

## 第2期第6回小金井市行財政改革審議会次第

日時 令和8年3月4日（水）

午後7時00分から

場所 小金井市役所第二庁舎

8階801会議室

- 1 小金井市行財政改革2030（素案）に対する意見及び検討結果の報告について
- 2 小金井市行財政改革2030（案）にかかる答申について
- 3 その他

### ※ 事前配付資料

（資料1）小金井市行財政改革2030（素案）に対する意見及び検討結果について（案）

（資料2）小金井市行財政改革2030（案）

（資料3）小金井市行財政改革2030（案）について（答申）（案）

### ※ 当日配付資料

追加資料 答申案に対するご意見と対応状況一覧

（修正案） （資料3）小金井市行財政改革2030（案）について（答申）（案）

## 小金井市行財政改革2030(素案)に対する意見及び検討結果について(案)

No.	ページ・項目	意見(原文そのまま)	意見に対する検討結果
1	P16 7 求められる行 財政改革	行財政改革2030(素案)では、自治体DX、公民連携・アウトソーシング、公共施設マネジメント等が重点項目として掲げられていますが、記載の多くが歳出抑制・業務効率化等の「守り」の改革に偏っており、歳入確保(稼ぐ改革)の具体性が不足していると感じます。公共施設更新費等の財政制約を踏まえるのであれば、サービス維持のためには歳入戦略が不可欠です。「新たな歳入の確保に努める」といった抽象的な表現に留めず、寄付・ふるさと納税・外部資金等を含む歳入確保の方針、体制、目標設定の考え方を、指針本文に明記することを求めます。	重点取組を支える「土台(Foundation)」において、「歳入の確保」を持続可能な財政運営のための不可欠な要素として位置付けております。御意見を踏まえ、指針本文において、ふるさと納税の戦略的な活用、保有資産の有効活用による財源確保など、より具体的な記述をするよう修正いたします。具体的な目標設定及び体制については、本指針に基づき策定する個別計画や年度ごとの予算編成方針において、実効性のある形で定めてまいります。
2	P19 2 目指す将来 像	本案は「スマート自治体への転換」や「多様な主体による市民の福祉の増進」を掲げていますが、これらは行政機能の縮小や委託の拡大(公助の後退)にもつながり得る方向性である一方で、市として最低限守るべき行政サービス(公助)の範囲、住民負担(自助共助)へ転換する領域、委託・協働により担う場合の品質担保と責任の所在が不明確です。改革を進めるほど市民生活への影響が大きくなるため、曖昧なまま進めることは不安を増幅させます。将来像と整合する形で、市として維持すべきサービスの線引きと責任のあり方を、指針本文に明記することを求めます。	本案が目指す「多様な主体による市民福祉の増進」は、行政の責任を放棄するものではなく、むしろ人口減少下で公的サービスの質と量を安定的に維持・向上させるための戦略的転換です。御意見をいただいているような委託・協働の対象業務や責任の所在を含めた公民の関係の在り方については、素案P38に示したとおり「公民連携・アウトソーシング基本方針」の見直しにより検討してまいります。
3	P20 3 重要な視点 と基本理念	小金井市は教育環境が整っており、第一中学校・第二小学校・上水公園・特別支援学校周辺は教育資源が集積したエリアと捉えられます。この強みを都市の価値として明確化し、地域連携・生涯学習・教育の拠点として整備し「小金井市らしさ」として対外的に発信することを提案します。	御案内いただいているとおり、小金井市には市民の皆様と築き上げてきた魅力ある教育環境があり、これらを貴重な資源として自治体運営に活用していくことは非常に有用であると考えております。シティプロモーションや公共施設としての有効活用も含め、今後具体化する施策において市民サービスの維持向上に最大限活用してまいります。
4	P20 3 重要な視点 と基本理念	ふるさと納税・寄付の取組は、市外からの流入に期待するだけでなく、市民が「小金井市に寄付したい」と思えるメニューの開発等により、市内での共感と資金循環を生む余地が大きいと考えます。教育・子育て・学びの環境整備(上水公園エリア等)など、使い道が明確で共感を得られるテーマを設定することで、寄付文化の醸成にもつながります。行財政改革2030において、ふるさと納税・寄付を歳入戦略の柱として位置付け、メニュー開発・広報・体制整備を推進することを提案します。	これまでも多くの市内外の個人、法人等から多くの寄附をいただき、行政サービスの維持向上に活用させていただいております。市民からの寄附についてはふるさと納税の制度上返礼品を設定することはできませんが、御提案いただいているような共感を得られる事業を用途として設定したガバメントクラウドファンディングについても、今後個別の施策として積極的に検討してまいります。
5	P25 (1)自治体DXの 推進	自治体DXの最新実践では、生成AIの業務応用とデータ駆動型政策立案が焦点です。市民対応ではAIチャットボットによる24時間問合せ対応や申請書類の自動生成を推進。内部業務ではRPAとAIを連携させ、事務処理の完全自動化を目指します。さらに、デジタルツインによる都市シミュレーションや、複数自治体と連携した共通プラットフォームの構築で、サービス水準の均てん化とコスト削減を両立。重要なのは、テクノロジー導入だけでなく、制度や組織の抜本的改革を伴う真の変革を追求している点です。 外注時 昨今多数あるコンサルの会社の見極めが大切です。DXやAIに振り回されないように役職にとらわれず見識ある方が最大の注意をしてください。 限りある税金ですから。一市民の意見です。	御指摘のとおり、日々刻々と進化する技術については、その時々で最適な形で活用するとともに、限りある財源を投入するだけのコストに見合った導入を考える必要があると認識しております。 御助言をいただいているとおり、技術の進化とともに多様な情報が乱立する中で適切な情報や民間のノウハウを選択することは、DXやAIの分野に限らず、大きな課題であると認識しており、職員一人一人が主体性を持ち、納税者である市民の皆様の視点に立って、より慎重な判断ができるよう研鑽に努めてまいります。

No.	ページ・項目	意見(原文そのまま)	意見に対する検討結果
6	P25～26 (1)自治体DXの推進	<p>課題3点①、②、③の対策として、具体的に示されていません。各々の項目で、職員が「実感できていない」「分からない」「余裕がない」のはなぜか、現状を詳細に分析して、具体的改善につながる提案をしてください。</p> <p>とりわけ、市民にとっては耳なれない「デジタル人材」「DX推進担当」「DX推進リーダー」うんぬんと言われても、各部署の役職として、どのクラスが主に担っているのか？どのように機能しているのか、とても分かりづらい(素案)になっています。</p> <p>③にあるように、職員の意識改革の必要性をどれほど強調してもギリギリ手一杯で業務をこなざるを得ない状況では、無理な話です。アウトリーチではありませんが、第一副市長が、各課に出向いて、リサーチし、ヒアリングをし、その時間を業務に組み込んで打開策を講じたいかがでしょうか？</p> <p>※ 市報小金井No.1586 P4～P5に市職員の実態がのっていますが、改革を推進する職員の非正規率が50%を超えているのが気がかりです。近隣地同規模他市の状況は、どうなのでしょう。人口減少だけでなく、労働人口も縮減する課題を見ずえて、いったん(例えば2年間だけ限定的にでも)非正規化を抑制して、正職員で担う事業内容を明確にしたり、会計年度職員(例えば月額制の方々)を役職につけ、正規職員に準じた役割を担ってもらい、市役所業務の継続性を担保するのは、いかがでしょうか？今のままズルズル非正規化し、アウトソーシングにつき進むと...10年先は、ヤバイです。</p> <p>市報にある職員の状況で、分限処分について 休職64人...というのは、病気による休職ですか？正職員640人、会計年度任用職員+その他の659、理事者3の総職員中、64人が休職だと5%、正職員のみだと10%にあたります。多くないですか？不具合の職員が、とても心配しています。何をおいても、AIが全て仕事をしてくれるわけではないし、コミュニティーを構成するのは人間なので、どんどん後向きになり非対面化だけを推進するのはよくないと思いますよ。</p>	<p>御指摘のとおり、P25、P26に示した自治体DXの推進に係る記述は、具体的な対策を示したのではなく、これまでの取組から見えてきている課題とそれに対する方向性の概略を示したものになっています。</p> <p>課題の解決に向けた取組やそれぞれの役割については、現在併行して策定を進めている小金井市DX推進方針やその実現のための取組をまとめたアクションプランなどの個別計画にて検討を進めているところです。</p> <p>また、改革を実行していく職員の人員体制に関しては、過去に過大となっていた正規職員の数を削減し、会計年度任用職員に置き換えてきた経過があり、全職員における会計年度任用職員の比率が大きくなっている一方で、地方自治体の業務は多様化し、業務量は増加していった結果、改善改革に取り組み余裕を持っていない状況が発生している場合もあると認識しています。令和4年8月に策定した「小金井市行財政改革2025」ではそれまでの削減に重きを置いた「量」の改革から、持続可能な自治体運営を目指した「質」の改革へと舵を切っています。このような方針に基づき策定している定員管理計画でも、業務効率化によって生み出される余剰人員について直ちに職員数削減につなげるのではなく課題解決や更なる効率化を進めるための取組を行うために必要な部署へ戦略的に配置できるようにすることを定めています。なお、会計年度任用職員については、勤務日数、時間、業務内容等、自治体により状況が大きく異なっており、他市との単純な比較が困難であるため、本市における必要性等を十分検討の上、計画的な雇用を図るとともに、市民サービスを維持しながら正規職員を含めた職員の働きやすい職場環境作りに努めてまいります。</p>
7	P27～P28 自治体の使命と行革2030の体系	<p>日本版doge(減税などの税制優遇や高額な補助金、政府の基金などを点検し、政策効果の低い施策を縮小・廃止すること)など政府の動きをにらみ、また理念の先取りを行い、政策効果の低い施策を縮小・廃止することで、限られた予算を優先度の高い分野へ振り向けることについて注力すべきとの考えに基づき「公民連携・アウトソーシングの推進」の名のもとに公的資金を特定の団体に永続的に流入させるようなスキームについて、これを一旦、計画から外し、軽々な民間委託について慎重な姿勢を示すことを求めます。</p> <p>将来、国による監査の強化が行われることが喧伝されていますので、万が一にも不祥事などが起こさないよう留意を求めます。</p>	<p>御指摘のとおり、不適切な事務執行が行われていないか常に内省することはもとより、既存の事業に改善の余地がないか、又は、現状に即して縮小や廃止を検討すべき事業がないかといったことは、常時分析を続けていくべき非常に重要なことと考えております。</p> <p>市では、令和元年12月に小金井市コンプライアンス推進基本方針を定め、12万市民の期待に応える市政の具現化のため、組織一体となってコンプライアンスの取組を進めております。</p> <p>また、行財政改革2030の中では、P27、P28の「公民連携・アウトソーシングの推進」の項目に業務見直しの必要性や重要性を示すとともに、P41では、職員が日々業務を行う中で主体性をもって行財政改革に取り組みることができるようにする仕組みとして、「事務事業評価」と「改善改革運動(CoCoからチャレンジ・こがねい)」を掲載しており、この仕組みを活用して効果の低下している施策の縮小・廃止なども提案され実現に至っている事例もございますので、これらの取組についても推進を図ってまいります。</p>

No.	ページ・項目	意見(原文そのまま)	意見に対する検討結果
8	P42 個別取組	<p>個別施策について、全般的に具体的に何をいつまでに行なっていくのか、よくわからないので、例えば単に「検討」と記載するのではなく、何をどう検討するのか記載する等、内容がわかる記載するとともに施策で目指すものが何か市民がイメージできる記載が必要。また、全般的に「検討」等の期間が長すぎる印象を受ける。年度別の工程ではなく、せめて各年度を上半期下半期くらいに分けて記載すべき。</p> <p>組織改革については、新庁舎ができてから考えるといった印象を受けたが、庁舎の設計が決まった時点で具体的な組織改革の検討は行えるのではないか。</p> <p>人材育成に関して、他の自治体や民間等との人事交流を行っていないければ、効果的と考えるが検討すべきではないか。</p> <p>最後に抽象的な意見だが、市役所は収入を増やす取組みにも力を入れるべきではないか。例えば、阿波踊り大会やジブリ、小金井公園、野川公園を活用した収益事業の創出やブランド作りが考えられる。</p>	<p>巻末に記載している個別取組は、行財政改革2030の目指す将来像を実現するための主な取組の概要を示すものであり、より具体的な内容やスケジュール等については、今後、個別施策を検討・実施していく中で整理し、必要に応じて個別計画等においてお示ししてまいります。また、「検討」と記載している取組についても、現時点での課題の整理状況や検討段階を踏まえた表現となっておりますが、御指摘のように、市民の皆様が取組の内容や目指す姿がより伝わるよう、今後の検討・実施の過程において、記載の工夫や工程の明確化についても参考とさせていただきます。</p> <p>組織改正については、新庁舎の設計やレイアウト等を踏まえ、市民にとって分かりやすく効率的な体制の構築に向けて、移転後を見据えて事前に検討していく方針です。また同時に、移転を待つだけでなく、必要に応じて移転前・移転後それぞれの段階で、柔軟に対応してまいります。</p> <p>人事交流については、現在も国、他自治体及び民間団体との間で実施しており、今後も継続してまいります。</p> <p>素案P15でも触れているとおり、本市では、人口減少に伴う生産年齢人口の減少による税収の減少やふるさと納税の拡大による個人住民税の恒常的な流出について、特に危機感をもって留意すべき課題と認識しています。御提案のような地域資源を活用した収益事業の創出やブランド作りも含め、今後も歳入の確保に向けた取組を検討・推進してまいります。</p>
9	P42 個別取組	(巻末付録)個別取組 という表現だと、雑誌についている「おまけ」を想像してしまいがちですが、パプコムとして取組んでいいのでしょうか？	P42以降の個別取組は、行財政改革2030で示した3つの重点取組やそれを強化する土台に紐づく具体的なアクションを、現時点での検討状況に基づき掲載しているものになります。行財政改革2030は、市の行財政改革の方向性を大綱的に示すものとして作成しており、個別取組は本素案の中では指針の内容をより理解しやすく示すための補完的な位置付けとしていることから「巻末付録」という表現を用いております。個別の取組の詳細については、今後の個別計画等にてより具体的に検討してまいります。
10	P42 個別取組	個別取組項目 5. 紙媒体の取扱について…主に高齢者、視覚弱者の立場を考慮した紙面づくりをしてください。文字を白抜きにする場合は、何色であれ、バックの色を淡くしすぎないで下さい。とても読みづらいとの声があります。また表紙のデザインの統一性のなさに？？がつきます。とりわけ昨年国勢調査告知の「マツケンサンバポスターの流用」は最悪でした。毎回表紙を見るだけで、効率性とデザイン性も疑いたくなる、という声もあります。広報とは何を核として行うかをよく検討し、市民への継続的な働きかけが必要なもの(例えば、人権尊重、平和の希求、男女平等など)は、全ての媒体で告知し続けることが肝心でしょう。市民は赤ちゃんから高齢者、、と多様なので、常に少数者を意識した取組みをして下さい。	<p>市報については、令和6年8月1日号より全面的にリニューアルを行いました。市政をより身近に感じていただけるように、フルカラー構成、横書き基調、ユニバーサルデザインの字体等を導入し、月号読みやすさ等工夫を凝らして紙面作成に当たっております。</p> <p>全ての市民の皆様に見やすい紙面作りを心掛けておりますが、いただいた御意見等を踏まえ、今後とも改善に取り組んでいきたいと存じます。</p>
11	P54 個別取組 (20 学童保育所大規模化への対応)	<p>アウトソーシングの活用とあるが、メガロス学童の事故、また、まえはら学童の事業者変更における引継の課題にしっかり取り組み、具体的な再発防止策を講じた上で進めていただきたい。事故については多くの意見が寄せられていると思うので、まえはら学童について触れさせていただく。</p> <p>今回の事業者変更により起こったトラブルは、子どもの安心安全が脅かされるレベルのものであり、通常の事業者交代で起こりうるものではなかった。例えば、新1年生が初めて登所する4月1日の集団下校に指導員が付いていなかった、また集団下校ルートを新事業者が把握していなかったというのはあり得ない状況であったと考える。募集要項に、引継期間や引継期間中の配置予定指導員の引継期間中の配置等を明記し(他市区町村に事例は多くあり)、市も中間で状況把握に入る等、子どもが安心して通える環境を整えていただきたい。</p>	<p>市内の民間学童保育所で起きた児童の死亡事故については、深い悲しみとともに厳粛に受け止め、尊い命が失われたことに対し謹んで哀悼の意を表し、御遺族の皆様にご心よりお悔やみ申し上げます。市としては、先日公表した検証報告書の指摘を踏まえ、二度とこのような事故を起こさないよう、再発防止と安全確保を最優先に取り組んでまいります。</p> <p>本取組では、アウトソーシングを含めた放課後の居場所の確保・充実を検討しておりますが、いただいた御意見を踏まえ安全・安心な環境整備に努めてまいります。</p>

小金井市行財政改革審議会(第6回)

令和8年3月4日

# 小金井市行財政改革2030 (案)

小金井市

令和8年3月

# 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 ..... |

第1章 行財政改革2030の方向性 ..... 3

- 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

第2章 行財政改革2030の体系 ..... |7

- 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 三つの重点取組
- 5 重点取組を支える土台

第3章 重点取組と組織力を強化する土台..... 23

- 1 三つの重点取組(柱)の推進
- 2 組織力を強化する土台

第4章 重点取組のプロセスと進行管理..... 36

- 1 重点取組のプロセス
- 2 進行管理
- 3 評価の考え方
- 4 その他の推進の仕組み

(巻末付録) 個別取組..... 42

# 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

## 1 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挙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、変えること自体が目的ではなく、取組によって行財政運営の在り方を見直し、市民福祉を増進していくための手段の一つであり、重要なのは、「今、どのような行財政改革が必要なのか」を考え、「選ばれるまち、選び続けられるまち」の実現につなげていくことです。

※1 法律上は「地方公共団体」といい、都道府県及び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※<sup>1</sup>が全国ワーストワンとなり、平成9年度には退職金を支払うために退職手当債※<sup>2</sup>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、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、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※<sup>3</sup>)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、市民団体、民間企業、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、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、これに資する三つの取組、「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、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※<sup>4</sup>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、財政事情等を踏まえ策定します。



※<sup>1</sup> 財政の弾力性を示す財政指標。6(2)エ参照

※<sup>2</sup> 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

※<sup>3</sup> AI又は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

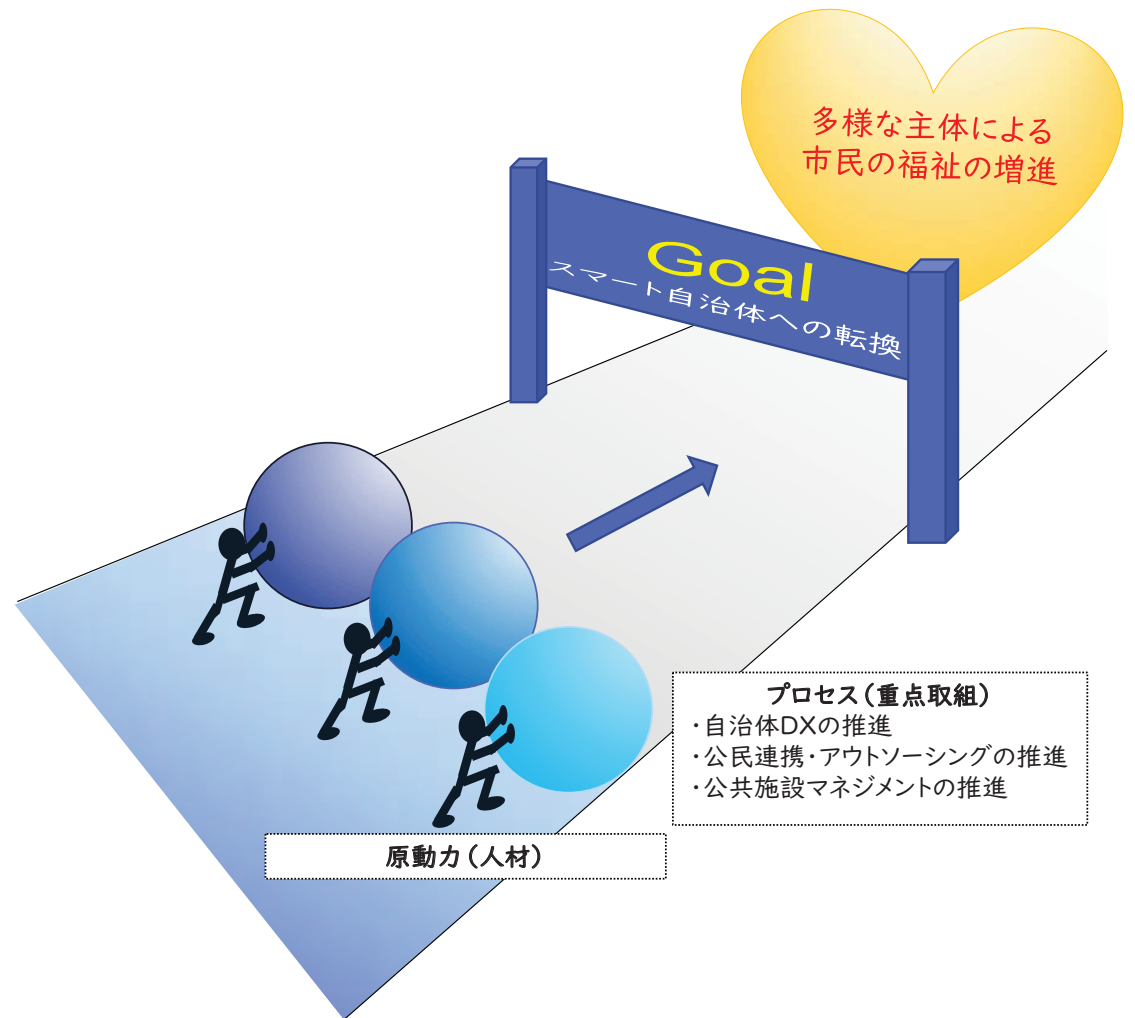
※<sup>4</sup> 新型コロナウイルス感染症感染拡大を契機として世界中の人々が適応を余儀なくされた、テレワーク、非対面手続などの「新たな働き方」、「新たな生活様式」が日常化した時代のこと。

### 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、重点取組を三つに絞ることで、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一定の成果として受け止めています。

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、以前の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認識しています。



## 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の基本理念及び重点取組を継承するものとされた。時代背景、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ます。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年度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。市長を始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事が求められる。

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、市民、NPO、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、他の自治体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、組織、サービスの在り方等を見直す行財政改革は、目的、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、職員及び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。

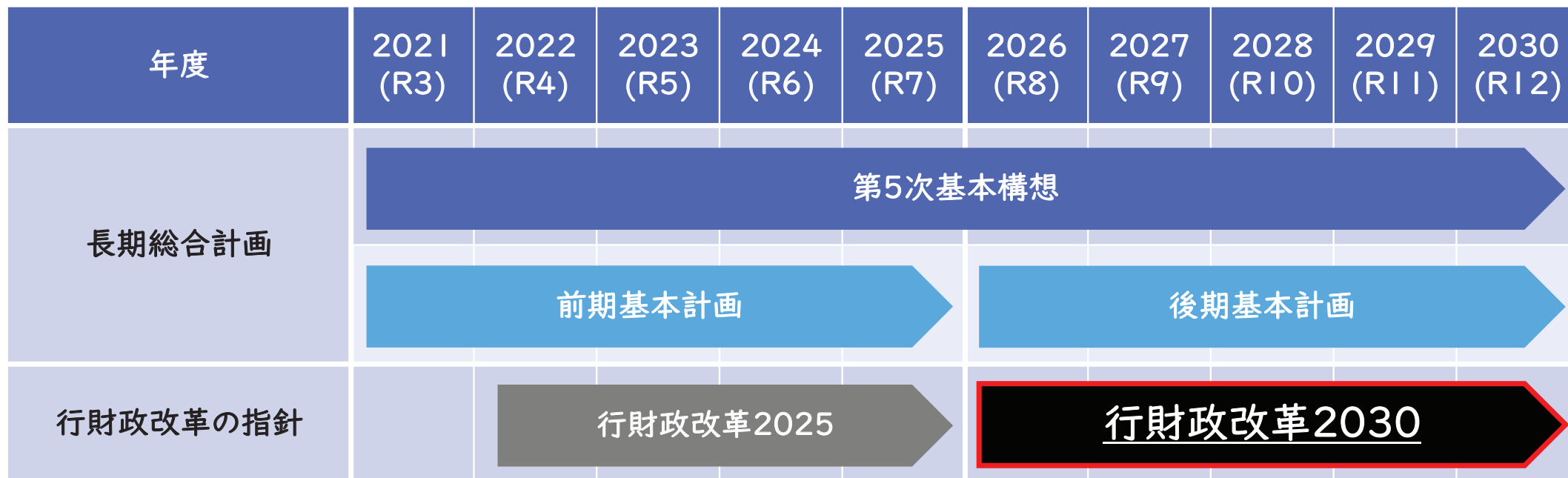
市はこのことを改めて認識し、新たな指針の策定に当たって、社会情勢等の変化を敏感に捉え、職員の育成にも全力で取り組むことが重要である。

## 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年度までを計画期間とする「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及び事業を整理・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、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となります。



## 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

令和6年に日本で生まれた子供の数(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、令和5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(令和22年)頃には団塊ジュニア世代が一斉に退職する一方で、地方自治体に入所が見込まれる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込、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、人口及び税収が増加基調にあった時代の行政サービス並びに利用頻度の減少している公共施設等については、需要及び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 おおむね昭和46年から昭和49年までに生まれた世代。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、家族の世話などを日常的に行っている子供・若者のこと。

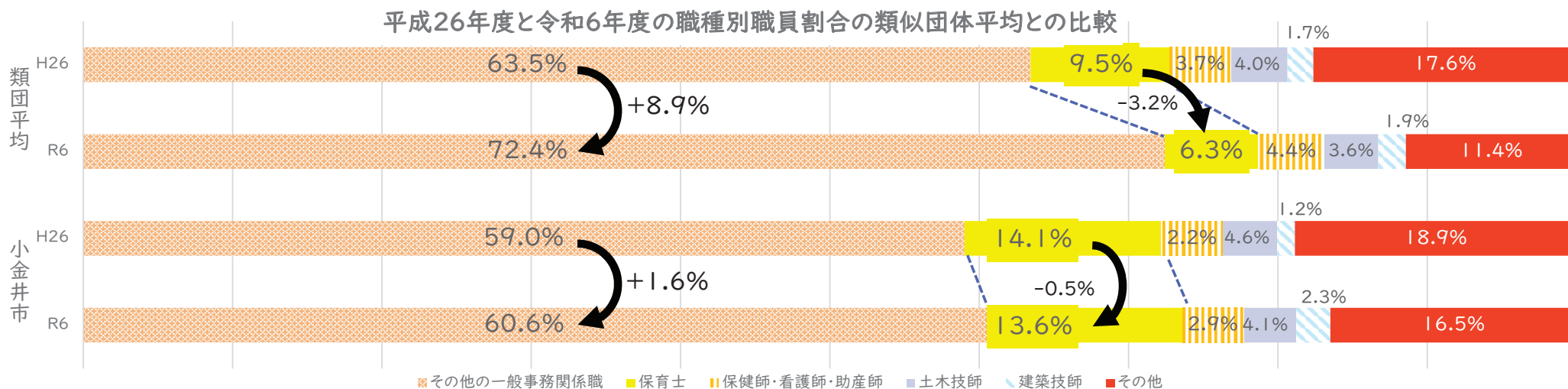
※3 二酸化炭素を始めとする温室効果ガスの「排出量」から、植林、森林管理などによる「吸収量」を差し引いて、合計を実質的にゼロにするという考え方

## (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年の生産年齢人口を100%とした場合、令和22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、ニーズの変化に伴う事務量の増加、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、提供体制の見直しと合わせて、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。



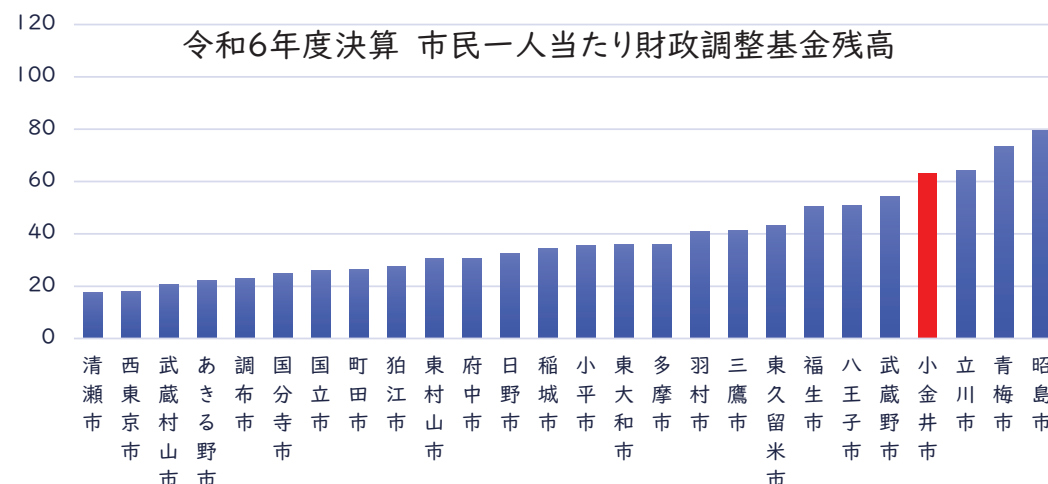
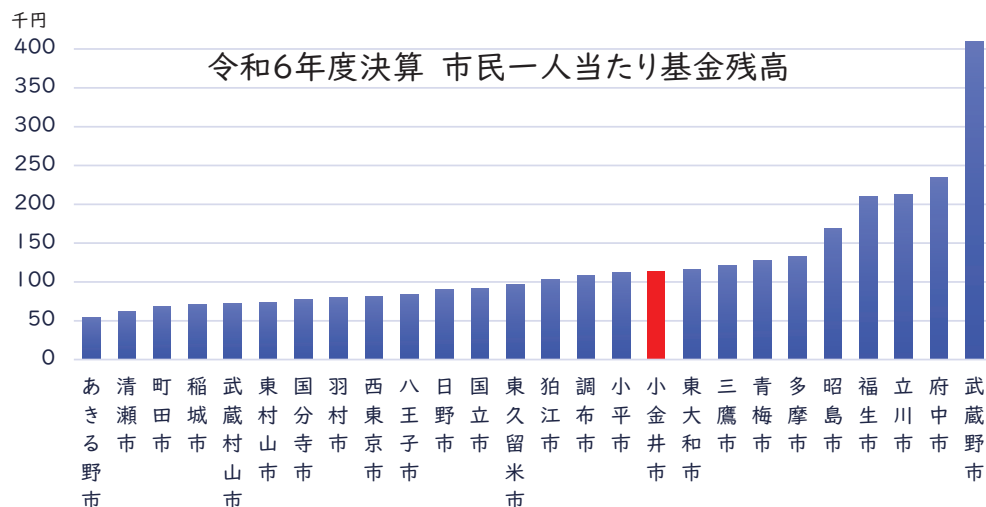
※1 市民の「安心」及び生活の「安定」を支えるセーフティネットとなる制度で、医療保険、年金、介護保険等の「社会保険」、高齢者、障がい者、子育て支援等の「社会福祉」、生活保護等の「公的扶助」、予防・衛生のための「保健医療・公衆衛生」からなる。

※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、東久留米市及び多摩市。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、青梅市及び昭島市を除く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6年度決算における市民一人当たりの基金残高は、約11万4千円で東京都内26市中10位、財政調整基金残高が約6万3千円で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、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で、家庭でいうところの「預貯金」に当たります。公共施設の整備及び福祉に関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、予期せぬ収入源などに対応して年度間の財政の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6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13万8千円で、26市中少ない方から6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。

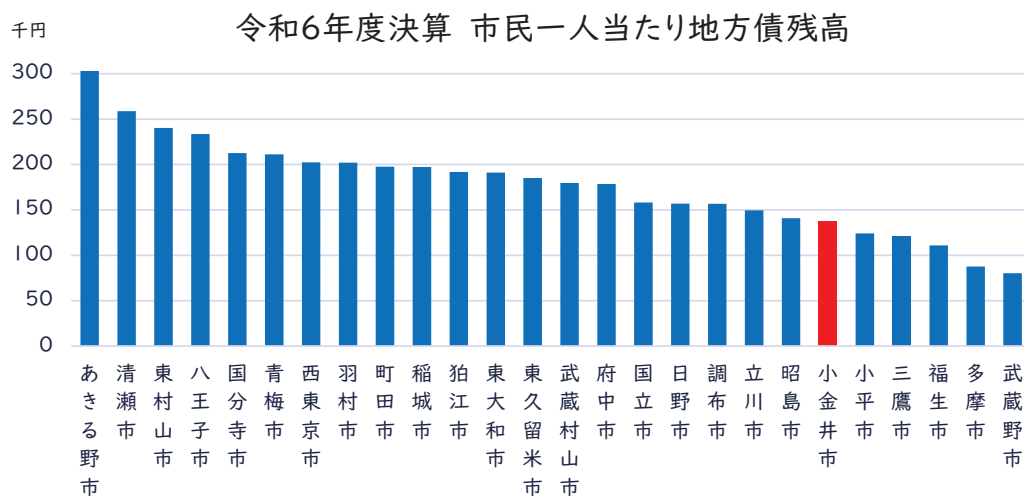
地方債は、公共施設等の建設等事業の実施時だけでなく、引き続き施設が供用されるなど、将来にわたってサービスが提供される事業の財源として借りることのできる財源で、償還期間は一般的に20年前後で設定されます。このため、現在その施設を使用する市民等だけではなく、同様に償還額を負担し、維持管理の負担も負う将来世代のことをよく考える必要があります。本市の地方債残高のピークは平成23年度末で、この時期に危機的財源不足・財政状況に陥りましたが、それは、過去から積み上がっていた地方債の返済額に更に多額の地方債発行が重なり、公債費（借金返済額）が大きく膨らんだことも原因の一つでした。

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。

### 地方債とは

市町村、都道府県などの地方自治体が、道路、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、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金が減っても、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。



<普通会計—地方財政状況調査速報値より>

## エ 経常収支比率

本市の令和6年度決算の経常収支比率※1は94.2%で、26市中15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6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
	94.2%	92.5%	94.8%

<普通会計—地方財政状況調査速報値より>

以上のおり、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及び建築、土木等の技術職の採用が難しくなってき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、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、寄附金などが該当する。これに対し、国、東京都などから交付される地方交付税、補助金等を依存財源といい、地方債も依存財源に当たる。

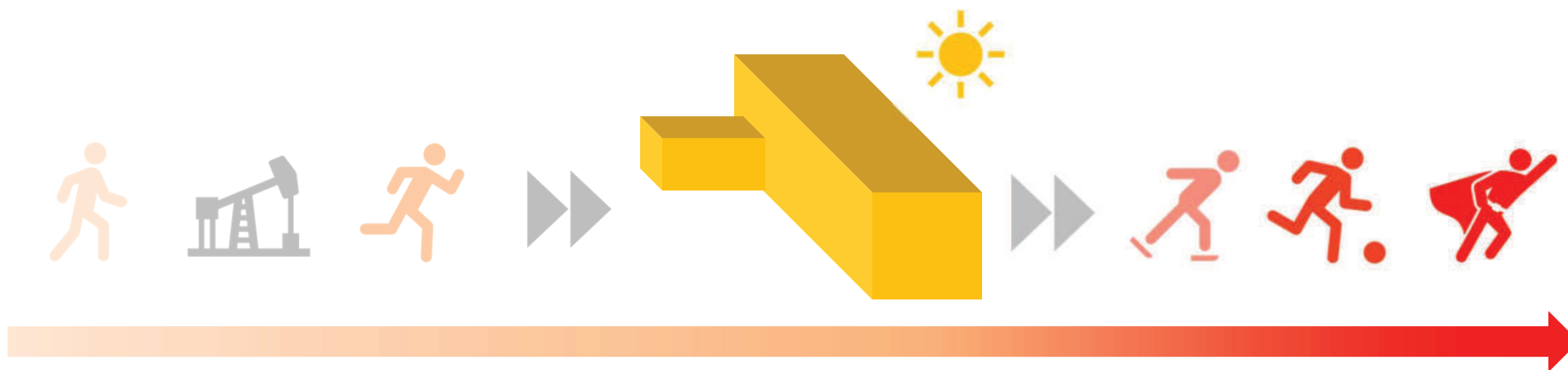
### (3) 本市における特殊事情と優先課題

#### ア 庁舎等建設事業

本市では、新庁舎・(仮称)新福祉会館(以下「新庁舎等」という。)への移転に向け、建設計画を進めています。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、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ともに、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、新庁舎等は、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、その影響及び効果を踏まえ、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。



※ 庁舎等建設事業に関連する取組及び方針は、事業の進捗状況に伴って変更する場合があります。

## 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、更にその子供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、管理職だけでなく、全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、公共施設面積の6割を占める市立小中学校を始め、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かか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、物価及び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

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、国の政策により税配分が見直された場合の収入の減少及び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更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年度まで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、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、新庁舎等への移転を見据えた窓口形態及び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

+

新庁舎等への移転を見据えた体制等の見直し

# 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

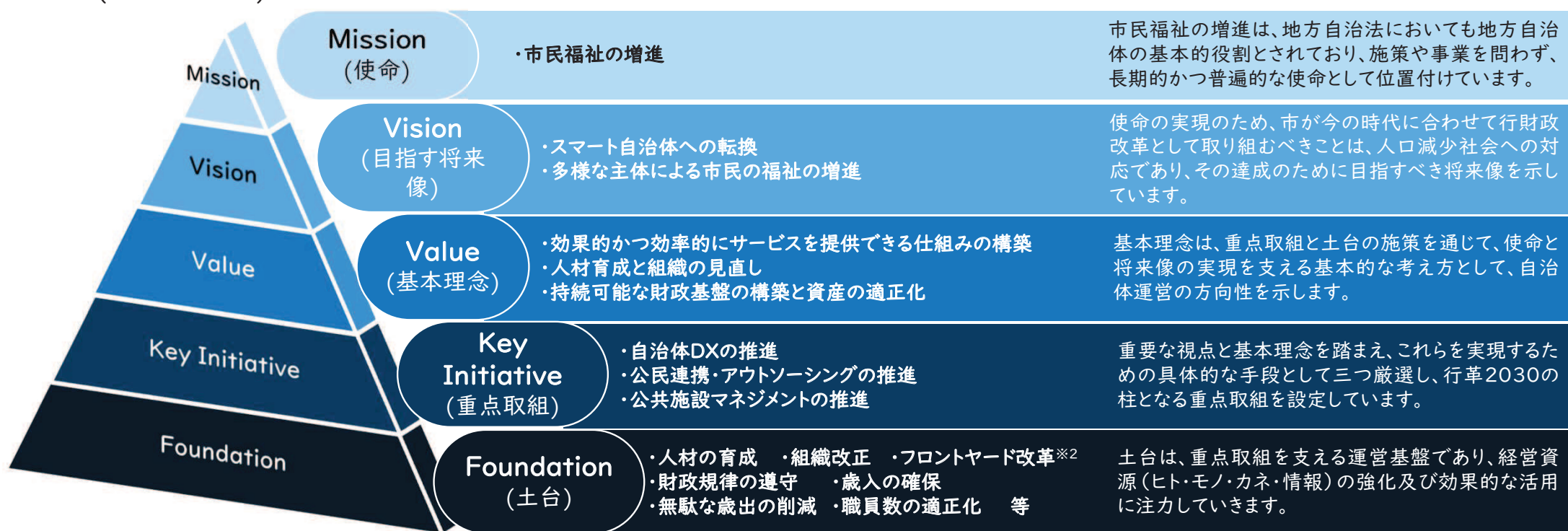
4 三つの重点取組

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三つ基本理念（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、経営学者ドラッカ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からの継続性及び分かりやすさを重視して一部意識とした。

※2 地方自治体と市民との接点となる窓口業務について、利便性向上及び業務効率化のために運営形態等の見直しを図る取組。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、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に引き続き以下の二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ても適切な行政運営を行えるようにするためには、AI※<sup>1</sup>、RPA※<sup>2</sup>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※<sup>3</sup>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、業務の自動化及び効率化、そして職員の手によ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、業務の自動化及び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、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、人間の知能及び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 複数のシステム及びサービスを連携・統合することで、業務の効率化、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のもの。

### 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、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、組織及び運営形態を大胆に見直し、デジタル技術、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、今の進め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上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

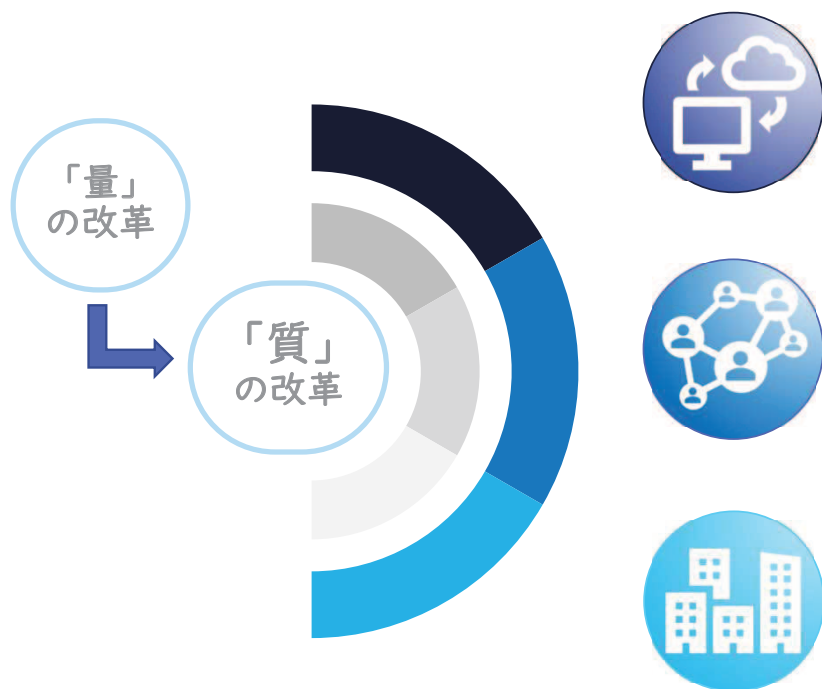
今後、職員数の確保が難しくなることが見込まれる中、市だけで今ある市民サービスの全てを提供し続けることは困難となることを想定し、多様な主体との協働を念頭に、職員のコミュニケーション能力及びマネジメント能力の育成が重要となる。あわせて、市の組織は、市民に分かりやすく、効率的に業務を行えるようにし、社会の変化に対応した市民サービスを提供するため、組織改正を検討する必要がある。

#### 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するとともに、ふるさと納税の戦略的活用、公共施設等の資産活用による新たな財源確保に主体的に取り組むことは、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、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配置を検討することが極めて重要となる。

## 4 三つの重点取組

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、重点取組を三つに絞ることで、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

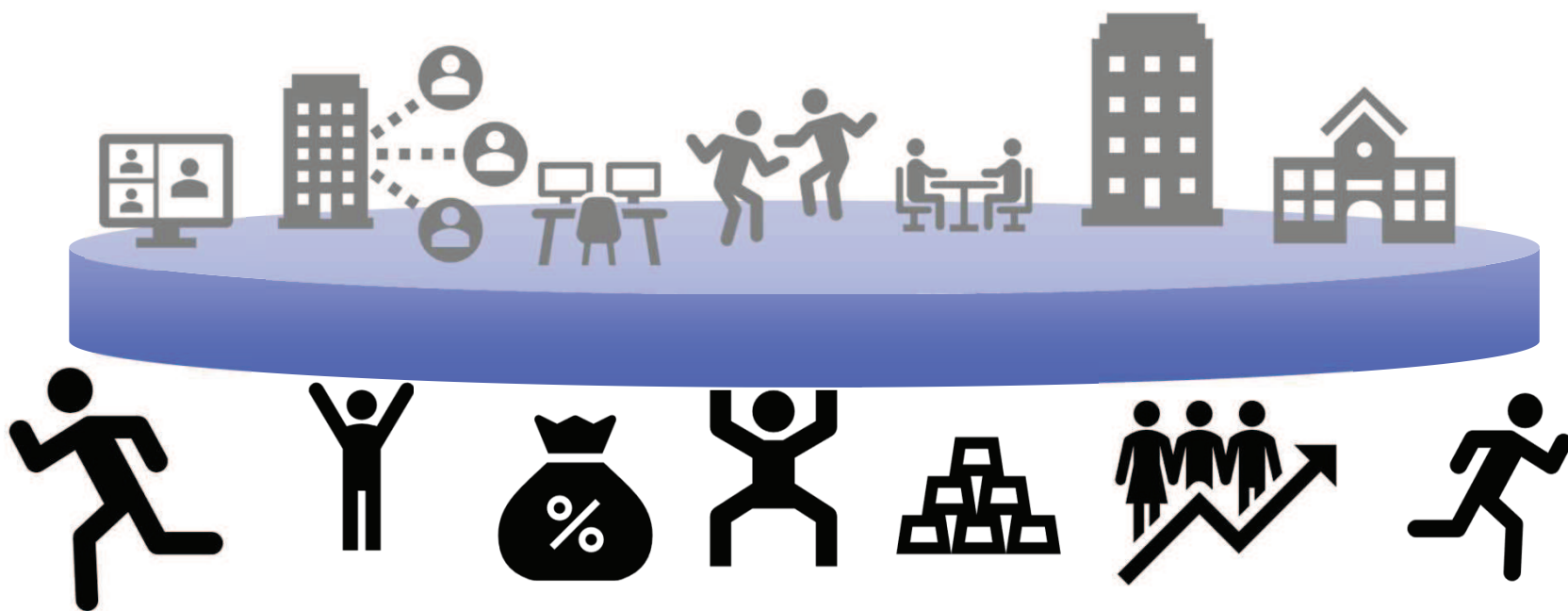
「民間にできることは民間に」を基本に、業務の委託化及び民営化並びに公民連携及び市民協働による公的サービスの維持向上を図る。

### 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、将来世代へ負担及び需要を見極め、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、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

柱として据えた三つの重点取組 (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 三つの重点取組(柱)の推進

2 組織力を強化する土台

## 1 三つの重点取組（柱）の推進

第2章で示した行革2030の三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、業務及び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の実施、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、主に次の三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、長期病休者又は産休・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まだまだ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分からない



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、抱えている課題及び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及び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4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、何の解決にもつながりません。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、解決につながります。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つな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、行政の効率化及び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ており、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答えることが可能となります。

そこで、第1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、期限を定め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、第1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※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及び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係る委託料については、物価及び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委託化済み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。



※ 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る「民間に任せる」の考え方を一歩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、又は公民連携、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が自ら担うべき業務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及び民間事業者、大学等との各種連携のほか、包括委託※1、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。

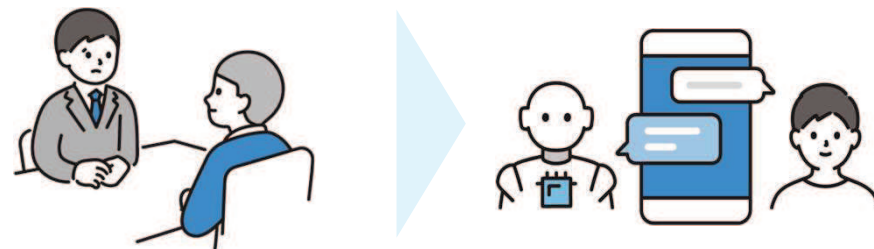
## ② 業務を見直してから委託化を進める



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を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上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つな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、人件費及び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、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。スケールメリット及び民間のノウハウを活用して、サービス向上及び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、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、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 ※ 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。



※ Public Private Partnership の略。公民が連携して公共サービスの提供を行う手法

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。更に、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。更には、令和6年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、統合及び再配置を進めることが求められます。施設の利用状況及び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及び運営の効率化を図ることを重視します。未利用施設及び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

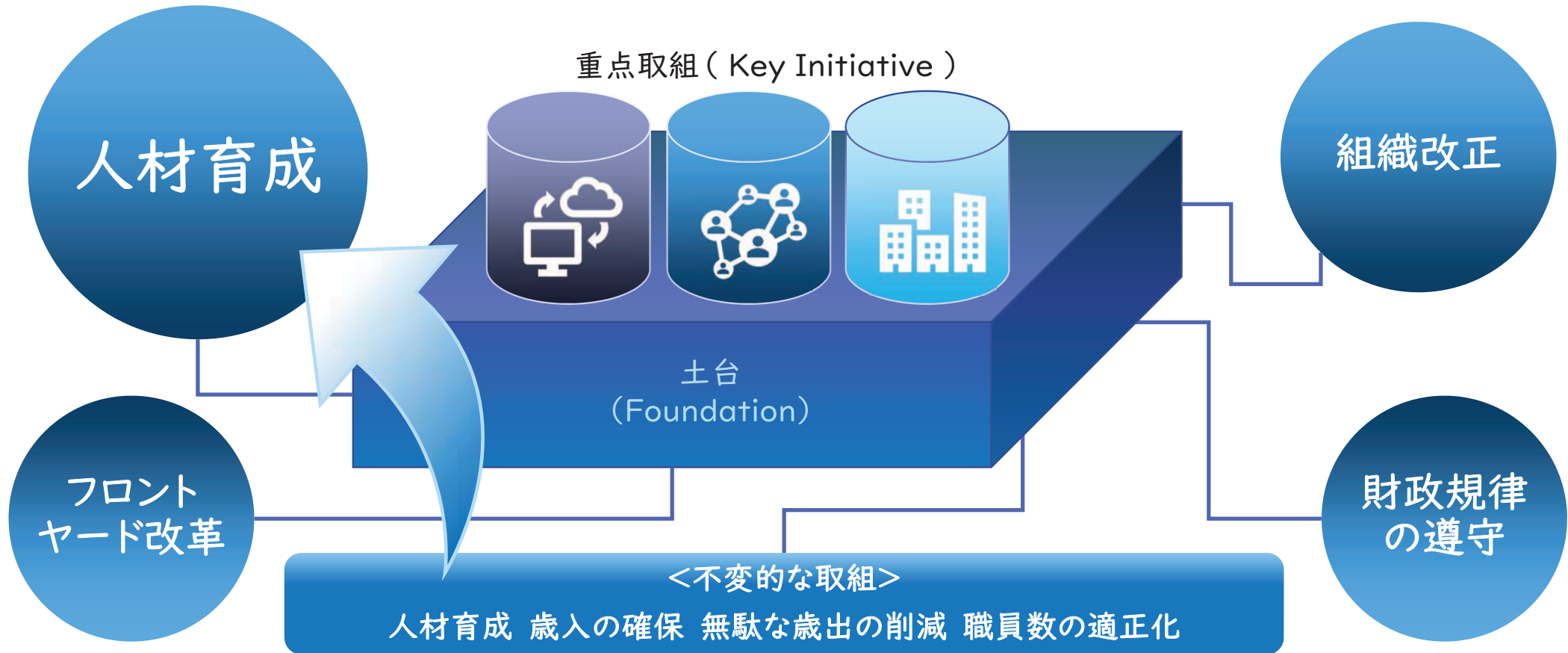
財政負担の軽減と施設の長期的な維持を両立するため、施設運営の最適化を図ることが必要です。老朽化対策として予防保全の強化及び省エネルギー化を進めるとともに、施設の適正配置を図ることで運営コストの最適化を目指します。

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)に挙げた三つの柱に経営資源を集中し、強か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、三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、人材確保及び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作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。更に、外部からも選ばれる魅力ある組織作りにより、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において、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い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、組織に対する愛着及び貢献の意識といった意味合いでも使われる。

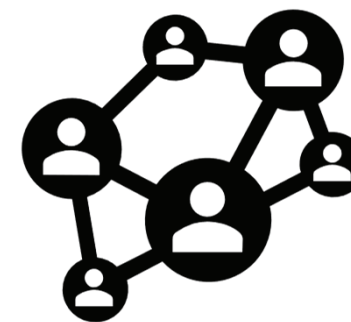
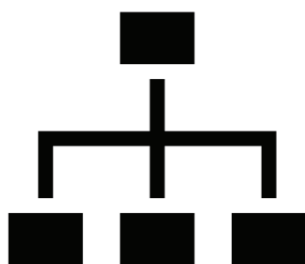
※2 令和5年度から令和13年度まで段階的に定年退職年齢を引き上げ、同時に60歳で役職定年とする制度改正を実施。60歳時点で管理職であった職員は原則係長職として配置される。

## (2) 組織改正

市の経営資源が今後ますます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。

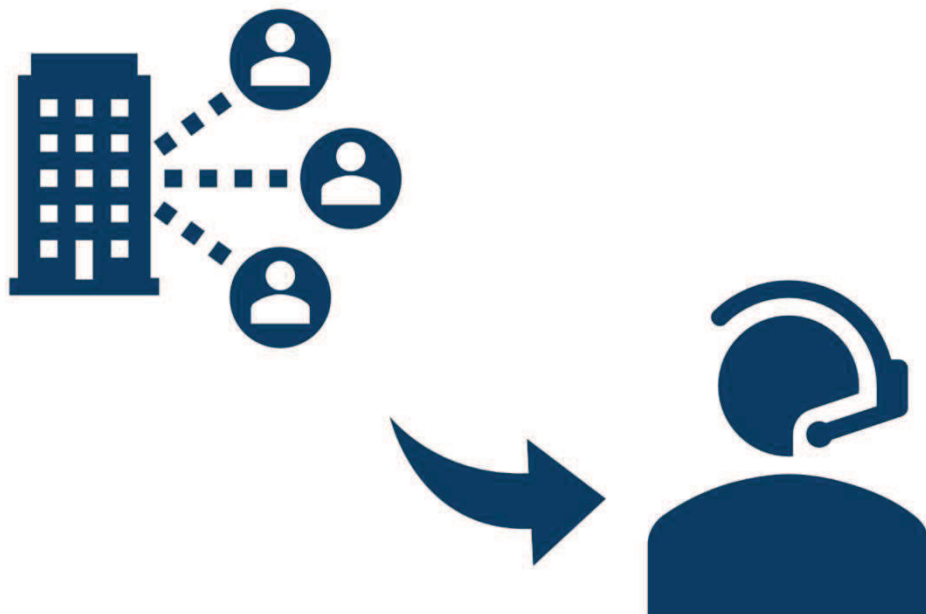
本市では、全庁的な組織改正を平成19年度に行いましたが、それ以降は軽微な改正のみとしており、それは第2庁舎のフロア面積の制限等、物理的な制約が大きかったことによります。しかし、現在進められている新庁舎等建設計画では、ユニバーサルレイアウト※の執務室など全庁的な組織改正を行いやすい環境の整備を見込んでいます。このため、新庁舎等への移転を見据え、これまで進められなかった全庁的な組織改正を検討します。

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こと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切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。



※ 役職や部署に関わらず、執務室内のデスクを横一列に均一に配置するレイアウトのこと。組織変更への柔軟な対応やスペースの効率化などの利点がある。

### (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、事業者等が来庁して様々な手続及び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、又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において、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<sup>※1</sup>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、デジタル技術及び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<sup>※2</sup>」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。

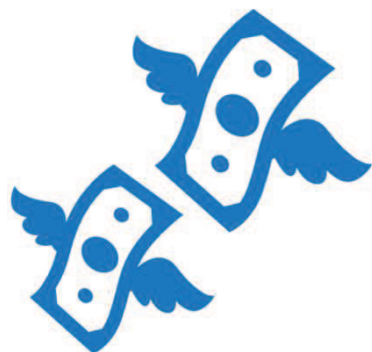
※1 「ワンオペレーション」の略で、本来複数人で対応すべき業務を一人で対応する状態

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

## (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、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、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、財政計画及び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（以下「ガイドライン」という。）」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及び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、人件費比率などの決算に係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、ガイドラインを一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 重点取組のプロセスと進行管理

1 重点取組のプロセス

2 進行管理

3 評価の考え方

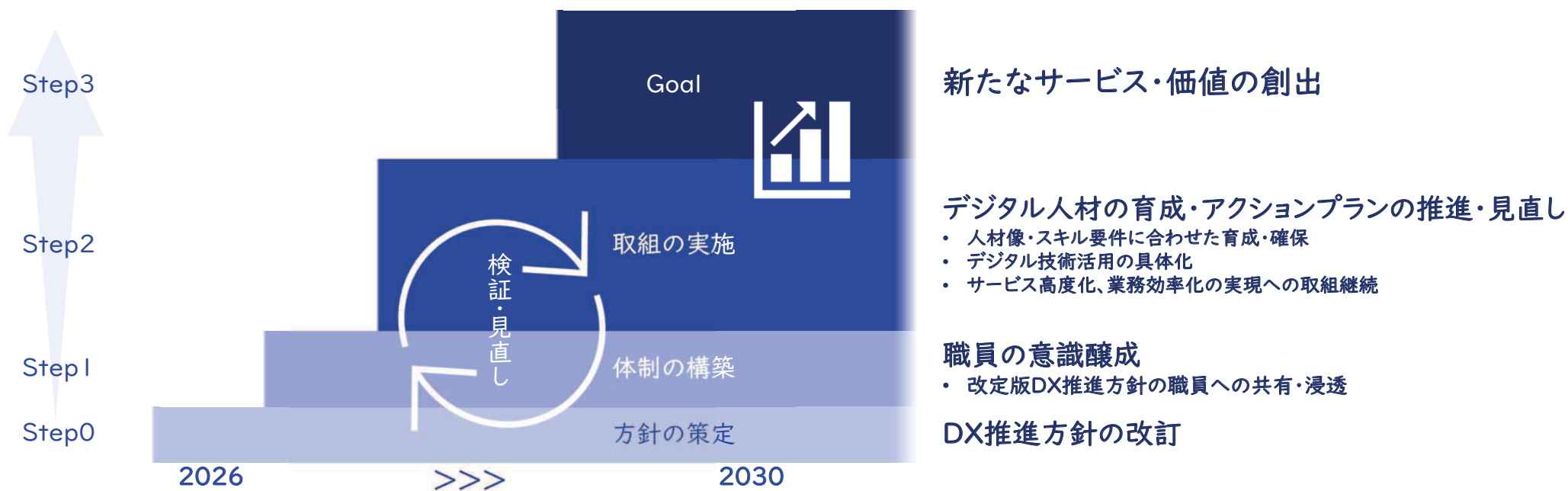
4 その他の推進の仕組み

# 1 重点取組のプロセス

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、それぞれの重点取組において個別にその方針を策定し、推進体制を整備の上、必要かつ実現可能な取組を設定し、一つ一つ実行していくことで、目指すべき将来像の実現につなげ、また、新たな課題及び時代の変化に柔軟に対応するため、更新を図っていきます。

## (1) プロセス

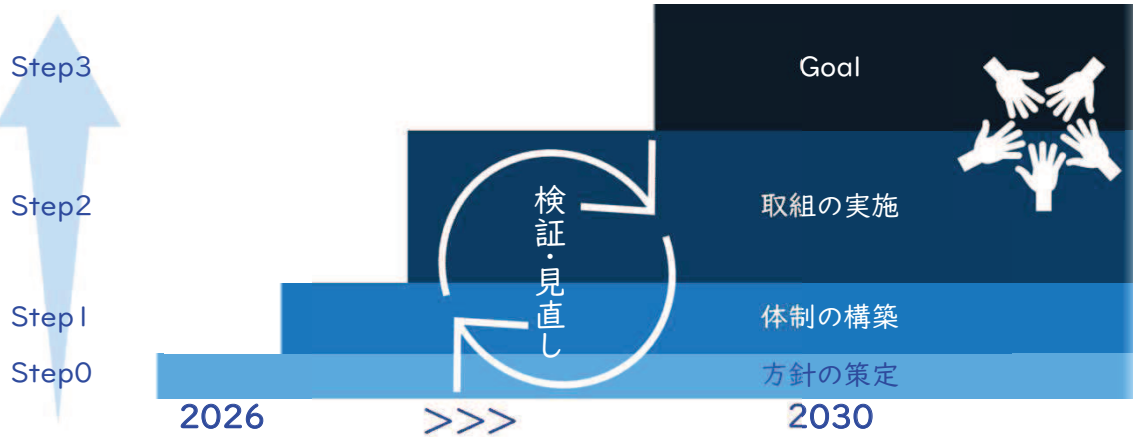
### 自治体DXの推進



### 自治体DX推進方針

令和8年度から令和12年度までを期間とした市のDX推進の方針。「DX推進による小金井市民の満足度向上」を使命に位置付け、実現したい未来として掲げる「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つの共通の価値観を重要視してDXの推進に取り組む方針とする。

## 公民連携・アウトソーシングの推進



### 民間活力の活用 市民協働の推進

#### BPR(業務見直し)の徹底・アウトソーシングの推進

- ・ 庁舎移転・組織改正に伴う業務プロセスの見直し
- ・ 新庁舎等、新組織におけるフロントヤード改革の実現
- ・ 市民協働支援センターによる協働の担い手の発掘、支援

#### 推進体制の再構築

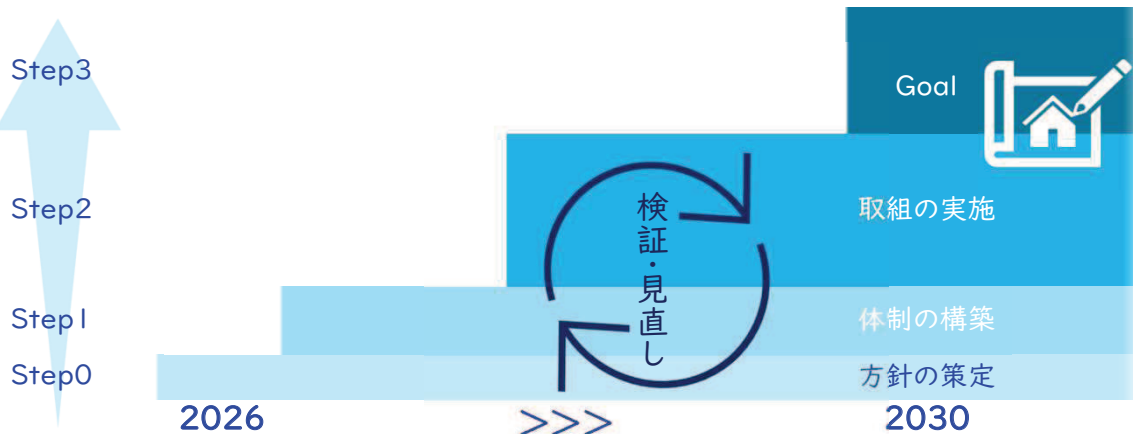
- ・ 協働担当を加えた新たな推進体制の構築

#### 公民連携アウトソーシング基本方針の改訂

#### 公民連携・アウトソーシング基本方針

平成29年4月に策定した「小金井市行財政改革プラン2020」に基づき、民間の強みをいかして、市民サービスの維持・向上を図りつつ、コストの最適化を進め、職員がその果たすべき役割に集中していくことを目的に、平成30年3月に策定。この方針では財政効果を生むことが、直営業務をアウトソーシングする大前提としていた。行革2030を受けた改訂においては、人口減少社会の進展を踏まえ、持続可能な行政サービスを実現する観点から対象業務及び公民の関係の在り方の見直しを行う。

## 公共施設マネジメントの推進



### 持続可能な施設運営の実現

#### 公共施設の機能の整理・再編等の推進

- ・ 施設ごとに在り方の検討・集約・複合化の検討
- ・ 公共施設等総合管理計画等の改定

#### 推進体制の構築

- ・ 公共施設マネジメント担当と施設所管課の連絡体制の構築

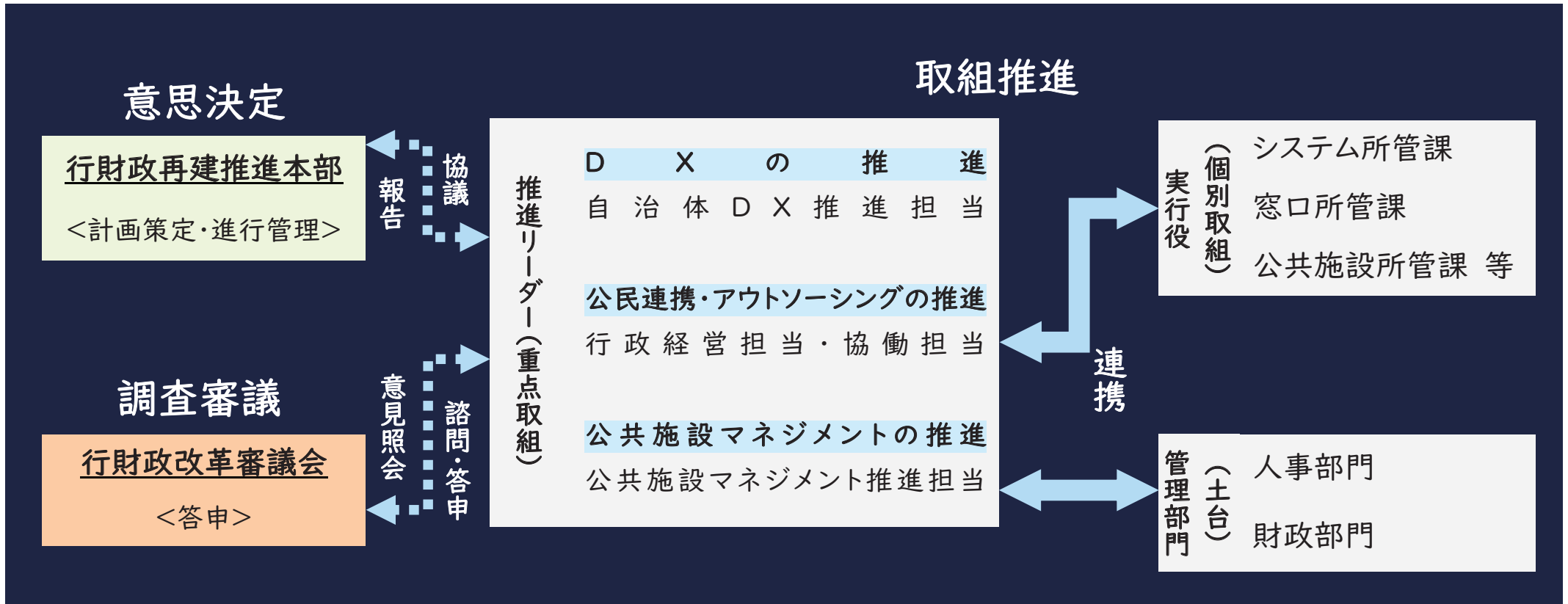
#### 公共施設在り方・再編方針の策定

#### 公共施設の在り方・再編方針

各種個別施設計画に記載した今後の市の公共施設等の計画的な維持・更新の内容等を反映して令和4年3月に改定した「小金井市公共施設等総合管理計画」に基づき、限られた経営資源を踏まえた公共施設の再編に向けた考え方等を整理することで、公共施設の再編等による市民サービスの向上及び持続可能な行政サービスの実現を図るため、市民及び職員のワークショップ等を通じて策定する。

## (2) 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及び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2025では、「定量的な目標を積み上げて年単位で管理し、見直し結果を後年度に反映する」といった、時間のかかる従来型の行財政改革手法を改め、アジャイル経営※の手法を取り入れることにより、「四半期ごとに重点取組の推進リーダーが具体的な取組実績及び取組予定を行財政再建推進本部に報告し、定性的な評価をすることで、これを確実に実行・管理していく」というプロセスを実践し、庁内での課題共有、業務改善及び思決定の迅速化といった一定の効果を得てきました。

行革2030でも、引き続き「質の改革」に取り組むことから、行革2025の運用を継承し、新たな推進体制の下で取組の見直しを迅速に施策へ反映する仕組みを進めることで、質の改革を一層深化させ、社会変化に柔軟に対応できる行財政運営を目指します。なお、重点取組を実現する具体的な取組については、巻末の個別取組及び各種事業計画の中で年次計画等により適正に進捗を管理していきます。

## 3 評価の考え方

三つの重点取組は、「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」、「定員管理計画」などにより、経常収支比率及び職員数について、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、柱とした三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。



※ 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、スピード感に優れた経営手法

## 4 その他の推進の仕組み

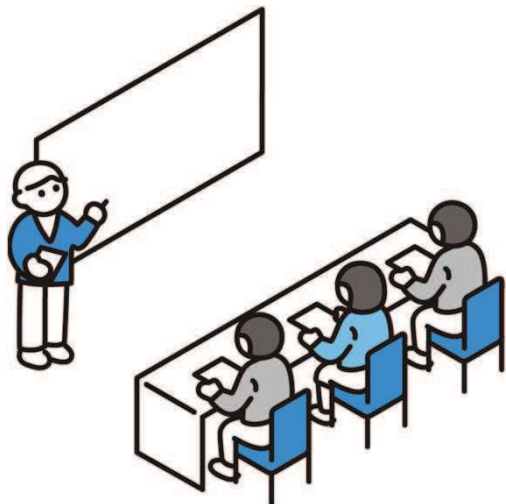
行財政改革の実効性を高め、職員が主体性をもって取り組むことができるようにする本市独自の取組として、事務事業評価による改善提案制度及び改善改革運動（CoCoからチャレンジ・こがねい）を実施しており、このような仕組みを通じて、行財政改革の意識醸成にも引き続き取り組んでいきます。

### 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及び実現のための手段を再確認した上で、予算額、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及び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、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※<sup>1</sup>、サービス向上及び業務効率化を実現する仕組みの利用促進キャンペーン※<sup>2</sup>といった、これまでにない工夫を凝らした提案が、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、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ったり、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、普段あまり直接関わることが少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及び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。

※<sup>1</sup> 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。 41

※<sup>2</sup> 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

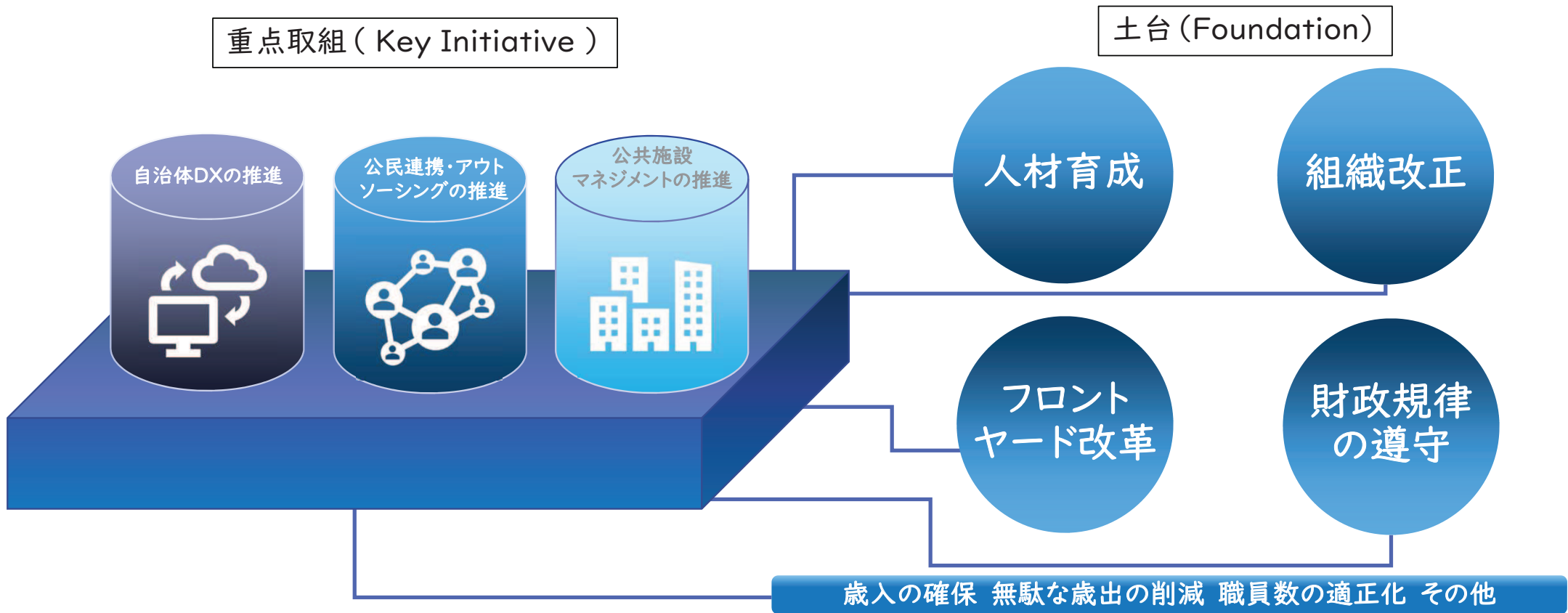
2 個別取組一覧

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三つの重点取組と、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、時期又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、その時々々の社会経済状況及びニーズの変化を捉え、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		
			DX	公民連携 アウト ソーシング	公共施設 マネジメント
1	DX推進方針の推進	自治体DX 推進担当	○		
2	公共施設マネジメントの推進	公共施設マネ ジメント推進担当			○
3	組織改正	行政経営担当			
4	開庁時間の短縮	行政経営担当	○		
5	情報発信力の強化	広報秘書課			
6	総合防災訓練の 運営の見直し	地域安全課		○	
7	公用車の運用の見直し	管財課			
8	電子契約の推進	管財課	○		
9	窓口フロントヤード改革 の推進	市民課		○	
10	はけの森美術館の運営 の見直し	コミュニティ 文化課		○	○
11	集会施設等の運営方法 の見直し	コミュニティ 文化課		○	○
12	個人住民税課税事務における 事務の見直し	市民税課	○	○	
13	固定資産税GISを活用した 賦課事務の効率化	資産税課	○		
14	徴収困難な市債権引継ぎ	納税課			

	取組項目	主担当課	重点取組		
			DX	公民連携 アウト ソーシング	公共施設 マネジメント
15	市立公園等指定管理者との 連携による市民協働の推進	環境政策課		○	
16	粗大ごみ受付事務等の見直し	ごみ対策課	○		
17	下水道使用料の見直し	下水道課			
18	下水道施設ストックマネジメントの デジタル化による維持管理の推進	下水道課	○		
19	児童館の運営体制の見直し	児童青少年課		○	
20	学童保育所大規模化への対応	児童青少年課		○	
21	母子保健業務等に係る デジタル化	こども家庭 センター	○		
22	道路占用料の見直し	道路管理課			○
23	橋りょうの集約化・撤去の検討	道路管理課			○
24	公共施設工事に係る設計・ 工事監理委託・発注補助の推進	建築営繕課		○	○
25	自転車駐車場の運営等 の見直し	交通対策課			○
26	伝票会計事務の適正化	財政課、管財課、 会計課	○		
27	スポーツ施設の適切な歳入の確保	生涯学習課			○

※ 重点取組に「○」のないものは、土台の強化を図る取組

### 3 個別取組概要

取組項目	1 DX推進方針の推進				
担当課	自治体DX推進担当	関連課	全課		
課題・目的	DXは、単なるIT化ではなく、業務プロセスや組織文化、市民との関係性そのものをまさに「変革するもの」であり、外部環境の変化、技術の進歩、市民ニーズの多様化に対応し、常にアップデートしていくことが必要であり、市を取り巻く現下の状況も踏まえ、新たなDX推進方針を定め、全庁を挙げて各種DXの取組を継続する。				
取組内容	これまで取り組んできた「デジタイゼーション（情報のデジタル化）」を下地とし、「デジタライゼーション（業務におけるデジタル技術活用の具体化）」から、2030（R12）年度時点での「デジタルトランスフォーメーション（新たなサービスや価値の創出）」の実現を目指し、新たなDX推進方針を定め、全庁を挙げて各種DXの取組を継続する。				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	方針の策定 アクション プランの策定 庁内への浸透	推進 見直し検討	推進 見直し	推進	推進 R13以降の 策定準備

取組項目	2 公共施設マネジメントの推進				
担当課	公共施設マネジメント推進担当	関連課	施設所管課		
課題・目的	少子高齢化・人口減少社会の到来を踏まえ、財政負担の軽減と公共施設等の最適な配置を実現するため、「総量抑制」「将来更新費用及び維持管理費の縮減」に努める。				
取組内容	将来的なサービス需要の変化に的確に対応するため、公共施設の在り方・最適な配置の検討、計画的な施設更新、資産の有効活用への取組を進める。				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	公共施設の 再編検討	公共施設の 再編検討	公共施設の 再編検討	公共施設の 再編検討 公共施設等総合 管理計画の改定 公共施設個別 施設計画の改定	公共施設の 再編検討 公共施設等総合 管理計画の改定 公共施設個別 施設計画の改定

取組項目	3 組織改正				
担当課	行政経営担当	関連課	全課		
課題・目的	<p>社会情勢の変化や多様化する住民ニーズなど、時代に即した経営課題に迅速かつ的確に対応するため、効果的・効率的な組織運営を可能とする体制を構築する。</p> <p>組織改正の検討にあたっては、将来的な庁舎移転を見据えつつも、移転時期を待つことなく、現行体制下で解決すべき課題の解消を優先し、必要な組織改正を段階的に検討する。</p>				
取組内容	<p>各部署で抱える組織課題、今後の行政運営の在り方、他自治体の先進事例などを継続的に調査・分析し、新庁舎等建設事業の進捗状況を注視しつつ、移転を前提とした組織改正のみならず、その必要性、規模、コスト等を勘案し、早急に実施すべき組織改正についても柔軟に検討し実施する。</p> <p>また、人口減少に伴う人的資源の制約への備えとして、特に技術職・専門職職場等における組織の集約・効率化による体制強化のため組織の再編を検討する。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施

取組項目	4 開庁時間の短縮				
担当課	行政経営担当	関連課	窓口担当部署		
課題・目的	<p>市の窓口業務については、近年、オンライン申請等、デジタル技術を活用した「行かない窓口」が拡充しており、来庁・対面を前提としないサービスが浸透してきている。対面での窓口業務のニーズが相対的に低下する中で、時代に即した窓口の在り方を検討する必要がある。</p>				
取組内容	<p>先進事例を研究の上、本市の窓口業務の代替サービス等の導入状況及び窓口混雑時間帯調査等のデータに基づく市民ニーズを勘案し、窓口開庁時間の短縮を検討する。</p> <p>窓口短縮により業務改善等にあてるバックヤード業務の時間を確保し、更なる市民サービス向上に向けた取組を推進する。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	先進事例調査 近隣市調査	庁内調整 例規改正	試行	推進	推進

取組項目	5 情報発信力の強化				
担当課	広報秘書課	関連課	全課		
課題・目的	公式LINE、市報・ホームページ等を活用し、市政情報を分かりやすく効果的に伝える技術を習得して、情報発信の向上を図るとともに、真摯で丁寧な広報の実践により、行政と市民との信頼関係を構築する。				
取組内容	市職員を対象に「伝わる」広報の実践研修を実施し、広報の考え方を始め、デザイン等の技術の習得を図る。 各媒体の性格・活用方法等を定めた「情報発信ガイドライン」を改訂し、市全体として効果的・効率的な情報発信を行う。 職員それぞれが各媒体の特徴を踏まえ、適宜工夫しながら、市民にとって分かりやすい情報発信を行っていく。				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	調査 検討 準備	実施	推進	推進	推進

取組項目	6 総合防災訓練の運営の見直し				
担当課	地域安全課	関連課	全課		
課題・目的	訓練は、市、関係防災機関及び地域住民が一体となって、実効性のある総合的、有機的なものとする必要があるが、現状は、人事異動に伴うノウハウの継承不足及び関連ニーズの多様化に伴う業務量の増加が課題となっており、限られた人員でも継続的に質の高い訓練を実施することができる体制を構築する必要がある。				
取組内容	総合防災訓練に関する企画、関係機関との連携、設営、運営、広報及び経験値の積み上げ等に係る課題を整理し、委託化を含めた運営手法の見直しについて、近隣自治体や受託実績のある事業者へのヒアリング等を行い、各関係機関と協議する。				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	検討	準備	試行	実施	検証

取組項目	7 公用車の運用の見直し				
担当課	管財課	関連課	車両保有課		
課題・目的	<p>公用車については、これまで現行の施設及び組織体制を前提に、歳出削減及び環境負荷低減の観点から、保有台数の見直し、次世代自動車の導入、リース車両の活用等に取り組んできたが、庁舎移転及び大規模組織改正の状況を踏まえて、改めて台数を見直すほか、適切な車両の管理・運用方法等の確立が求められる。</p>				
取組内容	<p>庁舎移転及び組織の再編を見据えた公用車の管理・運用手法の見直しを検討するほか、次世代自動車の導入、リース車両の活用、車両の集中管理等の可否について検討する。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	検討	検討	準備	実施	実施

取組項目	8 電子契約の推進				
担当課	管財課	関連課	会計課、情報システム課		
課題・目的	<p>電子契約は従来と比べ、印紙代、人件費、郵便料等のコスト削減が見込めること等により、利用拡大が進んでいる。 人口減少社会の進展により調達先の確保が困難となることが懸念されている中で、公契約の公平性及び競争性を確保する観点から、電子契約の本格的な導入が求められる。</p>				
取組内容	<p>電子契約を全庁へ導入する場合の課題を検証の上、主管課契約実務担当者への庁内研修等を実施する。 業務効率化及び「ミスの発生自体を防止する」業務スキームへ転換を図るため、導入を検討している伝票会計事務に係る電子決裁、電子請求に係る取組と連携し、財務会計事務全体に係る業務効率化を図る。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	管財課契約での運用 主管課契約への拡大検討 庁内説明会	管財課契約での運用 操作研修 主管課契約での運用	推進	推進	推進

取組項目	9 窓口フロントヤード改革の推進				
担当課	市民課	関連課	保険年金課、子育て支援課		
課題・目的	<p>今後、生産年齢人口減少に伴う経営資源の縮減局面を向かえても、窓口サービスを持続可能とするための仕組みの構築が課題であり、窓口部署においてフロントヤード改革に取り組むことで、市民サービスの維持・向上と限られた職員による持続可能な窓口運営を実現する。</p>				
取組内容	<p>手順のオンライン化、機械化等の検討を進めつつ、新庁舎等への移転を見据え、隣接予定である3部署（市民課、保険年金課及び子育て支援課）の窓口事務及び情報連携の効率化を図る。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	検討	検討	準備	実施	推進

取組項目	10 はけの森美術館の運営の見直し				
担当課	コミュニティ文化課	関連課			
課題・目的	<p>はけの森美術館は、開館以来、小学生が美術館を体験する観賞教室や市民向けのワークショップを行い、市民が身近な地域で芸術文化に親しめる場となっている。</p> <p>所蔵作品展及び企画展が好評を博している一方で、その運営は最少の経費によることを求められているため、会計年度任用職員として雇用する学芸員の経験及び専門知識に依存しており、運営体制の安定性・継続性に課題がある。</p>				
取組内容	<p>安定した運営の継続を図るための手段として、業務委託等の可能性に係る他市美術館運営団体の調査を実施し、美術館の展示会回数、教育普及事業等の見直しを行い、適正化を図る。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	調査	検討	準備	実施	推進

取組項目	11 集会施設等の運営方法の見直し				
担当課	コミュニティ文化課	関連課			
課題・目的	<p>無人の集会施設については、管理を担う町会自治会での担い手確保が困難になっており、運営体制の見直し等が課題である。</p> <p>また、施設管理コストを精査の上、受益者負担を踏まえた使用料の検討が必要である。</p>				
取組内容	<p>無人の集会施設については、担い手不足を含む課題の分析の上、民間事業者による管理の導入も含め、持続可能な運営体制の検討を行う。</p> <p>また、施設使用料は、受益者負担基準に沿って見直しを検討する。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	調査	検討	実施	検討	検討

取組項目	12 個人住民税課税事務における事務の見直し				
担当課	市民税課	関連課	情報システム課		
課題・目的	<p>税制改正や各種経済対策等に伴い、課税分野に係る業務が多様化・複雑化する中、毎年、年初から5月頃までの当初課税事務処理期間にあっては更に業務量が増大するため、職員の膨大な時間外勤務に加え、庁内各課からの応援により対応している。デジタル技術の導入により、業務の効率化及びプロセスの見直しを図っているものの、今後見込まれる人的資源の制限も踏まえて、事務の在り方を見直す必要がある。</p>				
取組内容	<p>令和7年度に基幹系システムが標準化されたこと等を踏まえ、住民税情報システム等を共同利用する自治体と連携し業務プロセス及び業務量の分析を踏まえてBPR（業務プロセスの見直し）を行い、課税業務の課題を洗い出し改善策を検討する。その結果を基に、事務委託等を含めた改善を検討し、円滑な課税事務及び持続可能な行政運営を目指す。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	検討	準備 試行	試行 実施	実施	推進

取組項目	13 固定資産税GISを活用した賦課事務の効率化				
担当課	資産税課	関連課	情報システム課		
課題・目的	<p>公図等のデジタルデータを活用した事務効率化を図るとともに、人事異動等があっても専門知識、取組経過等を確実に継承していく仕組みを構築する。</p> <p>また、災害発生時の罹災証明書の発行業務等、被災者支援を迅速に行うためにも、家屋情報の電子化を早急に進める必要がある。</p>				
取組内容	<p>固定資産税業務のデジタル化・平準化を目的に、固定資産GISシステムの段階的導入を進める。必要なサービスの質を保ちつつ、より少ない労力で確実な賦課業務を実施するため、職員のデジタルスキルを向上させ、人材育成を図るとともに、業務負担に応じた適正な仕組みを構築することで、持続可能な行政運営を目指す。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	検討	検討	準備	施行	施行

取組項目	14 徴収困難な市債権引継ぎ				
担当課	納税課	関連課	行政経営担当		
課題・目的	<p>税以外の債権管理の引継ぎを段階的に実施し、引継債権の納税者等の窓口を一本化することにより市民等の利便性向上を図るとともに、負担の公平性を確保し、併せて税込等の歳入確保に努める。</p>				
取組内容	<p>令和6年8月より実施した後期高齢者医療保険料及び介護保険料の徴収一元化の効果について実績から分析を行い、課題の把握に努めるとともに、他市調査及び関係課と協議を進め、更なる債権の一元化について検討する。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	分析	分析	他市調査	他市調査 関係課協議 検討	関係課協議 検討

取組項目	15 市立公園等指定管理者との連携による市民協働の推進				
担当課	環境政策課	関連課			
課題・目的	市立公園等を包括的に指定管理者が運営することにより、公園等の多様な活用につなげ、より一層の市民協働の推進及び市民サービスの質の向上を図る。				
取組内容	指定管理者の柔軟な発想とノウハウをいかし、公園のポテンシャルの有効活用及び環境楽習館を活用した啓発事業を推進するとともに、市民協働の積極的な推進に取り組む。 また、指定管理者評価委員会による評価を通じて更なるサービスの質の向上を図る。				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	推進 評価	推進 評価	推進 評価 事業者選定	推進 評価	推進 評価

取組項目	16 粗大ごみ受付事務等の見直し				
担当課	ごみ対策課	関連課			
課題・目的	粗大ごみの受付について、インターネットでの受付を可能とすることにより、市民の利便性の向上及び受付業務の効率化を図る。				
取組内容	委託業者及びごみ対策課窓口において、平日開庁時間帯のみ受け付けている粗大ごみの収集申し込みについて、市民のアクセシビリティ及びユーザビリティの向上を図るため、粗大ごみ分類の見直しを行った上で、インターネット上で24時間受付できる体制を構築するとともに、関連する委託業務内容の見直しを含めた合理化を進める。				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	実施	推進	推進	推進	推進

取組項目	17 下水道使用料の見直し				
担当課	下水道課	関連課			
課題・目的	<p>物価高騰等の影響で流域の市町村が東京都下水道局に支払う維持管理負担金単価が値上がりすることによって、市の下水道事業会計は大幅な負担増となり、令和8年度決算は赤字決算となる見込みである。下水道事業が将来にわたって安定した経営を行うために、下水道使用料の適正な料金設定を行い、未来の世代に負担を先送りしない運営体制を構築する必要がある。</p>				
取組内容	<p>早急な下水道使用料の値上げが必須となるため、令和9年度から下水道使用料の改定を実施する。 東京都の経営計画は令和8年度から令和12年度までの5年間としており、翌計画期間には再度の単価見直しがあるため、この動向を注視しつつ、経営環境も考慮しながら、市の適正な下水道使用料の継続的な見直しを行う。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	使用料改定の周知	使用料改定の実施	経営分析	経営分析	使用料改定の検討

取組項目	18 下水道施設ストックマネジメントのデジタル化による維持管理の推進				
担当課	下水道課	関連課			
課題・目的	<p>生産年齢人口減少による職員の減少を見据え、下水道事業の効率化を図るため、維持管理情報等をデジタル化し、蓄積データを活用した管理へと転換を図る。</p>				
取組内容	<p>平成31年2月に小金井市ストックマネジメント計画を策定して以降、計画に基づく下水道施設の点検、調査を確実に進めてきており、点検、調査で得られた情報及び修繕の履歴情報は、今後も増加が見込まれている。ストックマネジメントを計画的に遂行するためには、これら情報の適正な管理及び効率的な利活用が不可欠であるため、システムの導入及びこれまでに蓄積した下水道施設の情報をデジタル化を検討する。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	システム化の検討	システム構築準備	過年度情報の登録 システム活用の 推進	R10実施分の登録 システム活用の 推進	R11実施分の登録 システム活用の 推進

取組項目	19 児童館の運営体制の見直し				
担当課	児童青少年課	関連課	公民館（貫井南分館）		
課題・目的	こども家庭庁による「児童館ガイドライン」（令和6年12月）に基づき、中高生世代の居場所づくり等を含めた持続可能な運営体制を確立する。				
取組内容	児童館運営検討委員会及び児童館運営審議会の意見を踏まえ、安全で自由な遊び場等の提供について検討し、これを含めた持続可能な運営体制に係る方針を関連する公民館等と協議の上策定し、公民連携・アウトソーシング等による運営の実現に向けて準備する。				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	検討 関係課との調整	検討 関係課との調整	検討 関係課との調整	準備	準備

取組項目	20 学童保育所大規模化への対応				
担当課	児童青少年課	関連課	公共施設マネジメント推進担当／庶務課／生涯学習課		
課題・目的	市の推計では、本市の児童数はしばらく微増が予測されており、共働き世代が増えている中において、学童保育所への入所希望も当面の間は増加となることが予測されている。一方で、現在既に学童保育所の適切な環境整備には課題があるため、安全・安心な放課後の子どもの居場所の確保・充実に係る各種事業との整理・連携が必要である。このため、公民連携・アウトソーシングの活用等により、学童保育所大規模化へ対応する市の対応方針を確立する。				
取組内容	学童施設の増設、入所基準の見直し、民営化、委託化、他事業との連携など、短期的・中長期的な視点から放課後の居場所の確保・充実に向けて、関係部署と連携して検討し、計画的に環境整備を進める。				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	検討	準備	実施	検証	検討

取組項目	21 母子保健業務等に係るデジタル化				
担当課	こども家庭センター	関連課	健康課、関係各課		
課題・目的	子育て世代等の市民の利便性向上のため、母子アプリを導入し、母子保健サービスのプッシュ型アプローチを行うとともに、その後の電子版母子健康手帳への移行を目指す。				
取組内容	母子アプリ（母子保健事業の情報発信、アンケート機能、プッシュ通知機能、妊娠・成長記録、予防接種管理機能、母子保健の一部事業のオンライン予約機能（両親学級・離乳食教室など）など）を導入するとともに、国によるPMH（Public Medical Hub;自治体・医療機関等をつなぐ情報連携システム）の構築後、PMH接続を経て、母子アプリから電子版母子健康手帳へ移行した後、母子保健事業及び予防接種事業の電子化を実施する。				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	準備・開始	継続	PMH接続	継続	継続

取組項目	22 道路占用料の見直し				
担当課	道路管理課	関連課			
課題・目的	道路占用料の見直しに取り組むことで、受益者負担の適正化及び歳入の確保を図る。				
取組内容	道路占用料の額については、算定の基礎となる地価水準（固定資産税評価額）及び地価に対する賃料水準の変動を適切に反映するため、定期的に見直しを行う必要がある。 一般的には、固定資産税評価替えの翌年に道路占用料を改定する運用が標準とされており、評価替えから1年後に反映されるのが通例であるため、令和9年に予定されている固定資産税の評価替えを踏まえ、令和10年4月1日からの道路占用料の改定を検討する。				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	調査・検討	条例改正	実施	実施 調査 検討	実施 条例改正 検討

取組項目	23 橋りょうの集約化・撤去の検討				
担当課	道路管理課	関連課			
課題・目的	<p>市が管理している橋りょうについて、今後、維持管理コストの増大が懸念されていることから、市民の利便性等に配慮した上で一部の歩道橋の撤去を検討することで、点検・修繕・更新等に係る中長期的な費用の削減を行う。</p>				
取組内容	<p>定期点検の結果、現段階で早期措置段階と判定された本町五丁目歩道橋について、集約化・撤去を検討していくこととする。実施に当たって、関係者との合意形成を図り、関係機関との協議、調整を行い、整備することにより安心安全な交差点空間の形成を図っていく。</p> <p>今後の点検等を通じて著しい損傷が確認され、近くに迂回ルートがあり、利用される方が少ない場合や平面交差が可能な場合など、状況に応じて橋りょうの集約化・撤去を検討し、維持管理コストの縮減を図る。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	設計協議	設計協議	設計	工事	工事

取組項目	24 公共施設工事に係る設計・工事監理委託・発注補助の推進				
担当課	建築営繕課	関連課			
課題・目的	<p>公共施設の老朽化対策の増加に伴い、技術的専門性の高い設計・工事監督業務が増えている。発注手続も複雑化しており、職員の人数及び専門知識が限られている中、外部委託の積極的な活用が求められる。</p>				
取組内容	<p>公共事業に係る設計委託・工事監理委託・発注補助業務委託を積極的に活用することで、設計品質の向上と事業計画の精度確保、工事の品質と工程及び安全管理の強化、発注事務の効率化と透明性向上を図るとともに、専門家との協働や実務のマネジメント経験を通じ、職員の人材育成と技術力強化を図る。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	調査・準備	実施	推進	検討	検討

取組項目	25 自転車駐車場の運営等の見直し				
担当課	交通対策課	関連課			
課題・目的	<p>現在の自転車駐車場出庫ゲートは設置から10年以上経過しており、キャッシュレス決済が未対応なことに加え、新札及び新500円硬貨も使用することができない状況である。</p> <p>また、自転車駐車場の使用料について、一時使用、定期使用ともに他市、民間駐輪場の価格等を踏まえた見直しが必要である。</p>				
取組内容	<p>老朽化している自転車駐車場出庫ゲートへの対応については、小金井市自治体DX推進全体方針に基づき、キャッシュレス決済を導入する。</p> <p>一時使用料の見直しに当たっては、近隣市及び民間事業者の状況、本市の利用実態等を踏まえ、駅からの距離、時間制による使用料の細分化等、基本的な考え方を整理し、検証した上で見直しを行う。</p> <p>定期使用料の見直しに当たっては、近隣市の状況等を踏まえ、先行して実施できるところから検討を行う。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	検討	準備	実施		

取組項目	26 伝票会計事務の適正化				
担当課	財政課、管財課、会計課	関連課	情報システム課		
課題・目的	<p>伝票会計事務におけるチェック体制は所管課及び予算編成・予算執行・契約担当課による人的対応に依存し、「ミスの発見」による伝票の差戻し・再作成等の事務が多く発生しており、事務の効率化を図るため、「ミスの発見」から、全庁的な「ミスの発生自体の防止」を主眼とする対策に切り替える必要がある。</p>				
取組内容	<p>人的対応に依存せず「ミスを抑制できる仕組みの構築」のため、まず、所管課での伝票起票に当たり、根拠を確認し決裁時においても再度確認できる業務フローの見直しに取り組むとともに、DXに対応した見直し及び作業の合理化に基づく、予算執行・予算編成を担う担当課が行う執行・審査業務における人的チェックの在り方、関係法令に基づく責務の明確化、添付書類の整理等を検証し、伝票会計事務の適正化を推進する。</p> <p>更に、契約、請求、支出の一連の事務を電子化する仕組みを構築し、人的対応を縮小することで「ミスの発生自体の防止」を図る。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	システムの構築 庁内説明会 操作研修	運用開始	推進	推進	推進

取組項目	27 スポーツ施設の適切な歳入の確保				
担当課	生涯学習課	関連課			
課題・目的	市スポーツ施設の維持管理に係る受益者負担の適正化の観点から、運動施設の適切な歳入の確保を検討する。				
取組内容	<p>無料施設として運営している上水公園運動施設テニスコート及びグラウンドの有料化並びに総合体育館及び栗山健康運動センターの市外料金の設定について検討し、受益者負担の考えの下、歳入の確保を図る。</p> <p>有料化及び市外料金の設定に当たっては、利用者の理解が得られるよう、スポーツ関係団体、一般利用者等との協議を行うとともに、有料施設として更なるサービスの向上、施設の整備等を検討する。</p>				
年次計画	R8	R9	R10	R11	R12
	調査・検討	準備・実施			

# 小金井市行財政改革2030

編集・発行 令和8年3月

小金井市企画財政部企画政策課行政経営担当

〒184-8504 小金井市本町六丁目6番3号

TEL:042-387-9826

<https://www.city.koganei.lg.jp/>

小金井市行財政改革2030（案）について（答申）（案）

## 第 2 期 小金井市行財政改革審議会

### 目次

はじめに .....	1
第 1 章 行財政改革 2030 の方向性 .....	3
1 行財政改革とは .....	3
2 策定の背景と現状 .....	3
(1) 策定背景 .....	3
(2) 行革 2025 の状況 .....	4
3 第 1 期行財政改革審議会からの提言 .....	5
4 指針の位置づけ .....	6
5 社会情勢等現状分析と本市の特殊事情 .....	7
(1) 社会情勢 .....	7
(2) 市の現状 .....	8
(3) 計画期間内の特殊事情 .....	10
6 求められる行財政改革 .....	10
第 2 章 行財政改革 2030 の体系 .....	12
1 自治体の使命と行革 2030 の体系 .....	12
2 目指す将来像 .....	12
3 重要な視点 .....	12
4 基本理念 .....	13
5 重点取組 .....	14
6 重点取組を支える土台 .....	14
第 3 章 重点取組と組織力を強化する土台 .....	15
1 三つの重点取組（柱）の推進 .....	15
(1) 自治体 DX の推進 .....	15
(2) 公民連携・アウトソーシングの推進 .....	15
(3) 公共施設マネジメントの推進 .....	15
2 組織力を強化する土台 .....	16
(1) 人材育成 .....	16
(2) 組織改正 .....	16

(3) フロントヤード改革 .....	16
(4) 財政規律の遵守 .....	17
第4章 重点取組のプロセスと進行管理 .....	17
1 重点取組のプロセス .....	17
2 進行管理 .....	19
3 評価の考え方について .....	19
4 その他の推進の仕組み .....	20
第5章 その他 .....	22
1 三者一体の行財政改革（市民・市議会・行政） .....	22
2 市民に伝える工夫 .....	23
おわりに .....	24

はじめに

令和7年3月12日、市長より「(仮称)小金井市行財政改革2030の策定等」について、第2期小金井市行財政改革審議会(以下「審議会」という。)に諮問がなされ、本答申はその内容に対する審議の成果として取りまとめた。

本市では、平成9年度に初めて行財政改革大綱を策定して以来、時代に即した行財政改革に取り組んできた。令和4年に策定された小金井市行財政改革2025(以下「行革2025」という。)では、人口減少社会の進行に伴う税収や人材などの縮減を市の危機と捉え、限られた経営資源でも持続可能な「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」を目指すことが掲げられた。

現在、行革2025は計画期間の終期に向けて残された課題に全庁を挙げて取り組んでいるとのことであるが、スマート自治体への転換等は引き続き中長期的な対応が必要なものである。こうした状況を踏まえ、市では行革2025に代わる新たな行財政改革の指針として、(仮称)小金井市行財政改革2030(以下「行革2030」という。)の策定を進めることとし、第1期小金井市行財政改革審議会(以下「第1期審議会」という。)の提言「小金井市の行財政改革の在り方について」を踏まえたうえで、本審議会に意見を求める諮問がなされたものである。

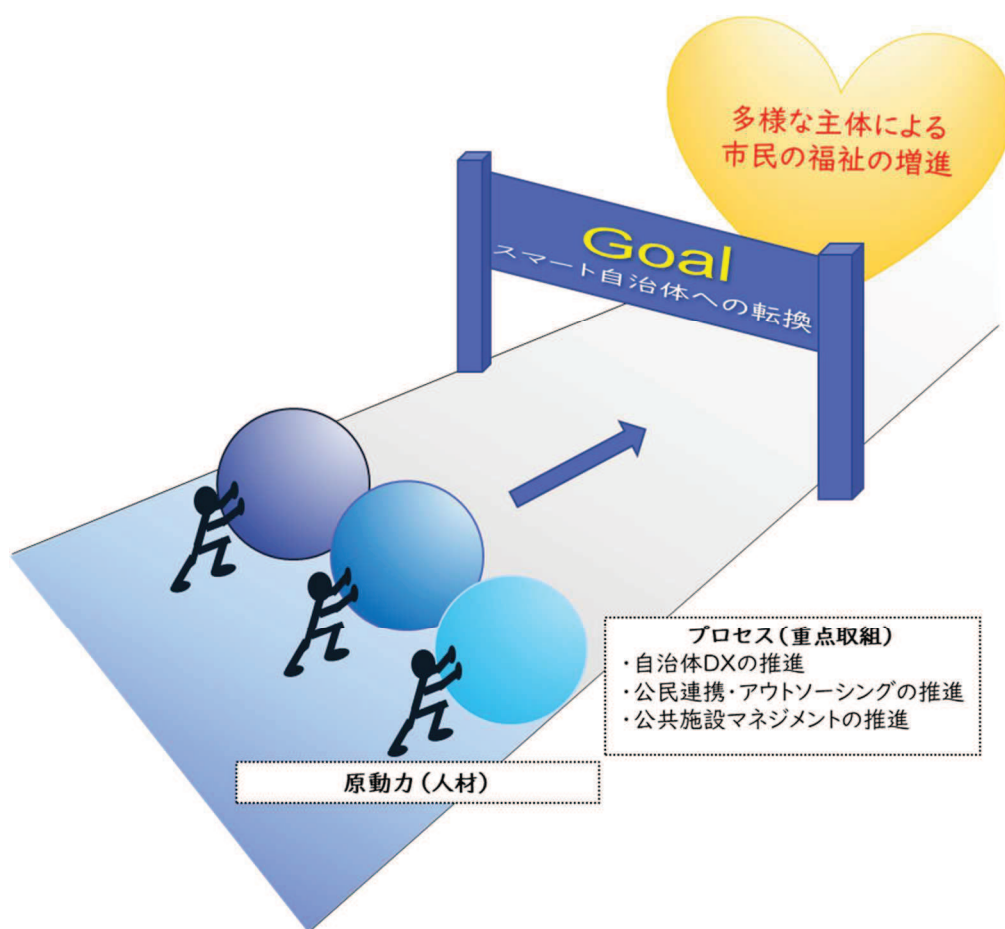
審議会では、行革2025の成果と課題を発展的に継承しつつ、人口減少や財政的制約といった構造的な課題に対応し、持続可能な自治体運営を実現するための行財政改革の在り方について、全6回の審議を通じて多角的な議論を重ねてきた。

行革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つを柱とし、これまでの改革の歩みを土台に、より中長期的かつ実効性のある改革を進めていくこととしている。単なる削減ではなく、サービスの質を高め、市民の福祉を支え続ける体制を構築するとともに、限られた人材や財源を戦略的に活用し、地域全体で支え合う持続可能なまちづくりを推進していくものである。

また、行革2030の策定にあたって、「質の改革」「選択と集中」「持続可能性」「協働と連携」といった考え方を重視することが重要であると考えている。これらは、将来像の実現に向けた改革の方向性を明確にし、限られた経営資源

の中でも最大の効果を発揮するための視点として、指針全体に通底する価値観として位置づけられるべきである。

答申のとりまとめにあたっては、行革 2030 に直接示すべき取組の方向性だけでなく、その運用に際しても、現在及び将来の社会情勢の激変に対応しうる持続可能な自治体運営について、委員それぞれの専門的見地から極めて真摯かつ峻烈な議論を重ねてきた。本答申が市の行財政改革の新たなステージを切り拓く道しるべとなることを願い、市長をはじめとする市行政当局においては、この答申を真摯に受け止め、全庁を挙げて改革の推進に取り組まれることを強く期待する。また、市民や市議会におかれても、改革の趣旨を共有し、それぞれの立場から積極的に関わり合いながら、「選ばれるまち、選び続けられるまち」の実現に向けて、共に歩いていくことを心より願うものである。



## 第1章 行財政改革 2030 の方向性

### 1 行財政改革とは

行財政改革とは、限られた財源と人材の中で、持続可能で質の高い行政サービスを提供するために、行政の仕組みや運営方法を不断に見直し、改善していく取組である。本市では、人口構成の変化や社会課題の複雑化、財政状況の厳しさなどを背景に、これまでの行財政改革を進めてきており、根底には、地方自治体の基本的な役割である「市民の福祉の増進」がある。行財政改革はそれ自体が目的ではなく、あくまで手段の一つである。ただし、「行政改革は目的ではなく手段」ということを意識しつつも、それが「市民福祉の向上」という目的に資することを常に確認し、費用対効果を意識した洗練された運用が求められる。歳出削減や業務の委託化に限らず、必要に応じて予算の重点配分や人員体制の強化を通じて、市民サービスの質を高めることも改革の一環となる。「今、どのような行財政改革が必要なのか」を考え、行革 2025 で示された「選ばれるまち、選び続けられるまち」という視点を改めて強調し、行政側の論理に偏ることなく、常に市民、納税者に対する責任を果たすとともに、時代や市民ニーズに即した、柔軟で実効性のある改革を進めていくことが求められる。

### 2 策定の背景と現状

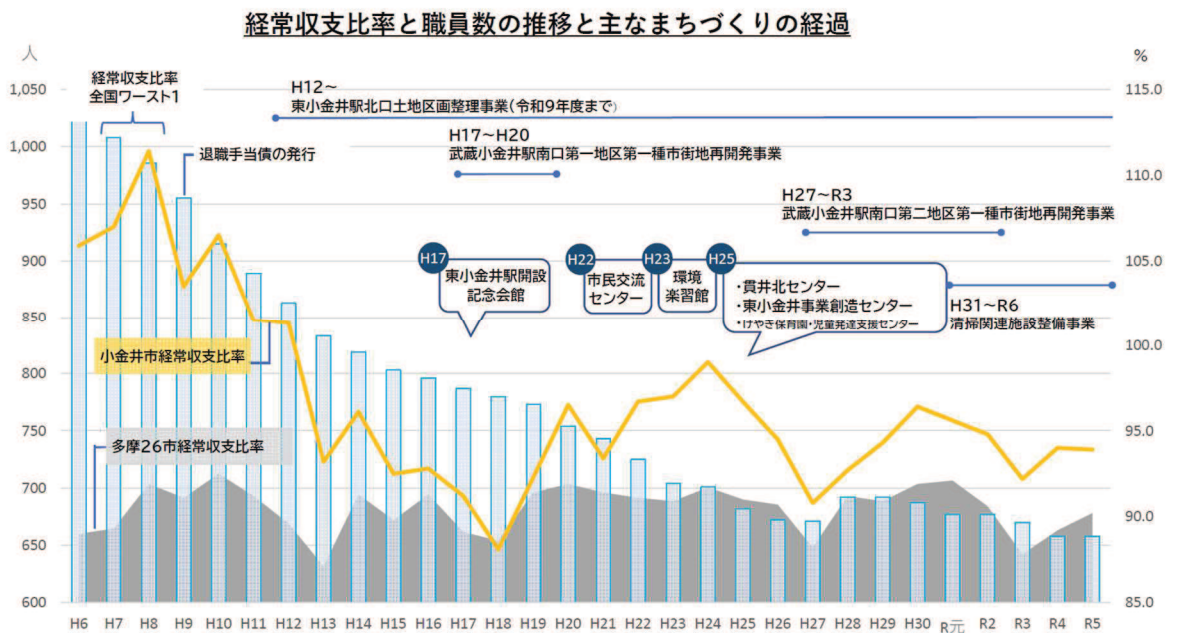
#### (1) 策定背景

本市では、これまで幾度となく行財政改革に取り組んできた。特に、平成 7 年度に経常収支比率が全国ワースト 1 位となるなど、深刻な財政状況に直面した際には、過剰な人件費の削減や業務の委託化をはじめとする徹底した財政再建に全庁を挙げて取り組み、財政の健全化とまちの再生を同時に進めてきた経緯がある。

その後も、人口構成の変化や社会課題の複雑化、財政状況など、自治体を取り巻く環境は大きく変化しており、令和 4 年度には、人口減少社会の進行による税收や人材の縮減を最大の課題と捉え、持続可能な行財政運営への転換を目指す行革 2025 が策定された。この改革では、限られた経営資源の中でも行政サービスを維持し続けられる「スマート自治体」へ

の転換と、「多様な主体による市民福祉の増進」を将来像として掲げ、制度や組織、運営形態の見直しを通じて、自治体 DX、公民連携・アウトソーシング、公共施設マネジメントの3つの重点取組を推進してきた。

こうした取組を経て、今後も社会情勢や財政事情の変化に柔軟に対応しながら、市が果たすべき役割を持続的に実現していくためには、新たな行財政改革の指針を策定することが必要である。特に、行革 2025 が掲げた「ニューノーマル時代の質の改革」の理念を継承しつつ、次の時代にふさわしい改革の方向性を明らかにすることが求められている。



## (2) 行革 2025 の状況

本市では、令和 4 年度に策定された行革 2025 に基づき、持続可能な行財政運営の実現に向けた取組を進めている。本指針では、従来の整理・削減を中心とした「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、①自治体 DX の推進、②公民連携・アウトソーシングの推進、③公共施設マネジメントの推進の 3 分野を重点取組として掲げ、改革の方向性を明確化した。特に、自治体 DX の分野では、業務のデジタル化や庁内体制の整備が急速に進み、窓口業務の市民の利便性の向上や業務の効率化など、一定の成果が見られている。その他の重点取組においても、民間事業者との連携強化や施設の再配置の検討など、着実な取組が進められている。

また、行革 2025 では、目指す将来像として「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」を掲げているが、こうした取組は、計画期間内に完全に達成するものではなく、従来に行革に比べて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ないものの、方向性としては着実な歩みを進めていると評価できる。さらに、行革 2025 の推進を通じて、従来に財政再建のための改革という認識から、人口減少社会における人材確保の困難さを踏まえた、持続可能な行財政運営の必要性へと、職員の意識の変化が浸透しつつある。これにより、自ら事業を見直し、効率化を図るという意識が徐々に醸成されてきており、今後の改革の基盤となる変化が生まれている。

以上の状況を踏まえ、行革 2025 の成果と課題を的確に捉え、次なる改革である行革 2030 において、より実効性の高い施策の展開が求められる。

### 3 第 1 期行財政改革審議会からの提言

第 1 期審議会は、令和 5 年 1 月に条例に基づく市の附属機関として設置され、審議会では、行革 2025 の進捗状況や重点取組の実施状況、今後の課題等について議論を重ねてきた。市が新たな行財政改革の指針として行革 2030 の策定に取り掛かるにあたり、第 1 期審議会における議論をもとに整理された提言は、次期方針の方向性を検討するうえで重要な視点を含んでおり、十分に引き上げられるべきである。第 1 期審議会では、市民の立場から重要と考える事項を以下のとおり提言している。

#### 行革 2025 の目指す将来像、基本理念、重点取組等の継承

小金井市行財政改革 2030 策定方針において、行革 2030 は行革 2025 の基本理念や重点取組を継承するものとされている。時代背景や国の動向、行革 2025 の進捗状況を踏まえても、この考え方は妥当である。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し、行財政改革を着実に推進していくべきである。策定にあたっては、以下の点について提案する。

#### ① 戦略性を有した取組

行財政改革の実現には、全職員が課題を共有し、危機感を持って取り組むことが不可欠である。行革 2030 の策定にあたっては、課題や危機の所在を明確にし、職員・市民・議会が共通認識を持ち、同じ方向を向

いて改革を進める体制を整える必要がある。

## ② 市の組織の強化

これまで市は、市民サービスに直結する分野を優先し、職場環境や人件費などの内政強化を後回しにしてきた。今後は、将来を見据え、人材が確保できている今のうちに、組織強化に向けた行財政改革にも積極的に取り組むことが求められる。行革 2030 を確実に推進するためにも、自ら成長し行動する職員が活躍できる組織を、市長をはじめとするマネジメント層が意識的に築いていくことが重要である。

## ③ 連携と協創の推進

市民サービスの質を持続的に確保するためには、市単独ですべてのサービス提供の体制を維持するのではなく、他自治体や市民、NPO、学校など多様な主体との連携・協働が重要である。自治体 DX の推進においては、東京自治体クラウドへの参加を通じた情報システムの標準化・共通化が進められているが、今後も他市の動向に注視し、良好な関係を築きながら、広域的な連携の検討が望まれる。

## 4 指針の位置づけ

行財政改革の指針は、第 5 次基本構想に基づく前期・後期基本計画と整合を図りながら、市の経営資源の活用や行財政運営の方向性を示す役割を担っている。第 5 次基本構想では、「いかそうみどり 増やそう笑顔 つなごう人の輪 小金井市」の実現を目指し、前期基本計画（令和 3 年度～令和 7 年度）および後期基本計画（令和 8 年度～令和 12 年度）において、施策の体系的な展開が示されている。行革 2025 は、前期基本計画の期間と重なる令和 4 年度から令和 8 年度までを対象とし、行財政運営の基盤強化を目的とした個別計画として策定された。行革 2030 は、行革 2025 の基本的な考え方や重点取組を継承しつつ、後期基本計画（令和 8 年度～令和 12 年度）を上位計画とする個別計画として位置づけられるべきである。すなわち、）行革 2030 は、後期基本計画に掲げられた施策の実効性を高めるための経営的視点からの支援策であり、行財政運営全体の推進力となることが期待される。

## 5 社会情勢等現状分析と本市の特殊事情

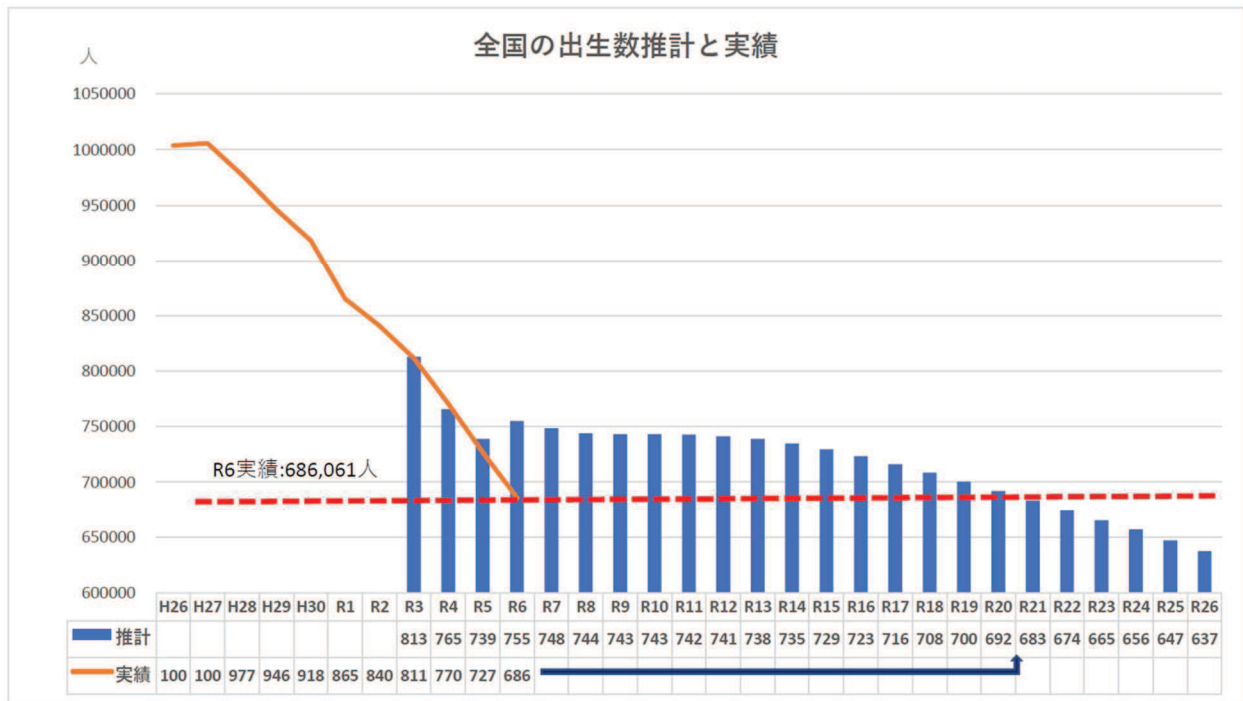
### (1) 社会情勢

行財政改革の推進にあたっては、急速に変化する社会情勢を的確に捉え、将来を見据えた柔軟かつ持続可能な行財政運営を構築する視点が不可欠である。

近年、全国的に出生数の減少が進んでおり、そのスピードはこれまでの推計を上回るペースで進行している。これに伴い、将来的な労働力人口の減少は避けられず、自治体においても職員の採用が一層困難になることが見込まれる。特に技術系職種などでは、すでに採用予定数を確保できない状況も生じており、人材の確保が難しくなる中で、限られた職員体制でも行政サービスを安定的に提供できる仕組みづくりが求められている。本市においては、現時点では人口減少のカーブは比較的ゆるやかであるものの、将来的には確実に減少局面に入ることが予想される。したがって、今のうちから人口減少社会に備えた行財政運営の見直しを進めておくことが重要である。

また、デジタル技術の進展により、行政の業務改革や市民との接点の在り方も大きく変化している。DXの推進は、限られた人材や資源を有効に活用するための重要な手段であり、業務の効率化と市民サービスの質の向上を両立させるための基盤となる。さらに、災害や感染症など、社会全体に影響を及ぼす事態への対応も引き続き重要な課題である。これらのリスクに対しては、国や他の自治体との連携を含めた体制整備を進め、多様化・複雑化する行政需要に対応できる柔軟で強靱な行財政運営を構築していくことが求められる。

行財政改革の指針を策定するにあたっては、こうした社会情勢の変化を十分に考慮し、将来にわたって持続可能な市政運営を実現するための視点を盛り込むことが重要である。



推計：国立社会保障・人口問題研究所 2023 年報告書  
 実績：政府統計

## (2) 市の現状

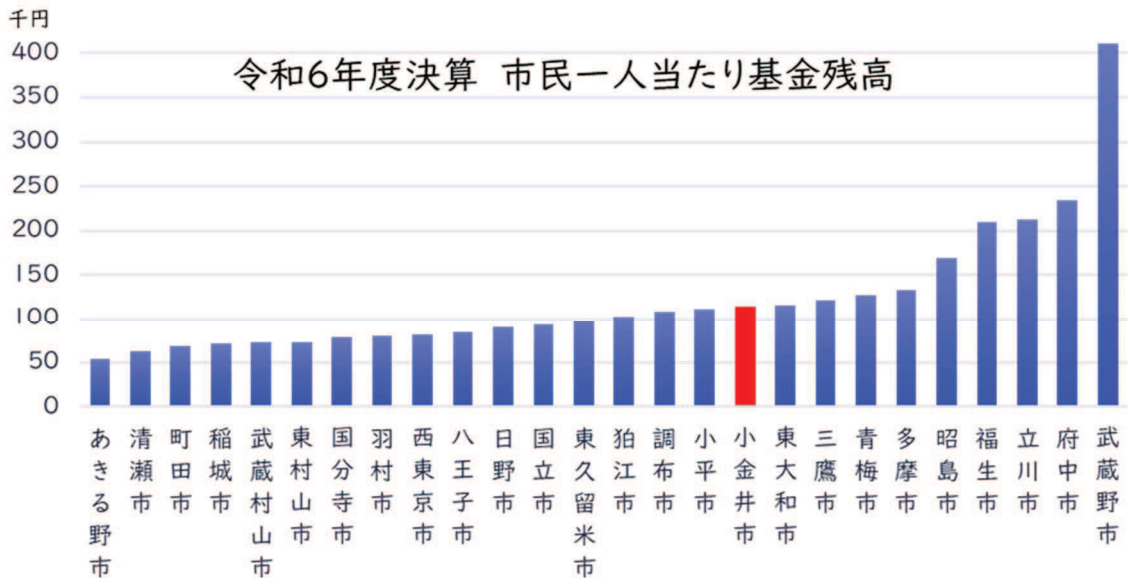
本市の行財政運営においては、職員数、基金残高、地方債残高、経常収支比率など、複数の観点から現状を正しく把握することが重要である。

### ア 職員数

生産年齢人口の減少と高齢化の進行により、社会保障関連ニーズの増加が見込まれる中、行政サービスの在り方や職員体制の見直しが重要となる。職員数の推移だけでなく、職種ごとの構成比にも着目し、業務の多様化や DX の進展などを踏まえた柔軟な対応が求められる。今後は、中長期的な視点に立ち、社会情勢の変化に応じた業務内容と提供体制の再構築を進めるとともに、計画的な人員配置を図るべきである。

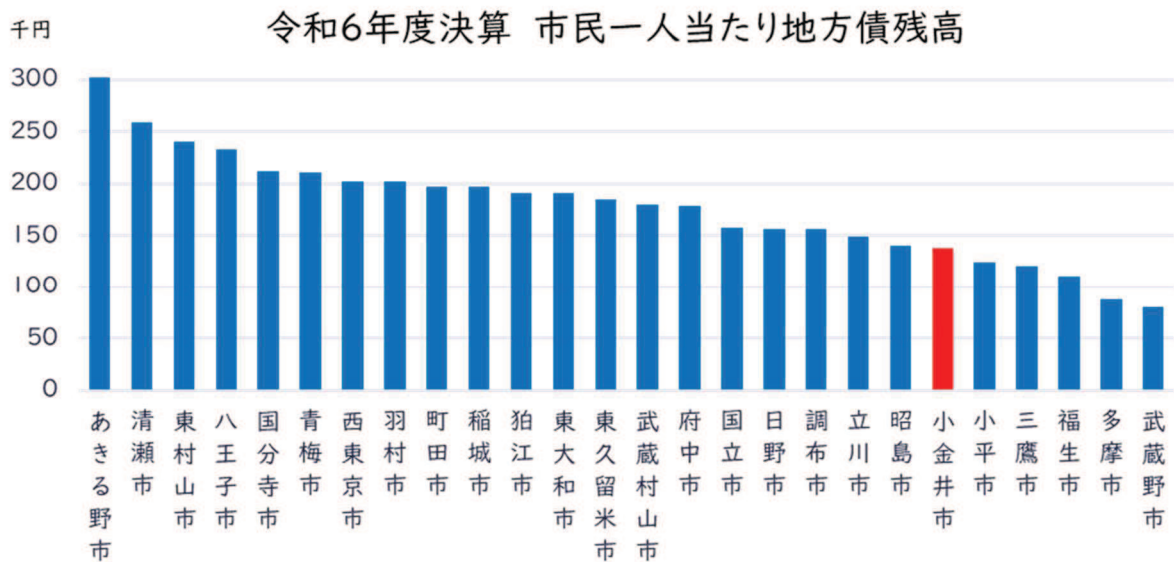
### イ 基金残高

一定の水準は維持されているものの、将来的な施設更新を見据えると、計画的な積立と活用が必要である。財源の安定確保に向けた戦略的な管理が求められる。



### ウ 地方債残高

本市の地方債残高は、令和5年度決算において市民一人当たり約12万5千円と、都内26市中でも比較的 low 水準にある一方で、今後は公共施設の更新や新たな行政需要への対応により、一定の地方債発行が見込まれる。地方債の活用にあたっては、償還負担とのバランスを慎重に見極めるとともに、物価高騰などの経済情勢の変化にも配慮し、将来世代への影響を踏まえた計画的な対応が求められる。



## エ 経常収支比率

本市の経常収支比率は、かつての財政危機を乗り越えた後も依然として高い水準で推移している。これは、職員数の削減などにより人件費の抑制に取り組んできた一方で、社会保障関係経費の増加に伴い扶助費が近年も増加を続けていることや、必要な行政サービスの維持に向けた予算執行が継続されていることなど、複合的な要因によるものである。また、公共施設の更新抑制などにより臨時的経費の縮減を図ってきたことも、経常的経費の比重を相対的に高める一因となっている。今後の行財政運営においては、経常収支比率の高低のみで判断するのではなく、その背景や支出構造を的確に捉えたうえで、中長期的な視点に立った持続可能な財政運営に向けた取組を着実に進めていくことが重要である。

### (3) 計画期間内の特殊事情

行革 2030 の計画期間である令和 8 年度から令和 12 年度にかけては、以下のような本市特有の事情が重なることが見込まれている。

#### ア 公共施設の更新需要の本格化

昭和 40 年代から 50 年代にかけて整備された公共施設の老朽化が進行し、今後は大規模な改修や建替えが必要となる施設が増加する見込みである。これに伴い、財政負担の増加が避けられない状況となるため、施設の再配置や複合化、長寿命化の推進など、戦略的な施設マネジメントが求められる。

#### イ 新庁舎整備事業の進行

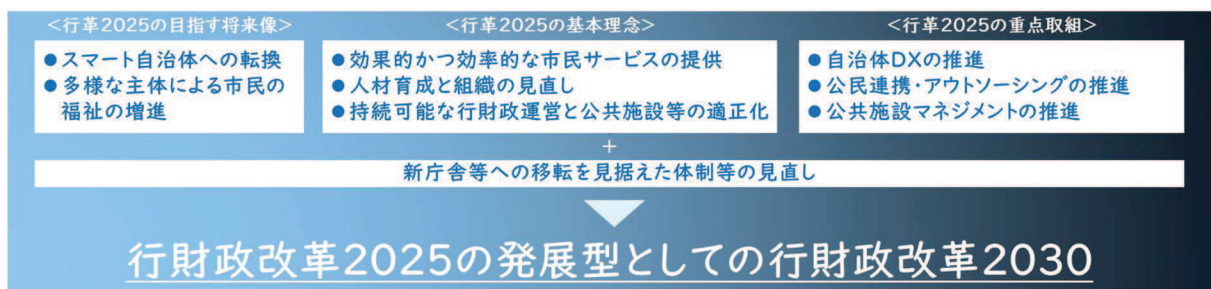
市の中核機能を担う新庁舎の整備は、財政的にも人的にも大きな影響を及ぼすため、行財政改革の視点からも適切なマネジメントが必要である。

行革 2030 では、これらの特殊事情を重大な変革の機会と捉え、特に重要な取組に集中的に取り組む必要がある。

## 6 求められる行財政改革

行革 2030 においては、行革 2025 で示された「目指す将来像」「基本理

念」「重点取組」を継承・発展させるとともに、急速に変化する社会情勢や本市が抱える課題を踏まえた新たな視点を加え、より実効性の高い改革を目指す必要がある。特に、人口減少社会における人材確保の困難さ、公共施設の老朽化、新庁舎整備など、複合的かつ長期的な課題に対応していくためには、これまでの取組を土台としながら、戦略的な視点に立った改革の方向性を一層強化していくことが求められる。



## 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

自治体の使命は、市民の福祉の増進を図ることであり、その実現のためには、限られた経営資源を最大限に活用し、持続可能な行財政運営を構築することが不可欠である。行革 2030 では、こうした使命を果たすために、目指す将来像、基本理念、重点取組、そしてそれらを支える土台という体系的な構造をもって改革を進める考えを改めて整理すべきである。この体系は、単なる施策の羅列ではなく、理念と実践を結びつける枠組みとして位置づけられ、改革の方向性を市民や職員にわかりやすく示す役割を果たすものと考えられる。

### 2 目指す将来像

行革 2030 が目指す将来像を、以下のとおり考えを示す。

#### ① スマート自治体への転換

限られた人材・財源の中でも行政サービスを安定的に提供できる自治体運営の仕組みを構築する。

#### ② 多様な主体による市民の福祉の増進

行政だけでなく、市民、地域団体、民間事業者など多様な主体が連携し、共に市民の福祉を支える体制を整える。

この将来像は、行革 2025 で掲げた理念を継承したものであり、より発展的な取組を通じて実現を目指していくことが重要となる。

### 3 重要な視点

行革 2030 は、行革 2025 の理念と取組を継承しつつ、持続可能な自治体運営に向けた中長期的な改革の方向性を示すものである。その策定にあたっては、将来像の実現に向けて改革を具体化するための「重要な視点」を明確にすることが不可欠であり、以下の 3 つの視点を引き続き改革の柱として重視すべきと考える。

#### ① 仕組み・情報の視点

スマート自治体への転換に向けて、従来の制度や組織、運営形態を根本から見直し、人口減少社会に適応した柔軟で持続可能な仕組みへと再

構築する。あわせて、デジタル技術の活用や業務プロセスの最適化により、非接触・非対面を含む新たな行政サービスの提供体制を整備する。

② 人・組織の視点

限られた人材の中で、職員が担うべき業務に集中できる体制を整えるとともに、職員の成長と協働力を高め、多様な主体との連携による市民福祉の向上を図る。

③ モノ・カネの視点

公共施設や財源といった限られた資源を有効に活用し、将来の財政負担を見据えた資産管理と歳出構造の見直しを進める

#### 4 基本理念

行財政改革は、自治体の使命を果たすための基盤づくりであり、改革の方向性を市民・職員と共有するために理念の明確化が不可欠である。審議会としては、行財政改革 2030 策定方針に示された以下の 3 つの基本理念を、前述の重要な視点に基づき体系的に位置づけることが妥当と考える。

① 効果的かつ効率的な行政サービスの提供

行政サービスの質と効率の両立を図るためには、デジタル技術の活用や業務の標準化・効率化を着実に進めていくことが重要である。また、今後の人口減少や人材確保の困難化を見据え、持続可能な行政運営を実現するためには、必要に応じて制度や業務プロセスの見直しを行い、限られた資源の中でも安定的にサービスを提供できる体制づくりが求められる。

② 人材育成と組織の見直し

限られた体制でも持続可能な運営を支えるため、人材投資を強化し、コミュニケーション・マネジメント能力を高める。あわせて、組織改正にあたっては、市民にとって分かりやすく、必要なサービスがより効率的に提供されるような体制を整える視点が不可欠である。

③ 持続可能な財政基盤と資産の適正化

今後、税収の減少が見込まれる中において、持続可能な財政基盤を構築するためには、無駄な歳出の削減とともに、歳入の確保に向けた取組を着実に進めていくことが求められる。あわせて、人口減少や年齢構成

の変化を踏まえ、多額の維持・更新費用を要する公共施設等については、利用実態や将来の需要を見据えたうえで、適正な配置や機能の見直しを検討することが重要である。

これらの基本理念は、行革 2030 における将来像の実現と 3 つの重点取組の具体化を支える支柱として、方針の全体構成において明確に示されることが望まれる。

## 5 重点取組

行革 2030 では、以下の 3 つを重点取組として位置づけることを確認する。

- ① 自治体 DX の推進  
業務のデジタル化、庁内体制の整備、窓口業務効率化など
- ② 公民連携・アウトソーシングの推進  
民間事業者との連携強化、業務委託の適正化、協働の質の向上
- ③ 公共施設マネジメントの推進  
施設の再配置、複合化、長寿命化、更新計画の策定と実行の検討

## 6 重点取組を支える土台

重点取組を支えるためには、以下の土台が不可欠である。

- ① 人材育成  
職員の能力向上、エンゲージメントの強化、知識や技能の継承
- ② 組織改正  
柔軟で効率的な組織体制の構築、業務の見直し
- ③ フロントヤード改革  
窓口業務の改善、市民サービスの向上、業務効率化
- ④ 財政規律の遵守  
健全な財政運営の維持、計画的な予算執行

### 第3章 重点取組と組織力を強化する土台

#### I 三つの重点取組（柱）の推進

##### (1) 自治体 DX の推進

自治体 DX は、限られた人材や財源の中でも行政サービスの質と効率を両立させるための重要な手段である。本市では、これまでに業務のデジタル化や庁内の ICT 環境整備、オンライン申請の導入などを進めてきたが、今後はさらに一步進めて、業務プロセスの抜本的な見直しや、AI 等の先進技術の活用を視野に入れ、スピード感を持って市民の利便性を向上させる取組が求められる。また、DX の推進にあたっては、単なるシステム導入にとどまらず、職員の意識改革やスキル向上、組織全体の業務改革との連動が不可欠である。市民にとって使いやすく、職員にとっても業務がしやすい仕組みを構築することが、真の意味での DX の推進につながる。

##### (2) 公民連携・アウトソーシングの推進

公民連携やアウトソーシングは、民間のノウハウや資源を活用し、行政サービスの質を高めるとともに、効率的な運営を実現する手段である。

本市では、これまでも指定管理者制度や業務委託を通じた民間活用を進めてきたが、今後はより戦略的な視点から、公民連携の質の向上や、新たな契約方式の導入などを検討する必要がある。

また、行政側が委託先を適切に選定し、主導する「目利き力」を備え、単なる「外注」ではない、行政が主体性を保持しつつ民間と双方向に補完し合う連携体制を構築することが重要である。あわせて、職員の育成や市民協働支援センターの機能強化を通じて、地域団体や NPO との協働を支える体制整備を進める必要がある。

##### (3) 公共施設マネジメントの推進

公共施設の老朽化が進む中、限られた財源で必要な機能を維持するためには、戦略的な施設マネジメントが不可欠である。本市では、公共施設等総合管理計画に基づき、施設の再配置や複合化、長寿命化の検討を進めているが、今後は具体的な更新計画の策定と実行が重要となる。また、施設の利活用にあたっては、市民ニーズの変化や地域特性を踏まえた柔軟な対応が求められ、単なる維持管理にとどまらず、一步進んだ視点を取り入れた施設の管理運営が必要であるとともに、維持管理体制の効率化のために

は、例えば公共施設関連部署を一元化するなど組織の最適化も求められる。

公共施設マネジメントについては、これまでも本市の最重要課題と位置づけ様々な取組が検討されてきた。維持管理や更新に多額の費用を要するハード事業であることや利害関係者も多岐にわたること等により一朝一夕には進まない分野であることは疑いないが、同時に、持続可能な自治体運営の実現に向け避けては通れない取組であることを今一度職員全員が意識し、「検討」に終始することなく、統廃合や複合化などの実効性ある施策を迅速に展開することが強く求められる。

## 2 組織力を強化する土台

### (1) 人材育成

行財政改革を推進するうえで、最も重要な資源は「人」である。職員一人ひとりが自ら考え、行動し、変革を担う力を身につけることが、組織全体の力を高めることにつながる。あわせて、職員のエンゲージメントを高め、働きがいのある職場環境を整えることにより、組織力の強化と人材の定着を図るとともに、外部からも選ばれる魅力ある組織づくりを進めていくことが望まれる。具体的取組にあたっては、若手職員の採用に加え、中堅職員の離職防止や離職した職員の再雇用制度の活用など、職員の多様なキャリアに応じた人材戦略を構築し、持続可能な組織運営の基盤を強化していく視点が重要である。

### (2) 組織改正

社会課題の複雑化や業務の多様化に対応するためには、組織体制の効率化と、状況に応じた最適な体制への見直しが求められる。一方で、組織改正には多大な労力とコストを要することから、その実施にあたっては、必要経費と効率化によって得られる効果とのバランスを十分に検討し、慎重かつ計画的に進めることが重要である。

本指針の計画期間中には新庁舎等への移転が予定されており、これは平成19年度以来となる全庁的な組織改正を検討する好機と捉えられる。こうした機会を活かし、より実効性のある組織体制の構築を図ることが望まれる。

### (3) フロントヤード改革

市民と最も近い接点である窓口業務の質を高めることは、行政全体の

信頼性向上につながる。フロントヤード改革では、窓口のワンストップ化やデジタル技術の活用による待ち時間の短縮など、利用者目線に立ったサービス提供の実現を目指す必要がある。

#### (4) 財政規律の遵守

持続可能な行財政運営を実現するためには、健全な財政運営の維持が不可欠である。本市では、これまで財政規律の遵守を基本としつつ、必要な投資には的確に対応する姿勢を堅持してきた経験を踏まえ、今後も、財政の見通しを的確に把握し、基金の活用や地方債の発行などを含めた見直しや修正を繰り返すことが現実的な運用となる。特に実施・検証のステップの間に見直しの余地を設けることで、進行管理における実効性と対応力を高めることができる。また、進行の節目においては、取組の進捗や成果を検証し、必要に応じて見直しや更新を行うことで、変化する社会状況にも柔軟に対応できる体制とすることが重要である。

#### 【提言】 実現に向けた方向性

- ① 各取組の初期段階において、全体像や戦略的目標を明確にすること
- ② 各取組の推進リーダーを中心に事業担当と管理部門との連携を図るとともに迅速な意思決定を可能とする体制を構築すること
- ③ 各取組について、方針の策定から体制の構築、取組の実施、検証、成果の実現に至るまでのプロセスを整理し、特に実施・検証のステップについては、柔軟な見直しを可能とする仕組みを整備すること

## 第4章 重点取組のプロセスと進行管理

### 1 重点取組のプロセス

#### (1) プロセス

重点取組の評価においては、個別の取組を列挙するのではなく、それぞれの取組がどのような段階を経て目標に向かって進んでいくのか、そのプロセスを明確にすることが重要である。審議会の議論の中では、当初の段階で全体像や最終的な出口を設定し、そこから逆算して段階的に進めていく「バックキャスト」の考え方や、重点取組のプロセスは特定の課題をクリアして次の段階に進む直線的なものではなく、ステップを積

み上げながら取組を実行し、必要に応じて前工程に立ち戻って見直しを行うなど柔軟な運用を図るべきである。

具体的な取組や成果指標等については、それぞれの重点取組において個別にその方針を策定し、推進体制を整備して実施されるものであるが、そのプロセスについては、ゴールに向けて検証と見直しを繰り返しながら取組を積み上げていく構造とし、また、それぞれの重点取組に包含された個別取組により年次計画は異なるものの、各重点取組は個別の取組を束ねたものと捉え、各重点取組が直面するハードルの高さ（難易度や跳躍の高さ）と、各ステップの突破に要する期間の幅を視覚的に表現し、経営資源（予算・人員）を集中投下すべき正念場を市民に直感的に伝える図式（ステップ図）を採用することで、各個別取組の年次計画において、いつまでに何を達成するのかという目安を可視化していくことが望ましい。

## (2) 推進体制

行財政改革を着実に推進していくためには、全庁的な視点に立った推進体制の整備が不可欠であり、部門横断的な課題に対応するための体制強化や、庁内の連携を促進する仕組みの構築が必要である。特に、3つの重点取組については、重点取組ごとに置いた推進リーダーのもと、それぞれの事業を実行する担当部署や土台となる管理部門との横断的な調整機能を持つ推進体制を構築することが求められる。また、改革の進行状況を庁内で共有し、必要に応じて柔軟に対応できるよう、スピード感をもった意思決定が可能な体制とする必要がある。

### 【提言】 実現に向けた方向性

- ① 各取組の初期段階において、全体像や戦略的目標を明確にすること
- ② 各取組の推進リーダーを中心に事業担当と管理部門との連携を図るとともに迅速な意思決定を可能とする体制を構築すること
- ③ 各取組について、方針の策定から体制の構築、取組の実施、検証、成果の実現に至るまでのプロセスを整理し、特に実施・検証のステップについては、柔軟な見直しを可能とする仕組みを整備すること

## 2 進行管理

行財政改革を着実に進めていくためには、取組の進行状況を適切に把握し、必要に応じて見直しや改善を行うための進行管理の仕組みを整備することが必要である。特に、急速な社会変化に柔軟に対応しつつ、質の改革を重視する本市においては、各取組の特性に応じた定性的な視点による進行管理が求められる。

こうした観点から、重点取組については、段階的なプロセスを明確にし、定期的に主な取組内容を整理・共有することで、進行状況の可視化を図るとともに、市内の推進体制と連携しながら、適切なタイミングで進捗や課題を確認し、必要に応じて柔軟に見直しを行う体制が望まれる。

進行管理の手法としては、現状分析と改善を繰り返しながら小さな単位で改革を進める「アジャイル経営」の考え方を参考に、行革 2025 で取り入れた、迅速かつ柔軟な対応を可能とする仕組みを継続していくことが、改革の実効性を高めるうえで有効である。

### 【提言】実現に向けた方向性

- ① 各重点取組の特性に応じた定性的な進行管理の仕組みを整備し、段階的な進捗の可視化を図ること
- ② 随時、進捗や課題の整理と必要な見直しを行い、柔軟に対応すること
- ③ 小さな単位での改善と検証を重ねるアジャイル的な手法を参考に、迅速かつ柔軟な進行管理を推進すること

## 3 評価の考え方について

質的な評価は、制度や組織の在り方、行政運営の質的向上を通じて、持続可能な自治体経営を実現するための取組の成果を捉えるものである。スマート自治体への転換や多様な主体との連携による市民サービスの再構築など、改革の本質に関わる取組について、その進捗や効果を丁寧に把握し、必要に応じて見直しを図ることが重要である。

一方、審議会においては、改革の進捗状況を一定程度客観的に把握する手

段として、量的な目標の活用についても意見が出された。ただし、行革 2030 が目指す「質の改革」の方向性を踏まえれば、量的な目標はあくまで補完的な位置づけとし、個別の計画や個別取組において、必要に応じて活用を検討するとともに、「何によって市民が幸せになったか」というアウトカム（成果）を重視したデータを満足度調査等により収集し、取組にフィードバックさせることが適当である。

【提言】実現に向けた方向性

- ① 各重点取組は引き続き定性的に評価のうえ、柔軟な見直しを図る体制を維持すること
- ② 重点取組の実現に資する個別取組や、行革 2030 を踏まえた個別事業の計画ににあたっては、必要に応じて年次計画や量的指標を用いて適切に進捗管理を行うこと

#### 4 その他の推進の仕組み

行財政改革を持続的に推進していくためには、庁内外での情報共有や対話を重視しつつ、職員一人ひとりが改革の担い手として主体的に関与できるような仕組みを整えることが必要である。改革の理念や方向性を職員に浸透させ、日々の業務の中で自らの行動として体現できるようにすることが、実効性のある改革の基盤となる。そのためには、改革の視点を日常業務に組み込み、職員が自らの業務を見直し、改善に取り組むことができるような実践的な仕組みを制度として整備・運用していくことが重要である。審議会では、こうした仕組みを通じて職員の意識を醸成し、改革を「自分ごと」として捉える風土を育てていく必要があるとの意見が示された。

具体的には、事務事業評価による改善提案制度や、改善改革運動（CoCo からチャレンジ・こがねい）といった既存の取組を、行財政改革の推進を支える仕組みの一つとして位置づけ、今後も継続的に活用・発展させていくことが望まれる。これらの取組は、事業や業務の改善にとどまらず、職員の創意工夫や学びを促し、組織全体の改革力を高める効果を持つものである。

【提言】実現に向けた方向性

- ① 改革の理念を職員に浸透させ、日常業務の中で主体的に行動できる風土を醸成すること
- ② 事務事業評価や改善改革運動等を、職員の意識醸成と行動変容を促す実践的な仕組みとして位置づけ、継続的に活用・改善していくこと
- ③ 職員の主体的な取組を内外に発信することで、行財政改革についての市民の理解を促進するとともに、適切な評価による職員のエンゲージメントの強化に取り組むこと

## 第5章 その他

### 1 三者一体の行財政改革（市民・市議会・行政）

行財政改革は、行政だけで完結するものではなく、市民・市議会・行政がそれぞれの立場から責任を果たし、相互に信頼と協力のもとで進めていくことが不可欠である。審議会においても、行財政改革の実効性を高めるためには、三者が一体となって取り組む姿勢が重要であるとの意見が強く示された。

行政はこれまでも、業務の見直しや組織のスリム化など、不断の改革努力を重ねてきた。そして何より、受益者負担の適正化やサービスの見直しに対する市民からの深い理解と協力に支えられて行財政改革を前進させてきた。今後は、地域との連携や協働のあり方を含め、市民との関係性をさらに深めながら、将来世代にわたる持続可能なまちづくりを進めていくことが求められる。

そのうえで市民には、将来の人口減少や財政的制約を見据え、「個別最適」ではなく市民全体の利益を踏まえた「全体最適」の視点から、市政運営への理解と協力を一層お願いしたい。例えば、公共施設の適正配置や受益者負担の見直し等においては、特定の施設や個別の利便性維持だけでなく、将来を見据えた全体のサービスの維持・向上を優先する判断が不可欠である。福祉など困難を抱える方々への支援は着実に確保しつつ、限られた資源を市民全体にとって最も効果的に配分するため、市民が「市全体の最適化」という共通の視点を共有し、建設的な対話と協力を積み重ねていくことを期待する。

行政においても、こうした「全体最適」の視点に立ち、エビデンスに基づく政策立案やわかりやすい情報提供と丁寧な説明、参加と協働の場の拡充を通じて、市民の理解と納得を高める役割を果たしていくことが肝要である。

市議会におかれては、行財政改革の趣旨を共有し、市民の負託に応える効率的かつ建設的な議会運営のあり方について、引き続き主体的な検討が期待される。特に、将来の人口減少や行政需要の変化を見据え、議員定数を含む議会の体制・機能の在り方についても、行財政全体の最適化の観点から検討を深めていくことが求められる。

審議会では、将来の労働力不足や中堅職員の離職防止といった観点から、市役所全体の働き方や組織力の最大化が議論された。その中で、市議会の会議の運営形態、資料提供の在り方などが、職員の業務負担や機動的な行政運営に及ぼす影響を考慮すべきとの指摘があった。限られた人的資源を市民サービスの向上へ集中的に投入するためにも、会議時間や資料作成の合理化など、事務負担の適正化に向けたさらなる連携と工夫が望まれる。

市民の代表である議会が、行政とともに市民の視点に立ち、建設的な議論を通じて改革を後押ししていくことは、行財政改革の信頼性と実効性を高めるうえで極めて重要である。今後の行財政運営においては、市民・市議会・行政がそれぞれの役割を果たしながら、目指すべき視点を共有し、共に持続可能なまちづくりを進めていくことが強く期待される。

## 2 市民に伝える工夫

行財政改革は、行政が取り組むだけのものではなく、ときに市民の負担を求め理解を得ながら進めていくものである。指針の策定にあたって審議会では、指針の内容もさることながら、誰もが手に取って、理解しやすい工夫を一貫して求めてきた。行革 2030 の策定過程においては、図表や概念の図式化など、従来の市の行政文書が持っていた視覚的な受け入れづらさを改善し、一目で理解を助けるための工夫が提案されている。まだまだ発展途上であり、審議会の中でも賛否があったものの、これはこれまでの行政文書の形式を改革する取組であり、これも一つの行財政改革であると評価するとともに、取組の深化を期待したい。

おわりに

行財政改革審議会は、市の附属機関として、行革 2025 の理念を踏まえつつ、本市の将来を見据えた行革 2030 の方向性について、委員それぞれの専門的な知見や多角的な視点から議論を重ねてきた。特筆すべきは、単なる資料の追認にとどまらず、「アジャイル経営」の実効性、職員の労働環境及び人材確保、取組の評価指標等、行革 2030 策定後の運用の在り方についても、事務局との間で活発な質疑が行われた点である。本答申にまとめた内容は、限られた時間の中で交わされた活発な意見交換の成果であり、審議会としての共通認識と提言を取りまとめたものである。

私たちが共有した基本的な姿勢は、人口減少や財政的制約といった厳しい環境の中にあっても、本市が持続可能で魅力ある自治体として歩み続けるために、行政の挑戦を支え、市民・市議会・行政がともに力を合わせて未来を築いていくことの重要性である。

行革 2030 は、「質の改革」を柱に、制度や組織の在り方を見直し、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意欲的な指針である。当然のことながら重要なのは、この指針を職員一人ひとりが自分事として理解し、その理念の実現に向けた具体的取組を進めていくことに他ならない。市には、本答申に込めた審議会の提言を真摯に受け止め、改革の実行に向けて着実に取り組んでいただきたい。

また、市民や市議会におかれても、それぞれの立場から改革を支え合い、共に未来を描いていくパートナーとして、引き続きの理解と協力をお願いしたい。困難な時代だからこそ、希望を持って前を向き、次の世代に誇れる「選ばれるまち、選び続けられるまち」小金井市をともに育てていこう。審議会としても、その歩みを心から応援している。

小金井市行財政改革審議会

会長 平井 文三

黒崎 晋司

高橋 良一

長谷川 貴広

是枝 嗣人

佐島 規

八木 尚子

中村 彰宏

新美 輝夫

松本 敏朗

## 答申案に対するご意見と対応状況一覧

番号	頁	ご意見等（要旨）	対応状況
1	全体	・市長諮問書は、第1期審議会の「提言」を踏まえた審議会の意見をいただきたいとしている。第1期審議会の意見は、「答申」ではなく「提言」とされているのは、市の条例の規定によるものなのか。	・お気づきのとおり、『「第1期審議会」の「提言」は、市長から諮問されたことに対する「答え」ではないため、審議会からの「提言」としていただいております。「小金井市行財政改革審議会条例」の条文にあてはめると、今回の「答申」については、条例第2条「審議会は、行財政改革の推進に関する重要事項について、市長の諮問に応じ調査審議し、その結果を答申するほか、当該事項について市長に建議することができる。」の前段「市長の諮問に応じ調査審議し、その結果を答申する」にあたり、第1期の「提言」に関しては、同条分の後段「当該事項について市長に建議する」にあたるものと考えております。
2	全体	・第1期審議会の提言では、行革2030の策定に際して、戦略性を有した取り組み、市の組織の強化、連携と協創の推進等の問題提起（要望）を行っている。 これを踏まえれば、今回「答申」は、 A 当審議会の立ち位置（主体ではなく従たる立場）を踏まえたものであること B 「第1期審議会」の問題提起（要望）にも答えるものであること に留意して作成しなければならないものと考えてる。  ・上記Aに関しては、「答申」の文責者は審議会、「行財政改革2030」の文責者は市当局であり、それぞれの立場を踏まえた上での文章作成が求められるところ、 i 今回「答申（案）」ではその整理が混乱している箇所が散見される。 例：主部（審議会として）に対する述部が市当局の立場で書かれている等 ii 答申（案）には「小金井市行財政改革2030」からコピーしたような箇所が多い。両者は多くの情報を共有しているが、立場を異にするという原則に立ち、「答申」を構築する上で最低限必要となる部分を除き、「小金井市行財政改革2030」からそのまま引用するのは極力控えるのが良いのではないかと。	i)改めて、答申案を確認し、該当すると思われる箇所を修正してお示しします。 ii) 「行革2030」からの引用という印象を持たれるのは、ご指摘のとおりと存じます。「行革2030」の素案自体が、行財政改革審議会のご意見を受けて、また、事務局の提案に対して委員の皆さまにご確認いただきながら作成してきたものであることから、今回の「答申」にも委員がおっしゃるように、結果として行革2030「から」引用したような箇所が多いと思われる内容になっているものと考えております。  時系列におかしいと言われればそれまでですが、今回の答申については、「事務局が作り上げた行革2030の素案」を審議会が確認して意見を述べる、というのではなく、事務局が提示した行革2030の案をたたき台にして、第1期審議会からの提言も踏まえ、事務局の提示した内容の確認も含め、これまで審議会で議論してきたことの取りまとめであるご理解いただけると幸いです。
3	P5	・上記Bに関しては、 第1期審議会の提言を枠囲いで紹介しているが、それを踏まえてのコメントはない。「行革2030」において、該当箇所それぞれに説明すれば良いという考えもあるが、答申においても、どこかで総括的な記述を行うことが必要ではないか。  また、提言の中で、市の組織の強化に関して「市長をはじめとするマネジメント層が意識的に築いていく」ことの必要性が述べられているが、「行革2030」はこれにこたえていないのではないかと。	・ご指摘の上記B『今回の答申は、「第1期審議会」の問題提起（要望）にも答えるものであること』に関しては、審議会の答申が第1期審議会の問題提起（要望）に答えるのではなく、事務局がその提言で求められていることに対して答えることが求められているものと捉えております。そのうえで、今回の答申においては、非常に回りくどい表現になりますが、①第1期審議会からこのような提言があった、②第2期審議会は、市長から第1期審議からの提言を踏まえて行革2030の策定に関し意見を求められている、③第2期審議会の答申案では、まず5頁で第1期からの提言を「十分に取り上げるべきである」とし、提言の内容を引用しているという建付けで答申案を作成しています。  そういった考えが、答申案からは読み取れないというご意見と捉え、答申案5頁の第1期審議会からの提言の枠囲みの前に、委員ご指摘のとおり総括的な指摘として「この提言を真摯に受け止め、行財政改革2030で取組む各施策において考えを示していくことが求められる。」など追記します。
4	P1	「はじめに」4段落目「審議会では…継承しつつ…在り方について…重ねてきた。」の部分の文章対応がおかしい。	・一文を再構成し、伝わりやすいよう修正しました。
5	P1	「はじめに」5段落目の「行革2030では、」の次に「2025に引き続き」を加え、文末の「いくものである。」を「いくことを目指している。」に改めてはどうか。	・ご提案のとおり修正しました。

6	P1	<p>・「はじめに」6段落目「また、…あると考える。」の部分の文章対応がおかしい。誰の立場で書かれているものなのか。続く「これらは、…べきである。」についても、主体が審議会であるとするのであれば「べきである。」とするのは適当なのか。</p>	<p>・文の主体としては「審議会」であると考えています。「質の改革」「選択と集中」「持続可能性」「協働と連携」と列記した内容については、審議会の協議の中で、事務局の説明を踏まえ、審議会として重視すべき考えであるのご意見であったと考え、このような記述としたものです。「…べきである」と結ぶ文についても同様に、審議会での議論の中でそのような意見があったと考えております。</p> <p>文章表現については、ご指摘を踏まえ、上の意図が読み取りやすいよう修正しました。</p>
7	P2	<p>・「はじめに」の最後の段落の「その運用に際しても」「自治体運営について」「議論を重ねてきた」について、誰が主体なのかわかりにくく、文章の対応関係がおかしいように見える。</p>	<p>・最後の段落の1文目では、「『審議会』は、『審議会』が答申を取りまとめるにあたって、『市』が策定する行革2030に掲載すべき内容だけでなく、『市』が行革2030を運用し、様々な取組を実行していくフェーズにおいても、『審議会』が議論を重ねてきた。」ということを表現したくこのように記述しました。ご指摘を受け、対応関係や主体が明確になるよう修正しました。</p>
8	P2	<p>・「はじめに」の最後の段落の2文目「本答申が」で始まるの「新たなステージを切り拓く道しるべとなることを願い」という部分について、大上段に振りかぶるのではなく、謙虚な表現とするのが良いのではないかと。</p>	<p>・ご指摘を受け、審議会は諮問に応じる立場であることを踏まえ、自らの提言を『道しるべ』と断定する表現は控え、行政側の主体的な取り組みを尊重し、後押しするような謙虚な表現に修正しました。</p>
9	P2	<p>・2頁下半分を占める引用図には違和感がある。そもそも「平坦な道を玉転がしてゴール」ということはあり得ないので、いろいろ努力しよう、というのが問題意識のはずであるので、どうしても図を入れるのであれば、凸凹の隘路（ボトルネック）に苦戦するゲームプレイヤーを描くべきと考える。</p>	<p>・答申に引用する図として不適切であるというご意見と受けとめ、答申からは削除させていただきます。</p>
10	P3-	<p>・答申を「章」構えにすると大掛かりになるので、控えめな構造にするのが良いのではないかと。</p>	<p>・ご指摘を踏まえ、「章」ではなく、シンプルなナンバリングに改めました。</p>
11	P3	<p>・「1 行財政改革とは」9行目の「洗練された」の意味がわからない。</p>	<p>・ご指摘及び審議会での議論を踏まえ「慎重な」に改めました。</p>
12	P3	<p>・「2 策定の背景のと現状」の表題の「策定」について、何の策定なのか不明瞭ではないかと。</p>	<p>・ご指摘を受け、すぐ下の「(1) 策定背景」を「行革2030の策定背景」に修正しました。</p>
13	P4	<p>・「経常収支比率と職員数の推移と主なまちづくりの経過」の図表については、掲載する必要があるのか。</p>	<p>・審議会での「策定背景」の議論において、市の行財政改革の歩みにかかる資料としてお示ししたものと考え掲載しました。答申への掲載は不要であれば削除します。</p>
14	P5	<p>・「3 第1期行財政改革審議会からの提言」6行目「取り上げられるべきである」という表現は、「尊重」または「反映」が適切ではないかと。</p>	<p>・ご指摘を受け、「尊重」に改めました。</p>
15	P7-9	<p>・「5 社会情勢等現状分析と本市の特殊事情」の「(1) 社会情勢」及び「(2) 市の現状」の内容については、情報を共有し、案文をめぐって議論してきたのだから、概略的な説明にとどめる方が良いのではないかと。</p>	<p>・ご指摘を踏まえ、概略的な記述に圧縮しました。</p>
16	P9	<p>・「6 求められる行財政改革」について、行革2030の図を引用するのではなく、文章を工夫することで行革2030の立ち位置を示すのが良いのではないかと。</p>	<p>・図で示した内容を文章中に反映し、図を削除しました。</p>
17	P10	<p>・「1 自治体の使命と行革2030の体系」の2文目「行革2030では…整理すべきである」について、行革2030の確定と答申の提出のタイミングによっては、修正する必要があるのではないかと。</p>	<p>・審議会のご意見をまとめた答申をいただいたのち、市の行財政再建推進本部にて行革2030の策定を行うという流れになります。</p>
18	P10	<p>・「2 目指す将来像」の文中、「…将来像を…考えを示す。」の文章のつながりがおかしい。</p>	<p>・修正を試みましたが、指摘箇所まで表現したいことは、枠囲みの下「この将来像は…」の部分になるので、冒頭の部分について削除しました。</p>

19	P 10	・「2 目指す将来像」の枠囲みの下の文中「行革2025で掲げた理念を継承」の部分について、このような示し方をすると、行革2025で提起した結果の評価について書いておくことが必要になるのではないかと。	・P10・11の「6 求められる行財政改革」で示したとおり、「目指す将来像」については、行革2025から継承すること及び引き続きその実現を目指すことが趣旨の文章になります。
20	P 10 ・ 11	・「3 重要な視点」と「4 基本理念」はどちらが上位概念なのか。広辞苑（文例）「憲法の理念に基づく政治」からすれば「基本理念」が上位ではないか。	・行革2030の基となる行財政改革2025では、目指す将来像の実現のために重要な視点を挙げ、そこから導き出される基本理念を設定し、行革2030でもこれを継承しているものになります。あくまで「目指す将来像の実現のための視点から指針の基本理念を導き出した」という考えの流れから行革2030案の本文をこのように記載しているのであって、「視点」が「基本理念」より上位の概念であるという認識はございません。
21	P 12	・「重点取組として位置付けることを確認する。」とあるが、「確認」する主体は誰か。また、「確認」してどうするのか。	・答申案で「確認する」と記載した趣旨は「行革2025で設定した以下の3つの重点取組を引き続き行革2030においても重点取組として位置付けるという市当局の策定方針を「審議会」として受け止め、是とする」というものです。従って「確認する」主体は審議会であり、その後のアクションはありません。
22	P 12	・第3章の「1 三つの重点取組（柱）の推進」からP17「(4) 財政規律の遵守」までは、行革2030本文にまかせるので良いのではないかと。	・審議会でのこれまでの協議と事務局の説明等をお示したのですが、不要であれば修正します。
23	P 12 ・ 13	・審議会では、行政のDX化に関して、小金井市単独ではなく他市等との協調・協力が必要との意見が出されたので、「答申」においても言及しておくことが必要ではないかと。	・重点取組「自治体DXの推進」にて、ご指摘の内容を追記しました。
24	P 15	・頁中ほどの「【提言】実現に向けた方向性」は、P16の下と全く同じ内容になっている。	・大変申し訳ございません。P15中ほどの「【提言】実現に向けた方向性」は誤植であり、ここに掲載すべき内容ではありませんでしたので削除しました。
25	P 16	・「2 進行管理」の一段落目4行目「定性的な視点」について、難しい表現なので具体的に表現できないか。	・定量的な評価との対比でイメージしやすいよう表現を追記しました。
26	P 16	・「2 進行管理」の二段落目3行目「庁内の推進体制と連携しながら」について、意味が分からない。	・ご指摘の箇所は、前の行に記載している「定期的に主な取組内容を整理・共有する」という記述があれば不要と思われるので、該当箇所を削除しました。
27	P 17 ・ 21	・一つの手法に過ぎない「アジャイル経営」を前面に押し出す必要はあるのか。記載するのであれば「所謂」とするなどの工夫や、その効果、評価をしておくことが必要ではないか。	アジャイル経営については、第2期審議会において忌憚のないご意見をいただき、特に活発な議論が行われたテーマであると事務局が認識している内容を記載したのになります。 効果、評価については、「アジャイル手法の効果、評価が必要である」とのご指摘として【提言】に追記しました。 P21は「おわりに」として総括的に審議会の意見を示す箇所であり、一つの手法に過ぎない「アジャイル経営」を取り上げるのは不要であるというご意見であれば、削除します。
28	P 17	・「3 評価の考え方」の文中、「一方」「ただし」を用いて書かれている文章展開がおかしい。	・ご指摘を受け、文言を修正し再構成しました。
29	P 17	・「3 評価の考え方」の【提言】の①で「定性的に評価…」とあるが、現場では定量・定性両面が問題になる。そもそもその設定に無理があるのではないかと。	・ご指摘のとおり、個別の取組については状況に応じて定量的な評価が有効な場合も多分にあるものと認識しています。ここでは、重点取組の評価については、これまでの定性的な評価を継続したうえで、②で示したように、個別取組では必要に応じて量的指標を活用するような提言として記載しております。
30	P 18	・【提言】①にある「職員」は「一般職員」のことか。組織運営では、管理者（責任者）の役割（自覚を高めることも含め）はさらに重くなるはずで、それに対する言及があるべき。 ・また、新たな環境にあると言いながら、その2点に言及しないのは手落ちとなるのではないかと。	・「職員」は、市で働く全ての職員であり、理念の浸透や風土の醸成を行う主体に関しても、理事者（市長等）を含めた市職員全員であると認識しています。ご指摘の内容を明らかにするため、①の冒頭に管理職者等の役割として明記しました。 ・審議会での協議された内容で言及されていない点がございましたらご指摘いただくと幸いです。

31	P 19	・「I 三者一体の行財政改革」の2段落目「行政はこれまでも…市民からの深い理解と協力で支えられて行財政改革を進らせてきた」について、意味が分からない。	・意味としては、「サービスの受益者たる市民の皆さまの中には不利益となる方もいた中で、ご理解とご協力を得られたから、『受益者負担の適正化やサービスの見直し』といった行革を進めていくことができた。」ということを表示したものにします。 ご指摘を受け、より分かりやすいよう表現を修正します。
32	P 19	・「I 三者一体の行財政改革」の3段落目「個別最適」について、説明が必要ではないか。	・ご指摘を受け、説明書きを追記しました。
33	P 19	・「I 三者一体の行財政改革」の3段落目の末尾「市民が「市全体の最適化」という共通の視点を共有し、建設的な対話と協力を積み重ねていくことを期待する。」という部分について、審議会はここまで言える立場なのか。順番で言えば行政が提供する優先事項を示し、その実施への協力を求めるべきではないか。	・市民が自発的に全体最適に資する市政運営に参画し行政との対話をするよう審議会が求めているように読み取れる文章となっていましたので、ご指摘の趣旨を踏まえ修正しました。
34	P 19	・「I 三者一体の行財政改革」の4段落目「こうした「全体最適」」について、「こうした」は何をさしているのか。	・前の段落で説明している「全体最適」に関する事例等を示していますが、ご指摘を受け、読みやすく理解しやすいよう再構成しました。
35	P 19- 20	・「I 三者一体の行財政改革」の5段落目「市議会におかれては…議員定数を含む…が求められる」について、審議会としてここまで言えるのか。	・ご指摘のとおり、審議会として、直接市議会に対して見直しを指示する権限があるということではありませんが、協議の中で、行財政の最適化の文脈で、記述のような内容に対する問題意識に言及があったことを受け、掲載しています。
36	P 20	・4行目からの「市議会の会議の運営形態…が望まれる」については、個別の取組内容には触れないとする行革2030に対して逸脱する内容ではないか。	・ご指摘のとおり、行革2030では個別取組の内容には言及しないものとしておりますが、2頁に記載したとおり、答申においては、行革2030に掲載しない運用段階について議論してきた内容についても一定程度の言及をしているものになります。
37	P 19- 20	・「I 三者一体の行財政改革」中ほどに、「公共施設の適正配置や受益者負担の見直し」とあり、これについては、市の公民館において9月から利用者の施設利用料負担が開始となる旨、2月上旬から数回にわたる市民説明会が行われ、市民に対する丁寧な説明がなされた。市の具体的な取り組みを高く評価したい。 ・「I 三者一体の行財政改革」最終パラグラフに、市議会議員定数について検討を深めていくことを求めるとあり、審議会での委員意見が脚色なしに反映されていることを積極的に評価したい。 ・20ページ1段落目最後の文「限られた人的資源を…事務負担の適正化に向けたさらなる連携と工夫が望まれる。」とあり、上記と併せて高く評価したい。	・「V その他」以降の部分に関しては、特に審議会からのご意見を色濃く反映している部分と考えておりますので、漏れや相違を含めご意見がございましたらご指摘いただくと幸いです。
38	P 21	・おわりに2行目の「方向性」について、何を指しているのか。	・ご指摘のとおり、「方向性」に限らず多角的に議論をいただいているものであり、不要な表現と判断し削除しました。
39	P 21	・「行革2030は、「質の改革」を柱に、…」とあるが、「3つの重点取組（柱）」の「柱」との関係は。	・どちらも全体の中で特に重要な事項であるという意味で「柱」という表現を用いております。
40	P 21	・「本答申に込めた審議会の提言を」とあるが、文章対応がおかしい。	・ご指摘を踏まえ、読み取りやすいように文章を修正しました。
41	P 21	・「小金井市とともに育んでいこう。」という檄文調はできれば避けた方がよいのではないか。	・表現の言い換えや修正、削除等ご意見いただければ修正いたします。

小金井市行財政改革審議会（第6回）

（修正案）

資料3

令和8年3月4日

小金井市行財政改革2030（案）について（答申）（案）

令和8年 月 日

第2期 小金井市行財政改革審議会

## 目次

はじめに .....	1
I 行財政改革 2030 の方向性 .....	3
1 行財政改革とは .....	3
2 策定の背景と現状 .....	3
(1) 行革 2030 の策定背景 .....	3
(2) 行革 2025 の状況 .....	4
3 第 I 期行財政改革審議会からの提言 .....	5
4 指針の位置づけ .....	6
5 社会情勢等現状分析と本市の特殊事情 .....	7
(1) 社会情勢 .....	7
(2) 市の現状 .....	7
6 求められる行財政改革 .....	9
II 行財政改革 2030 の体系 .....	10
1 自治体の使命と行革 2030 の体系 .....	10
2 目指す将来像 .....	10
3 重要な視点 .....	10
4 基本理念 .....	11
5 重点取組 .....	12
6 重点取組を支える土台 .....	12
III 重点取組と組織力を強化する土台 .....	12
1 三つの重点取組（柱）の推進 .....	12
(1) 自治体 DX の推進 .....	12
(2) 公民連携・アウトソーシングの推進 .....	13
(3) 公共施設マネジメントの推進 .....	13
2 組織力を強化する土台 .....	14
(1) 人材育成 .....	14
(2) 組織改正 .....	14
(3) フロントヤード改革 .....	14
(4) 財政規律の遵守 .....	14
IV 重点取組のプロセスと進行管理 .....	15

Ⅰ 重点取組のプロセス .....	15
2 進行管理 .....	16
3 評価の考え方について .....	17
4 その他の推進の仕組み .....	18
V その他 .....	19
Ⅰ 三者一体の行財政改革（市民・市議会・行政） .....	19
2 市民に伝える工夫 .....	20
おわりに .....	21

はじめに

令和7年3月12日、市長より「(仮称)小金井市行財政改革2030の策定等」について、第2期小金井市行財政改革審議会(以下「審議会」という。)に諮問がなされ、本答申はその内容に対する審議の成果として取りまとめた。

本市では、平成9年度に初めて行財政改革大綱を策定して以来、時代に即した行財政改革に取り組んできた。令和4年に策定された小金井市行財政改革2025(以下「行革2025」という。)では、人口減少社会の進行に伴う収収や人材などの縮減を市の危機と捉え、限られた経営資源でも持続可能な「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」を目指すことが掲げられた。

現在、行革2025は計画期間の終期に向けて残された課題に全庁を挙げて取り組んでいるとのことであるが、スマート自治体への転換等は引き続き中長期的な対応が必要なものである。こうした状況を踏まえ、市では行革2025に代わる新たな行財政改革の指針として、(仮称)小金井市行財政改革2030(以下「行革2030」という。)の策定を進めることとし、第1期小金井市行財政改革審議会(以下「第1期審議会」という。)の提言「小金井市の行財政改革の在り方について」を踏まえたうえで、本審議会に意見を求める諮問がなされたものである。

審議会では、行革2025の成果と課題を発展的に継承し、人口減少や財政的制約といった構造的な課題に対応することにより自治体運営を持続可能とするための行財政改革の在り方について、全6回の審議を通じて多角的な議論を重ねてきた。

行革2030では、行革2025に引き続き「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つを柱とし、これまでの改革の歩みを土台に、より中長期的かつ実効性のある改革を進めていくこととしている。単なる削減ではなく、サービスの質を高め、市民の福祉を支え続ける体制を構築するとともに、限られた人材や財源を戦略的に活用し、地域全体で支え合う持続可能なまちづくりを推進していくことを目指している。

審議会では、行革2030の策定にあたって、「質の改革」「選択と集中」

「持続可能性」「協働と連携」といった考え方を重視することが重要であると考える。これらは、将来像の実現に向けた改革の方向性を明確にし、限られた経営資源の中でも最大の効果を発揮するための視点として、指針全体に通底する価値観として位置づけられるべきである。

答申のとりまとめにあたっては、行革 2030 に直接示すべき取組の方向性 の協議にとどまらず、市が実際に行革 2030 を運用する段階においても、社会情勢の 変化 に対応し持続可能な自治体運営 がなされるよう、委員それぞれの専門的見地から極めて真摯かつ峻烈な議論を重ねてきた。本答申が、市の行財政改革 をより一層推進するための一助 となることを願い、市長をはじめとする市行政当局において 本 答申を真摯に受け止め、全庁 一丸とな って 改革の推進に取り組まれることを強く期待する。また、市民や市議会におかれても、改革の趣旨を共有し、それぞれの立場から積極的に関わり合いながら、「選ばれるまち、選び続けられるまち」の実現に向けて、共に歩んでいくことを心より願うものである。

## I 行財政改革 2030 の方向性

### 1 行財政改革とは

行財政改革とは、限られた財源と人材の中で、持続可能で質の高い行政サービスを提供するために、行政の仕組みや運営方法を不断に見直し、改善していく取組である。本市では、人口構成の変化や社会課題の複雑化、財政状況の厳しさなどを背景に、これまでの行財政改革を進めてきており、根底には、地方自治体の基本的な役割である「市民の福祉の増進」がある。行財政改革はそれ自体が目的ではなく、あくまで手段の一つである。ただし、「行政改革は目的ではなく手段」ということを意識しつつも、それが「市民福祉の向上」という目的に資することを常に確認し、費用対効果を意識した慎重な運用が求められる。歳出削減や業務の委託化に限らず、必要に応じて予算の重点配分や人員体制の強化を通じて、市民サービスの質を高めることも改革の一環となる。「今、どのような行財政改革が必要なのか」を考え、行革 2025 で示された「選ばれるまち、選び続けられるまち」という視点を改めて強調し、行政側の論理に偏ることなく、常に市民、納税者に対する責任を果たすとともに、時代や市民ニーズに即した、柔軟で実効性のある改革を進めていくことが求められる。

## 2 策定の背景と現状

### (1) 行革 2030 の策定背景

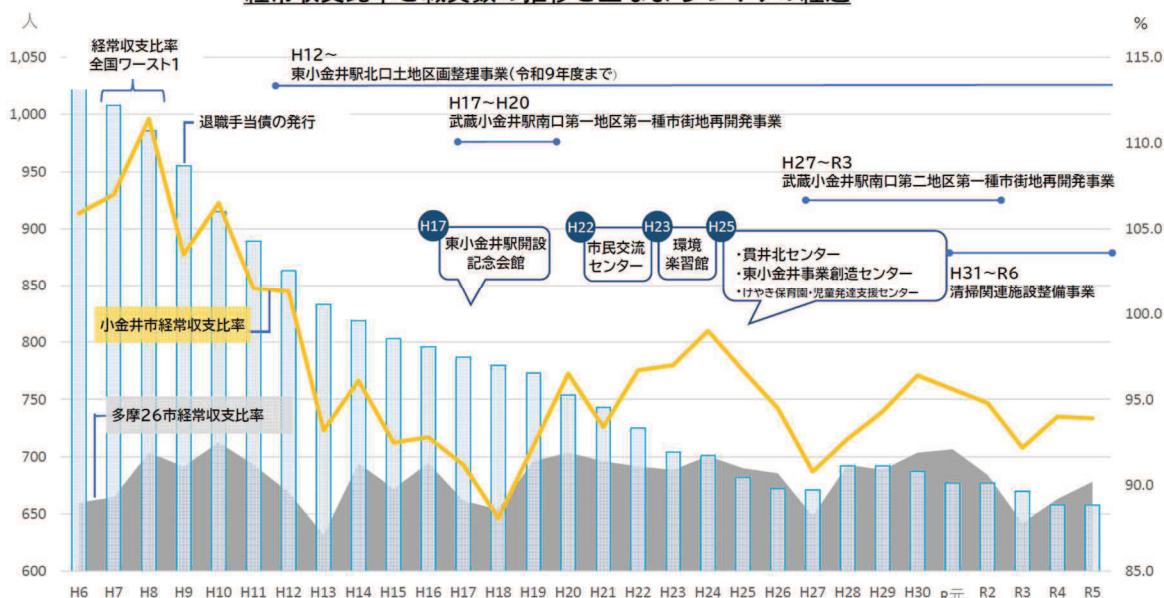
本市では、これまで幾度となく行財政改革に取り組んできた。特に、平成 7 年度に経常収支比率が全国ワースト 1 位となるなど、深刻な財政状況に直面した際には、過剰な人件費の削減や業務の委託化をはじめとする徹底した財政再建に全庁を挙げて取り組み、財政の健全化とまちの再生を同時に進めてきた経緯がある。

その後も、人口構成の変化や社会課題の複雑化、財政状況など、自治体を取り巻く環境は大きく変化しており、令和 4 年度には、人口減少社会の進行による税収や人材の縮減を最大の課題と捉え、持続可能な行財政運営への転換を目指す行革 2025 が策定された。この改革では、限ら

れた経営資源の中でも行政サービスを維持し続けられる「スマート自治体」への転換と、「多様な主体による市民福祉の増進」を将来像として掲げ、制度や組織、運営形態の見直しを通じて、自治体 DX、公民連携・アウトソーシング、公共施設マネジメントの3つの重点取組を推進してきた。

こうした取組を経て、今後も社会情勢や財政事情の変化に柔軟に対応しながら、市が果たすべき役割を持続的に実現していくためには、新たな行財政改革の指針を策定することが必要である。特に、行革 2025 が掲げた「ニューノーマル時代の質の改革」の理念を継承しつつ、次の時代にふさわしい改革の方向性を明らかにすることが求められている。

経常収支比率と職員数の推移と主なまちづくりの経過



## (2) 行革 2025 の状況

本市では、令和4年度に策定された行革 2025 に基づき、持続可能な行財政運営の実現に向けた取組を進めている。本指針では、従来の整理・削減を中心とした「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、①自治体 DX の推進、②公民連携・アウトソーシングの推進、③公共施設マネジメントの推進の3分野を重点取組として掲げ、改革の方向性を明確化した。特に、自治体 DX の分野では、業務のデジタル化や庁内体制の整備が急速に進み、窓口業務の市民の利便性の向上や業務の効率化など、一定の成果が見られている。その他の重点取組においても、民間事業者との連携強化や施設の再配置の検討など、

着実な取組が進められている。

また、行革 2025 では、目指す将来像として「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」を掲げているが、こうした取組は、計画期間内に完全に達成するものではなく、従来に行革に比べて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ないものの、方向性としては着実な歩みを進めていると評価できる。さらに、行革 2025 の推進を通じて、従来に財政再建のための改革という認識から、人口減少社会における人材確保の困難さを踏まえ、持続可能な行財政運営の必要性へと、職員の意識の変化が浸透しつつある。これにより、自ら事業を見直し、効率化を図るという意識が徐々に醸成されてきており、今後の改革の基盤となる変化が生まれている。

以上の状況を踏まえ、行革 2025 の成果と課題を的確に捉え、次なる改革である行革 2030 において、より実効性の高い施策の展開が求められる。

### 3 第 1 期行財政改革審議会からの提言

第 1 期審議会は、令和 5 年 1 月に条例に基づく市の附属機関として設置され、行革 2025 の進捗状況や重点取組の実施状況、今後の課題等について議論を重ねてきた。市が新たな行財政改革の指針として行革 2030 の策定に取り掛かるにあたり、第 1 期審議会における議論をもとに整理された提言は、次期方針の方向性を検討するうえで重要な視点を含んでおり、十分に尊重されるべきである。第 1 期審議会では、市民の立場から重要と考える事項を以下のとおり提言している。この提言を真摯に受け止め、行財政改革 2030 で取組む各施策において考えを示していくことが求められる。

行革 2025 の目指す将来像、基本理念、重点取組等の継承

小金井市行財政改革 2030 策定方針において、行革 2030 は行革 2025 の基本理念や重点取組を継承するものとされている。時代背景や国の動向、行革 2025 の進捗状況を踏まえても、この考え方は妥当である。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し、行財政改革を着実に推進していくべきである。策定にあたっては、以下の点について提案する。

#### ① 戦略性を有した取組

行財政改革の実現には、全職員が課題を共有し、危機感を持って取り組むことが不可欠である。行革 2030 の策定にあたっては、課題や危機の所在を明確にし、職員・市民・議会が共通認識を持ち、同じ方向を向いて改革を進める体制を整える必要がある。

#### ② 市の組織の強化

これまで市は、市民サービスに直結する分野を優先し、職場環境や人件費などの内政強化を後回しにしてきた。今後は、将来を見据え、人材が確保できている今のうちに、組織強化に向けた行財政改革にも積極的に取り組むことが求められる。行革 2030 を確実に推進するためにも、自ら成長し行動する職員が活躍できる組織を、市長をはじめとするマネジメント層が意識的に築いていくことが重要である。

#### ③ 連携と協創の推進

市民サービスの質を持続的に確保するためには、市単独ですべてのサービス提供の体制を維持するのではなく、他自治体や市民、NPO、学校など多様な主体との連携・協働が重要である。自治体 DX の推進においては、東京自治体クラウドへの参加を通じた情報システムの標準化・共通化が進められているが、今後も他市の動向に注視し、良好な関係を築きながら、広域的な連携の検討が望まれる。

### 4 指針の位置づけ

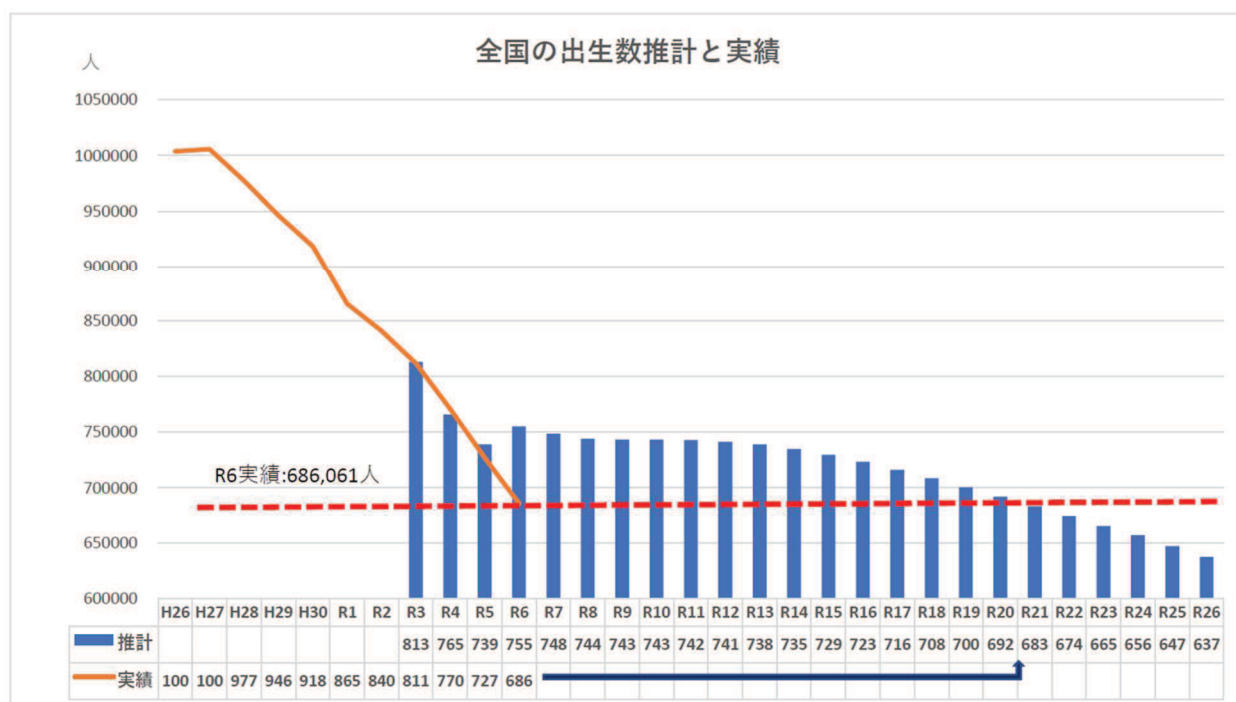
行財政改革の指針は、第 5 次基本構想に基づく前期・後期基本計画と整合を図りながら、市の経営資源の活用や行財政運営の方向性を示す役割を担っている。第 5 次基本構想では、「いかそうみどり 増やそう笑顔 つなごう人の輪 小金井市」の実現を目指し、前期基本計画（令和 3 年度～令和 7 年度）および後期基本計画（令和 8 年度～令和 12 年度）において、施策の体系的な展開が示されている。行革 2025 は、前期基本計画の期間と重なる令和 4 年度から令和 8 年度までを対象とし、行財政運営の基盤強化を目的とした個別計画として策定された。行革 2030 は、行革 2025 の基本的な考え方や重点取組を継承しつつ、後期基本計画（令和 8 年度～令和 12 年度）を上位計画とする個別計画として位置づけられるべきである。すなわち、行革 2030 は、後期基本計画に掲げられた施策の実効性を高めるための経営的視点からの支援策であり、行財政運営全体の推進力となることが期待される。

## 5 社会情勢等現状分析と本市の特殊事情

### (1) 社会情勢

近年の急速な少子高齢化に伴う労働力人口の減少により、自治体経営における人材確保は全国的に困難な局面を迎えている。本市においても、将来的な人口減少は避けられず、限られた職員体制で行政サービスを安定的に継続させる仕組みづくりが急務となっている。併せて、デジタル技術の進展による業務変革や、激甚化する災害や感染症といったリスクへの対応など行政需要は多様化・複雑化している。

行財政改革 2030 の策定当たっては、こうした社会情勢の変化を的確に捉え、将来にわたって柔軟かつ強靱な市政運営を実現するための視点を盛り込むことが重要である。



推計：国立社会保障・人口問題研究所 2023 年報告書

実績：政府統計

### (2) 市の現状

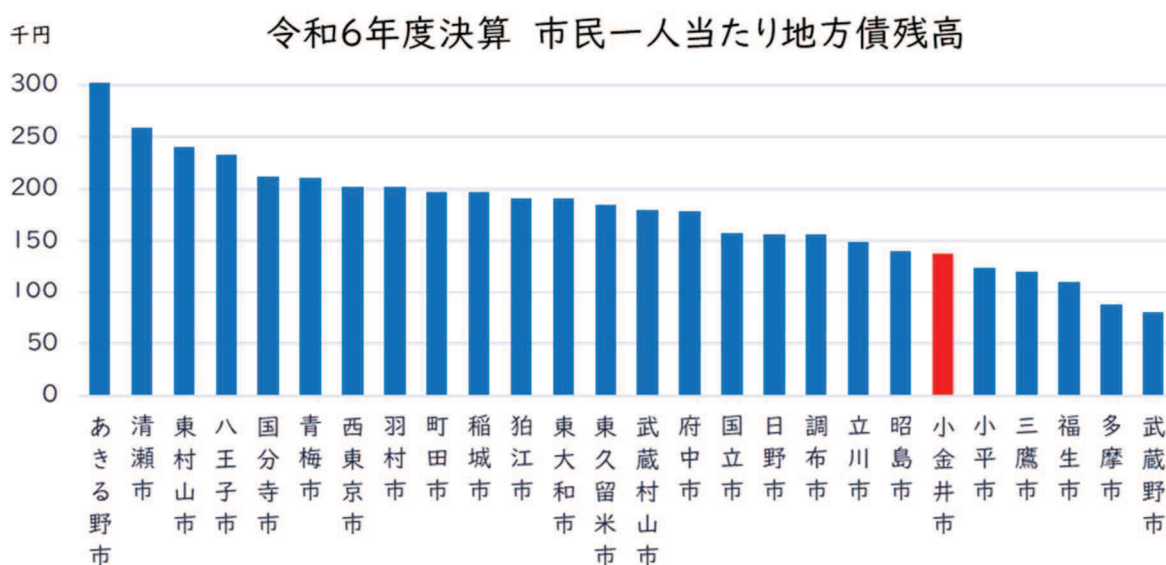
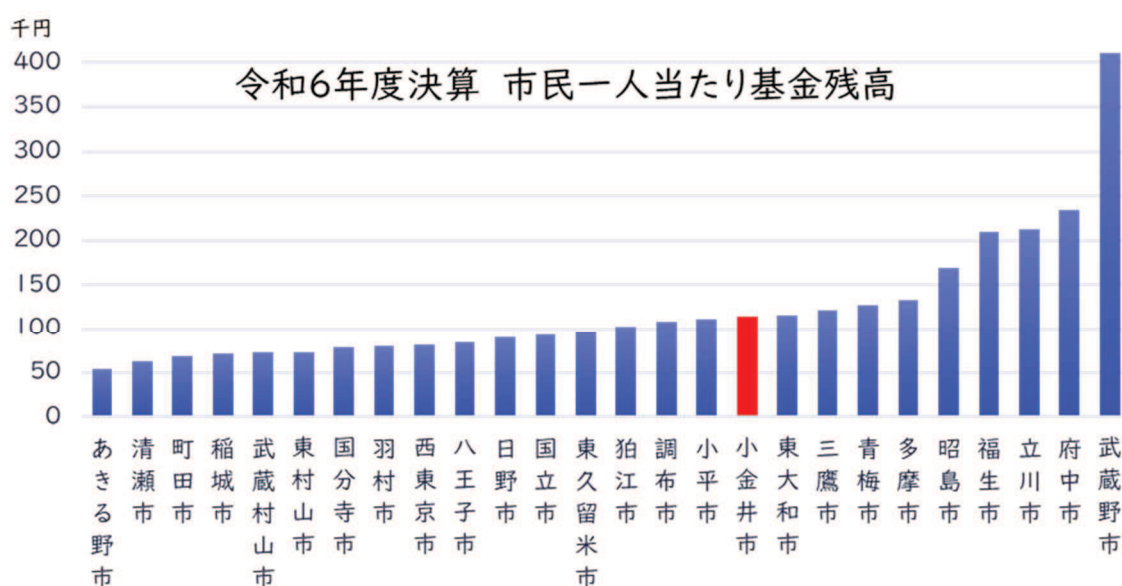
本市の行財政運営においては、職員数、基金残高、地方債残高、経常収支比率など、複数の観点から現状を正しく把握することが重要である。

職員体制については、社会保障関連ニーズの増大やDXの進展を踏まえ、職員数の推移だけでなく、職種構成比を含めたサービス提供体制の再構築と計画的な人員配置が求められる。要である。財源の安定

確保に向けた戦略的な管理が求められる。

財政面では、地方債残高が都内 26 市中で比較的 low 水準に抑えられ、基金も一定水準を維持しているものの、今後の公共施設更新や新たな行政需要を見据えた戦略的な管理が課題となっている。

また、経常収支比率が高止まりしている要因は、扶助費の増加や人件費抑制の結果による複合的なものである。今後は単なる指標の上下のみならず、支出構造の背景を的確に捉え、中長期的な視点に立った持続可能な財政運営に取り組むことが重要である。



(3) 計画期間内の特殊事情

行革 2030 の計画期間である令和 8 年度から令和 12 年度にかけては、以下のような本市特有の事情が重なることが見込まれている。

ア 公共施設の更新需要の本格化

昭和 40 年代から 50 年代にかけて整備された公共施設の老朽化が進行し、今後は大規模な改修や建替えが必要となる施設が増加する見込みである。これに伴い、財政負担の増加が避けられない状況となるため、施設の再配置や複合化、長寿命化の推進など、戦略的な施設マネジメントが求められる。

イ 新庁舎整備事業の進行

市の中核機能を担う新庁舎の整備は、財政的にも人的にも大きな影響を及ぼすため、行財政改革の視点からも適切なマネジメントが必要である。

行革 2030 では、これらの特殊事情を重大な変革の機会と捉え、特に重要な取組に集中的に取り組む必要がある。

6 求められる行財政改革

行革 2030 においては、行革 2025 で示された「スマート自治体への転換」及び「多様な主体による市民の福祉の増進」を掲げる「目指す将来像」、これらを実現するための「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」とした「基本理念」、そして「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」の三つの「重点取組」を継承・発展させるとともに、急速に変化する社会情勢や本市が抱える課題を踏まえた新たな視点を加え、より実効性の高い改革を目指す必要がある。特に、人口減少社会における人材確保の困難さ、公共施設の老朽化、新庁舎整備など、複合的かつ長期的な課題に対応していくためには、これまでの取組を土台としながら、戦略的な視点に立った改革の方向性を一層強化していくことが求められる。

## Ⅱ 行財政改革 2030 の体系

### 1 自治体の使命と行革 2030 の体系

自治体の使命は、市民の福祉の増進を図ることであり、その実現のためには、限られた経営資源を最大限に活用し、持続可能な行財政運営を構築することが不可欠である。行革 2030 では、こうした使命を果たすために、目指す将来像、基本理念、重点取組、そしてそれらを支える土台という体系的な構造をもって改革を進める考えを改めて整理すべきである。この体系は、単なる施策の羅列ではなく、理念と実践を結びつける枠組みとして位置づけられ、改革の方向性を市民や職員にわかりやすく示す役割を果たすものでと考えられる。

### 2 目指す将来像

#### ① スマート自治体への転換

限られた人材・財源の中でも行政サービスを安定的に提供できる自治体運営の仕組みを構築する。

#### ② 多様な主体による市民の福祉の増進

行政だけでなく、市民、地域団体、民間事業者など多様な主体が連携し、共に市民の福祉を支える体制を整える。

この将来像は、行革 2025 で掲げた理念を継承したものであり、より発展的な取組を通じて実現を目指していくことが重要となる。

### 3 重要な視点

行革 2030 は、行革 2025 の理念と取組を継承しつつ、持続可能な自治体運営に向けた中長期的な改革の方向性を示すものである。その策定にあたっては、将来像の実現に向けて改革を具体化するための「重要な視点」を明確にすることが不可欠であり、以下の 3 つの視点を引き続き改革の柱として重視すべきと考える。

#### ① 仕組み・情報の視点

スマート自治体への転換に向けて、従来の制度や組織、運営形態を根本から見直し、人口減少社会に適応した柔軟で持続可能な仕組みへと再構築する。あわせて、デジタル技術の活用や業務プロセスの最適化により、非接触・非対面を含む新たな行政サービスの提供体制を整備する。

② 人・組織の視点

限られた人材の中で、職員が担うべき業務に集中できる体制を整えるとともに、職員の成長と協働力を高め、多様な主体との連携による市民福祉の向上を図る。

③ モノ・カネの視点

公共施設や財源といった限られた資源を有効に活用し、将来の財政負担を見据えた資産管理と歳出構造の見直しを進める

#### 4 基本理念

行財政改革は、自治体の使命を果たすための基盤づくりであり、改革の方向性を市民・職員と共有するために理念の明確化が不可欠である。審議会としては、行財政改革 2030 策定方針に示された以下の 3 つの基本理念を、前述の重要な視点に基づき体系的に位置づけることが妥当と考える。

① 効果的かつ効率的な行政サービスの提供

行政サービスの質と効率の両立を図るためには、デジタル技術の活用や業務の標準化・効率化を着実に進めていくことが重要である。また、今後の人口減少や人材確保の困難化を見据え、持続可能な行政運営を実現するためには、必要に応じて制度や業務プロセスの見直しを行い、限られた資源の中でも安定的にサービスを提供できる体制づくりが求められる。

② 人材育成と組織の見直し

限られた体制でも持続可能な運営を支えるため、人材投資を強化し、コミュニケーション・マネジメント能力を高める。あわせて、組織改正にあたっては、市民にとって分かりやすく、必要なサービスがより効率的に提供されるような体制を整える視点が不可欠である。

③ 持続可能な財政基盤と資産の適正化

今後、税収の減少が見込まれる中において、持続可能な財政基盤を構築するためには、無駄な歳出の削減とともに、歳入の確保に向けた取組を着実に進めていくことが求められる。あわせて、人口減少や年齢構成の変化を踏まえ、多額の維持・更新費用を要する公共施設等については、利用実態や将来の需要を見据えたうえで、適正な配置や機能の見直しを検討することが重要である。

これらの基本理念は、行革 2030 における将来像の実現と 3 つの重点取組の具体化を支える支柱として、方針の全体構成において明確に示されることが望まれる。

## 5 重点取組

行革 2030 では、以下の 3 つを重点取組として位置づけることを確認する。

- ① 自治体 DX の推進  
業務のデジタル化、庁内体制の整備、窓口業務効率化など
- ② 公民連携・アウトソーシングの推進  
民間事業者との連携強化、業務委託の適正化、協働の質の向上
- ③ 公共施設マネジメントの推進  
施設の再配置、複合化、長寿命化、更新計画の策定と実行の検討

## 6 重点取組を支える土台

重点取組を支えるためには、以下の土台が不可欠である。

- ① 人材育成  
職員の能力向上、エンゲージメントの強化、知識や技能の継承
- ② 組織改正  
柔軟で効率的な組織体制の構築、業務の見直し
- ③ フロントヤード改革  
窓口業務の改善、市民サービスの向上、業務効率化
- ④ 財政規律の遵守  
健全な財政運営の維持、計画的な予算執行

## Ⅲ 重点取組と組織力を強化する土台

### Ⅰ 三つの重点取組（柱）の推進

#### (Ⅰ) 自治体 DX の推進

自治体 DX は、限られた人材や財源の中でも行政サービスの質と効率を両立させるための重要な手段である。本市では、これまでに業務のデジタル化や庁内の ICT 環境整備、オンライン申請の導入などを進めてきたが、今後はさらに一歩進めて、業務プロセスの抜本的な見直しや、AI 等の先進技術の活用を視野に入れ、スピード感を持って市民の利便性を向上させる取組が求められる。また、DX の推進にあたっては、単なるシステム導入にとどまらず、職員の意識改革やスキル向上、組織全体の業務改革との連動が不可欠である。市民にとって使いやすく、職員にとっても業務がしやすい仕組みを構築することが、真の意味での DX の推進につながる。また、デジタル技術の導入に当たっては、単独での整備にこ

だわらず、他市との共同利用や広域連携を視野に入れた効率的なシステム構築等を検討する必要がある。

## (2) 公民連携・アウトソーシングの推進

公民連携やアウトソーシングは、民間のノウハウや資源を活用し、行政サービスの質を高めるとともに、効率的な運営を実現する手段である。

本市では、これまでも指定管理者制度や業務委託を通じた民間活用を進めてきたが、今後はより戦略的な視点から、公民連携の質の向上や、新たな契約方式の導入などを検討する必要がある。

また、行政側が委託先を適切に選定し、主導する「目利き力」を備え、単なる「外注」ではない、行政が主体性を保持しつつ民間と双方向に補完し合う連携体制を構築することが重要である。あわせて、職員の育成や市民協働支援センターの機能強化を通じて、地域団体や NPO との協働を支える体制整備を進める必要がある。

## (3) 公共施設マネジメントの推進

公共施設の老朽化が進む中、限られた財源で必要な機能を維持するためには、戦略的な施設マネジメントが不可欠である。本市では、公共施設等総合管理計画に基づき、施設の再配置や複合化、長寿命化の検討を進めているが、今後は具体的な更新計画の策定と実行が重要となる。また、施設の利活用にあたっては、市民ニーズの変化や地域特性を踏まえた柔軟な対応が求められ、単なる維持管理にとどまらず、一歩進んだ視点を取り入れた施設の管理運営が必要であるとともに、維持管理体制の効率化のためには、例えば公共施設関連部署を一元化するなど組織の最適化も求められる。

公共施設マネジメントについては、これまでも本市の最重要課題と位置づけ様々な取組が検討されてきた。維持管理や更新に多額の費用を要するハード事業であることや利害関係者も多岐にわたること等により一朝一夕には進まない分野であることは疑いないが、同時に、持続可能な自治体運営の実現に向け避けては通れない取組であることを今一度職員全員が意識し、「検討」に終始することなく、統廃合や複合化などの実効性ある施策を迅速に展開することが強く求められる。

## 2 組織力を強化する土台

### (1) 人材育成

行財政改革を推進するうえで、最も重要な資源は「人」である。職員一人ひとりが自ら考え、行動し、変革を担う力を身につけることが、組織全体の力を高めることにつながる。あわせて、職員のエンゲージメントを高め、働きがいのある職場環境を整えることにより、組織力の強化と人材の定着を図るとともに、外部からも選ばれる魅力ある組織づくりを進めていくことが望まれる。具体的取組にあたっては、若手職員の採用に加え、中堅職員の離職防止や離職した職員の再雇用制度の活用など、職員の多様なキャリアに応じた人材戦略を構築し、持続可能な組織運営の基盤を強化していく視点が重要である。

### (2) 組織改正

社会課題の複雑化や業務の多様化に対応するためには、組織体制の効率化と、状況に応じた最適な体制への見直しが求められる。一方で、組織改正には多大な労力とコストを要することから、その実施にあたっては、必要経費と効率化によって得られる効果とのバランスを十分に検討し、慎重かつ計画的に進めることが重要である。

本指針の計画期間中には新庁舎等への移転が予定されており、これは平成 19 年度以来となる全庁的な組織改正を検討する好機と捉えられる。こうした機会を活かし、より実効性のある組織体制の構築を図ることが望まれる。

### (3) フロントヤード改革

市民と最も近い接点である窓口業務の質を高めることは、行政全体の信頼性向上につながる。フロントヤード改革では、窓口のワンストップ化やデジタル技術の活用による待ち時間の短縮など、利用者目線に立ったサービス提供の実現を目指す必要がある。

### (4) 財政規律の遵守

持続可能な行財政運営を実現するためには、健全な財政運営の維持が不可欠である。本市では、これまで財政規律の遵守を基本としつつ、必要な投資には的確に対応する姿勢を堅持してきた経験を踏まえ、今後も、財政の見通しを的確に把握し、基金の活用や地方債の発行など

を含めた見直しや修正を繰り返すことが現実的な運用となる。特に実施・検証のステップの間に見直しの余地を設けることで、進行管理における実効性と対応力を高めることができる。また、進行の節目においては、取組の進捗や成果を検証し、必要に応じて見直しや更新を行うことで、変化する社会状況にも柔軟に対応できる体制とすることが重要である。

#### IV 重点取組のプロセスと進行管理

##### I 重点取組のプロセス

###### (1) プロセス

重点取組の評価においては、個別の取組を列挙するのではなく、それぞれの取組がどのような段階を経て目標に向かって進んでいくのか、そのプロセスを明確にすることが重要である。審議会の議論の中では、当初の段階で全体像や最終的な出口を設定し、そこから逆算して段階的に進めていく「バックキャスト」の考え方や、重点取組のプロセスは特定の課題をクリアして次の段階に進む直線的なものではなく、ステップを積み上げながら取組を実行し、必要に応じて前工程に立ち戻って見直しを行うなど柔軟な運用を図るべきである。

具体的な取組や成果指標等については、それぞれの重点取組において個別にその方針を策定し、推進体制を整備して実施されるものであるが、そのプロセスについては、ゴールに向けて検証と見直しを繰り返しながら取組を積み上げていく構造とし、また、それぞれの重点取組に包含された個別取組により年次計画は異なるものの、各重点取組は個別の取組を束ねたものと捉え、各重点取組が直面するハードルの高さ（難易度や跳躍の高さ）と、各ステップの突破に要する期間の幅を視覚的に表現し、経営資源（予算・人員）を集中投下すべき正念場を市民に直感的に伝える図式（ステップ図）を採用することで、各個別取組の年次計画において、いつまでに何を達成するのかという目安を可視化していくことが望ましい。

###### (2) 推進体制

行財政改革を着実に推進していくためには、全庁的な視点に立った

推進体制の整備が不可欠であり、部門横断的な課題に対応するための体制強化や、庁内の連携を促進する仕組みの構築が必要である。特に、3つの重点取組については、重点取組ごとに置いた推進リーダーのもと、それぞれの事業を実行する担当部署や土台となる管理部門との横断的な調整機能を持つ推進体制を構築することが求められる。また、改革の進行状況を庁内で共有し、必要に応じて柔軟に対応できるよう、スピード感をもった意思決定が可能な体制とする必要がある。

【提言】実現に向けた方向性

- ① 各取組の初期段階において、全体像や戦略的目標を明確にすること
- ② 各取組の推進リーダーを中心に事業担当と管理部門との連携を図るとともに迅速な意思決定を可能とする体制を構築すること
- ③ 各取組について、方針の策定から体制の構築、取組の実施、検証、成果の実現に至るまでのプロセスを整理し、特に実施・検証のステップについては、柔軟な見直しを可能とする仕組みを整備すること

## 2 進行管理

行財政改革を着実に進めていくためには、取組の進行状況を適切に把握し、必要に応じて見直しや改善を行うための進行管理の仕組みを整備することが必要である。特に、急速な社会変化に柔軟に対応しつつ、質の改革を重視する本市においては、定量的な管理指標を設定して数値的な達成度合いだけを求めるのではなく、各取組の特性に応じた定性的な視点による進行管理が求められる。

こうした観点から、重点取組については、段階的なプロセスを明確にし、定期的に主な取組内容を整理・共有することで、進行状況の可視化を図るとともに、適切なタイミングで進捗や課題を確認し、必要に応じて柔軟に見直しを行う体制が望まれる。

進行管理の手法としては、現状分析と改善を繰り返しながら小さな単位で改革を進める所謂「アジャイル経営」の考え方を参考に、行革 2025 で取り入れた、迅速かつ柔軟な対応を可能とする仕組みを継続していく

ことが、改革の実効性を高めるうえで有効である。

【提言】実現に向けた方向性

- ① 各重点取組の特性に応じた定性的な進行管理の仕組みを整備し、段階的な進捗の可視化を図ること
- ② 随時、進捗や課題の整理と必要な見直しを行い、柔軟に対応すること
- ③ 小さな単位での改善と検証を重ねるアジャイル的な手法を参考に、迅速かつ柔軟な進行管理を推進するとともに、アジャイル手法導入の効果についても随時検証を行うこと

### 3 評価の考え方について

質的な評価は、制度や組織の在り方、行政運営の質的向上を通じて、持続可能な自治体経営を実現するための取組の成果を捉えるものである。スマート自治体への転換や多様な主体との連携による市民サービスの再構築など、改革の本質に関わる取組について、その進捗や効果を丁寧に把握し、必要に応じて見直しを図ることが重要である。

あわせて、審議会においては、改革の進捗状況を一定程度客観的に把握する手段として、量的な目標の活用についても意見が出された。これについては、行革 2030 が目指す「質の改革」の方向性を踏まえ、量的な目標はあくまで補完的な位置づけとした上で、個別の計画や個別取組において、必要に応じて活用を検討するとともに、「何によって市民が幸せになったか」というアウトカム（成果）を重視したデータを満足度調査等により収集し、取組にフィードバックさせることが適当である。

【提言】実現に向けた方向性

- ① 各重点取組は引き続き定性的に評価のうえ、柔軟な見直しを図る体制を維持すること
- ② 重点取組の実現に資する個別取組や、行革 2030 を踏まえた個別事業の計画ににあたっては、必要に応じて年次計画や量的指標を用いて適切に進捗管理を行うこと

#### 4 その他の推進の仕組み

行財政改革を持続的に推進していくためには、庁内外での情報共有や対話を重視しつつ、職員一人ひとりが改革の担い手として主体的に関与できるような仕組みを整えることが必要である。改革の理念や方向性を職員に浸透させ、日々の業務の中で自らの行動として体現できるようにすることが、実効性のある改革の基盤となる。そのためには、改革の視点を日常業務に組み込み、職員が自らの業務を見直し、改善に取り組むことができるような実践的な仕組みを制度として整備・運用していくことが重要である。審議会では、こうした仕組みを通じて職員の意識を醸成し、改革を「自分ごと」として捉える風土を育てていく必要があるとの意見が示された。

具体的には、事務事業評価による改善提案制度や、改善改革運動（CoCoからチャレンジ・こがねい）といった既存の取組を、行財政改革の推進を支える仕組みの一つとして位置づけ、今後も継続的に活用・発展させていくことが望まれる。これらの取組は、事業や業務の改善にとどまらず、職員の創意工夫や学びを促し、組織全体の改革力を高める効果を持つものである。

##### 【提言】実現に向けた方向性

- ① 理事者及び管理職者の指揮の下、改革の理念を職員に浸透させ、日常業務の中で主体的に行動できる風土を醸成すること
- ② 事務事業評価や改善改革運動等を、職員の意識醸成と行動変容を促す実践的な仕組みとして位置づけ、継続的に活用・改善していくこと
- ③ 職員の主体的な取組を内外に発信することで、行財政改革についての市民の理解を促進するとともに、適切な評価による職員のエンゲージメントの強化に取り組むこと

## V その他

### I 三者一体の行財政改革（市民・市議会・行政）

行財政改革は、行政だけで完結するものではなく、市民・市議会・行政がそれぞれの立場から責任を果たし、相互に信頼と協力のもとで進めていくことが不可欠である。審議会においても、行財政改革の実効性を高めるためには、三者が一体となって取り組む姿勢が重要であるとの意見が強く示された。

行政はこれまでも、業務の見直しや組織のスリム化など、不断の改革努力を重ねてきた。そして何より、受益者負担の適正化やサービスの見直しといった負担や痛みを伴う改革についても、市民からの多大なる理解と協力を得られたことで着実に前進させてきた。今後は、こうした歩みを基盤とし、地域との連携や協働のあり方を含め、市民との関係性をさらに深めながら、将来世代にわたる持続可能なまちづくりを進めていくことが求められる。

そのうえで市民には、将来の人口減少や財政的制約を見据え、部分的な利益をそれぞれ追及する「個別最適」ではなく市民全体の利益を踏まえた「全体最適」の視点から、市政運営への理解と協力を一層お願いしたい。例えば、公共施設の適正配置や受益者負担の見直し等においては、特定の施設や個別の利便性維持だけでなく、将来を見据えた全体のサービスの維持・向上を優先する判断が不可欠である。福祉など困難を抱える方々への支援は着実に確保しつつ、限られた資源を市民全体にとって最も効果的に配分するため、市が提示する市政運営の優先事項や具体的な方針に対し、市民においても「市全体の最適化」という共通の視点を共有し、建設的な対話と協力を積み重ねていくことを期待する。

行政においても、将来を見据えた持続可能なサービス提供を可能とする「全体最適」の実現に向け、エビデンスに基づく政策立案やわかりやすい情報提供と丁寧な説明を徹底し、参加と協働の場の拡充を通じて、市民の理解と納得を高める役割を果たしていくことが肝要である。

市議会におかれては、行財政改革の趣旨を共有し、市民の負託に応える効率的かつ建設的な議会運営のあり方について、引き続き主体的な検討が期待される。特に、将来の人口減少や行政需要の変化を見据え、議員定数

を含む議会の体制・機能の在り方についても、行財政全体の最適化の観点から検討を深めていくことが求められる。

審議会では、将来の労働力不足や中堅職員の離職防止といった観点から、市役所全体の働き方や組織力の最大化が議論された。その中で、市議会の会議の運営形態、資料提供の在り方などが、職員の業務負担や機動的な行政運営に及ぼす影響を考慮すべきとの指摘があった。限られた人的資源を市民サービスの向上へ集中的に投入するためにも、会議時間や資料作成の合理化など、事務負担の適正化に向けたさらなる連携と工夫が望まれる。

市民の代表である議会が、行政とともに市民の視点に立ち、建設的な議論を通じて改革を後押ししていくことは、行財政改革の信頼性と実効性を高めるうえで極めて重要である。今後の行財政運営においては、市民・市議会・行政がそれぞれの役割を果たしながら、目指すべき視点を共有し、共に持続可能なまちづくりを進めていくことが強く期待される。

## 2 市民に伝える工夫

行財政改革は、行政が取り組むだけのものではなく、ときに市民の負担を求め理解を得ながら進めていくものである。指針の策定にあたって審議会では、指針の内容もさることながら、誰もが手に取って、理解しやすい工夫を一貫して求めてきた。行革 2030 の策定過程においては、図表や概念の図式化など、従来の市の行政文書が持っていた視覚的な受け入れづらさを改善し、一目で理解を助けるための工夫が提案されている。まだまだ発展途上であり、審議会の中でも賛否があったものの、これはこれまでの行政文書の形式を改革する取組であり、これも一つの行財政改革であると評価するとともに、取組の深化を期待したい。

おわりに

行財政改革審議会は、市の附属機関として、行革 2025 の理念を踏まえつつ、本市の将来を見据えた 行革 2030 について、委員それぞれの専門的な知見や多角的な視点から議論を重ねてきた。特筆すべきは、単なる資料の追認にとどまらず、「アジャイル経営」の実効性、職員の労働環境及び人材確保、取組の評価指標等、行革 2030 策定後の運用の在り方についても、事務局との間で活発な質疑が行われた点である。本答申にまとめた内容は、限られた時間の中で交わされた活発な意見交換の成果であり、審議会としての共通認識と提言を取りまとめたものである。

私たちが共有した基本的な姿勢は、人口減少や財政的制約といった厳しい環境の中にあっても、本市が持続可能で魅力ある自治体として歩み続けるために、行政の挑戦を支え、市民・市議会・行政がともに力を合わせて未来を築いていくことの重要性である。

行革 2030 は、「質の改革」を柱に、制度や組織の在り方を見直し、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意欲的な指針である。当然のことながら重要なのは、この指針を職員一人ひとりが自分事として理解し、その理念の実現に向けた具体的取組を進めていくことに他ならない。市には、本答申に込めた審議会の 意見 を真摯に受け止め、改革の実行に向けて着実に取り組んでいただきたい。

また、市民や市議会におかれても、それぞれの立場から改革を支え合い、共に未来を描いていくパートナーとして、引き続きの理解と協力をお願いしたい。困難な時代だからこそ、希望を持って前を向き、次の世代に誇れる「選ばれるまち、選び続けられるまち」小金井市をともに育んでいこう。審議会としても、その歩みを心から応援している。

小金井市行財政改革審議会

会長 平井 文三

黒崎 晋司

高橋 良一

長谷川 貴広

是枝 嗣人

佐島 規

八木 尚子

中村 彰宏

新美 輝夫

松本 敏朗