

## 8 持続可能な自治体経営

## 1 質の高い行政運営の推進

## ○目指すまちの姿

市民サービスが安定的に提供されているとともに、施策・事務事業が組織横断的かつ、効率的・効果的に実施されていることで、質の高い行政運営が行われています。

## ○施策の現状と課題

- ① 外部評価では、令和2年3月狛江市前期基本計画策定に合わせ、新たに狛江市基本計画推進委員会を設置しました。市民アンケート結果等の客観的データを活用する等、実効性のある見直しとなるような新たな評価方法を構築し、委員会において持続可能な行政運営に向けた提言をいただき、提言に対する施策への反映の検討を行っています。少子高齢化が進み、職員の成り手不足が想定されていることから、デジタルの力を活用し、最小経費最大効果の経営的視点とともに地域の特色や地域資源を活用した魅力の向上や人流の創出といった持続可能な行政経営が求められています。社会の複雑化による行政需要の増加に伴い業務量が増えており、「選択と集中」の観点からも継続事業・廃止事業についての検討やRESAS等の統計データの利活用等による政策の効果検証・根拠に基づく効果的な企画立案を進める必要があります。
- ② 庁内のデジタル化の推進として、令和5年1月に勤怠管理等に関する庶務事務システム、令和5年3月に電子決裁が可能な文書管理システムの運用を開始し、各種事務の効率化を推進し、ペーパーレス化により費用削減につながっています。また、令和3年度に本格導入したRPA及びAI-OCR等については、引き続き利用拡大を図りつつ、先進技術の活用については、費用対効果も総合的に勘案しながら進める必要があります。住民の利便性向上と行政運営の簡素化・効率化を目的として、フロントヤードの改革を進めながら、併せてオンライン手続の拡大を図っていくことが必要です。
- ③ 市民向けサービスとして、総合案内窓口については、窓口人員の増員やAIボイス筆談機設置等により、来庁者を効率的に案内することにつながっていますが、窓口、電話対応等の多言語対応や不当要求への対応といった職員の負担軽減に課題があります。また、マイナンバーカードを用いたオンライン手続きについて、引越しワンストップサービスや子育て関係の一部の手続きが可能となっている一方で、デジタル化に対応できない方へのデジタルデバインド対策も必要とされています。非接触型の場所・時間にとられない「モバイル市役所」の実現に向けて、誰もがモバイル市役所の恩恵を受けられるよう、様々な行政手続きやサービスのデジタル化、公共施設のWi-Fi環境整備等を進めつつ、伴走型のサポートによりデジタル化への参加を促していく必要があります。また、納税者の利便性の向上、公金取扱金融機関の減少への対応として、各種証明書交付手数料や市税収納についてはキャッシュレス決済サービスを導入していますが、現在納付書による納付としている施設使用料等のキャッシュレス納付等の導入が求められています。
- ④ 公共施設等の老朽化対策の他、市民ニーズに対応するため、公共施設等総合管理計画、公共施設整備計画を策定し、整備スケジュールに基づき施設整備を進めている一方で、公共施設整備計画に基づく計画的な整備とともに、時代の変化に伴い新たな市民ニーズに対応する必要があります。また、デジタル化の推進や社会情勢の変化により、施設のあり方を見直していくことが求められ、保育・学校施設等の公共施設については、今後の少子高齢化や社会動向も踏まえて、適正なあり方を検討していく必要があります。

## ○施策の方向性

方向性1	経営的な視点による行政運営
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・RESAS等のビッグデータにおける客観的データ等を通じて、時代の変化や市民ニーズを的確に捉えるとともに、コンパクトさ等の狛江の強みや特徴を活かし、付加価値のある施策・事務事業を展開していきます。</li> <li>・最小の経費で最大の効果を上げるといった経営的な視点を持って、効率的かつ効果的に施策・事務事業を実施していきます。また、他自治体との広域連携や、団体・事業者等との連携を推進することで、質の高い行政運営を推進していきます。</li> <li>・適切な行政評価等を通じて、常に現状と課題を振り返り、事業の選択と重点化によるメリハリのある施策・事務事業を展開していきます。</li> </ul>
	<p>【説明】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・①RESAS等の統計データの利活用等による政策の効果検証・根拠に基づく効果的な企画立案が求められていることから、対外的に見た狛江の強みを生かした施策につながるよう整理しています。</li> <li>・①の社会の複雑化による市役所の業務量増加への対応として、継続事業・廃止事業についての検討が必要であるという課題から、業務評価を通じて、メリハリのある施策を展開していくとしています。</li> </ul>

方向性2	デジタル化の推進による市民サービスの質の向上
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報セキュリティ対策の強化に努めるとともに、AI・RPA等、既に導入しているデジタル技術の利用拡大を図りながら、先進的なデジタル技術の導入についても費用対効果を勘案しながら検討していきます。</li> <li>・マイナンバー制度を活用しながら、非接触型の場所・時間にとられない「モバイル市役所」の実現に向けた取組を進めることにより、市民の利便性の向上につなげます。デジタル技術の活用には、併せてデジタルデバインドの解消に取り組み、誰一人取り残されない「デジタルの力で、人にやさしいまちの実現」を目指します。</li> <li>・納税者の利便性の向上等に向けた地方税統一QRコードの活用や現在納付書による納付としている施設使用料等についてもキャッシュレス決済の導入を検討します。</li> </ul>
	<p>【説明】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・①業務量の増加への対応や③よりよい市民向けサービス提供に向けて、業務のデジタル化により事務の効率化や来庁しなくても手続き可能な事業を増やしていくことで、市民の利便性の向上を図ると整理しています。</li> </ul>

方向性3	公共施設等マネジメントの推進
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共施設等の老朽化対策について、計画的かつ着実に取り組んでいきます。また、人口や財政状況、市民ニーズの変化にも対応できるよう、また、将来的な転用を見据えた施設や複合施設等の整備、多様で効率的な整備方法を検討するとともに、民間活力の活用等の導入可能性に関する検討や施設のあり方の検討を進めます。</li> <li>・将来的な公共施設等の更新の際に、一時期に財政負担が過度に集中しないよう、長寿命化による既存施設の有効活用等や公共施設等の整備、改修、維持管理等に係る費用についてできる限り平準化を図ります。</li> </ul>
	<p>【説明】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・④の少子高齢化や人口減少への対応を踏まえつつ、時代の変化に伴う市民ニーズに対応できるよう、施設のあり方を見直し、財政負担を軽減するために施設整備等の費用に関して平準化を図るとしています。</li> </ul>

8 持続可能な自治体経営

## 2 持続可能な財政運営の推進

### ○目指すまちの姿

中長期的な財政見直しによる規律ある財政が維持され、様々な工夫を凝らしながら持続可能な財政運営が行われています。

### ○施策の現状と課題

- ① 中期財政計画を毎年度見直しを行うことで、財政計画策定後の状況の変化を反映し、その規律に従った財政運営を行い、財務書類等の作成や公表、活用により、市の財政の透明性を高めるとともに、引き続き財政の効率化・適正化に取り組んでいます。今後市の人口減により、近い将来の市税収入及び普通交付税の減少が見込まれる一方で、公共施設の老朽化に伴う建設事業費については増加が見込まれるため、起債発行や基金取崩で財源を確保する必要があります。また、社会保障費等の行政需要の増加に加え、物価高騰等に対応するための財源を確保する必要も生じており、より一層の厳しい財政運営が求められます。
- ② 国や都等の補助制度の活用や、他自治体や団体・事業者との協働を推進していくことで、市民サービスの充実とともに、財政負担の軽減に取り組んでいます。補助制度は、DX・GX等の進展により、複雑化・複合化しており、適正な費用区分とするための情報管理が重要です。他自治体とのシステム共同開発や事業者との協働を引き続き実施し、財政負担の軽減に努め、市民サービスの充実に繋げるため、事業の選択と重点化の考え方の整理が課題となります。
- ③ 施設使用料等について、利用者と未利用者との負担の公平性・公正性の確保という観点からも、受益者負担の適正化について、3年に1度評価し、条例改正の要否について、検討をしています。新しい公共施設の供用や、既存施設の大規模改修があることから、従来使用している基準と照らし、適正な算定となるよう検討が必要です。
- ④ 税外収入の確保に対し、ふるさと納税制度や広告収入の推進をはじめ、令和4年度に実施した「むいから民家園のかやぶき屋根ふき替えプロジェクト」では、ふるさと納税を活用し、寄附金をふき替え工事の経費の一部に充てる「ガバメントクラウドファンディング」を活用しました。今後も持続可能な財源確保に向けた取組を積極的に推進していく必要があります。

### ○施策の方向性

方向性1	財政規律の維持
・決算剰余金の基金への積立て、連結負債残高の維持、市債発行額の抑制等、中長期的な財政見直しのもと、規律ある持続可能な財政運営を推進していきます。また、財務書類等の作成や公表、活用により、市の財政の透明性を高めるとともに、引き続き財政の効率化・適正化に取り組んでいきます	
<b>【説明】</b> ①の公共施設の老朽化に伴う建設事業費増加が見込まれていることから、財政状況の把握等により、持続可能な財政運営を目指としています。	

方向性2	経営的な視点による財政運営
・時代の変化に対応した収納のあり方等を検討する中で、納税者の利便性の向上を推進するとともに、市民の理解と協力のもと、市税等の徴収率を維持していきます。また、生活が困窮している市民等の相談については、必要に応じて福祉部門と連携する等、丁寧な徴収に努めていきます。	
・税外収入について、財源確保に向けた新たな方策の検討も含め、様々な工夫を凝らしながら取組を推進するとともに、ふるさと納税やクラウドファンディングの推進により、市内・市外における出資者の市への愛着や思い入れを高めることにつなげます。	
・定例的な事業・業務について、行政と民間の役割分担も含めた見直しや改善に取り組んでいくとともに、事業の選択と重点化の考え方をもって、経営的な視点による財政運営を推進していきます。	
・国や都等の補助制度の活用や、他自治体や団体・事業者との協働を推進していくことで、市民サービスの充実とともに、財政負担の軽減に取り組んでいきます。	
・施設使用料等について、利用者と未利用者との負担の公平性・公正性の確保という観点からも、受益者負担の適正化を必要に応じて検討していきます	
<b>【説明】</b> ・①で挙げられている市税収入や普通交付税の減少が見込まれる中、厳しい財政運営を踏まえつつ、ふるさと納税やクラウドファンディング等の推進により税外収入の確保を行いつつ、出資者の愛着等につながるような取組として整理しています。	

## 8 持続可能な自治体経営

### 3 組織づくり・人財育成の推進

#### ○目指すまちの姿

職員が人生のライフステージの変換点に直面した場合や、個々の特性に合ったワークライフバランスを実現することで、安心して働くことができ、組織と職員の信頼関係の高い職場になっています。それにより、多様化・複雑化する市民ニーズや行政課題に対し、組織横断的に対応することで、市民に信頼される市役所になっています。

#### ○施策の現状と課題

- ① 職員の仕事と子育てや介護の両立の推進、職員のワーク・ライフ・バランスを実現できる職場づくりを推進していますが、超過勤務時間の更なる削減、メンタル不調による休職者の抑制、各役職段階にある職員に占める女性職員の割合の向上が課題です。令和5年度の男性職員の育児休業取得率は81.8%でしたが、取得期間が1箇月未満の割合が半数以上を占めていることから、男性がより育児休業を取得しやすい環境・職場風土づくりが必要です。その一方で、欠員や休業・休職者のいる職場への適切なフォローについても検討していかなければなりません。2040年問題等による人財不足に備え、多様な採用方法を通じて、人財の確保とともに人財の定着を図り、選ばれる職場となることが求められます。
- ② 職員の在宅勤務推進の一環として、市内テレワーク施設と協定を締結し、多様な働き方を選択できる環境整備を進めてきました。また、執務室リニューアルや庶務事務システムの導入により、職員の働き方に対する意識の変革につなげるとともに、業務効率化や職員のワークライフバランスの実現に寄与しています。これまでテレワークについては環境・制度整備を進めてきましたが、一方で、テレワークが実施できる部署や人が限定されている現状があります。そのため、各職場における市民サービスや業務について、さらにDXを推進し、職員が必要なタイミングで多様な働き方な働き方を行えるようにしていくことが課題です。
- ③ 未来戦略会議や市内プロジェクトチームの設置・運営を通じて、地域人財や大学等との積極的な連携により、各政策課題の検討の中で、地域特性や専門的な知見を多く取り入れることができました。また、人財育成の観点からも、外部の方と協業して解決を図るというプロセスにおいて、参加職員の視野の広がりや新たな刺激・気付きの獲得につながっています。その一方で、参加職員の得た経験を実践できる場やしくみの確保、活動の支援が課題となっています。
- ④ 令和5年10月に設立した一般社団法人狛江まちみらいラボ（#まちラボ）が取り組む事業をきっかけとして市職員の属人的スキルを活用した地域貢献、職員個人のキャリア形成・スキルアップ支援の一環として、職員が報酬を得て業務に従事する、いわゆる「副業」のしくみを構築しました。今後の#まちラボ業務への職員参画に向けたPR強化と職員の意識改革が必要です。また、#まちラボの業務に留まらず、様々な地域課題を分析し、職員個人が持つスキルとのマッチングを図り、課題解決につなげることが求められます。
- ⑤ 令和3年度に策定した障がい者活躍推進計画に基づき、障がい者理解の推進や合理的配慮を行うとともに、計画的な障がい者採用を実施することで、法定雇用率を維持しています。また、令和5年度から障がいのある職員専門のコーディネーターを配置し、働く環境のチェックや精神的ケアを行っています。障がい者雇用については、今後、法定雇用率が引き上げられることから、多様な活躍の場を提供し、採用や定着に結び付けていく必要があります。
- ⑥ 全職層を対象にハラスメント防止研修を毎年実施し、ハラスメントに対する問題意識の喚起、ハラスメントの未然防止に対する職員の意識向上を図っています。立場の上下にかかわらず、どの職員も職層に応じたハラスメントに対する正しい共通理解を深め、ハラスメント撲滅に向けて取り組む必要があります。また、急激な社会変化や多様な市民ニーズに柔軟かつ迅速に対応できるよう、民間的経営感覚や・発想の視点を持った職員を育成することや、今後必要不可欠となるデジタル人財の育成が課題となっています。

#### ○施策の方向性

方向性1	誰もが安心して働き続けられる職場づくり
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・希望した職員が在宅勤務やテレワークを利用できるよう、各職場でのDXをさらに進め、個々の事情に応じた柔軟で多様な働き方を推進します。また、男性職員の育児休業をはじめ、休暇や休業、時差勤務等の働き方が時代に即したものとなるように工夫し、誰もが働きやすい環境づくりを進めます。</li> <li>・ハラスメント対策を徹底するとともに、職場におけるコミュニケーションの活性化を促すことで風通しの良い職場づくりを推進し、誰もが安心して働き続けられる職場づくりに努めていきます。</li> </ul>
	<p>【説明】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・①での男性職員の育休期間が短い課題を踏まえ、②の多様な働き方への対応やワークライフバランスのとれた働きやすい環境づくりとして、在宅勤務やテレワークが利用したいときに利用できる、柔軟な環境づくりを進めるとしています。</li> <li>・④で挙げられている、どの職層の職員にも必要であるハラスメントへの理解を深め、コミュニケーションのとれた職場環境づくりを進め、安心して働き続けられる職場づくりに努めると整理しています。</li> </ul>

方向性2	誰もが活躍できる職場づくり
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全ての職員が各々の能力・やる気を最大限に発揮できるよう、誰もが活躍できる職場づくりに努めていきます。</li> <li>・女性職員のキャリア形成支援等を通じて、性別にかかわらず活躍できる環境整備を推進していきます。</li> <li>・課題解決に向け、部や所属課を越えて、いつでも連携し合える職場風土づくりを進めます。</li> </ul>
	<p>【説明】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・①で課題としている人財確保のために、②のシステム導入による働き方に対する意識の変革や③での市内プロジェクトチーム等の取組による視野の広がりを活かし、所属を越えて課題を解決していくための市内の組織づくりを進めると整理しています。</li> </ul>

方向性3	未来の狛江を創っていく市役所づくり
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採用、人財育成、人事異動、人事評価を一体として捉え、将来のキャリアデザインを描きやすい環境づくりを進めます。</li> <li>・職員に民間的発想を身に付けてもらうとともに、DX等、デジタル分野の知識取得をはじめ、各種資格を取得しやすい環境づくりを進めることにより、個人スキル取得を奨励します。また、取得したスキルを業務へ活かしてもらうことはもちろん、個人の強みを地域に還元していきます。</li> <li>・法令等を遵守することはもちろん、時代や社会の要請に応え、常に公正・公平な職務を遂行することができるよう、コンプライアンス機能の強化を推進するとともに、市民と協働してまちづくりを進めていくことができる体制を推進していきます。</li> </ul>
	<p>【説明】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・複雑化する市民ニーズに組織横断的な対応ができる体制づくりにより、市民ニーズに応えられる環境づくりを進めるとしています。</li> <li>・公務員としての基礎である法令順守等はもちろん、目指すべき姿の市民に信頼される市役所となるため、③にあるように外部の方との協業を踏まえ、時代の変化を捉え、市役所の施策に反映できる体制づくり・人財育成を推進していくと整理しています。</li> </ul>

## 8 持続可能な自治体経営