

会 議 録

会議の名称	第10期第6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3月15日（木）午後7時00分～午後8時45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	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	3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 小金井市行財政改革プラン2020 アクションプラン2020 取組と成果について 資料2 （仮称）行財政改革2025骨子案		

別紙 1

小金井市行財政改革市民会議（第 6 回）次第

日時 令和 4 年 3 月 1 5 日（火）

午後 7 時 0 0 分から

場所 WEB 会議

- 1 小金井市行財政改革プラン 2 0 2 0 アクションプラン 2 0 2 0 取組と成果について
- 2 （仮称）行財政改革 2 0 2 5 骨子案について
- 3 その他

※ 配付資料

資料 1 小金井市行財政改革プラン 2 0 2 0 アクションプラン 2 0 2 0 取組と
成果について

資料 2 （仮称）行財政改革 2 0 2 5 骨子案

第 10 期第 6 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 6 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する。

◎事務局

本日は中村文亮委員が御欠席で、松井委員が遅れて御出席ということで、10人中8人に御出席いただいております、既に定足数は満たしている。

理事者と企画財政部長については、議会の予算特別委員会出席のため、欠席とさせていただきます。

本日の資料は、事前配布3点お配りしている。

1 小金井市行財政改革プラン2020、アクションプラン2020取組と成果について

◎会長

資料1について、事務局から説明をお願いする。

◎事務局

(資料1について概要説明)

行財政改革プラン2020の目標である「90%を切る」経常収支比率については、90%を切るためには3%程度の改善が必要であったことから、6.8億円程度の財政効果の創出を目標としていた。結果としては9.52億円程度の財政効果を積み上げたが、全てが経常収支比率を引き下げる経常一般財源による財政効果ではなかった上、生み出した効果を常に他の経常的な行政需要に充てていたこともあり、計画期間内に経常収支比率90%を切ることはできなかった。

次に、「類似団体最少」の職員数という目標についてである。多摩26市の類似団体の中で、職員数が最少の東久留米市の職員数を目標に、計画期間内に80人程度の職員の削減を指標とした。しかしこちらも、外部委託などを実施しても、その業務に従事していた職員を直ぐに退職させることにはならないために、定年退職者などの退職者数に対し新規採用者数を抑制する形で削減を進めることになり、いくつかの業務の委託化を進めたが、80人という職員数の純減には至っていない。

職員数については、少子高齢化の進行により自然減に転じることが明確であり、今後は、長期的にどのように職員数を適正

管理していくかというテーマに移っていくと考えている。

また、小金井市は26市の類似団体の中でも、突出して職員数が多いという状況ではないものの、地方自治体には最少の職員数で効率的に行政運営をするべきという普遍的なテーマがあり、自然減に転じていく中であっても、職員数の適正化を念頭に置く必要があるということを言及させていただいた。

目標の最後は「全職員による本気の改革」で、職員一人ひとりの改革意識、改革行動が行革の基盤を作るという考え方から設定した目標である。指標は全職員が行財政改革に取り組むということで、アンケート等でそれを定量化して、全員が行革に取り組んだと回答があったら指標は達成ということで取り組んだ。それは本質的に定性的なものであり、達成度合いを定量的にはかることが難しいことをここでは述べている。

その中でも、改善改革運動という、職場の改善事例を報告し、優秀な取組について表彰するという制度により、身近な取組が行革につながるという意識の定着に取り組んでいる。行革の意識定着は人材育成と同様に短期間で効果を得られるものではなく、行革のテーマも時代によって変わるため、これは短期間で達成度合いを測るものではなく、継続してやっていく必要があるということを述べている。

最後に資料の9ページを御覧いただきたい。行革プラン2020の取組を具現化したアクションプラン2020の個別の達成状況である。154ある取組のうち、計画期間内に具体的な方向性が決定しなかった取組は37取組、全体の約4分の1を占めている。これらの取組は、第三次大綱以前からの継続事項であるアウトソーシング関係や使用料・手数料の見直し関係が多く占めている。特に7期の市民会議答申で「主要で困難な課題が先送りされている感がある」と指摘されていた取組については、やはりこの2020の期間でも結論を得られなかったものがあることを述べている。

アクションプラン2020では、重点取組の進行管理を強化することで解決を目指したが、第9期市民会議の提言にもあるとおり、重点取組の個別取組を154積み上げたことで、どこに重点を置いているのか見えにくくなり進まなかったということは、市としても受け止めている。

今後については、総括して終わりではなく、進まなかった取組について、行財政改革2025にどのように引き継いで推進していくかを考える必要がある。

資料の11ページ以降については、154の取組の個別の状況になっているので、後ほどお読み取りいただきたい。

◎会長

本件は報告事項であるため、個別事項について質問等がある方は、別途事務局のほうにお問合せいただきたい。

2 (仮称) 行財政改革2025 骨子案について

◎会長

資料2について、事務局から説明をお願いします。

◎事務局

(資料2について概要説明)

(仮称) 小金井市行財政改革2025骨子案について概要を説明する。骨子案は、素案の一步手前の全体の骨組みとなる大まかな案である。今後はこの骨子案にさらに肉づけを行い、4月下旬を目途に素案としていく予定である。なお、市民会議には、素案が完成した段階で令和2年7月の諮問に基づき、(仮称) 小金井市行財政改革2025策定に対する答申の検討に入っていたいただきたい。市では、これに並行してパブリックコメントの募集を行い、その結果等を踏まえ、7月末までに小金井市行財政改革2025本案とし、市民会議の答申を添え、行財政再建推進本部の承認を得て完成する予定である。

初めに1月20日の第5回市民会議でいただいた意見に対する骨子案での対応について説明させていただく。

(資料2及び資料2参考資料により、前回市民会議でいただいた意見への対応を説明した。)

以上が前回の会議での御意見と骨子案での主な対応となる。

これらを踏まえ、骨子案本文の概要説明に入らせていただく。説明は時間の関係から、1月のたたき台案から大きく変更したところや追加したところを中心に説明させていただく。

資料2、骨子案本文、1ページを御覧いただきたい。

骨子案では「行財政改革に対する市の考え方」というタイトルを新たに追加した。計画の冒頭で、行財政改革とはどのようなもので何のために行うのかを改めて整理し、本市の行財政改革の建付けについても示した。行財政改革は、単なるコストカットだけではなく時代時代の課題に合わせ重点取組を変えるべ

きものであるということ認識し、同時に行財政改革として不変的に取り組むべきものもあるということ再認識するものである。市民会議の各部会や前回の会議でも御意見をいただいた人材育成の重要性についても、行財政改革の原動力として不変的・長期的に取り組むべき基本の一つとして、冒頭で示すこととした。

2 ページを御覧いただきたい。

たたき台で大きな1番としていた「これまでの行財政改革を踏まえて」を2番としている。「これまでの行財政改革について」では、本市の行財政改革を開始した平成9年当時の課題や行革の成果を追加するとともに、3ページの「行財政改革プラン2020について」では、第9期市民会議からの「次期計画は、重点取組を明確化したプログラム型の計画としていく必要がある」との提言をいただいた旨を追記した。

次に、4 ページを御覧いただきたい。

たたき台案では、本市の状況について検討・中止としていたが、骨子案では、新たに3つの分析結果を掲載した。具体的には、(仮称)行財政改革2025で設定した3つの重点取組を推進する上で参考となる資料を採用した。今後、人口減少が進み予算も職員も自然減していくことを踏まえ、限られた経営資源で市民サービスを維持していくための経営の在り方を、類似団体を分析することで参考とするものである。

次に、7 ページを御覧いただきたい。

「これからの行財政改革について」では、時代に即した行政需要、経営課題をよりストレートに表現するために、冒頭の文章を「これからの経営課題と必要な行財政改革」と改めた。人口減少社会が進行する中で、国の自治体戦略2040構想研究会では、地方自治体はスマート自治体へ転換し公共私による暮らしの維持等を進める必要があると報告しており、新型コロナウイルス感染拡大がこの必要性を加速させていると考えている。前回の市民会議でも、新型コロナウイルスを契機としたパラダイムシフトを生かすよう意見があったが、これを硬直化した業務の見直しのチャンスと捉え、制度や組織、運営形態などを大胆に再構築する行財政改革に取り組むこととした。

8 ページを御覧いただきたい。

「行財政改革2025の方向性」では、理念と方針部会の、現状認識についてはリアリティを持って議論すべきとの意見を踏まえ、急速に変化するアフターコロナの新たな日常、ニューノーマル時代を現状と認識し、「またか」の行財政改革ではなく、明るい未来に踏み出すという理念の下で新しい考え方の行財政改革として、ニューノーマル時代に的確に対応できる組織へと転換することを方向性として定めた。このため、制度や組織、運営形態の変革を進める方法・手段を3つ厳選し、行財政改革2025の重点取組とした。これは、取組と予算、人事を一体化する必要があるとの重点取組部会での意見を踏まえながら、限られた経営資源を重点的に投入しやすくするための戦略である。

なお、この3つの重点取組である自治体DXの推進、公民連携・アウトソーシングの推進、公共施設マネジメントの推進も、重点取組部会で議論された9つの重点取組のマトリックスを、制度や組織等の改革の方法として3つに集約、再編させたものである。

同じく8ページには、新たに「自治体における経営資源」を追加した。理念と方針部会で議論された市内で活動されている市民や市民団体を地域の資源と捉え、公共私による暮らしの維持、すなわち高度な協働による暮らしの維持を、人口減少社会を見据え進めていくことが重要であることを記載した。

9ページ下段を御覧いただきたい。

新たに「ニューノーマル時代の質の改革とは」を追加した。前回の市民会議において、質の改革の質とは何かを明確にすべきとの意見があったことから、現時点でのイメージを表にまとめた。また、これまでの行財政改革でも、質の改革には取り組んできたが、行財政改革2025で取り組む質の改革は、これまでの質の改革とは時代背景が大きく異なることから、差別化を図るために「ニューノーマル時代の質の改革」とした。

10ページ、11ページを御覧いただきたい。

新たに「行財政改革2025のゴールとプロセス」を追加した。8ページの方向性では、目指す将来像をニューノーマル時代に的確に対応し持続可能な組織へと転換することと定め、その方法・手段を制度や組織を変革する3つの重点取組に的を絞

った。これは、理念と方針部会で議論されたゴールとプロセスの明確化を踏まえたものであり、目指す将来像であるスマート自治体への転換をゴールと定め、バックキャストिंगによりこれを実現するための方法・手段を3つの重点取組（プロセス）としたものである。また、人材育成の重要性についても市民会議でたびたび議論があったが、市としても、人材は行革の原動力、エンジンであるとの認識の下、この重点取組を実行するための土台として人材育成を位置づけた。

11ページを御覧いただきたい。

「行財政改革2025の目標」について、改めて設定した。アクションプランをなくしたことで行革が停滞するようなことがないようにとの市民会議の意見や、市議会からの、目標や指標なくして進行管理ができるのかといった意見を踏まえ、重点取組を制度や組織、運営形態の改革とした行財政改革に対応した目標値の設定を検討した。

具体的には13ページ以降に案を掲載しているが、それぞれの柱に進行を測るステージと進捗率を独自に設定し、これを目安として行財政改革2025の3つの柱をそれぞれ80%程度まで進めるといった目標を設定した。

なお、進捗の目安の各ステージには主な取組内容を設定しているが、各柱とも複数の個別取組の集合体であり、全ての個別取組が同時に進むことはないことから、実際にどのステージにあるかの判断については主観的な判断となる。したがって、厳密な進捗度合いをはかることは性質的にかなわないが、定性的な内容の重点取組は目安を定め順々にステージをクリアしていくことが重要であると考えている。また、定性的な評価を行う上で一定の参考となる定量的な指標の設定も進行をはかる上で励みになると考え、あえて定量的な指標も案として掲載した。

16ページを御覧いただきたい。

第10期市民会議各部会でいただいた主な意見等を概要として掲載した。各部会の部長会まとめを基に方向性等の検討を進めたが、これまで市民会議の皆様が時間をかけて議論された内容を、可能な限り反映させたい。

17ページを御覧いただきたい。

新たに「行財政改革2025の原動力」という項目を設け、

人材の育成と職員の活性化について充実させた。理念と方針部会では、職員が生き生きと働ける組織となることの重要性が重点的に議論された。また、前回の会議では、人材育成を重点取組としてはどうかとの意見もあった。市としても、人材及び人材育成は行財政改革の原動力として大変重要であるとの認識から、たたき台案から充実することとした。なお、人材育成は、国の自治体戦略2040の構想研究会の報告書においても長期的な視点が求められており、本市においても長期的かつ不変的に取り組むべきものとの考えから、行財政改革の基本として整理し、具体的には第3次小金井市人材育成基本方針により推進していくこととした。

18ページを御覧いただきたい。

「推進体制」については、3つの柱となる重点取組を確実に進めるために、柱ごとに旗振り役となる専門の推進担当を設け、実行役である各部署と密接に連携しながら実効性を高めるものとした。重点取組部会で議論があった行革と人事、予算の一体化という考え方を、行財政改革2025の根源的な考え方として実践した部分となる。

19ページを御覧いただきたい。

「進行管理」については、新たな考え方を追加した。市民会議の意見にはPDCAサイクルによる進行管理では遅いとの意見があり、市としても共感する部分があった。そこで、行財政改革2025の重点取組の進行管理は定性的に行うために、定量的な結果を待つ必要がなくなったことから、重点取組の進行管理を四半期ごとに行い、現状と課題を行財政再建推進本部で常に共有し推進に生かすアジャイル経営を目指すものとした。

同じく19ページの下段を御覧いただきたい。

「行財政改革2025の成果に対する考え方」では、経常収支比率や職員数の目標値化等について市民会議の意見、市議会等の意見、そしてこれまでの行革の目標値としてきたことなどを踏まえ、行財政改革2025の目標とは別に行財政経営指標の策定等について今後検討していく旨を追加した。

21ページを御覧いただきたい。

「行政評価制度の開始」を新たに一つの項目として充実させた。第5次小金井市基本構想・前期基本計画の29の施策を評

価対象とすることと、施策評価と事務事業評価の位置づけなどについて記載した。行政評価の開始については、市議会との合同による勉強会を進めており、評価シートの検討において決算数値等の記載を前提とするシートの作成が求められていることから、PDCAサイクルによる仕組みを継続している。

23ページを御覧いただきたい。

「その他」については、たたき台から大きな変更はないが、24ページにアクションプラン2020の継続取組を引き継ぐ旨を付け加えた。

25ページを御覧いただきたい。

第3次行財政改革大綱を参考に「実施項目計画」を新たに追加した。もともと重点取組の個別事業については本文の中に計画表を作成する予定でたたき台でもサンプルを示していたが、市議会からの意見等を踏まえ、2025の重点取組の個別計画、アクションプラン2020からの継続取組、新規取組の3項目に分け、巻末に掲載することとした。なお、内容については現在各部で調整中であり、素案の段階では具体的な内容を入れる予定である。

最後に45ページを御覧いただきたい。

新たに「用語解説」を掲載した。本文中に専門用語が多数用いているために、用語集を追加した。以上である。

◎会長

事務局の説明では、今回は素案として更にまとまったものが出てくるとのことである。その素案を受けて、この市民会議で令和2年7月に諮問に基づく答申をまとめていくことになる。

本日は、前回皆様からいただいた様々意見を反映し骨子案としたとのことであるので、皆様が納得いくものになったかどうかということはもちろんのこと、その他、本日の説明も踏まえ、質問、意見等があれば伺いたい。

今日は特に対立する意見が出たら調整するが、そうでなければ基本的には出た意見を事務局のほうで集約し、素案とする上で参考としてもらうということで考えている。

◎馬場委員

10ページの「ニューノーマルの時代の質の改革イメージ」の表であるが、公共施設マネジメントのところは、取ってつけたというか、収まりが弱いように感じる。例えば、職員の重点配置による迅速化になぜ公共施設が入っているのかという思い

もある。公共施設は財政の改善効果が大きいという視点から、別な項目を立て、例えば公有財産の質という形で出して、その中身についてはこの表にあるような資産活用等による財源の生み出しとする方法もある。

あと重点取組部会で話をしてきた16ページの、高度な協働の推進とか施設の複合化とか、コミュニティの創出というところは、別項目を立てたほうがいいのではないかと感じた。

◎会長

確かにニューノーマルの視点からいうと、公共施設にリアルに人が集まる機会は減少することも見込まれるため、施設の在り方も変わってくるかもしれない。

馬場委員の意見に対し、事務局のほうで考えがあれば伺いたい。

◎事務局

公共施設は他の2つの重点取組と比べると性質が若干異なるということは市も認識している。ただ一方で、まず財政面でいえば、公共施設等は他の財政需要とは比べ物にならないほど多額の費用を要するため、その在り方の見直しは、持続可能な行財政運営には不可欠であるという考え方がある。更に、少子高齢化が進み、公共施設等への需要が変化する中で、施設の見直しは、そこに従事している職員たちの配置にも影響することから、制度や組織の見直しにつながるものであると考えている。

いただいた意見を踏まえ、質の改革のイメージと公共施設の説明については検討させていただく。

◎馬場委員

図書館については、本当のニューノーマルでは、同じ本を市内何か所にも置くのではなく、例えば小金井にとって大事なもののだけを置いておいて、あとは本ではなくて電子図書にして、インターネットで貸し出す方法もある。そうすることで施設の考え方も変わってくると思っている。

◎大谷会長

可能な範囲で見直すとのことなので、事務局の方で対応をお願いします。他はどうか。

◎中村委員

資料2の5ページ、図2、職員別職員数の内訳についてである。市の職員はほとんどが正規職員ではあるが、正規職員が職員の全てではない。会計年度任用職員等の数も同表に入れることができれば、より理解を深められると考える。

12ページの目標については「3つの重点取組において、計画期間内に進捗率80%を達成する」とある。目標というのは、

100%達成を目指すのが通常だと思うので、80%という目標は消極的と感じた。

13ページの自治体DXの推進の「進捗の目安」ステージ5に「システムの実装」とある。システムの実装という言葉が聞き慣れない言葉であるため、用語解説に「実装」を載せてはどうか。

16ページの「第10期行政行財政改革市民会議からいただいた意見等」の中に、私が重点取組部会で発言した、妥当な議員定数の検討という内容を掲載できないか。ハレーションを受けるかもしれないが、重点取組部会ではそういうことも付度なしにどんどん取り上げていくということであった。聖域なき行政改革では、市の職員の削減だけでなく、議員の定数についても妥当な数の検討を、近隣市や類似団体との比較とともに進めていくことが必要であると考えている。その辺は付度なく発言していくことが行財政改革市民会議に課せられたことではないか。

それから、16ページ重点取組部会の発言に、「受益者負担の見直し」がある。これは、私の個人的な意見では、4つ目の重点取組としても良いのではないかと感じた。

最後に、18ページの「職員の活性化」のところに、「物理的に業務の役割負担を見直し、職員でなくてもできる定型的な業務から職員を解放し、職員しかできない業務へ重点配置する等の仕組みづくりが重要と考えます」とある。これに異論はないが、同時に、あらゆる計画を考えるに当たって行政の仕事の職務分析が必要ではないかと考える。具体的には、行政が直接担うべき事業であるかどうか。それから、民間に任せていいのかどうか。もうこの業務は行政でやる必要がないから廃止すべきではないか。こういった具体的な業務仕分、職務分析が必要ではないかと感じた。

◎事務局

最初の5ページのデータの部分であるが、下に注釈があり「多摩地域データブック」という公表されているデータから作成している。このデータには会計年度任用職員の数は入っておらず、市としては、資料はできるだけ公に出ているものから作成するという考えから、正規職員の数で作成している。いただいたご意見を踏まえ、会計年度が入っている公表データが

ないか、改めて確認はさせていただく。

2つ目の、目標として80%は消極的ではないかとの意見については受け止めさせていただく。行財政改革は、2020のときも同様であるが、5年という計画期間内に全て終わるものばかりでないため、一定の継続取組が最初から見込まれている中で、100%の目標設定は現実的ではないと考えたものである。

次に、システムの実装という言葉については、総務省の自治体DXの推進計画の中で用いられている表現があったかと記憶している。用語解説については実装も含め、今後も検討する。

議員定数に対する意見の書き方については、取り扱いについて内部で調整させていただく。

受益者負担の適正化はご指摘のとおり長年の課題である。今回も、その他の項目で取り上げているが、重点取組としてもよいのではないかという考え方も理解できる。ただ、今回の行財政改革では、ニューノーマル時代への対応を最重政課題と捉え、制度や組織の改革に集中して取り組む作りとしていることから、重点取組には位置付けなかったことを御理解いただきたい。

職務分析の必要性については、「民にできることは民に」を徹底させることと理解した。まさに今回の行財政改革2025の考え方そのものである。この考えがより伝わりやすいような形、またそれを確実にやっていくような形というものを目指していきたい。

◎会長

会計年度任用職員については3年に1回、総務省が全国調査を行っており、各自治体はデータを持っていると思われるが、自治体別のデータは総務省も公表してない。職員数の表に会計年度の数値があると非常にいいと思うし、特に会計年度任用職員をフルタイム、短時間、いろいろ使っている中で、フルタイム換算して実際は何人いるのかというのを見るのは大事なことであるが、公表データでは難しいと思われる。

目標80%については私も違和感があった。計画期間内に全てが終わらないのであれば、目安として今80%としているところ100%としてはどうか。その上で今100%としているところを120%にするなど、いわゆるストレッチゴールみたいな形で設定すれば、達成に無理のない目標を設定できるので

はないか。

議員定数の件については、これは重点取組部会での意見であったので、馬場部会長にも意見を伺いたい。

◎馬場委員

現在示されている重点取組部会の意見にはそれぞれ副題があったが、骨子案では副題まで載せていない状態である。市議会改革も元々副題であったので、これを載せるのであれば、他の意見にも全て副題を載せていただければよいのではないか。ただ、副題を重点取組部会で書いたとおりとするか、少し工夫するのかはお任せする。部会長としては、全て副題まで載せてもらえればありがたい。

◎会長

素案の段階では、聖域なき組織の見直しとか、表現を工夫しても良いと考える。ただ一つ言いたいのは、これはあくまで市民会議の意見であり、別に市の担当者が説明責任を負う必要はない。市議会には、市民会議の意見であるということを堂々と話していただいて構わない。そこを忖度する必要はない。これについて事務局を責めるようであれば、いつでも私も出ていく覚悟はある。

◎八木委員

議員定数等の話は、私がかつていた第7期の市民会議からずっと出ている。その度に、市長の私的諮問機関である市民会議への諮問に対する答申としていかなものかという話があったり、市民会議としてこういう議論があったということをしっかり打ち出すべきではないかというような議論があったりした。第8期のときには、市民、行政、議会の三者一体による行財政改革が必要ではないかとの意見があり、議会も考えるべきという表現を入れている。

この議論については、市民会議も避けて通るわけにはいかないため、今回も何らかの形で、市民会議からそういう意見が出たということを表してほしい。第7期から継続している私の経験からは、行政として取り扱いが難しい中で、表現を工夫してきたことは理解している。

次に目標値80%の件であるが、先ほどの事務局の説明にもあったとおり、進捗状況の判断は主観的なものとなることである。3本の柱の中で、公民連携・アウトソーシングに関しては少し具体的なものがあるが、デジタルトランスフォーメーションに関しては、参考になる指標がマイナンバーカードの目

標とテレワークの実績だけであり、具体性に欠けるため主観的にどう判断するのか心配がある。自治体DXを第1の柱とした割には、案とはいえ指標が2つしかないというのは、これは進捗を測るのは難しいのではと感じた。

公共施設マネジメントに関しては指標すら出ていないので、本当に感覚的に進捗度合いを判断するのかと感じてしまう。

この骨子の全体の作りに関しては、個人的な感想では、二人ぐらゐの担当がそれぞれの部分を書いて、寄せ集めたような感覚があり、非常に分かりやすくやんわり書いている部分と、非常に教科書的に書いている部分とが混在しているように感じた。

◎副会長

全体を通して、前回のたたき台に比べ随分よくなったという印象を持っている。骨子案はそれなりにストーリー仕立てとなっており、市民会議の意見も反映していただいていると感じた。その上で、素案に向けもっと良くしていくために、意見を幾つか申し上げたい。

1つはキーワードについて。巻末に用語解説があるが、全てでなくて構わないので、特に大事なキーワード、ニューノーマルとかアジャイル、これについてはしっかり説明したほうが良いと感じる。ニューノーマルの質の改革ということで、質の改革は幾つか例示されているが、何をもってニューノーマル時代と捉えるのか。とても広い概念なので、小金井市が捉えるニューノーマルについては説明した方がよい。

もう一つは、定義とは違った表現であるが、気をつけたほうが良い表現がいくつかある。18ページの「職員にしかできない業務」という表現については、読む人によっては、民間にできないことが職員だと特別にできることと受け取られ、**反発を生む**恐れがある。「職員がすべきこと」など、表現を工夫されると良い

もう一つ、18ページに「旗振り役」という表現がある。これは横断的なプロジェクトチームを作って進めていくことを**想定している**と理解するが、旗振り役という表現は**これまでどおりの中央集権的な組織体質の印象を受け**、DXを進めようとしている行革にマッチしないと感じる。チームを作って進めて行くのであれば例えばリーダーなど、表現を工夫すると良い。

更に1番気になったのは11ページの図である。骨子案を一

言で表したのが11ページの図であると感じた。その上で危険
という不安と感じたのは、ベースに人材があって、その上に
柱が立っていて、その上にゴールがあるというイメージ図につ
いて。このイメージ図では、基礎部分のベースが弱いと、柱が
傾き、ゴールも揺らいでしまう。ベースである人材育成もまだ
まだこれからという状態の中で、その上に柱を立てるイメージ
図では計画全体の不安定さを拭えない。そもそも、重点取組を
柱と表現したことからこのようなイメージ図となるのであれば、
柱という表現自体を考え直すことも必要ではないかと感じて
いる。イメージ図について再考されてはどうか。

このようなことを考えながら、さらに素案の作成に向けてバ
ージョンアップしていくために、計画のストーリー展開につい
て、みなさんのご意見を伺いながら只今考えてみた。手書きの
メモをPDFにしたので画面に共有させていただく。

これはあくまでも、計画の構成案であり、参考である。

箱を4つ設けたらどうかと考えた。1つめの箱には、前段部
分として改訂の趣旨や、基本的な考え、行革で目指す姿を掲載
する。時代認識の背景や、現行計画の評価、自治体経営の現状
や課題、目指す姿なども併せて掲載し、計画期間もここに入れ
る。骨子案では運用のところで計画期間が出てくるが、前段で
示した方が分かりやすいと感じる。

次に2つ目の箱で、基本理念と重点取組を連動させて記載す
る。例えば、基本理念というのは「for what」、何の
ためにということである。重点取組は何をするか、「do」。
人材育成や組織、組織文化が大事だという基本理念から、何を
どうするのかの重点取組が導かれる。組織の適正化とか持続性
が大事だという基本理念から、重点取組として公共施設のマネ
ジメントの推進が導かれる。業務や組織が効率的、効率的であ
ることが大事であるという基本理念から、重点取組で自治体の
DXが導かれる。このような基本理念のfor what、何
のために、何を指すのかというところから、具体的な重点取
組が導き出されるという作りにした方が分かりやすいと考える。
ただし、「何のために」から始まるのは唐突なので、その前の
基本的な視点として、人や組織という視点、物や金という視点、
情報や仕組みという視点を設定して、そこから基本理念が導き

出されるという整理がより分かりやすくなると思う。

3つめの箱では、2つめの箱と連動する形で期待される効果やゴールを整理する。健全化を図るとか持続化を図るとか多様性を受け止めるとか、そういうことで自治力が向上し、自治が進む。ここをゴールとして定めた行財政改革であるということ明確にする。

4つめの箱で「how」、どうやって進めていくということを、**実現化方策**として示す。そこでは、**コミュニケーション力や共感力などの力**をつけていく必要があり、戦略の重要性や柔軟な対応、学びということがすごく大事になってくると考える。

このような4段構成**程度に論理構成を整理し、それらの背景にある**キーワードとして、「マネジメント」「システム」「人・組織」「戦略」、**などを踏まえて**書かれているということが伝わってくれば良いと考える。これはあくまで一例であるが、参考として**いただければと思う**。

◎会長

どこがどうつながっているかが明確に見えるということは絶対必要であるので、只今の案も参考にして、事務局のほうで少し構成を検討してみたい。

◎浅野委員

DXの推進には大変な費用がかかると考えている。私の職場でもいろいろ始めてはいるが、労力も費用もとにかくかかる。骨子案ではDXが全ての解決策みたいに読み取れるが、もちろん必要なことではあるが、どのくらいの見通しでやるつもりであるのか。DXの取組は漠然とした理想ではなく、具体的なビジョンを持って、費用を幾らぐらいかけ、それが何年後にどのような効果を発揮するかを見通せないと、DXでお金がかかって財政負担が膨らむだけとなってしまいかねない。

◎事務局

自治体DXにおいては、国が義務化している20業務の標準化と31業務の共通化があり、その全てを小金井市として対応しつつ、さらにそれ以外のネットワーク化、オンライン化等をどこまでやるかについての検討が必要となる。それには費用をどこまでかけ、効果や職員削減効果等をどう見込むかなど、総合的に判断する必要があり、小金井市としてどこまで自治体DXを進めていくのかということ、DXの計画等を策定する中で検討していく必要があると考えている。

◎会長

財政上で許す範囲でやっていく、どこをやるかは今後検討に

なるということである。このことが読み取れるような形で表現していただくというのも一手である。

◎副会長

D Xの推進において、いわゆるシステム関係の業界の業者の言いなりになって、更新のときに何千万もの費用が発生することが懸念される。そうじゃないやり方もいろいろあると思うので、その辺はぜひ研究した上でアジャイル的に適応していつてもらいたい。

◎高橋委員

先ほどの意見と重なるが、アジャイル経営などの横文字が多く用いられており、最後まで読めば用語解説が出てくるが、前段で用語解説が後ろにあるということをつかるような形にしておいたほうが良いと感じた。

それから感想としては、自治体D Xの推進を第1の柱として全面的に打ち出すには、まだD X自体がよく分からないというか見えない面がある。具体的な中身が見えてこない中で、行財政改革2025の第1の柱として打ち出すことに対して、若干不安を覚えるというような感じがある。

◎事務局

市としては、人口減少社会やアフターコロナ時代に対応するためには、デジタル技術を最大限活用し、制度や組織を見直す自治体D Xに相当に力を入れて進めていかないと、持続可能な行財政運営は難しいと判断しているため、第1の柱に掲げているところである。

◎会長

自治体D Xについてはまだまだ不安に思う方もいると思うので、その点が払拭できるような形で書けるよう事務局で工夫をお願いします。

◎松井委員

全体的なデザインについて、やや統一性が無いように感じる。何か寄せ集めのような感じがして残念である。

5ページの職員数の比較については、類似団体比較とのことであるが、小金井市が1番近い類似団体は東久留米市ではないかと思うので、もう少し市を減らしてもいいのではないかと。類似団体でも、武蔵野市や青梅市など、職員数が多いところと比べると、小金井市は大分少ないということをお願いしたいのかと勘ぐられてしまうので、もう少し対象を絞った形で出してもいいのではないかと感じた。

◎事務局

行政的な考え方では、統一の基準で市を比較する場合、類似団体での比較が一般的であり、他のあらゆる分野の比較とも考

え方の整合性がつくため、対象は絞らず類似団体で比較するのが適当と考えている。

職員数比較表の意図であるが、一般職とその他の比率がこの10年間でほぼ変わらないのは本市だけであり、他市の殆どで一般職の割合が増えていることが見て取れる。これは、他市ではアウトソーシング等が進み、その他職員の減少分を一般職員に重点配置できていると読み取ることができる。このような分析から、本市が取り組むべき重点取組につなげていければと考えている。

◎会長

只今説明された内容などを、分かりやすく文章に書き加えてもらえると、更にわかりやすくなると思う。事務局で検討してもらいたい。

◎溝口委員

令和2年7月の市民会議に対する諮問書の諮問理由の1番目に、待機児童解消等に取り組んでいることが述べられている。この待機児童解消等に取り組むということが、骨子案では特に触れられていないように感じるが、どこで述べているか教えて欲しい。

待機児童解消については、これまで保育園の定員を2,000人から3,000人に大幅に増やしたということが以前載っていたが、最近はこの待機児童解消等について何かそういう取組をしているのか教えて欲しい。

◎事務局

本市の市長は、待機児童の解消を公約にして、政策として重点的に取り組んできている。手元の資料では、平成26年4月には160人程度いた待機児童が、令和3年4月には40人程度となっている。

行革に当てはめて申し上げれば、これまでは直営のみであった公立保育園を、民営化するかどうかについて当初検討を進めてきた。その後、保育業務の総合的な見直しの中で、一部廃園という方針が生まれ、現在、市民や市議会から、いろいろな御意見をいただいているところである。

諮問書では、待機児童解消等に取り組む中で財政状況は依然として厳しいと続けており、待機児童解消自体を行革に位置付けるものではないと考えている。一方で、保育園廃園に伴う財政効果や職員数削減効果は行財政改革に資する取組であるため、行財政改革2025で保育園の廃園をどう取り扱うかということ

については、庁内で調整しているところである。

◎副会長

行財政改革2025を進めやすくするためには、意欲の高い管理職の活躍が重要と考える。逆に、意欲が低い管理職がいれば、別の職に移ってもらうぐらいの大胆な発想が必要と考える。例えば、窓口非常に難しい市民が来て、クレーム対応が必要となったときには、長年の経験を生かして対応してもらうなど、適材適所な人員配置が重要である。管理職は一定の権限を握っているので、適切に機能させないと職員もやりづらいと考える。そういう意見が市民会議から提案としてあったということ記録に残して欲しい。

◎会長

他の自治体でもそういう意見があり、機能しない管理職を粘土層と呼んでいる。上からの指示もそこでとまるし、下からのアイデアもそこでとまるという意味である。そういう管理職はいないと信じたいが、現実としてどこにでもある話なので、そういう部分の見直しも大事だと考える。

今、総務省の公務員部で地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会というのが開催されており、私もメンバーであるが、そこから間もなく出る報告書に幾つか提言があるので参考にして欲しい。その中に、大阪の四條畷市の幹部層の意識改革が取り上げられており、エンゲージメントの測定が非常に参考になる。

あともう一つ、定年延長の導入が国で決定したので、今後それも考えなければいけない。いわゆる高齢職員の扱いをどうするか、どういうふうにも有効活用していくのかというのは、働き方、職員の能力、質のところに入るかもしれないが、その辺りに触れておいてもいいかもしれない。

私から最後にもう一つ。進捗の目安と参考になる指標について、少し見直したほうがいいと感じる。実際に、この目安と指標で進捗が判断できるのかという部分があるので、もう少し考えたほうがいいかもしれない。アイデアがある方は、遠慮なく事務局にお寄せいただきたい。

本日は様々な意見をいただいた。これらの意見を参考に、事務局で揉んで、次回素案としてもらいたい。本日の協議は以上とする。最後に、事務局から連絡事項があればお願いします。

◎事務局

今後の市民会議の流れについて説明する。

市では、本日いただいた意見等を踏まえ、4月下旬までに素案を作成する。そして、ゴールデンウィーク明けの5月中旬に新年度第1回目の市民会議を開催し、素案に対し再度御意見をいただきたいと考えている。

市民会議では、この素案を受け、令和2年7月の諮問に基づき答申の検討をお願いしたい。具体的には6月の中旬から下旬に第2回目の市民会議を開催し、そこで答申案の総合的な調整を行っていただきたいと考えている。

このため、第1回会議以降、初めに会長と答申の原案についてメールで調整をさせていただき、次に、委員にメール等で追加、削除、修正等をお願いする。次に、その結果に対し6月の第2回会議で意見調整を行い、第3回会議で完成としたいと考えている。第3回市民会議は7月下旬を想定しており、第2回でいただいた意見等を踏まえて、答申の最終案について再びメールにて調整させていただく。その結果を第3回会議で最終調整し完成としたいと考えている。

こうして出来上がった答申は、任期最終日である7月27日までに市長に対し提出いただきたいと考えている。7月下旬の新型コロナウイルス感染拡大状況にもよるが、提出に当たっては、できれば会長に御出席いただき、その他の委員については、出席できる方には任意で出席いただければと考えている。協力のほどよろしく願います。

◎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8時44分閉会)