

会 議 録

会議の名称	第10期第3回小金井市行財政改革市民会議		
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11月27日（金）午後7時00分～午後9時00分		
開催場所	市民会館・萌え木ホールA会議室		
出席者	委員	大谷 基道 会長、黒崎 晋司 副会長（職務代理者）、 八木 尚子 委員、馬場 利明 委員、高橋 良一 委員、浅野 由美 委員、 中村 彰宏 委員、溝口 貞彦 委員	
	事務局	市長 西岡 真一郎 行政経営担当課長 堤 直規、企画政策係主事 木村 光	
欠席者	松井 大平 委員、中村 文亮 委員		
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	アクションプラン2020～令和2年度版～（改定箇所一覧を含む） 資料1 小金井市財政計画（令和3年度～令和7年度） 資料2 「理念と方針」部会の要旨 資料3 「重点取組」部会の要旨 資料4 中間まとめに向けて 資料5 アクションプラン2020進行管理シート（令和2年度上半期分）		

別紙 1

小金井市行財政改革市民会議（第3回）次第

日時 令和2年11月27日（金）

午後7時00分から

場所 萌え木ホールA会議室

- (1) 財政計画（令和3年度～7年度）の概要説明
- (2) 部会報告
- (3) 中間まとめに向けて
- (4) アクションプラン2020進行管理シート（令和元年度上半期分）

1 財政計画（令和3年度～7年度）の概要説明（7：00～7：10）

2 部会報告（7：10～8：20）

3 中間まとめに向けて ※2と併せて説明・議論

4 アクションプラン進行管理シート（令和2年度上半期分）（8：20～8：30）

5 その他

※ 配付資料

事前配布・アクションプラン2020～令和2年度版～（改定箇所一覧を含む）

- ・資料1 小金井市財政計画（令和3年度～令和7年度）
- ・資料2 「理念と方針」部会の要旨
- ・資料3 「重点取組」部会の要旨
- ・資料5 アクションプラン2020進行管理シート（令和2年度上半期分）

当日配布・資料4 中間まとめに向けて

第 10 期第 3 回小金井市行財政改革市民会議 会議録

(午後 7 時 00 分開会)

◎会長

第 3 回小金井市行財政改革市民会議を開会する。

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

本日は松井委員及び中村文亮委員が御欠席で、10人中8人に御出席いただいております、定足数を満たしている。

本日の資料は、事前配付4点、当日配付1点の合計5点である。また、10月に改定したアクションプラン2020（令和2年度版）も併せてお配りしている。

◎会長

市長から御発言等があればお願いします。

◎市長

委員の皆様方におかれては、本年7月以来、行財政改革プラン2025の策定などについて、「理念と方針」・「重点取組」の両部会も含め、熱心な御議論をいただき、感謝申し上げます。

行財政改革プラン2025の策定方針では、新たな行財政改革の目的を「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の実現」とした。

新型コロナウイルスの感染拡大を始め、将来の予測がより困難な状況であり、また、その状況は頻繁に変化している。その中では、新旧の課題を解決し、地域の魅力の向上、住民福祉の持続的な増進ができる自治体経営の実現が必要であり、そのためには経営力を高めていくことが不可欠である。

市民会議の皆様方におかれては、策定方針及び重点取組項目のたたき台を踏まえ、闊達に御議論いただき、新たな自治体経営を実現する行財政改革の理念と方針、そして重点取組について御答申をいただきたい。

なお、現在小金井市では、新庁舎建設を始めとするこれまで取り組んできた様々な市政課題や新型コロナウイルス感染症対策について、厳しい収収減が想定される中、解決、前進できるよう、来年度予算編成に鋭意努力しているところである。

本日は、皆様の御議論を私自身も拝聴させていただき、今後の参考とさせていただきたいと考えているので、よろしく願い申し上げます。

1 財政計画（令和3年度～7年度）の概要説明

- ◎会長 資料1及び「アクションプラン2020～令和2年度版～」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「アクションプラン2020～令和2年度版～」の概要を説明した。）
- ◎会長 個別の御質問等は、別途事務局にさせていただきようお願いします。

2 部会報告

3 中間まとめに向けて

- ◎会長 部会報告と中間まとめに向けた議論を併せて行う。
なお、この議題については、「理念と方針」部会長である黒崎副会長に進行をお願いします。

◎副会長
「理念と方針」
部会長

本日の流れだが、まずは各部会から報告を受け、その後に資料4「『中間まとめ』に向けて」について事務局からの説明を受け、ディスカッションを行う。

まずは、「理念と方針」部会から資料2に基づいて報告する。

「理念と方針」部会では、まず、現状認識や改善していく上での主な課題として、どのようなものがあるか議論した。

その中では、「先行き不透明な時代」というフレーズとは何か、1990年代や2000年代も先行き不透明だったのではないかと、との御意見が出された。そして、適当なフレーズで分かったような気になるのではなく、リアリティーを持って議論すべき、これを基本的な議論の姿勢にしようという認識を共有した。

また、民間活用についても活発な御議論があった。そこでは、教育等の行政が担うべき領域があるとの御意見があった一方、積極的に民間事業者等に委託してよいのではないかと御意見もあり、どこで線を引くべきなのかは曖昧な状態であると明らかになった。

さらに、小金井市の特徴として、市民や事業者による自主活動が活発な一方、行政参加が非常に低調であるとの御意見があった。市は「市民協働」と言うものの、地域活動に参加されている部会員の方でも、市の幹部職員をほとんど知らないような

状況であることがわかった。また、地域活動を含め、当初は元
気な職員が年月を経るごとにスポイルされ、元気を失っている
との御指摘もあり、そのような中で協働を進めることができる
か、リアリティーが乏しいとの問題意識が出された。

そうした中で、検討の方向性として、「地域の魅力が高まっ
ていくこと、さらに住民福祉が持続的に推進されていくこと、
これらに寄与したい。それを目指して行財政改革のプランを策
定できるとよい」という考え方を共有した。

次に、行財政改革プラン2025における理念、方針及び目
標についてである。

まずは、理念を「大切にすべき考え」、方針を「実現に向け
た方向性」、目標を「達成度を図る指標」というように、大ま
かなフレームに分けた。

理念については、コロナ禍を業務の見直しの機会と捉え、業
務を改善していくべきではないかとの積極的な御提案があった。
その議論の中では、そもそも小金井市が有する経営資源は何か、
どのような強みがあるのかについて、今後さらに議論すべきだ
との認識に至った。

また、「〇〇疲れ」からの脱却を図るべきとの御意見も出さ
れた。例として、職員の中には「行革疲れ」や無駄な会議によ
る「会議疲れ」、市民からの「クレーム対応疲れ」、市民との
「協働疲れ」などが挙げられた。これらを変えないと、財政上
の数字が改善しても、職員としてはフレッシュな気持ちで次の
段階に向かっていけないのではないかと、との御意見が出された。

協働に関しては、現状認識の部分とも重なるが、そもそも市
民や事業者は行政に期待しているのか、協働の現場で活躍して
いる職員は非常に限られているのではないかと、との厳しい御指
摘もあった。

そして、「深刻な財源不足」というフレーズについては、お
金や人などを指したものだが、それをできない言い訳にするべ
きではない、との御意見も出された。むしろ、そのような状況
だからこそ、知恵を絞り、物事を進めていくべきではないか、
との指摘である。

方針については、「ゴールを明確に、プロセスを大切に」と
いう御意見があった。行政が示す「経営戦略」が、どの部署が

どのように定めるのか不明である、との指摘も含んだものである。

また、評価の仕組みとしてのP D C Aサイクルは、多くの自治体でほとんど機能していないため、事業改善のプロセス設計をしてもよいのではないかと、との御意見もあった。

さらに、協働については、行政が地域のネットワークのハブになっている市民に頼り過ぎているのではないかと指摘があった。その一方で、行政の中にハブになる職員を増やさない限り、協働が絵空事になってしまうとの御意見があった。

目標については、経常収支比率以外の適切な分析指標を掲げてもよいのではないかと、との御意見があった。例としては、将来負担比率、財政調整基金などが挙げられた。

最後に、今後の検討の切り口、議論のフレームについてである。これは検討中だが、人に注目する、組織に注目する、計画や事業、あるいは仕組みに注目する、情報に注目する、地域の目線を取り入れるといったことも考え、より立体的な議論をしていきたいと考えている。

次に、「重点取組」部会の報告をお願いする。

第1回会議では、小金井市の行財政改革を考える上での「従来からの課題」と「新たな課題」について、ワークショップ形式で部会員の皆様から多くの御意見をお出しいただいた。

「従来からの課題」としては、民間委託等の「アウトソーシング」や「公共施設マネジメント」などが出された。

ほかにも「受益者負担の見直し」やふるさと納税を始めとする「歳入確保」、「新庁舎竣工を目途とした組織改正」について、課題として残されているとの御意見があった。

「新たな課題」としては、教育そのものや、子供の居場所に関する御意見が出された。また、学童保育所の全入方針についても挙げられた。さらに、生産緑地や空き家対策についても御意見があった。

ほかにも、「ICT化」や「スマート自治体」といった業務の効率化に関することや、自治体間連携に関すること、職員のキャリアパスに関することなども出された。市議会議員の定数削減についても、課題として出された。

第2回会議では、市から示された行財政改革プラン2025

◎馬場委員
「重点取組」
部会長

における重点取組項目のたたき台を基に、第1回会議で出された御意見も含めて議論した。特にたたき台については、見直すべき点、文言を変えるべき点、追加や削除すべき点について議論した。

資料3は第2回会議の結果を整理したものである。資料上部は市から示された重点取組項目の案で、下部は第2回会議を受けて部会として考えた重点取組項目のたたき台である。

主な見直し点は、(1)③である。市からは「改革人財の活用」として示され、趣旨としては新たな政策及び困難な取組を推進する人材を集中的に育成し、重点取組を推進するために活用するというものであった。

これに対し部会員からは、エリート集団を作ることがよいことか、選ばれなかった職員はどうなるのか、実現のための研修等ができるのか、といった御意見があった。

事務局からは(1)「①次年度経営戦略」により、予算と人事を一体化し、重要なプロジェクトに重点的に職員を配置し、そこで改革等に携わる形でOJT的に育成していくとの説明があった。

これを受け、「改革人財の活用」は(1)①に含まれるものとし、個別の項目として抽出する必要はないとの整理に至った。

「従来からの課題」については、市の案で示された「税収等の確保」を重点取組項目から削除した。これは、税収以外の歳入確保策について、実施したとしても規模が小さいため、重点取組ではないのではないかと、との御意見を受けたものである。

また、(2)「①公民連携アウトソーシングの推進」については、委託等を行う際の手法を検討すべきではないかと、との御意見があった。これは、武蔵野市などで実例があるが、財団等が事業を実施し、完全な直営でも民間委託でもない第3のアウトソーシングの手法を想定している。このことにより、直営では得られない都や国からの補助等が得られることから、費用を抑えられる場合がある。

「公共施設マネジメント」についてであるが、これは「従来からの課題」でありながら「新たな課題」も抱えている分野として整理した。

「従来からの課題」としては、公共施設の建て替え等の莫大

な更新費用の確保等を挙げた。

「新たな課題」としては、学校施設を複合化し、コミュニティ創出拠点として施設マネジメントする観点が必要との御意見があった。これは、学校施設の建て替えの際に複合的な機能を付加することによってコミュニティを創出し、学童保育所の全入や防災などの諸課題に対応していく観点が必要ではないか、との頭出しの意見として整理した。

部会として新たに加えた項目としては、(1)「③働きやすい、やりがいの仕事づくり」である。これは、市の案では「改革人財の活用」となっていたものを、(1)「①次年度経営戦略の策定」の中で整理することで空いた枠に、新たに加えたものである。

働きやすく、残業がなくなり、育児休業等も皆が取得できる、そのような職員にとっても魅力のある小金井市であることは大切であるとの趣旨である。

最後に2回の会議を通して、理念と通じる御意見があったため、紹介する。

理念との関係が深いものとしては、「課題解決の実現可能性を踏まえた目標設定」、「行革のルーティン化」などといった指摘があった。

ほかにも、「基本構想・長期総合計画で目指す明るい将来像を実現するための行財政改革」という位置付けを明確にすべきといった御意見や、切り詰めることだけが行財政改革ではなく、行財政改革そのものの新たな考え方を示す必要がある、といったような御意見もあった。

◎副会長

各部会の報告内容について、御質問等があれば御発言をお願いする。

◎八木委員

「重点取組」部会からの報告の中で、財団等が事業実施し、事業費を抑える方法が示されていたが、仕組みを具体的に教えていただきたい。

◎馬場委員

前提として、市が直営で実施する場合、財源が市の持ち出しになるような事業が数多くある。これについては、民間委託や民営化することで、国等からの補助が発生し、結果的には直営に比べて事業費が抑えられることとなる。

民間委託について、これまでの経過もありなかなか進んでい

ないものもあるため、財団等による事業実施という方法で、事業費の削減を検討する必要もあるのではないかと、ということである。

◎高橋委員

例えば、国の制度で保育事業の補助金があるが、市の直営実施部分は補助の対象とならない。このため、事業費が全て市の持ち出しとなる。

一方、民間事業者に限らず、公益財団法人等の市以外の実施主体が事業を行えば、国が2分の1、都が4分の1を補助するため、市の持ち出しは4分の1になる。

◎浅野委員

財団は簡単に設立できるのか。

◎事務局

武蔵野市は財団等が比較的多く、歴史もある。一方、小金井市は行財政改革の一環で公社等を廃止してきた経緯があり、スムーズに財団等を設立し、事業実施するには難しい点もある。

◎馬場委員

民間委託や民営化する場合、市民からは質を担保できるのか、という意見がどうしても出る。そのため、市が設立する財団等の、行政による運営への関わりが一定程度ある主体によって事業を行うことで、市民への不安に対応できる面もある。「重点取組」部会の議論では、あくまで検討できる方法の一つとして頭出した。

◎高橋委員

武蔵野市の場合、市が財団法人を設立している。財団の職員の中には、市の派遣職員もいる。よって、例えば保育事業で言えば、保育士が市の派遣職員の場合もあり、人事交流を行っている。このことから、市と財団のそれぞれのよいところを出しながら運営しており、直営と民間運営とでは大きな差がないような状況である。

◎副会長

ほかに御意見等が無いようであれば、「中間まとめ」に向けて、事務局から説明をお願いします。

◎事務局

資料4に基づいて説明する。

まず、「理念と方針」についてである。「理念と方針」部会でも御議論があったが、まずは、1(1)で理念及び方針についての定義をした。理念は、行財政改革が「こうあるべき」という根本的な考え方を示している。方針は、理念を実現するための「目指すべき方向性」であり、言い換えると各取組の方向である。

市の示した策定方針から言うと、理念は「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の実現」である。方針は「先行き不透明な時代に対応できる自治体経営の実現」、「従来からの課題の解決とともに新たな課題に対応」、「市民に分かりやすい改革」である。

これらを踏まえ、表現の変更や付け加えることが無いか、ということが御議論の中心になる。そして1（2）から（4）まで、論点、考え方を整理した。

（2）では、以前の全体会議でも御発言があったような、「ワクワクする行財政改革」という、職員も意欲が湧くような観点が必要ではないかという観点を掲載している。また、「人財による自治体経営の推進」ということで、市民と職員の力を掛け合わせて経営を改善していくという観点。さらに、行財政改革を進めていく上で必要となる、「市民の理解と協力を得ていく行革」という観点である。

また、理念を考える上での背景として、予算編成時における歳入と歳出の乖離額の規模の大きさ、新型コロナウイルスの感染拡大による税収の大きな減少は押さえておく必要がある。

（3）では、これまで見直すことのできていなかった様々なことに対して、「コロナ禍を業務見直しの機会に」という観点を記載した。また、経営戦略上、ゴールとして何を実現するために、プロセスとしてどのようなやりくりをすべきか、という意味で「ゴールを明確にプロセスを大切に」という観点。次に「変化に対応できる改善プロセス」ということで、PDCAという事業のサイクルは、場合によって機能しにくいことがあるため、改善プロセス自体を見直す必要があり得るという観点。そして、先ほど修正案をお出しいただいたが、「改革人財の育成・活用」として、職員のモチベーションアップや職員がネットワークの要となることの必要性を記載した。

（4）では、経常収支比率が指標として適切かという観点を記載した。これは、以前の全体会議でも議論になったが、経常収支比率の適正水準は70%から80%程度とされているが、現代の行政サービスの内容からして、それを指標とすべきかが論点となる。

次に重点取組についてである。2（1）で定義を整理した。

重点取組は「長期計画実現のために重要な課題を最優先で解決する取組」と定義し、行財政改革プラン2025に位置付けるとともに、具体的な取組を行財政再建推進本部で指定する方向をお示しした。

(2)では、先ほど馬場「重点取組」部会長から報告のあったとおり、市が示した重点取組項目案に対する、部会としての見直し案である。項目の見直しに係る議論は、これを基に行うことになる。

(3)は項目を見直す上でのポイントである。まずは、「政策と経営の区別」である。これは、市として実施する施策、取組の根本である政策と、それを実行していく上での経営の区別を意味している。例えば、市民協働であるが、協働して文化事業を充実させるといったようなことは、政策であるが、行政の役割等の見直し手段としての協働は経営の側面があるということである。

次に「重要度と必要な資源」である。例えば公民連携アウトソーシングでは、保育園や学童保育所などといった課題があるが、同じジャンルであっても具体的な取組の重要度と解決するための経営資源の投入量は異なるということである。関連して「推進の順番」であるが、重要度と経営資源量を勘案しながら、具体的な取組を進める上で、順番を整理する必要があるということである。

◎副会長 部会での議論とその報告内容を反映した形で、事務局として「中間まとめ」に向けた論点整理を行ったということである。御質問や御意見等があればお願いします。

◎溝口委員 行財政改革プラン2025の策定方針で示されている「先行き不透明の時代」についてである。不透明感が増すというよりも、既に危機的な状況であり、市として、市民とともに危機を乗り越えていく、という呼びかけのようなものが必要だと考える。

◎副会長 先行き不透明というよりも、危機的であるということ、強く現状認識で盛り込む必要があるのではないか、という御意見であった。

◎浅野委員 先行き不透明感よりも、現に財政面の危機があるという現状認識は必要だと考える。

「小金井市の魅力」という点であるが、行財政改革とどのようにリンクさせるか、繋げていくかが難しいと考えている。

普段生活していると、市民の地元愛は強く、市民だけ、行政だけということではなく、両者が連携することでより面白いものが出てくるのではないかと考えることがある。しかし、これを行財政改革の観点からどう整理すべきか、難しいと感じている。

◎副会長

何のための行財政改革か、という点に関連すると考える。浅野委員の問題意識のとおり、切り詰めるだけの行財政改革では魅力の向上は難しいと考えている。

また、魅力の向上には、元々ある地域資源を大事にしながら、という観点が必要だという御意見として受け止めた。

◎八木委員

職員のモチベーション等についてである。この間の民間委託の過程でも散見されたことだが、市民との関係に畏縮してしまったり、お金がないから動けないと考えてしまったりする職員が出ている。この状況をどのように乗り越えていくか、それを示す理念が無ければ、うまく進まない部分があると考えている。

また、根本的な問題としては、二つあると考えている。

一つは職員が正しい評価を受けておらず、畏縮等につながっている点である。もう一つは、職員の意識の中に「小金井市はこんなにいいところがいっぱいある」、「小金井市はここがよいところ」といったようなものがあるのか、という点である。

これらは、課題を解決していく上での土台となる部分であると考えている。

◎副会長

八木委員の御発言の趣旨は、取組を進めていく上での方策には選択肢が複数あるが、それを考える前提として頑張っている職員をしっかりと評価することや、職員が小金井市に対する愛着を持つといった、モチベーションを向上させる土台を作ることが必要だ、ということだと理解する。

◎馬場委員

先ほどの議論とも関連するが、職員としての働きがいや自治体経営につながる、ということをもう少し打ち出す必要があると考える。

◎事務局

職員のやりがいについてであるが、職員の市内在住率が下がっており、小金井市に愛着を持つ経験のある職員は減ってきているという印象である。

一方、武蔵野市のように、職員の市内在住率が低くても職員がやりがいを感じて育っていったような自治体もある。

◎高橋委員

武蔵野市は過去の経過から、地方自治のトップに行く、というような考えがあり、何か変わったことをやっている、面白いことをやっている、住民自治につながることをやっているな、と感じて入ってくる職員が多い。

また、財源に比較的余裕があることから、職員のアイデアが施策につながりやすく、職員としてやりがいを持ちながら仕事ができるという点はある。

◎副会長

組織文化、民間企業でいう社風といった、文化的土壌で職員は育つものである。

このことから、行財政改革でこの辺りを意識することは重要である。また、組織文化が大事だと考えている幹部職員がどの程度いるかによって、若い職員が育つかどうか決まってくる部分がある。そこをおろそかにすることが、職員の思考停止につながり、最終的に若い職員は廃れていってしまう。

◎八木委員

行政内部だけでなく、市民の側にも一定の責任があると考えている。市民の職員に対する厳しい目やクレームが、場合によっては職員を強く畏縮させることもあり、そのようなことが当然のように行われるのであれば、一定の責任は市民の側にもある。

そういった意味で、先ほどの議論と関連するが、市民の側と行政が手を組んでいくという観点が重要だと考える。

◎副会長

市民が職員をエンパワーメントするという趣旨と受け止めた。

◎浅野委員

クレームが来ることは駄目なことなのか。

◎事務局

クレームは本来、サービス品質を向上させるために必要なものである。よって、クレームが改善する機会であると捉えることはできる。

一方、強いクレームがあると、クレームが来ないようにすることを優先する方向に気持ち動くことは考えられる。

◎八木委員

卑近な例として、市内のある公園に炊事場があり、近隣に新しい家が建つ予定があったことから、炊事場からの煙に対してクレームが来るかもしれないと考え、炊事場自体を廃止した。

しかし、その時点で家は建っておらず、行政が今後発生するかもしれないクレームに備えて動いている。職員の中にはその

ような思考回路がある。

問題の本質は、小金井市の魅力を向上するための手段と、それがどのように住民に還元されるのか、胸を張って言える職員が余りにも少ないことである。

◎会長

これまでの議論に関連して何点か申し上げる。

まずクレーム対応だが、これは仕組みや研修が整備されてきている分野である。そこで最も重要なことは中間管理職、あるいは上司のきちんとした態度だと考える。

それと関連すると、資料2には「使えない上司のお世話疲れ」とあり、これは衝撃的である。使えない職員を上司にすること自体が誤りであり、プロセスに間違いがある。多くの民間事業者では、管理職アセスメントを通過しないと管理職にしない。このことから、管理職選考の仕組みが機能していないことは驚きだ。

また、市民等との協働に関し、資料2には「市民・事業者は行政に何を期待しているのか？そもそも期待しているのか？」とあり、行政と地域の間に大きな乖離があるような印象を受ける。

◎副会長

乖離というよりも「諦め」といったイメージだ。

◎会長

諦めの原因は何か。この点は非常に重要なことである。というのも、行財政改革プラン2025で「市民等と一体的に進める」ということを理念に据えるのであれば、その点をクリアにしないと、取組が前に進まないからである。

◎八木委員

小金井市は、市民からすると行政は「言っても動かない」、行政は市民に畏縮している、というマイナスのローテーションの中にある。

前々から、この状況からの脱却を行財政改革の目的の一つとしていた。この意味からも、職員に対する正しい評価や実情を市民に知ってもらい、協働して小金井市をよくしていくという観点を答申したいと考えている。

◎会長

行政が動かないのには二つのパターンがあると考えられる。一つは、市民の要求はスタンダードだが、役所が駄目だから動かないというもの。もう一つは、市民の要求が高すぎ、対応できないというものである。

◎事務局

両方が当てはまると考える。

第9期市民会議提言においても指摘されているが、小金井市は高度な施策を推進する自治体に囲まれており、市民の要求も高度になる傾向がある。

また、財政が厳しいことから施策を進められなかったことが多く、そのような状況で何かを変えたり開発したりする能力が、職員の中で育っていないと感じている。

◎会長

できるものとできないものがあり、例えば要求が高いということであれば、市民にはそれを認識してもらう必要がある。お金があればできるということであれば、市民がサービスに見合った負担をすればよい。

行政と市民等との意識の乖離については、しっかりと議論し、理由を明確にすべき点である。

◎馬場委員

市民としては、お金がないと言われてしまうと、そこで議論が終わってしまう。そのような状況で、小金井市は多摩26市の半分以上が動いてから動き始めるという暗黙の了解のようなものがあり、トップランナーにならない。

まずは、市民に対してしっかりと説明し、納得感を得ることから始める必要があると考える。現状は、そのような状況ではない。

◎八木委員

小金井市民の市民力は高く、行政がしっかりと説明をすれば、市民も含めた民間でできる部分について、協力を得ることはできると考える。この点を行政は活かしていない印象だ。

◎会長

単純にお金が無いからと説明すると、市民としては行政が動いてくれないという気持ちが先行する。しっかりと説明すれば、納得感も得られるということか。

◎八木委員

そのとおりである。

◎副会長

大きな原因の一つは、職員のコミュニケーション能力の不足である。法令に基づいた事務執行には意識が向くが、思いもよらないクレームや要望には困ってしまっている。そこで、理由をしっかりと説明すればよいものを、シャットアウトするような対応をすることで、次の展開に進めなくなってしまう。

市民としては、説明を受けて協力する気持ちがあったとしても、シャットアウトされた印象が残ってしまう。

◎高橋委員

これまでの議論と「職員の〇〇疲れ」という点を関連づけると、小金井市役所そのものが疲れている印象だ。これまでのご

み処理問題、JR中央本線連続立体交差事業や再開発事業等の政策課題に注力してきた点は評価できる一方、小金井市にとっては事業が大きすぎた感がある。また、新庁舎建設も事業規模が大きく、それに注力することで、小金井市役所自体、それを構成する職員が疲れてしまっている。

今後、これらの大きな事業が一段落するタイミングで、改めて重要な課題に取り組んでいただきたいと感じている。

◎馬場委員

職員のことに関連すると、新型コロナウイルスの感染拡大による財政への影響を勘案し、全常勤職員の給与カットに踏み切った自治体があるとの報道があった。市民会議としては、危機的な状況があることを認識しているものの、ここまで踏み込んだ答申をするのはいかがかと考える。

◎副会長

先ほどの議論にも通じるが、危機をあおるよりも、「明るい未来を作りましょう」という観点が必要だと考える。

◎中村（彰）委員

職員の評価システムや指針は、行財政改革と深く関連していると考えている。例えば、1つの指針として、市民に寄り添った行動方針をとることで高く評価されるシステムがあれば、当然それは市民にとっては良いことである。一方、内部論理にのみ固執する職員に対して高い評価が与えられるシステムであれば、市民にとっては不都合である。

職員のキャリアパスのことを、行財政改革に関連して捉えるのはどうか。

◎事務局

小金井市の人事評価について説明する。小金井市では、本人の自己評価をベースとし、2次、3次評価者が総合的に評価する仕組みを採っている。

評価項目としては、実績評価と能力評価がある。

実績評価は、部長及び課長が設定する組織目標に応じた個人としての目標を立て、その達成度合いを評価する。

能力評価は、変革力や対人関係力を始めとした評価項目を設けている。

評価結果は勤勉手当や昇給の決定の際に勘案される仕組みとなっている。

これらについては、人材育成基本方針を策定しており、公表もしている。

◎中村（彰）委員

変革力やコミュニケーション能力などが高いと、総合的に評

価は高くなるのか。また、昇給等に反映されるということによいか。

◎市長 事務局からお示した項目だけでなく、様々な観点から総合的に評価、判断している。

◎中村（彰）委員 評価のウエートをどこに置くかである。市民寄りかそうでないか、あるいは組織防衛か、対外的か。この点は行財政改革を進める上で重要だと考えている。

◎副会長 「こういう職員になろう」という目標は、若いうちからどんどん形成されていくため、評価項目に「目指すべき将来の職員像や方向性」を反映させることが重要との御意見と受け止めた。

◎中村（彰）委員 評価項目は目標があった上での手段であり、目標や理念、ゴールが変われば、当然にして評価項目は変わってくると考える。

目標や目指したい職員像は職員の生きがい、キャリアパスにも影響すると考えている。この点をどのように設定するか、これは行財政改革において非常に大きなポイントだと考える。

できることならば、この点を市民と共有すべきと考える。そのようにすれば、市民としてはやたらと職員を批判するのではなく、市民も考え、職員も考え、職員の評価のあり方や評価項目について、両者のベクトルが合うのではないかと考える。

◎会長 人材育成基本方針については、多くの自治体で旧自治省時代のひな形のままに作成している。小金井市はどうか。

◎市長 現在、第3次人材育成基本方針の策定作業中である。いわゆるひな形どおりのものではなく、私たち理事者も頻繁に会合を開いて議論し、職員の意見も取り入れた形で、策定している。

特に若手職員の意見をかなり取り入れており、早稲田大学のマニフェスト研究所に派遣した職員からも、その経験を活かした内容を取り入れているところである。

◎会長 市民から見て乖離した職員像を設定していないかチェックしていただく、という中村委員の御意見は重要だと考える。

その自治体にどのような人材が必要かは非常に重要である。このことをしっかりと打ち出しているのは、奈良県生駒市である。

生駒市では、市長が「市はこのようなことを実施するから、こういう人材が欲しい」といったことを大々的にPRしており、その結果、非常に多数の応募があった。生駒市長はその結果、

職員の質が上がったと述べている。

よって、必要な職員像を明確にすることは新規採用において非常に重要なことであり、その職員像は市民目線から乖離してはいけない。その意味でも、必要な職員像に市民目線が入ることがベストだと考える。

◎馬場委員

この議論に関連して、資料3について補足する。部会長たたき台にある(1)「②組織改革の推進」に、今議論にあったような「市民目線による」といった意味も含めるとよいかと考えている。

◎副会長

組織のスリム化だけではなく、市民目線も踏まえたものとする必要があるとの御意見として受け止めた。

◎高橋委員

民間活用に関して申し上げる。資料2にもあるが、民間活用については、まさに大きな政府を求めるのか、小さな政府を求めるのかの議論であり、長期総合計画に施策として位置付ける案件であると考えている。

市民会議は、運営方法等の見直しの手段の一つとして提示する立場だと考えている。

◎副会長

「理念と方針」部会では、この件について、イデオロギー的な議論にならないよう、実態に即した議論にとどめることとしている。

時間の都合があるため、まとめに入る。

本日は、行財政改革について、次の方向性を示していく、明るい未来につながっていく方向を示していくべきとの御意見が多く出ていた。

中間報告に向けては、このような観点は重要である。

本日は、理念に関する御議論が多かった。そして、両部会からの報告を基にしたことで、新たに重要な論点が出てきたと考えている。

よって、中間まとめに向けた結論の前に、さらに継続して議論したり、新たな視点で議論したりする必要があると考える。また、重点取組については、更なる議論が必要であると考えerるがいかがか。

御意見等が無いようであるため、次回の全体会議ではそのようにする。

◎会長

本日の中間まとめに向けた議論は、この程度にとどめること

とする。

副会長におかれては、議論を進行していただき、感謝申し上げます。

4 アクションプラン進行管理シート（令和2年度上半期分）

◎会長 「アクションプラン進行管理シート（令和2年度上半期分）」について、事務局から説明をお願いします。

◎事務局 資料5は、行財政改革プラン2020の実行計画であるアクションプラン2020の令和2年度上半期分取組に係る、進行管理をまとめたものである。

行政側の進行管理の結果を踏まえ、市民会議としての進捗チェックコメントを付すものである。

次回の全体会議において、事務局によるコメントの案をお示しするため、その際に内容について御議論いただきたい。

◎会長 本日の議題は全て終了した。

以上で本日の会議を閉会する。

（午後9時00分閉会）