

令和3年度第2回仙台市経営戦略会議（令和3年10月15日開催）

議事概要

1	日 時	令和3年10月15日（金） 10:00～
2	場 所	仙台市役所本庁舎2階第2委員会室
3	出席委員	青木ユカリ委員、熊沢由美委員、小粥純子委員、斎藤範夫委員、菅井茂委員、関美織委員、大黒雅弘委員、舘田あゆみ委員、山口強委員、山崎喜代宏委員、渡邊浩文委員〔計11名〕
4	欠席委員	佐藤博美委員、馬場正尊委員〔計2名〕
5	事務局	総務局長、総務局次長、総務局総務部長、総務局人材育成部長、総務局総務部行政経営課長、総務局人材育成部人事課長、総務局人材育成部職員研修所長、まちづくり政策局デジタル戦略推進室長、まちづくり政策局情報政策部デジタル行政推進担当課長、まちづくり政策局政策企画部政策企画課長、財政局財政部財政企画課長、財政局財政部財政課長、財政局理財部本庁舎建替準備室長、市民局協働まちづくり推進部長、市民局協働まちづくり推進部地域政策課長、市民局協働まちづくり推進部市民協働推進課長〔計16名〕
6	担当課	総務局総務部行政経営課
7	次 第	
	(1) 開 会	
	(2) 議 事	・次期「仙台市役所経営プラン」（令和4年度～令和8年度）の骨子案について
	(3) 閉 会	
8	会議資料	
	資料1	第1回仙台市経営戦略会議の主な意見とプラン修正の方向性
	資料2	仙台市役所経営プラン（令和4年度～令和8年度）骨子案 概要版
	資料3	仙台市役所経営プラン（令和4年度～令和8年度）骨子案
	資料4	仙台市役所経営プラン策定に向けたスケジュール
	参考資料1	仙台市の財政見通しと対応の方向性

(1) 開 会 事務局（司会）

本日はお忙しい中お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。定刻となりましたのでただいまより、令和3年度第2回仙台市経営戦略会議を開催いたします。

開催に先立ちまして、事務局より新型コロナウイルス感染症対策のお願いでございます。会議中はマスクを着用いただくとともに、可能な限り身体的距離の確保をお願いいたします。また、換気のため定期的に窓を開閉させていただきますので、ご了承いただきますようお願いいたします。

申し遅れましたが私は本日進行を進めさせていただきます総務局行政経営課の八重畑と申します。よろしくお願いたします。

初めに定足数の確認をさせていただきます。本日は11名の委員の皆様にご出席いただきまして、定員13名の過半数を超えておりますので、定足数を満たしていることをご報告申し上げます。なお、ウェブ形式にてご参加いただいておりますのは、熊沢委員、小粥委員、関委員、舘田委員の4名でございます。また、欠席となりましたのは佐藤委員、馬場委員の2名でございます。

それでは議事に入ります前に、お手元の資料を確認させていただきます。

<配布資料の確認>

続きまして、審議運営につきまして、委員の皆様へのお願いでございますが、ご発言される際には、お名前を名乗っていただいた上で、マイクにできるだけ近づき、ご発言いただきますようお願いいたします。なお、音声聞き取れなかった場合に再度ご発言をお願いする場合がございますのであらかじめご了承ください。

それでは会議を進めてまいりたいと存じます。ここからは渡邊会長に会議の進行をお願いいたします。

(2) 議 事

渡邊会長

皆さんおはようございます。それでは、次第に基づき会議を進めます。

議事に入る前に本日の議事録署名人の指名を行いたいと思います。前回は熊沢委員をお願いいたしました。順番については出席委員の五十音順にしていますので、本日は、小粥委員に議事録署名をお願いしたいと思います。よろしいでしょうか。

小粥委員

承知いたしました。

渡邊会長

ありがとうございます。それでは議事に移りたいと思います。

本日の議題は、次期「仙台市役所経営プラン」の骨子案についてでございます。資料をご用意いただいていますので、まず事務局から説明をお願いいたします。

事務局（行政経営課長）

<資料1～資料4に基づき説明>

渡邊会長

ありがとうございます。それでは骨子案につきまして、委員の皆様からご意見やご質問など頂戴できればと思います。まずは挙手願いたいと思いますけれども、最終的には皆さんからご意見を頂戴したいと考えておりますのでよろしく願いいたします。それではいかがでしょうか。

斎藤委員

斎藤範夫でございます。このプランは、以前は行革のためのプランだったかと思いますが、この計画を達成すれば仙台市が素晴らしいまちになるかというところではないと思います。一番の目標は仙台市が豊かで暮らしやすく、そして市民の皆さんが幸福を感じるまちにしていくことです。このプランは、そのための一手法だと思います。

先ほどの説明を聞いていても、多分に聞こえてきたのですが、とにかく行革プランというところから財政が厳しいから何とかしろという話になると思います。例えば、P24「経営指標」に「予算編成における特例的な収支差対策の縮減」として、令和3年度の当初予算では50億円の財源不足が見込まれたという話をしていますが、先ごろ行われた仙台市議会では、令和2年度の決算は数字だけ見ると素晴らしいものになっています。おそらくここ5年の中では最高の決算で、単年度収支は50億円も黒字になっています。これは一体どのようなことでしょうか。財政当局からは、その理由についてご説明いただくのですが、経営指標としてみると素晴らしい決算です。コロナのために事業の休止などにより財源を生み出したと言っていますが、そのような事業をしなくても仙台市を運営できるという話になってしまいます。

しばしば、財政当局は歳出を減らそうとします。そして、家計に例えておっしゃります。家計で

は収入に見合った生活をする、支出をするという話をしますが、皆さんお分かりのように財政論ではそうではなくて、「出ざるを量りて入るを制す」ということを考えます。いくら必要なのか、そのためにはどのような財源を手当てするのか。国からいただくなり、あるいは市税収入もちろんですが、何らかの形でやりくりすることになります。そのため、家計と同じように、市税収入が足りないから歳出を減らすということに囚われてしまうととんでもないことになってしまいます。

また、地方債残高、実質公債費比率、将来負担比率がどんどん下がっています。市役所がよく取り組んできたからこのような成果が上がっているのですが、市役所としての事業を実施しないで最終的に良くなったからと言って喜んではられません。本来必要とするサービスを本当に提供しているのか、そこが大事なのであって、単に数字だけに囚われてしまうととんでもないことになってしまうということをまず申し上げておきたいと思います。

P19では、「挑戦と進化を続ける市役所をつくる」と記載されています。この言葉は、本年3月に策定されました仙台市基本計画の中で、「挑戦を続ける、新たな杜の都へ」という理念を掲げていまして、ここから引用されているようですが、実際のところ、何を挑戦するのかというと、現在は「これらを成し遂げるため、職員一人ひとりが現場に向き合い、これまでにない発想を積極的に取り入れて行動することで、新たな挑戦を生み出し、進化し続ける市役所をつくります」と書いています。

職員一人ひとりの取組みに期待し、かつ、これまでにない発想を積極的に取って行動し、挑戦すると言っていますが、この部分について、この後のページでどのようなことを言っているかということ、どこにも出てきません。よく読めば、読み込めないわけではないのですが、具体的に、一人ひとりの行動が挑戦に結び付くことが読み込めません。これで挑戦と言えるのだろうかと感じます。

渡邊会長

ありがとうございます。事務局の方で何かありましたら、お願いいたします。

事務局（総務局長）

総務局長の吉野でございます。ご意見ありがとうございます。

私もこのプランには長年携わってきておりますけれども、冒頭ご発言いただきました通り、本市においては総合計画をはじめとして、事業ごとに詳細な計画をそれぞれ作りまして、その計画を着実に実行するための下支えをするために本計画を策定しております。

これまで事業を推進するなかで、我々の反省点としては、まさに新型コロナウイルス感染症でも明らかになりましたように、従来型の発想であるとか、既存のやり方だけではどうしても追いつかない部分があるということです。市民の方々にご迷惑をお掛けした部分が多々あり、これまでと同じやり方では駄目なのではないかという反省がございます。そのような意味でも、現状をアップデートし、挑戦していかなければならないのではないかと考えています。

次回以降にお示しをしてみたいと思いますが、我々、職員自らが変わることが非常に大事です。では、何をしていくのかというところが、現在、非常に悩んでいるところでございます。今後、人材育成の計画を推進するだけではなく、毎年200人から300人の職員が市役所に入ってきますので、そのような職員と一緒に、未来に向かって挑戦し続けたいという思いを持っておりまして、本プランに記載をしております。

斎藤委員

これから具体的な取組みを打ち出していくということですが、P19の文章の立て付けをみる限り、挑戦と進化を続けるために何をするのかということ、職員の意識改革や、これまでにない発想の取組みが必要と言及されています。このようなことであれば、この部分はかなり重要だと思いますので、これから何とかするという話ではなく、中間案までに記述をしっかりと盛り込むべきではないかと思います。

渡邊会長

ありがとうございます。他にいかがでしょうか。

大黒委員

大黒と申します。骨子案については、概ね賛成をしたいと思っております。

その上で、P24の「経営指標」についてですが、各指標は現在検討中と記載されています。例えば、管理職に占める女性の割合は現行18.3%となっていますが、民間では3割を目指す方向性があります。また、職員1人当たりの年間超過勤務時間数については、民間では年間総実労働時間として、目標数値に1,800時間を掲げていますが、2,000時間を切らずにいます。働き方を変えていく必要があり、指標が非常に重要だと思っておりますので、目標の数値を明確にした上で、トレンドを追っていくとよいのではないかと思います。今、もし考えられている指標があれば、情報としていただければ幸いです。

事務局（人事課長）

人事課長の富田と申します。指標のうち、職員に関する部分についてですが、先ほどの行政経営課長の説明にもございました通り、仙台市では法に基づいて求められている仕事と子育ての両立に関する次世代育成の計画と、女性職員の活躍推進の計画の両方を包含する計画を作っております。その中で、市長部局の管理職に占める女性職員割合の目標値を25%以上に掲げて取り組んでいます。それから、年間超過勤務時間数については、現在の目標は前年度未満とし、少しでも縮減することを目指しているところでございます。

渡邊会長

他にいかがでしょうか。

山口委員

基本的に、この骨子案は立派でいいと思いますが、中間案を討議するにあたっては、まだ具体的なことを考えていかななくてはいけないと思います。

ただ、P20に「②想定外の危機をしなやかに乗り越える組織」という表現をされていますが、例えばコロナのような感染症の状況を、しなやかに乗り越えたと言えるのでしょうか。これは表現の問題なのでいいとは思いますが。

また、もう一点。組織のアップデートという言葉も記載されていますが、この点について具体的にお話ししたいと思います。私は民生委員として福祉関係に携わっています。この間、太白区役所に行ったのですが、1階から3階まで300人ぐらいの職員が福祉関係に関わっていらっしゃると聞きました。皆さんあまり区役所に行ったことがないかもしれませんが、生活保護や障害高齢課の窓口にはたくさんの方がいて、順番待ちをして相談されています。組織のアップデートということについて言及されていますので、もっと効率化を進めていただければと思っております。

最後に、私の記憶では支出のうち、健康福祉費はおよそ30%を占めていると思います。これほどを占めている健康福祉費は非常に大事で、人としての豊かな生活をしていくためには、ここをもっと充実させていかななくてはいけないと思います。中間案を討議する場合は、もっと具体的に討議されると思いますので、骨子案としてはこのようなものでいいのではと思います。

渡邊会長

ありがとうございます。事務局からいかがでしょうか。

事務局（総務局長）

ご意見ありがとうございます。

このプランは人口の話から始まり、社会保障関係の経費が伸びていることに言及しています。歳出を見ると、昔は土木費が非常に大きかったのですが、現在は民生費が大きくなっておりまして、予算規模だけではなく、特に福祉部門についてはそれぞれひとつの事業ごとにひとつの業務ファイルがあるぐらい密度が濃いものになっています。例えば土木費であれば、橋を作るなどひとつの事業が大きいのですが、福祉については担当課も細分化しておりまして、さらには対象の方々も違うものですから、非常に事業が多くなっています。また、法律も、昔は福祉六法と呼ばれていて数が少なかったのですが、現在はいくつあるのか分からないぐらいありまして、多種多様になっています。

一方、職員も増えております。仙台市は基礎自治体でございますから、我々としては、区役所など直接市民の皆様と接する部門において、職員のスキルアップをしていかなければならないと思っております。税部門もそうですが、毎年制度が変わっていますし、市民の皆様からのニーズも多種多様でございます。正面から向き合って、市民の皆様が、本当は何を必要としているのかをしっかりと受け止めながら、対応していかねばなりません。これまでは、本プランでは行革的な側面を多く記載をしていたのですが、そうではない部分をどのように表現して入れていくか考えております。

「実施の方向性」として、5つの方向性を示しておりますが、これにぶら下がる事業はこの計画だけでも100以上に及びます。次回以降は、そのようなものもお示しをしながら、ご意見を頂戴し、策定を進めてまいりたいと考えておりますので、よろしくお願ひいたします。

渡邊会長

ありがとうございます。他にいかがでしょうか。

菅井委員

菅井でございます。P21の「市役所の目指す姿」は大体分かるのですが、「④協働による新たな価値の創発」については、説明文に「市役所が持つ公共財産・公共空間の活用やデータの可視化等により、様々な主体が行動できる余白をつくることで、新たな協働を生む環境を構築するなど、まさに新たな風を吹き込むことができる組織を目指す」と記載されてはいますが、よく分からないのでご説明願ひします。

事務局（行政経営課長）

市役所が持つ財産には、公園や道路、様々なデータなど多岐に渡っておりますので、もっと有効に活用していただいて、協働する方々が行動できる部分を広げていく。そして新たな価値をつくっていくことをイメージして書いておりました。しかし、分かりにくいというご意見でしたので、表現は考えさせていただきたいと思ひます。

渡邊会長

関連する話でしょうか。よろしくお願ひします。

山崎委員

山崎でございます。菅井委員の意見に関連しますので、続けてコメントをさせていただきたいと思ひます。

P21に「④協働による新たな価値の創発」と記載されていますが、市が持っているものを民間の方に活用していただいて、公民連携によって何か新しいものをつくるという姿勢は、やはり受け身のように感じてしまいます。挑戦や進化を前面に掲げるのであれば、提供するからやってくれではなく、市からアプローチして、主体的に動いて新しいものをつくり出していく。そして、何か協力できることがあれば民間の力を借りるといったのが姿勢としてはいいのではと感じます。現在の書き方

では受動的な感じを受けます。挑戦するのは仙台市ですし、進化するのは仙台市のはずです。協働は非常に大事だと思いますが、市として何ができるかを考えていただけたらと思います。

また、細かいところですが、P23の「④協働を推進する」という部分の「主な取り組み」に、「地域交通運行確保・運行支援事業」などの事業がありますが、これがどのように多様な協働に資するのか分かりませんでした。もちろん、枠組みを決めてそこに取り組みを当てはめようとするれば、うまく対応しないということは分かるのですが、もっと「項目」と「主な取り組み」の対応が一对一になっていれば、具体的な活動が見えてくると感じます。

最後にもう1点。P23⑤でリモートワークについて言及されていますが、私も仙台市の他の部署で会議や審査会に出席させていただく際に驚くのは、感染症が発生してあと少しで3年目になるにも関わらず、全員が出勤されて、みんな同じ空間で、言わば密の中で仕事をされていることです。テレワークやリモートワークは不可逆的で、当たり前になってきていますので、ぜひそれを推進していただけたらいいのではないかと思います。この会議では、委員にはリモートで参加している方がいらっしゃいますが、市の職員の皆さんは全員ここにいらっしゃいます。リモートで仕事できるのであれば、何かもっと別の形があってもいいのではないかと思います。

P24の「主な経営指標の一覧」というところに、なかなか難しいと思いますが、ぜひリモートワークの達成率のような指標を入れていただければ、変わっていく姿が数字として見えやすいのではないかと思います。また、目標があれば、数字を出さなくてはいけないので、リモートワークの推進につながるのではないかと感じます。

渡邊会長

ありがとうございます。事務局からはいかがでしょうか。

事務局（行政経営課長）

まず、受け身の姿勢ではないかと前回も同様のご意見をいただきましたが、仙台市からアプローチをするという点について、実施項目で取り入れることができないか検討させていただきます。

また、P23の「④協働を推進する」のうち、「(1)多様な協働を推進する」という部分で、今例示している取り組みが分かりにくいという点についてですが、こちらは次回、具体的な取り組みをお示しして、ご説明をさせていただきたいと考えております。

リモートワークについては、まさに今、このような状況ですので、達成率のような指標が置けるかどうか、そもそも指標を把握できるかどうかも含め、検討させていただきたいと考えております。

渡邊会長

ありがとうございます。他にいかがでしょうか。

青木委員

青木です。前回からの意見なども反映してご準備いただきましてありがとうございます。

このプランを読んだ印象として、やはりどうしても市役所の本庁舎の姿が浮かんでくるのですが、先ほど山口委員からもお話があったように、各区役所のように現場は多様に広がっていますので、もっと現場感が感じられるようなものになるといいのではないかと思います。総力戦という観点からいくと、地域の広がり、現場の様子や表情が、もう少し浮かんでくるような内容があると、何に対してどのように進化をしていくか、誰と一緒にチャレンジをしていくのかなどが、より想起されるのではないかと思います。

新型コロナウイルス感染症の影響で、分散することの利点や、分散せざるをえない側面を非常に感じました。私どもも指定管理で公共施設を運営させていただいていますけれども、本来このような時にこそ活かすべきであるにも関わらず、利用できず、貸すことができないということをものすごく体感しました。このような中、民間の方が柔軟に、できるところでやれることを広げていくこ

とで、時期を待って、公共の場所を活用し直す動きを経験しています。逆に言えば、分散している地域ごとにある資源を再活用できる視点を、この経験から学んでいると思います。また、マネージメント上、組織や事業について、縦割りになる部分はやむを得ないと思うのですが、地域によっては、民間と様々組みながら機能を作っていくことができるのではないかと思います。

現場において縦割りの境を突破していくため、行政の皆さんとも空間や場や対話ができ、色々なものに結びついていくといいなと感じましたので、このプランの表現に、もう少し膨らみを感じられるような視点を盛り込んでいただけるといいのではないかと感じました。

渡邊会長

すべて事務局の見解を求めるつもりはありませんが、もし必要があれば、事務局からご発言いただければと思いますけども、よろしいですか。青木委員の意見は、大事なご指摘のように思いました。

会場からは一通りご意見を頂戴したところなので、リモートで出席している委員の皆さんからもご意見を頂戴する時間を取りたいと思います。名簿順でご指名申し上げてよろしいでしょうか。では、名簿順ということで熊沢委員からお願いいたします。

熊沢委員

熊沢です。私も骨子案としてはしっかりしたものを作られたと感じました。

ただ、財政を考えた時に、歳出削減に目が行きがちになると思います。それで本当に必要なサービスがきちんと提供できているのか、検証する視点を入れていただけるといいと思いました。

私自身、社会保障などに取り組んでいるので、保育所の民営化について様々な議論を聞いたことがあります。仙台市でもしっかり進められて大きな歳出削減になっているとは思いますが、それで本当に十分な保育ができているのか、保育の質が保てているのかが気になっています。どこの市でも民間活力の導入には取り組んでいますし、今始まった話ではありませんが、さらにこれから民間活力の導入を進める上で、十分なサービスが提供できているか、検証されていないわけではないとは思いますが、目配りが見えるといいと思いました。

渡邊会長

ありがとうございます。事務局からよろしいですか。

事務局（総務局次長）

ご意見ありがとうございます。総務局次長の白山でございます。

市役所経営プランの前提としては、業務の効率化もさることながら、一定程度、歳出削減の努力をこれからも続けていかなければならないという認識を持っております。

ただその上で、特に保育所の民営化等の問題については、仙台市においては個別の保育所の民営化をするにあたって、住民合意の手続きをしっかりと踏んだ上で、民間の選定も含めて、かなり丁寧に進めているという認識を持っております。しかし今後、保育需要がどのように変化していくかを踏まえ、保育サービスの質をどのようにして確保していくかを十分目配りをした上で進めていくことが必要だと考えています。

どのような形でそれを指標に反映するのか、なかなか難しいのではないかと今の時点では思っておりますが、そこは今後、個別の取組みを進めていく中で、担当局と相談しながら進めさせていただきたいと思っております。

渡邊会長

熊沢委員、よろしいでしょうか。ありがとうございます。では小粥委員、お願いいたします。

小粥委員

前回の意見が反映されて、前向きな骨子案になってきていると感じております。

「仙台市役所の経営理念」に「挑戦と進化を続ける」という表現があって、「仙台市役所の目指す姿」としては5つありますが、「④協働による新たな価値の創発」という部分にインパクトがあると感じています。

ただこの後、P23に「実施の方向性」がありますが、ここには「④協働を推進する」とだけ記載されています。ここを「協働による新たな価値の創発」という表現にしてもいいのではと思っています。また、P24でも協働に関する指標として、公共空間での社会実験の実施数や新たな民間活力を導入する公園施設数という指標を出していただいています。ここにも「協働による新たな価値の創発」という表現を入れ、価値を生み出しているということを経営指標に示してはどうかと思いました。そうすると、全体の筋が通って、読む側にとってインパクトのある骨子案になっていくのではないかと感じます。社会実験では具体的に何がなされているのか、また新たに民間活力を導入する公園施設についても、民間活力を導入してどのような価値を付加された公園になっていくかが分かるようになると思いますし、夢のある経営指標が作り出せるのではないかと感じます。

また、歳入を増やすためには企業を誘致するか、仙台の中にある企業をもっと大きくしていくかが大事だと思いますが、そのような経営指標があれば、よりインパクトが出てくるのではないかと感じています。

渡邊会長

ありがとうございます。事務局からは特によろしいでしょうか。

事務局（行政経営課長）

ご意見いただきました点につきまして、我々もどのような指標が適当か非常に悩んでいるところでございますので、ご意見を踏まえて検討させていただきます。

渡邊会長

ありがとうございます。それでは関委員よろしくお願いたします。

関委員

私からは2点ございます。

まず、P21の「⑤働く場として選ばれる組織」について、概要版と骨子案の書きぶりに温度差があると感じております。概要版では、斎藤委員がおっしゃったように、組織に新しい発想を盛り込んで職員がチャレンジすることを期待しており、能力を発揮するとか、やりがいを持って働けるという表現が最初に来ているのですが、骨子案のP21では、ハードを変えることを契機として、多様な働き方ができるというように控え目な表現になっていると感じます。

若い世代に選ばれるという表現もありますが、やはり企業の方とお話をしていると、新型コロナウイルス感染症の前後で、若い方たちが会社に期待することが変わっているというようなデータが出ております。福利厚生のようなものに期待しているという話がある一方で、働くのであれば、自分たちの力を認めてくれて、発揮できるような組織で働きたいというようなデータも出ています。若い世代が働きたいと思える組織というのは、前回の議論の中にもありましたが、例えば創造性を発揮できるということや、発言やチャレンジの場があるということが、本当に働く場として選ばれる組織には必要なのではないかなと感じます。

そう考えると、「⑤働く場として選ばれる組織」の書きぶりはもう少し踏み込んでもいいのではないかと思います。言葉が古いとは思いますが、例えば創造性を発揮し、生き生きと働ける組織であるとか、能動的、発展的、挑戦的などの表現はいかがかと思えます。今までは、公務員は管理をするであるとか、下支えするような黒子の役割が多かったと思いますが、もっと声を上げやすい

オープンな組織をつくり、前例のないことに対して取り組む風土を育成するなど、このプランの全体像に合うように、ソフト面の改革について記載してもいいのではないかなと思います。

また、P24「経営指標」について、現在検討中というのはもちろん理解の上ですが、「実施の方向性との対応関係」は図の左側に置いてはどうかと思います。大事なことは何をするために、この指標を見るかということですので、まず「実施の方向性」があって、その実現度を理解するための指標を置いて、左側から右側に目線が流れるようにつくってはいかがでしょうか。

目標値などを出してしまうとそれに縛られるというような話もあり、すべての指標に目標値を出せるかというのはもちろん難しい話ではあると思いますが、いつまでにどうするのかを明確にされることが、このプランのPDCAをまわしていくための大事なポイントになるのではないかと感じています。

P25の分析と評価についても、大変素晴らしいなと思っております。現状分析をしないのは、企業の問題解決において最も悪いことです。単年度ごとにきちんと評価して、プランの実施中であっても随時改善していくことが素晴らしいプランのあり方だと思いますので、P25の2行目あたりに、進行管理という視点だけではなく、随時、状況をより良いものに改善していくというような姿勢を入れていただきますと、より良いプランになるのではないかと感じました。

事務局（総務局長）

ご意見ありがとうございます。

最後にご発言いただいた部分については、正にその通りでございまして、この会議におきましても、毎年進行管理ということで実績をご報告しつつ、目標についても修正をしながら、これまでも進めてまいりました。このような姿勢は今後とも続けてまいりたいと考えております。

また、冒頭にお話いただいた点について、この計画は各局で実施している事業についての下支えの位置付けにあるとお話をしておりましたけれども、一方でP3に記載している通り、市役所経営プランの下にコンプライアンス推進の計画や人材育成の計画を記載しておきまして、書き分けている部分がございます。ただ、それらの計画の上に位置する計画ですので、職員のやりがいのようなものを引き出す取組みや、市民の皆様のニーズや社会の要請をどのように捉えて実行していくかなど、もう少し具体的にこの計画にも記載をしてみたいと考えます。どうもありがとうございます。

渡邊会長

関委員、よろしいでしょうか。それでは館田委員お願いいたします。

館田委員

館田です。質問が1つと、意見が2つあります。

まず質問についてですが、資料3のP7に歳出の図がありますが、人件費はこの中の各項目に含まれているという理解でよろしいでしょうか。参考資料1には、歳出に人件費という項目があるのですが、資料3には人件費という項目がなかったので質問させていただきます。

事務局（財政課長）

財政局財政課の伊藤でございます。P7の歳出の人件費についてですが、委員のご指摘の通り、各費目の中に溶け込んでおります。歳出には、性質別に分ける方法と目的別に分ける方法がございまして、図8につきましては何を目的にお金を使っているのかを表しておきまして、人件費は各費目に入っております。

館田委員

ありがとうございます。この後に出てくる業務効率化や働き方改革、それから定年延長の影響を

見る場合、人件費がどのように動くのか気になったので、質問させていただきました。別にこの掲載の仕方が悪いというわけではありません。

以前、人件費について調べていた時、人件費の算出の仕方について外部監査したという趣旨のホームページを拝見したのですが、外部監査の是正意見として、部局ごとに残業の清算の仕方や手続きに違いがあり、ミスがあるという内容が書かれていました。

P23には「③業務改革を推進する」という部分の主な取組みとして「市役所 BPR の推進」と書かれており、他にも「手続きデジタル化」についても触れていらっしゃいます。大きな業務の見直しは当然必要ですが、現場でもっと簡単にできるはずなのに、従来のやり方に固執してしまっ、面倒くさいことを続けてしまっている事例が、おそらく市役所の中にたくさんあると思います。塵も積もれば山となって、大きな改革につながっていくと思いますので、「市役所 BPR の推進」という取り組みにはとても期待したいと思いますし、しっかりと、無駄なところを改めていくことはやっていただきたいと思います。気づいたら本当は簡単なはずなのに、簡単なことができていないということはしばしばあると思いますので、ぜひ取り組んでいただきたいと思います。

また、業務改革ではデジタル化が一番有効だと思うのですが、ICT とデジタル化の違いは、専門家ではなくて使いこなす側の人の方が大事だという視点があることです。今までは、情報システムは専門の人たちが取り組んでいて、苦手な人は触りたくないということもありました。しかし、デジタル化というのは、もっと身近になって、デジタルのツールを使いこなす人のほうが大事だということです。若い方々は、こうしたツールをどんどん使いこなせるようになっていきますので、ICT の専門家ではなく、デジタルのツールを使いこなせる人材があちこちの課にたくさんいることが、無駄なことを新しいものにしていくときに重要なのではないかと思います。仙台市では、そのためにデジタル戦略推進室という新しい組織を作られていると思いますので、ぜひ活躍に期待したいと思っております。

指標に加えるのは難しいかもしれませんが、見直した業務の数や、部署の中にいるデジタル化人材の数のようなものを、指標として検討していただいてもいいのではないかと思います。

加えて、デジタル戦略推進室のホームページを拝見したのですが、業務内容の説明は残念な感じでしたので、もう少し考えていただいて、職員の方もやる気が出るように、ぜひ横串として頑張っていただきたいと思います。

事務局（行政経営課長）

「市役所 BPR の推進」についてです。BPR というのは業務をゼロベースで見直していくことですので、これまでの業務を踏襲するのではなく、RPA や AI の活用などにより、身近にすぐできるものをデジタルで簡単にしていくという手法も含めて、効率化に向けた取組みを進めていきたいと考えております。

事務局（デジタル戦略推進室長）

デジタル戦略推進室の室長の松川でございます。様々ご指摘、ありがとうございます。ホームページも見直したいと思います。

先ほどの、デジタル化において使いこなすことが大事だというお話は正にその通りでございます。市役所においても、本庁舎ではパソコンがほぼ 1 人に 1 台配備されて、すべてネットワークにつながっている状況にあります。業務を効率化するための基盤はできていると思っておりますが、これを使いこなせるかが重要だという趣旨だと思います。

現在、あまり詳しい知識がなくてもアプリケーションを作ることができるノーコード、ローコードツールのようなサービスを使って、業務改善をされている民間企業の事例をよく伺います。今まで通りの業務でよいのかというところから出発しなくてはいけないのですが、我々もそのようなツールを使って取組みを積み重ねていけば、結果として時間や費用の大きな削減につながっていくと思いますので、ひとつひとつ見直していくことが必要だと感じております。これには組織的な働き

かけが必要です。

それから、人材の部分については、現場でデジタル化に取り組む経験を積まない新しい発展がないと思いますので、そのようなことができる人がいるかを把握していく必要があります。今すぐにはどうとは言えませんが、参考にさせていただいて、今後取り組んでまいりたいと思います。

渡邊会長

館田委員、ありがとうございました。

皆さんから一通りお伺いしました。私も申し上げたいなと思っていたことは既に委員の皆さんがご指摘くださった通りでありまして、あまり細かなことを言うつもりはないのですが、P24「経営指標」の立て付けが気になっています。先ほど関委員がご指摘された通りでして、P22、P23の「実施の方向性」にある①から⑤までを図の左側に置いて、それぞれに対応させれば分かりやすくなると思います。ただ、この手の指標は、あまりがっちりやりすぎるとかえって窮屈にもなるので、その加減が難しいところです。いずれにせよ、やはり分かりやすくするということは大事なのではないかと思います。

それから、私のバックグラウンドは建築なので、公共インフラ、特に老朽化した建物の問題について関心があります。公共施設総合マネジメントプランもおそらく別途検討されていらっしゃるかとは思いますが、この部分についても指標に入れることはできないのでしょうか。大口の歳出が見込めるところについては、特別に注意を払うような取り扱いがあってもいいのではと感じます。

また、本日皆さんの議論を聞きながら思ったことですが、協働の表現に関してです。P21の「仙台市役所の目指す姿」とP23「実施の方向性」の両方に協働に関する表現がありますが、ここに違いがあるように思います。P23の「④協働を推進する」という言葉は、いわゆる市役所経営の目線で書いていることですが、P21の「④協働による新たな価値の創発」の表現については、市役所目線を超えているように感じます。市民協働という観点も含むかもしれませんが、この表現の違いは大事な課題を浮き彫りにしているのではないかと感じたところです。この経営戦略会議の委員としては挑戦しろというような論調が強かったと思いますが、市役所経営プランとしては無責任なことも当然書けないわけですし、その点についてはもう少し議論を深める必要があるのではないかと思います。

時間を不用意に長くするつもりはありませんが、さらにご意見、ご質問があれば頂戴したいと思います。いかがでしょうか。それでは小粥委員、よろしく願いいたします。

小粥委員

P22「実施の方向性」の「①歳入を増やす(2)多様な財源を増やす」という部分に、「未利用資産収益化の徹底」という取組みがありますが、具体的にどのようなものかご説明いただけますか。

事務局（財政企画課長）

財政企画課長の浅野でございます。「未利用資産の収益化の徹底」について、これまでも不要となりました市有地は、売却や貸付をして収入の確保を図ってきました。他方、売却や貸付をする場合、様々な手続きを踏まなくてはならず、一定の工夫をしなければいけないものも大分出てきております。一手間を加えて、不要な市有財産の売却なり貸付なりをして有効活用する取組みをさらに深めてまいりたいという思いのもと、その徹底と拡充に、今後この計画の中で取り組んでいきたいと考えております。

小粥委員

収益化というのは売却が主ということでしょうか。

事務局（財政企画課長）

主に売却ではないかと思っておりますが、売却に限らず、貸付なども活用しながら、保有している資産を収入に結びつけていきたいと考えております。

小粥委員

P11には公共施設の用途別床面積が載っていますが、この中の未利用資産ということでしょうか。

事務局（財政企画課長）

P11に記載されている図は、建物の延床面積についてでございます。「未利用資産の収益化の徹底」については、用地がメインになってくるのですが、他方、例えば学校については、児童生徒が少なくなっていく中で、統合などを経てまだ使うことができる学校を、学校としての利用は難しいけれども、民間の方の知恵もいただいて活用する事業にも一部手をつけ始めております。そのように、用地や建物を有効活用しながら収入に結びつけていきたいと考えております。

小粥委員

ありがとうございました。

渡邊会長

他にいかがでしょうか。一通りはご意見、ご議論を頂戴したと考え、本日の議論はここまでにしたいと思っておりますけれども、よろしいでしょうか。

それでは、事務局におかれましては、本日も様々なご意見が出ましたので、それを踏まえて、次期プランの内容についてご検討をお願いしたいと思います。

以上で本日予定されていた内容は終了となりますけれども、委員の皆さんから他に何かありますか。なければ、以上をもちまして本日の議事は終了といたしますので事務局にマイクをお返しいたします。

（3）閉 会

事務局（司会）

渡邊会長ありがとうございました。閉会にあたりまして、総務局長より一言ごあいさつを申し上げます。

事務局（総務局長）

本日は本当に貴重なご意見、ご提言をいただきましてありがとうございました。今日いただいた意見も参考にしながら、プランを作り直していきたいと考えております。

また、このプランを市民の方にもお読みいただくことを考えたとき、我々は他に様々な計画を持っていますので、そちらも一緒に見ていただけるように配慮をする必要があると今日の議論を通じて感じました。例えば市民協働という項目をひとつ取っても、市民局で協働まちづくり推進プランという計画を作っております。そのプランでは詳細な記載もありますので、そのプランに飛んで理解が深まるような仕組みも入れてはどうかと感じています。指標を作る際にも、それぞれのプランには指標が細かく設定されていますので、それらと市役所経営プランがリンクするように工夫してまいりたいと思います。私の性格上、地味な内容になってしまいますので、よく職員の見聞も聞きながら、明確で分かりやすい文章にするとともに、挑戦を感じられるような表現にしていきたいと思います。

本日は本当にありがとうございました。

事務局（司会）

それでは、最後に事務局より連絡事項が3点ほどございます。

1点目、本日の会議の議事録につきましては、前回と同様、事務局で原案を作成しまして、皆様に確認いただいた後、小粥委員にご署名をいただく予定でございますので、よろしくお願いいたします。

2点目、会議日程についてでございます。次回、第3回の会議日程は11月4日木曜日、13時30分からを予定しておりまして、開催につきまして改めてご連絡差し上げたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。第4回の会議日程につきましては、1月上旬から中旬で検討しているところでございますので、そちらにつきましては改めて日程調整をさせていただければと存じます。

3点目、皆様からの追加のご意見についてでございます。本日、会議の場でご発言しきれなかった内容がございましたら、本日の会議終了後に、事務局からメールにて意見の回答様式をお送りいたしますので、ご意見のある方につきましては、恐縮ですが10月18日月曜日までに事務局までにメールにてご連絡くださいますようお願いいたします。

以上をもちまして、令和3年度第2回仙台市経営戦略会議を終了させていただきます。本日は誠にありがとうございました。

議事録署名委員の署名

◦会 長（渡邊委員）

渡邊 浩文

◦署名委員（小粥委員）

小粥 純子