

# 昭島市行財政運営審議会 答申

平成30年2月16日



## 答申にあたって

平成 29 年 7 月 24 日付けで、昭島市長から昭島市行財政運営審議会に対し「少子高齢化・人口減少社会に対応した、持続可能な自主自立の行財政運営のあり方について」の諮問がありました。

これを受け、昭島市行財政運営審議会では、昨年 7 月から本年 2 月まで 8 か月にわたり、延 7 回の会議を開催し、市民生活に即した幅広い観点から、昭島市の行財政運営のあり方について精力的に検討を行ってまいりました。

このたび、検討結果がまとまりましたので、答申として市長に提出いたしますが、その概略として、昭島市行財政改革推進会議報告書における今後の課題も踏まえ、本答申では、「第 1 章 行財政改革の推進に向けた取組」の中で、①時代を捉えたまちづくりの推進、②財源の確保、③効率的・効果的な財政運営、④財政の健全化という 4 つの基本的な姿勢・方向性を示す中で、主な取組項目を設定し、その確実な実施・実現を求めるとしたものです。

また、職員数の適正化に関する項目については、これまでの中期行財政運営計画の中では、本答申における第 1 章に包含されていましたが、「第 2 章 機動的な推進体制の確立に向けた取組」として新たに設定し、更なる推進を求めていくものとなっています。

地方自治体を取り巻く行財政環境は、引き続き厳しい状況が続くものと考えますが、市におかれては、本答申の趣旨を十分に踏まえ、市長の強力なリーダーシップのもとに職員が一丸となり、引き続き行財政改革に取り組まれることを求めます。こうした不断の取組により、計画の後半期に入った第五次総合基本計画に掲げる「ともにつくる 未来につなぐ 元気都市 あきしま」の確かな実現と市民サービスの向上を図るとともに、市長の提唱する「住んでみたい 住みつけたい 昭島」の推進が図られることを強く期待いたします。

平成 30 年 2 月 16 日

昭島市行財政運営審議会  
会長 小池満也

# 目 次

行財政運営計画策定の背景	1
<b>第1章 行財政改革の推進に向けた取組</b>	<b>3</b>
1 時代を捉えたまちづくりの推進	3
(1) 安全・安心なまちづくりの推進	3
(2) 積極的な情報発信	4
(3) 多種多様な連携・協力の推進	4
(4) 窓口サービスの充実	4
2 財源の確保	5
(1) 税収の確保	5
(2) 公有財産の有効活用に向けた多角的な検討	6
(3) 受益者負担の見直し	6
(4) ふるさと納税の推進	6
(5) 更なる歳入の確保	6
3 効率的・効果的な財政運営	7
(1) 行政評価制度の再構築	7
(2) 補助金等の適正化	8
(3) 民間活力の有効活用	8
(4) 公共施設マネジメントの推進	8
(5) 広域連携の推進	8
4 財政の健全化	9
(1) 財政計画の見直し	9
(2) 財政見通しをふまえた基金の積立	10
(3) プライマリーバランスに配慮した市債の借入	10
(4) 財政指標における数値目標の達成	10
<b>第2章 機動的な推進体制の確立に向けた取組（定員適正化計画）</b>	<b>11</b>
1 効率的・効果的な組織体制の確立	12
2 職員数の適正化	12
3 人材（財）の育成と活用	13
4 職員参画の促進	13
5 労働環境の向上	13
<b>附 属</b>	
昭島市行財政運営審議会条例	15
昭島市行財政運営審議会委員	17
昭島市行財政運営審議会検討経過	17

## 行財政運営計画策定の背景

### 1 社会経済状況の変化

我が国の経済財政状況については、景気は緩やかな回復基調にあり、雇用・所得環境の改善が続くなかで、各種政策の効果もあって、緩やかに回復していくことが期待されている。こうした中、企業収益は過去最高の水準となったほか、有効求人倍率もすべての都道府県で1倍を上回るなど、雇用環境も大きく改善している。しかしながら、海外経済の不確実性や金融資本市場の変動の影響に留意する必要があるなど、景気の先行きは未だ不透明な状況であり、平成29年度末の国と地方の長期債務残高は1,093兆円を超える見込みで、この額は国内総生産（GDP）の198%に達するなど、国は、景気回復と財政再建という極めて重い課題を抱えた状況にある。

近年、我が国では少子高齢化が進行し、生産年齢人口の減少や超高齢社会の到来に加えて、経済のグローバル化の影響も重なり、社会構造が大きく変化している。国においては、こうした変化に伴い、一億総活躍社会の実現に向け、「新・三本の矢」として様々な施策を展開しているところであるが、潜在成長力の伸び悩みや将来不安からの消費の伸び悩み、中間層の活力の低下といった課題を抱えている。また、現行の社会保障制度は、給付が加速度的に膨らみ、制度の維持が危ぶまれている。今後、現役世代中心の負担だけで現行制度を維持することは、限界に近づきつつある。更には、消費税率の引き上げに伴う税収の増加分について、国債償還費への充当財源の一部を幼児教育の無償化に充てるとの方針が示され、2020年度の基礎的財政収支の黒字化が実質先送りとなるなど、国においても今後も相当厳しい財政運営が見込まれる状況である。

### 2 厳しい財政状況への対応

本市においては、緩やかな景気回復に伴い、個人所得に一定の改善はみられるものの、消費税率の引き上げに伴う法人市民税の税率改正により、市税収入全体では、大幅な改善を見通せる状況にはない。個人消費の伸び悩みや今後の消費税率引き上げの影響などにより、歳入面においては、大きな好転を期待できる状況になく、歳出面においては、多様化・高度化する市民ニーズへの対応や、児童福祉費をはじめとする扶助費への対応のほか、平成30年度から都道府県に財政運営が一元化される国民健康保険特別会計への繰出金の先行きなど、様々な要因を抱えており、今後においても歳入歳出に大きな乖離が生じることが見込まれている。国全体が未だ厳しい社会経済状況にある中、本市を取り巻く行財政環境は、一段と厳しい局面に立ち至っており、この難局を乗り越えていくためには、限られた経営資源の有効活用はもとよ

り、引き続き行財政改革の取組により財源を確保する中で、目指すまちづくりに向けて、より選択と集中度を高めた施策を展開していく必要がある。

### 3 これまでの行財政改革の取組

昭島市においては、将来にわたって持続可能な自主自立の行財政運営を進めていくため、平成6年度から他市に先駆け、事務事業の見直しや民間委託の推進、給与の適正化、受益者負担の適正化など、歳入歳出の両面から行財政改革に取り組み、平成9年度から平成28年度までの20年間においては、第四次までにわたる「昭島市中期行財政健全化計画」を策定し、その取組が進められた。こうした取組により350人を超える職員数の削減や、聖域なき民間委託の推進など、累計で300億円を超える財政効果を生み出した。この貴重な財源は、市民サービスに振り向けられ、本市のまちづくりに大きく寄与してきたところである。

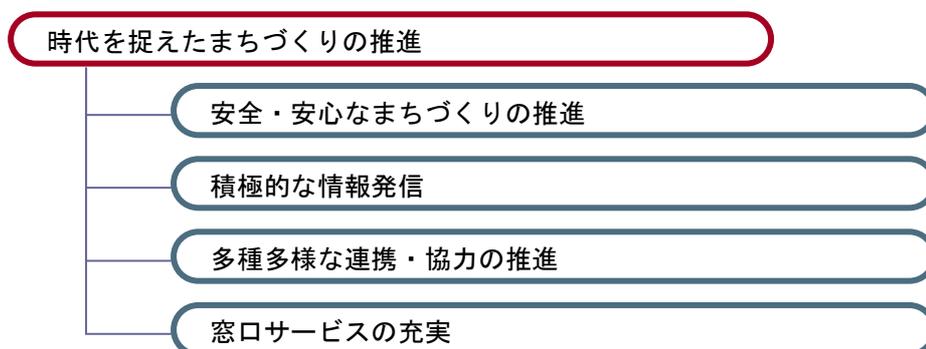
### 4 行財政改革推進プランの策定

これまでの長年にわたる行財政改革の取組にもかかわらず、本市を取り巻く行財政環境は、前述のとおり厳しい状況が続くと予測される。こうしたことから、引き続き限られた経営資源を効率的・効果的に活用し、市民サービスの維持向上に努めるとともに、適正な経費配分による費用対効果にも配意しながら、新たな行財政改革の推進に向けた計画を策定し、その取組を着実に進めていく必要がある。

「入るを量りて出ざるを制す」を基本に、身の丈にあった持続可能な自主自立の行財政運営の確立に向けて、市民の理解と協力を得る中で、行財政改革の歩みを止めることなく取組を推進していくため、新たに平成29年度からの4ヵ年を計画期間とする、「昭島市行財政改革推進プラン」を策定し、計画の確実な実施・実現を求めるものである。

## 第1章 行財政改革の推進に向けた取組

### 1 時代を捉えたまちづくりの推進



人口減少・超高齢社会の到来、多発する自然災害への対応、経済のグローバル化の進展など、社会経済状況が目まぐるしく変化している中で、市民ニーズは多様化・高度化しており、地方自治体は多くの課題に直面している。とりわけ人口減少は深刻な社会問題となっており、昭島市においても、平成28年2月に「昭島市総合戦略」を策定し、様々な施策を展開することにより対応がなされているところである。

避けることのできない超高齢社会・人口減少社会を前提とした効率的・効果的な社会基盤づくりは急務であり、人口構造の変化を的確に捉え、時代にあったまちづくりを進める必要がある。

まずは安全なまちづくりを推進し、市民が安心して暮らせる環境を整備するとともに、昭島の魅力を積極的に市内外に発信することにより、訪れてみたい、住んでみたいまちとして認識してもらうことが重要である。

また、これからのまちづくりは、自助、共助、公助を基本とし、自分たちのまちは自らがつくるという意識を持って、市民や自治会をはじめとする地域団体はもとより、企業等をも巻き込んで推進していく必要がある。ほかにも、市役所業務の基本となる窓口サービスの充実に向け、安定的にITシステムを運用するとともに、質的向上を図る必要がある。

#### (1) 安全・安心なまちづくりの推進

##### ① 危機管理体制の確立

東日本大震災や近年多発する自然災害の教訓を踏まえ、地域防災計画（注1）の定期的な見直しや職員の災害時対応力の強化、災害時応援協定の拡大、全国瞬時警報システム（J-ALERT）（注2）への対応など、危機管理体制の更なる充実を図る。

（注1）災害対策基本法の規定に基づき、地方自治体の長が防災のために処理すべき業務などを具体的に定めた計画。

（注2）津波警報、緊急地震速報、弾道ミサイル発射情報など対処に時間的余裕のない事態に関する緊急情報を、国（内閣官房・気象庁から消防庁を経由）から人工衛星を用いて送信し、市町村の同報系防災行政無線を自動起動するなどして住民に緊急情報を瞬時に伝達するシステム。国による情報覚知から住民への伝達までの時間的なロスを最小限にすることができる。

## ② 地域の防犯・防災対策の推進

貸出用青色パトロール車の利用促進や振り込め詐欺被害防止の取組等による防犯対策、市民自主防災組織（注3）等への支援や学校避難所運営委員会の推進等による防災対策など、地域ぐるみでの防犯・防災対策の取組の推進に努める。

## （2）積極的な情報発信

### ① 効果的・戦略的な情報発信の推進

広報あきしまや市ホームページ、公式 Twitter（ツイッター）、公式動画チャンネルなどの様々な広報媒体を活用し、タイムリーでわかりやすい情報の提供や、昭島市の魅力を市内外に効果的・戦略的に発信し、シティプロモーション（注4）の視点による広報活動を推進する。

### ② 携帯端末を活用した情報発信サービスの充実

携帯メールによる情報発信サービスや、スマートフォン・タブレット端末向けアプリについて、市民ニーズや携帯端末の特性を活かした広報内容を検討するなど、サービスの充実を図る。

## （3）多種多様な連携・協力の推進

### ① 市民との連携、参画・協働によるまちづくりの推進

地域の課題や問題の解決が図られるよう、自治会を中心に様々な団体と柔軟かつ有機的に連携し、市民とともにまちづくりの推進に努める。

### ② 多種多様な連携・協力体制の拡充

企業や大学、NPO等との多種多様な連携・協力について、他自治体の取組事例等を調査・研究するとともに、更なる事業の展開を図り、地域の活性化や市民サービスの向上に努める。

## （4）窓口サービスの充実

### ① 窓口サービスの質的向上

転入・転出などのライフイベントに伴い必要となる窓口での諸手続きについて、マイナンバー（社会保障・税番号）制度を利用した情報連携の調査・研究を進めるとともに、窓口サービスの一層の充実に努める。

### ② 基幹系システム（注5）の計画的な更新による最適化の推進

市民ニーズの多様化や行政需要の増大などの変化を的確に把握し、市民の利便性向上を図るため、基幹系システムの計画的な更新による最適化を推進し、窓口業務の質的向上に努める。

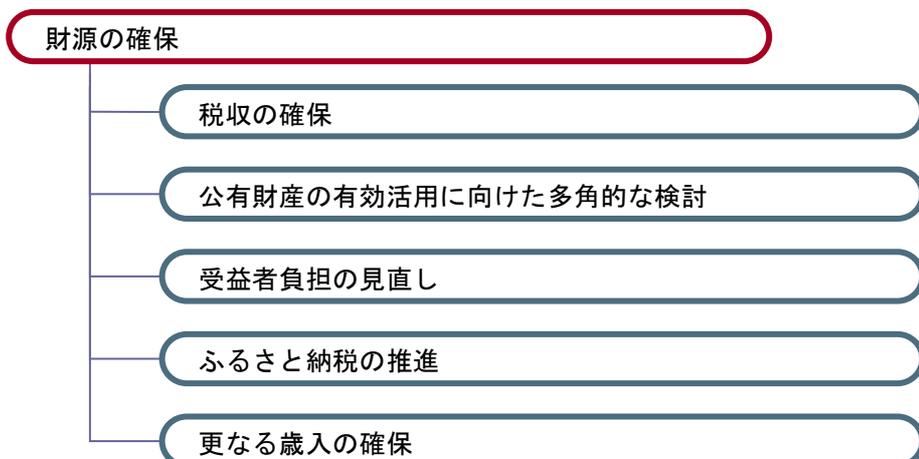
---

（注3）災害対策基本法に規定されている、地域住民による任意の防災組織。

（注4）地域の魅力を創り出し、それを国内外に発信し、都市ブランド力を高め、人・もの・情報などが活発に行き交う、元気で活力ある都市を創る活動。

（注5）住民情報や行政情報、人事給与、財務会計など、市の主要業務を処理するための基幹となるシステム。

## 2 財源の確保



住んでみたい、住みつづけたいまちづくりを推進するためには、財源をしっかりと確保することにより、持続可能な自主自立の行財政運営に努めることが重要となる。

一般財源の中核をなす市税収入については、中期財政計画において、個人市民税では増収が見込まれている一方で、法人市民税では消費税率の引き上げに伴う税率改正により、減収が見込まれているところである。また固定資産税については、平成30年度の評価替えに伴う影響も考慮し、微増の方向で推移するものと見込まれている。

しかしながら、一般財源収入に大幅な改善が見込める状況にはなく、大規模建設事業の進捗や児童福祉費をはじめとする扶助費の増加などにより、今後も財源不足が生じるなど、引き続き厳しい財政状況におかれるものと見込まれていることから、将来を見通した確固たる財政基盤の確立に向け、あらゆる財源について精査し、更なる財源の確保に努めることが重要である。

歳入の根幹をなす市税については、引き続き収納率の向上に努めるとともに、納税者の利便性の向上を図るほか、市の保有する遊休地や特定公共物について、積極的な売却及び適正な貸付を行うことにより、歳入の確保に努める必要がある。

また、受益者負担の見直しや新たな受益者負担の導入に向けた検討を行うとともに、本市の魅力発信にもつながるふるさと納税の推進や施設命名権などの拡充のほか、あらゆる手法を駆使し自主財源の創出に努めるなど、多角的に歳入確保に努める必要がある。

### (1) 税収の確保

#### ① 収納率向上に向けた取組

徴収担当職員の知識・能力の向上や、訪問・夜間等の電話催告実施等による収納体制の強化、差押などの滞納処分の強化を図ることにより、市税等の収納率向上に向けた取組を継続して進める。

★ 財源の確保に関する数値目標 = 市税の収納率について、各年度とも多摩26市の平均以上とする。

② 多様な納税方法の推進

コンビニエンス収納及びクレジット収納について、引き続き利用促進を図るとともに、マルチペイメントネットワーク（注6）の活用検討など、多様な納税方法により納税者の利便性向上に努める。

(2) 公有財産の有効活用に向けた多角的な検討

① 遊休地の積極的な売却や貸付に向けた取組

市が保有する財産のうち、活用がなされていない遊休地について、公共施設の再編に配慮しながら多角的な検討を行い、積極的な売却や貸付に努める。

② 特定公共物の適切な管理、売却

市が保有する里道や水路などの特定公共物について、求積や占有の有無等を把握し適切な管理に努める。また、これらのうち有効活用が見込めるものについては、積極的な売却に努める。

(3) 受益者負担の見直し

① 受益者負担の定期的な見直し

使用料・手数料について、引き続き定期的な検証・見直しを図ることにより、受益者から適正な負担を求め、公平・公正性の確保に努める。

② 新たな受益者負担の導入

現在市が無料で提供しているサービスについて、その内容が一部の市民に対するサービスとなる場合は、受益者負担の導入に向けた検討を行う。

(4) ふるさと納税の推進

① ふるさと納税の推進

ふるさと納税を更に推進していくため、返礼品目や返礼対象寄附額などを定期的に見直すとともに、市ホームページやふるさと納税ポータルサイト（注7）の掲載内容の充実に努める。

② 事業費の財源確保に向けた取組

特定の事業に対する寄附金の用途限定や、クラウドファンディング（注8）の活用など、事業費の財源確保に向けた取組を行う。

(5) 更なる歳入の確保

① 施設命名権収入及び広告掲載料の拡充

現在、市民会館及び市民球場に導入しているネーミングライツ（施設命名権）について、既存施設における命名権収入の確保に努めるとともに、他の公共施設等への導入について調査・研究を行う。また、広告掲載料についてもホームページバナー広告など既存の広告掲載の拡充に努めるとともに、新たな広告媒体への掲載について調査・研究を行う。

② 新たな歳入の確保に向けた取組

①による歳入確保の取組のほか、様々な経営資源を活用した新たな歳入確保策について検討し、自主財源の創出に努める。

---

（注6） 地方税、電気、ガス、電話等の公共料金を通信ネットワーク経由で支払える仕組み。利用者はATMや携帯電話、パソコンなどから料金を支払うことが可能となる。

（注7） インターネットを利用する際、接続の入り口となるウェブサイト。

（注8） 大衆（クラウド）と資金（ファンディング）を組み合わせた言葉で、インターネットを利用して、市内外から幅広く資金を調達する手法。

### 3 効率的・効果的な財政運営



地方分権の進展により、地方自治体の自主性と責任が求められる現在において、限られた経営資源を有効活用し、自らの判断において行財政運営を行う自主・自立の行財政運営が従来にも増して求められている。また社会経済情勢の変化や多様化・高度化する市民ニーズへの的確に対応するためには、より選択と集中度を高めたメリハリのある施策の展開が重要である。

今後も一般財源収入の大幅な改善が見込まれない中で、限られた財源を最大限有効活用するとともに、適正な経費配分による費用対効果にも配意しながら、必要性、妥当性、有効性、緊急性など多角的な視点から事務事業の見直しを徹底的に行う必要がある。また「入るを量りて出づるを制す」の原点に立ち返り、これまで以上に歳入に見合った効率的・効果的な財政運営が求められる。

事務事業の見直しについて、行政評価制度を再構築し、予算編成への活用が図られるよう事務事業内部評価を見直すほか、各種団体への補助金について、定期的に検証、見直しを図るなど、適正化を図る必要がある。

また、市民サービスの維持向上と行政運営の効率化を図るとともに、市民の雇用機会の拡大を図るため、聖域を設けることなく民間委託を推進するほか、公共施設の運営について、指定管理者制度などを導入することにより、効率的・効果的な施設運営に努める必要がある。

ほかにも、平成29年3月に策定した公共施設等総合管理計画では、今後の財政シミュレーションに基づく削減目標が設定されていることから、今後の財源不足を見据え、目標達成に向けた計画の推進を図るとともに、既存の広域連携事業の拡充や、喫緊の課題であるごみ処理事業の広域化をはじめとする新たな事業連携についても検討を進めるなど、広域連携を更に推進する必要がある。

#### (1) 行政評価制度の再構築

##### ① 行政評価制度の再構築

事務事業評価について、次年度の予算編成への更なる活用が図られるよう、対象事業の絞り込みや評価シートの見直し等を行い、効率的・効果的な手法等による制度の再構築に努める。

(2) 補助金等の適正化

① 補助金等の適正化

各種団体等に対する補助金や交付金、負担金について、予算編成過程などを中心に必要性や金額等を定期的に検証し、見直しを図る。

(3) 民間活力の有効活用

① 民間委託の推進

民間委託の可能性や必要性、費用対効果を見極めながら、給食調理や維持管理、清掃などの業務について、聖域を設けることなく積極的に民間委託を推進する。

② 指定管理者制度(注9)やPPP/PFI(注10)の活用

公共施設等の管理・運営について、施設の特性を踏まえ、最も効率的・効果的な手法を検討する中で、指定管理者制度やPPP/PFIなど民間活力を活用した行政サービスを拡充し、地域経営を意識した施設運営を図る。

(4) 公共施設マネジメントの推進

① 公共施設等総合管理計画に基づく取組の推進

公共施設等総合管理計画に定める公共施設の縮減目標(注11)の達成等に向け、施設の老朽化調査や修繕計画の作成、施設ごとの計画(個別施設計画)の策定など、計画の基本方針及び実施方針に基づく取組を着実に推進する。

② 遊休地の積極的な売却や貸付に向けた取組(再掲)

市が保有する財産のうち、活用がなされていない遊休地について、公共施設の再編に配慮しながら多角的な検討を行い、積極的な売却や貸付に努める。

(5) 広域連携の推進

① 広域連携の推進

公共施設の相互利用や職員の人事交流、外部監査の実施など、市民の利便性の向上や経費削減の面から、既存の連携事業の拡充や新たな連携の検討など、様々な広域連携の取組を推進する。

② ごみ処理の広域化に向けた取組

可燃ごみ焼却施設(清掃センター)について、広域化による可燃ごみの共同処理体制に向け、西多摩衛生組合への加入に向けた協議を進める。また、加入に向けて、ごみ減量化の取組を強化していく。

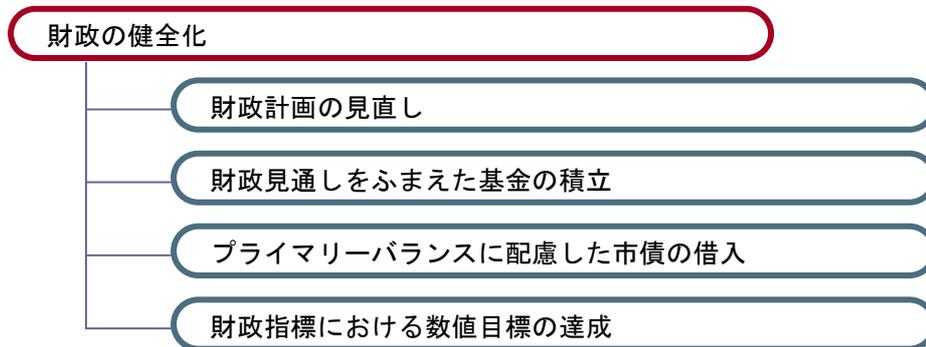
---

(注9) 平成15年9月の地方自治法の改正により、これまで地方公共団体や外郭団体に限られていた公の施設の管理に、株式会社やNPO法人、市民団体など幅広い民間事業者等のノウハウを有効に活用することにより、市民サービスの質の向上と行政コストの削減を図るもの。

(注10) PPPは Public Private Partnership の略で、公共サービスの提供に民間が参画する手法を幅広く捉えた概念を指し、民間資本や民間のノウハウを利用し、効率化や公共サービスの向上を目指すもの。PFIは Public Finance Initiative の略で、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することで、効率化やサービス向上を図る公共事業の手法を指す。

(注11) 平成27年3月時点での保有施設を対象とし、今後20年間の財政推計の結果を踏まえ、持続可能な財政運営が可能となる施設保有量とするため、平成48年度までに25,000㎡の縮減を目標としている。

## 4 財政の健全化



市財政は、景気の回復基調を踏まえ、今後市税などに一定の増が見込まれるものの、歳入の大幅な改善が見込まれない状況にある中で、既定の大規模建設事業や高止まりする扶助費への対応など、更なる財政需要の高まりが予測されている。

このため、今後も財源不足が生じる見込みであり、普通交付税は引き続き交付団体となることが見込まれているほか、財政調整基金をはじめとする基金の取り崩しや市債の借り入れなどにより、かろうじて収支の均衡を保つという厳しい状況がしばらくは続くものと見込まれている。

こうした状況下においても、市民サービスの維持向上を図り、市民から信頼される市政運営に努めていくためには、財政の健全化に向けた取組を推進し、これによって生み出された貴重な財源の更なる有効活用を図り、市政運営を財政面からしっかりと支える必要がある。

平成27年4月に策定した「中期財政計画」について、将来の財政見通しを可能な限り捉え、更新を図ることにより、中長期的な視点に立った財政運営に努める必要がある。

また、財政見通しを踏まえた基金残高は、今後減少することが見込まれていることから、積立目標額の達成に努めるとともに、市債については、これまで取り組んできた「返す以上に借りない」を基本に、プライマリーバランス（注12）に配慮した計画的な借り入れを行う必要がある。

これらを踏まえた上で、財政の健全性を示す財政指標について、その数値目標の達成を目指すことにより、将来に渡り安定的な財政運営を行う必要がある。

### （1）財政計画の見直し

#### ① 中期財政計画の見直し

中期財政計画について、実施計画の策定や社会経済状況の変化などを捉え、適切な見直しを行い、将来の財政見通しを可能な範囲で明確にし、中長期的な視点での健全な財政運営に努める。

（注12）基礎的財政収支とも呼ばれ、地方債発行額や財政調整基金等取崩額を除いた収入額と、地方債償還額と財政調整基金等積立額を除いた支出額のバランスを見て、財政の健全性を判断する指標。

(2) 財政見通しをふまえた基金の積立

① 基金積立目標額の見直し

中期財政計画において設定している基金積立目標額について、大規模建設事業の整備計画や定年退職者の推移など、将来の財政見通しをふまえた目標額に見直しを行う。

② 目標額達成に向けた取組の推進

積立目標額の達成に向け、基金の計画的な管理及び運用に努め、持続可能な財政基盤の確立を図る。

(3) プライマリーバランスに配慮した市債の借入

① プライマリーバランスに配慮した市債の借入

市債の借入にあたっては、プライマリーバランスに配慮しながら対象事業の内容、事業費、必要性等を十分に精査し、適切な活用を努める。

② 臨時財政対策債(注13)の抑制

臨時財政対策債の借入にあたっては、①におけるプライマリーバランスの配慮等はもとより、将来の世代への影響を考慮し、極力抑制に努める。

(4) 財政指標における数値目標の達成

財政の健全性を表す以下の財政指標について、第3章における各取組項目を着実に推進することにより、数値目標の達成に努める。

★ 財政の健全化に関する数値目標 = 各年度における経常収支比率(注14)、実質公債費比率(注15)及び将来負担比率(注16)について、次のとおりとする。

項目	29年度	30年度	31年度	32年度
① 経常収支比率	96.2%以下	97.9%以下	96.9%以下	96.2%以下
② 実質公債費比率	0.3%以下	0.3%以下	0.4%以下	0.4%以下
③ 将来負担比率	▲18.9%以下	▲14.5%以下	▲10.8%以下	▲7.3%以下

(注13) 一般財源の不足に対処するため、地方財政法第5条の特例措置として発行される地方債。各地方公共団体の財政状況を基準にして、団体ごとに発行可能額が算定される。

(注14) 人件費や公債費などの経常的な支出に対し、市税などの経常的な収入がどの程度充当されているかを示す指標で、財政構造の弾力性を示す指標となっています。一般的には、80%を超えると財政の弾力性を失いつつあると言われていた。

(注15) 平成19年度決算から「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づき公表することが義務付けられた新たな財政指標で、市の財政規模に対する特別会計などを含めたすべての借金の返済に充てた税などの割合を指す。家計に例えると、1年間の家計における住宅ローンなどの借金返済額の割合となる。

(注16) 実質公債費比率と同じく、平成19年度決算から「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づき公表することが義務付けられた新たな財政指標で、市の財政規模に対する今後支払う負債に充てる税などの割合を指す。家計に例えると、これから支払うべき住宅ローンなどの残額から貯金などを差し引いた金額が、1年間の家計の規模と比べてどのくらいかという割合となる。

## 第2章 機動的な推進体制の確立に向けた取組（定員適正化計画）



昭島市では、これまで大変厳しい財政状況が続く中で、将来にわたって持続可能な自主・自立の行財政運営を進めていくため、行財政改革を喫緊かつ最重要の課題として位置づけ、事務事業の見直しや業務の民間委託などに取り組み、職員数の適正化に努めてきたところである。

しかしながら、地方分権の進展に伴い、地方自治体は自主性・自立性を高め、その地域課題に対応した施策を主体的に担い、地域の実情に即した積極的な行政を展開していくことが求められている。時代の潮流を捉えた施策展開を図るためには、これまでの人員の削減による職員数の適正化によらず、人材を育成・活用した機動的な推進体制を整備し、各種施策を推進する必要がある。

こうしたことから、都内自治体の職員数との均衡にも配慮しながら、時代の変化や多様化・高度化する市民ニーズに的確に対応できるよう、効率的・効果的な組織体制を確立するとともに、多様な雇用形態による職員の活用などにより、市民サービスを低下させることなく、職員数の適正化を図る必要がある。

また職員には、地域経営的発想により政策立案・形成能力を上げていくことが求められることから、多様な手法により人材の育成と活用を図るとともに、その能力を施策や事務事業に反映させられるよう、プロジェクトチームの活用や職員提案制度（注17）など、職員参画を推進する必要がある。

更には、職員一人一人が全体の奉仕者として適正な職務遂行に努め、職務に対する意欲を向上させるためには、心身ともに健康かつ健全で、その能力を十分に発揮できるよう、労働環境を向上させる必要がある。

（注17）市民サービスの向上とより効果的・効率的な行財政運営の実現を図ることを目的として、職員が自由な発想や創意工夫に基づいて、市の施策に直結した提案を行うことができる制度。必要に応じて市長が示す課題に対して提案する課題部門と、市政全般の施策や事務改善に関し自由に提案できる自由部門がある。

## 推進体制の確立に向けた取組項目

### 1 効率的・効果的な組織体制の確立

#### ① 様々な行政課題に対応できる組織体制の確立

時代の変化に伴う様々な行政課題に迅速かつ的確に対応できるよう、現行の組織を抜本的に見直し、効率的・効果的で機動的な組織体制の確立に努める。

#### ② 重点施策への人員配置

重要課題や重点施策に対する取組について、スクラップ・アンド・ビルドを基本としつつ、集中的な人員配置を図る。

### 2 職員数の適正化

#### ① 定員適正化の着実な推進

事務事業の見直しや技能労務職の適正化等、組織に必要な職員数を見極めるとともに、時代に即応した施策展開を可能とする職員配置に努めながら、定員の適正化を図る。

★ 推進体制の確立に向けた目標① = 各年度の普通会計(注18)における人件費比率について、前年度比率以下とする。

人件費比率の状況

24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29～32年度
16.7%	15.5%	13.8%	14.6%	13.6%	前年度比率以下

★ 推進体制の確立に向けた目標② = 各年度の普通会計における職員給比率について、前年度比率以下とする。

職員給比率の状況

24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29～32年度
10.7%	10.2%	8.9%	9.2%	8.9%	前年度比率以下

★ 推進体制の確立に向けた目標③ = 定員管理については、市民サービスの質を確保しつつ、行政課題に対応した組織体制の構築に努めるとともに、地域特性や類似団体等との比較による分析を踏まえ、適正な職員数による行財政運営に努める。

職員数の状況

25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
657人	653人	643人	632人	634人

※ 各年度4月1日現在、地方自治法に基づく派遣(注19)を除く

(注18) 総務省が定める基準により決算数値を整理したもので、各地方公共団体間の相互比較や時系列比較が可能となるよう、全国統一に用いられる会計。

(注19) 地方自治法第252条の17の規定に基づき、職員の能力向上や昭島市の事業と密接な関連を有する団体との人事交流等を目的として、様々な団体に職員を派遣している。平成29年4月1日現在、東京都十一市競輪事業組合に1人の職員を派遣している。

② 多様な雇用形態による職員の活用

再任用職員や嘱託職員、臨時職員などの職員について、一般職の会計年度任用職員制度の創設など今後の国の動向等を注視しながら多様な雇用形態による職員の活用を図る。

3 人材（財）の育成と活用

① 人財（注20）の育成に向けた取組の推進

昭島市人材育成基本方針（注21）に基づき、職員の基礎的な職務遂行能力の定着を図るとともに、更なる資質向上、意識改革を図り、「人材」から「人財」へと、課題解決能力に優れた職員の育成に向けた取組を推進する。

② 人事評価制度の推進

目標管理を伴う業績評価を加えた人事評価制度（平成28年度実施）について、実施状況を踏まえた検証を行い、より公平公正かつ人材（財）の育成にも資する制度の構築に努める。

4 職員参画の促進

① プロジェクトチームの活用

関係部課や庁内公募、若手・中堅職員等によるプロジェクトチームを編成し、効果的な事務事業の執行に努める。

② 職員提案制度の推進

行政課題に対し、職員参画による課題解決の機会を一層充実させていくため、職員提案制度の更なる推進に努める。

5 労働環境の向上

① ワーク・ライフ・バランス（注22）の推進

休暇取得促進キャンペーンなどにより職員の年次有給休暇取得日数の増を図るとともに、恒常的な時間外勤務の縮減に努め、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を推進し、職員の働きやすさや仕事に対する意欲の向上を図る。

★ 推進体制の確立に向けた目標④ = 各年の平均年次有給休暇取得日数について、対前年比で3%の増加に努める。

平均年次有給休暇取得日数の状況

27年	28年	29年	30年	31年	32年
12.1日	12.1日 (±0%)	12.5日 (+3%)	12.9日 (+3%)	13.3日 (+3%)	13.7日 (+3%)

(注20) 人材（職員）は自治体経営にとって大きな可能性を持つ知的財産であることから「人財」とも呼ばれる。

(注21) 職員の能力開発を総合的、計画的に推進するための基本的な事項を明らかにし、能力開発に関する諸施策の実施基準とするため、平成22年3月に策定。

(注22) 「仕事と生活の調和」の意味で、やりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても多様な生き方が選択・実現できるような状態にあること。

② メンタルヘルス対策の充実

メンタルヘルス（心の健康）に関する研修やストレスチェックの実施、精神科産業医の面談等による予防対策を実施するとともに、病気休職者の円滑な職場復帰と再発防止に努めるなど、総合的なメンタルヘルス対策の充実を図る。

昭島市行財政運営審議会条例

平成 13 年 3 月 30 日

条例第 4 号

(設置)

**第 1 条** 社会経済情勢の変化に対応した行財政運営を推進し、もって市民福祉の向上を図るため、昭島市行財政運営審議会（以下「審議会」という。）を設置する。

(所掌事項)

**第 2 条** 審議会は、市長の諮問に応じ、行財政運営に関する事項を調査審議し、答申する。

(組織)

**第 3 条** 審議会は、委員 10 人以内をもって組織する。

2 審議会の委員は、次に掲げる者のうちから、市長が委嘱する。

- (1) 行財政運営に関し識見を有する者 8 人以内
- (2) 公募による市民 2 人以内

(委員の任期)

**第 4 条** 委員の任期は、第 2 条の規定による市長の諮問に係る答申を終了したときまでとする。

(会長及び副会長)

**第 5 条** 審議会に会長及び副会長 1 人を置く。

2 会長及び副会長は、委員の互選により定める。

3 会長は、審議会を代表し、会務を総理する。

4 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき、又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

**第 6 条** 審議会は、必要に応じ会長が招集する。

2 会長は、審議会の議長となる。

3 審議会は、委員の半数以上が出席しなければ会議を開くことができない。

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

(分科会)

**第 7 条** 会長は、必要があると認めるときは、審議会の効率的な運営を図るため、分科会を置くことができる。

(意見聴取等)

**第 8 条** 審議会は、必要があると認めるときは、委員以外の者を会議に出席させ、その意見を聴取し、又は委員以外の者から資料の提出を求めることができる。

(会議の公開)

**第9条** 審議会の会議は、公開とする。ただし、会議の内容に昭島市情報公開条例（平成10年昭島市条例第2号）第9条各号のいずれかに該当する情報が含まれるときは、審議会の議決により非公開とすることができる。

(庶務)

**第10条** 審議会の庶務は、企画担当課において処理する。

(委任)

**第11条** この条例に定めるもののほか、審議会の運営について必要な事項は、市長が別に定める。

附 則

(施行期日)

1 この条例は、公布の日から施行する。

(昭島市行財政改善対策審議会条例の廃止)

2 昭島市行財政改善対策審議会条例（昭和60年昭島市条例第15号）は、廃止する。

### 昭島市行財政運営審議会委員

区 分	氏 名	備 考
会 長	小 池 満 也	元会社役員
副 会 長	田 中 啓 之	大 学 教 授
委 員 (50音順)	赤 田 輝 子	市 民 公 募
	荒 井 康 裕	大 学 准 教 授
	金 野 美 奈 子	大 学 教 授
	真 如 むつ子	教 育 関 係
	高 橋 良 昭	労 働 関 係
	平 野 博 典	市 民 公 募
	宮 田 次 朗	地 域 関 係
	山 下 俊 之	行 政 経 験 者

### 昭島市行財政運営審議会検討経過

会議	開催日	内 容
第 1 回	平成29年 7 月 24 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委嘱状交付</li> <li>・会長、副会長の選任</li> <li>・諮問</li> <li>・今後の進め方について</li> <li>・昭島市の現状について</li> </ul>
第 2 回	平成29年 8 月 22 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昭島市中期財政計画について</li> <li>・昭島市行財政改革推進プランの概要について</li> </ul>
第 3 回	平成29年 9 月 14 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでの行財政改革の取組と今後の見通し</li> <li>・行財政改革の推進に向けた取組</li> </ul>
第 4 回	平成29年10月 5 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行財政改革の推進に向けた取組</li> </ul>
第 5 回	平成29年10月 20 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行財政改革の推進に向けた取組</li> <li>・昭島市定員適正化計画</li> </ul>
第 6 回	平成29年11月 7 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行財政改革の推進に向けた取組</li> <li>・昭島市定員適正化計画</li> <li>・答申(案)について(総括審議)</li> </ul>
第 7 回	平成30年 2 月 7 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昭島市行財政改革推進プラン(素案)に係るパブリックコメントの結果について</li> <li>・答申(案)について(総括審議)</li> </ul>
第 8 回	平成30年 2 月 16 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・答申</li> </ul>