

## 第4章 持続可能な行財政運営のために

### 1. 行政革新

いま自治体は、分権改革の流れの中で、みずからの自治の基盤を強め、自己決定・自己責任により、住み良い地域社会をつくっていかねばなりません。そのためには、新しい時代にふさわしい姿を描くことが必要となっています。

区は、これまで安定した財政基盤をつくるため事務事業、財政、組織、人事などの、前例にとらわれない大胆な改革に取り組んできました。

平成15年度からは、すべての行政活動について、区民にとっての価値を重視する観点から目標を設定し、その目標達成のための手段を明らかにして、その成果を客観的に評価し不断に改善を行う、「目標と成果による区政経営」を進めてきました。この「計画 - 実施 - 評価 - 改善」のサイクル(PDCA サイクル)を完成し、戦略的に施策の選択と集中を行い、機動的かつ簡素で効率的な組織を構築していきます。

一方で、これからの自治体は、区民やコミュニティ組織、NPOその他の民間セクターなど多様な主体と協働し、それらをコーディネートする地域経営に転換していく必要があります。職員も民間における市場競争原理やノウハウを積極的に導入し、地域のさまざまな主体による新しい公共のしくみづくりを支援・調整し、区民により高い価値を提供していく高度な能力が必要です。

こうした考え方にもとづき、区は、第2章で示した「行政革新」を強力に推し進め、持続可能な行財政運営を行い、「小さな区役所」を実現していきます。

#### (1) 公会計の改革

##### 発生主義会計の導入

これまで公会計は、現金の収支のみに着目して計理する現金主義会計でした。しかし、この会計の方式では、区の経営状況や財産状態を把握できないという問題が生じます。

将来の負担を含めて、区財政の実態を正しく把握するためには、従来の現金主義会計とあわせて企業会計方式と同様の発生主義によって、決算を表すことが有効です。このように区の財政状況を区民にわかりやすく公表することで、区民による区財政の統治(ガバナンス)の強化につなげていきます。

##### 複数年型予算の導入

予算編成にあたり、3年間程度の事業規模に相応する予算総額の中で、予算を編成・管理できる方式を導入します。事業の進捗状況や区民ニーズの動向、国等の制度改正

等にあわせた柔軟な予算編成により、事業の成果を重視した効果的な事業執行をめざします。

## (2) 業務改革

### コストと効率性の分析

現在、区が提供している行政サービスについて、どれくらいの価値(価格)を持つものなのか、提供に際していくらのコストがかかっているのかが、明確になっていない部分があります。

そこで、民間企業で用いられている活動基準原価計算(ABC分析)等の分析手法を導入し、サービス提供の直接経費だけでなく、人件費等の間接経費も含めたトータルコストを算出することで、真にコストに見合う効果が得られているか、効率的にサービスが提供されているかについて分析・評価します。この結果をもとに、事業の執行方法の見直しなど、業務の効率化を進めます。

### 民間との競争の導入

区はこれまで、効果的かつ柔軟な区民サービスを提供していくため、民間の活力を生かした施策展開を進め、民間事業者やNPO等に区の業務の委託・移管を進めてきました。

今後はさらに、公共部門サービスに市場原理を導入し、行政と民間事業者が同じ土俵で競い合いながら、よりよいサービスを効率的に提供できるよう市場化テストを実施していきます。この結果をふまえ、業務の効率化とさらなる民間活力の導入を図ります。

### 政策の科学的研究の強化

分権時代の中で、これからの自治体は、時代のニーズを的確に把握し、区民が真に必要とする価値を政策として立案していく能力が求められます。政策の開発・研究及び立案にあたっては、さまざまな情報やデータの収集と科学的な分析が必要であり、職員の政策形成能力を高めるとともに、外部の専門家の力を取り入れた研究・開発のしくみを庁内に設置し、組織的に取り組みを進めます。

### コンプライアンス(法令遵守)

区民に信頼される区政を進めるために、法令などの規範を遵守し、適法で健全な行政運営を行うしくみを整備していきます。すでに中野区職員の公益通報に関する要綱を制定し、行政運営上の違法な行為などによる公益損失の防止に努めていますが、さらに職員が適正に職務を遂行するための拠りどころとなる職員倫理原則を定めるなど、コンプライアンスを組織の中の文化として浸透させていきます。

(3) 人事システムの改革

成果主義の徹底

行政革新を真に実効あるものにしていくためには、職員の意識改革と資質の向上が不可欠です。縦割りで自己の仕事の守備範囲を超えることのできない意識と行動を打破し、区民サービスの担い手として区民の求める価値を常に考える組織文化を築いていきます。

また、公務労働に適した業績評価の方式を確立するとともに、成果に見合った昇給・昇格、成績率の導入など、成果を出した職員が適切に評価される人事管理のしくみを完成させ、職員の能力を最大限引き出します。

職員2,000人体制の構築

公共サービスが多様な担い手によって、柔軟かつ効率的に提供される中で、区の職員の役割や能力も変化してきています。民間の活力を生かした業務改革を促進することにより、職員定数の削減を進め、10年後の職員2,000人体制の実現を図ります。

また、専門知識や経験を有する外部の人材を区政運営に生かすために、経験者採用や任期付採用を進めるとともに、柔軟な執行体制を実現するため、任期付短時間勤務職員制度の活用、一時的な業務への対応のための臨時的任用、業務の実態に合わせた転職や職種ごとの職員配置を適切に進めます。

## 2. 財政運営

経済の成熟化・低成長化のもとで、区の財源の大幅な増加を期待することはできません。区の財政は、行財政5か年計画の推進などにより、一時の危機的な状況を脱したとはいえ、未だ困難な状況が続いています。

第2章で掲げた4つの戦略を中心とした取り組みを着実に実施し、10年後のめざすべき中野の姿を実現していくためには、厳しい中でも必要な対応ができる財政基盤を確立していくことが不可欠です。持続可能な区政経営をめざし、今後10年間、次の考え方を基本として財政運営を進めていきます。

### (1) 基本方針

基本構想のめざす将来像を実現する「新しい中野をつくる10か年計画」は、財政の裏づけのある計画でなければなりません。

このため、景気変動などにより、目標を変える必要のない安定的な運営とするため、財政の年度間調整や大規模事業が確実に実施できる基金運営を中心として、持続可能な財政計画を定めます。

#### 基金運営の考え方

##### 財政調整基金

安定的な財政運営ができる、財政調整基金の積み立てを着実にを行います。

財政フレームの一般財源の見込みにあたっては、三位一体改革による税源移譲や税制改正による収納率の変動、都区財政調整協議といった財政状況への影響を勘案し、その影響を最小、中間、最大の3つのケースにより試算しました。

10年間の財政フレームは、この影響を中間値で算定したため、仮に、影響が最小値となった場合にも、財政調整基金の積み立てを行うこととします。

積み立ての目標額は、三位一体改革等の影響が最小値となった場合の見込み差と複数年型予算編成を実施するための前倒し財源等をまかなえる額とします。

##### 減債基金

起債の一括償還分について、計画的に積み立てを行います。

##### 特定目的基金

新たに、道路・公園整備基金とまちづくり基金を新設します。

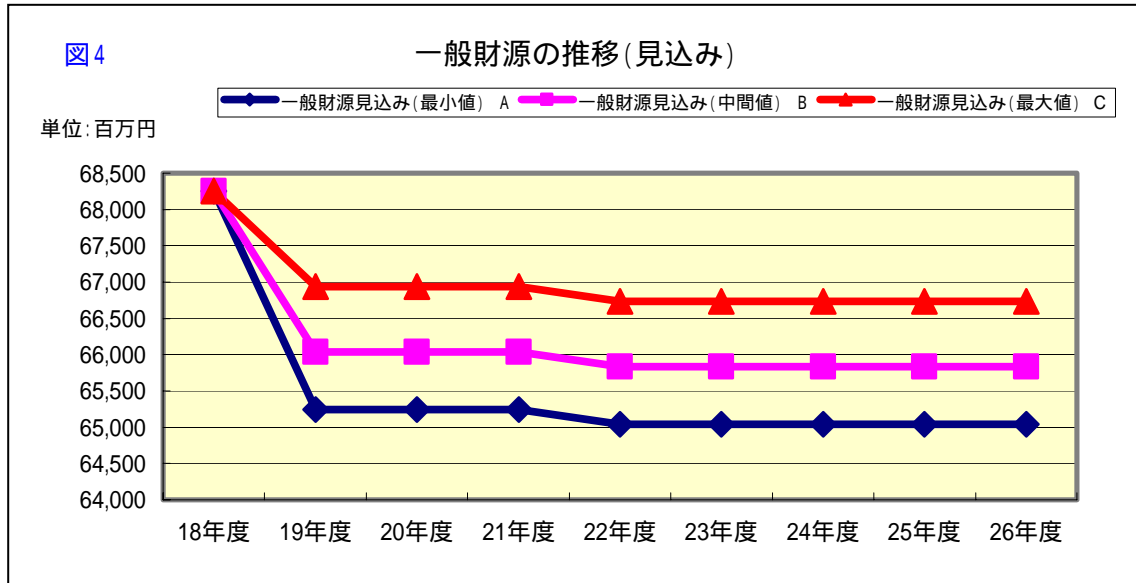
現在ある基金と道路・公園整備基金は、当該年度の歳入だけでは実施できない大規模事業や定期的な事業のため、その実施時期に合わせた計画的な基金の積み立てを行います。

積み立ての目標額は、事業費から起債相当分と補助金等の特定財源を除いた経費の2分の1の額とします。なお、残りの2分の1は当該年度の一般財源より充当することとします。

まちづくり基金は、原則として毎年度の繰越金を原資とし、これまでの決算状況から安定的に見込まれる5億円程度を計画的に積み立てていきます。

基金への積み立ては、決算の段階で実施するため、決算の状況によっては繰越金が著しく増減する場合も想定されます。このため、事業の実施段階で十分な積み立てができていない場合は、財政調整基金の繰り入れを行うなど、柔軟な対応を行っていきます。

また、景気状況によって、多くの繰越金が見込まれる場合は、当初の見込みよりも多くの積み立てを行います。この場合は、基金を有効に活用することにより、事業の実施時期を早めることなどが可能となります。



#### 安定化期間の基本的な考え方

行財政5か年計画や経営改革指針による財政運営は、事業の廃止、休止、縮小のほか、利用者負担の導入などの手法を中心に、個別事業の見直し、民間活力の活用等を行ってきました。

また、道路の定期的な維持補修など、本来経常的に実施すべき事業についても、行財政5か年計画期間は縮小するなどの方策も行ってきました。

しかし、ここ数年の決算状況等にかんがみ、こうした経常的に実施すべき事業については、本来の姿に戻していきます。その上で、必要なサービスを安定的に提供する、質的向上を図る、拡充する、効果のない事業は廃止するなど、設定した目標を実現するために、既存事業が目標達成に対し適切に寄与しているかという新たな視点から見直すことが必要です。

このように事業執行のあり方を見直し、コスト削減を徹底するなど、財政運営の健全化に取り組まなければなりません。

こうした財政運営の健全化に対して、経費の削減目標を定めて取り組む期間を「安定化期間」とします。この安定化に取り組む期間を、18、19、20年度の3か年とします。

### 安定化期間の目標

#### 人件費

人件費のうち、時間外勤務手当については毎年5%削減を目標とし、特殊勤務手当は、真に必要となる手当に限定することとして、事務事業の見直しを行います。

#### 公債費

公債費は、一般財源の10%を上限とします。

#### 扶助費

国や都の補助事業については、対象者、執行の適正化を図ります。

区の単独事業については、目的と効果、支給率、額の見直しや所得制限のあり方などを検証し、歳出額の抑制を図ります。

#### 事業費

各種事務事業は、その目的と効果の検証、見直し、統合、廃止を常に行うとともに、法令等によって義務づけられた事業についても、見直し、効果の検証に努めることとします。

なお、事務事業は、民間で行えるものは民間活力を活用することを原則とし、すべての見直しを行います。また、事務事業の市場化テストを実施し、その結果を積極的に活用していきます。

施設改修や改築工事等の大規模事業については、VE(バリューエンジニアリング)等の活用を徹底し、5%以上のコスト削減を図ります。

(注) VE(バリューエンジニアリング)：

最低のコストで施設(製品)の機能を確保しながらコストを縮減していく手法

### 三位一体改革や都区財政調整制度の協議への対応

国の三位一体改革は、国庫補助負担金を削減し、税源を国から地方に移譲するなど、地方がみずからの判断と責任で自治体運営を行うことをめざしています。税源移譲の額等については、区にとって厳しい内容になると想定しており、改革の主旨を踏まえたより一層の事業の見直しや基金の活用を行っていきます。

また、平成12年の都区制度改革の際に残された主要5課題の解決を図るため、都区間で現在も協議されています。

この協議結果についても、今後の区財政に大きな影響をもたらすことになり、財政調整制度の行方を注視していく必要があります。

(注) 主要5課題：

平成12年の都区制度改革の際に残された5つの課題。 大都市事務の役割分担を踏まえた財源配分のあり方、 清掃関連経費の取り扱い、 小中学校改築需要急増への対応、 都市計画交付金のあり方、 制度改正等に対応する配分割合の変更。

(2) 10年間の財政フレーム

10年間の財政フレーム(一般財源ベース)は表1のとおりです。なお、投資的な事業に係る経費について、その財源を明確にするため、歳出を事業費ベース(補助金は除く)で算定し、その財源対策分として歳入に基金の繰り入れ額と特別区債の発行額を加えています。

【表1】 一般財源ベースの財政フレーム

(単位:百万円)

		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22~26年度
歳入	特別区税	27,135	28,291	29,653	29,653	29,653	148,265
	特別区交付金	27,840	30,110	30,110	30,110	30,110	150,550
	その他一般財源	8,594	10,703	6,272	6,272	6,272	30,360
	基金繰入	1,563	124	1,652	2,834	1,634	11,209
	特別区債	91	0	1,428	3,102	1,488	7,797
	歳入合計	65,223	69,228	69,115	71,971	69,157	348,181
歳出	義務的経費	37,745	37,550	37,415	37,518	37,401	181,213
	人件費	25,592	24,822	24,854	24,664	24,102	106,548
	公債費	5,371	5,706	5,331	5,255	5,320	28,654
	扶助費	6,782	7,022	7,230	7,599	7,979	46,011
	繰出金	8,125	8,232	8,430	8,632	8,839	47,478
	経常事業費	17,093	17,831	18,071	17,827	17,633	88,165
	新規・拡充経費	294	1,455	3,521	6,316	3,606	23,043
	基金積立	1,966	4,160	1,678	1,678	1,678	8,282
	歳出合計	65,223	69,228	69,115	71,971	69,157	348,181

17年度は当初予算額です。

<フレーム策定の前提条件>

(歳入)

- ・ 特別区税(従来分)のうち、特別区民税及び軽自動車税については伸び率を10年間0%としました。
- ・ 三位一体改革による税源移譲については、19年度から見込んでいます。
- ・ 特別区交付金については、主要5課題の協議が整っていないため、伸び率を0%としました。
- ・ 基金の繰り入れには、退職手当に係る財政調整基金や起債償還のための減債基金の繰り入れのほか、学校再編や施設整備などの投資的な事業に充てる基金の繰り入れを含んでいます。基金ごとの内容は、[表2]「基金の積み立て・繰り入れ計画」のとおりです。
- ・ 特別区債については、起債の対象となる投資的な経費について精査し、将来の公債費負担を考慮しながら発行可能な額を見込みました。具体的には[表3]「起債の活用計画」のとおりです。なお、住民税減税補てん債の発行分は、その他一般財源に含めています。

(歳出)

- ・ 人件費については、10年間の退職手当の額を的確に見込むとともに、新規採用を抑え、10年後の職員数2,000人体制の実現をめざし推計しました。
- ・ 公債費については、既発行分に新規発行分を加えて推計しました。新規発行に係る公債費は[表3]「起債の活用計画」のとおりです。
- ・ 扶助費については、補助事業分についての伸び率を5%と見込みました。
- ・ 新規・拡充事業には、10か年で取り組む投資的な経費や、新規・拡充する経費分を見込みました。

第4章 持続可能な行財政運営のために

- ・ 基金の積み立ては、財政調整基金と減債基金について、これまでの方針を踏まえた積み立てを行うとともに、学校再編のための義務教育施設整備基金への積極的な積み立てを行います。また、道路・公園整備基金、まちづくり基金を新設します。基金ごとの内容は、【表2】「基金の積み立て・繰り入れ計画」のとおりです。

【表2】 基金の積み立て・繰り入れ計画 (単位:百万円)

		17年度(見込)	18年度	19年度	20年度	21年度	22～26年度
義務教育施設 整備基金	積立	921	950	400	400	400	2,000
	繰入	0	0	410	175	275	2,175
	残高	1,517	2,467	2,457	2,682	2,807	2,632
財政調整基金	積立	3,159	1,377	100	500	500	3,298
	繰入	0	0	1,117	2,038	1,161	2,271
	残高	10,707	12,084	11,067	9,529	8,868	9,895
社会福祉施設 整備基金	積立	1	0	0	0	0	0
	繰入	0	0	0	212	67	0
	残高	737	737	737	525	458	458
減債基金	積立	1,097	1,533	678	678	678	2,484
	繰入	0	124	125	126	131	5,763
	残高	2,832	4,241	4,794	5,346	5,893	2,614
道路・公園 整備基金	積立	-	200	500	100	100	500
	繰入	-	0		283	0	0
	残高	-	200	700	517	617	1,117
まちづくり基金 (見込)	積立	-	600	500	500	500	2,500
	繰入	-	0	0	0	0	1,000
	残高	-	600	1,100	1,600	2,100	3,600
合計残高(年度末)		15,793	20,329	20,855	20,199	20,743	20,316

まちづくり基金は、毎年度の繰越金を原資として積み立てるため、【表1】歳出の基金積立には入れていません。

17年度の積み立てには、補正予算等に対応したものを含むため、【表1】歳出の基金積立とは一致しません。

【表3】 起債の活用計画 (単位:百万円)

区分(目的)		17年度 (見込)	18年度	19年度	20年度	21年度	22～26年度	計
学校関連	発行額		0	300	2,134	1,050	4,650	8,134
	償還額			0	6	46	1,434	1,486
まちづくり	発行額		0	166	60	88	670	984
	償還額				3	4	112	119
道路・ 公園	発行額	91	0	53	66	107	393	710
	償還額		2	2	3	17	247	271
保健福祉	発行額	3,915	0	909	0	0	384	5,208
	償還額		78	78	170	365	2,030	2,721
子ども 施策	発行額		0	0	842	243	0	1,085
	償還額					17	282	299
区民施設 等	発行額		0	0	0	0	1,133	1,133
	償還額						96	96
総務	発行額		0	0	0	0	567	567
	償還額						48	48
合計	発行額	4,006	0	1,428	3,102	1,488	7,797	17,821
	償還額		80	80	182	449	4,249	5,040

17年度の発行額は、補正予算等に対応したものを含むため、【表1】歳入の特別区債とは一致しません。