

(写)

平成22年1月21日

小金井市長 稲葉 孝彦 様

小金井市行財政改革市民会議

会長 大橋 忠彦

小金井市第3次行財政改革大綱について（答申）

本市民会議が、平成21年8月28日貴職から諮問を受けた標記の件について、結論を得ましたので、ここに答申します。

小金井市行財政改革市民会議委員

吉沢 幸子

雨宮 昭一

河村 清

戸張 雅子

中野利枝子

林 育男

松井 義侑

横田真理子

脇田 洋志

# 小金井市第3次行財政改革大綱について (答 申)

平成22年(2010年)1月

小金井市行財政改革市民会議

## 目 次

1	はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
2	これまでの取組と成果に関する意見・・・・・・・・	1
3	小金井市第3次行財政改革大綱(素案)に関する意見・総論・・・	2
	(1) 市役所の体質改善・強化・・・・・・・・	2
	(2) 小金井市の独自性発揮・・・・・・・・	2
	(3) 職員数の適正化・・・・・・・・	3
	(4) 公共サービスの質の向上とコストの引き下げ・・・・・・・・	3
4	小金井市第3次行財政改革大綱(素案)に関する意見・各論 (各実施項目への意見)・・・・・・・・	4

## 1 はじめに

我々第5期小金井市行財政改革市民会議は、小金井市行財政改革市民会議設置要綱第2条の規定に基づき、市の行財政改革について建議、助言を行ってきた。

この度、本市民会議は、小金井市長から平成21年8月28日に「小金井市第3次行財政改革大綱」の策定に当たり、その素案について諮問を受け、市民の立場から答申すべく審議を行ってきたところである。

審議に当たっては、「改革無くして持続的な発展なし」との認識の下に、小金井市第3次行財政改革大綱（素案）（以下「素案」という。）について、今本市が置かれている状況から目指すべき将来像に至るまで、総合的な観点から、各委員が活発に意見を述べながら審議を進めてきた。

その結果、「素案」については、基本的に了承するものとして答申するものである。

しかしながら、その取り組みに当たって、特に留意すべきことを中心に、次のとおり本市民会議の意見を述べさせていただく。

市においては、これらの意見を真摯に受け止め、市民の期待に応える行財政改革を全庁一丸となって、確実に推進することを期待する。

## 2 これまでの取組と成果に関する意見

これまでの行財政改革については、行政運営の効率化、財政構造の健全化に着実な進展があり、一定の評価を与えることができると判断する。

本市の人件費比率、経常収支比率等の各数値指標については、ここ10年余の間に、全国的にも最下位グループに位置していた危機的状況から脱するなど大きな改善がみられている。

しかしながら、第2次行財政改革大綱（改訂版）に掲げた目標値については、計画最終年度において、達成できなかった項目が複数あることもまた事実である。

特に本市の行財政問題の根幹をなす職員数及び人件費については、総じて対応が遅れ、満足すべき成果を上げるには至っていない。

第2次行財政改革大綱（改訂版）における職員数についての最終目標値は、690人と設定されている。計画最終年度の数値は現段階では確定していないが、その1年前である平成21年4月1日現在の職員数は743人であり、その乖離は53人にも上る結果となっている。この乖離を最終年度だけで解消することが不可能である。

市はこの大きな乖離を生むこととなった原因をきちんと検証し、次の改革に活かしていくべきである。

また、職員数と大きく関係する、人件費比率についてもまた、これまでの努力により年々改善しているところではあるが、目標値である「26市平均以下」との目標に到達していないばかりか、未だ多摩26市中の下位に位置しており、非常に残念な結果である。

また、経常収支比率に見られる本市の財政状況は、根幹となる市税収入等が大幅に減少するなど非常に厳しい財政環境の中、これまでの改善傾向から再び悪化の方向へと向かいつつあるのが実態である。

これらのことから、本市の現状としては、これまでの行財政改革において一定の成果を上げたものの、かろうじて他市に追いついた段階といえよう。

しかし、行財政改革は各市においても、本市同様最重要課題として取り組まれており、少しでも足踏み状態が続くようなことがあれば、再び引き離される事態も容易に想定される。

単に他市と数値的競争をすることが行財政改革の本来の目的ではない。しかし、ヤードスティック競争は、行政に効率向上を促す有効な手段であることは、国内外で広く認められているところであり、その積極的な活用を図るべきである。

### **3 小金井市第3次行財政改革大綱（素案）に関する意見・総論**

#### **(1) 市役所の体質改善・強化**

小金井市役所は市民に奉仕することを使命とする公共サービス企業体たるべきである。

しかし、市役所では、歳入に関して営業が不要であり、最終の結果責任としての倒産もない。民間でも出来る仕事が多いのに競争が殆どない。職務の質量や業績に応じた人事評価システムも確立されていない。

したがって、事業の主な対象である社会や市民としっかり向き合う動機に乏しい。また、タテ割りの行政組織の中にあっては、総合的な判断を下す機会に乏しく、部分最適に陥るおそれが少なくない。

しかし、これは市役所職員個々人の人間性の問題ではない。置かれた状況からして、必然的に陥る症状である。この状況を覆し、市役所の体質改善・強化を進めるためには、個々の事例をあげつらう前に、地方行政トップが指導性を発揮し、市役所の職員個々人が自らの使命を問い直すとともに、市民が健全な批判を下し、かつ協力を惜しまないことが必要不可欠である。

#### **(2) 小金井市の独自性発揮**

市役所に課されている基本的な責務は、別の表現をするなら、市民から

託された貴重な財源を効果的・効率的に使用し、住民の福祉の増進を図ることである。

地方分権の更なる推進が求められる中であって、自治体間競争を勝ち抜き、住民の安心感・充足感を高めていくためには、小金井市の独自性がより一層求められる。

本市としての独立した展望を持ち、充実すべき施策部分をしっかりと充実させる必要がある。

例えば、現在非常に評価の高い「小金井市の教育」、「小金井市の環境」、「小金井市の福祉」を積極的にアピールし、政策の力点を置くなどにより、小金井市に住みたい、小金井市に住み続けたいと思う人たちを増やすことが肝要である。それが小金井市のまちの発展につながり、ひいては税収の増加等にもつながることを忘れてはならない。

そうした、独自性を出すためにも、より一層の行財政改革を進め、持続可能な財政基盤を整備するなど市としての体力、財政的な裕度を付けていく必要がある。

### (3) 職員数の適正化

小金井市の行財政改革上の最大の眼目は要員管理、人件費管理である。具体的な対策としては、定年退職者数が多い本大綱の計画期間について、職員数の適正化を円滑に実現できる最適かつ最後の機会と認識し、早急に新たな人事政策を樹立し、定年退職者が出た職場については、安易な補充を行わないなどのルールを確立することである。

もし、この機を逃したならば、再度の好機は今後訪れないことを肝に銘じ、目標の達成を確実に果たすべきである。

(参考) 各年度ごとの定年退職者数 (年度末見込み)

22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
46人	34人	29人	24人	12人	7人

### (4) 公共サービスの質の向上とコストの引き下げ

これからの厳しい財政状況の下にあっては、常にコスト意識を持つとともに、コストに対し最も価値のあるサービス提供を目指すべきである。少々きつい言い方をすれば、「自分の金なら支払わない仕事に、金を使うな。自分の為に値切るものなら、市民のためにも値切れ。」要は、自分の金を使うときと同程度の、善管注意義務を払うことが望まれる。

小金井市第3次行財政改革大綱では「市民協働」「公民連携」が強調されている。これをよい契機として、「民間が市よりも低コストで同等以上の品

質サービスを提供できるものに限り委託する」との発想から、「市が民間よりも低コストで同等以上の品質サービスを提供できるものに限り市の業務として維持する。」という発想の転換が「行政経営」には必要である。

例えば保育所・児童館や図書館の開館時間の拡大など、市民の要望に基づき、勤務時間を弾力化して対応することなどはサービス業としての市役所が当然行うべきことである。仮に様々な理由からそのような対応ができないのであれば、そのような業務は直営サービスからは除外すべきと考え、新たな実施主体を検討すべきである。

また、民営化に際し、官製のワーキングプアを生み出すことのないよう、かつ市民が納得できるサービスが得られるよう、良好な勤務条件を保証することが必要である。それと同時に、民営化に際し、短期契約や短期間での契約更新・打ち切りの通告は、受託側の業務運営能力を維持強化する妨げとなりやすく、受益者であるべき市民の利益も損ないかねない。一者随契は極力避けると同時に、各事業に適した（専門従事者の採用難易度、装備の償却年数などを考慮して）安定的な契約期間を設け、かつ、ある程度早い時期から次期の見通しが立つようにするなど、民間受託者、市民の立場を考えた運営が強く望まれる。

最後に、民間委託等により生み出した財源を、同じ分野の事業の充実に充てるといった「インセンティブ予算」の考え方は、確かに意義があるが、その場合でも一定期間経過後は、全体予算の中に組み込むよう見直しを行い、あくまで市財政を一体として考えるべきである。

#### 4 小金井市第3次行財政改革大綱（素案）に関する意見・各論 （各実施項目への意見）

##### No. 2 市税完納の資格要件化

- ・市税完納について、「研究する」となっているが、当然のことなので、表現を見直すべきである。

##### No.5 6 自動交付機の導入

- ・これまでの市民会議の検討の中で、自動交付機は高額であること。また、これを導入しても職員数を見直すのは難しいとの考えがあるようだが、市業務の機械化・電子化等と要員見直しは常にセットで考えるべきである。

##### No.6 4 高齢福祉業務の見直し

- ・高齢福祉業務の緊急通報システム、友愛活動事業等は社会福祉協議会の事業と性格が類似しているため、委託が可能と考える。
- ・高齢福祉業務の委託については、委託する事業の最後に「等」とあるが、委託予定のものは全て明記したほうが市民としては安心できる。

#### No.68 保育業務の見直し

- ・育児サービスの質を向上させ、子育て世代の市民の信頼を勝ち得ることは、市の福祉水準を引き上げるに留まらず、担税能力の高い市民を確保することにもつながる。一方、市立と私立の保育園とを比較すると市立の行政コストは高く（試算値：園児1人当たり年間約200万円）、改善の余地が大きいと考える。また、育児サービスの向上、行政コストの抜本的な効率化のためには、他の自治体が進めているように、市立保育園の民営化（公設民営あるいは民設民営）を図るべきである。現状ある5つの市立保育園のうち、民営化に適した条件を有する保育園から段階的に民営化することを具体的に検討すべきである。
- ・保育園を民営化しても直ちに保育関係職員の相当分を減員できるわけでないが、方針を定めず放置すると、定年退職などによる減員の機会を逸する。したがって、出来るだけ早い時期に、“民営化の時期、規模等の方向性”を明確にし、退職者の補充分は民間委託あるいは非常勤嘱託職員化をするとともに、保育関係職員の「任用換え」等の措置を督促すべきである。
- ・民営化に向けて、親の安心、親の賛成につながるよう、保護者との十分な話し合い、情報公開など、行政の一層の努力が求められる。

#### No.70 学童保育業務の見直し

- ・民営化を促進することによって、保護者からの希望が強い、保育時間の延長、学休日の開所の検討、障害児の入所拡大、帰宅時の安全確保等を進めるとともにコスト削減などを追求すべきである。
- ・民営化の前段として、保育園職員を含め、総合的な要員の管理・運用を行うべきである。

#### No.71 児童館業務の見直し

- ・先に1館が民間委託され、成功裏に運営されているということでもあり、早急に順次委託すべきである。また、学童保育と児童館というのは、一方が放課後の保育・保護、もう片方は保護・保育を必要としない児童への放課後の居場所の提供という、社会的な分業になっている。

一方、行政の側では、児童福祉審議会と児童館運営審議会というように審議会まで分業している。これでは分業の在り方そのものを総合的に審議する機会が失われやすいので、改善すべきである。

#### No. 7 4 公民館業務の見直し

- ・公民館は終戦後に民主主義の啓蒙のためとして創設されたが、市民の知識水準・成熟度は当時に比べはるかに上がっており、市役所が音頭を取って文化的な事柄を啓蒙する必要性は今や皆無である。コミュニティセンター化も視野に入れた公民館制度の脱皮に踏み込み、運営の民営化、市民による自主運営化を進めるべきである。

以上