

## 小金井市行財政改革市民会議（第10回）次第

日時 平成28年12月5日（月）

午後6時30分から

場所 前原暫定集会施設B会議室

### 1 諮問事項の検討

(1) 国及び都等の動向について（資料1）

(2) 作業部会での検討状況について（報告）

① 財政健全化部会について 落合部会長（代行：大塚委員）

② 市役所改革部会について 八木部会長（代行：藤田委員）

(3) 最終答申案の作成について

(4) 次回市民会議に向けて検討すべき事項について

### 2 その他

行財政改革調査特別委員会 平成28年12月16日（金）

### ※ 当日配付資料

資料1 「国及び都等の動向」（第262回行財政再建推進本部資料）

資料2 「財政健全化部会論点整理」

資料3 「市役所改革部会論点整理」

# 国及び都等の動向～改革工程表を中心に～

## 骨太方針2015 (H27.6/30閣議決定)

- ① 公的サービスの産業化
- ② インセンティブ改革
- ③ 公共サービスのイノベーション



## 経済・財政改革 改革工程表 (H27.12/24経済財政諮問会議、H28.4/28追記)

3 地方行財政改革・分野横断的な取組  
18の改革工程表を定め、KPIを設定

**本市の行財政改革の取組に関係深い取組(「見える化」等を除く)**

- ① **地方創生、行財政改革等の地方の頑張りを引き出す地方財政制度の改革**
  - まち・ひと・しごと創生事業費における取組の成果の一層の反映
  - 公共施設の集約化、複合化等の支援
- ② **先進的自治体の経費水準の基準財政需要額算定への反映等(別紙1)**
  - 庶務業務、情報システムの運用など16業務の反映開始
  - 残る7業務について、課題等を検討し、可能なものから導入
- ④ **公営企業、第三セクター等の経営の改革**
  - 下水道事業等への公営企業会計の適用を推進
- ⑪ **民間の大胆な活用による適正な民間委託等の加速(※窓口25業務)**
  - 業務改革プロジェクト 窓口業務のアウトソーシング、庶務業務の集約化
- ⑮ **(地方)業務の簡素化・標準化、自治体クラウドの積極的展開**
  - クラウド化を通じた業務の簡素化・標準化の推進
- ⑰ **地方税における徴収対策の推進**
- ⑱ **国・地方の公務員人件費の総額の増加の抑制**
  - 「給与制度の総合的見直し」に着実に取り組み、給与の適正化を図る

※ **窓口25業務(市町村の適切な管理のもと市町村の判断に基づき民間事業者の取扱が可能な窓口業務 H27.6/4内閣府通知)**

01住民異動届	06中長期在留者に係る居住地の届出	11埋葬・火葬許可	16国民年金関係の受付	21妊娠届の受付・母子健康手帳の交付
02住民票の写し等の交付	07特別永住許可等に関する受付、交付	12納税証明書の交付	17児童手当関係の受付	22飼い犬の登録
03戸籍の附票の写しの交付	08印鑑登録	13国民健康保険関係の受付、交付	18精神障害者保健福祉手帳の交付	23狂犬病予防注射済票の交付
04戸籍の届出	09印鑑登録証明書の交付	14後期高齢者医療制度関係の受付、交付	19身体障害者手帳の交付	24自動車臨時運行許可
05戸籍謄抄本等の交付	10住居表示証明書の交付	15介護保険関係の受付、交付	20療育手帳の交付	25転入(転居)者への転入学期日及び就学すべき小中学校の通知

# トップランナー方式の導入について①

- 基本方針2015に基づき、歳出の効率化を推進する観点から、歳出効率化に向けた業務改革で他団体のモデルとなるようなものを地方交付税の基準財政需要額の算定に反映する取組を推進
- その際、財源保障機能を適切に働かせ、住民生活の安心・安全を確保することを前提として取り組む。

## 取組の概要

- 地方行政サービス改革に係る調査によって把握することとしている地方団体の業務改革のうち、単位費用に計上されている全ての業務(23業務)についてトップランナー方式の検討対象とする。
  - ※ 法令等により国が基準を定めている業務や産業振興・地域振興等の業務はトップランナー方式になじまないことから対象としていない。
- このうちできる限り多くの業務(16業務)について平成28年度に着手。地方団体への影響等を考慮し、複数年(概ね3～5年程度)かけて段階的に反映。
  - ※ 地方団体の人口規模の違い等の地域の実情を踏まえて算定。
- 残る業務について、平成29年度以降、課題等を検討し、可能なものから導入。

## 【平成28年度に着手する取組】

対象業務	基準財政需要額の算定項目		基準財政需要額の算定基礎とする業務改革の内容
	都道府県	市町村	
◇学校用務員事務 (小学校、中学校、高等学校、特別支援学校)	高等学校費 特別支援学校費	小学校費、中学校費、 高等学校費	民間委託等 (現行：直営、一部民間委託等)
◇道路維持補修・清掃等	道路橋りょう費	道路橋りょう費	
◇本庁舎清掃      ◇案内・受付      ◇公用車運転 ◇本庁舎夜間警備      ◇電話交換	包括算定経費	包括算定経費	
◇一般ごみ収集	—	清掃費	
◇学校給食(調理) ◇学校給食(運搬)	—	小学校費、中学校費	
◇体育館管理      ◇プール管理 ◇競技場管理	その他の教育費	その他の教育費	指定管理者制度導入、 民間委託等 (現行：直営、一部民間委託等)
◇公園管理	その他の土木費	公園費	
◇庶務業務 (人事、給与、旅費、福利厚生等)	包括算定経費	包括算定経費	庶務業務の集約化
◇情報システムの運用 (住民情報、税務、福祉関連等の情報システム)	—	戸籍住民基本台帳費、 徴税费、包括算定経費	情報システムのクラウド化

※ 下線の項目については、既に業務改革を前提とした経費水準としており、平成28年度から経費区分を給与費から委託料等に見直し。

## トプランナー方式の導入について②

### 【平成29年度以降導入を検討するもの】

検討対象業務	基準財政需要額の算定項目		業務改革の内容	課題等
	都道府県分	市町村分		
◇図書館管理	その他の教育費	その他の教育費	指定管理者制度導入等	<p>○地方団体から以下の意見がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育機関、調査研究機関としての重要性に鑑み、司書、学芸員等を地方団体の職員として配置している。</li> <li>・福祉分野は業務の専門性が高く、直営を選択している。</li> </ul> <p>○実態として指定管理制度の導入が進んでいない。</p> <p>○社会教育法等の一部改正法(2008年)の国会審議において「社会教育施設における人材確保及びその在り方について、指定管理者制度の導入による弊害についても十分配慮し、検討すること」等の附帯決議あり。</p>
◇博物館管理	その他の教育費	-		
◇公民館管理	-	その他の教育費		
◇児童館、児童遊園管理	-	社会福祉費		
◇青少年教育施設管理	その他の教育費	-		
◇公立大学運営	その他の教育費	その他の教育費	地方独立行政法人化	<p>○地方団体から以下の意見がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模な公立大学については、法人化にコストがかかることから効率化が困難となる可能性がある。</li> <li>・学部によって、民間との共同研究等による外部資金の獲得等、効率化可能な程度が異なる。</li> </ul>
◇窓口業務 (戸籍業務、住民基本台帳業務、税証明業務、福祉業務等)	-	戸籍住民基本台帳費、 徴税費、社会福祉費、 高齢者保健福祉費、 保健衛生費	総合窓口・ アウトソーシングの活用	<p>○第31次地方制度調査会において、窓口業務に係る外部資源の活用方策について検討中である。</p> <p>○政府内において、窓口業務等の民間委託の為の業務マニュアル・標準委託仕様書(案)を作成予定(平成28年度)である。</p>

## 財政健全化部会論点整理

## 1 財政健全化の目的

将来課題を解決し、持続可能な行財政運営のために必要となる財源を歳入・歳出の両面から計画的に生み出すことにより、財政健全化を進めて危機的な財源不足を解消し、「選ばれるまち」を目指す。

## 2 財政健全化の道筋

## (1) 基本的な考え方

歳入確保、受益者負担の徹底、業務の本質的な見直し、公民連携アウトソーシングを進め、人件費その他経費のコストダウンを図る。

## (2) 成果指標

経常収支比率 90% を切ることを目標とする。

【論点】 中間答申では、平成 27 年度決算を踏まえ、第 3 次行財政改革大綱と同じく「80% 台後半」を目指すものとした。

しかし、その後研究を進める中で、平成 27 年度の経常収支比率が改善した理由である地方消費税交付金の引上げ分は使途が決まっているため、平成 28 年度の経常収支比率は悪化することが予想される。

そこで、ある程度現実をふまえつつ、チャレンジングな成果指標として、90% を切るという指標とした。

⇒ 「90% を切る」 or 「80% 台後半」 いずれとするか？

## (3) 歳入確保

「まち・ひと・しごと総合戦略」を踏まえ、まちづくり、子育て支援による定住人口確保を目指すことが不可欠である。その上で、大幅な財源流出となっているふるさと納税への対策として、返礼品合戦に乗るのではなく、小金井市の強みを活かしたサービスの提供を検討し、また政策課題の解決を図るための寄附金・基金の確保を積極的に進めるとともに、法人によるふるさと納税の獲得を目指す。

- 小金井市の強みを活かしたサービスの例：市民農園の貸与・農業体験、JA とのタイアップによる農作物の贈呈など
- 法人によるふるさと納税・・・小金井市出身の企業トップへの働きかけ

#### (4) 受益者負担の原則

第7期市民会議の答申をふまえ、平成14年度策定の「受益者負担の適正化に関する基本的な考え方」を見直して、受益者負担基準を市民に見える形で明確化する必要がある。その上で、基準に基づいて、使用料・手数料の見直し、又は基準の例外となるべき理由の見える化を図るとともに、市民会議が第三者の立場で進捗状況をチェックするべきである。

#### (5) 増加する扶助費等への対応

人件費削減分以上に、扶助費等が増加したことが、財政健全化が進まない大きな理由と考えられるので、保健福祉総合計画の改訂に合わせて、扶助費をはじめ、民生費を抑え、コントロールする仕組みを考える必要がある。

- 高齢化が進むことは避けられないので、それでも医療費を抑制するには、予防医療が重要であるので、健康長寿を目指していくべき。

### 3 業務の見直し、補助金等の見直し

- ①業務の見直しは、類似団体との比較、対象者の増減見通しの観点から進めるべきである。
- ②補助金等の見直し対象は、義務的なもの、国や東京都と連動しているものは、見直しに時間がかかることから、まず市が独自に行っている補助金等を対象とし、基本的には一律削減を行うべきである。
- ③特に金額が大きい外郭団体への補助は金額が大きいため、ゼロベースでの見直しが求められる。
- ④受益者負担と同様に、補助金についても市民会議でチェックをかけるべきである。

- 費用対効果の不明な事業等は、対象範囲や規模等を再考し、原則として縮小又は廃止
- 補助金について、義務的なものを除き、主に市単独で支出しているものは、補助基準等を見直しと合わせて、メリハリをつけた交付が必要。特に、毎年金額が同じ補助金は、既得権益化していることが多いので、費用対効果を厳しく確認すべき。
- 基本的な指針に基づいて、主なものをピックアップして、第三者的立場から検討されることが実施のために必要であり、行財政改革市民会議がそれを行うべきである。
- シーリングをかけて、一律カットをしていく必要がある。
- 社会福祉協議会は補助金額が大きい、職員の給与水準も見直しが必要である。
- 社協をはじめ、外郭団体が行っている業務を民間事業者で実施することができないかどうか、検討すべきだ。

【論点】 第三者的視点での指摘も重要だが、市役所内部から継続的に見直すことができるしかけが必要ではないか？

#### 4 民営化・指定管理の推進等

- ①民営化・指定管理・業務委託・直営、そして、直営においても非常勤化等、事業の運営方法についてガイドラインを定める必要がある。それに基づいて、現状及び見直しの方向、又は例外とすべき理由が「見える化」されるべきである。
- ②福祉分野をはじめとして、今後業務量の増加が大きく見込まれる部署に正規職員をシフトする人員を生み出すため、窓口をはじめ委託できる業務は委託
- ③施設の管理は、指定管理または直営の二者択一であり、公民館や学童保育所等で行っている業務委託は、そのどちらかが曖昧であるので、まずは指定管理に移行すべき。
- ④今後の公共施設の更新費用を見据えて、施設の集約化を進めて、総量は大幅に抑制していくべき。

- 民営化のガイドラインを作成していく必要がある。民の強みを生かし、市民サービスを向上させる。指定管理についてはモニタリング制度を入れて、検証する仕組みが必要である。
- 行財政改革のコアは小さな政府にすることである。公共施設だけでなく、窓口を含めてアウトソーシングを進めるべき。
- 保育園、障害者福祉センター等、民でできるものは民で行うべきである。特に、公共施設マネジメントの観点からも、民設民営を目指していくべきである。
- 公共施設の多くは学校施設なので、老朽化した学校施設の建替えに合わせて、各公共施設を学校に集約化していけば、学校が地域の核となり魅力となる。

#### 5 その他

長期課題に挙げられている債権管理条例、財政健全化条例については、条例化はハードルが高いので、まずシーリングを行い、財政規律を定めた上で、中長期的な課題として実現を進めていくべきである。

## 市役所改革部会論点整理

## 1、職員数について

これまで市は職員数の適正化を推し進めたが、第 3 次行財政改革大綱の目標職員数との乖離は 30 人となっている。一方、職員数が減ったため、サービスの低下や、適切な部署に適切な人員が配置されず、過大な業務に疲弊する状態は避けなくてはならない。

## 留意点

- (1) 民営化を積極的に促進し「民でできることは民で」を徹底する。
- (2) 類団最少の職員数を目指す。計画的に職員数適正化、重点配置、採用を行う。（わかり易い簡潔な組織。部・課の見直し、統廃合。管理職数の見直し）
- (3) 「人員が減ったから」、「民営化したから」が公的サービスの低下の言い訳にならないこと。
- (4) 特に「職員の数＝サービスの質」と思われがちな保育業務・学童保育業務は「受益者負担の適正化」・「職員数の見直し」・「民間活力の活用」でより質の高いサービスの充実に図る。

適正化をよりスピーディーに行うために、類似団体の取組を積極的に比較・考察して具体化のための一歩をまず踏み出すことが必要である。

## 2、3、職員の意識改革・組織改革について

職員アンケート調査結果から、日々の業務に関しては十分に行われており、課題に対応する事務事業も概ねなされているとの回答を得ている。しかし行財政改革推進に関しては、その中核をなすべき職員の約半数が、取組を理解しておらず、当然の結果として、自身の関わりに関心が薄く、成果を上げているとは思えないと回答している。

このような意識では、さらに変化・多様化していく市民のニーズにこたえるための新しい取組もなされるとは思われない。前例踏襲、指示待ちの組織文化から一歩を踏み出さなければ、改革のみならず、日々の業務における市民満足を得ることもできない。

## 問題点

- (1) トップの理念や自分の仕事の意義が管理職やチームで共有がなされていない。
- (2) 適切な進行管理がなされていないため、職員のモチベーションが上がらない。行動の進捗管理が必要である。
- (3) 例外が多く、ルールが徹底されていないので、実行されない。
- (4) 成果をあげた取組は大いに評価し、成果が上がらなかった取組はその原因を追究するシステムがない。
- (5) 「検討中」「実施中」などの情報を徹底的に公開し、市民、議会とともに改革を進める取組がなされていない。
- (6) 前例踏襲・指示待ち・先送りの組織風土がある。新たな取組やアイデアが奨励されない。

以上の問題を解決するために、発想を大きく転換して新たな手法を導入し、同時進行でモチベーションを上げる意識改革を行わなくてはならない。

最も重要なのは、そこに市民を巻き込み「ともに魅力ある小金井市を作る」という一体感や市民協働・公民連携を第一に推し進め、公と民が協働することで得る達成感を職員のモチベーションに取り入れることである。

#### 新たな手法の例

- ① トップによるスモールミーティング及びクロスファンクションチームの活用
- ② 取組のアイデアは市民も巻き込んで発表会形式をとり、評価すべき事は大いに評価する。
- ③ 取組の標語を市民もわかるようにワンフレーズ・10項目とし、cocoバス等を使いPRする。福岡市「DNA運動」、尼崎市「YAAるぞ運動」、北上市「きたかみPing! Pong! Pang運動」等、発表会には多くの先進事例がある。それらを研究して実行し、意識改革を進めて欲しい。

## 4、行財政改革プランの進行管理について

平成9年度に第1次行財政改革大綱が策定されてから平成27年度に第3次大綱が終了となるまで、市は市民会議とともに行財政改革に努めてきた。しかし、長い年月の間、いまだに手つかずの課題が多いことにしっかり向き合わなくてはいけない。どんなに立派なプラン（PLAN）でも進捗（DO）がなされず、その原因も追究（C）されなければ新たな行動（A）を生み出すことはできない。

そこで今回の市役所改革の大きな取組として、類団と比較し、市民会議が市民目線で改革の進捗をチェックし、結果を市民に開示するシステムの導入を提案する。

#### 留意点

- (1) プランの段階で、見える化に留意し、類団と比較し、具体的な数字で成果を評価する。
- (2) プランの到達点を共有し、関わる職員が同じ認識で取り組めるように、各部署での工夫を公表する。
- (3) 進捗のチェックには市民会議が行い、結果は市民に公表されることを前提とする。
- (4) 改革のための新たな提案や、大きな成果を市民と共有し、評価する。また、改革の成否を人事評価制度の対象とする。取組を進められなかった項目は、なぜできなかったのか、それを踏まえてどう改善するか、年度ごとに見える形で公表する。

小金井市の危機的財政状況に関して、市から十分な情報発信が行われてこなかったとはいえ、我々市民は、耳触りのいい言葉や、都合の良い状況しか見てこなかったと大いに反省している。また、市民の代表である議会も市民に向けて積極的な情報発信が不十分であったと言わざるを得ない。また、別の側面から見ると、行政の不断の努力を十分に理解し評価することも行わなかった。それは職員のモチベーションを下げる一因でもあり、結果、行財政改革の足踏みを招いた。

私たち市民は、大いに聞き、見て、知り、考え、発信し、未来の子供たちのためにも市・議会とともに「選ばれるまち」づくりを進めなくてはならない。

## 5、三位一体の行財政改革

我々市民会議は、小金井市の危機的財政状態から脱却し、財政健全化のための取組や「選ばれるまち」を目指しての市役所改革を提言してきた。

そのためには、既存の考え方や、前例踏襲にとらわれず、常に時代の変化に敏感にアンテナをはり、新しい考え方やシステムを模索し、取り入れなくてはならない。市民協働・公民連携を市・市民ともに考え、実行していかなくてはならない。

そこには市の不断の努力や身を切る改革が必要であり、市民も自ら進んで知り、考え、最良な道を進むための負担も覚悟しなくてはならない。

そして、行財政改革のための三本柱のひとつを担う議会の力も大いに期待したい。

議会は今まで以上に、市民の代表として小金井の現状を積極的に発信するとともに市民の声を行財政改革に反映させる努力を期待する。また、市や市民に求められる、既存の考え方や、やり方に固執せず、効率的で有効な手法を自ら進んで行い、提言すべきである。

議会の在り方、市・市民、ともに考えるための情報発信の方法、市民に見て、知ってもらうための議会傍聴の促進、審議時間や、委員会の運営方法、資料請求の内容、等々。

万が一、現状のままでいいという議員がいれば、それこそ行財政改革の重要性を理解しておられず、財政健全化への道のりは遠いと言わざるを得ない。

資料（類似団体と比較して）

- 1、議員数
- 2、報酬
- 3、会議状況
- 4、主な政務活動費の使い道

等