

2 行財政改革基本方針

常に事務事業を見直し、効率的な執行に努め、「最小の経費で最大の効果」を挙げることは、行政の責務です。

日本経済は、雇用環境や所得環境の改善が進み、デフレからの脱却に向け前進が見られるなど、緩やかな回復基調が見られるものの、今後の景気の動向は、消費税増税や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会後の特需の反動による消費の落ち込み、さらには海外経済の不確実性など、先行き不透明と言わざるを得ません。加えて、国による不合理な地方税の偏在是正措置など、区財政への影響は、予断を許さない状況が続くことが予想されます。

一方、東京圏への人口一極集中が続く中、区は、防災・減災対策の推進、保育などの子育て支援や超高齢社会への対応など、増大する行政需要に迅速かつ的確に対応していかなければなりません。

こうしたことを踏まえ、基本構想の実現に向けて、基礎自治体の責任と役割が増大している分権型時代における行財政改革の基本方針を以下のとおり定め、それに基づく行財政改革推進計画を進めていきます。

方針1 財政健全化と持続可能な財政運営の実現

区民の安全・安心を確保するための防災・減災対策の推進や福祉施策の充実、老朽化が進む区立施設の改築・改修など、財政の健全性を保ちつつ必要なサービスを継続的に提供できる持続可能な財政運営に努めます。

方針2 効率的な行政運営

行政評価の充実を図り、事業運営の改善や執行方法の見直し、AI（人工知能）など新たな技術の活用を検討、業務委託や指定管理者制度など民間事業者等の多様な主体を活用したサービス提供を進めるなど、創造的で効率的な自治体経営を実現する行財政改革を推進します。

方針3 効率的な組織体制の構築と人材の育成

新たな人事・給与制度の改正等を受けて、研修体系を見直し、研修を充実するなど、職員の人材育成に努めます。また、民間に委ねることが妥当な業務は、民間のノウハウを積極活用し、民営化・民間委託を推進するなど、より簡素で効率的な組織体制への見直しにより、職員数の適正管理に努めます。

方針4 区立施設の再編・整備

区立施設再編整備計画に基づき、施設の長寿命化による財政負担の平準化や施設の複合化・多機能化による施設運営の効率化を図るとともに、再編によって生み出された施設・用地を民間活力の導入などにより有効に活用し、誰もが利用しやすい施設整備を推進します。

また、国や東京都、他自治体と連携・協力して公有地などの資産の有効活用にも努めます。

方針5 分権型時代の自治体間連携などの取組推進

災害時における自治体間連携の仕組みである自治体スクラム支援や、南伊豆町における特別養護老人ホーム整備の取組をモデルとして、特定の事業を介した新たな基礎自治体間の広域連携を積極的に進めます。

方針
1

財政健全化と持続可能な財政運営の実現

現状と課題

- 日本経済は、雇用情勢や所得環境の改善が進み、デフレからの脱却に向け前進が見られるなど、緩やかな回復基調が見られます。しかし、今後の景気の動向は、消費税率の引き上げによる消費の落ち込みや東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会後の特需の反動のリスクに加え、海外経済の不確実性もあり、先行き不透明と言わざるを得ません。
- また、現在は人口の増加に伴い税収も増加傾向にありますが、今後は高齢化が一層進展し、将来的には人口が減少に転ずることが予測されることから、税収の大幅な伸びは期待できない状況です。加えて、国による不合理な地方税の偏在是正措置やふるさと納税制度の影響による税収減の拡大も見込まれるなど、区財政をめぐる状況は厳しさを増していくものと予想されます。
- 一方、区は、首都直下地震に備えた防災・減災対策の推進、少子・高齢化の進展に対応した福祉施策の充実、老朽化が進む区立施設の改築・改修など、大都市特有の膨大な行政需要を抱えています。社会保障関連経費（扶助費・繰出金）の支出はこの15年間で約2.2倍に、また、公共施設等の建設や用地購入などの社会資本の形成のための投資的経費の支出についても約2.2倍に伸びており、今後とも増大していくことが見込まれます。
- このような厳しい財政状況の中で、基本構想の実現に向けた取組を着実に推進するとともに、新たな行政需要にも、将来にわたって迅速・的確に対応していくためには、財政の健全性を確保し、持続可能な財政運営を行っていくことが不可欠です。

主な取組の方向性

- **財政健全化と持続可能な財政運営の実現**
 - ・ 足元の行政需要に着実に対応するとともに、首都直下地震等の大規模災害への備えをはじめ、将来の行政需要にも迅速・的確に対応できるよう、平成24年度に定めた「財政健全化と持続可能な財政運営のルール」を見直し、新たなルールの下、引き続き健全な財政運営に努めていきます。
 - なお、ルール策定の目的に照らし、運用にあたっては、経済情勢を踏まえるとともに、行政需要とのバランスを考慮して対応していくものとします。
- **財源の確保**
 - ・ 特別区民税や国民健康保険料などの収納率の向上を図るため、口座振替の勧奨強化、納付センターの活用のほか、新たに電子収納サービスの導入を進めます。また、広報すぎなみ等への民間事業者の広告掲載により財源を確保するとともに、ネーミングライツの拡大など、新たな財源確保に努めます。
- **負担の公平性の確保**
 - ・ 受益者負担の適正化の観点から、使用料・手数料の見直しを行うとともに、補助金の見直しなど事業の適正化を図るよう取組を推進していきます。

財政健全化と持続可能な財政運営を確保するためのルール

- ルール① 大規模災害や経済事情の著しい変動等による減収に備え、財政調整基金の年度末残高350億円の維持に努めます。
- ルール② 将来の区立施設の改築・改修需要に備え、毎年度、施設整備基金に40億円を目途に積み立てます。
- ルール③ 区債は、原則として赤字区債を発行せず、建設債についても、財政状況を踏まえつつ、必要性を十分検討して発行します。また、金利動向等を見据え繰上償還を行い、公債費の軽減に努めます。
- ルール④ 財政運営の弾力性を保持するために、行政コスト対税收等比率が100%を超えないように努めます。
- ルール⑤ 将来にわたって健全な財政運営を持続していくために、債務償還可能年数が3年を超えないように努めます。

ルールの策定の視点

- 単年度の収支均衡と中長期的な財政の健全性を確保するためのルールとする。
- 積立基金の中心である財政調整基金と施設整備基金について、それぞれの目的や基金の性格に応じて積立目標を設定する。
- 現金主義と発生主義の両面から財政の健全性を計ることができるルールとする。
- 財政指標については、経年変化を見ることができ、他の自治体との比較が可能なものとする。

各ルールの解説

- **ルール①について**
 - ・ 過去の大规模災害で被災した自治体の人口一人あたりの災害復旧費(一般財源ベース)を杉並区の人口に換算した場合の経費を参考に、災害時の備えとして集中復興期間とされる5年間に必要な経費を150億円と算出しました。……(A)
 - ・ 平成20年9月のリーマンショックによる特別区税と特別区財政交付金の減収額が、平成22年度からの4年間で214億円だったこと、また、同期間の当初予算での財政調整基金の取崩額の合計が208億円だったことを踏まえ、経済事情の変動等による減収への備えとして必要な経費を200億円と算出しました。……(B)

➡ 財政調整基金の年度末残高として維持すべき額 $(A) + (B) = 350$ 億円

- **ルール②について**
 - ・ 「施設白書2018」において試算した、長寿命化を図った上で現在の施設を同規模で維持した場合の30年間の将来更新経費に、中規模修繕等の経費を追加し、工事単価を現在の単価に置き換え消費税を見込むと、年平均の更新経費は115.1億円になると見込まれます。ここから、改築施設の規模の適正化を図り、国や都からの補助金、区債などの特定財源を除いた残りの経費のうち、大規模な工事に要する経費の80%程度(中規模修繕等の経費を含めた全体経費の55%)を施設整備基金でまかなうと想定し、毎年度の積立額を年40億円と算出しました。

▶ 毎年度の施設整備基金への積立額

115.1億円×95% (改築施設の規模の適正化) ×65% (国・都支出金と区債充当額の5年平均35%を減じた額) ×55% (大規模な工事に施設整備基金を80%充当した場合の全体経費に占める割合) ÷40億円

○ ルール③について

- ・今後の施設の更新に合わせて区債発行の増加も予想されることから、引き続き区債発行の精査と、公債費の負担を抑えるため繰上償還の実施についてルール化します。

○ ルール④、⑤について

- ・いずれの指標も公会計情報から得られる財政指標(財務書類における一般会計等の数値により算出)で、経年変化と他の自治体との比較をすることができます。
- ・「行政コスト対税収等比率」が100%を下回る場合は、収益を除いた行政コストを税収や補助金でカバーできていることを表し、翌年度以降へ引き継ぐ資産が蓄積されたか、負担が軽減されたこととなります。100%を超える場合には、過去から蓄積した資産が取り崩されたか、あるいは翌年度以降へ引き継ぐ負担が増加したことを表します。
- ・「債務償還可能年数」は、実質的な債務を業務活動収支の黒字分の何年分で償還できるかを示します。この年数が短いほど、中長期の財政の健全性が確保されていると言えます。
- ・財政運営の弾力性と持続可能性を確保するため、これまでの指標の推移(243ページ参照)や今後の行政需要の見通し、他自治体の数値等を踏まえ、目標値を設定しました。

● 計算式

$$\text{行政コスト対税収等比率} = \frac{\text{行政コスト計算書における純経常行政コスト}^{\ast 1}}{\text{純資産変動計算書における財源}^{\ast 2}} \times 100$$

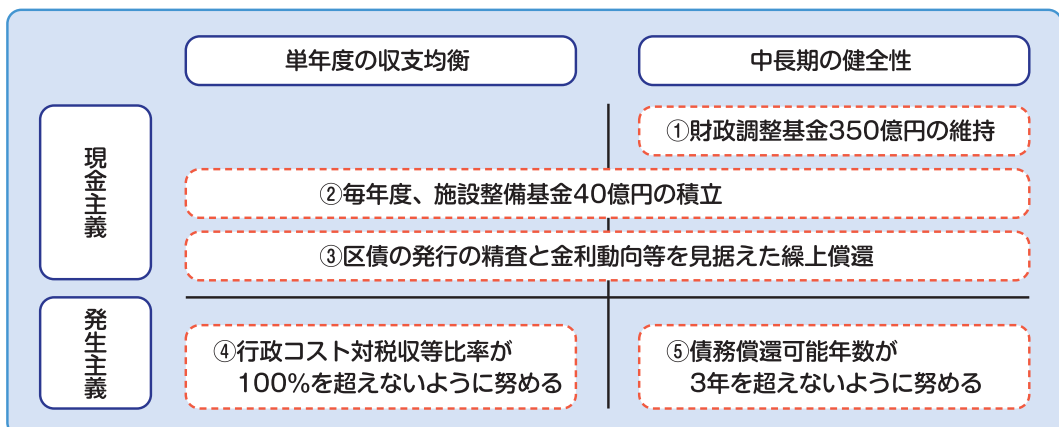
※1 純経常行政コストは、行政コスト計算書における経常費用(人件費、社会保障給付等)から経常収益(使用料等)を差し引いた額による。
 ※2 財源は、純資産変動計算書における税収等と国県等補助金の合計額による。

● 計算式

$$\text{債務償還可能年数} = \frac{(\text{将来負担額}^{\ast 1} - \text{充当可能基金残高}^{\ast 1})}{(\text{業務収入等}^{\ast 2} - \text{業務支出}^{\ast 3})}$$

※1 将来負担額及び充当可能基金残高は、財政健全化法上の将来負担比率の算定式による。
 ※2 業務収入は、資金収支計算書における業務収入(地方税、地方交付税等)による。
 ※3 業務支出は、資金収支計算書における業務支出(人件費、物件費、補助金等)による。

○ ルールのイメージ



方針 2 効率的な行政運営

現状と課題

- 財政の健全性と持続可能な財政運営を確保しつつ、基本構想の実現に向けた施策を推進するためには、絶えず事業を評価・検証し、目標達成に向けた事務事業の改善に取り組むとともに、新たな視点でこれからの行政運営を進めることが求められています。
- 区は、行政評価^{※1}を実施して施策と事務事業の評価・検証を行っていますが、効率的な行政運営を行っていくためには、制度の実効性を高める必要があります。また、地方公会計制度と行政評価制度を連動し、事業別や施設別の行政コスト計算書などを効果的に活用していくためには、手順の見直しなど課題解決を図る検討を進める必要があります。
- 多様化する区民ニーズに対応するとともに、業務の効率化とサービスの質の向上を図る観点から、窓口業務の委託等を進めてきました。今後も、事業の見直しを進め、民間に委ねることが妥当な業務は、民間のノウハウを積極的に活用し、効率的な行政運営を行うことは不可欠です。

主な取組の方向性

- **行政評価の充実**
 - ・ 事務事業の評価・検証を適切に実施し、総合計画・実行計画の進捗状況・達成度を把握するとともに、不断に事業の見直しを行うため、職員研修の実施などにより行政評価の充実を図ります。また、地方公会計制度との効果的な連動を見据えた研究に取り組めます。
- **事業の運営や執行方法の見直し**
 - ・ 事業の運営状況や執行方法の評価・検証を行い、業務を標準化するなど、より効率的な執行方法への見直しを進めます。
- **情報システムの見直し**
 - ・ 区の住民情報系システムを再構築し、効率的・効果的なシステムの管理・運営に努めます。
- **多様な主体によるサービスの提供**
 - ・ 業務の効率化とサービスの質の向上という観点から、民間に委ねることが妥当なものは業務委託や指定管理者制度の導入など、民間事業者等を活用したサービスの提供を進めます。また、業務委託等を実施した事業については、モニタリング^{※2}システムを通じて労働環境の整備も含め業務の履行を継続的に管理・監督して、サービスの向上を図ります。また、AIやRPA^{※3}などの新たな技術の活用の可能性についても検討します。

※1 行政評価…効率的かつ効果的な区政運営に向けて、事業の選択や見直しを行うために施策等の成果や目標の達成度、課題等を明らかにする取組

※2 モニタリング…委託業務(指定管理者制度を含む)について、安全管理を含む業務の履行確認及びサービスの質に関する評価を行い、各業務を継続的に管理・監督すること

※3 RPA…Robotic Process Automationの略。人工知能(AI)などの技術を活用した業務の効率化、自動化の取組

方針 3 効率的な組織体制の構築と人材の育成

現状と課題

- 区は、時代の変化に挑戦する職員の育成等を図るため、人事・給与制度の改正等を受けた研修体系の見直しや研修の充実に取り組んできました。また、職員の意識改革や組織の活性化等を図るため、職員提案等や接遇・マナー評価を実施してきました。
- 今後とも、事業の見直しなど効果的に事務事業を推進していくためには、組織体制についても常に見直しを行い、職員数の適正管理に努める必要があります。
- 職員のワーク・ライフ・バランスを推進する観点から、超過勤務を縮減する取組を進めるとともに、時差出勤の拡大など勤務体制を整備する必要があります。
- 年金支給開始年齢の引き上げに伴う職員増を踏まえ、平成32年度から導入する会計年度任用職員^{※1}の任用や服務管理を行う必要があります。

主な取組の方向性

- **研修の充実と職員の育成**
 - ・ 人材育成計画に基づく研修の実施、職場のOJT^{※2}の推進等により職員を育成し、区民サービスの向上に努めます。
- **効率的で活力ある組織運営**
 - ・ 行政需要の変化による組織横断的な課題や業務量の増加に対応できる組織体制の見直しを行うとともに、仕事の進め方や執行方法の見直しによる超過勤務の縮減と、時差出勤を拡大するなど勤務体制の整備により、職員が能力を発揮できる組織づくりを進めます。
- **職員数の適正管理**
 - ・ 組織の活性化を図る観点から、増加が見込まれるフルタイム再任用職員を生かしながら新規採用職員を確保するため、定員管理方針を策定し、会計年度任用職員も含めた職員数の適正管理に努めます。

※1 会計年度任用職員…地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律により平成32年度から新たに創設される一般職の非常勤職員

※2 OJT…on the job training（職場内部下育成）の略。部下に仕事を与え、その仕事ができるように指導・育成していくこと

方針 4 区立施設の再編・整備

現状と課題

- 区立施設の多くは、昭和30年代から40年代にかけて整備されており、老朽化が進んでいます。一方で、首都直下地震等の大災害の発生リスクは高まっていることから、老朽化に的確に対応し、安全・安心な施設サービスを提供していく必要があります。
- 時代の変化とともに区民のライフスタイルは多様化しており、需要に対し不足している施設がある一方、必ずしも十分に活用されていない施設もあります。また、施設の改築・改修及び維持管理には多大な経費がかかり、施設を利用しない区民も含め、その経費を税金で負担しています。このような施設を取り巻く状況を踏まえ、施設の有効活用を図っていく必要があります。
- 今後30年間の区立施設の改築・改修経費について、「施設白書2018」の試算をより実勢に近づけるため、直近の区の工事単価への修正や消費税を加算するなど試算条件を改めて精査した結果、現在の施設を同規模で維持する場合に必要な経費は、約3,452.8億円となりました。
- 試算を通して施設の長寿命化を図ることにより経費の平準化を図れることは明らかになりましたが、更なる経費の縮減を図るためには、施設の複合化・多機能化による施設規模の適正化を図る必要があります。また、民間事業者の資金や経営ノウハウ等を積極的に活用し、施設運営の効率化を図る必要があります。

主な取組の方向性

- **区立施設再編整備計画の推進**
 - ・ 7地域を施設整備の基準として、施設の長寿命化や施設の複合化・多機能化により更新経費の縮減を図るとともに、再編整備によって生み出された施設等については、活用の検討段階から民間事業者との対話により民間参入の可能性を調査するサウンディング型市場調査（マーケットサウンディング型^{※1}や提案インセンティブ付与型^{※2}など）の導入を検討し、誰もが利用しやすい施設づくりを推進します。
- **東京都・国との連携・協力によるまちづくりの推進**
 - ・ 区、東京都、国で構成する「まちづくり連絡会議」の開催など、東京都や国との連携・協力を通じて、土地・建物などの資産の有効活用を図ります。

※1 マーケットサウンディング型…市場性の有無や実現可能性等を把握するため、検討段階から民間事業者と意見交換や対話を行い、様々なアイデアや意見を把握して事業案を策定するもの

※2 提案インセンティブ付与型…民間事業者からアイデアを含んだ提案を募集し、提案を採用したときは、公募条件を整理するため提案事業者からヒアリングを行い、事業者選定時の評価において提案事業者にインセンティブを付与するもの

方針
5

分権型時代の自治体間連携などの取組推進

現状と課題

- 地方分権改革の進展に伴い、区民に最も身近な基礎自治体としての区の責任と役割は増大しています。しかし、今日においても、国から地方への税源移譲の問題や、都区の事務配分のあり方などが課題となっている都区制度改革も道半ばの状態にあります。
- 区民が暮らしやすい地域社会の実現に向けては、区境の地域における地域のにぎわい創出や安全・安心なまちづくりを、隣接する自治体との連携・協力により、区民サービスの向上を図っていく必要があります。
- 東日本大震災を機に、大規模災害発生時における物資や避難先の確保など、近隣自治体のみでなく、広域的な基礎自治体間の連携を図っていくことが重要です。
- 福島県南相馬市への支援にあたり設置した自治体スクラム支援会議は、区と災害時相互援助協定を締結する9つの自治体まで広がり、大規模災害発生時には、広域連携によりそれぞれの地域特性を生かした効果的な相互支援を可能とする重要な取組です。
- 区は、自治体スクラム支援会議でのノウハウを生かし、平成30年7月の西日本豪雨で被害を受けた岡山県総社市への職員派遣など、被災地の状況に応じた支援活動に取り組んでいます。
- 今後も、災害時における自治体間連携の仕組みや、南伊豆町での自治体間連携による特別養護老人ホーム整備の取組をモデルとして、特定の事業を介して新たな基礎自治体間の広域連携を進めることも必要です。

主な取組の方向性

- **自治・分権の推進**
 - ・ 基礎自治体として区の自主的・自立的な行財政運営を可能とする真の自治・分権改革と、都区制度改革の推進に取り組みます。
- **隣接自治体等との連携による区民サービスの向上**
 - ・ 隣接自治体と連携・協力を進め、区民サービスの向上と暮らしやすい地域社会の実現を目指します。また、国内交流自治体と文化・スポーツ、農産物等の物流など相互の地域特性を生かした交流を行い、地域活性化等に取り組みます。
- **基礎自治体間の新たな広域連携の推進**
 - ・ 自治体スクラム支援や南伊豆町における特別養護老人ホーム整備の取組をモデルとして、特定の事業を介した新たな基礎自治体間の広域連携について、検討し、推進します。
- **区立学校と区内都立学校との連携協働による教育活動の推進**
 - ・ 「杉並区教育委員会と区内都立学校との連携協働に関する包括協定」に基づき、区立学校と区内都立学校の連携協働をより有効なものとしていくため、効果的な個別取組事例を共有するなど、連携に係る取組を推進していきます。

3 区民と共に実現する基本構想

杉並区の将来像である「基本構想」は、区と区民が共有し、力を合わせてこれからの杉並区を築いていくための指針です。

この基本構想の実現に向けて、区民と共にその達成度を確認しながら取り組みます。

主な取組

- **基本構想実現のための区民参加**
 - ・ 無作為抽出により参加者を募る「基本構想実現のための区民懇談会」等を開催するなどにより、区民と共に総合計画の達成度や計画事業の進捗状況を確認しながら、基本構想の実現に取り組みます。
- **総合計画等の進捗状況の公表**
 - ・ 総合計画等の進捗状況について、毎年度、広報・ホームページ等により公表し、区民に周知します。