

## 小金井市行財政改革市民会議（第5回）次第

日時 令和4年1月20日（木）

午後7時00分から

場所 WEB 会議

- 1 会議録の確定について
- 2 アクションプラン2020進行管理シート（令和2年度分）について
- 3 （仮称）行財政改革2025及び策定スケジュールについて
- 4 今後の行財政改革市民会議の進め方について
- 5 行財政改革審議会の設置について
- 6 その他

### ※ 配付資料

資料1 アクションプラン2020進行管理シート（令和2年度分）（案）

※ 行財政改革市民会議進捗チェックコメント案入り

資料2 （仮称）行財政改革2025策定について

資料3 （仮称）小金井市行財政改革2025 たたき台（案）

資料4 小金井市行財政改革審議会の設置について

## アクションプラン2020進行管理シート（令和2年度分）（案）

### ■ 記載内容

#### □ R2年度の取組

取組項目ごとの、令和2年度の計画（P）に対する、令和3年3月末時点の取組内容

#### □ 今期の評価（C）

計画（P）に対する取組についての評価と評価の理由を記入

##### 【凡例】

- S：計画を超えて達成
- A：計画どおりに達成
- B：実施したが計画に未達
- C：未実施

##### （評価の例）

- 課内検討 → S：庁議等で協議し一定結論を得た  
A：課内検討を終え一定結論を得た  
B：検討を進めたが結論を得ていない  
C：課内検討に至らなかった
- 庁内検討 → S：行政決定し、事業を実施した  
A：庁議等で協議し一定結論を得た  
B：検討を進めたが結論を得ていない  
C：庁内検討に至らなかった
- 実施 → S：想定以上の成果が出た  
A：ほぼ想定どおりの成果が出た  
B：効果が想定を下回った、実施時期が遅れた  
C：実施に至らなかった
- 推進 → S：新たな取組へ昇華した  
A：遺漏なく推進した  
B：推進したが実施できなかった  
C：事業自体廃止した

#### □ 改善事項（A）

- ・アクションプラン2020で定めた計画（P）の変更が必要な場合、その内容
- ・今期の評価（C）が「B」「C」評価の場合は、次年度に向けた取組内容を記入

### ■ 進行管理／進捗チェックの流れ

- ①各部署での自己評価（D・C・A）
- ②行財政再建推進本部（庁内）での進行管理 及び  
行財政改革市民会議（庁外）での進捗チェック（C・A）
- ③各部署が記入した評価等を見直し（C・A）

# アクションプラン2020 進行管理シート

## 取組①

### 後世に夢を残そう！ 税金等の確保

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
第4次小金井市基本構想・後期基本計画とまち・ひと・しごと創生総合戦略の推進	企画政策課	⑧推進	→	継続実施	計画の推進	A	第4次後期基本計画及びまち・ひと・しごと創生総合戦略の進行管理を引き続き実施した。	なし
第5次小金井市基本構想の策定	企画政策課	④審議会等	→	新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた計画とするため、令和2年度末までの策定期間を半年程度延伸し、令和3年2月から3月には2回目のパブリックコメントを実施	計画素案の検討	A	令和3年度中の計画策定に向け、延期した審議予定に沿って検討を進めた。	なし
徴取引継(債権管理の推進)	行政経営担当	⑤準備	→	・多摩26市債権管理状況調査の実施 ・調査結果の庁内共有	多摩26市債権管理状況調査結果	C	調査等を実施したものの、新型コロナウイルス感染症の影響により、市税納付困難な方への対応を優先することとし、関係課との協議等を行わなかったため。	新型コロナウイルス感染症の影響を注視し、令和4年度以降の実施に向けた実務面の整理や例規等の検討を行う。
不動産公売・インターネット公売	納税課	⑧推進	→	未実施	なし	B	新型コロナウイルスの影響により搜索等が実施できなかったことから、公売に至らなかった。	新型コロナウイルスの状況を見極めながら推進できるように取り組む。
市税収納率の改善(東京都市部で上位となる収納率の確保・維持)	納税課	⑧推進	→	継続実施	歳入確保	A	東京都市部で上位となる収納率を確保できたが、新型コロナウイルスの影響があり、前年度より若干下回った。	なし
徴収困難な市債権引継ぎ	納税課	③庁内検討	→	未実施	なし	C	新型コロナウイルスの影響で納付が困難な方の納税相談が中心となり、市債権引継ぎの検討が進められなかった。	課内検討を行い課題の洗い出しを行いながら庁内検討できるよう準備する。

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
開発の推進	まちづくり推進課	⑧推進	→	法・条例・要綱に基づく開発指導	良好な住環境整備の推進	A	条例・要綱に基づき、適切に推進しているため。	なし

### 行財政改革市民会議による 進捗チェック(C)

- ・徴取引継(債権管理)の取組以外については、概ね計画どおりに進捗していると評価します。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響により、市の財政の根幹である税収に大きな影響が長期的に及ぶことが考えられます。
- ・市では、市税徴収に注力して徴取引継(債権管理)の開始は延伸するとのことですが、所得が大きく減少した納税者等への配慮を適切に行いつつ、税以外の収入の確保及び各制度の公平性を担保するため、引き続き検討を進めてください。

# アクションプラン2020 進行管理シート

## 取組②

### 知恵と工夫で勝負！ 新たな財源等の確保

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
寄付金の募集強化 (ふるさと納税の活用推進)	企画政策課	⑧推進	→	・寄付の募集及びお礼品事業者への広報 ・新型コロナウイルスに係る寄付受付可能な体制の構築	・お礼品の追加 ・新型コロナウイルスに係る寄付受付可能な体制の構築	A	お礼品を追加したほか、コロナ支援に関する寄付の用途を追加し、寄付金の募集強化に努めた。	なし
寄付金の募集強化の仕組みづくり	行政経営担当	⑧推進	→	ふるさと納税制度を活用したクラウドファンディングの実施	・3,884千円の寄附金 ・クラウドファンディング実施時の実務の整理	B	関係課と協議の上、医療関係者支援を目的としたクラウドファンディングを実施したものの、推進するには至らなかったため。	各課において、クラウドファンディングを歳入確保策の一つとして活用できるように、マニュアル等の作成を行う。
広告等の活用推進	行政経営担当	⑦実施	⑧推進	スポーツ振興担当との情報共有	検討状況の把握	C	スポーツ振興担当において、栗山運動公園におけるネーミングライツ導入に関する検討が継続されているが、新たな取組の実施には至っていないため。	・スポーツ振興担当において、栗山運動公園におけるネーミングライツ導入の検討状況の注視及び支援 ・そのほかの広告収入に係る先進事例等の研究
ネーミングライツ導入 (総合体育館・栗山運動公園)	生涯学習課	②課内検討	→	新型コロナウイルス感染症による不安定な施設運用と東京2020大会対応により取組なし	なし	C	進捗することができなかったため。	令和3年度に立ち上げ予定のスポーツ推進審議会において審議の上、令和5年度中を目途として結論を出す方向

### 行財政改革市民会議による 進捗チェック(C)

・「寄付金の募集強化(ふるさと納税の活用促進)」の取組について、お礼品の追加などにより寄附件数が増加したことを評価します。

・「寄付金の募集強化の仕組みづくり」では、令和2年12月にふるさと納税制度を活用したクラウドファンディングを実施したとのことですが、今後、他の取組についてもクラウドファンディングが実施できないか、検討を進めてください。

・「広告等の活用促進」の現在の検討課題は「ネーミングライツ導入」とのことですが、行財政改革プラン2020の計画期間内に新たな取組を実行できなかったことは遺憾です。なお、栗山公園健康運動センターへのネーミングライツ導入の可否について、令和5年度を目途とした検討を確実に進めてください。

# アクションプラン2020 進行管理シート

## 取組③

### 類似団体から学べ！ コスト管理・特別会計等健全化の推進

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
市制施行周年事業の見直し	企画政策課	②課内検討	③庁内検討	26市へ調査を実施し、今後の方向性を検討	縮小実施も含めた今後の方向性を決定	A	今後の周年事業の方向性について、見直しも含めた検討を行い、決定した。	なし
各部・各課コスト管理の推進	行政経営担当	④審議会等	→	市議会との新たな事務事業評価に係る勉強会の実施	「小金井市における新たな行政評価の再構築について(中間報告)」	A	市議会との新たな事務事業評価に係る勉強会の中間報告をまとめ、令和3年度中の試行、令和4年度からの本格実施の方向性を確認したため。	令和3年度においても勉強会を継続するとともに、令和3年度下半期に新たな事務事業評価を試行し、試行段階の課題を踏まえて、令和4年度から本格実施する。
地方公会計の整備	財政課	⑧推進	→	継続実施	R元年度財務書類	A	職員はもとより、市民に対して分かりやすいものとなるよう内容を工夫した。	なし
主管課契約事務の見直し	管財課	⑨検証	⑩見直し	主管課契約事務に関する問合せ対応及び研修の実施	事務の効率化	A	各課からの問合せへの対応、研修の実施等により、順調に進んでいる。	契約事務研修を、関係各課と調整しながら更に充実させる。
新たな入札契約方式(DB・DBO等)の活用促進	管財課	⑧推進	→	情報の収集	なし	B	該当案件がなく、情報収集にとどまったため。	今後、該当案件があった場合に実施・推進する。
低未利用地の活用・処分	管財課	⑧推進	→	随時対応	3件処分	A	遺漏なく処分を行った。	なし
地方公会計の整備	管財課	⑧推進	→	継続	適切な情報共有を行った。	A	関係各課連携し、業務を推進した。	なし
公用車の削減	管財課	③庁内検討	→	継続	1台削減	A	管財課車両1台削減	なし
地方公会計の整備	会計課	⑧推進	→	令和2年度の備品管理状況を取りまとめた	備品管理が適正に行われた	A	既定のスケジュールどおりに進行している。	なし

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
特別会計の健全化	保険年金課	⑧推進	→	継続実施	法定外繰入金 の削減	A	財政健全化計画ど おり実施したため。	なし
低未利用公園等の活用	環境政策課	⑤準備	⑦実施	中町シダレザ クラ緑地の用 途変更及びサ ンチュウ緑地 の用途廃止 (売却)を実施	売却により 6,137,000円の 歳入	A	低未利用公園はこ のほかにも数多くあ るものの、計画に基 づき、可能な範囲で 売却等を着実に実 施したため。	なし
放置自転車撤去業務の見直し	交通対策課	③庁内検 討	→	課内検討を踏 まえ庁内検討 を実施	個別業務の 見直しの方が 有益である	A	業務の一括化を検 討したが、個別業務 の見直しの方が有 益と判断したため。	なし
高架下の活用(駐輪場・保管所)	交通対策課	③庁内検 討	→	未実施	なし	C	高架下活用につい ては、土地所有者と の具体的な協議に 至らなかった。	土地所有者 との協議継 続を要する。

### 行財政改革市民会議による 進捗チェック(C)

・概ね計画どおりに進捗していると評価します。

・「特別会計の健全化」及び「低未利用公園等の活用」については、着実に進められていることを評価します。

・なお、「各部・各課コスト管理の推進」として、現在、事務事業評価を含む行政評価の再構築を進めているとのことです。しかし、令和3年度に試行実施する予定だったものが、既に遅延している点は遺憾です。行政評価については、全国でも方法が多様化しており、再構築に向けた制度設計は入念に行う必要があります。この点を踏まえ、次期の行財政改革の推進に資する行政評価になるよう、検討を進めてください。

# アクションプラン2020 進行管理シート

## 取組④

### 民の強み、行政の役割！ 公民連携アウトソーシングの推進

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
公民連携アウトソーシング基本方針の策定	行政経営担当	⑧推進	→	各課における取組の推進	・庶務課における施設管理業務の全校委託の完了 ・学校給食調理業務委託に係る視察、職員組合との合意	B	委託等を開始した取組が複数ある一方、従前の行財政改革大綱から位置付けられていた取組について、アクションプラン2020の計画期間内での実施に至らなかった取組もあったため。	従前の行財政改革大綱から位置付けられている取組について、検討の継続と方向性の決定を促すとともに、新たな公民連携手法についての研究を行う。また、基本方針の改定に向けた検討を進める。
総合案内業務の見直し	行政経営担当	③庁内検討	→	未実施	なし	C	併せて検討していた市民課窓口委託の状況を検証した上で、検討することとし、具体的な庁内協議等を行っていないため。	新庁舎における総合案内業務の内容を見据えながら、業務の見直しに向けた検討及び関係課との協議を行う。
秘書業務の一部派遣化	広報秘書課	②課内検討	→	他自治体事例を参考に、人材派遣業者に対し見積等を取得	見積書を取得し現状と比較検討することが出来た。	A	費用対効果が低いことが明確となったため。	なし
公民連携アウトソーシング基本方針に基づく業務見直し	管財課	⑤準備	→	継続	課題の明確化	B	新たな業務見直し等検討	新庁舎等の施設管理について、関係各課と協議しながら検討する。
収納・振込業務の効率化	会計課	⑤準備	⑦実施	インターネットバンキング口座振替の導入を完了し、実施している。	適正に管理、稼働している。	A	問題なく適正に稼働している。	なし
市民課窓口委託	市民課	⑧推進	⑨検証	令和元年度から引き続きフロア案内業務、郵送業務、受付業務、証明業務を委託している。	令和元年度から引き続き会計年度任用職員(月額制)5人、正規職員3人を減員している。	A	受付から作表までの部分については接客も含め、委託業者のノウハウの蓄積や独自マニュアルの整備により、サービスに寄与している。郵送業務の処理も円滑に進められている。	令和4年度に契約更新時期を迎えるため、委託の業務について検証を進める。

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
公民連携アウトソーシング基本方針に基づく業務見直し	コミュニティ文化課	③庁内検討	②課内検討	・令和2年3月にはけの森美術館運営協議会から提出された「小金井市立はけの森美術館への提言」を受け、課内検討を行った。	なし	B	結論に至らなかったため。	引き続き検討する。
公民連携アウトソーシング基本方針に基づく業務見直し	自立生活支援課	⑤準備	②課内検討	事例の調査	方向性・要件の整理	C	検討は進めたものの、具体的な方法の結論を出すに至らなかった。	適切なアウトソーシングの方法について継続して検討する。
市立保育園の民営化(2園)	保育課	⑤準備	→	公立保育園運営協議会での説明・協議	なし	C	公立保育園運営協議会での説明・協議が進んでいない。	公立保育園の民営化についてあらゆる可能性を排除せずスケジュール等必要な見直しを行う。
市立保育園の民営化(1園)	保育課	③庁内検討	→	公立保育園運営協議会での説明・協議	なし	C	公立保育園運営協議会での説明・協議が進んでいない。	公立保育園の民営化についてあらゆる可能性を排除せずスケジュール等必要な見直しを行う。
学童保育所委託(1所)	児童青少年課	①調査	→	未実施	なし	C	新型コロナウイルス感染症対応と大規模化への次年度対応を優先的に行ったため。	入所児童数増加への大規模化対応が最優先事項である。この対応に合わせた場所の確保と今後の運営体制の検討が必要。
児童館業務委託	児童青少年課	②課内検討	→	未実施	なし	C	学童大規模化への次年度対応とコロナ禍での子供の居場所充実を優先したため。	学童大規模化や施設複合化を見据えた検討が必要であるため、課内検討を継続。
施設管理業務の委託化	庶務課	⑦実施	→	全14校(委託予定3校を含む)の委託化を実施	6人の非常勤嘱託職員を削減	A	委託予定3校を含む、全14校の民間委託を実施	なし
学校給食調理業務の更なる委託	学務課	⑤準備	→	職員団体と協議を行った。	職員団体と合意に至り、覚書を締結した。	A	「R4/4に1校、その検証を経た上でR6/4にもう1校を委託」で職員団体と合意し、更なる委託に向け前進した。	第三者機関の検討

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
図書館業務委託	図書館	⑤準備	→	継続	なし	B	緑分室の業務委託については関係部署との協議は継続しているが、進展には至っていない。	引き続き進展に向けて協議を進める。
公民館センター化・業務委託	公民館	⑤準備	→	中長期計画策定スケジュールに従い、検討を実施した。	小金井市公民館中長期計画(令和3年3月策定)に緑分館及び貫井南分館の業務運営委託を位置付けた。	B	スケジュールどおり中長期計画策定を策定し、緑分館及び貫井南分館の業務運営委託を計画上位置付けた。	中長期計画に則して業務委託の対象となる緑センター、貫井南センターそれぞれの施設の課題を解決する方法を検討する。

### 行財政改革市民会議による 進捗チェック(C)

- ・全般的に、進捗していないと評価せざるをえません。
- ・保育園、学童保育所、児童館、図書館、公民館等の従来からの課題について、計画期間内に方向性が定まらなかったことは遺憾です。なお、アウトソーシングに限らず、サービスの提供方法を見直す際には、利用者・関係者への丁寧な説明を行うよう求めます。
- ・その中で「施設管理業務の委託化」及び「学校給食調理業務の更なる委託」に進捗があったことは評価します。
- ・第9期市民会議提言にもあるとおり、次期の行財政改革では、積年の課題である公民連携アウトソーシングに係る重要取組を明確化し、実行までの道筋を示すよう求めます。

# アクションプラン2020 進行管理シート

## 取組⑤

### 徹底した市民目線で！ 補助金・受益者負担・給付水準の適正化

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
新基準に基づく受益者負担の見直し (長期総合計画等売払収入)	企画政策課	⑤準備	→	課内打ち合わせ実施	計画策定に向けた見直しの方向性確認	A	第5次基本構想・前期基本計画の製本時に検討すべきこと、事務を確認した。	なし
補助金等交付の基準見直し	行政経営担当	⑧推進	→	補助金等検討委員会	なし	B	適宜、補助金等検討委員会での検討は行われているが、補助金等の見直し基準に基づく、行財政再建推進本部による検討対象の抽出等が行えていないため。	補助金等の見直し基準による見直し対象の抽出のほか、新たな事務事業評価による見直しなど、見直し手法の整理を行う。
受益者負担の基準見直し	行政経営担当	⑧推進	→	各課における受益者負担の見直し	・環境政策課による公園占用料の見直し ・道路管理課による道路占用料の見直し ・公民館中長期計画への一部有料化の位置付け	A	基準を踏まえた個別取組が進められたため。	受益者負担基準による3年ごとの定期的な見直しについては、全庁的な使用料等の再計算等ができていない状況のため、基準の更なる浸透に向けた取組を実施する。
給付水準の見直し	行政経営担当	⑤準備	→	課内検討	なし	C	給付水準に係る方針の事例等が少なく、方針案の策定等、実施に向けた準備に至っていないため。	行財政改革プラン2025の策定過程において、給付水準の方針策定の必要性を含めた整理を行う。
委員会、審議会の報酬見直し	行政経営担当	④審議会等	→	未実施	なし	C	審議会等における具体的な検討を行えていないため。	行財政改革プラン2025の策定過程において、市民参加の在り方を踏まえた上で、計画上での位置付けを整理する。

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
新基準に基づく補助金等の見直し	コミュニティ文化課	③庁内検討	②課内検討	・検討を行った。	なし	B	課内で検討を行ったが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、課内での集約を得るに至らなかった。	感染状況を鑑み、検討・集約を継続する。
新基準に基づく受益者負担の見直し	コミュニティ文化課	③庁内検討	②課内検討	・検討を行った。	なし	B	課内で検討を行ったが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、課内での集約を得るに至らなかった。	感染状況を鑑み、検討・集約を継続する。
新基準に基づく受益者負担の見直し	市民税課	⑤準備	②課内検討	他市の証明書発行手数料との比較検討	本市の手数料は高い水準にある。	A	現在の発行価格は、26市中、高い水準にあり、引き続きの調査を行うこととした。	なし
新基準に基づく受益者負担の見直し (減免基準)	下水道課	④審議会等	②課内検討	課内検討に資する資料を収集	他市の減免規程も、検証する必要がある。	B	庁内の他の減免事項との比較検証を行ったが、さらに他市の減免規程の検討も必要となったため	R3以降の「⑦実施」を変更せずに、課内検討を深めていく。
新基準に基づく補助金・受益者負担・給付水準の見直し	自立生活支援課	⑦実施		継続実施	方向性の整理	B	見直しを進めているが、まだ、整理すべき課題が残されているため。	必要性・妥当性の検証を行いながら、引き続き見直しを進める。
保育料の見直し	保育課	⑨検証	→	受益者負担の適正化について検証	継続して検証していくことが必要	B	H31.4の保育料改定後は、他市状況等の研究を行っている。	引き続き検証を行う。
新基準に基づく補助金等の見直し	保育課	②課内検討	→	課内検討を実施	見直しの必要性の確認	C	課内検討を進めたが、見直し内容の確定にまで至っていない。	引き続き検討を行う。
道路占用料の見直し	道路管理課	⑦実施	→	改正後の道路占用条例の施行(R2.4.1から)	歳入増(22,084千円、決算ベース)	A	予定通り実施	なし
自転車駐車場料金の見直し	交通対策課	①調査	→	26市調査実施	各市における使用料形態を把握した	A	26市調査を実施したため。	なし

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
就学援助の見直し	学務課	②課内検討	→	他市の状況と比較した。	検討の継続が必要である。	B	他市との比較で検討継続が必要のため。また、コロナ禍で認定者数に変動があるか見極めが必要のため。	学校休校中の給食費相当分の支給に対応した。
上水公園運動施設の有料化	生涯学習課	①調査	→	新型コロナウイルス感染症による不安定な施設運用と東京2020大会対応により取組なし	なし	C	進捗することができなかったため。	令和3年度に立ち上げ予定のスポーツ推進審議会において審議の上、令和5年度中を目途として結論を出す方向
公民館有料化	公民館	⑤準備	→	中長期計画策定スケジュールに従い、検討を実施した。	小金井市公民館中長期計画(令和3年3月策定)に施設利用料の有料化を位置付けた。	B	スケジュールどおり中長期計画を策定し、施設有料化を計画位置付けた。	中長期計画策定の際の検討に基づき、受益者負担額の検討を進め、規程策定を検討する。

### 行財政改革市民会議による 進捗チェック(C)

- ・全体としては、個別に検討が進められているものの、結果として適切な見直しに至ったケースは少ないと言わざるを得ません。
- ・その中で「道路占用料の見直し」が実現したことは評価します。
- ・「公民館有料化」については、公民館中長期計画に位置付けられたとのことですので、実施時期等を早急かつ具体的に検討してください。
- ・「上水公園運動施設の有料化」について、令和5年度を目途とした検討を確実に進めてください。
- ・各種の見直しについては、行政経営担当が各基準や方針を策定し、それに基づいて全庁的な見直しを図ることとしていました。しかし、その基準等は全庁的に浸透しているとは言えない状況です。  
次期の行財政改革を進める上では、各種基準等の実効性を高める具体的な取組を行うよう求めます。

# アクションプラン2020 進行管理シート

## 取組⑥

### 少数精鋭で高い市民サービス！ 職員数の適正化と重点配置

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
定員管理計画の策定 (職員数削減・重点配置)	行政経営 担当	⑪見直し	→	必要に応じた 計画の改定	定員管理計 画(令和2年6 月16日改 定、令和2年 10月3日改 定)	B	行財政改革プラン2 025策定方針の決 定を優先し、次年度 を見据えた改定のス ケジュールが、当初 の9月から10月に なったため。	令和4年度 以降の定員 管理計画の 策定
中長期的な展望に基づく計画的な 職員採用	職員課	⑧推進	→	職員採用試 験の実施	採用予定者 の獲得	A	定員管理計画を踏 まえた、職員採用試 験を実施したため。	なし
課税業務見直しによる類団差整理 (1人)	市民税課	⑦実施		取組項目⑧ 職員の会計 年度任用職 員化とあわせ て実施	取組項目⑧ 職員の会計 年度任用職 員化とあわせ て2人削減	S	取組項目⑧職員の 会計年度任用職員 化とあわせて実施し た。	なし
ごみ対策課業務見直し (分室業務・類団差整理を含む)	ごみ対策課	⑦実施		清掃関連施 設整備に伴う 職員配置等 の見直し協議	課内における 合意形成及び 実施	B	今回の見直しに伴 い、分室より2名を 清掃係に配置した が、部分的であり完 全な見直しには至っ ていない。	実施に向け て具体案を 再検討し、合 意形成を目 指す。

### 行財政改革市民会議による 進捗チェック(C)

・概ね計画どおりに進捗していると評価します。

・「課税業務見直しによる類団差整理(1人)」(市民税課)について、市長による検討指示を踏まえて、2人を削減したことを評価しま  
す。

・「ごみ対策課業務見直し」について、当初計画よりも遅れたものの、見直しの一部が実行されたとのことです。今後も更なる見直し  
に向けた具体的な検討を進めてください。

・令和4年度以降の明確な定員を示すものが無いため、早急に策定することを求めます。

・今後、労働人口の減少によって職員を確保すること自体が困難となる時代の到来が予測されています。次期の行財政改革では、  
このことを見据え、職員が本来行うべき業務、これまで担ってきた業務の代替手段等を明確化し、各種の行政課題に対応するた  
めの適切な定員管理を行ってください。

# アクションプラン2020 進行管理シート

## 取組⑦

### 市民の「ありがとう」のために 職員の意識改革

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
時間外勤務の抑制 (各課目標時間の厳守)	企画政策課 他41部署	⑧推進	→	・重点項目を掲げて全庁で推進	退庁時間の表示や時差出勤制度等の活用推進	A	全庁の時間外勤務目標時間数を達成した一方、新型コロナウイルス感染症の影響により、一部部署において時間外勤務時間数が増加したため。	目標時間数は達成したものの、新型コロナウイルス感染症の影響による業務体制変更等に起因する部分も一定考えられるため、基本的な取組の更なる推進を図る。
改善改革運動の実施・推進	行政経営担当	⑦実施	⑪見直し	・実施の手引の改定及び周知 ・庁内広報への掲載や周知資料の配布	なし	C	新型コロナウイルス感染症の影響拡大により、令和2年度運動を延期したことから、実施及び見直しに向けた検討の開始に至らなかったため。	令和3年度運動では、令和2年度分の取組を対象とする方向で調整する。本運動の職員意識改革への効果を検証し、一定時期での運動の終了も含む見直しを検討する。
派遣研修の実施	職員課	⑧推進	→	・令和2年度の東京都への派遣研修は割り当て無し ・次年度以降の派遣研修に向けた調整	派遣研修の検討	B	東京都と調整した結果、また、本市人事異動の関係上、令和2年度の派遣研修は実施がなかった。	令和3年度以降の派遣研修に向けて、東京都と派遣研修を検討
民間交流の実施	職員課	⑧推進	→	継続実施	4件	A	多摩信用金庫、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会、小金井市観光まちおこし協会と人事交流を実施したため。	なし

### 行財政改革市民会議による 進捗チェック(C)

・「改善改革運動の実施・推進」を除き、概ね計画どおりに進捗していると評価します。

・「時間外勤務の抑制」(各課目標時間の厳守)が達成されたことを評価します。しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響もあると考えられるため、引き続き目標達成に向けて努力することを求めます。

・「改善改革運動の実施・推進」については、令和2年度の運動が延期になったとのことですので、令和3年度において併せて実施してください。なお、改善改革運動はそれ自体の改善等も行い、一定のところで区切りをつけていくことが必要であると考えられます。

・次期の行財政改革においては、行政運営上極めて重要な経営資源である人材の育成のため、定員管理部門と人事担当部門が綿密に連携することを求めます。

# アクションプラン2020 進行管理シート

## 取組⑧

### 定型業務を見直せ！ 多様な任用形態の活用

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
非常勤(会計年度任用職員)化等の推進(働き方改革)	行政経営担当	⑧推進	→	・3部署で会計年度任用職員化を実施 ・令和3年度における会計年度任用職員化の検討	・3部署での会計年度任用職員化の実施 ・行財政再建推進本部において、令和3年度の会計年度任用職員化に係る検討指示取組を決定	A	・定員管理計画のとおりに会計年度任用職員化を実施したため。 ・定員管理計画の改定に向けた検討指示取組を決定したため。	会計年度任用職員への活用に向けた各課における職務の見直しの推進とともに、AIやRPA等の技術を活用した定型業務の自動化に関する検討を進める。
職員の非常勤(会計年度任用職員)化	保険年金課	②課内検討	→	課内検討	なし	C	新型コロナウイルスの影響で他市の状況の調査等ができていないため。	他市の状況調査のみに頼らない検討を実施
職員の会計年度任用職員化(職員2→会計年度任用職員3)	市民税課	⑦実施		取組項目⑥課税業務見直しによる類団差整理とあわせて実施	取組項目⑥課税業務見直しによる類団差整理とあわせて、職員2人の削減	A	当初計画を超える本部長指示について、取組項目⑥課税業務見直しによる類団差整理とあわせて実施した。	なし
職員の会計年度任用職員化(職員1→会計年度任用職員1)	資産税課	⑦実施		会計年度任用職員化実施	職員1名削減	A	計画を前倒して会計年度任用職員化を実施した。	会計年度任用職員向けマニュアルの充実及び正規職員のフォロー体制整備
職員の非常勤(会計年度任用職員)化	保育課	②課内検討	→	課内検討出来なかった。	なし	C	正規職員の非常勤化は出来なかったが、幼児教育保育無償化業務増に対応するため、会計年度任用職員(時給制)の雇用を行い、時間外勤務を削減することができた。	課内検討の早期実施
職員の会計年度任用職員化(職員1→会計年度任用職員1)	児童青少年課	⑦実施		4月実施	職員1名削減	A	本部長指示に基づいて、会計年度任用職員化を実施した。	なし
職員の会計年度任用職員化(職員1→会計年度任用職員1)	都市計画課	②課内検討	⑤準備	課内検討・準備	係全体の事務分担の見直し等	A	令和3年度から職員の会計年度任用職員化に向けた準備が一定整ったため。	なし
職員の会計年度任用職員化(職員1→会計年度任用職員1)	交通対策課		⑤準備	令和2年10月職場協議を実施	令和3年8月実施に向けたマニュアル等の整備	A	実施に向けた準備が整ったため。	なし
職員の非常勤化(職員1→非常勤職員1)	庶務課	⑪見直し		令和元年度から職員1人の非常勤化を実施した	職員1人の非常勤化	A	業務については支障なく遂行している。	なし

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
再任用職員、非常勤職員(会計年度任用職員)等の活用	議会事務局	②課内検討	→	H29年度に類似団体分析を行い、経験者なら一定検討の余地あり	他市の活用状況等を理解できた。	A	類団同様、議会事務局経験者が、希望者としている場合等に改めて検討する。	なし

### 行財政改革市民会議による 進捗チェック(C)

・概ね計画どおりに進捗していると評価します。

・この間、多様な任用形態の活用を進めて、職員数の適正化と重点配置を実現してきたこと、そのための各課の努力を評価します。

・しかし、保険年金課及び保育課の「職員の非常勤(会計年度任用職員)化」については、計画期間内における進捗が見られず、遺憾です。会計年度任用職員は一般職であり、新入職員を配置できるならば、活用の余地があるはずで、具体的な検討を求めます。

# アクションプラン2020 進行管理シート

## 取組⑨

### 市民の声に打てば響く！ 組織機構の改革

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
新庁舎竣工を目途とした組織改正	行政経営担当	③庁内検討	→	庁舎建設等担当、福祉会館等担当等との協議	課題の共有	B	担当との協議を行い、課題の共有等を図ったものの、具体的な組織改正の案をまとめられていないため。	新たな行政課題への適切な対応も含め、新庁舎竣工を目途とした組織改正の検討を継続する。

### 行財政改革市民会議による 進捗チェック(C)

・「新庁舎竣工を目途とした組織改正」が進んでいないことは遺憾です。

・組織改正に困難な面があることは理解しますが、次期の行財政改革では、社会状況の変化や市の施策推進に向けた組織づくりが行えるよう、組織改正の課題及び方針を検討してください。

# アクションプラン2020 進行管理シート

## 取組⑩

### ガラス張りを目指せ！ 市民・市議会・行政による一体的推進

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
行財政改革の「見える化」	行政経営担当	⑧推進	→	・アクションプラン2020の進行管理(令和元年度分・令和2年度上半期分)	行財政再建推進本部による進行管理の実施及び結果の共有・公表	A	進行管理シートの公表により、行財政改革プラン2020の進捗を、市民が確認できる状況となっているため。	なし
市民会議による進捗チェックと公表	行政経営担当	⑧推進	→	・アクションプラン2020の進捗チェック(令和元年度分・令和2年度上半期分)	市民会議による進捗チェックの実施及び結果の共有・公表	A	計画通り進捗チェックが完了し、結果を市民が確認できる状況となっているため。	なし
市民・市議会・行政による行財政改革の一体的推進(聖域なき改革の推進)	行政経営担当	⑧推進	→	・第10期行財政改革市民会議における進捗チェック ・行財政改革推進調査特別委員会における審議 ・行財政再建推進本部における進行管理	・特別委員会、市民会議での情報共有及び審議	A	市議会、市民会議に情報提供を行いながら、行財政再建推進本部における進行管理を行い、取組の推進を図ったため。	なし

### 行財政改革市民会議による 進捗チェック(C)

・概ね計画どおりに進捗していると評価します。

・今回の市民会議による令和2年度分取組に対する進捗チェックについては、行政側の事情から遅延しているため、完了後速やかにこの進行管理シートを公表してください。

・次期の行財政改革においても、市民・市議会・行政が相互に情報を共有しながら、三者が一体的に改革を進められるよう望みます。

# アクションプラン2020 進行管理シート

## 取組①

### 重要課題を先取り解決！ 進行管理の強化

取組項目	担当部署	計画(P)		R2年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R2上半期	R2下半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
アクションプラン2020の策定・更新	行政経営担当	⑩更新	→	行財政再建推進本部において、アクションプラン2020を改定した。	・アクションプラン2020(令和2年度版)	B	行財政改革プラン2025策定方針の決定を優先し、改定スケジュールが当初の9月から10月になったため。	行財政改革プラン2025の策定に向け、令和3年度において、行財政改革プラン2020・アクションプラン2020の総括を行う。
行財政改革プラン2025(仮称)策定	行政経営担当	④審議会等	→	・行財政再建推進本部において策定方針を決定 ・第10期行財政改革市民会議への諮問	・行財政改革プラン2025策定方針	B	新型コロナウイルス感染症の影響等も踏まえ、策定時期を令和3年度以降としたことから、市民会議での審議が終了していないため。	行財政再建推進本部における議論及び行財政改革市民会議からの答申を踏まえ、早期の策定に向けて作業を進める。

### 行財政改革市民会議による 進捗チェック(C)

・「アクションプラン2020の策定・更新」について、アクションプラン2020は例年9月頃に更新されてブラッシュアップされ、新たな取組が積み上げられてきたことを評価します。

・また、アクションプラン2020の進行管理は改善を加えながら実施されてきたものと評価しています。しかし、進行管理シートにおける「成果」について、取組回数や協議実施の有無等のアウトプットに関する記載が多くなっています。効果等のアウトカムの「成果」を把握し、取組との関係を検証して見直しに活かすような仕組みづくりを求めます。

・なお、第9期市民会議提言では、アクションプランによる個別取組の積み上げよりも、重点的な課題を明確にした上で、それらを強力に進める体制づくりの必要性が指摘されています。次期の行財政改革では、この点を踏まえるようにしてください。

・行財政改革プラン2020は、一定の成果と課題を残し、その計画期間が終了しました。行政には、それらの成果と課題を踏まえ、次期の行財政改革の方向性について、内部で活発に議論しながら明確化していくことを求めます。また、具体化していく過程においては、適切に市民・市議会と情報共有を行うよう求めます。

令和4年1月20日

（仮称）行財政改革2025策定について

1 新たな行財政改革の方向性について

- (1) 歳入確保、歳出削減、職員数削減は引き続き行財政改革の基本としつつも、新たな行財政改革では市の制度や組織、運営形態そのものの変革に重点を置いた行財政改革とする。
- (2) このため、歳入確保、歳出削減、職員数削減に資する各課の事業を積み上げるアクションプランは作成せず、全庁一丸となって取り組む3つの重点取組に的を絞り行財政改革の柱とする。
- (3) 重点取組を確実に実行するために、中心となる部署に経営資源（ヒト・カネ）を優先的に配分する。

2 新たな行財政改革の背景について

- (1) 本市の行財政改革は、第1次行財政改革大綱により「量の改革」は一定進み、第2次行財政改革大綱以降は「質の改革」が主眼とされてきた。しかし、行財政改革プラン2020まで約四半世紀にわたり、コストカットや職員数削減など、「量の改革」を中心とした行財政改革を進めてきたため、コストカット等の積み上げによる財政効果の創出は限界を迎えており、職員の「行革疲れ」も市民会議から指摘されている。
- (2) 新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により、新しい生活様式の実践と対応が急速に求められている。また、人口減少社会の進行により、市税の減収だけでなく、近い将来、職員の確保も困難となることが見込まれている。このため、これらに対応した組織運営の仕組みを早急に構築する必要がある。
- (3) （仮称）行財政改革2025の3つの柱事業は、全庁的に制度や組織そのものを改変する取組であり、正に「質の改革」に取り組むものである。この推進には、特に総合調整役と、改変に取り組む部署の活躍が肝となるため、適材適所な人員配置や適切な予算措置など、経営資源の重点配置が成功の鍵を握る。このため、関連部署との連携を一層強化して取り組む必要がある。

### 3 3つの重点取組について

#### (1) 自治体DXの推進

デジタル・トランスフォーメーション（DX）は単にICTの導入ではなく、同時に、業務・サービス、仕事の仕方、自治体組織の在り方までを変革するための手段である。これにより生産性の向上を図るとともに、中長期的には歳出削減、職員の適正配置が実現され、持続可能な経営基盤が構築される。

#### (2) 公民連携アウトソーシングの推進

「民でできることは民で」を徹底し、行政サービスの役割分担を時代に合わせ見直すことで、職員を真に職員が担うべき業務に重点配置し、行政サービスの質の向上を図るとともに、中長期的には歳出削減、職員の適正配置が実現され、持続可能な経営基盤が構築される。

#### (3) 公共施設マネジメントの推進

高額な維持費を要する公共施設の在り方を社会の変化に合わせて徹底的に見直し、総量抑制により歳出を削減するとともに、生みだした跡地（モノ）や人材等の経営資源を有効に活用し、行政サービスの質の向上や組織の強化を図る。

### 4 新たな行財政改革の目標等について

行財政改革2020では、11の重点取組に154の個別取組を積み上げ、「経常収支比率90%未満」、「類似団体最少の職員数」、「全職員による本気の改革」を目標に取り組んできた。（仮称）行財政改革2025では、制度や組織、運営形態の改革など、「質の改革」を重点取組としていることから、その推進が定量的な効果を直接的に生み出すものではなく、これまでのような目標の設定は馴染まない。このため、目標等については、重点取組ごとにその進捗を測る適切なものを改めて検討することとし、（仮称）行財政改革2025そのものは、それら重点取組が目指す方向性を示す経営方針としての性格を強化する。

## 5 その他取組について

(仮称) 行財政改革 2025 では、各課個別の取組は積み上げないものの、歳入確保、歳出削減、職員数削減は行財政改革の基本であることから、アクションプラン 2020 の継続事業を中心に引き続き全庁を挙げ行財政改革に取り組むものとし、以下の取組にも注力する。

### (1) 行政評価の再開

各課の事業は、行政評価の再開により自ら振り返る仕組みを構築し、事業の質の向上、効率的な財政運営、説明責任の遂行等を実施する。

### (2) 人材育成

行財政改革の推進には、適切な人材の確保と重点配置が不可欠となるが、人口減少社会の進行等により、職員は今後減少することも見込まれており、少数精鋭による組織運営が必要となる。このため、第3次小金井市人材育成基本方針による人材育成に注力するとともに、柔軟な外部人材の登用なども検討する。

### (3) 組織改正

組織改正は、重点取組と同様の効果を発揮することが期待されるため、社会の変化等に即した改正の必要性等を調査・検討し、適切に対応する。

### (4) 補助金等の見直し

平成30年3月に策定した補助金等の見直し基準に基づき、公平性、公正性、公益性、重要性、効果性の5つの観点から補助金の見直しを実施し、当初予算等への適切な補助金の計上を行う。

### (5) 債権管理の強化

市税の滞納整理を推進するとともに、税以外の債権管理を段階的に強化して、税収等の歳入の確保に努める。

### (6) 改善・改革運動「C o C o からチャレンジ・こがねい」の実施

行財政改革に対する職員一人ひとりの理解を深め、取組を促進し、職場風土を変えていくために、職員・職場から改善・改革を進める取組を推進する。

### (7) 受益者負担の適正化

平成30年3月に策定した受益者負担基準に基づき、効率性の確保、公平性の確保、歳入の確保、妥当性の確保の原則から、使用料・手数料等の適正な受益者負担を求める。

## 6 その他

新たな行財政改革は、実行計画を連想させる「プラン」を名称から外し、「小金井市行財政改革2025」の方向で検討を進める。

## 7 今後の主なスケジュール（案）

日程	内容
令和4年 1月17日	行革委員会に行革2025策定の方向性を報告
1月20日	市民会議に行革2025策定の方向性を報告
2月下旬	行革本部に行革2025骨子案を提案、承認を得る。
3月上旬	市民会議に行革2025骨子案を報告
3月19日	行革委員会に行革2025骨子案を報告
4月下旬	行革本部に行革2025素案を提案、承認を得る。
5月中旬	・市民会議に行革2025素案を報告 ・行革委員会に行革2025パブコメ実施を報告
5月下旬	行革2025パブコメ実施
6月下旬	行革2025パブコメ取りまとめ、調整
7月上旬	・行革本部に行革2025最終案を提案、承認を得る。 ・市民会議に行革2025を諮問
7月下旬	市民会議から答申
8月1日	行革2025開始

※ 行財政改革2025：行革2025

行財政再建推進本部：行革本部

行財政改革市民会議：市民会議

行財政改革推進調査特別委員会：行革委員会

パブリックコメント：パブコメ

（仮称）

小金井市行財政改革2025

たたき台（案）

令和4年7月

小金井市

## ～目次～

### I これまでの行財政改革を踏まえて

- 1 行財政改革の目的とは・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 本市の状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 3 これまでの行財政改革について・・・・・・・・・・・・ 3
- 4 第9期行財政改革市民会議からの提言・・・・・・・・・・ 4

### II これからの行財政改革について

- 1 矛盾のない行財政改革・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
- 2 新たな行財政改革の方向性・・・・・・・・・・・・・・ 6
- 3 行財政改革2025の重点取組・3本の柱・・・・・・・・・・ 7

### III 行財政改革2025の運用

- 1 計画期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
- 2 推進体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
- 3 行財政改革に取り組むための経営体質の強化・・・・・・・・ 12
  - (1) 人材の育成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
  - (2) 行政評価の再開・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
- 4 行財政改革の成果に対する考え方・・・・・・・・・・・・ 13
- 5 進行管理・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
- 6 行財政改革プラン2020から2025への引継ぎ・・・・ 15

### IV 第4次行財政改革大綱の3本の柱

- 第1の柱 自治体DXの推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16
- 第2の柱 公民連携アウトソーシングの推進・・・・・・・・ 17
- 第3の柱 公共施設マネジメントの推進・・・・・・・・・・ 18

## V その他

1	継続事項	19
(1)	組織改正	19
(2)	補助金等の見直し	19
(3)	債権管理の強化	19
(4)	改善・改革運動	
	「COCOからチャレンジ・こがねい」の実施	20
(5)	受益者負担の適正化	20

# I これまでの行財政改革を踏まえて

## 1 行財政改革の目的とは

行財政改革と聞いて真っ先に思い浮かべるのは、コストカットや人員削減ではないでしょうか。もちろん行財政改革の成果として、これらは大変重要な指標となりますが、行財政改革は、自治体が住民の福祉の増進を将来に渡り図り続けるために、持続可能な組織となるための手段であり、単なるコストカットや人員削減を目的として行うものではありません。

現在、我が国では超少子高齢化が急速に進んでおり、生産年齢人口が減少することで、今後、大幅な税収の減が見込まれています。一方で、社会保障関連経費が増加し続ける中、高度経済成長期に建設された公共施設の老朽化が一斉に進むことで、今後、莫大な維持管理費用が必要とされています。更に、地球温暖化の影響等による暑さ対策や自然災害対策にも多額の予算を必要としており、令和2年以降続く新型コロナウイルスによる経済への影響も重なり、自治体経営は非常に厳しい局面を迎えています。このような社会情勢による影響は、本市においても例外ではなく、正に生き残りをかけた戦いが始まっています。

このような時代においても引き続き住民の福祉の増進を図り、小金井市を「選ばれるまち、選び続けられるまち」とするためには、先ずは市が、十分な体力と強固な経営基盤を確保する必要があります。このため、行財政改革という戦略を駆使して、市の制度や組織の在り方そのものを変革することで、持続可能な自治体へと成長させる必要があるのです。

## 2 本市の状況

単なる財政指標ではなく、行財政改革の方向性を定めた根拠となるような資料の作成を検討中

### 3 これまでの行財政改革について

本市の行財政改革は、平成9年に行財政改革大綱を策定して以来、第2次行財政改革大綱、同改訂版、第3次行財政改革大綱、行財政改革プラン2020と、四半世紀にわたり精力的に取り組んでまいりました。

行財政改革プラン2020では、経常収支比率90%未満、類似団体最少の職員数、全職員による本気の改革を目標指標とし、11の重点取組項目を定め、これを達成するための具体的な取組を全庁で154項目積み上げました。この154の取組を各課がPDCAサイクルで進行管理し、見える化しながら行財政改革に取り組んだ結果、いずれも目標達成には至りませんでした。一定の成果と、職員の行財政改革に取り組む姿勢を育むことができました。しかし一方で、取組項目を非常に多く掲げたことから、何が一番大事で、どこに重点を置いたのかが返って見えにくくなり、行財政改革の達成感を市民、市議会、行政の三者ともに共有しづらい結果となるなど、いくつかの課題が残りました。

#### <これまでの行財政改革の取組>

名称	計画期間	取組項目
第1次行財政改革大綱	平成9年度～平成14年度 (平成9年9月～平成15年3月)	98項目
第2次行財政改革大綱	平成14年度～平成19年度 (平成14年6月～平成20年3月)	91項目
第2次行財政改革大綱 (改訂：2年間延長)	平成14年度～平成21年度 (平成14年6月～平成22年3月)	117項目
第3次行財政改革大綱	平成22年度～平成27年度 (平成22年5月～平成28年3月)	77項目
行財政改革プラン2020	平成29年度～令和2年度 (平成29年4月～令和3年3月)	154項目

行財政改革プラン2020の重点取組について

	重点取組	取組の方向性	取組項目
1	税収等の確保	市税収納率の確保、維持、市税滞納者の減に合わせた税以外の債権管理の強化	7項目
2	新たな財源の確保	寄付金募集強化、広告収入等	6項目
3	コスト管理 特別会計の健全化	コストの最適化、低未利用地の活用・処分、特別会計の健全化	17項目
4	公民連携アウトソーシングの推進	保育園、学童（2所）、児童館、図書館、公民館センター化	29項目
5	補助金・受益者負担・給与水準の適正化	補助金等見直し、公民館有料化、がん検診の有料化	28項目
6	職員数の適正化、重点配置	定員管理計画策定、人員削減	10項目
7	職員の意識改革	職員・職場から改善・改革運動	4項目
8	多様な任用形態の活用	職員は政策判断等業務に集中、補助的業務の非常勤化	35項目
9	組織機構の改革	平成30年度と新庁舎竣工時の2回の組織改正	12項目
10	市民・市議会・行政による一体的推進	三者一体の行財政改革、成果と課題の見える化	3項目
11	進行管理の強化	PDCAサイクルの強化	3項目

※取組項目はアクションプラン2020で設定

154項目

## 4 第9期行財政改革市民会議からの提言

行財政改革2020の課題と今後の方向性について、第9期行財政改革市民会議から以下のような提言をいただいています。

- (1) 取組項目が多く、的が絞れていないため、重要取組達成の見通しが立っていない。重要取組の明確化と達成までのプログラムを示し、重点的に進行管理する必要がある。
- (2) 保育園等の課題が解決できていないため、職員削減が進んでいない。公民連携を基本に、アウトソーシングや民間企業等との協働・共創を推進する必要がある。
- (3) 取組項目の進行管理が不十分である。取組の目的と成果が見える化し、積極的に事業の見直しを行う必要がある。
- (4) 職員の意識改革が不十分であり、改革意識の更なる醸成と人材育成基本方針と連携した人財育成が急務である。

## Ⅱ これからの行財政改革について

### 1 矛盾のない行財政改革

行財政改革は、市が住民の福祉の増進を図るために、持続可能な組織であり続けるための経営手段であり、その成果の代表的な指標としては、歳入の確保、歳出の削減、職員数の削減などがあります。本市では、過去に職員数が他市と比べ突出して多かった時期があり、歳出に占める人件費の割合が全国で最も高い自治体となるなど、財政再建には職員の削減が急務となっていました。そこで、職員の削減を行財政改革の一丁目一番地に据え、四半世紀に渡り徹底的に取り組んできた結果、今では他市平均並みの職員数となりました。

しかし一方で、市に対する行政サービスへの要望は年々増え続けており、本市の予算がこの数年で100億円近く増えていることからわかる通り、職員一人ひとりの責任と負担は確実に増え続けております。このように、業務は増え続けているにも関わらず、行財政改革により正規職員数は減り、一方で、働き方改革の成果として時間外勤務の抑制や休暇の取得が求められるという矛盾により、職員の元気が年々なくなっているとの指摘もあります。市が、現在の制度や業務形態の見直しを行わないまま、引き続き職員数削減を第一とした行財政改革に取り組めば、行政サービスを向上させるところか、維持することすら難しくする恐れがあります。住民の福祉の増進と、市の組織力を向上させるはずの行財政改革が、逆に組織力を低下させ、住民サービスをも低下させてしまうという矛盾が生まれます。

従って、本市がこれから取り組むべき行財政改革は、歳入の確保、歳出の削減、職員数の削減は基本としつつも、このような矛盾を生まないような、目先の歳出削減や職員削減だけに囚われることのない行財政改革とする必要があります。

## 2 新たな行財政改革の方向性

私たちはこの十数年の間に、100年に一度の金融危機や100年に一度のパンデミックを経験し、50年に一度の大雨等による自然災害を毎年のように受けております。超少子高齢化社会が進行する中、このような異常事態も加わり、市が住民の福祉の増進を将来に渡り図り続けるためには、これまでの制度や業務形態を根本から見直し、これらに対応できる経営基盤を早急に構築する必要があります。

本市のこれまでの行財政改革は、経常収支比率全国ワースト1、人件費比率全国ワースト1という過去の過ちからの早期脱却を目指し、コストカットや職員数削減を主な目標に、実行計画等で各部が取組を仔細に積み上げ、徹底した緊縮財政の下、財政再建に取り組んできました。その結果、既に第一次行財政改革大綱が終了した時点で、「量の改革」は一定進み、今後は「質の改革」が主眼となるとされましたが、第二次行財政改革大綱以降も積み上げ方式による「量の改革」併せて行財政改革に取り組んだ結果、行財政改革に取り組む風土が根付き、各種財政指標も更に改善されたものの、一方で第9期及び第10期行財政改革市民会議からは、「取組が多く、重要取組が不明確」、「職員に行革疲れが見える」などの指摘を受けるなど、今後の行財政改革の在り方に課題も見えてきました。

そこで、小金井市第5次基本構想・前期基本計画に合わせスタートする行財政改革では、市を、この大きな社会潮流の変化に対応し、持続可能な組織へと変革するための「質の改革」に集中します。このため、これまでのように経常収支比率や職員数を目標数値としたり、各部の仔細な取組を積み上げたりはせず、「選択と集中」の下、市の制度や組織そのものを変革する取組に的を絞り、これに人材や予算などの経営資源を戦略的に配分することで、確実に組織の変革をもたらす行財政改革とします。

以上のことから、新たな行財政改革は事業の積み上げを連想させる「計画（プラン）」をはずし、小金井市行財政改革2025とします。

制度や組織そのものを改革する取組に的を  
絞り、経営資源を集中して取り組む

### 3 行財政改革2025の重点取組・3本の柱

本市の制度や組織そのものを変革するためには、業務の在り方と公共施設の在り方を根本から見直す必要があります。具体的には、デジタル技術を用いたサービス形態の刷新と、公民連携アウトソーシングの徹底による役割分担の再構築、公共施設の最適化が変革の鍵を握ることから、行財政改革2025では、「自治体DXの推進」、「公民連携アウトソーシングの推進」、「公共施設マネジメントの推進」を重点取組・3本の柱とし、的を絞って徹底的に取り組めます。

#### 第一の柱

#### 自治体デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

新型コロナウイルスによる100年に一度のパンデミックにより、私たちの生活様式は大きな変化を求められました。これまでの常識が通用しなくなり、密の回避や非接触・非対面が当たり前となりつつあります。また、人口減少社会の到来により生産年齢人口が減少し、共働き世帯が増えることで平日に市役所へ来庁できない市民が増えると共に、市職員の確保も難しくなり、待ち時間の増加や休日開庁が困難となることも見込まれています。このような社会の変化に適切に対応するためには、デジタル技術の活用は急務であり、自治体DXの推進

が、市民の利便性を向上させるだけでなく、市の経営形態そのものを高効率化し、職員の重点配置や削減に大きく貢献することが見込まれています。自治体DXへの取組は全国の自治体が一斉に動き出しているところであり、本市もこの潮流に乗り遅れるわけにはいきません。

自治体DXは、各課業務の単なるICT化ではなく、縦割りでバラバラな各課の業務を、デジタル技術を用いて再構築することです。DXへの取組を中途半端なデジタル化とせず、本市の経営形態の根幹を革新するものとして推進するために、これを行財政改革2025の第一の柱として確実に取り組みます。

第一の柱 達成の指標	※
---------------	---

## 第二の柱

### 公民連携アウトソーシングの推進

人口減少社会の到来により、行財政改革による職員数削減とは別に、今後は職員の確保自体が難しくなっていくことが予想されています。しかし一方で、新型コロナウイルスや大規模自然災害等への対応でも明らかのように、自治体職員が担うべき役割は今後も更に増えることが予想されており、限られた職員数でも適切に対応できる組織運営が課題となっています。

この課題に適切に対応するためには、自治体DXの推進による業務の簡素化・高効率化と併せ、公民連携アウトソーシングが可能な業務の選別と、徹底的な推進が必要であり、これらを進めることで業務の役割分担が明確化され、限られた人材を、本来職員にしか担えない、職員が担うべき業務に集中することができるのです。

行政サービスの一部は、民間事業者等が専門の知識と経験、人材などを活かすことで、より質の高いサービスを提供できることが分かっています。現在本市で公民連携アウトソーシングが進んでいない対象事業は、様々な想いや課題が複雑に絡み合っているため、これまでの行財政改革においても先延ばしにされてきましたが、公民連携アウトソーシングの推進は、住民の福祉の増進と併せ、財政効果や職員削減効果が同時に得られることも期待されます。行財政改革2025では、公民連携アウトソーシングの推進を制度や組織を改革するものとして位置づけ、第二の柱として確実に取り組みます。

第二の柱 達成の指標	
---------------	--

### 第三の柱

#### 公共施設マネジメントの推進

行財政改革により制度や組織そのものを変革するためには、公共施設の運営見直しを避けては通れません。なぜならば、本市の公共施設の維持更新には、今後30年間で約1,400億円を要することが見込まれており、係る費用が他の行政課題と比較にならないほど大きく、維持管理にも相当な職員の確保が必要となるためです。

人口減少社会の到来により今後は、公共施設を利用する市民の減少や維持管理費となる市税収入の減、管理に携わる職員の減などが見込まれています。このため、施設の縮小や廃止、集約化などによる総量の抑制は全国の自治体共通の課題であり、本市でも、計画的に取り組んで行かなければ、持続可能な組織の運営は困難となります。また、不要となった跡地の利活用や売却などが、新たな財源確

保の点からも極めて重要となります。

一度建てられた公共施設の廃止や縮小には大きな抵抗もあると思いますが、本市が組織そのものを根幹から改革するために、公共施設マネジメントの推進を第三の柱とし、確実に取り組みます。

第三の柱 達成の指標	※
---------------	---

※何をどの程度やったら重点取組が進んでいると評価できるかを判断できるものを指標として設定したい。

## Ⅲ 行財政改革２０２５の運用

### 1 計画期間

行財政改革２０２５は、「小金井市第５次基本構想」（令和３年度～令和１２年度）の前期基本計画（令和３年度～令和７年度）における行財政改革の方針を定めるものとして、前期基本計画と同様に令和７年度（２０２５年度）までの計画とします。

### 2 推進体制

行財政改革２０２５の重点取組を確実に遂行するためには、旗振り役となる推進担当を取組ごとに据え、実行役である関係部署とがっちりスクラムを組んで取り組む必要があります。

特に、実務を担う関係部署とは、これまで以上に行財政改革を実行する強い意志を共有する必要があります。担当する職員には企画立案力や業務遂行力に加え、市民対応力やＩＴ活用力など多面的な能力が求められます。また、取組によっては特別チームの編成や外部人材の登用等も検討する必要があります。

このため、行財政改革２０２５の推進にあたっては、市最大の経営資源である人材を戦略的に適材適所に配置することを推進体制の基本とします。配置される職員には、行財政再建推進本部で決定した取組方針を明確に伝え、課の最重要課題として取り組んでもらいます。更に、その進行管理も行財政再建推進本部で行うことで、進捗状況や課題を共有し、条例設置の市附属機関である行財政改革審議会からも様々なご意見をいただきながら、確実に行財政改革を推進していきます。

### 3 行財政改革に取り組むための経営体質の強化

#### (1) 人材の育成

住民の福祉の増進には、行政サービスを提供する職員の質が極めて重要となります。また、住民の福祉の増進のための行財政改革には、適切な人材の確保と重点配置が不可欠となります。更に今後は、職員の減少に伴い、少数精鋭による組織運営が今まで以上に必要となることから、人材育成や専門的人材の活用などが組織運営上極めて重要となります。

行財政改革2025を成功させる鍵は**人材**にあると言っても過言ではありません。第3次小金井市人材育成基本方針が求める「何事も自分ごととして捉え、意欲的にチャレンジする職員」の育成に努め、同時に難題に対しては柔軟に期間限定の専門的人材を活用したり、プロジェクトチームなどで取り組むなどして、職員の力により行財政改革を実現させていきます。

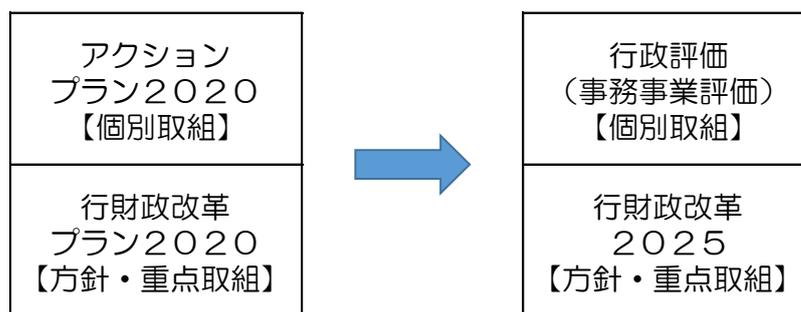
#### (2) 行政評価の再開

行財政改革2025では実施計画やアクションプランによる各課個別事業の進行管理は行いませんが、個別事業の質の向上と効率的な財政運営、説明責任の遂行等を引き続き図るため、各課が事業の検証に自ら取り組み、見直しを図るツールとなる行政評価（事務事業評価）を再開します。

行政サービスには「利益」のような絶対的な価値基準が無く、費用対効果では判断できない事業が数多くある一方で、事業の公平性や公正性、効果などは定期的に再検証する必要性があり、行政評価は、これらの検証を担当自らが行うことで、積極的に事業を見直し、住民の福祉の増進に繋げるツールです。

本市の行政評価は、平成24年度を最後に施策マネジメントへ移行しましたが、行財政改革2025に併せ再開することで、行財政改革へ取り組む職員の意識を改めて醸成し、第5次基本構想・前期基本計

画の施策の実現を目指します。

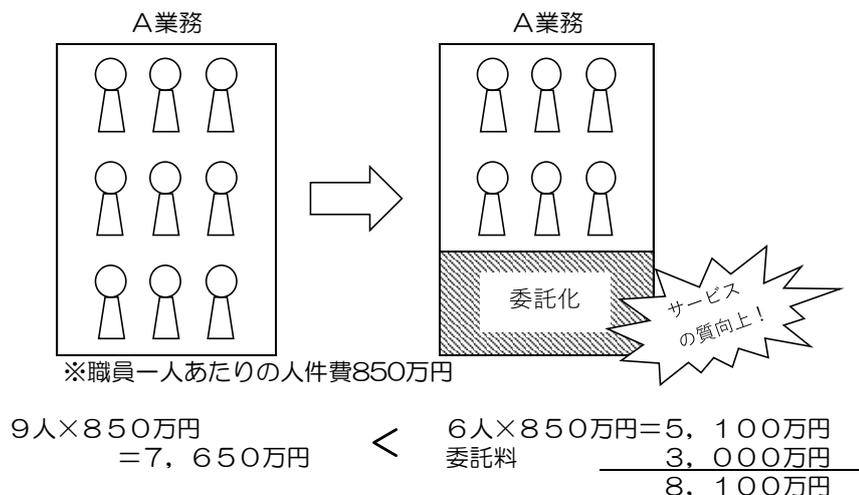


#### 4 行財政改革の成果に対する考え方

一般的に初期の行財政改革では、「量の改革」が求められていたことから、本市の行財政改革でも、歳入確保、歳出削減、職員数削減を測る定量的な目標値を設定し、アウトソーシングやコストカット、職員の非常勤職員化などに取り組んできました。しかし、四半世紀にわたり「量の改革」に取り組んだ結果、即効性のあるコストカットや職員数削減はある程度進んだことから、今後は、次のステージとして制度や組織の変革といった「質の改革」が必要となっております。これまでの行財政改革をダイエットで例えれば食事制限であり、体重や体脂肪率の減少を目標に行ってきたのに対し、これからの行財政改革は理想的な体型を求める筋力トレーニング等であり、筋力がつくことで体重（職員数や費用）が増加することもあるものの、基礎代謝（組織力）が上がることで自然と脂肪が燃焼（財政効果や職員数削減効果）し、より健康的で理想的な体を得ることができるものです。

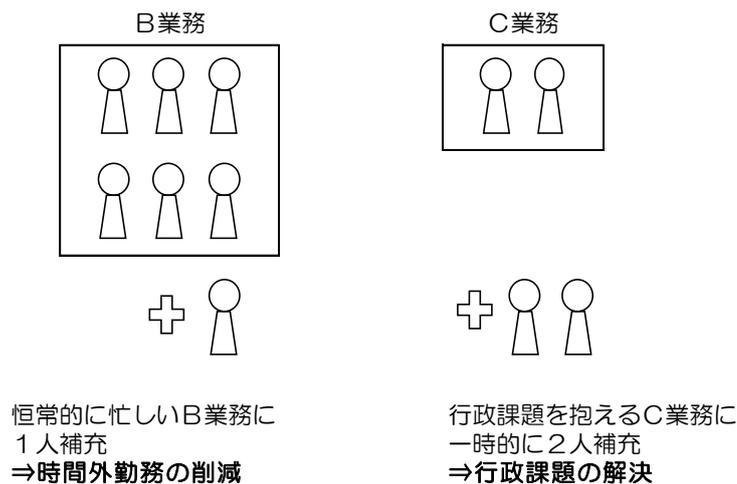
このことから、行財政改革の次のステージを目指す行財政改革2025では、制度や組織を改革するための3つの重点取組を確実に実行することで、住民の福祉の増進を図り続けることができる経営基盤の構築、「質の改革」に取り組みます。これにより、財政効果や職員数削減効果等の量的な効果は、数年遅れて自然と現れてくるものと見込みます。

◎9人で取り組んでいたA業務の一部を委託化して職員3人を削減した場合



A事業単独で考えると、サービスの質は向上したが、赤字で財政効果はないと考えがち。

しかし、A業務で生み出した職員をB業務、C業務に配分すると



C業務について行政課題が解決後に2人を、退職で欠員の出た業務に再配置退職に対し新規採用を行わなければ2人の人員削減となる。

## 5 進行管理

行財政改革において、PDCAによる進行管理は非常に重要な要素である一方、行財政改革2025の3本の柱である重要取組は、制度や組織の改革を目指す「質の改革」であることから、それぞれに紐づく個別取組についてはPDCAサイクルによる進行管理が可能なものと、これが馴染まない取組が混在しています。従って進行管理が可能

な個別取組の評価がそのままイコールで重点取組の評価とはならないことを踏まえ、進捗管理が可能な取組については個別でこれを行い、この結果を参考に3本の重要取組について、指標の達成度合いを測っていきます。

## 6 行財政改革プラン2020から2025への引継ぎ

行財政改革プラン2020の計画期間は令和3年3月末までであり、次期計画案は令和3年4月のスタートを予定していましたが、新型コロナウイルスによる影響などを受け、計画の策定が中断されたことにより、行財政改革2025策定までの間は、空白期間となっております。しかし、行財政改革は行政の経営手段の一つであり、プランは一定期間内の具体的な取組をまとめた実行計画であることから、計画の期間が切れたとしても、経営方針が変わらない限り行財政改革そのものは実行され続けます。例えば定員管理や公民連携アウトソーシングの推進、自治体DXや改善・改革運動の推進などはこの間も粛々と進めております。そして、これらの取組は、そのまま行財政改革2025の計画期間に入っても継続されます。これは、第1次行財政改革大綱から行財政改革2025まで、市の経営方針として行財政改革の推進が一貫していることを意味しています。

## IV 行財政改革2025の3本の柱

行財政改革2025の重要取組である3本の柱の取組の方向性について示します。柱は数字が小さい程優先順位が高くなります。

第1の柱		自治体DXの推進			
取組事項	①情報システムの標準化・共通化 ②マイナンバーカードの普及促進 ③行政手続きのオンライン化 ④AI・RPAの利用促進 ⑤テレワークの推進 ⑥セキュリティ対策の徹底				
主な戦略	○ ○ ○				
主な効果	(1)窓口申請業務のオンライン化 (2)窓口申請業務のワンストップ化 (3)電子決裁導入による文書管理業務の簡素化・効率化 (4)照会・回答業務の簡素化・効率化 (5)入札業務等におけるRPA等の活用 (6)庁内会議のオンライン化 (7)AIによる手書き文字のテキスト変換 (8)AIによる会議録テキストデータ変換 (9)RPAによるデータ入力・定型資料作成・確認・照合業務				
主なスケジュール					
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	

第2の柱		公民連携アウトソーシングの推進			
取組事項	①学校給食調理の委託化（学務課） ②学童保育所の委託化（児童青少年課） ③児童館の委託化（児童青少年課） ④公民館のセンター化（公民館） ⑤図書館の委託化（図書館） ⑥保険年金課の窓口業務委託化（保険年金課）				
主な戦略					
主な効果	(1)行政サービスの質の向上 (2)事務の効率化による人員の削減 (3)スケールメリットを生かした歳出削減				
主なスケジュール					
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	

第3の柱		公共施設マネジメントの推進			
取組事項	①公共施設の総量抑制 ②公共施設の集約化・複合化・用途変更 ③公共施設59施設63棟の長寿命化 ④社会教育関係施設20施設21棟の長寿命化				
主な戦略					
主な効果	(1)公共施設更新の縮減と平準化 (2)公共施設等の機能の維持 (3)安心かつ安全な公共サービスの提供 (4)公共施設等の多機能化・複合化 (5)資産の有効活用				
主なスケジュール					
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	
	総合管理計画、個別計画による				

## V その他

### 1 継続事項

行財政改革2025では「質の改革」を主眼に、特に重要な取組を3つに絞り、集中して戦略的に取り組んでいきます。一方で、これまでの行財政改革において課題として残されてきた重要な取組や継続すべき取組についても、住民の福祉の増進のためには引き続き取り組んでいく必要があります。従いまして、これらの取組については柱には据えないものの、引き続き各部が中心となって取り組んでいきます。

#### (1) 組織改正

本市は、平成19年度以降大きな組織改正を行っていないことから、新たな行政サービスの提供や社会情勢の変化等に対応するために、組織改正の必要性が認められます。組織改正により人員配置が見直され、人員を適材適所に戦略的に配置することができれば、行政課題が解決されるだけでなく、恒常的に忙しい部署の時間外勤務の削減、重点取組推進の加速なども期待されます。また、余剰人員を生み出すことができれば、将来的には職員数の削減にも繋がります。

#### (2) 補助金等の見直し

平成30年3月に策定した補助金等の見直し基準に基づき、公平性、公正性、公益性、重要性、効果性の5つの観点から補助金の見直しを実施します。補助開始から一定期間が経過した補助金は、その必要性を再検証し、廃止、縮小、再構築等を行うことで歳出削減が図られ、新たな住民の福祉の増進へ予算を振り向けることができます。

#### (3) 債権管理の強化

市税の滞納整理を推進するとともに、税以外の債権管理を段階的に強化して、税収等の歳入の確保に努めます。

(4) **改善・改革運動「C o C oからチャレンジ・こがねい」の実施**  
行財政改革に対する職員一人ひとりの理解を高め、取組を促進し、職場風土を変えていくために、職員・職場から改善・改革を進める取組を推進します。

(5) **受益者負担の適正化**

超少子高齢化社会の到来により税収の減が確実視される中、行政サービスを維持し、受益者と非受益者の公平性を確保するためには、一定の受益者負担を求めることについてはご理解いただけるものと認識しています。

平成30年3月に策定した受益者負担基準に基づき、効率性の確保、公平性の確保、歳入の確保、妥当性の確保の原則から使用料・手数料等の適正な受益者負担を求めます。

小金井市行財政改革審議会の設置について

1 内容

令和4年8月以降、小金井市行財政改革審議会（以下「行革審議会」という。）を新たに設置する。なお、組織等については、行財政改革市民会議（以下「市民会議」という。）の10期（20年以上）にわたる実績を一定踏まえたものとする。

2 設置目的・理由

社会的な価値観の変化に対応し、住民の福祉の更なる増進を図ることを目的に、持続可能な経営基盤を確立する過程において本市が推進すべき行財政改革について、附属機関による調査審議が必要なため。

3 諮問事項

行財政改革の推進に関する重要事項

※ 行財政改革の基本的な方針の策定に関すること等を想定している。

4 行財政対策審議会及び市民会議の廃止について

行財政対策審議会（以下「対策審議会」という。）及び市民会議は、行革審議会と設置目的及び位置付けが異なるため廃止する。

【参考】行革審議会、対策審議会及び市民会議の設置目的等

附属機関等の名称	位置付け	時代背景・設置目的
行革審議会	市の附属機関	<u>社会全体の価値観が大きく変化している中で、住民福祉の増進を目的に行財政改革を推進するため、附属機関における調査審議が必要</u>
対策審議会 (昭和54年度設置)	市の附属機関	高度経済成長が終わりを迎え、 <u>市の行財政の改善を図ることを目的に設置</u> ⇔ <u>時代背景及び当時の「市の行財政」の在り方が現在と異なる。</u>
市民会議 (平成8年度設置)	市長の私的諮問機関	急激な財政再建が必要な時代に、 <u>市の行財政改革について助言する目的で、私的諮問機関として設置</u>

5 スケジュール（予定）

令和4年 2 月 令和4年第1回定例会に行革審議会条例案提出  
 4月1日 行革審議会条例施行、対策審議会廃止  
7 月 末 第10期市民会議委員任期満了、市民会議廃止  
 8～9月 行革審議会 委員公募・選考等  
10～12月 行革審議会委員委嘱及び第1回会議開催  
 令和5年 1～3月 第2回会議開催