

## 第2次行財政改革大綱

～新時代の自治体経営を目指して～

## 第1章 行財政改革の基本的な考え方

### 第1 目黒区の目指す行財政改革 - さらに進める“分権時代の行財政改革” -

20世紀を締めくくる西暦2000年、地方分権改革をはじめ地方自治体に大きな変革をもたらす制度の大改革が行われました。税源の移譲など一部の課題を残した面はありますが、この分権時代を迎えたことによってこれまでの中央集権的な行政システムでは実現しにくかった、「多様な地域個性を反映しつつ、地域住民の声に基づいて総合的に展開される、身近で分かりやすい自治体行政」の実現が一層可能となりました。

区は、こうした大きな制度改革へ対応し、拡大する権限と責任の下、区民の期待に的確に応えるとともに、当面している厳しい行財政状況を着実に克服するため、平成10年3月に行財政改革大綱を策定しました。これに基づき、行財政改革の推進を区の最重要課題として総合的、積極的に改革を進めてきました。

その結果、12年度までに、事務事業の見直しなどにより57億円余の財源確保や、必要な施策に人員を振り向けながら全体として職員数151人の減員などを行ってきました。また、政策策定過程情報の公表制度の実施や、時代の変化に対応した組織の見直し、迅速性を重視した政策決定システムへの改善なども行いました。

制度改革が実現し、地方分権をさらに進めていく今、一層行財政改革を進めることにより、ゆるぎない自立性の高い自治体行政を確立していかなければなりません。この改革は、未だ回復の兆しが見えない景気動向や、国・都において進められる構造改革へ対処していくものです。そして何よりも、現在及び将来の区民が、安全で快適な地域環境の中で生き生きと生活できるようにすることを最終目的とするものです。

まさに区として、新しい世紀の分権時代にふさわしい行財政改革への取組を進め、区民に最も身近な自治体として住民自治を一層活性化させ、職員の意識改革を図り、個性豊かで活力に満ちた地域社会の実現を目指していきます。

### 第2 行財政改革の必要性和改革の方向

#### 1 特別区制度改革以降の地方分権の推進

平成10年5月の地方自治法の改正を受け、12年4月に特別区制度改革が実現し、特別区は名実ともに「基礎的自治体」として大きなステップを踏み出しました。さらに、地方分権推進委員会からの数次にわたる勧告を受け、国においても地方分権推進計画に沿ってさらに地方分権の推進が行われることになっています。

制度改革以前の特別区制度は、たとえ行財政改革に資することが分かっているとしても、区だけの判断で決定し実行できることは決して多くはないという制度的な限界があり、その根本的な原因となっている国や都の制度自体を改善していくことが不可欠でした。

この制度改革の実現により、特別区は、これまでよりもはるかに地域の実情に即した行政を展開できる自治権を獲得しました。

制度改革が行われた今日、さらに分権の時代にふさわしく、区は自らの責任と判断において政策を決定していく自覚と実力、そして行財政能力を一層高めていかなければなりません。

## 2 中長期的な視点に立った構造改革

12年10月、区は「目黒区財政白書」をまとめ、区民にその状況を示しました。歳入における区税収入をはじめとする一般財源の低迷、歳出における経常的経費の増大、財政構造の硬直化の進行など、区財政は極めて厳しい状況が続いています。10年度から行財政改革を進め、スクラップ・アンド・ビルドによる事務事業の見直しなど経常的経費の削減などに努めてきていますが、依然として行財政環境は厳しい状況にあります。

また、この目黒区の財政危機は、区が独自にかつ短期的に解消できるものではなく、我が国の経済構造や景気動向、国と地方との税財政構造と深く関わる構造的なものです。

即効的な対応を図る必要はもちろんありますが、それに終始しては、抜本的な改革とならず、自立性を高めるための行政の基盤整備にはつながりません。したがって、すべての改革について、基本的には中長期的な視点からの構造的なシステム改革を図っていくことに力点を置いて進めていきます。

## 3 区民と行政の相互の信頼に基づく“協働によるまちづくり”の推進

行財政改革は、行政の努力だけで実現できるものではありません。区政のあらゆる場面で、区民と行政との間の信頼関係を確立する必要があります。基本構想では、基本方針に「区民と行政の協働によるまちづくり」の推進を掲げています。区民の自主的な活動のもとに、区民と行政が、信頼関係に基づく対等な関係により連携・協力して、地域課題の解決などにあたることが求められています。

そのためにはまず、区政を今まで以上にオープンで透明なものとするよう一層努力し、区民の信頼感をより強固なものにしていかなければなりません。区は政策策定過程情報を公表することとし、情報公開制度をさらに拡充しました。これからも、政策についてより分かりやすく区民に説明していく責任(アカウンタビリティ)を果たしていきます。

また、区は各種施策を通じて、区民に地域の課題を提起しています。これまで以上に、区民が地域の公共的な事柄に関心を持ち、責任を認識し、行動することが期待されます。

このように、区政の全般にわたって、区民と行政との役割を明確にしながら、ともに地域の課題解決に向け、積極的に取り組めるような“協働によるまちづくり”を進め、住民自治の活性化を図っていきます。

## 4 区民の税金を大事に使うとともに、区の収入を増やす努力

既にバブル経済の時代以前のような右肩上がりの経済状況は望みにくく、今後も厳しい財政状況が続くことが予測されます。しかも、少子・高齢化などの社会情勢の変化は、行政需要の一層の増大と多様化をもたらしています。限られた資源をいかに有効かつ適切に活用するかが最大の課題となっています。

そのため、区政の全般にわたって、これまで以上にコスト意識を徹底させ、「区民の

税金を一銭たりとも無駄に使わない」ことを徹底していきます。同時に、行政サービスのコスト、税金の使い方に区民が関心を寄せることができるよう情報公開を一層進めていきます。

また、行政は営利企業と本質が異なりますが、厳しい財政状況の中にあり、企業経営的な手法も取り入れていくことも必要です。土地利用計画や、地元商工業の振興、アイデアに富む街づくり事業などを通じて目黒区の街の魅力を高め、長期的にみれば区の財政収入の増加に寄与するような政策も進めていきます。

## 5 行政サービスのあり方の総合的見直し

区政は、区民の価値観・ライフスタイルの多様化に伴い、行政サービスを量的に増大させ、きめ細かく対応してきました。しかも、行政が直接行う必要性などについての検討が十分でないまま、対応する領域を拡大してきたきらいがあります。また、区民の行政依存の傾向も、その拡大を助長してきたことは否めないところがあります。

今後、社会情勢の変化や行政をめぐる環境が厳しくなる中で、区民生活を守るために、行政需要はますます多様化し増大していきます。こうした状況において、区の施策をより効果的に展開していくためには、行政の責任領域と施策の優先順位を明確にして対応することが不可欠です。しかし、行政責任については、時代の変化とともに変化していくものであり、そのため、常に住民・民間と協力・連携していく領域、民間に委ねる領域を意識しながら、それぞれが担うべき役割を明らかにしていく必要があります。優先順位についても、状況の変化や将来の展望を見据え、住民の理解を得ながら、生活者の視点に立って、判断していくことが求められています。

また、個別の施策の選択だけでなく、区の長期的総合的ビジョンについても、状況の変化に伴い施策の再点検・再認識を行い、施策の総合性を確保するとともに、あらゆる分野にわたって効率的な都市経営の理念をもって区政を運営していく必要があります。

したがって、区政の全般にわたって、聖域を設けずに時代の変化に伴う行政の責任領域や施策の優先順位を見極め、行政サービスのあり方を総合的に見直し、施策体系を再構築するとともに、簡素・効率的な執行体制のもと、より効果的かつ効率的な自治体経営を進めていきます。また、サービスの実施にあたっては、最少の経費で最大の効果をあげる方法を選択して質の向上を目指します。さらに、区政の中心拠点にふさわしい区役所新庁舎の機能の充実を図り、区民にとってこれまで以上に利便性の高い行政サービスを提供し、満足度を高めていきます。

## 6 目黒らしい<sup>い</sup>活<sup>い</sup>き活<sup>い</sup>きとした自治

目黒区は、長年にわたって築き上げてきた豊かで良好な住宅地を基本とし、その生活を支える商店街、都心に近い利便性を活かせる各種産業の立地など、ますます魅力的な地域として活性化する可能性に富んでいます。例えば、人口の面では、平成6年を底（235,581人：6年10月1日現在の住民基本台帳人口）に7年から増加傾向に転じ、以降微増の状態が続いています。産業の面でも、インターネットの普及やIT（情報通

信技術)の発展により情報産業が順調な成長を見せています。

また、区民の間には、住区住民会議をはじめとするさまざまな団体等による地域活動の実績の基盤があります。こうした活動を通して、地域に暮らす区民のコミュニティ意識を高め、子どもから高齢者まで、誰もが住みよいく感じる目黒区の環境を作ってきました。さらに近年、活発に活動を始めたNPOをはじめとする公益活動は、区の目指す「協働」の確立に大きな原動力となります。

行財政改革は、目黒区の特性を最大限に活かすことのできる区政を実現する条件整備にほかなりません。それは、さまざまな意見の相違がある中で、より多くの区民が納得のいく目黒区の自治のしくみを構築していこうとすることであり、結果だけでなく、プロセス自体がまさに「目黒らしい生き活きとした自治」の確立につながるものです。こうした過程を大切にしながら行財政改革に取り組み、「ともにつくる みどり豊かな人間のまち」の実現と、時代の要請に応えられる質の高い住民自治を目指していきます。

### 第3 行財政改革大綱の性格等

- 1 本大綱は、目黒区行財政改革委員会の提言(9年11月答申)に示された基本的な考え方に立脚し、その後の状況の変化や「目黒区行財政改革を進めるための区民会議」の提言等を踏まえ、中長期的な区政のあり方を示すとともに、行財政改革の基本的方針と改革の方策を定めるものです。
- 2 本大綱は、5ヵ年(16年度から20年度まで)を対象期間とする行財政改革の総合的な推進計画です。

### 第4 行財政改革実現の方策等

- 1 本大綱に基づき、区長を本部長とする行財政改革推進本部を中心として、全庁を挙げて、改革を断行していきます。
- 2 毎年度、具体的な実施内容を策定するとともに、改革の成果について評価を行いながら進行管理を徹底していきます。
- 3 これらの行財政改革に関する方針や実施内容、成果及び評価などについては、議会の意見を聴き、区民に定期的に公表し理解を求めるとともに、意見を適宜改革に反映させていきます。また、改革の実施内容や進行過程で生じた課題などを、専門的視点や区民の視点に立って意見・提言を述べる組織について検討していきます。

## 第2章 行財政改革の課題と改革の方策

### 第1 区民から信頼される身近な区政を目指します

～区民が満足できるサービスの提供や、新たな役割分担の確立を目指して～

地方分権等の推進により、区は基礎的自治体として、住民に対しこれまで以上に責任を持って様々な施策を展開していかなければなりません。それは住民の参加を得ながら、住民自治を基本とした住民の自己決定権の拡充を目指していくものである必要があります。

一方、インターネットなど多様なメディアを通じた情報の増大や、情報公開制度の定着などにより、区民自らが取得できる情報量も格段に増えています。こうしたことを背景に、政治や行政に対する関心を強めている区民も多くなっています。また、区民は、多様な地域活動を通して、様々な地域の課題に関心を持つとともに、課題の解決に向けて努力しています。

区はこれまで、情報公開の推進、地域ボランティア等との連携、区民委員の参画による計画づくりなどを行い、区民に身近な区政となる努力を続けてきました。IT（情報通信技術）をはじめとした、これまでにない社会変化の速さや区民意識の多様化、要望の複雑化は、区民の立場に立った発想への転換が求められています。

それには、区民本位のサービスを提供し、情報提供を迅速に行うなど、区民から高い評価を得ることが大切です。そのためには、区民と対話を進め、区民から信頼を得ながら区民ニーズをよりの確に把握できるよう努めなければなりません。そしてその一方で、区民の自主的な活動と協働を進めていく方策についても協議を進めていく必要があります。

こうした状況から、次の課題が挙げられます。

区民の立場になり「区にどうして欲しいか」「区は何をしなければならないか」と常に考えながら、迅速で総合的なサービスを行っていく必要があります。

- 区民の区政への参加を進めるため、政策策定過程の初期の段階から区民に情報公開する必要があります。
- 客観的データに裏打ちされた施策を行い、そのデータを公表する必要があります。
- 区民と区が、対話を通して協働を進め、新たな役割分担を確認していくことが求められます。

これらの現状と課題を踏まえ、次のような視点から改革を進めていきます。

#### （区民から信頼される身近な区政を実現させるための3つの視点）

便利で分かりやすい行政サービスを提供します

情報の公開を一層推進し、透明性の高い行政のしくみをつくります

区民と行政との“協働”のしくみづくりを行います

1 便利で分かりやすい行政サービスを提供します

問題が複雑化・多様化する社会の中では、その解決に向けてのスピードが重視されています。区役所も、分かりやすく迅速で利便性の高い行政サービスを提供するとともに、区民ニーズへの的確な対応を進めることで、区民の満足度を高めていきます。

(1) 便利で迅速なサービス提供を行います

区民の利便性を考慮し、窓口開設時間の拡大を進めます。また、施設利用・申込の簡素化、施設空き情報の随時提供など、システムの効率化を図るとともに、ITを活用して、区民が利用しやすい行政サービスを提供します。

番号	改革項目	取組目標
1	窓口業務の改善	窓口業務について区民の利便性の向上を図るため、事務手続きの簡便化やIT等の活用など、費用対効果を検証しながら、可能なものから具体化していきます。
2	施設の開館日・開館時間の見直し	区民の利便性の向上のため、利用者の要望や利用実態、費用対効果等を踏まえながら、施設の開館日・開館時間の見直しを行い、可能なものから順次実施していきます。
3	施設利用の利便性の向上	施設の利用制限・利用時間帯等の緩和について、手続の簡素化や利便性の向上の観点から検討して可能なものから順次実施し、利用率の向上を目指していきます。また、公平利用等の観点から、施設利用登録団体制度について見直しを行います。
4	便利な納付方法の検討	マルチペイメントネットワークの活用やコンビニエンスストアでの納付など、便利な税・国民健康保険料等の納付方法の導入に向け検討していきます。

(2) 区民の求めに的確に対応して問題を解決します

区民の日常生活上の課題に対して総合的にきめ細かく対応する相談機能を充実し、複雑化・多様化する課題に的確に対応します。

番号	改革項目	取組目標
5	区民の声を生かす体制整備	区民の声を区政に生かせる広聴システムとするために、迅速・的確な区民の声への対応を図るとともに、対応結果を蓄積し事業や施策に反映させるしくみをつくります。また、効果的な区政モニター制度を実施していきます。
6	相談機能の充実	総合的な調整機能をもった相談窓口を中心として、個別な相談窓口への適切な案内も含め、各相談窓口間の連携を強化し、区民が抱えるさまざまな課題に迅速・的確に対応できるようにします。

## 2 情報の公開を一層推進し、透明性の高い行政のしくみをつくります

区民の主体的な行政（まちづくり）への参加を進めるため、政策策定過程の初期段階から積極的に情報を公開し、区民との信頼関係の構築に向けて努力していきます。また、そのための透明性の高い行政のしくみを整備していきます。

### （1）区民と区との情報の共有化に向けた取組を拡大します

「分かりやすさ」の点から常に点検しつつ、多様なメディアを活用して区政の情報を発信していきます。また、区民と区、区民相互間での情報交流の場を設定します。

番号	改革項目	取組目標
7	情報の提供・共有化の総合的なしくみづくり	区政の情報を多様なメディア（インターネット含む）を活用して効果的に発信していきます。また、区民と区とが共有化した情報をもとに意見交換を行う総合的なしくみについて、費用対効果等を検証しながら確立していきます。

### （2）政策策定過程を明らかにし、情報提供を効果的に行います

区は、情報の公表制度として、区の長期計画<sup>（\*31）</sup>やその他の区の基本的な計画については検討の着手時や中間段階の案の策定時及び計画の決定時に、また、区の主要な事業は随時、付属機関の報告書等は作成時などに、公表することを要綱で定めています。今後も、政策策定過程を透明性の高い分かりやすいものとするとともに、情報の公表制度の充実により、政策策定過程の情報や決定された内容を、区民にはっきりと分かるように提供します。

また、各所管においても効果的な情報提供の実施に努めます。

番号	改革項目	取組目標
8	政策策定過程情報の積極的提供	情報公開条例、情報の公表に関する要綱、会議の公開に関する要綱に基づき、政策策定過程情報や会議を含む区政に関する情報を提供していきます。

### （3）政策策定過程での住民の参画を進めます

区の政策策定過程での住民の参画を進めるため、協働推進方針に基づき、住民の参画のしくみを作っていきます。

番号	改革項目	取組目標
9	政策策定過程での住民の参画の総合的なしくみづくり	政策策定過程の各場面において区民が率直かつ積極的に意見表明する機会や、その反映のしくみ、区としての説明責任を果たすしくみなどを、協働推進方針に基づき、実効性のある住民の参画の総合的なシステムとしていくよう取り組みます。
10	審議会等の見直し	より実質的な審議の確保や住民参加システムとしての位置付けの明確化の観点から、審議会等の必要性、あり方、構成員、運営、報酬等について、引き続き見直していきます。 また、委員の割合を男女比率50%の目標実現に努めます。



**(4) 合理的な決定をするための判断材料を用意します**

区民の声を集約・分類し蓄積したり、市場調査で生活実態や需要を把握し、政策策定に必要な判断材料とするデータを収集し、活用します。

また、事業評価制度や民間機関による客観的な評価も活用します。

番号	改革項目	取組目標
11	事業評価制度の充実	事業評価制度について、より客観的で区民に分かりやすいものにするとともに、区民の声を評価に反映しながら改善し、進めていきます。また、施策評価についても研究していきます。
12	行政総合データベースの構築と有効活用	区役所の情報基盤の整備状況を踏まえ、区政に関わる統計数値、事業実績、各種調査結果、要望・苦情等の区民の声などを集約したデータベースを構築し、有効活用していきます。 なお、区民の声などのデータベース化については、プライバシー上の配慮を十分に行います。

**(5) 行政をチェックするしくみを強めます**

行政のチェック機能である行政監査や外部監査制度の実施結果を受け止め、具体的な事業等の見直しを行います。

番号	改革項目	取組目標
13	行政監査・外部監査制度の結果に基づく事業等の見直し	行政監査・外部監査の結果を受け、事業等の見直しを進めていきます。

### 3 区民と行政との“協働”のしくみづくりを行います

地域の課題解決に向け、協働推進方針に基づき、区民と行政が対等の立場で連携・協力してまちづくりに取り組む“協働”を進めます。同時に、区が進めるさまざまな事業や施策の実施を通じ、これまで地域住民と築いてきた関係を見直し、より協働に近づける取組を行います。

また、区とともに公共の領域を担う公益法人等については、設立時と状況が異なるものは、その役割を今の時代に合ったものとして見直すとともに、自律的経営を求めています。

#### (1)「協働によるまちづくり」の検討を支援します

「区民と行政の協働によるまちづくり」を推進するため、協働推進方針の方策に順次取り組みます。

番号	改革項目	取組目標
14	協働によるまちづくりの推進	区民と行政の協働によるまちづくりを推進するため、協働推進方針に基づき、方策の実現に取り組みます。

#### (2) 各事業を通じ、協働を進める条件整備を行います

区が進める各事業や施策の実施にあたっては、区民との十分な対話を重視しながら、区と区民・団体それぞれの活動領域の明確化を図ります。

併せて、区の推進体制を整備します。

番号	改革項目	取組目標
15	地域の公益的活動の支援に関する方針や体制づくり	協働推進方針などに基づき、コミュニティ活動、ボランティア活動、NPO活動、企業等のボランティア活動促進など、公益的活動に対する支援のあり方を検討していきます。
16	まちづくり活動支援助成の見直し	「区民と行政の協働のしくみづくり」を踏まえ、住区住民会議への補助金の見直しなど、まちづくり活動支援助成のあり方を総合的に見直します。
17	地区での課題検討の場の設定	地区サービス事務所を中心として、地域共通の課題について話し合う場づくりについて検討していきます。
18	街づくり条例の検討	区民と行政の協働によるまちづくりを実現するため、都市計画マスタープランに基づき、住民参加のあり方や支援体制などの基本的事項を整理し、街づくり条例を制定していきます。

#### (3) 時代に合った公益法人等に見直します

行政と公益法人等について、状況の変化を踏まえ、それぞれの役割分担を見直します。

また、地方独立行政法人についても研究していきます。

番号	改革項目	取組目標
19	公益法人等の役割分担・活性化方策等の検討	公益法人等の効率的な運営と財政的自立が求められています。公益法人等の経営改善を促すとともに、区の支援のあり方について検討します。

## 第2 無駄をなくし、税金を有効に活用します

～収入を増やしつつ、低コストで区民ニーズに応えるために～

行財政環境が厳しい状況にある中で、区は制度改革等や地域の実情に合わせて、必要な事業の実施や見直しを行いながら、その対応を図ってきました。今後も、「人、物、金など」をより有効に活用し、効果的・効率的に施策を進めていかなければなりません。

区の仕事の進め方については、改革を進めてきてはいるものの、未だに非効率な面が指摘され、十分とは言い難い状況です。近年、介護ビジネスなどの民間市場の成長やNPO活動の活発化などにより、従来、区が担っている分野であっても、民間やNPOなどが速やかかつ柔軟に仕事を進める可能性があります。

こうした様々な社会資源をより効果的に活用できる状況では、区は行政の責任領域を常に点検し、民間に委ねられることは委ねるなどの判断も必要です。と同時に、区が実施する施策は、時代状況や区民のニーズなどを踏まえて優先順位を明らかにし、再構築を図っていく必要があります。その際には、できる限り区民にとって納得のいく分かりやすい合理性を区として示していかなければなりません。

また、有形無形の財産を管理・運用することなど、区としての収入を確保することにより、財政基盤を確実なものにしていくことが求められています。

こうしたことから、施策や仕事の進め方などを見直し、より効果的・効率的な行政運営を図るとともに、歳出抑制や歳入確保に努めつつ、財政の健全化を図っていかなければなりません。

こうした状況から、次のような課題が挙げられます。

時代の変化を的確にとらえ、柔軟な執行体制とすることが必要です。

サービスの質を維持・向上しつつ、より低いコストで目的が達成できる方法に切り替えることが必要です。

事業コストを明らかにして適正な受益者負担を求めることも必要です。

これらの現状と課題を踏まえ、次のような視点から改革を進めていきます。

### (改革を進める4つの視点)

合理的で時代に合った施策に改革します

発想を変えて、経費の節減や資源の活用を図ります

低コストで効果のあるサービスを目指します

収入の確保に努めます

1 合理的で時代に合った施策に改革します

区民が納得できる行政サービスを行っていくため、区民ニーズや、費用対効果、必要性を明確に示しながら、スクラップ・アンド・ビルドを基本に時代に合わせて施策の重点化を図ります。また、客観的な指標や数値を用いて事務事業の点検、評価を定期的に行い、施策の見直しを図ります。

(1) 合理的な決定をするための判断材料を用意します

第1の2の(4)の再掲

区民の声を集約・分類し蓄積したり、市場調査で生活実態や需要を把握し、政策策定に必要な判断材料とするデータを収集し、活用します。

また、事業評価制度や民間機関による客観的な評価も活用します。

番号	改革項目	取組目標
11 (再掲)	事業評価制度の充実	事業評価制度について、より客観的で区民に分かりやすいものにするとともに、区民の声を評価に反映しながら改善し、進めていきます。また、施策評価についても研究していきます。
12 (再掲)	行政総合データベースの構築と有効活用	区役所の情報基盤の整備状況を踏まえ、区政に関わる統計数値、事業実績、各種調査結果、要望・苦情等の区民の声などを集約したデータベースを構築し、有効活用していきます。 なお、区民の声などのデータベース化については、プライバシー上の配慮を十分に行います。

(2) 施策の効果を検証し、再構築します

区政全体の中での施策について優先性、緊急性などの観点から評価、検証し、時代に合った施策として再構築します。

番号	改革項目	取組目標
20	施設建設計画の見直し	見直しにあたっての判断の基本的方向性として、「福祉、防災、安全など、区民の基本的な生活条件に直接影響のあるもの」を優先し、その整備状況が区民の基本的な生活条件に直接影響する可能性が少ない施設については、実施時期等を見直すこととします。
21	対象者別の事務事業の見直し	幼児・児童・青少年・高齢者・障害者など対象者別の事務事業について見直しを図り、類似・重複事業の再編・整理を進めます。
22	都市計画・都市整備事業の見直し	基本計画・実施計画に基づき、事業の必要性・緊急性、対象地区の街づくりの熟度、あるいは国・都の施策や補助金などの財源的裏付けなどを考慮し事業を実施していきます。 また、都市計画マスタープランに基づき事業等の優先順位や整備手法等を明確にしていきます。
23	住宅施策の見直し	より効果的・効率的な居住継続支援策や住環境支援策のあり方について検討します。

**(3) 時代やニーズに合わせて事務事業を見直します**

施策の再構築の状況を踏まえ、施策を構成する事務事業を社会経済情勢の変化や効果性、必要性などから点検し、以下のような基本的判断基準に基づいて、事業の重点化、類似事業の統合や廃止など見直しを行います。また、助成事業・補助金等についても、所期の目的達成度、公平性などの視点から、そのあり方を見直します。

- ・区で行うことが必要かつ適切か、区の責任領域を超えていないか。
- ・区民の自助努力やNPO・企業等の活動に委ねたり、協力することが可能・適切か。
- ・区の施策として優先性・緊急性はあるか。また行政施策として意義が薄れていないか。
- ・区の事業として実施するとしても、より効果的・効率的に改善できないか。

番号	改革項目	取組目標
24	社会経済状況の変化に合わせた事務事業の見直し	社会経済状況の変化を踏まえ、事務事業について、必要性・優先性や成果等から再点検を行い、スクラップ・アンド・ビルドや内容・規模の見直しに取り組みます。
25	補助金等の見直し	各種の補助・助成事業や融資事業について、必要性・優先性や成果等から再点検を行い、類似事業の統合や基準等の見直しに取り組みます。
26	金銭給付等の見直し	各種の金銭給付事業について、必要性・優先性や成果等から再点検を行い、スクラップ・アンド・ビルドや内容・規模の見直しに取り組みます。
27	各種講座・講演会等の見直し	費用対効果、民間との競合等の観点から、整理・統合を図るとともに、適正な受益者負担の観点から、テキスト代等以外の費用負担の導入も含めて見直し、可能なものから順次実施していきます。
28	地域のルール徹底による見直し	区民がそれぞれの地域のルールを確立し、地域の課題として自己責任で解決する姿勢に立つよう呼びかけるとともに、区はその基本的条件整備に努めます。
29	ごみ減量への取組とリサイクル事業の促進	区民・事業者へのPRの充実、ふれあい指導の徹底、分別回収・集団回収の拡充などにより、廃棄物の発生抑制と資源回収の効率化を図ります。 また、ごみ減量化のための行政、区民、事業者のより適正な負担のあり方を検討していきます。
30	保養施設等の見直し	保養施設等については、区で運営する必要性や、民間の同種の施設の増大、設置時との状況の変化、利用状況、将来にわたる維持管理経費負担などを考慮し、施設の存廃を含めて運営方法を見直します。
31	福利厚生事業の見直し	社会状況や職員ニーズの変化などを踏まえ、事業の委託も視野に入れて全般的な見直しを行います。
32	保健福祉サービス事務所のあり方見直し	事業執行に際して運営経費の節減を図るとともに、業務の増大に対応していくために、要介護認定調査の委託の促進やヘルパー業務を見直ししていきます。また、より効果的・機動的な組織体制を検討します。
33	学童保育事業の新展開	「新たな児童の放課後対策を考える懇話会」答申等を受け、新たな放課後事業を検討していきます。また、運営にあたっては、効果的な執行体制としていきます。
34	保育園の見直し	少子化やニーズの多様化に対応し、保育園について、保育サービスの確保を図りながら、より効果的な職員配置、運営方法を検討します。
35	区立学校の規模の適正化	「望ましい規模の区立中学校の実現を目指して」に基づいて、区立中学校の規模の適正化を図っていきます。
36	幼保一元化施設（認定こども園）の検討	幼児教育の新たな展開と多様化を図るため、就学前の幼児の教育・保育を一元化した施設の具体化について取り組んでいきます。

## 2 発想を変えて、経費の節減や資源の活用を図ります

従来からの方法にとらわれず効率的な仕事のやり方を検討し、スピードやコストを意識し、経費の節減に努めます。

また、区の保有する財産には限りがあり、利用率の低い会議室や、小中学校の空き教室などを積極的に活用するとともに、利用が見込めない財産の売却なども検討していきます。

こうしたことにより、限られた行財政資源を有効に活用していきます。

### (1) 仕事の手順や発想を変えて経費の節減に努めます

ISO14001の推進により、区の施設などの改修時などには環境に配慮し省エネルギー化を図れるものとします。また、日常業務でも常に環境への配慮を意識し、光熱水費等の削減に努めます。

また、設計・入札時・契約後の段階で可能なもの、効果があがるものについてVEを実施します。

番号	改革項目	取組目標
37	「ISO14001」に基づく環境マネジメントシステムの運用	ISO14001の更新審査を経て、一事業所としてシステムの充実を図るとともに、地球温暖化防止のため、区施設全般において環境負荷低減活動をより推進していきます。
38	事務改善の推進	各所管での日常業務の積極的・自主的な事務改善を推進するとともに、職員提案制度の活用等により、職員の事務改善への意欲を向上させます。
39	施設の営繕、維持管理業務の効率化	施設保全管理システムの活用、施設巡回点検、委託の拡大など委託の見直し基準に基づき、施設の維持管理の効率化を図るとともに、光熱水費、清掃等の委託料などについても削減していきます。
40	公共工事のコスト縮減	公共工事の整備にあたっては、工事コストの低減のほか、工事の時間的コストの低減、工事における品質の向上によるライフサイクルコスト <sup>(*)32</sup> の低減、工事における社会的コストの低減などを基本的な視点として、工事費の縮減を図っていきます。
41	契約方法等の改善	発注の効率化や適正な競争関係を促進します。さらに総合評価方式 <sup>(*)33</sup> の導入に向けた検討を進めます。

### (2) 区の施設を有効に活用します

利用率の低い会議室や空き教室などを緊急性の高い事業実施のために有効に活用します。また、テナント使用料の確保策の検討も行います。

番号	改革項目	取組目標
42	既存施設の有効活用	新たな施設機能の確保が必要な場合には、既存施設の効率的・効果的な活用を基本としていきます。

**(3) 財産の売却などを進めます**

暫定利用を行っている用地などのうち、状況の変化により取得した時点の目的に沿った利用が困難なものについては、目的を変更し活用を図るか、売却を進めます。

番号	改革項目	取組目標
43	未利用地の売却	未利用地が生じた場合は、新たな利用計画を検討した上で、今後の利用が見込まれない用地について売却を進めます。 利用計画が具体化するまでの未利用期間は、暫定的な活用について検討し、有効活用を図ります。

### 3 低コストで効果のあるサービスを目指します

民間活力や非常勤・臨時職員の活用など、様々な手法の中から事業の性格を踏まえて選択し、低いコストで効果的・効率的な事業を実施していきます。また、既に民間委託している業務についても、適正に管理しつつ効果的・効率的に行われているかを再評価し、適切な執行としていきます。

#### (1) 民間活力により低コストを実現します

民間でも実施が可能で、なおかつ低コストでサービスの質の維持・向上が図られるものについては、指定管理者制度の活用、委託や民間による運営に可能な限り移行します。

また、施設の整備においては、PFI<sup>(\*)34</sup>等民間の資金・技術を積極的に取り入れていきます。

番号	改革項目	取組目標
44	外部委託の適正化及び効率化	外部委託等の導入にあたっては、法的な面や費用対効果などから検討するとともに、区のチェック体制を整備し、事業目的に沿った適正な活用を図ります。
45	各種業務の委託の推進	各種事業の執行方法について、民間でも実施が可能でなおかつ低コストでサービスの質の維持・向上が図られるものについては、可能な限り委託などによる運営に移行します。
46	公の施設の管理運営の効率化	公の施設管理運営は、指定管理者制度の活用や委託の推進により、可能な限り効率化を図ります。なお、指定管理者制度については、活用基準や手続き等を確立していきます。また、実施にあたっては、区の実務領域を明確にしながら、公設民営や複合施設の総括管理委託など、より効果的・効率的なあり方を検討します。
47	情報処理体制の効率化	委託開発をする情報処理業務を拡充するとともに、運用・保守を委託するなど、費用対効果を検証しながら一貫した委託の管理を行っていきます。
48	福祉分野の民間活力の活用	介護保険の事業者の支援を図るとともに、福祉分野において民間活力の一層の活用を図っていきます。
49	社会資本整備へのPFI等の活用	定期借地権方式やPFIを活用することの有効性を他の事例等を踏まえて検証するとともに、区における活用指針の作成を目指して引き続き調査・研究します。

#### (2) 効果的・効率的に人材を活用します

仕事の内容や性質に応じて、非常勤職員や民間からの派遣社員など、効果的・効率的に人材を活用します。

番号	改革項目	取組目標
50	非常勤職員の効果的配置	必要な業務において有効に活用し、施設管理運営や事業の効率化を図ります。
51	臨時職員の効果的配置	事業内容や執行形態に対応した、柔軟かつ効率的な雇用日数、勤務時間の設定等を行い、臨時職員の効果的な配置と活用を行っていきます。また、賃金については適正な水準の確保に努めます。
52	派遣社員の活用	事業の性質等に応じて、民間からの派遣社員の活用を進めていきます。



#### 4 収入の確保に努めます

財政の健全性を保つためには、歳出を削減するだけでなく、当然、歳入の増加も求められます。そのため、税等の確保はもちろんですが、今後は多様な方策を検討し、収入の確保に努めていきます。

##### (1) 多様な収入の確保を進めます

都市経営的手法や印刷物の広告収入など新たな方策を検討し、多様な収入の確保に進めます。

番号	改革項目	取組目標
53	都市経営的手法等による長期的な収入の確保	中長期的観点から、土地の有効利用、地元商工業の振興、アイデアに富む街づくり事業などを通じて、目黒区の地域としての魅力や活力を増進することにより、区の収入の確保を図ります。
54	印刷物等を活用した収入確保策	区で発行する印刷物等を活用した収入の確保策について、可能なものから実施していきます。
55	多様な収入の確保策の検討	財源確保のため、区の財産を有効に活用した方策等、多様な方法による収入の確保策を検討し、有効なものについて実施していきます。

### 第3 サービス提供者としての職員改革を進めます

#### ～職員一人ひとりの改革と、区政全体の改革のために～

行政サービスには、正確さや分かりやすさが必要なのはもちろんですが、加えて、スピードとコストが重視されてきています。しかし、堅実性や前例を重視しがちだった区の中で、サービスを担う職員はスピードやコスト意識が不足しがちです。さらに、行政サービスの対象は区民であり、「区民はお客様である」という意識も十分であるとは言えません。

一方、社会全体のシステムがこれまでの年功序列型から成果重視型へと大きく様変わりしつつある中で、行政も、地方分権により自治体間競争の時代になりました。区は大きな変革期を迎えていますが、職員は現状では、めまぐるしい状況の変化に的確な対応を図っているとは言えないものがあります。

区ではこれまで、新時代に対応した研修体系の見直しや、職員提案制度の改善などを行ってきました。また、大規模な組織改正や権限委譲も行いました。

しかし、制度や組織が変わっても、区民にサービスを提供する職員一人ひとりの改革がなければ意味はありません。課題に素早く反応し効果的・効率的に解決する、区民から信頼される、区民との対等な立場で協働を進めるなど、区民に身近な自治体の職員として意識を改革し、必要な能力を備えている必要があります。

職員改革には、以下のような課題が挙げられます。

職員の人材育成を総合的に進める「人材育成基本計画」を策定する必要があります。

区民ニーズを踏まえ、区民が満足できる政策を考え、実現する能力と意欲が求められています。

職員一人ひとりがいきいきと働けるようにするため、職員の意欲を引き出す環境を作ることが重要です。

職員の先頭に立って仕事を進める管理職の強力なリーダーシップの発揮と職員活用のための権限の強化が求められています。

連絡調整機能の十分整ったチームワークが組織に求められています。

時代のめまぐるしい変化に即応するため、常に外部の情報を積極的に収集し、それらを分析・活用する能力が求められています。

限られた資源を有効に活用しながら行政サービスを提供するには、スピード、コスト意識など、民間の経営感覚が職員に必要になります。

こうした現状と課題を踏まえ、次のような視点から区役所全体の改革を図っていきます。

#### (改革を進めるに当たっての3つの視点)

区民の立場に立って行政サービスを行います

やる気・チャレンジ精神を持ち、より良い区政を進めます

時代に合った能力・感覚を身に付け、区政の質を向上します

## 1 区民の立場に立って行政サービスを行います

職員は、常に「区民の立場で」という基本を意識して仕事を行わなければなりません。区の業務の中には民間のサービス業と同じようなものも多く、その対象、つまり「お客様」は区民であることを常に意識しつつ、仕事を進めていきます。そして、正確・迅速・公平・思いやりを基本に、区民の満足度が高まる行政サービスを心掛けます。

### (1) 区民が満足できる窓口サービスを提供します

待遇研修を充実するとともに、内部・外部から職員の待遇等を評価する体制を整え、区民満足度の向上に努めます。

また、サービス提供者としてのプロ意識の向上を図ります。

番号	改革項目	取組目標
56	窓口サービスの向上	正確・迅速・公平で思いやりのある対応を基本に、一層区民の立場に立った接遇の向上や窓口環境の改善を図るとともに、区民の声やこれまでの改善状況の評価を踏まえて、より区民満足度の高い窓口サービスを実施します。

### (2) 区民の感覚を鋭敏に感じ取る職員を育成します

職員の地域活動への参加、ボランティアへの参加を促進し、「区民の立場で」判断・行動できる職員を育成します。

番号	改革項目	取組目標
57	職員の地域ボランティアへの参加の促進	職員のボランティア休暇の計画的活用を奨励し、福祉施設や地域行事などへの積極的な参加を促進します。

### (3) 区民からの意見に迅速に対応します

常にスピードを重視し、区民からの意見・要望に迅速・的確に対応する「お待たせしない」行政サービスに努めます。

番号	改革項目	取組目標
6 (再掲)	相談機能の充実	総合的な調整機能を持った相談窓口を中心として、個別な相談窓口への適切な案内も含め、各相談窓口間の連携を強化し、区民が抱えるさまざまな課題に迅速・的確に対応できるようにします。

## 2 やる気・チャレンジ精神を持ち、より良い区政を進めます

実力や成果が求められる世の中で、区だけが、職員の仕事の成果や仕事に取り組む意欲等が昇任・昇給に反映されない制度では、区民の理解も得られず、職員の仕事への意欲もそがれてしまいます。努力した職員が正当に評価されるよう、自己申告・業績評価などを活用し、職員が意欲を持って仕事に臨める体制としていきます。また、職員参加を進めるとともに、職員の先頭に立ち、施策を実行する管理職のリーダーシップと能力開発も進めていきます。

区の組織も、共通の目標の達成に向けて、職員が相互に啓発し合い、自由に意見が出し合える風通しの良い組織運営を図っていきます。

番号	改革項目	取組目標
58	総合的な人材育成計画の策定	「人材育成・活用基本方針」に基づき人事異動等や職員研修の改善見直しを行っていきます。

### (1) 職員の意欲や成果に応える人事・給与制度に改善します

組織業績を向上させるため、給与・任用・人材育成において、相互の関連性を持たせた総合的な人事・給与制度を目指します。

番号	改革項目	取組目標
59	総合的な人事・給与制度の構築	人事考課制度 <sup>(*)35)</sup> ・目標によるマネジメント制度を整備し、人材育成はもとより給与面・任用面にも活用される総合的な人事・給与制度を構築していきます。
60	人事異動の見直し	「人材育成・活用基本方針」をもとに、適材適所の人事配置や、人材育成の観点からの計画的なジョブローテーションを実施します。

### (2) 職員参加により施策を推進します

区民と接する職員が区長と意見交換できる機会をつくることや、職員提案制度をより実現性が高まるような制度に改善します。

また、さまざまな所管にまたがる横断的な課題には、職員の公募を取り入れたプロジェクトチームなどを活用していきます。

番号	改革項目	取組目標
61	職員提案制度の見直し	政策に関わる情報の共有化を進め、職員の問題意識を高めながら、実現性の高い効果的な制度に見直します。

### (3) 管理職のリーダーシップと能力開発を進めます

管理職がリーダーシップを発揮しやすいよう権限と責任を明確にすると同時に、管理職の能力を定期的に評価し処遇に反映します。

また、管理職の、職員に対する指導力や職員を正當に評価する能力を強化します。併せて、係長以下の職員にもより責任ある仕事を分担させて意欲を引き出すなど、さまざまな人材育成方法を講じていきます。

番号	改革項目	取組目標
62	管理職員等の研修の見直し	管理職員を対象とした経営セミナーや民間セミナーへの派遣研修等、さらに意欲や職責上強化すべき能力の向上を重視した研修へと見直します。

### (4) チームワークの向上を図ります

個々の職員のコミュニケーション能力を向上させるとともに、ITの活用などにより職場内の情報の共有化を進めます。

繁忙期には課内で柔軟に応援体制を組むなど、チームワークを発揮した取組を進めます。

番号	改革項目	取組目標
63	IT（庁内イントラネット等）の活用	庁内イントラネットをはじめとするITを有効に活用し、情報の共有化により職場の活性化を図ります。

### 3 時代に合った能力・感覚を身に付け、区政の質を向上します

めまぐるしく変化する社会状況の中、従来の前例踏襲型の仕事のやり方では、時代状況や区民のニーズに合った施策を展開していくことはもはや困難です。また、厳しい行財政環境の下で、個性的で質の高いサービスの提供が求められる中で自治体職員に不足しているのは、スピードやコスト意識、現状を的確に分析した上での先見性ある企画力など、民間の経営感覚です。

また、区民との協働を進めるにあたって、職員には、区民の視点で考えるとともに、区民との対話を通してニーズに合った施策を考え、効率的に実行する能力、そしてなぜその施策が必要なのか分かりやすく説明できる能力も求められています。こうした能力・感覚を研修や自己啓発などにより職員が身に付け、それらを発揮しながら協働によるまちづくりを進め、住民自治を拡充し、区政の質を向上させていきます。

#### (1) 積極的に情報を収集し、職員間で有効活用します

民間や他自治体の情報を積極的に収集し、区の施策との比較・検証を行うことで、より良い施策の実現に努めます。また職員個々人が持つ知識・能力・情報などを全職員が利用できるようにするナレッジマネジメントシステムの手法を取り入れます。

番号	改革項目	取組目標
64	ITの活用による情報の共有化と有効活用	職員の情報活用能力を育成するとともに、ITの活用により民間や他自治体の情報も含め全庁的に情報を共有化し、職員間で有効に活用します。また、職員個々人が持つ知識・能力・情報などを全職員が有効利用できるような手法も検討します。

#### (2) 区民との協働を進めるために必要な能力の向上を図ります

区民の生活実態やニーズ等を把握するため、職員が地域の中で区民と直接対話する機会を増やします。また、職場内外での研修の実施と自己啓発の促進により、時代状況や区民のニーズを的確に反映させる政策形成能力を高めます。また、区民に施策を分かりやすく表現し説明する能力等、区民との協働を進めるために必要な能力の向上を図ります。

番号	改革項目	取組目標
65	職員研修の充実	区民意識や社会経済状況等の変化に的確に対応し、経営感覚を持って課題の解決と政策形成にあたる職員を育成するため、「人材育成・活用基本方針」に基づき、職員研修を充実していきます。

#### (3) 時代・区民ニーズに合った意識への改革を図ります

国や都、民間企業などへの派遣や自己啓発の促進により、職員の経営感覚やスピード感覚を養います。併せて、区民と接する中で受け止めた声を分析し、それを区政に活かす企画力も向上させます。

番号	改革項目	取組目標
66	職員のコスト意識の徹底	業務執行のコストを職員一人ひとりが意識し、自ら人件費の抑制を図るよう、職員の意識の徹底を図ります。
67	派遣交流制度等を活用した能力向上	職員を国・都や他区、財団法人、民間企業などに派遣し、意識面や知識・技術面の向上を図ります。

## 第4 着実に改革を進めて自治の基盤を強化します

平成12年4月の地方分権改革により、機関委任事務の廃止や地方の課税自主権の強化など、今まで以上に自治体の権限が強化されました。しかし、この権限強化を財源面で保障する地方税財源システムの抜本的な改革については積み残されたままとなっています。

国はこの6月、国庫補助負担金の縮減・廃止、地方交付税の見直し、税財源の移譲を据えた、いわゆる「三位一体の改革」の方針を示しましたが、自治体にとっては、厳しい内容となっています。財政面での厳しさがある一方、「三位一体の改革」によって、地方分権改革は一定の区切りとなります。名実ともに権限と財源が移譲され、区は自らの判断において、政策を決定し進めていくという大きな責任を負う立場となります。

そこで、分権の時代にふさわしい地域づくりを独自に進めていくためには、現状の厳しい行財政環境を克服し、財政の健全化を図り、自治体としての基盤の強化に努めていかなければなりません。

また、基盤整備を着実に進めていくためには、職員定数の適正な管理を行い、必要な施策に必要な人員を振り向けつつ、事務事業の見直しなどを進めて総数を抑制していくことが必要です。そのためには、職員を効果的に配置することや、区民のニーズに迅速に対応できる簡素で効率的な組織の整備及び組織運営が必須となります。

こうしたさまざまな改革を着実に積み上げて自治体としての基盤の整備、強化を図るとともに、改革にあたって、企業経営的な手法なども取り入れながら、効果的に進めていきます。

財政の健全化を図っていく上では、これまで示してきた第1から第3までのテーマに掲げる、それぞれ改革すべき具体的方策を着実に実現していくことによって初めて成果が出ます。

(改革の効果を高めるための3つの視点)

財政の健全性を確保します

計画的な職員定数管理により簡素で効率的な執行体制を確立します

自主的な経営を確立し、自治体としての責任を果たします

## 1 財政の健全性を確保します

\_10年3月に策定した行財政改革大綱では、中長期的な視点に立った財政運営を進める観点から、5か年の収支見通しと財源確保目標を織り込んだ財政計画を策定しました。引き続き平成16年3月には、きわめて厳しい区の財政状況に対応するため、全事務事業の総点検の実施により充実すべき事業と見直すべき事業の検討を同時に進め、それらを基に実施計画、年次別推進プラン及び財政計画を一体的に改定し、財政計画では、16年度からの5か年に行財政改革により約191億円の財源を確保するものとしました。

当面の財源不足に対応するとともに、新たな施策の展開を行うことのできる弾力的な財政構造に改革していくため、歳入の最大限の確保と、歳出の徹底した見直しによる適正化に取り組むとともに、常に中長期的な財政健全化の視点に立ち、具体的な目標を設定し、計画的な財政運営に努めていきます。

### (1) 財政運営を計画的に行います

経常収支比率、特別区債発行額、公債費について、改革期間中の目標を設定して抑制に努めるとともに、長期的にも継続して抑制していきます。

また、基金の計画的な活用や予算編成手法等の改善に努めます。

番号	改革項目	取組目標
68	経常収支比率の抑制	経常収支比率については、長期的には適正範囲とされる70~80%を目指し、当面、人件費や既定一般事務事業費の削減などにより、経常的経費充当一般財源の抑制に努めます。
69	特別区債発行額及び公債費の抑制	特別区債の発行を計画的に抑制し、特別区平均程度の公債費比率を目指します。
70	基金の有効活用	基金への財源留保に努め、特別区平均レベルの基金残高を目指します。
71	予算編成手法等の改善	各部局の主体性や自立性の発揮の観点などから改善策を検討していきます。

### (2) 積極的に歳入の確保を進めます

地方税財政制度の改革や都区税財政制度の改善など、区の財政基盤強化のために必要な取組を積極的に進めていきます。

また、区税、貸付金元利収入等の滞納を解消するとともに、サービスに見合う負担の適正化を図るなど、歳入の確保に努めます。

番号	改革項目	取組目標
72	収入率の向上と滞納等の減少	財源の安定的確保と住民負担の公平の観点から、収入率の向上に取り組むとともに、滞納等についても、整理・解消を図ります。



第2章 第4 着実に改革を進めて自治の基盤を強化します

73	受益者負担の適正化	<p>受益が特定される行政サービスにより直接利益を受ける者の負担のあり方について、次の観点から全庁的に見直しを行い、受益者負担の適正化を図ります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会経済情勢の変化に対応した適正な負担か。</li> <li>・国・都・他区、民間等での同種・類似事業と比較して適正な負担か。</li> <li>・受益の程度と費用負担のバランスが適正か。</li> </ul>
74	公の施設使用料等の定期的見直し	<p>公の施設使用料について、平成10年度の改定時に講じた経過措置等の解消や、施設利用に係る課題及び受付手続の改善などを図りながら、受益者負担の適正化や社会経済状況の変化を踏まえて定期的に見直します。また、手数料についても定期的に見直しを図っていきます。</p>
75	地方税財政制度の改革による財政基盤の強化	<p>財政基盤の強化を図るため、地方分権改革の趣旨を踏まえた国から地方への税源移譲や地方税の拡充をはじめ、国庫補助負担金の見直しや超過負担の解消などについて、国に対し強く働きかけていきます。</p>
76	都区税財政制度の改善	<p>都区の役割分担を踏まえた財源配分のあり方をはじめとする都区間の検討課題への対応や、合理的・安定的な制度の構築へ向けた取組を進めます。</p>

**(3) 歳出の抑制と財源捻出を行います**

経常的経費や投資的経費<sup>(36)</sup>の見直しを進め歳出の抑制を図るとともに、スクラップ・アンド・ビルドの徹底により必要な事業の財源を捻出します。

番号	改革項目	取組目標
77	既定一般事務事業費の削減	<p>経常的経費の抑制により弾力的な財政構造を実現するため、スクラップ・アンド・ビルドを徹底し、事務事業の見直しや経費節減により既定経費の一般事務事業費の削減を図ります。5か年の財政計画で、削減計画額を設定し、これを基本として各年度の予算編成を進めます。</p>
78	新規・臨時経費の計画的管理	<p>中期的な見通しを持って計画的な財政運営を進めるため、実施計画事業以外の一般的な新規経費及び臨時経費について、5か年の財政計画で計画額を設定し、これを基本として各年度の予算編成を進めます。</p>
79	特別区債の繰上げ償還等	<p>政府資金により過去に高い利率で借り入れた特別区債の繰上げ償還について可能となるよう、国に働きかけていきます。</p>
新規	介護保険給付の適正化	<p>介護サービス事業者等に対する指導監査により介護サービスの質の向上を図るとともに、事業者の不正・不適切な給付請求に対する指導・監督により、保険給付の適正化に努めます。</p>

## 2 計画的な職員定数管理により簡素で効率的な執行体制を確立します

厳しい財政状況の下で、行政需要の増大や多様化に対応するためには、一層計画的に職員定数の削減を図りながら、必要な行政分野に職員を振り向けていく必要があります。

職員の年齢構成や事務量等の変動に配慮するとともに、事務事業の見直しや民間委託の推進、非常勤職員の活用等、執行方法の改善により、大綱期間中の職員定数の削減目標とその達成に向けた職員定数適正化計画を策定します。

### (1) 削減目標を設定し職員数の適正化を図ります

計画的な定数管理を行うために、大綱期間中の具体的な削減目標を定め、実行します。また、今後職員の大量退職が発生するため、事務事業の委託化等により対応を図ります。併せて、非常勤職員等についても常勤職員と合わせた人員管理を行うとともに、任用の管理を行います。

番号	改革項目	取組目標
80	職員数の削減目標	16～20年度の5年間で、2,645人（15年4月1日現在）の10%程度の職員数の削減を目標とします。
81	職員定数適正化計画の推進	職員数の削減目標を踏まえつつ、計画的に職員数の適正化を図るため、職員定数適正化計画を策定し、進めていきます。 適正化を進めるにあたっては、中長期的な視点に立って、職員の年齢構成や事務量等の変動を見据えながら、必要な分野への振替を行い、職員の有効活用を図ります。 なお、計画上にない見直しについても、状況の変化等に伴い的確に対応し、適時行っていくものとします。
82	非常勤職員数の管理	効率的な配置を行うため非常勤職員の総数の適正な管理を行っていきます。

### (2) 人件費を抑制します

職員数の削減とともに特殊勤務手当、時間外勤務手当についても削減し、経常的経費で大きな割合を占める人件費を抑制します。

番号	改革項目	取組目標
83	人件費の削減	新規採用を一定程度確保しながら職員数の計画的な削減に努めます。

### 3 自立的な経営を確立し、自治体としての責任を果たします

区政をより総合的・機動的に推進し、目標を効率的・効果的に達成するためには、自治体経営の体制の整備を進めていかなければなりません。そのため、トップマネジメント<sup>(37)</sup>補佐機能の充実に努めるとともに、権限委譲を進め、意思決定の迅速化を図ります。それに合わせて組織体制を整備します。

また、スピードやコストを意識し、経営を進める手法を検討するとともに、外部資源やITの積極的な活用を図ります。合わせて柔軟で効率的・効果的な予算・契約制度としていきます。

これらにより、限られた行財政資源を有効かつ適切に活用し、区民ニーズに的確・迅速に答えっていきます。

#### (1) 迅速・的確な行政運営を行う体制を整備します

区民のニーズに迅速かつ的確に対応するため、権限と責任を明確にした事業部制などの導入や、トップマネジメントの補佐機能の強化を進めるとともに、区民にとっての分かりやすさ、便利さを重視した組織体制を整備します。

番号	改革項目	取組目標
84	政策決定システムの充実・活性化	政策決定会議・政策調整会議の運営について、効果的・効率的な決定機能及び調整機能を確保し、区政の最高方針や重要政策を決定するシステムの充実・活性化を図ります。
85	トップマネジメント補佐機能の充実	基礎的自治体としてふさわしい機動的・戦略的なトップマネジメントが発揮できるよう、全庁的な政策立案の強化や各部長のトップマネジメント補佐としての機能の充実を一層図ります。
86	横断的課題の調整システムの整備	横断的課題に関する全庁的調整機関として設置した政策調整会議を活用するとともに、複数の部局に関連する課題の調整のシステムを整備します。
87	プロジェクトチームの活性化	特定課題に迅速に対応できる組織の在り方や仕組みについて検討します。
88	権限委譲等の促進	組織目標に基づく各部局の主体的で迅速な政策立案、実施、改革が行えるよう、予算編成・組織整備・人事・定数などに関し、一定の権限の委譲を進めます。
89	権限・責任の伴った組織の整備	権限と責任を明確にし、迅速・的確な対応が行える組織のあり方を検討します。
90	担当部課長制 <sup>(38)</sup> の活用	(No89 に統合)
91	管理職ポストの削減	(No89 に統合)

**(2) 中長期的な視点に立って経営手法を確立します**

計画・実施・評価・改善のマネジメントサイクル<sup>(\*39)</sup>に沿った業務の管理・改善が常に行われるように、職員の意識改革を進めながら、全庁的なシステムの構築を図ります。また、民間の経営手法を取り入れながら、効率的・効果的な仕事の進め方を確立します。

番号	改革項目	取組目標
92	計画・予算・事業評価の連携	実施計画の改定に合わせ事業評価を実施し、その結果を計画の改定、予算編成等に反映させていきます。また、施策評価についても研究していきます。
93	新たな手法を活用した業務改善	すべての事務事業に関し、環境マネジメントシステムやVEの考え方等を連動させるなど、業務改革の手法を研究していきます。
94	VEの活用による事務改善	(93に統合)
95	業務改革手法の確立	(93に統合)
96	企業会計的手法の活用	バランスシートや行政コスト計算書の作成など、企業会計的手法の区の行財政運営への活用を進めます。

**(3) ITを活用し電子自治体を構築します**

インターネットを利用した行政情報の提供や区民の声への迅速な対応により、区や区民相互との意見交換を深め、住民参加を促進します。また、ITの便益を最大限に活用し、区民の利便性に配慮した質の高いサービスの提供と、情報化による効率的な事務処理を実現します。さらに、個人情報の保護への十分な配慮や、情報リテラシーの向上、情報格差の解消に努めます。

番号	改革項目	取組目標
97	ITを活用した電子自治体の構築	総合行政ネットワーク、電子自治体推進プログラムへの対応を進めるとともに、庁内イントラネットの活用など、電子自治体の基盤を整備します。