

会 議 録

会議の名称		第２期第３回小金井市行財政改革審議会		
事務局		企画財政部企画政策課企画政策係		
開催日時		令和７年８月７日（木）午後７時００分～午後８時５８分		
開催場所		小金井市役所本庁舎３階第一会議室		
出席者	委員	黒崎 晋司 副会長、 高橋 良一 委員、長谷川 貴広 委員、是枝 嗣人 委員、八木 尚子 委員、 中村 彰宏 委員、新美 輝夫 委員、松本 敏朗 委員		
	事務局	企画財政部長 梅原 啓太郎 行政経営担当課長 森 純也、企画政策課主査 久保田 洵		
欠席者		平井 文三 会長、佐島 規 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		事前配付 資料１ （仮称）小金井市行財政改革２０３０素案（たたき台・修正） 資料２ （仮称）小金井市行財政改革２０３０素案（たたき台）主な修正点等		

別紙 1

第 2 期第 3 回小金井市行財政改革審議会次第

日時 令和 7 年 8 月 7 日（木）

午後 7 時 0 0 分から

場所 小金井市役所本庁舎 3 階第一会議室

- 1 （仮称）小金井市行財政改革 2 0 3 0 素案（たたき台・修正）について
- 2 その他

※ 事前配付資料

（資料 1）（仮称）小金井市行財政改革 2 0 3 0 素案（たたき台・修正）

（資料 2）（仮称）小金井市行財政改革 2 0 3 0 素案（たたき台）主な修正点等

別紙 2

第 2 期第 3 回小金井市行財政改革審議会 会議録

(午後 7 時 0 0 分開会)

◎事務局 定刻になりましたので、第 3 回行財政改革審議会を開会いたします。最初に、事務局から連絡事項です。本日、平井会長が急遽欠席となりましたので、この後の進行を副会長の黒崎委員にお願いしています。

◎副会長 よろしくお願ひします。

◎事務局 それでは、続けて、事務局から出欠の報告と資料の確認をさせていただきます。本日、平井会長と佐島委員の 2 人が欠席されています。配布資料は、事前にお送りした 2 点になります。

◎副会長 ありがとうございます。それでは議題に入ります。議題 1 「(仮称) 小金井市行財政改革 2 0 3 0 素案(たたき台・修正)について」事務局から説明をお願いします。

◎事務局 資料 1、資料 2 をご覧ください。今回の審議の進め方について、平井会長にご相談の上、事前に皆様より資料についてのご意見、ご質問をメールでいただき、それをもとに議論を行う方法をとらせていただくこととなりました。皆様からは、お忙しい中たくさんのご意見をメールでお寄せいただきましたこと、感謝申し上げます。また、前回、皆様より、記載内容のエビデンスが足りないといったご意見を多くいただきました。今回は事前にデータを準備させていただきましたので、参照しながら説明します。前回素案たたき台からの修正点については、資料 2 にお示ししたとおりですが、主なものをご説明させていただきます。

資料 1 の 8 ページ目です。文章になお書きを追加しました。個別の施策の具体的な内容についての計画を示すべきとのご意見を多数いただいたことを受け、改めて、行革 2 0 3 0 は組織運営や取組の具体的な内容を定めるものではなく、全体的な指針として位置づけていることを示しております。本審議会の皆様におかれましては、具体の施策がなく、ご議論しづらい部分もあろうかと存じますが、ご理解くださいますようお願いいたします。

続きまして、資料 1 の 1 8 ページをご覧ください。ミッション、ビジョン、バリュー、ストラテジー、ファンデーションとして体系的に位置付けたものの、その和訳が単語の直接的な意味と合致しておらず違和感があるとの指摘を受け、「重点取組」について「ストラテジー」としていたものを「キーイニシアティブ」と改めたものになります。なお、「バリュー」に関しても「基本理念」で

はないのではないかとのご指摘もあったところですが、ここでの「基本理念」は、我々が日々の意思決定や行動の基準とする「価値観」を指していると考えており、「価値観」だと日本語ではやや抽象的に感じることや行革2030策定方針において、行革2025の「基本理念」を継承するとしていることから、より組織の行動指針として伝わりやすい「基本理念」という表現を留保させていただきました。それと、各項目の右側に、それぞれがこの計画において、どのように位置付けられているのかをわかりやすくするための説明書きを追加しました。

続きまして、43ページです。前回、行革の意識を職員に浸透させ、実際に職員が動ける仕組みを指針の中に落とし込むことはできないかのご指摘をいただき、市で実施している事務事業評価及び改善改革運動を取り上げ、行革の実効性を高める取組として推進していくことを新たに追加して提示しております。別途八木委員からも同様のご意見をいただきましたが、こうした市の取組を発信していくことも、市民を巻き込んだ行革の推進のため重要であると考えております。

◎副会長

ありがとうございます。今の説明についてご意見をいただきたいと思いますが、その前に本日の審議のゴールを確認しておきたいと思います。今後の予定としては、次回の審議会が10月頃にあつて、今日の資料で「素案（たたき台・修正）」としているものを、次の審議会では、「素案」の最終案のような形に持っていきたいということです。本日の審議会では、皆さんのご意見を余すところなく出していただき、結論が出ないこともあろうかと思いますが、意見としては、全部出し切っていただいて、次回の10月の審議会では、大きな修正が必要になるような議論にならないようにしたいということのようです。ですので、ここは重要だということがありましたら、本日の議論の中で、方向性を定めていけるといいと思っています。

◎事務局

前回、委員の皆様から、エビデンスが不足していて内容の議論に進みにくいといった指摘をいただきましたが、今回、参考資料という形で様々な資料をそろえさせていただきました。実際の中身の議論を、事前にお寄せいただいた意見をベースに進めていただきたいというのが事務局として今考えているところです。

加えて、皆様より事前にご意見等いただきました内容について、事務局としての考えをご説明させていただきます。

まず、中村委員からいただいた、第2章の体系の部分のキーワードの訳語の関係でございます。先ほど、ご説明したとおり、重点取組をストラテジーとしていたところ、キーイニシアティブに修正しております。

続いて、新美委員からいただいたアウトソーシングに関して、社会情勢から推測するにアウトソーシングを受ける企業等の確保が大きな課題となるように感じるので、アウトソーシング以外の策として、効率化や作業の抜本的見直し等も含めての検討も必要ではないかといった意見についてでございます。委員からは、近隣市町村とのバックヤード統合などもご提案いただいております。これは我々も非常に重要な視点だと考えておりまして、ご指摘のとおり、今後ますます市の業務を受託可能な事業者の確保が難しくなっていくことが懸念されています。たたき台27、28ページでお示ししているのとおり、単なる外注ではなく、委託化に先立って業務を見直す必要があると考えています。他自治体との共同事務処理に関しては、現段階で、行政として決定事項としてお示しはできないものの、28ページでは、こういったことも検討している旨お示ししているところです。

続いて、同じく新美委員から、職員数と歳出総額を比較しているが、人件費とも比較をすべきとのご意見をいただいております。これを受けて、職員数と人件費の推移のデータをお示しさせていただいております。おおよそ職員数の減少とともに人件費も減少しているところではございますが、平成29年ごろからは、職員数は横ばいまたは減少傾向であるのに対して人件費が増加しているのが見て取れます。原因としては賃金増等の社会経済状況や組織内部の年齢構成の変化等があると考えています。また、歳出総額の推移との比較では、歳出総額が増加している一方で、職員数を減らしていることで、職員一人当たりの事務負担が大きくなっていることが見て取れるかと存じます。

続いて、行政の事務量が増加しているという文脈で、「歳出総額が増加している要因は何か」とご質問いただいております。ご指摘のとおりここ数年は、コロナ禍等特殊な状況はありましたが、歳出総額は右肩上がりが増加しています。どの分野が特に増えているかというところですが、目的別の歳出金額の推移をみると、「民生費」について、平成27年ごろから、毎年数億、年によっては10億円以上増加していることがわかります。民生費は、生活保護など福祉分野や保育園等の子育て分野などで、例えば待機児童解消のため民間保育園に対する補助金などが含まれています。

続いて、「人員減少はどの部門が減少したのか、減少の要因は何か」というご質問をいただいております。この件については、この間、多くの人員削減を実行してきましたことから、全てを網羅的にお示しするのは難しいのですが、主なものとしては、第一次から第三次の行財政改革大綱と行財政改革プラン2020に基づく取組として、公園緑地・道路・下水道維持管理など、それまで市の職員が直営で行ってきた現場作業や、公会堂、体育館などの施設の運営管

理、そのほか学校給食調理や学童保育、図書館・公民館運営管理など様々な分野で委託化を進めていったことが、人員削減の大きな要因となっています。

次に、松本委員から「経常収支比率」や「扶助費」「普通建設事業費」などの行政用語について、市民にとってわかりにくいのではないかとのご意見をいただいております。前回の審議会でも、高橋委員から「基金」や「地方債」について丁寧な説明が必要とのご意見をいただき、今回修正した素案たたき台本文の11ページ、12ページで追記をさせていただいたところですが、まだ不足する部分もあるとご指摘かと存じますので、改めまして、松本委員からのご意見もふまえて、必要な注釈の追加を検討してまいります。例えば、前回行革2025を策定したときには、各ページの注釈で不足する部分については、用語説明のページを設けた経緯もありますので、そのようなかたちも検討させていただきます。

その他、八木委員からは、資料の43ページに追加させていただいた事務事業評価と改善改革運動の記述について、職員の取組の成果等についても、市民に対して発信し、市民の共感を得ることも大切であるにご意見いただきました。先ほどの説明と重複しますが、事務事業評価は、令和4年度に、取組を再開しましたが、事務局としても、少しずつ職員の意識も変わってきたという手応えを感じているものでございます。例えば、今までやってきた業務でも、見直して、縮小、廃止が必要なものもあるのではないかとということをしっかり考えて、提案するようになってきています。皆様からすると、そんなことは当たり前だと思いかもかもしれませんが、その当たり前のことをやれるように変わってきたということを感じています。ですので、こういったものをもっと多くの職員ができるよう、我々は働きかけていかなければいけないということで、改めて追加をさせていただきました。

事務局からの説明は、以上です。

◎副会長

ありがとうございました。皆さんから寄せていただいたご意見、ご質問をもとに議論を進められればと存じます。他の方のご意見についてもこの点どうですかということがありましたら、この場で議題に上げていただければと思います。

中村委員、事務局の説明を受けてどうですか。

◎中村委員

ご説明いただいた内容で理解しました。

◎副会長

新美委員はいかがですか。

◎新美委員

網羅されていると思います。

◎副会長

松本委員はいかがですか。

◎松本委員

「改革」とあるので、「改革とは一体何だ」というところが最初から理解で

きなかったのですが、今回の修正等を見ると、「改善」ということを合わせて理解すればいいのかなと思いました。

一方、具体的に何をするのかということが、ほとんど書かれていないので抽象的な言葉がおどっているという印象はぬぐえません。第3章が具体的に何をするのかについて述べるところですが、目次の構成自体、項目数もが少なくウエートが低いように見えていると思います。

もう1点は、「職員一人ひとりが自覚を持って」と書かれているのですが、経験的な話でいえば、職員の自覚を待つだけではなかなか進んでいかないということが現実的にはあるので、そこは一つ考えなければいけないところではないかと思います。

◎副会長 ありがとうございます。事務局は、今の松本委員のご意見について、何かありますか。

◎事務局 我々としては、この第3章について、項目は少ないように見えますけれど、こちらは行革2030において力を入れているところです。

◎松本委員 その関係で、あえていえば、先ほど言ったように「改革ではなくて、改善も含めて」と理解をしたのですけれども、そうすると、むしろ第1章をもっとすっきりと変えたほうがいいのではないかなという気がしないでもないです。この資料では、説明とか釈明的な部分が多いと感じます。むしろ、仕上げの段階ではそういう釈明部分は削除し、前向きな表現にしていっての方がいいのではないかと思います。

◎副会長 釈明部分というのは、例えばどこですか。

◎松本委員 釈明という言い方が悪いかもしれませんが、第1章に「よくある誤解」という注書きがあり、「逆に予算や職員数を増やすときもある」と書かれています。これは、言わずもがなの話ではないでしょうか。ネガティブな要素というのをあえて、第1章に示す意味がどのくらいあるのかなと疑問を持ちました。

◎副会長 今の松本委員のご意見の4ページの「よくある誤解」の「行革は、削減するだけではない」というのは、この間ずっと、何年間か議論していることのベースにある考えだと思いますので、余計なことではなくて、ここからスタートしているという意思表示ではないかと私は受けとめています。

◎松本委員 部分均衡の話ではなく全体均衡の話だと思います。当然、状況によっては増えるところもあります。ただその場合、全体として見たときはやはり行革のラインに沿って動いていくのだと思うので、そこも忘れてはいけないのですが、そういう書き方をしてしまうと、誤解されることはないのかなと思います。

◎副会長 ありがとうございます。続いて八木委員、いかがですか。

◎八木委員 私は、重点取組の3本柱に、注目をしているのですけれども、委員を長くや

ってきた中で3本柱の実現がいかに難しかったなというところを克服して、DXについては、非常に行革が進んでいるという印象を受けています。DXに関しては、何度も投げかけてきました。今の世の中で、DXで職員は何をしたいのか、どんなことを実現させたいのか、どういうふうに市民生活に反映するのか、どういうふうにしていいいかわからないという課題をしっかりと捉えていただいて、実感できていないとか、どういうふうに検討していいいかわからないとか業務がとりあえず流れているからいいと考えているとか、その課題をしっかりと見据えているというところで、では次の一步として何が出るのかというところに進んできているなという実感をしています。何ができないのか何をしたいのかわかなければ先には進めないで、このDXに関しては、少し先に進めるかなと期待ができと思っています。

あと公民連携・アウトソーシングに関してもそうです。今までのように委託すれば、委託料が安くなるから、財政的には助かるだろうというような見方では、今の世の中では、そうになっていかないそうです。逆にここに書いてあるように委託したら、人件費が高くなってしまったりとか、サービスが落ちたとかそういうところもあるかと思います。「民間には任せられることは民間に」ですけども、1回見直しをしてそれから委託を進めるという、一歩進んだところがあって、これもいいかなと私は思っています。

ですが、もうずっと言っていますが、公共施設のマネジメントに関しては、具体的な話が一向になく、山積みになっている公共施設のマネジメントに関して、大丈夫かなという心配があります。近々の話でいえば、保育園1つ減らすのでも、ものすごい労力と時間をかけていますし、公民館にしても図書館にしても、学校にしても、学童にしても、道路にしても、一つひとつ課題を解決しながら市民の共感を得ながらやるにしては、綺麗に「マネジメントを推進します」では、実現できないのではないかと思います。今まで10年も20年も同じようなことやってきましたから、今回の修正で公共施設マネジメントの推進に関して、他のふたつと同じボリュームにしたということですが、具体性がなくて、できるかなというところが少し心配になっています。

最後に新しく入れていただいた「その他の推進の仕組み」というページについては、大変素晴らしいと思います。私は、こういうことを入れていくことで、小金井市が、職員から選ばれる市になっていくと思います。小金井市の職員として働いたら、市民の皆さんからも共感を得られて、頑張っているといわれる、いつも応援しているといわれる。同じ仕事をするのであれば、そういう自治体を選ぶのではないかなと私は思っています。同じ仕事をするのでも、「助かっています」といわれる方が、やりがいがあるかなと思うので、こういう良い事

例はどんどん出すべきだと思います。職員が何をやっているか、市民はわからなくて、本当にクレームばかりなのです。それは、違うかなと思います。職員が小金井市を選んでくれる1つの要素になるようなものとして行革2030には、こういうことも込められればいいなと思います。

◎副会長

ありがとうございます。

◎事務局

D Xの取組実績についてもご説明させていただきましたとおり、少しずつ着実に進んでおりまして、市民の皆様の時間を奪わないといったことを考えて、デジタルを使って利便性を向上しています。それとともに、庁内の基盤整備も着実に進めているところです。

それと、公共施設マネジメントについてです。行革担当としては、公共施設マネジメント担当とも力を合わせて3本柱の一つとして推進しております。行革2025では、D Xについて特に推進したところです。「行革2030では、次は」ということではないですが、公共施設マネジメント担当とも更に協力してやっていきたいと考えています。まさにおっしゃるとおり、それぞれの施設にはそれぞれの利用者がいて、それだけを考えてしまうと、部分最適になってしまいますので、市全体として、ご利用の方にも、全体を考えてというふうにできるように、我々も努力していかなければいけないと考えています。

あともう1つ、公民連携・アウトソーシングのところでもちょうどこの8月1日から市民課窓口委託についても拡充をしています。まだ試行錯誤しながらのところもありますが、窓口に関しても戸籍業務、マイナンバー業務を除き委託化しました。また、バックヤード業務についても、国の指針に基づいて可能なものについては、できる限り委託化しましたので、着実に進んできていると考えています。

◎松本委員

今の八木委員の発言でD Xの絡みがあったので確認したいのですが、着実に進んでいるとおっしゃっていますけれど、具体的にどういうふうに進んでいるというような認識を持っていらっしゃるのでしょうか。

◎八木委員

もう数年前まで窓口を委託するなんてことも考えられなかったですし、D Xどころか、電算化するみたいなことも何もやっていないというところから始まったと思っています。

◎事務局

令和4年ぐらいから急速に進んできています。

◎松本委員

日経新聞でもデータを示して、D Xが急速に進んできていると紹介しています。そういうデータみたいなものを見ながら、どういうところを進めていくのかという議論があってもいいような気がします。

また、今度庁舎が移転しますが、そうすれば今の環境とは全く違うわけですから、次の新しい環境でD Xを含めて、執務体制をどうすればいいのかという

議論も当然必要になってくるわけですが、それも先送りされるような内容になっているので、そういうところをもう少し明確にしていいただければ、見える化するし、議論しやすくなると思います。

◎副会長 ありがとうございます。他の方は、いかがでしょうか。

◎是枝委員 資料は、すごく読みやすくなりました。学生でもわかるようにということをずっと言ってきたので、入りやすいというか、イメージがつきやすくて補足もつけていただいたのはありがたいなと思っています。

◎高橋委員 他の委員からも、良い意見をたくさん出していただいたと思っています。私からは、特にこの視点が欠けているのではないかということについて何点か意見させていただきます。

素案たたき台の35ページに、財政規律の遵守という項目が出てきているのですが、この記述を見たときに、「今まで財政規律はなかったの」というふうに思ってしまうと、35ページを読んだところ、令和6年12月の市議会定例会で小金井市財政規律ガイドラインを策定したということによって、この財政規律の記述が出てきたと理解しました。ですので、できればこの財政規律ガイドラインの内容を見てみたいというのが、まず1点です。それと、財政規律を守るのは当然のことであり、このガイドラインができたからといって、今まで財政規律を遵守していなかったということはないとは思いますが、記述の仕方については気を付けなければいけないと思います。

また、この財政規律の観点で見ますと、今までの小金井市の地方債の市民1人当たりの残高も、基金の市民1人当たりの残高も、ある程度良好な感じで来ているわけです。地方債はそれほど多くないし、基金も少しずつ増えてきている。ところが今後の主な事業を拝見するとやはり一番大きいのが新庁舎・（仮称）新福祉会館建設事業ですよね。これに毎年多額な経費がかかってくるということと、公共施設マネジメント関係経費にも、庁舎建設の半分ぐらいの事業費が毎年かかってくるということです。公共施設マネジメント関係経費とは具体的にいうと、市が持っている公共施設全体の維持管理の費用という意味でしょうか。

◎事務局 そうです。素案の15ページにも公共施設耐用年数経過時に単純に更新した場合の費用見込みとして掲載していますが、更新費用総額は、建築系と土木系公共施設とあわせたもので、これを年額に割り返すと50億になるという資料です。

◎高橋委員 公共施設マネジメント関係経費というのは、個別の大きな建設費用以外をまとめているものということでよろしいでしょうか。

◎事務局 そうです。庁舎以外で大きなところでいうと、例えば小中学校などの更新に

かかるところです。それが、これから非常に大きくなっていくので、一見すると、基金残高は26市の中で比べると、比較的状況がよいのではというご指摘を受けるのですが、小金井市の場合、これからそういった負担が増えていくということになっております。

◎副会長 高橋委員のご発言の中であった財政規律ガイドラインについては、別途見たいということでしたけれど資料の内容を、この素案の中で紹介する必要はないですか。

◎高橋委員 もしそこに囲み項目みたいな形で書けるのであれば、それでいいような感じがします。

◎副会長 項目の表題を「財政規律ガイドラインの遵守」のように変えますか。35ページの下、財政規律の遵守というのが「当たり前のことでは」と取られてしまうので、変えるのもいいのではないかという話です。そこでガイドラインの紹介みたいなものを、コラム的に入れるのもいいかもしれません。

◎高橋委員 また、新庁舎建設の関係になりますが、起債元利償還額のシミュレーションについては、貸付利率は、何%を見込んでいるのでしょうか。

◎事務局 データは令和6年10月に発表しているものになりますが、その当時のその時の基準金利になるかと思います。借入先も1つではないので、民間の銀行であれば何%、財務省であれば何%といった形で設定しているかと思います。

◎高橋委員 建設地方債で、国からの借入れではないのですか。

◎事務局 国からの借入れも含んでおりますが、全額をまかなうのは難しいので、一部民間でも試算しています。具体的にどういう条件でと記載していないのでわかりにくかったのですが、その当時の基準金利で試算しているというのが答えになります。

◎副会長 高橋委員に伺いたいのですが、金利を気にされるその意図は何でしょうか。

◎高橋委員 今後、利率はさらに上がっていく可能性があって、それによっては、地方債残高や償還額に大きな影響があるからです。東京都の低利子の貸し付けもあるので、そういうものを活用することも考えていったらどうかということも含め想定しておいた方がいいだろうという意見です。

◎副会長 ありがとうございます。

◎高橋委員 用意いただいた資料は大変良かったです。

それと、素案たたき台の15ページのところで、「歳出見直しにおいて優先されるべき課題」とありまして、下の枠の中に3つ記載がございます。この3つに加えてもう1つ、これから問題になってくる地方税の減収について。国の施策による、例えば地方消費税とか、地方揮発油税などがどうなるかわからない状況になってきていますよね。そうなる可能性が強くなっているといわれ

ています。ですから、国の減税政策による地方税収への影響が出てくるのではないかと思います。

◎副会長 事務局で検討していただけますか。

◎事務局 はい。検討させていただきます。

◎副会長 ありがとうございます。

◎中村委員 歳出見直しにおいて、長期計画審議会が出た話だったと思いますが、ふるさと納税による税収の流出というのが、確か8億だったと思いますが、大変な額ですよ。その流出はかなり大きな問題だと思います。今までの話とは全然違うのですけれど、それが歳出見直しにおいて看過できない問題だと思いました。出ていく分を補うために、小金井市のふるさと納税の拡充とか、そういった部分も行財政改革の一環として、取り組んでいく必要があると思います。

◎事務局 記載している個人市民税の減収というところで考えられるか検討してみます。

◎中村委員 お願いします。

◎副会長 ありがとうございます。

◎高橋委員 28ページの①の「民間に任せることができることは民間に」の前進の2つ目のパラグラフのところに、市民協働の観点では市内で公共的な活動を担っている市民等を地域の貴重な資源と捉えとありまして、この市民「等」の中に入っていればいいのですけれども、全体的に表現の中にNPOのことが全然出ていなくて、NPOは今後行政サービスを担う重要なパートナーだと思っています。ですので、NPOの活動だとか、或いはNPOの育成なども含めて、記載がなかったので、それが気になったところです。

◎副会長 例えば、こういうのはどうでしょうか。今のところで、市内で公共的な活動を行っている「市民・団体等」というように表現したら、網羅できるのではないのでしょうか。

◎高橋委員 市民協働支援センターというの、どのような仕事をされるのかわからないですけれど例えばこのセンターで、NPOの育成みたいなことをやるのでしょうか。

◎事務局 八木委員から事前に、市民協働支援センターに関する現在の進捗について質問いただいているところでもございます。市民協働センターについては、市民協働の中核として、人材の発掘・育成、団体間の連携指針などの役割を位置付けております。担当課には、実務的にできることは、今「準備室」という名称でも実施しているというのを確認しているのですけれども、それを更に本格的に実施すると位置付けて、協働センターという形で、今おっしゃっていたNPOなども含めてと考えているものと理解しています。

◎中村委員 長期計画審議会が出た話ですが、市民協働センターについて、明確な回答が

出ていましたので紹介します。新市庁舎のオープンに合わせて、準備室を取るというのが、市からの回答でした。

◎副会長

ありがとうございます。

◎八木委員

そもそも（仮称）市民協働センターが一体何をするのかということを、十数年間、練りに練られているけれども、その内容が明確ではないというところは、これから先、（仮称）が取れたとしても、内容的に私はあまり変わらないのではないかなと感じています。これは、公共施設マネジメントに関しても、先ほど高橋委員がおっしゃったように、50億円かかるというだけでなく、それは一体何に使われるのかという視点を持たないと、解消されないと思いますし、今、公共施設のマネジメントは、ただ建物を変えればいいのではなくて、統廃合とか、どの建物をどういう機能を持たせて、どういうふうに新しく開発していくかということを全く新しい考え方で組み立てていかなければならない時代になってきていて、頭を切り換えて、新しい考え方を入れていかなければいけないのです。（仮称）が取れたからといって、何が変わるのかなというところは厳しく言わせていただきたいと思います。ですので、本格的に稼働するというのなら、協働センターでは、市民の方たちを育成したり、NPOの援助をしたりということを、少し練って明確にさせていただかないといけないと思います。

◎副会長

ありがとうございます。28ページに「（仮称）市民協働支援センターを拠点として」という文章が書かれているのですが、これはとったほうがいいというご意見ですか。

◎八木委員

とった方が、私はいいのではないかと思います。

◎事務局

本文の41ページをご覧くださいなのですが、公民連携・アウトソーシングについて、単に委託ということだけではなくて、2025から、さらに2030では協働の推進に力を入れなければいけないというところで、重点取組の推進リーダーのなかに協働担当も新たに入ってもらいました。ここは資源を投入してやっていかなければいけないというふうに考えておりますので、こちらはそのまま様子を見させてもらいたいなという思いです。

◎八木委員

だとしたらもう少し、連携とか協働とか、「そこに人を育てていく施設を入れて、力を入れていきます」というようなことを少しうち出した方が、いいかなという気がします。

◎事務局

調整させていただきます。

◎副会長

準備室の評価をめぐるってどうこうというよりも、協働を進めていくためには選択肢があるのではないかということが、皆さんの考えにあるのかなと思いました。それで、別にNPOでなくても、支援センターに登録するとか、その支援だとかということがなくても、もうすでに活動されている人達もいらっし

やると思います。ですから、時代を引き戻すことになるのではないかと、もっと選択肢を広く取っていてもいいのではないかとのお考えだと思いますので前向きに受けとめていただければと思います。

他にいかがですか。

◎高橋委員

素案たたき台の30ページで②「資産の有効活用による運営」とあります。ここに未利用施設や遊休資産については、行政内外の連携を強化し、地域の実情に応じた形で有効活用を進めますと書いてあります。そもそも未利用施設や遊休資産なので、あえて持っている必要はあるのかという疑問があつて、売却も含めた検討を行うということでもいいのではないかと思います。

◎副会長

事務局で、ご検討ください。

◎事務局

公共施設マネジメント担当にも確認させていただきます。

◎高橋委員

32ページの人材育成のところですが、今在籍する職員の皆さんの育成という視点なのだろうと思うのですが、これから入ってきていただく職員をどうやって確保するかということを、毎回私は言わせてもらっています。このたたき台の中では、4つ目のパラグラフのところに少しだけ、「外部からも選ばれる魅力ある組織づくりにより」という記載しかなくて、では、この魅力ある組織づくりは一体どうやって実現するのかという具体性が全くないわけです。それについては先ほどから話が出ているように個別計画という形で、これは人事担当が別途検討するという意味でしょうか。

◎事務局

おっしゃるとおりです。こちらも踏み込み具合が弱いのではないかとのご指摘がいろいろなところに出ているところのひとつになるかと思います。個別計画の方では、そこまで踏み込んでいくものと考えていますが、担当課とも調整させていただきます。

◎副会長

今の人材の話で、他の方はいかがですか。私もここは非常に大事だと思っていて、人材育成に将来がかかっていると思います。途中で辞めてしまう職員の方がいらっしゃいますが、そういう方は結構優秀な方が多いということも聞いています。期待している人が辞めていくということがあるようで非常に残念です。もちろん残っている職員の方にも優秀な方いらっしゃるのですけれども、すごく頑張っている職員の方が辞めていくのを何とか食い止めるということ、どう書くかというのは難しいですが、新人の採用に加えて、触れてほしいと思います。

◎新美委員

どの会社もそうですけど、最優秀の人ほど辞めていくものです。そのような中でもうまくいっているのは、最優秀な人が辞めた後に、戻ってくるような仕組みを作っているところは、次のステップにいけるのです。優秀な人が外で、もっと優秀な仕事をして戻ってくる。そのような仕組みを作ると伸びます。

- ◎副会長 戻ってこられる仕組みがあったり、或いは頑張っている優秀な人が、働き続けられる職場環境を作るとか、モチベーションがどんどん上がっていくとかできるといいですね。
- ◎新美委員 今度は、そういう人達が辞めた理由を排除することが重要です。そうしないと成長はないですから。
- ◎八木委員 途中で辞められる方の、原因は分析されてらっしゃるのでしょうか。
- ◎事務局 分析はできていないと聞いています。担当外でそこまでは把握していないですが、市議会でも同様の質問出ていたような記憶があり、そのときには分析はできていないと答えていたかと思います。ただ、今おっしゃったような、里帰り採用みたいものが他の自治体で始まっていることは、確認したことがあります。
- ◎副会長 なかなか公表はできないと思いますが、途中で辞められる方とは、面接とかされていると思います。原因は何かということは庁内で蓄積されていった方がいいと思います。
- 他にご意見どうですか。
- ◎高橋委員 34ページのフロントヤード改革ですが、新庁舎移転のことを想定して書かれているかもしれませんが、フロントヤード改革というのは、要するにワンストップ窓口とかそういう話だと思います。これについては、別にここでとうとう書くまでもなく、やればいいだけの話かなと思いました。一方、今は、物理的に場所もないのかもしれない、そういう点では新しい庁舎でと考えておられるのかと思います。今、各所で進んでいる「おくやみ窓口」みたいな形で、ワンストップ窓口がどんどん進んでいて、しかもそのワンストップの方式も3つぐらいあるということです。ここに書かれているのは、ワンオペで過度な負担がかかるということであるので、これは「スーパーマン型」に該当すると思うのですが、その他に、「統合型」は、組織自体を窓口に統合して持ってきてしまう、「派遣型」は、用があるときだけ主管課から担当者に来てもらうというやり方だそうです。いろいろなやり方があるみたいですが、やろうと思えば、そんなに難しい話ではないと思いますので、ここにこれだけ書かなくてはいけないのかなと少し違和感を持ったところでございます。
- ◎副会長 ありがとうございます。このフロントヤード改革ということを取り上げているのは、住民サービスに直結するところでのサービスを向上させようという考えがあつてのことなのかなと思います。ですので、住民サービスの向上ということがここにはっきり書かれている方がいいと思います。
- ◎事務局 当たり前ではありますが、こちらに記載して推進していかないと進まない部分もあると考えています。

- ◎松本委員 フロントヤード改革は、D Xと一体的に進めていく分野ではないのでしょうか。
- ◎事務局 そうですね。デジタルを導入して改革していく部分もありますし、デジタルを導入しないやり方もあります。
- ◎是枝委員 今、おくやみ窓口の話が出たのですが、結局、D Xであったりアウトソーシングによって窓口の業務の負担が、軽くなったから、おくやみ窓口の開設に結びついて、おくやみ窓口に、市役所にきて何していいかわからない人が来たら、そこでワンストップで案内をしてくれる窓口ができたということは、ホスピタリティは上がっているのです。それがD Xの効果みたいなのところの、一番わかりやすいところだと思います。そういう意味で、成功事例として取り上げてあげたほうがいいかなと思います。前期に私が委員に入ったときにはそれはなくて、「D X、D X、D X」としか言っていなかったのですが、窓口負担を減らして、ホスピタリティ下がるのでは意味がないという話をしていたら、それができあがってきたというのは、確実に効果というか、前に進めることに繋がっているので、そういうことはきちんと評価するところなのかなと思います。サービスを向上するために窓口の負担を減らして、人員に余裕を持たせて、その人が何ができるかということを考えていくのが、D Xで、大切なことで、単なるコストカットではないということが、ここで証明されているということは、成果としてうち出していいと思います。
- ◎松本委員 そういうことは、組織改正とかと関係してこないのですか。組織は条例で決まっているのですよね。今議論されているようなことは、組織編成と関係してくるのでしょうか。市民の窓口となる部署がいくつかあると思いますが、どういうふうに連携を図って対応するというようなことには、規則に関わらず自由にできるという理解でいいのですか。
- ◎是枝委員 おくやみ窓口自体は市民課が、他の課を横断して、市民サービスとして提供しているということで、もう実行できているのでそれがうまくいけば他の課もそういうことができるという話にはなっていると思います。縦割りに、横に一本筋を通したという意味では、評価されるべきかなと思っていて、それが試金石になれば、他にもどんどんどんどん推進していけば、すごくいい意味があることだと思います。
- ◎副会長 ケースバイケースで、組織を変えなくてはいけないということまで出てくるものもあるかもしれないです。
- ◎事務局 例えば、他自治体では市民課のようなところを再編して「総合窓口課」として組織改正して、全体の総合窓口をワンストップでやるというやり方もあります。組織改正と絡めた場合そういうやり方もありますが、今回はスモール版で

やらせていただいています。

◎松本委員 そうですね。市民税課とか市民課とか、会計課とか、やろうと思えば全部関係してきますよね。

◎副会長 他にありますか。

◎是枝委員 全体的なところでの細かい質問ではないのですが、私は、商工会から選出されてきているので、商工会の理事会で審議会の報告をしています。そこで行財政改革2030の中で、地域の商工業者に対して期待するようなところや、協働連携のようなところで、何か求めるところがあれば、教えてください。先ほどの遊休資産の有効活用とかであれば、商工会で、公募をかけるとかできると思うのですが、何かあればお聞かせください。

◎事務局 28ページの公民連携・アウトソーシングの推進のところでは先ほどお話をさせていただいたようなところで、市民等との連携というところや協働、また、委託先を担っていただくことにもなるかと思います。こういったところで連携させていただくということはあるのかなと思っています。各種連携とか協定を結びながら事業をしたということだと、市内業者の方と協定結ばせていただいた事例もあります。そういった意味でここに書いてあることと関連してくるのかなと考えています。

◎是枝委員 わかりました。

◎副会長 長谷川委員は、いかがですか。

◎長谷川委員 やはり3本の柱はすごくしっくりきますし、また一方で、こういうことが進んでいくと、わくわくするという市民目線もあります。その3本の柱の中で、どういう施策が具体的にうたれていくのだろうということは、市民としてすごく興味があるところなので、例えば自治体DXを推進するにあたって、先ほどの話も1つだと思いますし、マイナンバーカードが促進されていくというところも、DXとしてはやっていくべきところで、市民目線でどういう施策が具体的に実施されていくのかということが知りたいと、今の時点では思います。

公共施設マネジメントにしても、例えば市民の目線からすると、中学校の体育館を借りる申請もまだまだ紙ベースですし、利用したことも紙で書いて、その紙がどういうふうに管理されているのかわからないという目線で見えています。そういうところが改善されていく項目が具体的に並ぶのかなというところは、すごい気になります。

あと、この立場でいうとやはり、それをどう測定していくのか、その評価のところが、今後示される資料で進捗何%という言い方をしていくのだろうなと思っています。例えば先ほど言ったマイナンバーカードが、今、取得率が何%で、それが何%に向上しましたということは1つの測定指標でしょうし、もう

1歩踏み込むと、その測定指標としては満足だけど、それが何%に向上したことで、市民がどううれしくなりましたというアウトカムのところを、どう測定していくかまで決められると、より良いのかなと思います。そこを決めてくのは、大変な作業ですけれども、でもそこがないと、大きな話だけ進んで具体策が進まずに終わってしまうのではないかなという心配があります。

◎副会長

非常に貴重なご指摘ありがとうございます。第4章の評価の部分は、「作成中」となっていますが、これは次の審議会で作成されたものが出てくるということですのでよろしいでしょうか。あと、巻末付録の個別取組も出てくるということでしょうか。

◎事務局

評価の部分は、お示しする予定ですが、個別取組については、関係課や職員団体とも調整が必要なところですので、パブリックコメントには間に合うと思いますが、次の審議会には間に合わない可能性があります。

◎副会長

全部出さなくても、代表的なものがあるだけでもイメージがわくと思います。

◎事務局

可能な範囲で調整をさせていただきます。

◎副会長

わかりました。最終的には、示されるということですね。

◎事務局

まさにおっしゃっていたとおりで、マイナンバーカードも交付しただけではなく、どう利用されているかということをしっかり分析して、施策を検討していかなければと思います。

◎長谷川委員

マイナンバーカードは、わたくしの子どもたちはまだ取りに行っていないのですけど、取りにいく意欲の部分で、取りに行ってよかったというところをどこで見っていくか。そこをどう測っていくかみたいなのところまでいけるといいかなと思います。

◎副会長

ありがとうございます。次回、第4章の評価、進捗の目安は表を埋めて示してもらえるので、評価はこれでいいのかという議論ができればと思います。

他にいかがですか。

◎新美委員

この（仮称）小金井市行政改革2030についてはこれでいいと思いますが、やはり組織の人とベクトルを合わせると、何をしなければいけないか、だと思います。「何を」ということをもう少し出した方がいいと思います。『これをするから』改革をすとか、『このために』キャッシュを生まなければいけないといった表題が出てくるといいと思います。

◎副会長

書くとなれば第1章ですよ。

◎新美委員

各市町村、どんな地公体も、ミッションは市民福祉の増進のためということはどこでもそうだと思います。これ以外にないのです。これに対して、小金井市は特にこれに注力をするから、行政改革をして、投資をしていくのですというものが出るといいのだと思います。それをやるには、実際に携わっている職

員の方たちから、いろいろな意見をふまえて、企画政策課の方が考えていかれるのがいいと思います。それから今日説明いただいた中でも、総支出の中で一番高いのは、民生費ということでした。民生費はうなぎのぼりで拡大していきますからこれは避けて通れないです。この費用を捻出するためということとか、だからやるとか、そういうことを示してあげると各部門が自主的に動けると思います。この2030を出しても各部門は、現実的な話として動かないと思います。

◎副会長

ありがとうございます。新美委員から2点ご意見、ご指摘いただきましたけれど、まず1点目の、何のためにということですが、16ページご覧いただきたいのですが、ここなのかなと思います。タイトルが「求められる行財政改革」となっているので、わかりにくいかもしれませんが、ここを「目指す行財政改革」とかにタイトルを変えれば、これを目指すのだなとわかるかと思います。

2つ目は、松本委員も最初に言われていましたけれども、どうやって実現するのという話かだと思います。どこまで書けるかが、かなり大変ではないかなと思いますが、書くとしたら41ページ、42ページ、43ページ、この辺りをどうやって進めるのかということですよ。体制と人員管理と評価だけではなくてもう1個何かこの2030が絵に描いた餅にならないために、どうやって実現していくのかということ、もし書くとすれば、このところに何かもう1つ付け加えるのもいいのではないのでしょうか。

他にいかがですか。

では、私からもう1点いわせていただきます。24ページの第3章の3本柱の2番目のアウトソーシングについてです。27ページ、28ページですが、アウトソーシングして、全部行政が直営でやるのではなくて外部の人の力を借りながら進めていこうという考え方だと思いますが、大事なのは、行政職員が業者を選定する目を持っているかということです。そういう力がアウトソーシングする側に求められると思います。何でも外に頼めばいいのではなく、質が求められてくるわけですので、業者或いは市民団体の場合もあるでしょうけれども、そこと連携するノウハウを持っているかということも重要です。連携するにあたって、自分たちからどうアプローチしていくのかということも身につける必要があります。その辺を書いたほうがいいと思います。でないと掛け声だけで終わってしまうか、或いは「外にお任せ」みたいになってしまうと思います。

◎中村委員

今、黒崎委員がおっしゃったように、その前提として、今回のたたき台で非常にいいなと思ったのは28ページの「業務を見直してから委託化をする」ということです。業務を丸投げするのではなくここによく書いていますけれど、

見直してから、精査してどの部分を委託して、そして、どういう業者に、委託するかということで、ここは非常にいいことを書いておられると思います。

◎副会長

他にいかがですか。それでは前回の宿題にもなっていたことがありまして、この素案のフォーマットはこれでいいのかということが、前回議論になりました。是枝委員からは非常に読みやすくいいと言っていたのですが、パワーポイントではなくて、ワードの文章で、きちんと書くのが行政文書ではないかというご意見も出されました。これについて皆さんいかがでしょうか。

◎松本委員

私は特にこだわりません。パワーポイントにこだわる必要もないという気持ちはありますが、見やすいのでいいという意見があるなら、これでいいと思います。

◎新美委員

私もこれでいいと思います。ただ、今日もさんざんD Xとかその話が出ているのだけれども、ここでパワーポイントを作っているのに、何故スクリーンで写さないのかという思いはあります。

◎中村委員

新美委員と同感で、これでいいと思います。パワーポイントそのものが、プレゼン用の見やすい資料というのが主眼ですからこれで十分いいと思います。

◎八木委員

私も、全体的に少し量が多いなと思ったのですがそれでも見やすかった、読みやすかったと感じたので、細かいところまで十分読み込むことができて、いい形かなと思いました。

◎是枝委員

見やすくしてほしいといったのは、私ですので言うことはないですが、行政的にその堅い文章でないと周りの人を納得させられないのであれば、参考資料でこれにしてもいいとは思いますが。

◎長谷川委員

文章の構成で見ると、やはりワードだと思います。自分たちの考え方ですが、やはり文字が多いので、プレゼンテーションとしてのパワーポイントということでは、適さないとは思いますが。そこが重要なポイントであれば、本来はワードでまとめるべきですが、別にあまりそこにはこだわらないです。資料が、ワードかパワーポイントかだけではなくて、資料をこのメンバーでどういうふうに共有するとか、デジタルで仕組みを作るとか会議自体がT e a m s で録音されて、議事録がすぐ出てきてというところの方が精査していきたいです。

◎高橋委員

行政にいた人間からすると、こういう形式のものは、どうしても資料みたいに見えてしまうのですが、どのような作り方をするのかは事務局の考え方だと思うので、事務局がこれでいくということは、全然問題はないと思います。ただ、文字が全体的に多いので、この行間だと、市民から読まれないのではないかなという感じがするので、行間を空けるとページ数が増えてしまいますので、これで読んでくれるかなという心配な面もあります。

◎副会長

ありがとうございます。私としては皆さんおっしゃるように、非常に良くなったのではないかと考えております。よく委員のリクエストに答えていただいたと思います。この使い方ですが行政文書として配布して、読んでもらっておしまいということではなくて、事あるごとに、例えば18ページとか全体像を示している総論のところですが、スクリーンに映して、いろいろなところで使えるということも想定できるのでパワーポイントの方が、使い勝手が良くなって広がるのではないかなと思うので、そういうふうに考えれば、むしろすごく積極的な取り組みだと思っています。

他になれば、今日の議題はすべて終了となります。

(午後8時58分 閉会)