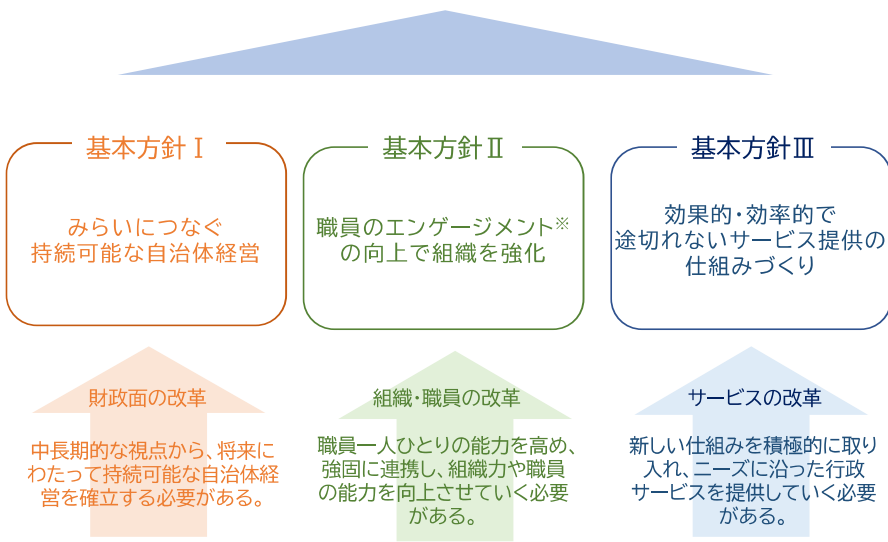


第5次行財政改革大綱(案)

第5次行財政改革大綱の構成

目指すべき将来像への道筋

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



策定の背景

人口減少や少子高齢化
の更なる進展

公共施設やインフラ
の老朽化への対応

多様化する社会経済情勢

社会保障関係経費
の更なる増加

デジタル社会の進展

目指すべき将来像への道筋

西東京市が誕生して以来、不断のものとして進めてきた行財政改革の取組に求められる役割は、「行財政運営の自立性・持続可能性を確立し、必要とされるサービスを確実に提供できる体勢を整える」ことであり、これからもその役割は大きく変わるものではありません。

また、第3次総合計画の実行性を確保するという、第5次行財政改革大綱の重要な役割を踏まえると、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はなくてはならず、現在ある課題に対処する「対処療法的」な改革のみならず、将来において予見される課題にも適切に対処する「予防保全的」な改革である必要もあります。

このような認識の下、第5次行財政改革大綱では、第4次行財政改革大綱において、市の目指すべき将来像への道筋として掲げた「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」を踏襲するものとします。

基本方針

今後の西東京市においては、人口減少や少子高齢化の更なる進展、公共施設やインフラの老朽化への対応や社会保障関係経費など行政需要の増加、社会経済情勢の変化、デジタル社会の進展への対応、等の課題が想定されます。こういった将来にわたる課題を踏まえた上で、引き続き持続可能で自立的な自治体経営を確立していくためには、自治体経営における基本的な資源であるヒト(人材)、モノ(公共施設やインフラ)・カネ(予算)の最適化を図るとともに、これらを効果的・効率的に運用してサービス提供を図っていく必要があります。

このような認識の下、今後10年間の行財政改革の基本方針として、歳出の抑制や歳入の確保といった財政面での改革を基本方針Ⅰ、組織体制や職員についての改革を基本方針Ⅱ、サービス提供の仕組みにおける改革を基本方針Ⅲとして設定します。

次期の行革大綱でも「自治体経営の持続可能性」のコンセプトを維持してほしい。
行革委員会意見

基本方針がめざすすがた

- 01 次世代に過度な将来負担を生じさせない行財政運営
- 02 社会の変化のスピードに適応し得る強固な財政基盤
- 03 経営的視点に立ち、自立した歳入の確保ができる自治体

現状と課題

・先行きが不透明な社会経済情勢によっては、市税収入や税連動交付金などが減少する可能性も想定する必要があります。

・障害福祉関係や介護保険・後期高齢者医療特別会計への繰出金などの社会保障関係経費の更なる増加が見込まれています。

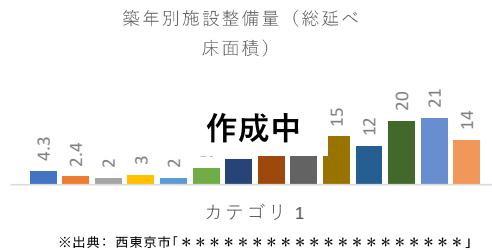
・多くの公共施設やインフラが老朽化による更新の時期を迎えつつあります。

・生産年齢人口の減少は、税収等、直接的に歳入の減につながる可能性があります。

topics 公共施設の老朽化

市の公共施設は、高度経済成長期の急激な人口増加により、昭和40年代から昭和50年代にかけて教育施設を中心に整備が進められ、この頃に整備された公共施設の多くが更新の時期を迎えます。

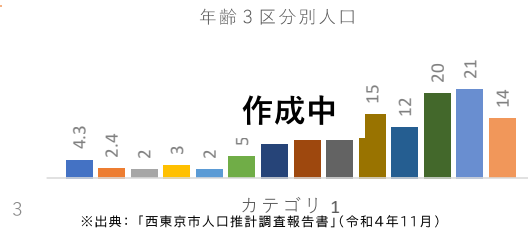
特に課題となるのは、高度経済成長期以降に集中的に整備された公共施設の維持管理であり、この頃に整備された公共施設の老朽化の進行は著しく、抜本的な対応が求められます。



topics 生産年齢人口の減少

生産活動に就いている、中核の労働力となるような年齢の人口で、15歳から64歳までと定義しています。

令和4年に実施した人口推計調査において、西東京市の生産年齢人口は、令和4年には総人口の63.6%を占めていますが、令和24年には、58.3%まで減少すると推計されています。



推進項目

1 ファシリティマネジメントの推進

学校施設をはじめとする多くの公共施設が老朽化により更新等の時期を迎えつつあります。更新には多額の費用が必要となることから、現世代と次世代の負担の均衡を図りつつ、次世代の市民に過度な負担が生じることがないように社会状況の変化を踏まえた計画的かつ効率的な取組を推進する必要があります。

2 経常的な経費の抑制

歳入減少及び行政需要の増加が見込まれる状況を迎えることは前述のとおりですが、持続可能で自立的な自治体経営の確立のためには、市民サービスの提供を将来も維持、継続できるよう、固定的経費の削減などの歳出の抑制に取り組み、最少の経費で最大の効果を挙げていくことが必要です。また、ゼロカーボンシティの実現にむけて、省エネルギーの推進などに引き続き取り組みます。

市税を長期的に確保していくにはどうか、法人税や固定資産税を増やすにはどうか、といった視点から推進項目を設定していくことも良いのではないかと。行革委員会意見

3 安定的な自主財源の確保

行財政改革の取組においては、国や都からの財源の確保に向けて努力する一方、財政支援などに過度に依存することなく必要な財源を自ら確保し、機動的かつ柔軟な対応を図ることのできる体制を整えることが重要です。また、より長期的な視点に立つと、人口減少を抑制し市税収入を確保することが重要です。そのためにも、市のブランディングと積極的な情報発信に取り組み、人口減少対策や地域経済の活性化等を図ることが必要です。

「市民サービスの向上に関すること」で推進項目として挙げられている発信力の強化の部分に、「ブランディング」というワードを入れていただきたい。行革委員会意見

4 特別会計の持続性の確保

特別会計では、原則として独立採算制を適用し、各会計内で収支の均衡を図ることとしていますが、国民健康保険特別会計や介護保険特別会計等において、一般会計からの繰入金が多額に上がっています。これまでも、中長期的な計画により健全化を進めてきましたが、引き続き、取組を進める必要があります。

評価指標

経常収支比率などの5つの評価指標は、ある程度完成されたものであり変えるものではないと思う。行革委員会意見

	現状値	目標値
1 経常収支比率 (内)は臨時財政対策債等を加えない場合	〇〇%(〇〇%) (令和4年度決算値)	〇〇%(〇〇%) (令和15年度)
2 実質経常収支比率 (内)は臨時財政対策債等を加えない場合	〇〇%(〇〇%) (令和4年度決算値)	〇〇%(〇〇%) (令和15年度)
3 市債現在高倍率	〇〇% (令和4年度決算値)	〇〇% (令和15年度)
4 財政調整基金現在高比率	〇〇% (令和4年度決算値)	〇〇% (令和15年度)
5 債務償還可能年数	〇〇% (令和4年度決算値)	〇〇% (令和15年度)

職員のエンゲージメントの向上で組織を強化

エンゲージメント…組織に愛着を持ち、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を表す概念

基本方針がめざすかた

01 行政サービスの向上に意欲的に取り組む職員の育成

02 行政サービスの持続可能な提供のための職場環境づくり

03 効率的で効果的な働き方の構築

現状と課題

・総務省が主催した「自治体戦略2040構想研究会」では、人口縮減時代において労働力が不足することを前提に、従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮できる仕組みが必要であると報告しています。

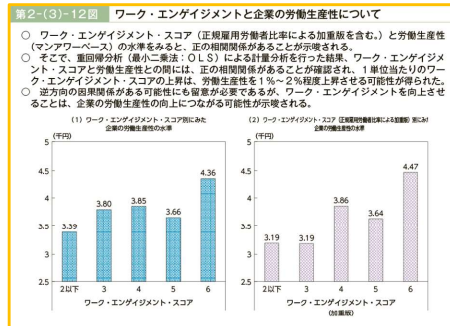
・限られた人員で行政サービスを維持・向上し続けていくためには、職員一人ひとりが能力を高め、主体的に貢献する意欲を持ち、組織力を向上させていく必要があります。

・社会情勢の変化や突発した事象に柔軟に対応できるように、職員、組織及び職場環境を変容させる必要があります。

・質の高い行政サービスを提供していくためには、職員が心身ともに健康であることが重要です。

topics エンゲージメントと労働生産性

厚生労働省が公表した「令和元年度版 労働経済の分析」では、エンゲージメント(ワーク・エンゲージメント)を向上させることは、企業の労働生産性の向上につながる可能性が示唆されています。



※出典：厚生労働省「平成元年度版 労働経済の分析」（令和元年9月）

topics 妊娠・出産・育児等と仕事の両立支援のための制度改正

令和4年10月に地方公務員の育児休業等に関する法律が改正され、本市でも子育て世代の職員にとって働きやすい職場環境の整備を図るとともに、育児等を行う職員の職業生活と家庭生活との両立を一層容易にするための施策に取り組んでいます。

本市の主な制度改正の内容

- ・育児休業の取得回数制限の緩和等
- ・育児休業を取得しやすい勤務環境の整備等
- ・育児参加のための休暇の対象期間拡大
- ・非常勤職員の育児休業等の取得要件の緩和
- ・期末手当・勤勉手当における在職期間等の算定変更

推進項目

職員の能力向上を掲げる際、これをどのように職場単位で取り組んでいくかを考えたとき、管理職がどれだけ職場に自配りできているか、どれだけ職員の意見を吸い上げられるかが関わってくると思う。
行革委員会意見

1 チャレンジできる職員の育成と活力ある組織づくり

常に質の高い行政サービスを提供していくため、職員一人ひとりへの行財政改革の意識付けに取り組み、職員の意見をくみ上げる仕組みを構築すると同時に、適切なリスク管理を行うことで、職員がリスクを恐れずに、創造性を発揮できる組織を作ります。また、組織の活性化を図るため、組織運営としての継続性と職員の人材育成といった視点との均衡をとりながら、適切な職員配置を行います。

職員が判断する場合にはリスクも伴うが、自分で判断するくらいなら上に聞こう、というコンプライアンス通則な部分もあると思う。行革委員会意見

発言をくみ上げる仕組みと同時に、権限・判断の委譲によって現場の試行錯誤を促進する取組もあった方がよい。行革委員会意見

2 職員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境づくり

職員が持てる力を最大限に発揮し、行政サービスを持続的に提供できる組織には、職員が働きがいを感じながら心身ともに充実した状況で働くことができる環境が大変重要です。時間外勤務時間の縮減や、育児休暇、介護休暇等が取得しやすい環境づくりを進め、職員の多様な働き方に応じたワークライフバランスの推進に取り組むほか、職員定数の適切な管理を行い、それぞれの職員が活躍できる環境を整えます。

従来は定数の削減の方向に進んでいたが、今後は多様な働き方やレジリエントを求める方向に進むことも必要である。ただし、同時に仕事のやり方を変えていく必要がある。行革委員会意見

3 内部業務の効率化と柔軟な働き方の実現

デジタルツールの活用や会議資料のデータ化によるペーパーレスの促進など、DXの視点から庁内会議や打合せの手法を見直し、デジタル化の更なる推進に取り組み、業務の効率化と柔軟な働き方を実現します。内部業務にはAI・RPA等を積極的に活用し、事務処理の精度を上げるとともに、職員は、職員にしかできない業務に集中する時間を生み出します。

職員は職員でしかできない業務に専念することが肝であり、やらなければならないコアな業務と、省力化できる業務を切り分けて整理する必要がある。
行革委員会意見

評価指標

	現状値	目標値
1 人材育成に関する指標	○ (令和4年度)	○ (令和15年度)
2 人事制度に関する指標	○ (令和4年度)	○ (令和15年度)
3 職場環境に関する指標	○ (令和4年度)	○ (令和15年度)

他自治体の指標例

- ・業務改善提案（実施済）の件数【府中市】
- ・職員一人あたりの年次有給休暇の取得日数【川崎市】
- ・自己申告書で「現在の仕事にやりがいがある」とした職員の割合【亀山市】
- ・自己申告書で「職場でコミュニケーションが取れている」とした職員の割合【亀山市】
- ・長時間労働者数（年間360時間以上の時間外勤務）【京丹後市】

効果的・効率的で 途切れないサービス提供の仕組みづくり

第4次行財政改革の時代との違いとして、途切れない行政サービスを提供するため、レジリエンス、リスクマネジメントの視点が必要と感じる。行革委員会意見

基本方針がめざすすがた

- 01 デジタル技術の活用による行政サービスの利便性の向上
- 02 多様な主体の活力を生かし、ともに地域課題の解決に取り組む
- 03 時代の流れに即した、最適な行政サービスの提供

現状と課題

「高度化・複雑化」という表現は、「多様化・複雑化」のほうが個人的には適切ではないかと感じた。行革委員会意見

- ・ デジタル技術の進歩や、個人の価値観・ライフスタイルの多様化によって、求められる行政サービスの多様化・複雑化が加速しています。
- ・ 限りある行政資源（予算・人員）で行政サービスの維持・向上を続けるためには、より効果的かつ効率的にサービスを提供していく必要があります。
- ・ 行政手続きのオンライン化など、来庁せずに自宅などで手続きを完結できるようになることが求められています。

- ・ 多様化・複雑化する地域課題の解決ためには、行政サービスなどの公助の仕組みだけではなく、地域住民や市民活動団体、事業者等による創意工夫やノウハウを生かし、ともに連携・協働して取り組んでいく必要があります。

- ・ 市民から寄せられた意見や要望を分析し、ニーズに応じて施策や事業を見直していくことで、市民からの信頼を醸成していくことが大切です。

様々な施策を通じて、市民からの信頼を醸成していくことが自治体にとって大切になるのではないかと感じました。行革委員会意見

topics 行政手続きのオンライン化

令和3年度に実施した西東京市市民意識調査にて、約8割の方がオンラインでの行政手続きを利用したいと考えていることが分かりました。

■質問「市役所の手続きを自宅などで行えるようになることに対してどのように思いますか」

- ①積極的に利用したい 38.1%
- ②利用したい 26.1%
- ③サポートがあれば利用したい 15.3%
- ④利用したくない 4.9%
- ⑤分からない 9.6%
- ⑥無回答 6.0%

topics 公共私連携について

内閣総理大臣からの諮問に応じて、地方制度調査会において、公共私連携について、次のとおり基本的な考え方が示されています。

地域社会においては、行政のほか、コミュニティ組織、NPO、企業等、多様な主体によって、住民が快適で安心な暮らしを営んでいくために必要なサービス提供や課題解決がなされているが、今後は、これまで、主として糧や市場、行政が担ってきた様々な機能について、これらの主体が、組織の枠を超えて、サービス提供や課題解決の担い手としてより一層関わっていくことが必要である。

※出典：地方制度調査会「2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申」（令和2年6月26日）

推進項目

1 行政サービスのデジタル化の推進

行政手続きにおいては、スマートフォンやタブレットなどのモバイルデバイスやパソコンからオンラインで手続きできるなど、市役所に来庁せずに手続きを完結できる仕組みへ改革します。市役所の窓口や各種相談機能においても、ICTなど先進的な技術を活用するなど、利便性とサービスの向上を図ります。

2 多様な主体との連携と協働

指定管理者制度の活用や業務の委託化など、民間活力の活用を推進することで、その創意工夫やノウハウを活かし、事業の効率化とサービスの維持・向上を図ります。また、地域住民や市民活動団体、大学などと行政がそれぞれの長所を活かしながら、ともに多様化・複雑化する地域課題の解決に向けて取り組みます。

3 市民ニーズに応じた行政サービスの提供

市民ニーズ、特に、次世代を担う子ども・若者の意見を聴取し、その声を行政サービスに適切に反映することで、理解と共感を得ながら、サービスの最適化に取り組みます。事業立案や見直しに向けては、財政状況の「見える化」など、分かりやすい形で取り組みます。また、これまでの枠組みにとらわれず、庁内の各部署が分野を超えて横断的に連携することで、新たな課題や変化に柔軟に対応し、行政サービスを提供します。

事務事業評価は行政コスト計算書の様式に整理し、施設や事業、部署ごとに名寄せし、その上で分析するべきである。行革委員会意見

評価指標

	現状値	目標値
1 行政サービスのデジタル化に関する指標	○ (令和4年度)	○ (令和15年度)
2 多様な主体との連携・協働に関する指標	○ (令和4年度)	○ (令和15年度)
3 行政サービスの見直しに関する指標	○ (令和4年度)	○ (令和15年度)

他自治体等の指標例

- ・ 行政手続きの利便性が向上したと感じる市民の割合【町田市】
- ・ 行政手続きのオンライン利用率【福島県】
- ・ 予定年度での取組を100%実施【秦野市】
- ・ 多様な主体の連携による地域課題解決のための取り組み数（累計）【町田市】

第5次行財政改革大綱の推進方法

進行管理

これまでに示した、市の目指す将来像や基本方針は、令和6年度から令和15年度までの10年を貫く長期的な目標方針とし、その上で、予測し得ない社会経済情勢の変化などに対応するため、中間年にあたる令和10年度に基本方針の見直しを実施します。

具体的な取組を定めるアクションプランについては、取組の進捗状況や新たな課題への対応、第3次総合計画の実施計画との整合などを踏まえ、毎年度実施項目の見直しや追加、削除を行うことで、柔軟で機動的な行財政改革を図るとともに、その実行性を高めます。

評価指標と目標値の設定

目指すべき中長期的な行財政運営の持続可能性や安定性、改革の進捗及び達成状況を総合的に判断するため、引き続き評価指標と目標値を設定し、目標に向けた取り組みの成果や、改革に遅れの生じている課題点を明らかにします。

また、第4次行財政改革大綱では、経常収支比率等の財政面における評価指標を設定していましたが、財政面以外の視点においても改革の進捗状況を確認するため、第5次行財政改革大綱では、基本方針ごとに評価指標を設定します。

これまでの財政面における評価指標は基本方針Ⅰにおける評価指標として受け継ぎ、基本方針Ⅱにおいては職員の能力向上や職場環境の充実について、基本方針Ⅲにおいてはサービス提供の仕組みづくりについての進捗を捉えることができる評価指標を設定します。

行財政改革の財政効果額

行財政改革を実施しない場合と比較して、抑制された歳出額及び新たに確保された歳入額の合計を行財政改革の財政効果額として算出します。アクションプランにおいて、実施項目ごとに効果額の捉え方を定め、可能な限り財政効果額の可視化を図ります。

業務の効率化等、直接的に財政効果額を算出できない取組についても、効率化にともなって抑制された業務時間を人件費換算するなどして、算出を試みるものとします。

評価指標一覧

	指標名	指標の考え方	現状 (令和5年度決算値)	目標 (令和10年度/ 令和15年度)
基本方針Ⅰ	経常収支比率 ^{※1} ()内は臨時財政対策債等を加えない場合	財政構造の弾力性を判断		
	実質経常収支比率 ^{※2} ()内は臨時財政対策債等を加えない場合	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		
	市債現在高倍率 ^{※3}	将来負担の健全性を判断		
	財政調整基金現在高比率 ^{※4}	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		
	債務償還可能年数 ^{※5}	債務の償還能力・確実性を判断		
基本方針Ⅱ	人材育成に関する指標	職員の育成による組織力の向上を判断		
	人事制度に関する指標	ワークライフバランスの向上などを判断		
	職場環境に関する指標	職場環境の健全性を判断		
基本方針Ⅲ	行政サービスのデジタル化に関する指標	行政サービスのデジタル化の進捗を判断		
	多様な主体との連携・協働に関する指標	多様な主体との連携の進捗を判断		
	行政サービスの見直しに関する指標	事務事業の改善・見直しの進捗を判断		

※1 経常収支比率 : 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

※2 実質経常収支比率 : 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 + 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

※3 市債現在高倍率 : 標準財政規模に占める市債権現在高の割合

【算式】市債権現在高 ÷ 標準財政規模 × 100

※4 財政調整基金現在高比率 : 標準財政規模に占める財政調整基金残高の割合

【算式】財政調整基金現在高 ÷ 標準財政規模 × 100

※5 債務償還可能年数 : 市債権現在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】市債権現在高 ÷ 経常的収支額(経常的収支額に含まれる市債と基金取り崩し額を除く)