

会 議 録

会議の名称	第2期第6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8年3月4日（水）午後7時00分～午後9時00分		
開催場所	小金井市役所第二庁舎8階801会議室		
出席者	委員	平井 文三 会長、黒崎 晋司 副会長、 高橋 良一 委員、佐島 規 委員、八木 尚子 委員、 中村 彰宏 委員、新美 輝夫 委員、松本 敏朗 委員	
	事務局	企画財政部長 梅原 啓太郎 行政経営担当課長 森 純也、企画政策課主査 久保田 洵	
欠席者	長谷川 貴広 委員、是枝 嗣人 委員		
傍聴の可否	Ⓞ ・ 不可 ・ 一部不可	傍聴者数	0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 （資料1）小金井市行財政改革2030（素案）に対する意見及び 検討結果について（案） 資料2 （資料2）小金井市行財政改革2030（案） 資料3 （資料3）小金井市行財政改革2030（案）について（答申）（案） 当日配付 追加資料 答申案に対するご意見と対応状況一覧 修正案 （資料3）小金井市行財政改革2030（案）について（答申）（案）		

別紙 1

第 2 期第 6 回小金井市行財政改革審議会次第

日時 令和 8 年 3 月 4 日 (水)

午後 7 時 0 0 分から

場所 小金井市役所第二庁舎

8 階 8 0 1 会議室

- 1 小金井市行財政改革 2 0 3 0 (素案) に対する意見及び検討結果の報告について
- 2 小金井市行財政改革 2 0 3 0 (案) にかかる答申について
- 3 その他

※ 事前配付資料

(資料 1) 小金井市行財政改革 2 0 3 0 (素案) に対する意見及び検討結果について (案)

(資料 2) 小金井市行財政改革 2 0 3 0 (案)

(資料 3) 小金井市行財政改革 2 0 3 0 (案) について (答申) (案)

※ 当日配付資料

追加資料 答申案に対するご意見と対応状況一覧

(修正案) (資料 3) 小金井市行財政改革 2 0 3 0 (案) について (答申) (案)

第 2 期第 6 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 開会時刻になりましたので、第 6 回行財政改革審議会を開会します。出席及び資料等について、事務局からご説明お願いいたします。
- ◎事務局 長谷川委員、是枝委員が欠席になります。事前の傍聴希望はございません。事前配付資料は 3 点、当日配付資料が 2 点です。
- ◎会長 それでは、議題 1 の小金井市行財政改革 2030（素案）に対する意見及び検討結果の報告について、事務局からご説明をお願いいたします。
- ◎事務局 資料 1 をご覧ください。小金井市行財政改革 2030（素案）に対し、令和 8 年 1 月 6 日（火）から 2 月 5 日（木）の間、パブリックコメントを実施しました。その結果、延べ 6 人の方から 11 件のご意見をいただきました。いただいたご意見及び検討結果の詳細は資料のとおりですが、意見の内訳としては、行革 2030 本文に対するご意見が 7 件、巻末の個別取組に対するご意見が 4 件ございました。
- 資料 2 をご覧ください。資料 1 項番 1 の求められる行財政改革については、ご意見を踏まえ、指針本文においてふるさと納税の戦略的な活用、保有資産の有効活用による財源確保などについて、資料 2 の 20 頁のとおり修正しました。
- なお、本件は既に市ホームページや市施設等にて公開させていただいております。説明は以上です。
- ◎会長 ありがとうございます。事務局から説明があったとおり、行革 2030 の本文については、パブリックコメントを終えての報告となりますので、本日は内容の是非を問うものではなく、この後の答申の議論に当たって必要な質疑等に留めていただければと思います。いかがでしょうか。
- ◎副会長 パブリックコメントの意見と検討結果を踏まえて素案を修正すべきか否かという議論は、もう反映されないということですか。
- ◎事務局 素案の内容については、すでにパブリックコメントを終えたものになります。本日の審議会でもう一度ご意見については、議題 2 の答申への反映などでご議論いただき、答申の取りまとめをお願いしたいということがメインになります。議題 1 では、パブリックコメントの意見や検討結果について、答申に盛り込んだ方がよいところがあればご意見をいただきたいと考えています。
- ◎副会長 つまり、素案そのものへの反映はもうしないけれど、答申に盛り込むことは可能で、本日の審議会での議論は、答申や会議録には反映されて公開されるという理解でよいですか。
- ◎松本委員 確認ですが、答申案を考える中で、どうしても行革 2030 の素案本体に関わってくる部分が出てきます。私の個人的な意見としては、議事録に

残ればいいという話ではなく、かなり本質的な問題が含まれていると感じています。行革2030本体に関しても、我々はある程度議論に参加してきた経緯があります。この前の素案の修正の過程でも、やはり問題として残っている点があるのです。それを申し上げてよろしいですか。「議論し直せ」と言っているのではなく、疑問に思っている点です。

全体として「パブリックコメントが終わったから、もう行革2030（素案）には触れたくない」というニュアンスを感じました。そもそもパブリックコメントというのは、意見を反映して良くしていくためのものですので、パブリックコメントが終わったらシャットアウトという整理は、やはりおかしいと思いましたのであえて確認させていただいた次第です。

◎副会長

私も同感です。

◎事務局

はい。行財政改革2030本文についても、決してご意見を受け付けないということではございません。パブリックコメントが終わったから今後は修正しないということではなく、本日いただいたご意見についても事務局が意見として受け止め、市の行財政再建推進本部にて行財政改革2030を策定する際に参考にさせていただき反映できるものがあれば検討させていただくものと考えております。

◎松本委員

資料2の行財政改革2030（案）について、疑問に思うところを意見として述べておきたいと思います。

まず、今回「個別取組概要」というものが最後のところに追加されましたが、体系的な整理もなく、27項目が担当課単位で適宜に処理されているとの印象です。そもそも行革2030は理念整理までであり、具体的な運用の在り方や是非には踏み込まないということであったのではないかと思います。このような形になると、これまでの我々の議論が一体何だったのかという誤解を招きかねないと思います。

次に、「答申案（修正版）」をいただきました。最初に体裁的なチェックをしてみたところ、例えば10頁の「目指す将来像」の部分で冒頭の文章が削除されていました。体裁的にも疑問があるので修文を考えようと思ったのですが、そのためには、どうしても行革2030の本文18頁の整理に戻らざるを得ません。18頁の注で「MVV」について、ドラッカーが提唱していると書いてありますが、ドラッカーが言っているのは、資料に示された5段階ではなく上の三つの「Mission、Vision、Value」だけです。原案ではKey InitiativeやFoundationまでドラッカーが言っているように読めます。それと、Valueに基本理念という訳を当てているのもおかしいと思います。意識していると言うことですが、「基本理念」「重要な視点」はどちらが上位概念なのかといった違和感が出てきているように思います。

そういう意味で、MVVと下の二つは別の流れとして整理した方が落ち着くのではないかと思います。ドラッカーではなく小金井市独自の整理とするのであれば、このままでもいいのでしょうかけれども、バリュー

を基本理念と訳すのは、やはり違和感を生むでしょう。「重要な視点」の位置付けについては、例えば20頁の「重要な視点」と「基本理念」の間の四角枠内の文章に統一性がない点が気になります。20頁の矢印を逆向きにして整理するなどの修正が必要ではないかと思えます。これでは論理が通りません。

◎事務局 ご意見として受け止めさせていただき、方針に反映できるものであれば反映していきたいと思えます。

◎副会長 資料2の20頁の修正は、追加資料の項目1番の意見を反映しているということのようですが、私の受け止めとしては、項目1番の方だけでなく他の方からも収入を増やしていくべきという意見があるので、「一部の意見だけを反映しました」というのではなく、パブリックコメントの結果への反映が難しいとしても、他の人からの意見も受け止めて修正していると、会議録に残すなり、答申に載せるなどして表明してもいいのではないのでしょうか。

収入を増やしていくべきという意見が、パブリックコメントを経て素案に反映されたことは、いいことだと思いますので。

◎八木委員 資料1のパブリックコメントの結果は、審議会でも出た意見が多く、事務局の示した内容で良いと思えます。素案の修正箇所についても理解していますし、我々の議論が生きてきたと感じているところです。

さきほど松本委員が発言されたドラッカーがどうたらこうたらって話ですけど、これまでも審議会で議論を尽くしていて、その結果が今の素案になっていると思っていますので素案はこれでいいと思えます。あとは答申の議題で意見を言わせていただきたいと思えます。

◎会長 他にご意見はございますか。

◎副会長 松本委員がおっしゃった「バリュー」が「基本理念」というのは、意識しすぎだと私も感じています。「将来像」の下に「理念」が位置付けられるということも落ち着きがよくないです。「基本理念」というのであれば、「理念」の方が「将来像」よりも上位概念だと思います。

◎会長 ありがとうございます。議題1に対する質疑等はここまでとさせていただきます。事務局におかれましては、この後の答申を踏まえて行革2030の最終調整をお願いします。

続いて、議題2に入ります。『小金井市行財政改革2030（案）にかかる答申について』、事務局から説明をお願いいたします。

◎事務局 資料3並びに本日配付した修正案及び追加資料をご覧ください。

初めに、答申の位置付け及び構成について改めてご説明をさせていただきます。答申の位置付けとしては、小金井市行財政改革審議会条例第2条に基づいて設置された審議会が、令和7年3月12日の市長からの諮問に基づき、全6回にわたって真摯に議論いただいた内容を取りまとめたものです。行革2030の本体の策定主体は市当局ですが、この答申はあくまで審議会が主体となり、独自の視点から評価・判断した「審議会の意志」を明文化するものです。内容面では、第1期審議会の提言

や先の行財政改革2025の理念を大切に継承しながら、各委員の持つ専門的知見を掲載しており持続可能なまちづくりのための「確かな道しるべ」として位置付けるものです。

答申案の構成については、これまでご議論を重ねていただいた行財政改革2030の4つの章（方向性、体系、重点取組と土台、プロセスと進行管理）を基軸としています。これにより行革2030本体との整合性を図りつつ、最終章には審議会独自の提言である「三者一体の改革」や「市民に伝える工夫」を加え、全5章の体系としてまとめております。

次に、資料のご説明に入らせていただきます。答申案に対するご意見等を2月27日まで委員の皆様をお願いしていたところ、追加資料のとおり41項目、中村委員及び松本委員よりご意見をいただきました。それを資料3の答申案に反映させたものが本日配付させていただいた（修正案）になります。追加資料と（修正案）及び事前にお配りしている「資料3」の該当頁を適宜ご参照いただき、修正案の妥当性、あるいは原案（資料3）の維持、さらには別の具体的な改善案について、ご意見があればいただければと思います。少し長くなりますが、一旦、項番1から順にご説明をさせていただいてもよろしいでしょうか。

◎副会長

追加資料を全て説明すると時間がかかるので、皆さんが読んできているのであればポイントを絞るか、あるいは事務局が悩んでいるところを皆さんに諮るといった進め方がいいのではないのでしょうか。事前に出された方以外の意見もあると思いますし、資料を読んでものご意見もあると思いますので、一つひとつ順番に説明して議論しては、本日の審議会では時間が足りないと思いますが。

◎事務局

全ての説明が不要ということであれば、事務局が確認したいポイントを説明し、そこに対するご意見を先に伺いたいのですがよろしいでしょうか。そのうえで、他の項目についてもご意見をいただくという形にさせていただければと存じます。

◎会長

それではその順番でお願いします。

◎事務局

追加資料の13番、修正案4頁にある「経常収支比率と職員数の推移と主なまちづくりの経過」の図表については、掲載する必要があるのか」とご意見いただいております。審議会での「策定背景」の議論において、市の行財政改革の歩みにかかる資料としてお示ししたものと考え掲載したのですが、答申への掲載は不要であれば削除しますというのが事務局の考えです。関連してそのあとの「5 社会情勢等現状分析と本市の特殊事情」の「(1) 社会情勢」及び「(2) 市の現状」の内容については、情報を共有し、案文をめぐって議論してきたのだから、概略的な説明にとどめる方がよいのではないかというご意見を受けて、概略的な記述に修正しているのですが、その中のグラフ等はそのまま残している状態ですので、皆様のご意見を伺って取り扱いを決めさせていただきたいと思っております。

続いて追加資料22番です。修正案12頁の第3章の「1 三つの重

点取組（柱）の推進」から17頁「(4) 財政規律の遵守」までは、行革2030の本文にまかせるので良いのではないかとご意見いただいたところ、事務局としては、審議会でのこれまでの協議と事務局の説明等をお示ししたのですが、不要であれば修正しますが皆様のご意見を伺いたいというところでございます。

最後に、追加資料の27番です。修正案の17頁や21頁などいくつかの部分で記載されている「アジャイル経営」について、「一つの手法に過ぎない「アジャイル経営」を前面に押し出す必要はあるのか。記載するのであれば「所謂」とするなどの工夫や、その効果、評価をしておくことが必要ではないか。」とご意見をいただいております。事務局としては、アジャイル経営については第2期審議会において多くの忌憚のないご意見をいただき、特に活発な議論が行われたテーマであると認識している内容を記載したものになります。効果、評価については、「アジャイル手法の効果、評価が必要である」とのご指摘として【提言】に追記しております。21頁では「おわりに」として総括的に審議会の意見を示す箇所であり、一つの手法に過ぎない「アジャイル経営」を取り上げるのは不要であるというご意見であれば削除します。

◎副会長

追加資料13番の図表に関する意見についてです。答申案では4頁以外にも図表が出てきています。答申は書いている主体が市ではなく審議会です。素案と重なるこういったデータは必要ないと思います。

答申の役割は、素案に対してこれまでの経過を振り返って述べることだと思いますので、素案の内容を繰り返す必要はないと私は思います。

この他にも主体が審議会ではない文章がかなりあります。例えば「本市では」で始まる文章がいくつもありますが、審議会が主体の文章では「本市では」なく「小金井市では」でないとおかしいです。

こういったスタンスだけでなく、内容についても、素案に記載している内容については、委員の皆さんで話しあったうえでどんどん削った方がいいと思います。

むしろ答申に載せなければいけないのは、素案と重なるのではなく、8月、10月、12月の審議会で委員が発言したけれども素案に反映されなかった意見だと思います。

3頁の「本市では…全庁を挙げて取り組んできた。」という文章についても、審議会の立場であれば、「全庁を挙げて取り組んできた」ではないと思います。4頁の「自治体DX、公民連携・アウトソーシング、公共施設マネジメントの3つの重点施策を推進してきた」という表現も「誰が」と立場から違和感を覚えます。明らかに主語が市自身になっていて、審議会が書いた文章ではなくなっています。そういったことを全面的に見直した方がいいと思います。

◎高橋委員

本日資料を詳細に読み込めていないので感想になります。当初、こういう形のものを作ることが当審議会での作業だと思っていましたが、行革2030はパワポの形式で提示されていました。それで今答申案はこのよう

な形式で出てきたことを驚いて受け止めました。

内容的には副会長がおっしゃるとおり、「今まで市はこういうことをやってきた」という表現は全て市の立場で言っていることかなと思います。同じような表現が何度も出てくるところがありますし、答申は簡素でポイントを絞ってしまって、行革2030の素案と重なる部分は削っても大勢に影響はないだろうと思います。

◎新美委員 私も当初の答申案は違和感があったが、追加資料の委員意見を見てスッキリしたと思っています。追加資料の意見のスタンスで書き直すのがいいと思います。

◎松本委員 前回の行革2025の答申は、今回の半分の量でした。当初の案に比べて修正案は少しだけ簡素になったと思います。個人的な意見としては、議員定数の削減を審議会の立場で求めるものではないと思います。審議会で意見があったとしても、審議会の総意として答申に記すべきではないと思います。

審議会として、こういう形で答申案を書こうと思うと、行革2030の本文の是非に戻らざるを得ないのです。行革2030の文責は市にあるのでとやかく言うものではないと思いますが、今の素案を整理しないと答申との平仄が合わなくなってしまいます。加えて、市が発表するものは他市の職員なども見ているものなので、先ほど言ったドラッカーの部分など、八木委員からは「ドラッカーがどうたらこうたら」と言われましたが、誤りが気になります。

◎副会長 答申案の13頁の「また、…「目利き力」を」という箇所は、私の発言を反映しているのだと思います。単にアウトソーシングすればいいだけでなく、適切な事業者を選定できるような「目利き力」を身につけないと事業者のいいようにやられてしまうということを述べました。素案には盛り込んでいないどころか、素案の作成に当たって、審議会で出た意見はまったく議論されていません。議論の俎上にすらなっていないものです。そういった問題はありますが、そうした不備を補う意味で答申案には掲載しているのだろうと受け止めています。

14頁の「中堅職員の離職防止や」という内容も、行革2030の素案には反映されていませんが、答申案には掲載されています。中堅職員がメンタル面でダウンしたり、モチベーションが下がって離職してしまったりということが、小金井市だけでなく、あちこちの自治体で頻発しているようです。これを食い止めないかぎり、新人をいくら採用しても、途中で辞めてしまう、そこをなんとかしなければいけませんよねという問題意識です。これについても素案には反映されておらず、素案に反映できなかった理由についても、事務局から何ら説明はないままでしたが、答申案には掲載されているということはいいことだと私は受け止めています。

ただ、やはり全体を通じていくつもの文章で、主体が市になっている箇所があります。審議会が主体であれば「議論してきた」などと結ぶの

がいいのではないのでしょうか。21頁には、「事務局との間で活発な質疑が行われ…審議会としての共通認識…」とありますが、それは審議会の委員の「共通認識なのか?」「そこまで議論したか?」という思いです。委員の皆さんが、「審議会としての共通認識になったの?」と、市民から聞かれたら際に説明できますか。素案には反映されなかったけれど、議論したことが答申案に掲載されているのはいいことだと思いますが、その一方で、そこまで議論していないことが、答申案にたくさん書いてあるのは問題だと思います。

確認したいのですが、この答申案は誰が書いたのですか。

◎事務局 答申案は、審議会が文責者として作成いただくものですので、事務局としてはたたき台を準備したにすぎないと思っています。答申案の構成についても、行革2025の時と同様に素案の構成に沿った構成で作るということをこれまでの審議会の中で確認させていただいてきた中でこのような構成にしておりますが、市として構成にこだわるものではありません。主体が市になっているような書き方でおかしいというご意見もいただいておりますので、修正していかなければならないと考えています。

◎副会長 全面的に書き直すということによろしいですね。

◎事務局 ご意見をいただいたものを反映させていただきたいと考えています。

◎副会長 おかしいところを全部指摘しなければいけないということですか。部分的な修正では足りなくて、この答申案では全然だめだということですか。

◎松本委員 答申なり、行革2030本文なりに策定のデットラインがあるということであったと思いますが、いつまでに取りまとめる必要があるのでしょうか。

◎副会長 今まで時間がたくさんあったにも関わらず、今になってこのような答申案が事務局から、私たち委員に初めて示されています。

◎事務局 答申案については、パブリックコメントを終えた後に皆様にお示ししてご審議いただくというご助言をいただいてこのようなスケジュールをとらせていただきました。時間のない中皆様からご意見をいただいておりますので、皆様からご指摘いただいたとおり、主体が市のようになっている部分が多く、直さなければいけないと考えております。期限については、確認させてください。

◎副会長 修正しなければならぬところを一つ一つ指摘していかなければならないとなると膨大な量になります。カットしたほうが良いところもたくさんあると思います。

◎八木委員 高橋委員がおっしゃったように、私もこういう答申は初めてです。黒崎委員の言うとおりの、部分的に削るということではないのではないかと思います。行財政改革2030の本文については、現状のままでいいですが、答申には、審議会の中で出された意見について、行政がこれは盛り込んだけれどこれは盛り込んでいないということを示し、審議会からこのように提唱されていたけれど、実際はこうだった、といったことが継承されていくということが必要なので、私たちがそれを言い合うということだと思います。

と実際はこういう状況であるというようなことを示してきた中で、理解を深めていけたらと考えています。起債残高についても同じことが言えると思っています。

◎副会長 読んだ印象として、非常に重要な「持続可能な行財政運営」というキーワードが繰り返し出てきているにも関わらず、その言葉が持っている中身がわかりません。意味も分からない枕詞、便利な修飾語、形容詞として使っているようにしか見えない印象です。そこは中身をしっかりと伺いたかったです。

もうひとつは、「持続可能な行財政運営」を枕詞ではなく重要な言葉として扱っているということであるならば、その話を審議会でしたか、ということです。私の記憶では、持続可能な行財政運営について、その在り方とか、どうすれば実現できるのかとかを委員に聞いたりしてもいないのに、いろいろな意見をまとめて「持続可能な行財政運営」という言葉でくくってしまっているという印象です。そういう形で勝手に「議論をした」などと書かれてしまっているのは、責任がとれません。

◎松本委員 この審議会では、市が具体的にどのような取組を行うかではなく、行財政改革の方法論を議論する場として設定されているというのがこれまでの説明だったと思います。

◎副会長 市長の諮問があって、そのお題に対して議論しています。この答申案は、今までの会議録をAIに読ませて出力したかのような感じがします。言葉の向こう側に議論の実態が見えません。どういう思いを込めてこういう重要な言葉を使っているのかが伝わってきません。

続いて質問しますが、もうひとつのキーワードとして「実効性」という言葉がよく出てきます。「実効性」をどういう意味で使っているのでしょうか。3頁「柔軟で実効性ある改革」、9頁「実効性の高い改革」、15頁「実効性と対応力を高める」、18頁「実効性のある改革」、20頁「行財政改革の信頼性と実効性を高める」、21頁「アジャイル経営の実効性」と沢山出てきます。どういう意味をこめて「実効性」と言っているのでしょうか。21頁の「アジャイル経営の実効性」という表現については意味がよくわかりません。この答申案を書かれたご本人であれば、こういう意味を込めて使っているということを説明していただけたらと思うのですが、お願いできますか。

◎事務局 「実効性」については、実際にそのスピード感を持って現場の課題に対応する仕組みを着実に進めていくという意味で使っています。

◎副会長 今の説明は実効性の意味ではないです。「じっこうせい」という読みには、「実行性」と「実効性」がありますが、答申案に「実効性」と書かれている文章は、効果があるという意味にはとれません。実際の行動への移しやすさという意味で「実行性」のほうですね。

また、「組織」「体制」「仕組み」という言葉も頻繁に出てきます。7頁「限られた職員体制で行政サービスを安定的に継続させる仕組みづくり…」、10頁「枠組み」、12頁「仕組みを構築」、13頁「体制整備」、

14頁「組織全体の力を高める」「組織づくり」「基盤を強化」「組織体制の効率化」「最適な体制」、15頁「推進体制を整備し」、16頁も「体制」「仕組み」のオンパレードです。「推進体制の整備」「仕組みの構築」「推進体制の構築」「可能な体制」など、「体制、仕組み」と「組織」はどう使い分けているのですか。明確に区別して書かれているのではないのですか。なんとなく気分で書かれているのですか。

「戦略的」という言葉もいくつも出てきています。行革担当課としてどういう意味を込めているのですか。13頁以降の「戦略的」について教えてください。「今後はより戦略的な視点から」「戦略的な施設マネジメント」などです。ここを強調したいといったところで「戦略的」という言葉が使われているように思います。

◎事務局 「戦略的」という表現については、行革2025の重点取組の中で、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源が制限される中で効率的に投入するといった文脈で用いていたものになります。

◎副会長 それでは説明になっていません。戦略というのは戦術よりレベルが上なのです。もともと軍事用語で、それがビジネスにも使われるようになっていますが、少なくとも戦術と戦略の違いを分かって使っているのですか。それともなんとなく重要そうだから、ヒト、モノ、カネを総合するから戦略的と言っているのですか。そんな発想でやっていたら行財政改革はできませんよ。その程度の理解で戦略的とか言わない方がいいと思います。危ないです。

「持続可能な行財政運営」や「体制」といった言葉の中身があやふやで分からない。「組織」と「体制」の違いも説明できない。「戦略的」の意味もあやふやです。信頼性として大丈夫ですか。私は、この答申案に非常に危うさを感じています。

質問して、せつかく説明の機会なのだから堂々と「こういう意味です」「こういう気持ちを込めました」と言ってもらいたかったです。

◎八木委員 黒崎委員の指摘は、この答申案がもともと行政からの目線で書かれているから、私たちの議論の下に成り立っていないのではないかということだと思います。時間的な制約はあるけれど、今の案は私たちの答申ではないので全面的に変えなければならないと思います。期限は3月いっぱいですか。

◎事務局 3月中に答申を受け、行革2030を策定することになります。

◎八木委員 誰が書くのかという話にもなりますが、議事録を読み返していただいて、議論して素案に入れたもの、入らなかったけれど議論したことを答申には織り込んでいただきたいと思います。自分が書くわけではないので言いつらいところはありますが、そうしていただかないと私たちの答申とはできないと思います。

◎副会長 そうなのです。書き手のスタンスが「審議会」ではなく「市」であって、中身もキーワードとかキーセンテンスがあやふやでは、申し訳ないですが受け取れません。その点について、皆さんから一言ずつ意見をいただ

いたうえで、個別のことについて詰めた方がいいのではないのでしょうか。

◎会長 それでは皆様からお願いします。

◎高橋委員 まず、2頁中ほどに「委員それぞれの専門的見地から極めて真摯かつ峻烈な議論」とありますが、この「峻烈」という言葉は、審議会の答申の用語としてはふさわしくないと思います。また、スタンスの観点で言えば、19頁の「そのうえで市民には…期待する」という表現は、上から目線で審議会の言葉としていいのかという印象です。行政が審議会の言葉を借りて言っているように見えてしまいます。

それから、15頁のプロセスのところで、「審議会の議論の中では…運用を図るべきである」というところが、文章としてつながっていないと思います。また、そのあとのステップの説明に関しても、審議会の答申としては細かすぎる記載なのではないかと思います。

◎副会長 そういう、審議会が言っている装いで行政が言いたいことが書かれている箇所がたくさんあります。議論はあったけれど、ここだけ細かすぎることですよね。キーワードを意味が分かったうえで使ってほしいと思います。意味を分かっていない人がもっともらしく使うという行為はありえないですし、そんなことで、行政経営担当として庁内の各課の職員を説得できるのかと思います。

◎佐島委員 資料を見て気になっていたのは、同じく「これは審議会が出す答申なのか」ということです。追加資料の委員の意見を受け止めて、修正案としていただいたと思っていますので、今日の議論も受け止めて修正してほしいです。

◎八木委員 主体を審議会とわかるようにというのは皆さんがおっしゃるとおりです。私としては、13頁の公共施設マネジメントの部分で、審議会でも議論してきたように、これまでも検討されてきたけれど、これからはこれではいけないということを書きいただいているので、こういう論調であればいいのではないかと思います。

アジャイルについても「今までやってきたPDC Aではなく、新しいやり方に変えなければいけない、例えば「アジャイル」という考え方がある」というような議論があったという書き方であればいいと思います。

議会のことに関しても、私はいろいろな会議に参加していますが、どのようにしたら発信できるかが課題であったとあっていて、これは生かしてほしいと思っています。

◎中村委員 主語の問題については、他の意見のとおり、審議会を主語としたものに変える方がいいと思います。事務局におかれては、これまでの議事をもう一度確認して、行革2030本文に反映されていないことを答申案に反映することをお願いしたいと思います。

グラフとか図表については、私は答申には入れなくていいと思いました。市民が見てわかるというためには短くすることも大事だと思います。その他の意見なども羅列でいいのではないのでしょうか。

全体的には、これまでの議論をよく落とし込んでいただいているのではないかと思います。

◎副会長 中村委員は、市の後期基本計画の策定にも別の委員の立場で関わられていると以前ご紹介いただきましたが、6ページの指針の位置付けの箇所について、「行革2030は、後期基本計画に…経営的視点からの支援策であり・・・云々」という部分は、こういう表現でよろしいでしょうか。

◎中村委員 後期基本計画は上位計画であって、その下に各計画があるものですから、この書き方でいいと思います。

◎新美委員 私は、追加資料で出された意見一覧の考えに沿って整理されていけばいいと思います。意見に対する対応状況は今一歩ですが、納期は絶対ですので、項目の1～3あたりの考えで整理されてきているのでいいのかと思います。皆さんが言うようにスタンスにずれを感じるというところは、私も賛成です。

◎松本委員 今の答申案は、皆さんも言っているとおり立場が違うと思うので、内容を削って圧縮した方がいいと思います。図表などは資料編に落とすという方法もあると思います。

それと、答申のはじめの方で前期の審議会の提言が紹介されているにも関わらず答申の中でそれに対応する記述がされていないことはどうなのでしょう。また、答申は、市として何をするかについて述べるのだと思うので、市議会の定数に言及するのは越権行為だと思います。

それから、21ページの「ともに育んでいこう」という檄文調は避けた方がいいと思います。

◎会長 スタンスが審議会であったり、市であったりしていることに対する訂正の負担は大きくないと思うので、まずやるべきだと思います。副会長から出た言葉の使い方に関する要望については、こういうニュアンスで使っているということを整理していけばいいと思います。素案と重なっているところについては、削るということによいと思います。

◎副会長 答申案全体に関しては、主体が分からない部分ははっきり書く、市が主語の部分は削る、答申で言いたいことのために素案を引用するのはいいけれど、それ以外素案と重なる部分は削るということです。

それから、行財政改革に係る重要なキーワードについては、書き手が理解したうえで使ってください。軽々しく使わないでいただきたい。

個別の内容に関しては、個人的には、19、20ページの「議員定数を含む」というのは越権行為だと思うので削除した方がいいと思いますが、議会対応に非常にエネルギーを使っていて、それが職員の負担になっているということであれば、職員のモチベーションとか労働環境の改善、中堅職員の離職防止との関連で言及することはありうると思います。

◎松本委員 市側の仕事のやり方の問題ではないのですか。

◎副会長 以前の議論では、審議会だったか市民会議だったか、市ではなく委員側の意見として反映したことが過去にはあったと思います。職員の人材育成が大事であるという文脈の中で、例えばプラスの面で言うと、市民活動の

現場に職員も入ることで職員も鍛えられるし、人間関係も作れるし、現場の情報も入るし、一方、いろいろな苦労もあると思います。そういう話の中で議会対応のストレスがどうも大変らしいということについて触れることはありうるかもしれませんが。議会が夜遅くまでやっていることなど、労働環境の改善という文脈であれば行政改革の審議会の守備範囲に入ると思います。ただ、議員定数が云々というのは、この審議会の守備範囲を超えていると思います。

◎松本委員
◎副会長

資料作りが大変だというのは、作り方の問題ではないでしょうか。深夜まで議会をやっていて、職員は対応しなければいけないのです。そういうことに配慮してほしいということは、職員のモチベーションや労働環境の改善に関しての審議会の意見として言えるのではないのでしょうか。松本委員が指摘された、21頁の「…ともに育んでいこう」という表現ですが、たしかに前回の答申では、委員にもこのようなマインドがありました。この間の事務局の対応や今回の答申案を拝見するに、私は今回はそういう気持ちにはなれないので、最後の「また、」から始まる5行くらいは削除していただくことを希望します。

20頁の最後に「これも一つの行財政改革であると評価するとともに…」とあります。確かに「パワポに資料も見やすくなっていい」という話はありませんが、自画自賛のようになっていたので、「評価するとともに」は削って「一つの行財政改革であり」でいいと思います。

それから、19、20頁の「その他」について、1「三者一体の行財政改革」、2「市民に伝える工夫」に続いて「3」として次のことを加えていただきたいです。

「3 事務局の誠意ある対応（審議会の議論の空転を避けるために）」と題して、3の一つ目として、「審議会での議論をきちんと反映していただきたい。委員の意見を受け止め、事務局から適切かつ公正な形でフィードバックしてほしい」ということです。8月の審議会では委員から出された意見について一度もまともに取り上げていただけないまま、いきなり素案の話になり、続いて本日の答申案の話になりました。こうした進め方は、デュープロセスとして、いかがなものかと思います。公正な手続きを踏まえていないとみなされても仕方ないと思います。

3の二つ目として、「文章については、粉飾した作文や自画自賛は自粛していただきたい」ということです。中身がないのに重要なキーワードを使ったり、審議会が市の事務局を評価しているようなことがちりばめられていますが、そういうことをやめていただきたいです。

3の三つ目として、「事務局の基本的な機能を早期に実装していただきたい。」ということ。事務局は機能しているのか?!ということ。これは職員の適切な配置ということも絡んでくると思います。市長は、最初の諮問で「人が大事だ。人材育成が大切だ。そこを大事にしながら議論してください」と強調されました。こうした市長の問題意識を受けて、私たち委員は人材育成についても真剣に議論してきました。

ところが私たち委員の意見はないがしろにされていて、会議録も会議から1か月経って各委員に届くという遅さです。会議録について、もっとスピーディーに効率的にフィードバックしましょうという意見は、第2期の1回目の会議があった昨年3月に長谷川委員から提案があって、事務局と委員でつめてくださいという話になりました。事務の効率化はDXの一環でもあるという話を私からもしましたが、1年経って何が改善されたのでしょうか（何も改善されていません）。しかも、会議録も示されないままパブリックコメントに諮る素案を確認してくださいというメールが正副委員長宛に事務局から届くのです。間違っていると思います。行革が必要なのは、行革担当課自身じゃないかと思います。

3の四つ目として、「行財政改革審議会は、市の他の審議会に影響を与えるものであり、各種委員会を改善していくことにつながる役割もあると思うので、いい影響を与えようという意識を持って事務局には取り組んでいただきたい」ということです。

以上の項目について、答申に明記してほしいというのが私からの要望です。

◎松本委員 追記するかどうかは会長預かりでいいと思います。行革は市全体でやっているもので、事務局は窓口でしかない中で、議論しているから、このような対応になっている部分もあると思います。関係部署が出てきて説明するなどと言った対応があれば変わるのではないかと思います。現場に余計な負担がかからないように事務局が対応しているように感じることがあります。答申で個々の職員の能力について言及することは避けた方がよいと思います。

◎副会長 個人の能力ではなく、担当職員のマインドの問題だと思います。私は、5、6年間委員を務めさせてもらっていますが、最初の課長と部長はすごく改革に前向きで本気でした。庁内の限られた人材で運営していくしかないのと言ってもしかたのないことかもしれませんが、今期1年間の事務局は酷すぎると感じています。能力云々以前に、委員に「意見を言わせっぱなし」で勝手にすすめるというのは、いかがなものかと思います。審議会では委員に意見を言わせておいて、それらについて取り上げて議論もせず、その一方で議論していないことを答申案には非常に美しく粉飾し自画自賛しているのです。どこかの国の大統領ではないのだから、基本的な事務作業や手続きをふまえた議論をしっかりとやりましょうよということです。

◎高橋委員 副会長のお気持ちはよくわかりますが、文章として残すのは反対です。事務局のことを答申の中で批判すると、これを読んだ市民の目が他の重要な部分に向かなくなると思います。

◎副会長 高橋委員のおっしゃるとおり、先ほど追加で要望した個所だけトーンが違っているとそこだけ目立ってしまい、市民の関心が答申の他の内容に向かないなど、市が仕事をやりづらくなってしまふのはよくないと思います。私は今、追記を提案しましたが、これについては、市にしっかりと受けとめていただいたうえで、答申には、「事務局の進め方について改善し

ていく必要がある」などを書くにとどめるのもいいと思います。表現については、誰がどう決めるのかも含めて会長にお任せします。

◎会長 答申の中で事務局の対応について書くのであれば、黒崎委員が最後におっしゃったように「進め方の改善を求める」といったニュアンスで書くのがいいと思います。

◎副会長 事務局の立場もあると思うので適切に判断していただければと思いますが、答申に記載しないとしても、こういう意見が出たということは、本日の審議会を聞いていた部長から、きちんと市長に伝えてください。

◎事務局 本日、答申案について沢山の意見をいただきました。それらに対して、今どうするこの場では言えませんが、出来る限り対応したいと思っています。事務局への批判もいただきました。我々としても、様々なご指摘を受け止めて改善していきたいので今後とも協力いただきたいと思っておりますのでよろしくお願いします。

ひとまず本日のご意見をもとに答申案を修正します。その後、会長とその後の進め方についても相談させてください。

◎副会長 修正に要するスケジュールを圧縮するために、最初に会長に確認いただくのではなく、会長と委員の皆さんに同時に見てもらい修正してもらったうえで、会長と最終調整するのはどうでしょうか。

◎会長 かまいません。

◎事務局 それでは、出来る限り早い日程で、修正した答申案を皆様にメールでお送りさせていただきます。お手数おかけしますがよろしくお願いいたします。

◎会長 ありがとうございます。それでは答申案についての協議はここまでとさせていただきます。次に、議題3の「その他」について事務局から説明をお願いいたします。

◎事務局 今後のスケジュールについては今ご相談させていただいたとおりです。次回の日程については、年度をまたぎますため後日改めて日程の調整をさせていただきます。連絡事項は以上になります。

◎会長 それでは、すべての議題が終了いたしました。以上で第2期第6回行財政改革審議会を終了いたします。

(午後9時00分 閉会)