

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「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10月12日(月) 午後7時00分～午後8時45分		
開催場所	市民会館・萌え木ホールA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、中村 文亮 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	なし		
傍聴の可否	ⓐ ・ 不可 ・ 一部不可	傍聴者数	なし
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 新しい行財政改革の理念(叩き台) 資料2 「理念と方針」検討の留意点		

別紙 1

小金井市行財政改革市民会議
「理念と方針」部会（第2回）次第

日時 令和2年10月12日（月）
午後7時00分から
場所 萌え木ホールA会議室

1 「重点取組」部会（第1回）での議論（7：00～7：10）

2 自治体経営及び行財政改革の「理念」について（7：10～8：30）

（1）理念について（7：10～7：40）

（2）方針について（7：40～8：20）

（3）目標について（8：20～8：30）

3 その他

※ 配付資料

事前配付・資料1 新しい行財政改革の理念（叩き台）

当日配付・資料2 「理念と方針」検討の留意点

別紙 2

第 10 期小金井市行財政改革市民会議 第 2 回「理念と方針」部会 会議録

(午後 7 時 00 分開会)

◎部会長

第 2 回「理念と方針」部会を開会する。

本日は、行財政改革プラン 2025 の「理念」に関する前回の議論を深め、その後「方針」について議論し、「目標」については項目出し程度にとどめる方向だ。

なお、本日で内容が確定するということではなく、次の全体会議の場において、「理念と方針」部会として、「理念」、「方針」及び「目標」について出された意見を報告するものである。

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

本日は部会員全員が御出席されており、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 1 点と当日配付 1 点の合計 2 点である。

1 「重点取組」部会（第 1 回）での議論

◎部会長

「重点取組」部会（第 1 回）での議論について、事務局から報告をお願いします。

◎事務局

第 1 回「重点取組」部会は、付箋等を用いたワークショップ形式で、行財政改革上の「従来からの課題」と「新たな課題」について御意見をお出しいただいた。

お出しいただいた御意見は、第 1 回「理念と方針」部会と重なるものもあった。例えば民間委託、公共施設マネジメントや職員のモチベーションアップ等である。このほかにも、地域コミュニティの形成や補助金の見直しなどについても御意見があった。

次回については、第 1 回での議論を深めるとともに、市がお示しする重点取組項目案を基に御議論いただく予定となっている。

◎馬場「重点取組」部会長

理念と重点取組の整合性等を議論する前に、まずは、部会員が重要だと考える行財政改革上の課題を出していただき、議論した形だ。

両部会は両輪の関係であるため、今後の全体会議の場も含め、

情報共有し、整合性を持ちながら議論を進めていく。

2 自治体経営及び行財政改革の「理念」について

◎部会長

議論を始める前に、まずは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

資料1及び資料2に基づいて説明する。

資料1は、第1回「理念と方針」部会でお出しいただいた御意見を基に、理念とはどういうものかについて、「全体的な考え方」、「先行き不透明な時代」、「地域の魅力を高める」及び「住民福祉の持続的な増進」という観点から、事務局のたたき台をお示しするものである。

また、資料下段は、計画上の目標を達成するための現在考えられるシナリオをまとめたものである。

あくまでもたたき台であるため、趣旨が合っているか、言葉として言い換えるべきものがないか、御議論いただきたい。

資料2は、「理念と方針」を検討する上で、共有すべき共通認識をまとめたものである。議論する上での参考として御確認いただきたい。

特に御確認いただきたいのは、2の(2)「先行き不透明な時代」である。前回の会議で御質問等をいただいたため、この言葉の意味合いや背景などをまとめたものである。

◎部会長

それでは、資料1に示された「理念とは何か」ということを、前回の議論も踏まえて話し合い、ブラッシュアップしていく。

「先行き不透明な時代」ということが示されているが、これは理念というよりも、問題意識、現状認識だという印象だ。

また、「地域の魅力を高める」、「住民福祉の持続的な増進」というのは、総合計画で扱う全般的なものという印象だ。

◎八木部会員

同感である。行財政改革の内容のタイトルではないように感じる。

また、「先行き不透明な時代」というのに違和感がある。先行き不透明ではない時代がこれまでにあったのかは疑問だ。

行財政改革の理念としては、必要以上に先行きが不透明と煽ることよりも、新たな時代に向けた一歩を踏み出すといった方向とするのがよいと考える。

更に、先行き不透明な時代においては、「方向性を立て変化

に即応する経営」と記載されているが、それができていれば、これまでの行革は問題なく進んでいたはずだ。

◎部会長

前回も同様の御指摘があったが、先行き不透明な状態はこれまでもそうで、むしろ明るい未来に踏み出すというものを理念とするべきではないか、という御意見だと理解している。

また、VUCAという表現があるが、略語は2、3年経つと陳腐化する。考え方としては理解するが、言葉としてはもう少し分かりやすく、普遍的なものにするほうがよいと考える。

言葉で逃げるのではなく、実態を見るという発想が良いと考える。

◎中村文亮部会員

確認だが、この部会では、例えば資料1にある「アジャイル経営」をするために、何人規模で取り組むのかといった具体的な議論をするのか。あるいは、考え方としての大枠を議論することか。

◎事務局

具体的な重点取組の内容等については、「重点取組」部会で議論するものの、理念からして特定の取組を重点取組とすべきだということも出てくることもあるため、一部議論の範囲が重なることもあると考えている。

◎部会長

「理念と方針」部会で立てたものに基づいて、重点取組を検討してください、と「重点取組」部会に投げかけることはあり得ると考えている。

また、「重点取組」部会から出されたものについて、理念として反映すべきものがあればそれについては、「理念と方針」部会で議論することもある。

これに関連して確認する。資料1で四角囲みされている「経営戦略の明確化・共有・更新」、「市民・企業等との高度な協働（協創）」、「経営資源の確保と新たな課題への挑戦」などが、前回の議論を踏まえて事務局で考えた理念ということか。

◎事務局

事務局で考えた理念のたたき台である。

◎馬場「重点取組」部会長

これまでの議論に関連して申し上げる。

第1回「重点取組」部会では、「職員の行革疲れ」というキーワードが出された。これは、重点取組として具体的な議論が難しい面もある。

何のために行革をやるのかというのは、理念として、「明るい未来」、「わくわく」といったものがあるとよいと考えてい

る。

そういった意味では、八木部会員の御発言とも関連するが、全体の理念として「先行き不透明な時代」と表現すると後ろ向きの印象になるため、前向きな意味合いが理念から伝わるとよいと考えている。

◎部会長

その点は受け止める。後ろ向きのものとして、「またか」といった印象になると、職員は「行革疲れ」、市民は「協働疲れ」といったことにもつながる。

◎溝口部会員

資料1に記載されている「地域の魅力を高める」、「住民福祉の持続的な増進」は明るい未来を方向づける言葉だという印象だ。

一方で、第9期市民会議提言においては、「財政状況は依然として厳しい状況が続いています」といった表現があり、保育園民営化や公民館有料化、職員数削減の必要性が述べられている。

これまでの議論を踏まえると、明るい方向の理念と各論としての厳しい方向の具体的な取組が、どのように関連するのか理解できない部分がある。

◎部会長

提言については、現状分析として厳しい状況があることを述べていると認識している。現状をどのように分析するかという話もあるが、本部会ではそれをある程度共有化し、次の理念をどう立てるかを議論するものだと考えている。

現状分析があり、理念があり、その次に方針を組み立てていく。その方針の前提となる考え方を理念と呼び、計画として大切にすべき考え方を出し合うための議論をしている。

溝口部会員の御発言は、現状分析を更に行う必要があるという趣旨でよろしいか。

◎溝口部会員

そのとおりである。

例えば資料2の2(5)には、「危機的な財源不足」ということが示されているが、市税は漸増し、全体的な歳入も増加しており、民間事業者の感覚からすると、財源不足という印象は無い。一方で、職員数については、平成6年の1,024人から、これまでの間に340人強を削減している。

危機的とは言えない中で、更に職員数を削減する理由が不明だ。

◎事務局

危機的な財源不足という言葉は、平成24年の危機的な財政状況以来、使っているものである。

予算編成時には歳出額に比べて歳入額が足りず、毎年度基金からの取崩しや前年度不要額によって、人件費も含めた財源を捻出しており、いわば自転車操業のような状態となっている。

よって、必要な事業に対してその財源のやりくりが困難な状況を指し、このような言葉を用いている。

◎溝口部会員

理解はした。

◎部会長

前提となる現状分析が異なると議論が難しいため、大事な確認だった。一方、全ての現状を確認するには時間が足りないため、確認すべき事項がある場合は、適宜御指摘いただきたい。

その上で、御指摘のあった「前向きな理念」と「深刻な具体的取組」との整合性についてである。この点は、今後計画が具体化する中で、事務局から示される案をチェックし、議論していくことでよいか。

◎事務局

そのような想定である。

◎部会長

ほかに御発言があればお願いします。

◎八木部会員

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、これまでの事業の実施方法が変わった例が多くある。

そこで、これを機に従前の方法の無駄を省き、本当に実施すべきものが見えてきた、といった新たな気付きはあったのか。そのようなものが庁内から意見として出ているのか。

◎事務局

例えばリモート会議は、一部で実証実験を行っている。

一方、申請書類等の押印廃止などのように、実際の作業段階に入れていないものもある。

◎部会長

八木部会員の御質問は、コロナ禍にあっても、もう一步突っ込む、転んでもただでは起きない、といったような意識で見直しを行っている職員がいるのか、ということだと理解している。

言い換えるとすると、大変な状況において業務の見直しができないで、計画を作ればいいのか、という非常に厳しい御指摘である。

◎八木部会員

そのような趣旨である。一方で、裏を返すとチャンスとも言える。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、新しいコロナの時代の考え方や生き方を模索しなければならない状況である。

そのことが、市民と行政が同じ土壌で考え、共に新たな一歩を踏み出すためのチャンスだと考えている。

理念の話として考えるならば、このピンチの時代をチャンスに変え、市民と高度に協働し、今こそ新しいものに見直して魅力ある小金井を作っていく、ということかと考える。

私は第7期市民会議から委員を継続している。その立場から申し上げると、この間、市民会議で提言してきたことが着々と実現されている。細かいところでも、改善されていると感じている。一方で、まだまだ進んでいないところもある。

そのような意味でも、先ほど申し上げたようなことを理念としたいと考えている。

◎部会長

「高度な協働」については、第2回全体会議で私が質問した際、行政としても今までアプローチが不十分だったという反省も含め、より協働を進めていきたいという思いだ、との答えがあった。

ここまで理念についての議論を行っているが、この後も理念と方針のどちらも取り上げながら進めていきたい。

この後の議論のために、事務局から理念とは何か、方針とは何か、その考え方について整理をお願いする。

◎事務局

理念は今後の行財政改革で「何を大事にするか」ということである。

一方、方針は「理念を実現するための大きな方向性」である。

◎部会長

イメージしづらい部分があるので、例えば基本構想ではどこが理念と方針になるのか示していただきたい。

また、目標についても議論する必要があるが、これは数字として示されてくるものか。

◎事務局

第5次基本構想（案）であれば、将来像として示されている「いかそうみどり 増やそう笑顔 つなごう人の輪」が理念に当たる。一方、基本姿勢として示されているもののうち、「市民の生活を守り、安定・発展させることを最優先としたまちづくり」などが方針に当たる。

目標については、基本的には数字で設定するものだが、全てを数字として出せるかは検討を要すると考えている。

◎部会長

理念は「目標とする将来像」、方針は実現に向けた方向性という理解でよいか。

例えば、先ほど議論のあった協働の件は、理念にも入り得るし、実現するための方針にも入ってくるということか。

◎事務局

そのとおりである。

◎中村文亮部会員

資料1上段の四角囲いの部分が理念に近く、下段の四角囲いの部分が方針に近いという理解か。

◎事務局

そのような考え方に近い。

◎部会長

中村文亮部会員から、資料1では、何が理念に近く、何が方針に近いかを整理していただいた。

それでは、理念を実現するための方針としての進め方や方向性について、御意見等はいかがか。

◎松井部会員

先ほどの議論とも関連するが、将来像やゴールが見えないことで、「まだ切り詰めなければいけないのか」といった意識につながっている印象がある。

よって、将来像やビジョンを明確にすべきではないか。そうすれば、進め方としてのプロセスが出てくると考える。

◎八木部会員

これまでの行財政改革に関連して、職員の元気がなくなっていく原因は、市民側にもその一端があるかと考えている。

高度な協働とも関係するが、市民が現状をもう少し知ったり、自分たちは何ができるのかを自分たちで考えたりする、というところを目指してほしいと個人的には考える。

それを次の行財政改革の理念に入れづらいのは悩ましいと考える。

◎部会長

計画内の文章に入る可能性はある。職員のモチベーションアップと市民の当事者意識を育む、ということがセットだという御指摘だと理解する。

◎松井部会員

市民からの高度な要求はあるが、それに対する財源が足りない状況のため、できないものはある。

しかし、そのことについて市民に対する情報公開が足りていないという印象だ。できる理由、あるいはできない理由に関する情報は、更に公開すべきである。

これは、市民と協働していく上で必要なことだと考える。

◎八木部会員

例えば公民館であれば、市民1人当たりのランニングコストを示し、受益者負担はあり得るということを見せていく必要がある。

市民が実態を知らないケースは数多くあると考えている。

- ◎部会長 実態を知ること、例えば公民館であれば、「みんなもっと使おうよ」とか「同じ人ばかり使うのはどうか」といった議論のきっかけになる。
- ◎松井部会員 状況を知ること、有意義なものになることもあると考えている。
- ◎八木部会員 市民の意識がそのようなことに向くことで、議論が喚起されることもあるが、現状としては行政の発信力が弱い。
理由としては、余計なことをすることで強い御意見が多く出ることを、行政が恐れているためだと感じている。
- ◎部会長 このほかに、御意見等はいかがか。
- ◎中村文亮部会員 資料1にある「アジャイル経営」であるが、状況に即応する経営の中で、事業に必要な職員数等を算出し、行政にしかできないことまで絞っていくことで、民営化等による経費削減が見込めると考えている。
- ◎部会長 事業の評価手法に関する御意見であると理解している。
行政の事業は、P D C Aサイクルにおける評価により、ブラッシュアップを行っている例が多い。これは年に1回、大きな歯車をがらっと回すようなものであり、使い勝手が悪い側面がある。
それに比べ、より小さな歯車の回転数を上げて、より小まめに評価を行う方法もあり、それによって見直しがきき、気付きも生まれるという考え方もある。
そういった意味で、評価の仕組み自体を見直すということも考えられる。
このほかに御意見等はいかがか。
- ◎八木部会員 長期的な視点を考える必要があると考えている。例えば公共施設やインフラなど、行財政改革2025の計画期間の後の長期的な見通しについても、計画で一定言及する必要がある。
- ◎部会長 「計画」という観点からいうと、行財政改革プランについては、市の全ての事業に関連するため、影響力は大きい。よって、ほかの個別計画と連動が図られているかは問題意識として挙げておく必要がある。
八木部会員がおっしゃった長期的なビジョンは、大きな枠組みがあり、その下で各事業が動いていく形が必要だとの御指摘であると理解している。

このほかに、前回の議論では、例えば「段々と職員の元気がなくなっていく傾向がある」といった、人材と組織文化の問題についての御意見があった。これらも理念に組み込むことは考えられる。

このほかに御意見等があれば御発言をお願いします。

◎中村文亮部会員 資料1には「地域の魅力を高める」と記載があるが、魅力を高める部署はあるのか。

◎事務局 総合政策という意味では企画政策課である。シティプロモーションという観点では広報秘書課があり、具体的な地域と連携した事業は経済課やコミュニティ文化課、生涯学習課などがある。

一方、地域の魅力というものを見出し、それをどのように磨いていくかということを一元的に実施しているかということ、課題があると認識している。

◎松井部会員 総合的にハンドリングする課は無いということか。

◎事務局 総合的な方向性を打ち出すという意味では企画政策課だが、個別の事業を総合的かつ具体的にハンドリングする部署はない。

◎部会長 地域の魅力を向上させながら進めていく際に、旗振り役、担い手を明確にすべき、という意見が出たことは残しておく必要がある。

◎事務局 行財政改革としては、それを支える人材や組織、財源の配分の仕方について考え方を作るべき、という御意見として認識している。

◎八木部会員 関連して、「高度な協働」に関して、市として地域の社会資源を一括して把握する部署は必要であると考えている。

市民力が高く、市内には様々な団体があるが、現状は行政の管理が縦割りとなっており、個別で協働しているような印象だ。

◎部会長 現状は、システムとして協働相手を横断的に管理していない。結果として、事業ごとにネットワークのハブ人材のボランティア精神に依存している状況ということか。

◎八木部会員 そのとおりである。このため、協働事業の内容によって窓口が異なり、団体等としても動きづらい状況だ。

よって、行政の窓口を一本化したほうが、ネットワークが出来上がり、行政としても協働しやすくなると思う。

◎事務局 ほかの自治体の例としては、横浜市の共創フロントがある。

これは、企業等の事業提案を一括で受け付ける窓口である。

この議論は、縦割りを象徴するもので、他の課題にも通じる御指摘として受け止めた。

◎部会長

理念と方針については、数多くの課題意識、御意見をお出しいただいた。全体会議の報告に当たっては、本日いただいた御意見を整理していく。

それでは、「目標」について、当初述べたように、頭出しの議論をする。

◎事務局

参考であるが、行財政改革プラン2020については、「経常収支比率」と「職員数」、「全職員による意識改革」を目標としている。

なお、経常収支比率については、第1回「重点取組」部会において、単純に経常収支比率が低ければよいわけではない、という御指摘もあったところである。

◎八木部会員

例えば、市民を交えた何か目標のようなもので、それに数値的なものを入れることは可能か。

◎事務局

例えば長期総合計画などでは、市民の役割を踏まえた目標を設定しているケースはある。

◎八木部会員

審議会への参加人数や開催回数等ではなく、市民の参加度を測る数値目標などはあるのか。

◎部会長

アウトプットではなく、成果を重視するアウトカム指標を設定しているものがあるのか、との御質問である。

◎事務局

アンケート調査などで、市民の理解度等を測る方法はある。

◎部会長

八木部会員の御質問の趣旨は、より市民を巻き込む、市民の側の指標を立てることはできるか、ということだと理解している。

◎八木部会員

「市民もこれだけ行政に入っていかなければいけないんだよ」というようなのを、目標の1つとして掲げたいところだ。

◎馬場「重点取組」部会長

例えば、公園の花壇をボランティアで管理して下さっている事業など、市民協働と行政のコスト削減と関わるようなものなどが考えられる。

ただし、特定の事業を取り出すのに当たって、公平性の担保は難しい課題である。

◎八木部会員

指標として測る事業の抽出について、一定の課題はあるが、民間でできるところは民間で、という観点を前面に打ち出すこ

とで、成果を測ることはできると考える。

◎部会長

議論は尽きないところであるが、これまでの御意見や「重点取組」部会での議論も踏まえ、次回の全体会議における中間報告を行いたいと考えている。

以上で本日の会議は閉会とする。

(午後 8 時 4 5 分閉会)