

小金井市行財政改革市民会議（第11回）次第

日時 平成29年1月24日（火）

午後6時30分から

場所 前原暫定集会施設A会議室

1 諮問事項の検討

(1) 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）

(2) 最終答申案について

(3) 答申について

2 今後の予定について

(1) 平成28年度の行財政改革に係る取組の検証について（3月）

(2) 補助金及び使用料等の基準及び見直しに係る検討について（5月～8月）

3 その他

行財政改革調査特別委員会 平成29年3月3日（金）

※ 当日配布

資料 今後の小金井市の行財政の在り方について（最終答申）

今後の小金井市の行財政の在り方について（最終答申）

（「小金井市行財政改革プラン2020」策定に向けて）

平成29年1月 日

小金井市行財政改革市民会議
（第8期）

目次

はじめに

1. ご存知ですか？小金井市の行財政改革

- (1) 厳しさを増す中で進められる地方行政サービス改革
- (2) 3次にわたる行財政改革の成果と迫りくる財政危機

2. 今こそ、「未来をひらく小金井市改革」を

- (1) 徹底した市民目線による改革の「見える化」
- (2) 両輪となる「財政健全化」「市役所改革」の取組
- (3) 重要な取組を最優先で進めるPDCA、特にCAの強化
- (4) 長期的展望を持って目指す「自治体経営新時代」
- (5) 新たな行財政改革に不可欠な「身の丈に合った、だが、挑戦的な目標」
 - ① 「90%を切る」経常収支比率
 - ② 「類似団体最少」の職員数
 - ③ 「全職員による」行財政改革の実践

3. 「未来をひらく小金井市改革」の取組

- (1) 財政健全化の取組
 - 取組① 税収等の確保
 - 取組② 受益者負担の基準徹底
 - 取組③ 補助金等の適正化
 - 取組④ 民営化等の推進
- (2) 市役所改革の取組
 - 取組⑤ 職員数の適正化
 - 取組⑥ 職員の意識改革
 - 取組⑦ 組織機構の改革
 - 取組⑧ コスト管理の徹底
- (3) 三者一体の行財政改革（市民・市議会・行政）
 - 取組⑨ 「三方一両損」の行財政改革
 - 取組⑩ 行財政改革の見える化

おわりに

別紙 「今後の小金井市行財政改革」骨格案
資料

はじめに

- 平成 27 年 9 月 24 日に、第 8 期となる小金井市行財政改革市民会議（以下、「市民会議」という。）が設置され、当時の稲葉市長より「小金井市第 4 次行財政改革大綱策定に係る貴市民会議からの意見の取りまとめ」の諮問が行われた。市民会議では、これまで 11 回にわたって審議を行い、途中、平成 28 年 9 月 29 日には中間答申を取りまとめるとともに、短期間で集中して論点を整理するため、同年 10 月からは財政健全化部会及び市役所改革部会を設置して、精力的に議論を重ねてきた。
- この間、国は、急速な少子高齢化の進行と人口の減少に歯止めをかけるとともに、将来にわたって活力ある日本社会を維持していくために、平成 27 年度に「まち・ひと・しごと創生法」を制定し、「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定した。その一方で、「経済財政運営と改革の基本方針 2015」を閣議決定し、「地方行政サービス改革」を新たに進めようとしている。
- これを踏まえて、小金井市においても、平成 28 年 3 月に「第 4 次基本構想後期基本計画」、「小金井市人口ビジョン」、「小金井市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を一体的に策定した。しかし、行財政改革については、平成 27 年度末で第 3 次行財政改革大綱の計画期間が終了し、平成 28 年度からは計画上の空白期間となっている。未来を見据えた行財政改革のあり方が問われている。
- 市からの情報提供に不十分な点があったとは言え、私たち市民は、耳障りのいい言葉や、都合の良い状況しか見てこなかったのではないだろうか。市民の代表である市議会も、市民に対する積極的な情報発信は不十分であったと言わざるを得ない。また、別の側面から見れば、行政の不断の努力を理解し、評価することが不十分だったのではないだろうか。そのことは改革を進める市役所職員の意欲を削ぐ結果ともなってきた。
- 私たち市民は、大いに聞き、見て、知り、考え、発信し、市議会・行政とともに、未来の子どもたちのために「選ばれるまち」を目指す「未来をひらく小金井市改革」を進めなければならない。
- 市長をはじめとする行政当局は、市民会議による本答申を最大限に尊重し、新たに策定する「小金井市行財政改革プラン 2020」に反映するよう強く要請する。併せて、市議会議員各位にも、本答申を踏まえて、市議会の改革を市民目線に立って、自ら進められることを強く要請したい。

1. ご存知ですか？小金井市の行財政改革

(1) 厳しさを増す中で進められる地方行政サービス改革

○日本経済は、国債発行依存度など見ても依然として楽観は許されず、国際的に見ても中国経済の減速や英国のEU離脱問題、アメリカの大統領交代等、先行きを見通しづらい状況にある。このため、市財政としても、企業の利益増大、国民の所得向上、地価の上昇等による税収の増加を見込むことは難しい状況にある。

○また、我が国では少子高齢化が急速に進み、人口減少も進んでいる。小金井市の年代別の人口構成についても、全人口に占める65歳以上の老年人口の割合が、現在の20%から平成42年には約24%（資料1）に達すると見込まれている。このため、医療や福祉にお金がかかり、現行制度のままでは本市においても、財政が急速に悪化していくこととなる。

○こうした中で、国は「経済財政運営と改革の基本方針2015」（いわゆる骨太方針）（資料2）において、「地方行政サービス改革の推進」を掲げ、KPI（重要業績評価指標）を明記した改革工程表（資料3）を定め、トップランナー方式の導入※、業務改善プロジェクト※等を強力に推進している。これにより、全国の自治体が対応を迫られており、本市においても、国及び東京都等の動きを踏まえた新たな行財政改革を進めていく必要がある。

(2) 3次にわたる行財政改革の成果と迫りくる財政危機

○本市では、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、同改訂版、第3次行財政改革大綱と、現在まで20年間にわたり、切れ目のない行財政改革に取り組んできた。その結果、大綱策定以前の平成8年度と平成27年度とを比較すると、経常収支比率※は111.4%から90.8%へ改善し（▲20.6%）（資料4）、職員数は986人から691人へと大幅に削減された（▲295人）（資料5）。これらにより、目標30.4億円に対して、約69億円と、目標値に倍する大きな財政効果をあげている（資料6）。

○しかし、第3次行財政改革大綱で目標とした①職員数、②経常収支比率、③人件費比率、④公債費比率の4つの指標のうち、達成できたのは④公債費比率のみである。77の実施項目のうち、26%に当たる20項目が十分に進捗していない。第7期市民会議答申（平成27年2月）でも、「主要で困難な課題は先送りされている感がある」と指摘されており、重要な取組を集中的に推進する仕組みづくりが課題である。

	職員数	経常収支比率	人件費比率	公債費比率
目標	661人	80%台後半	26市平均以下（14.5%）	12%以下
H27実績	691人	90.8%	15.3%	7.2%

○一方で、職員アンケート調査※において、行財政改革を理解しているとする職員は47.

1%、行財政改革に自分自身で取り組んだ実績のある職員は20.7%に留まっている(資料7)。行財政改革の最前線に立つ職員の意識改革が必要である。

○こうした中、本市の財政状況は依然として厳しい。平成29年度当初予算編成では、約20億円の財源不足となっている(資料8)。また、「公共施設等総合管理計画」案では、公共施設とインフラの維持・更新のために、現在のままでは、今後35年間で約1,500億円もの財源を要するとされている一方、小金井市の貯金である基金の合計残高は、約58億6千万円(平成28年度見込み)であり、その調達の見通しは立っていない(資料9)。

○さらに本市では、安定的なごみ処理体制の確立、待機児童の解消等の子育て支援、駅周辺のまちづくり、更なる高齢化への対応、新市庁舎建設問題等、多額の財源を要する課題が山積している。その中で、まちの持続的な発展のためには、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」のとおり、まちづくりと子育て支援施策の充実等による、定住人口の確保が欠かせない。

○これらを勘案すると、本市がこれまでと同様の行財政運営を維持し続けることは不可能と言わざるを得ない。次世代を担う子どもたちが誇りを持って本市に住み続けたいと思えるように、「[選ばれるまち](#)」を目指す「[未来をひらく小金井市改革](#)」に、今こそ取り組まなければならない。

2. 今こそ、「未来をひらく小金井市改革」を

(1) 徹底した市民目線による改革の「見える化」

○小金井市が現在、そして将来直面する課題は、もはや行政だけで解決できる状況にはない。市民・議会・行政が危機感を共有し、新たな行財政改革の必要性を認識して、三者一体で行財政改革を進めていくことが不可欠である。企業・各種団体・学校・地域など多様な主体が手を取り合い、これまでにない連携方策を構築していかなければならない。

○そのためには、新たな行財政改革が、徹底した市民目線によって考えられ、実行され、その成果と課題が「見える化」されなければならない。従来のように、市報と市ホームページに載せるだけでは、一部の関心ある市民の目にしか触れることはない。全市民に届けていく熱意と方策が、行財政改革の成功のために不可欠である。

(2) 両輪となる「財政健全化」「市役所改革」の取組

○今後、小金井市は人口及び税収が横ばいから減少に向かうことは明らかである。その中では、従来のように、5年毎に「行財政改革」という付け焼刃的な「延命手術」を行うだけでは十分な成果をあげることはできない。

○このため、現在直面する危機的な財源不足を解消するための「抜本的手術」による「財政健全化」の取組を進めつつ、もう一方において、職員・職場から日常的に改善・改革

の取組が進められ、少数精鋭で課題解決を図っていく「市役所改革」を進め、「改革体質」な市役所をつくっていく必要がある。子どもは叱るばかりではなく、褒めて育てることも必要のように、私たち市民が、行政にこうした取組を求め、良い取組は大いに認めていくことで、体質改善を加速させていくことが大切である。

(3) 重要な取組を最優先で進めるPDCA、特にCAの強化

○第7期市民会議は、「主要で困難な課題は先送りされている感がある」と指摘している。財政効果は目標に倍する成果をあげながら、経常収支比率の改善等、財政健全化が進まないのは、私たち市民としては理解しがたい。これは、その進行管理、特にPDCAサイクルにおけるC（検証）・A（改善）が弱いためであると考えざるを得ない。

○行財政改革の取組をしっかりと進めるためには、そして、それによって市民・市議会と行政の改革推進に対する信頼を構築するためには、市民に見える形でPDCAサイクル、特にCAの部分強化しなければならない。については、①類似団体※との徹底比較、②市民会議による市民目線でのチェック、③行革の成果を広く市民に発表する場づくりにより、最優先で重要取組に取り組み、そして取り組んだことが評価され、取り組まない者や事柄が市民の目に明らかになる仕組みづくりが必要である。

(4) 長期的展望を持って目指す「自治体経営新時代」

○行財政改革で解決すべき課題は、平成32年度までという短期間に解決できるものではない。中長期展望を持ち、その中でいま何をすべきかを問うことが必要である。人口・税収が横ばいから減少に向かう中でも、本市が「選ばれるまち」として持続的に成長していくためのグランドデザインとして、「自治体経営新時代」を目指すべきことを明確に位置付けるべきである。

○「今後の小金井市行財政改革」骨格案（別紙）のように、長期的展望を持って、①機動性（持続可能な財政）、②機能性（学校をはじめとした公共施設の改善）、③職員力（市民サービスの向上）、④満足度（市民満足度が高いまちづくり）を高めていく新たな自治体経営が、本市に求められている。

○このため、短期「緊急対策」（平成28～29年度）として、積年の課題を解決し、新たな課題に対応していく、自治体経営の基礎を固めるべきである。具体的には、①子育て支援改革の推進、②窓口改革の推進、③民間活力活用・市民協働、④一層の市税収納率向上、⑤受益者負担の徹底、⑥事業・職員配置の総点検、⑦学識者・民間人・若手の登用、⑧市の立地を生かした大学や研究機関との連携などを進められたい。

○次に、中期「経営改革」（平成30～32年度）として、類似団体以上の費用対効果で課題解決を図ることができる、持続可能な自治体経営を確立すべきである。具体的には、①打てば響く組織改革（組織改正＋各部課経営の推進）、②公共施設マネジメントの推進、③市民サービスのコスト管理、④こがねいシティプロモーション※の推進、⑤債権管理

の改革・推進、⑥こがねい未来基金※の創設などを進められたい。

○その上で、長期「魅力向上策」（平成33年度以降）として、類似団体トップレベルの費用対効果を誇る、新たな自治体経営を推進し、多くの人に「住みたい」「住み続けたい」と願い・思われる小金井市を実現されたい。具体的には、①財政健全化条例の制定、②類似団体最少の職員数、③類似団体最高の市民サービス、④厳然とした組織風土の確立・継承、⑤債権管理条例の制定などを進められたい。

(5) 新たな行財政改革に不可欠な「身の丈に合った、だが、挑戦的な目標」

○これまで述べてきたとおり、新たな行財政改革においては、「財政健全化」と「市役所改革」を両輪として、長期的展望を持って取組を進めることが必要である。この観点から、新たな行財政改革の目標は、次の3点に集約される。

①「90%を切る」経常収支比率

○「財政健全化」の指標として、何が適当かは市民会議でも議論があったところである。財政調整基金等の基金残高、実質単年度収支等も挙げられたが、財政の硬直度合いを示す指標であり、かつ、中長期的に、また類似団体等と比較検証しうるものとして、経常収支比率を引き続き採用するのが適当であるとの結論に至った。

○経常収支比率は、平成26年度決算で94.5%、平成27年度決算で90.8%であった。このため、中間答申では目標を従前の行革と同じ80%後半としたところであるが、今回の数値改善は国の制度改革に伴った一時的なものであるため、この水準以下である「90%を切る」とすることが、目標として適当であると結論した。

②「類似団体最少」の職員数

○人件費の抑制は、「財政健全化」に向けた重要な取組である。単純に言えば、人件費は給与（単価）と職員数（量）から成り立っているが、単価は東京都人事委員会勧告※の水準とすることが、優秀な人材確保のためにも必要である。このため、職員数を削減することが、人件費抑制のために必要ということになる。

○「市役所改革」においても、業務の見直しを進め、「民でできることは民で」業務委託等を進め、また、非常勤嘱託職員等の多様な任用形態の活用を進めることは、職員が企画調整・権限行使・相談支援等の役割に集中し、ワーク・ライフ・バランスを実現するためにも必要なことである。

○このため、「類似団体最少の職員数」を目指すことを目標とすることが適当であると結論した。なお、「類似団体最少の職員数」を目指すとは、単に職員数を削減することを意味しない。類似団体と比較してその取組に学びながら、本市の政策課題から必要な分野には必要な職員数を配置すること、それを明確に市民に説明できることが肝要である。

③「全職員による」行財政改革の実践

○「市役所改革」の最大の課題は、職員の意識改革である。職員アンケート調査において、行財政改革を理解している職員は半分以下、実績があるとする職員は約1/5という状況では、今後、行財政改革が進むことは考えられない。

○行財政改革とは、市長が先頭に立ち、管理職が中核となり、全職員が取り組むべきものである。このため、「全職員が行財政改革に具体的に取り組んだ」と職員アンケート調査等で回答されるような状況とすることが、目標として適当であると結論した。

3. 「未来をひらく小金井市改革」の取組

(1) 財政健全化の取組

○現在、そして将来の課題を解決し、持続可能な行財政運営を実現していくためには、必要となる財源を歳入・歳出の両面から計画的に生み出していく必要がある。

○そのためには、財政健全化条例の制定や財政健全化計画の策定も重要であるが、まず、予算の上限を定めるシーリングを行い、財政規律に沿った財政運営を実現されたい。

取組① 税収等の確保

○「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を踏まえ、まちづくりと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。また、市税収納率を都内上位水準として維持・向上することが基本的な取組となる。

○その上で、1億円近い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や、政策課題の解決を図るための寄付金等や基金の確保、法人によるふるさと納税の獲得を目指すべきである。

○以上、[①まちづくりの推進](#)、[②子育て支援改革](#)、[③市税収納率の上位維持](#)、[④ふるさと納税対策等](#)について、重点的に取り組まされたい。この他、[広告収入等の確保](#)、[未利用地の処分活用等](#)、先進事例を研究しつつ、全国的にも先駆けとなるような取組にも挑戦されたい。

取組② 受益者負担の基準徹底

○第7期市民会議答申での提言も踏まえ、平成14年6月4日付け「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、受益者負担の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・手数料の現状を整理して「見える化」を図り、市民会議等が第三者の立場でチェックして、見直しを進めていくのが適当である。

○以上、[①受益者負担の基準づくり](#)、[②基準に基づく現状の整理](#)、[③行財政改革市民会議による見直しの検討](#)について、重点的に取り組まれない。

取組③ 補助金等の適正化

○第7期市民会議答申では、負担金補助及び交付金並びに財政支援団体のあり方の見直しが提言されている。見直しは、市が独自に行っている補助金等から進め、基本的には一律カットを行うべきである。

○特に、金額が大きい団体への補助は、ゼロベースでの見直しが求められる。また、行政コストの面からも少額の補助金を整理すべきである。受益者負担と同様に、市民会議が第三者の立場でチェックして、見直しを進めていくのが適当である。

○以上、[①補助金等の基準見直し](#)、[②基準に基づく現状の整理](#)、[③行財政改革市民会議による見直しの検討](#)について、重点的に取り組まれない。

取組④ 民営化等の推進

○「民でできるところは民で」を徹底し、行政・職員は、企画調整・権限行使・相談支援等その役割に集中し、一方で市民サービスの向上やコスト削減を図ることは、財政力指数1.0程度の本市では、財源と人材を最大限活用する上で不可欠である。

○業務を民営化、指定管理、業務委託、直営のどれで行うべきか、直営においても非常勤化等、ガイドラインを定めて、それに沿って業務の見直しを検討していく必要がある。特に例外については、市民へ「見える化」されることが不可欠である。

○福祉分野をはじめとして、その時々の方策課題に職員の配置をシフトしていくためにも、窓口をはじめ委託できる業務は委託することが必要である。また、学童保育所や図書館・公民館等で行っている業務委託は、指定管理等に移行すべきものである。なお、学校給食調理業務も、委託業務の状況は安定しており、更なる業務委託の拡大が可能か、検討すべき時期に来ている。

○なお、公共施設については、第7期市民会議答申でも廃止・統合が提言がなされている。施設の集約化・複合化によりコンパクトにまとめ、総量を抑制していくべきである。

○以上、[①民営化等ガイドラインの策定](#)、[②ガイドラインに基づく業務の見直しとその結果の「見える化」](#)、[③特に子育て支援改革及び窓口改革の推進](#)について、重点的に取り組まれない。

(2) 市役所改革の取組

○もう20年来も行財政改革に取り組んでいるにもかかわらず、職員アンケート調査において、行財政改革を理解している職員が半分以下、取り組んだ実績があるとした職員が約1/5というのは、私たち市民にとって、大変ショックなことであった。

○行財政改革は特定の部署だけの仕事ではない。市長を先頭に管理職が要となり、全職員が取り組むのが当然である。職員の意識改革と風土も含めた組織改革を大いに進めていただきたい。

取組⑤ 職員数の適正化

○人口・税収がいずれも減少することが見込まれる中で、人材確保のために東京都人事委員会勧告による給与水準を維持しながら、固定費である人件費を抑制するためには、職員数を類似団体と比べて最少とする必要がある（H28年4月1日現在では東久留米市592人と比較すると約100人の開きがある。）。

○基本的な方策としては、第3次行財政改革大綱からの継続課題である保育業務の見直しや非常勤嘱託職員等の多様な任用形態の活用によって総職員数の適正化を進め、国等の動向も踏まえた窓口改革によって、福祉・まちづくり等の政策課題への重点配置を実現していくべきである。

○ただし、その過程において、長時間労働や残業の常態化など、昨今話題となっているいわゆる「ブラック職場」となることは、厳に避けるべきである。

○以上、[①第3次行財政大綱からの継続課題である業務見直しの実施（保育園民営化等）](#)、[②市民課等の窓口改革の推進](#)、[③多様な任用形態の活用](#)について、重点的に取り組まれない。なお、保育園民営化等に当たっては、勧奨退職も含めて職員の処遇について検討されるべきである。

取組⑥ 職員の意識改革

○繰り返しになるが、職員アンケート調査の結果では、行財政改革を理解しているとする職員は半分以下、行財政改革に取り組んだ実績があるとする職員は約1/5に過ぎなかった。市長を先頭に管理職を中核として、全職員が行財政改革に取り組むよう、意識・行動改革を進める必要がある。

○行財政改革は「やらされるもの」ではなく、「全職員が自ら取り組むもの」という意識と行動の改革を進めるためには、職員・職場からの改善・改革運動を進め、その取り組みに光を当て、改革の職場風土をつくっていくことが極めて重要である。

○これまでの前例踏襲や指示待ちの組織文化から一歩踏み出すためにも、職員一人一人のスキルが上がるような研修・人事制度のあり方も併せて考えられたい。

○以上、[①自主的な取り組みを促す改善・改革運動を進め](#)、[②市民にその取組状況を「見える化」した発表会等の実施](#)について、重点的に取り組まれない。なお、現在行われている職員提案制度、こがねいあした研究所の取組は、改善・改革運動に発展的に統合されるべきである。

取組⑦ 組織機構の改革

○本市には、現在、そして将来直面するであろう山積する課題がある。それらをいかに「先取り」で迅速に解決できるか。市役所を読んで字のごとく「市民の役に立つ所」とするため、打てば響く組織改革を進める必要がある。

○具体的にはシティプロモーションによる定住人口確保、公共施設・インフラ問題の解決、少人数職場の統合によるスケールメリットの発揮等ができるよう、組織機構改革を進められたい。早急な対応が可能な部分は速やかに組織を改正すべきである。

○以上、[①政策課題に対応した早急な組織改正の実施](#)と、[②新庁舎竣工に向けた組織機構改革への検討・準備](#)について、重点的に取り組まれない。

取組⑧ コスト管理の徹底

○第2次行財政改革の取組として行われた事務事業評価は、長期総合計画の施策推進のための施策マネジメントが行われる中で廃止されたとのことである。しかし、施策マネジメントには、コスト改善が弱いという面がある。

○事務事業評価は、膨大な事業量となる一方、部署によって事務事業数は大きく異なっていた。また、従前との比較がベースであり、ベンチマークの観点がなかった。そして、業務の運営は課単位で行われていることから、コスト管理は課単位で、類似団体等と比較し、費用対効果の改善を図っていくことが必要である。

○以上、市全体というマクロの視点も重要であるが、[課単位によるミクロ単位で類似団体等と比較して費用対効果の改善](#)が常に図られることも必要であり、コスト管理の徹底について、この観点から重点的に取り組まれない。

(3) 三者一体の行財政改革（市民・市議会・行政）

○私たち市民会議は、「未来をひらく小金井市改革」をどう進めるべきかを議論・提言してきた。その実行のためには、行政の身を切る不断の努力が必要であり、市民も自ら知り、考え、最良な道を進むためには、自らの負担増も覚悟しなくてはならない。

○そして、市議会の力も大いに期待したい。市民の代表として現状と改善策を大いに発信し、市民の声を反映するとともに、市議会のあり方そのものを費用対効果の観点から大きく見直すべきである。万が一、現状のままで良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ず、道は遠いと言わざるをえない。この

点は、市民会議において、大いに議論があったことをあえて明記したい。

取組⑨ 「三方一両損」の行財政改革

○この間の行財政改革では、市民・行政はそれぞれ痛みを負ってきた。第7期市民会議答申では、市議会について、議員定数の削減、審議時間の抑制等の提言がされている。

○「三方一両損」の精神で、市議会も、自ら率先して人員・経費の削減を図られたい。議員定数、議員報酬、政務調査費、視察経費、審議時間等が検討課題であると考えられるが、特に市議会及び市議会議員を支える議会事務局の職員数は、類似団体である東久留米市・国分寺市が6人のところ、本市は10人となっており、早急に類似団体並みか以下とすべきである。そして、ここは議員自ら「市民のために汗をかく」という原点を見据えてお考えいただきたい。

○以上、「三方一両損」の行財政改革、当面、特に[議会事務局の職員数適正化](#)について、重点的に取り組まれない。

取組⑩ 行財政改革の見える化

○新たな行財政改革を進めるためには、市民、市議会、行政・全職員がその理念、重要な取組及び成果と課題を共有することが不可欠であり、そのために行財政改革の「見える化」が必要である。

○行財政改革に関する計画等の資料を「見える化」するだけでなく、文字どおり、市民の目に触れるように見せていかななくてはならない。行財政改革の成果と課題についての発表の場を設け、市民もその場に参加できる形で盛り上げていくべきである。

○以上、行財政改革の「見える化」、特に[行財政改革の成果と課題の発表の場づくり](#)について、重点的に取り組まれない。

おわりに

○以上、「未来をひらく小金井市改革」について提言した。最後に、この改革によってひらかれる未来について、述べておきたい。

○「未来をひらく小金井市改革」は、単なる外科手術としての行財政改革ではない。「自治体経営新時代」を展望して、「財政健全化」とともに「市役所改革」を進め、「改善体質」の市役所と、市民・市議会・行政の三者一体による改革をつくるものである。

○それによって、小金井市全体が健康体となり、子育て環境日本一の取組やまちづくりが進められつつ、公共施設・インフラ問題等も解決され、持続可能な財政運営が確立して、「住みたい」「住み続けたい」という魅力溢れるまちになっていく。その結果、より多く

の定住人口が確保され、ますます魅力的で画期的なまちとなるという好循環が続いていくのである。

○本答申が、市民・市議会・行政による三者一体の行財政改革につながり、小金井市のような積極的な取組が、全国の動きを先取りした新たな視点による「自治体経営新時代」を切り拓いていくものとなればと、市民会議一同、切に願っている。

資料

- ・資料 1 市の将来人口（第4次小金井市基本構想・後期基本計画 p.19）
- ・資料 2 経済財政運営と改革の基本方針2015（内閣府）（抄）
- ・資料 3 経済・財政再生計画 改革工程表（抄）（内閣府）
- ・資料 4 経常収支比率の推移（平成7年度～平成27年度）
- ・資料 5 人件費比率の推移（平成7年度～平成27年度）
- ・資料 6 小金井市の行財政改革の成果と課題
- ・資料 7 職員アンケート調査結果（抄）（小金井市行政診断報告書 p.78・79）
- ・資料 8 平成29年度当初予算編成過程
- ・資料 9 小金井市公共施設等総合管理計画案（抄）、基金の年度末現在高の推移
- ・資料 10 地方行政サービス改革の取組状況等（平成27年4月1日現在）

参考資料

- ・資料 1 第7期行財政改革市民会議答申の取扱い
- ・資料 2 小金井市行財政改革市民会議設置要綱
- ・資料 3 第8期小金井市行財政改革市民会議委員名簿
- ・資料 4 第8期小金井市行財政改革市民会議の検討経過等
- ・資料 5 今後の小金井市の行財政の在り方について（中間答申）

「今後の小金井市行財政改革」骨格案

～「本気でめざす！経常収支比率90%を切る」～

第3次行財政改革までの【成果と課題】

- ①破綻回避と人件費削減(人件費比率)
【H7】33.8%→【H27】15.3%
- ②危機的な財政状況(経常収支比率)
【H7】107%→【H27】90.8%
- ③将来課題への対応
新庁舎、公共施設・インフラ
税込減、子育て、超高齢化
- ④職員の意識の低さ
(行政診断報告書職員アンケート)
行革への理解なし 49.4%

(理念)未来をひらく小金井市改革
 (期間)H28～32年度
 (目標)経常収支比率90%を切る→収支均衡・魅力向上

【グラントデザイン】自治体経営新時代

- ①持続可能な財政(機動性)
- ②学校・施設改善(機能性)
- ③市民サービス向上(職員力)
- ④市民満足向上(満足度)
- ↓ ↓
- ⑤選ばれるまち(魅力向上)

【中期】経営改革 (H30～32年度)

- 打てば響く組織改革
(組織改正+各部経営推進)
- 公共施設マネジメントの推進
- 市民サービスのコスト管理
- こがねいシティプロモーション
- 債権管理の推進(徴取引継)
- こがねい未来基金の創設

【長期】魅力向上 (H33年度～)

- 財政健全化条例
- 類似団体最小の職員数
- 類似団体最高の市民サービス
- 組織風土の確立・継承
- 債権管理条例

【短期】緊急対策 (H28～29年度)

- 子育て支援改革の推進
- 窓口改革の推進
- 民間活力活用・市民協働
- 一層の市税収納率向上
- 受益者負担の原則徹底
- 事業・職員配置の総点検
- 学識・民間・若手の登用

【三位一体の推進体制】

(市民・議会・行政)

- ①推進体制 市民会議⇔市議会⇔再建本部
(再建本部⇔現地本部⇔実行チーム)
- ②目標管理 全庁目標⇔各部目標⇔人事考課
- ③市民参加 市民会議、タウンミーティング、パブリックコメント
- ④意識改革 価値観共有、実践研修、全員行動

【財政効果】

①歳入確保	〇〇億円
税金確保	×.×千円
交付金・補助金	×.×千円
広告・ネーミングライツ等	×.×千円
市民基金の創設等	×.×千円
②人件費削減	〇〇億円
民営化・市民協働	×.×千円
業務委託・連携	×.×千円
その他人件費削減	×.×千円
③受益者負担徹底	〇億円
④業務見直し	〇〇億円
事業縮小	×.×千円
コスト削減	×.×千円
⑤その他	〇億円



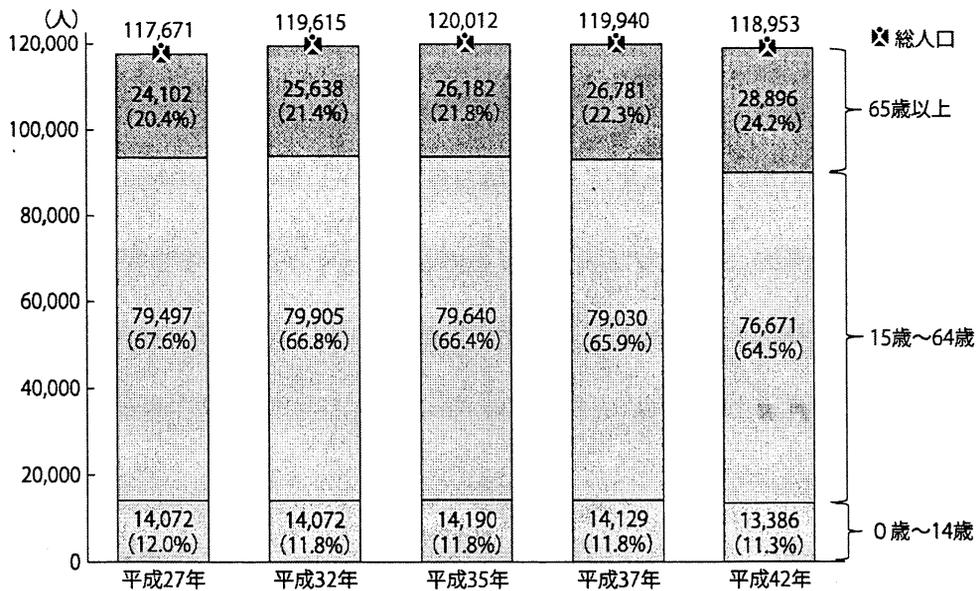
市の将来人口

平成27年4月1日現在の住民基本台帳人口を基準とし、これまでの推移を統計的に処理し、将来人口を推計しました。

これによると、本市の総人口は、僅かずつ増え続け、平成35年に120,000人程度となる見込みです。0歳～14歳及び15歳～64歳の人口が減少し、65歳以上の人口が増加するなど、今後も少子高齢化が進展する見込みとなっています。なお、全国的な人口減少と都市間競争の中、人口減少が早まる可能性があります。

区分	平成27年		平成32年		平成35年		平成37年		平成42年	
	人口	構成比								
0歳～14歳	14,072人	12.0%	14,072人	11.8%	14,190人	11.8%	14,129人	11.8%	13,386人	11.3%
15歳～64歳	79,497人	67.6%	79,905人	66.8%	79,640人	66.4%	79,030人	65.9%	76,671人	64.5%
65歳以上	24,102人	20.4%	25,638人	21.4%	26,182人	21.8%	26,781人	22.3%	28,896人	24.2%
合計	117,671人	100.0%	119,615人	100.0%	120,012人	100.0%	119,940人	100.0%	118,953人	100.0%

注：平成32年、35年、37年、42年の人口は、平成27年4月1日の小金井市の住民基本台帳人口を基に、出生率・移動率（小金井市実績）、生残率（厚生労働省）によりコーホート要因法を用いて推計



〈平成27年6月30日閣議決定〉

経済財政運営と改革の基本方針2015 ～経済再生なくして財政健全化なし～

第3章「経済・財政一体改革」の取組－「経済・財政再生計画」

4. 歳出改革等の考え方・アプローチ

[I] 公的サービスの産業化

(多様な行政事務の外部委託、包括的民間委託等の推進)

- 外部委託等が進んでいない分野のうち、市町村等でも取組が遅れている分野を中心に適正な外部委託を加速する。さらに、これまで取組が進んでいない、窓口業務などの専門性は高いが定型的な業務について、官民が協力して、大胆に適正な外部委託を拡大する。

[II] インセンティブ改革

(質の高いサービスを効率的に提供する優良事例を2020年度までに全国展開)

- BPR (Business Process Reengineering) 等を通じて公共サービス業務の改善の優良事例を官民の協力で創出する。定量的な目標の下に進捗管理を行いながら、優良事例に関する情報開示を進め、全国展開を促す。

[III] 公共サービスのイノベーション

(公共サービスに関わる業務の簡素化・標準化)

- 国はガイドラインを示すとともに、地方自治体にも計画的な取組を促し、国・地方自治体、民間企業等が協力し、計画期間中にITを活用した業務の簡素化・標準化を推進する。ITを活用した公共サービスの業務改革及び政府情報システムのクラウド化・統廃合等により、政府情報システムの運用コストの3割減を目指す。
- マイナンバー制度を有効活用し、質の高い公共サービスを効率的に提供する優良事例を全国に展開する。

5. 主要分野ごとの改革の基本方針と重要課題

[3] 地方行財政改革・分野横断的な取組等

(国と地方を通じた歳出効率化・地方自治体の経営資源の有効活用)

- (中略) BPRの手法を活用した業務改革モデルプロジェクトの実施による官民協力した優良事例の創出と全国展開、公共サービスイノベーションにおける優良事例の全国展開を加速する。

- 地方独立行政法人を含む地方においても効率的で質の高いサービスを提供するため、民間の大胆な活用の観点から市町村で取組が遅れている分野や窓口業務などの専門性は高いが定型的な業務の適正な民間委託の取組の加速をはじめ、公共サービスの広域化、共助社会づくりなど幅広い取組を自ら進める。その際、窓口業務のアウトソーシングなど汎用性のある先進的な改革に取り組む市町村数を2020年度(平成32年度)までに倍増させる。

- (中略) 業務改革を推進するため、民間委託やクラウド化等の各地方自治体における取組状況を比較可能な形で開示する。

(IT化と業務改革)

- 国・地方(独立行政法人を含む。)を通じた横断的な取組として、行政のIT化に対する国民の信頼が確保されるよう、徹底したサイバーセキュリティ対策を講じつつ、マイナンバー制度の導入を突破口に更なるIT化と業務改革を図る。国においては、オンラインサービス改革、各府省庁の主要業務の効率化・省力化等の業務改革、政府情報システムのクラウド化・統廃合等に取り組む。また、政府情報システムの運用コスト低減を進める。地方公共団体においても業務の簡素化・標準化、及びそれらと併せた自治体クラウドの積極的展開など、業務改革の抜本的な取組を加速化し、行政コスト低減を図る。

経済・財政再生計画 改革工程表

2014・2015年度 《主担当府省庁等》	集中改革期間			2019年度	2020年度～	KPI (第一階層)	KPI (第二階層)
	2016年度						
	通常国会	概算要求 税制改正要望等	年末	通常国会			
<p>＜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＞</p>							
地方交付税をはじめとした地方の財政に係る制度の改革	歳出効率化に向けた業務改革で他自治体のモデルとなるようなものを基準財政需要額の算定に反映 (自治体への影響等を考慮しつつ、複数年にかけて段階的に反映)						
	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自治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)が検討対象						
	対象業務 の選定 (23業務)	庶務業務、情報システムの運用など 16業務について 基準財政需要額の算定に反映開始			自治体への影響等を考慮しつつ、 複数年(概ね3～5年程度)かけて段階的に反映		
		各自治体が十分な準備期間 を確保できるよう毎年の変化 幅やスケジュールを前もって 明らかにしつつ、進める		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		自治体への影響 等を考慮しつつ、 段階的に反映	
	地方税の実効的な徴収対策を行う自治体の徴収率を標準的な徴収率として基準財政収入額の算定に反映 (自治体への影響等を考慮しつつ、複数年にかけて段階的に反映)						
上位3分の1の自治体が達成している徴収率(過去5年平均)を標準的な徴収率として算定							
標準的な 徴収率を 設定	基準財政収入額の算定に反映開始			自治体への影響等を考慮しつつ、 2020年度までに段階的に反映			
《総務省自治財政局》							

多くの自治体が自ら先進的な取組を応用・実施することを促すため、自治体・住民が広くアクセスできるよう、先進的な取組の具体的な内容、取組を推進した背景等について調査した結果等とともに、トップランナー方式について、その趣旨、経費の算定基準、今後のスケジュールの考え方をホームページ等で公表する

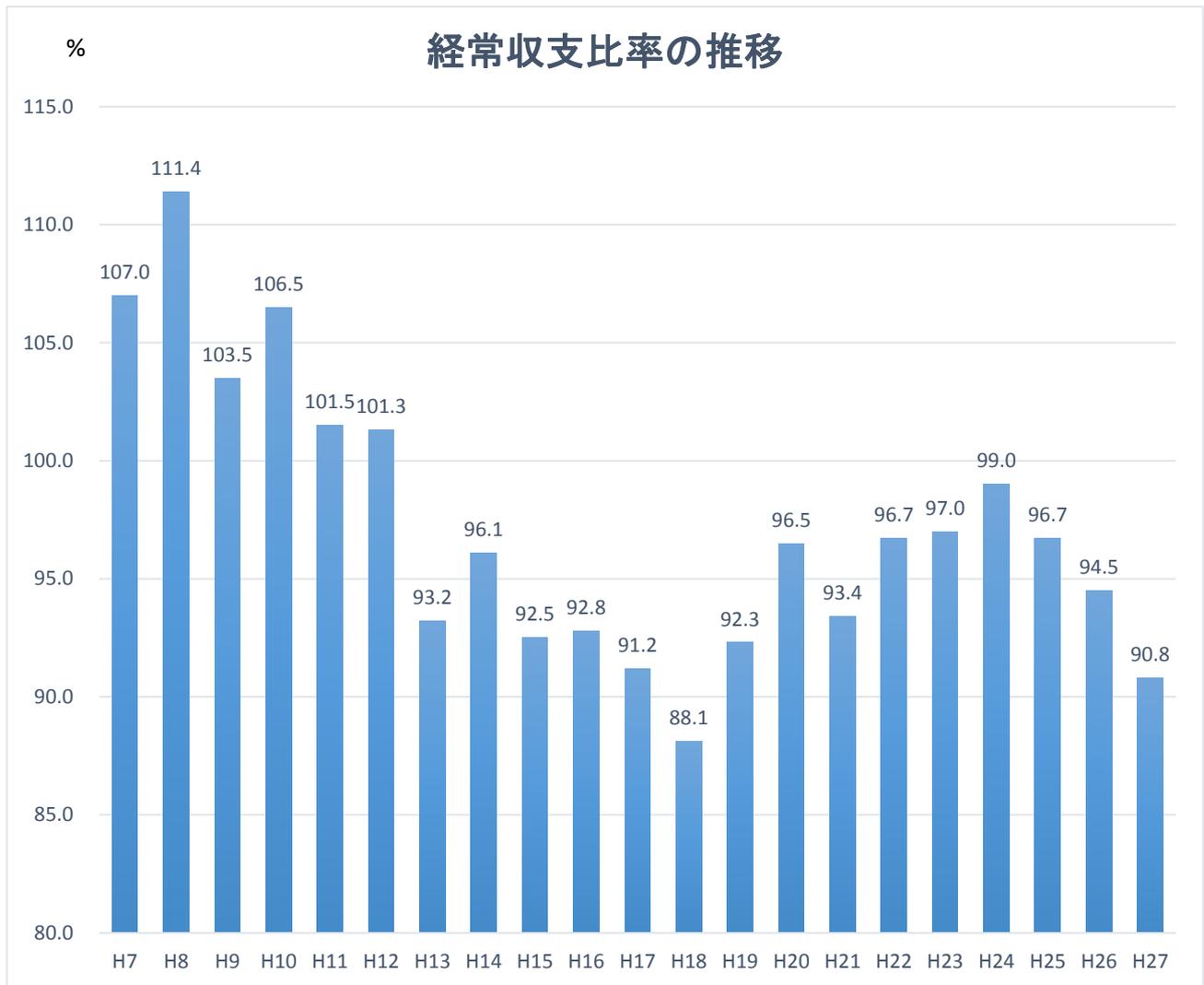
・反映を開始した対象業務【23業務全てについてできる限り集中改革期間中に導入を目指す】

・歳出効率化の成果
(事後的に検証する指標)
※どの程度の地方自治体がどのような改革に取り組み、どのような成果を挙げたか

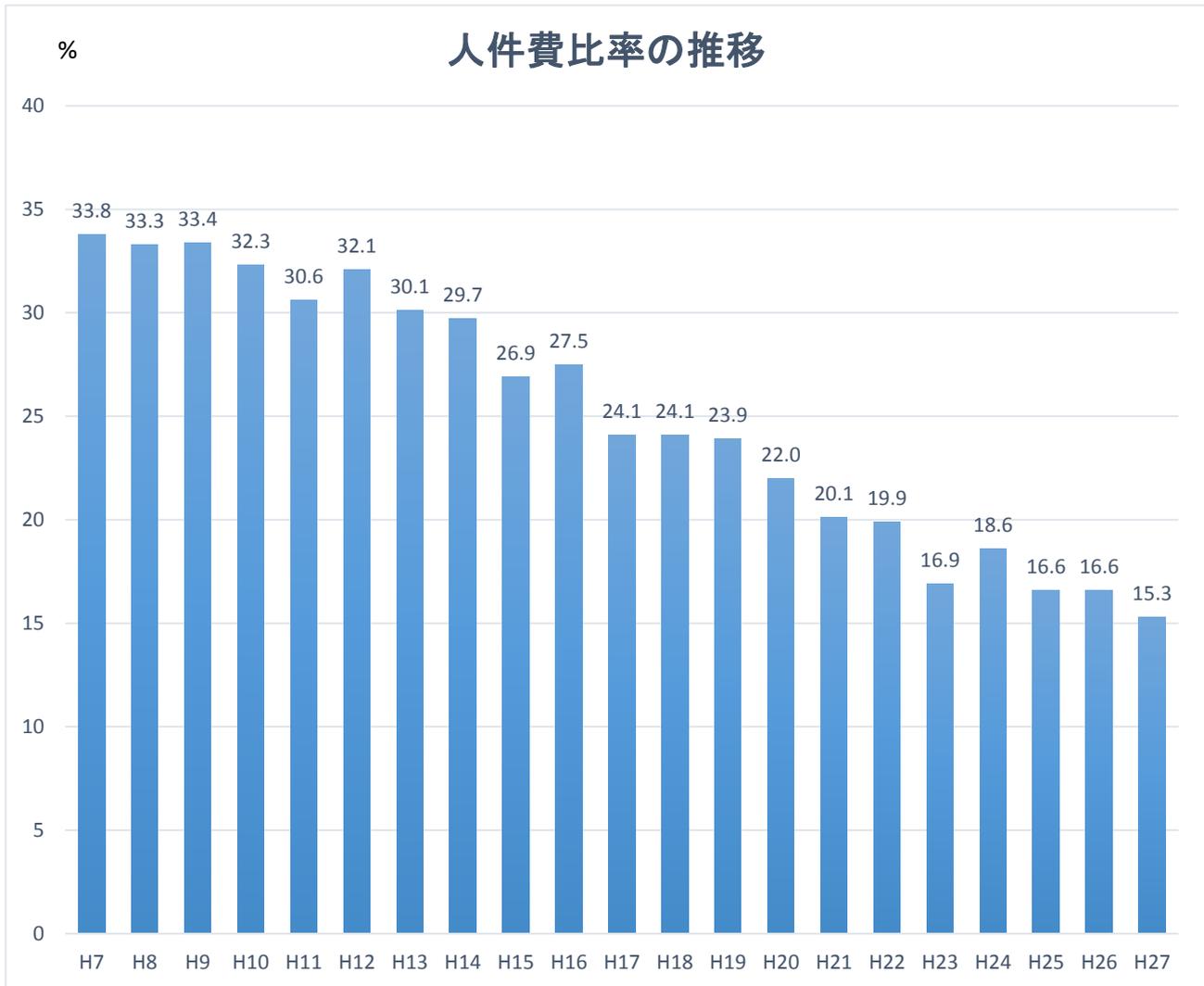
先進的な取組の具体的な全国展開のための手法及びトップランナー方式における適切な経費水準の在り方については、28年度改正地方交付税法を踏まえつつ、引き続き推進委員会制度WGで検証していく

経済・財政再生計画 改革工程表

	2014・2015年度 《主担当府省庁等》	集中改革期間			2019年度	2020年度～	KPI (第一階層)	KPI (第二階層)
		2016年度	2017年度	2018年度				
地方行財政の「見える化」		通常国会	概算要求 税制改正要望等	年末	通常国会			
	<p>＜⑦民間委託やクラウド化等への取組状況の比較可能な形での開示＞</p>							
	助言通知発出 (平成27年8月28日付総務大臣通知)	総務省において、取組状況や今後の対応方針について、調査・ヒアリング等を実施し、必要に応じて助言等を実施			改革期間を通じ、同様の取組を実施			クラウド化への取組状況について、団体数に加え導入対象業務数を含む見える化を行う。自治体クラウドグループの取組事例(全国で56グループ)について、28年夏までに、クラウド化業務範囲、関連経費詳細項目の比較等や、当該経費の削減方針・効果等について深掘り・分析及び整理・類型化を実施し、その成果を活用して自治体クラウド導入の取組を加速する。
	現状について、「見える化」・比較可能な形での公表を実施予定	総務省・各自治体において、民間委託やクラウド化等の取組状況(実施率)、住民一人当たりコスト、歳出効率化効果や今後の対応方針について、「見える化」・比較可能な形での公表を検討・実施			改革期間を通じ、同様の取組を実施			
		民間委託に係る歳出効率化等の成果について、業務改革モデルプロジェクトにおいて把握手法を検討・確立			上記手法を活用し、歳出効率化等の成果を検証			
	《総務省自治行政局、地域力創造グループ》							



$$\text{経常収支比率} = \frac{\text{経常経費充当一般財源の額}}{\text{経常一般財源総額}} \times 100$$



$$\text{人件費比率} = \frac{\text{人件費}}{\text{歳出総額}} \times 100$$

小金井市の行財政改革の成果と課題

(平成9年度～27年度)

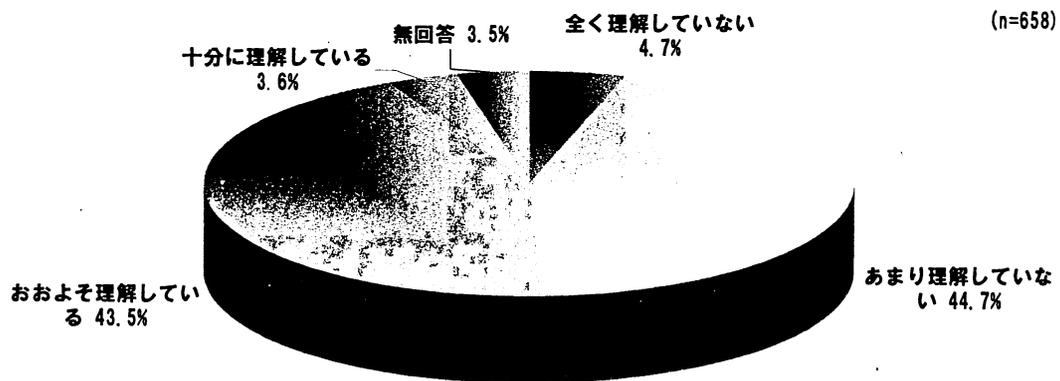
財政効果69億円、続く危機的な財政状況、将来課題への対応

年度	H9 H10 H11 H12 H13 H14 H15 H16 H17 H18 H19 H20 H21 H22 H23 H24 H25 H27																
行財政改革	第1次(H9-14年度)					第2次(H14-21年度)※改訂版含む					第3次(H22-27年度)						
行革の理念	① 公平・公正な市民サービス ② 簡素で効率的な行政運営 ③ 財政基盤の強化					「質の行革」を通じた市行政の転換 ① 市民参加・一層開かれた市政 ② 簡素で効率的な行政運営 ③ 公平・公正な市民サービス ④ 財政基盤の強化 ⑤ 組織の活性化と人材育成					市民協働・公民連携 ① 人材・組織改革 ② 行政経営改革 ③ 財政・財務改革 ④ 行政サービス改革						
経常収支比率	【目標】85%【実績】96.1%					【目標】80%後半 【実績】93.4%					【目標】80%後半【実績】90.8%						
職員数	【目標】197人減【実績】205人減					【目標】131人減 【実績】76人減					【目標】661人【実績】691人						
人件費比率	—					【目標】26市平均以下【実績】平均+2.4%					【目標】(同左)【実績】平均+1.8%※						
財政効果	【目標】16.9億円【実績】25.7億円					【目標】10.7億円 【実績】32.5億円					【目標】2.8億円【実績】10.8億円						
次代の課題	健全で強固な財政基盤の確立					市民サービスの維持・向上のための 自律した行政経営の確立					危機的な財政状況の打開 将来課題への対応						

※H26年度実績

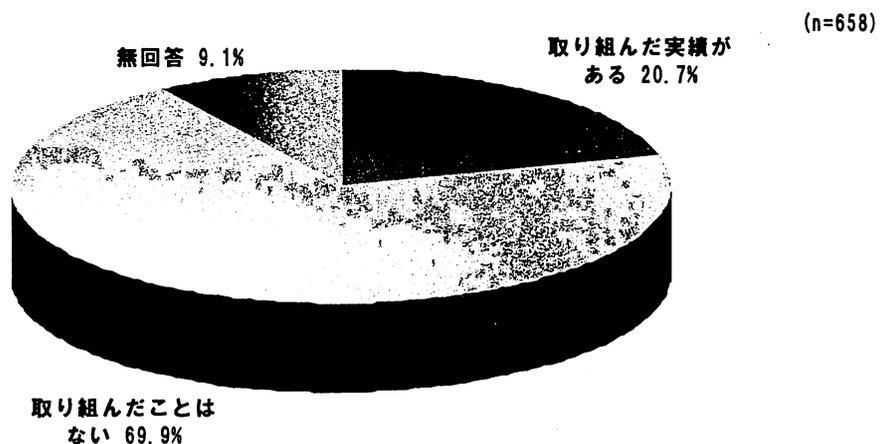
Q30 小金井市のこれまでの行財政改革の取組について、自分でどの程度理解しているか

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。



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。



●平成29年度一般会計予算要求の状況(平成28年11月10日現在)

【歳入】

(単位:百万円)

項目	実施計画額 A	要求額 B	差引 B-A	参考 前年度予算額
市税	20,570	20,570	0	20,558
地方譲与税	161	161	0	161
利子割交付金	141	141	0	62
配当割交付金	286	286	0	341
株式等譲渡所得割交付金	177	177	0	201
地方消費税交付金	2,400	2,400	0	2,363
自動車取得税交付金	78	78	0	78
地方特例交付金	55	55	0	55
地方交付税	50	50	0	50
交通安全対策特別交付金	12	12	0	12
分担金及び負担金	346	437	91	346
使用料及び手数料	890	874	△ 16	888
国都支出金	12,438	12,045	△ 393	12,845
寄附金財産収入	48	12	△ 36	19
繰入金	1,050	1,079	29	945
うち財政調整基金繰入金	630	630	0	500
繰越金	500	500	0	440
諸収入	270	199	△ 71	201
市債	541	443	△ 98	639
うち臨時財政対策債	0	0	0	0
合計	40,013	39,519	△ 494	40,204

(単位:百万円)

歳入要求額	39,519
歳出要求額	41,484
差引	△ 1,965
※財政調整基金繰入金・繰越金・臨時財政対策債を除いた場合	
差引	△ 3,095

【歳出】○性質別

(単位:百万円)

項目	実施計画額 A	要求額 B	差引 B-A	参考 前年度予算額
人件費	6,445	6,287	△ 158	6,289
扶助費	10,207	9,993	△ 214	9,663
公債費	2,702	2,691	△ 11	2,684
物件費	7,060	7,267	207	6,751
維持補修費	175	678	503	183
補助費等	5,113	6,505	1,392	5,113
積立金	390	397	7	232
投資及び出資金貸付金	1	1	0	1
繰出金	4,350	4,344	△ 6	4,153
投資的経費	3,570	3,271	△ 299	5,099
予備費	0	50	50	36
合計	40,013	41,484	1,471	40,204

※人件費のうち職員人件費(退職手当除く)については、11月1日現在の在籍者数を基準とするため、現在仮要求(前年同額)の状況

○目的別

(単位:百万円)

項目	要求額	参考 前年度予算額
議会費	377	375
総務費	3,775	3,515
民生費	19,505	18,140
衛生費	4,384	4,114
労働費	15	15
農林水産業費	64	44
商工費	178	179
土木費	5,045	6,115
消防費	1,541	1,762
教育費	3,812	3,169
公債費	2,691	2,683
諸支出金	47	57
予備費	50	36
合計	41,484	40,204

公共施設等の更新費用及び施設一覧について

1 公共施設等の将来更新費用推計

建築系公共施設と土木系公共施設を合算した公共施設等の将来更新費用の総額は約 1,497 億円であり、1 年当たりの平均額では約 43 億円が必要となります。

本市における直近 5 年間（平成 22 年度から平成 26 年度まで）の公共施設等に係る工事請負費の年平均額は約 15 億円であるため、更新費用に充当可能な財源の見込み額は毎年 15 億円であると仮定します。

以上のことから、現在保有している全ての公共施設等を更新し続けるためには、充当可能な財源見込み額に対して、約 2.9 倍の更新費用が必要となります。

35年間の更新費用総額:1,497億円(年平均43億円)

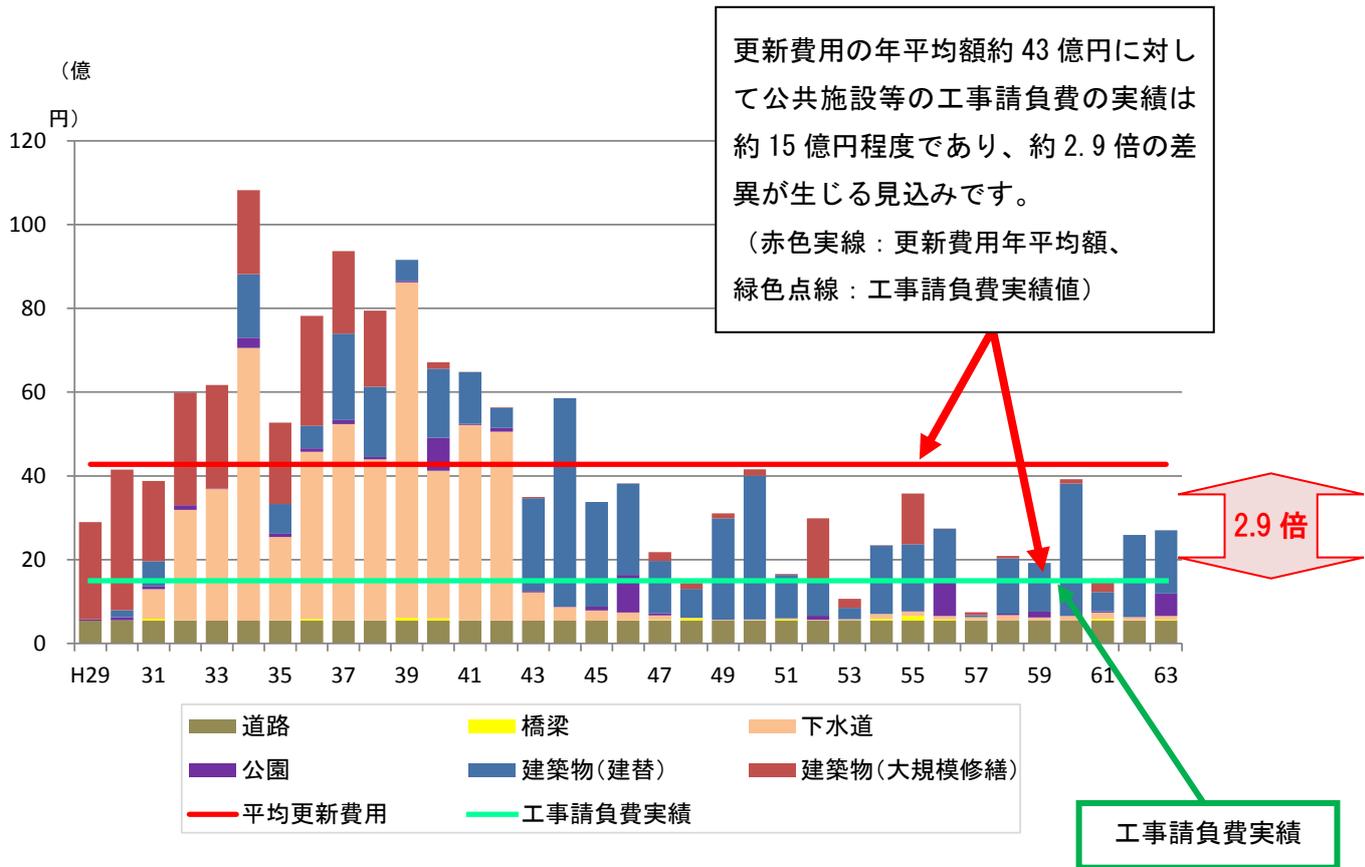


図 1 公共施設等の更新費用推計(公共施設及び土木系公共施設)

基金の年度末現在高の推移

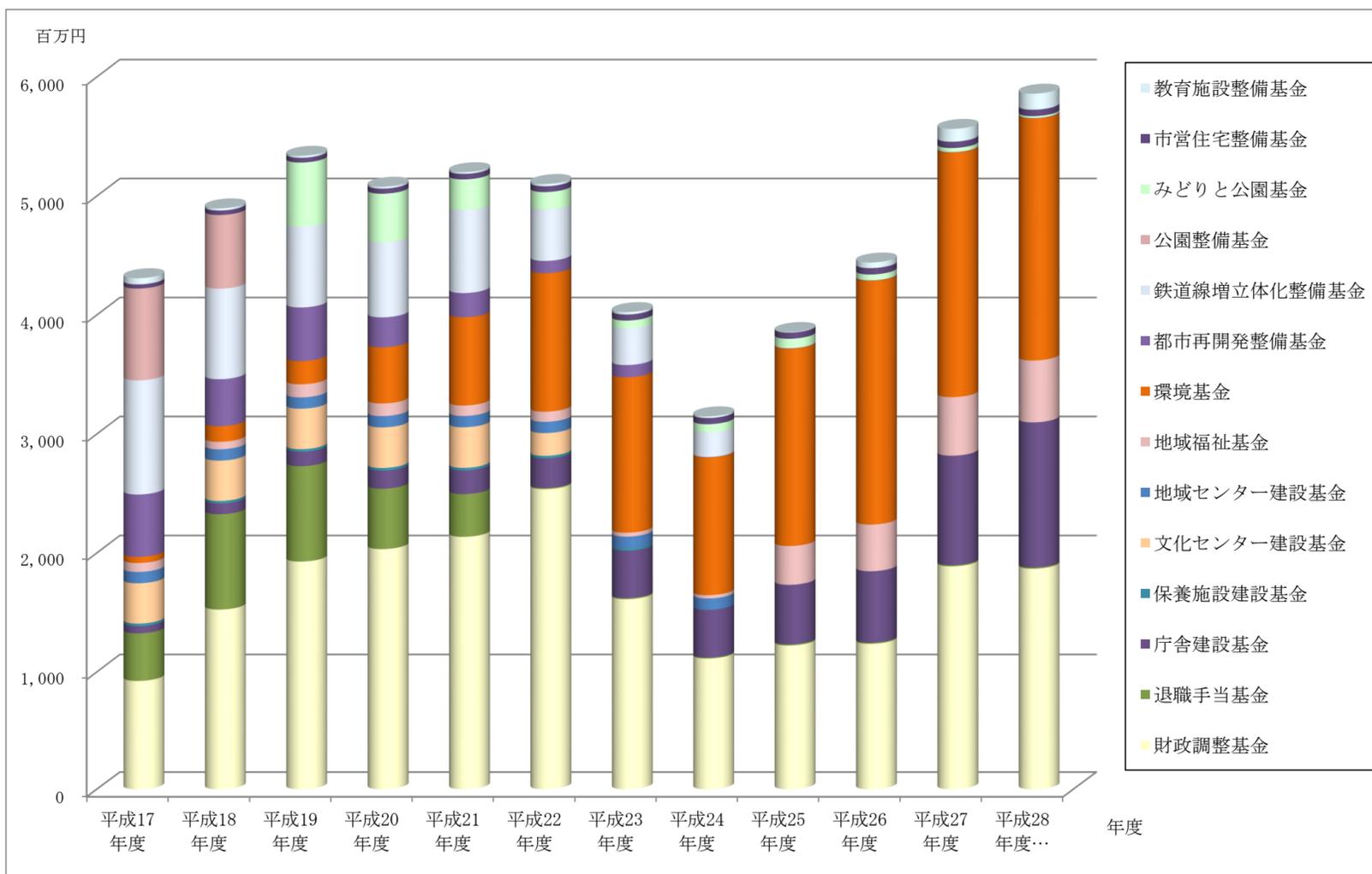
(単位：百万円)

基金名称	平成17年度	平成18年度	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	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 (見込み)
財政調整基金	925	1,525	1,928	2,033	2,136	2,537	1,612	1,113	1,223	1,237	1,888	1,868
退職手当基金	400	801	802	508	359	9	9	9	10	10	10	10
庁舎建設基金	60	90	121	152	199	249	399	400	500	600	920	1,220
保養施設建設基金	22	22	22	22	22	22	22	0	0	0	0	0
文化センター建設基金	339	339	340	341	341	191	0	0	0	0	0	0
地域センター建設基金	95	95	95	95	95	95	96	96	0	0	0	0
地域福祉基金	75	63	110	106	88	85	33	28	326	392	492	520
環境基金	52	131	195	472	742	1,164	1,306	1,158	1,659	2,050	2,057	2,035
都市再開発整備基金	524	395	451	252	203	103	103	3	3	3	3	3
鉄道線増立体化整備基金	959	761	678	630	697	432	307	207	0	0	0	0
公園整備基金 (19.6.1からは「みどり公園基金」)	772	619	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
みどりと公園基金 (19.1.31まで「緑化基金」)	0	0	540	409	258	147	67	69	80	49	34	16
市営住宅整備基金	35	38	40	43	47	49	51	52	52	54	53	54
教育施設整備基金	52	18	17	16	14	19	20	14	5	47	108	135
合計	4,310	4,897	5,339	5,079	5,201	5,102	4,025	3,149	3,858	4,442	5,565	5,861

地方財政状況調査（平成27年度は速報値）による。

※土地開発基金は1百万円未満のため除いている。

※公園整備基金の平成13年度以降の年度末現在高は、平成11年度の一般会計長期運用額300百万円を含み、元金は平成17年度から平成21年度までの5年間で60百万円ずつ返済



平成29年度予算説明会資料から抜粋

資料10

地方行政サービス改革の取組状況等(平成27年4月1日現在)

自治体コード	都道府県名	市区町村名	類似団体区分
132101	東京都	小金井市	都市Ⅲ-1

(1)民間委託

項目	直営(%)	今後の対応方針【直営(※)を選択した団体のみ回答】	【参考】	
			類似団体 委託率	全国 委託率
本庁舎の清掃			100.0%	89.2%
本庁舎の夜間警備			94.2%	87.8%
案内・受付			94.4%	89.2%
電話交換			83.9%	89.6%
公用車運転			87.8%	88.2%
し尿収集			93.3%	97.9%
一般ごみ収集			84.8%	86.2%
学校給食(調理)			80.0%	81.9%
学校給食(運搬)			92.4%	88.7%
学校用務員事務	○	正用職員に委託し、用を所長兼事務主任の兼務とする。委託料を削減する。	23.8%	32.4%
水道メーター検針			100.0%	98.7%
道路維持補修・清掃等			88.8%	95.4%
ホームヘルパー派遣			100.0%	99.9%
在宅配食サービス			100.0%	99.9%
情報処理・案内情報システム維持			100.0%	99.9%
ホームページ作成・運営			94.1%	84.5%
調査・集計			88.3%	85.0%

※平成27年4月1日現在において、直営で専任職員を置いていない団体 委託率(%)【算出方法:委託実施団体数÷事業実施団体数(「全専任職員」除く)×100】

(3)窓口業務

総合窓口の設置	設置状況	設置予定無し	→	予定時期	【参考】
設置率(類似団体)					委託率(類似団体)
設置率(全国)	17.2%				委託率(全国)
					14.7%

【参考】
委託率(類似団体) 39.1%
委託率(全国) 14.7%

(4)総務事務センター

設置状況	委託状況	【参考】
設置予定無し		類似団体 設置率 委託率 26.4% 4.6%
		全国 設置率 委託率 8.8% 2.0%

【参考】
類似団体
設置率 委託率
26.4% 4.6%

【参考】
全国
設置率 委託率
8.8% 2.0%

【設置予定無し及び(後発)総合窓口設置団体は「併設型の場合は、(設置予定あり)の団体は(設置予定時期)を記入してください。」「人口が万人未満の団体は省略下さい。』

【設置率(類似団体)は、類似事務センターの設置率に相当する割合で算出する。】

(2)指定管理者制度等

項目	導入施設数	導入率	導入率	【参考】	
				類似団体 導入率	全国 導入率
体育館	1	1	100.0%	54.1%	39.6%
競技場 (剣道場、柔道場、空手道場)	3	0	0.0%	80.7%	45.5%
プール	0	0	0.0%	63.7%	46.3%
海水浴場	0	0	0.0%	75.0%	12.2%
青少年センター (青少年センター、青少年センター)	0	0	0.0%	91.4%	88.2%
児童館 (公民館、児童館、児童館)	0	0	0.0%	67.2%	73.8%
キャンプ場等	0	0	0.0%	67.1%	58.2%
産業振興施設	1	1	100.0%	78.8%	74.7%
展示場施設、見本市施設	0	0	0.0%	65.0%	81.2%
開放型研究施設等	0	0	0.0%	0.0%	52.7%
大規模公園	0	0	0.0%	39.4%	49.8%
公営住宅	8	0	0.0%	21.2%	18.2%
駐車場	13	13	100.0%	55.0%	38.9%
大規模遊園地、遊場等	0	0	0.0%	18.2%	20.7%
図書館	4	0	0.0%	17.3%	14.7%
博物館 (博物館、博物館、博物館)	2	0	0.0%	22.0%	27.0%
公民館、市民会館	7	0	0.0%	22.4%	21.2%
文化会館	1	1	100.0%	75.0%	49.5%
高齢者・障害者等 (高齢者の集いの場)	1	1	100.0%	44.1%	46.4%
特別養護老人ホーム	0	0	0.0%	73.2%	69.5%
介護支援センター	1	1	100.0%	48.8%	48.8%
福祉・保健センター	4	2	50.0%	55.2%	52.9%
児童クラブ、学童館等	13	0	0.0%	17.3%	22.5%

導入率(%)【算出方法:制度導入施設数÷全施設数×100】

(5)クラウド化

実施済み	実施予定	検討中	未実施	【参考】
				類似団体 導入率 クラウド クラウド 3.4% 19.5%
				全国 導入率 クラウド クラウド 17.0% 25.2%

【参考】
類似団体
導入率 クラウド クラウド
3.4% 19.5%

【参考】
全国
導入率 クラウド クラウド
17.0% 25.2%

【実施済み】
実施済み

【実施予定】
実施予定

【検討中】
検討中

【未実施】
未実施

(6)公共施設等総合管理計画

策定済み	策定予定	策定予定時期	【参考】
			策定率(類似団体) 策定率(全国)
			8.0% 3.3%

【参考】
策定率(類似団体)
策定率(全国)
8.0% 3.3%

(7)地方公営会計の整備

作成済み	作成予定	作成完了予定年度	【参考】
			作成率(類似団体) 作成率(全国)
			0.0% 0.0%

【参考】
作成率(類似団体)
作成率(全国)
0.0% 0.0%

※ 統一的な基準による地方公営会計については、開明として平成27年度から平成28年度までの2年間で整備するように要請されているが、当該調査の基準日はその初年度の開始時点である。

第 7 期行財政改革市民会議答申の取扱い

財政健全化計画の策定（提言 1）

経常収支比率 80% 台後半の実現に向けた財政健全化計画を早急に策定

⇒経常収支比率については、平成 27 年度決算において 90.8%と大きく改善したものの、これは地方消費税交付金の増等による一時的なもので、実質的には平成 26 年度決算時点の 94.5%から変わっていないと見られる。こうした現状からみて、目標を 80% 台後半に設定するのは実現性に乏しいと思われることから、「90%を切ること」を目標とすることとした。

⇒財政健全化条例の制定や財政健全化計画の策定も重要であり、必要な取組であることはそのとおりであるが、現状において条例や計画によって枠をはめた場合は、かえって予算編成が困難になる場合もあると考えられる。まずは、予算シーリングを行い、財政規律に沿った財政運営を実現されることが先決と考える。

公共施設のグランドデザインの構築（提言 7）

今後の巨額な改築経費を考えれば、現在の施設全てを維持存続させる考え方から脱却し、施設全体のグランドデザインを早急に構築し、集約化を進めるべき

⇒「公共施設等総合管理計画」案では、公共施設とインフラの維持・更新のために、現在のままでは、今後 35 年間で約 1,500 億円もの財源を要するとされているが、行財政改革の取組の中では、非常に大きな課題となる。

特に、学校施設は、公共施設の延床面積の約 6 割を占め、その大半が老朽化していることから、公共施設等総合管理計画に基づき、公共施設全体の総量を抑制することを前提に、学区域の見直しと併せた学校施設の更新とその他機能の集約化について、行政内部での調査・検討を進めるとともに、市議会や市民においても、立場を超えた活発な議論が求められるところである。

外部評価機関の新設（提言 9）

過去の行財政改革大綱に定められている項目のうち、主要で困難な課題は先送りされており、これらは進捗状況を管理する機関がなかったことも大きな要因であることから、行財政改革への取組を支援し管理する外部の機関の設置が必要

⇒しっかりとしたチェック体制が整っていなかったことが要因であることは答申のとおりであるが、行財政改革市民会議とは別の外部評価機関を立ち上げるより、市民会議が第三者の立場でチェックをかけていく役割を担っていくことが必要と考える。

小金井市行財政改革市民会議設置要綱

(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。

(部会)

第6条 会長は、市民会議の円滑かつ効率的な運営を図るため、市民会議に作業部会（以下「部会」という。）を置くことができる。

- 2 部会は、市民会議の委員で構成し、部会長及び部会の構成委員は、会長の指名した者をもって充てる。

- 3 部会は、会長が指定するテーマについて検討を行い、市民会議に報告する。
- 4 部会長は、必要に応じて部会を招集し、会議を主宰する。
- 5 部会長は、部会の円滑かつ効率的な運用を図るため必要があると認めるときは、関係職員に説明を求めることができる。

(謝礼の支払)

第7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8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9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10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。

付 則

この要綱は、平成9年1月30日から施行する。

付 則 (平成13年4月1日)

この要綱は、平成13年4月1日から施行する。

付 則 (平成14年6月1日)

この要綱は、平成14年6月1日から施行する。

付 則 (平成15年10月31日)

この要綱は、平成15年10月31日から施行する。

付 則 (平成19年4月1日)

この要綱は、平成19年4月1日から施行する。

付 則 (平成28年8月1日要綱第104号)

この要綱は、平成28年8月1日から施行する。

第 8 期小金井市行財政改革市民会議委員名簿

	氏名	選出区分
1	<small>カツヤマ</small> 勝山 <small>コウジ</small> 浩司	学識
2	<small>オチアイ</small> 落合 <small>ワタル</small> 恒	学識
3	<small>カモシタ</small> 鴨下 <small>ヒロシ</small> 洋	商工
4	<small>ヤギ</small> 八木 <small>ナオコ</small> 尚子	教育
5	<small>タガワ</small> 田川 <small>ナオコ</small> 尚子	福祉
6	<small>フジタ</small> 藤田 <small>ショウイチ</small> 昌一	行政
7	<small>ソカベ</small> 曾我部 <small>ヒデユキ</small> 秀行	労働
8	<small>オオツカ</small> 大塚 <small>マコト</small> 信	一般公募
9	<small>タカノ</small> 高野 <small>ケンジロウ</small> 健治郎	一般公募
10	<small>ハタノ</small> 波多野 <small>カズマ</small> 一真	一般公募

第 8 期小金井市行財政改革市民会議の検討経過等

回	開催日	議題
第 1 回市民会議	平成 27 年 9 月 24 日	諮問（小金井市第 4 次行財政改革大綱策定に係る貴市民会議からの意見の取りまとめについて） 等
第 2 回市民会議	平成 27 年 10 月 28 日	諮問事項の検討 等（市民意向調査について）
第 3 回市民会議	平成 27 年 11 月 30 日	諮問事項の検討 等（大綱策定方針について）
第 4 回市民会議	平成 28 年 2 月 18 日	諮問事項の検討 等（行革の方向性）
第 5 回市民会議	平成 28 年 5 月 12 日	諮問事項の検討 等（行革の方向性、骨格案）
第 6 回市民会議	平成 28 年 7 月 19 日	諮問事項の検討 等（作業部会の設置）
第 7 回市民会議	平成 28 年 8 月 23 日 平成 28 年 8 月 31 日	作業部会の運営について 等
第 8 回市民会議	平成 28 年 9 月 29 日	諮問事項の検討 等（中間答申について）
第 1 回市役所改革部会	平成 28 年 10 月 14 日	市役所改革の道筋について 等
第 1 回財政健全化部会	平成 28 年 10 月 18 日	財政健全化の道筋について 等
第 9 回市民会議	平成 28 年 10 月 27 日	諮問事項の検討 等（中間答申について）
第 2 回市役所改革部会	平成 28 年 11 月 7 日	組織改革について 等
第 2 回財政健全化部会	平成 28 年 11 月 8 日	業務の本質的な改革について 等
市役所改革部会勉強会	平成 28 年 11 月 25 日	論点のまとめ 等
財政健全化部会勉強会	平成 28 年 11 月 29 日	論点のまとめ 等
第 1 0 回市民会議	平成 28 年 12 月 5 日	諮問事項の検討 等（最終答申について）
第 3 回市役所改革部会	平成 29 年 1 月 13 日	最終答申の概要 等
第 3 回財政健全化部会	平成 29 年 1 月 17 日	最終答申の概要 等
第 1 1 回市民会議	平成 29 年 1 月 24 日	諮問事項の検討 等（最終答申について）

今後の小金井市の行財政の在り方について(中間答申)
(「小金井市行財政改革プラン2020」策定に向けて)

平成28年9月29日

小金井市行財政改革市民会議

目次

はじめに

1. 行財政改革の必要性について
2. 行財政改革を推進するための取組について
3. これまでの取組を踏まえた今後の行財政について

おわりに

別紙 「今後の小金井市行財政改革」骨格案

参考資料

- ・資料1 経済財政運営と改革の基本方針2015（内閣府）（抄）
- ・資料2 経済・財政再生計画 改革工程表（抄）（内閣府）
- ・資料3 市の将来人口（第4次小金井市基本構想・後期基本計画 p.19）
- ・資料4 人件費比率の推移（平成7年度～平成27年度）
- ・資料5 経常収支比率の推移（平成7年度～平成27年度）
- ・資料6 職員アンケート調査結果（抄）（小金井市行政診断報告書 p.78）

はじめに

- 平成27年9月24日に、第8期となる小金井市行財政改革市民会議が設置され、当時の稲葉市長より「小金井市第4次行財政改革大綱策定に係る貴市民会議からの意見の取りまとめ」の諮問が行われた。これまで8回にわたって審議を行い、小金井市における行財政改革の意義や効果を整理するとともに、現在の課題や今後の方策について、中間答申として取りまとめたので報告するものである。
- この間、国においては平成27年6月30日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2015」（資料1）において「経済・財政再生計画」（資料2）が盛り込まれた。自治体の財政力を高める取組等について KPI（目標の達成度を評価するための主要業績評価指標）を具体化して進捗を管理することなどが示され、公共施設等総合管理計画策定から施設の集約化・複合化等を実施した団体の割合の検証や、窓口業務のアウトソーシングなど先進的な改革に取り組む市町村数を2020年度までに倍増させる目標を打ち立て、「見える化」による情報公開、「トップランナー方式」による交付税算定によるインセンティブ改革の推進等が進められることとされた。
- 一方、小金井市においては、平成27年度において第3次行財政改革大綱の計画期間が終了し、平成28年度からは計画上の空白期間となっている。早急に新たな行財政改革に関する計画の策定が必要であることは言うまでもないが、平成27年12月18日に市長選挙及び市議会補欠選挙があり、慎重な審議とともに行政側の対応も見極める必要があったことから、この度の中間報告となったものである。
- また、国は、平成27年を地方創生元年として位置づけ、急速な少子高齢化の進行、人口の減少に歯止めをかけるとともに、将来にわたって活力ある日本社会を維持していくため、「まち・ひと・しごと創生法」を制定し、日本の将来展望を示す「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」、それを踏まえた今後5か年の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定した。
- 小金井市においても、第4次基本構想後期基本計画と平成27年（2015年）から平成72年（2060年）までを見据えた「小金井市人口ビジョン」を策定し、さらに5か年の「小金井市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を一体的に策定している。これらを踏まえ、将来にわたって活力ある小金井市を維持していくためにも、行財政改革に取り組んでいく必要がある。
- 本中間答申により、なぜ今行財政改革に取り組むのか、市民の目線で考え、目的意識と明確な目標を持って、改革を行政全体で進めていただくことを期待するものである。

1. 行財政改革の必要性について

(1) 社会経済の状況

- 日本経済は、リーマンショックや中国の景気減速を契機とした世界的な経済停滞の影響を受け、依然として厳しい状況が続いている。さらに英国のEU離脱問題が生じ、ますます混沌した状況となってきている。低金利どころか国債は既に18年債までマイナス金利となっており、確実に言えることは、日本は未曾有の資金運用難の時代にあるということである。さらに「日本の借金」の数字は毎年増え続け、ついに1,000兆円を突破したことも踏まえると日本経済の先行きが見通しづらい状況にある。
- また、我が国では少子高齢化が急速に進み、これに伴う人口減少に見舞われている。小金井市の年代別の人口構成についても、全人口に占める65歳以上の老年人口の割合が、現在の20%から平成42年には約24%（資料3）に達すると見込まれている。
- このまま高齢者が増加していくと、医療や福祉にお金がかかり、現行制度のままでは本市においても、財政が急速に悪化していくこととなる。

(2) 小金井市の状況

- 小金井市を取り巻く環境は、社会保障関連経費の増、新可燃ごみ処理施設及び新庁舎建設に伴う費用、また、今後見込まれる公共施設・インフラ等の維持更新費用など、多額の財源を要する重要事業が山積し、さらには、税収減、超高齢化社会の到来、子育てに係る諸課題などにより、今まで以上に厳しい財政運営になることが見込まれる。
- ここ20年間、小金井市では、人件費削減や各事業の見直しによる経費節減などに取り組んできた。この結果、平成7年度と27年度を比較すると、人件費比率は33.8%から15.3%へ（資料4）、経常収支比率は107%から90.8%へ（資料5）とそれぞれ改善されてきたが、依然として厳しい財政状況にある。
- しかしながら、調査では行財政改革を理解していないとする職員の割合が49.4%にのぼっている。行財政改革の最前線に立つ職員の意識改革が必要である（資料6）。
- これらを勘案すると、小金井市がこれまでと同様の行財政運営を維持し続けることは不可能と言わざるを得ない。もはや行政だけで解決できる状況にはないとの認識に立ち、市民・議会・行政の三位一体で行財政改革に取り組む必要がある。そのため、企業・各種団体・学校・地域など多様な主体が手を取り合い、これまでにない連携方策を構築していくことが肝要である。
- さらに、子どもからお年寄りの各世代が支えあい、安心・安全に、かつ、街全体が活気に満ちた街づくりをするためにも、新たな時代にマッチした行財政運営の仕組みを構築していく転換期ともいえる。将来を見据えて、持続可能で魅力ある小金井市を、次世代に向けて構築していく必要がある。

○以上を踏まえ、次世代を担う子どもたちが誇りを持って本市に住み続けたいと思えるように、「選ばれるまち」を目指す「未来をひらく小金井市改革」に、今こそ取り組まなければならない。

2. 行財政改革を推進するための取組について

○歳入の根幹である税収の見込みについては、小金井市中期財政計画では平成32年度まで微増が続くとされている。一方、平成28年3月に策定された小金井市人口ビジョンでは、生産年齢人口は平成32年度がピークになるとされ、それまでに税収は横ばいから減少に向かうと考えられる。徴収率の向上のみならず、税収確保の取組を検討して進める必要がある。

○公共施設・インフラなど既存ストックの維持更新については、平成28年度末に公共施設等総合管理計画が策定される予定であるが、同計画を踏まえて、統廃合による総量の抑制、民間手法の活用、計画的な財源確保等を検討していくことが求められる。

○受益者負担の適正化については、近年、集会施設の有料化、一部のがん検診の自己負担見直し、保育料の見直し等を進めているが、まだまだ不十分である。受益者負担の原則を改めて整理して徹底する必要がある。

○行政サービスについては、市民意向調査では行財政改革による行政サービスの向上に「不満」「まあまあ不満」の合計は48.0%に上る。近隣には行政サービス調査で日本一とされた三鷹市もあり、厳しい競争環境にあることを自覚して、先進事例に学び、水準向上に努めていくことが肝要である。

○また、目標管理・コスト管理の徹底などの行財政改革に取り組む市民・議会・行政の「三位一体の推進・改革」においては、①市民参加の機運の醸成、②議員・議会の認識・意欲、③根本的な職員の意識改革の3点が重要である。前例踏襲主義からの脱却を期待したい。

3. これまでの取組を踏まえた今後の行財政について

○持続可能な行財政運営は、次世代に責任を持ち、目をそらさず、将来課題の解決のために必要となる財源を歳入と歳出の両面から計画的に生み出すことによって実現する。このため、「選ばれるまち」を目指す「未来をひらく小金井市改革」として以下のとおり、取り組まれない。

○歳出構造の改革については、未だ人件費の見直しの余地は多いと考えられ、職員数の増加傾向に歯止めを掛けて総人員を抑制するとともに、業務量増が見込まれる福祉等への重点配置を進める必要がある。

- 民間活力の活用については、現在、国は「公的サービスの産業化」を進めており、民営化やPPP（Public-Private Partnership 公民連携）を基本としている。その上で、公的役割を勘案して、両者によることができない場合に、指定管理者制度、業務委託等を活用するという順番になる。民間活力の活用によって、福祉等への重点配置を進める人員の内部生み出しも可能になる。「民でできることは民で」を徹底されたい。
- 補助金等については、本来の趣旨に立ち返り、その必要性や効果等を第三者評価などによって検討されたい。特別会計への繰出金についても可能な限りその公平性の観点から検討が必要となる。
- 今後の小金井市の行財政改革は、短期の「緊急対策」として、①子育て支援改革の推進、②窓口改革の推進、③民間活力活用・市民協働、④一層の市税収納率向上、⑤受益者負担の原則徹底、⑥事業・職員配置の総点検、⑦学識者・民間人・若手の登用などを進め、平成28～29年度の前期2年間で達成されたい。
- 次に、中期の「経営改革」として、①打てば響く組織改革（組織改正＋各部経営の推進）、②公共施設マネジメントの推進、③市民サービスのコスト管理、④こがねいプロモーションの推進、⑤債権管理の改革・推進、⑥こがねい未来基金の創設などを進め、平成30～32年度の後期3年間で達成されたい。
- さらに、当会議としては、平成32年度までの取組のみではなく、それに続く長期の「魅力向上策」として、平成33年度以降、次の事柄を検討すべきだと提案したい。それは、①財政健全化条例の制定、②類似団体最少の職員数、③類似団体最高の市民サービス、④厳然とした組織風土の確立・継承、⑤債権管理条例の制定、の5点である。
- 加えて、ここまで進めたならば、「選ばれるまち」につながるグランドデザインとして、「自治体経営新時代」を目指すことを位置づけるべきである。①持続可能な財政＝機動性、②学校をはじめとした公共施設の改善＝機能性、③市民サービスのさらなる向上＝職員力、④市民が満足度の高い街づくり＝満足度、などの実現を目指すべきである。
- 最後に、「選ばれるまち」を目指す「未来をひらく小金井市改革」のためには、チャレンジしつつも、身の丈に合う実現可能な目標が必要である。平成32年度までに経常収支比率を3%程度改善して80%後半とし、収支均衡と魅力向上という相反する困難なテーマの実現に取り組んでいくべきである。

おわりに

- 今後、小金井市行財政改革会議は、本中間答申をベースに本答申へ向けて審議を進めていくが、今日の小金井市が置かれている状況について、全ての市民・市議会議員・市職員が危機感を共有するとともに、行財政改革の重要性を認識し、取り組めるところから取り組み、実現すべき事柄から早急に実現していくことが求められる。
- そのためには、市長をはじめとする行政と議会の、行財政改革に対する積極的なサポートが必要となることはいうまでもない。
- そして、小金井市のこのような積極的な取組が、全国の動きを先取りした新たな視点による行財政改革へ展開していければ幸いである。
- 本中間答申が市民・市議会・行政による三位一体の行財政改革につながっていくことを期待したい。