

第1期第7回小金井市行財政改革審議会次第

日時 令和6年10月16日（水）

午後7時00分から

場所 市役所本庁舎3階第一会議室

1 （仮称）小金井市行財政改革2030の策定について（協議事項）

2 その他

※ 配付資料

資料1（事前） 小金井市の行財政改革の在り方について（提言）（「（仮称）小金井市行財政改革2030」策定にむけて）（たたき台）

資料2（事前） （仮称）小金井市行財政改革2030策定方針

資料3（事前） 小金井市行財政改革2025の進捗状況について（令和4年度・5年度）

小金井市行財政改革審議会（第 7 回）

令和 6 年 1 0 月 1 6 日

（たたき台）

小金井市の行財政改革の在り方について（提言）
（「（仮称）小金井市行財政改革 2 0 3 0」策定にむけて）

令和 6 年 1 2 月 日

小金井市行財政改革審議会
（第 1 期）

はじめに

第1期小金井市行財政改革審議会（以下「審議会」という。）は、平成9年から10期続いた小金井市行財政改革市民会議（以下「市民会議」という。）の後を受け、小金井市の行財政改革の推進について調査審議するために、令和4年1月に設置された。

審議会と市民会議の大きな違いは、市民会議が要綱設置の、市長の私的諮問機関であったのに対し、審議会は、市の付属機関として、条例により設置されたという点であり、行財政改革の推進に関する重要事項について、市長の諮問に応じ調査審議し、その結果を答申するほか、当該事項について市長に建議することができるかとされている。

この度、市は、小金井市行財政改革2025で目指す将来像を更に確実に実現するために、新たな行財政改革の指針の策定に取り掛かるとのことである。そこで審議会は、市民の立場から、新たな指針を策定するうえで重要な事項についてここに取りまとめ、提言するものである。

市長をはじめとする行政当局におかれては、この提言を真摯に受け止め、最大限に尊重されるよう要請する。

第1期小金井市行財政改革審議会

会長 黒崎 晋司
大谷 基道
高橋 良一
横須賀周平
是枝 嗣人
佐島 規
八木 尚子
中村 彰宏
深澤 良彦
矢向 潤

目次

はじめに	1
1 小金井市の行財政改革について	3
2 国等の動向	3
3 行財政改革2025について	5
(1) 「自治体DXの推進」について	5
(2) 「公民連携・アウトソーシングの推進」について	6
(3) 「公共施設マネジメントの推進」について	7
4 (仮称) 小金井市行財政改革2030の策定について	7
(1) 課題の明確化について	7
(2) 市の組織の強化について	8
(3) 明確なビジョンの設定について	9
(4) 人材の重要性について	9
(5) 連携と協創の推進について	10
5 まとめ	11

1 小金井市の行財政改革について

小金井市では、昭和50年代に7年連続、都合8回も人件費比率が全国ワーストワンとなり、その影響等により平成9年度には職員の退職手当を措置できなくなるほどの財政状況に陥り、全国で初めて退職手当債を発行するまでに至った。この際、退職手当債の発行の条件として、職員人件費等の抜本的な見直しが求められたこともあり、同年から本格的に開始した行財政改革では、職員数の見直しや給与制度の見直し等、財政再建に資する改革が優先的に取り組まれた。

それから約25年、いわゆる整理・削減を中心とした行財政改革に取り組み、同時にまちづくりを進めたことにより、武蔵小金井・東小金井駅の周辺のまち並みは大きく発展し、まちの魅力は格段に向上した。これは、行政に不断の努力があったことは言うまでもないが、市民も行財政改革を受け入れてきた結果であり、財政状況は引き続き厳しい状態にはあるものの、ひとつの大きな成果をあげたと考えることができる。

一方で、約25年間にわたり整理・削減型の行財政改革に取り組んだ結果、行財政改革は辛く、苦しいものとの印象が職員にも市民にも強く浸透してしまっていると感じる。確かに、そのような一面があることは否定しないが、本来、行財政改革は、市民がより快適な暮らしを送ることができるよう、市の経営を改善するためのものであり、明るい未来を目指して戦略を立て、取り組むものである。

したがって、新たな行財政改革の指針の策定にあたっては、ぜひこのような視点を忘れずに、前向きな気持ちで、自分たちは何ができ、何をすべきかを考えて欲しい。

2 国等の動向

国は、本格的な人口減少と高齢化を迎える中、自治体が持続可能な形で、質の高い行政サービスを提供するためには、自治体の社会構造の変化への強靱性を向上させる必要があるとし、高齢者人口が最大となる2040年頃の自治体が抱える行政課題を整理した上で、今後の自治体行政のあり方を展望し、早急に取り組むべき対応策を検討した。そしてこの「自治体戦略2040構想研究会」の第二次報告（平成30年7月）において、東京圏について特に言及して、「早急に近隣市町村との連携やスマート自治体

への転換をはじめとする対応を講じなければ、人口減少と高齢化の加速に伴い、危機が顕在化する」とした。

また、令和5年12月の、地方制度調査会の「ポストコロナの経済社会に対応する地方制度のあり方に関する答申」では、今後、地方行政は、以下の課題への対応が必要であるとした。

第一に、DXの進展を踏まえた対応である。急速な人口減少によって、人材不足が深刻化するなど、経営資源が制約される中で、地方公共団体が職員等のリソースを創意工夫を要する業務にシフトさせ、より質の高い行政サービスを持続可能な形で提供していくためには、デジタル技術を活用し、地方公共団体と住民との接点や内部事務、意思形成における業務改革を飛躍的に進める必要がある。

第二に、地方公共団体相互間の連携・協力及び公共私との連携の深化である。DXが進んだ社会においても、保健、福祉、教育、消防等のサービスや、住民が物理的に利用するインフラ・施設等の設置管理など、物理的な空間において対応する業務は引き続き重要である。経営資源が制約される中で、こうした分野においても、持続可能な形で行政サービスを提供し、住民の暮らしを支えていくためには、地方公共団体が、地域や組織の枠を越えて、それぞれの資源を融通し合い、他の地方公共団体や多様な主体と連携・協働していく視点が一層重要になる。

第三に、大規模な災害、感染症のまん延等の国民の安全に重大な影響を及ぼす事態への対応である。近年は、広域かつ甚大な風水害が頻発し、また、大規模地震も相次ぐようになり、これまでの経験に基づく備えでは対応ができない事態が見られるようになっている。今般の新型コロナによる感染症危機に際しても、様々な局面において従来の法制では想定されていなかった事態が相次いだ。

このことを真摯に受け止め、国と地方公共団体及び地方公共団体相互間の役割分担、関係等に関する課題について十分な対策を講じ、国民の安全に重大な影響を及ぼす様々な事態に対して、国と地方を通じた的確な対応が可能となるよう万全を期する必要がある。

行財政改革を進めるに当たっては、これらの国等の動向に注目するとともに、先進自治体の取組に学ぶことが必要である。

3 行財政改革 2025 について

行財政改革 2025 では、急速な人口減少と高齢化社会の進行に加え、新型コロナウイルスを契機とした新しい常識（ニューノーマル）など急激な社会の変化に対応するため、行財政改革で特に推進すべきことを約 25 年間続けてきた職員数や事業予算等の整理・削減から、制度や組織、運営形態など、市の在り方そのものを大胆に見直すことへと大きく方向転換している。このため、行財政改革 2025 では、行財政改革で目指す将来像を単純明快にし、実現のためのプロセス（重点取組）を大胆に 3 つに絞ることで、分かりやすく、かつ経営資源を重点的に配分できるようにもしている。また、これに合わせ目標設定の方法を一から検討したり、新しい進行管理手法を導入したりするなど、あらゆる面で意欲的な指針であると言える。

しかし、一方で、目指す将来像である「スマート自治体への転換」はその進捗を定量的に測ることが困難な目標であるため、行財政改革 2025 がどこまで進んでいて、これから何をしなければならないのかなど、分かりづらい部分もある。また、スマート自治体への転換は余り時間をかけず、集中的に行うべきであるという考え方は理解できるものの、市の在り方を大胆に見直すというのであれば、5 年間という期間設定もやや馴染みにくいように感じる。

(1) 「自治体 D X の推進」について

行財政改革 2025 では、社会の変化や国の動向等を踏まえ、「自治体 D X の推進」を行財政改革で扱うべき最も重要な取組として第一の柱に据えている。そして、これを確実に推進するために新たに専属の推進担当を設置するなど、行革の取組と人事をセットで考えるという姿勢に市の強い意思を確認することができる。また、その結果、特に遅れていたデジタル化については、職員専用端末の入れ替えが行われ、個人用メールアドレスや文章生成 A I が導入されるなど、スマート自治体へ向けた環境整備は着実に整いつつあると感じる。しかし、ここで敢えて期待を込めて厳しい意見を言うと、D X で重要なのは X（トランスフォーメーション）であり、そういう意味では、ようやくスタートラインに立ったという印象を受ける。

そこで、これから本格的にXに取り組むためには、何より職員の意識改革が必要ではないか。デジタル技術を活用し、これまでの仕事の仕方やサービスの方法等を一から見直すという作業は、これまで通りの業務を処理しながら追加の作業として取り組まねばならず、職員体制に余裕がなく、時間外勤務が常態化している中であっては、消極的になるのが当然である。しかし、職員数などの経営資源は今後さらに減少することが見込まれているのであるから、DXにより今のうちに仕事の仕方等を見直さなければ、市民サービスを維持するどころか、まともな職務環境を維持することすら難しくなる。職員は、このような危機が既にそこまで迫ってきているということをひとり一人自覚して、将来の自分たちのためにも、自治体DXに本気で取り組んでもらいたい。

(2) 「公民連携・アウトソーシングの推進」について

この間、小金井市が行財政改革で推進してきたのは主に業務のアウトソーシングであり、公民連携については進んでいるとは言い難い。アウトソーシングも広義では公民連携ではあるが、近年推進が求められている公民連携とはニュアンスが異なるものであり、行財政改革2025で目指す将来像「多様な主体による市民の福祉の増進」は、公民連携が推進されることで実現できるものとする。しかし、公民連携を本気で推進するためには、職員が市民や各種団体、企業や大学等と密接な関係を築き、コーディネートやハブ的な役割を担うなど、相当なスキルと負担が見込まれることから、新たに専用の部署を設置するなど体制を整え、集中的に取り組まなければ実現は難しい。

現在進めているアウトソーシングは、財政効果の獲得もさることながら、民に任せられることができる業務は徹底的に民に任せ、人材などの限られた経営資源を、公民連携の推進など職員が担うべき業務に充てるためのものでもある。小金井市は、約25年以上にわたりアウトソーシングの推進に取り組んできており、現在残っている対象業務は難しい課題を抱えているものばかりであるが、既に他市が導入できているアウトソーシングは必ず小金井市でも導入できるとの認識の下、アウトソーシングの整理を加速させて欲しい。

(3) 「公共施設マネジメントの推進」について

市の公共施設等は、その多くが高度経済成長時代に建てられたことから老朽化が激しく、一斉に更新の時期を迎えている。しかし、公共施設等の維持管理・更新には莫大な費用と、これに係る人員が必要となることから、その維持や整備等については慎重に判断する必要がある。人口と税収が減少し、少子高齢化が進む中で、人口や経済が右肩上がりの時代の価値観で公共施設等の整備を行えば、将来世代に不必要な施設と、多額の地方債償還を残すことになり、その負担は現在とは比較とならないものとなりかねない。

このため、老朽化を迎えた公共施設等の維持・更新については、中長期的な視点で、真に必要なものに限定し、公共施設等は総量を抑制することを基本にマネジメントを行う必要がある。また、不要となった公共施設等の跡地などを適切に活用し、歳入の確保に努めるなど、公共施設マネジメントに求められる役割は極めて大きい。

公共施設等の廃止・統合等は、それを日常的に利用している市民等から相当な反発があると思われるが、市は、市民全体の利益を総合的に判断して、市民に丁寧に説明しながら、臆することなくこれを進めるべきである。

4 (仮称) 小金井市行財政改革 2030 の策定について

市では、(仮称) 小金井市行財政改革 2030 (以下「行財政改革 2030」という。) の策定方針において、新たな指針は行財政改革 2025 の基本理念や重点取組を継承するものとするとした。時代背景や国等の動向、行財政改革 2025 の進捗等を踏まえれば、このことについては行財政改革審議会としても異論はなく、引き続きスマート自治体への転換と、多様な主体による市民の福祉の増進を目指すべきであると考えられる。その上で、行財政改革 2030 の策定に当たって以下の点について提案したい。

(1) 課題の明確化について

小金井市が行財政改革を本格化させた平成 9 年当時は、市は既に長いこと「財政危機」に陥っており、最優先で取り組むべき課題が「財

政再建」であることを、全職員が危機感を持って共有できていた。このため、職員給を見直し、職員数を削減し、委託化等を進めるといふ厳しい行財政改革に全職員で取り組むことができた。しかし、あれから約四半世紀が経ち、行財政改革が新たなステージに進んでいく中で、職員は今直面している課題について正しく理解できているだろうか。

人口減少社会の進行に伴う経営資源の縮減という課題は、かつて経験したことの無い程の重大な危機であるが、小金井市独自の課題ではないために、今なお人口が微増傾向にある小金井市では、身に迫った危機とは感じられていないのではないだろうか。

行財政改革は、全ての職員が課題を共有し、危機感を持って取り組まなければ実現は難しい。行財政改革2030の策定にあたっては、改めて課題について明確にし、迫る危機や課題について職員のみならず市民や市議会も共有できるよう工夫し、この三者が同じ方向を向いて行財政改革に取り組めるようにする必要がある。

(2) 市の組織の強化について

行財政改革2025に合わせて策定された定員管理計画では、職員数については更なる削減を前提とはしないとしつつも、職員数は引き続き緩めることなく管理していく必要があるとしている。小金井市の過去の過剰な人件費とその後の財政状況を踏まえれば、このような考え方は理解できるところであるが、一方で、年々多様化・複雑化する行政へのニーズと、時代の要請でもある働き方改革に適切に対応していくためには、既に職員数は不足しているという見方もある。しかも、人口減少により近い将来、否が応でも職員数は更に減少することが見込まれている。

国の、いわゆる骨太方針においても「人への投資」の強化が求められている。日本では、これまでコストとしてしか捉われてこなかった人件費について、投資という考え方に変わりつつある。行政においても、市民サービスを適切に維持・向上させるのは職員であり、職員がその力を十分に発揮するためには、働きやすく魅力ある職場環境が整っていることが求められる。これまでのように、ただひたすら職員に

努力を求めるのではなく、このような環境整備等に適切に投資していくことが、結果として市民にも適切なサービスとして還元されるという視点を持ってもらいたい。また、職員の新規採用に当たっても、年齢制限を見直す等創意工夫を凝らし、適切な人材が確保できるよう努めてもらいたい。

これまで市は、市民サービスに直結する経費に予算を優先的に充て、市の職場環境整備や人件費等の内政強化を後回しにしてきたが、10年、20年先を見据え、経営資源が確保できている今のうちに、市の組織を強化する行財政改革にも積極的に取り組んでももらいたい。

(3) 明確なビジョンの設定と分かりやすい情報発信について

行財政改革2025に引き続き、行財政改革2030でもスマート自治体への転換を目指すことについては異論はないが、そもそもスマート自治体とは何か、なぜスマート自治体を目指さなければならないのか、何がどうなったらスマート自治体になったと言えるのか等について、もう少しわかりやすく示す必要がある。行財政改革2025にも、「スマート自治体は、デジタル技術等を駆使して、定型的な業務を自動化したり、共通基盤を用いて効率的にサービスを提供したりすることを可能とした自治体」との説明があるが、市職員、市民、市議会ともに、スマート自治体について本当に理解できているだろうか。スマート自治体への転換を本気で目指すのであれば、例えばパワーポイントや動画などを最大限活用して、誰にもわかりやすく情報を発信し、共有することが最初の一步であり、一番の近道ではないだろうか。

また、スマート自治体へ向かって、現在、どの位置にあり、どこまで行けば転換したと言えるのかも明確化できていないと、途中で息切れを起こし、中途半端な形で終わってしまうのではないか。行財政改革2030の策定において目標や指標を検討する際には、是非これらのことについて留意して欲しい。

(4) 人材の重要性について

行財政改革は、長年慣れ親しんだこれまでの仕組みを否定し、新し

い考え方を導入するものであり、内部・外部共に必ず反対意見はあるため、このような人々を説得し、協力を得ながら進めなければならない。このため、行財政改革を推進するためには相当な労力が必要となることから、改革を自分事と捉え、本気で取り組もうとする職員が重要となる。そこで、行財政改革2025では、行財政改革を進める原動力は人材であるとし、職員の人材育成を行財政改革の基本的な取組の一つとして位置づけ、不変的に取り組むこととしている。

第3次小金井市人材育成基本方針では、「市民のしあわせを支えるため、何事も自分ごととして捉え、意欲的にチャレンジする職員」を目指す職員像としている。この職員像は、行財政改革を推進するうえで正に必要な人材像であり、特に「意欲的にチャレンジ」は強く求めるところである。市では、以前より、職員による自主研修を奨励・サポートしたり、改善改革運動や事務事業評価等を通じ、改善・改革に自ら取り組む職員の育成に努めているが、行財政改革2030を強力に推進するためにも、これらの制度を活用して適切な職員の育成に努めて欲しい。

(5) 連携と協創の推進について

国の地方制度調査会が「地方公共団体は、地域や組織の枠を越えて、それぞれの資源を融通し合い、他の地方公共団体や多様な主体と連携・協働していく視点が一層重要になる。」と示しているとおおり、各市の経営資源が減少していく局面にあって、市民サービスの質を確保し続けるためには、ソフト面においてもハード面においても、それぞれの市が独自に賄うのではなく、広域で連携・協創するという発想が重要となってくる。

既に、自治体DXの推進において、情報システムの標準化・共通化として東京自治体クラウドに参加し連携等を進めているが、このような連携を更に広げて行けるよう、他市の動向等に常にアンテナを張り、良好な関係を保ちながら積極的に参加・提案して行って欲しい。

5 まとめ

行財政改革 2030 で目指す市の制度や組織、サービスのあり方等を見直す行財政改革は、予算や職員数等の整理・削減に重点を置いた行財政改革に比べ目的や目標、成果などが分かりづらいことから、これを確実に推進するためには、指針をいかに分かりやすく作成し、職員や市民に浸透させられるかにかかっている。結局、行財政改革を実施するのはヒトであり、改革はこれまでのやり方の壊すことから始まるのであるから、その必要性を自分事として捉えられなければ、わざわざ取り組もうとする者などいないし、市の上層部が行財政改革を強制しても、反感ややらされ感を生み、本当の意味での改革は進まない。

市はこのことを改めて認識し、新たな指針の作成と職員の育成に全力で取り組んでもらいたい。

（仮称）小金井市行財政改革 2 0 3 0 策定方針

1 背景

市では、第 5 次基本構想・前期基本計画の計画期間である令和 3 年度から令和 7 年度までの間に、行財政改革によって解決すべき課題や目指す将来像等を定めた小金井市行財政改革 2 0 2 5（以下「行革 2 0 2 5」という。）を策定し、全庁を挙げて推進している。

行革 2 0 2 5 の策定にあたっては、人口減少や少子高齢化の急速な進展により、地方自治体の経営資源である税収や人材が減少局面に入ること、及びコロナ禍を経て世の中の常識が一変したことなどを踏まえ、これまでの歳出予算や職員数の整理・削減に重点を置いた行財政改革から、新しい常識や価値観に基づきサービスの在り方や業務の在り方、組織の在り方等を見直すことに重点を置いた行財政改革へと大胆にシフトチェンジした。

令和 6 年度現在、行革 2 0 2 5 で掲げた将来像、スマート自治体への転換、多様な主体による市民の福祉の増進を目指し、三つの重点取組を中心に、業務の在り方など様々な見直しを進めている。しかし、長年慣れ親しんだ業務や制度等の見直しが市民にも確実に浸透し、多様な主体が参加することで、今より更に少ない職員でも持続可能なスマート自治体へと転換するためには、中長期的な取り組みが必要であると考えます。また、地方自治体を取り巻く環境についても今のところ大きな変更はなく、人口減少社会への対応等が引き続きの最重要課題であることなどを踏まえ、第 5 次基本構想・後期基本計画に対応する（仮称）小金井市行財政改革 2 0 3 0（以下「行革 2 0 3 0」という。）については、行革 2 0 2 5 を継承するものとして策定する。

2 方針

(1) 行革 2 0 3 0 の目的

人口減少社会の進行に伴う経営資源の縮減やポストコロナ時代における市民サービスや働き方の変容等へ適応するため、「スマート自治体への転換」及び「多様な主体による市民の福祉の増進」を目指し、制度や組織、運営形態等の改革に取り組む。

(2) 計画期間 令和 8 年度から令和 1 2 年度まで

※ 第 5 次小金井市基本構想・後期基本計画と同期間

(3) 策定時期 令和 8 年 3 月

小金井市行財政改革2025の
進捗状況について
（令和4年度・5年度）

企画財政部行政経営担当

令和6年9月

1 はじめに

小金井市行財政改革2025（以下「行革2025」という。）は、市の制度や組織、運営形態等の見直しなど、ニューノーマル時代の質の改革に重点を置いた行財政改革として策定し、目標や進捗管理についても定量的に測るのではなく、定性的に判断することとしています。これは、取組の進捗確認を分かりやすくしようとするあまりに、定量的に測れない取組に無理やり定量的な指標を設定し、その結果で進捗を測ってしまうという過誤を避けるためでもあり、質の改革を目指す上で重要な考え方です。

このため、行革2025では、特に重点的に推進すべき3つの取組を改革の柱とし、その進捗状況をそれぞれの推進リーダーが定性的に分析し、3か月ごとに行財政再建推進本部へ報告しています。本報告書では、年度単位で、この推進リーダーの報告を総括するとともに、重点取組や基本的な取組に係る個別取組の進捗について確認するものです。

2 対象期間

行革2025は、新型コロナウイルスの影響等により策定が令和4年8月となり、令和4年度は実質的な期間が7か月間と短かったことから、小金井市行財政改革審議会の意見等を踏まえ、令和4年度末での進捗状況の取りまとめは行わず、1年7か月を経過した令和5年度末までを、最初の進捗状況報告の対象期間としています。

3 重点取組の進捗状況

(1) 自治体DXの推進

「自治体DXの推進」については、別途「小金井市DX推進全体方針」を策定し、さらに個別取組を積み上げた「アクションプラン」も策定して進捗管理を行っています。また、行革2025でも進捗の参考となる指標を定め、進捗の目安を5段階のステージに分けて設定し、進捗管理を行っています。

令和7年度末までの目標はステージ4・進捗率100%であり、各ステージの目安となる主な取組内容を記載していますが、進捗率については各取組の進捗状況を踏まえた推進リーダーの判断によるものとしています。

<進捗の目安>

進行状況	進捗率	主な取組内容
ステージ0	20%未満	機運の醸成、人材育成
ステージ1	～40%	推進体制の構築
ステージ2	～60%	推進全体方針の策定
ステージ3	～80%	改善策の具体的な検討
ステージ4	～100%	システムの選定・導入
ステージ5	～120%	システムの実装（安定稼働）

<参考となる指標>

行政手続きのオンライン化の促進	対応可能な事業のうち70%
-----------------	---------------

令和6年3月末現在、推進リーダーによる進捗報告は5回行われており、令和6年1月末までの「自治体DXの推進」の進捗状況は、ステージ3・進捗率80%と判定しています。参考となる指標の状況については、国が定めたオンライン化優先27手続きのうち23手続きについて完了しており、2手続きについては本市未対応事業であることから、優先手続きのオンライン化率は90%を達成しています。このため、現在は優先手続き以外のオンライン手続きの利用促進を中心に進めており、この間に取り組んできた自治体DXの主な取組については以下のとおりです。

- ・小金井市DX推進全体方針及びアクションプランの策定
- ・国のオンライン化優先27手続き中23手続きのオンライン化
- ・DX推進に係る職員向け研修の実施
- ・テレワーク活用推進に係るルール等の作成、試行実施
- ・手続きオンライン化を踏まえた押印・署名を要する手続きの見直し
- ・庁内業務ネットワークの更新
- ・職員の行動変革を促す「デジタルチャレンジ」の実施
- ・東京自治体クラウドへの移行
- ・GIS活用に係る庁内検討の実施
- ・学童クラブ利用申請のオンライン化に向けたBPRの実施

- ・文章生成AI実証事業の実施
- ・デジタルデバイド対策として市民向け講座の実施
- ・東京データプラットフォームへの加入

「自治体DXの推進」の推進リーダーである自治体DX推進担当では、以上の成果等を踏まえ総合的な判断により進捗状況を80%としています。しかし、職員の業務環境やオンライン化等のデジタル化は進んでいるものの、利用の促進や業務の見直しは十分には進んでいないことから、DXで最も重要とされるX（トランスフォーメーション＝変革）までには至っていないという認識であり、進捗率の完遂までには長く険しい道のりがあると考えています。

(2) 公民連携・アウトソーシングの推進

「公民連携・アウトソーシングの推進」では、「民にできることは民で」を徹底することが、人口減少により経営資源が縮減していく中では重要との考え方に基つき、行政経営担当が推進リーダーとなって進捗管理を行っています。

行革2025で目指す、多様な主体による市民の福祉の増進は、究極的には、自治体と民間企業、大学、市民団体等が協働により公共サービスの提供を行うことより実現されるものですが、これに取り組むためには、まずは民にできる業務の徹底的なアウトソーシングが必要であり、これにより整理された公共サービスを、更に公民連携で協働化していくものと考えています。

そこで公民連携・アウトソーシングの推進についても進捗の参考となる指標を定め、進捗の目安を5段階のステージに分けて管理を行っています。自治体DXの推進と同様、令和7年度末までの目標はステージ4・進捗率100%であり、目安とした主な取組内容を踏まえ、進捗率は推進リーダーの判断によるものとしています。

<進捗の目安>

進行状況	進捗率	主な取組内容
ステージ0	20%未満	対象の検討（行財政再建推進本部）
ステージ1	～40%	推進体制・推進協議体等の構築
ステージ2	～60%	アウトソーシング手法の検討等
ステージ3	～80%	課題解決、スケジュール詳細検討等
ステージ4	～100%	市民説明、議会説明等
ステージ5	～120%	予算化、契約等

<参考となる指標>

学童保育所運営手法見直し	1所以上
児童館運営手法見直し	1館以上
図書館運営手法見直し	1分室以上
公民館運営手法見直し	1館以上

令和6年3月末現在、推進リーダーによる進捗報告は5回行われており、令和6年1月末までの進捗状況はステージ2・進捗率60%と判定しています。参考となる指標の状況については、令和6年4月から図書館1分室と公民館1館が委託化されることから、50%達成となっています。

なお、この間のアウトソーシング等の実績は以下のとおりです。

- ・小金井第三小学校の給食調理業務委託化（令和4年4月）
- ・小金井第一小学校の給食調理業務委託化（令和6年4月）
- ・図書館緑分室・公民館緑分館の委託化（令和6年4月）
- ・市立公園等の指定管理化（令和6年4月）
- ・東小学校の給食調理業務委託化（令和8年4月予定）
- ・本町小学校の給食調理業務委託化（令和8年4月予定）

「公民連携・アウトソーシングの推進」の推進リーダーである行政経営担当では、以上の成果等を踏まえ総合的な判断により進捗状況を60%としております。しかしながら、残されていた対象事業のアウトソーシ

ングについては課題が多く、長年実現が難しかったものばかりであり、指標50%の達成も担当課の努力と市民の理解があつてのものとなります。このため、ここから先の進捗については、やや膠着状態になることは否めませんが、課題を一つひとつ解決し、更なる推進ができるよう、引き続き事業の所管課との協議を行うとともに、今後は、窓口業務などの定型的な業務の委託化も一層進めていきます。

(3) 公共施設マネジメントの推進

「公共施設マネジメントの推進」では、令和4年3月に小金井市公共施設等総合管理計画を改定し、公共施設等の総量抑制、在り方の見直しなどを掲げ、施設の更新等への対応を計画的に進めることとしています。このため、行革2025では先の2つの重点取組と同様、参考となる指標を定め、進捗の目安を5段階のステージに分けて進捗管理を行うこととしています。

目標はステージ4・進捗率100%であり、進捗率は実際の各取組の進捗状況を踏まえた推進リーダーの判断とすることも同様となります。

<進捗の目安>

進行状況	進捗率	主な取組内容
ステージ0	20%未満	総合管理計画の改定
ステージ1	～40%	推進体制の構築
ステージ2	～60%	跡地利用の検討
ステージ3	～80%	民間活力導入検討枠組み構築（施設の整備）
ステージ4	～100%	施設の在り方、再配置計画の策定
ステージ5	～120%	施設の在り方、再配置計画の進行

<参考となる指標>

未設定

令和6年3月末現在、推進リーダーによる進捗報告は5回行われており、令和6年1月末までの進捗状況はステージ3・進捗率80%と判定しています。

「公共施設マネジメントの推進」は、市の公共施設全体に及ぶため、長期的に取り組む必要があることから、行革2025の計画期間の目標としては、施設の在り方、再配置計画の策定を一つの区切りとしています。なお、この間の「公共施設マネジメントの推進」の実績は以下のとおりとなります。

- ・庁舎等複合施設建設に伴う跡地活用庁内方針の策定
- ・市におけるPPP/PFI手法優先的検討規程及び実務マニュアルの作成
- ・PPP/PFI手法の優先的検討に関する庁内研修会の実施

「公共施設マネジメントの推進」の推進リーダーである公共施設マネジメント担当では、人口減少や年齢構成の変化、また、社会の常識の変容などを的確に捉え、これからの時代に必要な公共施設等の在り方について、公共施設等総合管理計画の方針の下、本格的な検討に取り組むこととしています。行革2025の計画期間における公共施設マネジメントの推進は言わば序章であり、市の経営資源が縮減していく中で大きな歳出削減、又は歳入確保につながる「公共施設マネジメントの推進」を、公共施設等の在り方、再配置計画を策定することで、大きく前に進めることができると考えています。

(4) 3つの柱取組の進捗状況（総括）

行革2025では、市の制度や組織、運営形態等を大胆に見直し、スマート自治体に転換することを目標に、これに資する取組を3つに絞り、経営資源を重点的に投入して実現を目指しています。このため、計画策定から1年7か月を迎えた段階で、推進リーダーによる定性的な分析で60%～80%の達成率を得ていることは、順調な滑り出しであると言えます。しかし、長年積み上げてきたこれまでのやり方を一から見直し、スマート自治体へ転換するという改革は、4年間の計画期間で達成できるほど簡単なものではなく、たとえ行革2025で設定した進捗率10

0%を達成できたとしても、それでスマート自治体へ転換できたとは言えるとは考えておりません。それでも、3つの重点取組を100%以上としていくことで、スマート自治体への転換が現実的となると考えており、そのためには各取組が80%を超えてからが本当の勝負であると考えています。そういう意味でも残りの計画期間である2年間で、確実に100%を達成できるよう、推進リーダーを中心として全庁を挙げて取り組む必要があります。

4 重点取組以外の優先的取組の状況

行革2025では、重点取組を3つに絞り、集中的に取り組むことで確実な目標の達成を目指しておりますが、行財政改革で推進すべき取組は他にもたくさんあるため、その中でも本市が特に優先すべき取組を5つ挙げ、全庁的に推進することとしています。

(1) 組織改正（状況：実施）

限られた人材で効果的・効率的に市民サービスを提供し、市の重要施策にも対応するためには、市の組織の適正化が重要となります。本市では、平成19年度を最後に全庁的な組織改正は実施していません。大規模な組織改正は多額の費用と労力を要するうえ、スペースなどの物理的に解決しなければならない課題もあることから、令和10年4月に予定している新庁舎、（仮称）新福社会館への移転を目標に検討することとし、それまでの間は、以下のとおり必要な小規模改正をその都度行っています。

【令和4年4月】

- ・企画財政部に自治体DX推進担当課長を新設
- ・子ども家庭部児童青少年課の所掌事務に子どもオンブスパーソンに関する事務を追加

【令和5年1月】

- ・福祉保健部の福社会館等担当課長を廃止

【令和5年4月】

- ・企画財政部に福社会館建設等担当課長を新設
- ・子ども家庭部の保育政策担当課長を廃止
- ・生涯学習部のスポーツ振興担当課長を廃止

【令和6年4月】

- ・子ども家庭部子育て支援課の子ども家庭支援センターをこども家庭センター（課）として独立させ、福祉保健部健康課の所掌事務である母子保健事業を移管。これに合わせて、子ども家庭部子ども家庭支援センター等担当課長を廃止し、同部に、こども家庭センター長及び母子保健・児童福祉統括担当課長を新設
- ・企画財政部の福祉会館建設等担当課長を廃止
- ・福祉保健部の新型コロナウイルス感染症対策担当課長を廃止
- ・子ども家庭部に保育施策調整担当課長を新設

【令和6年8月】

- ・市民部納税課へ同部保険年金課の所掌事務である後期高齢者医療保険料の徴収事務及び福祉保健部介護福祉課の所掌事務である介護保険料の徴収事務を移管し、債権の一元管理化を実施

(2) 補助金等の見直し（状況：実施）

平成30年3月に策定した「補助金等の見直し基準」を令和5年10月に改定し、補助金等の見直しを当初予算要求とセットで行う仕組みを新たに構築しました。この仕組みを用いたサンセット方式による補助金等の見直しを令和6年度当初予算編成から実施しています。

(3) 債権管理の強化（状況：実施）

地方税法（昭和25年法律第226号）の例により、令和6年8月から後期高齢者医療保険料及び介護保険料の徴収事務を、税の収納業務によりノウハウを獲得している納税課で一元管理することにより、債権管理の強化を行うこととしました。

(4) 改善・改革運動「C o C oからチャレンジ・こがねい」（状況：実施）

開始から5年を経て、これまで得た経験を基に令和6年4月に実施要綱を改正し、審査の基準等を見直すとともに、L o g oフォームを活用した報告書の簡略化、市の経営者層に対するプレゼンの機会の創出、報告期間の延長などを行いました。

(5) 受益者負担の適正化（状況：検討中）

継続取組の個別取組である「公民館使用団体未利用時間の使用料有料化」について、公平性の確保や公民館の有効利用の観点から、全ての使用者を対象とした使用料の導入に取組を変更し、公民館運営審議会の中で協議を実施しています。

5 個別取組の状況

行革2025では、計画期間における行財政改革の具体的な取組について、柱となる3つの重点取組、行財政改革プラン2020からの継続取組、新規取組とに分けて巻末に掲載しています。これらの取組は、掲載時点で「できる」と確定したものばかりではなく、調査・検討から始め、実現可能で効果が確認できた場合に実施とするものを多く含んでいます。このため、検討途中で内容が変更となる取組や、検討の結果実施を見送る取組、新たに追加する取組もありますが、個別取組の変更により行革2025の目標や方向性等が変わることはありません。このため、個別取組の変更等はその都度市の行財政再建推進本部で協議しており、これにより行革2025自体の改訂を行うことはありません。

【進捗状況 結果総括】

重点取組	計画どおり	8取組
	後倒し	3取組
継続取組	計画どおり	9取組
	前倒し	4取組
	後倒し	6取組
	その他	3取組
新規取組	計画どおり	1取組
	後倒し	1取組

(1) 重点取組の個別取組

<第一の柱>

取組項目	担当課	進捗状況
1 小金井市自治体DX推進全体方針の推進	自治体DX推進担当	計画どおり
備考	ステージ3 進捗率80% (P1参照)	

<第二の柱>

取組項目	担当課	進捗状況
2 保険年金課窓口業務の委託化	保険年金課	後倒し
備考	R5計画「検討」⇒費用対効果、執務室等に課題を確認したことから検討を継続	

取組項目	担当課	進捗状況
3 市立公園の指定管理化	環境政策課	計画どおり
備考	R5計画「指定管理者募集・指定」⇒令和6年4月から指定管理を実施	

取組項目	担当課	進捗状況
4 ほんちょう学童保育所委託化	児童青少年課	計画どおり
備考	R5計画「検討」⇒大規模化解消の課題と並行して検討	

取組項目	担当課	進捗状況
5 児童館委託化	児童青少年課	後倒し
備考	R5計画「調査・検討」⇒児童館の在り方検討に向けた課題等について児童館運営審議会の意見を集約	

取組項目	担当課	進捗状況
6 小金井第三小学校の給食調理業務委託化	学務課	計画どおり
備考	R4計画「実施」⇒令和4年4月に委託化を実施済み	

取組項目	担当課	進捗状況
7 小金井第一小学校の給食調理 業務委託化	学務課	計画どおり
備考	R5計画「予算化・業者選定」⇒令和6年4月に委託化を実施	

取組項目	担当課	進捗状況
8 図書館緑分室の委託化	図書館	計画どおり
備考	R5計画「準備」⇒令和6年4月に委託化を実施	

取組項目	担当課	進捗状況
9 公民館貫井南分館の委託化	公民館	後倒し
備考	R5計画「検討」⇒児童館との複合施設のため、児童館の在り方検討の結果を踏まえて検討	

取組項目	担当課	進捗状況
10 公民館緑分館の委託化	公民館	計画どおり
備考	R5計画「準備」⇒令和6年4月に委託化を実施	

< 第三の柱 >

取組項目	担当課	進捗状況
11 公共施設マネジメントの推進	公共施設マネジメント推進担当	計画どおり
備考	ステージ3 進捗率80% (P5参照)	

(2) アクションプラン2020からの継続取組

取組項目	担当課	進捗状況
1 債権引継（債権管理の推進）	行政経営担当	前倒し
備考	R5計画「調査・検討」⇒令和6年8月から2つの「料」について債権引継を実施（計画ではR6「準備」）	

取組項目	担当課	進捗状況
2 徴収困難な市債権引継ぎ	納税課	前倒し
備考	R5計画「調査・検討」⇒令和6年8月から2つの「料」について債権引継を実施（計画ではR6「準備」）	

取組項目	担当課	進捗状況
3 広告等の活用推進	行政経営担当	その他
備考	R5計画「検討・実施」⇒他市調査を実施するも有効な調査結果が得られず項目の見直しを含めた検討が必要	

取組項目	担当課	進捗状況
4 ネーミングライツ導入（栗山公園健康運動センター）	生涯学習課	後倒し
備考	R5計画「検討」⇒現指定管理者と意見交換を行うなどにより課題等を確認	

取組項目	担当課	進捗状況
5 事務事業評価の開始	行政経営担当	計画どおり
備考	R5計画「試行」⇒令和4年9月から試行実施中	

取組項目	担当課	進捗状況
6 公用車の運用の見直し	管財課	前倒し
備考	R5計画「調査」⇒業者ヒアリング、他市視察等の調査を踏まえ、令和6年度からリース車両の導入を試行実施	

取組項目	担当課	進捗状況
7 高架下の活用（保管所）	交通対策課	計画どおり
備考	R5計画「検討」⇒候補地の検討、測量、協議を実施	

取組項目	担当課	進捗状況
8 総合案内業務の見直し	広報秘書課	後倒し
備考	R5計画「課内検討」⇒新たにDXの視点等を加え庁内検討を継続	

取組項目	担当課	進捗状況
9 はけの森美術館の運用方法の見直し	コミュニティ文化課	計画どおり
備考	R5計画「調査」⇒他市調査等を実施し課題等を整理	

取組項目	担当課	進捗状況
10 障害者福祉センターの民間移譲	自立生活支援課	その他
備考	R5計画「検討」⇒市の関与の必要性等を踏まえ指定管理者制度の活用を継続しつつ、取組の見直しも含めて検討	

取組項目	担当課	進捗状況
11 給付水準の見直し	行政経営担当	計画どおり
備考	R5計画「検討」⇒他市調査を実施するも有効な調査結果が得られず検討が難航	

取組項目	担当課	進捗状況
12 委員会・審議会等の報酬の見直し	行政経営担当	計画どおり
備考	R5計画「検討」⇒他市調査を実施するも有効な調査結果が得られず検討が難航	

取組項目	担当課	進捗状況
13 集会施設等の使用料の見直し	コミュニティ文化課	計画どおり
備考	R5計画「調査」⇒管理委託先や市シルバー人材センターにヒアリングを実施し、課題等を整理	

取組項目	担当課	進捗状況
14 証明書発行手数料の見直し	市民税課	後倒し
備考	R5計画「調査・検討」⇒他市調査により現時点で適正価格であることを確認し、現時点での見直しは保留	

取組項目	担当課	進捗状況
15 下水道使用料の減免基準の見直し	下水道課	後倒し
備考	R5計画「検討」⇒公共下水道事業審議会で、継続的な検討が必要との考え方が示されたことを踏まえ、検討を継続	

取組項目	担当課	進捗状況
16 自転車駐輪場料金の見直し	交通対策課	計画どおり
備考	R5計画「検討」⇒区画整理事業の進展や他市事例等を踏まえた検討を実施	

取組項目	担当課	進捗状況
17 奨学金制度の検討	庶務課	計画どおり
備考	R5計画「検討」⇒奨学資金運営委員会において検討を実施	

取組項目	担当課	進捗状況
18 上水公園運動施設の有料化	生涯学習課	後倒し
備考	R5計画「検討」⇒過去の経過等について内部調査を実施し、課題等について整理	

取組項目		担当課	進捗状況
19	公民館使用団体未利用時間の 使用料有料化	公民館	後倒し
備考	R5計画「実施」⇒公民館運営審議会において、対象範囲、減免基準等について継続的に検討		

取組項目		担当課	進捗状況
20	組織改正	行政経営担当	計画どおり
備考	R5計画「検討・推進」⇒毎年度必要かつ可能な組織改正について実施		

取組項目		担当課	進捗状況
21	保育業務の総合的な見直し	保育課	その他
備考	R5計画「実施」⇒令和6年度に市立保育園の在り方検討委員会を設置して再検討		

取組項目		担当課	進捗状況
22	補助金等の見直し	行政経営担当	前倒し
備考	R5計画「検討・準備」⇒令和5年10月に補助金等の見直し基準を改定し令和6年度当初予算編成に合わせ実施		

(3) その他の新たな取組

取組項目		担当課	進捗状況
1	行政経営指標の策定	行政経営担当	計画どおり
備考	R5計画「検討・策定」⇒令和6年3月に小金井市財政規律ガイドラインを策定		

取組項目		担当課	進捗状況
2	民間事業者を活用した人員確保	選挙管理委員会事務局	後倒し
備考	R5計画「予算計上」⇒新型コロナウイルスに伴う職員兼職発令等により検討体制が確保できず、検討期間を後倒し		