

会 議 録

会議の名称	第10期第7回小金井市行財政改革市民会議		
事務局	企画財政部企画政策課企画政策係		
開催日時	令和4年5月12日（木）午後7時00分～午後8時55分		
開催場所	第一会議室		
出席者	委員	大谷 基道 会長、黒崎 晋司 副会長（職務代理者）、 松井 大平 委員、八木 尚子 委員、馬場 利明 委員、高橋 良一 委員、 中村 彰宏 委員、溝口 貞彦 委員	
	事務局	行政経営担当課長 平野純也、企画政策係主査 森 純也	
欠席者	浅野 由美 委員、中村 文亮 委員		
傍聴の可否	Ⓚ ・ 不可 ・ 一部不可	傍聴者数	0人
会議次第	別紙1のとおり		
会議要旨	別紙2のとおり		
提出資料	資料1 小金井市行財政改革2025（案） 資料2 小金井市行財政改革2025（案）に対するパブリックコメントの実施 資料3 小金井市行財政改革2025（案）（概要）		

別紙 1

小金井市行財政改革市民会議（第7回）次第

日時 令和4年5月12日（火）

午後7時00分から

場所 市役所本庁舎第一会議室

1 小金井市行財政改革2025（案）について

2 その他

※ 配付資料

資料1 小金井市行財政改革2025（案）

資料2 小金井市行財政改革2025（案）に対するパブリックコメントの実施

資料3 小金井市行財政改革2025（案）（概要）

第 10 期第 7 回小金井市行財政改革市民会議 会議録

(午後 7 時 00 分開会)

◎会長 ただいまから第 7 回小金井市行財政改革市民会議を開会する。
出席及び資料について事務局から説明をお願いします。

◎事務局 本日、中村文亮委員から欠席の連絡をいただいている。それ
以外に、松井委員、浅野委員が見えていないが、事前の連絡は
いただいている。

本日の資料としては、「資料 1 小金井市行財政改革 2025 (案)」、「資料 2 小金井市行財政改革 2025 (案) に対するパブリックコメントの実施」、「資料 3 小金井市行財政改革 2025 (案) 概要」が事前配付資料である。

それ以外に、「資料 1 参考資料小金井市行財政改革市民会議における主な意見とその後の対応」、「行政評価システムの試行的導入概要」という資料 2 点を本日机上配布している。

◎会長 本日は、市長が出席されているので、御発言があればお願いします。

◎市長 行財政改革市民会議の皆様方には、新型コロナウイルスの感染拡大が厳しい情勢の中、部会や全体会において、小金井市の行財政改革 2025 の策定などについて、熱心な議論をいただき感謝申し上げます。

昨年 10 月から再開した行財政改革 2025 策定作業については、市民会議の皆様にも、部会や全体会で方向性を具体的かつ明確に示していただいていたことから、短い期間で素案まで進めることができた。感謝申し上げます。

行財政改革 2025 で新たに目指す小金井市の行財政改革は、従来の量の改革に重点を置いてきた行財政改革とは明らかに異なる、人口減少社会やアフターコロナのニューノーマル時代において、持続可能な自治体経営を実現するために、制度や組織を大胆に見直すことに重点を置いた行財政改革となっている。

このため、その方向性については様々な意見もあるが、このような時代だからこそ、取り組むべき行財政改革について、市民会議の皆様のご意見と、支援が重要と考える。

市民会議の皆様方には、本日、お示した素案に対し、今後、答申をいただくことになる。引き続き、潤達な御意見をいただきたい。

1 小金井市行財政改革2025（案）について

◎会長 事務局から説明をお願いします。

◎事務局 3月15日の第6回市民会議では、行財政改革2025骨子案に対し様々な意見をいただいた。また、副会長におかれては、全体構成案について後日、改めて詳しく御説明いただき、素案作成に当たり大変ありがたいアドバイスをいただいた。本日は、これらを踏まえた小金井市行財政改革2025の案を説明する。

骨子案と素案では方向性や重点取組等に大きな変更点ないので、前回のおさらいをしながら、主な変更点を中心に説明する。

（資料1及び資料1参考資料により、前回市民会議でいただいた意見への対応を説明した。）

次に、骨子案までは空欄としていた具体的な取組について説明する。

行財政改革2025では、別途アクションプランを作成しない代わりに、重要となる具体的な個別取組について、素案の最後に取りまとめることとし、行財政改革2025の重点取組の個別取組を11取組、アクションプラン2020の継続取組を21取組、新規取組を2取組、合計35の個別取組を積み上げた。特に、重点取組の個別取組については、自治体DX推進担当課長、行政経営担当課長、公共施設マネジメント推進担当課長がそれぞれの柱のリーダーとなり、関係各課と密接に連携しながら推進するものとなる。このため、この4月にリーダーとなる担当課長には、新たに係長職を配置し、重点取組を実施する所管課にも適材適所な人員を配置するなど、いち早く行財政改革2025の実現策である経営資源の戦略的な配置を実践している。

また、アクションプラン2020の継続取組については様々な課題を抱えているために、計画期間内に実施できなかったことなどを踏まえ、課題を明らかにした上で必要な見直しを行い、再スケジュール化した上で掲載した。これらの取組は、行財政改革の基本やその他の優先取組に属する取組でもある。

新規取組としては、行政経営担当として重要な課題である財政規律等をはかる指標等の検討などを掲載している。こちらは少し時間をかけて、行財政改革市民会議の後継の行財政改革審議会においても御議論いただくことになる。

最後に、現在、行政評価の導入についても同時に進めている。令和3年度決算から試行的に開始できるよう、鋭意準備を進めており、後程詳しく説明する。

今回、素案としたタイミングで、これまで仮称としていた計画の名称から（仮称）を外し、正式に小金井市行財政改革2025（案）とした。この素案に対し、5月13日金曜日から6月13日月曜日までの間でパブリックコメントを実施する。また同時に市民会議には、令和2年7月の諮問に対する答申の準備に入っていただく。説明は以上となる。

◎会長

前回の骨子案に対する市民会議の意見、議会からの意見を可能な限り反映して、市として素案としたとのことである。

この素案に対して明日からパブリックコメントが始まり、市民会議としては、令和2年7月の諮問に基づいて答申の作成に入ることになる。既にパブコメに入る素案であるため、本日の意見も含め大幅に変更するものではないが、直せる範囲の意見があればパブコメ意見も含め反映させるものと理解している。

答申については、計画本文を言い換えたようなものを答申とする自治体も多いが、今回の諮問では、行財政改革に対する意見を求められているので、どういう考えで行革を進めて行って欲しいという意見をお返しする答申とすべきと考える。本日はこの辺を踏まえた広い指摘をお願いする。

◎高橋委員

議会へも骨子案を報告したとのことだが、どのような意見があったのか、主立ったものを紹介いただきたい。

◎事務局

主だったものとしては、「横文字を削減し、注釈をもっと本文に入れ込んだらどうか」や、「第10期市民会議からの意見をもっとストレートに書いてはどうか」、更に、市民会議と同様に、「ニューノーマルやアジャイルなどのキーワードは、コラムなどを書いたらどうか」などの意見があった。

また、それ以外にも、新庁舎のスケジュールが変更になったことを受け、「組織改正を単独で進めないか」であるとか、「やはり経常収支比率は載せたほうがいい」というような意見もあ

った。

あとは、主にDXの推進について関心が高く、「デジタル市役所宣言を検討しないか」といった意見や、「研修を行ってもらいたい」とか、「紙を使わない文化を早く取り入れるべき」といった御意見をいただいている。

◎溝口委員

具体的な取組21で、保育業務の総合的な見直しがあり、段階的な定員縮小を進め廃園すると書かれているが、市議会議員からまだ廃園は決まっていないと聞いている。保育園の縮小、廃園は決まっていることなのか。

同じく取組19に、公民館使用団体未利用時間の使用有料化があるが、公民館の有料化問題はこの市民会議でも議論になっていて結論は出ていなかったと思うが、未利用時間を有料で貸し出すことを検討すると書かれている。これも決定事項であるのか伺いたい。

◎会長

まず、前提として、この市民会議での議論はあるものの、行財政改革2025（案）の作成権限は市役所側にあって、市民会議の意見を踏まえながら作成する中で、取捨選択は当然に生まれる。従って今の質問については、市の方でどういう状況でどう判断したのかだけ答えてもらえばよい。

◎市長

保育業務の総合的な見直しについては、条例案に対するパブリックコメントの回答案を現在公表している。今後、市議会定例会に、5つの公立保育園のうち2つの園について、段階的縮小から廃園を行う条例案を提案する予定である。

保育園の廃園は市議会での条例案の可決が必要であり、市の意向だけでは決めることができない。したがって、現在、市長として市議会への議案の上程の在り方や上程の時期、その是非について検討段階にあり、委員がおっしゃるとおり決定事項ではない。

なお、こういう方針案をまとめてきたという経過は事実であり、私としては、その方針案の方向に向かって様々な取組を進めてきたという経過もあるので、取組項目として明記したものである。

◎事務局

19番の公民館使用団体の未利用時間の使用料有料化は、受益者負担の適正化としてアクションプラン2020の継続取組であり、2020の期間内に実施に至らなかったものである。

改めて内容等を精査し、再スケジュール化したもので、令和4年度中にその方向性を決定し、令和5年に実施するものである。

◎会長

議会への提案は今後ということであれば、これは市のスタンスと方向性ということでは理解した。

◎中村（彰）委員

行財政改革2025の案では、行政は元より、受益者負担等で市民も痛みを負っており、痛みを分かち合うためには市民の代表である市議会にも痛みを負ってもらう必要がある。

行財政改革に聖域はないので、素案では三者一体の改革という表現とされているが、市民会議の意見としてはっきり、市議会議員の定数の検討を文言として入れていただきたい。

次に資料1の50ページに、「2投票環境の向上」がある。この取組項目名称は誤解を招きかねないと感じた。取組内容からは、「投票環境の向上」より「選挙事務要員の採用方法について」の方が適当ではないか。課題・目的のところを見ると、現状の会計年度任用職員雇用以外のマンパワーの確保の方法について他市を参考に検討するとあるが、この名称ではまるで現状の会計年度任用職員では投票環境は悪いと受け取られかねない。更に、民間事業者活用によって人員確保の方法を検討するとあるが、どういうメリットがあるのかを明記すべきである。

◎会長

三者一体の改革については、三者が誰か分からない。後ろの用語解説に三者の説明はあるが、気づかない。市議会改革に対する意見は、市としては行財政改革への意見として書きづらいとは思いますが、あくまで市民会議からの意見であり、市役所に責任はないので、そのまま書いてもらいたい。より詳しくは答申案の中にはっきり書くことになると思うが、行財政改革2025本文の中にも、市民会議からの意見概要を載せる場合は、もう少しはっきり書いてもらいたい。

◎事務局

行財政改革プラン2020への市民会議答申の中にも三者一体の行財政改革という表現があり、ここでは市議会の在り方そのものを費用対効果の観点から大きく見直すべきであるとか、市議会議員の定数削減などにストレートに触れている。ただ、そのタイトルについては、三者一体の行財政改革という表現になっている。

前回の会議でも、本文の中は2020と同様に三者一体という表現を使ってはどうかとの意見をいただいたと記憶している。

◎副会長

只今の意見に賛同する。市では行政、財政を改革しようと自ら反省して、身を削って改めようと真摯に取り組んでいる。それに対しあれが足りない、これが足りない、ここが不十分だとか、あたかもチェック機関ということ「錦の御旗」に掲げて、いろいろなことを言っているのが市議会であるという印象を受ける。一所懸命フィールドでプレイしている人たちを外野席からなじるかの如きあり方ではなく、あなたたち自身も変わっていきましようよということが、今、求められていると感じる。

かつて、三者一体という言葉が使われてきたとのことであるが、市民、市議会、行政の三者が一体となって改革を進めていくということを明記すべきである。

◎八木委員

今までの行財政改革市民会議の在り方は、例えば行政改革大綱に関して評価するとか、新しくアクションプランをつくる際に市長から「こういうものをつくりたい」などの諮問があり、それに対して市民会議ではどう考えるかを答申するというのが大前提にあった。従って、市長からの、「行政としてどうあるべきか」という諮問に対する答申で、議会に対して云々というのは筋が違うと言われかねないということで、軟らかく、オブラートに包んだような表現をしてきた。

先ほど会長が答申の前提として、今回の市民会議は、このプランをつくるとか、大綱をつくるとか、そういうことに対し答申するのではなく、市民としてどう考えているかということをや答申すると言っていたので、市民として、議会が、文句を言うためだけに時間を費やし、職員を疲弊させていることは望ましくないという意見を持っているということを示すのはありではないかと思っている。

◎会長

今回の答申については、行財政改革2025そのものに対する答申ではなく、これを作るための答申と理解している。改めて諮問書を読み上げてもらいたい。

◎事務局

「小金井市は平成9年度に行財政改革大綱を策定して、行財政改革に取り組み、平成29年4月には行財政改革プラン2020を策定して、選ばれるまちを目指す未来を開く小金井市改革を進めてまいりました。

しかし、待機児解消等に取り組む中で、財政状況は依然として厳しく、私立保育園民営化等の積年の課題とともに、公共施

設の老朽化やスマート自治体の実現等の新たな課題に対応する
必要があります。加えて、新型コロナウイルス感染症の影響等
により、社会経済の先行きは一層不透明となり、より踏み込んだ
改革が求められています。

このため、令和2年度で計画期間が終了する行財政改革プラン
2020に代わる行財政改革プラン2025の策定等について、第9期行
財政改革市民会議の提言、今後の小金井市の行財政の在り方につ
いてを踏まえた貴市民会議からの御意見をいただきたく諮問する
ものです」という諮問書である。

◎会長

役所的な考え方では、「策定等について」としているため、
何を言っても構わないと解することもできる。必ずしも行政の
範疇に限定しなくても、理屈的には「等」があることから、議
会に触れても構わないと感じる。以前の答申ではその辺はかな
りシビアであったか。

◎八木委員

かなりもめた。この市民会議は市長の私的諮問機関であるの
で、議会という別の組織に関して物申すというのは筋が違うだ
ろうという意見があり、大分断念した意見がある。

◎大谷会長

それは市からの申出であったか。

◎八木委員

そうである。この表現は使えないと、何回か指摘を受けた。

◎副会長

行財政改革2025では新しいページを割いて、市民会議の
意見として載せる訳であるから、市の考えとは切り離れたもの
として載せることができるのではないか。

◎馬場委員

重点取組部会で意見が出たのは、議員定数の話もあるが、議
会自体をもっと効率的にすべきとの意見である。例えば資料要
求が多過ぎて職員が疲弊しているだとか、夜まで残業で対応し
なくてはならないとか、管理職だから残業手当はつかないと言
っても限度があるだろうと。やっぱりそこも含めて、組織改革
というか、議会も聖域ない形で臨んでもらいたいということ
を言うてはどうか。

◎副会長

私も、前回の会議で厳しめの意見を幾つか言わせていただ
いたが、行政は市民会議の意見を踏まえもっと機能するための改
革を自らしようとしている。それが行政の今の在り方だと思う。
そこで議会にも変わってほしい。議会の機能について、市民は
疑問を抱いているという意見が出たことをしっかり記録に残し
て欲しい。そこから議論の輪が広がっていくことを期待してい

る。単に批判したいということではなく、行政が変わろうとしている今、議会も一緒に変わりませんかという呼びかけであり問題提起、そういうことがきちんと書いてあるべきである。

◎八木委員

私が第9期以前の市民会議で委員をしていたとき、行政から、この表現は別な言い方でできませんかとか、議会のほうにはこれをストレートには出せませんかとか、別の組織なのでその文言を入れるわけにはいきませんかと言われ続けてきた。その行政の姿勢自体が、もう議会に対して及び腰というか、そういう状態がたくさんあって、それは間違っているのではないかとの意見を市民会議から沢山出したが、結局、実現に至らなかった。その及び腰の姿勢が、巡り巡れば行政としてそれでは駄目であろうという市民会議としての意見となるので、議会のほうも、市民の代表とはいえ、行政が萎縮してしまうようなやり方は、私たちは望んでいないということを示してもいいと思う。

◎副会長

常々感じているのは、この市民会議の役割とは何だろうかということ。行政が自らいい方向が変わろうとしているときにあって、それをバックアップしていく、応援していく、あるいは、気づいてないところにアドバイスすること等が市民会議の役割だと考えている。議会の今の在り方に疑問を感じている市民も多いように思うし、議会というか議員さんたちもきちんと機能するように自ら改革してほしいと願っている。

◎中村（彰）委員

行財政改革2025案は、どこを向いていて、どこに対して訴えかけているかということである。市民に対してやっぱり訴えかけており、それがずれた方向へ行っているようであれば、それを是正する必要がある、そこには聖域はない。忖度しない。あえてこれをオープンにすることによって、市議員に緊張感を持って仕事をしてもらいたい。市議会への意見をストレートに書いて、市議会議員もこれを見て、こういうふうに分たちが思われていると反省して、改善行動につながらなければ、計画を作ってもただの紙切れである。そういう意味で、ぜひ市議会改革を本分に載せてもらいたい。

◎会長

この部分の書き方は、項目的なものなのであまり細かくは書けないが、例えば、市民、行政、議会、三者が一体となった改革、あるいは三者一体となった聖域なき改革とか、議会も当事者であるということを確認に出してもらおう。その上で細かい意

見は答申の中で書くということでしょうか。

◎中村（彰）委員

会長の意見に賛同する。この部分に議会の字はやっぱり入れないといけない。やっぱり議会、議員自身が、市民からどういふふうに見られているかを意識しながら、緊張感を持って仕事に邁進しなければならない。行政職員を攻撃するだけが市議会議員の仕事ですかということである。そこをもっと分かってもらわないと行革は進まない。三者一体で痛みを分かち合いながら前進していくためには市議会議員に付度しては改革にも何にもならない。市民もそれでは動かない。そこは強く申し上げたい。

◎馬場委員

51ページに用語解説があるので、解説文を本文のほうに持ってきて、もう少し厳しめに書けば収まりがつくと感じた。

◎会長

只今の意見を踏まえ事務局で再検討をお願いする。市民会議からの意見の部分については、あくまでも行財政改革市民会議からの意見であるので、市議会が市を責めることはお門違いである。

◎中村（彰）委員

市議会から糾弾されたら、市民会議に振ってほしい。

◎会長

議会に最終的に修正した部分を説明する機会はあるか。

◎事務局

パブリックコメント等の結果を報告するので、その中で、答申を踏まえた市民会議の最終意見を出すこともできる。

◎会長

その段階か、もしくは答申を説明する機会でも構わないが、そのときに市民会議から強い意見があったことは伝えてもらいたい。

◎高橋委員

ここまでの議論に賛同する。1点確認したいのは、私が職員であった武蔵野市では、昭和50年代は議員定数36人いて、それを26人まで削減してきた。更に質問時間についても無制限で、それこそ朝までやっているようなこともあり、職員、係長であれば残業手当がついたり、タクシー代が出たり、弁当を手配した時代があった。それを議会改革により効率化してきたという歴史があるが、小金井市議会が、いわゆる議会評価の中でいい評価を受けていた記憶もある。どうか。

◎馬場委員

女性の割合が多いという評価は出ている。

◎高橋委員

時間制限がないとか、そういうことも評価されていないか。

◎馬場委員

開かれた議会という評価のされかたをしている。

◎高橋委員

そういう評価があるので、議員としては効率化に対し反発

がある。

◎副会長

みなさんのご意見を伺っていると、議会の効率化や、議会の仕組みの改革などの議話の前に、議会がそもそも機能しているのか、役に立っているのかというところに前提として論点があるように思われる。

◎会長

これまでの意見はもったもである。行政は既に改革がある程度進んでいても、総務省の言葉で言う不断の見直しを求められている。常に見直す姿勢が重要であり、行財政改革2025の推進に合わせ行政、市民のみならず議会も一緒に改革を進めてもらいたい。

今、議論があった部分は修正を検討してもらおうとして、投票環境の向上についても修正は可能か。

◎事務局

選挙管理委員会と調整させていただく。

◎会長

ちなみ、選挙事務を民間事業者に委託している自治体は結構あるのか。

◎事務局

詳細は把握していないがあると認識している。民間への委託の難しいところは、国政選挙等は費用をかけて委託で行っても全額国費負担となるが、市の選挙は全額市費負担となり、委託の是非について別途判断が必要となる。選挙によって選挙の手法が異なるというのは望ましくなく、選挙管理委員会事務局では経費削減のための取組ではなく、安定的に質の高い選挙を行うための仕組みを検討するものである。ただ、ご意見のとおり、現在の選挙の質が低いということではなく、安定的に人員を確保したいという趣旨であるので、取組名については調整する。

◎高橋委員

武蔵野市では、民間委託ではなく、学生アルバイトを使っている。安定性とコストカットを両立できている。

◎会長

学生のアルバイトは、主権者教育的にも効果あがる。

若干心配なのは、選挙で疑問票等が出たときに、「民間委託の場合は、よくわかっていないアルバイトが無責任な処理を行う懸念はないか」、ということを経会から指摘されることである。

◎事務局

仮に委託ということであれば、仕様書でそのような心配をどうクリアしていくかが課題と認識した。

◎八木委員

第7期から行財政改革市民会議の委員を行ってきて感じるのは、確実に市の職員の意識が高くなってきているということ

ある。例えば、コロナのワクチン接種事業が全国的に見てもこんなにスムーズにしていることはその表れであり、このことを評価する市民もたくさん出てきている。このスタンスは、市民としては崩したくないし、やっぱり行財政改革の要は人、職員だと思っている。

そこで大事なのは、行財政改革で職員がワクワクできるかである。コロナ禍によりリモート会議やリモートワークなどの必要に迫られ、これまでにない視点や無駄に気づくことも多かったと思う。自治体DXはこういう部分に特に強く関係する取組であると考えているが、職員は具体的なイメージを持っているのか。

雑駁な質問となるが、行財政改革2025案を見て職員たちは、新しいことができるのではないかとといった感想を持っているか。何していいかわからないということになっていないか。

◎事務局

私の耳に届いている範囲ではあるが、市民会議の間議論されていた行革疲れという考え方もある中で、引き続き削減に軸足を置いた行財政改革ではなく、社会の変化に合わせ、制度や組織、運営形態の見直しに軸足を移した行革に舵を切ったことについては、賛同を得られている。

◎八木委員

そうであれば、どんどん色々なことに取り組み、無駄は省き、ペーパーレスで、全て電子、ICT関係で全てがワンストップできるような、そういうようなもので業務を縮小できれば、巡り巡って市民のためになると市民の方も考えている。それをしっかり説明できなければ、せっかく舵を切っても仕事をさぼるだけとか、手を抜くだけとか言われてしまう。市の改革を応援したい。

◎副会長

これまでの行財政改革は、イメージで言えば雑巾を絞るみたいなものであったが、今回は新しいステージに行くという意思が感じられる。今までと同じやり方でただ効率化を求める、乾いた雑巾をさらに絞るのではなく、次のステージに行こうとするものである。そのときに、職員がモチベーションをもって取り組めることが大事である。素案25ページに推進体制の組織の図があるが、これが具体的に書かれていることの意味は大きい。既に新たな行財政改革に向け、人事と一体で始動していると感じさせる。実効性が高い行財政改革になるであろうと期待できるし、そういう準備をしてきた担当課の職員には敬意を表

したい。そうした職員自らによる取組を市民会議で応援し、見守っていきたいと考えている。

◎八木委員

小金井市は無駄がなく、簡単に携帯とか全部済んで本当に楽なのよとおばあちゃんが言ってくれるような、そういう市になってくれたらいいなと思っている。

◎会長

職員組合などでは、DXをやると職員を減らされるのではないかと、マイナスの方向に考える傾向にあるが、そういう意味では、職員がわくわくするというか、本来の仕事に集中して取り組めるようになるという内容をもう少し書いてもいいかなと思う。DXによって、定型化された業務から解放され、クリエイティブな業務に精力を注げるという説明は、職員のやる気向上、モチベーション向上につながる部分がある。

◎事務局

デジタルネイティブの若い職員ほど、今までの非効率な仕事の仕方については疑問を抱いているし、疑問を抱いているうちに解消してあげなければ、またそれに慣れてしまい昔ながらの職員になってしまう。若い職員のやる気を育てなければ未来はないと考える。

◎会長

今の特に若い職員は、何でこんな無駄な作業を手でやらなくてはならないのかと疑問に感じることが多く、それが嫌で辞める人も多い。

◎副会長

それが問題である。

◎会長

従って、定型業務から解放されて想像力を発揮できるような、本来、やるべき仕事に取り組めるようになるという、市役所職員がわくわくする記述も加えてもらいたい。

◎馬場委員

20ページの公共施設マネジメントの推進と進捗の目安であるが、せつかく基金もできたので、基金の充足を取組内容に追加してもいいと感じた。

◎事務局

基金については、公共施設マネジメント担当と相談してみる。

◎会長

前回、副会長に図を示してもらい、全体構成についてのアドバイスがあった。事務局ではこれを踏まえ構成を見直したとのことである。これについて意見はあるか。

◎副会長

リモート会議のときに、あくまでも参考ということで、論理の組立て、骨格というのをお示ししたが、随分、採用していただき恐縮である。修正するのは大変であったと思うが、大分読みやすくなったと感じる。計画の枠組み・フレームと論理の流

れを示すことができたと感じている。

その上での意見であるが、2か所ほど修正したほうが良いと感じている。1つは22ページの図について。骨子案から差し替えられたことは良かったと感じているが、重点取組を柱と呼ぶことにまだ違和感がある。発想として施策の束みみたいなのを考えているのであれば、3つの軸とか、重点取組1、重点取組2とした方がしっくりくるのではないかと思う。

もう一つは第2の柱の公民連携について。官民連携に直したほうが良いと考える。民間やさまざまな主体が公の領域を担っているので、「公民」と対で表記すると、行政が公の領域を独占しているようなイメージになりふさわしくないと感じる。

◎会長

これについては、公民連携アウトソーシングという用語でガイドラインなども全部出来ているのではないか。

◎副会長

行政と民が連携しようというところで、公を行政の独占のように使うのは間違っている。民も公の領域を担うので。

その辺、行政の専門家の大谷先生に伺いたい。

◎会長

役所の用語的には、広義の公と狭義の公の使い分けという感じである。官民にすると、一般的に官は国の役所を指す。官とは国の役所のことであり、役職名でも、国だと企画官とか参事官とか、官を使っている。自治体では、あの「官」をわざわざ使わないのが一般的である。監督の「監」に変えたりしている。ですので、官という言葉を使うのは逆に違和感がある。

いわゆる行政業界、自治業界である程度固まっている用語を使うのが望ましいと考える。

◎副会長

産官学とは言うけど、通常産公学とは言わない。学も、産業も、いろいろなセクションが担っていくのがこれからの社会の在り方だと思う。公民と表すと、公の領域は行政が独占しているみたいな印象を与えるのではないかと心配している。

◎会長

産官学も不思議な言葉で、地方がやるときも産官学であるが、あれはもともと使っていた言葉をそのまま使っているのでそうになっている。一般的に流布している言葉を使うという整理でどうか。

◎馬場委員

私自身は官民連携のほうが範囲は狭く感じるので、あまり使いたくない。

◎副会長

皆さんが違和感なければ、あまりイデオロギー的な議論にな

っても不毛なので、個人的な意見として受け止めてもらえばよい。

要するに、新しい公共を創ろうとしているわけであり、公の領域を広げようとしていると理解している。行政だけではなく、そこにいろいろな立場の人が関わってほしいということが伝わるとよいと思う。

◎事務局 公の領域を多様な主体でやっていくということである。

◎副会長 その考え方を表現するためには、公民という用語に違和感を持ったということである。

◎会長 言いたいことは理解できる。難しい問題である。

この辺、進んでいる武蔵野市では、言葉の使い方とかをどうしているか。

◎高橋委員 公民に特に違和感はない。官民の方が逆に違和感がある。よく言う、自助、共助、公助という場合の公には、国も自治体も全て含まれている。だから、そういう面では、公民には違和感ない。

◎会長 今後、公民と言う用語を使うときには、そういう印象を受ける言葉であるということは共有できるとよい。

ここまで幾つか意見があったが、明日からのパブリックコメントの意見の反映と併せて、事務局には、再度検討いただき、修正などをお願いする。

また、本日の意見を踏まえて、最終的に答申を作ることになる。これまでの議論や中間まとめなどを踏まえ、それを発展させてきた形になろうかと思う。答申原案については事務局と私で全体調整し、ある程度の段階で委員にお送り、メールでのやり取りにより調整を進める。

案は出来次第送るが、その案はたたき台であり確定したものではないので、どんどん意見を出してもらいたい。

それでは、行財政改革2025（案）について、1番の議題については終了ということにしたい。

2 その他

◎事務局 次に、行政評価の導入について、説明をさせていただく。

行財政改革2025素案の28ページに記載があるが、本市では行政評価制度の導入を予定しており、今年度から試行導入

が始まることから、行政評価の概要について説明する。

本市では、平成16年度の試行から平成24年度まで、行政評価を実施していた。しかし、やっている内に行政評価は、作成作業が目的となってしまったとの行政診断を受け、24年度を最後に休止状態となっていた。このため、平成26年度から基本構想、基本計画の目標達成に重点を置いた施策マネジメント評価が実施されてきた。

令和元年度より、市議会と市で、行政評価についての合同勉強会を11回開催してきた。行政評価の再始動に向け研究を進め、この度、令和4年度から試行という形での開始を決定した。

本日はその概要について説明する。

本市で再開する行政評価システムは総合計画マネジメント型とする。これは、小金井市基本構想・基本計画の政策・施策を実現するためのものである。評価期間は基本計画の期間と併せ令和3年度から12年度までの10年間とし、前半5年を試行期間、後半5年を本格実施期間と定めている。

行政評価の目的は、基本構想・基本計画に基づくまちづくりの着実な実現により市民の福祉の増進を図るものであり、その対象は基本計画の施策を評価する「施策評価」と、施策を実現するための具体的な個別事業を評価する「事務事業評価」である。

施策評価は、第4次基本構想・前期基本計画の29の施策を評価し、事務事業評価は、この29の施策に対して、1施策当たり5つの事務事業を抽出し、5年間のサイクルで全体145の事業を評価するという形になっている。スケジュールとしては、6月1日から行政評価の試行を開始する予定である。

◎会長

御質問等あればお受けする。

◎副会長

行政評価は評価のための評価にしないことが肝心である。そのための工夫は考えているか。職員の事務負担が増えるだけでなく、どう運用し、どう効果につなげるか。試行であり検討中とは思いますが、その辺の工夫があれば伺いたい。

◎事務局

事務事業評価シートの構成の部分となるが、基本情報を記載する際に、目的、手段、目指す成果、最終的な成果、この事業は何のためにあるのかということ職員に改めて考えて作る仕組みとしている。その上で、経費の推移、指標等による評価、最

後に自己点検を行うことで、目指す事業の目的と実態の乖離を分析し、その差を埋めるためには自分たちは何をしなければいけないか、気づきを与える評価シートとした。また、課題を解決する方法として、他市の調査を行ったか、民間の声を聞くためのサウンディング調査などを検討したか、デジタルの活用を検討したかなどをチェックできるシートにし、改善に導くものとした。

職員ひとり一人がしっかりと考えて取り組むことで、市民福祉の増進につながっていくと考えている。

◎副会長

バックキャストの考え方で、職員が意識を持って事務事業に取り組んでいけるように持っていくと理解した。それはすごく大切なことである。職員が本当に評価して、改善につなげるためには、組織の文化がとても大事になってくる。事業や施策を評価した結果、継続という評価ばかりで、改善点がないような評価ばかり出てくるようであれば、例えば、そういう事業こそ見直すとか、改善点を出さない事業は廃止にするとか、大胆な変革の意思を市長や部長から発してもらうなど、まずは管理職が本気で取り組まないと、なかなか変わらない。

変えていこうとすることがいいことだという風土が組織内で受け入れられる文化を創っていくことが重要である。時間かかるとは思いますが、ぜひそういう領域にチャレンジしてもらいたい。

◎会長

行政評価について、職員がやらされ感を持たないためには、トップダウンにより何のためやるのかというのを明確にし、職員が腹落ちするぐらいに説明する必要がある。

市からもコメントがあれば願います。

◎事務局

小金井市では事務事業評価を平成24年度までやっていたが、思うような成果を得られず、一度休止している。毎回同じような評価が行われて、指摘のとおり継続という評価ばかりであった。行政評価によって事業のスクラップや、行革が目標であったが、結局殆ど出てこなかった。そうなると、600以上の事業を評価する事務負担ばかりが大きくなり、なぜ行政評価をやっているのかという疑問が生まれ、行政評価は休止となった。

こういった経過の中、今回、第5次基本構想という新しい長期総合計画の策定にあたり、基本構想が目指すまちづくりの政

策はどんな政策なのか、どうやって進めていくのか、何のための事業なのかということ、改めて職員自ら自己評価を通じて理解を深めていく必要があるという結論に至った。従って今回の事務事業評価はスクラップだけではなく、何のためにこういった事業をやるのかという気付きを職員に与えることに重きを置いている。

従ってご指摘は非常にありがたいが、いきなり事業の改革を求めるのではなく、小さなことでもいいので改善を進めてほしい。改善できたら、それをみんなで褒める。そうすることで組織としていい雰囲気がつくれるような事務事業評価を改めて再構築するというのが思いである。一旦、小金井市の事務事業評価は休止してしまっただが、改めて長期総合計画ができたので、コロナ禍を踏まえたニューノーマルの時代がどうなるのかなど、色々悩んで、考えて、皆たくさん意見もいただいている。そういった中で、ニューノーマル時代の行政評価をやっていきいたいということで、皆さんの協力をお願いしたい。

◎市長

一度頓挫した行政評価を、その理由などを踏まえ、反省しながら、現状に見合った形で効果的なものにしていこうということでリスタートする。一時期、評価制度というのは全国的なトレンドのようになっていた。無駄を発見して事務事業をやめてみたいなのが求められた時代が十数年前にあった。その時代の流れと、今、私たちが考えていることは違うと考えている。

事務事業評価を進める中で、これはもう廃止すべきだという事業が出てくれば、それは効果的であるが、なかなかそれは難しいと思っている。評価対象の29の施策は、市としてやると決めたものであり、廃止の検討よりむしろ、どう進めていくかという評価が重要となる。未来志向により、145の事務事業をどう改善、改革につなげていくかである。

もちろん、145の事務事業の中にも不必要な事業があれば、廃止すべきものは廃止していくべきだと思っている。私も常々、新たに取り組むべきこと、継続すべきこと、廃止すべきこと、見直すべきこと、4つの分野で常に取り組んでもらいたいと職員には常々指示をしている。私の思いとしては、せつかく始まる小金井市版の行政評価と、日常的に進めてきた改善改革運動を回しながら、職員の意識改革に取り組んでいきたい。

◎会長

今回の目標は、目指す成果と実績の乖離をきちんと認識することから始まるとの説明があったが、これは非常にすばらしい考え方である。実際、どうやるかはあるが、新しい気づき、思い込みを排除するという点では、人事評価と同じように、担当と上司の間で話し合いをして進め、決して担当一人で完結するようなことにならない仕組みを構築してもらいたい。

もう一つは、明治大学に西出順郎先生という元々福井県庁の職員であった行政評価が専門の先生がいる。西出先生が書いた本で、「行政評価はなぜうまくいかないのか」というような本がある。その本では、行政評価は、放っておくと絶対お手盛りになるということが書かれている。行政の立場ではうまくやっているというのが普通であるから、ある意味当然である。そこで一定、外部の視点を入れていくことによってお手盛りを補正していくという方法がある。従って、今回の凝視評価には外部による第三者評価を入れる予定はあるか。もしないのであれば、その辺も考えたほうが、お手盛り排除という意味では重要と考える。担当課ではぜひ、西出順郎先生の書籍を読んでもらえればと思う。

その他、何か気づいた点があれば、個別に事務局に伝えてもらいたい。

本日の議題は以上で全て終了とする。

(午後 8 時 5 5 分閉会)