

平成 31 年 1 月 17 日
行財政改革推進委員会

参考資料

西東京市第 4 次行財政改革大綱 後期基本方針（素案）

目次

I	策定の趣旨	1
II	前期基本方針の検証	2
1	前期基本方針における取組方針	
2	評価指標の達成状況	
3	アクションプランの取組状況	
4	総括	
III	後期基本方針の基本的な考え方	12
1	行財政改革の視点	
2	目指すべき将来像への道筋について	
3	基本方針について	
	＜基本方針Ⅰ＞ 経営の発想に基づいた将来への備え	
	（１）ファシリティマネジメントの推進	
	（２）受益者負担の適正化	
	（３）特別会計の健全化	
	＜基本方針Ⅱ＞ 選択と集中による適正な行政資源の配分	
	（１）戦略的な行政資源の活用	
	（２）固定的経費の削減	
	（３）補助金・負担金の適正化	
	＜基本方針Ⅲ＞ 効果的なサービス提供の仕組みづくり	
	（１）地域の多様な活動主体との連携と協働	
	（２）民間活力の活用促進	
	（３）戦略的な組織体制の構築と人材育成の充実	
	＜基本方針Ⅳ＞ 安定的な自主財源の確保	
	（１）徴収率の向上	
	（２）市有財産の有効活用による歳入の確保	
	（３）新たな歳入項目の創出	
IV	後期基本方針の推進方法	19
1	進行管理について	
2	評価指標の設定について	
V	今後５年間にわたる主要な実施項目について	21
VI	アクションプラン（体系別取組項目一覧）	21

I 策定の趣旨

西東京市（以下、「本市」という。）では、平成 26 年度に市の最上位計画である第 2 次総合計画をスタートさせるとともに、平成 26 年 3 月に 1 年前倒しして、平成 26 年度から平成 35 年度までの 10 年間を実施期間とする「第 4 次行財政改革大綱」を策定し、「将来見通しを踏まえた持続可能で自立的な自治体経営の確立」を目指して、積極的に行財政改革に取り組んできました。

しかしながら、昨今の景気の回復基調等に伴う市税収入の伸びが見込まれる一方で、少子高齢化の進展や社会経済情勢の変化に伴う社会保障関連経費の増加などを背景として、市財政の硬直化は一層深刻化しております。

そのような厳しい財政状況の中、将来にわたり安定した行財政運営を行い、市民サービスの維持・向上を図っていくためには、時代の変化に対応したさらなる行財政改革が求められています。

このため、平成 30 年度は第 4 次行財政改革大綱の実施期間の中間年にあたることから、これまでの取組の成果と課題を十分に検証した上で、社会経済情勢の変化を踏まえ、中間の見直しを行い、第 4 次行財政改革大綱後期基本方針（以下、「後期基本方針」という。）を策定します。

また、後期基本方針の策定にあたり、平成 31 年度からスタートする第 2 次総合計画後期基本計画との整合性を図ることで、総合計画と行財政改革大綱が車の両輪の関係となり、これまで以上の連携のもと、さらなる財政効果を生み出すために、行財政改革の取組を推進していきます。

Ⅱ 前期基本方針の検証

1 前期基本方針における取組方針

本市では、平成 26 年 3 月に第 4 次行財政改革大綱（以下、「前期基本方針」という。）を策定し、以下の 4 つの基本方針のもと、改革の実現に向けた推進項目を設定するとともに、推進項目に沿った具体的なアクションプランを毎年度策定し、取組を進めてきました。

基本方針Ⅰ：経営の発想に基づいた将来への備え

【推進項目】

- (1) 評価・検証に基づく効果的・効率的な行財政運営と予算編成手法の充実
- (2) 公共施設の量的・質的適正化及び維持管理コストの適正化
- (3) 受益者負担の適正化
- (4) 特別会計の健全化

基本方針Ⅱ：選択と集中による適正な行政資源の配分

【推進項目】

- (1) 行政内部の固定的な経費の削減
- (2) 補助金、負担金等の適正化と財政支援団体の見直し
- (3) 行政評価等による重点施策、事業の見極めと資源の重点配分

基本方針Ⅲ：効果的なサービス提供の仕組みづくり

【推進項目】

- (1) 地域の多様な活動主体との連携と協働によるサービスの提供
- (2) 民間活力の活用促進
- (3) 市の高度化に対応した組織力の強化
- (4) 成果を重視した組織運営体制の整備と人材育成の充実

基本方針Ⅳ：安定的な自主財源の確保

【推進項目】

- (1) 徴収体制の強化、徴収率の向上につながる取組の推進
- (2) 市有財産の有効活用による歳入の確保
- (3) 新たな歳入項目の確保

2 評価指標の達成状況

前期基本方針では、財政構造の弾力性や健全性、中長期的な財政運営の安定性などを財政面から総合的に判断するために、以下の6つの評価指標を設定しています。

◇経常収支比率	90%を超えない範囲を目指す
◆臨時財政対策債等を加えない場合	100%を超えない範囲を目指す
◇実質経常収支比率	96%を超えない範囲を目指す
◆臨時財政対策債等を加えない場合	106%を超えない範囲を目指す
◇基礎的財政収支	黒字を継続する
◇市債現在高倍率	135%以下を目指す
◇財政調整基金現在高倍率	10%を下回らない範囲を維持する
◇債務償還可能年数	9年以内を目指す
※前期基本方針における平成30年度の目標値	

6つの評価指標の達成状況をみると、財政構造の弾力性を表す経常収支比率及び実質経常収支比率については、分子にあたる経常経費充当一般財源の「公債費」、「人件費」は減少しているものの「扶助費」、「物件費」、「補助費等」が増加し、また、分母にあたる経常一般財源の「普通交付税」、「臨時財政対策債」、「市税」、「税連動交付金」が増加し、分母の増加率が分子の増加率を上回ったため、平成29年度時点では、改善の兆しが見られますが、目標水準を下回っている状況です。

今後も行政需要の増加、公共施設の改修や更新需要、特別会計への赤字繰出などが想定される中、第2次総合計画が目指す市の将来像の実現を支えるためには、経常収支比率・実質経常収支比率を一定の範囲に収めることが必要であり、財政状況の改善に向けて一層の取組が求められます。

また、基礎的財政収支（プライマリーバランス）については、平成27年度は学校用地取得等に伴う一時的な市債発行額の増加により赤字となったものの、平成27年度を除き、毎年度黒字を達成しています。将来負担の健全性を表す市債現在高倍率については、平成27年度以降は改善の傾向が見られます。

しかし、財政調整基金現在高比率については、悪化の一途を辿っており、平成29年度の財政調整基金残高は過去最低となりました。今後、安定した財政運営を行うためにも、前年度の決算を踏まえた積立額の確保と適正な執行管理により、財政調整基金の早期回復と繰入の抑制を図り、基金残高を確保していくことが大きな課題です。

また、債務償還可能年数については、平成27年度以降は改善の傾向が見られますが、目標水準を下回っている状況であり、引き続き市債現在高の適正な管理に努める必要があります。

前期基本方針における評価指標の実績						
指標名	実績数値				目標水準	
	H26	H27	H28	H29	H30	H35
経常収支比率	96.1	92.5	95.8	95.1	90%を超えない範囲を目指す	90%を超えない範囲を維持する
【単位：％】 ※	104.3	97.5	101.6	101.5	100%を超えない範囲を目指す	100%を超えない範囲を維持する
実質経常収支比率	102.6	98.6	101.6	99.9	96%を超えない範囲を目指す	96%を超えない範囲を維持する
【単位：％】 ※	111.3	103.9	107.8	106.6	106%を超えない範囲を目指す	106%を超えない範囲を維持する
基礎的財政収支	黒字	赤字	黒字	黒字	黒字を維持する	黒字を維持する
市債現在高倍率【単位：％】	141.7	149.1	142.0	138.4	135%以下を目指す	125%以下を目指す
財政調整基金現在高比率【単位：％】	10.0	10.4	8.4	7.7	10%を下回らない範囲を維持する	10%を下回らない範囲を維持する
債務償還可能年数 【単位：年】	13.0	10.2	9.6	9.4	9年以内を目指す	9年以内を維持する

※経常収支比率と実質経常収支比率における下段の数値は臨時財政対策債等を加えない場合

3 アクションプランの取組状況

前期基本方針の具体的な取組を定める計画をアクションプランとし、進捗状況や新たな課題への対応のため、実施項目の見直し、追加や削除を毎年度行うことにより、機動的な実施を図ってきました。

平成29年度までの取組状況と主な成果は以下のとおりです。

＜基本方針Ⅰ＞ 経営の発想に基づいた将来への備え

推進項目	項目番号	実施項目	種別	担当課	取組状況			
					H26	H27	H28	H29
(1) 評価・検証に基づく効果的・効率的な行財政運営と予算編成手法の充実	1	★事務事業評価の効果的運用	主要	企画政策課	A	A	B	A
	2	予算編成業務改革		財政課	A	A	A	A
(2) 公共施設の量的・質的適正化及び維持管理コストの適正化	3	★公共施設等総合管理計画の推進	主要	企画政策課・管財課・建築営繕課・関係各課	—	—	A	A
		★公共施設の適正配置・有効活用	3に統合	企画政策課・管財課・建築営繕課・関係各課	B	B	—	—
		公共施設の効率的・効果的な保全整備の実施	3に統合	管財課・建築営繕課・環境保全課・下水道課・学校運営課・関係各課	A	A	—	—
		公共施設維持管理の適正化	3に統合	企画政策課・管財課・施設所管課	A	A	—	—
(3) 受益者負担の適正化	4	使用料・手数料の適正化		企画政策課・関係各課	A	A	A	A
	4-1	施設使用料の適正化（フレンドリー）		障害福祉課	A	A	A	A
	4-2	施設使用料の適正化（文化施設）		文化振興課	A	A	A	A
	4-3	施設使用料の適正化（スポーツ施設）		スポーツ振興課	B	A	A	A
	4-4	施設使用料の適正化（いこいの森公園駐車場）		みどり公園課	A	A	A	A
	4-5	施設使用料の適正化（エコプラザ）		環境保全課	A	A	A	B
	4-6	施設使用料の適正化（学校施設）		社会教育課	A	A	A	A
	5	★サービスの利用負担の適正化	主要 H26 新規	企画政策課・関係各課	A	A	A	A
	5-1	高齢者福祉サービス等の効果的な運用と利用者負担の適正化		高齢者支援課	A	B	A	B
	5-2	検診等サービスの効果的な運用と利用者負担の適正化		健康課	B	A	B	B
	5-3	利用者負担（保育料）の見直し		保育課	A	A	A	A
	5-4	学童クラブ育成料の見直し		児童青少年課	A	A	A	A
	5-5	市民農園の負担金の見直し・新たな付加価値の創造	H26 新規	産業振興課	A	A	A	A
	5-6	私道整備における受益者負担の適正化		道路建設課（道路管理課）	B	B	C	B
	5-7	占用料等の適正化	H27 新規	道路管理課（みどり公園課・下水道課）	A	A	A	A
	5-8	自転車保管料の適正化	H28 新規	道路管理課	—	—	A	A
		施設使用料の適正化（アスタ市営駐車場）	H29 終了	道路管理課	—	A	A	—
(4) 特別会計の健全化	6	★国民健康保険特別会計の健全化	主要	保険年金課	A	A	B	B
	7	★下水道事業特別会計の健全化	主要	下水道課	B	A	A	A

＜基本方針Ⅱ＞ 選択と集中による適正な行政資源の配分

推進項目	項目番号	実施項目	種別	担当課	取組状況			
					H26	H27	H28	H29
(1) 行政運営内部の固定的な経費の削減	8	★人件費の抑制（時間外勤務の縮減）	主要	職員課・関係各課	B	B	B	B
	9	投開票事務の見直し・効率化		選挙管理委員会事務局	A	A	B	A
	10	契約・入札制度の改善		契約課	A	A	A	A
	11	省エネルギー対策の推進		環境保全課・管財課	A	A	B	B
	12	情報公開コーナーの運営体制の見直し	H26 新規	総務法規課	A	A	A	A
	13	ごみ収集業務における効率的な収集ルート等の検討	H29 新規	ごみ減量推進課	—	—	—	A
		街路灯のLED化の推進	H29 終了	道路管理課	A	A	A	—
		電力調達方法の適正化	H29 終了	管財課・学校運営課	A	A	A	—
(2) 補助金、負担金等の適正化と財政支援団体の見直し	14	★補助金・負担金、市単独事業の見直し	主要 H26 新規	企画政策課・関係各課	A	A	A	A
	14-1	財政支援団体の見直し（社会福祉協議会）		生活福祉課	B	B	B	B
	14-2	財政支援団体の見直し（シルバー人材センター）		生活福祉課	B	B	B	B
	14-3	財政支援団体の見直し（商工会）	H26 新規	産業振興課	B	B	A	A
	14-4	財政支援団体の見直し（勤労者福祉サービスセンター）	H26 新規	産業振興課	B	B	B	B
	14-5	一部事務組合の負担金等の見直し（多摩六都科学館組合）	H26 新規	企画政策課	A	A	A	A
	14-6	一部事務組合の見直し（昭和病院企業団）	H26 新規	健康課	A	A	A	A
	14-7	一部事務組合の見直し（柳泉園組合）	H26 新規	ごみ減量推進課	A	A	A	A
	14-8	各種補助事業の適正化（高齢者事業）	H26 新規	高齢者支援課	B	A	A	A
	14-9	はなバス事業の見直し		都市計画課	A	A	B	A
		手当等の適正化	H29 終了	障害福祉課	A	A	A	—
		都バス「梅70」系統の負担金等の見直し	H27 終了	都市計画課	A	—	—	—
(3) 行政評価等による重点施策、事業の見極めと資源配分	15	★施策評価の効果的運用	主要	企画政策課	A	A	B	A
	16	定員管理の適正化		企画政策課	A	A	A	A

＜基本方針Ⅲ＞ 効果的なサービス提供の仕組みづくり

推進項目	項目番号	実施項目	種別	担当課	取組状況			
					H26	H27	H28	H29
(1) 地域の多様な活動主体との連携と協働によるサービスの提供	17	★地域協力ネットワークを核とした地域コミュニティの連携の推進	主要	協働コミュニティ課	A	A	A	A
	18	協働の促進と市民協働センターゆめこらぼの事業、運営体制等の検証・見直し		協働コミュニティ課	A	B	A	A
	19	市民参加制度の充実		企画政策課・秘書広報課	A	A	B	A
	20	防犯・防災等における行政と市民の役割分担の見直し	H26 新規	危機管理室	A	A	A	A
		市民の声の庁内共有と活用の推進	H29 終了	秘書広報課	B	B	B	—
(2) 民間活力の活用促進	21	★民間活力の活用の推進に向けた検討	主要	企画政策課・関係各課	B	B	A	A
	21-1	給与支給・福利厚生事務等の委託化等の検討	H26 新規	職員課	A	B	B	B
	21-2	窓口業務等の委託化等の検討	H26 新規	市民課	A	C	A	B
	21-3	出張所・自動交付機等の運用の見直し		市民課	B	B	B	B
	21-4	高齢者福祉施設の運営体制の見直し	H26 新規	高齢者支援課	B	B	B	B
	21-5	保育園の民間活力の活用推進		保育課	A	B	B	B
	21-6	児童館・学童クラブの民間活力の活用推進		児童青少年課	A	A	B	B
	21-7	こどもの発達センターひいらぎの運営体制の見直し	H26 新規	健康課	B	A	B	A
	21-8	公園管理等事業の運営体制の見直し	H26 新規	みどり公園課	A	A	A	A
	21-9	道路維持管理業務のあり方検討	H26 新規	道路管理課	B	B	B	A
	21-10	図書館の運営体制のあり方の検討		図書館	A	A	B	B
	22	現業職場の委託化等の推進	H26 新規	企画政策課・職員課・関係各課	A	A	A	A
	22-1	現業職場の委託化等の推進（保育園給食調理作業）	H29 新規	保育課	—	—	—	A
	23	指定管理者制度の効果的活用		企画政策課・関係各課	A	A	A	A
	23-1	指定管理者制度の効果的活用（保谷こもれびホール）		文化振興課	A	A	A	A
	23-2	指定管理者制度の効果的活用（市民交流施設）		文化振興課	A	B	B	B
	23-3	指定管理者制度の効果的活用（スポーツ施設）		スポーツ振興課	A	A	A	A
	23-4	指定管理者制度の効果的活用（フレンドリー）	H28 新規	障害福祉課	A	A	A	A
	23-5	指定管理者制度の効果的活用（西東京いきの森公園等）	H28 新規	みどり公園課	—	—	A	A
	24	広報のあり方の検討	H26 新規	秘書広報課・関係各課	B	A	A	A
	25	市作成刊行物の集約化・配布コストの削減	H26 新規	企画政策課・関係各課	B	A	B	B
		出納業務の委託化等の検討	H29 終了	会計課	A	A	A	—
		文書交換業務の効率化検討	H29 終了	総務法規課	A	A	A	—
		指定管理者制度の効果的活用（アスタ市営駐車場）	H29 終了	道路管理課	—	A	A	—
		障害者福祉事業の運営体制の見直し	H29 終了	障害福祉課	A	A	A	—

推進項目	項目番号	実施項目	種別	担当課	取組状況			
					H26	H27	H28	H29
(3) 市の役割の高度化に対応した組織力の強化	26	★市の役割の高度化への対応	主要	企画政策課・関係各課	A	A	A	A
	27	継続的な組織再編の検討		企画政策課	A	A	A	A
	28	市の役割の高度化に対応した情報システムの運用・支援		情報推進課	A	A	A	A
	29	申請書等の手続きの簡素化検討	H26新規	総務法規課・情報推進課・関係各課	A	A	A	A
	30	子ども相談業務の見直し	H26新規	子ども家庭支援センター（健康課・障害福祉課・保育課・教育支援課・関係各課）	B	B	B	A
	31	社会教育行政の運営体制等の見直し	H26新規	社会教育課（公民館）	A	A	B	B
	31-1	公民館の運営体制のあり方の検討		公民館	B	A	B	B
		建築行政事務の移管の推進	H29終了	企画政策課	A	A	A	—
(4) 成果を重視した組織運営体制の整備と人材育成の充実	32	★職員研修・能力開発と支援の推進による人材育成	主要	職員課	A	A	A	A
	33	人事考課制度の効果的運用		職員課	B	A	A	A
	34	職員の能力の有効活用		職員課	A	A	A	A
	35	職員採用試験の再構築	H26新規	職員課	A	A	A	A

<基本方針Ⅳ> 安定的な自主財源の確保

推進項目	項目番号	実施項目	種別	担当課	取組状況			
					H26	H27	H28	H29
(1) 徴収体制の強化、徴収率の向上につながる取り組みの推進	36	★徴収体制の連携・強化	主要	納税課・関係各課	A	B	A	A
	36-1	徴収率の向上（市税）		納税課	A	A	A	A
	36-2	徴収率の向上（国民健康保険料）		保険年金課	B	B	A	A
	36-3	徴収率の向上（介護保険料）		高齢者支援課	B	B	B	A
	36-4	徴収率の向上（利用者負担（保育料））		保育課	A	B	B	B
	36-5	徴収率の向上（学童クラブ育成料）		児童青少年課	B	B	B	B
(2) 市有財産の有効活用による歳入の確保	37	★未利用市有地等の処分・有効活用	主要	企画政策課・管財課・都市計画課・道路建設課・道路管理課	A	A	A	B
	38	公共施設駐車場使用料の適正化		企画政策課・管財課・関係各課	B	B	A	A
	39	法定外公共物の適正な管理・処分		管財課・道路管理課・下水道課	A	A	A	A
(3) 新たな歳入項目の創出	40	★公共施設財産貸付料収入の検討	主要	企画政策課・管財課・関係各課	A	A	A	A
	41	有料広告掲載の検討		企画政策課・関係各課	B	B	B	A
	42	寄付金制度等の検討	H26新規	秘書広報課・関係各課	A	A	A	A
	43	公園ベンチ等の寄付制度の導入	H26新規	みどり公園課	A	B	A	A

各年度 取組状況	A：順調に推進でき ている	B：一定の取り組みが進 んでいるが課題もある	C：取組状況に課題があ り改善が必要である
平成 26 年度	68	27	0
平成 27 年度	69	26	1
平成 28 年度	66	30	1
平成 29 年度	64	24	0

①評価・検証に基づく効果的・効率的な行財政運営と予算編成手法の充実

行政評価と予算編成のさらなる連携が図られるとともに、財政の健全化に向けた予算計上基準に基づく予算編成を実施しました。また、行政評価の結果の予算への着実な反映と効果的・効率的な評価の実施に向けて、行政評価制度の再構築を図りました。

②公共施設等の量的・質的適正化及び維持管理コストの適正化

本市では、公共施設の老朽化対策が大きな課題となっており、厳しい財政状況の中で、施設の全体の状況を把握し、長期的視点を持って更新・統廃合・集約化などを計画的に行うことにより、財政負担を軽減・平準化するとともに、施設の適正な配置を実現するために、平成 28 年 9 月に、「公共施設等総合管理計画」を策定しました。

また、各施設分野における具体的な取組については、「公共施設等マネジメント実行計画」を毎年度策定し、進行管理を行うことにより、公共施設の適正配置・有効活用に向けた取組を着実に実施しています。

③受益者負担の適正化

市民負担の公平性の確保と効率的な事務事業の遂行の観点から、特定の範囲の市民を対象とするサービスについては、その受益の程度やサービスの特性に応じた負担のあり方を検討し、各種サービスの利用者負担の適正化に向けた取組を進めてきました。

また、使用料を徴収していない施設については、役割や利用実態等を勘案し、受益者負担の導入について検討する必要があります。

④特別会計の健全化

国民健康保険特別会計や下水道事業特別会計については、中長期的な改善計画やそれに基づく取組を実施し、健全化が一定程度図られてきました。しかし

ながら、一般会計からの基準外繰出金は依然として多額となっており、引き続き改善に向けた取組が求められます。

⑤行政運営内部の固定的な経費の削減

定員適正化計画に基づく職員定数の削減や時間外勤務の縮減など、人件費の抑制や施設維持管理経費の削減などによる行政内部の経常的な管理コストの削減を進めてきました。

⑥補助金、負担金等の適正化と財政支援団体の見直し

事務事業評価等による定期的な見直しにより、各種団体等への補助や負担金、市の単独事業等により上乗せされている補助や給付等の適正化が図られ、経費削減に向けた取組を進めてきました。

今後も引き続き、補助金の事業目的や対象、補助率や実施効果等を定期的に検証するとともに、財政支援団体の事務の効率化、人員の適正化など経営改善を求めていく必要があります。

⑦行政評価等による重点施策、事業の見極めと資源の重点配分

行政評価等により施策や事業の必要性や費用対効果をよりの確に見極め、限られた行政資源（人員・財源等）を、重点化すべき施策や事業へ配分する「選択」と「集中」を推進してきました。

⑧地域の多様な活動主体との連携と協働によるサービスの提供

多様化する市民ニーズや地域課題の解決のため、市民やボランティア・市民活動団体、NPO、企業、大学など、地域活動を担う組織や団体との連携と協働により、地域協力ネットワークを核とした地域コミュニティの連携の推進が図られてきました。

⑨民間活力の活用促進

民間活力の活用については、これまでも市民サービスの向上や各種事業の効果的な実施に向けて、各種事業の実施や施設維持管理等における民間委託や指定管理者制度の導入、民間移譲などを推進し、経費削減や市民サービスの向上が図られてきました。

⑩市の高度化に対応した組織力の強化

地方分権の進展に伴う事務移管や社会情勢の変化に伴う新たな行政課題に対応するため、重点化すべき施策や部署に職員を配置し、効果的・効率的な事務事業の実施に向けて、継続的な組織再編に取り組んできました。

⑪成果を重視した組織運営体制と人材育成の充実

多様化・複雑化する市民ニーズに的確に対応し、事務事業を効率的に執行できる組織体制の構築と人材の育成に向けて、全庁的な推進体制のもと、取組を進めてきました。

⑫徴収体制の強化、徴収率の向上につながる取組の推進

市が有する債権について、徴収率の向上を目指して徴収部門間の連携強化に努め、特に市税の徴収率については、平成 29 年度決算において 8 年連続の増率となるなど、安定的な歳入の確保に向けた取組を着実に進めてきました。

⑬市有財産の有効活用による歳入の確保

公共施設の適正配置などの取組により創出した施設や用地、事業用代替地や残地などを有効活用し、歳入の確保や維持管理経費の削減に努めてきました。

⑭新たな歳入項目の創出

庁舎駐車場、自動写真撮影機、自動販売機等における行政財産貸付制度の活用、有料広告の導入拡大やふるさと納税制度の拡充など、新たな歳入確保に向けた取組を積極的に進めています。

4 総括

これまで述べてきたように、前期基本方針の取組については、概ね計画どおりに進められていますが、社会経済情勢の変化に伴う扶助費、物件費、補助費等などの増加が、計画の進捗を上回る速度で進み、財政全体の硬直化を招いています。

今後も行政需要の拡大に伴い、財政の硬直化がさらに進むことが予想されることから、総合計画と行財政改革との一体的な推進を図り、重点的に取り組むべき施策や事業には、優先的に行政資源を配分するといった「選択」と「集中」を戦略的に進めるため、既存の取組について改善を図ることはもとより、さらなる財源の確保に向けて、積極的に行財政改革に取り組む必要があります。

Ⅲ 後期基本方針の基本的な考え方

1 行財政改革の視点

今後の行財政改革の基本的な方向性を考えるためには、これまでの行財政改革の取組状況について総括を行い、残された課題が何であったのか、今後の取組を進める上で留意すべき視点は何かを明らかにする必要があります。

ここでは、近年の社会経済情勢の変化や将来的な人口減少なども踏まえながら、後期基本方針に基づく取組を進めるにあたって留意すべき視点を以下のとおり整理します。

(1) 硬直化傾向を踏まえた財政の健全化

これまで本市では、合併に伴う国や東京都からの特例的な財政支援により、公共施設の整備・改修や交通網の整備など、まちづくりに取り組んできましたが、こうした財政支援措置は、平成 27 年度で終了しました。

市の基幹収入である市税については、景気の回復基調等により、平成 29 年度決算において過去最高の収入額となった一方で、待機児童対策をはじめとした社会保障関係経費は引き続き増加していくものと考えられ、公共施設やインフラの更新需要も見込まれることから、本市の財政状況の見通しは楽観視できない状況です。

平成 29 年度決算では、財政構造の弾力性を表す経常収支比率（95.1%）は前年度に比べて 0.7 ポイント改善し、臨時財政対策債等を含まない場合の経常収支比率も 0.1 ポイント改善しましたが、依然として財政構造の硬直化が進んでいます。

本市の人口は、平成 29 年 11 月に取りまとめた人口推計調査によると、2022 年度までは増加が見込まれていますが、その後、緩やかに減少に転じるとともに、生産年齢人口の減少や高齢者人口の増加など、行政運営上の大きな転換期の到来が予測されることから、これまで以上に財政のスリム化・効率化を図り、健全で持続可能な自治体経営を目指します。

(2) 行政需要の量的・質的拡大への対応

本市は、平成 29 年 4 月に住民基本台帳人口でも人口 20 万人を突破しましたが、高齢化率は進行し、将来的な人口減少や少子高齢社会の到来が間近に控えています。

こうした中、待機児童対策をはじめとする各種子育て支援ニーズの拡大、

さらには、介護保険特別会計や後期高齢者医療特別会計への一般会計からの繰出金の増加などの社会保障関係経費は、右肩上がりの傾向が続いており、市財政の硬直化を招く要因となっています。

加えて、本市では、物件費に占める委託料の割合が上昇傾向にあります。これは、行財政改革の取組において、委託化が積極的に推進されてきたこともあり、やむを得ない面もありますが、現行の業務委託や指定管理の費用対効果、サービス効果等を見極めた上で、事業コスト抑制の観点から、行政サービスの最適な事業手法・主体について検証する必要があります。

また、公共施設の総量抑制を推進することで、施設にかかるコストを抑制することも必要になります。

(3) 地域性を重視した戦略的な自治体経営

国から地方への事務権限の移譲が進み、地域の自主性、自立性が重視される昨今においては、地域のことは地域自らの判断と責任において決定していくことが求められます。

一方で、地域の公益的な課題は多岐にわたっており、その全てを行政だけで対応することは難しいため、地域における様々な課題の解決に向けて、地域コミュニティの強化は重要であり、地域を支える人材の育成、効果的な活動の支援体制や環境づくりを進めていく必要があります。

前期基本方針においては、自治体が地域を経営するという観点のもと、行財政運営に取り組んできましたが、後期基本方針においては、さらに一步進めて、より地域に根ざした戦略的な自治体経営を目指します。

2 目指すべき将来像への道筋について

～将来見通しを踏まえた持続可能で自立的な自治体経営の確立～

前期基本方針においては、「将来見通しを踏まえた持続可能で自立的な自治体経営の確立」を市の目指す将来像として掲げ、不断のものとして行財政改革に取り組んできましたが、後期基本方針においても、行財政改革の目指すべき方向性は大きく変わるものではありません。

また、平成 31 年度からスタートする第 2 次総合計画後期基本計画の実行性を確保するという、後期基本方針の重要な位置づけを踏まえると、こうした自立性・持続可能性は、将来にわたって担保されるものでなければなりません。

このため、前期基本方針において位置づけた 4 つの基本方針は存置しつつ、

基本方針に紐付けられた推進項目について、社会経済情勢の変化や各項目の達成状況を踏まえ、継続すべきもの、新規に盛り込むべきものや時点修正を加えるものなどを総合的に判断し、推進項目の再構築を図ります。

3 基本方針について

基本方針Ⅰ 経営の発想に基づいた将来への備え

<取組の意義>

平成29年度決算については、歳入面では、景気の回復基調等により市の基幹的な収入である市税が前年度を上回り、過去最高額となりました。歳出面では、退職者数の減少及び職員の平均年齢低下による人件費の減、合併特例債の償還に伴う公債費の減となった一方で、社会保障関係の扶助費の増、委託料の増加に伴う物件費の増、保育関係の補助費等の増、介護保険特別会計や後期高齢者医療特別会計への繰出金の増などにより財政の硬直化が進んでいる状況です。

今後は、人口減少・少子高齢社会の到来を見据え、中長期的な視点から、過度な将来負担が生じることのない行財政運営を行い、第2次総合計画後期基本計画が目指すまちづくりの実現と、将来にわたって持続可能で自立した自治体経営を確立する必要があります。

推進項目(1) ファシリティマネジメントの推進

本市では、厳しい財政状況の中で、公共施設の老朽化対策が大きな課題となっており、平成28年9月に策定された「公共施設等総合管理計画」に基づき、施設の全体の状況を把握し、長期的視点を持って更新・統廃合・長寿命化などを計画的に行うことにより、財政負担を軽減・平準化するとともに、施設の適正配置・有効活用を図ります。

また、平成28年12月に決定された「庁舎統合方針」に基づき、2033年度を目途とし、庁舎統合に向けた取組を進めます。

推進項目(2) 受益者負担の適正化

市民負担の公平性や効率的な事務事業の遂行という観点から、特定の範囲の市民を対象とするサービスについては、その受益の程度やサービスの特性に応じて、受益者の適正な負担のあり方について検討し、適正化を図るとともに、これまで受益者負担のないサービスについても、利用状況や事業コスト等の検証を踏まえ、受益者負担の導入を検討します。

また、行政サービスの受益者が直接的に負担する割合を示す「受益者負担

の割合」が都内類似団体平均より低い数値であることに鑑み、「受益者負担の割合」の向上を、経常収支比率の改善に向けた取組の一つとして捉え、施設やサービスの類型ごとに受益者負担の適正化に向けた取組を進めます。

推進項目(3) 特別会計の健全化

平成 29 年度決算では、国民健康保険特別会計と下水道事業特別会計への繰出金が減となったものの、介護保険特別会計と後期高齢者医療特別会計への繰出金が増となり、依然として大きな財政負担となっています。

国民健康保険特別会計については、平成 30 年度から東京都が財政運営の責任主体となったことを踏まえ、また下水道事業特別会計については、平成 31 年度の公営企業会計への移行を見据えて、繰出金の抑制を図ります。

また、介護保険特別会計と後期高齢者医療特別会計については、高齢化の進行に伴い、引き続き給付費等の増が見込まれることから、それぞれの制度の課題を整理し、適切な対応方策を検討します。

基本方針Ⅱ 選択と集中による適正な行政資源の配分

<取組の意義>

これまで、行政内部の経常的な管理コストである人件費や、施設維持管理費などの削減、行政評価等による事業の見直しにより財源の確保が図られてきましたが、限られた行政資源（人員・予算）の下で、社会経済情勢の変化に柔軟に対応するためには、施策に優先順位を付けて優先度の高い施策に資源を投下する「選択」と「集中」による施策の重点化を戦略的に進めることが、従来にも増して重要です。

推進項目(1) 戦略的な行政資源の活用

将来にわたって持続可能で自立した自治体経営を確立するためには、総合計画と行財政改革が両輪となり、市民ニーズや社会動向、環境の変化に的確に対応する必要があります。

このため、事務事業評価等により事業を見直し、財源の確保に努めるとともに、施策評価により社会的要請や重要施策に重点的に行政資源（予算・人員）を配分するなど、行政評価と予算編成の連携や施策の優先順位付け、定員の適正管理を、これまで以上に一体的に進めていきます。

推進項目(2) 固定的な経費の削減

平成 30 年 6 月に働き方改革関連法が成立したことを背景に、A I（人工知能）・R P A（ロボティック・プロセス・オートメーション）等を活用した業務の改善及び効率化に向けた取組により、時間外勤務の縮減等によるワーク・ライフ・バランスの確保やさらなる人件費の抑制を図るなど、行政内部の経常的な経費の削減を進めます。

推進項目(3) 補助金・負担金の適正化

補助金・負担金については、これまでも事務事業評価等により見直しを図ってきましたが、行政需要が変化する中で、より高い効果が得られるよう、交付目的や対象事業、補助率や実施効果などについて再検証する必要があります。

また、財政支援団体や一部事務組合など、市と関係の深い団体についても、団体の設置目的や採算性、経営状況等を検証し、事務の効率化や人員の適正化等の経営改善を求め、可能な限り自立的な経営を促し、市の財政負担の抑制を図ります。

基本方針Ⅲ 効果的なサービス提供の仕組みづくり

<取組の意義>

高度化・複雑化する市民ニーズや社会経済状況の変化に対応するためには、市の政策立案機能の強化とともに、よりニーズに即したサービスを展開できる主体との連携が必要です。これまでも、民間活力の活用や、市民との協働、新たな課題に対応するための組織体制の整備、こうした組織を支える人材の育成などに取り組んできましたが、今後も市の将来を見据え、最適な実施主体による効果的・効率的なサービス提供ができる仕組みづくりに取り組めます。

推進項目(1) 地域の多様な活動主体との連携と協働

価値観の多様化や少子高齢化などにより、市を取り巻く環境が大きく変化しており、従来の画一的な行政サービスだけでは、多様化する市民ニーズに対応することが難しくなっています。

このため、地域課題の解決に向けて、ボランティア・市民活動団体、N P O、企業、大学など、地域活動を担う組織や団体との連携と協働を進めることにより、地域コミュニティの強化を図り、地域を支える人材の育成や、活動の支援体制・環境づくりを進めていきます。

推進項目(2) 民間活力の活用促進

現在、行政に代わる公共サービスの担い手が様々な分野で活躍していることから、財政負担の抑制とサービスの向上を図るため、官民連携を含めた、さらなる民間活力の活用を進める必要があります。

近年、委託料は最低賃金の上昇等を背景に増加傾向にあり、業務委託の費用対効果が低くなりつつあることから、包括管理委託など、市民サービスの向上や事業コストの削減に向けた新たな手法の導入を検討していきます。

また、本市は都内類似団体平均と比較すると、物件費に占める委託料の割合が高い水準にあることから、サービスの効果等の検証を踏まえ、事業コストの抑制の観点から、最適な事業手法・主体について検証します。

なお、指定管理者に対しては、定期的に収支状況や事業の実施状況等についてモニタリングを実施し、市としての管理監督者責任を果たすとともに、指定管理の費用対効果を検証する必要があります。

推進項目(3) 戦略的な組織体制の構築と人材育成の充実

多様化する市民ニーズや社会経済情勢の変化に機動的に対応するためには、将来を見据えた戦略的な組織体制の構築が必要となります。また、第2次総合計画後期基本計画の実行性を確保するためには、組織体制の構築だけでなく、それを担う人材の育成も重要です。

今後は、新たな地域課題や市民ニーズに的確に対応できる組織体制の構築を目指し、ファシリティマネジメントや官民連携の推進、地域包括ケアシステムの構築等の特定課題も見据え、取組を進めていきます。

基本方針Ⅳ 安定的な自主財源の確保

<取組の意義>

持続可能で自立的な自治体経営に向けて、国や東京都からの財源確保に努めるとともに、必要な自主財源を確保するため、機動的かつ柔軟な対応を図ります。

これまで、安定的な歳入確保に向けて、徴収体制の強化や新たな歳入の確保に取り組んできましたが、今後、さらなる歳入確保に向けた取組を強化していきます。

推進項目(1) 徴収率の向上

市税は、歳入の4割を超える市の基幹的な収入であり、国民健康保険料や介護保険料などは、事業会計における重要な収入です。

自治体経営の持続可能性と自立性の確立を図るためには、市税等の徴収率を向上させるなど、さらなる歳入の確保に取り組めます。

徴収率の向上に向けて、債権管理部門間の連携をこれまで以上に強化するとともに、引き続き納付しやすい環境の整備や、納付が困難な方へのきめ細かな対応などを進めます。

推進項目(2) 市有財産の有効活用による歳入の確保

平成27年度に策定された「公共施設等マネジメント基本方針」では、総量抑制の取組により創出される用地等について、施設整備等の財源としての活用が望ましい場合は売却又は貸付を行い、中長期的な貸付が可能な場合は定期借地権を設定するなど効果的・効率的な方法を検討し、活用することとしています。

事業用代替地など、売却により事業促進が図られるものについては、その総量を把握し、積極的に処分を進めることにより、事業の早期完了と土地の維持管理コストの削減を目指すとともに、売却や貸付による歳入の確保を図ります。

また、庁舎や公共施設の一部貸付による歳入だけでなく、公共施設を活用した広告事業収入についても、先進事例の調査・研究を踏まえ、積極的に導入を検討します。

推進項目(3) 新たな歳入項目の創出

本市では、有料広告の掲載による広告料収入や、庁舎内に自動販売機や自動写真撮影機を設置し行政財産貸付料を得るなど、歳入の確保に向けた取組を進めてきました。

こうした取組は、歳入を得る市と、収益を得る事業者等との双方にとって利益をもたらす“Win-Win”の仕組みであり、各自治体における様々な分野で、新しい取組を行う動きが広がっています。

本市においても、今後はネーミングライツやクラウドファンディングなどの新しい歳入確保の手法について、先進事例の調査・研究を踏まえ、積極的に導入を検討します。

Ⅲ 後期基本方針の推進方法

1 進行管理について

○総合計画の実行性の確保について

今後の行財政改革が担う大きな役割は、市を取り巻く財政環境が厳しさを増し、行政運営上の大きな転換期を迎えるなかで、第2次総合計画が目指す市の将来像の実現を支えることです。

今後の取組を検討するにあたっては、総合計画を健全な行財政運営の側面から支えるという視点を十分に踏まえ、これまで以上に実践的な推進手法の確立が求められます。

○行財政改革の「見える化」について

厳しい財政状況の中で、さらなる行財政改革の取組を推進するためには、市民・議会・行政が新たな行財政改革の必要性について意識を共有し、一体となって行財政改革の取組を進めていくことが重要です。

そこで、毎年度策定するアクションプランにおいて、取組の進捗状況や財政効果額等を可能な限り明らかにし、取組の可視化を図ります。

2 評価指標の設定について

今後目指すべき目標を明らかにするとともに、それに向けた取組の成果を測定するため、また、中長期的な行財政運営の安定性や、改革の進捗及び達成状況を総合的に判断し、改革に遅れの生じている課題を明らかにするため、これまでも評価指標を設定してきました。

行財政改革の進捗度を把握するためには、同一の視点から評価指標の経年変化を捉えることが重要であり、後期基本方針においても、引き続きこうした評価指標は必要です。

このため、後期基本方針の策定にあたり、前期基本方針で設定した評価指標の達成状況を十分検証した上で、評価指標の設定を見直します。

「基礎的財政収支」については、単年度ごとの財政の健全性を示す指標であり、平成27年度は学校用地取得等に伴う一時的な市債発行額の増加により赤字となったものの、平成27年度を除き、毎年度黒字を達成しています。そのため、中長期的な行財政運営の安定性を判断するという指標設定の考え方を踏まえ、後期基本方針における評価指標から外すこととします。

後期基本方針における評価指標		
指標名 【平成29年度決算値】	指標の考え方	平成30年度・35年度の目標
経常収支比率 【95.1%】 ※臨時財政対策債等を加えない場合 【101.5%】	◆経常一般財源に占める経常経費充当一般財源の割合 （算式）：経常経費充当一般財源÷（経常一般財源＋臨時財政対策債等）×100 ○財政構造の弾力性を判断	○平成30年度の目標： 【90%を超えない範囲を目指す】 ○平成35年度の目標： 【90%を超えない範囲を維持する】 ※以下は臨時財政対策債等を加えない目標値 ○平成30年度の目標： 【100%を超えない範囲を目指す】 ○平成35年度の目標： 【100%を超えない範囲を維持する】
実質経常収支比率 【99.9%】 ※臨時財政対策債等を加えない場合 【106.6%】	◆経常収支比率の算定の際に、国民健康保険特別会計と下水道事業特別会計に対する財源補てん的な繰出金の影響を加えたもの （算式）：（経常経費充当一般財源等＋財源補てん的な繰出金）÷（経常一般財源＋臨時財政対策債等）×100 ○特別会計への財源補てん的な繰出金を含む財政構造の弾力性を判断	○平成30年度の目標： 【96%を超えない範囲を目指す】 ○平成35年度の目標： 【96%を超えない範囲を維持する】 ※以下は臨時財政対策債等を加えない目標値 ○平成30年度の目標： 【106%を超えない範囲を目指す】 ○平成35年度の目標： 【106%を超えない範囲を維持する】
市債現在高倍率 【138.4%】	◆標準財政規模に占める市債現在高の割合 （算式）：市債現在高÷標準財政規模×100 ○将来負担の健全性を判断	○平成30年度の目標： 【135%以下を目指す】 ○平成35年度の目標： 【125%以下を目指す】
財政調整基金現在高比率 【7.7%】	◆標準財政規模に占める財政調整基金残高の割合 （算式）：財政調整基金残高÷標準財政規模×100 ○不測の事態にも弾力的に対応できる財政運営の健全性を判断	○平成30年度・35年度の目標： 【10%を下回らない範囲を維持する】
債務償還可能年数 【9.4年】	◆市債残高を経常的に確保できる資金で返済した場合に完済までに要する年数 （算式）：市債現在高÷経常的収支額（経常的収支額に含まれる市債と基金取崩額を除く） ○債務の償還能力・確実性を判断	○平成30年度の目標： 【9年以内を目指す】 ○平成35年度の目標： 【9年以内を維持する】

V 今後5年間にわたる主要な実施項目について

具体的な取組を定めるアクションプランについては、毎年度見直しを行うことで、取組の機動性・柔軟性を高めるとともに、各推進項目における特に重要な取組を「主要実施項目」と位置付け、第4次行財政改革大綱の実施期間である10年を通じた、長期的な取組を展開することとしました。

後期基本方針の策定に当たっては、前期基本方針における取組の進捗状況や社会経済情勢の変化等を踏まえ、基本方針に基づき、今後5年間にわたり継続的に取り組む必要があると認められる項目を「主要実施項目」として位置付けます。

■主要実施項目一覧

調整中

VI アクションプラン（体系別取組一覧）

調整中