

## 小金井市行財政改革審議会（第1回）次第

日時 令和5年1月17日（火）  
午後7時から  
場所 萌え木ホールA会議室

- 1 委嘱状の交付
- 2 市長あいさつ
- 3 委員の自己紹介及び事務局の紹介
- 4 会長及び副会長の互選
- 5 会議の運営について
- 6 その他

### ※ 配付資料

事前配付 小金井市行財政改革2025  
小金井市第10期行財政改革市民会議答申  
小金井市DX推進全体方針

#### 当日配付資料

- 資料1 小金井市行財政改革審議会条例
- 資料2 小金井市行財政改革審議会委員名簿（暫定版）
- 資料3 本市の経営状況と行財政改革の概略
- 資料4 小金井市行財政改革審議会の運営等について（案）
- 資料5 小金井市市民参加条例・小金井市市民参加条例施行規則（抜粋）
- 資料6 小金井市附属機関等の会議に関する傍聴要領
- 資料7 小金井市行財政改革審議会審議の主な審議事項について（予定）
- 資料8 小金井市行財政改革審議会開催スケジュール（案）

# 小金井市行財政改革2025

令和4年8月

小金井市

## はじめに

本市を取り巻く社会情勢は、人口減少社会と超少子高齢化社会が進行しており、市の税収と職員数は、今後確実に減少することが見込まれています。一方で、市に対するニーズは年々多様化・複雑化しており、限られた経営資源による市民サービスの維持・向上が喫緊の課題となっております。

そうした中、令和2年以降、世界中で新型コロナウイルス感染症が感染拡大しています。そして、この感染拡大は、一瞬にしてこれまでの世界の日常を大きく変容させました。マスクの着用や手指の消毒だけでなく、学校や職場に通うことさえ控えることが求められました。市民サービスの提供が使命の市役所でも、施設を閉鎖したり、市役所への来庁をお控えいただいたりと、感染拡大防止のために大幅なサービスの制限を求められました。また、様々な経済対策やワクチン接種事業、WEB会議対応やテレワークの実施など、これまで想定していなかった新たな課題に、感染対策を取りながら、これまでにないスピードで取り組まなければなりませんでした。

この様な「新たな日常（ニューノーマル）」は、今後、「当たり前の日常」になると言われています。これまで当然のことと考えられていた認識や理想、価値観などが劇的に変化する中で、これらに的確に対応し、市民サービスを提供し続けるためには、市役所もまた迅速かつ劇的な変革が必要となります。

このため、行財政改革2025では、従来の行財政改革を更に進め、徹底的にこれまでの制度や組織、運営形態の見直しに重点を置いた計画として策定しました。本計画を指針としてニューノーマル時代に的確に対応し、市を持続可能な組織としてまいりますので、市民の皆様のご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

最後に、行財政改革2025の策定に当たりましては、小金井市行財政改革市民会議、市議会及び多くの市民の皆様から貴重なご意見をいただきましたことに、ここに深く感謝申し上げます。

令和4年8月

小金井市長 **西岡真一郎**

# ～目次～

## I 行財政改革2025の方向性

1	策定に当たって	1
(1)	行財政改革とは	1
(2)	時代背景	1
2	これまでの行財政改革について	2
(1)	行財政改革大綱について	2
(2)	行財政改革プラン2020について	3
3	第9期行財政改革市民会議からいただいた提言等	4
4	本市の現状	5
(1)	公民連携・アウトソーシングの傾向	5
(2)	職員数の傾向	6
(3)	歳出見直しにおいて優先されるべき課題	7
5	行財政改革2025で目指す将来像	8
(1)	これからの経営課題と必要な行財政改革	8
(2)	本市の行財政改革の建付け	9
(3)	計画期間	9
6	第10期行財政改革市民会議からいただいた意見等	11

## II 行財政改革2025の推進

1	行財政改革を推進する上でのポイント	13
2	行財政改革2025における重要な視点	13
(1)	仕組み・情報の視点	13
(2)	人・組織の視点	13
(3)	モノ・カネの視点	14
3	行財政改革2025の基本理念	14
(1)	効果的かつ効率的な市民サービスの提供	14
(2)	人材育成と組織の見直し	14
(3)	持続可能な行財政運営と公共施設等の適正化	15

4	基本理念を踏まえた重点取組	15
	<b>第一の柱</b>	
	自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）の推進	15
	<b>第二の柱</b>	
	公民連携・アウトソーシングの推進	16
	<b>第三の柱</b>	
	公共施設マネジメントの推進	17

### Ⅲ 行財政改革2025で目指す成果

1	行財政改革2025の目標	19
	(1) 自治体DXの推進の進捗の目安	19
	(2) 公民連携・アウトソーシングの推進の進捗の目安	20
	(3) 公共施設マネジメントの推進の進捗の目安	20
2	ニューノーマル時代の質の改革	21
3	行財政改革2025のゴールとプロセス	22

### Ⅳ 行財政改革2025の実現化方策

1	自治体における経営資源	23
2	行財政改革2025の原動力	24
	(1) 人材の育成	24
	(2) 職員の活性化	24
3	推進体制	25
4	進行管理	25
5	行財政改革2025の成果に対する考え方	26
6	行政評価制度の導入	28
	(1) 施策評価	28
	(2) 事務事業評価	28

### Ⅴ その他

1	重点取組以外の優先的取組	30
	(1) 組織改正	30

(2)	補助金等の見直し	30
(3)	債権管理の強化	30
(4)	改善・改革運動	
	「C o C oからチャレンジ・こがねい」の実施	31
(5)	受益者負担の適正化	31
2	アクションプラン2020の継続取組等	31

## VI 具体的な取組

	個別取組表の表記について	32
1	行財政改革2025重点取組の個別取組	33
2	アクションプラン2020からの継続取組	39
3	その他の新たな取組	50
	用語解説	51

# I 行財政改革2025の方向性

## 1 策定に当たって

### (1) 行財政改革とは

地方自治体の最も重要な役割は、地方自治法により住民の福祉の増進に努めるとともに、**最少の経費で最大の効果を挙げる**ことと定められています。そして、行財政改革はこれを実現するために、**時代に即した行政需要に的確に対応し、制度や組織、運営の在り方を見直し、行財政運営の適正化・効率化を図る**ものです。

行財政改革2025では、時代背景を踏まえた課題や行政需要を的確に捉え、優先的に取り組むべき項目を明確にすることで、戦略的に経営資源を配分し、高い実効性を確保してまいります。

### (2) 時代背景

現在、我が国では人口減少や少子高齢化が急速に進んでおり、生産年齢人口が減少することで全国の自治体では、今後、大幅な税収の減少と職員数の減少が見込まれています。その反面、社会保障関連経費は増加し続け、高度経済成長期に建設された公共施設の老朽化が一斉に進むことで、多額の維持管理費用が必要とされています。さらに、地球温暖化の影響等による暑さ対策や自然災害対策にも多額の費用を必要としており、自治体経営は非常に厳しい局面を迎えています。また、令和2年以降続く新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、市民サービスにもパラダイムシフト<sup>1</sup>とも言うべき大きな変化を引き起こすなど、市を取り巻く環境はかつてないほどのスピードで変化しています。

このような時代において、引き続き**市民の福祉の増進**を図り、小

<sup>1</sup> その時代や分野において当然のことと考えられていた認識や理想、社会全体の価値観などが革命的又は劇的に変化すること。

金井市を「選ばれるまち、選び続けられるまち」とするためには、時代に即した行財政改革に全庁を挙げて取り組む必要があります。

## 2 これまでの行財政改革について

### (1) 行財政改革大綱について

本市では、平成9年に行財政改革大綱を策定して以来、約四半世紀にわたり全庁を挙げて行財政改革に取り組んでまいりました。平成9年当時、本市は長引く不景気と少子高齢化社会が進行する中で、中央線高架化事業の開始も重なり、地方分権等への対応と、遅れていた「まちづくり」を早急に進める必要がありました。しかし、平成7年度に財政構造の弾力性を判断する指標である経常収支比率が全国ワースト1となり、平成9年度には退職金を支払うことができず退職手当債を発行するなど、当時は、とてもまちづくりを進められるような財政状況にはありませんでした。このため、「財政再建」が市の経営上の最重要課題となり、硬直化した歳出構造の改善と、職員数の削減に重点を置いた行財政改革に全力で取り組むこととなりました。その結果、現在も一部進行中ではあるものの、まちづくりが大きく進み、まちの魅力が向上することで人口と税収の拡大を図ることができました。

〈これまでの行財政改革の個別取組〉

名称	計画期間	取組項目
行財政改革大綱	平成9年度～平成14年度 (平成9年9月～平成15年3月)	99項目
第2次行財政改革大綱	平成14年度～平成19年度 (平成14年6月～平成20年3月)	92項目
第2次行財政改革大綱 (改訂：2年間延長)	平成14年度～平成21年度 (平成14年6月～平成22年3月)	121項目
第3次行財政改革大綱	平成22年度～平成27年度 (平成22年5月～平成28年3月)	77項目
アクションプラン2020 ※行財政改革プラン2020	平成29年度～令和2年度 (平成29年9月～令和3年3月)	154項目

※行財政改革プラン2020（平成29年4月策定）の計画期間は平成28年度～令和2年度

## (2) 行財政改革プラン2020について

行財政改革プラン2020では、経常収支比率90%未満、類似団体最少の職員数、全職員による本気の改革を目標とし、11の重点取組項目を定め、これを達成するための具体的な取組をアクションプラン2020により154項目積み上げました。この154の取組を各課がPDCA<sup>2</sup>サイクルで進行管理し、見える化に努めながら取り組んだ結果、経常収支比率と職員数の目標は達成できなかったものの数多くの取組で行革が進み、職員の行財政改革に取り組む姿勢を育むことができました。一方で、取組項目数が過去最大となったことから、行財政改革市民会議からは、「市がどこに重点を置いているのか分かりづらい。次期計画で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。」等の提言をいただきました。

### <行財政改革プラン2020の重点取組について>

	重点取組	取組の方向性	取組項目
1	税収等の確保	市税収納率の確保、維持、市税滞納者の減に合わせた税以外の債権管理の強化	7項目
2	新たな財源の確保	寄付金募集強化、広告収入等	6項目
3	コスト管理 特別会計の健全化	コストの最適化、低未利用地の活用・処分、特別会計の健全化	17項目
4	公民連携アウトソーシングの推進	保育園、学童（2所）、児童館、図書館、公民館センター化	29項目
5	補助金・受益者負担・給与水準の適正化	補助金等見直し、公民館有料化、がん検診の有料化	28項目
6	職員数の適正化、重点配置	定員管理計画策定、人員削減	10項目
7	職員の意識改革	職員・職場から改善・改革運動	4項目
8	多様な任用形態の活用	職員は政策判断等業務に集中、補助的業務の非常勤化	35項目
9	組織機構の改革	平成30年度と新庁舎竣工時の2回の組織改正	12項目
10	市民・市議会・行政による一体的推進	三者一体の行財政改革、成果と課題の見える化	3項目
11	進行管理の強化	PDCAサイクルの強化	3項目

※取組項目はアクションプラン2020で設定

154項目

<sup>2</sup> Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善行動）の頭文字をとったもので、計画から改善までを1サイクルとし、繰り返すことにより、継続的な業務の改善を図る手法のこと。

### 3 第9期行財政改革市民会議からいただいた提言等

～行財政改革プラン2020の課題と今後の方向性について～

ア 行財政改革プラン2020は取組項目が100以上あり、重要取組が不明確。その結果、重要取組達成までの見通しが立っていない。重要取組の明確化と達成までのプログラムを示し、重点的に進行管理する必要がある。

イ 保育園等の課題が解決できていないため、職員削減等が進んでいない。今後、行政全体では業務量が増加する一方、総職員数は増やすことができない中、公民連携アウトソーシングが行政の基本となる。公民連携を基本に、アウトソーシングや民間企業等との協働・共創を推進する必要がある。

ウ 取組項目の進行管理が不十分である。取組の目的と成果を見える化し、積極的に事業の見直しを行う必要がある。

エ 職員の意識改革が不十分であり、改革意識の更なる醸成と人材育成基本方針と連携した人財育成が急務である。

## 4 本市の現状

### (1) 公民連携・アウトソーシングの傾向

行財政改革2025策定に向け、第9期行財政改革市民会議からは、「今後、公民連携アウトソーシングが行政の基本となる」との御提言をいただいております。

総務省では、毎年度「地方行政サービス改革に関する取組状況等の調査」を実施しており、民間委託等が可能とされている業務の各市の状況を公表しています。公共施設等の設置状況は市によって異なるため単純な比較はできませんが、都内類似団体7市と本市を比較することで、この課題への各市の対応等を確認することができます。

＜委託化（指定管理を含む。）が可能とされている業務の委託化率＞

業務種別	小金井市	類団7市平均	備考
小学校用務員事務	0.0%	14.3%	7市中1市のみ委託導入済み
中学校用務員事務	0.0%	14.3%	7市中1市のみ委託導入済み
小学校給食	55.6%	73.7%	7市中4市がセンター方式と併用
中学校給食	100.0%	78.6%	7市中4市がセンター方式併用、2市が弁当外注
体育館	100.0%	83.2%	7市中1市を除き100%委託化済み
競技場	100.0%	95.9%	7市中1市を除き100%委託化済み
プール	100.0%	100.0%	
産業情報提供施設	100.0%	—	本市のみ設置「東小金井事業創造センター」
公営住宅	50.0%	33.3%	7市中1市は公営住宅未設置
駐車場	0.0%	66.7%	7市中4市は駐車場未設置
図書館	50.0%	68.5%	
博物館	0.0%	30.0%	7市中2市は博物館未設置
公民館	40.0%	40.0%	7市中2市は公民館未設置
市民会館	100.0%	33.3%	7市中4市は市民会館未設置
文化会館	100.0%	66.7%	7市中4市は文化会館未設置
合宿所・研修所等	100.0%	100.0%	7市中6市は合宿所・研修所等未設置
介護支援センター	100.0%	0.0%	7市中6市は介護支援センター未設置
福祉・保健センター	75.0%	81.4%	
保育園	0.0%	53.3%	7市中2市は公立保育園未設置
学童保育所	55.6%	84.7%	
児童館	25.0%	61.1%	7市中1市は児童館未設置

※類似団体（R3.4.1現在）：武蔵野市、青梅市、昭島市、東村山市、国分寺市、東久留米市、多摩市

## (2) 職員数の傾向

行財政改革の推進において、職員数の適正化は全国自治体の共通の課題です。平成23年度からの10年間で、本市と都内の類似団体7市がどのように職員数の適正化に取り組んできたかを確認すると、構成比の変化から、他市ではその他職員数の見直しが特に進んでいることがわかります。

適正な職員数については、各市の政策や特殊事情等によって異なるため単純な比較はできませんが、人口減少社会も踏まえ、本市が更なる職員数の適正化に取り組む上で参考とすることができます。

### <職種別職員数の内訳（都内類似団体比較）>

市	年度	平成23年度			令和2年度			差引 B-A
		一般	その他	合計A	一般	その他	合計B	
小金井市		470人	234人	704人	459人	218人	677人	△ 27人
	割合	66.8%	33.2%	100.0%	67.8%	32.2%	100.0%	—
	増減率	—	—	—	△ 2.3%	△ 6.8%	△ 3.8%	—
武蔵野市		692人	291人	983人	749人	199人	948人	△ 35人
	割合	70.4%	29.6%	100.0%	79.0%	21.0%	100.0%	—
	増減率	—	—	—	8.2%	△ 31.6%	△ 3.6%	—
青梅市		643人	838人	1481人	621人	883人	1504人	23人
	割合	43.4%	56.6%	100.0%	41.3%	58.7%	100.0%	—
	増減率	—	—	—	△ 3.4%	5.4%	1.6%	—
昭島市		497人	185人	682人	525人	115人	640人	△ 42人
	割合	72.9%	27.1%	100.0%	82.0%	18.0%	100.0%	—
	増減率	—	—	—	5.6%	△ 37.8%	△ 6.2%	—
東村山市		559人	243人	802人	595人	191人	786人	△ 16人
	割合	69.7%	30.3%	100.0%	75.7%	24.3%	100.0%	—
	増減率	—	—	—	6.4%	△ 21.4%	△ 2.0%	—
国分寺市		467人	231人	698人	588人	59人	647人	△ 51人
	割合	66.9%	33.1%	100.0%	90.9%	9.1%	100.0%	—
	増減率	—	—	—	25.9%	△ 74.5%	△ 7.3%	—
東久留米市		390人	233人	623人	419人	170人	589人	△ 34人
	割合	62.6%	37.4%	100.0%	71.1%	28.9%	100.0%	—
	増減率	—	—	—	7.4%	△ 27.0%	△ 5.5%	—
多摩市		686人	126人	812人	732人	117人	849人	37人
	割合	84.5%	15.5%	100.0%	86.2%	13.8%	100.0%	—
	増減率	—	—	—	6.7%	△ 7.1%	4.6%	—

※ 一般：一般行政職等、その他：保育士、保健師、技能労務職など

※ 青梅市の「その他」には市立病院職員が含まれる。

※ 各年度 4月1日現在

<多摩地域データブックより>

### (3) 歳出見直しにおいて優先すべき課題

行財政改革の推進において、歳出の見直しは基本となりますが、その中でも特に多額の費用を要する事業については、その在り方を含め優先的に見直す必要があります。そして今、全国の自治体では税収の減少が見込まれている中で、公共施設等の老朽化問題が共通の経営課題となっています。本市の現存する公共施設等も、単純に更新していった場合に必要となる経費を向こう30年間で試算すると、実際には年度によりばらつきはあるものの、**平均すると毎年50億円以上の経費が必要**となります。必要な市民サービスは維持しながらも、持続可能な財政運営を実現するためには、時代に即した公共施設等の在り方を検討し直すことがポイントとして見えてきます。

<公共施設等を耐用年数経過時に単純に更新した場合の費用見込み>  
(令和4年度から令和33年度までの30年間分)

	建築系公共施設	土木系公共施設	合計
更新費用総額	753億円	847億円	1,600億円
年平均額	25億円	28億円	53億円

※1億円未満の端数はそれぞれ四捨五入

※庁舎等（現庁舎関連・新庁舎・（仮称）新福社会館）の費用を除く。

## 5 行財政改革2025で目指す将来像

### (1) これからの経営課題と必要な行財政改革

市が実施する取組は、基本的に全て「市民の福祉の増進」という大きな一つの目的につながっており、行財政改革は、この目的を達成するために必要な組織を整備するための手段となります。市民の福祉の増進を図る上で必要な組織の課題は時代ごとに異なり、この課題に即した解決策を重点取組として実践することで、市民の福祉の増進を図り続けることができる組織としていきます。

総務大臣主催の「自治体戦略2040構想研究会」では、人口減少社会という時代背景を踏まえ、自治体が市民サービスを持続的かつ安定的に提供していくためには、スマート自治体<sup>3</sup>への転換と、公共私による暮らしの維持等が必要であると報告しており、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が、この必要性を加速させました。

本市においては、現在もまちづくりが進んでいるため、人口は微増傾向にありますが、第2期小金井市まち・ひと・しごと創生総合戦略では、本市の人口も令和13年（2031年）をピークに減少すると推計しており、人口減少社会への適応は、本市にとっても今から取り組まなければならない重要な課題です。また、令和2年以降の、コロナ禍における、市民サービスや働き方の変容等にも適応する必要があるため、今後、市民の福祉の増進を図り続けるためには、これらの課題を解決する取組に重点を置いた行財政改革に取り組む必要があります。このため、本市でもスマート自治体への早急な転換を目指すとともに、市民サービスをこれまでのようにフルセットで行政が行うのではなく、多様な主体により実践する仕組みの構築に取り組む必要があります。

#### 目指す将来像

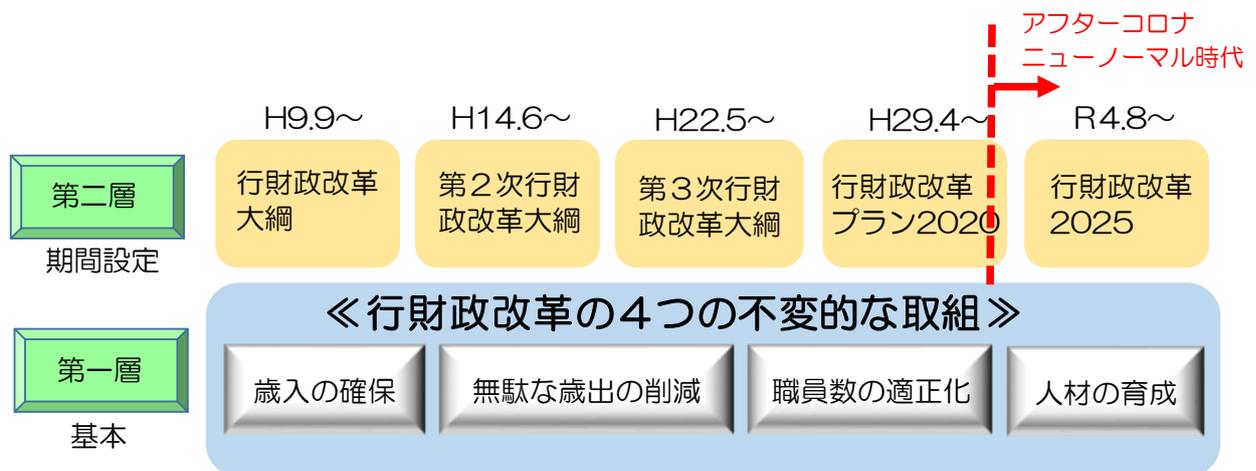
- 1 スマート自治体への転換
- 2 多様な主体による市民の福祉の増進

<sup>3</sup> AI（人工知能）やRPAのようなソフトウェアロボットなどの技術を駆使して、定期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の在り方

## (2) 本市の行財政改革の建付け

本市では、平成9年に行財政改革大綱を策定以降、行財政改革を経営方針の中心に位置付け、特に「歳入の確保」、「無駄な歳出の削減」、「職員数の適正化」、「人材の育成」を基本としながら、この推進により市民サービスの維持向上に努めてきました。

本市が実施する行財政改革は、これら4つの取組を常に基本としつつ、その時々々の経営課題を解決する取組を特に重点取組と定め、期間を設定して計画的に取り組むものとしています。



※第2次行財政改革大綱には改訂版を含みます。

## (3) 計画期間

行財政改革2025は、「第5次小金井市基本構想<sup>4</sup>」（令和3年度～令和12年度）の前期基本計画（令和3年度～令和7年度）における行財政改革の方針を定めるものとして、前期基本計画と同様に令和7年度（2025年度）までを計画期間とします。

なお、行財政改革2025の始期は、本計画策定が令和4年8月であることから令和4年度としますが、令和3年度においても行財政改革の不変的な取組と、アクションプラン2020の継続取組については継続して実施しています。

<sup>4</sup> 市の最上位の長期総合計画で、市の将来像を示し、その実現に向けた基本姿勢や政策の取組方針を示すもの

## コラム

### ○ニューノーマルとは？

小金井市行財政改革2025では、新型コロナウイルス感染症感染拡大を契機とした「新たな日常」をニューノーマルと表し、やがて「当たり前の日常」となることを踏まえ、これに対応した市民の福祉の増進を目指してまいります。

もともとニューノーマルという言葉は、世界経済が危機に瀕した際に、ゼロ金利政策等が採られるなど、避けがたい構造的な変化が生じた際に使われてきました。

そして現在、新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、世界中の人々に「新しい生活様式」、「新たな日常」への適応を余儀なくさせ、今後、「新たな日常」は「当たり前の日常」になるとされています。

### ○自治体戦略2040構想研究会とは？

高齢者（65歳以上）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未来から現在に遡り、今後の自治体行政の在り方を展望し、早急に取り組むべき対策を検討することを目的として、総務大臣が主催した研究会。全16回開催され、2回目の報告書で、新たな自治体行政の基本的な考え方として、スマート自治体への転換や、公共私によるくらしの維持などが示されました。

### ○多様な主体とは？

市、市民、NPO、企業等、公的価値を含む活動を行っているまちづくりの主体のことです。民間主体の活動は年々多様化・高度化しており、このような主体と市との連携・協働による地域経営や地域課題解決に期待が高まっています。

## 6 第10期行財政改革市民会議からいただいた意見等

～行財政改革2025の方向性について～

### 【理念・方針部会】

- ア ワクワクする行財政改革を目指す必要がある。（意欲と力が湧いてくる行革の姿）
- イ 人材による自治体経営の推進を目指す必要がある。（職員力×市民力による課題解決）
- ウ 市民の理解と協力を得ていく改革が必要である。（市民の期待、納得、役割）
- エ コロナ禍を業務見直しの機会にする必要がある。
- オ ゴールを明確に、プロセスを大切にすることがある。（経営戦略の明確化）
- カ 変化に即応できる改善プロセスが必要である。（PDCAによらない進行管理）
- キ 改革人材の育成・活用が必要である。（モチベーションアップ、ネットワークハブ的職員）
- ク 経常収支比率以外の適切な経営分析指標を掲げる必要がある。

### 【重点取組部会】

重点取組は長期総合計画実現のために重要な課題を最優先で解決する取組を選択する必要がある。

#### ア 戦略的人材経営の実現

- ①次年度経営戦略の策定（予算と人事の一体化）
- ②組織改革の推進（三者一体（市民・市議会・行政）となった聖域なき改革）
- ③働きやすい、やりがいの仕事づくり（生産性向上、残業縮減、育休取得）

#### イ 積年の課題の解決

- ①公民連携アウトソーシングの推進（運営方法の見直し）

②公共施設マネジメントの推進（更新費用の確保、生産緑地、空き家の活用）

③受益者負担の見直し（継続的な見直し体制づくり）

ウ 将来課題への挑戦

①高度な協働の推進（情報のフィードバック、自治体連携）

②学校施設の複合化、コミュニティの創出（学校建て替え、学童問題、防災拠点）

③デジタル変革の推進（RPA、AI、GIGA スクール構想）

## Ⅱ 行財政改革２０２５の推進

### 1 行財政改革を推進する上でのポイント

行財政改革により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ためには、重要となる様々な視点から行財政改革の基本理念を導き出し、これを実現する確かな重点取組を設定する必要があります。このため、行財政改革２０２５では、３つの視点から基本理念を導き、具体的な取組を定め、行財政改革２０２５の柱とします。

### 2 行財政改革２０２５における重要な視点

#### (1) 仕組み・情報の視点

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機とした社会の常識の変容は、市民サービスの多様化・複雑化を加速させています。人口減少社会の進行により税収や職員など経営資源の減少が確実視される中で、引き続き適切な市民サービスを提供していくためには、これまでの制度や組織、運営形態を大胆に見直し、デジタル技術や新しい市民サービスの仕組み等を積極的に取り入れていく必要があることから、仕組み・情報という視点が重要となります。

#### (2) 人・組織の視点

市の使命は市民の福祉の増進であり、使命を果たすために大切なのは「人」です。そして人を適正に配置し、効果的かつ効率的に運用するのが組織です。人口減少社会の進行により今後、職員の確保が難しくなるとされている中、今提供している市民サービスを同じようにフルセットで続けていくことは難しいとされています。したがって、行財政改革２０２５で市民の福祉の増進を可能とする組織とするためには、適正な職員数、職員が担うべき業務の仕分け・見直し、職員の質の向上、そして時代に即した組織という視点が重要となります。

### (3) モノ・カネの視点

市が実施する市民サービスは、そのほとんどが市民の税金により賄われているため、市は、最少の費用で最大の効果を挙げるのが常に求められています。行財政改革2025では、人口減少による収税減を見据え、これまで以上に時代に即した資産（モノ）活用と予算（カネ）の適正配分に取り組む必要があります。そこで、単純に更新した場合、多額の費用を要する公共施設等について、時代に即した在り方を検討し、限られた予算を効果的・効率的に配分していくことが求められることから、モノ（資産）・カネ（予算）という視点が重要となります。

## 3 行財政改革2025の基本理念

### (1) 効果的かつ効率的な市民サービスの提供

仕組み・情報の視点から導かれるのは、市民に効果的かつ効率的にサービスを提供できる仕組みの構築です。確実にやってくる経営資源の減少に備え、限られた職員でも適切な市民サービスを提供できるスマート自治体への転換が急務となります。新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、デジタル技術を活用した市民サービスの必要性を再認識させるとともに、スピードアップの重要性を知らしめました。このことから、効果的かつ効率的な市民サービスの提供を、行財政改革2025で掲げる1つ目の基本理念とします。

### (2) 人材育成と組織の見直し

人と組織の視点から導かれるのは、人材育成と組織の見直しの重要性です。今後、職員の自然減が見込まれる中、市だけで今ある市民サービスの全てを提供し続けることは困難です。このため、職員を、職員が担うべき業務に適正に配置するだけでなく、多様な主体との協働による市民サービスの維持・向上を念頭に、職員のコミュニケーション能力やマネジメント能力を更に育成する必要があります。このことから、人材育成と組織の見直しを、行財政改革2025で掲げる2

つ目の基本理念とします。

### (3) 持続可能な行財政運営と公共施設等の適正化

モノ・カネの視点から導かれるのは、持続可能な財政基盤の構築と資産の適正化です。今後、確実な税収の減が見込まれる中で、引き続き無駄な歳出を削減し、歳入強化に努めることは、持続可能な財政基盤の構築の基本です。また同時に、人口減少や年齢構成の変化等を踏まえ、多額な維持・更新費用を要する公共施設等の適正化を検討することが極めて重要となります。このことから、**持続可能な行財政運営と公共施設等の適正化**を、行財政改革2025で掲げる3つ目の基本理念とします。

## 4 基本理念を踏まえた重点取組

重要な視点から導かれた基本理念を踏まえ、これを確実に実現するための具体的な手段を3つ厳選し、行財政改革2025の柱となる重点取組とします。

### 第一の柱

#### 自治体デジタル・トランスフォーメーション(DX)の推進

新型コロナウイルス感染症による100年に一度のパンデミックは、私たちの生活様式を大きく変容させました。これまでの常識が通用しなくなり、密の回避や非接触・非対面が当たり前となりつつあります。また、人口減少社会の進行により生産年齢人口が減少し、職員の確保が難しくなることで、これまでどおりの業務形態では、待ち時間が増加し、休日開庁も困難となることなどが見込まれています。このようなニューノーマル時代において、窓口サービス等を維持・向上し続けるためには、デジタル技術の活用が極めて有効であり、自治体

D X<sup>5</sup>の推進が急務となります。自治体D Xは、市民の利便性を向上させるだけでなく、市の業務を簡素化・高効率化するものでもあり、職員の役割分担の見直しや重点配置にも大きく貢献することが期待されます。自治体D Xは、各課業務の単なるICT<sup>6</sup>化ではなく、各課の業務を、デジタル技術を用いて再構築する効果もあります。

この取組を単なるICT化として終わらせず、本市の経営形態の根幹を変革するものとして推進するために、これを行財政改革2025の第一の柱とし、戦略的に経営資源を投入することで確実に取り組んでまいります。

## 第二の柱

### 公民連携・アウトソーシングの推進

人口減少社会の進行により、自治体の職員数は、2040年までに2013年比で10%～20%程度減少することが、地方公共団体定員管理研究会（総務省）で試算されています。しかしながら、新型コロナウイルス感染症対策や大規模自然災害等への対応でも明らかなように、行政に求められる役割は、年々多様化・複雑化しており、効果的・効率的な組織運営に努めたとしても、今ある市民サービスをフルセットで市が提供し続けるのは難しくなるとされています。

この課題に適切に対応するためには、自治体D Xの推進によるデジタル技術の活用と併せ、「民にできることは民で」を徹底することが有効です。行政サービスの一部は、市民、市民団体、民間事業者等の専門的な知識と経験、人材などを活かすことで、より質の高いサービスを提供できることもあります。

したがって、行財政改革2025では、単なる外部委託だけではなく、多様な主体により市民サービスを維持・向上する公民連携・アウトソー

<sup>5</sup> Digital Transformationの略で、デジタル技術を活用した行政サービスの改革を進め、単にデジタル化だけではなく、デジタル技術を手段として有効活用することにより、社会の在り方をより良い方向へ変革する取組のこと。

<sup>6</sup> Information & communications technologyの略で、情報や通信に関する技術の総称

シングの推進を、制度や組織を改革する第二の柱に位置付け、戦略的に経営資源を投入してこれに取り組みます。

【参考】

○自治体の職員数の将来の粗い試算（自治体戦略 2040 構想研究会）

※人口減少により職員の採用が難しくなっていくことで、本市において見込まれる職員数の自然減

「定員回帰指標」（地方公共団体定員管理研究会（総務省））により、2040年の職員数（参考値）を試算すると、人口減少に伴い、2013年からおおむね10～20%程度減少

・人口10万人以上の一般市 減少率▲13.4%

・本市の2013年度の職員数 682人

∴  $682 \text{人} \times 13.4\% \div 91 \text{人}$

$682 \text{人} - 91 \text{人} = \underline{591 \text{人}}$ （2021年比▲86人）

### 第三の柱

## 公共施設マネジメントの推進

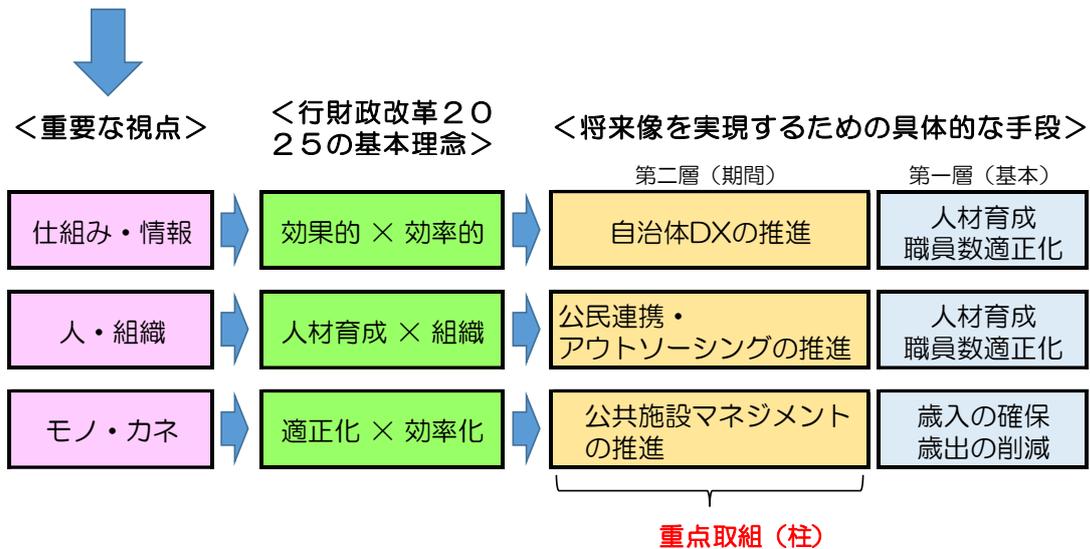
行財政改革により制度や組織そのものを変革し、持続可能な組織とするためには、公共施設等の在り方の見直しも非常に重要であると考えます。なぜならば、本市の公共施設等を単純に更新した場合、今後30年間で約1,600億円を要することが見込まれており、かかる費用が他の行政課題と比較にならないほど大きく、維持管理にも相当な職員の確保が必要となるためです。

人口減少と少子高齢化の進行により、今後、公共施設等を利用する市民の減少や年齢構成の変化が進むとともに、維持管理費の財源となる市税収入や管理に携わる職員の減なども見込まれています。このため、時代に即した施設の縮小や廃止、集約化などによる総量の抑制は全国の自治体共通の課題であり、本市でも、計画的に取り組んでいかなければ、持続可能な組織の運営は困難となります。また、低未利用地の活用や売

却などが、新たな財源確保の点からも極めて重要となります。

持続可能な行財政運営を図るために、公共施設マネジメントの推進を第三の柱とし、戦略的に経営資源を投入して確実に取り組みます。

**目指す将来像＝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**



### Ⅲ 行財政改革 2025 で目指す成果

#### 1 行財政改革 2025 の目標

行財政改革 2025 では、スマート自治体への転換と多様な主体による市民サービスの提供を目指し、制度や組織、運営形態等の改革に資する取組を柱としていることから、その推進に適した新たな目標の設定が求められます。

この様な、いわゆる「質の改革」は、定量的に成果を測ることが難しいことから、3つの重点取組については、そのプロセスを定性的に評価し、進行管理の目安をそれぞれに設定することで、これを確実に実行・進行管理することを目標とします。また、取組に関連する指標も設定し、進捗を定性的に判断する際の参考とします。

#### 目 標

3つの重点取組において、計画期間内に  
進捗率 100% を達成する

##### (1) 自治体 DX の推進の進捗の目安

< 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%
-----------------	---------------

(2) 公民連携・アウトソーシングの推進の進捗の目安

<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

(3) 公共施設マネジメントの推進の進捗の目安

<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

## 2 ニューノーマル時代の質の改革

行財政改革2025では、ニューノーマル時代に適応するため、制度や組織、運営形態等の変革に重点を置いていることから、これを、従来型の行財政改革で取り組んできた量や質の改革と区別し、「ニューノーマル時代の質の改革」と呼びます。ここで取り組む「質の改革」とは、「市民サービス」や「働き方」、「職員の能力」の改革であり、直接市民サービスの向上に寄与することはもとより、スマート自治体への転換と、多様な主体による市民サービスの提供に必要な改革となります。

### <ニューノーマル時代の質の改革のイメージ>

向上する「質」	内容	方法
市民サービスの質	窓口サービスのオンライン化 (非来庁・非接触)	DX
	窓口サービスのワンストップ化 (引越しワンストップ等)	DX
	民間活力による専門性の向上 (委託化等)	公民連携
	民間独自事業による質の向上 (委託化等)	公民連携
	職員の重点配置による迅速化等 (業務の役割分担見直しによる)	DX、公民連携、公共施設
	資産活用等による財源の生み出し (低未利用資産の活用、維持管理費の削減等)	公共施設
働き方の質	職員の重点配置による時間外の削減 (業務の役割分担見直しによる)	DX、公民連携、公共施設
	多様な働き方への対応 (テレワーク、育児、介護等)	DX、公民連携、公共施設
	デジタル化による事務の簡素化・効率化	DX
	定例(単純)業務のAI、RPA等の活用による生産性の向上	DX、公民連携、公共施設
職員の能力・質	地域との連携業務への従事率向上 (業務の役割分担見直しによる)	DX、公民連携、公共施設
	マネジメント業務への従事率向上 (業務の役割分担見直しによる)	DX、公民連携、公共施設
	デジタル人材の育成 (DXリーダー、研修、ワークショップ等)	DX

DX：自治体DXの推進

公民連携：公民連携アウトソーシングの推進

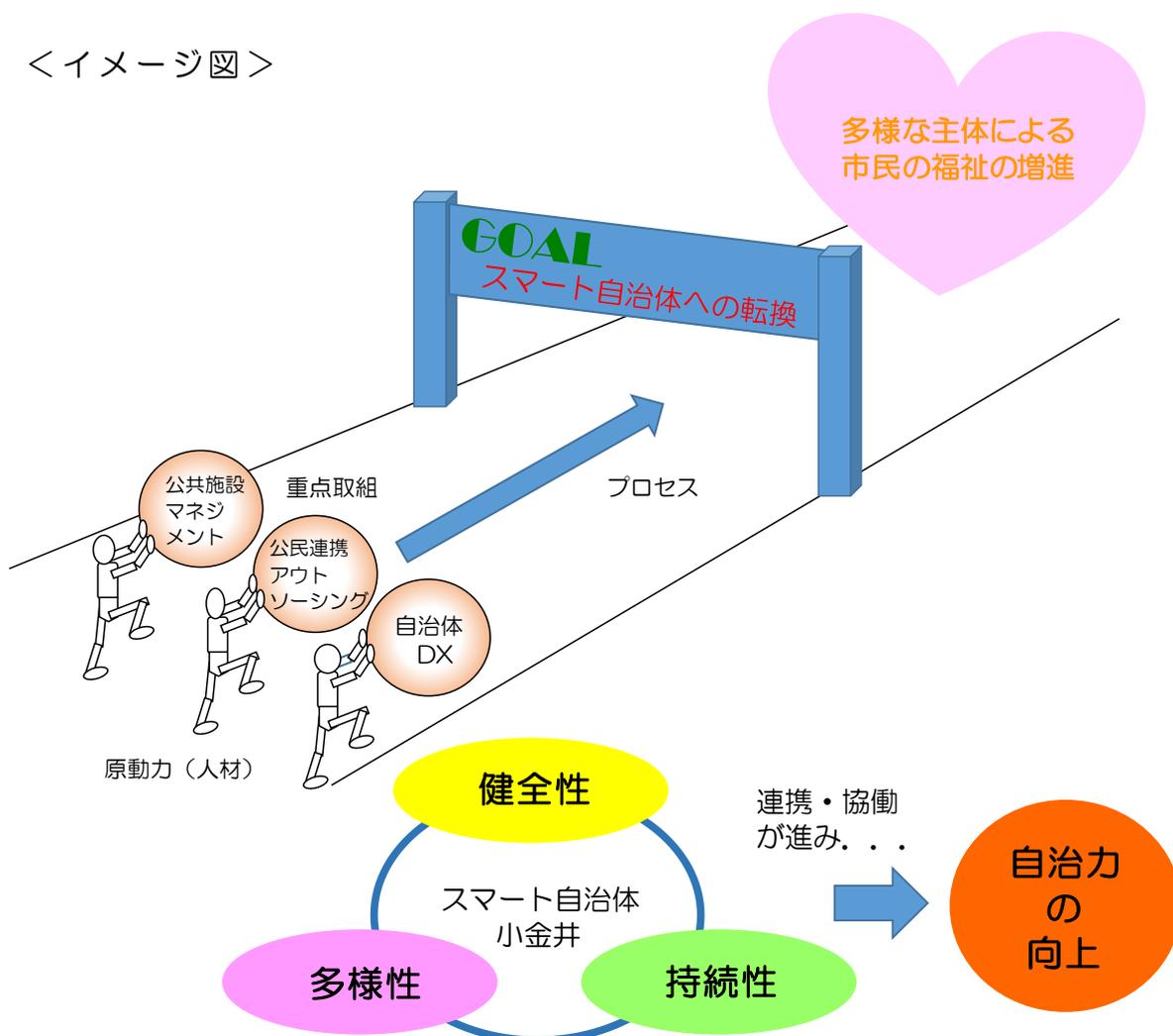
公共施設：公共施設マネジメントの推進

### 3 行財政改革2025のゴールとプロセス

行財政改革2025では、ニューノーマル時代に適応し、市民サービスを提供し続けるために、市を早急にスマート自治体へ転換するとともに、多様な主体による市民の福祉の増進を目指します。

まずは、スマート自治体への転換を行財政改革2025計画期間内のゴールと定め、ゴールに到達するための道筋（手段）を重点取組（プロセス）とし、これらを支える原動力を人材（人材育成）とします。行財政改革2025の基本理念はゴールの先も続き、その先には、健全で持続可能な自治体があり、多様な主体が協働しながら地域の課題解決に自ら取り組み、市全体の魅力を高める自治力の高いまちが生まれます。

<イメージ図>



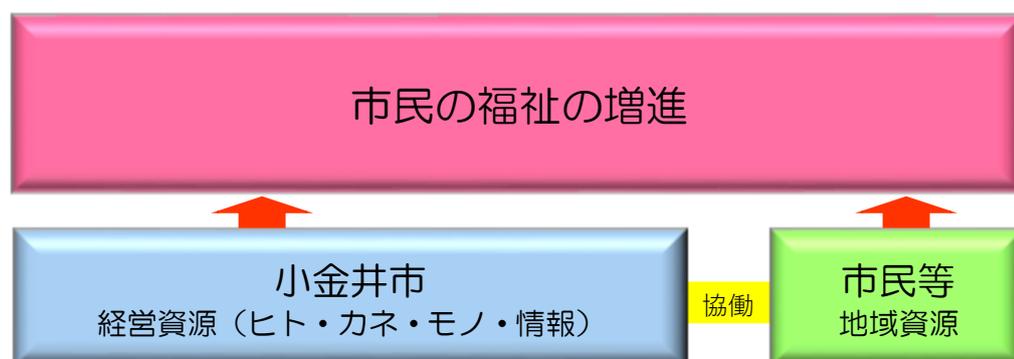
## IV 行財政改革2025の実現化方策

### 1 自治体における経営資源

自治体の組織経営における主な資源は、ヒト（人材（職員））、カネ（予算）、モノ（資産（公共施設等））、情報であり、行財政改革では、これらの適正化を図るとともに、効果的・効率的に運用することで、市民の福祉の増進を図っていきます。

行財政改革では、経営課題に対応する取組に明確な優先順位を付け、予算や職員などの経営資源を戦略的に投入することで、より実効性を高めることが可能と考えます。このため、行財政改革2025では**重点取組を3つに絞り、経営資源を戦略的に重点配分**することで、より高い実現性を目指します。

また、本市には、市内で公共的な活動をされている市民、団体等が数多く存在します。今後、経営資源の減少が見込まれている中、このような方々の活動を地域の資源と捉え、市との役割分担を改めて点検し、公民連携により多様な主体によるくらしの維持を進めることが大変重要と考えます。ニューノーマル時代において市民の福祉の増進を図り続けていく上で、このような方々を大変貴重な資源と捉え、更なる連携について模索してまいります。



## 2 行財政改革2025の原動力

### (1) 人材の育成

市民の福祉の増進には職員の質の向上が重要であり、行財政改革は人材こそが原動力であるため、職員の人材育成が大変重要となります。

「自治体戦略2040構想研究会」報告書では、スマート自治体への転換に当たっては、職員には、高い専門性や企画調整能力、コミュニケーション能力が必要となることを踏まえ、組織に必要な人材を確保する観点から**長期的な視点で**能力開発や教育・訓練が求められるとされています。

このため、本市では人材育成を、期間を定めず取り組むべきものとして行財政改革の基本に位置付け、推進してまいります。

第3次小金井市人材育成基本方針で目指す職員像

**「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」**

### (2) 職員の活性化

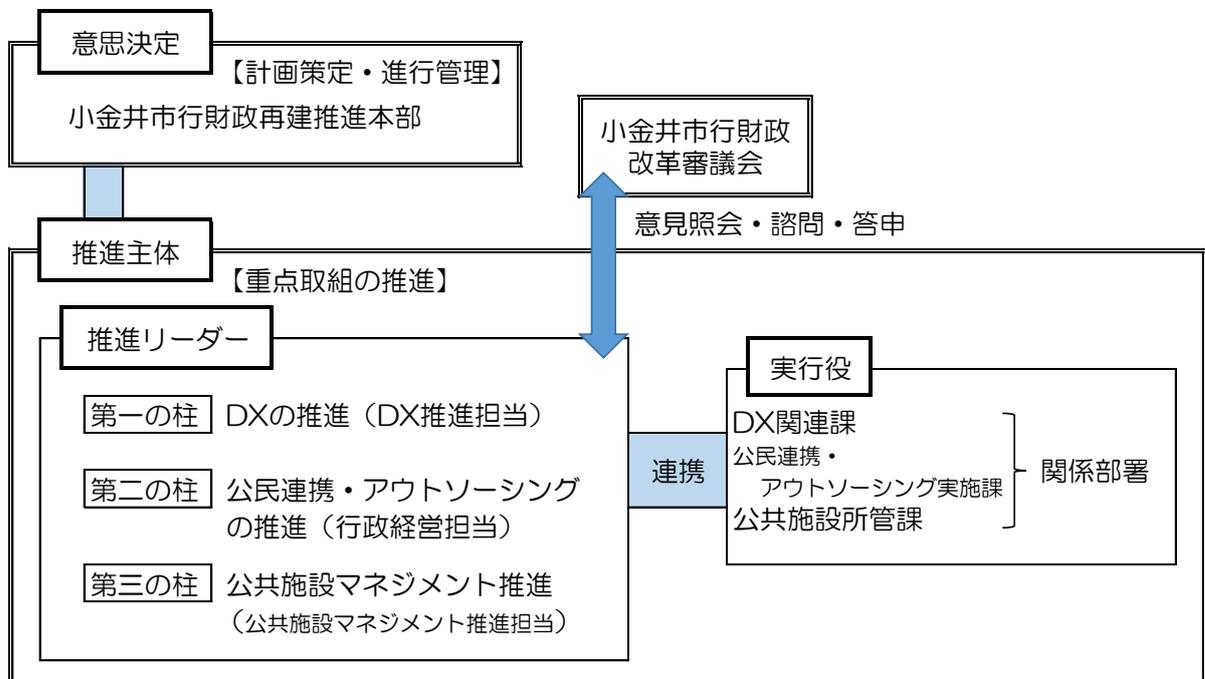
地域の魅力を高め、市民の福祉の増進を図るためには、小金井に魅力を感じ、発信したいと考える職員が求められます。

今後、人口減少社会が進む中で、市の職員一人一人の負担と責任は更に大きくなることが見込まれており、職員が生き生きと働ける組織とするためには、人材育成により思考を変えるだけでなく、3つの重点取組により**物理的に業務の役割分担を見直し**、職員でなくてもできる定例的な業務はデジタル化等を進め、職員は、職員が担うべき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。

### 3 推進体制

行財政改革2025を確実に推進するために、重点取組ごとにリーダー役となる推進担当を置き、実行役である関係部署とコミュニケーションを図りながら、共感をもって組織で取り組みます。また、リーダー役も実行役も積極的に学習するとともに、必要に応じて専門的な外部人材を導入するなど、柔軟に推進体制を検討します。

<推進体制イメージ図>



### 4 進行管理

行財政改革2025は、重点取組を3つに絞り、進行を定性的に評価し管理することで、リアルタイムの更新を目指します。一般的な行財政改革では、定量的な目標を数多く積み上げ、決算確定後にPDCAサイクルの中で一斉にチェックを行うため、その結果は次年度に反映することが難しいという実態があります。行財政改革2025は、

急速な社会の変化を踏まえ、質の改革に集中する行財政改革としたことから、重点取組の進捗状況を推進担当が四半期ごとにまとめ、行財政再建推進本部に諮ることを検討します。これにより、庁内で課題を常に共有し、必要に応じて修正をかけるなど、アジャイル経営を目指します。

## コラム

### ○アジャイル経営とは？

アジャイル経営とは、スピード感に優れた組織経営を指し、アジャイル経営の組織では職務ごとの縦割り構造を壊し、異なる部署のメンバーが少数精鋭でチームを作り、密な関係を築きつつ一丸となって目標に向かいます。小さい単位で改革を進め、現状分析を迅速に行いながら改善を繰り返し、効果を検証することで、柔軟に政策を見直し改善につなげる経営手法です。

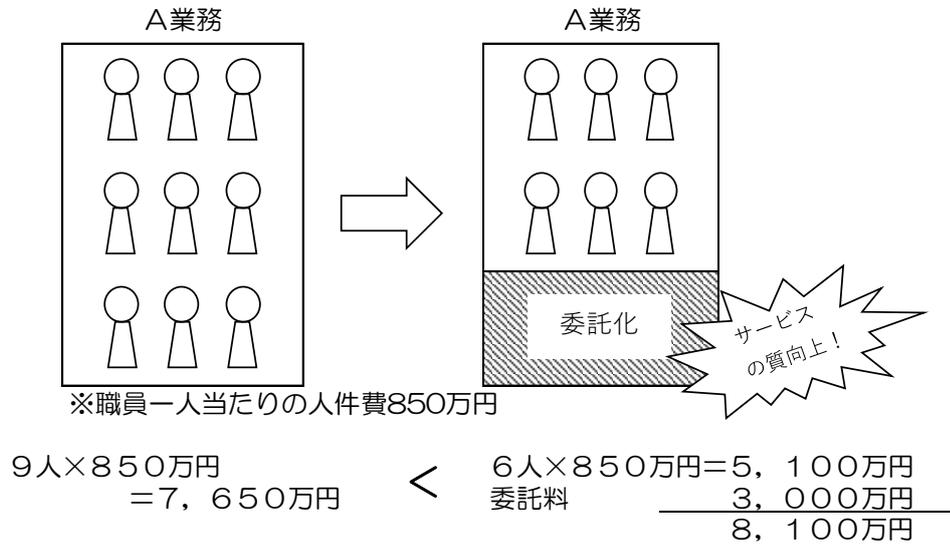
## 5 行財政改革2025の成果に対する考え方

行財政改革2025の重点取組は、「ニューノーマル時代の質の改革」であることから、計画全体の目標は定性的に評価しますが、厳しい財政状況が続く中、本市の行財政改革において最も重要視してきた財政指標等への注視も引き続き必要です。このため、行財政改革2025の目標とは別に、経常収支比率や職員数については行財政経営指標の策定などを検討していきます。

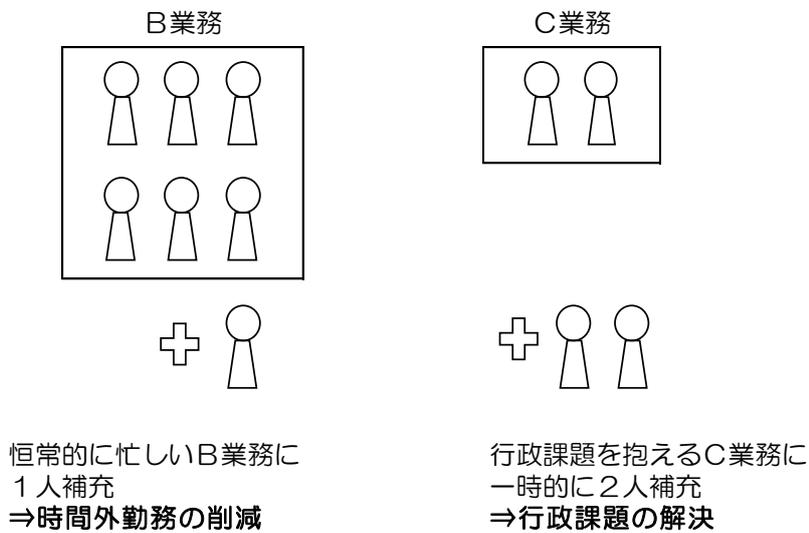
なお、「ニューノーマル時代の質の改革」は定量的な成果を目的としたものではありませんが、行財政改革2025の柱とした3つの重点取組の個別取組には、即効性はないものの、中長期的には量的な効果を発揮する取組もあると考えています。

● 質の改善が将来的に量的な効果を生む例

◎ 9人で取り組んでいたA業務の一部を委託化して職員3人を削減した場合



A事業単独で考えると、サービスの質は向上したが、赤字で財政効果はないと考える傾向にあります。しかし、A業務で生み出した職員をB業務、C業務に配分すると



C業務の行政課題解決後2人を、退職で2人の欠員の出た別の業務に再配置し新規採用を行わなければ 2人の人員削減となる。

## 6 行政評価制度の導入

行財政改革2025では、市の「まちづくり」を市民に分かりやすく伝えるとともに、効果的・効率的な行政運営等を図るために「行政評価システム」を実施します。

行財政改革2025における行政評価システムでは、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し、評価を通じて市の「まちづくり」を市民に分かりやすく伝えるとともに、事業を選択、点検することで改善に取り組み、行財政運営に役立てるものです。具体的な評価対象は、市が目標とする将来像を実現する手段である「施策」と、施策の具体的な取組である「事務事業」です。

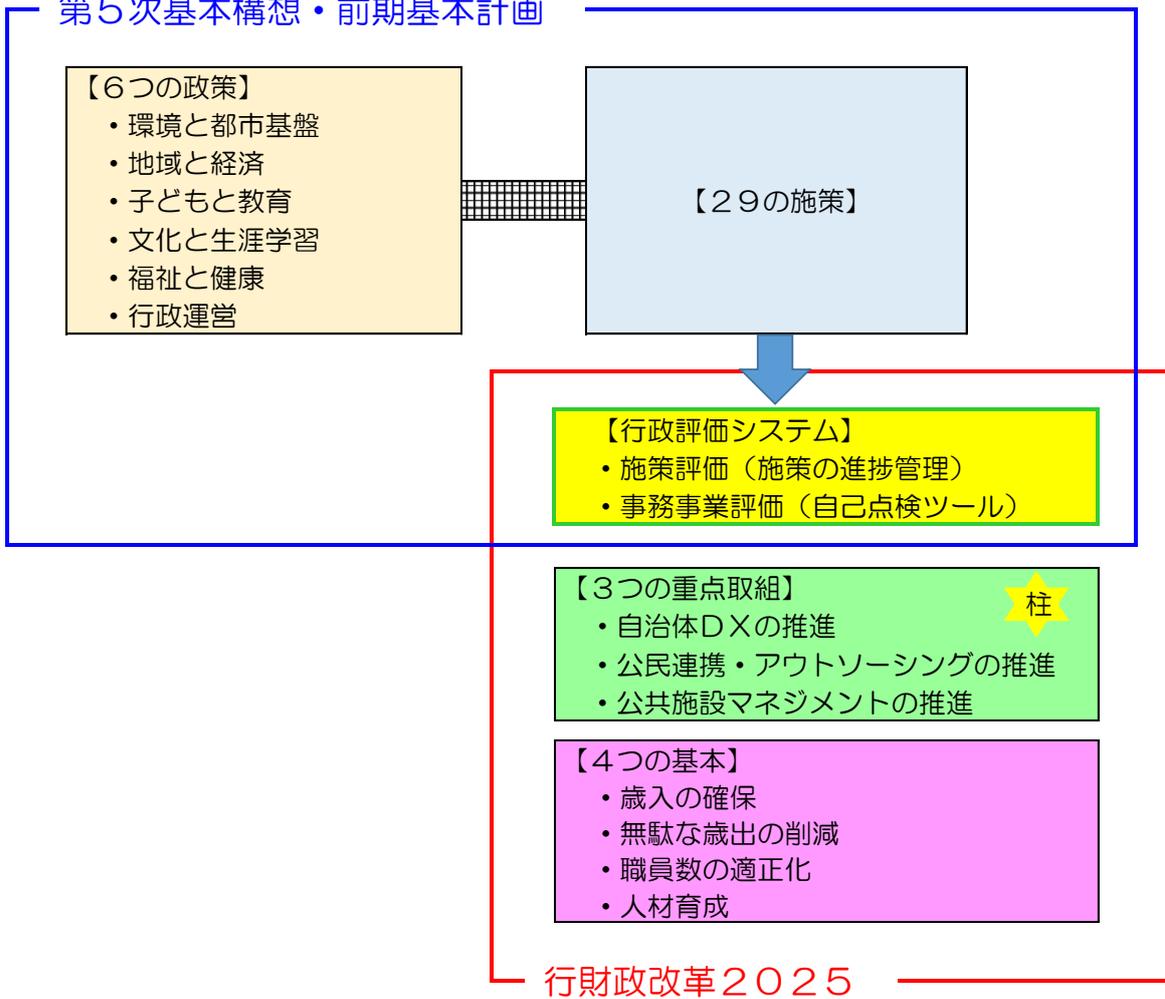
### (1) 施策評価

第5次小金井市基本構想・前期基本計画では、その施策ごとに「目指す姿」（目標）があり、現状と課題から「施策の方向性」、つまり、主な取組が示されています。そして、施策ごとに評価の指標を設定しているため、施策評価はこの指標に基づき進捗状況を点検・評価し、目標達成に向けた改善・見直しを行います。

### (2) 事務事業評価

事務事業評価は、施策の具体的な取組をPDCAサイクルにおけるC（Check）を行う自己点検ツールとして位置付け、事業の振り返りに活用するとともに、改善を行います。また、施策評価の基礎資料としても事務事業評価を活用し、事務事業評価と施策評価の関連性を強めます。

## 第5次基本構想・前期基本計画



## V その他

### 1 重点取組以外の優先的取組

行財政改革2025は、重点取組を制度や組織の改革に的を絞っていますが、市民の福祉の増進を図るためにはこれ以外にも推進すべき取組がたくさんあります。そこで、その中でも特に優先度が高く、全庁的に取り組むべき項目について示します。

#### (1) 組織改正

本市は、平成19年度以降大きな組織改正を行っていないことから、新たな行政サービスの提供や社会情勢の変化等に対応するためには、組織改正の必要性が認められます。組織改正により人員配置が見直され、戦略的な人員配置ができれば、行政課題の解決につながるだけでなく、慢性的に忙しい部署の時間外勤務の削減、重点取組のスピードアップなどが期待されます。

#### (2) 補助金等の見直し

平成30年3月に策定した補助金等の見直し基準に基づき、公平性、公正性、公益性、重要性、効果性の5つの観点から補助金の見直しを実施します。補助開始から一定期間が経過した補助金は、その必要性を再検証し、廃止、縮小、再構築等を行うことで、新たな市民の福祉の増進へ予算を振り向けることも期待されます。

#### (3) 債権管理の強化

市税の滞納整理を推進するとともに、税以外の債権管理を段階的に強化して、税収等の歳入の確保に努めます。

#### (4) 改善・改革運動「C o C oからチャレンジ・こがねい」

行財政改革に対する職員一人一人の理解を高め、取組を促進し、職場風土を変えていくために、職員・職場から改善・改革を進める取組を推進します。

#### (5) 受益者負担の適正化

超少子高齢化社会の到来により税収の減が確実視される中、行政サービスを維持し、受益者と非受益者の公平性を確保するためには、一定の受益者負担を求めることについては御理解いただけるものと認識しています。

平成30年3月に策定した受益者負担基準に基づき、効率性の確保、公平性の確保、歳入の確保、妥当性の確保の原則から使用料・手数料等の適正な受益者負担を求めます。

## 2 アクションプラン2020の継続取組等

行財政改革プラン2020の計画期間は令和3年3月末で終了しておりますが、行財政改革は本市の経営方針の柱として常に取り組むべきものであり、そもそも行財政改革による取組は、全て計画期間内に終了するものばかりではないことから、次期計画策定までに期間が空いたとしても、これらの取組は当然に継続されます。また、次期計画の期間に入っても、前計画の継続事業は当然に引き継がれます。

したがって、行財政改革2025においても、アクションプラン2020の継続取組については引き続き取り組むものとしております。

## VI 具体的な取組

### 個別取組表の表記について

課題・目的	各取組の目的と、実施に当たって解決すべき課題等について記載します。
取組内容	各取組の具体的な実施方法等について記載します。
年次計画	<p>年次毎の計画を簡潔に記入します。財政効果や職員削減効果などが具体的に示せるものについては、年次計画に記入します。年次毎の具体的な計画の記入が難しい場合は、以下の凡例を用いることもできます。</p> <p>調査・・・実施の可能性、他市状況、財政効果などを調査します。</p> <p>検討・・・課内検討、部内検討、庁内検討により方針決定、計画の策定等、実施に向けた準備などを行うことを表します。</p> <p>試行・・・業務等の試行を行うことをいいます。</p> <p>準備・・・業務開始前の準備段階を表します。</p> <p>実施・・・審議会、委員会等の設置、制度開始、業務開始などを表します。</p> <p>推進・・・実施した業務等を推進することをいいます。</p> <p>検証・・・試行及び実施の結果を検証することを表します。</p> <p>→・・・前年度と同様</p>

※令和3年度（R3）は本計画の計画期間外のため、参考とします。

# 1 行財政改革2025の重点取組の個別取組

取組項目	1 (仮) 小金井市自治体DX推進全体方針の推進				
担当課	自治体DX推進担当	関連課	全部局		
課題・目的	本市の自治体DXを確実に推進するために、市独自のDX推進全体方針を策定し、方針に基づき全庁を挙げて取り組む。				
取組内容	加速度的に進歩、変化するデジタル技術を弾力的かつ持続的に活用できるよう、適切な推進期間の設定の下、情報化政策の推進全体方針を策定し、DXを推進する。				
年次計画	R3 (参考)	R4	R5	R6	R7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機運醸成</li> <li>・DXリーダー設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 全体方針策定</li> <li>(2) 情報システムの標準化・共通化検討</li> <li>(3) 東京自治体クラウド移行準備</li> <li>(4) オンライン化検討</li> <li>・一部実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 推進</li> <li>(2) 検討</li> <li>(3) 実施</li> <li>(4) 実施</li> <li>・検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 推進</li> <li>(2) 準備</li> <li>(3) 推進</li> <li>(4) 推進</li> <li>・検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 推進</li> <li>・全体方針 (Ver2.0) 策定準備</li> <li>(2) 実施</li> <li>(3) 推進</li> <li>→(2)へ移行</li> <li>(4) 推進</li> <li>・検証</li> </ul>

取組項目	2 保険年金課窓口業務の委託化				
担当課	保険年金課	関連課	市民課		
課題・目的	市民課窓口委託に続き、保険年金課窓口についても業務委託を進め、窓口サービスの質の向上と、職員配置の見直し等を図る。財政効果は将来的に市民課窓口と一括発注を前提に検討する。				
取組内容	窓口業務以外の定型的な業務の同時委託検討 市民課窓口委託との一括発注の検討				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
		他市調査	検討	→	・準備 ・実施

取組項目	3 市立公園の指定管理化				
担当課	環境政策課	関連課			
課題・目的	市立公園に包括的な指定管理を導入することにより、市立公園の一層の質の向上を図る。また同時に、削減が見込まれる公園管理事務に要していた時間や労力を拡大や充実が想定される業務へ振り向けたり、職員数の削減を検討することも期待できる。				
取組内容	指定管理者の柔軟な発想とノウハウを活かし、公園のポテンシャルの有効活用、市民協働の積極的な推進、公園の利便性の向上及び市民ニーズを踏まえた新たなサービスの提供を進め、市立公園に対する市民満足度を向上させる。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
	指定管理者の事業スキームの検討	→	指定管理者の募集・指定	4月から指定管理者による業務開始	事業評価

取組項目	4 ほんちよう学童保育所委託化				
担当課	児童青少年課	関連課	庶務課／公共施設マネジメント推進担当		
課題・目的	学童保育の全入を堅持していくうえで、大規模化対策に伴う新たな育成室及び職員の確保が課題となっている。民間資源を活用し、安定したサービスが提供できるよう委託化を検討する。				
取組内容	委託化に当たっては、現状の施設の状況や入所を希望する児童等の状況把握が必要であり、学童保育所全体で育成室が不足していることから、関連課との調整から開始する。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
	調査	→	検討	→	準備

取組項目	5 児童館委託化				
担当課	児童青少年課	関連課	公民館（貫井南児童館）		
課題・目的	児童館単体では財政効果が見込めず、併設している施設と一体での委託等の方策についての検討や、各児童館の状況に応じた市民サービスの拡充に向けての課題や運営手法について、整理しながら検討を進めていく。				
取組内容	学童保育所の大規模化解消や関連課と調整しながら、児童館運営検討委員会や児童館運営審議会の意見を踏まえ協議していく。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
	調査	→	・調査 ・検討	検討	→

取組項目	6 小金井第三小学校の給食調理業務委託化				
担当課	学務課	関連課			
課題・目的	学校給食調理業務の民間委託を更に進め、これによって生み出された財源を活用し、小中学校の学校給食にかかる施設（空調設備等）・備品ばかりでなく、学校の設備等の改修にも計画的に活用する。				
取組内容	小金井市学校給食の指針である「安全でおいしく温かい給食」を提供する仕組みを維持・構築しながら、小金井第三小学校の給食調理業務を委託する。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
	・保護者説明会 ・予算計上 ・業者選定	4月から開始	推進	→	→

取組項目	7 小金井第一小学校の給食調理業務委託化				
担当課	学務課	関連課			
課題・目的	学校給食調理業務の民間委託を更に進め、これによって生み出された財源を活用し、小中学校の学校給食にかかる施設（空調設備等）・備品ばかりでなく、学校の設備等の改修にも計画的に活用する。				
取組内容	小金井市学校給食の指針である「安全でおいしく温かい給食」を提供する仕組みを維持・構築しながら、小金井第一小学校の給食調理業務を委託する。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
	保護者説明会	委託開始校の検証	・予算計上 ・業者選定	4月から開始	推進

取組項目	8 図書館緑分室の委託化				
担当課	図書館	関連課	公民館		
課題・目的	開館時間・開館日の拡充、柔軟性に富んだ事業展開、専門スタッフの配置等、サービスの充実を見込むことができる。				
取組内容	既に運営委託している図書館貫井北分室及び東分室も公民館との複合施設であり、一体で業務委託することで成果を上げている。このことを踏まえ、緑分室も公民館緑分館と一体で業務委託する方向で検討を進めている。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
	検討	準備	→	実施	

取組項目	9 公民館貫井南分館の委託化				
担当課	公民館	関連課	児童青少年課		
課題・目的	小金井市公民館中長期計画に位置付けられた貫井南センターについて、児童館との複合施設であるという課題の整理を行った上で業務委託を行う。				
取組内容	貫井南センターについては、児童館併設という特徴を生かし、児童青少年課との調整を進める。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
	関係課との調整・検討	→	→	→	→

取組項目	10 公民館緑分館の委託化				
担当課	公民館	関連課	図書館		
課題・目的	図書館緑分室と一体による業務委託を検討。野外調理場及び宿泊機能の利用方法、運営方法を整理し、青少年センターからの引継ぎを反映した事業委託方法を想定する。				
取組内容	住民や利用者の合意を得ながら、丁寧な対応を進める。				
年次計画	R3(参考)	R4	R5	R6	R7
	検討	準備	→	実施	

取組項目	11 公共施設マネジメントの推進				
担当課	公共施設マネジメント推進担当	関連課	庶務課 生涯学習課		
課題・目的	少子高齢化・人口減少社会の到来を踏まえ、財政負担の軽減と公共施設等の最適な配置を実現するため、「総量抑制」「将来更新費用及び維持管理費の縮減」に努める。				
取組内容	将来的なサービス需要の変化に的確に対応するため、公共施設の在り方・最適な配置の検討、計画的な施設更新、資産の有効活用への取組を進める。				
年次計画	R3(参考)	R4	R5	R6	R7
	・総合管理計画改定	・本庁舎跡地等活用検討 ・公共施設の在り方検討	→	→	→

## 2 アクションプラン2020からの継続取組

取組項目	1 債権引継（債権管理の推進）				
担当課	行政経営担当	関連課	納税課		
課題・目的	税以外の債権管理の引継ぎを段階的に実施し、税収等の歳入の確保及び負担の公平性を確保する。また、引継債権の納税者等の相談窓口を一本化し利便性の向上を図る。				
取組内容	関係課と協議を進め、法に基づく試行運用の開始、組織の見直し等を検討する。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
	他市調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他市調査</li> <li>・ 関係課協議</li> <li>・ 検討</li> </ul>	→	準備	実施

取組項目	2 徴収困難な市債権引継ぎ				
担当課	納税課	関連課	行政経営担当他		
課題・目的	税以外の債権管理の引継ぎを段階的に実施し、税収等の歳入の確保及び負担の公平性を確保する。また、引継債権の納税者等の窓口が一本化されることにより、利便性の向上が見込まれる。システムについては、今後予定されているシステムの共同化・標準化の影響も視野に入れながら検討する。				
取組内容	債権管理条例の進捗状況を注視しながら、主管課において徴収困難となっている債権について、納税課に当該債権を引継ぐことで効率的な滞納整理を進め、収納率の中長期的な向上と、市民負担の公平性を確保する。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
	検討	→	→	準備	実施

取組項目	3 広告等の活用推進				
担当課	行政経営担当	関連課			
課題・目的	広告等の活用を全庁的に推進するために、市の基本方針や手法について検討を進め、共有化を図ることで取組を軌道に乗せる。				
取組内容	先進市の事例等を研究し、本市の広告等の活用方針等を策定する。職員向け説明会の実施を検討する。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
	他市事例研究	→	・検討 ・実施	推進	→

取組項目	4 ネーミングライツ導入（栗山公園健康運動センター）				
担当課	スポーツ振興担当	関連課			
課題・目的	当施設に対する命名権を導入することにより、新たな財源の確保を図る。 施設のネーミングが変わることから、サイン表示・印刷物等の刷新が必要となることから、命名権者の選定を含め、一定の準備期間が必要となる。				
取組内容	施設、建物に係る看板・サイン表示の設置（命名権者負担）、市が管理する周辺道路標識、施設サイン表示等の変更、施設案内パンフレット、印刷物等を刷新する。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
		調査	検討	準備	実施

取組項目	5 事務事業評価の開始				
担当課	行政経営担当	関連課	企画政策課		
課題・目的	第5次基本構想・前期基本計画の施策を推進し、事業の効果化、効率化を図るために、事務事業の自己点検ツールとして事務事業評価を開始する。				
取組内容	29の施策に対し、1施策あたり5つの事務事業を選出し、5年間で145の事務事業について自己点検する。点検結果を翌年度以降の事業の効果化、効率化に活かしていく。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市議会合同勉強会実施</li> <li>・評価シート検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価シート検討</li> <li>・事務事業抽出</li> <li>・試行①開始</li> </ul>	試行①	→	試行②

取組項目	6 公用車の運用の見直し				
担当課	管財課	関連課	車両保有課		
課題・目的	公用車については、アクションプラン2020に基づきこれまで一定数の削減に努めてきたところである。しかしながら、新庁舎竣工や組織改正時において台数を効率的に管理するためには、台数の削減に加え、適切な車両の管理・運用方法等の確立が求められる。				
取組内容	次世代自動車の導入や、リース車両の活用、車両の集中管理等の可否について検討する。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
		調査	→	検討	→

取組項目	7 高架下の活用（保管所）				
担当課	交通対策課	関連課			
課題・目的	自転車保管所については、土地の賃貸により開設しているため、安定性が課題となっている。このため、恒久的な使用が見込める高架下への保管所設置を検討する。				
取組内容	具体的な場所を含め、土地所有者との協議を進める。				
年次計画	R 3（参考）	R 4	R 5	R 6	R 7
		検討	→	→	準備

取組項目	8 総合案内業務の見直し				
担当課	広報秘書課	関連課	行政経営担当／市民課		
課題・目的	新庁舎の1階メイン入口正面に設置予定の総合案内業務の実施手法を検討する。 総合案内・フロアマネージャー・コンシェルジュが同一フロアに設置される予定であるため、役割、配置等について整理し、来庁者の流れが効率的かつ円滑となるよう検討する。				
取組内容	近接する市民課窓口の業務委託との関係を整理した上で、各々の役割、配置等について整理する。総合案内業務の実施方法を検討し、業務体制・所管課等を整理する。				
年次計画	R 3（参考）	R 4	R 5	R 6	R 7
	庁内検討	→	課内検討	準備	実施

取組項目	9 はけの森美術館の運営方法の見直し				
担当課	コミュニティ文化課	関連課			
課題・目的	市立はけの森美術館は直営で運営しており、職員体制等が脆弱であることは、美術館の運営協議会答申でも指摘されている。運営方式を見直すことにより、安定的な運営を目指し、市民満足度の向上・事業経費の削減ができるかどうかを検討する。				
取組内容	他市公立美術館との比較、直営と委託・指定管理との経費の比較を行う。				
年次計画	R 3 (参考)	R 4	R 5	R 6	R 7
	調査	→	→	検討	→

取組項目	10 障害者福祉センターの民間移譲				
担当課	自立生活支援課	関連課			
課題・目的	民間事業者が持つノウハウ等を活用し、柔軟かつ適正な施設の維持管理を行う。				
取組内容	提供するサービスの性質上、適正な運営の維持には一定の市の関与や利用者等の意向の確認も必要であることから、当面の間、指定管理制度の活用を継続し、今後の社会情勢や運営態勢等を踏まえ、自立支援協議会の意見等を参考にしながら、慎重かつ丁寧に検討を進める。				
年次計画	R 3 (参考)	R 4	R 5	R 6	R 7
	検討	→	→	→	→

取組項目	1 1 給付水準の見直し				
担当課	行政経営担当	関連課			
課題・目的	補助金以外の扶助費等の給付事業について、見直し基準の策定を検討し、公共性、公平性等について検証しながら事業の適正化を図る仕組みの構築を検討する。				
取組内容	他市の事例等を研究し、基準の策定の可能性について検証する。				
年次計画	R 3 (参考)	R 4	R 5	R 6	R 7
	他市事例研究	→	検討		

取組項目	1 2 委員会・審議会等の報酬の見直し				
担当課	行政経営担当	関連課			
課題・目的	委員会、審議会等のWEBによる開催も増えてきている中で、適正な報酬額の考え方等について整理する。				
取組内容	他市事例を研究し、本市の報酬額について検証するとともに、ニューノーマル時代の報酬額についても研究する。				
年次計画	R 3 (参考)	R 4	R 5	R 6	R 7
	他市事例研究	→	検討		

取組項目	13 集会施設等の使用料の見直し				
担当課	コミュニティ文化課	関連課			
課題・目的	<p>集会施設等の使用料の見直しを行うことにより、受益者負担の適正化を図る。</p> <p>①市内の集会施設のうち、無料の施設の有料化を検討する。</p> <p>②有料施設の使用料が適正であるかどうかを検討し、適正でない場合は使用料を改定する。</p>				
取組内容	「小金井市受益者負担基準」に沿って検討する。				
年次計画	R3(参考)	R4	R5	R6	R7
	調査	→	→	検討	

取組項目	14 証明書発行手数料の見直し				
担当課	市民税課	関連課	資産税課／納税課		
課題・目的	<p>今後、オンライン申請等による証明書発行の利便性が向上すること等を踏まえ、受益者負担の適正化の検討を進める。</p>				
取組内容	税証明書の発行手数料について、受益者負担の適正化を図る。				
年次計画	R3(参考)	R4	R5	R6	R7
	検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調査</li> <li>・検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・準備</li> <li>・実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調査</li> <li>・検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・準備</li> <li>・実施</li> </ul>

取組項目	15 下水道使用料の減免基準の見直し				
担当課	下水道課	関連課			
課題・目的	下水道使用料は、他の減免基準と比較すると減免対象が広い ため、公平性の観点から減免基準について見直しを検討する。				
取組内容	庁内の他の使用料、東京都下水道局・水道局の減免基準等の確認 他市の減免基準の調査・検証 今後の下水道施設の長寿命化・ストックマネジメントに係るコストの観点から、下水道使用料とともに使用料の減免基準についても検証する。				
年次計画	R3(参考)	R4	R5	R6	R7
	調査	・調査 ・課内検討	・課内検討 ・審議会等 検討	・庁内検討 ・実施	

取組項目	16 自転車駐車場料金の見直し				
担当課	交通対策課	関連課			
課題・目的	自転車駐車場の利用料金について、基本的な考え方等を整理し、 小金井市受益者負担基準を踏まえた見直し等を検討する。				
取組内容	他市の料金や、本市の利用実態の把握、駐輪場の今後の動向などを調査・検証し、市民生活への影響等も踏まえ検討を進める。				
年次計画	R3(参考)	R4	R5	R6	R7
	調査	検討	→	→	準備

取組項目	17 奨学金制度の検討				
担当課	庶務課	関連課			
課題・目的	成績優秀かつ経済的な困難を抱えた生徒・学生に対して、修学できるよう支援する。国や都の制度、他市の取組等を踏まえ、今後の在り方や制度について随時見直し等を行う。				
取組内容	毎年度、奨学資金運営委員会で検討。奨学資金を必要な方に行き渡せる制度づくりや、出願様式及び選考基準なども見直す。				
年次計画	R3(参考)	R4	R5	R6	R7
	身体要件廃止、所得制限設定、定員枠の見直し実施	検討	→	→	→

取組項目	18 上水公園運動施設の有料化				
担当課	スポーツ振興担当	関連課			
課題・目的	受益者負担の適正化の観点から、運動施設の有料化を検討する。有料化に当たっては、利用者の理解が得られるよう、スポーツ関係団体や一般利用者等との協議を行うとともに、有料施設として更なるサービスの向上、施設の整備等を検討する。				
取組内容	スポーツ関係団体等へのヒアリングやスポーツ推進審議会との意見交換。「小金井市受益者負担基準」及び他施設の使用料等を勘案し、適正な使用料を算出する。				
年次計画	R3(参考)	R4	R5	R6	R7
		調査	検討	準備	実施

取組項目	19 公民館使用団体未利用時間の使用料有料化				
担当課	公民館	関連課			
課題・目的	小金井市公民館中長期計画において、団体使用が行われていない施設の未利用時間については規定を作り、有料で貸し出すことを検討することとした。				
取組内容	小金井市公民館中長期計画の基本的考え方を踏襲し、有料化を実施する。				
年次計画	R3 (参考)	R4	R5	R6	R7
	使用料の試算	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用料案の作成</li> <li>使用料徴収の仕組み案作成</li> <li>市民説明会</li> <li>条例改正手続き</li> <li>予算要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>改正条例施行</li> <li>徴収開始</li> </ul>	推進	→

取組項目	20 組織改正				
担当課	行政経営担当	関連課	全課		
課題・目的	時代に即した経営課題に適切に対応し、効果的・効率的な組織運営を可能とする組織改正を検討する。新庁舎建設を控える中で、組織と施設のバランスを考慮・調整しながら検討する。				
取組内容	各部署で抱える課題、今後の行政運営の在り方、他市の事例などを調査し、新庁舎竣工時期を見極めつつ、大規模改正か部分改正かなどを検討する。				
年次計画	R3 (参考)	R4	R5	R6	R7
	調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>各課ニーズ調査</li> <li>事例研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>検討</li> <li>推進</li> </ul>	→	→

取組項目	21 保育業務の総合的な見直し				
担当課	保育課	関連課			
課題・目的	施設の老朽化の進行や慢性的な保育士不足等が課題となっている公立保育園について、子どもの安全を第一に考えるとともに、多様な保育ニーズへの対応や、更なる保育の質の維持・向上を図るため、保育業務の総合的な見直しを行う。				
取組内容	築50年を経過する3園（くりのみ、わかたけ、さくら）について、段階的に定員を縮小し廃園する。生み出された人材等は残り2園等に集約し、多様な保育ニーズへの対応及び保育の質の向上などを図る。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
	保護者・市民 説明会実施	・検討 ・準備	くりのみ保育園及びさくら保育園の定員を1～5歳に縮小	くりのみ保育園及びさくら保育園の定員を2～5歳に縮小	くりのみ保育園及びさくら保育園の定員を3～5歳に縮小

取組項目	22 補助金等の見直し				
担当課	行政経営担当	関連課	財政課		
課題・目的	補助金等は、市以外の者へ金銭を給付するものであるため、内容ごとに終期を定め、公平性、公正性、公益性、重要性、効果性について検証することで、適正な執行を図る。				
取組内容	具体的な補助金等見直しの方法について、平成30年3月に定めた「補助金等の見直し基準」の更新を含め、関係課と協議を進める。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
		・関係課調整 ・検討	・検討 ・準備	実施	推進

### 3 その他の新たな取組

取組項目	1 行政経営指標の策定				
担当課	行政経営担当	関連課	財政課他		
課題・目的	行政経営上で注視すべきいくつかの指標等について、経営上の課題を可視化することで課題解決につなげる。				
取組内容	他市の事例を研究するとともに、関係部署と協議を重ね、策定方法や各指標についての適正な基準等について検討する。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
		<ul style="list-style-type: none"> <li>事例研究</li> <li>関連課協議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>検討</li> <li>策定</li> </ul>	推進	→

取組項目	2 民間事業者を活用した人員確保				
担当課	選挙管理委員会事務局	関連課			
課題・目的	期日前投票所の運営における課題の一つである人員確保について、他市を参考に、現状の会計年度任用職員雇用以外のマンパワーの確保の方法を検討し、期日前投票所開設日数の増などの投票環境向上につなげる。				
取組内容	期日前投票所の運営のうち補助的業務（会場設営、受付、システム処理、投票用紙の配付、会場内誘導、来場者の誘導等）について、民間事業者の活用による人員確保の方法を検討する。				
年次計画	R3（参考）	R4	R5	R6	R7
		<ul style="list-style-type: none"> <li>各市調査</li> <li>課題の抽出・検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕様書の精査</li> <li>予算計上</li> </ul>	実施	推進

## 用語解説

ページ	用語	解説
1	市民の福祉の増進	地方自治法上では「住民の福祉の増進」。本市では、市政に関わる主体として、在住する人だけではなく、市内に通勤・通学する人を含んで「市民」とし、市民の福祉の増進を図ります。
3	類似団体	市町村を人口と産業構造により分類したもので、類似する他市との比較により、財政状況の特徴を把握することができる。
3	公民連携	P P P（Public Private Partnership の略） これまでの行政主体による公共サービスを、誰が最も有効性のある効率的なサービスの担い手になり得るかという観点から、行政と多様な構成主体（市民、自治会、町内会、N P O、企業等）との連携により提供していく考え方。公と民が連携する手法の総称。
9	アフターコロナ	新型コロナウイルス感染症が世界的に流行した後の社会。コロナ以前と対比で用いる。
1 1	ネットワークハブ的職員	個々の市民や団体等をつなぐ役割をはたす職員。コーディネート能力（企画、調整、まとめ）が求められる。
1 1	三者一体の改革	市民、市議会、行政の三者が一体となって組織の改善を目指すもの。
1 2	A I	Artificial Intelligenceの略で、人工知能のこと。
1 2	R P A	Robotic Process Automation の略で、これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業又はより高度な作業を、人間に代わって実施できるルールエンジンや AI、機械学習等を含む認知技術を活用して代行・代替する取組

ページ	用語	解説
12	G I G Aスクール構想	<p>1人1台端末と、高速大容量の通信ネットワークを一体的に整備することで、特別な支援を必要とする子供を含め、多様な子供たちを誰一人取り残すことなく、公正に個別最適化され、資質・能力を一層確実に育成できる教育ICT環境を実現すること。</p> <p>これまでの教育実践と最先端のICTのベストミックスを図ることにより、教師・児童生徒の力を最大限に引き出す。</p>
20	ワンストップ	1か所で様々な用事が足りる、何でも揃うという意味
20	テレワーク	情報通信技術を活用した、場所や時間に捕らわれない柔軟な働き方のこと。

※ ページ数は、その用語が最初に出てきたページとなります。

**小金井市行財政改革 2025**

**編集・発行 令和4年8月**

**小金井市企画財政部企画政策課行政経営担当**

**〒184-8504 小金井市本町六丁目 6 番 3 号**

**TEL:042-387-9807/ FAX:042-384-6426**

令和4年7月27日

小金井市行財政改革2025（案）について（答申）

令和4年7月27日

第10期 小金井市行財政改革市民会議

## 目次

はじめに	1
1 計画策定の背景と現状	3
(1) 行財政改革プラン2020までの変遷	3
(2) 時代背景	4
(3) 小金井市の現状	4
ア 公民連携・アウトソーシングの傾向	5
イ 職員数の傾向	5
ウ 歳出見直しにおいて優先すべき課題	6
2 行財政改革2025で目指す将来像	7
(1) 行財政改革のあるべき姿	7
(2) これからの経営課題と必要な行財政改革	7
3 行財政改革2025策定における重要な視点	9
視点1 仕組み・情報の視点	9
視点2 人・組織の視点	9
視点3 モノ・カネの視点	10
4 基本理念	11
基本理念1 効果的かつ効率的な行政サービスの提供	11
基本理念2 人材育成と組織の見直し	11
基本理念3 持続可能な行財政運営と公共施設等の適正化	11
5 重点取組	12
重点取組1 自治体DXの推進	12
重点取組2 公民連携・アウトソーシングの推進	12
重点取組3 公共施設マネジメントの推進	13
6 目標の設定について	15
(1) 定量的な目標設定について	15

(2)	定性的な目標設定について	15
7	実現化方策	16
	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">実現化方策 1</span> 自治体における経営資源	16
	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">実現化方策 2</span> 人材育成の重要性	16
	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">実現化方策 3</span> 人材の流出防止とキャリアアップ	16
	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">実現化方策 4</span> 推進体制	17
	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">実現化方策 5</span> 進行管理	17
8	重点取組以外の優先的取組	18
(1)	組織改正	18
(2)	補助金等の見直し	18
(3)	債権管理	18
(4)	改善・改革運動「C o C o からチャレンジ・こがねい」	18
(5)	受益者負担の適正化	19
9	その他	20
(1)	市管理職の意識改革	20
(2)	三者一体の行財政改革（市民・市議会・行政）	20
	おわりに	21

## はじめに

令和2年7月、第10期となる小金井市行財政改革市民会議（以下、「市民会議」という。）が設置され、市長より「行財政改革プラン2025の策定等」について諮問がなされた。コロナ禍による様々な制約を受けながらも、事務局の尽力によりオンライン会議の導入など臨機応変な対応を重ね、9回の全体会議と5回の部会を開催して精力的に議論を重ねてきた。この間、市行政当局においても、新型コロナウイルス感染拡大防止対策や経済対策、様々な給付事業やワクチン接種事業などに優先的に取り組むことが求められ、策定作業はたいへん厳しいものがあった。

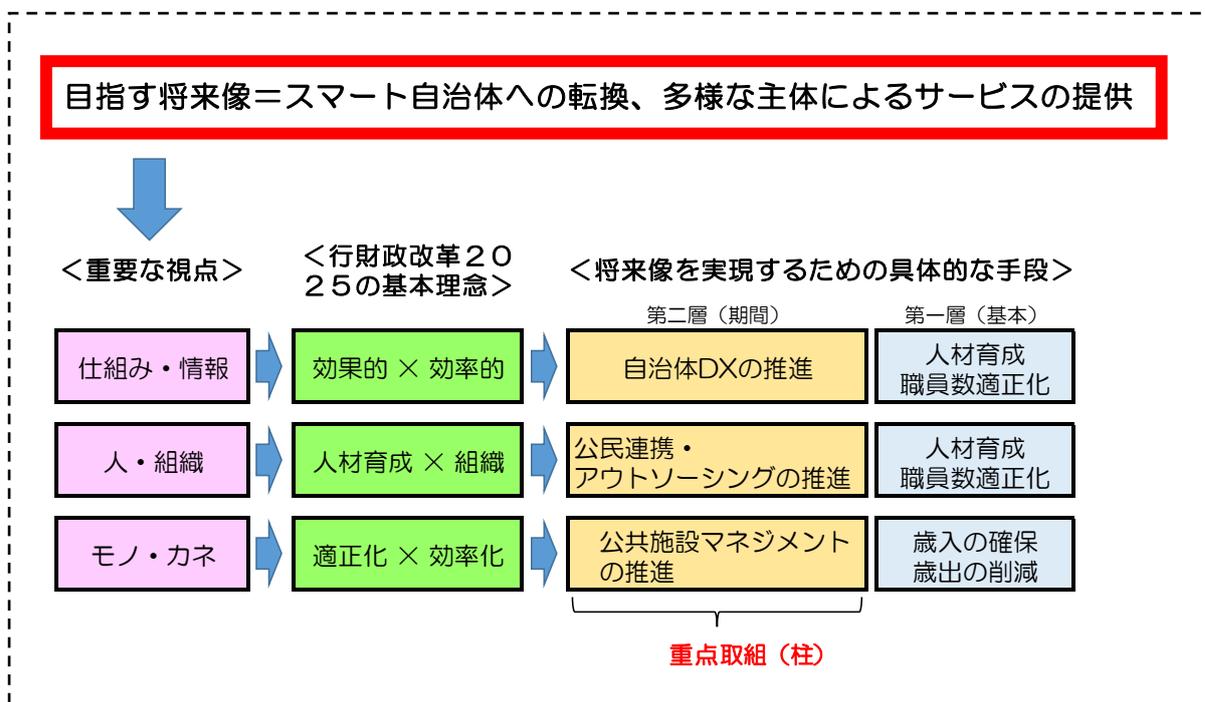
こうした100年に一度ともいえるパンデミックの中、本市の行財政改革については、令和2年度末で行財政改革プラン2020が終了したものの、新型コロナウイルス感染症対策を優先し、新たな行財政改革プランの策定を先送りしたため、令和3年度からは計画上の空白期間が生じている。この空白期間を単なる空白期間とせず、次の計画にコロナ禍を踏まえた新たな考え方を反映させるための期間として活用し、ポスト・コロナの時代に即した行財政改革の方向性を再考することが求められている。

市長からの諮問では、新型コロナウイルス感染症の影響等により社会経済情勢が一層不透明となったことから、これまで以上に踏み込んだ改革が求められていた。これを受け、市民会議では、これまでとは発想を転換することとした。これまでの行財政改革は、効率性を重視するあまり削減にばかり目が向きがちで、必ずしも熱心に行われたとは言えない面もあった。

しかし、行財政改革は、市民の福祉をより増進するために行われる行財政運営の見直しであって、本来は前向きに取り組むべきものである。そこで、市民会議では、これまでの一般的な行財政改革の在り方に縛られることなく、真に取り組むべき行財政改革の在り方について議論を重ねてきた。

市長をはじめとする市行政当局に対しては、市民会議による本答申を最大限に尊重し、新しいステージの行財政改革に全庁を挙げて取り組むことを切望する。また、諮問の範囲からやや逸脱するものの、市民の代表である市議会に対しても、新たな改革に取り組む市役所職員の意欲を評価して

後押しすると共に、市議会自体の改革にも積極的に取り組み、市行政当局と一体となって「聖域無き行財政改革」を推進されることを強く要請する。



## 1 計画策定の背景と現状

### (1) 行財政改革プラン2020までの変遷

本市は、平成9年度から行財政改革に着手し、第一次行財政改革大綱（平成9～14年度）では財政再建を目標に、課題であった人件費の削減に集中的に取り組んだ。その結果、200人近い職員の削減を実現するなど、量的な改革は劇的に進み、各財政指標が他市並みに近付くことでようやくまちづくりのスタートラインに立つことができた。そこで、当時の市民会議は、第二次行財政改革大綱（平成14～21年度）では、量的な改革に加え、質的向上も強く意識した行財政改革とするよう要望した。

しかし、平成20年にリーマンショックによる世界的な金融危機が発生し、第三次行財政改革大綱（平成14～27年度）の期間には東日本大震災が発生するなど、度重なる経済不安により、本市の財政状況は厳しい状態を完全に抜け出すことができていない。このため、行財政改革プラン2020（平成29～令和2年度）においても量的な改革に軸足を置き、100を超える取組項目を積み上げ、全庁を挙げ全力で取り組んできた。しかしながら、新庁舎建設や公共施設等の老朽化、新型コロナウイルスへの対応など、多額の費用を要する課題が山積しており、本市の財政状況に余裕が出るという状態には程遠く、量的な改革は終わりのない永遠のテーマと言える。

一方で、25年以上にも及ぶ量的改革を中心とした行財政改革は、職員に削減こそが行財政改革の目的であるかのように錯覚させると共に、公民連携・アウトソーシング等に取り組む理由を「行財政改革のためだけ」と誤認させることもある。

国や都からの権限移譲や時代の要請等により、市民ニーズは年々多様化・複雑化していく中、予算も職員も慢性的に足りていないような状況が各部署で見受けられる。また、この間ずっと創意工夫と不断の努力により削減を進めてきた職員にも、いわゆる「行革疲れ」の様相がしばしば見受けられる。

## (2) 時代背景

市長による諮問に「社会経済の先行きは不透明」とあるとおり、我が国は現在、少子化による急速な人口減少と高齢化という危機に面している。生産年齢人口の減少は、あらゆる業種で人手不足を生み、地方自治体では、税収も大幅に減収することが見込まれている。

子育て、教育関連業務への市民ニーズに比較すると相対的に高齢者関連事業へのニーズが急拡大すると共に、年齢構成の変化により公共施設等のニーズも変容する。更に、令和2年以降現在に至るまで続くコロナ禍は、これまでの常識をあらゆる分野で一変させ、行政サービスの在り方にも既存の価値観や常識の劇的な変容が求められている。市民生活に身近な行政サービスの殆どを担う地方自治体においても、今後、経営資源の厳しい制約を受けながらこれに対応する必要がある。

行財政改革は、時代の要請に応じた「市民の福祉の増進」を図るに際し、「最少の経費で最大の効果を発揮」するために行われる行財政運営の見直しである。近年、時代が大きく変化する中で、新たな行財政改革にはこれまでも増して強く時代背景を反映させる必要がある。

急激に変化する社会に柔軟に対応するには、今までの考え方に固執せず、新たな考え方を積極的に取り入れることが求められる。令和3年度は、行財政改革大綱の空白期間となったが、この間、極限とも言えるようなコロナ禍への対応の中で、これまで見逃されてきた非効率な部分と、市としてこれだけは実施すべきというコアな部分が見えてきたはずである。ピンチをチャンスに変え、新たな考え方で魅力ある小金井市を作ってほしい。

## (3) 小金井市の現状

約四半世紀にわたる量的な改革を中心とした行財政改革により、本市の財政状況は他市並みとなった。しかし、まだまだ多額の費用を要する課題が山積しており、基金残高も十分とは言えない状況にあるなど、本市の財政は引き続き厳しい状況にある。更に今後、人口減少とそれに伴う税収の減が見込まれることを踏まえると、各種行政サービスの提供や公共施設の整備・運営等を、これまでと同じやり方で、市

がフルセットで行うことは現実的ではない。このことを踏まえつつ、市の現状を精緻に分析する必要がある。

#### ア 公民連携・アウトソーシングの傾向

行政サービスは、地域の特性や市の政策などにより各市若干異なる部分はあるが、基本的には標準化・共通化できるものであり、類似団体での先進的な取り組みは本市でも積極的に取り入れるべきである。

そこで、第一次行財政改革大綱よりずっと重点取組としてきた民間委託化（指定管理を含む）について分析すると、保育園、学童保育所、児童館、図書館について、本市は特に遅れていることが確認できる。これらの委託化は本市の行財政改革の長年の課題であり、大きな時代の変化が急激に迫っている現状を踏まえ、まったなしでもう一步踏み込んだ取組が必要である。

##### 【主な委託化率】

保 育 園	0 %	（類似団体平均	53.3 %）
学童保育所	55.6 %	（類似団体平均	84.7 %）
児 童 館	25.0 %	（類似団体平均	61.1 %）
図 書 館	50.0 %	（類似団体平均	65.5 %）

#### イ 職員数の傾向

行財政改革プラン2020では、類似団体最少の職員数である東久留米市を目標に、職員数の適正化に努めてきた。この間、正規職員を会計年度任用職員に置き換えると共に、重要課題を抱える課や慢性的に残業の多い課への正規職員の重点配置を進め、一定の効果を挙げてきた。しかし、目標としていた東久留米市の職員数との乖離は未だ大きく、このままのやり方では更なる職員数削減は難しい。

そこで、改めて都内類似団体の10年間の職員数の推移を分析すると、この10年間で一般行政職とその他職員の割合が殆ど変わっていないのは本市のみであり、類似市では、一般行政職の割合が明確に増えきていることが見て取れる。これは、本市が依然として全体的な職

員の削減に取り組んできたのに対し、類似市では、民間が担うことができる業務の見直しに集中的に取り組む、その結果、その他職員の削減が進み、一般行政職への戦略的な重点配置が可能となったと推察できる。本市が今後、職員数の適正化を進める上で単に数だけで考えるのではなく、どこで適正化を図るかを考える上で参考にすべきである。

【本市の職員の構成比】

令和2年度

一般行政職 67.8% (本市を除く類似団体平均 81.6%)

その他職 32.2% (本市を除く類似団体平均 18.4%)

※一般行政職：一般事務職や土木技術職など

その他職：福祉職（保育士や学童保育指導職等）や技能労務職等

※青梅市その他からは病院職員を除く

<多摩地域データブックより>

ウ 歳出見直しにおいて優先すべき課題

本市の財政状況は引き続き厳しい状況にあるが、生産年齢人口の減少による税収の減を補うような、大幅な歳入の増は非常に難しい課題である。

このため、持続可能な行財政運営のためには、歳出の抑制が極めて重要となる。今後の歳出において最大の負担は、平均すると毎年50億円以上が必要となる老朽化した公共施設等の更新費用である。

公民連携・アウトソーシングの推進や職員数の適正化などを進めながらも、人口減少や年齢構成の変化により、公共施設等に求められる機能も変化することを踏まえ、公共施設マネジメントによる公共施設等の在り方の検討が必要である。

	建築系公共施設	土木系公共施設	合計
更新費用総額	753億円	847億円	1,600億円
年平均額	25億円	28億円	53億円

※1億円未満の端数はそれぞれ四捨五入

※庁舎等（現庁舎関連・新庁舎・（仮称）新福祉会館）の費用を除く。

## 2 行財政改革2025で目指す将来像

### (1) 行財政改革の有るべき姿

行財政改革は、長期総合計画に位置付けられた将来像を実現するための手段の一つであり、基本的な方針として「重要な課題を最優先で解決し、長期総合計画の実現性を高めるために、あるいは政策的な効果を高めるために、こういう取組をする」といった考え方を示すものである。

市が、これまで以上に踏み込んだ、新たな行財政改革に取り組むためには、改めて「何のために」行財政改革を行うのかを職員が認識し、共有することが重要である。行財政改革がルーティーン化し、「またか」となるとは、職員は行革疲れを起こす。行財政改革は本来、「明るい未来」を目指すものであり、職員も「ワクワク」しながら取り組むものでなければならない。また、将来像やゴールが見えなければ「また切り詰めなければならないのか」という意識に繋がり、職員のモチベーションはアップしない。

行財政改革プラン2020では、取組項目を100以上積み上げたために、市としてどこに重点を置いているのかが見えづらくなってしまった。この反省を踏まえ、新たな行財政改革では目指す将来像をはっきりと描き、重点取組を絞り、ゴールに向けたアプローチ、プロセスを明確にすることで、一丸となって取り組む必要がある。

#### 【提言】大切にすべき考え

- ①削減中心の行革から脱却し、ワクワクする行財政改革を！
- ②ゴールを明確に！プロセスを大切に！ゴールが明確でない計画は実効性を伴わない。

### (2) これからの経営課題と必要な行財政改革

人口減少社会の進行と、新型コロナウイルス感染症によるニューノーマル時代を新たな行財政改革の時代背景と捉え、この時代に即した行政需要に対応するためには、スマート自治体への転換と多様な主体による市民サービスの実践に最優先で取り組むべきである。ピンチの時代をチ

チャンスに変え、市民と高度に協働し、今こそ新しい仕組みを構築して、魅力ある小金井市をつくっていくべきである。

スマート自治体は、市民サービスが多様化・複雑化する中でも、従来に比べ半分程度の職員で市として本来担うべき機能が発揮できる仕組みを構築するものである。このためにはこれまでの制度や組織、運営形態などを大胆に見直すことが必要であり、全ての業務を洗い直し、「民間ができるものは民間で」を徹底し、職員は職員が担うべき業務に集中することが求められる。

また、多様な主体による行政サービスの実践では、市民と共に事業を形作る、市民を盛り上げるようなネットワークハブとしての力がある職員を育成する必要がある、このためにも、定型的な業務から職員を可能な限り外し、職員の能力を最大限に発揮できる環境を作っていくことが求められる。

従って、行財政改革2025の方向性は、この将来像の実現に向け、制度や組織、運営形態を見直すために、これを実現する重点取組に集中的に取り組むものとすべきである。

**【提言】 大切にすべき考え**

- ① コロナ禍での業務の見直しをチャンスと捉え改善を進める！
- ② 行政から積極的に市民等へ協働を呼びかける！市民等からの提案を待つのではなく、行政から提案を！

### 3 行財政改革2025策定における重要な視点

これまで論じてきたとおり、新たに策定する行財政改革2025は、ニューノーマル時代の市民ニーズに対応し、ゴールとプロセスを明確にした、新たなステージの行財政改革として、市民も職員もワクワクするものであるべきと考える。

このような行財政改革を策定する上で重要となる3つの視点について、以下のとおり考えを示す。

#### **視点1** 仕組み・情報の視点

スマート自治体へ転換するためには、これまでの制度や組織、運営形態等を根本から見直す必要がある。

現在の行政の制度や運用は人口増加を前提に構築された仕組みであり、人口減少下においてそのまま適用しても、所期の効果を発揮できない可能性が高い上、仕組みを運用するには現状の職員数を確保し続けなければならない。更に、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機とした社会の常識の変容は、行政サービスにもデジタル技術等を活用した非接触、非対面などを求め始めている。

このことから、行財政改革2025策定に当たっては、仕組み・情報という視点が重要となる。

#### **視点2** 人・組織の視点

行財政改革に取り組む主体は職員、市民、議会であり、人である。

人口減少社会の進行により生産年齢人口が減少する中で、限られた人材（職員）をこれまで以上に職員が担うべき業務等に集中できる組織とすることで、高度な協働に取り組む職員が育ち、市民やNPO、企業など多様な主体による市民の福祉の増進が可能となる。

このことから、行財政改革2025策定に当たっては、人・組織という視点が重要となる。

### **視点3** モノ・カネの視点

持続可能な行財政運営を行うためには、安定的な予算（カネ）の確保が必要である。

しかし、生産年齢人口の減少により、本市の税収も今後確実に減少する。この様な状況にあって財政規律を保つためには、抜本的な歳出の見直しと、新たな歳入の確保が必要となる。

そこで鍵を握るのは維持更新に多額の費用を要し、様々な運用が可能な資産（モノ）の在り方と有効活用であることから、行財政改革2025策定に当たっては、モノ・カネという視点が重要となる。

## 4 基本理念

3つの重要な視点を踏まえると、基本理念は以下の通り定めることができる。

### **基本理念1** 効果的かつ効率的な行政サービスの提供

行政サービスについては、市の制度や組織、運営形態等をデジタル技術の活用により大胆に見直すことで、効果的かつ効率的に提供することができる。

### **基本理念2** 人材育成と組織の見直し

人材育成と組織の見直しは、限られた職員を可能な限り定型業務から外し、マネジメント業務等へ集中できるようにすることで、小金井市に魅力を感じ、市民に顔が見える、ネットワークハブ的職員が育つ。

### **基本理念3** 持続可能な行財政運営と公共施設等の適正化

持続可能な行財政運営と公共施設等の適正化は、多額の費用を要する公共施設等の在り方を時代に即して見直すことで、かかる費用を大幅に削減できるだけでなく、その活用により新たな歳入が確保され、持続可能な財政運営が実現できる。

## 5 重点取組

3つの基本理念を実現するための具体的な手段を選び、行財政改革2025の重点取組とする。

重点取組は敢えて3つに絞り込むことで目的が明確となり、戦略的に経営資源を投入することで、実効性を高めることができる。

### **重点取組1** 自治体DXの推進

効果的かつ効率的な市民サービスの提供という点では、特に自治体DXの推進が重要である。

自治体DXによりニューノーマル時代に即した行政サービスの提供が可能になると共に、事務の徹底した効率化を図ることで、制度や組織、運営形態等を大胆に見直し、人口減少社会の進行による税収減や職員数の縮減に対応することができる。今まで非現実的で、課題も多いと思われていたデジタル化も、コロナ禍において急激な進歩と新たな活用事例が激増し、自治体の事業にも門戸は大きく開かれたように思われる。

注意すべきは、自治体DXは単なるICT化ではないということである。国のガイドラインを吟味し、しっかりとした市の方針を定め、業務フローを抜本的に見直すなど制度や組織の変革を踏まえたものとしなければ、中途半端なデジタル技術の導入となり、費用が増加するだけとなりかねない。

自治体DXで本市が目指す着地点を十分検討し、かかるコストと期待される効果、コストを回収する考え方等を整理した上で、全庁で認識を共有して取り組む必要がある。

### **重点取組2** 公民連携・アウトソーシングの推進

人材育成と組織の見直しという点では、高い専門性や企画調整能力等に重点を置いた人材育成と公民連携・アウトソーシングの更なる推進が重要である。

公民連携・アウトソーシングの推進は、これまでの行財政改革にお

いても継続して重点取組に位置付けてきた。これまでのそれは、財政効果と職員削減効果を主眼に取り組んできたが、これからはこれらに加え、多様な主体による行政サービスの維持・向上を踏まえた仕組みを構築するためにも取り組む必要がある。

アウトソーシング対象事業は過去からの経過もあり課題も多く、簡単には進まない事業ばかりであるが、新たな公民連携事業の発掘も含め、一つひとつ丁寧に解決していくことを期待する。なお、人材育成は行財政改革の基本として長期的な視点で臨むべきものとして、行財政改革の趣旨に即した人材の育成を強く求める。

### **重点取組 3** 公共施設マネジメントの推進

持続可能な行財政運営と公共施設等の適正化という点では、公共施設マネジメントの推進が重要である。

公共施設マネジメントは、公共施設等の床面積を減らしていくことを基本に、施設の複合化等を検討するものである。少子高齢化や人口減少を踏まえ、学校の建て替えに合わせ、学童保育所の複合化や、コミュニティ施設、高齢者施設等の複合化も視野に検討を進めて欲しい。学区割には長年の課題があるが、その見直しも含め学校を核とした地域コミュニティづくりを見直すことで、防災上の拠点化など様々な課題解決にもつながると考える。また、広域連携により他自治体との公共施設の共有化なども検討を進めるべきである。更に、本庁舎跡地や低未利用地等の活用は歳入の確保にも繋がるため、積極的に取り組むことを要望したい。

公共施設マネジメントは、別途公共施設等総合管理計画があり、具体的な取組はそちらで推進することとなるが、行財政改革2025の重点取組の1つとして、持続可能な経営基盤の確保のために取り組んで欲しい。

【提言】 実現に向けた方向性

- ①自治体DXの推進には相当な費用が見込まれる。何をどこまでやるのか、効果をどのように回収するのか等、事前に方針を十分に練り上げることが重要。
- ②行政が引き続き担う業務と、民間に任せる業務の仕分けを明確にすべきである。
- ③アウトソーシングの手法としては、財団設立も視野に入れてはどうか。

1 新たな自治体経営の確立 戦略的人材経営の実現	2 従来からの重要課題の解決 積年の課題の解決	3 新たな課題への対応 将来課題への挑戦
① 次年度経営戦略の策定 予算と人事の一体化	① 公民連携アウトソーシングの推進 運営方法の見直し	① 高度な協働の推進 情報のフィードバック、自治体連携
② 組織改革の推進 市議会改革	② 公共施設マネジメントの推進 更新費用の確保、生産緑地、空家の活用	② 学校施設の複合化・コミュニティ創出 学校建替、学童問題、災害拠点
③ 働きやすい、やりがいの仕事づくり 生産性向上、残業縮減、育休取得	③ 受益者負担の見直し 継続的な見直し体制づくり	③ デジタル変革の推進 RPA、AI、GIGAスクール構想も

(重点取組部会 重点取組項目案)

## 6 目標の設定について

### (1) 定量的な目標設定について

行財政改革プラン2020では、目標として経常収支比率と職員数を設定していた。目で見える数値目標はインパクトがあり、分かりやすい。しかし、今の小金井市の良さを、どのように次の世代に引き継いでいくかという視点からは、現状だけ見るのではなく、将来のことを見越して準備する必要がある。

その点で、経常収支比率は現状を見る指標という意味合いが強く、未来に向けての指標とは捉えづらい。そもそも、経常収支比率は自治体が建設途上の時代の指標であり、現在の自治体における財政需要とは異なった時代の指標でもある。

また、職員数についても、自治体の歴史や文化、主要事業等によって大きく異なるため、他市を基準とした目標の設定は再度検討を要する。このような理由から、目標や指標の設定は、実態に即したものを再考すべきである。

### (2) 定性的な目標設定について

行財政改革において、具体的な個別取組を列挙し、各時点で進行管理を行うことは大切である。しかし、真に行財政改革を推進するためには、取組ごとに目標実現までのプロセスを示し、その中でできたこと、できなかったことを見えるようにしていくことが重要と考える。

定量的な目標に拘るばかり、成果指標ではなく活動指標で判断したり、数値的に表すことができる一つの指標だけで取組全体の状況を判断するようなミスリードが起こらないよう、プロセスを共有して進捗を図る方が実態に即しているのではないか。

#### 【提言】 実現に向けた方向性

- ① P D C A サイクルによる評価の仕組みの見直しを！
- ② 経常収支比率以外の適切な指標の検討を！

## 7 実現化方策

### 実現化方策1 自治体における経営資源

自治体における経営資源はヒト、カネ、モノ、情報であるが、行財政改革を推進する原動力はヒトである。

ヒトは、これまでは主に市の職員を指していたが、市がフルセットで行政サービスを担うことが難しくなっていく中で、市民や市内で活動する団体、企業等を地域の資源と捉え、高度な協働により市民の福祉の増進を図っていくことが今後重要となる。

### 実現化方策2 人材育成の重要性

市民等との高度な協働を実現するには、市民等と行政を繋ぐネットワークハブ的な職員を育てる必要がある。

このためには、職員の企画調整能力やコミュニケーション能力等を磨く人材育成が重要となってくる。市の職員は真面目な職員が多く、優秀であるが、経験を重ねれば重ねるほど元気を失っていくように感じる。これは、何かをしようという職員が正当に評価されていないことが原因の一つではないか。

また、市民側にも責任の一端があるように感じる。市民も市の現状をもっと理解し、何ができるのかを考え、行動することを目指さなければならない。

### 実現化方策3 人材の流出防止とキャリアアップ

若手職員や女性職員の頑張りや活躍を応援する風土がある組織は健全であり、正当な評価を受けた職員がキャリアアップすることで組織力は高まる。

しかし、小金井市では、管理職が議会对応などで疲弊する姿を目の当たりにし、他自治体へ転職したり、キャリアアップを望まない若手職員等が増えていると聞く。本来管理職は、予算を含めた経営資源を一定の裁量で適切に配分することができ、そこに面白みがある。何か企画を立てることに加えて、事業をマネジメントする楽しさがあるは

ずである。その面白みを感じられない組織は、職員にとってやりがいを感じにくい、魅力に欠ける組織となる。

市の職員が小金井市に魅力を感じ、生き生きと働くことができる市民の福祉の増進に直結すると言っても過言ではない。このことを踏まえ、議会も市民も、職員を批判するばかりではなく、時には後ろから応援する応援団のような存在になるべきである。

#### **実現化方策 4** 推進体制

行財政改革に本気で取り組むためには、戦略的に取組と予算と人事を一体で考える必要がある。

予算の段階から行財政改革としてやるべきことを決め、人材も重点配置や適材適所な配置を行い、集中して取り組むことが実効性を高める上で極めて重要となる。

#### **実現化方策 5** 進行管理

行政の事業は、P D C A サイクルで点検評価を行う例が多い。

これは、年に1回、決算時期に大きな歯車を回すようなものであり、直近の結果を翌年度に反映することが難しいという点で使い勝手が良いとは言えない。

それに比べ、より小さな歯車の回転数を上げ、よりこまめに評価を行う方法もあり、新たな行財政改革では進行管理の方法についてアジャイルな手法を導入することを強く要望する。

#### **【提言】 実現に向けた方向性**

- ①新しい取組にチャレンジする職員を正当に評価し、モチベーションのアップを！
- ②行財政改革の推進には予算と人事を一体で措置して実効性の向上を！
- ③高度な協働の実現には、一括で受け付ける窓口担当部署の設置を！

## 8 重点取組以外の優先的取組

### (1) 組織改正

組織改正は、時代の要請に合わせ効果的で効率的な行財政運営を行う上で大変重要な取組である。

本市は、新庁舎建設を控えているため、大規模な組織改正は庁舎の竣工に合わせて検討することとして、小規模な組織改正を繰り返してきた。この様な中、新庁舎竣工時期が不確定である状態を受け、今後の組織改正の考え方について再検討し、考えを明らかにしていくべきである。

### (2) 補助金等の見直し

補助金の見直しはどの自治体でも必須の重要取組である。

補助金総額の規模は大きく、定期的な見直しを行わなければ補助金支出は増える一方で、更に既得権益化する恐れもある。補助金の見直しは行政内部だけでは難しく、外部の委員会等で見直しを図る方法もある。

また、財政援助団体への運営費補助は、団体自らの経営の範囲で行うべきとの考えもある。補助金見直し方針の再考を含め、優先的に取り組む必要がある。

### (3) 債権管理

徴収困難となっている税収以外の公債権については、歳入の確保と公平性確保の観点から、債権引継ぎにより確実に徴収する仕組みを構築すべきである。

新たな債権管理条例制定も視野に入れつつ、法に基づき段階的にでも早急に取り組むことを要望する。

### (4) 改善・改革運動「C o C oからチャレンジ・こがねい」

改善改革運動は、職員自ら事業や事務の見直しに取り組む風土を育む上で有効な取組である。

しかし、積極的に取り組んでいる部署に偏りがあり、まだまだ十分に浸透しているとは言い難い。また、優秀な取組はその部署の好事例として終わらせるのではなく、市の制度として正式に採用するなど、展開を図るべきである。素晴らしい制度なので、もっと多くの職員が積極的に取り組む運動へ成長を図って欲しい。

(5) 受益者負担の適正化

受益者負担の適正化については、公民館と上水運動公園の有料化が進んでいない。

公民館で登録社会教育団体が生活に即した社会教育事業を行う場合に無料となるのは理解できるが、仮に限られた会員の趣味活動のために利用されているようなことがあれば、公民館にも集会施設と同様に運営費用がかかっていることから、公平性や財政的な面から、利用目的に応じて相応の受益者負担を導入すべきである。

**【提言】 実現に向けた方向性**

- ①補助金の見直しは、行政内部だけでは進みづらい。第三者委員会等の設置も検討されたい。
- ②受益者負担の適正化は特に遅れている。市民に説明を十分に行い、公平性の確保に尽くされたい。

## 9 その他

### (1) 市管理職の意識改革

行財政改革を推進するためには、職員が生き生きと働くことができる環境が必要であることを繰り返し述べてきた。また、管理職による正当な評価や、管理職のやる気ある態度が、中堅以下の職員を活性化するうえで重要であることも指摘してきた。

管理職が議会対応で疲弊する姿を見て、キャリアアップに魅力を感じない職員が増えているが、それでは小金井市に明るい未来はない。

管理職は、厳しい業務の中でもやりがいを部下に伝え、がんばった職員を正當に評価することで生き生きと働くことができる環境を築くことに尽力して欲しい。

### (2) 三者一体の行財政改革（市民・市議会・行政）

行財政改革はそもそも痛みを伴うものである。これまでの行財政改革でも行政は身を切る不断の努力をしてきた。また市民も、受益者負担や補助金の見直しなど、市全体の利益のために負担を受け入れてきた。そしてニューノーマル時代では、市民自身が、市民の福祉の増進を直接担う覚悟も持つことが期待されている。

そこで、市議会にも聖域なき行財政改革をお願いしたい。例えば議員定数の削減は組織改革の一環と考える。国分寺市と人口割合で比較すると、本市の議員は2人多い状態にある。議会費の割合も他市に比べ高く、スリム化が必要と考える。また、小金井市議会は深夜に及ぶこともあり、職員の時間外勤務や光熱水費にも大いに関わることから、効率化が望まれる。また、過度な資料要求や質問通告の遅れなどの指摘もあり、そのような点にも配慮をお願いしたい。

職員が市民の代表である議会を気にするのは当然のことであるが、議会ばかりを意識して、市民を見る余裕がないのであれば本末転倒である。市民福祉の増進に向けて、行政だけでなく、市議会も有効に機能するよう、市議会の改革が進むことを望む。市民・市議会・行政が一体となって今後の行財政運営のあり方を考えることを強く期待する。

## おわりに

市民会議は、市長の私的諮問機関として、小金井市の新たな行財政改革を策定するために市民目線で様々な議論を交わしてきた。この答申にまとめたもの以外にも思いのままに議論を交わしてきたが、それはひとえに、小金井市をより良いまちにしたいという思いからであり、行政には耳の痛いものもあったであろう。

この答申の基本的な姿勢は、激動の時代を乗り越え、小金井市を「選ばれるまち、選び続けられるまち」とするために、その重要な役割を担う行政を応援するというものである。

行財政改革2025は、これまでの行財政改革から新たなステージに踏み出した意欲的な計画である。市は、市民会議の想いを受け止め、市民の福祉の増進と最少の経費で最大の効果を発揮することに全力で取り組んでもらいたい。市民も市議会も、そのための不断の協力をお願いしたい。明るい未来に向け、全員がワクワクしながら困難な状況を乗り越えようではないか。

### 小金井市行財政改革市民会議

会長	大谷	基道
	黒崎	晋司
	松井	大平
	八木	尚子
	馬場	利明
	高橋	良一
	中村	文亮
	浅野	由美
	中村	彰宏
	溝口	貞彦

# 小金井市 D X 推進全体方針

令和4～7年度  
Ver 1.0

令和4年10月  
小金井市企画財政部  
自治体D X推進担当

## 小金井市DX推進全体方針の作成にあたり

新型コロナウイルス感染症の拡大は、経済・社会の様相から人々の生活様式・価値観まで、大きく変容させてしまいました。行政においても、非対面型の行政サービスやオンライン会議、テレワークをはじめとした柔軟な働き方などの必要性に迫られ、その都度対応を重ねてきております。

一方、こうした動きは、コロナ禍が去ったあとも「新しい日常」として定着、あるいは加速していくことが見込まれます。国においてはデジタル庁を創設するとともに、自治体に対してもDXの推進を求めており、小金井市としても、これまでの既成概念にとらわれず、デジタルの力を使いながら、時代に合わせて市民サービスや業務の進め方を「変革」していく必要があります。

本方針に基づき、小金井市としてDXの取組を進め、市民サービスの利便性・快適性の向上や持続可能な自治体サービスの提供に向け、市を挙げて取り組んでまいります。

小金井市長 西岡 真一郎

小金井市副市長（小金井市CIO）  
小澤 賢治

1	小金井市DX推進全体方針の作成にあたり	11	DX推進の体制
2	DX推進が求められる背景	12	DX推進の取組方法
3	DX推進の意義	13	DX推進の主な取組項目
4	DX推進全体方針の位置付け	15	小金井市職員のDX推進5か条
5	DX推進のビジョン	16	参考資料（政府CIOポータル、デジタル庁資料、 総務省HPより）
6	DX推進の3本の柱		
10	DX推進のシナリオ	21	用語解説

# D X 推進が求められる背景

さまざまな背景から、本市においても D X の推進が求められます。

## 国・東京都の デジタル化の動き

- デジタル・ガバメント実行計画
- デジタル庁発足
- デジタル改革関連法
- デジタル社会の実現に向けた重点計画
- 東京都デジタルサービス局発足
- シン・トセイ加速化方針 2 0 2 2

## ニーズの多様化・複雑化

- 多様性が当たり前の社会で、行政サービスもよりきめ細かい運用へ
- ニーズの多様化・手続きの複雑化に伴い、市民と職員ともに負担増

## 地域における課題

- 少子高齢化の進行  
本市における年少人口、生産年齢人口は令和 7 年まで増加、その後は減少に転じる見込み。
- 情報格差（デジタルデバイド）

## 行政における課題

- 窓口申請を基本とした制度や手続きの見直し
- デジタル技術の活用とセキュリティ対策の両立
- 書面・押印・対面の見直し
- ペーパーレス化やオンライン会議の要請

# D X 推進の意義

D X を推進する意義については、国の自治体 D X 推進計画に以下のとおり示されています。

○ 政府において「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」が決定され、目指すべきデジタル社会のビジョンとして「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会～誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化～」が示された。このビジョンの実現のためには、住民に身近な行政を担う自治体、とりわけ市区町村の役割は極めて重要である。

○ 自治体においては、まずは、

- ・ 自らが担う行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させるとともに、
- ・ デジタル技術や A I 等の活用により 業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上に繋げていく

ことが求められるとともに、D X を推進するに当たっては、住民等とその意義を共有しながら進めていくことも重要となる。

○ さらには、データが価値創造の源泉であることについて認識を共有し、データの様式の統一化等を図りつつ、多様な主体によるデータの円滑な流通を促進することによって、E B P M 等により自らの行政の効率化・高度化を図るとともに、多様な主体との連携により民間のデジタル・ビジネスなど新たな価値等が創出されることが期待される。

※令和 4 年 9 月 2 日総務省「自治体 D X 推進計画」抜粋

# D X 推進全体方針の位置付け

---

本方針は、市政運営の基本方針である第5次基本構想・前期基本計画を上位計画としています。

前期基本計画における行財政改革の方針として定められた小金井市行財政改革2025においては、目指す将来像「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」を実現するため、第一の柱として「自治体DXの推進」を掲げています。社会情勢や国、東京都などの方針を踏まえつつ、業務改善を進めることにより、限られた経営資源を最適化し、サービスの質の維持・向上につなげるため、デジタル技術を活用しながら、トランスフォーメーション（変革）を遂行していくことは必須となります。

また、地方自治体の役割は、住民福祉の増進に努め、最少の経費で最大の効果を上げることと定められています。今後も人口減少や少子高齢化が進み、新型コロナウイルスの流行や、様々な災害発生時においても、行政サービスの継続性を保持しながら、新たな時代の要請に柔軟に対応していけるよう、必要に応じてデジタル技術を活用し、さらなる業務効率化を進めていく必要があります。

これらのことから、DX推進のビジョンや主な取組を記す本方針を策定し、DXを推進していきます。

# D X 推進のビジョン

---

デジタル技術等の活用による庁内の業務効率化を強力にすすめるとともに、デジタル技術やデータを活用して市民の利便性・快適性を向上させるために、

○デジタルによる新たなサービス

○デジタルによる新たなつながり

○デジタルによる新たな価値

を創出する、**スマート自治体**を目指します。

# D X 推進の 3 本の柱

---

ビジョンの実現に向けた戦略として、以下の3つを柱とします。

## ① 市民目線でのサービスの質の向上

デジタルによる新たなサービス創出の視点

## ② デジタル技術を活用した業務効率化の推進

デジタルによる新たなつながり創出の視点

## ③ D X 推進の意識醸成とデジタル人材の育成

デジタルによる新たな価値創出の視点

# 市民目線でのサービスの質の向上

来庁しなくてもよい市役所・来庁しても便利な市役所を目指します

新たな  
サービスの創出

## 行政手続の オンライン化推進



### マイナポータルなど様々な仕組みを活用した手続オンライン化

国で定めるオンライン化優先手続のほか、市民ニーズの高いものや、コストも勘案し、合理性の高いものからオンライン化を進めます。

## S N S 活用による ポータルサイト



### S N S 活用によるポータルサイトの構築

S N S を活用したポータルサイトを構築し、よくあるお問合せの多くはチャットボットにより自動回答し、利用者の登録属性に応じたプッシュ通知による情報提供などを進めます。

## キャッシュレス の推進



### キャッシュレス決済の拡大

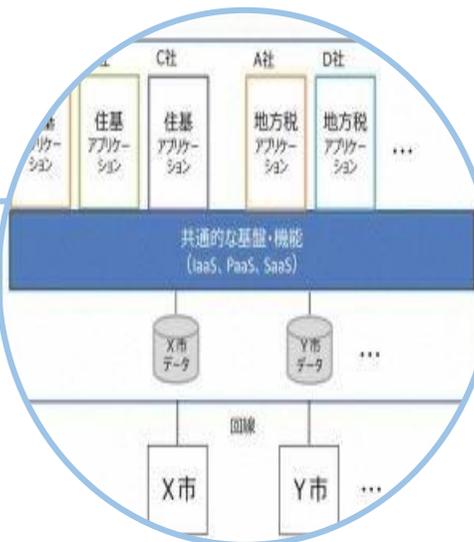
利用の多い証明書発行手数料などから、キャッシュレス決済を導入し、拡充を進めます。

# デジタル技術を活用した業務効率化の推進

業務効率化とともに庁内連携、市民協働、産官学民連携など新たなつながり作りを進めます

新たな  
つながりの創出

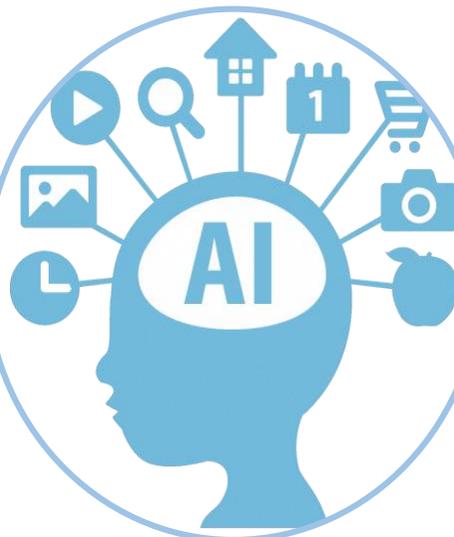
## 自治体の情報システム 標準化・共通化



東京自治体クラウド（立川市、三鷹市、日野市）参加を経て、円滑な標準化・共通化へ対応

東京自治体クラウドに参加し、さらに令和7年度までに住民情報システムの標準化・共通化を遅滞なく円滑に対応し、業務効率化やシステム諸経費の節減等を推進します。

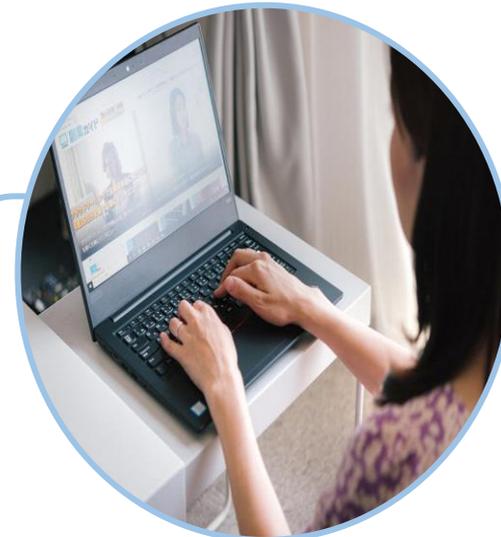
## AI・RPA 技術等の活用



AI・RPAなど、新たなデジタル技術の試行導入、活用推進

企画立案業務や市民対応に一層注力できるよう、業務フローの見直しや、AI・RPA技術等のデジタル技術を活用し、業務の効率化を進めます。

## リモート技術 の活用拡大



リモート技術を活用した更なる業務効率化

庁内ネットワークの最適化により、業務PCの無線化や、オンライン会議利用を可能にし、庁内連携強化、オンライン相談環境の導入、様々な市民協働、産官学民連携などを進めます。

# D X推進の意識醸成とデジタル人材の育成

サービスや業務に新たな価値を創出し、自治体D Xを推進します

新たな  
価値の創出

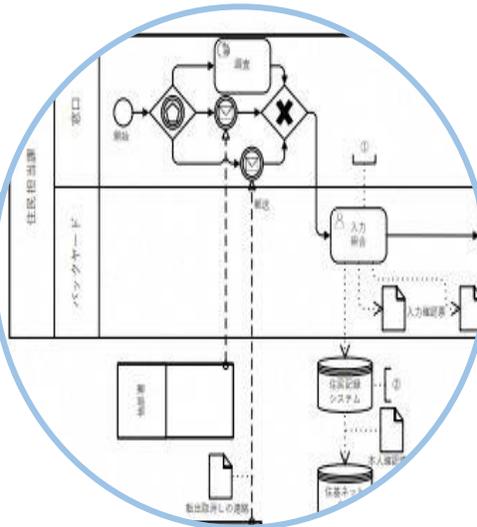
## D X推進 の意識醸成



### D X推進の意識醸成とサービスデザイン思考による業務の見直し

職員一人ひとりが自らD Xを実践する意識を醸成し、サービスデザイン思考による業務の見直しを推進します。

## デジタル 人材の育成



### デジタルスキルアップとセキュリティリテラシーの向上

デジタル技術活用のため、職員が研修等を通じて、スキルアップできるよう、様々な機会を設けます。あわせて、セキュリティリテラシーの一層の向上を図ります。

## 庁内データの 有効活用



### E B P M、オープンデータの推進

庁内データの共有を促進し、政策立案等へのデータの有効活用を進めます。また、市民の利便性向上や民間活動の活性化につながる、オープンデータを推進します。

# D X 推進のシナリオ

## ■これまでの取組

- ・東京自治体クラウドへの加入  
(近隣3市(三鷹市、立川市、日野市)で共通化された業務フローを吸収し、業務改善を進めるため、3市が利用する住民情報システムの共同利用へ4市目として加入)
- ・コロナ禍におけるテレワークの試行実施
- ・オンライン会議システムの導入

など



意識の醸成、推進体制構築  
推進に向けた取組開始  
庁内ネットワーク環境の最適化

## ■継続して取り組む課題

- ・D X 推進の意識醸成
- ・サービスデザイン思考の業務見直し
- ・ネットワーク等環境の最適化

■**目指す姿** 業務効率化、デジタル技術やデータを活用して市民の利便性・快適性を向上し、**新たなサービス・新たなつながり・新たな価値**を創出する**スマート自治体**への転換を通じて、持続可能な行財政運営と市民の福祉を維持向上していく。

スマートシティへの転換プロセス  
(アクションプランの遂行)



2025年度

## ■中長期的対応

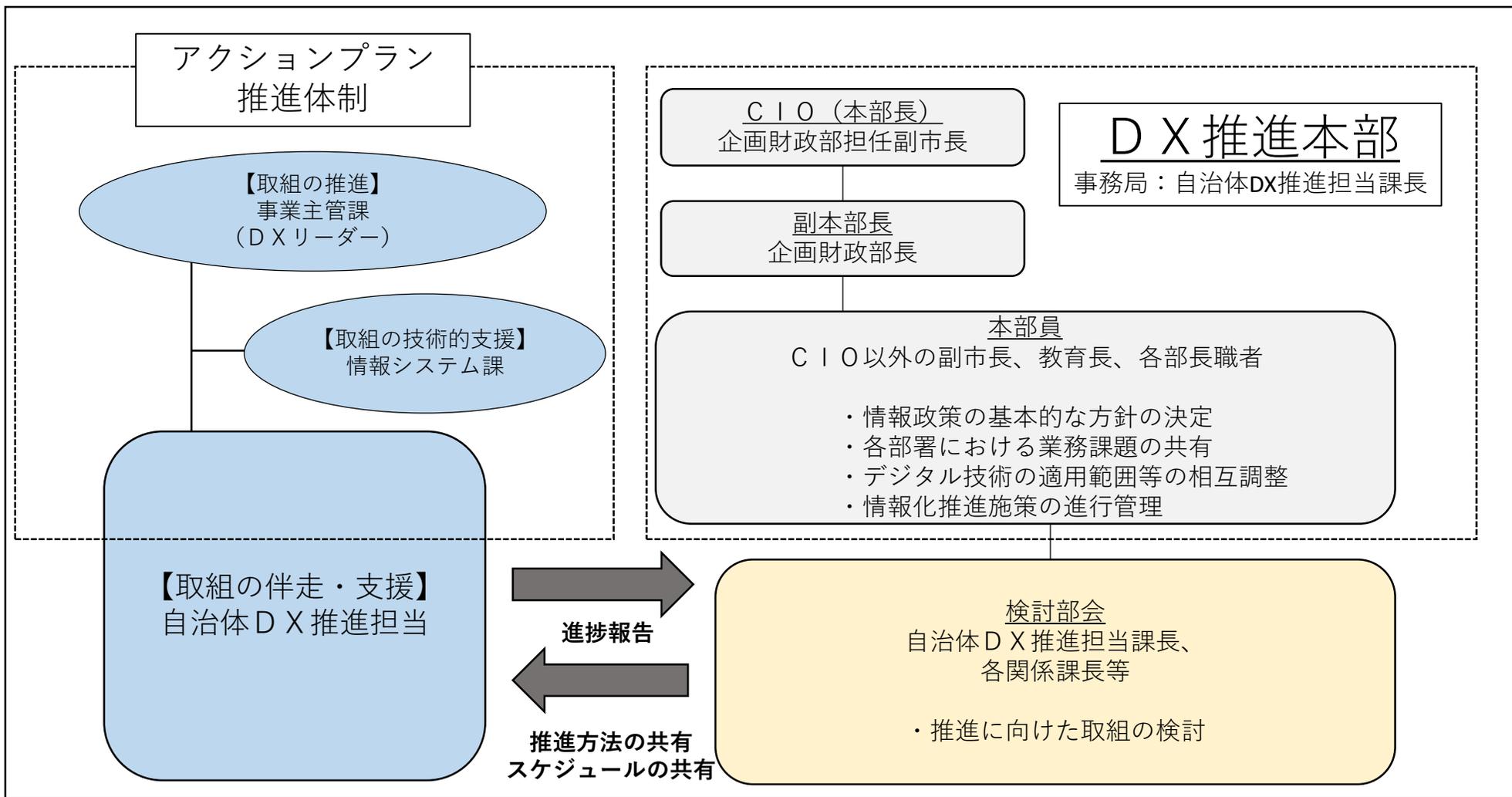
- ・デジタル技術やデータの活用促進
- ・デジタル人材の育成と確保
- ・アクションプランによる進捗管理

## ■短期的対応

- ・D X 推進全体方針の策定
- ・D X 推進体制の整備
- ・新たな強靱化ネットワークの構築
- ・東京自治体クラウドの利用開始

# D X 推進の体制

D Xを推進するため、市長の政策意思のもと、副市長を最高情報統括責任者（C I O）とする組織を整備しました。個々の取組は事業主管課を伴走・支援するアクションプラン推進体制としつつ、検討部会において課題検討・進捗確認し、D X推進本部へ報告します。また、特に重要な事項はD X推進本部にて協議し、推進していきます。取組の進捗確認は、本方針と別に、毎年度アクションプランを作成します。



# D X 推進の取組方法

本方針と別に作成するアクションプランについては、3年間分の取組を基本として、毎年度作成します。

柔軟な修正と実行が可能となるよう、アクションプランシートを活用して進捗を可視化します。

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
全体方針	 国の方針や必要に応じて適宜見直し・改訂			
アクションプラン				
	毎年度作成し、前年・当該年・翌年の取組を記載			

## 【アクションプランシート（案）】

D X 推進の柱 ※該当する柱を記載		
取組名称		
担当課		
関係課		
事業概要		
計画期間		
アウトカム（実現後の効果） アウトプット（実現すること） を見据えた3年間の取組（アクティビティ）	アウトプット	アウトカム
アクティビティ：R3実績	R4取組・実績	R5予定する取組・実績

# D X推進の主な取組項目

以下の取組項目のうち、具体的な事業を伴うものの詳細は、アクションプランに記載し推進します。アクションプランは、毎年更新し、柔軟に見直し、取組みに反映していきます。

柱	取組名	概要	国の重点取組事項	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和7年度までのアクション	
① 市民目線でのサービスの質の向上	マイナンバーカードの普及促進	マイナンバーカード交付円滑化計画に基づき、引き続き普及を促進する。	○	国の交付目標年限	引き続き交付を継続			・100%の交付に向けた普及拡大の継続	
	自治体の行政手続のオンライン化	国のオンライン化優先事業（市は27事業）、その他の事業のオンライン化を推進する。	○	優先27事業 手続調査・対象抽出	対象課ヒア・試行	オンライン化拡充		・残りの優先19事業の実施 ・優先手続以外に必要性の高い事業の70%以上に導入	
	新たな情報の発信・提供手法構築	社会基盤となりつつあるSNSを活用した新たな情報提供を推進する。		導入検討	試行導入	活用範囲の検討・拡大		・SNSを活用したポータルサイトの導入	
	市民のデジタル環境向上への寄与（デジタルデバインド対策）	幅広い層の市民向けスマホ・パソコン教室、相談室等を実施する。		教室・相談室の活用継続					・公民館主催事業「パソコン相談室」、「ITサポーター」の活用継続 ・公共施設のWifi環境拡充検討
		高齢者を対象とするスマートフォン講座を開催する。		講座の開催継続					・定期的な講座の実施
	オンライン相談環境の構築	オンラインによる相談や面談可能な環境を拡充する。		オンライン妊婦面談の活用継続			活用範囲の検討・拡大		・対応可能な事業で、希望者へのオンライン対応導入開始
	キャッシュレス決済の推進	キャッシュレス決済の拡大		市民課窓口の活用継続			導入範囲の検討、導入		・証明書発行窓口等のキャッシュレス化の実施
② デジタル技術を活用した業務効率化の推進	産官学民連携の推進	研究施設、大学、企業、NPO等と連携を強化する。		連携強化に向けた協議・推進を継続				・継続して推進	
	庁内におけるBPRの促進	業務フローの見直しによる業務改善を実施する。	○	BPR研修		対応可能な事業からフロー作成、業務改善検討と実施		・東京自治体クラウド共通業務フロー実装による窓口業務の効率化 ・新たな強化モデルの実装による業務改善	

柱	取組名	概要	国の重点取組事項	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和7年度までのアクション
② デジタル技術を活用した業務効率化の推進	自治体の住民情報システムの標準化・共通化	東京自治体クラウドの加入により国の標準仕様準拠システムに円滑に移行する。	○	東京自治体クラウド加入準備	東京自治体クラウド共同利用			・令和5年度中の東京自治体クラウド加入 ・令和7年度までに標準化・共通化対応
	自治体のAI・RPAの利用促進	業務フローの見直しを踏まえ、AI・RPAの導入・活用を促進する。	○	健康課による活用	各課ヒアリング・対象事業の選定	対応可能な事業から試行・導入を推進		・コロナワクチン接種事業での活用 ・活用事業の選定、試行導入 ・成功事例の共有による導入拡大
	庁内ネットワークの最適化	新たな強靱化モデルへの移行を契機に、業務効率化、ペーパーレス化、オンライン会議等を促進する		ネットワーク更新準備		庁内LANの無線化実装 庁内会議へのオンライン会議導入促進		・庁内LANの無線化による業務効率化、ペーパーレス化促進 ・庁内会議へのオンライン会議導入促進
	テレワークの推進	テレワークを含む多様な働き方によるワークライフバランス向上を図る。	○		試行実施の継続・本格実施に向けた検討			・試行実施の継続 ・本格実施に向けた検討
③ DX推進の意識醸成とデジタル人材の育成	DX意識の醸成、デジタル人材の育成	DXを実践する意識を継続して醸成するとともに、デジタルスキルの向上を図る。			研修、啓発を継続			・外部研修の継続的な活用 ・オンラインも活用した内部研修の実施
	セキュリティ対策の徹底	セキュリティ対策を実装した基盤整備、情報リテラシー向上対策を実施する。	○			外部監査の実施		・新たな強靱化モデルの実装 ・外部監査の実施 ・内部研修による職員の情報リテラシーの向上
	オープンデータの推進	推奨データセットでの公開を促進しつつ、利用者ニーズの高いデータについて拡充する。			市HP掲載情報から、順次公開を推進			・オープンデータ推奨データセット基本編の公開 ・HP掲載データの70%公開
④ その他	教育現場のDX推進	GIGAスクール環境の拡大、校務事務の効率化など、効果の最大化を図る。			GIGAスクール端末の更なる活用検討 校務事務の効率化の検討・推進		・社会教育施設におけるGIGAスクール端末活用の推進 ・校務事務の効率化の検討・推進	

※国の重点取組事項は、自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画（総務省 令和4年9月2日）より参照

# 小金井市職員のDX推進5か条

C I O 小澤 賢治

## ○市民目線で取り組もう

市民から見て使いやすい、市民ニーズに合ったサービスとなるよう、組織に捉われない連携意識をもって、業務改善やサービス向上に取り組もう

## ○小さなことから取り組もう

日常業務を行う中での気付き「この仕事、もっと良いやり方があるんじゃないか」を大切に、小さな業務改善やデジタル化から取り組もう

## ○先を見て取り組もう

「今問題なくできているからいい」「今は忙しいからできない」ではなく、「将来仕事をやりやすくするため」、今から業務の見直し、デジタル技術の導入に取り組もう

## ○常に見直し、チャレンジし続けよう

前例にとらわれず、失敗を恐れず、新たな価値やサービスの創造を目指して継続的に業務改善やデジタル化に取り組もう

## ○アンテナと想像力を広げよう

日ごろから、身の回りにあふれるデジタル技術について、「これを市の業務に使えないか・使ったらどうなるだろう」と考えるなど、想像力を持って取り組もう

- デジタルの活用により、一人一人のニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会 ～誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化～
- デジタル庁設置を見据えた「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」を踏まえ、国・地方デジタル化指針を盛り込む等デジタル・ガバメントの取組を加速

## サービスデザイン・業務改革（BPR）の徹底

- ✓ 利用者のニーズから出発する、エンドツーエンドで考える等の**サービス設計12箇条**に基づく、「すぐ使えて」、「簡単」で、「便利」な行政サービス
- ✓ 利用者にとって、行政のあらゆるサービスが最初から最後までデジタルで完結される**行政サービスの100%デジタル化**の実現
- ✓ **業務改革（BPR）を徹底**し、利用者の違いや現場業務の詳細まで把握・分析

## 国・地方デジタル化指針

「マイナンバー制度及び国と地方のデジタル基盤抜本改善ワーキンググループ報告（工程表含む）」に基づき推進

- ✓ 国・地方の情報システムの共通基盤となる「(仮称)Gov-Cloud」の**仕組みの整備**
- ✓ ワンス・オンリー実現のための**社会保障・税・災害の3分野以外における情報連携やプッシュ通知の検討、情報連携に係るアーキテクチャの抜本的見直し**
- ✓ 国・地方の**ネットワーク構造の抜本的見直し**（高速・安価・大容量に）
- ✓ 自治体の業務システムの**標準化・共通化・「(仮称)Gov-Cloud」活用**
- ✓ **強力な司令塔となるデジタル庁設置、J-LISを国・地方が共同で管理する法人へ転換**
- ✓ **公金受取口座を登録する仕組み、預貯金付番を円滑に進める仕組みの創設**
- ✓ **マイナンバーカード機能をスマートフォンに搭載、電子証明書の暗証番号の再設定等を郵便局においても可能に、未取得者への二次元コード付きカード交付申請書の送付、各種カードとの一体化（運転免許証、在留カード、各種の国家資格等）**
- ✓ **マイナポータル**のUX・UI改善（全自治体接続等）、**情報ハブ機能の強化**
- ✓ **個人情報保護法制の見直し**（法律等の一元化、民間事業者等の負担軽減）
- ✓ 戸籍における**読み仮名の法制化**（カードへのローマ字表記、システム処理の迅速化）

## デジタル・ガバメント実現のための基盤の整備（上記指針以外）

- ✓ 政府全体で共通利用するシステム、基盤、機能等（デジタルインフラ）の整備
- ✓ **クラウドサービスの利用の検討の徹底**、セキュリティ評価制度（ISMAP）の推進
- ✓ **情報セキュリティ対策の徹底・個人情報の保護、業務継続性の確保**
- ✓ **新たなデータ戦略**に基づき、ベースレジストリ（法人、土地等に関する基本データ）の整備、プラットフォームとしての行政の構築、行政保有データのオープン化の強化等を推進

※本計画は、デジタル手法に基づく情報システム整備計画として位置付けることとする。

## 一元的なプロジェクト管理の強化等

- ✓ **デジタル庁の設置も見据え**、全ての政府情報システムについて、予算要求前から執行までの各段階における**一元的なプロジェクト管理**を強化
- ✓ 政府情報システムの効率化、高度化等のため、**情報システム関係予算の一括計上の対象範囲を拡大**（全システム関係予算のデジタル庁一括計上を検討）
- ✓ 機動的・効率的・効果的なシステム整備のため、契約締結前に複数事業者と提案内容について技術的対話を可能とする**新たな調達・契約方法の試行**
- ✓ 政府情報システムの運用等経費、整備経費のうち**システム改修に係る経費を令和7年度までに3割削減**を目指す（令和2年度比）
- ✓ **外部の高度専門人材活用の仕組み**、公務員試験による**IT人材採用の仕組み**を早期に導入

## 行政手続のデジタル化、ワンストップサービス推進等

- ✓ **書面・押印・対面の見直し**に伴い、行政手続の**オンライン化を推進**
- ✓ 登記事項証明書（情報連携開始済）、戸籍（令和5年度以降）等について、行政機関間の情報連携により、順次、**各手続における添付書類の省略を実現**
- ✓ 子育て、介護、引越、死亡・相続、企業が行う従業員の社会保険・税及び法人設立に関する手続について**ワンストップサービスを推進**
- ✓ **法人デジタルプラットフォーム**の機能拡充による法人等の手続の利便性向上

## デジタルデバйд対策・広報等の実施

- ✓ 身近なところで相談を受ける**デジタル活用支援員の仕組みを本格的に実施**
- ✓ **SNS・動画等による分かりやすい広報・国民参加型イベントの実施**

## 地方公共団体におけるデジタル・ガバメントの推進

- ✓ **自治体の業務システムの標準化・共通化**を加速（国が財源面を含め支援）
- ✓ マイナポータルの活用等により**地方公共団体の行政手続（条例・規則に基づく行政手続を含む）のオンライン化**を推進
- ✓ 「**自治体DX推進計画**」に基づき自治体の取組を支援
- ✓ クラウドサービスの利用、AI・RPA等による**業務効率化**を推進
- ✓ 「**地域情報化アドバイザー**」の活用等による**デジタル人材の確保・育成**

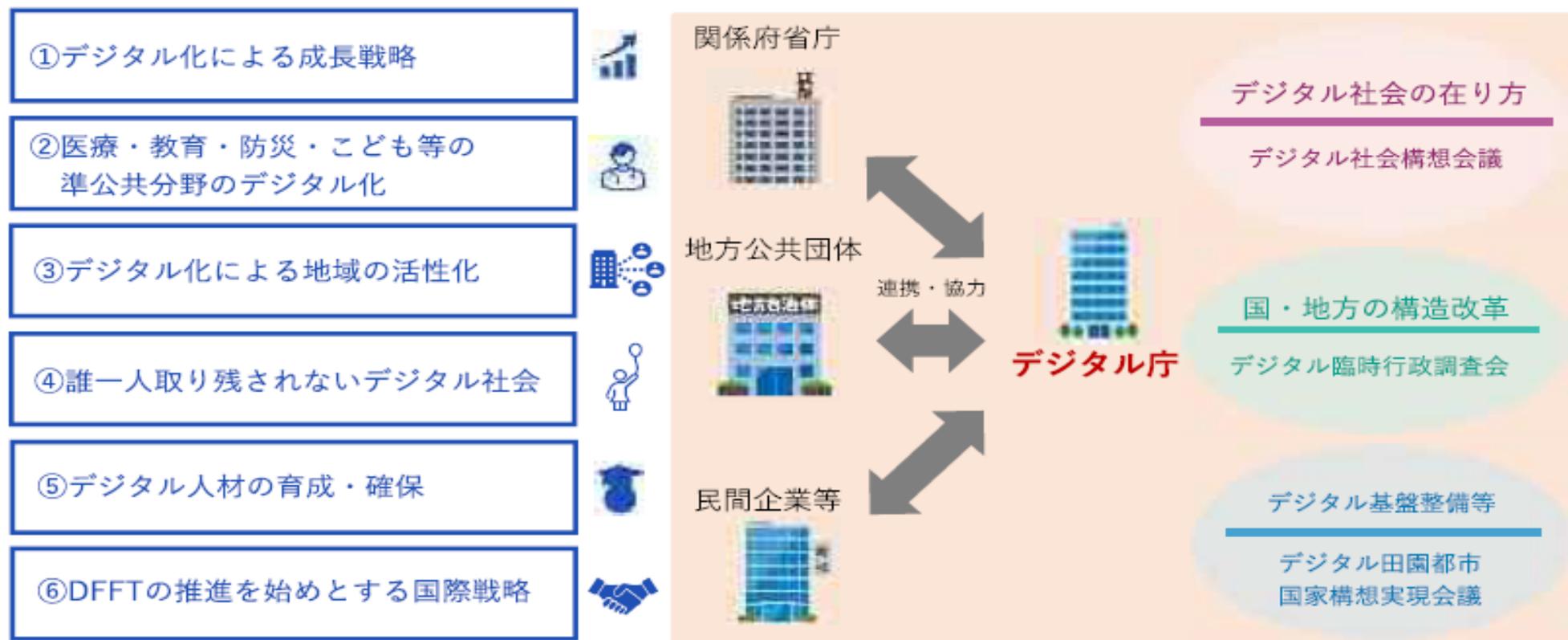
# デジタルにより目指す社会の姿

## デジタル社会の目指すビジョン

- 「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会」（「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」（R2.12.25））

→「誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化」を進めることに繋がる。

「目指す社会の姿」を実現するために 以下①～⑥が求められる。



## 自治体DX推進計画の意義・目的

### 自治体におけるDX推進の意義

※DX(デジタル・トランスフォーメーション)：ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること

- 政府において「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」が決定され、目指すべきデジタル社会のビジョンとして「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会～誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化～」が示された。  
このビジョンの実現のためには、住民に身近な行政を担う自治体、とりわけ市区町村の役割は極めて重要である。
- 自治体においては、まずは、
  - ・自らが担う行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させる とともに、
  - ・デジタル技術やAI等の活用により業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上に繋げていくことが求められる。
- さらには、データが価値創造の源泉であることについて認識を共有し、データの様式の統一化等を図りつつ、多様な主体によるデータの円滑な流通を促進することによって、EBPM等により自らの行政の効率化・高度化を図るとともに、多様な主体との連携により民間のデジタル・ビジネスなど新たな価値等が創出されることが期待される。

※EBPM：Evidence-Based Policy Makingの略。統計や業務データなどの客観的な証拠に基づく政策立案のこと

### 自治体DX推進計画策定の目的

- 政府において決定された「デジタル・ガバメント実行計画」における自治体の情報システムの標準化・共通化などデジタル社会構築に向けた各施策を効果的に実行していくためには、国が主導的に役割を果たしつつ、自治体全体として、足並みを揃えて取り組んでいく必要がある。
- このため、総務省は、「デジタル・ガバメント実行計画」における自治体関連の各施策について、自治体が重点的に取り組むべき事項・内容を具体化するとともに、総務省及び関係省庁による支援策等を取りまとめ、「自治体DX推進計画」として策定し、デジタル社会の構築に向けた取組みを全自治体において着実に進めていく。

# D X 推進に係る各部署の役割

## 自治体DX推進計画における組織体制

### 2. 自治体におけるDXの推進体制の構築

#### (1)組織体制の整備

限られた予算の中、組織の壁を越えて、全体最適化の見地から自治体の情報システムの標準化・共通化等のDXを推進するためには、効果的な推進体制の構築が不可欠である。

今回の自治体DXの取組みは、極めて多くの業務に関係する取組みを短期間で行おうとするものであることから、以下の役割を参考として、全庁的・横断的な推進体制とする必要がある。具体的な取組みに先んじて、速やかに体制整備に着手することが望まれる。

#### [首長]

DXの推進に当たっては、仕事の仕方、組織・人事の仕組み、組織文化・風土そのものの変革も必要となる中、首長自らがこれらの変革に強いコミットメントを持って取り組む。

#### [CIO]

首長の理解とリーダーシップの下、最高情報統括責任者（CIO：Chief Information Officer）を中心とする全庁的なDX推進体制を整備する。CIOは、言わば庁内マネジメントの中核であり、庁内全般を把握するとともに部局間の調整に力を発揮することができるよう、副市長等であることが望ましい。

## D X 推進に係る各部署の役割

### [CIO補佐官等]

CIOを補佐する体制を強化するため、CIO補佐官等の任用などの取組みを進める。また、CIOのマネジメントを専門的知見から補佐するCIO補佐官等については、外部専門人材の活用を積極的に検討する。

### [情報政策担当部門]

情報政策担当部門は、団体の保有する情報資産や情報関係予算を一元的に把握し、重複投資の排除や情報システムの全体最適化に役立てる。

### [行政改革・法令・人事・財政担当部門]

行政改革・法令・人事・財政担当部門は、自治体DXの必要性を十分に認識し、管理部門として、CIO・情報政策担当部門と連携強化を図りつつ、自らDXを推進していく役割を果たす。

### [業務担当部門（特に窓口担当部門）]

自治体のデジタル化は、業務改革の契機であることを踏まえ、今後5年間のDXの取組みを通じてどのように業務を変えていくのかという観点から、主体性を持ってDX推進に参画する。

# 用語解説

	用語	定義
あ	アウトカム	ある物事を行った後に生じた現象、状況、物象のこと。本方針では、取組により、目的が実現した際の効果を指す。
	アウトプット	生み出すことや発信することのこと。本方針では、取組による成果を指す。
	アクションプラン	行動計画のこと。本方針においては、DX推進にむけた具体的な取組の実行計画を指す。
	アクティビティ	活動のこと。本方針では具体的な取組を指す。
	RPA	<b>Robotic Process Automation</b> （ロボティック・プロセス・オートメーション）の略 人間のみが対応可能とされていた作業、もしくは単純な作業を、代行・代替するプログラムのこと。
い	EBPM	<b>Evidence-based policy making</b> （エビデンス・ベースド・ポリシー・メイキング）の略 政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化した上で、合理的根拠に基づくものとする。
え	AI	<b>Artificial Intelligence</b> （アーティフィシャル・インテリジェンス）の略 言葉の理解や推論、問題解決などの知的行動を人間に代わってコンピューターに行わせる技術のこと。
	SNS	Web環境において、社会的ネットワークを構築可能にするサービスのこと。 ※LINE、FACEBOOK、instagram、Twitterなど
	NPO	<b>nonprofit organization</b> （ノンプロフィット オーガニゼーション）の略。 民間の、営利を目的とせず社会的活動を行う団体のこと。
お	オープンデータ	機械判読に適したデータ形式で、二次利用が可能な利用ルールで公開されたデータのこと。
	オープンデータ 推奨データセット	デジタル庁により、データの公開とその利活用を促進することを目的とし、公開を推奨するデータとその作成にあたり準拠すべきルールやフォーマットを取りまとめたもの。
	オンライン会議	通信技術を活用し、パソコンやスマートフォンといった機器を利用して、別拠点とつなぎ、両者がリアルタイムで会議や打合せなどを行える仕組みのこと。本市では「Web会議システム利用ガイドライン」を策定している。

	用語	定義
き	G I G Aスクール	多様な子どもたちを誰一人取り残すことなく、一人ひとりに公正に個別最適化され、資質・能力を確実の育成できる教育ICT環境のこと。
	キャッシュレス決済	現金を使わずに支払いを済ませる方法のこと。
	業務フロー	現場で行っている業務のプロセスのこと
さ	サービスデザイン思考	サービスの現状における課題を、利用者の視点で設計（デザイン）する意識
し	自治体の情報システム標準化・共通化	地方公共団体情報システムの標準化に関する法律に基づき、地方公共団体の住民情報システムにおける機能等について基準や標準的な仕様を策定し、令和7年度末までに国が設置する政府クラウドへ移行すること。
	シン・トセイ加速化方針	東京都政の政策イノベーションを起こすための具体的な方針。
す	スマート自治体	AIやRPA技術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の在り方。
せ	セキュリティリテラシー	セキュリティに関する正しい知識の習得と適切に活用できる能力のこと。
ち	チャットボット	チャットとボット（一定の処理を自動的に行うプログラム）を組み合わせた言葉で、自動的に会話を行うプログラムのこと。
	庁内ネットワーク	庁内において、業務システムを利用する目的で整備する基盤や回線のこと。
て	デジタル改革関連法	国が、デジタル社会形成基本法、デジタル社会の形成を図るための関係法律の整備に関する法律、デジタル庁設置法など、国がデジタル化の推進にむけて公布した法のこと。
	デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針	国が、デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会～誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化～の実現に向けたデジタル社会形成の基本原則を示した方針のこと。
	デジタル社会の実現に向けた重点計画	国が、目指すべきデジタル社会の実現に向けて、政府が迅速かつ重点的に実施すべき施策を明記し、各府省庁が構造改革や個別の施策に取り組み、それを世界に発信するための羅針盤となるもの。

	用語	定義
て	デジタルスキル	データを扱うスキルのこと。本方針においては、さまざまな課題に対し、デジタル技術やデータを活用する技能をさす。
	デジタル庁	デジタル社会の形成に関する施策を迅速かつ重点的に推進することを目的として令和3年9月1日発足。
	デジタルガバメント実行計画	国が、平成30年1月に初版を策定した、「デジタルファースト」行政手続をデジタルのみで完結させるという方針、「ワンスオンリー」申請者が情報の提出を一度ですませられるようにするという方針、「コネクテッド・ワンストップ」複数の行政機関などにまたがる手続も一度の申請で完了できるようにするという方針を前提とするデジタル行政の実現を目指す計画。
	デジタルリテラシー	最新のデジタル技術を業務に活かす能力のこと。
	デジタルデバイド	一般的に、情報通信技術（IT）（特にインターネット）の恩恵を受けることのできる人とできない人の間に生じる格差のこと。「情報格差」と訳されることが多い。
	テレワーク	ICTを活用した、時間や場所を有効に活用した柔軟な働き方のこと。在宅勤務、出先でのモバイル勤務、本拠地以外の施設で働くサテライトオフィス勤務がある。
と	東京自治体クラウド	業務標準化とシステム運用コストの削減を目的として、立川市、三鷹市、日野市の三市が共同利用することを前提に開発された住民情報システムのこと。
	東京都デジタルサービス局	デジタルの力を活用したトセイのQOS向上や、デジタルガバメント・都庁の実現に向けて、令和3年4月1日に発足。
ひ	BPR	<b>Business Process Re-engineering</b> （ビジネス プロセス リエンジニアリング）の略。業務や組織の根本的な見直しを行う取組のこと。
ほ	ポータルサイト	インターネットの入り口や玄関口に相当するウェブサイトのこと。
ま	マイナポータル	国が構築した、子育てや介護などの行政手続のオンライン窓口のこと。その他、行政機関等が保有する住民情報の利用状況を住民自身確認できる機能、行政機関等からのお知らせ通知の送信サービスを提供する機能を有する。
り	リモート技術	離れた場所にある人や機器などが、通信回線やネットワークなどを通じて、結ばれる技術のこと。

## 小金井市行財政改革審議会条例

## （設置）

第1条 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、地方自治法（昭和22年法律第67号）第138条の4第3項の規定に基づき、小金井市行財政改革審議会（以下「審議会」という。）を置く。

## （所掌事項）

第2条 審議会は、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。

## （組織）

第3条 審議会は、委員10人以内で組織する。

2 前項の委員は、次の各号に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

- （1）学識経験者 4人以内
- （2）市内の地域団体及びその他の団体の代表 3人以内
- （3）公募による市民 3人以内

## （委員の任期）

第4条 委員の任期は2年とし、再任を妨げない。ただし、原則として連続して3期を超えてはならない。

2 委員に欠員が生じた場合における補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

## （会長等）

第5条 審議会に会長及び副会長を置き、委員の互選によって定める。

2 会長は、審議会を代表し、会務を総理する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき、又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

## （会議）

第6条 審議会は、会長が招集する。

2 審議会は、委員の半数以上の者が出席しなければ会議を開くことができない。

3 審議会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、会長の決するところによる。

4 審議会は、必要があると認めるときは、委員以外の者に対し、出席を求めて意見もしくは説明を聴き、又は必要な資料の提出を求めることができる。

## （分科会）

第7条 審議会に、特定の事項を調査審議させるため、必要に応じて分科会を置くことができる。

2 分科会に属すべき委員は、審議会の意見に基づき、委員のうちから会長が指名する。

3 分科会に分科会長を置き、分科会の委員の互選によって定める。

4 分科会長は、会務を総理し、分科会の経過及び結果を審議会に報告する。

## （会議の公開）

第8条 審議会の会議は、公開する。ただし、公開することが審議会の適正な運営に支障があると認められるときは、審議会に諮って非公開とすることができる。

## （庶務）

第9条 審議会の庶務は、市長が定める部課において処理する。

## （委任）

第10条 この条例に定めるもののほか、必要な事項は市長が別に定める。

## 第1期小金井市行財政改革審議会委員名簿

	氏名	選出区分
1	大谷 基道	学識
2	黒崎 晋司	学識
3	高橋 良一	学識
4	横須賀 周平	学識
5	是枝 嗣人	商工
6	佐島 規	教育
7	八木 尚子	福祉
8	中村 彰宏	一般公募
9	深澤 良彦	一般公募
10	矢向 潤	一般公募

※ 敬省略

※ 順番及び席次については会長、副会長互選までの暫定となります。

## 本市の経営状況と行財政改革の概略

## 1 行政経営とは

行政経営とは、行政の運営に民間の経営手法を取り入れ、「市民の福祉の増進」という「成果」に重点を置いた行政活動を行うことです。

行政経営担当では、市民の福祉の増進を図るために必要な経営資源の確保や適正配分等を目的とした経営戦略をたて、これを推進しています。

なお、組織規則における行政経営担当の所掌は以下のとおりです。

- (1) 行財政改革に関する事
- (2) 行政評価に関する事
- (3) 行政組織及び権限に関する事
- (4) 事務改善に関する事

## 2 行財政改革とは

地方自治体の役割は、「市民の福祉の増進に努め、最少の経費で最大の効果を挙げる事」と地方自治法に定められています。行財政改革はこれを実現するための経営戦略の一つで、時代に即した行政需要に的確に対応し、制度や組織、運営の在り方を見直し、行財政運営の適正化・効率化を図るものです。

## 3 本市の行財政改革の歩み

本市では、昭和 5 0 年代に、決算における人件費の占める割合（人件費比率）が 4 0 % を超え、全国 1 7 0 0 以上ある地方自治体の中で、7 年連続、都合 8 回、ワーストワンとなりました。当時、多摩 2 6 市では一斉に駅前再開発などのまちづくりが始まっていましたが、本市では、まちづくりのための財源を生み出すことができず、中央線沿線市で唯一、駅前再開発に着手できないまちとなりました。また、その後も、職員退職金の財源が確保できず、全国で初めて借金（退職手当債）により退職

金を支払うなど、市の財政状況は悪化が続きました。その結果、市の財政状況を判断する代表的な指標である経常収支比率も、平成8年度・9年度に全国ワーストワンとなってしまいました。

このため本市では、平成9年度に初めて行財政改革大綱を策定し、財政再建に本腰を入れて取り組みました。特に人件費の削減は急務であり、あらゆる手法で職員数の削減に取り組みました。その結果、人件費比率はようやく他市並みとなり、まちづくりに着手できたことで、人口も税収も今なお微増傾向が続いています。

しかし、本市は市域に大きな都立公園や大学等が複数存在する、都内有数の緑が豊かな住宅都市であるが故に、その分、市の歳入として法人税や固定資産税を増やすことが難しく、ほぼ個人市民税に頼らなければならない財政構造にあります。このため、人口減少社会の影響は特に大きいと考えられ、将来の税収減等に対しいち早く備える必要があります。

#### 4 行財政改革2025について

令和4年8月、本市では行財政改革審議会の前身である行財政改革市民会議と協議を重ね、行財政改革2025を策定しました。前述の通り本市の行財政改革は、緊急の財政再建から始まり、世界的な不況や大震災の影響等を受けながら、とにかく無駄を省く整理・削減型の行財政改革を進めてきました。総務省では、集中改革プランにより地方公共団体の職員数は底をついたとしておりますが、本市においても、職員数は都内類似団体平均を大きく下回っており、整理・削減は一通り進んだものと認識しています。

一方で、国や都からの権限移譲への対応や、自然災害や未知のウイルスへの対応など、地方自治体の役割は年々増え続けています。このような状況で今後、更に税収や職員数の自然減が進めば、市民の福祉は増進どころか、維持することも難しくなってしまいます。

このような状況と時代背景を十分に勘案しつつ、引き続き市民の福祉の増進を図り続けるためには、これまで通りの市の組織や運営形態では通用しないとの考えから、全く新しい視点で策定した経営戦略が行財政改革2025となります。

このため、行財政改革2025では削減ありきの行財政改革とせず、

市の制度や組織、運営の在り方そのものを大胆に見直すことに重点を置いた行財政改革としています。制度や組織等を、デジタル化や機械化などを通じて変革する自治体D Xの推進、制度や組織等を、委託化などによる役割分担の見直しを通じて変革する公民連携・アウトソーシングの推進、制度や組織等を、公共施設の在り方の見直しを通じて変革する公共施設マネジメントの推進、これら3つの取り組みを行財政改革の柱として据え、重点的に取り組むこととしました。

今後、行財政改革審議会では、この重点取組を中心に行財政改革2025の進捗状況等を報告させていただき、御意見やご提案等をいただきたいと思います。

## 小金井市行財政改革審議会の運営等について（案）

## 1 行財政改革審議会の所掌等

行財政改革審議会は、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。（条例第2条）

審議会では、行財政改革の推進に係る協議事項や報告事項として市から通常提案される内容等について審議し、意見等を述べると共に、行財政改革の計画策定等の重要事項について、市長の諮問に応じ調査審議、答申する。

なお、市には市長や部長職で構成する行財政再建推進本部という庁内組織があり、行財政改革審議会の意見や答申等を踏まえ、行財政改革の方向性等を決定している。

## 2 会議録作成の基本方針等

(1) 市民参加条例施行規則第5条の規定により、①全文記録、②発言者の発言内容ごとの要点記録、③会議内容の要点記録の作成方法のうち、②発言者の発言内容ごとの要点記録とする。

(2) 会議録は録音記録により事務局が作成し、校正は各委員に配布し発言部分について確認していただき、原則として会長が確定し公開する。

(3) 万一、発言内容に訂正がある場合は、次回以降の会議で発言することにより行う。

(4) 会議録はホームページに掲載し、情報公開コーナー（第二庁舎6階）等に据え置き公開する。ただし、会議を非公開とした場合は市民参加条例施行規則第4条の規定による。

(5) 発言者の正確な把握のため、会議での発言は会長が指名後、名前を発言してから行う。（例「〇〇です。〇〇〇については、・・・」）

## 3 会議の公開

小金井市行財政改革審議会条例第8条の規定のとおりとする。

## 4 会議の傍聴

小金井市附属機関等の会議に関する傍聴要領のとおりとする。

## 5 「意見・提案シート」について

(1) 「意見・提案シート」を設置する。

(2) 設置する場合、必ず記名を求め、正式資料として公開の対象とする。無記名であった場合は参考資料として委員のみに配布する。提出された「意見・提案シート」は、

原文のまま配布する。ただし、公序良俗に反する内容や個人情報に関する内容等の場合、配布しない。一部がそのような場合は墨塗りして配布する。提案内容について、委員から審議に取り上げたいと申し出があった場合、審議の時間を設ける。

- (3) 「意見・提案シート」が、会議開催日の1週間前の午後5時までに提出されたものは（氏名、提出日を記載していただく。）、次回審議会では配付するものとする。



## 小金井市市民参加条例（平成15年条例第27号）（抜粋）

（市の会議の公開）

第6条 市の会議は、原則として公開する。

2 公開の例外として認められる非公開の会議は、その理由を明らかにしなければならない。

3 非公開の会議の記録のうち、非公開とするものは、特に秘密を要すると認められるものに限る。

（情報公開手段の拡充）

第7条 市は、市民との情報の共有を図るため、次に掲げる事項に配慮し、努力しなければならない。

- (1) 会議録の公開
- (2) 広報紙等の拡充
- (3) 情報公開施設の拡充
- (4) 通信等情報伝達手段の充実

## 小金井市市民参加条例施行規則（平成16年規則第6号）（抜粋）

（市の会議）

第2条 条例第6条第1項に規定する市の会議とは、条例第2条第3号に規定する附属機関等の会議をいう。

（非公開の会議）

第3条 条例第6条第2項に規定する非公開の会議とは、小金井市情報公開条例（平成14年条例第31号。以下「情報公開条例」という。）第5条各号に規定する内容を議題とする会議等をいう。

（会議録等の非公開）

第4条 条例第6条第3項に規定する非公開の会議の記録のうち、特に秘密を要すると認められ非公開とするものは、情報公開条例第5条各号に規定する内容を議題とする会議等の記録をいう。

（会議録作成の基本方針）

第5条 条例第7条第1号の会議録は、あらかじめ関係附属機関等に諮った上、次に掲げる会議録の作成方法の中から、会議内容等に応じ適切な方法を選択するものとする。

- (1) 全文記録
- (2) 発言者の発言内容ごとの要点記録
- (3) 会議内容の要点記録

（会議録の記載事項）

第6条 会議録（様式）には、原則として次の事項を記載するものとする。ただし、規則、規程、細則、要綱、要領、規約等で設置根拠が定められている会議等の会議録については、第11号に定める発言内容の記載は、主な発言要旨等の記載とすることができる。

- (1) 会議の名称（附属機関等名）
- (2) 事務局（担当課）
- (3) 開催日時
- (4) 開催場所
- (5) 出席者
- (6) 傍聴の可否
- (7) 傍聴者数
- (8) 傍聴不可・一部不可の場合は、その理由
- (9) 会議次第
- (10) 会議結果
- (11) 発言内容・発言者名
- (12) 提出資料
- (13) その他必要な事項

2 前項の規定にかかわらず、率直な意見の交換や意思決定の中立性の確保のために必要なときは、発言者名の記載を省略することができる。この場合において、発言者名の記載の省略の可否は、当該附属機関等の出席委員の過半数をもって決するものとする。

（会議録の公開の方法）

第7条 条例第7条第1号の会議録の公開は、情報公開コーナーに据え置く等の方法によるものとする。

小金井市行財政改革審議会（第 1 回）

令和 5 年 1 月 1 7 日

## 小金井市附属機関等の会議に関する傍聴要領

平成 1 6 年 4 月 1 日制定

（趣旨）

第 1 条 この要領は、地方自治法（昭和 2 2 年法律第 6 7 号）第 1 3 8 条の 4 第 3 号の規定に基づき法律もしくは条例の定めるところにより設置される附属機関又は市長の定める他の審査、諮問、調査等のために設置される機関（以下「附属機関等」という。）の会議の傍聴について、必要な事項を定めるものとする。

（傍聴席の確保）

第 2 条 附属機関等の長は、会議を開催しようとするときは、傍聴席が確保できるよう努めなければならない。ただし、会議会場の広さ等により傍聴席の確保が困難な場合は、この限りでない。

（傍聴人の数）

第 3 条 附属機関等の会議の傍聴人の数は、会議会場の広さ等を考慮し、附属機関等の長が決めるものとする。

（傍聴人の手続及び決定）

第 4 条 会議を傍聴しようとする者は、附属機関等の長に申し込み、小金井市附属機関等の会議傍聴券（様式。以下「傍聴券」という。）の交付を受けなければならない。

2 傍聴券の交付を受けた者は、傍聴券に記載された日に限り傍聴することができる。

3 傍聴人は、原則として会議開催予定時刻の 1 0 分前から先着順で決定する。ただし、会議開催予定時刻の 1 0 分前における傍聴希望者が、前条に規定する傍聴人の人数を超えるときは、くじ引きで傍聴人を決するものとする。

（傍聴券の提示）

第 5 条 傍聴人は、係員から要求があったときは、傍聴券を提示しなければならない。

(傍聴券の返還)

第6条 傍聴券の交付を受けた者は、傍聴を終え退場しようとするときは、傍聴券を返還しなければならない。

(傍聴席に入ることができない者)

第7条 次の各号の一に該当する者は、傍聴席に入ることができない。

- (1) 凶器その他危険なものを持っている者
- (2) 酒気を帯びていると認められる者
- (3) 張り紙、ビラ、掲示板、プラカード、旗、のぼりの類を持っている者
- (4) 笛、ラッパ、太鼓その他楽器を持っている者
- (5) 前各号に定めるもののほか、会議を妨害し、又は人に迷惑を及ぼすと認められるものを持っている者

(傍聴人の守るべき事項)

第8条 傍聴人は、傍聴席にあるときは、次に定める事項を守らなければならない。

- (1) 会議における言論に対して拍手その他の方法により公然と可否を表明しないこと。
- (2) 談論し、放歌し、高笑しその他騒ぎたてないこと。
- (3) はち巻き、腕章、たすきの類をする等示威的行為をしないこと。
- (4) コートの類を着用しないこと。ただし、病気その他の理由により、会議の長の許可を得たときは、この限りでない。
- (5) 飲食又は喫煙をしないこと。ただし、飲食について会議の長の許可を得たときは、この限りでない。
- (6) みだりに席を離れ、又は不体裁な行為をしないこと。
- (7) 携帯電話は、電源を切り、又はマナーモードとし、通話をしないこと。
- (8) 写真及び映像の撮影、録音並びにこれに類する行為をしないこと。ただし、会議の長の許可を得たときは、この限りでない。
- (9) 前各号に定めるもののほか、会議の秩序を乱し、又は会議の妨害となるような行為をしないこと。

(傍聴人の退場)

第9条 傍聴人は、秘密会を開く議決があったときは、速やかに退場しなければならない。

(係員の指示)

第10条 傍聴人は、すべて係員の指示に従わなければならない。

(違反に対する措置)

第11条 傍聴人がこの要領に違反するときは、会議の長はこれを制止し、その命令に従わないときは、これを退場させることができる。

(委任)

第12条 この要領に定めるもののほか、傍聴の実施に関し必要な事項は、会議の長が別に定める。

## 行財政改革審議会の主な審議事項について（予定）

## 1 令和 4 年度及び令和 5 年度

## (1) 定員管理計画の策定について

地方自治体は、常にその組織及び運営の合理化に努め、その規模の適正化を図らなければならず、地域の実情を踏まえ、自主的・計画的に適正な定員管理に取り組むことが求められています。

令和 4 年 8 月に策定した行財政改革 2025 の趣旨と、その後の定年引上げや、公立保育園の方向性等を踏まえた新たな定員管理計画を策定するため、その方向性等について、ご意見等をいただきたいと思いますと考えております。

## (2) 組織改正の検討について

現在の組織の不都合や、行財政改革 2025 で目指すスマート自治体への転換等を踏まえ、新庁舎建設を見据えた組織改正の検討の方向性等について、ご意見等をいただきたいと思いますと考えております。

## (3) 財政規律等の策定について

小金井市行財政改革 2025 では、行財政運営上で注視すべき財政指標等とその適正な基準等を定め、課題の明確化と解決につなげることを目指しています。この財政規律ガイドラインの策定について、ご意見等をいただきたいと思いますと考えております。

## (4) 行財政改革 2025 の進捗管理について

小金井市行財政改革 2025 では、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」について、アジャイル手法により 3 か月に一度、定性的な評価による進捗管理を行うこととしており、その内容について審議会へ報告し、ご意見等をいただきたいと思いますと考えております。

## (5) DX 推進全体方針に係るアクションプランについて

行財政改革 2025 の第一の柱である「自治体 DX の推進」について、令和 4 年 10 月に DX 推進全体方針を策定しましたが、この方針に基づ

いた具体的な取組にかかる進捗管理ツールとなりますアクションプランの内容等についてご意見等をいただきたいと思いますと考えております。

(6) その他の個別取組について

行財政改革2025の個別取組のうち、上記以外の行政経営担当が行う取組について、適宜ご意見等を伺いたいと考えております。

(ア) 債権引継及び徴収困難債権引継ぎについて

(イ) 広告等の活用推進について

(ロ) 事務事業評価について

(ハ) 給付水準の見直しについて

(ニ) 委員会・審議会等の報酬の見直しについて

(ホ) 補助金等の見直しについて

(7) その他

上記以外の行財政改革に係る取組等について、必要に応じて適宜ご報告させていただき、ご御意見等をいただきたいと思いますと考えております。

## 2 令和6年度

(1) 次期行財政改革の計画に係る諮問事項の検討

小金井市行財政改革2025の計画期間は、「第5次小金井市基本構想」(令和3年度から令和12年度)の前期基本計画(令和3年度から令和7年度)における行財政改革の方針を定めるものとして、前期基本計画と同様の令和7年度までが計画期間となります。

従いまして、後期基本計画(令和8年度から令和12年度)の行財政改革の方針について、1年半程度前から策定作業を開始する必要があることから、第一期行財政改革審議会の後半は新たな行財政改革の方向性等をご審議いただきたいと思いますと考えております。

(2) その他

上記以外の行財政改革に係る取組等について、必要に応じて適宜ご報告させていただき、ご御意見等をいただきたいと思いますと考えております。

小金井市行財政改革審議会（第 1 回）

令和 5 年 1 月 1 7 日

## 小金井市行財政改革審議会開催スケジュール（案）

## 令和 4 年度

月	回	検討事項
1 月 1 7 日	第 1 回	<ul style="list-style-type: none"><li>・委員の委嘱</li><li>・会長及び職務代理者の選出</li><li>・諮問</li><li>・会議の運営等（会議録、会議の公開、傍聴等）の確認</li><li>・スケジュール検討</li></ul>
3 月下旬	第 2 回	<ul style="list-style-type: none"><li>・行財政改革の推進に関する検討</li></ul>

## 令和 5 年度

月	回	検討事項
5 月下旬	第 3 回	<ul style="list-style-type: none"><li>・行財政改革の推進に関する検討</li></ul>
1 0 月中旬	第 4 回	<ul style="list-style-type: none"><li>・行財政改革の推進に関する検討</li></ul>
2 月中旬	第 5 回	<ul style="list-style-type: none"><li>・行財政改革の推進に関する検討</li></ul>

## 令和 6 年度

月	回	検討事項
5 月下旬	第 6 回	<ul style="list-style-type: none"><li>・諮問事項の検討</li></ul>
1 0 月中旬	第 7 回	<ul style="list-style-type: none"><li>・諮問事項の検討</li></ul>
1 月中旬	第 8 回	<ul style="list-style-type: none"><li>・諮問事項の検討</li></ul>