

# 東久留米市財政健全経営に関する基本方針（改定版）

令和 3 年 8 月

東 久 留 米 市

## 財政健全経営に関する基本方針の改定にあたって

新型コロナウイルス感染症は、これまでの私たちの社会を大きく変容させ、国や地方公共団体は、感染の拡大防止と経済の活性化の両立という、非常に難しい課題への対応を求められるようになりました。今後、感染が沈静化しても、市税をはじめとする市の歳入等への影響は一定期間続くものと思われまます。少子高齢化や人口減少、社会保障関係費の増大、公共施設の老朽化といった従来からの課題も緊迫度を増してきています。また、これからのポストコロナ社会においては、感染症を乗り越えた上での地域経済の更なる成長発展や、新たな日常におけるコミュニティの活性化等が重要となります。

こうした中、将来にわたり持続できる市政、成長し発展できる市政運営をしていくため、第5次長期総合計画基本構想において「未来に希望をもって一人ひとりがいきいきと暮らし、人々が行き交い、まちが潤い、魅力あふれるまちをめざす」という目標を掲げました。

この目標のもと、限られた資源を効果的・効率的に活用し、身の丈に合った持続可能な行政運営を図っていくため、「財政健全経営に関する基本方針」を改定することとしました。この基本方針は「実行プラン」と合わせて、「財政健全経営計画」となるもので、長期総合計画を下支えするという役割を担っています。

本改定版では、必要なものには必要な財政投入を行っていくという考えの下、財政規律の視点にも配慮しながら、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進をはじめとした業務の見直しや、民間活力の活用も見据えた公共施設マネジメントの取組みの方向性を示しています。

これまでの市政が経験したことのない変化の時代にあって、これまで以上に行財政改革の担い手である職員ひとりひとりが、意識を持って改革・改善に取り組むことが重要であり、私もその先頭に立ち、将来に向けて持続可能な市政の構築に努め、「夢と希望の持てる元気なまち」を目指してまいります。

市民の皆さま、市議会の皆さまにはご理解、ご協力を賜りたく、よろしくお願いたします。

終わりに、この基本方針を取りまとめるにあたりまして、新型コロナウイルス感染症の影響により先行きが見通せない状況の中、貴重なご意見、ご提言をいただきました財政健全経営計画検討会議委員の方々に心から感謝を申し上げます。

令和3年8月

東久留米市長 並木 克巳

# 目 次

<b>1</b>	<b>財政健全経営計画の改定にあたって</b>	<b>1</b>
(1)	計画の位置付け	2
(2)	計画期間	2
<b>2</b>	<b>東久留米市の現状等</b>	<b>3</b>
(1)	計画期間における各指標の推移	3
(2)	東久留米市の現状	11
(3)	将来の予測	13
<b>3</b>	<b>財政運営の基本目標</b>	<b>16</b>
(1)	基金の適正な水準維持及び運用等	16
(2)	財政規律の保持	17
(3)	財政身の丈の市政運営	18
<b>4</b>	<b>市政運営の方向性</b>	<b>19</b>
(1)	将来に向けた業務執行体制等の確立	19
ア	行政評価の有効的な活用	19
イ	業務の効率化、標準化及びD Xの推進	20
(2)	人材の育成と職場環境の向上	22
ア	人材の育成	22
イ	人事評価制度の活用	23
ウ	ワークライフバランスの推進	23
エ	給与の適正化	24
オ	定員管理の適正化	25
(3)	歳入の確保	26
ア	市税等の確保	26
イ	受益者負担の適正化	26
ウ	その他自主財源の創出	27

(4) 歳出の効率性・有効性の向上	29
ア 行政需要の把握と市民サービスの適正化	29
イ 特別会計及び下水道事業会計繰出金の抑制	30
ウ 新規事業の立案における効率性・有効性の確保	31
(5) 公有財産の適正な管理と有効活用	33
(6) 公民連携の推進	35
ア 民間活力の導入	35
イ 新たな事業手法の導入	35

## 5 安定的な自主財源確保のための地域活力の向上 37

(1) 地域経済の安定化や活力等の向上への取組み	37
(2) 新たな企業等誘導	39

# 1 財政健全経営計画の改定にあたって

本市では平成8年度「東久留米市行財政改革基本方針」、平成12年度「第二次東久留米市行財政改革基本方針」、平成18年度「第三次東久留米市行財政改革基本方針」、平成23年度「東久留米市第四次行財政改革基本方針」と、四次に渡って行財政改革基本方針を策定し、時々直面する課題に向き合いながら改善を重ねてきました。

平成27年度に策定した「財政健全経営計画」では、必要なものに必要な財政投入を行っていくという考えの下、新たに財政規律の視点にも配慮し、また、安定した財政運営、効率的な市政運営に向けて、歳入の確保及び歳出の抑制に留まらず、社会資本の効率的整備、地域活力の向上等の視点も盛り込みました。現在は、同計画に則って行財政改革を推進しています。同計画は、財政健全経営に関する基本方針（以下「基本方針」という。）と、その行動計画である財政健全経営計画実行プラン（以下「実行プラン」という。）から構成されています。

令和3年6月18日に、「経済財政運営と改革の基本方針2021」（以下「骨太方針2021」という。）が閣議決定されました。感染症の克服と経済の好循環を目指し、四つの成長戦略と、経済・財政一体改革からなる骨太方針2021は、ポストコロナ時代に日本が目指すべき方向を示しています。

「グリーン社会の実現」「デジタル化の加速」「活力ある地方創り」「少子化対策」からなる四つの成長戦略は、骨太方針2021の中で官民共通の取組みとして示されています。

本市が持続的な市政運営を目指すには、こうした国の動向とも基軸を合わせていく必要があります。

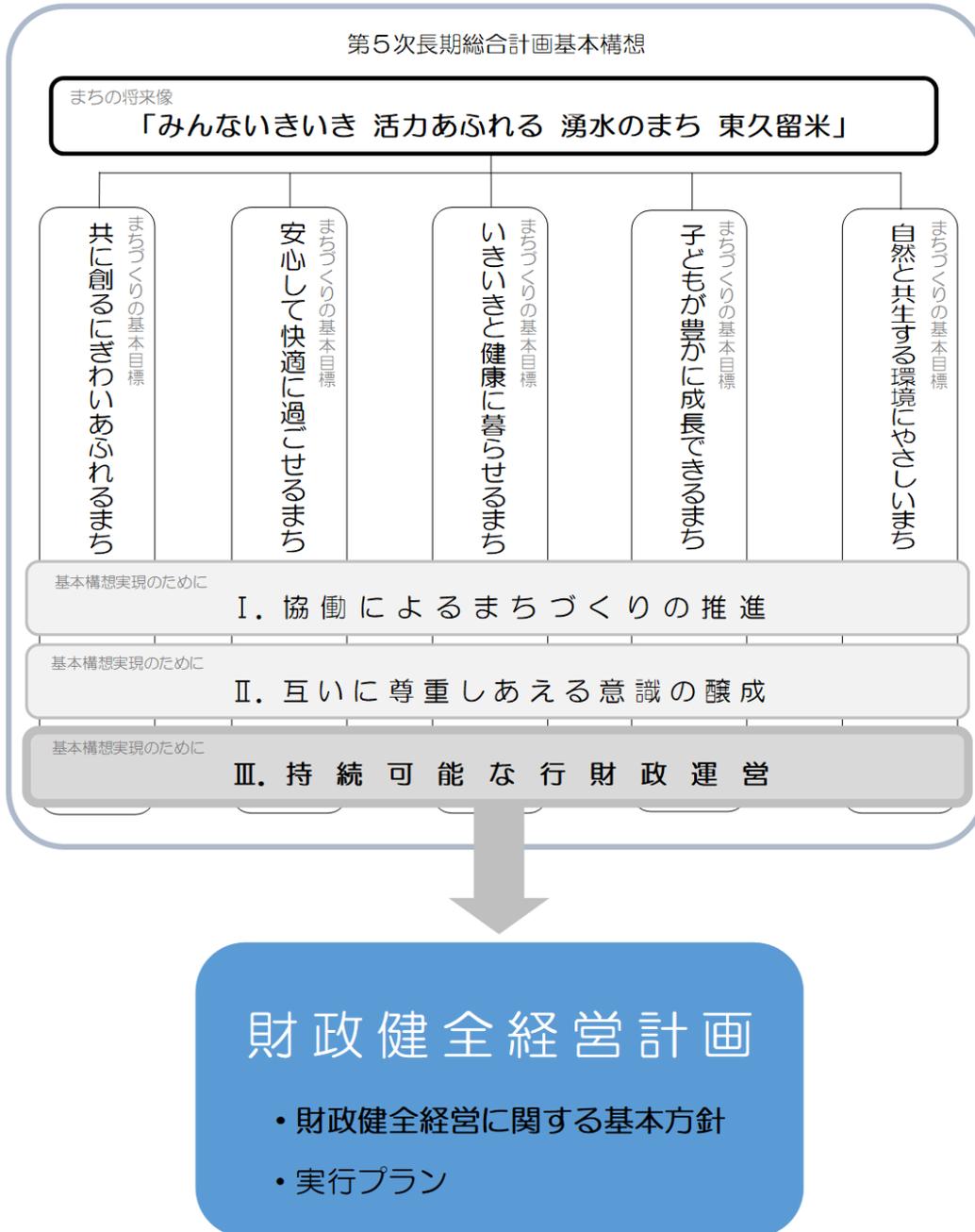
今回改定する基本方針では、財政調整基金の一定の確保や、財政規律の保持を財政運営の基本に据えると共に、歳入の確保、歳出の抑制といった財政収支に直結する事項から、人材の育成、地域の振興といった幅広い点についても方向性を定めています。

また、実行プランの取組みを基本方針の体系にあわせて記載することで、それぞれの取組みがどのような目的をもって実施されているのかを、市民の皆さんにも分かり易いよう整理しています。

今回の基本方針の改定にあたっては、現行の基本方針を基礎としながら、ポストコロナ時代の変化などを踏まえた所要の改定を行っています。

## (1) 計画の位置付け

本計画は、財政規律の視点から第5次長期総合計画を下支えするためのもので、具体的には、第5次長期総合計画における各施策に共通した取組みである「持続可能な行財政運営」を具現化したものです。基本方針においては財政健全運営に向けた方向性を、実行プランにおいては基本方針を受けた具体的な取組みを示します。



## (2) 計画期間

財政健全経営計画は、第5次長期総合計画の基本計画に基づき、予算にも反映される実行プランを立案する必要があります。このため、財政健全経営計画の計画期間は、基本計画（令和3年度から令和7年度まで）から1年遅れの令和4年度から令和8年度までの5年間とします。

## 2 東久留米市の現状等

### (1) 計画期間における各指標の推移

#### [人口の推移]

本市の直近5か年における年齢3区分別人口の推移は、下の表に示すとおりです。

	年少人口(0~14歳)			生産年齢人口(15~64歳)			老年人口(65歳以上)			総数
	小計	男	女	小計	男	女	小計	男	女	
平成28年1月	14,585	7,493	7,092	71,146	36,159	34,987	31,397	13,710	17,687	117,128
平成29年1月	14,451	7,380	7,071	70,417	35,804	34,613	31,999	13,978	18,021	116,867
平成30年1月	14,297	7,314	6,983	69,885	35,506	34,379	32,648	14,273	18,375	116,830
平成31年1月	14,234	7,260	6,974	69,782	35,500	34,282	32,880	14,306	18,574	116,896
令和2年1月	14,122	7,246	6,876	69,622	35,343	34,279	33,172	14,413	18,759	116,916

資料：東京都の統計 住民基本台帳による東京都の世帯と人口 区市町村年齢3区分別人口(昭和60年~令和2年)より一部抜粋

平成28年から令和2年までの人口はほぼ横ばいで推移していますが、65歳以上の高齢者の人口割合は年々増加する一方で、14歳以下の年少人口、15歳から64歳までの生産年齢人口は減少傾向にあります。令和2年1月時点の高齢化率は約28.4%と高く、多摩26市で4番目となっています。

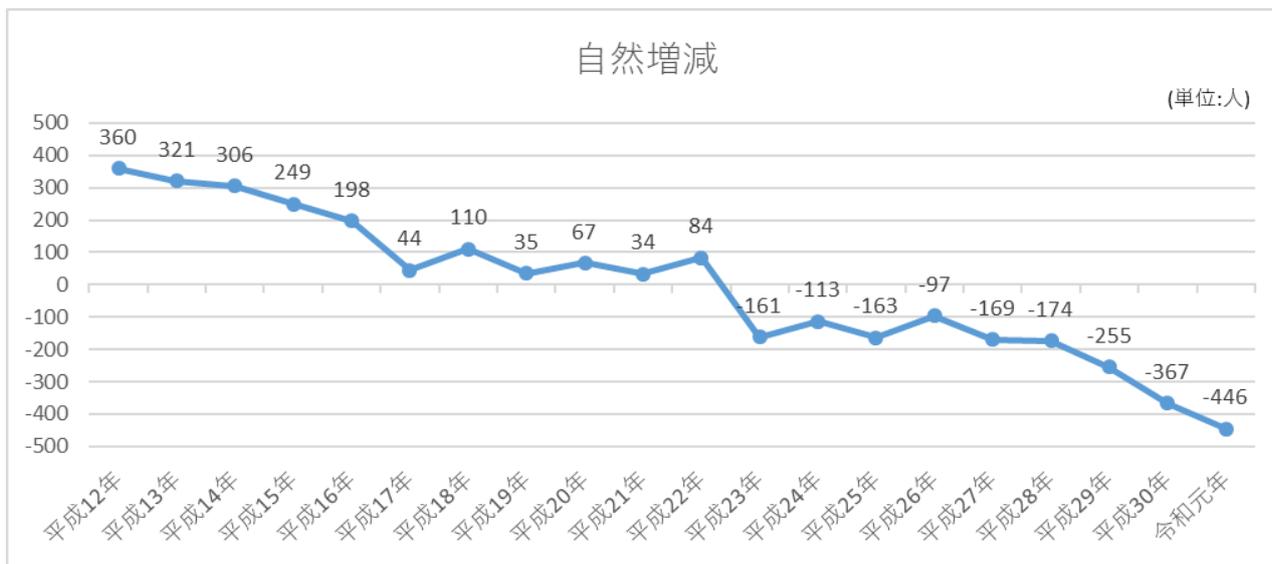
住民基本台帳による東京都の世帯と人口(町丁別・年齢別)/令和2年1月

第3-1表 区市町村、年齢3区分別人口(人口総数)

市別	人口総数	年少人口(0~14歳)		生産年齢人口(15~64歳)		老年人口(65歳以上)	
		総数	構成比	総数	構成比	総数	構成比
総数	4,182,281	511,876	12.2	2,624,484	67.8	1,045,921	25.0
八王子市	562,480	64,972	11.6	346,239	61.6	151,269	26.9
立川市	184,090	22,154	12.0	116,768	63.4	45,168	24.5
武蔵野市	146,871	17,428	11.9	96,856	65.9	32,587	22.2
三鷹市	188,461	23,687	12.6	123,643	65.6	41,131	21.8
青梅市	133,031	14,146	10.6	78,658	59.1	40,227	30.2
府中市	260,232	34,082	13.1	169,156	65.0	56,994	21.9
昭島市	113,397	14,061	12.4	69,702	61.5	29,634	26.1
調布市	237,054	29,740	12.5	156,429	66.0	50,885	21.5
町田市	428,821	53,072	12.4	260,524	60.8	115,225	26.9
小金井市	122,306	15,011	12.3	81,435	66.6	25,860	21.1
小平市	194,869	25,505	13.1	124,313	63.8	45,051	23.1
日野市	186,346	23,458	12.6	116,745	62.6	46,143	24.8
東村山市	151,255	18,060	11.9	92,791	61.3	40,404	26.7
国分寺市	125,170	15,413	12.3	82,400	65.8	27,357	21.9
国立市	76,280	8,682	11.4	49,842	65.3	17,756	23.3
福生市	57,617	5,941	10.3	36,614	63.5	15,062	26.1
狛江市	83,257	9,883	11.9	53,447	64.2	19,927	23.9
東大和市	85,301	10,962	12.9	51,320	60.2	23,019	27.0
清瀬市	74,636	8,970	12.0	44,607	59.8	21,059	28.2
東久留米市	116,916	14,122	12.1	69,622	59.5	33,172	28.4
武蔵村山市	72,382	9,965	13.8	43,438	60.0	18,979	26.2
多摩市	148,823	17,258	11.6	89,222	60.0	42,343	28.5
稲城市	91,540	13,384	14.6	58,683	64.1	19,473	21.3
羽村市	55,354	6,804	12.3	34,105	61.6	14,445	26.1
あきる野市	80,667	9,998	12.4	46,652	57.8	24,017	29.8
西東京市	205,125	25,118	12.2	131,273	64.0	48,734	23.8

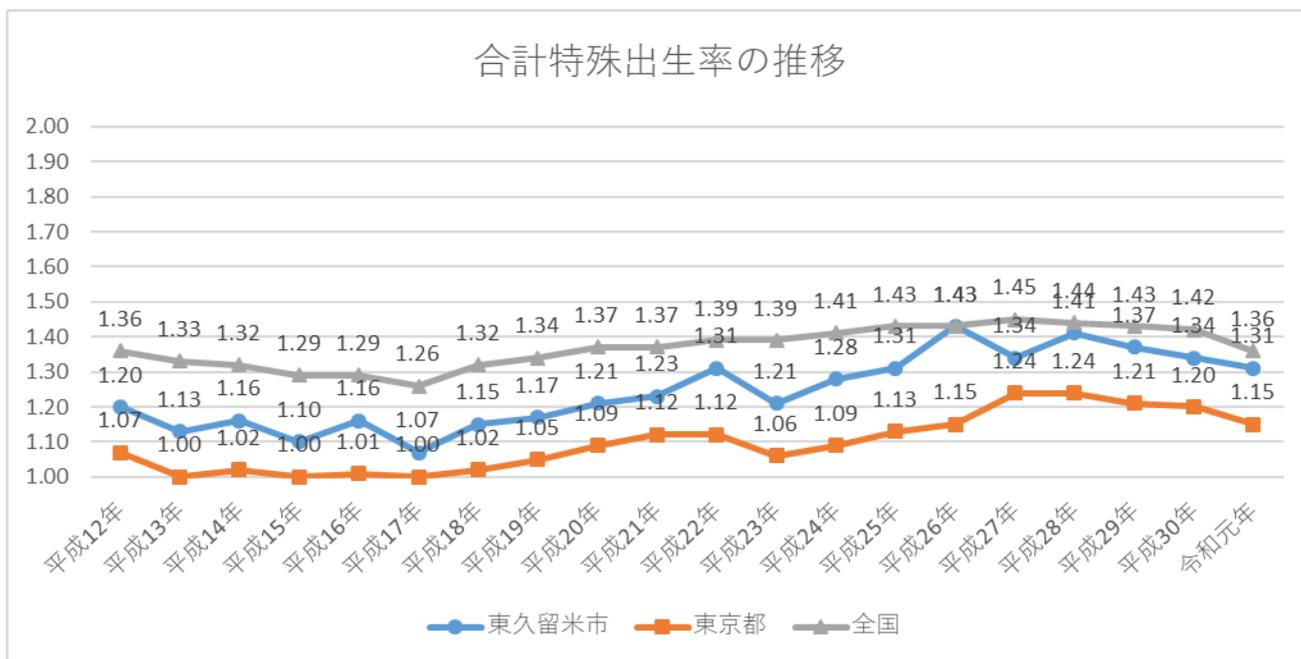
資料：東京都総務局統計部「住民基本台帳による東京都の世帯と人口」より抜粋  
注) 本表には年齢不詳者を含まない

令和元年までの、出生数から死亡数を差し引いた自然増減の推移は、平成23年以降死亡数が増加し出生数が減少しているため、急速に自然減が進んでいます。



参考：東久留米市市民部市民課

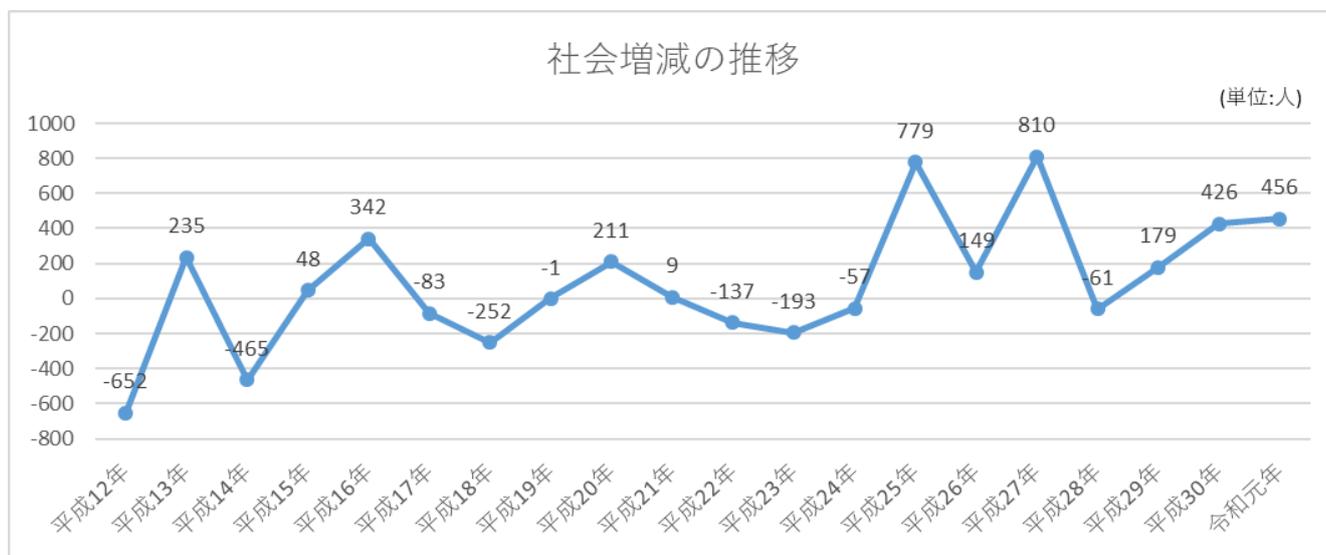
また、令和元年の合計特殊出生率では、本市は1.31と、東京都の水準(1.15)よりは高く、全国の水準(1.36)は下回っています。



参考：全国…厚生労働省「人口動態調査」

東京都・東久留米市…東京都福所保健局「人口動態統計」

転入から転出を差し引いた社会増減の推移では、年により差があるものの、ほぼ横ばいで推移しています。この5年間の平均では、転入数が転出数を上回っており、1,810人の社会増となっています。



※転出には国外転出を含む  
 参考：東久留米市市民部市民課

**[財政指標](令和元年度)**

財政運営が健全であるかどうか判断するための指標、基準が定められています。

財政力指数、経常収支比率などの基礎的な財政指標及び地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づく健全化判断比率4指標（以下「健全化判断比率」という。）から、本市の財政運営の状況を概観します。

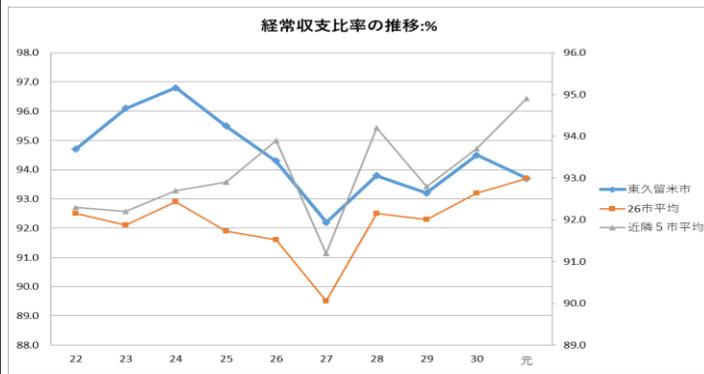
**基礎的な財政指標**

**⑦経常収支比率**

財政構造の弾力性を表す指標である経常収支比率については、一般的に「80%を超えると弾力性を失いつつある」と言われており、健全な財政運営を目指す上においては、この適正水準に近づけていく必要があります。一方で、令和元年度における多摩26市の経常収支比率の平均は93.7%、26市全ての団体が80.0%を超えている現状となっています。本市においても令和元年度は93.7%であり、26市中12番目と、引き続き高い水準となっています。臨時財政対策債を加えない場合の経常収支比率は、平成30年度の102.3%から100.4%へと1.9%減少したものの、26市平均（97.1%）を上回り、依然100%を超える高い水準にあります。更なる歳入の確保や、全庁的な歳出の執行抑制努力が必要であるとともに、予算編成段階においても、前年度の予算額を前提としない経費の見積りや事業手法の見直しと、一般財源捻出のための創意工夫が重要となっています。

経常収支比率  
(単位:%)

区分	経常収支比率
八王子市	87.3
立川市	91.0
武蔵野市	84.3
三鷹市	89.8
青梅市	100.2
府中市	87.0
昭島市	93.9
調布市	89.7
町田市	93.3
小金井市	95.6
小平市	93.7
日野市	95.0
東村山市	96.8
国分寺市	94.5
国立市	100.2
福生市	91.3
狛江市	92.7
東大和市	96.6
清瀬市	95.1
東久留米市	93.7
武蔵村山市	95.3
多摩市	90.3
稲城市	91.1
羽村市	102.6
あきる野市	99.3
西東京市	95.1
26市平均	93.7
近隣5市平均	94.9
本市順位	12



※ 過去10か年の経常収支比率の推移

(単位:%)

区分	22	23	24	25	26	27	28	29	30	元
東久留米市	94.7	96.1	96.8	95.5	94.3	92.2	93.8	93.2	94.5	93.7
26市平均	92.5	92.1	92.9	91.9	91.6	89.5	92.5	92.3	93.2	93.7
近隣5市平均	92.3	92.2	92.7	92.9	93.9	91.2	94.2	92.8	93.7	94.9

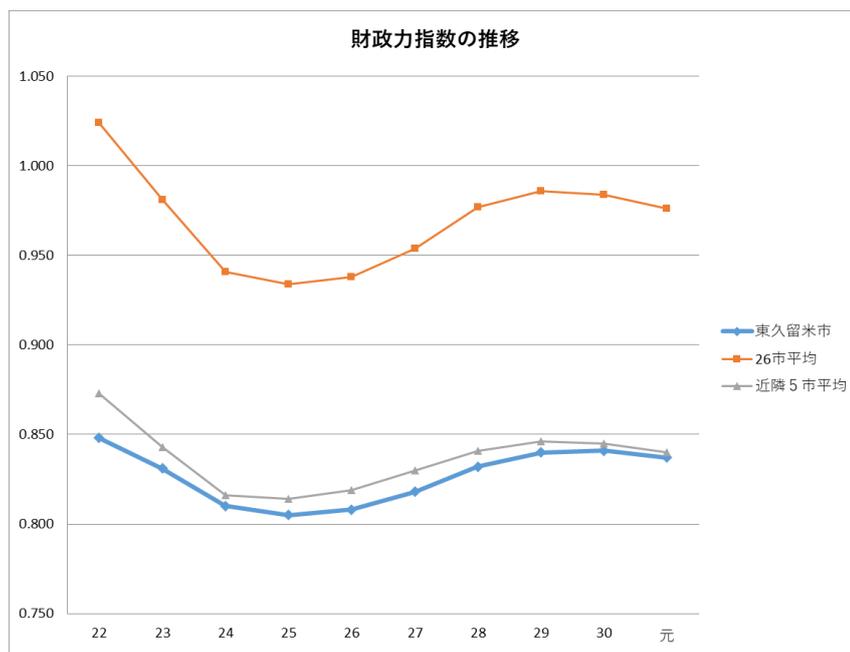
参考：令和元年度決算参考資料

## ①財政力指数

令和元年度決算における多摩26市の財政力指数は、下の表のとおりです。本市の財政力指数は0.837であり、多摩26市平均0.976を下回り、多摩26市中21番目と低位に位置しています。

財政力指数

区 分	財政力指数
八王子市	0.943
立川市	1.166
武蔵野市	1.515
三鷹市	1.171
青梅市	0.860
府中市	1.213
昭島市	0.977
調布市	1.181
町田市	0.970
小金井市	1.035
小平市	0.973
日野市	0.968
東村山市	0.808
国分寺市	1.031
国立市	1.012
福生市	0.770
狛江市	0.883
東大和市	0.851
清瀬市	0.682
<b>東久留米市</b>	<b>0.837</b>
武蔵村山市	0.827
多摩市	1.139
稲城市	0.957
羽村市	0.986
あきる野市	0.724
西東京市	0.905
26市平均	0.976
近隣5市平均	0.841
本市順位	21



※ 過去10か年の財政力指数の推移

区 分	22	23	24	25	26	27	28	29	30	元
東久留米市	0.848	0.831	0.810	0.805	0.808	0.818	0.832	0.840	0.841	0.837
26市平均	1.024	0.981	0.941	0.934	0.938	0.954	0.977	0.986	0.984	0.976
近隣5市平均	0.873	0.843	0.816	0.814	0.819	0.830	0.841	0.846	0.845	0.840

参考：令和元年度決算参考資料

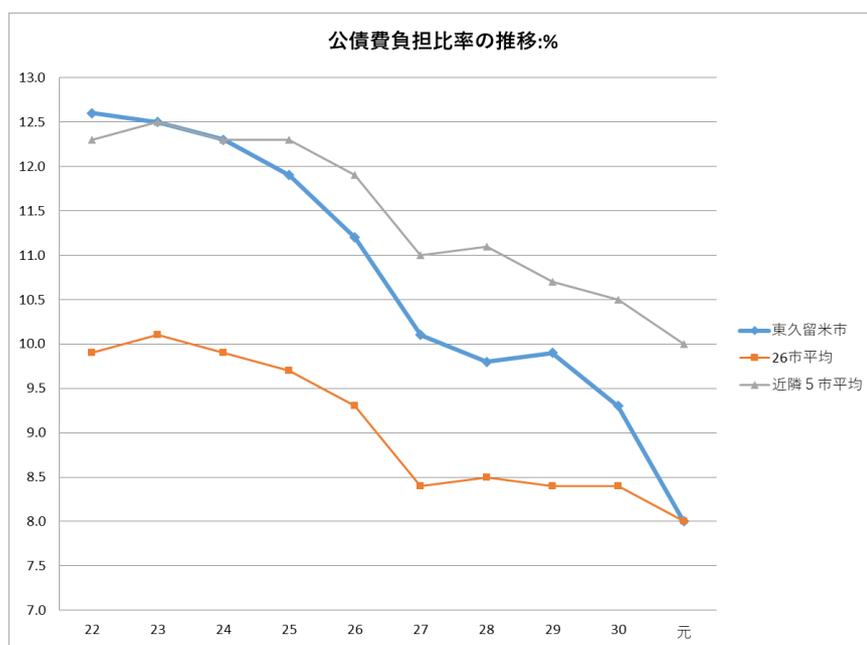
## ㊦公債費負担比率

令和元年度決算における多摩26市の公債費負担比率は、下の表のとおりです。本市の公債費負担比率は8.0%であり、多摩26市平均8.0%と同水準で、多摩26市中14番目に位置しています。財政規律の保持に努めているものの、さらなる改善が求められます。

### 公債費負担比率

(単位:%)

区分	公債費負担比率
八王子市	8.6
立川市	7.1
武蔵野市	3.4
三鷹市	10.7
青梅市	9.4
府中市	5.3
昭島市	7.8
調布市	5.6
町田市	7.4
小金井市	8.4
小平市	8.2
日野市	7.5
東村山市	11.6
国分寺市	6.4
国立市	8.2
福生市	4.7
狛江市	9.7
東大和市	7.6
清瀬市	10.3
<b>東久留米市</b>	<b>8.0</b>
武蔵村山市	6.8
多摩市	5.4
稲城市	9.0
羽村市	6.9
あきる野市	12.6
西東京市	11.9
26市平均	8.0
近隣5市平均	10.0
本市順位	14



※ 過去10か年の公債費負担比率の推移

(単位:%)

区分	22	23	24	25	26	27	28	29	30	元
東久留米市	12.6	12.5	12.3	11.9	11.2	10.1	9.8	9.9	9.3	8.0
26市平均	9.9	10.1	9.9	9.7	9.3	8.4	8.5	8.4	8.4	8.0
近隣5市平均	12.3	12.5	12.3	12.3	11.9	11.0	11.1	10.7	10.5	10.0

参考：令和元年度決算参考資料

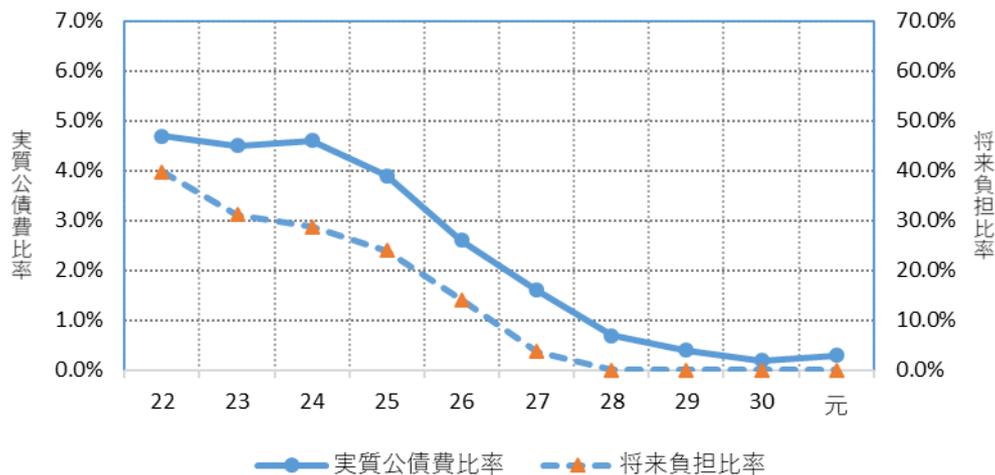
## 健全化判断比率

令和元年度決算結果は、下の表のとおりです。全ての指標において健全の範囲内となりました。

財政健全化判断比率

財政健全化判断比率	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
令和元年度算定比率	—	—	0.3	—
早期健全化基準	12.26	17.26	25.0	350.0
財政再生基準	20.00	30.000	35.0	

財政健全化判断比率の推移



財政健全化判断比率の推移

	22	23	24	25	26	27	28	29	30	元
実質赤字比率	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
連結実質赤字比率	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
実質公債費比率	4.7%	4.5%	4.6%	3.9%	2.6%	1.6%	0.7%	0.4%	0.2%	0.3%
将来負担比率	39.7%	31.2%	28.8%	24.0%	14.1%	3.8%	—	—	—	—

参考：令和元年度決算参考資料

### ⑦実質赤字比率

実質赤字比率とは、標準財政規模に対する一般会計等の実質赤字額の割合を言います。

令和元年度決算における本市の実質赤字比率は、実質赤字額がないため多摩26市と同様に「－（数値なし）」となっています。

### ⑧連結実質赤字比率

連結実質赤字比率とは、標準財政規模に対する連結実質赤字額の割合を言い、公営企業会計を含むすべての会計を対象にした実質赤字額や資金の不足額を対象とするものです。

令和元年度決算における本市の連結実質赤字比率は、すべての会計において実質赤字額がないため多摩26市と同様に「－（数値なし）」となっています。

### ⑨実質公債費比率

地方公共団体の借入金（地方債）の返済額（公債費）の大きさを、当該地方公共団体の標準財政規模に対する割合で表したものです。準元利償還金として、公営企業債の償還財源に充当する繰出金や地方公共団体の組合等に対する負担金・補助金のうち地方債の償還に充当されたもの等を加味しているものです。

令和元年度決算における本市の実質公債費比率は0.3%であり、前年度比0.1ポイント増加しましたが、多摩26市平均1.1%を下回り、多摩26市中10番目に位置しています。また、近隣市平均2.0%も大きく下回り、近隣5市中1番低くなっています。

### ⑩将来負担比率

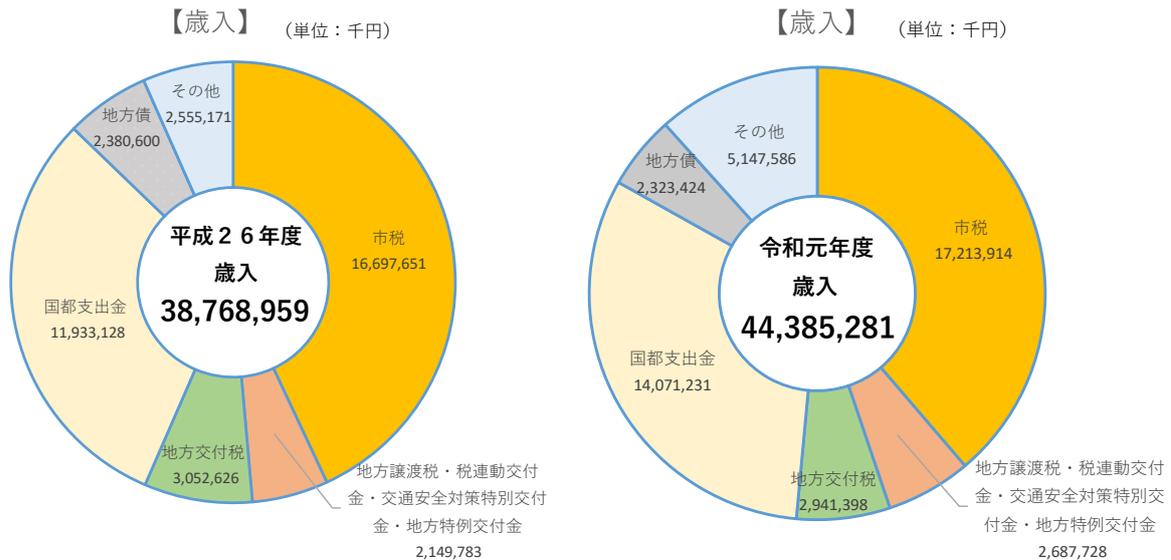
地方公社や損失補てんを行っている出資法人等に係るものを含め地方公共団体の一般会計等が将来負担すべき実質的な負債が、標準財政規模の何倍あるかを示す比率を言い、地方債現在高、債務負担行為に基づく支出予定額、一般会計等以外の会計の地方債の元金償還に充てる一般会計等からの繰入見込額、当該団体が加入する組合等の地方債の元金償還に充てる当該団体からの負担等の見込額、退職手当支給予定額のうち一般会計等の負担見込額等を加味しているものです。

令和元年度決算における本市の将来負担比率は－1.4%であり、実質赤字額がないため「－（数値なし）」となっています。

## (2)東久留米市の現状

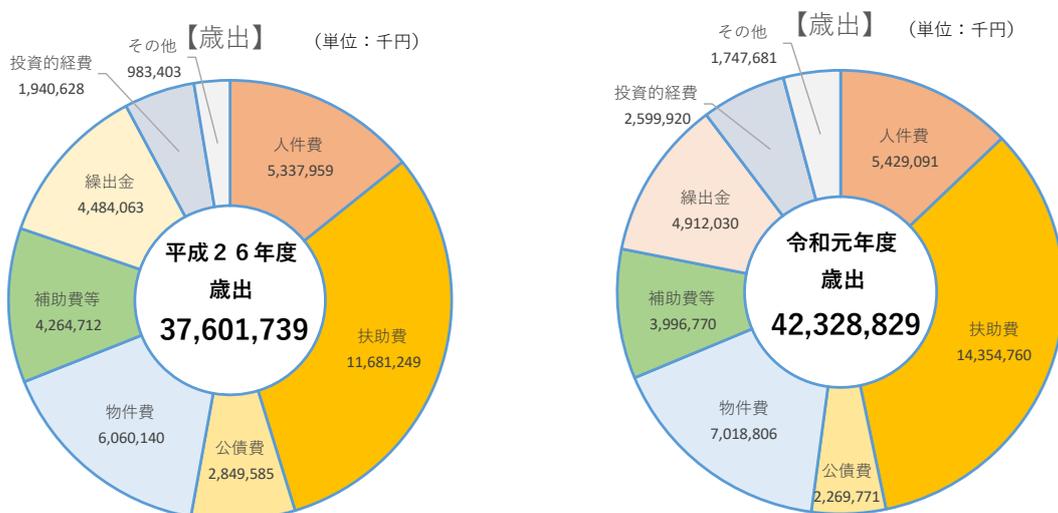
### 【財政の状況】（参考：東久留米市の財政分析）

本市の財政状況について、まず歳入については、国や都の制度に基づく事業が増加していることから国都支出金が年々増加しており、5年間で56億1,632万2千円、10年間で82億7,783万5千円の増加となっています。また、歳入の根幹をなす市税は、令和元年度決算ベースで市民一人当たり147,233円と、多摩26市の平均173,765円を大きく下回り、26市中21位と低位に位置しています。内訳は、個人市民税が市民一人当たり65,963円（26市中16位）、法人市民税が市民一人当たり6,001円（26市中21位）と低位に位置しています。

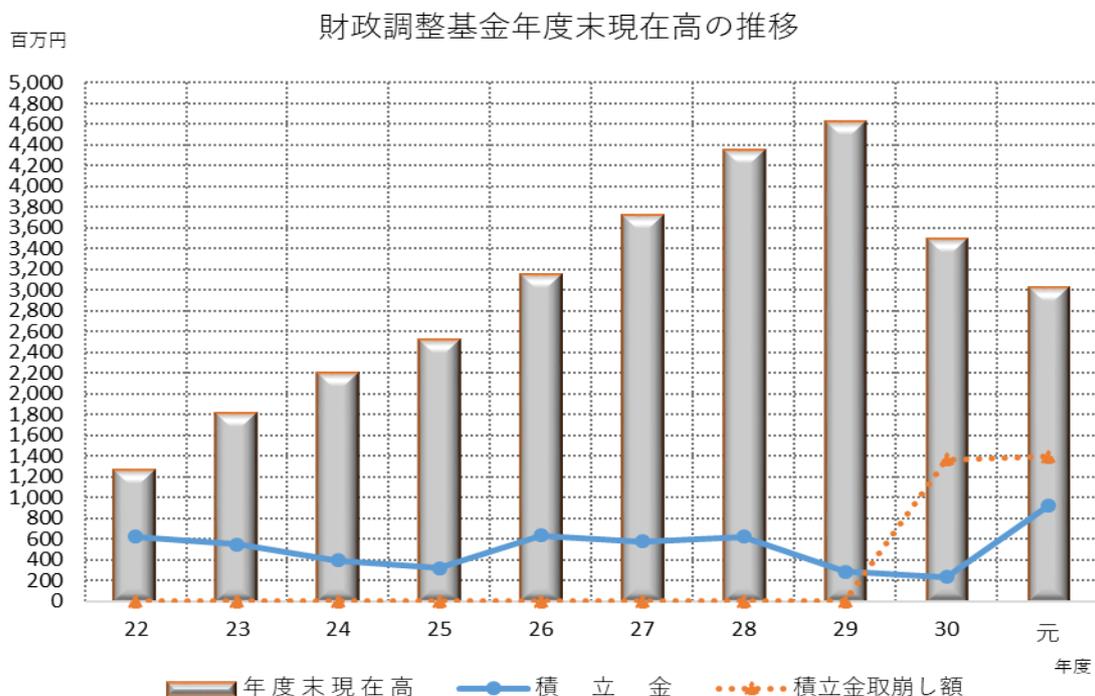


歳出については、少子高齢化の進行に伴い扶助費等が年々増加しており、5年間で47億2,709万円、10年間で75億394万8千円の増加となっています。

このように、扶助費を中心とする社会保障関係費などの増加によって、引き続き、財政の硬直化が続いています。今後も、このような厳しい財政状況が続くことが予測され、加えて、公共施設の老朽化対策などの必要性も生じてきております。特に、本市の市民一人当たり投資的経費は26市中21位であり、歳出面からもインフラ整備等が進んでいない状況がうかがえます。



財政調整基金とは、地方公共団体における年度間の財源の不均衡を調整するための基金で、災害等緊急時対応に必要なものです。財政調整基金については、平成26年度末残高が約31億5,500万円あったものが、平成29年度末には約46億3,000万円まで増加しましたが、その後は、取り崩さざるを得ない状況が続いており、令和元年度末残高は、約30億2,300万円となっています。



(単位：百万円)

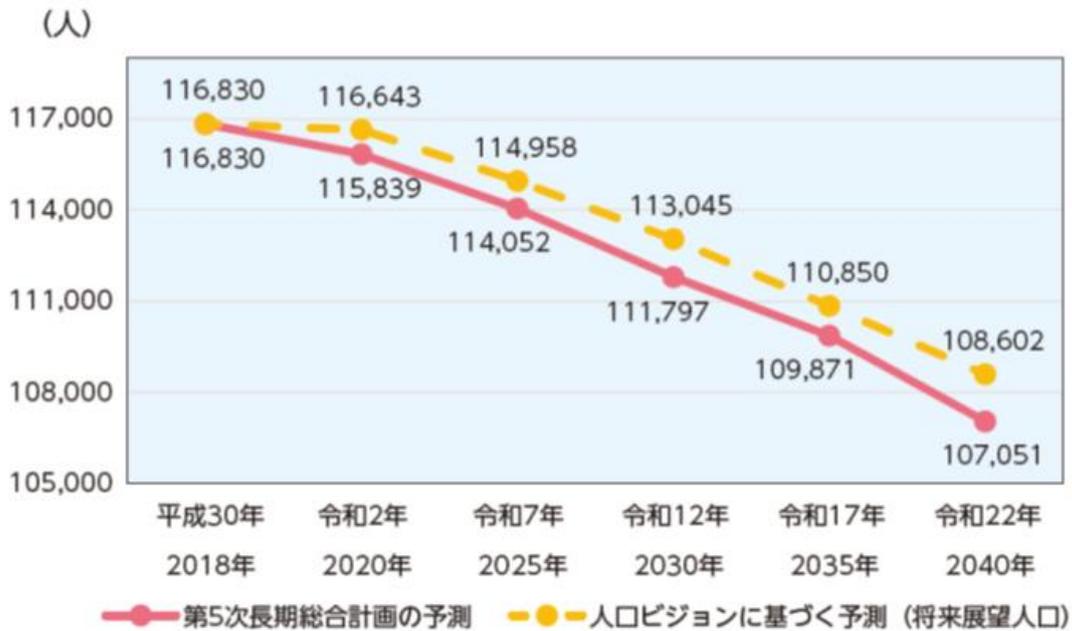
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	元
積立金	620	545	393	318	631	574	619	282	231	919
積立金取崩し額	0	0	0	0	0	0	0	0	1,364	1,393
年度末現在高	1,268	1,813	2,206	2,524	3,155	3,729	4,348	4,630	3,497	3,023

参考:令和元年度決算参考資料

### (3) 将来の予測

#### [人口フレーム]

本市の総人口は、平成30年1月1日時点の116,830人（外国人人口を含む）から減少することが見込まれ、平成27年から令和2年までほぼ横ばいで推移し、当初の推計より人口減少は緩やかになっているものの、令和12年には111,797人(対平成30年比4.3%減)となるものと推計されています。



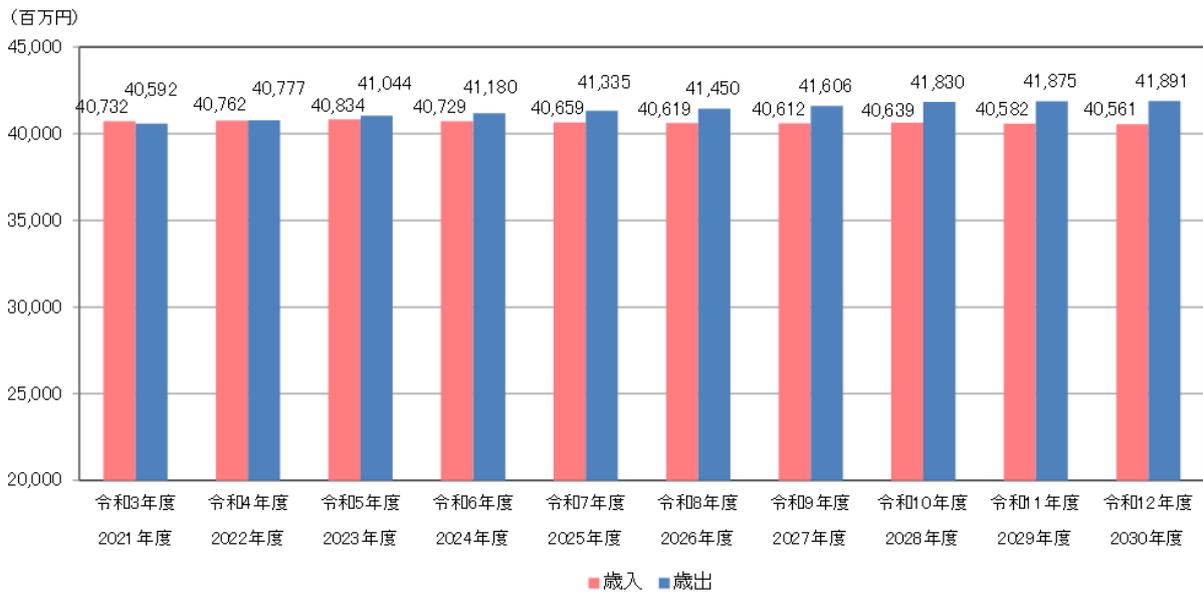
資料：東久留米市第5次長期総合計画基本構想・基本計画

**【財政フレーム】**（参考：第5次長期総合計画策定に係る主要指数の推計）

本市の歳入は、減少傾向になることが見込まれ、令和12年度には405億6,100万円(対令和3年度比0.4%減)となるものと推計されます。一方、本市の歳出は、増加傾向になることが見込まれ、令和12年度には418億9,100万円(対令和3年度比3.2%増)となるものと推計されます。

その結果、令和12年度には、歳入と歳出の差が▲13億3,000万円となるものと推計されます。

本市の歳入及び歳出の推移（推計）



(単位：百万円)

	令和3年度 2021年度	令和4年度 2022年度	令和5年度 2023年度	令和6年度 2024年度	令和7年度 2025年度	令和8年度 2026年度	令和9年度 2027年度	令和10年度 2028年度	令和11年度 2029年度	令和12年度 2030年度
<b>歳入</b>	<b>40,732</b>	<b>40,762</b>	<b>40,834</b>	<b>40,729</b>	<b>40,659</b>	<b>40,619</b>	<b>40,612</b>	<b>40,639</b>	<b>40,582</b>	<b>40,561</b>
<b>歳出</b>	<b>40,592</b>	<b>40,777</b>	<b>41,044</b>	<b>41,180</b>	<b>41,335</b>	<b>41,450</b>	<b>41,606</b>	<b>41,830</b>	<b>41,875</b>	<b>41,891</b>
<b>歳入－歳出</b>	<b>140</b>	<b>-15</b>	<b>-210</b>	<b>-451</b>	<b>-676</b>	<b>-831</b>	<b>-994</b>	<b>-1,191</b>	<b>-1,293</b>	<b>-1,330</b>

本市の歳出における費目別推移をみると、義務的経費が増加傾向となることが見込まれ、令和12年度には、223億9,500百万円(対令和3年度比5.0%増)となるものと推計されます。

(単位：百万円)

	令和3年度 2021年度	令和4年度 2022年度	令和5年度 2023年度	令和6年度 2024年度	令和7年度 2025年度	令和8年度 2026年度	令和9年度 2027年度	令和10年度 2028年度	令和11年度 2029年度	令和12年度 2030年度
義務的経費	21,320	21,436	21,622	21,721	21,832	21,895	21,993	22,152	22,295	22,395
	52.5%	52.6%	52.7%	52.7%	52.8%	52.8%	52.9%	53.0%	53.2%	53.5%
投資的経費	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247
	8.0%	8.0%	7.9%	7.9%	7.9%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%
その他の経費	16,025	16,094	16,175	16,212	16,256	16,308	16,366	16,431	16,333	16,249
	39.5%	39.5%	39.4%	39.4%	39.3%	39.3%	39.3%	39.3%	39.0%	38.8%
合計	40,592	40,777	41,044	41,180	41,335	41,450	41,606	41,830	41,875	41,891

注：上段が経費、下段が構成比率

- 義務的経費とは、地方公共団体の経費のうち、法令や性質上、支出が義務づけられており、市の裁量で削減することが難しい経費で、人件費、扶助費、公債費が該当します。
- 投資的経費とは、道路、学校などの公共施設の建設、改良などの整備への経費です。

義務的経費の内訳の推移をみると、扶助費が増加傾向となることが見込まれ、令和12年度には143億2,200百万円(対令和3年度比3.9%増)となるものと推計されます。

(単位：百万円)

	令和3年度 2021年度	令和4年度 2022年度	令和5年度 2023年度	令和6年度 2024年度	令和7年度 2025年度	令和8年度 2026年度	令和9年度 2027年度	令和10年度 2028年度	令和11年度 2029年度	令和12年度 2030年度
人件費	5,411	5,411	5,411	5,411	5,411	5,411	5,411	5,411	5,411	5,411
	25.4%	25.2%	25.0%	24.9%	24.8%	24.7%	24.6%	24.4%	24.3%	24.2%
扶助費	13,782	13,866	13,980	13,973	13,989	14,026	14,086	14,169	14,233	14,322
	64.6%	64.7%	64.7%	64.3%	64.1%	64.1%	64.0%	64.0%	63.8%	64.0%
公債費	2,127	2,159	2,231	2,337	2,432	2,458	2,496	2,572	2,651	2,662
	10.0%	10.1%	10.3%	10.8%	11.1%	11.2%	11.3%	11.6%	11.9%	11.9%
合計	21,320	21,436	21,622	21,721	21,832	21,895	21,993	22,152	22,295	22,395

注：上段が経費、下段が構成比率

- 扶助費とは、社会保障の一部として各種法令に基づき、金品、物品などの給付に対する支出です。
- 人件費とは、特別職の報酬や一般職員の給料、退職金、共済費などの支出です。
- 公債費とは、借金返済に対する支出です。

## 3 財政運営の基本目標

### (1)基金の適正な水準維持及び運用等

#### [東久留米市の現状等]

本市では、これまで財政健全経営計画の基本方針における経営目標（財政調整基金の水準、運用）として、財政調整基金は、標準財政規模の10%相当を基準とし、経常的に20億円確保するとともに、経常経費に投入しない市政運営を目指してきました。また、基礎的な財政指標や健全化判断比率に関しては、改善を目指し取り組んできました。

令和元年度末における財政調整基金残高は、約30億2,323万1千円となっており、本計画期間の平成28年度以降、直近の令和元年度までは、経常的に20億円確保するという目標を達成しており、財政調整基金を経常経費に投入しない財政運営という目標についても達成しています。

経常収支比率や健全化判断比率について、本市の令和元年度決算結果は、経常収支比率は前年度より0.8ポイント減少し93.7%となり、健全化判断比率は、実質公債費比率は前年度より数値が0.1ポイント増加しましたが、他の3指標において「数値なし」であり、結果として全ての指標において健全の範囲内となりました。

特定目的基金の残高は、令和元年度末現在で約27億3,598万2千円であり、市民一人当たりの残高で見ると、本市は多摩26市の中では少ない状況です。また、特定目的基金のうち、施設の整備等に活用するための基金である公共施設等整備基金の残高を見ると、令和元年度末現在で約11億3,434万2千円という状況になっています。

総務省が示す統一的な基準による地方公会計（以下「地方公会計」という。）については、本市は平成30年度決算分から財務書類（貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書、資金収支計算書）を作成しています。発生主義・複式簿記を採用することで、現金主義・単式簿記だけでは見えにくい減価償却費、退職手当引当金といったコスト情報、資産・負債といったストック情報の把握が可能となりました。また、発生主義・複式簿記による財務書類を作成し、開示することにより、減価償却費等を含むコスト情報・ストック情報が「見える化」され、住民や議会への説明責任をより適切に果たすとともに、財政マネジメント等へ活用していくことが期待されます。地方公会計では、固定資産台帳の整備を前提としているため、資産の情報を網羅的に把握することにより、公共施設マネジメント等への活用も期待されます。

#### [これからの方向性]

- ・ 経営目標（財政調整基金の水準、運用）として財政調整基金は、標準財政規模の10%相当を基準とし、災害等に備えて20億円確保するとともに、経常経費に投入しない市政運営を目指します。
- ・ 特定目的基金については、将来を見据え、計画的に積立てを行い、事業の目的に応じ有効活用していきます。
- ・ 基礎的な財政指標や健全化判断比率に関しては、改善を目指し、経年の動きを容易に把握できるように整理していきます。
- ・ 健全化の判断基準を超えない場合であっても、財政指標等の数値が急激に変動したときは財政状況の悪化が懸念されることから、直ちに検討等を加え、適正な対応を図っていきます。
- ・ 複式簿記・発生主義を加えた地方公会計の活用について検討していきます。

## **(2)財政規律の保持**

### **[東久留米市の現状等]**

本市では、これまで財政健全経営計画の基本方針で、将来に渡り持続可能な市政運営を行っていくために、臨時財政対策債(※)を含めて基礎的財政収支を通じて財政規律の保持に努めてきました。基礎的財政収支は、平成29年度までは、地方債の新規借入額が償還額を下回っていましたが、平成30年度、令和元年度は新規借入額が上回る結果となっており、一部未達成となっています。

本市の近年の特徴としては、公債費のうち普通建設事業債分が占める割合は減少し、臨時財政対策債分が占める割合が増加傾向にあります。臨時財政対策債については、地方交付税の代替措置として設けられた特例債で、その元利償還金相当額は後年度に地方交付税の基準財政需要額に算入されます。よって、償還財源の目処がない地方債とは異なりますが、いわゆる債務であるとの認識の下、その借入に当たっては、これまでと同様に抑制することに努めることとしてきました。しかしながら、令和元年度においては新型コロナウイルスの影響により今後歳入の減少や感染症対策に係る歳出が生じることも考えられることから、発行可能額のほぼ満額に当たる15億2,252万4千円の借入を行いました。

(※)臨時財政対策債 地方一般財源の不足に対処するため、投資的経費以外の経費にも充てられる地方財政法第5条の特例として発行される地方債。地方交付税制度を通じて標準的に保障されるべき地方一般財源の規模を示す各地方公共団体の基準財政需要額を基本に、自治体ごとに発行可能額が算定される。臨時財政対策債は、実際の借入の有無に関わらず、その元利償還金相当額が後年度に基準財政需要額に算入されるため、普通交付税により担保されているとすることができる。

### **[これからの方向性]**

- ・ 将来に渡り持続可能な市政運営を行っていくために、多額の後年度負担が生じないよう財政規律の保持に努めていきます。
- ・ 臨時財政対策債は、特例地方債であることから、できる限りこれに頼らない財務体質へと転換できるように努めていきます。
- ・ 一定程度の債務残高の減少を条件に中長期的な視野に立って、最低限の例外として、企業等誘導などにより税収等の確保が期待できる事業や行政サービスを維持するために計画的に進められる公共インフラ整備、集約事業（公共施設マネジメント）などに限定して、普通建設事業債を発行することは可能としていきます。

### **(3)財政身の丈の市政運営**

#### **[東久留米市の現状等]**

全国的に、少子高齢化を背景に社会保障関係費が全般的に増加し、扶助費の決算額は年々増加しています。扶助費は市民生活に直結し、国の法令に基づき行われているものが多いことなどから、各扶助の内容を変更することは難しいうえ、ここ数年は社会経済状況に回復基調がみられるものの高齢化などを要因に、扶助の対象者は増加傾向にあり、歳出を抑制するのが困難な状況にあります。本市の令和2年1月時点の高齢化率は約28.4%と高く、多摩26市で4番目である一方、担税力のある生産年齢世代は年々減少しています。

令和元年度決算（歳入443億8,528万1千円）のうち、自主財源の基盤である市税の歳入に占める構成比率は38.8%であり、平成30年度比0.9%増となっているものの、本市の税収構造は極めて脆弱です。財政力指数についても、0.837と多摩26市中21位と低位に位置しており、引き続き厳しい財政運営を余儀なくされています。

義務的経費については、平成26年度決算では総額198億6,879万3千円（市民一人当たり170,556円）だったものが、令和元年度決算では総額220億5,362万2千円（市民一人当たり188,628円）に増加しました。また、市税と比較して義務的経費の方が伸び率が高く、他の市民サービスに充てられる財源が少なくなっており、財政の硬直化が進んでいると言えます。

こうした厳しい財政状況にあつて、本市では「財政身の丈の市政運営」に努め、基礎的自治体としての責任を果たしつつ、その実現のためには社会情勢の変化や行政ニーズを的確に捉え、民間の活力も活用しながら、常に歳入と歳出構造を見直し、その改善を図るべく不断の行財政改革を推し進めていくことが肝要です。

#### **[これからの方向性]**

- ・ 社会情勢の変化や行政ニーズを的確に捉え、民間の活力も活用しながら、常に歳入と歳出構造の改善を図るべく不断の行財政改革に努めていきます。
- ・ 常に費用対効果を精査した上で事務事業の実施及び改善に努めていきます。

## 4 市政運営の方向性

### (1)将来に向けた業務執行体制等の確立

#### ア 行政評価の有効的な活用

##### [東久留米市の現状等]

業務の改革改善は、職員一人ひとりが意識を持って取り組んでいく必要があります。行政評価制度は、それを実現させるためのツールです。

本市では、平成14年度から、市民視点に立った成果重視の行政運営を実現するとともに市民に対する説明責任を果たすため、全ての事務事業を対象に「事務事業評価」を実施し、毎年度、その結果を公表しています。平成28年度からは、業務フローの改善及び制度改正の方向性について自己評価する仕組みに変更するとともに、改革・改善の余地が見出された事務事業については実行プランに反映することで、業務の改革及び改善のツールとして機能するよう取り組んできました。しかし、制度開始から15年以上が経過し、これまで様々な取り組みを実施してきた結果、既存事業に対する削減効果が生まれづらくなっています。

市民視点から客観的な行政評価を実現するとともに、行政評価制度のさらなる強化促進を図ることを目的として、平成26年度の試行実施を経て開始した「事務事業に関する外部評価」は、それ以前の事業の要不要や事業費の減額という視点ではなく、より良い市政運営へとつなげていく持続可能な行政評価の仕組みとして運用しています。また、外部評価は行政の取り組み全般にわたる評価を行うものであることから、東久留米市まち・ひと・しごと創生総合戦略（令和3年3月版）の進捗管理も行政評価（外部評価）の一環として行うこととしました。

##### [これからの方向性]

- 行政評価制度を行政改革のツールとして活用していくために、第一義的に事務事業の実施及び説明責任を負う担当所管において、実効性、効果などを検証し、評価する仕組みを継続し、制度に対する職員の目的意識を醸成する取り組みについて検討するとともに、より効果的、効率的な評価手法について調査、研究していきます。
- 事務事業評価の中で業務改善を促す方法について検討を進めていきます。また、各事業に明確な目標を持って取り組むことが重要であることから、目標設定の考え方を示し、組織の中で共有する取り組みを検討していきます。
- 現行の施策評価では個別の事務事業の重さ軽さが表現しきれていない点に課題があることから、事務事業の貢献度を量るような手法を検討していきます。
- 外部評価は、行政改革のツールとして有効であることから、継続していきます。ただし、外部評価は自己評価と比較して情報の質と量が必要であることから、外部評価にEBPM(※)の考え方を導入することを調査、研究していきます。

- ・ 施策評価及び事務事業評価では、目標管理型事務事業評価を行っていくことのみならず、個別施策、事務事業が真に効果を有するかを検証する因果関係評価、不要な事業等を洗い出す行政事業レビューの技術的方策等も調査、研究していきます。

(※) EBPM Evidence-based Policy Making の略で、平成 30 年度内閣府取組方針によると「政策の企画立案をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで政策効果の測定に重要な関連を持つ情報やデータ（エビデンス）に基づくものとする」とされている。

## イ 業務の効率化、標準化及びDXの推進

### 【東久留米市の現状等】

本市においては、ICT 推進プランを策定し、ICT 推進の方向性を明確にし、効果的で効率的な行財政運営につなげる取組みを進めています。これまで運用プロセスの再構築や情報システム等の活用等によって、事務の合理化、簡素化が図られるように検討等に加え、また、各事務事業の運営経費等についても、縮減が図られるよう見直しを行ってきました。令和元年度以降は、各業務に段階的に RPA を取り入れて業務プロセスを見直すことにより、事務の効率化を図っています。現状では RPA のシナリオを作成・修正できるのは特定の職員に限られる状況であることから、人材の育成が課題です。また、令和 3 年度からは文書管理システムの稼働により、事務の効率化、ペーパーレス化等が促進されることが期待されます。

一方、内閣府が示した「経済財政運営と改革の基本方針 2020」では、感染症対応策の実施を通じて行政分野でのデジタル化・オンライン化の遅れが課題として示されました。地方公共団体では、デジタル化の遅れに対して迅速に対処するとともに、制度や組織の在り方等をデジタル化に合わせて変革していくデジタル・トランスフォーメーション（DX）が求められています。こうした中、国において「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画（以下「DX 推進計画」という。）」が策定され、地方公共団体においては、自らが担う行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させるとともに、デジタル技術や AI 等の活用により業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上に繋げていくことが求められています。

### 【これからの方向性】

- ・ 民間企業では効率化のための業務の見直しを投資として行っており、国においてもデジタル庁を新設しました。DX の推進に当たっては、本市においても組織全体で推進します。
- ・ DX の推進に当たっては、組織体制の整備、必要な人材の育成・確保及び計画的な取組みに努めます。
- ・ DX 推進計画では、マイナポータルを活用した行政手続のオンライン化が求められています。これを含めた行政手続のデジタル化により、市民の利便性向上とともに業務の効率化を進めます。
- ・ RPA の業務への活用については、全庁的に推進していきます。

- 「デジタル・ガバメント実行計画」では、地方公共団体の主要な17業務を処理するシステムの標準仕様を国において作成するとしています。これを受け、今後の該当システムの更改に当たっては、標準仕様を前提に検討を進めていきます。
- ペーパーレス化や押印廃止等に取り組むことで、従来の業務フローを見直し、効率化を図り、住民サービスの向上を目指します。

## **(2)人材の育成と職場環境の向上**

### **ア 人材の育成**

#### **[東久留米市の現状等]**

市民ニーズが多様化・複雑化し、刻々と変化する社会情勢の中で、専門的な知識を持ち、地域のために貢献できる職員が求められています。さらに、人口減少社会にあっても自治体が持続可能な行政サービスを提供し続けるため、最小の職員数で最大の効果を上げる職員体制の構築が求められています。

こうした中、本市においては、平成21年3月に「東久留米市職員人材育成基本方針」を策定し、これまで同方針に基づく様々な取組みを行ってきました。令和2年2月には、同方針を改定し、人材の育成に努めています。

#### **[これからの方向性]**

- ・ 民間活力の導入、業務のシステム化の推進に伴い、職員には、自分以外の者に業務を適切に執行させるマネジメント能力が求められます。こうした知識の習得に向けた研修等の構築を検討していきます。
- ・ 若手職員には、ジョブ・ローテーションを通じて市政を広く経験するとともに、手話、外国語等の市民インターフェイスとしての能力も内部、外部研修等を通じて習得できるよう調査、研究していきます。
- ・ 職員のより専門的な能力開発に向けて専門の研修機関、大学院等の社会人枠の活用、ある分野のエキスパートとして活躍するキャリアパスの仕組みについて調査、研究していきます。また、管理職のマネジメント能力の向上に向けて、プロセス管理手法の取得や企画立案の知識向上、戦略的スキルアップのための研修等に派遣するなど調査、研究していきます。

## イ 人事評価制度の活用

### [東久留米市の現状等]

本市においては、平成28年度から人事評価制度を本格導入し、令和2年度から全ての職員に対し、人事評価結果の給与反映を実施していますが、評価者により評価にばらつきが生じることが課題として挙げられます。

### [これからの方向性]

- ・ 職員自身が仕事の意義や社会的意義を理解し、優先順位と目標を定め仕事をマネジメントすること、さらに、管理職には部下への業務配分、健康管理及び信頼される評価者としての役割が求められます。人事評価制度の取組みの中で、組織全体の職員の経営能力の育成が図れるように進めていきます。
- ・ 「動機付け・衛生理論(※)」では、達成感、承認、責任等が動機付け要因に当たり、これらが働き甲斐につながってくると考えられます。職員が業務の改善に真摯に取り組み、満足度や達成感が高められるように進めていくとともに、給料、処遇等でも適正な評価を受け、納得感が得られるように制度充実を図ります。

(※) 動機付け・衛生理論 アメリカの臨床心理学者、フレデリック・ハーズバーグが提唱した職務満足及び職務不満足を引き起こす要因に関する理論。人間の仕事における満足度は、ある特定の要因が満たされると満足度が上がり、不足すると満足度が下がるということではなくて、「満足」に関わる要因（動機付け要因）と「不満足」に関わる要因（衛生要因）は別のものであるとする考え方。

## ウ ワークライフバランスの推進

### [東久留米市の現状等]

職員が能力を最大限発揮し業務に取り組んでいくためには、仕事と生活を共存させていくための働き方の改革、職場環境の整備等が必要です。

人口減少や少子高齢化が進む中、平成28年6月、国において「ニッポン一億総活躍プラン」が策定され、働く方々が個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で「選択」できるようにするための改革である「働き方改革」が進められています。

本市においては、平成15年の「次世代育成支援対策推進法」制定を受け、平成17年4月に「東久留米市次世代育成支援特定事業主行動計画」を策定し、以後5年ごとに同計画の見直しを行ってきました。直近では、令和2年3月に見直しを行い、ノー残業デーの設定、勤務終了後の定時に一斉消灯することによる職員への退庁勧奨等によりワークライフバランスの向上に取り組んでいます。

一方、テレワークについては、感染症の拡大の未然防止を図るとともに、本来の職場を離れても引き続き業務に従事することを可能とし、行政機能の維持を図ることが重要とされていますが、本

市においては、業務の見直しや情報システムのセキュリティ確保等が課題となっています。また、窓口職場等は現段階ではテレワークに馴染まない状況です。

「治療と仕事の両立」を図るための取組みは、労働者の健康確保という意義とともに、継続的な人材の確保、労働者の安心感やモチベーションの向上による人材の定着・生産性の向上等の意義があります。本市においては、人工透析・抗がん治療を病気休暇の対象とする等の取組みを実施しています。

#### **【これからの方向性】**

- ・ 男女を問わず年次休暇、育児休暇制度等を取得しやすい環境づくりの整備についても検討していきます。
- ・ テレワークのあり方については、その実施も含めて調査、研究していきます。
- ・ 職員が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自ら選択できるようにするため、長時間労働の抑制に向けて取組みを進めます。

## **工 給与の適正化**

### **【東久留米市の現状等】**

本市においては、東京都給与体系に準拠し、給与の適正化に取り組んでいます。

令和2年4月1日現在、一般行政職における平均給与月額は420,887円で多摩26市中16番目であり、全職種における平均給与月額は404,667円で26市中19番目となっています。このように本市の職員給与は、26市平均比較において低位に位置している状況です。また、地域手当についても10%と26市中下から2番目となっています（ただし、国の官署がない地域である本市の地域手当は総務省が示しており、6級地6%となっています）。

なお、級地区分（地域手当）に関しては、職員給与以外にも様々な制度の算定基礎としても活用されており、その影響は大きな課題となっています。こうしたことから、近隣市と比較して抑制されている級地区分の是正に関して、国に対する働きかけを行っています。

また、地方公務員法改正による会計年度任用職員制度への移行に伴い、令和2年度から当該職員への期末手当の支給を開始しました。

今後、国家公務員の定年引上げに伴い、地方公務員の定年が引き上げられるとともに、役職定年制が導入される場合には、給与体系、退職手当等について検討していく必要があります。

### **【これからの方向性】**

- ・ 東京都の給与体系に準拠し、職員の給与の適正化に努めていきます。
- ・ 地域手当の課題については、職員給与以外にも介護報酬、保育所運営費などの国庫負担金、障害福祉サービスの報酬等の算定基準とされており、地域格差を生じさせる要因にもなることから、国に対する働きかけを継続していきます。

## オ 定員管理の適正化

### [東久留米市の現状等]

平成28年度以降は、定員管理の適正化を実行プランの取組みの一つに位置付けました。その中で民間活力の活用、フルタイム再任用職員等多様な雇用形態の活用、その他職種任用替えの柔軟な運用を適切に実施していくこと等により、最小の職員数で最大の効果を挙げる職員体制を目指してきました。

一方で、国や東京都からの事務移管や災害対応、感染症の発生等の突発的な事象等業務が増加しています。また、新規採用予定者の内定辞退や職員の疾病による長期休暇など、現実には計画上の職員数を満たさない状況もあります。職員の給与や定員の削減を通じた人件費の削減には限界があり、職員の士気、意欲の低下や行政サービスの低下を招かないようにすることも重要です。

臨時・非常勤職員が地方行政の重要な担い手となっている中で、臨時・非常勤職員の適正な任用・勤務条件を確保するため、地方公務員法が改正され、令和2年4月1日から、これまでの臨時職員及び嘱託員が会計年度任用職員に一本化されました。

今後は、定年延長や国の制度を踏まえ、必要に応じ定員管理の考え方を整理していく必要があります。

障害者雇用については、法定雇用率を踏まえ、適切に対応するよう努めていく必要があります。

### [これからの方向性]

- ・ 行政需要の多様化・複雑化、地方分権による権限移譲等による業務の増大に対し、業務改善及び効率化に努めながら、民間活力の活用等により、引き続き定員管理の適正化に取り組んでいきます。
- ・ 民間企業における「経営指標による適正数分析」を参考に、地方公共団体の経営分析にふさわしい指標の設定について調査・研究していきます。
- ・ 定員管理に当たっては、年齢構成ができるだけ平準化するよう採用時に工夫していきます。
- ・ 会計年度任用職員については、各職の必要性を十分吟味したうえで、適正な人員配置に努めていきます。

### **(3)歳入の確保**

#### **ア 市税等の確保**

##### **[東久留米市の現状等]**

本市では、少子高齢化の進行に伴う社会保障関係費の増大や先行き不透明な経済状況等により、厳しい財政運営が続いている中、市税等の徴収に関しては、確実に確保していくことを基本とし、税の本質に沿って適切な対応を執り、高い収納率の維持と更なる向上に取り組んできました。

平成27年3月には、「東久留米市債権の管理等に関する条例」を制定し、債権管理体制の強化を図っています。ここでいう債権には公債権に加え私債権が含まれており、徴収についてのノウハウを有する市民部納税課で一元的に管理することで、実効性を高めています。この一元化の取組みは平成28年度に東久留米市債権管理指針の策定、平成29年度から保育運営費保護者負担金の子育て支援課からの一部債権の納税課への移管、平成30年度から介護保険料の管理・徴収事務の納税課への移管といったように段階を経て債権滞納管理体制の強化を図ってきました。

また、令和3年1月からは、スマートフォン決済アプリを利用して市税等の納付を可能とし、納付環境の拡充にも取り組んできました。

##### **[これからの方向性]**

- ・ 市税等の適正な徴収に努めることは市民負担の公正公平性を担保することになり、市の大切な役割であることから、引き続き税外収入を含め適正な徴収と収納率の向上に努めていきます。

#### **イ 受益者負担の適正化**

##### **[東久留米市の現状等]**

公共施設の利用や各種証明書の発行など特定の公共サービスについて、利用する人としらない人とは、行政コストの発生に違いが生じることから、本市では、その公平性を保つため、そのサービスに応じて負担を求める受益者負担の考え方に則り、使用料や手数料を設定しています。

平成26年度には学識者、市民委員等で構成された「東久留米市公共施設使用料のあり方検討委員会」での議論を踏まえ、公共施設使用料の改定を行い、今後は原則として4年に一度の見直しを行うこととしています。見直しにあたっては、経常的維持管理費に加え減価償却費も加えて算出することとし、施設整備に要する費用も含めた料金設定としました。

また、各種証明書の発行などの事務手数料については、受益者負担の原則を踏まえ、原価や近隣市の状況などの観点から検討を行い、平成28年度に料金改定を行いました。

## 【これからの方向性】

- ・ 税金により各種のサービスが提供されていることに鑑みれば、サービスを利用する人とそうでない人との負担の公平性という受益者負担の考え方に則り、適正な徴収に努めます。
- ・ 公共施設使用料については、東久留米市公共施設使用料のあり方検討委員会から提出された報告書に示された考え方にに基づき、見直しを行っていきます。
- ・ 将来的な施設更新や再編の費用も加味して、施設の使用料を設定する考え方についても調査、研究していきます。
- ・ 使用料、手数料及びその他負担金等については、近隣市の状況を考慮しつつ、行政コストを検証した上で、時々に応じて定期的に見直しを行い、必要な対応を検討していきます。

## ウ その他自主財源の創出

### 【東久留米市の現状等】

本市では、他市と比較して広告等収入の取組みが少なかったことから、実行プランに「有料広告の充実」を掲げ、本庁舎及びスポーツセンターに設置してある市内案内板、広報紙、ホームページ、指定収集袋等への広告掲載、東久留米駅西口昇降施設への広告枠の設置など、公共施設などに広告を掲載することで、広告料を得る取組みを行っています。また、暮らしの便利帳やAEDへも広告掲載を実施しており、これは市が直接広告料を得られなくても、引き換えに事業者が無償で事業を実施することで、市の歳出削減に繋がる事業手法にも取り組んでいます。また、これ以外にスポーツセンターにはネーミングライツを導入しています。

こうした取組みは、自主財源を得る手段として多くの自治体で行われており、本市でも常に新たな実施可能性について調査・検討しているところです。

ふるさと納税については、これまで市のホームページによる周知と、庁舎窓口での納付受付でしたが、年間の申込件数は近隣自治体と比較しても著しく低い状況でした。また、市民が他市に寄付することによる市税の流出増加は看過できない状況であったことから、令和2年度より民間事業者のポータルサイトへ掲載し、情報発信を強化するとともにクレジット決済を可能とすることで納付環境の整備を図るなど、寄付金額の増加に取り組んでいます。また、ふるさと納税を通して本市の全国的な知名度の向上と、地域産業の活性化に資することも期待されます。

様々な自治体でクラウドファンディングが実施されており、被災地の復興や、最近では新型コロナウイルス感染症対策へもクラウドファンディングが活用されています。いずれも広く周知が可能な広告媒体を用いて実施しており、事業目的も明確です。本市においてもふるさと納税のポータルサイトへ登録したことで、事業実施の可能性を探る環境は整えられたと考えています。

## 【これからの方向性】

- ・ 新たな自主財源の確保については、引き続き調査・研究し、積極的な財源確保に努めます。
- ・ ふるさと納税制度については、本来本市へ納税される財源が他自治体へ流出している状況があり、それを補填するためにも積極的に活用し、自主財源の確保に努めます。
- ・ クラウドファンディング(※)については、他の自治体の先事例も参考にしながら調査、研究します。

(※) クラウドファンディング ある目的、課題解決などのために不特定多数の人から資金を集める行為、またはそのためのネットサービスのことをいう。地方自治体が行うクラウドファンディングについては、寄付金控除が適用される。

## (4)歳出の効率性・有効性の向上

### ア 行政需要の把握と市民サービスの適正化

#### [東久留米市の現状等]

少子高齢化に伴う社会保障関係費の増加で10年前と比較すると扶助費が大きく増加しており、この傾向は今後ますます進むことが予想されます。また、10年前と比較し国都支出金の額が増加していることから、市が実施する事業も、国や東京都の制度に基づいたものが増加しています。今後、国や東京都の制度が改正等された場合には、市の一般財源による負担分の増加も考えられます。

将来的な人口規模や人口構造の変化も見込まれる中、行政需要や市民ニーズも変化することが想定されます。時々の社会情勢に応じた需要の把握と、それに対応した行政サービスを考えていく必要があります。

#### [これからの方向性]

- ・ 少子高齢化に伴い大きく社会情勢が変わっていくことから、真に公助を必要とされるものへ絞り込み、他市の状況等を参考にしながら、適正なサービス水準になるよう事業の必要性を含め検討していきます。
- ・ 義務的でない給付、手当については、東京都、近隣市などの状況も考慮しながら、適正な水準となるよう、見直しの余地がないか検討します。
- ・ 制度改正等が行われた際、現行のサービスや重複するサービスを整理し、見直しも含めて検討します。また、国や東京都の時限的な補助制度に基づく事業は、制度の改正等に合わせて市の事業を見直します。

## **【補助金について】**

補助金は、政策的補助金と行政補完的補助金に区別してそれぞれを評価し、政策的補助金は事務事業評価により評価し、行政補完的補助金は平成28年度からモニタリング調査を実施し、委託化の可能性を検証してきました。その結果として、行政補完的補助金の対象事業については、市民や団体等の協力を得ながら事業を実施しており、委託化よりも効果的であることが明らかになりました。

## **【これからの方向性】**

- ・ 行政補完的補助金は、事務事業評価の中で評価していきます。その検証にあたっては、共通業務運用指針に示された考え方にに基づき、見直しを行っていきます。
- ・ サービス向上の視点から同額の補助金であってもより効果の高い方法等はないか検証できる評価方法について調査、研究していきます。（代替手法、担い手など）
- ・ 国、東京都等の特定財源を伴う市から交付している補助金等は、国、東京都等の動向等も踏まえながら、補助金が削減又は廃止された場合の対応を検討します。

## **イ 特別会計及び下水道事業会計繰出金の抑制**

### **【東久留米市の現状等】**

特別会計は、本来独立採算により運営することが原則ですが、適正化に向けた様々な取組みをしつつも国民健康保険特別会計などでは、事業運営のための財源が確保できず、一般会計からの赤字補填としての繰出金を加えて運営しています。

### **【国民健康保険】**

国民健康保険は、被保険者の所得水準が低く年齢構成が高いこと、医療技術の進歩等に伴い被保険者一人当たりの医療費が増加していることなどから、一般会計からの法定外繰入により決算補填を行い運営しています。このような状況の中、本市においては、実行プランに「国民健康保険特別会計の健全化」を掲げ、医療費の適正化、税率の改正等に取り組み、一般会計からの繰入金の抑制に努め、国保財政の健全化に取り組んできました。

平成30年度には国民健康保険制度が改正され、新たに都道府県が区市町村とともに国民健康保険の保険者となりました。これにより、東京都が財政運営の責任主体となり、安定的な財政運営や効率的な事業の確保等の国保運営に中心的な役割を担い、市は、資格管理、保険給付、保険料率の決定、賦課・徴収、保健事業等を引き続き担うこととなりました。

また、国民健康保険特別会計の法定外繰入等の解消に向けた着実な取組みの推進のため、国からは赤字市町村に対して国保財政健全化計画の作成が求められており、本市においても令和元年度に数値目標を入れた同計画を策定しました。

## 【下水道事業】

下水道事業については、実行プランにおいて、令和2年度からの地方公営企業法の一部適用・公営企業会計化に向けた取り組みや下谷ポンプ場の流入区域縮小について実施してきました。また、下水道使用料については、平成25年4月に使用料改定を行い、適正な受益者負担による下水道使用料の設定に取り組んできました。

令和2年度には将来の収支見通しを踏まえた今後10年間の目指すべき経営目標とそれに向けた具体的な取り組みを示す中長期的な経営の基本計画である、「東久留米市下水道事業経営戦略」を策定し、取り組みを進めています。同経営戦略期間中（令和3～12年度）の一般会計からの基準外の繰出金については、従前と比べ減少とはなるものの、引き続き必要となる見通しとなっています。

## 【これからの方向性】

- ・ 今後もますます一人当たりの医療費は増加することが予想されることから、独立採算の原則に即して、社会情勢等も踏まえ、引き続き国民健康保険税率の適正化に努めるとともに、予防・健康づくり等の取り組みを充実させ、医療費の抑制に取り組めます。
- ・ 下水道事業会計について、雨水事業は雨水公費の原則から引き続き一般会計からの繰出金で対応していくことが必要ですが、汚水事業は受益者負担を原則とし使用料収入で汚水処理事業を賄うことを目指し取り組んでいきます。

## ウ 新規事業の立案における効率性・有効性の確保

### 【東久留米市の現状等】

本市では、これまで財政健全経営計画において「歳出の抑制」を掲げ、各種手当の見直しを行うなど行政サービスの適正化や、事務事業評価により改革・改善を促し行政運営の経費削減等を図るなど、歳出削減に取り組んできました。

今後は、少子高齢化や人口減少、税収の伸び悩みや福祉需要の増大など、地方自治体の行財政運営を取り巻く環境は厳しさを増すものと予想されます。こうした状況に対し、限られた資源を効果的、効率的に活用する中で、持続可能な行財政運営を図っていくことが求められています。

将来を見据え、持続可能な行財政運営を行うためには、社会情勢の変化や行政ニーズを的確に把握し、事業やサービスを実施する前の計画段階にて、より良い意思決定ができるよう効率性や有効性を意識して取り組んでいくことが重要になります。

### [これからの方向性]

- ・ 新規事業の立案にあたっては、事業の妥当性、効率性、有効性の観点から以下の点に留意し、事業内容をチェックし分析した上で、事業の実施の可否を判断します。
  - ① 複数の代替案の実証的な比較・検討
  - ② 行政需要の把握
  - ③ 可能な場合には、実証実験や時限見直し条項による試行
    - ※ただし、災害対応等で緊急的に実施するものは除く。
- ・ 行政評価手法の中で目標を達成できた、計画の質が良いなど、評価が良い場合に予算に反映されるなどインセンティブをもたせられるような制度設計について調査、研究していきます。

## **(5)公有財産の適正な管理と有効活用**

### **[東久留米市の現状等]**

本市では、平成29年2月に「東久留米市公共施設等総合管理計画」を策定し、インフラの老朽化対策に関する基本的な考え方を改めて整理することで、財政負担の軽減及び平準化、公共施設の効率的な活用と適正な維持更新の実現を図る公共施設マネジメントの取組みを進めています。また、同計画では、用途廃止となった施設や利活用されていない施設の取扱いについて、貸付けや売却などにより将来の公共施設整備の原資とするとしています。近年の実施例では、ごみ対策課庁舎余剰地の駐車場としての貸付け、ごみ集積所跡地の売却などがあります。同計画については、個別施設計画の策定に伴い実施する点検・診断や個別施設計画に記載した対策の内容等を反映させるなど、国からは見直しを実施し順次充実させていくことが求められています。

今後、人口急増期に建設された学校施設などが比較的短期間に続けて更新時期を迎えることが予想されることに加え、老朽化などにより改修工事を要する公共施設が多く、費用の平準化を図っているものの、単年度の財政負担が大きくなっています。引き続き、施設保全計画や公共施設整備プログラムに沿って、定期的な施設の点検とその結果を基にした施設の維持、更新を行っていく必要があります。

北部・北西部地域は、公共施設の再編に向けた施設機能のあり方について、令和元年度より公共施設マネジメント推進委員会にて検討に着手し、北部地域については、子育て支援機能のハード面の課題解決を図るため、他の施設機能との複合化も含めて検討を行っており、北西部地域については、旧下里小学校の跡利用について検討を進めています。

また、令和元年度から、地方公会計への移行に伴う固定資産台帳の整備により、公共施設等の情報の管理を効率的に行うことができるようになりました。今後は、これらのデータを財政マネジメント等へ活用していくことが期待されています。

### **[これからの方向性]**

- ・ 施設の維持更新にあたっては、将来的な人口規模と年齢構成の変化に鑑みながら、施設の適正な配置を含め、集約化・複合化等の施設機能を高める方策についても十分検討していきます。
- ・ 公共施設の維持更新には今後巨額な経費が必要となる中、公共施設マネジメントを着実に推進するため、公共施設等整備基金への計画的な積立て、用途廃止となった施設の貸付けまたは売却等により財源を確保することを検討します。
- ・ 普通財産については、適正な維持管理に努めるとともに、未利用になっている土地等については、貸付けや売払いなどの有効活用を検討していきます。
- ・ PPP/PFI（※）などによる民間活力の導入など、施設の維持更新にあたって経費的に有利になる方法を調査、研究していきます。
- ・ 地方公会計による財務書類、固定資産台帳等のデータを活用し、公共施設のセグメント分析（事業別等）について、検討していきます。

(※) PPP (Public Private Partnership : パブリック・プライベート・パートナーシップ) 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で、民間資本や民間のノウハウを活用し、効率化や公共サービスの向上を目指すもの。(参考：国土交通省)

PFI (Private Finance Initiative : プライベート・ファイナンス・イニシアティブ) 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して行う新しい手法。これにより、国や地方公共団体等が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供できる。(参考：内閣府ホームページ)

## **(6)公民連携の推進**

### **ア 民間活力の導入**

#### **[東久留米市の現状等]**

本市では、民間のノウハウ、専門性を活かし、経費の抑制と行政サービス水準の向上のため、これまで民間活力の導入に取り組んできました。

市立保育園については、民間活力の導入により、待機児童の解消に向けた定員の拡大や、多種多様な保育サービスを充実することで、保護者の選択肢を拡大してきました。

指定管理者制度については、これまで市民プラザ・各地域センター（3施設）・各地区センター（8施設）・さいわい福祉センター・各児童館（4館）・スポーツセンター・生涯学習センター・図書館（地区館3館）に同制度を導入してきました。令和3年4月からは新たに中央図書館（一部の直営サービスを除く）にも同制度を導入しました。

学童保育所については、令和2年4月から、金山学童保育所及びくぬぎ第一・第二学童保育所に民間活力を導入しました。さらに令和4年4月には、新たに3校区を選定し、民間活力を導入することとしています。

#### **[これからの方向性]**

- ・ これまで実施してきた民間活力の導入を継続していきます。
- ・ 民間活力導入後、業務が適切に執行されているか管理監督するため、モニタリングや評価のあり方について、判断基準を明確にするなど検討していきます。

### **イ 新たな事業手法の導入**

#### **[東久留米市の現状等]**

平成30年度から、街灯のLED化工事及び維持管理をESCO事業（省エネルギー改修にかかる全ての経費を光熱水費の削減分で賄う事業）で実施し、財政負担及び維持管理業務を軽減するとともに環境負荷の軽減を図っています。

また、民間事業者と協定を結び、令和元年度より本庁舎を含めた公共施設に広告付きAEDを設置することで、設置費用や維持管理費の削減と事務負担の軽減を図っています。

さらに、新たな事業機会の創出や民間投資の喚起を図るとともに効率的かつ効果的な公共施設の整備を進めることを目的として、平成29年2月に「東久留米市PFI等手法導入優先的検討規程」を策定しました。これに基づき、東久留米市都市計画自転車駐車場整備事業において、PFI等手法（DBO方式（※1））を用いて事業を推進しています。

（※1）DBO（Design Build Operate：デザイン・ビルド・オペレート）方式 施設整備に係る資金調達は本市が行い、事業者が本施設の設計及び建設等の業務を行った後、維持管理及び運営業務を遂行する方式。（参考：東久留米市都市計画自転車駐車場整備事業特定事業の選定について）

## 【これからの方向性】

- ・ 民間の創意工夫を最大限活用し事業化へ反映するため、サウンディング（※2）による市場の意向調査、事業者からの提案に基づく随意契約保証型の民間提案制度などについて、調査、研究していきます。特に民間提案制度は、地元企業の提案によって、行政課題の解決、市民サービスの向上、地元企業の活性化等のメリットが期待されます。
- ・ 公共施設の運転管理や保守点検、修繕・改良などを包括的に行うことでより効率的に施設の管理を行っていく包括施設管理業務委託方式等、先進事例について、調査、研究していきます。
- ・ PPP/PFI 案件の形成のため、企業にとっては参画することで地域に貢献できる、自治体にとっては地元の企業に活躍してもらうなど、お互いにメリットがあるという意識の醸成や、PPP/PFI 事業のノウハウ習得と案件形成能力の向上を図るための「地域プラットフォーム（※3）」の設置や、それを支援する国の仕組み（地域プラットフォーム形成支援事業）について調査、研究していきます。

（※2）サウンディング型市場調査 事業発案段階や事業化段階において、事業内容や事業スキーム等に関して、直接の対話により民間事業者の意見や新たな提案の把握等を行うことで、対象事業の検討を進展させるための情報収集を目的とした手法。対象事業の検討の段階で広く対外的に情報提供することにより、当該事業への民間事業者の参入意欲の向上を期待するものである。（参考：国土交通省総合政策局「地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き」）

（※3）地域プラットフォーム 地域の企業、金融機関、地方自治体等が集まり、PPP/PFI 事業のノウハウ習得と案件形成能力の向上を図り、具体の PPP/PFI 案件形成を目指した取組み。（参考：内閣府ホームページ）

## 5 安定的な自主財源確保のための地域活力の向上

### (1)地域経済の安定化や活力等の向上への取組み

#### 〔東久留米市の現状等〕

本市はこれまで、市と農商工業者で構成される地域産業推進協議会を中心に、地域産業活性化に取り組んできました。具体的な取組みとして、地域の農産物を使った特産品の開発、「地場産野菜の料理教室」、市内事業者との共催事業として「農業体験ウォーキング」、市内事業者の転出防止、企業誘導を目的とした「市内の金融機関との意見交換会」「立地希望者情報の提供事業」、創業支援のため「シェアキッチン」の設置、より市民目線に近い形で情報発信していく「Facebook・Instagramの東京はしっこチョコっと東久留米」「はし☆チョコショートムービーコンテスト」などがあります。

また、平成28年3月に「東久留米市農業振興計画」を策定し、令和7年度までの10年間の農業施策の取組みを推進してきました。令和2年度には同計画の進捗状況等に応じて計画の見直しを行いました。

平成27年には、人口減少克服と地方創生をあわせて行うことにより、将来にわたって活力ある社会を維持することを目的に「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定しました。令和2年度には、第5次長期総合計画前期計画のうち、地方創生の視点における重点的な取組みを抽出し、同戦略の改定を行いました。本市の人口については、国立社会保障・人口問題研究所による平成25年の人口推計では、平成27年以降に減少するとされていましたが、平成27年から令和2年までほぼ横ばいで推移し、当初の推計より人口減少は緩やかになっています。しかし、東久留米市第5次長期総合計画の人口予測によると、令和7年には人口は114,052人に減少するとされており、今後、いかに市内に人を呼び込み地域の活力を維持していくかが課題となっています。

ふるさと納税については、令和2年度から民間事業者のポータルサイトへの登録及び寄付の受付を開始し、情報発信の強化と返礼品の充実を図ることで、寄付金額の増加と併せて地元産業の活性化に取り組んできました。

#### 〔これからの方向性〕

##### (農業の振興)

- ・ 農業者の経営改善、農地の適正な管理につなげるため、農地の賃貸借の仲介などの農地活用の方策を調査、研究していきます。
- ・ 農業の6次産業化(※)については、既に法人化しており、かつグループ企業で食品加工から販売まで手掛けている農家もあります。産業として成り立つよう、こういった取組みが6次産業化を育て、後押しとなるか、調査、研究していきます。

### (地域経済の活性化)

- ふるさと納税を活用して、地元特産品等の販路拡大及びPRに取り組むことで地域経済の活性化に繋がるよう、市内事業者へ呼びかけ等を行うなど、返礼品の充実を図ります。
- ふるさと納税の民間ポータルサイト掲載により、販売数の増加につながった市内事業者があります。民間のスキームや他自治体の先進事例を研究していきます。
- 地域経済の活性化にあたっては、新たな企業等誘導に取り組むだけでなく、既存の企業を盛り立てていくことが重要であり、地元企業の活動について研究するなど、情報収集していきます。
- 地域経済の活性化のためには、若年層を増やすことが重要であり、そのためには、公共インフラの整備へ取り組むだけでなく、様々なソフト事業を展開するなど、有効な手法を調査、研究していきます。
- 新型コロナウイルス感染症の影響により、市民の生活様式にも変化が生じてきています。そうした変化に対応した地域経済の活性化に向けた支援の方策等について研究していきます。

(※) 農業を含め、農林漁業の6次産業化とは、「1次産業としての農林漁業と、2次産業としての製造業、3次産業としての小売業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、農山漁村の豊かな地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取り組みである。これにより農山漁村の所得の向上や雇用の確保を目指している。」(農林水産省ホームページより抜粋)

## **(2)新たな企業等誘導**

### **〔東久留米市の現状等〕**

本市では、平成26年7月に「自然と調和した“複合多機能都市”をめざして」をコンセプトとした、東久留米市上の原地区土地利用構想を策定し、同地区のまちづくりの取組みを進めてきました。その後、複合商業施設をはじめとし、大型ホームセンターや日帰り温泉施設がオープンし、現在では市外からも人を呼び込み、にぎわいや活気あふれるまちへと再生しています。

現行の東久留米市都市計画マスタープラン（以下「マスタープラン」という。）の計画期間が令和3年度に満了となることから、概ね20年後の令和23年度を目標年次としたマスタープランの改定作業を進めています。本市の用途地域をみると、多摩地域の平均と比較して商業系・工業系の用途地域の割合が低く、新たに企業等を誘致するにあたっては、企業等がより活動しやすい環境整備が必要であり、マスタープランの改定にあたっては、用途地域の見直しも含めて検討を行っています。

市内における企業立地の促進並びに土地及び建物の有効活用の支援を行うため、市内に立地を希望し土地及び建物の情報を求めている企業を登録し、その企業の情報の提供を行うことでマッチングを図っています。

### **〔これからの方向性〕**

- ・ 地域の住環境等への影響も考慮しながら、改定後のマスタープランに基づき地域活力の向上に資する適切な用途地域の見直しの検討を行っていきます。
- ・ 市内で事業活動を行っている事業者が新たに事業化または事業拡大を行えるよう支援していきます。
- ・ 市内における企業立地の促進並びに土地及び建物の有効活用の支援を行うため、引き続き立地希望者情報の提供事業に取り組んでいきます。



東久留米市財政健全経営に関する基本方針（改定版）

令和3年8月

発行 / 東久留米市

編集 / 東久留米市企画経営室行政管理課

住所 / 〒203-8555 東京都東久留米市本町三丁目3番1号

電話 / 042-470-8031（直通）

FAX / 042-470-7804

E-Mail / [gyoseikanri@city.higashikurume.lg.jp](mailto:gyoseikanri@city.higashikurume.lg.jp)