

第3章 行財政改革の方向性

第2章第2節で掲げた重点戦略に基づき、第7次行政改革の方向性を示す。

【重点戦略1】持続可能な行財政運営の推進

厳しさを増す財政状況の中、これまで以上に効果的・効率的に財源を活用する必要があり、経費全般の見直しを行って、歳出の削減や合理化を一層進めていくことが求められる。さらに、職員のコスト意識を向上させ、時代に即した効果的・効率的な事務事業を推進していくためにも、政策（事業）のライフサイクルに応じた目標設定や事務事業自体の再編を行うなど、最適な予算編成と事業の実行につなげていくことが必要である。

そこで、重点戦略の一つ目として「持続可能な行財政運営の推進」を掲げ、行財政改革に取り組んでいく。

（1）時代に即した事務事業の精査・再編

これまでも歳出削減や合理化を意識しながら無駄を省き、限られた財源や人的資源を勘案した上で、「選択と集中」による優先順位を付け、その優先度に応じて資源を投入するなど、効果的・効率的な事務事業を意識して取り組んできた。しかし、これからの変革の時代においては、これまで以上に効果の発揮できる仕組みが必要であり、事務事業自体の見直しが不可欠である。そこで、事務事業評価システムと行財政改革に係るシステムを一本化し、時代に即した事務事業の精査・再編を推進していく。

新たな事務事業評価システムでは、戸田市第5次総合振興計画の事務事業と行財政改革に係る取組を紐づけ、事務事業評価システムの中で進行管理を実施する。これにより、進行管理を共通のシステムで行うことが可能となり、事務の効率化を図ることができる。さらに、予算との連動性を高めることで、結果として職員の事務事業評価の意義や行財政改革への意識向上につなげていく。

また、事務事業評価では、事業のライフサイクルを意識し、事務事業の精査・再編を進めていく。事業のライフサイクルは、開始した当初の段階「初期」から、事業が軌道に乗って更に進める段階「拡充・発展期」、事業を継続するか、終了するかを判断する段階「成熟期」に分かれており、段階ごとに実施の判断を行う必要がある。特に、「成熟期」に差し掛かって所期の目的・目標を達成しているにもかかわらず、前例踏襲で継続している事業については見直しを行っていかなければならない。そのためにも事務事業評価システムを更に活用し、事業のライフサイクルを進めていくことによって、事業の段階に応じ

た目標設定や事業自体の再編につなげていく。

(2) 行政経営意識を高める予算編成

これまでの事務事業評価や行財政改革の進行管理では、関連する事業や取組の評価を、担当する部局が中心となって行ってきた。その事業や取組を最も熟知する部局において自己評価をすることは不可欠であり、事業の問題点や方向性を一定のサイクルで評価していくことで改善や継続などの判断を行うことができるものである。しかし、自己評価のみでは、評価自体が自己本位となってしまうことも考えられ、事業や取組の見直しが十分に行われないといった欠点もある。

そこで、これからの事務事業評価システムでは、行財政改革の視点を踏まえて他者評価を加え、最適な事業の実行へとつなげていく。具体的には、企画部門と財務部門を統合した「企画財政部」において、行財政改革に係る取組を含めた事業の評価を担当部局以外の視点から行うこととする。その結果、現在の事業や行財政改革に係る取組が本来の目的に合致しているか、社会経済環境の変化に対応できているかなどの他者評価を行うことによって、事務事業の再編・整理などの見直しを推進していく。

また、予算編成と行財政改革の関連性を高め、事業費の圧縮や事業の見直し、新たな事業の創出にもつなげていくため「事業見直しの方針」を策定する。同方針の下、一般財源に予め申請額の上限を設定するキャップ制度の検討や事務事業区分の精査を進めるなど、歳出削減や既存事業の再編につなげていく。

さらに、令和元（2019）年度から開始した市長レビュー（サマーレビュー）も継続して実施する。同レビューは、市長と担当部局が予算編成前に施策の方向性や主要事業の課題等を確認し、的確な予算要求や具体的な事業の推進につなげていくものである。今後は、企画財政部による他者評価やレビューによる判断などを通じて、最適な予算編成と事業の実行につなげていく。

(3) 公共施設ファシリティマネジメントの推進

公共施設の老朽化が進む中、利用者である市民の安全を確保するために必要な改修や更新を行うには莫大な費用が掛かる。一方で、今後社会保障費などの増加により、これらの費用に充てる財源は年々確保が難しい状況となってくる。

そこで、施設の安全性確保と最適配置の両立を目指し、サービス水準を保ちつつコストの最小化を図るファシリティマネジメントを引き続き推進する。ここでは、個別施設の最適化を考えた「部分最適」だけではなく、市全体の方向性を捉えた上で、公共施設全体の最適化を重視する「全体最適」の視点から持続可能な行政運営へとつなげていく。

また、個別施設の再編に係る建て替え時期の設定や運営主体の判断などは、各施設の劣

化や経営状況、社会経済環境などを踏まえ、外部有識者の知見を活かすなど、今後もサービス向上やコスト削減に資する効果が得られる手法を検討しながら取り組んでいく。

なお、具体的な取組や実施時期などは「戸田市公共施設等総合管理計画及び戸田市公共施設再編プラン」や「戸田市公共施設中長期保全計画」に基づき、適切に進行管理を行っていく。

【重点戦略2】 デジタル化による利便性の高い市民サービスの実現

現在、行政のデジタル化は早急に進めていかなければならない課題の一つであり、デジタル化による利便性の高い市民サービスを実現することが求められている。

そこで、重点戦略の二つ目に「デジタル化による利便性の高い市民サービスの実現」を掲げ、行政内部のデジタル化による業務の効率化とともに、市民サービスのデジタル化による利便性の向上を両輪として推進していく。

(1) デジタル化による業務の効率化

国においては、新たな未来社会「Society 5.0」を目指すため、IoTやロボット、AIなどの最先端技術を活用し、様々なニーズに対しきめ細かな行政サービスの提供を目指した取組が進められている。また、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、これまでの「対面」「紙」「押印」を基本とした行政手続から脱却し、新たな生活様式の実現に向けて行政のデジタル化が急速に進んでいるところである。

このような中、本市では全庁的かつ戦略的にデジタルトランスフォーメーションを推進するため、令和3（2021）年度から企画財政部内に「デジタル戦略室」を設置し、デジタル化を推進していく。

行政内部のデジタル化では、タイムカードなどの紙ベースで行っていた勤怠管理の電子化のように、紙や押印を基本とした内部事務やシステムの標準化・連携などのデジタル化に取り組み、業務の効率化を図っていく。このほかにも、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う在宅勤務で課題となっていたテレワークの環境整備を進め、セキュリティ面を確保しつつ、庁外でも通常どおり業務が行えるような環境を実現するなど、働き方改革や業務の効率化に取り組んでいく。

(2) ICT活用による利便性の高いサービスの実現

今後も拡大する多様な市民のニーズや期待に応えるためには、ICT活用は不可欠である。「市民にとって使いやすいサービスを設計する」という理念の下、デジタル化の基本原則である（1）デジタルファースト（個々の手続が一貫してデジタルで完結）、（2）ワンスオンリー（一度提出した情報は再提出不要）、（3）コネクテッド・ワンストップ（民間サービスも含めてどこでも一箇所でサービス実現）に従い、デジタル化を推進していくことが必要となっている。

さらに、これからの行政サービスの在り方としては、窓口足を運ばなくてもサービスを提供できる体制を構築していくことが必要であり、行政のあらゆるサービスが最初から

最後までデジタルで完結できる完全デジタル化を目指していくことが求められている。その結果、市民サービスの向上だけでなく、行財政改革の柱ともいえる業務の効率化にも資することになる。

このような中、行政のデジタル化に対する取組では、令和2（2020）年度に総務省主催の「地方公共団体におけるAI活用に関する調査研究」で「AIを活用したクラウド型スマート窓口の共同システム開発事業」を提案して実証事業に取り組むなど、ICT活用による利便性の高いサービスの実現に向け動き出している。今後は、行政手続の原則オンライン化や押印の原則廃止、ペーパーレス化、キャッシュレス化などに順次取り組んでいく。

なお、具体的な取組は「戸田市第3次情報化推進計画」に基づき進めていくこととし、スピード感を持って柔軟に取り組んでいく。

【重点戦略3】多様な主体と連携した未来共創のまちづくり

本市では、平成26（2014）年に「戸田市自治基本条例」を制定し、まちづくりの基本原則に「協働によるまちづくり」「まちづくりへの参加・参画」を掲げ、協働のまちづくりを重要視している。また、戸田市第5次総合振興計画では、これまでの取組を更に進め「未来共創のまち」を目指すことが示されており、行財政改革にもこの考え方を取り入れていくことが必要である。

そこで、重点戦略の三つ目に「多様な主体と連携した未来共創のまちづくり」を掲げ、行財政改革を推進していく。

（1）民間活力の積極的活用

限られた職員の中で市民サービスの維持・向上を図るためには、職員が自ら対応すべき分野（施策の企画・立案や多様な主体で行う事務事業のマネジメント等）に集中して業務に当たっていくことが重要である。また、民間活力を活用することで、専門性や経験を活かした多様なサービスの展開や市民ニーズに対する弾力的な対応など、一層のサービス向上が期待できることから、民間がサービスの担い手となることのできる分野に関しては、積極的に民間に任せていく必要がある。

このような中、本市では民間が持つ資源や特色、ノウハウなどを活かした提案を募集し、複雑化する行政課題などに迅速かつ柔軟に解決するための窓口「公民連携ファーム」を令和元（2019）年に設置し「公民連携」を推進している。民間との関係をステークホルダーではなく「対等なパートナー」と位置づけてwin-win関係の構築を目指しており、今後も対等性や自立性を尊重しつつ、多様な主体との信頼性を構築しながらまちづくりを推進していく。

また、公民連携ファームの設置以降、各企業との包括連携協定の締結や公民連携提案事業の実施など、連携事業が徐々に増えている状況である。今後は、連携事業を行うに当たって既存事業の見直しを行うなど、似たような事業を実施して業務量の増大を招くことがないように、事業の見直しを行いながら改善を進めていく。

（2）公有財産の有効活用

現在、公有財産の効率的な管理運営や有効活用策としては、様々な手法が用いられている。例えば、PFI事業をはじめ、指定管理者制度、公設民営、包括的民間委託、ネーミングライツ、定期借地活用など様々な手法があり、民間の資金や技術、ノウハウなどを取り入れながら、施設等の状況に応じた取組が進められている。

本市では、これまで指定管理者制度の導入や業務委託、ネーミングライツを実施し、更にはサウンディング型市場調査などの手法を用いることで、有効な公有財産の活用を進めてきたところである。今後も、長期的な視点から市民サービスの維持・向上を目指すとともに、費用対効果を十分に検討し、民間活力を活用した方がより効果的・効率的である場合には、民間との適切な役割分担の下、行政責任の確保に留意しながら民間活力の活用を積極的に進めていく。

