



今後の小金井市の行財政の在り方について(中間答申)
(「小金井市行財政改革プラン2020」策定に向けて)

平成28年9月29日

小金井市行財政改革市民会議

目次

はじめに

1. 行財政改革の必要性について
2. 行財政改革を推進するための取組について
3. これまでの取組を踏まえた今後の行財政について

おわりに

別紙 「今後の小金井市行財政改革」骨格案

参考資料

- ・資料1 経済財政運営と改革の基本方針2015（内閣府）（抄）
- ・資料2 経済・財政再生計画 改革工程表（抄）（内閣府）
- ・資料3 市の将来人口（第4次小金井市基本構想・後期基本計画 p.19）
- ・資料4 人件費比率の推移（平成7年度～平成27年度）
- ・資料5 経常収支比率の推移（平成7年度～平成27年度）
- ・資料6 職員アンケート調査結果（抄）（小金井市行政診断報告書 p.78）

はじめに

- 平成27年9月24日に、第8期となる小金井市行財政改革市民会議が設置され、当時の稲葉市長より「小金井市第4次行財政改革大綱策定に係る貴市民会議からの意見の取りまとめ」の諮問が行われた。これまで8回にわたって審議を行い、小金井市における行財政改革の意義や効果を整理するとともに、現在の課題や今後の方策について、中間答申として取りまとめたので報告するものである。
- この間、国においては平成27年6月30日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2015」(資料1)において「経済・財政再生計画」(資料2)が盛り込まれた。自治体の財政力を高める取組等についてKPI(目標の達成度を評価するための主要業績評価指標)を具体化して進捗を管理することなどが示され、公共施設等総合管理計画策定から施設の集約化・複合化等を実施した団体の割合の検証や、窓口業務のアウトソーシングなど先進的な改革に取り組む市町村数を2020年度までに倍増させる目標を打ち立て、「見える化」による情報公開、「トップランナー方式」による交付税算定によるインセンティブ改革の推進等が進められることとされた。
- 一方、小金井市においては、平成27年度において第3次行財政改革大綱の計画期間が終了し、平成28年度からは計画上の空白期間となっている。早急に新たな行財政改革に関する計画の策定が必要であることは言うまでもないが、平成27年12月18日に市長選挙及び市議会補欠選挙があり、慎重な審議とともに行政側の対応も見極める必要があったことから、この度の中間報告となったものである。
- また、国は、平成27年を地方創生元年として位置づけ、急速な少子高齢化の進行、人口の減少に歯止めをかけるとともに、将来にわたって活力ある日本社会を維持していくため、「まち・ひと・しごと創生法」を制定し、日本の将来展望を示す「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」、それを踏まえた今後5か年の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定した。
- 小金井市においても、第4次基本構想後期基本計画と平成27年(2015年)から平成72年(2060年)までを見据えた「小金井市人口ビジョン」を策定し、さらに5か年の「小金井市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を一体的に策定している。これらを踏まえ、将来にわたって活力ある小金井市を維持していくためにも、行財政改革に取り組んでいく必要がある。
- 本中間答申により、なぜ今行財政改革に取り組むのか、市民の目線で考え、目的意識と明確な目標を持って、改革を行政全体で進めていただくことを期待するものである。

1. 行財政改革の必要性について

(1) 社会経済の状況

○日本経済は、リーマンショックや中国の景気減速を契機とした世界的な経済停滞の影響を受け、依然として厳しい状況が続いている。さらに英国のEU離脱問題が生じ、ますます混沌した状況となってきている。低金利どころか国債は既に18年債までマイナス金利となっており、確実に言えることは、日本は未曾有の資金運用難の時代にあるということである。さらに「日本の借金」の数字は毎年増え続け、ついに1,000兆円を突破したことも踏まえると日本経済の先行きが見通しづらい状況にある。

○また、我が国では少子高齢化が急速に進み、これに伴う人口減少に見舞われている。小金井市の年代別の人口構成についても、全人口に占める65歳以上の老年人口の割合が、現在の20%から平成42年には約24%（資料3）に達すると見込まれている。

○このまま高齢者が増加していくと、医療や福祉にお金がかかり、現行制度のままでは本市においても、財政が急速に悪化していくこととなる。

(2) 小金井市の状況

○小金井市を取り巻く環境は、社会保障関連経費の増、新可燃ごみ処理施設及び新庁舎建設に伴う費用、また、今後見込まれる公共施設・インフラ等の維持更新費用など、多額の財源を要する重要事業が山積し、さらには、税収減、超高齢化社会の到来、子育てに係る諸課題などにより、今まで以上に厳しい財政運営になることが見込まれる。

○ここ20年間、小金井市では、人件費削減や各事業の見直しによる経費節減などに取り組んできた。この結果、平成7年度と27年度を比較すると、人件費比率は33.8%から15.3%へ（資料4）、経常収支比率は107%から90.8%へ（資料5）とそれぞれ改善されてきたが、依然として厳しい財政状況にある。

○しかしながら、調査では行財政改革を理解していないとする職員の割合が49.4%にのぼっている。行財政改革の最前線に立つ職員の意識改革が必要である（資料6）。

○これらを勘案すると、小金井市がこれまでと同様の行財政運営を維持し続けることは不可能と言わざるを得ない。もはや行政だけで解決できる状況にはないとの認識に立ち、市民・議会・行政の三位一体で行財政改革に取り組む必要がある。そのため、企業・各種団体・学校・地域など多様な主体が手を取り合い、これまでにない連携方策を構築していくことが肝要である。

○さらに、子どもからお年寄りの各世代が支えあい、安心・安全に、かつ、街全体が活気に満ちた街づくりをするためにも、新たな時代にマッチした行財政運営の仕組みを構築していく転換期ともいえる。将来を見据えて、持続可能で魅力ある小金井市を、次世代に向けて構築していく必要がある。

○以上を踏まえ、次世代を担う子どもたちが誇りを持って本市に住み続けたいと思えるように、「選ばれるまち」を目指す「未来をひらく小金井市改革」に、今こそ取り組まなければならない。

2. 行財政改革を推進するための取組について

○歳入の根幹である税収の見込みについては、小金井市中期財政計画では平成32年度まで微増が続くとされている。一方、平成28年3月に策定された小金井市人口ビジョンでは、生産年齢人口は平成32年度がピークになるとされ、それまでに税収は横ばいから減少に向かうと考えられる。徴収率の向上のみならず、税収確保の取組を検討して進める必要がある。

○公共施設・インフラなど既存ストックの維持更新については、平成28年度末に公共施設等総合管理計画が策定される予定であるが、同計画を踏まえて、統廃合による総量の抑制、民間手法の活用、計画的な財源確保等を検討していくことが求められる。

○受益者負担の適正化については、近年、集会施設の有料化、一部のがん検診の自己負担見直し、保育料の見直し等を進めているが、まだまだ不十分である。受益者負担の原則を改めて整理して徹底する必要がある。

○行政サービスについては、市民意向調査では行財政改革による行政サービスの向上に「不満」「まあまあ不満」の合計は48.0%に上る。近隣には行政サービス調査で日本一とされた三鷹市もあり、厳しい競争環境にあることを自覚して、先進事例に学び、水準向上に努めていくことが肝要である。

○また、目標管理・コスト管理の徹底などの行財政改革に取り組む市民・議会・行政の「三位一体の推進・改革」においては、①市民参加の機運の醸成、②議員・議会の認識・意欲、③根本的な職員の意識改革の3点が重要である。前例踏襲主義からの脱却を期待したい。

3. これまでの取組を踏まえた今後の行財政について

○持続可能な行財政運営は、次世代に責任を持ち、目をそらさず、将来課題の解決のために必要となる財源を歳入と歳出の両面から計画的に生み出すことによって実現する。このため、「選ばれるまち」を目指す「未来をひらく小金井市改革」として以下のとおり、取り組まれない。

○歳出構造の改革については、未だ人件費の見直しの余地は多いと考えられ、職員数の増加傾向に歯止めを掛けて総人員を抑制するとともに、業務量増が見込まれる福祉等への重点配置を進める必要がある。

○民間活力の活用については、現在、国は「公的サービスの産業化」を進めており、民営化やPPP（Public-Private Partnership 公民連携）を基本としている。その上で、公的役割を勘案して、両者によることができない場合に、指定管理者制度、業務委託等を活用するという順番になる。民間活力の活用によって、福祉等への重点配置を進める人員の内部生み出しも可能になる。「民でできることは民で」を徹底されたい。

○補助金等については、本来の趣旨に立ち返り、その必要性や効果等を第三者評価などによって検討されたい。特別会計への繰出金についても可能な限りその公平性の観点から検討が必要となる。

○今後の小金井市の行財政改革は、短期の「緊急対策」として、①子育て支援改革の推進、②窓口改革の推進、③民間活力活用・市民協働、④一層の市税収納率向上、⑤受益者負担の原則徹底、⑥事業・職員配置の総点検、⑦学識者・民間人・若手の登用などを進め、平成28～29年度の前期2年間で達成されたい。

○次に、中期の「経営改革」として、①打てば響く組織改革（組織改正＋各部経営の推進）、②公共施設マネジメントの推進、③市民サービスのコスト管理、④こがねいプロモーションの推進、⑤債権管理の改革・推進、⑥こがねい未来基金の創設などを進め、平成30～32年度の後期3年間で達成されたい。

○さらに、当会議としては、平成32年度までの取組のみではなく、それに続く長期の「魅力向上策」として、平成33年度以降、次の事柄を検討すべきだと提案したい。それは、①財政健全化条例の制定、②類似団体最少の職員数、③類似団体最高の市民サービス、④厳然とした組織風土の確立・継承、⑤債権管理条例の制定、の5点である。

○加えて、ここまで進めたならば、「選ばれるまち」につながるグランドデザインとして、「自治体経営新時代」を目指すことを位置づけるべきである。①持続可能な財政＝機動性、②学校をはじめとした公共施設の改善＝機能性、③市民サービスのさらなる向上＝職員力、④市民が満足度の高い街づくり＝満足度、などの実現を目指すべきである。

○最後に、「選ばれるまち」を目指す「未来をひらく小金井市改革」のためには、チャレンジしつつも、身の丈に合う実現可能な目標が必要である。平成32年度までに経常収支比率を3%程度改善して80%後半とし、収支均衡と魅力向上という相反する困難なテーマの実現に取り組んでいくべきである。

おわりに

○今後、小金井市行財政改革会議は、本中間答申をベースに本答申へ向けて審議を進めていくが、今日の小金井市が置かれている状況について、全ての市民・市議会議員・市職員が危機感を共有するとともに、行財政改革の重要性を認識し、取り組めるところから取り組み、実現すべき事柄から早急に実現していくことが求められる。

○そのためには、市長をはじめとする行政と議会の、行財政改革に対する積極的なサポートが必要となることはいうまでもない。

○そして、小金井市のこのような積極的な取組が、全国の動きを先取りした新たな視点による行財政改革へ展開していければ幸いである。

○本中間答申が市民・市議会・行政による三位一体の行財政改革につながっていくことを期待したい。

「今後の小金井市行財政改革」骨格案

～「本気でめざす！経常収支比率80%後半」～

第3次行財政改革までの

【成果と課題】

- ① 破綻回避と人件費削減(人件費比率)
【H7】33.8% → 【H27】15.3%
- ② 危機的な財政状況(経常収支比率)
【H7】107% → 【H27】90.8%
- ③ 将来課題への対応
新庁舎、公共施設・インフラ
税収減、子育て、超高齢化
- ④ 職員意識の低下
(行政診断報告書職員アンケート)
行革への理解なし 49.4%

(理念) 未来をひらく小金井市改革

(期間) H28～32年度

(目標) 経常収支比率80%後半 → 収支均衡・魅力向上

【「グラントデザイン」

自治体経営

新時代

- ① 持続可能な財政(機動性)
- ② 学校・施設改善(機能性)
- ③ 市民サービス向上(職員力)
- ④ 市民満足向上(満足度)
- ↓ ↓
- ⑤ 選ばれるまち
(魅力向上)

【長期】魅力向上

(H33年度～)

- 財政健全化条例
- 類似団体最小の職員数
- 類似団体最高の市民サービス
- 組織風土の確立・継承
- 債権管理条例

【中期】経営改革

(H30～32年度)

- 打てば響く組織改革
(組織改正 + 各部経営推進)
- 公共施設マネジメントの推進
- 市民サービスのコスト管理
- こがねいシニアプロモーション
- 債権管理の推進(徴収引継)
- こがねい未来基金の創設

【短期】緊急対策

(H28～29年度)

- 子育て支援改革の推進
- 窓口改革の推進
- 民間活力活用・市民協働
- 一層の市税収納率向上
- 受益者負担の原則徹底
- 事業・職員配置の総点検
- 学識・民間・若手の登用

【三位一体の推進体制】

(市民・議会・行政)

- ① 推進体制 市民会議 ⇨ 市議会 ⇨ 再建本部
(再建本部 ⇨ 現地本部 ⇨ 実行チーム)
- ② 目標管理 全庁目標 ⇨ 各部目標 ⇨ 人事考課
- ③ 市民参加 市民会議、タウンミーティング、パブリックコメント
- ④ 意識改革 価値観共有、実践研修、全員行動

【財政効果】

① 歳入確保	○ ○ 億円
税収確保	× × 千円
交付金・補助金	× × 千円
広告・ネーシングライツ等	× × 千円
市民基金の創設等	× × 千円
② 人件費削減	○ ○ 億円
民営化・市民協働	× × 千円
業務委託・連携	× × 千円
その他人件費削減	× × 千円
③ 受益者負担徹底	○ 億円
④ 業務見直し	○ ○ 億円
事業縮小	× × 千円
コスト削減	× × 千円
⑤ その他	○ 億円

「経済財政運営と改革の基本方針2015」(抄)

〈平成27年6月30日閣議決定〉

経済財政運営と改革の基本方針2015 ～経済再生なくして財政健全化なし～

第3章「経済・財政一体改革」の取組－「経済・財政再生計画」

4. 歳出改革等の考え方・アプローチ

[I] 公的サービスの産業化

(多様な行政事務の外部委託、包括的民間委託等の推進)

- ・ 外部委託等が進んでいない分野のうち、市町村等で今も取組が遅れている分野を中心に適正な外部委託を加速する。さらに、これまで取組が進んでいない、窓口業務などの専門性は高いが定型的な業務について、官民が協力して、大胆に適正な外部委託を拡大する。

[II] インセンティブ改革

(質の高いサービスを効率的に提供する優良事例を2020年度までに全国展開)

- ・ BPR (Business Process Reengineering) 等を通じて公共サービスの業務の改善の優良事例を官民の協力で創出する。定量的な目標の下に進捗管理を行いつつ、優良事例に関する情報開示を進め、全国展開を促す。

[III] 公共サービスのイノベーション

(公共サービスに関わる業務の簡素化・標準化)

- ・ 国はガイドラインを示すとともに、地方自治体にも計画的な取組を促し、国・地方自治体、民間企業等が協力し、計画期間中にITを活用した業務の簡素化・標準化を推進する。ITを活用した公共サービスの業務改革及び政府情報システムのクラウド化・統廃合等により、政府情報システムの運用コストの3割減を目指す。
- ・ マイナンバー制度を有効活用し、質の高い公共サービスを効率的に提供する優良事例を全国に展開する。

5. 主要分野ごとの改革の基本方針と重要課題

[3] 地方行政改革・分野横断的な取組等

(国と地方を通じた歳出効率化・地方自治体の経営資源の有効活用)

- ・ (中略) BPRの手法を活用した業務改革モデルプロジェクトの実施による官民協力した優良事例の創出と全国展開、公共サービスイノベーションにおける優良事例の全国展開を加速する。

- ・ 地方独立行政法人を含む地方においても効率的で質の高いサービスを提供するため、民間の大胆な活用の観点から市町村で取組が遅れている分野や窓口業務などの専門性は高いが定型的な業務の適正な民間委託の取組の加速をはじめ、公共サービスの広域化、共助社会づくりなど幅広い取組を自ら進める。その際、窓口業務のアウトソーシングなど汎用性のある先進的な改革に取り組み市町村数を2020年度(平成32年度)までに倍増させる。

・ (中略) 業務改革を推進するため、民間委託やクラウド化等の各地方自治体における取組状況を比較可能な形で開示する。

(IT化と業務改革)

- ・ 国・地方(独立行政法人を含む。)を通じた横断的な取組として、行政のIT化に対する国民の信頼が確保されるよう、徹底したサイバーセキュリティ対策を講じつつ、マイナンバー制度の導入を突破口に更なるIT化と業務改革を図る。国においては、オンラインサービスの改革、各府省庁の主要業務の効率化・省力化等の業務改革、政府情報システムのクラウド化・統廃合等に取り組み。また、政府情報システムの運用コスト低減を進める。地方公共団体においても業務の簡素化・標準化、及びそれらと併せた自治体クラウドの積極的展開など、業務改革の抜本的な取組を加速化し、行政コスト低減を図る。

経済・財政再生計画 改革工程表

2014・2015年度 《主担当府省庁等》	集中改革期間			2019年度	2020年度～	KPI (第一階層)	KPI (第二階層)
	2016年度	2017年度	2018年度				
	通常国会	通常国会	通常国会				
	概算要求 税制改正要望等	年末					
<p>＜②先進的自治体の経費水準の基準財政需要額算定への反映等＞</p>							
<p>歳出効率化に向けた業務改革で他自治体のモデルとなるようなものを基準財政需要額の算定に反映 (自治体への影響等を考慮しつつ、複数年にかけて段階的に反映)</p>							
<p>地方行政サービス改革に係る調査によって把握することとしている自治体の業務改革のうち、 単位費用に計上されている全ての業務(23業務)が検討対象</p>							
対象業務 の選定 (23業務)	<p>庶務業務、情報システムの運用など 16業務について 基準財政需要額の算定に反映開始</p>			<p>自治体への影響等を考慮しつつ、 複数年(概ね3～5年程度)かけて段階的に反映</p>	<p>・反映を開始した対象業務【23業務全てについて】で、集中改革期間中に導入を目指す</p>		
	<p>各自自治体が十分な準備期間を確保できるよう毎年の変化幅やスケジュールを前もって明らかにしたしつつ、進める</p>			<p>残る7業務について、課題等を検討し、可能なものから導入</p>	<p>・歳出効率化の成果(事後的に検証する指標) ※どの程度の地方自治体がどのような改革に取り組む、どのようないな成果を挙げたか</p>		
<p>地方税の実効的な徴収対策を行う自治体の徴収率を標準的な徴収率として基準財政収入額の算定に反映 (自治体への影響等を考慮しつつ、複数年にかけて段階的に反映)</p>							
<p>上位3分の1の自治体が達成している徴収率(過去5年平均)を標準的な徴収率として算定</p>							
標準的な徴収率を設定	<p>基準財政収入額の算定に反映開始</p>			<p>自治体への影響等を考慮しつつ、 2020年度までに段階的に反映</p>	<p>先進的な取組の具体的な全国展開のための手法及び「トリアンゴ」方式における適切な経費水準の在り方については、28年度改正地方交付税法を踏まえ、引き続き推進委員余制度WGで検証していく</p>		
<p>《総務省自治財政局》</p>							
<p>地方交付税をはじめとした地方の財政に係る制度の改革</p>							
<p>窓口業務のアウトソーシングについては、都道府県の協力が得ながら、全国展開を進める。これを含め「トリアンゴ」方式の残る検討対象業務について、関係省庁の協力を得て、先進自治体の実態把握や課題の整理などを行う。以上の取組により、対象業務すべてについてできる限り集中改革期間中に導入を目指す</p>							

経済・財政再生計画 改革工程表

2014・2015年度 《主担当府省庁等》	集中改革期間				2019年度	2020年度～	KPI (第一階層)	KPI (第二階層)
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度				
	通常国会 概算要求 税制改正要望等	年末 通常国会						
	＜⑦民間委託やクラウド化等への取組状況の比較可能な形での開示＞							
<p>助言通知発出 (平成27年8月 28日付総務大 臣通知)</p> <p>現状について、 「見える化」・ 比較可能な形 での公表を実 施予定</p>	<p>総務省において、取組状況や今後の対応方針につ いて、調査・ヒアリング等を実施し、必要に応じて助 言等を実施</p>	<p>改革期間を通じ、同様の取組を実施</p>						
	<p>総務省・各自治体において、民間委託やクラウド化 等の取組状況(実施率)、住民一人当たりコスト、歳 出効率化効果や今後の対応方針について、「見え る化」・比較可能な形での公表を検討・実施</p>	<p>改革期間を通じ、同様の取組を実施</p>						
	<p>民間委託に係る歳出効率化等の成果について、 業務改革モデルプロジェクトにおいて把握手法を検討・確立</p>	<p>上記手法を活用し、歳出効率化等の成果を検証</p>						
	<p>《総務省自治行政局、地域力創造グループ》</p>							
	<p>地方行財政の「見える化」</p>							
	<p>クラウド化への取組状況 について、団体数に加え 導入対象業務数を含む 見える化を行う。自治体 クラウドグループの取組事 例(全国で36グループ)に ついて、28年度まで、ク ラウド化業務範囲、関連 経費詳細項目の比較等 や、当該経費の削減方 策・効果等について深掘 り・分析及び整理・類型化 を実施し、その成果を活 用して自治体クラウド導入 の取組を加速する。</p>							

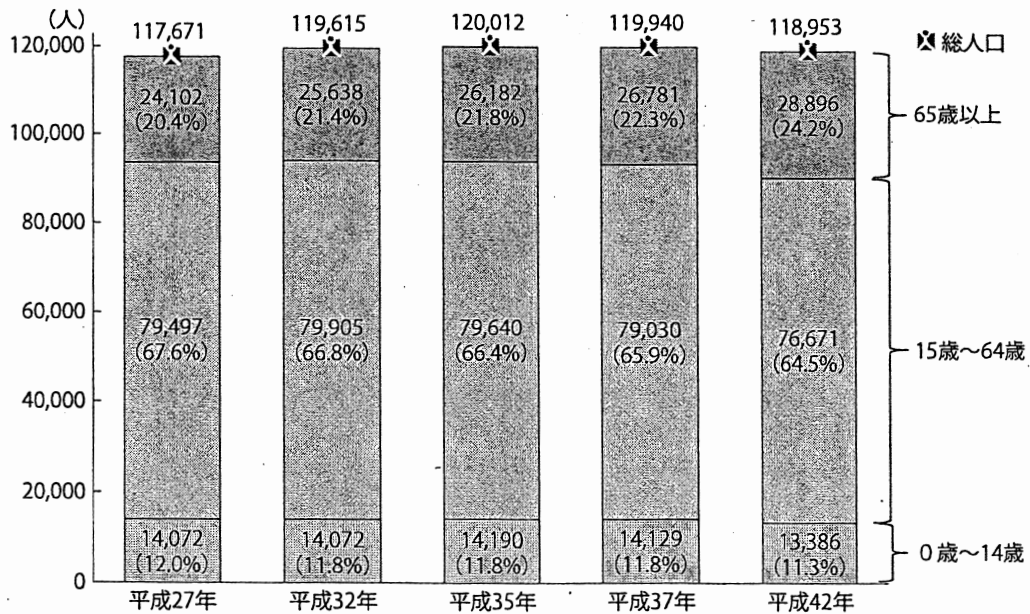
市の将来人口

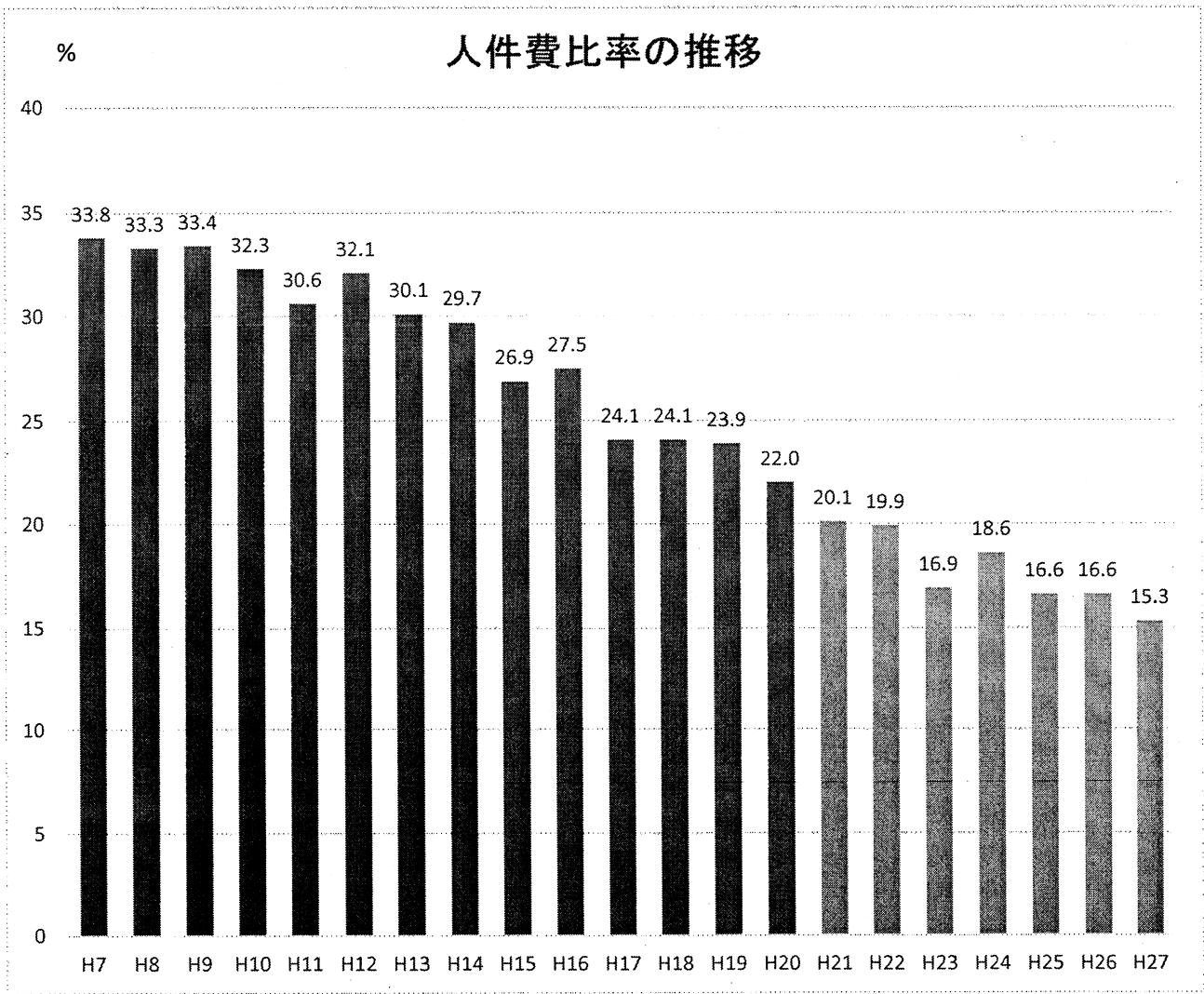
平成27年4月1日現在の住民基本台帳人口を基準とし、これまでの推移を統計的に処理し、将来人口を推計しました。

これによると、本市の総人口は、僅かずつ増え続け、平成35年に120,000人程度となる見込みです。0歳～14歳及び15歳～64歳の人口が減少し、65歳以上の人口が増加するなど、今後も少子高齢化が進展する見込みとなっています。なお、全国的な人口減少と都市間競争の中、人口減少が早まる可能性があります。

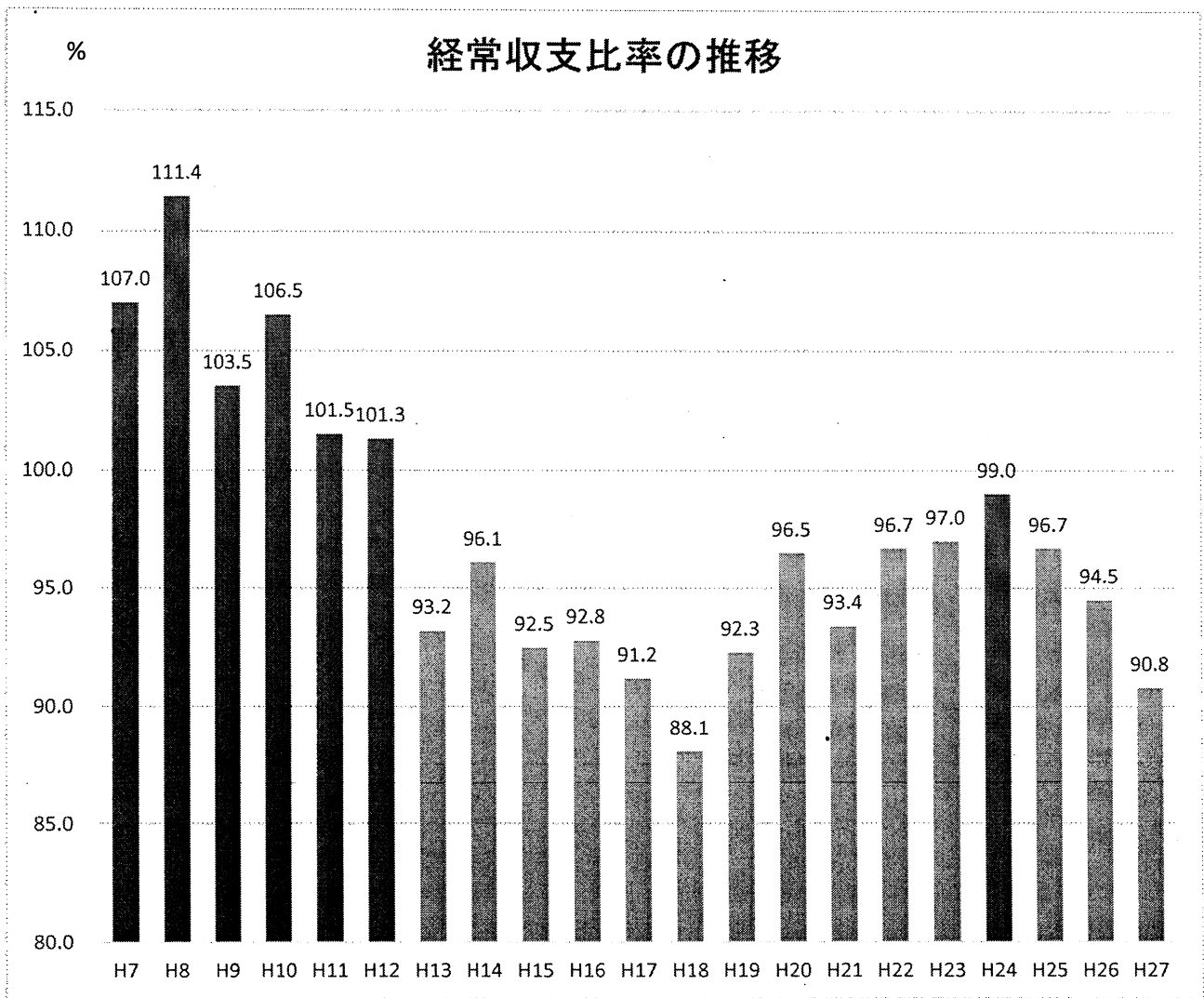
年齢区分	平成27年		平成32年		平成35年		平成37年		平成42年	
	人口	構成比	人口	構成比	人口	構成比	人口	構成比	人口	構成比
0歳～14歳	14,072人	12.0%	14,072人	11.8%	14,190人	11.8%	14,129人	11.8%	13,386人	11.3%
15歳～64歳	79,497人	67.6%	79,905人	66.8%	79,640人	66.4%	79,030人	65.9%	76,671人	64.5%
65歳以上	24,102人	20.4%	25,638人	21.4%	26,182人	21.8%	26,781人	22.3%	28,896人	24.2%
総人口	117,671人	100.0%	119,615人	100.0%	120,012人	100.0%	119,940人	100.0%	118,953人	100.0%

注：平成32年、35年、37年、42年の人口は、平成27年4月1日の小金井市の住民基本台帳人口を基に、出生率・移動率（小金井市実績）、生残率（厚生労働省）によりコーホート要因法を用いて推計





$$\text{人件費比率} = \frac{\text{人件費}}{\text{歳出総額}} \times 100$$



$$\text{経常収支比率} = \frac{\text{経常経費充当一般財源の額}}{\text{経常一般財源総額}} \times 100$$

Q30 小金井市のこれまでの行財政改革の取組について、自分でどの程度理解しているか

回答者自身の行財政改革の取組に対する理解度について、「あまり理解していない」もしくは「全く理解していない」との回答が半数程度となっている。

