

### 令和5年度第3回 小平市経営方針推進委員会要録

出席者

【委員】石川久委員長、岡本彰子副委員長、大久保忍委員、木本芳樹委員、津曲秀一郎委員、柳本吉彦委員

【市側】企画政策部長、行政経営課長、行政経営課長補佐、行政経営課行財政改革担当1名

傍聴者 1名

#### 1 第1期経営方針推進プログラムの令和6年度当初計画について

(委員長)

評価すべき点や疑問等があれば、出していきたい。

(委員)

令和5年度の設定目標と令和6年度の設定目標が似通っている。進捗なしという結果に終わらないためには、目標をブレイクダウンするなど再考しても良いのではないかと。

(行政経営課長補佐)

似通ったものが多い理由は、必ずしも進捗がないということではなく、令和5年度の実績で効果が出ているのであれば、令和6年度も継続して取り組むべきものとして同様の取組を掲載しているため。

(委員)

設定目標に、実施回数などの数字を設定している取組もあるが、その数字自体にあまり意味を見出せない。その効果を評価する方が分かりやすいし、意味があるのではないかと。

(委員)

なぜその数字を設定したのか、その意味を問われることになる。令和5年度の実績を分析することで課題が浮かび上がり、それが令和6年度の目標設定にいかせるのではないかと。

(行政経営課長)

令和6年度の目標設定にあたっては、令和5年度末の状況を見据えた上で立てている。経営方針推進プログラムは、第四次長期総合計画に基づき、施策を推進するための中期実行プランと両輪ですすめている。中期実行プランの様々な施策を進めるために必要な時間やお金、人材などの資源を生み出すものという考え方であり、プログラム単体を見ても結果どうなったかという部分がわかりづらい。ただ、この実施回数等の実績があることにより、中期実行プランで示している施策の取組が進んだという見方になる。定性的には評価しづらい部分もあるとは認識しているが、設定した目標の数字には意味がある。

(委員)

自治体は年度内に決算をまとめることができない事情があるが、実績を反映させていく機会を作ることは必要。

(委員)

第1期経営方針推進プログラムの最終年度として進めるにあたり、着地見込みを予想して、未達成見込みとなる部分をどうしていくか、達成見込みとなる部分をどう拡大していくかという部分が不足している。

(委員長)

現時点で、すでに決算見通しは把握できているはずである。各課のヒアリングも含め大変なのはわかるが、現時点で大体の見通しを立て取り組んでほしい。

方向性1、地域資源によるサービスの実現について、何かご質問があればお願いしたい。

(委員)

No.1 幅広い市民意見の収集について、発信件数が多すぎると感じる。また、発信や収集だけでなく双方向の意見交換も必要と思うが、以前に比べれば非常に進んでいると評価している。

(行政経営課長補佐)

適切な媒体の選択については、広報活動ガイドラインを策定し1つの指針として示している。双方向という点についても、大切な視点だと考えて取り組んでいる。具体的には、鷹の台公園の整備において、マルシェ等、社会実験的なものを行い、工夫の仕方によっては双方向のやり取りは可能と考えており、事例を蓄積していきたい。

(委員)

No.6 指定管理者制度の推進について、施設運営管理に係るコストダウンと市民サービス向上が目的だと思うが、そのためにエリアマネジメント等の概念も導入していくということで良いのか。

(行政経営課長補佐)

令和6年度に予定している鷹の台公園を中心とした指定管理者制度導入の取組はその通り。市の南西部地域の公園、併設されているスポーツ施設等も含め、包括的に指定管理者制度を導入していく。

収益性を見込めるような施設では稼げるような仕組みを整えるとともに、小規模の施設でコストが割高なところはまとめて管理することにより費用の軽減を図る、という考え方の中での検討だと理解している。

(企画政策部長)

指定管理者制度の導入は、民間のノウハウで新しい価値を生み出すことを狙いとしているので、包括的に指定管理者制度を導入する効果としては、コスト面もさることながら、サービスアップや、いかに魅力ある価値を提供できるかにも着目して進めていくことが重要と考えている。

(委員)

実際にいくつかの事例を見てみたがコストダウンにつながったとは思えない。ただ、公園自体の魅力がかなり向上したと思う。私はコストダウンと市民サービス向上のためには、エリアでマネジメントする方が良いと考えている。ただ、それに伴いどのような課題が出てくるのか。

(委員)

指定管理者制度の導入にあたっては、ノウハウを共通でいかせるものは委託すればよいのではないかと。例えばエリアであったり、点在する場合も同じ種類の施設であればひとまとめにして対象としたり、いくつか切り口があると思う。

(委員長)

具体的には、指定管理者制度の導入時に検討してもらうことになると思う。  
次に、方向性2、将来に向けた財政運営・財産活用についてお願いしたい。

(副委員長)

No.7 使用料・手数料の見直しについて、令和5年度凍結となっているが、令和4年度までの実績で算出基準を検討したとある。これは、いつでも実施できるような準備が整った状態なのか、その凍結時点の進捗の程度がわからない。

(行政経営課長補佐)

使用料・手数料の見直しの取組項目のうち、集会施設等の適正な料金設定について凍結としており、いつでも実施できるような準備が整った状態ではない。市民との意見交換会なども複数回実施した経緯があるが、コロナ禍により検討が止まっていた状況。その後、昨今の物価高騰の影響で、使用料を徴収する理解を得るには丁寧な説明等の機会が必要だという認識に立っている。

(副委員長)

準備は進めているということで良いか。案もできていないということか。

(行政経営課長補佐)

一定のたたき台をベースに市民との意見交換をしており、全く検討ができていないということではない。

(副委員長)

検討再開時期を改めて検討するということは、令和6年度当初予定では止まっているという認識で良いか。

(行政経営課長補佐)

その通り。

(委員)

小平市だけで使用料を上げるのではなく、近隣自治体と足並みを揃えるなどの検討は進んでいるのか。

(行政経営課長補佐)

他の自治体における使用料の徴収状況なども凍結前に調べているところだが、それらを踏まえ、減免制度の見直しをすることが考えられる。

(委員)

ぜひそういった意見交換の場を持っていただきたい。進めていかないといつまでも凍結状態が続いてしまう。

(委員)

No.8 事業の精査と見直しについて、今年度の達成見込みは、所管課から結果を集めているのか。

(行政経営課長補佐)

取組は所管課で行っているが、進捗管理は行政経営課で行っている。

(委員)

進捗は問題ないか。

(行政経営課長)

廃止とした事業は、一定程度形になり予算上も財源効果が生まれている。一方、その他として判定した事業については、何らかの改善が必要な状況だと考えているが、その方法について整理ができていない。

(委員)

No. 9 公共財産の売り払いについて、何を根拠に売り払うのか指標が必要だと思う。都市全体の戦略があってしかるべき。

(行政経営課長補佐)

公有財産の売り払いは、旧農道や旧用水路といった役割を終えた施設を想定しており、近年では家庭ごみの戸別収集開始に伴うゴミ集積場等の売り払いといったものがメインとなっており、まちづくりのような大きな話としてのプログラムの展開は想定していない。

(委員)

No. 10 公共施設の将来配置について、資料を読むとハードに偏っているようにもみえる。ハードもソフトも経年劣化に伴う追加投資は必要だが、特にソフトは市民サービスに関わる部分でもあり、ソフト更新に予算をつける意識は重要。

(行政経営課長)

公共施設の将来配置は、現在、小平第十一小学校更新と小学校への地域センター、公民館の複合化に取り組んでいるが、単に箱物を統合させるのではなく、新たな地域拠点とコミュニティの創出に取り組むという内容も含まれている。

(委員長)

公有財産の売り払いや貸付は、普通財産なので規模が大きいものはなく、あるものを少しでもお金にかえようということ。そういう意味では、先に出た話はもう少し規模の大きい、その地域全体に関わる全体の問題として計画されれば良いかと思う。

方向性 3、運営・業務執行体制の効率化及び方向性 4、職員と職場の活性化についてお願いしたい。

(委員)

No. 11 庁内会議の合理化について、庁内会議におけるオンラインツール等の活用の具体的な取組内容は何か。

(行政経営課長補佐)

会議の議事録作成がかなりの業務負担となっていたので、それを UD トークというものを使い自動で作成していくもの。各課の会議でこのツールを活用してもらい、会議録の作成時間の短縮に繋げている。

また、リモートでの打ち合わせのようなことも想定をしていて、限定的にはなるが、出張所と本庁の打合せなどでのオンラインの活用なども実績としてある。

(委員)

リモートで済むような会議を増やしていくことがペーパーレス化につながると思うので、意識して導入効果を考えてほしい。

(行政経営課長)

庁内会議ではあまりリモート会議の事例はないが、外部との会議や打ち合わせなどはリモートでやっている。時間の節約ということにもなるし、旅費の削減というところにも繋がる。

(委員)

No. 12 文書の電子化・ペーパーレス化について、できる限り急いで進めていただきたい。世の中にノウハウがたくさんあるし、それを支援する会社も多いので調べてみてはどうか。紙のコスト削減効果は大きい。

(行政経営課長)

働き方改革を進めていく上でもペーパーレス化が前提ということもあり、喫緊の課題だと思っている。

(委員長)

ペーパーレス化は紙をなくしましょうという掛け声だけではなく、タブレットなり設備投資をする必要がある。小平市の会議は、ディスプレイを使い画面を見ながら開催されているのか。

(行政経営課長)

一部の会議では端末を持ち寄っている。ただ、外部委員で構成される審議会等も数多くあるが、外部委員にお渡しする端末は用意できていないので、ほとんどの審議会がペーパーで開催している。

(企画政策部長)

介護認定審査会については、タブレットを導入したところである。

(委員)

ディスプレイを前提とした文書管理規定が必要になる。

(委員長)

ペーパーレス用の会議室を1つ設置すれば、端末を持ち寄る必要もない。

(委員)

No. 16 組織整備及び職員定数の適正管理について、会計年度任用職員や外部委託をコスト抑制のために活用する中で、彼らが常勤職員と働くことをどのように考えているか。総務省に報告するのは、いわゆる常勤職員の範囲ではないか。

(行政経営課長)

毎年度総務省が実施する定員管理調査は、常勤職員のみが対象となっている。常勤の職員、短時間勤務の再任用職員、会計年度任用職員を業務の質に応じて配置している。全体で市の業務を進めていくという考え方で整理している。

(委員)

DXの推進は、現場業務を組織として継続して把握することに繋がらないと駄目。現場を知らない人が多いと感じる。システムや管理、企画部門、道路などの現場部門について懸念している。

(行政経営課長)

常勤職員の継続性が必要な部門については、常勤職員がやる体制にはなっているので空洞化はないが、現実的に生産年齢人口が減少していくので、その継続性は今後課題にはなる。

(企画政策部長)

人材確保という面では、これまではどこの職場でもこなせる人材ということでゼネラリストを育成していたが、建築、土木、デジタル人材を自前で確保して育成していくことは課題であると認識しており、それに伴う取組をこれからやっていかなければならない。

(委員)

私もゼネラリストとスペシャリスト混在組織であるべきで、今は圧倒的にゼネラリストが多いが、分野ごとにスペシャリストを育成し、その割合を高めていく必要があると思う。

(委員)

プログラムの中で企画政策部が所管している内容はどの部分になるか。

(行政経営課長補佐)

方向性4、職員と職場の活性化の中のNo.17職員提案制度の見直しは、企画政策部が所管している内容となる。その他、総務部関係のものが多いが、DXやテレワークなどは企画部門とも深く関わってくる。

(委員)

企画政策部の職員のモチベーションは何か。民間だったら、社員を活性化すると売上が増えるが、市では利益は関係ない。

(行政経営課長)

職員や職場の活性化が市民サービスの向上に繋がるということが我々にとっての利益である。良い市民サービスを提供できるようになる。

(委員)

これだけの数のプログラムを走らせるのは大変なこと。しっかり走ってもらうには、我々経営方針推進委員会としてどうすればいいのか考えている。そのためのモチベーションをどのようにすれば良いかが悩みどころ。

(行政経営課長)

この経営方針推進プログラムの取組は、施策の推進と違い、なかなか見えづらい部分がある。施策を推進するための経営資源を生み出すという縁の下のことをやっている。行財政改革を進めることで施策が進んでいくという考えのもと進めている。

## 2. 第2期経営方針推進プログラム策定の基本方針について

(委員)

経営方針推進委員会のメンバーは、策定途中の令和6年10月から変わるということか。

(行政経営課長補佐)

現行の経営方針推進委員会の任期が令和6年9月までなので、10月で改選となる。

(委員)

次の委員会のメンバーは本来は6月から入るべき。途中から入るとやることがわかりづらい。計画を策定するところから入り、4年間の任期としてやっていくのが良い。現在のメンバーを維持しつつ、6月から新しいメンバーと計画を策定するという形でも良いのでは。

(委員長)

新しく委員になる人は、前の計画が分からないのでその都度説明しなければならない。自分が関与していないものを、おかしいなという部分があっても受け入れざるをえない。モチベーションにも関わる。条例設置ではなく要綱設置なので、任期は変えても良いのではないか。

(行政経営課長)

同じメンバーに計画策定から進捗管理まで一貫して担っていただくというのはとてもいい案だと思うが、これまでも2年ごとの区切りでお願いしている。委員が変わった場合には、必要な情報について事務局からご案内をしていく形になる。

(委員)

学識経験者は継続するのか。

(行政経営課長補佐)

学識経験者については別途調整となる。

(委員)

小平も例外なく高齢化社会を迎えるが、そういう中でどういう形で基本方針を作っていくのか。

(行政経営課長補佐)

第2期経営方針推進プログラム策定にあたっては、今回公表した人口推計を踏まえていくことになる。

(委員)

2024年問題はその年だけの問題ではなく、ここが起点となるものだが、どのように考えているか。

(企画政策部長)

2024年問題については建設や医療などの労働関係の話だと思うが、次の第2期経営方針推進プログラム策定にあたっては、実際の事業の中でコストが上乘せされるなどの影響が出てくると認識している。

(委員)

圧倒的な人手不足の中で高齢化していく小平市を支えていくには、従来の考えではやっていけないんじゃないか。これを踏まえて次の経営方針推進プログラムを作成していただきたい。

(企画政策部長)

その通りだと思う。民間も当然そうだが、公務においても労働力の確保がこれから非常に深刻な問題となるし、もう目前の問題だと認識している。DXを進めることで生産性を高めるなどして、直接職員ができるサービスの重点化焦点化をやっていかないと、今提供できているサービスが立ち行かなくなる。そういう意味からも、DXを進めていく必要あると考えている。

(委員)

今回の小平市の人口推計には違和感がある。私の実感と合わない。人口問題研究所の新しい推計ではピークがずれているので自分の感覚と一致するが、これと比べて小平市はずいぶん下方に推計しているように思える。

(行政経営課長)

国立・社会保障人口問題研究所も小平市も、基本的にはコーホート要因法という同じ手法で推計している。5年後の生残率と、社会的移動による純移動率を足したものが変化率になるというものだが、社人研が使っている純移動率は、過去の傾向が今後も続くとみている。そのため、ここには大規模開発による流入も含まれている。

小平市の推計は、平成27年から令和2年に流入してきた大規模開発の人口は、50年後まで同じ率では推移しないという仮定になっている。そのため、大規模開発の人口の実数を控除した上で、補正の移動率を算出している。一方、今後確実に見込まれる大規模開発については、見込み戸数に平均世帯人数の実績をかけ、それを実数として令和2年から令和12年までの推計値に加算している。このような違いがあり、社人研の推計と比べると、市の推計は下降線をたどっている。

(委員)

2050年をみても、約19万人の人口がある。公共施設マネジメントの計画では老朽化施設の建替計画が本格化するのは2027年からとなっているが、その計画を見直す必要が出てこないか。すごく長期で見ればカーブの形は同じだが、ピークが移動する分計画をシフトせざるをえない。一方で公共施設の耐用年数はシフトできない。そのため、公共施設マネジメント計画自体を見直す必要があるのではないかと思った。

(行政経営課長)

公共施設マネジメント計画は5年ごとにローリングで見直しをしているところ。そのため、最新の人口推計を踏まえ、次の計画で期別の目標は見直しをする予定。

(企画政策部長)

大きなトレンドとしては人口が減少することには変わらないが、そのスピード感や取り組む時期については、次の令和9年度に向けた見直しの中で、検討していく余地があると思う。

(委員)

今回、人口推計は令和2年の国勢調査に基づいたものだが、次の国勢調査がもう令和7年に予定されるタイミングになってしまっている。



(行政経営課長)

今回はコロナの影響で国の出生動向調査が1年後ろ倒しになってしまい、これを踏まえないと出生率などのデータが全部揃わないので、その影響もあり、市の人口推計も例年よりも遅れてしまったという事情がある。そのため、今回の推計から間もなく、令和7年の国勢調査が出て、それに基づき新たな人口推計を作成することになる。

(委員)

人口推計には、小平市の政策も関係すると思う。外からたくさん来てもらえるような政策の実施については、この推計には加味されていないのか。

(行政経営課長)

人口推計に小平市の政策の影響は加味していない。基本的には、自然動態、出生死亡、社会動態等のデータだけを基にして機械的に算出したもの、他に要素として加えたのは大規模開発のみ。

(委員)

民生委員として担当している地区について、一人暮らし等の高齢者のみの世帯が本当に多いという印象。一人暮らしや老老介護世帯などがどんどん増えてくる。高齢化がどれだけ社会に負担を与えるかを考えていかなければならない。

(行政経営課長)

今回、市の全体の人口推計ということでお示しているが、地域別の将来人口推計も出す予定。小平市は広いので、地域性がものすごく出る。例えば、花小金井南町は再開発によるファミリー世帯の流入もあり、人口増加率が非常に高い。一方で減少している地域もある。先ほどの高齢化の問題をどうするかについても、この地域別将来人口推計が重要になると思う。

(委員長)

議事を終了する。