

## 小金井市行財政改革市民会議（第8回）次第

日時 令和元年9月11日（水）

午後6時00分から

場所 市民会館萌え木ホールB会議室

1 アクションプラン2020の進捗チェックについて（18:00～18:30）

2 アクションプラン2020の改定について（18:30～19:00）

3 第9期行財政改革市民会議の提言について（19:00～20:00）

4 その他

- 提言の予定日時
- 第10期市民会議委員の選考スケジュールの見通し

### ※ 配布資料

資料1 アクションプラン2020進行管理シート（令和元年度上半期分）

資料2 アクションプラン2020の改定について

資料3 第9期行財政改革市民会議の提言について

## アクションプラン2020進行管理シート（令和元年度上半期分）

### ■ 記載内容

#### R元年度上半期の取組 (D)

取組項目ごとの、令和元年度上半期の計画（P）に対する、令和元年9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！ 税収等の確保

取組項目	担当部署	計画(P) R元上半期	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
			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	問題なく推進している。	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	長期計画審議会の設置・検討	検討の実施	A	問題なく推進している。	なし
徴収引継(債権管理の推進)	行政経営担当	③庁内検討	納税課との協議	実施に向けた課題の整理	A	納税課と協議して、実施に向けた課題及び大まかな検討スケジュール等を共有できているため。(9月末時点の予定)	徴収引継の対象となる介護福祉課等も含めた協議に入る。
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	上期では、公売をする案件がなかったが、後期では、搜索などを実施しながら公売に向け取り組んでいく。	公売を実施できるよう搜索などに取り組む。
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	市税収納率の維持ができた。	なし
徴収困難な市債権引継ぎ	納税課	①調査	他市調査	他市取組状況	A	他市の状況が把握できた。	なし
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)

# 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) R元上半期	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
			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	制度変更の対応	寄付金の募集強化	A	ポータルサイトを利用し、募集強化を図った。	なし
寄付金の募集強化の仕組みづくり	行政経営担当	③庁内検討	コミュニティ文化課との協議	はけの森美術館での早急なGCF実施は困難であることが判明した。	B	はけの森美術館でのGCF実施が可能か協議したが、実施に向けた検討まで至らなかったため。	・実現可能事業の抽出 ・準備及び実施スケジュール整理
広告等の活用推進	行政経営担当	⑦実施	スポーツ振興担当との情報共有	検討状況の把握	B	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的に実施されているものの、新たな取組の実施には至っていないため	新たな取組の検討
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	業者ヒア実施 他市事例研究	他市事例を参考に業者と協議	B	総合体育館については結論を見たが、栗山公園健康運動センターについては調査の段階である。	引き続き調査を行う。

### 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 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) R元上半期	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
			取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
各部・各課コスト管理の推進	行政経営担当	⑦実施	・市議会での新たな事務事業評価に係る勉強会実施 ・多摩26市行政評価実施状況調査の実施	・事務事業評価の事例等の市議会との共有 ・多摩26市の行政評価実施状況調査結果	C	新たな事務事業評価に向けた検討や学習会の実施等は進んでいるものの、実施には至っていないため	新たな事務事業評価に向けた市議会、庁内の情報共有、対象及び情報等の検討
地方公会計の整備	財政課	⑧推進	H30財務書類作成作業を開始	H29財務書類の錯誤修正	A	H30財務書類の作成に向け、積極的に推進しているため。	なし
主管課契約事務の見直し	管財課	⑦実施	主管課契約事務拡大実施・問合せ対応	事務の効率化	A	各課の問合せへの対応、研修の実施等により、順調に進んでいる。	なし
新たな入札契約方式(DB・DBO等)の活用促進	管財課	⑧推進	継続	DBに係る入札公告1件実施	B	4月にDBに係る入札公告を行ったが、参加申請者数が指定要件を満たさず、中止としたため。	要件を見直し、R元年度下半期に別途入札を行う。
低未利用地の活用・処分	管財課	⑧推進	継続	処分3件実施	A	3件の処分を迅速に行った。	なし
地方公会計の整備	管財課	⑧推進	継続	なし	B	関係各課連携し、業務を推進している。	連携を密にする。
地方公会計の整備	会計課	⑧推進	平成30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	規定のスケジュールどおりに進行している	なし
開票事務の迅速化	選挙管理委員会事務局	⑦実施	天地表裏反転ユニットの導入を実施	開披のみの時間数の比較は困難だが、開披作業の効率化に寄与した。	A	諸条件の差異により単純比較はできないが、投票用紙の天地表裏を揃える作業を機械化することで、作業の効率化が可能となった。	なし
特別会計の健全化	保険年金課	⑧推進	継続実施	法定外繰入金金の削減	A	財政健全化計画どおり実施しているため。	なし
低未利用公園等の活用	環境政策課	③庁内検討	・庁内照会 ・公園審査会 ・隣接地権者と協議中	なし	B	現在、調整中であり実施には至っていない。	引き続き活用に向けて進めていく。
街路灯電気料金の一括払い	交通対策課	⑦実施	他市事例参考に実施	経費削減	A	他市事例を参考に課内検討等を行い、実施に至ったため。	なし
撤去自転車保管所の見直し	交通対策課	⑦実施	土地所有者と協議し、6月末返還	経費削減	A	土地所有者と協議し、返還に至ったため。	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	課内検討とともに視察実施	2市視察	C	26市調査を実施したが、具体的な業務整理に至らなかったため	視察を踏まえ業務整理の検討を実施する

取組項目	担当部署	計画(P)	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R元上半期	取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由	
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ため	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)**

# 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) R元上半期	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
			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	市民課窓口委託の実施	新たな公民連携アウトソーシングの推進	A	市民課窓口業務委託及び学校施設の管理業務委託の前倒し実施など、新たな公民連携アウトソーシングが推進されている。	・新たな公民連携アウトソーシングの推進 ・基本方針のさらなる周知
窓口改革の推進(市民課窓口委託等)	行政経営担当	⑦実施	市民課窓口業務委託の開始	市民課窓口業務委託の開始	A	計画どおり市民課窓口業務委託が開始された。	窓口業務委託の安定及び総合案内業務の委託
総合案内業務の見直し	行政経営担当	③庁内検討	なし	なし	C	併せて検討していた市民課窓口委託を優先して行うこととし、それを踏まえて検討することとなっているため。	市民課窓口委託の業務安定の上で、庁内検討を行う。
秘書業務の一部派遣化	広報秘書課	③庁内検討	行政経営担当及び職員課と協議中	派遣化にあたっての課題の抽出	A	予定どおり関係各課と協議を進めている。	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	⑥試行	継続	課題の明確化	B	新たな業務見直し等検討	必要な情報提供を適宜行う。
施設警備委託	管財課	⑨検証	継続	施設管理員を削減	A	なし	なし
収納・振込業務の効率化	会計課	⑤準備	口座振替の電送化について導入準備中	令和元年10月中の導入見込みが立った	A	当初、令和2年度の導入予定だったものが早まった	なし
市民課窓口委託	市民課	⑦実施	4月～フロア・郵送業務委託開始、6月～窓口受付・証明発行業務委託開始	正職員3人ほか一部非常勤嘱託職員、臨時職員	A	予定どおり、4月以降順次委託業務の開始ができたため、8月異動のタイミングで3人減員実施	窓口委託開始から間もないため、引き続き受託事業者側と協議を行い、マニュアル等の改善に取り組む。
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	多摩地区内市立美術館の体制等の状況をもとに運営方法の検討を行った。	課内検討の結果、結論を得るに至っていない。	B	業務見直しの方向性を検討したが、結論を得ていないため。	下半期中にさらに業務見直しの方向性について検討し、整理を行う。
環境楽習館の運営方法見直し	環境政策課	③庁内検討	H30年度中に検討を終え、R元年度から実施	645千円の財政効果	S	運営の見直しを半年前倒して実施	実施済のためR元年度上半期を実施とする。
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	事例の調査	方向性の整理	C	検討は進めているが、方法などの結論が出せていないため。	庁内検討に進めるように早急に検討を行う。
市立保育園の民営化(2園)	保育課	④審議会等	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。	引き続き対応を続ける。
学童保育所委託(1所)	児童青少年課	①調査	入所見込数の試算大規模化対策の検討	入所見込数の把握	A	入所見込み数の試算と大規模化対策の検討を行った	なし
児童館業務委託	児童青少年課	②課内検討	公民館の進捗状況を確認	公民館の状況を把握	B	職場協議を開催、その後、公民館の状況を把握した	他市の状況、老朽化施設の状況など、総合的な視点で課内検討を行う。

取組項目	担当部署	計画(P) R元上半期	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)	
			取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由		
民間活用による駐輪場整備	交通対策課	⑧推進	未実施	なし	C	駅周辺に駐輪場として整備できる土地がないため未実施となった。	駅周辺に駐輪場として整備できる土地がないため、取組項目を継続するか検討を要する	
施設管理業務の委託化	庶務課	⑦実施	2校の委託化を実施	4人の非常勤嘱託職員を削減	S	委託予定1校、プラス1校を前倒し、合計2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	③庁内検討	・庁内調整 ・職員団体との協議 ・みんなの給食委員会等	・委託方針の策定 ・職員団体への提案及び協議の開始	A	予定どおり進捗しているため。	・関係者に引き続き丁寧な説明等を行う。	
市テニスコート場の指定管理者委託の導入	生涯学習課	②課内検討	平成30年度に検討を完了しているため、評価不可					
図書館業務委託	図書館	⑤準備	関係部署との協議を実施	進捗の確認	A	現在の委託館も含めて、分室の更なる公民連携・市民協働の推進に向けて準備を進めている。	なし	
公民館センター化・業務委託	公民館	④審議会等	検討スケジュールに従い検討委託内容検討	なし	B	検討をしているが、結論を得ていない。	中長期策定スケジュールに従い検討を進める。	

**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 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) R元上半期	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
			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	なし	なし	B	受益者負担基準等に依り庁内手続きなど準備を行うが、現状冊子の量感が未定のため特段準備することはない。	具体的な準備段階に入った際の手続き等の整理を行う。
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の上での検証・見直し等は行っていないため。	現在検討中の新たな事務事業評価における実施を含め、財政課と連携していく。
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	道路管理課による占用料見直しの準備	A	基準を踏まえた見直しは個別に進められた。	なし
給付水準の見直し	行政経営担当	⑦実施	課内検討	給付水準適性化の課題及び手続きの検討	C	給付水準見直しの方針案等を行財政改革市民会議に諮るには至らなかったため。	給付水準見直しの方針案をまとめ、行財政再建推進本部及び市民会議での検討を行う。
委員会、審議会の報酬見直し	行政経営担当	⑦実施	課内検討	報酬引き下げの影響と対応策の検討	C	課内検討中であり、審議会等に諮るには至らなかったため。	企画政策課と連携し、市民参加の在り方を踏まえて引き続き検討する。
新基準に基づく補助金等の見直し	財政課	⑤準備	行政経営担当との調整	補助金等の見直し方法の意見交換	B	新たな事務事業評価において補助金等を見直すことを含め、行政経営担当で今後の進め方を検討中であるため。	現在検討中の新たな事務事業評価における実施を含め、行政経営担当と連携していく。
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	所管する補助金の補助割合の調査に基づき、補助金のあり方について検討を行った。	課内検討の結果、結論を得るに至っていない。	B	業務見直しの方向性を検討したが、結論を得ておらず、また、他自治体の状況も確認する必要があると考えるため。	文化行政に係る補助金のあり方について下半期も引き続き検討を行い、庁内検討に進めるよう整理を行う。
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	他市調査をもとに、集会施設使用料の状況を確認した。	課内検討の結果、結論を得るに至っていない。	B	集会施設以外の受益者負担に関することを含めて検討を継続することとした。	下半期中も引き続き検討し、整理を進める。
新基準に基づく受益者負担の見直し	市民税課	②課内検討	他市の証明書発行手数料の研究	平成31年4月時点での他市の状況	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	②課内検討	課内検討に資する資料を収集	なし	B	庁内の他の減免事項との比較検証するため、資料収集を行った。	下半期に向け、検証していく予定。
新基準に基づく補助金等の見直し	地域福祉課	⑥試行	要綱改正し、4月より施行	申請団体の公平性が担保された	A	補助金等検討委員会で見直しの承認を受け、4月に改正要綱を施行した	なし

取組項目	担当部署	計画(P) R元上半期	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
			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・受益者負担・給付水準の見直し	自立生活支援課	⑦実施	実施の準備	方向性の整理	C	実施に向けて検討は進めているが、実施には至っていないため。	実施に向けて具体的な検討を行う。
更なるがん検診の有料化	健康課	⑨検証	大腸がん検診、子宮がん検診の有料化の検証を実施	昨年度実績数値の把握	B	大腸がん、子宮がんの有料化を実現できたものの、受診者数が前年度を下回るものもあるため。	受診率向上のため、周知方法等の工夫を図る。
保育料の見直し	保育課	⑦実施	段階的改定をH31.4実施	受益者負担の適正化	A	改正条例に基づきH31.4に改定を行った。	R1.10に予定されている幼児教育無償化対応
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。	予算にて見直し内容を反映させること
道路占用料の見直し	道路管理課	⑤準備	議会上程準備 占用企業者との意見交換	条例改定に向けた準備ができた	A	上程準備について、計画どおり行っている。	占用企業者と意見交換後、第4回定例会に上程する。
就学援助の見直し	学務課	⑨検証	見直しに基づく就学援助の実施	見直しに基づく就学援助の円滑な実施	A	予定どおり進捗しているため。	地域的に認定率が低いことを含めた今後の方向性の検討
新基準に基づく補助金等の見直し	指導室	⑦実施	継続実施	明確な基準による補助金執行	A	昨年度改正した補助金要綱に基づいて、適切に補助金執行を行うことができている。	なし
上水公園運動施設の有料化	生涯学習課	⑤準備	利用団体ヒア実施	体協加盟の利用団体へのヒアを完了	B	利用団体の意向確認を終え、それらを踏まえた更なる検討が必要。	引き続き調査を行う。
公民館有料化	公民館	④審議会等	検討スケジュールに従い検討 減免規定検討	なし	B	検討しているが、結論を得ていない。	中長期策定スケジュールに従い検討を進める。

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 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)	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
		R元上半期	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	定員管理計画を見直した。	定員管理計画の改定	A	定員管理計画を改定し、職員の適正化及び重点配置を行った。	なし
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	②課内検討	後述⑧と併せ検討	検討結果	A	後述⑧と併せ職場協議を開催し、結果をまとめた。	類団差異は年度により有無が生じている。
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	⑤準備	素案作成	業務見直し(素案)	A	素案を作成し、課内にて説明を実施	引き続き課内で丁寧な合意形成を図っていく。

### 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 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) R元上半期	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
			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	目標及び取組を明確化の上、全庁で推進	・時間外勤務抑制の意識徹底	B	取組を推進しているものの、時間外勤務時間数が目標時間を上回っているため。	・目標達成に向けた重点項目等の取組の徹底
改善改革運動の実施・推進	行政経営担当	⑥試行	課内検討	実施要綱の検討	B	改善改革運動の試行を踏まえ、本実施に向けた準備を進めているが、要綱制定及び庁内説明会等が予定よりも遅れているため。	早急に要綱を制定するとともに、実施スケジュール等を庁内に周知する。
派遣研修の実施	職員課	⑧推進	継続実施	1件	A	東京都への派遣研修を実施したため。	なし
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)

# 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) R元上半期	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)	
			取組の経過	得られた成果	評価	評価の理由		
職員の非常勤化(職員1→非常勤職員1)	企画政策課	③庁内検討	平成30年度に検討を完了しているため、評価不可					
非常勤化等の推進(働き方改革)	行政経営担当	⑧推進	・検討指示取組の検討の推進 ・会計年度任用職員制度導入に伴う検討	・検討指示取組の検討結果 ・会計年度任用職員の職務の検討	A	5つの部署で検討指示取組の検討が進められ、一部業務の会計年度任用職員化が進められる方向となった。	会計年度任用職員の活用に向けた各課における職務の見直しの推進	
職員の非常勤化(職員2→非常勤職員3)	職員課	⑦実施	非常勤化実施	職員1名削減	A	非常勤化を実施したため。	なし	
職員の非常勤化(職員2→非常勤職員2)	会計課	⑦実施	H30年度に1名、R1年度に1名、段階的に非常勤化を推進中	1名の非常勤化を実施	A	規定のスケジュールどおりに進行している	なし	
職員の非常勤化	選挙管理委員会事務局	②課内検討	課内検討を実施	計画どおり課内検討は実施したが、検討した結果、非常勤化は困難という結論に至った。	A	比較対象の東久留米市は、H30.10.1現在本市と同じ4人体制であり、実務を鑑みても非常勤職員では選挙時の対応が困難なため、非常勤化は困難との結論に至った。	なし	
職員の非常勤化	保険年金課	②課内検討	未実施	なし	C	今年度施行の新たな制度に係る業務量等把握中のため。	他市状況を係内で共有し業務分担の内容を検討	
職員の非常勤化(職員1→非常勤職員1)	市民税課	②課内検討	検討指示取組として検討	検討結果	A	職場協議を開催し、結果をまとめた。	市民サービスの維持、向上に資するよう、更なる検討を要す。	
職員の非常勤化(職員1→非常勤職員1)	納税課	⑦実施	非常勤化実施	職員1名削減	A	計画どおり実施し支障なく業務を遂行している。	なし	
職員の非常勤化(職員1→非常勤職員1)	ごみ対策課	⑦実施	非常勤化実施	職員1名削減	A	非常勤化を計画どおり実施	なし	
職員の非常勤化	保育課	②課内検討	課内検討できなかった	なし	C	まずは時間外勤務の抑制を優先し、正規職員の非常勤化を検討できなかった。	課内検討の早期実施	
職員の非常勤化(職員1→非常勤職員2)	児童青少年課	②課内検討	非常勤化を1年前倒して実施の検討	再検討結果報告書提出	A	職場協議・課内検討の結果、実現のための要件付きの内容でまとめた。	R2年度上半期を実施とする。	
職員の非常勤化(職員1→非常勤職員1)	庶務課	⑦実施	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) R元上半期	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
			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)**

# 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) R元上半期	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
			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	課内検討	検討課題及びスケジュールの整理	C	検討課題及びスケジュールを行政経営担当として検討したが、庁内検討に至らなかったため。	庁内にヒアリングの上、行財政再建推進本部で方針を策定していく。
給与業務の一元化	職員課	⑦実施	給与業務の一元化を実施	業務の効率化	A	計画どおり実施できたため。	なし
給与事務の移管	庶務課	⑦実施	4月1日から本格実施した	職員課へ給与事務を移管した	A	業務については支障なく遂行している。	なし
契約事務の管財課への移管又は主管課契約の拡大	庶務課	⑦実施	4月1日から本格実施した	庶務課契約が主管課契約の拡大によりなくなった	A	業務については支障なく遂行している。	なし

### 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 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) R元上半期	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
			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(平成30年度分及び令和元年度上半期分)	進行管理シートの作成及び公表	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の進行管理(平成30年度分及び令和元年度上半期分)	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。	進行管理シートの改善等を行い、進捗チェックを行いやすくする取組を行う必要がある。
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	行財政改革推進調査特別委員会、行財政改革市民会議、市報、市HP	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、取組の推進を図った。	なし

### 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 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) R元上半期	R元年度の取組(D)		今期の評価(C)		改善事項(A)
			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	・職場協議 ・計画の更新	令和元年度版を策定した。	A	アクションプラン2020を予定どおり改定して、新規取組を積み上げた。	目標実現に向けた更なる取組の積み上げ
行財政改革プラン2025(仮称)策定	行政経営担当	③庁内検討	行財政再建推進本部	策定スケジュールの検討	A	・行財政改革プラン2025の策定スケジュールを提示した。また、行財政改革市民会議の提言の準備が進められている。(9月末時点の予定)	行財政改革市民会議の提言も踏まえて、課題等を整理した策定方針を策定する。

## 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の改定について

取組項目	課名	種別	時点	H29	H30	R1	R2	R3以降			
<b>②新たな財源等の確保</b>											
広告等の活用推進	行政経営担当	延伸	平成29年9月策定時	⑧推進	→	②課内検討	④審議会等	⑦実施	⑧推進	→	→
			平成30年9月改定時	⑧推進	→	②課内検討	④審議会等	⑦実施	⑧推進	→	→
			令和元年9月改定時	⑧推進	→	②課内検討	④審議会等	⇒	⇒	⑦実施	⑧推進
<b>③コスト管理・特別会計等健全化の推進</b>											
各部・各課コスト管理の推進	行政経営担当	延伸	平成29年9月策定時		①調査	③庁内検討	⑤準備	⑦実施	⑧推進	→	→
			平成30年9月改定時		①調査	③庁内検討	⑤準備	⑦実施	⑧推進	→	→
			令和元年9月改定時		①調査	③庁内検討	⑤準備	④審議会等	⇒	⇒	⇒
公用車の削減	管財課	新規	平成29年9月策定時								
			平成30年9月改定時								
			令和元年9月改定時					記載内容調整中			
放置自転車撤去業務の見直し	交通対策課	延伸	平成29年9月策定時								
			平成30年9月改定時			①調査	②課内検討	③庁内検討			
			令和元年9月改定時			①調査	②課内検討	⇒	⇒	③庁内検討	
高架下の活用（駐輪場・保管所）	交通対策課	延伸	平成29年9月策定時								
			平成30年9月改定時			②課内検討	③庁内検討	→			
			令和元年9月改定時			②課内検討	③庁内検討	→	⇒	⇒	⇒

取組項目	課名	種別	時点	H29	H30	R1	R2	R3以降				
<b>④公民連携アウトソーシングの推進</b>												
総合案内業務の見直し	行政経営担当	延伸	平成29年9月策定時									
			平成30年9月改定時		③庁内検討	→	→					
			令和元年9月改定時		③庁内検討	→	→	⇒	⇒	⇒		
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	延伸	平成29年9月策定時		①調査	②課内検討	⑤準備	⑥試行	→	⑦実施		
			平成30年9月改定時		①調査	②課内検討	⑤準備	⑥試行	→	⑦実施		
			令和元年9月改定時		①調査	②課内検討	⑤準備	⇒	⇒	⇒	⇒	
市民課窓口委託	市民課	語句整備	平成29年9月策定時	②課内検討	③庁内検討	⑤準備	→	⑦実施	⑨検証	⑧推進	⑨検証	新庁舎における実施は別途検討
			平成30年9月改定時	②課内検討	③庁内検討	⑤準備	→	⑦実施	⑨検証	⑧推進	⑨検証	新庁舎における実施は別途検討
			令和元年9月改定時	②課内検討	③庁内検討	⑤準備	→	⑦実施	⑨検証	⑧推進	⑨検証	新庁舎移転後については実施をふまえて検討
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	延伸 実施未定	平成29年9月策定時		①調査	②課内検討	→	③庁内検討	④審議会等	⑤準備	→	⑦実施
			平成30年9月改定時		①調査	②課内検討	→	③庁内検討	④審議会等	⑤準備	→	⑦実施
			令和元年9月改定時		①調査	②課内検討	→	⇒	⇒	③庁内検討	⇒	(削除)
環境楽習館の運営方法見直し	環境政策課	展開	平成29年9月策定時	②課内検討	③庁内検討	⑤準備	⑦実施					初回3年で見直し
			平成30年9月改定時	②課内検討	③庁内検討	⇒	⇒	⇒				(削除)
			令和元年9月改定時	②課内検討	③庁内検討	→	→	⑦実施				
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	延伸 実施未定	平成29年9月策定時	①調査	②課内検討	→	③庁内検討	⑤準備	→	→	→	⑦実施
			平成30年9月改定時	①調査	②課内検討	→	③庁内検討	⑤準備	→	→	→	⑦実施
			令和元年9月改定時	①調査	②課内検討	→	③庁内検討	⑤準備	→	→	→	(削除)
民間活用による駐輪場整備	交通対策課	推進未定	平成29年9月策定時									
			平成30年9月改定時	⑧推進	→	→	→	→	→	→	→	
			令和元年9月改定時	⑧推進	→	→	→	記載内容調整中				

取組項目	課名	種別	時点	H29		H30		R1		R2		R3以降
収納・振込業務の効率化	会計課	展開	平成29年 9月策定時		①調査	②課内検討	③庁内検討	⑤準備	⑦実施			
			平成30年 9月改定時		①調査	②課内検討	③庁内検討	⑤準備	⑦実施			
			令和元年 9月改定時		①調査	②課内検討	③庁内検討	⑤準備	⑦実施	⑤準備	⑦実施	
市テニスコート場の 指定管理者委託の 導入	生涯学習課	完了 (不実施)	平成29年 9月策定時		②課内検討	⑤準備	→	⑦実施				
			平成30年 9月改定時		②課内検討	⇒	⇒	⇒				
			令和元年 9月改定時		②課内検討	→	→	(削除)				
図書館業務委託	図書館	延伸	平成29年 9月策定時	④審議会等	→	②課内検討	③庁内検討					
			平成30年 9月改定時	④審議会等	→	②課内検討	③庁内検討	⑤準備	⇒			
			令和元年 9月改定時	④審議会等	→	②課内検討	③庁内検討	⑤準備	→	⇒	⇒	
公民館センター化・ 業務委託	公民館	延伸	平成29年 9月策定時	①調査	②課内検討	④審議会等	⑤準備	⑦実施				
			平成30年 9月改定時	①調査	②課内検討	⇒	④審議会等	⇒	⑤準備			
			令和元年 9月改定時	①調査	②課内検討	→	④審議会等	→	⇒	⑤準備	⇒	
学校給食調理業務 の更なる委託	学務課	展開	平成29年 9月策定時			②課内検討						
			平成30年 9月改定時			②課内検討	③庁内検討	⇒				
			令和元年 9月改定時			②課内検討	③庁内検討	→	⇒	⑤準備	⇒	R3.4.1 2校実施
⑤補助金・受益者負担・給付水準の適正化												
給付水準の見直し	行政経営 担当	延伸	平成29年 9月策定時		②課内検討	④審議会等	⑦実施	⑧推進	→	→	→	5年毎に見直し
			平成30年 9月改定時		②課内検討	⇒	④審議会等	⑦実施	⑧推進	⇒	⇒	5年毎に見直し
			令和元年 9月改定時		②課内検討	→	④審議会等	⇒	⇒	⑤準備	⇒	⇒
委員会、審議会の報 酬見直し	行政経営 担当	延伸	平成29年 9月策定時		②課内検討	④審議会等	→	⑦実施	⑧推進	→	→	
			平成30年 9月改定時		②課内検討	④審議会等	→	⑦実施	⑧推進	→	→	
			令和元年 9月改定時		②課内検討	④審議会等	→	⇒	⇒	⇒	⇒	

取組項目	課名	種別	時点	H29		H30		R1		R2		R3以降
新基準に基づく補助金等の見直し	コミュニティ文化課	延伸	平成29年9月策定時		①調査	②課内検討	→	③庁内検討	⑤準備	⑦実施	→	
			平成30年9月改定時		①調査	②課内検討	→	③庁内検討	⑤準備	⑦実施	→	
			令和元年9月改定時		①調査	②課内検討	→	⇒	⇒	③庁内検討	⇒	
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	延伸	平成29年9月策定時		①調査	②課内検討	→	③庁内検討	⑤準備	⑦実施	→	
			平成30年9月改定時		①調査	②課内検討	→	③庁内検討	⑤準備	⑦実施	→	
			令和元年9月改定時		①調査	②課内検討	→	⇒	⇒	③庁内検討	⇒	
新基準に基づく受益者負担の見直し	市民税課	延伸	平成29年9月策定時		①調査	②課内検討	⑤準備	⑥試行				
			平成30年9月改定時		①調査	②課内検討	⇒	⇒	⑤準備	⑥試行		
			令和元年9月改定時		①調査	②課内検討	→	→	⇒	⑤準備	⑥試行	
上水公園運動施設の有料化	生涯学習課	延伸	平成29年9月策定時				①調査	⑤準備	→	⑦実施		
			平成30年9月改定時				①調査	⑤準備	→	⑦実施		
			令和元年9月改定時				①調査	⇒	⇒	⇒	⇒	
公民館有料化	公民館	延伸	平成29年9月策定時	①調査	②課内検討	④審議会等	⑤準備	⑦実施				
			平成30年9月改定時	①調査	②課内検討	⇒	④審議会等	⇒	⑤準備			
			令和元年9月改定時	①調査	②課内検討	→	④審議会等	→	⇒	⑤準備	⇒	
新基準に基づく補助金等の見直し	指導室	誤植修正(前倒し)	平成29年9月策定時			②課内検討	④審議会等	⑦実施	⑨検証			
			平成30年9月改定時			②課内検討	④審議会等	⑦実施	⑨検証			
			令和元年9月改定時			⑦実施						
⑧多様な任用形態の活用												
職員の非常勤(会計年度任用職員)化(職員1→非常勤(会計年度任用)職員1)	企画政策課	完了(不実施)	平成29年9月策定時	①調査	→	②課内検討	→	③庁内検討	→	⑦実施	⑧推進	
			平成30年9月改定時	①調査	→	②課内検討	→	③庁内検討	→	⑦実施	⑧推進	
			令和元年9月改定時	①調査	→	②課内検討	→	(削除)	(削除)	(削除)	(削除)	

取組項目	課名	種別	時点	H29		H30		R1		R2		R3以降		
職員の会計年度任用職員化	資産税課	新規	平成29年 9月策定時											
			平成30年 9月改定時											
			令和元年 9月改定時						①調査	②課内検討	⇒	※可能性を類似市の視察調査を行い検証する。		
⑨組織機構の改革														
新庁舎竣工を目途とした組織改正	行政経営担当	延伸	平成29年 9月策定時		③庁内検討	⑤準備	→	→	→	→	→	→	新庁舎竣工時実施	
			平成30年 9月改定時		③庁内検討	→	→	→	→	⑤準備	→	→	→	新庁舎竣工時実施
			令和元年 9月改定時		③庁内検討	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
契約事務の管財課への移管又は主管課契約の拡大	庶務課	完了	平成29年 9月策定時	②課内検討	→	③庁内検討	→	⑦実施	→	→			事務の移管・見直しに併せて1人非常勤化	
			平成30年 9月改定時	②課内検討	→	③庁内検討	→	⑦実施	→	→			事務の移管・見直しに併せて1人非常勤化	
			令和元年 9月改定時	②課内検討	→	③庁内検討	→	⑦実施	(削除)	(削除)			(削除)	
⑩進行管理の強化														
行財政改革プラン2025(仮称)策定	行政経営担当	延伸	平成29年 9月策定時			②課内検討	→	③庁内検討	→	④審議会等	⑦実施			
			平成30年 9月改定時			②課内検討	→	③庁内検討	→	④審議会等	⑦実施			
			令和元年 9月改定時			②課内検討	→	⇒	③庁内検討	④審議会等	⑦実施			

令和元年9月11日

今後の小金井市の行財政の在り方について（提言）

～「小金井市行財政改革プラン2025」（仮称）策定に向けて～  
（案）

令和元年11月 日

小金井市行財政改革市民会議  
（第9期）

## 目次

はじめに	1
1. 「未来をひらく小金井市改革」の新展開	2
(1) 小金井市の行財政は改革されたか？	2
(2) 「スマート自治体」と「自治体3.0」	2
(3) 「自治体経営新時代」を目指して	3
2. 行財政改革プラン2020の成果と課題	3
(1) 3つの目標指標の達成見込み	3
① 絶対にあきらめない！「90%を切る」経常収支比率	4
② 本気なら必ずできる！「類似団体最少」の職員数	4
③ 前例踏襲を打破せよ！「全職員による」本気の改革	4
(2) 11の重点取組項目の進捗状況	5
① いま「抜本的手術」が必要だ！（財政健全化）	5
② 「改革体質」の役に立つ市役所を（市役所改革）	6
③ 三者一体の行財政改革（市民・市議会・行政）	6
3. 【新】小金井市を「健康」にする処方箋	7
(1) 【行革の行革】メニュー型からプログラム型の行革へ	7
(2) 【行革の徹底】重要取組の明確化とPDCA強化	7
(3) 【行革の加速】公民連携アウトソーシングの推進	7
(4) 【行革の基盤】成果と課題の更なる「見える化」	8
(5) 【行革の推進】改革人財の育成と全庁的な推進体制	8
おわりに	9

### 【参考資料等】

- 自治体戦略2040構想研究会「第一次報告・第二次報告の概要」（抜粋）

## はじめに

- 平成29年11月13日に、第9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、西岡市長より委嘱を受けた。そして、同年4月に策定された行財政改革プラン2020に基づいて、持続可能な財政運営と市民サービスの向上を実現していくことにより、「選ばれるまち」を目指す「未来をひらく小金井市改革」を推進するために取り組んできた。
- 特に、行財政改革プラン2020では、第7期市民会議答申で「主要で困難な課題は先送りされている感がある」とされていたことを受け、「重点取組項目を最優先で進めるPDCA（特にCAの強化）を」を掲げ、そのための取組の一つとして「市民会議による市民目線でのチェックと公表」を実施することとしている。これを受けて、市民会議でも進捗チェックに精力的に取り組んできた。
- 私たち市民は、大いに聞き、見て、知り、考え、発信し、市議会・行政とともに、次世代を担う子どもたちから住み続けたい、住んでみたいと思われる「選ばれるまち」を目指す「未来をひらく小金井市改革」を進めなければならない。
- この間の進捗チェックを踏まえて、行財政改革プラン2020を更に加速させるために、そして、新たな行財政改革プランである「行財政改革プラン2025」（仮称）（以下、「行財政改革プラン2025」という）の策定に向けて、市民会議が重要と考える事項について提言するものである。
- 市長をはじめとする行政当局は、市民会議による本提言を最大限に尊重し、新たに策定する行財政改革プラン2025に反映するよう強く要請する。併せて、市議会議員各位にも、本提言を踏まえて、市議会の改革を市民目線に立って、自ら進められることを強く要請したい。

## 1. 「未来をひらく小金井市改革」の新展開

### (1) 小金井市の行財政は改革されたか？

- 小金井市では、平成9年に行財政改革大綱を策定して以来、現在まで20年間以上にわたって行財政改革に取り組んできた。特に、平成8年度に退職手当債を全国で初めて発行せざるを得なくなった経過は、忘れてはいけない教訓である。
- 行財政改革の目的は、持続可能な財政運営と市民サービス向上の実現である。行財政改革プラン2020の計画期間では、それらはどう進んだだろうか。直近の平成30年度決算と計画期間前の平成27年度を比べると、経常収支比率は96.4%（+5.6ポイント）、人件費は約62億円（+3億円）、積立金現在高は約83億円（+27億円）、地方債現在高は約215億円（▲46億円）となっている。
- 家計で言えば、この間、月の収支は悪化して自由に使える資金が減ったが、貯金を増やし借金を減らしたように見える。しかし、そう単純ではない。
- 平成27年度の経常収支比率がよいのは、国の制度改正によるところが大きい。臨時財政対策債を含めない経常収支比率は、平成26年度は95.4%、平成25年度は99.7%であり、平成24年度以前は100%を超えていた年度も多かったのである。
- 市の財政状況が厳しい理由は、端的に言えば、①「不交付団体」として地方交付税措置を受けられず、しかし余裕があるとは言えない財政基盤、②市民意識が高く、周囲に財政力が高い自治体がある中での高い市民要望、③長年にわたる多くの行政課題にあると考えられる。類似団体及び近隣自治体に比べて、少数精鋭で高い費用対効果で政策を進められる自治体経営を実現していくことが必要である。
- 一方、市民サービスの向上はどうか。たとえば、子育て支援の充実のために、この間、市は保育園の定数を約2千人から約3千人へ大幅に増やした。また、平成31年4月に市では初めての窓口業務委託である市民課窓口委託を実施した。平成28年度以降、多様な任用形態を活用する「働き方改革」や業務委託等を進めて職員36人を削減する一方で、福祉や子育て支援の部署等に24人を増員して、市民ニーズに応えるための体制を整えた。こうした取組は、一定評価できると考えている。
- しかし、私たち市民会議の結論としては、市の行財政は十分に改革されたとは考えていない。「選ばれるまち」を目指す「未来をひらく小金井市改革」のためには、より速く深く行財政の改革を進めていく必要がある。

### (2) 「スマート自治体」と「自治体3.0」

- 平成30年7月に、総務省は自治体戦略2040構想研究会による「自治体戦略2040構想研究会第二次報告」を発表した。
- 同報告では、「経営資源が大きく制約されることを前提に、従来の半分でも自治体が本来担うべき機能を発揮できる仕組みが必要」「全ての自治体で、AI・ロボティクスが処理できる事務作業は全てAI・ロボティクスによって自動処理するスマート自治体へ転換する必要がある」とされている。また、「自治体行政の標準化・共通化」を掲げている。
- 加えて、特に東京圏について、「早急に近隣市町村との連携やスマート自治体への転換をはじめとする対応を講じなければ、人口減少と高齢化の加速に伴い、危機が顕在化」すると言及している。

- 小金井市が、「自治体戦略2040構想研究会第二次報告」に基づき、至急に近隣自治体との連携やスマート自治体への転換を進めるべきかは考え方による。しかし、こうした動向を踏まえる必要がある。たとえば、システム改修等が二重投資になる恐れが大きい。
- この他の注目すべき新たな自治体像としては、生駒市長小紫雅史氏の提唱する「自治体3.0」がある。旧態依然とした「自治体1.0」、市民はお客様とする「自治体2.0」、市民が喜んで汗をかいてくれる市民協働の「自治体3.0」があるという考え方である。
- 小金井市では、人口の微増が続いている。税収も、すぐに落ち込むようには見えない。しかし、人口に占める生産人口の割合は減少している。子育て・子育てを支え、高齢者にやさしいまちづくりを進めるために、AI等の自動化技術の活用、行政の標準化・共通化への対応、広域連携の推進とともに、市民協働による自治体経営への変革が大きな課題となっている。それらは、自治体行政の仕事と組織を根底から変えるものとなる。

### (3) 「自治体経営新時代」を目指して

- 行財改革プラン2020では、長期的展望を持って①持続可能な財政（機動性）、②公共施設の改善（機能性）、③市民サービス向上（職員力）、④高い市民の満足度と納得性（満足度）を高めていく「自治体経営新時代」実現をめざすものとしている。
- 「自治体経営新時代」は、短期「緊急対策」（平成28～29年度）、中期「経営改革」（平成30～令和2年度）、長期「魅力向上」（令和3年度以降）の3段階で戦略的に取組を進めていくものとされた。
- 令和2年度までとした中期「経営改革」では、「打てば響く組織改革」「多様な任用形態の活用」「政策課題への重点配置」「全職員による改革の実践」「市民サービスのコスト改善」「公共施設マネジメントの推進」「債権管理の推進（徴収引継）」「基金等の確保」がその取組として示されていた。
- これら中期「経営改革」が、令和2年度末までのあと約1年半で完了するとは、残念ながら考えにくい。また、「自治体戦略2040構想」「自治体3.0」のように、行財政改革プラン2020が策定された平成29年4月にはなかった新たな自治体像・自治体経営の姿がある中で、どのような取組にどのような優先順位で取り組むかは、行財政改革プラン2020で示された中期・長期の取組とは異なってくることが考えられる。
- その具体的な議論は第10期市民会議に譲るところであるが、先に述べたとおり、AI等自動化技術の活用、行政の標準化・共通化への対応、広域連携の推進、市民協働による自治体経営への変革等に、どう向かい合うかが重要なポイントとなると考えられる。

## 2. 行財政改革プラン2020の成果と課題

### (1) 3つの目標指標の達成見込み

- 行財政改革プラン2020では、具体的な目標指標として、①「90%を切る」経常収支比率、②「類似団体最小」の職員数、③「全職員による」本気の改革の3つを掲げている。
- 市民会議では、その達成見込み及び達成に向けた課題を次のように捉えている。

### ① 絶対にあきらめない！「90%を切る」経常収支比率

- 行財政改革プラン2020では経常収支比率を90%未満とすることを基本目標とし、これを受けてアクションプラン2020では、財政効果6.80億円を目標としている。
- 経常収支比率は、平成30年度決算で96.4%であり、目標とは大きな開きがある。一方、財政効果は、平成30年9月28日現在で実績3.24億円、予定数5.95億円であり、平成30年度分の実績等を合わせれば、目標達成はもう一息である。
- この間、東京都人事委員会勧告（以下、「都人勧」という）はプラス勧告が続き、都人勧準拠として本市の人件費は増加した。それとともに、保育園定員の拡充等の子育て支援策により扶助費が増加しており、「90%を切る」という目標達成は厳しい見込みである。
- なお、経常収支比率は、当該年度における財政出動の増減にも左右される。このため、「90%を切る」経常収支比率の実現は難しく、実際のところ、平成9年度に第1次行財政改革が始まって以来で経常収支比率が90%を切ったのは平成18年度のみである。
- また、財政健全化においては、地方債現在高や積立金現在高等も重要であり、経常収支比率だけでは測れない面があることには留意しておきたい。前述のとおり、この間、地方債現在高は削減され、積立金現在高は積み増されており、この面では改善が見られる。

### ② 本気なら必ずできる！「類似団体最少」の職員数

- 行財政改革プラン2020では類似団体最少の職員数とすることを基本目標とし、これを受けてアクションプラン2020では、職員▲80人を目標としている。これは、類似団体で最少の職員数である東久留米市との差の8割程度を見込んだものである。
- 職員削減は、アクションプラン2020における職員削減の取組の集計は、平成30年9月28日現在で実績▲5人、予定数▲33人であり、目標とは大きな開きがある。
- なお、職員数は平成31年4月1日現在677人で、平成29年4月1日現在の691人と比べて▲14人となっている。
- この間、多様な任用形態の活用（職員の非常勤化）、草木枝葉収集業務委託、学童保育所2所及び市民課窓口の委託等により職員数の適正化が進められてきたが、目標達成には多くの職員が配属されている保育園の民営化が不可欠である。
- なお、「類似団体最少」の職員数は、もちろん一朝一夕では実現できない。しかし、本市の財政状況を踏まえれば、少数精鋭で類似団体・近隣市以上の市民サービスを実現することは不可欠であり、仮に「類似団体最少」とはならなくても、市民サービスや行政課題等の違いを踏まえて最適な職員数あると説明できることは不可欠である。

### ③ 前例踏襲を打破せよ！「全職員による」本気の改革

- 行財政改革プラン2020では職員アンケート調査等で「全職員が行財政改革に具体的に取り組んだ」と回答される状況を基本目標とし、これを受けてアクションプラン2020では、「全職員が『行財政改革』を認識し、取組を行うこと」を目標としている。
- 行財政改革プラン2020で職員の意識改革に取り組むことが必要とされたのは、平成24年の市職員に対するアンケート調査で、行財政改革を理解するとした職員は47.1%、行財政改革に自分自身で取り組んだ実績のある職員は20.7%と、極めて低いとされたためである。

- 現在の実績は、全職場で職場協議を行い、原則として職員が参加し、欠席した職員も個別対応によりアクションプラン2020策定に参加したこと、そして、平成30年度の改善改革運動に延べ200人以上の参加があったことである。
- 目標が達成できているかは、職員アンケート調査を実施してみなければわからない。しかし、まだまだ行財政改革に具体的に取り組んだことがない職員は少なくないと考えられる。
- 目標は「具体的に取り組んだ」と全職員が回答すること。全職員が単に行財政改革に関わるのではなく、具体的に取り組むように管理職等が働きかけ、また職員本人としても努力することが求められる。

## (2) 11の重点取組項目の進捗状況

- 行財政改革プラン2020では「小金井を『健康』にする11の処方箋」として11の重点取組を掲げ、アクションプラン2020でその取組項目を具体化し、目標実現に向けて毎年、取組等のブラッシュアップを図ってきた。
- アクションプラン2020の取組数及び進捗率は、次のとおりである。
 

平成29年度	117取組	64.9%
平成30年度	133取組	69.9%
令和元年上半期分	95取組	60.0%
- 計画期間の終了まで約1年6か月を残すのみであり、目標達成に向けて、重要な取組の進捗を図り、新規取組を積み上げていく必要がある。重点取組それぞれの進捗について、市民会議では次のとおり考えている。

### ① いま「抜本的手術」が必要だ！（財政健全化）

- この部分に該当するのは、重点取組①「税収等の確保」から重点取組⑤「補助金・受益者負担・給付水準の適正化」までである。
- 重点取組①「税収等の確保」は、市税収納率について「東京都市部で上位となる収納率の確保・維持」ができており、全国的にも高い水準を維持していることで、目標以上の取組となっていると評価できる。今後に向けて、定住人口の確保、債権管理の推進が必要である。
- 重点取組②「新たな財源等の確保」は、ふるさと納税の活用推進が高い成果を挙げており、また広告等の活用促進や公園使用許可制度の導入も進められており、一定の成果を挙げていると評価できる。目標達成までもう一息と考えられ、更なる広告等の活用や寄付金募集強化の仕組みづくり等を進めていただきたい。
- 重点取組③「コスト管理・特別会計等健全化の推進」は、特別会計の健全化等が進められており、目標達成はほぼ確実という見通しである。特に、交通対策課の自発的な取組は評価に値する。しかし、地方公会計の整備等を含めて、各部・各課においてコストの管理及び適正化を進める仕組みづくりが必要である。
- 重点取組④「公民連携アウトソーシングの推進」は、草木枝葉収集業務委託、学童保育所委託（2所）、市民課窓口委託が実施され、保育園民営化や学校給食調理業務の更なる委託等にも取り組まれている。財政効果は目標以上の予定数となっているが、そもそも

目標額が低いとも考えられる。職員削減は目標に遠く及ばない状況である。保育園、学校給食だけでなく、学童保育所、児童館、図書館、公民館等の取組が急務である。

- 重点取組⑤「補助金・受益者負担・給付水準の適正化」は、市民農園使用料、保育料、更なるがん検診の有料化、就学援助の見直し等が実施され、補助金交付の基準等の見直し等に取り組みられている。現時点での財政効果の集計は目標数に及ばないが、実績等はまだ積みあがると考えられる。公民館有料化等を確実に進めていただきたい。

## ② 「改革体質」の役に立つ市役所を（市役所改革）

- この部分に該当するのは、重点取組⑥「職員数の適正化と重点配置」から重点取組⑨「組織機構の改革」までである。
- 重点取組⑥「職員数の適正化と重点配置」は、定員管理計画を策定して、重点配置を行いつつ、令和3年度までに定数を▲14人とするものとしており、一定評価できる。財政効果の予定数は既に目標以上となっているが、職員削減は目標達成から程遠い状況であり、更なる職員数の適正化と重点配置を進めていただきたい。
- 重点取組⑦「職員の意識改革」は、平成29年度における時間外勤務の削減、改善改革運動及び民間交流の実施等の取組が進められており、一定評価できる。しかし、時間外勤務時間は、平成30年度は目標未達で、令和元年度も現在まで厳しい状況が続いている。改善改革運動等を進め、全職員が具体的に行財政改革に取り組むよう進めていただきたい。
- 重点取組⑧「多様な任用形態の活用」は、「働き方改革」に取り組み、職員23人を非常勤職員化した。19人の重点配置につながっており、評価できる。目標にはまだ届いていないが、地方公務員法改正に伴い、会計年度任用職員制度が導入されることから、更なる取組を検討して進めていただきたい。
- 重点取組⑨「組織機構の改革」は、この間の小規模な組織改正や、市HP業務や給与事務の移管等の取組が実施されている。しかし、新庁舎竣工を目的とした組織改正は、円滑に市民サービスの提供を継続することを優先して大規模な組織開始は移転後の方向とされた。市民サービス向上かつコスト削減につながる現場からの提案等については積極的に反映するとのことであり、必要な組織改正は移転時までに進めていただきたい。

## ③ 三者一体の行財政改革（市民・市議会・行政）

- この部分に該当するのは、重点取組⑩「市民・市議会・行政による一体的推進」から重点取組⑪「進行管理の強化」までである。
- 重点取組⑩「市民・市議会・行政による一体的推進」は、行財政改革の「見える化」や市民会議による進捗チェックと公表が行われ、一定評価できる。しかし、もともとは第8期市民会議答申のとおり、「市民・行政だけでなく、市議会も自ら率先して人員・経費の削減を図りたい」というものであった。市議会の人員・経費の削減が期待される。
- 重点取組⑪「進行管理の強化」は、アクションプラン2020の策定・更新等が行われ、一定程度評価できる。しかし、進行管理と進捗チェックを実のあるものとするためには、更なる改善が必要である。本来、行財政改革に関係のない部署はなく、行財政改革に取り組む必要のない職員はいないはずである。各部・各課・全職員の奮闘を期待したい。

### 3. 【新】小金井市を「健康」にする処方箋

- 行財政改革プラン2020では「小金井を『健康』にする11の処方箋」を掲げ、それらを重点取組項目として、行財政改革の推進を図り、一定の成果を挙げてきた。
- しかし、改善すべき課題も少なくない。「行財政改革プラン2020の成果と課題」を踏まえ、今後、「未来をひらく小金井市改革」の新展開を図っていくために、市民会議では次の5つを新たな小金井市を「健康」にする処方箋とする必要があると考える。

#### (1) 【行革の行革】メニュー型からプログラム型へ

- 行財政改革プラン2020では、3つの目標指標を掲げ、それを進めるための11の重点取組項目を定めた。しかし、重点取組項目は、行財政改革における取組の分野というべきものであり、アクションプラン2020には100を超える取組が掲載されている。
- 目標指標は、挑戦的なものになっている。このため、目標達成のために必要なことは、取組の数ではない。目標達成のために不可欠な、重要な取組を重点的に進めていかなければ、目標は達成できない。
- よって、行財政改革プラン2025は、これまでのメニュー型の計画から、目標達成のための道筋を明らかにして、そのために不可欠な取組と取り組む順序等を計画化したプログラム型の計画としていく必要があると考えられる。

#### (2) 【行革の徹底】重要取組の明確化とPDCA強化

- 行財政改革プラン2020を踏まえて、アクションプラン2020では各課からの取組提案が盛り込まれた。また、アクションプラン2020の改定の際には、新規の取組が追加された。各課における自主的自発的な取組は必要であり、推奨されるべきである。
- その一方で、目標の実現に直結する重要な取組が必ずしも進捗していないという状況が散見される。行財政改革プラン2020では、「重点取組項目を最優先で進めるPDCA」を目指して進行管理を強化したが、結果、100を超える取組項目の進行管理及び進捗チェックを行うこととなり、事務負担も増えている。
- よって、行財政改革プラン2025では、目標達成に不可欠な取組を絞り込んで重要取組として明確化し、重要取組について重点的なPDCAを行うようにすべきであると考えられる。

#### (3) 【行革の加速】公民連携アウトソーシングの推進

- 今後明らかなことは、行政全体としては、少子高齢化や地方分権に伴う仕事の増加に見合う形で予算や人員を増やしていくことはできないということである。個別に重点配置等は進めていくとはいえ、全部署でみればそうなる。
- こうした状況を打開していくためには、業務委託・指定管理・民営化の推進、RPAやAI等の自動化技術の活用、特に民間企業・地域団体・市民等との協働・協創が必要となる。重要なことは、新技術の活用や市民協働を含む広い意味での公民連携アウトソーシングが、今後の行政における仕事の進め方の基本になるということである。
- 横浜市や塩尻市をはじめ、全国で協働・協創に積極的に取り組んで成果を挙げている先

進事例がある。そうした取組に学び、すべての部署において何らかの形で、公民連携アウトソーシングの取組を進めていくことが必要になると考えられる。

#### (4) 【行革の基盤】成果と課題の更なる「見える化」

- 行財政改革プラン2020に基づいて、この間、市民会議による進捗チェックと公表をはじめとして、行財政改革の「見える化」を進めてきた。これらにより、従前に比べれば、各取組における「検討」や「実施」の内容等がある程度は見える形になってきた。
- しかし、行財政改革の成果が具体的にどんな市民サービスの維持・向上につながったのか、必ずしも明確ではない。また、市民目線でチェックしたとき、成果や進捗が不十分な理由、つまり課題が不分明な取組も、まだまだ散見される。
- 今後の行財政改革では、「ビルド&スクラップ」、つまり、ある市民サービスの維持・向上を図るために、何かを見直す必要がますます生じる。このため、行財政改革の成果と課題、特に「何のために」行われ、「何につながったか」の「見える化」が求められる。
- 行政内部には、「自分たちなりに取り組んでいる。外部が余計な口出しをするな」という思いもあるかもしれない。しかし、行政内部だけの進行管理で「主要で困難な課題は先送りされている感がある」とされた経過、そして、今後はより一層、市民の理解が必要になることを重く受け止めていただきたい。市民会議も納得させられないようでは、行財政改革について市民の納得感を得ていくことはできない。

#### (5) 【行革の推進】改革人財の育成と全庁的な推進体制

- 行財政改革プラン2020では、平成24年度の行政診断を踏まえて「職員の意識改革」に取り組んだ。しかし、行財政改革とその取組は、まだまだ一部の部署・職員に止まっているのではないかと考えざるを得ない。職員の意識調査を実施して、一定の時期毎に状況を把握・分析する必要がある。
- また、政策を進めつつ改革を行うためには、全職員のボトムアップとともに、中核となる改革人財が、管理職・係長職・主任等として一定数必要である。人材育成基本方針と連携して、政策力と改革力を持つ改革人財の育成を、目標を持って進めていただきたい。
- 全庁的な推進体制については、各部各課の主体的な経営・改革を強化しつつ、重要な取組を強力に推進できる体制を整える必要がある。
- 平成7年度に理事者・部長職者を本部員とする行財政再建推進本部（以下、「本部」という）が設置され、平成19年度からは行政経営担当がその事務局を担ってきた。しかし、各課の取組は、行政経営担当と調整されているのが現実ではないだろうか。
- 行政の運営の要は部であり、課である。各部において各課が主体的に行財政改革を進める体制が不可欠である。このため、本部の下で、各部に行政経営に関する協議体を設けて、部の経営と改革を推進し、部内各課の取組を強力に進める仕組みづくりが必要であると考えられる。行政経営担当は、全体的な推進や困難な取組の支援を担うべきである。
- 一方、通常業務に追われる中で経験不足等もあり、現場だけではなかなか先進的な取組を進めることが難しい状況があるように見受けられる。この状況を打開するために、改革人財を結集したプロジェクトチーム（戦略的・政策的な実行支援部隊）をつくり、理事者の直接的な指示の下で機動的な展開を図る等の体制が必要だと考えられる。

## おわりに

○第8期市民会議答申では、「おわりに」で「未来をひらく小金井市改革」で開かれる未来について、次のように書かれている。

- 「未来をひらく小金井市改革」は、単なる外科手術としての行財政改革ではない。「自治体経営新時代」を展望して、「財政健全化」とともに「市役所改革」を進め、**市民・市議会・行政の三者一体で体質改善をめざすものである。**
- それによって、小金井市全体が健康体となり、子育て環境日本一の取組やまちづくりが進められつつ、公共施設・インフラ問題等も解決され、持続可能な財政運営が確立して、「住みたい」「住み続けたい」という魅力溢れるまちになっていく。その結果、より多くの定住人口が確保され、ますます魅力的で画期的なまちとなるという好循環が続いていくのである。

○このことは、今も変わりが無い。逆に言えば、今の延長上では未来は暗い。次世代のために、私たちが何をするか、どう変われるかが問われているのである。今、十分な取組ができなければ、あの時期の職員・市民・議員が何もしなかったからだと指摘されることになるだろう。

○これまでの行財政改革で、明らかなムリ・ムダ・ムラは既にかんりのところが見直されている。今後は、より必要な取組を進めるために、一定程度必要な事業等をどう見直して必要な財源や人員を生み出すか、そうした選択・取組ばかりとなる。職員一人ひとりにとっても、その腕を今磨くことが、市民や関係者の信頼を得ながら、やりがいを持って働き続けることにつながる。

○本提言が、市民・市議会・行政による三者一体の行財政改革につながり、小金井市の積極果敢な取組が、全国の動きを先取りした新たな視点による「自治体経営新時代」を切り拓いていくものとなればと、市民会議委員一同、切に願っている。