

## 令和6年度第6回白井市行政経営審議会

- 1 開催日時 令和7年1月10日（金）午後6時30分から午後8時30分まで
- 2 開催場所 市役所東庁舎101会議室
- 3 出席者 池田会長、宗和副会長、須永委員、久野委員  
（オンライン）岩井委員、杉本委員、陣内委員
- 4 欠席者 村上委員
- 5 事務局 永井総務部長、齊藤総務課長、吉川行政係長、小池主査補
- 6 傍聴者 2人
- 7 議題
  - (1) 新指針・取組項目（基本方針1～3）の検討〔議論〕
  - (2) 新たな目標数値の検討〔議論〕
  - (3) その他

### 8 議事内容

#### ○会 長

それでは、次第に沿って早速進めてまいりたいと思います。

議題、まず1です。新指針、取組項目の検討についての議論に入りたいと思います。事務局から資料1として、新たな行政経営指針の枠組みが示されておりますので、説明をお願いいたします。

#### ●事務局

では、資料1の説明に移る前に、本日の会議の目的について、まず説明させていただきたいと思います。共有させていただきたいと思います。画面を御覧ください。

本日の会議の目的になります。本日の会議の目的、大きく二つございます。基本方針1から3、改定案。1から3となっておりますが、実質2と3になってしまっているのですが、そちらについて、前回からの修正案の検討をさせていただきたいと思います。

基本方針1、3の改定につきましては、議論としては3回目になります。資料としては2、3になります。

二つ目です。新たな目標数値の検討ということで、本日議論1回目になります。資料4、5を使用します。

これら二つ、基本方針と新たな目標数値を議論、検討するために、まずは資料1、新たな行政経営指針の全体の枠組みについて、改めて説明、共有を図りたいと思います。よろしく申し上げます。

では、資料1、御覧ください。A4、カラー横刷りのものになります。

前回の会議で行政経営指針の基本方針1、3示させていただいたのですが、大きな枠組み、ポンチ絵のようなものがあると分かりやすいという御意見もございましたの

で、改めて整理させていただきました。

今、つくろうとしている新たな行政経営指針の全体の枠組み、整理させていただきます。黄色いタイトルの四角が行政経営指針なのですけれども、この行政経営指針、上位計画として、白井市の長期的なまちづくりの方向性を示すための指針という最上位の計画である総合計画、そもそも総合計画の実現を下支えするという大きな目的、位置づけがございます。その実現を下支えするために、将来を見据えた持続可能な行政運営を推進するための指針という、行政経営指針としては、市の全体としては、そういう位置づけになっております。

行政経営指針の中で、今回新たにつくろうとしている指針では、大きく2本の柱で構成するようなものを考えております。左側が今まで議論してきました基本方針です。基本方針が一つ目の柱。右側が本日の議題の2になっております目標数値を二つ目の柱として構成するようなつくりをしたいと考えております。

左側の基本方針なのですけれども、基本方針につきましては、どういう概念のものかといいますと、まちづくりを持続的に推進するための行政運営の規範。行政運営のあるべき姿という言葉をもとに新たに定義したいと考えております。

基本方針としましては、今まで現行の方針、三つの方針があったものをこれまでの会議の中で整理した上で、①市民自治のまちづくり。②自立した行政運営。3番としまして、これもこれから説明しますが、一応職員、組織に関する方針として組織力の向上というワードに今置き換えておりますが、この三つの大きな基本方針を立てたような形になっております。

基本方針1です。市民自治のまちづくりは、少し上の概念というか、方針という位置づけにしておりまして、2、3につきましては、基本方針1を踏まえて取り組むべき方針、取組、項目という形で整理させていただいております。

これら三つの方針に共通して、必要な新たな視点として、DXの推進というものを今回明記したいと考えております。これにつきましては、今回の会議でも具体的にDXの推進についてお示しはできないのですけれども。この三つの方針に共通して必要な視点ということで、DXの推進というものを今回新たに要素として加えたいと考えております。

右側、目標数値。今まで目標数値も三つの指標で目標数値を掲げておりました。三つの今までの目標数値としましては、今までは、経常収支比率、地方債残高、財政調整基金残高という財政的な指標三つを掲げていたところになるのですけれども、今回、基本方針3に、職員、人に関する方針を整理したということもございますので、これからこれも議題2の説明にはなりますが、方針3にひもづく指標を加えた上で、財政に限らず、まちづくりを持続的に推進するための、赤字になっております行政運営の指標、行政運営としてのあるべき姿、数値的なものを目標数値としたいと考えております。

これら三つの指標を達成するために、基本方針に基づく取組を行っていくことを考え

てはいるのですが、取組自体の数値を積み上げて、目標数値につながるというわけではなくて、基本方針に基づく取組を行うことによって、目標数値の達成に影響を与えることだったりとか、寄与だったりとか、そういった言葉に置き換えられるかと思うのですが、そのような建付けにしたいと考えております。

資料1の説明に関しては以上です。一応これが事務局案になります。目標数値につきましては、この後の議題にも関わってきますので、細かい説明は省かせていただきました。よろしく申し上げます。

#### ○会 長

ありがとうございました。何か質問、御意見ございますでしょうか。

今のところ、新しく加わっているところがありますけれども、全体を通して何かありますでしょうか。オンラインの方、何かありますか。特にないですか。

#### ○委 員

私は大丈夫です。

#### ○委 員

〇〇も大丈夫です。

#### ○委 員

大丈夫です。

#### ○委 員

〇〇です。あけましておめでとうございます。今の御説明の中で一番最後に触れられた目標数値の達成に寄与する。この言葉として、寄与というのかなり解釈の幅がある中身だと思いますので、もう少し、ここでというより、後ほど御説明の御予定があるということでしたら、そのときに教えていただければと思うのですが、今の時点ではその質問をさせていただきます。

#### ●事務局

ありがとうございます。今、この資料では、寄与という言葉にしているところではあるのですが、これもこの後の説明にも関わってくる部分にはなるのですが、財政調整基金残高につきましては、分かりやすく現金、貯金の数字、額になるのですが、今、新たな指標として将来負担比率というものを指標にしたいと考えております。

詳しい説明は、この後にさせていただくのですが、この比率につきましては、左側の基本方針に基づく取組を行ったからといって劇的に数値が変わるとか、改善されるとか、そういったものでもございませんので、そういった形で数値を積み上げて、この目標数値に実現できるというものでもないのです。ただ、この目標数値に近づくためには、ある程度この基本方針に基づいた取組というのを行っていかないと達成するものもできないというようなイメージで考えております。

以上です。

○会 長

ありがとうございました。

○委 員

もうちょっと御説明を伺ってから、改めてまた御意見申し上げたいと思います。

○会 長

ありがとうございました。確かにちょっとファジーなところがありますよね。達成に寄与。

○委 員

2点ぐらい確認というか、コメントだけさせていただこうと思うのですけれども。

全体像をまとめたポンチ絵ですので、この図自体は、これでいいかなと思うのですけれども。実際に行政経営指針という冊子というか、それを作成されるときには、ぜひ、この行政経営指針というものが非常に重要なのだということを書いていただきたいと。

なぜ重要なのかというと、行政がやっていかないといけない行政課題というものが非常に多様化し、複雑化し、専門化しているということで。今までは総合計画というもので何をするのかということを書いてきたのだけれども、非常に専門化しているということもあって、それを書くだけじゃなくて、じゃあ、それをどうやってやるのかと、何をするのかということと、どうやってやるのかということセットにしないと物事が進まなくなっている。

どうやってするのかというのが、この行政経営指針であるということ。そういう意味で、今の行政の環境からすると、この経営指針というものが非常に重要だよということを書いていただきたいということ。

あともう一点が、先ほどから目標なのか、寄与なのか、その辺の話が出ていますけれども、例えば財政調整基金残高を幾ら幾らをキープしていくということは、ある意味総合計画をすることに対する一つの制約になると。例えば、もっとお金を出せば、基金を取り崩せばできるのだけれども、取り崩せないという制約になるという意味で、ある意味目標なのか、寄与なのか、そうじゃなくて、制約条件なのかということ、恐らく制約条件なのではないかと思うのです。

でも、車の両輪としてやっていくものなので、制約条件というふうに捉えるというのは、それはそれで違うのだと思うのです。一見制約条件なのだけれども、それはそういう捉え方は違って。これは持続可能な、主体経営をしていくために全額取り崩すのじゃなくて、必要な分をキープしておきますよということなので。

ただ、今の世代で良ければいいのではなく、将来の世代にわたっても行政総合計画を実現していくためにやっているということで、そういう意味で、ここにも書かれていますけれども、持続可能な行政運営をしていくためにも必要なものなのですよということぜひ本文では書いていただきたいなというふうに思います。

## ●事務局

ありがとうございます。今の指針ですと、目標数値という言葉に確かになっていて、財政調整基金残高、貯金をこの数値以上取り崩さないというところについては、確かに制約条件みたいなイメージのところ結構内部にもありまして。毎年度の予算をつくる時も、財政課のほうでも、やはり貯金、この金額だけは崩さないというところを死守とかするために、ある程度事業も削減したりとかということも行ってきたところは実情としてはございます。

なので、これも言葉の置き換えで済むかどうかは分からないのですが、今、基本方針と目標数値という言葉で2本立てにしているところをもうちょっと適切な言葉に置き換えるとかということも、できようかなとは思っています。

言葉として、文章として書くのであれば、今、四角で囲んである、まちづくりを持続的に推進するための行政運営の指標という言葉に、長い文章に置き換えているところではあるのですが、タイトルとして、目標となると目指していくというイメージが強いと思うので、これが適切な表現になっているかということはあるかもしれません。ありがとうございます。

私からは以上です。

## ○会 長

その辺ちょっと考えていただいて、表現とかも考えていただけるといいと思います。

他に特にないですか。大丈夫ですか。

それでは、続いて資料2、3です。事務局から説明をお願いいたします。

## ●事務局

また画面の共有をさせていただきたいと思います。少々お待ちください。

お待たせしました。続いて資料2から説明させていただきます。資料2と3につきましては、前回お示しした基本方針の改定案をさらに修正したものになります。では、資料2の方から説明させていただきます。資料2につきましては、一応下線が引いてあるところが前回から修正したところになります。上から順番に主なところを説明させていただきますと思います。

まずは3番、適材適所による事業主体の見直し。①です。①「市の守備範囲をあらためて検討しながら」という言葉を、右側が修正案になります。守備範囲という言葉に、市が守備する、守るべきというところがちょっと違和感ございましたので、これは基本方針1の市民自治のまちづくりにもつながるところにはなりますけれども、市民だったり、市民団体、民間企業、市、市役所、行政だったり、それぞれの役割というものがあると思いますので、「市が担うべき役割というものを改めて検討しながら」という言葉に置き換えております。

続いて、3番の②です。②につきましては、前回、〇〇委員からも、官民連携に関する

部分もう少し入れたほうがいいのかという御意見もございましたので、こちらに表現として加えさせていただいております。事業の実施方法の選定にあたっては、何か事業を行うにあたっては、官民連携手法、様々なものがございますので、その活用。活用する、しない、活用するにしても、どれを使うかというところも含めて検討した上で、コストやサービスの質を比較した上で決定をしますという取組項目に置き換えております。

4番の①です。「第5次総合計画の戦略事業を対象に」というところ。これは今の10年間の話をしているようなものになりますので、これ、表現を時点修正しております。一般的な言葉で、「総合計画に基づき市が実施する事業を対象に評価を行い」という表現にしております。

裏面に行ってくださいまして、2ページに行ってくださいまして、4番の行政サービスの質の向上と精査の④です。前回の案が「市民ニーズを把握し、市民の立場になって、その行政サービスの必要性を精査し、必要性の低いものについては、勇気をもってやめる判断をします。」というような表現にしておりました。

前回、〇〇委員から、必要性の低いものについての評価基準というか、そういうものがちょっと分かりにくいといったような御意見ございましたので、こちらも表現変えています。

ただ、この修正なのですけれども、今、実際、市が行っている行政評価の内容に合わせた修正となっております。市民の視点に立って、その行政サービスの必要性を精査し、市民にとって成果が低いもの、さっきの役割とも関わってきますけれども、市が実施する必要性の低いものについては、事業としてはやめる判断をしますというような表現に置き換えております。

続きまして、5の将来を見据えた公共施設の計画的な管理です。②、③を削っております。こちら、前回会議資料の記載誤りになります。②、③が公共施設の個別施設計画の策定と、あとは、部局横断的な調整をする組織体制の構築というような取組だったので、これも、既に取組としては完了しておりますので、削除させていただきました。資料2については以上となります。

続いて、資料3の説明に移ります。資料3、こちら新たな基本方針3として整理した職員、組織に関する方針を今回タイトルとして「組織力の向上」という言葉に置き換えております。これは、あくまで事務局案なので、もう少し適切な言葉等あれば、皆さんにも御提案いただければ助かります。

中身について説明させていただきます。1番です。効率的な行政組織の構築という方針がございました。これを「効率的、効果的な行政組織の構築」という言葉に置き換えております。

①番「限られた職員のマンパワーを最大限に発揮するため、行政組織の効率化に取り組みます」という取組があったのですけれども。前回、〇〇委員から、この表現が、今少な

い職員が本当に切り詰めながら、ちょっと負のイメージが強い表現だということで御意見ございましたので、「職員1人ひとりの能力を最大限に発揮して、市が目指すまちづくりを進めるために最適な行政組織の構築に取り組みます。」前向きな表現に置き換えさせていただきました。

続きまして、2番。大きな取組項目2番の多様な人材の育成と確保です。①番です。①番の部分に、前回、〇〇委員から、職員が外部の企業に行ったりするといった部分も加えてはどうかというような御意見ございましたので、こちら、職員の育成のために計画的な研修の実施や外部への派遣などにより、多様な人材を育成するという表現に置き換えております。

この2番の多様な人材の育成と確保の⑤番、新しい取組として、こちらも〇〇委員の意見を参考にさせていただきました。職員採用のみならず、正規の職員の採用にだけに限らず、人材を確保するために、国の専門人材派遣制度や、今、様々な官民連携協定が、市、企業で行っております。そういったものを活用して、外部の人材の活用を検討し、これから進めていきますというところで、新たな取組項目加えております。

続いて、大きな取組項目3として、働きやすい職場づくりというものを加えさせていただきました。①番として。これも①、②、ちょっと月並みな表現にはなってしまうのですけれども。

ワークライフバランスが実現できる職場環境を整備するため、テレワーク制度の改善や勤務形態、フレックスなどといったものの見直しを図ります。これが一つ目です。

②番として、オフサイトミーティングの実施など、風通しの良い職場の雰囲気づくり、一体感の醸成を図りますということで、取組項目の2番として加えさせていただいております。

オフサイトミーティングなのですけれども、多分聞き慣れない言葉ではあるかとは思いますが、一応用語集の中に説明入れさせていただいております。これ、実際今、市が取り組んでいるものになります。

用語集の1枚目の一番下です。オフサイトミーティング。これもインターネットから拾ってきた定義にはなるのですが、オフィスの会議室など、職場で行う会議やミーティングをオンサイトミーティングと呼ぶのに対し、社外の会議室など、職場を離れた場所や環境で行うミーティングのことを言います。

このオフサイトミーティングをやる目的としましては、通常の会議やミーティングのように、業務に関する分析や問題解決を主な目的とするのではなくて、立場や役職を離れて、率直な感情や意見を出し合ってじっくり。これは、議題としては、業務に関して話し合うことで、組織の一体化を図ることなどを目的とするものという定義になっております。

裏面に、2枚目にオフサイトミーティング実施要綱ということで、昨年度末に人事課が

策定したものになるのですけれども、その実施要綱をつけております。オフサイトミーティング実施要綱の策定の目的としましては、「気軽にまじめな話をする」ことをコンセプトに、安心して言いたいことが言えて、聴き合える場、機会を提供し、風通しのいい職場環境を構築することを目的として、こういったものを進めていきたいと思いますというところでルールづくりを行ったところになります。実際に人事課主導で、去年、今年何回かやった実績はございます。

資料2、資料3の説明につきましては以上です。今掲げた、この改定案にこだわらず、もっと新しい取組といったものあれば、皆さん、御意見頂ければ助かります。

以上です。

## ○会 長

ありがとうございました。では、ただいま説明があった資料、まず2のほうから行きましょうか。2のほうで何か御意見とか、御質問ございますでしょうか。4番の4番とか、市民の視点とかといろいろありますけれども。どうでしょう。市民の方どうですか。〇〇さんとか、この辺の市民の視点に立ってとか。何か御意見ございますでしょうか。何でもいいですけれども。どうぞ。御自由に。

## ○委 員

結局市民の視点と言われてもあまりよく分からないなというのが正直なところです。ただ、基本方針なので、具体的にどれがどういうふうに判断されるかというのはその項目ごとに説明が細かくあるということですよね。市民からこんなご意見が多くあったからとか。

## ●事務局

実際、今やっている行政評価では、ある具体的な事業に対して、市民サービスの多分利用率とか、例えばアンケートを取るなどして、そういった視点を加えて、行政主導で「やる」、「やらない」の判断をするのではなくて、やっぱり市民のためのサービスなので、市民からの評価も踏まえた上で、この事業を継続する、改善するとかというところを評価しているということを毎年やっております。

## ○委 員

ありがとうございます。

## ○会 長

〇〇さん、どうぞ。

## ○委 員

すみません。全く同じことをもう一回言うことになるのかもしれないのですけれども。2ページの裏面の4の④番、これを例に取って、今回修正されたのが、市民にとっての成果が低いもの、市が実施する必要性の低いものはやめるというふうにあるのですけれども。じゃあ、市民にとっての成果が低いというのは、どういう指標で、どういう水準だっ

たらやめるのかとか。それから、市が実施する必要性の低いものというのは、どういう観点から見たときに、どういうことだったらやめるのかというところの説明がないと、いかようにも判断できてしまうという部分があると思うのです。

明確に決めることは難しいのは重々承知しているのですが、それにしても、こういうことだったらやめますという、もう一個先の御説明は、この基本方針のもう一個下のレベルなのかなと思うのですが、そこでフォローしていただけると、こういうことだったら判断するのねというのが分かると思うので、そのところを今後の検討の中でフォローしていただくとありがたいなと思います。

## ●事務局

ありがとうございます。今、〇〇委員がおっしゃったように、この行政経営指針とは、大きな方向性を定めているものになりますので、具体的な数値的な部分ですとか、評価の視点とか、そういったものにつきましては、実際に今やっているものとして、評価、方法、見直しの基準というものを定めたものがあります。それをこの場で細かく説明させていただくことは省略させていただくのですが、この会議が終わった後にでも、皆様にも共有できるものになりますので、参考までに送付させていただきます。

今、頂いた御意見も踏まえて、この基準とか、実際にあるものを見直ししていくということもあるかとは思いますが、御意見は頂戴したいと思います。ありがとうございます。

## ○会 長

ありがとうございました。

〇〇さん。

## ○委 員

この今、4の④について、2点お話ししようかなと思います。先ほど、この文章を受けて、具体的には行政評価のという形でお話がありましたので、行政評価のほうから1点目言くと、行政評価の場合、まずは必要性があるかというのを評価し、それが一応、私は第1ハードルと呼んでいて、必要であればやる、必要じゃなかったらやめる。必要であったなら、それが効率的にできているか、成果が上がっているかという形で、要はプロセスの中で判定していく。これが第2ハードルというふうに考えていますので、必要性のほうが一番最初に来て、成果のほうが一番後だと思います、順番は。というのがまず一つです。そういった行政評価のロジックに合わせた文章にしたほうが、これを受けて行政評価と言うのだったらいいだろうというのがまず1点。

それともう一つは、今度は市民の視点の方ですが、事例からお話しすると、ちょうど年末もある自治体に行っていたのですが、その自治体ではホールを建て替えようとしています。一旦基本構想のようなものは出たのだけれども、いろいろ批判があったということもあって、再度市民説明とかをやっているのです、本年度。市としては、大体これぐらいの規模のものというのがあるのですが、800席ぐらいのものを希

望しているのだけれども、市民の意見を聞くと、もっとせっかくだから2,000席のものを造って、有名アーティストを呼ぼうじゃないかとか。ある意見は、600や800でいいから、もっと中学生や高校生の発表会に使おうじゃないかとか、いろいろな意見が出ていて全くまとまらないのです。右往左往していて、多数決で決めましょうみたいな形になっていて、それもどうかという感じなわけで。これ、一つの自治体です。

もう一つの自治体は、また別の自治体は、施設マネジメントの取組をこれからしていくということで、そこでは施設マネジメントの取組の中で、どのような市民との説明の場みたいなのをつくったらいいですかという質問になったときに、私から回答したのは、何かつくったから説明するのではなくて、もっと継続的な説明の場をつくったほうがいいと。そのほうが結果的には。

先ほど、ちょうど委員がおっしゃられたように、よく分からないですがって。市民はそもそも分からないのですよ。そもそも関心もない。自分に関係があることは関心あるけれども、全部に関心あるわけじゃないのです。だから、そういう市民に1回だけ説明して分かってもらおうなどというのがそもそも間違っていて、もっと継続的な場をつくったほうがいいですよという話をしています。

というふうに、私が言いたいのは、市民の視点に立ってというふうにここに書くのであれば、白井市として、どういうやり方をするのかということをやんとこの次に考えておかないといけないよと。具体的な、今度は行政評価で振りますというのは先ほどありましたけれども、それと同じように、市民の視点に立っての部分具体的にはこういうルールを後で決めますというのをちゃんと考えないといけないよというのが言いたかったことです。

以上です。

○会 長

ありがとうございます。何か案というか、構想はあるのでしょうか。

●事務局

今の時点で、具体的に何かというものを御提示できるものは正直ないのですけれども、頂いた御意見参考に、今後、具体的なもの、実現していく上では参考にさせていただきます。ありがとうございます。

○会 長

他に何かありますか。オンラインの方、何かありますか。

○委 員

私はここは、基本方針2は大丈夫です。

○会 長

大丈夫そうですか。基本の2。

○委 員

私も大丈夫です。

○会 長

大丈夫でしょうか。

○委 員

大丈夫です。

○会 長

では、基本方針の3のほうに行きます。こっちのほうが新しいですから、いろいろあると思いますけれども、3で何か御意見など。補足の説明とかございます。特にないですか。

●事務局

大丈夫です。先ほど説明したとおりになりますので、補足はございません。

○会 長

何かございますでしょうか。

まず私から一つ。いろいろあります。多様な人材の育成と確保というところですがけれども、この計画的な研修の実施や外部への派遣などにより多様な人材の育成とか、人材の話が結構出ているような気がしますけれども、これ、外部への派遣とは何でしたっけ。

あと、これ2番の①から、2番の⑤、外部人材の活用。これは今度は活用するのですね。これは具体的にぴんと来ないのですけれども、どういうあれなのでしょう。派遣というのは。2番の①。

●事務局

よろしいですか。

○会 長

お願いします。

●事務局

まず、外部への派遣。計画的な研修の実施や外部への派遣ということですがけれども、外部への派遣ということでは、例えば千葉県への1年間の研修派遣でありますとか、あとは、あまり白井ではまだやっていないのですけれども、例えば国のほうに派遣で行くとか、あとは、いろいろな事業主体がある団体のほうに研修させていただくために派遣に行って、職員の資質を高めるというようなことを今やっております。

それから、外部人材の活用ということでは、昨年ぐらいからやり始めているのですけれども、行政ではなくて、専門的な知識を持っている民間の企業の方とか、あとは副業的なことで行政のほうに力を貸してくれるような人材につきまして、アドバイスをもらったりだとか、白井では、まだやっていないのですけれども、週とか月に何日か白井市に来ていただいて、報酬をお支払いしてアドバイスを頂くだったりとか。一般的には、例えばDXの関係とかで活用をするという例がいろいろ全国的にはありますので、今後はそういったことも活用しながら、正職員だけではなくて、そういった専門的な知識を持って

いる方について、行政のほうでも活用していきたいというふうな内容で記載のほうをしております。

## ○会 長

ありがとうございます。

あともう一点なのですけれども、現在は全然やっていないということなのですか。外部に例えば派遣するとか。

## ●事務局

派遣でいいますと、先ほど言った県への派遣はやっておりますけれども、国とか民間企業さんとか、そういった団体には、まだ実際はあまり送れていないというのがございます。

## ○会 長

そうしますと、ただ単に他の市がやっているからやるとか、そういうのではなくて、この人をこういうふうにしたい。こういうふうに育てたいとか、こういう人材が欲しいからとかという感じで、ちゃんとした計画があってしかるべきだと思ふのです。そういうのをまずつくってからやるといいのじゃないかなというふうに思ふますか。

## ●事務局

ありがとうございます。まさしく職員のキャリアプラン等も含めて考えていかなければいけないものと、あとは、行政として必要な人材の育成という部分でやっていかなければいけないところなのですけれども、具体的にそういった計画があるわけではありませんので、今後そういった計画も含めて、こちらの取組については進めていかなければいけないなど、それは白井市でもそう考えているところです。

## ○会 長

ありがとうございました。

他にこの資料3、経営新基本方針3、ありますでしょうか。

〇〇さん、どうぞ。

## ○委 員

3の①のところなののですけれども、ワークライフバランスを取っていこうと、実現していこうというのは、すごくいいことだと思うのですけれども。整備するため、テレワーク制度の改善や勤務形態の見直しを図りますということで、ややテレワーク制度に特化しているというか、そういう気はするので、もうちょっと幅広く考えられるようにして文章に書いていただいたほうがいいかなという気はします。

多様な働き方ができると。例えば家庭を持っている女性でも働きやすいであるとか、障害があっても働きやすいであるとか、場合によっては、1週間に2日だけでもいいから働きたいという人も働きやすいとか、今までにないような環境というか、そういうことでも働けるようなものを考えていただきたいなというふうに思ふます。

それともう一つ。これもまたちょっと事例になるのですけれども、ちょうど1年ぐらい前、人口規模でいうと三十数万人、中核市ですけれども、そこで管理職向けの研修を3時間ぐらいかな、結構長い時間であったのです。課長級ばかりが集まってもらって、島のような形で座っていただいて、ワークショップみたいな形でやったのですけれども。

その中で幾つかのテーマで研修をしたのですけれども、一番盛り上がったのは、職場環境でした。やっぱり若い職員がどんどん辞めていく。もしくは、いろんな働きづらい環境になって、休んでしまうような職員も多くなっているという形で、どうやったらそういうことが防げるというか、対応できるだろうかということで、すごくそこは盛り上がったのですけれども。本当に働きやすい環境というのを幹部職員もだし、組織全体で考えていかないと、本当にいけないのじゃないのかなという気はします。取りあえず一旦、ここまでにします。

○会 長

他にありますか。

〇〇さん、どうぞ。

○委 員

オフサイトミーティングって私の職場にはなくて、よく分からないのですけれども、これは結構、役所とかでは、あるあるな制度なのですか。結構若い人は、お給料出ないとすると、わあとなつて逃げちゃうのではないかなと思ったのですけれども。

○会 長

いかがでしょう。オフサイトミーティング。企業ではよくやっていますよね。

●事務局

すみません、私も人事の考え方等を深く理解しているわけではないのですけれども、実験的に取り入れたというところも多分にありまして。具体的な例で言うと、実は保育課のほうで、公立の保育園と民間の保育園の職員を職場以外の場でいろいろな保育の悩みとかを共有しようみたいな取組をやった事例等を踏まえて、人事課のほうでも、職場環境を良くするために取り入れたというところがあつて。

まだまだ多分、それこそ職場以外のミーティングとなると、飲み会とかになってきて、その中間ぐらいの考え方だと思うのですけれども。一応人事のほうでつくっているものは、業務の、原則として、勤務時間外に業務外のところで開催するものになってきて。ただ、開催場所は、外というよりは、市役所の庁内の会議室とかも使っているというところはある。はっきり言うと曖昧な感じのものにはなっているというところがあります。

以上です。

○委 員

ありがとうございます。

## ○会 長

よろしいですか、他に。

〇〇さん。

## ○委 員

基本方針ということなので、あまり具体的なことを書き込まないというのは理解しているのですけれども。1の①のところがやっぱりどうしても気になって。職員1人ひとりの能力を最大限に発揮し、市が目指すまちづくりを進めるための最適な行政組織の構築に取り組みますというのは、それはもちろんそのとおりなのですけれども。

タイトルの効率的、効果的な行政組織の構築と、あまり言っていることが変わらない感じがして。具体的にどういう方向性で取り組むのか。もしくは違う言い方をすれば、最適な行政組織というのは、どういう条件を満たしていると考えた上で、そこを目指していくということなのか、その。これのもう一個具体的な内容が、この基本方針のレベルでも必要なんじゃないかなと思うのですが、いかがでしょうか。

## ○会 長

どうでしょう。

課長どうぞ。

## ●事務局

今、〇〇委員がおっしゃったことは言われて、確かにそのとおりだなと。効率的、効果的というのが具体的にどういう姿なのかといいますと、やっぱり市が目指すまちづくりを進めるためには、組織としても機能的ではなければいけませんし、さらに職員1人ひとりが組織の中で個人の能力を最大限に発揮できるようなものでなければいけないというところで、効率的であり、さらにそれが効果的に機能するようというイメージで書いてはいるのですけれども、それが伝わりにくいということだと思います。なので、ここはもう少し事務局のほうでも案を考えさせていただければなと思います。ありがとうございます。

## ○会 長

どうぞ。

## ○委 員

理解として、大きな2のほうが、1人ひとりの人材と。1のほうが、1人ひとりの人材を取りまとめた組織という形で書かれているのかなという気がするのですけれども。じゃあ、今の組織がどうかというと、何々部、何々課、何々課と分かれていると。はっきり言って、部という単位は、国の省庁から物が下りてくるから、その受け皿の単位になっているから、国の省庁別になっていると。

そういう課が今の世の中、これからの世の中にいいのでしょうかということだと思うのです。いいのだったら、いいでもいいのですけれども、恐らく合っていないんじゃない

かということで、組織を見直ししましょうというふうになっていて。

であれば、省庁別ではなく課題別。例えば子育てということが悩んでおられる方がるのであれば、子育ての体制というのは厚生省かもしれませんが、そういう問題だったり、施設の問題だったり、そういうところを横断的に見られるような一種の課題対応型とか、そういうようなものも一つあるのじゃないかなと。これは別に私の意見なので、そうじゃなくてもいいのですけれども。何かそういうものをイメージした上で書かないと、ここに書いている文章が生きたものになってこないの、ぜひそういう、どういうふうな組織に見直すのかということイメージしながら書いていただきたいというところです。

## ○会 長

効率的、効果的、よく使うのですけれども、会社とかの中でも。簡単なのですけれども、なかなかこれを具体的に、どういうふうにするのかというのは、ちゃんと頭の中でイメージがあればいいのですけれども、そこなかなか難しいと思いますよね、実際に。どんな組織にするのか、どれが一番効率的なのか、どれが効果的なのか。そこはなかなか難しいと思います。相当この中でディスカッションとかを繰り返さないとなかなか難しいのじゃないかなと思いますけれども。

他にありますでしょうか。オンラインの方どうでしょう。

〇〇さん、お願いします。

## ○委 員

ありがとうございます。私も、3番の働きやすい職場づくりについてコメントさせていただきたいなと思っていました。先ほど〇〇さんがおっしゃったことが私もそのとおりだなと思っています。それは、多様な方が働きやすいということと、多様な働き方ができるという2点がすごく重要だと思っているので、そういった記載があるといいなと思っています。

私も以前、ワークダイバーシティの取り組みを進める中で、障がいのある方がショートタイムで働けるような環境整備をしたこともありましたので、そういった形で多様な方が働きやすい、多様な働き方ができるという2点を、大事にしていただければありがたいなというのがまず1点目です。

ワークライフバランスについて記載のあるところの前提になると思うのですが、そもそも今、職場の状態がどういう状態なのかということのを可視化できるといいのかなと。これは民間企業ではよく行っていて、働く方々の満足度であったり、職場への帰属意識、愛着などを測るいろいろなサーベイがありますので、そういった既存のサーベイを使ったり、あるいは白井市さん独自でアンケートの項目とか、ヒアリングの項目を考えるとということでもいいのかなと思います。

そういった職場の実態とか課題をしっかりと可視化してから手を打つということがやっぱり必要だと思いますので、目標を掲げること自体は、すごく大事だと思うのですけれ

ども、実態がどうなのか、どういった手を打つ必要があるのかということ、きちんと職場実態の可視化というところを進めた上で、目指すところとの乖離を埋めていくということが必要なのかなと思います。

あとは、先ほど、どなたか質問されていたのですけれども、オフサイトミーティングはやっているのでしたっけ。

### ●事務局

私から回答します。オフサイトミーティング、実際、人事主導でやった実績はございません。

ただ、それも完全に職場を離れてというよりは、業務時間外に庁内の会議室を使って、お菓子だったり、飲み物だったり用意した上で、和やかな雰囲気づくりをした上でやったという事例はあります。

以上です。

### ○委員

ありがとうございます。私も、自治体職員の時代に、六、七年独自に、ほとんど今の定義と同じ形でオフサイトミーティングを主宰していました。そのときに、確かにこの風通しの良い職場とか、そういったところとか一体感というものももちろん大事ではあるのですけれども、より大事だったなと思うのは、各課とか部とかという職場を越えているということと、あとは、そのときゲスト講師とかで他の自治体の方とか、あるいは民間企業の方とかを呼んで勉強会とかもしていたのですけれども、そういった市役所の中と外を越えるという、この二つの越境というのは大事なのかなと思っていました。そういった職場の垣根、あるいは市役所と市役所の外との垣根を越えるということが大事です。

あとは、職場の中での横のつながりということと、横のつながりによって集合知を高めていくというところがありましたので、風通しの良いとか、一体感ということだけではなくて、そういった越境、垣根を越えるということと、横のつながり、集合知という観点も、もしこのオフサイトミーティングのところの文章を書いていかれるということであれば、少し言葉を補っていただいてもいいのかなと思いました。

1点補足ですが、私がオフサイトミーティングを実際にやっていて、ありがたかったなと思ったのは、職員育成課が予算をとってくれていました。外部から講師を呼ぶときに、謝金という形でお支払いをすることができたので、ここに書くことではないですけれども、講師の謝金を予算化してもらえると、オフサイトミーティング自体も活性化していくのかなと思いました。

以上です。

### ●事務局

ありがとうございます。私のほうから、今の御意見、コメントさせていただきます。中

と外の垣根を越えるというお言葉ありましたが、実際行った事例としては、一応中の垣根は越えたようなオフサイトミーティングはさせていただいています。

実際、私も参加したわけではないので、そこでどういった話があって、どういう議論がされたかとかというのは、この場で御説明できないのですけれども。白井市役所、他の市町村と比べて、結構組織としても比較的小さい組織にはなりますので、ある程度中の垣根という部分では、例えば政令指定都市だったりとか、そういったところよりは、そんなに縦割りの雰囲気というのはないのですけれども。

それをまた業務以外で関わっていない人とのつながりをつくる、集合知を高めるという意味でも、そういったところ、非常にうまく、そのときやったことによって機能したのじゃないかなというふうには勝手に思っています。

外部講師の部分につきましては、今そういったことをやってきたというお話ありましたが、そういうやり方もあるのだということも含めて、予算化、実際に具体的にお金をつけるというところも、人事課のほうにもフィードバックさせていただきたいと思います。ありがとうございます。

以上です。

○会 長

ありがとうございました。

○委 員

ありがとうございました。

○会 長

他に何かありますか。

〇〇さん。

○委 員

2の③の職員が地域と市民に貢献しようとする意識を醸成するため、地域活動に参加しやすい仕組みって、地域活動とはどういう規模を考えていますか。地区とかなのか、市民祭りみたいな市全体規模とか。

●事務局

私からお答えさせていただきます。この地域活動、すみません、この基本方針だと、なかなか読み取りづらい部分あると思うのですけれども。これは本当に今言ったもの、自治会だったりとか、お祭りだったりとか、そういったもの全てを引くくめたようなものになっていまして。

これは、前回の基本方針からも踏襲しているものにはなるのですけれども、基本方針1に市民自治のまちづくりというものを掲げています。それを目標に取り組んでいくからには、職員自身が、1人ひとりがそういった、自分が住んでいる地域の活動に参加しやすいような仕組みというものをつくりましょうというような取組をそのときは定めたよう

なものになっております。

実際に人事の担当の部署で、一応形式的には基本方針、人事で持っている方針なりにそれを入れた上で、管理職に対して、それを発信していくという取組を行ってきております。以上です。

○委員

ありがとうございます。地区別とかになると、あまり盛り上がっていない地区とかもあつたりするので、職員が貢献しようとする意識を醸成するだけじゃなくて、市民も盛り上げようという気持ちになれるような仕組みを両輪で検討したほうがいいかもしれないなと思いました。

以上です。

●事務局

ありがとうございます。そしたら、そちらは多分、市民自治のまちづくりといった、今この場で資料は実際にはないのですけれども、そちらに取り入れていくとかというのでも検討させていただきます。ありがとうございます。

○会長

そういうのを積極的にやると、町の魅力というのでも出てくるのかもしれないですよ、本当に。

他にございますでしょうか。〇〇さんとか何かあります。市民として。こういう活動とあって。何でもいいですけれども。

○委員

3番のところですかね。ワークライフバランスって、結局そのテレワークの制度の改善とか勤務実態、実行できるようなものにしてもらいたいなというのがあります。

○会長

3番のところですか。

○委員

そうですね。3の1、新しくつくるところが、テレワーク制度の改善ってすごく漠然としていて、やれる部署とやれない部署とか、またそういう話に戻っちゃうのですよね、結局。であれば、何かいいものないかなと、いつもいろいろ考えているのですけれども、答えが出ない状態で。

○会長

ありがとうございます。

○委員

そんな感じです。

○会長

なかなかここは、まだ案の段階ですから、ぜひここは。

働きやすい職場づくり、本当に大事なところだと思います。オフサイトミーティングは、私は企業るとき、私、企画していました。例えばこういう会議でも、どこか、こういうことは市でやっているののでできないかもしれないですけども、例えばホテルか何かで1泊してやるとか、旅館か何かに行ってやって、温泉に入りながら、こういう計画をつくるとか。日本的な感じかもしれませんが、そういうのは結構一般的な企業はやっています。泊まりじゃないかもしれないですけども、別のちょっとした会議室とか変えてやるとか、それはやっているし、気分転換になっていいと思いますし。それこそいろいろな部署の人たち、もし呼んでやるなり何なりすると、それはそれでいい、一つの楽しみみたいにもなっていましたね、私の場合は。

他にございますでしょうか。よろしいでしょうか。

では、先に行きたいと思います。それでは、今日の議論を踏まえて、次回の会議までに事務局が修正した案をぜひ提示していただきたいというふうに思います。

それから、続いて議題の2ですか。次第の2、議題の2、新たな目標数値の検討についてですけども、まずは事務局のほうから説明をお願いいたします。

## ●事務局

では、議題の2、新たな目標数値について説明させていただきたいと思います。資料としては、資料4と5を、あと用語集を使いながら説明させていただきたいと思います。よろしく願います。

まず資料4のほうから説明させていただきます。先ほど冒頭資料1のほうでも若干説明させていただきましたけれども、今、現指針の指標として三つ指標がございました。それを今後新たな目標数値を定めるに当たって、今回大きく見直そうと考えております。それを今日ここで説明したいと思います。

まず、上の表なのですが、これが左側に現指針の指標、真ん中に新指針の指標かつこ案と、あとは右側にその指標を設定における視点というものを記載させていただいております。

今まで左側、現指針の指標では、お金に関する指標三つを掲げておりました。経常収支比率、財政調整基金残高、地方債残高です。三つ指標掲げておりました。この指標の設定における姿勢としましては、経常収支比率が、財政が硬直化していなく、自由な使途に使える、臨時的な事業に分配できるお金が多いかという視点で設定しておりました。

財政調整基金残高。貯金の残高につきましては、災害などの不測の事態に備えた貯金がいかに多く残せるかというところを視点にしておりました。地方債の残高につきましては、地方債、借金です。この借金の残高をある一定以上にはしないでおこうというところで、次世代の子供たちに負担を残さず、健全な白井市を引き継ぐことができるかという視点で設定していたところになります。これがこれまで三つの指標掲げていた理由、視点になります。

それを今回、新たに真ん中、新指針の指標として見直したいと考えております。では、順番に説明させていただきます。説明としましては、真ん中辺り、そこから説明します。現指標からの変更理由（新指針の指標案の設定理由）になります。

まず、現指標。経常収支比率につきましては、結論としましては、補助指標という形で1個格下げというか、そういった形で考えております。その理由としましては、現指標の経常収支比率につきましては、令和元年度までは、まず、目標数値90%以下というところを目標に、数値にしておりました。それが令和5年度は94.3%までは上昇したのですけれども、令和2年度以降は低下傾向にありました。2年度が91%、3年度が84.2%、4年度89.7%、5年度89.5%。ここ最近は、目標数値を達成しているような一応状況にはありません。

第3回の会議で〇〇委員からも意見がございました。高齢化による扶助費の増加等に伴い、全国多くの自治体が90%を超えており、目標値として経常収支比率を採用しているのが適当であるかは疑問がありますというような御意見がございました。

実際に令和5年度の県内の平均としましては91.9%、令和4年度の全国市町村の平均は92.4%。90%を超える団体数は、全体の5割という状況がございました。

経常収支比率につきましては、そういった状況なのですけれども、また、現指標の地方債残高につきまして見直しの理由としましては、地方債残高は将来負担比率という指標に置き換えたいと考えております。この将来負担比率というものが経常収支比率、自由にお金を使える指標と、あとは借金、将来の負担がどのくらいあるかというものを捉えたような一応内包したような指標になっておりますので、そちらを採用したいと考えております。

地方債残高を変更する理由なのですけれども、次世代の子供たちに負担、借金を残さないという視点で、現指針における指標として設定していたところにはなるのですけれども、将来の財政負担という意味では、地方債に限らず、いろんなものがそこには含まれるような形になります。実質的な将来の財政負担という測る指標に地方債残高だけでは捉え切れないようなものになっております。

そのため、将来的に財政の硬直化を招く要素となる、現在抱えているいろいろな負債の大きさを財政規模、簡単に言うと、市の収入に対する割合で表した指標である将来負担比率を経常収支比率と地方債残高に代わる新たな目標数値の指標として設定したいと考えております。

経常収支比率については、繰り返しになりますけれども、目標数値の指標、大きな指標とはしないものの、引き続き90%以下となるように注視していく補助的な指標にしよう。1個格下げというか、したいと一応考えているところにはなります。

では、将来負担比率につきまして、具体的にどういう指標なのかというところを説明させていただきますと思います。資料の5番になります。資料の5番を御覧ください。

将来負担比率とは、ここに大きな四角で囲ったものが一応の定義になります。現在抱えている負債、地方債などの借金、あとはいろいろなものあるのですけれども、その大きさをその地方公共団体の財政規模に対する割合で表した比率となっております。将来財政を圧迫する可能性の度合いを示す指標ということで、これは全国的に使っている統一的な指標になります。

その下に算定式という形で、いろいろと専門的な用語が並んでいるところにはなるのですけれども、すごくシンプルに言うと、市が保有する全ての負債について、手持ちの現金、貯金を全て返済に回した上で、1年間に市民の方から頂く税金をどのくらい充てると完済できるかを表した指標というものになっております。

分母の標準財政規模というものが④になるのですけれども、これが簡単に言うと、自由に使えるお金の規模になります。収入が大きくなると分母が大きくなります。将来負担額、これが将来的に負担しなきゃいけない金額、①になるのですけれども、実質的な債務になるのですが、ここに今まで使っていた地方債、借金だけではなくて、いろいろな債務というものが数字として入ってくるような形になります。地方債残高だけでいうと、金額の指標になりますので、ある一定の額を超えると、市としては地方債、借金はしません、できないというような状況になってしまうのですけれども。

地方債につきましては、これ用語集のほうを御覧になっていただいてもよろしいですか。用語集のほうで、地方債、説明が真ん中辺りになります。地方債。簡単に言うと借金なのですけれども、この地方債を行うメリットというか、前向きな理由、役割として大きく二つございます。

地方債の主な役割として、支出と収入、年度間で調整できる。ローンと同じですね。単一の年度で一括で大きな支払いをするのではなくて、計画的な財政運営を行うことを可能にするというものになります。

②番、住民負担の世代間の公平のための調整という役割が、大きく二つ目、ございます。これ、先ほど言った将来世代に負担を残さないというところで、相反する部分にはなるのですけれども。例えば公共施設を整備するためには、いろいろな大きなお金がかかるのですけれども、公共施設は今の住民だけではなくて、将来世代の住民も使用できる財産になります。

それをその年度に納付された税金だけではなくて、地方債を活用して施設整備を行うことで、その地方債を複数年にわたって返していくということを通じて、将来的にその施設を使うことになる、便益を受けることとなる将来世代の住民と、今の現在の世代の住民との間で負担を公平にするということを一応大きな役割として持っているものになります。そのため、地方債は、公共施設の耐用年数の範囲内で返還するというルールとかというのも一応設けているようなものになっております。

こういった形で地方債だけにこだわると、金額に縛られて、収入がどれだけ大きくなっ

でも、こういったメリットのある地方債を活用できなくなるという、自分たち市の行政にある意味縛ってしまう、行政のこういった制度を活用することができなくなるという側面もございましたので、今言ったように、財政規模、収入に応じて将来負担を抑えていくというところの指標を採用したいというふうに考えております。

具体的に将来負担比率、今の現状どうなっているかというところも含めて見ていきたいと思います。裏面です。2ページ目になります。

この将来負担比率なのですけれども、白井市として今、最近のデータは令和5年度44.2%というものになっております。

これが全国平均、あとは、県内都市平均で見ると、平成28年度からの推移を見ると、低下傾向にあります。

ただ、逆に白井市においては、平成29年度から将来負担比率が数値として表れて、30年度に大幅に上昇して、その後はおおむね40%から50%の間を推移しているような状況になります。

この40%、50%が、具体的にどういうふうなあんばいなのかというところは、決して悪い数値ではないところにはなるのですけれども、これ、全国的に使っている国の基準の数値というところ、先ほど御説明したのですけれども、国の基準では、この将来負担比率が350%以上になった場合は、財政の健全化を早急に図る必要があるというところで、いろいろ法律の縛りがあるところにはなっています。その350%というところを基準にすると、財政的にはかなり悪化したような状態にはなってくるのですけれども、白井市としては、ここを将来に負担を残さない、注視していきたいというところで。

今、グラフ画面に映していますけれども、全国的、県内都市平均が下がる中で、白井市としては、ちょっと上昇傾向にある。あとは、一つ大きな要素として、一部事務組合への負担見込額の増加。将来の負担に影響を与えるところが、今後大きな増加が見込まれているところになります。

具体的な例を申しますと、一部事務組合のほうで、印西地区環境整備事業組合とかで廃棄物を処理するような組合があるのですけれども、そこで大規模なごみ処理施設の整備というものが予定されていて、そこで市が一定の負担を負うことになりますので、かなり財政的にも大きな負担をすることが今後数年間で見込まれているところもございますので、この将来負担比率を一定の割合に抑制しようというところを目標数値として設定したいというふうに一応考えているところになります。

今、現状として挙がってきている大きな理由としましては、29年度と30年度に大きな施設整備がございました。皆さんが今いらっしゃる市役所の庁舎整備と、あとは学校給食センターの建替えの整備で、大きく二つ、公共施設整備したというところもございますので、今、近隣と比べて、ちょっと大きめの数値になっているような状況がございます。

あとはもう一つ、参考の数値にはなるのですけれども、画面御覧になっていただいて、

近隣市と比較したような表も御用意させていただきました。これは近隣、八千代市、鎌ヶ谷市、印西市に加えて、あとは財政規模と人口規模が比較的同じようなところにある四街道市というところを比較した資料になるのですが、将来負担比率を見ると、印西市、四街道市は、将来負担比率がパーセントとして表れていないです。これは、かなり貯金が大きくなっているというところが影響しているのかなというふうには予想しているのですが、八千代市、鎌ヶ谷市においても、白井市よりは低いような状況になっております。そういったところもございまして、将来負担比率というものを新しい目標数値の財政的な指標として採用することを考えております。

将来負担比率につきましては、以上になります。

資料4に戻っていただきます。今までは、財政に関する指標だけを説明してきたところになります。今、これまで議論してきました基本方針の3に、職員、組織に関する方針というもの、今回改めて大きな方針として整理したところになりますので、先ほど〇〇委員からも御意見ありましたけれども、職員、組織に関する方針に基づく指標というものを設定したいと考えております。

これは現状の把握という意味でも、まだ現状把握できている、数値的なものというものも特にないような状況になるので、そこからスタートにはなるのですが、指標の設定における視点としましては、行政運営における重要な資源である職員を活用するための基盤、下地、基礎、環境だったり、そういった言葉に置き換えられるかと思うのですが、そういったものが整っているかというところを視点として、指標というもの、ある程度定数的な、数値的なもので指標として表せばいいなというふうに考えております。

キーワードとしましては、一番最下段にも記載させていただいたのですが、職場の働きやすさですとか、職員のやりがい、意欲、満足度とか、そういったものがキーワードになってこようかと思っております。

ただ、今回の会議では、具体的にこれというような指標というものを御提示できない。内部でも議論したところになるのですが、何がいいかというところについては、決めかねている、定めかねているという状況になります。皆様から、ここ御意見頂ければ助かります。

では、新たな目標数値につきましては、説明は以上になります。よろしく申し上げます。

## ○会 長

ありがとうございました。難しいですね、一言で言うと。とても私には理解するのが難しいのですが。何かこの件に関して、御意見ございますでしょうか。委員の方。

〇〇さん、いかがでしょうか。

## ○委 員

まず一般的に財務というかの指標を考えたときに、フローの指標とストックの指標の

バランスを考えるとということになりますので、そういうことでいうと、フローの指標である経常収支比率と、ストックの指標である財政調整基金残高とか地方債残高というふうに以前されていたというのは、それはそれでよかったのではないかなと思うのですけれども。

資料1のところでもお話ししましたように、今後の財政運営、要は持続可能な行政運営をしていくという視点に立てば、今回フローの指標を外して、補助指標にして、ストックの指標。財政調整基金と将来負担比率にされるというのは、それはそれでいいのではないかなというふうに思います。

説明でもありましたけれども、地方債残高というのは、確かに借金は少なきゃ少ないほどいいように考えがちなのですけれども、現実には、公共施設を造ったときには借金がいったん急激に増えて、それを徐々に返して、ある程度返した段階で、また新しい公共施設を建てるという形で。要は、やりくりをしながらするものですので、ただ単に少なければいいというものではないですから。そういう意味で言うと、地方債残高を外されて、将来負担比率にされるというのは、いいだろうというふうに思います。

ただ、難しいところは、財政調整基金を一つ目標というか、一つの基準として設けるとした場合に、じゃあ財政規模に対して、どれぐらいの基金残高がいいのかというのは、非常にはっきりしていないというか、意見も分かれているところです。

さらに将来負担比率については、基金残高のさらに何パーセントぐらいを目標というか、基準にしていくのかというのは難しいところだろうなというふうに思います。取りあえず、ここまでです。

## ○会 長

ありがとうございました。どうでしょうか、その辺に関しては。

## ●事務局

ありがとうございます。まさしく財政調整基金残高の目標水準、それから将来負担比率の目標水準というのは、非常に難しいところだと思います。財政調整基金につきましては、前回、当初は10億円というところで議論されていたのですけれども、災害対応なども含めたときには、さらにその倍が必要ではないかということで、現在の20億円に設定をされたという経緯がございます。

実際に、ただ、実情に合わせまして、今後幾らが適正なのか、目標にすべきなのか、留意すべきなのかというところは、事務局でもまだ数字のほうは固まっていないという、案として御提示できるというところがございませんので、ここは次回までに、財政部門、企画部門とも協議しながら案のほうを御提示できればなと思っております。

将来負担比率につきましても、地方債等増えれば、これが上がっていくということにはなりますけれども、第1回目の市長が会議でおっしゃっていたとおり、前向きなことを考えていきますと、例えば企業誘致をすることによって、市の歳入というのが恒常的に上が

っていくという面も一方ではございます。そうすることによって、将来負担比率を抑えられるということも理論としてはありますので。

それと、一部事務組合の負担増という現実的なものを見据えて、数値のほう、こちらも財政調整基金と併せまして、財政、企画部門と整合取りながら、数値のほうをお示したいと思います。

以上です。

○会 長

ありがとうございました。

他にありますか。どうでしょう。オンラインの方、〇〇先生、何かありますか。

○委 員

特にないです。

○会 長

ないです。

他に、〇〇さん。

○委 員

目標数値についてですけれども、まず指標として地方債残高でなくて、将来負担比率にするというのは、僕もこの考え方でよいのではないかなというふうに思います。現在の一時点の残高というよりは、将来に与えるインパクトというのも加味してということだと思いますので、よりよい形なのかなというふうに思います。

指標としては、これで進めていくことでいいと思うのですけれども、今、〇〇委員おっしゃったのと、僕も考え方近いのかなと思うのですけれども、目標水準をどこに置くかというところ、非常に難しいなというふうに思っています。

あまり高いハードルできちきちに締めるのがいいのか、それとも少し緩やかな目標にしておいて、投資の余地を残すのか。これは総合計画をどれぐらい展開していくのかというところと兼ね合いだと思うのですけれども。個人的には、あまり財政的なところだけでぎゅっといくのではなくて、必要なものにはきちんと投資できるという、その両方を目配りしたバランス感のある目標水準というものを御検討いただけるといいのかなというふうに思います。

以上です。

○会 長

どうぞ。

○委 員

時間がないのかもしれませんが、先ほどのグラフ映してもらっていいですか。私の理解がもし間違っていたら指摘していただけたらと思うのですけれども。もうちょっと下まで。結構違和感のあるグラフだと思うのです。

というのは、これ青い線、一番下の線が全国平均で、オレンジが県内平均で、白井市だけが緑で、何となく右肩下がりにずっと行っているようだけれども、白井市だけがいびつな動きをしているなどというのが、まず第一印象としてはあります。だから、これは白井市は何か起こっているのじゃないかというふうに考えがちだと思うのです。それは一つはそうだと思うのですけれども。

青い線を見てみると、ゼロ。ゼロって一体何なのと。負担ないのと。これ恐らく基金が多いので、借金よりも基金のほうが。要は、借金よりも貯金のほうが多い状態になっているから、分子がマイナスになっていてゼロということだと思うのです。

それはなぜかという、令和3年度からなっているというのは、これは令和3年度で、ダンッてなっているけれども、恐らくコロナの影響で、国からたくさんお金が自治体に行って、それが使い切れずに基金になっているということなのだと思うのです。これは自治体がそうしたいと思ったのじゃなく、そうなったという意味で、すごく受け身の指標だと思うのです。そういうような指標だという意味でも、目標値の設定がすごく難しいと思うのです。

なので、先ほど〇〇委員がおっしゃったように、だからこそ、より白井市としてどうしていきたいのかということをはっきりさせないと、恐らく目標値は立たないのじゃないのかなというふうにも思います。

## ○会 長

どうでしょう。難しいですよ、ここは本当に。

## ●事務局

ありがとうございます。現在、第6次の総合計画のほうも行政経営指針に併せまして、策定のほうをしております。そちらで今後5年間の財政推計というのをつくっているのですけれども、具体的に総合計画の中で将来の歳入と計画事業としての歳出、それを見比べて計画のほう、財政の計画を策定していきますので。

それも踏まえて、白井市として総合計画の中で今後どういう事業、方向性で行くのかというのも、その辺も加味しながらこの行政経営指針の目標数値というのを検討していかなければいけないかなと考えております。

まさしくぎゅっと締めるだけではなくて、必要なところには必要な事業、市民サービスを低下させるのではなくて、上げていくような取組というのが、これから本当に求められていくところがございますので、その辺も踏まえた数値設定にできればなど現在は考えているところです。ありがとうございます。

## ○会 長

ありがとうございます。他にありますか。

じゃあ私から。新しく加わった資料4の職員、組織に関する方針にひもづく指標というところで。確かにこれ基本方針で、組織力の向上とか、人材といいますか、そういうとこ

ろをこれからちゃんとやっていこうということなのでしょうけれども。この新指標のところで、資料4の一番下のところですか。職員のやりがい、意欲、満足度とありますけれども、これは、どういう感じで測っていくのでしょうか。

### ●事務局

ありがとうございます。それも今キーワード的にぼんぼんと置いているだけになるので、これをどういうふうに測っていくかというところまでは至っていないのが正直なところなのではと思います。

先ほど〇〇委員もおっしゃったように、何かしらアンケートを取るとか、そういった実態の把握というのをまずしなきゃいけないなというのは一つあります。今、職員のほうって、人事として何か数値化しているものって、実際に持っているものというのがストレスチェックだけになるのです。職員のストレス度がどのくらいあるか、健康リスクがどのくらいあるか、それが組織全体で見たときにどのくらいなのかという、そういったものしかなくて。それは義務づけられているからやっているという部分もあるので、もう少し前向きな部分で。これもなかなか数値化するのが難しいところになるので、職員のアンケートをやるにしても、どういった質問項目にするとか、そういったところが大きく影響してくると思うのですが、それを今、考えあぐねているところにはなります。

### ○会長

ありがとうございます。これ、難しいのですが、企業なんかでは、割と外部の人事コンサルみたいなのを、ちょっと高いのですが、そういうのを入れたりして、毎年やっている会社なんて。会社だと大体毎年、そこそこの規模の会社だと結構やっているのじゃないかなと。私もやっていましたけれども。そういうところでやると、他社とか、ベンチマークみたいなのもできるので、ちょっとお金はかかるのですが、そういうのも一つのやり方なのかなというふうに思います。

他にございますでしょうか。

〇〇さん。

### ○委員

何度もすみません。今おっしゃられたように、現状把握というのは、まずは必要だろうと思います。それもストレスチェックだけじゃなくて、もう少しできれば多面的な。多面的なと簡単な言い方してはいますが、できれば複数の現状把握というのは必要だろうと思います。

まず指標の設定についてなのですが、多くの自治体でいろいろな計画をつくる中で指標の設定はされているわけです。国からもそういうことが言われているから指標の設定をされているのだけれども、目の前にある指標から、これがいいかなとかと、思いつきと言うと悪いのですが、あるものを集めてくるみたいな、そういうような発想で指標を設定するケースは多いのですが、そういうのはやめていただいて。

最近、E B P Mの取組などがよく行われているので、そういう報告書などを見ていただくと載っていますから、ロジックモデルの考え方で、ちゃんとこうすればこうなって、だからこうなってというロジックを考えて、幾つかのロジックが出てくると思うのですけれども、その中でこの指標を使おう、この指標を使おうというふうな、なぜその指標が選ばれたのかということをやちゃんと説明できるように考えていただきたいというのがまず一つです。

それと、もう一点は、国や自治体の計画に何でもかんでも指標を載せなさいみたいになっていて、私も指標を設定するコンサルをしている立場なので、あまり偉そうなことは言えないのですけれども。本当は指標を載せるということがすごく危険なことだということは、ぜひ理解していただきたいと思います。

この指標を設定したことによって、職員のやる気がなくなる可能性もあるし、変な方向に職員が行く可能性も十分あり得るといふ非常に危険なものだということは理解してほしいというのが一つ。

それともう一点は、そもそもこういった職員というのは典型的ですけれども、定量的には非常に評価しづらいものだということです。だから、指標には限界があるのだということをやぜひ理解してほしい。指標の限界というのは、ほとんどみんな言わないのだけれども、指標の限界を理解することが指標の設定よりもさらに大事なぐらい、指標の限界を理解することはすごく大事だと思いますので。ここは指標で表現できるけれども、この部分は指標では表現できないということをやしっかり考えてほしいなというふうに思います。

## ○会 長

ありがとうございました。いかがでしょうか、その辺は。御理解しているのじゃないかなとは思いますが。

## ●事務局

ありがとうございます。これ、自分個人としても、かなり踏み込んだ提案だなと個人的には思っています。これが現状把握という意味で、まず現状把握したときに、かなりこの設定した指標に対して数値が低いのが出たときに、個人的にも、組織に対する現実を職員みんなが知ることによってモチベーションが下がったりとか、そういう影響も出かねないというのは実は思っているところではあります。

ただ、今、実態と乖離して、目指すべきところと乖離しているものを埋めるために何をしなきゃいけないかというところは努力しなきゃいけない部分だとは思っていますので、ここはぜひ取り入れていきたい、設定したいなというふうには考えているところにはなりません。

指標に表れない部分というのは、将来負担比率とかでも同じで、全国の平均を見るとゼロになっているけれども、その背景には多分いろいろあって。それがまた人になると、もっといろいろなものが影響してくるようなものになってくると思っていますので、ここは設

定するのにかなり難しいとは思うのですけれども。委員の皆様からも、民間では実はこういうものを行っているとか、そういったものも含めて御提案いただきながら設定したいというふうには考えているところです。

以上です。

## ○会 長

ありがとうございました。他にございますでしょうか。

○○先生。

## ○委 員

目標の水準の話に戻ってしまうのですけれども、二つ申し上げておきたいと思います。一つ目は、目標の水準をこれから考えていくの、非常に難しい仕事になると思うのですけれども、現状の今の最新の世の中の動きであるとか、将来的な変化というものを意識して、これぐらいはやっぱりお金出さないと駄目だよねというところを加味していただければと思います。

一応、僕の日頃勉強している交通の話でいうと、今、交通事業者さんがドライバー不足でなかなか支え切れないという状況が出てきている中で、今までのやり方では、地域の人々が動く足というものも維持できなくなっているという今々の動きがあります。こういったものを見通したときには、今までのお金の出し方、行政のお金の出し方とは違う形を採らないと、地域全体の活力が低下してしまうということは懸念されたりとか、いろいろな多分、専門領域でそういう動きはあると思うのです。そういったところを加味した上で、目標水準のほうを考えていただきたいのが1点です。

もう一点は、冒頭の資料1のところでも申し上げた目標数値の達成に寄与の部分で、この目標となるレベルを達成したかどうかで評価するのか、それとも、そちらに近づいたらよしということで評価するのか、どちらの考え方もあると思います。

もし一定のハードルがあって、これを越えたか、越えないかで判断するというのであれば、この基本目標の下にぶら下がっている取組項目を全部並べていったときに、これとこれとこれとこれをやったら、この水準まで行きそうだねというのを検証しておきたくなくなってしまおうと思うのです。

そうではなくて、これはあくまで目指す姿であって、こちらに近づいていくのだということで、今回行かれるのであれば、そこまで取組の具体的な項目とレベル感をチェックしなくてもいいのかなというふうに思います。

ここの部分、どちらで行くのかというのは選択だと思うので、事務局さんのほうで考えていただいた上で、方針として、この数字の位置づけですよね。改めてこういうことで行きますということで、次回以降また教えていただければと思います。

以上です。

## ○会 長

ありがとうございました。大丈夫でしょうか。ありますか。

〇〇さん。どうぞ。

## ○委員

ありがとうございます。私も職員、組織に関する方針に基づく指標というところで、先ほど来、〇〇さんであったり、小池さんのほうもお話しされているとおり、確かにこの指標設定というのは、危うさも当然あるなというふうに思っています。

それは、どんな指標を設定するかにももちろんよるのですけれども、他の指標ですと、市全体の指標ということになると思うのですけれども、例えばこの職員、組織というところが、設定する指標によっては、その課の課長さんの評価ということにも、なってしまうかねないというところもあります。

そこを市全体としての組織の評価にしていくには、どんな指標がいいのかというところは、なかなか難しいものはあるのかなというところもありますし、何かそれを上げようとするがために、ひずみが出てきてしまうというところもあり得るかなと思っています。そういった中で、設定する、しないということも含めて、慎重な検討が必要だと思っています。

それから、この働きやすさとか、働いている方々のやりがいという点と、もう一つ、ビジョンへの共感ということはよく設定することがあります。

ですので、白井市さんのほうでも目指されている職員育成の方針であったり、あるいはこんな職場にしていこう、こんな市にしていこうというようなところのビジョンへの共感がどれくらいあるのかは、こういった指標の一つにすることが多いというところで、参考までに情報提供させていただきたいと思っています。

あと一点は、その職場をお勧めできますかということで、以前もお話しさせていただいたのですけれども、その職場のお勧め度みたいなところを指標にされているケースもあります。

以上です。

## ○会長

ありがとうございました。職員のやりがいとか、職員、組織に関する方針とか。この総合計画、長期的なまちづくりの方向性を示すということですから、これからどういう職員の人たちを育成していったら、どういうふうな市になっていくのかというのを再度よく考えて、白井市で、この市はすごくいい市なのだと、働きやすい市なのだとか。DXなんか書いてありますけれども、DXは会社なんかだと、本当はかなりお金たくさん払わないと来てくれないなんていう、今、そういう現状がありますよね。

そういうのは、なかなか難しいわけですから、この市に来て、本当にやりがいがあって、楽しくて、満足度がある、そういう魅力みたいなものを売りにして、長期計画でそういう市にしていくという何かいいものがあればいいかなというふうに私は思いますけれども。

よろしいでしょうか。大体意見は。

○会 長

○○先生、どうぞ。

○委 員

先生方がおっしゃっているところというものをやはり気をつけていただきたいことと。これら、今お話ししているところが基本として、方向性になるわけですから、それを決して忘れないで、個別でこの指標がいいのじゃないかとか、そういったことじゃなくて、住民のために総合的に良くなるという形というのを決して忘れないでいただきたいのと。

目標ということになると、ともすれば目標数値を低くすれば達成しやすくなるわけですよ。そうしたことも考えて、住民のために総合的にこの数値というものを、ためになるという形でというのを決して忘れないでいただきたいというふうに思います。

以上になります。

○会 長

ありがとうございました。他ありますか。オンラインの人、ないですか。

大体議論は出尽くしたでしょうか。では、今日の議論を踏まえて、たくさん宿題が出ているようですけれども、次回の会議までに、事務局が修正した案の提示をぜひお願いいたします。

では、本日の議題は以上となっておりますけれども、委員の皆さんから何かございますでしょうか。何でも結構ですけれども。特にないでしょうか。

では、最後といたしますか、(3) その他です。事務局から何か説明などございますでしょうか。

[事務局から事務連絡]

○会 長

それでは本日の会議は以上となります。みなさま、お疲れ様でした。