

小金井市行財政改革市民会議（第8回）次第

日時 令和4年6月24日（金）

午後7時00分から

場所 市役所第二庁舎801議室

- 1 会議録の確定について
- 2 小金井市行財政改革2025（案）に対する答申について
- 3 その他

※ 配付資料

- |       |                          |
|-------|--------------------------|
| 資料1   | 小金井市行財政改革2025（案）について（答申） |
| 資料2   | その他、意見・提案があった検討箇所について    |
| 資料2別紙 | 小金井市行財政改革2025素案について      |

令和4年6月24日

小金井市行財政改革2025（案）について（答申）

令和4年7月 日

第10期 小金井市行財政改革市民会議

## 目次

はじめに	1
1 <b>計画策定の背景と</b> 現状認識	3
(1) 行財政改革プラン2020までの変遷	3
(2) 時代背景	4
(3) 小金井市の現状	4
ア 公民連携・アウトソーシングの傾向	5
イ 職員数の傾向	5
ウ 歳出見直しにおいて優先すべき課題	6
2 行財政改革2025で目指す将来像	7
(1) 行財政改革のあるべき姿	7
(2) これからの経営課題と必要な行財政改革	7
3 行財政改革2025 <b>策定</b> における重要な視点	9
(1) <del>3つの視点</del>	<del>7</del>
<b>視点1</b> 子仕組み・情報の視点	9
<b>視点2</b> 人・組織の視点	9
<b>視点3</b> 子モノ・カネの視点	9
4 <del>重要な視点から導かれる行財政改革2025の</del> 基本理念	<del>11</del>
(1) <del>3つの基本理念</del>	<del>9</del>
<b>基本理念1</b> 子効果的かつ効率的な行政サービスの提供	11
<b>基本理念2</b> 子人材育成と組織の見直し	11
<b>基本理念3</b> 子持続可能な行財政運営と公共施設等の適正化	11
5 <del>基本理念を踏まえた3つの</del> 重点取組	<del>12</del>
(1) <del>3つの重点取組</del>	<del>10</del>
<b>重点取組1</b> 子自治体DXの推進	12
<b>重点取組2</b> 子公民連携・アウトソーシングの推進	12
<b>重点取組3</b> 子公共施設マネジメントの推進	13

6	<del>行財政改革2025</del> における目標の設定について	15
(1)	定量的な目標設定について	15
(2)	定性的な目標設定について	15
7	<del>行財政改革2025</del> の実現化 <b>方</b> 策	16
	<b>実現化方策 1</b> <del>(1)</del> 自治体における経営資源	16
	<b>実現化方策 1</b> <del>(2)</del> 人材育成の重要性	16
	<b>実現化方策 1</b> <del>(3)</del> 人材の流出防止とキャリアアップ	16
	<b>実現化方策 1</b> <del>(4)</del> 推進体制	17
	<b>実現化方策 1</b> <del>(5)</del> 進行管理	17
8	重点取組以外の優先的取組	18
(1)	組織改正	18
(2)	補助金 <b>等</b> の見直し	18
(3)	債権管理	18
(4)	改善・改革運動「C o C o からチャレンジ・こがねい」	18
(5)	受益者負担の適正化	19
9	その他	20
(1)	市管理職の意識改革	20
(2)	三者一体の行財政改革（市民・ <b>市</b> 議会・行政）	20
	さいごに	21

## はじめに※1

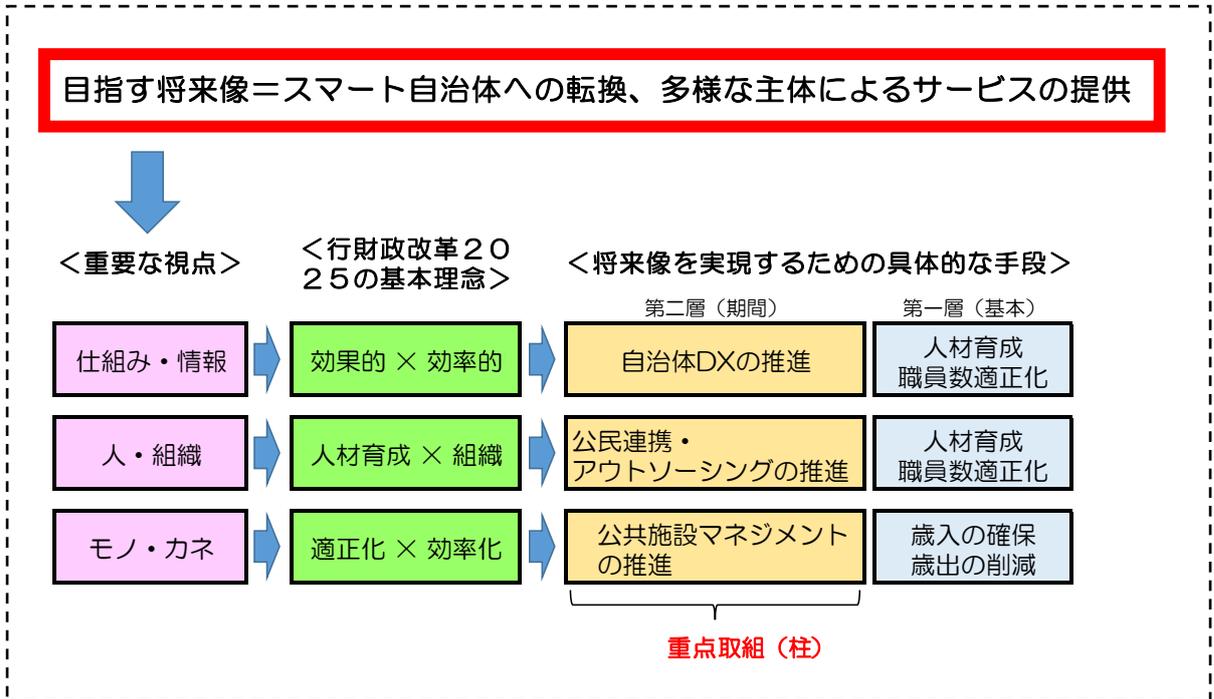
令和2年7月、第10期となる小金井市行財政改革市民会議（以下、「市民会議」という。）が設置され、市長より「行財政改革プラン2025の策定等」について諮問がなされた。コロナ禍による様々な制約を受けながらも、事務局の尽力によりオンライン会議の導入など臨機応変な対応を重ね、9回の全体会議と5回の部会を開催して精力的に議論を重ねてきた。この間、市行政当局においても、新型コロナウイルス感染拡大防止対策や経済対策、様々な給付事業やワクチン接種事業などに優先的に取り組むことが求められ、策定作業はたいへん厳しいものがあった。

こうした100年に一度ともいえるパンデミックの中、本市の行財政改革については、令和2年度末で行財政改革プラン2020が終了したものの、新型コロナウイルス感染症対策を優先し、新たな行財政改革プランの策定を先送りしたため、令和3年度からは計画上の空白期間が生じている。この空白期間を単なる空白期間とせず、次の計画にコロナ禍を踏まえた新たな考え方を反映させるための期間として活用し、ポスト・コロナの時代に即した行財政改革の方向性を再考することが求められている。

市長からの諮問では、新型コロナウイルス感染症の影響等により社会経済情勢が一層不透明となったことから、これまで以上に踏み込んだ改革が求められていた。これを受け、市民会議では、これまでとは発想を転換することとした。これまでの行財政改革は、効率性を重視するあまり削減にばかり目が向きがちで、必ずしも好んで行うものではなかった※2。しかし、本来の行財政改革は、市民の福祉をより増進するために行われる行財政運営の見直しであって、本来は前向きに取り組むべきものである※3。そこで、市民会議では、これまでの一般的な行財政改革の在り方に縛られることなく、真に取り組むべき行財政改革の在り方について議論を重ねてきた。

市長をはじめとする市行政当局に対しては、市民会議による本答申を最大限に尊重し、新しいステージの行財政改革に全庁を挙げて取り組むことを切望する。また、諮問の範囲からやや逸脱するものの、市民の代表である市議会に対しても、新たな改革に取り組む市役所職員の意欲を評価して

後押しすると共に、市議会自体の改革にも積極的に取り組み、市行政当局と一体となって「聖域無き行財政改革」を推進されることを強く要請する。



## 1 計画策定の背景と現状認識

### (1) 行財政改革プラン2020までの変遷

本市は、平成9年度から行財政改革に着手し、第一次行財政改革大綱（平成9～14年度）では財政再建を目標に、課題であった人件費の削減に集中的に取り組んだ。その結果、200人近い職員の削減を実現するなど、量的な改革は劇的に進み、各財政指標が他市並みに近付くことでようやくまちづくりのスタートラインに立つことができた。そこで、当時の市民会議は、第二次行財政改革大綱（平成14～21年度）では、量的な改革に加え、質的向上も強く意識した行財政改革とするよう要望した。

しかし、平成20年にリーマンショックによる世界的な金融危機が発生し、第三次行財政改革大綱（平成14～27年度）の期間には東日本大震災が発生するなど、度重なる経済不安により、本市の財政状況は厳しい状態を完全に抜け出すことができていない。このため、行財政改革プラン2020（平成29～令和2年度）においても量的な改革に軸足を置き、100を超える取組項目を積み上げ、全庁を挙げ全力で取り組んできた。しかしながら、新庁舎建設や公共施設等の老朽化、新型コロナウイルスへの対応など、多額の費用を要する課題が山積しており、本市の財政状況に余裕が出るという状態には程遠く、量的な改革は終わりのない永遠のテーマと言える。

一方で、25年以上にも及ぶ量的改革を中心とした行財政改革は、職員に削減こそが行財政改革の目的であるかのように錯覚誤認させると共に、公民連携・アウトソーシング等に取り組む理由を「行財政改革のためだけ」と誤認させることもある。

国や都からの権限移譲や時代の要請等により、市民ニーズは年々多様化・複雑化していく中、予算も職員も慢性的に足りていないような状況が各部署で見受けられる。また、この間ずっと創意工夫と不断の努力により削減を進めてきた職員にも、いわゆる「行革疲れ」の様相がしばしば見受けられる。

## (2) 時代背景

市長による諮問に「社会経済の先行きは不透明」とあるとおり、我が国は現在、少子化による急速な人口減少と高齢化という危機に面している。生産年齢人口の減少は、あらゆる業種で人手不足を生み、地方自治体では、税収も大幅に減収することが見込まれている。子育て、教育関連業務への市民ニーズは徐々に減り、高齢者関連事業へのニーズが急拡大すると共に、年齢構成の変化により公共施設等のニーズも変容する。更に、令和2年以降現在に至るまで続くコロナ禍は、これまでの常識をあらゆる分野で一変させ、行政サービスの在り方にもパラダイムシフト※4が求められている。市民生活に身近な行政サービスの殆どを担う地方自治体においても、今後、経営資源の厳しい制約を受けながらこれに対応する必要がある。

行財政改革は、時代の要請に応じた「市民の福祉の増進」を図るに際し、「最少の経費で最大の効果を発揮」するために行われる行財政運営の見直しである。近年、時代が大きく変化する中で、新たな行財政改革にはこれまでも増して強く時代背景を反映させる必要がある。

急激に変化する社会に柔軟に対応するには、今までの考え方に固執せず、新たな考え方を積極的に取り入れることが求められる。令和3年度は、行財政改革大綱の空白期間となったが、この間、極限とも言えるようなコロナ禍への対応の中で、これまで見逃されてきた非効率な部分と、市としてこれだけは実施すべきというコアな部分が見えてきたはずである。ピンチをチャンスに変え、新たな考え方で魅力ある小金井市を作ってほしい。

## (3) 小金井市の現状

約四半世紀にわたる量的な改革を中心とした行財政改革により、本市の財政状況は他市並みとなった。しかし、まだまだ多額の費用を要する課題が山積しており、基金残高も十分とは言えない状況にあるなど、本市の財政は引き続き厳しい状況にある。更に今後、人口減少とそれに伴う税収の減が見込まれることを踏まえると、各種行政サービスの提供や公共施設の整備・運営等を、これまでと同じやり方で、市

がフルセットで行うことは現実的ではない。このことを踏まえつつ、市の現状を精緻に分析する必要がある。

#### ア 公民連携・アウトソーシングの傾向

行政サービスは、地域の特性や市の政策などにより各市若干異なる部分はあるが、基本的には標準化・共通化できるものであり、類似団体での先進的な取り組みは本市でも積極的に取り入れるべきである。そこで、第一次行財政改革大綱よりずっと重点取組としてきた民間委託化について分析すると、保育園、学童保育所、児童館、図書館について、本市は特に遅れていることが確認できる。これらの委託化は本市の行財政改革の長年の課題であり、大きな時代の変化が急激に迫っている現状を踏まえ、まったなしでもう一步踏み込んだ取組が必要である。

##### 【主な委託化率】

保 育 園	0 %	(類似団体平均	53.3 %)
学童保育所	55.6 %	(類似団体平均	84.7 %)
児 童 館	25.0 %	(類似団体平均	61.1 %)
図 書 館	50.0 %	(類似団体平均	65.5 %)

#### イ 職員数の傾向

行財政改革プラン2020では、類似団体最少の職員数である東久留米市を目標に、職員数の適正化に努めてきた。この間、正規職員を会計年度任用職員に置き換えると共に、重要課題を抱える課や慢性的に残業の多い課への正規職員の重点配置を進め、一定の効果を挙げてきた。しかし、目標としていた東久留米市の職員数との乖離は未だ大きく、このままのやり方では更なる職員数削減は難しい。そこで、改めて都内類似団体の10年間の職員数の推移を分析すると、この10年間で一般行政職とその他職員の割合が殆ど変わっていないのは本市のみであり、他市は一般行政職の割合が明確に増えていることが見て取れる。本市が今後、職員数の適正化を進める上で、単に数だけで考

えるのではなく、どこで適正化を図るかを考える上で参考にすべきである。

【職員の構成比推移】

令和2年度

一般職 67.8% (類似団体平均 81.6%)

その他 32.2% (類似団体平均 18.4%)

※類似団体平均は本市を除く

※青梅市その他からは病院職員を除く

ウ 歳出見直しにおいて優先すべき課題

本市の財政状況は引き続き厳しい状況にあるが、生産年齢人口の減少による税収の減を補うような、大幅な歳入の増は非常に難しい課題である。このため、持続可能な行財政運営のためには、歳出の抑制が極めて重要となる。今後の歳出において最大の負担は、平均すると毎年50億円以上が必要となる老朽化した公共施設等の更新費用である。公民連携・アウトソーシングの推進や職員数の適正化などを進めながらも、人口減少や年齢構成の変化により、公共施設等に求められる機能も変化することを踏まえ、公共施設マネジメントによる公共施設等の在り方の検討が必要である。

	建築系公共施設	土木系公共施設	合計
更新費用総額	753億円	847億円	1,600億円
年平均額	25億円	28億円	53億円

※1億円未満の端数はそれぞれ四捨五入

※庁舎等（現庁舎関連・新庁舎・（仮称）新福社会館）の費用を除く。

## 2 行財政改革 2025 で目指す将来像

### (1) 行財政改革の有るべき姿

行財政改革は、長期総合計画に位置付けられた将来像を実現するための手段の一つであり、基本的な方針として「重要な課題を最優先で解決し、長期総合計画の実現性を高めるために、あるいは政策的な効果を高めるために、こういう取組をする」といった考え方を示すものである。

市が、これまで以上に踏み込んだ、新たな行財政改革に取り組むためには、改めて「何のために」行財政改革を行うのかを職員が認識し、共有することが重要である。行財政改革がルーティーン化し、「またか」となっては、職員は行革疲れ、市民は協働疲れを起こす※5。行財政改革は本来、「明るい未来」を目指すものであり、職員も「ワクワク」しながら取り組むものでなければならない。また、将来像やゴールが見えなければ「また切り詰めなければならないのか」という意識に繋がり、職員のモチベーションはアップしない。行財政改革プラン2020では、取組項目を100以上積み上げたために、市としてどこに重点を置いているのかが見えづらくなってしまった。この反省を踏まえ、新たな行財政改革では目指す将来像をはっきりと描き、重点取組を絞り、ゴールに向けたアプローチ、プロセスを明確にすることで、一丸となって取り組む必要がある。

#### 【提言】大切にすべき考え

①「〇〇」疲れから脱却し、ワクワクする行財政改革を！

(例) 行革疲れ、協働疲れなど

②ゴールを明確に！プロセスを大切に！ゴールが明確でない計画は実効性を伴わない。

### (2) これからの経営課題と必要な行財政改革

人口減少社会の進行と、新型コロナウイルス感染症によるニューノーマル時代を新たな行財政改革の時代背景と捉え、この時代に即した行政需要に対応するためには、スマート自治体への転換と多様な主体による

市民サービスの実践に最優先で取り組むべきである。ピンチの時代をチャンスに変え、市民と高度に協働し、今こそ新しい仕組みを構築して、魅力ある小金井市をつく作っていくべきである。

スマート自治体は、市民サービスが多様化・複雑化する中でも、従来に比べ半分程度の職員で市として本来担うべき機能が発揮できる仕組みを構築するものである。このためにはこれまでの制度や組織、運営形態などを大胆に見直すことが必要であり、全ての業務を洗い直し、「民間ができるものは民間で」を徹底し、職員は職員が担うべき業務に集中することが求められる。また、多様な主体による行政サービスの実践では、市民と共に事業を形作る、市民を盛り上げるようなネットワークハブとしての力がある職員を育成する必要がある。このためにも、定型的な業務から職員を可能な限り外し、職員の能力を最大限に発揮できる環境を作っていくことが求められる。従って、行財政改革2025の方向性は、この将来像の実現に向け、制度や組織、運営形態を見直すために、これを実現する重点取組に集中的に取り組むものとすべきである。

**【提言】** 大切にすべき考え

- ① コロナ禍での業務の見直しをチャンスと捉え改善を進める！
- ② 行政から積極的に市民等へ協働を呼びかける！市民等からの提案を待つのではなく、行政から提案を！

### 3 行財政改革2025策定における重要な視点

#### ~~(1) 3つの視点~~

これまで論じてきたとおり、新たに策定する行財政改革2025は、ニューノーマル時代の~~行政需要~~市民ニーズに対応し、ゴールとプロセスを明確にした、新たなステージの行財政改革として、市民も職員もワクワクするものであるべきと考える。~~従って、~~このような行財政改革を策定する上で重要となる3つの視点について、以下のとおり考えを示す。

#### **視点1** ~~≡~~ 仕組み・情報の視点

スマート自治体へ転換するためには、これまでの制度や組織、運営形態等を根本から見直す必要がある。現在の行政の制度や運用は人口増加を前提に構築された仕組みであり、人口減少下においてそのまま適用しても、所期の効果を発揮できない可能性が高い上、仕組みを運用するには現状の職員数を確保し続けなければならない。更に、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機とした社会の常識の変容は、行政サービスにもデジタル技術等を活用した非接触、非対面などを求め始めている。このことから、行財政改革2025策定に当たっては、仕組み・情報という視点が重要となる。

#### **視点2** ~~≡~~ 人・組織の視点

行財政改革に取り組む主体は職員、市民、議会であり、人である。人口減少社会の進行により生産年齢人口が減少する中で、限られた人材（職員）をこれまで以上に職員が担うべき業務等に集中できる組織とすることで、高度な協働に取り組む職員が育ち、市民やNPO、企業など多様な主体による市民の福祉の増進が可能となる。このことから、行財政改革2025策定に当たっては、人・組織という視点が重要となる。

#### **視点3** ~~≡~~ モノ・カネの視点

持続可能な行財政運営を行うためには、安定的な予算（カネ）の確

保が必要である。しかし、生産年齢人口の減少により、本市の税収も今後確実に減少する。この様な状況にあつて、財政規律を保つためには、抜本的な歳出の見直しと、新たな歳入の確保が必要となる。そこで鍵を握るのは維持更新に多額の費用を要し、様々な運用が可能な資産（モノ）の在り方と有効活用であることから、行財政改革2025策定に当たっては、モノ・カネという視点が重要となる。

## 4 ~~重要な視点から導かれる行財政改革2025の基本理念~~

### (1) ~~3つの基本理念~~

3つの重要な視点 を踏まえると、基本理念は以下の通り定めることができる。 ~~から、行財政改革2025の土台となる基本理念が導き出される。そして、基本理念が明確になることで、これを実現するための具体的な取組が見えてくる。そして、これを実現する重点取組を設定することで、行財政改革2025は実効性を持った計画となる。~~

#### **基本理念1** ~~ア~~ 効果的かつ効率的な行政サービスの提供

行政サービスについては、住組み・情報の視点からは、市の制度や組織、運営形態等を大胆に見直し、デジタル技術のを最大限活用によりすること ~~で大胆に見直すことで、行政サービスを効果的かつ効率的に提供~~ することができる ~~ことができる組織へと徹底的に変革するべきであるという基本理念が導き出される。~~

#### **基本理念2** ~~イ~~ 人材育成と組織の見直し

人材育成と組織の見直しは、人・組織の視点からは、限られた職員を可能な限り定型業務から外し、職員をマネジメント業務等へ集中できるようにすることで、小金井市に魅力を感じ、市民に顔が見える、ネットワークハブ的職員が育つ ~~という、人材育成と組織の見直しという基本理念が導き出される。~~

#### **基本理念3** ~~ウ~~ 持続可能な行財政運営と公共施設等の適正化

持続可能な行財政運営と公共施設等の適正化は、モノ・カネの視点からは、市が抱えるいくつかの課題の中で、最も多額の費用を要する公共施設等の在り方を、時代に即して見直すことで、かかる費用を大幅に削減できるだけでなく、その活用により新たな歳入がの確保 され、にも繋が持続可能な財政運営を実現することから、持続可能な行財政運営には公共施設等の適正化が必要であるという基本理念が導き出される。

## 5 ~~基本理念を踏まえた~~重点取組

### (1) ~~3つの重点取組~~

3つの基本理念を実現するための具体的な手段を選び、行財政改革2025の重点取組とする。重点取組は敢えて3つに絞り込むことで目的が明確となり、戦略的に経営資源を投入できることで、実効性を高めることができる。

#### **重点取組1** ~~子~~ 自治体DXの推進

効果的かつ効率的な市民サービスの提供という 点では、基本理念を実現するための具体的な取組としては、特に自治体DXの推進が重要である。自治体DXによりニューノーマル時代に即した行政サービスの提供が可能になると共に、事務の徹底した効率化を図ることで、制度や組織、運営形態等を大胆に見直し、人口減少社会の進行による税収減や職員数の縮減に対応することができる。今まで非現実的で、課題も多いと思われていたデジタル化も、コロナ禍において急激な進歩と新たな活用事例が激増し、自治体が行える事業も門戸を大きく開いたと感じている。

注意すべきは、自治体DXは単なるICT化ではないということである。国のガイドラインを吟味し、しっかりとした市の方針を定め、業務フローを抜本的に見直すなど制度や組織の変革を踏まえたものとしなければ、中途半端なデジタル技術の導入となり、費用が増加するだけとなりかねない。自治体DXで本市が目指す着地点を十分検討し、かかるコストと期待される効果、コストを回収する考え方等を整理した上で、全庁で認識を共有して取り組む必要がある。

#### **重点取組2** ~~子~~ 公民連携・アウトソーシングの推進

人材育成と組織の見直しという 点では、基本理念を実現するための具体的な取組として、高い専門性や企画調整能力等に重点を置いた人材育成と公民連携・アウトソーシングの更なる推進が 重要である。公民連携・アウトソーシングの推進は、これまでの行財政改革において

も継続して重点取組に位置付けてきた。これまでのそれは、財政効果と職員削減効果を主眼に取り組んできたが、これからはこれらに加え、多様な主体による行政サービスの維持・向上を踏まえた仕組みを構築するためにも取り組む必要がある。アウトソーシング対象事業は過去からの経過もあり課題も多く、簡単には進まない事業ばかりであるが、新たな公民連携事業の発掘も含め、一つひとつ丁寧に解決していくことを期待する。なお、人材育成は行財政改革の基本として長期的な視点で臨むべきものとして、行財政改革の趣旨に即した人材の育成を強く求める。

### **重点取組 3** ~~ウ~~ 公共施設マネジメントの推進

持続可能な行財政運営と公共施設等の適正化という点では、基本理念を実現するための具体的な取組として、公共施設マネジメントの推進が重要である。公共施設マネジメントは、公共施設等の床面積を減らしていくことを基本に、施設の複合化等を検討するものである。少子高齢化や人口減少を踏まえ、学校の建て替えに合わせ、学童保育所の複合化や、コミュニティ施設、高齢者施設等の複合化も視野に検討を進めて欲しい。学区割には長年の課題があるが、その見直しも含め学校を核とした地域コミュニティづくりを見直すことで、防災上の拠点化など様々な課題解決にもつながると考える。また、広域連携により他自治体との公共施設の共有化なども検討を進めるべきである。更に、本庁舎跡地や低未利用地等の活用は歳入の確保にも繋がるため、積極的に取り組むことを要望したい。

公共施設マネジメントは、別途公共施設等総合管理計画があり、具体的な取組はそちらで推進することとなるが、行財政改革2025の重点取組の1つとして、持続可能な経営基盤の確保のために取り組んで欲しい。

【提言】 実現に向けた方向性

- ①自治体DXの推進には相当な費用が見込まれる。何をどこまでやるのか、効果をどのように回収するのか等、事前に方針を十分に練り上げることが重要。
- ②行政が引き続き担う業務と、民間に任せる業務の仕分けを明確にすべきである。
- ③アウトソーシングの手法としては、財団設立も視野に入れてはどうか。

1 新たな自治体経営の確立 戦略的人材経営の実現	2 従来からの重要課題の解決 積年の課題の解決	3 新たな課題への対応 将来課題への挑戦
① 次年度経営戦略の策定 予算と人事の一体化	① 公民連携アウトソーシングの推進 運営方法の見直し	① 高度な協働の推進 情報のフィードバック、自治体連携
② 組織改革の推進 市議会改革	② 公共施設マネジメントの推進 更新費用の確保、生産緑地、空家の活用	② 学校施設の複合化・コミュニティ創出 学校建替、学童問題、災害拠点
③ 働きやすい、やりがいの仕事づくり 生産性向上、残業縮減、育休取得	③ 受益者負担の見直し 継続的な見直し体制づくり	③ デジタル変革の推進 RPA、AI、GIGAスクール構想も

(重点取組部会 重点取組項目案)

## 6 ~~行財政改革2025における~~目標の設定について

### (1) 定量的な目標設定について

行財政改革プラン2020では、目標として経常収支比率と職員数を設定していた。目で見える数値目標はインパクトがあり、分かりやすい※6が、経常収支比率は市民にはやや理解しづらい財政指標※7である。今の小金井市の良さを、どのように次の世代に引き継いでいくかという視点からは、現状だけ見るのではなく、将来のことを見越して準備する必要がある。その点で経常収支比率は現状を見る指標という意味合いが強く、未来に向けての指標とは捉えづらい。そもそも、経常収支比率は自治体が建設途上の時代の指標であり、現在の自治体における財政需要とは異なった時代の指標でもある。また、職員数についても、自治体の歴史や文化、主要事業等によって大きく異なるため、他市を基準とした目標の設定は再度検討を要する。このような理由から、目標や指標の設定は、実態に即したものを再考すべきである。

### (2) 定性的な目標設定について

行財政改革において、具体的な個別取組を列挙し、各時点で進行管理を行うことは大切である。しかし、真に行財政改革を推進するためには、取組ごとに目標実現までのプロセスを示し、その中でできたこと、できなかったことを見えるようにしていくことが重要と考える。定量的な目標に拘るばかり、成果指標ではなく活動指標で判断したり、数値的に表すことができる一つの指標だけで取組全体の状況を判断するようなミスリードが起こらないよう、プロセスを共有して進捗を図る方が実態に即しているのではないか。

#### 【提言】 実現に向けた方向性

- ① P D C A サイクルによる評価の仕組みの見直しを！
- ② 経常収支比率以外の適切な指標の検討を！

## 7 ~~行財政改革 2-0-2-5~~の実現化方策

### 実現化方策 1 ~~(1)~~ 自治体における経営資源

自治体における経営資源はヒト、カネ、モノ、情報であるが、行財政改革を推進する原動力はヒトである。ヒトは、これまでは主に市の職員を指していたが、市がフルセットで行政サービスを担うことが難しくなっていく中で、市民や市内で活動する団体、企業等を地域の資源と捉え、高度な協働により市民の福祉の増進を図っていくことが今後重要となる。

### 実現化方策 2 ~~(2)~~ 人材育成の重要性

市民等との高度な協働を実現するには、市民等と行政を繋ぐネットワークハブ的な職員を育てる必要がある。このためには、職員の企画調整能力やコミュニケーション能力等を磨く人材育成が重要となってくる。市の職員は真面目な職員が多く、優秀であるが、経験を重ねれば重ねるほど元気を失っていくように感じる。これは、何かをしようという職員が正当に評価されていないことが原因の一つではないか。また、市民側にも責任の一端があるように感じる。市民が市の現状をもっと理解したり、自分たちは何ができるのかを自分たちで考えたりすることを目指さなければならない。

### 実現化方策 3 ~~(3)~~ 人材の流出防止とキャリアアップ

若手職員や女性職員の頑張りや活躍を応援する風土がある組織は健全であり、正当な評価を受けた職員がキャリアアップすることで組織力は高まる。しかし、小金井市では、管理職が議会对応などで疲弊する姿を目の当たりにし、他自治体へ転職したり、キャリアアップを望まない若手職員等が増えていると聞く。本来管理職は、予算を含めた経営資源を一定の裁量で適切に配分することができ、そこに面白みがある。何か企画を立てることに加えて、事業をマネジメントする楽しさがあるはずである。その面白みを感じられない組織は、職員にとってやりがいを感じにくい、魅力に欠ける組織となる。市の職員が小

金井市に魅力を感じ、生き生きと働けることが市民の福祉の増進に直結すると言っても過言ではない。このことを踏まえ、**議会も市民も**~~市民も議会も~~、職員を批判するばかりではなく、時には後ろから応援する応援団のような存在になるべきである。

#### **実現化方策 4** (4) 推進体制

行財政改革に本気で取り組むためには、戦略的に取組と予算と人事を一体で考える必要がある。予算の段階から行財政改革としてやるべきことを決め、人材も重点配置や適材適所な配置を行い、集中して取り組むことが実効性を高める上で極めて重要となる。

#### **実現化方策 5** (5) 進行管理

行政の事業は、P D C Aサイクルで点検評価を行う例が多い。これは、年に1回、決算時期に大きな歯車を回すようなものであり、直近の結果を翌年度に反映することが難しいという点で使い勝手が良いとは言えない。それに比べ、より小さな歯車の回転数を上げ、よりこまめに評価を行う方法もあり、新たな行財政改革では進行管理の方法についてアジャイルな手法を導入することを強く要望する。

#### **【提言】 実現に向けた方向性**

- ①新しい取組にチャレンジする職員を正当に評価し、モチベーションのアップを！
- ②行財政改革の推進には予算と人事を一体で措置して実効性の向上を！
- ③高度な協働の実現には、一括で受け付ける窓口担当部署の設置を！

## 8 重点取組以外の優先的取組

### (1) 組織改正

組織改正は、時代の要請に合わせ効果的で効率的な行財政運営を行う上で大変重要な取組である。本市は、新庁舎建設を控えているため、大規模な組織改正は庁舎の竣工に合わせて検討することとして、小規模な組織改正を繰り返してきた。この様な中、新庁舎竣工時期が不確定である状態を受け、今後の組織改正の考え方について再検討し、考えを明らかにしていくべきである。

### (2) 補助金等の見直し

補助金の見直しはどの自治体でも必須の重要取組である。補助金総額の規模は大きく、定期的な見直しを行わなければ補助金支出は増える一方で、更に既得権益化する恐れもある。補助金の見直しは行政内部だけでは難しく、外部の委員会等で見直しを図る方法もある。また、財政援助団体への~~運営~~事業費補助は、団体自らの経営の範囲で行うべきとの考えもある。補助金見直し方針の再考を含め、優先的に取り組む必要がある。

### (3) 債権管理

徴収困難となっている税収以外の公債権については、歳入の確保と公平性確保の観点から、債権引継ぎにより確実に徴収する仕組みを構築すべきである。新たな~~債権管理~~条例制定も視野に入れつつ、法に基づき段階的にでも早急に取り組むことを要望する。

### (4) 改善・改革運動「C o C oからチャレンジ・こがねい」

改善改革運動は、職員自ら事業や事務の見直しに取り組む風土を育む上で有効な取組である。しかし、積極的に取り組んでいる部署に偏りがあり、まだまだ十分に浸透しているとは言い難い。また、優秀な取組はその部署の好事例として終わらせるのではなく、市の制度として正式に採用するなど、展開を図るべきである。素晴らしい制度なの

で、もっと多くの職員が積極的に取り組むものへ成長を図って欲しい。

(5) 受益者負担の適正化

受益者負担の適正化については、公民館と上水運動公園の有料化が進んでいない。公民館で登録社会教育団体が生活に即した社会教育事業を行う場合に無料となるのは理解できるが、仮に限られた会員の趣味活動のために利用しているようなことがあれば、公民館にも集会施設と同様に~~には当然~~運営費用がかかっていることから、公平性や財政的な面から、利用目的に応じて相応の受益者負担を導入すべきである。

【提言】 実現に向けた方向性

- ①補助金の見直しは、行政内部だけでは進みづらい。第三者委員会等の設置も検討されたい。
- ②受益者負担の適正化は特に遅れている。市民に説明を十分に行い、公平性の確保に尽くされたい。

## 9 その他

### (1) 市管理職の意識改革

行財政改革を推進するためには、職員が生き生きと働くことができ~~ず~~る環境が必要であることを繰り返し述べてきた。また、管理職による正当な評価や、管理職のやる気ある態度が、中堅以下の職員を活性化するうえで重要であることも指摘して~~た~~きた。管理職が議会対応で疲弊する姿を見て、キャリアアップに魅力を感じない職員が増えているが、それでは小金井市に明るい未来はない。管理職は、厳しい業務の中でもやりがいや部下に伝え、がんばった職員を正當に評価することで生き生きと働ける環境を築くことに尽力して欲しい。

### (2) 三者一体の行財政改革（市民・市議会・行政）

行財政改革はそもそも痛みを伴うものである。これまでの行財政改革でも行政は身を切る不断の努力をしてきた。また市民も、受益者負担や補助金の見直しなど、市全体の利益のために負担を受け入れてきた。そしてニューノーマル時代では、市民自身が、市民の福祉の増進を直接担う覚悟も持たなければならない。

そこで、市議会にも聖域なき行財政改革をお願いしたい。例えば議員定数の削減は組織改革の一環と考える。国分寺市と人口割合で比較すると、本市の議員は2人多い状態にある。議会費の割合も他市に比べ高く、スリム化が必要と考える。また、小金井市議会は深夜に及ぶこともあり、職員の時間外勤務や光熱水費にも大いに関わることから、効率化が望まれる。また、過度な資料要求や質問通告の遅れなどの指摘もあり、そのような点にも配慮をお願いしたい。

職員が市民の代表である議会を気にするのは当然のことであるが、議会ばかりを意識して、市民を見る余裕がないのであれば本末転倒である。市民福祉の増進に向けて、行政だけでなく、市議会も有効に機能するよう、市議会の改革が進むことを望む。市民・市議会・行政が一体となって今後の行財政運営のあり方を考えることを強く期待する。

市民会議は、市長の私的諮問機関として、小金井市の新たな行財政改革を策定するために市民目線で様々な議論を交わしてきた。この答申にまとめたもの以外にも思いの~~ま~~ままに議論を交わしてきたが、それはひとえ~~偏~~に、小金井市をより良いまちにしたいという思いからであり、行政には耳の痛いものもあったであろう。

この答申の基本的な姿勢は、激動の時代を乗り越え、小金井市を「選ばれるまち、選び続けられるまち」とするために、その重要な~~中心的な~~役割を担う行政~~事~~を応援するというものである。

行財政改革2025は、これまでの行財政改革から新たなステージに踏み出した意欲的な計画である。市は、市民会議の想いを受け止め、市民の福祉の増進と最少の経費で最大の効果を発揮することに全力で取り組んでもらいたい。市民も市議会も、そのための協力をお願いしたい~~は惜しまないであ~~~~らう~~。明るい未来に向け、全員がワクワクしながら困難な状況を乗り越えようではないか。

## さしかえ

小金井市行財政改革市民会議（第8回）

資料2

令和4年6月24日

○その他、意見・提案があった検討箇所について

番号	掲載頁	内容	提案委員
※1 ※8	P 1・18	最初に→最後に ⇒ はじめに→おわりに ほかの答申はどうでしょう。	馬場委員
※2 ※3	P 1 21・22行	表現が本音過ぎ、かつ後ろ向きなイメージが 強すぎないか。	高橋委員
※4	P 4(2) 8行	言葉が少し難しいと感じます。「既存の価値 観や常識の劇的な変容」でもわかりやすいか と思います。	八木委員
※5	P 7(1) 8行	疲れる前に市に対する不信感を生むのでは。	高橋委員
※6 ※7	P 15 6(1) 2・3行	インパクトがありわかりやすい指標であるな ら、市民に理解しづらい財政指標という表現 と矛盾しないか。	馬場委員
その他	—	別紙のとおり	溝口委員

令和4年6月24日

## 小金井市行財政改革2025素案について

### 1 行財政改革と市民サービスの向上

#### (1) 保育園定員を増員し、市民サービスの向上に貢献した例

小金井市は、行財政改革と市民サービスの向上という、いわば矛盾する課題を車の両輪として掲げてきた。それに目覚ましい成果を上げてきた年もあった。

例えば、平成29年（2017年）～令和2年（2020年）の行財政改革プラン2020の期間に、市職員を24人減少させたが、その時期に福祉や子育て支援の部署に24人増員し、保育園定員を約2千人から3千人へと増員した。それは記録すべき成果であった。

#### 【補足】

国は幼児教育・保育に力を入れ、令和元年5月「子ども子育て支援法改正案」を成立させ、同年10月から国立私立を問わず、3～5歳児については幼稚園・保育所の無償化、0～2歳児については住民非課税世帯の無償化を実現した。それは長年幼児教育・保育の無償化を要望してきた利用者の希望に応えるものであった。

#### (2) 公立保育園の民営化と廃園

令和3年（2021年）、小金井市は公立保育園のうち5園を民営化するとの方針を打ち出したが、同年後半には、公立保育園のうち3園を廃園するとした。それは市議会の猛反発にあい、一時的に延伸した。

これは行財政改革一辺倒で市民サービスの向上をなおざりにするものである。小金井市が従来取り組んできた、保育園定員の拡充策の方針を台無しにするものであると言わざるを得ない。

### 2 市新庁舎等の建設問題

#### (1) 小金井市新庁舎の問題

令和2年(2020年)、市は新庁舎・新福祉会館の基本建設計画を打ち出した。それは総額84.4億円にものぼるもので、支出の○大を占めるものであるが、しかし小金井市行財政改革2025(案)にはそれについて取り上げられていない。

令和3年11月、市長は市議会に新庁舎建設計画を提示したが、総額は123億円に膨れ上がっていた。それに対し、新庁舎等建築の市民案(市の有志・専門家作成)は68.2億円で約半額となっていた。市長案に対して議会多数は賛成せず、市長は「再検討させてほしい」として、令和元年11月から同4年3月まで、6か月にわたり延期した。

## (2) 外国市庁舎(シティホール)の例

英米では、市庁舎をシティホールというが、特にロンドンとサンフランシスコのシティホールは、市の観光場所となっており、有名である。最近それを見学した人から話を聞くことができた。

ロンドンのシティホールはテムズ川のほとり、有名なロンドン塔とタワーブリッジの近くに2002年に新築された。それは10階建ての建物であるが、卵型を60度傾けた特異な形をしており、遠くからも目立つという。内部は庁舎と公民館が同居しているが、広く音楽室(コンサートホール)があり、市民がそこによく集まるという。

サンフランシスコの市庁舎は、19世紀末に地震で倒壊したため、27年かけて20世紀に新築された、内側に庁舎と公民館がある他、数組が結婚式をあげる式場と披露宴会場があり、かつてマリリンモンローとジョーディアジオがそこで結婚式をあげて有名になり、市内の若い女性はそこで挙式したいという人が多いとのことであった。それは市民をシティホールに集める目玉になっているわけだ。

## (3) 小金井市新庁舎再編

小金井市の新庁舎等も、それにかかる費用が注目されているが、それだけではなく市民等を集会等に結集するうえで、どのような機能を持たせるべきか、市民会議においてもよく討議し、新庁舎を中心として文教地区を形成する展開を切り開いていくべきと考える。