

# 財政再建推進プラン

## ステップ

～ 危機回避から財政再建への足がかり～

平成 1 3 年 2 月

八王子市

(注)

- ・「実施計画」とは『新八王子 21 プラン』の基本構想に掲げる都市像を実現するため、基本計画において定めた施策の方向及び 10 か年計画を具体化し、計画期間（平成 13～15 年度までの 3 か年）における施策展開を明らかにしたものです。  
すなわち、基本計画に掲げた諸施策を着実に推進していくため、その内容、事業量、実施年度等を具体化したもので、市の行財政運営の基本となる計画であり、各年度の予算編成の指針となるものです。
- ・原則として普通会計の数値を使用しています。ただし、資料の性格等により全会計、一般会計、各特別会計の数値を用いる場合には、それがわかるように表示してあります。
- ・金額は表示単位未満を四捨五入していますが、端数処理の関係で、各表の足し上げ数値が合計数値と合わない場合があります

<用語解説>

普通会計..... 全地方公共団体が、総務省の定めた統一の基準に基づき作成する地方財政統計上の会計。本市では、一般会計、土地取得事業特別会計、駐車場事業特別会計のうちの自転車駐車場分を対象に、合算、重複の控除などを行って作成しています。

経常収支比率... 毎会計年度において、継続的かつ恒常的に支出される経費（公債費や人件費など）に充てられた、継続的かつ安定的に確保される収入（税など）のその総額に占める割合。つまり、本来自由に使えるはずの一般財源のうち、毎年度固定的に支出される経費に使う割合が総額の何パーセントかを表す指標です。

はじめに

昨年秋、私は本市の財政実態について緊急アピールし、悪化の一途をたどる財政を立て直すためのプランを早期にお示しすることをお約束いたしました。

以来、市民の皆さんからの御意見、御提言も踏まえ、プランの作成に取り組んで参りましたが、ここによくお示しできることになりました。

御承知のように、財政の硬直化、悪化は、ある日突然に現出したわけではありません。長年にわたって山積する課題の解決のために、その都度最善と判断し実施した事業のひとつひとつが積み重なって、現在の状況となったものであります。

それだけに、財政再建を一朝一夕に実現することは困難であり、本計画期間中のプランの実行だけでは、いかんせん不十分であります。また、どうしても市財政の外的要因ともなる景気の好・不況が繰り返されるたびに、その影響をまともに受けることにもなります。

そこで、いかなる状況の変化に遭遇しても、本市が安定的に市民サービスを提供し続けていくためには、ただ単に財政指数の改善を図るだけではなく、長期的視野に立って財政の構造改革を成し遂げねばなりません。私が目指す財政再建は、まさに財政構造の変革をも念頭に置いたものであります。

このため、本プランは財政再建推進のためのいわばステップ として、平成 13 年度から 15 年度における取り組みを示したものであり、何よりもまず人件費等を含めた事務事業費の削減と歳入の増収に向けた、内部努力の徹底を図るものであります。そして、これと並行して取組む新たな事項につきましては、財政再建推進のためのステップ として位置付け、13 年度中に策定する新しい行財政改革大綱の中で、改めてお示しする考えであります。

今後とも市民の皆さんの御理解と御支援をお願い申し上げます。

平成 13 年 2 月

八王子市長 **黒須 隆一**

# 目次

## 本プランの考え方 ..... 4

- 1 財政再建の目的..... 4
- 2 現状のまま推移した場合の財政収支..... 4
- 3 財政再建推進プラン ステップ における財政収支..... 5

## 平成13～15年度の財政再建推進対策..... 6

### 〈 歳出の適正化 〉

- 1 人件費の抑制 ..... 6
  - (1) 給与費の今後の動向..... 6
  - (2) 過員（余剰人員）の活用..... 7
  - (3) 職員の年齢構成 ..... 8
  - (4) 退職手当のあり方..... 9
  - (5) 勧奨（定年前早期）退職の奨励..... 9
- 2 福祉施策の新たな展開..... 10
  - (1) 高齢者施策のあり方..... 11
  - (2) 障害者施策のあり方..... 12
  - (3) 児童施策のあり方..... 13
  - (4) 施策の方向性..... 14
- 3 地方債現在高の縮減 ..... 15
- 4 補助金の見直し..... 16
- 5 施設の維持管理の見直し ..... 18
  - (1) 緊急対応策..... 18
  - (2) 緊急対応策と同時並行・継続する対策..... 19
- 6 投資的事業の抑制 ..... 21
  - (1) 新規事業の抑制 ..... 21
  - (2) 建設コストの縮減..... 21
- 7 各特別会計の健全化 ..... 22
  - (1) 国民健康保険事業..... 22
  - (2) 下水道事業..... 23
  - (3) 駐車場事業..... 26
- 8 財政運営緊急対策による経費抑制 ..... 27

## 〈 歳入の確保 〉

1 市税収入の確保.....	28
2 滞納の解消.....	30
(1) 保育運営費（保育料）.....	30
(2) 市営住宅（家賃）.....	30
(3) 生活保護費弁償金（生活保護費の返納金）.....	31
(4) 国民健康保険税.....	31
3 受益者負担の適正化.....	34
(1) 使用料.....	34
(2) 手数料.....	35
(3) ごみ収集の有料化.....	35
4 未利用財産の有効活用.....	35

## 平成13～15年度の財政再建推進対策と

### 同時並行・継続する対策..... 36

1 効率的執行システムの確立.....	36
2 組織の見直し.....	37
3 民間委託.....	37
4 外郭団体の見直し.....	38
5 契約執行方法の見直し.....	39
6 既存施設の活用.....	39
7 地方分権への対応.....	40

### 職員の意識改革..... 41

1 市民が求める職員像.....	41
2 職員としての役割の再認識.....	41
3 職員の意識改革の方向.....	43
4 市民の期待に応えるための実践.....	43
5 職員一人ひとりの財政再建の当事者としての認識.....	44

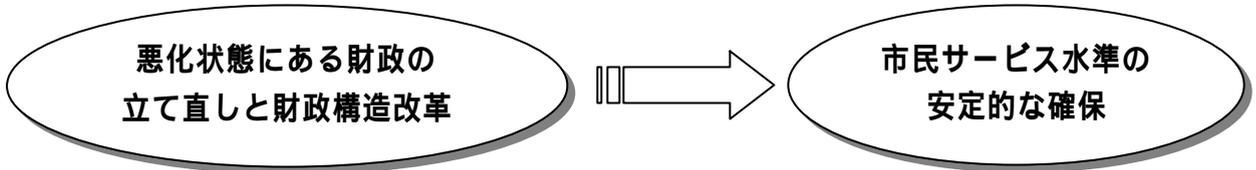
### 連結財務諸表..... 45

1 財務情報開示に対する新たな取組み.....	45
2 目的と手法.....	45
3 連結財務諸表の意義.....	45

### 市民から寄せられた提案・意見..... 53

## 本プランの考え方

### 1 財政再建の目的



(平成13～15年度の目標)

平成16年度に予定されている減税補てん債125億円の一括償還への対応と、内部努力による財政危機の回避から財政立て直しへの足がかりの確保

(上記と同時並行・継続する目標)

財政構造の改革により、社会経済情勢の変化に対して、適切に対応できる財政体質を確立し、市民サービス水準の安定的確保を図る。

### 2 現状のまま推移した場合の財政収支

(単位 千円)

区 分	12年度	13年度	14年度	15年度	13～15年度計
歳出総額	164,890,251	162,822,785	166,182,521	172,752,585	501,757,891
うち一般財源充当額	106,289,889	109,241,518	112,683,603	114,836,498	336,761,619
歳入総額	164,890,251	153,847,899	156,419,606	157,413,888	467,681,393
うち一般財源額	106,289,889	104,011,930	105,004,471	105,094,976	314,111,377
歳入不足額	0	8,974,886	9,762,915	15,338,697	34,076,498
一般財源不足額	0	5,229,588	7,679,132	9,741,522	22,650,242
経常収支比率	95.5%	97.9%	98.7%	99.4%	

(参考)一般会計ベース

(単位 千円)

区 分	13年度	14年度	15年度	13～15年度計
歳出総額	168,874,886	172,234,622	178,804,686	519,914,194
うち一般財源充当額	107,760,657	111,202,742	113,355,637	332,319,036
歳入総額	159,900,000	162,471,707	163,465,989	485,837,696
うち一般財源額	102,531,069	103,523,610	103,614,115	309,668,794
歳入不足額	8,974,886	9,762,915	15,338,697	34,076,498
一般財源不足額	5,229,588	7,679,132	9,741,522	22,650,242

再建推進期間中（平成 13～15 年度）に、現行の行政水準を維持した場合の  
 累積財源不足額は 227 億円

また、財政構造の弾力性を示す経常収支比率は年々悪化し、平成 15 年度には  
 99.4%となる見込みである。

### 3 財政再建推進プラン ステップ における財政収支

(単位 千円)

区 分	12年度	13年度	14年度	15年度	13～15年度計
歳入歳出総額	164,890,251	153,847,899	157,219,576	159,052,086	470,119,561
うち一般財源額	106,289,889	104,530,459	105,668,157	106,268,657	316,467,273
経常収支比率	95.5 %	94.6 %	94.5 %	94.4 %	

(必要条件)

- (1) 歳出の削減（一般財源充当額） 203 億円
- (2) 一般財源の確保 24 億円

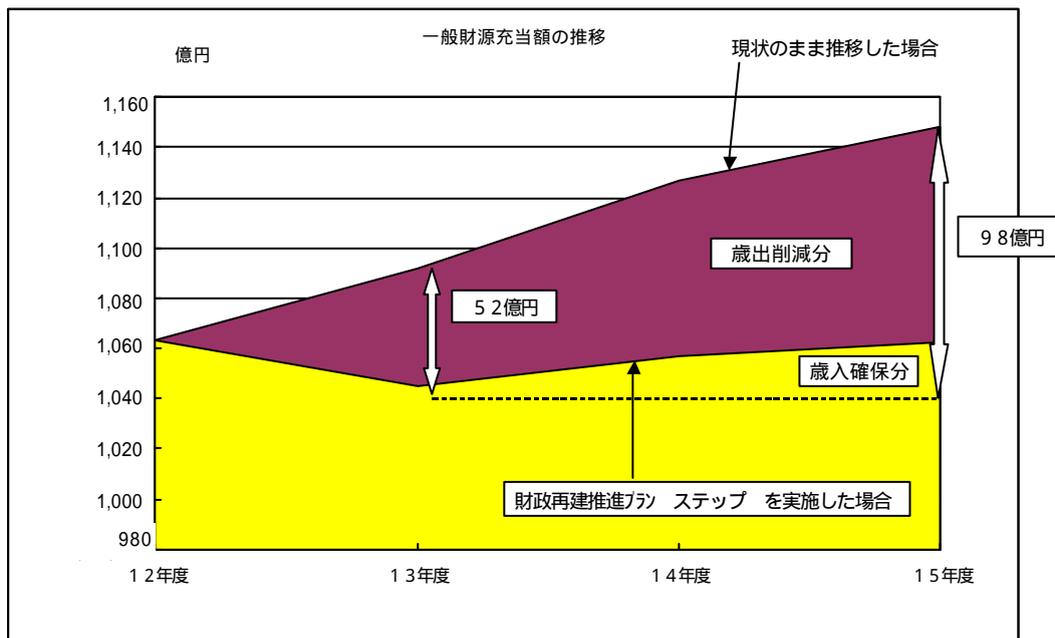
(前提条件)

- (1) 減税補てん債 125 億円一括償還へ向け、減債基金を積立て
- (2) 財政調整基金・公共施設整備基金の取崩しを抑制

基金の取崩し状況

(単位 億円)

区 分	10～12年度 平均取崩し予算額	再建推進期間中 毎年度取崩し予定額
財 政 調 整 基 金	24	3
公 共 施 設 整 備 基 金	9	4



# 平成13～15年度の財政再建推進対策

## 〈 歳出の適正化 〉

### 1 人件費の抑制

削減目標額 27億円

人件費の推移 (単位 億円)

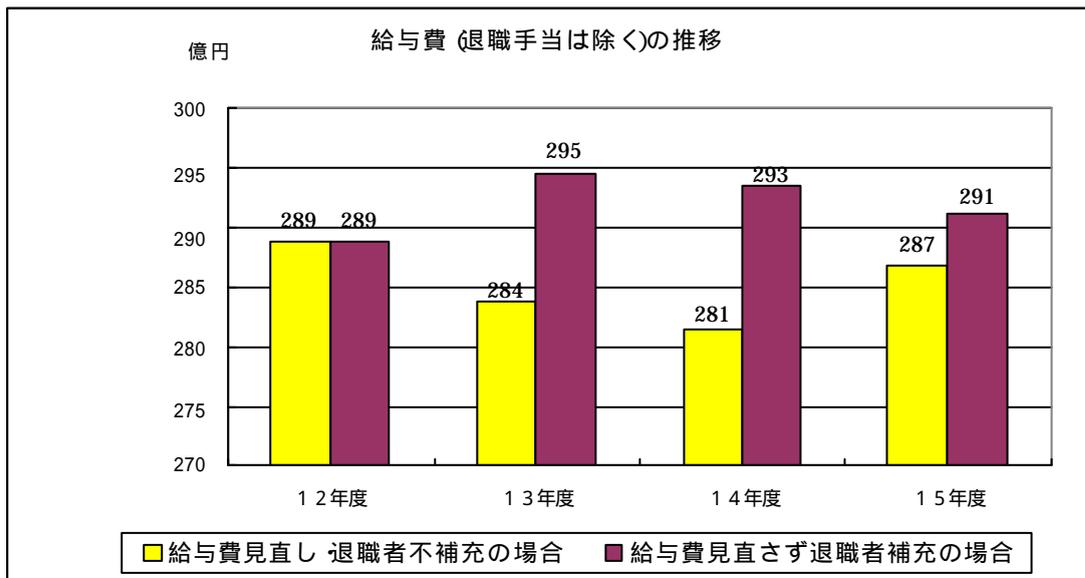
区 分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	13～15年度
給与費 (退職手当 以外)	289	295	293	291	879
財政再建プ ラン		284	281	287	852
成 果		11	12	4	27

12年度の状況で推移・・・給与費見直しせず、退職者補充

#### (1) 給与費の今後の動向

人件費のうち給与費については、今後何の対策も講じることなく現状のまま推移していくと、下図のとおりとなる。そこで、平成13年度以降は緊急の対策として、給与費の見直しを進める。また、定員適正化計画に基づき、退職者の新規採用による補充は行わず（年度ごとの退職者数は7ページ 職員数の推移参照）人件費の抑制に努める。

しかし、このような対策は、今後の人事政策において、さらなる課題を生み出すことにもなる。



## (2) 過員（余剰人員）の活用

公務員は、地方公務員法という枠の中で任用されているため、退職者を補充しないことで人員を削減している。このため、行財政改革により退職者数以上に定員数（職員数）の削減を行った場合、一時的に過員（余剰人員）が発生することになる。

再建推進期間中において 308 人の削減を行うが、退職者数は 295 人である。これにより、各年度において過員が発生するが、この過員を、これまで報酬や賃金を支出して実施してきた事業、民間委託により実施してきた事業、あるいは新たな市民ニーズに応えるための事業に従事させることで、一時的に活用し、総経費を抑制していく。

職員数の推移		(単位 人)			
区分	13年4月1日	14年4月1日	15年4月1日	計	
普通会	3,252	3,166	3,071		
全会	3,578	3,472	3,377		
対前年削減数	88	106	95	289	
新たな行政需要への対応					
児童手当、乳幼児医療対象拡大 児童扶養手当事務移譲 公害防止条例事務移譲 法定・法定外公共物移譲	13	5	4	22	
業務の見直し					
庁用車運転業務の見直し 市民部事務所配置基準の見直し 可燃ごみ収集二人乗車 し尿収集量減少による執行体制見直し し尿第三処理場閉場に伴う減 学校職員配置見直し	82	27	11	120	
O A 化の推進	1	1		2	
委託化の推進					
斎場火葬業務委託化 老人ホーム民間移行 側溝清掃・汚泥運搬業務委託化 公園維持管理業務委託化 下水処理場運転管理業務委託化	22	61	43	126	
部署の整理統合					
保健医療部と福祉部の統合 保育園新設に伴う統廃合 学校教育部組織改正	32		20	52	
嘱託員等の活用					
斎場管理業務の嘱託化 霊園管理業務の嘱託化 破碎処理センター運搬業務嘱託化 給食調理員退職不補充 学校管理員嘱託化	17	8	5	30	
合計	141	92	75	308	
退職者数	(75) 94	(82) 106	(71) 95	(228) 295	
過員数(累計)	47	33	13	-	

( )は、定年退職者数

### (3) 職員の年齢構成

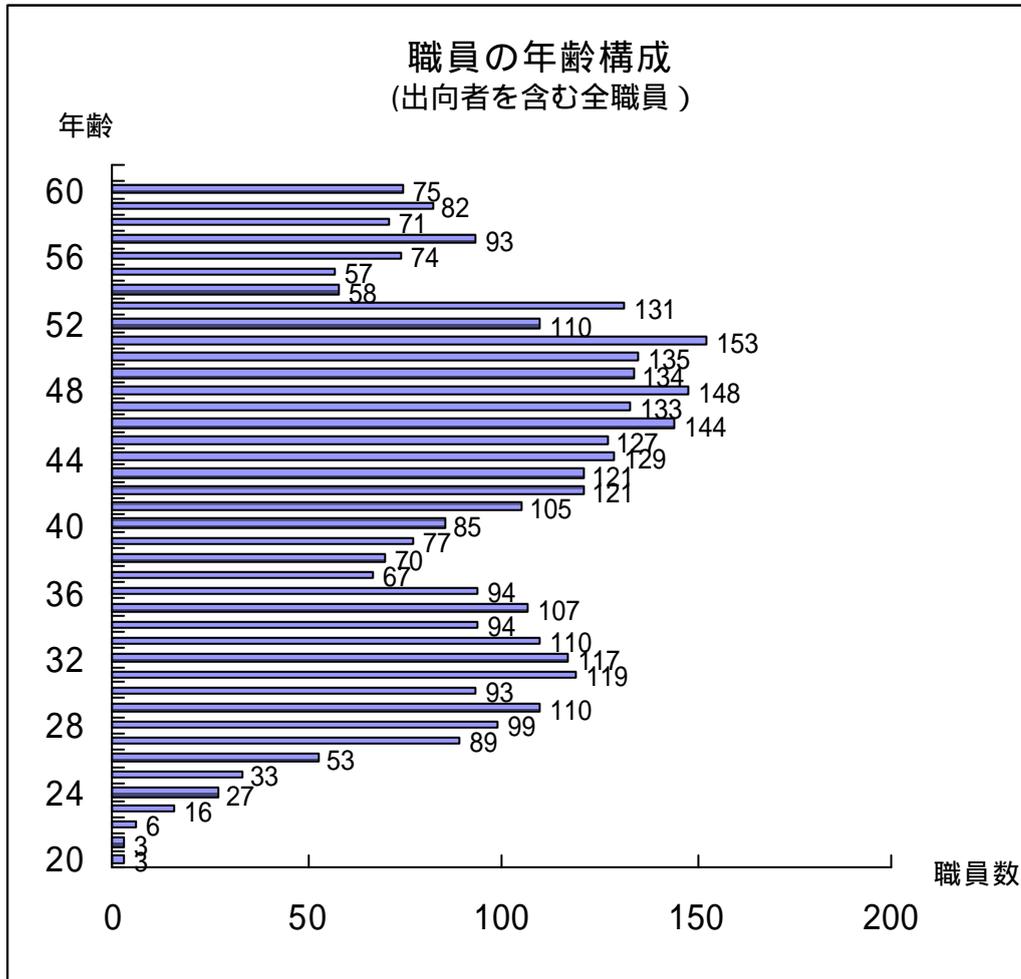
職員の年齢構成は、下図のとおりであり、高度成長期の多大な行政需要に対応するために採用した 51 歳をピークとする、いわゆる「団塊の世代」の山と、31 歳をピークとした山の二つがある。

このような年齢構成の不均衡は、昇任選考など人事管理上の大きな問題であるとともに、財政運営上では平成 19 年度以降における退職手当の財源対策が深刻な問題となる。

また、再建推進期間中に実施する退職者の不補充が、年齢構成の不均衡を助長し、高年齢化に伴う一人当たりの給与費の高騰や、退職動向を考慮した大量採用（さらなる山）という悪循環を招くことになる。

これらの問題を解決するためには、後述する「職員の意識改革」（41 ページ参照）を含む人事制度の抜本的な改革が必要であるが、安定的な財政運営という切り口から、今後の対策を示す。

平成 13 年 3 月 31 日時点



#### (4) 退職手当のあり方

今後10年間の退職手当の推移 (平成13～22年度)

	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	計
定年退職者数(人)	82	71	93	74	57	58	131	110	153	135	964
一人当たり単価(万円)	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
定年退職手当総額(億円)	25	21	28	22	17	17	39	33	46	41	289
基準額(億円)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	300
積立 取崩し額(億円)	5	9	2	8	13	13	9	3	16	11	11

(一人当たり単価は、平成11年度決算の定年退職者平均支給額2,999万円を参考とした。)

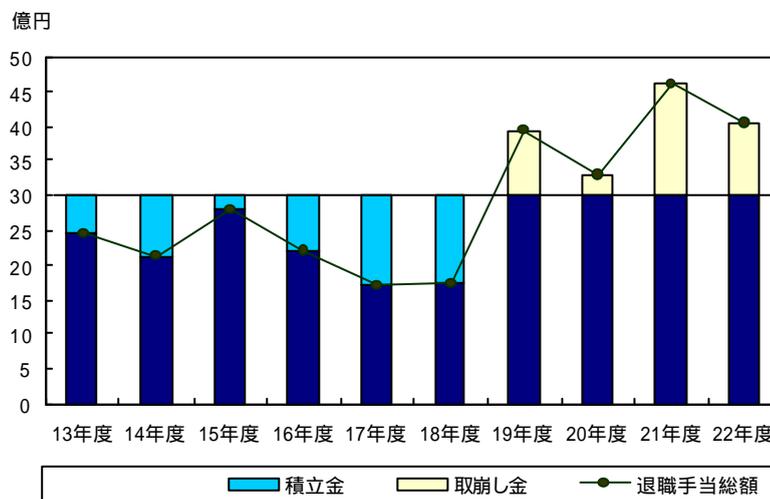
本表を見ても明らかなように、団塊の世代が退職する平成19年度以降は退職手当の激増が見込まれる。現状のまま何の対策も講じなければ、21年度には、実に46億円の退職手当を負担しなければならない。

#### 退職手当準備金積立の創設

退職手当準備金は、下図のように、例えば30億円を基準とし、積立と取崩しにより財政運営の安定化を図ることを目的としている。

#### 財政運営の安定化を図る

退職手当の推移



#### 退職手当制度の見直し

#### (5) 勸奨(定年前早期)退職の奨励

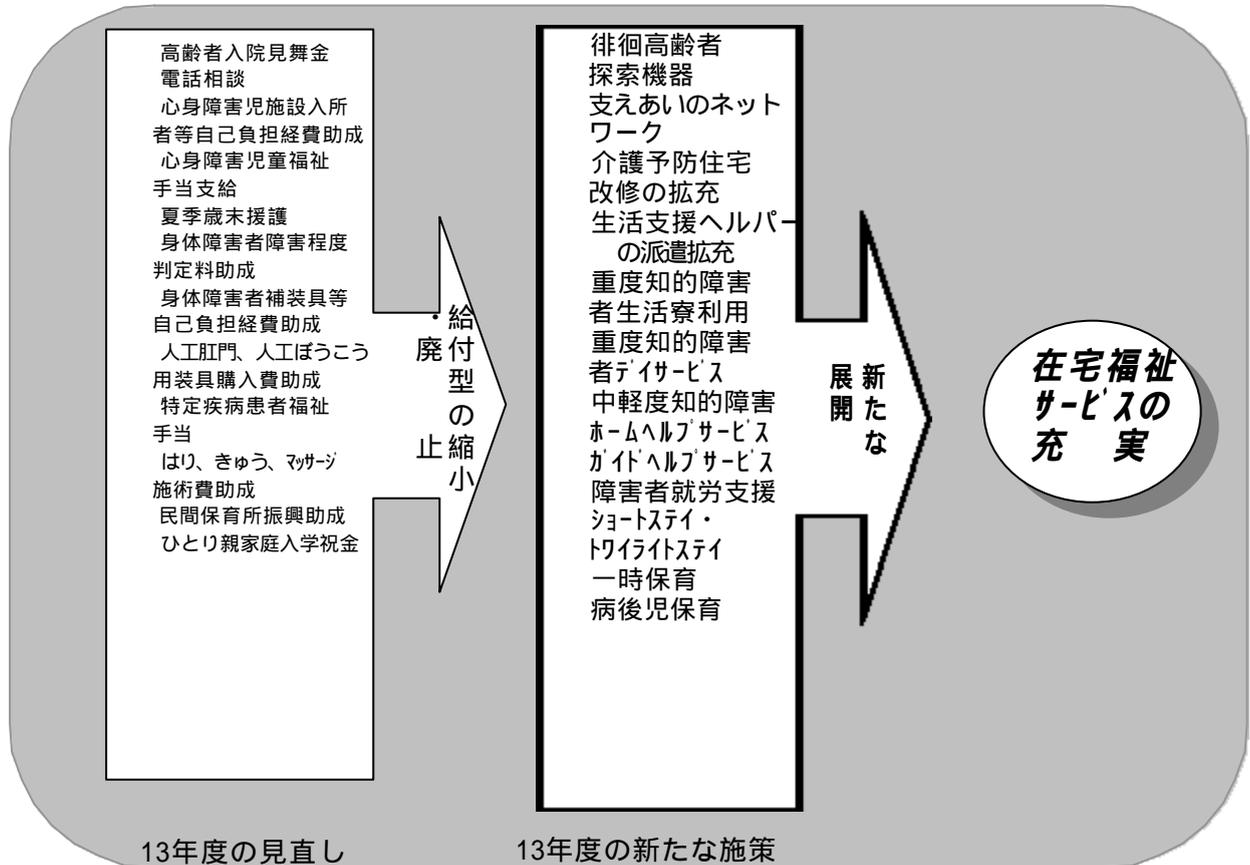
退職勸奨は定年制の導入後、組織の活性化と退職の選択の幅を広げたもので、一時的には退職手当の増加を招くが、一人当たりの平均給与を引き下げる効果があり、長期的な視点に立てば人件費の抑制につながる。

## 2 福祉施策の新たな展開

「八王子市財政白書」で指摘したように、扶助費は制度の拡充や対象者数の増により、年々増加している。少子・高齢化の進展や介護保険の開始などに伴う新たなニーズに対応するため、在宅サービスへ重点を置いた施策を展開していく必要がある。

扶助費の推移 (単位 億円)

区 分		12年度見込	13年度	14年度	15年度
給付型のままで推移	事業費	282.8	302.6	320.9	336.8
	うち一般財源	87.4	92.8	97.4	102.1
	うち単独分	15.2	15.5	15.9	16.5
在宅福祉型への転換	事業費	-	301.6	319.4	334.5
	うち一般財源	-	91.7	95.3	98.8
	うち単独分	-	13.9	13.2	13.2



(単位 人)

区 分		11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
福祉の状況	身体障害者数 (各年度4月1日現在)	10,249	10,883	11,495	12,128	12,751
	知的障害者数 (各年度4月1日現在)	1,923	2,015	2,101	2,193	2,282
	高齢者人口(65歳以上) (各年度末3月31日現在)	65,203	73,100	76,800	80,800	84,100
	乳幼児人口(0~5歳) (各年度1月1日現在)	27,217	28,667	28,900	29,400	30,100
	被保護人員の状況(4月分)	3,901	4,292	4,563	4,863	5,163

## 福祉施策の転換の必要性

本市の人口は、平成 21 年に概ね 60 万人に達すると見込まれており、年代別人口構成では、さらに少子・高齢化の進行が明らかとなっている。

各種福祉サービスは、社会的弱者を主な対象として昭和 20 年代から 30 年代にかけて制度化が進められ、国・都の補助制度を基本に高度経済成長のもと、各区市町村が競ってサービスの拡大や質の充実を図ってきた。

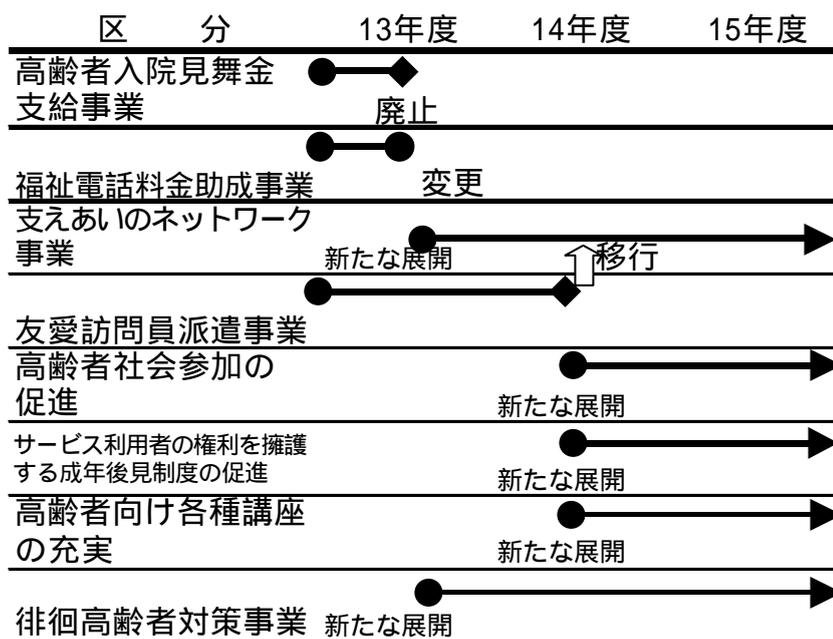
しかし、低経済成長社会への本格的移行とライフスタイルの変化に伴う福祉ニーズの多様化と高度化を考えると、従来の福祉サービスを継続することは自ずから限界となることが明らかであり、既存サービスを含め再構築する必要がある。

### (1) 高齢者施策のあり方

これまで、福祉施策は行政による措置制度のもとに展開してきたが、平成 12 年 4 月の介護保険制度の開始を契機に、利用者が選択したサービスを受けるなど、仕組みが大きく転換してきている。

そこで、市民が身近な場所で多様なサービス形態のなかから、自ら選択することを基本とし、一人ひとりの状況に適した効果的なサービスが提供できるようにする。

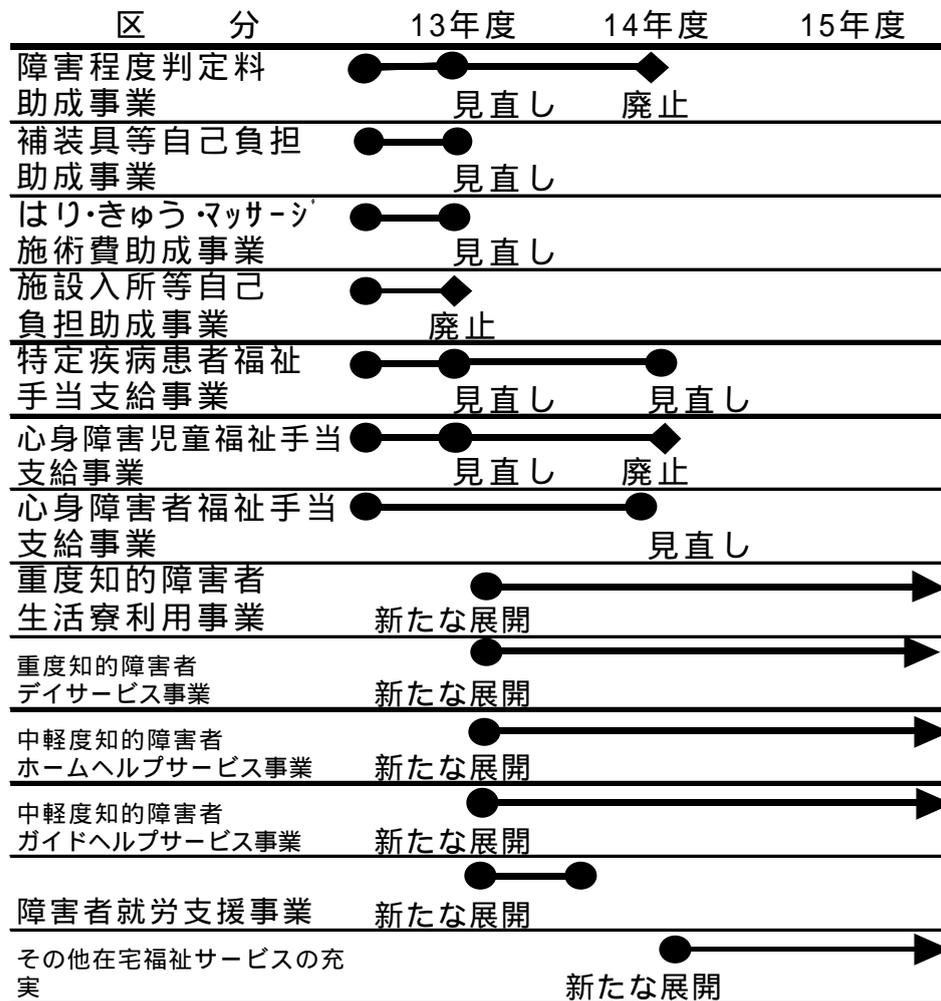
また、高齢者が安心して、住み慣れた地域で生活できるよう、生きがい対策や生活援助をはじめ、健康づくりへの支援や健康の維持・増進も含めた在宅福祉サービスの充実へと施策の転換を図っていく。



(2) 障害者施策のあり方

ノーマライゼーションの理念に基づき、誰もが、住み慣れた地域社会で生きがいを持って、いきいきと暮らせる施策を展開し、障害者の社会参加や自立を促進する。

施設福祉主体から在宅福祉主体に移行し、また、給付についても現金等給付からサービス給付に切り替えて、障害者の要望に応えられる多種多様なサービスメニューを用意し、地域における在宅福祉サービスの充実を図っていく。



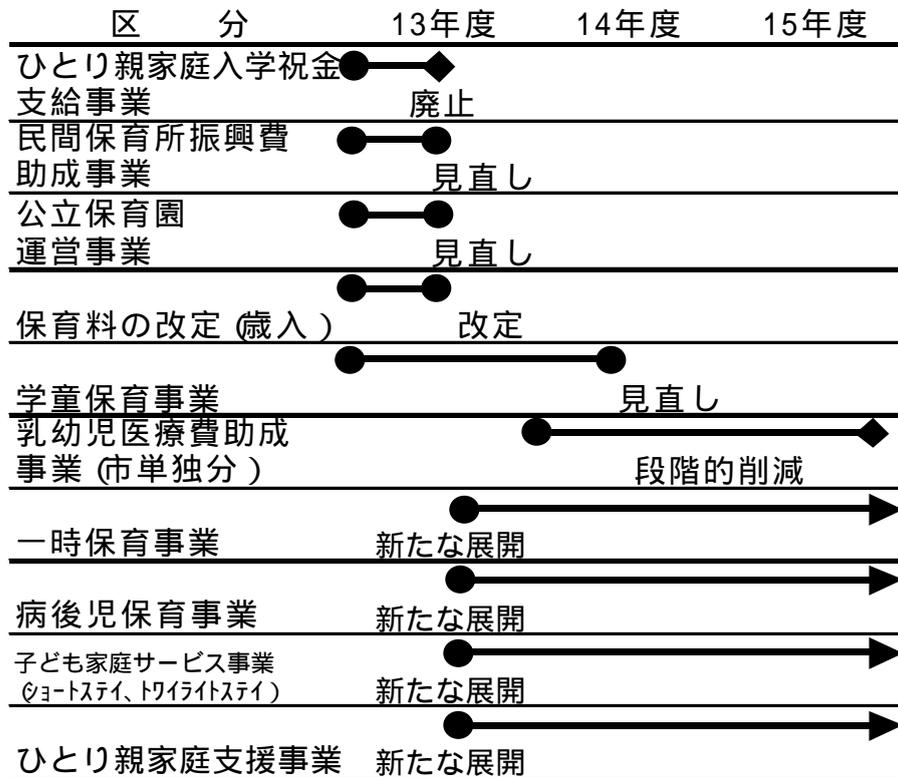
(3) 児童施策のあり方

核家族化、女性の社会進出、就労形態の変化などにより、保育ニーズは増大するとともに多様化している。これらに対応するため、必要な時に利用できる保育サービスシステムを構築し、待機児の解消や新たな保育サービスを展開する。

また、手当や医療費助成など経済給付型事業に偏りがちな就学前児童を対象とする施策や、ひとり親家庭に対する施策については、多様なニーズに応じた重点的サービスへの転換を図り、必要なサービスが選択できるシステムを構築していく。

子育て支援施策の展開として、子育て相談センターを核とし、保育園・児童館など身近なところでいつでも相談できる体制づくりや情報提供を行い、さらに子どもたちがいきいき育つことができるよう、児童の健全育成に関する施策を進めていく。

今後、保育園・学童保育事業については、新たな施策の展開を踏まえ、より効率的な運営を行い、サービスの拡大を図るとともに、次世代の負担等も視野にいれ、公平性の観点から、保護者に適正な負担を求めていく。



#### (4) 施策の方向性

利用者の選択にかなうサービスメニューを整備していくことや、従来行ってきた経済給付型事業のほか、国・都の補助事業以上に市単独で実施している事業（一般的に上乘せ・横出しという）が財政を圧迫している要因ともなっていることから、在宅サービスの整備へ転換し、限りある資源の重点的配分を行う。

事業の実施に当たっては、従来のように「福祉は無料が当たり前」という考え方を廃し、受益と負担の適正化について市民に広く理解を求めていく。

国の福祉施策に都制度が加算されているが、各種事業に対する市負担は、増加の一途をたどっている。このため、税収の伸びに見合う、適正な市負担による福祉サービスの展開ができる構造改革を、国・都に対し積極的に要請していく。

市民生活を支える立場にある行政は、サービスの提供に引き続き取り組んでいかなければならないが、すべてを行政だけで賄うには自ずから限界があることから、行政と市民あるいは地域団体が連携をとりあって対象者を支えていくシステムづくりを行う。

### 3 地方債現在高の縮減

削減目標額 33 億円

地方債現在高の推移 (単位 億円)

区 分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	13～15年度
実施計画どおり 借入れた場合で推移	2,020	1,928	1,834	1,775	
財政再建プラン	2,020	1,925	1,828	1,742	
成 果		3	6	33	

(参考) 全会計 (単位 億円)

区 分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	13～15年度
財政再建プラン	3,188	3,112	3,036	2,967	

地方債現在高 3,200 億円 ⇨ 2,000 億円台へ

- (1) 地方債現在高を増加させないため、新たな借入れは当該年度公債費のうちの元金分を上限とする。
- (2) 投資的経費を圧縮し、新規の借入れを抑制する。
- (3) 高利率で借り入れた地方債現在高の削減に努め、利子負担の軽減を図る。

公債費の推移 (単位 億円)

区 分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	13～15年度
実施計画どおり 借入れた場合で推移	216.3	226.1	226.9	210.9	663.9
財政再建プラン		226.1	226.8	210.8	663.7
(元金)	145.3	159.1	164.7	153.3	477.1
(利子)	71.0	67.0	62.1	57.5	186.6
成 果			0.1	0.1	0.2

(参考) 全会計 (単位 億円)

区 分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	13～15年度
財政再建プラン	288.4	303.5	309.7	298.9	

減債基金

積立目標額 15 億円

減債基金残高 (単位 億円)

区 分	12年度	13年度	14年度	15年度
減債基金	32	37	42	47

減債基金を設置し、平成 16 年度の減税補てん債 125 億円の一括償還に対応する積立てを行う。

## 4 補助金の見直し

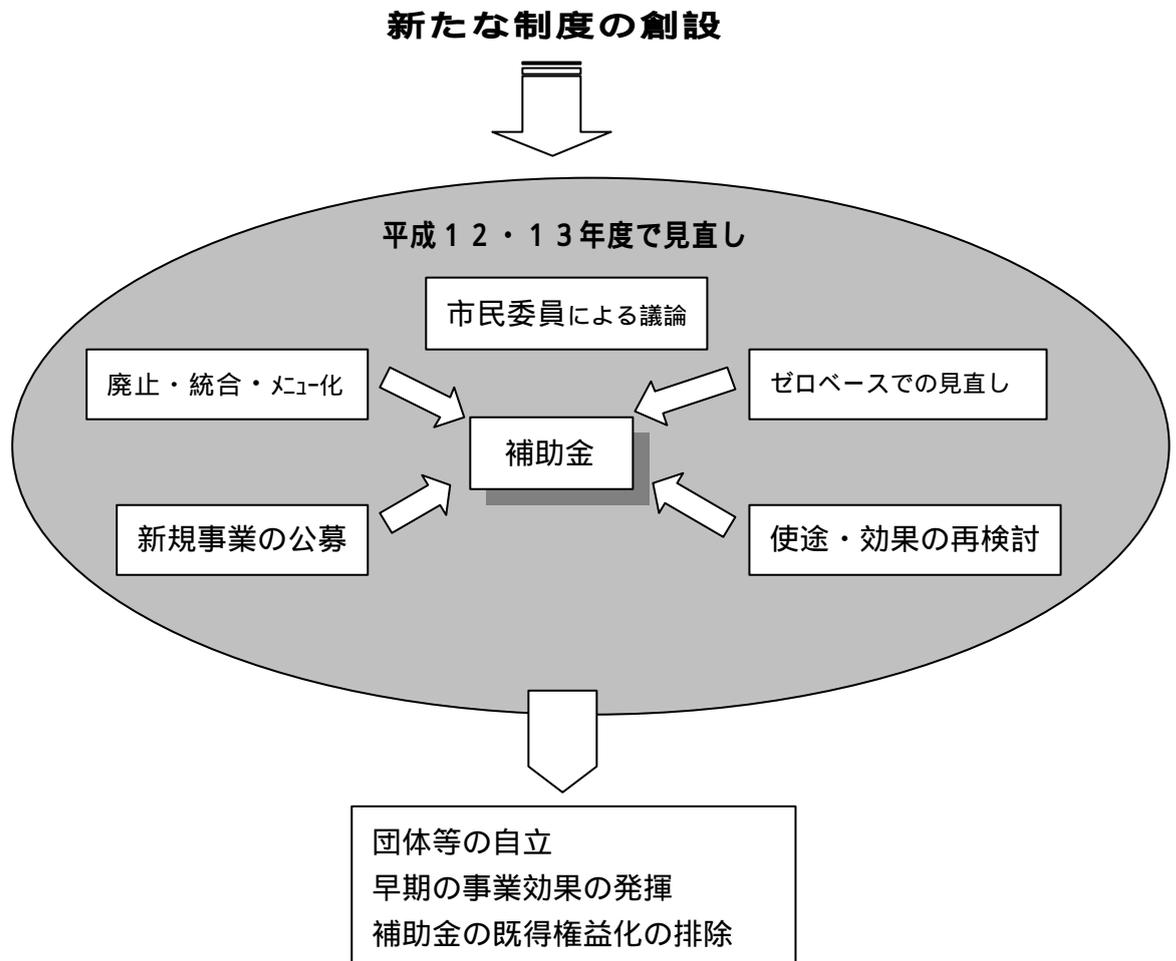
削減目標額 9億円

補助金は、行政サービスの担い手となっている団体に対して、また、負担の軽減を目的とするなど、市民生活向上のためのさまざまな制度として支給している。

しかし、それらの補助金の中には、その有効性等に問題が出てきているものもある。

これまでも補助金の見直しを行ってきたが、下記のフローチャートのとおり、市民委員による検討会を設置し、補助金のあり方について総合的に検討していく。

～ 補助金見直しの流れ ～  
これまでの見直し 金額の削減が中心  
市内部での検討



平成9年度の補助金の見直し基準に基づき、平成13年度はたばこ自動販売機設置費補助金等を削減したほか、外郭団体への補助金や敬老金の支給見直しを行った。

平成13年2月には、補助金等検討会を設置し、新たな制度の導入や既存の補助金の見直しを行う。

補助金の推移 (単位 億円)

区 分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	13~15年度
団体に対する補助金 12年度の補助基準で推移	22	22	22	22	66
上記に対する財政再建プラン		19	19	19	57
成 果		3	3	3	9

### 補助金の種類

- 各種団体への奨励的補助
- 市条例・規則・要綱等に関するもの
- 事業実施によるもの
- その他負担金

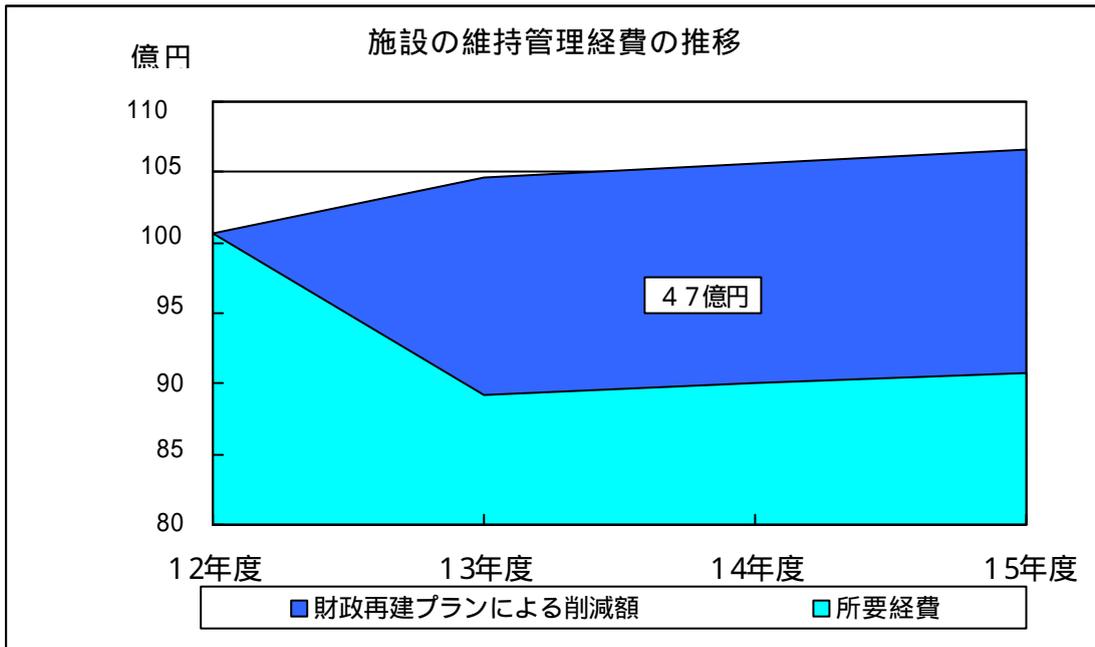
## 5 施設の維持管理の見直し

削減目標額 47億円

施設維持管理経費の推移

(単位 億円)

区 分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	13～15年度
12年度の状況で推移	101	104	106	107	317
財政再建プラン		89	90	91	270
成 果		15	16	16	47



### (1) 緊急対応策

光熱水費の節減・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4億7千3百万円

専門技術を要しない委託料の仕様見直し・・・・・・・・・・・・ 6億5千7百万円

維持管理経費のうち、これまで市が直接実施するよりも効率的であるとの判断により委託してきたものについて、仕様の見直しなどにより経費の削減を図る。

メンテナンス経費（保守点検委託・修繕費）の削減・・・ 15億5千9百万円

施設を維持管理する上で必要な設備機器の保守点検や施設そのものの修繕については、定期的実施する傾向にある。今後は、法的に義務付けられたものを除き職員による重点的な巡回・点検・診断により、必要性の高いものに絞り込んで対応する。

外郭団体への委託・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7億8千2百万円

市と同じ方針で施設の維持管理に臨み、経費の削減を図る。

## (2) 緊急対応策と同時並行・継続する対策

### 業務の民間委託化・利用料金制度の導入

委託化については、市民から多数の提案が寄せられたところであり、これまでも北野下水処理場などで導入してきた。平成 13 年度には斎場と姫木平少年自然の家の運営を委託化することになっている。また、昨年 12 月に報告された「八王子市外郭団体活性化検討会」の提言に基づき、体育関係施設の運営方式について検討する。このほか、「戸吹湯ったり館」と「夕やけ小やけふれあいの里」は利用料金制度を導入したが、その効果を検証するとともに、制度の充実を図っていく。

### 施設の廃止・転用

施設は、建設年度や目的が多種多様であり、古い施設は、少子・高齢化や情報化など社会情勢の変化から、機能や使途が市民ニーズに対応せず、満足に活用されないケースが目立ってきている。施設のあり方の見直しに先立ち、個別に判断できるものから廃止・転用を実施する。

廃止するもの		(単位 百万円)
施設名	年度	影響額
北野清掃事業所 し尿第三処理場	13年度	76
国民宿舍滝山荘		7
八日町駐車場	14年度	44
老人ホーム	15年度	20

廃止から転用するもの		(単位 百万円)
施設名	年度	影響額
福祉会館結婚式場	15年度	12
・原清掃事業所		15

ライフサイクルコスト( )の算出に基づく「施設白書」の作成・実践

(1) にてメンテナンス経費の削減を図っているが、施設の維持管理は人間の健康管理と同じで、予防と早期治療が重要である。今後、施設の新設や老朽化に伴い、所要経費が増加する中で適正な維持管理を行うためには、施設の存廃を含め、将来にわたる大規模修繕も盛り込んだ施設の再構築プランが必要不可欠である。そのため、平成 13 年度にはライフサイクルコスト( )の算出を基本に「施設白書」を作成する。

ライフサイクルコスト・・・ 建設費、改築改修費、メンテナンス費、  
光熱水費、解体費など、施設の一生にかかる  
経費の総計

施設の維持管理経費の推移 (削減策を講じた場合)

(単位 百万円)

施設区分	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
庁舎	1,035	1,021	921	923	923
コミュニティ施設	372	411	378	384	399
文化施設	1,055	1,070	983	983	983
交通安全施設	78	77	77	77	77
福祉施設	514	515	494	494	467
保健衛生施設	148	162	223	233	227
清掃施設	1,534	1,617	1,308	1,293	1,276
公園施設	907	907	780	866	978
市営住宅	155	102	86	86	90
学校教育施設	2,981	2,881	2,564	2,530	2,540
社会教育施設	874	929	814	844	827
その他施設	351	371	291	294	292
一般会計計	10,004	10,064	8,920	9,006	9,077
下水道施設	433	562	452	573	575
食肉処理場	42	45	47	39	39
駐車場	319	331	310	310	223
合計	10,798	11,001	9,730	9,928	9,913

## 6 投資的事業の抑制

削減目標額 161億円(うち-財57億円)

平成12年11月に、中期的なまちづくりの指針となる向こう3か年の実施計画を策定した。これは、「新八王子21プラン」策定時にも増して、市の財政が厳しい状況に置かれていることから、「財政再建」と「行政改革の断行」を念頭に、市民の視点・立場からどのような事業を優先的に実施していくか精査したうえで、可能な限り計画化したものである。

本プランでは、この計画事業についても、歳入状況から、さらに抑制している。投資的経費は、平成8年度の513億円をピークに減少傾向にある。また、13年度から15年度の投資的経費は、10年度から12年度までの投資的経費760億円に比べ、27パーセント減の551億円までに抑制し、8年度の1.1倍にとどめた。

なお、「新八王子21プラン」の再構築も視野に入れ、実施計画については、これまでと同様、原則として毎年度見直しを行っていく。

投資的経費の推移

(単位 億円)

区 分	13年度	14年度	15年度	13～15年度
実 施 計 画	191	234	287	712
財 政 再 建 プ ラ ン	178	185	188	551
削 減 額	13	49	99	161

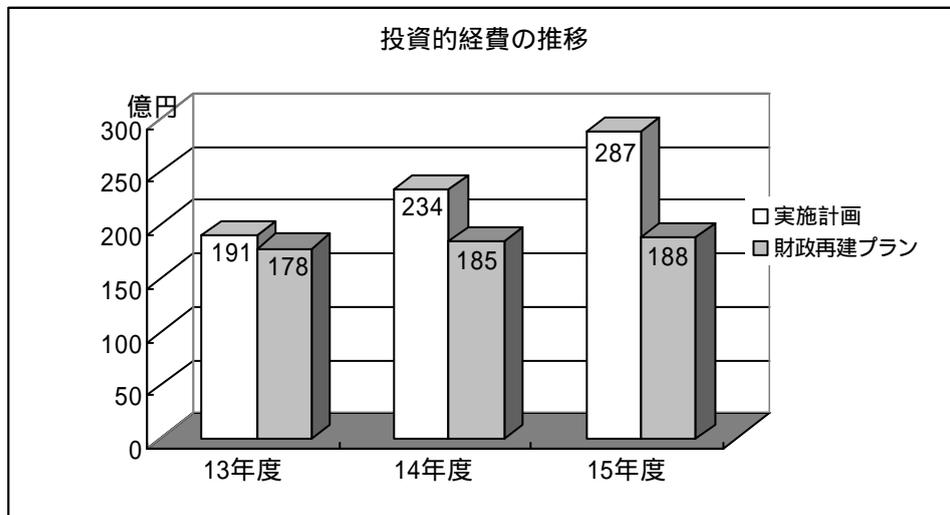
### (1) 新規事業の抑制

新規事業については、必要性、効果を十分検討し、可能な限り既存施設の有効利用や新たな整備手法を研究するなどして抑制を図る。

### (2) 建設コストの縮減

計画・設計、発注、施工方法の見直しにより、建設コストを縮減する。

実施計画については、原則として毎年度見直す。



## 7 各特別会計の健全化

### (1) 国民健康保険事業

繰出金削減目標額 40億円

平成13年度の国民健康保険事業特別会計（予算規模346億円）は、12年度に比べ保険給付費が23億円（11.3%）、老人保健拠出金が14億円（17.7%）増額している。これに対する国民健康保険税（以下国保税。12年度予算規模101億円）の伸びは、横ばい状態であり、一般会計繰入金を12年度当初予算額と同額の48億円とした場合、13億円の財源不足となる。

この財源不足額は、医療費の増加に伴って生じているため、本来的には国保税で賄うべきものであるが、被保険者は、高齢者の割合が高く、また、低所得者など比較的担税力の弱い人が多いため、税率改定だけで財源確保を図ることは難しい。また、昨今の経済情勢から徴収率の増も見込めないため、財源不足額について一般会計繰入金で対応していかなければならないのが現状である。

国民健康保険事業の健全化を図るには、負担の公平性の観点から、徴収率の向上と医療費の伸びに見合った税率の改定を進め、一般会計からの財源補完を適正な額にする必要がある。

繰出金の推移

(単位 億円)

区 分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	13～15年度
12年度の状況で推移	58	61	77	88	226
財政再建プラン		56	63	67	186
成 果		5	14	21	40

12年度の状況で推移...税率改定なしで見込んだ場合の一般会計繰出金

税率改定（13年4月1日）

ア 限度額	50万円	53万円
イ 均等割	2万4千円	2万5千2百円
ウ 所得割	4.55%	5.00%

税の徴収対策

- ア 休日納税相談・休日臨戸訪問の実施
- イ 夜間臨戸訪問・夜間電話催告の実施
- ウ 口座振替のPR
- エ 納付推進員による滞納世帯訪問ローラー作戦の展開

国は14年度に、医療保険制度の抜本的な改革を予定している。

(2) 下水道事業

繰出金削減目標額 18億円

繰出金の推移

(単位 億円)

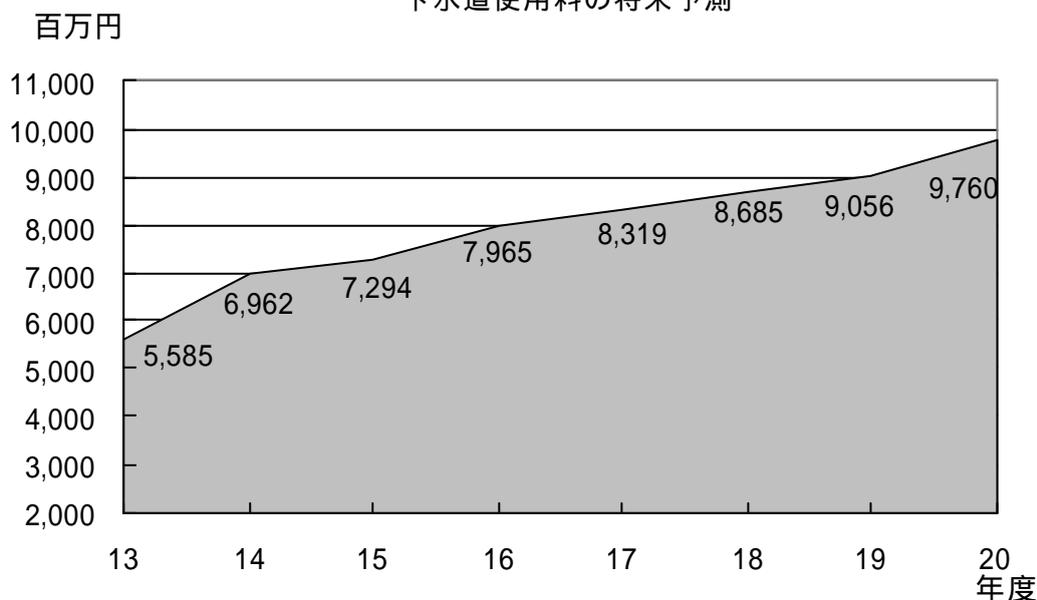
区 分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	13～15年度
12年度の状況で推移	48	51	49	54	154
財政再建プラン		46	43	47	136
成 果		5	6	7	18

整備の状況

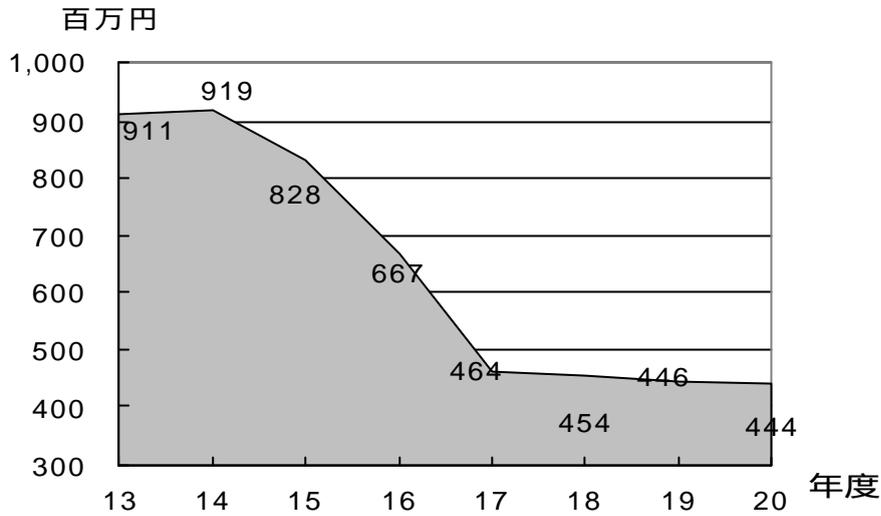
区 分	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
下水道普及率(%)	70.5	75.3	78.7	82.4	85.2
下水道管路延長(km)	1,190.65	1,250.85	1,306.18	1,341.08	1,375.98

下水道事業は、平成20年度末普及率100%を目標に施設整備を行っている。しかし、維持管理費や事業進捗に伴う公債費が増加するため、下水道事業の経営改善を図るには、収入増と経費削減策を積極的に実施しなければならない。そこで、水洗化の促進による使用料の増収や賦課体制の強化による受益者負担金11億円の収入前倒しを図り、再建期間中の歳入増、さらには計画的な経費削減により、下水道事業の経営改善を行う。

下水道使用料の将来予測



### 受益者負担金の将来予測



#### < 歳入 >

##### 下水道使用料の増収策

##### ア 水洗化の促進

供用開始した世帯についての水洗化の促進活動

未水洗家屋の実態調査の強化

接続ますの公費設置

平成13年度より排水設備の一部である接続ますを公費で設置することにより、従来交付してきた補助金を廃止する。

##### イ 使用料賦課処理期間の短縮

事務処理の効率化による早期賦課

##### ウ 生活保護世帯に対する減免規定の見直し

##### エ 井戸使用者に対する認定水量の変更

##### 受益者負担金の賦課・徴収の促進

受益者負担金の賦課面積の拡大

(収入前倒し平成13～15年度) 11億円を確保する。

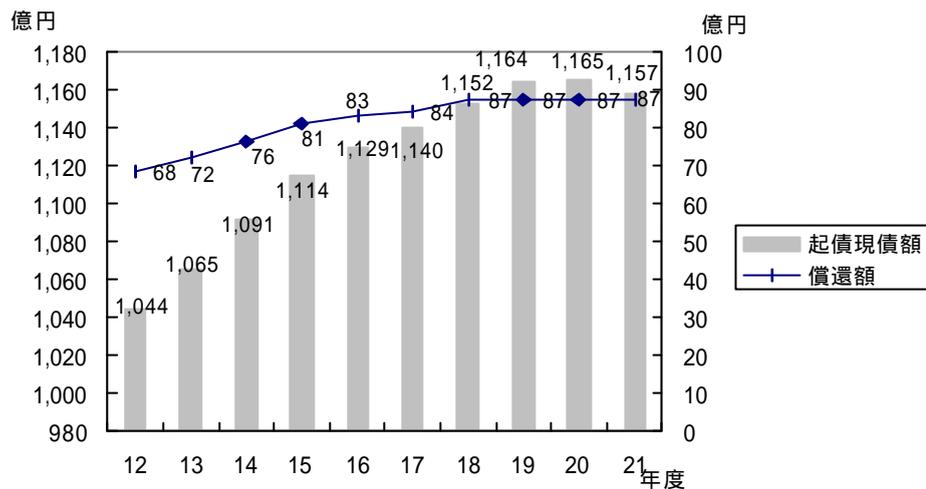
< 歳出 >

下水処理場機械設備の保守管理経費の削減

下水処理場水処理施設業務委託の見直し

水処理施設維持管理業務を委託することにより、定員数を削減し人件費を抑制する。

下水道事業地方債現在高・償還額



(3) 駐車場事業

**繰出金削減目標額 1.7億円**

繰出金の推移 (単位 億円)

区 分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	13～15年度
12年度の状況で推移	3.4	4.5	5.9	6.3	16.7
財政再建プラン		4.2	5.4	5.4	15.0
成 果		0.3	0.5	0.9	1.7

12年度の状況で推移... 使用料の増、歳出の経費節減を見込まず。3駐車場（八日町・旭町・八王子駅北口地下）継続運営。

< 緊急対応策 >

保守管理費の節減

「 /歳出の適正化/ 5施設の維持管理の見直し」(18 ページ参照) に記述したとおり、駐車場においても、委託により実施している管理業務や誘導要員の人員体制の見直しにより、経費の抑制を図る。…… 1千7百万円

使用料の増収

利便性の向上を目指し、使用料の増収を図る。……… 1億7百万円

< 緊急対応策と同時並行・継続する対策 >

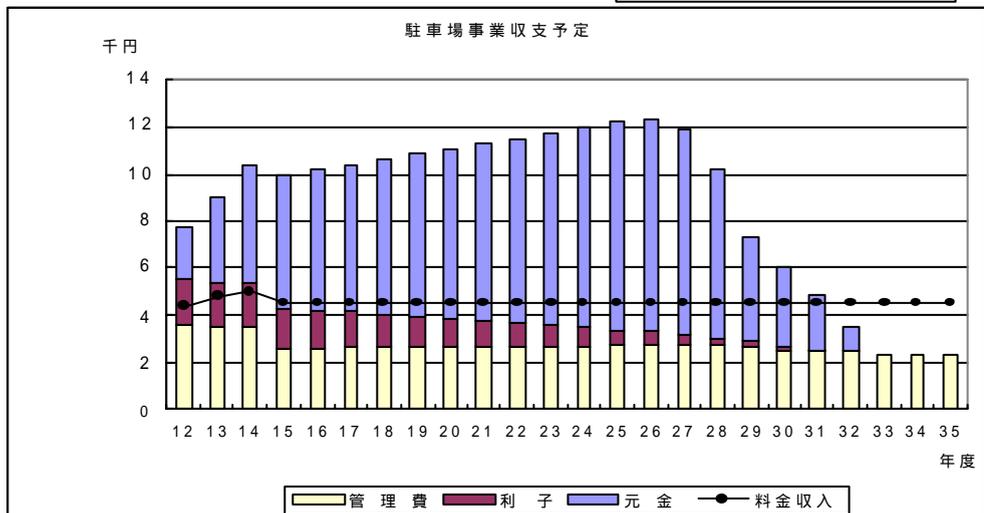
八日町駐車場の廃止

商店街振興策として設置している八日町駐車場については、現在、国が建設中の八日町地下駐車場の供用開始とともにその役割を終えるため、平成14年度をもって廃止する。……… 4千4百万円

経営改善計画の策定

駐車場事業の収支予定は下のグラフのとおりで、料金収入により管理費及び償還金利子を賄えるようになるのが平成15年度、一般会計からの繰入金金がなくなるのは32年度である。現在駐車場事業は地方公営企業法の適用を受けずに実施しているため、独立採算制を前提としていないが、料金収入が建設計画時の見込みの半分であるため、経営改善計画を策定する。

**経営改善計画の策定**



## 8 財政運営緊急対策による経費抑制

削減目標額	3.3億円
-------	-------

行財政の改革や経費の節減は、日々の業務遂行のなかで、職員一人ひとりが着実に取り組んでいくことが基本であるとの考え方に立ち、平成6年度に「財政運営緊急対策」を庁内に示し、以来、予算執行の一部制限、時間外勤務の削減、臨時職員賃金の削減、備品の更新の延伸や共有化、消耗品の節減、市庁舎等施設の維持管理経費の削減などによる経費縮減に努めてきた。

その後も、調整会議時の理事者からの指示や、職員提案に基づく節電策の追加指示などにより、折にふれ、経費節減努力の徹底を図っている。

個別の削減額は小さくとも、3,600人の職員一人ひとりの取組みの積重ねが、結果として大きな経費節減効果を生み出すことから、今後もさらに不断の取組みを徹底していく。

## 〈 歳入の確保 〉

### 1 市税収入の確保

増収目標額 12.8億円

市税収入は、景気低迷による個人収入の落込みや国の減税政策・法人企業の業績悪化により、平成10・11年度決算額は2年続けて減少している。さらに、13年1月の政府による月例経済報告では、景気の先行きに警戒感が強まっており、12年度の決算見込みも前年度に比べると減少する見通しである。

13年度以降については、徴税努力の強化により、税収額の確保を図る。

市税収入額の推移

(単位 億円)

区 分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	13～15年度
12年度の状況で推移	856.6	851.5	857.2	859.7	2,568.4
財政再建プラン		854.4	861.4	865.4	2,581.2
成 果		2.9	4.2	5.7	12.8

12年度の状況で推移...徴収率を12年度ベースで想定した場合

徴収率の推移

(単位 %)

区 分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	13～15年度
12年度の状況で推移	89.9	89.9	89.9	89.9	
財政再建プラン		90.2	90.3	90.5	
成 果		0.3	0.4	0.6	

滞納額の推移

(単位 億円)

区 分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	13～15年度
12年度の状況で推移	96.5	94.7	94.8	94.3	283.8
財政再建プラン		92.7	92.1	90.8	275.6
成 果		2.0	2.7	3.5	8.2

12年度の状況で推移...徴税対策強化策を取らなかった場合

#### (1) 口座振替による収納の促進

口座振替加入率の推移

(単位 %)

区 分	12年度	13年度	14年度	15年度
市・都民税	25.1	26.3	27.7	29.0
固定資産税 都市計画税	29.4	31.1	33.2	35.2
軽自動車税	3.1	4.1	7.9	9.8

口座振替による収納は、高い収納率(11年度実績95.8%)が確保できるため、各金融機関窓口での加入を奨励するチラシの配布や、納税通知書送付時に口座振替申込書を同封するなどの方法により、口座振替加入者の増加を図る。

(2) 電話催告の強化

小口滞納者を対象に、夜間、休日の電話催告を強化する。

(3) 差押さえの強化

差押え可能な債権、物件があれば、積極的に差し押さえる。

差押え件数の推移

12年度見込	13年度	14年度	15年度
2,800件	3,100件	3,400件	3,700件

(4) 臨戸訪問の強化

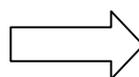
一定期間を定め、集中的な訪問を実施するとともに、一般職員による応援体制を検討する。

臨戸訪問件数の推移

12年度見込	13年度	14年度	15年度
6,500件	7,000件	8,000件	9,000件

(5) より効率的な徴収

個別事例ごとに行っていた滞納整理について、強化月間等を定めて、集中的に実施するほか、税外収入の徴収と連携を図り、より効率的な徴収を実現する。



滞納解消対策本部  
の設置

## 2 滞納の解消

滞納解消目標額 13.7億円

(内訳)

国民健康保険税 10.6億円  
市税を除く普通会計分 1.2億円  
その他分(介護保険料など) 1.9億円

### 滞納額の推移

(単位:億円)

区分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	13~15年度
12年度の状況で推移	58.3	64.7	70.2	75.2	210.1
財政再建プラン	-	63.3	65.9	67.2	196.4
成果	-	1.4	4.3	8.0	13.7

12年度の状況で推移...財政再建プランを実施しない場合

経常的に発生する市税や受益者負担金等の滞納額は、平成12年度見込額で155億円(うち市税97億円、税以外58億円)で、これは、12年度歳入予算総額(1,607億円)の9.6%に達している。

税以外の歳入についても、滞納の解消は、財政を立て直すうえで、また、サービスを受ける人と受けない人の公平性の観点からも重要である。

### (1) 保育運営費(保育料)

国において保護者が負担すべきとしている額の50%を保護者の負担とし、所得に応じた保育料を設定している。

(単位:千円)

区分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	
徴収率	12年度の状況で推移	90.6%	92.6%	92.7%	92.9%
	財政再建プラン	-	92.7%	93.0%	93.4%
滞納額計	12年度の状況で推移	123,506	127,261	126,625	124,920
	財政再建プラン	-	124,545	121,281	117,073

(具体策) 園児が卒園すると納付意識が下がるため、督促状の発送、滞納家庭への訪問、保育園での納付相談、継続申請時の納付相談等により、在園中に徴収を完了する。

### (2) 市営住宅(家賃)

1年以上滞納している分が滞納額全体の75%を占めている。

(単位:千円)

区分	12年度見込	13年度	14年度	15年度	
徴収率	12年度の状況で推移	92.5%	93.2%	93.5%	93.7%
	財政再建プラン	-	95.2%	96.6%	97.5%
滞納額計	12年度の状況で推移	29,739	27,966	26,636	25,639
	財政再建プラン	-	19,721	13,725	10,122

(具体策) 長期家賃滞納者に対する明渡し請求を実施する。

(3) 生活保護費弁償金（生活保護費の返納金）

（単位千円）

区 分		12年度見込	13年度	14年度	15年度
徴 収 率	12年度の状況で推移	18.0%	28.0%	28.0%	27.0%
	財政再建プラン	-	28.0%	29.0%	30.0%
滞 納 額 計	12年度の状況で推移	106,901	108,900	110,610	112,149
	財政再建プラン	-	104,640	100,683	95,404

（具体策）家庭訪問、税務調査で保護世帯の状況を把握し、返納金を早期に発見する。

(4) 国民健康保険税

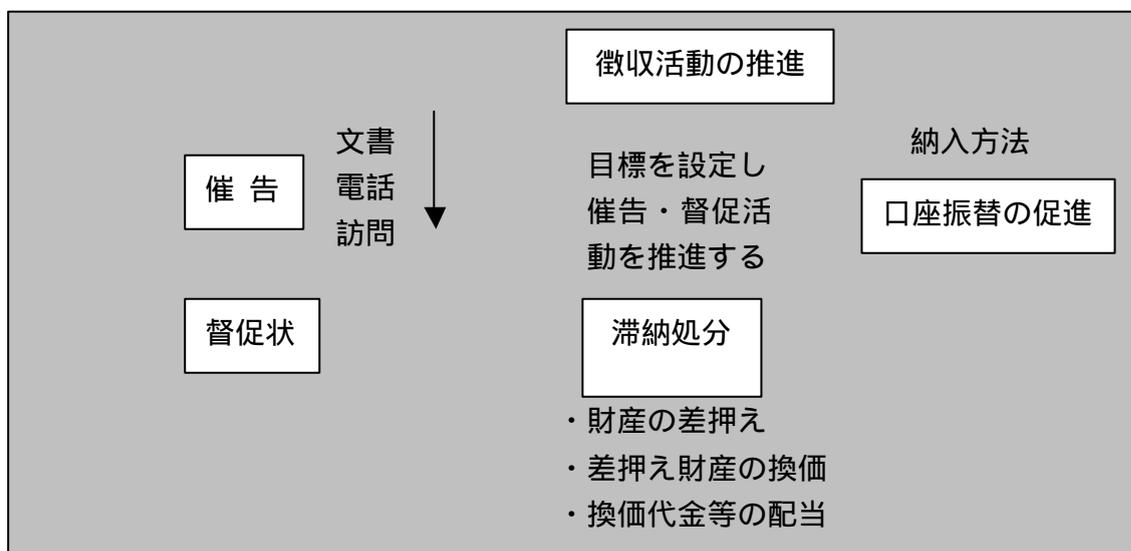
（単位千円）

区 分		12年度見込	13年度	14年度	15年度
徴 収 率	12年度の状況で推移	64.81%	64.34%	63.27%	62.11%
	財政再建プラン	-	64.82%	64.83%	64.84%
滞 納 額 計	12年度の状況で推移	5,243,319	5,803,791	6,258,200	6,691,700
	財政再建プラン	-	5,711,937	5,932,488	6,057,466

（具体策） 22 ページ 参照

< 参考 >

滞納処理事務の流れ



（注）生活保護費弁償金については、地方自治法第 231 条の 3 の規定が適用されず、民法の規定が準用される。

滞納解消のため、税務部を含めた各部署で実施している滞納対策についての情報交換や共同処理などの有効性について検討する。



経常的に発生する滞納額

(単位 千円)

区分	12年度の状況で推移 財政再建プラン 成	平成12年度				平成13年度				平成14年度				平成15年度				13-15年度	
		当年度未収分 前年度以前 未収分	前年度以前 未収分	合計	徴収率	合計													
市		2,282,587	7,369,089	9,651,676	89.9%	2,174,213	7,296,615	9,470,828	89.9%	2,185,721	7,297,828	9,483,549	89.9%	2,131,695	7,298,149	9,429,844	89.9%	28,384,221	
税		-	-	-	-	2,180,183	7,089,437	9,269,620	90.2%	2,222,505	6,985,020	9,207,525	90.3%	2,191,747	6,892,925	9,084,672	90.5%	27,561,817	
		-	-	-	-	5,970	207,178	201,208	0.3%	36,784	312,808	276,024	0.4%	60,052	405,224	345,172	0.6%	822,404	
身体障害者 措置費		272	596	868	93.6%	272	317	589	95.1%	272	385	657	96.6%	272	453	725	96.3%	1,971	
		-	-	-	-	170	249	419	96.0%	136	146	282	98.5%	102	10	112	99.4%	813	
		-	-	-	-	102	68	170	0.9%	136	239	375	1.9%	170	443	613	3.1%	1,158	
知的障害者 措置費		1,227	3,509	4,736	94.3%	1,309	3,883	5,192	94.0%	1,361	4,988	6,349	93.7%	1,406	4,682	6,088	92.8%	17,629	
		-	-	-	-	1,057	3,815	4,872	94.3%	1,001	4,497	5,498	94.5%	657	3,524	4,181	94.6%	14,551	
		-	-	-	-	252	68	320	0.3%	360	491	851	0.8%	749	1,158	1,907	1.8%	3,078	
老人措置費		426	24,574	25,000	64.2%	426	17,452	17,878	71.1%	426	12,735	13,161	76.8%	426	9,961	10,387	80.6%	41,426	
		-	-	-	-	383	15,513	15,896	74.3%	341	9,126	9,467	82.7%	298	5,162	5,460	89.1%	30,823	
		-	-	-	-	43	1,939	1,982	3.2%	85	3,609	3,694	5.9%	128	4,799	4,927	8.5%	10,603	
保育運営費 (保育料)		28,928	94,578	123,506	90.6%	32,059	95,202	127,261	92.6%	32,539	94,086	126,625	92.7%	33,027	91,893	124,920	92.9%	378,806	
		-	-	-	-	30,455	94,090	124,545	92.7%	30,912	90,369	121,281	93.0%	31,377	85,696	117,073	93.4%	362,899	
		-	-	-	-	1,604	1,112	2,716	0.1%	1,627	3,717	5,344	0.3%	1,650	6,197	7,847	0.5%	15,907	
学童保育所 使用料		2,112	2,127	4,239	95.0%	2,029	3,264	5,293	93.0%	2,099	4,128	6,227	93.0%	2,169	4,857	7,026	92.0%	18,546	
		-	-	-	-	1,623	2,157	3,780	94.0%	1,679	2,768	4,447	93.5%	1,735	2,381	4,116	93.0%	12,343	
		-	-	-	-	406	1,107	1,513	1.0%	420	1,360	1,780	0.5%	434	2,476	2,910	1.0%	6,203	
道路占用料		205	686	891	99.7%	205	645	850	99.7%	205	563	768	99.8%	205	461	666	99.8%	2,284	
		-	-	-	-	164	624	788	99.7%	123	543	666	99.8%	103	440	543	99.8%	1,997	
		-	-	-	-	41	21	62	0.0%	82	20	102	0.0%	102	21	123	0.0%	287	
市営住宅 使用料		5,410	24,329	29,739	92.5%	5,662	22,304	27,966	93.2%	5,662	20,974	26,636	93.5%	5,662	19,977	25,639	93.7%	80,241	
		-	-	-	-	1,887	17,834	19,721	95.2%	1,887	11,838	13,725	96.6%	1,887	8,235	10,122	97.5%	43,568	
		-	-	-	-	3,775	4,470	8,245	2.0%	3,775	9,136	12,911	3.1%	3,775	11,742	15,517	3.8%	36,673	
霊園管理 使用料		60	14	74	99.8%	60	14	74	99.8%	60	14	74	99.8%	60	14	74	99.8%	222	
		-	-	-	-	40	8	48	99.9%	30	4	34	99.9%	20	0	20	99.9%	102	
		-	-	-	-	20	6	26	0.1%	30	10	40	0.1%	40	14	54	0.1%	120	
ごみ等処 理料		426	655	1,081	98.5%	340	650	990	98.0%	342	616	958	98.0%	302	534	836	98.2%	2,784	
		-	-	-	-	340	607	947	98.0%	297	568	865	98.2%	302	498	800	98.3%	2,612	
		-	-	-	-	0	43	43	0.0%	45	48	93	0.2%	0	36	36	0.1%	172	
し尿等処 理料		2,900	4,800	7,700	83.0%	2,900	4,800	7,700	83.0%	2,900	4,800	7,700	83.0%	2,900	4,800	7,700	83.0%	23,100	
		-	-	-	-	2,400	4,300	6,700	85.0%	2,400	4,300	6,700	85.0%	2,400	4,300	6,700	85.0%	20,100	
		-	-	-	-	500	500	1,000	2.0%	500	500	1,000	2.0%	500	500	1,000	2.0%	3,000	
雑排水処 理料		32	15	47	97.0%	30	15	45	97.0%	30	15	45	97.0%	30	15	45	97.0%	135	
		-	-	-	-	10	5	15	99.0%	10	5	15	99.0%	10	5	15	99.0%	45	
		-	-	-	-	20	10	30	2.0%	20	10	30	2.0%	20	10	30	2.0%	90	
生活資金 回収		11,866	58,829	70,695	15.2%	1,641	57,535	59,176	15.2%	0	56,269	56,269	2.2%	0	55,031	55,031	2.2%	170,476	
		-	-	-	-	1,407	56,240	57,647	6.8%	0	53,765	53,765	4.4%	0	51,399	51,399	4.4%	162,811	
		-	-	-	-	234	1,295	1,529	-8.4%	0	2,504	2,504	2.2%	0	3,632	3,632	2.2%	7,665	
生活保護 費金		27,000	79,901	106,901	18.0%	27,000	81,900	108,900	28.0%	27,000	83,610	110,610	28.0%	27,000	85,149	112,149	27.0%	331,659	
		-	-	-	-	23,650	80,990	104,640	28.0%	22,680	78,003	100,683	29.0%	21,730	73,674	95,404	30.0%	300,727	
		-	-	-	-	3,350	910	4,260	0.0%	4,320	5,607	9,927	1.0%	5,270	11,475	16,745	3.0%	30,932	
学童保育所 おやつ代		-	1,238	1,238	10.0%	-	1,150	1,150	3.0%	-	867	867	2.0%	-	300	300	1.0%	2,317	
		-	-	-	-	-	1,073	1,073	2.8%	-	823	823	1.9%	-	300	300	1.0%	2,196	
		-	-	-	-	0	77	77	-0.2%	0	44	44	-0.1%	0	0	0	0.0%	121	
生活保護 費金		4,000	9,126	13,126	12.0%	2,800	12,000	14,800	13.0%	3,150	12,800	15,950	13.0%	3,500	14,125	17,625	13.0%	48,375	
		-	-	-	-	2,800	11,739	14,539	16.0%	2,275	12,013	14,288	16.0%	1,800	12,302	14,102	18.0%	42,929	
		-	-	-	-	0	261	261	3.0%	875	787	1,662	3.0%	1,700	1,823	3,523	5.0%	5,446	
市税を除く 普通会計計		84,864	303,739	388,603	-	76,733	301,131	377,864	-	76,046	296,850	372,896	-	76,959	292,252	369,211	-	1,119,971	
		-	-	-	-	66,386	289,244	355,630	-	63,771	268,768	332,539	-	62,421	247,926	310,347	-	998,516	
		-	-	-	-	10,347	11,887	22,234	-	12,275	28,082	40,357	-	14,538	44,326	58,864	-	121,455	
国民健康 保険		1,359,373	3,883,946	5,243,319	64.81%	1,466,500	4,337,291	5,803,791	64.34%	1,500,000	4,758,200	6,258,200	63.27%	1,517,900	5,173,800	6,691,700	62.11%	18,753,691	
		-	-	-	-	1,436,625	4,275,312	5,711,937	64.82%	1,428,366	4,504,122	5,932,488	64.83%	1,427,496	4,629,970	6,057,466	64.84%	17,701,891	
		-	-	-	-	29,875	61,979	91,854	0.48%	71,634	254,078	325,712	1.56%	90,404	543,830	634,234	2.73%	1,051,800	
保険給付金 無資格者等徴収金		5,312	21,749	27,061	33.7%	5,312	21,749	27,061	33.7%	5,312	21,749	27,061	33.7%	5,312	21,749	27,061	33.7%	81,183	
		-	-	-	-	4,987	21,609	26,596	33.8%	4,668	20,394	25,062	34.3%	4,355	19,193	23,548	34.8%	75,206	
		-	-	-	-	325	140	465	0.1%	644	1,355	1,999	0.6%	957	2,556	3,513	1.1%	5,977	
国民健康 保険計		1,364,685	3,905,695	5,270,380	-	1,471,812	4,359,040	5,830,852	-	1,505,312	4,779,949	6,285,261	-	1,523,212	5,195,549	6,718,761	-	18,834,874	
		-	-	-	-	1,441,612	4,296,921	5,738,533	-	1,433,034	4,524,516	5,957,550	-	1,431,851	4,649,163	6,081,014	-	17,777,097	
		-	-	-	-	30,200	62,119	92,319	-	72,278	255,433	327,711	-	91,361	546,386	637,747	-	1,057,777	
介護保険料		14,383	-	14,383	90.0%	40,799	12,944	53,743	87.27%	57,205	48,368	105,573	83.12%	59,895	95,015	154,910	78.01%	314,226	
		-	-	-	-	32,639	12,657	45,296	89.27%	34,323	31,707	66,030	89.30%	23,958	46,221	70,179	89.44%	181,505	
		-	-	-	-	8,160	287	8,447	2.00%	22,882	16,661	39,543	6.18%	35,937	48,794	84,731	11.43%	132,721	
下水道使用料		52,472	37,085	89,557	98.3%	55,850	44,778	100,628	98.2%	59,225	50								

### 3 受益者負担の適正化

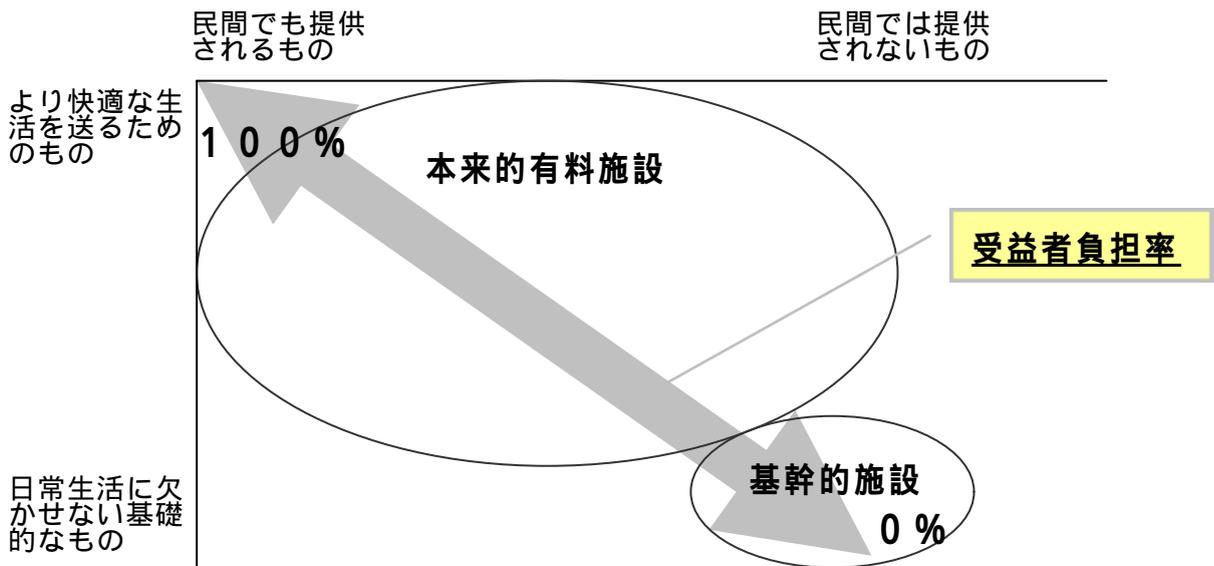
#### (1) 使用料

使用料は、市民が公の施設を利用したとき、その反対給付として利用者に負担してもらうもので、現在、コスト（人件費、維持管理費）に対する使用料収入の割合は16.6%で、残りの83.4%が税金で賄われている状態にある。その上、無料の公共施設もあり、施設を利用しない市民との公平性を確保する必要がある。（「八王子市財政白書」から）

#### 受益者負担率の設定

施設ごとに、コストに対する利用者の負担すべき割合（受益者負担率）を設定する。

#### 受益者負担率の考え方



#### コストの削減

受益者に負担を求める以上、コストは、市民から見て適正であることが前提となり、さらなる削減に努力する必要がある。

#### 利用率の向上

利用時間単位の改善、土・日曜日と平日との使用料格差、回数券の導入などあらゆる面から検討を加え、利用率の向上を図る。

## (2) 手数料

市が特定の人に提供するサービスについて、必要な経費を負担してもらうもので、印鑑証明手数料、屋外広告物許可手数料などがこれに当たる。

受益者負担の適正化検討委員会を設置し、提供するサービスにかかる経費の財源分析と「適正な負担額」について検討していく。

## (3) ごみ収集の有料化

循環型社会への転換という視点から、ごみと資源の分別収集システムの確立が必要であり、不燃系資源物の分別収集システムの構築を進めながら、ごみ収集の有料制を導入する。

# 4 未利用財産の有効活用

売却目標額 10億円

未利用地の処分を積極的に推進するとともに、貸付けによる賃料収入などで財源の確保を図る。

## (1) 土地開発基金未利用地・普通財産の未利用地の処理

売却可能地

所在地	面積 m <sup>2</sup>
大和田三丁目 4か所	594.52
北野台二丁目 2か所	361.76
櫛田町 1か所	243.08
台町三丁目 1か所	780.00
初沢町 1か所	231.00
西寺方町 1か所	226.18
長沼町 1か所	511.84
めじろ台二丁目 1か所	547.38
中野町 1か所	253.42

(2) 廃道敷の売却 9,786.53 m<sup>2</sup>

(3) 国有財産不用物件の活用

(4) 代替地の早期活用の促進

(5) 競争入札などによる新たな販売方法の導入

(6) 貸付による一時活用の検討

## 平成13～15年度の財政再建推進対策と

### 同時並行・継続する対策

(平成13年度策定の新行財政改革大綱中で位置付け)

#### 1 効率的執行システムの確立

すべての事業にわたり、その手法、内容、運営について、効率性や妥当性などあらゆる視点から分析と評価を行い、存続や統廃合も含めた見直しを進めていく。その結果を、類似事業についての統一的な執行基準や、新たな事業を展開する際の基本方針の設定、あるいは事業着手の可否判断などに有効に反映させる仕組みと、その進行管理を担う体制を確立する。

##### (1) 事業評価制度の確立

事業をその必要性・有効性・効率性等の視点から総合的に評価し、その結果を反映するシステムを確立する。

##### (2) IT化の推進

既存の事務処理の流れや制度の仕組みを根本的に見直し、IT化を進めることにより、事務の簡素化、意思決定の迅速化、時間や人員の有効活用、コストの削減を図る。

##### (3) 様々な事業手法の導入

民間の資金やノウハウを有効に活用するPFIをはじめとする各種の事業手法について研究・導入し、効率的な事業運営を行う。

## 2 組織の見直し

近年、行政を取り巻く様々な課題は複雑化しており、既定の組織では対応しきれなくなっている。これらに的確に対応していくには、柔軟な行政運営が不可欠であり、組織の再構築が求められている。平成2年に全庁的な組織改正を実施し、その後もその時々新たな課題の解決に向けて、部分的な改正を行ってきた。しかしながら、今日の社会構造や経済状況の変化は目まぐるしく、これに迅速に対応できる組織体制を確立する必要がある。

市が本来果たすべき役割を精査し、組織及び事務事業の運営を簡素かつ効率的・機動的なものとするため、平成15年度までに大括りの組織再編を実施する。これにより、縦割り行政からの脱却と迅速な施策の展開を図る。

### < 目標 >

- (1) 政策形成機能の強化
- (2) 行政評価組織の設置
- (3) IT化推進体制の強化
- (4) 横断的な課題に対応するプロジェクトチームの編成
- (5) 季節的繁忙事務に対する庁内応援体制の強化
- (6) 類似業務の集約化
- (7) 事務所機能の再編

## 3 民間委託

市民サービスの向上やコストの削減など、施策の成果を高めるために、事務事業の委託化を進めてきた。今後も限られた財源で最大の効果を挙げるべく、積極的に委託化を推進していく。

### < 委託化の基準 >

- (1) 法令に適合していること
- (2) 公共性が確保できること
- (3) 行政責任が確保できること
- (4) 市民サービスの水準が維持できること
- (5) 経済効果が期待できること
- (6) 安定性が保たれること
- (7) 住民自治が確保できること

## 4 外郭団体の見直し

外郭団体については、これまで民間の経営手法や人材などの活用によって、より機動的、弾力的に行政目的を達成する手段として、市は出資等を行い、その設立などに参画してきた。団体は、多様化する市民ニーズに対し、その役割を効果的・効率的に果たしてきたところであるが、近年の経営状況の変化等により、長所が十分活かされていないものや、経営状況が厳しいものなど、多くの団体がその運営に課題を抱えている状況にある。

そのなかで、外郭団体の活性化を図るため、平成12年8月、市民代表による「八王子市外郭団体活性化検討会」を設置し、同年12月に報告書の提出を受けた。今後、この報告書の内容に沿い、団体の自律的経営の促進、行政との役割分担や事業内容の見直しなどに取り組んでいく。

### (1) 自律的運営の促進

包括的補助金支給方法や文化施設への利用料金制度の導入を検討し、団体の自発的な経営努力を促すとともに、経営責任を明確にする。

### (2) 団体の統合

コミュニティ振興会、文化振興財団、学園都市振興会の統合を行い、効率的経営のもとに、市民サービスの向上を図る。

### (3) 派遣職員の削減

固有職員を育成するとともに、多様な形態で人材を活用し、市からの派遣職員の順次削減（引上げ）を行う。

### (4) 民間の人材活用

民間からの優秀な人材の登用を検討し、団体の弾力的・効率的な経営を進める。

### (5) 組織の簡素化

団体の事業執行の徹底的な効率化を図るため、団体組織機構や職員体制の見直しを図る。

### (6) その他

団体職員の人事交流、団体の情報公開などを推進し、人材育成や経営の透明性の向上を図る。

## 5 契約執行方法の見直し

公共事業を実施するに当たって、透明性・公平性・競争性・効率性の一層の向上を図るために、民間事業者の技術力やノウハウを活用する手法を含め、契約制度の見直しを行う。

### (1) 競争入札の拡大

競争入札の拡大を図り、さらに競争性を高めていく。

### (2) 品質の確保

公共事業の品質の確保を図り、その効果を高めるため技術力等を考慮する契約手法の導入を検討する。

### (3) 発注者支援データベースシステムの導入

契約事務の効率化を進め、より適確な業者選定を行うため、工事業者の企業情報や工事実績情報等の収集を目的とした発注者支援データベースシステムを導入する。

## 6 既存施設の活用

廃止施設等の活用については、他の自治体で高齢者施設やベンチャー企業を支援するための貸しオフィスなどに活用されている事例があり、本市でも積極的な活用を図る。

### (1) 小学校の統廃合に伴う廃止校の活用

鹿島・松が谷地区

鹿島・松が谷・三本松の3校を統合する。

館地区

上館・殿入の2校を統合する。

### (2) 余裕教室の活用

余裕教室については、平成12年10月より、小学校4校、中学校1校の5教室において、生涯学習活動や地域コミュニティ活動などに使用する団体に対し、試行開放を実施している。今後、本格実施に向けて、活用を図る方策を検討する。

### (3) その他の活用可能な廃止施設一覧

施設名	廃止年度
福祉会館結婚式場	15年度
老人ホーム	15年度
・原清掃事業所	13年度北野分室に統合

## 7 地方分権への対応

平成 12 年 4 月 1 日施行の「地方分権一括法」により、全国の各地方自治体間に、自主性・独自性の名のもとに、いわゆる“自治体格差”(自治体間競争)が生まれ始めている。

本市においても、「住民に身近な行政は、住民に身近な地方自治体が、自らの判断と責任で行う」という地方分権の本旨に基づく市政運営が求められている。

すでに国は、機関委任事務の廃止や地方自治体への関与の縮減・廃止などの改革を行っているが、権限移譲が不十分であることや、税財源の移譲が先送りされたことなど、自治体にとっては大きな課題が残ったままとなっている。

また、国とは別に、東京都は「第二次東京都地方分権推進計画」(平成 12 年 8 月)を策定し、都と市町村との役割分担の明確化を図った中で、様々な事務・権限等を各市町村へ移譲してきている。

しかし、事務・権限の移譲に当たって、いわゆるカネとヒトの部分である財源措置が未だ不透明な状況にあり、今後の財源確保に向け慎重に協議・調整を図っていく必要がある。

また、都は併せて補助制度(補助金・負担金・委託金等の都支出金)の見直しも打ち出してきていることから、この問題にも慎重に対処していかなければならない。

今後、地方分権により着実に事務・事業が移譲されてくることから、都の補助制度の見直しも含め、市民負担の増加とならないよう積極的な対策を講じる。

なお、地方分権を論ずる際に忘れてならない一つが、地方自治体から市民への分権、すなわち、開かれた参加型のまちづくり(市民の自主的行政参加)である。市民が自らの手で地域づくりに参画することにより、地方自治の本旨を実現することができ、ひいては、行政の効率化、スリム化にもつながっていくことから、そのシステムづくりにも積極的に取り組んでいく。

また、外部監査制度や行政評価システムなどの導入による「開かれた市政」や「透明性・公平性の高い市政」をさらに進めるほか、分権によって付与された課税自主権を活かした新たな財源確保にも取り組んでいくこととする。

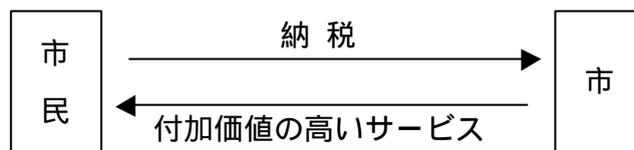
## 職員の意識改革

### 1 市民が求める職員像

「八王子市財政白書」の公表に伴う「財政再建について私の提案・意見」には、職員に関する提案が多く寄せられた。（「 /市民から寄せられた提案・意見」53ページ参照）

市民は、「職員数が多い」、「給料が高い」という印象を強く持っており、その言葉には、「実際に、行っている仕事の質や量に対して…」という前置きが入っている場合が多い。

では、市民は職員に対して、どのような仕事を行うことを望んでいるのだろうか。それは、「より小人数で、より安価に」行政サービスの提供を行うことは当然のこととして、「これならば、税金を払っても……」と思える、すなわち、投入された資源（税金等）に対し、決められた業務の他にプラスアルファの価値が付け加えられたような、いわば付加価値の高いサービスの提供を求めていることを認識する必要がある。



市が厳しい財政状況に直面している今、職員に求められていることは、市民の視点に立って、市民から認められるような付加価値の高い行政サービスを提供できる職員になり、それらの職員が結集することにより、「最少の経費で最大の効果を挙げる」ことのできる行政組織を作りあげていくことである。

そのためには、まずは市が率先して内部の改革を行うことが必要であり、職員一人ひとりが市の状況を直視し、積極的かつ自発的な変革意識を持って、この危機に臨まなくてはならない。

### 2 職員としての役割の再認識

#### (1) 職員の存在意義

職員の存在意義は、住民福祉向上のため、全力で公務に励むことである。市は、市民の要望に基づき、市民のために、市民の税金を使ってサービスを提供している。地方自治体の人事政策の根本基準となっている地方公務員法は、職員の身分保障について次のように定めている。

「職員は、この法律で定める事由による場合でなければ、その意に反して、降任され、若しくは免職されず、……。」（地方公務員法第27条第2項）

この規定は、「公務員の身分保障」に関するものであるが、本来の趣旨は、行政の継続性と安定性を確保することであると考えられる。それは、公務員の最も重要な役割である「市民への適切なサービス、すなわち、市民満足の提供」を常に念頭に置いて、全力で公務に励むことができるようにするための規定と言ってもよいだろう。

## (2) 新たな公務員制度案

今日、民間企業では、我が国の経済状況を背景に、その規模の大小にかかわらず、社員のリストラや経営の圧縮、さらには合併・吸収、倒産などの厳しい状況が続いている。そのような状況のもとでは、「市役所はつぶれない」、「公務員は安泰である」という意識を払拭していかなければならない。

このことは、政府・与党が2002年に法案の提出を予定している新たな公務員制度案からも認識しなければならない。その骨子は、次のとおりである。

現行の国家公務員法と地方公務員法を廃止し、「公務員法」を制定

公務員に労働基本権を回復し、特権的身分保障を廃止

特に、これまでの公務員の特権的身分保障廃止の動きからわかるように、公務員を取り巻く環境は、ますます、その厳しさを増している。

## (3) 自治体間競争の招来

これまでにない財政危機の一方で、平成12年4月からは、地方分権がスタートした。

地方分権の進展は、自治体間競争を招来すると言われている。各自治体は、自らの責任において、独自の政策を実行することが可能となった反面、その結果については、より厳しい評価にさらされることになる。これまで、「市民は、役所を選ぶことができない。」と言われてきたが、これからは、納税者が行政サービスの良し悪しによって、納税先を選択する時代が到来しても不思議ではない。

市民（納税者）の支持のもと、自治体は、自らの生残りをかけて自治体間競争に臨み、職員は、市民に選ばれる行政サービスを提供していかなければならないという意識を強く持つ必要がある。

### 3 職員の意識改革の方向

職員が市民の期待に応えるには、どのような意識を持って職務に当たればよいのだろうか。地方自治法は、自治体はその事務を行うに当たっての責務を次のように規定している。

「地方公共団体は、その事務を処理するに当っては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。」  
(地方自治法第2条第14項)

この趣旨を踏まえれば、次のような意識を持ち、今後も、より一層の厳しさと自覚を持って、公務に励む必要がある。

- 1 市民のニーズを的確に把握し、常に満足度の高い行政サービスを提供すること
- 2 ムリ、ムダ、ムラのない効率的な行政運営を心掛け、最少の経費で最大の効果を挙げること

### 4 市民の期待に応えるための実践

市民満足度を高めるために効率的な行政運営を実践するには、それぞれの職員が、常に次に掲げることがを意識して職務を遂行する必要がある。

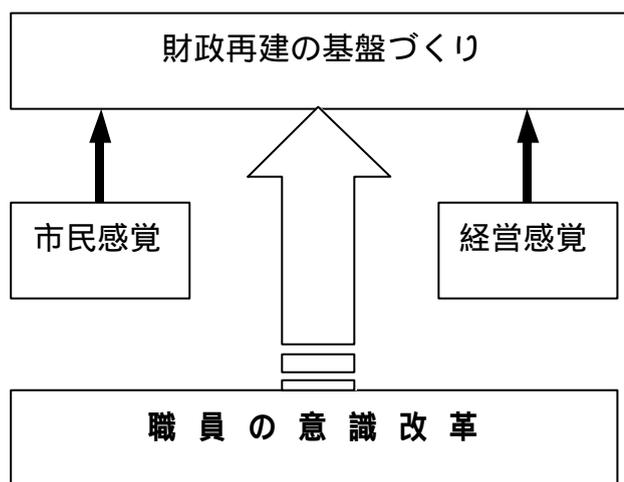
市民満足度を高めるために	しんし 真摯に市民の声を聴き、常に市民の立場に立ってものを考える
	市民要望を真に理解し、市政や地域の状況について広範な関心を持ち、多様な市民ニーズを把握し、的確な対応を行う
	「市役所は、市内最大のサービス産業」という意識で市民に接し、質の高い市民サービスを提供する
効率的な行政運営を実践していくために	い 「入るを量って、出るを制す」という姿勢や、納税者の立場に立ってものを考えることを心掛け、常にコスト意識を持って職務を遂行する
	「時間は、コストである」ことを認識し、「課題の先送りをしない」こと
	常に危機意識を持って職務遂行に当たり、地方分権の進展に伴う自治体間競争に打勝つ

## 5 職員一人ひとりの財政再建の当事者としての認識

以上、述べたとおり、財政再建の基盤づくりは、職員の意識の変革、すなわち「市民感覚」や「経営感覚」を身に付けていくことからスタートしていく。

自治体は、常に市民の視点に立った行政運営を志向しなくてはならない。その意味では、自治体における行財政改革は、永遠の課題である。組織を支えるのは、職員一人ひとりである。職員こそが、行財政運営の最大の資源なのである。市民ニーズに的確に応え、いかに効率的な行政運営を行うかは、職員の公務への取組み方次第であると言ってよい。

今、財政は危機的な状況にある。しかし、この危機を嘆いているだけでは何の解決にもならない。この危機を、行政改革、体質改善、さらには行政のプロとしての自己改革を進めるための千載一遇のチャンスであると前向きに捉えることが大切である。職員一人ひとりが、足元を見据え、改革に一丸となって取り組んでこそ、市民の理解が得られ、財政再建が実現する。



## **連結財務諸表**

### **1 財務情報開示に対する新たな取組み**

昨年10月、ひっ迫した財政状況について市民の理解を求めため、「八王子市財政白書」を作成した。そこでは、他の自治体と比較・検討するために普通会計決算に基づく数値・指数を用いたが、公会計特有の分類方法やなじみの薄い用語により、一般市民からは解りにくい、企業会計による経理に携わっている人からは、意図的に隠し事をしているのではないかと、との指摘を受けた部分もあった。これまで市は一定の手法で限られた情報だけを知らせて満足していたことに改めて気づき、反省するとともに、その改善に向け新たな試みとして、連結決算書と連結貸借対照表を作成した。両表に共通する目的は、外郭団体を含む財政状況を正確かつ多角的に開示し、分析することにある。

### **2 目的と手法**

連結決算書においては、公会計を基本としながらも、これまで見えにくかった人件費を算出することに主眼を置いた。また、連結貸借対照表では、発生主義会計により市全体のコストを把握し、開示することにより、資産と負債の存在を明らかにしている。

### **3 連結財務諸表の意義**

「八王子市財政白書」では、国から示された方法（普通会計を対象）で貸借対照表を作成することにより、他の自治体と比較・検討することが必要だと考えた。もちろん同規模の自治体や近隣の市と比較することは、住民に必要な社会基盤整備がなされてきたか、その財源は適正であったか（後年度の負担になる地方債が過重でないか）を検討し、今後どのような整備を図っていくべきかを判断するうえで有効な手段である。

主要な財源である市税は、地方税法で税率・課税対象などが細かく定められているため全国一律になっており、また国や都の補助金は基準に沿ったものでなければ交付されないため、市の負担は基準を上回った部分と基準内の市の負担分だけに限定されている。つまり、ほとんどの資産の財源は、どの自治体でも大きな違いにはならない仕組みになっている。

そこで、他団体との比較だけでなく、全体の分析を行うため、外郭団体を含めた連結財務諸表を作成することにした。

以下、各表の説明と分析を行う。

平成11年度八王子市の連結決算書

(平成12年3月31日現在)

(単位 千円)

項目	普通会計	特別会計						土地基金	出資団体				援助団体								連結修正	計
		国民健康 保険事業	老人保健	下水道事業	食肉処理場	駐車場事業	受託水道		(財)八王子市 住宅・都市 整備公社	八王子市 土地開発公社	(財)八王子市 コミュニティ 振興会	(財)八王子市 文化振興財団	(社)八王子市 社会福祉 協議会	(社)八王子市 シルバー 人材センター	八王子市 勤労市民 共済会	(社)八王子 観光協会	八王子市 学園都市 振興会	八王子市 リサイクル公 社	八王子市 ハートピア公 社	八王子市 職員互助会		
歳入決算総額	164,537,567	29,325,423	31,405,778	20,405,714	50,921	561,276	6,088,118	225,678	2,201,533	5,718,200	1,193,516	903,280	1,030,196	523,911	75,853	215,606	231,924	195,467	292,533	244,933	17,434,107	247,993,320
借入金収入	9,831,000			8,101,790						5,188,294				36,200	12,688						82,982	23,086,990
市補助金収入									13,365		601,170	436,839	208,435	52,081	39,366	22,870	76,950	93,719	245,887	127,353	1,918,035	0
受託事業収入							5,787,806		752,158		578,794	416,014	317,396	402,946		42,882	148,456	98,394	3,711		2,535,878	6,012,679
繰入金収入 (積立金取崩し分除 く)	89,499	5,274,536	1,717,884	4,787,999	3,754	42,095		225,678													12,141,445	0
その他収入	154,617,068	24,050,887	29,687,894	7,515,925	47,167	519,181	300,312		1,436,010	529,906	13,552	50,427	504,365	32,684	23,799	149,854	6,518	3,354	42,935	117,580	755,767	218,893,651
歳出決算総額	163,723,645	29,084,501	31,405,174	20,285,665	50,781	561,275	6,088,118	225,678	1,902,816	5,718,116	1,186,213	894,996	612,675	510,556	75,066	128,854	231,391	195,467	292,533	233,130	17,471,157	245,935,493
人件費総額	35,182,197	353,812	73,563	712,143					179,833		262,761	379,918	372,259	54,031	23,357	21,659	73,707	84,778	68,676	38,612	1,956,121	41,369,287
扶助費総額	31,464,098																		218,592		573,064	31,301,625
公債費総額	19,708,602			6,302,081	230	241,186			167,829	5,536,478				36,200	12,688						44,688	31,960,606
繰出金	12,051,946		174																		12,141,445	0
投資的経費	23,397,677			11,233,446	7,508				408,333	180,215											1,673,082	35,080,685
うち 事業費支弁人件費	695,460			434,684																	1,223,074	0
その他	41,919,125	28,730,689	31,331,437	2,037,995	43,043	320,089	2,940,345	225,678	1,146,821	1,423	923,452	515,078	48,417	420,325	39,021	107,195	157,684	110,689	5,265	194,518	4,994,999	106,223,290
うち資金・共済費	490,369	6,910		2,754					5,211	618	238,380	9,776	29,341	11,988	872	955	1,959	2,205	1,375	1,758	810,089	0
形式収支	813,922	240,922	604	120,049	140	1	0	0	298,717	84	7,303	8,284	417,521	13,355	787	86,752	533			11,803	37,050	2,057,827
翌年度へ繰り越 すべき財源	22,502	12,427		10,080									394,798									439,807
積立金	3,066							2,027	346,030			1,500	1,307	1,447					1,200	4,244		360,821
積立金取崩し	909,637								587	348,185			2,016									1,260,425
実質収支	791,420	228,495	604	109,969	140	1	0	0	298,717	84	7,303	8,284	22,723	13,355	787	86,752	533	0	0	11,803	37,050	1,618,020
積立金現在高	12,724,473							8,737,756	4,339,305			2,640	253,964	2,091	4,822		1,440		4,350	32,770		26,103,611
借入金現在高	205,804,582			99,753,762	13,000	12,692,966			1,135,000	5,188,294											38,294	324,549,310
市職員数	3,340	50	9	106	普通会計兼務	普通会計兼務	164		3	普通会計兼務	3	27	2	0	1	4	3	5	3	2	56	3,666
外郭団体職員数									13		23	38	12	5	1	1	5	5	6	4		113

\*市職員数は、普通会計及び特別会計については平成12年4月1日現在

\*人件費総額の連結修正後の計欄には、普通会計では物件費に分類される賃金・臨時職員共済費と投資的経費に分類される事業費支弁人件費を人的要素として算入した。



## (1) 連結決算書

平成11年度にどのような目的で支出したのかを、外郭団体を含めた形で表している。

### 特別会計 - 下水道事業

下水道普及率は、11年度で70.5%と都市化の進んだ他市に比べて低いが、10年前と比べると約30ポイント上がっており、急速に普及している。整備の財源は主に国庫補助金と地方債で、地方債の返済分である公債費が非常に大きくなっている。

### 特別会計 - 老人保健

決算額が大きいののは、70歳以上の人口が増え、医療費が増大していることに起因している。

### 特別会計 - 駐車場事業

借入金残高が多いのは、八王子駅周辺の慢性的な駐車場不足を解消するため、北口地下駐車場などを整備したことが主な要因で、その返済分である公債費は駐車場会計歳出総額の半分近くになっている。

### 出資団体

出資団体のうち主なものは、コミュニティ振興会と文化振興財団で、その収入は、市からの補助金が約半分となっており、運営財源を市に依存していることが分かる。また、両団体の人件費は、支出総額の40%以上になっている。

### 人件費

外郭団体を含めた人件費の総額は支出総額の16.8%で、数字上は普通会計の21.5%よりかなり低くなるが、これは、国民健康保険事業会計・老人保健・下水道事業は人件費と比較して、事業費が多いため、これらの会計を除くと、人件費総額の割合は24.1%になる。

## (2) 連結貸借対照表

この表は、11年度末の資産内容とその調達財源を、外郭団体を含めた形で表わしている。

自治体の決算書では、その年に何にいくら使ったかということしかわからない。これに対して、企業の会計は複式簿記で記帳されるので、たとえば取得した資産は減価償却費として数年にわたり計上され、資産価値を徐々に減少させていく。

公会計にもこのような考え方を導入したものが、今回の貸借対照表となっている。

「八王子市財政白書」では普通会計だけを対象としたが、今回は外郭団体を含めた形で作成した。

#### 連結での主な資産と負債 - 下水道事業

普通会計では資産総額 6,246 億円だったものが、連結貸借対照表では 8,087 億円となる。この差額のうちで最も大きな割合を占めるのは、下水道事業の 1,394 億円である。下水道事業の資産の大半は固定資産で、調達財源の多くは地方債（借入金）である。普通会計と比較するとその割合は顕著で、普通会計では有形固定資産に対する地方債の比率が 32.5%であるのに対し、下水道事業では 83.2%になり、下水道の整備は後年度の負担となる地方債で賄われていることが分かる。これは、下水道施設は長期にわたり使用されるため、税等の財源ですべての経費を賄うことは適当とは言えず、地方債を活用して整備しているためである。また、下水道債の償還期限の多くが 30 年と長期であることも、地方債が多い要因となっている。

#### 外郭団体

外郭団体の中で借入金が多いのは土地開発公社で、52 億円である。公社が市の依頼に基づき用地を取得する際、その財源が借入金であり、財政事情の悪化に伴う市の事業の見直し等により長期保有を余儀なくされていることが原因である。

#### 退職給与引当金

今までの公会計で表わされなかった経費に退職給与引当金がある。

退職給与引当金は、年度末に職員全員が普通退職したと想定した場合の要支給額を計算し、計上している。総額は 475 億円になり、負債総額の 11.6%を占める。

自治体は清算を予定していないので、実際にこの金額が支出されることは考えられないが、職員が退職すれば条例に基づき退職手当を支給しなければならない。したがって、貸借対照表上の考え方では、市は職員に対し、勤続年数に応じた退職手当を支払う義務を負っており、これは負債と考えられることから、計上することにしたものである。

以上、連結財務諸表について簡単に分析を行ったが、これらの表は市全体の財政状況を把握する一方法に過ぎず、行財政改革に向けての第一歩だと考えている。

< 用語解説 >

公会計と企業会計..... 公会計は、国や地方公共団体の会計で、単年度主義・現金主義・単式簿記により予算の編成・執行、決算を行うことを目的とする。企業会計は、発生主義・複式簿記により企業の利益や損失など経営状態を明らかにすることを役割とする。

現金主義と発生主義..... 現金主義では、現金の収入・支出時に取引を認識計上するが、発生主義では、経済的事実が発生した時点で認識計上する。

単式簿記と複式簿記..... 単式簿記は、取引による現金の出し入れという一面に焦点を当てて会計処理を行うが、複式簿記は、経済的事実を残高勘定と損益勘定という二面から捉えて帳簿に記載する。

< 連結の手続き >

1 連結の範囲

普通会計と各特別会計（受託水道事業を除く）及び外郭団体（出資・出えん率が50%以上の法人と、団体の人事・組織・財政の運営全般で市が統制力を持つ団体）を対象とした。

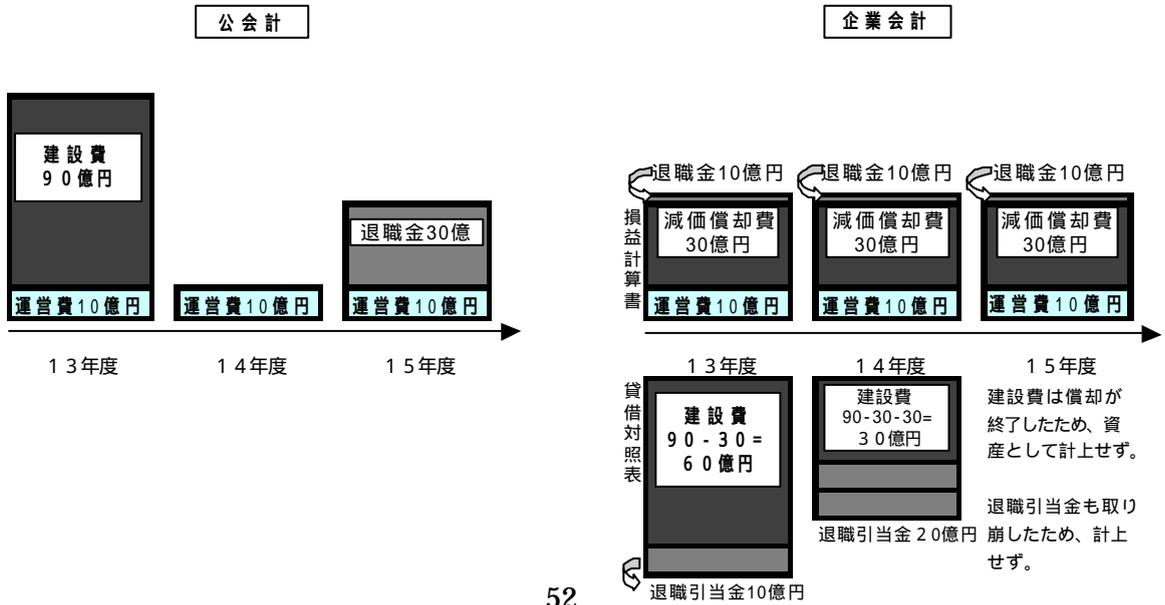
2 連結決算日

普通会計と各特別会計は出納整理期間（4月1日～5月31日）を考慮して決算を行っているが、外郭団体は3月31日を決算日としている。

3 内部取引の相殺

普通会計と各特別会計や外郭団体との取引で重複しているものは控除した。たとえば、市からの出資金と外郭団体の資産、市からの委託料と団体の受託収入などは、市の内部での取引きなので相殺している。

< 公会計と企業会計の違い（イメージ図） >



## 市民から寄せられた提案・意見

昨年、広報はちおうじ臨時号（11月10日）を皮切りに、財政再建推進プランに反映させるべく、広く市民に提案・意見を求めた。ここに、その概要を報告する。

寄せられた提案ハガキ等の総数：548件

内訳：	提案ハガキ	507件
	手紙	19件
	Eメール	16件
	ファックス	6件

提案（意見）総数：1,536件

寄せられた提案・内容を分析・分類した結果は、以下のとおりである。

### 1 人件費の見直しについて：447件

内訳：	職員数の削減	219件
	給料等の削減	170件
	議員数の削減	40件
	議員報酬等の削減	18件

= 提案（意見）の例（無作為抽出、以下同じ）=

- ・民間のリストラ計画に比べれば、まだまだ甘い。まずは身内から削減すれば、多少のサービス低下も市民は納得する。
- ・重症の財政危機病は、人件費削減という大出血を伴う大手術しかない。市長や管理職の部分カットなどという手ぬるいものではなく、全職員対象の、場合によっては数年さかのぼって過払い精算をするくらいの決断が必要だ。
- ・職員が痛みを我慢できるかにかかっていると思う。
- ・一般企業の厳しいリストラを見てみなさい。市役所職員は、その仕事のわりには高額な給料と退職金をむさぼっている。
- ・“公務員の給与は高い、特に八王子市は高い”と聞く。それだけの仕事をしているのか。
- ・競争の原理を取り入れて能力給にすること。仕事の内容を評価する仕組みを作ること。
- ・職員の多さには、本当にいつも驚いている。職員一人が一日にこなす仕事量をデータとして公表できないか。

- ・民間に比べると、非常に人員が多い。一人一人が真剣に仕事をしてほしい。
- ・ごみ収集を2人にし、余った人は公園清掃など他の職務についてもらい、徐々に余剰人員を整理する。それが出来ない人は、退職してもらうしかない。
- ・図書館の貸出しなど簡単な業務はパートタイマーに切り替え、不要な人員は削減すること。
- ・事務所職員の人数の見直しをすること（多すぎる・楽すぎる）。

上記の提案（意見）はほんの一例で、厳しいものが多数寄せられた。人件費の抑制については、給与費の見直しや定員適正化計画に基づく退職者不補充など各種対策を講じていく。

6 ページ「人件費の抑制」・41 ページ「職員の意識改革」参照

## 2 投資的事業の見直しについて：129件

- ・投資的経費の全面凍結をすること。
- ・箱もの行政はやめること。建設後の維持管理費のことも考えず、今までやたらにつくりすぎた。
- ・いちょうホールに代表されるが如く、あちこちに箱ものをつくりすぎる。つくった後のメンテナンス費など人件費も含め、ばく大な無駄が出ている。民間に売却するなど考えてはどうか。
- ・財政が健全になるまで、箱ものの建設をやめること。
- ・沿線住民が望んでいない産業道路「北西部幹線」は中止すること。
- ・八日町や八王子駅南口にビルを建設するようだが、そんなものは不要だ。大切なのは、市民の生活を守ること。
- ・市広報臨時号で財政危機を訴えたと思ったら、次号では八日町地区の「再開発ビルと駐車場の建設」とある。いったい何を考えているのか。ガラガラの地下駐車場に対する反省もないのか。
- ・10日に苦しい財政危機と広報を出しながら、15日には八日町に192億円のビルを建てると広報が出る。同じ市のことか、と怒りを感じた。
- ・八王子駅北口地下駐車場すら満車にならず、駐車料金の引下げに追い込まれている現状からして、八日町の地下駐車場が採算に乗るとは考えられない。
- ・八日町の地下駐車場は無駄。八王子駅北口地下駐車場の二の舞いになる。

- ・ 11月15日の広報「八日町地区の再開発ビルと地下駐車場の建設」について。政府でも公共事業の見直しを言っているのに、財政危機の八王子市が何故、金のかかる建設事業を行うのか。
- ・ 八日町地区の再開発ビルをやめればいい。
- ・ 誰が考えても赤字になると分かっている駐車場はつくるな。責任を取らせること。

広報はちおうじ臨時号発行直後の広報に、八日町地区の「再開発ビル」と「地下駐車場」の整備についての記事を掲載したため、これらについての批判が集中する結果となった。両事業の実施主体が本市であるとの誤解に基づくものが多く、説明不足であったことは否めない。

今後は、両事業の必要性・効果について、理解が得られるよう努力していく。

21 ページ「投資的事業の抑制」参照

### 3 事務事業の見直し、民間委託等について：233件

内訳：	事務事業全般の見直し	125件
	民間委託・PFI	73件
	未利用財産の売却	19件
	遊休施設の活用	16件

- ・ すべての事業について、1年ごとに見直す委員会（部）の設立をすること。
- ・ パンフレットが多すぎる。
- ・ 市の事業で委託のできるものは、（コストを見て）極力委託化を進める。
- ・ 清掃運搬収集業務・保育所運営業務・庁用車運転業務・各施設の运营管理業務・土木及び公園等現業部門の民間への委託化。
- ・ 点在する施設の稼働状況・効率性などをチェックし、閉鎖・撤収も視野に入れて検討する。
- ・ 市所有の不動産の適切な分析と処分。遊休施設の民営化・売却。

行政の守備範囲に対する疑問をはじめ、光熱水費や消耗品（文具、紙等）の節減努力、印刷物の仕様、市業務の民間委託化推進についてまで、実に幅広い提案（意見）が寄せられた。今後は、これまで以上に積極的に取り組んでいく。

18 ページ「施設の維持管理の見直し」、35 ページ「未利用財産の有効活用」、37 ページ「民間委託」、39 ページ「既存施設の活用」参照

#### 4 扶助費の見直しについて：42件

- ・福祉に力を入れているのは良いと思うが、内容を厳しくチェックすることが必要だ。
- ・生活保護を受けながら、賭け事等で遊びまわっている人達を知っている。是正勧告し、生活保護費を見直すこと。
- ・福祉の支出が多いようだが、本当にお金に困っている人に対する予算は、減らしてはならないと思う。もう一度、内容を見直してみることに。

扶助費の見直しについては、在宅サービスへ重点を置いた新たな事業展開を図り、また、その事業実施に当たっては、受益と負担の適正化について、市民に広く理解を求めていく。

10 ページ「福祉施策の新たな展開」参照

#### 5 補助金の見直しについて：21件

- ・補助金は、その金額と得られた結果を天秤にかけ、目的を達していないものは直ちに廃止することが肝要だ。
- ・各種団体への補助金のうち、儀礼的なものや慣習的なもの、年数が経過し目的が曖昧になっているもの及び運営経費丸抱えのものなどを打ち切ること。
- ・民謡、カラオケ、ゲートボール等々各種団体に補助金を交付しているとのことだが、趣味の団体に税金の浪費は止めるべきだ。趣味は自前が原則ではないか。

本プランでは、ゼロベースでの見直しなど、補助金の既得権益化の排除をうたっている。

16 ページ「補助金の見直し」参照

## 6 市税収入の確保について：40件

- ・未払いの人が多数いるようだが、どんどん取り立てるべきである。払わなくて済むならば、誰も払わなくなる。
- ・市税、介護・国民健康保険料などの滞納者が多いにもかかわらず、行政は待ちの姿勢で積極的な徴収の行動を起こしていない（昨今、市税について訪問徴収を行ったように聞いているが、行動が遅い）。民間では、このような場合、雲隠れした人物の転出先を徹底的に調べて徴収している。
- ・収入を増加させるためには、所得を稼ぐ中心世代が住みたくなるような自治体にする必要がある。今後、少子化などにより税金の払い手が益々減少するのは明らかである。
- ・元気に遊んでいる退職高齢者が多い。もう少し、金持ちで元気な高齢者から集金する方法を考えて欲しい。医療補助・年金への課税 etc である。

市税等の滞納を許さない、負担の公平性の徹底を求める声が多数を占めた。本プランでは、滞納対策を中心に徴収の強化を打ち出している。  
28 ページ「市税収入の確保」・30 ページ「滞納の解消」参照

## 7 受益者負担の適正化について：51件

- ・公共施設の使用料を値上げして、財政困窮の実情を市民に知ってもらってはどうか。
- ・60歳以上は無料という風呂・プールについて、見直しを考えてもいい時期ではないだろうか。
- ・葬儀というものは、数十年に1度くらい。火葬室使用の有料化を。
- ・ごみ収集を有料化し、戸別に収集することを希望する。
- ・日野市のように、ごみ袋の有料化を。
- ・市営住宅の家賃の見直し（入居後の収入のチェック）をすること。
- ・受益者負担は公平性を～とあるが、自治体の本来のあり方というのは、いったいどういうものなのであろうか。公共の福祉という立場に立てば、「相応の負担を」などとは、とうてい出てこない発想である。恥ずかしくないのか。

他の自治体や民間施設とのバランスを図りながら、使用料等の適正な受益者負担を求めていく。

34 ページ「受益者負担の適正化」参照

## 8 企業誘致・産業政策について：50件

- ・産業振興は民間の手に委ねよ。何故、八日町商店街の振興を市の施策としてやらなければならないのか。
- ・石原都知事が就任以来口にしていく都内カジノの建設案に対し、候補地として立候補すべき。府中競馬場のある府中市や立川競輪場のある立川市を見よ。
- ・場外馬券売り場の誘致。
- ・羽村市や青梅市のように諸企業・会社を数多く誘致し、財政の再建をすべきだと思う。
- ・昔は関東五大祭に入る御十夜祭りがあった。高尾山の御十夜祭りと合わせ、他市町村からも人の集まるようなイベントは考えられないか。
- ・市の財政が少しでも潤うような観光スポットを作るといいと思う。

産業の活性化については、専門的かつ幅広い分野から提言を得るため、平成12年10月に「地域産業振興会議」を設立した。

この会議は、学識経験者や地元経済人、市民等で構成され、自由闊達に議論をし、創意に満ちた提言を得るものであり、過日中間提言を受けている。

市民から寄せられた提案（意見）についても、課題の一つとして、今後議論されていくものとする。

## 9 その他：523件

- ・ 財政白書を読んできたが、赤字に対する原因が明確になっていない。そのくせ財政が厳しいからと(受益者負担を名目に)公共料金等の値上げをほのめかしているのが、腹が立つ。企業の論理を自治体にあてはめるのは誤りで、愚かなことだ。
- ・ 職員に危機意識がない。クビにならないのをいいことに、だらけている職員が多いと思う。
- ・ 市役所詰めの公務員は本を読んでいたり、暇そうな人をよく見かける。本当に忙しい時期は年に何か月もなさそうだし、机にかじりついて楽しんで給料を貰おうとしないで、現場など他の部門に3～4か月研修として出るべきだ。
- ・ 仕事内容・市民サービスの低下及び傲慢な態度が目につく。職員の再教育・リストラの必要性を感じる。
- ・ 仕事のできない人が多い(質問しても、分かりにくい説明しかできない)。
- ・ ラフな服装をしている者がいるが、市民はお客であり、そのような服装で対応することは失礼である。
- ・ 職員が多すぎると思う。用事で行くと態度が横柄。“やってやる”という意識が、いつまでたってもなくなる。高い給料を減らせ、退職金をなくせ。
- ・ えらそうな態度の人がいる(我々の税金で給料をもらっているのに)。
- ・ 職場によっては、態度の大きい、職員としてふさわしくない者が見受けられる。
- ・ 上司が部下に対し命令・指示ができない職場があると聞いている。
- ・ 労使の間で、市民本位の仕事を確認・徹底させる。
- ・ 公僕としての自覚を持つべきだ。
- ・ 市長・管理職をはじめ、一般職員全員の職務に対する意識改革を行うこと。
- ・ 職員に繰り返し財政危機の教育訓練を行い、意識改革を行うべきである。

職員の日頃の職務態度、仕事に取り組む姿勢への不満・批判が多数寄せられた。このような内容の意見が寄せられたからには、市民による八王子市政への行政評価の一環として真摯に受け止め、今後活かしていかなければならない。

41 ページ「職員の意識改革」参照

なお、今回寄せられた提案(意見)を冊子にまとめる予定である。全職員が目をとおり、職務に対する啓発に活用する。

## 財政再建推進プラン

発行日 / 平成13年2月

発行 / 八王子市

企画・編集 / 企画政策室

財務部 財政課

問い合わせ先 / 財務部 財政課

〒192-8501

八王子市元本郷町三丁目 24-1

電話 0426-20-7349 (直通)

FAX 0426-28-1400

e-mail

[hachioji@city.hachioji.tokyo.jp](mailto:hachioji@city.hachioji.tokyo.jp)