

小平市第3次行財政再構築プランの中間総括

1 これまでの取組状況

(1) これまでの行財政改革の取組

1) 行財政改革大綱及び第1～3次行財政改革推進計画（平成8年度～17年度）

小平市では、「新長期総合計画・後期基本計画」（平成8年3月策定）に掲げる10年の市政の基本目標「高品質なまち」の創造の実現に向けて、効果的かつ効率的な市政運営を進めるため、平成8年12月に「小平市行財政改革大綱」（以下「大綱」という。）を策定しました。

大綱では、行財政改革の目指す方向を「市民にとってわかりやすく便利な市政」、「市民とともに創る市政」、「市民の税金をより活かして使う市政」と定め、改革の内容として、①新たな行政需要に対応するための施策の見直し、②適正規模の組織体制の確立、③職務に応じた人事制度と人材育成策の充実、④健全な財政運営の確立、⑤行政、市民及び企業の三者の関係の再構築の5つの分野を掲げました。

大綱で示された方向を踏まえ、第1～3次行財政改革推進計画において、それぞれ76項目、60項目、55項目の実施項目に取り組んできました。

なお、平成18年度においては、目標未達成の項目や継続した取組を必要とする項目（52項目中26項目）について、1年間のフォローアップを行いました。

<行財政改革の体系（平成8年度～平成18年度）>

H8～11年度	H12～14年度	H15～17年度	H18年度
小平市新長期総合計画・後期基本計画（平成8年度～平成17年度）			小平市第三次長期総合計画
	第2次行財政改革推進プラン	第3次行財政改革推進プラン	フォローアップ
行財政改革大綱	行財政改革大綱（一部改正）	行財政改革大綱（一部改正）	
行財政改革推進計画	第2次行財政改革推進計画	第3次行財政改革推進計画	

2) 第1～3次行財政再構築プラン（平成19年度～令和2年度）

その後、平成19年3月に「小平市行財政再構築プラン（平成19年度～22年度）」を策定しました。この再構築プランは、平成18年度からスタートした第三次長期総合計画が掲げる将来都市像「躍動をかたちに 進化するまち こだいら」を実現するために、学識経験者、民間事業者、公募市民等により構成される「小平市行財政

再構築方針検討委員会」からの報告を踏まえた「行財政再構築方針」及びそれを具体化する「小平市改革推進プログラム」で構成され、「地域協働の推進」、「情報の共有と双方向のコミュニケーション」、「P D C Aサイクルの構築」、「財政基盤の強化」、「執行体制の再構築」の5つの方針に基づき、100項目のプログラムに取り組んできました。

次いで、平成23年3月には、行財政再構築を着実に進めるために、「小平市行財政再構築プラン」の取組を踏まえ、「行財政再構築方針」及び「小平市第2次行財政改革推進プログラム」からなる「小平市第2次行財政再構築プラン」（平成23年度～27年度）を策定し、当初の行財政再構築プランと同様の5つの方針に基づき、62項目のプログラムに取り組んできました。平成25年度末には、62項目プログラム毎にその達成状況及び社会経済状況の変化などに応じて、その実施内容、成果指標及び年度計画などの見直し、改訂を行いました。

また、平成28年度においては、目標未達成の項目や継続した取組を必要とする項目（62項目中41項目）について、1年間のフォローアップを行っています。

平成29年度以降についても更なる行財政再構築の推進を図るため、平成29年3月に、現在の「小平市第3次行財政再構築プラン」（平成29年度～令和2年度）を策定し、当初の行財政再構築プランと同様の5つの方針に基づき、43項目のプログラムに取り組んでいるところです。

＜行財政改革の体系（平成19年度～令和2年度）＞

H19～22年度	H23～27年度	H28年度	H29～R2年度
小平市第三次長期総合計画（平成18年度～令和2年度）			
小平市行財政再構築プラン	小平市第2次行財政再構築プラン	フォローアップ	小平市第3次行財政再構築プラン
小平市行財政再構築方針	小平市行財政再構築方針（一部改正）		小平市行財政再構築方針（一部改正）
小平市改革推進プログラム	小平市第2次改革推進プログラム		小平市第3次改革推進プログラム

（2）第3次改革推進プログラムの進捗状況

第3次改革推進プログラム（計画期間：平成29年度～令和2年度）については、平成31年3月末現在（平成30年度末）で、43項目のうち、1項目が予定以上に進捗し、32項目が予定どおりに進捗、10項目が予定よりも遅れているという進捗状況になっています。

また、令和元年9月末現在（令和元年度上半期）では、41項目が予定どおりに進捗、2項目が予定よりも遅れているという進捗状況になっています。

＜第3次改革推進プログラムの進捗状況（平成31年3月末現在）＞

分 野	予定以上に 進捗 (S)	予定どおり に進捗 (A)	予定よりも 遅れている (B)
I 地域協働の推進 (7項目)	0	6	1
II 情報の共有と双方向のコミュニケーション (3項目)	0	1	2
III PDCAサイクルの構築 (6項目)	0	4	2
IV 財政基盤の強化 (14項目)	1	9	4
V 執行体制の再構築 (13項目)	0	12	1
計	1	32	10

＜第3次改革推進プログラムの進捗状況（令和元年9月末現在）＞

分 野	予定以上に 進捗 (S)	予定どおり に進捗 (A)	予定よりも 遅れている (B)
I 地域協働の推進 (7項目)	0	7	0
II 情報の共有と双方向のコミュニケーション (3項目)	0	3	0
III PDCAサイクルの構築 (6項目)	0	6	0
IV 財政基盤の強化 (14項目)	0	13	1
V 執行体制の再構築 (13項目)	0	12	1
計	0	41	2

(3) 財政効果

第3次改革推進プログラムの取組においては、歳入確保策の実施、事務費等の削減、施策等の見直しにより、平成29年度から30年度までの2年間で約1億1,000万円の財政効果がありました。

なお、平成19年度から28年度までの10年間で約18億8,000万円の財政効果がありましたので、平成19年度から30年度までの12年間では約19億9,000万円の財政効果がありました。

＜行財政再構築プランの財政効果（平成 19～30 年度）＞

（単位：百万円）

	行財政再構築プラン	第 2 次行財政再構築プラン（H28 フォローアップ含む）	第 3 次行財政再構築プラン ※平成 30 年度決算まで計上			合計
	H19～22 年度決算	H23～28 年度決算	H29 年度決算	H30 年度決算	小計	
歳入確保策の実施	83	380	0	0	0	463
人件費等の削減	444	191	0	0	0	635
事務費等の削減	109	282	19	38	57	448
施策等の見直し	90	301	50	3	53	444
合計	726	1,154	69	41	110	1,990

（４）職員数及び財政に関する数値目標と達成状況

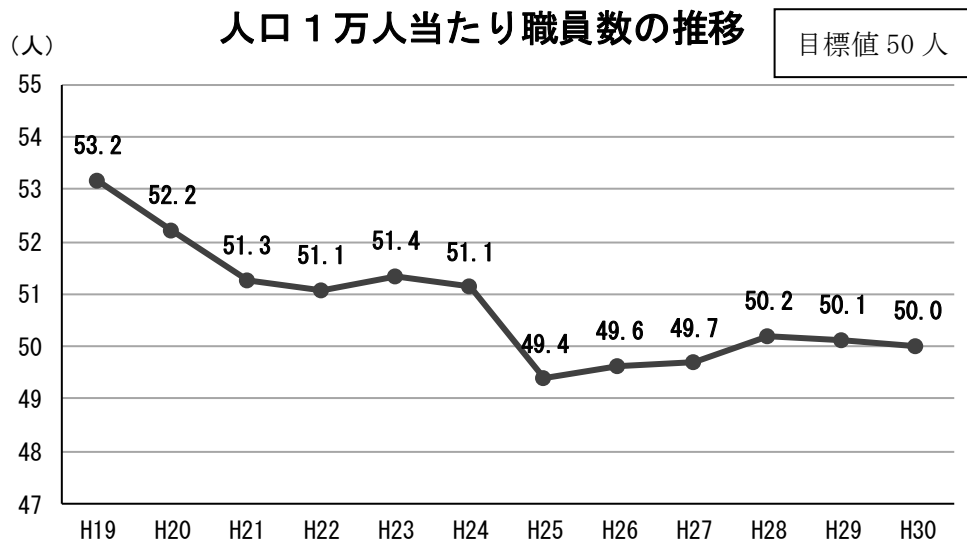
定員の適正管理については、改革推進プログラムの取組に沿って、業務の見直しをはじめ、民間委託、指定管理者制度の導入等に積極的に取り組んでおり、人口 1 万人あたり職員数を 50 人とする成果目標に対し、平成 30 年 4 月 1 日現在では 50.0 人（人口 191,308 人（平成 30 年 1 月 1 日現在）に対し、職員数 957 人）となっています。

財政指標については、平成 30 年度決算において、経常収支比率が 92.7%、財政調整基金が 30.2 億円、公共施設整備基金が 22.2 億円となっております。平成 29 年度以降、改善傾向ではあるものの、経常収支比率は依然として高い割合で推移しています。また、令和元年度末の基金残高は、平成 30 年度末に比べ、財政調整基金が 1.2 億円、公共施設整備基金が 1.6 億円、それぞれ減少する見込みです。喫緊の課題に対応するための事業費の増などから、財政状況がますます厳しくなる状況となっています。

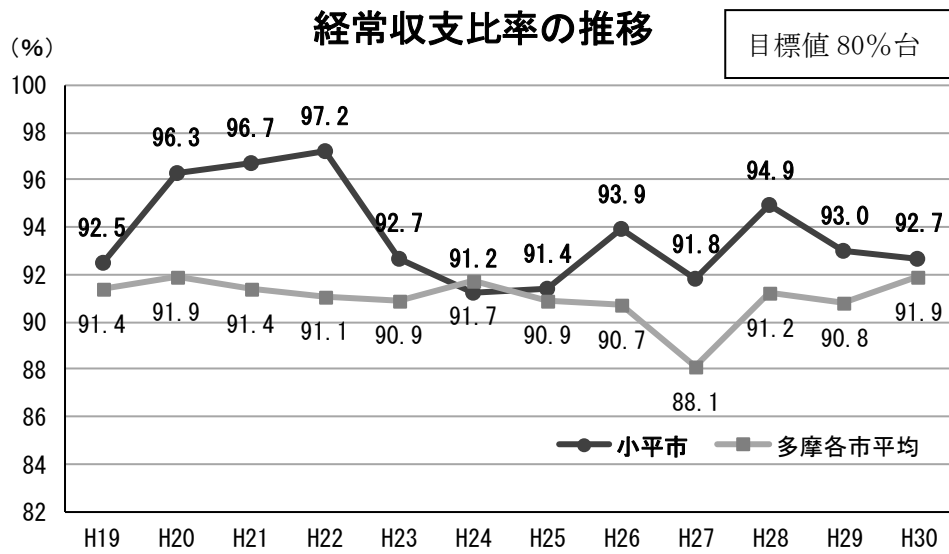
＜数値目標と達成状況（主な数値目標を抜粋）＞

	目標値	H29 年度	H30 年度
人口 1 万人あたり職員数	50 人	50.1 人	50.0 人
経常収支比率	80%台	93.0%	92.7%
財政調整基金	35 億円	28.6 億円	30.2 億円
公共施設整備基金	25 億円	22.2 億円	22.2 億円

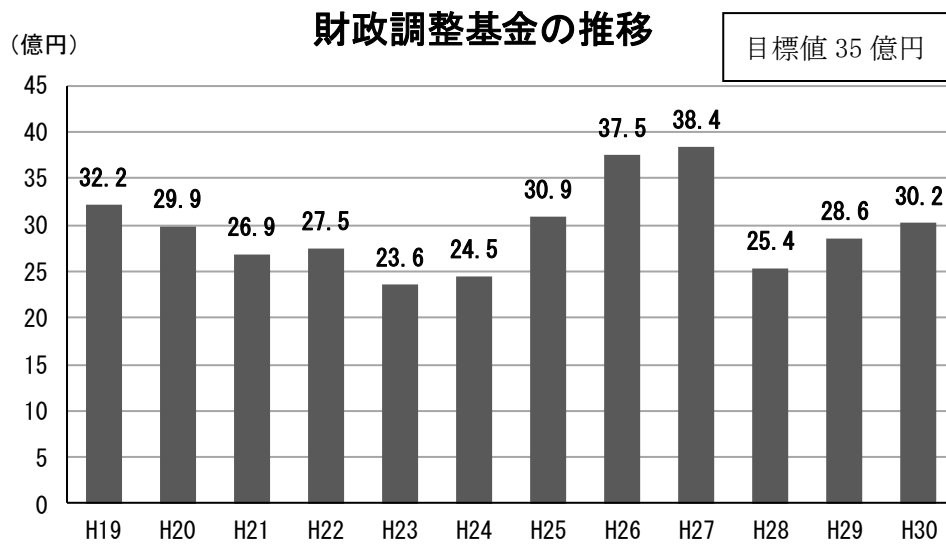
① 定員の推移



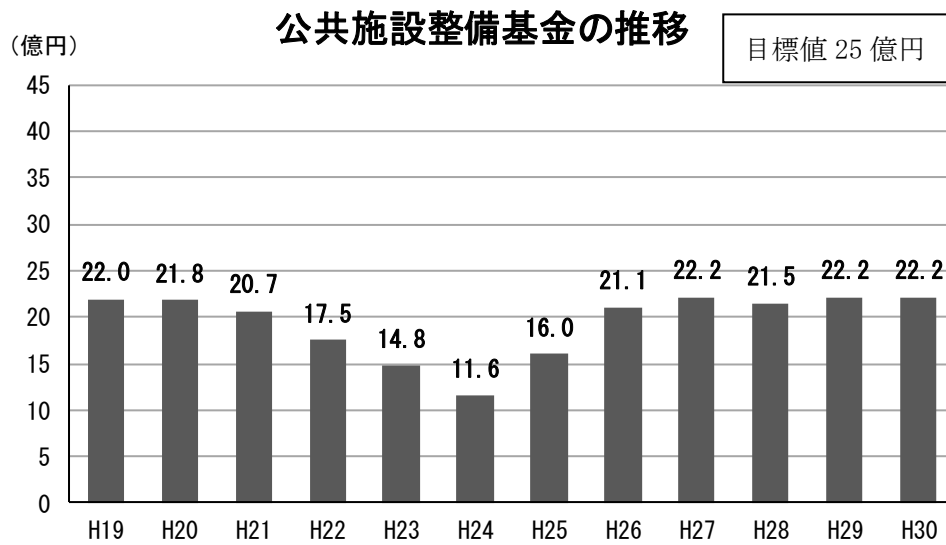
② 経常収支比率の推移



③ 財政調整基金の推移



④ 公共施設整備基金の推移



2 これまでの取組の検証

(1) 「方針1 地域協働の推進」

1) これまでの成果と課題

協働事業の推進については、自治基本条例が目指す参加や協働を通じた市民自治のまちづくりのさらなる推進のため、これまでの団体支援的な取組から、地域課題等の解決のための実践的な協働を推進するための取組へとシフトすることが求められています。これを受け、平成30年度に「小平市協働の推進に関する指針」の改定を行ったほか、各ボランティア活動におけるボランティア登録者・参加者数の増加や内容の充実、民間事業者及び大学との包括連携協定の締結など、多様な主体と行政との連携の推進を図ってきました。

新たな地域コミュニティの場の設定としては、地域連携のための会議を、学園西町及び小川西町の2地区から、新たに学園東町の1地区を加え、3地区としました。

また、自治会については、自治会地域懇談会の開催等を通じて側面支援を行っています。

今後も複雑・多様化する地域の課題を早期に発見して支援につなげ、住民の生活を地域で支えていくためには、地域にある様々な「主体」がそれぞれの役割や特徴を最大限発揮しながら、連携・協働した取組を一層進めていくことが必要です。

また、地域では、多くの市民が地域活動に取り組んでいますが、担い手の高齢化などにより、継続が難しくなっている活動も少なくありません。幅広い市民参加を促進しながら、組織的な活動につなげ、継続、発展させていくことによって、地域活動の裾野を広げていく必要があります。

2) 今後の方向性

昨今の社会情勢から、地域活動をこれまでどおりに継続させることが困難となることも想定されますが、地域コミュニティや助け合いの必要性を再認識し、工夫しながら継続させていくことが必要です。また、若い世代を含めた多様な市民が市政に関心を持ち、まちづくりへの参加意欲を高める方策について、検討する必要があります。

地域の課題がますます多様化・複雑化する中で、多様な担い手が協働して自主的・主体的なまちづくりに継続的に取り組めるよう、市民や市民活動団体、NPO、ボランティア団体、自治会、民間事業者、大学等との協力・連携をさらに促進していく必要があります。成功事例の紹介や地域人材のコーディネートに取り組みつつ、今後の地域自治のあり方について研究することも求められます。

(2) 「方針2 情報の共有と双方向のコミュニケーション」

1) これまでの成果と課題

市ではこれまで、市ホームページのリニューアルの実施やソーシャル・ネットワーク・サービス等の情報提供媒体の拡大により、情報提供機能の充実を図ってきました。これにより、市ホームページのアクセス数等も、前計画期間では、年間220万件前後であったものが、平成29年度以降、300万件を超える数値を維持しており、増加傾向にあります。

市民参加については、(仮称)小平市第四次長期総合計画策定に向けた取組として、市では初となる無作為抽出による市民ワークショップを実施するなど、計画策定における新たな市民参加の機会創出と市民意見の活用促進を図っています。

なるほど出前講座「デリバリーこいだいら」については、参加者数が目標値である1,000人に達していない状況ではありますが、本制度以外での各主管課による説明会や出前講座などの取組も併せて行われており、市民の必要な情報の提供体制と、市民等と市職員が直接接する機会の幅を広げてきました。

今後、情報発信については、よりきめ細かな情報の提供や、アクセスのしやすさ、わかりやすさ等、引き続き質の向上を図っていく必要があります。

2) 今後の方向性

今後の更なる推進に当たっては、市政に関する正確で分かりやすい情報を、幅広い世代が迅速かつ容易に得られるよう、市政情報の提供方法や情報媒体の充実を図っていく必要があります。

また、情報公開の基礎となる公文書については、市の文書管理は小平市文書管理規程に基づいて行っていますが、国等において文書管理の一層の見直しが進んでおり、市においても、法や国のガイドラインの趣旨に則った公文書管理の適正化を図っていく必要があります。

さらに、市民参加を進めていく上で、幅広い世代に市政への参加を促す効果的な市民参加手法について、検討していく必要があります。

(3) 「方針3 PDCAサイクルの構築」

1) これまでの成果と課題

市では、目標管理や行政評価など、様々なPDCAサイクルを構築し、これに基づき事業改善等を進めてきました。

また、事務事業の見直しについて、改革推進プログラムに沿った取組を実施し、PDCAの「C(チェック)」の視点について、考え方の整理を行いました。財政状況が厳しさを増す中においても、市民本位のサービス提供が可能となるよう、PDCAサイクルの仕組みを有効活用する必要があります。

2) 今後の方向性

今後、持続可能な行財政運営を行っていくために、選択と集中による効果的・効率的な施策・事業推進が求められており、既存の複数のPDCAサイクルを統合・整理するなど、PDCAサイクルの実効性だけでなく、効率性の向上について検討し、時代に合ったPDCAサイクルを構築していく必要があります。

また、PDCAサイクルを有効に活用し、事務事業の改善や見直しの推進を図っていく必要があります。

(4) 「方針4 財政基盤の強化」

1) これまでの成果と課題

市ではこれまで、市税等徴収率の向上、国民健康保険税の税率等の改定、保育料及び学童クラブ使用料の見直し、公有財産の貸し付け・売払い等、各取組を着実に進めてきました。

各取組による努力の結果、平成29年度以降、経常収支比率、財政調整基金残高及び公共施設整備基金残高は、2年連続で改善しました。

しかし、経常収支比率は依然として90.0%を超える高い数値で推移しており、財政の硬直化が見られます。また、財政調整基金残高及び公共施設整備基金残高は、令和元年度末では減少する見込みです。今後、生産年齢人口の減少や、高齢化の進展に伴い、税収入の減少及び社会保障費のさらなる増加も見込まれます。

これまでの取組により一定の財源効果がありましたが、第3次行財政再構築プランでは、効果額が減少傾向となっています。

2) 今後の方向性

今後も、持続可能な財政運営を行っていくために、歳入規模に見合った歳出規模とすることを念頭に事務事業を実施していきます。一方で、景気の急激な変化に伴う地域経済への支援や、緊急に対応が必要な教育環境の整備、また、社会保障費の急増等にも対応可能な財政運営が求められます。将来の各事業の優先性や費用対効果等を、時代に合ったかたちで見極めながら、引き続き、事務事業の精査や経常的経費の削減、特定財源の確保に努めていく必要があります。

また、各取組により見込まれる財源効果を精査し、積み上げたうえで、将来の財政を見通し、計画的、戦略的に取組を進めることが必要です。

(5) 「方針5 執行体制の再構築」

1) これまでの成果と課題

市ではこれまで、新たな制度の開始や改正に対応した体制の見直し、窓口業務委託の拡大、小学校給食調理業務委託等の民間委託の推進等に取り組んできました。近隣市との連携では、公共施設の相互利用や、住民情報システムの共同利用の検討、多摩北部都市広域行政圏協議会における広域連携の推進等を図ってきました。

また、公共施設については、リサイクルセンターの長期包括運營業務委託の導入、新設の学童クラブへの指定管理者制度の導入、学校給食センターの建替えにおけるPFI方式(※1)の導入などを行いました。

今後も、定員の見直しや公民連携等の検討は絶えず行っていく必要がありますが、定員の見直しに関しては、行政需要の拡大や事務の複雑化などに伴い、新たな業務改善の方法の導入と併せて行っていく必要があります。

また、昭和40～50年代に建てられた公共施設については、老朽化が進みつつあり、将来に向け、持続可能な公共サービスの提供体制について、引き続き検討を進める必要があります。

2) 今後の方向性

人口減少社会においても行政サービスを安定的、持続的、効率的かつ効果的に提供していくため、公民連携や広域連携の視点に立った行政サービス提供主体の見直しや、市民から信頼される事務執行体制の整備を引き続き行っていく必要があります。

また、限られた人員体制の中で多様化する市民ニーズに対応していくため、標準化できる業務においてAI(※2)やRPA(※3)といった新しい技術を活用するなど、新たな業務改善手法に取り組むとともに、職員が行うべき業務に人員を配置し、職員の働き方改革にも目を向けていきます。

さらに、自然災害や感染症の拡大・蔓延など、市民生活に多大な影響をもたらす危機に対応できる管理体制や備えも不可欠となっています。

※1 PFI方式はPrivate Finance Initiative（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）の略称です。「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」（PFI法）に基づき、民間の資金やノウハウを活用して、公共施設等の設計や建設、維持管理、運営等を行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るものです。

※2 AI（人工知能）はArtificial Intelligence（アーティフィシャル インテリジェンス）の略称です。

※3 RPAはRobotic Process Automation（ロボティック・プロセス・オートメーション）の略称です。デスクワーク（主に定型作業）を、パソコンの中にあるソフトウェア型のロボットが代行・自動化する概念です。