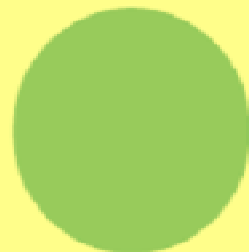


# 第1編 經營改革指針



## 第1章 改革の背景と必要性

### 第1節 これまでの取組

#### 1. 第1次・第2次行政改革大綱

本市では、これまで3次にわたり行政改革に取り組んできた。昭和57年度に『戸田市行政改革基本方針』を決定し、昭和61年度には『戸田市行政改革大綱』、平成8年度には『第2次戸田市行政改革大綱』をそれぞれ策定し、この間の社会環境の変化に対応しながら、簡素で効率的な行政運営の推進を行い、取り組みの基礎を築いてきた。

#### 2. 第3次行政改革大綱

平成13年度には第3次行政改革である『戸市新行政改革大綱』を策定し、現在に至っている。策定にあたっては、それまでの簡素効率化を目的とした改革に加え、事務事業評価システムの導入など、新たな視点に基づく行政改革の推進を加えることなどから、『新行政改革大綱』としたものである。更に、個別の取り組みについては『行政改革推進計画』を策定し、進行管理を行ってきた。

なお、新行政改革大綱における平成13年度から16年度までの取り組み状況については、表-1のとおり達成率が約8割に達した。また、平成13年度から17年度上半期までの財政効果については、表-2のとおり合計約48億円超に及んだ。

【表-1】

[単位：達成率：%]

3つの 柱 年度	新たな視点に基づく行政運営の確立			行政の徹底したスリム化			健全な財政運営の確立			計		
	事業数	達成数	達成率	事業数	達成数	達成率	事業数	達成数	達成率	事業数	達成数	達成率
13	55	50	90.9	8	8	100	45	43	95.6	108	101	93.5
14	22	14	63.6	2	2	100	18	18	100	42	34	81.0
15	25	19	76.0	7	7	100	23	19	82.6	55	45	81.8
16	9	7	77.8	8	7	87.5	12	9	75.0	29	23	79.3

【表 - 2】

[単位：千円]

3つの 柱 年度	新たな視点 に基づく行政 運営の確立	行政の 徹底した スリム化	健全な 財政運営 の確立	計	普通会計 歳出総額	普通会計 歳出総額に 対する割合
13	11,535	33,996	1,475,336	1,520,867	33,332,479	4.56%
14	11,831	65,786	630,113	707,730	43,805,164	1.62%
15	7,758	72,247	962,293	1,042,298	37,799,678	2.76%
16	878	196,417	693,751	891,046	41,010,598	2.17%
17	0	103,226	541,974	645,200	—	—
				4,807,141	(155,947,919)	(3.08%)

(平成17年度は4月から9月までの上半期)

(歳出総額及びそれに対する割合は、平成13～16年度分)

### 3. 定員適正化計画

本市における定員管理の状況については、平成7年度から5年間を計画期間とする『定員適正化計画』に引き続き、平成12年2月には、平成13年度から平成17年度までの間に消防を除く全職員を45名(5%)削減するとして『第2次定員適正化計画』を策定し、定員管理を行ってきた。平成17年度末時点での職員数を992人とする目標に対し、表-3のとおり平成17年4月1日時点で972人となり、計画期間内において63名(8.3%)の削減実績を上げたところである。

【表 - 3】

	職員数	対前年増減数
平成13年度	1,013人	22人
平成14年度	1,009人	4人
平成15年度	992人	17人
平成16年度	981人	11人
平成17年度	972人	9人

(毎年度4月1日現在の数値)

## 第2節 自治体を取り巻く環境変化と行政運営刷新の必要性

今、自治体は、かつて経験したことのない社会環境の変化の中、制約された財政事情という状況を踏まえながら、従来の公共サービスの質を低下させず、増大する新たなニーズにも対応しなければならないという、非常にむずかしい舵取りが求められている。

本市は、これまで第1次から第3次にわたり行政改革を行ってきた。しかし、今後も自治体を取り巻く環境の変化に適切に対応していくためには、従来の行政改革の手法に止まらず、行政運営自体を刷新していく必要が生じている。

### 1. 自治体を取り巻く環境の変化

#### 少子高齢社会の到来

日本社会全体の状況を見ると、2003年に合計特殊出生率が1.29と過去最低水準に落ち込むとともに、総人口は2005年にピークを迎えたとみられ、いよいよ人口減少社会を迎える。また、現在の高齢化率は19%（2003年）であり、世界的にも稀な高齢社会となりつつある。将来推計人口によれば、2020年代には高齢化率が28%程度に達し、総人口の3割弱が高齢者となる超高齢社会を迎えることになる。

#### 財政状況の悪化

平成17年度末の国及び地方の長期債務残高は774兆円程度に上ると見込まれており、国と地方の財政は非常に厳しい状況にある。

#### 地方分権と「官から民へ」の流れ

行政そのものも大きな転換期にある。平成12年4月の「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律」の施行により、地方と国とが対等の関係となり、地方自治体は、自らの責任と判断で進むべき方向を示すことができるようになった。その反面、

\*合計特殊出生率：15～49歳までの女子の年齢別出生率を合計したもので、1人の女性が一生の間に子どもを産むとした場合の子どもの数を指す。人口を維持するためには2.08が必要とされている。

\*地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律：地方分権の推進のために、475本の法律の改正を一括形式で行うもので、平成11年7月8日に成立、同7月16日に公布され、平成12年4月から施行。地方分権一括法の略称がある。

\*自治事務の増加や国・県からの事務委譲により、自治体が責任を負わなければならない事務は増加している。現在は、国が進める構造改革の柱である「国から地方へ」の取り組みの中で「三位一体の改革」が進められ、第1期改革として平成17年11月には、地方への税源委譲、施設整備費国庫負担金の一部移譲、義務教育費国庫負担率の引き下げ等が決定されたところである。今後自治体にとっては、権限と共に責任やリスクも増大することとなり、より一層自己決定・自己責任の視点を重視した行政運営を行わなければならない状況となっている。また、構造改革のもう一つの柱として、民間でできることは民間へという「官から民へ」の大きな流れがあり、行政を取り巻く外部環境は大きく変化し厳しさを増している。

こうした変化は一過性のものではなく、日本社会の構造的な変化であり、これまでの行政における仕組みや考え方を変えない限り、近い将来行政運営が行き詰まる懸念が生じている。

### 市民の参画と協働の推進

社会経済情勢や価値観の多様化に伴い、市民の公共サービスに対するニーズは多様化・高度化しているが、これらすべてに行政のみで対応していくことは、次第に困難になりつつある。このような状況の中、自治体のあり方自体を見直す論議もなされてきており、総務省が設置した「分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会」の平成17年3月の報告書において、「新しい公共」についての考え方が示された。公共サービスには、行政が提供すべきものと、市民が公益的な活動として提供するものがあり、現在行政が提供しているサービスの中にも、市民（企業を含む）が主体となって提供することがふさわしいサービス（公益的な活動）が含まれているという地域協働の考え方である。

近年では、市民にも地域協働についての意識・気運が高まっており、ボランティア団体・市民グループ・NPO法人等も着実に増加し、それらが公共サービスの一翼を担う存在になりつつある自治体もでてきている。今後の行政運営を考えるにあたっては、市民と共に行政の守備範囲と市民の守備範囲の明確化に取り組むことが必須課題となっている。

\*自治事務：地方公共団体が処理する事務のうち、法定受託事務以外の事務。法定受託事務とは、都道府県、市町村または特別区が処理することとされる事務のうち、国が本来果たすべき役割に係るもの

市町村または特別区が処理することとされる事務のうち、都道府県が本来果たすべき役割に係るものをいう。

\*三位一体の改革：「国庫支出金の縮減」「地方への税源委譲」「地方交付税の見直し」の3つを同時に改革することで、地方自治体の財政的自立を図るとともに、地方が自主財源を持つことで政策的自由度を高め、地方分権を進める改革。

\*国庫負担金：国が特定の事務事業に対し、国家的見地から公益性があると認め、その事業の実施に資するため、地方公共団体に交付する給付金。

\*自己決定・自己責任：地方分権の理念として、国が一貫して示している概念。地方自治体は国に依存しなくても自立しうる自治を確立するとともに、自ら決定し、自らの責任において地域を運営する経営体としての責務を負うという考え方。

このように自治体を取り巻く環境は激変し、行政運営の手腕が問われる時代となっている。今後は、より一層行政運営の改革を進め、限られた資源で大きな成果をあげていかなければならない。今後は、環境の変化に合わせて改革を進めなければ、行政の目的を達成することができない状況も生まれることが考えられる。

## 2. 本市の状況

本市においても、以上のような状況は決して遠い将来の予測ではなく、今まさにこの時期から十分な対応を迫られていることを再認識しなければならない。

### 財政状況

平成16年度における普通会計の歳入決算額は432億1669万円であり、そのうち市税が218億1485万円と、歳入全体の50.5%を占めている。歳入の見通しについては、緩やかながら景気の回復が見られるため、市税収入やその他の収入についても若干の伸びが期待されるが、恒久減税の廃止、平成19年度からの第2期三位一体改革の動きにより、決して予断を許さない状況である。

平成7年度決算以降10年間の財政指標について見てみると、経常収支比率はおよそ80%から84%の間で推移し、財政構造の弾力性を示す適正水準とされる70%~80%を若干上回っている状況である。公債費比率や公債費負担比率はおよそ4%台から7%台で推移し、10%を超えないことが財政の弾力性を示すうえで望ましい値とされることから、適正な水準ではある。しかし、平成16年度決算における市債残高は229億5900万円、債務負担行為残高も210億8600万円と、合わせて約440億円の債務残高を抱えている状況である。

### 2007年問題

平成17年4月1日現在の職員数972人のうち、今後5年間で約17%が、また10年間でみれば約39%が定年退職を迎える見込みであり、このことは、今後の行政運営を考えるうえで重要な課題である。ベテラン職員は、多くの経験を重ね知識や技術等を蓄積してきた。これらの職員が短期間に大量退職することにより、これまで培ってきた知識や技術等の継承が困難になることが予想される。その反面、新規採用により新しい意識を持った人材が入庁することで、弾力的で長期的な定員管理が可能となる絶好の機会といえる。

\*普通会計：「第4編 参考資料」を参照。

\*経常収支比率：「第4編 参考資料」を参照。

\*公債費比率：「第4編 参考資料」を参照。

\*公債費負担比率：「第4編 参考資料」を参照。

\*市債：「第4編 参考資料」を参照。

### 3．行政運営刷新の必要性

今後は、行政にも民間の経営の視点を取り入れ、「行政を管理する」から「行政を経営する」姿勢へと考え方の転換が必要であり、行政経営を実践するためにはNPM（ニュー・パブリック・マネジメント）の考え方が不可欠とされている。これらを踏まえながら、市民に納得してもらえ行政サービスを永続的に提供していくことが、今後の自治体の使命である。

また、市民の参画や協働の気運が高まりを見せる中、今後は「地域（または都市）経営」の視点が求められてくる。地域経営とは、「地域（または市）における資源配分や、公共サービス提供の役割分担とその手法などを、行政だけでなく市民も含めた地域全体で考えること」と定義されており、行政経営の到達点としてはこの段階を目指すものである。しかし、本市において「地域経営」の計画策定に至るには、職員の資質向上と併せて、市民においても自治に関する意識啓発や、自治能力の向上を図るための仕組みづくりが不可欠であり、そのための時間も必要である。

以上より、現状においては「地域経営」の計画策定は時期尚早と考えられることから、行政内部の運営手法改革をまず優先すべき第一段階ととらえ、行政経営の考え方を採り入れた抜本的な改革の端緒として、本プランを策定するものとした。

\*行政経営：民間企業の経営の手法等を行政に取り入れることで、行政の効率化・活性化を図ろうとする考え方（NPM理論）に基づき、行政の持つ資源（ひと・もの・かね）を有効に活用することにより、効率的な行政運営を実現すること。

\*NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）：民間企業における経営理念、手法、成功事例などを公共部門に適用し、効率化・活性化を図るという考え方。成果主義の導入、市場メカニズムの活用、顧客中心主義等により、より効率的で質の高い行政サービスの提供を目指す。また、行政活動の透明性や説明責任を高め、市民満足度の向上を図る。

\*地域（都市）経営：地域或いは都市の構成員が皆で工夫を凝らしながら、継続的・計画的に地域（都市）を営むこと。

## 第2章 プランの理念

### 第1節 「選択と集中」による戦略的な経営

今後の行政には、「選択と集中」の戦略的な視点が求められている。選択と集中とは、政策・施策の達成すべき目標を明確にしたうえで優先順位を付し、それぞれの成果に基づいて限られた経営資源（ひと・もの・かね）を選択的に配分するということであり、これを実践し組織目標を達成することが行政経営であるといえる。つまり、戦略を持ち政策に取り組むことで、より質の高い行政サービスを効率的かつ永続的に提供するという、自治体本来の使命を果たすことを目指すものである。

従来、サービスの提供にあたり競争相手がいなかった行政であるが、「官から民へ」の流れにより、次第に競争的な環境に置かれるようになってきている。今後、サービスの提供にあたっては、先ず行政の守備範囲とするかどうかを検討するとともに、より高い成果を上げるためにどの施策・事務事業に経営資源を集中するかという点も、併せて検討することが必要とされる。

### 第2節 透明性の確保と説明責任<sup>\*</sup>

<sup>\*</sup>  
行政活動についてのコンセンサスを得るためにも、今までの情報公開に加え、行政活動の経過や成果について積極的に市民に公開することで説明責任を果たし、市民と課題の認識を共有することが重要である。徹底した公開を行い、透明性を高めることにより、先に述べた行政の守備範囲の明確化に向けたスタートラインに初めて立つことができるといえる。

\* 説明責任：行政の事業内容や収支などのほか、行政の判断や行為について、事前及び事後に説明する責任のこと。

\* コンセンサス：意見の一致。合意。総意。



## 第3章 プランの位置付けと構成

### 第1節 プランの位置付け

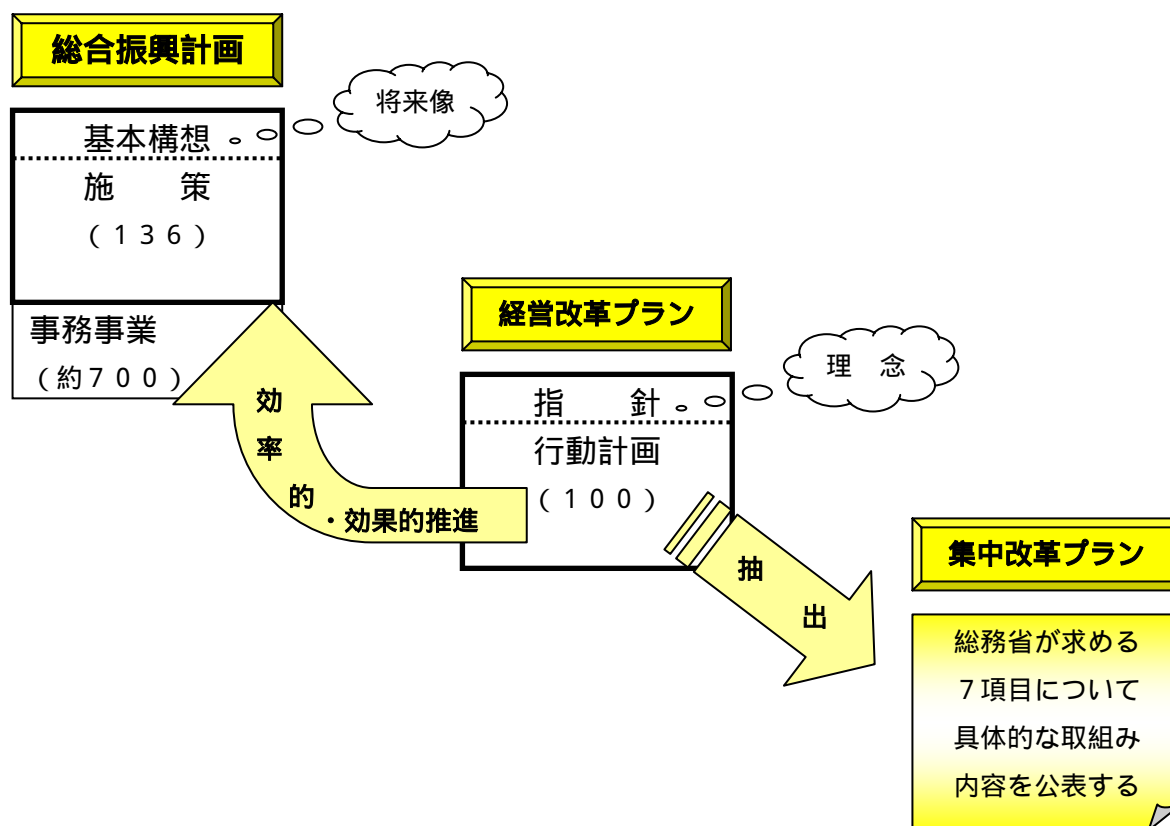
本プランは、過去3次にわたり策定してきた『戸田市行政改革大綱』を踏襲する、実質的には第4次版である。ただし、その策定にあたり、これまでの行政改革大綱の基本理念は継承しつつも、行政改革という範疇だけに止まらず、行政を経営するという視点を取り入れることで『経営改革プラン』と位置付けている。

『第3次総合振興計画』との関係においては、総合振興計画は本市の目指す将来都市像「人・水・緑 輝くまち とだ」を実現するために行われる政策・施策の体系を網羅し、それらの展開を図るためのものであり、本プランはそれらの展開にあたり効率化の視点から行財政運営の基本的な方向性を示すものである。また、総合振興計画の施策展開を仕組みの改革の視点から支えるプランとも位置付けており、各々の施策を効率的・効果的に推進するための方策を受け持つプランである。

なお、本プランの行動計画の取り組みの中に、関連する計画や指針・要綱等がある場合には、プランではそれらの基本的考え方や概要を示すのみであり、具体的な内容は個々の計画等に委ねるものとする。

総合振興計画と経営改革プラン両者の関係を整理すると次のようになる。

総合振興計画	経営改革プラン
市の将来像を明示し、それを実現するための具体的な取り組みとして施策（事務事業）を網羅する。	総合振興計画を効率的に実現するための理念を明示し、施策（事務事業）を効率的・効果的に推進するための方策を網羅する。



## 第2節 プランの構成

本プランは、これまでの『行政改革大綱』に相当する『経営改革指針』と、『行政改革推進計画』に相当する『部局別行動計画』により構成する。

経営改革指針とは計画全体の理念や考え方等を整理したものであり、部局別行動計画とは計画期間内における組織ごとの取り組みを取りまとめたものとする。

また、平成17年3月29日付け総務大臣依命通知「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針（新地方行革指針）」に基づく『集中改革プラン』は、21年度末において達成することを目指す具体的な数値目標を掲げるものであり、総務省が求める指標を参考に、市として設定し公表するものである。なお、この内容は部局別行動計画に包含する。

『戸田市経営改革プラン』は次の4編により構成される。

- 第1編：経営改革指針
- 第2編：部局別行動計画
- 第3編：集中改革プラン
- 第4編：参考資料

## 第4章 プランの期間

本プランの取り組み期間は、『第3次総合振興計画後期基本計画』との連携を考慮し、平成18(2006)年度から平成22(2010)年度までの5年間とする。

経営改革指針は、プランの期間全体を指すものであり、プランと同じく平成18年度から平成22年度までの5年間を期間とする。また、プランを推進する部局別行動計画は、前期と後期とに二分し、平成18(2006)年度から20(2008)年度までの前期3年間と、平成21(2009)年度から平成22(2010)年度までの後期2年間を計画期間とする。

## 第5章 取り組みの方針

### 第1節 進行管理

行政マネジメントの仕組みの観点からは、平成17年度に策定した『第3次総合振興計画後期基本計画』において、組織の使命、施策等の整理を行い、計画の進行管理を行政評価が担う仕組みを構築した。これにより、行政活動の「計画(P) - 実施(D) - 評価(C) - 改善(A)」のマネジメント・サイクルを管理することが可能となったといえる。今後は、本プランの行革の取り組みについても、この流れにあわせて管理をしていく方向であり、総合振興計画と経営改革プランとを行政評価システムにより一体で管理することによって、本市の事務事業にかかる管理の取り組みが網羅されることとなる。また、庁内における個々のマネジメントシステムの整理についても、併せて検討を進めるものとする。

また、本プランにかかる成果についても、行政評価の結果公表に併せて公表していく。

### 第2節 推進体制

本プランにおいて、進行管理にかかる全体調整については、三役、教育長、消防長、部局長により構成される幹部会議において行うものとする。庁内の「経営会議」と位置付けられる幹部層の会議については見直し、再構築を行う。

行動計画の取り組みの進行管理については、行政評価システムの管理を担当する総合政策部行政経営課で行う。

また、本プランの進行状況については、広報やホームページを通じてわかりやすく市民に公表するとともに、市民参加による意見反映の仕組みを構築する。

\* 行政評価：より効率的、効果的で透明性の高い行政運営を行うため、行政の実施する政策、施策や事務事業を統一的な視点と手段で評価し、その結果を計画策定、行財政改革、予算編成などに活用する仕組み。

\* PDCA：「方針・計画(Plan)」を立て、それを「実行・実施(Do)」し、その達成状況を「点検・評価(Check)」し、その結果をもとに「見直し・改善(Action)」する一連の流れ。PDCAを繰り返し行うことで、継続的な改善が図られるような仕組みを目指す。

## 第6章 経営の8つの視点

### 第1節 行政の担うべき役割の重点化

新たな公共の考え方を念頭に、行政の守備範囲の明確化について検討を行うとともに、公共サービスの効率的な提供方法について見直しを進める。

個別の事務事業については、行政評価を活用して様々な観点から効率化と再編、整理、統合、廃止の検討を積極的に行わねばならない。

#### 1. 民間委託等の推進

公共サービスの向上と効率化の視点を基本として、法律で規制されているもの等を除くすべての業務・事務事業について、民間委託の可能性について総点検を行う。

民間委託にあたっては、市民の意見等も考慮しながら進めるとともに、サービスのモニタリングを行う仕組みを構築するものとする。今後は、国が行う市場化テストの地方自治体での取り組みなど、新たな手法の展開が予想されるため、それらも考慮しながら取り組みを進める。

#### 2. 指定管理者制度の活用

\* 「公の施設の指定管理者制度に関する指針」に基づき、平成17年度において外郭団体が管理受託者となっていた施設については、平成18年度より指定管理者制度へ移行し、直営の施設については、本制度の導入についての是非を検討したところである。

今後は、スケジュールに基づき導入を行っていくが、直営を選択した施設についても、社会環境の変化等に合わせ不断の見直しを図っていくものとする。なお、今後新規開設する施設については、本制度の活用を検討しなければならない。

\* 市場化テスト：「官民競争入札制度」ともいわれ、公共サービスの提供について官と民で競争入札を実施し、価格と品質の面でより優れた主体が落札し、当該サービスを提供していく制度。国は平成17年度に、無料の職業紹介を含む幅広い就職支援などを行う「ハローワーク関連事業」、国民年金保険料の収納などの「社会保険庁関連事業」、刑務所における施設警備などを行う「行刑施設関連事業」の3つの分野でモデル事業を実施してきた。なお、『競争の導入による公共サービスの改革に関する法律案』として、平成18年2月10日に閣議決定され、国会に提出されたところである。

\* 指定管理者制度：14頁を参照。

### 3 . P F I 手法の適切な活用

新規施設の建設にあたっては、<sup>\*</sup>P F I 導入の可能性について検討を行うものとする。また、P F I 手法をとる場合は、P F I 事業者への指定管理者制度の適用について検討するものとする。

### 4 . 地方公営企業の経営健全化

<sup>\*</sup>地方公営企業は、経済性や合理性を發揮しながら経営の健全化に努めているが、公営企業を取り巻く社会経済情勢は極めて厳しく、現在の経営手法自体についても検討する必要性が生じている。引き続き公共サービスの維持・向上や経営基盤の強化を図るためにも、国が示す第三者包括委託制度などの制度改革や、民間経営手法を含めた経営のあり方について検討する。今後も環境変化に適切に対応できるよう経営の総点検を行い、更なる経営改革を推進する。

\* 指定管理者制度：公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、市民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることを目的として導入された制度。従来、委託先が公共的団体等に限定されていた「公の施設」の管理運営について、民間事業者も含めた幅広い団体に委ねることが可能となった。

\* P F I : Private Finance Initiativeの頭文字。公共施設等の設計、建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。民間の資金、経営能力、技術的能力を活用することにより、国や地方公共団体が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供できるとされる。英国など海外では、有料橋、鉄道、病院、学校などの公共施設等の整備、再開発などの分野で成果を収めている。

\* 地方公営企業：地方公共団体の経営する企業のうち、下記に掲げる事業が対象となる。地方公営企業には、その企業的性格や経営規模等に鑑み、企業の能率的経営を促進し、その経営性を發揮させるため、地方自治法、地方財政法及び地方公務員法の特例法である地方公営企業法が適用される。

水道事業（簡易水道事業除く）、工業用水道事業、軌道事業、自動車運送事業、  
地方鉄道事業、電気事業、ガス事業

## 5．外郭団体の抜本的な見直し

\* 外郭団体の見直しについては、これまでも人的・財政的側面から関わりながら、組織の簡素化の推進や独自の経営努力を促すなど、様々な取り組みをしてきた。しかしながら、指定管理者制度の創設により、これまで公共的な団体にしか委託できなかった公の施設の管理運営が、民間事業者等にも可能となった。こうしたとりまく環境の変化を受け、外郭団体は自らが積極的に自己改革に取り組み、組織や職員数の大幅な見直し、業務の効率化を図りながら、安定的・自立的な経営を確立することが急務となっている。今後は、こうした取り組みを見極めながら団体の存続も含めた検証を行うこととする。

## 6．土地開発公社の経営健全化

債務負担の中でも大きな割合を示す土地開発公社<sup>\*</sup>の土地保有状況を見ると、平成11年度末では327億9100万円で、標準財政規模に対する割合は144%となっている。なお、平成12年度に総務省が土地開発公社経営健全化計画を策定し、戸田市は平成13年6月29日に埼玉県より公社経営健全化団体の指定を受けた。本市は、指定団体として平成13年度から平成17年度までの5年間、公社経営健全化に取り組んできたところであり、平成17年度末で債務残高は198億4500万円、削減額129億4600万円が見込まれている。引き続き、平成18年度から22年度を計画期間とする新たな土地開発公社経営健全化計画を策定し、公社債務の縮減を図るものとする。

\* 外郭団体：行政組織の外部にあって、行政が全額または一定額を出資するか或いは職員などを派遣し、公共的な事業を行うために設立された団体をいう。

\* 土地開発公社：地方三公社のうち「公有地の拡大の推進に関する法律」に基づいて設立されている公社を指し、地域の秩序ある整備を図るために必要な公有地となるべき土地を、地方公共団体等に代わって先取取得することを主たる任務としている。なお、他の二公社は地方住宅供給公社と地方道路公社である。

## 第2節 地域協働の推進

地方分権の進展により自治体の自主性と自立性が求められていくなかで、これまでの画一的な行政運営から地域の多様性を踏まえた行政経営に向けて、市民参画と協働に対する取り組みを更に推進しなければならない。市全体として質の高い経営を行うにあたり、地域社会を地域経営の観点から捉えたとき、行政も含めた地域社会における多様な主体（市民・市民団体・NPO・事業者など）の参画、連携そして協働が求められ、それぞれの役割分担を明確にしながら、お互いの協働領域を拡大することが欠かせないものとなる。

とりわけ、従来行政が独占してきた公共サービスに対し、政策形成過程に様々な主体の参画を進めつつ、合意形成に向けた新たな取り組みが求められてくる。このように開かれた市政には、様々な主体と行政との情報の共有が必須条件であることから、情報公開制度やパブリックコメント制度によって、行政の説明責任を果たすよう引き続き積極的に取り組むものとする。

こうして、行政の保有する情報が情報公開制度などにより幅広く提供されれば、行政活動に対する理解や関心が醸成され、協働の気運も高まることになると思われることから、併せて自治に関する意識啓発や自治能力の向上を図るための仕組みづくりを検討しなければならない。

## 第3節 行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織

市民ニーズや社会情勢の変化、新たな行政課題に的確に対応していくためには、柔軟な組織の編成が必要とされるため、組織の使命を基にした目的志向の組織編成を行うとともに、必要に応じて見直しを行い、機動的な再編を図るものとする。

また、庁内マネジメントの観点からは、より現場に近い部署で意思決定が行われるよう庁内分権を進めるとともに、分野横断的な意思決定をトップ層が円滑に行えるような庁内の意思決定システムを構築する。

\* 協働：市民や事業者などと行政が相互に存在を認識し合い、それぞれの持つ特性を活かしながら、共通する目的の実現に向け、連携・協力して取り組むとする考え方。

\* 情報公開制度：行政の保有する情報を提供し公開する制度。行政機関への情報公開請求に対し、プライバシー保護に関する事項など一定の非公開情報を除き、その情報を公開することを原則としている。

\* パブリックコメント：行政が政策の立案等を行おうとする際に、その案を公表し、その案に対して広く市民や事業者等から意見や情報を募集し、最終的な意思決定に活かそうという手続。市内の公共施設に案件の資料を置くほか、ホームページにも掲載している。



## 第4節 定員管理及び給与の適正化等

定員管理及び給与制度の適正化等については、時代の要請や社会経済情勢の変化に的確に対応し、市民から理解と納得の得られるよう引き続きその適正化に努め、人件費総体の抑制を図ることとする。また、人事行政運営等の状況の公表に関しては、市民が理解しやすいように工夫しつつ公表していく。

### 1. 定員管理の適正化

今後、本市においても団塊世代の職員の大量退職が始まる。この機会を新たな時代に即した組織変革への好機と捉え、事務事業の効率化や民間活力の導入を図ることにより、職員配置の適正化を進める。正規職員が担うべき業務分野を明らかにし、行政サービスの質を維持しつつ繁閑等の状況に柔軟に対応するため、業務の内容や質を踏まえて再任用や非常勤職員<sup>\*</sup>、また、国の地方公務員制度改革の動向を見ながら派遣職員や専門・高度な知識を有する任期付職員等の活用を検討し、多様な任用形態の職員の活用に取り組む。「第3次戸田市定員適正化計画」に基づき、行政経営の形態を抜本的に見直すなど、数値目標の達成に向け重点的に取り組みながら、職員定数の抑制と削減に努める。

### 2. 給与の適正化

民間企業の賃金体系の変化や公務員制度改革など、給与制度を取り巻く情勢の変化、公務が担うべき業務やその職務内容の特性を踏まえ、給与制度全般についての見直しと、その運用や水準の適正化に引き続き取り組む。とりわけ、地方分権の進展、市民ニーズの高度化・複雑化等に対応した、効率的かつ適正な行政運営を確保するため、職務や職責、勤務実績に応じた処遇を行う給与制度への転換に重点的に取り組むものとする。

\*再任用：地方公務員法に基づき、本格的な高齢化社会に対応し、高齢者の知識・経験を活用するため、平成14年4月から導入された。定年退職者、定年前に退職した者のうち一定の勤務期間を有し、退職後5年以内の者などが対象となる。

\*任期付職員：平成12年11月に「一般職の任期付職員の採用及び給与の特例に関する法律」（任期付職員法）が制定されたことに伴い、一般職の職員については、専門的な知識経験または優れた見識を有する者の任期を定めた採用が可能となった。

### 3. 福利厚生事業

少数精鋭を目指す組織体制の構築には、職員が働きやすく効率の良い職場環境の実現が不可欠である。一方で、職員に対する福利厚生事業の厚遇事例についての報道に対し、各方面からの批判があることにも留意する必要がある。市民等に対する説明責任を果たし、かつ理解が得られるように適正な事業運営となるよう点検・見直しを行う。

## 第5節 人材育成の推進

地方分権時代における都市間競争がますます顕在化するなか、行政経営の視点から新たに地方自治を担う人材の育成が必要となっている。また、これまで行政運営の中核を担ってきた、いわゆる団塊の世代の大量退職が間近に迫っており、次代を担う若手職員の自主性・自立性を高め、分権時代の担い手として必要な政策力、判断力、総合調整力といった能力を身につけさせることが重要な課題であり、併せて相応しい待遇態度と高い倫理観、意識の改革が欠かせないものである。更に、費用対効果の観点から、最少の経費で最大の効果をあげるため、コスト意識に基づくバランス感覚を備えなければならない。その実現のためには、柔軟な発想とそれを支える知識と経験も欠かすことができない。

限りある経営資源を活用して事業運営を行うのも、優れた制度や仕組みなどを通して行政サービスを提供するのも、最終的には一人ひとりの職員である。また、市民との協働を推進していくには、自らの使命を自覚し、市民の立場になって考え、積極的に行動できるような人材が求められ、これらのことが市民の信頼を得られることとなり、一層協働が進む相乗効果を生むこととなる。

改革の成果を上げるためには、市民のニーズや地域の課題を熟知している職員が、漫然と前例踏襲で仕事を進めていく慣習を打破することが肝要である。

## 第6節 自主性・自立性の高い財政運営の確保

本市の財政を取り巻く社会経済状況は、依然として厳しい情勢にある中で、引き続き健全財政の維持に努める。歳入財源の積極的な確保と徹底的な歳出抑制により、持続可能な財政構造の確立に取り組むものとする。

## 1. 経費の節減合理化等財政の健全化

簡素で効率的な行政運営を行うためには、常に財政の健全性に注視し、財政運営の堅実性・長期安定性や財政構造の弾力性を保つ必要がある。そのためには、歳入での市税確保を図るとともに、歳出では経常的経費及び義務的経費の内容を常に見直して無駄を省き、<sup>\*</sup>投資的経費については歳入とのバランスを取りながら年度間での事業費を適切に調整し、後年度の財政負担を考慮した適正規模の市債発行を行い、<sup>\*</sup>プライマリーバランスの均衡を保った財政運営を堅持するよう努めなければならない。

それらに加え、資産・負債等のストック情報やコスト情報について、<sup>\*</sup>バランスシートを始めとする財務諸表の作成による情報の提供を図るなど、きめ細かな情報提供と職員のコスト意識向上に取り組まねばならない。

また、市民負担の公平性を確保するために、市税の徴収率の向上を図るとともに、使用料・貸付金返還等における滞納についても、収納に向けた全庁的な取り組みを行うものとする。

## 2. 補助金等の整理合理化

団体への事業費補助の目的は、一過性のものを除けば自立支援であり、長期にわたって前例踏襲により交付しているような補助は見直す必要がある。特に団体への運営費補助については、補助年数を設定するなど一定期間経過した段階で、補助の必要性が客観的に認識できるものとなっているか、補助の効果が市民福祉の向上につながっているかなどについて検討・審査したうえで、補助目的が達成されたもの、事業効果が薄れているもの、不明確又は乏しいもの若しくは事業目的が曖昧になっているものなどは、廃止を含めた見直しを検討する。また、自主財源が潤沢で多額の繰越金が生じているような団体への補助は、

\* 投資的経費：道路、学校や公園など将来に残る市の資産の整備に充てるために支出される経費。

\* 市債：市が、資金調達のために発行する地方債のことで、家庭でいえば借金に相当する。学校や道路などの公共施設建設にかかる費用は、将来の世代にも負担を求めることが公平とされるため、多くの場合は市債によって経費を賄うことになる。

\* プライマリーバランス：自治体の収支の釣り合い状態をみるもので、財政状態を示す指標とされている。通常、過去の借金の元利払いを除いた支出額と、地方債の発行によって得る分を除いた収入額の差額のことを指す。それがプラスであれば、単年度の税収等によってその年の収支が賄われていることになり、マイナスの場合は、地方債の新規発行をしなければその年の収支を賄えないことになる。

\* バランスシート：企業会計でいう貸借対照表に相当し、市の資産（建物・土地等）、負債（借金）、正味資産（資産合計から負債合計を差し引いた残額）の状況を表示した報告書で、市が今時点でどのような資産を取得しているか、また、そのためにいくら借金をしてきたかなどの情報を一覧表にしたもの。

いったん白紙に戻し自主運営に向けた指導を行うなど、補助金の削減を図らなければならない。

更に、今後は補助終期を明確にするとともに団体の自立を促すために経常的な運営費に対する補助を廃するなど、団体育成の補助から団体個別事業への補助へと対象を切り替えていく必要がある。

関連事項として、市と関わりのある団体には、団体の事務局が市役所内に置かれ、事務が市職員によって担われ、かつ補助金等が交付されているものが多数存在する。行政の役割分担を徹底するためには、こうした団体への市の関与のあり方を見直すことが必要である。基本的に事務局は市役所から団体へ移し、団体の事務は団体の責任として担うことを原則として、それぞれ検討する時期にある。

### 3. 公共工事

「公共工事コスト縮減対策に関する戸田市行動計画(第2次)」に基づき、計画・設計・入札・契約時における積算の合理化や、手続きの電子化といった直接的な工事コストに加え、工事期間の短縮等による工事の時間的コストや、施設の耐久性や品質の向上、省エネルギー化等によるライフサイクルコスト、工事における環境負荷の低減や交通渋滞緩和、事故減少等を通じた社会的コストなど、総合的に更なるコスト縮減を目指していく。

一方で、公共工事の入札における不透明さなどについての報道に対し、各方面からの批判があることにも留意する必要がある。 「公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律」及び「公共工事の入札及び契約の適正化を図るための措置に関する指針」(平成13年3月9日閣議決定)を踏まえ、情報を公開して市民等に対する説明責任を果たせるように、今後も適正に取り組むものとする。

## 第7節 \* 電子自治体の推進

現在、あらゆる情報のデジタル化や、インターネットの爆発的な普及によるIT革命の急速な進展など、社会が変化していくなかで、行政においては旧来の事務事業の見直しや高品質な市民サービスの提供等が求められている。本市では、地域情報化と行政情報化を総合的・体系的に捉えた「戸田市情報化推進計画(e-ToDaプラン)」を策定し、市民と行政の共通目標となる「情報化に対応した地域づくり」に取り組んでいる。

\* 電子自治体：コンピュータやネットワークなどの情報通信技術(ICT)を行政のあらゆる分野に活用することにより、市民、企業の負担軽減や利便性の向上、行政事務の簡素・合理化などを図り、効率的・効果的な自治体を実現しようとするもの。

その中でも、電子申請システム・電子入札システムの他の自治体との共同利用においては、市民の利便性向上や行政の業務効率化、市民との情報の共有化による協働の拡大などが期待されており、市単独による開発に比べてコストが軽減され、各団体間でノウハウを共有することで安定した運用が可能になる。

また、住民基本台帳事務や公的個人認証などの住民サービスの基盤にもなる住民基本台帳ネットワークシステムは、セキュリティの確保と安全性の向上が不可欠である。

今後も引き続き、市民サービスの向上や旧来の業務システムの再構築など事務の効率化に向け、情報通信技術（ICT）の積極的な活用を図る。併せて「戸田市情報セキュリティポリシー」の理念に基づき、個人情報の保護を徹底し、セキュリティを高めて安全性の向上を図るとともに、コスト縮減や共同利用を視野に入れ、さらに電子自治体の推進に取り組むものとする。

## 第8節 公正の確保と透明性の向上

市民との協働によるまちづくりを進めるうえで、公平公正で開かれた市政を実現するために、行政の透明性の確保が求められている。情報公開制度やパブリックコメント制度などの充実を図ることにより、行政情報の積極的な公開に努めるとともに、市民の声に謙虚に耳を傾け、十分な説明責任を果たしていくことが重要である。行政情報を効果的に提供するため、広報・広聴活動の充実はもとより、出前講座等の積極的な活用により、行政の考え方を市民に直接説明する機会の拡大は勿論のこと、市のホームページを充実し幅広い情報発信を推進する。

なお、これからは単に行政情報を公開するのではなく、行政活動の過程や、それらを通じて実現した結果や成果、また克服すべき課題について、行政自らが積極的に市民に情報を提供し十分に説明責任を果たすことにより、市民と認識を共有することが重要である。

今後も、計画等の立案段階から積極的な市民参画に取り組むなど、より一層市民とのパートナーシップによる行政運営を推進し、市民から信頼される開かれた市政を確立しなければならない。

\* 住民基本台帳：市町村行政の基礎資料といえるもので、住民の居住関係の公証、選挙人名簿の登録など、住民に関する事務処理の基礎となる。住民の住所・氏名・生年月日・性別等の基本事項、戸籍・続柄・保険・年金・手当等の個別行政事項、また、コード番号・行政区等が記載されている。

\* 出前講座：市民等からの依頼に応じて職員が出向き、市の施策や事業について説明する事業。

\* パートナーシップ：立場や所属の異なる人・団体同士が信頼関係のもとに、それぞれの立場に応じた公平な役割を分担し合い、相互に協力・連携を行うことをいう。ここでは、市民・企業・行政が、それぞれの責任を果たしながら、対等の立場で相互に協力・連携していくことをいう。

