

方針3 未来を見据えた持続可能な行財政運営

目黒区は、平成12(2000)年に策定した基本構想において、基本方針の一つとして「基礎的自治体としての行財政能力の充実」を掲げ、地方分権を推進し、主体的な行財政運営と財政構造・財政基盤を確立するべく取組を進めてきました。事務権限と財政自主権の拡充による団体自治の確立は、区民生活を支える基礎的自治体として今後も不断に取り組んでいくものです。また、基本構想の具体的な実現を図るため、平成13(2001)年度の「第2次行財政改革大綱・年次別推進プラン(平成14~17年度)」の策定、平成20(2008)年度以降における「目黒区行革計画」の策定など、質の高い区民サービスの提供、未来を見据えた経営基盤の確立に向けた行財政改革の取組を推進してきたところです。しかし、近年の保育所をはじめとする社会福祉施設の整備等による扶助費の増加や老朽化する区有施設の計画的な更新により、今後財政負担の増加が見込まれる一方で、国の不合理な税制改正(法人住民税の一部国税化、地方消費税の清算基準見直し、ふるさと納税)により歳入の増が見込めず、行財政運営を取り巻く状況は厳しさを増しています。

そうした中で、区が、ポストコロナを見据え、変容していく社会において複雑化・多様化する行政需要に的確に対応していくためには、限られた行財政資源を効果的・効率的に活用し、積極的に公民連携を図りながら、良質な公的サービスを提供するとともに、明るい未来に向けて持続可能な行財政運営を確立していくことが求められています。

持続可能な行財政運営を進めていくためには、生じうる社会変化等に柔軟かつ適切な対応を行うつつ、最少の経費で最大の効果を発揮することを念頭に置きながら、組織の全体最適化を目指した取組を推進することで、安定的な財政基盤を確立していく必要があります。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機として、デジタル社会の実現に向けた取組が加速化しています。行政における業務プロセス・システムの標準化や手続等における電子化・ペーパーレス化は事務事業の効率化や手続の簡素化による区民サービスの向上が期待されます。また、個人情報観点から適正な情報セキュリティ*対策を前提として、区の保有する情報資産の有効活用やAIを活用したデータ分析の導入などにより、区民ニーズに即した施策・事業を効果的に展開していくことが期待されています。

デジタル社会への対応に当たっては職員の意識改革が重要です。複雑化・多様化する行政課題に対して、前例にとらわれず広い視野でスピード感をもって柔軟に対応していくことが求められます。また、これまで以上に、専門的な知識を有するとともに、事業の目的を深く理解し、周囲と広く連携・協力しつつ、果敢に挑戦する職員が求められています。デジタル化の進展により、人材の希少性がより高まる中で、職員は区の貴重な財産であり、区民目線で考え、持てる知識・経験・能力を最大限発揮し、区政の発展に貢献できる「人財」として戦略的な育成・活用が一層重要となっています。

持続可能な行財政運営に当たっては、区有資産の有効活用を図るとともに、公共施設のあり方や、道路・橋りょう・公園など公共のインフラ施設の長寿命化も大きな課題です。区は、多様化する区民ニーズに対応するため、区有地や国有地を活用した民間事業者による施設整備や、公民連携による施設運営など、多様な手法により施設サービスを提供してきました。また、「目黒区区有施設

見直し方針」を策定し、複合化・多機能化を前提とした施設整備の考え方を示すとともに、インフラ施設の管理方針を定めるなど、計画的に見直しを進めています。厳しい財政状況の中で、今後の学校施設をはじめとする老朽化した区有施設の計画的な更新等を進めるとともに、時代に即した施設サービスを提供していくためには、公民連携による取組をはじめとして様々な手法を用いながら、効果的・効率的な公共施設等のマネジメントを進めていく必要があります。

区政運営の考え方3-1 行政サービスの最適化

行政課題の複雑・多様化が進んでいる中で、良質な行政サービスを提供し続けていくためには、限られた行財政資源を投資効果が最大となるよう、配分していく必要があります。長期的視点で優先度の高い行政課題に迅速に対応(ビルド)していく一方、エビデンスを示した上で政策効果の低くなった事業の見直し(スクラップ)を行い、行財政資源を再配分することで、提供する行政サービスを最適化していきます。

事業実施においては、常に実施目的を意識した業務見直し・改善を行い、事務事業の効率化を進め、事業の生産性を高めながら効果的な事業展開を図ります。また、急速に発展していくデジタル技術の積極的な活用を推進していく中で、区民サービスの向上や職員意識の変革を推進し、最少の経費で最大の効果を生み出す区政運営を実現します。

施策立案の視点1 事務事業の抜本的な見直し

- 事務事業の重要性・緊急性により優先順位を付けて、優先的に行うべき事務事業に積極的に投資を行い、賢い支出(ワイズスペンディング)による行財政資源の最適配分を図ります。
- 区民ニーズへの適合性、目的達成の効率性や実現の可能性といった観点から、様々なデータを収集・分析することで、施策や事業の有効性や効率性について確認し、客観的な根拠に基づく施策立案を行います。
- 事業実施に当たっては実施目的と事業効果を明確にして、PDCA*による評価・検証を行うことで、区政の透明性を担保しつつ、業務改善や見直しによる事務事業のビルドに応じたスクラップ(ビルド・アンド・スクラップ)を進めます。また、事務事業の抜本的な見直しを推進していくことで、職員一人ひとりが経営感覚・コスト意識をもち、効果的・効率的な区政運営を実現していきます。
- 政策的な意義を意識し、事業目的・目標を効果的・効率的に達成するために、透明性のある区政運営のもとで、外部人材や専門的な知見などを広く活用・収集しつつ、公民連携やデジタル技術の活用などのあらゆる選択肢を検討し、不断の見直しを進めます。
- 事業の実施に当たっては、様々な視点で財源の確保に努めるとともに、公共性・透明性の観点から、債権・債務の適切な管理を図ります。

施策立案の視点2 デジタル技術の活用による区民サービスの向上と意識改革

- 事務事業へのデジタル技術の活用により、行政手続のオンライン化などの時間や場所を選ばない

新たな時代に即した行政サービスの実現に向けて、要望を的確に把握し迅速に対応できる体制整備に取り組みます。

- 行政内部事務において、ICT*ツール等を使った迅速な意思疎通による連携・協力体制の推進や、機械化・自動化による業務効率化を図るなど、業務生産性の向上を進めます。
- 自治体間での業務の共通化やシステム関連経費の抑制を目的とする行政システムの標準化に向けた取組を通じて、現状の業務フローや事務事業そのものの見直しを行い、業務の効率化や区民の利便性向上に取り組みます。
- デジタル技術の活用をテコとして、新たな区民サービスの創出やこれまでの事務事業の抜本的な見直しを積み重ねていくことにより、業務改革の土壌となる職員意識を醸成し、事業単体の改革にとどまらず、職員や組織、区民・地域社会をより良い形に変革していくDX(デジタル・トランスフォーメーション)*を実現していきます。

区政運営の考え方3-2 「人財」の育成・活用と組織の活性化

複雑・多様化する行政課題に限られた人員で的確に対応していくために、職員一人ひとりが専門的な知識を習得するとともに、異なる能力や適性を活かすことで区政運営に相乗効果を生み出し、より良い方向へと組織を変革させていく「人財」の育成・活用を行います。

事務事業のビルド・アンド・スクラップ、公民連携や多様な職員・デジタル技術の活用を推進し、効果的・効率的な組織執行体制を確立することで、限られた人員の中で必要な職員を必要な事務事業へ配置できる環境整備を進めます。

限りある行財政資源の中で、区の目指すビジョンの実現には、改革意識の共有や自律的な組織・職員からの建設的で根拠に基づく提案と不断の見直しが不可欠であり、持続可能で良質な区政運営を実現していくための組織全体の活性化に向けたトップマネジメント機能の強化を図っていきます。

施策立案の視点1 「人財」育成・「人財」を最大限に活かす環境整備

- 行政経験があり地域とのつながりを知る内部人材と、高度な専門的知識や民間での豊富な経験を有する外部人材などの多様な「人財」が相互に影響し合い、相乗効果をもたらすことで区民サービスの向上を図ります。
- 積極的に外部交流や公民連携を図ることで、俯瞰的な視点で円滑に連携・協力して区政運営に貢献できる「人財」を育成していきます。
- 将来的な可能性を広げることができ、職員一人ひとりの適性を職員自身が見極めて能力・資質の向上を図れるよう、公平な機会の提供、キャリア選択や適材適所の配置を進めます。
- 様々なライフステージ*や職員個人の多様性を受容し、誰もが働きやすく、区職員として誇りと責任をもって、前向きに働き続けられる環境整備を進めます。
- 様々な場面で周囲と連携・協力して前向きに職務に取り組む職員の姿があることで、「人財」が定着し成長する組織を実現し、持続的に組織活力が活性化していく好循環を生み出していきます。

施策立案の視点2 職員数の適正化

- 限られた人員から最大の効果を生み出すために、効率的な執行方法に改善していくとともに、事務事業のビルド・アンド・スクラップに連動した組織・職員数の再編成・再配分を行っていきます。
- 公民連携の推進による多様な執行状況を見据えつつ、区が直接担うべき事業を精査し、多様な実施主体がそれぞれの長所を活かした事業展開を図り、区民サービスの向上と行財政資源の最適配分を進めます。
- 限りある行財政資源の中で複雑・多様化する行政課題に対応するため、常勤職員を含めた全ての職員の役割を明確化した上で、外部人材・会計年度任用職員等の多様な職員がもつ専門性により補完し合うなど、効果的・効率的な事業執行のために最適な組織執行体制を構築していきます。
- 単純・反復的な事務作業等については、デジタル技術や外部委託などの効率的な事務執行を積極的に活用し、職員が担うべき業務に適正に人員を配置していきます。

施策立案の視点3 組織マネジメントの強化

- 計画策定や事業実施に当たっては上位計画等から連なる体系化により位置付けを定め、施策や事業の実施目的・効果を明確にした企画立案により、大局的な経営判断に沿った効果的・効率的な事業執行を推進していきます。
- 複雑・多様化する行政課題に対して、各部局が主体的に連携・調整し、課題解決に向けて効果的・効率的な事務事業を実施できるよう、組織力の強化を図り、部局横断的な検討・事業実施の体制整備を進めていきます。

区政運営の考え方3-3 持続可能な行財政運営のための資産活用

情報や施設といった区の資産については、管理・運営などについての適切なマネジメント方針に基づき具体的な取組を進めるとともに、これまでの考え方にとらわれない柔軟な発想で資産を最大限に有効活用するための公民連携を推進し、区民サービスの向上を図ります。

施策立案の視点1 個人情報等の適正な保護とデータ利活用の推進

- 区のもつ個人情報について、引き続き、情報の機密性、完全性、可用性を担保するための情報セキュリティ*対策を徹底し、あらゆる脅威(リスク)に適正に対応することで、信頼性を確保します。
- 事業実施や政策形成等に向けて有用なデータ・情報資産の効果的・効率的な収集・蓄積、全庁的な適正管理を行い、データ・情報資産の柔軟な利活用による実効性のある政策形成や客観的な根拠に基づく区政運営を実現します。
- 区民や事業者等の権利・利益などが害されることのないよう対策を徹底した上で、オープンデータ*化を推進することで、区政の透明性及び信頼の向上を図り、公民連携の一層の推進による行政課題の解決や新規事業の創出、区民サービスの更なる向上を実現します。

施策立案の視点2 時代に即した資産経営・施設サービスの実現

- 変化し続ける区民ニーズに適切に対応していくため、施策・事業の必要性とともに、実施のための施設の必要性や、多機能化等による他施設の効率的な活用可能性等について絶えず検討を重ね、施設整備の要否や施設の更なる有効活用を判断していきます。
- 施設の設置目的や配置基準が区民ニーズに合致しているか絶えず検証し、施設が必要な場合には、整備や事業展開、運営方法、維持管理等、あらゆる面において民間活力の活用を検討することとし、民間活力を活用できない場合のみ、区有施設の活用や直営による施設サービスを提供するなどの公共施設マネジメントを推進します。
- 将来にわたり持続可能で安定的な施設サービスを提供していくために区有施設の見直しを推進するとともに、公民連携を軸としたより効果的・効率的で時代に即した最適な施設サービスを実現します。
- 公園、道路、橋りょう等インフラ施設についても、長期的視点に立った老朽化対策を推進する視点を持ち、適切な維持管理を実施します。



