

第5次長期総合計画（前期基本計画）に向けた  
行財政運営の考え方について  
（答 申）

令和6(2024)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、2025(令和7)年度を初年度とする立川市第5次長期総合計画の前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、2024(令和6)年1月15日に立川市長より諮問を受け、5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、2020(令和2)年に「第2次行政経営計画」を策定し、経営資源の有効活用、地域や民間などの多様な主体との連携、適切なサービス水準と最適なサービス提供手法の選択の視点をもって、行財政改革の取組が進められてきた。

しかし、2020(令和2)年からの新型コロナウイルス感染症によるパンデミックとそれに伴う社会・経済への影響は、人々の生活様式や行動に大きな変化を及ぼし、立川市における市民サービスの在り方にも変革を迫っている。さらに、急激な物価高騰や不安定さを増す金利の状況、少子高齢化・人口減少と東京一極集中を背景とした各分野で叫ばれる深刻な人手不足の影響は、市の行財政運営においても無視できず、不確実性が高まる時代において、より困難な舵取りが求められている。

本審議会においては、このような先行き不透明な状況下において、これまで以上に柔軟性を持った政策決定や計画運用を求める意見が多く出された。また、DXの推進にあたり、デジタル技術の活用による行政サービスの向上だけでなく、組織体制や制度を含めた業務プロセス全体の変革という点についても議論されてきた。

本答申を踏まえて、新たな行財政運営に関する計画が策定され、今後の状況変化に柔軟に対応し、持続可能な行財政運営のための取組が展開されていくことを期待する。

最後に、活発な議論を通じて審議に参加していただいた委員の皆さんに、改めて感謝を申し上げたい。

令和6(2024)年8月14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・本市の現状                    | 2  |
| 1 将来人口推計                         | 2  |
| 2 公共施設及びインフラ施設の推計                | 4  |
| 3 財政状況について                       | 6  |
| 4 その他（職員定数・行政評価・情報施策）            | 9  |
| II 現状を踏まえた課題認識                   | 11 |
| III 前期基本計画における行財政運営の考え方について      | 12 |
| 1 基本的な考え方                        | 12 |
| 2 行財政運営のあり方                      | 14 |
| （1）行政経営のしくみ                      | 14 |
| （2）経営資源の効率的・効果的な活用（ひと・もの・おかね・情報） | 15 |
| （3）市民・事業者等との連携・協働                | 18 |
| （4）デジタル社会に向けたDXの推進               | 19 |
| IV 資料編                           | 21 |
| 1 審議経過                           | 21 |
| 2 委員名簿                           | 22 |

## I 諮問の背景・本市の現状

本審議会は、令和6(2024)年1月15日に立川市長より「第5次長期総合計画（前期基本計画）に向けた行財政運営の考え方について」の諮問を受け、その後5回にわたり議論を進めてきた。

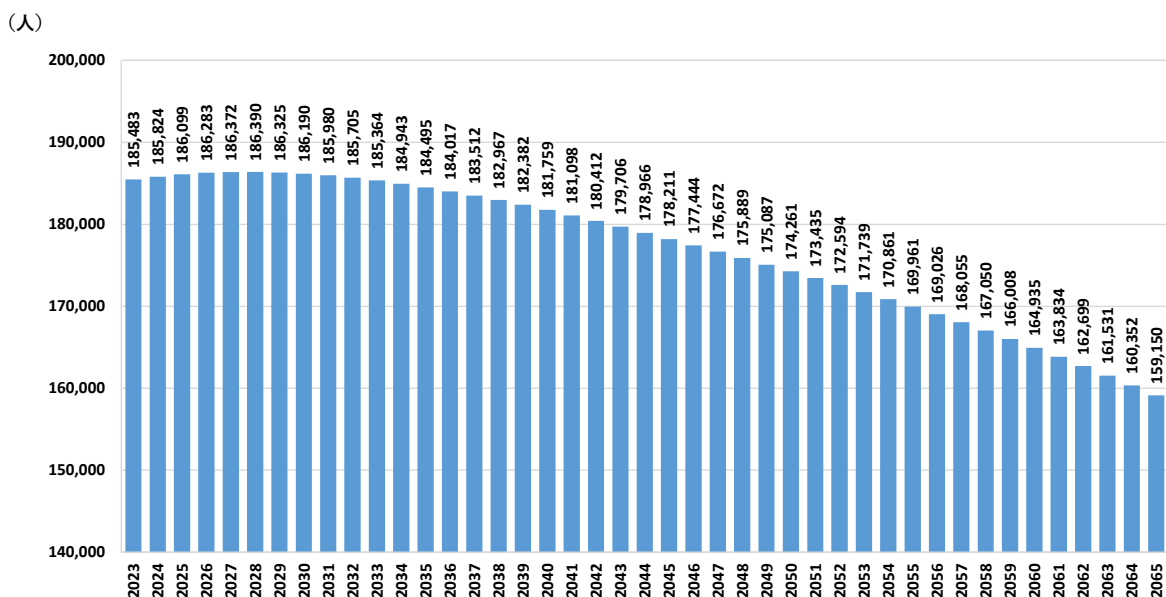
本市の人口は、第4次長期総合計画における前期基本計画期間では一定の伸びを見せていたが、後期基本計画期間に入って伸びは弱まり、近年は微増傾向となっている。また、人口が増加する中でも少子高齢化による人口構造の変化は着実に進んでおり、令和7(2025)年度から始まる第5次長期総合計画の前期基本計画の計画期間中（令和7(2025)年度～令和11(2029)年度）は、公共施設等の老朽化の進行も相まって、より一層の厳しい行財政運営が予測される。

答申にあたり、本市を取り巻く状況について、第2次行政経営計画の内容を中心に市からの説明に沿って振り返ることとする。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や財政状況、またその他の行財政運営に関わる要素の現状を見ていく。

### 1 将来人口推計

令和5(2023)年9月に市が行った将来人口推計によると、市の人口は、令和10(2028)年に186,390人でピークを迎える。令和11(2029)年からは減少を続け、42年後の令和47(2065)年には159,150人（令和5(2023)年より26,333人減少）となる見通しである。【図表1】

図表1 総人口の将来見通し



※上記将来人口推計は、令和5(2023)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

※令和5(2023)年の人口は実測値、令和6(2024)年以降の人口については推計値

«「立川市第5次長期総合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、年少人口の減少に歯止めはかからず、令和 47(2065)年には令和 5(2023)年よりも約 6,500 人、市の人口に占める割合では 2.2 ポイント減少し、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 47(2065)年には令和 5(2023)年よりも約 33,500 人、市の人口に占める割合では 10.6 ポイント減少する見通しとなっている。老年人口は、今回の推計対象期間において一貫して増加を続け、令和 47(2065)年には令和 5(2023)年よりも約 13,600 人、市の人口に占める割合では 12.6 ポイント増加し、市の人口に占める高齢者の割合が 4 割に迫る見通しである。

そうした中で、前期基本計画期間である令和 7(2025)年から令和 11(2029)年については、人口は横ばいの見通しであるが、年齢階層別人口でみると、0～14 歳の年少人口は期間中を通して減少傾向にある。また、15～64 歳の生産年齢人口は減少に転じるのに対し、65 歳以上の老年人口だけが 5 年間で約 1,300 人の増加となり、これまで以上に少子高齢化が進むことが見込まれる。【図表 2】

図表 2 年齢 3 階層別人口の推移と将来見通し

| 年<br>(1 月 1 日時点) | 総人口<br>(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<br>(人)    | 比率<br>(%) | 人口<br>(人)       | 比率<br>(%) | 人口<br>(人)    | 比率<br>(%) |
| R02(2020)        | 184,090    | 22,154       | 12.0      | 116,768         | 63.4      | 45,168       | 24.5      |
| R03(2021)        | 184,577    | 22,114       | 12.0      | 116,957         | 63.4      | 45,506       | 24.7      |
| R04(2022)        | 185,124    | 21,794       | 11.8      | 117,596         | 63.5      | 45,734       | 24.7      |
| R05(2023)        | 185,483    | 21,481       | 11.6      | 118,062         | 63.7      | 45,940       | 24.8      |
| R06(2024)        | 185,824    | 21,178       | 11.4      | 118,434         | 63.7      | 46,212       | 24.9      |
| R07(2025)        | 186,099    | 20,971       | 11.3      | 118,799         | 63.8      | 46,329       | 24.9      |
| R08(2026)        | 186,283    | 20,719       | 11.1      | 119,011         | 63.9      | 46,553       | 25.0      |
| R09(2027)        | 186,372    | 20,540       | 11.0      | 119,028         | 63.9      | 46,804       | 25.1      |
| R10(2028)        | 186,390    | 20,362       | 10.9      | 118,914         | 63.8      | 47,114       | 25.3      |
| R11(2029)        | 186,325    | 20,175       | 10.8      | 118,548         | 63.6      | 47,602       | 25.5      |
| R16(2034)        | 184,943    | 19,599       | 10.6      | 114,764         | 62.1      | 50,580       | 27.3      |
| R26(2044)        | 178,966    | 19,477       | 10.9      | 101,662         | 56.8      | 57,827       | 32.3      |
| R36(2054)        | 170,861    | 16,894       | 9.9       | 94,243          | 55.2      | 59,724       | 35.0      |
| R47(2065)        | 159,150    | 15,029       | 9.4       | 84,533          | 53.1      | 59,588       | 37.4      |

※上記将来人口推計は、令和 5(2023)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

※令和 5(2023)年までの人口は実測値、令和 6(2024)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。

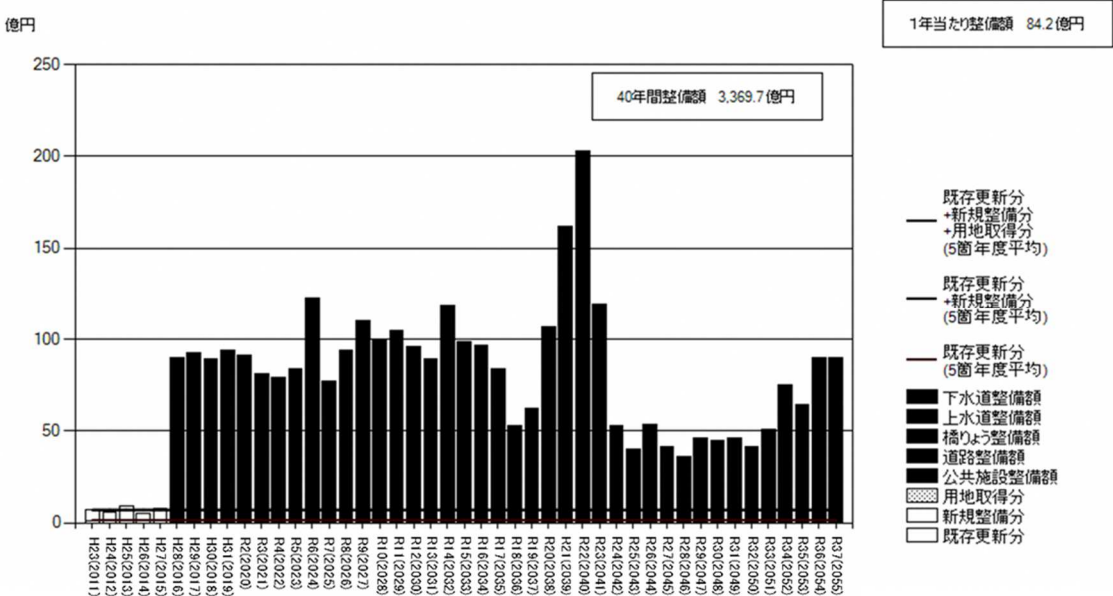
※第 5 次長期総合計画の計画期間の最終年である令和 16(2034)年以降は 10 年間隔の数値を示しているが、推計期間が令和 47(2065)年であることから、最終年のみ 11 年間隔となる。

«「立川市第 5 次長期総合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施設の推計

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施設)



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 <sup>2</sup> , 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。 |

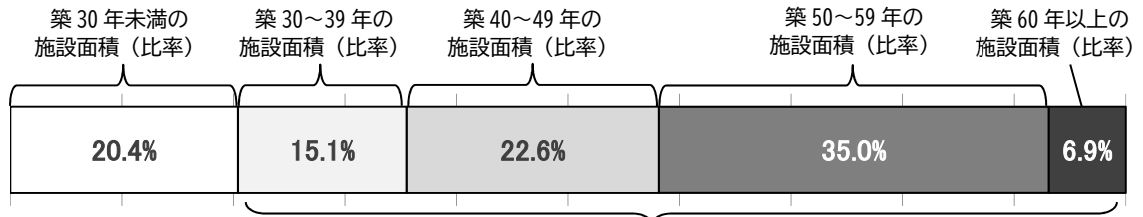
※推計値には試算対象施設以外の更新費や、更新以外の修繕にかかる費用等は計上していない。

※上記試算は、平成 27(2015)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」(令和 5(2023)年度改定)より抜粋»

本市の公共施設をめぐる状況については、平成 30(2018)年度に策定された「立川市公共施設再編個別計画」などでも示されているとおり、老朽化が着実に進んでおり、直近の状況を総延べ床面積ベースで見ると、築年数が 50 年以上となる施設が全体の 40% 以上となっており、今後ますます進行する老朽化への対応が課題となっている。【図表 4】

図表4 公共施設の老朽化の状況



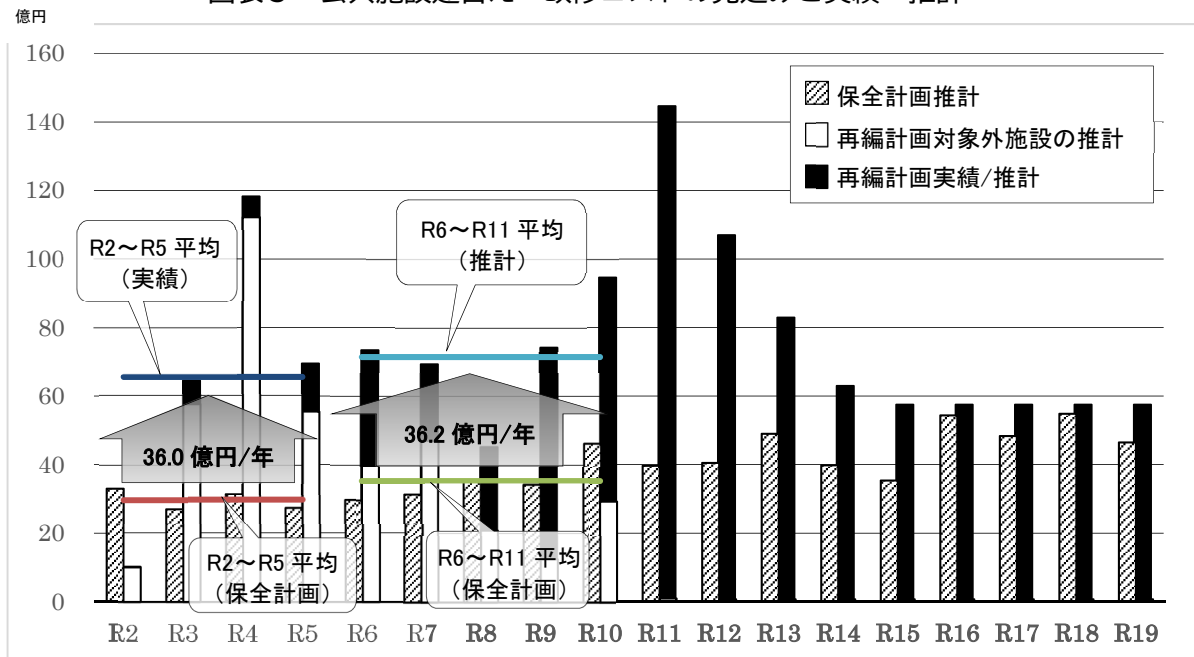
市内公共施設の総延べ床面積のうち、約80%が築30年以上

«「立川市公共施設再編個別計画」に基づき、令和6年4月時点の状況に修正して作成»

公共施設の建替え・改修コストについて、「立川市公共施設保全計画」の平成28(2016)年度改定時の見込みと直近の実績・推計を比較すると、令和2(2020)～令和5(2023)年度が実績ベースで年平均約36.0億円の増加、令和6(2024)～令和10(2028)年度は年平均約36.2億円の増加が見込まれている。令和11(2029)～令和19(2037)年度については、再編対象施設の建替えや改修コストのみの推計だが、既に想定を大きく超えるコストが見込まれている。これらの要因としては、建設コストの高騰や計画策定時に想定されていなかった改修の発生などが挙げられる。また、施設によっては人手不足等を要因とした入札不調等により、整備スケジュールの変更や事業費の増額を余儀なくされるケースも発生していることから、今後建替えが本格化する時期を迎え、財政へのさらなる厳しい影響が見込まれる。

【図表5】

図表5 公共施設建替え・改修コストの見込みと実績・推計



※実績の平均値の計算については、前期施設整備計画の計画期間である令和10(2028)年度までの期間で計算

※各年度の左側の棒グラフは「立川市公共施設保全計画」の策定時（平成28(2016)年度）の見込み、右側の棒グラフは実際の施設更新の実績及び令和5(2023)年度末時点の推計

### 3 財政状況について

ここでは、過去の財政状況を分析した中で試算した前期基本計画の計画期間である令和7(2025)年度から令和11(2029)年度までの財政収支計画について見ていく。本来は、ある程度長期的なスパンを見越したいところであるが、近年の急激な物価高騰の状況等を踏まえると、長期的な見通しにはより多くの不確かな前提を置かざるを得ないため、財政収支計画は、より現実的な前期基本計画の中期的な計画期間に限定せざるを得ないものである。

#### (1) 推移

市の令和4(2022)年度の普通会計の歳入(決算額)は998.2億円であるが、過去5年間の推移をみると、令和2(2020)年度から新型コロナウイルス感染症への対応に伴う国庫支出金等の増加により、歳入総額も大きく増加している。その他、歳入の根幹をなす市税収入が増加傾向にあると同時に、歳出の投資的事業の増加に伴う市債の増加もみられる。【図表6】

図表6 普通会計歳入の推移

(単位：千円)

|         | H30(2018)  | H31(2019)  | R2(2020)    | R3(2021)   | R4(2022)   |
|---------|------------|------------|-------------|------------|------------|
| 市税      | 40,307,881 | 40,705,451 | 39,756,787  | 39,937,773 | 41,580,955 |
| 個人市民税   | 13,245,014 | 13,416,820 | 13,620,443  | 13,451,244 | 14,303,415 |
| 法人市民税   | 4,942,467  | 4,679,192  | 3,760,317   | 3,551,657  | 3,847,968  |
| 固定資産税   | 17,646,039 | 18,026,120 | 17,877,666  | 18,344,605 | 18,657,859 |
| 軽自動車税   | 184,163    | 195,753    | 205,633     | 216,251    | 233,354    |
| 市たばこ税   | 1,243,809  | 1,263,544  | 1,172,974   | 1,250,636  | 1,350,381  |
| 都市計画税   | 3,046,389  | 3,124,022  | 3,119,754   | 3,123,380  | 3,187,978  |
| 譲与税・交付金 | 4,815,188  | 4,891,806  | 5,725,408   | 7,174,218  | 7,233,735  |
| 地方交付税   | 27,058     | 65,658     | 24,016      | 24,420     | 31,093     |
| 国庫・都支出金 | 23,440,639 | 24,947,096 | 47,656,857  | 35,797,128 | 33,829,583 |
| 市債      | 2,142,600  | 2,364,500  | 3,508,400   | 4,051,000  | 5,486,300  |
| その他     | 8,169,273  | 7,693,346  | 8,857,000   | 9,606,431  | 11,660,371 |
| 合計      | 78,902,639 | 80,667,857 | 105,528,468 | 96,590,970 | 99,822,037 |



一方、令和4(2022)年度の普通会計の歳出(決算額)は933.8億円で歳入歳出差引額は64.4億円の黒字となっている。過去5年間の推移をみると、歳出も歳入と同様に、新型コロナウイルスによる影響を大きく受けているが、令和5(2023)年度においては、コロナ禍の収束に伴って決算は減額となる見通しである。経常的な支出状況が見通しづらい状況ではあるが、その中にあっても投資的経費や物件費の増加が顕著となっている。【図表7】

図表7 普通会計歳出の推移 (単位:千円)

|       | H30(2018)  | H31(2019)  | R2(2020)   | R3(2021)   | R4(2022)   |
|-------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 人件費   | 10,135,672 | 10,288,972 | 11,016,258 | 11,197,384 | 10,860,443 |
| 扶助費   | 25,773,563 | 26,805,257 | 26,837,095 | 31,147,904 | 28,214,328 |
| 公債費   | 4,058,292  | 3,682,009  | 2,759,194  | 2,810,855  | 2,824,613  |
| 投資的経費 | 5,765,461  | 6,398,107  | 8,537,708  | 8,962,197  | 14,495,035 |
| 物件費   | 11,566,100 | 11,822,995 | 12,078,147 | 14,917,430 | 15,231,694 |
| 補助費等  | 5,762,481  | 5,843,202  | 28,671,515 | 8,634,152  | 10,470,576 |
| その他   | 11,092,112 | 10,796,749 | 9,066,990  | 11,213,757 | 11,284,241 |
| 合計    | 74,153,681 | 75,637,291 | 98,966,907 | 88,883,679 | 93,380,930 |

財政構造の硬直性や弾力性を示す指標である経常収支比率は、平成31(2018)年度までは90%を超える水準だったが、令和2(2020)年度以降は改善傾向にある。【図表8】

図表8 経常収支比率の推移

|        | H30(2018) | H31(2019) | R2(2020) | R3(2021) | R4(2022) |
|--------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| 経常収支比率 | 91.1%     | 91.0%     | 87.8%    | 86.8%    | 82.2%    |

## (2) 前期基本計画期間中の試算

令和6(2024)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、これまでも傾向が見られた扶助費の伸びに加え、公共施設の再編に伴う学校施設の建替えによる投資的経費の増加も見込まれることから、令和8(2026)年度以降は毎年度20億円以上の基金繰り入れが必要とされている。また、令和10(2028)年度以降は地方債の発行も高い水準となることが予測されている。

不確実性が高いことを前提に参考として試算した令和12(2030)年度以降についても、歳出における投資的経費が毎年度高い水準で推移しており、厳しい財政状況はここ数年の一過性のものでないことが想定されている。【図表9-1】【図表9-2】

図表９－１ 財政収支の見通し

(単位：億円)

| 区 分      |           |     | R6<br>(2024) | R7<br>(2025) | R8<br>(2026) | R9<br>(2027) | R10<br>(2028) | R11<br>(2029) | R12<br>(2030) | R13<br>(2031) | R14<br>(2032) |
|----------|-----------|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 歳入       | 市税        |     | 411          | 424          | 425          | 427          | 428           | 429           | 430           | 431           | 432           |
|          | 譲与税・交付金   |     | 83           | 81           | 81           | 82           | 82            | 83            | 83            | 84            | 84            |
|          | 国庫・都支出金   |     | 291          | 299          | 298          | 302          | 304           | 314           | 317           | 319           | 322           |
|          | 地方債       |     | 34           | 25           | 9            | 34           | 63            | 98            | 70            | 51            | 37            |
|          | その他収入     |     | 36           | 35           | 36           | 35           | 35            | 36            | 35            | 35            | 35            |
|          | 合計①       |     | 855          | 864          | 849          | 880          | 912           | 960           | 935           | 920           | 910           |
| 歳出       | 義務的<br>経費 | 人件費 | 121          | 118          | 127          | 119          | 129           | 121           | 130           | 123           | 130           |
|          |           | 扶助費 | 291          | 305          | 308          | 312          | 315           | 319           | 322           | 325           | 329           |
|          |           | 公債費 | 30           | 31           | 33           | 32           | 31            | 30            | 33            | 34            | 36            |
|          | 投資的経費     |     | 89           | 89           | 73           | 104          | 125           | 174           | 136           | 112           | 93            |
|          | その他行政経費   |     | 333          | 335          | 339          | 342          | 346           | 350           | 355           | 359           | 363           |
|          | 合計②       |     | 864          | 878          | 880          | 909          | 946           | 994           | 976           | 953           | 951           |
| 差引額（①－②） |           |     | -9           | -14          | -31          | -29          | -34           | -34           | -41           | -33           | -41           |
| 基金繰入金    |           |     | 9            | 14           | 31           | 29           | 34            | 34            | 41            | 33            | 41            |

※令和６（２０２４）年度は当初予算額、令和７（２０２５）年度以降は推計値

※いずれの年度も差引額（①－②）がマイナスとなることが見込まれており、この財源の不足に対しては、公共施設整備基金を計画的に活用するほか、財政調整基金を取り崩すことにより、収支の均衡を図っていくことが必要な状況にある

図表９－２ 基金及び地方債残高の見通し

(単位：億円)

| 区 分             | R6<br>(2024) | R7<br>(2025) | R8<br>(2026) | R9<br>(2027) | R10<br>(2028) | R11<br>(2029) | R12<br>(2030) | R13<br>(2031) | R14<br>(2032) |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 財政調整基金 各年度末残高   | 115          | 115          | 112          | 112          | 97            | 95            | 79            | 65            | 39            |
| 公共施設整備基金 各年度末残高 | 223          | 222          | 204          | 184          | 167           | 138           | 117           | 99            | 88            |
| 地方債 各年度末残高      | 292          | 287          | 266          | 271          | 304           | 375           | 418           | 440           | 448           |

※令和６（２０２４）年度は当初予算額、令和７（２０２５）年度以降は推計値

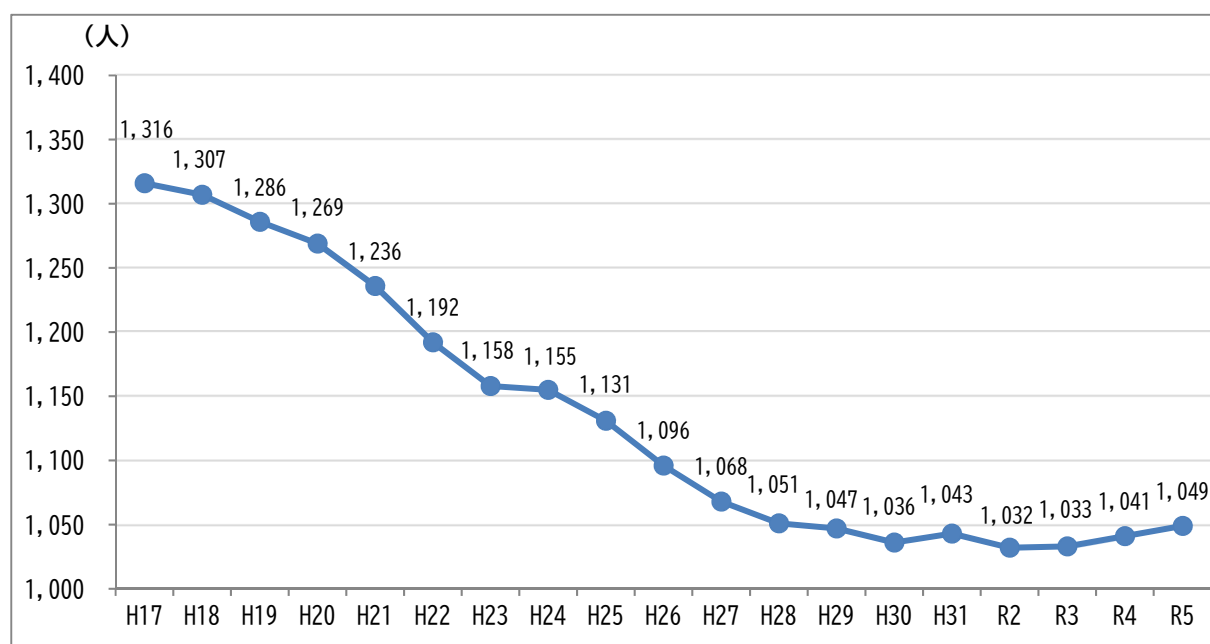
## 4 その他（職員定数・行政評価・情報施策）

ここではその他の行財政運営における要素として、職員定数、行政評価、情報施策の状況を見ていく。

### （１）職員定数の推移

職員定数は、これまでに取り組まれてきた事業の見直しや、指定管理者制度の導入、公立保育園の民営化等の民間活力の活用を進めてきたことにより、平成 17(2005)年度から令和 5(2023)年度にかけて 267 人の減員が行われている。ただし、国等からの業務移管や新型コロナウイルス感染症による影響、新たな行政需要への対応等により、近年は横ばいから微増の傾向となっている。【図表 10】

図表 10 職員定数の推移



※各年度 4 月 1 日時点職員定数

### （２）行政評価の実施状況

毎年度の行政評価は、PDCAサイクルにより、予算、人員等の限られた経営資源を適正かつ効率的・効果的に配分するしくみであると同時に、基本計画における各施策の進捗管理のためにも実施されている。現在の評価は施策・事務事業の単位で行われており、直近の令和 4(2022)年度事後評価においては 37 の施策と 827 の事務事業が評価対象となっている。行政評価の結果は、次年度に優先的に取り組むべき重点事項などを示す「経営方針」として活用され、「行政経営のしくみ」として有効に機能している。

一方で、一部の施策においてはその目的を十分に表せていない指標が設定されていることや、施策に対する基本事業の貢献度が分かりにくいといったこと、さらには職員の事務負担の軽減が課題となっている。

### (3) 情報施策の状況

本市においては、令和4(2022)年12月に「立川市DX推進基本方針」が策定され、DX<sup>※1</sup>に関する市の考えが示された。また、令和6(2024)年4月には「立川市情報通信技術を活用した行政の推進に関する条例」が施行されるなど、行政手続のデジタル化に向けた推進体制は整いつつある。一方で、実際の証明書発行や申請手続き等におけるオンライン化の進捗状況は十分とはいえず、手続きにおける押印の見直しや使用料・手数料等のキャッシュレス決済の拡充とともに、より一層の推進が求められる。また、コロナ禍を経て社会全体で働き方や働く環境が大きく変化する中で、本市においてもリモートワーク環境の整備が図られているが、現状では対象が限られている等、多様な働き方を推進していくうえではまだまだ課題も多い。既に人手不足の波は様々な分野で広がりを見せており、自治体においても例外ではない。職員一人ひとりが担うべき役割はますます多岐に渡り、業務によってはより専門性を必要とされる状況も予想されることを踏まえると、これまで以上に効率的な事務環境の構築とデジタル技術を活用した業務プロセスの変革が急務であるといえる。

---

※1 デジタル・トランスフォーメーション (Digital Transformation) の略で、自治体においては、行政手続のデジタル化や行政内部のデータ連携などを通じて、住民の利便性向上や業務効率化を図ること。

## Ⅱ 現状を踏まえた課題認識

ここまでの本市の現状を踏まえて、各分野の課題を整理する。

### 1 少子高齢化の進行への対応

- 人口構造の変化に伴う行政需要の変化
- 多様化する福祉サービスにおける対象者の増加による事務量や予算の増加
- 自治会等の地域団体における役員の高齢化や加入率の低下等による地域の担い手不足
- 人手不足の進行によるサービス等の需要に対する供給制約

### 2 公共施設・インフラ施設の維持保全及び更新

- 老朽化が進む公共施設やインフラ施設の維持保全
- 公共施設の建替えや改修に要する建築コストの上昇への対応
- 公共施設の建替えや改修工事契約の入札不調等に伴うスケジュールの遅延

### 3 健全な財政運営

- 少子高齢化の進行等に伴う社会保障関係費の増嵩への対応
- 物価高騰や人件費の上昇を踏まえた受益者負担の適正化
- 新たな行政需要への対応による経常経費の増加への対応
- 公共施設・インフラ施設の維持保全及び更新に対応する投資的経費の増加への対応

### 4 その他

- 先行きが不透明で将来の予測が困難な状況を踏まえた様々な選択肢の必要性
- 民間による代替が可能かどうか等を踏まえた行政サービスのあり方そのものの見直し
- 行政評価における各施策の目的や状況を適切に把握するための手法の検討
- 行政評価における評価作業に要する事務負担の軽減
- 行政手続のデジタル化の推進とキャッシュレス決済の拡充
- デジタル技術を活用した効率的な事務環境の構築と業務プロセスの変革

### Ⅲ 前期基本計画における行財政運営の考え方について

前期基本計画の計画期間中は、市の人口は横ばいの見通しであるが、少子高齢化の更なる進行により、人口構造は着実に変化していく。また、歳入の大幅な増加は見込めない一方で、さらなる社会保障関係費の増加が予測されるとともに、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・改修の本格化や近年の建設コストの増加などの要因により、投資的経費も増大することが見込まれる。財政フレームにおいては、令和9(2027)年度以降、施設再編に伴う公共施設の建替えや改修が本格化することから、公共施設整備基金からの繰入れと新たな市債の発行が必要となることが予想されており、いかにして健全な財政運営と老朽化した施設への対応を両立させていくかが課題となる。また、地域の担い手不足や様々な業界における人手不足が深刻化している状況を踏まえると、第5次長期総合計画の前期基本計画期間においては、DXの推進による業務プロセスの変革に取り組みつつも、真に必要とされる行政サービスを見極め、どのように提供し、どう維持していくかという課題が顕著となる。

近年、猛威を振るった新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、人々に生活様式の変化や行動変容をもたらし、結果として様々な環境におけるデジタル化が大きく進展した。また、最近の世界的な経済情勢の変化や金利の動向、気候変動や大規模災害の発生等を踏まえると、時代の潮目が変わり、先行き不透明で、将来予測が困難な状況になったと言わざるを得ない。VUCA<sup>※2</sup>時代の到来ともいわれる今日において、様々な計画を立てる上では、必ずしも当初立てた計画に縛られることなく、状況の変化に応じて、「やめる・あきらめる・先延ばしにする」といった選択肢を取らざるを得ない場合も想定し、柔軟かつスピード感を持った行財政運営を行うことが重要となる。

---

※2 ブーカ。「Volatility (変動性)」「Uncertainty (不確実性)」「Complexity (複雑性)」「Ambiguity (曖昧性)」の頭文字をとった言葉で、先行き不透明で、将来の予測が困難な社会状況を指す。

## 1 基本的な考え方

令和7(2025)年度からの前期基本計画期間においては、少子高齢化の進行や公共施設等の老朽化といった歳出増につながる諸課題だけでなく、サービスの担い手自体が不足していく状況も踏まえて、行財政運営のあり方を変化させていくことが求められる。

そのため、前期基本計画においては、次のことを重視していく。

- 持続可能な行財政運営のために、真に必要とされる行政サービスを見極めていくこと。
- デジタル技術を活用した行財政運営のあり方にシフトしつつ、業務プロセスを柔軟に変化させていくこと。
- 地域や民間等の多様な主体と、地域の特性を活かした連携・協働を推進していくこと。

上記の基本的な考え方のもと、行財政運営のあり方を「行政経営のしくみ」、「経営資源の効率的・効果的な活用」「地域住民、民間事業者及び他の自治体等を含めた連携・協働」及び「デジタル社会に向けたDXの推進」として関係性を整理する。

市は第5次長期総合計画前期基本計画におけ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）を効率的・効果的に投入するしくみ（＝行政経営のしくみ）が重要である。同時に市が単独で行う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）との連携・協働が不可欠であるが、少子高齢化による状況変化を踏まえたしくみづくりが必要となる。

また、デジタルに関する新たな視点について、これまでの「手段」としての位置づけから、令和4(2022)年12月に「立川市DX推進基本方針」が策定されたことで、経営資源・行政経営のしくみ・連携や協働の全てに通底する「概念」（＝DX）にシフトしたことは大きな変化である。地域の担い手不足や行政も含めた様々な業界で人手不足が叫ばれる中においては、限られた人的資源をより必要とされる業務に振り分けるためにも、単なるシステム化やデジタル化に留まらない、行財政運営のあり方や業務プロセスの変革をもたらす要素として、行政内外のDXを推進する必要がある。

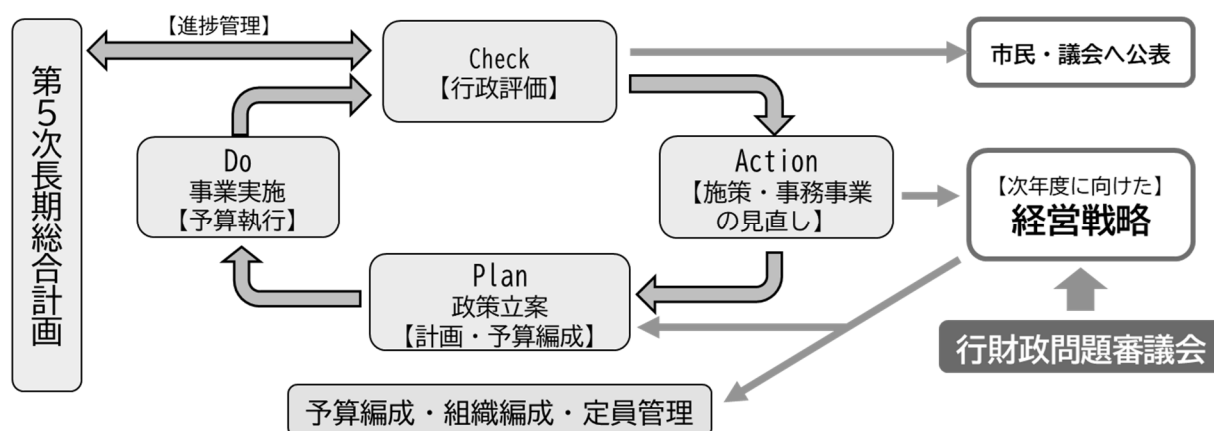
## 2 行財政運営のあり方

### (1) 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行政評価を活用し、推進されてきた。【図表 11】

引き続き行政評価を活用したしくみにより、政策のPDCAサイクルを効率的・効果的に進めることが重要である。同時に、今後の実施にあたっては、評価単位の一部変更、各施策・基本事業におけるロジックモデルの組み立て、EBPM<sup>※3</sup>の推進など、以下の点に留意して取り組む必要がある。

図表 11 行政経営のしくみのイメージ



#### ① 業務の効率化

- 国・都・周辺市の状況を含めて、施策・事業に関わる情報分析を詳細に行い、戦略的に事業を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、デジタル技術を活用した業務の効率化、アウトソーシングによる事業の実施などを積極的に検討すること。

#### ② 指標のあり方

- 行政評価制度における成果指標については、EBPMの推進を前提とし、施策の成果向上を追求することで市民サービスの向上につなげるよう、目的にあった定量的な指標を設定すること。
- 指標の設定にあたり、各施策に紐づく基本事業ごとに、原則として初期アウトカムによる指標を設定すること。
- 施策や基本事業の成果について、定量的な指標として表すことが困難な場合があることを踏まえ、定性的な成果も含めた適切な示し方を検討していくこと。

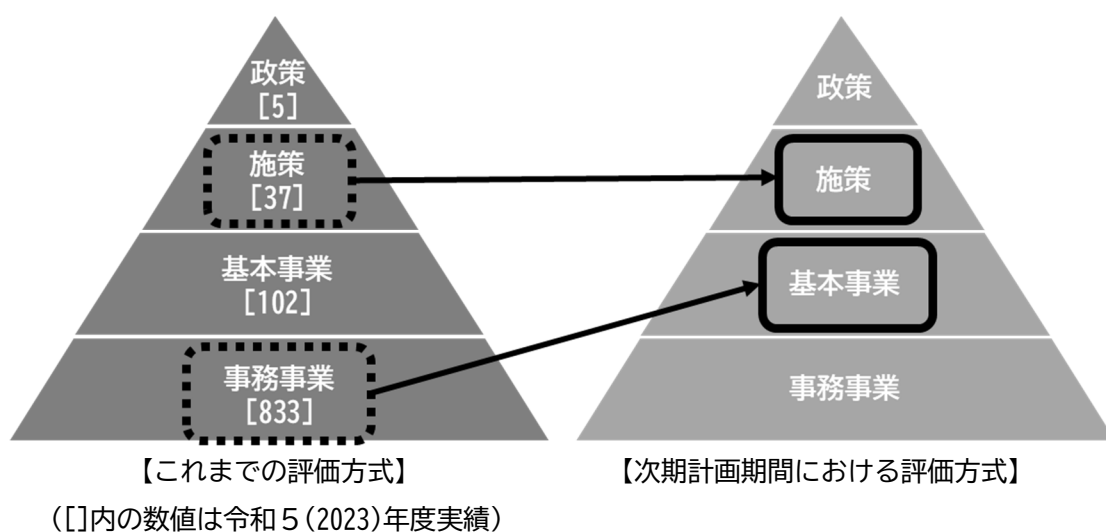
※3 エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング（Evidence Based Policy Making）の略で、政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠（エビデンス＝政策の因果効果を表すもの）に基づいて政策立案をすること。



### ③ 行政評価による経営資源の最適化

- 「施策・事務事業」から「施策・基本事業」の評価方式へ移行させることにより、基本事業の目的から事務事業を相対的に評価することで、事務事業の優先順位付けやコスト削減などの改善と、評価にかかる事務負担の軽減につなげること。【図表 12】
- 国や都の事業の動向を注視し、上乘せ・横出しも含めて市単独事業の必要性や経営資源の投入状況を評価すること。
- 基本事業に紐づく事務事業の活動指標を評価する等により、基本事業への貢献度を可視化すること。

図表 12 施策体系と行政評価における評価方式



### ④ 前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。
- 望ましい方向性と実態の推移（傾向）が大きく異なる指標については、今後の財政収支の見通しを踏まえつつ目標値を設定すること。
- 選択と集中の考え方にに基づき、既に達成している取組については資源投入を減らす、今後重要な取組については資源投入を増やすなど、メリハリのある資源配分とそれに連動する目標値を設定すること。

## (2) 経営資源の効率的・効果的な活用（ひと・もの・おかね・情報）

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。

### ①「効果的な組織づくりと職員の育成・確保」（ひと）

#### 1) 効果的な組織編成と適正な定員管理

- 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ために、可能な限り施策体系と連動した組織編成とすること。
- 定員管理について、類似団体等との比較を行い業務の分析を行った上で、正規職員・会計年度任用職員の役割を明確にし、適切に配置するとともに、専門人材やアウトソーシング、デジタル技術の活用など担い手の最適化を目指すこと。

#### 2) 職場力の強化

- 仕事と育児・介護の両立を含めて、職員のワーク・ライフ・バランスの推進するためにも、時間外勤務の縮減やリモートワーク環境の充実を図ること。
- 職員が心身の良好な健康状態を保ち、能力を発揮できる職場環境の整備のため、引き続き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。
- 将来的に必要な職員数の確保が困難になる事態を想定し、デジタル技術の活用を前提とした、効率的かつ生産性の高い職場環境を構築すること。
- 持続可能な組織体制を維持していくために、職員の構成については、世代間の格差が極力生じないように配慮すること。

#### 3) 職員の育成

- 職員がこの先の働き方を明確に見通すためのキャリアパスを示すとともに、自らに身に付く能力やスキルを含めて、キャリアプラン形成支援を行うこと。特に新入職員を始めとした次世代を担う若年層職員や女性職員への支援の充実を図ること。
- 定年の引上げが段階的に実施される中で、ベテラン層職員のモチベーションの維持や能力を活用するための制度を検討すること。
- 多様化する市民サービスへの対応や高度化する地域課題の解決のために、これまで以上にデジタルによる業務改革を実践していく上で、若年層職員からマネジメントを行うベテラン職員まで、その職層に応じた知識・能力を育成すること。

#### 4) 優秀な人材の確保

- 現在実施している職員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発信するとともに、優秀な人材に選ばれる自治体となるべく、強い意識をもって人材確保に向けた取組を行うこと。

## ② 公共施設やインフラ施設等の効果的な保全・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。
- 公共施設の建替え・改修については、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つつも、昨今の建築資材の高騰や人手不足による建設コストの上昇を踏まえ、状況の変化に応じて柔軟に計画を運用すること。
- 公共施設の再編にあたっては、複合化による建替え・改修のほか、施設の需要や将来に渡って継続する財政リスクも十分に考慮し、施設機能の見直しも含めて検討すること。
- 道路、橋りょう、下水道などのインフラ施設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・跡施設は、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、P P P / P F I 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。
- 公共施設の再編やインフラ施設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、引き続き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

- 公共施設の再編やインフラ施設の老朽化などへの対応が本格化することにより、さらなる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

- 使用料・手数料等については、受益者負担の適正化の観点から、社会情勢の変化や他市との均衡も踏まえつつ、基本的な考え方を設定した上で定期的な見直しに取

り組むこと。

- 公共施設の建替え・改修やインフラ施設の更新を行う際、利便性の向上が図られた場合には、適正な利用料金への見直しを検討すること。
- 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、社会保障関係経費等の義務的経費の増加が見込まれるとともに、公共施設の再編に関する投資的経費の大幅な増加も見込まれるため、これまで以上に計画的な予算執行に留意すること。
- 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、公共施設整備基金を有効に活用すること。
- 財政状況の分析にあたっては、新型コロナウイルス感染症や物価高騰への対応時の国・都支出金による予算規模の上振れを考慮し、引き続き、通常時の経常的な支出の状況を適切に把握していくこと。

#### ④ 情報の活用（情報）

市では、引き続き情報を経営資源の一つとして捉え、市民への情報発信だけでなく、市が所有するさまざまな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である。また、市の業務を取り巻くデジタル化の進展を踏まえて、情報を管理する環境についても、より効率的・効果的に整備・運用することが重要である。

##### 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イントで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。

##### 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、生成A I等の新たなデジタル技術の活用による事務の効率化や、データ分析ツールの政策立案への活用につなげるよう検討すること。

##### 3) 情報の官民連携

- 民間事業者が自らの知見やノウハウを活かして、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積極的に進めること。

- 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※4などを活用することで、官民連携による課題解決につなげること。

#### 4) 情報基盤の整備・運用

- 市の利用するシステムについて、セキュリティに留意しつつも、これまでのシステム形態にとらわれず、クラウド環境の活用やサービスとしてのシステム利用を積極的に検討し、効率的な運用を推進すること。
- システムの新規導入や更新時には、住民情報システムの複数市での共同利用のような広域による運用や、システムの共同調達に関する枠組みも積極的に活用すること。

### (3) 市民・事業者等との連携・協働

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、市が単独で行える施策には限界があり、これまで以上に地域やNPO法人、民間の多様な主体との連携・協働が不可欠である。ただし、地域の担い手不足や様々な業界に広がる人手不足といった供給制約のかかる状況からも、従前どおりに連携を推進することが困難になる事態も想定される。そのため、市が連携に取り組む課題やテーマを示す際には連携する主体のメリットやインセンティブを考慮すること、連携の障壁となる規制や制度を柔軟に変化させること、そしてスピード感をもった意思決定を行うことが必要となる。

#### ① 地域との連携・協働

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による担い手不足が顕著となる状況を踏まえつつ、市は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と、適切な役割分担による連携・協働を両立させていくこと。

#### ② 適切なサービス提供主体

施策の遂行にあたっては、市が主体的に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、地域の特性を活かした連携・協働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・事業者等との連携・協働を行うにあたっては、市の関わり方や連携方法はもちろんのこと、市が解決すべき課題や連携によるメリットを明らかにした上で、成果連動型民間委託契約方式※5などの効果的な成果が得られるしくみの拡充を検討すること。

---

※4 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。

※5 民間事業者に事業を委託する際、社会課題の解決に対応した成果指標を設定し、成果指標値の改善状況に連動して委託費等を支払う契約方式のこと。

#### ④ 柔軟な制度運用と迅速な意思決定

市民・事業者等との連携・協働によるメリットを最大限享受するため、既存の制度による制約を可能な限り柔軟に対応しつつ、迅速な意思決定のもとで事業を具現化していくこと。

### (4) デジタル社会に向けたDXの推進

市が限られた経営資源を有効に活用し、必要なサービスを提供していく上では、効率的な業務プロセスの確立やそれに対応した環境構築のために、DXの推進が不可欠となる。DXは、業務におけるシステム導入のようなこれまでのデジタル化とは異なり、組織体制や制度を含めた業務プロセス全体に変革をもたらす考え方である。そのため、経営資源における「情報」とは区別し、行政経営のしくみ、経営資源の活用、連携・協働の全てに通底する概念として、今後推進することが求められる。

#### ① DXの効果的な推進

DXの推進は、やみくもにデジタル化することではなく、利用者への訴求効果の高い業務分野・手法を見極めるとともに、限られた経営資源をいかに効率的・効果的に活用するかの視点を持ち、BPR<sup>※6</sup>や規制の見直しを含めて、推進する必要がある点に留意すること。

#### ② DXの推進に必要な体制の確立

行政手続きのデジタル化等の推進とともに、フロントヤード改革やアナログ規制への対応が急務となっていることから、専門人材の活用、推進に必要な組織体制や制度を確立すること。

#### ③ デジタルデバイドへの支援

デジタル化への移行に対応することが困難な利用者に対して、デジタル格差解消のための支援策や提供するサービスへのアクセシビリティの向上等を積極的に検討すること。

---

※6 ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (Business Process Re-engineering) の略で、サービスの提供プロセスを根本的に見直し、より効率的・効果的にするための取組のこと。

## IV 資料編

### 1 審議経過

| 回 | 日時・会場                                                          | 主な議題                                                                                                                         |
|---|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 令和6(2024)年1月15日(火)<br>18時30分～20時40分<br>市役所 210 会議室             | 1. 行財政運営の基本的な考え方<br>～第5次長期総合計画策定に向けて～①<br>・諮問<br>・本市を取り巻く状況とこれまでの行財政運営の取組<br>・第4次長期総合計画における行財政運営の基本方針                        |
| 2 | 令和6(2024)年2月14日(水)<br>18時30分～20時40分<br>市役所 208・209 会議室         | 1. 行財政運営の基本的な考え方<br>～第5次長期総合計画策定に向けて～②<br>・基本的な考え方の検討に必要な視点について<br>・行政経営のしくみ(成果指標・目標値の設定について)<br>・前期基本計画期間の財政収支の見通しについて      |
| 3 | 令和6(2024)年3月26日(火)<br>18時30分～20時30分<br>女性総合センターアイム<br>5階 第2学習室 | 1. 行財政運営の基本的な考え方<br>～第5次長期総合計画策定に向けて～③<br>・今後の財政収支の見通しと公共施設再編の影響について<br>・経営資源の活用と連携・協働の考え方について<br>・行政経営のしくみ(行政評価の方法の見直しについて) |
| 4 | 令和6(2024)年5月30日(木)<br>18時30分～20時30分<br>市役所 208・209 会議室         | 1. 行財政運営の基本的な考え方<br>～第5次長期総合計画策定に向けて～④<br>・公共施設再編・整備の見通し<br>・連携・協働の考え方について<br>・適切なサービスの提供について<br>・答申の骨子案について                 |
| 5 | 令和6(2024)年7月22日(火)<br>18時30分～20時30分<br>女性総合センターアイム<br>5階 第2学習室 | 1. 行財政運営の基本的な考え方<br>～第5次長期総合計画策定に向けて～⑤<br>・答申案について<br>2. 令和7年度の行財政運営の方向性と取組事項(案)<br>3. 令和5年度の決算の状況(速報値)                      |

## 2 委員名簿

| 区分                                        |     | 氏 名    | 役 職 等                              |
|-------------------------------------------|-----|--------|------------------------------------|
| 学<br>識<br>経<br>験<br>を<br>有<br>す<br>る<br>者 | 会長  | 金井 利之  | 東京大学 大学院法学政治学研究科<br>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<br>経済学研究科 教授       |
|                                           | 委員  | 朝日 ちさと | 東京都立大学 都市環境学部<br>都市政策科学科 教授        |
|                                           | 委員  | 西手 正光  | 立川市自治会連合会 副会長                      |
|                                           | 委員  | 八木 敏郎  | 立川商工会議所 副会頭                        |
|                                           | 委員  | 伊藤 拓矢  | 立川青年会議所 専務理事                       |
|                                           | 委員  | 曾我 好男  | 中央大学 経済学部 客員講師                     |
|                                           | 委員  | 笹浪 真智子 | チームいま好き 代表                         |
| 市<br>民                                    | 委員  | 黄 毓巍   | 公募                                 |
|                                           | 委員  | 浅野 剛史  | 公募                                 |
|                                           | 委員  | 藤原 敏   | 公募                                 |
|                                           | 委員  | 三浦 康浩  | 公募                                 |