

会議録

会議の名称	令和4年度第4回西東京市行財政改革推進委員会
開催日時	令和5年1月20日（金）午前10時から午前11時40分まで
開催場所等	西東京市役所田無庁舎3階庁議室 及びWEB会議
出席者	委員：横道清孝委員長 鈴木文彦委員 伊藤俊介委員 池添弘邦委員 岸本恒久委員 佐藤泰治委員 鈴木研太委員 事務局：樽見企画部主幹（企画政策課） 前川企画政策課主査 利根川企画政策課主任
議題等	1 第4次行財政改革大綱アクションプラン（令和3年度版）の取組結果について 2 第5次行財政改革大綱について 3 その他
会議資料の名称	資料1-1 西東京市第4次行財政改革大綱アクションプラン（令和3年度版）取組状況の概要 資料1-2 西東京市第4次行財政改革大綱アクションプラン取組状況一覧 資料2-1 第5次行財政改革大綱の構成（案） 資料2-2 第5次行財政改革大綱の基本方針及び推進項目（案） 資料2-3 第5次行財政改革大綱の評価指標の設定（案） 参考資料 令和4年度第2回西東京市行財政改革推進委員会での御意見
記録方法	<input type="checkbox"/> 全文記録 <input checked="" type="checkbox"/> 発言者の発言内容ごとの要点記録 <input type="checkbox"/> 会議内容の要点記録
会議内容	
<p><u>開会</u> 会長より開会の挨拶</p> <p>○事務局：会議の進行の説明</p> <p>○事務局：傍聴要領に基づき、傍聴人の入室を認めたことの報告</p> <p><u>議題1 西東京市第4次行財政改革大綱アクションプラン（令和3年度版） 取組状況の概要</u></p>	

- 横道委員長：
議題1について、事務局から説明をお願いします。
- 事務局：《資料1-1、1-2に沿って説明》
- 横道委員長：
委員の皆様から意見等はあるか。
- 佐藤委員：
やむを得ない要因で評価に適さない項目が4つあるが、感染症による影響も3年目となり、評価方法を見直しを図るべきではないか。
行革本部による評価をしているということだが、B評価が続いているような項目は手を入れる必要がある。事業の進捗の把握はどれくらいの頻度で行っているのか。
- 事務局：
本評価は令和3年度の取組を評価しているものである。「一」評価としている項目も、今年度には一定の進捗が図られているものと認識している。
事業進捗の把握については本部評価を行ったのち、次年度の評価を行う前に各課にヒアリングを行うなどして、確認している。
- 佐藤委員：
職員個人のKPIとの連動を図ることや、A評価より更に高いS評価を設けるなど、職員がモチベーションを持ってアクションプランに取り組めるような評価の方法について検討いただきたい。
- 伊藤委員：
項番27「道路維持管理業務の効率化」について、効果的な手法の整理が遅れていることを評価理由としているが、具体的に検討されている手法はあるか。
項番30「高齢者福祉施設の運営体制の見直し」について、具体的な見直しの方針はあるのか。
- 事務局：
「道路維持管理業務の効率化」については、街路樹剪定や草刈等の市民協働など、道路維持管理業務の実施手法を検討し、業務の効率化を図る項目だが、清掃道具の貸出等のルールの公表などが遅れているためB評価としている。
「高齢者福祉施設の運営体制の見直し」については、検討は進んでいるものの、一部施設では方向性の決定までは至っていないことからB評価としている。
- 伊藤委員：
これら2項目については、B評価が連続している。「道路維持管理業務の効率化」は、推進項目「地域の多様な活動主体との連携と協働」に位置付けられているが、道路の維持管理については、地域活動の一環にはそぐわないのではないかとの感想を抱いた。

○鈴木（文）委員：

「見直しが遅れている」の評価基準がアウトプットであるとする、これに関するインプット、つまり予算措置はされているのか。

○事務局

予算措置はしていないが、評価の結果は、翌年度の予算編成時に反映をしている。

○鈴木（文）委員：

アウトプットである「見直し」を行わなかった場合、その見直しに係る費用については予算を返上するということになるのか。

○事務局

庁内検討については、調査費等の措置はせずに行っている。

○鈴木（文）委員：

今後アクションプランを作成する際は、インプット、アウトプット、アウトカムを事務事業評価と連動させた基準を持ち、客観的な評価を行い、予算編成に反映させていくことを推奨したい。

○池添委員：

本委員会の資料を作成いただく際、その評価に対して具体的な理由や原因が分かっているのであれば、お示しいただくと議論が進めやすい。

議題2 第5次行財政改革大綱について

○横道委員長：

議題2について、まず、資料2-1、2-2について事務局から説明をお願いします。

○事務局：《資料2-1、2-2に沿って説明》

○横道委員長：

第5次行財政改革大綱における基本方針や推進項目について案が示された。委員の皆様から意見等はあるか。

○岸本委員：

想定される実施項目に「徴収体制の強化」が挙げられているが、現状でも高い徴収率であると思うが、どのような取組を進めているのか。

○事務局：

高額案件、困難案件の徴取引継ぎを行い、積極的な納税交渉等による徴収の強化を図っている。

- 横道委員長：
評価指標はどのようなものを想定しているか。
- 事務局：
徴収率を指標とすることを検討している。
- 岸本委員：
徴収業務の民間委託等は検討しているか。
- 事務局：
遠方地の対応については一部民間委託を行っている。
- 岸本委員：
新たな歳入項目の創出に関連して、西東京市のふるさと納税に対する意欲が見えてこない。歳入確保に向けて積極的な取組が必要であり、返礼品を欲しいを思わせるよう、写真の見せ方を工夫したり、返礼品充実させたりするなどしなければならない。
- 池添委員：
「職員力」「エンゲージメント」「レジリエント」などの表現は、市民に伝わりにくい。注釈をつけるか言い換えを行うべきではないか。
資料2-2について、市の現状について記載があるが、その現状について詳細な情報が得られるよう、リンクを掲載するなど、資料上の工夫が必要である。
想定される実施項目にペーパーレスを挙げているが、今日の会議でも多くの紙資料を使用している。先行投資でタブレットを導入するなど、検討いただきたい。
- 伊藤委員：
ゼロカーボンやファシリティマネジメントについて、効果的に実施するためには初期投資や組織改革も必要である。固定費削減は重要だが、SDGsの視点に立ったとき、光熱費削減だけでは視野が狭く、長期的効果の視点がほしい。
エンゲージメントの向上には、職員のアクションに対して、フィードバックが非常に大事である。若い職員が行動を起こそうにも権限がなく、上の意思決定を待つという仕組みでは、職員個人に変革の意識があっても、実際に変えることが出来ず、あきらめてしまう。発言をくみ上げる仕組みと同時に、権限・判断の委譲によって現場の試行錯誤を促進する取組もあった方がよい。
「健全化」「適正化」といった用語は便利ではあるが、その中身について具体的に示す必要がある。「職員力」「下振れリスク」といった用語は業界用語であり、市民から見れば分かりにくいのではないか。
- 鈴木（文）委員
「将来見通しを踏まえた持続可能で自立的な自治体経営の確立」という表現は、経営の考え方を行政に取り入れるという考え方においてとても良いと思う。地方自治体の役割は「住民の福祉の増進を図ること」に集約され不変であり、これによって望むべき結果が環境負荷なき所得向上なのではないか。
自治体の場合「持続可能性」が環境文脈に寄っており、財政の持続可能性があまり意

識されていないのが課題である。

固定的経費削減について、同時に市民サービスの向上につながる人件費等の変動費は増やすことが大事である。

行財政改革大綱は自治体の経営戦略であり、内部にも向けて作るものでもあり、エンゲージメントという表現でも良いように感じる。

職員にはエンゲージメントを求めるのと同時に、住民にはシビックプライドが必要であり、その土台には多様性と調和があり、官民のパートナーシップがキーワードとなってくる。

想定される実施項目に「行政評価の効果的運用」があるが、事務事業評価は部署や施設別ごとなどにセグメント化し、収入と支出が客観的に分かるようにすることで、意思決定がしやすくなるような制度としていただきたい。

デジタル化については、言語を変えるようなものであり、まずはシニア層が文化の変化を理解する必要がある。

○横道委員長：

人件費は変動費になるのか。

○鈴木（文）委員：

規模の経済が働くものは固定的経費であるが、技術的職員など、それ以外の人件費は変動費に当たる。

○事務局：

事務局としては、定数上の職員に係るものは固定的経費であると考え、時間外手当などは変動的経費であると理解している。

○横道委員長：

短・中期的には定年が延長され、固定的経費が増える懸念もあるが、どのように判断しているか。

○事務局：

定年の延長による影響は今後見定めていきたい。

○横道委員長：

人件費の固定的経費については削減が出来るのかどうか、今後検討いただきたい。

○鈴木（文）委員：

人件費は義務的経費ではないかと考える。サービスに直結するような固定的経費を一括削減するというような考え方からは脱却していただきたい。

○鈴木（研）委員：

「予算編成業務」については、具体的な取組が見えない。

用語については、難しい表現が多い印象を持った。住民目線に立った言葉の使い方を検討いただきたい。

○佐藤委員：

基本方針を3つに分類されたことはとても分かりやすい。資料2-1に記載の基本方針Ⅱの説明について、「市民サービスを維持」ではなく、「市民サービスを維持・向上」としていただきたい。また、「現状と課題」について、職員の数だけでなく、サービスの質についても言及いただきたい。同じ資料の基本方針Ⅲの「高度化・複雑化」という表現は、「多様化・複雑化」のほうが個人的には適切ではないかと感じた。

資料2-2、基本方針Ⅰの新型コロナウイルス感染症やウクライナ侵攻への対応について、これに対する推進項目が見られないため、レジリエンスの視点から、基本方針Ⅱで記述する方が適切ではないか。

予算編成業務については、削減する経費を具体的に示すなど、より踏み込んだ実施項目であるべきではないか。

人件費の面では、職員は職員でしかできない業務に専念することが肝であり、やらなければならないコアな業務と、省力化できる業務を切り分けて整理する必要がある。

ふるさと納税について、西東京市と言えればこれ、といえるようなものを活用し、ブランディング化を進めていただきたい。

○横道委員長：

基本方針Ⅱの「現状と課題」について、人口減少や少子高齢化により自治体職員の確保が困難になる時代が到来するとあるが、本当だろうか。人口減少もある一方で財政的な理由からも、自治体職員を減らすことも難しいが、増やすこともまた難しい。そのために、限られた職員を精鋭にしていかなければならない。そういった理由付けの工夫をしていただきたい。現実には、ワークライフバランスの向上と能力の向上を両立することはかなり難しいのではないか。

人材育成については、職員が判断する場合にはリスクも伴うが、自分で判断するくらいなら上に聞こう、というコンプライアンス過剰な部分もあるのではないかと思う。

DXの一環で進められるシステムの標準化は、サービスの画一化を進めてしまう。自治体の独自性ととのバランスをどうとっていくかが課題である。

基本方針Ⅲの推進項目について、「デジタル化の迅速な推進」は「迅速」というところに覚悟はあるのか。

「行財政運営」と「財政運営」の使い分けについて整理していただきたい。

○事務局：

「迅速さ」については、意識していきたいが、他の項目と表現を揃えるために削除したい。

○岸本委員：

市報に令和3年度の決算の記事が出ているが、市民がこれを読んだとき、どれだけ理解ができるだろうか。今、西東京市が抱える課題を示したり、今取り組もうとしていることを同時に説明したりするのが分かりやすいのではないか。

○池添委員：

職員の能力向上を掲げる際、これをどのように職場単位で取り組んでいくかを考えたとき、管理職がどれだけ職場に目配りできているか、どれだけ職員の意見を吸い上げられるか、が関わってくると思う。管理職に対する声かけ、働きかけが重要ではないか。

○横道委員長：

議題2について、次に、資料2-3について事務局から説明をお願いします。

○事務局：《資料2-3に沿って説明》

○横道委員長：

第5次行財政改革大綱における評価指標の設定について案が示された。委員の皆様から意見等はあるか。

○横道委員長：

御異議がないようなので、基本方針ごとに評価指標を持つこととし、具体的な評価指標については今後の議論としていく。

議題3 その他

○横道委員長：

議題3「その他」について、事務局から何かあるか。

○事務局：

次回の委員会の開催日程は、5月を予定している。

○横道委員長：

これで令和4年度第4回行財政改革推進委員会を閉会する。

《閉会》