

令和6年9月25日

各 部 課 長 殿

市 長 和 地 仁 美

令和7年度予算編成方針

日常が突然失われ、未経験の出来事が多く発生したコロナ禍が昨年5月に明けました。

コロナ禍は世の中の生活様式や価値観に大きく影響を及ぼしましたが、行政運営も大きく影響を受けています。

その一つは、全国的にうねりが広がっている学校給食費の無償化です。東京都の多くの自治体でも学校給食費の無償化を実現。令和6年9月1日現在、東京の島しょを除く全29市町村中、学校給食費の完全無償化未実施は12団体のみで、残念ながらこの段階で当市はそこに入っていました。当市も実現できるものなら無償化したい思いはありましたが、限りある財源を考えるとできない。これが今の財務面での当市の立ち位置です。その後、東京都はこのような状況を見かねたのか、市負担を8分の1まで圧縮するとの方針を打ち出しました。これを受け近隣市が続々と無償化を表明する中、結果として当市も無償化を決断しましたが、市負担が8分の1になったとはいえ、当市の場合、毎年、約3,800万円の一般財源の確保が必要です。また、こどもの医療費完全無償化には、恒久財源として約7,300万円が必要で、これらを実現するためには、毎年概ね1億円強の財源確保が必須となります。

コロナ禍が引き起こしたもう一つの変化は市の予算の肥大化です。国の交付金により市の予算は大きく膨らみましたが、これは、ある種の「バブル」で、終焉を迎えつつあります。一般会計の歳出規模は約380億円、積立基金の現在高は約94億円ですが、これらは一過性のものです。何やら緊張感もなく余裕の表情に見える財政状況ですが、根本の財務体質が改善された訳ではありません。

“好循環を生み出すための決意。”

その証左の一つが、令和５年度の経常収支比率９６．７％、前年度比３．９ポイント増というものです。これは、平成１９年度以来の高い数値で、主な要因は、自立支援費などの扶助費の増加によるものですが、もう一つの要因は市税収入の低迷です。

税収という点で見ると、令和５年度の国税収入は過去最高を更新しています。多くの近隣市においても、市税収入が伸びています。なぜ、当市だけが・・・という思いです。

「どうせ・・・」、「仕方がない・・・」と東大和市に張り付いていてしまっている自嘲的笑顔になっている場合ではありません。

このような状況は、大変悩ましく、今後、市政だけではなく、長期にわたり個々の職員にも関連する問題となるのです。この状況について職員全員が自分事として真剣に向き合い、考えて、好循環を生み出すための決意をすることが必要です。

“まちづくりは人づくりから。”

“職員の成長＝市の成長。”

私は行政経営において、４大経営資源のうち、自らの努力や工夫により大きく変化、向上させることができるものは「ヒト」としかないと信じています。当市が自治体間競争で選ばれるためには、言い換えると好循環を生み出すためには、ここで働くヒト＝職員が市の魅力を向上させるに足る力量をつける必要があります。市の魅力を向上させ、ヒトとカネの流れを呼び込む。地域を活性化させ、増収を図る。もう、聞き飽きた感のある自治体間競争が現実としてある中、職員の能力が問われるのは当然で、職員の成長は、市の成長とイコール。職員が自分磨きの努力をすることは市の成長のためには不可欠だと言えます。

D Xリーダーや地域サポーターのように新たな取組に前向きな職員は増えていますが、一方で、前例踏襲に甘んじている職員がいるとすれば、それは好循環を生み出す妨害をし、市民や未来にツケを回す元凶と言っても過言ではありません。

“「ひとごと」にせず自らが原動力となって、

未来につながる市政のために強い組織をつくる。”

さらに、最初に述べたように財政的に厳しい情勢下でありながら、当市には猶予が許されない大きな行政課題の「公共施設等マネジメント」が現実として目前に迫っています。老朽化が進む学校をはじめとした公共施設等の計画的な保全と更新を図りながら適正配置を実現することは、ゼロから始めるより困難であり、市政史上最大規模にして最難関の行政課題とも言えます。よって、時代の巡りあわせで、今の東大和市政に関わる全ての職員は、未来の東大和市のために、不退転の決意をもってこの課題に臨んでいかなければなりません。

職員、組織の成長が市の成長をつくる。地方自治法にあるように最少の経費で最大の効果を挙げ、住民の福祉の増進に努めるために、質の確保やサービス向上の観点に立ち行政経営を行えるよう、私たちはまず、組織の日常から変化を起こし、未来につながる市政のために強い組織を目指すべきだと考えます。強い組織を実現するために、土台となる職員一人ひとりの育成、自己研鑽に今後も重きを置いてまいります。時には正規職員として厳しい場面に直面することもあるでしょう。しかし、多くの経験を積まなければ人は成長できません。職員が自己研鑽し、スキルを高め、切磋琢磨しながら互いの高嶺を目指す。こうした光景が庁内で日常となる日が来ることを信じ、そして、職員が自身の変化や成長を楽しみ、充実を感じられるよう、“自分磨き”の環境整備をさらに進め、頑張り甲斐のある組織を目指してまいります。

私の任期の後半に差し掛かる令和7年度は、働き方改革、勤務間インターバル宣言、目標の公開、昇任・人事評価制度の見直しなど、多岐にわたる人事改革に取り組むとともに、様々な改革をテコに、志を有する職員の皆さんとともに、最大の課題である公共施設の老朽化対策をはじめとした、動かぬ山を動かしてまいります。

“一つ一つの事業の意味、意義を十分考慮し、

1円たりとも無駄にせず、

自らのチカラで効果や価値を倍にする。”

そのような視点で一つ一つの事業の意味、意義を十分考慮し、1円たりとも無駄にせず、自分たちで効果や価値を倍にするんだという意気込みで、一歩前に出て、未来のために力を合わせて行きましょう。

1 国及び東京都の予算編成

国及び東京都は、現時点では、次のような考えに基づき、令和7年度の予算編成に取り組むこととしています。

(1) 国の予算編成

国においては、「令和7年度予算の概算要求に当たっての基本的な方針について」（令和6年7月29日閣議了解）により、令和7年度予算は、「経済財政運営と改革の基本方針2024（以下、「基本方針2024」という。）に基づき、経済・財政一体改革を推進することとしています。

その中で、持続的・構造的賃上げの実現や官民連携による投資の拡大、そして、少子化対策・こども政策の抜本的強化を含めた新たなステージへの移行に向けた取組の加速、更には、防衛力の抜本的強化を始めとした我が国を取り巻く環境変化への対応など重要政策課題に対応する等のため、「基本方針2024」等を踏まえた重要な政策を、「重要政策推進枠」として措置しています。

また、中長期的な視点では、人口減少が本格化する2030年度まで経済・財政・社会保障を一体として相互に連携させながら改革を進め、経済社会の持続可能性を確保していくこととしています。

(2) 東京都の予算編成

東京都の「令和7年度予算の見積りについて」（令和6年8月2日依命通達）では、令和7年度予算の位置づけを「不透明な社会情勢の中、100年先を見据え、「成長」と「成熟」が両立した持続可能な都市へと発展し、全ての人が輝く明るい「未来の東京」を実現する予算」としています。

また、基本方針については、①東京のポテンシャルを最大限活かし、希望あふれる東京の未来を切り拓いていくため、「ダイバーシティ」、「スマート

シティ」、「セーフシティ」の3つのシティを実現する大胆かつ着実な施策を積極的に展開すること、②都民が実感できるクオリティ・オブ・サービスを向上させるため、BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）の徹底や先端技術の活用等による業務の見直しを進め、持続可能な執行体制の構築を図りつつ、無駄を一層無くす取組を強化し、強靱で持続可能な財政基盤を堅持することとしています。

ポイントとしては、自律的経費については、経常的・定型的な事業に対し、各局が分析、検証を通じた自主的・自律的な見直し・再構築を行い、各局の責任において規模・単価等積算根拠を十分精査し、政策的経費については、事業の必要性などの検証をあらゆる角度から徹底して行い、必要な経費を適切に見積もることとしています。

なお、原則として令和6年度予算額の範囲内とし、事業実績が目標を大きく下回るものや、執行率が一定の水準に達していない事業など、更なる見直しが必要な事業については、原則として令和6年度予算額に対して10パーセント減の範囲内で所要額を見積もることとしています。

全ての事業について、期限を定めることを原則とするとともに、終期を迎える事業については、事業評価を通じた事後検証を徹底して行うことで、一層無駄を無くすとともに、事業の有効性・実効性の確保につなげていくこととしています。

2 東大和市の予算編成

（1）予算編成の重要事項

①重視する考え方

“今のありがとうだけでなく、

未来のありがとうのために。”

令和7年度予算編成にあたり、「今のありがとうだけでなく、未来のありがとうのために。」を昨年に引き続きキーワードとして掲げます。

昨年度、課題解決の礎となる体制や仕組みの整備に着手し、職員の能力を発揮する組織体制の構築と、職員の「考える意欲」を重視する人事・人材育成を一体的に取り組むことで、成果をもたらすマネジメント体制の確立に着手しました。課題山積の中では、今に軸足を置きながら、先を見通す目線が

必要です。職員各々がレベルアップした視点を持ち、成長した自分でこのキーワードと向き合ってもらいたいと思います。

以上のことをベースとしながら、令和7年度予算編成にあたり、重視する考え方を述べてまいります。

引き続き厳しい財政運営の中ではありますが、既存の事業については、知恵や工夫により充実を図りながら、輝かしい未来、新しい時代、新しい取組のために、「質の確保やサービス向上の観点に立ち行政経営を行う」ための予算を編成することとします。組織の日常から変化を起こし、未来につながる市政のための強い組織を実現するために、土台となる一人ひとりの職員の育成、自己研鑽に今後も重きを置いてまいります。

“前例踏襲の廃止、「自ら考える」意識への転換。”

これまで取り組んできた恒常的な業務に疑問や違和感を感じ取りながら、常に見直しを図ることが必要です。そして業務の真の意義や意見に照らして無駄を排除するなど、内容を精査した上で、新たな取組の創出を途切れることなく検討していかなければなりません。

一方で、人口減少自体は避けられないことを認識したうえで、どうしたら市の魅力が高まるかといった人口減少抑制の取組や、人口減少を見据え今の事務はどうあるべきかといった事務改善の取組を、日々の業務に見出す意識が重要です。

国は、地方行財政基盤の強化として、「人口減少や少子高齢化が急速に進行する中でも、活力ある持続可能な地域社会を実現するためには、経済の好循環を地域の隅々まで行き渡らせるとともに、地域ごとに異なる将来の人口動態を念頭に、地方公共団体が人手不足やインフラ老朽化等の資源制約に対応し、持続可能な形で行政サービスを提供していくことが重要であること」を「基本方針2024」で示しています。

また、少子化対策・こども政策、DX、脱炭素化など、国と東京都が推し進める方向性の同じものについては、特定財源が措置される可能性が高いことから、情報収集のアンテナを高く張り、時機を逸することなく関連する事項に取り組むこととしています。

こうしたことを踏まえたうえで、令和7年度の予算編成にあたっては、第五次基本計画に位置づいた重要施策を推進していくため、次の点を重視することとします。

ア 第五次基本計画に基づく重要施策に留意するとともに、重要施策のうち、「人口減少を抑制する取組」、「人口減少を見据えた取組」は、特に優先して進めてください。

イ 「東大和市第6次行政改革大綱」に基づき、市民サービスの最適化や効果的・効率的な行政運営の観点から、行政改革に取り組むとともに、持続可能な行財政運営のために、民間活力の導入の推進、歳入の確保、歳出の縮減等について、連携を図りながら積極的に取り組んでください。

なお、新たな財源確保により事業を充実させるなどの取組については、予算化が実現できるよう査定を行うこととします。

ウ デジタル技術の活用は、業務を効率化する上で、非常に有効な手段です。従前の業務を漠然と続けていくことは「後退」とであると認識し、デジタル技術を活用しながら、業務を抜本的に見直し、再構築するBPRに取り組むとともに、デジタルはあくまでも道具であると理解し、デジタル技術の活用自体を目的化することなく、取組を進めてください。そして、その取組を人件費削減につなげてください。また、市民サービス向上の観点でも、デジタル化は大きな効果を発揮することから、市町村総合交付金などの特定財源が見込める間に、他市に遅れを取らぬよう進捗させてください。

エ 学校施設や公共施設の老朽化に係る対応については、今後進める公共施設再配置計画の検討と整合を図りながら取り組んでください。

また、包括施設管理業務委託により指摘を受けている事象について優先度や緊急性に留意するとともに、限りある財源を有効活用するため積極的な特定財源の確保に努めてください。

オ 開かれた市政の実現のため、施策の形成や課題の対応に当たっては、情報公開の推進と説明責任の徹底を図り、市民の理解と信頼を得られるよう努めてください。

②重要施策等

令和7年度予算編成においては、喫緊の課題である公共施設等の総量の縮減及び配置の適正化、デジタル技術を活用した業務の効率化及び市民サービスの向上に係る取組について、第五次基本計画に位置付けた4つの重要

施策（①子ども・子育て支援施策の推進、②健康・高齢者施策の推進、③都市の価値を高める施策の推進、④持続可能な行財政運営等の推進）に沿って重点的に取り組んでください。

このことにより、少子高齢化と人口減少に対応し、市民の皆様が将来にわたって住み続けたいと思っただけの魅力あるまちづくりを推進してまいります。

（２）予算見積もりの考え方

①全般的事項

ア 予算の見積もりに当たっては、決算書や行政報告書のほか、決算に係る資料により、収入未済額や不用額を含めた執行状況を必ず検証し、積算根拠について十分精査してください。

また、当該事業に係る制度や目的、内容等を改めて精査し、事業の必要性、効果等を検証し、真に必要な事業を計上してください。

イ 実施する主要事業については、「東大和市実施計画」に計上された主要事業を基礎としますが、事業の必要性、効果に加え、実施時期等の実効性を改めて検討し、更なる財源確保の可能性を探ったうえで真に必要な事業を計上してください。

ウ 公共施設の維持管理については、包括施設管理業務委託による調査結果等を踏まえつつ、今後、順次予防保全の対応に切り替えていく予定ではありますが、現時点で多くの施設の老朽化が進んでいるため、当面の間は、事後修繕を中心に対応せざるを得ない状況にあります。

また、修繕の必要性の高いものから優先して取り組みたい所ですが、学校施設の老朽化対策を中心に考えており、継続して取り組むための十分な財源を確保できていないことから、職員一人ひとりが厳しい現状を理解し、財源確保が極めて重要であることを認識する必要があります。その上で、公共施設の老朽化対策の見積もりにあたっては、所属する部署を超えて連携を図りながら積極的な財源確保に尽力してください。

②歳入予算

ア 市税や都税に連動する交付金などについては、国の税制改正の内容や影響等の動向などにも留意してください。また、課税客体を的確に把握するとともに、引き続き収納率の向上に取り組んでください。

イ 地方交付税は、地方の固有財源（一般財源）として位置づけられており、今後、国が策定する地方財政対策及び地方財政計画の内容を十分に注視してください。

ウ 国庫支出金及び都支出金については、その動向を的確に把握し、各事務事業の財源として積極的な財源確保に尽力してください。

エ 分担金・負担金及び使用料・手数料については、受益者又は原因者の適正な負担を検討し、自主財源の確保を図ってください。また、収納率の向上を図ることにより負担の公平性を保ってください。

オ 未利用財産等について積極的な活用を検討し、歳入の確保に努めてください。

③歳出予算

物価高騰の影響が見込まれる中、歳入は確たる見積もりが難しい状況であることから、既存の事業について、その必要性を改めて検討し、見直しを図ってください。

また、このような中において扶助費については、障害者福祉費、児童福祉費、生活保護費が増え続け、繰出金についても高齢化社会の進展に伴う医療・介護の給付等により、多くの予算執行が見込まれます。

さらには、老朽化が進んでいる公共施設等の対応については、今後の更新等の経費に多額の財源が必要となることを見据え、改めて歳出全体の見直しを図ってください。

なお、「（１）予算編成の重要事項」及び「（２）①全般的事項」や、別に定める予算編成要領等に基づき、予算見積書を作成してください。

ア 政策的経費については、「東大和市実施計画」に計上された主要事業を基礎として見積もってください。

なお、令和７年度予算編成過程において、予算全体で財源不足が見込ま

れる場合には、事業の中止及び休止等により別途調整します。

イ 昨年度まで実施計画の選定において不採択となった事業も、当初予算編成において再度見積書を提出して要望することができましたが、今回の実施計画で不採択となった事業については、当初予算編成における見積書の提出はできません。

ウ 経常的経費については、職員人件費や公債費等を除き、見積上限額の範囲内の額とし、かつ配当する一般財源の額を超えないこととします。

各課において見積上限額を超えてしまう場合には、各部における見積上限額の合計を超えないよう、必ず部内で調整を図ってください。

なお、見積上限額の合計を超えて提出された場合には、再調整を依頼します。

※見積上限額は、「経常的経費の調べ」における経常的な経費に充当した一般財源の額を基礎とした額とする。物価高騰や郵便料金の上昇などの現状を踏まえ、一律に額を減じる措置は行わない。

エ イベント関係の見積もりにあたり、実施場所、実施時間や実施方法などを可能な限り詳細に想定してください。また、持続可能なイベントのあり方等の観点から実施体制等を見直し、市の関わり方についても検討してください。

オ 新型コロナウイルス感染症の影響による利用者の減少に伴い、事業収入が減少し、コロナ禍前に回復できていない事業は創意工夫をもって事業のあり方や内容を見直すことにより、事業費の縮減に取り組んでください。

カ 事務改善を図り、合理化・効率化を進めることにより、事務管理経費をはじめ、どうしたら時間外勤務手当が縮減できるかなど、積極的な取組を行ってください。

キ 現在、長期的な視点で強い組織をつくるために来年度の職員体制について検討しており、当該検討が終了し、改めて周知するまで、会計年度任用職員に係る予算見積書は作成しないでください。

ク 公共施設等の保全に係る経費のうち軽易な内容については、過去の
実施状況等を踏まえて、その改善に必要な予算を見積もってください。

④特別会計及び下水道事業会計予算

特別会計及び下水道事業会計における各事業についても、前記の「(1)
予算編成の重要事項」及び「(2) ①全般的事項」等に基づき、予算を見積
もってください。また、特別会計及び下水道事業会計として経理する原則を
踏まえ、一般会計繰入金については、制度に基づき一般会計が負担する経費
に係る基準内繰入金と、それ以外の基準外繰入金を明確に区分し、負担の適
正化や経費の縮減等により、基準外繰入金の抑制を図ってください。