

西東京市行財政改革推進委員会答申

～西東京市第4次行財政改革大綱（後期基本方針）の策定に向けて～

平成30年10月

西東京市行財政改革推進委員会

はじめに

西東京市では、平成 26 年度からスタートした第 2 次総合計画を健全な行財政運営の側面から支えるため、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「西東京市第 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まれてきました。

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構造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います。

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。

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当たることから、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や、平成 31 年度から開始する第 2 次総合計画後期基本計画との整合性を踏まえた中間見直しを行うこととしています。

こうした観点から、本委員会では、本年 1 月、市長より第 4 次行財政改革大綱の中間見直しについて諮問を受けた後、これまで 5 回にわたる会議を重ねてきました。

これまでの取組によって得られた成果は何であったのか、西東京市が平成 31 年度から平成 35 年度までの 5 年間にわたり目指すべき行財政改革の方向性はどうあるべきかについて議論を深め、このたび、本委員会としての意見をここに取りまとめ、以下のとおり提言いたします。

I 第4次行財政改革大綱（前期基本方針）の検証

今後の行財政改革の基本的な方向性を検討する上では、行財政改革の取組状況を検証し、残された課題を明らかにする必要があります。

そのため、財政指標の達成状況とアクションプランの取組状況の2つの観点から、第4次行財政改革大綱（前期基本方針）における全体の取組状況を検証したうえで、その成果と課題について整理します。

1 前期基本方針における取組方針

西東京市では、第4次行財政改革大綱（前期基本方針）として、平成26年3月に「地域経営戦略プラン」を策定し、行財政改革に取り組みられてきました。第4次行財政改革大綱（前期基本方針）では、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し、可能な限り数値化した目標を掲げながら、毎年度アクションプランを策定し、具体的な取組が進められてきました。

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

第4次行財政改革大綱（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財政面から総合的・継続的に判断するために、以下の6つの評価指標が設定されています。

- ◇ 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
- ※第4次行財政改革大綱（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おさ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、財政運営の持続可能性を表す基礎的財政収支（プライマリーバランス）については、平成27年度のみ学校用地取得等に伴い赤字となったものの、概ね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あると考えられます。

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。

第4次行財政改革大綱（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【単位：％】	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
※	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【単位：％】	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
※	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

第4次行財政改革大綱（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、機動的な実施が図られてきました。

これまでの、主な成果は以下のとおりです。

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が実施されました。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が図られました。

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

西東京市では、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」が策定されました。

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、進捗管理を行うことより、公共施設の適正配置・有効活用に向けた取組が着実に実施されています。

③受益者負担の適正化

市民負担の公平性や効率的な事業実施の観点から、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が進められました。

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、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、これらは引き続き、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が進められています。

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が進められています。

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」が推進されています。

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います。

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まれてきました。

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、人材育成基本方針に基づき、全庁的な推進体制のもと、取組が進められています。

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が着実に進められています。

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が図られました。

⑭新たな歳入項目の創出

庁舎駐車場、自動写真撮影機、自動販売機広告付案内板など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が進められました。

4 総括

これまで述べてきたように、第4次行財政改革大綱（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んでいく必要があります。

II 第4次行財政改革（後期基本方針）策定にあたっての基本的な考え方

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、将来的な人口減少なども踏まえながら、第4次行財政改革大綱（後期基本方針）に基づく取組を進めるに当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

これまで西東京市では、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まれてきましたが、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、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ることがうかがえます。

西東京市の人口は、平成29年11月に取りまとめた人口推計調査によると、平成34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す必要があります。

(2) 行政需要の量的・質的拡大への対応

西東京市は、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、更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、西東京市では、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。

第 4 次行財政改革大綱（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こられましたが、後期基本方針においては、さらに一歩進めて、より地域に根ざした戦略的な自治体経営を目指すべきであると考えます。

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～

第 4 次行財政改革大綱においては、「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みられてきましたが、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、来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

るといふ、第4次行財政改革大綱（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、第4次行財政改革大綱（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るべきと考えます。

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年度決算では、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が可能となるような取組を進める必要があります。

＜取組の検討項目＞

○ファシリティマネジメントの推進

西東京市では、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・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、施設の適正配置・有効活用の検討を進める必要があります。

○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は、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の検証などを踏まえ、受益者負担の導入を検討する必要があります。

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る必要があります。

○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、計画的な繰出金の抑制を図る必要があります。

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する必要があります。

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、従来にも増して必要です。

<取組の検討項目>

○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を配分するなど、行政評価と予算編成をこれまで以上に連携させ、施策の優先順位付けと歳出の抑制・削減を一体的に進める必要があります。

○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、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、AI（人工知能）・RPA（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、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る必要があります。

○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が図られてきましたが、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目指すべきと考えます。

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む必要があります。

<取組の検討項目>

○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、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く必要があります。

○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することも重要です。

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。

また、西東京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、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・主体について検証する必要があります。

○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、取組を進める必要があります。

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る必要があります。

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まれてきたところですが、今後、さらなる歳入確保に向けて取組を強化していく必要があります。

<取組の検討項目>

○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む必要があります。

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るべきと考えます。

○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、公有地については売却や貸付による歳入の確保を図る必要があります。

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、積極的に歳入の確保を図る必要があります。

○新たな歳入項目の創出

西東京市では、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が進められてきました。

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。

西東京市においても、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する必要があります。

Ⅲ 第4次行財政改革大綱（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次総合計画後期基本計画が目指す市の将来像の実現を支えるということです。

今後の取組を検討するにあたっては、こうした実行性の確保といった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明らかにし、取組の可視化を図るべきであると考えます。

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、第4次行財政改革大綱（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。

第4次行財政改革大綱の中間見直しにあたっては、第4次行財政改革大綱（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、一定の整理を行う必要があります。

結びに

西東京市では、今後、この答申を踏まえ、第4次行財政改革大綱（後期基本方針）及びアクションプランの策定に取り組まれることと思います。

これまで述べてきた提言や指摘は、各委員が、西東京市の現状やこれまでの取組を十分に理解し、各々の経験や知見に基づき、市が当面取り組むべき課題だけでなく、今後5年間にわたる新たな行財政改革の視点を踏まえたものです。

西東京市が目指すべき将来像として掲げた「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」は、市長をはじめとする関係者全ての主体的な取組によって、はじめて形となることを忘れてはなりません。

将来にわたり、持続可能な行財政運営が実現できるよう、西東京市一丸となった改革が実践されることを期待します。