

# 第 1 編

## 行政改革指針



## 第1章 改革の背景と必要性 ◆

### ■ 第1節 これまでの取組 ■

#### 1. これまでのあゆみ（経営改革プランまで）

本市では、過去に4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、取組の基礎を築いてきた。

また、平成13年度には、第3次行政改革である『戸田市新行政改革大綱』を策定し、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、個別の取組については『行政改革推進計画』を策定し、進行管理を行ってきた。

そして、平成18年度には、行政改革という範疇だけに止めず、行政を経営するという視点を取り入れ、部局別行動計画と集中改革プランが併記された『経営改革プラン』を第4次行政改革として策定し、進行管理を行ってきた。

## ■ 第2節 自治体を取り巻く環境変化 ■

本市は、地方分権改革の進展や、いわゆる「平成の大合併」により、全国の市町村数が3,232（平成11年3月）から1,727（平成22年3月）となるなど、基礎自治体の役割と責任が大きく変革してきたこの10年間において、持続可能なまちとして存立するため、不断の努力により、社会経済状況の大きな変化、少子高齢化やグローバル化の進展、環境問題の関心の高まりなど、あるいは分権型社会における多様化・高度化する市民意識の高まりなどの構造的な変化に対し迅速かつ的確に対応してきた。今後とも、自律都市として存続し、一層高度な市民サービス、地域実情に則したきめ細かな市民サービスを実現していくためにも、たゆまず、戦略的に各種取組を続けていく必要がある。

しかしながら、平成20年秋頃からの世界規模の不況等により、本市も例に漏れず、今後の税収の伸びは期待できない状況にあるなど、財政事情における危機感の高まり、不透明な状況は、当分の間、継続していくものと予想される。

また、平成21年夏の総選挙による政権交代は、50年以上にわたり続いてきた前政権下における国家運営の形を大きく転換させるものと期待されているが、明確な方針は先延ばしの傾向にあり、新たな国家運営・地方行政運営にかかる方向性については、若干ここに来て、平成22年6月閣議決定を受けた地域主権戦略大綱の中で、『国と地方が協働して国の形をつくる』＝『補完性の原則』という概念が示されたものの、計画の推進に係る部分については、平成24年夏を目途に現すことを予定としている。

このように、依然、漠として地方行政運営に係る詳細な国の方針は定まらず、現在の集中改革プランに続くべき新たな地方行政の運営にかかる考え方・指針も同様に定まらないなど、全体を通しての不透明感は拭えない状況にある。

そこで、今後5年の行政改革を論じるにあたっては、財政事情が厳しさを増していく中、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。つまり、選択と集中による行政運営の刷新を掲げた現在の『集中改革プラン』の精神を継続させる必要がある。

一方で、近年、本市が各分野にわたり定めてきた各種計画や取組、あるいは行政経営ツール、システムの設計思想の中に既に謳われている「市民参画、公平・公正・公開、説明責任・・・」といった、市民協働による行政経営の精神を尊重することで、あえて行政改革中に同様の内容を記述せず、しっかりとした視点を持ち、本市全ての取組において、共通する土台（コア）の部分の刷新を定めていくことを前提とする。

なによりも、今回の行政改革を確実に実行することで、将来を見据えた行政経営の土台の健全化が実現し、混沌とした現状、目前のピンチを将来のチャンスに転換していくこととする。

## 2. 自治体を取り巻く環境の変化と本市

### ● 少子高齢化・人口減少社会の到来 ●

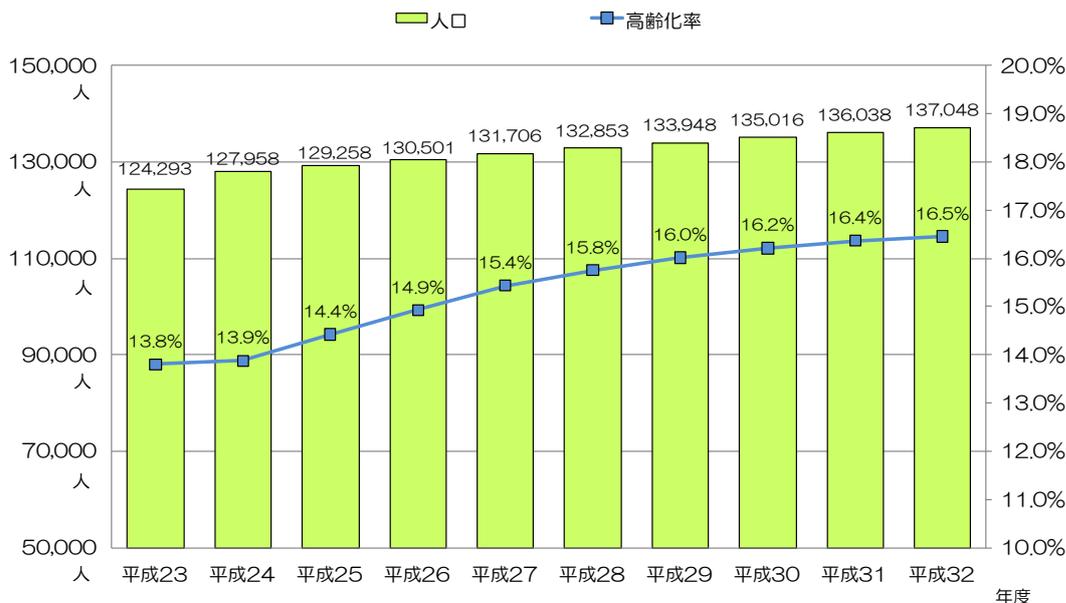
現在、我が国は急速な少子化が進行しており、平成17年の合計特殊出生率は1.26と過去最低を記録し、国全体の人口も平成17年を境に減少に転じるなど、当初の予測を上回るスピードで人口減少社会は進行している。

また、同時に、高齢化も着実に進行しており、いずれ高齢化率は40%を超えるものと予想されている。こうした少子高齢化・人口減少社会の到来は、消費や労働力の低下へと繋がり、経済活力の低下となること等が懸念され、国家の持続的な発展に影響を落とすものと警鐘が鳴らされている。

なお、本市を見た場合、人口の純増加率も平成元年以降プラスに推移しており、現時点では、全国的な人口減少の影響をあまり実感しにくい状況にあるといえる。

また、本市の高齢化率は、13.7%（平成22年1月1日現在）と、全国平均22.8%（平成22年10月1日現在）に対して低く、若いまちというイメージが定着している。一方で、割合での比較論ではなく、本市においても高齢者の絶対数の増加は確実であることから、将来的には、絶対数に応じた行政需要が増大することも留意しておく必要はある。

本市の将来人口と高齢化率



## ● 財政状況の悪化 ●

平成20年秋ごろに発生した世界規模の不況の影響を受け、我が国の地域経済も大きな打撃を受けている。特に、外需の落ち込みに起因する国内雇用情勢の悪化などを理由に、急激な非正規労働者等の雇用調整となり、多くの要生活支援者が発生するなど、大きな社会問題となっている。

本市においても、このような社会経済情勢の下、市内企業の業績悪化や個人所得の減少は避けられず、税収入の減少など、今後の行財政運営に大きな影を落とすものと考えられる。

## 3. 本市の財政状況

## ● 歳入と歳出 ●

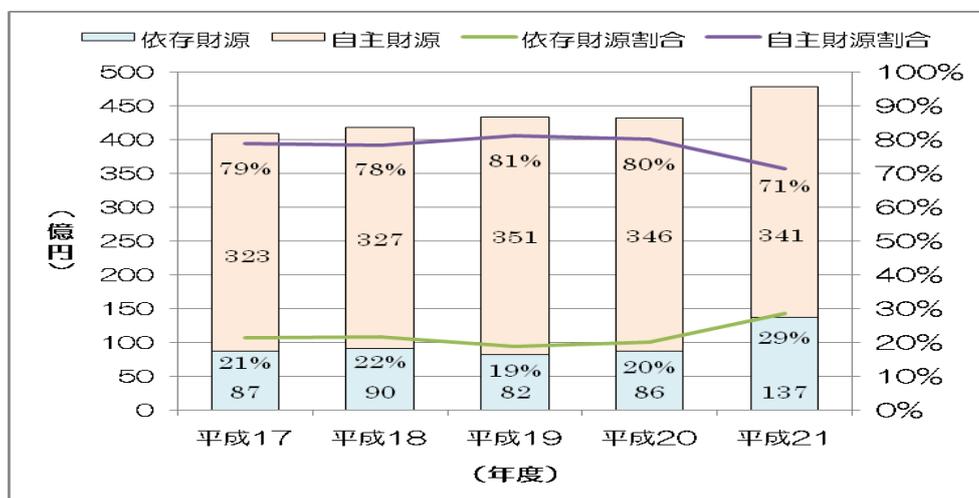
本市の歳入は、平成21年度の総額が普通会計で478億円と、前年と比較して、若干減少しているが、安定した固定資産税収入を背景に、主な歳入である市税は年々増加傾向にある。

本市の税収総額に占める固定資産税の割合は、平成21年度で48.1%となっており、他団体と比較しても安定傾向にあるといえる。

さらに、歳入の構成では、市税等の自主財源の割合は、平成21年度は71.4%となっており、安定傾向にある。

しかしながら、我が国の経済情勢からも、この安定した状況は将来にわたり保障されたものでなく、危機感を持って臨むことを忘れてはならない。

本市歳入の推移

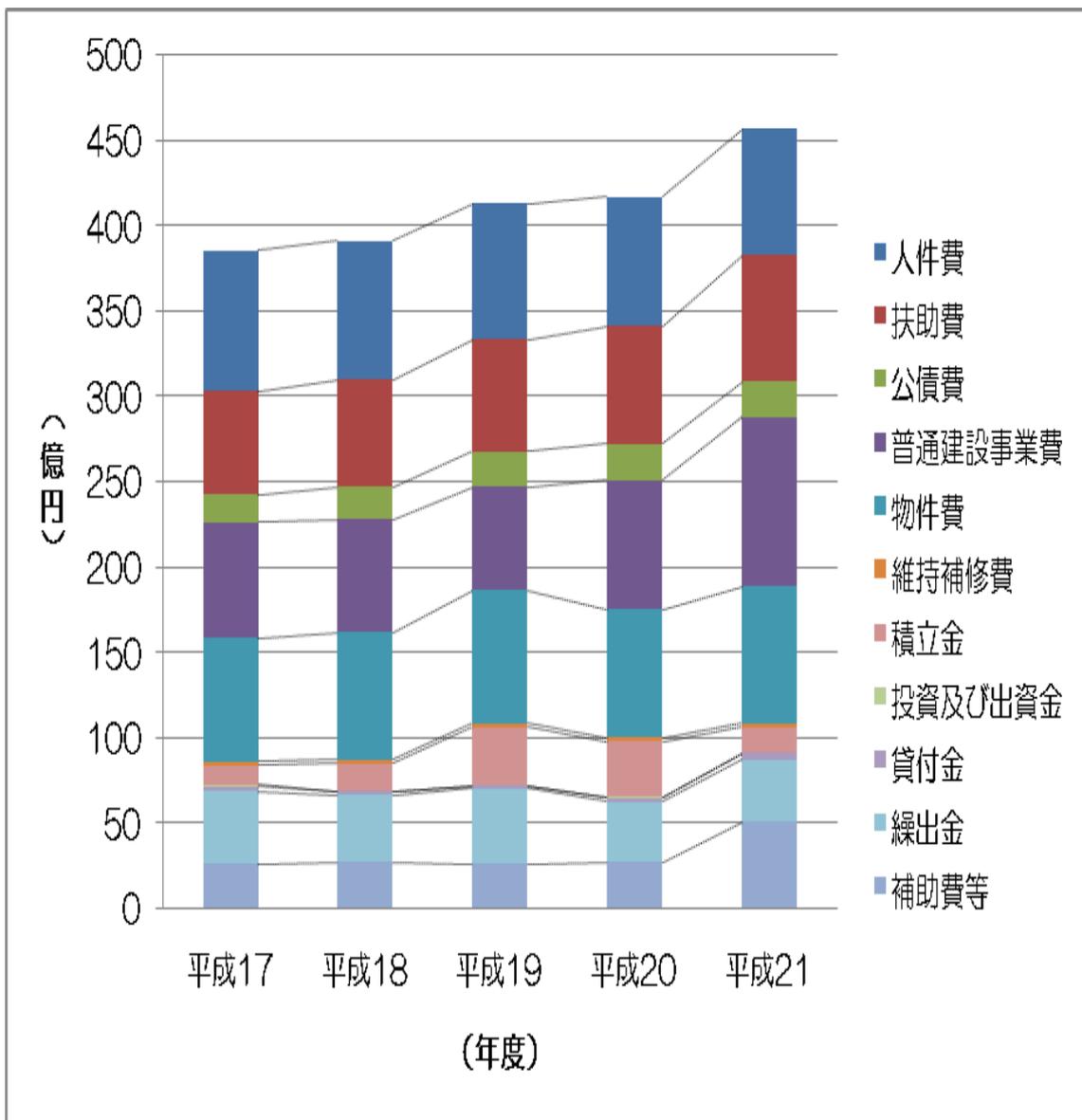


一方、本市歳出は、平成21年度の総額が457億円と前年度比9.5%の増となっており、平成17年度以降で最も多くなっている。また、歳出の構成を見ると、平成17年度に比べ、人件費は10.1%減少しているが、扶助費は22.0%も増加している。

これは、従前からの行政改革により、行政コストの多くを占める人件費を縮減し、この原資をもって市民サービスに充てるといふ点では、これまでの努力の効果があったものと考えられる。

しかし、一方で、国家レベルでは毎年1兆円規模で社会保障費が増大すると言われる中、本市の扶助費の伸びも大きな値を示している。

本市歳出の推移



## ● 行政コスト計算書 ●

行政コスト計算書は、行政活動の中で大きな比重を占める人的サービスや給付サービスなど、資産の形成につながらない行政サービスについて明らかにするための計算書である。

平成21年度の経常経費は、単体で約492億円、連結で約722億円となっており、費用の内訳をみると、単体、連結ともに扶助費などの「社会保障関係費等移転支出」が大きな割合を占めていることが分かる。

一方、行政サービスの対価として市民が負担する使用料や手数料などの経常収益は、単体で約62億円、連結で約296億円となっている。

## 行政コスト計算書（平成21年度）

(単位：百万円)

		単体	連結
経常費用 (A)		49,156	72,241
費用内訳	1. 人にかかるコスト (人件費、退職給付費用等)	8,027	9,445
	2. 物にかかるコスト (物品購入費、減価償却費等)	12,417	33,878
	3. 移転支的コスト (社会保障関係費等)	27,032	27,145
	4. その他のコスト (地方債償還利子分等)	1,680	1,773
経常収益 (B) 使用料・手数料		6,218	29,583
純経常行政コスト (A) - (B)		42,938	42,658

※ 単体とは市役所が直接実施している事業に関するコストである。連結とは単体の他に外郭団体、第三セクター等が実施している事業に関するコストを加えたものである。

また、市民一人当たりの行政コストは、平成21年度の決算ベースで、単体で40万円、連結で59万円となっている。

## 市民一人当たりの行政コスト計算書（平成21年度）

	単体	連結
経常行政コスト	40万円	59万円
経常収益	5万円	24万円
純経常行政コスト	35万円	35万円

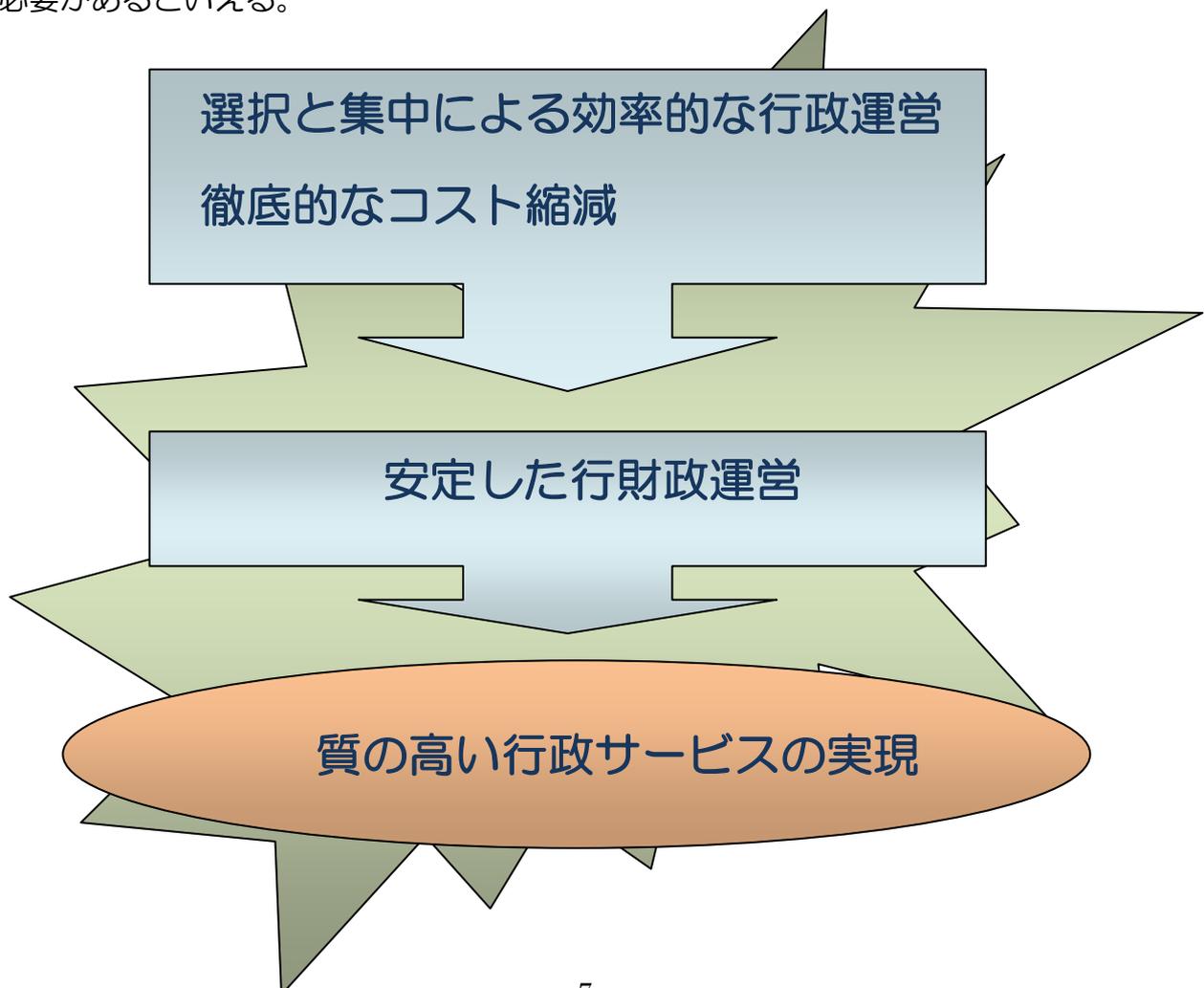
## ● 財政上の特徴 ●

本市は、自主財源の割合が高く、自立性の高い財政運営を行っており、市民の新たな行政ニーズに比較的対応しやすく安定した財政状況を維持しているといえるが、今後の懸念としては、高齢化の進行に伴う歳出増加が予想されるため、適切な対応が重要であると考ええる。

また、本市の市民一人当たりで見した場合の行政コストは、平均的にみても高い傾向にあり、おおよそ、他の自治体で実施していないような事業や独自に上乘せサービスを行っている事業など、高品質あるいは付加価値の高い市民サービスを提供する経費に充てられている部分も多くあり、その点で充実した行政活動を行っていると考えられる。この質の高い行政サービスのレベルを維持するためにも、引き続き、安定した財政運営を維持することが肝要である。

一方、将来の財政状況を見据えると、本市の出資団体等の借入金が平成 20 年度末で約 200 億円あり、本市の将来負担比率は 65.4%となっている。この数値は全国平均よりは低いですが、類似団体の平均 45.1%を大きく超え、将来の世代への負担は大きいものと懸念されている。

このことから、今後の財政運営は、「ムリ・ムラ・ムダ」を極力排した徹底的なコスト縮減と、選択と集中によって将来への負担が過大なものにならないよう、十分に注意する必要があるといえる。



## 第2章 プランの理念 ◆◆

### ■ 第1節 「選択と集中」による効率的な行政運営 ■

行政には、今後の社会経済情勢を見極めつつ、本市の現状を的確に把握したうえで、将来に対し適切な危機感を持ち、あらゆる可能性を検討しつつ、時には果敢にチャレンジし、限られた経営資源（ひと・もの・かね・しょうほう・じかん）を効率的に配分するという「選択と集中」の戦略的な視点が求められている。当然、その中には、今後の行政サービスの提供にあたり、徹底した公開を行い、透明性を高めながら、まずは行政の直接の守備範囲か否かを十分に検討する眼も併せて必要とされている。

言い換えれば、政策・施策の達成すべき目標を明確にしたうえで、合理的かつ経済的に優先順位を定め、それぞれの成果を確認しつつ、最終的には、最小限の経営資源の投資により、最大限の効果を生み出すための不断の努力が求められているということになる。

本市は、戦略眼を持ちつつ施策・事業に取り組むことで、高品質で付加価値の高い行政サービスを効率的かつ継続的に提供していかなければならない使命を負っている。

## ■ 第2節 徹底的なコストの縮減 ■

行政活動において、効率的な資源配分の視点、つまり戦略眼を持ち合わせることの重要性は言うまでもないが、実際の現場における事業展開においては、戦術レベル（戦略の意味を「資源を配分」するとした場合、戦術はその配分された「資源を消費」することを指す）での、効率的な資源運用が大切な視点となってくる。徹底的なコスト縮減により、これを原資とした新たな施策・事業の展開を可能とさせることが重要である。政策実現への時間の短縮、あるいは一層のサービスレベルの向上に直結する重要な視点であるコスト縮減を徹底的に進める必要があると考える。

従来、本市では、大きなコストカッターとして人件費縮減が押し進められてきたが、平成20年度に対する平成16年度比において8.6%の人件費が縮減されてきており、今後の縮減幅には、ある程度の限界が見えてきているとも考えられる。当然、今後も第4次定員適正化計画において、不断の努力を続けることでの組織的な意思決定はなされている。

人件費以外のコストの縮減については、各事務事業固有のコストカット、あるいは全ての事務事業に普遍的で共通のコストカットなどが存在するが、今後は、費用対効果の視点でのコストカットのみならず、あらゆる事務事業の「ムリ・ムラ・ムダ」を排するための組織統一的な取組も重要である。

## 第3章 プランの構成 ◆◆◆

### ■ 第1節 プランの構成 ■

本プランは、過去4次にわたり策定してきた『戸田市行政改革大綱』、『経営改革プラン』を踏襲する第5弾である。また、その策定にあたっては、経営改革プランの基本理念は継承しつつも、総合振興計画にはじまる、あらゆる既存の計画や指針、行政評価システム等に定められている基本理念や考え方、方向性を二重規定することを意図的に避け、効率的な行政運営の実現という行政改革の原点に立ち戻ることによって『戸田市行政改革プラン』と位置付けている。

なお、それでも、本プランの推進計画の取組の中に、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。

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

行政改革指針とはプラン全体の理念として位置づけ、行政改革推進計画とは計画期間内における組織ごとの具体的な取組をまとめたものとする。

なお、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（新地方行政指針）」に基づく『集中改革プラン』は、21年度末を目標年次に据えた計画であったが、今後とも「選択と集中」の視点から、その考え方を踏襲させることとし、具体的に行政改革推進計画に定めていくものとする。

※『戸田市行政改革プラン』は次の2編により構成される。

第1編 行政改革指針

第2編 行政改革推進計画

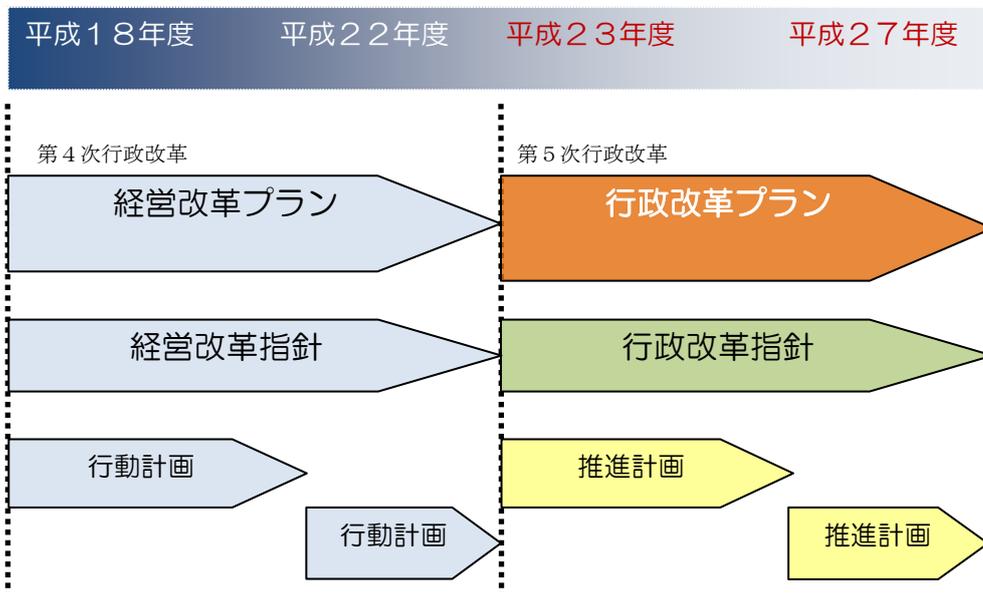
## 第4章 プランの期間 ◆◆◆◆

本プランの目標年次は、平成23（2011）年度から平成27（2015）年度までの5年間とする。

行政改革指針は、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23（2011）年度から平成27（2015）年度までの5年間を期間とする。

また、プランを推進する行政改革推進計画は、前期と後期とに二分し、平成23（2011）年度から25（2013）年度までの前期3年間と、平成26（2014）年度から平成27（2015）年度までの後期2年間を計画期間とする。

# 行政改革プラン



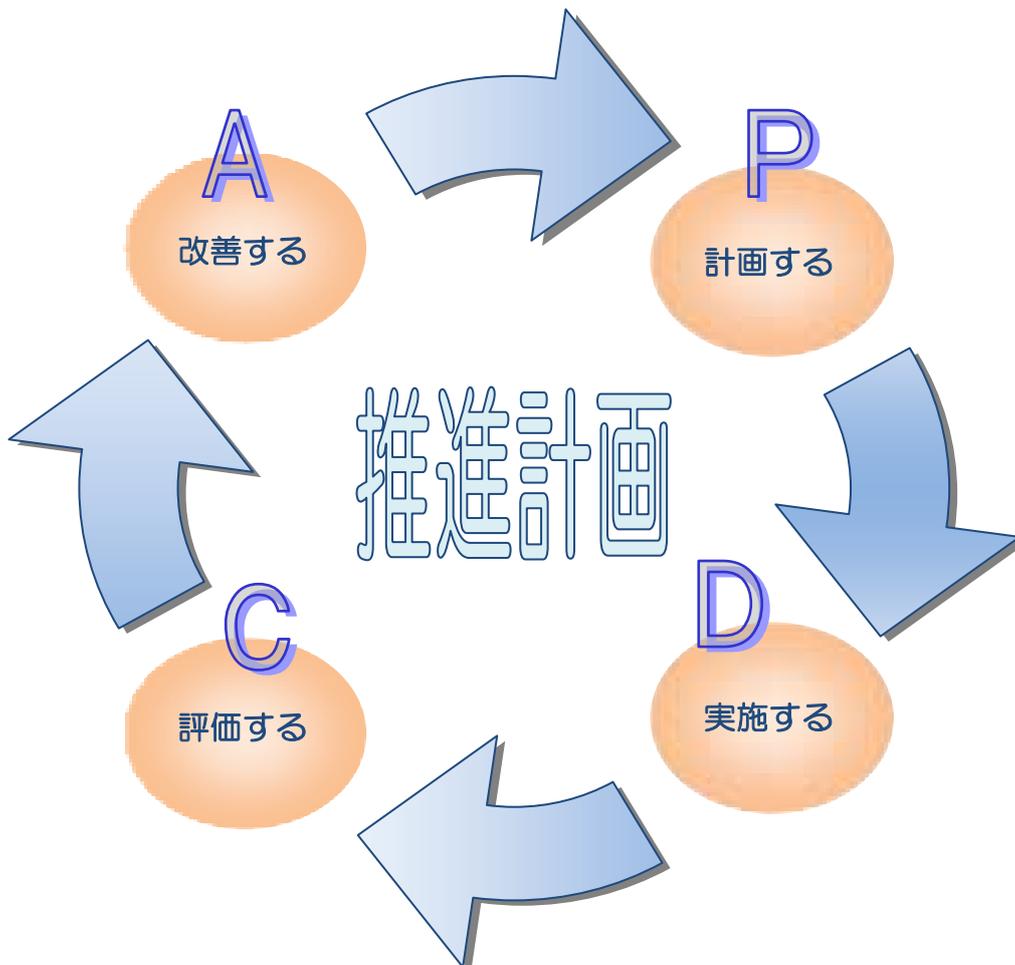
## 第5章 取組の方針 ◆◆◆◆◆

### ■ 第1節 進行管理 ■

行政改革推進計画については、PDCA（Plan 計画する—Do 実施する—Check 評価する—Action 改善する）サイクルの中で年度単位をもって進行管理していく。これにより、毎年度、必要に応じ、推進計画の追加や修正が行われることとなる。

また、推進計画の構成は、前期3年間（平成23年度～平成25年度）、後期2年間（平成26年度～27年度）と定めていることから、骨子レベルでの推進計画の見直しは、前期終了年度にあたる平成25年度において実施することとする。

なお、本プランにかかる成果についても、行政評価の結果公表のタイミングにあわせ公表していく。



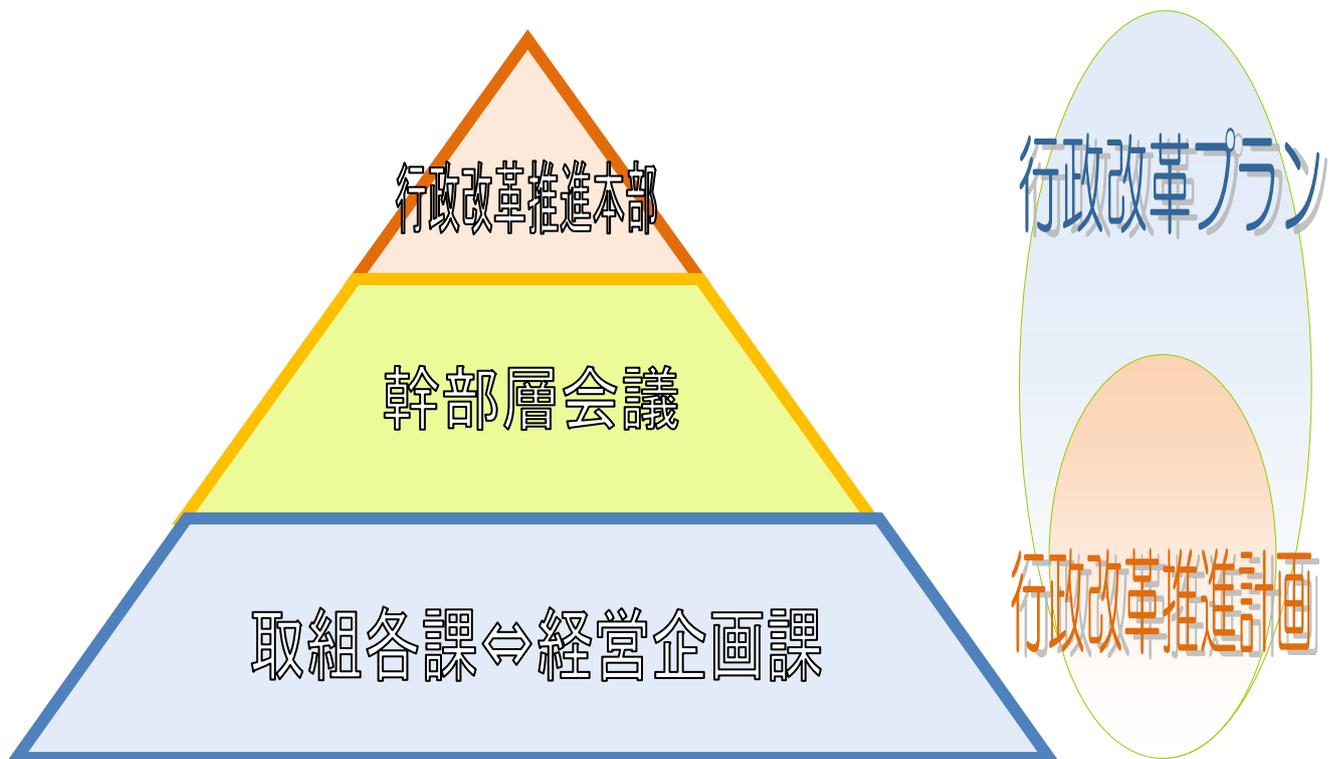
## ■ 第2節 推進体制 ■

進行管理にかかる本プランの総括は、二役、教育長、消防長、部局長により構成される行政改革推進本部が行うものとする。

あわせて、その下部組織として幹部層の会議を設置し、本プランの全体調整を行いつつ見直し、再構築を行う。

推進計画の取組の進行管理については、総務部経営企画課で行う。

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。



## 第6章 改革の4つの柱 ◆◆◆◆◆

### ■ 第1節 行政の担うべき役割の重点化（1つめの柱） ■

近年の社会・経済情勢の変化、住民ニーズの多様化、山積する行政課題という状況において、全ての公共サービスを行政が担い続けることは困難な時代となってきている。

言い換えれば、公助のみならず共助・自助の在り方が、そのまちの発展に大きく関与すると考えられている中、公共の分野を行政が独占したまま、住民の福祉を一層向上させていくことは、大変困難であるといわざるを得ない。

平成15年の地方自治法の一部改正により、「公の施設」の管理に指定管理者制度が導入されたことなどを弾みとして、公共サービスを担う民間企業は増加し、新たに公共の担い手として登場したNPOやボランティア、コミュニティビジネスなどの活躍も目覚ましいものがある。

このような流れにおいて、行政以外の主体を包括した「公共サービスを担う新しい仕組み」をつくり、多様な民間の主体を育てていくことは、スリムで効率的な行政の実現のためにも重要な考え方となっている。

ただし、短期間の中での効率性と経済性に捉われ過ぎることには注意が必要である。行政の委託依存体質の助長による行政内部のスキルの低下と比例し、民間企業等に委託料計算のインシヤチブを奪われることも考慮すべきで、かえって将来負担増になってしまうようなことは本末転倒の結果である。また、この新しい仕組みの考え方は、公共自体を小さくすべきという視点でもない。少子高齢社会や環境問題など、公共の果たす役割は増大の一途をたどっていることも事実である。

これらを念頭に、行政の守備範囲の明確化について再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。

#### 新しい行政の守備範囲

行政が引き続き  
なすべき事業

行政の責任で実  
施すべき新たな  
行政需要

行政と市民の協働でなすことが  
望まれる、少子高齢化対策・防犯・  
防災等の事業など

民間委託

NPO・  
民間企業の  
指定管理者

#### 従来の行政の守備範囲

## 1. 民間委託等の推進（指定管理者等の活用）

短期間の中での効率性と経済性に捉われ過ぎることによって将来の負担増になってしまうようなことなく、行政の責任と固有の役割を失しないことを大前提に、公共サービスの向上と効率化、経済的な視点を基本とし、法律等で規制されているものを除く多分野にわたる業務・事務事業について、民間委託、市民協働等の可能性について点検を行っていく。

特に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、満足度調査などを定期的実施し、安定的かつ高品質なサービスが提供できていることを確認する仕組みを構築するものとする。

まず、「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てきたところである。

指定管理者制度の導入となった「公の施設」においては、概ね3年から5年の範囲で協定を締結してきたため、二度目の指定管理協定に移行した施設が多い。今後とも、スケジュールに基づき未実施の施設の導入を検討していくが、なおも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、また職員配置の転換期などを機会とするなど、随時見直しを図っていくものとする。

併せて指定管理者制度については、市内の第三セクター（文化体育振興事業団、国際交流協会、公園緑地公社等）の見直しとも関連した取組となるため、効率的な法人運営が確認できるような、協定書の仕様等に工夫していくこととする。

なお、新規施設の建設にあたっては、PFI導入の可能性についても併せて検討を行うものとする。また、PFI手法をとる場合は、PFI事業者への指定管理者制度の適用についても併せて検討するものとする。

また、今後、現政権が最小不幸社会を標榜する中で、将来、これに伴う新たな公務員制度改革等の方向性が示されることが予想されるが、これらに対しても十分な弾力性を持って臨む体制を構築していく必要がある。

### ● 公の施設以外の施設を含む施設全般について ●

公の施設以外の施設に関しては、指定管理者制度の導入はできないものの、将来にわたる継続的な直営方式による管理は、定員適正化計画に鑑み、既存職員数の維持においても困難な状況となっている。

したがって、一般的に増員が必要となる新規開設施設（建て替え含む）については、「公設民営（DOB）方式」、施設建設と運営を別々に発注する「公設＋長期包括委託方式」、あるいは民間資金活用による社会資本整備「PFI方式」の導入を検討する。さらに、直営方式を選択した場合においても、サービスが増大する部分を中心に業務全般にわたり委

託化を進めていく。

### ※委託化検討

- (H23) (仮) 福祉保健センターの新規相談業務 (公の施設)
- (H23) 新学校給食センター調理業務
- (H25) (仮) 市民医療センターの一部業務 (公の施設)
- (H25) 介護老人保健施設 (増床) の一部業務 (公の施設)

### ※DOB、長期包括委託、PFI方式の検討

- (H23) 福祉保健施設 (公の施設)
- (H23) グループホーム (増設) (公の施設)
- (H25) 障がい者施設 (公の施設)
- (H26) 新特別養護老人ホーム (公の施設)
- (その他) 上戸田福祉センター (建替) (公の施設)

## ● 公の施設について (指定管理者) ●

平成22年度までの公の施設の管理状況は、以下のとおりである。

施設区分	管理状況	指定管理者 制度導入済 み施設数	業務委託実 施済み施設 数	全部直営施 設数	計
レクリエーション・スポーツ施設	1)	2	0	0	2
産業振興施設	2)	1	2	0	3
基盤施設	3)	1	161	0	162
文教施設	4)	2	10	19	31
医療・社会福祉施設	5)	6	16	0	22
合計		12	189	19	220

#### <指定管理者制度導入済み施設>

- 1) (H18)スポーツセンター・(H19)白田保養所
- 2) (H18)勤労青少年ホーム
- 3) (H18)都市緑地 [彩湖・道満グリーンパーク]
- 4) (H18)文化会館・(H18)笹目コミュニティセンター
- 5) (H18)健康福祉の杜・(H18)児童センター・(H18)心身障害者福祉センター・(H18)福祉作業所もくせい園・(H18)福祉作業所ゆうゆう・(H21)福祉作業所かがやき

#### <指定管理者制度未実施施設>

- 1) なし
- 2) 起業支援センター・勤労福祉センター
- 3) 近隣公園・街区公園・市民緑地・市営住宅・浄水場・下水ポンプ場・駅前自転車駐車場等
- 4) 公民館・図書館・郷土博物館・こどもの国・少年自然の家・学童保育室・男女共同参画センター等
- 5) 医療保健センター (介護老人保健施設含む)・福祉センター・保育園等

以上、市内12施設にわたり指定管理者制度が導入されている。今後平成27年度まで

の取組目標としては、「少年自然の家」を始め上戸田保育園（H25建替着工予定）、さらには、前回の行政改革として平成21年度に導入予定であった男女共同参画センター、こどもの国（ただしH25建替着工予定）などの指定管理者制度未実施の施設について再度検討し、方向性を決定していく。

なお、新規開設施設についても、「公の施設の指定管理者制度に関する指針」に基づき、社会環境の変化等に合わせ不断の見直しを行っていくものとする。

- ※（H23）福祉保健施設、（H23）グループホーム（増設）、（H23）学童保育室（増設）、（H25）障がい者施設、（H25）介護老人保健施設（増床）、（H26）新特別養護老人ホーム

### ● その他の事務について ●

平成22年度（平成22年6月30日現在）までの取組は、下表のとおり。

委託状況	定型的業務内容	（平成16年度末時点との差異）
全部委託	本庁舎清掃、本庁舎警備、案内・受付、電話交換、し尿処理、一般ごみ収集、学校給食（運搬）、学校校務員事務、水道料金事務（水道メーター検針含む）、 <b>道路維持補修・清掃等</b> 、ホームヘルパー派遣、在宅配食サービス [以上12業務]	(H19)道路維持補修・清掃等
一部委託	<b>公用車運転（市長車委託、議長車直営）、学校給食（調理：自校方式7校）、情報処理・庁内情報システム維持、ホームページ作成・運営、調査・集計、窓口業務</b> [以上6業務]	(H17~22)学校給食（調理：自校方式7校） (H20)公用車運転については、一部委託となっているが、議長車運転業務を臨時職員とした。 (H20)情報処理における基幹系業務の全般を委託化 (H20)ホームページ運営におけるアクセシビリティ対応業務を委託化 (H21)国勢調査調査区設定業務について派遣職員の活用 (H22)戸田公園駅前出張所窓口業務の委託化
全部直営	総務関係事務（給与、旅費、福利厚生等）、税の催告、職員研修業務 [以上3業務]	※給与・旅費については直営で検討済み

今後は、費用対効果に十分留意しながら委託化だけに捉われず、積極的に民間の活用を推進し、行政体制のスリム化と経費の縮減を図る。ただし、短期間の中での効率性と経済性に捉われ過ぎることによって将来の負担増になってしまうようなことには十分な配慮を行う。

一方、現在直営で実施している総務関係事務中の福利厚生事業は、平成27年度までにその具体的なあり方について検討する。

さらに、ICTの活用により、地政学的な議論に意味を持たない、本来の意味での先進地との効率的な電子的広域連携について検討を進める。

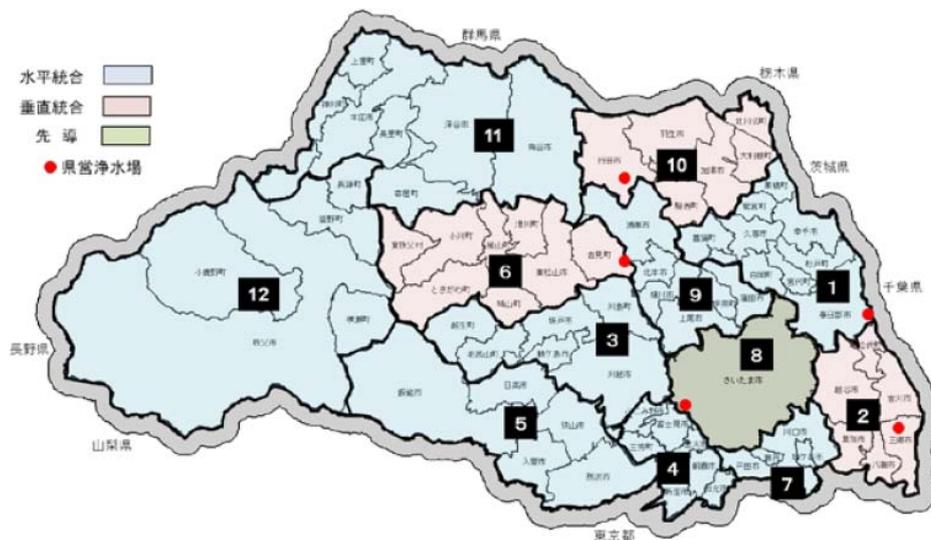
## 2. 地方公営企業の経営健全化

地方公共団体が社会資本の整備、生活サービスの供給など地域住民の福祉の増進を目的として事業を営む地方公営企業は、本市の場合、水道事業がこれにあたる。これまで、料金徴収の委託化、定員適正化計画による人員削減など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、依然として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。

さらに、水道事業を取り巻く環境としては、埼玉県水道広域化検討委員会において、老朽化・災害対策・経費縮減・技術力確保の観点から検討を進め、平成22年3月23日の提言において県内を12ブロックに分けて水道事業を統合化すべきとの見解が示されている。

### 埼玉県水道広域化検討委員会「提言書」抜粋

#### 《20年後の広域化形態とブロック案》



本市としては、国や県が示す第三者包括委託制度、水平統合などの制度改革などを視野に入れることは、当然、重要であるが、一方で、利用料金の問題等、市民サービスの向上も視点に入れつつ、将来的に下水道事業との統合も進めるなど、引き続き公共サービスの維持・向上、経営基盤の強化を図っていく必要がある。したがって、経営の総点検を行い、更なる経営改革を推進する。

### 3. 第三セクター等の抜本的見直し

地方公共団体は自らの財政基盤の強化を積極的に進める中、特に損失補填等を行っている第三セクター等に係る債務は、将来的に地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが早くより指摘されている。

本市においては、これら損失補填に至るまで経営の悪化を起こしているケースは見受けられないが、今後、第三セクター等は自らの意思により、更なる安定した経営を確実にしていく責務がある。

一方、行政としては、平成21年6月23日に総務省自治財政局長より示された「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」に基づき、平成21年から平成25年の間（第三セクター等改革推進債の特例措置期間中）に、第三セクター等の存廃を含めた抜本的改革を集中的に行うべきであると示されている。

本市としては、戸田市土地開発公社の所有する財産の買い戻しに係る部分（複数年度以内の概括的な土地利用方針で行政が買い戻せる等）などの検討を始め、経営健全化に向け邁進していくと同時に、第三セクター等に対し、固有の行政改革プランの策定を促していくものとする。またあわせて、経営健全化計画の継続的な見直しを求めていく。

#### ● 外郭団体の抜本的な見直し ●

これまで人的・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、様々な取組をしてきた。

さらに、外郭団体の財政状況については、公会計制度改革において行政と一体とした連結決算の公表などにより、その経営状況は公に明らかにされ、毎年度、健全性等の確認ができる状況になっている。

しかしながら、指定管理者制度の導入以来、これまで外郭団体が独占的に行ってきた公の施設の管理運営に対し、民間事業者等との競争関係に突入している現状がある。既に、児童センター（プリムローズ）からの撤退等の事例もあり、今後とも外郭団体は市場原理の中での競争にさらされることとなる。

こうした現実を受け、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、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。

本市は、こうした取組を見極めながら外郭団体の存続も含めた検証を行うこととする。また併せて、外郭団体を設立した趣旨に立ち返り、さらには市民本位の視点に立ち返り、その意義が現在もなお有効であるかどうかの検証を進め、有効であると判断される場合は、意義を全うするための経営健全化に対する支援も行っていく。

**● 戸田市土地開発公社の経営健全化 ●**

戸田市土地開発公社への債務保証残高は、平成17年度末では198億4500万円にのぼっていたが、平成18年度から22年度を計画期間とする土地開発公社経営健全化計画の策定と債務の縮減への取組により平成21年度末では109億7400万円に減少した。平成21年4月の地方公共団体の財政の健全化に関する法律の施行や新公会計制度の導入の中で、今後も公社の経営健全化は市の財政運営における重要課題であり、平成23年度以降の新たな土地開発公社経営健全化計画を策定し、引き続き市の買い戻しや民間への売却等により公社債務の縮減を図るものとする。

## ■ 第2節 経営資源の効果的・効率的な運用（2つめの柱） ■

地方分権時代と言われ久しい中、本市が都市間競争に勝ち抜き、自律した都市として今後も存続しつづけるには、山積する行政ニーズに対する確かつ速やかに対応することが重要である。とりわけ、経営資源（ひと・もの・かね・じょうほう・じかん）の投資に関しては、選択と集中の考えの下、効果的かつ効率的に配分することが求められており、この経営資源を有機的かつ短期的に運用することで、少子高齢化対策等をはじめとする様々な行政課題の解決に邁進することが可能となる。

特に、経営資源の中でも「ひと」に関しては、その育成により資源価値は大きく左右される。特に、次代を担う若手職員の自主性・自律性を高め、分権時代の担い手として必要な政策力、判断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、あわせて高い倫理観も保持させる必要がある。さらに、最少の経費で最大の効果をあげるためにも、「じかん」という経営資源がいかに貴重で有限であるかという感覚は重要となってくる。選択と集中を実現するためには、時間に対する意識とコスト意識に基づくバランス感覚も必要不可欠となってくる。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、あわせて、もの、「かね」、「じょうほう」といった限られた経営資源の中で、ますます多様化・高度化する市民ニーズに対応していくためには、従来実施してきた事務事業の見直しを積極的に推進し、市民満足度の向上を図ることを前提に、行政の守備範囲、受益と負担の公平性、行政効率等を充分検証し、真に必要なもの、行政が行うべきものを取捨選択し、緊急性、優先性、効率性等を勘案しながら優先順位を付したうえで、事務事業を実施していかなければならない。

なお、経営資源の配分に当たっては、年度の壁にあまり拘束されず、集中投下・撤収することの検討を進め、後ろ向きな近隣市比較や単なる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。

### 4. 事務事業の再編・整理、廃止・縮小・統合

事務事業の実施にあたっては、地域の特性や市民の要望等を十分に分析し、市民生活の向上に何が必要であるかを見極め、最も効果的かつ効率的なものを実施すべきである。

しかし、現在実施している事務事業の中には、当初の目的が曖昧になり、加えて「市民が何を望み、市民生活の向上にどのように寄与しているのか」といった分析がなされず、前例を踏襲したまま実施されているものもみられる。

今後の再編・整理にあたっては、本来の目的を達成したものや社会事情に合わなくなったものについては、廃止・縮小・統合など、徹底した整理合理化を図るものとする。

とりわけ、現在実施されている行政評価システムを活用し、全ての事業を対象とした事務事業評価を今後行うことで事業単位の見直しを行い、あわせて平成23年度からスタートする戸田市第4次総合振興計画に掲げる施策の評価を進め、各種事務事業の達成状況及び結果がどれだけ施策の実現に寄与しているかを明確化する。さらに対外的な説明責任を負う体制を築くことで、PDCAのマネジメントサイクルに基づいた徹底管理を行っていく。

また、政策目標の達成や当初設定した期限の到来等により制度や事業を終了させるサンセット方式の仕組みを検討するなど、「じかん」感覚を取り入れた見直し体制を整備するものとする。

## 5. 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してきたところである。しかしながら、現実的には、補助金カットが団体の事業趣旨を損なう懸念も生じるなど、難しい場面も多々あり、補助金ありきの事業運営を前提としている慣例を打破する意識を団体側に持たせるに至らなかった場面もあった。今後、補助金を出す側の意識改革だけではなく、受け手側の意識改革の醸成も課題であるものと認識している。

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、団体側の理解を求めていく必要がある。

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、引き続き検討していく。

## 6. 定員管理の適正化

国においては、経済財政改革の基本方針2009に基づき、平成21年7月1日付けで「平成22年度以降の定員管理について」を閣議決定し、国家公務員は平成22年度から平成26年度までの5年間に、平成21年度末定員の「10%以上」の削減を実施するものとしている。

一方、本市の実績としては、平成11年4月1日から平成21年4月1日までの過去10年間で、11.2%にわたる大幅な削減を既に実施している。さらに、本市は毎年人口が増加しており、未就学児や就学児人口が増え続け、子育て関連事業の拡大や保育園、学校、保健事業等への行政需要が高まっており、現状体制のままの現有人員で既存サービスを維持していくことは厳しい状況にある。

しかし、定員の適正管理については、行政改革を推進するための重要な取組のひとつであり、継続的な事務事業の見直し、組織の合理化、民間委託等を推進し、職員数の適正な管理を進めることが重要である。加えて、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。

#### 過去10年間の職員及び削減数の推移

(単位：人)

年度(4.1現在)	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
職員数	1035	1013	1009	992	981	972	961	938	923	920
対前年増減数	0	-22	-4	-17	-11	-9	-11	-23	-15	-3



※ ただし人件費は水道企業を除く普通会計決算ベース値

#### ● 組織と定員適正化計画 ●

定員の適正化については、第4次戸田市定員適正化計画のとおりとする。以下、その考え方と目標を示す。

定員管理を進めるに当たり、業務の量や市民ニーズ、優先度などを検討し、業務内容・業務量の視点から職員数を割り出す作業を進め、適正な削減を進めていく。その過程においては、数値目標の達成ばかりに固執せず、特に、より効率的な組織を構築し、指定管理

者制度や外部委託等を強力に進めなければ達成できないと考える。

したがって、今後、各部門の取組姿勢を明確にし、最少の人員で最大の効果をあげられる、効率的な組織体制とセットでの人員削減方策を検討していく。

なお、定員管理にあたっては、市民サービスの現在の水準を低下させることなく実施しなくてはならない。よって、人員削減の視点だけではなく、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の柔軟な組織編成が必要とされる。

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なスリム化、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システムを構築する。

#### ◆定員適正化計画を進める上での9の考え方

##### (1)業務改革の推進（少人数で対応できる組織の編成）

業務量を測定し適切な人員量を測るとともに、新たな組織編成に対応した職位や職制の見直し、事務事業の抜本的な見直し、整理・統廃合などの改革を積極的に進める。

##### (2)外部委託、指定管理者制度などの活用

公の施設の運営を行う部門を重点的に、外部委託や指定管理者制度などのアウトソーシングを活用し、正規職員の担う業務を減らしていく。

##### (3)再任用職員の活用

定年退職した職員の経験や知識、能力、技術等の積極的な活用を図るため再任用職員（特に短時間勤務職員）の配置を進める。

##### (4)臨時職員及び非常勤職員、人材派遣等の活用

正規職員の役割分担を明確にししながら、再任用職員の活用と併せ、臨時職員及び非常勤職員、人材派遣等の積極的な活用を図っていく。なお、臨時職員等の任用に際しては、正規職員の単なる置換えとならないよう、統一的なルールを定め、適正な人数を維持する。

##### (5)人材の育成

職員自らが業務の見直しや改善により業務の効率化を図る手法を身につけることが必要である。そのため、人材育成基本方針に基づき職員研修の充実を図ることや、人材育成システムの活用、また適材適所の人員配置などを通して人材育成に努め、少数精鋭による効率的・効果的な行政経営を進める。

##### (6)チーム力の育成

新たな人事評価制度などを活用し、チーム力の育成に向けた研究を進めながら、職員一人ひとりの人材育成を図り、個々の能力を引き出し、それをチーム力・組織力として高めていく。

**(7) 現業職員のスリム化**

現業職員（調理士、技能員、寮母）については、引き続き退職者不補充とし、臨時職員等の活用や業務の委託化を進める。

**(8) 任期付短時間勤務職員制度の活用**

職員の育児部分休業等の代替として、1年を超える任期で採用でき、かつ、本格的業務に従事できる任期付短時間勤務職員制度を構築し、その活用を図る。

**(9) 産前・産後休暇及び育児休業代替の労働者派遣事業の活用**

特に専門性の高い分野においては、労働者派遣事業の活用を進める。

以上のことを踏まえ、定員適正化計画の計画期間は、平成23年度から平成27年度（各年度とも4月1日を基準とする。）までの5年間と設定し、現在の総職員数の5.0%を削減する考えの下、計画最終年度である平成27年度の総職員数を874人とする。

（単位：人）

項目 \ 時点	当 初 職員数	H23年 4月1日	H24年 4月1日	H25年 4月1日	H26年 4月1日	H27年 4月1日
職 員 数	920	914	906	897	881	874
退職予定数 (前年度末日)	—	36	37	34	40	29
採用予定数	—	30	29	25	24	22
削減数	—	−6	−8	−9	−16	−7
削 減 率	—	0.7%	1.5%	2.5%	4.2%	5.0%

※教育長は職員数に含まない。

※大量に定年退職者が発生する期間が続くため、管理職員の適正な新陳代謝による指揮命令系統の維持確保と、各所属における事務事業の継続性を担保するためには、再任用職員の活用や、大量採用による混乱を避けるために、各年平準化して職員採用を行うものとする。

※第4次総合振興計画の策定後に組織機構改革が見込まれるため、組織運営を安定させた後に大幅な定員削減を進めるものとする。

※平成27年度においては、介護老人保健施設の増床計画に伴う職員増が見込まれるが、指定管理者制度の導入を視野に入れ検討していることから、専門職の採用については、その後の組織運営を踏まえた対応を図るものとする。

また、組織的対応としては、組織横断的な組織を設置するなどによる「第4次総合振興計画の着実な進行管理が可能となる組織」、さらに、職務分担、職位職制の見直しを図り、

組織的な意思決定過程上の省力化を図るため、参事職、副参事職、あるいは次長職、主幹職の在り方を見直すなどといった「定員適正化計画を着実に実現する組織」、自律性が高く姿勢として中央省庁にではなく市民に向けた「戦略的な組織」を整備検討していく。

つづいて、職員の価値を高める組織についても検討を進めなくてはならない。ある程度の回数を経た計画的な人事異動により、職員それぞれの適性を把握したという前提において、適性に合った部署や職に配置されることが望ましく、その先に、専門職のたどる道としての複線型人事を可能とする職の設定を行うことも重要である。

## 7. 人材の育成

組織にとり「人材」は「金」と並ぶ最大の経営資源であり、「ひと、もの、かね、じょうほう、じかん」といった経営資源の中でも、使えば使うほど（経験を積むほど）価値が高まる唯一の資源である。

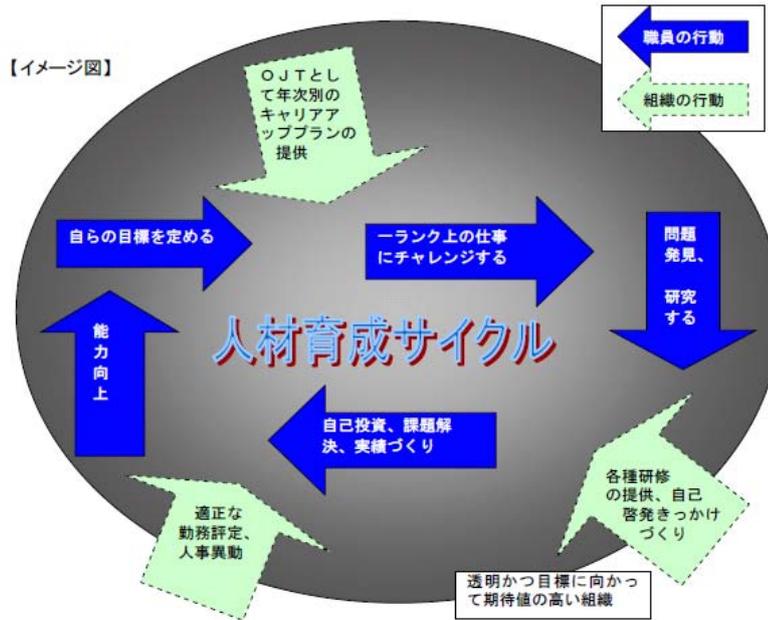
したがって、定員数に限りある「ひと」資源は、その絶対数の増加ではなく、「ひと」資源の単価・価値を高めることが重要となってくる。

また、職員にとって「組織」とは自己実現の場であり、職員は組織にあって能力を伸ばし、生きがいを見出していくことにより、戸田市の知的財産価値は高まると言える。

今後の人材育成においては、この「組織にとっての職員」、「職員にとっての組織」という二つの視点に立ち、職員が生きがいを持って仕事に臨める組織を構築することで、職員のパフォーマンスが向上し、その結果、職員のチームワーク力により組織が活性化するというような、組織と職員との間に発展的な相乗関係を生み出していくように努めていく。

そのためには、まず、職員の努力と成果に正しく報いる組織となる必要がある。未だ世間では正解の定まらない人事評価システムをあきらめず、今後も試行を繰り返しながら、透明性・客観性の高いシステムとして一層の精度を高めていくことが肝要である。さらに、評価結果の値として提示される昇任等の処遇については、事前に対象の職位の役割設定を明確にし、標準化することで、昇任後の新たなステージにおいても明確な目標設定が可能となる。そして、明確な目標・役割をこなすことで次の適正な評価に繋がる。このような理想的サイクルを構築することが求められる。

つづいて、組織的に行う職員個々に対する育成としては、同様に、職員に対し明確な「もとめる姿」を提示していくことが大前提であり、その上で、個別の研修等を提供することが重要である。また、ある程度の回数を経た計画的な人事異動により、個々の職員の適性を本人が理解し、組織も理解して、組織は、その適性に合った道を示すことも重要である。



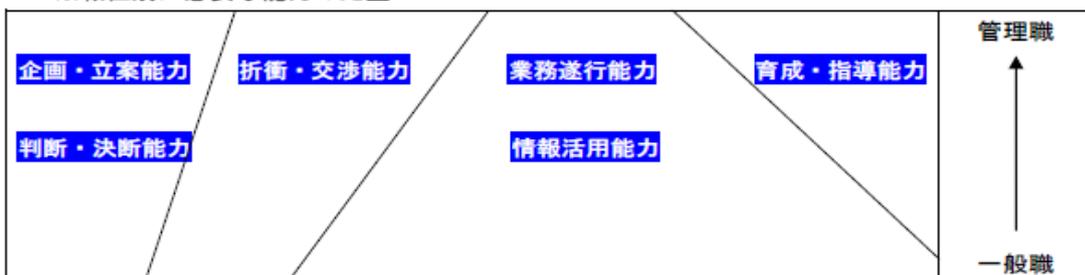
なお、人材育成において、組織が求める職員像「職員の能力」は、以下のとおり。

### 職員に必要な能力

#### 概括的な能力・視点

求められる能力	企画・立案能力	社会の動向、環境の変化を的確に捉え、政策を構想し立案する。
	判断・決断力	広い視野を持ち、経験と知識に応じて最適な判断・決定を下す。
	折衝・交渉能力	市民等との良好なコミュニケーション力。相手方の立場を理解し、当方の状況を的確に伝え、理解と納得を得る。
	業務遂行能力	組織目標を把握し、専門的知識を活かし、主体的に自らが行動することにより業務を遂行し成果を収める。
	情報活用能力	数多くの情報から価値ある情報を取捨選択し、活用する。
求められる視点	育成・指導能力	部下や後輩、後任者などが組織目標に向け能力発揮できるよう育成・指導・助言を行う。
	市民の視点	法規万能ではなく、戸田を愛し、市民の目線に合せ、市民の立場で発想ができる。
	チャレンジ	失敗を恐れず、困難な課題に果敢に挑戦する。
	チームワーク	組織の構成員である自覚を持ち、周囲と協力して業務遂行にあたる。
	規律	全体の奉仕者であることを自覚し、高い倫理を保持しつつ自らに課せられた課題に全力で取り組む。
	先見性	広い視野と好奇心をもって時代や環境変化を的確に捉える。
	クリエイティブ	前例踏襲を是とせず、柔軟な発想でこれまでにない視点から業務を捉える。

#### ※職位別に必要な能力の比重



## 8. 福利厚生事業の見直し

事業主である戸田市には、職員が心身ともに健康を保ち、十分な職務が遂行できるよう支援する責任がある。その一環として、職員で構成する職員互助会の活動費の一部を助成している。しかし、一部の地方公共団体の厚遇問題に端を発し、福利厚生事業について新聞報道等で取り上げられる機会が増えてきた。

戸田市では、職員互助会の事業等の総点検を行い、平成18年度に、会費の1.3倍であった助成金の額を会費と同額の1.0倍とし、さらに平成22年度には、会費の0.3倍と改めたところである。これに伴い、各種事業の見直し（廃止・給付額の引下げ等）も積極的に行ってきた。

今後も、社会経済状況の変化に対応し、本来事業主として実施すべきものを引き続き精査し、真に必要な事業のみ実施するよう取り組むものとする。

## 9. 給与の適正化

職員の給料及び諸手当等については、人事院勧告に基づく国家公務員の給与制度に準拠すること、いわゆる「国公準拠」を基本とし、埼玉県や近隣各市の動向を見極めつつ、市民の理解が得られるよう、鋭意、その適正化に努めてきた。

平成17年度には、近隣市に先駆け、職員の能力や成果を給与に反映する「人事評価制度」を導入し、平成19年度には、地域民間給与を反映した「給与構造改革」を実施した。この改革は、年功的な給与上昇を抑制し、職務・職責に応じた給料表に切り替え、勤務実績に基づく査定昇給制度を導入したものである。

また、諸手当のうち、特に「特殊勤務手当」については、大幅な見直し（廃止・支給額改正等）を実施してきた。

今後は、上記「人事評価制度」を職員間に浸透させ適正な運用を図るためにも、職員の制度に対する理解を一層深めていく必要がある。加えて、平成22年度に創設された業績評価制度の評価結果を勤勉手当の成績率に反映させるなど、職員の能力と成果を積極的に給与に反映させていくものとする。

さらに、特殊勤務手当だけでなく、住居手当や旅費についても、社会情勢や民間企業等の動向を見極め、市民の理解が得られるよう、その運用及び水準の適正化に引き続き取り組むものとする。

なお、時間外勤務については、長時間の超過勤務が職員の健康に与える影響を考慮するとともに、能率的な職務の執行を確保し、また、ワーク・ライフ・バランスや経費削減の観点から、その適正な運用及び縮減を図る必要がある。

また、旅費事務の見直しや庶務事務といった出退勤管理事務の委託化・システム化の検討など、給与関連事務の効率化とこれに係る人件費の削減も進めていく必要がある。

## 改革の視点

- ・ 人事評価制度の完成度の向上と普及
- ・ 業績評価制度（評価結果を勤勉手当の成績率に反映）の定着化
- ・ 人件費の削減（定員適正化計画の着実な実行）
- ・ 時間外勤務時間の縮減
- ・ 特殊勤務手当の見直し
- ・ 旅費（支給要件・水準）の適正化
- ・ 情勢適応の原則に従った現業職員（技能労務職）の給与の適正化
- ・ 給与事務（庶務事務関連部分）のアウトソーシング

## 10. 公共施設の再編と有効活用

本市の公共施設の一部には、老朽化対策として耐震化工事や補強工事、あるいは建替え工事等を要するなど、今後、施設の存在価値とは別に、将来にわたる施設維持に係る費用面での負債となる問題を抱えている。

本市としては、当初の設置時とは大きく社会状況が変わった、いわゆる時代に適合させ直す必要のある施設等の精査も含め、費用対効果の視点を持ち、既存施設を有効活用していく新たな枠組みが必要となっている。

そこで、施設の有効活用と在り方の根本を見直すべく、道路や上下水道の基盤施設などを除くすべての公共施設を対象として、中長期的視点に立ち、公共施設の適正な配置と効率的な管理運営の方針となる公共施設の再編計画を策定する。

なお、策定にあたっては、以下の視点を踏まえるものとする。

- ・ 社会的役割、需要への適合  
（設置目的の達成状況、将来的な施設の必要性）
- ・ 多機能化と統廃合（低利用施設含む）  
（法令等の規制及び規制緩和の状況、他の機能による代替の可能性、地域コミュニティ施設の総合化、公民館施設の複合施設化）
- ・ 効率的な管理運営体制  
（効率的な施設運営が可能となる利用者数の算定、民間活力の積極的導入、費用対効果・利用者一人当たりのコスト）
- ・ 長寿命化  
（計画的な予防保全、施設の耐震化、老朽化の状況及び最小限のコストで使用可能な年数）
- ・ 未利用地の活用  
（コスト低減工法の活用、複合施設化）

## ■ 第3節 歳入の確保 (3つめの柱) ■

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、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など、引き続き健全財政の維持に努めるものとする。

特に、歳入については、徹底した歳出の合理化・効率化とセットで（先攻後攻の関係ではなく、できるものから同時進行）進めなければならず、その上で、税収入等の確実な確保、受益者負担の適正化、その他収入の確保などを進めていかなければならない。

本市は、これまで収税部門の強化を進めてきたが、今後はこれらに加えて、使用料・手数料の算定の見直しとともに、未収金の徴収の研究を進めていく。さらに、国・県等の補助金を獲得できるものは確実に獲得する。ただし、不要な事業を補助金獲得のために実施すること等、本末転倒となるものは切り捨てる。このような補助金の戦略的確保を進めていく。加えて、普通財産の効果的な処分等も検討していく。

### 1 1. 補助金の戦略的獲得

各種事業を最小の経費で効率的に実施していくためには、国・県等の補助金が獲得できるものは確実に獲得していく必要がある。このため、統括的に補助金の情報収集及び解析を進め、各種事務事業の実施に併せて適正な補助金に係る指導体制を確立する。

なお、補助金に係る指導に当たっては、抱き合わせ等不要な事務事業までを実施することにより、一般財源が市費単独による実施に比べ大きくなるなど、財政的に本末転倒となるものは切り捨てる視点、あるいは、事務事業の前倒しや先送りが、補助金獲得に有効に働くか否か等の視点を持ち、将来的な財政健全化に寄与する形で進めていくものとする。

### 1 2. 公平な税負担の促進

リーマンショックに端を発する世界的不況、そして雇用の不安など経済状況の影響は、本市にも影を落としており、市民の家計においても厳しい状況にあるといえる。しかしながら、市税は、市政運営の要であるため、行政は厳正に賦課事務を実施し、納税者である市民に対し、市条例に基づく申告の受付実施と賦課決定に基づく公平な課税を実施しており、今後とも、一層の公平性が必要であると考えている。

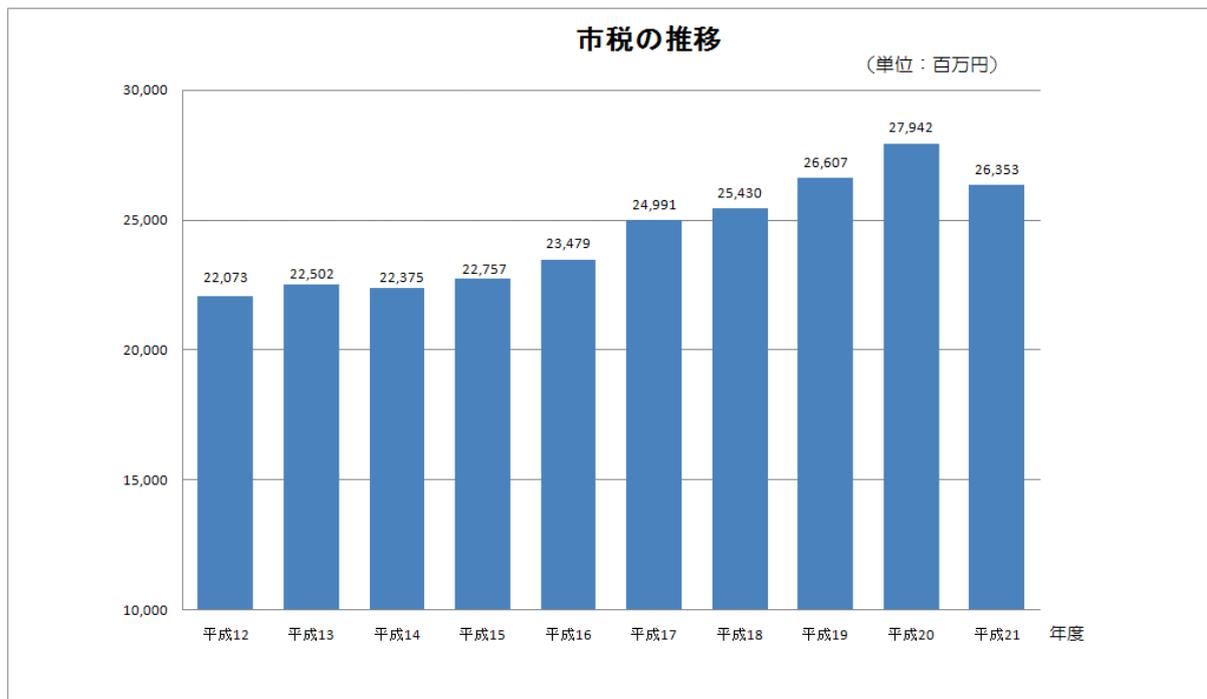
そこで、現在、公平な税負担に対し大きな支障となる「納税義務者による各個人・法人の市税申告対象の申告漏れ」及び「課税客体となる固定資産税の把握漏れ」といった課題に対し、適切に対応していくことが求められている。行政は、これまで以上に、市民に対

し市税への理解を求めつつ、個人・法人の未申告調査等の強化を図り申告納付の推進を図っていくものとする。加えて、課税客体となる土地・家屋の捕捉強化及び償却資産未申告者に対する実地調査の強化を図っていくことにより、公平な税負担の原則を徹底し、納税者の不公平感の助長による市税全体に対する信頼を損なうことのないよう努めていくものとする。

### 13. 税・使用料等の徴収対策

税収を安定的かつ適正に確保することは、行政経営の基盤を確立する上で重要な課題であるが、これを論じる前提としては、適正な行政改革を断行し、無駄なく税金を活用する姿勢を示すことが重要である。その上で、税収の適正な徴収の視点として、公平性と公正性の確保が重要となってくる。今後とも、収税部門の強化を図りつつ、適正な税徴収を行っていくものとする。

一方で、使用料等の徴収及び滞納整理においては、受益者負担の原則からも確実な徴収等を求められるところであるが、税における収税部門に相当する組織がなく、使用料等の徴収及び滞納整理等においては、各部門それぞれの責務により事務が遂行されている。したがって、専門性の高いスキルの不足等により効果的な滞納整理が進まない場合も見受けられている。保育料、給食費等の滞納が社会問題化する現在、これら使用料等の滞納整理を一括的に包括し（あるいは分野毎に整理する場合も含め）、専門的に請け負う組織等の強化が求められている。よって、今後、収税部門の強化に合わせ検討していくものとする。



## 14. 使用料・手数料の見直し

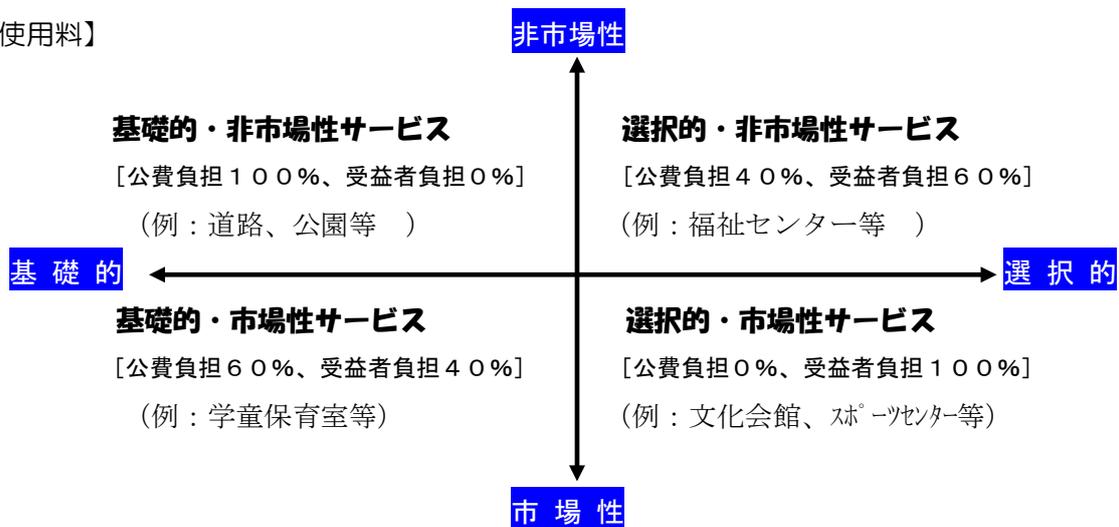
本市の使用料・手数料の見直しについては、平成18年度策定の「受益者負担の見直し方針」を受け、平成19年度に、これに基づく、「戸田市使用料及び手数料に関する調整会議」を経て、各部局の取組と減免等に係る目標値を設定しつつ進めてきたところである。

これらは、当然、受益者負担の原則に照らし、応分の負担を求めていくという考え方に立ったものであるが、一方で行政サービスの役割と多様性の中、全ての使用料・手数料を一律に論じるということではなく、その役割や特性に応じて見直すというものである。

今後とも、これらについては継続的に見直し、サービスを受ける人、受けない人との「負担の公平性」という観点と、社会保障費の増大や就労形態の多様化をはじめとした社会状況の変化により、地方自治体における財政状況が厳しさを増す中での、中長期的な財政的な見地に立った「持続可能な自治体」の実現に向け邁進していく必要がある。

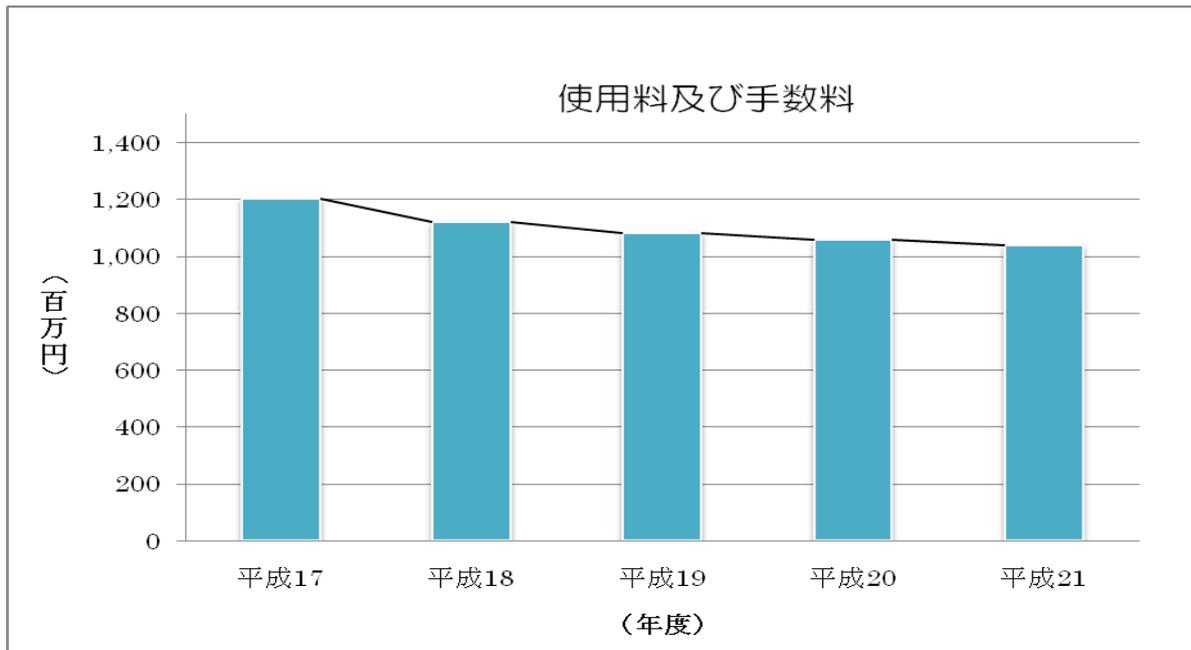
### 受益者負担の割合

#### ○【使用料】



- 基礎的・・・生活する上で、絶対に必要となるもの
- 選択的・・・生活する上で、必要性が異なり、無くても成り立つもの
- 非市場性・・・行政が自ら行うサービスで、民間において提供できないもの
- 市場性・・・行政が行っているが、民間でも同じ又は同程度のサービス提供がされているもの

#### ○【手数料】 一律 [公費負担0%、受益者負担100%]



## 15. 未利用地の売り払い等

本市が行ってきた都市整備事業の残地などは、事業の完了とともにその役目を終え、今後の利用計画もないことから、未利用地となっているものであり、不法占有対策などの管理コストが問題となっている。

これら管理コストの縮減と資産の有効活用として、本市の財源充当としてだけでなく、市民や企業が市に定住する機会となることを期待し、売却処分を行っていく。

平成22年度には、土地区画整理事業施行地区内の未利用地8か所の売却を実施することとした。

今後も引き続き、売却処分を行い、新たな事業を行う場合についても、できる限り未利用地を有効活用するよう検討していく。

## ■ 第4節 ムリ・ムラ・ムダの削減（4つめの柱） ■

行政活動において、最小の投資で最大の効果を期待するためには、得られる効果に見合った財政の投入が行われることが重要であり、そのための着実な管理体制を築くことが肝要である。

よって、事務事業を遂行する上で軸足を予算至上主義的な観点から決算ベースでの反省に切り替える視点も重要である。現在、本市において実施されている事務事業評価の視点が、施策体系への貢献度を基軸に、事務事業の在り方を考え、予算に反映させるという予算重視型の政策的なツールとしている点は今後とも押さえておくべき視点であるが、忘れられがちな行政改革の視点として、これら予算に含まれる、「今後の事業展開に欲しい経費」という視点ではなく、「今後の事業展開に無くてはならない経費」にシフトすることも重要である。このことは、執行ベースでとらえた決算の中に反省点や工夫が顕在化する場合もある。

したがって、従来のおり歳入での市税確保を図るとともに、枠配分予算上の各部局算定根拠に執行実績という指標を取り入れることも重要である。加えて、経常的経費の内容を常に見直して無駄を省き、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、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。

また、一見して効率性が高い状況に見える事業運営において、その実、現場に対しかなりの「ムリ」を強いている状況が無いかを監視していく必要がある。安定的で効率的かつ、社会に対し模範的な行政運営を進めていくことが、持続可能な自律都市の実現に繋がるものと考えられる。

**ムラ：** ムダとムリがばらつきながら発生している状態

**ムリ：** 目標達成に必要な時間や労力、経費などが不足している状態

**ムダ：** 時間や労力、経費などを必要のないものに利用している状態

### 16. 備品・消耗品費の歳出縮減

備品・消耗品費については、各部局とも需要額が年度毎に変化するものであるが、特に備品の購入については、部内、あるいは課内において同様のものが複数あることと、その

利用頻度において必要最少数が異なるところであるが、これをリスト化しオープンにすることで共用が可能となる。これらにより、極力、不用な備品の購入を抑えるなど、支出の抑制を行っていく必要がある。また、消耗品においては、決算ベースにより翌年度の予算額を算出することを徹底し、支出を抑制していく。

## 17. 公共工事のコスト縮減

「公共工事コスト縮減対策に関する戸田市行動計画（第3次）」に基づき、従来（第1次～第2次の行動計画）からの視点を踏襲し、引き続き、計画・設計・入札・契約時における積算の合理化や、手続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、総合的なコスト縮減を目指していく。

一方で、行き過ぎたコスト縮減は、品質確保の観点からは問題も多いとされている。したがって、今後とも一層、良質な社会資本（供用性・利便性・公平性・安全性・耐久性・環境保全・省資源・美観等）を効率的に整備・維持していくためにも、「コスト」と「品質」の両者のバランスを適正に保つことが肝要であり、技術基準の見直しをはじめ、設計、入札時、契約後におけるVE（Value Engineering：目的物の機能を低下させずコストを縮減させる技術）の導入、技術開発の推進や新技術の導入等を進めるなど、総合的な視点を取り入れつつ、VFM（Value For Money：投資に対して最も価値の高いサービスを提供すること）の最大化を目指していく必要がある。具体的には、コストの縮減率の目標を5%に設定する。

## 18. 臨時職員等の縮減

行政コストに係る人件費の割合は大きく、この縮減は総枠である行政コスト縮減に大きく寄与するものである。また、通常、コスト縮減によるしわ寄せとして市民への直接的な行政サービスを低下させないためにも、行政サービスに係る間接的な経費となっている人件費の縮減は地方公共団体にとり大きな課題となっている。

このことから、本市においても不断の努力により人件費縮減の方策として定数管理を進め、その浮いた財源を原資として直接的な市民サービスに割り当ててきたところである。

一方で、人件費を削減しつつ、一層行政サービスを向上させるべく各種取組を進めるため、職員一人当たりの業務量は毎年増加傾向にあり、必然的に超過勤務時間の縮減という命題に相反する形で直面している状況にある。このため、多くの部局において臨時的任用職員を採用し、人員不足を補ってきている現状である。

また、この臨時的任用職員の賃金総額が増加傾向にあり、これに歯止めをかけるべく平

成21年度予算編成時から枠配分予算内においても一定の賃金枠を定めつつ進めてきているが、部局別の枠配分予算制度の趣旨と相まって、総体での管理体制が築きにくい状況にある。このようなことから、今後、人件費総額と賃金総額の適正な比較管理を行いつつ、間接的経費の縮減を進めていくものとする。

加えて、臨時職員の賃金単価に相応しい役割分担を明確化させる必要があり、それと同時に、定員適正化の観点からも、職場において、職責・職務内容に応じた人員配置が急務であることから、人材派遣の導入等を視野に入れ、正規職員、派遣職員、臨時職員の在り方を検討し、適正な配置を行っていくものとする。

当初予算ベース 人件費・賃金予算額（水道企業会計除く）（単位：千円）

	正規職員人件費（給料・諸手当）		臨時職員賃金（割増賃金含む）		人件費＋賃金	
	予算額 (A)	対前年度差額 (B)	予算額 (C)	対前年度差額 (D)	(E)	対前年度差額 (F)
H18年度	8,746,479	—	515,504	—	9,261,983	—
H19年度	8,723,000	-23,479	557,446	41,942	9,280,446	18,463
H20年度	8,420,789	-302,211	580,032	22,586	9,000,821	-279,625
H21年度	8,202,264	-218,525	549,000	-31,032	8,751,264	-249,557
H22年度	8,147,445	-54,819	581,050	32,050	8,728,495	-22,769
合計	—	-599,034	—	65,546	—	-533,488

※非常勤及び派遣等は含まず