

第2期第4回小金井市行財政改革審議会次第

日時 令和7年10月23日（木）

午後7時00分から

場所 小金井市役所本庁舎3階第一会議室

- 1 （仮称）小金井市行財政改革2030素案（案）について
- 2 その他

※ 事前配付資料

（資料1）（仮称）小金井市行財政改革2030素案（案）

※ 当日配付資料

（資料2）第4章 目標と進捗の目安

小金井市行財政改革審議会（第4回）

令和7年10月23日

（仮称）小金井市行財政改革2030 素案（案）

はじめに

市長コメント

作成中

令和8年3月

小金井市長

白井 亨

目次

はじめに	1	第3章 重点取組と組織力を強化する土台.....	23
第1章 行財政改革2030の方向性	3	1 3つの重点取組(柱)の推進	
1 行財政改革とは		2 組織力を強化する土台	
2 策定の背景		第4章 目標と進捗の目安	36
3 行革2025の状況		1 行革2030の目標	
4 行財政改革審議会からの提言		2 自治体DXの推進の進捗の目安	
5 計画期間と位置付け		3 公民連携・アウトソーシングの推進の進捗の目安	
6 社会情勢等現状分析と本市の特殊事情		4 公共施設マネジメントの推進の進捗の目安	
7 求められる行財政改革		第5章 推進体制と進捗管理	40
第2章 行財政改革2030の体系	17	1 推進体制	
1 自治体の使命と行革2030の体系		2 進捗管理	
2 目指す将来像		3 評価の考え方	
3 重要な視点と基本理念		4 その他の推進の仕組み	
4 3つの重点取組		(巻末付録) 個別取組.....	44
5 重点取組を支える土台			

第1章

行財政改革2030の方向性

1 行財政改革とは

2 策定の背景

3 行革2025の状況

4 行財政改革審議会からの提言

5 計画期間と位置付け

6 社会情勢等現状分析と本市
の特殊事情

7 求められる行財政改革

Ⅰ 行財政改革とは

地方自治体※¹の基本的な役割は、市民の福祉の増進を図ることであり、その事務処理に当たっては、最少の経費で最大の効果を上げることが求められています※²。このため、市は、市の行財政運営について、社会情勢の変化やこれに伴う価値観の変化、財政事情の変化等に合わせて最も効果的で効率的なものへと見直していく必要があります、これを組織的に行うことを行財政改革と呼んでいます。したがって行財政改革は、それ自体が目的ではなく、市の基本的な役割を果たすための手段の一つとなります。



よくある誤解：× 行財政改革＝歳出削減、業務の委託化、無駄の削減

例えば、市民の福祉の増進を図るための最優先事項が、緊縮財政、職員数削減等である場面ではこれを行財政改革の重要取組に設定し、逆に予算の投入や職員数の増加が市民の福祉の増進に必要とされる場面では、コストの最小化を図りながらこれを行財政改革の重点取組とすることもある。



行財政改革は、変えることが目的ではなく、取組によって行財政運営の在り方を見直し、市民の福祉の増進を実現するための手段。
重要なのは、「今、どのような行財政改革が必要なのか」

※¹ 法律上は「地方公共団体」といい、都道府県や市町村を含む地方自治を行う主体を指す。本指針においては、原則「地方自治体」という。

※² 地方公共団体は、その事務を処理するに当たっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を上げるようにしなければならない。（地方自治法第2条第14項）

2 策定の背景

本市が初めて行財政改革の指針を策定した当時は、長引く不景気と少子高齢化社会の進行に加え、中央線高架化事業の開始も重なる中、平成7年度には経常収支比率※¹が全国ワースト¹となり、平成9年度には退職金を支払うために退職手当債※²を発行するなど、とてもまちづくりを進められる状況ではありませんでした。このため、行財政改革により徹底的に財政再建を行うこととし、特に過剰であった人件費の削減や、業務の委託化等を中心に、全庁を挙げて取り組んだ結果、財政状況は正常化し、また、同時に市民の理解を得ながらまちづくりを進めることで、まちの魅力を大きく向上させることができました。

令和4年8月に策定した小金井市行財政改革2025（以下「行革2025」という。）では、これから市が直面する最大の課題を人口減少社会の進行に伴う税収や人材などの縮減と捉え、これらの市の経営資源が大幅に制限されたとしても、行政サービスを適切に維持し続けることができる自治体（スマート自治体※³）へと、今のうちから市の運営等を転換させることを第一の目標（将来像）としました。また、これまで市が担っていた行政サービスの一部を、市民や市民団体、民間企業や市内大学等に担っていただくことで、市民の福祉の増進を図り続けることができるまちを第二の目標（将来像）としました。そこで、これらを実現するために、市の制度や組織、運営形態等を徹底的に見直すことを行革2025の柱とし、これに資する3つの取組、「自治体DXの推進」、「公民連携・アウトソーシングの推進」、「公共施設マネジメントの推進」を重点取組に定め、人材や予算などの経営資源を優先的に投入して、強力に推進することとしました。

このように、市が目指す将来像は時代に合わせ変化するため、これを実現する手段である行財政改革も当然変化します。本市として初めて「ニューノーマル※⁴時代の質の改革」を掲げた行革2025が令和7年度末で計画期間を終了することから、新たな行財政改革の指針を、社会情勢や財政事情等を踏まえ策定します。



※¹ 財政の弾力性を示す財政指標。6(2)エ参照

※² 職員の退職金に当たる退職手当の財源のために借り入れる地方債。

※³ AIやRPAのようなソフトウェアロボットなどの技術を駆使して、業務を自動化したり、共通基盤を用いて効率的にサービスを提供したりすることを可能とした自治体の在り方。第2章2を参照

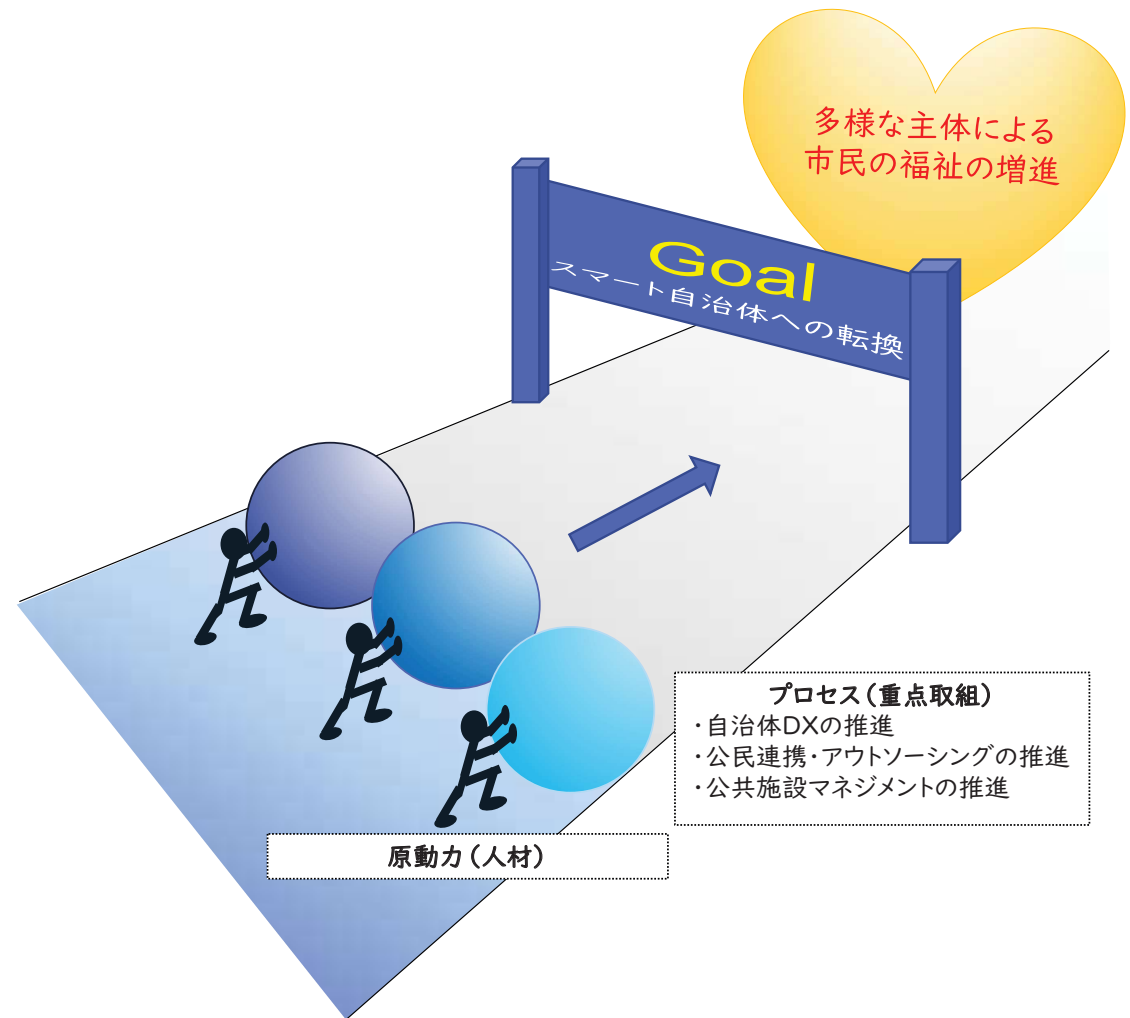
※⁴ 新型コロナウイルス感染症感染拡大を契機として世界中の人々が適応を余儀なくされた、テレワークや非対面手続きなどの「新たな働き方」、「新たな生活様式」が日常化した時代のこと。

3 行革2025の状況

行革2025は、従来からの整理・削減に重点を置いた「量の改革」から、「ニューノーマル時代の質の改革」へと重点を移し、重点取組を3つに絞ることで、誰にも分かりやすく、集中して取り組むことができる行財政改革としました。その結果、特に遅れていた自治体DXの推進の分野では急激に環境整備が進み、その他の重点取組においても一定の成果が得られました。

また、行革2025においては、目指す将来像である「スマート自治体への転換」と「多様な主体による市民の福祉の増進」を、計画期間の4年間で完全に達成できるものとはしておらず、設定したロードマップに沿って着実に基盤整備を進めていくことを重視してきました。こうした取組は、従来の整理・削減型の行革に比べ、時間を要するものであり、現時点でゴールに到達したとは言えませんが、方向性としては確かな歩みを進めていると言えます。成果を一概に高く評価するのは難しいものの、着実な前進が見られる点は評価すべきと考えています。

他方、行革2025の取組を4年間にわたり推進してきたことで、以前ように市の財政再建のためではなく、人口減少社会の進行等の理由により人材の確保が難しくなっている現状が着実に職員に浸透し始めています。このことにより、市民サービスを適切に提供し、健全な業務環境を維持し続けるためには自ら事業を見直し、効率化を図らなければならないという意識が醸成されてきていると評価しています。



4 行財政改革審議会からの提言

行財政改革2030(以下「行革2030」という。)の策定に当たって、小金井市行財政改革審議会(第1期 任期:令和5年1月から令和7年1月まで)からは、以下のような提言をいただいています。

行財政改革審議会提言(概要)

市の策定した行革2030策定方針では、新たな指針は行革2025の基本理念や重点取組を継承するものとされた。時代背景や国等の動向、行革2025の進捗等を踏まえれば、このことについては行財政改革審議会としても異論はなく、引き続きスマート自治体への転換と、多様な主体による市民の福祉の増進を目指すべきであると考え。その上で、行革2030の策定に当たって以下の点について提案したい。

ア 戦略性を有した取組

- ① 課題等の明確化が必要である。平成9年当時の財政危機を乗り越えた経験を踏まえ、現在の人口減少社会の進行に伴う経営資源の縮減という問題を職員、市民と共有し、危機感を持って取り組むことが重要である。
- ② スマート自治体への転換については、具体的なビジョンを設定し、分かりやすい情報発信を行うことが求められる。動画などを活用し、スマート自治体の概念を広く理解させることが最初の一步である。

A.①P16,②P25~26

イ 市の組織の強化

- ① 人材の確保については、職員数の管理を緩めることなく、働きやすく魅力ある職場環境を整えることが求められる。人件費を投資と捉え、職員の新規採用においても創意工夫を凝らし、適切な人材を確保することが重要である。
- ② 人材育成の重要性を認識し、職員が自分事として改革に取り組む姿勢を育成することが必要である。市長をはじめとしたマネジメント層は、職員が成長できる組織を意識的に作ることが求められる。

A.①P32,②P26,P32

ウ 連携と協創の推進

地方自治体は、地域や組織の枠を越えて資源を融通し合い、他の自治体や多様な主体と連携・協働する視点が重要である。小金井市においても、他自治体や市民、NPOや学校等と広域で連携・協創する発想が必要である。自治体DXの推進においても、情報システムの標準化・共通化を進め、他市との連携を広げることが求められる。

A.P27~28

まとめ

行革2030で目指す市の制度や組織、サービスのあり方等を見直す行財政改革は、目的や目標、成果などが分かりづらいことから、指針を分かりやすく作成し、職員や市民の理解と協力を得ることが重要である。改革の必要性に関わる全てのヒトが自分事として捉えられるよう努めることが求められる。

市はこのことを改めて認識し、新たな指針の策定に当たって、社会情勢等の変化を敏感に捉え、職員の育成にも全力で取り組むことが重要である。

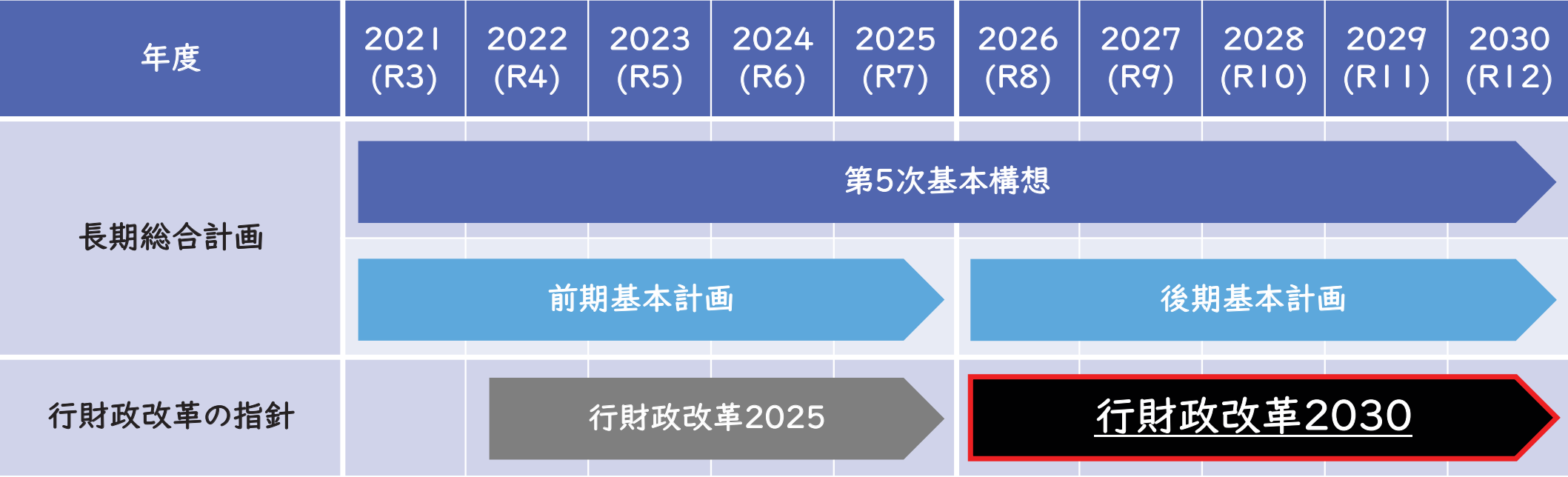


5 計画期間と位置付け

小金井市では、市政活動の総合的かつ計画的な取組の指針として、令和3年度から令和12年度を計画期間とする「第5次小金井市基本構想」を定め、各行政分野における個別の計画や事業を整理・統括した「前期基本計画」（令和3年度から令和7年度まで）及び「後期基本計画」（令和8年度から令和12年度まで）を定めています。

行革2030は、「前期基本計画」に紐づく行革2025を継承し、「後期基本計画」を上位計画とした個別計画として、同期間の市の行財政改革を進める指針として位置付けられるものになります。

なお、行革2030は、市の組織運営等に係る指針として位置付けるものであり、実際の組織改正や各事業の具体的な計画及びスケジュール等については、本指針も踏まえて、別に定めるものになります。指針の中でも、具体的な事例を示している箇所がありますが、これは方向性を示すもので、それぞれの個別計画の中で検討を行い、実施計画に反映していくことになります。



6 社会情勢等現状分析と本市の特殊事情

(1) 予測される社会情勢等

2024年に日本で生まれた子どもの数(日本人のみ)は、前年比5.7%減の約68.6万人で9年連続過去最少を更新し、2023年に国立社会保障・人口問題研究所が公表した将来推計の想定より15年も速く少子化が進んでいるとされています。地方公務員は団塊ジュニア世代※1が相対的に多いとされている中、2040年頃には団塊ジュニア世代が一斉に退職する一方で、入所が見込まれる20代前半となる人の数は団塊ジュニア世代の半分程度となるとされています。地方自治体全体の新規採用試験の競争率が減少傾向にある中、土木、建築、電気などの技術職については既に採用予定数を確保できない状況が生まれてきています。

一方で、地方自治体では、人口減少に対処するための事務が増大しているほか、社会情勢の変化等に伴い、行政需要が多様化・複雑化しています。東京都内の自治体である小金井市では、地方に比べ人口減少のカーブが緩やかであったとしても、10年先、15年先も現在と同等の税収、同等の職員数を確保することは困難であり、行政需要が多様化・複雑化している中で、人口や税収が増加基調にあった時代の行政サービスや利用頻度の減少している公共施設等については、需要や効果を踏まえて整理・統合を検討する必要があります。

人口減少に対処するための事務の増大の例

- 少子化対策
- 空き家対策
- 地域交通の維持・確保対策 など



社会情勢等の変化に伴う行政需要の多様化・複雑化の例

- 保育サービス、学童、放課後子ども施策の充実
- 不登校児童・生徒の増加に伴う対策
- ヤングケアラー※2への支援
- 単身高齢者の増加に伴う孤独・孤立対策、認知症対策
- 在住外国人との多文化共生施策
- 高度経済成長期に整備したインフラの老朽化対策
- カーボンニュートラル※3対策 など



※1 概ね1971年から1974年(昭和46年から昭和49年)に生まれた世代。第二次ベビーブーム世代とも呼ばれ、団塊世代(第一次ベビーブーム)に次いで世代人口が多い。

※2 本来大人が担うと想定されている家事や家族の世話などを日常的に行っていることも・若者のこと。

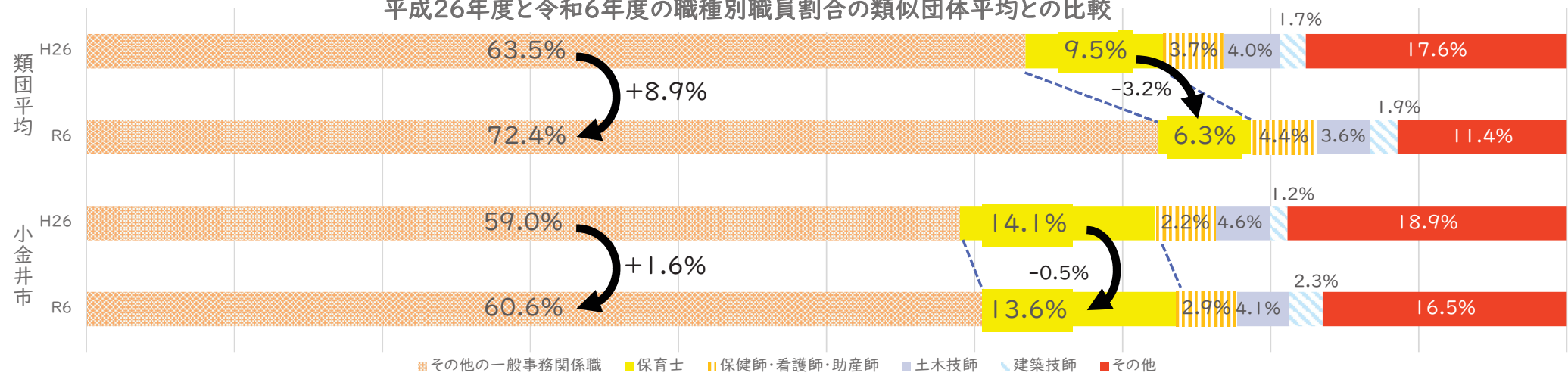
※3 二酸化炭素(Carbon)をはじめとする温室効果ガスの「排出量」から、植林、森林管理などによる「吸収量」を差し引いて、合計を実質的にゼロにするという考え方

(2) 市の現状
ア 職員数

国立社会保障・人口問題研究所による日本の将来推計人口では、令和7年（2025年）の生産年齢人口を100%とした場合、令和22年（2040年）には85%まで縮小するとされています。これはあくまで全国を対象としたものであり、本市を含む東京都の自治体においては、減少幅は比較的緩やかである
と見込まれていますが、傾向としては同様に生産年齢人口の減少が進行していき、本市においては、令和13年（2031年）をピークに人口全体が減少に転
じる一方で65歳以上の老年人口は令和37年（2055年）まで増え続けると見込まれています。こうした人口構造の変化に伴い、社会保障※1関連のニー
ズは今後ますます増加していくことが予想されます。

また、令和6年4月1日時点での職員数の内訳を分析すると、直近10年間の都内類似団体※2平均では職員数に占める一般事務職の割合が増加してい
るのに対し、本市ではほぼ横ばいであること、保育士の割合が他市と比べて多く、また減少率も小さいことなどが見て取れます。この原因については、行政
サービスの多様化やニーズの変化に伴う事務量の増加や業務の委託化、DXの進展による業務効率化など、様々な要因が複合的に影響していると考えら
れるため、この結果だけをもって適否を判断することはできません。こうした状況を踏まえると、職員数自体の増減だけでなく、その職種ごとの構成比につい
ても、中長期的な視点で検討することが重要であり、今後、社会情勢等の変化に応じた業務内容や提供体制の見直しとあわせて、職種別の内訳について
も計画的かつ柔軟に対応することが重要であると言えます。

平成26年度と令和6年度の職種別職員割合の類似団体平均との比較



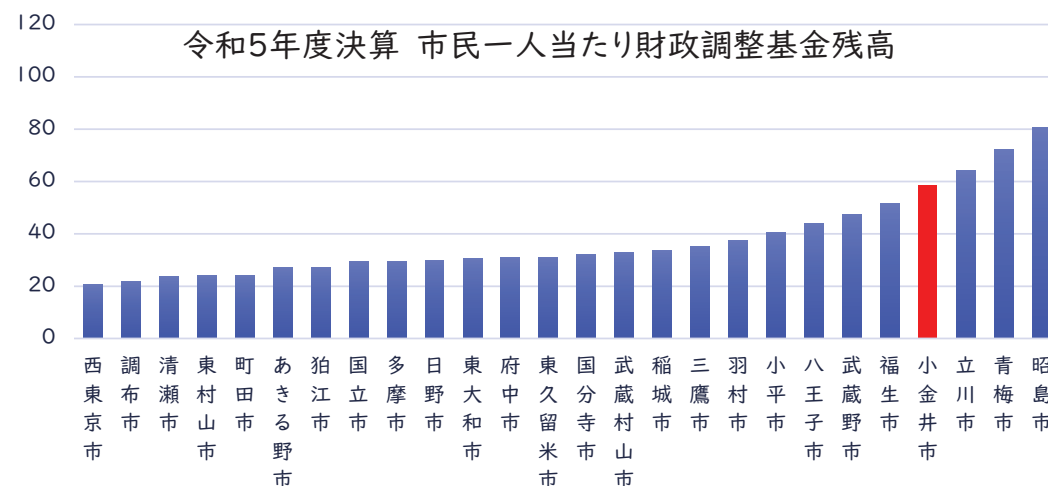
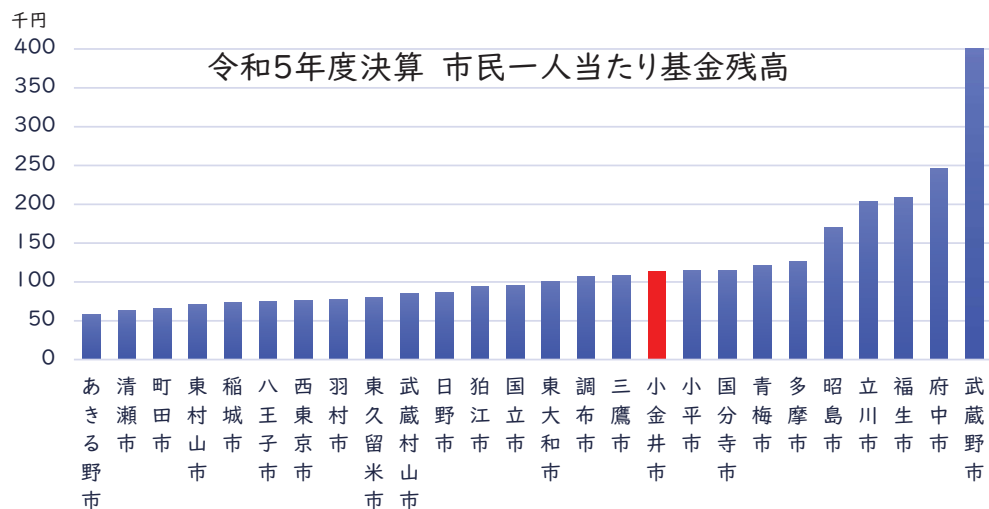
※1 市民の「安心」や生活の「安定」を支えるセーフティネットとなる制度で、医療保険や年金、介護保険等の「社会保険」、高齢者、障がい者、子育て支援等の「社会福祉」、生活保護等の「公的扶助」、予防・衛生のための「保健医療・公衆衛生」からなる。

※2 全ての市区町村を、人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）を基準としてグループ分けしたもの。小金井市の類似団体は、都内では、武蔵野市、青梅市、昭島市、国分寺市、東久留米市、多摩市。ただし、グラフにおいては、病院事業、水道事業等、本市と異なる公営企業を設置している武蔵野市、青梅市、昭島市を除く3市の平均としている。

イ 基金残高

小金井市財政規律ガイドライン※¹において、健全な財政運営を行う上での基本的事項であると定めた基金の積立残高については、令和7年度当初予算の時点で総額約109億6千万円となっており、特に残高の確保が求められる財政調整基金が約51億円、公共施設マネジメント基金※²が約5億円、環境基金※³が約8億9千万円となっています。

また、令和5年度決算における市民一人当たりの基金残高は、約11万4千円で都内26市中10位、財政調整基金残高が約5万9千円で26市中4位であり、いずれも高水準を保っています。しかし、これは、長引く不景気や震災の影響等により厳しい財政状況が続いてきた中で、不断の行財政改革の取組を進めてきたことや、新型コロナウイルス感染症が拡大した時期には、特に迅速かつ臨機応変な対応を可能とする財政調整基金の残高確保に努めてきた結果によるものであり、今後は一定の水準を確保しつつ、公共施設の更新等に基金残高を活用していくフェーズに入っていくことを認識する必要があります。



<普通会計—地方財政状況調査速報値より>

基金とは

地方自治体が将来の支出や予期せぬ事態に備えて積み立てておくお金のこと、家庭でいうところの「貯金」に当たります。公共施設の整備や福祉にかかわる事業のために積み立てるものなどのほか、目的を限定せず、景気の変動や予期せぬ収入源などに対応して年度間の財政をバランスを保つために使われる「財政調整基金」などがあります。安定した行政運営を支える重要な仕組みです。

※¹ 令和6年3月策定。規律ある財政運営を行うために目指すべき指標等を示したもの。第3章2(4) 参照

※² 公共施設等の整備、維持及び更新に必要な資金を積み立てることを目的とした基金。市では令和4年度より設置している。

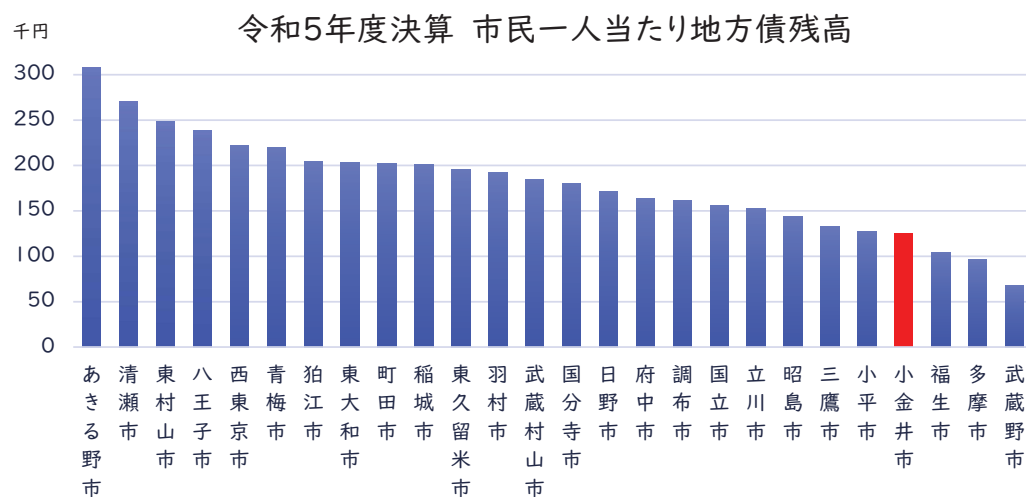
※³ ごみ処理施設の整備、施設周辺地域の生活環境の保全及び増進、施設の解体等、新たなごみ減量施策や環境保全事業の充実に必要な資金を積み立てることを目的とした基金

ウ 地方債残高

令和5年度決算における本市の市民一人当たりの地方債残高は約12万5千円で、26市中少ない方から4番目となっています。しかし、今後予定されている公共施設等の更新は、世代間の負担の平準化を図るためにも地方債による借入れを要することとなり、残高の増加が見込まれます。

地方債は、公共施設等の建設等事業の実施時だけでなく、引き続き施設が供用されるなど、将来にわたってサービスが提供される事業の財源として借りることのできる財源で、償還期間は一般的に20年前後で設定されます。このため、現在その施設を使用する市民等だけではなく、同様に償還額を負担し、維持管理の負担も負う将来世代のことを良く考える必要があります。本市の地方債残高のピークは平成23年度末で、この時期に危機的財源不足・財政状況に陥りましたが、それは、過去から積みあがっていた地方債の返済額に更に多額の地方債発行が重なり、公債費（借金返済額）が大きく膨らんだことも原因の一つでした。

生産年齢人口が減少している状況の将来世代にとっては、私たちが発行した地方債の償還は今よりもっと重い負担となることは間違いありません。また、時代の変化により、施設利用に関する価値観が変わってくる可能性もあり、公共施設の更新については、慎重に判断する必要があります。



<普通会計—地方財政状況調査速報値より>

地方債とは

市町村や都道府県などの地方自治体が、道路や学校などの公共施設をつくるために「借金」をすることを「地方債を発行する」といいます。国が発行する借金は「国債」といいますが、国債は、国の予算が足りないときに赤字を補うためにも使われるのに対して、地方債の発行は基本的に将来にわたって市民が使う施設など、長期的な価値がある事業に目的が限定されています。

地方債には、道路や学校などの公共施設を整備するための資金を調達する「公共事業の資金源」、施設を長く使うことを前提に、償還（返済）を後年度に行うことにより将来世代と費用を分担する「世代間の公平性」の確保、景気の変動などで税収が減っても、必要なサービスを維持する「財政の安定化」といった役割があり、これらにより、地域の暮らしを支える重要な仕組みとなっています。



エ 経常収支比率

本市の令和5年度決算の経常収支比率※1は93.9%で、26市中14位となっています。

本市では、平成7年度と8年度に2年連続で経常収支比率が全国ワーストワンとなり、その結果、平成9年度には退職金を自主財源※2で予算化することができず、全国で初めて退職手当債を発行することになりました。このため、決算における経常収支比率の分析は本市にとって極めて重要であり、近年の本市の傾向としては、臨時的な経費として支出される公共施設の更新等を抑制し、予算を経常的な子育て分野等の社会保障関連経費に優先的に充ててきたこと等から、経常収支比率は高止まりしている状態が続いていると分析しています。

しかし、このことをもってかつてのように危機的な財政状況であるということではなく、時代に即して市民ニーズに適切に対応し、経常的な経費となる事業に予算を使っている結果が、経常収支比率に現れているものと考えています。そして今後は、大きな建設事業に財源が流れることで、経常収支比率が下がったとしても、地方債残高が上昇すること等を鑑みれば、財政状況は厳しくなったと判断されることもあります。このように、経常収支比率は決算の状況から、今、どの分野に資金が集中しているかを分析するツールとして有効な財政指標ではあるものの、その高低だけで財政状況の良し悪しを判断すべきものではないことに留意して活用する必要があります。

令和5年度決算 経常収支比率	小金井市	都内26市平均	都内類似団体平均
	93.9%	91.5%	92.5%

<普通会計—地方財政状況調査速報値より>

以上のとおり、本市の現状を財政指標等から分析すると、職員数については内訳の適正化を検討しつつ、特に福祉関係を始めとする資格職や建築、土木等の技術職の採用が難しくなっていることを鑑みると、業務の量と在り方について、根本的な対策が必要な状況であることが分かります。また、財政面でも、基金残高はある程度確保できており、地方債残高は少ないことから、子育て施策の充実等により経常収支比率は若干高いものの、比較的安定しているように見受けられます。

しかし、今後は公共施設等の更新により、基金の取り崩しや地方債残高の増大のフェーズに入っていくことも念頭に財政運営を行っていく必要があります。

※1 人件費や扶助費、公債費等の経常的な経費に、地方税などの経常的に収入される財源がどの程度充当されているかを示す財政指標で、財政の弾力性を測るのに用いられる。

※2 自治体が自らの権限で収入を決定し、調達できる財源のことで、市税、分担金、使用料、手数料、財産収入、寄付金などが該当する。これに対し、国や都などから交付される地方交付税や補助金等を依存財源といい、地方債も依存財源に当たる。

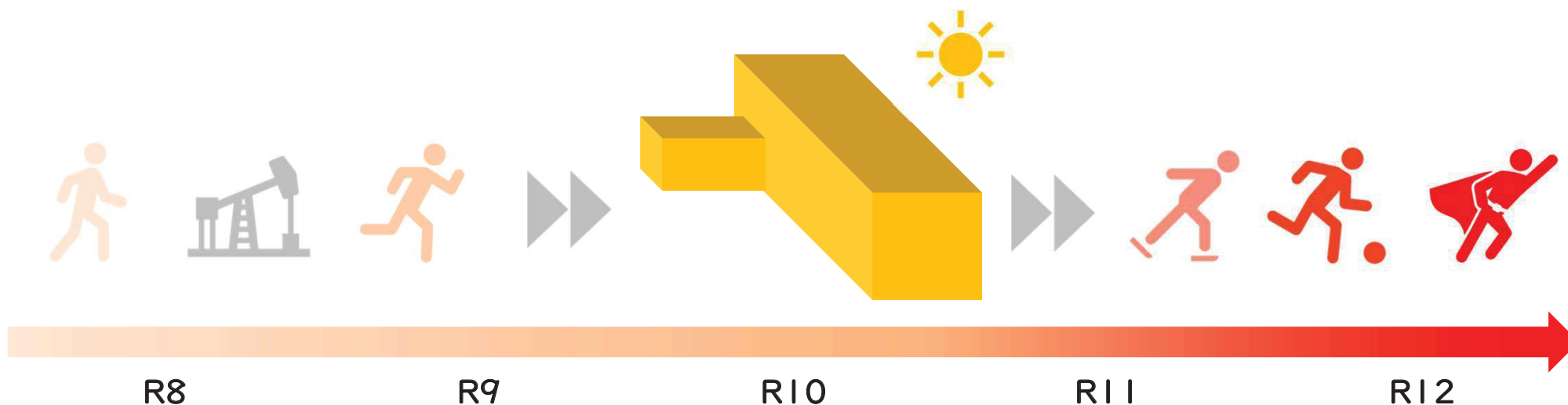
(3) 本市における計画期間内の特殊事情と優先課題

ア 庁舎等建設事業

本市では、令和11年1月に新庁舎・（仮称）新福祉会館（以下「新庁舎等」という。）への移転を予定しています。新庁舎等への移転は、現在、市で働いているほとんどの職員が経験したことがない大きな変化の時であり、取り巻く全ての環境が変わることから、職員は、仕事の仕方やサービスの提供方法等を考える必要があります。また、新庁舎等の建設には、同じく過去に経験したことがないほど多額の地方債による借入れを行う必要があることから、財政運営を持続可能なものとするための取組に再び注力する必要があります。

職員は、この大きな変化をただ困難なものとするのではなく、これまでの環境では実現が難しかった様々な見直しを行うチャンスと捉え、計画的に準備を進めると共に、財政規律を遵守し、新たな歳入の確保に努めるなどの取組が求められます。また、新庁舎は、より効率的で質の高い市民サービスの提供拠点とする必要があります。これには、職員自身が愛着を持って移転後の新たな可能性を切り開いていけるよう、一丸となって庁舎等建設事業に取り組むことも重要です。

そこで、行革2030では新庁舎等の建設・移転を社会情勢の変化と同様に重大な変革の機会と捉え、その影響や効果を踏まえ、特に重要となる取組について集中的に取り組むこととします。



イ 歳出見直しにおいて優先されるべき課題

市における事業の実施に当たっては、最少の経費で最大の効果を挙げるのが常に求められており、歳出の見直しは最も基本的で重要な改善取組です。このため、特に行財政改革として取り組むべき歳出の見直しは、廃止を含め事業そのものの在り方を見直すことであると考えます。

例えば、全国の自治体では、生産年齢人口の減少により税収の減少が見込まれている中で、公共施設等の老朽化が共通の経営課題となっています。本市の公共施設等総合管理計画でも、現状の公共施設等を単純に更新していった場合、平均すると向こう30年間、毎年50億円以上の経費が必要になると試算されています。このため、必要な市民サービスは維持しながらも、持続可能な財政運営を実現するためには、総量抑制を基本に時代に即した公共施設等の在り方を検討し直すことがポイントとして見えてきます。この間、公共施設の在り方・再編方針の策定に向けて、公共施設在り方検討委員会を開催するとともに、市民向けワークショップを開催してきましたが、行革2030においても、真に必要な公共施設による市民サービスの提供及び持続可能な財政基盤の確立につなげるために、更なる最適化に向けた取組が課題となっています。

このように、公共施設に限らず既存の事業を見直すことには必ず痛みを伴います。しかし、この痛みを先送りにすれば、そのツケは私たちの子世代、孫世代、更にその子ども世代が背負うことになり、人口減少の影響により、その負担は今の比ではないと考えられます。このため、時に一部の市民にとっては我慢を強いることになったとしても、全体にとって必要な事業に対して選択と集中をする段階にきており、理事者、管理職だけではなく、すべての職員が事業のスクラップ、施設の再編を真剣に考えながら進めることが求められます。

<公共施設等を耐用年数経過時に
単純に更新した場合の費用見込み>
(令和4年度から令和33年度までの30年間分)

	建築系 公共施設	土木系 公共施設	合計
更新費用総額	753 億円	847 億円	1,600 億円
年平均額	25億円	28億円	53億円

※ 1億円未満の端数はそれぞれ四捨五入

※ 庁舎等(現庁舎関連、新庁舎、(仮称)新福祉会館)の費用を除く



公共施設の更新による地方債残高の増大

新庁舎等の建設に当たり多額の地方債による借入をする必要があり、その返済は20年以上続きます。新庁舎等以外にも、公共施設の6割を占める市立小中学校をはじめ、その他の施設についても老朽化が進んでいることから、特に地方債残高は今後、右肩上がりが増えていくことが予想されます。



人件費、物価高騰による歳出の増加

全国的な賃金の上昇により、職員数は増えていないにも関わらず人件費は増加し、委託料についても、民間の人件費高騰や物価、エネルギー価格の高騰等により増加が避けられず、物件費も増加が避けられない状況にあります。



生産年齢人口の減少等による税収の減少

一方で、本市の税収構造は個人市民税が大半を占めているため、生産年齢人口の減少に比例して市税収入が減少することは自明の理であります。加えて、国の税制改正による地方消費税や地方揮発油税等の配分見直しによる収入減や、ふるさと納税の恒常的な拡大による個人住民税の流出が続くことは、本市の中長期的な財政運営をさらに厳しくする要因となります。

7 求められる行財政改革

令和8年度から令和12年度を計画期間とする行革2030は、市の現状、予測される社会情勢、本市の特殊事情、財政事情、そして行革2025の状況等を踏まえ、以下のとおり現在、そしてこれから求められる行財政改革を進める指針とします。

現在の社会情勢等を踏まえ、市民の福祉を増進し続けていくためには、人口減少社会、特に生産年齢人口の減少に伴う経営資源の縮減へ対応していくことが、引き続き市の最優先事項であると認識します。このため、行革2030は、行革2025で示した目指す将来像や基本理念、重点取組等を継承することを基本としつつ、これに、新庁舎への移転を契機とした、窓口形態や組織体制の見直しを踏まえた対応を加え、発展させたものとしします。

<行財政改革2030>

市の制度や組織、運営形態等を、経営資源の縮減を踏まえ大胆に見直す質の改革

<行革2025の目指す将来像>

- スマート自治体への転換
- 多様な主体による市民の福祉の増進

<行革2025の基本理念>

- 効果的かつ効率的な市民サービスの提供
- 人材育成と組織の見直し
- 持続可能な行財政運営と公共施設等の適正化

<行革2025の重点取組>

- 自治体DXの推進
- 公民連携・アウトソーシングの推進
- 公共施設マネジメントの推進

+

新庁舎への移転に伴う体制等の見直し

行財政改革2025の発展型としての行財政改革2030

第2章 行財政改革2030の体系

1 自治体の使命と行革2030
の体系

2 目指す将来像

3 重要な視点と基本理念

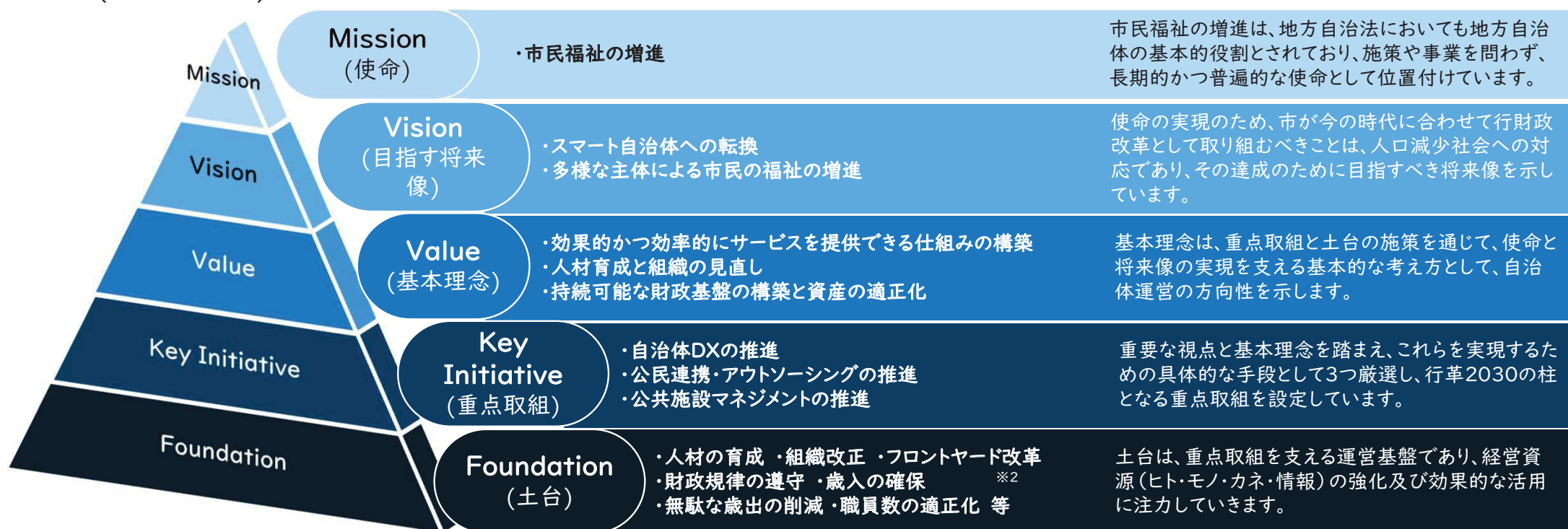
4 3つの重点取組

5 重点取組を支える土台

I 自治体の使命と行革2030の体系

行革2030においては、先に述べてきた行革2025の基本理念等を、改めてMission（使命）、Vision（目指す将来像）、Value（基本理念）、Key Initiative（重点取組）及びFoundation（土台）の体系※1に位置付けて整理します。

市民にとって最も身近な基礎自治体である市町村は、市民の福祉の増進を図ることを使命（Mission）としており、その達成のための本市の目指すべき将来像（Vision）として、「スマート自治体への転換」と「多様な主体による市民の福祉の増進」を掲げています。これらの実現のために、重要となる「仕組み・情報」「人・組織」「モノ・カネ」の視点から導き出された3つ基本理念（Value）の具体的な手段として、「自治体DXの推進」、「公民連携・アウトソーシングの推進」、「公共施設マネジメントの推進」を重点取組（Key Initiative）とし、その土台（Foundation）として人材育成等の不変的な取組を設定しています。



※1 MVVは、経営学者ドラッグーが提唱した組織の考え方などを示すためにフレームワークとして用いられる概念。各項目の訳語については、行革2025からの継続性及びわかりやすさを重視して一部意識とした。

※2 自治体と市民との接点となる窓口業務について、利便性向上や業務効率化のために運営形態等を見直しを図る取組。第3章2(3)(P34)を参照

2 目指す将来像

行革2030では、人口減少社会の進展、市民サービスや働き方の変容等に対応し、持続的かつ安定的に市民福祉の増進を図るため、行革2025に引き続き以下の2つの目指す将来像を設定しています。

「スマート自治体への転換」と「多様な主体による市民の福祉の増進」

本市では、人口減少社会を見据え、仮に現在の職員数が維持できなくなったとしても適切な行政運営を行えるようにするためには、AI※¹やRPA※²などの先進技術を活用し、定型的な業務を自動化し、共通基盤※³を用いて効率的にサービスを提供する「スマート自治体」への転換が必要であると考えています。スマート自治体への転換には、業務の自動化や効率化そして職員の手に依らないサービスの提供が不可欠であり、これを実現するための様々な改革に集中的に取り組む必要があります。

また、市の経営資源が縮減される中で、持続的に行財政運営を行っていくためには、業務の自動化や効率化だけではなく、増え続ける市の業務量についても根本から見直す必要があります。これまでの「公的なサービスは全て行政が担う」という認識を改め、市民や市民団体、民間企業、大学・専門学校等に、これまで以上に公的サービスの一翼を担っていただくことも検討していくべきであり、これらの多様な主体との連携・協働により市民福祉の増進を図る仕組みの構築に取り組む必要があります。



※1 Artificial Intelligence（人工知能）の略で、コンピューターが自ら学習し、人間の知能や行動を再現する技術のこと。

※2 Robotic Process Automationの略で、パソコンで行われる事務作業を自動化できる技術のこと。

※3 複数のシステムやサービスを連携・統合することで、業務の効率化やコスト削減、システムの運用管理の効率化などを実現するためもの。

3 重要な視点と基本理念

重要な視点



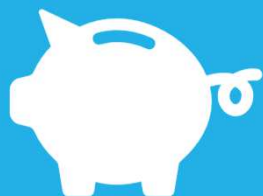
仕組み・情報の視点

- コロナ禍を契機とした社会の常識の変容による市民サービスの多様化・複雑化
- 人口減少社会の進行により税収や職員など経営資源の減少が見込まれる。
 - 市民サービスの提供のためには、これまでの制度や組織、運営形態を大胆に見直し、デジタル技術や新しい市民サービスの仕組み等を積極的に取り入れていくことが必要



人・組織の視点

- 市民福祉の増進に大切な「人」を、適正に配置し、効果的・効率的に運用する「組織」
- 人口減少社会の進行により職員の確保が難しくなれば、今のやり方のまま市民サービスをフルセットで続けることは困難
 - 適正な職員数の配置、職員が担うべき業務の仕分け・見直し、職員の質の向上、時代に即した組織の見直しが重要



モノ・カネの視点

- 行政の市民サービスは、ほとんどが税金により賄われており、最少の経費で最大の効果を挙げることが常に求められる。
- 人口減少による税収減を見据え、これまで以上に時代に即した資産(モノ)活用と予算(カネ)の適正配分が必要
 - 単純に更新すれば多額の費用を要する公共施設等について、時代に即した在り方の検討と限られた予算の効果的・効率的な配分が必要

基本理念

効果的かつ効率的にサービスを提供できる仕組みの構築

確実にやってくる経営資源の減少に備え、限られた職員でも適切な市民サービスを提供できるスマート自治体への転換が急務となる。新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、デジタル技術を活用した市民サービスの必要性を再認識させるとともに、迅速な導入の重要性を知らしめた。

人材育成と組織の見直し

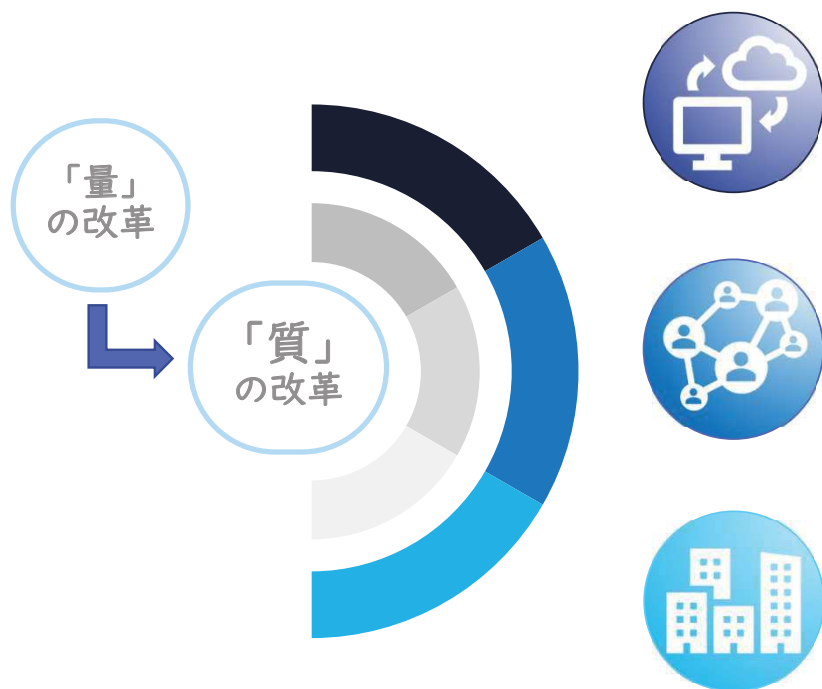
今後、職員数の確保が難しくなることが見込まれる中、市だけで今ある市民サービスの全てを提供し続けることは困難となることを想定し、多様な主体との協働を念頭に、職員のコミュニケーション能力やマネジメント能力の育成が重要となる。あわせて、市の組織は、市民に分かりやすく、効率的に業務を行えるようにし、社会の変化に対応した市民サービスを提供するため、組織改正を検討する必要がある。

持続可能な財政基盤の構築と資産の適正化

今後、確実な税収の減が見込まれる中、引き続き無駄な歳出を削減し、歳入強化に努めることは、持続可能な財政基盤の構築の基本である。同時に、人口減少や年齢構成の変化等を踏まえ、多額の維持・更新費用を要する公共施設等の適正化を検討することが極めて重要となる。

4 3つの重点取組

目指す将来像 (Vision) の実現のための重要な視点から導かれた基本理念 (Value) を踏まえ、これを確実に実現するための具体的な手段として設定しているのが、重点取組 (Key Initiative) です。従来の整理・削減に重点を置いた「量」の改革から、「ニューノーマル時代の質の改革」へと重点を移し、また、重点取組を3つに絞ることで、だれにもわかりやすく、集中して取り組むことができるようにしています。



自治体DXの推進

書類申請や対面サービス等をデジタル技術を活用して見直し、市民の利便性向上とともに業務の在り方自体を見直す。

公民連携・アウトソーシングの推進

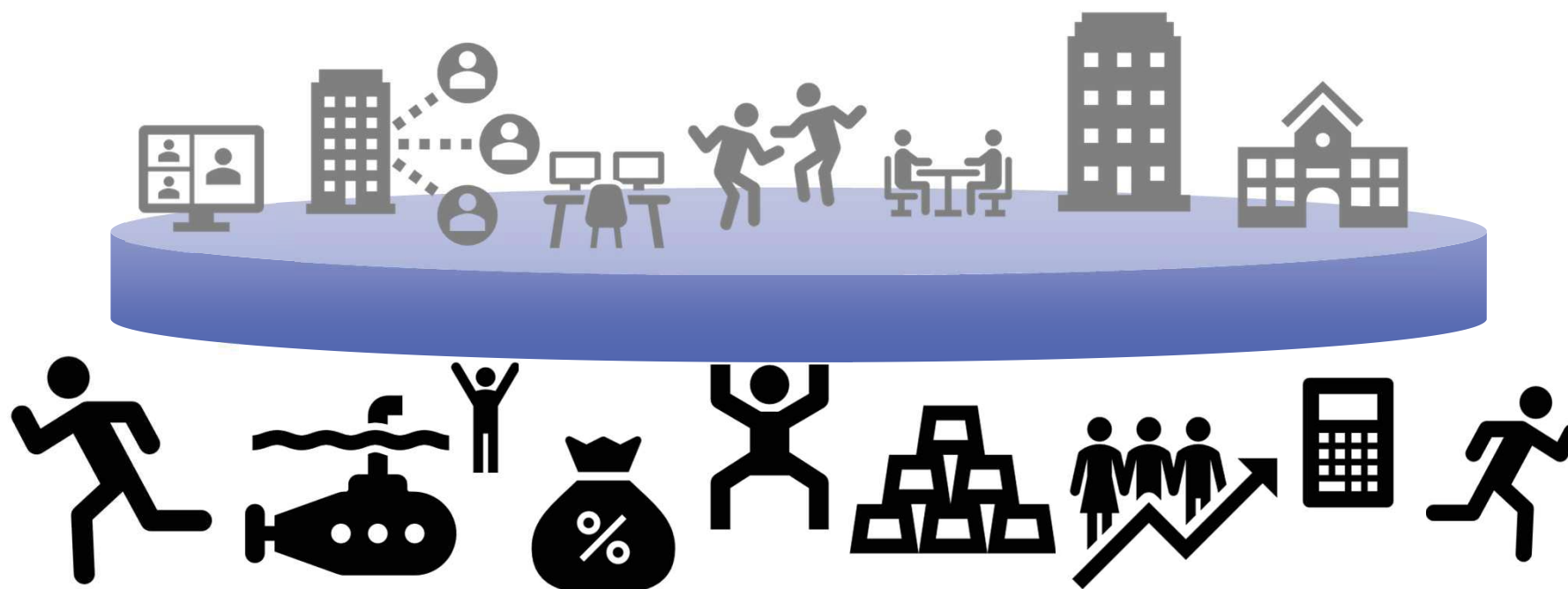
「民間にできることは民間に」を基本に、業務の委託化や民営化、公民連携や市民協働による公的サービスの維持向上を図る。

公共施設マネジメントの推進

人口減少・少子高齢化社会の進行を踏まえて、将来世代へ負担や需要を見極め、維持管理に多額の費用と人材を要する公共施設について、集約化複合化、用途変更及び長寿命化等による総量抑制に取り組む。

5 重点取組を支える土台

柱として据えた3つ重点取組（Key Initiative）を強力に推進するため、自治体における経営資源、すなわちヒト【人材（職員）】、カネ【予算】、モノ【資産（公共施設等）】、情報を各取組の推進のために戦略的に重点配分することで、より高い実現性を目指します。これらの経営資源をより効果的に活用するため、本市が従来、行財政改革の基本と位置付けてきた人材育成、歳入の確保、無駄な歳出の削減、職員数の適正化等の不変的な取組に、組織改正、フロントヤード改革、財政規律の遵守等を加え、柱を支える土台（Foundation）の強化に取り組めます。



第3章

重点取組と組織力を強化する土台

1 3つの重点取組（柱）の推進

2 組織力を強化する土台

I 3つの重点取組(柱)の推進

第2章で示した行革2030の3つの重点取組については、それぞれ行革2025からの継承となりますが、この間の取組によって見えてきた課題を踏まえて、より発展させた形で推進していきます。



(I) 自治体DXの推進

自治体DXとは、業務やサービスのデジタル化を通じて、業務そのものを見直すことです。この場合、単にデジタル技術等の導入により必然的に見直されるものだけではなく、デジタル化を進めるに当たってより積極的に業務を見直すことを含みます。本市では、行革2025策定以来、本格的に自治体DXの推進に取り組み、国が定めるオンライン化優先手続きの実施や、デジタル技術が活用できる職場環境の整備等を進めてきました。一方で、この間に確認できた自治体DX推進の主な課題は、①職員が十分に業務見直しの必要性を実感できていない、②デジタル技術を活用した業務の見直しをどのように検討すればよいのか分からない、③そもそも検討する時間的・精神的余裕がない、などでした。そこで、行革2030における自治体DXの推進フェーズ2では、主に次の3つに焦点を絞って対策を講じます。

① 職員が十分に業務見直しの必要性を実感できていない

厳しい財政状況が続く中、本市の職員体制は、決して余裕を持たせたものではないことから、特に少人数職場において予定外の退職があったり、長期病休者や産休・育休者が発生したりすると、即座に業務が回らなくなることがあります。しかし、大抵の職場では、残された職員と、代替として投入される会計年度任用職員の頑張り等により、その状況を何とか乗り越えてしまうことが多いことから、デジタル技術・サービスの利活用を前提とした業務の見直しは、差し迫った緊急の課題と捉えていない職員が未だに多いように感じます。

しかし、10年後、15年後、職員の確保が難しくなり、人手に頼った行政運営が困難に直面する可能性があることを全ての職員が理解して、まだ職員が確保できている今のうちに、業務自体の見直しを行わなければならないということを、デジタル人材の育成を通じて改めて浸透させる必要があります。



② どのように見直しを検討すればよいかわからない



各課が所掌する業務の中身を一番理解しているのはその担当者です。このため、まずは業務担当者が主体的に取り組まなければ進むことはありません。DXを通じた業務の見直し事例は既に全国の自治体にあり、その事例は簡単に探すこともできます。また、推進リーダーとして自治体DX推進担当もいるので、抱えている課題や見直したい業務について相談すれば、様々な提案を受けることもできます。職員はどうすればよいのか分からないと思考を止めるのではなく、まずは効率が悪いと感じる業務、手間がかかっている業務、ミスが発生しやすい業務等について、デジタル技術を活用して見直しができないか、担当自らが動き出すことが重要です。本市には事務事業評価※1という業務の見直しツールや、改善改革にチャレンジした取組を報告し、評価を勝ち取る改善改革運動※2もあるので、これらを活用して「自分の仕事は自分がやりやすいように変える」という意識を全職員が持つことが重要です。

※1※2 行財政改革の実効性を高め、職員が主体性をもって行財政改革に取り組むことができるよう本市が独自に構築した制度。第5章4①、②を参照

③ そもそも検討する時間的・精神的余裕がない。

各職場からは、通常業務で手一杯で、業務の見直しを検討する余裕がないという声も聞こえます。しかし、本来は、手一杯であるからこそ見直しが必要なものであり、見直しを行わず職員の増員を要望し、業務に余裕を持たせることは、何の解決にも繋がりません。逆に、具体的にこの業務を、このように見直すために、一時的に職員の増員がどうしても必要と訴えるのであれば、職員を増員する理由は理解でき、解決に繋がります。職場に余裕がないことを、見直しを検討しない言い訳にするのではなく、余裕がないからこそ見直しを検討し、それを実行するための手立てを講じるという意識の改革が必要となります。



「DXの推進」とデジタル人材について

職員のデジタルツールの充実が進んだ中であって、自治体DXを推進するための最大の課題は職員の意識です。この間も、職員の意識改革を図る研修等を実施してきましたが、まだまだ浸透しきったとは言えない状況にあります。このため、デジタル技術の利活用が、様々な課題の解決、市民サービスや業務効率向上に繋がるものであるということを、職員一人ひとりに理解させることを含めた、デジタル人材の育成が急務であると考えています。

総務省が策定した「人材育成・確保基本方針策定指針」※1では、デジタル社会の進展に伴い、行政の効率化や生産性向上が求められ、特にDXへの対応を急務とし、専門的なデジタルスキルを持つ人材の育成が不可欠とされています。デジタル人材には、必要なデジタル技術やツールの理解、データの分析能力、デジタルツールを活用した問題解決スキル、そしてテクノロジーを駆使したコミュニケーション能力を体系的に習得できるようにすることが求められおり、これにより、行政サービスの質を向上させ、市民のニーズに迅速かつ的確に応えることが可能となります。

そこで、第一副市長(CIO※2)のリーダーシップの下、いつまでに、何を行うなど、期限を切って業務の見直し報告を求めるなどの検討を行います。

※1 地方公共団体における人材の育成に関して「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」の報告書等を踏まえて、総務省が令和5年12月に策定

※2 Chief Information Officer(最高情報統括責任者)の略。市の情報化施策の考案及びその実現に関する事項を統括するため、副市長が担任している。

(2) 公民連携・アウトソーシングの推進

これまでの行財政改革では、財政運営を立て直すために、特に正規職員の数を削減することを目的としたアウトソーシング※¹が推進され、正規職員の削減数に応じた財政効果を得てきました。しかし、同時に正規職員を削減し会計年度任用職員に置き換える、いわゆる「会計年度化」を進め、委託化対象業務に会計年度任用職員が就くようになったことから、委託化しても「会計年度化」前と比較すると、コスト面での効果は見込めなくなってきました。このため、アウトソーシングの目的は職員数の削減や財政効果の追求から、職員の縮減に備え、公的サービスを市の職員以外で適切に行うためのものへと変わってきました。

一方で、アウトソーシングにかかる委託料については、物価や人件費の高騰等により上昇傾向にあります。また、民間企業においても人材の確保が難しくなっていくことから、自治体間で競争が高まり、委託料が更に高騰したり、最悪の場合、契約が締結できなくなることも想定されてきています。

このため、限られた職員で公的サービスを維持するためには、「民間に任せることができることは民間に」を基本としつつも、単に委託化を進め、継続するのではなく、①「民間に任せることができることは民間に」はアウトソーシングだけではなく、民営化、公民連携・市民協働事業への転換などを含めて検討する、②新たにアウトソーシングを進める際には、直営時の業務形態そのまま委託するのではなく、業務を見直し、効率化等を進めてから委託する、③委託化済の事業も更新の際には業務の見直しを行い、仕様を変更することで価格の上昇を抑えたり、廃止とすること等も検討する、などの対応が必要となります。



※¹ 業務の一部を外部に委託すること。外部委託。

① 「民間に任せることができることは民間に」の前進

本市の行財政改革では、「民間に任せる」について、直営業務を民間事業者へ委託することを第一に進めてきました。しかし、それは人件費を委託費に代えることであり、財政効果分の削減はあったとしても、根本的に市の負担が無くなるものではありません。この場合、「市の負担が無くなる」の意味は、市の職員を楽にするという意味ではなく、市民の貴重な税金を最も効率的に使うために、負担（歳出）を減らすという意味であり、これから経営資源の縮減が見込まれている中にあっては、「民間に任せる」の考え方を一步前進させることが重要となります。それは、公的サービスの民営化であり、もしくは公民連携や市民協働など、行政以外の主体による公的サービスの継続であり、これを進めることで、限られた税収と人員は行政にしか担うことが難しいサービスに充てることができるようになります。

市民協働の観点では、市内で公共的な活動を行っている市民・団体等を地域の貴重な資源と捉え、市の経営資源を投下する分野と役割を分担し、多様な主体による市民の福祉の増進へとつなげていく必要があります。そのためには、開設準備を進めている（仮称）市民協働支援センターを拠点として、協働の担い手等の人材発掘、養成等を強化していくことも重要となります。また、公的サービスの実施方法として、近隣自治体との共同事務処理や、民間事業者や大学等との各種連携のほか、包括委託※¹やコンセッション方式※²など、これまで取り入れてこなかった新たな手法についても積極的に検討していきます。

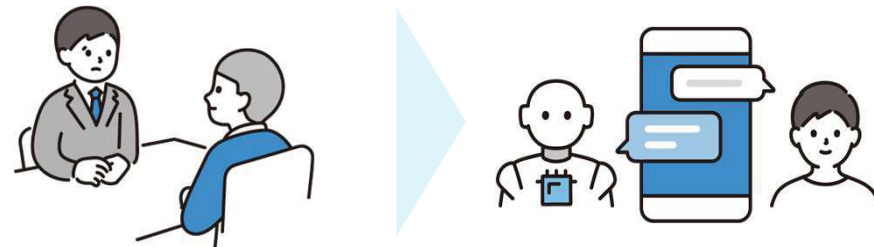
② 業務を見直してから委託化を進める



本市では、長年委託化を検討してきたものの、課題等の解決が難しく、委託化が進まない業務がいくつかあります。これらのうち引き続き委託化を検討する必要があるものについては、単に市で行っている業務そのまま委託するのではなく、始めに業務プロセスの見直し（BPR: Business Process Re-engineering）を行い、不要業務や重複業務の削減など業務プロセスの最適化を図ったうえで委託化する必要があります。さもないと、職員の会計年度化が進んでいる現状において、財政効果を得ることは難しく、委託化は単に財政負担の増に繋がるものになってしまう可能性もあります。

③ 既存の委託化事業の見直し

これまでも、既存の委託化事業を契約更新する際には、仕様を見直すなどして委託料を前年同額以下とすることが予算編成方針で求められてきました。しかし、業務そのものの見直しまで行われる例は少なく、その結果、物価高騰等により委託料が上昇する傾向にありました。なお、前提として、人件費や物価が高騰する中で、委託料を無為に据え置くことも、行政として適正であるとは言えません。またこれからは、民間事業者も人材難となっていくことから、より簡素で効率的な業務へ見直さなければ、そもそも委託を請け負ってもらうことができなくなる可能性もあります。このため、デジタル技術の活用等による業務の見直しを積極的に行って仕様を更新するなど、委託の在り方について検討する必要があります。



※¹ 複数の業務や施設の維持管理などを一括して民間事業者に委託する方式。スケールメリットや民間のノウハウを活用して、サービス向上やコストの削減を図る。

※² 公共施設の所有権は自治体が保有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する事業方式。事業者は、自ら創意工夫しながら運営し、利用料金を徴収することで収益を得る仕組み

(3) 公共施設マネジメントの推進

「公共施設マネジメント」とは、自治体が保有している全ての公共施設を、行政運営の視点から経営資源として捉え、多様化・高度化する市民ニーズの変化を的確に把握し、市民サービスの維持向上に努めるとともに持続可能な財政基盤の確立につなげるため、総合的かつ統括的に企画、管理及び利活用する仕組みを指します。

本市では、来るべき公共施設等の大量更新に備えるとともに、公民連携や様々な運営の工夫などを行うことで、公共施設等をより良いまちづくりのために積極的に活用する指針づくりを進めてきました。平成 23(2011)年度には公共施設等の課題の「見える化」、「共有化」を図るため、「小金井市施設白書」を作成し、施設ごとの利用状況や運営コストの実態等の整理を行いました。

また、これからの公共施設の在り方を考える場合、単なる更新計画、保全計画ではなく、マネジメントの視点を持って施設の全体最適を図る必要があるため、平成 25(2013)年度には「公共施設マネジメントの構築に向けて」を策定し、次のとおり公共施設マネジメントの基本的な考え方を整理しています。

総量の抑制 これからの公共施設は、「全体の総量を抑制していくこと」を基本とします。

P P P ※ Ⅰ の活用 これからの公共施設は、「民間活力の活用を検討すること」を基本とします。

保有資産の有効活用 これからの公共施設は、「資産として有効活用すること」を基本とします。



以前は、いずれの取組も公共施設だけを対象としていましたが、道路、橋りょう、下水道等のインフラも含めた公共施設等総合管理計画の策定を行い、市の最上位計画である「小金井市基本構想・基本計画」及び中期財政計画と連動させながら、本市における公共施設等の最適な配置を目指してきました。さらに、公共施設等総合管理計画において示した方針に基づく各公共施設等の具体計画として、令和 2(2020)年度までに学校施設、公共施設、社会教育関係施設、市営住宅、橋りょう等について個別施設計画を策定しました。これらの計画に基づき適切な維持管理を行うことで公共施設等をより長く有効活用していくことを目指しています。さらには、令和 6(2024)度からは公共施設の再編に向けて、公共施設在り方・再編方針の策定に向けて、検討を進めています。

そこで行革2030では、これらを踏まえて公共施設の再編や資産の活用を慎重に検討し、以下の取組を推進することで、財政負担の軽減と市民サービスの維持・向上の両立を図り、持続可能な行財政運営の実現を目指します。

① 公共施設の統合・再配置の検討

これまでの施設整備では個別最適の視点が重視されてきましたが、今後は行政全体の持続可能性、全体最適を考慮し、統合や再配置を進めることが求められます。施設の利用状況や機能の重複を分析し、必要なサービスを維持しながら効率的な配置を進めます。

② 資産の有効活用による運営

単なる施設の削減ではなく、資産の活用方法を再検討し、市民サービスの維持と運営の効率化を図ることを重視します。未利用施設や遊休資産については、行政内外の連携を強化し、地域の実情に応じた形で有効活用を進めます。

③ 持続可能な施設運営のための戦略的取組

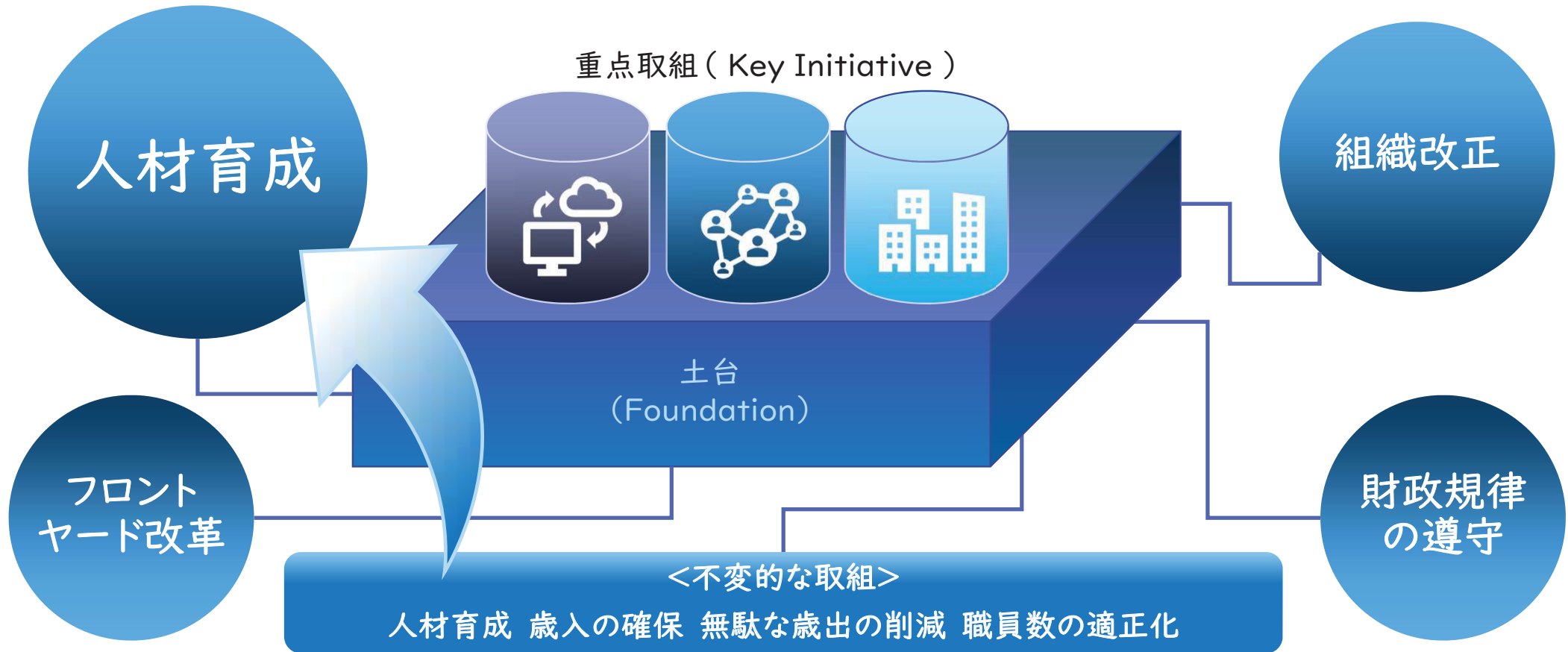
財政負担の軽減と施設の長期的な維持を両立するため、施設運営の最適化を図ることが必要です。老朽化対策として予防保全の強化や省エネルギーを進めるとともに、施設の適正配置を図ることで運営コストの最適化を目指します。

また、維持管理体制についても、公共施設関連の担当を可能な範囲において一元化するなど、市が保有する資源をより効率的に運用し、持続可能な施設運営を目指します。



2 組織力を強化する土台

行革2025では、重点取組（Key Initiative）に挙げた3つの柱に経営資源を集中し、強力に推進することとしてきましたが、行革2030においては、これまで常に本市の行財政改革の基本として不変的な取組と位置付けてきた重点取組を支える土台（Foundation）について、もう一步踏み込んで、特に人材育成の取組を強化するとともに、組織改正、フロントヤード改革、財政規律の遵守を加えて推進していきます。



(I) 人材育成

目指す将来像である「スマート自治体への転換」と「多様な主体による市民の福祉の増進」を推進するためには、3つの重点取組を強力に推進することが不可欠であり、実際に推進するヒト【人材（職員）】の質の向上が重要となってきます。本市では、これまでも行財政改革の原動力は人材（職員）であるとし、人材育成を何より大切に不変的な取組として、行財政改革の基本と定めてきました。

また、総務省が策定した「人材育成・確保基本方針策定指針」によれば、地方自治体は人材育成のみならず、人材確保や職場環境の整備を戦略的に進めることが求められています。特に、職員一人ひとりがやりがいを感じ、成長実感を得られる職場環境づくりが強調されています。

本市では、この間も「第3次小金井市人材育成基本方針」の中で、職員一人ひとりが市民感覚・市民協働、経営志向、チャレンジ精神、チームワークを育みながら、日々の職務を遂行し、その職務において自己実現を図るとともに、自分磨きに努められることを人材育成の方向性として定め、そのための職場環境づくりを推進してきました。

今後は、将来を見据え、広い視野を持ち積極的に新しい提案を行う人材を育成することを一層推進するとともに、職員のエンゲージメント※¹を高めることで、組織力の強化と人材の定着を図ります。さらに、外部からも選ばれる魅力ある組織づくりにより人材の確保を目指します。

生産年齢人口の減少により、民間との間だけではなく自治体間でも競争が生まれ、適切な職員の確保は年々難しくなっていくことが予想されている中であって、今後、職員一人ひとりの質を向上していくことが必要であり、**行革2030では、人材育成を、重点取組の推進のため土台の中で特に重要な取組として位置付け、積極的に推進していきます。**

また、この間、社会情勢の変化への対応のため、本市でも段階的な定年延長とそれに合わせた役職定年制度※²が開始されました。行革2030の計画期間は、制度の移行期となりますが、組織の新陳代謝を促進しつつ、経験豊かな職員の知識や技能を継承ながら、人材育成と持続可能な組織体制の構築に活かしていくことが求められます。



※¹ 「婚約」「誓約」「約束」「契約」などの意味を持つ英単語で、今日では、組織に対する愛着や貢献の意識といった意味合いでも使われる。

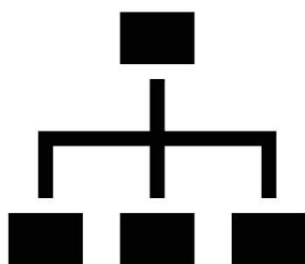
※² 令和5年度から令和13年度まで段階的に定年退職年齢を引き上げ、同時に60歳で役職定年とする制度改革を実施。60歳時点で管理職であった職員は原則係長職として配置される。

(2) 組織改正

市の経営資源が今後益々制約を受ける中において、市民の福祉の増進において、最少の経費で最大の効果を挙げるためには、市の組織を効率的なものへと最適化する必要があります。また、市の組織は、市民に分かりやすいことが基本となるため、社会の変化等に応じ、随時見直していく必要があります。一方で、組織改正には大きな労力と多額の費用を要することから、慎重かつ計画的に検討する必要があります。

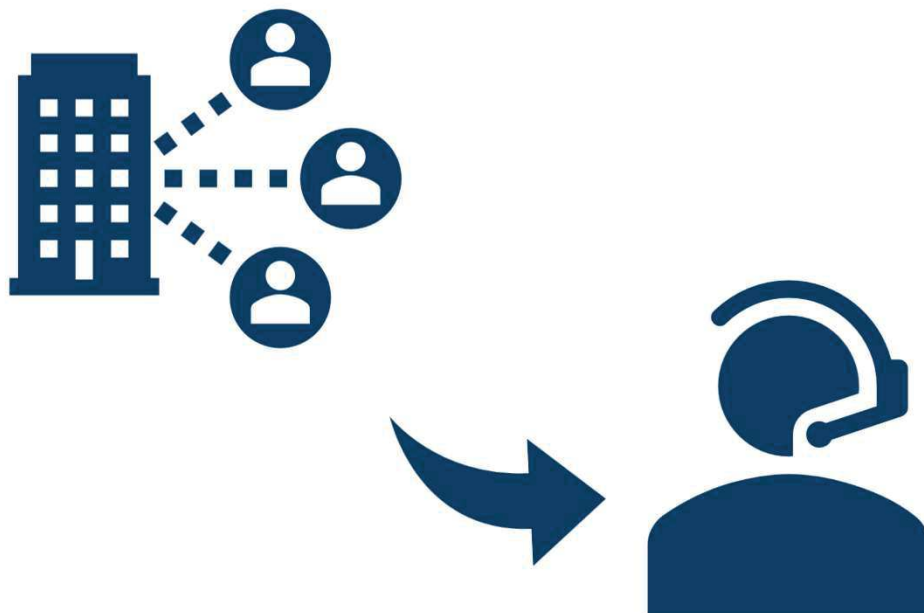
本市では、全庁的な組織改正を平成19年度に行いましたが、それ以降は軽微な改正のみとしており、それは、庁舎の分散や第2庁舎のフロア面積の制限等、物理的な制約が大きかったことによります。しかしここで、新庁舎・（仮称）新福祉社会館（以下「新庁舎等」という。）への移転が決まり、新庁舎等は単一の施設で、かつ、フリーアドレス※1の執務室となっていることから、全庁的な組織改正を行いやすい環境が整います。このため、新庁舎等への移転を目途に、全庁的な組織改正を検討します。

なお、新庁舎等への移転時は、現状のままの組織であったとしても一定の混乱が想定されるため、組織改正を移転と同時に行う事については影響を十分に検証する必要があります。そして、検証の結果、組織改正は移転後少し落ち着いてから実行する方が適当と判断された場合には、移転前に行うべき組織改正、移転後に行うべき組織改正など、段階を分けるということについても検討する必要があると考えます。



※1 業務を行う席を固定せずに好きな席で働くワークスタイルのこと。スペースの有効活用や組織改正に対応しやすいなどの利点がある。

(3) フロントヤード改革



現在の市役所は、管理部門を除くほとんどの部署に窓口が設置されており、この窓口で市民や事業者等が来庁して様々な手続きや相談を行うという業務形態となっています。このため、このようなフロントヤード業務に複数の職員を配置し、もしくは業務委託するなど、相当な人員とコストを投入しています。その一方で、窓口で受け付けた業務の処理やその他の事務など、バックヤード業務にも人員が必要となるため、職員が限られている中であって、フロントヤード業務とバックヤード業務を同じ職員が掛け持ちしている職場が増えています。このような中、今後、更に職員の縮減が起きると、多くの職場がいわゆる「ワンオペ※1状態」となり、職員の負担が過度となるばかりでなく、待ち時間が増えるなど市民に迷惑をかけてしまうようになることが予想されます。このため、これまでのように各窓口で手続き等を行うという従来の運営形態を根本から見直し、デジタル技術や民間のノウハウを活用して市民サービスを向上しつつ、業務の効率化を図ることが求められています。

我が国では、令和2年からの新型コロナウイルス感染症の影響により、非対面、非接触による手続き等は一般的なものとなりました。本市においても、マイナンバーカードの普及促進により住民票等各種証明書等の発行について、コンビニ交付サービスを利用する方が急激に増えており、窓口への来庁者数は人口が微増する中であっても年々減少しています。このようなことを踏まえ、市の窓口手続きはその大半をオンライン等で完結でき、市民等が窓口へ行かなくても済む「行かない窓口※2」を実現することが求められます。「行かない窓口」・「フロントヤード改革」の実現は、市民の利便性が向上するだけではなく、窓口業務に必要な職員数を削減でき、委託料も圧縮できることから、これから人口減少社会を迎えるに当たり積極的に取り組むべき、改革の基本となるものです。また、全国的な事例として、窓口開庁時間の短縮に取り組む自治体もあり、効率的運営及び働き方改革の視点で研究を進めるべき取組の一つであると考えます。

※1 「ワンオペレーション」の略で、本来複数人で対応すべき業務を一人で対応する状態。

※2 スマートフォンやパソコンからオンライン申請することで、証明書の発行や各種申込等、市役所の窓口に行かずに手続きを完結できるサービスまたはその取組のこと。

(4) 財政規律の遵守

令和6年12月の小金井市議会定例会時点において、新庁舎等の建設費用は約130.1億円、そのうち地方債による借入は約96.6億円を計画しています。この結果、ピーク時には10年以上にわたって年間6億円を超える地方債の償還が必要となり、財政運営に与える影響は非常に大きなものとなります。また、老朽化した公共施設の更新や武蔵小金井駅北口再開発事業等を順次行う必要があり、選択と集中による規律ある財政運営が求められています。

本市では、これまでも財政規律の遵守に努めてきましたが、目指すべき具体的な指標及びその重要性を職員一人ひとりがより深く認識し、行動するための指針として、令和6年3月に「小金井市財政規律ガイドライン」を策定し、基金と地方債残高に指標を設定するなど、改めて健全な財政運営に努めることとしており、歳出の見直しや新たな歳入を確保等、行財政改革の基本について、もう一步踏み込んで取り組んでいきます。



小金井市財政規律ガイドラインについて

社会情勢が急速かつ劇的に変化する時代にあって、本市が将来にわたり持続可能な自治体であり続けるためには、規律ある財政運営を行い、財政の健全性を確保する必要があります。このため本市では、健全な財政運営に関する基本事項を定め、財政計画や予算編成において指針とすべき「小金井市財政規律ガイドライン」を令和6年3月に策定しました。

ガイドラインでは、規律ある財政運営の基本として、補正予算による対応を最小限に留めるなど計画的な予算編成・予算執行を行うことや本市の財政運営上の課題を改めて確認し、将来の財政の健全性を確保するために基金残高及び地方債残高に一定の指標を設けています。また、経常収支比率や人件費比率などの決算にかかる財政指標についても注視し、財政運営の健全性を確認することなどを明示しています。

ガイドラインは、あくまで規律ある財政運営を行うために目指すべき指標等を示したものであり、財政規律自体は、職員一人ひとりがその重要性を認識し、行動することで実現されるものであることから、ガイドラインをひとつのツールとして活用し、更なる組織力の強化を図っていきます。

第4章

目標と進捗の目安

1 行革2030の目標

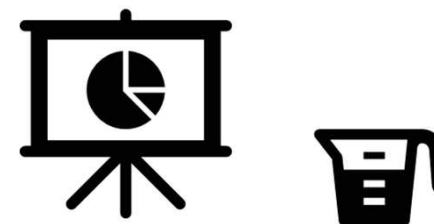
3 公民連携・アウトソーシングの推進の進捗の
目安

2 自治体DXの推進の進捗の目安

4 公共施設マネジメントの推進の進捗の目安

1 行革2030の目標

行革2030では、「スマート自治体への転換」と「多様な主体による市民の福祉の増進」を目指して、「自治体DXの推進」、「公民連携・アウトソーシングの推進」、「公共施設マネジメントの推進」の3本の柱を中心に取組を進めていきますが、行革2025から引き続いて「質の改革」に取り組むことから、従前の「量の改革」に比べて、目標の達成状況について、定量的に図ることが難しい面があります。したがってその目標の進捗を図る方法として、そのプロセスを定性的に評価し、進行管理の目安をそれぞれに設定することで、これを確実に実行・管理していくものとします。



2 自治体DXの推進の進捗の目安

進行状況	進捗率 (%)	主な取組内容
ステージ0	～20	
ステージ1	～40	
ステージ2	～60	作成中
ステージ3	～80	
ステージ4	～100	
ステージ5	～120	

3 公民連携・アウトソーシングの推進の進捗の目安

進行状況	進捗率 (%)	主な取組内容
ステージ0	～20	
ステージ1	～40	
ステージ2	～60	作成中
ステージ3	～80	
ステージ4	～100	
ステージ5	～120	

4 公共施設マネジメントの推進の進捗の目安

進行状況	進捗率 (%)	主な取組内容
ステージ0	～20	
ステージ1	～40	
ステージ2	～60	作成中
ステージ3	～80	
ステージ4	～100	
ステージ5	～120	

第5章

推進体制と進行管理

1 推進体制

2 進行管理

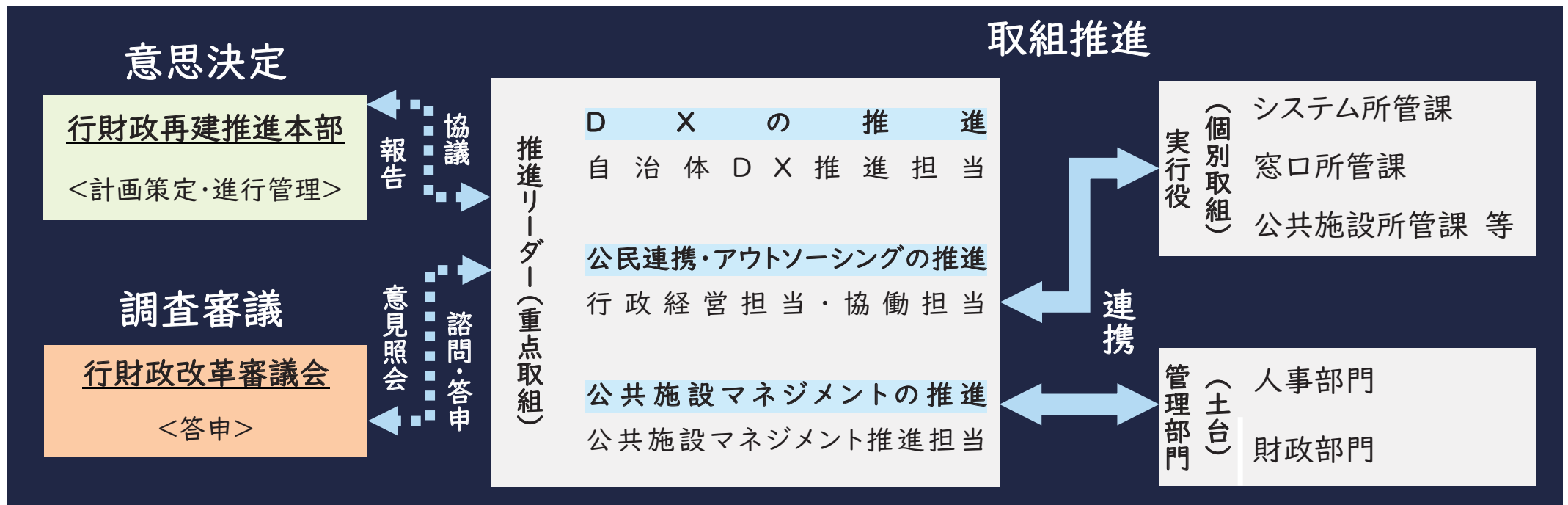
3 評価の考え方

4 その他の推進の仕組み

本章では、行革2030の取組の推進していくための意思決定や推進主体などの体制を整理し、進行管理の方法等を確認します。

Ⅰ 推進体制

行革2030を確実に推進するために、重点取組ごとにリーダー役となる推進担当を置き、実行役である関係部署や土台となる管理部門とコミュニケーションを図りながら、共感をもって組織で取り組みます。また、リーダー役も実行役も積極的に学習するとともに、必要に応じて専門的な外部人材を導入するなど、柔軟に推進体制を検討します。



2 進行管理

行革2030は、行革2025から引き続き、重点取組を3つに絞り、進行を定性的に評価し管理することで、リアルタイムの更新を目指します。一般的な行財政改革では、定量的な目標を数多く積み上げ、決算確定後にPDCAサイクルの中で一斉にチェックを行うため、その結果は次年度に反映することが難しいという実態があります。しかしながら、急速な社会の変化を踏まえ、質の改革に集中する行財政改革とするために、重点取組の進捗状況を推進担当が四半期ごとにまとめ、行財政再建推進本部に諮り、庁内で課題を常に共有し、必要に応じて修正をかけるなど、アジャイル経営を目指します。

アジャイル経営とは

アジャイル経営とは、スピード感に優れた組織経営を指し、アジャイル経営の組織では職務ごとの縦割り構造を壊し、異なる部署のメンバーが少数精鋭でチームを作り、密な関係を築きつつ一丸となって目標に向かいます。小さい単位で改革を進め、現状分析を迅速に行いながら改善を繰り返し、効果を検証することで、柔軟に政策を見直し改善につなげる経営手法です。

3 評価の考え方

3つの重点取組は、「質の改革」であることから、計画全体の目標は定性的に評価しますが、厳しい財政状況が続く中、以前の本市の行財政改革において最も重要視してきた財政指標等への注視も引き続き必要です。

このため、行革2030とは別に、「財政規律ガイドライン」や「定員管理計画」などにより、経常収支比率や職員数について、管理・確認を行っていきます。

なお、行革2030の質の改革は、定量的な成果を目的としたものではありませんが、柱とした3つの重点取組の個別取組には、即効性はないものの、中長期的には、業務の見直しを進め、人口減少の進展により職員数が制限されてもサービスを維持できる体制を整えるという意味では、量的な効果を発揮するものと考えています。



4 その他の推進の仕組み

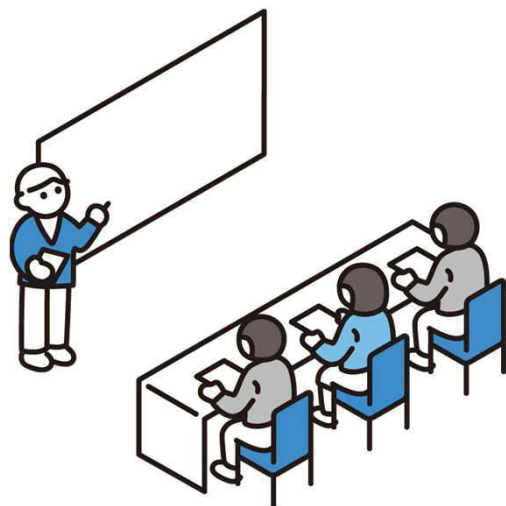
行財政改革の実効性を高め、職員が主体性をもって取り組むことができるようにする本市独自の取組として、事務事業評価による改善提案制度と改善改革運動（CoCoからチャレンジ・こがねい）を実施しており、このような仕組みを通じて、行財政改革の意識醸成にも引き続き取り組んでいます。

① 事務事業評価

基本構想の施策の達成に関わる事業の自己点検を行う制度で、評価シートの作成を通じて事業の目的や実現のための手段を再確認したうえで、予算額と成果指標の推移等を分析・評価し、課題解決のための改善提案や今後の方向性を考える仕組みです。

評価対象として施策ごとにあらかじめ設定したもの他に、改善が必要な事業を独自に選定して提案できることや、特に優れた提案は「奨励事業」に選定され、予算措置などに際して市長や部長職者など市の幹部職員から後押しを受けられる仕組みを設けていることが特徴になっています。

令和4年度から開始し、費用対効果の低下している事業の縮小※¹やサービス向上と業務効率化を実現する仕組みの利用促進キャンペーン※²といった、これまでにない工夫をこらした提案が、本制度を介して提案され、実現に至っています。



② 改善改革運動（CoCoからチャレンジ・こがねい）

改善改革運動は、職員一人ひとりが日々の業務を見直し、「今、ここからできること」にチャレンジすることで、業務改善を自分事として捉え、主体的に取り組む風土を醸成するとともに、それを広く共有することで市全体の業務改善につなげていくことを目指した運動です。事務事業評価が今後の事業展開についての改善提案であるのに対し、本制度は、既に自ら取り組んで効果が確認されている取組を庁内に発表して共有を図るものであることや、事業レベルではなく、身近な作業レベルの工夫や発想など、小さくても庁内で展開を図ることができる点も評価されることが特徴になっています。

また、報告や審査の方法についても見直しを行うことで、少しでも改善取組が報告されやすい環境をつくらせたり、ノウハウを共有することで市全体への効果の波及が見込まれる取組については、庁内説明会を開催するなど、より効果が出やすいよう制度自体の改善も随時行っています。

なお、報告された改善取組は、普段あまり直接かわることのない市長等への発表の機会を設けており、デジタルツールを利用した資料作成能力やプレゼン能力の向上といった人材育成の手段としても位置付けています。

※¹ コンビニ交付の普及等により利用件数が減り、費用対効果が低下していた、証明書等を電話で請求し休日・夜間等に公民館等の施設で受け取ることができるサービスの縮小を提案し、実現した。 43

※² 市民の利便性を高め、かつ市役所窓口の混雑緩和につながる、証明書等のコンビニ交付の利用促進のため、期間限定で証明書等が10円で取得できるキャンペーンを提案し、実現した。

(巻末付録) 個別取組

1 個別取組の体系

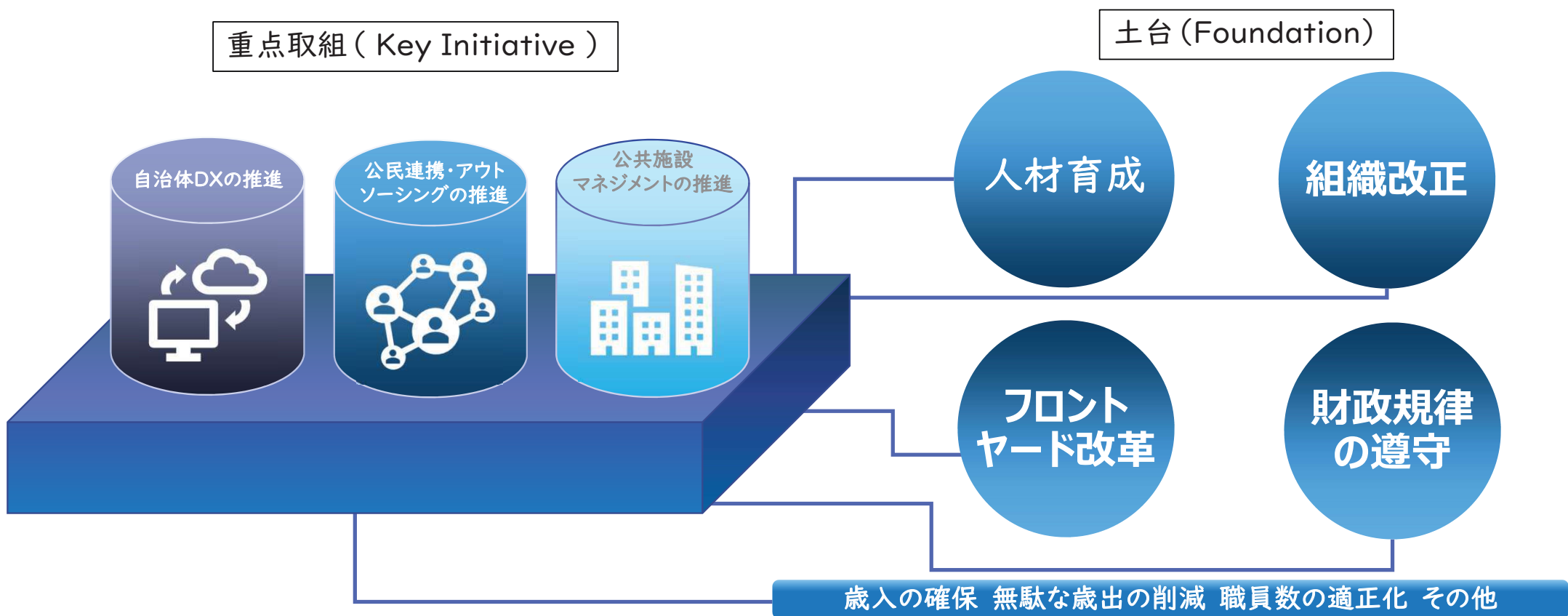
2 個別取組一覧

3 個別取組概要

I 個別取組の体系

行財政改革2030では、自治体DXの推進、公民連携・アウトソーシングの推進、公共施設マネジメントの推進の3つの重点取組と、それを強化する土台として、人材育成、組織改正、フロントヤード改革、財政規律の遵守を中心にその他不変的な取組の各区分に紐づく個別取組を整理・体系化し、取り組むべきアクションを明示します。

これらの個別取組は、市が行財政改革2030の策定時点において目指すべき将来像の実現に資すると考えるもので、実現に向けた具体的なロードマップがまだ確立しておらず、取組の手法や時期あるいは取組内容の是非自体の検討を行うものも含むものとし、その時々
の社会経済状況やニーズの変化をとらえ、挑戦的かつ柔軟に取り組んでいきます。



2 個別取組一覧

	取組項目	主担当課	重点取組			土台				
			DX	公民連携 アウト ソーシング	公共施設 マネジメント	人材育成	組織改正	フロント ヤード改革	財政規律 の遵守	その他
1										
2										
3										
4										
5	作成中									
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										

3 個別取組概要

取組項目						取組項目					
担当課		関連課				担当課		関連課			
課題・目的						課題・目的					
作成中											
取組内容						取組内容					
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12	年次計画	R8	R9	R10	R11	R12

作成中

小金井市行財政改革審議会（第4回）

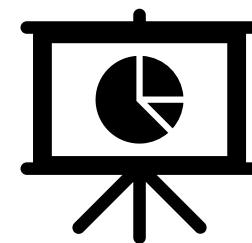
令和7年10月23日

第4章 目標と進捗の目安

- 1 行革2030の目標
- 2 自治体DXの推進の進捗の目安
- 3 公民連携・アウトソーシングの推進の進捗の目安
- 4 公共施設マネジメントの推進の進捗の目安

1 行革2030の目標

行革2030では、「スマート自治体への転換」と「多様な主体による市民の福祉の増進」を目指して、「自治体DXの推進」、「公民連携・アウトソーシングの推進」、「公共施設マネジメントの推進」の3本の柱を中心に取組を進めていきますが、行革2025から引き続いて「質の改革」に取り組むことから、従前の「量の改革」に比べて、目標の達成状況について、定量的に図ることが難しい面があります。したがってその目標の進捗を図る方法として、そのプロセスを定性的に評価し、進行管理の目安をそれぞれに設定することで、これを確実に実行・管理していくものとします。



2 自治体DXの推進の進捗の目安

進行状況	進捗率 (%)	主な取組内容
ステージ0	～20	DX推進方針の改訂※1
ステージ1	～40	改訂版DX推進方針の職員への共有・浸透
ステージ2	～60	改訂版DX推進方針6つのValueの職員への浸透
ステージ3	～80	業務におけるデジタル技術活用具体化
ステージ4	～100	新たな市民サービスや価値の創出（DXの実現）
ステージ5	～120	改訂版DX推進方針Missionの達成

※1 令和8年度から令和12年度を期間とした市のDX推進の方針。「DX推進による小金井市民の満足度向上」を使命（Mission）に位置付け、実現したい未来（Vision）として掲げる「DX基盤を整備し、デジタル技術を活用して、市民にやさしく、職員が働きやすい、誰もが便利で快適に暮らせる『スマート自治体』の実現」のため、「BPR（業務改革）、バックキャスト思考、全体最適化、チャレンジ&アジャイル、情報セキュリティ、サービスデザイン」の6つの共通の価値観（Value）を重要視してDXの推進に取り組む方針としている。詳細は令和8年4月策定の小金井市DX推進方針を参照

3 公民連携・アウトソーシングの推進の進捗の目安

進行状況	進捗率 (%)	主な取組内容
ステージ0	～20	推進体制・推進協議体等の再構築
ステージ1	～40	現状把握・課題の抽出及び共有
ステージ2	～60	公民連携・アウトソーシング手法の検討等
ステージ3	～80	課題解決、スケジュール詳細検討等
ステージ4	～100	市民説明、議会説明等、予算化、契約等
ステージ5	～120	多様な主体によるサービス向上の実現

4 公共施設マネジメントの推進の進捗の目安

進行状況	進捗率 (%)	主な取組内容
ステージ0	～20	公共施設等総合管理計画の改定
ステージ1	～40	推進体制の構築
ステージ2	～60	庁舎等複合施設建設に伴う跡地等活用庁内方針の策定
ステージ3	～80	小金井市PPP／PFI手法導入優先的検討指針の策定
ステージ4	～100	公共施設在り方・再編方針の策定
ステージ5	～120	公共施設再編に向けた検討の推進