

## 策定の背景

### 1 策定の趣旨

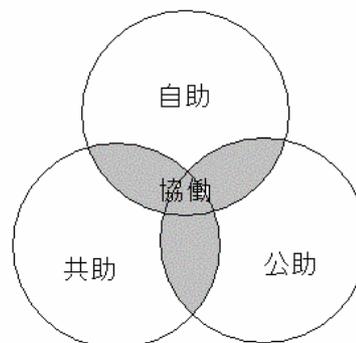
本市は、地方分権の進展、経済の低成長、急速に進む少子高齢化などの社会経済情勢の変化に的確に対応できる行政体制を構築することを目的として、平成13年1月に合併により誕生しました。

そして、平成14年7月には行財政改革大綱（第1次）を策定し、市民サービスの向上や行財政基盤の強化などを推進するとともに、合併に伴う国や東京都からの財政支援を有効に活用し、15年度までは比較的安定した財政状況を維持してきました。

しかしながら、16年度以降は、市税収入の伸び悩みに加え、「三位一体の改革」と言われる国の地方財政対策の影響等によって大幅な財源不足が発生しています。わが国が少子高齢化に伴う人口減少社会を迎える中で、自立した自治体として、国や東京都に依存しない財政運営を早期に確立する必要があります。

また、人口の増加や経済の成長に伴い自治体の財政規模も拡大していった右肩上がりの時代には、市民ニーズに応じて行政サービスを拡大させていくことが可能でした。しかし、行政の財政規模が縮小していく今後は、すでに提供されている行政サービス等のあり方を含めた検証を行い、スクラップ・アンド・ビルドを基本とした行財政運営に転換する必要があります。

また、限られた財源の中で引き続き市民のニーズに応え、サービスを維持・向上させるには、行政以外の多様な地域の資源に着目し、「自助・共助・公助」のあり方を再構築することも必要です。拡大した行政サービスの範囲を見直すとともに、市民や民間事業者、NPO等と連携し、行政では提供できない新しい機能を地域に創造していく視点が求められています。



以上のように、本プランで目指す行財政改革は、単に経費節減や歳入確保を目的とするのではなく、時代の大きな変革期にあって、今後の地域のあり方、自治体経営のあり方を根本から見直していく取組です。こうした構造的な改革がこれからの数年で成し遂げられるかどうか、本市の将来を大きく左右するといっても過言ではありません。

市の職員のみならず、市民・事業者・議会等の自治体を構成する全ての関係者が本市の置かれている厳しい現状をしっかりと受け止め、時代の方向性を見据えた実効性の高い改革を実現するために、本プランを策定します。

## 2 これまでの取組における成果と課題

### (1) 第1次行財政改革の達成状況と今後の取扱い

平成14年度から16年度までを実施期間とする第1次行財政改革大綱では、「コスト意識・マネジメント意識を持った行政運営」「市民との連携による行政運営」「市民に便利でわかりやすいサービス提供」という3つの視点を目指すべき方向性として定め、計81項目の改革に取り組みました。そして、3年間の実施期間内に、全体の約7割に当たる56項目について一定の成果を得ています(表1)。

これらの成果を踏まえ、第1次行財政改革の取組項目のうち、36項目については、「終了」とし、37項目を「継続」又は「再構築」して第2次行財政改革に引き継ぎます(表2)。

なお、第1次行財政改革で今後の改革の方向性を定めることのできた項目については、「定着」とし、第2次行財政改革の取組項目から除外していますが、引き続き所管課において取り組んでいきます。

第1次行財政改革の達成状況(表1)

達成状況	項目数	割合(%)
一定の成果を得た項目	56	69.2
取組中であるか、取組が不十分である項目	14	17.3
取組がほとんど進んでいない項目	7	8.6
取組項目自体の見直しが必要な項目	4	4.9
合計	81	100.0

第2次行財政改革における取扱い(表2)

第2次行財政改革における取扱い		項目数	割合(%)
継続	現行の内容・方法により継続的に取り組む項目	29	35.8
再構築	現行の内容・方法を見直して取り組む項目	8	9.9
定着	長期にわたる取組などで、今後も継続するが、改革の方向性が定着しているため、第2次改革として進行管理する必要がない項目	8	9.9
終了	目標を達成した項目または検討を終了した項目(検討の結果、実施しないこととした項目を含む。)	36	44.4
合計		81	100.0

( 2 ) 第 1 次行財政改革の財政効果

第 1 次行財政改革では、3 年間の累計で 19 億円を上回る財政的な効果を生み出しました。

第 1 次行財政改革による財政効果 ( 3 年間の累計 )

**19 億 6,300 万円**

第 1 次行財政改革による主な財政効果 ( 表 3 )

( 単位: 百万円 )

	14年度	15年度	16年度	17年度(*1)	累積効果
歳入の確保 ( A )					<b>328</b>
市税徴収体制の強化 (*2)	8	8	8	-	24
し尿収集の有料化	-	1	2	-	3
事務手数料の見直し	-	-	16	-	16
国民健康保険料の見直し	-	63	199	-	262
保育料の見直し	-	-	23	-	23
歳出の削減 ( B )					<b>1,635</b>
職員の削減 (*3)	-	172	392	760	1,324
補助事業の見直し	-	14	60	100	174
小学校給食の委託化	18	43	56		117
公民館の統一	-	6	6		12
組織の見直し	-	4	4		8
合 計 ( A+B )					<b>1,963</b>

(\*1) 1次行革の期間中(14~16年度)の取組により17年度に初期効果が表れる項目については、17年度の欄に効果額を表示。

(\*2) 休日・夜間窓口の開設及び臨戸訪問等による効果額を表示。市税の徴収に関しては、それ以外の様々な取組を通じて、1次行革の期間に未納額を約9億5千万円圧縮している。

(\*3) 職員の削減効果は、他の項目の効果算定において算入した人件費相当額を控除。

( 3 ) 第 1 次行財政改革の課題

第 1 次行財政改革の課題としては、個別の実施項目や改革全体の効果についての具体的な目標設定をしていなかったため、改革の進捗状況や達成できたかどうかの判断があいまいになりがちであったという点が挙げられます。

そのため、第 2 次では数値目標や達成度の目安となる指標をあらかじめ設定し、進行管理や効果の把握をしやすくすることで、改革の実効性を高めます。

第 1 次行財政改革の取組結果については、巻末の資料で総括しています。

### 3 さらなる改革の必要性

平成 14 年 7 月に第 1 次行財政改革大綱を策定してから 3 年が経過しましたが、この間、自治体を取り巻く環境は大きく変わりました。国の「三位一体の改革」の進展や構造改革特区の認定制度の創設、公の施設への指定管理者制度の導入など、第 1 次行財政改革大綱の策定時には想定されていなかった要素が加わっています。

その結果、「三位一体の改革」により深刻な財源不足が生じている一方で、自治体に地域の経営主体としての役割が一層強く求められるなど、これまでより踏み込んだ実効性の高い改革が求められるようになっていきます。

これら行財政運営に当たって考慮すべき新たな動向を踏まえ、さらなる改革の必要性を以下の 4 点に整理します。

#### 必要性 行政需要の量的・質的拡大への対応

本市の人口は当面、微増傾向が続くと想定されます。年齢 3 区分ごとの傾向をみると、年少人口（0 歳～14 歳）及び生産年齢人口（15 歳～64 歳）については、ほぼ横ばいで推移する一方で、高齢者人口（65 歳以上）は毎年増加し、人口増加の傾向はほぼ高齢者層の増加であると予想されます（「西東京市人口推計調査報告書」平成 14 年 3 月）。

生産年齢人口が増加し経済が成長していく右肩上がりの時代には、財源の増加分で多様な市民ニーズに積極的に対処していくことが可能でした。しかしながら、低成長の時代が到来し、行政の財政規模が縮小傾向にある一方で、子育て支援や高齢者に対する保健、医療、福祉等に係るサービス、都市の持続的発展の基盤となる社会資本の整備など、市民ニーズは量的にも質的にも拡大しつつあります。

こうしたニーズにどう応えていくか、これまでの行政を主体とするサービス提供のあり方を根本から見直す必要があります。

#### 必要性 行政サービスの主体の多様化

かつては、行政サービスは行政職員が提供するものという認識が一般的でしたが、近年は必ずしも行政職員だけが公的サービスの担い手ではなくなっています。

市民の中から NPO 等の新たな公的サービスの担い手が生まれており、さらに、今後は、いわゆる団塊の世代の退職時期を迎え、地域での活躍が期待されます。

また、指定管理者制度の創設により、民間部門を活用できる幅が広がりを見せています。

こうした市民や民間の活力を積極的に、効果的に活用し、行政サービスの提供主体を多様化することで、経費を抑えながら市民の要望にきめ細かく応えることができる仕組みを地域に構築していく必要があります。

## 必要性 地方分権時代の行政運営

地方自治体が「地方でできることは地方で」行うことが地方分権の趣旨であり、地方分権一括法が施行された平成 12 年以降、そうした施策展開の要請はますます高まっています。

従来の行政運営では、行政活動にどれだけの予算・人員などの行政資源を投入し、どれだけの仕事をしたかという執行面が重視されてきました。しかし、これからは、自己判断・自己責任のもとに、地域特性に基づいた政策・施策を展開し、地域や市民の満足度の高い公共サービスを実現していくための、政策立案主体、経営主体としての手腕が問われる時代と言えます。

このような時代に適応した人材の育成や、組織機構のあり方、意思決定のあり方が問われており、本市としても独自の取組を積極的かつ戦略的に進める必要があります。

## 必要性 財政基盤の強化

本市は、合併して 5 年目を迎えましたが、この間、合併に伴う特例的な財政支援措置などを有効に活用し、比較的安定した財政状況を維持してきました。

しかしながら、平成 16 年度以降は、「三位一体の改革」や高齢化の進展等に伴う財政需要の拡大により多額の財源不足が生じ、基金残高が大幅に減少するなど、一転して厳しい状況となりました。「三位一体の改革」では、16 年度の約 18 億円に加え、17 年度においても、さらに約 4 億円もの影響額（減収）が見込まれています。また、15 年度には 85.1%と都内の市としては良好な水準であった経常収支比率も、16 年度には 90.0%となり、財政の硬直化が急速に進んでいます。

合併に伴う財政支援が年々縮小していく 17 年度以降において、財政の健全化、自立化への努力を怠れば、市財政はさらに深刻な状況に陥ることが予想されます。

今後、山積する行政課題に的確に対応していくため、国と地方との適切な役割分担のもとに、事務量と責任に見合った財源の移譲を引き続き国に求めていくとともに、市としても国や東京都からの財政支援に依存しない自立した行財政運営を早期に確立する必要があります。