

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）

令和6年12月2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、市の附属機関として、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こととされている。

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) 戦略性を有した取組               | 8  |
| ① 課題等の明確化                   | 8  |
| ② 明確なビジョンの設定と分かりやすい情報発信     | 8  |
| (2) 市の組織の強化                 | 9  |
| ① 人材の確保                     | 9  |
| ② 人材育成の重要性                  | 10 |
| (3) 連携と協創の推進                | 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・東小金井駅の周辺をはじめ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、行財政改革に対する市民の理解を得ながらの結果であり、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強く浸透してしまっているように感じる。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、引き続き市民と行政、市議会が手を取り合い、自分たちには何ができ、何をすべきかを考えてほしい。

## 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。

市は、以上のことを受け止め、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が十分であるかについては改めて検討する必要がある。

#### (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チャットツール、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、消極的にならざるを得ない。しかも、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、職務環境を維持することも難しくなり、その結果、市民サービス向上への影響も危惧される。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一人ひとり自覚して、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一定程度進みつつあるが、まだ充分とは言えない。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、公民連携や市民協働が推進されることで実現できるものとする。しかし、公民連携等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、コーディネーター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、市として、新たに専用の部署を設置するなど体制を整え、集中的に取り組むことが求められる。

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、既に他市が導入しているアウトソーシングは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ほしい。

### (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。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ま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・統合等については、それを日常的に利用している市民等から様々な意見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、一つひとつ丁寧に説明しながら、市民の理解を得られたものから順次、計画的かつ適切に進めるべきである。これにあたっては、市民の側にも行政に任せきりにするのではなく、ともに何が全体にとって最適なのかを考える姿勢を期待したい。

## 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ている。その上で、行財政改革 2030 の策定にあたって以下の点について提案したい。



## (1) 戦略性を有した取組

### ① 課題等の明確化

小金井市が行財政改革を本格化させた平成9年当時は、市は既に長い間「財政危機」という問題に陥っており、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った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問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問題は、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、全ての職員が問題を共有し、危機感を持って課題に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、改めて課題等について明確にし、迫る危機や課題について職員のみならず市民と共有し、改革を進める議会とも連携しつつ、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 明確なビジョンの設定と分かりやすい情報発信

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、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、例えば動画などを最大限活用して、中学生や初めて見た人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。

行財政改革 2030 の策定にあたっては、スマート自治体の実現に向け、行財政改革 2025 の進捗状況や到達点を確認しながら、これを踏まえて新たな目標や指標について検討する必要がある。

## (2) 市の組織の強化

### ① 人材の確保

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、年齢制限の見直しや専門人材の雇用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らいたい。

## ② 人材育成の重要性

行財政改革は、長年慣れ親しんだこれまでの仕組みを見直し、新しい考え方を導入するものであり、内部・外部に反対意見があったとしても、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。例えば、内部にあっては積極的に改革を進めようとする職員がいる一方で、改革を望まない職員も一定数いることが想定されるが、市民サービスの向上や市民全体の利益の確保に向けて臆することなく進めてほしい。

行財政改革の推進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、行財政改革2030においても、そのような人材の育成が目標実現の鍵を握っていると言っても過言ではない。

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を育成するなど、様々な人材育成に取り組んでおり、その中で職員はキャリアを形成し、自身の役割と必要な能力等を理解していく。そこで、行財政改革2030を確実に推進するためにも、このように自らも成長する職員が中心となって活躍できる組織を、市長をはじめとしたマネジメント層は意識的に作っていくことが重要な仕事の一つである。

## (3) 連携と協創の推進

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、地方自治体の経営資源が減少していく局面にあつて、小金井市においても、市民サービスの質を確保し続けるためには、ソフト面・ハード面いずれも、市単独で賄うのではなく、他自治体や市民、NPO団体や学校等、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・提案していったほしい。

## 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、職員や市民の理解と協力が得られるかが重要である。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を見直すことから始まる。その必要性を、関わる全てのヒトが自分事として捉えられなければ、消極的となってしまう、市長や行政経営担当がどんなにその重要性を訴えたとしても、やらされ感等が生まれ、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、新たな指針の作成にあたっては、社会情勢等の変化を敏感に捉え、行財政改革に関わる全ての職員がその必要性を理解できる指針となるよう努めると共に、職員の育成にも全力で取り組んでもらいたい。