

## 令和3年度 第1回墨田区行財政改革推進会議 議事要旨

会議名称：第1回墨田区行財政改革推進会議

開催日時：令和3年7月9日（金） 午後2時00分～午後4時00分

開催場所：墨田区役所7階 庁議室

出席者：委員9人（倉阪秀史、平山敏弘、高橋晶子、小林亮太、佐原滋元、野原健治、菊地智美、土屋為由、宮園英一）

区側出席者8人（岸川紀子（企画経営室長）、郡司剛英（企画経営室参事）、野澤典子（ICT推進担当課長）、事務局5人）

会議の公開：公開（傍聴者なし）

- 議事内容：
- 1 開 会
  - 2 区長挨拶及び委嘱状交付
  - 3 委員紹介
  - 4 区側出席者紹介
  - 5 会長及び副会長の選任
  - 6 議 題
    - （1）委員会の公開（傍聴）と議事録について
    - （2）墨田区におけるこれまでの行財政改革について
    - （3）区政に関する意見交換
    - （4）今後のスケジュールについて
    - （5）その他（事務連絡等）
  - 7 閉 会

### 《配布資料》

- 資料1 墨田区行財政改革推進会議委員名簿
- 資料2 墨田区行財政改革推進会議に関する要綱
- 資料3 委員会の公開（傍聴）と議事録について
- 資料4 次期行財政改革実施計画策定スケジュール
- 資料5 墨田区におけるこれまでの行財政改革について
- 資料6 墨田区行財政改革実施計画の取組成果について
- 資料7 区政を取り巻く環境
- 資料8 財政面からみた区の状況
- 資料9 指定管理者制度の導入状況
- 資料10 職員数他区比較
- 資料11 第2次墨田区公共施設マネジメント実行計画の取組状況
- 資料12 未利用公有地等の活用状況
- 資料13 出資団体等の状況
- 資料14 職員アンケート調査結果
- 参考資料1 墨田区行財政改革実施計画（平成28年度～令和3年度）
- 参考資料2 令和元年度墨田区一覧式財務四表（統一的な基準）
- 参考資料3 墨田区の財務書類（令和元年度決算）

## 議事要旨

### 6 議 題

- ( 1 ) 委員会の公開（傍聴）と議事録について《事務局説明》
- ( 2 ) 墨田区におけるこれまでの行財政改革について《事務局説明》
- ( 3 ) 区政に関する意見交換（要旨は以下のとおり）
- ( 4 ) 今後のスケジュールについて《事務局説明》
- ( 5 ) その他（事務連絡等）《事務局説明》

それぞれの議題において、以下のとおり意見があった。

（ : 委員の意見、 : 区側出席者の意見）

- それでは最初に、議題（ 1 ）委員会の公開、傍聴と議事録について、事務局から説明をお願いしたい。

～ 資料 3 の説明～

今の説明を受けた質問はあるか。なければ、議題（ 2 ）に進行したい。  
続けて、議題（ 2 ）墨田区におけるこれまでの行財政改革について、事務局から説明をお願いしたい。

～ 資料 4 ～ 1 4 の説明～

- ありがとうございます。事務局の説明に対して、ご質問、ご発言をお願いしたい。  
なお、今回はコロナ禍ということもあり、関係課を集めることができなかったため、答えられる範囲で対応したい。答えられなかったところは、後日追って回答する。  
それでは、どなたかご意見のある方は。

今回の職員アンケートでは、行財政改革の取組について、その内容を知らないという回答が多い。行財政改革は、区民と職員が一体となって進めていく必要があるため、職員にも行財政改革の取組内容をしっかりと知らせていくべき。まずは、今回のアンケート結果を職員に報告し、職員のモチベーションを上げてほしい。

ご指摘ありがとうございました。

このアンケートは、現状として、職員がどれだけ行財政改革に興味があるのかを知るために行ったものである。ご指摘のとおり、新たな行財政改革の計画をつくっていくなかでは、当然、職員も関与させていく必要がある。

現在、行財政改革推進ナビゲーターという役割を各課に割り当てをしていて、コロナ禍で実施できないこともあったが、定期的にナビゲーター会議というものを実施している。こういった行革の会議と、そのナビゲーター会議を連動させて、行財政改革に向けた職員の意識付けを行っていきたい。

- 今回のコロナの影響で多くの自治体が財政危機に陥っている。今後の財政運営に不安

を感じているが、直近で区の積立金にどのくらいの影響があるのか、また、税収についても、今後下落が見込まれるなかで、財政的な影響がどのくらいあるのか、お聞きしたい。

それと、行財政改革というと、削るほうばかりに目がいってしまうが、財源を増やしていく方策も考えてほしい。国や都からの交付金が多いというのも自慢できない話であって、区の独自財源への取組が足りない。一番簡単なのは、区の財産を売ってしまうことだと思うが、将来的には決してよいことではない。

それと、もう一つは、退職金の問題である。区の職員は、年代別に均等になっていなくて、ある程度団子になっている世代がある。我々、団塊の世代で、ある程度一掃されていればよいのだが、世代によっては、多額の予算が必要となってしまう。

ありがとうございます。

行財政改革実施計画の上位計画である基本計画においても、中間改定を行っているところであるが、そのなかで、歳入の予測や、人口の予測をたてている。

今年度の一般会計の歳入予算としては、約1,200億円くらいであるが、特別区税や特別区交付金等について、コロナの影響で少し落ち込みがでてきている状況である。まず、歳入予測をたてて、必要な住民サービスや施設の改修費等に、どれだけの予算がかかるのかを分析している。

次の独自財源を増やしていくことについては、国の課題でもあるが、区内人口をよくみていくと、最近、若い人の転入が増えてきている。その後、定住につながればよいのだが、30代で小さいお子さんがいらっしゃる世帯では、広い住宅を求めて区外に転出してしまう傾向がみられる。20代で転入してきた方々をどうしたら定住につながっていけるか。基本計画の検討のなかで、ご意見を聞き、行動予測をしていくなかで、ぜひ住み続けていただけるようにしていきたい。そういったことを通じて、財源対策として、自主財源の状況を考えていきたい。

退職金の問題については、おっしゃるとおり、多額な予算が必要となるため、予め歳出の予算として見込んでいる。時々、中途退職もあるが、当初の見込みから大きく変動することはない。やはり、当初の見込みをきちんと整理しておくことが必要となる。

ご指摘のとおり、行財政改革といえば、本当に削る一方になってしまうが、必ずしも、それがよいことではない。今回の会議をはじめるとあっては、行財政改革に向けた重要な視点として、「資源の最適配分」をひとつの柱として考えていきたい。

限られた資源を一律に削っていくのではなく、これからの成長分野、区政の発展に資する事業等については、無駄を省きながら、予算をしっかりと充てていくように、メリハリをつけたものにしていきたい。

- ぜひ将来を見越したメリハリのあるものにしてもらいたい。
- 墨田区の職員1,900人で、区民ニーズに合った行政サービスを提供していくためには、単純作業や定型作業のシステム化が必要不可欠となる。国のデジタル庁設置やSDGsの推進等、行財政改革の一環として、将来を見越してシステム関連に投資していくべき。若い世代では、スマートフォンが主流になってお

り、高齢者対策は必要であるが、紙の時代は終わっていくはず。デジタル化を進めていかないと、1,900人の職員では、増え続ける行政需要に対応できない。

ご指摘のとおり、職員の数は限られており、デジタル化を進めていかなければならないが、全ての業務をデジタル化できるわけではない。本当に必要なところにテクノロジーを導入していくべき。そうでないところには、やはり人の手が必要で、AIやRPAを活用していく。また、社会的な要請として、テレワークやオンライン対応を進めていく必要があり、それらに適合するシステムの再構築を何年かかけて計画的に進めていく。

- 職員アンケートの調査結果で、行財政改革の取組に対する職員の認知度について、「あまり知らない」と「ほとんど知らない」が67%を占めている。まずは、職員に行財政改革の取組を知ってもらい、あわせて区民の認知度も高めていってほしい。また、事前質問でもお聞きした職員研修の新人職員に向けた研修では、法務コンプライアンス、情報セキュリティ個人情報保護、墨田区のあらまし等をテーマに実施しているとの回答を得ている。これからは、SDGsの観点から、ダイバーシティ、多様性の視点を研修に盛り込むべき。墨田区はSDGsのモデル自治体にもなっているし、職員の方々、区民の皆さんの意識として、差別のない墨田区を目指してもらいたい。

ありがとうございました。ご指摘のとおり、SDGsの概念は、まず職員自身に浸透させる必要があるため、管理職については管理職研修を行っている。

また、ダイバーシティやソーシャルインクルージョンのような考え方は、SDGsの「誰一人取り残さない」という理念にマッチしており、行政の仕事とも相性がよい。

職員それぞれの仕事で、SDGsのひとつの役割を担っている、という意識を職員自身に持たせていきたい。

- 議論の内容が行財政改革に関することから、次の議題である区政に関する意見交換に入っているため、それも含めて、自由にご発言をお願いしたい。みなさんからの意見を踏まえて、計画骨子の作成にかかってもらいたいと思う。まだ発言されていない方、いかがか。
- 墨田区の財政は豊かでないように見える。例えば、大企業は多くないから、法人住民税は少ない。でも、人口は増えてきているから、住民税は増えている。住民税が増えても、その分歳出が多くなるから、財政が豊かになるわけではない。これからは、区民に対して、自己負担や利用者負担を求めることが増えてくると思う。その際、区の財政のあり方がわかると、区民も協力してくれるはず。例えば、保育園の場合、国が5割から6割、東京都が3割、墨田区が1割強の負担がある。なので、交付金の基準や内訳が分かると、区民も協力しようという気になる。あとは、新たにお金をつくり出すためのスローガンみたいなものが必要になると思う。将来に向けて豊かになるために、職員にも区民にもわかるようなものがあるとよい。

ご指摘のとおり、墨田区の人口は減っていない。毎年微増となっているが、割合として

は、高齢化が進んでいる。それによる財政上の影響としては、元気でない方、要介護の方が増えてしまうと、やはり財政負担が増えてしまう。それは、全国的にみても同じ傾向である。我々としては、「いつまでも、自宅で元気に。」を合い言葉に、健康寿命の延伸や高齢化に向けた対策を考えていきたい。

また、財政の見える化については、その内訳が複雑であるため、区報のなかでグラフを使いながら説明をしているが、まだ分かり難いと思う。例えば、区の財政を家計の財布で表してみるなど、分かりやすく伝える工夫をしていきたい。

- 私がPTAをはじめた頃、そのときの区長さんが、「タバコを買うのは区内で。酒を飲むなら区内で。」と、よく言っていた。それが地域でのお金のまわし方の基本だと思う。「プランB(1)」という文献にも書いてあるが、いわゆる福祉のような地域事業がしっかりしてくれば、そこでお金がまわる。例えば、保育園の民間委託においても、運営を区内法人に委託した場合は区内でお金がまわっていくが、区外の法人に運営を委託すると区外に公金が流れてしまう。それは、非常に問題だと思う。プランBという本をぜひ読んでもらいたい。

最近では、タバコを吸ってはいけな、とよく言われる。これも区の財政にとっては、とても大変なこと。区内でタバコを買ったら、区内の飲み屋で酒を飲んだら、そこから区内の活性化がはじまる。浅草で飲むなら区内で、デートするなら区内で、という考え方を新人職員の方にも意識してもらいたい。

#### 1 日本再生のための「プランB」医療経済学による所得倍増計画(集英社新書)新書

- 職員アンケートの調査結果のなかで、アンケートの回収率が17.1%という数値が気になった。職員アンケートは、職員の方の要望が反映される貴重な資料だと思うので、業務で忙しいのは理解できるが、職員の方へのアプローチを変えたりすることで、回収率も上がってくると思う。
- 資料をみると65歳以上の単身の高齢者の割合が増えているのがわかるが、コロナ禍において、高齢者の認知症が増えている。家族と住んでいれば認知症に早く気付けるが、単身の高齢者については、どうしても気付くのが遅くなってしまい、認知症が進行してしまう。改善策があれば、高齢者の元気と健康、災害時の逃げ遅れ対策等にもつながっていくと思う。  
「プランB」については、地元地域でお金をまわす取組を続けていくべき。区の発注についても、なるべく区内事業者を優先させて、地産地消のような考え方をもって、地域内でお金をまわすようにしてもらいたい。
- 職員アンケートのなかで、行財政改革の取組により効果が上がっている取組として、事務事業の再編整理や事務改善の推進が挙げられている。一方で、効果が上がっていない項目としても同じ取組が挙げられている。このことが、行財政改革の取組に対する職員の意識を端的に表していると思う。  
行財政改革の計画や、その上位にある基本計画について、区民や職員の方々がしっかりと腹落ちするものにしてもらいたい。みなさんが計画を読んで、墨田区をこういう

街にしていきたい、そのために自らこういうことに取り組んでいきたい、いろいろ課題があるけど全部をやろうとすると財政が厳しくなるから優先順位をつけて取り組んでいきたいなど、墨田区の状況が適切に認知され、これからの取組が理解され、そこに協力をしていけるような、分かりやすい計画にしてもらいたい。

職員の方は、各現場における課題や、それに向けての対応策を検討して、区民の皆さんに行き届くサービスを考えて業務についていると思うし、区民の方も墨田区という街を愛して住んでいらっしゃると思う。その気持ちが、未来にもつながっていくような、夢を描けるような行革プランにしてもらいたい。行革というと、削るというイメージが先行してしまうが、もはやそういうものではなく、墨田区という一大企業の舵取りのような、その行く先を示すプランという位置付けになると思う。

だから、やるべきことは財源を集中させてやらなければならないし、逆に、区の関与を薄くして民間に任せてよい部分もでてくる。そのような民間事業者や区民の方々の背中を押すようなことは区がやらなければならないが、ある程度押したら手を放して自立させるようなことを機能化させていく必要がある。そのためにも、区の現状を分かりやすく伝えていかなければならない。

今回の資料で、特に公会計の部分は、玄人には分かるが、区民にとっては分かり難い資料であると思う。区民の方がこの資料を見ても、結局何が言いたいのか、区政はどうなっているのか、分からないまま終わってしまう。この点においては、工夫の余地があるし、何でも分かりやすく伝えることが重要になってくる。

様々な行政サービスのなかでも、このコロナ禍においては、住民サービスの提供のあり方が問われていると思う。区民の方が、区役所に行けないという環境においては、それこそデジタル化を加速度的に推進していかなければならない。

デジタル化についても、区民にとって利便性が高いかどうかという、区民目線を持って考えてもらいたい。例えば、デジタルツールを導入したから終わりではなく、導入した結果、区民の利便性がどうなっているのか、職員の事務作業が削減できているのか、という観点で検討していく必要がある。区民目線を持って受益者側の利便性を考えながら、区の課題や現状、財政状況を踏まえて、数値を使いながら相互の関連性を持って計画に示せるようにしてほしい。

また、現計画の取組成果の資料の中に、計画の目標となる数値があるが、この数値を達成したからどうなるという点が伝わりきらない。数字だけみても、受け取る人によって受け取り方が全く違うため、共通理解が得られるようなかたちで、次期計画に反映させてもらいたい。そうすることによって、職員の方が計画を自分事として捉えるようになり、区民の方の行動変容にもつながっていくと思う。

● 大きく2つの観点から、お聞きしたい。

1つは、デジタル化について、他の委員からもお話があったとおり、デジタル化を何のために、誰のために進めるのか、という視点を持ってもらいたい。デジタル化は目的ではなく、手段であるということをしっかりと認識してほしい。

また、職員アンケート結果の業務効率化のなかで、テレワークができないから効率化につながらないという意見があった。テレワークについては、経済産業省配下の独立行政法人情報処理推進機構が、「自治体テレワークシステム for LGWAN」という仕組みを提供していて、国においても推進しているが、墨田区での検討状況を教えてもら

いたい。

2つ目は、SDGsについて、企業や自治体においても、様々な取組が進められているが、やり方によっては逆にどんどん費用がかかってしまう。やはり、それだけではだめで、企業視点でのESG（Environment、Social、Government）投資が注目されている。この投資は、民間企業だけでなく地方自治体のPRとしても活用されている。SDGsの取組とあわせて、それらの検討状況を教えてもらいたい。

- これからは、地域の未来予測をして、そこからバックキャスト（2）で、いま何をやるべきか、という視点で検討を進めてほしい。

総務省主催の地域の未来予測のワーキンググループに関わったことがあるが、2030年のSDGs、2040年の高齢化と人口のピーク、2050年カーボンニュートラルなど、将来予測には3つの段階があって、それぞれの将来の状況からバックキャストで物事を考えることが必要となる。

特に墨田区の場合は、他の自治体とは違って、人口が減らない、就業者人口も減らない条件の良い自治体である。そのあたりをどのように活かしていくのか、考えてもらいたい。

先ほど、認知症の話があったが、今後の認知症患者数は1.4倍になるという予測がたっている。将来の年齢構成を現状の認知症患者の比率に当てはめると、認知症患者数は1.4倍に、介護受給者数は1.2倍になる。このような状況に対して、将来どのような投資が必要になるのか、検討してもらいたい。

また、カーボンニュートラルについて、国から宣言がだされたが、おそらく墨田区だけではカーボンニュートラルを達成できない。今後の状況を捉えてシュミレーションしているが、全てをゼロエネルギービルハウスにして、設置できるところ全てに太陽光発電を設置してもギリギリの状態である。

ただし、墨田区の場合は、2050年に向けて建物の建て替えがどんどん進んでいく。建て替えの際に、ゼロエネルギーの住宅やビルを確実につくっていかなければならない。それでも、おそらく間に合わないため、たくさん土地をもっていて人口が少ない自治体と、墨田区が自治体間連携をしていかないと、カーボンニュートラルは達成できない。墨田区外に様々なかたちで再生可能エネルギー設備を設置していくなど、未来のあるべき姿からバックキャストで考えてほしい。

- 2 未来を予測するうえで目標となるような状態・状況を想定し、そこから現在に立ち戻って「やるべきこと」を考えるやり方

- 各委員から、職員アンケートの回収率が少ないという話、単身世帯と災害も含めた認知症の話、区内事業者への発注の話、皆さんから共感が得られるような分かりやすい計画にしてほしいという話、国が進めている地方自治体のテレワーク推進の取組への対応、ESG投資による価値向上の取組への対応など、いくつか質問があったが、まとめて回答をお願いしたい。

これまで役所では、課題に対して何年かの計画をたてて検討を進めていたが、それではとても間に合わないため、様々な部署が集まった会議を頻繁に開催して、先手、先手で

次の状況を読みながら対応策を考えている。コロナ対策においても、コロナ後の状況を先読みしながら、議論を重ね、新型コロナの政策パッケージを作成した。

様々な議論を進めていくなかで、区役所としてできていないことを挙げると、ご指摘のとおり、デジタル化の遅れが目立つ。コロナ禍においては、区民の皆さんが自宅から様々な手続きをできるようにすべきであるが、なかなかできていない。

逆に、墨田区の良いところを考えると、やはり「人」だと思う。人とのつながりであったり、助け合いだったり、企業が近くにあったり、新たに大学がきてくれたり、そういった利点を上手く課題解決につなげていきたい。

分かりやすい情報発信で、区内全体で助け合えるような雰囲気をつくるのが我々の使命である。行政の計画は、どうしてもかたい内容になってしまい、区民にとって分かり難いものになってしまう。そこをどのようにかみくだいて、分かりやすいものにするのか、課題として受け止めたい。

墨田区は人口が減らない特殊な自治体という話があったが、老朽化した施設が増えてきており、それらをどのように維持していくのか、カーボンニュートラルや施設維持コストをどのように考えていくのかが大事になってくる。

そして、最終的には、皆さんから選んでもらえる街にしたいという気持ちが強い。より多くの企業に墨田区に来ていただき、そこで起業してもらって、既存の区内企業とつながってもらえるような取組を実験的に進めている。

職員アンケート結果については、皆さんのご指摘のとおりである。

先ほど、委員からもご指摘があったとおり、計画自体をもっと分かりやすいものにならないと、職員が自分事として捉えてくれない。職員が読まない計画を区民の皆さんが読んでくれるとは思えないので、そういった視点を持って計画をつくっていきたい。

テレワークの推進については、「自治体テレワークシステム for LGWAN」に応募し、庁内での利用環境の確認と、展開方法などの検討を進めている。

ただし、このシステムは、まだ実証実験という位置付けであり、来年度に向けた活用は未定となっている。

今後、区としてテレワークをどのように展開させていくのかを考える場合、テレワークに係る規定等の整備も必要である。それらを踏まえて、これから改定する行政情報化推進計画に盛り込み、検討を進めていきたい。

● 大きく2つの観点から、お聞きしたい。

1つは、空き家相談について、空き家に関する総合相談窓口を運営し、専門家との連携を図りながら、50件以上の相談を受けているとのことであるが、私の実家の近くにも空き家があり、対応に苦慮している。その空き家において、何かしらの問題が生じない限り、対応ができないことも分かっているが、もし誰かに火をつけられたら、実家も燃えてしまう。これは問題があると思う。

もう1点は、最近、ワンルームマンションの建築ラッシュが続いており、豊島区のようにならないか心配している。墨田区では、40坪の土地に9階建ての賃貸マンションが建ってしまう。私が街歩きをしながらみているだけでも、6棟か7棟くらい確認できている。大学生の転入を見越しての建設だと思うが、20年後を見据えた対策を



検討してもらいたい。

- 墨田区民が今一番気にしているのは、コロナではなく水害である。カーボンニュートラル関連で、30年後には、1.5度くらい平均気温が上がると言われている。そうすると、このあたりは海の底になる。要するに、30年後には、そのような事態になり得る可能性がある。今いる職員には、環境問題について、より計画的に取り組んでももらいたい。
- これまで委員の皆さんからいただいた意見について、次回までに事務局で課題を整理して、まとめてもらいたい。最後に、今後のスケジュールについて、事務局から願います。

委員のみなさま、ご協力ありがとうございました。

次回は、8月25日水曜日の午後2時を予定している。先ほど申し上げたとおり、コロナの状況によっては、このような対面の会議ではなく、オンラインの会議となる可能性もある。少しお時間をいただき、後日再度ご連絡を差し上げたい。また、開催時間については、1時間半から2時間の間でご予定いただきたい。

- 続いて、事務局から事務連絡をお願いします。

先ほどの意見交換の内容を踏まえて、次回の会議までに事務局において、行財政改革の課題を整理させていただく。なお、当日の配布資料については、完成し次第、メール等でお送りするので、事前の確認をお願いしたい。ご不明な点があれば、適宜事務局まで連絡をお願いします。

- 会議録についても、次回の会議までに確認をお願いしたい。それでは、第1回行財政改革推進会議を閉会させていただく。皆さま、ご協力ありがとうございました。