

会 議 録

会議の名称	第1期第7回小金井市行財政改革審議会		
事務局	企画財政部企画政策課企画政策係		
開催日時	令和6年10月16日(木)午後7時00分～午後9時15分		
開催場所	小金井市役所本庁舎3階第一会議室		
出席者	委員	黒崎 晋司 会長、大谷 基道 副会長、 高橋 良一 委員、横須賀 周平 委員、是枝 嗣人 委員、佐島 規 委員、 八木 尚子 委員、中村 彰宏 委員、矢向 潤 委員	
	事務局	企画財政部長 水落 俊也、行政経営担当課長 平野 純也、 自治体DX推進担当課長 佐々井 理、企画政策課主査 久保田 洵、 企画政策課主査 佐藤 洋幸	
欠席者	深澤 良彦 委員		
傍聴の可否	Ⓚ ・ 不可 ・ 一部不可	傍聴者数	1人
会議次第	別紙1のとおり		
会議要旨	別紙2のとおり		
提出資料	事前配付 資料1 小金井市の行財政改革の在り方について(提言)(「(仮称)小金井市 行財政改革2030」策定にむけて)(たたき台) 資料2 (仮称)小金井市行財政改革2030策定方針 資料3 小金井市行財政改革2025の進捗状況について(令和4年度・5 年度)		

別紙 1

第 1 期第 7 回小金井市行財政改革審議会次第

日時 令和 6 年 1 0 月 1 6 日 (水)

午後 7 時 0 0 分から

場所 市役所本庁舎 3 階第一会議室

1 (仮称) 小金井市行財政改革 2 0 3 0 の策定について (協議事項)

2 その他

※ 配付資料

資料 1 (事前) 小金井市の行財政改革の在り方について (提言) (「(仮称) 小金井市
行財政改革 2 0 3 0」策定にむけて) (たたき台)

資料 2 (事前) (仮称) 小金井市行財政改革 2 0 3 0 策定方針

資料 3 (事前) 小金井市行財政改革 2 0 2 5 の進捗状況について (令和 4 年度・5
年度)

別紙 2

第 1 期第 7 回小金井市行財政改革審議会 会議録

(午後 7 時 0 0 分開会)

- ◎会長 第 7 回の行財政改革審議会を開催します。
出席及び資料について、事務局から確認をお願いします。
- ◎事務局 それでは、出欠の報告をさせていただきます。本日、深澤委員が都合により欠席、大谷副会長と横須賀委員がオンラインでの参加になります。傍聴についてはお一方事前にご連絡いただきました。資料については、事前に配布させていただきました 3 点です。
- ◎会長 それでは審議に入ります。本日の審議会で、資料 1 の提言書の内容を固めていきたいと思っておりますので、修正、加筆、あるいは質問等を受けながら進めていきたいと思っております。
本審議会の第一期の任期が来年 1 月半ばまでという中で、次の任期の委員に引き継ぐという事情がありますので、本日のとりまとめにご協力をお願いいたします。
それでは、1 ページ目から始めていきます。ご意見ございましたらご発言ください。
- ◎高橋委員 本題に入る前に確認させてください。今回、完成版に近いような提言書のたたき台という資料をお示しいただいているのですが、この位置付けは、これが行財政改革 2030 の本体に繋がるものではなくて、あくまでも行財政改革 2030 を策定するための我々の提言であって、行財政改革 2030 は全く別物として作られるということでしょうか。
- ◎事務局 振り返りも含めてご説明させていただきます。
行財政改革 2030 の骨格となります策定方針について、前回の審議会でたたき台をお示しし、様々なご意見をいただきました。この間、事務局では、審議会からいただきましたご意見を踏まえて、市内部の行財政再建推進本部で策定方針の検討を進め、今月に入って完成したものが、資料 2 の策定方針となります。
この策定方針を骨格として、(仮称)行財政改革 2030 の本格的な策定に入っていきます。具体的には、令和 7 年に入ってから、第二期審議会のご意見を伺いながら肉付け作業を進めていって、令和 7 年度末までに完成とする予定となっています。
そこで、第 1 期審議会の皆様には、今後どのような肉付けを行っていくべき

かなどについて、ご提言をいただきたいと考えておりました、次回第一期の審議会の最後の会議で、提言書として市長にお渡しいただくとともに、第二期の審議会へ、こういった形で第一期の審議会では意見があったということを申し送っていただきたいというのが、提言書の主旨でございます。

◎高橋委員

わかりました。

◎会長

ただいま事務局から説明があったとおり、行財政改革2030を、来年1年間かけて策定するにあたって、資料1の提言書を申し送り事項として引き継いでいただくという位置づけになります。

◎佐島委員

本日配られた資料3の位置づけについてです。

行財政改革2030のあり方について提言をまとめていくにあたって、行財政改革2025の進捗状況や現状をきちんと把握をしたうえで目標設定していかなければならないと思いますが、資料3が示された意図を教えてください。

◎事務局

資料3について、改めて説明させていただきます。

資料3は、現在推進している行財政改革2025の令和5年度末時点での進捗状況をまとめたものになります。ここで細かくは説明いたしません、例えば3つの重点取組としているものについては、2ページから6ページにございますとおり、自治体DXの推進と公共施設マネジメントの推進が進捗率80%、また公民連携・アウトソーシングの推進が進捗率60%としております。

このように進捗率からしますと、行財政改革2025の滑り出しは比較的順調ととらえることもできますが、これら3つの重点取組も、将来像であるスマート自治体の転換に資する取組ではあっても、これを100%達成さえすれば、スマート自治体に転換できるということではないので、まずは重点取組について目安として設定した進捗率を目指しつつ、長年積み上げたこれまでの制度や仕組みなどの見直しを進めて、行財政改革2025で掲げた将来像の実現を目指そうと考えております。

また、7ページ以降には重点取組以外の優先取組の進捗状況を載せておりまして、9ページ以降には個別取組の進捗状況も掲載しております。

なお、行財政改革2030につきましても、いわゆる実施計画として作るのではなく、このような大綱的な形での策定を予定しておりますことから、指針の後半にこのような個別取組を掲載することを想定しております。

◎会長

わかりました。資料3の進捗状況も意識しながら、提言のたたき台の内容のチェックをお願いします。前回の審議会でも、資料3の1ページと2ページにある重点取組の、自治体DXの推進の進捗率が80%ということが、実態を表していないのではないかという意見があったかと思えます。資料3の進捗状況に関しても、来年議論していく中で、行財政改革2030の巻末に評価が掲載

されるかと思しますので、そのときにまた修正等検討するということによろしいですか。

◎事務局 来年の協議の中ではそういったことも議論していただくことになるかと思えます。

今回の提言書においては、前回のそういった意見も踏まえまして、資料1の提言書の5ページで、「ここで敢えて期待を込めて厳しい意見を言うと、DXで重要なのは、Xであり、そういう意味では、ようやくスタートラインに立ったという印象を受ける」と掲載させていただいています。

◎会長 提言書には、前回の意見を反映してもらっているということです。
それでは、提言書の内容に戻りたいと思います。「はじめに」と目次の部分ですが、まず事務局から趣旨を説明いただけてよろしいでしょうか。

◎事務局 それでは説明させていただきます。

この1ページ目「はじめに」の主旨ですが、第1期の審議会の皆様の名前をこのように掲載させていただき、「はじめに」という形で、審議会の立ち位置について、明らかにしたうえで、市長に審議会の提言を真摯に受けとめるように求めているという文章構成になっております。

◎会長 今のような形で、項目ごとに区切りながら事務局にポイントを説明してもらったうえでご意見いただいたほうが議論しやすいと思います。

ここでは特に意見はないようですので、次に3ページ「1 小金井市の行財政改革について」、「2 国等の動向」について、事務局から説明をお願いします。

◎事務局 「1」では、小金井市のこれまでの行革の経緯や目的、取組の姿勢等について、審議会としての考えを、簡単に整理させていただいております。

「2」の国等の動向の部分では、現在、国全体として、行政が抱えている問題と、これに対する国の戦略等に触れまして、小金井市が新たに行財政改革の指針を検討するうえで、このような国の動向に注視する必要があるということ、審議会として、指摘しているという内容になります。

◎矢向委員 市民目線で発言させていただきます。

「1」の2段落目「それから約25年、いわゆる整理削減を中心とした」というところの「武蔵小金井・東小金井駅の周辺のまち並みは大きく発展し」という記載がありますが、駅周辺だけが発展していると言っているように読み取れるので、「駅周辺をはじめとして、まち並みは」とした方が良いのではないのでしょうか。小金井市は、25年の間に駅周辺だけでなくあちこち発展していますので、駅周辺だけではないと伝わるような表現がいいと思います。

それと、「市民も行財政改革を受け入れてきた結果である」というところで

す。間違いではないと思いますが、市民目線で見ると、できれば、市民の一定の理解を得てきたというような表現がいいと思いました。私は、昭和50年代後半には小金井市に住んでいましたけれど、やはり相当大変な状況だったということは、随分に耳にしておりました。

もう1つ、「行財政改革は辛く、苦しいものという印象」という表現が、行政の文書としては、若干、情緒的な感じがします。好みの問題ではありますが、その次の「苦しいものとの印象が職員にも市民にも強く浸透してしまっている」というところで、職員と市民が同列に記載されているのには、立場が全然違うのではないかと感じます。当時の職員の立場と当時の市民の立場でいえば、市民はどちらかという被害者的あるいは犠牲者的といいますか、要するに自分たちの税金が、適切に使われていなかったのではないかという受けとめ方をしている市民がいたことは間違いのないと思います。

そういう面では、職員と市民をその同列にして「強く浸透してしまっている」という表現は、少し工夫して記載したほうがいいのではないかと思います。

◎会長

事務局は、いかがですか。

◎事務局

いずれの表現にしましても、提言書は、行政として策定する文書ではなく、審議会からの意見という形になるので、その表現は、皆さんの総意の中で、こういう表現の方がいいだろうということで変えていただければいいと思います。

ただ、我々がたたき台を作らせていただいた背景としましては、この審議会の前身である市民会議のときからもそうでしたが、市だけではなくて市民にとっても、行革は、「辛い」という言葉が適切かどうかわかりませんが、それなりに影響があったというご意見がありました。

その中でよく言われていたことですが、市民と市は一緒にやってきたのだという意見もあったので、そういったニュアンスで今回入れさせていただきました。そうした趣旨ではありますが、今の審議会の中で、ここは違うニュアンスで書いた方がいいということであれば、そのようにしていただいて結構かと思えます。

◎会長

わかりました。

◎八木委員

今お話に出ました、前身の行財政改革市民会議からの参加させていただいている立場で発言させていただきます。

前半に書いてあるとおり、最初に私が関わったときには、もう財政非常事態宣言出すぐらい何とかしなくてはいけないなという危機感があった中で、矢向委員がおっしゃっていたとおり、市民の方はというと、その時はまだお客様のよう、被害者的な感覚で、市が何とかすればいいのではないかというような方が多かったという印象は、確かにぬぐえないところあります。そのあとに

「市民も一緒になって考えていかななくてはいけない、行政だけに任せて、それを上から目線で、あれが悪い、これが悪いと言うだけではいけない」というような議論が確かに市民会議にはありました。このように、市民も同じように考えていかなければいけないというようなことがあったので、行財政改革を受け入れてきた結果という部分に関しては、私はその流れを見ているので、確かにそうだったという思いはあります。

ここにも書かれていますように、ずっと行財政改革で人件費の抑制のために人を減らさなければとか、これを減らさなければとか、行革って苦しいとていう議論の中で、フェーズが変わって「いや、もっとわくわくするような、そういうまちづくりをするべきではないか」というような形に変わってきたのも確かです。そこで初めて、市民が市民として行革というものに参加した瞬間ではないかという気もしています。お客様ではなく市民も一緒になってというところが、この文章には出ているかとも思いますが、私は、個人的には、最後の「是非このような視点を忘れずに、前向きな気持ちで」というところがむしろ弱いと思うので、もっと強く、「前向きな気持ちで頑張ろう」というのではなく、もっと「市民で、この市を良くするために、みんなで、議会も行政も、手をつないで頑張ろう」というような、そういう流れがあったということ、ここでは述べた方がいいのではないかと考えております。

◎会長

ありがとうございます。

矢向委員がおっしゃった「駅周辺をはじめとするまち並み」とした方がよいということは、皆さんよろしいでしょうか。

次に、「市民も行政改革を受け入れてきた」というところは、何か受け身的に受け取られるから、「理解を得る」とかあるいは「協力しながら」とした方が前向きでいいのではないかとということかと思えます。そこもよろしいでしょうか。ありがとうございます。

その次ですが、「職員にも市民にも強く浸透してしまっている」というところが引がかかるところではあります。「職員にも市民にも」というところを取ってしまってもいいのではないのでしょうか。単に「印象が強く浸透している」としても問題ないと思えます。

それと、「前向きな気持ちで」というところを、少し強い表現に、ということですか。それと、私が引がかかったのは、その前に「このような視点を忘れずに」という記載の「このような」はどの部分を指しているのかということですか。「本来、行財政改革は、市民がより快適な暮らしを送ることができるよう、市の経営を改善するためのものであり、明るい未来を目指して戦略を立て、取り組むもの」というところですか。

- ◎事務局 そうです。
- ◎会長 わかりました。よろしいでしょうか。
- 他になければ、「2 国等の動向」に進みたいと思います。
- 先ほどの「1」では、行財政改革にどのようなスタンスで取り組んできたかという話だったと思いますが、ここでは国等の情勢ということです。第1にDX、第2に地方公共団体の連携・協力、第3に災害や感染症等への対応ということが、挙げられています。事務局からの説明はありますか。
- ◎事務局 ここは、客観的な部分ですので、皆さんでご協議いただくということでもよろしいかと思います。
- ◎会長 何か大事なことが抜けているといったことがあれば、ご意見をお願いします。
- ◎高橋委員 最後の段落で、「このことを真摯に受けとめ」の後は、ここでは国と地方公共団体と地方公共団体相互間のことしか触れていないですが、確かにそういう面もありますが、コロナウイルスへの対応などの場合は、もちろん産・学も関わっているし、民間も関わったと思います。大規模災害では、ボランティアも、今では関係が非常に深いので、国と地方公共団体と地方公共団体相互だけでなく、地方公共団体と民間企業とかそういうことをもう1つ加えてもいいのではないのでしょうか。
- ◎事務局 この「2」では、最後の2行以外は基本的に国等の文章を、そのまま引用していて、まず現実はこちらであり、国はこう考えているということがあったうえで、小金井市が行財政改革を進めるにあたっては、これらの国等の動向に注目するとともに、先進自治体の取組に学ぶことが必要であるという部分が、審議会の意見という構成となっております。
- そのうえで、国等の文書のところにも、審議会としてはこういう表現を入れたほうが良いということであれば、そのようにまとめていただければと思います。
- ◎会長 行政機関だけに限定するのか、もう少し広げていくのかということかと思えます。
- ◎高橋委員 最後の2行以外は、全て国の動向が書かれているということでしたらわかりました。
- ◎八木委員 私は、国等の動向ということですので、余計な解釈を加えてしまうと、その動向が崩れてしまう可能性もあるので、そのままでもいいかと感じております。
- ◎会長 経営資源とかいろいろな言葉が出てきますが、主語は全部、行政機関なのだと思います。民間のことには触れられていないようです。
- ◎是枝委員 これは我々が出している提言ですから、「このことを真摯に受けとめ」より下が、我々の言葉になるので、それがわかるような表現がここにあって、ここ

より上は国が言っていることで、ここからが、我々の意見なのだというのをもう少しわかりやすくしないといけないと思います。我々がそれをわからないのであれば、読んでいる市民はもっとわからないと思います。

◎会長 ありがとうございます。内容はこのままでいいけれど「このこと」から下の主語が、審議会を主語にした文章に変えてほしいということですね。

◎是枝委員 はい。「このことを」からではなくて、最後2行でした。「行政改革を進めるに当たっては」からです。このところが、「以上のことを受けとめて」みたいな出だしにして、我々審議会の言葉は、この2行だというのをわかりやすくここで表現してもらえればいいと思います。

◎会長 みなさんそれでいいかと思います。そのように修正してもらいます。

それでは、「3 行財政改革2025について」に移ります。5ページから7ページの途中までの部分で事務局からポイントの説明をお願いします。

◎事務局 「3」では、行財政改革2025の基本理念や目指す将来像に触れて、行財政改革2030を、行財政改革2025を継承するものとして策定するにあたって、行財政改革2025から改善すべき点等について指摘していただいている構成になります。

(1)の「自治体DXの推進について」では、前回審議会でご意見をいただきました、AIの活用をキーワードとして入れつつ、DXは着実に進んでいるものの、まだ、ようやくスタートラインに立ったという印象であり、トランスフォーメーションに本格的に取り組んでいくためには、職員の固定された考え方や物事の見方、マインドセットを変える必要があるという趣旨で、指摘をいただいています。

6ページの(2)「公民連携アウトソーシングの推進について」では、審議会でもいただきましたご意見の中に、アウトソーシングは進んでいるものの、公民連携はほとんど進んでいないのではないかといったご意見がありましたので、公民連携において、市が担うべき役割などに触れ、そのためにも新しい専門部署を設置するなど、集中的な取組が必要であると指摘していただいております。

また、そのためにも人的リソースの生み出しを可能とするアウトソーシングで、「民に任せることができることは民に」を徹底することについても求めています。

7ページの「公共施設マネジメント推進について」の部分では、公共施設の老朽化と、それを維持するために必要なコストと人材について触れて、これまでの扱いにとらわれず、時代の変化をとらえ、変化を踏まえた見直しが必要であることを指摘していただいています。

そのうえで、公共施設の総量抑制を基本に、市民全体の利益を総合的に判断

して、廃止や統合等を進めてほしいという趣旨の意見をいただいております。

◎会長 ありがとうございます。前回の審議会での皆さんからのご意見を事務局の方で受けとめてもらって、かなり踏み込んで書いてもらっている印象を受けますが、いかがでしょうか。

◎矢向委員 5ページのリード文の最後の「5年間という期間設定もやや馴染みにくいように感じる」というところが少し読み取りにくいです。

おそらくこれは、「5年という期間では、短いように感じる」という趣旨だと思つるので、馴染みにくいというよりは、「5年間という期間が十分かどうかについては議論があるところである。」とした方が伝わりやすいと思います。

◎八木委員 私も同じ意見です。短いと言っておきながら、次どうするのかというところが見えてこないという気はします。

私が気になったのは、いくつかあるのですが、(1)のDXの推進で、個人用メールアドレスと文章生成AIという、極端に違うものが2つ並んでいると、本気でやっていないように思えてしまう感じがします。メールアドレスなんて今時基本中の基本であつて、それと文章生成AIがここで並んでいるというのは、違うような気がします。

◎会長 例えば、「かつては個人用メールアドレスすらなかった」というように、過去の話として記載して、「それが今は文書作成AIも導入して推進してきている」というような表現でしょうか。

◎八木委員 私は、ここはDXの推進ですので、「こういうようなこともできるようになったし、こういうことも考えているし、将来的にはDXでこんなこともできるのではないか」というような、未来の展望の方を先に述べた方がいいのではないかと思います。

DXは、そんなに古くからあるものではないですし、私が関わった中でもDXということが言われてきたのは、ここ1、2年ぐらいの間で、その前はDXどころか、「委託なんてとんでもない」という風潮でした。その結果が個人のメールアドレスもないような状態だつたと思っています。

そのうえで行財政改革2030の策定においても、DXという新しいビジョンと新しい考え方を取り入れるのであれば、これまで、「こんなこともできませんでした」ということを入れるより、もう少し夢のある、「この先何ができるか」ということを入れた方がいいのではないかと思います。

◎会長 それでは、「文章生成AIが導入されるなど」という具体的な内容を削除して、今後の展望のような話を付け加えますか。

◎八木委員 今までの審議会でも、何回か聞かせていただいたのですが、DXで職員の皆

さんは何がしたいのかというところなのだと思います。こういうものが導入されて、ではどういう仕事がしたいという展望みたいものはあるのでしょうか。結局それはまだ手探り状態で、ビジョンはないという感じなのではないでしょうか。

◎事務局

D X担当です。ビジョンはないのかと言われると、ビジョンはあります。

ただ、前提としてこちらの提言書のたたき台では、行財政改革2025の範囲の中で、前回の委員の皆さんからお話があった内容を盛り込んでいるものになります。

例えば、文章生成A Iで何ができるのかということは、具体的に言いますと、職員がある程度の方向性を示せば、今後はA Iがある程度の資料作ったりすることができるので、職員がその資料を作る時間を割く必要がなくなるとか、そういうことはありますが、ここで記載する内容なのかどうかというところがありましてこういうかたちになっています。ご意見いただければそれは、そのまま受けとめるようかと思っています。

◎会長

この部分では、前回の議論で個人用メールアドレスもない状態なのに、D X進むのかというような意見が出て、それを反映していただいているのかと思います。

◎事務局

我々といたしましては、行財政改革2025と同時期に自治体D X推進全体方針を策定しておりまして、まずは庁内の基盤整備とか、内部を強化しないことには、市民に向けたD Xが進まないだろうと整理しておりまして、そういう意味でこういうような記載にさせていただいております。

◎会長

内部の何を強化するのですか。基盤とは何のことですか。システムの話ですか。それとも職員の意識ですか。

◎事務局

2種類ありまして、1つは、内部の業務ネットワークの基盤を、今までのような不便なネットワークの仕組みではなくて、持ち運べなかった端末も、持ち運べるようにするとか、そういった物理的な整備となります。

もう1つは、国の施策にのっとって、窓口の情報システムの標準化をすると、その先に、データの連携が全国的に早まって、さらなるD Xが進むということです。そういう意味では、まず標準化と庁内のネットワーク基盤を整備して、その武器を整えるということが一番かと思っています。

◎会長

職員の意識が浸透しているかどうかということではなく、要するにシステムの話ですね。

◎事務局

職員の意識のことで言えば、先ほど前段で申しましたとおり、まだ少し現状維持の傾向が強いのかと、私としては感じているところがあります。

◎会長

わかりました。ありがとうございます。

◎是枝委員

D Xのところなのですが、この審議会でも話し合ってきた内容として、改革の

目的として、ただの人減らしではなくて、窓口のアウトソーシングとDXを併用することで浮いた時間と人員を別の部署に回すことによって市民サービスに転化するという、前向きな取組ですという説明を受けていたので、単純に人的資源がこれからなくなって確保するのが難しいという話ではなくて、市民サービスの向上に繋がるということと、そういった人材を育てるのだという内容を盛り込んだ方が明るい提言になるのかなと思います。そういう意味合いで説明を受けたと思っているので、それであれば、是非やったほうがいいという話にはなると思います。

当然、この人的確保が難しくなってくるというお話もあったので、そこも入れる方がいいし、職員がまだそこに馴染みがないということを入れるのもいいですけど、プラスアルファのところで、アウトソーシングとDXの、ハイブリッドの良さみたいなことをここに入れてあげると、これを見た人が納得しやすいというふうに思いました。

◎会長 効率化して、時間が空いた結果、それによって生み出されたマンパワーをどう活かしていくのかという話を入れないといけないということですね。

◎是枝委員 単純に残業が減って、職員の疲弊が少なくなりましただけではなくて、他のことにもっと使えるのだということを入れてあげないと、「減らす必要はないのではないか」みたいなことを言いかねない人もいる中で、前向きになっているのだということをもっと示した方がいいのではないかと思います。

◎会長 それが市民サービスの向上に繋がるっていう文脈で、受けとめてほしいというのは前回の審議会の意見でもあったかと思えます。

◎事務局 少し補足させていただきます。DXの推進には当然目的がありますので、それに改めて触れる形で提言書を作ることであれば、おっしゃるような内容で作ることになると思いますが、この提言書たたき台の構成で言いますと、「3 行財政改革2025について」では、2025の現状に対して審議会の意見を書いております。

ご記憶されている方もいらっしゃると思いますが、行財政改革2025を策定するときに、第1の柱として自治体DXの推進を、先ほど是枝委員におっしゃっていただいたような目的でやりたいという話をさせていただいた時に、「DXなんて本当にできるの」というご意見を当時の行財政改革市民会議からいただきました。

「そもそも、小金井市ではまだ端末も一人一台整備されていない、個人用メールアドレスもない」というご意見をいただきまして、まずはそこからなのに、「DXなんて、草野球チームが大リーグに行くみたいな話をするのか」といったご意見をいただきました。しかし、それでもDXの推進は、小金井市も絶対

にやらなければいけないものであるから、これを第1の柱として掲げたいとする中で、我々としてもDXを本気で進めるために、きちんと体制や環境を整えてやっていきますと、2025で整理しました。それに対する審議会の提言・意見としまして、「行財政改革2025で掲げた体制整備は進んでいて、強い意志も感じる。その結果遅れていたデジタル化についても、持ち運べる専用端末が導入され、個人メールアドレスも設定され、文章生成AIもようやく使用され始めた。着実に進んでいるように感じる。ただ、まだそこはあくまでも環境整備であって、そのあとのXにはまだまだ進んでない」としたのが、ここの文章の趣旨になります。

ここの文章の構成を、こういう構成ではなくて、「そもそもDXの必要性とはこういうものだ」という、先ほどおっしゃっていただいたような文章にするのであれば、ガラッと変える必要もあるでしょうし、今私の言ったような文章の構成でのままであれば、もう少しここをこうした方がいいという、そのようなご指摘をいただければと思っています。

先ほどの説明の際に、もう少し趣旨について、このように詳しくお話しすればよかったのですが、ここの文章はそういう趣旨で作らせていただきました。

◎会長

ここは行財政改革2025の評価のところだということですね。

◎八木委員

理解しました。そうでしたら、行財政改革2025まではこんな状態だったけれど、ここまで環境が整ったということを書いて、そこで、「まだまだです」ではなくて、「さあ次にはこんなこともできる、あんなこともできる。環境は今整った。さあやろう」みたいな、そういう形にしてほしいと思います。

◎会長

そういったことは、7ページの「4（仮称）小金井市行財政改革2030の策定について」のところで、是枝委員がおっしゃったご意見も含めて、今後のことが盛り込まれていくのだと思います。

◎八木委員

そうであれば、この行財政改革2025の進捗については、こういう状態だったけれども、環境も整ってきましたというところを少し強調していただきたいです。

◎事務局

6ページの冒頭になりますが、「本格的にXに取り組むためには、何より職員の意識の改革が必要ではないか」という、まず審議会のご意見があって、「デジタル技術を活用して、これまでの仕事の仕方やサービスの方法等を一から見直すという作業は、非常に根気が要る仕事だ」と、おっしゃっていただいて、「職員体制に余裕がなく、時間外勤務も常態化している中では、業務の見直し等には消極的になるのは当然」としています。それでも、「職員などの経営資源はさらに減少するのだから、今のうちに仕事の仕方を見直さなければ、市民サービスを維持するどころか、まともな職務環境を維持することすら難し

くなる」ということを審議会からの意見としていただいて、「このような危機が既にそこまで迫ってきているということ、一人一人が自覚して、将来の自分たちのためにもDXに本気で取り組んでもらいたい」と締めています。

◎会長 今のような論理構成、流れですが、横須賀委員は、DXのご専門としていかがでしょうか。

◎横須賀委員 そうですね。正直に言うと、これまで小金井市がどれだけ遅れていたかを正直に指摘したうえで、要望はシンプルに書けばいいと思っています。小金井市も、他の自治体とか企業に追いつくために頑張りたいというふうに書けばいいかと思っています。

これまで遅れていたというのは皆さんの認識どおりですので、そこに追いつくためにインフラの整備をして、職員の意識改革のために研修をやるとか、そういうことをいくつか書けばいいかと思っています。

◎会長 ありがとうございます。

◎横須賀委員 市も、より良くするためにお金をかけるのであって、やはり遅れているので変わらなくてはいけないというところは、先ほどDX担当からお話いただいたように、インフラの整備と意識改革、両方必要ですので、それにお金かけてやってきますということだと思います。今遅れているところが、追いつきますというところを、更に進めていってほしいと思っていますし、私もそれをお手伝いさせていただくために、いろいろ研修とかやらせていただきます。

◎会長 心強いです。ありがとうございます。(1)について他に何かご意見ありますか。

◎高橋委員 確認ですが、6ページで先ほどご説明があった、職員体制に余裕がなく、時間外勤務が常態化しているという表現は、よくいう枕詞ではなくて、これが小金井市の実態だということですか。

◎事務局 そうですね。職員数は決して、余裕を持っている状態ではないです。時間外勤務が多いということも議会でもよく問題視されておりますので、そういった部分を審議会の皆様としてもご理解いただいた中で、こういった指摘をいただいているという趣旨です。

◎高橋委員 わかりました。

◎会長 今のところで、「消極的になるのが当然である」というのは、少し表現として強過ぎないか、ということと、それから2、3行下の「DXにより今のうちに仕事の仕方等を見直さなければ、市民サービスを維持するどころかまともな職務環境を維持することすら難しくなる」という危機感を煽るような言い方もあるとは思いますが、「見直すことで、もっとこういうふうになる」というような言い方もできると思います。あえてこう追い詰めていくような表現になっているのは、この方が事務局として動きやすいということでしょうか。

- ◎事務局 あくまでもこれは、たたき台として作ったものですので、審議会の皆様として、ここまで強く言うのではなくて、もう少しこういう方向からの表現の方がいいということであれば、そうおっしゃっていただければと思います。
- ◎会長 ありがとうございます。「まともな職務環境を維持することすら難しくなる」というのは少し言い過ぎのような気もするのですがいかがでしょうか。むしろ、DXを今のうちに、準備しながら仕事の仕方を見直すことで、もっとこういうことを目指していきたいというような、前向きな書きぶりにしてもいいと思います。
- ◎横須賀委員 私は、別のところでもDXの推進について関わらせていただいている中では、この書き方に賛成です。いろいろな職員の方とお話させていただいて、やはり実際に危機感持っている方がいらっしゃいますし、正直言うと危機感を持ってやっていかないと変わらないと思いますし、なかなか変えることができないことに疲弊し始めている職員もいるように感じています。
- ◎会長 これぐらい書いたほうがいいということですね。
- ◎横須賀委員 いいと思います。それくらいして、変えていくべきということはあると思います。これは私の意見ですけど、皆さん本気で考えていると思ったというのが、私がこの小金井市の審議会に参加させていただいて学んだことですので、それぐらいやったほうがいいと思っています。
- ◎会長 わかりました。そういうことであれば、私の今の意見は取り下げます。現場を知っておられるリアルなご意見だったと思います。
- それでは、(2)のアウトソーシングの推進に行きましょう。ここにも結構強い表現があって、「徹底的に民に任せ」というような記述になっています。いかがでしょうか。
- ◎高橋委員 日本語のことだけですけれども、3行目のところに、「既に他市が導入できている」というところは、「他市で導入できている」か「他市が導入している」がいいと思います。
- ◎会長 そうですね。「他市が導入している」にしましょう。
- 「必ず小金井市でも導入できるとの認識のもと」というのも、表現としては結構強いですね。
- ◎事務局 事務局としては、これまでも皆さんにそうおっしゃっていただいて、背中を押していただいたという印象ですが、審議会として、そこまで強くは言わない方がいいということであれば、変えていただいても結構かと思います。
- ◎会長 ただ、先ほど横須賀委員がおっしゃったように熱を持ってやっているということでもあるので、必ず導入できると残した方がいいかもしれないですね。
- ◎佐島委員 先ほどの(1)もそうですけれども私も、事務局の方で、この間の審議会の意見を

よく受けとめていただいて、書いていただいているという印象です。アウトソーシングは進んでいるけれど、公民連携については進んでいるとは言いがたいというのは、本当に私もそういう印象だったので、改善策の方向性として、「新たに専用の部署を設置するなど、体制を整え」ということも含めてよく書いていただいていると思います。

◎会長 ありがとうございます。私は、「徹底的に民に任せ」の「徹底的」はとった方がいいと思っています。そこは柔軟に考えたほうがいい部分もあると思います。

◎矢向委員 「極力」とかでもいいかもしれません。

◎会長 「徹底的に」を取るだけでもいいと思います。極端な新自由主義で行くような誤解をされるのも危険です。そのように修正をお願いします。

他になれば7ページの(3)公共施設マネジメントの推進について事務局から、ポイントの説明をお願いします。

◎事務局 繰り返しになりますけれど、公共施設の老朽化問題に対し、更新のために必要なコストと人材について最初に触れていただいて、そのうえで、時代の変化を踏まえ、これまでの価値観にとらわれずに見直すことが必要だということを指摘いただいております。そこで、公共施設は総量抑制を基本に、市民全体の利益を総合的に判断して、廃止・統合等を進めてほしいという文章構成になっております。

◎会長 ここは、いかがでしょうか。

◎高橋委員 5行目のところに、「人口と税収が減少し」という表現がありますけれども、人口はいいとして、税収についてはトレンドとしては減少でしょうけれども、近いところで見ると、税収はコロナ禍では一時増えているときもあるので、あえて、この「人口と税収が減少し」のところは取ってしまって、その後ろからでも、意味がつながるような感じがします。

◎会長 そうですね。そうしましょう。他にいかがでしょうか。

◎八木委員 3つの柱の中で、今ここに至ってみると、この第3の柱の公共施設マネジメントの推進が、結果として行財政改革2025の中で大きなキーポイントになっていると感じています。

公共施設マネジメントに関しては、ここに書いてある文章のようなことが何年も前から言われていて変わっていないのではないのでしょうか。老朽化とか、新しいものを作るのであれば壊してとか、ほぼ内容的には変わっていないので、何とかしなくてはという思いで、公共施設マネジメントを第3の柱に入れたのであれば、それに対する提言も少し弱いという感じがしています。

◎会長 公共施設マネジメントというのは、体が大きすぎて、成果が見えづらいもの

なのかもしれないですね。DXだったら、ここがこうやったからこう進んだということは見えやすいかもしれないですけれども。どのように変えたらいいでしょうか。

◎八木委員 「1」の部分で、行財政改革は市民とともに考え、進めてきたということを強調していますが、この公共施設のマネジメントに関しても、やはり市民も同じように、苦しむ、ではないですが、ともに考え、本当に必要なものしか残さないというようなことが言えればいいのではないかと思います。既得権益にとらわれず、といったニュアンスで、公共施設はマネジメントが必要なのだということなのかと思います。逆に、実際行財政改革2025では、そこまでできていないのであれば、このままだと思います。

具体的にどの辺をどう変えたらいいかは少し考えます。

◎会長 最後のところですが、「市民から相当な反発があると思われるが、臆することなくこれを進めるべきである」とあって、市民に負けずに頑張れとこの審議会が言っているということで皆さんよろしいですか。

例えば、「臆することなく進めるべき」ではなくて、むしろ「市民に丁寧に説明しながら、市民の協力も得ながら進めていくべきである」ということではないでしょうか。

◎矢向委員 どこかの公共施設を廃止するというのは、行政の立場からすると、このぐらい「えいや」とやらないと進まないという思いもわかるような気がしました。いちいち全員の意見聞いていると、進まないということは必ずありますから、確かに難しいと思います。

一度決めたものは、臆することなく進めていくべきであるということだと思いますが、私も、会長の意見に賛同します。

◎会長 「理解を得ながら協力して進めるべきである」がいいと思います。

◎佐島委員 私も会長の意見に賛成です。行政側として、臆することなく進めるというのはいいですが、審議会の意見としてのものですので、やはり「理解を得ながら」という言葉のほうがいいと思います。

◎会長 ありがとうございます。

その前ですが、「相当な反発があると思われる」という表現も市民を敵に回すことを前提にしているように見えてしまうので、「様々な意見がある」としましょう。

他にいかがでしょうか。

◎八木委員 私は、この審議会の前身の市民会議の感覚が抜けていないのかもしれませんが、公共施設マネジメントに関しては、「市民もともに考え、何が最適かを理解できるような、そういう丁寧な説明」とか、「市民もここで一緒に考え

なければ駄目」というような、ニュアンスの一言入れたいという気がします。

◎会長 行政対市民という構図ではなく、市民も考えてもらうべきであって、そのときにもやはり丁寧な説明というニュアンスを入れていくということですね。

◎八木委員 そうですね。

◎会長 他になければ、7ページの4番に移ります。それでは、事務局からポイントの説明をお願いします。

◎事務局 それでは「4 (仮称) 小金井市行財政改革2030の策定について」になります。

ここから具体的に行財政改革2030の策定に対しての提案を行っていただいております。

(1)の課題の明確化については、前回の審議会でいただきました「今行革で解決すべき課題について職員がちゃんと理解できていますか」といったご指摘を踏まえまして、課題の明確化の必要性を説いていただいて、行政のみならず、市民、議会が同じ方向を向いて取り組むことができる指針の策定を求めています。

次に、8ページ(2)市の組織の強化については、長年取り組んだ職員数の抑制から、現在市の職員体制はぎりぎりの状態にある中で、人口減少社会の進行により職員体制はさらに厳しくなってくるとの予想から、市民サービスの維持向上のためには、人への投資が必要になってくるという指摘をいただいております。

前回の審議会でいただきました、働きやすく魅力ある職場環境の整備というキーワードですとか、職員採用への工夫が必要ではないかといったご意見も盛り込みながら、人員が確保できる今のうちに、将来を見据えて市の組織を見直し、強化に取り組む必要があると、まとめています。

続きまして、9ページの(3)明確なビジョンの設定とわかりやすい情報発信についてです。前回審議会で、「スマート自治体」がいまいちよくわからないなというご意見もありました。また、何をもってスマート自治体になるのかといったご意見もあったかと思えます。一番大事なのは市が目指す行財政改革を、例えばパワーポイントなどを最大限活用して、職員にも市民にもわかりやすく発信することが大事だというご意見も踏まえまして、見せ方にこだわって指針を策定するように求めています。

次に(4)人材の重要性についての部分では、組織の強化にも通じる部分がありますが、行革は少なからず痛みを伴うものであるから、まずは職員が自分ごととして本気で取り組まなければならない、そうでないと進まないとして、そのような職員の育成を、行革の基本として、改めて求めています。市

では、第三次小金井市人材育成基本方針というものを策定しておりますが、そこで掲げる職員像の実現ですとか、前回ご意見いただきました自主研修会による人材の育成などを通じまして、行財政改革2030の原動力となるような職員の確保について求めています。

続きまして、10ページです。連携と協創の推進については、前回の審議会でご意見をいただきました、他自治体との広域連携などについて、国の地方制度調査会の意見も踏まえつつ、その推進について求めています。

すでに自治体DXの分野で進んでいるシステムの標準化・共通化などにも触れながら、今後はあらゆる分野で連携と協創について、積極的に取り組んでいくよう、行財政改革2030の中で検討することを求めているというのが(5)になります。以上です。

◎会長 「4」の導入部分も含めて、(1)から順に進めていきましょう。

◎高橋委員 全体を通しての印象を述べさせていただきます。

最初に事務局からご説明がありましたが、この提言については、次の行財政改革2030を作るにあたって、骨子のようなものとして提言するわけです。そういう視点で見ると、まず意識についてのことがいろいろと同じように述べられていて、例えば8ページの(1)のところでは、「課題について正しく理解できているだろうか」、「身に迫った危機とは感じられていないのではないだろうか」とあり、9ページの(3)でも、「本当に理解できているだろうか」、「誰にもわかりやすく情報を発信し、共有することが、最初の一步であり一番の近道ではないだろうか」とあります。(4)の人材の重要性のところも、「改革を自分事にとらえ、本気で取り組もうとする職員」とか、「何事も自分ごととして捉え、意欲的にチャレンジする」というような「意識」の言葉が出てきており、同じことを何回も言っているという印象を受けます。

◎会長 意識改革というくくりで1つにまとめるとかはどうですか。

◎高橋委員 ただ、おそらく事務局としては、それぞれの項目で、こういうことがあるということを述べたいのだと思うので、1つにまとめるといふのは少し違うかもしれないという思いもするのですが、皆さん、いかがですか。

◎矢向委員 私も同じような印象を持ったのですが、ただ一方で事務局としては、これを職員に対する1つのメッセージとして使いたいのだと思いました。審議会としてそれに賛同できるのであれば、少しくどい面はありますが、背中を押すような意味合いもあるので、私は別に否定はしなくてもいいという感じがします。

◎会長 ありがとうございます。お二方がおっしゃられていることは、理解できると思っています。

どう修正していくかといった場合、2通りあると思っていまして、1つは、

意識改革というくくりでまとめて、項目を設けるか、それとも、今のような形で、テーマはそれぞれ違うけれども、すべてにおいて、職員の意識改革を伴うのだからそこは必ず触れていくという作りにするか。

事務局としては、後者の考えでこういう作りになっていて、担い手とか意識の問題が全てに関わってくるということを、あえてしつこいぐらいに言っているとも読めます。

◎事務局 前身の市民会議や、これまでの審議会でもこういったご意見をよくいただいておりますので、それを踏まえて行財政改革2030を作ってくうえで大事なこととして、こういう表現を繰り返し入れたたたき台を作らせていただきましたが、あくまで審議会のご意見という形でいただくこととなりますので最終的なご判断はお任せします。

◎会長 いかがでしょうか。

◎八木委員 質問です。行財政改革2025では、3つの柱をまず立てて、それに関して、こういうふうに進んでいこうというように作られていると思いますが、行財政改革2030では、そういうものは、この行財政改革2025の3つの柱をそのまま継承してやっていくということだと思いますよね。

◎事務局 基本理念の考え方や重点取組はそのまま継承するというのが、資料2の策定方針のところにもございますので、基本はそうなります。

◎八木委員 しかし、この「4」のところでは、3つの柱には一切言及していないのですが、それはもう触れなくてよいということでしょうか。

◎事務局 いえ、そういうご意見もあると思います。行財政改革2030の3つの重点取組は行財政改革2025を継承するのであるから、それに対してあしなさい、こうしなさいという提言書の構成にするという方法もあるかと思いますが。それとも、もうそこは基本的に継続ですし、提言書の「1」～「3」の行財政改革2025の部分で、行財政改革2025の進捗状況を踏まえて、2030ではこうしていきなさいというニュアンスをもう入れてあるので、「4」のところではそこには触れず、もっと大きな意識的な部分を指摘する構成にするのも在りだと思っています。今回、事務局で作成したたたき台は後者の、意識的な部分をより強くしているような構成になっています。

◎会長 7ページの「4」の2行目の「市では」から始まる文章で「新たな指針は、行財政改革2025の基本理念や重点取組を継承するものとする」としてありますので、重点取組の3本の柱は継承されると言っただうえで、(1)から(5)は、どうやってそれを実現するのかということ述べているのではないかと思います。

◎八木委員 わかりました。ありがとうございます。

◎佐島委員 9 ページの(3)の明確なビジョンの設定とわかりやすい情報発信について、明確なビジョンの設定ということに関して一番下の段落あたりに、行財政改革 2025 の進捗状況とか、現状の把握をしっかりとしたうえで、ビジョンの実現の道筋をきちんと立てていくというような内容、きちんと現状認識をしたうえでというような内容を、是非加えていただければと思います。

(3)の一番下の段落に「現在、どの位置にあり、どこまで行けば転換したといえるのかも明確化できていない」という、似たようなニュアンスがあるかと思いますが、そこをしっかりとしたうえで、設定していくということが必要だと思います。

◎会長 「終わってしまうのではないか」に続けて、現状や到達点を確認しながら、進めていくということを付け加えていただけますか。

◎事務局 現状だと、「終わってしまうのではないか」としたうえで、「行財政改革 2030 の策定において目標や指標を検討する際には、是非これらのことに留意してほしい」という言い方で締めてはいるのですが、これをどのように変えましょうか。

◎会長 「これらのことに」という言葉の代わりに「現状や到達点を確認しながら進めることに」について留意してほしいとすれば、繋がるかなと思います。「これらのこと」というと、何かぼやっとしている感じがします。佐島委員、いかがでしょうか。

◎佐島委員 そうですね。「これらのことについて」という言葉ではなく「行財政改革 2025 で今まで進んできた進捗状況や現状はしっかりと認識をしたうえで」というようなことが、入るといいと思います。

◎会長 認識というか、「確認しながら」がいいですね。ありがとうございます。先ほど、高橋委員から言われた意識改革の話が繰り返し出てくるというご意見については、どうでしょうか。

◎矢向委員 私は、具体的にその都度、意識を持つということを確認しながら、ということだと思います。

◎会長 高橋委員はどうですか。

◎高橋委員 それでは、そのままいいです。

あと違うことで、9 ページの市の組織の強化のところ「職員の新規採用にあたって、年齢制限を見直す」というところですが、ここだけ少し具体的な感じがします。それからあと9 ページの最後の行に「行財政改革は、長年慣れ親しんだこれまでの仕組みを否定し」と書いてありますが、否定するわけでもないような気がします。

それと、(5)の「連携と協創の推進について」のところですが、ここでは基本

的には、広域で連携・協創するというのが主眼だとすると、それこそ提言としては、私が最初に申し上げたような、例えば市民だとかNPOだとか、それから企業、学校といった組織、団体との連携ということには触れられていません。

それからあと、もう1つ加えたいものとして、心構えですから、社会情勢の変化だとか社会の動きとか、そういうものをもっと敏感に察知して取り入れ、行政に反映していくとか、そういう視点も何か抜けているような感じがします。

◎会長 ありがとうございます。まずは、新規採用のところで、これがひとつ非常に具体的で目立つということです。前回の審議会でいただいた意見かと思いますが、皆さんの意見に合わせて、もう1つぐらい例示をすればいいのではないのでしょうか。新規採用に創意工夫を凝らすことと、あと「管理職がもっと機能するようにしていく」とかいかがでしょうか。

◎高橋委員 いろいろありますよね。ジョブリターンとか。

◎会長 課長、部長がしっかり機能する組織とか、あるいは職員のモチベーションが、上がっていく組織とか、そういうことを入れていくといいのかと思います。

◎矢向委員 その新規採用というところで、もし何か付け加えるとしたら、私はやはり特定の専門分野を持った人材の採用を視野に入れるということを加えてもいいのではないかと思います。

◎会長 キーワードは「専門性」と「管理職が機能する」と「職員のモチベーション」でよろしいですか。

私が感じているのは、専門性の高い人材や新規採用でいい人材を取っても、何年か経つと辞めていってしまうということが非常に大きな問題だということです。どこの自治体もそういう傾向にあるので、それを食い止めるためには、新規採用の工夫だけでは足りないです。職場で育てていくことが大事です。

◎事務局 専門性の部分のニュアンスはわかりました。

管理職についてはどのように加えたらよいのでしょうか。審議会として、管理職がもっと機能するような組織にしてほしいという意見があるということでしょうか。今までの話だと、会長からご意見をいただいたのは、いい人が入っても、辞めていってしまうのでこの文脈的には、人材確保ということではなく辞めていかないように、残していくために、人材育成といったことの方が大事なのではないかということでしょうか。

◎会長 はい。

◎事務局 新規採用の年齢制限の見直しや専門性を持った人材を採用して、その人たちのキャリア形成をしっかりとやることで、適切な人材を定着させ、機能するよう努めるべきといった流れでしょうか。

◎会長 はい。そういう流れでいいです。そこで大事ななのは、組織の話ですので、人

材が蓄積されていくことだと思います。

◎事務局 人材育成基本方針の中には、それぞれの職員がキャリアなどの道筋を考えるようになっていきますので、その中に、管理職の話も含まれるのだと思います。「管理職が機能する」という直接的な言葉ではなくて、人材育成の中で、キャリア形成を行い、管理職も含む職員が適切に育ち、機能していくというニュアンスでよろしいでしょうか。

◎会長 はい。わかりました。

高橋委員のご意見について、続けて確認していきます。9ページの一番下の「仕組みを否定し」の部分です。

◎高橋委員 否定ということでもいいのかと思います。

◎事務局 あえて強く書いているものですが、ここまで強く言う必要はないだろうということであれば、何かうまい言葉を入れていただいても結構です。

◎八木委員 見直しでよいのではないのでしょうか。

◎会長 見直しにしておきましょう。

もう1つは、(5)番で、民間との連携ということをここに盛り込んでほしいということですが。

◎高橋委員 それと、「社会情勢の変化」ということにも対応していくということです。

◎会長 「社会情勢の変化」は、(5)というより(1)「課題の明確化」のところの方がいいのではないのでしょうか。「社会情勢の変化にも対応しながら、課題を明確化していく」という方が、おさまりがいいと思います。

◎事務局 そうですね。そちらに入れた方がいいということであれば、そこに入れるか、もしくは、まとめのところで社会情勢に触れるということも考え方としてはあるかという気もします。それはどちらでも結構です。

◎会長 入れるとすれば(1)か、7ページのリード文のところ、社会情勢の変化にも、敏感に対応しながら進めていくとしてもいいかと思います。

◎矢向委員 9ページの「例えばパワーポイントや動画などを最大限活用して」というところの、このパワーポイントというのは、わざわざ名前を出してというようなことでもないかと思います。先ほどの個人用メールアドレスと同じような印象があります。別に普通のことですので。

もし、あえて何か書くのであればSNSだとか、この動画というのも、ユーチューブなりSNS的なことを想定しているのであればそういう書き方になるのかと思います。

◎会長 おそらく、ここは事務局としては、前回の審議会での是枝委員のご意見の中で、事務局から説明があったときに、「今の説明すごくわかりやすかったので、それをパワーポイントでつくって、見せてもらえればいい」といったことを提

言書に反映していただいているものかと思います。確かに具体的すぎるという気はします。

◎矢向委員 「4」の書き方の印象からすると、プリミティブなことを書いているなという印象があります。

◎会長 例えば「パワーポイントや動画などを最大限活用して」というのを取ってしまうとうことでもいいかなと思います。

◎是枝委員 パワーポイントという商品名になってしまうので、「動画などを利用して、中学生でもわかりやすく」みたいな方が市民にはわかりやすいと思います。別にテクニック論のところは何でも構わないと思うので。

◎会長 「動画などを活用して、中学生や初めて見た人もわかりやすいかたちで」としましょうか。

他にいかがですか。

◎八木委員 先ほどの、9ページの「採用」のところ、会長がおっしゃっていたように、管理職になると、皆さん徐々に顔色が悪くなっていき、意欲がどんどん低下していくというような現象を何とかしないというようなお話があったかと思います。

それで、10ページの真ん中辺に、意欲的にチャレンジし、自己研鑽を奨励し、そしてそれが評価につながるということが大事なのではないかということは、今までの市民会議でも話がありました。適切な評価がされるということが、職員の皆さんのモチベーションを維持することになるのではないかという話です。

正しい評価もしくは自分たちの意欲的にチャレンジする気持ちとかそういうようなものを、行財政改革2030でも推進してほしいということを入れ込んでいってほしいと思います。そこのところは、先ほどの、採用ともリンクしてはいるのではないかと思っています。

◎会長 その書き方も少し考えましょう。

大谷副会長から挙手がありましたので、お願いします。

◎副会長 先ほどから組織や人材の話が出ていて、私の専門ですので、発言させていただきたいと思います。

(2)の市の組織の強化というところですけど、ここで、人材の確保、という話が出ていて、(4)では人材の重要性とあってこれは人材育成の話かと思います。この二つをなんで空けてあるのかなと思いました。本当は1つでいいのではないかと思います。

今は、役所人事は人材マネジメントという考え方が主流で、採用、育成、配置、処遇、そしてそれから職場の環境整備がセットなのです。どれが欠けても

うまくいかないのでは、それを有機的に結びつけて、好循環を作り出すというのが今のやり方ですので、これを分けてしまうのは違和感があります。もし、そういう考え方をきちんと入れるのであれば、2と4は一緒にした方がいいのかなという気はします。

あるいは、さっきモチベーションとかいろいろな言葉が出ていましたけれども、この流れだと、エンゲージメントとか、職員のウェルビーイング向上とか、そういうことに触れるべきところがあると思います。

あともう1つは、全体を通してですが、これは誰に対して提言しているのか、というのが少し気になります。市に対して提言しているのだと思うのですが、「市とは誰なのか」がはっきりしなくなっている感じがします。ある時は、職員に強く言ってみたり、ある時は、市の執行部に対して言っているのかという部分もあります。それが端的にあらわれているのが、8ページの、(1)の最後のところです。

「迫る危機や課題について職員のみならず」として、職員が最初に来ていて、「市民や市議会も共有できるよう工夫し、この三者が」とあって、市長に対しては何も言っていないのです。議会と職員と市民というのは、並列の関係ではないのではないかと思います。並列にするのであれば、議会と市長なのではないかと思います。これがここに端的に現れていて、職員に語りかけているかたちになっています。市を動かす方の立場の人が、職員にこうなってほしいというふうに言っているところが、色濃く出ている気がするのです。

しかし、我々審議会は、市に対して提言するのであって、もちろん、その中で職員に触れてもいいと思いますが、最初に「職員」が来るのではないと思います。職員の立場で読んでみると「俺らにこんなこと言われてもなあ」と思いそうな気がするので、このスタンスはもう少し見直せばいいのではないかと思います。というのが私の考えです。

◎会長

ありがとうございます。2点目の問題は、全体を貫く大きな問題ですが、まず1点目の、(2)と(4)は同じではないのかということですが、もし今のままでいくとすれば、私の提案ですが、(3)を、(1)の次に持ってきてしまうのはどうでしょうか。課題の明確化について述べた後で、明確なビジョンの話を持ってきて、今の(3)を(2)にすれば、そこで繋がると思います。その次に、組織の話があって、人材の話に繋がっていくという流れにすれば、分けたままでも今よりは違和感はないように感じます。

◎副会長

今の会長のご提案に私は賛成です。組織や人事を考える際には、まず「自治体としてどういうビジョンがあって、何をやりたいのか。そのためにはどういう組織が必要でどういう人が必要なのか」というようにブレークダウンしてい

るはずですので、組織や人事の前にビジョンを作るとするのが正解だと思います。

◎会長

そうすれば、順番入れ替えるだけで割と読みやすくなると思います。

あとは、「誰に対して」ということです。これは、全体を貫く問題だと思います。提言を、手渡しするのは市長ですね。ただ、市長の機関である職員の方々にも訴えたいという作りになっていると思うのですが、何か随所に違和感があるということだと思います。「誰を対象に」というところがはっきりしないということかだと思います。どうでしょうか。

◎八木委員

誰を対象にというところで、市民側から市民に、何とかしようというのも違和感があるというご意見だと思うのですが、はっきり言ってしまうと、今まで行政は市民に対して、「お客様扱いで、触れない。言われたことは、とりあえず受ける」というような姿勢で来たことが、市民をただの「住民」にしてしまって、「市民」ではなくしてしまっているのではないかと考えております。

そのビジョンを持って、市民とともにという熱意が行政の方になれば、市民はいつまでたってもただ住んでいる「住民」で、文句は言って、やることをやってくればそれでいいというところから1つも進歩がなく、「市民」にはなりきれないので、小金井市のことも考えなくなってしまうのではないかと、いうところを「考えてほしい」ということが必要だと思います。

◎会長

要するにサービスを受ける対象としてではなくて、「一緒にまちをつくっていきましょうよ」という気持ちを市民にも持ってほしいというのが、審議会から市民に対しての投げかけてもあると、こういうスタンスですね。

それはそれで、八木委員のご意見は、副会長もご理解いただけるかと思いません。

◎副会長

そこはおっしゃるとおりです。私が問題視しているのは、職員だけ言われていますけれど、市の執行部という言葉が出てこないということです。

◎会長

入社3年目の人も、20年勤めている人も同じように、こういうふうに言われて、読んだ職員はどう思うだろう。どう響くだろう。そこは考えなきゃいけないですね。

◎矢向委員

我々、行財政改革審議会の役割をもう1回確認したほうがいいですよ。私は市民の代表のつもりで来ています。12万人の市民を、できるだけ代弁しようとしてきているつもりではあります。

そうすると当然のことながら、対象はやはり市役所ですよ。私は副会長のおっしゃっていることがいまいち理解できていなくて、職員へのメッセージというものは入ってきて当然だと思うので、その職員の中で色分けする必要は全

くなくて、1つの自治体に対して、市民を代表して、できるだけ市役所と市民の距離を縮めていくということが役割かなと思っています。

◎会長 副会長は、今の矢向委員のご意見に対していかがですか。

◎副会長 私が言いたいのは、市全体に対してああしろ、こうしろと言うだけではなくて、決定権を持っている人に対して、メッセージを伝えるべきだということです。「職員はこうすべきである」というような強い表現が結構出てくるので、これでは、かえって職員はモチベーション下がるのではないかという気がするのです。そこは本当に職員の皆さんは、大丈夫ですかというのは気になるところです。

◎会長 これを受け取った職員一人一人がどう感じるだろうかという配慮が必要ではないかということですね。例えば、「職員」というところを「市は」あるいは「市長は」という表現に置き換えるのはいかがでしょうか。

◎副会長 「市では」でもいいと思うのですが、職員はこうしろ、ああしろといった表現が結構出てくるので、職員にあまり負わせてもという気はするのです。もちろん意識改革は必要だと思うのですけれども、マネジメントするのはマネジメント層ですから。ですから、そこから変えていかなければいけないと思うのです。どの自治体でも意識改革は、市長と直轄の部長クラスが意識改革して少しずつ下に下ろしていくものなので、十把一絡げに、「職員」だと言われても、そんなに位の高くない職員には、「そんなことを言われてもなあ」という気持ちが強くなりそうな気がするので、「マネジメント層にもこういうふうに言いたい」としたうえで「職員全体でもこうだ」というふうに言った方がいいのではないかという気はします。

最終的には審議会としての意見ですので、皆さんのご判断に従いますが、私としてはそう思います。

◎会長 貴重なご意見ありがとうございます。どういうふうに変えましょうか。

事務局としては皆さんのご意見に対して、感想でもいいのですが、いかがでしょうか。

◎事務局 先ほど会長にもおっしゃっていただきましたけども、職員という言葉で語られている部分を、明らかに職員にピンポイントで言っている意識啓発とかは「職員」という表現を残しつつ、その内容によって、例えばそこを「市」とか「行政」とか小さくくりに入れ替えることによって、バランスがとれればいいのかと思います。

◎会長 あるいは、もっと踏み込んで「幹部職員は」という言い方をする箇所があってもいいかもしれないですね。副会長、いかがですか。

◎副会長 そうですね。そういう形でいいと思います。よく計画などで作るのは、マネ

ジメント層の役割はこうで、そうでない職員はこうというように書くことが多いです。今から全部そのように作り変えると大変なことになるので、可能な範囲でいいと思います。

◎会長 ありがとうございます。職員に対する激励になるような提言にしたいというのが皆さんの思いだと思います。これを読んだ市民も、頑張ろうと思う、職員も前向きになるというそういう提言にしたい。それが逆効果にならないようにしたいです。事務局の方で、調整いただければと思います。

最後に、11ページの「5 まとめ」になります。事務局から何かございますか。

◎事務局 ここはまとめとして、ここまで求めてきました内容を整理したというような位置付けになっています。行革を進めるためには、とにかく指針を、職員ですとか、市民にわかりやすく、納得いくものとして作成することが大切と考えておりまして、それをどのように浸透させるかについてまとめ、行革に前向きに取り組む職員の育成を進め、本当の意味で、行革を実行してほしいというふうなまとめさせていただきました。

◎会長 ありがとうございます。

ここも結構激しい表現になっています。これまでのやり方を壊すことから始まるのであるからというように断言しているという部分が、やはり強いと感じます。

◎矢向委員 表現をやわらかくするというのは、適宜やっていただいているのかなと思います。

◎会長 はっきり言うべきところははっきり言うけれど、言いすぎて、逆効果にならないように気をつけなくてはいけないと思います。敵を作るような提言になってはいけないので、ある程度調節しながら、それでも大事なところは筋を通していくという提言書にした方がいいと思っています。

◎八木委員 先ほどの、副会長がおっしゃった市の幹部職員の話ですが、権限を持っている人の責任をもう少し明確に強く打ち出していくようなそういう文言を1つや2つは入れてもいいかなという気がします。

◎会長 まとめのところはいかがですか。

◎中村委員 行財政改革っていうのは、基本行政の組織について言われるところが多いと思うのですが、ここで我々市民として忘れてはならないこととして、市民協働という視点をこの中にちりばめていただければなと思います。市民が行政に対して何か丸投げにしていないかということです。

例えば市の行政機構がうまく機能するように、市民協働という立場から、市民ができることはできる限りやると、そういう姿勢がないと、全部市役所だけ

に覆いかぶせるということではうまくいかないと思います。そういった観点で、市民協働という視点を、それをまともに入れていただくのかどうかという問題ありますけれどもここにを入れてはどうかと思います。

今ここには6ページの(2)に公民連携アウトソーシングの推進ということで書かれてはいるのですがけれども、市民協働という文言は全然出ていません。市役所だけにお任せするのではなく、市民もできることはお手伝いするという視点が必要ではないかと思います。

◎会長

ありがとうございます。

市民協働という文言を使って、丸投げするのではなく、市と市民と一緒に作っていくということですね。行政に押し付けて圧力団体的にこの審議会が物申しているみたいなのはよくないですね。

◎中村委員

そうですね。行政に注文つけるだけではなく、我々市民もしっかりとやるべきだという視点が必要です。

◎会長

入れるとすれば、10ページの(5)連携と競争の推進についてのところに、民間事業者やNPOとの連携という話を入れるのとセットで市民も加えらるかなと思います。八木委員からも同様の意見が出ておりまして、この審議会では、1歩前進して、市民への呼びかけについても話し合われているということですので皆さん異議はないかと思います。

よろしいですか。ありがとうございます。

他になければ、今日の議論が今後どのように扱われるかについて、事務局からお願いいたします。

◎事務局

たくさんのご意見、ありがとうございました。

本日調整確認いただいた内容は明日以降、事務局の方で、できるだけ速やかに落とし込みまして、形を整えたものを、大変申し訳ないのですが、メールにて委員に送らせていただいて、ご確認いただきたいと思っております。またそこで、ここはこうした方がいいのではないかというご意見があれば、メールで結構ですのでお返しいただきまして、それを踏まえて、最終的に会長、副会長にご確認いただきまして、よろしいということであれば、確定ということで、また皆さんに送付させていただきたいと思っております。

こういった形で、この提言書は完成とさせていただいて、次回、12月の早い時期に、市長にお渡しいただくという最後の審議会を開催させていただければと思っております。

以上です。

◎会長

ありがとうございます。事務局の取りまとめの後、皆さんにもチェックしていただくという作業がありますので、ご協力をお願いします。

それでは、本日の会議は、以上で終了します。

(午後 9 時 1 5 分閉会)