



25西審行第14号  
平成25年10月29日

西東京市長 丸山 浩一 様

西東京市行財政改革推進委員会  
委員長 横道 清孝  
(公印省略)

西東京市行財政改革推進に当たっての基本方針について (答申)

平成25年3月26日付24西企企第298号により本委員会に諮問された西東京市行財政改革推進に当たっての基本方針について、7回にわたる会議によって慎重に審議した結果を、別紙「西東京市行財政改革推進委員会答申」のとおり答申します。

なお、今後の西東京市行財政改革大綱の策定にあたっては、本答申の趣旨を十分尊重されるよう要望します。

# 西東京市行財政改革推進委員会答申

～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に向けて～

平成25年10月

西東京市行財政改革推進委員会

## ～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に向けて～

### はじめに

西東京市では、平成 13 年 1 月の合併以来、三次にわたる行財政改革大綱を策定し、「市民サービスの維持・向上を実現できる持続可能で自立的な行財政運営の確立」を目指し、これまでも積極的に行財政改革に取り組みられてきたにもかかわらず、この間の世界的な金融不安や、社会構造の変化等の影響を受け社会保障関連経費の増加が続くなど、市財政の硬直化は一層深刻化しています。

そのようななか、西東京市では「西東京市基本構想・基本計画」に掲げられた、これまでのまちづくりの理念を受け継ぎ、「第 2 次西東京市基本構想・基本計画」が策定され、平成 26 年度から西東京市のまちづくりは新たなステージを迎えることとなります。「第 2 次西東京市基本構想・基本計画」に掲げられた理念に基づく「第 2 次総合計画」が目指す市の将来像の実現のためには、多額な財源が必要であることは論を待ちません。新たなまちづくりの展開を図りつつ、市民生活に必要なサービスの提供を将来も維持、継続していくためには、持続可能で自立的な自治体経営を行うことが必要です。

こうした観点から、本委員会では、本年 3 月、市長より行財政改革推進に当たった基本方針について諮問を受けた後、これを「第 2 次総合計画」10 カ年の政策展開を支える財政的な基盤づくりの機会と捉え、これまで 7 回にわたる会議を重ねてきました。

これまでの改革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 26 年度から平成 35 年度までの 10 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 改革の視点と課題

### 1 行財政改革を取り巻く情勢

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、今後の取り組み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、将来的な人口全体の減少なども踏まえながら、第4次行財政改革を進めるに当たって留意すべき視点を以下のように整理します。

#### (1) 財政の硬直化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、基盤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年度で終了します。

市の基幹収入である個人市民税に目を向けると、企業業績や雇用環境は回復の兆しが見えてきたものの、団塊の世代の高齢化による労働力人口の割合の減少などにより、市税収入額は伸び悩んでいます。一方、社会経済情勢の変化に伴う生活保護費の増加や高齢化の進展などにより、社会保障関連経費は増加の一途を辿っています。平成24年度決算では、財政構造の弾力性を表す経常収支比率91.8%と前年度に比べて1ポイント悪化するなど、財政構造の硬直化がさらに進んでいることがうかがえます。

西東京市の人口は、将来推計によると平成27年度までは増加が見込まれていますが、その後、減少に転じるとともに、ますます高齢化が進行するなど困難が予測されることから、これまで以上に自治体財政のスリム化・効率化を図るとともに、計画的で適正な行政サービスを検討し、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

現在の人口は約19万8千人であり、合併時と比べて1万7千人程度増加しているものの、市の基幹収入である個人市民税は低迷が続いています。こうした中、多様化する行政ニーズや新たな課題などに対応することにより、各種の行政サービスは拡大しています。

厳しい雇用情勢を背景にした生活保護費の増加のみならず、ライフスタイルの多様化等に伴う保育園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、福祉、子育て、保健、医療などの社会保障関係経費は、西東京市誕生以来一貫して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、西東京市の特徴的な傾向の一つに、物件費の増加ということが挙げら

れます。これは、これまでに合併特例債を活用し整備した施設の維持管理等に要する経費が増加していることに起因しており、公共施設の適正配置・有効活用についても、早急な取り組みが必要です。平成 23 年度には、「公共施設の適正配置等に関する基本計画」を策定し、老朽化した施設等の改修や更新需要への対応、量的・質的な適正化、維持管理コストの適正化といった視点から、施設分野ごとの見直しの方向性について検討を進められたところであり、こうした検討結果を着実に実行する必要があります。

### **(3) 地方分権と地域性を重視した自治体経営**

国から地方への事務権限の移譲は徐々に進められており、各自治体はそれぞれの地域特性に応じ、自らの責任と判断でその任務を遂行し、住民の負託に応じていかなければなりません。

そのためには、市の役割の高度化に対応できる職員の育成や、組織運営体制の整備を図る必要があります。

一方で、地域の公益的な課題は多岐にわたっていることから、その全てを行政だけで対応することは難しくなっています。

今後は、地域活動を担う市民や自治会・町内会、NPOや市民活動団体などと協力しながら、それぞれの役割、地域の主体性、独自性が発揮できる仕組みづくりが求められます。

更には、均一的な公共サービスを幅広く提供するという従来の発想からの転換も必要となります。

## **2 第3次行財政改革の総括**

今後の行財政改革の基本的な方向性を考えるためには、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実施計画の取組状況の2つの観点から、第3次行財政改革大綱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) これまでの取組方針**

西東京市では、第3次行財政改革大綱として、平成 22 年度に「地域経営戦略プラン 2010」を策定し、取り組んできました。策定にあたって改革の方向性や留意すべき視点として、「財政基盤の縮小」、「行政需要の量的・質的拡大」、「本格的な地方分権時代の到来」の3点に整理されています。

こうした中で、以下の3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、それに沿って、可能な限り数値化した目標を掲げながら、個別の実施項目の取り組みが行われてきました。

**基本方針 1：市の現状を見据えた自治体経営の適正化**

(推進項目) 評価・検証に基づく行財政運営・予算編成手法の充実、ファシリティ・マネジメントに基づく公共施設の運用

**基本方針 2：歳出抑制と歳入確保の両面にわたる効率化**

(推進項目) 行政内部の固定的な経常経費の削減、特別会計の健全化、受益者負担の適正化、安定的な歳入構造の確立、新たな歳入項目の創出

**基本方針 3：効果的なサービス提供の仕組みづくり**

(推進項目) 地域の多様な活動主体を活用したサービス提供、市民目線による事務改善・効率化、成果を重視した組織運営体制の整備、市の役割の高度化に備えた対応力の強化

また、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 5 つの財政指標（2 つのサブ指標を含む）が設定されています。

- ◇経常収支比率・・・・・・・・・・都内類似団体の最優良水準を目指す
    - ・人件費・物件費の経常収支比率・・・・・・・・・・都内類似団体の最優良水準を目指す
    - ・公債費の経常収支比率・・・・・・・・・・18.7%を超えない水準を目指す
  - ◇実質経常収支比率・・・・・・・・・・都内類似団体の平均水準を目指す
  - ◇基礎的財政収支（プライマリーバランス）・黒字化を継続する
  - ◇市債現在高倍率・・・・・・・・・・76.5%を超えない
  - ◇財政調整基金現在高倍率・・・・・・・・・・標準財政規模の 10%程度を確保
- ※地域戦略プラン 2010 中間の見直しによる平成 26 年度の目標値

**(2) 財政指標の達成状況**

5 つの財政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、平成 24 年度時点では、目標水準である都内類似団体の平均水準を達成できず目標を下回っています。「経常経費充当一般財源」の「人件費」は減少しているものの、「扶助費」、「公債費」、「物件費」、「繰出金」が増加し、また、「経常一般財源」の「普通交付税」や「地方特例交付金」が減少しています。このように財政の硬直化が進んでいる状況にあります。

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、新たな財源を確保することが必要であり、財政改善に向けて一層の行財政改革の取り組みが求められます。

また、財政構造や中長期的財政運営の健全性を表す基礎的財政収支（プライマリーバランス）、市債現在高倍率、財政調整基金現在高比率については、これまで比較的良好な値を維持しています。しかしながら、財政調整基金の多額の取り

崩しにより収支の均衡を保っており、期中の経費節減努力によって、期末残高の回復が図られているところで、決して予断を許さない状況です。中長期的に財政運営の健全性を保つためには、引き続き、市債や基金の適正な管理を行い、目標水準を継続的に維持できるよう努めることが必要です。

地域経営戦略プラン 2010 中間の見直しにおける評価指標の実績 (単位：%)				
指標名	22年度	23年度	24年度	目標水準
経常収支比率	87.2 (89.4) 【84.7】	90.8 (89.7) 【85.9】	91.8 (90.4) 【85.9】	平成24年度には都内類似団体の平均水準、平成26年度には都内類似団体の最良水準を目指す。
人件費・物件費の 経常収支比率	42.2 (41.9) 【35.9】	44.3 (42.0) 【36.8】	43.3 (41.5) 【36.6】	平成24年度には都内類似団体の平均水準、平成26年度には都内類似団体の最良水準を目指す。
公債費の 経常収支比率			16.0 (11.4) 【8.1】	平成26年度には18.7%を超えない水準を目指す。
実質経常収支比率	97.3 (97.4) 【93.2】	99.1 (97.3) 【92.5】	99.6 (96.9) 【94.1】	平成24年度には基金を取崩す必要のない水準(100%以下)、平成26年度には都内類似団体の平均水準を目指す。
基礎的財政収支	黒字	黒字	黒字	毎年度の黒字継続を目指す。
市債現在高倍率	109.5	97.6	88.8	平成26年度までに76.5%を超えない水準を目指す。(※実施計画上の財政フレームによる推計値を目標とする。)
財政調整基金 現在高倍率	11.1	10.5	10.2	平成26年度までに、標準財政規模の10%程度を確保することを目指す。
※ ( ) 数値は都内類似団体平均値、【 】数値は都内類似団体最良値				

### (3) 実施計画の取組状況

第3次行財政改革大綱の実施計画として、48の実施項目(51の細目)を定めて、平成22年度から取り組まれてきました。

重点課題への取り組みをはじめ、48の実施項目(51の細目)のうち33項目については概ね計画どおり実施され、財政効果が生みだされています。

主な成果は以下のとおりです。

#### ① 評価・検証に基づく行財政運営・予算編成手法の充実

事務事業評価と、施策評価を実施し、評価に基づく改善のプロセスが一定程度定着するとともに、その評価結果と予算編成の連携が図られています。

## ② ファシリティ・マネジメントに基づく公共施設の運用

公共施設の適正配置・有効活用について、総合的・長期的な視点から、市有財産である公共施設等の適正配置・有効活用を戦略的に行うため、「公共施設の適正配置等に関する基本計画」が策定されました。

また、これに先行するファストプランにおける成果として、老朽化していた市民集会所、青少年教育施設を廃止したのに加え、障害者総合支援センターの完成に伴い、関係する各種施設の整理が行われました。一方、学童クラブ需要が高まっていた地域においては、学童クラブを新設するなどの対応が図られています。

そのほかにも、児童センターの市民交流施設への転用や、学校施設の統廃合の検討など、適正配置に向けた取り組みが積極的に進められています。

## ③ 行政内部の固定的な経常経費削減

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コストの削減、投票区域の見直しなどによる行政内部の経常的な経費の削減が進められています。

## ④ 特別会計の健全化

国民健康保険料や下水道使用料についても、適時見直しが進められています。

しかしながら、税による赤字補填を意味する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、改善に向けた計画や取り組みが求められます。

## ⑤ 安定的な歳入構造の確立

個人市民税や保険料等については、徴収率の向上を目指して徴収体制の強化に取り組み、そのひとつである債権回収対策担当との連携により困難案件等の解決を図るなど、具体的な成果が出ています。

## ⑥ 地域の多様な活動主体を活用したサービス提供

公的サービスの担い手が多様化する中、文化施設やスポーツ施設等の指定管理者による運営、保育園や学童クラブなどの民間委託の推進、図書館、公民館の運営体制の見直しなど、定型的・専門的業務や施設運営業務等を中心に、民間事業者への業務委託や指定管理者制度の導入などが進められ、経費削減やサービスの向上が図られています。

民間活力の活用は、今後ますます重要性を増すものと考えられ、行政サービスの提供主体の多様化に向け、市の業務を民間等が担うことのメリット・デメリットや留意点などを整理したうえで、全庁的な視点から取り組むことが必要です。



#### (4) 総括

これまで述べてきたように、第3次行財政改革大綱の取り組みについては、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や過去の起債、それにより整備した施設の維持管理などによる、扶助費、公債費、物件費などの増加が、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。

今後も行政需要が拡大に伴い、財政の硬直化がさらに進むことが予想されることから、既存の取り組みについて、持続可能な行財政運営の確立に向けた改善を図ることはもとより、第2次総合計画との連携など新たな視点を加えるとともに、財源の確保に向けた取り組みを積極的に進めるため、新たな行財政改革大綱を策定する必要があると考えます。

### 3 総合計画と行財政改革の連携

第2次総合計画の基本計画においては、行財政改革を健全な自治体経営の柱であると位置づけており、第2次総合計画の実行性は、行財政改革の推進によって担保されると明記されています。

今後の行財政改革が担うべき最も大きな役割は、「総合計画を健全な行財政運営の側面から支える」ということです。そのために、総合計画と行財政改革は車の両輪であるという認識に立ち、刻一刻と変化する社会経済環境や市民ニーズを的確に捉え、時代に即した取り組みを柔軟に展開することで、将来にわたって持続可能で自立的な自治体経営を確立させる必要があります。

そのためにも、総合計画との期間的な整合性を図ることで、10年先を見据えた取り組みを展開しつつ、その時々直面する状況の変化に応じて、必要性の低くなった事業については縮小・統廃合に向けた見直しを行い、重点的に取り組むべき施策や事業には、優先的に予算や人員といった行政資源を配分するといった「選択」と「集中」を進めることが重要です。

## II 第4次行財政改革の方向性

### 1 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～

以上の改革の視点を踏まえ、市の目指すべき将来像を一言で表すと、「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」と言うことができます。

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り組み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制を整える」ことであるとされ、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。このような認識の下、第3次行財政改革において、市の目指す将来像として掲げた「市民サービスの維持・向上を実現できる持続可能で自立的な行財政運営の確立」を、基本的に踏襲することが望ましいと考えます。

さらに、来年度からスタートする第2次総合計画の実行性を確保するという、第4次行財政改革大綱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くてはならず、現在ある課題に対処する対症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も必要があります。

このため、第4次行財政改革が進めるべき方向性は、これまでの取り組みを評価し、継承し、発展させるとの主旨に基づき、従来目指すべき将来像に、「将来を見通す」ということと、将来を見通したうえで必要となる「経営」の観点を加え、新たな目指すべき将来像を掲げるべきものと考えます。

この達成に向けて、今後10年間の行財政改革の取り組みを行う際に立脚すべき基本方針として、次の4つの視点を提示します。

<b>基本方針Ⅰ</b>	<b>経営の発想に基づいた将来への備え</b>
<b>基本方針Ⅱ</b>	<b>選択と集中による適正な行政資源の配分</b>
<b>基本方針Ⅲ</b>	<b>効果的なサービス提供のしくみづくり</b>
<b>基本方針Ⅳ</b>	<b>安定的な自主財源の確保</b>

今後、具体的な改革の実施計画を策定するに当たって、第4次行財政改革大綱は、第2次総合計画と期間的な整合を図る観点から、一年前倒しする必要があります。

この際、第4次行財政改革大綱は、第3次行財政改革大綱を包含するということの基本とし、第3次行財政改革大綱で設定した実施計画の各項目の達成状況を検証したうえで、継続すべきものや新規に盛り込むべきものなどを判断し、上記の基本方針に沿った具体的な改革の実施計画を策定すべきです。

特に、市政のあり方を大きく転換する要素のある項目や、全庁的な連携が必要

な項目は、第3次行財政改革大綱では、中長期的な視点を持って、他の項目と区別し、6つの「重点課題」を定め、その特性や背景に応じて目標や取り組みのあり方を検討してきましたが、今後においても、より困難な課題に対して、積極的な姿勢が求められます。

## 2 基本方針

### **基本方針 I** 経営の発想に基づいた将来への備え

#### ＜取り組みの意義＞

国内の景気は持ち直しの兆しが見られてきたものの、社会保障関連経費の増加などにより、財政の硬直化に歯止めがかからない状況であることは前述のとおりです。

今後、人口全体の減少や高齢社会を迎えるにあたり、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できるような取り組みを推進する必要があります。

#### ＜取り組みの検討項目＞

#### ○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

将来にわたって持続可能で自立した自治体経営を実現するためには、総合計画と行財政改革が両輪となって、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。必要性の低くなった事業については縮小・統廃合に向けた見直しを行い、社会的要請や市民生活にとって重要度が高い施策分野に重点的に人員や予算を配分できるよう、これまで取り組んできた事務事業評価や施策評価を効果的に運用し、予算編成と連携させ、歳出の抑制・削減や必要な財源の確保を図っていくことが重要です。

従来も、評価・検証に基づく行財政運営については、施策評価と事務事業評価とを組み合わせ、行政評価の手法が導入されており、これを活用した行財政運営の適正化は、今後さらにその重要性が増すものと考えられます。

これまでの行政評価の取組成果を検証し、さらに効果的な評価手法を確立するとともに、評価結果と予算編成及び事業改善の手法との連携についても従来以上のものを期待します。

#### ○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

西東京市の最大の課題でもある公共施設の適正配置・有効活用については、第3次行財政改革大綱の取組成果として、「公共施設の適正配置等に関する基本計画」が策定されたところです。改修や更新需要への対応、量的・質的な適正化、維持管理コストの適正化といった視点から、各施設の役割や横断的な課題を検証した上、市全体の地域バランスも考慮しながら、統廃合を含む適正配置や、維持管理経費の削減など、本格的な実施段階へ移行することが必要です。

## ○受益者負担の適正化

財源を、安易に市民負担に求めるべきでないのは当然ですが、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対象者に適正な負担を求めるべきです。

これまでも、各種使用料・手数料等については、サービス提供に係るコストを原価計算により明らかにしたうえで、市民に求めるべき負担割合について、他自治体の状況等を勘案しながら、適切な見直しに努められてきたところです。負担見直しに当たっては、その適切性を担保する観点から、原価計算の重要性を肝に銘じ、その正確さを追求すべきです。

また、これまで市民負担を得ていないサービス提供についても、現状に対する検証や、他自治体等の状況を見極め、必要に応じて負担を求めることを決断することも検討すべきです。

## ○特別会計の健全化

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、西東京市の特徴として、国民健康保険特別会計や下水道事業特別会計において、一般会計からの基準外繰出金が多額に上っています。これまでも、中長期的な改善計画や、それに基づく取り組みにより健全化を進めることが重要との認識のもと、重点課題として取り組みを進められてきましたが、いまだ道半ばにあると言えます。

国民健康保険特別会計への一般会計からの補填については、被保険者への支援という政策的側面もあることから、完全な独立採算を実現することは困難ですが、政策的に支援すべき水準を見定め、計画的に保険料率改定等の受益者負担の適正化を行い、さらに中長期的な取り組みとして、市民の健康づくりの取り組みを推進することで、医療費の適正化に繋げる視点も求められます。

また、下水道事業特別会計については、適正化に向けて、使用料改定等の取り組みなど計画的に進められてきたところですが、近隣自治体と比較すると経費回収率及び使用料単価が依然として低いことから、引き続き努力が必要と考えます。

その他、高齢者の医療保険制度や介護保険制度についても、健全な制度運営が図られるよう取り組みを引き続き推進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

### ＜取り組みの意義＞

これまでも、行政内部の経常的な管理コストとして人件費や施設維持管理費などの削減と行政評価等による事業の見直しで、財源の確保が図られてきましたが、今後はこうした取り組みにより捻出した資源を、重点化すべき施策や事業へ資源配分する「選択と集中」を実現することが必要です。また、限りある行政資源を適正な行政サービス水準で配分し、社会保障関連経費など拡大し続ける行政需要に的確に対応していくことも求められています。

### <取り組みの検討項目>

#### ○行政運営内部の固定的な経費の削減

行政運営の効率化を進めるためには市民の理解と協力を得ることが不可欠ですが、そのためには、人件費や施設維持管理経費、システム関連経費など、行政内部の経常的な管理コストの削減について、徹底的な取り組みを行うことが大前提となります。

また、内部管理コストの削減において特に重要な位置を占めるものとして、人件費の抑制があり、これまで、3次にわたる定員適正化計画を策定し、これに基づく人件費の抑制が図られてきました。今後もこうした抑制を図っていくことが重要ですが、それは各事務事業の適正化に向けた見直しと連動する形で行われることが必要であり、全体的な行財政改革を進める中で、行政運営に必要な人材を確保しつつ、適正な人員管理を進めていくことが必要です。

#### ○補助金、負担金等の適正化と財政支援団体の見直し

補助金、負担金等については、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、その事業の目的や対象、補助率や実施効果等について定期的に検証し、行政ニーズが変化し続ける中、事業目的に対し期待される効果が得られにくくなっているものについて、より効果が高いものに変えていくなど絶えず見直しを図っていく必要があります。

また、財政支援団体についても、団体の目的や採算性、経営状況を把握し、事務の効率化、人員の適正化など経営改善を求め、出来る限り自立的な経営を実現させ、市からの財政支出を抑制することが重要です。

#### ○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

評価・検証に基づく行財政運営を目指すうえで、行政評価制度のさらなる活用を進めるということは、前述したとおりですが、今後はこうした取り組みにより捻出した資源を、重点化すべき施策や事業へ資源配分し、いかにして予算や人員を効果的・効率的に活用するかが重要であり、「選択と集中」を実現することが必要です。また、限りある行政資源を適正な行政サービス水準で配分し、拡大し続ける行政需要に的確に対応していくことも求められていることから、総合計画における実施計画等との連携により、時機を捉えた的確な対応を目指す必要があります。

### **基本方針Ⅲ** 効果的なサービス提供の仕組みづくり

#### <取り組みの意義>

地方分権の流れが進む中、市民が求める行政サービスを実現するために、サービスの提供者である自治体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さらなる連携が求められています。これまでも、民間活力の活用や、市民との協働、新たな課題へ対処するための組織運営体制の整備、こうした組織を支える人材の育成などに取り組まれてきましたが、今後と

も、市の将来を見据え、最も適した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一層取り組む必要があります。

### ＜取り組みの検討項目＞

#### ○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

地域社会は、価値観の多様化や少子高齢化などにより環境が大きく変化しており、これまでの画一的な公共サービスだけでは、多様化する市民ニーズに応えることが難しくなっています。こうした課題の解決には、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が重要であると言えます。

様々な地域の活動主体と行政とが連携し協働することにより、行政だけでは目配りできない公的課題の解決につながることを期待できます。特に、市民の日常生活と関わりが深い分野では、積極的に地域住民やNPO等の意欲と能力を引き出すことが重要です。

#### ○民間活力の活用促進

現在、行政に代わる公的サービスの担い手がさまざまな分野で活躍しています。行政が直接提供する手法ではなしえなかった、質の高いサービスを、低コストにより提供することが可能となるなど、行政にとって今や欠くことのできない存在であり、事務の委託等民間活力の活用はこれまで以上に推進すべきです。

その際、費用対効果やサービスの特性に応じて、最も適した実施主体やサービス提供方法を選ぶことのできる仕組みを検討する必要があります。

また、委託等により外部の組織や団体が行政サービスの実施者となる場合であっても、その最終的な責任は引き続き市が担うものであることから、サービスの品質確保について、導入後のモニタリング等により、適正に管理監督していくことが大前提となります。

#### ○市の役割の高度化に対応した組織力の強化

地方分権の進展により、基礎自治体への権限移譲やそれに対応するための地方税財源の確保など、地域のことは地域で決める姿勢が求められていく中、市の役割の高度化に対応できる組織体制の検討が必要です。

また、第2次総合計画の実行性を確保できるような組織体制の整備も重要であり、組織再編の検討にあたっては、将来にわたって対応可能な組織の姿というものを熟慮したうえで、検討することが必要です。

#### ○成果を重視した組織運営体制の整備と人材育成の充実

こうした組織運営体制を支えるには人材を育てることが重要です。地方分権の進展などを背景とした市の役割の高度化、地域との協働、新たな行政需要や市民ニーズへの対応などを踏まえて求められる新たな職員像を明確に示し、各分野における政策立案能力や、専門性を発揮し、課題に対して的確かつ主体的に対応す

る職員の育成が必要です。

こうした職員の能力開発は、一朝一夕になしえるものではなく、組織として、必要とされる能力開発の機会を適切に付与し、個の力を高め、ひいては組織全体の力を高めていくような環境整備が求められます。

#### **基本方針Ⅳ 安定的な自主財源の確保**

##### **<取り組みの意義>**

行財政改革の取り組みにおいては、求められる市民サービスを提供するために、自治体経営における自立性と持続可能性の確保が重要であるということはいままでに述べたとおりです。このような認識に立った場合、国や都からの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。

これまでも、安定的な歳入構造の確立として、徴収体制の強化や、新たな歳入の創出に取り組んできたところですが、従来以上に歳入面に着目した取り組みを強化することとし、自立性・持続可能性を高めることを目指す必要があります。

##### **<取り組みの検討項目>**

#### **○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**

歳入の面では、個人市民税や国民健康保険料、介護保険料など、市が有する債権の徴収率の向上などにより、安定的な歳入構造を確立することが必要です。

この点では、関係部署間や債権回収対策担当との連携強化、情報の共有化など、徴収率の向上を目指した徴収体制の強化が実現されたのは、第3次行財政改革における特筆すべき成果の一つであったと評価できます。これは、単に収入確保面の効果だけではなく、債権回収ということに関する市の強い姿勢を示すことで、自主納付に対する規律確保の意味合いも持ちます。こうした取り組みは、負担の公平性確保の観点からも大前提となるものであることから、引き続き徴収率の向上につながる取り組みが必要です。

また、この間、マルチペイメントや、コンビニ納付の導入など納付機会の拡大が行われています。引き続き納付しやすい環境整備が期待されます。

#### **○市有財産の有効活用による歳入の確保**

今後、歳入確保につながる取り組みとして、ストックマネジメントの視点が重要になると考えられます。公共施設の適正配置については、「公共施設の適正配置等に関する基本計画」に示した見直しの方向性に対する検討を踏まえ、今後、実施段階を迎えます。こうした取り組みの中で発生した余剰施設・余剰地は、総量抑制を図る観点から、売却等も含めた処分・活用を進め、もって身の丈に合った財産保有量を目指す必要があります。

さらに、事業用代替地や残地など、売却により事業促進が図られるものについても、その総量を把握し、積極的に処分を進めることで、事業の早期完了、その土地に係る維持管理経費の削減、売却益の確保を目指すべきです。

このほか、第3次行財政改革の取り組みにおいて、管理・処分計画を策定することとされている法定外公共物については、管理を要しないものについての早期売り払いを目指す必要があります。

また、駐車場の使用料の対象拡大を図るなど、財産の処分のみならず、市有財産を有効に活用することにより、歳入を得るための検討を進めていくことが必要です。

### ○新たな歳入項目の創出

従来の歳入確保の取り組みに加え、有料広告掲載による広告料や、庁舎内に自動販売機を設置し行政財産の貸付料を得るなど、新たな手法による歳入確保の取り組みがこれまでに進められてきました。

こうした取り組みは、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、いわば“Win - Win”の仕組みであり、さまざまな分野において、新たな取り組みを模索する動きが各自治体において広がっています。このような歳入の仕組みをさらに拡大させていくことは、有力な財源確保策となる可能性があり、他の自治体で取り組まれている先進事例なども参考にしながら、市の特色や行政財産等を最大限に活用していくことが重要です。



### Ⅲ 答申における行財政改革の推進方法の考え方について

#### 1 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、それに向けた取り組み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点を明らかにするため、これまでも評価指標が設定されてきました。引き続きこうした評価指標は必要です。

第3次行財政改革大綱において設定されている5つの指標については、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フロー・ストックの両面から総合的に判断することを目的として、数値目標を設定し、改革の達成状況を判断する目安としています。

そのような中、第4次行財政改革における取り組みの基本方針や、第2次総合計画との連携といった視点から、今後の取り組みに対して的確な検証を行うために必要な評価指標を再度見極めることが必要です。

それと同時に、目標を達成している指標や、評価内容が類似・重複している指標については、総量を抑制し、分かりやすさという観点からの整理も必要です。

また、今後の取り組みを検証する上で無視することのできない、新たな要素として、臨時財政対策債の借入が多額に上っているという点が挙げられます。

臨時財政対策債は、地方交付税の代替財源であるものの、返済が必要な借入金であることに変わりなく、地方の財源不足額の増加を背景とした負担であり、その残高は西東京市の借入総額の45%と大きな割合を占めていることなどから、これをあえて控除することなく、借入金の総量を把握できるような指標等の設定が必要です。

なお、自治体の行財政運営の適正さを判断する統一的な財政指標は確立していないことから、評価指標の設定にあたっては、西東京市が特に注意する必要がある事項について経年比較及び総合的に判断できるよう考慮すべきです。

#### 2 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、合併に伴う財政支援措置も終了するという、困難な局面において、第2次総合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。

今後の取り組み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。

## ○行財政改革に係る将来像、基本方針と実施計画について

これまでに示した、市の目指す将来像や基本方針は、今後 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、中間年に基本方針の見直しを実施し、さらに柔軟に対応することができるよう、実施計画については、柔軟に見直すことのできる仕組みづくりが必要です。

具体的な取り組みとして、まず財政面では、評価指標に対する目標を定め、その進捗状況から市の現状と課題の把握、改善に向けた検討を行うべきです。次に実施計画については、従来の進行管理手法には捉われず、社会経済情勢の変化や、総合計画の実施計画との整合に対応し、その実行性を高めるため、年度ごとに見直すなど、短期的な見直しができる仕組みを構築すべきです。また、医療と福祉の連携による健康づくりの推進など、これまでにない長期的な視点での取り組みも検討すべきと考えます。

## 結びに

西東京市では、今後、この答申を踏まえ、新たな行財政改革大綱及びその実施計画の策定に取り組まれることと思います。

本委員会では、西東京市のこれまでの取り組みを評価した上で、これからの 10 年を見据えたまちづくりのステージを支えるために、という視点で議論してきました。

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り組みを十分に理解し、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 10 年間に渡る長期的な視点を踏まえたものです。

この委員会の答申に示した基本的考え方に基づき、市長をはじめとする関係者すべての主体的な取り組みによりはじめて、目指すべき将来像が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。