

会 議 録

会議の名称	第10期小金井市行財政改革市民会議 第1回「理念と方針」部会		
事務局	企画財政部企画政策課企画政策係		
開催日時	令和2年9月14日(月) 午後7時00分～午後8時55分		
開催場所	市役所本町暫定庁舎 本町暫定第3会議室		
出席者	部会員	黒崎 晋司 部会長 松井 大平 部会員、八木 尚子 部会員、溝口 貞彦 部会員	
	オブザーバー	馬場 利明 「重点取組」部会長	
	事務局	行政経営担当課長 堤 直規、企画政策係主事 木村 光	
欠席者	中村 文亮 部会員		
傍聴の可否	Ⓚ ・ 不可 ・ 一部不可	傍聴者数	2人
会議次第	別紙1のとおり		
会議要旨	別紙2のとおり		
提出資料	資料1 決算カード(小金井市令和元年度決算状況) 資料2 「理念と方針」における主な論点 資料3 地方自治法の規定とこれまでの行財政改革の理念 資料4 類似団体・近隣市等における行財政改革		

## 別紙 1

### 小金井市行財政改革市民会議 「理念と方針」部会（第1回）次第

日時 令和2年9月14日（月）  
午後7時00分から

場所 本町暫定庁舎本町暫定第3会議室

#### 1 「中間まとめ」に向けて

策定方針をベースに「理念と方針」を深化・肉付けする。

(1) 新たな自治体経営の在り方 (先行き不透明、魅力向上、住民福祉の持続的増進)

(2) 新たな自治体経営の実現に向けた基本方針 →中間まとめ

(3) 新たな行財政改革における目標とその実現シナリオ →暫定版

(4) 「明確な経営戦略」の在り方 →答申

#### 2 自治体経営及び行財政改革の「理念」について

(1) 地方自治法の規定から

(2) これまでの行財政改革の理念

市民サービス向上と財政健全化 ⇔ 新たな自治体経営とその実現

(3) 「先行き不透明な時代」の自治体経営

不安定 (Volatility)、不確定 (Uncertainty)、複雑 (Complexity)、曖昧 (Ambiguity)

#### 3 「理念と方針」における主な論点

① 新たな自治体経営の在り方

② 行財政改革の方針と目標

③ 目標実現のシナリオ

④ 「明確な経営戦略」の在り方

#### 4 その他

#### ※ 配付資料

事前配付・資料1 決算カード（小金井市令和元年度決算状況）

・資料2 「理念と方針」における主な論点

・資料3 地方自治法の規定とこれまでの行財政改革の理念

当日配付

・資料4 類似団体・近隣市等における行財政改革

別紙 2

第 10 期小金井市行財政改革市民会議 第 1 回「理念と方針」部会 会議録

(午後 7 時 00 分開会)

◎部会長

第 1 回「理念と方針」部会を開会する。

出席及び資料について事務局から説明をお願いします。

◎事務局

本部会の取扱いであるが、小金井市行財政改革市民会議設置要綱第 6 条に基づき設置された部会であり、正式な会議として、傍聴を可能とし、資料及び要点筆記の会議録を公開する。

本日の会議について、中村文亮部会員から御欠席の御連絡をいただいているが、会議の定足数を満たしている。なお、「重点取組」部会から馬場利明部会長が、オブザーバーとして御出席されている。

本日の資料は事前配付 3 点と当日配付 1 点の合計 4 点である。

事前に部会長と相談の上、模造紙、付箋及びペンを使用して、一部ワークショップ形式で御議論いただくこととした。議論の進め方について、部会長から簡単に御説明いただきたい。

◎部会長

本日は 1 回目の部会であり、可能な限り様々な切り口からの御意見をいただくため、一部ワークショップ形式で議論を進める。具体的な議論の方法は、後ほど改めて説明する。

なお、模造紙はあくまでも議論の道具として取り扱うので、御了解いただきたい。

それでは、次第に入る前に、市の財政状況の基本となる決算カードについて、事務局から説明をお願いします。

◎事務局

(資料 1 「決算カード (小金井市令和元年度決算状況)」について、概要を説明した。)

◎部会長

気になる点等があれば、別途事務局に御質問いただきたい。

1 「中間まとめ」に向けて

◎部会長

「中間まとめ」について、事務局から説明をお願いします。

◎事務局

次第に記載している「(1) 新たな自治体経営の在り方」から「(4) 「明確な経営戦略」の在り方まで」のうち、中間まとめまでに、「(2) 新たな自治体経営の実現に向けた基本方針」まで御議論いただきたい。

「理念と方針」部会については、行財政改革プラン 2025

策定方針において、策定の目的として位置付けた「先行き不透明な時代において小金井市の魅力を高め住民福祉を持続的に増進することができる自治体経営」について、その理解と具体像を御議論いただく方向であると考えている。

中間まとめの後に、より具体的な中身に入っていければと考えている。特に「(4) 明確な経営戦略」については、例えば「明確な」ということの具体的な意味付けができるとういと考えている。

◎部会長

中間まとめはいつ頃までに取りまとめる予定か。

◎事務局

二つの部会を2回ずつ開催し、御議論いただいた後、第3回の全体会議で取りまとめについて審議し、11月を目途に形作る想定だ。

## 2 自治体経営及び行財政改革の「理念」について

### 3 「理念と方針」における主な論点について

◎部会長

自治体経営及び行財政改革の「理念」について、事務局から説明をお願いします。

◎事務局

ここでは、次第2と3を一括して御議論いただきたいと考えている。資料2に基づいて説明する。なお、資料3は資料2の内容を検討するに当たっての参考資料であるため、適宜お読み取りいただきたい。

まず、1の自治体経営の在り方であるが、策定方針では「(1) 先行き不透明な時代における」、「(2) 地域の魅力を高める」、「(3) 住民福祉を持続的に増進できる」という、3つの考え方で構成している。

(1) についてである。不安定、不確定、複雑、曖昧さが増し、頻繁に状況が変化する時代においては、これまでのいわゆる計画的行政は困難さを増している。

そこで、大きな方向を持ちつつ、状況変化に即応できる、または変化に即応できる経営力や経営資源を持つことが大事になるということをお示ししている。

(2) についてである。組織として、地域資源に気付いて発掘し、魅力を磨いていく力が必要であるということをお示ししている。

そのためには、職員として小金井市を良くしていくというプ

口意識を持ち、地域の関係者と信頼関係を構築する必要があるため、そのための仕組みを考える必要がある。

(3) についてである。将来的に人口及び税収が減少に向かい、また、新旧の政策課題がある中で、経営資源の効果的な配分により、持続的な福祉の増進を図るという考え方をお示している。

そこで、政策課題を適切に捉え、経営資源の状況を把握し、上手に配分し、活用するような考え方や仕組みのイメージを持つことが重要である。

2と3については、次回以降の部会の議論のための参考として、後ほどお読み取りいただきたい。

資料4は、類似団体や近隣自治体の行財政改革に係る計画等のエッセンスをまとめたものである。また、基本構想・基本計画における行政経営の位置付けについて、簡単にまとめたメモを作成した。これらも議論の参考として、適宜お読み取りいただきたい。

◎部会長

一度資料等について整理する。

資料3では、地方自治法の規定が示されている。これは、この後、幅広い御意見をいただくに当たり、地方自治法の範囲を超えるものについては最終的に反映しづらいことがある旨を、皆様に御理解いただく必要があるためである。

また、資料4については、議論においてアイデアを出し合う中で、ほかの自治体ではどのようなことをしているかを確認する上での参考資料である。

また、基本構想との関係であるが、本部会においては基本構想の理念と整合をとるような形で、議論を進めていく必要があることを共通理解としたい。

なお、資料2に「地域の魅力」という記載があるが、本部会では、「地域の魅力は何か」ということを議論するのではないという理解でよいか。

◎事務局

そのとおりである。「地域の魅力」を高めるために、経営として何が必要であるか、ということをお議論いただきたい。

◎部会長

これまでの説明について御質問等があれば、御発言いただきたい。

◎八木部会員

先行き不透明な時代というのが1つのキーワードのように示

されているが、これまで明確な時代はあったのか。何をもってこの時点で先行き不透明な時代ということを出したのか、御説明いただきたい。

◎事務局

政府の骨太方針にも一部このような記載があるとおり、様々な領域で変化が激しくなっており、かつての答えが正しいとは言えないという意味で、「先行き不透明な時代」という感覚が強まっているものと認識している。

このことから、激しい状況変化に対応しながら計画を策定していく必要性を示したものである。

◎部会長

それは、以前からそうではないかという指摘が可能である。このこと自体を議論してもよいと考えている。私たちは今どのような時代に生きていて、向こう5年間、10年間をどのように描いていくのか、描けないのか。その中で、自治体経営はこうするほうが良いといったこと、それ自体が議論になるかと考えている。

◎八木部会員

これから先は不透明性、不確実性があるものの、逆に言うとも可能性はたくさんある。あらゆる可能性や市民からの意見に対応できるだけの力をつけてほしいという、そのようなビジョンであれば一定理解はできる。

しかし、何かに備えてあれもこれも、こういうときにこうしていかなければならないと、それは大変だという印象がある。

◎事務局

八木部会員がおっしゃられたように、先が見通せないからこそ、経営力や対応力により、小金井市の未来を形作る必要があると考えている。

本部会では、これを実現するために、どのような人材や取組が必要かといったことを御議論いただければと考えている。

◎八木部会員

今までの考え方に固執する必要はなく、これからは新しい考え方をどんどん入れていくべき時代が来ているという、そのような考え方ならば、ある程度理解できる。

◎部会長

今の時代、これからの時代をどう見ていくのか。チャンスもあるが、全てを背負っていくべきか。それらは、後ほどさらに議論したい。

ほかに御質問があれば、御発言をお願いします。

◎溝口部会員

アクションプラン2020との関連で確認したい点がある。

アクションプラン2020では、保育園の民営化や公民館の

有料化等の具体的な事項が記載されているが、本部会では理念を中心とすることを議論するのか、改めて確認したい。

◎部会長

アクションプラン2020は具体的な行動計画であるが、本部会は行財政改革プラン2025における「理念と方針」とは何か、という抽象度の高いことを議論するものである。

よって、本部会で議論する「理念と方針」の最終的なアウトプットとして、アクションプラン2020のような具体的な取組につながるものとする。

本部会では、どのレベルの抽象性、あるいは具体性で議論をするのかとの御質問だと理解している。

◎事務局

第10期行財政改革市民会議では、「理念と方針」部会と「重点取組」部会を設置している。

よって、保育園の民営化等の具体的な取組について、行財政改革プラン2025において重点的な取組として取り扱うか、といったことは「重点取組」部会の議論となる。

本部会で全体の「理念と方針」がどうあるべきか御議論いただき、それと対応して重点取組が選択されていくことがかみ合ってくると、行財政改革プラン2025が形作られていくと考えている。

◎部会長

この取組が重要であるとか、優先順位をつけるといった点は、「重点取組」部会で議論される。

本部会では、ベースにある様々な施策や事業に取り組む際に、どのような考え方やビジョンで取り組むのか、という点を議論するものと考えている。理念や方針は抽象的であり、人によって様々なものであるが、その辺をすり合わせながら議論を進めていきたい。

それでは、ワークショップに入る。

主に資料2の1(1)から(3)までについて、理念と方針を考えていく上での御意見や御質問をなるべく多く出してください。

模造紙と付箋を用いて、皆様からの御意見等を出していただき、それらを整理しながら、議論を進めていく。

(ワークショップ)

◎部会長

それでは、一つずつ内容をお聞きする。また、それを聞く中で新たに御意見等を思いついた場合は、追加で付箋に内容を書

いていただきたい。

まずは、「先行き不透明な時代における自治体経営」について、「建て替えが近い将来くる下水施設はどうなっていますか」という御意見について、説明をお願いします。

◎八木部会員

小金井市の下水施設について、間もなく建て替えや交換が行われると思うが、具体的な計画を立てているか御説明いただきたい。

質問した理由としては、先行き不透明な時代だからこそ、新たな考え方をどんどん取り入れ、柔軟に対応をすべきであるが、基本的で持続する課題についても、検討を行っているということをプランの中に入れていただきたいためである。

◎部会長

八木部会員の御質問に関連し、意見として公共施設、インフラの更新に関する財政計画や目標をきちんと考えるべきだというものを出した。これは多大な費用が掛かり、財政に占める比重が非常に大きいものである。

◎事務局

下水施設については、長寿命化に関する計画を策定中である。なお、公共施設全体では、今後約35年程度の間更新費用で約1,500億円程度を要すると見込んでいる。

現在、公共施設等総合管理計画の令和3年度中の改訂に向けて作業を進めているところである。

また、公共施設マネジメントの中で重要となる学校施設に係ることについても、同様に検討を進めているところである。

◎八木部会員

学校を進め、次に公民館や図書館、その後下水施設ということか。

◎事務局

下水施設については、令和2年度から企業会計の仕組みを取り入れ、その中で長寿命化について進めている。その上で、計画の見直しに更なる努力が必要な状況であると認識している。

学校施設については、現在長寿命化計画の策定作業中であり、令和3年度からの建て替え等の具体化を進めているところである。

◎部会長

論点は幾つか挙げられる。

公共施設を更新していく計画を立て、それを実施していく際に、単に建て替えればよいというものではない。財政の話だけでもない。例えば整備の順番により効果が変わってくることがある。また、地域でコミュニティをどのように維持するか、建



築廃材等が出るため環境への配慮なども考えなければならない。

また、学校施設であるが、全国自治体の総床面積で見ると公共施設の約60%は小中学校である。床面積を減らそうと考えるならば、小中学校を減らすことが考えられるが、教育環境を考慮する必要がある。また、何もかも複合化すればよいのかといった問題もある。

本部会は公共施設の維持等に関する審議会ではないため、議論はこの程度に止める。

次に、「地域の魅力を高める自治体経営」についてである。

「なぜ、行政だけでは地域の魅力は高めることができないのか」という質問、「小金井の魅力を外に向かってどんどん発信する必要があるのではないか」、「地域資源を発信する必要性を職員は感じているのか。職員のさらなる意識改革が必要ではないか」という意見が出ている。

◎松井部会員

どのような街でも同様だが、地域には魅力のある方々がたくさんいらっしゃる。その中で、市の職員は役所だけでは進められないことがあるという認識があるのか、疑問に思うことがある。

地域に出ている職員は少ないという印象がある。

◎部会長

10年以上地域活動に携わっている方でも、顔と名前が一致する職員が課長職で3人から5人程度しかいない、という話も聞く。

◎八木部会員

これに関連して発言する。

最初はとても元気で様々なアイデアを持ち、一緒に良い活動ができるなど思っている職員が、徐々に元気がなくなってくる。これが小金井市の職員の特色だと感じている。

これは、何かしようという職員が正当に評価されていないことが、原因の一つではないかと考えている。

◎部会長

この件については、全体的な御意見としても、出ているものである。職員が正しい評価を受ける場や仕組みを作ったほうが良いのではないかというものである。

これは、地域の魅力を高めるということを超え、どのように市民や事業者と行政が連携していくのか、という話につながる。大きなテーマではあるが、このことが意見として出たことは残し、継続して議論する。

続いて、「住民福祉を持続的に増進することができる自治体経営」についてである。

「保育園が増えればその次は学童が増える。どう考えるか」という質問が出ている。

◎事務局

学童保育所利用者数は、数年後には現在の1.5倍から2倍程度まで増加することが見込まれる。そのような中、学童保育所を今の運営方法のまま維持する場合、ハード面の課題に加え、受けられる補助金の関係から財政的な課題が生じる。一方、学校と一体化したような居場所作りをするという選択肢もある。行政内部でも課題として認識しているところである。

◎八木部会員

学童保育所利用者数が増えることは明確である。学童保育所は学校一体化型が理想だと考えるが、その辺のビジョンもまだできていない。しかしこの課題は、遠い将来ではない。

今後、民間委託等を検討する場合は、小金井市の場合もめることが予想される。その際にビジョンがないと、増えたからしよがなく1つ増やす、またしよがないから児童館を少し削って学童保育所にする、ということになるのではないか。

◎事務局

ビジョンについてであるが、令和2年3月に策定されたのびゆくこどもプランにおいて、学童保育の見通しを立てたところである。行政経営担当としては、その見通しを踏まえ、運営方法等について、学校教育部も含めてより具体的な方向性を持つ必要があると考えている。

◎八木部会員

行財政改革プラン2025における具体的な位置付けをどうするかは、更なる議論が必要だが、このような課題は当然見据えているということ盛り込む必要があると考える。

◎部会長

今の議論は小金井市に限らず、自治体が抱える構造自体の問題だと考える。

保育園が課題であれば保育園の話で決着をつけようとし、学童保育所の話は学童保育所で、といったようにその都度解決する方向となっている。

つまり、構造的に行政内部の総合調整機能が働いていない状況であり、課題ごとの個別対応となっている印象だ。

それでは、このほかの御意見についてである。

「教育費の額の低下を避け、比率の上昇を図る」、「無料で行ってきた図書館・公民館の有料化を避け、市民への無料サー

ビスを継続する」という点について、趣旨の御説明をお願いする。

◎溝口部会員

一つは教育費についてである。小金井市においては、以前と比べると教育費比率が大幅に下がっている。教育行政の充実のため、増やしていくべきではないかと考える。

また、幼児教育・保育、高等教育の無償化が進められている中、保育料の値上げや民間委託化というのは、流れに逆行しているような印象だ。市の方針として民営化や有料化について強調されているのに対し、別の方向の考え方も必要だと考える。

◎事務局

小金井市の学校教育費に関しては、ハードウェアに係る費用が低いという面がある。ソフトウェアに係る費用は、特に低いわけではない。

よって、今後学校施設の建て直し費用の増加に伴い、教育費も増加すると認識している。

◎部会長

今の議論は、全体への意見として出された「民間でできるものは民間へ」と「地方公共団体としてはなるべく伝統的な公共性を守り民営化を避ける」という、相反するものの議論と関連する部分がある。

◎八木部会員

市の職員でなければできない部分を職員が、そうでない部分は民間で、としなければ職員数を最少まで減らしていくことは不可能だと考える。一方、私は民間の力を信じているが、小金井市には、民間委託には強く反対という立場の方がいらっしゃるため、委託等が進みにくいのも事実である。

これは、行政がしっかりとした説明をしていないことも一因だと考えている。この間の委託化では、議会等を意識したスケジュールを前提として進めようとして、市民への目的や効果の説明が不足した例もある。これでは、市民の委託に関する不信感につながるのもやむを得ないと考える。

◎部会長

民間でできるものは民間に、職員しかできないことは職員に。しかし、もう少し民間に任せてよい部分もあるのではないかの御意見だった。

◎部会長

この議論は、様々な価値観が出るものであるが、大事なことは、イデオロギー論争にしないということである。

イデオロギー的な話での対立になると決着がつかず、改善につながらないことも往々にしてあるため、その辺を考慮しながら

ら議論を進めていく。

本日出た御意見については、ある程度議論を行った。

次回以降の進め方について、事務局から説明をお願いします。

◎事務局

中間報告に向け、本日いただいた御意見を基に、改めて理念のたたき台をお示しする。

その上で、今回は、前半に事務局のたたき台について過不足を御議論いただき、後半に方針や目標、指標について御議論をいただきたい。

◎部会長

事務局から提案があったがいかがか。

◎松井部会員

これまでの議論内容を一旦まとめていただいた上で、更に本日の議論を深めたい。

◎部会長

それでは、次回のメインは、本日の議論を事務局がまとめたものについて、更に議論し、より深い問題点や気づきがないか確認する。可能であれば、方針の入り口の議論を行うということでいかがか。

特に御意見等はないため、そのようにする。

以上で本日の会議は閉会とする。

(午後 8 時 5 5 分閉会)