

# 昭島市中期行財政運営計画

(令和4年度～令和8年度)

(素案)

令和4年12月



## 目 次

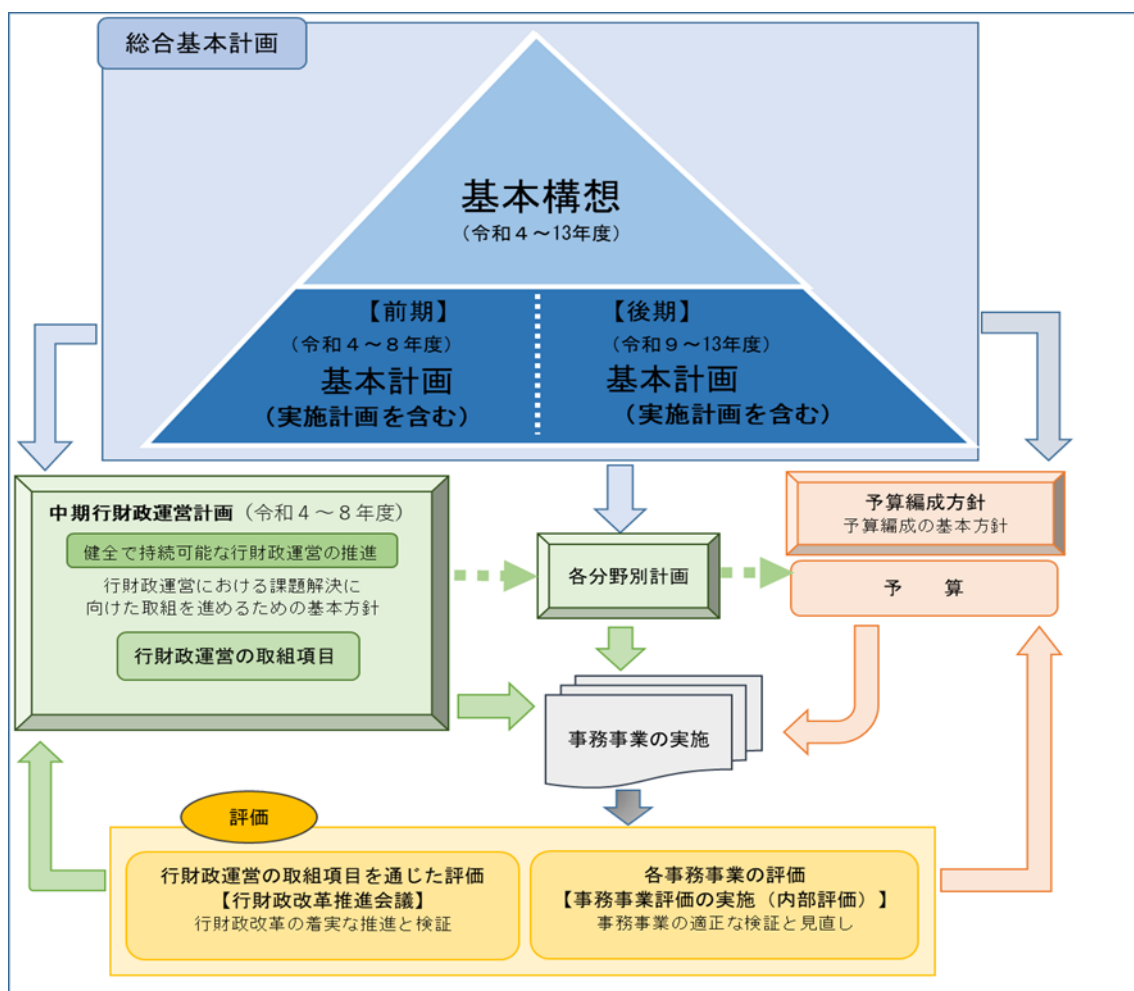
第 1 章	昭島市中期行財政運営計画の概要	1
1	計画策定の趣旨及び計画の位置づけ	2
2	計画の期間	3
第 2 章	これまでの行財政改革の取組と今後の見通し	5
1	これまでの行財政改革の取組について	6
2	昭島市の財政状況	11
3	社会状況の変化を捉えた新たな時代の行財政運営	14
第 3 章	中期行財政運営計画における基本方針について	17
1	基本方針 1 新たな時代に対応したまちづくりの推進	18
2	基本方針 2 効果的・効率的な行財政運営	19
3	基本方針 3 自主財源の確保と健全な財政運営の維持	19
4	基本方針 4 機動的な組織体制の確立と人財の確保・育成	20
第 4 章	中期行財政運営計画における取組項目について	21
1	「新たな時代に対応したまちづくりの推進」における取組項目	22
2	「効果的・効率的な行財政運営」における取組項目	22
3	「自主財源の確保と健全な財政運営の維持」における取組項目	23
4	「機動的な組織体制の確立と人財の確保・育成」における取組項目	24
第 5 章	中期行財政運営計画の評価、検証及び目標の設定について	27
1	取組項目の評価・検証について	28
2	財政状況に関する数値目標について	28
3	「機動的な組織体制の確立と人財の確保・育成（定員管理計画）」の 目標について	28
	参考：用語解説	29



## 第 1 章 昭島市中期行財政運営計画の概要

本市では、令和4（2022）年度からの10年間を計画期間とした総合基本計画を策定し、「人間尊重」と「環境との共生」を普遍のまちづくりの理念として掲げ、「水と緑が育むふるさと昭島 ～多様性と意外性のある楽しいまちを目指して～」をまちづくりの目標（将来都市像）と定め、その実現に向けた施策を示しています。

図 1 総合基本計画と中期行財政運営計画の関係図

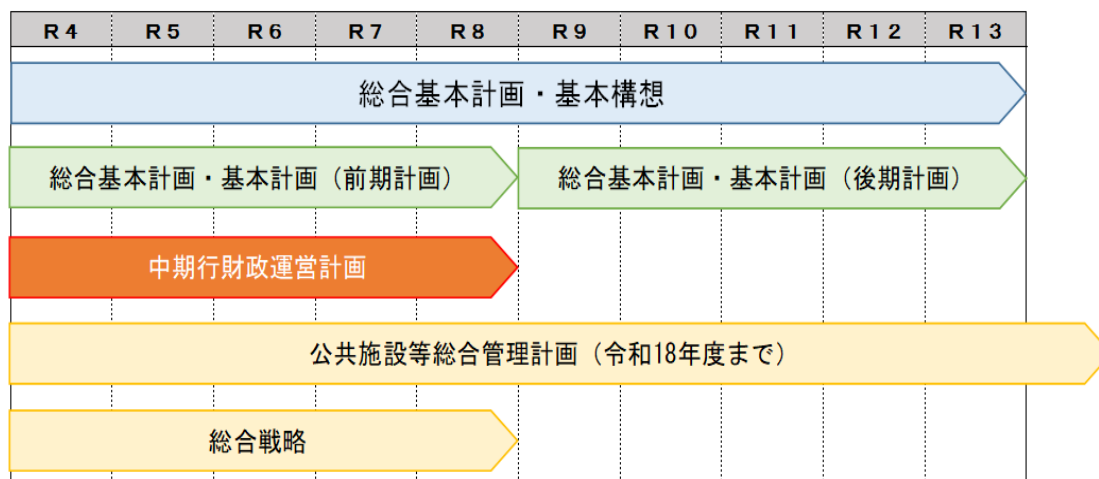


## 2 計画の期間

中期行財政運営計画の計画期間は、令和4（2022）年度から令和8（2026）年度までの5年間とします。これは総合基本計画における基本計画が、前期計画5年・後期計画5年としており、前期計画を令和4（2022）年度から令和8（2026）年度までにしていることに合わせ、前期基本計画との連携を図るためです。

このほか、本市では様々な計画を策定していますが、行財政運営と関連するものに「総合戦略」や「公共施設等総合管理計画」などがあり、それぞれの計画期間は以下のとおりとなっています。

図2 中期行財政運営計画とその他の計画の計画期間







## 第2章 これまでの行財政改革の取組と今後の見通し

## 1 これまでの行財政改革の取組について

本市では、平成 6（1994）年度から行財政改革に着手し、平成 9（1997）年度から令和 3（2021）年度まで、行財政運営計画の策定により、行財政改革の取組を推進してきました。

ここでは、前計画である行財政改革推進プラン（平成 29（2017）年度から令和 3（2021）年度まで）で掲げた数値目標の達成状況を示します。

### （1）行財政改革推進プランにおける数値目標の状況について

#### ①「行財政改革の推進に向けた取組」における数値目標の推移

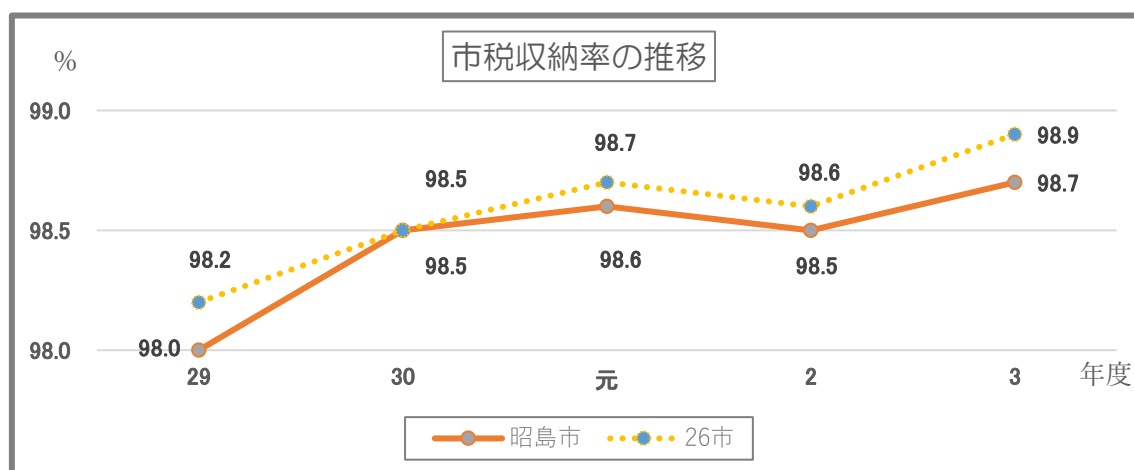
##### 【財源確保に関する数値目標】

⇒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。

表 1 行財政改革推進プランの計画期間における市税収納率の推移

項 目	平 成 29年度	平 成 30年度	令 和 元年度	令 和 2 年度	令 和 3 年度
目 標 (多摩26市平均)	98.2%	98.5%	98.7%	98.6%	98.9%
実績	98.0%	98.5%	98.6%	98.5%	98.7%

図 3 行財政改革推進プランの計画期間における市税収納率の推移



平成 29（2017）年度は目標値を下回り、平成 30（2018）年度は目標値と同ポイントとなっています。令和元年度以降は目標値をわずかながら下回っているものの、ここ 5 年間は上昇傾向にあり、高い水準を維持しています。

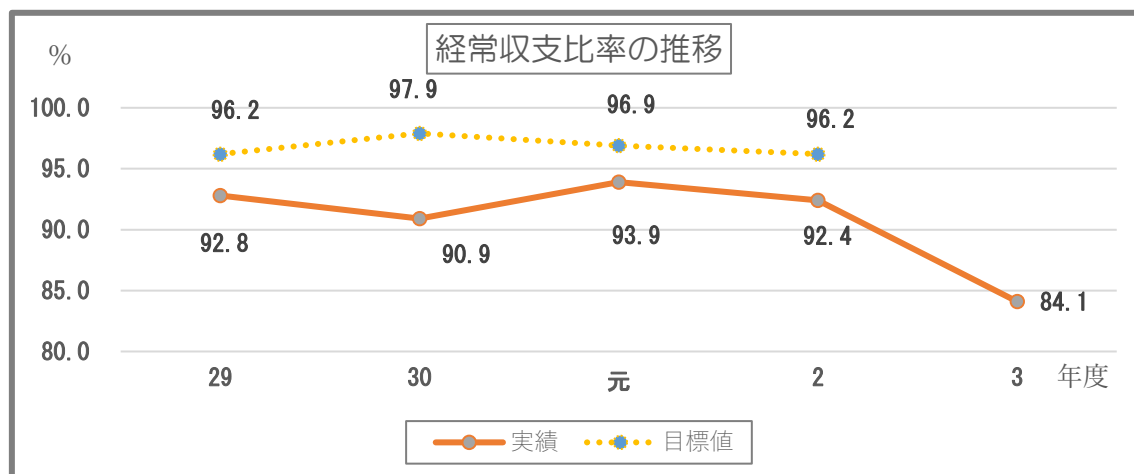
【財政の健全化に関する数値目標】

⇒各年度における経常収支比率、実質公債費比率及び将来負担比率について、次の数値以下とする。

表2 行財政改革推進プランの計画期間における財政指標の推移

項 目		平成 29年度	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度
経常収支比率	目標	96.2% 以下	97.9% 以下	96.9% 以下	96.2% 以下	—
	実績	92.8%	90.9%	93.9%	92.4%	84.1%
実質公債費比率	目標	0.3% 以下	0.3% 以下	0.4% 以下	0.4% 以下	—
	実績	0.2%	0.2%	0.3%	0.5%	0.4%
将来負担比率	目標	▲18.9% 以下	▲14.5% 以下	▲10.8% 以下	▲7.3% 以下	—
	実績	▲19.2%	▲26.4%	▲31.0%	▲37.0%	▲50.1%

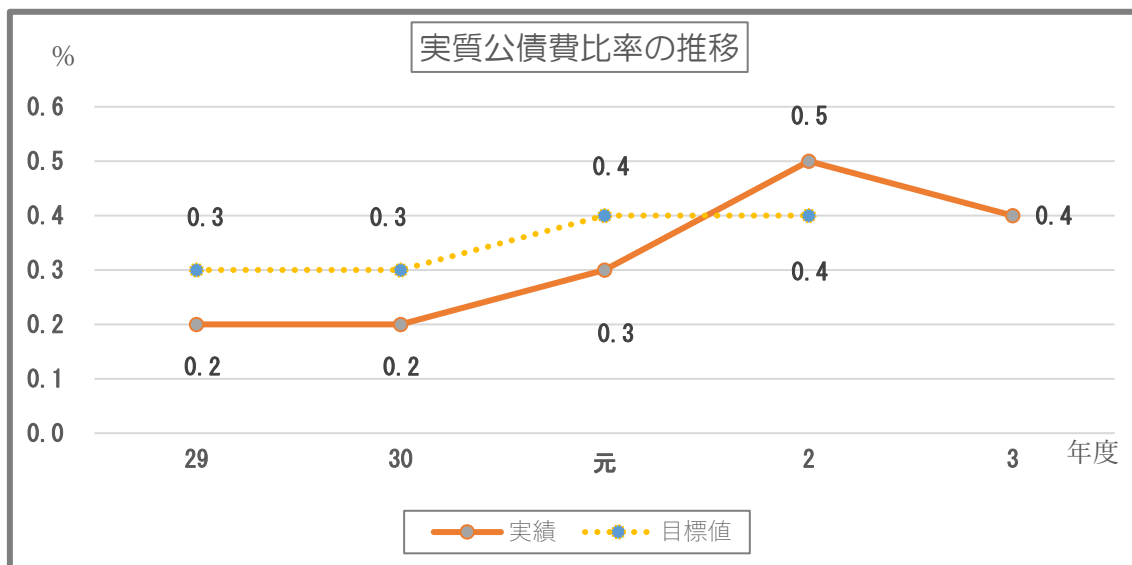
図4 行財政改革推進プランの計画期間における経常収支比率の推移



経常収支比率については、各年度において目標値を達成しているものの、令和2（2020）年度までは、90%を超える高い水準にあります。令和3（2021）年度については、前年度を大幅に下回り、84.1%となりました。この要因は、市税や普通交付税の増などが背景にあります。今後の景気動向の先行きは未だ不透明な状況であり、今後この状況が続くものと見込むことはできません。

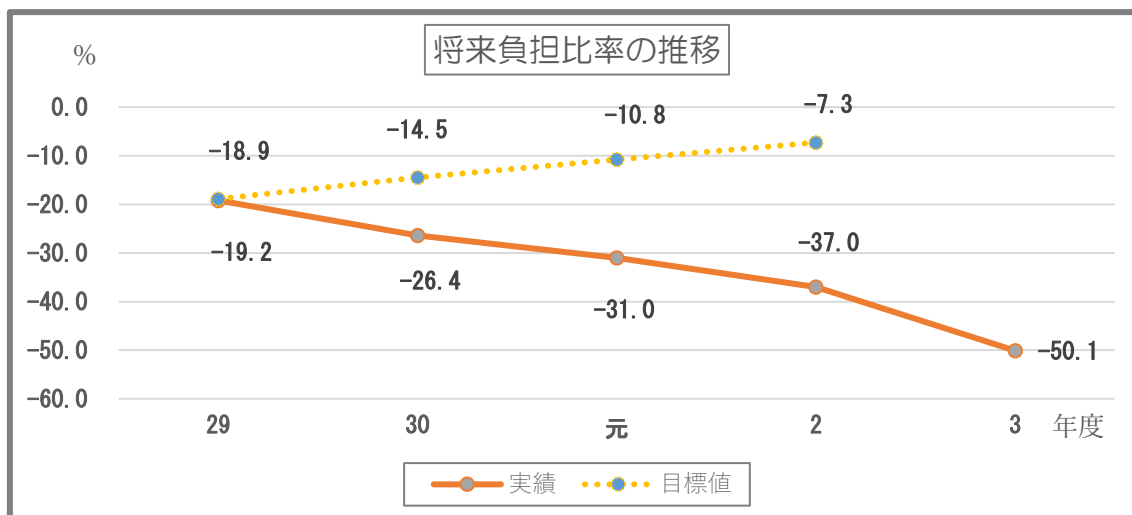
一般的に 80%を超えると財政の弾力性を欠いている状態にあると言われていることから、依然として、政策的に使えるお金が少ない状態にあるといえます。

図5 行財政改革推進プランの計画期間における実質公債費比率の推移



令和元（2019）年度までは、目標を達成しているものの、令和2（2020）年度においては目標が未達成となっています。しかしながら、早期健全化基準が 25.0%であることを踏まえると、健全性は保たれている状況にあります。

図6 行財政改革推進プランの計画期間における将来負担比率の推移



平成 29（2017）年度から、目標を達成し続けているとともに、数値も減少傾向にあります。早期健全化基準は 350.0%であることを踏まえると、健全性は大きく保たれている状況にあります。

②「機動的な推進体制の確立に向けた取組」における目標の推移

【機動的な推進体制の確立に向けた目標①】

⇒各年度の普通会計における人件費比率について、前年度比率以下とする。

表3 行財政改革推進プランの計画期間における人件費比率の推移

項 目		平成 29年度	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度
人件費比率	目標	13.6% 以下	13.4% 以下	12.7% 以下	11.7% 以下	11.1% 以下
	実績	13.4%	12.7%	11.7%	11.1%	11.8%

【機動的な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。

表4 行財政改革推進プランの計画期間における職員給比率の推移

項 目		平成 29年度	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度
職員給比率	目標	8.9% 以下	8.7% 以下	8.2% 以下	7.7% 以下	6.4% 以下
	実績	8.7%	8.2%	7.7%	6.4%	7.0%

【機動的な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。

表5 行財政改革推進プランの計画期間における職員数の推移

項 目	平成 29年度	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度
各年度の職員数 (4月1日現在)	634人	631人	626人	640人	639人

※地方自治法に基づく派遣を除く。

普通会計の人件費比率及び職員給比率について、令和2（2020）年度までは目標値を下回ったものの、令和3（2021）年度については目標値を超過した状況にあります。職員数については、やや増加しているものの、おおむね横ばい傾向にあります。

【機動的な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３％の増加に努める。

表６ 行財政改革推進プランの計画期間における平均年次有給休暇取得日数の推移

項 目		平成29年	平成30年	令和元年	令和２年	令和３年
各 年 の 平 均 年次有給休暇 取 得 日 数	目 標	12.5日	13.7日	13.6日	13.9日	13.3日
	実績	13.3日	13.2日	13.5日	12.9日	12.8日

各年の平均年次有給休暇取得日数については、平成 29（2017）年は目標値を上回ったものの、平成 30（2018）年以降は目標値を下回っています。特にここ数年は新型コロナウイルス感染症対策による業務量の増などが背景にあり、目標値に届かなかった状況があります。

## 2 昭島市の財政状況

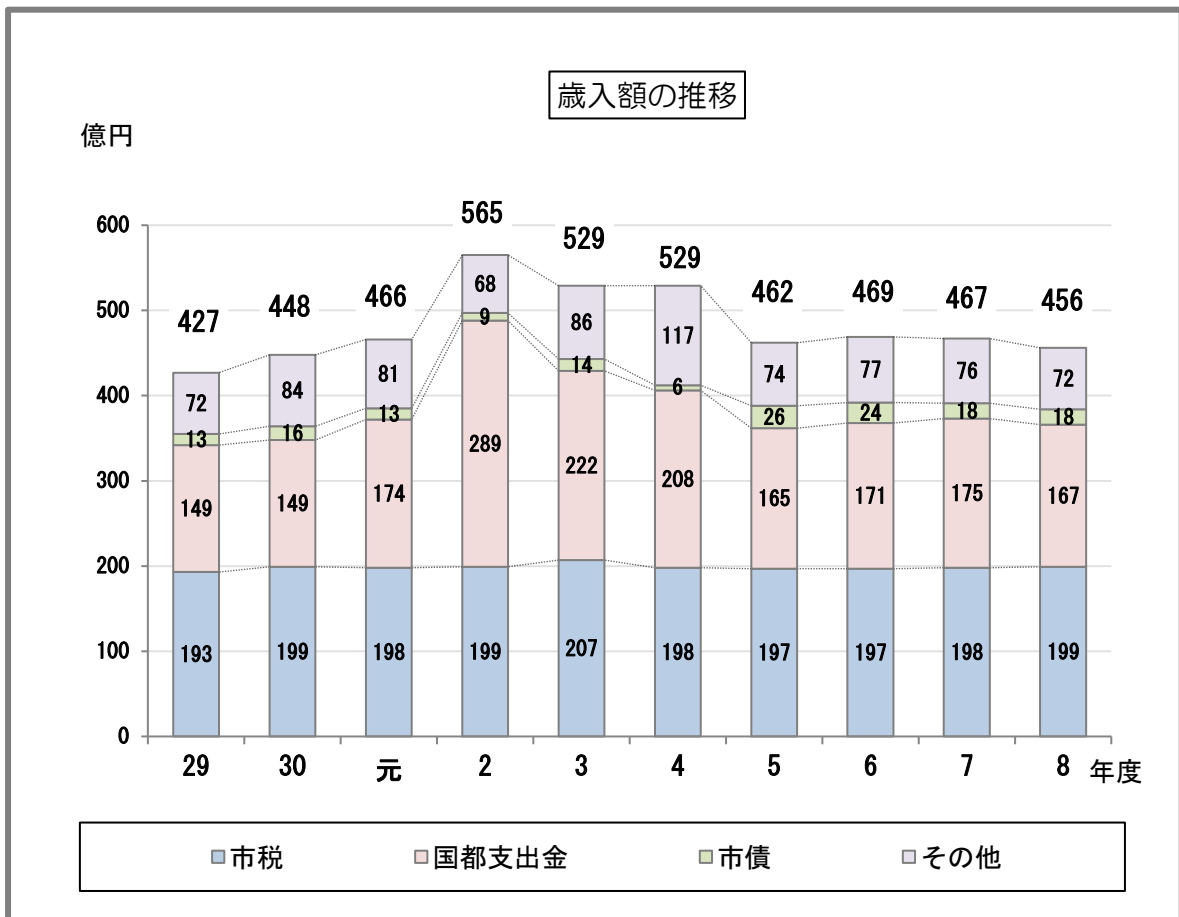
行財政改革推進プランの計画期間（平成 29（2017）年度から令和 3（2021）年度まで）における本市の決算状況と、本計画の計画期間最終年度（令和 8（2026）年度）までの見通しを示します。

- ・平成 29（2017）年度から令和 3（2021）年度までは、決算の数値としました。
- ・令和 4（2022）年度は、補正予算第 6 号後の現計予算としました。
- ・令和 5（2023）年度以降は、総合基本計画中の財政見通し（財政計画）に基づく数値としました。

### （1）歳入・歳出

#### ①歳入

図 7 歳入額の推移

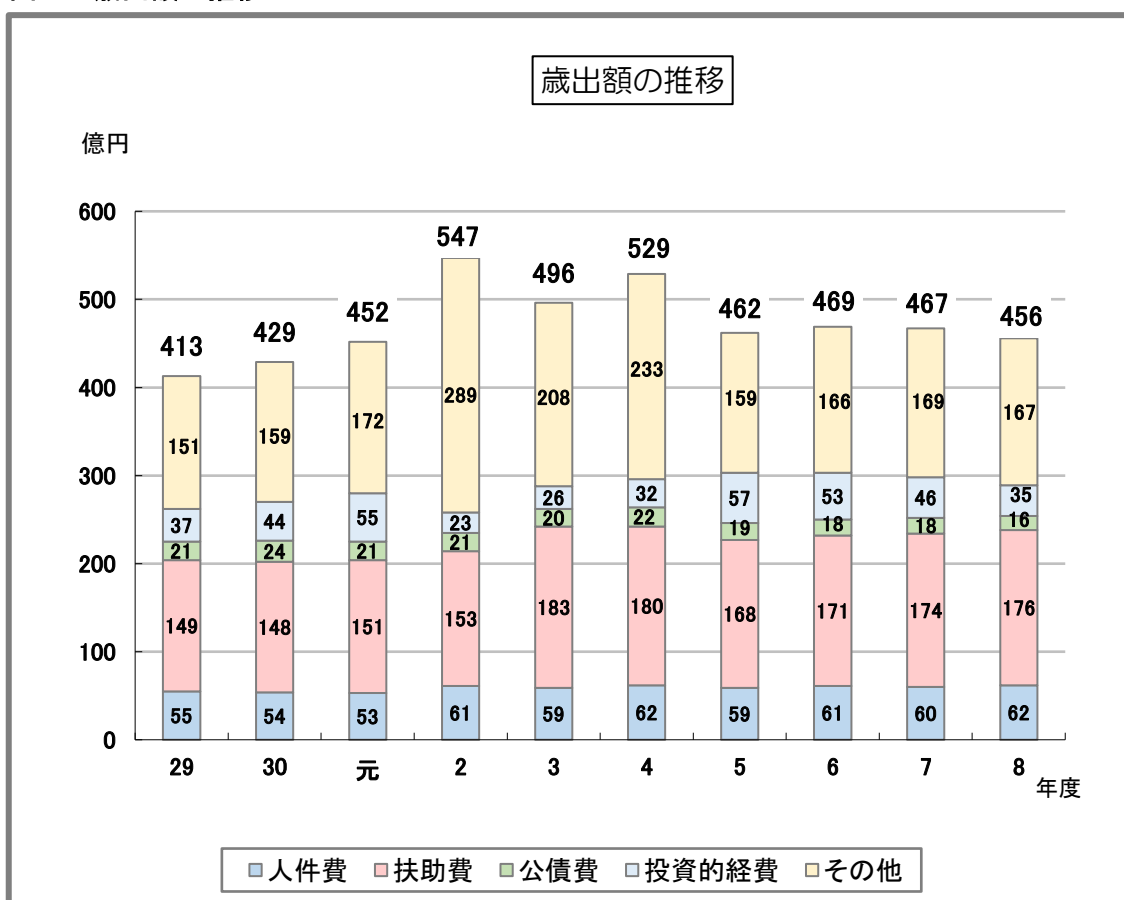


令和 2（2020）・3（2021）年度は新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金をはじめとした国庫支出金の増などにより、決算額は 500 億円を超える大幅な増となりました。

今後も都市計画道路 3・4・1 号整備事業などの大規模事業に伴う国都支出金や市債の借入れの増を見込み、400 億円後半で推移していくものと見込んでいます。

## ②歳出

図8 歳出額の推移



令和2（2020）年度から4（2022）年度にかけて、新型コロナウイルス感染症拡大に起因する各種施策などを展開したことを受け、歳入と同様、歳出もこれまでの予算規模と比較して、大幅な増となりました。

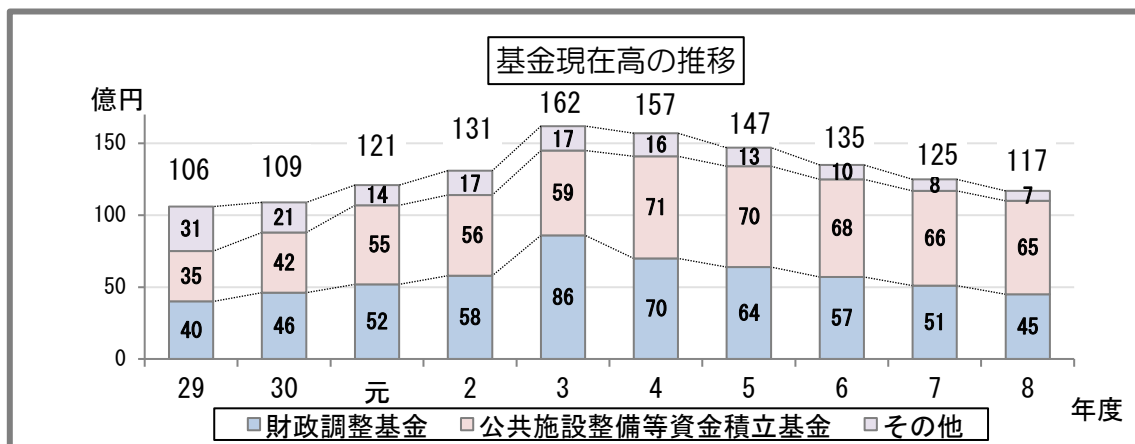
今後も障害者自立支援給付費をはじめとする扶助費の増を見込むとともに、都市計画道路3・4・1号整備事業や学校給食共同調理場整備事業、市民総合交流拠点施設整備事業などの多額の大規模建設事業費を見込んでいることから、400億円後半で推移していくものと見込んでいます。



## (2) 基金現在高・市債現在高

### ①基金現在高

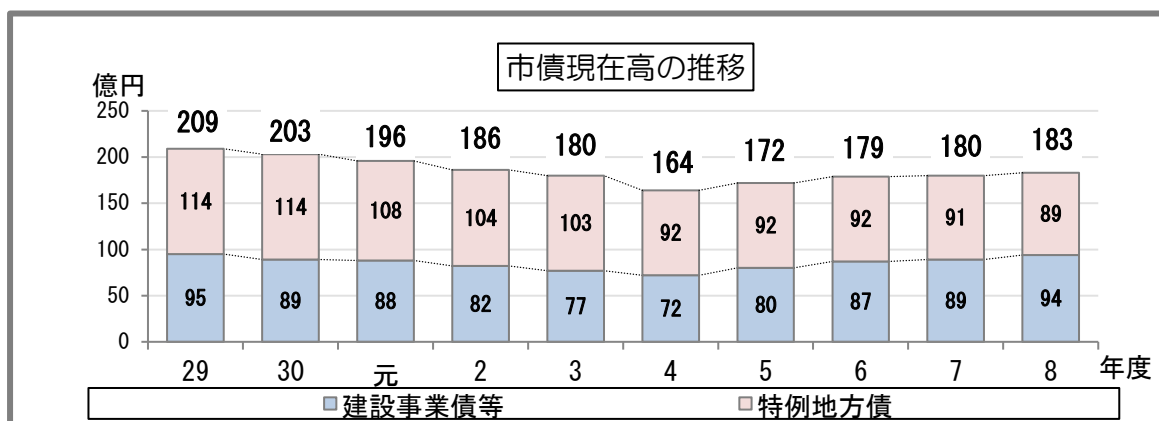
図9 基金現在高の推移



基金現在高は、令和3(2021)年度末をピークに徐々に減少を続け、令和8(2026)年度末には45億円程度減の総額117億円程度と見込んでいます。財政調整基金は各年度の財源不足の財源補填として一定額の取崩しを見込まざるを得ず、令和8(2026)年度末には45億円程度にまで減少するものと見込んでいます。公共施設整備等資金積立基金は、清掃センター焼却施設補修事業や市道路線等維持補修事業への取崩しを見込んでいることから、令和8(2026)年度末には、65億円程度にまで減少するものと見込んでいます。

### ②市債現在高

図10 市債現在高の推移



市債は、プライマリー・バランスに留意しながら各年度の元金償還額を超えない範囲での借入れを行ってきたことから、残高は徐々に減少し続け、令和4(2022)年度末では164億円程度と見込んでいます。しかしながら、建設事業債は令和5(2023)年度以降、都市計画道路3・4・1号整備事業や学校給食共同調理場整備事業などの大規模事業への対応として、多額の市債の借入れを見込んでいます。その結果、令和8(2026)年度末の建設事業債等・特例地方債を合わせた市債残高総額は183億円程度と見込んでいます。

### 3 社会状況の変化を捉えた新たな時代の行財政運営

本市では、平成 29（2017）年度に「昭島市行財政改革推進プラン」を策定し、「時代を捉えたまちづくりの推進」、「財源の確保」、「効率的・効果的な財政運営」、「財政の健全化」を行財政改革の推進に向けた基本方針と位置づけ、「機動的な推進体制の確立」に向けた取組と併せて、これまでの行財政改革の歩みを止めることなく、行財政運営を進めてきました。引き続き、安定的な行政サービスを提供するため、これまでの行財政改革の取組に加え、複雑化・多様化する社会の変容に対応しながら新たな視点に着目した行財政運営を強化する必要があります。

急速に拡大し猛威を振るってきた新型コロナウイルス感染症、国際秩序の根幹を揺るがすロシアによるウクライナ侵略、地球全体で取り組まなければならない気候変動問題など、我が国を取り巻く環境には、大きな構造的変化が生じています。国内においては、コロナ禍で更に進む人口減少・少子高齢化、回復の足取りが依然脆弱な中での輸入資源原価高騰、災害の頻発化・激甚化など、内外の難局が複合的に押し寄せている状況にある中、東京外国為替市場における円相場は平成 2（1990）年以来の円安水準となり、金融資本市場の変動など、先行きは未だ不透明な状況にあります。このような中、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ります。

特に人口減少・超高齢社会が進展し、生産年齢人口が減少する中にあることは、まずは行政を担うべき人財確保について、既存の職員採用方式に捉われることなく、これまで以上に多角的な施策展開が重要となります。その対応策の一つとして、法律の改正により令和 5（2023）年度より 10 年間の期間を設けて公務員の定年が 65 歳まで引き上げられることとなりました。能力と意欲のある高齢期職員の知識と経験を十分に活かし、次の世代へ継承していくことも求められています。

また、加速度的に技術革新が進む現在において従来型の ICT のみならず AI や RPA などの最新デジタル技術を活用した業務改革（BPR）への取組は、すべての自治体が抱える喫緊の課題となっています。本市としても積極的な業務改革を推進することで、人財確保が困難な時代においても市民サービスの低下を招くことなく、さらなる利便性の向上を図り、多様なニーズに応え続けていかなければなりません。国の地方自治体に対する DX への取組としては、令和 2（2020）年 12 月に「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」を取りまとめ、同月には「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」を策定し、地方自治体が重点的に取り組むべき事項を示しました。また、これらの施策を強力に牽引する役割を担うデジタル庁が令和 3（2021）年 9 月に発足し、官民におけるハード・ソフト両面の基盤整備などに対し、スピード感を持って推進しています。本市の行財政運営においてもデジタル技術の活用はもとより、業務改革の徹底を前提とした自治体 DX への取組は必須であり、その結果生み出された人的資源をきめ細やかな市民対応と更なる行政サービスの向上へとつなげていくことが求められています。

一方で、これまでの行財政改革では取り上げられてこなかった環境行動を新たに取り入れることも、「環境との共生」を普遍のまちづくりの理念として掲げる本市としては重要な視点です。温室効果ガス排出量の削減について、本市は、市域については令和 12（2030）年度カーボンハーフを目標に設定するとともに、市の事務事業については新たに「カーボンクォーター2030（令和 12（2030）年度までに市の事務事業に伴う温室効果ガス 75%削減）」という困難性の高い目標を設定しました。令和 12（2030）年までを「決定的な 10 年間」とする今こそ、市のあらゆる事業において環境行動に着目しながら、行財政運営に取り組むことが求められます。

前計画となる「昭島市行財政改革推進プラン」の取組の検証、評価を行った昭島市行財政改革推進会議からは、①市民協働の推進、②行政のデジタル化、③人財の育成と活用の 3 項目が行財政改革の観点からの重要課題として次期の計画において力を入れるべき旨の報告がなされました。

このことを踏まえ、これまでの行財政運営の取組をさらに推進していくとともに、自治体DXの推進やカーボンニュートラルに向けた取組、公務員の定年引上げなど、新たな社会の変革に対応した手段・方法や視点を行財政運営に取り入れながら、質の高い行政サービスが安定的に提供されるよう、健全で効果的、効率的な行財政運営を進めていきます。



### 第3章 中期行財政運営計画における基本方針について

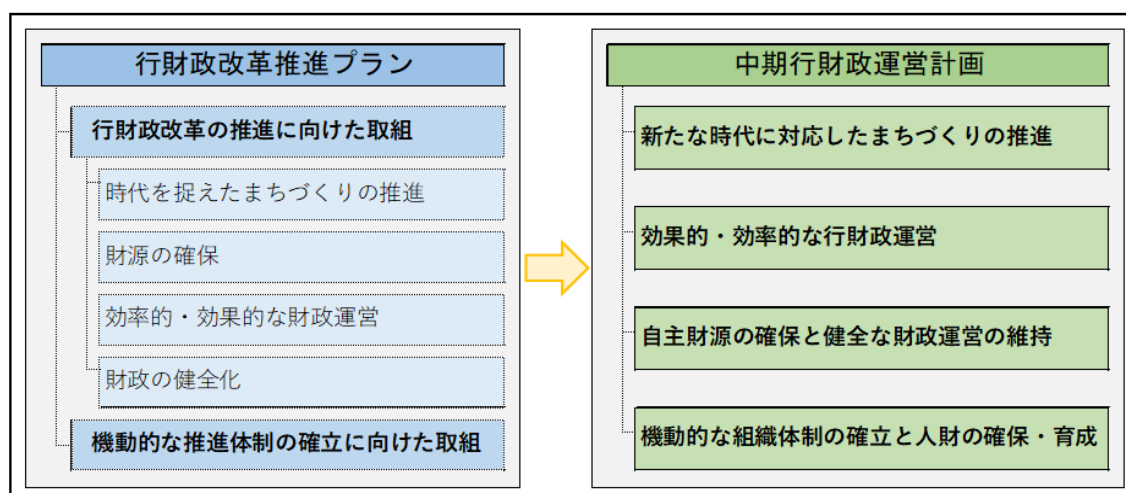
令和4（2022）年度からの中期行財政運営計画においては、これまでの本市における行財政改革の取組と、総合基本計画における「基本施策の目指す姿」を踏まえ、その実現のために、以下の4つの基本方針を定め、全ての組織及び職員一人一人が、本計画で定めた基本方針に基づき、各種事業に取り組み、時代や状況の変化に対応した「健全で持続可能な行財政運営の推進」を図ります。

#### 基本施策の目指す姿（総合基本計画より）

- 健全で効果的、効率的な行財政運営が行われ、突然の経済状況の変化や自然災害等に対する備えを持ち、行政サービスが安定的に提供されています。
- 新たな社会の変革に対応し、時代の要請に応じた質の高い市民サービスが提供されています。

総合基本計画 267 ページ

図 11 行財政改革推進プラン（前計画）と中期行財政運営計画 基本方針の比較



#### 1 基本方針1 新たな時代に対応したまちづくりの推進

人口減少・超高齢社会が進展し、グローバル経済の動向による地域経済への影響など社会環境が目まぐるしく変化する中において、市民が求めるニーズは多様化、高度化、専門化しており、地方自治体は多くの課題に直面しています。特に人口減少は、地域社会の存立基盤を揺るがす深刻な社会問題であり、本市においても例外ではなく「総合戦略」に基づく各種施策を展開し対応を図っている状況です。地域における課題解決に向け、避けることができない人口減少・超高齢社会を前提とした効果的、効率的な社会基盤づくりが求められ、社会の変容を的確に捉えながら、新たな時代に対応したまちづくりを進める必要があります。

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ことが重要となります。また、市民、関係機関や民間企業等との連携をさらに推進するとともに

に、ＩＣＴの活用、エネルギーの利活用などのノウハウを行財政運営に取り入れた効果的、効率的なまちづくりを目指していきます。

さらに、「訪れてみたい」「住んでみたい」「住み続けたい」「ここで生業をしたい 生業を続けたい」まちとして人を呼び込むことができるよう、本市のまちづくりの理念である「人間尊重」と「環境との共生」を大切にした施策展開を進めるとともに、本市の魅力を効果的、戦略的に発信するシティプロモーションを展開します。特に、「環境との共生」を理念に掲げる本市にとっての重要課題であるカーボンニュートラルの実現については、市と市民・事業者が一体となって取り組むほか、市民サービスにおいて積極的にＤＸを推進することにより、市民の利便性の向上、行政手続の簡素化を図るなど時代の要請に応じたまちづくりも推進します。

## ２ 基本方針２ 効果的・効率的な行財政運営

今後も市税をはじめとした一般財源収入の大幅な増収が見込めない状況の中にあっても、限られた経営資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慮しながら、行財政運営を推進していくことが求められます。

特に、人口減少社会においては行政を担うべき人財の確保が困難な状況になることが危惧されています。人的資源が限られた状況においても行政サービスが安定的に提供されるよう、庁内業務におけるＤＸを推進し、更なる業務改善・業務改革を図り、それにより生み出された人的資源による行政サービスの質の向上に取り組みます。

また、公共施設等総合管理計画に基づく取組を推進し、公共施設等の管理・運営における指定管理者制度やＰＰＰ／ＰＦＩなど民間活力を活用した手法を検討するほか、公有財産の利活用を図り、公共施設マネジメントを推進します。

このほか、これまでと同様に聖域を設けることなく民間活力の積極的な導入を図るとともに、既存の広域連携事業の拡充や新たな連携の検討など、広域連携の取組を推進します。

## ３ 基本方針３ 自主財源の確保と健全な財政運営の維持

財政運営については、これまで健全化判断比率において健全性を保ってきています。しかしながら、新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢などの影響により、社会・経済情勢は世界的にも不透明となっています。さらに、社会保障費は増加し続けており、公共施設の老朽化対策のほか、自治体ＤＸの推進、カーボンニュートラルの実現など新しい時代要請に答えていくことが必要です。

このような状況下にあっても総合基本計画に基づき、各種施策を戦略的・一体的に展開できるよう、強固で持続可能な財政基盤の確立を目指し、中長期的な視点による健全な財政運営を行っていかねばなりません。

このため、限られた財源を効果的、効率的に活用する計画的な財政運営が求められる

ことから、市税をはじめとした歳入の確保に引き続き努めるとともに、市民ニーズや社会経済情勢の変化を的確に捉えた事務事業の見直しを図ります。また、中長期的な視点を持ち、バランスを取って基金と市債を活用し、将来に過度な負担を残さない財政運営に努め、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、将来にわたり安定的な財政運営を行っていきます。

#### **4 基本方針4 機動的な組織体制の確立と人財の確保・育成**

これまでと同様に、安定的な行政サービスを提供し、また、新たな社会の変革に対応しながら、時代の要請に対応する施策を展開していくためには、それを支える職員によるマンパワーが必要不可欠です。引き続き、組織の結びつきを強め、職員一人一人が、持てる能力を最大限発揮できるよう、体制を整備することが求められます。

新たな行政課題や多様化する市民ニーズに迅速かつ的確に対応するため、機動的な組織体制を構築します。また、人口減少・超高齢社会が進展し、生産年齢人口が減少する状況にあっても、多角的な手法で人財の確保に努めるとともに、定年引上げにより、能力と意欲のある高齢期の職員を最大限活用します。さらに、職員一人一人の事務処理能力の向上と組織全体の士気高揚を図るため、労働環境の向上や人財育成に取り組むとともに、適正な人事評価制度を推進して職員のモチベーションを高めていきます。

なお、基本方針4「機動的な組織体制の確立と人財の確保・育成」における取組を、総務省が要請する定員管理に対応した「定員管理計画」として位置づけることとし、行財政運営における組織体制の確立や、人財の確保、育成、活用等を一体的に捉えることとします。



## 第4章 中期行財政運営計画における取組項目について

全ての組織及び職員一人一人が、「健全で持続可能な行財政運営の推進」を図り、本計画で定めた基本方針に基づき、各種事業に取り組みますが、この4つの基本方針を具現化するための主な取組項目は以下のとおりです。

これらの具体的な取組項目を計画期間内において着実に推進し、また、本市のあらゆる施策が4つの基本方針を踏まえながら、展開されていくことで「健全で持続可能な行財政運営の推進」、ひいては本市の将来都市像である「水と緑が育む ふるさと昭島」を目指していきます。

## 1 「新たな時代に対応したまちづくりの推進」における取組項目

### (1) 市民や団体との連携、参画・協働によるまちづくりの推進

効果的、効率的な社会基盤づくりを推進するため、特に防災・防犯を核とした地域コミュニティの活性化を図ります。また、自治会を中心とする地域で活動する団体間の有機的な連携を促進するとともに、市と関係団体等の連携強化を図ります。

さらに、様々な人に交流の場を提供するとともに、様々な行政サービスを集約した「交流拠点」として市民総合交流拠点施設の整備を進めます。

### (2) 効果的・戦略的な情報発信の推進

安全で利便性に富んだ都市基盤と水と緑の自然環境が調和した、快適で住みやすい住宅都市としての地域特性をはじめとした本市の魅力について、市民、企業、通勤通学者、来訪者など、あらゆる人に感じていただき、「訪れてみたい」「住んでみたい」「住み続けたい」、そして「ここで生業をしたい 生業を続けたい」と思ってもらえるよう、効果的、戦略的な情報発信するシティプロモーションを展開します。

### (3) DX推進による市民サービスの向上

より質の高い市民サービスを実現するため、行政手続のオンライン化やAIチャットボットサービスの導入等デジタル技術を活用した市民サービス提供の仕組みづくりを加速し、デジタルデバイド対策を実施する中、市民が「便利になった」と実感する自治体DXの推進を図ります。

### (4) 温室効果ガス削減に向けた取組の推進

まちの魅力となっている昭島の水と緑を次世代に引き継ぐためにも、気候変動の影響に備え、地球温暖化対策を目指して取り組むことは本市の主要課題となっています。

社会や生活スタイルなどの変化に対応しながら、エネルギーや資源の消費、昭島の水と緑との関わりなどに目を向け、市民・事業者・行政が一丸となってカーボンニュートラルの実現に向けた取組を推進し、将来を見据えた持続可能な社会を実現します。

## 2 「効果的・効率的な行財政運営」における取組項目

### (1) DX推進による業務改善・業務改革

業務プロセスの改善、自治体の情報システム等の標準化・共通化、AI・RPAの

活用等、自治体DXを推進する中で業務改善・業務改革を図り、それにより生み出された時間を、職員でなければならない市民との相談業務等での対応に充てることで、より質の高い市民サービスの実現を図ります。併せてテレワークを始めとする多様な勤務形態に対応可能なインフラ環境の整備に努め、働き方改革の推進にも取り組んでいきます。

#### **（２）公共施設マネジメントの推進**

公有財産の有効活用について、令和3（2021）年度に策定した公有財産利活用方針などを踏まえた検討を図るとともに、公共施設等総合管理計画や個別施設計画に基づく公共施設マネジメントを推進し、計画的な公共施設等の改修・整備を行います。

また、効果的、効率的な施設の管理運営を推進するため、PPP／PFI手法導入優先的検討規程を作成します。

#### **（３）民間活力の積極的な導入**

市民サービスの維持向上と行財政運営の効率化を図るため、民間委託の可能性や必要性、費用対効果などを見極めながら、聖域を設けることなく民間活力の積極的な導入を図ります。また、施設管理業務における包括管理委託の導入など、官民連携の施設管理のあり方について、検討を進めます。

#### **（４）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、広域連携の取組を推進します。

### **3 「自主財源の確保と健全な財政運営の維持」における取組項目**

#### **（１）市税の収納率向上に向けた取組の推進**

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り、税収の確保に努めます。

#### **（２）更なる歳入の確保**

ネーミングライツ、ホームページ広告掲載料等による収入の確保や本市の魅力発信にもつながるふるさと納税の推進、クラウドファンディングによる手法の導入など、新たな歳入の確保に向けた取組を行い、更なる歳入の確保に努めます。

#### **（３）時代の変化に対応した事務事業の見直し**

事務事業評価などを活用し、市民ニーズや社会経済情勢の変化を的確に捉える中で、各事業の目的、内容、効果などを適正に検証し、事務事業の見直しを図ります。

#### **（４）財政見通しを踏まえた基金の積立て**

財政見通しで予定している基金取崩額の削減に努め、各年度の決算において生じる決算剰余金の2分の1以上を確実に基金へ積み立てるなどの取組により、財政計画において設定した基金目標額の確保に努めます。

#### （５）財政健全性の維持

今後の財政運営において、予定される大規模建設事業の状況や臨時財政対策債の発行可能額の状況などを踏まえると、一定程度市債の借入れをせざるを得ない状況にあります。市債の借入れにあたっては、実質公債費比率及び将来負担比率の両指標を注視し、健全性を維持しながら、対象事業の内容、事業費、必要性等を十分に精査し、適切な活用に努めます。

また、財政構造の弾力性を示す指標である経常収支比率についても、引き続き歳出経常経費の伸びを抑え、財政の弾力性の回復に努めます。

### 4 「機動的な組織体制の確立と人財の確保・育成」における取組項目

#### （１）効果的・効率的な組織体制の確立と職員数の適正化

新たな行政課題や多様化する市民ニーズに迅速かつ的確に対応できるよう、現行の組織を見直し、市の重要課題や重点施策については、集中的な人員配置を行うなど、効果的、効率的で機動的な組織体制の確立に努めます。

また、事務事業の見直しやDXの推進による業務改革、定年引上げなどにより、組織に必要とされる職員数を見極め、時代の要請に対応する施策を展開できるよう職員配置に努めながら、定員の適正化を図ります。

#### （２）人財の確保・採用

多様な人財の中から職員選考を図るために受験しやすい試験制度の実現や、インターンシップ制度の拡充、会計年度任用職員や専門的知識を持つ任期付職員の活用など、多角的な手法で人財の確保に努めます。また、定年引上げを見据えた職員採用を計画的に実施します。

#### （３）能力開発に向けた取組の推進

管理監督者向けのマネジメントやコーチングスキルの研修を実施するなど、職員の意識改革を図りながら、「OJT（職場研修）」を推進していくとともに、オンライン研修の積極的な活用や民間企業との連携による研修の実施など、さらなる「Off-JT（職場外研修）」の充実を図ります。また、採用間もない職員には、市独自の研修を展開しスキルの向上に努めます。

職員、管理職、関連する他課などが相互に連携しながら様々な取組を実施する中で、職員一人一人の能力開発を推進します。

#### （４）能力発揮を支える仕組み、風土づくり

人員配置や昇任制度などといった人事制度の見直し、プライベート（私生活）と仕事の両立や健康管理、柔軟で多様な勤務形態などといった職場環境の整備に関する取組を実施し、職員の能力発揮を促すとともに、職員が「楽しい、働きやすい」と感じる風土づくりを進めます。

#### （５）人事評価制度の推進

人財育成の最大のツールである人事評価制度について、人事評価制度の理解促進のための研修や人事評価システムの経年データを基にした職員育成や指導の実施といった取組を進める中で、評価者と被評価者の信頼関係を基軸に、職員一人一人の公務能力の向上と組織全体の士気高揚を図ります。



## 第5章 中期行財政運営計画の評価、検証及び目標の設定 について

## 1 取組項目の評価・検証について

本計画は、外部委員会である行財政改革推進会議において、年度ごとに各取組項目に沿って展開される事業を検証する中で、その進捗状況の評価を行います。計画期間内において、その結果に基づきながら、予算や事務事業執行の中で改善を行い、4つの基本方針に基づく行財政運営の着実な推進を図ります。

## 2 財政状況に関する数値目標について

行財政運営の柱となる財政運営は、財源確保に関する指標である市税収納率並びに財政の健全化に関する指標である経常収支比率、実質公債費比率及び将来負担比率については以下のとおり目標値を定め、数値目標の達成に努めます。

また、積立基金については、総合基本計画に包含されている財政計画で定めた目標額の確保を目指していきます。

### (1) 財源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 市の平均以上を目指します。

### (2) 財政の健全化に関する数値目標

経常収支比率、実質公債費比率及び将来負担比率について、各年度とも多摩 26 市の平均以下を目指します。

### (3) 財政計画における積立基金目標額の達成

財政調整基金及び公共施設整備等資金積立基金については、財政計画において設定した目標額の達成を目指します。

#### 【財政計画における積立基金目標額】

- ・ 財政調整基金 目標額 55 億円（令和 8（2026）年度末）
- ・ 公共施設整備等資金積立基金 目標額 80 億円（令和 8（2026）年度末）

## 3 「機動的な組織体制の確立と人財の確保・育成（定員管理計画）」の目標について

機動的な組織体制の確立及び人財の確保・育成にかかる目標については以下のとおりとします。

- (1) 定員管理については、市民サービスの質を確保しつつ、様々な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ます。
- (2) 時間外勤務の縮減や年次有給休暇、出産・育児に関する休暇の取得など、各種休暇制度が利用しやすい職場環境づくりを推進し、ワーク・ライフ・バランスの実現に努めます。



## 用語説明

## あ

### R P A

Robotic Process Automation の略で、パソコンで行っている事務作業を自動化できるソフトウェアロボット技術です。

### I C T

Information and Communication Technology（情報通信技術）の略で、情報や通信に関する技術の総称する用語です。

### インターンシップ

就職や就労の前に行う就業体験のことです。

### A I

Artificial Intelligence（人工知能）の略で、人が実現する様々な知覚や知性を人工的に再現するものです。

### 温室効果ガス

地表から放射された熱が地球外に出ていくのを妨げ、そのことで大気圏内を温室のようになってしまう気体の総称です。京都議定書では二酸化炭素やメタンなど6種類が定められており、地球温暖化の主たる原因の一つとされています。

## か

### カーボンニュートラル

温室効果ガスの大半を占める二酸化炭素（カーボン）の排出量が、実質ゼロ（ニュートラル）になっている状態のことです。脱炭素と同意語です。

### カーボンニュートラルの実現に向けた市の取組について

C O P 26 開幕セレモニーでの英首相の「目標の実現までは、まだ長い旅だが、残された時間は少ない」という言葉に象徴されるように、地球温暖化対策は、世界各国が最優先で取り組むべき課題の一つであり、また、地球温暖化に起因して、気候災害が激化し、人々の生活が脅かされるなど、まさに人類存亡をかけた課題であると言えます。この危機的状況の中、地球温暖化対策は加速しなければならず、国や東京都は、温室効果ガス排出量の削減について、それぞれ高い目標値を設定しました。

本市においても、市域については令和 12（2030）年度カーボンハーフを目標に設定するとともに、市の事務事業については新たに「カーボンクォーター2030（令和 12（2030）年度までに市の事務事業に伴う温室効果ガス 75%削減）」という困難性の高い目標を設定し、地球温暖化対策に取り組んでいます。

### カーボンハーフ

カーボンニュートラル（二酸化炭素排出量実質ゼロ）に向けて、温室効果ガスの大半を占める二酸化炭素（カーボン）の排出量が、基準年度比 50%減となっている状態のことです。

## クラウドファンディング

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です。

## 経常収支比率

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ます。

## 現計予算

当初予算に順次その年度内に成立した補正予算を加えた累計額です。

## 公共施設等総合管理計画

道路や上下水道などのインフラ施設を含めた公共施設における老朽化への対応が大きな課題となっていることから、今後の公共施設等の適切な維持管理に努めるために「昭島市公共施設等総合管理計画」を平成 29（2017）年 3 月に策定し、公共施設等の総合的なマネジメントを推進しています。

また、公共施設等総合管理計画に定めた縮減目標の達成に向け、各施設の今後のあり方についての方針及び個別の長寿化・建替え計画等を定めた「昭島市公共施設等総合管理計画における個別施設計画」を令和 3（2021）年 3 月に策定、さらには長期的な視点をもって更なる公共施設マネジメントを推進していくために、「公共施設等総合管理計画」を令和 4（2022）年 3 月に改定しました。

## さ

## 財政指標

地方自治体の財政破綻を未然に防ぐために財政の健全性を判断するため、実質公債費比率及び将来負担比率のように、決算数値から財政状況を測るものです。

## 実質公債費比率

「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します。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ります。

## 指定管理者制度

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制度です。

## シティプロモーション

地方自治体によって行われる、地域のイメージを向上させるために行われる活動の総称です。

### 将来負担比率

実質公債費比率と同じく、「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します。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ります。

### 新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金

新型コロナウイルスの感染拡大の防止や感染拡大の影響を受けている地域経済や住民生活の支援等を通じた地方創生を図るため、地方公共団体が地域の実情に応じてきめ細やかに必要な事業を実施できるよう創設された交付金です。

### 早期健全化基準

地方公共団体の財政の健全性に関する基準の1つであり、財政健全化法で規定された実質赤字比率・連結実質赤字比率・実質公債費比率・将来負担比率のいずれかで基準値を超えた場合、財政健全化団体として自主的・計画的な財政の健全化が求められます。

### 総合戦略

人口減少・超高齢社会という構造的問題の克服に向け、国において「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン及び総合戦略」を策定し、施策の展開を図っています。

本市においても、平成28（2016）年2月に策定した「昭島市総合戦略」に基づき、施策を展開していたところですが、全国的な傾向と同様に、人口減少・超高齢社会が進展し様々な問題が表面化することが見込まれている背景を踏まえ、令和4（2022）年に策定された新たな総合基本計画との整合を図り、一体的かつ戦略的に施策の展開を図るため、新たな総合戦略を令和4（2022）年3月に策定しました。

### た

### 地方自治法に基づく派遣

地方自治法第252条の17の規定に基づき、職員の能力向上や本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おります。令和4（2022）年4月1日現在、東京都十一市競輪事業組合と東京都六市競艇事業組合にそれぞれ1名の職員を派遣しています。

### チャットボットサービス

メッセージサービス上でのユーザからの問いかけに対して自動応答する技術です。

### デジタル庁

令和3（2021）年9月1日に創設されました。デジタル社会形成の司令塔として、未来志向のDX（デジタルトランスフォーメーション）を大胆に推進し、デジタル時代の官民のインフラを今後5年で一気に呵成に作り上げることを目指しています。徹底的な国民目線でのサービス創出やデータ資源の利活用、社会全体のDXの推進を通じ、全ての

国民にデジタル化の恩恵が行き渡る社会を実現すべく、取組を進めていくとしています。

### デジタルデバイド

インターネットやパソコン・スマートフォン等の情報通信技術を利用できる人とそうでない人の間に生まれる情報格差のことです。

### デジタル・トランスフォーメーション（DX）

DXはDigital Transformation（＝X-formation）の略で、コンピュータやそのネットワークの活用により社会のデジタル化を一層推進させ、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させます。効率を上げるため、合理化を図るためといった従前のIT化と違い、人々の生活の質の向上が図られるような社会・生活様式の変革を伴うものとされています。国においてはデジタル庁の新設をはじめとし、デジタル化の強力な推進が最重要課題に位置づけられました。

### テレワーク

情報通信機器を利用して、職場以外の場所で事業所から任された仕事を行う勤務形態のことです。育児や介護など、個々人の事情に応じながら、ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方として期待されています。

### な

### ネーミングライツ

スポーツ施設や文化施設などに企業名やブランド名などを命名することができる権利です。

### は

### BPR

Business Process Reengineering の略で、企業などで既存の業務の構造を抜本的に見直し、業務の流れ（ビジネスプロセス）を最適化する観点から再構築することです。職務や組織、業務手順、規則などを刷新し、重複している組織や業務は取り除かれ、効率化が図られます。

### PPP

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です。

### PFI

Private 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です。

### 普通会計

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となります。

---

#### **プライマリー・バランス**

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となります。

---

#### **包括管理委託**

複数の公共施設の維持管理業務を包括的に委託管理することによって、統一した考え方による適切な維持保全を実現するための維持管理手法です。

#### **ら**

---

#### **臨時財政対策債**

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のことで、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ます。

#### **わ**

---

#### **ワーク・ライフ・バランス**

仕事と家庭生活の両立・調和を図ることです。



