第４次長期総合計画後期基本計画に向けた行政経営のあり方について

（答　申）

令和元(2019)年８月
立川市行財政問題審議会

答申にあたって

本答申は、2020(令和２)年度を初年度とする立川市第４次長期総合計画後期基本計画における行財政運営の基本方針を策定するため、2018(平成 30)年９月５日、立川市長より、「第４次長期総合計画後期基本計画に向けた行政経営のあり方について」について諮問を受け、６回の審議を重ね取りまとめたものである。

立川市の行財政運営は、2015(平成 27)年に「行政経営計画」を策定し、効率的・効果的な行政経営システムを掲げ、事務事業の見直し、民間活力の活用、職員の定数管理など、様々な行財政改革を行ってきた。

しかし、日本経済の先行きは、メガイベントへの喧噪の陰で不透明感を増しており、高齢者人口の増加、生産年齢人口の減少による市税収入の伸び悩み、それに伴う社会保障関係経費の増大など一層厳しさが増すことが予想されている。また、公共施設の保全・更新や道路をはじめとした都市インフラの保全・更新に係る経費の増大も課題である。今後の財政収支の見込みでは、歳入と歳出に乖離が生じる厳しい状況が懸念されているため、引き続き行財政改革への取組が必要である。

本審議会において、自治体が有する資源（ひと・もの・おかね・情報）をいかに効率的・効果的に活用するのか、その上で自治会をはじめとする地域の人々や民間事業者と協働・連携できるのかについて、多くの意見があった。

本答申は、委員のさまざまな意見を集約し、実現可能性のある答申とすることを重視し、まとめたものである。本答申を踏まえ、前例にとらわれることなく、持続可能な行財政運営につなげられることを期待する。

最後に、審議に参加し、活発な議論を行っていただいた委員の皆さんに、あらためて感謝を申し上げたい。

令和元(2019)年８月１日

立川市行財政問題審議会

会長　金 井　利 之

目　　次

答申にあたって

目次・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１

Ⅰ　諮問の背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２
　１　市を取り巻く状況と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２
　（１）人口の推計・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２
　（２）公共施設及びインフラの推計・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４

　２　財政状況について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５
　（１）推移・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６
　（２）後期基本計画期間中の試算・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・７

　３　前期基本計画の行財政運営・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８
　（１）取組状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８
　（２）前期基本計画期間中の課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８

Ⅱ　後期基本計画に向けた行政経営のあり方・・・・・・・・・・・・・・・・・・・11
　１　基本的な考え方・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・11
　２　行政経営のあり方・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13
　（１）効率的・効果的な行政経営のしくみ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13
　（２）経営資源の効率的・効果的な活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・14
　（３）市民・事業者等との協働・連携・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・17

Ⅲ　資料編・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・18
　１　前期基本計画期間中の課題事項に対する主な取組対照表・・・・・・・・・・・18

　２　用語集・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・21

　３　審議経過・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・22

　４　委員名簿・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・23

Ⅰ　諮問の背景

本審議会は、平成 30(2018)年９月５日に立川市長より「第４次長期総合計画後期基本計画（以下、後期基本計画）に向けた行政経営のあり方について」の諮問を受け、その後、６回にわたり議論を進めてきた。

第４次長期総合計画前期基本計画（以下、前期基本計画）期間中に予想されていた本市の人口減少局面は施策の成果もあり、人口微増傾向に変わっている。ただし、少子高齢化による人口構造の変化は進んでおり、令和２(2020)年度から始まる後期基本計画の計画期間中（令和２(2020)年度～令和６(2024)年度）は、さらなる厳しい行財政運営が予測される。

答申にあたり、その概要を、市からの説明に沿って振り返ることとする。

１　市を取り巻く状況と課題

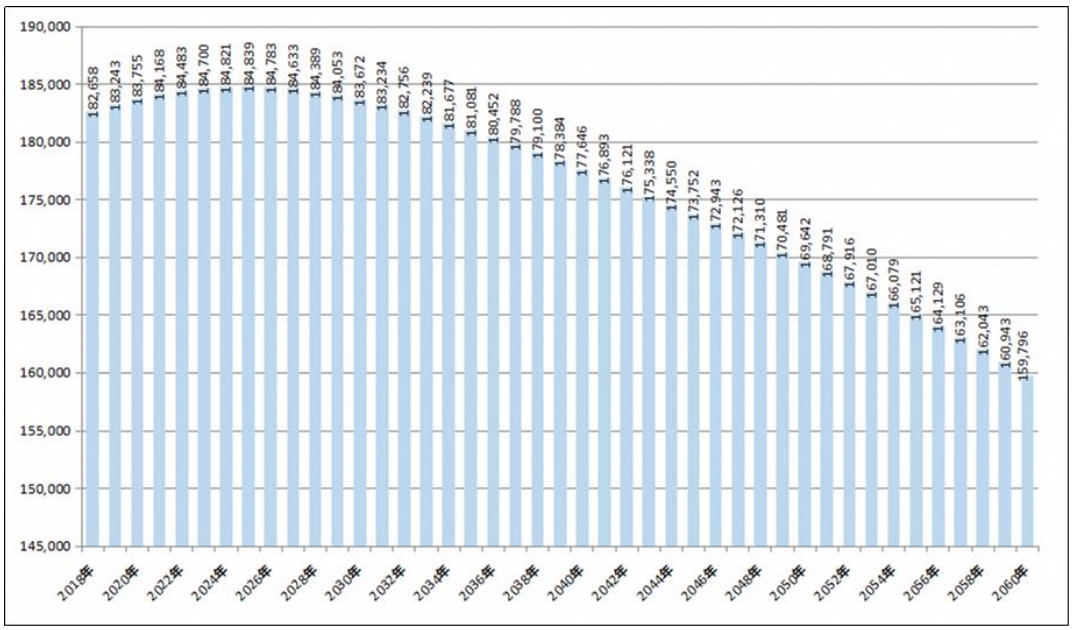
令和２（2020）年度から始まる後期基本計画の計画期間中の課題は、近視眼的に捉えるのではなく、今後見込まれる人口減少等の大きな状況変化を見越した中で、課題を捉える必要がある。

そのため、ここでは今後 40 年間の人口推移とともに、すでに老朽化が進んでいる公共施設の状況を見ていく。

（１）人口の推計

平成 30(2018)年 10 月に市が行った将来人口推計によると、市の人口は、令和７(2025)年に 184,839 人とピークを迎える。令和８(2026)年以後減少を続け、42 年後の令和 42(2060)年には 159,796 人（平成 30(2018)年より 22,862 人減少）となる見通しである。**【図表１】**

（単位：人）　　**図表１　総人口の将来見通し**



※上記将来人口推計は、平成 30(2018)年１月１日現在の住民基本台帳登録人口を踏まえて作成

※平成 30(2018)年の人口は実測値、平成 31(2019)年以降の人口については推計値

≪「立川市第４次長期総合計画後期基本計画策定のための将来人口推計調査報告書」に基づき作成≫

また、年齢階層別人口でみると、年少人口は減少を続け、令和 42(2060)年には平成30(2018)年よりも約 6,400 人、市の人口に占める割合では 2.2%減少し、少子化の傾向は今後も継続する見通しである。生産年齢人口は、令和 42(2060)年には平成 30(2018)年よりも約 31,900 人、市の人口に占める割合では 10.9%減少する見通しとなっている。老年人口は令和 35(2053)年まで一貫して増加し、令和 36(2054)年以降減少に転じるが、令和 42(2060)年には平成 30(2018)年よりも約 15,400 人、市の人口に占める割合では 13.1%増加し、市の人口の約３分の１以上が高齢者となる見通しである。

そうした中で、後期基本計画期間である令和２(2020)年から令和６(2024)年については、人口はほぼ横ばいの見通しであるが、年齢階層別人口でみると、０～14 歳の年少人口は一時的に増える年度はあるものの減少傾向にある。15～64 歳の生産年齢人口はほぼ横ばいで推移するのに対し、65 歳以上の老年人口は５年間で約 1,000 人の増加となり、人口の増加分のほとんどを高齢者が占め、少子高齢化が進むことが見込まれる。**【図表２】**

※人口の表記は各年１月１日現在。

図表２　年齢３階層別人口の将来見通し

年 (1 月 1 日時点)	総人口 （人）	0～14 歳（年少人口）		15～64 歳（生産年齢人口）		65 歳以上（老年人口）	
		人口(人)	比率 (%)	人口（人）	比率 (%)	人口（人）	比率 (%)
H30(2018)	182,658	22,479	12.3	116,264	63.7	43,915	24.0
H31(2019)	183,243	22,443	12.2	116,447	63.5	44,354	24.2
R02(2020)	183,755	22,367	12.2	116,564	63.4	44,824	24.4
R03(2021)	184,168	22,426	12.2	116,553	63.3	45,190	24.5
R04(2022)	184,483	22,322	12.1	116,766	63.3	45,396	24.6
R05(2023)	184,700	22,227	12.0	116,864	63.3	45,610	24.7
R06(2024)	184,821	22,102	12.0	116,875	63.2	45,845	24.8
R12(2030)	183,672	21,175	11.5	114,616	62.4	47,881	26.1
R22(2040)	177,646	19,057	10.7	102,222	57.5	56,367	31.7
R32(2050)	169,642	17,408	10.3	92,179	54.3	60,055	35.4
R35(2053)	167,010	17,025	10.2	89,853	53.8	60,131	36.0
R42(2060)	159,796	16,127	10.1	84,375	52.8	59,295	37.1

※上記将来人口推計は、平成 30(2018)年１月１日現在の住民基本台帳登録人口を踏まえて作成

※平成 30(2018)年の人口は実測値、平成 31(2019)年以降の人口については推計値

※推計値は、小数点第１位を四捨五入しているため、年齢３階層別人口の合計が総人口と一致しない場合がある

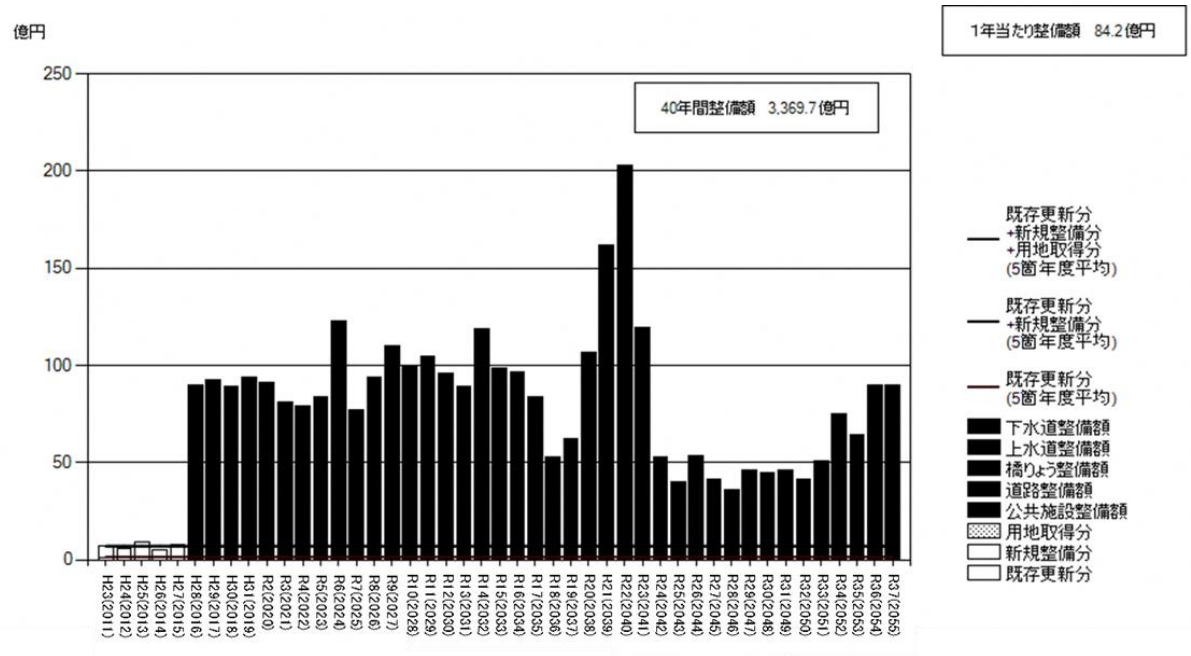
※百分比率は、小数点第２位を四捨五入しているため、合計値は 100%にならない場合がある

≪「立川市第４次長期総合計画後期基本計画策定のための将来人口推計調査報告書」に基づき作成≫

（２）公共施設及びインフラの推計

市が平成 28(2016)年度に作成した立川市公共施設等総合管理計画（以下、公共施設等総合管理計画）は、平成 28(2016)年度から令和 37(2055)年度までの 40 年間における公共建築物、道路、橋りょう、下水道の整備額の見込みを 3,369.7 億円と予測している。**【図表３】**

図表３　将来の更新費用の推計（公共施設及びインフラ試算）



総務省提供による公共施設更新費用試算ソフトによる試算の前提条件

試算対象施設	公共建築物（公有財産台帳記載）、道路、橋りょう、下水道
試算期間	40 年（平成 28(2016)年度～令和 37(2055)年度）
試算方法	試算対象施設の面積及び延長（㎡、m）に対し試算ソフトの標準更新単価を用いて試算期間にかかる更新費用（新規整備・用地取得は含まない）を推計する。

※推計値には試算対象施設以外の更新費や、更新以外の修繕にかかる費用等は計上していない。

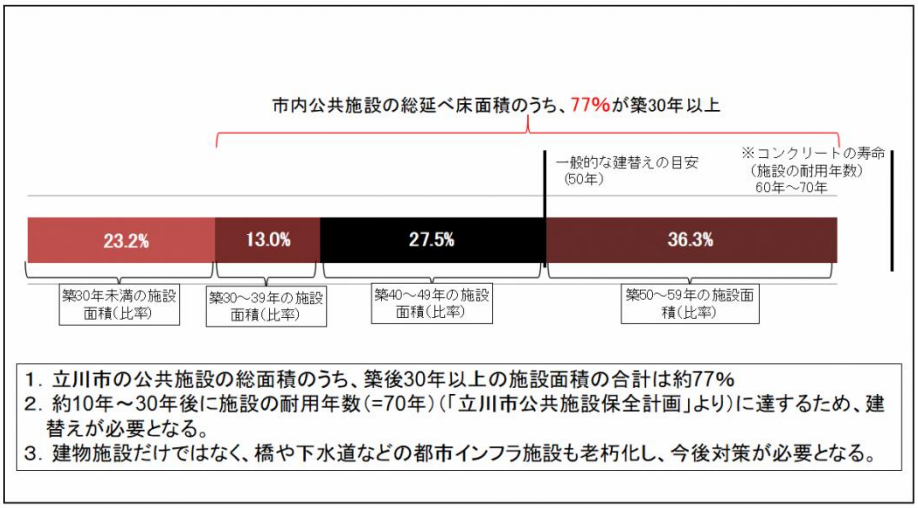
※上記試算は、平成 27 年度末現在のデータによる試算結果であり、市の策定している諸計画とは試算の前提条件（年度・施設等）が異なる。

≪「立川市公共施設等総合管理計画」より抜粋、ただし、2020 年度以降の元号を R(令和)に修正≫

市が保有する公共施設については、平成 30(2018)年度に策定した立川市公共施設再編個別計画（以下、再編個別計画）についての市民説明会資料によると、公共施設の多くが築 30 年以上の施設であり、約 10 年～30 年後に施設の耐用年数（＝70 年）に達するため、建替えが必要となる。**【図表４】**

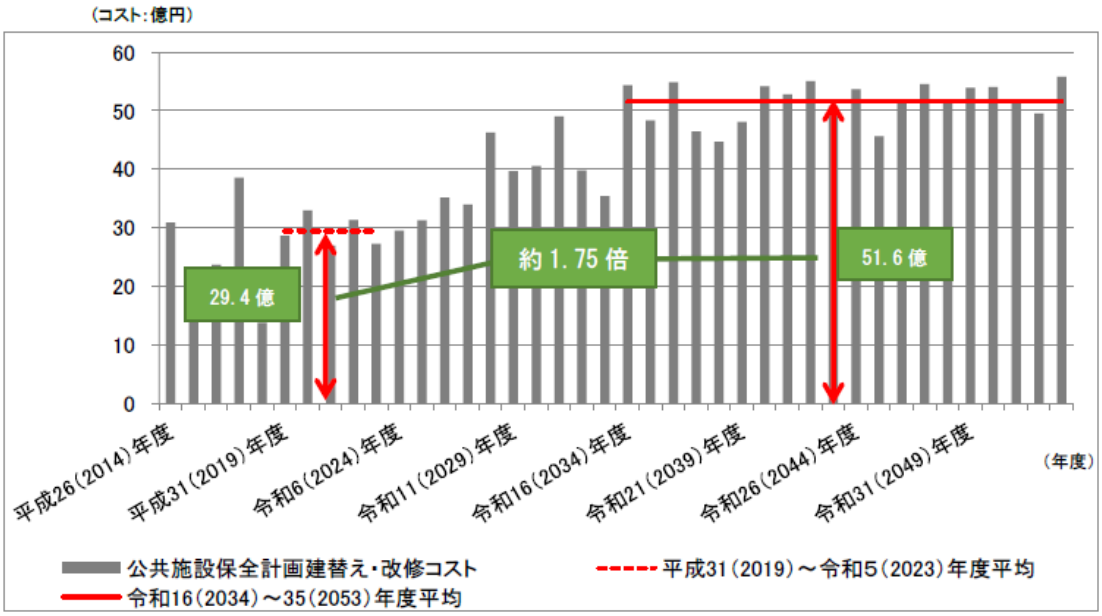
そのため、今後の老朽化した公共施設の建替え・改修コストの見込みは、平成 31(2019)～令和５(2023)年度平均の約 29.4 億円から令和 16(2034)～令和 35(2053)年度では一斉に施設の更新を迎えることにより平均約 51.6 億円と約 1.75 倍となる予測となり、厳しい財政状況が見込まれる。**【図表５】**

図表４　施設の老朽化



≪「立川市公共施設再編個別計画」市民説明会資料に基づき作成≫

図表５　今後の建替え・改修コストの見込み



≪「立川市公共施設再編個別計画」より抜粋、ただし、2020 年度以降の元号を令和に修正≫

２　財政状況について

ここでは、「１　市を取り巻く状況と課題」を踏まえ、過去の財政状況を分析した中で試算した後期基本計画の計画期間である令和２(2020)年度から令和６(2024)年度までの財政収支計画について見ていく。本来は、１で指摘したとおり、近視眼的に捉えるのではなく今後 40 年程度を見越したいところであるが、不確かな前提を置かざるを得ないため、財政収支計画は、より現実的な後期基本計画の計画期間に限定せざるを得ないものである。

（１）推移

市の平成 29(2017)年度の普通会計の歳入（決算額）は 765.9 億円であり、過去５年間の推移をみると平成 26(2014)年度の 800.6 億円をピークに減少をしている。歳入の根幹をなす市税収入は、一部国税化の影響等を受けた法人市民税の減少はあるものの、市税収入全体では増加しており、普通会計全体の減少理由は主に歳出の投資的事業の減に伴う市債の減少である。**【図表６】**

図表６　普通会計歳入の推移　（単位：百万円）

	H25(2013)	H26(2014)	H27(2015)	H28(2016)	H29(2017)
市税	37,563	38,883	38,998	39,199	39,549
個人市民税	12.127	12,131	12,379	12,659	12,909
法人市民税	4,845	5,843	5,474	4,860	4,763
固定資産税	16,244	16,545	16,734	17,201	17,439
軽自動車税	130	135	139	169	177
市たばこ税	1,461	1,413	1,403	1,369	1,276
都市計画税	2,756	2,816	2,869	2,941	2,985
譲与税・交付金	3,875	4,457	6,117	5,216	5,459
地方交付金	39	37	45	35	33
国庫・都支出金	21,971	22,655	24,526	23,474	23,169
市債	3,112	4,465	2,281	2,309	1,040
その他	7,318	9,558	7,302	7,927	7,337
合計	73,878	80,055	79,269	78,160	76,587

一方、平成 29(2017)年度の普通会計の歳出（決算額）は 714.7 億円で歳入歳出差引額は 51.2 億円の黒字となっている。過去５年間の推移をみると歳出は歳入同様、平成 26(2014)年度をピークに減少しているが、内訳をみると社会保障関係経費の増により、扶助費は５年間で 30.9 億円、13.9%の増加となっている。**【図表７】**

図表７　普通会計歳出の推移　（単位：百万円）

	H25(2013)	H26(2014)	H27(2015)	H28(2016)	H29(2017)
人件費	10,989	11,081	10,884	9,844	9,894
扶助費	22,320	23,251	23,567	24,345	25,412
公債費	4,306	4,429	3,807	4,064	4,011
投資的経費	7,310	10,298	8,720	8,226	4,827
物件費	9,845	10,604	11,044	11,011	11,210
補助費等	5,753	6,572	6,074	5,901	5,823
その他	9,880	9,748	10,781	10,424	10,289
合計	70,403	75,983	74,877	73,815	71,466

財政構造の硬直度や弾力性を示す指標である経常収支比率は、平成 29(2017)年度は90.0%と２年連続で悪化しており、財政構造の硬直化が進んでいる。**【図表８】**

図表８　経常収支比率の推移

	H25(2013)	H26(2014)	H27(2015)	H28(2016)	H29(2017)
比率	92.8%	92.8%	87.9%	88.5%	90.0%

（２）後期基本計画期間中の試算

平成 31(2019)年度当初予算をベースに、国の経済見通しや市の人口推計等を踏まえて試算した財政見通しでは、扶助費の伸びに加え、新清掃工場の建設や学校統合に伴う新校舎建設などの投資的経費の増も見込まれることから、後期基本計画の最終年度である令和６(2024)年度には約 14 億円の不足が予測されている。**【図表９】**

図表９　財政収支計画試算（一般財源ベース）　　（単位：百万円）

区　分			H30 (2018)	H31 (2019)	R２ (2020)	R３ (2021)	R４ (2022)	R５ (2023)	R６ (2024)
歳入	市税		39,422	39,939	40,081	39,800	40,218	40,622	41,032
	収益事業収入		100	100	100	100	100	100	100
	繰入金		0	0	0	0	0	0	0
	その他収入		5,280	5,476	6,031	6,842	6,927	7,011	7,097
	合計①		44,802	45,515	46,212	46,742	47,245	47,733	48,229
歳出	人件費等義務的経費		21,247	21,008	20,395	20,845	20,898	21,612	22,233
		人件費	9,433	9,560	9,861	9,982	9,719	9,865	10,170
		扶助費	7,756	7,767	7,969	8,182	8,405	8,639	8,886
		公債費	4,058	3,681	2,565	2,681	2,774	3,108	3,177
	その他の行政経費		23,555	24,507	26,274	26,532	27,454	26,897	27,383
		物件費	9,699	10,035	10,236	10,441	10,650	10,863	11,080
		維持補修費	576	693	721	750	780	811	843
		補助費等	4,304	4,278	4,278	4,278	4,278	4,278	4,278
		積立金	100	100	100	100	100	100	100
		繰出金	6,865	6,764	6,959	7,164	7,379	7,605	7,842
		投資的経費	1,981	2,597	3,940	3,759	4,227	3,200	3,200
		予備費	30	40	40	40	40	40	40
	合計②		44,802	45,515	46,669	47,377	48,352	48,509	49,616
差引額（①－②）			0	0	△457	△635	△1,107	△776	△1,387

※平成 30(2018)～31(2019)年度は当初予算額、令和２(2020)年度以降は推計値

３　前期基本計画の行財政運営

（１）取組状況

市は第４次長期総合計画の基本構想(計画期間:平成 27(2015)年度～令和６(2024)年度)においては、将来像「にぎわいとやすらぎの交流都市　立川」の実現に向け、まちづくりの方向性を示す５つの都市像を定め、都市像の実現に向け５つの政策に取り組んでいる。

基本構想の前期基本計画（計画期間：平成 27(2015)～平成 31(2019)年度）では、計画を着実に推進するため、次の８つの方針を「行財政運営の基本方針」として定め、将来を見据えた行財政運営や計画の進捗管理について示すとともに、質の高い行政経営のできる基盤づくりに取り組み、未来を見据えたまちづくりを進めている。**【図表 10】**

具体的な取組として、地域コミュニティの活性化を図るほか、行政評価を活用し、重点事業や見直し事業を選定し、改革・改善の取組を進めてきた。また、時代に即応した組織経営を推進するため児童館及び図書館への指定管理者制度の導入及び保育園の民営化を進めるとともに、財政運営においては、中期的な視点によるストック指標の目標数値を掲げ、基金残高の確保等に努めてきた。

図表 10　前期基本計画の行財政運営の基本方針

【方針１】市民との協働によるまちづくりの推進
【方針２】行政評価の効果的な活用
【方針３】組織の効率化
【方針４】適正な定員管理
【方針５】質の高い行政経営を実現する人材育成
【方針６】公共施設等の効果的な維持管理
【方針７】財政規律を重視した財政運営
【方針８】前期基本計画の進捗管理

（２）前期基本計画期間中の課題

前期基本計画期間中は、８つの基本方針のもと施策を遂行しているが、この間の行財政運営の基本方針にかかる課題を以下で整理する。

【方針１】市民との協働によるまちづくりの推進

- 自治会加入率の低下や地域活動の担い手の不足が深刻さを増している。
- 市と事業者等との役割分担のなかでの協働や連携のあり方、位置づけがわかりにくい。

【方針２】行政評価の効果的な活用

- 行政評価制度の成果指標として採用されている市民満足度は、上限を定めにくく、恒常的にサービス向上が求められる傾向にあるため、予算規模の増大につながりやすい。

- サービス向上の視点による評価軸は、事業の廃止等の視点は薄く、新規事業の上乗せや既存事業の充実となるため、業務過多につながりやすい。
- 事務事業の評価にあたって、市以外のサービス提供手法の比較が見えにくい。
- 評価シートと決算等関連資料との連携が図られていない。

【方針３】組織の効率化

- 新たな行政課題に対して、行政評価における政策体系や評価体系が組織編成と整合しなくなっているため、組織の課題が見えにくくなっている。

【方針４】適正な定員管理

- 行政評価との連動では、施策の成果がサービスの向上であるため、サービスの実施主体である職員数の増につながりやすく、人件費の増になる。
- アウトソーシングや嘱託職員の活用を進めてきたが、新たに会計年度任用職員の導入や新たな技術の出現により、正規職員で行うべき業務を見直す必要がある。

【方針５】質の高い行政経営を実現する人材育成

- メンタルヘルスの不調による休務者は継続的に出ており、予防的な対応が課題である。
- 職員のワーク・ライフ・バランスに対応するため、職員の働き方改革への対応が課題となっている。
- 定年の引上げが見込まれるなかでは、給与制度の構築とともに職員のモチベーションの維持が課題になる。

【方針６】公共施設等の効果的な維持管理

- 公共施設等の延命を図る長寿命化では、今後訪れる一斉建替えに対して財政的に対応できない可能性がある。
- 公共施設等の活用及び維持管理にはさらなる効果的な利活用、効率的な維持管理により費用の圧縮が課題である。

【方針７】財政規律を重視した財政運営

- 基金の管理については、立川市行政経営計画に基づき目標額を定めているが取り崩しのルールが定められていない。
- 市債の活用については、今後、公共施設・都市インフラの老朽化へ対応するために借入の必要性が増大する見込みであるが、どのように活用していくかが明確になっていない。
- 歳入と歳出の乖離が見込まれるなか、自主財源をどのように確保していくかが課題である。

【方針８】前期基本計画の進捗管理

- 行政評価による指標の管理は有効だが、施策の成果指標に市民満足度やそれに類するものが多く見られ、満足度の向上を重視する考え方となっている。
- 目標値の設定が、投入できる資源を考慮していない値となっている。

Ⅱ　後期基本計画に向けた行政経営のあり方

後期基本計画の計画期間は、市の人口はほぼ横ばいの見通しである。ただし、少子高齢化は進み、人口構造の変化により歳入の大幅な増加は見込めない。一方、さらなる社会保障関係経費の増加が予測されるとともに、新清掃工場建設や学校統合に伴う新校舎建設、公共施設再編個別計画の実施に伴う老朽化した公共施設の建替え・改修コストや都市インフラの長寿命化などの投資的経費の増大が見込まれる。

そのため、一般財源ベースの財政フレームにおいては、令和２(2020)年度より歳出が歳入を上回るが、令和４(2021)年度以降は、特に歳出が膨らむことにより、歳入と歳出の乖離が顕著となることが予想されており、この乖離をどのように埋めていくかが後期基本計画期間における課題となる。

前期基本計画期間中は８つの行財政運営の基本方針を掲げ、施策を進めてきたが、前章であげた課題も見えており、それらの課題を踏まえ、後期基本計画にむけた行政経営の方向性について以下、提言していく。

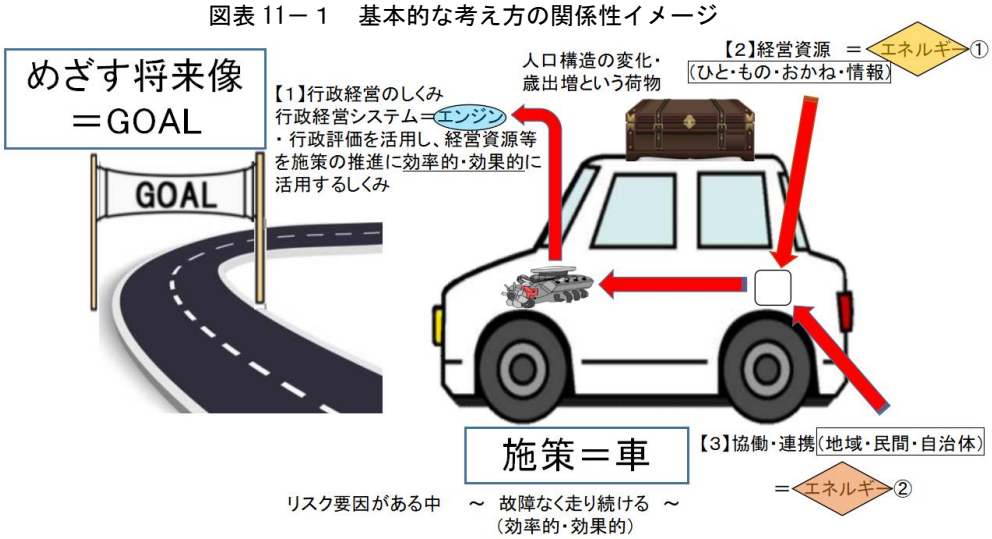
１　基本的な考え方

人口構造の変化や歳出増という財政的なリスク要因を抱えながらも、行政は最適な選択を行い持続可能な行財政運営が求められる。

そのため、後期基本計画における行政経営は、「経営資源を最大限に活用しながら、地域や民間の多様な主体との連携を強化し、適切なサービス水準と最適なサービス提供手法を選択していくこと」を重視していく。

上記の基本的な考え方のもと、前期基本計画における行財政運営の基本方針を前提としつつ、行政経営のあり方を「効率的・効果的な行政経営のしくみ」、「経営資源の効率的・効果的な活用」及び「自治会等の地域、民間事業者及び他の自治体等を含めた連携」として関係性を次のように整理する。**【図表１１】**

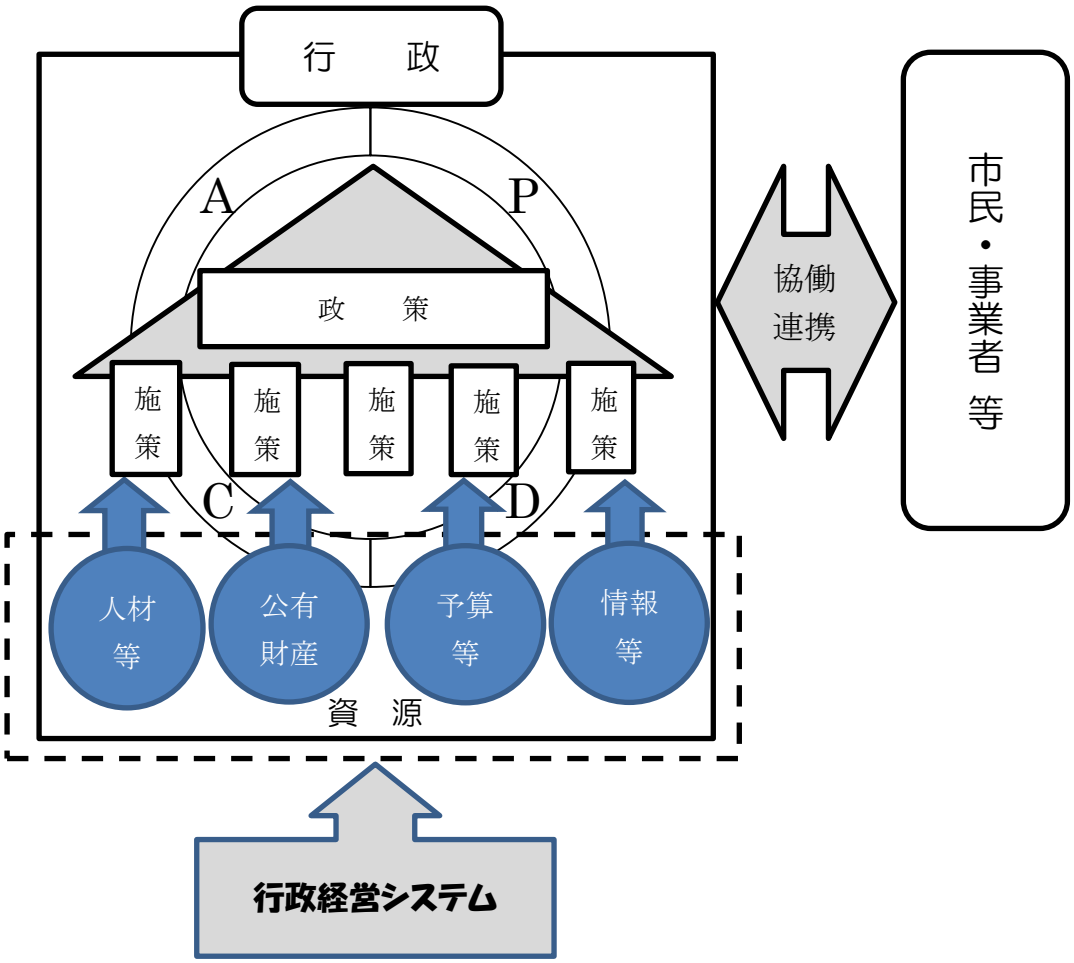
図表 11－１　基本的な考え方の関係性イメージ



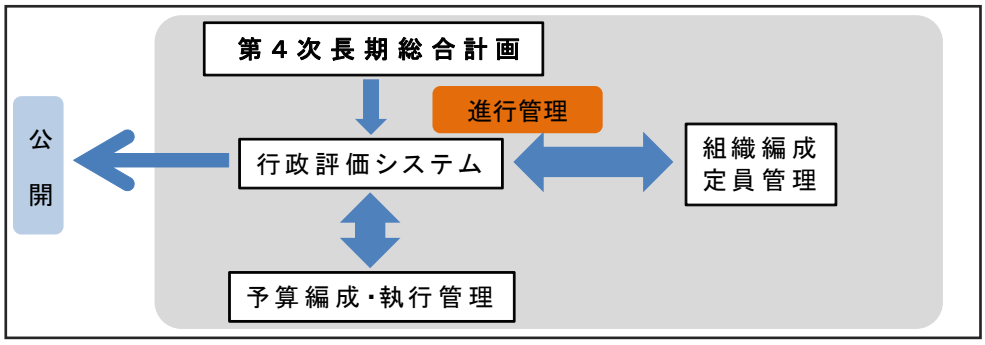
市は第４次長期総合計画では「にぎわいとやすらぎの交流都市　立川」という将来像を掲げ、この実現に向けて５つの都市像を定め、政策、施策を進めている。

施策の遂行にあたっては、市の持つ経営資源（＝ひと、もの、おかね、情報）を投入するだけではなく、効率的・効果的に投入するしくみ（＝行政経営システム）が必要である。同時に市が独自で行える施策には限界があり、地域や民間などの多様な主体（＝地域、民間、自治体）と連携することにより、まちづくりは進められている。その関係性を踏まえ、それぞれの方向性を次に掲げる。

図表 11－2　基本的な考え方の関係性イメージ



行政経営システムイメージ図



２　行政経営のあり方

＜行政経営のあり方＞
（１）効率的・効果的な行政経営のしくみ
（２）経営資源の効率的・効果的な活用
（３）自治会等の地域、民間事業者及び他の自治体等を含めた連携

（１） 効率的・効果的な行政経営のしくみ

限られた経営資源を適正かつ効率的・効果的に配分し、生産性の高い施策を進めるしくみとして、これまでも推進してきた行政評価を活用した「行政経営システム」が有効である。ただし、特に下記の点に留意し、運用していく必要がある。

①　業務の効率化

- 行政評価の視点、後述する情報の分析を詳細に行い、戦略的に事業を常に再構築していくこと。
- 最適なサービス提供手法や業務の実施について、職員が自ら実施しなければならないのか、などの視点にたち、最適な手法について AI やロボティクスの導入の検討を含め事業の展開を図ること。

②　指標のあり方

- 行政評価制度における指標については、市民満足度だけではない施策目的にあった定量的なデータの活用により指標を設定すること。
- 地方公会計制度による行政サービスに要する情報の見える化については、特に公共施設の老朽化に対し、施設別のコスト計算書の作成と分析を意識すること。

③　行政評価と経営資源の連動

- 国や都の事業と比較し、優先順位をつけて市単独事業の必要性を評価すること。
- 成果指標の向上のみを評価するしくみから、限られた費用（予算・人的コスト）の中で効率性を評価するしくみを検討すること。
- 評価の意義と職員個人の業務を結びつけ、モチベーションの向上を図るとともに、他の財政資料等との統合を含めたシートの改善を進めること。

④　後期基本計画の進捗管理

- 成果の分析時に必要な指標として、予算、人的コストのほか、適切な活動指標を設定すること。
- 目標値の設定は費用対効果の視点を基本に、投入できる経営資源を考慮したものとすること。

（２） 経営資源の効率的・効果的な活用

施策の実施には、市の経営資源である「ひと」「もの」「おかね」「情報」、それぞれの資源が最大限に活用されることが重要である。

なお、「ひと」の部分は前期基本計画の行財政運営の基本方針の考え方を引き継ぎ、組織や定員に関する、いわゆるハードの部分と職員の成長や組織の育成に関する、いわゆるソフトの部分に分ける。

①－１「効果的な組織と適正な定員管理」（ひと）

１） 効果的な組織編成

- 行政評価に基づく PDCA サイクルにより施策を効果的に進めるには、可能な限り政策体系や評価体系と連動した組織編成とすること。
- 施策に複数の組織が関連する場合は、関連性を明確にするとともに施策における基本事業と組織を連動させることにより、施策の向上を図ること。

２） 適正な定員管理

- 定員管理については、業務プロセス、パフォーマンス、コスト等の自治体間の比較を行い業務の分析を行った上で正規職員・嘱託職員・臨時職員の役割を明確にし、アウトソーシングや AI の活用など担い手の最適化を目指すこと。
- 他市に比べ昼間人口が多いなどの本市の特性に合わせた定員管理を進めること。

①－２「職場・職員の育成」（ひと）

１） 職場力の強化

- 生産性の向上には、個々の能力のみでなく、組織としてのチーム力の向上が重要である。そのため、職場の目標を理解・共有する仕組みや「業務改善表彰制度」などを推進し、意欲や能力を活かす職場環境を形成すること。
- 組織力の低下を招くことがないよう、休務者を出さないための予防的な取組として、ワーク・ライフ・バランスの推進により時間外勤務の縮減を図るとともに管理監督者のマネジメント力の強化を図ること。
- 良好かつ能力を発揮できる職場環境のため、ハラスメント防止対策を進めること。また、職員同士が日常から助け合える組織風土の醸成を図ること。

２） 人材の育成

- 新入職員を始め、若年層職員など次世代を担う人材の育成、女性職員のキャリア形成支援、技術系職員のスキルの継承を図るとともに人事交流を含めた研修を引き続き実施すること。
- 定年の引上げが議論される中、ベテラン層職員のモチベーションの維持や継続的なスキルアップが求められる。このような観点から、ベテラン層職員の能力を活用する制度やマネジメント手法を検討すること。

- 今後の社会環境の変化に対して、常に改革の意識を持ち積極的かつ主体的に行動する職員を育成していくこと。

3） 優秀な人材の確保

- 優秀な人材を確保するためには、現在実施している「公務員試験対策ゼロ方式」の採用方法の結果と課題の検証を行い、さらに有効な制度とした上で、多様な人材を確保していくこと。
- 他自治体とは異なる市及び職場の魅力を最大限に発信し、優秀な人材確保への取組を継続的に行うこと。

② 公共施設や都市インフラ等の効果的な保全・更新及び有効活用（もの）

1）持続可能な公共施設等の展開

- これまで縦割りで管理していた個々の公共施設を包括的に管理することによる管理業務の効率化、経費の削減、さらには適切な維持保全の手法を検討すること。
- 公共施設については、将来の更新による財源リスクを見据えて財政支出の上限を定め、コスト削減と機能の維持の観点から複合化等の再編を進めること。
- 再編を進める上では、住民の意見を取り入れるとともに、複合化に伴う施設の管理責任・リスク分担等を調整すること。
- 道路、橋りょう、下水道などの都市インフラの機能を維持していくために、的確に維持管理・更新等を行い、中長期的なトータルコストの縮減や予算の平準化を図ること。

2）公有財産の有効活用

- 公共施設再編個別計画に基づく再編に伴い生じる跡地は、売却以外にも民間活力による有効活用を推進し、歳入の増加や維持管理のコスト削減を目指すこと。
- 公共施設の建替えや改修等を行う場合は、PPP/PFI 手法の導入の可能性について検討し、民間ノウハウの活用を促進すること。
- 公共施設の機能・利便性の向上や、民間のアイデア・ノウハウを広く受け入れるため、民間提案制度について課題を整理した上で、さらなる拡充を目指すこと。

③ 健全な財政運営（おかね）

1）基金の適正な管理

- 財政調整基金は、持続可能な財政運営のために必要な額を確保していくこと。
- 公共施設の再編や都市インフラの老朽化などへ対応するための費用が増大し、公共施設整備基金の必要性は高まることから、投資的事業の進捗を踏まえ必要な額を確保していくこと。

2）市債活用の適正化

- 公共施設の再編や都市インフラの老朽化などへ対応するため、市債の活用が見込まれることから、後年度の公債費の負担を踏まえた市債借入の考え方をあらためて示していくこと。

3）自主財源の確保

- 今後の歳出増に対しては、歳出の見直しだけではなく、市の魅力を生かして交流人口を増やすことにより、歳入増につながる方策をさらに進めること。
- 施設の建替えや都市インフラの更新を行なった場合は、利便性の向上が図られるため、受益者負担の観点から適正な利用料金へ見直すこと。
- ネーミングライツや広告料収入の確保、公共施設等の有効活用など官民連携のさらなる推進により新たな自主財源を確保すること。

4）予算編成・執行管理

- 行政評価と連動した効率的・効果的な予算編成を行うこと。
- 財政収支計画試算によれば、今後、社会保障関係経費をはじめ、義務的経費の増により、財政構造の硬直化が進行する恐れがあることに留意すること。
- 公共施設等の老朽化に伴う更新や公共施設の再編の取組に際しては、公共施設整備基金の有効活用を検討すること。

④ 情報の活用（情報）

市ではこれまで情報を経営資源の一つとして捉えてこなかった。施策の改善には、予算や人員のほか、市が持つさまざまなデータや活動指標などの情報を分析し最大限に生かして政策や事業の立案につなげていくことが必要と考える。

1）情報の発信

- 市は、これまで提供したい情報について全市民を対象に広範かつ画一的な手法により発信してきた。情報を真に必要としている市民へピンポントに情報が届くしくみを検討し、効果的な情報提供としていくこと。
- 分析した情報を市民との対話の場に積極的に活用すること。

2）情報の分析

- 施策の進捗管理に活用している行政評価では、成果の維持、向上に対しさまざまな要因分析が必要である。これまでの活動指標の分析はもとより、地方公会計制度による行政サービスに要する情報の見える化については、特に公共施設の老朽化に対し、施設別のコスト計算書の作成と分析を意識すること。
- 市の所有する情報について、AI 等を活用して、事務の効率化につながるよう検討すること。

３）情報の官民連携

- オープンデータ※1の取組をとおして、民間事業者等が利活用しやすい環境を整えるだけではなく、民間事業者が市の課題に対して主体的に取り組める事業提案制度等を進めること。
- 市の課題となっている情報を積極的に提示し、サウンディング型市場調査※2などを活用し、官民連携による課題解決につなげること。

（３）市民・事業者等との協働・連携

市は経営資源を活用しながら政策の実現のため各施策を展開していくが、各施策の目標を実現するためには、市が独自で行える施策には限界があり、自治会に代表される地域やNPO法人、民間の多様な主体と連携することにより、まちづくりは進められている。

①　地域との協働・連携

自治会や他の団体も含めた地域は、役員の高齢化や加入率の低下等の課題があるが、市は施策として引き続き地域社会の活性化や女性等の多様な人材の活躍の促進を図りつつ、団体や個人と適切な役割分担の中、連携を進めていくこと。

②　適切なサービス提供主体

施策の遂行にあたっては、市が行わなければならないのか、また民間事業者等の活力が期待できるのかを十分に検討し、NPO法人や民間事業者等と協働・連携をさらに促進していくこと。

③　官民連携のしくみづくり

市と市民・事業者等との協働・連携を行うにあたり、市の関わり方や連携方法など、効果的な成果が得られるようなしくみを検討すること。

Ⅲ　資料編

１　前期基本計画の課題事項に対する主な取組対照表

前期基本計画方針	No.	前期基本計画期間中の課題	答申該当箇所	答申ページ	答申における取組内容
【方針1】市民との協働によるまちづくりの推進	1	自治会加入率の低下や地域活動の担い手の不足が深刻さを増している。	Ⅱ-2-(3)-①「地域との協働・連携」	17	自治会や他の団体も含めた地域は、役員の高齢化や加入率の低下等の課題があるが、市は施策として引き続き地域社会の活性化や女性等の多様な人材の活躍の促進を図りつつ、団体や個人と適切な役割分担の中、連携を進めていくこと。
	2	市と事業者等との役割分担のなかでの協働や連携のあり方、位置づけがわかりにくい。	Ⅱ-2-(3)-③「官民連携のしくみづくり」	17	市と市民・事業者等との協働・連携を行うにあたり、市の関わり方や連携方法など、効果的な成果が得られるようなしくみを検討すること。
【方針2】行政評価の効果的な活用	3	行政評価制度の成果指標として採用されている市民満足度は、上限を定めにくく、恒常的にサービス向上が求められる傾向にあるため、予算規模の増大につながりやすい。	・Ⅱ-2-(1)-②「指標のあり方」 ・Ⅱ-2-(1)-④「後期基本計画の進捗管理」	13	・行政評価制度における指標については、市民満足度だけではない施策目的にあった定量的なデータの活用により指標を設定すること。 ・目標値の設定は費用対効果の視点を基本に、投入できる経営資源を考慮したものとすること。
	4	サービス向上の視点による評価軸は、事業の廃止等の視点は薄く、新規事業の上乗せや既存事業の充実となるため、業務過多につながりやすい。	・Ⅱ-2-(1)-①「業務の効率化」 ・Ⅱ-2-(1)-③「行政評価と経営資源の連動」	13	・行政評価の視点、後述する情報の分析を詳細に行い、戦略的に事業を常に再構築していくこと。 ・国や都の事業と比較し、優先順位をつけて市単独事業の必要性を評価すること。
	5	事務事業の評価にあたって、市以外のサービス提供手法の比較が見えにくい。	Ⅱ-2-(3)-②「適切なサービス提供主体」	17	施策の遂行にあたっては、市が行わなければならないのか、また民間事業者等の活力が期待できるのかを十分に検討し、NPO法人や民間事業者等と協働・連携をさらに促進していくこと。
	6	評価シートと決算等関連資料との連携が図られていない。	Ⅱ-2-(1)-③「行政評価と経営資源の連動」	13	評価の意義と職員個人の業務を結びつけ、モチベーションの向上を図るとともに、他の財政資料等との統合を含めたシートの改善を進めること。
【方針3】 組織の効率化	7	新たな行政課題に対して、行政評価における政策体系や評価体系が組織編成と整合しなくなっているため、組織の課題が見えにくくなっている。	Ⅱ-2-(2)-①-1-1)「効果的な組織編成」	14	・行政評価に基づくPDCAサイクルにより施策を効果的に進めるには、可能な限り政策体系や評価体系と連動した組織編成とすること。 ・施策に複数の組織が関連する場合は、関連性を明確にするとともに施策における基本事業と組織を連動させることにより、施策の向上を図ること。

前期基本計画方針	No.	前期基本計画期間中の課題	答申該当箇所	答申ページ	答申における取組内容
【方針4】 適正な定員管理	8	行政評価との連動では、施策の成果がサービスの向上であるため、サービスの実施主体である職員数の増につながりやすく、人件費の増になる。	Ⅱ-2-(3)-②「適切なサービス提供主体」	17	施策の遂行にあたっては、市が行わなければならないのか、また民間事業者等の活力が期待できるのかを十分に検討し、NPO法人や民間事業者等と協働・連携をさらに促進していくこと。
	9	アウトソーシングや嘱託職員の活用を進めてきたが、新たに会計年度任用職員の導入や新たな技術の出現により、正規職員で行うべき業務を見直す必要がある。	Ⅱ-2-(2)-①-1-2)「適正な定員管理」	14	定員管理については、業務プロセス、パフォーマンス、コスト等の自治体間の比較を行い業務の分析を行った上で正規職員・嘱託職員・臨時職員の役割を明確にし、アウトソーシングやAIの活用など担い手の最適化を目指すこと。
【方針5】質の高い行政経営を実現する人材育成	10	メンタルヘルスの不調による休務者は継続的に出ており、予防的な対応が課題である。	Ⅱ-2-(2)-①-2-1)「職場力の強化」	14	組織力の低下を招くことがないよう、休務者を出さないための予防的な取組として、ワーク・ライフ・バランスの推進により時間外勤務の縮減を図るとともに管理監督者のマネジメント力の強化を図ること。
	11	職員のワーク・ライフ・バランスに対応するため、職員の働き方改革への対応が課題となっている。			
	12	定年の引上げが見込まれるなかでは、給与制度の構築とともに職員のモチベーションの維持が課題になる。	Ⅱ-2-(2)-①-2-2)「人材の育成」	14	定年の引上げが議論される中、ベテラン層職員のモチベーションの維持や継続的なスキルアップが求められる。このような観点から、ベテラン層職員の能力を活用する制度やマネジメント手法を検討すること。
【方針6】公共施設等の効果的な維持管理	13	公共施設等の延命を図る長寿命化では、今後訪れる一斉建替えに対して財政的に対応できない可能性がある。	Ⅱ-2-(2)-②-1)「持続可能な公共施設等の展開」	15	公共施設については、将来の更新による財源リスクを見据えて財政支出の上限を定め、コスト削減と機能の維持の観点から複合化等の再編を進めること。
	14	公共施設等の活用及び維持管理にはさらなる効果的な利活用、効率的な維持管理により費用の圧縮が課題である。	・Ⅱ-2-(2)-②-1)「持続可能な公共施設等の展開」 ・Ⅱ-2-(2)-②-2)「公有財産の有効活用」	15	・これまで縦割りで管理していた個々の公共施設を包括的に管理することによる管理業務の効率化、経費の削減、さらには適切な維持保全の手法を検討すること。 ・公共施設再編個別計画に基づく再編に伴い生じる跡地は、売却以外にも民間活力による有効活用を推進し、歳入の増加や維持管理のコスト削減を目指すこと。

前期基本計画方針	No.	前期基本計画期間中の課題	答申該当箇所	答申ページ	答申における取組内容
【方針7】財政規律を重視した財政運営	15	基金の管理については、立川市行政経営計画に基づき目標額を定めているが取り崩しのルールが定められていない。	Ⅱ-2-(2)-③-4)「予算編成・執行管理」	16	公共施設等の老朽化に伴う更新や公共施設の再編の取組に際しては、公共施設整備基金の有効活用を検討すること。
	16	市債の活用については、今後、公共施設・都市インフラの老朽化へ対応するために借入の必要性が増大する見込みであるが、どのように活用していくかが明確になっていない。	Ⅱ-2-(2)-③-2)「市債活用の適正化」	16	公共施設の再編や都市インフラの老朽化などへ対応するため、市債の活用が見込まれることから、後年度の公債費の負担を踏まえた市債借入の考え方をあらためて示していくこと。
	17	歳入と歳出の乖離が見込まれるなか、自主財源をどのように確保していくかが課題である。	Ⅱ-2-(2)-③-3)「自主財源の確保」	16	・今後の歳出増に対しては、歳出の見直しだけではなく、市の魅力を生かして交流人口を増やすことにより、歳入増につながる方策をさらに進めること。 ・施設の建替えや都市インフラの更新を行なった場合は、利便性の向上が図られるため、受益者負担の観点から適正な利用料金へ見直すこと。 ・ネーミングライツや広告料収入の確保、公共施設等の有効活用など官民連携のさらなる推進により新たな自主財源を確保すること。
【方針8】前期基本計画の進捗管理	18	行政評価による指標の管理は有効だが、施策の成果指標に市民満足度やそれに類するものが多く見られ、満足度の向上を重視する考え方となっている。	Ⅱ-2-(1)-②「指標のあり方」	13	行政評価制度における指標については、市民満足度だけではない施策目的にあった定量的なデータの活用により指標を設定すること。
	19	目標値の設定が、投入できる資源を考慮していない値となっている。	Ⅱ-2-(1)-④「後期基本計画の進捗管理」	13	目標値の設定は費用対効果の視点を基本に、投入できる経営資源を考慮したものとのすること。

２　用語集

※１	**オープンデータ**	行政機関がもつ「人口統計」や「公共施設の場所」などをはじめとしたさまざまなデータを、著作権や特許などの規制を受けずに誰でも自由に利用できる形で、ホームページなどで公開すること。情報を分析・加工することで、新しい行政サービスやビジネスにつながると期待されている。
※２	**サウンディング型市場調査**	市有地などの有効活用に向けた検討にあたって、活用方法について民間事業者から広く意見、提案を求め、対話を通じて市場性等を検討する調査のこと

3　審議経過

回	日時・会場	主な議題
1	平成29(2017)年10月10日(火) 18時00分～20時00分 市役所208・209会議室	・平成29年度行政評価について ・行政経営計画について
2	平成29(2017)年10月31日(火) 19時00分～21時00分 女性総合センター第2学習室	・財政収入について ・財政運営の安定性・継続性の確保について
「第４次長期総合計画後期基本計画に向けた行政経営のあり方について」について諮問		
3	平成30(2018)年 9月 5日(水) 19時00分～21時00分 女性総合センター第2学習室	・諮問 ・今後の審議について ・人口推移・財政状況の推移について ・前期基本計画における行財政運営の基本方針の進捗について
4	平成30(2018)年11月19日(月) 19時00分～20時40分 女性総合センター第2学習室	・人口推計等について ・後期基本計画の行財政運営の基本方針について
5	平成31(2019)年 1月10日(木) 19時00分～21時00分 女性総合センター第2学習室	・後期基本計画の行財政運営の基本方針について ・基本方針の方向性について
6	平成31(2019)年 2月12日(火) 19時00分～21時00分 子ども未来センター102会議室	・行財政運営の基本方針の方向性について ・基本方針の方向性について
7	平成31(2019)年 4月22日(月) 19時00分～21時00分 女性総合センター第2学習室	・基本方針の方向性について ・次期行政経営計画の方向性について
8	令和元(2019)年 6月10日(月) 19時00分～21時00分 女性総合センター第2学習室	・答申書(案)について

4　委員名簿

区分		氏　　名	役　職　等
学識経験を有する者	会長	金井　利之	東京大学 大学院法学政治学研究科 法学部 公共政策大学院 教授
	副会長	佐藤　主光	一橋大学 国際・公共政策大学院 経済学研究科 教授
	委員	朝日　ちさと	首都大学東京 都市環境学部 都市政策科学科 教授
	委員	守重　芳樹 （～平成 29（2017）年 12 月）	立川市自治会連合会 副会長
	委員	伊藤　正人 （平成 30（2018）年９月～）	立川市自治会連合会 副会長
	委員	小松　清廣	立川商工会議所 専務理事
	委員	宮田　龍之介	立川青年会議所 理事長
	委員	水越　寿彦	中央大学（青山学院大学）　非常勤講師
	委員	笹浪　真智子	チームいま好き
市民	委員	長島　伸匡	公募
	委員	片野　勧	公募
	委員	砺波　正博	公募
	委員	岩元　喜代子	公募