

24足政政発第698号  
平成24年8月23日  
(公印省略)

教育長  
各部・室・局長

副区長 石川 義夫

## 平成25年度足立区行財政運営方針について（依命通達）

### 1 現状認識

#### （岐路に立つ区政）

区内経済は、リーマンショック後の厳しい状況から緩やかではあるが上向き始め、雇用情勢についても回復の兆しが見え始めている。しかしながら、根強い欧州債務危機への懸念やデフレの影響などにより、予断を許さない状況にあり、引き続き注視が必要である。

一方、施策展開の基礎となるべき区財政は、扶助費の伸びや公共施設の更新問題に加え、東日本大震災の影響等によって、引き続き厳しい運営状況を強いられており、基金活用による財源対策も限界を迎えつつある。

これまで当区では、経営改革プランに基づき、効率的かつ効果的な行財政運営の実現に向けた改革に取り組むことで、メリハリを利かせた事業の選択と集中を進めてきた。しかし、少子高齢社会の進展に伴い、今後も責任ある持続可能な公共サービスを提供しつつ、新たな区民ニーズに応えていくためには、従来からの改革に新たな手法も加え、事業再編を進めていかなければならない。こうした局面を前に、区政は大きな岐路に立たされている。

### 2 基本理念

#### （将来の足立を見据えて）

この難局を乗り切るには、「自助・共助・公助」のあり方を再検討・再構築し、区政が本来担うべき事業領域を見極めなければならない。一方で、課題やニーズを先取りし、区民の安心や生活を支えるための将来を見据えた施策展開も必要である。即ち、今求められるのは、新たな外部化手法を積極的に導入するなど、無駄のない機動的な事業体系の構築に向けた区政改革を断行しつつ、区民の自己責任だけでは解決できない領域での事業展開を進めることである。先駆的な取り組み事例である自殺防止支援の推進や老朽危険家屋、「ごみ屋敷」への対策等は、今後の施策展開の道標となりうるものである。

来る平成25年度は、新たな課題に対応できる区政改革に取り組むとともに、区政情報を効果的に発信することで、区民との協働機運を高め、区民が将来にもわたって足立区の着実な歩みを実感できる行財政運営を展開していく。

### 3 事業再編の考え方

#### (脱・前例踏襲とスクラップ・アンド・ビルドの徹底)

既存事業については、前例踏襲に流されず、行政が今後も担うべき必要性があるかどうか、制度や事務事業の根本にまで遡った見直し・再構築を検討し、事業の廃止、縮小、統合等を積極的に進めていく。継続する場合でも、最少のコストで最大のサービス提供を目指し、スケールメリットの発揮や民間活力の活用による効率的・効果的な事業体制を構築する。また、給付事業については、区民の信頼を確保するため、適正に運用する体制を整備する。

新規事業については、事業の必要性や有効性を見極めた上、厳しい財政状況に対応するため、スクラップ・アンド・ビルドを徹底するとともに、独自の歳入確保を図る。

### 4 基本方針

#### (重点プロジェクトの4つの柱と地域のちからの更なる発展・充実)

「足立区第二次重点プロジェクト推進戦略」が、後半年度を迎えるにあたり、引き続き「子ども」「暮らし」「まちづくり」「経営改革」の4分野については、さらに磨き込み、発展・充実させていく。

この際、区民や地域が持つ「ちから」を引き出し、協働・連携を一層推進することで、地域の絆の強化を図るとともに、事業の成果を区民が実感し、更なる連携につなげるサイクルの実現を目指す。

### 5 重点プロジェクト

#### (重点目標のブラッシュ・アップ)

区政の現状を踏まえて、4分野における重点目標を以下のとおりとし、目標達成のための事業を強力に推進していく。

#### 1 「子ども」(たくましく生き抜く力を育む)

基礎的学力の徹底習得、体験学習等を通じた自己肯定力の強化を目指す  
安心して働き子育てできる環境を整える

#### 2 「暮らし」(健やかで安心な暮らしを支える)

区民の健康を守り、長寿社会の基盤をつくる  
地域の絆を結び直し、新たな縁を創る

#### 3 「まちづくり」(安全でうるおいのあるまちをつくる)

効果的な都市更新により都市機能を強化する  
災害に強いまちをつくる

#### 4 「経営改革」(透明でわかりやすい区政を推進する)

外部化推進によるコスト削減、サービス向上を目指す  
財産の整理・活用を推進する

以上を踏まえ、平成25年度の組織運営、予算の見積りにあたっては、次の「組織・定数・任用管理方針」、「予算編成方針」に基づき、別に定める期日までに見積書等の関係書類を提出すること。

この旨、命により通達する。

## 【組織・定数・任用管理方針】

(職員定数の適正化をすすめる)

区はこれまで、不断の行政改革により組織体制の簡素合理化に取り組み、効率的かつ効果的な区政運営を行ってきた。

職員定数の適正化については、平成21年3月に「定員適正化指針(第二次)」(以下「指針」という。)を策定し、21年度から28年度までの8年間で対20年度との比較で8%、293人の定数削減を行うことを目標に掲げている。24年度までの4年間では、技能・労務系の退職不補充や指定管理者制度の導入等により、165人の削減を実施し、目標の56.3%の削減を実現できた。しかし、昨今の福祉・子育て分野をはじめとした行政需要の高まりと、今後予定されている技能・労務系の退職者数や民営化を勘案すれば、従来の削減手法を粛々と進めているだけでは、最終目標に到達することは極めて困難である。

このような状況の中で、職員定数の適正化を進め、効率的な組織運営を目指していくためには、定数枠配分制度の下での各部の創意工夫が不可欠であり、さらに外部化の推進については、業務範囲にとらわれない委託化の検討・導入や、新たな手法の研究等を意欲的に進めていく必要がある。

また、定数削減が進む一方で組織の細分化が進行しているため、組織規模の適正化を図る必要がある。セクショナリズム(縦割り)の解消と横断的マネジメントの円滑化、事務量と人員数の最適化等を図るため、組織規模の見直しを行い、非効率を排除するとともに、職員個々の能力を最大限に引き出し、かつ、個々の職員が前向きに取り組める組織体制を構築する必要がある。

先に示したとおり、区財政は非常に厳しい局面を迎えている。こうした時期にこそ、経営体制の合理化、適正化が厳しく求められている。限られた人的資源を真に必要な事業に効率的、効果的に配分すべく、組織体制における選択と集中に努めなければならない。

以上を踏まえつつ、組織編成及び定数措置にあたっては、引き続き「指針」に基づき、これまで培ってきた知識や幅広い経験を最大限活用して着実に取り組んでいくこととし、先に示した重点目標を推進するために、平成25年度の組織・定数管理方針及び任用管理方針を次のとおりとする。

### 組織・定数管理方針

#### 1 組織・定数共通事項について

(更なる外部化をすすめる)

(1) 組織の編成及び定数の配置については、各部へ委譲する権限を十分に活用するとともに、行政評価の結果などに留意し、組織・定数の効率的かつ効果的な

体制構築に努めること。

- (2) 更なる外部化の推進、新たな手法の開発・導入に積極的に取り組み、徹底した見直しを行うこと。

## 2 組織について

(合理的な組織体制を編成する)

- (1) 組織の見直しにあたっては、これまで取り組んできた組織検討や行政評価の結果を踏まえ、政策経営部と十分協議の上進めること。
- (2) 類似事業の精査、事務事業の見直しなどを徹底して行い、実施すべき事業、廃止統合すべき事業を的確に判断し、事務事業に応じた合理的な組織体制を編成すること。
- (3) 少人数の課・係は、原則として編成しないこと。原則として、課は3係以上、係は常勤3人以上とする。
- (4) 室長・担当課長は安易に設置しないこと。
- (5) 安易な組織の変更(名称変更含む)は行わない。窓口職場等、多くの区民が来所する組織については、特に考慮すること。
- (6) 公社等については、引き続き存立の意義と有効性の観点からそのあり方について検討すること。

## 3 定数管理について

(全ての職種で定数削減を)

- (1) 指針の内容を遵守し、全ての職種の定数の削減に努めること。
- (2) 配分した枠内であっても、実施すべき事業、廃止統合すべき事業を十分に精査し、定数の削減に努めること。
- (3) 行政サービス供給のあり方を検討し、多様な主体との協働関係の構築に向けて積極的に取り組み、定数削減に努めること。
- (4) 電算システム開発に関連した定数については、情報システム委員会の承認がない場合、あるいは情報システム委員会の承認があっても財源的措置がなされない場合は、枠配分内から必ず減じること。
- (5) 非常勤職員等(再任用・再雇用職員及び専門非常勤職員)については、指針における見直しの視点や活用基準等を踏まえ、適正かつ効果的な活用を図るものとする。

## 4 組織・定数に関する権限委譲について

各部における組織・定数に関する権限と責任は下記のとおりとする。

(1) 組織

係編成は各部長の権限とする。ただし、内示された係長の数を超えた係の編成はできない。

部・課組織の編成については、政策経営部長協議事項とする。

(2) 定数

職種別枠配分の範囲において、各課・係への配分は各部長の権限とする。  
公社等の定数は、所管部へ枠配分するものとする。ただし、公社分の枠を所管部との間で調整する場合は、政策経営部長協議事項とする。

(3) その他

別に示す枠配分資料は、各部の枠を設定するための積算資料であり、最終的な部内における各課・係への配分や係編成を拘束するものではない。  
組織・定数の部間移動等については、関係部であらかじめ調整の上、政策経営部長協議事項とする。

## 5 特記事項

今後の予算編成作業において施策や事業の見直し・再構築を行う場合、関連する組織・定数に影響が出ることから、今回割り当てた配分枠を変更する可能性がある。

### 任用管理方針

#### 1 採用管理について

- (1) 技能系職員の退職不補充を継続する。
- (2) 職員の採用にあたっては、財政状況や、今後数年間の退職者数の推移を十分勘案するとともに、外部化の推進状況などを踏まえた対応を図っていく。
- (3) 技術系職員の効果的な活用を進めるため、従来、職種別に定数を管理している原則は維持しつつも、技術系職員の職域拡大等を考慮し柔軟な対応を図る。

#### 2 人材の育成と効果的活用

(チャレンジする人材を育てる)

果敢にチャレンジする人材の育成を目指し、集合研修を中心に自己啓発や職場研修・OJTの活性化、昇任や異動、定期評定など人事管理制度の的確な運用を図るなど、総合的な人材育成施策に取り組む。

(1) 計画的な人材育成施策の推進

総合的な人材育成施策を計画的かつ着実に展開するため、人材育成基本方針に従って、職員の能力開発・意識改革を強力に推進し、組織全体の生産性の向上を目指す。

(2) 職場における人材育成機能の充実

新任職員育成担当制度の充実をはじめ、職場研修・OJTへの積極的な支援、管理監督者の人材育成技術のスキルアップ、さらには「目標による管理制度」の活用等に取り組むなど、職場における人材育成機能の一層の充実を図る。

(3) 自ら学び・成長する職員の支援・充実

自らのキャリアプラン・キャリアビジョンを形成し、その実現に向けた学習・研究活動等、「自己成長・自己改革」に努める職員の支援を図る。

(4) 研修カリキュラムの充実

職員の職務遂行能力の一層の向上を図り、実践的かつ効果的な研修が展開されるよう、研修カリキュラム編成の充実に努める。特に「政策立案能力」育成プログラムは体系的に進めていく。

また、特別区研修所主催研修や各職場研修と連携を図りながら質・量ともに充実した魅力ある多彩な研修メニューを提供する。

(5) 昇任制度の弾力化

主査から係長、係長から総括係長等の昇任に関しては、本人の意欲、健康状態等を把握し、年齢、合格年次にとらわれない柔軟な昇任を行う。

(6) 人事異動について

異動基準の柔軟な運用等、適材適所の人事配置を行う。

また、専門職の活用については、真に必要な職場への配置を進めるとともに、専門職の職域の拡大を図るため柔軟な配置も検討する。

(7) 昇任選考受験率の向上

各昇任選考への受験率については低下傾向に歯止めがかからず、特に係長選考については申し込みの段階で必要数を割り込むような危機的状況が続いている。

この状況を解決するため、キャリアデザイン的手法による人材育成を進め、職員の昇任意欲を高めるとともに、係長職昇任選考については、早急に見直しを行っていく。

## 定数各部配分枠

組織名称	平成24年度定数	
	常勤	非常勤
政策経営部	73	17
総務部	119	22
資産管理部	83	18
区民部	278	131
地域のちから推進部	318	155
産業経済部	57	39
福祉部	588	160
衛生部	227	44
環境部	255	48
都市建設部	425	94
会計管理室	20	0
学校教育部	133	79
小中学校等	17	108
子ども家庭部	780	831
選管事務局	12	0
監査事務局	7	3
農業委員会	2	0
区議会事務局	16	2
<b>区合計</b>	<b>3,410</b>	<b>1,751</b>
勤福センター	7	8
生学公社	6	2
社福協議会	5	4
AUD	0	8
<b>公社等合計</b>	<b>18</b>	<b>22</b>
<b>総合計</b>	<b>3,428</b>	<b>1,773</b>



組織名称	平成25年度定数			
	常勤	増減	非常勤	増減
政策経営部	71	-2	14	-3
総務部	117	-2	23	1
資産管理部	80	-3	23	5
区民部	269	-9	127	-4
地域のちから推進部	325	7	152	-3
産業経済部	57	0	40	1
福祉部	594	6	163	3
衛生部	225	-2	46	2
環境部	249	-6	45	-3
都市建設部	422	-3	81	-13
会計管理室	19	-1	0	0
学校教育部	134	1	80	1
小中学校等	12	-5	87	-21
子ども家庭部	748	-32	803	-28
選管事務局	12	0	0	0
監査事務局	7	0	3	0
農業委員会	2	0	0	0
区議会事務局	16	0	2	0
<b>区合計</b>	<b>3,359</b>	<b>-51</b>	<b>1,689</b>	<b>-62</b>
勤福センター	7	0	8	0
生学公社	6	0	2	0
社福協議会	5	0	5	1
AUD	0	0	7	-1
<b>公社等合計</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>0</b>
<b>総合計</b>	<b>3,377</b>	<b>-51</b>	<b>1,711</b>	<b>-62</b>

### 【非常勤内訳】

退職	418
専門	1,355

### 【非常勤内訳】

退職	381
(前年比)	-37
専門	1,330
(前年比)	-25

## 【予算編成方針】

### 1 足立区の財政状況

(灯ったままの黄色信号)

わが国の景気は、依然として厳しい状況にあるものの、復興需要等を背景として、緩やかに回復しつつある。しかしながら、欧州債務危機による下振れリスクや電力供給の制約、デフレの影響などに注意が必要な状況は変わらず、予断を許さない。

足立区に目を転じると、平成23年度経常収支比率(普通会計決算速報値)は、87.0%と前年度に比べ1.2ポイント増加し、さらに財政の硬直化が進んだ。昨年度同様、適正水準である80%を超え、黄色信号は灯ったままの状況にある。

平成23年度の歳入・歳出総額は2,480億円、2,397億円と、ともにほぼ前年度並であったが、震災の影響を受け工事時期等の見直しを行った普通建設事業費の減や基金の取崩しなどによって、生活保護や待機児童対策などの扶助費の伸び、満期一括償還に伴う公債費の増加を吸収した形となっている。

歳入は、特別区民税の23年度決算額が367億円と、前年度より7億円減少した。今後、年少扶養控除の廃止等の一時的な増要素はあるが、課税対象者の動向を踏まえれば減収傾向にある。また、都区財政調整交付金は、基準財政需要額や震災関連の特別交付金が増加し、前年度より16億円増の938億円となったが、24年度の普通交付金は867億円で、23年度決算と比べ53億円の減収となっている。

歳出は、生活保護受給者数が伸び続けていることなどから、扶助費の伸びは確定的である。また、昭和30年代後半から数多く建設された施設の老朽化が進んでいるため、施設更新の経費が今後ますます増加することも確実である。加えて、鉄道立体化促進事業の事業認可があり、債務負担行為額も大きく増加し、865億円となっている。

このように、平成25年度は、今後も引き続き厳しい財政状況が続くことを念頭に予算編成に取り組まなければならない。

### 2 予算編成の基本的な考え方

(財源不足の圧縮を図る)

当初予算編成では、平成21年度には30億円であった財源不足が、不況に伴う税収の落ち込みや扶助費の増加により、平成22年度からは毎年100億円規模の財源不足に膨らんでいる。財政の硬直化が進む中で、このまま財政調整のための基金を取崩し続けると、数年で基金は底を突く状況となっている。区に課せられた役割を着実に果たしていくためには、数年先を見越して財源不足の圧縮を図っていかなければならない。

このため、各部は次の取り組みを行うこと。

- (1) 新規拡充事業に要する財源については、原則として優先度の低い既存事業の見直しや独自の歳入確保により対応すること。

- (2) 各部の部長は、予算に反映させるべき課題の整理を行い、包括予算制度で与えられた権限と責任のもとで、資源の最適配分に最大限に努めること。
- (3) 各部の部長は、部内の職員一人ひとりが担当する事業や施設のコストを十分認識するように指導するとともに、職員自らが事業の必要性、有効性、将来の影響などを再検証し、事業の選択と集中が徹底される職場づくりをすること。

平成25年度予算は、区財政を取り巻く環境が今後も一層厳しくなることが想定される中で、「地域のちから」を醸成、充実させ、災害への備えや長寿社会への対応等に取り組む予算として、全庁を挙げた徹底的な事務事業の見直しにより財源を捻出し、「足立区第二次重点プロジェクト推進戦略」で掲げた重点目標に関連する事業に配分していくことを基本として編成することとする。

### 3 平成25年度予算編成事務処理方針

#### (1) 政策的経費について

平成25年度予算編成に向けた各部長と区長との事前協議の結果を踏まえ、査定を経て「子ども」「暮らし」「まちづくり」などの分野を明示した上で、包括予算の枠内に財源を配分する。全体計画など後年度の負担を十分精査した上で必要な経費を計上すること。

#### (2) 投資的事業経費について

改訂作業中の中期財政計画との整合性を考慮し、各部の要求を財政課が査定し計上する。要求に当たっては、将来負担を考慮したうえで積算し財政課に提出すること。

#### (3) 経常的事業経費（枠内）について

平成23年度決算額及び平成23年度事務事業評価結果並びに平成25年度における各部の特殊事情などを勘案し、包括予算の枠として財源を配分する。配分された財源に見込まれる特定財源を加えた額の範囲内で必要な経費を計上すること。

#### (4) 経常的事業経費（枠外）について

各該当事業の要求額を財政課が査定し計上する。要求に当たっては、経費を厳格に見積もるとともに、積算資料を財政課に提出すること。

#### (5) 事務事業の見直しについて

各部は全ての事務事業について行政評価を徹底し、各事業の必要性、効果等を再度ゼロベースで見直し、予算に反映させること。特に平成23年度決算において執行率の低い事務事業は、原因を分析し、見直しを行うこと。また、補助金については交付実績を点検すること。3年ローリングで実施している事務事業の見直しについては、庁内評価・区民評価の結果を踏まえて検討すること。

なお、事務事業の見直しの際の基本的視点は、次のとおりとする。

- 事業の必要性、有効性、優先度の見直し
- 事業や施設の整理・統合
- 民間活力の活用によるコストの縮減
- 事業手法の見直し、効率化

組織体制、人員等の見直し  
受益者負担等の見直し  
税外収入の確保  
債権管理の適正化と収納率の向上

#### 4 平成25年度予算フレーム（一般財源ベース）

平成25年度の財政規模は、歳入が1,448億円、歳出が1,533億円と予測した。歳入の不足分85億円については、財政調整基金等の取り崩しによる財源対策を行う必要がある。

##### （1）経常的事業

政策的経費を含む各部包括予算枠及び枠外経費の算定の結果、1,366億円と予測した。

##### （2）投資的事業

小・中学校の改築事業、情報システムの構築・改造事業、土地区画整理事業などの経費を見込み、76億円と予測した。

##### （3）公債費

区債の返済額の算定結果から減債基金の取崩しによる補てん分を控除し、91億円と予測した。

#### 5 平成25年度包括予算

平成25年度における包括予算額は、投資的事業経費及び経常的事業経費で枠外経費とするものを除く経費について、政策的経費として配分した額を含めて配分した。その結果、各部の包括予算額は別紙のとおりとなった。

以上のことを踏まえ、下記事項に留意し予算編成にあたられたい。

### 記

#### 1 経常的事業

- （1）地方自治法に定める会計年度独立の原則、総計予算主義の原則、予算公開の原則などの予算原則、財政規律を遵守し、包括予算制度の趣旨を踏まえた上で、各部長の責任において予算を編成すること。
- （2）予算編成にあたっては、必ず一般財源ベースで判断すること。
- （3）特定財源については確実な歳入を見込んだ上、的確な額を計上すること。
- （4）各部の予算編成結果について財政課と各部の相互確認を図るため、包括予算編成後に内容精査を実施する。

#### 2 投資的事業

- （1）要求額の計上にあたっては、現在改訂作業中の中期財政計画との整合性を図ること。緊急かつ安全・安心上必要な事業については、事前協議の上、要求額を計上す

ること。

(2) 要求した事業については、部内優先順位を明確にすること。

### 3 一般的事項

(1) 事業執行に部間の連携等が必要な事業については、各部間で協議を行い、効率的執行や最大限の相乗効果が期待できるよう計画を策定すること。

(2) 新規拡充事業には、原則財源確保を図ること。

(3) 特定財源(国庫補助金等)が削減された場合は、事業の見直し等で対応すること。  
また、補助率の変更など特定財源に関する情報を得た場合は、速やかに財政課及び関係所管に情報提供を行うこと。

(4) 将来の財源推移等を踏まえた中長期的な視点及び行財政運営方針で掲げた重点目標を踏まえて事業の選択及び再構築を行うこと。

(5) 議会の審議状況、審議会答申、世論調査など区民要望を十分把握すること。

(6) 施設・設備の法定点検など安全に係る必要な措置等について十分留意すること。

(別紙)

## 平成25年度 包括予算 各部別一覧表

【単位:千円】

経常的事業(一般財源ベース)			
部 名	総 額	内 訳	
		事業費	人件費
政策経営部	2,888,111	2,232,442	655,669
総務部	5,597,240	897,597	4,699,643
資産管理部	1,623,884	860,481	763,403
区民部	1,675,007	6,908	1,668,099
地域のちから推進部	8,522,686	5,368,928	3,153,758
産業経済部	1,919,555	1,201,361	718,194
福祉部	16,255,181	10,920,767	5,334,414
衛生部	5,520,053	3,448,557	2,071,496
環境部	8,096,498	5,842,131	2,254,367
都市建設部	6,470,438	2,561,481	3,908,957
会計管理室	212,419	50,330	162,089
学校教育部	12,219,928	10,392,268	1,827,660
子ども家庭部	19,251,899	11,209,863	8,042,036
選挙管理委員会事務局	119,219	16,847	102,372
監査事務局	95,145	10,521	84,624
区議会事務局	298,006	154,716	143,290
合 計	90,765,269	55,175,198	35,590,071

枠外経費は含まない。

退職金は、総務部の人件費に計上している。

事業費・人件費については、組織定数の最終内示に合わせて調整をする。