

小金井市 行政診断

報告書

—更なる改革に向けた9の提言—

平成25年3月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

■ □ 目次 □ ■

第Ⅰ章 行政診断の概要

1 背景・目的	p2
2 行政診断の実施方法	p4
3 改善案の提案	p8

第Ⅱ章 更なる改革に向けた9の提言

1 「9の提言」の総括	p10
2 適正な歳出と計画的行政経営	p11
提言1 主要事業の財政計画による管理	p11
提言2 人件費改革の更なる推進	p16
提言3 行政評価の再構築	p20
3 公平かつ適正な歳入の確保	p28
提言4 受益者負担の適正化	p28
提言5 徴収率向上に向けた取組の推進	p32
提言6 市有財産の有効活用の推進	p37
4 改革による組織の再構築	p40
提言7 行財政改革による人的資源の創出	p40
提言8 人的資源の最適配分等による組織の再構築	p45
5 職員力と組織力の向上	p48
提言9 職員の意識改革と人材育成による職員力と組織力の向上	p48

別添 職員アンケート調査結果

1 職員アンケート調査の概要	p57
2 職員アンケート調査結果	p58

第 I 章 行政診断の概要

- 1 背景・目的
- 2 行政診断の実施方法
- 3 改善策の提案

小金井市では、平成7年2月、「小金井市行財政再建計画」を策定以降、厳しい財政状況を踏まえて不断の改革を実践している状況にある。

本行政診断は、小金井市におけるこれまでの行財政改革の取組、急激に悪化している財政状況等を踏まえて、行政以外の第三者の客観的な立場から、「事務事業」、「行政組織」、「職員定数」等の観点から現状及び課題を診断（調査・分析）して、それに対する具体的な改善策を提案し、小金井市のこれからの行政経営の施策に寄与することを目的としている。

(1) 基本的な考え方

「行政診断」については、明確な定義があるものではなく、内容・方法とも多様であるが、本行政診断は以下のように整理し、調査を実施した。

- ▶ 「行政診断」とは、一定の基準等との比較や現状評価・分析により現況を把握し、改善点とその方策を明らかにすること。
- ▶ そのため、財政情報等の客観情報をもとに、類似団体と比較した診断を実施するとともに、職員の意見・認識といった主観情報をもとに、部門間の状況等を比較した診断を実施し、改善策を提案する。

(2) 行政診断の特徴

今回、実施した「行政診断」の特徴は以下の4点である。

① 客観情報と主観情報をもとに課題等を整理し改善策を提案

本行政診断では、統計情報・財政情報等の客観情報に基づく近隣市や類似団体等との比較・分析と、職員の意見・認識（アンケート調査、ヒアリング調査で聴取）等の主観情報に基づく比較・分析の双方により現状を多角的に分析し、特徴や傾向、課題の抽出と改善策の提案を行った。客観情報と主観情報に基づき、小金井市の内外の視点から第三者が分析を行うことで、組織の現状・実態を正確に把握した上での課題を抽出し、改善策を示すことが狙いである。

② 全部門・全職員への網羅的調査と主要部門への詳細調査の双方を実施

本行政診断では、市長部局、教育委員会等に所属する正規職員及び再任用職員を対象にアンケート調査を実施し、組織全体の現状・実態を網羅的かつ正確に把握し

た。また、アンケート調査の結果により確認された現状の課題をより詳細かつ具体的に把握・分析するため、主要部門に対するヒアリング調査も併せて実施した。網羅的なアンケート調査と詳細なヒアリング調査を併用することで、実務上の課題等をより具体的に把握すると同時に、実効性のある改善策を示すことが狙いである。

③ 小金井市の特徴を十分に踏まえた分析を実施

本行政診断では、行財政改革の取組の評価（レビュー）や担当部門へのヒアリングにより、小金井市の特徴を十分に把握し、これをもとに、類似団体との比較・分析、アンケート及びヒアリング調査結果の分析を行った。小金井市の特徴を踏まえた上で分析を行うことにより、課題を正確に把握し、改善策を示すことが狙いである。

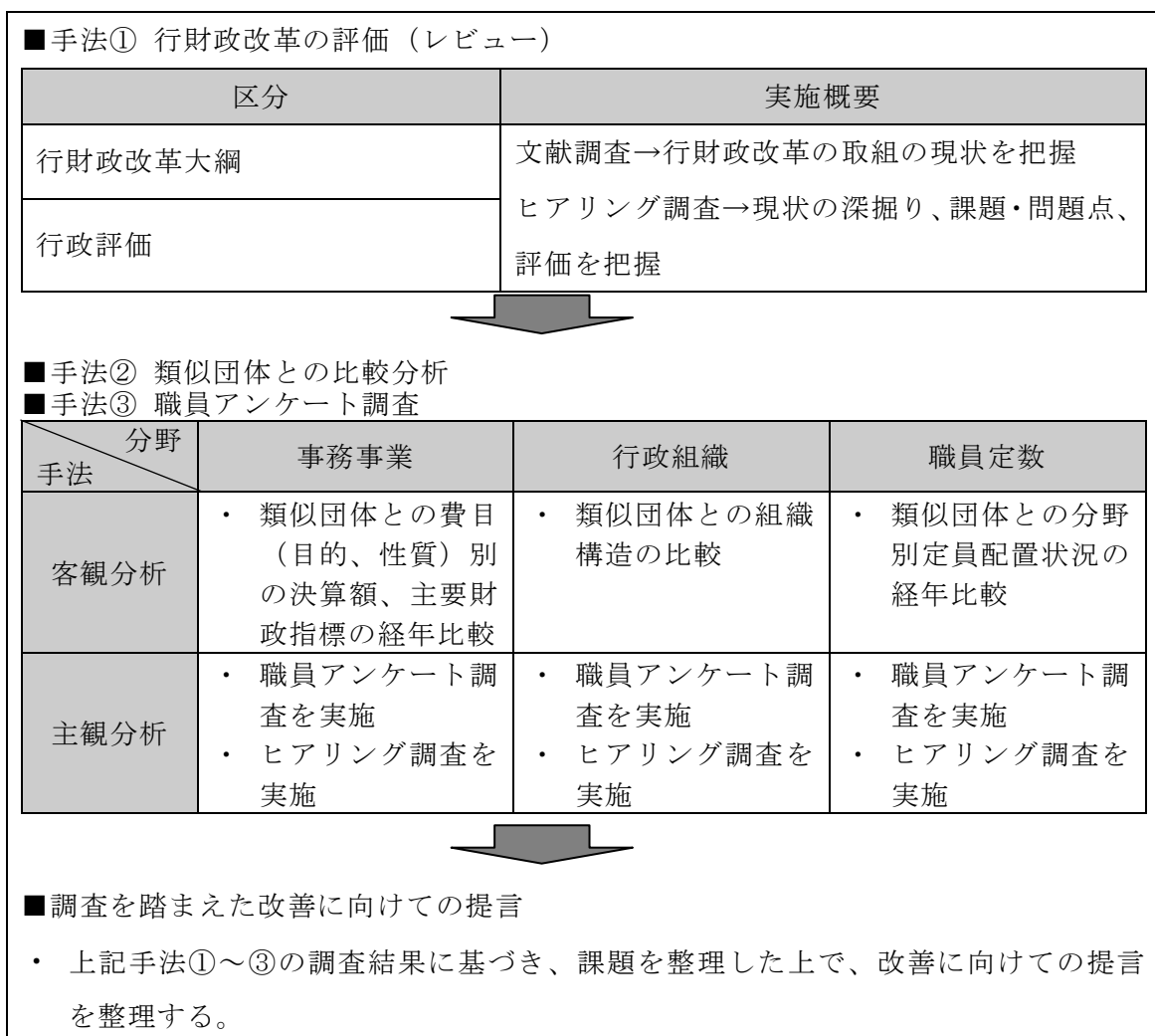
④ 先進自治体の調査を通じて改善策を磨き直し（ブラッシュアップ）

本行政診断では、客観情報及び主観情報をもとに明らかとなった課題及びその改善策について、参考となる先進自治体の取組をもとに内容の磨き直し（ブラッシュアップ）を行った。この先進自治体の取組に係る調査により、更に効果的な改善策の導出及び有益な情報提供を行うこととした。

(1) 診断（調査・分析）分野について

本行政診断は、具体的に以下の3つの手法を通じて、「事務事業」「行政組織」「職員定数」の分野について診断した。ただし、これらの3分野は個々に独立した分野というよりは、各々密接な関りをもつ分野であるため、3分野それぞれの診断に加えて、分野間の関連性を踏まえた診断も行った。

図表1 行政診断の分野・手法の全体像



(2) 行政診断の手法について

本行政診断において実施した手法は以下のとおりである。

① 行財政改革の評価（レビュー）

<調査内容>

小金井市における行財政改革の中核的取組である「行財政改革大綱」について、その内容、成果について評価（レビュー）を実施した。また、事業の定期的な見直しのツールである「行政評価」について、その結果及び結果の活用状況について評価（レビュー）した。

「行財政改革大綱」「行政評価」について、具体的には以下の視点から現状分析を行った。

図表 2 分析の視点

	視点
行財政改革大綱	<ul style="list-style-type: none">・ 行革の取組状況・ 計画の進行管理・実施体制・ 行革推進上の課題とその対応・ 現状の成果（定量、定性）・ 今後に向けての取組方針
行政評価	<ul style="list-style-type: none">・ 行政評価の位置付け・仕組み・ 評価の内容、質・ 評価制度の見直し・ 評価結果の活用状況・成果

<調査方法>

まず、「行財政改革大綱」「行政評価」の取組状況及びその成果・課題について、前回の行政診断の結果等を含む既存の資料及び文献調査を通じて概要を把握し、具体的に確認すべき事項を整理した。

次に、企画政策課、コミュニティ文化課、ごみ対策課、生涯学習課、地域福祉課、財政課に対して、具体的に確認すべき事項に係るヒアリング調査を行い、成果と課題の深掘り、成果導出のプロセス及び課題発生の変因等を把握し、上記の各視点に沿った現状の整理・分析を行い、特徴を整理した。

② 類似団体との比較分析

<調査内容>

小金井市における事務事業、行政組織、職員定数の特徴を分析するため、小金井市と同じ類似団体（都市Ⅲ-3：人口 100,000 人～150,000 人未満、産業構造Ⅱ次+Ⅲ次 95%以上、Ⅲ次 65%以上）を参考に、小金井市と環境が類似する東京都内の 4 団体を比較対象とし、類似団体の対象とした自治体について、総務省「市町村決算カード」及び「財政比較分析表」の主要財政指標に係る過去 5 年間程度の実績をもとに、性質別（人件費等）及び目的別（民生費等）の歳出状況等を把握するとともに、行政組織、定員管理の状況の比較を行ない、小金井市と類似団体の間で特徴的な点（相違点・類似点）を抽出し、これらの特徴的な点について、比較・分析を実施した。

<調査方法>

【事務事業】

性質別、目的別の歳出の状況について、金額及び構成比の双方に着目して、過去 5 年間程度の傾向を、類似団体群の平均及び類似団体（4 団体）と比較・分析した。また、主要財政指標の動向についても整理・分析した。なお、特徴的な傾向を確認した場合には背景となる状況についても検討した。

【行政組織】

類似団体等との組織体制の比較により、小金井市における行政組織（部、課）の特徴を整理・分析した。

【職員定数】

主要部門ごとの定員の状況について、人数及び構成比の双方に着目して、過去 5 年間程度の傾向を、類似団体群の平均及び類似団体（4 団体）と比較・分析した。なお、定員については、総務省「地方公共団体定員管理研究会」の定員モデルの考え方及び調査研究成果を参考にした。

類似団体との比較・分析結果の素案をもとに、企画政策課、財政課、職員課へのヒアリング調査を実施し、分析結果に係る実務の観点からの情報を収集し、分析結果の磨き直し（ブラッシュアップ）を行った。

更に、小金井市における歳出、歳入、予算執行における課題を整理するため、企画政策課、財政課、職員課、納税課、保険年金課へのヒアリング調査を実施して、その内容、対応策について検討した。

③ 職員アンケート調査

<調査内容>

市長部局、教育委員会等に所属する行政職員(正規職員及び再任用職員)を対象にしたアンケート調査を実施することにより、客観情報からは把握できない事務事業、行政組織、職員定数における現状・実態を把握し、実務上の課題等を整理した。

<調査方法>

アンケート調査は行政職員を対象に、率直な意見を記載してもらうため、無記名により、事務事業、行政組織、職員定数の各項目に係る回答を依頼した。

上記のアンケート結果をもとに把握した小金井市の特徴や傾向、課題、改善策の論点や方向性等についての意見を収集し、実務上の課題や改善策について検討した。

上記アンケート調査を通じて導出された改善策について、小金井市における課題解決に向けて参考となる先進自治体の調査を行い、改善策の磨き直し(ブラッシュアップ)を行った。

行政診断調査結果をもとに、小金井市の主要な課題を抽出した。また、その抽出した課題を特に重点的に対応することが必要と考えられる 9 の事項に整理して、その改善策と併せて、「9 の提言」として整理を行った。（詳細は第Ⅱ章参照）

「9 の提言」については、今後の小金井市の行財政運営を抜本的に改善していく上で喫緊の課題と、その改善策を提案するものであり、市としてこれらを重点課題として受け止めて、計画的な対応策をしっかりと検討することが必要であるとする。

また、この「9 の提言」の根底には、トップマネジメントの問題があり、今後の改革に向けてトップマネジメントが十分機能していくことが最大の課題である。

従って、「9 の提言」に対応した改善策を実施するためには、市がトップマネジメントの問題を真摯に受け止めて、どのように強化して、全庁を巻き込んで変革していくべきかを考えて早急に方針を定めることが必要である。

＜小金井市の抱える主要な課題＞

歳出課題

- No. 1 社会保障関連経費の増加
- No. 2 更なる人件費の抑制
- No. 3 計画的かつ健全な財政運営
- No. 4 施設白書で見える化された課題への対応
- No. 5 ごみ処理問題と新庁舎建設への対応

歳入課題

- No. 6 税金や保険料の徴収率向上
- No. 7 施設やサービスの利用について必要な受益者負担
- No. 8 市有財産の有効活用
- No. 9 消費税率のアップへの対応

組織の課題

- No. 10 既存事務業務の見直し
- No. 11 適正な業務量と人員配置
- No. 12 時間外勤務・病欠者の増加
- No. 13 再任用職員・非常勤嘱託職員等の活用
- No. 14 外部委託の進捗状況

推進体制の課題

- No. 15 行政評価の形骸化
- No. 16 現在の行財政状況に対する認識の欠如
- No. 17 行財政改革を実行するための職員のモチベーション
- No. 18 職員の若年化と人材育成
- No. 19 組織のマネジメント

第Ⅱ章 更なる改革に向けた9の提言

- 1 「9の提言」の総括
- 2 適正な歳出と計画的行政経営
- 3 公平かつ適正な歳入の確保
- 4 改革による組織の再構築
- 5 職員力と組織力の向上

第Ⅱ章では、行政診断調査結果をもとに抽出した小金井市の主要な課題を、特に重点的に対応することが必要と考えられる9の課題に整理して、その改善策と併せて、「9の提言」として整理した。

課題解決に向けた目標を以下のとおり4つ設定し、9の課題とその改善策を「9の提言」として整理した。

<小金井市の課題解決に向けた「4つの目標」と「9の提言」>

目標1 適正な歳出と計画的行政経営

提言1 主要事業の財政計画による管理

提言2 人件費改革の更なる推進

提言3 行政評価の再構築

目標2 公平かつ適正な歳入の確保

提言4 受益者負担の適正化

提言5 徴収率向上に向けた取組の推進

提言6 市有財産の有効活用の推進

目標3 改革による組織の再構築

提言7 行財政改革による人的資源の創出

提言8 人的資源の最適配分等による組織の再構築

目標4 職員力と組織力の向上

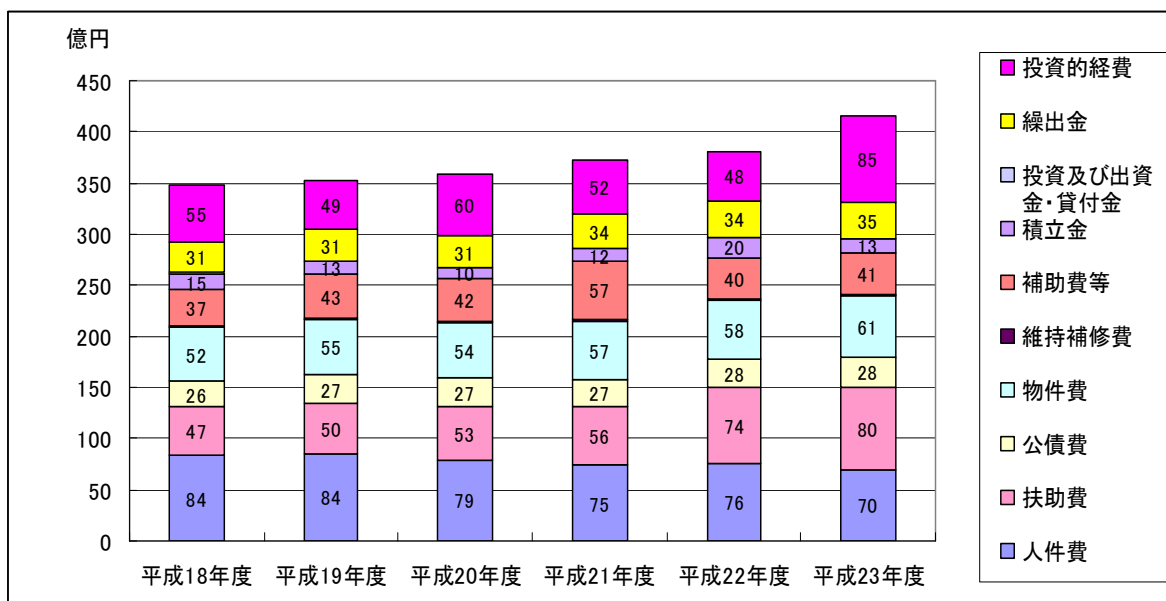
提言9 職員の意識改革と人材育成による職員力と組織力の向上

提言 1 主要事業の財政計画による管理

【課題・問題点】

- ◇ 小金井市の財政状況は、市税収入が世界的な経済不況や東日本大震災の影響等から伸び悩み、一方で、社会保障関連経費等の増加により、計画的行財政運営に大きな支障が生じている。
- ◇ 市民サービスの維持のために、計画された事業の延伸も含めた実施計画の見直し、財政調整基金からの多額の繰入、前年度繰越金の予算編成時からの計上、そして臨時財政対策債の借入により工面する状況にある。
- ◇ その結果、基金残高は急激に減少し、さらに、国の制度変更により臨時財政対策債も発行抑制されるなど、危機的な財政状況が続いている。

図表 3 性質別歳出の推移



資料) 平成 23 年度「小金井市の財政状況」

- ◇ さらに、最重要課題であるごみ処理問題や施設白書においても明らかとなった新庁舎等公共施設の計画的整備や有効活用、武蔵小金井、東小金井両駅周辺整備、東日本大震災を教訓とした防災減災対策等、多額の財源を必要とする重要課題が山積し、将来的にも危機的な財源不足の行財政運営が続くものと見込まれる。
- ◇ 具体的な財政状況では、平成 25 年度予算編成において、一般財源の不足を前年

度繰越金 5 億円、財政調整基金繰入金 5 億 5 千万円、臨時財政対策債約 6 億円で補い、その結果平成 25 年度財政調整基金残高見込は約 5 億 6 千万円となっており、極めて厳しい資金繰りとなっている。

- ✧ 次に、負債のストックデータでは、一般会計の市債残高は平成 16 年度では約 250 億円だったが、平成 23 年度に約 315 億円と右肩上がり増加している。平成 25 年度末見込で一般会計は約 310 億円、下水道特別会計は約 19 億円、国民健康保険特別会計は約 1 億円となっており、これを市民 1 人あたりの負債に換算すると、市民 1 人あたりの借金は約 29 万円(平成 25 年 1 月 1 日現在 113,954 人)である。
- ✧ 資産である基金残高を見てみると、全体で平成 19 年度では約 53 億円だったものが、平成 25 年度末見込では約 25 億円と急激に減少している。
- ✧ 平成 23 年度決算における財政指標をみると、財政の弾力性・自由度を見る「経常収支比率」は 97.0%と多摩 26 市中 25 位、一般会計から企業会計まで含む連結決算での市債返済における財政状況を示す「実質公債費比率」は 5.7%と多摩 26 市中 23 位、将来負担すべき実質的な負債における連結決算の財政指標である「将来負担比率」は 57.2%と多摩 26 市中 23 位となっている。

図表 4 小金井市の財政指標の推移

	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	順位 ¹
経常収支比率	92.3%	96.5%	93.4%	96.7%	97.0%	25 位
実質公債費比率	7.4%	7.0%	6.4%	5.9%	5.7%	23 位
将来負担比率	57.4%	55.6%	48.8%	43.3%	57.2%	23 位

資料) 各年度「小金井市の財政状況」

- ✧ 類似団体との比較においても、平成 23 年度の将来負担比率は、最も高い数値となっており、他の自治体の数値が減少を続けているなかで、逆に増加している。

図表 5 小金井市の将来負担比率と類似団体との比較

	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	順位 ²
小金井市	57.4%	55.6%	48.8%	43.3%	57.2%	4 位
国分寺市	69.0%	39.2%	33.7%	46.5%	25.5%	2 位
東村山市	96.5%	104.7%	76.8%	47.1%	45.9%	3 位
昭島市	27.6%	27.0%	26.2%	23.8%	17.1%	1 位
平均	62.6%	56.6%	46.4%	40.2%	36.4%	

資料) 各年度「小金井市の財政状況」

¹ 平成 23 年度の実績に係る順位を記載している。

² 平成 23 年度の実績に係る順位を記載している。

- ◇ 以上の財政状況を踏まえ、将来の財政負担ということでは、公共施設等の整備及び維持管理に係る経費の影響が大きい。施設白書によれば、小金井市では、今後の公共施設の建替え・改修にかかる費用として、今後40年間総額で970.2億円、40年間平均で1年あたり24.3億円の整備額が必要になると試算している。また、公共施設以外の道路、橋梁、下水道等のインフラ整備にかかる費用を合わせて、今後40年間総額で1,879.4億円、40年間平均で1年あたり47.0億円の整備額が必要になると試算しており、公共施設等の維持管理にかかる将来の財政負担は極めて重い。

【要因・根拠】

- ◇ 小金井市の行財政運営は危機的財政状況にあり、将来的にも危機的財源不足が予測されている。
- ◇ 現状の公共施設及びインフラの総量を維持したまま、安全・安心に維持管理していくことはもはや困難な状況であり、またその公共施設等のあり方は、高齢化と少子化による人口減少社会への取組が必要とされているが、小金井市ではその対応が遅れている。
- ◇ 施設整備等の将来負担に対する財源の裏付けが不足しているなかで、現場からも管理部門からも、その方向性が示されていない。

【対応の方向性】

- ◇ 現在及び将来の財政状況を踏まえ、全ての公共施設を維持・管理していくことが困難な状況であるという共通認識のもとで、今後の公共施設等に関する方針等を示す必要がある。
- ◇ そのためには今ある資源を活かして、最大限の効果を上げることが必要であり、限られた予算のなかで費用対効果を最大化するために、整備する対象の「選択」と予算を「集中」して、効果的かつ効率的な行政経営を展開することが必要である。
- ◇ また、駅周辺整備等の都市計画事業をはじめとする市債発行等の後年度負担が生じる事業は、単年度及び後年度の負担を財政計画に位置づけ、計画的な執行が求められる。

【改善策】

□短期的な取組（1～2年後）

- ◇ 事業の政策的判断を行うマネジメント組織（もしくは評価機関）を創設し、財政計画策定過程に組み込む。

- ◇ マネジメント組織（もしくは評価機関）は、その事業の「継続」、「延伸」等の検討を行う。
- ◇ 財政の健全性維持のためのガイドライン（財政規律ガイドライン）を策定し、それを財政計画策定過程において反映させる仕組みを併せて検討する。
- ◇ 原則、全ての事業について定期的に見直しを図り、特に事業費が大きく、市債発行等により将来的に大きな財政負担を生じる事業については、その必要性、事業効果、補助金等の財源を再度検証する。
- ◇ 新設工事や改修工事の際には可能な限りグレード等を見直すなど、創意と工夫によるコスト削減に努める。
- ◇ 財政状況等を踏まえた、今後の公共施設等に関する方針等を検討する。

□中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇ 可能な限り事業手法の検討、民間資金や経営資源の利活用も検討するなどして、負担すべき歳出予測について比較検証を行う。
- ◇ 新たな事業展開を図る際には、マネジメント組織（もしくは評価機関）が、新設すべき事業かどうかを検討する。
- ◇ 財政規律ガイドラインの目標値等も視野に財政計画を策定する。

【参考となる先進事例】

<東京都狛江市> 狛江市中期財政計画 財政規律ガイドライン

- 規律ある財政運営を行うため守るべき財政規律(基準)として、(1) 決算剰余金の1/2 以上を積み立て、(2) 連結負債残高を維持、(3) 市債発行額（事業債・臨時財政対策債）の基準を定めている。
- 財政指標目標値（平成 27 年度決算）では、(1) 経常収支比率 90.0%以下、(2) 実質公債費比率 5.0%以下、(3) 将来負担比率現状以下、(4) 財政調整基金残高 12 億円を目標としている。

<東京都調布市> 調布市財政の健全性維持のためのガイドライン

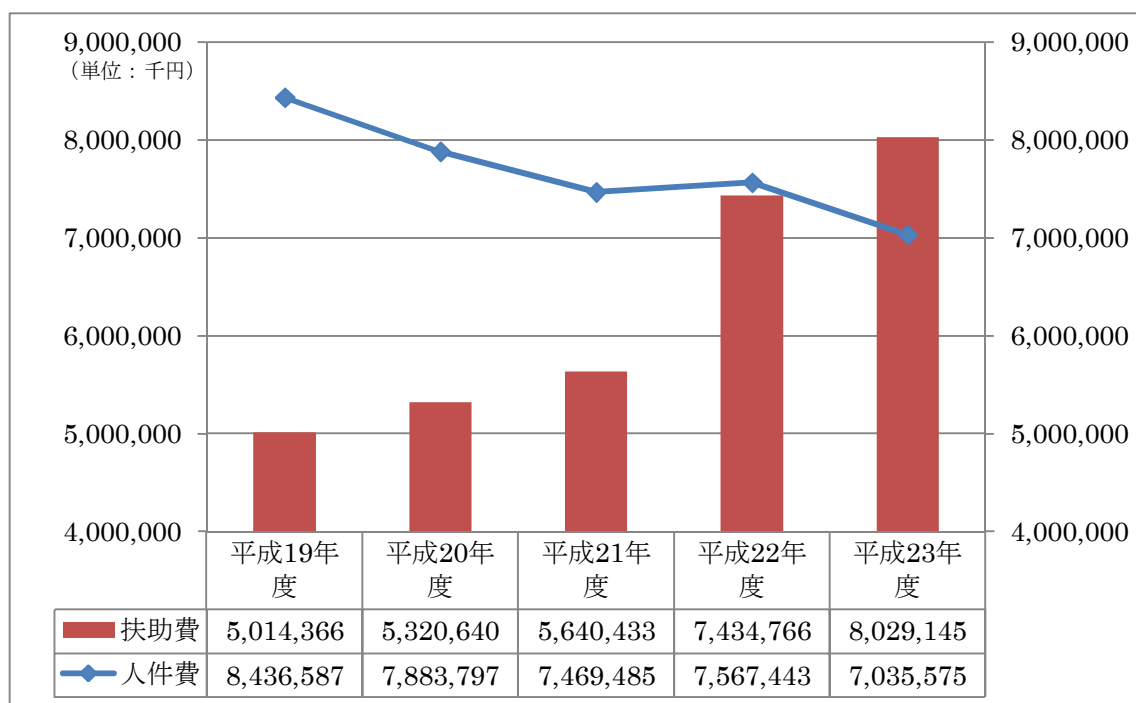
- 3つの大分類があり、(1) 財政構造見直しの視点、(2) 財政基盤強化の視点、(3) 連結ベース債務残高縮減の視点
- 目標値は大分類（1）では、経常収支比率 93%未満等、市税徴収率 96%台の維持等、大分類（2）では、基金積立等、大分類（3）では人口 1 人当たりの地方債残高の都内類似団体平均値以下、実質公債費比率 10%未満、将来負担比率 35% 未満等となっている。

提言 2 人件費改革の更なる推進

【課題・問題点】

- ◇ 小金井市の人件費を性質別決算の推移から分析すると、平成 7 年度では 100 億円を超えていた人件費が、平成 23 年度決算では約 70 億円となり、この間 30 億円を超えて減少している。この減少分はそのまま、増え続ける扶助費等の市民サービスの財源となってきたものと推測できる。しかしながら、現在はその改革を上回る急激な財政環境の悪化があり、更なる人件費への継続的な改革を行う必要がある。

図表 6 人件費と扶助費の推移



資料) 各年度決算カードより抜粋

- ◇ 人件費に係る指標はそれぞれの特徴があり、一概に評価できるものではないが、小金井市が行財政改革のメルクマールとしている人件費比率は、平成 22 年度決算 19.9%で、多摩 26 市中で最下位であったものが、平成 23 年度決算では 16.9%で多摩 26 市中 15 位(うち職員給比では 10.2%で多摩 26 市中 14 位)となった。しかしながら、これは分母である歳出決算総額が一時的に増額した要因が大きいものである。
- ◇ 人件費に係る経常収支比率は 30.3%で、多摩 26 市中ワースト 1 位、職員給においては 17.8%で多摩 26 市中ワースト 5 位である。

- ◇ また、小金井市のラスパイレス指数は、国家公務員の時限的な（2年間）給与改定特例法による措置をなしたとした場合、平成24年度102.1であり、全国の市町村（指定都市及び中核市を除く全1,681団体）のうち42番目に高い水準となっている。
- ◇ このような状況のなか、小金井市では給与制度について、市独自の給料表を東京都に準拠した給料表に変更し、また諸手当についても順次に見直しを行い、給与水準の適正化を図っている。
- ◇ しかし、小金井市では、平成23年4月1日、市独自の給料表を東京都に準拠した給料表に切り替えた際、「現給保障」が導入された。これは一時的な措置としてはやむをえないものであるが、「現給保障」が継続的に続くことは、職務給を基本とする人事給与制度の一貫性の観点から望ましいとはいえ、「現給保障」は段階的に減じていく必要がある。

【要因・根拠】

- ◇ 小金井市と東京都において給料表は同水準となったが、諸手当についてはいまだ差異があり、そのうち扶養手当、賞与に係る役職加算額（主任職及び係長職）については、小金井市が東京都の支給額を上回っている状況にある。
- ◇ 一方、地域手当では東京都が本給の18%で、小金井市では本給の10%（平成25年度から）など、東京都が小金井市を上回る制度もある。
- ◇ 現在の社会経済情勢及び市民感情を踏まえ、諸課題として受け止め、手当制度の見直しについて対応する必要がある。

図表7 東京都と小金井市の扶養手当に係る支給基準

区分	東京都（円）	小金井市（円）
配偶者	13,500	14,500
子	6,000	9,600
特定加算	4,000	3,700
欠配一子	13,500	14,500

資料) 小金井市資料

図表8 東京都と小金井市の賞与に係る職務加算一覧

区分	東京都		小金井市	
	職務加算	管理職加算	職務加算	管理職加算
部長職	20%	20%	20%	-
課長職	15%	15%	15%	-
課長補佐職	10%	-	10%	-
係長職	6%	-	7%	-
主任職	3%	-	5%	-
主事職	-	-	-	-

※東京都の賞与計算では、職務加算のほか管理職加算も実施

資料) 小金井市資料

- ◇ 地方自治体ごとの職員体制や組織体制の違いも考慮しつつ、手当制度の見直しについて、引き続き検討が必要である。
- ◇ また、第3次行財政改革大綱に掲げられた「55歳以上昇給抑制」や「指定管理者制度の更なる活用」、他自治体において積極的に取組が進められている業務委託等については、市民サービスの向上はもとより、職員定数の削減や財政効果に資することを踏まえ、真摯に取り組む必要がある。

【対応の方向性】

- ◇ 国では、平成18年度から実施した給与構造改革により俸給表水準の平均約4.8%（最大約7%）の引き下げを行う一方、小金井市では市独自の給料表の引き下げ及び東京都に準拠した給料表への変更によって、人事院勧告に端を発した給与構造改革の実施など、人件費について、これまで全庁をあげた行財政改革として削減を続けてきており、増え続ける扶助費等への対応も行われてきている。平成22年度の大量の定年退職のピークを超え、当面は退職金による財政への圧迫はないものと予想されるが、さらなる人件費改革の推進は、多様化、高度化する市民サービスの向上のためにも必要である。
- ◇ 給与制度については、見直しを行うべき事項として諸手当、現給保障があるところだが、給与制度の見直しだけでなく、併せて人事制度の見直しを図ることも重要である。特に運用が開始されたばかりである複線型人事制度については、組織のモチベーションや業務効率におけるその効果を計りつつ、制度運用する必要がある。
- ◇ 非常勤嘱託職員制度については、これまでも行財政改革の一環として、市民サービス向上においても一定の役割を担うよう運用されてきたが、非常勤嘱託職員は増加の一途をたどっており、今後は、市として非常勤嘱託職員制度の方針や考え方を整理する必要がある。
- ◇ 今後は、多様な公共のあり方として、市民協働も視野に入れるなど、新たな運営手法も模索していく必要がある。
- ◇ 現在の小金井市は、多摩26市において平均年齢が低い状況であるが、いずれ上昇に転じることを想定すべきであり、組織のあり方や人材育成制度において将来を見据えた対応が必要である。自治体間競争の時代における地方公務員のあり方は、当然民間企業とは異なるものではあるが、常に市民の目線を持った改革を進めるべきである。

【改善策】

□短期的な取組（1～2年後）

- ◇ これまでの改革手法により人件費の抑制を続けていくことに加え、再任用職員、非常勤嘱託職員制度も含めた、将来を見据えた戦略的な方針を検討する。
- ◇ 扶養手当、賞与に係る役職加算額（主任職及び係長職）、現給保障、55歳以上昇給抑制等と併せて、人事制度についても必要な見直しを検討し、第3次行財政改革大綱にて掲げた取組を実施する。
- ◇ 管理職が2割を占める55歳以上の職員の昇給を抑制した場合、管理職でない職員に比して時間外手当が支給されない管理職職員の時間あたり給与が大きく低下する可能性がある。このような状況が55歳以上の職員のモチベーションの低下及び若手職員の管理職昇進の意欲の低下につながることはないよう、東京都に準じた管理職に係る給料表及び手当のあり方等を含め、必要な対策を講じる。

【参考となる先進事例】

＜愛知県高浜市＞ 民間提案型業務改善制度

市が実施している業務を対象に、企業、NPO法人や市民活動団体などから、業務の委託化・民営化に対する提案及び既存業務（委託内容・仕様）の効率化に対する提案を募集。企業、NPO法人や市民活動団体の創意と工夫を反映した業務の委託化、民営化やスリム化により、効率的な市役所と充実した質の高いサービスの提供を目指す取組である。

提言 3 行政評価の再構築

【課題・問題点】

- ◇ 小金井市では、行政評価システムを導入し、その評価結果に基づいた事務事業の改善・見直しと予算編成への反映を行っており、また第3次行財政改革大綱においても、事務事業の整理・統合を掲げている。しかしながら平成23年度評価結果の大半は、「事業の継続」もしくは「予算の増額」との判断がなされており、「廃止」は1.5%、「縮小」は2.4%となっているなど、事務事業の抜本的な見直しとして十分に機能しておらず、結果的には年々事務事業の数、規模の拡大が進んでいる。
- ◇ 小金井市で行われている行政評価（事務事業評価）については、以下のような課題があり、次年度の予算配分や事務事業の見直しのための意思決定の手段として有効に活用されていないことが問題である。

① 行政評価の位置付け・仕組み

- 長期総合計画を実現するための手段としての事務事業の位置づけが明確化されていない。
- 行政評価が施策マネジメント（PDCAサイクルに基づく行政経営）のツールとして位置づけられていない。
- 行政評価の意義、目的が組織全体で共有化されていない。

② 評価の内容・質

- 目標設定のルールが確立されていない。
- 目標設定の際の指標の選定方法、指標データの収集方法について周知されていない。
- 行政評価シートの記載内容、目標・指標の水準・レベルが事業・組織間で統一されていない。

③ 評価制度の見直し

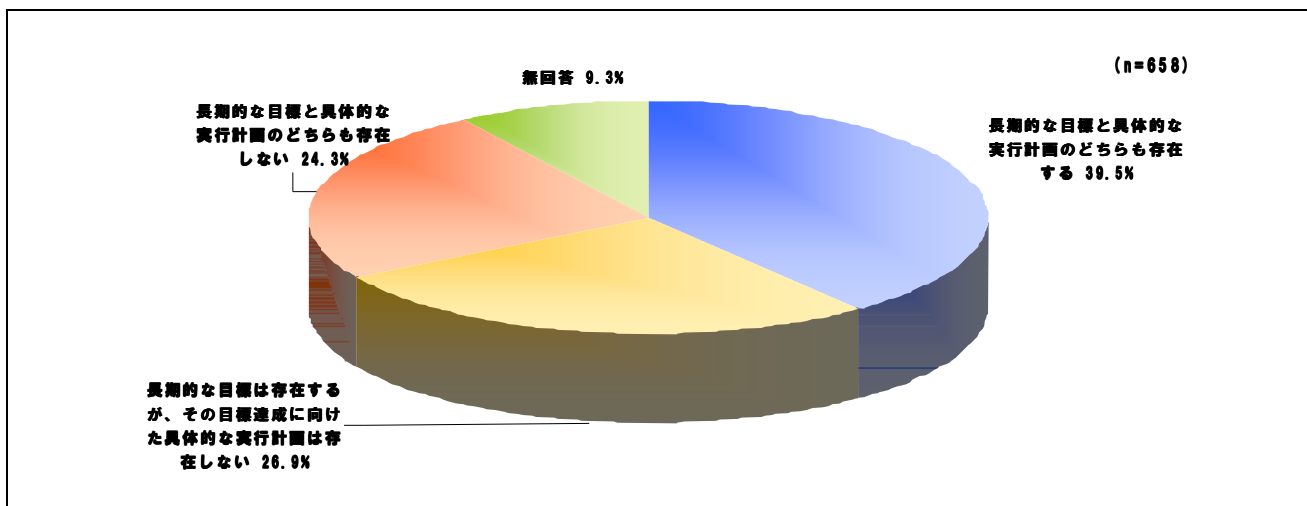
- 外部に対する説明責任を意識した評価制度への見直しがなされていない。

④ 評価結果の活用状況・成果

- 評価結果が目標管理や事務事業の改廃・改善につながらない。
- 事務事業の改廃の意思決定プロセスにおける行政評価の位置づけが不明瞭となっている。
- 事務事業の改革を実行するための動機付けが図れない。

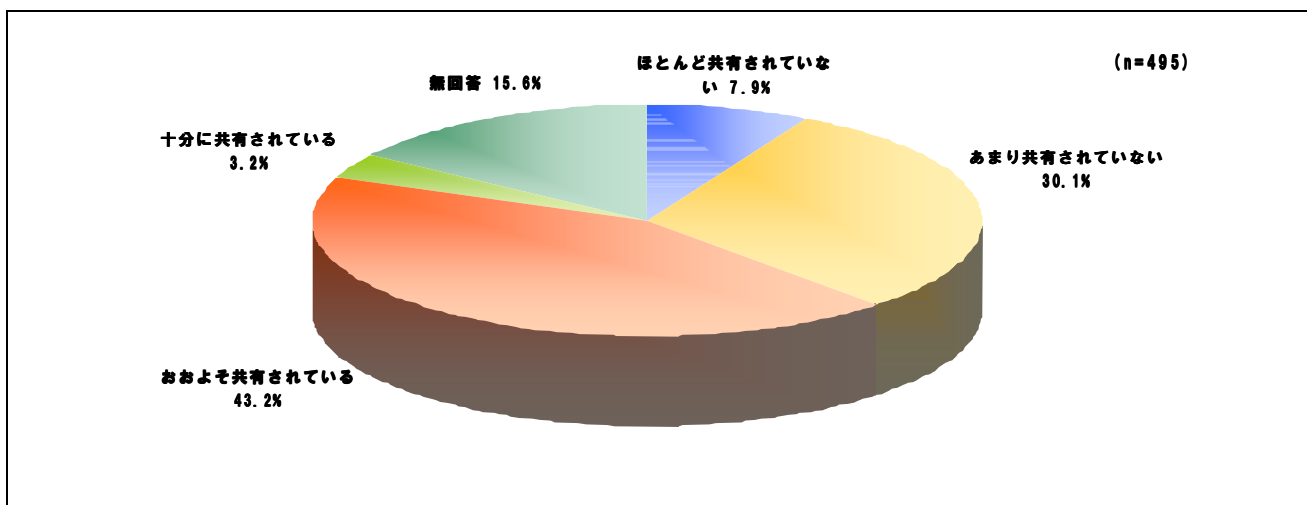
◇ 職員アンケート調査結果では、「所属係で、事務事業について、長期的な目標や、その目標達成に向けた具体的な実行計画は存在しない」や「所属係での長期的な目標、実行計画の内容は、市役所で事業の実施に関わる関係者間で共有されていない」、「行政として対応すべき課題の優先順位付けに関する「市長」の方針は明確であり、所属係内で共有されていない」との回答も多く、目的を達成するための事務事業の位置付けや方針が明確になっていないことがそもそもの問題であり、行政評価を行うことにより、予算配分や事業の見直しにつなげていくという手法が活かされていない。

Q6 所属係で、事務事業について、長期的な目標や、その目標達成に向けた具体的な実行計画は存在するか



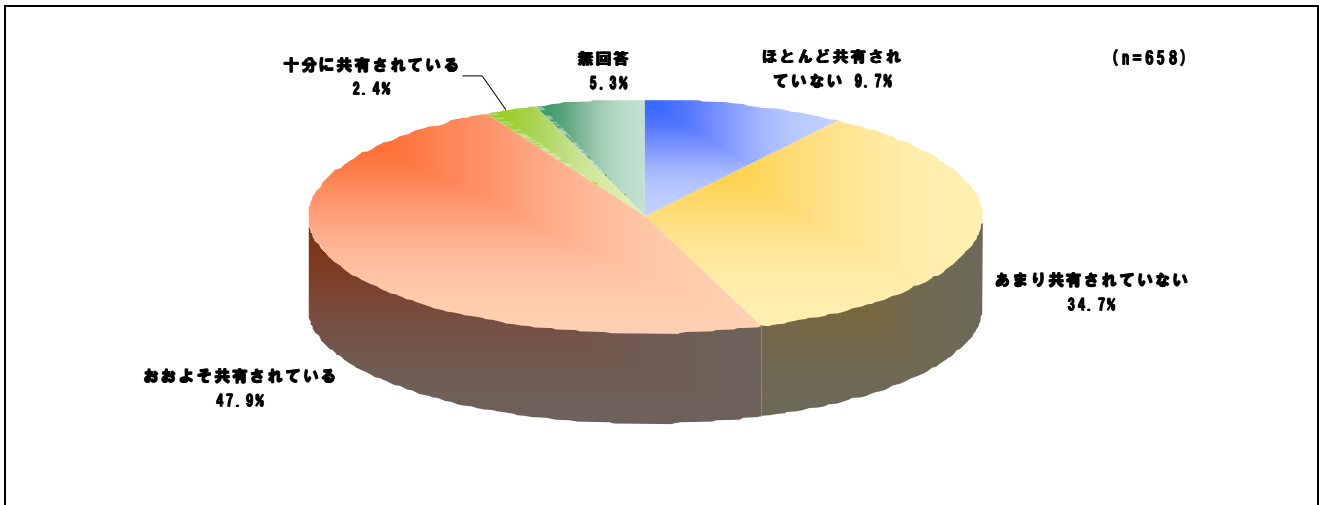
資料) 職員アンケート調査結果

Q6-1 所属係での長期的な目標、実行計画の内容は、市役所で事業の実施に関わる関係者間で共有されているか



資料) 職員アンケート調査結果

Q9 行政として対応すべき課題の優先順位付けに関する「市長」の方針は明確であり、所属係内で共有されているか

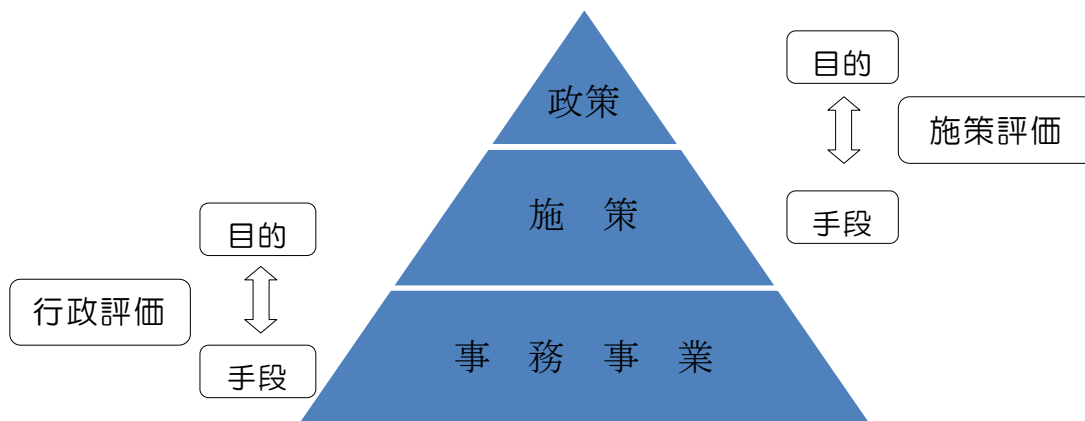


資料) 職員アンケート調査結果

【要因・根拠】

- ◇ 既に役割を終えた事務事業を廃止して、より有効な事務事業への再配分を行なう等、スリムかつ有効な事務事業の運営を実現するためには、課題があると考えられる事業群を対象にして大規模かつ大胆に精査を行い、「廃止」「縮小」を目的とした見直しを行なうことが求められる。事業の見直しが進まないために、1人あたりの業務量が増大する傾向がアンケート調査結果からも現れており、目の前の業務をこなすことで労力をとられてしまうために、業務の成果を上げたり、効率性を上げるために必要な事業の実施方法等を見直すための時間がますますなくなるという悪循環に陥っている。
- ◇ 政策と施策と事務事業の関係性を認識し、今後は施策の優先度を見極める上でも、施策単位で評価する施策評価の視点を取り入れることが重要である。

図表9 「政策」「施策」「事務事業」の関係性と評価の位置付け



資料) 小金井市資料

【対応の方向性】

- ◇ このような状況を改善していくためには、企画政策課や財政課のイニシアティブのもと、原課が中心になって事務事業及び補助金の必要性、有効性について、随時、事業の可否をゼロベースで検討することにより、「廃止」「縮小」の決定を行っていくことが必要である。またその際、トップマネジメントによる改革に向けた経営方針を強く示すことも重要となる。
- ◇ 業務改革に関する他の地方自治体の取組を見ると、多くがトップダウンのアプローチをとっている。常に改革に取り組む職員を応援する姿勢を示し、トップが経営方針をはっきりと提示して、改革の必要性や重要性を訴えることにより、強力なリーダーシップを発揮して改革を推進していくことは極めて重要である。また、トップが現場における改革の取組を実際に見て評価したり、改革に関して現場の職員との直接のコミュニケーションをとったりすることで現場の意識改革を促し、モチベーションを上げることも、改革を進める上で重要である。
- ◇ また、岩手県や静岡県、千葉県松戸市、岩手県滝沢村では、改革を実施するための推進体制として、改革の方向性や進め方を検討・決定し、改革の進捗状況を確認するための組織全体での会議体や、改革全体を推進し、現場での改革を推進していくための推進組織やプロジェクト・チームを設置する取組がなされており、改革を進める上で一定の効果を発揮している。小金井市においても、改革を強力に進めるための推進体制を整備して、全庁を巻き込んだ改革の取組を進めることが必要である。
- ◇ 全ての事務事業と補助金を対象とした見直しが必要であるが、即効性及び費用対効果の観点からは、特に、法律の義務ではない任意事業でかつ規模が一定額以上（3 百万円以上）の事務事業及び補助金については、「廃止」「縮小」を念頭に置いて重点的に評価（レビュー）することが必要である。
- ◇ トップマネジメントによる強力な改革に向けた取組を行いつつ、現在の行政評価を「施策マネジメントのツール」として位置付け、それぞれの事務事業の目的やコスト、手段や成果などを評価し、課題の発見や改善に活用していくことが必要である。
- ◇ 仮に、法律の義務ではない任意事業でかつ 3 百万円以上の事務事業及び補助金を対象にすると、想定される事業の見直し規模は、対象事業・補助金数 295 件（平成 24 年度行政評価対象事業：事務事業 268 件、補助金 27 件）、15,435 百万円（事務事業歳出合計額 15,274 百万円、補助金合計額 161 百万円）であり、仮に 10%の削減ができれば、1,543 百万円の歳出削減のインパクトがある。

【改善策】

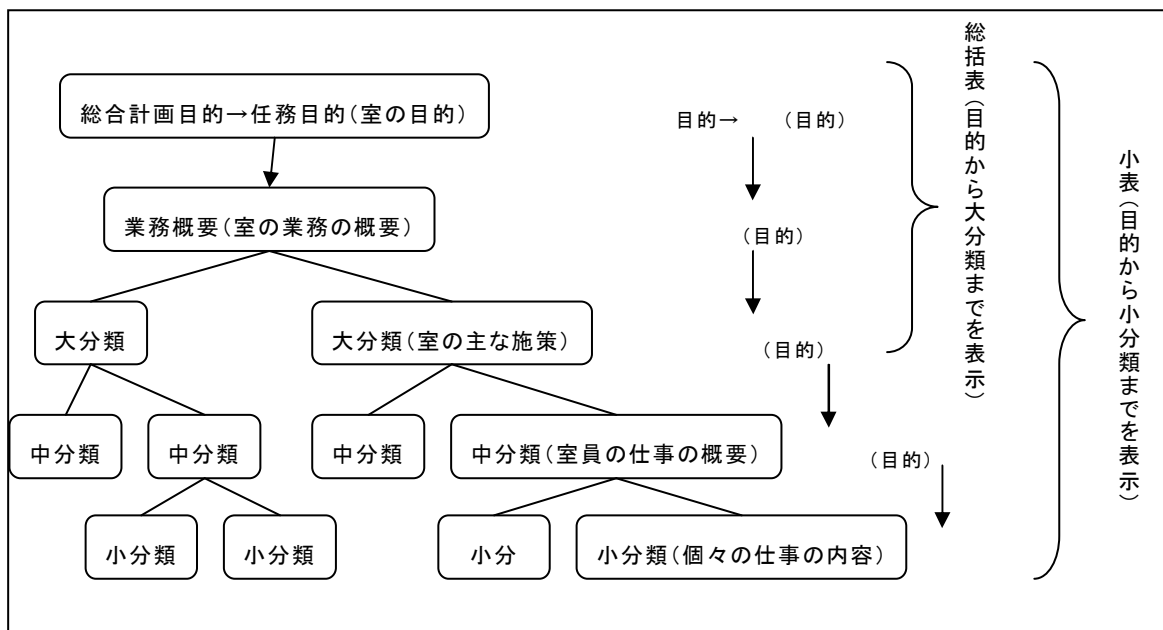
□短期的な取組（1～2年後）

- ◇ 行政評価を事業改廃における意思決定プロセスでの重要なツールとして位置づけ、施策評価を通じた事業の見直しを強力に進める推進体制・マネジメント組織等を整備するとともに、原課から事業の見直しに係る進捗状況についてトップに直接報告し、現場が主体的に事業の改革を進められる体制を構築する。
- ◇ すぐに行うべき歳出削減のための取組として、推進体制・マネジメント組織等が、3百万円以上の法律の義務ではない任意事業・補助金を対象に、必要性及び費用対効果の観点から、一定割合（例えば10%）の歳出削減を目標として、「廃止」「縮小」「継続」の選別を行う。
- ◇ 原課は、「廃止」「縮小」する事業については具体的な対応のスケジュールを決めて実行する。

□中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇ 企画政策課が中心となり、施策体系に基づく施策ごとに事務事業を整理し、従来行ってきた行政評価を施策評価に資するための行政評価へと移行する。その際、原課に対して毎年一定割合（例えば予算額の10%）の事業の見直しを行い、「廃止」「縮小」する事業を決定する。
- ◇ 他の地方自治体の取組を見ると、静岡県では行政評価を平成9年度から導入し、業務棚卸表を作戦書として使っている。業務棚卸表は、総合計画の目的から主な業務活動までのロジックを目的－手段の関係で表示している。総合計画の中にある166の目標を各室が受け持つことになり、そのそれぞれが業務棚卸表を作成することになっている。業務棚卸表により、施策体系を整理することで、大きな目標との関係性が明確になっており、仕事の構造が「見える化」されている。

図表 10 静岡県 の業務棚卸表を用いた目標体系



資料)「民間企業等における効率化方策等(業務改革(BPR))の国の行政組織への導入に関する調査研究」三菱UFJリサーチ&コンサルティング(平成22年3月)

- ◇ 小金井市においても、長期総合計画の施策単位で評価する施策評価の仕組みを整備し、現在実施している行政評価をその中に明確に位置づけることにより、各課で執行している事務事業が施策を達成するためにどのように貢献できているかを「見える化」することが重要である。
- ◇ 財政課、企画政策課、職員課による経営管理体制を構築して、施策評価の結果を、施策とそれを構成する事業の計画、予算配分、人員配置に反映させるような体制に移行する。

【参考となる先進事例】

<東京都国立市>

国立市では、市政各部門の運営責任者である部長のマニフェストを公表することとしており、企画部長の平成 24 年度の重点項目として、「財政の健全化」のなかで、「(前略)..平成 24 年 3 月から開始した財政改革審議会の審議結果を受けて、今まで出来なかったことの実施を含め、勇気を持って市財政の健全化に取り組んでまいります。平成 24 年度の具体的な取組として、8 月に予定される中間答申やこれまでの行政評価結果などをもとに平成 25 年度予算編成で 5 億円 (H24-27 実施計画における目標値) の収支改善ができるよう健全化策を検討してまいります。」という部長マニフェストを公表しており、トップ自らが改革への決意と数値目標を示している。

<東京都武蔵野市>

武蔵野市では、平成 18 年 8 月から平成 19 年 11 月まで「事務事業・補助金見直し委員会」を設置し、市のすべての事務事業及び各種団体等への補助金について、無駄がないか、役割を終えていないか等の観点から第三者による総点検を行った。さらに、「武蔵野市行財政改革アクションプラン」で、「2 事務事業等の見直しの一層の推進」として、「事務事業の見直しにあたって、i. 目的、手段が適切か、ii. 目的に合った成果を効率的にあげているか (類似事業との関連も含めて)、iii. 将来的な課題解決につながるか、iv. 民間、他市等との同種サービスとのコストやサービス水準のバランスはどうか、v. 受益者負担は適正か、vi. 補完性の原則に適っているか、などの観点からの評価・判断の基準の策定を行い、基準に沿って例外を設けることなくあらゆる事務事業について見直しを進めていく」という方針のもとで、平成 21 年 7 月に行財政改革推進本部において「武蔵野市事務事業・補助金見直しの基準 (適切な事業実施主体選択の基準)」(以下「見直し基準」とする。)を策定し、平成 21 年度以降については、見直し基準に従い事務事業の見直しを実施しているところであり、平成 21 年度から平成 23 年度の間には 171 事業について評価を実施し、45 事業について見直し効果の検証を行った。また、平成 23 年度には新たなシートを作成し、88 事業について事業のコストを把握、説明している。

<愛知県豊田市> 2つの目標管理制度（組織目標及び個人目標）の連動

組織目標（「重点目標制度」）を個人目標に反映させる仕組みとして、2つの目標管理制度に取り組んでいる。これらについては、「仕事の質を向上すること」と「豊田市役所を構造改革すること」をねらいとした『豊田市行政経営システム』を構成する主要な仕組みとして位置付けている。毎年度当初に、各部門の使命（「部門の使命」）及び重点的に取り組む施策・事業（「重点取組項目」「課題・懸案事項」）を各部門で作成し、市長及び幹部職員で議論し、確認しており、その組織目標と職員の個々が立てる個人目標を連動させている。

提言 4 受益者負担の適正化

【課題・問題点】

- ◇ 小金井市における安定した自主財源の確保を実現する一方策として、受益者が特定できる行政サービスのうち、自己負担を求めることが相応しいものについては、基本的な考え方・基準等を示した上で、それを負担・徴収することは、市の安定した財政運営において寄与するものと考えられる。
- ◇ ただし受益者負担の適正化は、歳入確保だけが目的ではなく、市民間の公平性の確保と市民サービスの向上を目指し、市民サービスの改善を進めることも主な目的として位置づけられるものである。
- ◇ 公共施設や市民サービスの利用において、キャンセルなどによる利用効率の課題、利用者と非利用者との公平・公正の視点からの課題などがあり、その受益に対して負担をしてもらうことが、市民間の不公平をなくすことにつながり、負担をしてもらう以上、更なる市民サービス向上へとつなげる責任が生じるのである。
- ◇ 以上のことから、受益者負担の適正化については真摯に取り組むべき課題である。

【要因・根拠】

- ◇ 小金井市では、第 3 次行財政改革大綱において受益者負担の適正化等の歳入見直しを掲げており、具体的には「小金井市における受益者負担の適正化に関する基本的な考え方」を策定して受益者負担の適正化を進めているが、一部行政サービスについては、この適用の例外として無料として扱われているものがある。それらについては、例外扱いをせずに、定められた基準にもとづき原則として受益者負担を求めることとし、公平性と公正性を重視した歳入の確保に努める必要がある。
- ◇ 監査委員からの所見では、平成 21 年度小金井市各会計歳入歳出決算等の審査意見書において、「第 2 次行財政改革大綱でうたわれた受益者負担の適正化について何ら進展のないまま、第 3 次行財政改革大綱に移行していることがうかがわれる。」と厳しい指摘がなされ、平成 23 年の定期監査においても、進展が見られない旨の指摘をされ、「受益者負担の適正化は、喫緊の課題であり、行政サービスコストを市民に十分説明することにより、その理解は得られるものと判断

する。」と意見されている。

- ☆ そのような中、小金井市では平成 22 年度に自己負担金の状況調査が全庁的に実施されている。この調査では 670 事業の評価（レビュー）が実施され、その結果、受益者負担を導入している事業が 94 事業、導入していない事業が 576 事業という結果であった。受益者負担を導入している 94 事業の内、①定められた基準に基づいて徴収している事業は 29 事業あり、②定められた基準に基づいて徴収していない事業は 65 事業であった。また、受益者負担を導入していない 576 事業の内、③直接の受益者がいないため導入していない事業（内部管理等）が 370 事業、④直接の受益者はいるが、導入していない事業が 206 事業であった。この結果を踏まえると、少なくとも②及び④に該当する事業（必要に応じて①の精査も実施）については、法律等に特別の定めがある等の事情があるものを除き、定められた基準に照らして自己負担金を新たに設定することが妥当かどうかを検討した上で、妥当と判断したものについては、その負担額、徴収事務等について検討することが求められる。また、既に自己負担金を徴収しているものであっても定期的に自己負担金の額の適正水準を再検討することも求められる。

図表11 小金井市における受益者負担率の基準

区分	内容	具体的事例	受益者負担率
全面的に公費負担するもの	必需的サービス 公益的サービス	義務教育施設、児童館、 児童遊園、公園など	0～30%
大部分を公費負担するもの	必需的サービス 私益的サービス	地域集会所、滄浪泉園、 公民館など	30～50%
公費と受益者で負担するもの	選択的サービス 公益的サービス	総合体育館、栗山公園健康 運動センター、テニスコ ート、保育所など	50～70%
大部分を受益者負担するもの	選択的サービス 私益的サービス	公会堂、清里少年自然の 家など	70～100%
全面的に受益者負担するもの		行政財産使用料、自転車 駐車場、駐車場、市民農 園、市営住宅、歯科予防 処置、道路占用料、下水 道使用料など	100%

資料) 小金井市資料

【対応の方向性】

- ☆ 多摩 26 市において自己負担金の徴収が確認できる公民館の使用料、検診（健診）の自己負担金や、多摩 26 市での比較で約 7.2%程度低く設定されている保育料等は当然として、これら以外の既に自己負担金を徴収している他のサービスも含めて、受益者負担の基準に基づき抜本的に自己負担のあり方やその水準を見

直す必要がある。想定される事業の見直し規模は、公民館、各種検診（健診）、保育料（保育所負担金）の見直しを行い、受益者負担を求めることができれば、41.4 百万円の歳入増加のインパクトがある。

図表 12 がん検診自己負担金導入状況（多摩 26 市）

	乳がん	子宮がん	肺がん	胃がん	大腸がん
無料	6 市	16 市	17 市	16 市	15 市
小金井市	¥2,000	無料	無料	無料	無料

資料）小金井市資料

図表 13 特定健診・後期高齢者健診自己負担金導入状況（多摩 26 市）

	特定健診	保健指導	後期高齢者健診
無料	25 市	26 市	24 市
小金井市	無料	無料	無料

資料）小金井市資料

図表 14 公民館自己負担金導入状況（多摩 26 市）

	公民館 設置市	無料	原則無料 目的外有料	原則有料 目的内無料	有料
26 市	19 市	4 市	7 市	3 市	5 市
小金井市	設置	無料	無料	無料	無料

資料）小金井市資料

図表 15 保育料 国基準に対する徴収基準割合（平成 23 年度実績）

小金井市	多摩 26 市平均	最高	最低
41.5%	48.7%	55.5%	41.5%

資料）小金井市資料

- ◇ さらに注視しなければならないのは、消費税率の動向である。消費税率は、平成 26 年 4 月に 8%、平成 27 年 10 月に 10%と 2 段階で引き上げられ、消費税率の引上げにあたっては、経済状況を好転させることを条件として実施するため、望ましい経済成長のあり方に早期に近づけるための総合的な施策を講ずることなどが規定されているところである。
- ◇ したがって、平成 26 年度予算編成にあたっては消費税率改定への準備は、情

報を収集し遺漏なく適切に対応する必要があるが、歳出予算における対応と併せて、歳入予算においてもその影響によるコスト増も併せて、受益者負担の適正化について見直すことが必要である。

【改善策】

□短期的な取組（1～2年後）

- ◇ 消費税率の動向も視野に、自己負担金の徴収状況の再評価（レビュー）を行い、「小金井市における受益者負担の適正化に関する基本的な考え方」の適用状況を再検証するとともに、徴収すべき事業、徴収に馴染まない事業を峻別し、受益者負担の適正化に向けた取組のスケジュールを組み、計画的に推進する。
- ◇ 近隣市の受益者負担の取組状況及び水準等の情報は的確に収集し、受益者負担の適正化に向けた取組を推進する。

□中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇ 既に徴収している事業の負担額水準については全庁的に、その内容、基準額の適切性について定期的（3～4年）に見直すようルール化しシステム化を図る。
- ◇ 全ての新規事業について、受益者負担を求めるべきかどうかを検討する仕組みを導入する。

【参考となる先進事例】

<千葉県我孫子市> 「受益者負担のあり方に関する基本方針」

我孫子市は、受益者負担として、施設利用や証明書発行など特定の行政サービスについて使用料、手数料、負担金や実費の徴収を行っているが、「負担を求める基準が明確でない」、「負担額の設定根拠が明確でない」、「負担額が定期的に見直されず長年同じ額を継続している」、「本来、負担を求めるべきサービスが無料で提供されている」などの問題があった。

そのため、平成20年度に検討委員会を設け、行政サービスの受益者負担について、基本的な考え方を整理し、負担額の設定基準を明確にした。

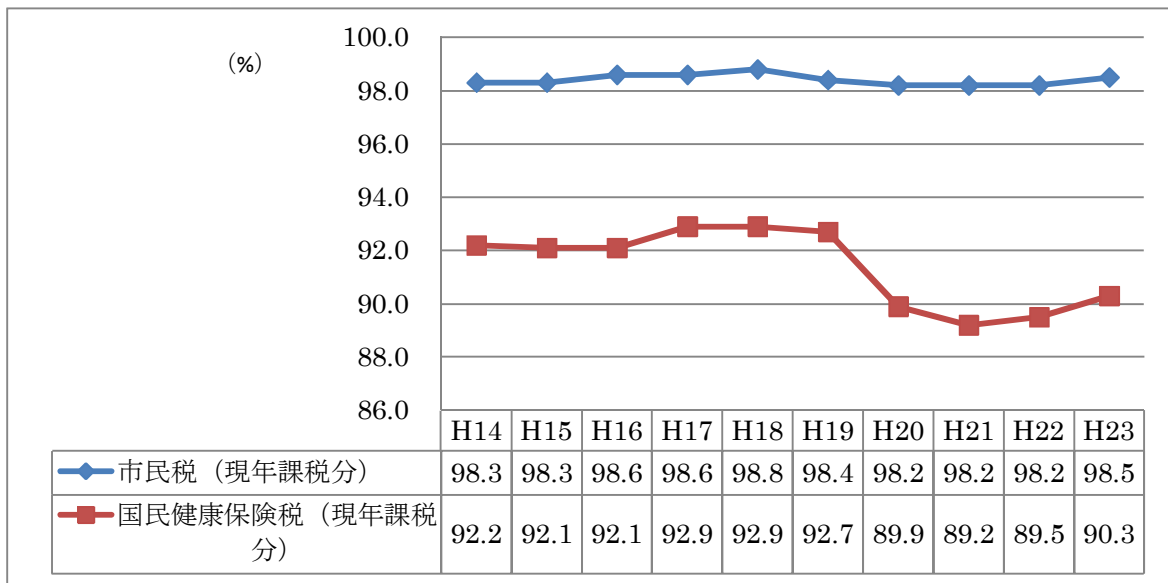
また、見直しに際してはパブリック・コメントを実施して、広く利用者である市民の意見を得ることとした。

提言 5 徴収率向上に向けた取組の推進

【課題・問題点】

- ◇ 小金井市の主たる歳入項目である、市民税及び国民健康保険税の現年、滞納分の徴収率に関して、まず、現年度の徴収率では、市民税は 98%前後、国民健康保険税は、90-92%前後となっている。

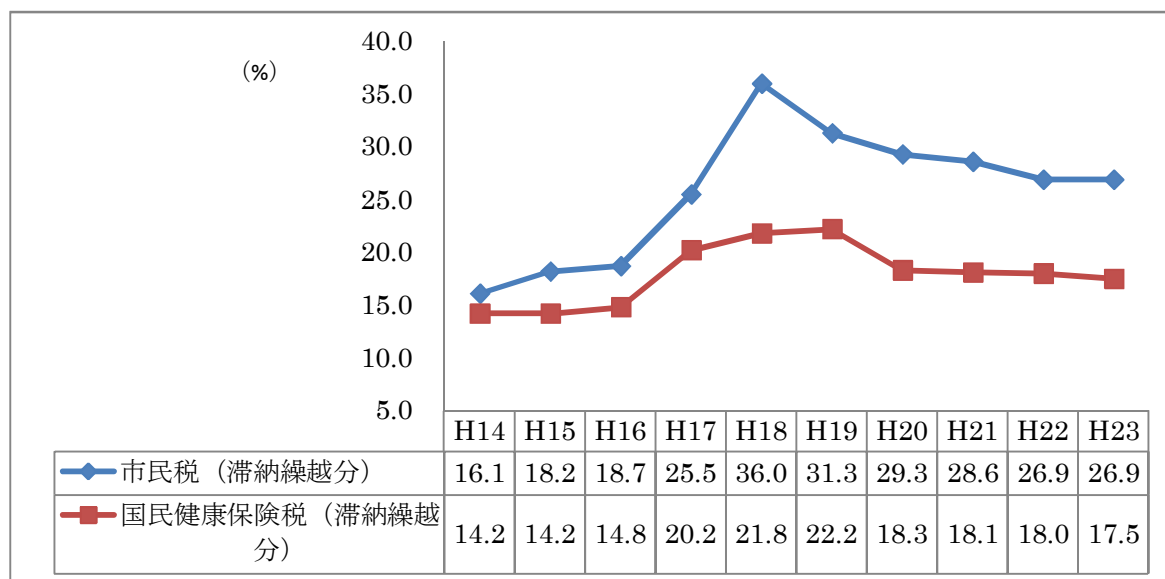
図表 16 徴収率の推移（現年度分）



資料) 小金井市決算カード

- ◇ 一方、滞納分については、市民税、国民健康保険税ともに平成 16 年度以降、上昇したが、平成 19 年度以降より下降している。水準は平成 23 年度でそれぞれ、26.9%、17.5%となっている。

図表 17 徴収率の推移（滞納分）



資料) 小金井市決算カード

- ◇ このように主たる歳入項目である、市民税及び国民健康保険税については、国民健康保険税の徴収率が相対的に低い状況にあり、その改善とともに、安定した歳入財源を確保することが求められている。

【要因・根拠】

- ◇ 現在、小金井市では主要な歳入である市民税、固定資産税の収納業務については納税課が所管している。一方、国民健康保険税については、保険年金課が国民健康保険業務を担当する中で、保険税の賦課、収納業務を所管している。市民税、固定資産税の徴収率は、平成 23 年度決算（現年）で、それぞれ 98.2%、98.8%、となっており 26 市の中で平均的な状況（市民税平均 98.2%、固定資産税平均 98.9%）にある。収納業務を担う納税課では近年、差し押さえ等を重視し、徴収率の向上を進めており、平成 21 年度には 591 件、平成 22 年度には 589 件、平成 23 年度には 687 件、とその規模を拡大している。また、納税課と保険年金課との間で一部連携を図るなどの取組を行っているところではあるが、国民健康保険税の徴収率については、平成 23 年度決算で現年、過年（滞納繰越）合わせて 71.7%、となっており 26 市の中で平均的な状況（平均 72.1%）にある。

【対応の方向性】

- ◇ 厳しい財政状況の中、近隣市では徴収率の向上のため様々な取組がなされている。たとえば、口座振替の更なる勧奨、個人・組織の目標設定と進行管理の徹底、差押物件のインターネットオークションの実施などが挙げられる。小金井市にあってもこれら取組を研究し積極的に取り入れることが求められる。
- ◇ 徴収率の向上には職員のモチベーションが大きく影響することから、職場の積極的な雰囲気醸成するため、市長表彰制度の導入など他市事例を研究する必要がある。
- ◇ 多摩の各市では、収納業務と役所全体の組織の効率化のため、市民税、固定資産税等の他、国保税についても一体徴収する組織体制（税保一体徴収）に移行する組織再編の動向がみられ、26市中17市において組織の見直しが行なわれており、平成23年度決算で、現年、過年を合わせた徴収率では、小金井市より数値が高い13市中9市が一体徴収をしており、成果をあげている。このことは、徴収が効果的な体制の下で実施されている他、市民にとっても複数の部署に向く必要がなくなり、1つの部署で用件が済むこともあり、利便性が上がり結果として徴収率の向上にもつながることから、小金井市にあっても早急に検討する必要がある。

図表 18 市民税、国保税の一体徴収の状況

	国保 一体徴収	市民税	固定資産税	国保税
A市		90.0%	95.8%	66.8%
B市	○	90.9%	96.4%	69.0%
小金井市		93.5%	96.6%	71.3%
C市	○	94.9%	97.6%	76.3%
D市	○	94.4%	97.3%	82.7%
E市		94.5%	97.4%	70.8%
26市平均		92.7%	96.1%	70.2%
一体徴収平均		93.4%	97.1%	76.0%
分離徴収平均		92.7%	96.6%	69.6%

資料) 市町村税政参考資料 (平成24年3月 東京市町村自治調査会 平成22年度決算ベース)

図表 19 26市の通常の税目以外の徴収実施状況

自治体数	国民健康 保険料	国民健康 保険税	介護 保険料	後期高齢 者保険料	保育料	学童保育 育成料	通常の税 目のみ
12市		○					
2市		○	○	○			
1市		○		○			
1市		○		○	○	○	
1市	○	○	○		○	○	
8市(小金 井市含む)							○

※1市は平成24年度より市税以外の市債権事業を推進中。介護保険料、後期高齢者医療保険料、保育料の困難・悪質事案の強制徴収債権事案の一部引き継ぎ予定及び非強制徴収債権・市債権の指導・助言担当部門担当

資料) ヒアリング調査

- ◇ また、組織再編にあたっては、正規職員が担うべき業務、非常勤嘱託職員が行う業務、民間委託によって行う業務を峻別し合理的な組織を実現すべきである。
- ◇ 収納業務を一元的に管理する組織を設置している自治体も見受けられ、将来的には、介護保険料や保育所負担金等の業務についても業務移管による業務効率性、徴収率の向上を踏まえて、市の保有する債権を一括管理する仮称「債権管理課」の設置を視野に入れた組織の見直しの検討が求められる。
- ◇ 税保一体徴収の開始により徴収率は一時的に下がることも懸念されるが、一体徴収を行っている徴収率の高い団体の取組を参考にし、また、目標にして取り組むことが期待される。

【改善策】

□短期的な取組（1～2年後）

- ◇ 徴収率向上のため口座振替の更なる勧奨など先進市の取組を積極的に検討・実施する。
- ◇ 収納担当職員のモチベーションを高める施策を検討・実施する。
- ◇ 保険年金課の収納業務を納税課に移管することによる徴収率向上、業務効率化に関する検討を実施する。効率的かつ効果的な業務移管の方法を確認した上で、特段大きな課題がないようであれば、業務移管を進める。
- ◇ また、業務の一部について、非常勤嘱託職員の活用や外部委託による効率化の可能性も検討する。電話による催告の委託化などを検討し、公権力の行使などに正規職員が注力できるような環境整備の検討を進める。

□中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇ 新たに介護保険料、保育所負担金等の収納業務を移管することの是非、適否を検討する。
- ◇ また、同時に債権管理についての市の指針となるべき条例等の制定に向けての検討を行う。
- ◇ さらに将来的には、市の収納業務全般を所管する仮称「債権管理課」を設置し、収納業務・督促業務の強化を実現する。

【参考となる先進事例】

＜兵庫県芦屋市＞ 「未収金対策マニュアル整備、債権管理条例の制定」

平成 19 年 10 月に、債権ごとに法的根拠、時効、滞納処分の有無を整理し、債権管理取扱指針を作成するとともに、督促、催告、分割納付、不納欠損などに用いる様式の整備を行った。平成 21 年 3 月には、徴収対策に資するとともに、回収見込みのない債権を整理できるよう債権管理条例を制定し、併せて債権管理取扱指針についても、質疑応答などを追加するなどの改訂を行った。条例や指針の内容に加え、税の取組や先進自治体の取組事例紹介などの研修会を開催し、定期的に各所管課とのヒアリングを実施している。

＜大阪府堺市＞ 民間活用による「市税電話催告業務」

従来、画一的な文書催告が中心であった少額滞納者（10 万円以下の滞納件数の占有率 75%）に対して、民間の債権回収会社より電話専門オペレータの派遣を受け、そのノウハウを活かしたきめ細やかな初期納付勧奨を行う。なお、納付に応じない滞納者に対しては、徴税吏員である職員が滞納処分を積極的に進めていくなど、官の役割を明確にし、滞納整理の補助業務を民に担っていただき市税収入の確保を図る。

提言 6 市有財産の有効活用の推進

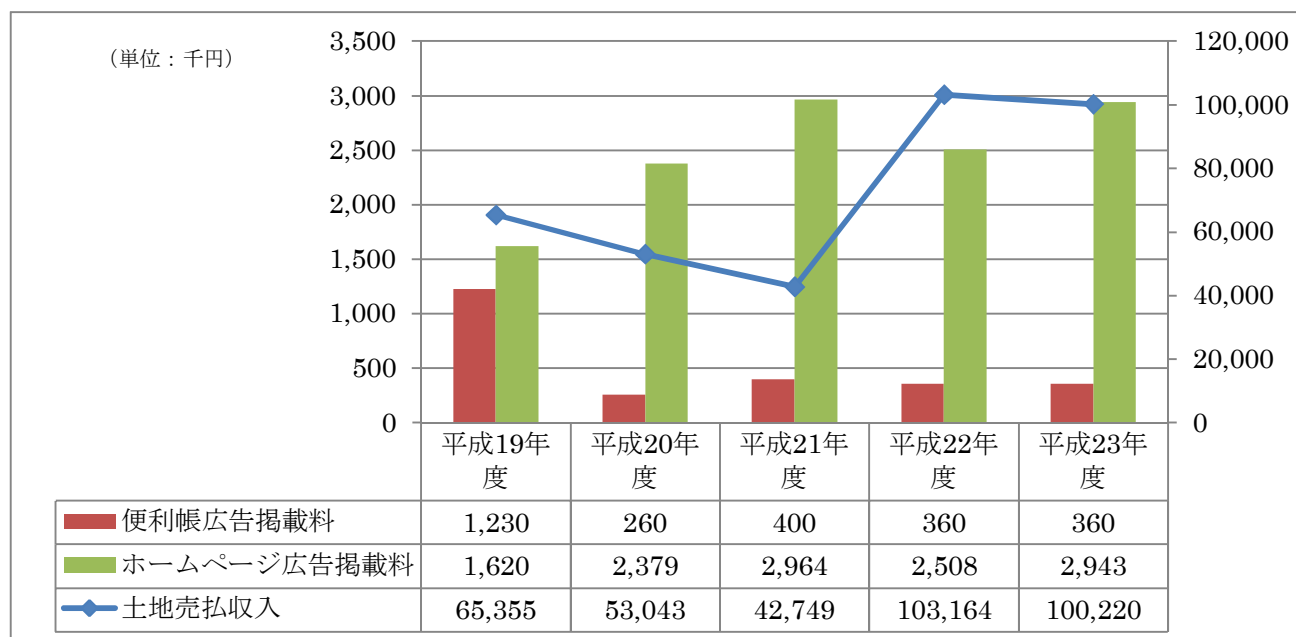
【課題・問題点】

- ◇ 小金井市における安定した自主財源の確保を実現する一方策として、市が保有する財産を活用した財源確保は、市の厳しい財政状況を考えた場合、歳入改革として取り組むべき課題と考えられる。
- ◇ しかしながら、現状を見た場合、市が保有する財産を活用した財源確保の取組は、必ずしも十分とはいえない。
- ◇ 更に小金井市では、行政改革推進法（簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律第 62 条第 1 項第 2 号）において「資産及び債務に関する改革の方向性並びに当該改革を推進するための具体的な施策を策定すること」とされているにもかかわらず、資産・債務に関する方向性や施策に関する市としての方針が未策定となっている。

【要因・根拠】

- ◇ 小金井市では、第 3 次行財政改革大綱において「広告収入の拡充」や「低未利用地の売却・有効活用」等の見直しを掲げており、ホームページのバナー広告や便利帳の広告掲載、低未利用地の売却等の取組を進めている。

図表 20 市の資産の活用による財源確保の状況



資料) 各年度決算書より抜粋

- ◇ しかしながら他の自治体の取組の現状を見ると、駐車場の貸付、自動販売機設置場所の貸付、広告活用事業の推進などの取組がなされており、まだまだ取り組む余地が多く残されている。
- ◇ 厳しい財政状況において施策をまとめていくためには、あらゆる行政経営資源の利活用は非常に重要である。一策として、PRE 戦略と呼ばれる公的資源の活用があり、民間資金の活用、売却、貸付、転用など、公的不動産の利活用による財源確保策等が行われている。

【対応の方向性】

- ◇ 資産・債務に関する方向性や施策に関する市の方針の策定を検討する。
- ◇ 方針策定にあたっては、市有財産は市の貴重な財産であることから、市民ニーズなどに留意しながら取組を進める必要がある。
- ◇ 既に他自治体において実績を挙げている取組について、小金井市へ導入可能か早急に検討を行い、可能なものについては積極的に実施することが望ましい。
- ◇ 取組を実施する場合は、必要に応じて個別具体的な取組方針等を定め、市としての考え方をしっかりと整理し、実施する必要がある。

【改善策】

□短期的な取組（1～2年後）

- ◇ 他自治体の成功事例（駐車場の貸付、自動販売機の設置場所の貸付、広告活用事業の推進など）を積極的に参照し、小金井市への導入可否を検討する。
- ◇ 「市有財産の有効活用」の方向性や施策に関する方針の策定について検討する。

□中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇ 策定した「市有財産の有効活用」の方向性や施策に関する方針に基づき、定期的な検証を行い、取組を推進する。
- ◇ 将来的には、公共施設も含めた資産管理が必要となることから、他自治体に見られる「資産管理課」のような、市が有する資産・債務を総合的に管理・運用する組織の設置について検討する。

【参考となる先進事例】

<東京都町田市>

町田市では、「市有財産（土地）は市民の貴重な財産であり、市民サービスの向上や行政目的の実現など、市の貴重な経営資源として活用する必要がある。」という視点から、市有財産について、市民サービスの向上と持続可能な財政の確立の観点から効果的な活用方法を検討しており、市有財産の処分を含めた効果的な利活用を図ることを目的に「市有財産の戦略的活用に関する基本方針」を策定している。

<千葉県佐倉市>

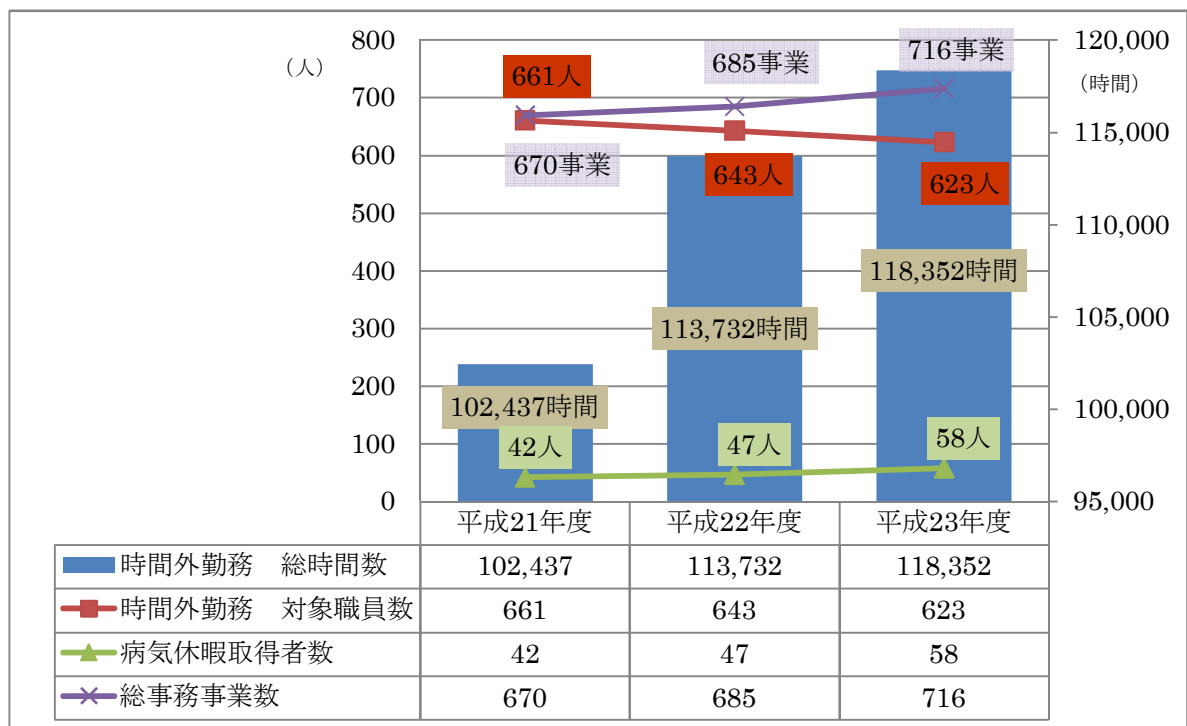
佐倉市では市有財産全体の管理・経營業務の効率化のため、段階的な組織の改正を行い、適正な市有財産のマネジメントを行う体制づくりを進めている。具体的には、管財部門と営繕部門の統合、施設管理に関するアウトソーシング部門の再編成を経て、「資産管理経営室」を設置している。

提言 7 行財政改革による人的資源の創出

【課題・問題点】【要因・根拠】

- ◇ 小金井市では職員数の削減を進め、平成 6 年度に 1,024 名だった職員数は平成 24 年度には 701 名の規模にまで縮小している。しかし、事務事業については、この間あまり整理が進められず、地域主権改革が行われたことなどもあり、大きく減少はしていないものと思われる。一方、人的側面からは、団塊世代の大量退職に伴い、職員の若年化が急速に進んでおり、職員個々の専門性や能力向上も思うように追いつかない状況となっている。この結果、時間外勤務の増加や病欠者の増加等に影響しているものと考えられる。

図表 21 時間外勤務等の状況について



資料) 小金井市資料

- ◇ 職員アンケート調査結果では、日常的な業務が円滑に進められていない理由として「業務を実施するために必要な人員や予算が十分に手当されていない」といった意見も多く聞かれるが、正規職員 1 人あたり人口数値も多摩 26 市で比較すると高くはない状況（平成 24 年 4 月 1 日現在：162 人、多摩 26 市中ワース

ト 5 位) において、これ以上の職員数の増加は難しく、更なる効率化を図る必要がある。

- ◇ 小金井市では職員数の見直しの手法を、第 3 次行財政改革大綱に掲げているように、既に多くの市で取り組まれている保育所運営や給食事業の外部委託化により創出させることとしている。
- ◇ しかし、外部委託については第 3 次行財政改革大綱の計画どおりには進行していない状況にあることから、現在のところ、その創出分の活用が行えずに、職員個々への負担が増加しているものと思われる。今後、職員の再配置が行えず、大胆な事務事業の見直しが行われない限り職員個々への負担が続くことになり、新しい市民ニーズへの対応も進まず、市全体としての市民サービスに影響を及ぼすことが考えられる。
- ◇ また、小金井市では、行財政改革を進めるにあたり、市政全体や行財政改革等に対する職員の意識が十分でない状況にあり、そのことが継続的かつ大胆な改革を実行するための妨げとなっている。改革の担い手はまさに職員であり、その職員の意識改革こそが改革の推進力となることから、この点も課題となっている。

図表 22 小金井市行財政改革大綱の改善項目の実施状況

改善項目	改善項目数	実施済項目数	一部実施済項目数	未実施項目数
業務運営の簡素効率化	53	41 (77.4%)	3 (5.7%)	9 (17.0%)
人件費の抑制	11	7 (63.6%)	4 (36.4%)	0 (0.0%)
執行体制の確立	16	9 (56.3%)	4 (25.0%)	3 (18.8%)
歳入の確保	19	10 (52.6%)	5 (26.3%)	4 (21.1%)
合計	99	67 (67.7%)	16 (16.2%)	16 (16.2%)

図表 23 第 2 次小金井市行財政改革大綱（改訂版）の改善項目の実施状況

改善項目	改善項目数	実施済	実施中	検討中	実施しない
業務運営の簡素効率化	83	56 (67.5%)	16 (19.3%)	9 (10.8%)	2 (2.4%)
人件費の抑制	11	8 (72.7%)	2 (18.2%)	1 (9.1%)	0 (0.0%)
執行体制の確立	13	8 (61.5%)	3 (23.1%)	2 (15.4%)	0 (0.0%)
歳入の確保	14	5 (35.7%)	2 (14.3%)	5 (35.7%)	2 (14.3%)
合計	121	77 (63.6%)	23 (19.0%)	17 (14.0%)	4 (3.3%)

取組の比率がだんだん下がってきている。

図表 24 第 3 次小金井市行財政改革大綱の実施項目の進捗状況

実施項目	実施項目数	A (実施中)	B (検討中)	C (未着手)
人材・組織改革	18	11 (61.1%)	7 (38.9%)	0 (0.0%)
行政経営改革	17	9 (52.9%)	8 (47.1%)	0 (0.0%)
財政・財務改革	21	7 (33.3%)	14 (66.7%)	0 (0.0%)
行政サービス改革	21	9 (42.9%)	8 (38.1%)	4 (19.0%)
合計	77	36 (46.8%)	37 (48.1%)	4 (5.2%)

資料) 小金井市行財政改革大綱の取組と成果 (概要)、第 3 次小金井市行財政改革大綱、小金井市

【対応の方向性】

- ◇ 第 3 次行財政改革大綱でも掲げられているとおり、行政サービスの効率的かつ効果的に提供する体制について、人的資源の創出という視点からも再検討することが必要である。
- ◇ 具体的には、トップの強い意思をマネジメント組織等に確実に伝えたいうえで、第 3 次行財政改革大綱において見直すことが示されている業務 (図表 25) について、実施体制や実施方法の検討を早急に行うことが必要である。

図表 25 第3次行財政改革大綱で人員削減を見込んだ業務見直し

実 施 項 目	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
No.64 ごみ収集業務の見直し	▲ 1	▲ 2					▲ 1
No.65 高齢福祉業務の見直し		▲ 1					
No.69 保育業務の見直し		▲ 2	▲ 5	▲ 3	▲ 3	▲ 2	▲ 2
No.71 学童保育業務の見直し		▲ 4	▲ 2	▲ 2	▲ 2	▲ 2	▲ 2
No.72 児童館業務の見直し		▲ 2	▲ 3				
No.73 小学校給食業務の見直し		▲ 3		▲ 10			
No.75 公民館業務の見直し					▲ 3		

※ 各数値は削減見込人数 (単位：人)

資料) 第3次行財政改革大綱より抜粋

- ◇ 改革の実現のためには、市全体として行政課題に取り組むことが重要であり、そのための意識を職員全体に共有させることが必要である。このような状況を踏まえて、具体的には、今後は行財政改革大綱の策定のみならず、より積極的に職員が課題解決に取り組む組織風土を醸成するような全庁的かつ前向きな改革を新たに導入して、その実行を通じて、職員の意識・能力の向上を図ることが求められる。

【改善策】

□短期的な取組 (1～2年後)

- ◇ トップがマネジメント組織を通じて、全ての職員に対して小金井市が直面している行財政の現状及びこれまでの行財政改革の取組や成果について強く発信することで、職員における行財政改革の必要性、意義を普及・啓発する。
- ◇ 第3次行財政改革大綱において見直すことが示されている業務について、実施体制や実施方法の検討 (正規・臨時職員配分、人材派遣や業務委託の活用、任用替え等) を早急に行い、取組を進める。同時に行政評価などによる事務事業の見直しを図るとともに、職員の専門性・能力向上に向けての基盤を整備する。

□中・長期的な取組 (3～6年後)

- ◇ 第3次行財政改革大綱において見直すことが示されている業務以外についても同様に実施体制や実施方法を検討し、現在の職員では賄えない業務については、職員の能率や業務効率において克服可能な部分や、非常勤嘱託職員、臨時職員、外部委託によって対応可能なところを明確化する。
- ◇ 企画政策課が中心となり職員参加の前向きな行財政改革の取組・手法の導入可否について検討する。全庁的な取組・発展を想定してプロジェクト・チームを

設置することも一案である。

- ◇ 行政サービスが置かれる外部環境等の変化を踏まえ、継続的な調査を実施し、随時、実施体制や実施方法の見直しを図る。

【参考となる先進事例】

<東京都三鷹市> 市長表彰（ベストプラクティス表彰）

市長が各職場における1年間の取組の中から、優れた実践を表彰する制度であり、職場からの実践的な改革・改善の取組を奨励し、ひいては活力と魅力ある市政の実現を目的に実施されている。

<奈良県平群町> 「職員一人一提案」事業

町の行財政改革の中でもとりわけ重要としていた職員の意識改革の取組として、平成17年11月に全職員（臨時職員含）を対象に町の政策や事務事業及び日常業務の全てについて、一人一人の職員が主体的に考える具体的な改善や改革の提案を呼びかけ、それを回収分析し、徹底的に提案の具現化を図り、改革の主体者としての町職員の自覚を促すとともに意識改革を図った。

<岩手県> 「行政品質向上運動（IMS 岩手マネジメントシステム）」

トヨタ方式の改善方式を行政実務（ホワイトカラー業務）に本格的に導入した事例。知事の指示によるもので、県職員の減少の一方で、行政経営の水準を維持するためには、必然的に職員の業務効率を高める必要があり、その実行のために試行的に実施。IMSの基本コンセプトは、「業務の効率化」であり、それを測る単位として「時間」が、併せて「目標」が設定された。効率化目標は、部単位をベースに全庁で30%減が目標設定され、概ねこの水準を実現した。

提言 8 人的資源の最適配分等による組織の再構築

【課題・問題点】【要因・根拠】

- ◇ 提言 7 でも触れているが、小金井市では職員数の削減を進め、平成 6 年度に 1,024 名だった職員数は平成 24 年度には 701 名の規模にまで縮小している。また、事務事業についてはこの間大きく減少しておらず、職員の若年化が進み、正規職員の専門性・能力向上が追いつかない中で、時間外勤務の増加や病欠者の増加等に影響していると考えられる。
- ◇ 職員アンケート調査結果では、「業務を実施するために必要な人員や予算が十分に手当されていない」といった意見や、「目先の業務に追われており、市長の方針に関心を持つ余裕がない」といった意見が聞かれている。
- ◇ しかしながら、職員アンケート調査結果の中には、「Q26 自分が担当している日常的な業務の量」については、多くはない（「すくない」「特に多くはない」）との回答と、多い（「やや多い」「非常に多い」）との回答が同程度であり、多いと回答した理由としては「人員が不足している」との回答が 57.7%と最も高い割合であった。
- ◇ また、「Q27 自分が担当している業務を行うなかで、残業は日々常に生じているか」との質問には、全体としては「残業はほとんどない」、「特に残業が多いというわけではない」との回答が約 7 割と最も高い割合であった。
- ◇ このことから、全体としては日常的な業務の量は特に多くないものの、特定の課や、係、また個人に業務が集中している状況が推察できる。
- ◇ 小金井市では、正規職員全体に占める管理職数の割合が約 10%と類似団体の中でも高い割合となっており、組織の数に応じた人数以上の管理職、役職職員が配置されており、担当部長、担当課長といった組織（ライン）を持たない管理職者も存在している。組織マネジメントの観点からは組織の数に応じた役職数が基本であり、それを拡大することは、円滑な業務遂行の障害になったり、余分な仕事を作り出すなど、組織マネジメント上の障害にもなりうる。小金井市では、現在市が抱える重要課題に対し、緊急かつ円滑に対応が可能となる機動的な組織として担当部課長を設置しているが、上記の点には十分注意し運用する必要がある。
- ◇ また、現在の若年化した職員の年齢構成をみると、管理職者層においては近い将来、定年退職者数の減少から、管理職者の入れ替えが進まずに、ある程度の停滞化が起こることになる。このことは管理職以下の職員体制にも同様であり、人事及び組織の停滞化が近付いている。

【対応の方向性】

- ◇ このような状況を踏まえて、第3次行財政改革大綱でも掲げられているとおり、小金井市として、行政サービスを適切に提供し得るために、職員の配置や組織の見直しについて再検討することが必要である。
- ◇ 具体的には、全庁的に業務量調査を実施し、併せて時間外勤務の状況の分析、組織別の今後の人材ニーズを把握して適切な業務実施体制、実施方法を検討することが期待される。その上で、現在の職員では賄えない業務については、職員の能率や業務効率において克服可能な部分や、非常勤嘱託職員、臨時職員、人材派遣、外部委託によって対応可能なところを明確化し、可能な限り正規職員数を増加させない方向での検討が期待される。
- ◇ ただし、全ての業務について同時に再検討を行い、体制や実施方法を見直すことは現場の混乱を招く恐れもあることから、提言7でも触れたとおり、まずは、第3次行財政改革大綱において見直すことが示されている業務について、実施体制や実施方法の検討を進め、その後段階的に検討を実施する等の工夫が必要である。
- ◇ また、見直し後の組織の構成、規模に応じた適正な水準の管理職、役職者数へ見直しを行なう必要がある。ただし、組織運営のパフォーマンスを維持し、急激な低下を回避する観点からも、管理職、役職者の配置見直しは段階的に実施することが望ましく、一定期間を要する形での変化と対応が求められる。
- ◇ このような見直しと併せて将来の職員数の予定推計についても整備することが望ましい。

【改善策】

□短期的な取組（1～2年後）

- ◇ 第3次行財政改革大綱において見直すことが示されている業務について、実施体制や実施方法の検討を早急に行い、人材派遣や業務委託の活用、任用替え等の取組を進める。

□中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇ 第3次行財政改革大綱において見直すことが示されている業務以外についても同様に適切な実施体制や実施方法を検討し、類似業務を実施する課や係を洗い出し、現在の職員では賄えない業務については、職員の能率や業務効率において克服可能な部分や、非常勤嘱託職員、臨時職員、外部委託によって対応可能なところを明確化する。

- ◇ その後、類似業務を実施する課や係を整理・統合し、適切な実施体制や実施方法に見直すとともに、見直し後の組織の構成、規模に応じた管理職、役職者数へと見直しを行なう。ただし、組織運営のパフォーマンスを維持し、急激な低下を回避する必要があることから、見直しの優先順位を踏まえつつ、段階的に実施する。
- ◇ 将来の職員数の予定推計について整備する。
- ◇ 全庁的に業務量調査を実施し、併せて時間外勤務の状況の分析、組織別の今後の人材ニーズを把握して適切な業務実施体制、実施方法を検討する。
- ◇ 若い組織における役職者のモチベーション維持や、組織としての規律・規範を維持する方策の1つとして、グループ制やフラット化の組織について検討する。

【参考となる先進事例】

<兵庫県丹波市>

事務事業評価における正確な人件費コストを把握するため、その業務量算定を日報管理により計測している。職員個人がどのような業務・活動を実施したかを記録し、勤務時間で「数値化」することによって、職員に時間感覚を植え付けている。

<鹿児島県西之表市>

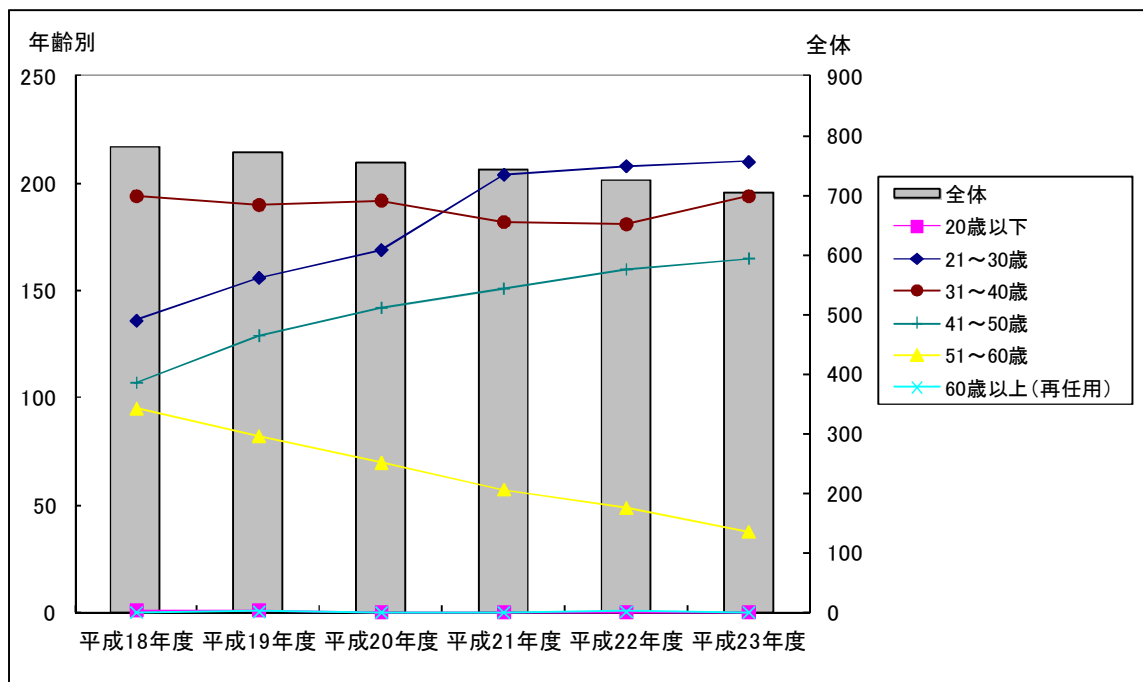
各課の業務内容と業務量の実態を把握する業務量調査を実施し、その結果も踏まえ、新たな行政課題や住民ニーズに応えられる効果的・効率的な組織機構とするための改革を実施。具体的には、各課の業務を手順・行動までおとして体系化し、月ごとに各人の業務の所要時間を把握するとともに、業務の季節的変動状況も見えるようにした。

提言9 職員の意識改革と人材育成による職員力と組織力の向上

【課題・問題点】【要因・根拠】

- ◇ 小金井市では現在、職員数の削減を進めているところであるが、事務事業の見直しが進まないこともあり、職員は日常業務に追われ、自身の専門性・能力の向上を図る機会に乏しい状況にある。また、近年は団塊世代の退職により、職員の平均年齢が急速に低下し、その結果、行政実務に関する組織内部での経験不足による影響が表れ、職員の専門性・能力の向上を図る機会確保にマイナスに影響していると考えられる。
- ◇ 小金井市では、過去5年間を見ると正規職員数は減少傾向にある。特に、51～60歳の正規職員は急激に減少しており、それに伴い、21～30歳の正規職員が急増している。類似団体においても、小金井市と同じく正規職員は減少傾向にあるものの、51～60歳の職員のここまでの急激な減少という状況は見られない。

図表26 過去5年間の年齢別正規職員数の傾向（任期付き職員含む）

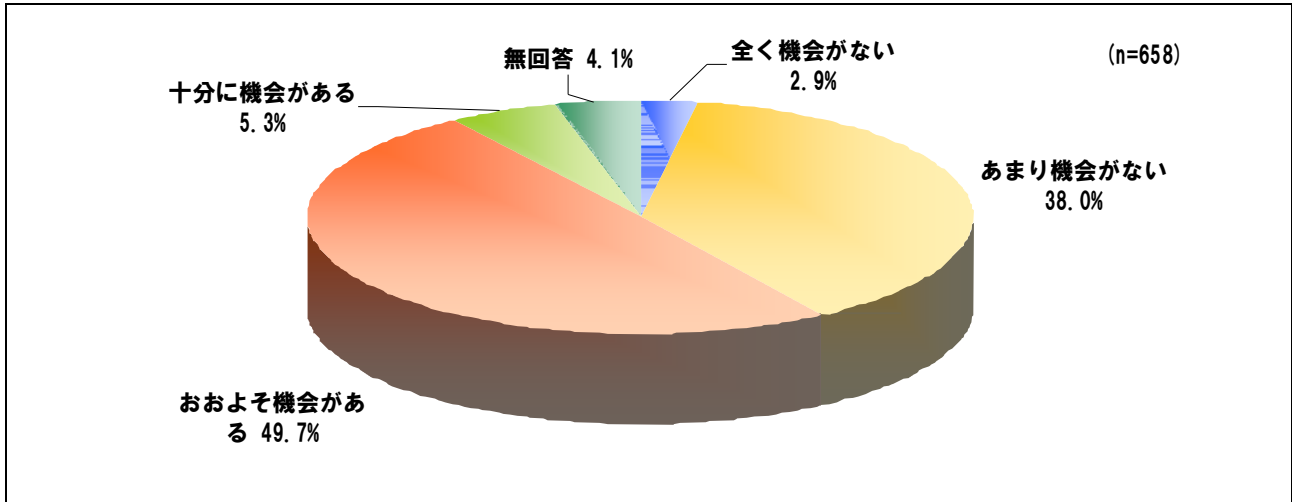


資料) 小金井市資料

- ◇ 職員の中には、業務実施を通じて、成長の機会が確保されていないことに不満を感じている職員が多い。職員アンケート調査結果では、専門性・能力を向上

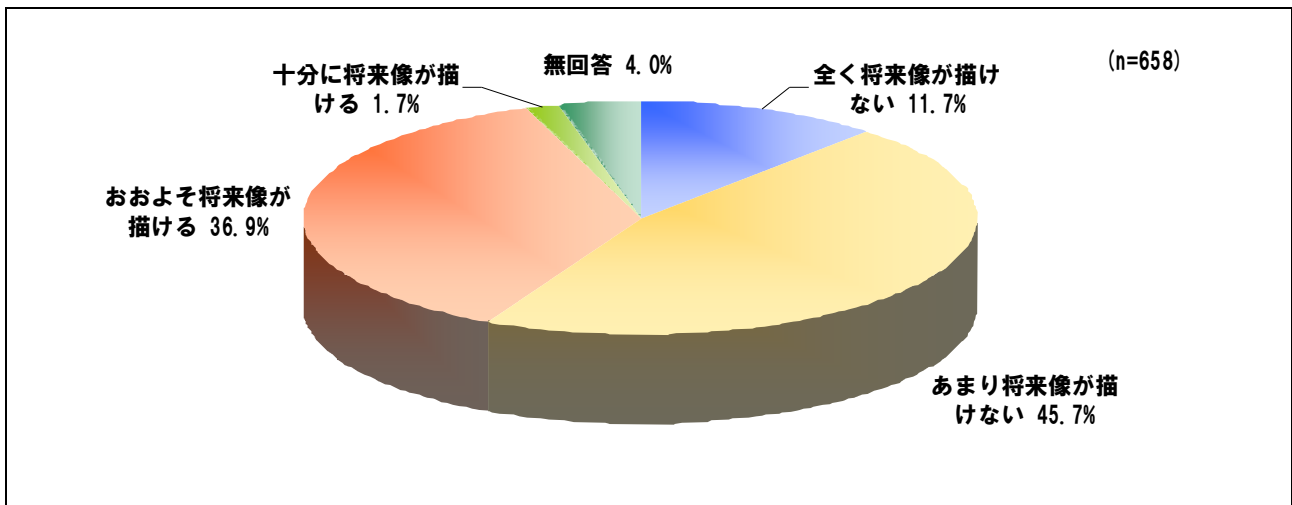
させる機会について、「全く機会がない」「あまり機会がない」との回答が40%程度であった。また、職場でのキャリア・デザイン³の描きやすさについて、「全く描けない」「あまり描けない」との回答が半数以上であった。

Q24 所属系の職員の専門性・能力を高める機会が十分にあるか



資料) 職員アンケート調査結果

Q25 今の職場は、職員が将来像（キャリア・デザイン）を具体的に描けるか



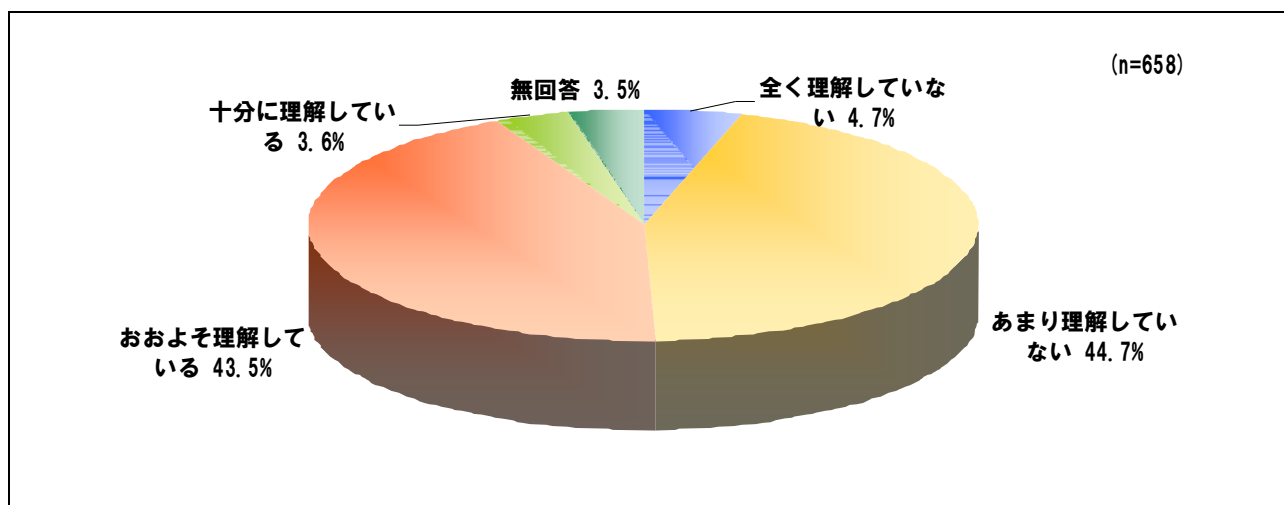
資料) 職員アンケート調査結果

☆ これまでの行財政改革の取組の理解度について、「全く理解していない」「あまり理解していない」との回答が半数程度であった。また、行財政改革の取組について自身で取り組んだ実績については、「取り組んだことはない」との回答が70%程度に達している。このような職員の意識の問題は、行財政改革を含めた

³自分の経験やスキル、ありたい将来像を考慮しながら、自らの持つ能力を活かすための仕事、職務の形成を進めていくこと

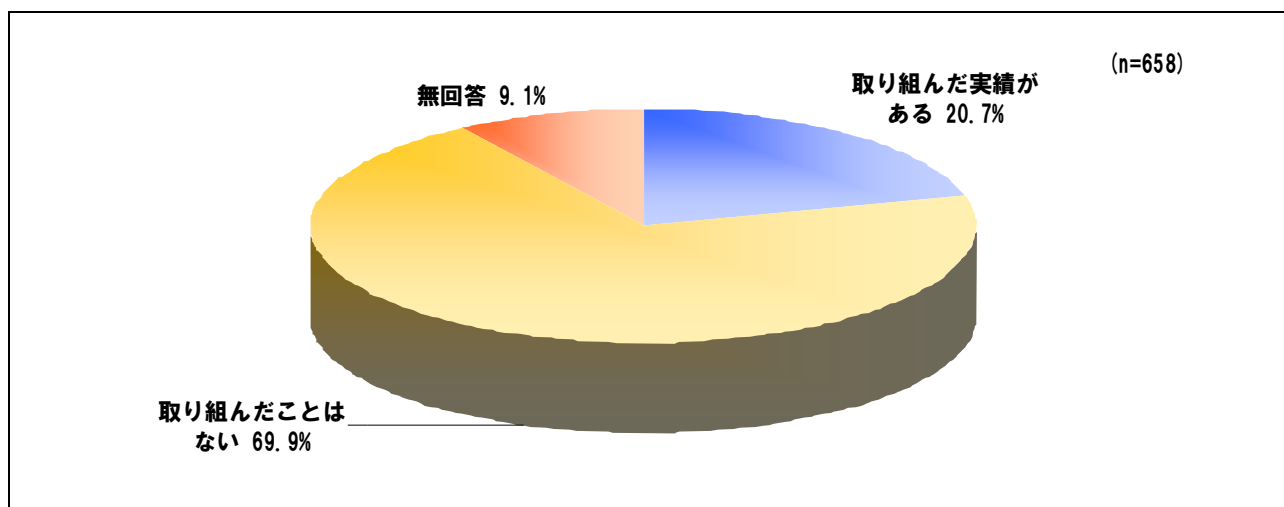
様々な行政課題への取組が進まない一因となっていると考えられる。

Q30 小金井市のこれまでの行財政改革の取組について、自分でどの程度理解しているか



資料) 職員アンケート調査結果

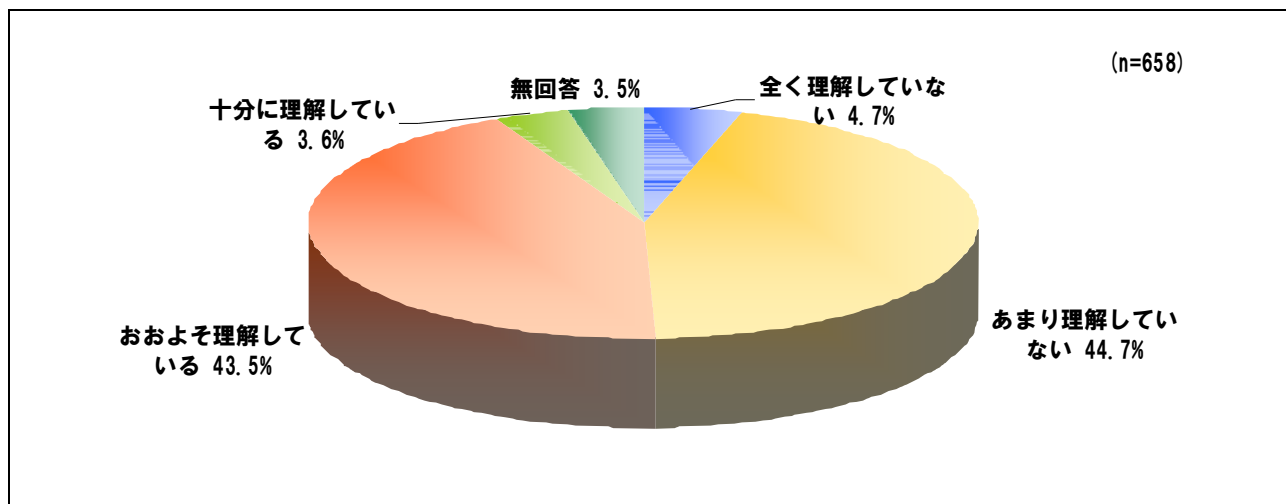
Q32 行財政改革の取組について、自分自身で取り組んだ実績はあるか



資料) 職員アンケート調査結果

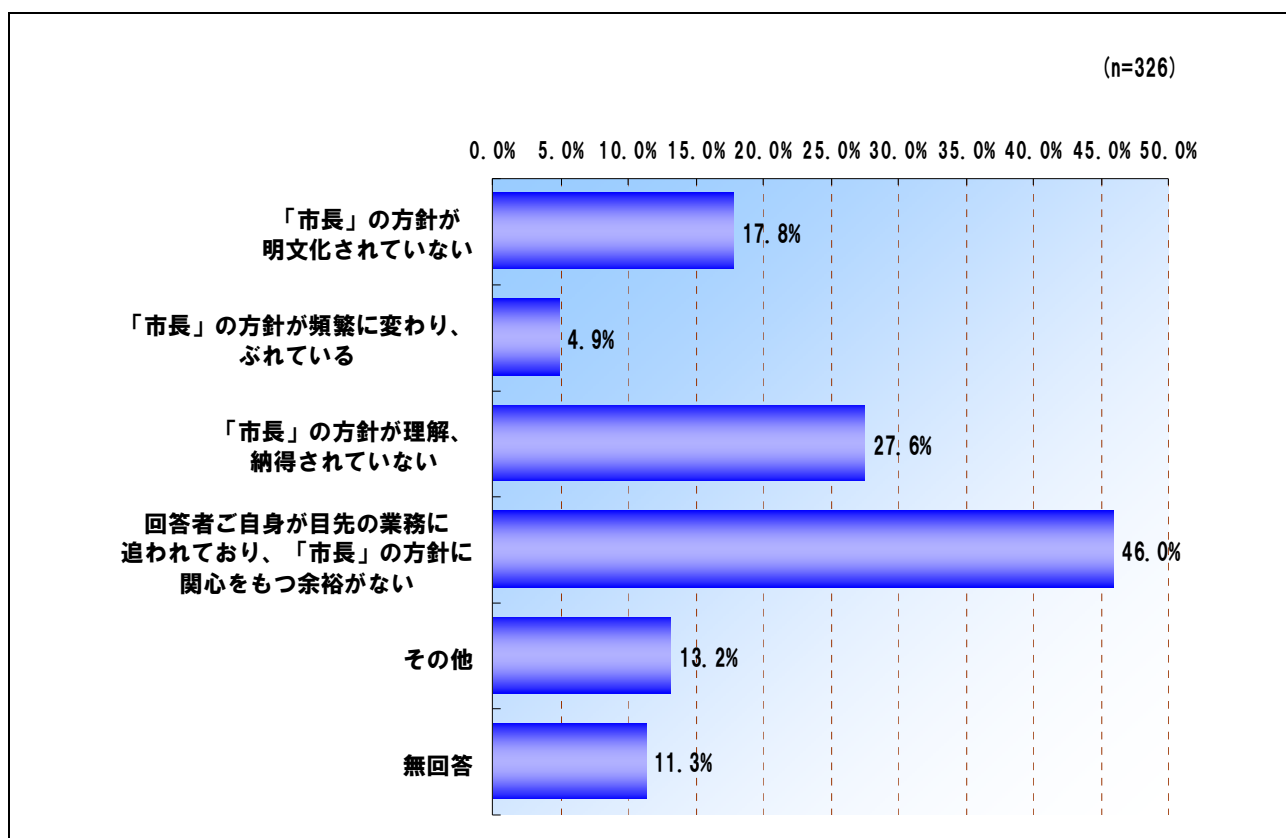
◇ トップマネジメントについても、行政として対応すべき課題の優先順位付けに関する「市長」の方針は明確であり、所属係内で共有されているかという問いに対して、「ほとんどが共有されていない」「あまり共有されていない」との回答が40%程度であった。その理由として、「目先の業務に追われており、市長の方針に関心を持つ余裕がない」との回答が多かった。

Q9 行政として対応すべき課題の優先順位付けに関する「市長」の方針は明確であり、所属係内で共有されているか



資料) 職員アンケート調査結果

Q9-1 「市長」の方針が共有されていない理由

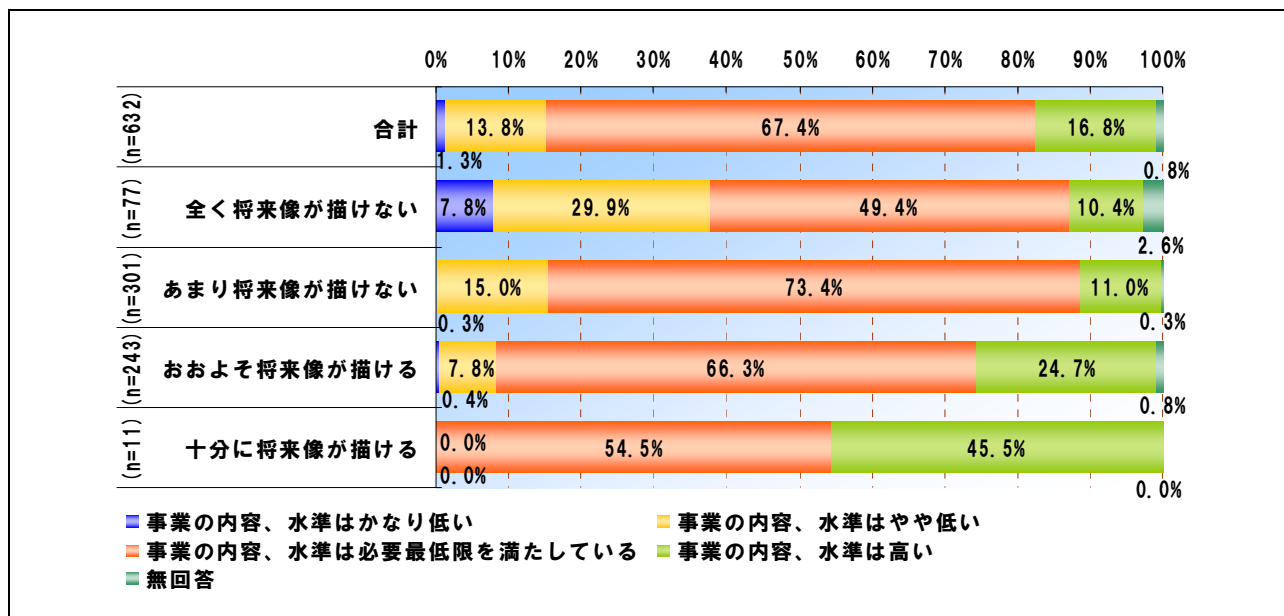


資料) 職員アンケート調査結果

☆ こうした状況は、直ちに財政上の影響を及ぼすというわけではないが、職員の専門性・能力やモチベーションの低下を招き、やがて行政サービス水準や生産性の悪化につながる恐れがある。職員アンケート調査結果でも、「専門性・能力

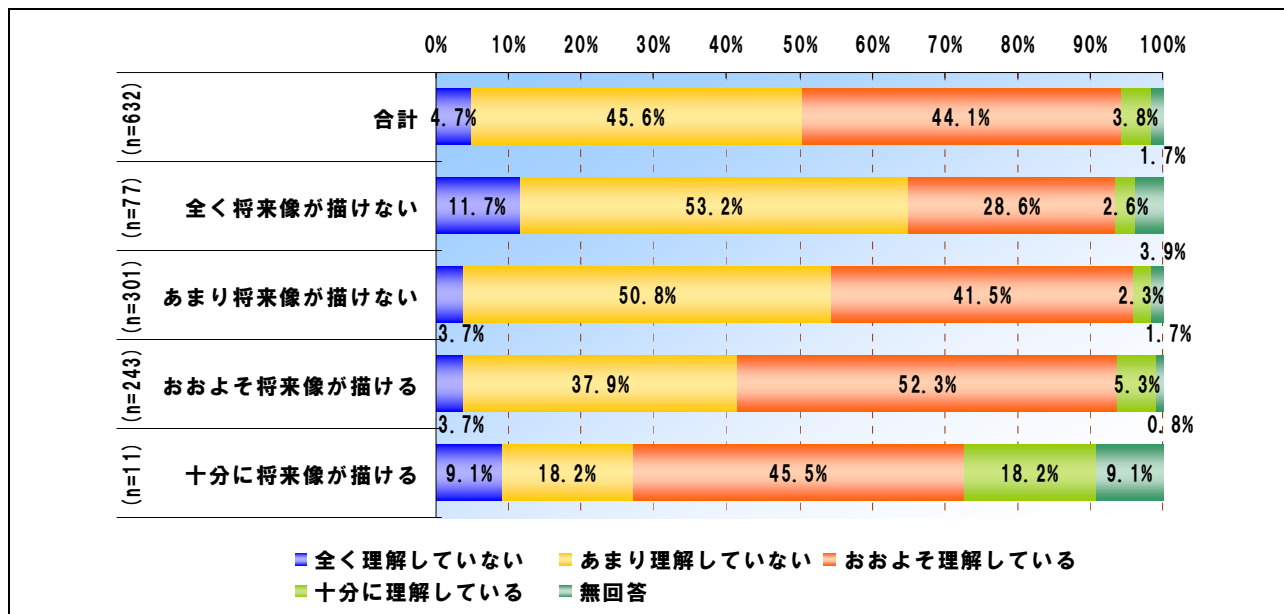
を向上させる機会が不足している」、「職場でキャリア・デザインを描きにくい」と回答している者は、他の設問に対してもネガティブな回答をしている傾向が見受けられる。例えば、所属係における事務事業の内容やその水準について、「全く将来像が描けない」と回答している層は、40%弱程度が事業の内容、水準は「かなり低い」、もしくは「やや低い」と回答しているのに対し、「おおよそ将来像が描ける」と回答している層は、そうした回答が10%弱程度にとどまっている。なお「十分に将来像が描ける」と回答した層では、より割合が少ない。また、行財政改革の取組に対する理解について、「全く将来像が描けない」と回答している層は、60%強程度が「全く理解していない」、もしくは「理解していない」と回答しているのに対し、「おおよそ将来像が描ける」と回答している層は、そうした回答が40%程度に留まっている。なお「十分に将来像が描ける」と回答している層では、より割合が少ない。

Q25 今の職場は、職員が将来像（キャリア・デザイン）を具体的に描けますか
×Q2 所属係における事務事業の内容（サービス）やその水準



資料) 職員アンケート調査結果

Q25 今の職場は、職員が将来像（キャリア・デザイン）を具体的に描けますか
 ×Q30 小金井市のこれまでの行財政改革の取組について、自分でどの程度理解しているか



資料) 職員アンケート調査結果

【対応の方向性】

- ◇ 人員不足や能力不足が訴えられつつも正規職員の増加は難しい状況で、こうした問題を改善するためにも、職員課が、各課において求められる人的リソース（定数、階級、専門性、能力、実務経験等）を明確にし、階級ごとに求められる職員の専門性・能力向上の機会を確保し、各職員の専門性・能力の現状を把握し、職員が有している専門性・能力に応じた人材配置に努める等、職場の生産性を高める人事施策を実施することが求められる。
- ◇ また、小金井市の年齢別階級別の職員数の割合をみると、課長クラスの約7割を50歳以下の職員が占めており、類似団体に比べ、若年層の職員が積極的に管理職に登用されている。このような状況は若年層の職員のモチベーションを高める一方で、50歳以上の職員のモチベーションが維持・向上されていない可能性も危惧される。職員課により、全ての階級・年齢層の職員のモチベーションを高める人事施策、また、職員の側においても、積極的に専門性・能力を向上させる姿勢が求められる。
- ◇ 併せて人事の刷新を図り、行政能率の向上を目的とした勧奨退職制度や早期退職制度などの人事施策の整備が必要である。

【改善策】

□短期的な取組（1～2年後）

- ◇ 各課において、自課において求める人的リソースの洗い出しを行い、現状との差を分析する。なお、その際には組織の使命、主要課題を明らかにした上で、求められる人的リソースを明示する。
- ◇ 併せて、職員課において、各職員の配属履歴、能力、経験、人事考課等を集約化した人事データベースの基本設計と活用方策について検討する。
- ◇ なお、短期的に、求められる人的リソースが欠如する組織においては、時限的任用である任期付き職員の採用などにより対応することも考えられる。
- ◇ 人材育成基本方針における次の実施計画策定時にキャリア・パス⁴を示すことで、職員個々の目標意識や、仕事に対するスキルを効率的に高めていくことを検討する。

□中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇ 職員課が各課における人的リソースの洗い出しを踏まえて、標準的な職員配置方針を整理する。また各職員について、それぞれの配属履歴、能力、経験、人事考課等を一元管理する目的で、人事データベースを構築する。
- ◇ 人事データベースを活用した新しい人事異動制度の設計・見直し、職員研修の計画の見直しを行い、人事施策の改善・充実化を図る。
- ◇ 勸奨退職制度や早期退職制度などの導入を検討する。

⁴ 昇進・昇格のモデル、あるいは人材が最終的に目指すべきゴールまでの道筋のモデル、仕事における専門性を極める領域に達するまでの基本的なパターンのこと

【参考となる先進事例】

<佐賀県佐賀市> 全庁的業務改善運動「元気 UP! SAGA 運動」の取組

職員が日々の業務の改善に知恵を絞り、改善目標を共有することで、職場全体が一体となって、市民満足度の高い市役所を作ることを目的とした。職員が日常業務として行うすべての行為を対象とし、業務のムダや非効率な点を洗い出すとともに、「5つの視点」(わかりやすい・市民と共に歩む・市民の期待に応える・すばやい・ムダがない)に基づき、全庁的な業務改善運動として取り組んだ。

<岩手県北上市>

職員の業務改善改革実践運動「きたかみ Pinp!Pong!Pang!運動」への取組

各職場、各職員がそれぞれ担当する業務において、業務の効率化や職場の活性化、そして市民サービス向上などをめざして全庁的な業務改善運動に取り組んでいる。義務化した品質管理運動として進めるのではなく、職員における真の気づきと行動改革を促す形で、自主的かつ能動的な活動として位置づけている。合言葉は、「仕事の改善点にピンと気が付く人材づくり、アイデアをポンと出せる気軽に話せる環境づくり、思わずパンと手を叩く改善内容をめざします」である。

<静岡県> ひとり1改革運動(事務改善運動)

「速く」「ムダなく」「いい仕事」をスローガンに、職員一人ひとりが身近な業務を見直して改革・改善を行い、業務の効率化と県民サービスの向上を目指す全職員参加型の事務改善運動に取り組んでいる。

<静岡県> 静岡県キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)

静岡県では職員が主体的なキャリア形成意識を持って自らの能力開発に取組、組織がその意欲、能力を人事異動や研修により支援していく中長期的な人材育成の仕組みである「静岡県キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)」を平成17年度から稼働している。研修と人事マネジメントを連携させ、様々な工夫により人材育成の機能全体を有機的に展開していく、自治体としては画期的な人材育成システムである。

別添 職員アンケート調査結果

- 1 職員アンケート調査の概要
- 2 職員アンケート調査結果

■調査対象・回収率

市長部局、教育委員会等に所属する行政職員（正規職員及び再任用職員）のうち病休者を除いた 716 人を対象に実施した。

その結果、658 人から回答があり回収率は 91.9%であった。

■調査期間・方法

アンケート調査の実施期間は、平成 24 年 10 月 18 日（木）～25 日（木）である。
またアンケート調査は全て紙媒体、無記名式で実施した。

■質問項目

質問項目については、大きく分けて次の 4 項目となっている。

アンケート調査の質問項目

質問項目
回答者の基本属性について
事務事業・事業配分について
職員定数について
行財政改革の取組について

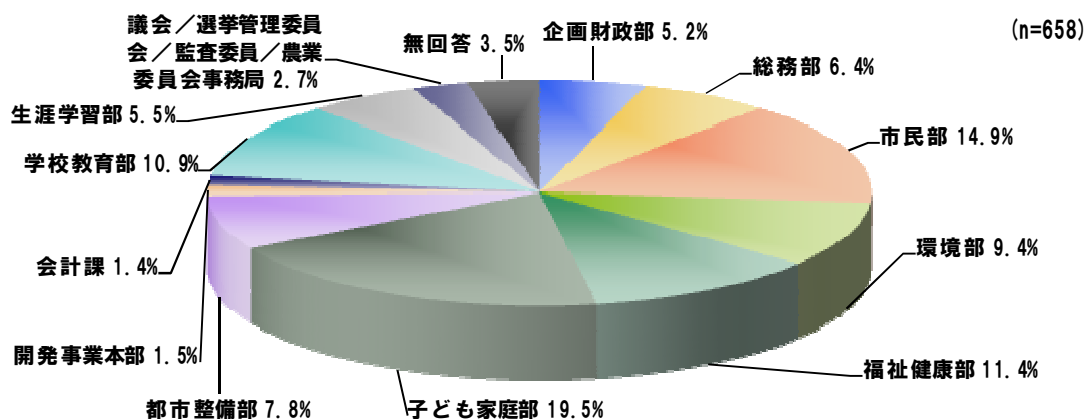
個々の質問は、基本的に所属部署や回答者自身の現状について、回答者の主観により 4 段階で評価してもらう方式となっている。当該事項について、何らかの問題があると考えられる場合には「1」か「2」を、必要な水準はおおよそ満たしており、特に問題がないと考える場合には「3」を、それ以上、もしくは相対的に他の部署や組織より優れていると考える場合には「4」を選択してもらうことになっている。

2

職員アンケート調査結果

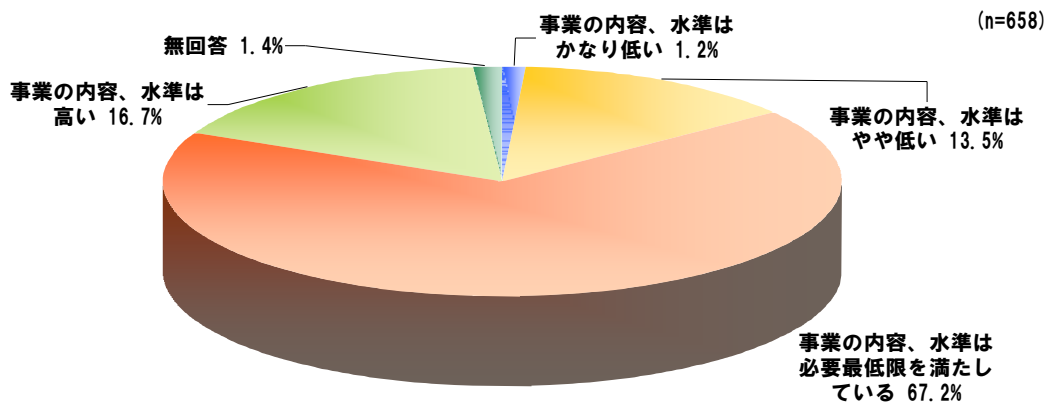
Q1 所属部署（部・課）

回答者の所属部署は以下のとおりである。1つの課あたりの回答者数が少ないため、部単位でまとめている。



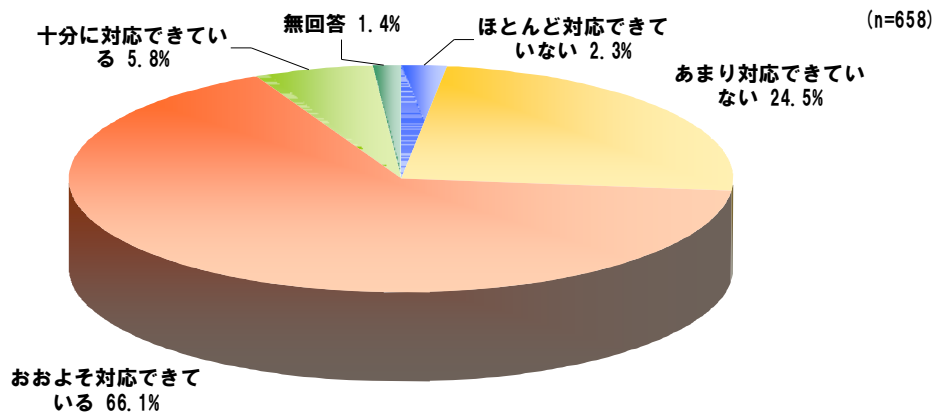
Q2 所属係における事務事業の内容（サービス）やその水準

所属係において、「事業の内容、水準は必要最低限満たされている」の項目が最も多く7割弱を占めており、「事業の内容、水準は高い」と合わせると、8割以上となる。



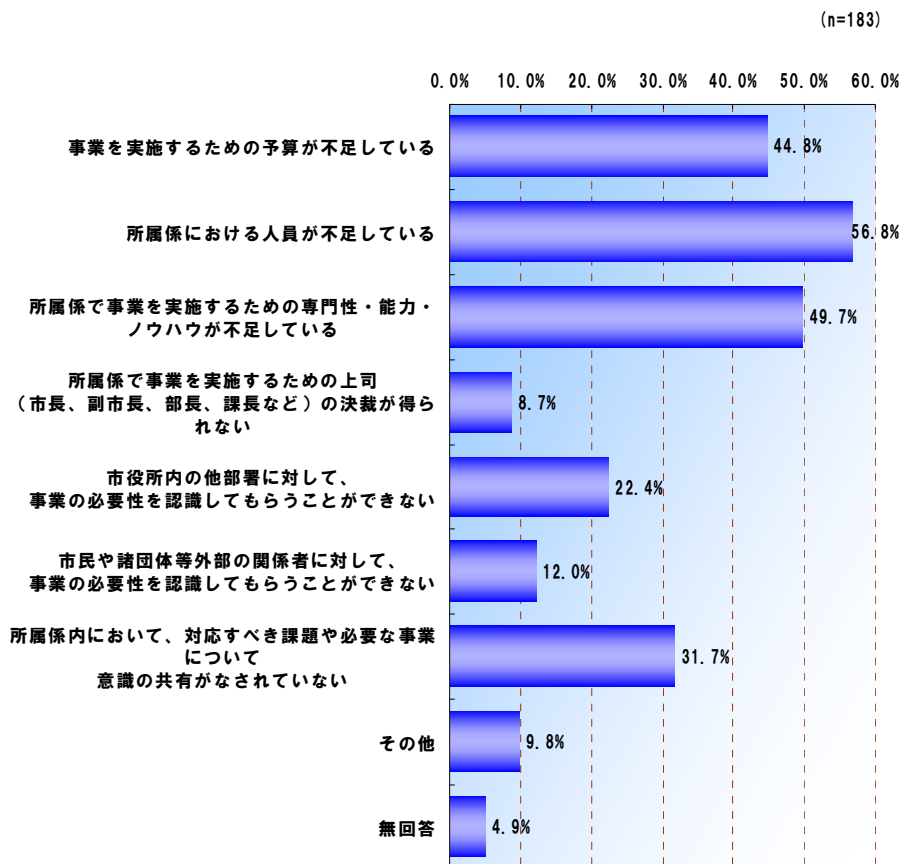
Q3 所属系の事務事業が対応すべき課題に対して必要な対応ができていないか

所属系の事務事業が対応すべき課題に対して、「おおよそ対応できている」との回答が最も多く、7割弱となっており、「十分に対応できている」と合わせると、7割以上となる。



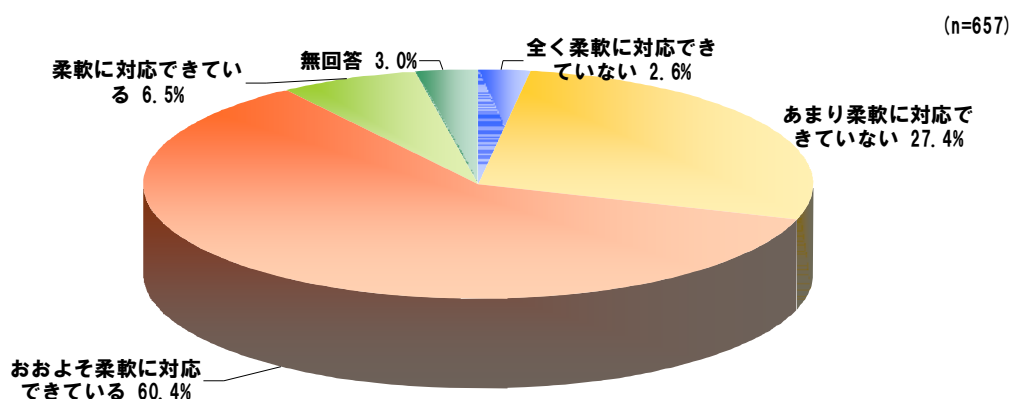
Q3-1 必要な対応をできていない理由

必要な対応をできていない理由としては、「所属系における人員が不足している」(56.8%)、「所属系で事業を実施するための専門性・能力・ノウハウが不足している」(49.7%)、「事業を実施するための予算が不足している」(44.8%)との回答が多かった。



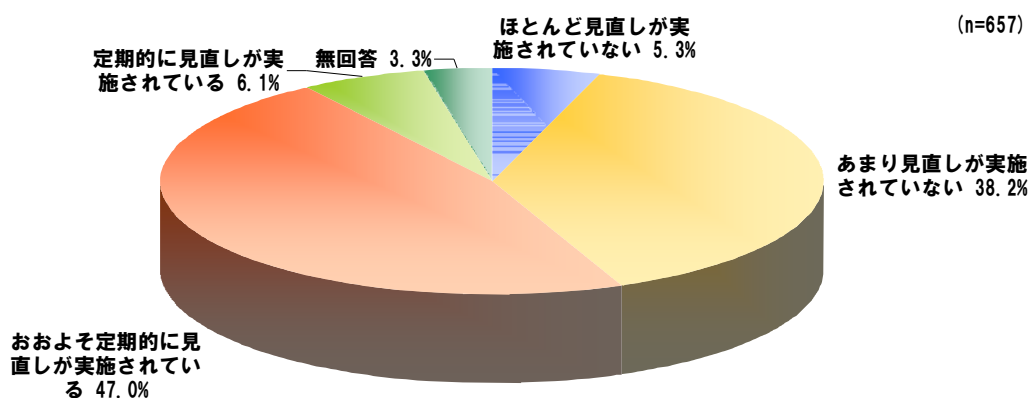
Q4 所属係で、事務事業の内容や実施方法の見直しなどに関して柔軟に対応できないことはあるか

所属係において、事務事業の内容や実施方法の見直しなどについて、「おおよそ柔軟に対応できている」の項目が最も多く 6 割程度となっており、「柔軟に対応できている」と合わせると 7 割弱となっている。



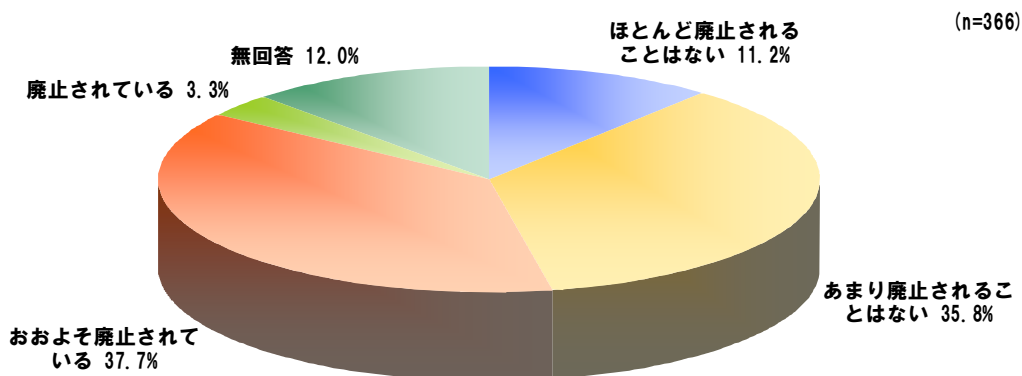
Q5 所属係で、実施している事務事業の内容や実施方法について、定期的に見直しが実施されているか

所属係において、実施している事務事業の内容や実施方法について、見直しが実施されている（「定期的に見直しが実施されている」「おおよそ定期的に見直しが実施されている」）との回答と、見直しが実施されていない（「あまり見直しが実施されていない」「ほとんど見直しが実施されていない」）との回答が、おおよそ半数ずつとなっている。



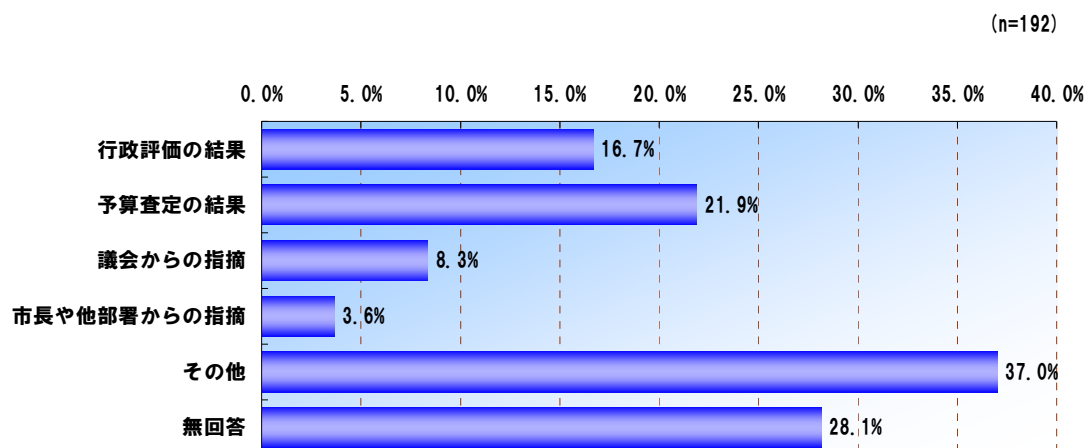
Q5-1 事業の見直しの結果、必要性が乏しいと考えられる事業については、廃止されているか

半数程度が事務事業の内容や実施方法について見直しが実施されていると回答しているが、見直しの結果について聴取したところ、「ほとんど廃止されることはない」もしくは「あまり廃止されることはない」との回答が、約半数程度となっている。



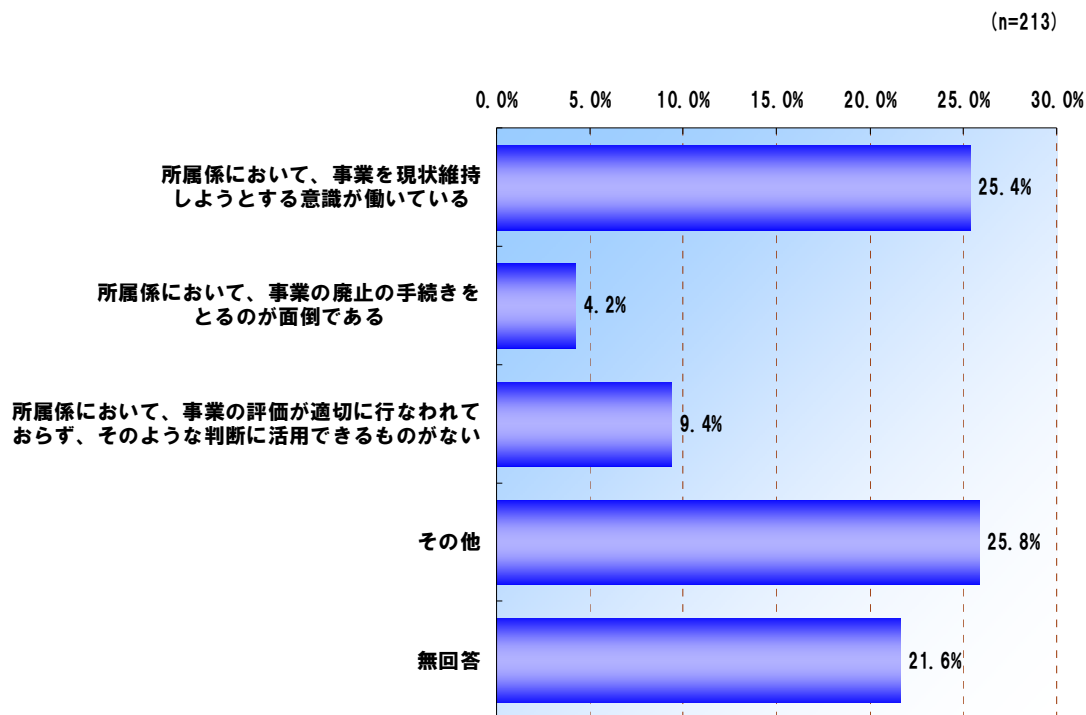
Q5-2 事業廃止のきっかけ

事業が廃止されていると回答した者について、そのきっかけを聴取したところ、その他以外では、予算査定の結果との回答が最も多かった。



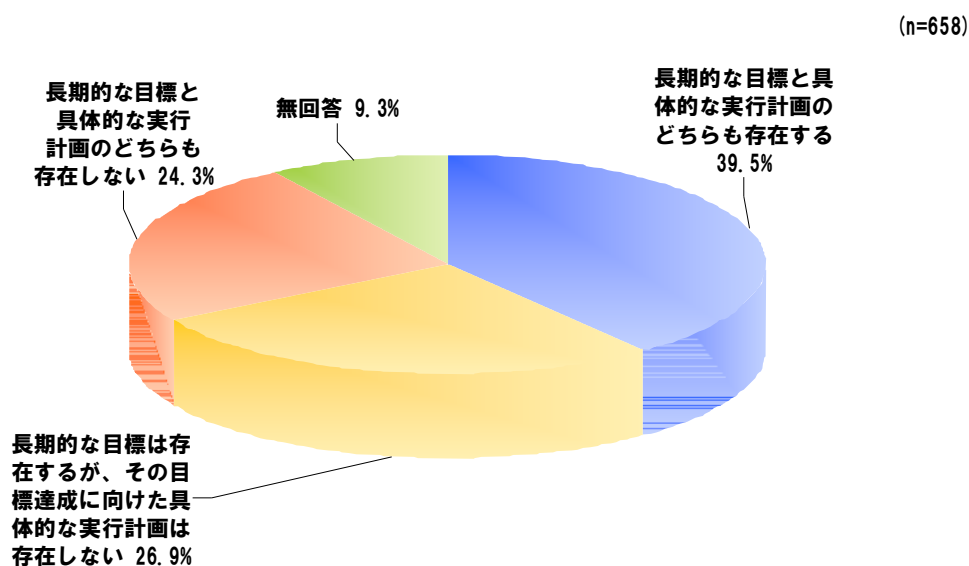
Q5-3 事業が廃止されない理由

また、事業が廃止されないと回答した者について、その理由を聴取したところ、その他以外では、所属係において、事業を現状維持しようとする意識が働いているとの回答が最も多かった。



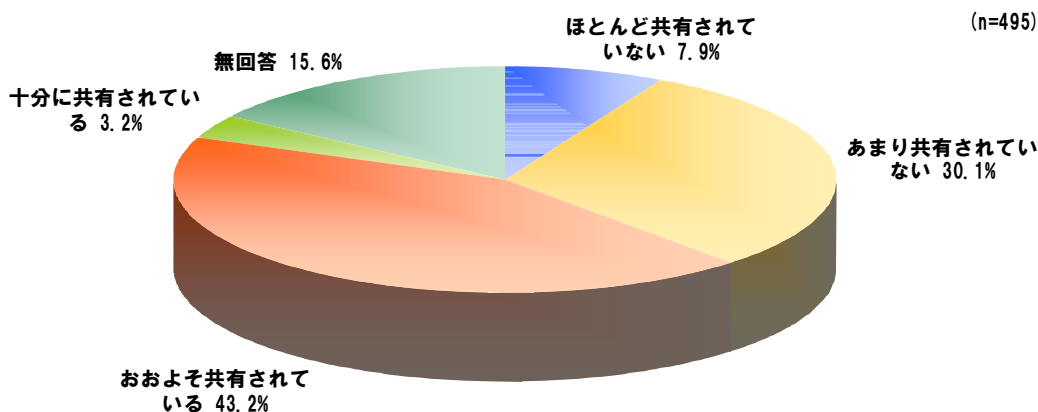
Q6 所属係で、事務事業について、長期的な目標や、その目標達成に向けた具体的な実行計画は存在するか

所属係において、事務事業について、「長期的な目標と具体的な実行計画のどちらも存在する」との回答は、約4割程度にとどまっている。



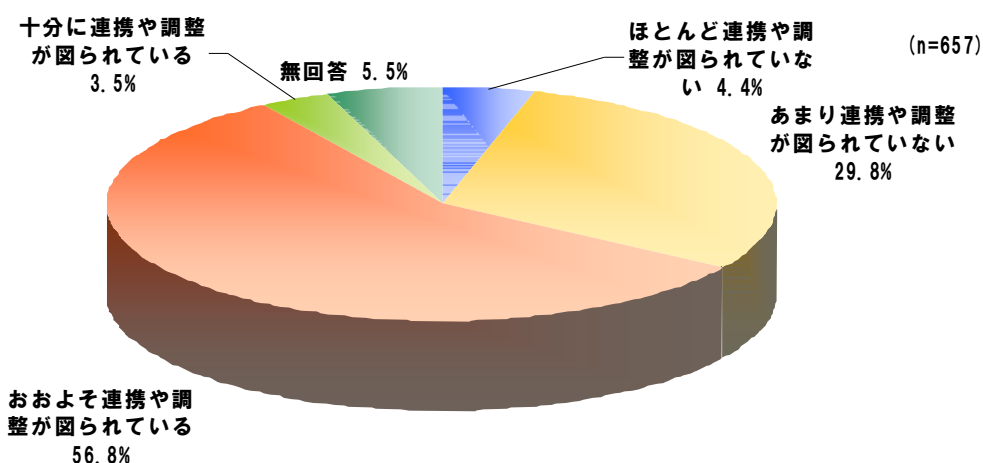
Q6-1 所属係での長期的な目標、実行計画の内容は、市役所で事業の実施に関わる関係者間で共有されているか

所属係において、長期的な目標や実行計画の内容は、「ほとんど共有されていない」もしくは「あまり共有されていない」との回答が、4割弱となっている。

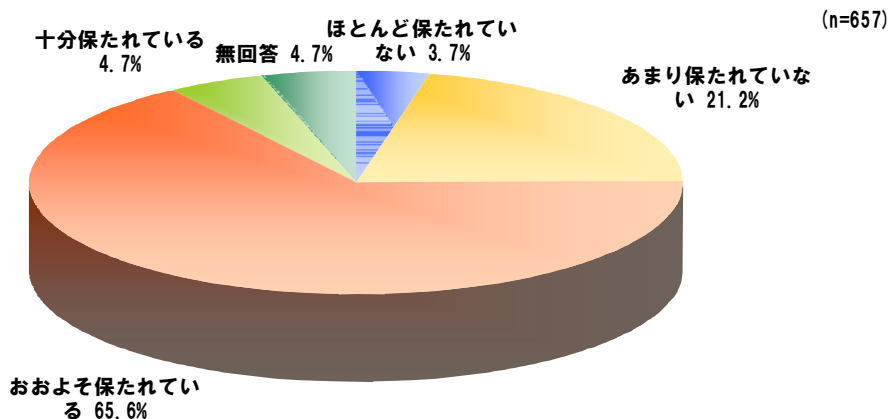


Q7 所属係で事務事業の実施に際し、関連する他部署が担当する他の事務事業等との間で連携や調整は図られているか

関連する他部署が担当する他の事務事業との間で、「おおよそ連携や調整が図られている」もしくは「十分に連携や調整が図られている」との回答が、6割弱程度となっている。

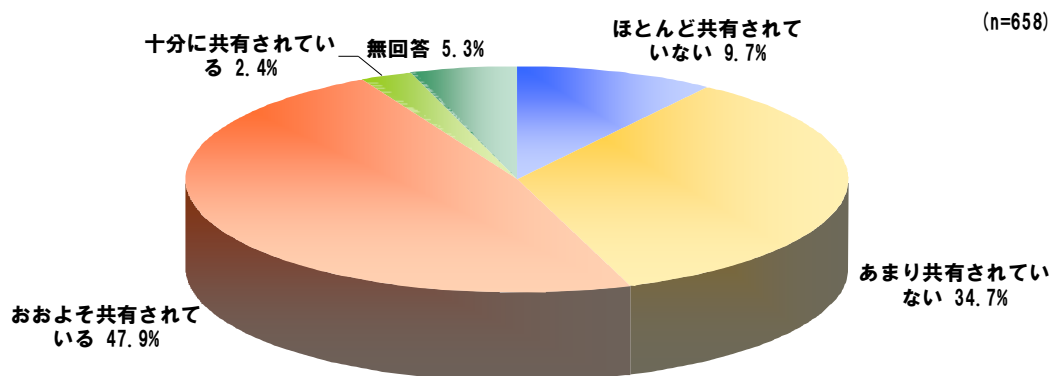


Q8 所属係では、事務事業の引き継ぎにあたって、一貫性・継続性が保たれているか
 所属係における事務事業の引き継ぎの一貫性・継続性については、「おおよそ保たれている」もしくは「十分に保たれている」との回答が、7割弱程度となっている。



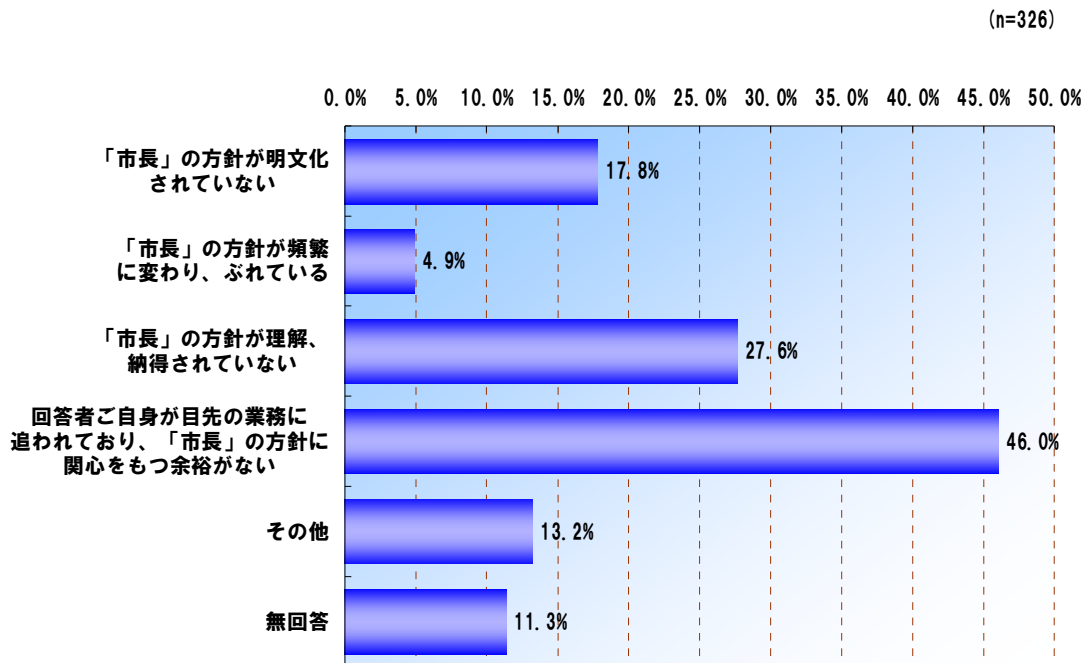
Q9 行政として対応すべき課題の優先順位付けに関する「市長」の方針は明確であり、所属係内で共有されているか

所属係において、市長の方針については、「あまり共有されていない」もしくは「ほとんど共有されていない」との回答が、4割を超えている。



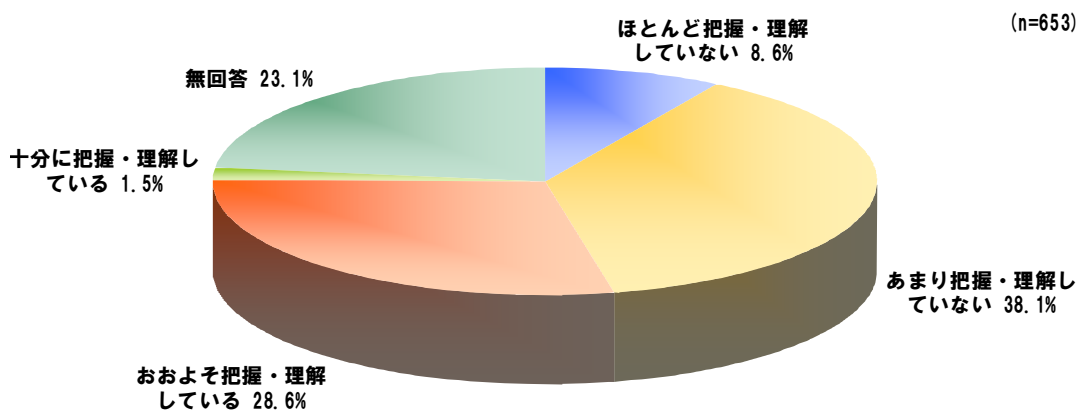
Q9-1 「市長」の方針が共有されていない理由

市長の方針が共有されていない理由としては、「回答者ご自身が目先の業務に追われており、「市長」の方針に関心をもつ余裕がない」との回答が最も多かった。



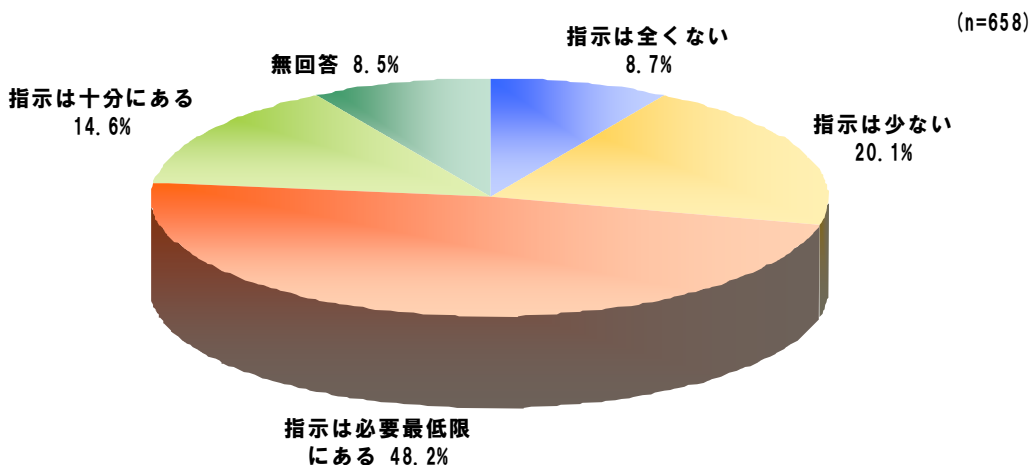
Q10 企画・管理部門は、自分が担当している事務事業を実施するにあたって、現場の状況や実情を把握・理解しているか

企画・管理部門は、現場の状況や実情について、「あまり把握・理解していない」もしくは「ほとんど把握・理解していない」との回答が、4割を超えている。



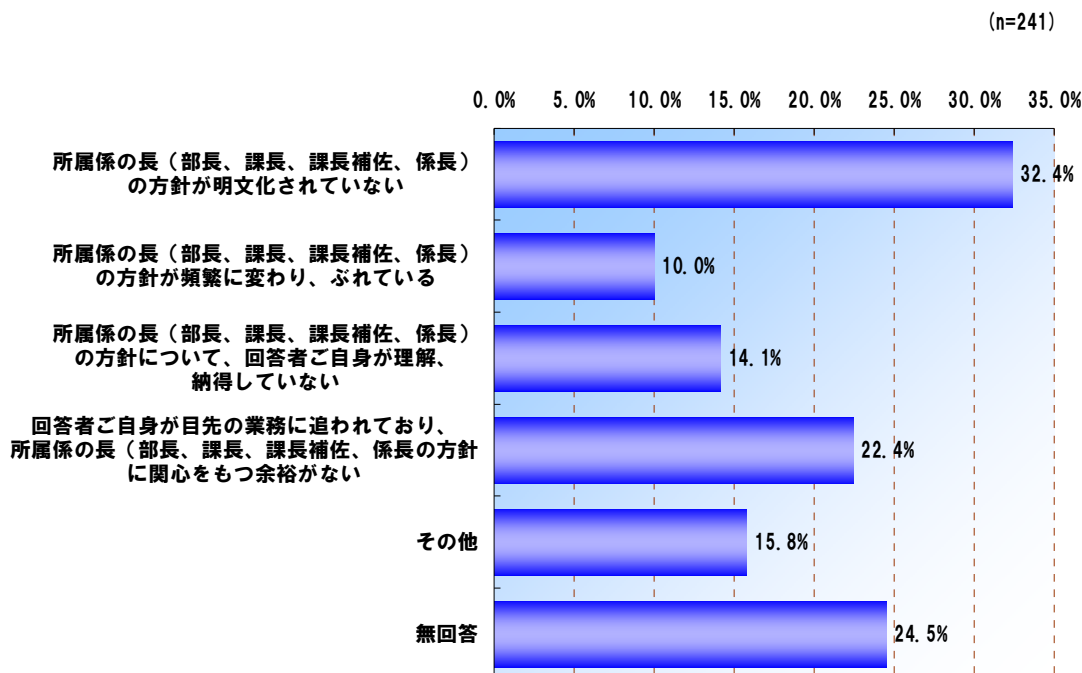
Q11 所属係で自分が担当している事務事業の課題への対応を図る際に、所属係の長は、第4次小金井市基本構想・前期基本計画や市長の施政方針などの根拠に基づき、明確でぶれない方針を持った指示を与えているか

所属係の長から「指示は十分にある」もしくは「指示は必要最低限にある」との回答が、6割程度となっている。



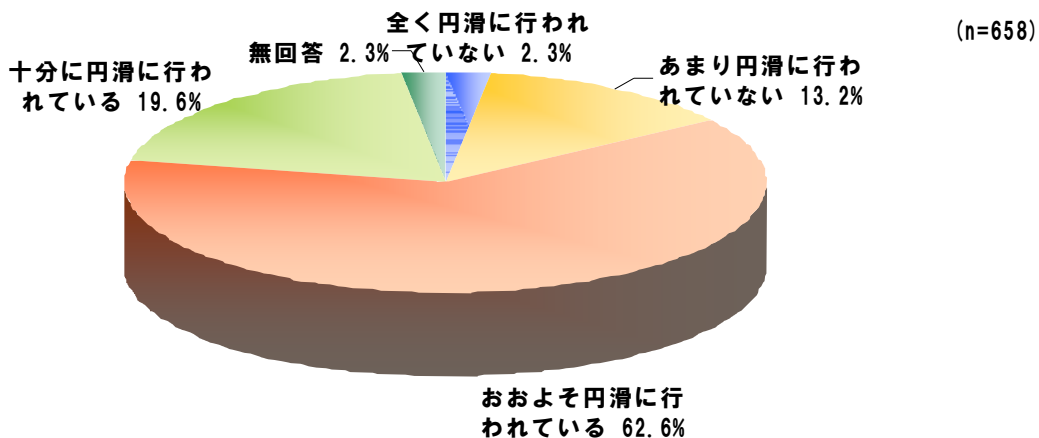
Q11-1 「指示は全くない」もしくは「指示は少ない」理由

指示がない理由としては、所属係の長の方針が明文化されていないとの回答が最も多かった。



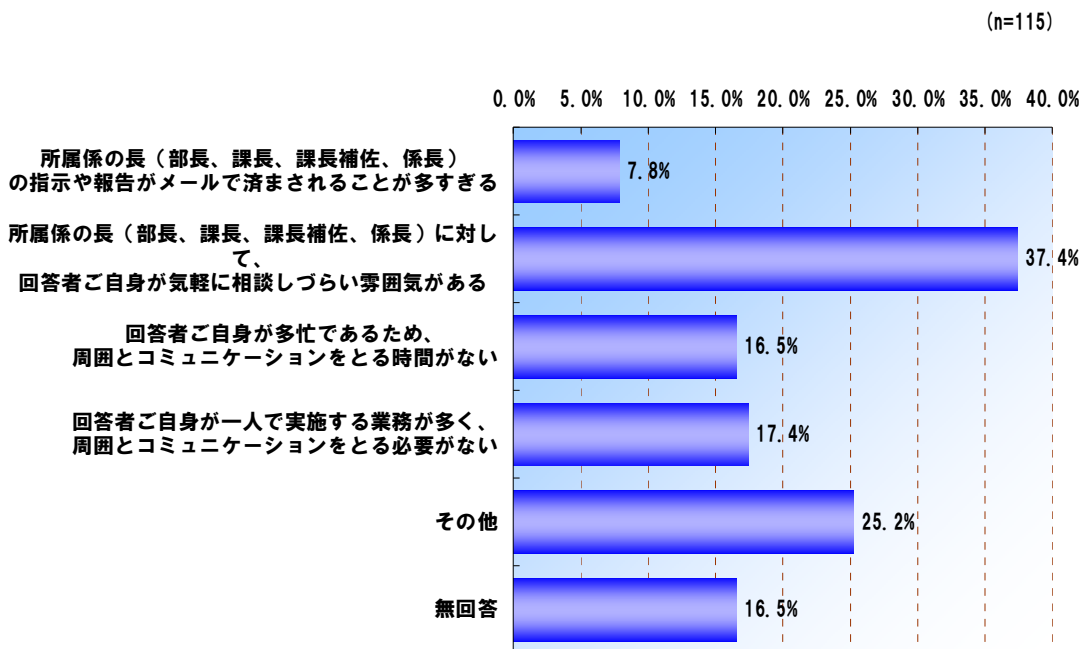
Q12 所属係では、所属係内のコミュニケーションは円滑に行われているか

所属係においてコミュニケーションは、「十分に円滑に行われている」もしくは「おおよそ円滑に行われている」との回答が、8割を超えている。



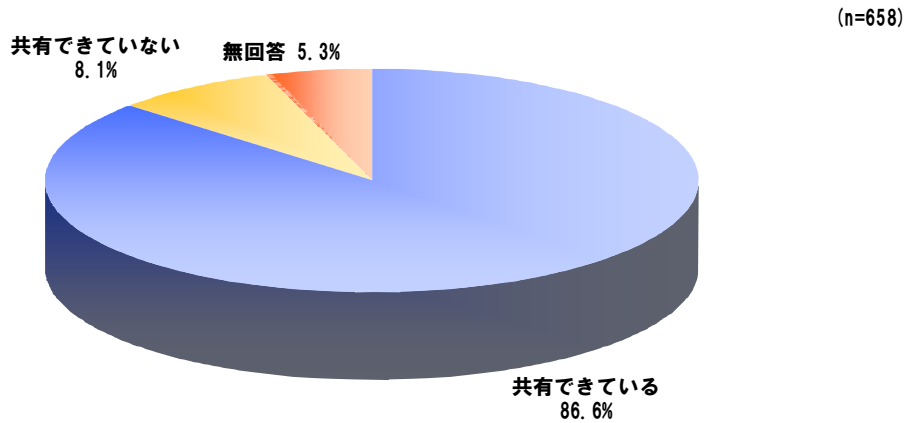
Q12-1 所属係内のコミュニケーションは円滑に行われていない理由

所属係内のコミュニケーションが円滑に行われていない理由として、所属係の長に対して、回答者自身が気軽に相談しづらい雰囲気があるとの回答が最も多かった。



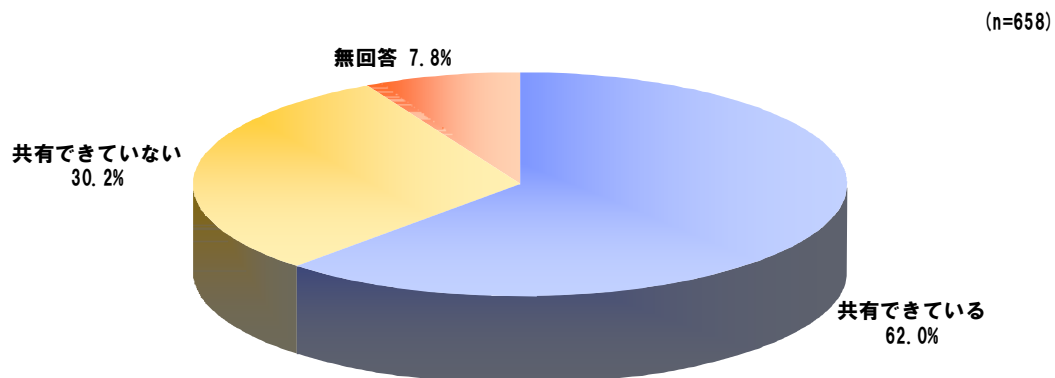
Q13-1 トラブルや市民からの苦情等があった際の情報共有の状況（所属係内）

トラブルや市民からの苦情等について、所属係内においては、「共有できている」との回答が、8割を超えている。



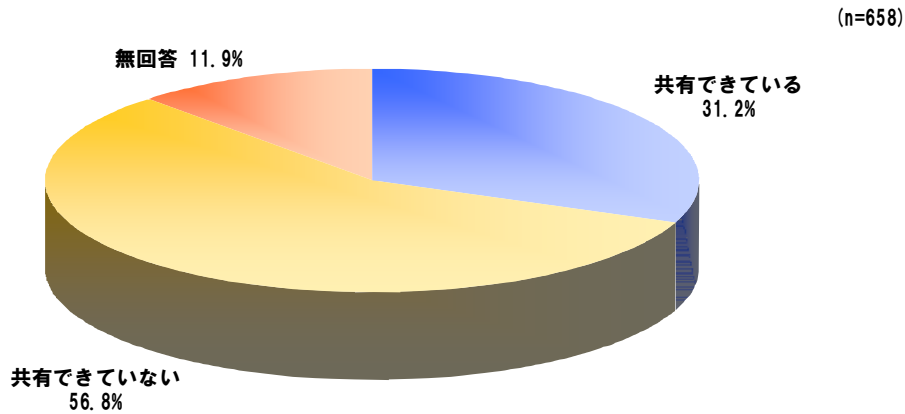
Q13-2 トラブルや市民からの苦情等があった際の情報共有の状況（所属課内）

トラブルや市民からの苦情等について、所属課内においては、「共有できている」との回答が、6割程度となっており、所属係内に比べて若干少なくなっている。



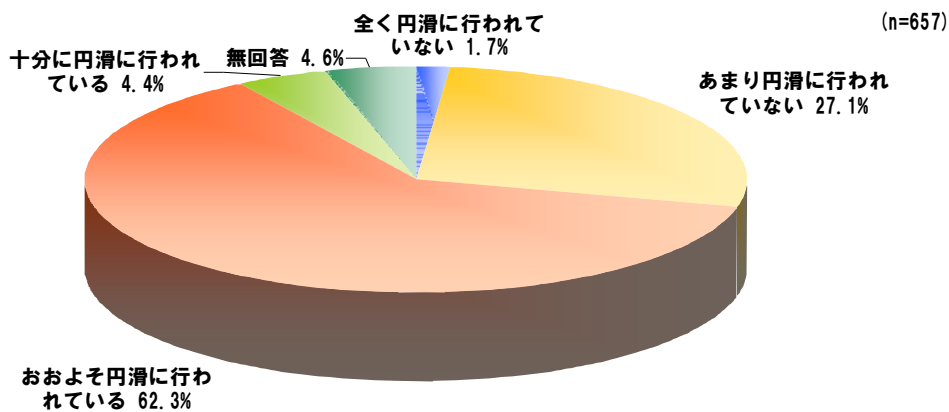
Q13-3 トラブルや市民からの苦情等があった際の情報共有の状況（他部署との状況）

トラブルや市民からの苦情等について、他部署とは、「共有できている」との回答が、3割程度となっており、所属係内・所属課内に比べて大きく下がっている。



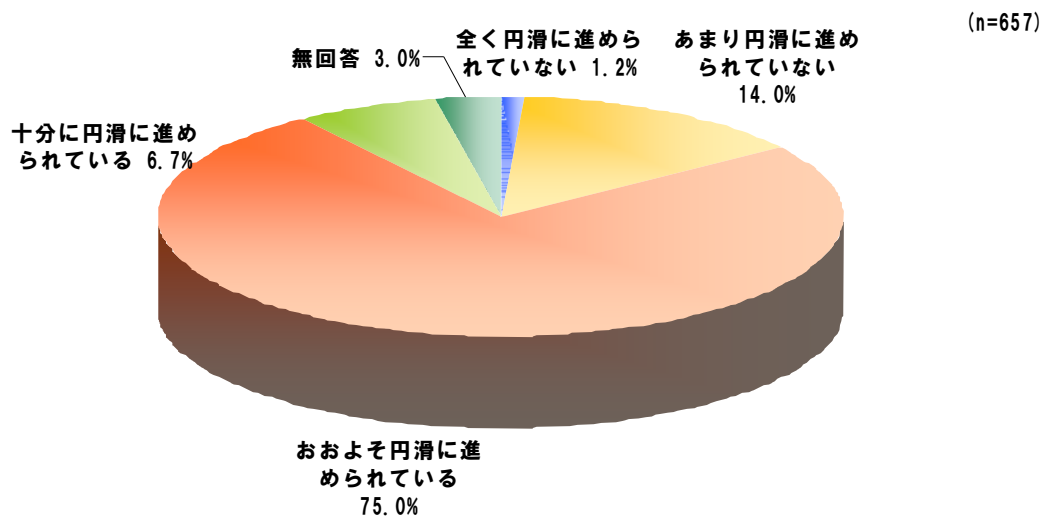
Q14 所属係では、関係する他の係や課とのコミュニケーションは円滑に行われているか

関係する他の係や課とのコミュニケーションについては、「十分に円滑に行なわれている」もしくは「おおよそ円滑に行なわれている」との回答が、6割を超えている。



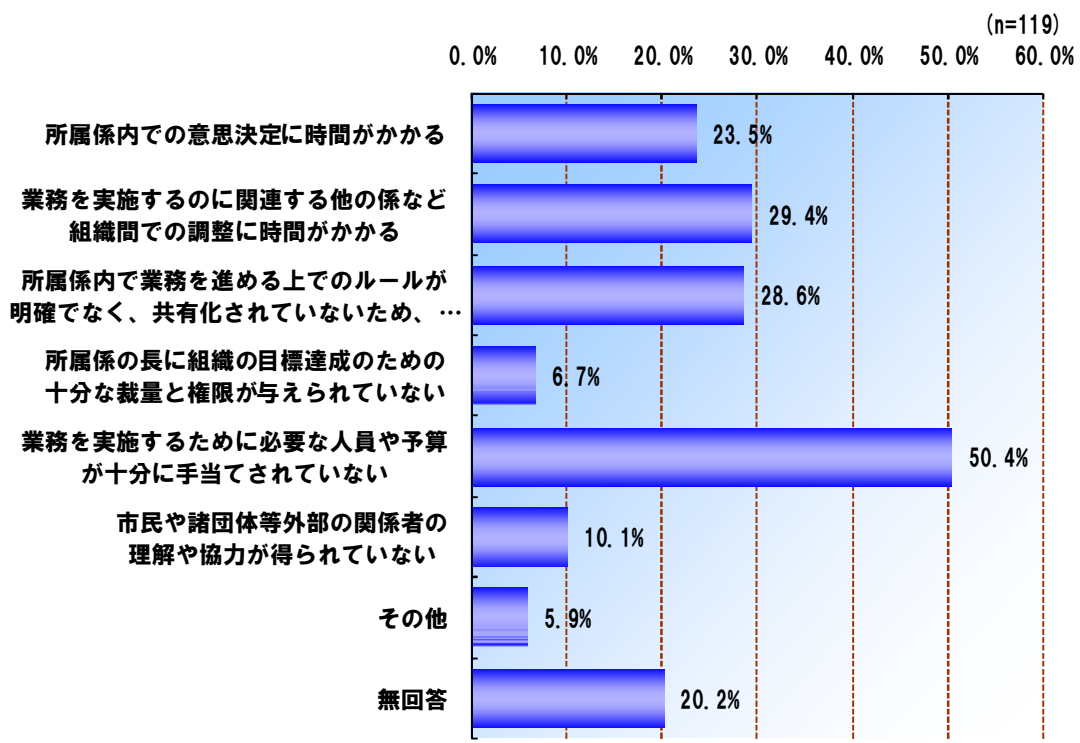
Q15 所属係において事業実施や組織運営のための日常的な業務は円滑に進められているか

所属係における日常的な業務については、「十分に円滑に進められている」もしくは「おおよそ円滑に進められている」との回答が、8割を超えている。



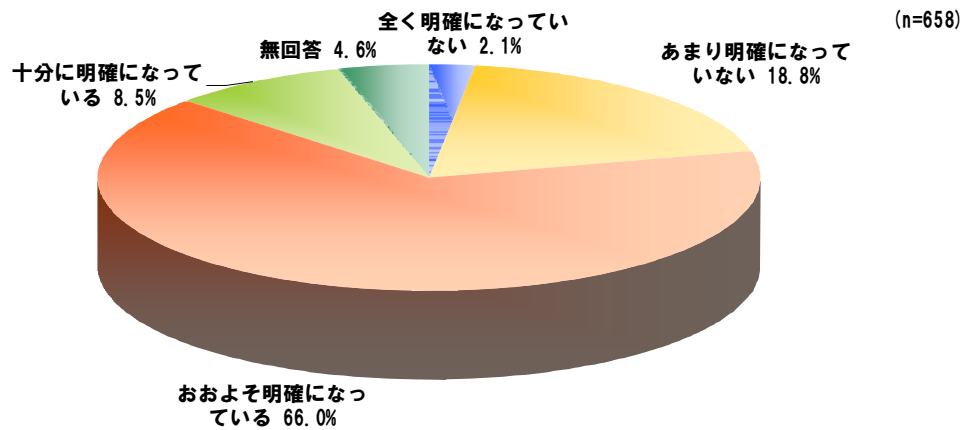
Q15-1 日常的な業務が円滑に進められていない理由

日常的な業務が円滑に進められていない理由としては、「業務を実施するために必要な人員や予算が十分に手当てされていない」との回答が最も多く、半数を超えている。



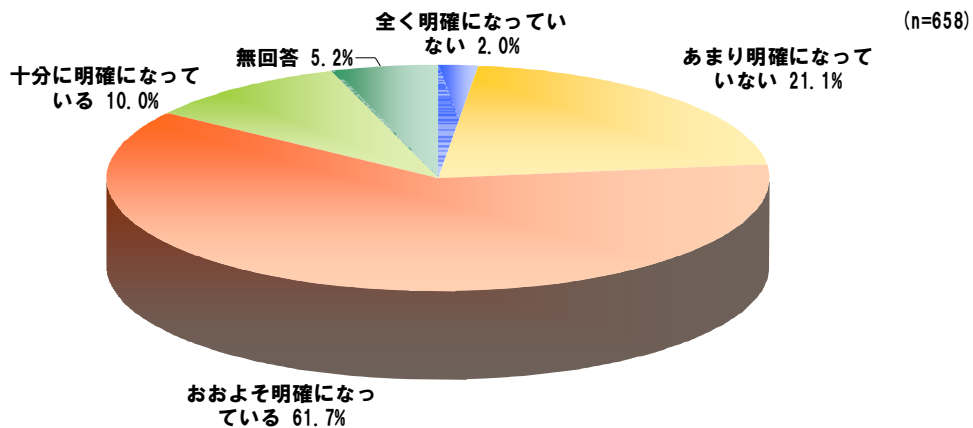
Q16 所属係で事業実施や組織運営のための日常的な業務を実施する上での基本的なルールは明確になっているか

所属係において基本的なルールは、「十分に明確になっている」もしくは「おおよそ明確になっている」との回答が、7割を超えている。



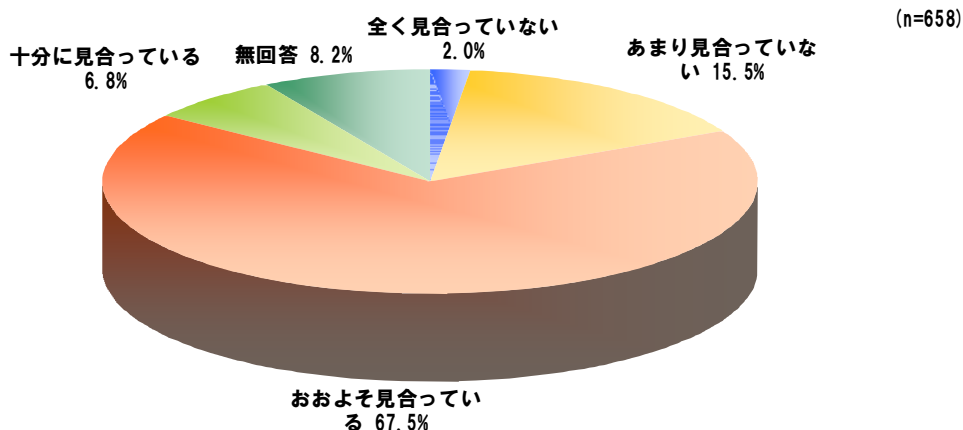
Q17 所属係で事務事業を実施する上での裁量・権限は明確になっているか

所属係における裁量・権限については、「十分に明確になっている」もしくは「おおよそ明確になっている」との回答が7割を超えている。



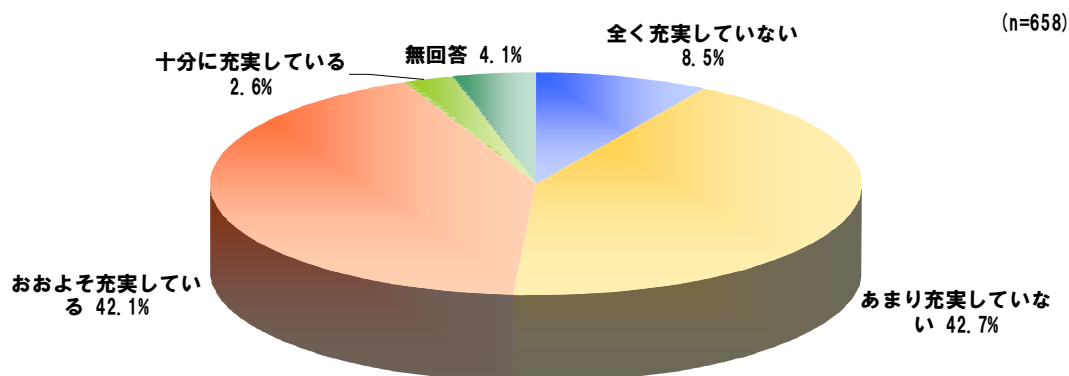
Q18 所属係で事務事業を実施する上での裁量・権限は、所属係の目標を達成するために見合ったものとなっているか

「十分に見合っている」もしくは「おおよそ見合っている」との回答が、7割を超えている。



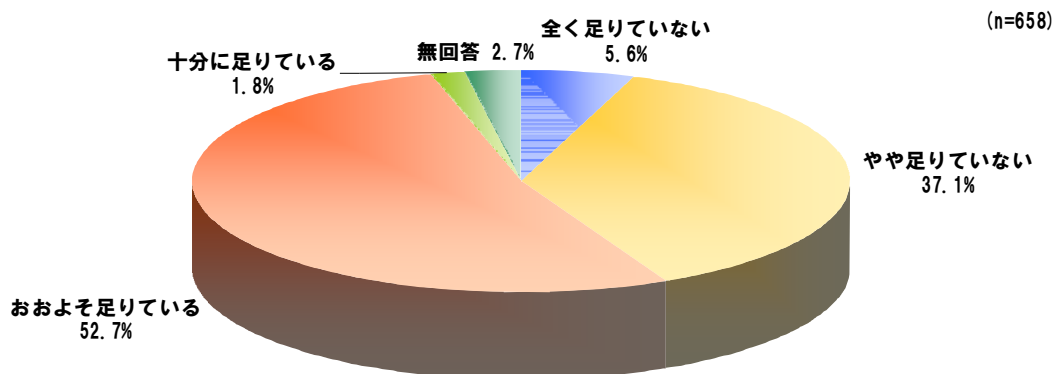
Q19 所属係で事業実施や組織運営のための日常的な業務を実施する上で、執務環境は充実しているか

執務環境が充実している（「十分に充実している」「おおよそ充実している」）との回答と、充実していない（「全く充実していない」「あまり充実していない」）との回答が同程度となっている。



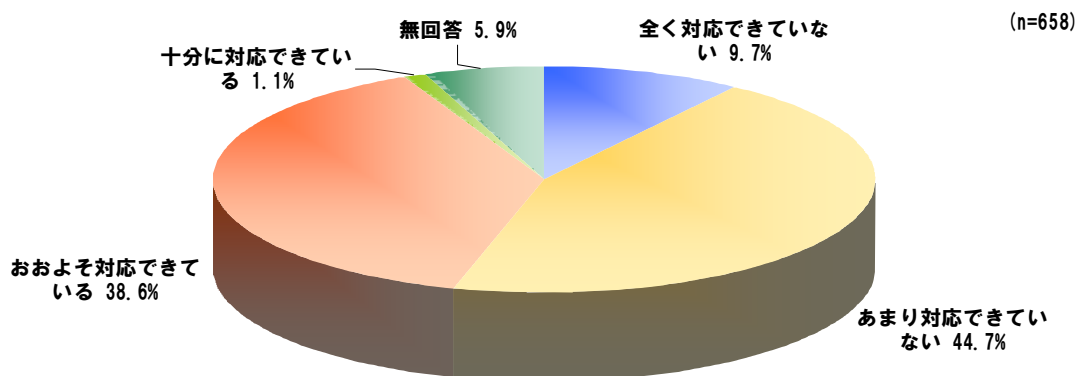
Q20 所属系の職員について、所属系の行政課題に対応する専門性・能力・ノウハウは足りているか

所属系の行政課題に対する専門性・能力・ノウハウについては、「十分足りている」もしくは「おおよそ足りている」との回答が、半数程度となっている。



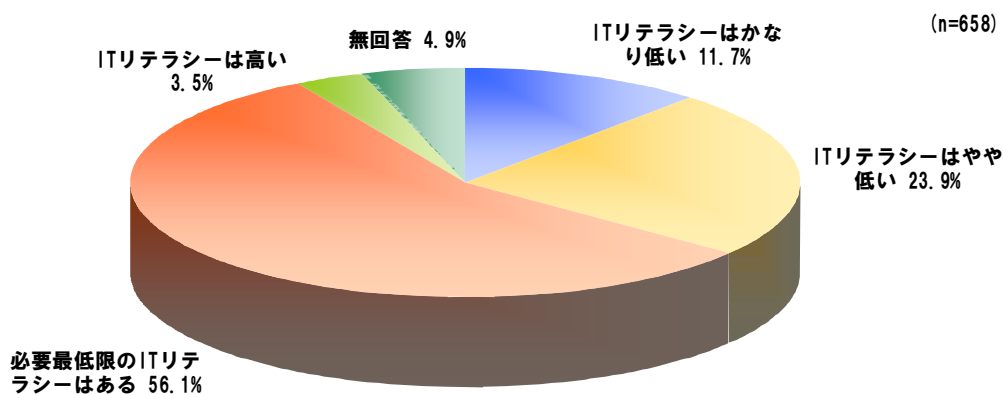
Q21 所属系で、職員の大量退職により専門性・能力・ノウハウが流出しないようにするための対応はできているか

所属系では、職員の大量退職による専門性・能力・ノウハウ流出に対して、「全く対応できていない」もしくは「対応できていない」との回答が半数を超えている。



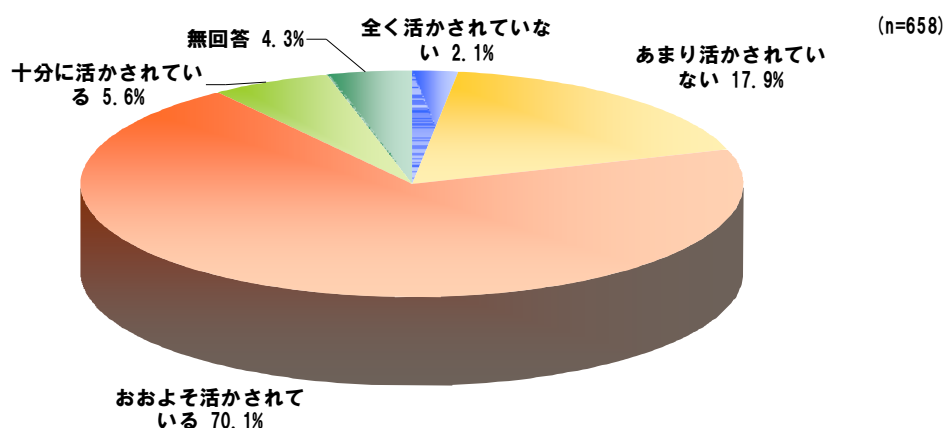
Q22 所属系の職員について、日常的な業務を行う上での IT リテラシー⁵についての認識

所属系の職員について、「IT リテラシーは高い」もしくは「必要最低限の IT リテラシーはある」との回答が、6 割程度となっている。



Q23 所属系の職員の専門性や能力は事務事業の実施や組織運営のための日常的な業務で十分に活かされているか

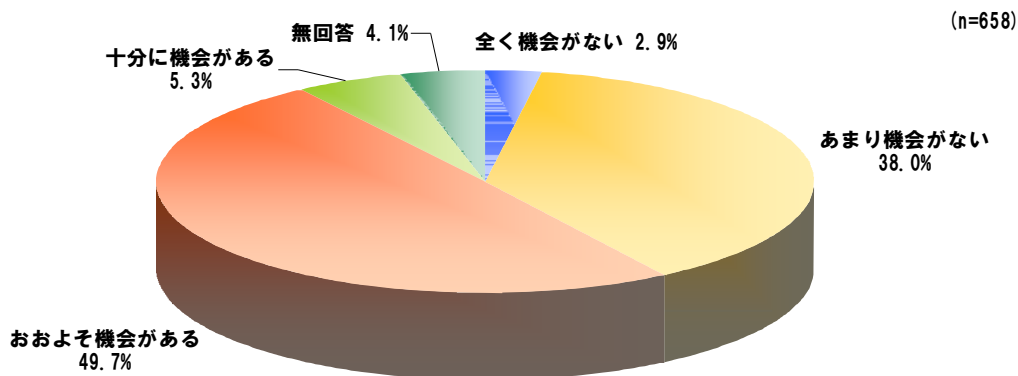
所属系の職員の専門性や能力は、「十分に活かされている」もしくは「おおよそ活かされている」との回答が、7 割を超えている。



⁵ パソコンやインターネット等を駆使して、情報やデータを取り扱うための知識や能力のこと

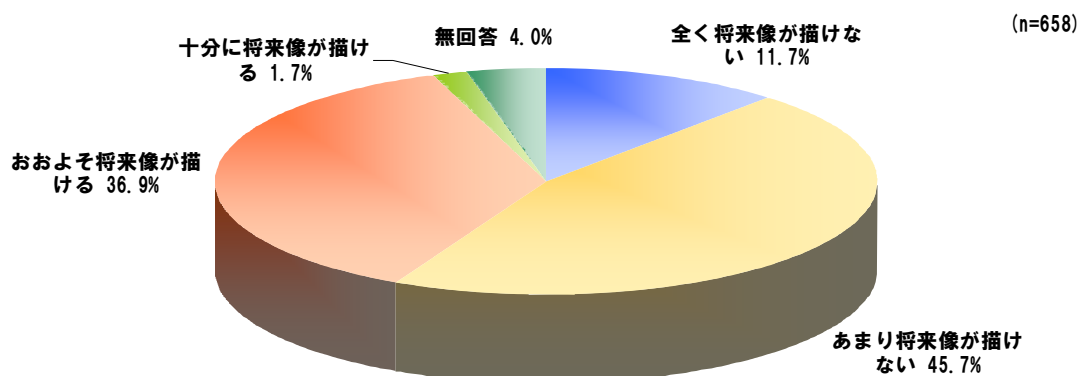
Q24 所属系の職員の専門性・能力を高める機会が十分にあるか

所属系の職員が専門性・能力を高める機会について、「十分に機会がある」もしくは「おおよそ機会がある」との回答が、半数を超えている。



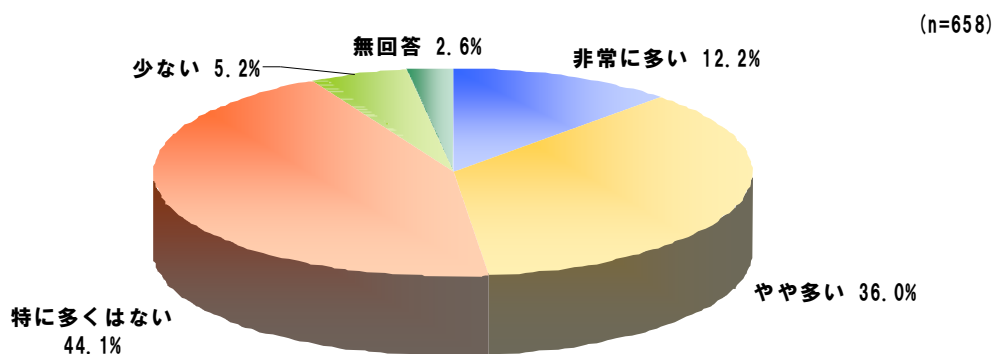
Q25 今の職場は、職員が将来像（キャリア・デザイン）を具体的に描けるか

今の職場では、「全く将来像が描けない」もしくは「あまり将来像が描けない」との回答が、半数を超えている。



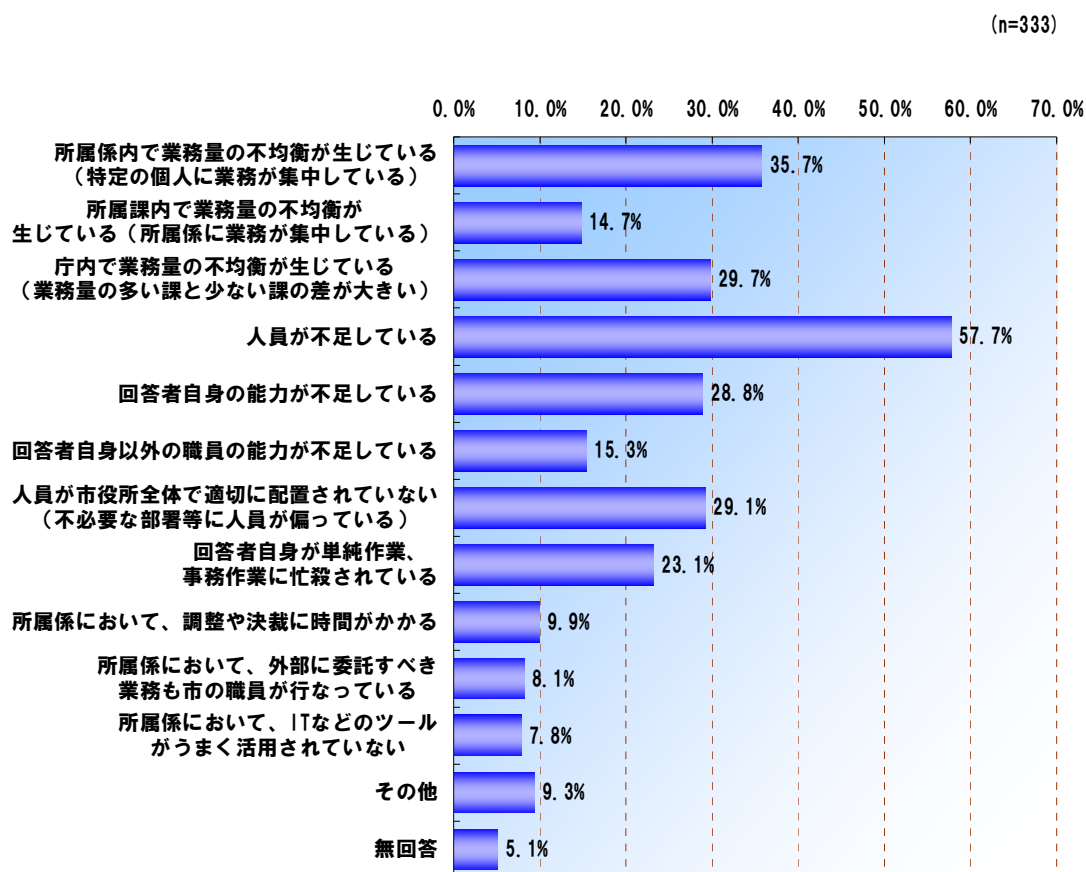
Q26 自分が担当している日常的な業務の量

回答者自身が担当している日常的な業務の量について、多くはない（「すくない」「特に多くはない」）との回答と、多い（「やや多い」「非常に多い」）との回答が同程度となっている。



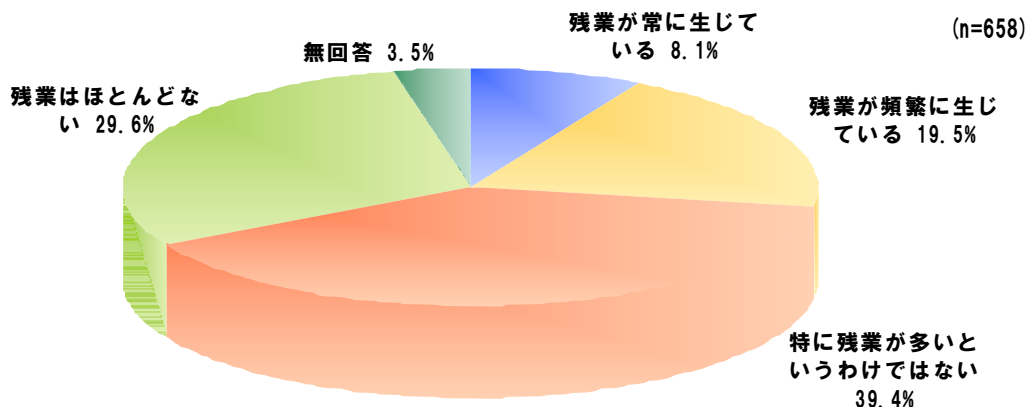
Q26-1 業務量が多い理由

業務量が多い理由としては、「人員が不足している」との回答が最も多く、半数を超えている。



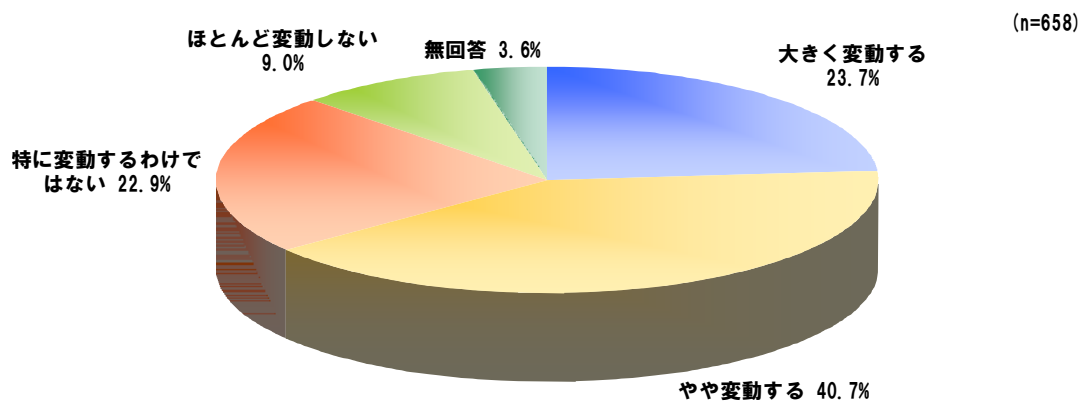
Q27 自分が担当している業務を行うなかで、残業は日々常に生じているか

回答者自身の残業状況について、「残業はほとんどない」もしくは「特に残業が多いというわけではない」との回答が、7割弱程度となっている。



Q28 自分が担当する業務について、時期によって業務量は大きく変動するか

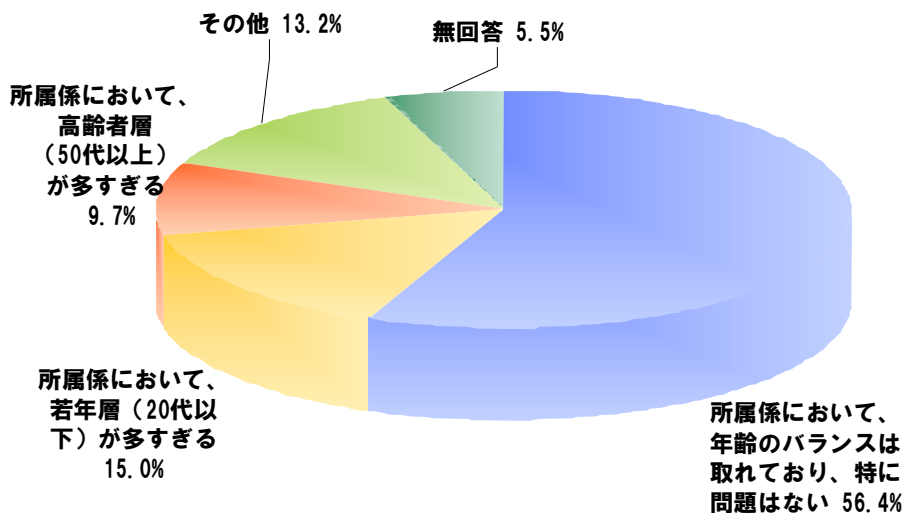
時期別の業務量について、「やや変動する」もしくは「大きく変動する」との回答が、6割を超えている。



Q29 所属系の職員の年齢構成は、組織としての持続性の観点から適正か

所属系の職員の年齢構成について、「所属係において、年齢のバランスは取れており、特に問題はない」との回答が最も多く、半数を超えている。

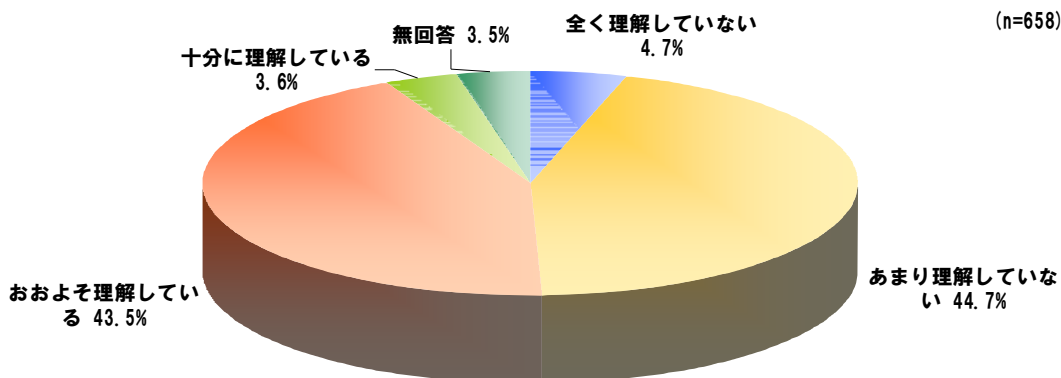
(n=658)



Q30 小金井市のこれまでの行財政改革の取組について、自分でどの程度理解しているか

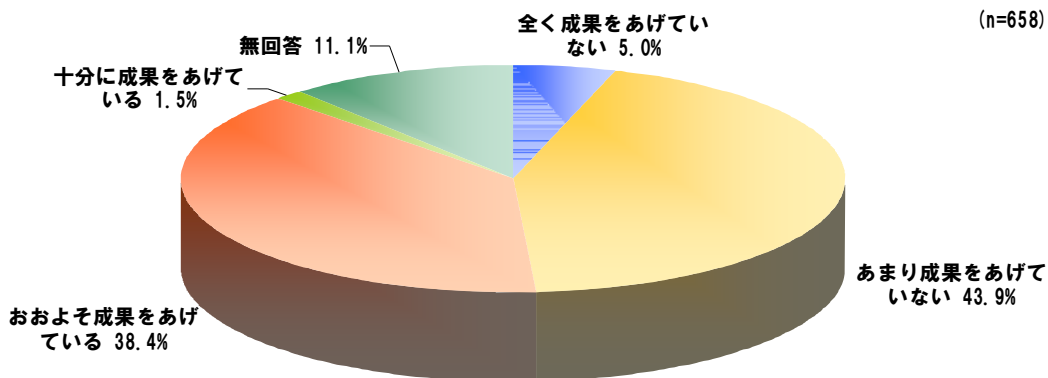
回答者自身の行財政改革の取組に対する理解度について、「あまり理解していない」もしくは「全く理解していない」との回答が半数程度となっている。

(n=658)



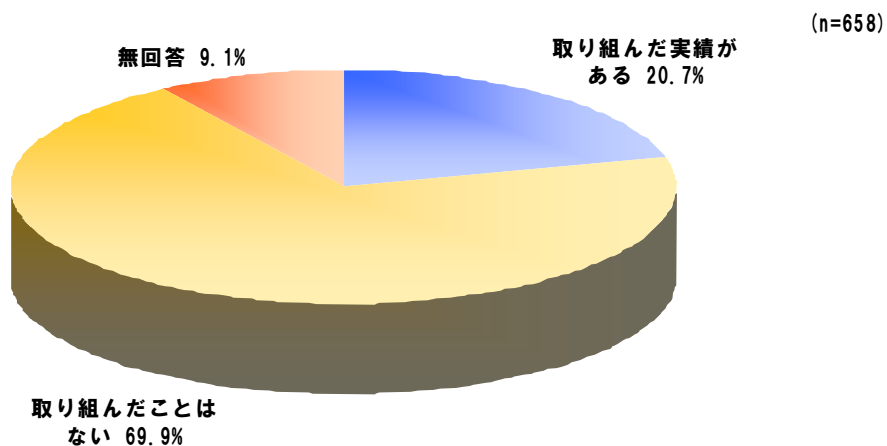
Q31 小金井市における行財政改革の取組は、どの程度成果を上げていると思うか

行財政改革の取組の成果について、「あまり成果をあげていない」もしくは「全く成果をあげていない」との回答が半数程度となっている。



Q32 行財政改革の取組について、自分自身で取り組んだ実績はあるか

回答者自身の行財政改革の取組に対する実績について、「取り組んだことはない」との回答が、7割程度となっている。



Q32-2 行財政改革に取り組んだことがない理由

行財政改革に取り組んだことがない理由として、「行財政改革の取組に係る事務事業を担当したことがない」との回答が最も多く、半数を超えている。

(n=518)

