

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2回「重点取組」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10月22日(木) 午後7時00分～午後8時15分		
開催場所	市役所西庁舎 第五会議室		
出席者	部会員	馬場 利明 部会長 高橋 良一 部会員、浅野 由美 部会員、中村 彰宏 部会員	
	オブザーバー	大谷 基道 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	なし		
傍聴の可否	⓪ ・ 不可 ・ 一部不可	傍聴者数	1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 行財政改革プラン2025重点取組の項目案(たたき台)		

小金井市行財政改革市民会議
「重点取組」部会（第2回）次第

日時 令和2年10月22日（木）

午後7時00分から

場所 市役所西庁舎2階・第五会議室

- 1 「理念と方針」部会（第2回）での議論（19：00～19：10）

- 2 「重点取組」の在り方について（19：10～19：40）

- 3 「重点取組」項目案について（19：40～20：30）

- 4 その他

※ 配付資料

事前配付・行財政改革プラン2025重点取組の項目案（たたき台）

別紙 2

第 10 期小金井市行財政改革市民会議第 2 回「重要取組」部会 会議録

(午後 7 時 00 分開会)

◎部会長

第 2 回「重点取組」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

本日の会議は全員が御参加されているため、定足数を満たしている。なお、大谷会長が、オブザーバーとして御出席されている。

資料は事前配付が 1 点である。

なお、本日は時間の都合上、次第 1 の「理念と方針」部会（第 2 回）での議論については、別途情報提供させていただく。

◎部会長

本日の議論に入る前に、前回会議の内容を振り返る。

前はワークショップ形式で、部会員の皆様から行革上の「従来からの課題」と「新たな課題」をお出しいただき、それらについて内容を確認しながら議論した。

教育に関することとしては、新たな課題として、新型コロナウイルス感染症の影響が拡大する中での、子どもの教育についての御意見が出された。

福祉に関することとしては、従来からの課題である民間委託の関係が取り残されているとの御意見があった。

まちづくりに関することとしては、従来からの課題として、公共施設マネジメントについて御意見が出された。特に学校の建て替えや施設の維持管理を今後どうするのか、ということが多かった。

職員などに関することとしては、職員の中の「行革疲れ」や「コストカットだけが行革ではない」といったこと、働き方改革などについての御意見があった。

ほかにも、地域コミュニティの育成についての御意見もあった。これは、協働として捉え、次の主体や現状の解決方法をどうしていくかが、課題であると認識している。

本日は、前回の議論を踏まえ、行政から示された重点取組項目案について、追加や入れ替えるべき項目がないか、議論することとする。

2 「重点取組」の在り方について

3 「重点取組」項目案について

◎部会長 資料1について、事務局から説明をお願いします。

◎事務局 資料1は、10月20日に開催した行財政再建推進本部において議題となった、行財政改革プラン2025における重点取組項目のたたき台である。

重点取組については、資料中2において、「(1)新たな自治体経営の確立」、「(2)従来からの重要課題の解決」、「(3)新たな課題への対応」の3つの観点について、それぞれ3つずつ、9つの分野枠を設定している。

なお、(3)の「②公共施設マネジメントの推進」及び「③デジタル変革の推進」については、他の個別計画を踏まえて行財政改革プラン2025にも位置付けるものである。

これらの枠組みで具体的な取組を挙げ、集中的に推進するための進行管理を図っていく狙いである。

その上で、資料中1の重点取組の考え方である。重点取組については、各分野の中から具体的な取組項目を、行財政再建推進本部で指定する。さらに、指定された取組の担当課については、経営資源である人員や財源を重点配分し、推進を図る。

また、当初は重点取組を絞りながら進め、財源を生み出しつつ、課題解決を経験した職員を増やし、より多くの重点取組を進めていくことを目指す考え方である。

なお、進行管理については、年2回の実施を想定し、市民会議による助言等をいただきながら進めていく想定である。

◎部会長 たたき台についての議論を始める。まずは、個別の項目を挙げる前に、示された9つの分野が妥当であるかについて議論したい。

なお、前回と本日の「重点取組」部会の議論内容は、次回の全体会議において報告する予定となっている。

◎高橋部会員 分野に関する議論の前に、重点取組の考え方について申し上げる。

前回の会議でもあったような「行革については暗い、後ろ向きのイメージがある」といった御意見にも関連して、行革の考え方の整理が必要だと考える。

行革の目的は、長期総合計画に位置付けられた施策を実現す

るためのものだと考える。よって、基本的な方針として、「重要な課題を最優先で解決し、長期総合計画の実現性を高めるために、あるいは政策効果を高めるために、こういう取組をする」といった考え方が必要である。

次に個別の分野についてだが、「（１）新たな自治体経営の確立」の「③改革人財の活用」の「新たな政策及び困難な取組を推進できる人財を集中的に育成する」には、よく分からないところがある。

例えば、ある自治体で政策集団のようなものができた際、それに外れた職員がやる気をなくしたという話を聞いたことがある。また、どうしたら集中的な育成ができるのか疑問である。

次に、「（２）従来からの重要課題の解決」の「①公民連携アウトソーシングの推進」についてである。この中で、トップランナー方式について言及されているが、これは、総務省が示している民営化・委託化の進捗度合いに関する指標であり、ここで言及する必要はないと考える。

代わりとして、「業務コストの見直しを図ることにより、保育園、学校給食、学童保育所などをこうする」といった記述にするほうがよいのではないかと考える。なお、業務コスト見直しに関連すると、普通地方交付税の不交付団体である小金井市が、保育園等を直営で運営する場合、運営費が市の持ち出しとなるが、財団等を設置し、そこが運営すると国や都の補助金を受けられる。このため、運営方法の見直しについても、一定勘案したほうが良いと考える。

（２）の「②税収等の確保」に、「新たな財源確保」とあるが、これは何を示しているのか。ふるさと納税は一つの選択肢かもしれないが、具体的な取組が無いのであれば、「絵に描いた餅」になる。そのような意味で、新たな財源の確保ができるのか、疑問である。

次に「（３）新たな課題への対応」の「①高度な協働の推進」にある、「総合窓口・コールセンターの包括委託」については、公民連携アウトソーシングに位置付けるのが妥当と考える。また、市民・団体・大学・企業等との協働については、他の自治体との連携を入れた方が良いと考える。

また、（３）の「②公共施設マネジメントの推進」と「③デ

「デジタル変革の推進」については、それぞれの個別計画等の検討を待つとのことだった。公共施設マネジメントの推進の中には、「総量の抑制、更新費用及び管理費の縮減に向けた取組」とあるが、「更新費用の財源の確保」も必要であり、例えば「総量の抑制、更新費用及び管理費の縮減、確保に向けた取組」といった表現とするよう要望する。

「③デジタル変革の推進」が「将来課題への挑戦」ということで位置付けられているが、ICTだけでは少し不十分な印象だ。また、現実には動いている話で、将来課題ではない。よって、「AI・RPAの活用」などの追加を検討する必要もあるかと考える。

◎事務局

一点補足させていただく。「総合窓口・コールセンターの包括委託」については、単純な業務委託ではなく、民間事業者の高度なノウハウを活かした市民サービスの向上を意図しており、その意味で高度な協働の中に入れた。

想定しているのは、窓口やコールセンターなどの市民対応を包括的に委託し、その中で市民等から受ける質問やクレームを蓄え、また、内容と対応策を市にフィードバックしていただき、市民対応向上も目指すようなものである。

◎部会長

関連して申し上げる。

個人的には、自分の子どもを小金井市の職員にしたい、と思えるぐらいの自治体になってほしいと考えることがある。

もしも自分の子どもが小金井市を志望した場合、なぜ武蔵野市や府中市にしないのか、と言ってしまうかもしれない。

「小金井市は生産性が高く、必ず5時に帰ることができる。みんなに喜ばれ、とてもいいところだよ」と言われる自治体を目指してほしい。そのようなことが、重点取組のどこかに入るとよいと考える。

また、高橋部会員がおっしゃるとおり、行革はコストカットだけでなく、長期総合計画で目指す明るい未来が実現できるよう、それに向かって少しずつ知恵を出しつつ進めるものだという考え方が必要だ。

ほかに御意見等はいかがか。

◎中村彰宏部会員

(1)の「③改革人財の活用」についてである。

改革人財を集中的に教育するということが、実現できるかは

疑問だ。そういった意味で、改革人財という表現が適切か検討を要すると考える。

◎部会長

行財政改革プラン2025の基本的な部分の理解にも関連するが、このプランは、①重点取組として指定された項目について、担当課が個別で主導するのは難しく、プロジェクトチームのようなもので集中的に進める、②その上で、プロジェクトに関わった職員は、その成功体験を所属部署に戻ったときの改革に活かしていく、という考え方か。

◎事務局

集中的なチームを作るのではなく、重点的なプロジェクトに職員が携わる機会を確保し、その後当該職員がそこで得た経験を他の部署にも広げていくといったイメージだ。

◎部会長

実務の中で育成するイメージと理解した。そうであれば、OJTといったような文言を加えないと、やはりエリート教育のように読めてしまう。よって、文言を修正する必要があると考える。

◎事務局

人材の育成について補足する。現在総務部が行っている人材育成は、いわば職員の平均点を上げるようなものとなっている。平等ではあるが、特技や強みを伸ばすような方向ではない印象である。

よって、重点的なプロジェクトに携わる職員を選抜し、強みを見出しながら育成していくような仕組みが必要だと考えている。

◎部会長

組織の見直しに関することが、(1)の「①次年度経営戦略の策定」と「②組織改革の推進」のどちらにも入っており、両者の区別が不明瞭である。

◎事務局

①は組織見直しを前面に据えるというよりも、次年度予算編成時に、必要人員や、課・係などの所掌等の見直しを併せて行い、次年度の体制を作る仕組みづくりが必要だとの趣旨である。静岡県藤枝市の仕組みを参考としている。

一方、②は組織機構、組織風土そのものを、必要に応じて変えていくというイメージである。

◎部会長

①に係る事務局の説明を整理する。

現状、次年度のことについて、予算は1月頃に内示され、事業ごとの財政面は明確になるものの、人員を始めとした事業を実施するための体制については、セットになっていない。

そこで、藤枝市のように、予算と体制をセットで内示し、予算の内容と人員の増減等を含む組織体制を連動させる仕組みを想定しているとの説明だと理解した。

◎事務局

部会長に整理していただいたとおりである。

◎部会長

詳細な説明がないと、①と②は区別しづらい印象だ。

また、予算と人事を両方動かす話であり、ある程度の権限が無いと実現が難しいと考える。

◎事務局

他自治体では、政策経営会議といった名称で、市長を中心として少人数で集中的に議論する会議体を設置し、決定している例もあると聞く。

◎浅野部会員

そもそも、なぜ予算と人事を含めた体制について、別々で運用されているのか。必要性があるのか、あるいは慣行なのか。

◎事務局

考え方としては、事業実施に当たって、職員個々の能力を連動させることよりも、人数と予算に重きを置いているためだと認識している。また、人事については、政策や経営以外の要素も勘案して行うものであり、実務的に別で運用されてきたのだと認識している。

◎部会長

専門性を高めることよりも、部署を渡り歩いてジェネラリストとする人事が基本になっているということもあるのか。

◎事務局

そのような御指摘も一部当たると考える。

◎部会長

小金井市では、関わっている職員の異動が頻繁で、専門性の高い職員が育っていない印象だ。

今回示された予算と人事の一体化についても、専門性を高めるというものではないということだと認識している。

◎高橋部会員

人事についての補足である。役所の場合には、人事配置の前提として定数がある。このため、人事異動が定数の影響を受けることが、組織体制が固くなる一因でもある。

また、採用についても、次年度予算が決まらない中で採用することもあり、一定の難しさが生じている。

◎部会長

定数が減れば、どこからか持ってくる必要があり、人事については数合わせが優先されている印象もある。

◎浅野部会員

頻繁な異動の必要性は何か。

◎部会長

様々な部門に精通した人材を育て、能力を底上げし、誰もが多様な職務に当たれるようにする、といった建前があるのでないか。

- ◎事務局 そのほかにも、組織活性化や癒着防止といった観点もある。
- ◎浅野部会員 予算と人事の一体化は、「③改革人財の活用」にも関わってくるのか。
- ◎事務局 関わってくるという認識である。
- ◎部会長 人材については、行革の観点から離れる部分もあるため、この程度にとどめる。
- しかし、(1)については、文言として分かりづらい部分がある。また、浅野部会員の御指摘にもあったが、①と③は関連しており、合わせてもよいという印象だ。
- ◎事務局 ③を①に入れていないのは、第9期市民会議の提言を受けたものである。ただし、議論の中で、合わせるといふ御意見があれば、検討課題としてお受けする。
- ◎部会長 議論としては様々あったが、部会員から指摘のあったような、エリートを教育するといった意味合いではなく、実際のプロジェクトの中で、改革人財を育成していくという趣旨であることが確認できた。
- (1)の①についてであるが、事務事業評価の実施主体はどこか。
- ◎事務局 事務事業評価については、現在、市議会と勉強会を行っている。
- その中では、全ての事務事業ではなく、重要なものに絞り込んで評価することなどを議論しているところである。
- 実施の方法や評価対象の抽出については、検討を要するところであるが、実施主体は行政である。実務的には、各課において評価し、行政経営担当が取りまとめるような想定である。
- ◎部会長 このほかには、(3)の「①高度な協働の推進」に自治体連携が入っていない。前回の議論では、自治体間連携の重要性についても御意見があったことから、これは入れる必要があると考える。
- また、高橋部会員より、税収等の確保について、税以外の新たな財源確保策については、具体的な方策が乏しいのではないかとの御指摘があった。また、ネーミングライツや広告収入の効果については規模が小さいと考える。
- ◎事務局 新たな財源の確保についてである。
- ネーミングライツや広告収入は、財政効果が小さいことは御

指摘のとおりである。

これについては、重点的に何かを特化して実施するというよりも、毎年予算を編成する中で、各課が財源確保の方策を考える必要があるとの方針を打ち出すような想定である。そういった意味では、各部が自発的に行うようなものである。

◎部会長

このほかに、前回の議論の中で、空き家対策や生産緑地に関する御意見もあったが、示された重点取組項目案には入っていない。

◎事務局

空き家対策については、入るとすると（２）の②であると考ええる。

所有者が家屋を売却し、別の者がそれらを購入する場合、その時々で課税されるため、そういった意味では税収の確保になると考える。

◎部会長

現実問題としては、売却の前に放置された空き家の取り壊し費用に悩む市民も多く、税収確保に直結するとは考えにくい。

◎事務局

生産緑地は、買取りの計画的な位置付けを、公共施設マネジメントの観点から行うべきものとする。

財政的に買取りが難しい点はあるが、不要な市有地を売却し、新たな生産緑地を買い取るといった選択肢はあり得る。

◎部会長

「（３）新たな課題」の「②公共施設マネジメントの推進」を、従来からの課題とし、（３）に新たな項目を追加することはできるか。

◎事務局

公共施設については、総量抑制や更新・管理費用の縮減等の観点からは、従来からの課題ではある。

一方で、学校施設の複合化などを一定新しい課題として捉え、（３）に位置付けた。

◎部会長

空き家対策については、現在示されている項目の中に入れ込み、税収等の確保は重点取組から外し、各部の取組としてもよいかと考える。

「新たな自治体経営の確立」は実現性に難しさがある印象だ。ここには、「職員のモチベーションアップ」、「生産性の向上」といったような、明るいイメージのものが入るとよいと考える。

◎浅野部会員

何か職員のやりがいを感じさせるようなもの。

◎部会長

「自分の子どもを小金井市の職員にしたい」といった先ほどの発言と関連するが、これまで市は、「選ばれるまち」を目指

すと発信してきた。これを行財政改革の視点から目指すとするれば、職員としてやりがいのある方向性を示すべきだと考える。

先ほど高橋部会員がおっしゃったように、コストカットだけが行革なのではなく、「長期総合計画で目指すものを実現し、自分たちの地域を住みやすくするための手段としての行革」という一面を示す必要があると考える。

個人的にはごみの問題などは、長期的な視点があればよかったと感ずることがある。そういう意味で、これから大きな問題になりそうなものの頭出しを、公共施設マネジメント以外の形で将来像を見込んだところで入れられたらと思っている。

例えば、前回会議でもあった地域コミュニティについてである。

三鷹市では、学校を拠点とした地域づくりに長年取り組んでいる。小金井市においても、学校施設の建て替えを機に、学校施設に福祉、教育、コミュニティの場としての機能を持たせ、地域の人々がそれを支え合うというようなビジョンで、学童保育所の課題を始めとした新たな課題に取り組む方向を目指した方がよいと考える。

学区割に長年の課題があるが、その見直しも含め、学校を核とした地域のコミュニティづくりを見直すことで、様々な課題の解決につながると考えるがどうか。

◎中村彰宏部会員 そのような考え方には賛成である。

◎高橋部会員 私もそのように考える。

◎部会長 このこと自体は、長期総合計画で打ち出す施策的な部分もあるが、解決される課題には行財政改革の一端となるものもあると考える。

◎高橋部会員 聞いたところでは、京都では明治5年の学制公布の前に、住民が自ら番組小学校というものを作り、それは現在の学区制の先駆けとして作られたものとのことである。それにより、京都では、学校をコミュニティの拠点とし、学校を中心としたまちづくりがされてきた。

このことは、これからの学校の在り方にも通じる点があると考えている。小金井市にはコミュニティセンターがないため、総床面積を減らすことは難しいかもしれないが、学校に地域で必要な機能、例えば防災施設機能などがあるが、それらを付加

し、コミュニティの拠点にするような方向性はあると考える。その意味からも、「コミュニティ」というものをキーワードにするべきだと考える。

◎部会長 そのような意味では、公共施設マネジメントは「(3) 新たな課題」に一部残し、施設複合化を含めた地域コミュニティの拠点づくりという文言を加えることも考えられる。

◎浅野部会員 明るい方向性の考えで、わくわくする。

◎高橋部会員 学校施設がコミュニティの場となれば、公民館を廃止することも考えられる。

◎部会長 公民館を公民館機能だけを付加して建て替えてよいのかは疑問で、学童保育所の建て替えとも関連するが、学校施設の中に取り込むということであれば、個別施設の新たな建て替えが必要なくなる。そういったビジョンもどこかで出さなければ、学童保育所については、全入を継続するのは無理だと考える。

本日の議論をまとめていく。

まずは、先ほど高橋部会員がおっしゃられた、公社等と連携した公民連携アウトソーシングについてである。

運営費の補助等の話もあり、公民連携アウトソーシングの手法の頭出しとして載せるのはどうか。

◎高橋部会員 非常に政治性を帯びるものであることには、留意する必要がある。

◎部会長 ほかに御意見等はいかがか。

◎中村彰宏部会員 私はかねてから申し上げているが、改革に聖域はない。それを具体的にどう表現するかは検討が必要だが、この考え方は盛り込む必要がある。

◎部会長 市議会改革も想定されての御発言と理解した。議会運営に伴う時間外勤務等については、生産性の向上をどう考えるかについて、行革として取り上げてもよいかと考える。

◎中村彰宏部会員 議員定数についても言及すべきと考える。

◎部会長 議員定数については、市民会議からは言及しにくい部分だ。

◎中村彰宏部会員 それが聖域であるため、重点取組項目に追加すべきだと考える。

◎部会長 新しい項目を作るか、(1)の「②組織改革の推進」に入れて頭出しするか、検討を要する。

◎事務局 悩ましい部分である。自治体といったときには議会も入るが、

一方、二元代表制の下、市長と議会はそれぞれ自治体を代表している。

◎浅野部会員 市長部局と議決機関たる市議会を分け、それぞれ組織改革するというのではいかがか。

◎部会長 組織改革という観点よりも組織の生産性の向上という意味での議会改革として取り扱うのはどうか。

◎浅野部会員 生産性の向上という観点はよいと考える。

◎部会長 議論は尽きないところだが、予定終了時刻になった。

前回と本日の議論を「理念と方針」部会の黒崎部会長と共有し、第3回の全体会議で報告をする予定である。

以上で本日の会議は閉会とする。

(午後8時15分閉会)