

令和 7 年 9 月 24 日

各 部 課 長 殿

市 長 和 地 仁 美

令和 8 年度予算編成方針

令和 6 年度決算における経常収支比率は 93.1% となり、昨年度と比較して 3.6 ポイント減少し改善が図れました。歳入における法人市民税や地方交付税の増加が改善要因として挙げられますが、歳出においては依然として障害者自立支援給付費や生活保護費などの扶助費が高い割合を占め、結果、当市の経常収支比率は、多摩地区 26 市の平均を上回る状況が続いている。扶助費が増加の一途をたどっている状況が続く限り、財政の硬直化を招く深刻な事態は改善されず、これは当市が抱える特有の問題が、ここ数年にわたり顕在化してきたためとも考えられます。

当市は東京都の郊外に位置し、交通アクセスの良さからベッドタウンとして発展し、多くの市民が市外に通勤・通学する住宅都市です。

昭和 30 年代から 40 年代（1960 年代～1970 年代）にかけて都営住宅や団地が次々に建設され、その後も平成 10 年（1998 年）の多摩モノレールの開業によりマンション建設などが進展。住宅供給の増加とともに人口も流入し、世帯構造も多様化しました。

新たに建設された団地やマンションといった共同住宅などは、多くの人々に住宅を提供するとともに、都市の機能維持や良好な居住環境の確保に不可欠なものであることから、言わば地域における重要な社会的資産の一つとして位置づけられます。

一方、わが国では高齢者人口が急増しており、当市においても上記のとおり同時期の共同住宅等の開発により、一定の地域などで高齢化が進むことによるインパクトは大きくなっています。よって、共同住宅等が社会的資産として

機能を維持するための医療や福祉といった社会保障費の安定的な財源確保の重要性は高まっているとともに、課題ともなっています。このような変化を包摂しながらも当市をさらに発展させていくためには、土台となる価値観や考え方を根本的に変えることが求められていると実感します。

いまだ実在する“多摩格差”

激化する自治体間競争の中でも“選ばれるまち”に

「多摩格差」。これは東京都の特別区(23区)と多摩地域の市町村との間に、財政力や行政サービス、公共インフラの整備状況などに顕著な差が生じていることを指す言葉です。

多摩地域に住む私たちは様々な場面でこの言葉を耳にし、時に実感することがあります。その実感は私たちだけのものではなく、都政や都内自治体の取組みについて取材を続ける報道関係者も、今なお「多摩格差」を強く感じる場面が多いと語ります。

1975年に東京都が「三多摩格差8課題」を示したことから「多摩格差」という言葉は生まれました。高度経済成長期に多摩地域の人口が急増し、道路や下水道、学校施設といったインフラ整備が追いつかず、23区との格差が拡大。

こうした状況から東京都は、①義務教育施設、②公共下水道、③保健所、④病院及び診療所、⑤道路、⑥図書館・市民集会施設、⑦国民健康保険料、⑧保育料などの整備等が追いつかない状況を「三多摩格差8課題」としました。

これら多摩格差の大きな要因として挙げられるのが、特別区と多摩地域の自治体との財政力の差です。

特別区と多摩地域の自治体では財政構造に違いがあり、直近の令和5年度決算を見ても、自治体の財政基盤に大きな差があることは歴然です。

例えば歳入の市区町村民税の総額では、23区全体で約1兆1,496億円であるのに対し、市町村全体では約3,828億円にとどまります。また、財政調整基金の残高は23区全体で約8,262億円、市町村全体では約1,735億円です。

これらを住民一人当たりに換算すると、市区町村民税は23区では住民一人当たり約119,216円、市町村では約85,679円。財政調整基金の残高については23区の住民一人当たり約89,682円、市町村では約40,644円となり、いずれも特別区の額が大きく上回っており、両者の差は明らかです。

さらに昨今では、市の財政負担を前提とした施策に注目が集まり、自治体間競争は年々激しさを増しています。東京都も市町村の行政水準の向上と住民福祉の増進を目的とした市町村総合交付金を年々増額するなど対応しておりますが、同じ首都“東京”を構成している自治体ということ、そして“オール東京”という観点から“東京”というブランドのさらなる浸透とシビルミニマムの保障の実現に向けたさらなる取組みの必要性を強く感じております。

一方で、見方を変えれば、多摩地域は、一般の市町村としての権限により、住民税や固定資産税などを自ら徴収し、自主的に予算を組むことができるため、特別区よりも柔軟であるとも言えます。

もちろん柔軟であっても、財政力が小さいことは課題であり、構造的解決を東京都などに要望していくことは、機を捉えて市長会などを通じて行っています。

しかし、その東京都への要望の実現をただ待っているだけでは、私たちの存在意義を自ら否定することになってしまうとも考えます。広く日本全国に視野を広げれば、もっと財政的に厳しい自治体でも様々な工夫をしています。よって、多摩格差がある状況の中でも、当市が他自治体と差別化され、選ばれるまちとなるためには、やはり、職員一人ひとりが市の魅力を高める力量を身につけることが必要です。前例踏襲に甘んじる組織風土を脱し、変化に対応できる柔軟な行政運営を進め、さらに各職員が自らの知識と経験を活かし、専門的な知見や情報を駆使して問題を解決する。これは、現在の市民と未来の市民が期待していることです。

事業の「質」、「量」、「スピード」を 自らで向上することが出来ることを自覚する

来年度の予算編成において、各部、各課から様々な事業に関する予算、すなわち実施するための費用について要望が出されます。これらの事業を実施するためには経営資源である「ヒト・モノ・カネ・情報」を活用しなければなりませんし、予算要望する事業については、必要だと考えるから費用を見積もつて予算要望するということは当然のことです。予算なので、経営資源の「カネ」に注目しがちですが、すべての事業において、職員が関わらないものはありません。たとえ、業務委託や指定管理など、アウトソースを活用する場合であっても、その事業者を選定する際や、日々のコミュニケーションを行うこと等において職員は関わります。

仕事の成果を測る要素には「質」、「量」、「スピード（効率）」がありますが、これは事業においても同様です。そして、これらの要素を変化させる大きな鍵は「ヒト」、すなわち職員であることは明白です。

言い換えると、限られた予算で“可能な限り”その事業の成果を高めるのは（＝質、量、スピードを高めるのは）職員であり、その“可能性”的物差しを伸ばせるか、縮めるかを決定するのも職員だとも言えるのです。

よって、まさに地方自治法にある「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」ことが職員には求められており、その職員の“チカラ”を加味したものが事業予算であるべきだと考えます。

人材から“人財”へ～セレンディピティを促す組織に～

東大和市の組織力を高めるには、職員個々の“チカラ”を高める以外にはない信じ、当市では、これまで職員のスキル形成のための取組み（研修・e-ラーニング・派遣など）や働き方改革など「ヒト」への投資を進めてきました。

最近では人事労務関連業務を効率化するため「庶務事務システム」を導入し、週報などの労務管理のシステム化を実現することで、これまで以上に、マネジメント層が個々の職員にきちんと向き合える仕組みも構築しました。

その最大の理由は、当市では、職員を「人材（Human Resource）≒人的資源」ではなく「人財（Human Capital）≒人的資本」と捉えているからです。

人材（Human Resource）という概念は、職員を「資源」として、「管理」「消費」し、人材に投じる資金を「費用」として考えるもので、一方、人財（Human Capital）という概念は、文字どおり、人材を経営に必要な「資本」として「蓄積」し、「投資」する対象として考えるというものです。

このように、職員を人財と捉え、ポテンシャルを最大限発揮できるようチカラを大きく育てること以外に、この時代の大きな転換期に対応した市政を実現し、市民の皆様の福祉=well-being を向上させることはできないという信念のもと、様々な取組みを行ってきたのです。

また、新しい価値観やトレンドを捉え、これまでの常識を覆すようなイノベーションをもたらすためには“セレンディピティ”的起こりやすい組織とすることも必要です。セレンディピティ（Serendipity）とは、「思いがけない発見や偶然の幸運」、「価値あるものを偶然見つける能力」を意味する言葉ですが、前例踏襲では価値を創造しづらい時代にあっては、このような能力は必要不可欠です。

ただし、ここで示す「偶然」とは、「棚から牡丹餅」的なものではありません。この語源となった物語からもわかるように、この「偶然」を引き起こすためには、「様々なことに興味を持ち、行動量を増やす」、「多様な価値観を持つ人と接する機会を増やす」、「何事もオープンマインドになる（固定概念や偏見などを持たず柔軟に受け止める）」、「物事をポジティブに受け取る」といった日々の意識や行動の賜物であることを意識し、セレンディピティの起こりやすい組織を目指す必要があります。

縦割りではなく、様々な職員が協力するとともに、市民、民間などの組織外の人々との出会いや協働、共創により起こる化学反応を目指していくことが、これから的地方自治には必要不可欠です。そのような視点ももって、予算計上し、実施する事業についても前例踏襲ではなく、内容や目的などを、あらためて再考する視点も持つべきだと考えます。また、部・課を超えて類似事業がないか、統合することで効果や効率化を増加できるなどについても、改めて確認する視点も持って視野を広げた確認を行ってください。

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8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8年度予算の概算要求について」（令和7年8月8日閣議了解）により、令和8年度予算は、「経済財政運営と改革の基本方針2025（以下、「基本方針2025」という。）等に基づき、歳出全般にわたり、施策の優先順位を洗い直し、予算の中身を大胆に重点化。要求・要望は賃金や調達価格の上昇を踏まえて行い、予算編成過程において、物価上昇に合わせた公的制度の点検・見直しも踏まえ、経済・物価動向等を適切に反映することとしています。

その中で、地方交付税交付金等については、「経済・財政新生計画」との整合性について留意することとしているほか、義務的経費のうち人件費につい

ては、人事院勧告を踏まえ予算編成過程で対応すること。そして、その他の義務的経費については、各経費ごとの義務的性格に基づき所要額を要求し、経済センサスに必要な経費等の特殊要因を加減算することとしています。

(2) 東京都の予算編成

東京都の「令和8年度予算の見積りについて」(令和7年8月1日依命通達)では、令和8年度予算の位置づけを『2050 東京戦略』の迅速かつ確実な実行に向け、大都市東京の強みを遺憾なく發揮し、明るい未来を実現する予算として、①将来にわたり東京が世界の成長を牽引し続けられるよう「人」が輝き、活力が溢れ、安全・安心な東京へとさらに進化させるための施策を、従来の発想にとらわれず、スピード感を持って積極的に展開すること、②A Iの徹底的な利活用などにより、都民が真に「実感」する行政サービスの向上を図るとともに、より成果重視の視点から、社会の変化への的確な対応と施策の効率性・実効性の向上に向けて、事業の見直しを徹底し、強靭で持続可能な財政基盤を堅持することとしています。

原則としてゼロシーリングを継続する一方、メリハリをつけたシーリングを設定することとしていますが、『2050 東京戦略』に係る新規事業や、物価高騰分を確実に予算に反映するための物価上昇による所要額、そして持続可能な執行体制の構築に向けてB P Rの実施や生成A Iなど先端技術の活用等による業務の見直しに係る経費については、シーリングの枠外とすること。並びに、事業実績が目標を大きく下回るなど、さらなる見直しが必要な事業については、原則として総額でマイナス10パーセントのシーリングとすることとしています。

また、類似事業の整理・統合の徹底、「2050 東京戦略」の対象事業に新たにK P I(評価指標)の設定を義務付けるなど、評価制度をバージョンアップし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。”

当市では、財政的に厳しい状況の中、多額の財政出動を要する「公共施設等マネジメント」という大きな行政課題が迫っています。老朽化した公共施設の計画的な保全と更新を行い、適正配置を実現することは非常に困難で、市政運営上最大かつ最難関の課題です。そのため、市政に関わる全ての職員は、未来のために強い決意を持ってこの課題に取組む必要があります。

いつの時代においても、歴史の転換点や重要な出来事に大きな影響を与えた人物「キーパーソン」があり、様々な分野で活躍し、歴史の流れを大きく変える役割を果たしました。

職員の皆様には、この時代に市政に関われたことを「やりがいがある」と前向きに捉え、職員一人ひとりが東大和市の歴史における「キーパーソン」になっていると考えていただきたいと思います。

“成長は挑戦の中から生まれる。”

職員が自己研鑽に励み、スキルを高め、互いに切磋琢磨しながら高みを目指す姿が、庁内の日常となることを信じています。職員が自身の変化や成長を楽しみ、充実感を得られる環境を整えることに全力を尽くしましょう。

成長は挑戦の中から生まれるものです。

共に頑張り甲斐のある組織を築き、未来の市政を支える力強い基盤を作り上げていきましょう。

そして、市民のかけがえのない日常を守り、支えていくことのできる職員であり続けることが、地域の未来を照らす光となることを願っています。

こうしたことを踏まえたうえで、さらにより良い東大和市とするための令和8年度の予算編成は、第五次基本計画に位置づけられた重要施策を推進していきます。

②重要施策等

令和8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みと、第五次基本計画に位置付けた4つの重要施策（子ども・子育て支援施策の推進、健康・高齢者施策の推進、都市の価値を高める施策の推進、持続可能な行財政運営等の推進）に沿って、重点的に取組み、少子高齢化と人口減少への的確に対応し、市民が住み続けたい魅力あるまちづくりを推進するとともに、特に人口減少の抑制や人口減少を見据えた取組みについては、優先して進めていきます。

また、「東大和市第6次行政改革大綱」に沿って、市民サービスの最適化と効果的・効率的な行政運営を推進し、持続可能な財政運営のための民間活力の導入、歳入の確保、歳出の縮減を関係部局と連携して推進します。

なお、デジタル技術はデジタル化を目的化するなど、漫然と導入するのではなく、業務プロセス改革（BPR）を行うことで内容を抜本的に見直し、人件費の削減など、効率化や利便性の向上につなげていきます。

老朽化した学校・公共施設については、現在作成を進めている公共施設再配置計画と整合させて対応し、包括施設管理業務委託で指摘された事項は、優先度・緊急性を踏まえ、限られた財源を有効活用するため特定財源の確保に努めます。

(2) 予算見積もりの考え方

①全般的事項

ア 予算の見積もりにあたっては、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、該当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、使用状況や活用期間を考慮し、優先順位をつけて対応していきます。また、学校施設の老朽化対策を中心に考えておりますが、継続して取組むための十分な財源を確保できていない状況です。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。

エ 近年の予算編成においては、従来の予算規模を確保しつつ、需要と供給を的確に把握し、補正予算を活用して年間を通じた予算の確保を採用してきました。しかし、こうした運用では必ずしも事業の継続性や安定性が十分に担保されるとは言えず、計画性や予見性の面で課題があります。

よって今回の予算編成では、総計予算主義の枠組みに基づき適正化に注力して予算を編成します。

オ 予算科目の「款」と「項」は、例外を除き、議決科目であるため、原則として相互の流用ができません。一方、「目」や「節」の執行科目については、当市では、より厳格な財政運営を確保するため、同一事業内に

限っての流用を行ってきました。今後は、適正な財政運営を確保しつつも、想定外の事態に柔軟に対応できるよう、同一の項内であれば各自や事業費間の流用を可能とするよう運用を変更していきます。ただし、事業別に計上した経費を予定外の用途に充てることになるため、流用はやむを得ない範囲で、必要最小限にとどめるべきとします。

カ 猶予が許されない行政課題として「公共施設再配置計画」の実行が目前に迫っています。公共施設等の計画的な保全と更新を図りつつ、今後の適正な配置を実現すためには大きな財源が必要です。従来以上に財政調整基金や公共施設等整備基金への着実な積み立てを行い、将来負担の平準化に取り組んでいきます。

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全般的な事項」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8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 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。物価高騰や人件費の高騰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っては、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 事業は創意工夫をもって、目的を鑑みた上で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・効率化を進めるとともに市民からの要求や時代に即応した形で、事務事業のスクラップ・アンド・ビルドを行い、事務管理経費などの縮減が可能かなど、積極的な見直しを行ってください。

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全般的な事項」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。