

今後の小金井市の行財政の在り方について(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2月3日

小金井市行財政改革市民会議
(第8期)

目次

はじめに	1
1. ご存知ですか？小金井市の行財政改革	2
(1) 厳しさ増す中、やらねばならぬ地方行政サービス改革	2
(2) 3次にわたる行財政改革の成果、しかし、迫りくる財政危機	2
2. 今こそ、「未来をひらく小金井市改革」を！	3
(1) 徹底した市民目線による改革の「見える化」	3
(2) 両輪となる「財政健全化」「市役所改革」の取組	3
(3) 重要な取組を最優先で進めるPDCA手法（特にCAの強化）	4
(4) 長期的展望を持って目指す「自治体経営新時代」	4
(5) 「身の丈に合った、だが、挑戦的な目標」を！	5
① 絶対にあきらめない！「90%を切る」経常収支比率	5
② 本気なら必ずできる！「類似団体最少」の職員数	5
③ 前例踏襲を打破せよ！「全職員による」本気の改革	6
3. 小金井市を「健康」にする10の処方箋	6
(1) 今「抜本的手術」が必要だ！（財政健全化）	6
取組① 後世に夢を残そう！ 税収等の確保	6
取組② 誰のための事業か？ 受益者負担の基準徹底	7
取組③ 徹底した市民目線で！ 補助金等の適正化	7
取組④ 民でできることは民で！ 民営化等の推進	7
(2) 「改革体質」の役に立つ市役所を！（市役所改革）	8
取組⑤ 人数のせいにするな！ 職員数の適正化	8
取組⑥ 市民の「ありがとう」のために！ 職員の意識改革	9
取組⑦ 市民の声に打てば響く！ 組織機構の改革	10
取組⑧ 定型業務を見直せ！ コスト管理の徹底	10
(3) 三者一体の行財政改革（市民・市議会・行政）	10
取組⑨ 苦しい今こそ！ 「三方一両損」の行財政改革	11
取組⑩ ガラス張りを目指せ！ 行財政改革の見える化	11
おわりに	12
【参考】国の動向（①～②）	12
別紙 「未来をひらく小金井市改革」の骨格	
資料	
参考資料	

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」について諮問が行われた。この諮問がなされた後、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。
- こうした市民会議の動向も見据えつつ、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在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、耳障りのいい言葉を好み、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も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、次世代を担う子どもたちから住み続けたい、住んでみたいと思われる「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、やらねばならぬ地方行政サービス改革

○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小金井市においても、財政が急速に悪化していくこととなる。

○今後の市財政としても、【参考】①からも類推できるように、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。

○こうした中、全国の自治体が新たな改革に取り組んでおり、小金井市においても、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。新たな改革を進めるに当たっては、【参考】②にあるような国の動向も十分に踏まえる必要がある。

(2) 3次にわたる行財政改革の成果、しかし、迫りくる財政危機

○小金井市では、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ポイント）（資料2）、職員数は986人から691人へと大幅に削減された（▲295人）（資料3）。これらにより、計画値の約36億円に対して実績は約69億円と、倍近い大きな財政効果をあげている（資料4）。

○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、市職員に対する調査において、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5）。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。

※【コラム】経常収支比率

地方税や交付税などの市の毎年度の収入に対し、人件費や扶助費、定常的補助金などの決まった支出が占める割合のこと。自治体のエンゲル係数とも呼ばれます。

- こうした中、小金井市の財政状況は依然として厳しい状況が続いている。平成29年度当初予算編成案では、約20億円の財源不足となっている（資料6）。
- また、「公共施設等総合管理計画」案では、集会施設等の公共施設や下水道などのインフラのすべてを維持・更新するために、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（資料7）。しかし、ごみ処理施設や新庁舎の整備という課題を抱えているにも関わらず、平成27年11月の調査では基金残高は類似団体で最も少なく、必要な財源確保の見通しは立っていないと言わざるを得ない（資料8）。
- さらに小金井市では、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、新市庁舎及び（仮称）新福祉会館の整備等、多額の財源を要する課題が山積している。その中で、まちが持続的に発展していくためには、「小金井市まち・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、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。次世代を担う子どもたちが誇りを持って小金井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。せっかくの改革方策を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なのである。

(2) 両輪となる「財政健全化」「市役所改革」の取組

- 今後、小金井市の人口及び税収は、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

に取り組み、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。子どもに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手法（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。目標に倍する財政効果をあげながら、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。この原因は、その進行管理、特にPDCAサイクルにおけるC（検証）・A（改善）の弱さ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。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行財政改革の成果を広く市民に発表する場づくりにより、最優先で重点取組事項に取り組み、そして取り組んだことが市民に評価され、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、その中で今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、小金井市が「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。

○「未来をひらく小金井市改革」の骨格（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、小金井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民間活力活用の方針づくり、②子育て支援改革の推進、③窓口改革の推進、④市税収納率の上位維持、⑤ふるさと納税対策の実施、⑥受益者負担の基準徹底、⑦市民目線の補助金改革、⑧事業・職員配置の総点検、⑨課別コストの類似団体比較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、②多様な任用形態の活用、③政策課題への重点配置、④全職員による改革実践、⑤市民サービスのコスト改善、⑥公共施設マネジメントの推進、⑦債

権管理の推進（徴収引継）、⑧基金等の確保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改革風土の確立・継承、⑤債権管理条例の制定などを進められたい。

(5) 「身の丈に合った、だが、挑戦的な目標」を！

- 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 絶対にあきらめない！「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財政改革大綱と同じ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 本気なら必ずできる！「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不可欠である。

- 「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、この目標は、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、小金井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。

※【コラム】ワーク・ライフ・バランス

やりがいのある仕事と充実した私生活を両立させるという考え方。仕事と生活の調和。個々人の人生とその喜びのために大切なだけでなく、社会の活性化や少子化・人口減少の解決のためにもつながると考えられています。

③ 前例踏襲を打破せよ！「全職員による」本気の改革

- 「市役所改革」の最大の課題は、職員の意識改革である。資料5のような状況では、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、職員アンケート調査等で「全職員が行財政改革に具体的に取り組んだ」と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。

3. 小金井市を「健康」にする10の処方箋

(1) 今「抜本的手術」が必要だ！（財政健全化）

- 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、歳入・歳出の両面から必要となる財源を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 後世に夢を残そう！ 税収等の確保

- 「小金井市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を踏まえ、駅周辺のまちづくりと待機児童解消等の子育て支援により、定住人口を維持・確保することが不可欠である。
- 歳入の根幹である市税については、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、債権管理を強化すべきである。
- さらに、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、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。
- この他、広告収入等の確保、行政財産の積極的活用等、先進事例を研究しつつ、全国の先駆けとなるような取組に、ぜひ挑戦されたい。

※【コラム】シーリング

国や自治体の予算編成において、歳出の増大を抑制する目的で示される概算要求額の上限枠。予算を総体としてコントロールするための方法の一つです。

【提言】 すぐに取り組むべきこと！

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、重点的に取り組まれない。

取組② 誰のための事業か？ 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。

【提言】 すぐに取り組むべきこと！

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 徹底した市民目線で！ 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在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。

【提言】 すぐに取り組むべきこと！

①補助金等の基準見直し、②基準に基づく現状の整理、③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 民でできることは民で！ 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、その役割に集中する一方で、財政力指数1.0程度の小金井市では、財源と人材を最大限活用する上で、市民サービスの向上やコスト削減を図ることが不可欠である。

○特に、待機児童解消に向けて保育園の委託・民営化等を進める子育て支援改革をはじめ、第3次行財政改革大綱からの継続項目については、先送りせずに取り組まれない。

○さらに、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、直営においても常勤者以外の者の活用等、ガイドラインを定めて、市全体として、それに沿って業務の見直しを検討していく必要がある。もし例外がある場合は、市民へ「見える化」することが不可欠である。

○福祉分野など、その時々の方針課題に職員の配置をシフトしていくためにも、国及び先進自治体の動向を踏まえ、窓口をはじめ、民の強みを活かして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、現在委託している学校給食調理業務も安定している状況であるため、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や統合の提言がなされている。施設の集約化を進めて、総量を大幅に抑制していくべきである。

【提言】 すぐに取り組むべきこと！

①民間活力活用の方針づくり、②方針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) 「改革体質」の役に立つ市役所を！（市役所改革）

○人口と税収が、いずれ横ばいから減少となっていく中で、「選ばれるまち」としていくためには、限られた財源で市民サービスを向上させていくことができる「改革体質」の市役所が必要である。

○「予算がない」「人が足りない」という問題を、知恵とチームワークで乗り越え、市役所を「市民の役に立つ所」「市内最大のサービス事業所」とするために、職員と組織を変えていく市役所改革に、今こそ取り組まれない。

取組⑤ 人数のせいにするな！ 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は、固定費である人件費を抑制していくことが不可欠である。優秀な人材確保のために、初任給などの処遇は類似団体並みとし、その分、職員数を徹底的に見直すべきである。

○市域が4km四方という地域特性を活かして、職員数を類似団体と比べて最少としていく取組を進められたい（H28年4月1日現在、類似団体の東久留米市592人と比較すると約100人の開きがある。）。

○事業・職員配置の総点検を行って、**取組④**に述べた公民連携によるアウトソーシングの推進や、非常勤嘱託職員等の多様な任用形態の活用によって、職員配置の適正

化を進められたい。当面、定年退職者数が少ない状況であるので、保育園の民営化等に当たっては、勧奨退職の実施も検討されるべきである。

○また、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職員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。

【提言】 すぐに取り組むべきこと！

①事業・職員配置の総点検、②多様な任用形態の活用、③政策課題への重点配置について、重点的に取り組まれたい。

取組⑥ 市民の「ありがとう」のために！ 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を実践するよう、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ことが不可欠である。現在行われている職員提案制度と、こがねいあした研究所※を発展的に統合して、職員・職場からの改善・改革運動を進め、その取組に光を当て、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。なお、「改革」と「改善」は似て非なるものであるが、「改善」の積み重ねなくして「改革」はないと肝に銘じるべきである。

○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、職員一人一人の意欲とスキルが上がるような研修・人事制度の在り方も併せて考えられたい。

【提言】 すぐに取り組むべきこと！

①全職員による改革実践、②自主的な取り組みを促す改善・改革運動、③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たい。

※【コラム】 こがねいあした研究所

平成25年度に設置された市職員による自発的な調査・研究を促進するための場。認定された自主研究グループによる活動を支援し、職員向けの発表会を開催しています。

取組⑦ 市民の声に打てば響く！ 組織機構の改革

○小金井市には、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」して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、打てば響く組織とする組織機構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課題と考えられる。

○実際には、庁舎の物理的な制約もあり、まずは現在の庁舎を踏まえて行う部分的な組織改正と、新庁舎竣工時に合わせた抜本的な組織改正の2段階で進める必要がある。

【提言】 すぐに取り組むべきこと！

新庁舎の整備をも見据えつつ、①政策課題への早急な対応を行う部分的な組織改正と、②新庁舎建設を見据えた抜本的な組織改正について、重点的に取り組まれない。

取組⑧ 定型業務を見直せ！ 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、施策マネジメントは、コスト改善が弱いという面がある。

○このため、コスト管理を進め、前年度との比較だけでなく、類似団体と比較して、その取組に学んでいくことが必要である。また、事業運営は課単位で行われているので、課単位でのヤリクリを「見える化」していくことも重要である。

【提言】 すぐに取り組むべきこと！

①市民サービスのコスト改善、②各課コストの類似団体比較について、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、最良の道を進むためには、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、市議会の在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 苦しい今こそ！ 「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、審議時間の抑制等を提言されている。
- 「三方一両損」の精神で、聖域なき改革を進めることが必要である。市民・行政だけでなく、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。
- 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や国分寺市が6人のところ、小金井市は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。そのためには、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。

【提言】 すぐに取り組むべきこと！

①聖域なき改革の推進、②議会事務局の人員適正化について、重点的に取り組まれない。

取組⑩ ガラス張りを目指せ！ 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。
- 市報や市ホームページに長い文章ばかりの説明が掲載されているだけでは、多くの市民は読む気もしない。行財政改革についての資料等は、市民が読む気になる「見える化」されたものであることが、最低限必要である。
- また、行財政改革の成果と課題は、行政内部だけでなく、市民目線でチェックされなければ、市民のわかるものにはなり得ない。第7期市民会議答申では「外部評価機関の新設」が提言されているが、本市民会議では、市民会議が自ら進捗チェックを行い、その結果を公表していくべきであると結論した。
- そして、これまで行政や議会に関心の薄かった市民が行財政改革のことを知り、考えていくためには、行財政改革の計画、取組、成果と課題が、文字どおり、目に触れるようになっていることが不可欠である。改善改革の取組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。

【提言】 すぐに取り組むべきこと！

①市民が読む気になる「見える」資料等の作成、②市民会議による進捗チェックと公表、③改善改革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、**市民・市議会・行政の三者一体で体質改善をめざすもの**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「自治体経営新時代」を切り拓いていくものとなればと、市民会議委員一同、切に願っている。

【参考】国の動向

- ① 日本経済は、国債発行依存度などを見ても依然として楽観は許されず、国際的に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。
- ② 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」（いわゆる骨太方針）（資料9）を閣議決定し、「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10）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。

※【コラム】トップランナー方式

先進的な自治体が達成した経費水準の内容を、地方交付税の単位費用の積算に反映すること。地方交付税交付金の交付団体では、その水準にコストを抑えないと持ち出し分が増えて、財政状況悪化等の影響を受けます。小金井市は不交付団体ですが、本方式により、交付団体となる可能性がより低くなり、また、地方交付税と連動する都道府県交付金等の財政的な影響を受けることとなります。

※【コラム】業務改善プロジェクト

地方自治体における、①住民サービスに直結する窓口業務、②業務効率化に直結する庶務業務等の内部管理業務について、住民の利便性向上に繋がる業務改革にモデル的に取り組む自治体を支援する総務省の事業。平成28年度～30年度にかけて、毎年6自治体がモデル事業を行うこととなっており、その取組が注目されています。

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 経常収支比率の推移（平成7年度～平成27年度）
- ・資料3 職員数の推移（平成6年度～平成28年度）
- ・資料4 小金井市の行財政改革の成果と課題（平成9年度～平成27年度）
- ・資料5 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6 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）
- ・資料7 公共施設等の更新費用について
- ・資料8 近隣市及び類似団体における基金残高の総額等について
- ・資料9 経済財政運営と改革の基本方針2015（内閣府）（抄）
- ・資料10 経済・財政再生計画 改革工程表（抄）（内閣府）

参考資料

- ・参考資料1 第7期行財政改革市民会議答申の取扱い
- ・参考資料2 小金井市行財政改革市民会議設置要綱
- ・参考資料3 第8期小金井市行財政改革市民会議委員名簿
- ・参考資料4 第8期小金井市行財政改革市民会議の検討経過等
- ・参考資料5 今後の小金井市の行財政の在り方について（中間答申）
- ・参考資料6 長期的展望×重点取組マトリクス