

会 議 録

会議の名称	第10期第5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4年1月20日（木）午後7時00分～午後9時05分		
開催場所	WEB会議		
出席者	委員	大谷 基道 会長、黒崎 晋司 副会長（職務代理者）、 松井 大平 委員、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	第2副市長 住野 英進 行政経営担当課長 平野純也、企画政策係主任 木村 光	
欠席者	中村 文亮 委員		
傍聴の可否	Ⓞ	不可	一部不可
	傍聴者数	4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 アクションプラン2020進行管理シート（令和2年度分）（案） 資料2 （仮称）行財政改革2025策定について 資料3 （仮称）小金井市行財政改革2025 たたき台（案） 資料4 小金井市行財政改革審議会の設置について		

## 別紙 1

### 小金井市行財政改革市民会議（第 5 回）次第

日時 令和 4 年 1 月 2 0 日（木）  
午後 7 時 0 0 分から  
場所 WEB 会議

- 1 会議録の確定について
- 2 アクションプラン 2 0 2 0 進行管理シート（令和 2 年度分）について
- 3 （仮称）行財政改革 2 0 2 5 及び策定スケジュールについて
- 4 今後の行財政改革市民会議の進め方について
- 5 行財政改革審議会の設置について
- 6 その他

#### ※ 配付資料

資料 1 アクションプラン 2 0 2 0 進行管理シート（令和 2 年度分）（案）

※ 行財政改革市民会議進捗チェックコメント案入り

資料 2 （仮称）行財政改革 2 0 2 5 策定について

資料 3 （仮称）小金井市行財政改革 2 0 2 5 たたき台（案）

資料 4 小金井市行財政改革審議会の設置について

第 10 期第 5 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 5 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 本日は中村文亮委員が御欠席で、10 人中 9 人に御出席いただいております、定足数を満たしている。また資料は、事前配付 4 点である。
- ◎会長 副市長から御発言があればお願いします。
- ◎第 2 副市長 本日は御多忙のところ、お集まりいただき、感謝申し上げます。  
行財政改革市民会議の委員の皆様におかれては、令和 2 年 7 月以来、行財政改革プラン 2025 の策定について、御議論をいただいております、感謝を申し上げます。  
本日は、(仮称)行財政改革 2025 たたき台(案)をお示す。委員の皆様方におかれては、本市の考え方について、様々な観点からの御意見を頂戴したいと考えている。よろしくごお願い申し上げます。
- ◎会長 事務局の体制に変更がある。事務局から挨拶をいただく。
- ◎事務局 令和 3 年 10 月 1 日付で行政経営担当着任の平野から挨拶  
行財政改革市民会議の委員の皆様におかれては、第 10 期の任期も残り半年となる中、引き続き、行財政改革 2025 の策定に御理解と御協力のほど、よろしくごお願い申し上げます。

1 会議録の確定について

- ◎事務局 年未年始のお忙しい中、チェックをいただき感謝申し上げます。  
校正いただいた内容は軽微なものがほとんどであったので、事務局のほうで、基本的には確定をさせていただく。  
校正後の原稿については皆様にデータを送信しているので、後ほど御確認いただきたい。
- ◎会長 公開前に軽微な修正等があれば、会長御一任という形で会議録を確定し、ホームページ等で公表したいと考えている。  
ただいまの説明について、質問等があればお願いします。  
特に発言はないようなので会議録は確定とし、今後、軽微な修正が生じた場合は、会長一任で処理をさせていただく。

(「異議なし」の声あり)

## 2 アクションプラン2020進行管理シート(令和2年度分)について

### ◎事務局

令和2年度で計画期間を終了した行財政改革プラン2020の実行計画であるアクションプラン2020は、市民会議による市民目線でのチェックを行うこととしていたことから、進行管理シートに市民会議のコメントを付すこととなっている。本日は、そのコメントを確定するため議題としている。

資料のとおり、11の重点取組ごとに進捗チェックコメントを付すこととなっており、この間の進捗チェックのコメントと整合を見ながら、事務局のほうで案を作成させていただいた。

行財政改革プラン2020では、11の重点取組に対し154の個別取組を積み上げているが、第9期市民会議より、重要な取組は絞って進行管理をすべきというご提言をいただいているため、今回の進捗チェックコメントに関しても、重要なものに絞ってコメントを付している。

また、今回が計画期間最後の進捗チェックとなるため、次期行財政改革の方向性につながるような、今後のことも見据えたコメントも一部入れている。

それでは、主要な部分のコメントについて、御説明をさせていただきます。

資料の6ページをお開きいただきたい。こちらは、重点取組で言うとコスト管理の項目であるが、他市とのコスト比較などを踏まえてコスト管理をしていくという内容であり、個別取組には行政経営担当が所管している「各部・各課コスト管理の推進」という取組がある。

こちらは、具体的には行政評価の再構築に関する取組であり、本市では、平成24年度を最後に行政評価は休止しており、現在、再開に向けて市議会と合同で勉強会を開催している。

行政評価については、次期行財政改革でも重要な取組であるため、コメントは、「行政評価は制度設計をしっかりと、行財政改革に資するツールとして活用するように」というようなものとしている。

次に、9ページをお開きいただきたい。こちらは公民連携アウトソーシングについての取組が中心となる。公民連携アウト

ソーシングについては、大綱の時代からなかなか進捗が見られないという取組みであり、そのことを指摘しているコメントとしている。

また、第9期市民会議の提言において、アウトソーシングを含め行政サービスの提供方法などを見直す際には、市民等に丁寧に説明するようだという意見があったので、これを受けたコメントとしている。

次に、12ページの受益者負担の見直しに関する取組では、検討は進んでいるものの、行政経営担当で作った基準がなかなか全庁に浸透していない部分もあるため、行政経営担当による浸透を促すようなコメントとしている。

次に、13ページの職員数の適正化に関する重点取組については、他の取組と連動して正規職員の会計年度任用職員化等を進めている部分はあるものの、今後は、職員を減らす云々の前に、その確保自体が難しくなってくる時代が到来するため、限られた職員が本当にやるべきものをしっかりと精査した上で、適切な職員数の管理を促すコメントとしている。

14ページの職員の意識改革については、改善改革運動などを含むが、こちらでは最後に総論として、今後、定員を管理している行政経営担当と人材育成を担当している職員課が、これまで以上に綿密に連携し、次の行財政改革を進めるようだというコメントとしている。こちらも第9期の提言の中で、人材育成の重要性に言及されているので、そちらを受けた形になっている。

最後に19ページの行革の進行管理に関する部分では、（仮称）行財政改革2025策定に当たっては、行財政改革プラン2020の成果と課題を踏まえながら策定を具体化し、その中で市民や市議会、市民会議にもしっかりと情報を共有しながら策定を進めるようだという総論的なコメントで締めくくっている。

行財政改革プラン2020の進捗チェック、アクションプラン2020の進捗チェックは今回が最後となる。今回は令和2年度の単年度の振り返りとなるが、4年間の振り返りについては別途、庁内の行財政再建推進本部の準備を進めているので、次回の市民会議で報告差し上げたい。

アクションプラン進行管理シートについては、コメントを早めに確定して公表したいため、気になる点や修正が必要な部分があれば、1月27日までに事務局に御連絡をいただきたい。先ほどの会議録と同様に調整は会長とさせていただいき、確定は会長御一任とさせていただきたい。

◎会長

今、事務局から、細かい部分は会長一任との話があったが、大きく方向が変わるような御指摘であるとか、あるいは、意見の前提で事実確認をしたい等々、今、御発言いただくほうがよいものもあればお願いしたい。

◎溝口委員

令和3年2月の市民会議議事録に出ていたが、5つの公立保育園のうち、くりのみ、わかたけ、さくらの3保育園を民営化するという案がある。

その後約1年経つが、どうなっているか。現在も案の状態なのか、それとも具体的に決定しているのか。特に、議事録の中では大きな問題なので、保育園の民営化について説明して欲しい。

◎事務局

市民会議コメントとして関係してくるのは9ページのところとなる。今回の進行管理の前提としては、時点が令和3年3月末であるため、その時点での進捗に対しコメントを付すというものである。このため、コメントとしては中黒の2番目、「計画期間内に民営化の方向性が定まらなかったことは遺憾です」という趣旨のコメントとしている。令和3年3月末時点では、委託という方向性について具体的な計画を示せていなかったということで、このようなコメントとした。

なお、その後、保育園については民営化ではなく、段階的に廃園する方針を夏頃に示している。徐々に入園を止め、利用者の数を減らし、最終的には閉鎖するという方針へと変更している。ここでは細かい説明は割愛するが、コメントへの影響という点では、令和3年3月末時点ではまだ、廃園の方向性は示されていないことから、委託化が進んでいないことへのコメントとしている。

◎会長

令和2年度の分の進行管理のシートであるので、令和3年3月末現在の状況に対してコメントを付すということである。

◎溝口委員

現時点では保育園3園の廃園という方針が出ているとのことだが、廃園によって財政効果はどの程度見込まれるのか。

◎事務局

こちらは今、保育課で進めている事案であり細かい説明は困難であるが、現時点で保育課が公表している資料によると、まず2園を先に廃園し、その状況を見ながらもう1園を予定している。最初の2園分で、職員数の削減効果などを含め10年間の財政効果は27.1億円と試算している。保育課では、民営化に比べても財政効果が出やすいことなどを説明しているものの、市民の理解を十分に得られていない等の指摘を受け、7月に示したスケジュールからは廃園の時期を1年遅らせることとなっている。

◎会長

非常に重要な内容であるが、本日の議題には直接は関係ないため、更に詳しい内容については、事務局もしくは担当課に改めて聞いてもらえればと思う。

私からも1点確認したい。進行管理シートのコメントはいつ時点のものであるかということである。コメントの中には、令和3年度において実施を求めているものがあるが、令和3年度は既に残り僅かなので、これは何年何月のコメントということで公表する予定なのか確認したい。

◎事務局

本日承認をいただければ、改めて行財政再建推進本部に諮り、2月中旬から下旬までには公表する予定で考えている。コメントとしてはあくまで令和3年3月末時点のコメントとして公表予定であり、ご指摘の通り改善改革運動などは令和3年度中の実施を求めるコメントを付している。改善改革運動は実際に令和3年度で実施しており、コメントは実施状況も踏まえたものとなっている。

◎会長

了解した。

他はよろしいか。現時点では特にないようなので、各自細かいところはもう一度御確認して、気になる点があれば事務局まで伝えて欲しい。最後に私から感想を述べる。6ページ目の黒ポチの3つ目の中に、「行政評価の再構築は進めているが、令和3年度試行実施が遅れていることは遺憾である」と書いてあり、かなり厳しいコメントと感じる。

令和3年度は新型コロナ対応で、市役所はそれどころではなかったのではないかと感じており、あまり厳しく言わなくてもいいのではないかという気がしている。例えば、「新型コロナウィルス対応で実施が困難であったことは理解できるが、可能

な限り早めに取り組んでもらいたい」など、それぐらいの表現でもいいと考えている。原案のコメントだと、改革原理原則論者みたいな感じがするため、少しその辺は現状を踏まえた言い方にしてもいいと感じる。

その他に意見が無ければ、基本的には、本日も示された原案のとおりとし、微細な修正等があれば、1月27日までに事務局に連絡をお願いする。その上で、細かな整合性については、会長一任ということで調整させていただくということによいか。

（「異議なし」の声あり）

◎会長

それでは、そのように進めさせていただく。

### 3 （仮称）行財政改革2025及び策定スケジュールについて

#### 4 今後の行財政改革市民会議の進め方について

◎事務局

始めに、新たな行財政改革策定の進め方である。行財政改革の策定は、市の経営方針の一つとして庁内の行財政再建推進本部において進めることとなるが、策定に当たっては、市民会議の皆様から様々な御意見をいただき、これを参考とさせていただくものである。

令和2年7月時点では、この策定の基礎となるたたき台を、市民会議よりいただいた中間まとめを参考に作成する予定であったが、急遽、新型コロナウイルスワクチン接種を市の最優先課題とする必要があったことから、予定を大幅に変更せざるを得なくなった。

事務局としては、第10期市民会議の任期中に次期行財政改革を完成させたいとの思いから、これまで2つの部会で議論された様々な意見を市で集約して、これを基にたたき台を作成した。

具体的には、理念と方針部会で御議論いただいた、コロナ禍を踏まえた業務の見直しや経営資源の活用、行革疲れからの脱却や経常収支比率の目標化の見直しなどをたたき台の方向性の基礎としつつ、重点取組部会で御議論いただいた9つのマトリックスの（2）積年の課題の解決と（3）将来課題への挑戦の項目から、柱となる重点取組を3つ抽出させていただいた。

また、同じく、（1）の戦略的人財経営の実現を、3つの柱を実施するための原動力と位置づけ、最終的にたたき台とさせ



ていただいた。

そして、このたたき台の方向性について、先日、庁内の行財政再建推進本部において了承を得ることができたことから、残り半年間という期間で、このたたき台をベースに改めて市民会議の皆様から様々な御意見等をいただきながら、完成させていきたいと考えている。

そこで、今後の大まかなスケジュールについて説明する。資料2の4ページを御覧いただきたい。

現在、新たな行財政改革は、（仮称）行財政改革2025として策定作業を進めており、庁内の行財政再建推進本部において、策定の方向性について承認を得たところである。この方向性に対する市民会議や市議会等からの意見を踏まえ、約1か月をかけ、2月下旬までには骨子案とする予定である。この骨子案に対し、さらなる御意見等をいただきながら、4月下旬をめどに素案としてまとめ、その後、パブリックコメントと市民会の答申を経て、最終的に7月末までに行財政改革2025として完成させる予定である。

次に、方向性について説明する。資料2の1ページ、1、新たな行財政改革の方向性についてを御覧いただきたい。

新たな行財政改革においては、住民の福祉の増進という市の最も重要な役割を果たし続けていくために、持続可能な経営基盤を確立する必要があるとの考えから、市の制度や組織、運営形態そのものの変革に重点を置き、これを確実に実行するものとした。

このため、行財政改革の手段となる取組を大胆に3つに絞り、柱とすることで、これに戦略的に経営資源を投入して、集中的に取り組むものとしている。

次に、資料2の1ページ、2、新たな行財政改革の背景についてを御覧いただきたい。

本市の行財政改革は、第1次行財政改革大綱から行財政改革プラン2020まで約四半世紀にわたり、「量の改革」を中心に取り組んできたため、一定の成果は得たものの、これまでどおりの手法によるコストカットや職員数削減は限界に近づいていると感じており、市民会議からも、行財政改革疲れを指摘されているところである。

このような中、人口減少社会の進行により、税収の減のみならず、今後は全国的に職員の確保も難しくなることが見込まれており、そこに新型コロナウイルスによる経済の停滞、生活様式の急激な変化も重なり、自治体は、運営形態の早急な変革を求められている。

本市としても、このような社会の変化に適切に対応し、持続可能な組織とするために、早急に体質改善を図る必要があると考え、新たな行財政改革は、これに徹底的に集中して取り組むものとしている。

行財政改革は、あらゆる取組の改善の手段であることから、守備範囲が非常に広く、一般的な行財政改革では可能な限りこれを詰め込むために、あれもこれもとなる傾向にある。

このため、市としての優先順位が曖昧となり、経営資源の戦略的な配分も十分にできず、このことは市民会議からも指摘をいただいている。

そこで、本市が新たにに取り組む行財政改革は、これまでの「量の改革」から「質の改革」へ軸足を移し、あまり時間をかけず、集中的に取り組む、経営資源を戦略的に投入できるよう、重点取組を3つに絞り、行財政改革の柱とすることとした。

なお、ここでいう質とは、行政サービスの質、行政機関全体としての仕事のやり方の質、職員の生産性、能力という意味での質を指すものと考えている。

次に、重点取組の具体的な内容についてである。資料2の2ページ、3、3つの重点取組についてを御覧いただきたい。

1つ目の重点取組は、自治体DXの推進と定めた。

自治体DXは、単なるICTの導入ではなく、同時に、業務・サービス、仕事の仕方、自治体組織の在り方までを変革する手段である。デジタル化が進むことで、非対面、非来庁、ワンストップによる行政手続が一部可能となり、窓口業務等から一定の職員を剥がすこともできることから、こうして生まれた人材を他の業務へ振り分けることも可能となる。

窓口サービスの利便性、質が向上するとともに、やがて来る少数職員による運営にも備えることができることから、これを見据えたDXに本気で取り組む必要があると考え、自治体DXの推進を重要取組の第1の柱とした。

2つ目の重点取組は、公民連携アウトソーシングの推進である。

この課題は、以前よりずっと行財政改革の重点取組とされてきたものであるが、単なる財政効果や職員数削減を狙ったものではなく、「民でできることは民で」を徹底することで、民間のノウハウによるサービスの質の向上を目指すとともに、業務の役割分担の明確化を図り、職員数の減少にも備えるものである。

アウトソーシングの推進は、他市も様々な工夫により進めている現状や、社会の変化等を見据え、引き続き重要課題とする必要があると考え、第2の柱とした。

最後に、3つ目の重点取組は、公共施設マネジメントの推進である。

公共施設は、そのまま維持した場合、他の行政課題とは比べ物にならないほどの財源を要し、管理する職員も相当数必要なことから、持続可能な自治体経営を考える上で外すことのできない、重要課題である。

人口の減少、市税の減少、市民の年齢構成の変化等を適切に捉え、今後の小金井市にふさわしい公共施設の在り方を徹底的に検討することが必要と考え、これを第3の柱とした。

このように、新たな行財政改革は、「質の改革」に集中することから、資料2の2ページの4、新たな行財政改革の目標等についてにあるとおり、アクションプランのようなコストカットや職員数削減に資する各課事業の積み上げは行わず、経常収支比率のような全体を通した定量的な指標や目標の設定も、原則行わない方向で検討を進めている。

このように大きく軸足を移行することは不安が大きく、市としても相当な批判も覚悟する必要があるが、目的を明確に、プロセスを大切にという市民会議のこれまでの議論に背中を強く押され、方向性を定めてきた。

なお、このような方向性においても、重点取組に属する個別の取組については、定量的な指標がなじむ取組も一部あるので、指標や目標の設定と行財政改革全体の進行管理の方法については、今後さらなる御意見をいただきながら煮詰めてまいりたい。

なお、資料2の4ページ、6、その他にあるとおり、新たな

行財政改革で掲げる「質の改革」は、経営方針的な色合いが強いことから、子細な事業の実行計画をイメージする「プラン」はなじまないと考え、これまで使用していた「行財政改革プラン2025」という名称からこれを外し、「（仮称）行財政改革2025」としているところである。

最後に、（仮称）行財政改革2025は、「質の改革」に集中して取り組むために、その手段となる取組を3本の柱とし、その原動力を人材とし、人材育成であるとするシンプルな構成としている。

ただし、基本的な項目は当然、他にもあることを明確化するために、資料2の3ページ、5、その他取組についてにあるとおり、行財政改革プラン2020の継続課題を中心に、なるべくあれもこれもとまらない範囲で、その他の取組として掲載する予定である。

（仮称）行財政改革2025の方向性の説明は以上となる。

本日は、ただいま説明させていただいた方向性の中でも、特に柱に関する事、これまで市民会議で御議論いただいていた内容とたたき台との関連の事、目標、指標に関する事、今後の進め方に関する事について、御意見等を頂ければと考えている。

◎会長

今、説明があったとおり、この市民会議にはおとしの7月に諮問があって、部会を中心に議論を進めてきたが、コロナの影響で時間的な制約が生じたために、これまでの議論を市のほうでまとめ、それを参考にたたき台を作って庁内の行財政再建推進本部で決定したということである。

本日、たたき台（案）というものが提示されたが、ただいまの説明のとおり、これまでの市民会議で出された意見を一定程度踏まえて作ったとのことである。市としては、我々の残り任期6か月の間にこれを完成したいということである。

しばらく止まっていた行財政改革の策定の動きが一気に動き出し、ちょっと戸惑われる部分もあるかと思うが、まだ意見反映の機会は十分あるので、皆様からどんどん御意見を出していただき、よりよい行財政改革となるように進めていきたいと思う。

御意見のある方は発言をお願いします。

◎高橋委員

幾つか意見を申し上げたい。

今回の案については、文章的に非常に分かりやすい形で、一般の方が見ても、それなりに分かりやすい文章になっていると感じた。

ただ一方、ちょっとシンプル過ぎる面があると感じた。例えば、量から質への転換は非常に分かりやすいが、行政の質といった場合に、「質の改革」とは具体的にはどういうことなのかというのが分かりにくいと感じた。「質の改革」と言うのは簡単であるが、具体的にどのような行政としての質の向上を求めるとかというのが、ちょっと書き込みが足りないと感じた。

次に、5ページのところで、これからの行財政改革について、矛盾のない行財政改革の出だしのところは、「行財政改革は」というふうに一般的な言い方をしているので、3行目のところで、「その成果の代表的な指標として」、「歳入の確保、歳出の削減、職員数の削減」と言うと、あまりに削減にこだわり過ぎているような印象を受けるので、例えばこの辺は、歳入の確保と無駄な歳出の削減、それから職員数の適正化が望ましいと感じた。

それから、次の段落の、「しかし一方で、市に対する行政サービスへの要望は年々増え続けており」というところであるが、確かに、要望が年々増え続けているのは事実であるが、それと併せて、こここのところの行政の動き、地方分権に伴う動きというものがあって、例えば、国や都道府県からの事務の移譲というようなことが結構行われていて、実際にそのことによって基礎的自治体の業務量が増えているということがある。

従って、要望は当然増え続けているのかもしれないが、そういうことも触れたほうが良いと感じた。実際の基礎的自治体の状況を見るには、そういう表現も必要であると感じた。

同じ5ページの下から2行目のところの、「目先の歳出削減や職員削減」のところは、「職員数削減」が適当である。「行財政改革とする」の部分は、「行財政改革を実施する必要があります」が適当である。

あと、6ページの上から4行目のところでは、「将来に渡り」の「渡」という字が誤りである。

13ページのところで、行財政改革の成果に対する考え方に

ついて、筋力トレーニングの例が載っていて、ここの表現に違和感があるなと思ったのは、「筋力がつくことで体重（職員数や費用）が増加する」、その下のところで、脂肪が燃焼することによって財政効果や職員数削減効果が出るという、ちょっとこの辺、あまりいい例じゃないと感じた。

16ページの具体的取組のところであるが、自治体DXの推進自体はいいと思うが、①のところで、「情報システムの標準化・共通化」という記述については、標準化・共通化は、既に昨年末に法律が制定されて、国がやる仕事だと思うので、小金井市としては、「情報システムの標準化・共通化への参加」が適当と感じた。

それから、「行政サービスの質の向上」が17ページにあるが、その辺をもうちょっと分かりやすくしたほうがいいと感じた。

◎会長

本日は、ここで意見を集約するというよりは、様々な意見を出してもらって、それを市の方でまとめて、今後の骨子案等の作成に活かしていくというような流れになる。気がついたところはどんどん発言いただきたい。

◎八木委員

行財政改革2025の3つの柱の一つに、デジタルトランスフォーメーションが設定されているが、小金井市の現状で、デジタルトランスフォーメーションは何を想定して、何ができると考えているのか。職員1人に1つパソコンもないような状態の市役所で、トランスフォーメーションって本当にできるのか。

それと、第2の柱の公民連携アウトソーシング、これも2020のアクションプランの中で一番進んでいない取組で、軒並みシートが並んでいるこの項目の中で、これを大きな柱にしてやっていくぞというのが、本当に大丈夫なのかと感じる。

加えて3番目、公共施設マネジメント、これもこれからの課題として大変大きいという話を市民会議の中でも何度もしていて、それに対して、中長期計画がやっと出てきたところで、これを2025の柱として立てて、どこまで本気でやる気なのかというのが、逆によく見えなくなってしまうと感じる。

かつ、アクションプランのようなものを作らずに、進捗のチェックもしない。要するに、3つの柱を立てました。こんなことで大きな夢を描いて、こんな形でやっていきます。でも、チ

チェックはしないので、できなくてもごめんなさいと言っているような、ちょっと言葉に頼り過ぎじゃないかなというような気がしている。

例えばデジタルトランスフォーメーションを柱として打ち上げるからには、何をどう、どんな形のものとするかを想定すべきである。最終的なチェックの指針、達成の指標みたいなものを示すべきであり、何を想定してこの柱を立てたのか、説明いただきたい。

◎事務局

デジタルトランスフォーメーションについて、本当にできるのかという御心配と、どういったものを想定しているのかいうところである。

御指摘のとおり、デジタルトランスフォーメーションについては、国からも手順書が示されている中で、小金井市の現状としては、手順書の4段階中の最初のステップゼロ、「機運の醸成」と言われるところである。

今後、DXを進めていくためには、まずは推進体制をしっかりと構築しなければいけないということと、その先には、小金井市独自の方針、計画のようなものを作った上で、デジタル技術を活用して行政の仕組みそのものを変革する必要があると考えている。

最終的には、システムの実装をゴールとしているが、それまでの間に、小金井市の制度や組織をどのように変えていくかというところが一番の課題となってくる。そのためにもまずは推進体制の構築というのが一番重要になると考えている。

具体的には部分は推進体制を構築した上で、方針に基づきやっていくことになる。この方針の中で進捗を図っていくものと考えている。

◎八木委員

まだまだゼロだということは分かった。

昨年2月以降コロナが蔓延して、全てのものが停止した後、リモートワークとかWEB会議とか、そういう新しい仕事のやり方が世の中に急激に広がり、目から鱗が落ちるような発見がいっぱいあった。以前市民会議から、市役所の中で何かそういうものはあったかと質問したときに、まだ全然止まっていて、そのような実感が湧くようなものはないとの答えがあった。

あれから1年が経ち、世の中にリモートが浸透し、無駄なも

のが省かれ、できるだけデジタル技術を重視しようという機運が高まっている中で、市役所の中で新たな気づきみたいなものはあったか。

もしないのであれば、1年かけても何もない状況で、ここから機運を醸成してデジタル化を進めることになり、一体何年かかるのかという不安がある。庁内で、この間にデジタル技術を用いて改善された点や無駄が省かれた点があったのか教えて欲しい。

◎会長

他の自治体などでは、ワクチン接種関連事業を進める中で、かなりの業務の見直しを行ったという話も聞く。小金井市でも何か事例があれば紹介して欲しい。

◎事務局

事務局の方でも、ほかの自治体の先進事例も学んでいますし、実際に小金井市の方でもリモートワークの検証を進めている。また、ワクチン接種担当では、予診票の読み込みにRPAとAIを組み合わせた、OCRというものを導入するなど、細かい部分でデジタル技術の活用は増えてきている。

私自身もリモートワークを体験した。行政サービスは庁舎に来なければできないものも多いが、私たちのような管理部門の業務は比較的家でもできると実感した。また、リモートワークの試行に合わせ、チャットツールの試験導入も行っており、若手職員を中心に、デジタル技術の活用と課題が実感されつつある。

まだ小金井市では、国が示している手順書で言うところのステップゼロではあるが、機運の醸成は重要であり、少し時間をかけてじっくり行う必要があると考えている。現在、若手の職員を中心に、情報システム課を中心にワークショップを開いており、本市のDXをどういう方向性とするかなどの意見交換も進んでいる。

今回、DXを柱の1番目に立てたのは、システムを実装することが目的ではなく、制度や組織、働き方を変え、行政のサービスの質を向上することが目的である。その第1段階である機運の醸成を進めつつ、更に強力に進めるために経営資源を重点配分するために、1本目の柱としている。

自治体DXを成功させなければ、いつまでたっても小金井市だけ人力による事務処理が続き、市民も職員もつらい思いをす



ることになる。ここは本当に、市民にも理解いただきながら、庁内の機運を高め、進めていきたいということで、第1の柱にしている。

◎会長

デジタルトランスフォーメーションは、最初に業務プロセスの見直しをして、どのペーパーワークのオートメーション化を図り、デジタル化を図るかというのを決めなくてはいけないので、まさに行政の在り方、どこに優先順位を置いて、どこに力を入れていくのかというのを見直すには最適な作業であるのは間違いない。

従って、これに力を入れるというのは、行革の見る方向性としては悪くはないと感じる。

1つだけ言っておくと、若手職員でいろいろ検討するのはいいことであるが、上からもきちんと浸透するように言わないと、特に管理職がDXを分かっていないと、それが一番の岩盤になってしまうので、そこの啓蒙もよく図るようにお願いしたい。

◎八木委員

この3つの柱を立てるとするのは、行革としては理解できるが、どれもすごく厳しい道なので、これを柱にするのであれば、よっぽど肝を据えて取り組む必要がある。頑張ってもらいたい。

◎会長

この意見はこのままきちんと行財政再建推進本部に伝えてもらい、市民会議のほうでも危機感を持っている部分があるということで、御理解いただきたい。

引き続き、3つの重点取組の部分で、この柱でいいのかどうか、それから、中身としてこれで適切かどうかというのを先に伺いたい。何か意見があればお願いします。

◎松井委員

重点取組を絞るというのはいいと思う。アクションプランを作成しないことについては不安もあるが、新しい進行管理を考えているということであるので受け止めたい。ただし、もう少し具体的な進行管理の仕方が見えてくるといいと感じた。

また、重点取組を進めていくためには、人材育成が一番重要ではないかと考えており、人材育成自体を重点取組としてもいいのではないかと感じた。人材育成はその他の取組の中に入っているが、むしろこちらを重要視してもいいのではないかと。

◎会長

確かに行財政改革を支えるのは人材である。後ろに確かに出てきてはいるが、それを前に出してもいいのではないかとこの意見であった。

◎副会長

D Xについては、非常に失礼な例えで言うと、キャッチボールもできないのに大リーグへ行くぞと、少年が夢を持っているみたいな、何かそんな感じに受け取れてしまう。リモート会議も各課で対応できない状態で、職員は大変だなと感じている。

D X自体は決して悪いことではないし、重点取組とすることも反対ではないが、具体的にどうやって進めるのかということ、現状を踏まえて考えなければ、スローガンだけ掲げて、実態が伴わなくなることを心配している。

人材育成はもっと前面に出したほうが良いという意見にも同感である。D Xはあくまで手段であり、目的ではない。行政改革は担い手がいなければ進まない、人の要素が大変重要である。やる気のある若手の職員が頑張れる環境を作っていくとか、年配の管理職にちゃんと機能してもらおうとかが重要である。若くて優秀なやる気のある職員のやる気が失われ、転職により流出してしまうことは避けなければならないし、機能していない管理職が居座る組織は見直さなければならない。人の要素をもっと重要取組として柱に入れてもいいと感じている。

第2の柱の公民連携アウトソーシングの推進については、公民連携の考え方が重要であるが、手段としてのアウトソーシングに重点が置かれる傾向にある。いっその事、「アウトソーシング」を取って「公民連携の推進」としてはどうか。手段であるアウトソーシングは、公民連携に包含されるものであり、公民連携の推進により民間から学んだり、行政側からも提供したりしながら、高度な協働により自治力を向上することが必要である。アウトソーシングという言葉は見直しを検討した方が良いのではないかと。

◎会長

二人の委員から人材育成の話があり、私もこれが専門であるので前面に出してもらいたいと内心では思っていた。場合によっては、柱を4つにするなり、少し表面的に打ち出し方を変えるなりして入れてみてはどうかという意見として受け止めてもらいたい。

◎中村（彰）委員

3つの重点取組の中の自治体D Xの推進については、やはり達成できそうな目標、あるいは指針を掲げたほうが良いと感じた。

現状、残念ながら職員ひとり一人のメールアドレスもないよ

うな状況の中で、自治体DXの推進は飛躍しているイメージがある。達成できそうな目標、指針を立てた上で、取り組んでいく必要があると感じる。

資料2の、今後の主なスケジュール(案)についてであるが、これまでのコロナの関係もあり、非常にタイトなスケジュールだと感じる。果たしてこれで、いい計画、いい答申ができるのかというところに疑問がある。特に事務局側にかなりしわ寄せが行くのではないかと危惧している。スケジュールの再調整を検討してはどうか。

◎会長

スケジュールについては、市民会議の任期を踏まえたものであるとのことだが、十分な議論ができるのかという危惧があったということについて庁内で共有してほしい。

次に、3本の柱以外についても意見を受け付ける。

◎副会長

1つ目は全体に関することであるが、資料3のたたき台(案)と資料2の概要版、更に課長の口頭での説明が重なっていない印象を受けた。課長の説明でいいことを言っている箇所が何か所もあったが、それが資料2にも、資料3にも載っておらず、もったいないと感じた。

2つ目は重点取組についてであるが、3つに絞るということはいいことだと感じた。それは、重点取組部会での議論、9つのマトリックスを勘案しながら絞ったと推察するが、その一方で、理念と方針部会での議論はどのように反映されているのか。

3つ目は評価指標についてであるが、現状空欄になっている。3つの柱の進捗を図る定量的な指標を想定されているかもしれないが、私の考えでは、数値目標は必ずしも必要ないと考えている。これは意見が分かれるところであるが、時代が1年、2年で大きく変わっていく現代において、立てた指標が陳腐化していく危険性もある。行財政改革2025の方向性で「量の改革」から「質の改革」と謳っている中で、定量的な指標を出すこと自体矛盾を生じている。

4つ目はPDCAによる進行管理についてであるが、もはや進捗管理はPDCAサイクルにこだわる必要はないと考えている。PDCAが本当に有効であるかと言えば、あちこちで弊害が起きており、もうPDCAから自由になってもいいと感じている。

5つ目は、理念と方針部会でも議論された、人の要素が大事であるという話と、経営資源を有効活用していくべきと言う話である。

例えば小金井市には、まちを活性化させようと行政を応援してくれている市民がたくさんいるのだから、アウトソーシング前提ではなく、このような方々とうまく連携していくまちづくりを進めて行く。**人材も含めて**そういう地域資源を**もっと有効に**活用していくということが、新しいDXとかに飛びつくよりも、「質の改革」に**直接**つながると考える。

最後に、総じて、言葉の向こうに実態が見えない。申し訳ないが、**文章が、空疎な言葉の羅列**、やはり言葉で埋められている感じで、実態が見えない。もう少し具体性を持たせて、**全面的に**書き直したほうがいいと感じる。

◎会長 理念と方針部会の議論はどう反映したかという質問に対し、事務局から回答をお願いします。

◎副会長 先ほどの説明の中で、重点取組部会と理念と方針部会の部会長中間まとめの資料を共有していたが、それを見ながら説明いただきたい。

◎事務局 まず初めに、理念と方針部会の、「コロナ禍での業務の見直しが大変である」という意見について、市の解釈としては、大きく社会の常識が変化しており、これに適切に対応しなければならないと受け取った。そこで2025たたき台での整理としては、即効性のある量的な改革ではなく、質的な改革で制度や組織、経営形態の変革を目指すという方向性に反映させている。

2つ目の経営資源の活用については、十分に活用できていないとの指摘を受け、人、金、物と言った経営資源を、行財政改革を推進する上で戦略的に導入する考え方を反映させた。

3つ目は、複数の委員から指摘されている人材という考え方については、重点取組を抱える部署への適材適所な人員配置を戦略的に行う考え方を反映させた。

◎副会長 具体的に、たたき台のどこにそれが記載されているのかを教えてください。

◎事務局 具体的にどこというより、考え方としてたたき台のベースとしてちりばめたイメージである。

◎副会長 例えばどこにちりばめられているのか。読んでいてもちりば

められている気がしない。

◎事務局

理念については、例えば6ページの新たな行財政改革の方向性の部分で、「大きな社会潮流の変化に対応し、持続可能な組織へと変革するために質の改革に集中します」という部分や、「市の制度や組織そのものを変革する取組に的を絞り、これに人材や予算などの経営資源を戦略的に配分する」といった部分に反映させている。

◎副会長

他の意見はどこにあるのか。

◎事務局

「〇〇疲れからの脱却」という考えについては、一番分かりやすいのは行革疲れだと理解し、5ページの「矛盾のない行財政改革」の中に、「行財政改革により職員の元気が年々なくなっている」という表現を入れている。

「市民参加、公民連携の在り方」については解釈が難しい部分があり、次の「人材育成」と合わせて11ページや12ページの推進体制や人材の育成の部分に、「市最大の経営資源である人材を戦略的に適材適所に配置」の部分や、「人材育成や専門的人材の活用などが組織運営上極めて重要」の部分に反映させている。

次に、方針の、「ゴールを明確に」については、あれもこれももの行革とせず、100以上の取組を積み上げることは止め、的を「質の改革」へ絞るという形で、6ページの新たな行財政改革の方向性の中に全部まとめている。

◎会長

今、いろいろ説明があったが、たたき台（案）の4ページには第9期行財政改革市民会議からの提言がある。同じように第10期市民会議の議論をもう少し精緻に掲載して、それがどこに反映されているのかというの分かるように書く方法もあると考える。これまでの市民会議での議論を、どこを踏まえて、どこを踏まえなかったのかというのが分かるようにしてもらおうほうがいいと感じた。

今のたたき台では、市民会議の議論を市が消化して、大きな方向性として反映しており、直接反映されているとは読み取れない部分がある。次の骨子案は、このたたき台をもう少しブラッシュアップしたものとして出てくるということなので、骨子案ではもう少し市民会議での議論を受け止めてもらって、分かりやすく書いてもらおうということでしょうか。

◎副会長

会長の提案に賛成する。今、この場で残りの議論がどこに反映させているかを説明いただくのは酷な話なので、改めて理念と方針部会の議論を踏まえていただき、骨子案に反映してもらいたい。市民会議の議論を要素として6ページにたった3行程度で方向性としてまとめてあるということらしいが、こうした扱いが「言葉の向こう側に実態が見えない」という感想につながっている。非常に厳しい言い方であるが、各委員の皆さん忙しい中、コロナ禍にもかかわらず集まって議論してきた成果なので、そこをちゃんと踏まえた上で、市民会議での議論を受け止めてもらいたい。

◎会長

それでは、次回の骨子案では、もう少し市民会議の議論を踏まえた本文に見直していただきたい。

次回の資料は、ワードのコメント機能を使うなど、意見を反映させた部分が分かりやすい形なども工夫してもらいたい。

同じ部会長で、途中からいらした重点取組部会長からも何かあれば伺いたい。

◎馬場委員

重点取組部会としては、基本的には9つのマトリックスを事務局で3つに絞っていただいたと受け止めており、私としては、横串の役目を果たすと理解している自治体DXが、制度や組織を改革するために必要であることも理解している。こういう取組は今こそ必要であり、これに後れを取るようであれば、小金井はずっと沈んでいくしかないと感じている。従って、DXを手段として、これに人材を積極的に投入して進めていくことは正解だと思っている。

公共施設マネジメントの推進と公民連携アウトソーシングの推進についても、過去からの積み残しである以上、これを重点取組に入れられないわけにもいかないと思っている。

ほかにも積み残しは結構あるが、それは継続事項というような形で積み上げられているので、おおむね漏れはないと感じている。

個人的には、11ページの推進体制、それから人材の育成の部分には、予算と職員の一体運営についてしっかり書いてあったほうが、本気で今度は取り組むということが伝わってよいと感じる。予算の段階からやるべきことを決めて、人材も配置して、集中的に取り組むということ、もうちょっと明確化して

もらいたい。

◎会長

他はまだ意見があれば、大事なところなのでお受けする。

◎高橋委員

公民連携アウトソーシングの推進について、アウトソーシングの文言は取ったほうがいいのではないかとの意見があった。私も、公民連携アウトソーシングの具体的な取組事例がアウトソーシングばかりというところに違和感があった。また、主な効果のところ、委託化が行政サービスの質の向上につながるというところも、ちょっと疑問に感じるところがある。民との連携を重要視するのであれば、例えばNPOとか、それから、有償ボランティアみたいなものの活用もあるので、委託化だけでは寂しく感じた。

◎会長

また意見があれば、早めであれば反映可能と思われるので、事務局のほうにお寄せいただきたい。

## 5 行財政改革審議会の設置について

◎事務局

資料4を御覧いただきたい。

今後の市の行財政改革の推進を図るために、新たに学識経験者、市民に参加いただき、市の行革の重要事項を調査審議する行財政改革審議会を本年8月以降に設置する予定で事務を進めている。

本日も、市民会議で行革に関する審議をしているのではないかとの疑問もあるかと思うが、市には現在、行革とか行財政に関する審議会として、昭和54年度に条例設置した行財政対策審議会と平成8年度に要綱設置した市民会議がある。

しかし、対策審議会は昭和54年度に設置したものの、昭和56年度を最後にずっと休止が続いている状態にある。

行財政改革市民会議は、平成8年度に市長の私的諮問機関として、第一次行財政改革大綱策定に併せ立ち上げた経緯があり、20年以上続いているものになる。

このたび新しく改革審議会を立てて、対策審議会と市民会議を廃止する理由であるが、昭和54年度の対策審議会とは、時代背景や設置目的がかなり異なり、市民会議に関しては、位置づけが市長の私的諮問機関ということになっている中で、行財政改革を更に推進するためには、条例設置の新たな審議会が必要であると判断されたためである。

本来、行政執行に関する調査審議する組織で、市の職員以外で組織するものは、私的諮問機関ではなくて、自治法に定める附属機関であることが望ましい。従って、市民会議を条例設置の審議会に格上げするというようなイメージで審議会を設置するものである。

市の監査委員からは、同じ所掌のような会議体が並存しているのは好ましくないとの指摘を以前から受けていたこともあり、行革の2025が始まるタイミングで、新しく審議会を立ち上げることとなった。

従って、第10期の市民会議の任期が7月下旬であることから、それまでに行財政改革2025を策定し、任期が終了した後に、条例設置の新しい行革審議会を立ち上げることとなる。

◎会長

ただいまの説明について質問等はないようなので、本日の市民会議を終了する。

(午後9時05分閉会)