

会 議 録

会議の名称		第7期第3回小金井市行財政改革市民会議		
事務局		企画財政部企画政策課企画政策係		
開催日時		平成25年9月20日（金）午後3時00分～午後4時20分		
開催場所		前原暫定集会施設C会議室		
出席者	委員	松井義侑会長、川畑青史委員、秋葉欽司委員、有吉雅幸委員、大塚和彦委員、尾木 雄委員、下田照美委員、畠山重信委員、八木尚子委員		
	事務局	市長 稲葉孝彦、第1副市長 上原秀則、第2副市長 三木暁朗、行政経営担当課長 三浦 真、企画政策課主査 中島良浩、企画政策係主事 赤羽 啓		
欠席者		企画財政部長		
傍聴の可否		可 ・ 不可 ・ 一部不可	傍聴者数	2人
会議次第		1 開会 2 平成26年度予算編成に対する緊急提言について 3 次回の会議日程について 4 その他 5 閉会		
会議要旨		1 開会 2 平成26年度予算編成に対する緊急提言について ○緊急提言を提出する経緯について 平成27年4月を目途に諮問に対する最終答申を行えばよいが、現下の財政状況や平成26年度予算編成が目前に迫っていることなど勘案し、行財政改革への取組を一日たりとも先送りさせるわけにはいかないのではないかという市民会議委員全員の危機感によって、緊急提言を提出することとなった。 今回の緊急提言は、受益者負担の適正化、民間委託の推進、財政健全化を中心とした提言になっている。 ○会長、緊急提言を朗読（資料1「平成26年度予算編成に対する緊急提言（写）のとおり」） ○会長から市長へ緊急提言を提出 ○市民会議委員より、市に対して発言 危機的な財政状況を踏まえ、適切な受益者負担を求める。 市長の思いを職員に明確に伝え、職員の意識改革を図ってほしい。 ○市民会議委員の発言を踏まえ、市長、第1，2副市長より発言 緊急提言を真摯に受けとめ、平成26年度予算編成に活かしていきたい。 職員の意識改革については、小金井市の現状を理解してもらい、共通した認識を共有するところから始めていきたい。		

	<p>3 次回の会議日程について 第4回市民会議を、平成26年2月7日（金）に実施する。 勉強会は引き続き実施していく。</p> <p>4 その他 ○行財政改革に係る市議会の動向について 平成25年第3回定例会において、行財政改革調査特別委員会が正式に設置された。</p> <p>5 閉会</p>
提出資料	資料1 平成26年度予算編成に対する緊急提言（写）

## 第 7 期第 3 回小金井市行財政改革市民会議次第

日時 平成 2 5 年 9 月 2 0 日（金）午後 3 時 0 0 分

場所 前原暫定集会施設 C 会議室

- 1 開会
- 2 平成 2 6 年度予算編成に対する緊急提言について
- 3 次回の会議日程について
- 4 その他
- 5 閉会

第3回小金井市行財政改革市民会議 会議録

平成25年9月20日（金）

（午後3時00分 開 会）

1 開 会

○会長 皆さん、こんにちは。定刻となりましたので、ただいまから第3回小金井市行財政改革市民会議を開催いたします。

出席者及び資料の確認について、事務局、お願いします。

○事務局 事務局から報告させていただきます。

では、本日の出席者につきまして報告いたします。本日は委員定数9人中9人にご出席をいただいております。

続きまして、お手元の資料の確認をお願いいたします。お手元の次第に本日の会議の配付資料の一覧を記載しております。資料は事前の配付資料となっております。その他、本日参考資料としてお配りもしております。ご確認をお願いします。

そのほか、委員の皆様にご校正いただきました第2回の会議録につきまして、委員の皆様の上に配付をしております。この会議録につきましては、前回の会議でのご議論を踏まえた形で作成し、既に市のホームページ等で公開しておりますことをご報告させていただきます。

資料の不足等ございましたらお申しつけください。

事務局からは以上になります。

○会長 ありがとうございます。出席者は、皆様ごらんとおり、きょうは全員出席、9人中9人ということでございます。

それでは、本日の議題に入ります。

2 平成26年度予算編成に関する緊急提言について

○会長 会議次第に従いまして、平成26年度予算編成に関する緊急提言についてを議題としたいと思います。

前回の7月12日の会議で、市民会議の意見を平成26年度、来年度の予算に反映をしていただきたいということで、緊急提言を市長に提出するという議論を行いました。

た。

前回の会議以降、勉強会を行いながら委員の皆様と緊急提言の内容について精査を  
してまいりました。正副会長において、委員の皆様からの意見も反映をさせて、最終  
的に字句の修正も行いました。本日、皆様の手元に置かせていただいております緊急  
提言となっております。

この提言をまとめるに当たって、川畑副会長には大変なご苦勞をいただきました。

副会長、簡単ではありますが、緊急提言に至る経過のご説明をお願いします。

○川畑委員 それでは、私から、緊急提言に至りました経過についてご説明をさせていただきます。

私ども行財政改革市民会議委員は、市長からこの4月に諮問を受けてから検討を重  
ねてまいりました。本来ならば全体で年3回という委員会の設定ではありますが、そ  
れでは到底諮問に答え切れないのではないかというような問題意識から、委員全員に  
よる小委員会、いわゆる勉強会を設けて検討を行ってまいりました。

ちなみに、今日まで、この4月から延べ7回の小委員会を実施いたしました。全て  
無報酬の小委員会ですが、委員の方々のご理解のもとに、おおむね9割のご出席をい  
ただき、忌憚のない意見交換、議論を行うことができました。各委員の皆様方のご協  
力に對しまして、厚く御礼を申し上げます。

市民会議の中では、行政側から資料の提供を受けるとともに、議論を重ねてまい  
りました。とりわけ、第3次行財政改革大綱については、全77項目からの絞り込みを  
行い、集中的に論議を行っていくことなどが確認をされました。

一方では、小金井市が抱える新たな行政課題、例えば防災対策の重要性や人材育成  
などについても議論を行ってまいりました。同時に、市の緊迫した財政状況について  
も理解を深めたところです。

ご承知のように、当市民会議の任期は、本年4月から再来年、27年4月までの2  
年間となっております。その点からしますと、今から約1年半後ぐらいになりますが、  
27年4月をめどに答申を行えばよいわけであります。しかしながら、現下の財政状  
況や26年度の予算編成が目前に迫っていることなどを勘案しますと、行財政改革へ  
の取組を一日たりとも先送りさせるわけにはいかないのではないかという市民会議委  
員の全員の危機感によって、任期の途中ではありますが、今回の緊急提言に至ったも  
のでございます。

当市民会議としては、行政診断報告書の内容の検討や、新たな行財政改革の方向性、あるいは行政評価、人事考課制度の導入等、今後論議を深めていくテーマがありますが、今回は財政の健全化を中心とした提言となっておりますことをつけ加えさせていただきます。

以上が経過報告でございます。

○会長

ありがとうございました。

それでは、平成26年度予算編成に対する緊急提言を朗読させていただき、その後、市長にお渡ししたいと思いますので、よろしく申し上げます。

小金井市長 稲葉孝彦様。

平成26年度予算編成に対する緊急提言。

行財政改革市民会議では、平成25年4月19日付で行財政改革の推進に係る諮問を受け、鋭意審議を重ねています。

これまでの審議に基づき、市がおかれた現状をみると、平成22年度に始めた第3次行財政改革大綱は、計画期間を折り返したにもかかわらず、その取組は非常に遅れており、更には、平成24年度決算において、経常収支比率が100%に近付くなど危機的な財政状況は明らかであり、来年度の予算編成にも困難が予測されます。

このような状況を踏まえ、当市民会議においても、審議を重ねている途中ではありますが、平成26年度の予算編成に向け、次のように緊急提言を取りまとめましたので、ここに提出をいたします。

緊急提言。

1 受益者負担の適正化に向けた取組の強化。

受益者負担の適正化については、第3次行財政改革大綱に盛り込まれている項目、これは全部で7項目あるが、その大半が未着手となっている。本件は、平成23年度の定期監査においても強い要望事項として述べられているところであるが、各事業課における改善に向けた意欲と具体的な成果が見て取れない。行政サービスコストを市民に十分説明するとともに、取組を強化されたい。

については、受益者負担の適正化の一つである各種使用料等の見直しに向けて、統一的基準による運用や各施策間におけるバランスを考慮する観点から、これまでと同様に既存の審議会等に委ねるのみならず専管の協議体において総合的・多角的に検討する体制を早急に整備すべきである。

加えて、行政内の組織運用についても、本件は各事業課が個別に対応するのではなく庁内統一組織あるいは機関が推進母体となって改革を円滑に遂行できる体制を整えるべきと思慮される。

## 2 各事業の民営化に向けた取組の推進。

指定管理者制度の活用や公共事業の民営化については、総合体育館への導入・学校給食の委託など一部に進展は見られるもののまだまだ不十分である。市民サービス向上の視点も加味しながら、その促進のための具体的なロードマップを早急に策定されたい。

なお、財政支援団体については長年の慣例化により聖域化することなく、補助のあり方についてのルールに適正化・明確化を図るべきである。

## 3 財政健全化計画の策定。

決算の概要や施設整備等の将来負担に対する財源不足など、市の財政状況は極めて硬直化している。この実態から見れば、単に第3次行財政改革大綱の各項目を実施するのみでは危機的状況を克服できないことが懸念される。

このため、小金井市政としては行財政改革を強力に推進することとあわせ、財政の健全化に向けた大胆な計画の策定に早急に着手すべきである。

平成25年9月20日。小金井市行財政改革市民会議会長、松井義侑。

小金井市行財政改革市民会議委員一同。

以上であります。

(緊急提言を渡す)

ただいま、緊急提言を市長にお渡ししました。小金井市の行財政改革を議論していく中で、このような緊急提言をさせていただいたのですが、委員の皆様から、1人3分ないし5分程度で、市に対しまして何か一言つけ加えたいこと、言っておきたいことなどがあると思いますが、いかがでしょうか。もしお差し支えなければこちらから席順に一言お願いします。

では秋葉さんからお願いします。

○秋葉委員

トップを行きまして恐縮ですが、気を楽にしてお聞きいただきたいと思います。

ごみ問題等々で大変長いこと大変ご苦労されていること、またこの一、二年で財政が非常に緊迫しているという、全体の流れというものは私どももよく知っているのですが、非常に、24年度、25年度等々の内容を見ますと、いい資料を前にいただい

ているのですが、一つの家庭を例にとりまして、500万円の収入のある家庭だったら、今、小金井市の流れとどういふふうに数字的に出ているかという資料を前に拝見しているのですが、それを見ましても、一般の家庭であればもう破産だなという感じがいたします。

当然、今回の緊急提言の中にもうたっておりますが、大きな考えとして、市政というまつりごとと行政というまつりごとがあるかと思えます。市政というのは市の今後の流れ等を大きな流れの中で発展していくように見た場合の責任を持つということになるのですが、それはやはり第一に市民なんです。市民が責任を持っていかなくてはいけない。ではその市民が、市民一人一人の気持ちを代行してもらおうということで議員をお選びして、議会で決議をしていくという流れであります。

これを考えたときに、やはりそれなりの責任というものがあるわけです。決定権があるわけですからね、議会には。そういうものを見たときに、市の方向性をきちっと見出すためには、市民としては責任ある参加をしていく。全てにおいて責任を持った参加をしていくということが大事だろうと思うし、それから責任ある決断を、やはり議会としてはやってもらいたい。これをただただ、議員同士の小さな差異を比較し合っただけでなく、もっと大きな視野をもって、市政というものの責任を持ってもらうということが大事だと。

また一方、行政という、これはやはり市政の中で方向性を見出し、そして進めていく、その状況を見ながら、多くの情報を収集するということがお役でもあろうと思えます。もちろんこれは市長をはじめ職員の皆様方の英知と努力によっていくわけですが、それが円滑に、なおかつ効率よく、そして一人一人がサービス精神を持って、そして行動するということですね。思ってもやらなくては始まらない。これは市長を頭として、職員の皆様方の責任であろうと、こういうふうには私は理解しているつもりです。

市長がやろうという意識をきちっと持って向かうということ、状況を見て判断して、流れでなくなってしまうというような弱さでなく、こうあるべきというものをきちんと明示して、職員とともに、それを議会へぶつけていくということ、それなしには行財政改革は成り立たないと思えます。ぜひとも、市長にそのお力を十分に発揮していただいて、今までの数年の流れを私は見ておまして、できると思っておりますので、よろしくお願ひしたいというのが私の意見です。

以上です。

○会長                    ありがとうございます。それでは有吉さん。

○有吉委員            今回、緊急提言としてあげさせていただいておりますが、第3次行財政改革大綱で77項目あがっております、これ全てを見直す、適正化させるというのは難しいかもしれませんが、まず第一に市として考えることは、市民の生活の安心・安定だと思っておりますので、こちらを目標としたところで、今回提言している内容に沿って、市の方々には取り組んでいただきたいなと思っております。

私は、やはり労働者の立場というのもありますので、まずは市民の方々の生活の負担というのが増加しないように、それに向けて取組を推進していただきたいなと思っております。

簡単ですが以上です。

○会長                    ありがとうございました。

では大塚さん、お願いします。

○大塚委員            はい。大塚です。今回の提言で受益者負担のことが述べられていますが、私は小金井市はこれよりもっと大きな問題、市の施設白書を拝見しますと、小金井市の財政で賄える施設以上のものを現状で抱えている。ごく最近のものを入れなくても、長期にこれを維持して管理していくための必要な経費を賄えないであろうと。したがって、根本的にこれは対処しなければいけないということが述べられていると、私は理解しています。料金の値上げだとか見直しというのはほんのそのわずかなことで、それによって得られる効果も限定的だと思うのですが、もっと大きな問題は既存施設の維持管理経費だと思うのです。現状は、利用率が低くても今あるものは全部何とか維持しながら先送りしていくといったような傾向が見られるわけで、この点を厳しく施設白書では指摘されていたと思うのですが、やはり、これからはそういうものを総量規制だとか統廃合等によって整理していかなければいけないのではないかと、私は感じます。

ほかの市と比べて高い安いあるかもしれませんが、この施設だけは市にとって永続的に重要なものだからずっと維持していくんだ、それは20年30年先のことまで考えて、建て直しまで視野に入れてのことなわけですから、現状、利用率が低くて、重複する施設もあって、そういうものをどう維持していくかということ、受益者負担を検討するときに、提言の中で検討していただきたいということを申し上げているわけです。これはパッケージといいますか、大きな問題を解決するために、こういう見直

しも必要なんですという説明のほうがわかりやすいと思うのです。市の財政が大変だから値上げしますという場合は、受益者にとっては、これまで例えば無料だったのが有料になりますと言われると、それだけでネガティブな受けとめ方というのが出かねないと思うのです。既に公表された施設白書等で、その辺はもうはっきりと述べられているわけで、その辺を、私も市民の一人ですが、市民の方々にきちっとご説明されれば、私は行財政改革もスムーズにいくのではないかと考えます。

以上です。

○会長            どうもありがとうございました。

では八木さん、お願いします。

○八木委員       私はこの市民会議で、市民の一人としてということで参加させていただいています。それに合わせていろいろなことを勉強させていただきました。私たちは第7期に当たるわけですが、今まで6期までの方々がそれぞれ審議を重ねて話し合いを積み重ねてきているはずなのですが、市の財政はなぜかどんどん、どんどん悪くなる一方です。そこに至るまでに同じような会議で、こうしたらどうかしら、ああしたらどうかしらという提言をしてきているはずなのに、やはり状況はどんどんどんどん悪くなっていつている。

これはどうしてなのだろうかと考えてみると、やはり、緊急提言にも書かせていただきましたが、既存の審議会等々で、審議中とか検討中とか、今途中ですとか、そういうようなことがあまりにも多過ぎて、先に進んでいないのではないかと考えています。

今回、この緊急提言の「緊急」というところを特に注目していただき、26年度の予算に、少なくとも何かの形で反映できればと思って提言させていただいていますので、私たちのこの第7期が終わるときには、この2年間で話し合ったものに関しては、この先、こういう形で実現できます、これは実現できません等々、結果が出せるような、そういう最終的な、答申に対して何か形に見えるものを確実に欲しいと思っておりますので、よろしくをお願いします。

○会長            ありがとうございました。

それでは畠山さん。

○畠山委員       畠山です。今回の緊急提言につきましては、大きく分けると、先ほど会長から説明がありましたが、受益者負担の適正化と、各事業部の民営化に向けた取組、それから

財政支援団体について聖域化することなく補助金のあり方について適正化を図られたいと、こういうことを受けて緊急提言になったのですが、私はこの緊急提言を受けて、市長が具体的なグランドデザイン、ロードマップの策定がいつまでにできるのかと。いつまでにやるんですかと。今までは先送りということでさんざん回答が出ていましたが、もう先送りはしないよ、ここまでやるんだよと、できることは全部やるよということをお約束していただければ、これから2年間、もっと審議を深めていけると思っております。

今申し上げましたが、もう回答の先送りは許されないと考えて、当市民会議としては松井会長以下、何度も勉強会を積み重ねて今日の緊急提言に踏み切ったものですが、ぜひとも平成26年度の予算に緊急提言を反映させて、一步でも二歩でも改革を前に進めさせていただきたいと思えます。

先ほど大塚委員から、大改革から始めて小さいのは後でいいのではないかというご意見もありましたが、私としては、こういう1、2、3の緊急提言の比較的小さいところから始めて、最終的に大きい改革に取り組んでいく。まず小さいところから積み重ねていかないと、なかなか大きいほうへは行かないと考えると、この緊急提言に関して、どんどん前に進めてほしいと思えます。

私は市長、市の職員ともに、この財政危機ということに関して、各委員がみんな共通な危機認識を持って、やろうじゃないかということになったときに、初めて改革が前に進むのではないかと思います。一つとしては、この市民会議がさらなる取組の具体的な方法を求めているのですから、その具体的な方法に関して、もう一度みんなで掘り下げて、市民会議として具体的な中身をさらに検討を進めていきたい。そういうことをやるべきだと思っております。

以上です。

○会長

ありがとうございました。

それでは下田さん、お願いします。

○下田委員

福祉分野のほうから出ておりますので、この受益者負担という言葉にすごく腰が引けていたのですが、勉強会のときにいろいろな数値を見てみると、本当に、そんなことを言っている場合ではないのだなということなのだということ、自分で理解しました。

自分は、公民館事業とか福祉団体とかのいろいろなところにかかわっているので、

こういう提言はすごく影響があると思うのですが、実際に数字を見せていただいて、私自身も現状を知らないで利用してきたのですが、市役所の職員の方たちもあまり危機感を持っていらっしやらないということも知りましたし、受益者負担は、例えば細かいことを言うと、認可保育所とそれ以外の保育所を比較すると、保育料について大きな差があることをわかってくるに従って、やっぱりちょっとみんなが負担をしないといけないのかなという考え方に変わってきました。

だから、受益者負担を持ち出すことによって、みんなの、市の財政状況に関しての心構えも変わっていくのかもしれない。それがどんな金額になるかわかりませんが、もうちょっとみんな、自分たちの町のことを知らないといけないと思えるのではないかと感じましたので、受益者負担の適正化に対して、賛成できると思うようになりました。

あとは、他の市でははだんだん助成金をやめる方向に行っているのですが、小金井市は助成金の金額などを見ても、割と障害者団体などにも優しくしている状況があるので、そこはどういうふうを考えていったらいいか、まだちょっと自分の中でも整理できていませんが、みんなが、自分たちの町をもうちょっと知って、すごくお金が入るところを誘致したりとか、そういうことができればいいのですが、現状ではこういうところから着手していかないと進まないのかなと思っています。

○会長                    どうもありがとうございました。

それでは尾木さん、お願いします。

○尾木委員            行財政改革の取組についてであります。今般の緊急提言の中で述べられておりますように、取組の現状に対する基本的な認識として、まさにその実行が非常に遅れているということであると思います。それからその原因についても、市民会議委員の共通した認識だと思いますが、要するに市職員サイドにおいて、改革を実行しようとする意欲、意識が十分でないということが、その大きな要因ではないかと考えます。

例えば第3次行財政改革大綱においても、毎年、各部長で構成される推進本部において進行管理を行うこととされているわけですが、今年5月に出された進行状況のまとめは、検討の進捗状況をABCの3ランクに分けて、その区分に該当する事項番号を一覧表で示しただけの資料でございます。

進捗状況が厳しい、芳しくないのであれば、当然のことながら、その取組に当たっての隘路がどこにあり、それではその隘路を克服していつまでに実行に移すのかとい

うことが確認されて、明らかにされる必要があると思いますが、今申し上げたように、部長が集まった会議からは、いわばおごなりの現状評価表が出てきているのみです。というふうに私は認識をいたします。これはちょっと言葉はきついですが、市政運営の現状を象徴的に示すものではないかと言わざるを得ないと思います。

行財政改革につきましては、稲葉市長が強い意志を幸いお示しいただいている、そういう中でご出席いただいているせっかくの機会でございますので、あわせて、この私の市民会議委員としてのこの短期間の体験に照らして、若干の市政に関する感想と意見を3点申し上げたいと思います。

1つには、第3次行財政改革大綱の取組に見られるように、仕事の進め方として、各方面関係者から意見を聞くけれども、あまり詰めないままにとりあえず文書を書き、文書を作成してよしとし、文書に書いたことの実行については努力はするけれども安易に先送りをして、その責任は曖昧なままという組織文化が強く出ていると感じました。要すれば、前例踏襲的、事なかれの従来型の公務員像に改めて接した思いであります。

我が国における社会経済の状況、あるいは環境の変化によって、企業はもとより多くの自治体も変革に向けて意識・取組が変わってきているわけでありまして、その点を深く認識すべきではないかと考えます。

そこで1つの私見としての提案であります。市の施策について、大小を含めて、また行財政改革の領域に限らず、何が決定されていて、そのうち何が実行されていないのか、責任を持って総括的にチェックし、市長・市民に報告し、情報を開示する体制を改めて整える必要があるのではないかと考えます。恒常的な組織にしないまでも、期間を限って市政全般の総点検をしてみないと、なかなかよくわからないというのが率直な感想でございます。先ほど来委員の方々も同趣旨のことをおっしゃったと思いますが、説明を聞いてもいま一つよくわからないというのが認識でございます。わからない者が何を言っているのかと言われればそれまでですが、当たらずとも遠からずということで申し上げます。

それから、2点目ですが、業務への危機感、責任感を高めて、小金井市として必要な改革を今後強力に推進していくためには、人事戦略も重要ではないかということでもあります。

さきの三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社からは人事のデータベース

を構築せよとか、キャリアパスを示せとか言っておりますが、そういう仕組みづくりよりも、まず組織経営者としての意識をきちっと示す。つまり、この際、改革マインドの強い人、チャレンジ精神が豊かで突破力のある人を大胆に幹部に登用することを試みてはいかがかと思います。何人かの幹部職員がよきロール・モデルを示すことが組織の活性化に不可欠だということでもあります。仕組みをつくるよりも示す。経営責任者の姿勢を示すということが現実的に機能するということでもあります。

どうしても、先ほども少し申し上げましたが、すぐ作業をする。作業をしても何も、これだけ難しい状況を、昔ならばともかくとして、今日の難しい状況では作業に還元しても物事の改善にはつながらないということを改めて認識をしていただきたい。あるいは浸透させていただきたいと思います。

最後にしますが、先ほども業務進行における聞きっ放しと先送りの傾向について述べました。今回の緊急提言というものは、平成26年度予算編成に向けての緊急提言となっておりますが、その内容は必ずしも大きな予算措置を必要としないものでありますし、できることから速やかに着手していただいて、我々の市民会議の活動提言が、ほかの例でも感じますが、市民参加という形づくりの1つで終わらないように、ぜひそのところは市長をお願いをしたいと思います。よろしく願いをいたします。

以上です。

○会長                    どうもありがとうございました。

○大塚委員              会長、済みません。先ほど、私が申し上げたことと逆の捉え方をされているので、もう一度そういう誤解がないように申し上げたいと思うのですが、小金井市の施設で抱える大きな問題があつて、それが先で、小さいことは後回しでいいと申し上げたつもりは毛頭ありません。逆なんです。そういう大きな問題に比べたら、提言でとりあげたこの問題はそれほど大きな問題と捉えずに、早急に改革を実行していただきたいというのが私の申し上げたかったことでして、ちょっと逆の捉え方をされたかなと思いますので、念のため、申し上げさせていただきます。

○会長                    はい、わかりました。

それでは、川畑副会長、お願いします。

○川畑委員              多分もう、各委員さんがご発言されていること、述べられていることとかなり重複するかもしれませんが、それはご容赦いただきたいと思います。

今回の緊急提言に全て盛り込まれているわけではありますが、あえて3点述べさせ

ていただきます。

1つは、事業の大胆なスクラップアンドビルドを徹底してほしいというものです。もう1つは、ここに至った経過なり、市の置かれている状況を、市民に対して——議会は当然でしょうけれど、市民に対してきちんと説明責任を果たしていく必要があるのではないかと。これが2点目。3点目は、これも何人かの委員さんと重複しますが、おおむね同じような趣旨ですが、職員の意識改革をしていかないと進まないのではないかと。この3点です。

1点目のスクラップアンドビルドというのは、小金井市は分析、見せていただくと、決して担税力の少ない市ではないはず。税負担は、それは大企業の本社はないかもしれないけれど、市民税1人当たりの担税力というのは決して低くない。それだけの税負担がある、収入のある市だということが言えると思います。

しかしながら、ここに至った財政の構造が極めて硬直化している。これはこのままでは都市基盤の再生とか更新は、多分当分できないだろうと。今でも、地面の下に隠れている下水道が、いずれ10年後には全部かえていかなければいけないという事態になったときに、それへの更新の基金を少しずつ積み立てていくみたいな発想がないと、多分無理だろうと。それから、何人かの委員からもありましたが、公共施設なり市が抱える施設の更新は、これだけで相当の金額になるはず。多分これも、このままだと立ち行かなくなる。使用料がその中に、値上げしてどれぐらい寄与するかという問題はありますが、そういう部分がある。

この原因というのは、やはり事業を大胆にスクラップアンドビルドしてこなかったという語弊がありますが、それに躊躇してきた結果なのかなと思います。とりわけ、もう少し分析しないとわかりませんが、扶助費的な事業と申しますか、給付的な事業に相当偏りがあるという感じがします。これが財政を圧迫して、基本的には都市基盤整備とか更新だとかいうところに回っていかないと。ある意味で、給付的な事業というのは使うだけ使っちゃってということになってしまいます。使うだけ使って、東京都や国に何とか補助してくれというのは、自立した自治体としてはやはりいかかかなと。わかりませんが、一般会計の予算の半分ぐらいの基金を常に持ち続けるぐらいの財政運営にしていかなないと、あるいは事業のスクラップアンドビルドをしていかないと。この3点です。

2点目は、市民への説明責任。こういう状況を市民はほとんど知らないのです。少

なくとも、私が見落としている部分もあるかもしれませんが、4月以降、市の広報で、行財政改革というのをきちんと伝えたというのはほとんど見たことがない。と言うと、探せなかった私が悪いところもあるかもしれないですが。あるいはホームページにも、自分で検索しなければ行財政改革って出てこないんです。だから、市民が知らないというのは当然だと思います。

だけど、今からは、あらゆるメディアなりあらゆる広報媒体を使って、こういう状況を、いい悪いとか反対とか賛成とかではなくて、事実関係をきっちり伝えるという説明責任があると思います。それは、市報、ホームページだけではなくて、市が抱えていらっしゃる、構成していらっしゃるいろいろな審議会だとか協議会、これ自体ももっとスクラップアンドビルドしないといけないのではないかと。会議体が多過ぎるのではないかという気はしますが、それはそれとして、そういう会議に参加されている学識経験者なり市民に対して、こういうことをやりたいためのバックグラウンドとしては、今、小金井市はこういう状況だということを、少なくともそういう審議会の委員さんに伝えてほしいと思います。

また、蛇足ながら、こういう市民のいろいろな会議があると思うのですが、事ここに至っては、皆さんボランティアでやっているのですから、無報酬でいいと思います。そういう大胆な提案をしていかないと、市民に伝わらないのではないかという気がします。

3点目は、職員の意識改革です。これも何人かからご指摘がありましたが、本日は議論の俎上になっておりませんが、行政診断報告等を読ませていただくと、行財政改革に対する職員の方々の意識調査に、我々は愕然としました。これは、知らないとか聞いていないとか言われていないとかというレベルではなくて、やはり経営者の明確なメッセージが職員に伝わっていないのではないかと感じました。

なぜかと言うと、行財政改革というのは、基本的には説明をして納得をしていただいてやっていくというのは、一人一人の職員なんです。職員の方々には、やはりきつい話だと思うのです。だけど、行財政改革というのは新規事業をつくるよりもはるかに難しい。今までやってきたことを見直す作業というのは、新規事業をつくるよりもはるかに大変で、民間でいうと売れない商品を大胆に、市場から生産ラインから止めてリストラするわけです。ある意味で役割を終えたとまでは言い切れないのかもしれませんが、ある意味で成熟してきたものは市民に委ねて、最初のスクラップと同じで

すが、常に、今までやってきたから必要、ということではなくて、行財政改革を進める職員の意識を隅々まで伝えないと進んでいけないのではないかなと思いました。

ちょっと苦言のような話ばかりで済みません。以上です。

○会長

川畑副会長、どうもありがとうございました。

それでは、最後になりますが、私からも一言お願いします。

小金井市は、6年前に経常収支比率が88.1%だったんです。

それで、平成24年度が、経常収支比率が99.0%ですか。6年間で10%経常収支比率が悪くなっている。もし改革をやらないでこのまま放置すると、来年は100%の経常収支比率になり、再来年は102%の経常収支比率になると、小金井市は早晚、夕張市の二の舞になりかねない現状を、どう我々はそれを改革できるのかなという意味では、非常に難しい問題に直面していると私は感じました。

途中で市長がかわられたりしているわけですから、今まで以上に馬力をかけて財政を改革しないと赤字団体に落ちる。多分、99%、100%という、26市中の最下位ぐらいになるのではないかと思うのです。並べて順番をつけてしまうと。そのぐらいひどいことに、現在なっている。

私はこれはいいかどうかわかりませんが、財政非常事態宣言に近いような言葉、それがいいかどうかはわかりませんが、市長から市の幹部及び議会に発信をされて、今のままではだめよということを何とかメッセージが伝わって、私たち、何人かの幹部とお目にかかったのですが、いろいろな発言を聞いていても、これはだめかなというふうに感じる 때가結構ありました。どうされるかは、これから市長のメッセージで、どういう形で伝えられるか。とにかく伝えていただいて、幹部職員一人一人が今までと違ったことをやって、経費を削減しよう、人件費を削ろうというふうに意識をしていただかないと、これは無理かなというふうには感じました。それが一つ。

2つ目に、議会で行財政改革特別委員会の設置が可決されて、委員長も副委員長も決まったということでございます。

私は、この市民会議の会長、副会長と、議会の委員長、副委員長とで、真剣な討議を、同じベクトルで、同じ方向で財政を改革しようとしているのか、我々が狙っている財政改革と市議会は違うことを言っているのか、しっかりお互いの確認をさせていただきたいと思っておりますので、ぜひ、市長に仲をとっていただいて、真剣なディスカッションが市民会議と市議会の間でできるようにお願いをしたいと思います。

が違っていればまた改めておわびします。

3つ目に、小金井市は、収入を市民の市民税並びに固定資産税に頼っており、要するに入る収入の枠が伸びる余地が少ない。縮まないかもしれないけれど収入は増えない。人数もほとんど微増ですし、収入が増えない中で支出のほうは、社会保障費というのはものすごい勢いで増えている。

小金井市がラッキーだったのは、過去は、入ってくる固定資産税、市民税で社会保障費を賄っていたが、これだけ高齢化が進むと、社会保障費が増える、医療費が増えるということで、急激に支出は伸びるけれども収入は伸びないというのが、この小金井市の構造だと思うのです。

では、我々の努力で市民税を上げられるのかというと、これは上げられません。固定資産税を変えられるのかというと、これは変えられません。こういう環境の中で、どうやって生きていけばいいのかという意味では、市長もこれは大変だなと推察申し上げます。

その中で、でも何か手を打っていかなくてはいけないという意味では、税収を上げるのと同じように、いろいろな払ってもらえない保険料を払ってもらい、ちゃんと収入を上げていく。それでも足りないなど。私はやはり、今年のコ金井市の新規職員の採用は32名と聞いていますが、こういう長いスパンで見ると組織は人事を途中であまりいじってはいけないというのは原則なのですが、32名ずつ採用していいのかなと。むしろ1桁、8人か9人ずつで5年ぐらい我慢して。そうすれば100人ぐらいは減るわけです。そういうことをやって頑張っていれば、世の中が変わってきて皆さんの給料が上がってくる。人数はそれでも少しは増えるという形で、収入と収支のバランスが何とか均衡するときまで頑張らなくてはしようがないのではないかなと。非常にづらい選択肢しか残っていないのではないかなというふうに、勉強会を通じて感じました。

市長からの反論もいろいろあると思いますが、率直な感想を述べさせていただいて、これが我々が持っている気持ちですということを申し上げます。

ではそういうことでございますので、それを受けて市長からお話をいただきたいと思っております。

○稲葉市長

皆さん、ありがとうございました。先ほど松井会長から、そして行財政改革市民会議の委員の皆様から、平成26年度の予算編成に対する緊急提言をいただきました。

そして今、各委員の方々お一人お一人からご意見をいただきました。ありがとうございます。

委員の皆様におかれましては、本当にいろいろお忙しい中を、小金井市の行財政改革のために、会議だけではなく小委員会、勉強会ということで7回も開いていただき、とてまご熱心にご議論をいただいていることに対しましても感謝を申し上げたいと思います。

本年4月に第3次行財政改革大綱の取組の推進について諮問させていただきました。本日、平成26年度予算編成に対する緊急提言をいただいたわけでございます。ご議論をいただく中で、市の第3次行財政改革大綱の取組の遅れ、平成24年度決算における経常収支比率の悪化など危機的な財政状況、これによる来年度の予算編成が大変危機感を持っている、我々も当然持っているわけで、それが緊急提言ということで本日いただいた形になります。

本日賜りました緊急提言は、委員の皆様方の小金井市に対する危機感が凝縮された緊急提言であり、私も市長として改めて身の引き締まる思いであります。この緊急提言を真摯に受けとめ、平成26年度予算編成に活かしてまいりたいと思っております。

先ほど来、いろいろご意見もいただきました。私の気持ちは皆様と決して変わることはありません。私も強い意志を持って行財政改革に取り組んでいきたいし、財政再建に取り組まなければならないと思っています。

しかし、一步一步やっつけていかざるを得ないのが現実です。これは私にとっても非常につらいことですが、一つ一つクリアしていかなければならない。

例えば、保育園の保護者の方々、学童保育の保護者の方々、この人たちの了解もとらないといけない。自分の子供を預けているのを、直営でやっているのを民間委託とって、みんなが賛成するかといったらそんなことにはなりません。かなり拮抗する話だと思います。声が出るのは委託反対です。そこからご理解いただかなければならないわけです。これは簡単なことではありません。

これは、必ずしも私の思いが末端まで伝え切れていないという、私の力のなさというのも考えなければならないのですが、皆さんからそういう強い思いをおっしゃっていただければ、それは一つのバネにはなるだろうと思っております。

それから、職員の意識改革です。私も数日前に庁内放送を行ったのですが、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社からの報告書で、小金井職員のアンケートとし

て、720人ぐらいの職員にアンケートをとったら、行財政改革に対しての考え方を持っていない職員が半分ぐらいいる。そして、取り組んでいないというのが7割ぐらいいる。もう、私も愕然としました。庁内放送で、こんな状況じゃないだろうということを言ったのですが、これは徹底させていかなければならないなど。一人一人がきちっと行財政改革に取り組んでもらいたい。

それから、先ほど来出ていますように、市民の方々にも理解をいただく努力はしていかなければいけないなど思っております。我々は行財政改革を果たさなければ大変な状況だというのは十分わかっていて、そういう行動をとっているわけですが、なかなか成就しないというジレンマみたいなものは持っています。ただ、きちんとした対応をしていかなければならないと思っております。

何か弁解めいた話にもなってしまうのですが、今、幾つも取り組んでいます。それらも、本当に各駅停車ですが、少しずつ少しずつ、今やっているところです。この財政危機を何としても乗り越えなければならぬと思っております。

平成7年、8年というのは、小金井は全国でワースト1ということでした。だけど立ち直ってきたということで、私が市長になったときの財政調整基金は70万円でした。庁舎の建設基金は40万円でした。それでも庁舎を建てろという声が強かった。少しずつ好転はしているものの、経常収支比率はここにきて悪化しているということを、市民にも知ってもらいたいし、もちろん職員には理解してもらわなければならぬと思っております。

我々、行財政改革を一生懸命取り組んでまいりますし、本日ご提言いただいた内容に関しては26年度予算編成に反映させていきたいと思っております。

大変長くなって申しわけありません。どうぞよろしく願いいたします。ありがとうございました。

○会長                    ありがとうございました。

まだ若干時間があるのですが、もしよろしければ上原副市長、三木副市長からも一言いただければと思いますが、いかがでしょうか。突然の指名で申しわけないのですが。

○上原副市長            ご指名いただきましたので、感想を述べさせていただきたいと思います。

今、先ほど秋葉委員のほうから、市政運営と行政運営という言葉の違いのお話をなされました。確かに、今、市長がおっしゃったように、市政運営となりますと、小金

井市のみならず他市の状況も勘案した対応をしなければいけないわけでございます。一方で行政運営ということになれば、確かに私ども、行政執行上のデータはかなり保有しており、常にどのような状況かということも把握しております。

また、先ほど皆さんからご意見がありましたように、職員の意識が非常に足りないということをおっしゃっておられましたが、いろいろな場面でお感じになったのだと思います。この部分については、職員のほうにもそういったことがあることは、常に私も意識しているつもりです。

私ども、週に1回、庁議という場がございます。これは部長職の集まりですが、週に1回庁議がございます。私は毎年4月1日の時点では、ダーウィンの進化論を持ち出しましてお話をさせていただいているのですが、この世に生き残るものは最も力が強かったものなのか、最も知恵があったものなのか。そうじゃないと。時代や環境の変化に対応してきたものだけが生き残っているのだということをお話しして、我々は常に改革ということをお頭に置かないと、現状維持はいずれ滅びゆく。常に創意工夫を持ってやらなければいけないということを、幹部職員には私は徹底して申し上げているつもりなのですが、残念ながら、一般職員には全くと言っていいほど届いていないということは、私も感じております。どんな方法でもっていったらいいのかということについては、忸怩たる思いでございます。こういった思い、それから状況というものを職員に知っていただきたい。まずは共通の認識を共有していくことが改革の始まりなのだと思います。

議員の方も、財政的なところでは先ほど市長がおっしゃったように、政策だけを述べるのではなく、必ず裏づけになる財源が必要だということをおっしゃっているはずなので。そこら辺、もう少し意識していただきたいのと、これは職員、市民、議員、みんなの共通認識であっていただきたい。こういったことを今後、どんな形で進めていけるのかなということではありますが、取組としてはすぐできるもの、中長期的にできるもの、そしてまた将来を見据えたものと、大きく3つぐらいに分かれるのかなと思いますので、すぐできるものからスピード感をもって進めていきたいと思っております。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

○会長                   ありがとうございます。

○三木副市長          第2副市長の三木と申します。いろいろご審議いただきましてありがとうございます。最初と最後、本日は中間の最後ということで出てきて、途中何も直接のかかわ

りもせず、大変失礼していたかと思っております。

私はごみの問題とか都市基盤の整備等を担当しております、どちらかというとお金を使うほうというか、そちら側の担当はしておりますが、全庁的な視点から、こういう立場ですので見なければいけないということで、この行財政改革の問題には大変関心を持っています。私が小金井市に来たのは去年の4月からでございます、そういう意味では、小金井市の職員ではあるのですが、若干客観的な目で見えてしまうところが実はありまして、そういうことでいろいろ感じていることがあります。

本日、この緊急提言、それから皆様から今いただいたご意見の中に、私が感じていることもほとんど包含されている中で、そういったものをどうやって行動に移していくか、その仕組みをきちんと考えていきたいなど。

先ほど来、市役所の職員の意識改革というのが出ていますが、市役所をどうやって活性化していくかというのが、私は一番根底にあるのではないかなと思っております。一人一人の職員が、行財政改革だけではなく、小金井市をこれからどうしていくのか、いきたいのかということ、考えてはいるのだけれど、それを表明する場がもしかしたらないのではないかなというふうに、根拠はないのかもしれませんが、そういうところがございます。声を拾い上げて、市役所という一つの組織としての団体が活性化していくことが、市民の満足度向上にもつながるのかなと、一番大きく思っているところでございます。

あと、やはりこの財政健全化の関係でいえば、今ある市有財産を有効に活用するところ、今あるところがまだまだ足りない部分があるのかなと。歳入を増やし、歳出を減らす取組、どんな細かな小さなことでもいいので、職員の知恵を結集して、職員全員で考えていくというスタンス、自分のところの職場だけ考えていけばいいのだというのではなくて、そういうのをもっと盛り上げていく必要があるのではないかなと感じています。

いろいろまだあります。施設白書の話がさっき出ました。私も、施設白書を出して、その施設をどうやってスクラップをして――数が多いものはですね、老朽化したものは建て替えるのではなくて市有財産として有効活用していく。そういう中で、本来は受益者負担とワンセットでとおっしゃいましたが、ワンセットで見直していく必要があると思っておりますが、今回、緊急提言でいただきましたので、受益者負担ということから早急にやる必要があるのかなとも思っております。

その他いろいろ、広報のやり方とか、いろいろ自分なりに気がつくところがありまして、市長、上原副市長とともに、頑張っていきたいと思っております。ぜひこれからも、忌憚のないご意見を伺いながら、十分それを活かした形で市政運営ができるように、市長を補佐しながらやっていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

○会長            どうもありがとうございました。

市長、両副市長から力強い言葉をいただきましたので、何とかいくのかなというような気持ちになってまいりました。我々は頑張っていりますので、ぜひ、よろしくお願ひします。

### 3 次回の会議日程について

○会長            それでは、第1の議題を終了しまして、第2、次回の会議日程について、事務局、お願ひします。

○事務局          前回の市民会議の中で、平成26年2月あたりに第4回目の会議を開催したいと、そういった方向を事務局で準備を行う旨のお話をいただきました。

これを受けて事務局で日程等を調整しました結果、平成26年2月7日、金曜日に、第4回の市民会議を開催したいと思っておりますが、いかがでしょうか。

(「はい」の声あり)

○会長            よろしいですか。では、次回は平成26年2月7日とさせていただきます。

勉強会については、それとは別にもうしばらく、皆さんと一緒に勉強会を重ねていきたいと思っておりますので、委員の皆さん、よろしくお願ひします。

### 4 その他

○会長            それでは、事務局のほうで、その他の議案について。

○事務局          それでは、事務局から行財政改革に係る市議会の動向につきまして、若干ご報告をさせていただきます。本日、参考資料としてお手元に配付させていただきました資料をごらんください。

現在、小金井市議会平成25年第3回定例会が開催中でございますが、その中で、行財政改革調査特別委員会の設置が本会議において可決されまして、正式に設置されましたことをご報告申し上げます。

この特別委員会につきましては、12人の委員により構成され、就任された委員の内訳につきましては資料に記載のとおりでございます。

なお、委員長につきましては紀由紀子議員、副委員長は岸田正義議員と決定してございます。

次に、第3回定例会日程の前半に、各議員から一般質問が行われまして、行財政改革に関する質問がおおむね3人の議員から通告がございましたので、その一部をご紹介します。

内容的には、小金井市では他市との比較で議論することが多いけれど、各自自治体とは予算規模なども当然に違うのだから、単純に比較しても意味がないのではないかと。また、改革の推進においては、やめることの勇気も必要であるのではないかとというようなご質問をいただきました。

また、そのほかの質問といたしまして、行政診断の結果を受けて、今後の具体的な取組や市役所職員の意識改革をどう進めるのか、財政再建推進団体の事例は職員に周知されているかといった主旨のご質問もいただいているところでございます。

これに対する答弁といたしましては、1点目として、定量的に比較するための有効な資料は多い反面、過度に他市と比較することにはいささかの疑問点がある場合もあるとことや、行政診断に係る取組につきましては、現在庁内における検討状況と職員アンケートの結果を真摯に受けとめまして、意識改革並びに研修等の充実を図っていく考えであることを答弁させていただいたところでございます。

いずれにいたしましても、平成24年度の決算に基づきまして、市の厳しい財政状況等に関連したご質問でございました。市議会におかれましては行財政改革への関心の高さを示しているものと考えているところでございます。

簡単でございますが、以上のとおりご報告を申し上げます。

以上でございます。

○会長                    ありがとうございました。

その他について、何か皆さんのほうからご意見はございませんか。

## 5 閉 会

○会長                    それでは、ありがとうございました。この市議会の様子については、ホームページもありますし、またインターネットで録画も見ることができます。会議録もまたでき

てまいります。いろいろと皆様のほうで引き続き興味を持って、議会の動きもぜひ参考にしていただきながら議論を進めていければいいかなと思っておりますので、よろしく願いいたします。

これで本日の会議は全ての議題を終了いたしました。これで終了します。どうもありがとうございました。

(午後4時20分閉会)