

# 小金井市 行政診断

## 報告書

—更なる改革に向けた9の提言—

## 概要版

平成25年3月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

MUFG

## 行政診断の背景・目的

小金井市では、平成7年2月、「小金井市行財政再建計画」を策定以降、厳しい財政状況を踏まえて不断の改革を実践している状況にある。

本行政診断は、小金井市におけるこれまでの行財政改革の取組、急激に悪化している財政状況等を踏まえて、行政以外の第三者の客観的な立場から、「事務事業」、「行政組織」、「職員定数」等の観点から現状及び課題を診断（調査・分析）して、それに対する具体的な改善策を提案し、小金井市のこれからの行政経営の施策に寄与することを目的としている。

## この行政診断の特徴

- ① 客観情報と主観情報をもとに課題等を整理し改善策を提案
- ② 全部門・全職員への網羅的調査と主要部門への詳細調査の双方を実施
- ③ 小金井市の特徴を十分に踏まえた分析を実施
- ④ 先進自治体の調査を通じて改善策を磨き直し

## 行政診断の分野と手法

### ■手法① 行財政改革の評価（レビュー）

区分	実施概要
行財政改革大綱	文献調査→行財政改革の取組の現状を把握
行政評価	ヒアリング調査→現状の深掘り、課題・問題点、評価を把握



### ■手法② 類似団体との比較分析

### ■手法③ 職員アンケート調査

分野 手法	事務事業	行政組織	職員定数
客観分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>類似団体との費目（目的、性質）別の決算額、主要財政指標の経年比較</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>類似団体との組織構造の比較</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>類似団体との分野別定員配置状況の経年比較</li> </ul>
主観分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員アンケート調査を実施</li> <li>ヒアリング調査を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員アンケート調査を実施</li> <li>ヒアリング調査を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員アンケート調査を実施</li> <li>ヒアリング調査を実施</li> </ul>



### ■調査を踏まえた改善に向けての提言

上記方法①～③の調査結果に基づき課題を整理した上で、改善に向けての提言を整理する。

## 改善策の提案

行政診断調査結果をもとに、小金井市の主要な課題を抽出した。また、その抽出した課題を特に重点的に対応することが必要と考えられる9の事項に整理して、その改善策と併せて、「9の提言」として整理を行った。

「9の提言」については、今後の小金井市の行財政運営を抜本的に改善していく上で喫緊の課題と、その改善策を提案するものであり、市としてこれらを重点課題として受け止めて、計画的な対応策をしっかりと検討することが必要である。

## 小金井市の抱える主要な課題

### 歳出課題

- No. 1 社会保障関連経費の増加
- No. 2 更なる人件費の抑制
- No. 3 計画的かつ健全な財政運営
- No. 4 施設白書で見える化された課題への対応
- No. 5 ごみ処理問題と新庁舎建設への対応

### 歳入課題

- No. 6 税金や保険料の徴収率向上
- No. 7 施設やサービスの利用について必要な受益者負担
- No. 8 市有財産の有効活用
- No. 9 消費税率のアップへの対応

### 組織の課題

- No. 10 既存事務業務の見直し
- No. 11 適正な業務量と人員配置
- No. 12 時間外勤務・病欠者の増加
- No. 13 再任用職員・非常勤嘱託職員等の活用
- No. 14 外部委託の進捗状況

### 推進体制の課題

- No. 15 行政評価の形骸化
- No. 16 現在の行財政状況に対する認識の欠如
- No. 17 行財政改革を実行するための職員のモチベーション
- No. 18 職員の若年化と人材育成
- No. 19 組織のマネジメント

**課題の集約**

**「9の提言」へ**

# 更なる改革に向けた9の提言

## 目標1 適正な歳出と計画的行政経営

提言1 主要事業の財政計画による管理

提言2 人件費改革の更なる推進

提言3 行政評価の再構築

## 目標2 公平かつ適正な歳入の確保

提言4 受益者負担の適正化

提言5 徴収率向上に向けた取組の推進

提言6 市有財産の有効活用の推進

## 目標3 改革による組織の再構築

提言7 行財政改革による人的資源の創出

提言8 人的資源の最適配分等による組織の再構築

## 目標4 職員力と組織力の向上

提言9 職員の意識改革と人材育成による職員力と組織力の向上

# 診断結果に基づく主な改善策

## 目標 1 適正な歳出と計画的行政経営

### 提言 1 主要事業の財政計画による管理

#### 【改善策】

#### 短期的な取組（1～2年後）

- ◇事業の政策的判断を行うマネジメント組織を創設
- ◇財政規律ガイドラインの策定と財政計画への反映を検討
- ◇大きな財政負担を生じる事業の必要性等の再検証

#### 中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇マネジメント組織が新規の事業展開について検討
- ◇財政規律ガイドラインの目標値等を視野に財政計画を策定

### 提言 2 人件費改革の更なる推進

#### 【改善策】

#### 短期的な取組（1～2年後）

- ◇人件費に関する将来を見据えた戦略的な方針を検討
- ◇給与制度と人事制度の見直し
- ◇第3次行財政改革大綱に掲げた取組の推進
- ◇職員の意欲低下を防ぐ対策の実施

### 提言 3 行政評価の再構築

#### 【改善策】

#### 短期的な取組（1～2年後）

- ◇行政評価を事業改廃の重要なツールとして活用
- ◇事業見直しを進めるマネジメント組織の整備
- ◇歳出削減を目標とした事業見直しの実施

#### 中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇施策に基づく行政評価へ移行
- ◇施策と事務事業の関係性を「見える化」
- ◇施策評価の結果を事業計画等に反映

## 目標 2 公平かつ適正な歳入の確保

### 提言 4 受益者負担の適正化

#### 【改善策】

##### 短期的な取組（1～2年後）

- ◇消費税率の動向を踏まえ受益者負担の状況を再評価
- ◇徴収すべき事業の峻別及び取組の計画的推進

##### 中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇既存の受益者負担の定期的見直しをルール化・システム化
- ◇新規事業に対する受益者負担を検討する仕組みの導入

### 提言 5 徴収率向上に向けた取組の推進

#### 【改善策】

##### 短期的な取組（1～2年後）

- ◇徴収率向上に向けた取組の積極的な実施
- ◇職員のモチベーションを高める施策の実施
- ◇保険年金課収納業務の納税課への移管を検討
- ◇収納業務への外部委託導入等による効率化の検討

##### 中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇その他収納業務の移管の是非・適否の検討
- ◇債権管理に関する条例等の整備や組織設置の検討

### 提言 6 市有財産の有効活用の推進

#### 【改善策】

##### 短期的な取組（1～2年後）

- ◇先進事例の積極的導入を検討
- ◇市有財産の有効活用に関する方針策定を検討

##### 中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇策定した方針に基づく定期的な検証の実施
- ◇資産や債務を総合的に管理運用する組織設置を検討

## 目標3 改革による組織の再構築

### 提言7 行財政改革による人的資源の創出

#### 【改善策】

##### 短期的な取組（1～2年後）

- ◇行財政改革の必要性・意義の再確認
- ◇第3次行財政改革大綱に掲げた取組の推進
- ◇行政評価による事務事業の見直し
- ◇職員の専門性・能力向上に向けての基盤整備

##### 中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇外部委託等によって対応可能な業務の明確化
- ◇業務の実施体制等の継続的な見直し

### 提言8 人的資源の最適配分等による組織の再構築

#### 【改善策】

##### 短期的な取組（1～2年後）

- ◇第3次行財政改革大綱に掲げた取組の推進

##### 中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇外部委託等によって対応可能な業務の明確化
- ◇組織の整理統合と役職者数の見直し
- ◇将来の職員数の予定推計の整備
- ◇全庁的な業務量調査の実施
- ◇組織としての規律・規範等を維持する方策の検討

## 目標4 職員力と組織力の向上

### 提言9 職員の意識改革と人材育成による職員力と組織力の向上

#### 【改善策】

##### 短期的な取組（1～2年後）

- ◇人事データベースの基本設計と活用方策の検討
- ◇任期付き職員の採用の検討
- ◇人材育成基本方針実施計画でキャリア・パスの提示を検討

##### 中・長期的な取組（3～6年後）

- ◇人事データベースの構築と人事施策の改善
- ◇勸奨退職制度や早期退職制度等の導入