

会 議 録

会議の名称	第10期小金井市行財政改革市民会議 第3回「理念と方針」部会		
事務局	企画財政部企画政策課企画政策係		
開催日時	令和3年2月15日（月）午後7時00分～午後9時00分		
開催場所	Web会議		
出席者	部会員	黒崎 晋司 部会長 松井 大平 部会員、八木 尚子 部会員、中村 文亮 部会員、 溝口 貞彦 部会員	
	オブザーバー	大谷 基道 会長 馬場 利明 「重点取組」部会長 浅野 由美 「重点取組」部会員	
	事務局	行政経営担当課長 堤 直規、企画政策係主事 木村 光	
欠席者	なし		
傍聴の可否	ⓐ ・ 不可 ・ 一部不可	傍聴者数	なし
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 「理念と方針」の「中間まとめ」に向けて		

別紙 1

小金井市行財政改革市民会議
「理念と方針」部会（第3回）次第

日時 令和3年2月15日（月）

午後7時00分から

場所 WEB 会議（Webex Meetings）

1 これまでの議論を踏まえて

- （1）部会長まとめ
- （2）ワーク結果
- （3）議論の方向性

2 押さえない背景

- （1）危機的な財源不足
- （2）従来からの行革課題
- （3）人財活用の必要性
- （4）デジタル変革の動き
- （5）公共施設マネジメント

3 新型コロナウイルス感染拡大の影響

4 その他

※ 配付資料

事前配付・資料 「理念と方針」の「中間まとめ」に向けて

別紙 2

第 10 期小金井市行財政改革市民会議 第 3 回「理念と方針」部会 会議録

(午後 7 時 00 分開会)

◎部会長

第 3 回「理念と方針」部会を開会する。

出席及び資料について事務局から説明をお願いする。

◎事務局

本日は部会員全員が御出席されており、会議の定足数を満たしている。

なお、大谷会長と「重点取組」部会から馬場部会長及び浅野部会員にオブザーバーとして御出席いただいている。

本日の資料は事前配付 1 点である。

- 1 これまでの議論を踏まえて
- 2 押さえない背景
- 3 新型コロナウイルス感染拡大の影響

◎部会長

本日の議題と進め方について、事務局から説明をお願いする。

◎事務局

本日は、中間まとめに向けて、市民会議として行財政改革プラン 2025 の理念と方針について、どのような議論があったのかをまとめていただきたいと考えている。

なお、中間まとめは、本日までの御議論や「重点取組」部会の議論を踏まえ、次回の全体会議である程度形作りたいと考えている。

議論の進め方としては、これまでの御議論の内容を事務局でまとめたものについて、趣旨に誤りがないか、抜け漏れがないか御議論いただく。

そして、中間まとめを形作る中で、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を始めとする、押さえておくべき背景について御議論いただく。

配付資料中の「1 これまでの議論と「中間まとめ」に向けて」の表では、理念、方針及び目標について、それぞれ部会長のまとめ、部会での議論の結果、議論の方向性を整理している。

また、同資料の「2 押さえない背景」では、この間の市民会議や各部会での御議論、行政内部の状況を踏まえ、理念等を考えるに当たっての現状認識を整理したものである。

◎部会長

まずは、部会長まとめや部会の議論結果について過不足や修

正すべき点がないかを確認しつつ、今後の議論の方向性について確認していく。

御質問や御意見があれば、御発言をお願いします。

◎溝口部会員

押さえない背景として「危機的な財源不足」があり、「従来からの行革課題」として公民館の有料化等が例示されている。

市民感覚としては、二つの背景がどのように連動するのか分かりづらいと感じている。そこで、財源不足というのはつまりどのような状況を指しているのか、御説明いただきたい。

◎事務局

財源不足については、以前の全体会議でもお伝えしたとおり、予算編成の段階で、歳出と歳入の間に数十億円もの乖離があり、繰越金や財政調整基金で調整している状況である。

このような状況から、事業の実施方法や受益者負担を見直すことで、財政負担を適正化する必要がある。

◎部会長

このほかに御意見等があれば御発言をお願いします。

◎八木部会員

資料中1の表の「議論の方向性」で、理念のところに「経営戦略による人財経営」とあるが、具体的な説明をお願いしたい。

◎事務局

次年度経営戦略に基づいて人財に注目した経営をしていく必要があるのではないか、という趣旨である。観点としては2点ある。

一つは、財政が厳しい中で、政策や施策の実現とそのためのでやりくりメリハリをつけるとなれば、次年度の経営戦略を明確化し、経営資源を適切に分配する必要があるということ。

もう一つは、小金井市で活用できる経営資源は、職員力と市民力であり、それらを戦略的に組み合わせ、最終的に財政等の成果を狙うということ。

これらを合わせて「経営戦略による人財経営」と表現した。

◎部会長

今の議論に関連するが、経営戦略はいつ、どこで定まるのか。また、どのような内容なのか。

概要でよいので御説明いただきたい。

◎事務局

経営戦略の骨格や決定までの具体的なフローは検討中である。

内容としては、財政や人材等の経営資源の配分や組織改正の根拠となる実効性のある戦略として、資源投入すべき重点施策や行財政改革の重点取組項目などを毎年度明確にするものを想定している。

参考としているのは静岡県藤枝市の経営戦略である。

◎部会長

長期総合計画と財政の計画を合わせたような内容になると感じた。経営資源を投入する必要のある重点施策などを明確にするイメージのもので、現時点では具体化の途中であると受け止めた。

なお、具体化していく段階で、経営戦略の中身について市民会議で議論することもあり得るのか。

◎事務局

長期総合計画において、重点的施策をどれにするかなどは、施策実現を下支えする行財政改革の立場からの直接的な議論は難しいと考える。

しかし、施策を進めるために、経営戦略の中で行財政改革としてどのようなことに重点的に取り組むのかといった部分については、御議論いただきたいと考えている。

◎八木部会員

現時点において、明確な経営戦略がないならば、それに位置付ける具体的な行財政改革の取組について議論するのは難しいと考える。

◎事務局

経営戦略についての基本的な議論の前提としては、施策を全て同じレベルで充実することが難しい中、施策のメリハリと下支えする行財政改革の取組を示すものが必要だという考えがある。

その上で、予算や人的資源を戦略に基づいて投入する、という経営戦略そのものの作りについて御意見等があればいただきたい。

また、御議論の中で、例えば投入すべき人的資源として、以前もお話のあったハブ人財が必要だ、といったような御意見があれば、いただきたい。

◎部会長

経営戦略に関しては、その中身よりも、今想定されている戦略の作りそのものや、投入する資源としての人財はどのようなものが求められるかについて議論することとする。

御意見等があれば、御発言をお願いします。

◎事務局

事務局として一点確認したいことがある。

資料中の1の表に部会長のまとめとして「ゴールを明確に！プロセスを大切に！」とあるが、趣旨を御説明いただきたい。

◎部会長

目標を立て、それを達成するためだけに物事を進めていくことには、抜けている部分があるのではないかということである。

いわゆる行政計画では、目標、ゴールがあり、事業や取組が

書かれているが、プロセスが明確でないケースが多い。そのような場合は、行政自体もどのように目標達成に向けて取り組んでいくかが明確でないことから、実現性が乏しい例が多い

よって、目標達成に向け、何を目的としてどのような取組を積み上げていくのか、また、取組結果の積み上げがどのように目標に作用するのか、そのプロセスをしっかりと計画する必要がある、ということである。

また、そのプロセスを明確にし、実行していく中では、市民との関わりが必要であり、職員の人財としての成長、市民のまちに対する愛着の高まりなどにも効果があると考えます。

◎事務局

目標達成に向けたプロセスを明確にすることが、多様な市民の方がお住まいの小金井市において、市民力と職員力で自治体経営を豊かにするために必要なものだと受け止めた。

このことに関連し、「人財」について御意見をいただきたいと考えている。

事務局が想定している「人財」の「財」は、政策や行革の特段の取組を専門性や関係者との長年の信頼関係を基に進めることのできる、職員の「付加価値」である。

これまでの御議論では、例えば地域のハブ的な存在となる職員が必要との御意見もあったが、このようなことができる職員が望ましい、というものがあればお伺いしたい。

◎松井部会員

市民が顔を思い浮かべられる職員が非常に少なく、相談先も想像しにくい状況にあると考える。

専門性等があるかの前に、市民が「この職員に相談したい、話はしておきたい」、といったことがしにくい点が課題である。

また、市の職員は特定の課での所属期間が短く、異動が多いと感じており、市民としてもどこまでお付き合いすべきか悩ましいところもある。

◎部会長

前提として顔の見える職員や関係の継続性が重要であるとの御意見と受け止めた。

◎八木部会員

以前の本部会でも触れたことであるが、職員のモチベーション等にも関連する難しい議論だと考えている。

長く地域で活動する中で、市役所の中にも知り合いが増え、信頼できるなという職員に何人もお会いしている。しかし、松井部会員と同様のことを感じることもある。

また、何年かすると徐々に元気がなくなる職員もいると感じている。小金井市役所の組織風土かもしれないが、職員に関することについては、課題の原因はこの点に尽きるかと考える。

◎部会長

人財としては、「勤めれば勤めるほど元気になっていく職員を求む」といったところかと考える。

◎八木部会員

加えて、小金井市を愛し、大事にしようと思える職員が必要だと考える。

◎部会長

小金井市を大事にしようという職員が必要だという点は、専門性等を議論する前の根幹に関わるものであり、非常に重要な御指摘と受け止めた。

◎八木部会員

また、先ほどの部会長の御発言にも関連するが、職員が取組のプロセスにおいて、市民のことをしっかりと考え、市民と共に活動することで、市民と職員の双方で地域愛が育まれていくと考える。そして、市民と職員が共にプロセスを進めていくことで、市民としても単に批判するのではなく、職員と助け合う気持ちが高まると考える。

そのように市民と共に事業を形作る、市民を盛り上げるような、ハブとしての力のある職員は少しずつ増えているだろうと考えるが、まだまだ不足している。このような職員が増えていくことを望んでいる。

◎部会長

市民を盛り上げ、市民を元気にするようなパワーのある職員が必要との御意見であった。

それでは、中間まとめに向けた押さえない背景について、事務局から説明をお願いします。

◎事務局

資料中2の「押さえない背景」を御覧いただきたい。

まず「(1) 危機的な財源不足」である。

小金井市では、児童福祉費や清掃関連施設整備事業等により、予算編成段階において歳入額と歳出額に大きな乖離があり、厳しい財政運営の中にある。

また、令和3年度予算編成資料として策定した財政計画では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う歳入減及び歳出増により、令和7年度までに財政調整基金が大幅に減少する見込みとなっている。

これらの意味で、危機的な財源不足を行財政改革に取り組む上での背景としてお示ししたものである。

次に「（２）従来からの行革課題」である。

これは、保育園の民営化、組織改革、受益者負担の見直し等について、従来からの課題が解決に至っていないことを示している。先ほども申し上げたが、事業の実施方法により、市の持ち出しが多くなっているものについては、財政への影響が大きいことから、その点を今後整理する必要がある、背景としてお示ししている。

次に「（３）人財活用の必要性」である。

小金井市では令和４年度末から部長職者が次々と退職するため、世代交代の時期が迫っている。その中では、若い世代の育成が必須であり、特に特定の分野に強みがあったり、市民と力を合わせて事業を進めたり、改善や改革の意識を持っていたりする職員が必要となる。このことから、人財、特に先ほどの議論とも通じるが、付加価値としての「財」を持つ職員の必要性を背景としてお示した。

次に「（４）のデジタル変革の動き」である。

今般、国や都がDX推進を前面に打ち出している。しかし、個別の事項をデジタル化することが、財政効果に直結しづらい中、投資として新技術の導入を図ることは難しさも伴う。ただし、生活様式や働き方の変容、将来的な働き手の減少に対応することは必要であり、その点は一定の行財政改革上の位置付けが必要であるため、背景としてお示した。

最後に「（５）の公共施設マネジメント」である。

今年度中に個別施設計画を策定するため、各施設の修繕、建て直しや長寿命化については一定の方向性が示される。一方で、施設の長寿命化、統廃合や複合化等による、更新費用の平準化や縮減を図っていく更なる方策を見出していく必要がある。

この点は、その結果が財政に与える影響を踏まえると、行財政改革と強く関連する部分であることから、背景としてお示した。

◎部会長

御質問等があれば、御発言をお願いします。

◎溝口部会員

資料中１の（２）で例示されている公立保育園民営化についてである。

アクションプラン２０２０では計３園の民営化を検討しているようだが、対象となる園は決まっているのか。また、民営化

することによる質の低下は発生しないのか。

また、民営化することにより、現在の保育士の処遇はどうなるのか。

◎事務局

アクションプラン上、5園ある公立保育園のうち、くりのみ保育園、わかたけ保育園及びさくら保育園の3園を民営化する方向で検討を進めている。また、くりのみ保育園及びさくら保育園の2園を先行して民営化することとし、その後わかたけ保育園について時期も含めて検討する方向である。

市としては、残る2園について、公立園が担うべき役割を明確にし、基幹的な園としての機能を持たせ、市全体の保育サービスの質を保つことができるようにと考えている。

なお、現在の保育士については、基本的に残る2園に所属していくことになる。給与水準等については、民間園の方が待遇が良いケースもあるが、現在の保育士が正規職員として残り続けるのであれば、民営化が進んだとしても激変することは考えにくい。

◎部会長

部会長から1点質問する。

「押さえたい背景」の中に、人財の課題として「迫る世代交代」とあるが、このほかに若手職員が辞めていってしまうということも聞くこともあるが、この点はどのように考えるか。

◎事務局

一定数の若手職員は退職しているが、民間事業者における新卒社員の3年以内離職率に比べると率は低い。一方、期待されていた職員が郷里で就職したり、技術職が他自治体に転職したりするような例があり、個人的には若手職員が小金井市で生き生きと働けるように、意識を育んでいかなければならないという焦りを感じている。

この問題は、他自治体も悩んでいることであるが、小金井市においても、特に期待されている若手職員の定着という点には一定の課題があると認識している。

◎部会長

ほかに御意見等はいかがか。

◎事務局

オブザーバー参加の馬場委員は、機材の関係で発言できない状況だが、「管理職になりたがらない職員が多いと聞いているが本当か」、との御質問をメッセージでいただいているため、事務局からお答えする。

この点についても、他自治体でも同様の悩みを抱えている状

況である。一部自治体においては、試験ではなく、一定の基準により管理職昇格者を選定する方法に踏み切っている例がある。

一方、管理職は大変だというイメージが先行しているが、醍醐味もあるということ伝えていく必要があるとも考える。

◎部会長

関連するが、管理職に占める女性の割合はどのような状況か。

◎事務局

令和2年4月1日時点における女性管理職は、部長職者で0人、課長職者で11人となっており、管理職65人に占める割合は約17パーセントである。

現状を鑑みると、目標までは道半ばという状況であるが、継続して努力していく。

◎部会長

方向性として若手や女性職員の頑張り、活躍を応援する風土があることが健全である。行財政改革として、その点についても理念や方針を掲げてよいと考える。

◎八木部会員

管理職が議会对応などで疲弊する姿を目の当たりにし、生き生きと働く、お手本になるような管理職がおらず、「やりたくないな、ああいうふうにはなりたくないな」と若手職員が感じているのではないか。

管理職が仕事に自信や誇りを持たず、小金井市への愛が無いように見える姿を見せていればいるほど、若い職員は小金井市が魅力のないまちだと感じていってしまうのではないか。

今は、職員を後ろから応援してくれる応援団のような存在がないように感じている。部会長の御発言にも関連するが、職員を応援するような土壌を作ってこなかった点については指摘し、今後の行財政改革ではこの点を強く打ち出していかなければならないと考える。

◎部会長

頑張っている職員、心ある職員を応援する存在には、市民も含まれていると受け止め、前向きな御提案であったと考える。

◎松井部会員

私は中小企業の経営者として、「管理職になりたくない」ということは理解に苦しむ。というのは、管理職はお金も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と考えているからである。

仕事としては、何か企画を立てることに加えて、予算の背景まで含めて事業をマネジメントする楽しさがあるはずで、そこに面白みを感じないということは、組織としては非常に辛い状況だと感じる。

あらゆる要因は考えられるが、これは行財政改革を考える上での重要な点であると考える。

◎事務局

補足事項を申し上げる。現在、退職者が少ないこともあり、意欲と関係ない部分で管理職昇任者数が少ないといえる面もある。なお、管理職昇任には試験はない。また、係長職及び主任職は、昇任に際して試験があるが、その倍率は非常に高い状況である。

しかし、係長職からは、管理職を目指すに当たり、躊躇があるということを知ることがある。

◎八木部会員

係長職や主任職の昇任試験倍率が高い一方、管理職昇任は躊躇するのはなぜか。

◎事務局

一部個人的な考えも入るが、一つは、係長職までは議会对応等の管理職としての責任を負う業務がなく、実務的な仕事ができるという思いがあるのだと考えられる。

もう一つは、管理職は経営幹部としての業務や調整があるが、係長職者からは何をしているのか見えにくいことが考えられる。先ほどと重なるが、管理職の職務内容とその面白さをどのように伝えていくかが重要だと考える。

◎部会長

市民の願いは、小金井市を愛し、汗をかいて市民のために頑張っている職員が権限を持つ立場になってほしい、というものだと思える。そして、その気持ちを市民からも職員にうまく伝えられる方法があればよいと感じている。

一方、全国的な傾向として、メンタルヘルスの不調により休職する行政職員が増えている。原因の一つとしてはクレーム対応も想定されるが、市民としても期待するだけでなく、できることがあるのではないかと考える。

行財政改革の中でこれを見るとするならば、施策や事業を進めるプロセスに市民が関わる機会を盛り込むような動きが必要だと考える。これは、スローガンとしての「協働」ではなく、実施過程における市民の参加を想定したものである。

会議の終了予定時間も近づいているため、資料中「3 新型コロナウイルス感染拡大の影響」について、議論をしていく。

以前の本部会で議論されたことにも関連するが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による各種の影響をどのように乗り越えるか、更に言うならば、新型コロナのことで今後抱えるリ

スクをどのように捉え、新たな取組につなげていくかが重要である。

このことを行財政改革にどのように反映していくか、御意見等があれば御発言をお願いします。

◎事務局

財政状況について、事務局から改めて現在の状況をお伝えする。

財政的には厳しい状況にある。これは、新型コロナウイルスに関連する様々な財政出動が多いことに加え、税収の減少が予測されるためである。

◎部会長

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、今後進めるべき取組については、しっかりと議論する必要もあるため、本日はこの程度にとどめる。

事務局から財政に関する発言があった。ここで資料の表中「目標」の部会長まとめに「経常収支比率以外の適切な経営分析指標を」がある。これまでも議論があったところではあるが、結論までは出ていないため、残りの時間は目標について御意見等をいただきたい。

例えば、新型コロナウイルス感染症や大規模災害等を乗り切ることも重要であるが、いかに今の小金井の良さを次の世代に形で引き渡していくかという視点は必要である。つまり、現状だけを見るのではなく、将来のことを見越して準備し、蓄えていくという意味から、財政調整基金の積立額も指標の候補になりうるのではないかと考える。

経常収支比率も重要な指標であるが、現状を見るという意味合いが強く、このほかに未来に向けての指標があっても良いかと考える。あるいはリスクヘッジ、リスクに対する指標なども考えられる。

御意見等があれば御発言をお願いします。

◎溝口部会員

資料の表中の目標では、議論の方向性として、「経営戦略の達成度」とある。しかし、先ほどの八木部会員の御指摘とも重なるが、経営戦略の骨格は現在検討中とのことであり、そこが確定しない中では、その達成度は図れないのではないかと考える。

◎事務局

御指摘のとおりだと考える。資料での表現は、議論を進める上で、この点もどこかのタイミングで考えておく必要がある、との情報提供としてのものだと御理解いただきたい。

部会長がおっしゃるようなストックとしての将来につながる貯金や借金を指標とするのも一つの考えである。また、仮に財政指標が良かったとしても、本来実施すべき事業を実施していないことから良く見えるということが発生する可能性もあるため、注意が必要である。

◎八木部会員

目に見える数字で市民が実感しやすい指標は、インパクトがあると考える。経常収支比率は、市民感覚では理解しづらい部分もあるため、例えば市民満足度のような、市民の皆さんでも「ああ、納得できる、この数字」と言えるようなものがあると良いと考える。

◎部会長

市民に伝わりやすい指標が良いとの御意見であった。地方自治体では、定期的に市民に対する意識調査を行っており、そういった数字は見える化できるものと認識している。

ほかにも、本日も話題になっている職員に関して見えやすい形の指標を設定することはできる。例えば、1年に5回以上小金井市内の地域活動をした職員の割合である。それを職層ごとに見える化することで、「部長、少なくないですか」といったことや「もう少し地域に出た方がほうが良いのではないか」といったことを言いやすくなると思う。

これは財政よりも行政改革の観点が強いが、本日の職員の育成に関連する指標もあり得ると考えている。

ほかに御意見等はいかがか。

◎大谷オブザーバー

目標、指標については非常に難しい部分である。

基本的に行財政改革はインプットの総量を減らし、アウトプットのサービスの質を保つというものだとして認識している。経常収支比率がインプット総量を指すとするならば、アウトプットで質が守られているかどうかについて、御意見にもあった市民の満足度で測るとするのは良い御提案だと考える。

実際にある自治体では、2年に一度程度、市民に多岐にわたる施策の重要度と満足度を調査し、重要度は高いが満足度は低いものを重点的に直していくということをやっている。

◎部会長

時間の関係から、本日の議論はこの程度にとどめる。

事務局には、本日の議論と「重点取組」部会の議論を踏まえた「中間まとめ」のたたき台を作成するようお願いする。

以上で本日の会議を閉会する。

(午後 9 時 0 0 分閉会)