

## 小金井市行財政改革市民会議（第1回）次第

日時 平成25年4月19日（金）午後3時から  
場所 前原暫定集会施設B会議室

- 1 委嘱状の交付
- 2 市長あいさつ
- 3 委員の自己紹介及び事務局の紹介
- 4 会長及び職務代理者の選出
- 5 諮問
- 6 会議の運営について
- 7 その他

### ※ 配布資料

- 事前配布 小金井市第3次行財政改革大綱
- 資料1 小金井市行財政改革市民会議設置要綱
- 資料2 小金井市行財政改革市民会議委員名簿
- 資料3 諮問書（写し）
- 資料4 小金井市行財政改革市民会議の運営等について（案）
- 資料5 小金井市市民参加条例・小金井市市民参加条例施行規則（抜粋）
- 資料6 小金井市附属機関等の会議に関する傍聴要領
- 資料7 小金井市行財政改革市民会議開催スケジュール（案）
- 資料8 小金井市行政診断報告書

# 小金井市第3次行財政改革大綱

～自律した行政経営を目指して～

小 金 井 市

平成22年5月

## はじめに

本市は、平成20年に市制施行50周年という節目を迎え、次なる100周年に向けて、100年のまちづくりに取り組んでいるところです。

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、第2次行財政改革大綱（改訂版）と継続して行財政改革に取り組んできた結果、一定の成果を上げてきました。

一方、本市を取り巻く社会情勢は、超少子高齢社会・人口減少社会の到来、住民の自覚意識・自治意識の高まりなどから、ますます多様化・高度化する市民ニーズへの対応が求められるなど、取り組むべき課題はますます増えています。

しかしながら、経済情勢は、100年に一度といわれる世界的な金融危機を契機に非常に厳しい状況となっています。それに伴い市財政の根幹となる市税収入も大幅な歳入減が見込まれています。また少子高齢化等の中で増加が見込まれる福祉関連経費や最重要課題であるごみ処理問題、武蔵小金井・東小金井両駅の周辺整備等、将来に向けてのまちづくりのために多くの財源を必要とする課題が山積し、厳しい財政運営が続くことは明らかであります。これら課題を先送りすることなく推進していかなくてはなりません。

こうした状況の中で、従来型の行財政運営を継続しては、現状のサービスの維持すら困難となるでしょう。この課題に立ち向かうため、従来の行財政改革を更に進めた分権自治体改革に取り組み、市民自治、地域主権の観点からも「市民協働」「公民連携」等を基本に据えた、さらなる行財政改革を推し進めるとともに、市民の皆様が満足する行政を目指し、「小金井市第3次行財政改革大綱」を策定いたしました。

本大綱に掲げる各項目はあくまで手段であり、行財政改革の目的は、当然のことながら市民サービスの維持・向上です。本大綱を指針として分権自治体改革に取り組み、次なる100周年に向けたさらなる行財政改革の第1歩を踏み出したいと考えております。市民の皆様のご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

最後に、本大綱の策定に当たりましては、小金井市行財政改革市民会議、市議会及び多くの市民の皆様から貴重なご意見をいただきました。ここに深く感謝申し上げます。

平成22年5月

小金井市長



# 小金井市第3次行財政改革大綱

## 目次

策定に当たって	1
第2次行財政改革大綱(改訂版)の取組と成果	1
1 実施計画の達成状況と成果	1
(1) 改善項目	1
(2) 財政効果	2
(3) 職員数の見直し	3
(4) 組織の見直し	4
2 財政健全化への取組	5
(1) 経常収支比率の推移	5
(2) 人件費と人件費比率の推移	5
市を取り巻く社会経済情勢	8
1 社会情勢の変化	8
2 経済情勢の変化	8
新たな改革の必要性	9
1 地方分権の進展	9
2 市民ニーズの高度化・多様化	10
3 新たな改革に向けて	10
第3次行財政改革大綱基本方針	12
第3次行財政改革大綱の位置付け	12
第3次行財政改革大綱の目的	12
改革の方向性	12
1 人材・組織改革	12
2 行政経営改革	12
3 財政・財務改革	13
4 行政サービス改革	13
第3次行財政改革大綱の推進に向けて	14
1 計画期間	14
2 第3次行財政改革大綱の成果指標	14
3 実施項目の体系化	14

4	財政効果の把握	14
5	進行管理	15
6	進捗状況の公表	15
	実施項目計画表	16
	各実施項目	17
	第3次行財政改革大綱 財政効果額一覧	56
	第3次行財政改革大綱 職員人員計画	57

# 策定に当たって

## 第2次行財政改革大綱（改訂版）の取組と成果

本市では、計画期間を平成14年から平成21年度とする「小金井市第2次行財政改革大綱（改訂版）」及び「第2次財政健全化計画」を策定し、組織を挙げて行政運営の効率化、財政構造の健全化に向け取り組んできました。

行財政改革の主要課題として、①業務運営の簡素効率化、②人件費の抑制、③執行体制の確立、④歳入の確保等の四つの柱を立てて、行財政改革を推進してきました。

### 1 実施計画の達成状況と成果

#### (1) 改善項目

第2次行財政改革大綱（改訂版）に掲げる改善項目として121項目を計画し、平成21年11月現在では実施済みが77項目、一部実施中が23項目、検討中が17項目、実施しない旨を決定したものが4項目となっています。

○表1 「第2次行財政改革大綱（改訂版）の進捗状況」

主要課題	改善 項目数	A 実施済	B 実施中 (含一部実施)	C 検討中	D 未着手	Z 実施しない
1 業務運営の簡素効率化	83	56	16	9	0	2
2 人件費の抑制	11	8	2	1	0	0
3 執行体制の確立	13	8	3	2	0	0
4 歳入の確保等	14	5	2	5	0	2
合計	121	77	23	17	0	4

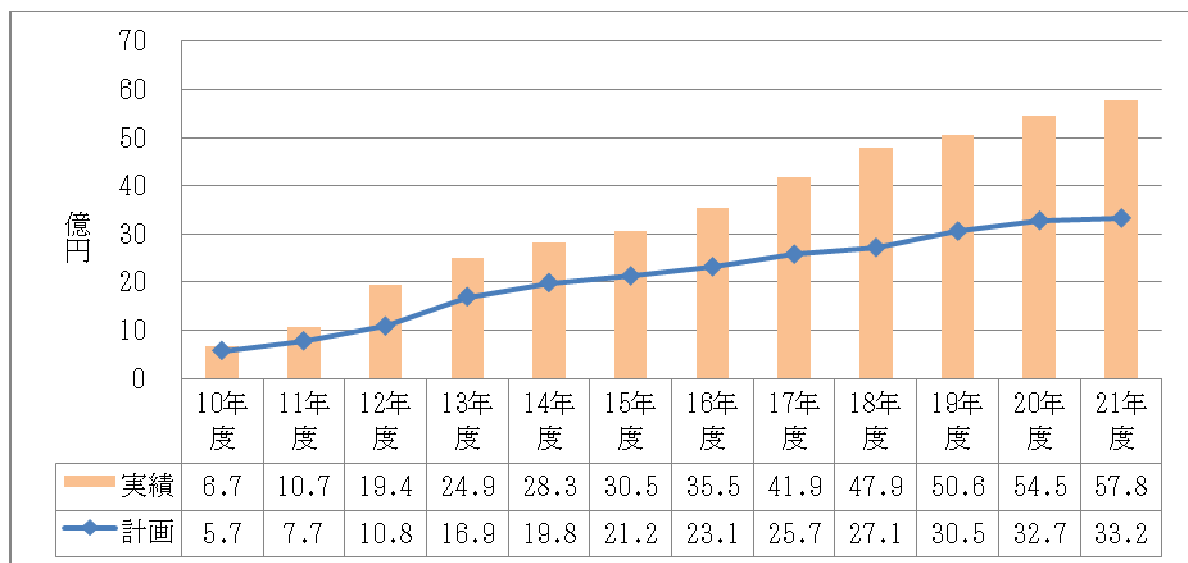
## (2) 財政効果

平成10年度から平成14年度までの第1次行財政改革大綱による財政効果は、合計で約24億8千万円でした。平成13年度から平成21年度までの第2次行財政改革大綱（改訂版）による財政効果は、合計で約32億9千万円でした。

○表2 「第2次行財政改革大綱（改訂版）による財政効果」（単位：千円）

年 度	13年度 決算	14年度 決算	15年度 決算	16年度 決算	17年度 決算	18年度 決算	19年度 決算	20年度 決算	21年度 予算
1 業務運営の簡素効率化	156,900	53,311	45,240	67,741	93,996	105,755	147,008	85,011	50,427
(1) 事務事業の見直し	77,695	10,400	19,220	8,487	26,097	44,404	135,828	4,098	8,034
(2) 民間委託等の推進	79,205	40,077	20,886	43,875	48,446	41,488	930	76,473	42,393
(3) 補助金の見直し	0	2,834	5,134	4,979	53	10,163	550	4,440	0
(4) IT化の推進	0	0	0	10,400	19,400	9,700	9,700	0	0
2 人件費の抑制	29,347	▲ 29,270	16,442	59,725	97,816	59,866	73,931	100,132	0
3 執行体制の確立	62,400	68,305	158,074	169,617	167,436	152,505	47,000	187,460	247,560
4 歳入の確保等	0	1,500	6,907	201,081	277,025	283,268	2,854	15,087	35,116
各年度の合計	248,647	93,846	226,663	498,164	636,273	601,394	270,793	387,690	333,103
累 計	248,647	342,493	569,156	1,067,320	1,703,593	2,304,987	2,575,780	2,963,470	3,296,573

○表3 「第1次及び第2次行財政改革大綱（改訂版）による財政効果の合計」（単位：億円）



※21年度は当初予算額の数値

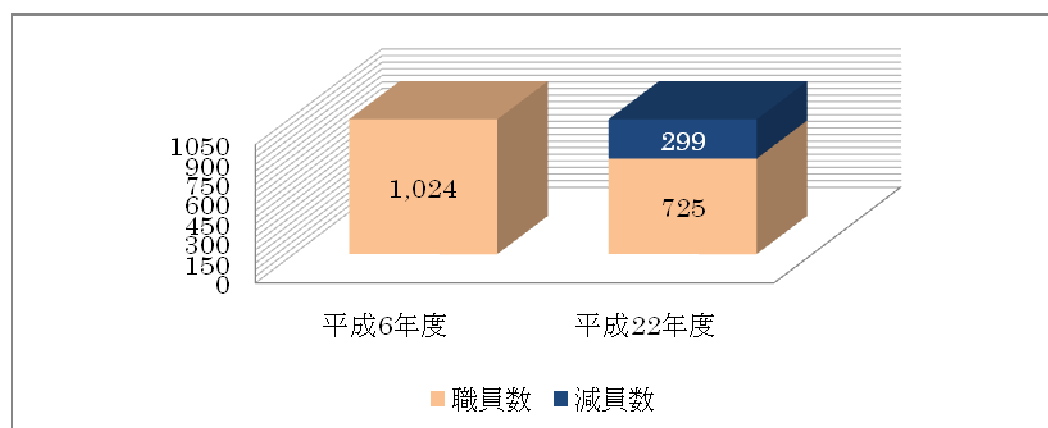
### (3) 職員数の見直し

平成6年度に第三者機関に委託した「行政診断調査」等の結果を踏まえ策定した「各課別業務見直し計画」（平成7年度から平成14年度までの8年間）、平成9年度に策定した「第1次行財政改革大綱」、そして平成14年度に策定し集中改革プランに対応するために平成18年度に改訂した「第2次行財政改革大綱（改訂版）」に基づき、継続して職員数の適正化に努めてきました。

これにより「各課別業務見直し計画」「小金井市行財政改革大綱」で207人の減員、「第2次行財政改革大綱（改訂版）」で206人の減員を行い、新たな行政課題等に対応するため114人の増員を行い、差引299人の純減となりました。結果、職員数は平成6年4月1日の1,024人から平成22年4月1日の725人まで見直すことができました。しかし、平成21年4月1日現在の職員1人当たりの人口（職員1人が担当する市民の人数）は149.8人と、26市中24位（消防・病院を除く）となっており人口規模に対する職員数は依然として多い状態にあります。また平成22年4月1日の目標職員数を690人としており、目標値との乖離は35人となっています。

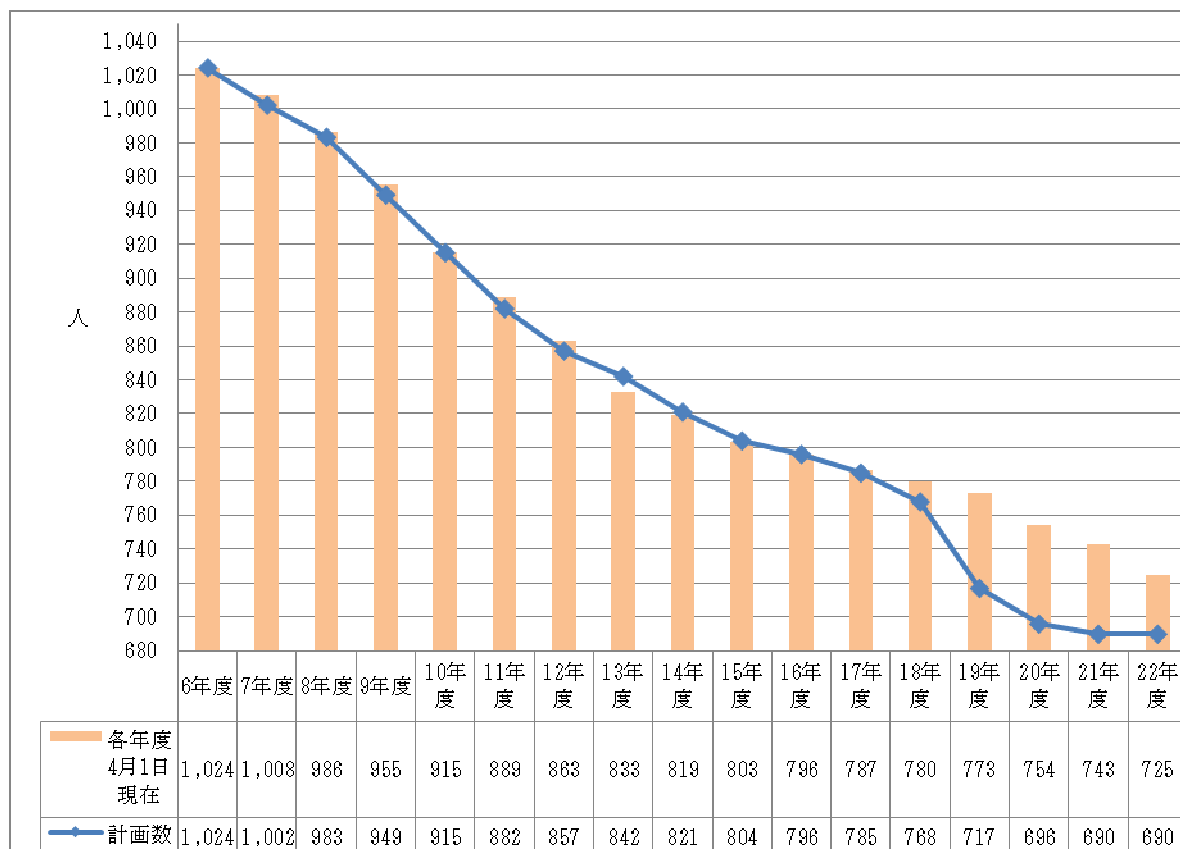
○表4 「職員数減員状況」（単位：人）

第1次行財政改革 ・「各課別業務見直し計画」 ・「小金井市行財政改革大綱」					第2次行財政改革 ・第2次行財政改革大綱（改訂版）				
計画数	減員数				計画数	減員数			
	計画によるもの	計画外のもの	計	未実施		計画によるもの	計画外のもの	計	未実施
ア	イ		ア-イ	ア	イ		ア-イ		
198	190	17	207	8	159	136	70	206	23
この期間の増員数 114									





○表5 「職員数の推移」(単位：人)



#### (4) 組織の見直し

市の重要課題を推進するとともに、新たな行政課題に迅速かつ的確に対応できる組織とする等を目的に平成19年4月に組織改正を行いました。改正の特徴は、①子育て支援施策・生涯学習施策の充実のため、子ども家庭部と生涯学習部を新設、②安全安心のまちづくり推進のため、地域安全課と交通対策課を新設、③子ども関係の手当や住宅施策の窓口の一本化を図るため、子育て支援課手当助成係とまちづくり推進課住宅係の新設等が挙げられます。

## 2 財政健全化への取組

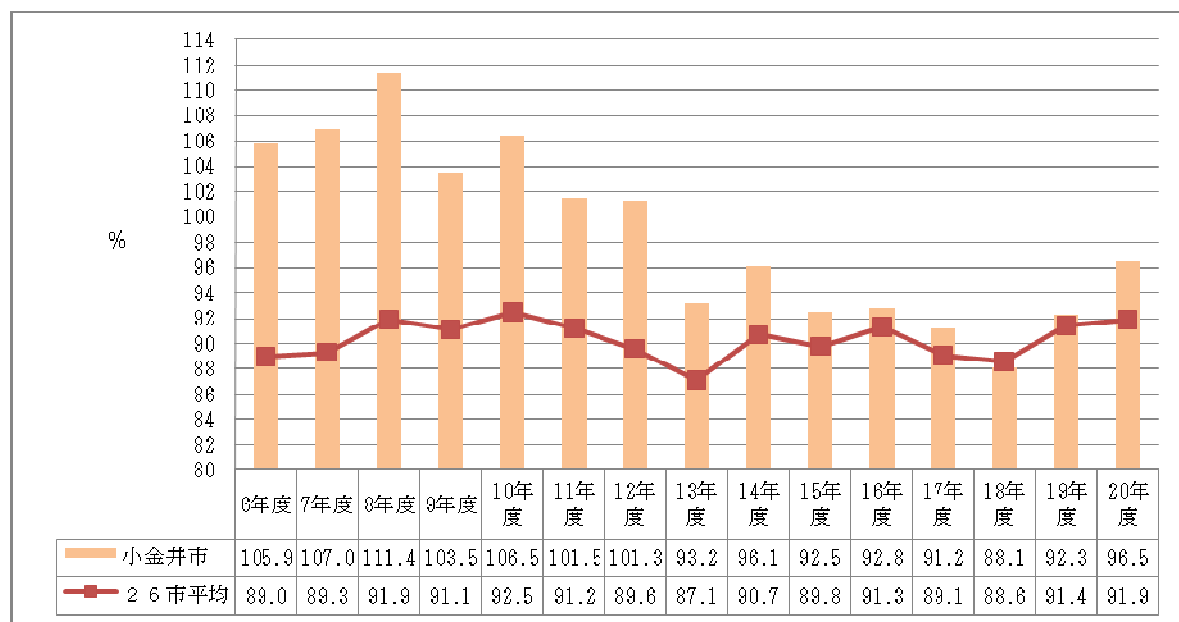
### (1) 経常収支比率の推移

経常収支比率は財政構造の弾力性を表す指標であり、都市部では70～80%が適正水準と言われています。本市では、平成6年度から100%を超え、平成7、8年度は全国で最下位の数値となりました。行財政改革大綱を策定した平成9年度からは、行財政改革の取組により徐々に健全化の方向に向かってきました。

第2次行財政改革大綱(改訂版)では、経常収支比率の目標値を80%台後半

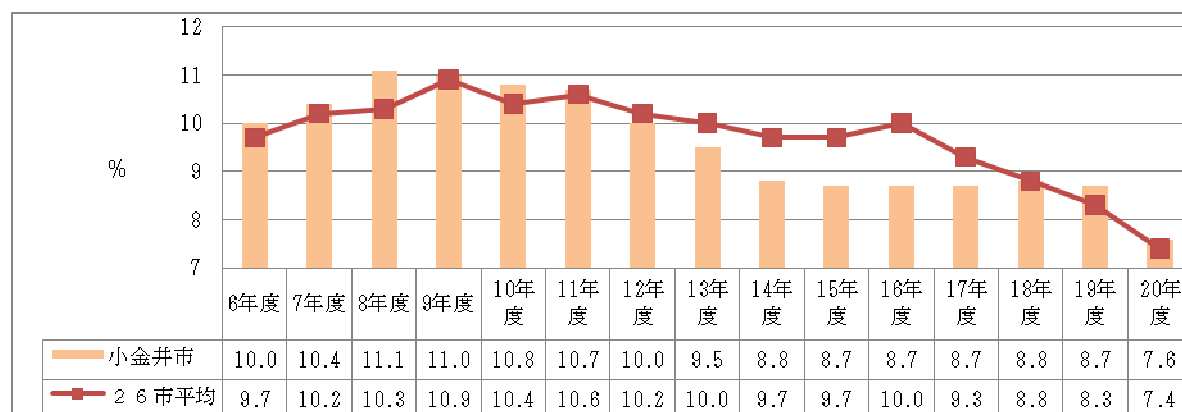
としており、平成18年度は88.1%となり目標を達成し、26市平均も下回ることができました。しかし、平成19年度からは、三位一体の改革による所得譲与税の減少、ごみ問題や駅周辺整備等による物件費及び公債費の増加により、経常収支比率は平成20年度においては96.5%となり、今後更なる行財政改革を推進する必要があります。

○表6 「経常収支比率の26市平均との比較」(単位：%)



※平成13年度から経常一般財源に減税補てん債と臨時財政対策債を加算 ※平成11年度までは27市平均

○表7 「公債費比率の26市平均との比較」(単位：%)



※平成11年度までは27市平均

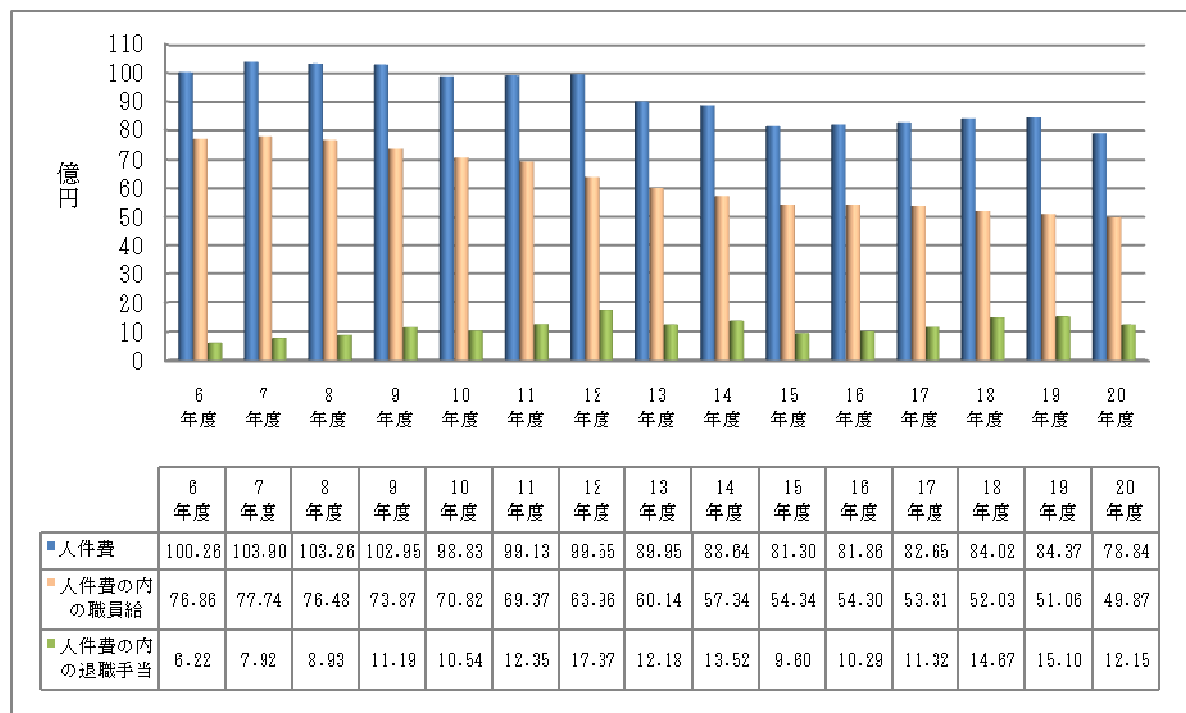
## (2) 人件費と人件費比率の推移

人件費は、平成7年度をピークに平成15年度まで減少し、平成15年度から平成19年度までは微増となっています。これは、職員数と給与制度を見直した

結果、職員給（給料、職員手当（退職金を除く））は減少傾向となっているが、後年度の財政負担の軽減と組織の活性化を図るため、早期退職を促す勧奨退職制度を実施し、平成16年度から平成19年度までに60人が勧奨退職したため、勧奨退職に係る退職手当が増加したためです。

人口規模に対する人件費を示す市民1人当たりの人件費は、平成6年度に96,117円であったものが平成15年度には74,915円まで減少し、その後は平成19年度までほぼ横ばいに推移しています。これは、人口が毎年微増していることと、人件費が上述のように推移したためと思われます。

○表8「人件費の推移」（単位：億円）

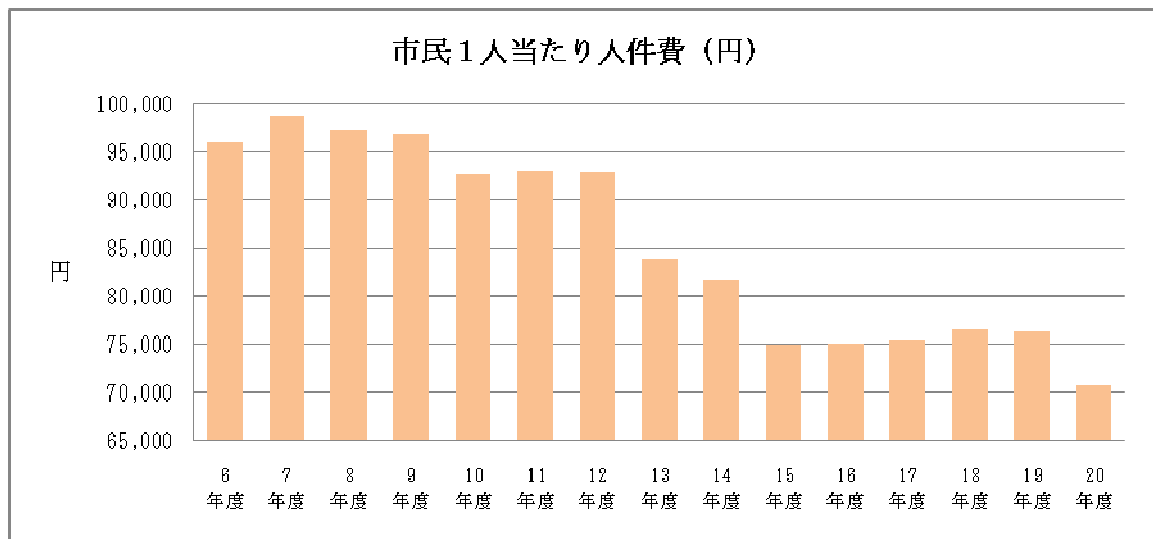


○表9「市民1人当たり人件費の推移」

年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度
人件費(千円)	10,026,045	10,390,746	10,325,937	10,294,581	9,882,802	9,913,301	9,954,770	8,995,307
人口(人)	104,311	105,285	106,140	106,175	106,478	106,481	107,217	107,303
市民1人当たり人件費(円)	96,117	98,692	97,286	96,959	92,815	93,099	92,847	83,831

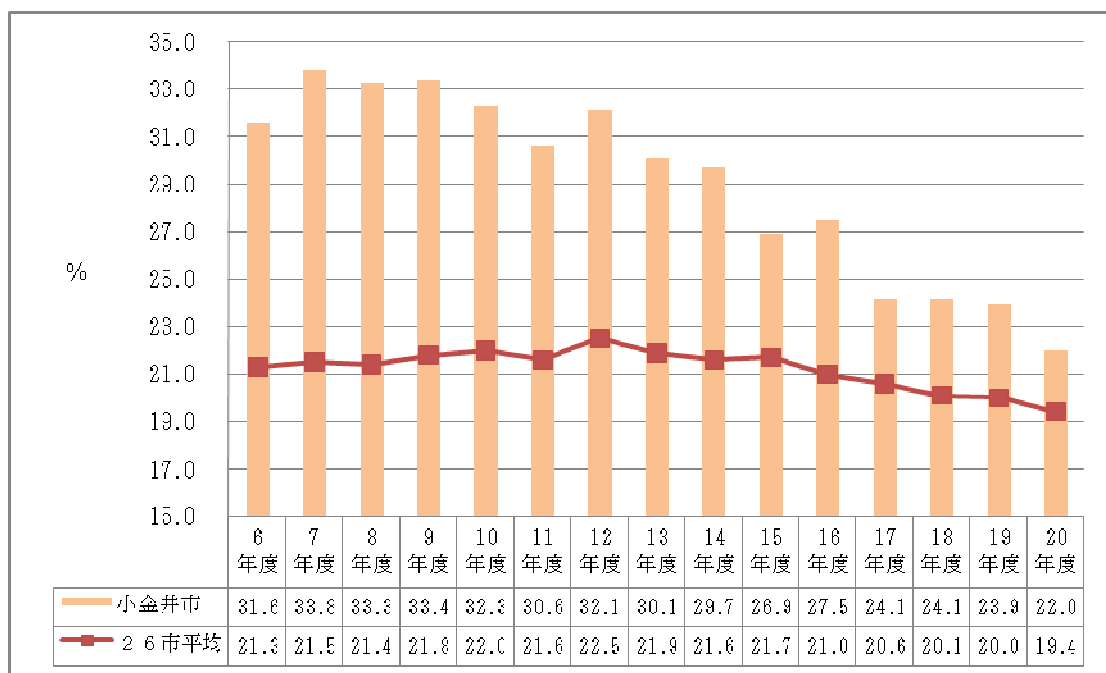
  

年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
人件費(千円)	8,864,074	8,130,647	8,185,662	8,264,909	8,402,038	8,436,587	7,883,797
人口(人)	108,387	108,531	109,002	109,465	109,721	110,558	111,321
市民1人当たり人件費(円)	81,782	74,915	75,096	75,503	76,576	76,309	70,820



人件費比率は、歳出総額に占める人件費の割合であり、この割合が大きいほど財政運営の硬直化の要因となります。平成14年度は29.7%で、特殊要因のあった平成4年度を除き、30年振りに20%台への改善が図られました。平成14年度は26市平均に比べ8.1ポイント超過していたものが、平成20年度では2.6ポイントの超過と徐々に26市平均に近づいてきています。しかし、依然として26市平均より高い数値を示しており、財政の健全化を実現するためには、更なる効率的な職員配置の検討が必要です。

○表10 「人件費比率の26市平均との比較」（単位：%）



※平成11年度までは27市平均

## 市を取り巻く社会経済情勢

### 1 社会情勢の変化

現在、市を取り巻く社会情勢は、超少子高齢社会・人口減少社会の到来、住民の自立意識・自治意識の高まり、社会経済活動の広域化・国際化、世界的な環境意識の高まりと、めまぐるしく変化しています。そしてまた、都市化や地域コミュニティの衰退等によって、市民ニーズはますます多様化・高度化する一方で、経済の低成長化のため、財政的制約が急速に強まってきています。

こうした社会情勢の変化に対して、「旧来の中央集権型行政システムが、変動する国際社会への対応、東京一極集中の是正、個性豊かな地域社会の形成、高齢社会・少子化社会への対応などの新しい時代の諸課題に迅速・的確に対応する能力を失ってきている」（「地方分権推進委員会最終報告」）と指摘されているとおり、この変化に対応していくために地方分権の取組を進めることが不可避となっています。

特に、「地域において自己責任と自己決定の原則が実現されるという観点から、団体自治ばかりでなく、住民自治が重視されなければならない」（第27次地方制度調査会「今後の地方自治制度のあり方に対する答申」）とされるように、自治体の自律性を確立するのみならず、市民自治の観点から「市民協働」「公民連携」等を行政運営の基本原則としていくことが求められています。

### 2 経済情勢の変化

100年に一度と言われる世界的な金融危機により、非常に厳しい状況となっています。金融経済月報（2010年4月：日本銀行）によると、景気は持ち直しを続けるが、そのペースが緩やかなものにとどまることが予想されており、市財政の根幹となる市税収入についても、平成22年度当初予算において対前年度6.87億円（3.5%）の大幅な歳入減が見込まれています。

一方、歳出面においては、少子高齢化の中で増加が見込まれる福祉関連経費や最重要課題であるごみ処理問題、武蔵小金井駅南口再開発事業、東小金井駅北口の区画整理事業、老朽化した施設の改修など、多くの財源を必要とする課題が山積しています。さらには団塊世代の大量退職による退職金等により、大幅な基金の取崩しと臨時財政対策債の発行をせざるを得ない状況も加わり、市においては厳しい財政運営が続くことは明らかです。

このような経済情勢の変化に的確に対応し、市民サービスの維持・向上を図っていくためには、強固な財政基盤を確立しつつ必要な財源を最も効率的な形で的確に

活用できる自律した行政経営を確立していくことが求められています。

## **新たな改革の必要性**

### 1 地方分権の進展

国と地方の役割分担を明確にし、地方の自己決定の範囲を拡大し、地方の自立性を高めるため、地方分権は進められています。

平成5年の衆議院・参議院の地方分権の推進に関する決議に始まり、平成7年に成立した地方分権推進法、地方分権推進委員会の設置・議論を経て、平成12年4月に地方分権一括法が施行され、機関委任事務の廃止とともに、国から地方へ一定の事務権限の移譲が行われ、国と地方の関係は従来の「上下・主従」から「対等・協力」へと大きく転換しました。

平成16年11月に閣議決定された「今後の行政改革の方針」を受け、平成17年3月に総務省から「地方公共団体における行政改革推進のための新たな指針」（新地方行革指針）が示されました。

この指針では、行財政運営全般について、PDCAサイクルによる不断の点検を行いつつ、行財政改革大綱の策定又は見直しを行うこと、民間委託の推進、PFI手法の適切な活用、地方公営企業の経営健全化、地域協働の推進、定員管理及び給与の適正化、人材育成の推進、電子自治体の推進等、行政改革の具体的な推進を求めています。

平成18年6月に施行された「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」（公共サービス改革法）では、より良質で低廉な公共サービスを実現するための官民競争入札など、民が担えるものは民へと委ねる観点からの公共サービスの改革について定められています。

また平成18年8月に総務省から「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」（行政改革推進法）が示され、指針の中で総人件費改革として、地方公共団体の職員数について一層の純減を求めています。

財政面での分権としては、経済財政運営と構造改革に関する基本方針2004では国から地方へ税源移譲、国庫補助負担金の見直し、地方交付税の見直しなどを行う三位一体の改革が決定されました。この三位一体改革が不十分であったため、必ずしも国と地方は「対等・協力」の関係になったとはいえませんが、少子・高齢化や国際化に伴う社会の変化がめまぐるしい中、個性豊かで活力ある地域社会を実現するためには、従来の国による画一的な地方行政から脱却する地方分権を更に推進していく必要があります。

さらに平成21年9月に閣議決定された基本方針においても、明治以来の中央集権体質から脱却し、地域の住民一人ひとりが自ら考え、主体的に行動し、その行動と選択に責任も負う「地域主権」へと、この国のあり方を大きく転換していくことが掲げられています。

以上のことから地方自治体には、「地方にできることは地方に」の観点から、その地域の特性・実情を踏まえ、必要な政策を主体的に立案し、執行するという、「自己決定・自己責任型」の行政経営が求められています。

## 2 市民ニーズの高度化・多様化

少子・高齢化、国際化、高度情報社会の急速な進展、環境保全意識の高まりなどを背景に、市民の生活様式や価値観は日々大きく変化しています。

それに伴い市民ニーズもますます高度化・多様化していることから、市民ニーズを迅速かつ的確に把握し政策に反映させる行政経営が不可欠となっています。

## 3 新たな改革に向けて

市では、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、第2次行財政改革大綱（改訂版）と継続して行財政改革に取り組み、「質の改革」を進めてきたところです。

これまでの行財政改革は、経費の縮減など、直面する財源不足の解消を目的としたものが中心となっており、行政運営の仕組みや職員の意識を変革するには至っていません。

上記のような社会経済情勢の変化等に対応し、市民ニーズに適合した施策・事業の選択・決定や、予算や人員の適正な配分を行うためには、このまま行政のスリム化を進めていっても、やがて限界に至り、質の高い行政サービスを提供し続けることは困難となることが予想されます。また、市民が満足できる地域づくりを進めるためには、公（行政）と民（市民・自治会・各種団体・NPO・企業等）との役割分担を見直した上で、公と民が一体となって「共に考え、共に行動する」仕組みづくりを行っていくことが必要不可欠となっており、単に市役所内部の改革・改善に限定することなく、市民協働・公民連携等を基本とした地域を経営する視点に立った見直しを進める必要があります。

そのため「政策決定は、それにより影響を受ける市民、地域に身近なところで行われるべきである」という補完性の原理に基づいて、行政・市議会・市民などの地

域を構成する各主体の役割分担を見直し（市民協働・公民連携等の推進）、その地域の特性・実情を踏まえ、必要な政策を主体的に立案し、執行できる行政システムへ転換する分権自治体改革を実行しなければなりません。

そこで、「市民協働」「公民連携」等を基本原則として、限りある財源と人的資源の活用による自律した行政経営の確立を図り、市民満足度の向上を目指すことを目的とした「第3次行財政改革大綱」を策定することとし、分権自治体改革という課題に向かって、職員が一丸となって取り組み、新たな課題に対応できるよう改革を実行し、真に市民が満足するまちづくりを推進し、もって市民の負託に応えうる自治体を目指すものとします。

#### ※市民協働

＝行政と多様な構成主体（市民、自治会・町内会、NPO、企業等）が、公共の利益に資する同じ目的のためにそれぞれが主体となり、対等の立場で協力して共に取り組むこと。

#### ※公民連携（PPP：パブリック・プライベート・パートナーシップ）

＝これまでの行政主体による公共サービスを、誰が最も有効性のある効率的なサービスの担い手になり得るかという観点から、行政と多様な構成主体（市民、自治会・町内会、NPO、企業等）との連携により提供していく考え方。公と民が連携する手法の総称。例えば、公の施設の管理運営を委ねる「指定管理者制度」、公共施設の整備について民間の資金・技術・経営能力等を活用する「PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）」、専門的技術や事務量の集中する業務に民間の資源や能力を活かす「業務委託」等が挙げられる。ただし、本行財政改革大綱においては、より広く、行政と多様な構成主体（市民、自治会・町内会、NPO、企業等）が役割分担しつつ、対等の立場で連携する形態を指す語としている。



## 第3次行財政改革大綱基本方針

### 第3次行財政改革大綱の位置付け

本大綱は、先行した第2次行財政改革大綱（改訂版）に掲げた全ての項目を点検し、必要な是正措置を講じるとともに、現下の社会経済情勢の変化や地方分権の進展、市民ニーズの高度化・多様化等に対応する、分権自治体改革の視点に立った行政経営への転換を目指す計画として位置付けられるものです。

### 第3次行財政改革大綱の目的

前述のような考え方にに基づき、本大綱の目的を次のとおり定め、これに基づいた改革の方向性を設定します。

「市民協働」「公民連携」等を基本原則として、自律した行政経営の確立を図り、市民満足度の向上を目指します。

### 改革の方向性

本大綱では、目的に基づく改革の方向性として次の4つの改革を改革の柱として設定し、取組の具体化を図ります。

#### 1 人材・組織改革

人材・組織改革では「市民協働」「公民連携」等を基本原則として、組織の目的・目標の共有等による意識改革を推進するとともに、人材育成基本方針に基づいた市民との協働を推進しながら課題に迅速・果敢な対応ができる職員の採用・育成、非常勤嘱託職員の制度の見直しとそれを支援する職場づくりを行います。

また、市民ニーズの変化等に迅速かつ的確に対応するとともに、限られた経営資源の効率的・効果的な活用を図ることができるよう、庁内意思決定の迅速化、権限・財源の移譲等の庁内分権の推進、プロジェクト・チームの活用、人員の適正配置等の組織体制の整備、人事制度の改善、職員の再配置などを推進します。

#### 2 行政経営改革

行政経営改革では「市民協働」「公民連携」等を基本原則として、補完性の原理に基づき行政・市議会・市民などの地域を構成する各主体の役割分担を全体最適の

視点から見直し、政策の立案・実施・改善ができるように、自治体としての理念や行政運営の手続きの明確化、重複・類似等の課題がある諸計画・事務事業の見直し・整理・統合を行います。

また、施策の成果を明らかにするための行政評価の更なる見直しや、災害等への危機管理体制等の充実、環境配慮の取組として環境マネジメントシステムの活用・電動自転車利用の促進などを推進します。

### 3 財政・財務改革

財政・財務改革では、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、経済情勢の悪化など、前年度並みの歳入の確保すら難しいと思われる厳しい財政状況にあって、多くの行政課題を克服し、市民サービスの安定的な提供等を行えるよう、税収の確保や新たな歳入の確保、受益者負担の適正化など歳入を見直し、市財政を取り巻く諸課題への対応を踏まえた地域資源の活用、コストを意識した業務・制度の見直し・効率化など歳出の削減を行います。

また、財政・財務状況が、市民・職員に分かりやすく説明され、理解されるよう情報提供等を推進します。

### 4 行政サービス改革

行政サービス改革では、行政はサービス業であるという視点に立ち、市民の満足のため、市民の価値観や生活様式の変化等に合った施策の実現や市民が求めるサービスの効率的・効果的な提供及び向上を目指して、業務の徹底した見直し、新たな市民ニーズの把握を行います。

また補完性の原理に基づき、公と民との役割分担を見直した上で、「市民協働」「公民連携」推進の観点から、適切なNPO等支援、民間委託、指定管理者制度、PFI、民営化などの取組を進めつつ、行政サービスの維持・強化を図ります。

また、市政に関する情報を積極的に発信し、市民との情報共有を進めた上で、市民参加の拡大や市民意見の政策反映を推進します。

## 第3次行財政改革大綱の推進に向けて

### 1 計画期間

本大綱は、平成22年度～27年度末の6年間の計画期間とします。ただし、実施計画において早期実施などが有益な場合については、可能な限り早期の実施に努めます。

また社会経済情勢の変化などに柔軟に対応するため、本大綱については常に見直しを行い、修正していきます。

なお計画期間終了後、本大綱の効果を測定、評価し、必要な措置を講じます。

### 2 第3次行財政改革大綱の成果指標

本大綱では、6年間の計画期間の間に、成果の一定の目安として次の数値指標を達成することを目標とします。

#### (1) 職員数・職員1人当たり人口

平成27年度末までに（平成28年4月1日時点）661人（職員1人当たり人口は169.2人）を目標とします。

#### (2) 経常収支比率

第2次行財政改革大綱（改訂版）と同じ80%台後半を目標とします。

#### (3) 人件費比率

第2次行財政改革大綱（改訂版）と同じ26市平均以下を目標とします。

#### (4) 公債費比率

第2次行財政改革大綱（改訂版）と同じ12%以下を目標とします。

### 3 実施項目の体系化

本大綱では、先に掲げた目的を実現するために実施する具体的な実施項目を、実施項目計画表として策定します。

本大綱に掲げていない事項についても、本大綱の目的、趣旨に基づき、見直しを行います。

### 4 財政効果の把握

本大綱を財政健全化への一助とするため、各実施項目の財政効果を実施項目計画表に示します。

## 5 進行管理

本大綱については、市長を本部長とする行財政再建推進本部において、毎年度、進行管理を行い、大綱に掲げた実施項目の全てを点検し、必要があれば是正の措置を行います。

進行管理に当たっては、市民の代表等で構成する小金井市行財政改革市民会議に、随時報告し、建議、助言を受けて計画の推進を図ることとします。

## 6 進捗状況の公表

本大綱の進捗状況については、毎年度市民に対して公表し、情報公開の推進と説明責任を果たします。

# 実施項目計画表

実施項目計画表の表記について

実施概要	各項目を実施するための、目的・手法・検討すべき内容などを記載します。
計画	<p>検討・・・課単位、部単位等で検討、方針決定、計画の策定等実施に向けた準備などを行うことを表します。</p> <p>実施・・・審査機関や委員会等の設置、制度開始、業務開始などを表します。</p> <p>試行・・・業務等の試行を行うことを表します。</p> <p>検証・・・試行及び実施の結果を検証することを表します。</p> <p>随時・・・随時、上記の検討、実施、検証を行っていくことを表します。</p>
財政効果	<p>前年度と比較して削減できた経費を千円単位で表記します。</p> <p>例 100万円の経費を削減できた場合 → ▲1,000</p> <p>100万円の新たな歳入を確保した場合 → ▲1,000</p> <p>100万円の経費が増加する場合 → 1,000</p>
職員削減	<p>前年度と比較して削減できた正規職員数を人単位で表記します。</p> <p>例 5人の正規職員を削減できた場合 → ▲5</p> <p>5人の正規職員が増加した場合 → 5</p>

※実施項目計画表の表記については、あくまで計画策定時の表記・試算であり、今後の各実施項目の検討状況により変動する場合があります。

No. 1	プロジェクト・チームの更なる活用						
実施概要	小金井市プロジェクト・チーム設置要綱に基づき、緊急案件などへの対応にプロジェクト・チームの更なる活用を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	実施	検証	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	全部局	関 連 課					

No. 2	市税完納の資格要件化						
実施概要	市からの給付・あっせん等各種行政サービスの享受、工事・物品納入業者の選定等の資格要件に市税（市民税・固定資産税・軽自動車税）の完納を加えることについて検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	実施	検証	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	全部局	関 連 課					

No. 3	新たな公共の構築						
実施概要	地方分権の住民自治の趣旨に基づき、新たな公共の在り方、市民協働型の事業推進のための制度づくり等を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 <span style="border: 1px solid black;">行政経営改革</span> 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	企画政策課	関 連 課	全部局				

No. 4	各種委員会、審議会の在り方の見直し						
実施概要	各種委員会、審議会について、目的が重複している会の統合や、委員報酬の適正化、必要性・市民参加条例で定める基準の順守などの定期的検証を行うための方策を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 <span style="border: 1px solid black;">行政経営改革</span> 財政・財務改革 行政サービス改革 <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	企画政策課	関 連 課					

No. 5	各種イベントの在り方の見直し						
実施概要	各種イベントについて、必要性・市民ニーズの把握・財政状況を考慮するなどの定期的検証を行うための方策を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 <span style="border: 1px solid black;">行政経営改革</span> 財政・財務改革 行政サービス改革 <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	企画政策課	関 連 課					

No. 6	各種使用料等の在り方の見直し						
実施概要	各種使用料等について、受益者負担の原則に基づき定期的検証を行うための方策を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 <span style="border: 1px solid black;">財政・財務改革</span> 行政サービス改革 <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	企画政策課	関 連 課					



No. 7	行政評価の充実						
実施概要	庁内評価に加えて、行財政改革市民会議等を活用した外部評価の導入や施策評価、長期総合計画との連動、予算への反映など、評価体制を充実し、実行性のある行政評価システムを検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	試行	試行・ 検証	実施	検証	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革		行政経営改革	財政・財務改革		行政サービス改革	
担 当 課	企画政策課		関 連 課				

No. 8	公共施設の整備への民間活力の活用						
実施概要	公共施設の整備において、PFI など民間の技術力、経営力及び資金力を活用し、効果的・効率的な方策を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革		行政経営改革	財政・財務改革		行政サービス改革	
	第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続						
担 当 課	企画政策課		関 連 課				

No. 9	市民投票条例の検討						
実施概要	重要政策決定に市民の意見を取り入れるため、重要政策の明確化と併せて、市民投票条例策定を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 <span style="border: 1px solid black;">行政経営改革</span> 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	企画政策課	関 連 課	総務課、選挙管理委員会事務局				

No. 1 0	事務事業の整理・統合						
実施概要	市民参加・協働の更なる推進、住民満足の向上の観点から、諸計画の整理や、縦割りで重複・類似した事務事業（文教事業など）の整理・統合、選択と集中による既存事業の見直しを検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	随時	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 <span style="border: 1px solid black;">行政経営改革</span> 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	企画政策課	関 連 課					

No. 1 1 事務マニュアルの有効活用							
実施概要	定年退職者の増加並びに人事異動による事務の停滞を防ぐため、事務マニュアルの有効活用を図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	実施	検証	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">人材・組織改革</div> 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革 <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</div>						
担 当 課	企画政策課	関 連 課					

No. 1 2 職員の再配置・組織の見直し							
実施概要	定員管理指標等を活用し、分権改革（業務量変化への対応、重点配置の明確化、部門間の人員配置の適正化）に対応できる、職員の再配置・組織の見直しを検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	随時	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	▲28,200	▲79,500	▲5,300	10,600	▲37,100	15,900	
職員削減 (人)	▲17	▲12	▲6	3	▲7	3	13
分 類	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">人材・組織改革</div> 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	企画政策課	関 連 課					

No. 1 3	庁内意思決定の迅速化						
実施概要	組織のフラット化や係制の廃止、グループ制の導入などを検討し、庁内意思決定の迅速化を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	企画政策課	関 連 課					

No. 1 4	負担金補助及び交付金の在り方の見直し						
実施概要	負担金補助及び交付金（各種負担金、分担金、補助金等）の必要性・費用対効果の定期的検証を行うための方策を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革 第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続						
担 当 課	企画政策課	関 連 課					

No.15 部への権限移譲							
実施概要	庁内分権推進の一環として、部単位での政策の立案・公表、業務の繁閑に合わせ機能的に人員配置できるなどの人事権の部への一部移譲などを検討する。						
年 度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	企画政策課	関 連 課	職員課				

No.16 広告収入の拡充							
実施概要	新たな財源を確保するため、あらゆる広告収入拡充の方策（壁面広告、市報、案内封筒、ネーミングライツ等）を検討する。						
年 度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	▲260	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	企画政策課	関 連 課					

No. 1 7 財政支援団体の在り方の見直し							
実施概要	財政支援団体への財政支援の在り方を見直すための方策を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 <span style="border: 1px solid black;">行政経営改革</span> 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	企画政策課	関 連 課					

No. 1 8 市場化テストの実施の研究							
実施概要	官と民が透明かつ公正な競争の下で公共サービスの実施者を決定する市場化テストについて研究する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span>						
担 当 課	企画政策課	関 連 課					

No. 19 指定管理者制度の更なる活用							
実施概要	市民サービスの向上と業務の効率化を図るため、公の施設に民間の能力を活用する指定管理者制度の更なる活用を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	実施	検証	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	▲8,900	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	▲1	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span> <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	企画政策課	関 連 課					

No. 20 職員の相互応援体制の確立							
実施概要	効率的な行政運営と時間外勤務の抑制を図るため、職員の相互応援体制の確立を図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	実施	検証	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	<span style="border: 1px solid black;">人材・組織改革</span> 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革 <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	企画政策課	関 連 課					

No. 2 1 電気料金の節減							
実施概要	電気料金の節減のための方策（N A S 電池等）を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	▲2,780	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 <span style="border: 1px solid black;">財政・財務改革</span> 行政サービス改革						
担 当 課	企画政策課	関 連 課					

No. 2 2 企業会計手法の活用							
実施概要	公会計制度、財政健全化法に基づき、企業会計手法の活用を図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	随時	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 <span style="border: 1px solid black;">財政・財務改革</span> 行政サービス改革 <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	財政課	関 連 課	情報システム課、管財課、会計課				



No. 2 3 予算編成の在り方の見直し							
実施概要	枠配分予算の更なる改革など、予算編成の在り方について検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	随時	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革		行政経営改革	財政・財務改革	行政サービス改革		
担 当 課	財政課	関 連 課					

No. 2 4 苦情・要望等のデータベース化							
実施概要	苦情・要望等をデータベース化し、全職員で情報共有することにより、市民への接遇向上、業務改善を図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	実施	検証	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革	行政経営改革	財政・財務改革	行政サービス改革			
担 当 課	広報秘書課	関 連 課	情報システム課				

No. 2 5 無料ソフト導入の検討							
実施概要	経費縮減を図るため、無料ソフト導入を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	1,660	710	400	▲500	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革		行政経営改革	財政・財務改革	行政サービス改革		
担 当 課	情報システム課	関 連 課	全部局				

No. 2 6 ホームページの充実							
実施概要	行政情報、生活情報等、市民の暮らしに役立つ情報を提供して、市のホームページのより一層の充実を図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	随時	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革		行政経営改革	財政・財務改革	行政サービス改革		
	第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続						
担 当 課	情報システム課	関 連 課	全部局				

No. 27 情報公開制度の見直し							
実施概要	市民参加・協働の更なる推進を目的とした、情報の積極的な公開を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	実施	検証	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span>						
担 当 課	総務課	関 連 課					

No. 28 郵送物の宅配便の利用							
実施概要	郵送している配布物について、民間宅配便の利用などと比較検証し、費用対効果を踏まえて導入を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 <span style="border: 1px solid black;">財政・財務改革</span> 行政サービス改革						
担 当 課	総務課	関 連 課					

No. 29 公文規程等の見直し							
実施概要	公文規程の見直し、改正を行うとともに、「公文書作成の手引き」改訂版を作成する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 <span style="border: 1px solid black;">行政経営改革</span> 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	総務課	関 連 課					

No. 30 政策法務の充実							
実施概要	政策法務の充実を図り、条例等原案策定の段階からの検討に加わるなどの機能的な政策法務体制の確立を図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 <span style="border: 1px solid black;">行政経営改革</span> 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	総務課	関 連 課					

No. 3 1 庁内印刷業務の見直し							
実施概要	業務の効率化を図るため、庁内印刷業務の委託化を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	▲10,850	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革		行政経営改革	財政・財務改革	行政サービス改革		
担 当 課	総務課	関 連 課					

No. 3 2 文書保存の在り方の見直し							
実施概要	電子データでの文書保存など、業務の効率化等を考慮した文書保存方法を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	→	実施	検証	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革	行政経営改革		財政・財務改革	行政サービス改革		
担 当 課	総務課	関 連 課					

No. 3 3 危機管理体制等の充実							
実施概要	危機管理業務、災害対策業務、防犯業務等の危機管理体制の充実を図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 <span style="border: 1px solid black;">行政経営改革</span> 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	地域安全課	関 連 課	全部局				

No. 3 4 55歳以上昇給抑制							
実施概要	55歳以上の昇給抑制を図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	▲870	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	<span style="border: 1px solid black;">人材・組織改革</span> 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革 <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	職員課	関 連 課					

No. 3 5 新たな人事考課制度の導入							
実施概要	能力考課と目標管理に基づいた、人材育成を目的とした新たな人事考課制度を導入する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	試行	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	職員課	関 連 課					

No. 3 6 給与支払事務の見直し							
実施概要	職員の給与支払事務の民間等への委託を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	職員課	関 連 課	情報システム課、庶務課				

No. 3 7 給与明細書の見直し							
実施概要	給与明細書の配布について、庁内 LAN システムの活用などを検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	▲70	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 <span style="border: 1px solid black;">財政・財務改革</span> 行政サービス改革						
担 当 課	職員課	関 連 課	情報システム課、庶務課				

No. 3 8 シフト勤務の検討							
実施概要	市民サービスの向上、業務繁忙時間への対応のために、業務内容に即した勤務時間を設定したシフト勤務の導入を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	試行	試行・ 検証	実施	検証	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span>						
担 当 課	職員課	関 連 課					



No. 3 9 職員研修の充実							
実施概要	職員の能力向上（コンプライアンスの維持・確立、アカウントビリティの向上など）を図るため、OJT（職場内研修）の充実と人材育成方針を踏まえた研修を実施する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	随時	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	職員課	関 連 課					

No. 4 0 人材育成基本方針の具体化							
実施概要	人材育成実施計画に基づき、専門性の活用など人材育成基本方針の具体化を図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	随時	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	職員課	関 連 課					

No. 4 1 人事・給与制度の改善							
実施概要	職員の資格・専門職の在り方を検討し、見直しすべき業務と充実すべき業務の洗い出しを行う。また、多様化・高度化する市民ニーズに応える複線型人事制度等新たな人事制度、給与制度の在り方についても検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	一部実施	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革 第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続						
担 当 課	職員課	関 連 課					

No. 4 2 非常勤嘱託職員の制度の見直し							
実施概要	非常勤嘱託職員制度（処遇等）の充実を図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	随時	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	職員課	関 連 課					

No. 4 3 希望制降任降格制度の導入							
実施概要	職員の家庭事情や体調に配慮して係長以上の職員が自ら希望により降任降格できる制度を導入し、人事に反映させ円滑な組織運営を図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革 第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続						
担 当 課	職員課	関 連 課					

No. 4 4 時間外勤務の抑制							
実施概要	健康保持と公務能率の向上を図るため、ノー残業デーの実施回数の拡大などを検討し、時間外勤務手当の縮減を図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	随時	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	▲14,020	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革 第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続						
担 当 課	職員課	関 連 課					

No. 4 5 職員採用試験の改善							
実施概要	優れた人材を市職員として確保するため、魅力ある職場環境づくりと広報活動を積極的に行う。さらに市職員に適した人材を採用するため、多様な採用試験の方法を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	随時	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革 第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続						
担 当 課	職員課	関 連 課					

No. 4 6 人材派遣サービスの活用							
実施概要	市民サービスを円滑に提供するため、人材派遣会社の派遣サービスを活用し、新たな人材確保の方法を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	職員課	関 連 課					

No. 4 7 接遇の向上							
実施概要	接遇研修及び職場内での指導の充実により、接遇の向上を図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	随時	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">人材・組織改革</div> 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革 <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</div>						
担 当 課	職員課	関 連 課					

No. 4 8 他団体等への研修派遣							
実施概要	行政運営の質の向上を図るため、民間企業、シンクタンク、他の自治体等への研修派遣を行う。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">人材・組織改革</div> 行政経営改革 財政・財務改革 行政サービス改革 <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</div>						
担 当 課	職員課	関 連 課					

No. 4 9 旅費の見直し							
実施概要	旅費の支給方法（日当等）の見直しを図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	実施	検証	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革		行政経営改革	財政・財務改革	行政サービス改革		
担 当 課	職員課	関 連 課					

No. 5 0 公契約条例の制定							
実施概要	公正労働基準、男女共同参画、福祉等の社会的価値の実現の推進のために、公契約条例の制定を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革	行政経営改革	財政・財務改革	行政サービス改革			
担 当 課	管財課	関 連 課					

No. 5 1 庁舎案内の見直し							
実施概要	各課窓口の表示を工夫するなど、来庁者にとって利用しやすいよう、庁舎案内の見直しを図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	実施	検証	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span>						
担 当 課	管財課	関 連 課	広報秘書課				

No. 5 2 低未利用地の売却・有効活用							
実施概要	市有財産の有効活用を図るため、低未利用地の売却・有効活用を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 <span style="border: 1px solid black;">財政・財務改革</span> 行政サービス改革 <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	管財課	関 連 課	道路管理課				

No.5 3 電動自転車利用の促進							
実施概要	利用率が悪い庁用の原付バイクの廃止や庁用車の利用を制限し、環境にやさしい電動自転車の導入・活用を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 <span style="border: 1px solid black;">行政経営改革</span> 財政・財務改革 行政サービス改革						
担 当 課	管財課	関 連 課					

No.5 4 入札・契約の在り方の見直し							
実施概要	入札・契約制度の更なる改善を進めるための方策（総合評価方式等の検討等）を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	試行	→	試行・ 検証	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 <span style="border: 1px solid black;">行政経営改革</span> 財政・財務改革 行政サービス改革 <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	管財課	関 連 課					



No. 5 5 電話料金の節減							
実施概要	電話料金の節減のための方策（I P 電話等）を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革		行政経営改革	財政・財務改革	行政サービス改革		
担 当 課	管財課	関 連 課					

No. 5 6 自動交付機の導入							
実施概要	市民サービスの向上を図るため、住民票、印鑑証明書などの自動交付機の導入を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	実施	検証	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	340	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	▲1	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革		行政経営改革	財政・財務改革	行政サービス改革		
	第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続						
担 当 課	市民課	関 連 課					

No.57 NPO等との協働推進							
実施概要	ボランティアやNPOとの協働推進の方策を検討する。						
年 度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
計 画	検討	→	→	実施	検証	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span> 第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続						
担 当 課	コミュニテ ィ文化課	関 連 課	全部局				

No.58 (仮称) 市民協働支援センターの整備							
実施概要	市民活動団体などと市の協働によるまちづくりを推進するため、(仮称) 市民協働支援センターの整備を検討する。						
年 度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
計 画	検討	→	→	実施	検証	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span>						
担 当 課	コミュニテ ィ文化課	関 連 課					

No. 5 9 集会所（4会館）の有料化の検討							
実施概要	利用者の実態や利用状況を考慮し、受益者負担の適正化を図るため、上之原会館、西之台会館、上水会館、婦人会館の使用の有料化を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	→	→	実施	検証	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	▲6,890	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 <span style="border: 1px solid black;">財政・財務改革</span> 行政サービス改革 <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	コミュニテ ィ文化課	関 連 課					

No. 6 0 特定健診、後期高齢者医療健診の見直し							
実施概要	一部負担金（受益者負担金）の徴収を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	→	実施	検証	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 <span style="border: 1px solid black;">財政・財務改革</span> 行政サービス改革 <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	保険年金課	関 連 課					

No. 6 1 公金納付環境の研究							
実施概要	市民の利便性を高めるため、公金の納付方法の多様化（公金のクレジットカード払い、コンビニ納付等）を研究する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	実施	検証	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span>						
担 当 課	納税課	関 連 課	保険年金課、会計課				

No. 6 2 収納率の向上							
実施概要	収納率の向上を図るため、徴収体制の強化等あらゆる方策を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	随時	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 <span style="border: 1px solid black;">財政・財務改革</span> 行政サービス改革 <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	納税課	関 連 課					

No.6 3 小金井市環境マネジメントシステムの活用							
実施概要	小金井市環境マネジメントシステムを活用し、光熱水費削減や物品の適正数量・長寿命品の購入など環境に配慮した経営効率化を図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	実施	検証	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革		行政経営改革	財政・財務改革		行政サービス改革	
担 当 課	環境政策課		関 連 課				

No.6 4 ごみ収集業務の見直し							
実施概要	ごみ収集業務の見直しを行い、民間委託する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	随時	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	41,780	▲10,600	—	—	—	—	
職員削減 (人)	▲1	▲2	—	—	—	—	▲1
分 類	人材・組織改革		行政経営改革	財政・財務改革		行政サービス改革	
	第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続						
担 当 課	ごみ対策課		関 連 課				

No. 6 5 高齢福祉業務の見直し							
実施概要	高齢福祉業務（ひと声訪問事業、老人福祉電話事業、高齢者緊急通報システム事業、友愛活動事業等）を公共的団体等に委託する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	実施	検証	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	▲3,650	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	▲1	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span> <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	介護福祉課	関 連 課					

No. 6 6 生活機能検査の見直し							
実施概要	一部負担金（受益者負担金）の徴収を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	→	実施	検証	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 <span style="border: 1px solid black;">財政・財務改革</span> 行政サービス改革 <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	介護福祉課	関 連 課					

No.67 独自健康診査、がん検診の見直し							
実施概要	一部負担金（受益者負担金）の徴収を検討する。						
年 度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
計 画	検討	→	→	実施	検証	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 <span style="border: 1px solid black;">財政・財務改革</span> 行政サービス改革 <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	健康課	関 連 課					

No.68 ピノキオ幼児園業務の見直し							
実施概要	市民サービスの充実を図るため、民間委託や公共的団体等の活用を検討する。						
年 度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
計 画	検討	→	→	実施	検証	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	25,750	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span> <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	保育課	関 連 課					

No. 6 9 保育業務の見直し							
実施概要	市民サービスの充実を図るため、順次民間委託や公共的団体等に委託する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	→	実施	検証	→	
財政効果 (千円)	—	▲7,410	▲11,210	30,950	▲26,700	▲17,800	
職員削減 (人)	—	▲2	▲5	▲3	▲3	▲2	▲2
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span> <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	保育課	関 連 課					

No. 7 0 保育料の改定							
実施概要	受益者負担の適正化を考慮し、国基準徴収額の50%を目途に改定する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	→	→	実施	検証	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	▲50,390	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 <span style="border: 1px solid black;">財政・財務改革</span> 行政サービス改革 <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	保育課	関 連 課					



No. 7 1 学童保育業務の見直し							
実施概要	市民サービスの充実を図るため、順次民間委託や公共的団体等に委託する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	実施・ 検証	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	▲10,320	▲5,160	▲5,160	▲5,160	▲5,160	
職員削減 (人)	—	▲4	▲2	▲2	▲2	▲2	▲2
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span> <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	児童青少年 課	関 連 課					

No. 7 2 児童館業務の見直し							
実施概要	市民サービスの充実を図るため、順次民間委託や公共的団体等に委託する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	随時	→	→	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	▲370	▲6,650	—	—	—	
職員削減 (人)	—	▲2	▲3	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span> <span style="border: 1px solid black;">第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続</span>						
担 当 課	児童青少年 課	関 連 課					

No. 7 3 小学校給食業務の見直し							
実施概要	市民サービスの充実を図るため、順次民間委託や公共的団体等に委託することを視野に入れ、新しい経営方法を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	試行	試行・ 検証	実施	検証	→	
財政効果 (千円)	—	5,040	—	▲15,910	—	—	
職員削減 (人)	—	▲3	—	▲10	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span> 第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続						
担 当 課	学務課	関 連 課					

No. 7 4 図書館業務の見直し							
実施概要	民間委託等の民間活力の活用について検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	—	検討	→	→	一部実施	検証	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span>						
担 当 課	図書館	関 連 課					

No. 7 5 公民館業務の見直し							
実施概要	公民館業務を一部委託化し、公民館本館のセンター化を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	→	→	実施	検証	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	▲33,710	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	▲3	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span> 第2次行財政改革大綱（改訂版）からの継続						
担 当 課	公民館	関 連 課					

No. 7 6 公民館の有料化の検討							
実施概要	受益者負担の適正化を図るため、公民館使用の有料化を検討する。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	→	→	→	実施	検証	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 <span style="border: 1px solid black;">財政・財務改革</span> 行政サービス改革						
担 当 課	公民館	関 連 課					

No. 7 7 選挙公報の見直し							
実施概要	選挙公報の在り方について見直しを図る。						
年 度	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8
計 画	検討	実施	検証	→	→	→	
財政効果 (千円)	—	—	—	—	—	—	
職員削減 (人)	—	—	—	—	—	—	—
分 類	人材・組織改革 行政経営改革 財政・財務改革 <span style="border: 1px solid black;">行政サービス改革</span>						
担 当 課	選挙管理委 員会事務局	関 連 課					

第3次行政改革大綱 財政効果額一覧

(単位：千円)

実 施 項 目	平成 22年度	平成 23年度	平成 24年度	平成 25年度	平成 26年度	平成 27年度	摘 要
<b>人材・組織改革</b>							
No.12 職員の再配置・組織の見直し	▲ 28,200	▲ 79,500	▲ 5,300	10,600	▲ 37,100	15,900	・再任用職員の活用 ・組織の見直し
No.34 55歳以上昇給抑制			▲ 870				・55歳以上昇給停止
No.44 時間外勤務の抑制	▲ 14,020						・ノ残業デー1日追加
(人材・組織改革) 小計 (a)	▲ 42,220	▲ 79,500	▲ 6,170	10,600	▲ 37,100	15,900	▲ 138,490
<b>行政経営改革</b>							
(行政経営改革) 小計 (b)	0	0	0	0	0	0	0
<b>財政・財務改革</b>							
No.16 広告収入の拡充			▲ 260				・広告収入1割増を目標
No.21 電気料金の節減			▲ 2,780				・電力入札の実施
No.25 無料ソフト導入の検討			1,660	710	400	▲ 500	・無料ソフトの活用
No.31 庁内印刷業務の見直し			▲ 10,850				・庁内印刷業務の外部委託 ・再任用職員1人減員
No.37 給与明細書の見直し			▲ 70				・給与明細書作成経費の節減
No.59 集会所（4会館）の有料化の検討					▲ 6,890		・有料化による歳入増
No.70 保育料の改定					▲ 50,390		・改定による歳入増
(財政・財務改革) 小計 (c)	0	0	▲ 12,300	710	▲ 56,880	▲ 500	▲ 68,970
<b>行政サービス改革</b>							
No.19 指定管理者制度の更なる活用					▲ 8,900		・正規職員1人減員
No.56 自動交付機の導入			340				・正規職員1人減員
No.64 ごみ収集業務の見直し	41,780	▲ 10,600					・ごみ収集業務の委託
No.65 高齢福祉業務の見直し		▲ 3,650					・高齢福祉業務の委託及び非常勤化 ・非常勤嘱託職員1人増員
No.68 ピノキオ幼稚園業務の見直し				25,750			・ピノキオ幼稚園業務の委託 ・非常勤嘱託職員7人減員
No.69 保育業務の見直し		▲ 7,410	▲ 11,210	30,950	▲ 26,700	▲ 17,800	・保育業務の委託
No.71 学童保育業務の見直し		▲ 10,320	▲ 5,160	▲ 5,160	▲ 5,160	▲ 5,160	・学童保育所業務の委託 ・非常勤嘱託職員24人減員
No.72 児童館業務の見直し		▲ 370	▲ 6,650				・児童館業務の委託 ・非常勤嘱託職員3人減員
No.73 小学校給食業務の見直し		5,040		▲ 15,910			・小学校給食業務の委託 ・非常勤嘱託職員21人減員
No.75 公民館業務の見直し					▲ 33,710		・公民館本館のセンター化 ・再任用職員1人減員 ・非常勤嘱託職員4人減員
(行政サービス改革) 小計 (d)	41,780	▲ 27,310	▲ 22,680	35,630	▲ 74,470	▲ 22,960	▲ 70,010
<b>財政効果額累計</b>							
財政効果 年度計 (a+b+c+d)	▲ 440	▲ 106,810	▲ 41,150	46,940	▲ 168,450	▲ 7,560	▲ 277,470

※正規職員人件費は、1人当たり8,900千円で試算

※再任用職員人件費は、1人当たり3,600千円で試算

※財政効果額は、1万円未満を調整し算出

第3次行財政改革大綱 職員人員計画

	第2次行財政改革大綱(改訂版)		第3次行財政改革大綱計画期間					
	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
計画数	743※	725	699	682	670	654	653	661
増減数(対前年)		▲18	▲26	▲17	▲12	▲16	▲1	8

第3次行財政改革大綱計画期間 削減数▲64

※人員計画数は各年度の4月1日現在

※教育長1人含まず

※平成22年度計画数725人は実数

(単位：人)

実施項目	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	摘要
<b>人材・組織改革</b>								
No.12 職員の再配置・組織の見直し	▲17	▲12	▲6	3	▲7	3	13	・再任用職員の活用 ・組織の見直し
(人材・組織改革) 小計 (a)	▲17	▲12	▲6	3	▲7	3	13	▲23
<b>行政経営改革</b>								
(行政経営改革) 小計 (b)	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>財政・財務改革</b>								
(財政・財務改革) 小計 (c)	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>行政サービス改革</b>								
No.19 指定管理者制度の更なる活用					▲1			・生涯学習課減員未実施分
No.56 自動交付機の導入			▲1					・自動交付機の導入
No.64 ごみ収集業務の見直し	▲1	▲2					▲1	・ごみ対策課退職不補充
No.65 高齢福祉業務の見直し		▲1						・介護福祉課業務見直しによる減員 ・非常勤嘱託職員1人増員
No.69 保育業務の見直し		▲2	▲5	▲3	▲3	▲2	▲2	・保育課退職不補充
No.71 学童保育業務の見直し		▲4	▲2	▲2	▲2	▲2	▲2	・児童青少年課任用替 ・非常勤嘱託職員24人減員
No.72 児童館業務の見直し		▲2	▲3					・児童青少年課任用替 ・非常勤嘱託職員3人減員
No.73 小学校給食業務の見直し		▲3		▲10				・学務課退職不補充及び任用替 ・非常勤嘱託職員21人減員
No.75 公民館業務の見直し					▲3			・公民館業務見直しによる減員 ・再任用職員1人減員 ・非常勤嘱託職員4人減員
(行政サービス改革) 小計 (d)	▲1	▲14	▲11	▲15	▲9	▲4	▲5	▲59
<b>職員削減数累計</b>								
職員削減 年度計 (a+b+c+d)	▲18	▲26	▲17	▲12	▲16	▲1	8	▲82

小金井市第3次行財政改革大綱

平成22年5月発行

発行・編集 小金井市・企画財政部企画政策課

〒184-8504 東京都小金井市本町六丁目6番3号

電話 042-387-9826（直通）

## 小金井市行財政改革市民会議設置要綱

平成9年1月30日  
制定

## （目的）

第1条 小金井市における行財政改革を推進するに当たり、幅広い見地からの建議、助言を得るため、小金井市行財政改革市民会議（以下「市民会議」という。）を設置する。

## （所掌事項）

第2条 市民会議は、次に掲げる事項に関し、市長に必要な建議、助言を行う。

- （1） 行財政改革の基本方針に関すること。
- （2） 行財政改革の基本方針に基づく実施計画及び推進に関すること。
- （3） その他、市長が必要と認める事項に関すること。

## （構成）

第3条 市民会議は、次に掲げる者のうちから、市長が委嘱する委員10人以内をもって構成する。

- （1） 学識経験者 2人以内
  - （2） 市内の地域団体及びその他の団体の代表 5人以内
  - （3） 市民 3人以内
- 2 前項第3号に定める委員の選考方法は、公募とする。

## （任期）

第4条 委員の任期は、2年とし、補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。ただし、再任を妨げない。

## （運営）

第5条 市民会議に会長を置き、委員の互選により選任する。

- 2 会長は、市民会議を招集し、会務を総理する。
- 3 会長に事故あるときは、会長のあらかじめ指名する委員が、その職務を代理する。
- 4 会長は、必要があると認めるときは、市の関係職員を出席させ、説明等を求めることができる。

## （謝礼の支払）

第6条 委員には、予算の範囲内で謝礼を支払うものとする。

## （会議の公開）

第7条 市民会議の会議は、公開とする。ただし、公開することが市民会議の運営に支障があると認められるときは、会議に諮って非公開とすることができる。

## （庶務）

第8条 市民会議の庶務は、企画財政部企画政策課において処理する。

## （委任）

第9条 この要綱に定めるもののほか、市民会議の運営に関し必要な事項は、会長が別に定める。



小金井市行財政改革市民会議（第 1 回）

平成 2 5 年 4 月 1 9 日

## 第 7 期 小金井市行財政改革市民会議委員名簿

氏 名	選出区分
<small>アキバ</small> 秋葉 <small>キンジ</small> 欽司	商工
<small>アサハラ</small> 浅原 <small>ヤスヒロ</small> 康宏	一般公募
<small>アリヨシ</small> 有吉 <small>マサユキ</small> 雅幸	労働
<small>オオツカ</small> 大塚 <small>カズヒコ</small> 和彦	一般公募
<small>オギ</small> 尾木 <small>タケシ</small> 雄	学識
<small>カワバタ</small> 川畑 <small>セイシ</small> 青史	行政
<small>シモダ</small> 下田 <small>テルミ</small> 照美	福祉
<small>ハタケヤマ</small> 畠山 <small>シゲノブ</small> 重信	一般公募
<small>マツイ</small> 松井 <small>ヨシユキ</small> 義侑	学識
<small>ヤギ</small> 八木 <small>ナオコ</small> 尚子	教育

敬称略

小金井市行財政改革市民会議（第 1 回）

平成 2 5 年 4 月 1 9 日

写

小 企 企 発 第 8 号

平成 2 5 年 4 月 1 9 日

小金井市行財政改革市民会議

会長 様

小金井市長 稲葉 孝彦

### 諮 問 書

小金井市行財政改革市民会議設置要綱第 2 条の規定に基づき、下記事項について貴市民会議のご意見を伺いたく諮問いたします。

### 記

#### 1 諮問事項

- (1) 小金井市第 3 次行財政改革大綱に掲げた実施項目の取組の推進について
- (2) 小金井市行政診断報告書（平成 2 5 年 3 月）に係る貴市民会議からの意見の取りまとめについて

#### 2 諮問理由

小金井市は、平成 2 2 年 5 月に小金井市第 3 次行財政改革大綱を策定し、自律した行政経営の確立を図り、市民満足度の向上を目指しているところです。

しかし、この間における市政を取り巻く状況は、財政運営の基本となる市税収入が伸び悩む中、社会保障関連経費が年々増加の傾向を示すなど、計画的な行財政運営に大きな支障が生じております。

このような状況において、多様化・高度化する住民ニーズに応え、市民サービスを維持・向上させていくためには、更なる行財政改革の取組が急務となっています。

このため、第 3 次行財政改革大綱に定めた実施項目を予定どおりに推進するとともに、新たな行財政改革の方向性や小金井市行政診断報告書について貴市民会議からのご意見を頂きたく諮問するものです。

## 小金井市行財政改革市民会議の運営等について（案）

## 1 会議録作成の基本方針等

- (1) 市民参加条例施行規則第 5 条の規定により、①全文記録、②発言者の発言内容ごとの要点記録、③会議内容の要点記録の作成方法のうち、全文記録とする。
- (2) 会議録は録音記録により速記会社に委託して作成し、校正は事務局が第 1 稿を作成後、各委員に配布し発言部分について確認していただき、原則として会長が確定し公開する。
- (3) 万一、発言内容に訂正がある場合は、次回以降の会議で発言することにより行う。
- (4) 会議録はホームページに掲載し、情報公開コーナー（第二庁舎 6 階）等に据え置き公開する。ただし、会議を非公開とした場合は市民参加条例施行規則第 4 条の規定による。
- (5) 発言者の正確な把握のため、会議での発言は会長が指名後、名前を発言してから行う。（例「〇〇です。〇〇〇については、・・・」）

## 2 市民会議の公開

小金井市行財政改革市民会議設置要綱第 7 条の規定のとおりとする。

## 3 市民会議の傍聴

- (1) 小金井市附属機関等の会議に関する傍聴要領のとおりとする。
- (2) その他傍聴実施の必要事項
  - ア 報道関係者は、事前に傍聴希望を申し出るものとする。
  - イ 傍聴者は、会議の撮影及び録音をすることができる。ただし、会議の進行を妨げてはならない。
- (3) 傍聴席に、傍聴者の意見・感想等を記載する用紙を設置し、傍聴者からの意見・感想等の提出があった場合は、議論の参考とするため、事務局を通じて委員に用紙の写しを渡すものとする。

# 小金井市行財政改革市民会議

## 傍聴者の意見・感想等 記載用紙

行財政改革市民会議における議論や、その他小金井市の行財政改革について、ご意見等がありましたら、ご自由にお書きください。

(意見・感想等)

年 月 日

## 小金井市市民参加条例（抜粋）

## （市の会議の公開）

第6条 市の会議は、原則として公開する。

- 2 公開の例外として認められる非公開の会議は、その理由を明らかにしなければならない。
- 3 非公開の会議の記録のうち、非公開とするものは、特に秘密を要すると認められるものに限る。

## （情報公開手段の拡充）

第7条 市は、市民との情報の共有を図るため、次に掲げる事項に配慮し、努力しなければならない。

- (1) 会議録の公開
- (2) 広報紙等の拡充
- (3) 情報公開施設の拡充
- (4) 通信等情報伝達手段の充実

## 小金井市市民参加条例施行規則（抜粋）

## （市の会議）

第2条 条例第6条第1項に規定する市の会議とは、条例第2条第3号に規定する附属機関等の会議をいう。

## （非公開の会議）

第3条 条例第6条第2項に規定する非公開の会議とは、小金井市情報公開条例（平成14年条例第31号。以下「情報公開条例」という。）第5条各号に規定する内容を議題とする会議等をいう。

## （会議録等の非公開）

第4条 条例第6条第3項に規定する非公開の会議の記録のうち、特に秘密を要すると認められ非公開とするものは、情報公開条例第5条各号に規定する内容を議題とする会議等の記録をいう。

## （会議録作成の基本方針）

第5条 条例第7条第1号の会議録は、あらかじめ関係附属機関等に諮った上、次に掲げる会議録の作成方法の中から、会議内容等に応じ適切な方法を選択するものとする。

- (1) 全文記録
- (2) 発言者の発言内容ごとの要点記録
- (3) 会議内容の要点記録

## （会議録の記載事項）

第6条 会議録（様式）には、原則として次の事項を記載するものとする。ただし、

規則、規程、細則、要綱、要領、規約等で設置根拠が定められている会議等の会議録については、第11号に定める発言内容の記載は、主な発言要旨等の記載とすることができる。

- (1) 会議の名称（附属機関等名）
- (2) 事務局（担当課）
- (3) 開催日時
- (4) 開催場所
- (5) 出席者
- (6) 傍聴の可否
- (7) 傍聴者数
- (8) 傍聴不可・一部不可の場合は、その理由
- (9) 会議次第
- (10) 会議結果
- (11) 発言内容・発言者名
- (12) 提出資料
- (13) その他必要な事項

2 前項の規定にかかわらず、率直な意見の交換や意思決定の中立性の確保のために必要なときは、発言者名の記載を省略することができる。この場合において、発言者名の記載の省略の可否は、当該附属機関等の出席委員の過半数をもって決するものとする。

（会議録の公開の方法）

第7条 条例第7条第1号の会議録の公開は、情報公開コーナーに据え置く等の方法によるものとする。

## 小金井市附属機関等の会議に関する傍聴要領

（趣旨）

第 1 条 この要領は、地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 138 条の 4 第 3 号の規定に基づき法律もしくは条例の定めるところにより設置される附属機関又は市長の定める他の審査、諮問、調査等のために設置される機関（以下「附属機関等」という。）の会議の傍聴について、必要な事項を定めるものとする。

（傍聴席の確保）

第 2 条 附属機関等の長は、会議を開催しようとするときは、傍聴席が確保できるよう努めなければならない。ただし、会議会場の広さ等により傍聴席の確保が困難な場合は、この限りでない。

（傍聴人の数）

第 3 条 附属機関等の会議の傍聴人の数は、会議会場の広さ等を考慮し、附属機関等の長が決めるものとする。

（傍聴人の手続及び決定）

第 4 条 会議を傍聴しようとする者は、附属機関等の長に申し込み、小金井市附属機関等の会議傍聴券（様式。以下「傍聴券」という。）の交付を受けなければならない。

2 傍聴券の交付を受けた者は、傍聴券に記載された日に限り傍聴することができる。

3 傍聴人は、原則として会議開催予定時刻の 10 分前から先着順で決定する。ただし、会議開催予定時刻の 10 分前における傍聴希望者が、前条に規定する傍聴人の人数を超えるときは、くじ引きで傍聴人を決するものとする。

（傍聴券の提示）

第 5 条 傍聴人は、係員から要求があったときは、傍聴券を提示しなければならない。

（傍聴券の返還）

第 6 条 傍聴券の交付を受けた者は、傍聴を終え退場しようとするときは、傍聴券を返還しなければならない。

（傍聴席に入ることができない者）

第 7 条 次の各号の一に該当する者は、傍聴席に入ることができない。

- (1) 凶器その他危険なものを持っている者
- (2) 酒気を帯びていると認められる者
- (3) 張り紙、ビラ、掲示板、プラカード、旗、のぼりの類を持っている者
- (4) 笛、ラッパ、太鼓その他楽器を持っている者
- (5) 前各号に定めるもののほか、会議を妨害し、又は人に迷惑を及ぼすと認められるものを持っている者

(傍聴人の守るべき事項)

第8条 傍聴人は、傍聴席にあるときは、次に定める事項を守らなければならない。

- (1) 会議における言論に対して拍手その他の方法により公然と可否を表明しないこと。
- (2) 談論し、放歌し、高笑しその他騒ぎたてないこと。
- (3) はち巻き、腕章、たすきの類をする等示威的行為をしないこと。
- (4) 帽子、外とう、えり巻の類を着用しないこと。ただし、病気その他の理由により、会議の長の許可を得たときは、この限りでない。
- (5) 飲食又は喫煙をしないこと。
- (6) みだりに席を離れ、又は不体裁な行為をしないこと。
- (7) 前各号に定めるもののほか、会議の秩序を乱し、又は会議の妨害となるような行為をしないこと。

(傍聴人の退場)

第9条 傍聴人は、秘密会を開く議決があったときは、速やかに退場しなければならない。

(係員の指示)

第10条 傍聴人は、すべて係員の指示に従わなければならない。

(違反に対する措置)

第11条 傍聴人がこの要領に違反するときは、会議の長はこれを制止し、その命令に従わないときは、これを退場させることができる。

(委任)

第12条 この要領に定めるもののほか、傍聴の実施に関し必要な事項は、会議の長が別に定める。



小金井市行財政改革市民会議（第1回）

平成25年4月19日

## 小金井市行財政改革市民会議開催スケジュール（案）

平成25年度

月	回	検討事項
4月19日	第1回	<ul style="list-style-type: none"><li>委員の委嘱</li><li>会長及び職務代理者の選出</li><li>諮問</li><li>会議の運営等（会議録、会議の公開、傍聴等）の確認</li><li>スケジュール検討</li></ul>
7月12日	第2回	<ul style="list-style-type: none"><li>諮問事項の検討</li></ul>
11月22日	第3回	<ul style="list-style-type: none"><li>諮問事項の検討</li></ul>

平成26年度

月	回	検討事項
未定	第4回	<ul style="list-style-type: none"><li>答申書素案作成</li></ul>
未定	第5回	<ul style="list-style-type: none"><li>答申書素案の検討、修正</li></ul>
未定	第6回	<ul style="list-style-type: none"><li>答申書のとりまとめ、提出</li></ul>

# 小金井市 行政診断

## 報告書

—更なる改革に向けた9の提言—

平成25年3月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

## ■ □ 目次 □ ■

### 第Ⅰ章 行政診断の概要

1 背景・目的	p2
2 行政診断の実施方法	p4
3 改善案の提案	p8

### 第Ⅱ章 更なる改革に向けた9の提言

1 「9の提言」の総括	p10
2 適正な歳出と計画的行政経営	p11
提言1 主要事業の財政計画による管理	p11
提言2 人件費改革の更なる推進	p16
提言3 行政評価の再構築	p20
3 公平かつ適正な歳入の確保	p28
提言4 受益者負担の適正化	p28
提言5 徴収率向上に向けた取組の推進	p32
提言6 市有財産の有効活用の推進	p37
4 改革による組織の再構築	p40
提言7 行財政改革による人的資源の創出	p40
提言8 人的資源の最適配分等による組織の再構築	p45
5 職員力と組織力の向上	p48
提言9 職員の意識改革と人材育成による職員力と組織力の向上	p48

### 別添 職員アンケート調査結果

1 職員アンケート調査の概要	p57
2 職員アンケート調査結果	p58



## 第 I 章 行政診断の概要

- 1 背景・目的
- 2 行政診断の実施方法
- 3 改善策の提案

小金井市では、平成7年2月、「小金井市行財政再建計画」を策定以降、厳しい財政状況を踏まえて不断の改革を実践している状況にある。

本行政診断は、小金井市におけるこれまでの行財政改革の取組、急激に悪化している財政状況等を踏まえて、行政以外の第三者の客観的な立場から、「事務事業」、「行政組織」、「職員定数」等の観点から現状及び課題を診断（調査・分析）して、それに対する具体的な改善策を提案し、小金井市のこれからの行政経営の施策に寄与することを目的としている。

#### (1) 基本的な考え方

「行政診断」については、明確な定義があるものではなく、内容・方法とも多様であるが、本行政診断は以下のように整理し、調査を実施した。

- ▶ 「行政診断」とは、一定の基準等との比較や現状評価・分析により現況を把握し、改善点とその方策を明らかにすること。
- ▶ そのため、財政情報等の客観情報をもとに、類似団体と比較した診断を実施するとともに、職員の意見・認識といった主観情報をもとに、部門間の状況等を比較した診断を実施し、改善策を提案する。

#### (2) 行政診断の特徴

今回、実施した「行政診断」の特徴は以下の4点である。

##### ① 客観情報と主観情報をもとに課題等を整理し改善策を提案

本行政診断では、統計情報・財政情報等の客観情報に基づく近隣市や類似団体等との比較・分析と、職員の意見・認識（アンケート調査、ヒアリング調査で聴取）等の主観情報に基づく比較・分析の双方により現状を多角的に分析し、特徴や傾向、課題の抽出と改善策の提案を行った。客観情報と主観情報に基づき、小金井市の内外の視点から第三者が分析を行うことで、組織の現状・実態を正確に把握した上での課題を抽出し、改善策を示すことが狙いである。

##### ② 全部門・全職員への網羅的調査と主要部門への詳細調査の双方を実施

本行政診断では、市長部局、教育委員会等に所属する正規職員及び再任用職員を対象にアンケート調査を実施し、組織全体の現状・実態を網羅的かつ正確に把握し

た。また、アンケート調査の結果により確認された現状の課題をより詳細かつ具体的に把握・分析するため、主要部門に対するヒアリング調査も併せて実施した。網羅的なアンケート調査と詳細なヒアリング調査を併用することで、実務上の課題等をより具体的に把握すると同時に、実効性のある改善策を示すことが狙いである。

③ 小金井市の特徴を十分に踏まえた分析を実施

本行政診断では、行財政改革の取組の評価（レビュー）や担当部門へのヒアリングにより、小金井市の特徴を十分に把握し、これをもとに、類似団体との比較・分析、アンケート及びヒアリング調査結果の分析を行った。小金井市の特徴を踏まえた上で分析を行うことにより、課題を正確に把握し、改善策を示すことが狙いである。

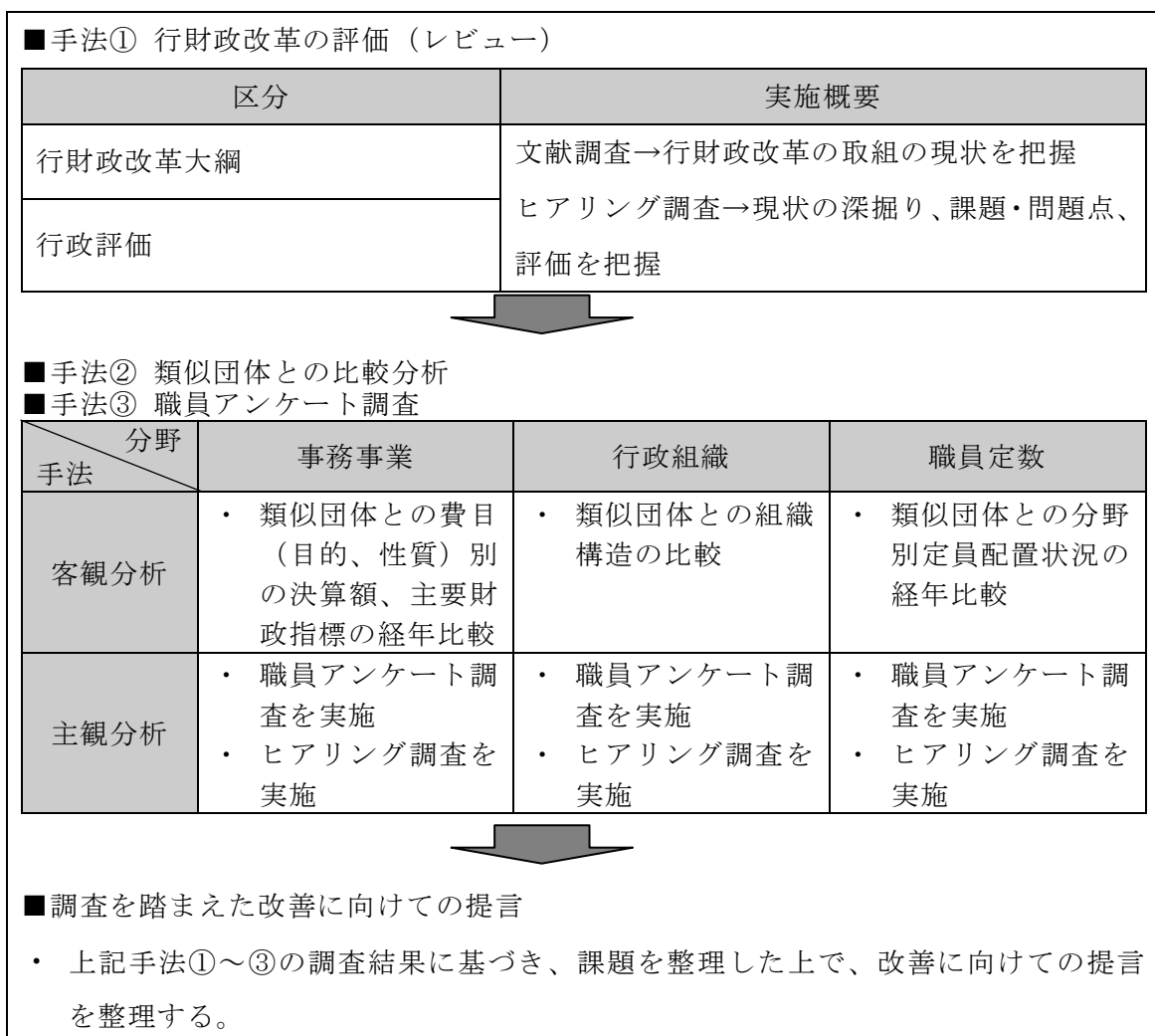
④ 先進自治体の調査を通じて改善策を磨き直し（ブラッシュアップ）

本行政診断では、客観情報及び主観情報をもとに明らかとなった課題及びその改善策について、参考となる先進自治体の取組をもとに内容の磨き直し（ブラッシュアップ）を行った。この先進自治体の取組に係る調査により、更に効果的な改善策の導出及び有益な情報提供を行うこととした。

## (1) 診断（調査・分析）分野について

本行政診断は、具体的に以下の3つの手法を通じて、「事務事業」「行政組織」「職員定数」の分野について診断した。ただし、これらの3分野は個々に独立した分野というよりは、各々密接な関りをもつ分野であるため、3分野それぞれの診断に加えて、分野間の関連性を踏まえた診断も行った。

図表1 行政診断の分野・手法の全体像





## (2) 行政診断の手法について

本行政診断において実施した手法は以下のとおりである。

### ① 行財政改革の評価（レビュー）

#### <調査内容>

小金井市における行財政改革の中核的取組である「行財政改革大綱」について、その内容、成果について評価（レビュー）を実施した。また、事業の定期的な見直しのツールである「行政評価」について、その結果及び結果の活用状況について評価（レビュー）した。

「行財政改革大綱」「行政評価」について、具体的には以下の視点から現状分析を行った。

図表 2 分析の視点

	視点
行財政改革大綱	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 行革の取組状況</li><li>・ 計画の進行管理・実施体制</li><li>・ 行革推進上の課題とその対応</li><li>・ 現状の成果（定量、定性）</li><li>・ 今後に向けての取組方針</li></ul>
行政評価	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 行政評価の位置付け・仕組み</li><li>・ 評価の内容、質</li><li>・ 評価制度の見直し</li><li>・ 評価結果の活用状況・成果</li></ul>

#### <調査方法>

まず、「行財政改革大綱」「行政評価」の取組状況及びその成果・課題について、前回の行政診断の結果等を含む既存の資料及び文献調査を通じて概要を把握し、具体的に確認すべき事項を整理した。

次に、企画政策課、コミュニティ文化課、ごみ対策課、生涯学習課、地域福祉課、財政課に対して、具体的に確認すべき事項に係るヒアリング調査を行い、成果と課題の深掘り、成果導出のプロセス及び課題発生の変因等を把握し、上記の各視点に沿った現状の整理・分析を行い、特徴を整理した。

## ② 類似団体との比較分析

### <調査内容>

小金井市における事務事業、行政組織、職員定数の特徴を分析するため、小金井市と同じ類似団体（都市Ⅲ-3：人口 100,000 人～150,000 人未満、産業構造Ⅱ次+Ⅲ次 95%以上、Ⅲ次 65%以上）を参考に、小金井市と環境が類似する東京都内の 4 団体を比較対象とし、類似団体の対象とした自治体について、総務省「市町村決算カード」及び「財政比較分析表」の主要財政指標に係る過去 5 年間程度の実績をもとに、性質別（人件費等）及び目的別（民生費等）の歳出状況等を把握するとともに、行政組織、定員管理の状況の比較を行ない、小金井市と類似団体の間で特徴的な点（相違点・類似点）を抽出し、これらの特徴的な点について、比較・分析を実施した。

### <調査方法>

#### 【事務事業】

性質別、目的別の歳出の状況について、金額及び構成比の双方に着目して、過去 5 年間程度の傾向を、類似団体群の平均及び類似団体（4 団体）と比較・分析した。また、主要財政指標の動向についても整理・分析した。なお、特徴的な傾向を確認した場合には背景となる状況についても検討した。

#### 【行政組織】

類似団体等との組織体制の比較により、小金井市における行政組織（部、課）の特徴を整理・分析した。

#### 【職員定数】

主要部門ごとの定員の状況について、人数及び構成比の双方に着目して、過去 5 年間程度の傾向を、類似団体群の平均及び類似団体（4 団体）と比較・分析した。なお、定員については、総務省「地方公共団体定員管理研究会」の定員モデルの考え方及び調査研究成果を参考にした。

類似団体との比較・分析結果の素案をもとに、企画政策課、財政課、職員課へのヒアリング調査を実施し、分析結果に係る実務の観点からの情報を収集し、分析結果の磨き直し（ブラッシュアップ）を行った。

更に、小金井市における歳出、歳入、予算執行における課題を整理するため、企画政策課、財政課、職員課、納税課、保険年金課へのヒアリング調査を実施して、その内容、対応策について検討した。

### ③ 職員アンケート調査

#### <調査内容>

市長部局、教育委員会等に所属する行政職員(正規職員及び再任用職員)を対象にしたアンケート調査を実施することにより、客観情報からは把握できない事務事業、行政組織、職員定数における現状・実態を把握し、実務上の課題等を整理した。

#### <調査方法>

アンケート調査は行政職員を対象に、率直な意見を記載してもらうため、無記名により、事務事業、行政組織、職員定数の各項目に係る回答を依頼した。

上記のアンケート結果をもとに把握した小金井市の特徴や傾向、課題、改善策の論点や方向性等についての意見を収集し、実務上の課題や改善策について検討した。

上記アンケート調査を通じて導出された改善策について、小金井市における課題解決に向けて参考となる先進自治体の調査を行い、改善策の磨き直し(ブラッシュアップ)を行った。

行政診断調査結果をもとに、小金井市の主要な課題を抽出した。また、その抽出した課題を特に重点的に対応することが必要と考えられる 9 の事項に整理して、その改善策と併せて、「9 の提言」として整理を行った。（詳細は第Ⅱ章参照）

「9 の提言」については、今後の小金井市の行財政運営を抜本的に改善していく上で喫緊の課題と、その改善策を提案するものであり、市としてこれらを重点課題として受け止めて、計画的な対応策をしっかりと検討することが必要であるとする。

また、この「9 の提言」の根底には、トップマネジメントの問題があり、今後の改革に向けてトップマネジメントが十分機能していくことが最大の課題である。

従って、「9 の提言」に対応した改善策を実施するためには、市がトップマネジメントの問題を真摯に受け止めて、どのように強化して、全庁を巻き込んで変革していくべきかを考えて早急に方針を定めることが必要である。

### ＜小金井市の抱える主要な課題＞

#### 歳出課題

- No. 1 社会保障関連経費の増加
- No. 2 更なる人件費の抑制
- No. 3 計画的かつ健全な財政運営
- No. 4 施設白書で見える化された課題への対応
- No. 5 ごみ処理問題と新庁舎建設への対応

#### 歳入課題

- No. 6 税金や保険料の徴収率向上
- No. 7 施設やサービスの利用について必要な受益者負担
- No. 8 市有財産の有効活用
- No. 9 消費税率のアップへの対応

#### 組織の課題

- No. 10 既存事務業務の見直し
- No. 11 適正な業務量と人員配置
- No. 12 時間外勤務・病欠者の増加
- No. 13 再任用職員・非常勤嘱託職員等の活用
- No. 14 外部委託の進捗状況

#### 推進体制の課題

- No. 15 行政評価の形骸化
- No. 16 現在の行財政状況に対する認識の欠如
- No. 17 行財政改革を実行するための職員のモチベーション
- No. 18 職員の若年化と人材育成
- No. 19 組織のマネジメント

## 第Ⅱ章 更なる改革に向けた9の提言

- 1 「9の提言」の総括
- 2 適正な歳出と計画的行政経営
- 3 公平かつ適正な歳入の確保
- 4 改革による組織の再構築
- 5 職員力と組織力の向上

第Ⅱ章では、行政診断調査結果をもとに抽出した小金井市の主要な課題を、特に重点的に対応することが必要と考えられる9の課題に整理して、その改善策と併せて、「9の提言」として整理した。

課題解決に向けた目標を以下のとおり4つ設定し、9の課題とその改善策を「9の提言」として整理した。

<小金井市の課題解決に向けた「4つの目標」と「9の提言」>

**目標1 適正な歳出と計画的行政経営**

提言1 主要事業の財政計画による管理

提言2 人件費改革の更なる推進

提言3 行政評価の再構築

**目標2 公平かつ適正な歳入の確保**

提言4 受益者負担の適正化

提言5 徴収率向上に向けた取組の推進

提言6 市有財産の有効活用の推進

**目標3 改革による組織の再構築**

提言7 行財政改革による人的資源の創出

提言8 人的資源の最適配分等による組織の再構築

**目標4 職員力と組織力の向上**

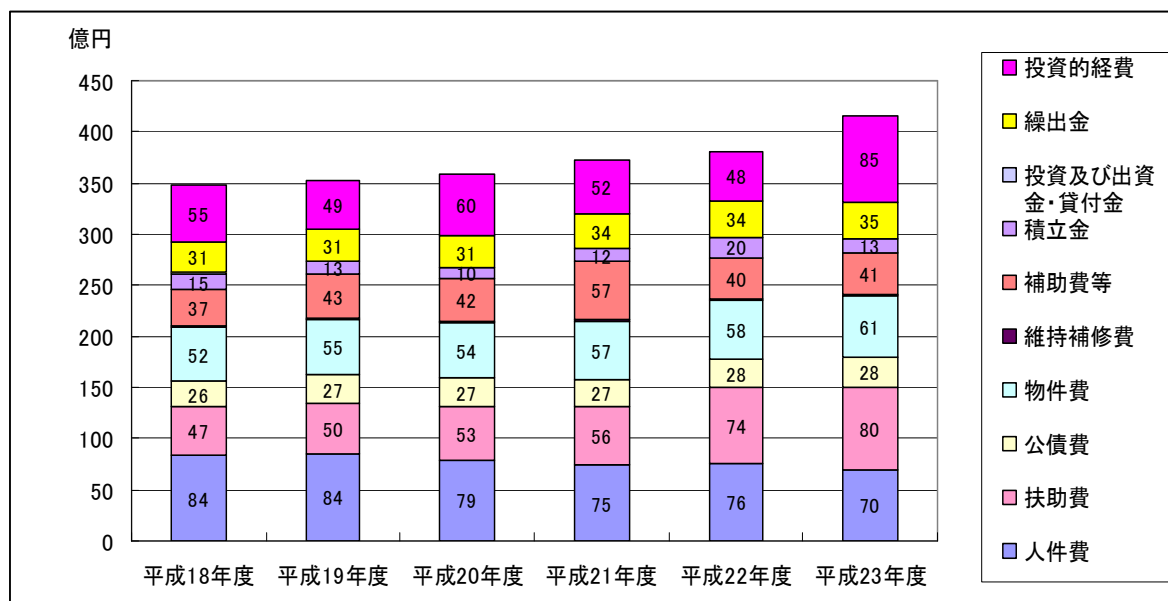
提言9 職員の意識改革と人材育成による職員力と組織力の向上

## 提言 1 主要事業の財政計画による管理

## 【課題・問題点】

- ◇ 小金井市の財政状況は、市税収入が世界的な経済不況や東日本大震災の影響等から伸び悩み、一方で、社会保障関連経費等の増加により、計画的行財政運営に大きな支障が生じている。
- ◇ 市民サービスの維持のために、計画された事業の延伸も含めた実施計画の見直し、財政調整基金からの多額の繰入、前年度繰越金の予算編成時からの計上、そして臨時財政対策債の借入により工面する状況にある。
- ◇ その結果、基金残高は急激に減少し、さらに、国の制度変更により臨時財政対策債も発行抑制されるなど、危機的な財政状況が続いている。

図表 3 性質別歳出の推移



資料) 平成 23 年度「小金井市の財政状況」

- ◇ さらに、最重要課題であるごみ処理問題や施設白書においても明らかとなった新庁舎等公共施設の計画的整備や有効活用、武蔵小金井、東小金井両駅周辺整備、東日本大震災を教訓とした防災減災対策等、多額の財源を必要とする重要課題が山積し、将来的にも危機的な財源不足の行財政運営が続くものと見込まれる。
- ◇ 具体的な財政状況では、平成 25 年度予算編成において、一般財源の不足を前年

度繰越金 5 億円、財政調整基金繰入金 5 億 5 千万円、臨時財政対策債約 6 億円で補い、その結果平成 25 年度財政調整基金残高見込は約 5 億 6 千万円となっており、極めて厳しい資金繰りとなっている。

- ◇ 次に、負債のストックデータでは、一般会計の市債残高は平成 16 年度では約 250 億円だったが、平成 23 年度に約 315 億円と右肩上がり増加している。平成 25 年度末見込で一般会計は約 310 億円、下水道特別会計は約 19 億円、国民健康保険特別会計は約 1 億円となっており、これを市民 1 人あたりの負債に換算すると、市民 1 人あたりの借金は約 29 万円(平成 25 年 1 月 1 日現在 113,954 人)である。
- ◇ 資産である基金残高を見てみると、全体で平成 19 年度では約 53 億円だったものが、平成 25 年度末見込では約 25 億円と急激に減少している。
- ◇ 平成 23 年度決算における財政指標をみると、財政の弾力性・自由度を見る「経常収支比率」は 97.0%と多摩 26 市中 25 位、一般会計から企業会計まで含む連結決算での市債返済における財政状況を示す「実質公債費比率」は 5.7%と多摩 26 市中 23 位、将来負担すべき実質的な負債における連結決算の財政指標である「将来負担比率」は 57.2%と多摩 26 市中 23 位となっている。

図表 4 小金井市の財政指標の推移

	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	順位 <sup>1</sup>
経常収支比率	92.3%	96.5%	93.4%	96.7%	97.0%	25 位
実質公債費比率	7.4%	7.0%	6.4%	5.9%	5.7%	23 位
将来負担比率	57.4%	55.6%	48.8%	43.3%	57.2%	23 位

資料) 各年度「小金井市の財政状況」

- ◇ 類似団体との比較においても、平成 23 年度の将来負担比率は、最も高い数値となっており、他の自治体の数値が減少を続けているなかで、逆に増加している。

図表 5 小金井市の将来負担比率と類似団体との比較

	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	順位 <sup>2</sup>
小金井市	57.4%	55.6%	48.8%	43.3%	57.2%	4 位
国分寺市	69.0%	39.2%	33.7%	46.5%	25.5%	2 位
東村山市	96.5%	104.7%	76.8%	47.1%	45.9%	3 位
昭島市	27.6%	27.0%	26.2%	23.8%	17.1%	1 位
平均	62.6%	56.6%	46.4%	40.2%	36.4%	

資料) 各年度「小金井市の財政状況」

<sup>1</sup> 平成 23 年度の実績に係る順位を記載している。

<sup>2</sup> 平成 23 年度の実績に係る順位を記載している。



- ◇ 以上の財政状況を踏まえ、将来の財政負担ということでは、公共施設等の整備及び維持管理に係る経費の影響が大きい。施設白書によれば、小金井市では、今後の公共施設の建替え・改修にかかる費用として、今後40年間総額で970.2億円、40年間平均で1年あたり24.3億円の整備額が必要になると試算している。また、公共施設以外の道路、橋梁、下水道等のインフラ整備にかかる費用を合わせて、今後40年間総額で1,879.4億円、40年間平均で1年あたり47.0億円の整備額が必要になると試算しており、公共施設等の維持管理にかかる将来の財政負担は極めて重い。

### 【要因・根拠】

- ◇ 小金井市の行財政運営は危機的財政状況にあり、将来的にも危機的財源不足が予測されている。
- ◇ 現状の公共施設及びインフラの総量を維持したまま、安全・安心に維持管理していくことはもはや困難な状況であり、またその公共施設等のあり方は、高齢化と少子化による人口減少社会への取組が必要とされているが、小金井市ではその対応が遅れている。
- ◇ 施設整備等の将来負担に対する財源の裏付けが不足しているなかで、現場からも管理部門からも、その方向性が示されていない。

### 【対応の方向性】

- ◇ 現在及び将来の財政状況を踏まえ、全ての公共施設を維持・管理していくことが困難な状況であるという共通認識のもとで、今後の公共施設等に関する方針等を示す必要がある。
- ◇ そのためには今ある資源を活かして、最大限の効果を上げることが必要であり、限られた予算のなかで費用対効果を最大化するために、整備する対象の「選択」と予算を「集中」して、効果的かつ効率的な行政経営を展開することが必要である。
- ◇ また、駅周辺整備等の都市計画事業をはじめとする市債発行等の後年度負担が生じる事業は、単年度及び後年度の負担を財政計画に位置づけ、計画的な執行が求められる。

### 【改善策】

#### □短期的な取組（1～2年後）

- ◇ 事業の政策的判断を行うマネジメント組織（もしくは評価機関）を創設し、財政計画策定過程に組み込む。

- ◇ マネジメント組織（もしくは評価機関）は、その事業の「継続」、「延伸」等の検討を行う。
- ◇ 財政の健全性維持のためのガイドライン（財政規律ガイドライン）を策定し、それを財政計画策定過程において反映させる仕組みを併せて検討する。
- ◇ 原則、全ての事業について定期的に見直しを図り、特に事業費が大きく、市債発行等により将来的に大きな財政負担を生じる事業については、その必要性、事業効果、補助金等の財源を再度検証する。
- ◇ 新設工事や改修工事の際には可能な限りグレード等を見直すなど、創意と工夫によるコスト削減に努める。
- ◇ 財政状況等を踏まえた、今後の公共施設等に関する方針等を検討する。

#### □中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇ 可能な限り事業手法の検討、民間資金や経営資源の利活用も検討するなどして、負担すべき歳出予測について比較検証を行う。
- ◇ 新たな事業展開を図る際には、マネジメント組織（もしくは評価機関）が、新設すべき事業かどうかを検討する。
- ◇ 財政規律ガイドラインの目標値等も視野に財政計画を策定する。

## 【参考となる先進事例】

<東京都狛江市> 狛江市中期財政計画 財政規律ガイドライン

- 規律ある財政運営を行うため守るべき財政規律(基準)として、(1) 決算剰余金の1/2 以上を積み立て、(2) 連結負債残高を維持、(3) 市債発行額（事業債・臨時財政対策債）の基準を定めている。
- 財政指標目標値（平成27年度決算）では、(1) 経常収支比率90.0%以下、(2) 実質公債費比率5.0%以下、(3) 将来負担比率現状以下、(4) 財政調整基金残高12億円を目標としている。

<東京都調布市> 調布市財政の健全性維持のためのガイドライン

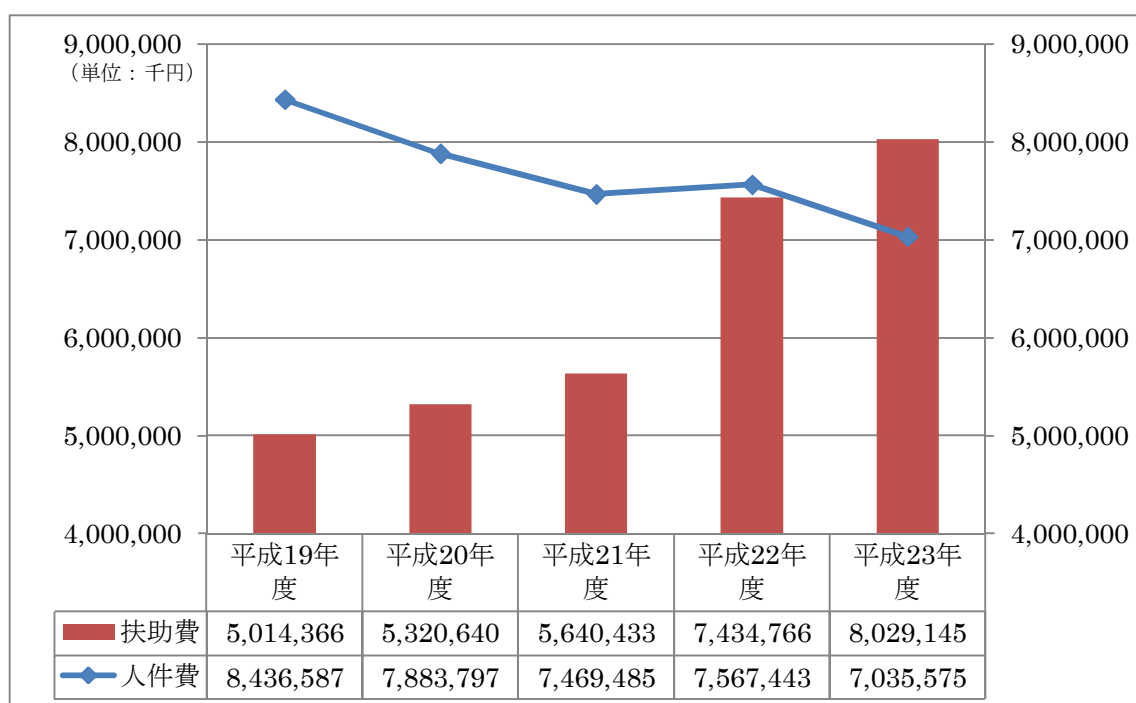
- 3つの大分類があり、(1) 財政構造見直しの視点、(2) 財政基盤強化の視点、(3) 連結ベース債務残高縮減の視点
- 目標値は大分類(1) では、経常収支比率93%未満等、市税徴収率96%台の維持等、大分類(2) では、基金積立等、大分類(3) では人口1人当たりの地方債残高の都内類似団体平均値以下、実質公債費比率10%未満、将来負担比率35%未満等となっている。

## 提言 2 人件費改革の更なる推進

### 【課題・問題点】

- ◇ 小金井市の人件費を性質別決算の推移から分析すると、平成 7 年度では 100 億円を超えていた人件費が、平成 23 年度決算では約 70 億円となり、この間 30 億円を超えて減少している。この減少分はそのまま、増え続ける扶助費等の市民サービスの財源となってきたものと推測できる。しかしながら、現在はその改革を上回る急激な財政環境の悪化があり、更なる人件費への継続的な改革を行う必要がある。

図表 6 人件費と扶助費の推移



資料) 各年度決算カードより抜粋

- ◇ 人件費に係る指標はそれぞれの特徴があり、一概に評価できるものではないが、小金井市が行財政改革のメルクマールとしている人件費比率は、平成 22 年度決算 19.9%で、多摩 26 市中で最下位であったものが、平成 23 年度決算では 16.9%で多摩 26 市中 15 位(うち職員給比では 10.2%で多摩 26 市中 14 位)となった。しかしながら、これは分母である歳出決算総額が一時的に増額した要因が大きいものである。
- ◇ 人件費に係る経常収支比率は 30.3%で、多摩 26 市中ワースト 1 位、職員給においては 17.8%で多摩 26 市中ワースト 5 位である。

- ◇ また、小金井市のラスパイレス指数は、国家公務員の時限的な（2年間）給与改定特例法による措置をなしたとした場合、平成24年度102.1であり、全国の市町村（指定都市及び中核市を除く全1,681団体）のうち42番目に高い水準となっている。
- ◇ このような状況のなか、小金井市では給与制度について、市独自の給料表を東京都に準拠した給料表に変更し、また諸手当についても順次に見直しを行い、給与水準の適正化を図っている。
- ◇ しかし、小金井市では、平成23年4月1日、市独自の給料表を東京都に準拠した給料表に切り替えた際、「現給保障」が導入された。これは一時的な措置としてはやむをえないものであるが、「現給保障」が継続的に続くことは、職務給を基本とする人事給与制度の一貫性の観点から望ましいとはいえ、「現給保障」は段階的に減じていく必要がある。

### 【要因・根拠】

- ◇ 小金井市と東京都において給料表は同水準となったが、諸手当についてはいまだ差異があり、そのうち扶養手当、賞与に係る役職加算額（主任職及び係長職）については、小金井市が東京都の支給額を上回っている状況にある。
- ◇ 一方、地域手当では東京都が本給の18%で、小金井市では本給の10%（平成25年度から）など、東京都が小金井市を上回る制度もある。
- ◇ 現在の社会経済情勢及び市民感情を踏まえ、諸課題として受け止め、手当制度の見直しについて対応する必要がある。

図表7 東京都と小金井市の扶養手当に係る支給基準

区分	東京都（円）	小金井市（円）
配偶者	13,500	14,500
子	6,000	9,600
特定加算	4,000	3,700
欠配一子	13,500	14,500

資料) 小金井市資料

図表8 東京都と小金井市の賞与に係る職務加算一覧

区分	東京都		小金井市	
	職務加算	管理職加算	職務加算	管理職加算
部長職	20%	20%	20%	-
課長職	15%	15%	15%	-
課長補佐職	10%	-	10%	-
係長職	6%	-	7%	-
主任職	3%	-	5%	-
主事職	-	-	-	-

※東京都の賞与計算では、職務加算のほか管理職加算も実施

資料) 小金井市資料

- ◇ 地方自治体ごとの職員体制や組織体制の違いも考慮しつつ、手当制度の見直しについて、引き続き検討が必要である。
- ◇ また、第3次行財政改革大綱に掲げられた「55歳以上昇給抑制」や「指定管理者制度の更なる活用」、他自治体において積極的に取組が進められている業務委託等については、市民サービスの向上はもとより、職員定数の削減や財政効果に資することを踏まえ、真摯に取り組む必要がある。

### 【対応の方向性】

- ◇ 国では、平成18年度から実施した給与構造改革により俸給表水準の平均約4.8%（最大約7%）の引き下げを行う一方、小金井市では市独自の給料表の引き下げ及び東京都に準拠した給料表への変更によって、人事院勧告に端を発した給与構造改革の実施など、人件費について、これまで全庁をあげた行財政改革として削減を続けてきており、増え続ける扶助費等への対応も行われてきている。平成22年度の大量の定年退職のピークを超え、当面は退職金による財政への圧迫はないものと予想されるが、さらなる人件費改革の推進は、多様化、高度化する市民サービスの向上のためにも必要である。
- ◇ 給与制度については、見直しを行うべき事項として諸手当、現給保障があるところだが、給与制度の見直しだけでなく、併せて人事制度の見直しを図ることも重要である。特に運用が開始されたばかりである複線型人事制度については、組織のモチベーションや業務効率におけるその効果を計りつつ、制度運用する必要がある。
- ◇ 非常勤嘱託職員制度については、これまでも行財政改革の一環として、市民サービス向上においても一定の役割を担うよう運用されてきたが、非常勤嘱託職員は増加の一途をたどっており、今後は、市として非常勤嘱託職員制度の方針や考え方を整理する必要がある。
- ◇ 今後は、多様な公共のあり方として、市民協働も視野に入れるなど、新たな運営手法も模索していく必要がある。
- ◇ 現在の小金井市は、多摩26市において平均年齢が低い状況であるが、いずれ上昇に転じることを想定すべきであり、組織のあり方や人材育成制度において将来を見据えた対応が必要である。自治体間競争の時代における地方公務員のあり方は、当然民間企業とは異なるものではあるが、常に市民の目線を持った改革を進めるべきである。

## 【改善策】

### □短期的な取組（1～2年後）

- ◇ これまでの改革手法により人件費の抑制を続けていくことに加え、再任用職員、非常勤嘱託職員制度も含めた、将来を見据えた戦略的な方針を検討する。
- ◇ 扶養手当、賞与に係る役職加算額（主任職及び係長職）、現給保障、55歳以上昇給抑制等と併せて、人事制度についても必要な見直しを検討し、第3次行財政改革大綱にて掲げた取組を実施する。
- ◇ 管理職が2割を占める55歳以上の職員の昇給を抑制した場合、管理職でない職員に比して時間外手当が支給されない管理職職員の時間あたり給与が大きく低下する可能性がある。このような状況が55歳以上の職員のモチベーションの低下及び若手職員の管理職昇進の意欲の低下につながることはないよう、東京都に準じた管理職に係る給料表及び手当のあり方等を含め、必要な対策を講じる。

## 【参考となる先進事例】

### ＜愛知県高浜市＞ 民間提案型業務改善制度

市が実施している業務を対象に、企業、NPO法人や市民活動団体などから、業務の委託化・民営化に対する提案及び既存業務（委託内容・仕様）の効率化に対する提案を募集。企業、NPO法人や市民活動団体の創意と工夫を反映した業務の委託化、民営化やスリム化により、効率的な市役所と充実した質の高いサービスの提供を目指す取組である。

## 提言 3 行政評価の再構築

### 【課題・問題点】

- ◇ 小金井市では、行政評価システムを導入し、その評価結果に基づいた事務事業の改善・見直しと予算編成への反映を行っており、また第3次行財政改革大綱においても、事務事業の整理・統合を掲げている。しかしながら平成23年度評価結果の大半は、「事業の継続」もしくは「予算の増額」との判断がなされており、「廃止」は1.5%、「縮小」は2.4%となっているなど、事務事業の抜本的な見直しとして十分に機能しておらず、結果的には年々事務事業の数、規模の拡大が進んでいる。
- ◇ 小金井市で行われている行政評価（事務事業評価）については、以下のような課題があり、次年度の予算配分や事務事業の見直しのための意思決定の手段として有効に活用されていないことが問題である。

#### ① 行政評価の位置付け・仕組み

- 長期総合計画を実現するための手段としての事務事業の位置づけが明確化されていない。
- 行政評価が施策マネジメント（PDCAサイクルに基づく行政経営）のツールとして位置づけられていない。
- 行政評価の意義、目的が組織全体で共有化されていない。

#### ② 評価の内容・質

- 目標設定のルールが確立されていない。
- 目標設定の際の指標の選定方法、指標データの収集方法について周知されていない。
- 行政評価シートの記載内容、目標・指標の水準・レベルが事業・組織間で統一されていない。

#### ③ 評価制度の見直し

- 外部に対する説明責任を意識した評価制度への見直しがなされていない。

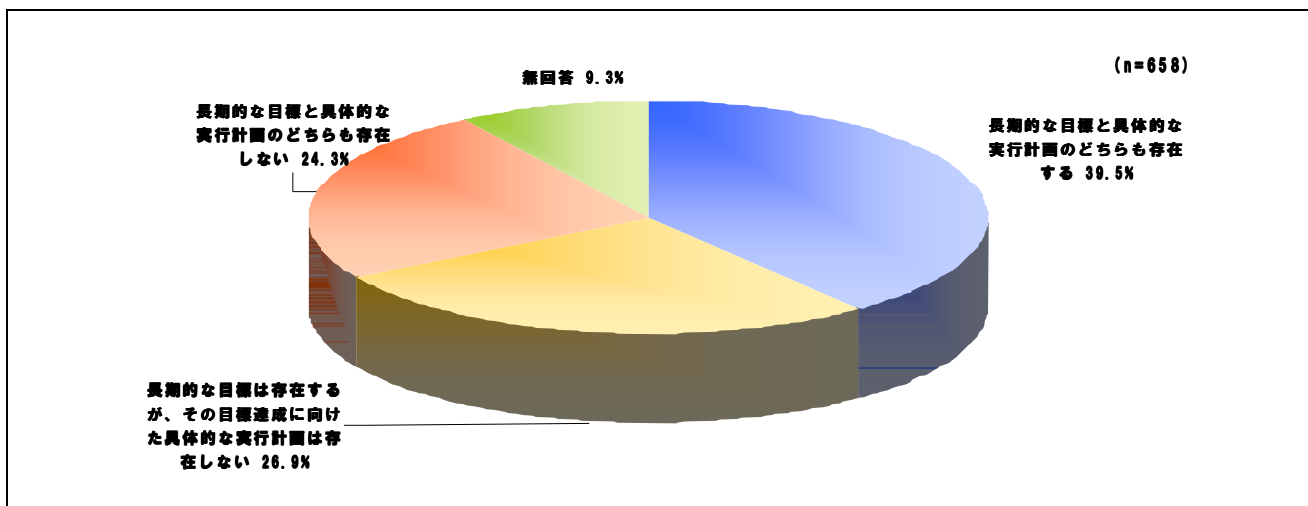
#### ④ 評価結果の活用状況・成果

- 評価結果が目標管理や事務事業の改廃・改善につながらない。
- 事務事業の改廃の意思決定プロセスにおける行政評価の位置づけが不明瞭となっている。
- 事務事業の改革を実行するための動機付けが図れない。



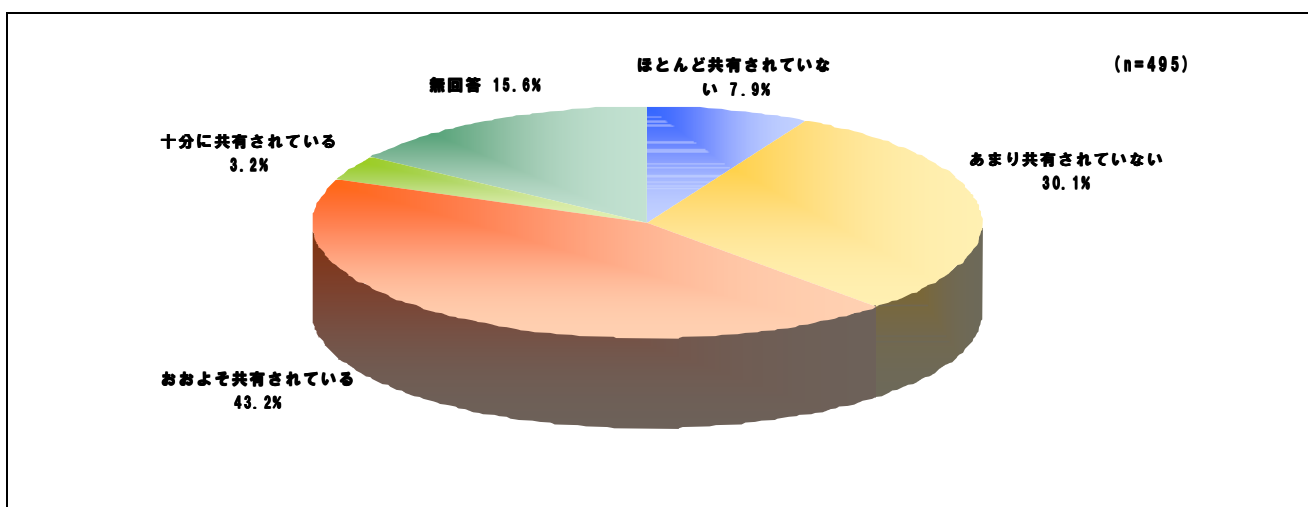
◇ 職員アンケート調査結果では、「所属係で、事務事業について、長期的な目標や、その目標達成に向けた具体的な実行計画は存在しない」や「所属係での長期的な目標、実行計画の内容は、市役所で事業の実施に関わる関係者間で共有されていない」、「行政として対応すべき課題の優先順位付けに関する「市長」の方針は明確であり、所属係内で共有されていない」との回答も多く、目的を達成するための事務事業の位置付けや方針が明確になっていないことがそもそもの問題であり、行政評価を行うことにより、予算配分や事業の見直しにつなげていくという手法が活かされていない。

**Q6 所属係で、事務事業について、長期的な目標や、その目標達成に向けた具体的な実行計画は存在するか**



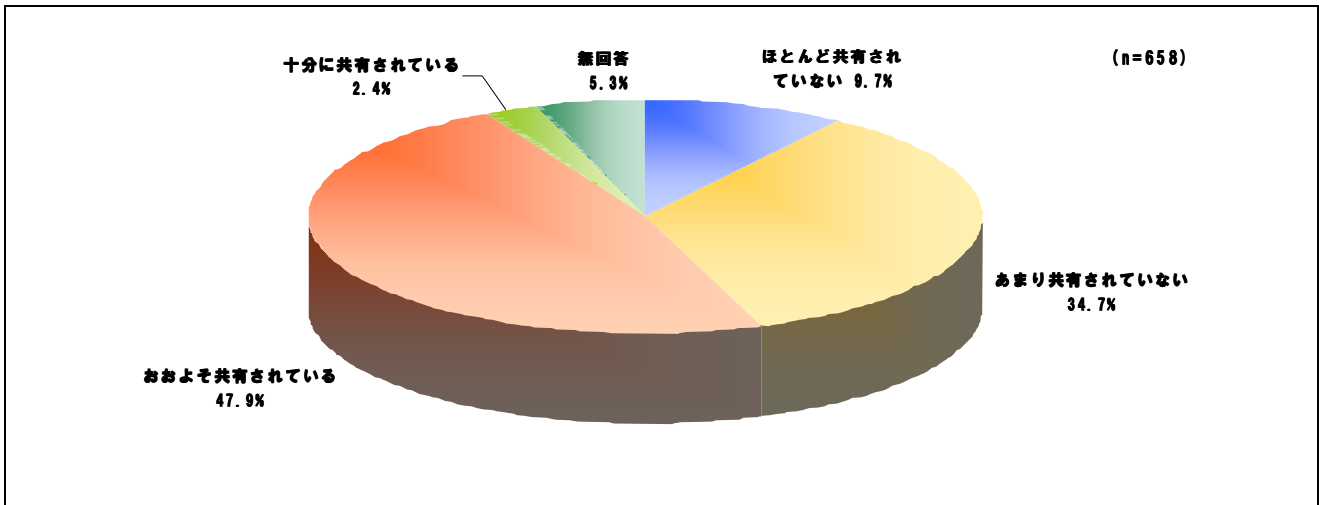
資料) 職員アンケート調査結果

**Q6-1 所属係での長期的な目標、実行計画の内容は、市役所で事業の実施に関わる関係者間で共有されているか**



資料) 職員アンケート調査結果

Q9 行政として対応すべき課題の優先順位付けに関する「市長」の方針は明確であり、所属係内で共有されているか

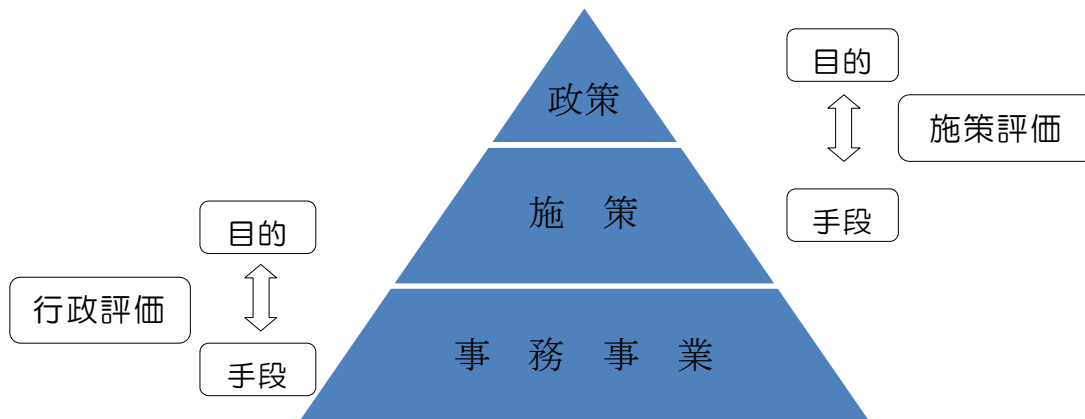


資料) 職員アンケート調査結果

### 【要因・根拠】

- ◇ 既に役割を終えた事務事業を廃止して、より有効な事務事業への再配分を行なう等、スリムかつ有効な事務事業の運営を実現するためには、課題があると考えられる事業群を対象にして大規模かつ大胆に精査を行い、「廃止」「縮小」を目的とした見直しを行なうことが求められる。事業の見直しが進まないために、1人あたりの業務量が増大する傾向がアンケート調査結果からも現れており、目の前の業務をこなすことで労力をとられてしまうために、業務の成果を上げたり、効率性を上げるために必要な事業の実施方法等を見直すための時間がますますなくなるという悪循環に陥っている。
- ◇ 政策と施策と事務事業の関係性を認識し、今後は施策の優先度を見極める上でも、施策単位で評価する施策評価の視点を取り入れることが重要である。

図表9 「政策」「施策」「事務事業」の関係性と評価の位置付け



資料) 小金井市資料

## 【対応の方向性】

- ◇ このような状況を改善していくためには、企画政策課や財政課のイニシアティブのもと、原課が中心になって事務事業及び補助金の必要性、有効性について、随時、事業の可否をゼロベースで検討することにより、「廃止」「縮小」の決定を行っていくことが必要である。またその際、トップマネジメントによる改革に向けた経営方針を強く示すことも重要となる。
- ◇ 業務改革に関する他の地方自治体の取組を見ると、多くがトップダウンのアプローチをとっている。常に改革に取り組む職員を応援する姿勢を示し、トップが経営方針をはっきりと提示して、改革の必要性や重要性を訴えることにより、強力なリーダーシップを発揮して改革を推進していくことは極めて重要である。また、トップが現場における改革の取組を実際に見て評価したり、改革に関して現場の職員との直接のコミュニケーションをとったりすることで現場の意識改革を促し、モチベーションを上げることも、改革を進める上で重要である。
- ◇ また、岩手県や静岡県、千葉県松戸市、岩手県滝沢村では、改革を実施するための推進体制として、改革の方向性や進め方を検討・決定し、改革の進捗状況を確認するための組織全体での会議体や、改革全体を推進し、現場での改革を推進していくための推進組織やプロジェクト・チームを設置する取組がなされており、改革を進める上で一定の効果を発揮している。小金井市においても、改革を強力に進めるための推進体制を整備して、全庁を巻き込んだ改革の取組を進めることが必要である。
- ◇ 全ての事務事業と補助金を対象とした見直しが必要であるが、即効性及び費用対効果の観点からは、特に、法律の義務ではない任意事業でかつ規模が一定額以上（3 百万円以上）の事務事業及び補助金については、「廃止」「縮小」を念頭に置いて重点的に評価（レビュー）することが必要である。
- ◇ トップマネジメントによる強力な改革に向けた取組を行いつつ、現在の行政評価を「施策マネジメントのツール」として位置付け、それぞれの事務事業の目的やコスト、手段や成果などを評価し、課題の発見や改善に活用していくことが必要である。
- ◇ 仮に、法律の義務ではない任意事業でかつ 3 百万円以上の事務事業及び補助金を対象にすると、想定される事業の見直し規模は、対象事業・補助金数 295 件（平成 24 年度行政評価対象事業：事務事業 268 件、補助金 27 件）、15,435 百万円（事務事業歳出合計額 15,274 百万円、補助金合計額 161 百万円）であり、仮に 10%の削減ができれば、1,543 百万円の歳出削減のインパクトがある。

## 【改善策】

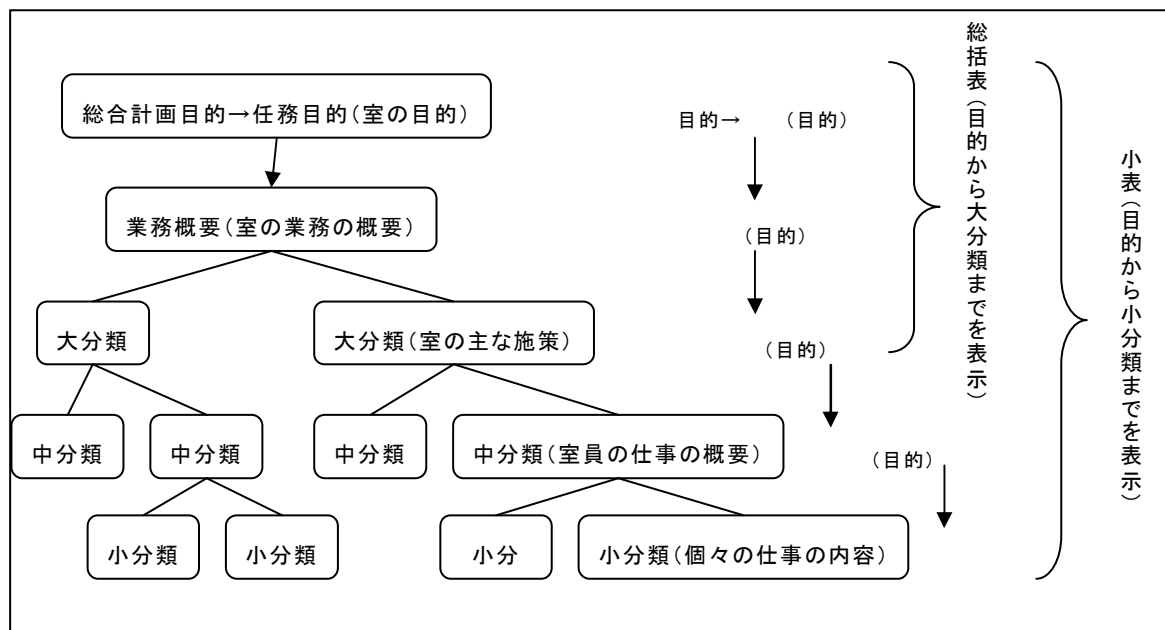
### □短期的な取組（1～2年後）

- ◇ 行政評価を事業改廃における意思決定プロセスでの重要なツールとして位置づけ、施策評価を通じた事業の見直しを強力に進める推進体制・マネジメント組織等を整備するとともに、原課から事業の見直しに係る進捗状況についてトップに直接報告し、現場が主体的に事業の改革を進められる体制を構築する。
- ◇ すぐに行うべき歳出削減のための取組として、推進体制・マネジメント組織等が、3百万円以上の法律の義務ではない任意事業・補助金を対象に、必要性及び費用対効果の観点から、一定割合（例えば10%）の歳出削減を目標として、「廃止」「縮小」「継続」の選別を行う。
- ◇ 原課は、「廃止」「縮小」する事業については具体的な対応のスケジュールを決めて実行する。

### □中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇ 企画政策課が中心となり、施策体系に基づく施策ごとに事務事業を整理し、従来行ってきた行政評価を施策評価に資するための行政評価へと移行する。その際、原課に対して毎年一定割合（例えば予算額の10%）の事業の見直しを行い、「廃止」「縮小」する事業を決定する。
- ◇ 他の地方自治体の取組を見ると、静岡県では行政評価を平成9年度から導入し、業務棚卸表を作戰書として使っている。業務棚卸表は、総合計画の目的から主な業務活動までのロジックを目的－手段の関係で表示している。総合計画の中にある166の目標を各室が受け持つことになり、そのそれぞれが業務棚卸表を作成することになっている。業務棚卸表により、施策体系を整理することで、大きな目標との関係性が明確になっており、仕事の構造が「見える化」されている。

図表 10 静岡県の業務棚卸表を用いた目標体系



資料)「民間企業等における効率化方策等(業務改革(BPR))の国の行政組織への導入に関する調査研究」三菱UFJリサーチ&コンサルティング(平成22年3月)

- ◇ 小金井市においても、長期総合計画の施策単位で評価する施策評価の仕組みを整備し、現在実施している行政評価をその中に明確に位置づけることにより、各課で執行している事務事業が施策を達成するためにどのように貢献できているかを「見える化」することが重要である。
- ◇ 財政課、企画政策課、職員課による経営管理体制を構築して、施策評価の結果を、施策とそれを構成する事業の計画、予算配分、人員配置に反映させるような体制に移行する。

## 【参考となる先進事例】

### <東京都国立市>

国立市では、市政各部門の運営責任者である部長のマニフェストを公表することとしており、企画部長の平成 24 年度の重点項目として、「財政の健全化」のなかで、「(前略)..平成 24 年 3 月から開始した財政改革審議会の審議結果を受けて、今まで出来なかったことの実施を含め、勇気を持って市財政の健全化に取り組んでまいります。平成 24 年度の具体的な取組として、8 月に予定される中間答申やこれまでの行政評価結果などをもとに平成 25 年度予算編成で 5 億円 (H24-27 実施計画における目標値) の収支改善ができるよう健全化策を検討してまいります。」という部長マニフェストを公表しており、トップ自らが改革への決意と数値目標を示している。

### <東京都武蔵野市>

武蔵野市では、平成 18 年 8 月から平成 19 年 11 月まで「事務事業・補助金見直し委員会」を設置し、市のすべての事務事業及び各種団体等への補助金について、無駄がないか、役割を終えていないか等の観点から第三者による総点検を行った。さらに、「武蔵野市行財政改革アクションプラン」で、「2 事務事業等の見直しの一層の推進」として、「事務事業の見直しにあたって、i. 目的、手段が適切か、ii. 目的に合った成果を効率的にあげているか (類似事業との関連も含めて)、iii. 将来的な課題解決につながるか、iv. 民間、他市等との同種サービスとのコストやサービス水準のバランスはどうか、v. 受益者負担は適正か、vi. 補完性の原則に適っているか、などの観点からの評価・判断の基準の策定を行い、基準に沿って例外を設けることなくあらゆる事務事業について見直しを進めていく」という方針のもとで、平成 21 年 7 月に行財政改革推進本部において「武蔵野市事務事業・補助金見直しの基準 (適切な事業実施主体選択の基準)」(以下「見直し基準」とする。)を策定し、平成 21 年度以降については、見直し基準に従い事務事業の見直しを実施しているところであり、平成 21 年度から平成 23 年度の間には 171 事業について評価を実施し、45 事業について見直し効果の検証を行った。また、平成 23 年度には新たなシートを作成し、88 事業について事業のコストを把握、説明している。

<愛知県豊田市> 2つの目標管理制度（組織目標及び個人目標）の連動

組織目標（「重点目標制度」）を個人目標に反映させる仕組みとして、2つの目標管理制度に取り組んでいる。これらについては、「仕事の質を向上すること」と「豊田市役所を構造改革すること」をねらいとした『豊田市行政経営システム』を構成する主要な仕組みとして位置付けている。毎年度当初に、各部門の使命（「部門の使命」）及び重点的に取り組む施策・事業（「重点取組項目」「課題・懸案事項」）を各部門で作成し、市長及び幹部職員で議論し、確認しており、その組織目標と職員の個々が立てる個人目標を連動させている。

## 提言 4 受益者負担の適正化

## 【課題・問題点】

- ◇ 小金井市における安定した自主財源の確保を実現する一方策として、受益者が特定できる行政サービスのうち、自己負担を求めることが相応しいものについては、基本的な考え方・基準等を示した上で、それを負担・徴収することは、市の安定した財政運営において寄与するものと考えられる。
- ◇ ただし受益者負担の適正化は、歳入確保だけが目的ではなく、市民間の公平性の確保と市民サービスの向上を目指し、市民サービスの改善を進めることも主な目的として位置づけられるものである。
- ◇ 公共施設や市民サービスの利用において、キャンセルなどによる利用効率の課題、利用者と非利用者との公平・公正の視点からの課題などがあり、その受益に対して負担をしてもらうことが、市民間の不公平をなくすことにつながり、負担をしてもらう以上、更なる市民サービス向上へとつなげる責任が生じるのである。
- ◇ 以上のことから、受益者負担の適正化については真摯に取り組むべき課題である。

## 【要因・根拠】

- ◇ 小金井市では、第 3 次行財政改革大綱において受益者負担の適正化等の歳入見直しを掲げており、具体的には「小金井市における受益者負担の適正化に関する基本的な考え方」を策定して受益者負担の適正化を進めているが、一部行政サービスについては、この適用の例外として無料として扱われているものがある。それらについては、例外扱いをせずに、定められた基準にもとづき原則として受益者負担を求めることとし、公平性と公正性を重視した歳入の確保に努める必要がある。
- ◇ 監査委員からの所見では、平成 21 年度小金井市各会計歳入歳出決算等の審査意見書において、「第 2 次行財政改革大綱でうたわれた受益者負担の適正化について何ら進展のないまま、第 3 次行財政改革大綱に移行していることがうかがわれる。」と厳しい指摘がなされ、平成 23 年の定期監査においても、進展が見られない旨の指摘をされ、「受益者負担の適正化は、喫緊の課題であり、行政サービスコストを市民に十分説明することにより、その理解は得られるものと判断



する。」と意見されている。

- ☆ そのような中、小金井市では平成 22 年度に自己負担金の状況調査が全庁的に実施されている。この調査では 670 事業の評価（レビュー）が実施され、その結果、受益者負担を導入している事業が 94 事業、導入していない事業が 576 事業という結果であった。受益者負担を導入している 94 事業の内、①定められた基準に基づいて徴収している事業は 29 事業あり、②定められた基準に基づいて徴収していない事業は 65 事業であった。また、受益者負担を導入していない 576 事業の内、③直接の受益者がいないため導入していない事業（内部管理等）が 370 事業、④直接の受益者はいるが、導入していない事業が 206 事業であった。この結果を踏まえると、少なくとも②及び④に該当する事業（必要に応じて①の精査も実施）については、法律等に特別の定めがある等の事情があるものを除き、定められた基準に照らして自己負担金を新たに設定することが妥当かどうかを検討した上で、妥当と判断したものについては、その負担額、徴収事務等について検討することが求められる。また、既に自己負担金を徴収しているものであっても定期的に自己負担金の額の適正水準を再検討することも求められる。

図表11 小金井市における受益者負担率の基準

区分	内容	具体的事例	受益者負担率
全面的に公費負担するもの	必需的サービス 公益的サービス	義務教育施設、児童館、 児童遊園、公園など	0～30%
大部分を公費負担するもの	必需的サービス 私益的サービス	地域集会所、滄浪泉園、 公民館など	30～50%
公費と受益者で負担するもの	選択的サービス 公益的サービス	総合体育館、栗山公園健康 運動センター、テニスコ ート、保育所など	50～70%
大部分を受益者負担するもの	選択的サービス 私益的サービス	公会堂、清里少年自然の 家など	70～100%
全面的に受益者負担するもの		行政財産使用料、自転車 駐車場、駐車場、市民農 園、市営住宅、歯科予防 処置、道路占用料、下水 道使用料など	100%

資料) 小金井市資料

### 【対応の方向性】

- ☆ 多摩 26 市において自己負担金の徴収が確認できる公民館の使用料、検診（健診）の自己負担金や、多摩 26 市での比較で約 7.2%程度低く設定されている保育料等は当然として、これら以外の既に自己負担金を徴収している他のサービスも含めて、受益者負担の基準に基づき抜本的に自己負担のあり方やその水準を見

直す必要がある。想定される事業の見直し規模は、公民館、各種検診（健診）、保育料（保育所負担金）の見直しを行い、受益者負担を求めることができれば、41.4 百万円の歳入増加のインパクトがある。

図表 12 がん検診自己負担金導入状況（多摩 26 市）

	乳がん	子宮がん	肺がん	胃がん	大腸がん
無料	6 市	16 市	17 市	16 市	15 市
小金井市	¥2,000	無料	無料	無料	無料

資料）小金井市資料

図表 13 特定健診・後期高齢者健診自己負担金導入状況（多摩 26 市）

	特定健診	保健指導	後期高齢者健診
無料	25 市	26 市	24 市
小金井市	無料	無料	無料

資料）小金井市資料

図表 14 公民館自己負担金導入状況（多摩 26 市）

	公民館 設置市	無料	原則無料 目的外有料	原則有料 目的内無料	有料
26 市	19 市	4 市	7 市	3 市	5 市
小金井市	設置	無料	無料	無料	無料

資料）小金井市資料

図表 15 保育料 国基準に対する徴収基準割合（平成 23 年度実績）

小金井市	多摩 26 市平均	最高	最低
41.5%	48.7%	55.5%	41.5%

資料）小金井市資料

- ◇ さらに注視しなければならないのは、消費税率の動向である。消費税率は、平成 26 年 4 月に 8%、平成 27 年 10 月に 10%と 2 段階で引き上げられ、消費税率の引上げにあたっては、経済状況を好転させることを条件として実施するため、望ましい経済成長のあり方に早期に近づけるための総合的な施策を講ずることなどが規定されているところである。
- ◇ したがって、平成 26 年度予算編成にあたっては消費税率改定への準備は、情

報を収集し遺漏なく適切に対応する必要があるが、歳出予算における対応と併せて、歳入予算においてもその影響によるコスト増も併せて、受益者負担の適正化について見直すことが必要である。

## 【改善策】

### □短期的な取組（1～2年後）

- ◇ 消費税率の動向も視野に、自己負担金の徴収状況の再評価（レビュー）を行い、「小金井市における受益者負担の適正化に関する基本的な考え方」の適用状況を再検証するとともに、徴収すべき事業、徴収に馴染まない事業を峻別し、受益者負担の適正化に向けた取組のスケジュールを組み、計画的に推進する。
- ◇ 近隣市の受益者負担の取組状況及び水準等の情報は的確に収集し、受益者負担の適正化に向けた取組を推進する。

### □中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇ 既に徴収している事業の負担額水準については全庁的に、その内容、基準額の適切性について定期的（3～4年）に見直すようルール化しシステム化を図る。
- ◇ 全ての新規事業について、受益者負担を求めるべきかどうかを検討する仕組みを導入する。

## 【参考となる先進事例】

<千葉県我孫子市> 「受益者負担のあり方に関する基本方針」

我孫子市は、受益者負担として、施設利用や証明書発行など特定の行政サービスについて使用料、手数料、負担金や実費の徴収を行っているが、「負担を求める基準が明確でない」、「負担額の設定根拠が明確でない」、「負担額が定期的に見直されず長年同じ額を継続している」、「本来、負担を求めるべきサービスが無料で提供されている」などの問題があった。

そのため、平成20年度に検討委員会を設け、行政サービスの受益者負担について、基本的な考え方を整理し、負担額の設定基準を明確にした。

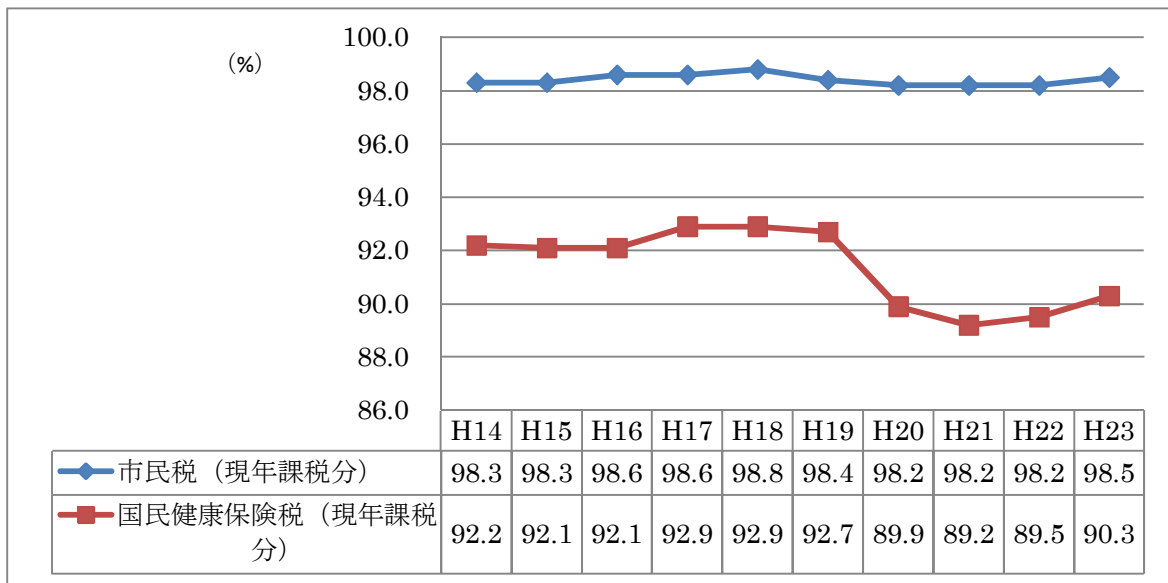
また、見直しに際してはパブリック・コメントを実施して、広く利用者である市民の意見を得ることとした。

## 提言 5 徴収率向上に向けた取組の推進

### 【課題・問題点】

- ◇ 小金井市の主たる歳入項目である、市民税及び国民健康保険税の現年、滞納分の徴収率に関して、まず、現年度の徴収率では、市民税は 98%前後、国民健康保険税は、90-92%前後となっている。

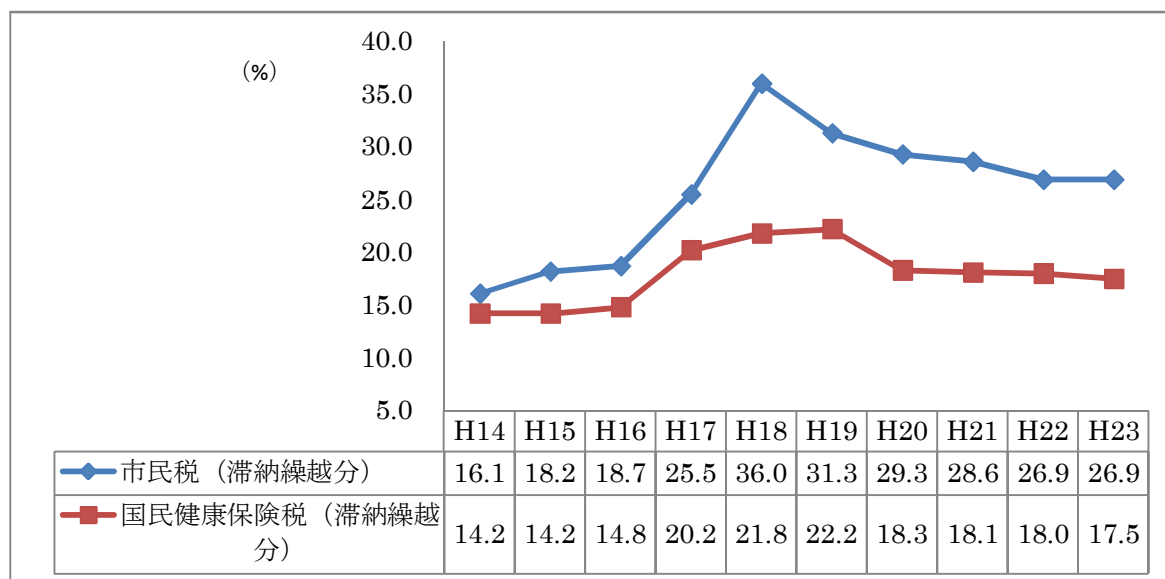
図表 16 徴収率の推移（現年度分）



資料) 小金井市決算カード

- ◇ 一方、滞納分については、市民税、国民健康保険税ともに平成 16 年度以降、上昇したが、平成 19 年度以降より下降している。水準は平成 23 年度でそれぞれ、26.9%、17.5%となっている。

図表 17 徴収率の推移（滞納分）



資料) 小金井市決算カード

- ◇ このように主たる歳入項目である、市民税及び国民健康保険税については、国民健康保険税の徴収率が相対的に低い状況にあり、その改善とともに、安定した歳入財源を確保することが求められている。

### 【要因・根拠】

- ◇ 現在、小金井市では主要な歳入である市民税、固定資産税の収納業務については納税課が所管している。一方、国民健康保険税については、保険年金課が国民健康保険業務を担当する中で、保険税の賦課、収納業務を所管している。市民税、固定資産税の徴収率は、平成 23 年度決算（現年）で、それぞれ 98.2%、98.8%、となっており 26 市の中で平均的な状況（市民税平均 98.2%、固定資産税平均 98.9%）にある。収納業務を担う納税課では近年、差し押さえ等を重視し、徴収率の向上を進めており、平成 21 年度には 591 件、平成 22 年度には 589 件、平成 23 年度には 687 件、とその規模を拡大している。また、納税課と保険年金課との間で一部連携を図るなどの取組を行っているところではあるが、国民健康保険税の徴収率については、平成 23 年度決算で現年、過年（滞納繰越）合わせて 71.7%、となっており 26 市の中で平均的な状況（平均 72.1%）にある。

## 【対応の方向性】

- ◇ 厳しい財政状況の中、近隣市では徴収率の向上のため様々な取組がなされている。たとえば、口座振替の更なる勧奨、個人・組織の目標設定と進行管理の徹底、差押物件のインターネットオークションの実施などが挙げられる。小金井市にあってもこれら取組を研究し積極的に取り入れることが求められる。
- ◇ 徴収率の向上には職員のモチベーションが大きく影響することから、職場の積極的な雰囲気醸成するため、市長表彰制度の導入など他市事例を研究する必要がある。
- ◇ 多摩の各市では、収納業務と役所全体の組織の効率化のため、市民税、固定資産税等の他、国保税についても一体徴収する組織体制（税保一体徴収）に移行する組織再編の動向がみられ、26市中17市において組織の見直しが行なわれており、平成23年度決算で、現年、過年を合わせた徴収率では、小金井市より数値が高い13市中9市が一体徴収をしており、成果をあげている。このことは、徴収が効果的な体制の下で実施されている他、市民にとっても複数の部署に向く必要がなくなり、1つの部署で用件が済むこともあり、利便性が上がり結果として徴収率の向上にもつながることから、小金井市にあっても早急に検討する必要がある。

図表 18 市民税、国保税の一体徴収の状況

	国保 一体徴収	市民税	固定資産税	国保税
A市		90.0%	95.8%	66.8%
B市	○	90.9%	96.4%	69.0%
小金井市		93.5%	96.6%	71.3%
C市	○	94.9%	97.6%	76.3%
D市	○	94.4%	97.3%	82.7%
E市		94.5%	97.4%	70.8%
26市平均		92.7%	96.1%	70.2%
一体徴収平均		93.4%	97.1%	76.0%
分離徴収平均		92.7%	96.6%	69.6%

資料) 市町村税政参考資料(平成24年3月 東京市町村自治調査会 平成22年度決算ベース)

図表 19 26市の通常の税目以外の徴収実施状況

自治体数	国民健康 保険料	国民健康 保険税	介護 保険料	後期高齢 者保険料	保育料	学童保育 育成料	通常の税 目のみ
12市		○					
2市		○	○	○			
1市		○		○			
1市		○		○	○	○	
1市	○	○	○		○	○	
8市(小金 井市含む)							○

※1市は平成24年度より市税以外の市債権事業を推進中。介護保険料、後期高齢者医療保険料、保育料の困難・悪質事案の強制徴収債権事案の一部引き継ぎ予定及び非強制徴収債権・市債権の指導・助言担当部門担当

資料) ヒアリング調査

- ◇ また、組織再編にあたっては、正規職員が担うべき業務、非常勤嘱託職員が行う業務、民間委託によって行う業務を峻別し合理的な組織を実現すべきである。
- ◇ 収納業務を一元的に管理する組織を設置している自治体も見受けられ、将来的には、介護保険料や保育所負担金等の業務についても業務移管による業務効率性、徴収率の向上を踏まえて、市の保有する債権を一括管理する仮称「債権管理課」の設置を視野に入れた組織の見直しの検討が求められる。
- ◇ 税保一体徴収の開始により徴収率は一時的に下がることも懸念されるが、一体徴収を行っている徴収率の高い団体の取組を参考にし、また、目標にして取り組むことが期待される。

## 【改善策】

### □短期的な取組（1～2年後）

- ◇ 徴収率向上のため口座振替の更なる勧奨など先進市の取組を積極的に検討・実施する。
- ◇ 収納担当職員のモチベーションを高める施策を検討・実施する。
- ◇ 保険年金課の収納業務を納税課に移管することによる徴収率向上、業務効率化に関する検討を実施する。効率的かつ効果的な業務移管の方法を確認した上で、特段大きな課題がないようであれば、業務移管を進める。
- ◇ また、業務の一部について、非常勤嘱託職員の活用や外部委託による効率化の可能性も検討する。電話による催告の委託化などを検討し、公権力の行使などに正規職員が注力できるような環境整備の検討を進める。

### □中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇ 新たに介護保険料、保育所負担金等の収納業務を移管することの是非、適否を検討する。
- ◇ また、同時に債権管理についての市の指針となるべき条例等の制定に向けての検討を行う。
- ◇ さらに将来的には、市の収納業務全般を所管する仮称「債権管理課」を設置し、収納業務・督促業務の強化を実現する。

## 【参考となる先進事例】

＜兵庫県芦屋市＞ 「未収金対策マニュアル整備、債権管理条例の制定」

平成 19 年 10 月に、債権ごとに法的根拠、時効、滞納処分の有無を整理し、債権管理取扱指針を作成するとともに、督促、催告、分割納付、不納欠損などに用いる様式の整備を行った。平成 21 年 3 月には、徴収対策に資するとともに、回収見込みのない債権を整理できるよう債権管理条例を制定し、併せて債権管理取扱指針についても、質疑応答などを追加するなどの改訂を行った。条例や指針の内容に加え、税の取組や先進自治体の取組事例紹介などの研修会を開催し、定期的に各所管課とのヒアリングを実施している。

＜大阪府堺市＞ 民間活用による「市税電話催告業務」

従来、画一的な文書催告が中心であった少額滞納者（10 万円以下の滞納件数の占有率 75%）に対して、民間の債権回収会社より電話専門オペレータの派遣を受け、そのノウハウを活かしたきめ細やかな初期納付勧奨を行う。なお、納付に応じない滞納者に対しては、徴税吏員である職員が滞納処分を積極的に進めていくなど、官の役割を明確にし、滞納整理の補助業務を民に担っていただき市税収入の確保を図る。



## 提言 6 市有財産の有効活用の推進

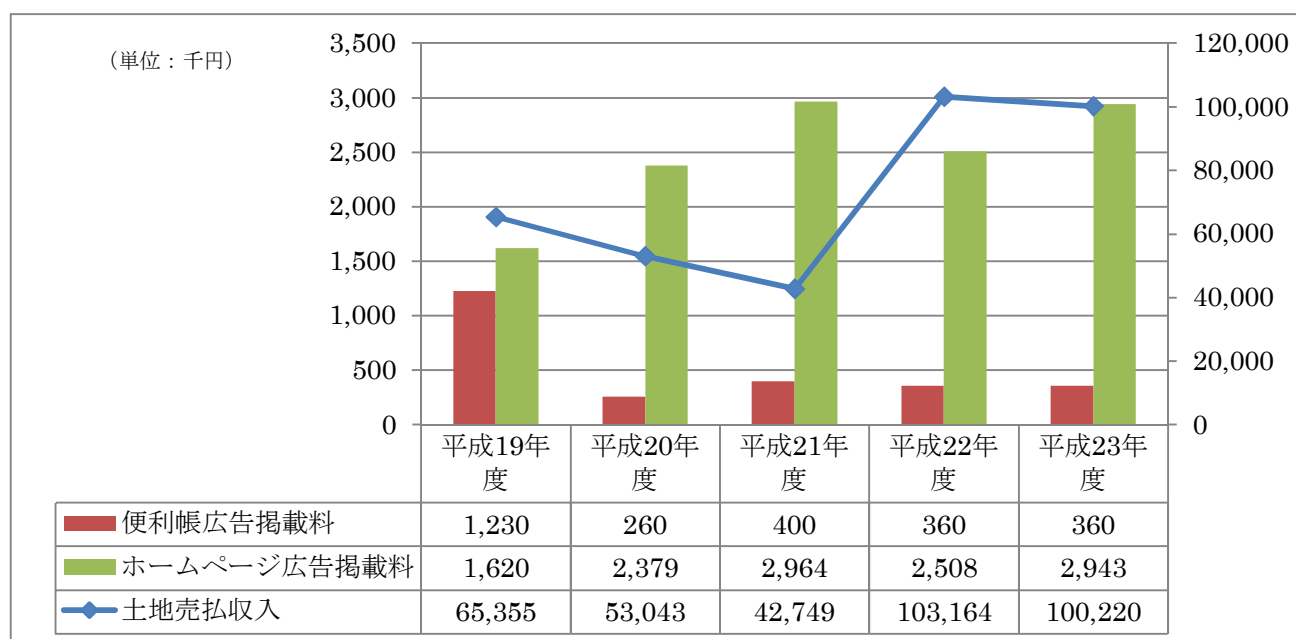
### 【課題・問題点】

- ◇ 小金井市における安定した自主財源の確保を実現する一方策として、市が保有する財産を活用した財源確保は、市の厳しい財政状況を考えた場合、歳入改革として取り組むべき課題と考えられる。
- ◇ しかしながら、現状を見た場合、市が保有する財産を活用した財源確保の取組は、必ずしも十分とはいえない。
- ◇ 更に小金井市では、行政改革推進法（簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律第 62 条第 1 項第 2 号）において「資産及び債務に関する改革の方向性並びに当該改革を推進するための具体的な施策を策定すること」とされているにもかかわらず、資産・債務に関する方向性や施策に関する市としての方針が未策定となっている。

### 【要因・根拠】

- ◇ 小金井市では、第 3 次行財政改革大綱において「広告収入の拡充」や「低未利用地の売却・有効活用」等の見直しを掲げており、ホームページのバナー広告や便利帳の広告掲載、低未利用地の売却等の取組を進めている。

図表 20 市の資産の活用による財源確保の状況



資料) 各年度決算書より抜粋

- ◇ しかしながら他の自治体の取組の現状を見ると、駐車場の貸付、自動販売機設置場所の貸付、広告活用事業の推進などの取組がなされており、まだまだ取り組む余地が多く残されている。
- ◇ 厳しい財政状況において施策をまとめていくためには、あらゆる行政経営資源の利活用は非常に重要である。一策として、PRE 戦略と呼ばれる公的資源の活用があり、民間資金の活用、売却、貸付、転用など、公的不動産の利活用による財源確保策等が行われている。

### 【対応の方向性】

- ◇ 資産・債務に関する方向性や施策に関する市の方針の策定を検討する。
- ◇ 方針策定にあたっては、市有財産は市の貴重な財産であることから、市民ニーズなどに留意しながら取組を進める必要がある。
- ◇ 既に他自治体において実績を挙げている取組について、小金井市へ導入可能か早急に検討を行い、可能なものについては積極的に実施することが望ましい。
- ◇ 取組を実施する場合は、必要に応じて個別具体的な取組方針等を定め、市としての考え方をしっかりと整理し、実施する必要がある。

### 【改善策】

#### □短期的な取組（1～2年後）

- ◇ 他自治体の成功事例（駐車場の貸付、自動販売機の設置場所の貸付、広告活用事業の推進など）を積極的に参照し、小金井市への導入可否を検討する。
- ◇ 「市有財産の有効活用」の方向性や施策に関する方針の策定について検討する。

#### □中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇ 策定した「市有財産の有効活用」の方向性や施策に関する方針に基づき、定期的な検証を行い、取組を推進する。
- ◇ 将来的には、公共施設も含めた資産管理が必要となることから、他自治体に見られる「資産管理課」のような、市が有する資産・債務を総合的に管理・運用する組織の設置について検討する。

## 【参考となる先進事例】

### <東京都町田市>

町田市では、「市有財産（土地）は市民の貴重な財産であり、市民サービスの向上や行政目的の実現など、市の貴重な経営資源として活用する必要がある。」という視点から、市有財産について、市民サービスの向上と持続可能な財政の確立の観点から効果的な活用方法を検討しており、市有財産の処分を含めた効果的な利活用を図ることを目的に「市有財産の戦略的活用に関する基本方針」を策定している。

### <千葉県佐倉市>

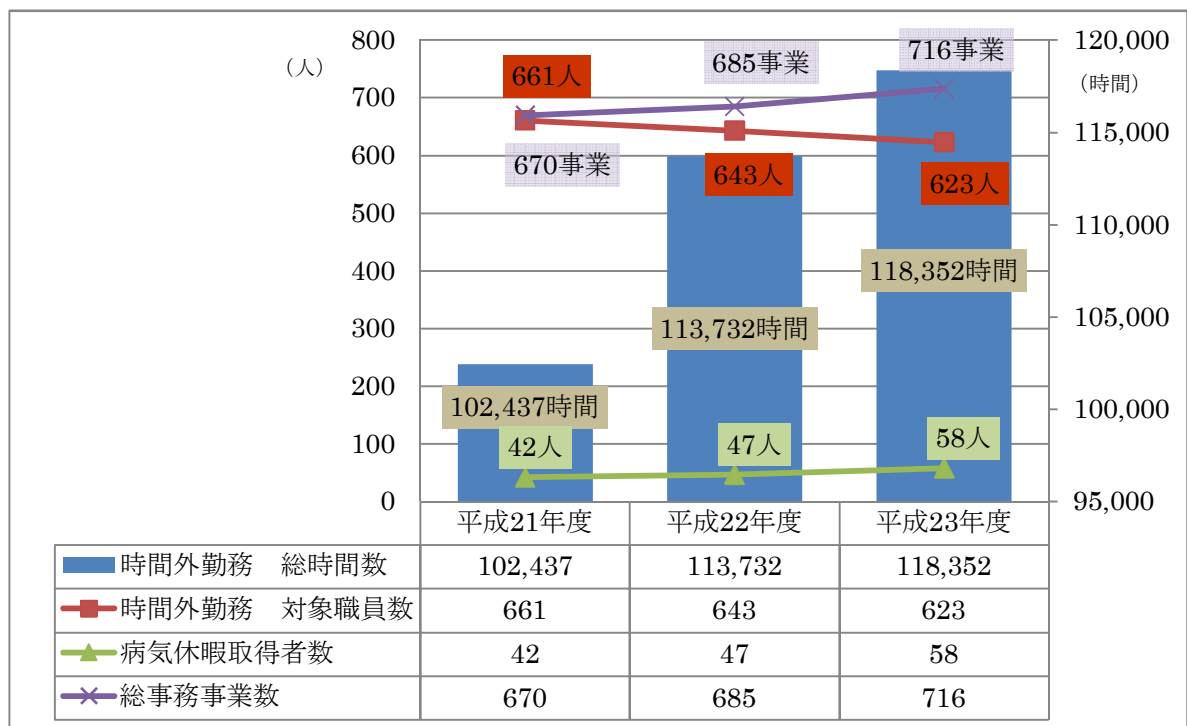
佐倉市では市有財産全体の管理・経營業務の効率化のため、段階的な組織の改正を行い、適正な市有財産のマネジメントを行う体制づくりを進めている。具体的には、管財部門と営繕部門の統合、施設管理に関するアウトソーシング部門の再編成を経て、「資産管理経営室」を設置している。

## 提言 7 行財政改革による人的資源の創出

## 【課題・問題点】【要因・根拠】

- ◇ 小金井市では職員数の削減を進め、平成 6 年度に 1,024 名だった職員数は平成 24 年度には 701 名の規模にまで縮小している。しかし、事務事業については、この間あまり整理が進められず、地域主権改革が行われたことなどもあり、大きく減少はしていないものと思われる。一方、人的側面からは、団塊世代の大量退職に伴い、職員の若年化が急速に進んでおり、職員個々の専門性や能力向上も思うように追いつかない状況となっている。この結果、時間外勤務の増加や病欠者の増加等に影響しているものと考えられる。

図表 21 時間外勤務等の状況について



資料) 小金井市資料

- ◇ 職員アンケート調査結果では、日常的な業務が円滑に進められていない理由として「業務を実施するために必要な人員や予算が十分に手当されていない」といった意見も多く聞かれるが、正規職員 1 人あたり人口数値も多摩 26 市で比較すると高くはない状況（平成 24 年 4 月 1 日現在：162 人、多摩 26 市中ワース

ト 5 位) において、これ以上の職員数の増加は難しく、更なる効率化を図る必要がある。

- ◇ 小金井市では職員数の見直しの手法を、第 3 次行財政改革大綱に掲げているように、既に多くの市で取り組まれている保育所運営や給食事業の外部委託化により創出させることとしている。
- ◇ しかし、外部委託については第 3 次行財政改革大綱の計画どおりには進行していない状況にあることから、現在のところ、その創出分の活用が行えずに、職員個々への負担が増加しているものと思われる。今後、職員の再配置が行えず、大胆な事務事業の見直しが行われない限り職員個々への負担が続くことになり、新しい市民ニーズへの対応も進まず、市全体としての市民サービスに影響を及ぼすことが考えられる。
- ◇ また、小金井市では、行財政改革を進めるにあたり、市政全体や行財政改革等に対する職員の意識が十分でない状況にあり、そのことが継続的かつ大胆な改革を実行するための妨げとなっている。改革の担い手はまさに職員であり、その職員の意識改革こそが改革の推進力となることから、この点も課題となっている。

図表 22 小金井市行財政改革大綱の改善項目の実施状況

改善項目	改善項目数	実施済項目数	一部実施済項目数	未実施項目数
業務運営の簡素効率化	53	41 (77.4%)	3 (5.7%)	9 (17.0%)
人件費の抑制	11	7 (63.6%)	4 (36.4%)	0 (0.0%)
執行体制の確立	16	9 (56.3%)	4 (25.0%)	3 (18.8%)
歳入の確保	19	10 (52.6%)	5 (26.3%)	4 (21.1%)
合計	99	67 (67.7%)	16 (16.2%)	16 (16.2%)

図表 23 第 2 次小金井市行財政改革大綱（改訂版）の改善項目の実施状況

改善項目	改善項目数	実施済	実施中	検討中	実施しない
業務運営の簡素効率化	83	56 (67.5%)	16 (19.3%)	9 (10.8%)	2 (2.4%)
人件費の抑制	11	8 (72.7%)	2 (18.2%)	1 (9.1%)	0 (0.0%)
執行体制の確立	13	8 (61.5%)	3 (23.1%)	2 (15.4%)	0 (0.0%)
歳入の確保	14	5 (35.7%)	2 (14.3%)	5 (35.7%)	2 (14.3%)
合計	121	77 (63.6%)	23 (19.0%)	17 (14.0%)	4 (3.3%)

取組の比率がだんだん下がってきている。

図表 24 第 3 次小金井市行財政改革大綱の実施項目の進捗状況

実施項目	実施項目数	A (実施中)	B (検討中)	C (未着手)
人材・組織改革	18	11 (61.1%)	7 (38.9%)	0 (0.0%)
行政経営改革	17	9 (52.9%)	8 (47.1%)	0 (0.0%)
財政・財務改革	21	7 (33.3%)	14 (66.7%)	0 (0.0%)
行政サービス改革	21	9 (42.9%)	8 (38.1%)	4 (19.0%)
合計	77	36 (46.8%)	37 (48.1%)	4 (5.2%)

資料) 小金井市行財政改革大綱の取組と成果 (概要)、第 3 次小金井市行財政改革大綱、小金井市

### 【対応の方向性】

- ◇ 第 3 次行財政改革大綱でも掲げられているとおり、行政サービスの効率的かつ効果的に提供する体制について、人的資源の創出という視点からも再検討することが必要である。
- ◇ 具体的には、トップの強い意思をマネジメント組織等に確実に伝え、第 3 次行財政改革大綱において見直すことが示されている業務 (図表 25) について、実施体制や実施方法の検討を早急に行うことが必要である。

図表 25 第3次行財政改革大綱で人員削減を見込んだ業務見直し

実 施 項 目	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
No.64 ごみ収集業務の見直し	▲ 1	▲ 2					▲ 1
No.65 高齢福祉業務の見直し		▲ 1					
No.69 保育業務の見直し		▲ 2	▲ 5	▲ 3	▲ 3	▲ 2	▲ 2
No.71 学童保育業務の見直し		▲ 4	▲ 2	▲ 2	▲ 2	▲ 2	▲ 2
No.72 児童館業務の見直し		▲ 2	▲ 3				
No.73 小学校給食業務の見直し		▲ 3		▲ 10			
No.75 公民館業務の見直し					▲ 3		

※ 各数値は削減見込人数 (単位：人)

資料) 第3次行財政改革大綱より抜粋

- 改革の実現のためには、市全体として行政課題に取り組むことが重要であり、そのための意識を職員全体に共有させることが必要である。このような状況を踏まえて、具体的には、今後は行財政改革大綱の策定のみならず、より積極的に職員が課題解決に取り組む組織風土を醸成するような全庁的かつ前向きな改革を新たに導入して、その実行を通じて、職員の意識・能力の向上を図ることが求められる。

### 【改善策】

#### □短期的な取組 (1～2年後)

- トップがマネジメント組織を通じて、全ての職員に対して小金井市が直面している行財政の現状及びこれまでの行財政改革の取組や成果について強く発信することで、職員における行財政改革の必要性、意義を普及・啓発する。
- 第3次行財政改革大綱において見直すことが示されている業務について、実施体制や実施方法の検討（正規・臨時職員配分、人材派遣や業務委託の活用、任用替え等）を早急に行い、取組を進める。同時に行政評価などによる事務事業の見直しを図るとともに、職員の専門性・能力向上に向けての基盤を整備する。

#### □中・長期的な取組 (3～6年後)

- 第3次行財政改革大綱において見直すことが示されている業務以外についても同様に実施体制や実施方法を検討し、現在の職員では賄えない業務については、職員の能率や業務効率において克服可能な部分や、非常勤嘱託職員、臨時職員、外部委託によって対応可能なところを明確化する。
- 企画政策課が中心となり職員参加の前向きな行財政改革の取組・手法の導入可否について検討する。全庁的な取組・発展を想定してプロジェクト・チームを

設置することも一案である。

- ◇ 行政サービスが置かれる外部環境等の変化を踏まえ、継続的な調査を実施し、随時、実施体制や実施方法の見直しを図る。

### 【参考となる先進事例】

<東京都三鷹市> 市長表彰（ベストプラクティス表彰）

市長が各職場における1年間の取組の中から、優れた実践を表彰する制度であり、職場からの実践的な改革・改善の取組を奨励し、ひいては活力と魅力ある市政の実現を目的に実施されている。

<奈良県平群町> 「職員一人一提案」事業

町の行財政改革の中でもとりわけ重要としていた職員の意識改革の取組として、平成17年11月に全職員（臨時職員含）を対象に町の政策や事務事業及び日常業務の全てについて、一人一人の職員が主体的に考える具体的な改善や改革の提案を呼びかけ、それを回収分析し、徹底的に提案の具現化を図り、改革の主体者としての町職員の自覚を促すとともに意識改革を図った。

<岩手県> 「行政品質向上運動（IMS 岩手マネジメントシステム）」

トヨタ方式の改善方式を行政実務（ホワイトカラー業務）に本格的に導入した事例。知事の指示によるもので、県職員の減少の一方で、行政経営の水準を維持するためには、必然的に職員の業務効率を高める必要があり、その実行のために試行的に実施。IMSの基本コンセプトは、「業務の効率化」であり、それを測る単位として「時間」が、併せて「目標」が設定された。効率化目標は、部単位をベースに全庁で30%減が目標設定され、概ねこの水準を実現した。



## 提言 8 人的資源の最適配分等による組織の再構築

### 【課題・問題点】【要因・根拠】

- ◇ 提言 7 でも触れているが、小金井市では職員数の削減を進め、平成 6 年度に 1,024 名だった職員数は平成 24 年度には 701 名の規模にまで縮小している。また、事務事業についてはこの間大きく減少しておらず、職員の若年化が進み、正規職員の専門性・能力向上が追いつかない中で、時間外勤務の増加や病欠者の増加等に影響していると考えられる。
- ◇ 職員アンケート調査結果では、「業務を実施するために必要な人員や予算が十分に手当されていない」といった意見や、「目先の業務に追われており、市長の方針に関心を持つ余裕がない」といった意見が聞かれている。
- ◇ しかしながら、職員アンケート調査結果の中には、「Q26 自分が担当している日常的な業務の量」については、多くはない（「すくない」「特に多くはない」）との回答と、多い（「やや多い」「非常に多い」）との回答が同程度であり、多いと回答した理由としては「人員が不足している」との回答が 57.7% と最も高い割合であった。
- ◇ また、「Q27 自分が担当している業務を行うなかで、残業は日々常に生じているか」との質問には、全体としては「残業はほとんどない」、「特に残業が多いというわけではない」との回答が約 7 割と最も高い割合であった。
- ◇ このことから、全体としては日常的な業務の量は特に多くないものの、特定の課や、係、また個人に業務が集中している状況が推察できる。
- ◇ 小金井市では、正規職員全体に占める管理職数の割合が約 10% と類似団体の中でも高い割合となっており、組織の数に応じた人数以上の管理職、役職職員が配置されており、担当部長、担当課長といった組織（ライン）を持たない管理職者も存在している。組織マネジメントの観点からは組織の数に応じた役職数が基本であり、それを拡大することは、円滑な業務遂行の障害になったり、余分な仕事を作り出すなど、組織マネジメント上の障害にもなりうる。小金井市では、現在市が抱える重要課題に対し、緊急かつ円滑に対応が可能となる機動的な組織として担当部課長を設置しているが、上記の点には十分注意し運用する必要がある。
- ◇ また、現在の若年化した職員の年齢構成をみると、管理職者層においては近い将来、定年退職者数の減少から、管理職者の入れ替えが進まずに、ある程度の停滞化が起こることになる。このことは管理職以下の職員体制にも同様であり、人事及び組織の停滞化が近付いている。

## 【対応の方向性】

- ◇ このような状況を踏まえて、第3次行財政改革大綱でも掲げられているとおり、小金井市として、行政サービスを適切に提供し得るために、職員の配置や組織の見直しについて再検討することが必要である。
- ◇ 具体的には、全庁的に業務量調査を実施し、併せて時間外勤務の状況の分析、組織別の今後の人材ニーズを把握して適切な業務実施体制、実施方法を検討することが期待される。その上で、現在の職員では賅えない業務については、職員の能率や業務効率において克服可能な部分や、非常勤嘱託職員、臨時職員、人材派遣、外部委託によって対応可能なところを明確化し、可能な限り正規職員数を増加させない方向での検討が期待される。
- ◇ ただし、全ての業務について同時に再検討を行い、体制や実施方法を見直すことは現場の混乱を招く恐れもあることから、提言7でも触れたとおり、まずは、第3次行財政改革大綱において見直すことが示されている業務について、実施体制や実施方法の検討を進め、その後段階的に検討を実施する等の工夫が必要である。
- ◇ また、見直し後の組織の構成、規模に応じた適正な水準の管理職、役職者数へ見直しを行なう必要がある。ただし、組織運営のパフォーマンスを維持し、急激な低下を回避する観点からも、管理職、役職者の配置見直しは段階的に実施することが望ましく、一定期間を要する形での変化と対応が求められる。
- ◇ このような見直しと併せて将来の職員数の予定推計についても整備することが望ましい。

## 【改善策】

### □短期的な取組（1～2年後）

- ◇ 第3次行財政改革大綱において見直すことが示されている業務について、実施体制や実施方法の検討を早急に行い、人材派遣や業務委託の活用、任用替え等の取組を進める。

### □中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇ 第3次行財政改革大綱において見直すことが示されている業務以外についても同様に適切な実施体制や実施方法を検討し、類似業務を実施する課や係を洗い出し、現在の職員では賅えない業務については、職員の能率や業務効率において克服可能な部分や、非常勤嘱託職員、臨時職員、外部委託によって対応可能なところを明確化する。

- ◇ その後、類似業務を実施する課や係を整理・統合し、適切な実施体制や実施方法に見直すとともに、見直し後の組織の構成、規模に応じた管理職、役職者数へと見直しを行なう。ただし、組織運営のパフォーマンスを維持し、急激な低下を回避する必要があることから、見直しの優先順位を踏まえつつ、段階的に実施する。
- ◇ 将来の職員数の予定推計について整備する。
- ◇ 全庁的に業務量調査を実施し、併せて時間外勤務の状況の分析、組織別の今後の人材ニーズを把握して適切な業務実施体制、実施方法を検討する。
- ◇ 若い組織における役職者のモチベーション維持や、組織としての規律・規範を維持する方策の1つとして、グループ制やフラット化の組織について検討する。

### 【参考となる先進事例】

<兵庫県丹波市>

事務事業評価における正確な人件費コストを把握するため、その業務量算定を日報管理により計測している。職員個人がどのような業務・活動を実施したかを記録し、勤務時間で「数値化」することによって、職員に時間感覚を植え付けている。

<鹿児島県西之表市>

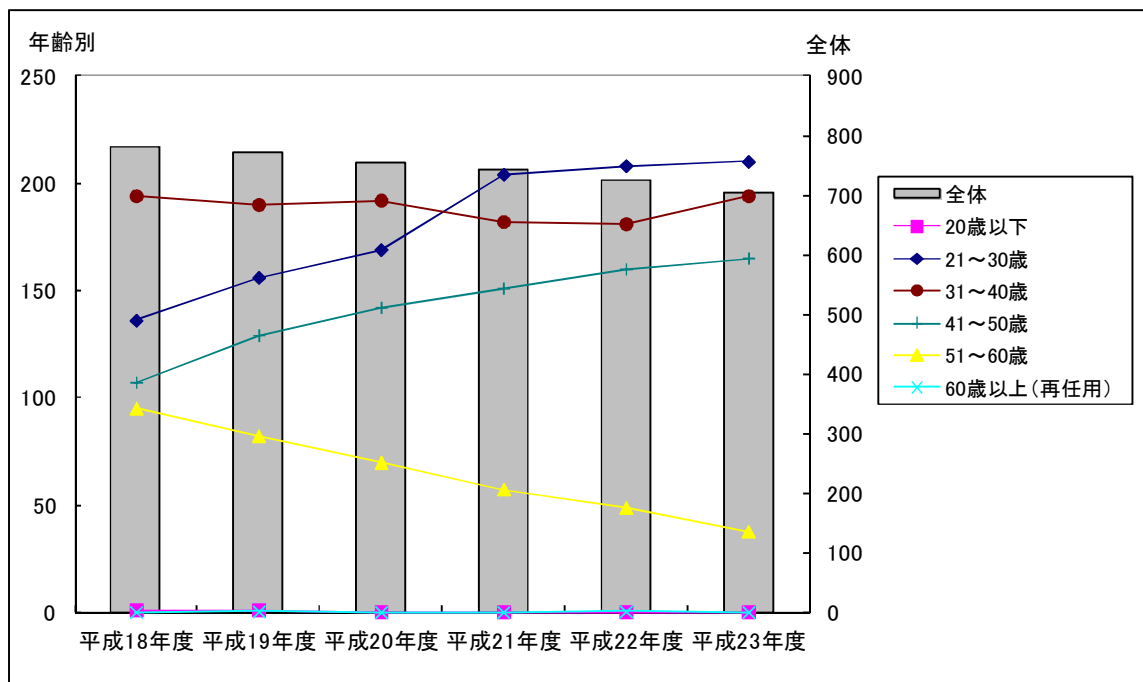
各課の業務内容と業務量の実態を把握する業務量調査を実施し、その結果も踏まえ、新たな行政課題や住民ニーズに応えられる効果的・効率的な組織機構とするための改革を実施。具体的には、各課の業務を手順・行動までおとして体系化し、月ごとに各人の業務の所要時間を把握するとともに、業務の季節的変動状況も見えるようにした。

## 提言9 職員の意識改革と人材育成による職員力と組織力の向上

## 【課題・問題点】【要因・根拠】

- ◇ 小金井市では現在、職員数の削減を進めているところであるが、事務事業の見直しが進まないこともあり、職員は日常業務に追われ、自身の専門性・能力の向上を図る機会に乏しい状況にある。また、近年は団塊世代の退職により、職員の平均年齢が急速に低下し、その結果、行政実務に関する組織内部での経験不足による影響が表れ、職員の専門性・能力の向上を図る機会確保にマイナスに影響していると考えられる。
- ◇ 小金井市では、過去5年間を見ると正規職員数は減少傾向にある。特に、51～60歳の正規職員は急激に減少しており、それに伴い、21～30歳の正規職員が急増している。類似団体においても、小金井市と同じく正規職員は減少傾向にあるものの、51～60歳の職員のここまでの急激な減少という状況は見られない。

図表26 過去5年間の年齢別正規職員数の傾向（任期付き職員含む）

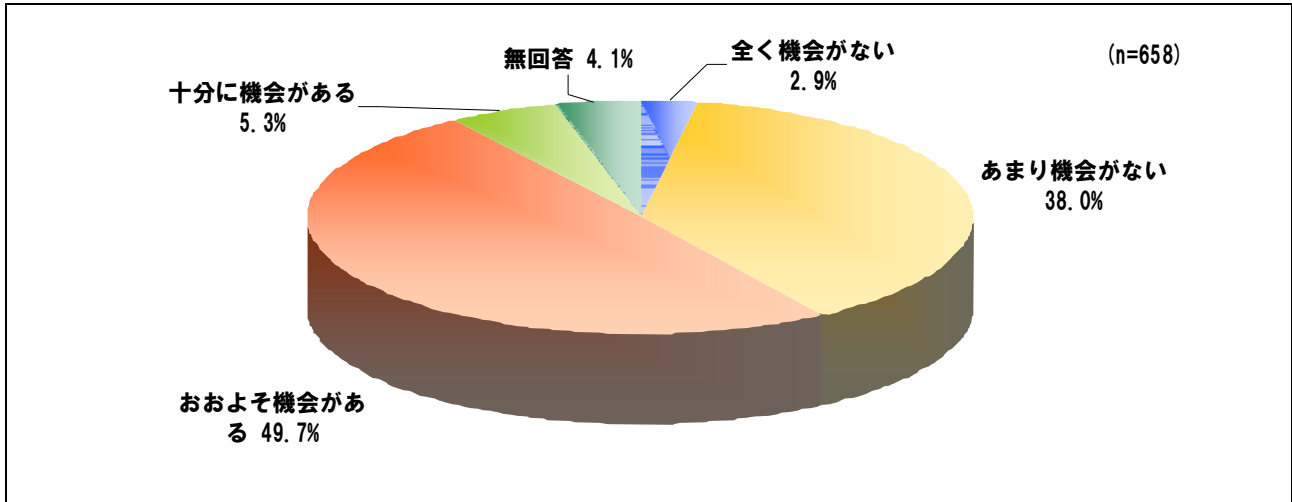


資料) 小金井市資料

- ◇ 職員の中には、業務実施を通じて、成長の機会が確保されていないことに不満を感じている職員が多い。職員アンケート調査結果では、専門性・能力を向上

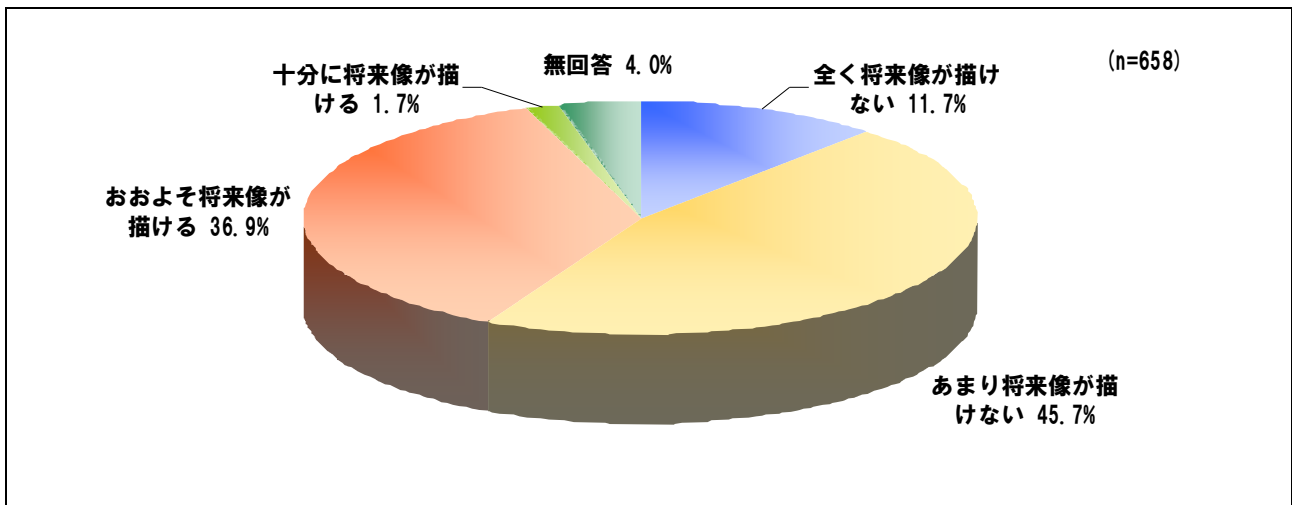
させる機会について、「全く機会がない」「あまり機会がない」との回答が40%程度であった。また、職場でのキャリア・デザイン<sup>3</sup>の描きやすさについて、「全く描けない」「あまり描けない」との回答が半数以上であった。

#### Q24 所属系の職員の専門性・能力を高める機会が十分にあるか



資料) 職員アンケート調査結果

#### Q25 今の職場は、職員が将来像（キャリア・デザイン）を具体的に描けるか



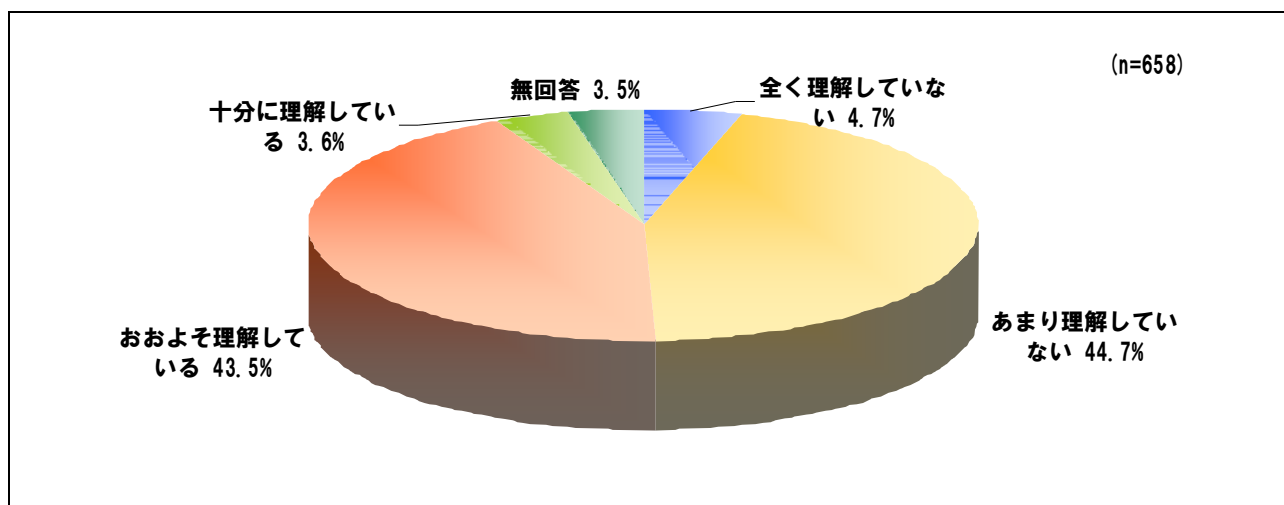
資料) 職員アンケート調査結果

☆ これまでの行財政改革の取組の理解度について、「全く理解していない」「あまり理解していない」との回答が半数程度であった。また、行財政改革の取組について自身で取り組んだ実績については、「取り組んだことはない」との回答が70%程度に達している。このような職員の意識の問題は、行財政改革を含めた

<sup>3</sup>自分の経験やスキル、ありたい将来像を考慮しながら、自らの持つ能力を活かすための仕事、職務の形成を進めていくこと

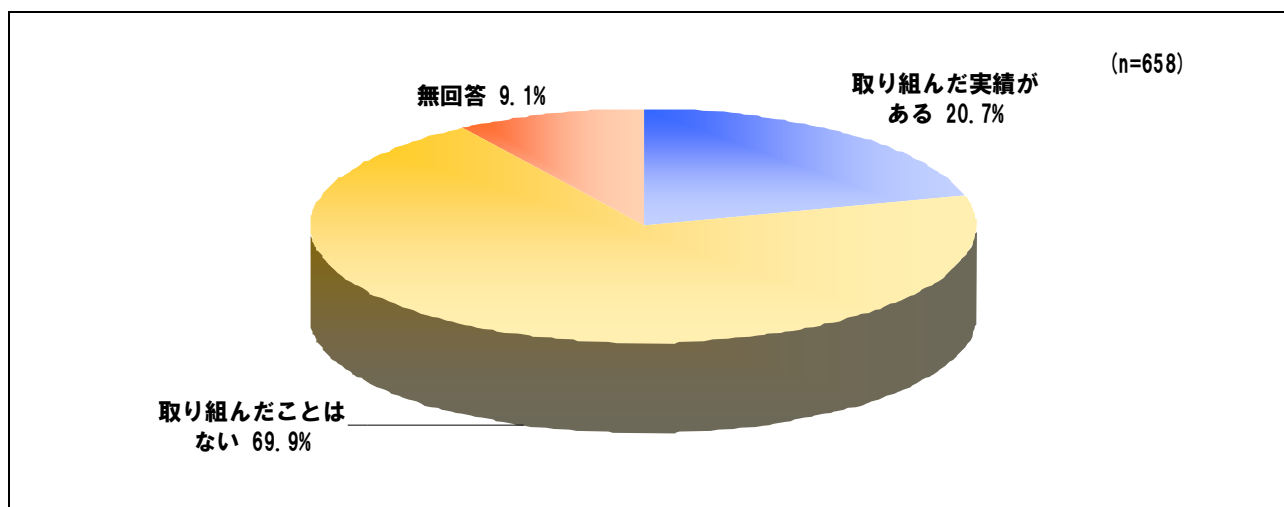
様々な行政課題への取組が進まない一因となっていると考えられる。

Q30 小金井市のこれまでの行財政改革の取組について、自分でどの程度理解しているか



資料) 職員アンケート調査結果

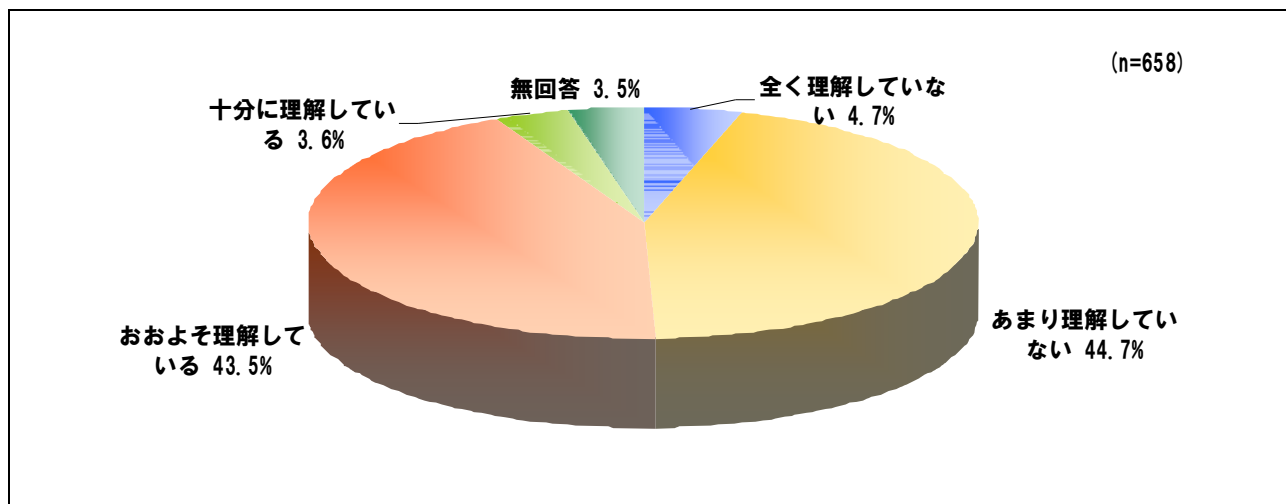
Q32 行財政改革の取組について、自分自身で取り組んだ実績はあるか



資料) 職員アンケート調査結果

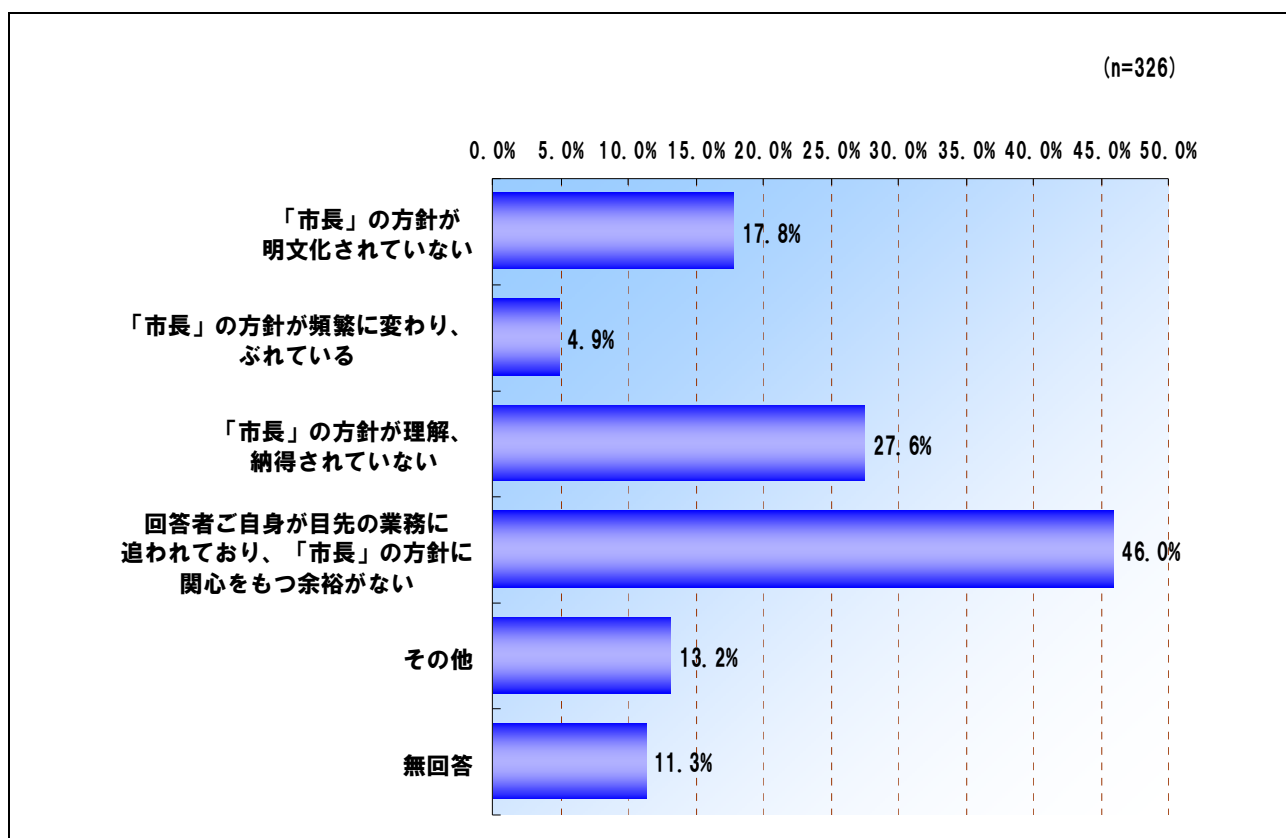
◇ トップマネジメントについても、行政として対応すべき課題の優先順位付けに関する「市長」の方針は明確であり、所属係内で共有されているかという問いに対して、「ほとんどが共有されていない」「あまり共有されていない」との回答が40%程度であった。その理由として、「目先の業務に追われており、市長の方針に関心を持つ余裕がない」との回答が多かった。

Q9 行政として対応すべき課題の優先順位付けに関する「市長」の方針は明確であり、所属係内で共有されているか



資料) 職員アンケート調査結果

### Q9-1 「市長」の方針が共有されていない理由

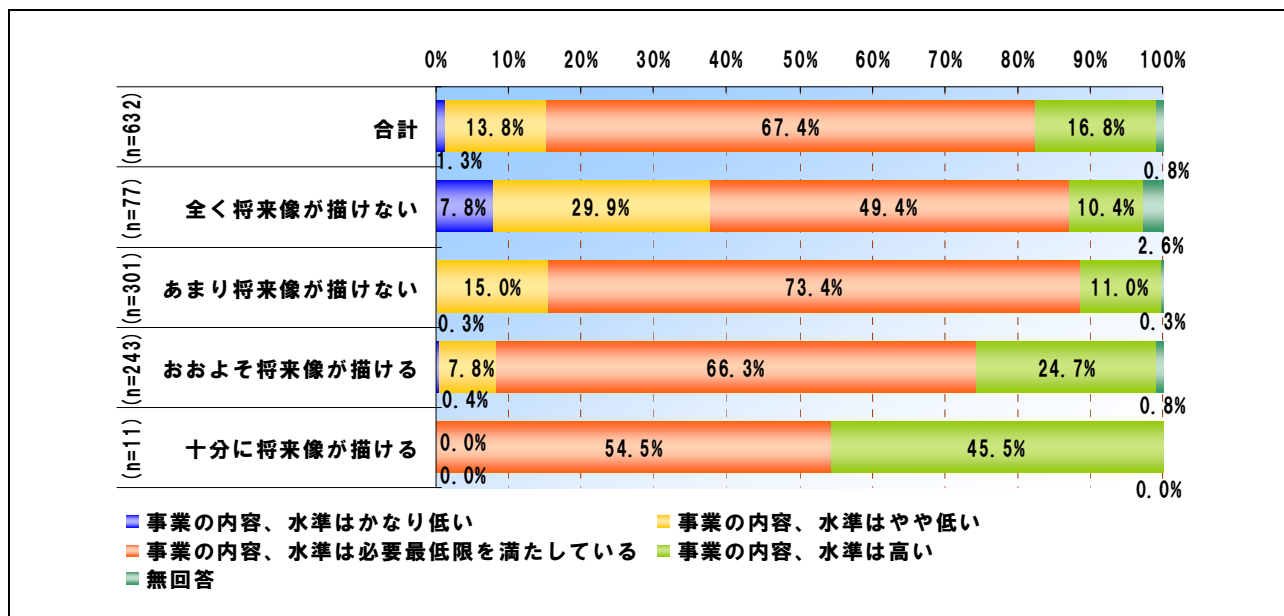


資料) 職員アンケート調査結果

☆ こうした状況は、直ちに財政上の影響を及ぼすというわけではないが、職員の専門性・能力やモチベーションの低下を招き、やがて行政サービス水準や生産性の悪化につながる恐れがある。職員アンケート調査結果でも、「専門性・能力

を向上させる機会が不足している」、「職場でキャリア・デザインを描きにくい」と回答している者は、他の設問に対してもネガティブな回答をしている傾向が見受けられる。例えば、所属係における事務事業の内容やその水準について、「全く将来像が描けない」と回答している層は、40%弱程度が事業の内容、水準は「かなり低い」、もしくは「やや低い」と回答しているのに対し、「おおよそ将来像が描ける」と回答している層は、そうした回答が10%弱程度にとどまっている。なお「十分に将来像が描ける」と回答した層では、より割合が少ない。また、行財政改革の取組に対する理解について、「全く将来像が描けない」と回答している層は、60%強程度が「全く理解していない」、もしくは「理解していない」と回答しているのに対し、「おおよそ将来像が描ける」と回答している層は、そうした回答が40%程度に留まっている。なお「十分に将来像が描ける」と回答している層では、より割合が少ない。

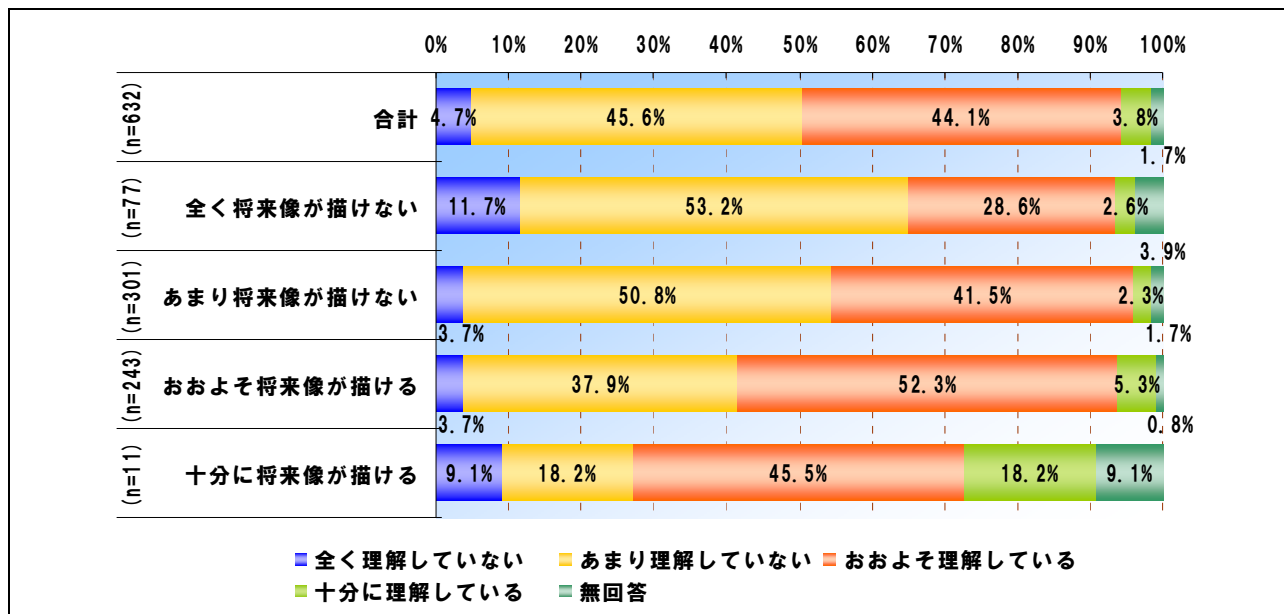
Q25 今の職場は、職員が将来像（キャリア・デザイン）を具体的に描けますか  
×Q2 所属係における事務事業の内容（サービス）やその水準



資料) 職員アンケート調査結果



Q25 今の職場は、職員が将来像（キャリア・デザイン）を具体的に描けますか  
 ×Q30 小金井市のこれまでの行財政改革の取組について、自分でどの程度理解しているか



資料) 職員アンケート調査結果

### 【対応の方向性】

- ◇ 人員不足や能力不足が訴えられつつも正規職員の増加は難しい状況で、こうした問題を改善するためにも、職員課が、各課において求められる人的リソース（定数、階級、専門性、能力、実務経験等）を明確にし、階級ごとに求められる職員の専門性・能力向上の機会を確保し、各職員の専門性・能力の現状を把握し、職員が有している専門性・能力に応じた人材配置に努める等、職場の生産性を高める人事施策を実施することが求められる。
- ◇ また、小金井市の年齢別階級別の職員数の割合をみると、課長クラスの約7割を50歳以下の職員が占めており、類似団体に比べ、若年層の職員が積極的に管理職に登用されている。このような状況は若年層の職員のモチベーションを高める一方で、50歳以上の職員のモチベーションが維持・向上されていない可能性も危惧される。職員課により、全ての階級・年齢層の職員のモチベーションを高める人事施策、また、職員の側においても、積極的に専門性・能力を向上させる姿勢が求められる。
- ◇ 併せて人事の刷新を図り、行政能率の向上を目的とした勧奨退職制度や早期退職制度などの人事施策の整備が必要である。

## 【改善策】

### □短期的な取組（1～2年後）

- ◇ 各課において、自課において求める人的リソースの洗い出しを行い、現状との差を分析する。なお、その際には組織の使命、主要課題を明らかにした上で、求められる人的リソースを明示する。
- ◇ 併せて、職員課において、各職員の配属履歴、能力、経験、人事考課等を集約化した人事データベースの基本設計と活用方策について検討する。
- ◇ なお、短期的に、求められる人的リソースが欠如する組織においては、時限的任用である任期付き職員の採用などにより対応することも考えられる。
- ◇ 人材育成基本方針における次の実施計画策定時にキャリア・パス<sup>4</sup>を示すことで、職員個々の目標意識や、仕事に対するスキルを効率的に高めていくことを検討する。

### □中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇ 職員課が各課における人的リソースの洗い出しを踏まえて、標準的な職員配置方針を整理する。また各職員について、それぞれの配属履歴、能力、経験、人事考課等を一元管理する目的で、人事データベースを構築する。
- ◇ 人事データベースを活用した新しい人事異動制度の設計・見直し、職員研修の計画の見直しを行い、人事施策の改善・充実化を図る。
- ◇ 勸奨退職制度や早期退職制度などの導入を検討する。

---

<sup>4</sup> 昇進・昇格のモデル、あるいは人材が最終的に目指すべきゴールまでの道筋のモデル、仕事における専門性を極める領域に達するまでの基本的なパターンのこと

## 【参考となる先進事例】

<佐賀県佐賀市> 全庁的業務改善運動「元気 UP! SAGA 運動」の取組

職員が日々の業務の改善に知恵を絞り、改善目標を共有することで、職場全体が一体となって、市民満足度の高い市役所を作ることを目的とした。職員が日常業務として行うすべての行為を対象とし、業務のムダや非効率な点を洗い出すとともに、「5つの視点」(わかりやすい・市民と共に歩む・市民の期待に応える・すばやい・ムダがない)に基づき、全庁的な業務改善運動として取り組んだ。

<岩手県北上市>

職員の業務改善改革実践運動「きたかみ Pinp!Pong!Pang!運動」への取組

各職場、各職員がそれぞれ担当する業務において、業務の効率化や職場の活性化、そして市民サービス向上などをめざして全庁的な業務改善運動に取り組んでいる。義務化した品質管理運動として進めるのではなく、職員における真の気づきと行動改革を促す形で、自主的かつ能動的な活動として位置づけている。合言葉は、「仕事の改善点にピンと気が付く人材づくり、アイデアをポンと出せる気軽に話せる環境づくり、思わずパンと手を叩く改善内容をめざします」である。

<静岡県> ひとり1改革運動(事務改善運動)

「速く」「ムダなく」「いい仕事」をスローガンに、職員一人ひとりが身近な業務を見直して改革・改善を行い、業務の効率化と県民サービスの向上を目指す全職員参加型の事務改善運動に取り組んでいる。

<静岡県> 静岡県キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)

静岡県では職員が主体的なキャリア形成意識を持って自らの能力開発に取組、組織がその意欲、能力を人事異動や研修により支援していく中長期的な人材育成の仕組みである「静岡県キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)」を平成17年度から稼働している。研修と人事マネジメントを連携させ、様々な工夫により人材育成の機能全体を有機的に展開していく、自治体としては画期的な人材育成システムである。

## 別添 職員アンケート調査結果

- 1 職員アンケート調査の概要
- 2 職員アンケート調査結果

**■調査対象・回収率**

市長部局、教育委員会等に所属する行政職員（正規職員及び再任用職員）のうち病休者を除いた 716 人を対象に実施した。

その結果、658 人から回答があり回収率は 91.9%であった。

**■調査期間・方法**

アンケート調査の実施期間は、平成 24 年 10 月 18 日（木）～25 日（木）である。またアンケート調査は全て紙媒体、無記名式で実施した。

**■質問項目**

質問項目については、大きく分けて次の 4 項目となっている。

**アンケート調査の質問項目**

質問項目
回答者の基本属性について
事務事業・事業配分について
職員定数について
行財政改革の取組について

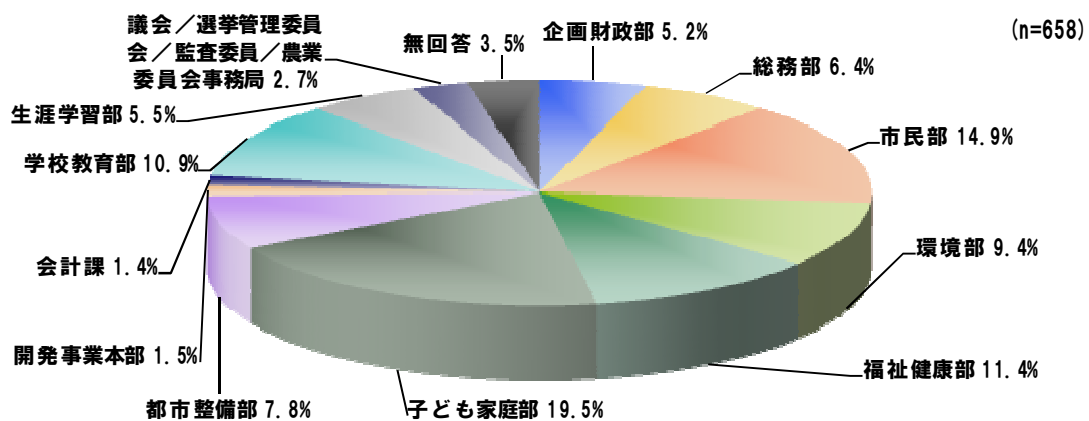
個々の質問は、基本的に所属部署や回答者自身の現状について、回答者の主観により 4 段階で評価してもらう方式となっている。当該事項について、何らかの問題があると考えられる場合には「1」か「2」を、必要な水準はおおよそ満たしており、特に問題がないと考える場合には「3」を、それ以上、もしくは相対的に他の部署や組織より優れていると考える場合には「4」を選択してもらうことになっている。

## 2

## 職員アンケート調査結果

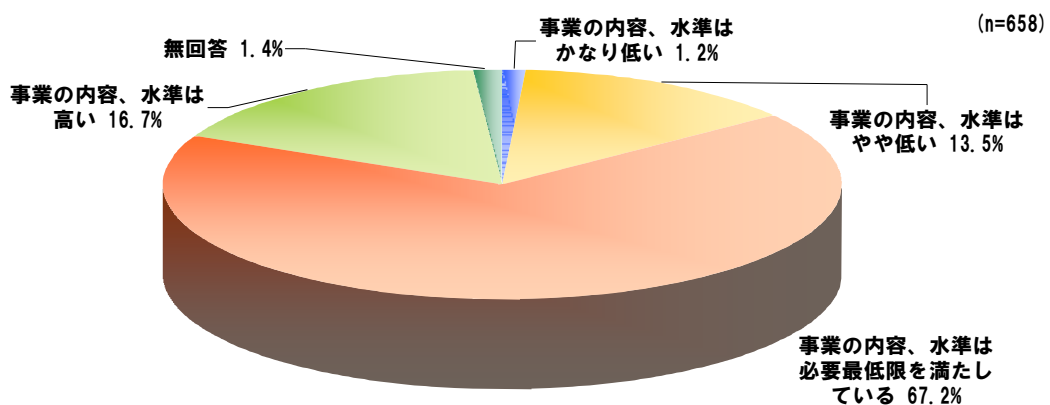
## Q1 所属部署（部・課）

回答者の所属部署は以下のとおりである。1つの課あたりの回答者数が少ないため、部単位でまとめている。



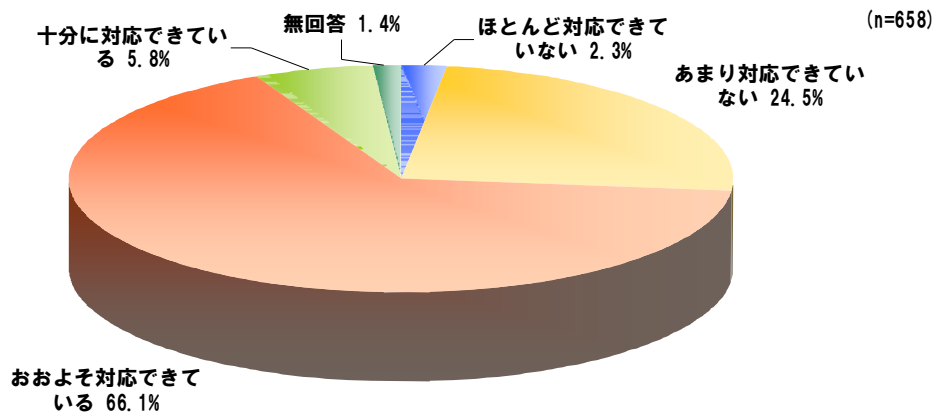
## Q2 所属係における事務事業の内容（サービス）やその水準

所属係において、「事業の内容、水準は必要最低限満たされている」の項目が最も多く7割弱を占めており、「事業の内容、水準は高い」と合わせると、8割以上となる。



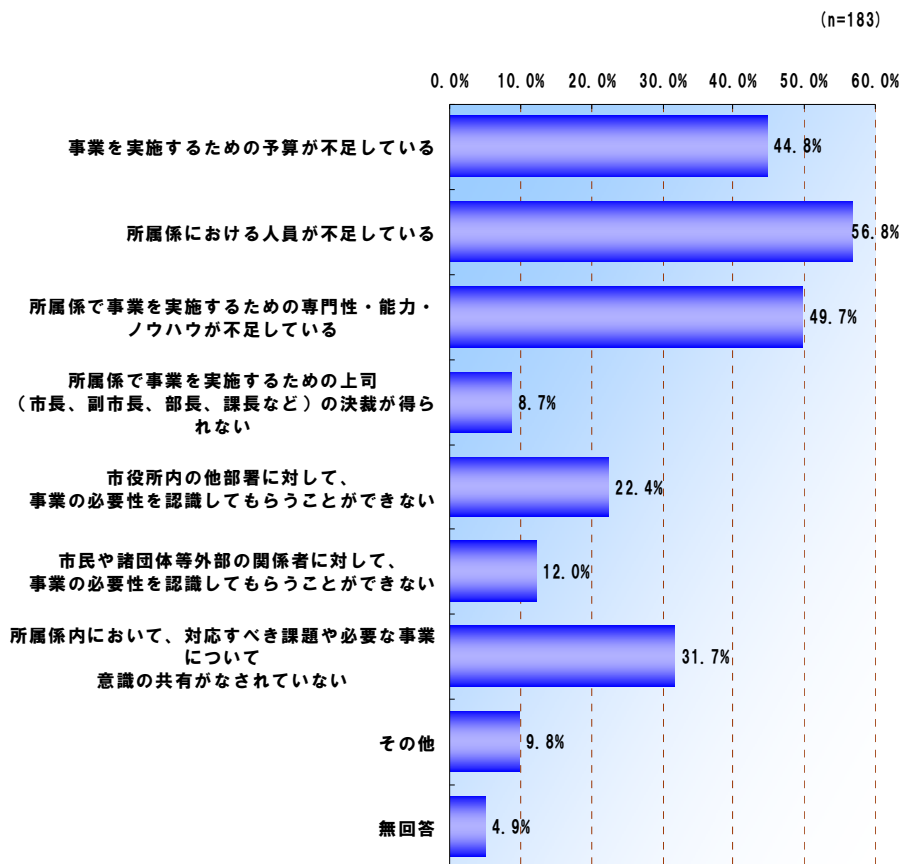
### Q3 所属系の事務事業が対応すべき課題に対して必要な対応ができていないか

所属系の事務事業が対応すべき課題に対して、「おおよそ対応できている」との回答が最も多く、7割弱となっており、「十分に対応できている」と合わせると、7割以上となる。



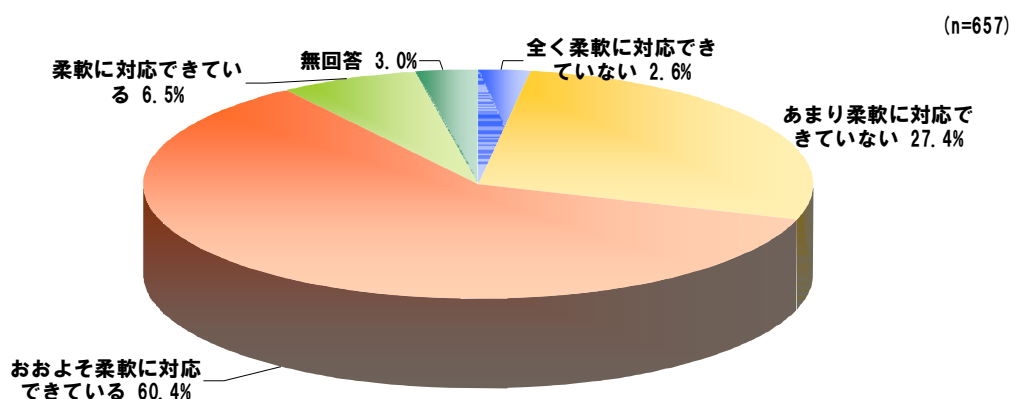
#### Q3-1 必要な対応をできていない理由

必要な対応をできていない理由としては、「所属系における人員が不足している」(56.8%)、「所属系で事業を実施するための専門性・能力・ノウハウが不足している」(49.7%)、「事業を実施するための予算が不足している」(44.8%)との回答が多かった。



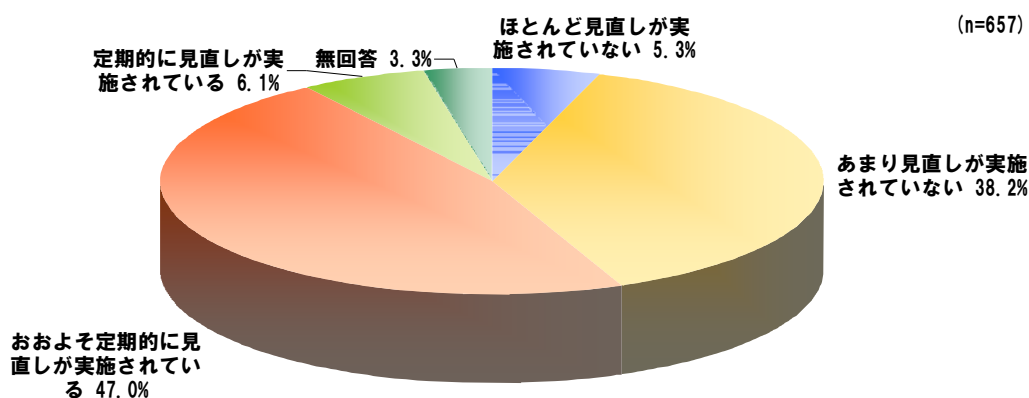
#### Q4 所属係で、事務事業の内容や実施方法の見直しなどに関して柔軟に対応できないことはあるか

所属係において、事務事業の内容や実施方法の見直しなどについて、「おおよそ柔軟に対応できている」の項目が最も多く 6 割程度となっており、「柔軟に対応できている」と合わせると 7 割弱となっている。



#### Q5 所属係で、実施している事務事業の内容や実施方法について、定期的に見直しが実施されているか

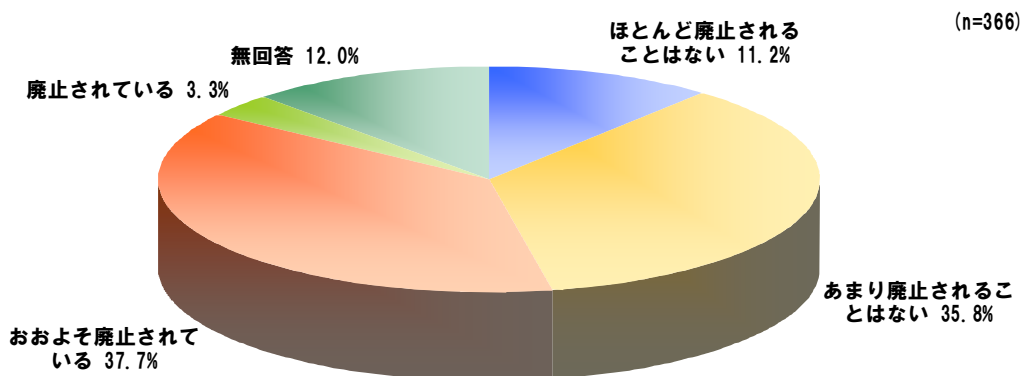
所属係において、実施している事務事業の内容や実施方法について、見直しが実施されている（「定期的に見直しが実施されている」「おおよそ定期的に見直しが実施されている」）との回答と、見直しが実施されていない（「あまり見直しが実施されていない」「ほとんど見直しが実施されていない」）との回答が、おおよそ半数ずつとなっている。





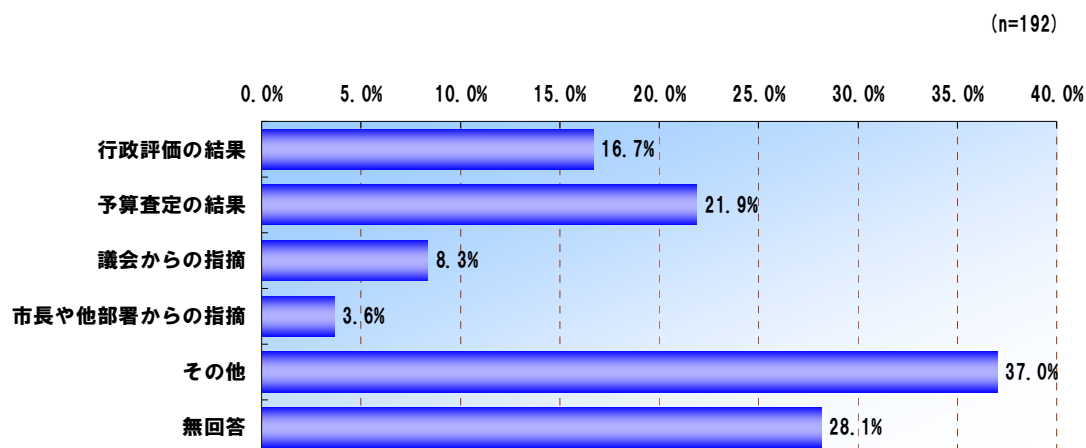
### Q5-1 事業の見直しの結果、必要性が乏しいと考えられる事業については、廃止されているか

半数程度が事務事業の内容や実施方法について見直しが実施されていると回答しているが、見直しの結果について聴取したところ、「ほとんど廃止されることはない」もしくは「あまり廃止されることはない」との回答が、約半数程度となっている。



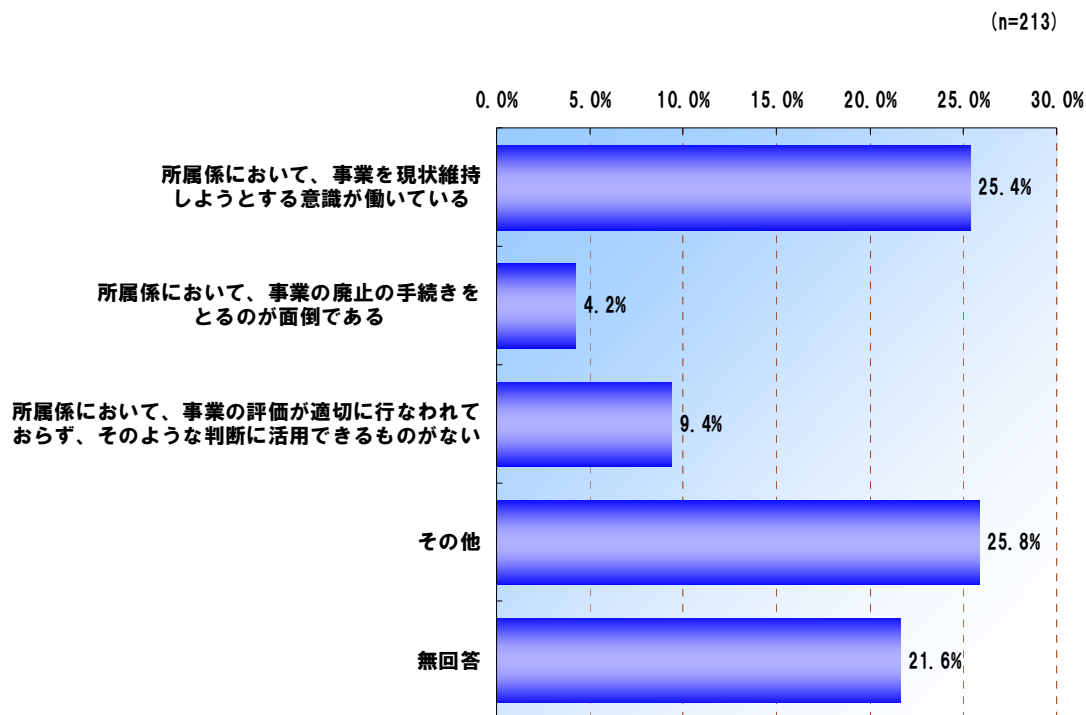
### Q5-2 事業廃止のきっかけ

事業が廃止されていると回答した者について、そのきっかけを聴取したところ、その他以外では、予算査定の結果との回答が最も多かった。



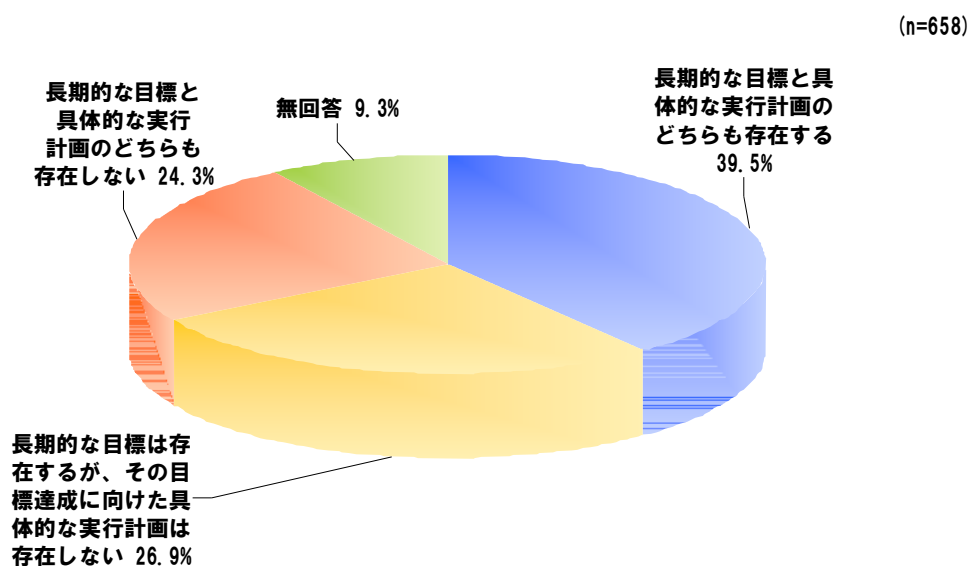
### Q5-3 事業が廃止されない理由

また、事業が廃止されないと回答した者について、その理由を聴取したところ、その他以外では、所属係において、事業を現状維持しようとする意識が働いているとの回答が最も多かった。



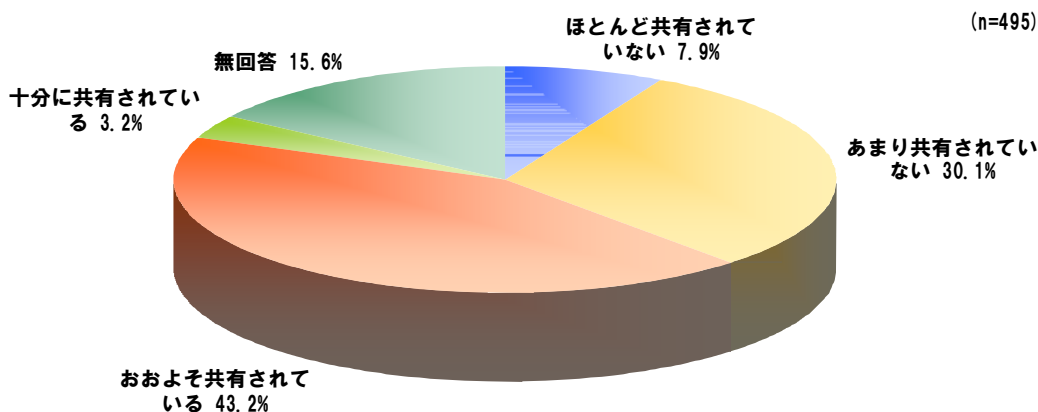
### Q6 所属係で、事務事業について、長期的な目標や、その目標達成に向けた具体的な実行計画は存在するか

所属係において、事務事業について、「長期的な目標と具体的な実行計画のどちらも存在する」との回答は、約4割程度にとどまっている。



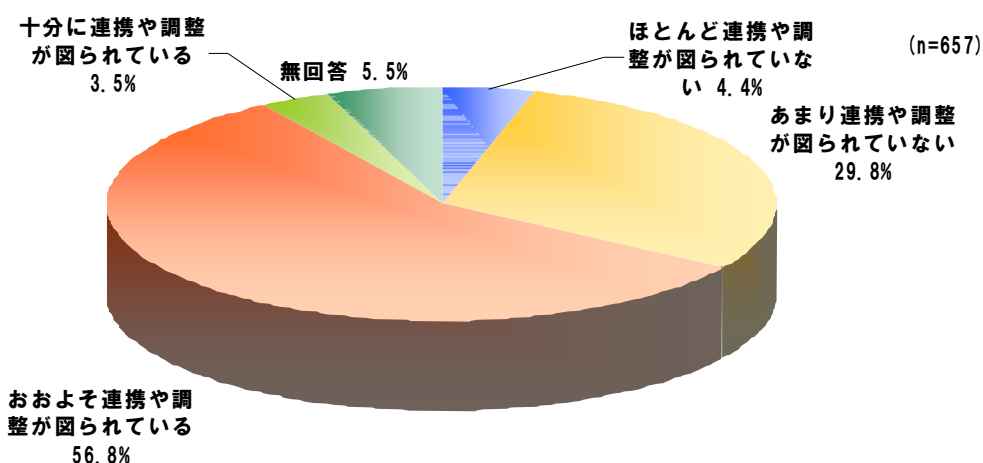
### Q6-1 所属係での長期的な目標、実行計画の内容は、市役所で事業の実施に関わる関係者間で共有されているか

所属係において、長期的な目標や実行計画の内容は、「ほとんど共有されていない」もしくは「あまり共有されていない」との回答が、4割弱となっている。

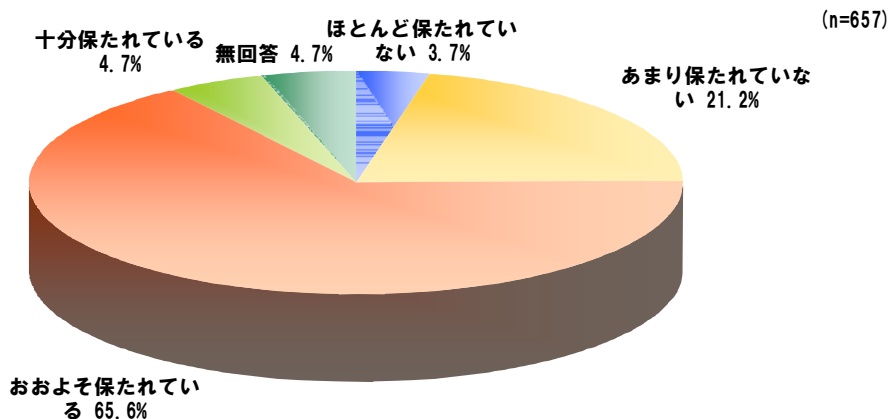


### Q7 所属係で事務事業の実施に際し、関連する他部署が担当する他の事務事業等との間で連携や調整は図られているか

関連する他部署が担当する他の事務事業との間で、「おおよそ連携や調整が図られている」もしくは「十分に連携や調整が図られている」との回答が、6割弱程度となっている。

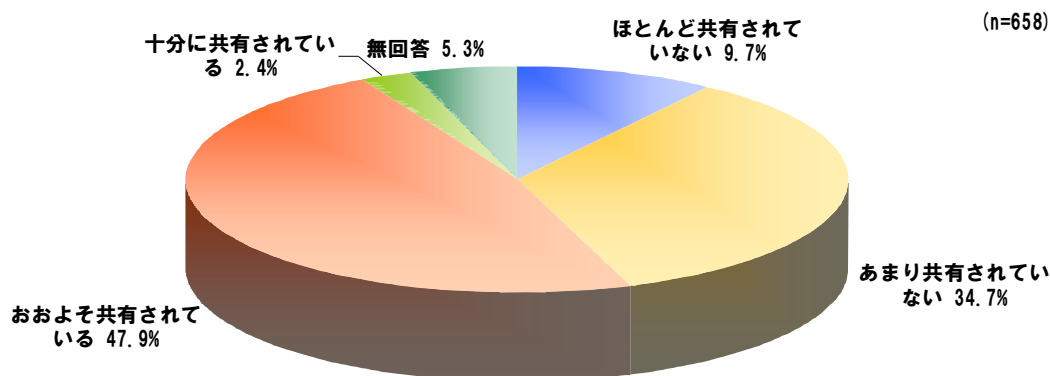


Q8 所属係では、事務事業の引き継ぎにあたって、一貫性・継続性が保たれているか  
 所属係における事務事業の引き継ぎの一貫性・継続性については、「おおよそ保たれている」もしくは「十分に保たれている」との回答が、7割弱程度となっている。



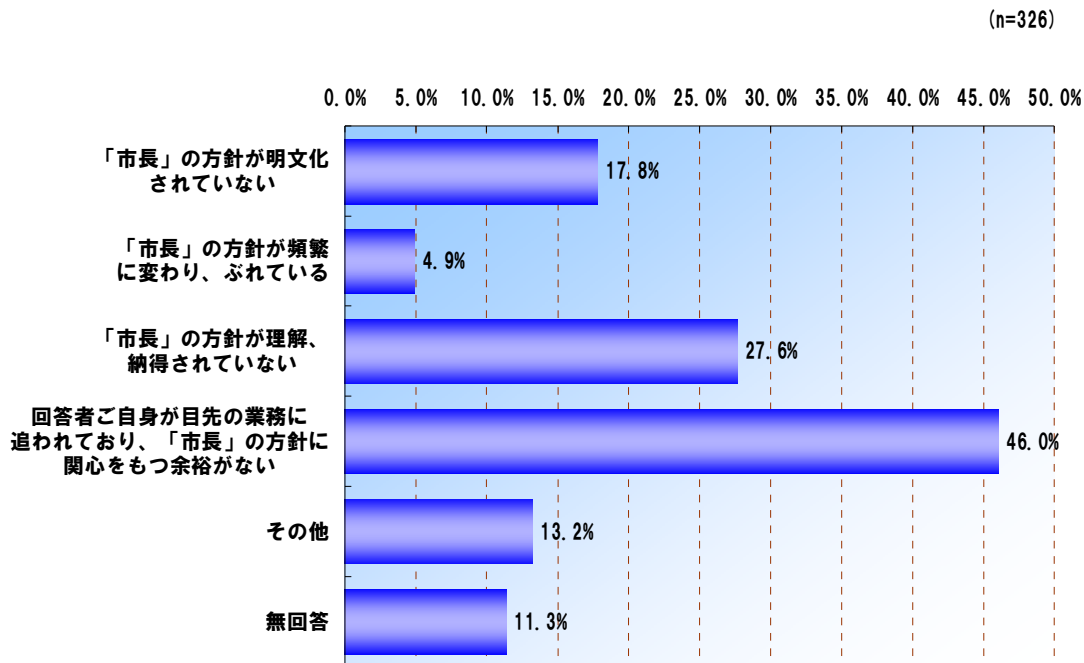
Q9 行政として対応すべき課題の優先順位付けに関する「市長」の方針は明確であり、所属係内で共有されているか

所属係において、市長の方針については、「あまり共有されていない」もしくは「ほとんど共有されていない」との回答が、4割を超えている。



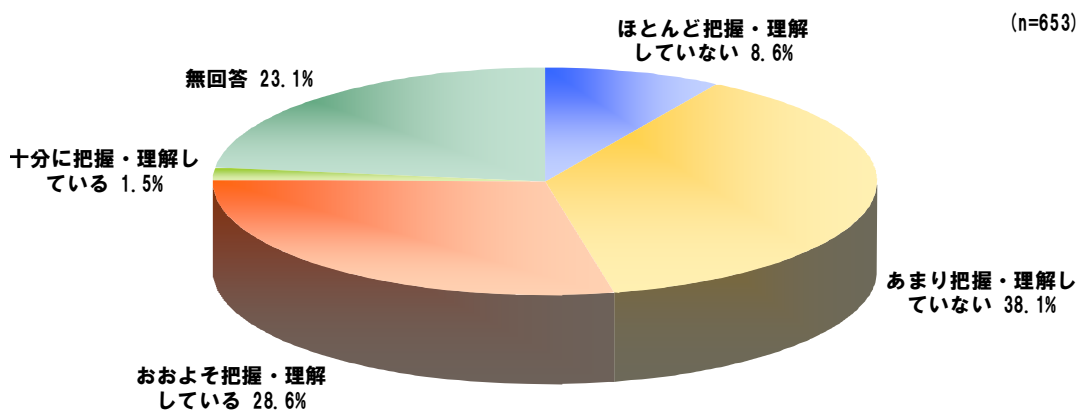
### Q9-1 「市長」の方針が共有されていない理由

市長の方針が共有されていない理由としては、「回答者ご自身が目先の業務に追われており、市長の方針に関心をもつ余裕がない」との回答が最も多かった。



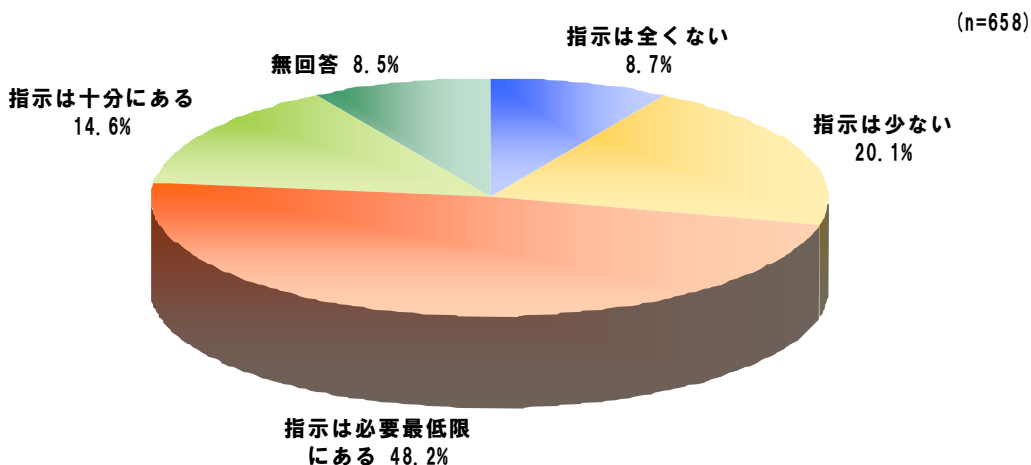
### Q10 企画・管理部門は、自分が担当している事務事業を実施するにあたって、現場の状況や実情を把握・理解しているか

企画・管理部門は、現場の状況や実情について、「あまり把握・理解していない」もしくは「ほとんど把握・理解していない」との回答が、4割を超えている。



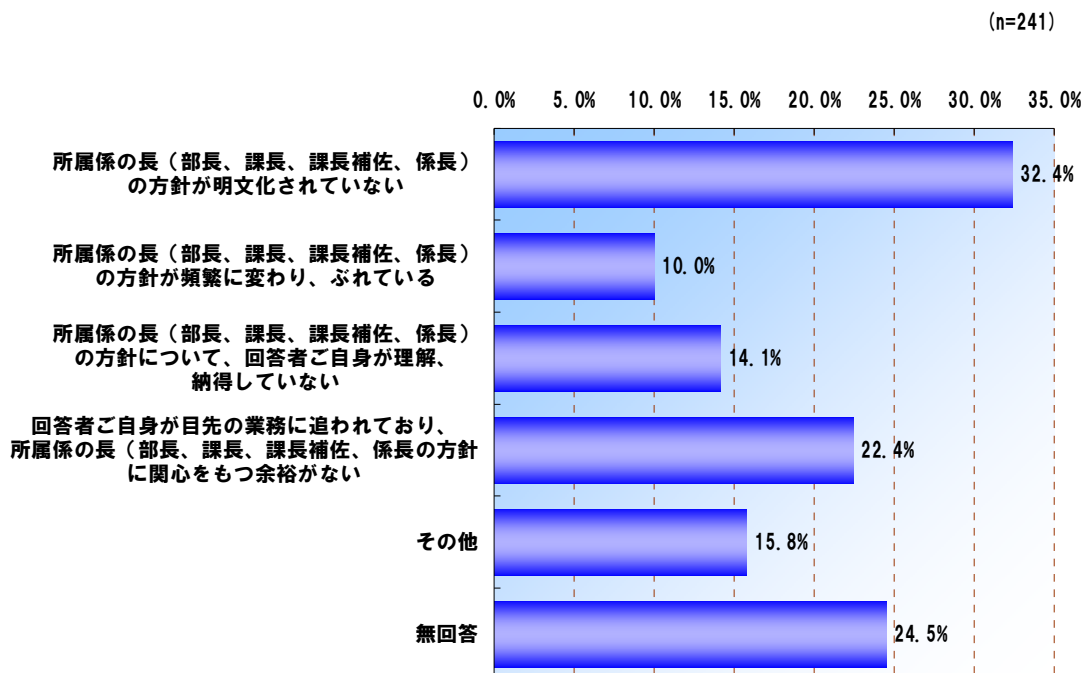
Q11 所属係で自分が担当している事務事業の課題への対応を図る際に、所属係の長は、第4次小金井市基本構想・前期基本計画や市長の施政方針などの根拠に基づき、明確でぶれない方針を持った指示を与えているか

所属係の長から「指示は十分にある」もしくは「指示は必要最低限にある」との回答が、6割程度となっている。



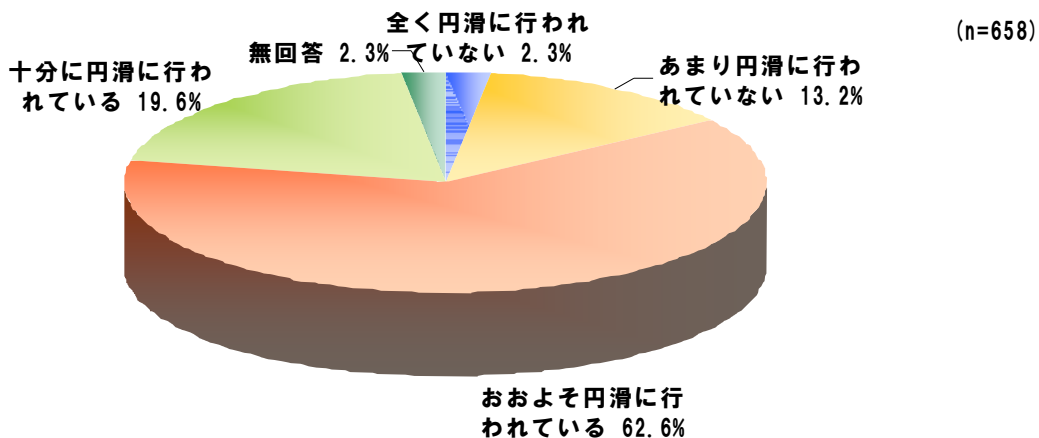
#### Q11-1 「指示は全くない」もしくは「指示は少ない」理由

指示がない理由としては、所属係の長の方針が明文化されていないとの回答が最も多かった。



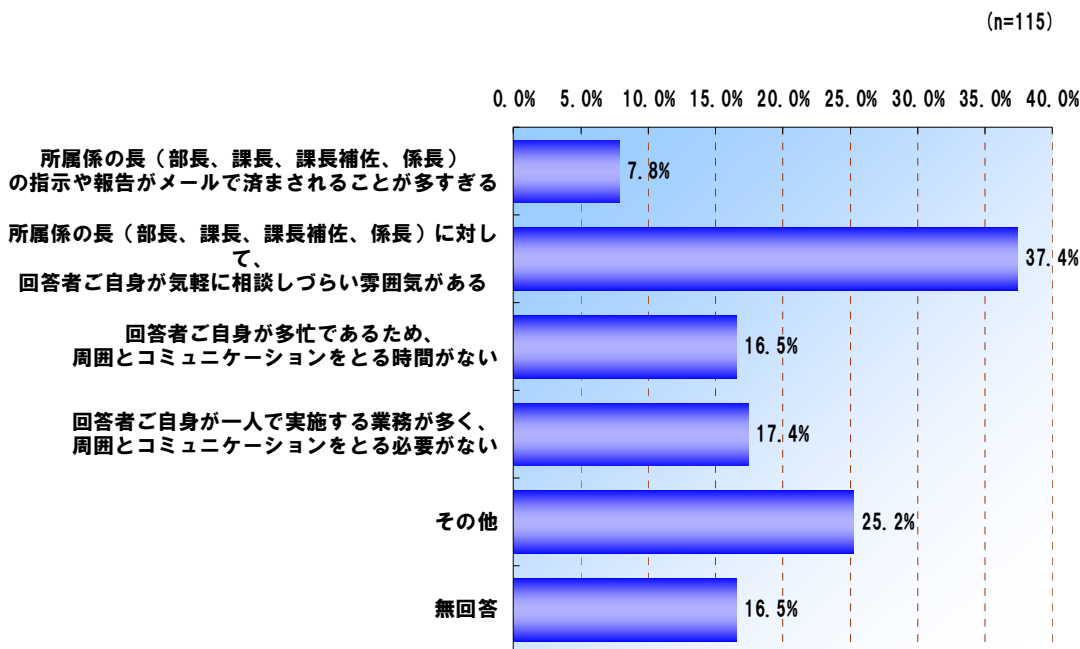
## Q12 所属係では、所属係内のコミュニケーションは円滑に行われているか

所属係においてコミュニケーションは、「十分に円滑に行われている」もしくは「おおよそ円滑に行われている」との回答が、8割を超えている。



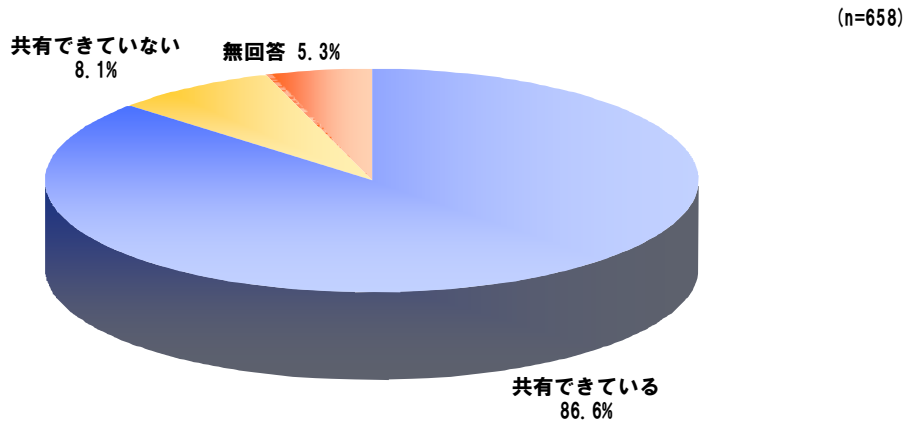
### Q12-1 所属係内のコミュニケーションは円滑に行われていない理由

所属係内のコミュニケーションが円滑に行なわれていない理由として、所属係の長に対して、回答者自身が気軽に相談しづらい雰囲気があるとの回答が最も多かった。



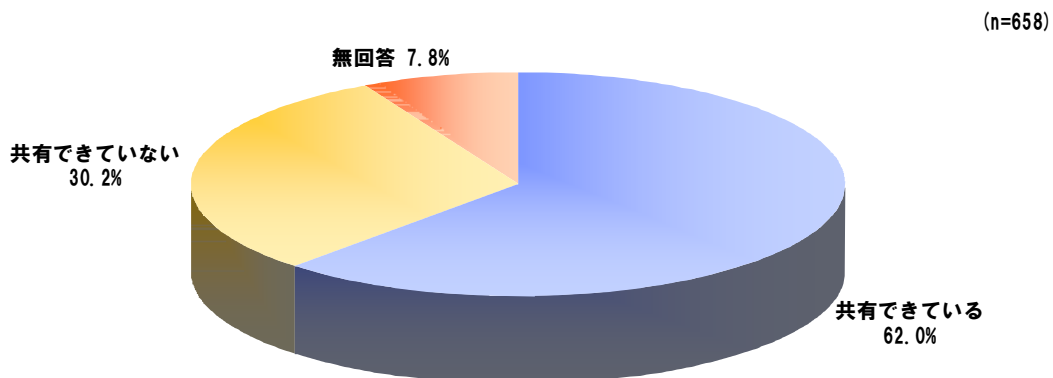
### Q13-1 トラブルや市民からの苦情等があった際の情報共有の状況（所属係内）

トラブルや市民からの苦情等について、所属係内においては、「共有できている」との回答が、8割を超えている。



### Q13-2 トラブルや市民からの苦情等があった際の情報共有の状況（所属課内）

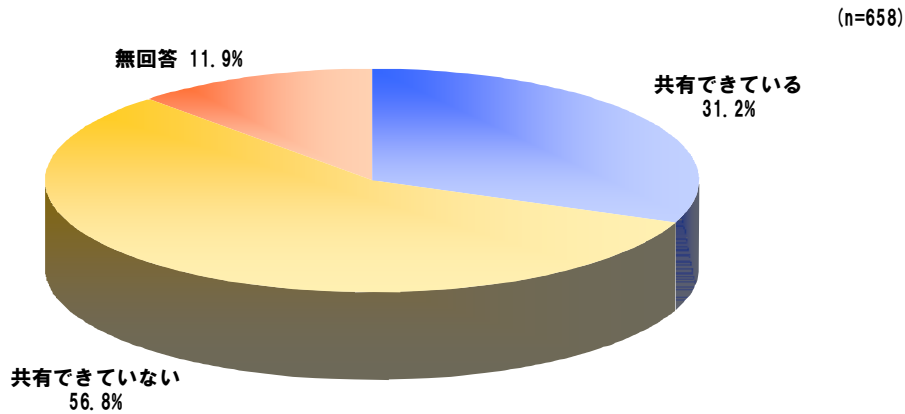
トラブルや市民からの苦情等について、所属課内においては、「共有できている」との回答が、6割程度となっており、所属係内に比べて若干少なくなっている。





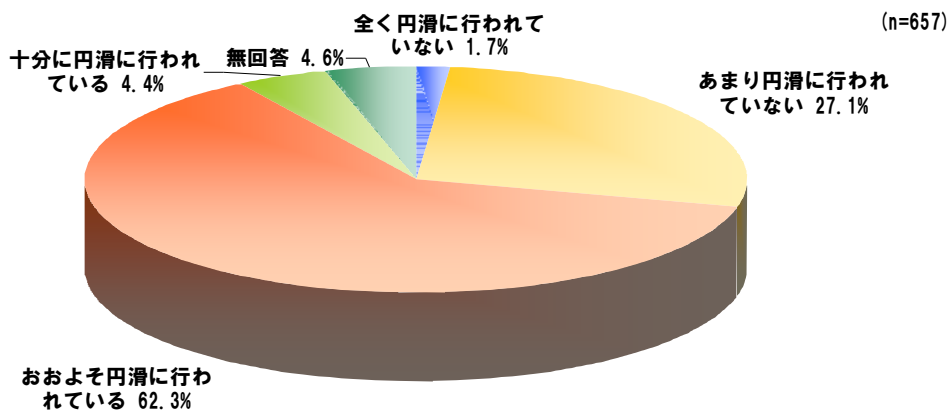
### Q13-3 トラブルや市民からの苦情等があった際の情報共有の状況（他部署との状況）

トラブルや市民からの苦情等について、他部署とは、「共有できている」との回答が、3割程度となっており、所属係内・所属課内に比べて大きく下がっている。



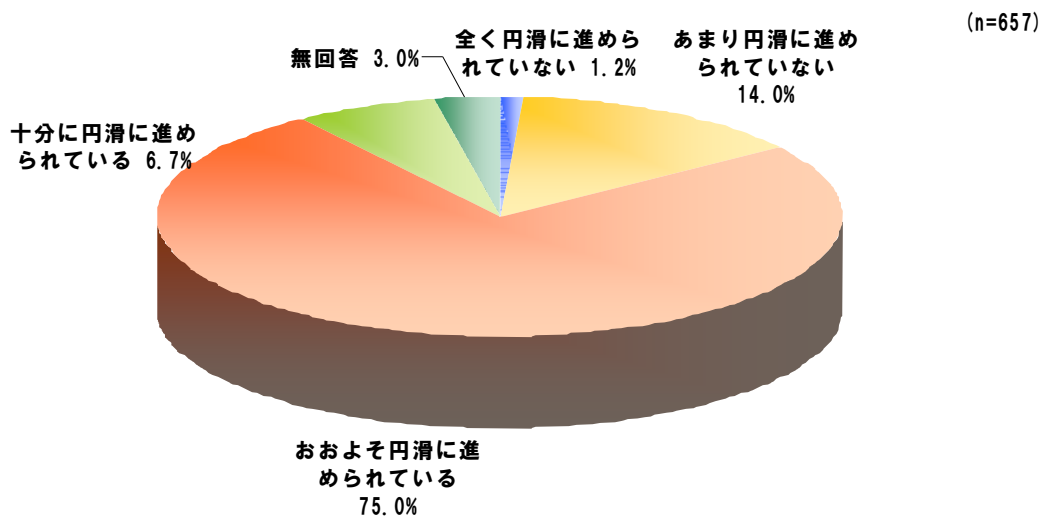
### Q14 所属係では、関係する他の係や課とのコミュニケーションは円滑に行われているか

関係する他の係や課とのコミュニケーションについては、「十分に円滑に行なわれている」もしくは「おおよそ円滑に行なわれている」との回答が、6割を超えている。



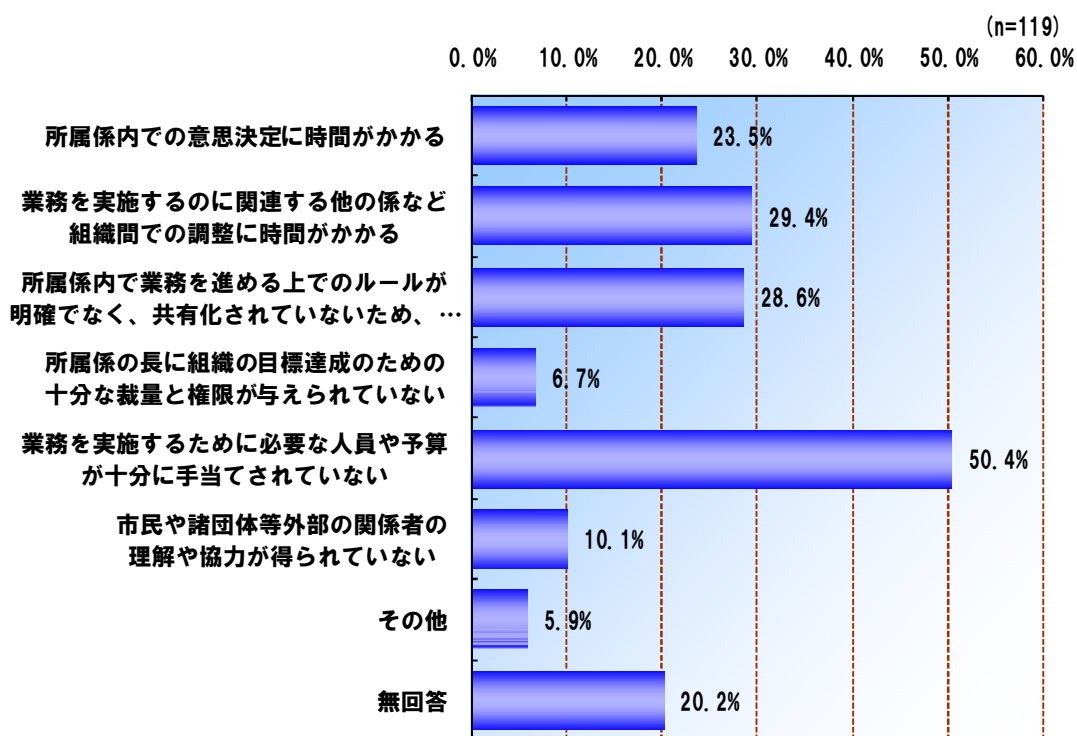
Q15 所属係において事業実施や組織運営のための日常的な業務は円滑に進められているか

所属係における日常的な業務については、「十分に円滑に進められている」もしくは「おおよそ円滑に進められている」との回答が、8割を超えている。



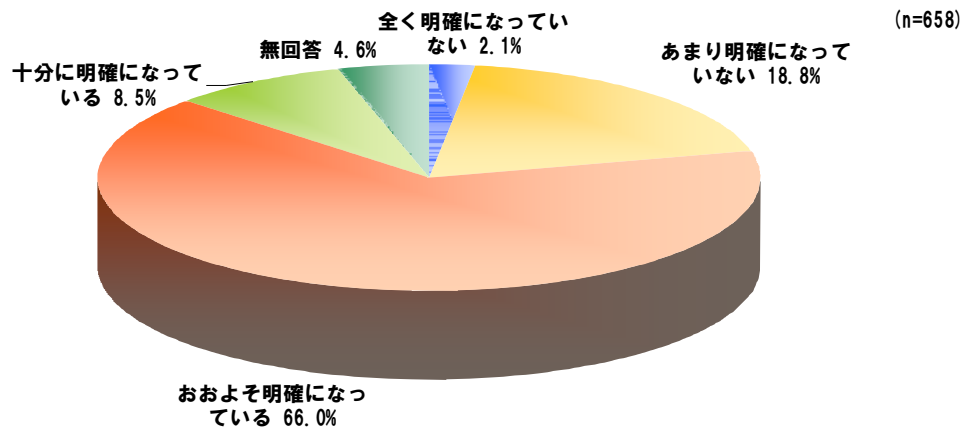
Q15-1 日常的な業務が円滑に進められていない理由

日常的な業務が円滑に進められていない理由としては、「業務を実施するために必要な人員や予算が十分に手当てされていない」との回答が最も多く、半数を超えている。



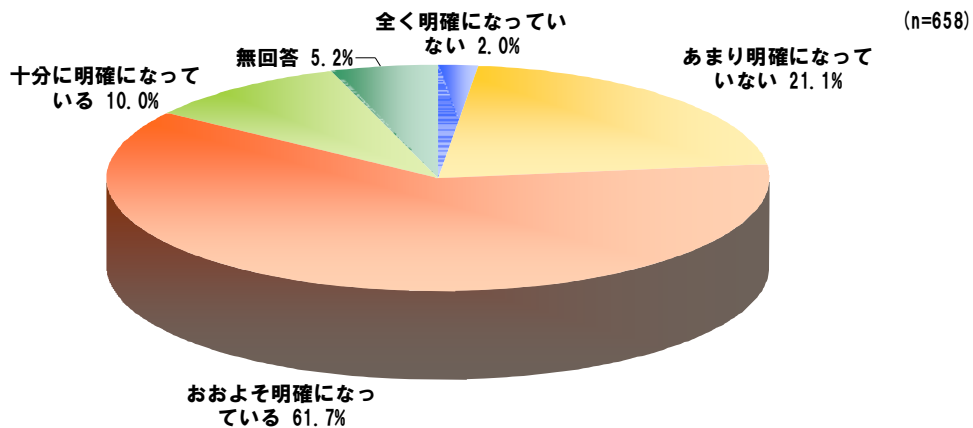
### Q16 所属係で事業実施や組織運営のための日常的な業務を実施する上での基本的なルールは明確になっているか

所属係において基本的なルールは、「十分に明確になっている」もしくは「おおよそ明確になっている」との回答が、7割を超えている。



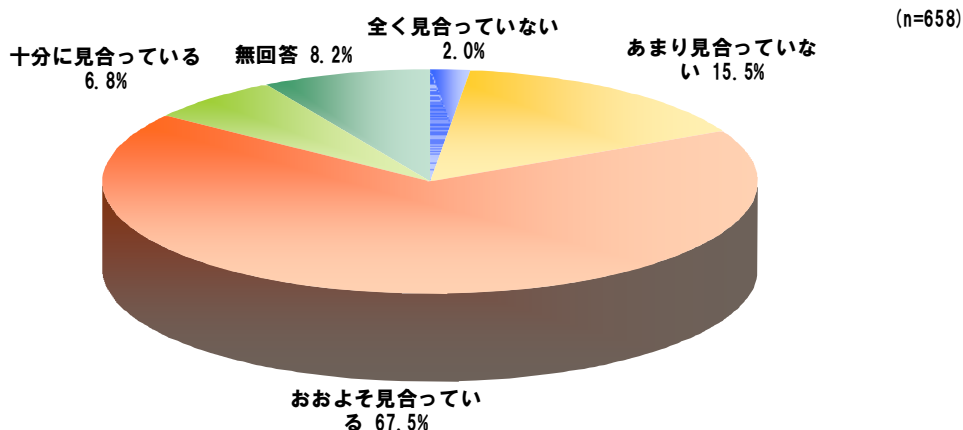
### Q17 所属係で事務事業を実施する上での裁量・権限は明確になっているか

所属係における裁量・権限については、「十分に明確になっている」もしくは「おおよそ明確になっている」との回答が7割を超えている。



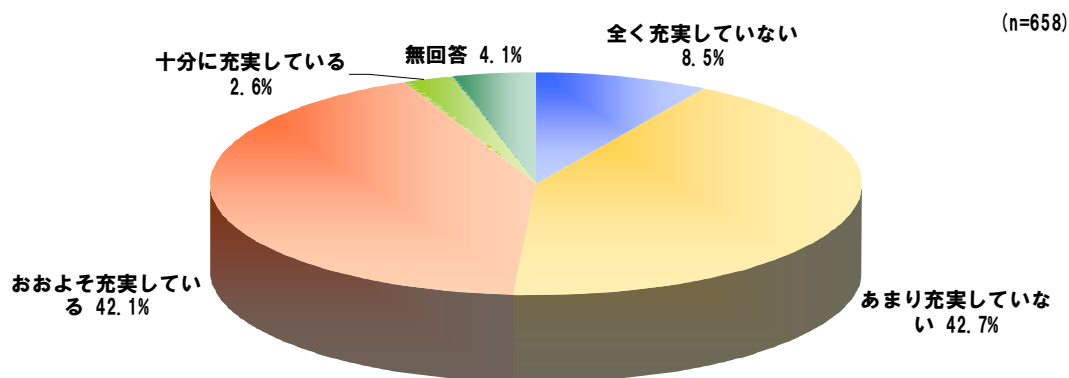
Q18 所属係で事務事業を実施する上での裁量・権限は、所属係の目標を達成するために見合ったものとなっているか

「十分に見合っている」もしくは「おおよそ見合っている」との回答が、7割を超えている。



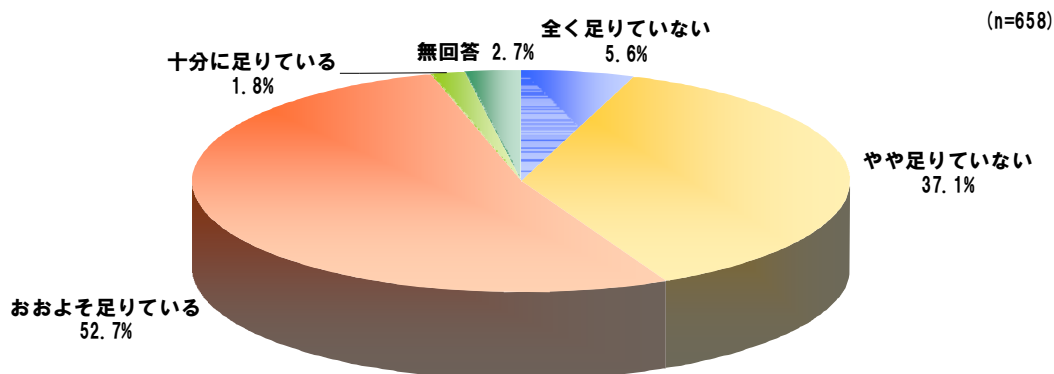
Q19 所属係で事業実施や組織運営のための日常的な業務を実施する上で、執務環境は充実しているか

執務環境が充実している（「十分に充実している」「おおよそ充実している」）との回答と、充実していない（「全く充実していない」「あまり充実していない」）との回答が同程度となっている。



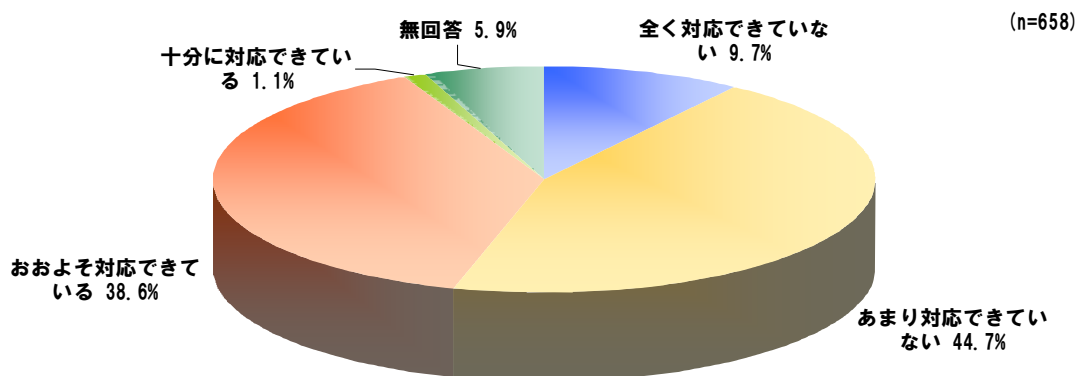
### Q20 所属系の職員について、所属系の行政課題に対応する専門性・能力・ノウハウは足りているか

所属系の行政課題に対する専門性・能力・ノウハウについては、「十分足りている」もしくは「おおよそ足りている」との回答が、半数程度となっている。



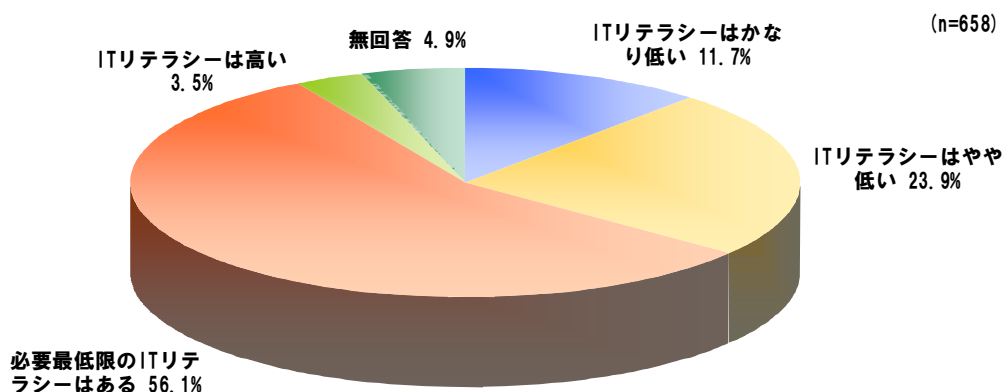
### Q21 所属系で、職員の大量退職により専門性・能力・ノウハウが流出しないようにするための対応はできているか

所属系では、職員の大量退職による専門性・能力・ノウハウ流出に対して、「全く対応できていない」もしくは「対応できていない」との回答が半数を超えている。



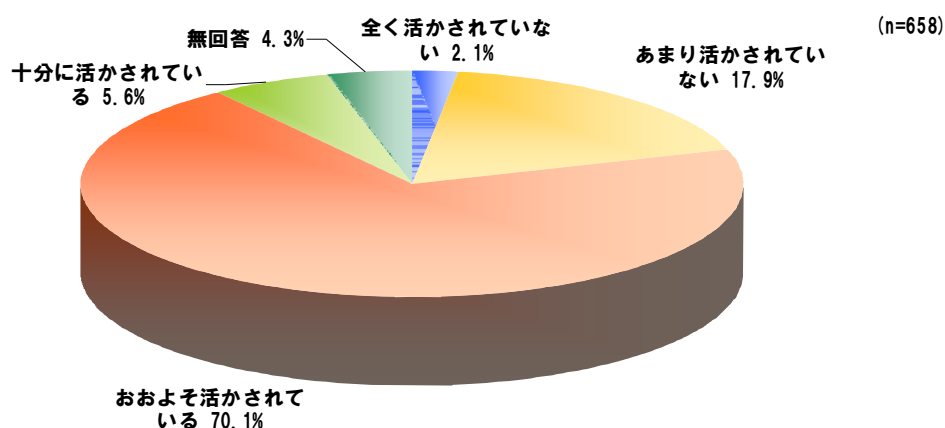
## Q22 所属系の職員について、日常的な業務を行う上での IT リテラシー<sup>5</sup>についての認識

所属系の職員について、「IT リテラシーは高い」もしくは「必要最低限の IT リテラシーはある」との回答が、6 割程度となっている。



## Q23 所属系の職員の専門性や能力は事務事業の実施や組織運営のための日常的な業務で十分に活かされているか

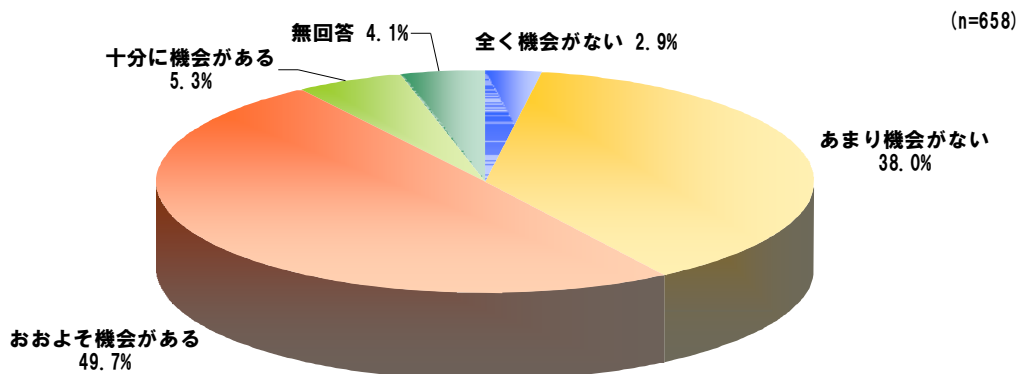
所属系の職員の専門性や能力は、「十分に活かされている」もしくは「おおよそ活かされている」との回答が、7 割を超えている。



<sup>5</sup> パソコンやインターネット等を駆使して、情報やデータを取り扱うための知識や能力のこと

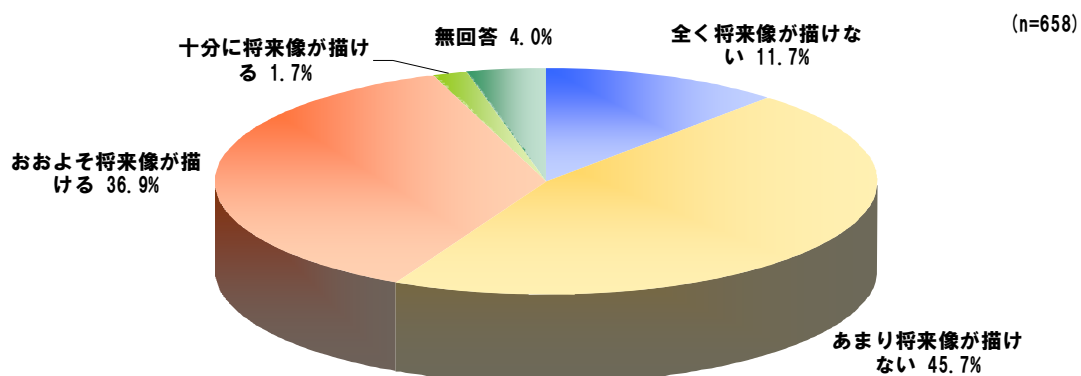
### Q24 所属系の職員の専門性・能力を高める機会が十分にあるか

所属系の職員が専門性・能力を高める機会について、「十分に機会がある」もしくは「おおよそ機会がある」との回答が、半数を超えている。



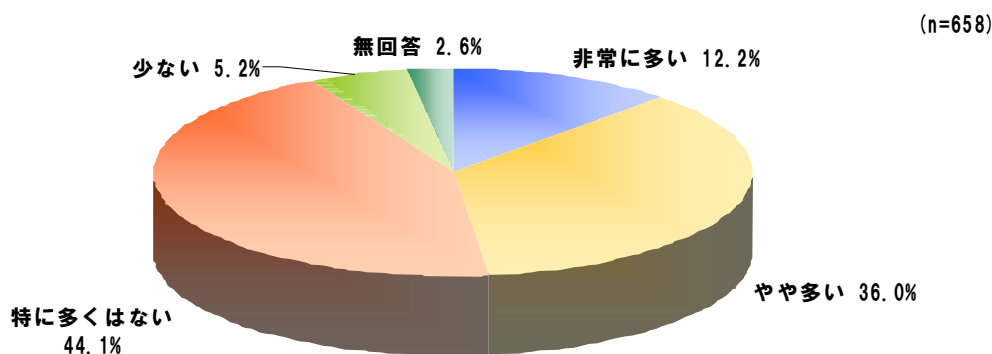
### Q25 今の職場は、職員が将来像（キャリア・デザイン）を具体的に描けるか

今の職場では、「全く将来像が描けない」もしくは「あまり将来像が描けない」との回答が、半数を超えている。



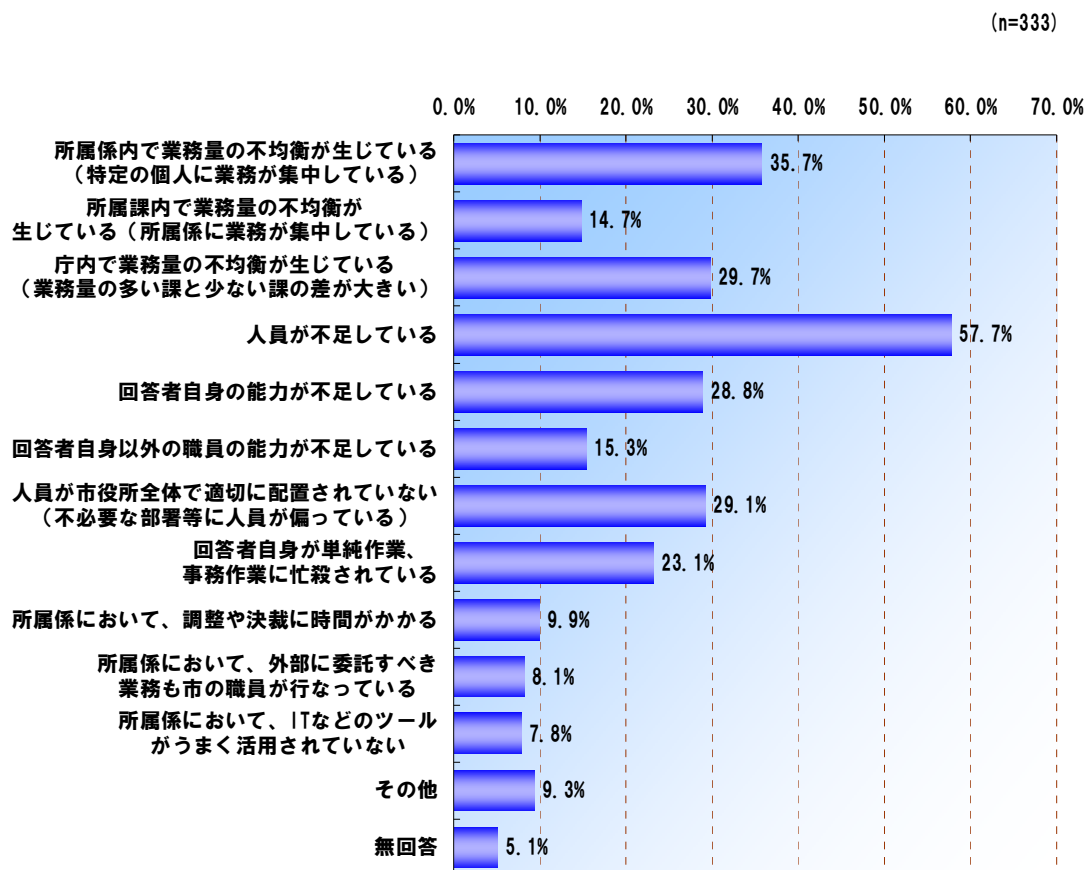
## Q26 自分が担当している日常的な業務の量

回答者自身が担当している日常的な業務の量について、多くはない（「すくない」「特に多くはない」）との回答と、多い（「やや多い」「非常に多い」）との回答が同程度となっている。



### Q26-1 業務量が多い理由

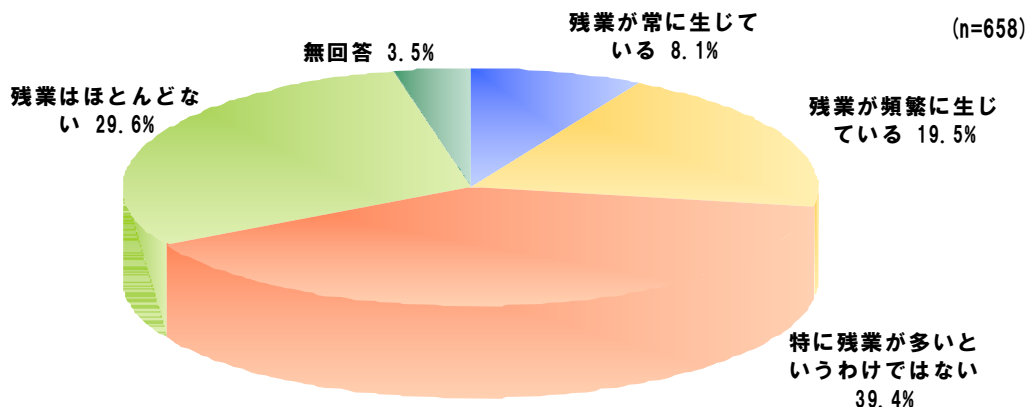
業務量が多い理由としては、「人員が不足している」との回答が最も多く、半数を超えている。





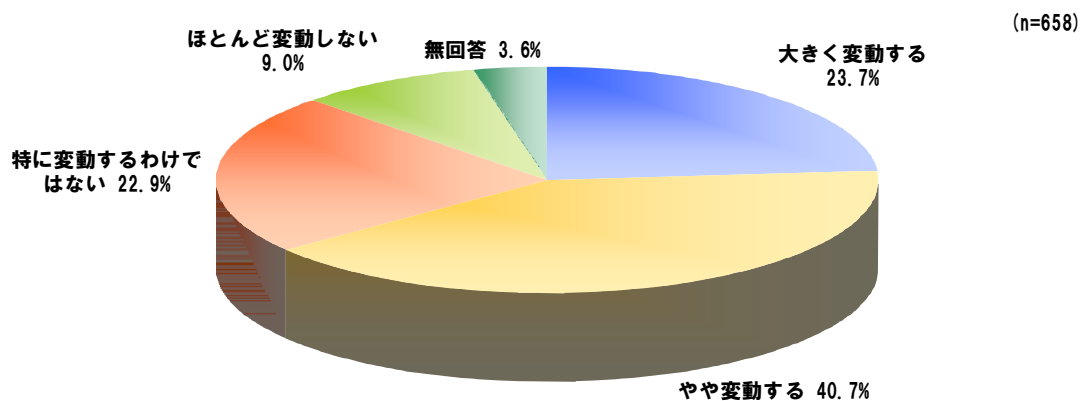
### Q27 自分が担当している業務を行うなかで、残業は日々常に生じているか

回答者自身の残業状況について、「残業はほとんどない」もしくは「特に残業が多いというわけではない」との回答が、7割弱程度となっている。



### Q28 自分が担当する業務について、時期によって業務量は大きく変動するか

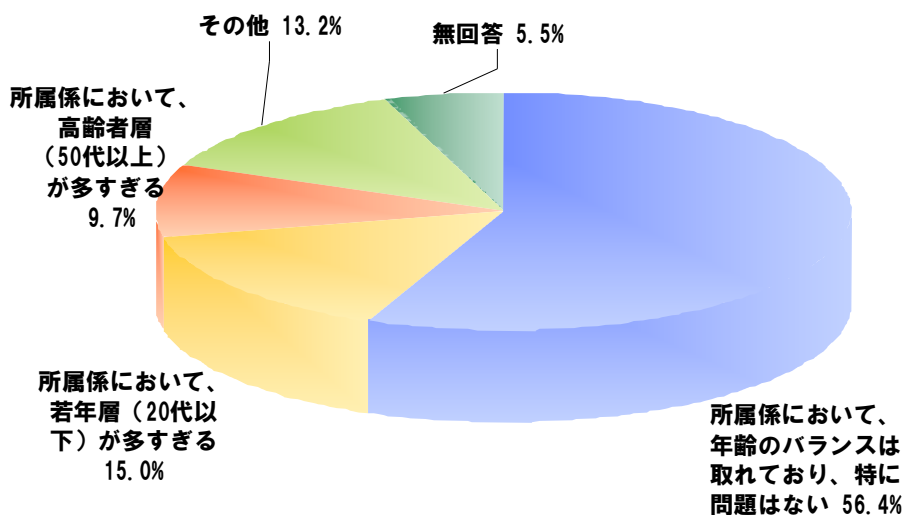
時期別の業務量について、「やや変動する」もしくは「大きく変動する」との回答が、6割を超えている。



### Q29 所属系の職員の年齢構成は、組織としての持続性の観点から適正か

所属系の職員の年齢構成について、「所属係において、年齢のバランスは取れており、特に問題はない」との回答が最も多く、半数を超えている。

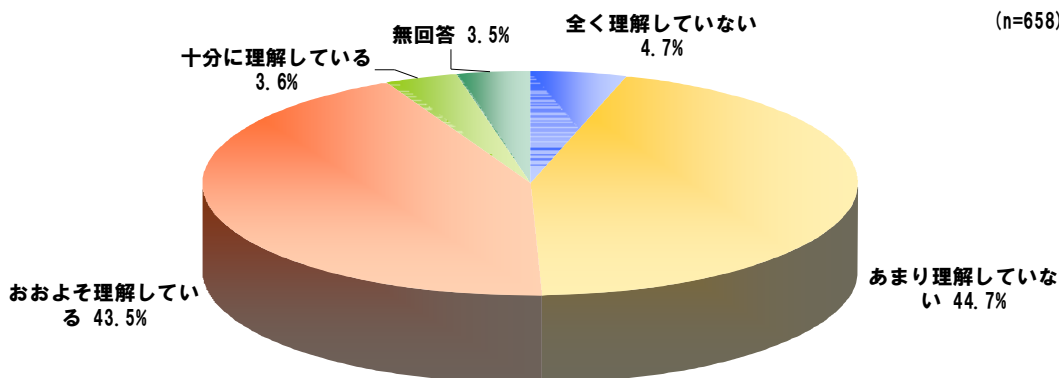
(n=658)



### Q30 小金井市のこれまでの行財政改革の取組について、自分でどの程度理解しているか

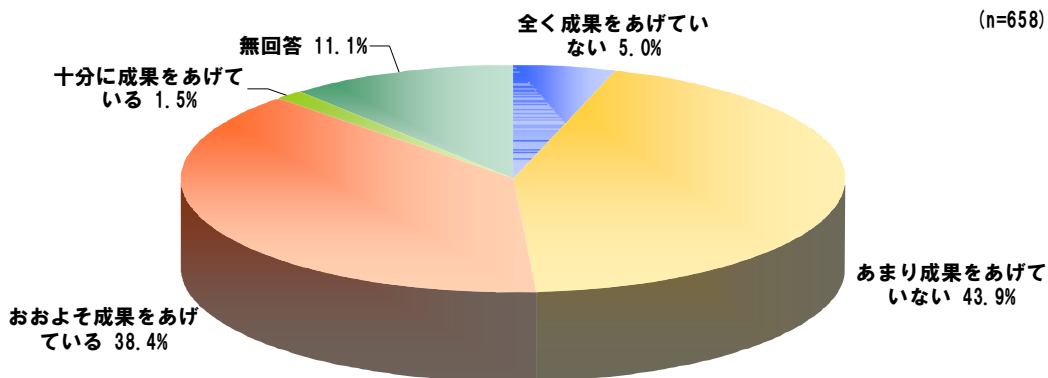
回答者自身の行財政改革の取組に対する理解度について、「あまり理解していない」もしくは「全く理解していない」との回答が半数程度となっている。

(n=658)



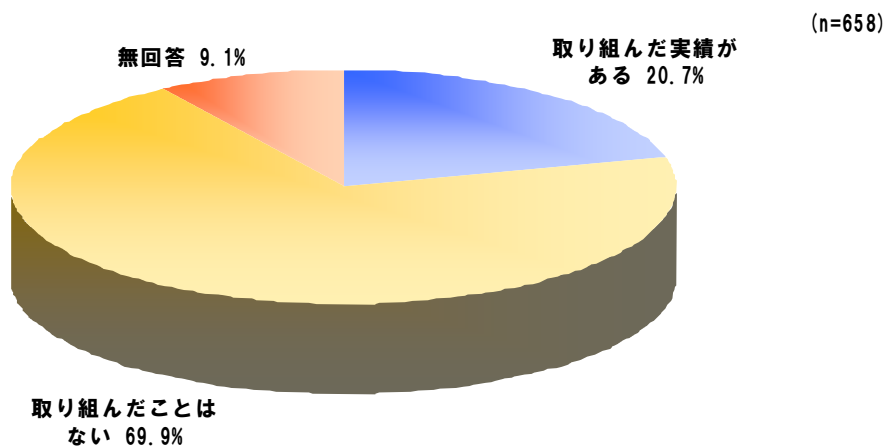
Q31 小金井市における行財政改革の取組は、どの程度成果を上げていると思うか

行財政改革の取組の成果について、「あまり成果をあげていない」もしくは「全く成果をあげていない」との回答が半数程度となっている。



Q32 行財政改革の取組について、自分自身で取り組んだ実績はあるか

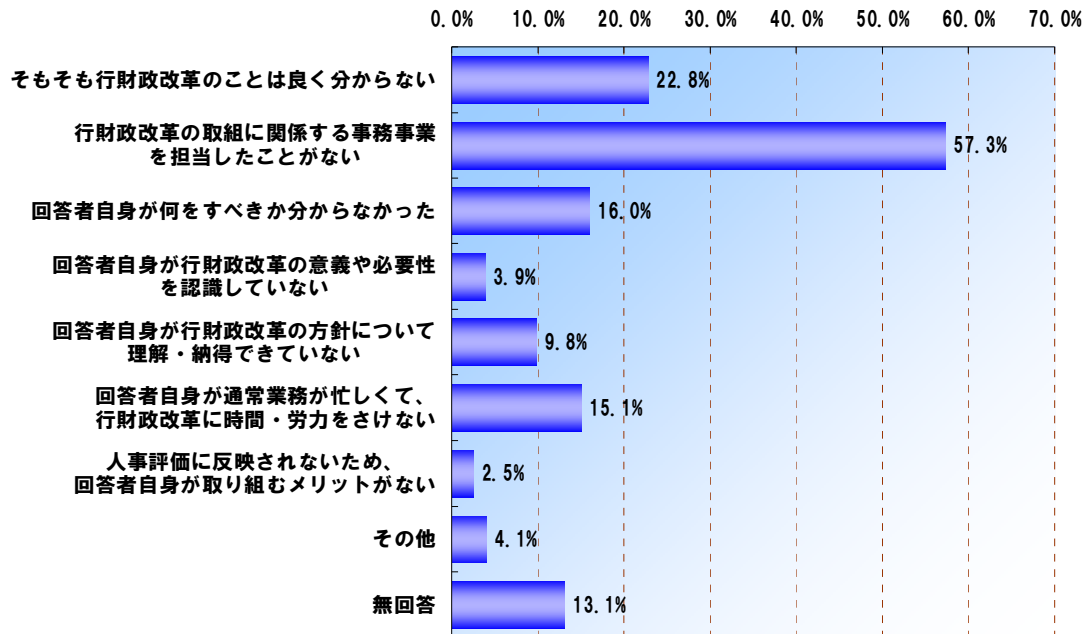
回答者自身の行財政改革の取組に対する実績について、「取り組んだことはない」との回答が、7割程度となっている。



## Q32-2 行財政改革に取り組んだことがない理由

行財政改革に取り組んだことがない理由として、「行財政改革の取組に係る事務事業を担当したことがない」との回答が最も多く、半数を超えている。

(n=518)



小金井市行財政改革市民会議（第1回）

平成25年4月19日

## 第3次行財政改革大綱の実施項目の進捗状況

## 1 実施項目の進捗状況の総括

(平成24年7月1日時点) (単位: 項目)

実施項目	実施項目数	A	B	C
1 人材・組織改革	18	11	7	0
2 行政経営改革	17	9	8	0
3 財政・財務改革	21	7	14	0
4 行政サービス改革	21	9	8	4
合計	77	36	37	4

「A」・・・実施項目を実施中（一部実施含む）の項目

「B」・・・実施項目を検討中の項目

「C」・・・実施項目に未着手の項目

## 2 各実施項目の状況

項目No.	実施項目名	実施内容	改革の柱	実施担当課	関連課	進捗状況
1	プロジェクト・チームの更なる活用	小金井市プロジェクト・チーム設置要綱に基づき、緊急案件などへの対応にプロジェクト・チームの更なる活用を検討する。	人材・組織改革	全部局		A
2	市税完納の資格要件化	市からの給付・あっせん等各種行政サービスの享受、工事・物品納入業者の選定等の資格要件に市税（市民税・固定資産税・軽自動車税）の完納を加えることについて検討する。	財政・財務改革	全部局		A
3	新たな公共の構築	地方分権の住民自治の趣旨に基づき、新たな公共の在り方、市民協働型の事業推進のための制度づくり等を検討する。	行政経営改革	企画政策課	全部局	A
4	各種委員会、審議会 の在り方の見直し	各種委員会、審議会について、目的が重複している会の統合や、委員報酬の適正化、必要性・市民参加条例で定める基準の順守などの定期的検証を行うための方策を検討する。	行政経営改革	企画政策課		B
5	各種イベントの在り 方の見直し	各種イベントについて、必要性・市民ニーズの把握・財政状況を考慮するなどの定期的検証を行うための方策を検討する。	行政経営改革	企画政策課		B
6	各種使用料等の在り 方の見直し	各種使用料等について、受益者負担の原則に基づき定期的検証を行うための方策を検討する。	財政・財務改革	企画政策課		B
7	行政評価の充実	庁内評価に加えて、行財政改革市民会議等を活用した外部評価の導入や施策評価、長期総合計画との連動、予算への反映など、評価体制を充実し、実行性のある行政評価システムを検討する。	行政経営改革	企画政策課		B
8	公共施設の整備への 民間活力の活用	公共施設の整備において、PFIなど民間の技術力、経営力及び資金力を活用し、効果的・効率的な方策を検討する。	行政経営改革	企画政策課		B
9	市民投票条例の検討	重要政策決定に市民の意見を取り入れるため、重要政策の明確化と併せて、市民投票条例策定を検討する。	行政経営改革	企画政策課	総務課 選挙管理委員会事務局	B
10	事務事業の整理・統 合	市民参加・協働の更なる推進、住民満足の向上の観点から、諸計画の整理や、縦割りで重複・類似した事務事業（文教事業など）の整理・統合、選択と集中による既存事業の見直しを検討する。	行政経営改革	企画政策課		A
11	事務マニュアルの有 効活用	定年退職者の増加並びに人事異動による事務の停滞を防ぐため、事務マニュアルの有効活用を図る。	人材・組織改革	企画政策課		B
12	職員の再配置・組織 の見直し	定員管理指標等を活用し、分権改革（業務量変化への対応、重点配置の明確化、部門間の人員配置の適正化）に対応できる、職員の再配置・組織の見直しを検討する。	人材・組織改革	企画政策課		A
13	庁内意思決定の迅速 化	組織のフラット化や係制の廃止、グループ制の導入などを検討し、庁内意思決定の迅速化を検討する。	人材・組織改革	企画政策課		B
14	負担金補助及び交付 金の在り方の見直し	負担金補助及び交付金（各種負担金、分担金、補助金等）の必要性・費用対効果の定期的検証を行うための方策を検討する。	行政経営改革	企画政策課		B
15	部への権限移譲	庁内分権推進の一環として、部単位での政策の立案・公表、業務の繁閑に合わせ機能的に人員配置できるなどの人事権の部への一部移譲などを検討する。	人材・組織改革	企画政策課	職員課	B
16	広告収入の拡充	新たな財源を確保するため、あらゆる広告収入拡充の方策（壁面広告、市報、案内封筒、ネーミングライツ等）を検討する。	財政・財務改革	企画政策課		B

項目 No.	実施項目名	実施内容	改革の柱	実施担当課	関連課	進捗 状況
17	財政支援団体の在り方の見直し	財政支援団体への財政支援の在り方を見直すための方策を検討する。	行政経営改革	企画政策課		B
18	市場化テストの実施の研究	官と民が透明かつ公正な競争の下で公共サービスの実施者を決定する市場化テストについて研究する。	行政サービス改革	企画政策課		C
19	指定管理者制度の更なる活用	市民サービスの向上と業務の効率化を図るため、公の施設に民間の能力を活用する指定管理者制度の更なる活用を検討する。	行政サービス改革	企画政策課		A
20	職員の相互応援体制の確立	効率的な行政運営と時間外勤務の抑制を図るため、職員の相互応援体制の確立を図る。	人材・組織改革	企画政策課		B
21	電気料金の節減	電気料金の節減のための方策（N A S 電池等）を検討する。	財政・財務改革	企画政策課		A
22	企業会計手法の活用	公会計制度、財政健全化法に基づき、企業会計手法の活用を図る。	財政・財務改革	財政課	情報システム課 管財課 会計課	A
23	予算編成の在り方の見直し	枠配分予算の更なる改革など、予算編成の在り方について検討する。	財政・財務改革	財政課		A
24	苦情・要望等のデータベース化	苦情・要望等をデータベース化し、全職員で情報共有することにより、市民への接遇向上、業務改善を図る。	行政サービス改革	広報秘書課	情報システム課	B
25	無料ソフト導入の検討	経費縮減を図るため、無料ソフト導入を検討する。	財政・財務改革	情報システム課	全部局	A
26	ホームページの充実	行政情報、生活情報等、市民の暮らしに役立つ情報を提供して、市のホームページのより一層の充実を図る。	行政サービス改革	情報システム課	全部局	A
27	情報公開制度の見直し	市民参加・協働の更なる推進を目的とした、情報の積極的な公開を検討する。	行政サービス改革	総務課		A
28	郵送物の宅配便の利用	郵送している配布物について、民間宅配便の利用などと比較検証し、費用対効果を踏まえて導入を検討する。	財政・財務改革	総務課		B
29	公文規程等の見直し	公文規程の見直し、改正を行うとともに、「公文書作成の手引き」改訂版を作成する。	行政経営改革	総務課		A
30	政策法務の充実	政策法務の充実を図り、条例等原案策定の段階からの検討に加わるなどの機能的な政策法務体制の確立を図る。	行政経営改革	総務課		A
31	庁内印刷業務の見直し	業務の効率化を図るため、庁内印刷業務の委託化を検討する。	財政・財務改革	総務課		B
32	文書保存の在り方の見直し	電子データでの文書保存など、業務の効率化等を考慮した文書保存方法を検討する。	行政経営改革	総務課		A

項目 No.	実施項目名	実施内容	改革の柱	実施担当課	関連課	進捗 状況
33	危機管理体制等の充実	危機管理業務、災害対策業務、防犯業務等の危機管理体制の充実を図る。	行政経営改革	地域安全課	全部局	A
34	55歳以上昇給抑制	55歳以上の昇給抑制を図る。	人材・組織改革	職員課		B
35	新たな人事考課制度の導入	能力考課と目標管理に基づいた、人材育成を目的とした新たな人事評価制度を導入する。	人材・組織改革	職員課		A
36	給与支払事務の見直し	職員の給与支払事務の民間等への委託を検討する。	財政・財務改革	職員課	情報システム課 庶務課	B
37	給与明細書の見直し	給与明細書の配布について、庁内LANシステムの活用などを検討する。	財政・財務改革	職員課	情報システム課 庶務課	B
38	シフト勤務の検討	市民サービスの向上、業務繁忙時間への対応のために、業務内容に即した勤務時間を設定したシフト勤務の導入を検討する。	行政サービス改革	職員課		B
39	職員研修の充実	職員の能力向上（コンプライアンスの維持・確立、アカウンタビリティの向上など）を図るため、OJT（職場内研修）の充実と人材育成方針を踏まえた研修を実施する。	人材・組織改革	職員課		A
40	人材育成基本方針の具体化	人材育成実施計画に基づき、専門性の活用など人材育成基本方針の具体化を図る。	人材・組織改革	職員課		A
41	人事・給与制度の改善	職員の資格・専門職の在り方を検討し、見直しすべき業務と充実すべき業務の洗い出しを行う。また、多様化・高度化する市民ニーズに応える複線型人事制度等新たな人事制度、給与制度の在り方についても検討する。	人材・組織改革	職員課		A
42	非常勤嘱託職員の制度の見直し	非常勤嘱託職員制度（処遇等）の充実を図る。	人材・組織改革	職員課		A
43	希望制降任降格制度の導入	職員の家庭事情や体調に配慮して係長以上の職員が自ら希望により降任降格できる制度を導入し、人事に反映させ円滑な組織運営を図る。	人材・組織改革	職員課		B
44	時間外勤務の抑制	健康保持と公務能率の向上を図るため、ノー残業デーの実施回数の拡大などを検討し、時間外勤務手当の縮減を図る。	人材・組織改革	職員課		A
45	職員採用試験の改善	優れた人材を市職員として確保するため、魅力ある職場環境づくりと広報活動を積極的に行う。さらに市職員に適した人材を採用するため、多様な採用試験の方法を検討する。	人材・組織改革	職員課		A
46	人材派遣サービスの活用	市民サービスを円滑に提供するため、人材派遣会社の派遣サービスを活用し、新たな人材確保の方法を検討する。	人材・組織改革	職員課		B
47	接遇の向上	接遇研修及び職場内での指導の充実により、接遇の向上を図る。	人材・組織改革	職員課		A
48	他団体等への研修派遣	行政運営の質の向上を図るため、民間企業、シンクタンク、他の自治体等への研修派遣を行う。	人材・組織改革	職員課		A



項目 No.	実施項目名	実施内容	改革の柱	実施担当課	関連課	進捗 状況
49	旅費の見直し	旅費の支給方法（日当等）の見直しを図る。	財政・財務 改革	職員課		B
50	公契約条例の制定	公正労働基準、男女共同参画、福祉等の社会的価値の実現の推進のために、公契約条例の制定を検討する。	行政経営改 革	管財課		B
51	庁舎案内の見直し	各課窓口の表示を工夫するなど、来庁者にとって利用しやすいよう、庁舎案内の見直しを図る。	行政サービ ス改革	管財課	広報秘書課	A
52	低未利用地の売却・有効活用	市有財産の有効活用を図るため、低未利用地の売却・有効活用を検討する。	財政・財務 改革	管財課	道路管理課	A
53	電動自転車利用の促進	利用率が悪い庁用の原付バイクの廃止や庁用車の利用を制限し、環境にやさしい電動自転車の導入・活用を検討する。	行政経営改 革	管財課		A
54	入札・契約の在り方の見直し	入札・契約制度の更なる改善を進めるための方策（総合評価方式等の検討等）を検討する。	行政経営改 革	管財課		A
55	電話料金の節減	電話料金の節減のための方策（IP電話等）を検討する。	財政・財務 改革	管財課		B
56	自動交付機の導入	市民サービスの向上を図るため、住民票、印鑑証明書などの自動交付機の導入を検討する。	行政サービ ス改革	市民課		C
57	NPO等との協働推進	ボランティアやNPOとの協働推進の方策を検討する。	行政サービ ス改革	コミュニティ 文化課	全部局	A
58	（仮称）市民協働支援センターの整備	市民活動団体などと市の協働によるまちづくりを推進するため、（仮称）市民協働支援センターの整備を検討する。	行政サービ ス改革	コミュニティ 文化課		B
59	集会所（4会館）の有料化の検討	利用者の実態や利用状況を考慮し、受益者負担の適正化を図るため、上之原会館、西之台会館、上水会館、婦人会館の使用の有料化を検討する。	財政・財務 改革	コミュニティ 文化課		B
60	特定健診、後期高齢者医療健診の見直し	一部負担金（受益者負担金）の徴収を検討する。	財政・財務 改革	保険年金課		B
61	公金納付環境の研究	市民の利便性を高めるため、公金の納付方法の多様化（公金のクレジットカード払い、コンビニ納付等）を研究する。	行政サービ ス改革	納税課	保険年金課 会計課	A
62	収納率の向上	収納率の向上を図るため、徴収体制の強化等あらゆる方策を検討する。	財政・財務 改革	納税課		A
63	小金井市環境マネジメントシステムの活用	小金井市環境マネジメントシステムを活用し、光熱水費削減や物品の適正数量・長寿命品の購入など環境に配慮した経営効率化を図る。	行政経営改 革	環境政策課		A
64	ごみ収集業務の見直し	ごみ収集業務の見直しを行い、民間委託する。	行政サービ ス改革	ごみ対策課		A

項目 No.	実施項目名	実施内容	改革の柱	実施担当課	関連課	進捗 状況
65	高齢福祉業務の見直し	高齢福祉業務（ひと声訪問事業、老人福祉電話事業、高齢者緊急通報システム事業、友愛活動員事業等）を公共的団体等に委託する。	行政サービス改革	介護福祉課		A
66	生活機能検査の見直し	一部負担金（受益者負担金）の徴収を検討する。	財政・財務改革	介護福祉課		B
67	独自健康診査、がん検診の見直し	一部負担金（受益者負担金）の徴収を検討する。	財政・財務改革	健康課		B
68	ピノキオ幼児園業務の見直し	市民サービスの充実を図るため、民間委託や公共的団体等の活用を検討する。	行政サービス改革	保育課		B
69	保育業務の見直し	市民サービスの充実を図るため、順次民間委託や公共的団体等に委託する。	行政サービス改革	保育課		B
70	保育料の改定	受益者負担の適正化を考慮し、国基準徴収額の50%を目途に改定する。	財政・財務改革	保育課		B
71	学童保育業務の見直し	市民サービスの充実を図るため、順次民間委託や公共的団体等に委託する。	行政サービス改革	児童青少年課		B
72	児童館業務の見直し	市民サービスの充実を図るため、順次民間委託や公共的団体等に委託する。	行政サービス改革	児童青少年課		B
73	小学校給食業務の見直し	市民サービスの充実を図るため、順次民間委託や公共的団体等に委託することを視野に入れ、新しい経営方法を検討する。	行政サービス改革	学務課		B
74	図書館業務の見直し	民間委託等の民間活力の活用について検討する。	行政サービス改革	図書館		C
75	公民館業務の見直し	公民館業務を一部委託化し、公民館本館のセンター化を検討する。	行政サービス改革	公民館		C
76	公民館の有料化の検討	受益者負担の適正化を図るため、公民館使用の有料化を検討する。	財政・財務改革	公民館		B
77	選挙公報の見直し	選挙公報の在り方について見直しを図る。	行政サービス改革	選挙管理委員会事務局		A