

## I 基本的な考え方

三鷹市では平成 24 年 3 月、リーマンショックに端を発した長引く景気の低迷や、東日本大震災の影響など、厳しく不安定な社会経済状況を背景に、「三鷹市行財政改革アクションプラン 2022」を策定した。持続可能な自治体経営の創造に向けて、数量的な行政のスリム化の取り組みを一層強化するとともに、基礎自治体のあり方を見直し、質的な変革を求めるという考え方に立って策定したもので、平成 23 年度から 34 年度までの 12 年間を計画期間としている。

この計画の前期期間である平成 23 年度から 26 年度までの間、市の財政は、経常収支比率が 90%を超えるとともに基金残高が減少傾向を示すなど、非常に厳しい状況にあった。しかし、事務事業総点検運動や公共施設総点検運動によってサービスの適正化に努めるとともに、職員定数の見直しや適正配置を進めるなど、前期計画課題を着実に推進し、安定的な自治体経営を堅持してきた。

こうした行財政改革の取り組みに加え、平成 26 年度以降は、市税や各種交付金などに一定の回復の兆しが見られるようになったことなどから、現時点における市の財政状況は、一時期の危機的な状況を脱している。

しかし、市民ニーズのさらなる多様化・複雑化とともに、マイナンバー制度及び子ども・子育て支援新制度をはじめとする国の制度改正への対応や、社会保障関連経費の増加など、今後の財政運営に大きな影響を及ぼす課題が顕在化している。また、世界的な経済情勢も不安定であることから、この影響についても慎重に見極めながら、自治体経営に取り組んでいかなければならない。

今般の「三鷹市行財政改革アクションプラン 2022」の第 1 次改定は、こうした状況を背景に取り組むものであるが、長寿化が一層進行し、生産年齢人口の割合が低下すると予測される中、今後も引き続き、低成長時代における緊縮財政を想定した自治体経営に努めていかなければならない。そのためには、リーマンショック後の厳しい財政運営や、事務事業総点検運動、公共施設総点検運動、「対話による創造的事業改善」の実践から得た発想を今後の取り組みに反映させることが求められる。安定的な市政運営を継続し、市民の安全・安心を確保していくためには、社会経済状況の急激な変化にも対応できる経営基盤を構築できるよう、行財政改革を日常的な取り組みとしていかなければならない。

また、数量的な行政のスリム化のみならず行政サービスの質の向上を図るという三鷹市の行財政改革に対する基本的な考え方を発展させ、行政サービスの質の向上と市民満足度の向上を中核に据えた行財政改革の推進が、これからの持続可能な自治体経営に求められる。

さらに今後は、①新たなニーズ等へのスピード感のある対応、②効率性や有効性の一層の改善、③最少の経費で最大の効果をあげるための創意工夫、④非常事態からの回復力の向上など、持続可能な自治体経営にとって必要な活動の指針をわかりやすく明示し、それを実践

することで、行政の信頼性を高めていかなければならない。また、市職員一人ひとりが目的を共有し、組織全体が一丸となって行財政改革を推進できるよう、取り組みの方向性や内容を明確に可視化することも必要である。

なお、平成 29 年 4 月にオープン予定の「三鷹中央防災公園・元気創造プラザ」は、これからの三鷹のまちづくりの中核を担う「元気創造拠点」であり、高品質で魅力ある事業を積極的かつ効率的に展開していかなければならない。そのための様々な創意工夫は、行財政改革の視点を抜きに考えることはできない。

また、昭和 48 年、全国に先駆けて「下水道の普及率 100%」を達成した後、「ポスト下水道」としてはじまったコミュニティ行政は、市の基本的な政策として定着するとともに、「コミュニティ創生」として新たな一步を踏み出している。これは今後のまちづくりの基盤ともなるもので、創意工夫を凝らした施策の展開が求められる。さらに、持続可能な自治体経営のためには、「サステナブル都市の実現」に向けた施策の展開も必須であり、これについても、行財政改革の視点から取り組むべき多くの課題がある。

以上を踏まえ、今般の改定においては、①計画体系そのものの大幅な見直しを行うとともに、②各体系を「三鷹市基本構想」における「自治体経営の基本的な考え方」と関連づけて示すこととした。また、③「三鷹中央防災公園・元気創造プラザにおける質の高い効率的な事業展開」を最重点課題とし、④「コミュニティ創生によるまちづくりの推進」と「持続可能なサステナブル都市の実現」を重点課題とすることとした。

そして、このような大幅な見直しを行うことから、今般の改定を「新・三鷹市行財政改革アクションプラン 2022」の策定とし、さらに積極的に行財政改革に取り組んでいくこととするものである。

## Ⅱ 新たな体系

第4次三鷹市基本計画第1次改定において、引き続き「政策の基礎」とした行財政改革を着実に実践するため、「新・三鷹市行財政改革アクションプラン 2022」においては、次のとおり13の体系と31の取り組みの方向性を設定する。また、行財政改革推進の柱として、各体系を三鷹市基本構想における「自治体経営の基本的な考え方」と関連付けて示している。

### ◇ 自治体経営の基本的な考え方(1) 行政の役割転換

#### 体系1 創造的な自治体経営の推進

- 1 新たなニーズや制度への有効な対応
- 2 先導的なモデル事業の推進
- 3 ニーズの変化に即応した事業手法の転換

新たなニーズに対応する施策を選択と集中を図りながら積極果敢に推進するとともに、国や東京都の制度改正等に着実に対応し、市民サービスの安定確保に努める。また、モデル的な事業への取り組みや、時代の変化に応じた既存事業の手法の転換など、創意工夫のある取り組みを推進する。

#### 体系2 公共サービスの適正化の推進

- 1 サービスの質と量の適正化
- 2 受益と負担の適正化

適正なセーフティネットの確保を図りながら、行政サービスの公平性・公正性の維持に努める。また、使用料・手数料等の見直しと検証によって受益と負担の適正化を進めるなど、納税者である市民から共感を得られるよう、サービス規模と仕組みの最適化を図る。

### ◇ 自治体経営の基本的な考え方(2) 協働のまちづくりの推進

#### 体系3 多様な主体による協働の深化

- 1 市民との協働基盤の強化
- 2 教育・研究機関、事業者等とのパートナーシップの強化

コミュニティ創生の要として、共にまちづくりを進める市民との協働基盤を強化する。また、市内外の教育・研究機関、事業者等の連携によって、専門性を生かした事業展開を図るとともに、まちづくりを担う人財を発掘・育成するなど、地域活性化に向け協働の深化を図る。

#### 体系4 外郭団体等との連携の推進

- 1 外郭団体等との協働によるまちづくりの推進
- 2 外郭団体等の効率的・効果的な運営に向けた支援

外郭団体等のそれぞれの専門性を生かし、市の施策に対する提言をはじめとする協働の取り組みのさらなる推進を図る。また、外郭団体等のより効率的・効果的な運営に向け、経営体制や人財の育成などの支援に積極的に取り組む。

### ◇ 自治体経営の基本的な考え方(3) 成果重視の行政経営システムの確立

#### 体系5 財政基盤の強化

- 1 市税等の収納率の向上と市債権管理の適正化
- 2 新たな歳入確保と基金の充実
- 3 コストの削減と行政のスリム化の推進

市税等の収納率の向上や国・東京都の補助金の積極的な活用など、引き続き歳入の確保を図るとともに、適正規模の基金残高の維持と効果的な活用に努める。また、事務事業の見直しや廃止など、行政サービスのスリム化に向けた取り組みも、継続して推進する。

#### 体系6 ファシリティ・マネジメントの推進

- 1 公共施設の集約化等による効率的な管理・運営
- 2 公有財産の所有・利用・保全の適正化
- 3 公共施設の維持管理業務の適正化

都市再生の取り組みとして進めている公共施設の集約化と、集約後の施設の効率的・効果的で質の高い管理・運営を、全市的な取り組みとして推進する。また、旧施設・用地や低未利用地の有効活用及び処分について、将来を見据えながら検討し、適宜・適切に実施していくほか、引き続き公共施設総点検による維持管理業務の最適化を図る。

## 体系7 サービスの質と効率性の向上

- 1 効率的・効果的で質の高いサービスの提供に向けた創意工夫
- 2 事務事業の委託化の推進

最少の経費で最大の効果をあげるよう、事業の効率性や有効性の一層の改善に向けた創意工夫に取り組む。また、その一環として、サービスの質の向上を図りながら経費を抑制するよう、事務事業の委託化を推進する。

## ◇ 自治体経営の基本的な考え方(4) 柔軟で機動的な推進体制の整備

### 体系8 効率性・迅速性・柔軟性をもつ組織体制の確立

- 1 組織連携による重要課題・新たな政策課題への対応
- 2 組織の見直しによる推進体制の整備

時代の変化にスピード感をもって対応できるよう、また、東京都からの事務権限移譲等に適切に対応できるよう、推進体制を整備するとともに、重要課題や新たな政策課題については、組織横断的な取り組みを進め、市民ニーズに的確に対応していく。

### 体系9 職員力の向上

- 1 職員の意欲を高める人事制度の構築
- 2 職員の資質・能力の向上
- 3 職場環境の改善

納得性の高い人事制度を構築・運用するとともに、職員の専門性の向上に向けた研修制度の構築など、引き続き人材の育成に取り組む。合わせて、業務の効率化によるワーク・ライフ・バランスの実現など、職場環境の改善を進める。

### 体系10 危機管理能力の向上

- 1 危機管理・リスクマネジメント体制の強化・拡充
- 2 非常事態からの回復力の向上

自然災害から感染症等に至るまで、様々な事態に対し迅速かつ的確に対応するよう、職員の危機管理能力の向上を図る。また、適切な情報伝達・共有の仕組みを確立するとともに、非常事態から平常業務への早期回復に向けた推進体制を確立する。

## 体系 11 国・東京都・他区市町村との連携の推進

- 1 地方分権の確立に向けた取り組み
- 2 広域連携の推進

特区制度の活用などにより幅広い市民ニーズに柔軟に対応していくとともに、地方交付税不交付団体の立場から、国等に対して積極的に問題提起を行う。また、近隣自治体との広域連携を推進することで、効率的・効果的で質の高いサービスの提供に努める。

## ◇ 自治体経営の基本的な考え方(5) 透明で公正な行政の確立

### 体系 12 透明で開かれた市政運営の実現

- 1 多角的な手法による情報提供の充実
- 2 公正で効果的な契約制度の運用
- 3 行政評価制度の実効的な運用と適正な予算編成の推進

協働の取り組みの基盤でもある情報提供の充実に努めるとともに、予算編成をはじめとする財務・契約事務のさらなる適正化を推進する。また、予算編成との連携の強化など、行政評価制度の実効性の向上を図る。

### 体系 13 情報環境の最適化

- 1 情報システムの適切な運用と行政事務の効率化
- 2 情報セキュリティの強化

情報システムの効果的な活用・運用によって行政事務の効率化を進めるとともに、市民サービスの向上を図る。また、システム環境の最適化と職員の意識の向上による情報セキュリティの一層の強化に取り組む。

### Ⅲ 最重点課題・重点課題と財政目標等

中期計画期間（平成 27 年度～30 年度）では、第 4 次三鷹市基本計画第 1 次改定の最重点プロジェクトである「都市再生プロジェクト」に関連して、「三鷹中央防災公園・元気創造プラザにおける質の高い効率的な事業展開」を「新・行財政改革アクションプラン 2022」の最重点課題として位置付ける。また、重点課題として「コミュニティ創生によるまちづくりの推進」と「持続可能なサステナブル都市の実現」を位置付け、創意工夫を凝らしながら事業を推進していくこととする。

また、財政目標については、第 4 次三鷹市基本計画第 1 次改定を踏まえ、健全な財政運営を行うため、より厳しい目標設定を行うこととする。

#### 1 最重点課題

##### ～三鷹中央防災公園・元気創造プラザにおける質の高い効率的な事業展開～

- 体系 1－2 元気創造拠点としての質の高いサービスの提供
- 体系 2－2 適正な施設使用料の設定
- 体系 3－1 運営に係る市民参加の推進及びボランティア・ポイント制のモデル導入の検討
- 体系 3－2 市内大学、スポーツ・教育・イベント関連事業者等との連携強化
- 体系 4－1 改組後の三鷹市芸術文化振興財団による適切な業務の推進  
外郭団体及び関係団体との連携による協働運営の推進
- 体系 4－2 三鷹市芸術文化振興財団の発展的な改組に向けた支援
- 体系 5－2 広告収入等の積極的な活用の検討
- 体系 5－3 指定管理者による適正な施設運営  
クリーンプラザふじみの熱源利用による維持管理費の縮減
- 体系 6－1 複合施設のメリットを生かした効率的な事業の推進
- 体系 6－2 市民センター内の体育館・福祉会館の解体と跡地の活用  
今後のまちづくりを見据えた井口特設グラウンド用地の処分等の検討  
社会教育会館及び総合保健センター用地の処分等の検討
- 体系 6－3 複合施設のメリットを生かした適正な維持管理業務の推進
- 体系 7－1 指定管理者の魅力ある自主事業展開に向けた支援  
みたかバスネットの見直し・検討による交通アクセスの向上
- 体系 7－2 専門事業者への委託による魅力的なサービス提供
- 体系 8－2 効率的・効果的な施設運営に向けた庁内連携の強化及び組織の最適化
- 体系 10－1 防災センター機能の強化  
災害時における指定管理者の適切な対応
- 体系 10－2 平常業務への円滑な回復に向けた対応力の強化

- 体系 11-2 近隣自治体との共同利用の検討
- 体系 13-1 施設予約等システムの円滑な運用  
災害情報システムの適切な運用  
健康・体力相談支援システムの適切な運用

## 2 重点課題

### ○ コミュニティ創生によるまちづくりの推進

- 体系 1-3 消費者活動センターの更なる活性化
- 体系 3-1 地域自治組織等との協働の推進  
地域ケアネットワーク推進事業の充実による共助の強化  
福祉人財の養成と活動の支援  
子育て支援人財の養成と活動の支援  
コミュニティ・スクールを基盤とした協働の推進

### ○ 持続可能なサステナブル都市の実現

- 体系 1-1 空き家等対策の推進に向けた検討  
衛生的な家屋管理等に向けた居住者支援策等の検討
- 体系 1-2 サイクルシェア事業の推進  
市民、事業者と協働で取り組む民有地の緑化
- 体系 1-3 新・エコタウン開発奨励制度の積極的な運用  
都市型産業誘致に向けた積極的な取り組みの検討
- 体系 3-1 三鷹駅南口中央通り東地区を活性化拠点とするための検討
- 体系 3-2 市内産野菜の学校給食への活用に向けた検討
- 体系 5-3 公共施設の電力供給手法の多様化
- 体系 6-2 環境センター跡地の有効活用に向けた検討  
ごみの中間処理施設の最適化に向けた検討
- 体系 6-3 公共施設におけるエネルギー使用量の削減
- 体系 7-1 市内街路灯のLED化の推進  
公園等の再生に向けた検討
- 体系 11-1 規制改革に向けた特区制度の積極的な活用
- 体系 11-2 東京オリンピック・パラリンピックに向けた協力・協働方策の検討  
ごみ処理の広域連携・協力に向けた検討  
東部下水処理区の流域下水道への編入に向けた検討・調整
- 体系 13-1 行政手続の電子化の推進  
会議資料の電子化の推進



### 3 個別課題の内訳

「新・三鷹市行財政改革アクションプラン 2022」における個別課題の件数は 155 件であり、その内訳は次のとおりである。

- 継続 63 件 : 前期 4 年間で推進した取り組みをさらに継続するもの
- 新規 67 件 : 新プランの考え方にに基づき新たに取り組みを推進するもの
- 拡充 25 件 : 前期 4 年間の検討等を踏まえ、取り組みをさらに深化するもの

### 4 財政目標

健全な財政運営を行うため、具体的な数値目標を次のとおり設定する。

| 区分      | 新たな目標値                                 | これまでの目標値       |
|---------|--|----------------|
| 経常収支比率  | 概ね 80% 台を維持（特殊要因による場合にあっては 90% 台前半に抑制） |                |
| 公債費比率   | 概ね 8% を超えないこと                          | 概ね 10% を超えないこと |
| 実質公債費比率 | 概ね 6% を超えないこと                          | 概ね 7% を超えないこと  |
| 人件費比率   | 概ね 20% を超えないこと                         | 概ね 22% を超えないこと |

### 5 目標年次

「新・三鷹市行財政改革アクションプラン 2022」の目標年次は、平成 34 年度までとする。また、平成 27 年度から 30 年度までの 4 年間で中期期間とし、個別課題ごとに年度別の取り組み内容を明示している。

## IV 行財政改革のこれまでの取り組みと成果

### 1 1970年代から「三鷹市行財政改革アクションプラン2010」まで

三鷹市では昭和48(1973)年、全国に先駆けて「下水道の普及率100%」を達成した。この実現のため、受益者負担制度の導入や職員の少数精鋭主義化を断行するとともに、業務の民間委託化を推進するなど、徹底した合理化・効率化を図ってきた。

その後、平成元年に「三鷹市行財政改革の方策」を策定し、構造改革、事務事業の見直しやOA化の推進などによって事務事業の効率化を進めるとともに、1990年代のバブル経済の終焉を受け、重点事業の優先化や、既存の事務事業の統廃合などの見直しに取り組んだ。また、平成12年12月には、『21世紀型自治体＝効率的で開かれた自治体』を目指して、「三鷹市行財政システム改革大綱」と「三鷹市行財政システム改革実施方策」を策定し、組織や職員定数の見直し、人事考課制度の導入、総合行政評価システムの確立などに取り組んだ。

さらに、平成17年3月には「三鷹市行財政改革アクションプラン2010」を策定した。

この計画は、事務事業や職員数の減など、従来型の量的な削減にとどまらず、基礎自治体の本来的なあり方を見直し、市民やNPOとの協働を推進するなど、質的な変革を進めることとしたもので、最終目標年次である平成22年度末には、計画に掲げた114件の課題のうち96.4%に当たる110件を達成している。

### 2 「三鷹市行財政改革アクションプラン2022」の策定

リーマンショックに端を発した長引く景気の低迷や、東日本大震災の影響など、厳しく不安定な社会経済状況を背景に、平成24年3月、「三鷹市行財政改革アクションプラン2022」を策定した。この計画も、これまでの行財政改革の取り組みを踏まえ、従来型の数量的な行政のスリム化の取り組みを一層強化するとともに、基礎自治体のあり方を見直し、質的な変革を求めるという考え方に立って策定したものである。施策の「重点化」と「スリム化」を徹底するとともに、その当時の厳しい財政状況を踏まえ、税収の増加を前提としない「低成長時代」における緊縮財政を想定した行財政改革を進めることとした。

また、「持続可能な自治体経営の創造」を実現するため、①行政のスリム化と財政の健全性の維持、②将来の人口構成を見据えた行政サービスのあり方の検討、③自助・共助としての「市民力」と公助としての「職員力」の向上による協働の深化、の3点を基本的方向として掲げた。さらに、第4次基本計画で「政策の基礎」に位置付けている行財政改革を着実に進めるため、事務事業総点検運動及び公共施設総点検運動を課題解決に向けた「主要な取り組み」に位置付け、全庁で横断的かつ経常的に推進するとともに、次の11の体系を設定し、体系ごとに最重点課題を掲げ、積極的な行財政改革を推進することとした。

|          |                                 |
|----------|---------------------------------|
| 体系 No.1  | コスト削減の徹底と施策の重点化による行政のスリム化       |
| 体系 No.2  | 財政基盤の強化を図るための歳入確保に向けた工夫         |
| 体系 No.3  | 危機管理能力の向上                       |
| 体系 No.4  | 公共サービスのあり方の検討と民営化・委託化の推進        |
| 体系 No.5  | 都市再生の取り組みとファシリティ・マネジメントの推進      |
| 体系 No.6  | 持続可能なサステナブル都市の創造に向けた環境等における取り組み |
| 体系 No.7  | コミュニティ創生による「市民力」を高める協働の深化       |
| 体系 No.8  | 「職員力」を高める人財育成の充実                |
| 体系 No.9  | 基礎自治体としてのセーフティネット機能の確立          |
| 体系 No.10 | 情報システムの再構築と最適化に向けた取り組み          |
| 体系 No.11 | 柔軟で機動的な推進体制の整備及び透明で公正な行政の推進     |

### 3 「三鷹市行財政改革アクションプラン 2022」前期の達成状況

「三鷹市行財政改革アクションプラン 2022」の前期計画期間である平成 23 年度から 26 年度までの間、市の財政は、経常収支比率が 90%を超えるとともに基金残高が減少傾向を示すなど、非常に厳しい状況にあった。そのため、事務事業総点検運動や公共施設総点検運動によってサービスの適正化に努めるとともに、職員定数の見直しや適正配置を進め、安定的な自治体経営を堅持するよう努めてきた。

こうした取り組みにより、前期計画期間の最終目標年次である平成 26 年度末において、計画に掲げた 102 件の課題うち 94 件を達成した。また、主要な財政目標についても、すべて目標値を達成している。

#### ○ アクションプラン 2022 に掲げる課題 102 件の 4 年間の達成状況

|         | 達成 | 一部達成 | 一部着手 | 未着手 |
|---------|----|------|------|-----|
| 主要な取り組み | 2  | 0    | 0    | 0   |
| 最重点課題   | 15 | 0    | 0    | 0   |
| 重点課題    | 27 | 3    | 0    | 0   |
| 推進課題    | 50 | 3    | 2    | 0   |
| 合計      | 94 | 6    | 2    | 0   |

#### ○ 主要な財政目標の達成状況

| 区分      | 目標値                                | 23年度  | 24年度  | 25年度  | 26年度  |
|---------|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 経常収支比率  | 概ね80%台を維持（特殊要因による場合であっても90%台前半に抑制） | 92.1% | 93.4% | 91.9% | 86.4% |
| 公債費比率   | 概ね10%を超えないこと                       | 7.5%  | 7.0%  | 6.6%  | 5.5%  |
| 実質公債費比率 | 概ね7%を超えないこと                        | 4.0%  | 3.9%  | 4.1%  | 3.7%  |
| 人件費比率   | 概ね22%を超えないこと                       | 17.6% | 15.2% | 16.2% | 15.2% |