

## 小平市第3次行財政再構築プランの趣旨・位置付け・対象期間

### (1) 趣旨

市では、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、①「新しい公共空間」の形成、②「市民本位」の市政の実現、③「自立性」の高い市政の実現の3つを行財政再構築の基本的視点として改革を進めてきました。公共サービスは、行政のみではなく、市民、NPO、ボランティア団体、自治会、民間事業者なども含めた多様な主体によって担われており、これらといかに連携・協働するかという視点を重視しました。

平成23年3月には前プランの考え方を引き継いだ「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、平成26年3月にはプログラムの達成状況や社会経済状況の変化などに応じて、その実施内容、年度計画などを見直しました。

現在も市政を取り巻く社会経済状況は厳しく、歳入面では、今後の生産年齢人口の減少による減収をはじめ、法人住民税の一部国税化、消費増税の再延期、あるいは財政調整基金の枯渇などによるリスクが増す情勢にある一方、歳出面では、急激な少子高齢化の進展により、膨大な財政需要が見込まれることに加えて、公共施設の維持管理・更新費用を増大させる公共施設等の老朽化対策が大きな課題となります。

このようなことから多種多様な市民ニーズに応えるためには、さらなる行財政再構築の推進が求められています。そこで、長期総合計画の理念の実現に向けた取り組みを引き続き進めるため、「小平市第2次行財政再構築プラン」の見直しを行い、「小平市第3次行財政再構築プラン」を策定するものです。

### (2) 位置付け

「小平市第3次行財政再構築プラン」は、小平市第三次長期総合計画（平成18年度～32年度）において改革に必要な取組の一つとして位置付けられている計画で、中期的な市の行政運営のあり方と基本の方策の道筋を定めた「小平市行財政再構築方針（平成29年度～32年度）」とその再構築方針を踏まえて具体的取組を示した「小平市第3次改革推進プログラム（平成29年度～32年度）」で構成されます。

### (3) 対象期間

「小平市第3次行財政再構築プラン」の対象期間は、平成29年度から平成32年度までの4年間とします。

未定稿

---

## 第 1 部

# 小平市行財政再構築方針

---

---

# 第1章 基本的考え方

---

## 1 「躍動をかたちに 進化するまち こだいら」の実現に向けて

市における施策を明らかにした小平市第三次長期総合計画(平成18年度～32年度)には小平市の目標とする将来都市像「躍動をかたちに 進化するまち こだいら」が掲げられています。この将来都市像の実現のためには、私たち一人ひとりの地域でのちからとしての「地域力」、地域経済や社会システムのちからとしての「民活力」、全体を調整しまとめる行政のちからとしての「行政力」の3つの力が必要とされており、行財政運営の仕組みについても、こうした視点から現在まで再構築を行ってきました。これまでの取組を踏まえ、今後4年間さらに再構築を推進します。

## 2 これまでの取組状況

小平市では、平成8年度から17年度にかけ、平成8年12月に「行財政改革大綱」を策定し、第1～3次にわたる「行財政改革推進計画」(平成8年度～17年度)に基づく行財政改革を進め、事業費や定員の削減などで一定の効果をあげてきました。

また、平成19年度以降は、平成19年3月に策定した「行財政再構築プラン」及び平成23年度に策定した「第2次行財政再構築プラン」に基づき、従来の効率的な行政運営に向けた取組に加え、地域のさまざまな主体との協働による新しい公共空間の形成に向けた取組をより一層推進してきました。

### (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、さらに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8～18年度)>

8～11年度	12～14年度	15～17年度	18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	(H12.1 一部改正)	(H14.12 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	

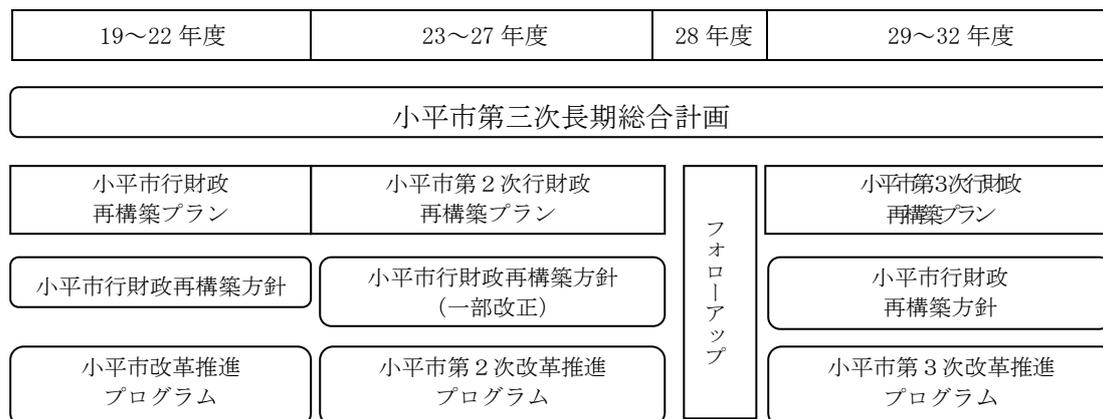
2) 行財政再構築プラン(平成19年度～平成27年度)

小平市は、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、「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」「PDCA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年度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。

＜行財政改革の体系（平成 19～32 年度）＞



（２）第 2 次改革推進プログラムの進捗状況

第 2 次改革推進プログラム（計画期間：平成 23 年度～平成 27 年度）については、平成 28 年 3 月末現在で、62 項目のうち、1 項目が予定より前倒しで進行し、50 項目が予定どおりに進行、11 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 2 次改革推進プログラムの進捗状況（平成 28 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 (15 項目)	1	12	2
II 情報の共有と双方向のコミュニケーション (5 項目)	0	5	0
III PDCA サイクルの構築 (7 項目)	0	4	3
IV 財政基盤の強化 (18 項目)	0	14	4
V 執行体制の再構築 (17 項目)	0	15	2
計	1	50	11

① 方針 1：地域協働の推進

- ・協働事業の更なる推進として、市民活動支援センターの運営では、市民主体の取り組みにより登録団体数を 120 団体まで増加させるなど機能の充実を図りました。
- ・スポーツボランティアの育成では、スポーツ祭東京 2013 をはじめとして活躍の場が増え、東京オリンピック・パラリンピックに向けた機運を高めることができました。
- ・コミュニティ・スクールの推進では目標を上回る新規に 4 校（合計 8 校）を指定し、地域が学校を支援する体制が整備されてきました。

- ・安全安心まちづくりの推進では、自主防災組織 3 組織を新規結成し、防災協定は 4 協定を新規に締結しました。

- ・アダプト制度の推進では、公園での制度実施について、平成 27 年度に実施要綱を制定し、今後登録団体による公園の活性化、安全の確保が期待されます。

#### 【B 評価の進捗状況と課題】

- ・学校支援ボランティアの推進では、平成 27 年度は、延べ 36,070 人の参加により延べ 51,656 時間の授業支援や環境支援活動が行われ、成果指標の延べ 39,000 人・延べ 64,500 時間には達しなかったものの、小・中学校全校において、地域で学校を支援する体制の維持・推進が図られました。今後は、ボランティアの活動量のみに着目するのではなく、地域と学校の連携・協働を促進し、地域と学校がパートナーとしてともに子どもたちを育む継続的な体制づくりを推進していく必要があります。

- ・地域コミュニティの形態や期待される役割等についての検討では、地域連絡会の設置目標数 3 地区に対して学園西町地区の 1 地区のみでした。今後については、居場所づくりの検討など成果も現れ始めていることから、こうした地域の課題解決に向けた取り組みを積み上げていくことで他の地域における取組へとつなげていく必要があります。

### ② 方針 2：情報の共有と双方向のコミュニケーション

- ・市民との情報共有の充実として、多言語機能、地図検索、スマートフォン用アプリケーションなど時代に即応した機能の追加により市ホームページ機能の充実を図ってきました。また、新聞やテレビ等を通じた情報発信の充実を図り、市民に様々な広報媒体を通じて情報を届けることに努めてきました。

- ・双方向のコミュニケーションの推進では、市長への手紙、市民からの苦情・意見のデータベース化を行い、市民への情報提供や庁内各課の情報共有を促してきました。

### ③ 方針 3：PDCA サイクルの構築

- ・評価体制の充実として、行政評価の実施では、事業の現状や施策の成果などを明らかにし、事業の分析を行うとともに課題を抽出し、PDCA サイクルを進め、事業本数 611 本のうち 123 本で単位当たりコストを前年度比 5% 以上縮減させました。

- ・市民へのアンケート調査の実施では、「第 18 回小平市政に関する世論調査」を実施し、平成 27 年度までに 22 課中 21 課で、調査結果を事業へ反映させました。

#### 【B 評価の進捗状況と課題】

- ・組織目標の管理体制の推進についての検討で、93.9%の組織目標が達成されましたが、成果指標 95%を下回りました。職員に対し組織としての目標を、より一層周知徹底する必要があります。

- ・事業仕分けの実施では、全 172 事業中 117 事業で対応済となりましたが、成果指標の実施率 100%に対して 68.2%でした。

- ・スクラップアンドビルドの徹底では、一部事業の廃止や縮小を図りましたが、成果指標の

1 億円の財源効果には至らず、今後、引続き事務事業の見直し・改善に向けた取組を検討していく必要があります。

#### ④ 方針 4：財政基盤の強化

- ・自主財源の確保として、市内産業の育成では、平成 26 年度は 61 件、平成 27 年度は 72 件の創業支援を行いました。
- ・広告収入の確保、財産の有効活用の促進では、市ホームページのバナー広告により一定の成果を上げたほか、財産貸付収入も一定の収入があり、廃滅用水路など普通財産の売却は概ね完了し、全体として目標を達成しました。
- ・歳出削減策の実施として、外郭団体等の経営改善については、小平市土地開発公社の経営改善では、長期保有土地にかかる借入金について、土地の処分により全額償還済となりました。

#### 【B 評価の進捗状況と課題】

- ・受益者負担の適正化で、検討委員会報告書の提言内容の実施には至らなかったため、引続き課題の整理を行う必要があります。
- ・補助金の見直しでは、検討委員会より一部見直しとされた 28 件のうち 24 件が対応済みですが、実施困難な 4 件への取組が課題となっています。
- ・小平市文化振興財団の経営改善では、利用者数年間 259,319 人で成果指標の 270,000 人以上を下回りました。成果指標の設定も含め、市民サービスの向上と効果的かつ効率的な経営をどう実現していくかが課題となっています。

#### ⑤ 方針 5：執行体制の再構築

- ・人事給与制度の見直しとして、給与等の適正化では、職員給与と地域手当の配分変更を東京都及び国に準ずる内容に改正し、給与水準の適正化を図り、民間経験者の採用では 5 年間で 17 人を採用しました。
- ・公共施設のマネジメントとして、公共施設にかかる組織横断的なマネジメント体制の構築に向けた検討の中で、公共施設白書、公共施設マネジメント基本方針を策定し、市長をトップとする小平市公共施設マネジメント推進本部を設置し、その下に関係部局の連携により内容等の検討を行う小平市公共施設マネジメント推進部会を設置しました。
- ・行政サービス提供主体の見直しとして、外部委託化の推進では、小学校給食調理業務委託 5 校、保育園民営化 1 園を行いました。
- ・指定管理者制度の推進では、平成 27 年 4 月に指定管理者制度の標準的手続を改定し施設所管課へ周知を図りました。また、新たに、平成 27 年度から市民総合体育館と小学校学童クラブ 2 施設で指定管理者制度を導入しました。契約制度の見直しについては総合評価制度の導入を含めた契約制度の見直しを図りました。
- ・広域連携の推進では、国分寺市との広域連携で体育施設、図書館の相互利用を開始し、国の委託事業である「新たな広域連携促進事業」について国分寺市に協力して取組報告書をまとめました。また、「多摩六都広域連携プラン」を策定しました。

### 【B評価の進捗状況と課題】

・電子市役所の推進のうち電子申請については、平成 27 年度に一部の手続きで運用の見直しを行った結果、全体の利用件数を押し下げる結果となりましたが、ガイドラインに基づき多様な申請のチャンネルを確保しています。

・公金支払い手続きの電子化等の推進については、クレジット納付、コンビニ納付、電子マネー納付の安定した運用を行い、市民の利便性の向上に寄与しています。今後も国や民間の動向等、自治体を取り巻く環境を注視しながら、さらなる市民の利便性の向上と受付事務の効率化を図るための検討が必要です。

### (3) 財政効果

第2次改革推進プログラムの取組により、歳入確保策の実施、人件費等の削減、事務費等の削減、施策等の見直しにより、4年間で約8億8,400万円の財政効果がありました。なお、平成19年度から22年度までの4年間で約7億2,600万円の財源効果がありましたので、8年間のトータルでは約16億1,000万円の財源効果がありました。

<第2次行財政再構築プランの財政効果（平成23～27年度）>

（単位：百万円）

	23年度 決算	24年度 決算	25年度 決算	26年度 決算	27年度 決算	合計
歳入確保策の実施	179	58	61	23		321
人件費等の削減	47	53	36	26		162
事務費等の削減	23	43	35	31		132
施策等の見直し	36	20	206	7		269
合計	285	174	338	87		884

### (4) 定員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、積極的に取り組んできました。

しかしながら、地方分権改革に伴う権限移譲や少子高齢社会におけるサービス提供の充実など増加する行政需要に対応するとともに、育児休業取得者に対する代替職員の加配や再任用事務職員減少に伴う正職員の配置などにより、平成28年4月1日までに定員を概ね910人体制とする成果目標を20人ほど上回る932人となりました。

今後も、引続き行政需要の増加や再任用職員の減少に適切に対応しつつ、業務の見直しや民間活力の活用を検討し、適切な定員管理に努めていく必要があります。

財政指標については、平成 26 年度決算において、経常収支比率<sup>1</sup>が 93.9%、財政調整基金が 37.5 億円、公共施設基金が 21.1 億円、市債務残高（一般会計）が 299.4 億円と目標を達成しています。しかしながら、経常収支比率は高い割合で推移しており、ここに来て、平成 28 年度の普通交付税が減となることや市税収入の増が見込めないこと、さらには喫緊の課題に対応するための事業費の増などから、一気に財政状況が厳しくなる状況となっています。

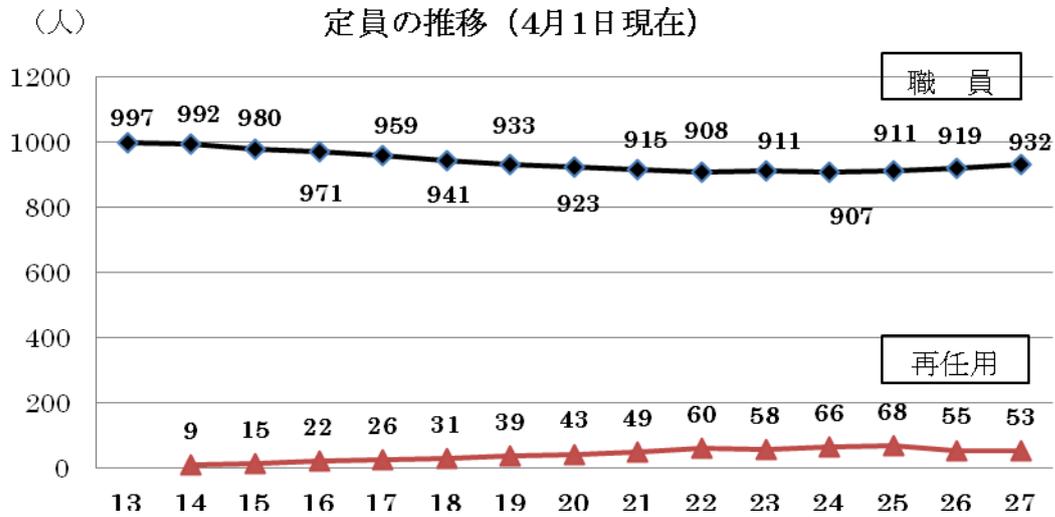
< 数値目標と達成状況（主な数値目標を抜粋） >

	目標値	23 年度	24 年度	25 年度	26 年度	27 年度
定員	910 人 (H28. 4. 1)	911 人 (H24. 4. 1)	907 人 (H25. 4. 1)	911 人 (H26. 4. 1)	919 人 (H27. 4. 1)	932 人 (H28. 4. 1)
経常収支比率	95.0%以下 (27 年決算)	92.7% (23 決算)	91.2% (24 決算)	91.4% (25 決算)	93.9% (26 決算)	(27 決算)
財政調整基金	30 億円 (27 年度末)	23.6 億円 (23 決算)	24.5 億円 (24 決算)	30.9 億円 (25 決算)	37.5 億円 (26 決算)	(27 決算)
公共施設 整備基金	20 億円 (27 年度末)	14.8 億円 (23 決算)	11.6 億円 (24 決算)	16.0 億円 (25 決算)	21.1 億円 (26 決算)	(27 決算)
市債残高 (一般会計)	300 億円以内 (27 年度末)	323.2 億円 (23 決算)	319.2 億円 (24 決算)	308.0 億円 (25 決算)	299.4 億円 (26 決算)	(27 決算)
市債残高 (下水道)	90 億円以内 (27 年度末)	132.6 億円 (23 決算)	118.7 億円 (24 決算)	105.9 億円 (25 決算)	95.3 億円 (26 決算)	(27 決算)

※「定員」とは、定数内で定める市に必要な職員数。欠員を含み、他団体への派遣者を除く。

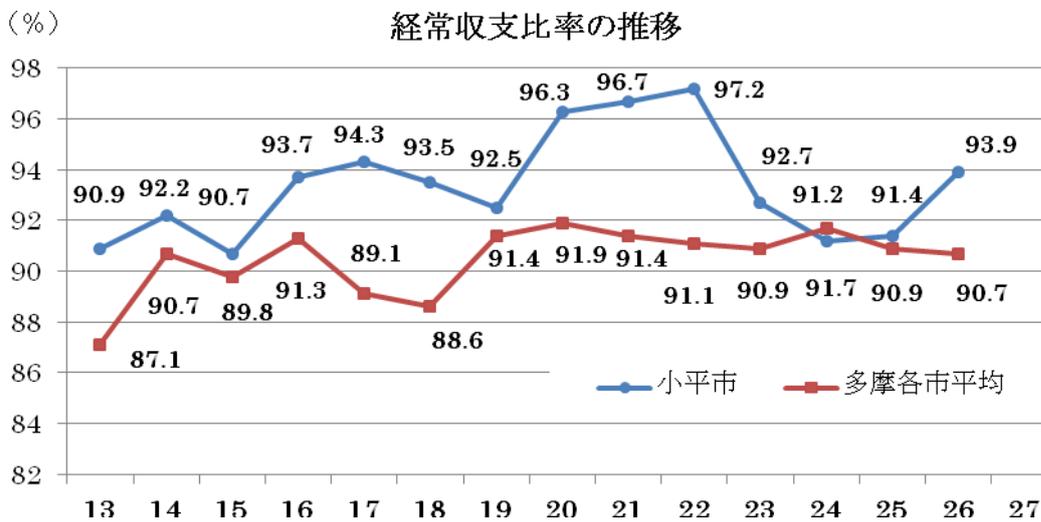
<sup>1</sup> 人件費、扶助費、公債費のように毎年度経常的に支出される経費（経常的経費）に充当された一般財源の額が、地方税、普通交付税を中心とする毎年度経常的に収入される一般財源（経常一般財源）、減税補てん債及び臨時財政対策債の合計額に占める割合。概ね 70～80%の間に分布するのが望ましいとされています。

## ① 定員の推移

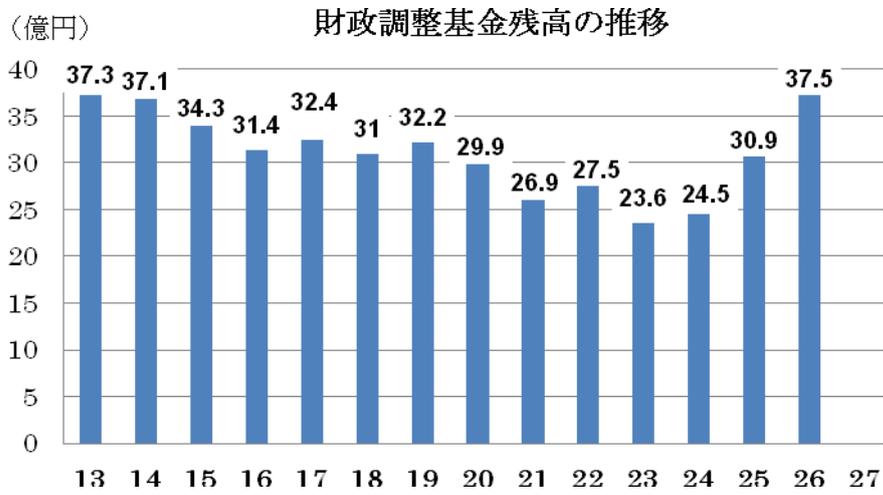


※再任用職員はフルタイム勤務ではないため定員には含まれません。

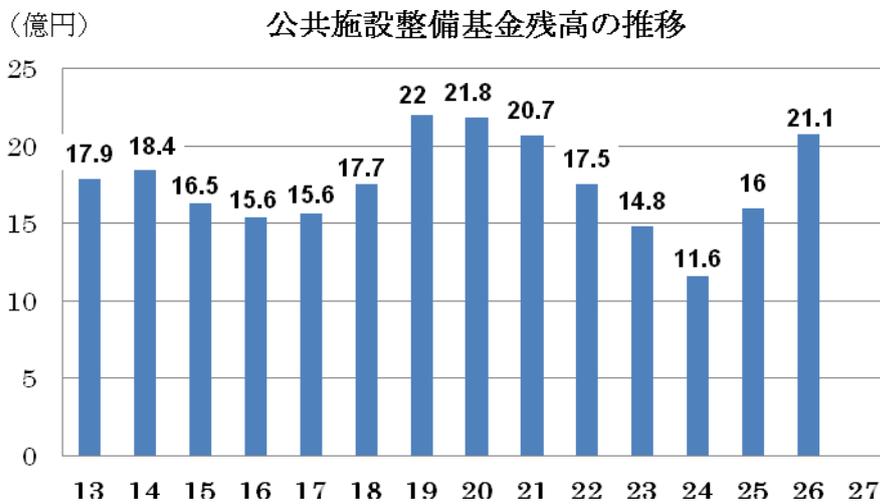
## ② 経常収支比率の推移



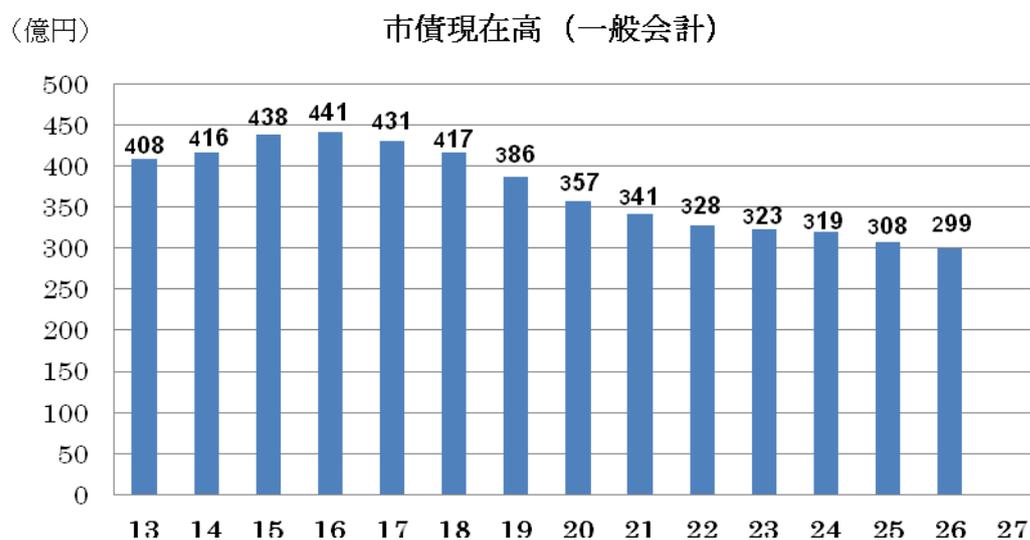
### ③ 財政調整基金の推移



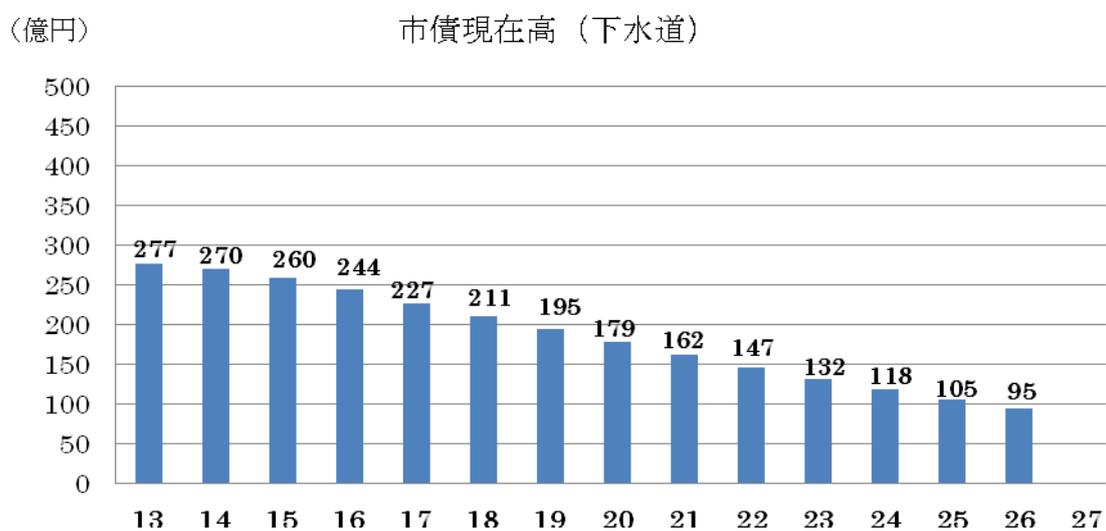
### ④ 公共施設整備基金の推移



## ⑤ 市債残高（一般会計）の推移



## ⑥ 市債残高（下水道）の推移



### 3 行財政再構築が求められる背景

第2次行財政再構築プランが平成23年3月に策定されてから、6年が経過しました。この間、少子高齢化の急激な進展や市民ニーズの多様化など小平市の行財政を取り巻く状況は大きく変化し、市財政も厳しさを増しています。市は、債務の抑制を図り安定した財政基盤の構築に努めていますが、少子高齢化に伴う社会保障関係費は年々増加の一途をたどっています。このような状況にあって、小平市の行財政再構築プランの基軸である市民生活を支える「公共サービス」を行政と市民で担う「新しい公共空間」の形成は、市民生活の質を確保、向上していく上で一層重要性を増しており、近年、広く民間の力をいかすPPP（Public Private Partnership：公民連携）を加えた取組が求められるようになっていきます。

今後の第3次行財政再構築プランの4年間においても、第2次行財政再構築プランに引き続き、以下4つの要請に対応できるよう行財政の再構築を進めていく必要があります。

#### （1）強まる財政再構築の要請

市の収入の根幹をなす市税については、世界経済や国内の景気など社会経済の変動、今後の生産年齢人口の減少による減収をはじめ、法人住民税の一部国税化、消費税増税の再延期、あるいは財政調整基金の枯渇などによる歳入面でのリスクが増す情勢にあります。歳出面では、急激な少子高齢化の進展、とりわけ団塊の世代が75歳以上の後期高齢者に参入する平成37年（2025年）には介護・医療にかかる費用が急増し、今後、膨大な財政需要が見込まれます。加えて、公共施設の維持管理・更新費用を増大させる公共施設等の老朽化対策が大きな課題となります。総務省からはインフラを含めた「公共施設等総合管理計画」の策定が求められており、公共施設の適切な維持管理・更新に必要な財源の確保が迫られます。市は、思い切った歳出の見直しや歳入拡充方策の実施を通じて、歳入と歳出のバランスを保つ財政規律を厳しく維持し、市民の共同の家計である市財政の健全化に向けた財政再構築に取り組んでいく必要があります。

#### （2）行政再構築の推進

そうした財政再構築の要請とは、少子高齢化の進展も伴い行政再構築の推進を一層迫るものにほかなりません。小平市の高齢者の割合は年々上昇しており、一般的に、人口が減少すれば財政支出も自動的に減少しますが、東京大都市圏に位置する小平市の場合、人口がそれほど減少しないなかでそうした財政効果は期待できず、

現状の増加する行政需要に加えて高齢者の急増による行政需要が増大し、より深刻です。また出生率も1.41と都内においては比較的高いものの、全国平均を下まわる水準で推移しており、市の持続的発展のためには、若い世代の出産・子育ての希望をかなえるために、保育サービスをはじめ、子育て環境の充実が求められます。それだけではなく、今後、市民が協力し合って暮らすコミュニティの形成や美しい都市景観、緑の保全・創出など多様な課題への対応を問われます。それらの課題はいずれも、市民生活に個別に対応する行政各部署の縦割り行政から脱却した総合的取組みとともに、行政のスマート化を図る常に費用対効果を考慮した成果志向の行政の確立が求められます。進化するまちは公共の担い手である行政の進化を必要とします。厳しい財政状況のもと、財政の再構築とあわせて、市民の支持と納得をえられる行政再構築をより一層推進していくことが要請されます。

### （３） 地方分権改革の主体的活用と自律的な行財政運営の強化

小平市は行政、財政両面から引き続き再構築を迫られていますが、同時に小平市の行財政の基本的な枠組みである地方自治制度も地方分権の動きが進みつつあります。国においては、これまで地方分権改革について、地方分権改革推進委員会勧告に基づき、地方公共団体への事務権限の移譲、及び規制緩和（義務付け・枠付けの見直し）など改革を進めてきています。

こうした地方分権改革の成果を基盤とし、小平市も長期総合計画の将来像である「躍動をかたちに 進化するまち こだいら」の実現に向けて地方分権改革に着実に取り組む必要があります。国は、地方の発意に根ざした地方分権改革に関する提案募集方式を実施しており、小平市においても、平成 27 年度に、障害者総合支援法に基づく市町村検査事務の委託化を他市と共同提案しました。

今後も地方分権改革の成果を主体的に活用した自律的な行財政運営の推進が求められ、市の職員に引き続き地域公共感覚豊かな政策形成能力が要請され、市民と協働して暮らしやすいまちづくりを進める職員のさらなる意識改革、職員の能力向上に向けた取組みが重要になってきます。

### （４） 「新しい公共空間」の拡充

こうした小平市の行財政再構築の要請、そして地方分権改革の動向は、小平市の行財政再構築の視点である行政と市民で共に担う「新しい公共空間」の拡充の必要性を一層強めています。

今後、市民生活の質の向上を図る公共サービスの確保には、行政だけでなく多様な市民の参加による公共サービスの提供が不可欠です。小平市は、市民活動団体の支援をはじめ、アダプト制度やクリーンメイト、スポーツボランティア、コミュニティ・

スクール、学校支援ボランティアなどの多様な市民との協働を推進してきており、市民と共に担う「新しい公共空間」の拡充に向けて一層の積極的な取り組みが求められます。

また、国においては、「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針」が定められ、人口20万人以上の地方公共団体に対して、優先的検討規定の策定が求められ、これ以外の地方公共団体にあっても同様の取組を行うことが望ましいとされました。小平市においても公共サービスの提供に広く民間の力を活用するPPPの導入により、市民、NPO、ボランティア団体、自治会、民間事業者、大学などが担い手となって、市民自主管理、民間委託、指定管理者制度、PFI（Private Finance Initiative:民間資金等の活用による公共施設等の整備）等の手法を積極的に活用し、効率的で質の高い公共サービスの提供を図る「新しい公共空間」の拡充に取り組む必要があります。

## 4 行財政再構築の基本的な視点

第3次行財政再構築プランは、引き続き第2次行財政再構築プランの3つの基本的視点を基調として、小平市の行政再構築を進めていきます。その理由は、地域の問題や課題をよく知る市民、NPO、ボランティア団体、自治会の力、さらに地域貢献を成長の条件とする民間事業者、大学の力を市民生活にいかす“「新しい公共空間」の拡充”が少子高齢化による市財政の窮迫化のもとで一層重要性を増す情勢にあり、そうした市民と行政で市民生活を支える公共サービスの世界をよりの確に切り拓いていくためには“「市民本位」の市政の実現”と“「自立性」の高い市政の実現”が変わらずに重要であるからです。単に流行に流されるのではなく、行財政再構築に必要な基本枠組みを堅持し、それを洗練させ、進化させていくことが求められます。

そうした行財政の再構築を進めていくためには、市民と共に協働して公共サービスを担う職員の意識と行動の変革が何よりも求められます。職員は、毎日の実務を通じて市民と接するなかで市民の目線からものをみることの必要性、また実施する事務事業に関するコスト意識や市民に対する説明責任の必要性を認識し、主体的に行政の役割や課題を発見し、地域公共感覚豊かな政策立案や公共サービスの新しい供給手法の開発に努める必要があります。第3次行財政再構築プランは、こうした職員の意識と行動にかかるところが大きく、次の“「新しい公共空間」の拡充” “「市民本位」の市政の実現” “「自立性」の高い市政の実現”という3つの視点で職員の意識と行動を前例踏襲・手続き重視志向から結果・成果志向へと変革を促し、小平市の行財政を一層進化させていきます。

### (1) 「新しい公共空間」の拡充

第3次行財政再構築プランは、第2次行財政再構築プランの“「新しい公共空間」の形成”を進化させて、“「新しい公共空間」の拡充”を目指します。今日、市民ボランティアはもとより、NPO、自治会、民間事業者など多様な主体による公共サービスの提供が進んでいます。もはや公共サービスは行政が提供しなければならないという考え方は過去のものであり、市民、NPO、ボランティア団体、自治会、民間事業者、大学などが市区町村とともに公共サービスの提供を分担する時代にあります。

公共サービスの提供主体の多様化が進むなかで、市民は自分たちで解決できない課題のみを行政に委ね、また市民が自分たちで解決できる問題に行政は関与してはならないという地方自治のグローバル・スタンダードである「補完性の原理<sup>2</sup>」が公共サービスの供給において広く導入されるようになっていきます。

<sup>2</sup> 小さな単位でできることは大きな単位ではなく小さな単位にまかせ、小さな単位ではできなかつたり、できたとしても非効率的な事務事業のみをより大きな単位が行うべきであるという考え方

こうした「補完性の原理」からすれば、市民が自分たちで解決できるものは「市民によるサービス」として、市民が自分たちで解決ができないものは「行政によるサービス」として、市民と行政とが市民生活を支える公共サービスの価値の向上という使命を共有しながら、市民と行政のパートナーシップ(連携)と役割分担により共に公共サービスを担う“「新しい公共空間」の拡充”が求められます。そのため、地域協働<sup>3</sup>の推進を図るとともに、地域協働の前提となる市民との情報共有や双方向のコミュニケーションを積極的に進めていきます。また、民間事業者が利益の一部を社会還元するのは当然であるというフィランソロピーの考え方が定着してきており、PPPも視野に入れて民間事業者等の力を公共サービス供給に有効にいかし、多様化する市民ニーズに的確に対応した公共サービスの確保、向上に向けて“「新しい公共空間」の拡充”を図ります。

## (2) 「市民本位」の市政の実現

市民にとって安全で暮らしやすい都市をつくる「市民本位」の市政の実現が常に求められます。そのため、市民が何を求めているかを適切に把握した上で、市民の参加のもと絶えず政策を立案、実施、改善していくことが求められます。企画立案段階のみではなく、計画(Plan)→実施(Do)→評価(Check)→改善(Action)のPDCAサイクル<sup>4</sup>の全ての過程において、市民の声を取り入れる仕組みを検討していくとともに、市民にしっかりと説明責任を果たし、市民の信頼と支持を得ることができる「市民本位」の市政を実現していきます。また、財政や執行体制についても、市民の目線から見直しを図っていきます。

## (3) 「自立性」の高い市政の実現

地方分権改革では、従来の中央集権型社会から、地域自らの負担と選択により個々の地域にふさわしいサービスを提供していく分権型社会への転換を図ることが目的とされています。市は、最も市民に身近な行政サービスの提供主体として、地方分権改革の成果をいかし、それぞれの地域にふさわしいサービスを提供し、市民生活の質を向上させていく役割を担うことを期待されています。

こうした役割を果たしていくため、地方分権改革で拡大された条例制定権や法令の自主解釈権を主体的に活用する政策法務能力の充実とともに、財政基盤を強化し、効果的かつ効率的なサービスの執行体制を構築するとともに、自らの責任で政策を立案、

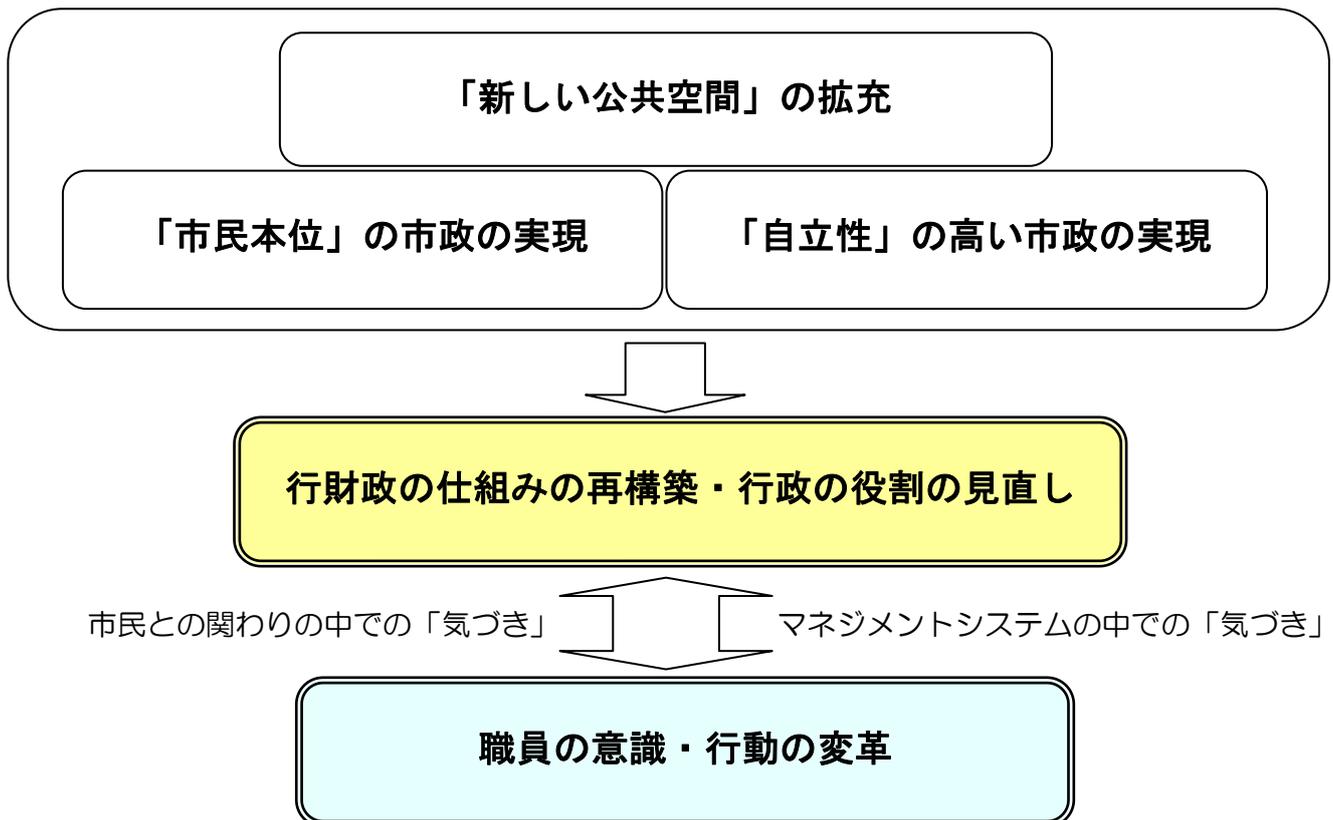
---

<sup>3</sup> 一定の地域を前提として、そこに存在する市民が参画している多様な主体が、当該地域が必要とする公共的サービスの提供を協力して行う状態

<sup>4</sup> 計画(Plan)を立て実施(Do)した結果を検証・評価(Check)し改善(Action)する仕組み。事業活動において業務を計画通りスムーズに進めるための管理サイクルの一つで、企画し実施した事業について評価検証を加え、その分析から得られる改善点を再び企画段階に生かしていくというねらいがある

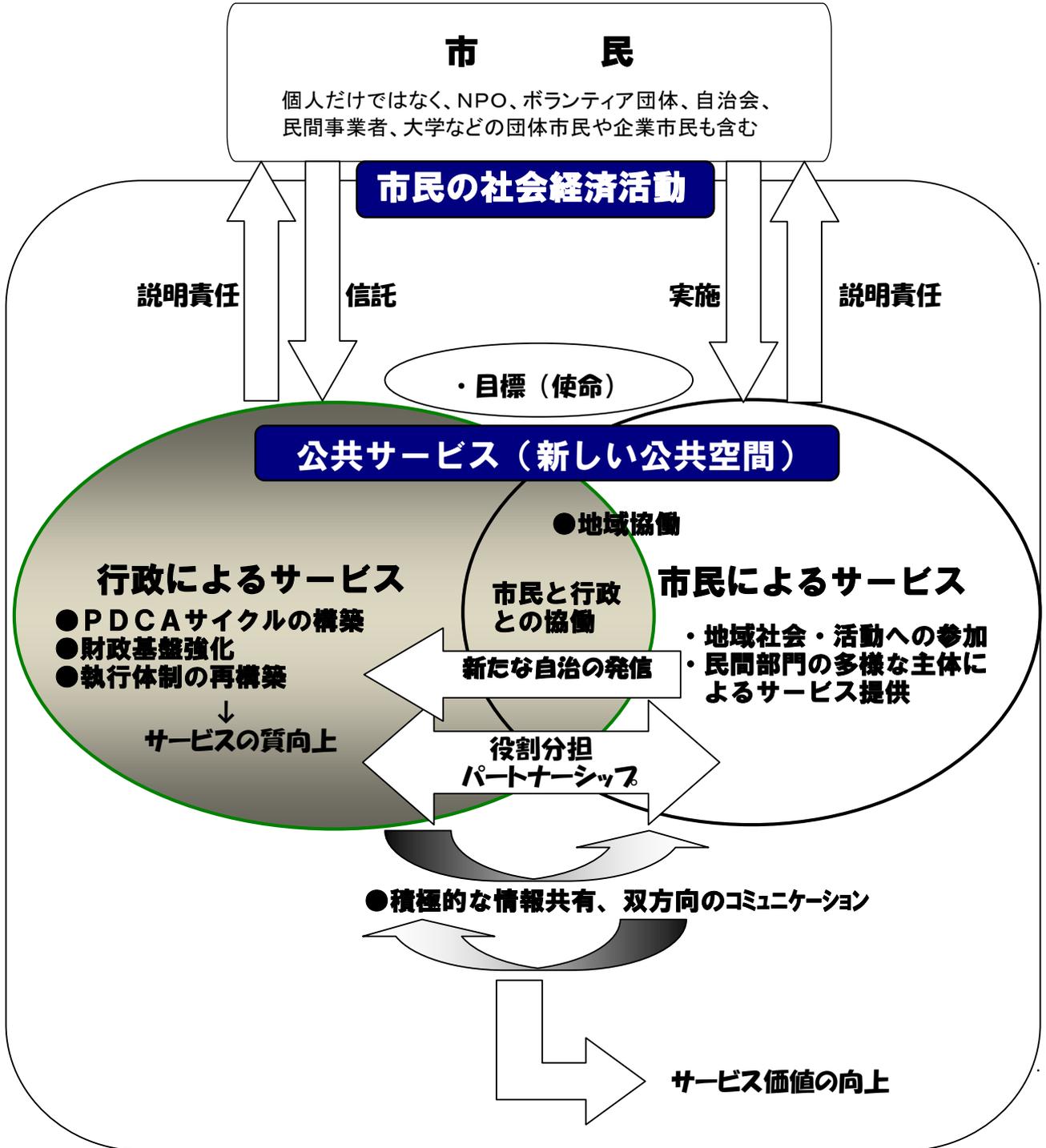
実施、説明していく政策的にも自立した市政を実現していかなければなりません。

## 行財政再構築の基本的な視点



# 公共サービスのあり方（概念図）

— 公共サービスとその担い手の関係等を示した概念図 —



## 5 行財政再構築の方向性

行財政再構築の視点に基づき、次の3つの方向性を目指していきます。

### 方向性1：パートナーシップと役割分担による効果的なサービスの提供

市民と行政とが共に公共サービスを担う体制を目指すため、多様な民間の主体と行政とがパートナーシップや役割分担により効果的にサービスを提供する体制を築きます。

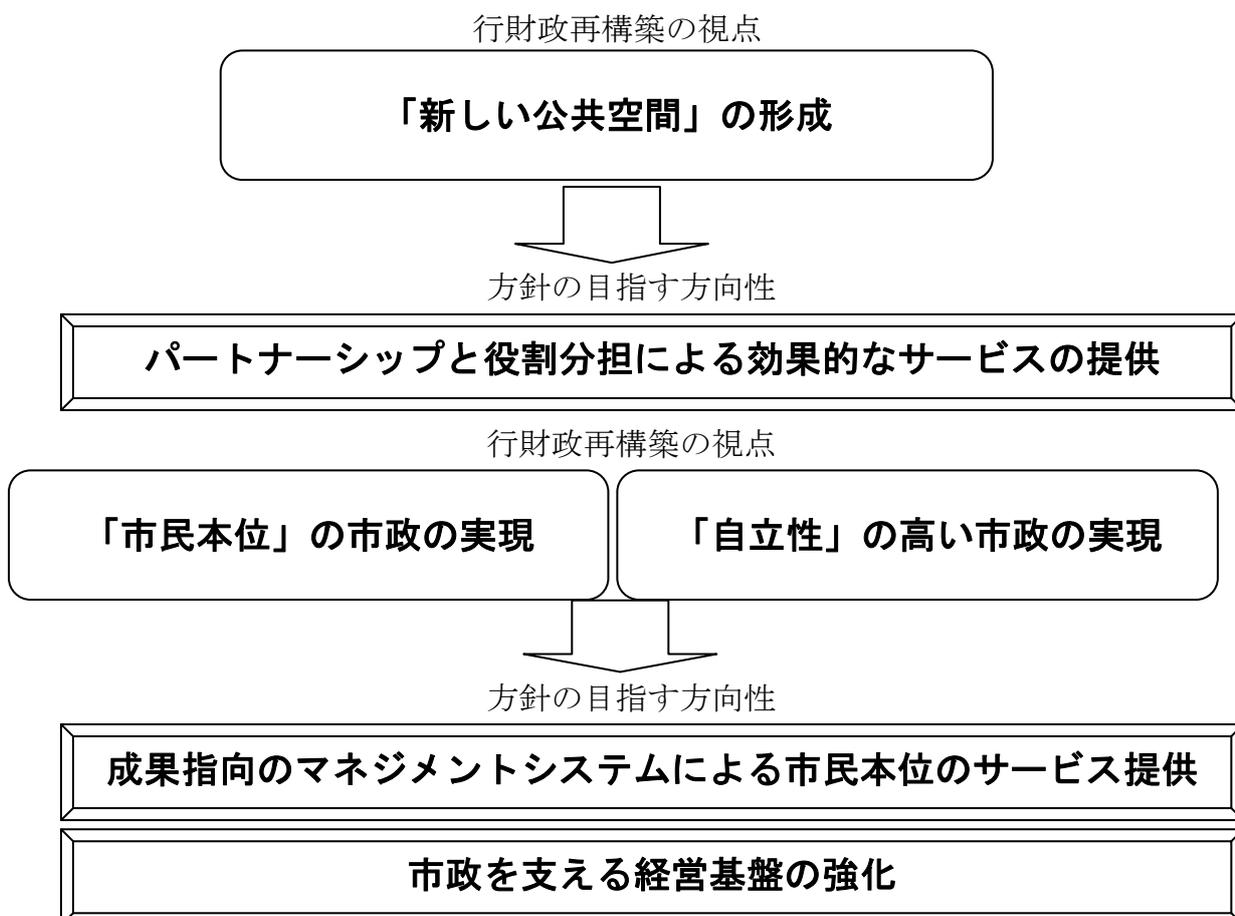
### 方向性2：成果指向のマネジメントシステムによる市民本位のサービス提供

市民生活にもたらす成果を成果目標・指標で誰にも分かりやすく明確に示し、その達成された成果・業績を評価・公表し、事務事業の改善とともに市民に対して説明責任を果たす成果志向のマネジメント（運営管理）の仕組みを構築します。

### 方向性3：市政を支える経営基盤の強化

市民により良いサービスを提供していくため、あらゆる資源を有効に活用し最大の効果をあげていく視点から、硬直化が進む市財政の基盤強化や執行体制の再構築など、市政を支える経営基盤の強化を図ります。

## 行財政再構築の視点と方向性



## 6 行財政再構築の方針

行財政再構築に向けた3つの方向性の実現に向け、次の5つの方針を定めます。

### 方針1：地域協働の推進

パートナーシップ（連携）と役割分担による効果的なサービスの提供を実現していくため、「地域協働」を推進し、市民と行政との協働を進めるとともに、多様な主体が連携しながら質の高い公共サービスを提供していくことができる体制を築いていきます。

### 方針2：情報の共有と双方向のコミュニケーション

パートナーシップ（連携）と役割分担による効果的なサービスの提供を実現するため、市民と行政との間での情報共有を進めるとともに、多様な手段によって双方向のコミュニケーションを図ることなどにより、市民が市政に参加するきっかけや、市民と行政との信頼関係を構築し、公共サービスの価値の向上を図っていきます。

### 方針3：PDCAサイクルの構築

成果指向のマネジメントシステム（運営管理の仕組み）による市民本位のサービス提供を実現するため、計画（Plan）、実施（Do）、評価（Check）、改善（Action）の過程をたどるPDCAサイクルの構築により、市民の目線から事業の必要性を見直していくことのできる行財政運営の体制を構築していきます。

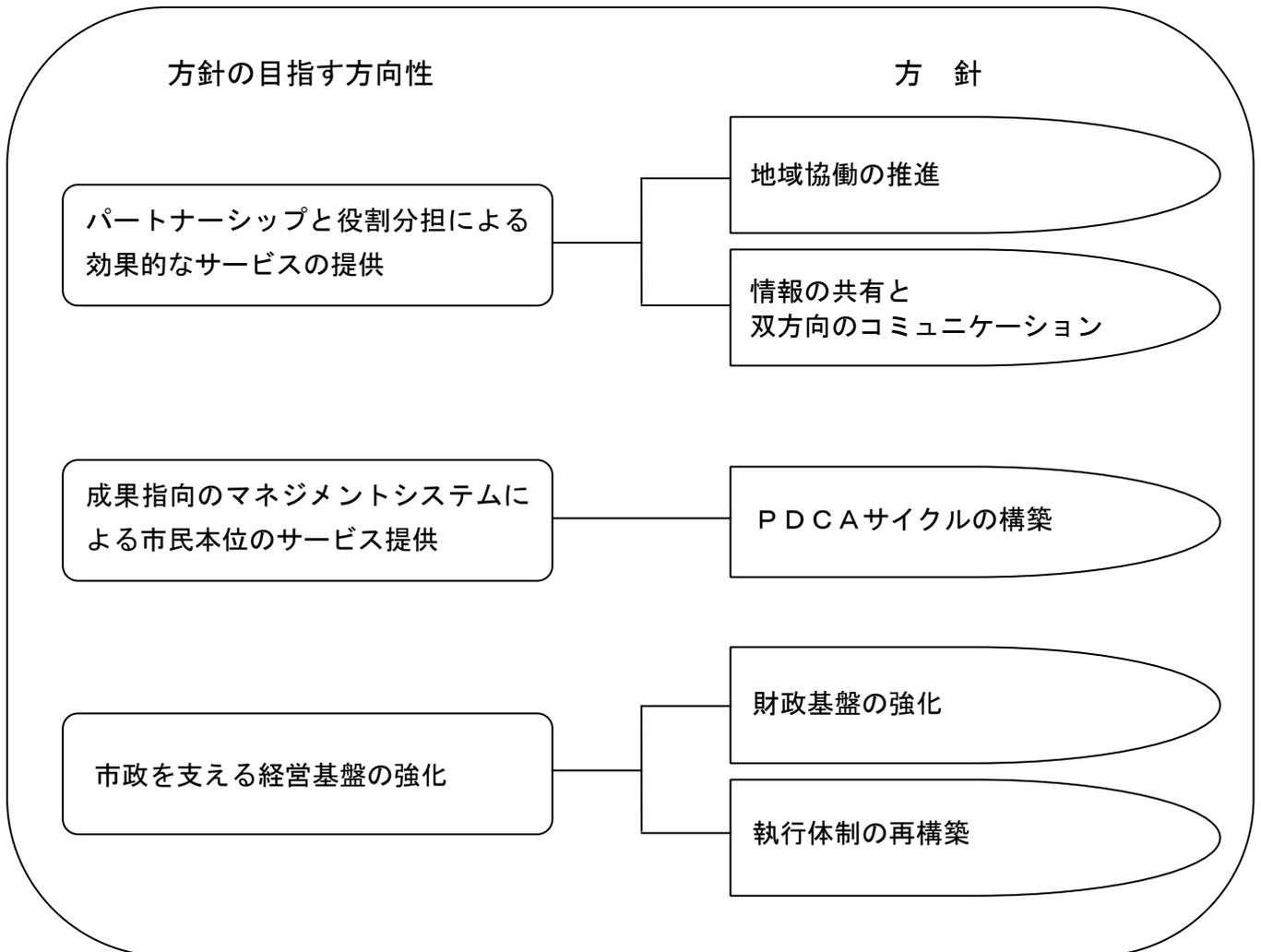
### 方針4：財政基盤の強化

限りある財源を有効に活用していくため、優先的に取り組む施策を明らかにした上で長期的な視野から公債費や基金等のあり方を考える計画的な財政運営を行うとともに、歳入を増やし歳出を減らすさまざまな取組により財政基盤を強化していきます。

### 方針5：執行体制の再構築

経営基盤の強化を図るためには、あらゆる資源を有効に活用していくことが求められることから、今後、公共施設、組織体制、人事給与制度など、サービスの提供体制を幅広い視点から見直し、市民満足度の高いサービスを職員一人ひとりの持てる力を結集し効果的かつ効率的に行う執行体制へと再構築していきます。

## 方針の目指す方向性と方針



# 第2章 方針の内容

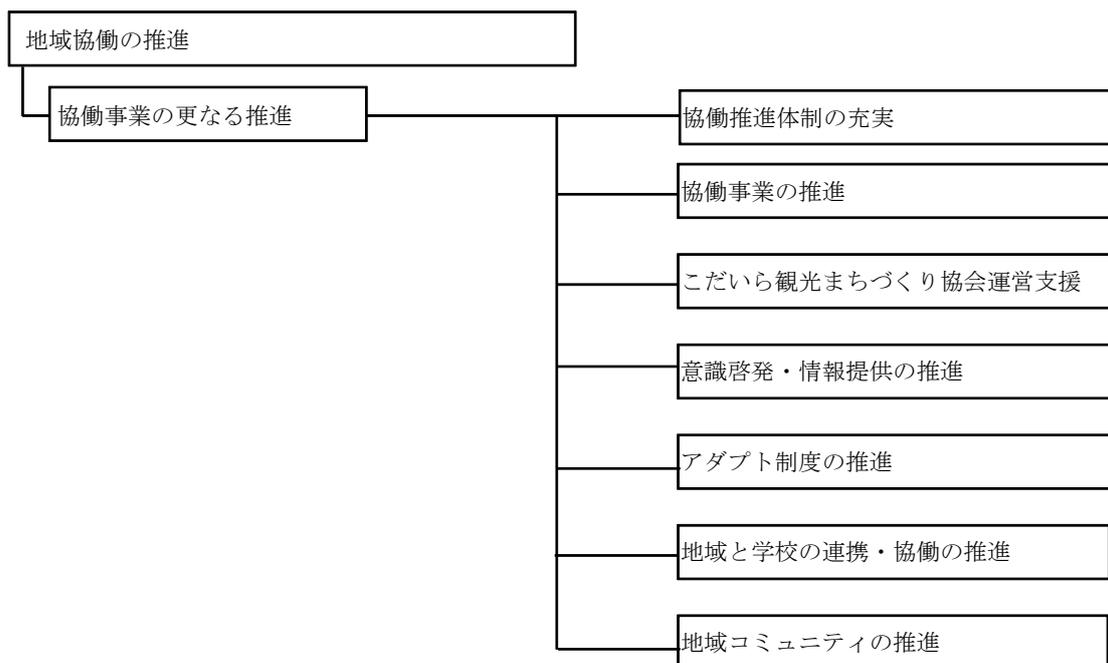
## 1 地域協働の推進

### <基本的考え方>

多様化する市民ニーズに応え、地域全体の公共サービスの価値を高めていくためには、個人の市民はもとより、地域を支えるNPO、ボランティア団体、自治会、民間事業者、大学などの多様な主体と行政との連携と役割分担による公共サービスの提供体制を構築する必要があります。

これまで構築してきた協働の基盤を活用し、協働事業の更なる推進を図ります。また、地域コミュニティなどとの連携については、自治会などに対する支援のあり方、新たな地域コミュニティの場の設定などを検討していきます。

### <実施策の体系>



## (1) 協働事業の更なる推進

協働推進体制の充実では、市民活動団体の育成を図り、様々な団体と連携することで協働によるまちづくりを推進します。具体的には市民活動団体の活性化、協働に関する啓発活動、市民活動支援公募事業の実施、いきいき協働事業提案制度の実施、市内大学との連携の活用などの取組を行います。

協働事業の推進では、ボランティア活動を推進し、協働事業の充実を図ります。具体的には、スポーツボランティアの育成、自主防災組織の結成及び応援協定、介護予防見守りボランティアとの協働、道路ボランティアとの協働、地域健康づくり推進委員との協働、図書館ボランティアとの協働などの取組を行います。

こだいら観光まちづくり協会運営支援では、小平市観光まちづくり振興プランの推進を図ります。

意識啓発・情報提供の推進では、ごみ減量推進実行委員との協働により、ごみ減量等の啓発活動を行います。

アダプト制度の推進では、公園アダプト制度を活用し、公園美化の推進及び防犯機能の向上を図ります。

地域と学校の連携・協働の推進では、コミュニティ・スクールや学校支援ボランティアの推進等により、地域と学校がともに子どもたちを育む体制を維持・推進していきます。

地域コミュニティの推進では、学園西町地区の地域連絡会で、居場所づくりの検討など成果もあらわれ始め、こうした取り組みを積み上げていくことで他の地域への波及も期待できると考えています。

自治会などの地域コミュニティは、少子高齢化が進み、地域で暮らす人が増える中、それら人々の地域活動の受け皿となり、公共サービスの担い手となることが期待されているものの、加入率の低下や担い手の不足などの問題が進行しています。このことを踏まえ、自治会に対する支援のあり方を検討します。

また、新たな取り組みとして、自治会の枠組みにとらわれない地域コミュニティの場の設定について検討し、地域の活性化を図っていきます。

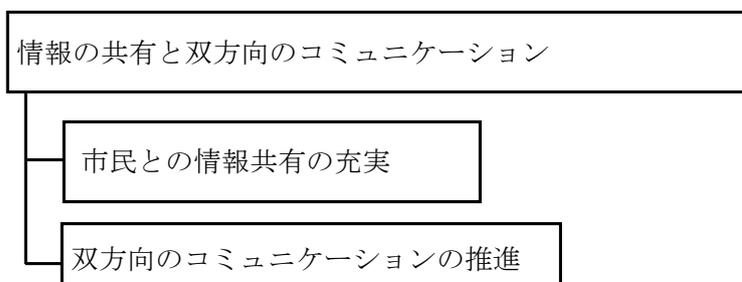
## 2 情報の共有と双方向のコミュニケーション

### <基本的考え方>

パートナーシップ（連携）と役割分担による効果的なサービスの提供を実現するためには、まず、市民の市政への参加を促し、市民と行政との信頼関係を構築し、公共サービスの価値の向上を図っていく必要があります。また、政策の立案や実施等に際しては、市と市民とが知恵を出し合うとともに、政策に関して市民の理解、支持、協力を得ることが必要不可欠です。

今後もホームページやさまざまな形で配布を行っている市報を含めた情報提供手段の充実を図り、市の情報が市民により分かりやすく伝わるようにしていきます。また、市民、NPO、企業、大学などと市職員が接する機会の創出や市民の意見の庁内における活用促進など、市民と行政の間でこれまで以上に密接なコミュニケーションが図られるよう取り組んでいきます。

### <実施策の体系>



## **(1) 市民との情報共有の充実**

多様なメディアを生かした積極的な情報発信として、市ホームページ機能の充実とスマートフォン用アプリの更なる充実を図るとともに、新たなソーシャル・ネットワーキング・サービスの導入を検討していきます。

## **(2) 双方向のコミュニケーションの推進**

市民参加のさらなる推進に係る検討として、ICT技術の活用等により、時代に合った新たな市民参加の手法を検討していきます。

また、なるほど出前講座「デリバリーこだいら」の推進として、市民からの依頼に基づき、随時出前講座を実施します。

### 3 PDCAサイクルの構築

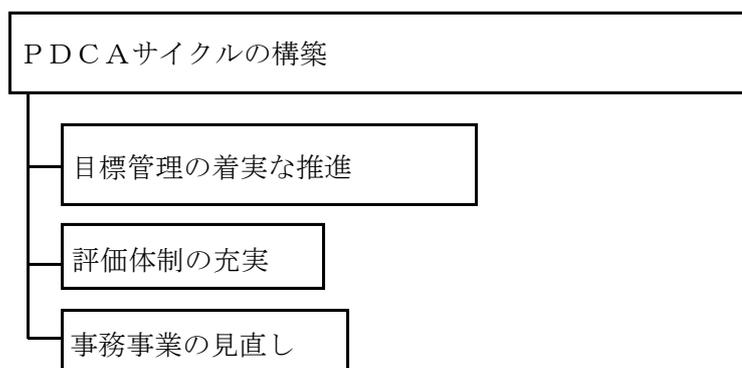
#### <基本的考え方>

成果指向のマネジメントシステムによる市民本位のサービス提供を実現するためには、計画（Plan）、実施（Do）、評価（Check）、改善（Action）の過程をたどるPDCAサイクルを機能させ、絶えず市民の目線から事業を改善するとともに、事業の実施や見直しの必要性等について自ら説明していくことのできる自立性の高い行財政運営を行っていく必要があります。

そのため、これまで取り組んできた、目標管理や行政評価などの制度を着実に推進し、実際の事務事業の改善や見直しを進めるとともに、取組を進める中で制度のレベルアップを図っていきます。

また、補助金についてもPDCAサイクルの中でその効果を検証し、財源の有効活用と適正化を図ります。

#### <実施策の体系>



### **(1) 目標管理の着実な推進**

引き続き、組織目標の管理体制を推進し、組織目標とその達成度を明確化にすることにより、職員が高い意欲を持って仕事に取り組む環境を整えていきます。

### **(2) 評価体制の充実**

引き続き、行政評価の実施として、事務事業評価・施策評価を実施し、その結果を公表し、行政運営の透明性、効率性の向上を図ります。

また、市民へのアンケート調査の実施として、市民からの世論調査の結果から、施策への反映状況を把握し、今後の調査に向けて検討を行います。

### **(3) 事務事業の見直し**

事業仕分けの見直しを受けて、今後の事務事業の見直しの手法について検討をしていきます。また、補助金の適正化については、歳出削減だけではなく、効果的な活用がされているか検証できる仕組みづくりについても検討していきます。

なお、スクラップアンドビルドの徹底では、平成 23 年度から平成 26 年度の 4 年間は主に人件費の削減効果で目標を達成してきましたが、平成 27 年度からは人件費は増加に転じており、今後は、これまで以上に事業の見直しなどによる新たな財源効果を生み出す取組が必要となってきます。

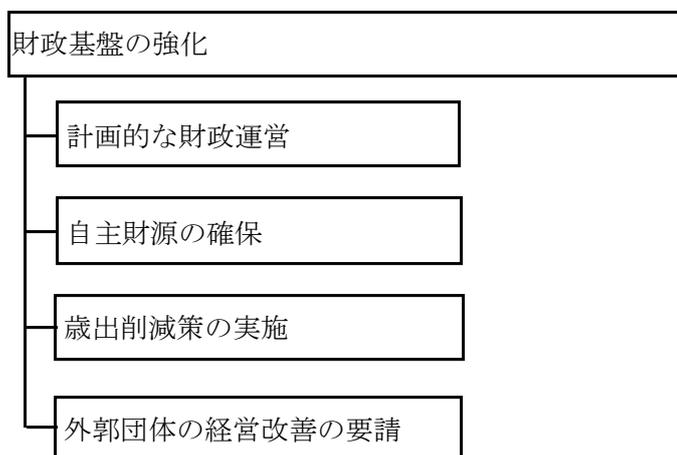
## 4 財政基盤の強化

### <基本的考え方>

地方分権改革の進展に伴い、自治体には自立性の高い財政運営が求められていますが、社会保障費等の義務的支出が年々増加するなど、市財政の硬直化が進んでいます。

こうした厳しい状況下において限りある資源を有効に活用するため、優先的に取り組む施策を明らかにした上で、施策を着実に実施していくために長期的な視野から公債費や基金等のあり方を考える計画的な財政運営を行います。また、自主財源の確保や事業費等の削減等により歳出削減を図るなど、歳入を増やし歳出を減らすさまざまな取組により財政基盤を強化していきます。

### <実施策の体系>



## **(1) 計画的な財政運営**

今後見込まれる公共施設の更新に向けた財源確保という点に留意しつつ、計画的な財政運営を行う必要があります。近年、高い水準で推移している経常収支比率をはじめ、基金残高や債務総額について、将来望ましい水準とそれを達成するための戦略を明確にしたうえで、健全な財政の実現に向けた取組を進めていきます。

また、地方公会計制度の推進として、統一的な基準による財務諸類の整備と資料を作成し活用します。

さらには、国保財政の健全化として、平成30年度からの国民健康保険の財政運営の責任主体が都道府県になることから、制度の安定化に向けた財政運営を行います。

## **(2) 自主財源の確保**

市内産業の育成として、産業の活性化と雇用の創出を図ります。

また、引き続き、市税・国民保険税の徴収率、介護保険料の収納率を向上させ、負担の公平性を確保するとともに、歳入の確保を図ります。

なお、受益者負担の適正化においては、引き続き、使用料を施設維持管理費に充てることのできるよう実現に向けた検討を行います。

また、財産の有効活用の促進として公有財産等の売り払い及び貸付を行い、自主財源の確保を図ります。

## **(3) 歳出削減策の実施**

厳しい財政状況の中、真に必要とされる行政サービスを提供していくために、行政評価の結果などを活用し、スクラップアンドビルドを徹底し、事業の選択と集中を進めていきます。

## **(4) 外郭団体の経営改善の要請**

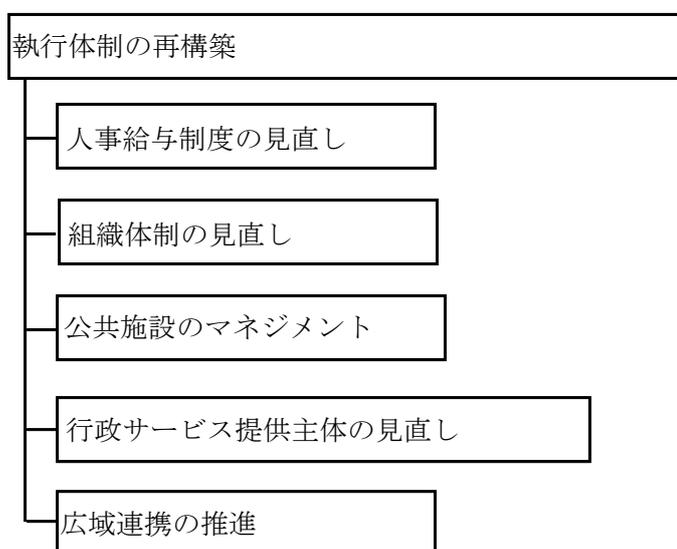
小平市文化振興財団や小平市社会福祉協議会、シルバー人材センターについて、運営費の一部を補助し、公共サービスの担い手として支援するとともに、自立的な経営の実現を図っていきます。

## 5 執行体制の再構築

### <基本的考え方>

経営基盤の強化を図るためには、あらゆる資源を有効に活用していくことが求められます。そのため、人事給与制度や組織体制の見直しにより人材の有効活用や事業効果の向上を図るとともに、公共施設のマネジメント（運営管理）体制や行政サービスの提供主体の見直しを図るなど、サービスの提供体制を幅広い視点から見直し、市民満足度の高いサービスを、職員一人ひとりの持てる力を結集し、効果的かつ効率的に提供していく執行体制へと再構築していきます。

### <実施策の体系>



## (1) 人事給与制度の見直し

給与等については、国や都の動向等を踏まえ、適正化に努めるとともに、勤務実績を職員の給与に反映させるなど、職員のモチベーションを高め、努力した人が報われる加点主義考課と職員の納得性を確保するような仕組みを導入していきます。また、研修・人材育成策や多様な人材確保に向けた取組を充実させ、人材育成基本方針に掲げる人材の育成を行います。

## (2) 組織体制の見直し

現在の効率的な執行体制を維持していくため、引き続き、計画的な定員の適正管理を行う必要があります。また、重要プロジェクトの重点的、総合的な推進に向けたプロジェクトチームの活用など、行政の縦割りを脱却した組織動態化の推進が必要です。

庁内分権化の推進にあたっては、新たな行政課題などに柔軟に対応できるような仕組みの構築を目指します。

## (3) 公共施設のマネジメント

計画的な修繕、施設の有効活用を継続して実施するとともに、昭和 40～50 年代に整備された公共施設のうち、老朽化が進んでいる施設について、あり方の検討を行います。

施設のあり方の検討に際しては、各課の所管する縦割り・目的別の施設を市民ニーズの変化に対応するよう、機能・サービスの複合化や融合を検討します。

## (4) 行政サービス提供主体の見直し

サービスの効率性と質を高めるため、モニタリング（継続監視）の仕組みや、サービスの実施主体として市の要求水準を明確に示していく仕組みを整えた上で、外部委託化や指定管理者制度の導入を進めるなど、行政サービスの提供主体の見直しを図っていきます。

## (5) 契約制度の見直し

「小平市調達の基本指針」に従い、総合評価方式の導入を含めた契約制度の見直しを進めていきます。

## (6) 電子市役所の推進

各種手続の電子化については、電子化が可能な手続数を更に増やしていくとと

もに、電子申請などの利用件数の更なる増に向け、積極的にPRを行い、市民の認知度を高めていきます。

また、市役所の各種システムについては、業務の効率化や維持管理コストの削減のために、費用対効果を検証したうえで、再構築を進めていきます。なお、再構築にあたっては、セキュリティや個人情報保護に留意しつつ、クラウドやパッケージソフト、他市との共同化などの方法を検討します。

## **(7) 広域連携の推進**

広域連携は、今後、地方分権による事務移譲や新たな行政需要に対応する際の有望な選択肢の一つと考えられます。今後とも、広域連携による行政サービスの向上や財政面での効果が見込まれる事務や、生活者の視点から広域的な連携が求められる事務について、広域連携の実施に向けた検討を行っていきます。