

## **西東京市行財政改革推進委員会答申**

～ 持続可能で自立的な自治体経営の確立に向けて～

平成 21 年 11 月

西東京市行財政改革推進委員会

## はじめに

平成 13 年 1 月、西東京市は 21 世紀最初の都市型対等合併の末に誕生しました。平成 15 年度には合併新市として初の総合計画となる「西東京市基本構想・基本計画」が策定され、市民の望む理想のまちづくりに向けて、合併に伴う国や東京都からの財政支援を有効に活用しながら、様々な施策が展開されてきました。平成 21 年度には、社会経済情勢の変化や新たな市民ニーズなどを踏まえて基本計画の見直しが行われ、施策の成果や進捗状況を評価したうえで、新たな取り組みの方向性が示されました。

しかし、間もなく合併後 10 年という節目の年を迎えるなかで、市を取り巻く社会経済情勢は大きく変化しています。

この間の市内の特徴的な出来事としては、大企業の事業縮小・撤退や、企業跡地の宅地化に伴う人口の増加などがあげられます。また、他の地域と同様に高齢化が進展しており、いわゆる三位一体の改革により財源不足が生じていることも市政運営に重大な影響を及ぼしています。さらに、財政面では、今後合併に伴う財政支援が段階的に縮小され、平成 27 年度に終了することを前提にする必要があります。

一方、世界的には、サブプライム住宅ローン問題\*に端を発した金融不安が、昨年 9 月の米国大手金融機関の破綻によりさらに加速し、未曾有の経済危機が生じています。日本国内でもその影響を受けて企業業績が急速に悪化し、雇用の不安定化やそれに伴う低所得者層の増加が大きな社会問題となっています。

このほか、自治体の行財政運営に関連の大きい事項として、本年 9 月に誕生した民主党政権が地域主権の確立を政権公約に掲げ、基礎自治体を重視する方向性を明示したことに注目すべきです。

このような現在の状況から判断しますと、市が最も身近な政府としての責任を果たしていくためには、行財政改革に継続的に取り組み、効率的で無駄のない行政運営の仕組みを構築するとともに、地方分権の進展に対応できる企画・立案・執行体制を整備することが不可欠であるといえます。

西東京市では、合併した翌年の平成 14 年 7 月には「西東京市行財政改革大綱\*」を策定し、平成 17 年 9 月には総合計画に掲げられた「健全な自治体経営の推進」という目標を踏まえて第二次行財政改革大綱となる「地域経営戦略プラン\*」を策定するなど、合併の効果を有効に活用しながら、積極的に行財政改革に取り組んできました。

今後、さらなる行財政改革を推進していくに当たっては、これまでの取り組みを適正に評価したうえで、その成果と課題を的確に把握し、次の改善活動に活かしていくという考え方に立つことが重要であると考えます。

こうした観点から、本委員会では、本年 1 月に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、7 回にわたる会議を重ね、市民の理解と協力を得ながら西東京市が推進すべき行財政改革の今後の方向性について議論を深めてきました。このたび、本委員会としての意見をここに取りまとめ、以下に示すとおり提言いたします。

## 第二次行財政改革の総括

### 1 これまでの取組方針

西東京市では、第二次行財政改革として、平成 17 年度より「地域経営戦略プラン」に基づく取り組みが行われていますが、プラン策定にあたり、改革の必要性が以下の 4 点に整理されています。

子育て支援、保健・医療・福祉等の高齢者に対するサービス、都市の持続的発展の基盤となる社会資本の整備など、「行政需要の量的・質的拡大への対応」  
NPO\*等の新たな公的サービスの担い手の登場や、指定管理者制度\*の創設による民間部門を活用できる幅の広がりによる「行政サービスの主体の多様化」  
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「地方分権時代の行政運営」  
山積する行政課題への的確な対応に向けた、国への財源移譲の要求や、国・都からの財政支援に依存しない自立した行財政運営の早期確立による「財政基盤の強化」

こうした中で、以下のとおり、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、個別実施項目ごとの取り組みが行われてきました。

**基本方針** : 市民の満足と納得を得られる行政サービスの提供

(推進項目) 市民の利便性向上、民間活力の積極的な導入・協働\*の推進  
事務事業・補助金の総点検、公共施設の見直しと適正配置

**基本方針** : 自立した都市としての強固な財政基盤の確立

(推進項目) 内部管理コストの削減、歳入の確保、受益者負担\*の適正化

**基本方針** : 改革の推進力の持続・強化

(推進項目) 組織機構の改革、人事・給与制度改革、政策検証機能の強化  
構造改革特区\*・地域再生計画\*の認定制度の活用  
市民と行政との情報の共有化

また、改革の達成状況を財政面から多角的・総合的に評価するために、以下の 5 つの財政指標を評価指標として設定されています。

平成 21 年度までの目標値

経常収支比率\* . . . . . 87.0%を超えない

実質経常収支比率\* . . . . . 97.0%を超えない

基礎的財政収支(プライマリーバランス)\* . . . . . 黒字化

市債現在高倍率\* . . . . . 154.7%を超えない

財政調整基金現在高比率\* . . . . . 10.0%程度を維持

## 2 成果と課題

今後の行財政改革の基本的な方向性を考えるためには、こうした改革の取り組み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。

そこで、財政指標の達成状況、改革の必要性を踏まえた実施項目の取組状況という2つの観点から、第二次行財政改革における取り組みを検証したうえで、その成果と課題について整理します。

### (1) 財政指標の達成状況

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、目標値の達成に向けて約88億円の財政効果が必要と推計されていましたが、それに近い80億円を超える効果が生じており、これまでの取り組みの成果と考えられます。しかし、新たな行政需要の増加や、特別会計\*への赤字繰出が依然として大きいことなどから、目標の達成は困難であると見込まれています。

市民サービスの維持・向上を図るためには、経常収支比率を一定の範囲におさめて自由に使うことのできる財源を確保することが必要であり、改善に向けた一層の工夫が求められます。

一方、財政構造の健全性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、これまでは比較的良好な値を維持してきました。しかし、市債現在高が微増していることや、毎年度当初予算において多額の財政調整基金を取り崩しており、その後の調整で基金残高の回復を図っていることなど、予断を許さない事情もあり、引き続き、市債や基金に関する適正な管理が必要です。

	20年度決算値（21年度目標値）	成果（ ）と課題（ ）
経常収支比率	92.0%（87.0%を超えない）	基礎的財政収支の黒字化 適正な市債管理 財政調整基金*の確保 経常収支比率の改善 実質経常収支比率の改善
実質経常収支比率	100.9%（97.0%を超えない）	
基礎的財政収支	黒字（黒字化）	
市債現在高倍率	149.0%（154.7%を超えない）	
財政調整基金現在高比率	11.2%（10.0%程度を維持）	

### (2) 実施項目の取組状況

#### 行政需要の量的・質的拡大への対応

市民ニーズを踏まえた行政サービスの利便性・効率性の向上を目指し、ワンストップサービスの導入などの事務改善や、外部団体の専門性を活かした業務の委託化などが行われています。こうした取り組みと並行して、増加する行政需要に対応していく財源を生み出すため、定員適正化\*、施設維持管理の見直し、契約・入札制度の改善、情報システムの最適化\*などによる内部管理コストの削減や、有料広告\*の導入等による歳入確保、各種使用料・手数料等の見直しが進められてきました。

一方、市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ましたが、そのひとつである徴収部門間の連携は個人情報保護など検討課題が多く、具体的な成果は出ていません。国民健康保険や下水道事業についても、見直しが進められてきたものの、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います。これらは、短期間で解決できる問題ではないことから、さらなる改善に向けた努力が求められます。

拡大する行政需要に的確に対応していくためには、効率的で質の高いサービスのあり方・提供方法について引き続き検証を行うとともに、財源確保に向けた一層の努力が必要です。

成果（ ）	課題（ ）
ワンストップサービス*の導入などによる利便性の向上 定員適正化計画*に基づく職員数の削減（平成 21 年度までに 300 人程度） 専門家の評価・分析に基づく施設維持管理の適正化 契約・入札制度や情報システムの効率化 市ホームページ等への有料広告の導入 基本方針に基づく使用料・手数料等の定期的な見直し	市民サービスのあり方の検証を踏まえた事務改善 一般会計*から国民健康保険特別会計*、下水道事業特別会計*への基準外繰出金の抑制 市税・保険料等の徴収部門の連携による徴収率向上

#### 行政サービスの主体の多様化

NPOや企業等、公的サービスの担い手が多様化する中、定型的・専門的業務や施設運營業務等を中心に、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きました。

今後は、市の業務・事務事業全般について民間部門の活用が可能かどうか、検証を行うことで、民間の知識や発想、ノウハウ等を有効に活用できる分野をさらに拡大できると考えられます。

行政サービスの提供主体の多様化に向けて、市の業務を民間団体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。

成果（ ）	課題（ ）
文化・スポーツ施設における指定管理者制度の導入 保育園・学童クラブ等の民間委託	民間活力導入に向けた市の業務・事務事業全般に関する検証

#### 地方分権時代の行政運営

社会経済情勢の変化に的確に対応できる行政運営の実現に向けて、組織の見

直しや政策検証機能の強化など、改革を継続的に推進するための全庁的な体制の整備が進められてきました。また、情報公開を前提とした市民参加\*手続きの実施など、市民からの要望を把握し、市政に取り入れるための仕組みづくりも行われています。

庁内の体制整備については、機能性や効率性を重視した組織再編や行政評価制度の実施などにより一定の成果が上がっていますが、社会経済環境の変化を踏まえた市政運営の見直しという観点からは、引き続き改善に向けた努力が必要です。また、市民参加の実績をみると、必ずしも幅広い層の市民の意見を取り入れることができず、周知方法や実施日時・場所、実施方法などに工夫の余地があると考えられます。

これまで進めてきた市民ニーズや地域の実情に応じた政策立案を行う環境整備に一層力を入れ、その実効性を高めていくことが必要です。

成果（ ）	課題（ ）
機能性や効率性を重視した組織再編 能力開発や業績を重視した人事・研修制度の実施 事務事業総点検*・行政評価制度*の実施による約13億円のコスト削減 財政白書*、事務報告書*、出前講座*などによる市政情報の公表 市民参加制度の運用	継続的な組織再編の検討 効果の検証を踏まえた行政評価制度の機能性の向上 市民参加制度の実効性の向上

#### 財政基盤の強化

合併に伴う財政支援の段階的な縮小を見据えて、行政評価などを活用しながら、合併したことによるメリットを活かした事業の効率化・適正化に取り組まれてきました。

しかし、人件費\*以外の面では必ずしも十分な経費削減効果がでてはいえません。特に、「新市建設計画\*」の中で示された地域で機能が重複している公共施設の統合整備については、施設白書や公共施設保全計画の策定を通じて現状や課題の把握は行われたものの、施設ごとの具体的な取り組みはこれからであり、経費削減効果には繋がっていません。

強固な財政基盤を確立するには、ソフト事業や施設維持管理面の改善を中心とする従来の取り組みでは限界があり、人件費や各種事業費などとも関連の深い公共施設のあり方自体を見直していくことが必要です。

成果（ ）	課題（ ）
施設白書*の作成 公共施設保全計画*の策定	公共施設の統合整備に向けた施設ごとの具体的な取り組み

## 第三次行財政改革の方向性

### 1 社会的背景

以上のとおり、第二次行財政改革大綱策定時に掲げた改革の必要性に対して、一定の取り組みが行われていますが、全ての課題が解消されたわけではなく、引き続き行財政改革に取り組む必要があると考えます。

そこで、本市の地域特性や近年の特徴的な社会経済情勢の変化、将来的な人口動向の見込みなども踏まえながら、第三次行財政改革を進めるに当たって留意すべき社会的背景を以下のように整理します。

#### 【背景】社会構造の変化等に伴う財政規模の縮小

間もなく合併後 10 年が経過しますが、これまでは、合併に伴う国や東京都からの特例的な財政支援を背景として、公共施設の整備・改修や交通網の整備など、合併新市としての基盤づくりに取り組む期間であったといえます。しかし、こうした財政支援措置は平成 23 年度以降段階的に縮小され、平成 27 年度で終了となります。

また、将来推計によると、本市の人口は平成 27 年度までは微増が見込まれていますが、最近の経済情勢の悪化による企業業績の低下や、それに伴う低所得者層の増加、さらには大企業の市内からの撤退や少子高齢化による労働力人口の割合の減少などにより、市税収入は増加が見込めない状況であり、以上のことを踏まえると、歳入面では中長期的にみて財政規模が縮小することは避けられない状況です。

このため、今後数年間は、本格的な人口減少・超高齢化時代の到来と財政支援措置の終了を見据え、真に必要な行政サービスを見極め、財政の健全化を目指して自治体経営のスリム化を図る最後の準備期間であるといえます。

#### 【背景】継続が見込まれる行政需要の量的・質的拡大

西東京市の人口は将来的には減少すると予測されますが、現在は合併時と比べて 1 万人程度増加しており、近年の宅地開発等を踏まえると、当面は 30～40 歳代の子育て世代を中心とした人口の増加が続くと見込まれます。また、少子高齢化の進展により、全人口に占める高齢者世代の割合が増加傾向にあります。

一方で、最近の経済情勢の悪化や厳しい雇用環境を背景に、自立した生活が困難となり、公的サービスを生活の支えとしている人も増えています。

こうした状況を踏まえると、合併後の新たなまちづくりが一段落したことにより建設事業が減少する一方で、教育・福祉・保健・医療などの公的サービスへのニーズは高まっていくと見込まれます。また、価値観やライフスタイルの多様化により、その内容も変化しています。

以上のような質・量の双方の面における行政需要の拡大傾向は、当面の間続くものと考えられ、これに対応できる効率的で無駄のない行財政運営の仕組みを構築することが求められています。

【背景】地域性が重視される本格的な地方分権時代の到来

平成12年に地方分権一括法\*が施行されて以来、徐々にではありますが、国から地方への権限移譲が進められており、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、住民の負託に応えていかなければなりません。

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、その全てに行政だけで対応することは難しくなっており、均質な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が求められています。

今後は、NPO等の新たなサービスの担い手の存在も視野に入れながら、地域の主体性、独自性が発揮できるきめ細やかな行政サービスの提供のあり方を検討する必要があります。

## 2 取り組みの基本方針～持続可能で自立的な自治体経営の確立に向けて～

以上の社会的背景を踏まえ、先に整理した残された課題への対応にも留意しながら、今後数年間の間に個別の取り組みを行う際に立脚すべき基本方針として、次の3つの視点を提示します。

**基本方針** 市の現状を見据えた自立的な自治体経営の確立

重点課題 施策評価制度\*の効果的運用

重点課題 公共施設の適正配置・有効活用

**基本方針** 歳出抑制と歳入確保の両面にわたる行財政運営の効率化の徹底

重点課題 人件費の抑制

重点課題 特別会計の健全化

重点課題 徴収体制強化の検討

**基本方針** 市民ニーズや地域特性を踏まえたサービス提供の仕組みづくり

重点課題 事務委託化等の推進

今後、第二次行財政改革で設定した実施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て、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、日常的な努力だけでは成果を上げることが困難なため、他の項目と区別して、その特性や背景に応じて目標や取り組みのあり方を考えることが必要です。

**基本方針** 市の現状を見据えた自立的な自治体経営の確立

### < 取り組みの意義 >

経済情勢は最悪のレベルは脱したものの、大きく好転することは期待できず、今後の先行きが不透明となっています。こうした中、本市では、国や東京都の財政支援を背景とした「合併後の新しいまちづくり」を進める期間を終え、その成

果を十分に活かしながら、次の段階である「将来にわたって安心して住み続けることのできるまちづくり」を行う時期に踏み出すこととなります。

これまでも、過度の将来負担が生じることのないよう配慮しながら取り組みが進められてきましたが、今後は、財政支援措置の終了や人口構造の変化を背景として市の財政規模の縮小が見込まれることを踏まえ、安定的で持続可能な自立した自治体の経営を目指した取り組みを進めていくべきです。

#### < 取り組みの方向性 >

##### 評価・検証に基づく行政運営・予算編成手法の充実

適正規模の自治体経営を実現するうえでは、時代の変化を的確に捉え、必要性の低くなった事業の縮小・統廃合に向けた見直しを定期的に行うことが欠かせません。そこで、これまで取り組まれてきた評価・検証に基づき行政運営・予算編成を行うPDCAサイクル\*の仕組みをさらに充実させ、将来的には予算の枠配分などの庁内分権も視野に入れながら、大局的な観点からの施策判断に基づき事業の見直しを進めるべきです。

そこで注目されるのが、従来の事務事業評価制度\*に加えて、平成21年度から試行的な取り組みが始まっている**施策評価制度の効果的運用 重点課題**です。今後、試行結果の検証を踏まえて分析の精度を高め、社会的要請や市民生活にとっての重要度が高い施策分野を判定し、そこに重点的に人員や予算を投入できるシステムとして効果的に運用していくことが重要です。また、評価に携わる職員の支援体制の充実も求められます。

##### ファシリティ・マネジメントに基づく公共施設の運用

事業の見直しの中でも最大の検討課題になると考えられるのが、年間約100億円と多額の維持管理経費を要する公共施設の効果的な活用です。

現在、合併前の施設の多くがそのまま引き継がれており、同種・同機能の施設が数多く存在している状態です。また、建築年数が古い施設も多く、現在と同水準の施設環境を維持するとすれば、近い将来、老朽化に伴う大規模改修、建替が集中する時代を迎えることが予想されます。

公共施設は市民共有の貴重な資産であり、少ないコストで質の高いサービスを提供できるよう、各施設の役割を見極めたうえで、市域全体のバランスを考慮した統廃合を含む適正配置や総運営経費の低減、環境への配慮など、ファシリティ・マネジメント\*の視点を取り入れていくことが必要です。

中でも、**公共施設の適正配置・有効活用 重点課題**については、これまでに明らかとなった課題や問題点を踏まえ、市の方針を明らかにした上で、具体的な取り組みを進める必要があります。

## 基本方針 歳出抑制と歳入確保の両面にわたる行財政運営の効率化の徹底

### < 取り組みの意義 >

高齢化の進展や雇用環境の悪化、さらには、子育て世代を中心とする人口の流入により、公的サービスを多く利用する層の割合が増えています。このため、限りある行政資源を有効活用して、拡大し続ける行政需要に的確に対応していくことが求められています。

これまでも、歳入・歳出両面における効率化が進められてきましたが、こうした取り組みは今後も行財政改革の中核になると考えられることから、引き続き推進すべきです。

### < 取り組みの方向性 >

#### 行政内部の経常的な固定経費の削減

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、その前提として、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、シーリング\*などの手法も活用しながら、引き続き取り組んでいく必要があります。また、契約における競争性を高めていくことも検討すべきです。

内部管理コストの削減を図るうえで特に重要となるのが、本市の一般会計歳出総額の2割程度を占める**人件費の抑制 重点課題**です。

定員適正化は、各事務事業の適正化に向けた見直しを通じて成果が現れるものであり、22年度で終了する現行の定員適正化計画の更新にあたっては、全体的な行財政改革の方針を見据えつつ、行財政運営に必要な人材が確保できるよう、的確な内容を盛り込む必要があります。

また、職員の給与は法律に基づき民間事業者との均衡にも配慮しながら決定されることになっていますが、最近の厳しい経済情勢を踏まえると、常に人件費抑制の視点を念頭におきながら改革に取り組むことが求められます。

#### 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対象者に適正な負担を求めるべきです。

本市では、独立採算制\*を適用して各会計内で収支の均衡を図ることが基本となっている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のぼっており、**特別会計の健全化 重点課題**を進めることが重要です。

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、保険料率改定等の受益者負担の適正化と並行して、市民の健康増進に向けた取り組みを行うことで、医療保険サービスの総量を抑制していく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を進めてきたところですが、近隣自治体と比較すると使用料の水準が依然としてかなり低いことから、さらなる努力が必要と考えます。

#### 安定的な歳入構造の確立

歳入の面では、市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。

これらの債権の徴収は、これまで各担当部署により個別に実施されていましたが、未納者は重複している場合も多いと想定されます。本市でも関係部署間の連携強化や債務者の情報の共有化について検討が行われていますが、効率的な事業執行という観点からは、引き続き、**徴収体制強化の検討 重点課題**を進めるべきです。

また、歳入の増加を図る一つ的手段として、都市型産業の育成などにより、地域の活性化や新たな雇用の創出を図ることも検討すべきと考えます。

#### 新たな歳入項目の創出

有料広告等の新たな発想による歳入の仕組みをさらに拡大させていくことも有力な財源確保策となります。その際、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な視点となります。

### **基本方針** 市民ニーズや地域特性を踏まえたサービス提供の仕組みづくり

#### < 取り組みの意義 >

地方分権改革推進委員会\*が示した第三次勧告では、施設の設置・管理基準や計画等の策定などについて自治体の自主性の強化や自由度の拡大をはかる方向性が盛り込まれました。このことから分かる通り、地方分権の流れの中で、自治体の役割は、法令や各種計画を着実に実行する「執行」面重視から、市民が求める行政サービスを効果的・効率的に実現する手法を判断する「政策」面重視へと変化しており、今後さらにその範囲が広がる可能性があります。

これまでも、民間部門の力の活用や市民とのコミュニケーションの充実、新たな課題に対応した組織運営体制の整備、能力開発・人材育成の充実などが進められてきましたが、今後はこうした取り組みをさらに推進することで、市民の視点や地域の実情を政策立案に反映し、自治体が担う事務の範囲の拡大や広域的な課題に的確に対応することのできる仕組みづくりを進めていくことが必要です。

#### < 取り組みの方向性 >

##### 地域の多様な活動主体を活用したサービス提供

公的サービスは必ずしも行政だけが提供すべきものではありません。例えば、近年注目されている協働の手法は、様々な地域の活動主体と行政とが連携するこ

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、地域住民やNPO等の意欲と能力が活用しやすいと考えられます。

今後は、行政以外にも公的サービスの担い手が登場している現状を踏まえ、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し、**事務委託化等の推進 重点課題** を図る必要があります。

ただし、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ことになるので、適正なリスク分担を行うとともに、モニタリング等を通じて適正に管理監督していくことが求められます。

#### 市民目線による事務改善・効率化

納税者である市民の立場からは、より少ないコストでより質の高いサービスが受けられることが望まれます。そのためには、市民と行政との情報交換の仕組みについて斬新な発想で充実を図り、市民の代表者である議会の意見も踏まえながら、より幅広い層の市民の要望や意見を適切に取り入れて、継続的に事務改善や効率化に取り組んでいくことが必要です。

#### 成果を重視した組織運営体制の整備

地域性や市民感覚を反映した行政運営を実現するには、政策立案・検証機能の拡充や職員の意識の変革を図ることが不可欠です。そこで、改革の推進力強化に向けたこれまでの取り組みをさらに発展させ、今まで以上に成果を重視した組織運営体制の整備を進めることが重要です。

#### 市の役割の拡大に備えた対応力の強化

地方分権の今後の展開によっては、都市計画や環境保全、福祉などの地域性が重視される分野について、市が直接判断し責任を持つ事項が増大することもあります。そうした事態に備え、職員の専門性・政策立案能力の向上や視野の拡大を図るとともに、これまで培ってきた他団体との広域的な協力関係の強化にも取り組むべきです。

### 3 改革の推進手法

改革を着実に実行するには、適切な目標を設定して的確な進行管理を行うことが必要となりますが、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を経年比較できるような指標を取り入れていくことが重要です。

第二次行財政改革では、5つの財政指標に数値目標を設定し、改革の達成状況を判断する目安としていました。これらの項目は、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目標が設定されたものであり、第三次行財政改革においても引き続き評価指標とすることが必要と考えます。

目標値については、今後数年間が本格的な人口減少時代の到来に向けて自治体経営の転換を図る最後の準備期間であることを踏まえつつ、社会経済情勢の変化も考慮に入れながら設定すべきです。

経常収支比率については、21年度目標値の達成が困難となっていますが、その大きな要因と考えられる経済状況の悪化や少子高齢化に伴う行政需要の増大は、当面の間続くと見込まれます。このため、中長期的に達成すべき水準と短期的に目指すべき目標とを分けたり、市の経常経費総額の半分近くを占める人件費や物件費\*に焦点を絞った新たな指標を設定したりするなどの工夫が必要です。

一方、市債や財政調整基金については、将来の財政負担を軽減し、中長期的に安定した財政運営を実現する観点から、積極的な目標設定が望まれます。

こうした財政面を評価する指標に加えて、課題への取り組みの進捗状況を把握する指標を設定することも、進行管理を徹底するうえでは重要となります。そこで、先にあげた重点課題については、何らかの評価指標を設定して、財政指標と同様に改革の成果を計る目安とすべきであると考えます。

## 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、各委員が各々の経験や知見に基づき、西東京市の現状やこれまでの取り組みを十分に理解したうえで、市が当面取り組むべき課題だけでなく、中長期的な視点から改善することが望ましい点について、率直な議論を行ってきました。これまで述べてきた提言や指摘は、その結果を要約したものです。

審議の中では、地球温暖化防止対策などの環境面にも配慮した財政運営の必要性をはじめとして、答申に盛り込めなかった建設的な議論が多数行われました。

こうした点も含め、この委員会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西東京市の関係者すべての主体的かつ積極的な取り組みにより、当面の改革にとどまらず、将来を見据えた改革が実践されていくことを期待します。

## 用語解説(50音順)

### あ行

#### \* 一般会計

税収入を主な財源とする地方公共団体の根幹となる会計であり、市民サービスの大半を取り扱う、下水道特別会計や国民健康保険特別会計などの特別会計以外の会計の区分。いわゆる市の会計といえばこの会計を意味する。

#### \* N P O

N P Oとは、Non Profit Organization の略称で、民間非営利団体と訳され、自発的に社会的活動をする営利を目的としない組織・団体のことを指す。ちなみにN P O法人とは、平成 10 年 12 月から施行された特定非営利活動促進法(N P O法)に基づいて認証される法人で、平成 21 年 8 月現在、全国のN P O法人数は約 38,000 となっている。

### か行

#### \* 基準外繰出金

国民健康保険事業や下水道事業は、独立採算制の考え方から事業に必要な経費は当該事業の収入や法令で定められた国や都からの支出金等で運営することが原則であるが、これらの歳入で不足する分を市の一般会計からの繰出金により補填している。この法定基準を超える繰出金を基準外繰出金という。

#### \* 基礎的財政収支(プライマリーバランス)

歳入・歳出予算から、市債借り入れと元利償還金の影響を取り除いた収支のこと。市債は将来の受益者への応分の負担、公債費は過去の投資に対する現在の受益者の負担を意味することから、現在の行政サービスの受益と負担の関係をあらわしている。財政構造の健全性を判断するため、地域経営戦略プランの評価指標の一つになっている。

#### \* 行政評価制度

政策・施策・事務事業からなる政策体系を対象に、その成果や実績などを、事前、中間または事後において、有効性、効率性などの観点から、統一的な基準によって評価するもの。行政の目標を設定して成果を分析することで、成果重視の行政の実現につながる。

#### \* 協働

公共サービスの企画や実施に関して、行政と市民、N P O、企業、大学などが対等のパートナーとして互いの立場を尊重しながら、共通する課題の解決や目標の実現に向けて協力すること。

#### \* 経常収支比率

市税、普通交付税など毎年度経常的に収入され、市が自由にその用途を決定できる財源(経常一般財源)に対する、人件費、扶助費、公債費など毎年度義務的・継続的に支出する必要が

ある経費に充当された一般財源（経常経費充当一般財源）の割合。一般的に70～80%が適正水準といわれている。財政構造の弾力性を判断するため、地域経営戦略プランの評価指標の一つになっている。

\* 下水道事業特別会計

公営企業である下水道事業について、一般会計とは区分して経理したもの。本来独立採算制を適用して下水道料金を中心として収支均衡を図るべきものだが、西東京市の場合は支出を収入で賄いきれず、普通会計からの多額の繰出金が必要となっている。

\* 公共施設保全計画

西東京市内の公共施設について、施設の長寿命化、維持管理費の削減、財政負担の平準化を図るため、経過年数や劣化度等から中長期的な計画保全の実施時期と経費の推計を示したもの。

\* 構造改革特区制度

規制緩和推進策の一環として、特定地域に限って法律などで定められた規制の特例措置を設ける制度。民間事業者や地方公共団体等の自由な発案により、地域の特性に応じた規制の特例措置を導入する特区を設けて構造改革を進めることを目的としている。平成15年4月に構造改革特区法が施行されて以来、平成21年9月現在で約1,000件の特区が認定されている。

\* 国民健康保険特別会計

公営事業である国民健康保険事業について、一般会計とは区分して経理したもの。本来独立採算制を適用して保険料を中心として収支均衡を図るべきものだが、西東京市の場合は支出を収入で賄いきれず、普通会計からの多額の繰出金が必要となっている。

## さ行

\* 財政白書

西東京市の財政状況を公表するためにわかりやすくまとめたもので、平成17年度から毎年発行している。

\* 財政調整基金

年度間の財源の不均衡を調整するための積立金で、地方財政法で設置が義務付けられている。財源不足時の穴埋め、災害対策、緊急に必要となった公共事業等、財産取得、地方債の繰上げ償還の場合に取り崩すことができる。

\* 財政調整基金現在高比率

標準財政規模に対する財政調整基金現在高の割合を示すもので、中長期視点での財政運営の健全性を判断するため、地域経営戦略プランの評価指標の一つになっている。

\* サブプライム住宅ローン問題

主にアメリカ合衆国において担保信用力が低い人向けに貸し付けられたローンで、このロー

ンが組込まれた金融商品が世界中に広がったが、住宅ローン返済の延滞率が上昇したことにより融資会社が破綻する例が出始め、これを発端として 100 年に一度と言われるほどの金融危機に発展した。

\* 「三位一体の改革」

地方分権の一環として国と地方との財源構造を改革する動き。国からの補助金の見直し、地方交付税の見直し、国から地方への税源移譲という三つの改革を同時に行うという意味で「三位一体の改革」と呼ばれる。

\* 施策評価

行政評価制度のうち、事務事業のまとめりである施策を単位として評価するもので、施策の達成状況や有効性から成果を判定しながら、一方で事務事業という手段の最適化を図るというもの。西東京市では、平成 21 年度に試行的に実施されており、平成 22 年度から導入される予定である。

\* 市債現在高倍率

標準財政規模に対する市債の残高の割合を示すもので、将来負担の健全性を判断するため、地域経営戦略プランの評価指標の一つになっている。

\* 施設白書

公共施設の見直しと適正配置に向けた基礎的な資料として、平成 19 年 10 月に西東京市内の各施設の現状と課題をまとめたもの。

\* 実質経常収支比率

経常収支比率の算定に含まれない特別会計への繰出金を、実質的な経常経費とみなして算定要素に含めた場合の経常収支比率であり、財政構造の実質的な弾力性を判断するため、地域経営戦略プランの評価指標の一つになっている。

\* 指定管理者制度

平成 15 年の地方自治法の改正により導入された制度で、公の施設の管理運営を公共セクターに限らず、民間事業者や NPO 法人などに委任できるというもの。民間の効率的手法を導入することにより、コスト削減とサービスの向上を図ることを目的とする。

\* 市民参加

市の政策形成段階に市民の意向を反映させ、まちづくりを行っていくこと。西東京市では平成 14 年 10 月 1 日に、市民参加の基本的な考え方と政策立案過程における具体的な参加手続を定めた市民参加条例を施行している。

\* 事務事業評価

行政評価制度のうち個々の事務事業単位を対象に評価を行うもので、西東京市では平成 18

年度からの3年間で、市の裁量の余地のある事務事業（約450事業）について、単年度約150ずつ評価し、個々の事務事業の見直しを実施した。

\* 事務報告書

毎年度終了後、当該年度に実施した事務事業の状況をまとめた西東京市の報告書のこと。決算審査の資料としても活用される。

\* 受益者負担の適正化

行政サービスのうち受益者が特定できるサービスについて、その受益者から一定程度の本人負担を徴収することをいう。使用料、手数料などが受益者負担の代表例とされる。特定の行政サービスを受けるものと受けない者との間での負担の公平性が図られる面もある。

\* 情報システムの最適化

市で稼働している業務システムやネットワークを対象に、構築・運用体制、データ体系、システム構成について、作業利便性やコスト面から共通基盤を構築し、サービス向上とシステム関連経費の削減を図るもの。

\* シーリング

次年度の予算編成過程において各課から出される概算要求（次年度予算で使いたい歳出額の見積もり）が安易に過大な要求とならないよう、事前に設けられる概算要求の上限のこと。

\* 人件費

歳出を性質別に分けた場合の一区分。特別職や議員の報酬、一般職の給料などが該当する。

\* 新市建設計画

平成13年度から22年度までの10年間における合併新市としての西東京市のまちづくりの指針を示した計画で、合併に伴う財政支援を受ける際の根拠となる重要なものであり、現在の基本構想・基本計画に包含されている。

## た行

\* 地域経営戦略プラン

平成17年9月に、行財政改革大綱（平成14年7月）の成果と課題を検証し、平成17年度から21年度までの5年間を取組期間として策定した第2次行財政改革大綱。財政の健全化や分権社会にふさわしい行財政運営の仕組みづくりを目標として61項目の改革に取り組んでおり、平成20年度までに80億円（累積）の財政的効果を生み出している。取組期間の中間年度に当たる平成19年度に、改革内容の見直しを行っている。

\* 地域再生計画の認定制度

地域自らの知恵と工夫により地域経済の活性化と地域雇用の創造を実現するため、地方公共団体が地域の再生を図るための地域再生計画を策定し、内閣総理大臣の認定を受けた場合、地

域再生プログラムに位置づけられた計画限定の国の支援措置が受けられる制度。平成 20 年 8 月現在で約 1,000 件が認定されている。

#### \* 地方分権

国と地方公共団体との関係を主従関係から対等・協力の関係に変える動き。平成 12 年 4 月 1 日に施行された地方分権一括法が契機となった。

#### \* 地方分権一括法

平成 12 年 4 月 1 日に施行された法律で、正式名称は「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律」。国と地方公共団体との関係を従来の主従の関係から対等・協力の関係に改めるため、機関委任事務の廃止と事務区分の再構成、国の関与等の見直し、事務権限の委譲などを内容としている。

#### \* 地方分権改革推進委員会

地方分権改革の推進に関する基本的事項について調査審議するため、平成 19 年 4 月に地方分権改革推進法に基づき内閣府に設置された機関で、平成 21 年 10 月 8 日に第三次勧告を内閣総理大臣に提出した。

#### \* 定員適正化計画

西東京市の職員数を適正に管理するための計画のこと。現行の第二次定員適正化計画では、平成 22 年度当初において正規職員 1,064 人、再任用職員 36 人の合計 1,100 人体制を目標としている。

#### \* 出前講座

市が行っている仕事の中で、市民が関心のある内容をメニューの中から選び、申込みを受けた担当職員等が講師となって地域や学校に出向き、業務の取組や事業・施策などの話や説明をするもの。

#### \* 特別会計

特定の歳入歳出をもって経理すべき、独立採算的な性格をもつ事業について、一般会計とは区別して経理するための会計。平成 21 年度の西東京市には、国民健康保険、下水道事業などの 8 つの特別会計がある。

#### \* 独立採算制

財貨またはサービスの対価として料金を徴収し、それにより新たな財貨またはサービスを再生産し、企業活動を続けていくこと。

### な行

#### \* 西東京市行財政改革大綱

平成 14 年 7 月に、平成 14 年度から 16 年度までの 3 年間を取組期間として策定した行財政改

革を推進するための指針。「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」、「市民に便利で分かりやすいサービス提供」という3つ方向性ことから81項目の改革に取り組み、19億6,300万円の財政的効果を生み出した。

## は行

### \*PDCAサイクル

P(Plan)、D(Do)、C(Check)、A(Action)で表される活動の検証サイクルモデル。企画・立案し実施した事業について評価検証を加え、その分析から得られる改善点を、再び企画立案段階に活かしていくというねらいがある。

### \*ファシリティ・マネジメント

企業・団体などが所有または使用するすべての施設を対象に、そのあり方を最適に保つことを目的として、総合的・長期視点から企画・管理・活用する経営管理活動。

### \*物件費

歳出を性質別に分けた場合の一区分。その性質が消費的なもので人件費、扶助費、補助費等に分類されないもの。委託料や、使用料、備品購入費、臨時職員の賃金などが該当する。

### \*フロー・ストック

フローとは収益や費用などの損益状況をあらわすものであり、ストックとは資産や負債などの財産状況をあらわすもの。財政構造を多面的に分析するためには、フローとストックの両面からの分析が必要とされている。

### \*フロアマネージャー

受付窓口の周辺を巡回しながら、窓口案内や申請手続等の補助など利用者がスムーズに用件を済ませることができるように配置された職員のこと。

## や行

### \*有料広告

自治体の広報媒体等を活用して民間事業者の広告を有料で掲載する増収策のこと。ホームページ、市報、封筒などで有料広告を掲載することが多い。

## わ行

### \*ワンストップサービス

利用者の利便性を考慮し、複数の用件を1ヶ所の窓口で受け付けられる窓口サービスのこと。

# 付 属 資 料

- 1 西東京市行財政改革推進委員会委員名簿
- 2 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（諮問）
- 3 西東京市行財政改革推進委員会審議経過
- 4 西東京市行財政改革推進委員会条例

西東京市行財政改革推進委員会 委員名簿

氏 名	職 業 ・ 所 属	備 考
あさお 浅尾 ゆたか 裕	独立行政法人 労働政策研究・研修機構 労働政策研究所 主席統括研究員	
いまい 今井 ふみお 文男	公募市民	
おかだ 岡田 ゆたか 豊	みずほ総合研究所(株) 調査本部政策調査部 主任研究員	
かとう 加藤 うたみ うたみ	公認会計士	
すずき 鈴木 かずあき 一秋	公募市民	
すずき 鈴木 じゅんこ 純子	公募市民	
よこみち 横道 きよたか 清孝	政策研究大学院大学教授	委員長
よしだ 吉田 たみお 民雄	東海大学大学院政治学研究科研究科長 政治経済学部教授	副委員長

(五十音順 敬称略)

20 西企企第 333 号  
平成 21 年 1 月 21 日

西東京市行財政改革推進委員会  
委員長 横道 清孝 様

西東京市長 坂 口 光 治

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（諮問）

西東京市では、平成 13 年 1 月の合併以来、二次にわたる行財政改革大綱を策定し、限られた行政資源を有効活用した効率的な行政体制を目指して、積極的に行財政改革に取り組んでまいりました。

しかし、少子高齢化や経済の低成長、さらには、合併に伴う国や都からの財政支援の縮減などを背景として、市を取り巻く財政状況は一層厳しくなっております。また、地方分権が進展する中、行政と市民、民間部門の役割分担も見直されてきています。

こうした社会情勢の中、将来にわたり安定した行政運営を行い、市民サービスの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るものと考えております。

来年度は、現行の行財政改革大綱の最終実施年度に当たります。そこで、これまでの取組の成果と課題を十分に検証した上で、地域の実情を踏まえた新たな行財政改革大綱を速やかに策定し、多様化する行政需要に的確に対応できる自立した自治体経営の実現に努めてまいりたいと存じます。

つきましては、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諮問いたしますので、よろしくご教示くださるようお願いいたします。

西東京市行財政改革推進委員会審議経過

日 程		議 題
平成 20 年度 第 5 回	平成 21 年 1 月 21 日	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(諮問)
平成 21 年度 第 1 回	平成 21 年 4 月 23 日	第三次行財政改革大綱策定に向けた市内公共施設の視察
第 2 回	平成 21 年 5 月 15 日	第二次行財政改革大綱の総括について 西東京市の概況について
第 3 回	平成 21 年 6 月 30 日	これまでの改革の取組状況について 第三次行財政改革の方向性について
第 4 回	平成 21 年 7 月 24 日	第三次行財政改革の方向性について 第三次行財政改革の指標について
第 5 回	平成 21 年 8 月 27 日	第三次行財政改革の概況について 第三次行財政改革の方向性について
第 6 回	平成 21 年 10 月 8 日	西東京市の概況について 第三次行財政改革の方向性について
第 7 回	平成 21 年 10 月 27 日	第三次行財政改革の方向性について

## 西東京市行財政改革推進委員会条例

### (設置)

第1条 西東京市における行財政改革の推進を図り、社会経済情勢の変化に対応した適正かつ効率的な市政を実現するため、西東京市行財政改革推進委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

### (所掌事項)

第2条 委員会は、市長の諮問に応じ、行財政改革の推進に関する重要事項について、調査審議する。

2 委員会は、市長から行財政改革の推進状況について報告を受けるとともに、市長に対し必要な助言を行う。

### (組織)

第3条 委員会は、委員8人をもって組織する。

2 委員は、次に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

- (1) 学識経験者 5人
- (2) 市民 3人

### (委員の任期)

第4条 委員の任期は、2年とし、再任を妨げない。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

### (委員長及び副委員長)

第5条 委員会に委員長及び副委員長を置き、それぞれ委員の互選により定める。

2 委員長は、会務を総理し、委員会を代表する。

3 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるとき又は委員長が欠けたときは、その職務を代理する。

### (会議)

第6条 委員会は、委員長が招集する。

2 委員会は、委員の半数以上の者が出席しなければ、会議を開くことができない。

3 委員会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、委員長の決するところによる。

### (庶務)

第7条 委員会の庶務は、企画部企画課において処理する。

### (委任)

第8条 この条例に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、市長が別に定める。

### 附 則

この条例は、公布の日から施行する。