

現場が動く「包括予算制度」 ～ 全国自治体アンケートから見た 財政運営の課題と展望～

文教大学客員教授・元足立区教育長
一般社団法人 新しい自治体財政を考える研究会代表理事

定野 司





- 八潮市道路陥没事件～インフラ、公共施設の老朽化問題
- 子ども医療費無償化、教育費無償化、給食費無償化、〇〇費無償化・・・
- 官製談合防止法違反～お金ももらえないのに、なぜ？
- 公募プロポーザル方式が増加している～随意契約の「随意」を薄める
- 予算編成できず、議会提案を延期～財政危機宣言
- 議会の議決に付さずに行った動産の買い入れ～価格高騰、随意契約
- 国庫補助金請求もれで職員を懲戒処分～A Iで回避できるか？
- 学校プールの水止め忘れ事故で教員に損害賠償請求～過失責任
- 歳入見込みの誤りで赤字決算
- 県議会の予算修正に対し、違法とはいえないと知事の申立てを棄却（総務省）



- 4歳のとき2カ月で幼稚園を中退する
- 大学生のとき（10代）コンピュータに出会う（インテル8085）
- 生活保護システムの開発（20代）で**改革の三原則**を知る
- パソコン雑誌への寄稿、連載（30代）Windows95
- 財政課長時代（40代）仕事を面白くするために**包括予算制度**を作った
＜夕張市の財政破綻＞
- 環境部長時代（50代）大海を知るために**事業仕分け**に参加した
- 総務部長時代（50代）持続可能な自治体をつくるために**B P O**を進めた
- 教育長時代（～60代）学び辛さを感じている子どものために**居場所**を作った
- 退職後（60代～）**新しい自治体財政を考える研究会**で活動中
- 2024年4月 **学びの多様化学校**「東京みらい中学校」校長に就任



1 役所は形式が優先される！

（形式さえ守れば・・・）

2 小さな事務改善では、かけた経費を取り戻せない！

（コストメリットを出せば・・・）

3 どんなにいいものでも、伝わらなくちゃゼロだ！

（賛同者をいっぱい集めれば・・・）

（改革は成功する）

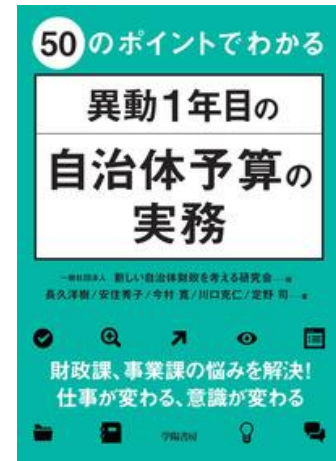
■進化する自治体をめざす！

■気の利いた管理職のアドバイス



財ラボの最近の主な活動

- 専門誌「財ラボ」の発行（隔月配布 最新号Vol.17 2025年10月号）
- 本会、分科会、オンライン特別講演会の実施
- 出張研修、相談の実施
- オフラインセミナー（自治体総合フェア2023、2024）
- KPIデータベース、査定のノウハウ集、ダッシュボードの構築
- 茨城県つくばみらい市と自治体財政DXに関する包括連携協定を締結
- 「50のポイントでわかる自治体予算の実務」（学陽書房）出版
- 月刊地方財務「財政課あるあるネタ図鑑」当会会員のリレーによる連載
- 令和7年度全国予算編成手法アンケート調査の実施（回答462自治体）
- 株式会社WiseVineと『自治体財政DX推進に関する連携協定』を締結





本会・分科会での議論のベースを整える、財政有識者の会議体です。

メンバー全員が財政課経験者で、国の有識者会議の委員を務めたり、自治体財政に関する本を出版したりするなど豊富な経験と知識を持っています。

メンバー（愛称：財オタ）



福岡市役所
今村 寛さん



大東市役所
川口 克仁さん



高岡市役所
長久 洋樹さん



ワンエヒメ
田中 弘樹さん



横浜市
安住 秀子さん



川西市
松木 茂弘さん



佐倉市
塩浜 克也さん



元足立区教育長
定野 司さん

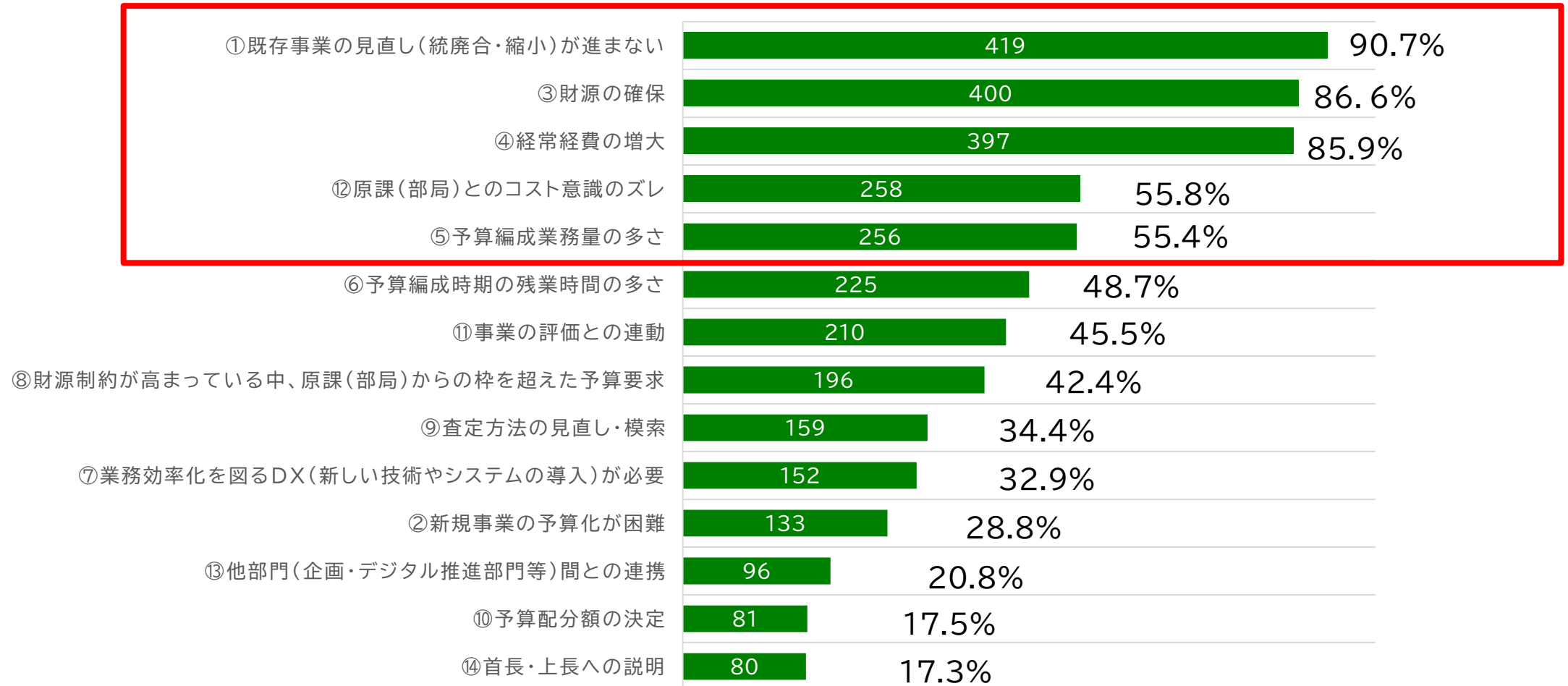


全国アンケート分析で捉えた 自治体財政の課題と展望

- 1 財政状況の認識を共有する
- 2 枠配分方式の現状と未来
- 3 既存事業の見直しを進めるには
- 4 財源をいかに確保するか



既存事業の見直し、その財源の確保が喫緊の課題、経常経費の増大、そして、
原課(部局)とのコスト意識のズレが続く (全国アンケート調査の結果から)





財政状況を誰に認識してほしいのか？

- 1 首長や幹部
- 2 原課
- 3 議会（アンケートには登場せず） ←必要！
- 4 住民（知らしむべからずよらしむべし） ←必要！
- 5 政府（アンケートには登場せず）



令和5年度足立区普通会計決算

普通会計決算

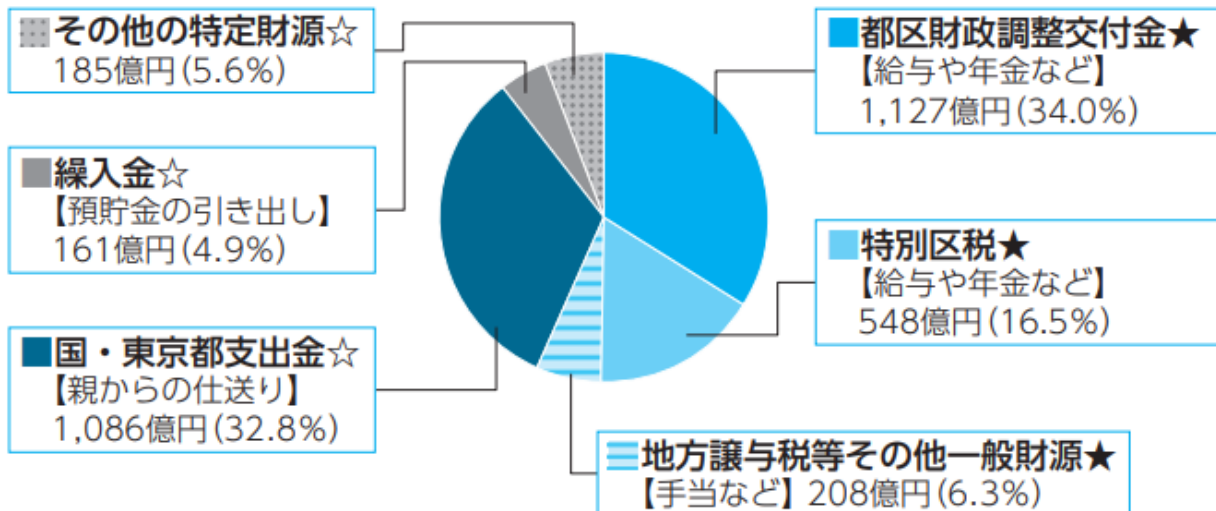
歳入から歳出を差し引いた144億円のうち、63億円は緊急対応に備えて基金へ積み立て、81億円は6年度予算に繰り越しました。

歳入 総額 3,316 億円

新型コロナウイルス感染症関連の入院医療費やワクチン接種等の国庫支出金が減額となったことなどから、前年度比93億円減

財源別歳入決算額(【】は家計に例えた場合)

☆…特定財源(使途が決められている財源)／★…一般財源(自由に使える財源)

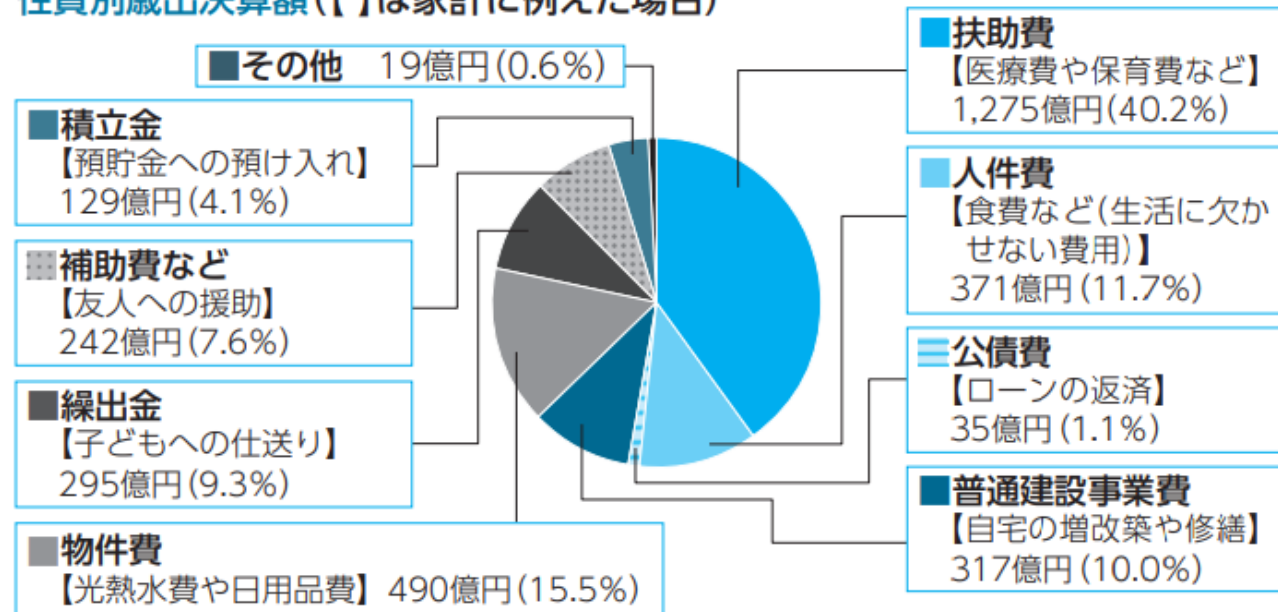


区民1人当たりの貯金(区の積立金現在高)は、26万7,000円(前年度比4,000円増)、借金(特別区債の現在高)は2万7,000円(前年度比5,000円減)になりました。

歳出 総額 3,172 億円

新型コロナウイルスワクチン接種事業の減額や、小・中学校の改築校数減などにより、前年度比97億円減

性質別歳出決算額(【】は家計に例えた場合)



※金額などは、表示単位未満を端数調整していないため、加減乗除した数値が一致しない場合があります。



普通会計決算

議会費	総務費	民生費	衛生費	労働費	農林水産費	商工費	土木費	消防費	教育費	公債費	合計
955	18,516	193,416	20,920	281	94	5,251	22,995	1,077	50,145	3,509	317,159

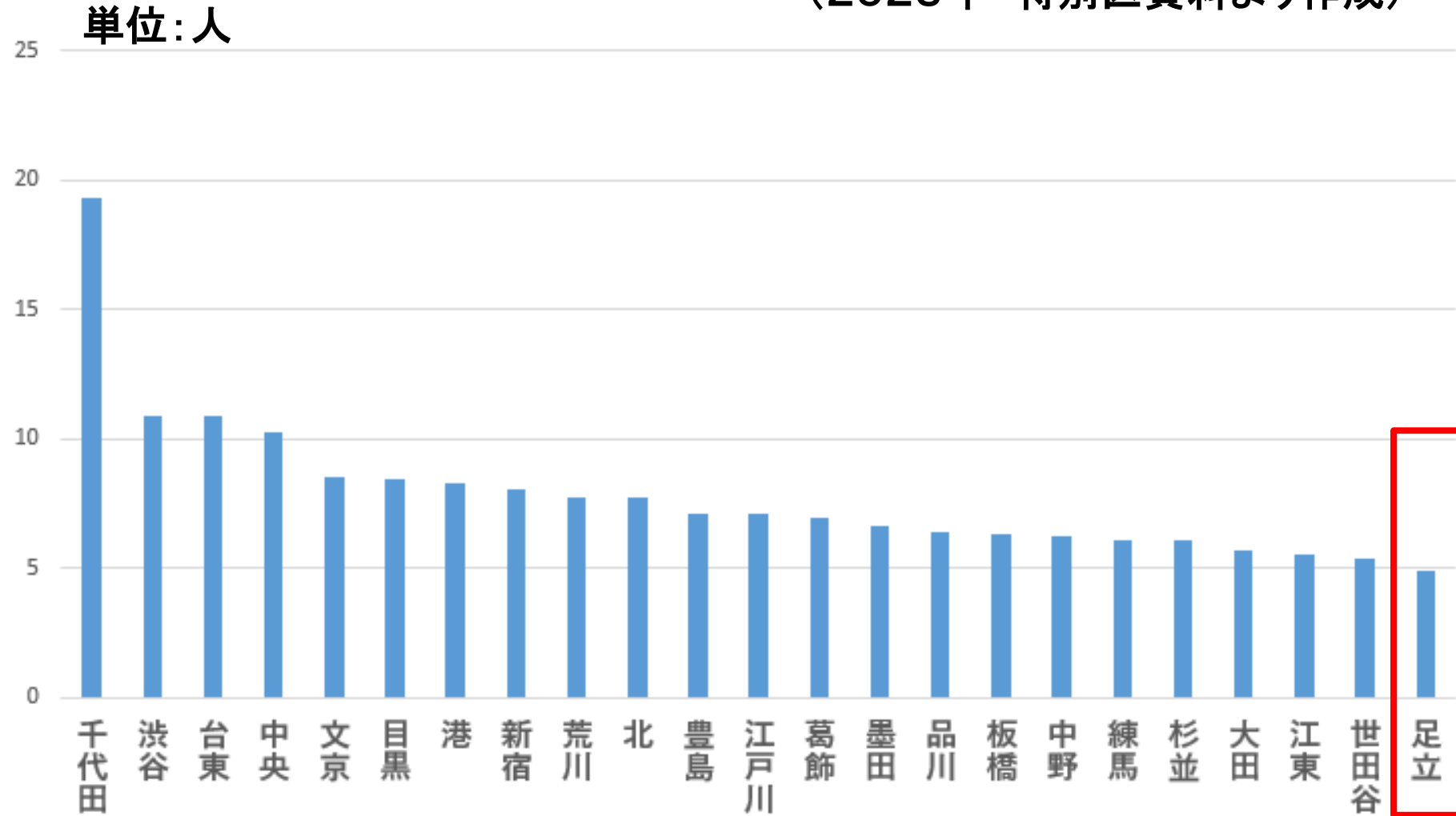
議会費	総務費	民生費	環境衛生費	産業経済費	土木費	教育費	公債費	諸支出金	予備費	合計
942	35,808	159,650	22,837	5,510	22,907	40,537	3,789	25,802	0	317,782

一般会計決算



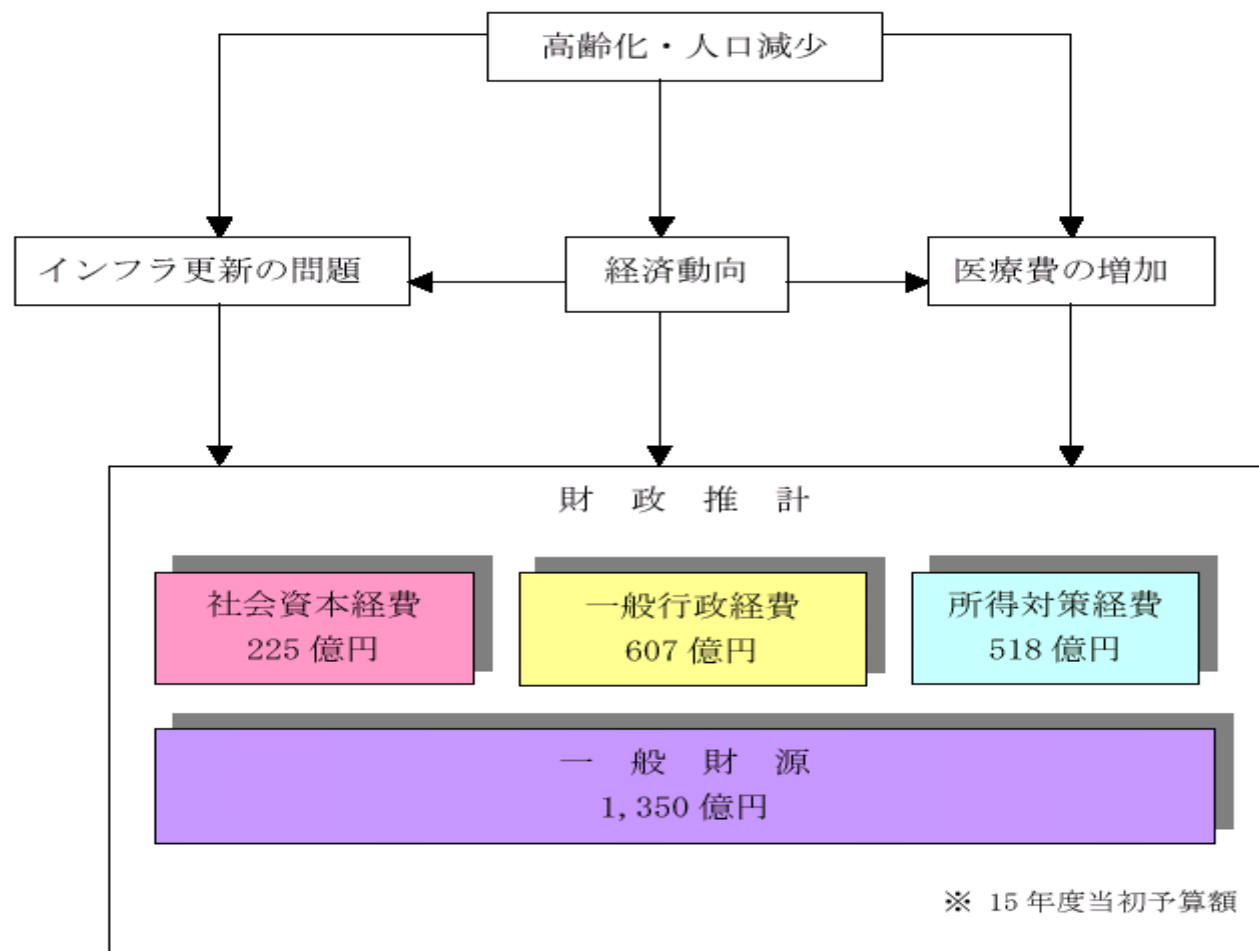
人口千人当たりの職員数（東京23区比較）

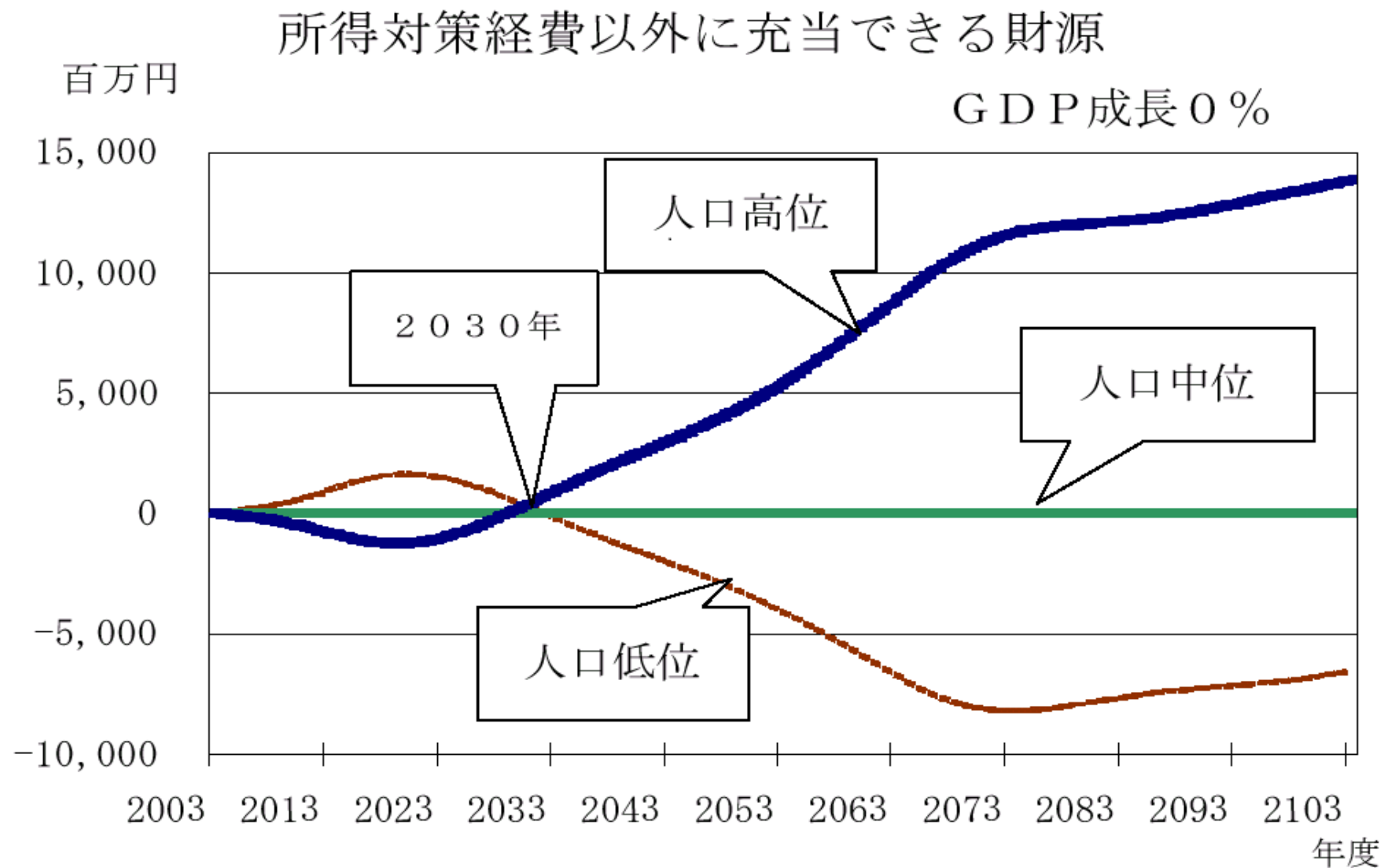
（2023年 特別区資料より作成）

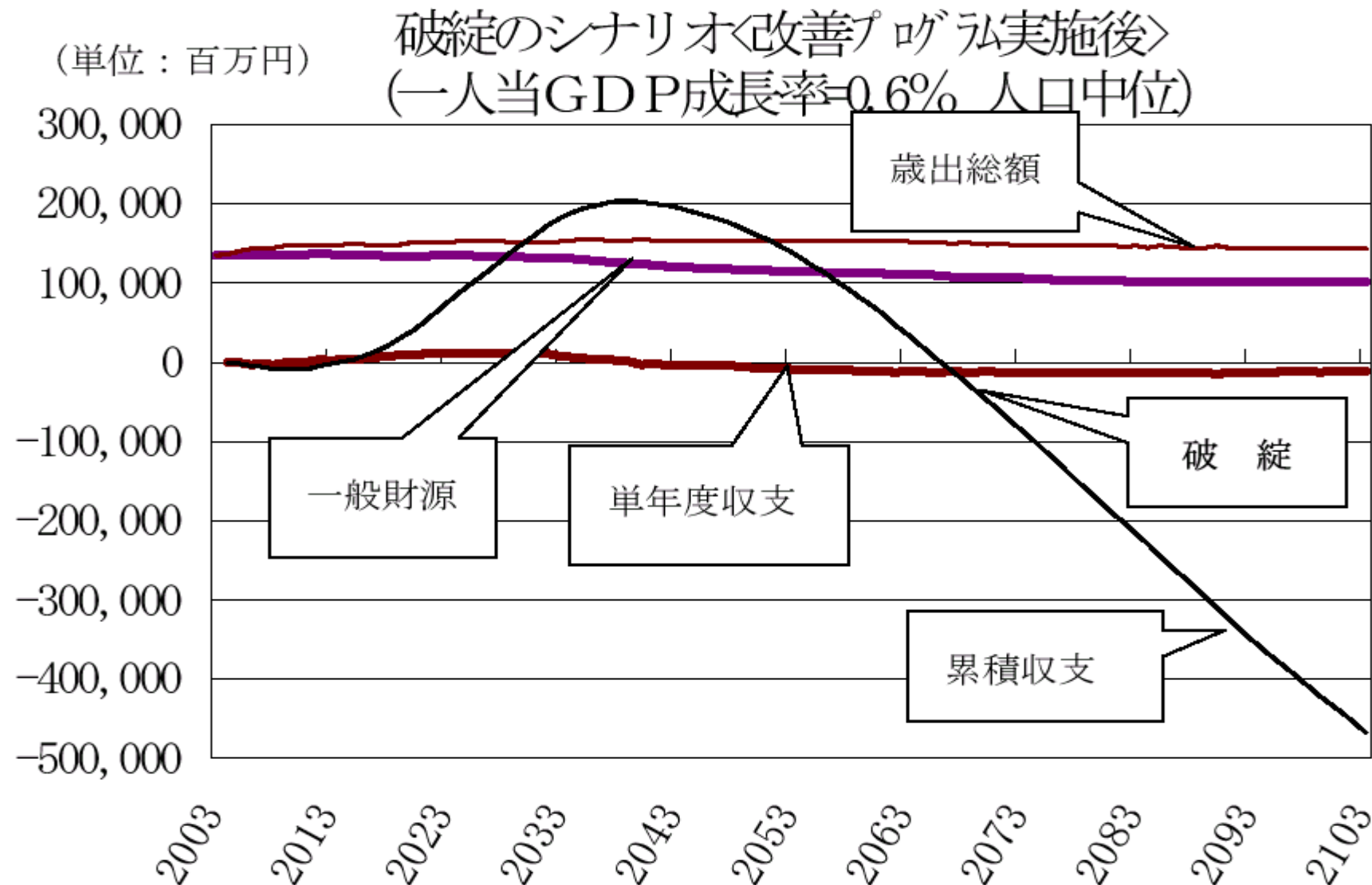




【中期財政計画・付2 1世紀仕様の経済財政モデル】 財政を左右する4つの指標



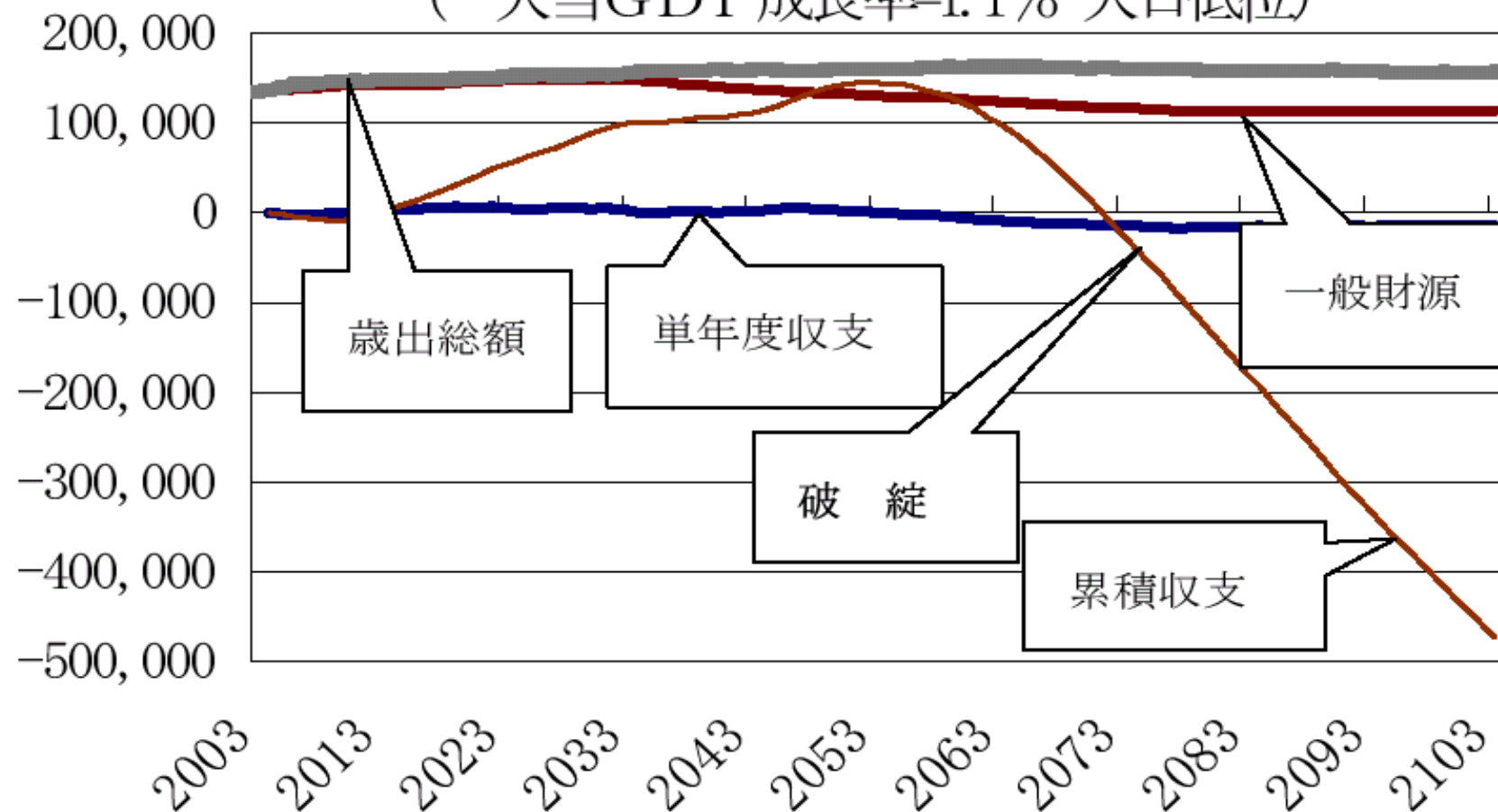






(単位：百万円)

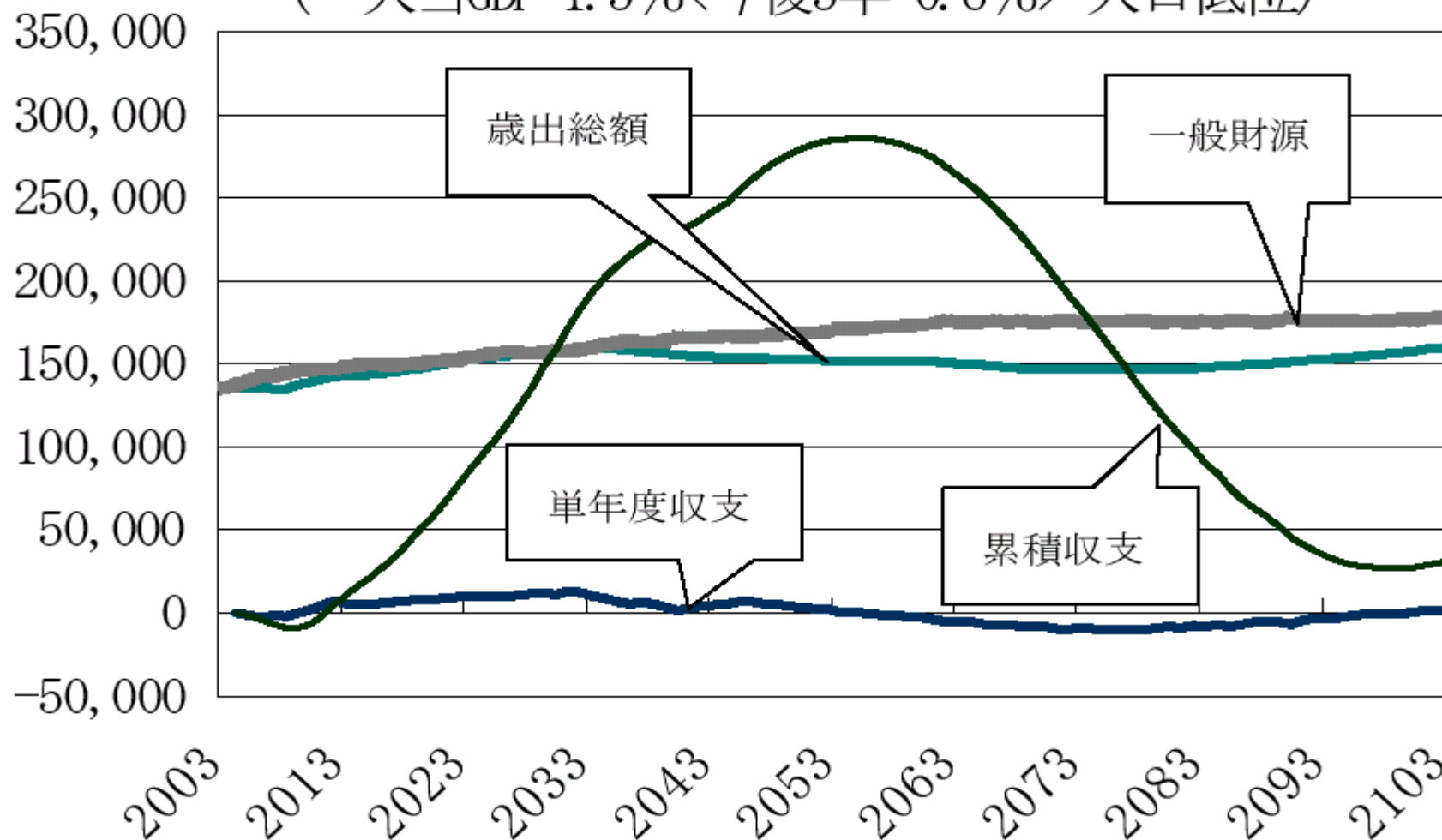
忍耐のシナリオ<改善プログラム2次実施後>
(一人当GDP成長率=1.1% 人口低位)

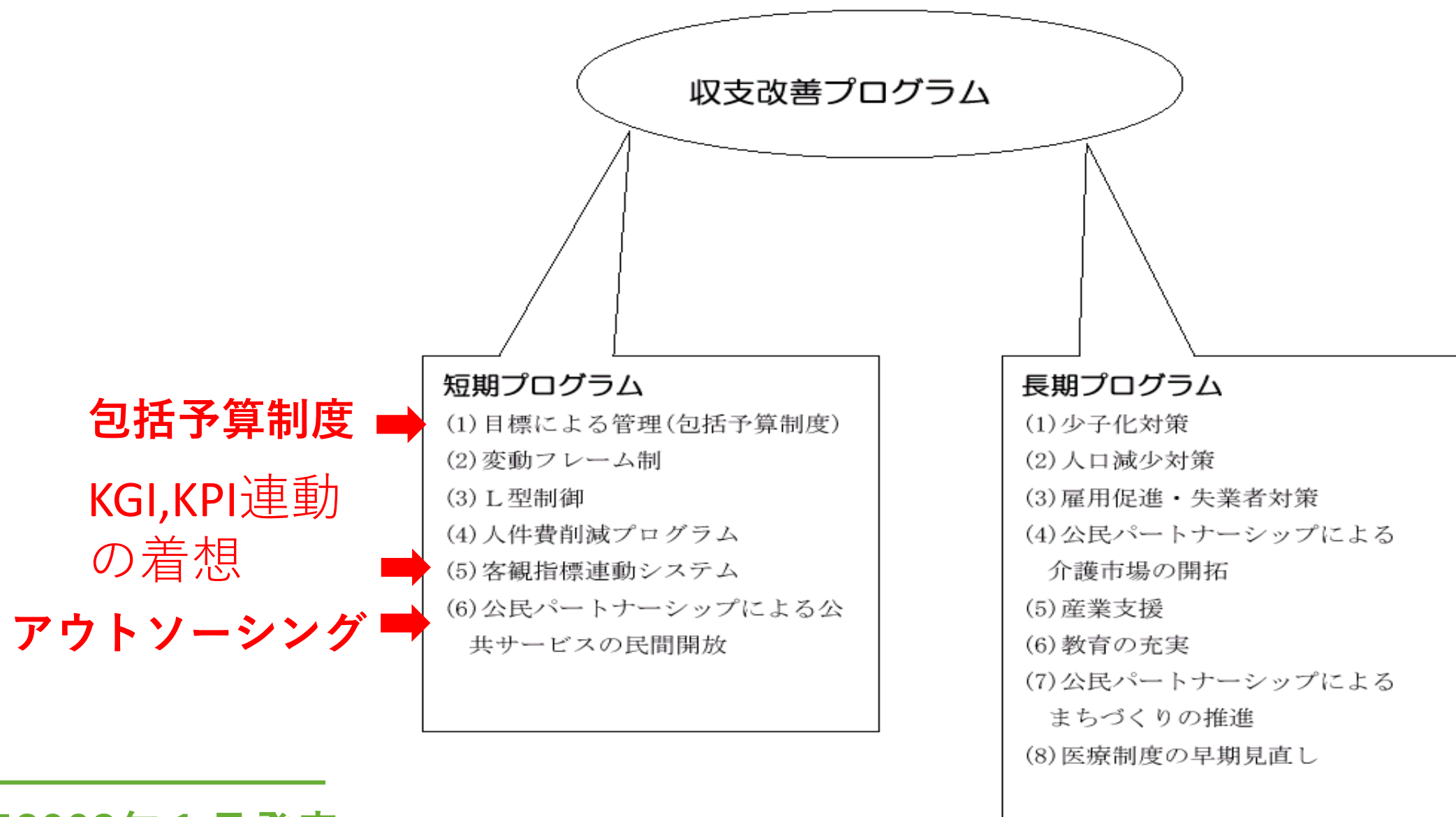




(単位：百万円)

改革のシナリオ<改善プログラム2次実施後>
(一人当GDP=1.5%<今後5年 0.6%> 人口低位)







アウトソーシングの取り組み

	履行期間	受託事業者	契約金額	削減定員数	区民サービス等
戸籍住民課	2021年6月1日～ 2026年5月31日	富士フイルム システムサービス 株式会社	736,824,000 円	常勤 16 名 非常勤 8 名 ※ 削減定員数は、右記区民 サービス等の向上部分を 直営で実施した場合を想 定して算出した数。	- 受付窓口数の増（8→16） - フロアマネージャーの増 （昼休憩時のみ 1→常時 3） - 番号発券機の増（1→2） - 昼休憩時間の窓口対応の強化 - 待ち時間のリアルタイム表示
国民健康保険課	2019年4月1日～ 2024年3月31日	パーソル テンプスタッフ 株式会社	2,514,470,253 円	常勤 57 名 非常勤 31 名 臨時 7 名	- 繁忙期に応じた柔軟な人員配置 - 委託により生み出した人員は 重点分野（滞納整理対策強化）
		株式会社 DACS	818,820,000 円		
介護保険課	2019年4月1日～ 2024年3月31日	パーソル テンプスタッフ 株式会社	805,053,600 円	常勤 11 名 非常勤 3 名	- 閑散期、繁忙期に応じた柔軟な 職員体制の確保 - フロアマネージャーの配置
会計管理室	2018年10月1日～ 2023年9月30日	株式会社パソナ	327,483,990 円	常勤 9 名	委託に伴う事務の標準化による 全庁的事務効率向上
保健センター （東部を除く 4 セ ンターの窓口）	2021年4月1日～ 2026年3月31日	株式会社パソナ	1,169,850,000 円	常勤 17 名 非常勤 9 名	委託により生み出した人員は 重点分野（A S M A P 事業）へ



足立区構造改革戦略行動計画工程表

NO.	実施項目	目指すべき状態	具体的な改革項目	年度					担当部
				17	18	19	20	21	
3 財務改革									
3.1 予算・決算									
17	中期財政計画の改定(210100)	(3-1) ■「中期財政計画」を策定・公表している。	■基本計画に合わせて、中期財政計画を改定し、中長期の財政フレームを示す。	実施	実施	実施	計画見直し	実施	政策経営部
18	中期財政計画の改定(210100)	(3-1) ■経常収支比率や起債制限比率の上限、基金残高の目標値などを公表する。	■経常収支比率は80%以内を目標とする。 (平成15年度決算:81.5%)	改善	改善	改善	80%以内	80%以内	政策経営部
19			■公債費負担比率は、10%以内を目標とする。 (平成15年度決算:10.9%)	改善	改善	改善	10%以内	10%以内	政策経営部
20			■起債制限比率は、15%未満を目標とする。 (平成15年度決算:16.4%)	改善	改善	改善	15%未満	15%未満	政策経営部
21	透明性の高い予算編成の実施	(3-6) ■予算要求額から査定の理由など、予算編成の過程を区民・議会に公表している。 (3-12) ■予算編成の作業を進めるに先だって、議会と意見交換を行う場を設けている。	■予算編成過程での、区民への情報提供方法の検討 ■予算編成過程における、議会との意見交換の場の設置	一部実施	一部実施	一部実施	実施	実施	政策経営部
22	予算決算と行政評価の一体化	(3-7) ■基本計画の施策と毎年度の予算で執行される事業との関係が、金額で把握できるように、予算決算資料を作成し、公表している。 (3-8) ■政策ごとに予算決算を結び付け、成果を評価できる予算決算資料が作成されている。	■基本計画・行政評価と連携した予算決算資料の作成	実施	実施	実施	実施	実施	政策経営部 収入役室
23	財務会計制度の見直し	(3-13) ■複式簿記の導入を視野に入れ、財務会計システムの再構築が行われている。	■複式簿記の導入準備 ■財務会計システムの再構築	検討	検討	検討	実施	実施	政策経営部

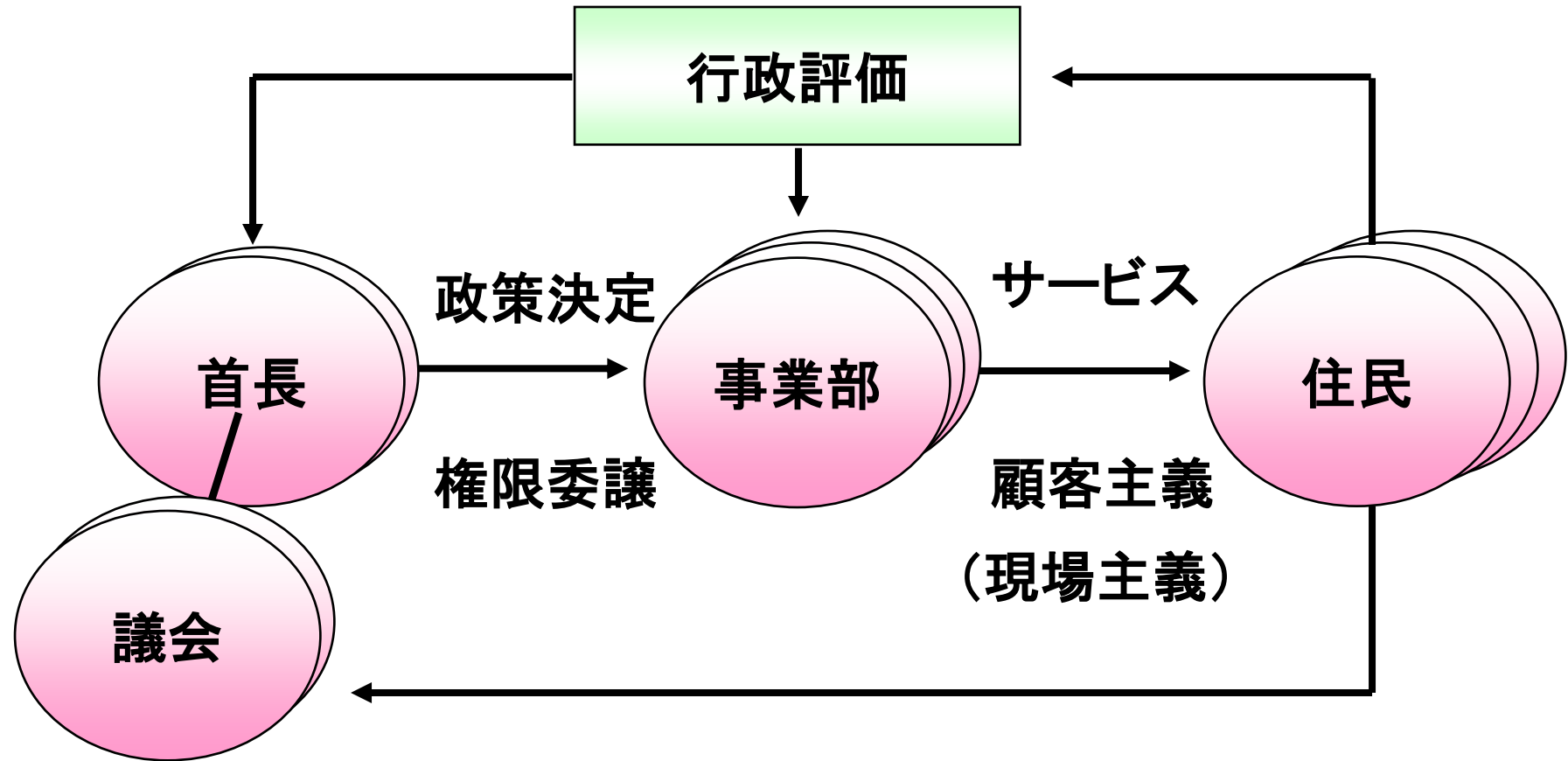
包括予算制度

予算決算と行政評価の一体化

公会計制度改革



包括予算制度（枠配分予算）





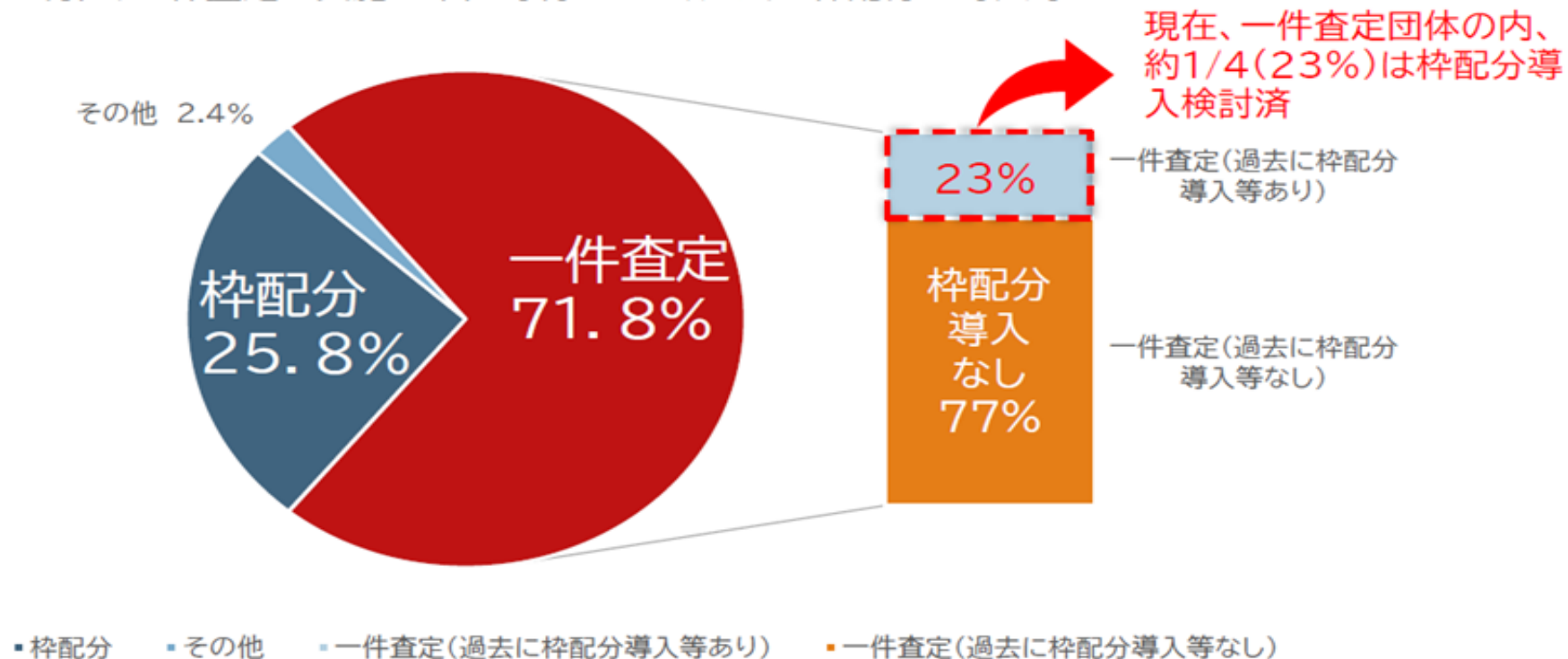
枠配分予算の現状と未来

【一件査定】“『枠配分』方式を過去に導入(または導入の検討を)していたことはありますか。なお、不明の場合は「いいえ」を選択してください。”(1/2)【市区町村】

一件査定市区町村の内、約1/4は枠配分を導入等(検討含む)したが一件査定に戻した

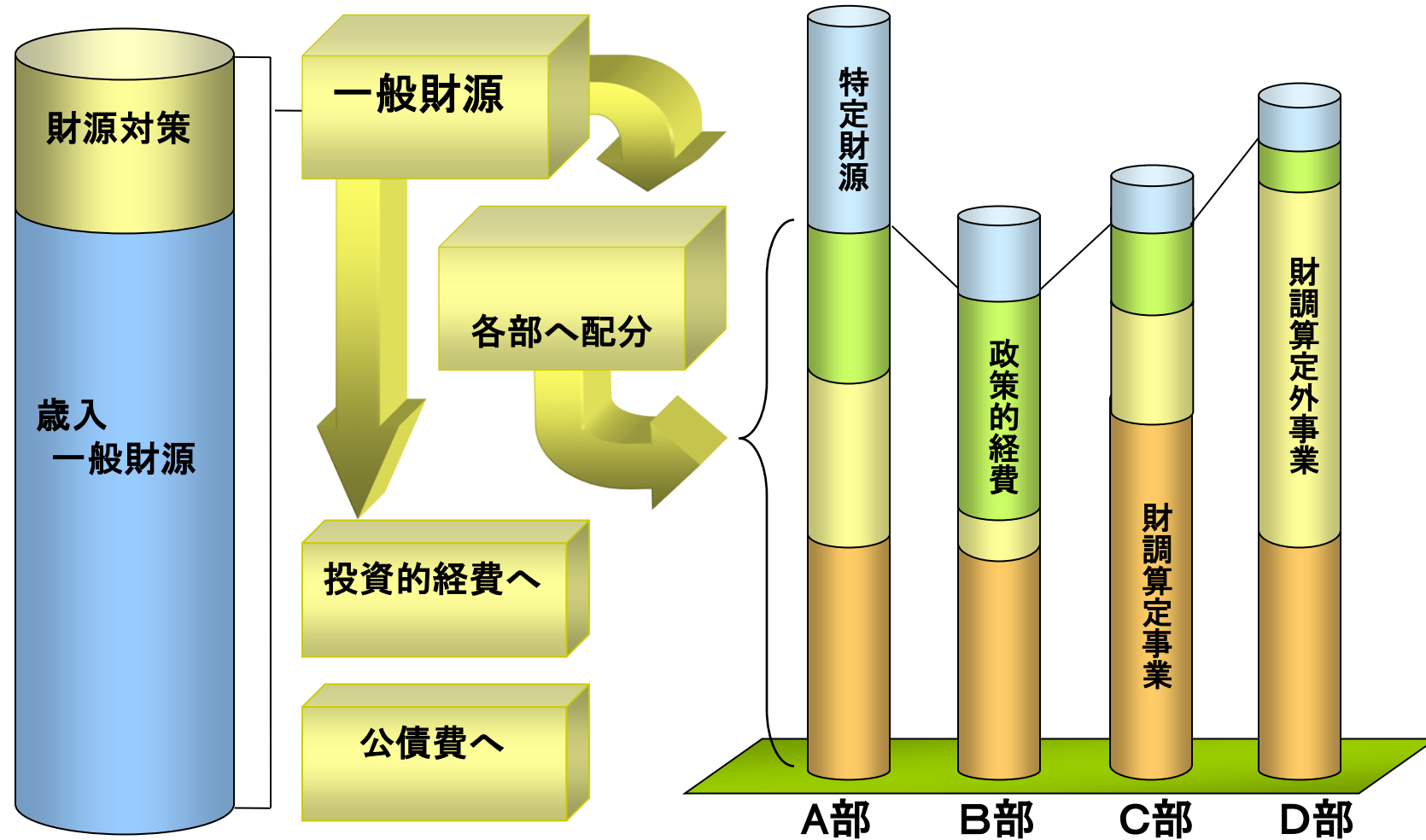
- 一件査定団体は市区町村のうち71.8%を占めているが、その内の約23%の団体は、過去に枠配分を導入(または導入の検討を)していた(n=454)。

現在、一件査定を実施の市区町村のうち、過去に枠配分を導入等していたか





■歳出予算の枠配分ではなく財源の配分



■現場の問題を現場の知恵で解決すると楽しい

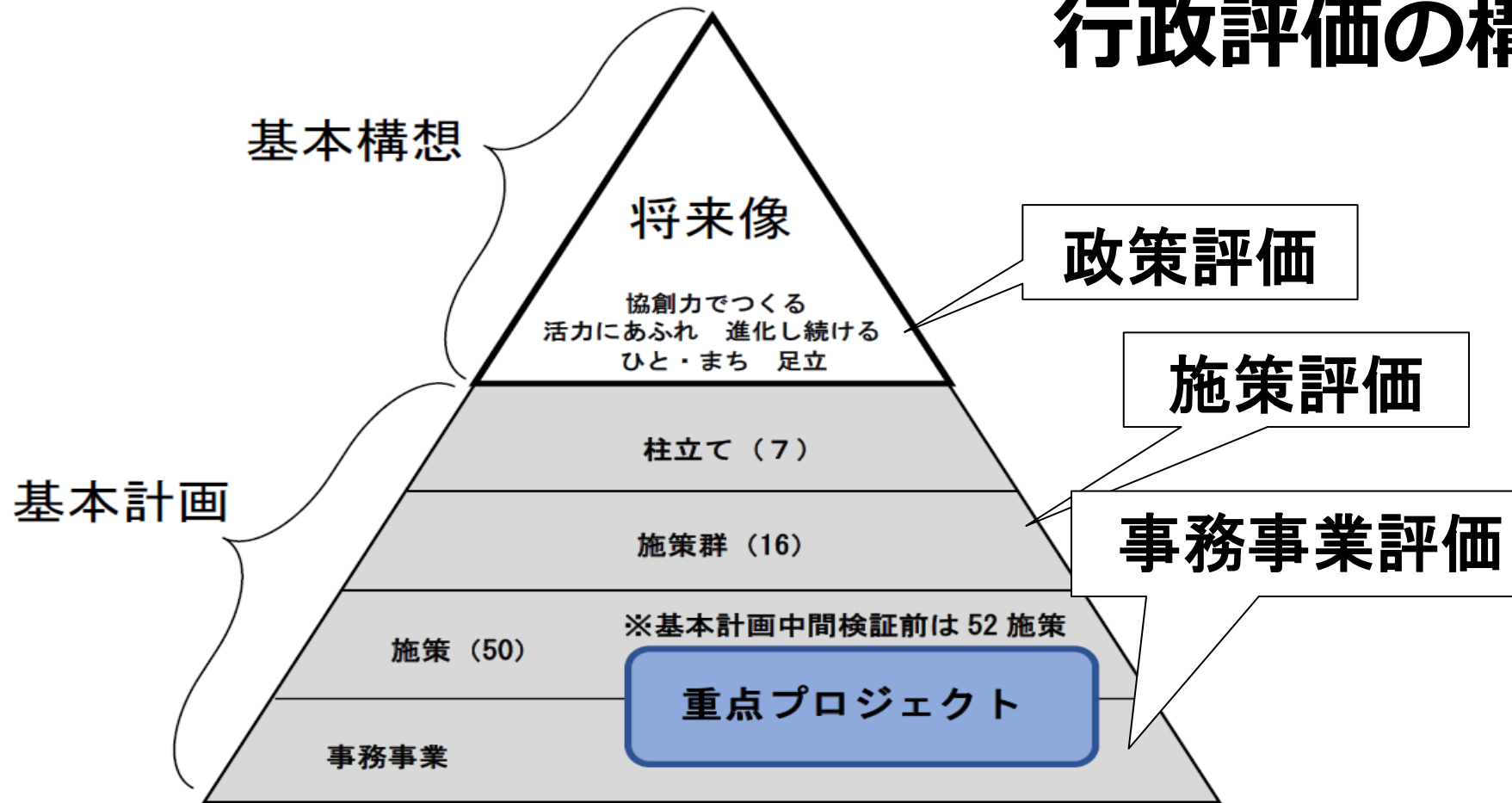


従来の与えられた予算⇒**自分で考えてつくる予算**

1. 財政状況を共有する
 - ・ 予算編成ばかりでなく執行段階においても必要
2. 職員の意識改革を進める
 - ・ イノベーションを起こす
 - ・ 働き甲斐をつくる

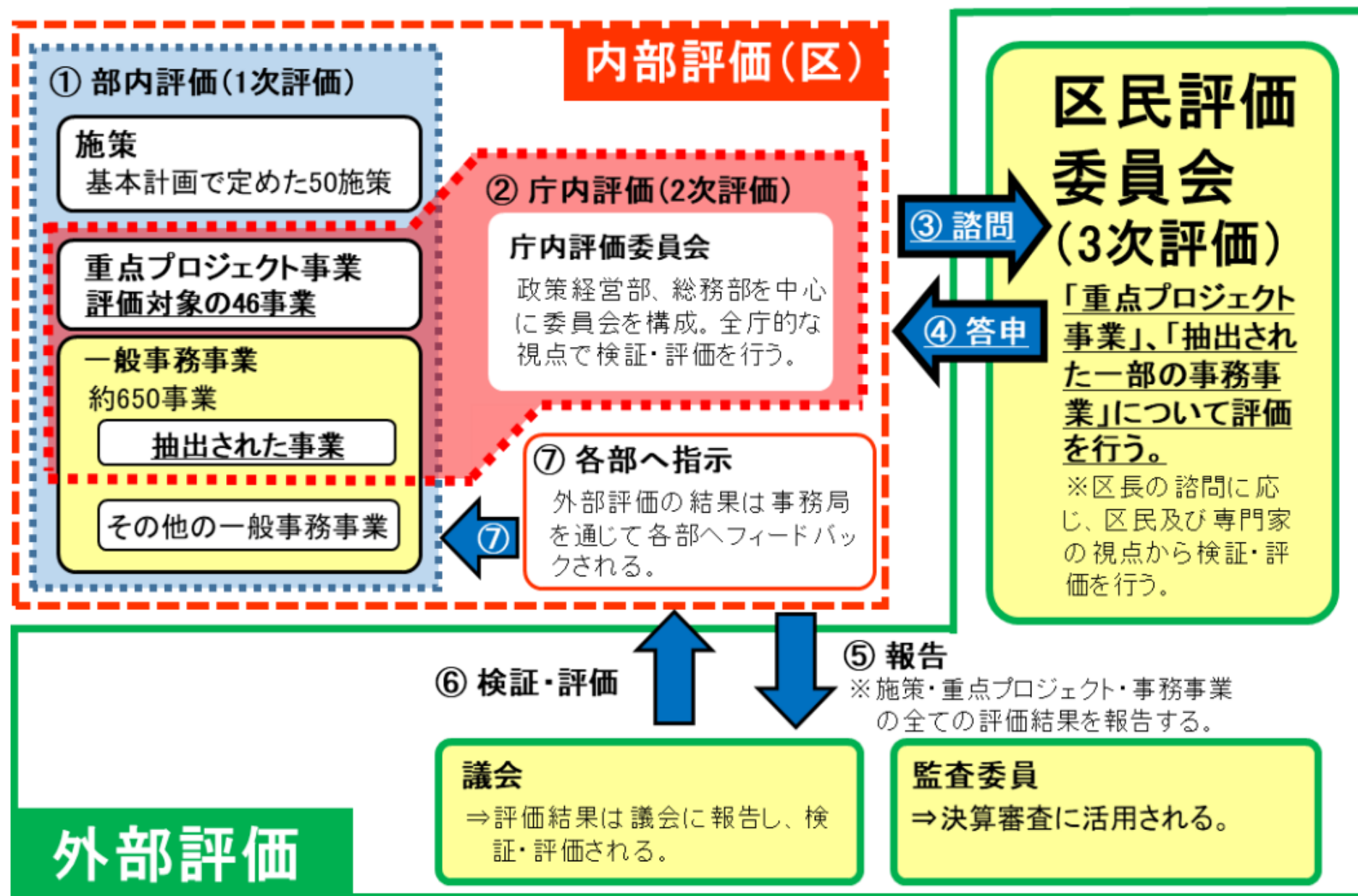


行政評価の構造





足立区の行政評価





行政評価の成果

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
	21	44.7	10	52.6	210	20.3	241	21.9
① 成果の観点で施策や事業が検討された	45	95.7	18	94.7	798	77.3	861	78.3
③ 事務事業の廃止、予算削減につながった	28	59.6	13	68.4	551	53.3	592	53.9
業務体制の再検討につながった	23	48.9	8	42.1	454	43.9	485	44.1
④ 個別の事務事業の有効性が向上した	27	57.4	13	68.4	542	52.5	582	53.0
⑤ 個別の事務事業の効率性が向上した	24	51.1	11	57.9	522	50.5	557	50.7
予算配分を大きく変更できた	1	2.1	1	5.3	67	6.5	69	6.3
人員配分を大きく変更できた	0	0.0	1	5.3	8	0.8	9	0.8
職員の企画立案能力が向上した	15	31.9	3	15.8	119	11.5	137	12.5
② 職員の意識改革に寄与した	27	57.4	13	68.4	714	69.1	754	68.6
議会で評価結果が取り上げられるようになった	19	40.4	11	57.9	236	22.8	266	24.2

総務省
(2017年10月)



行政評価の課題

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)	団体数	構成比(%)
① 評価指標の設定	37	78.7	19	100.0	807	78.1	863	78.5
評価情報の住民への説明責任	16	34.0	6	31.6	311	30.1	333	30.3
③ 予算編成等への活用	30	63.8	16	84.2	738	71.4	784	71.3
定数査定・管理への活用	10	21.3	7	36.8	373	36.1	390	35.5
議会審議における活用	1	2.1	2	10.5	146	14.1	149	13.6
外部意見の活用	9	19.1	5	26.3	377	36.5	391	35.6
⑤ 長期的な方針・計画との連携	14	29.8	7	36.8	543	52.6	564	51.3
④ 職員の意識改革	25	53.2	12	63.2	543	56.3	619	56.3
② 行政評価事務の効率化	37	78.7	16	84.2	821	79.5	874	79.5

総務省
(2017年10月)



- ・ そもそもの議論が足りていない
- ・ 活動することが目的化していないか（アウトプット）
- ・ 評価することが目的化していないか（アウトカム）
- ・ 自治体のリソース以外、外部要因が存在する
- ・ N年度の実績を次年度（N+1）に反映したい

事後評価（目標達成度の把握・

次々年度（N+2）予算への反映）

中間評価（途中経過・次年度予算への反映）

事前評価（新規施策など）

- ・ EBPM（Evidence Based Policy Making）
「証拠に基づく政策立案」の実現



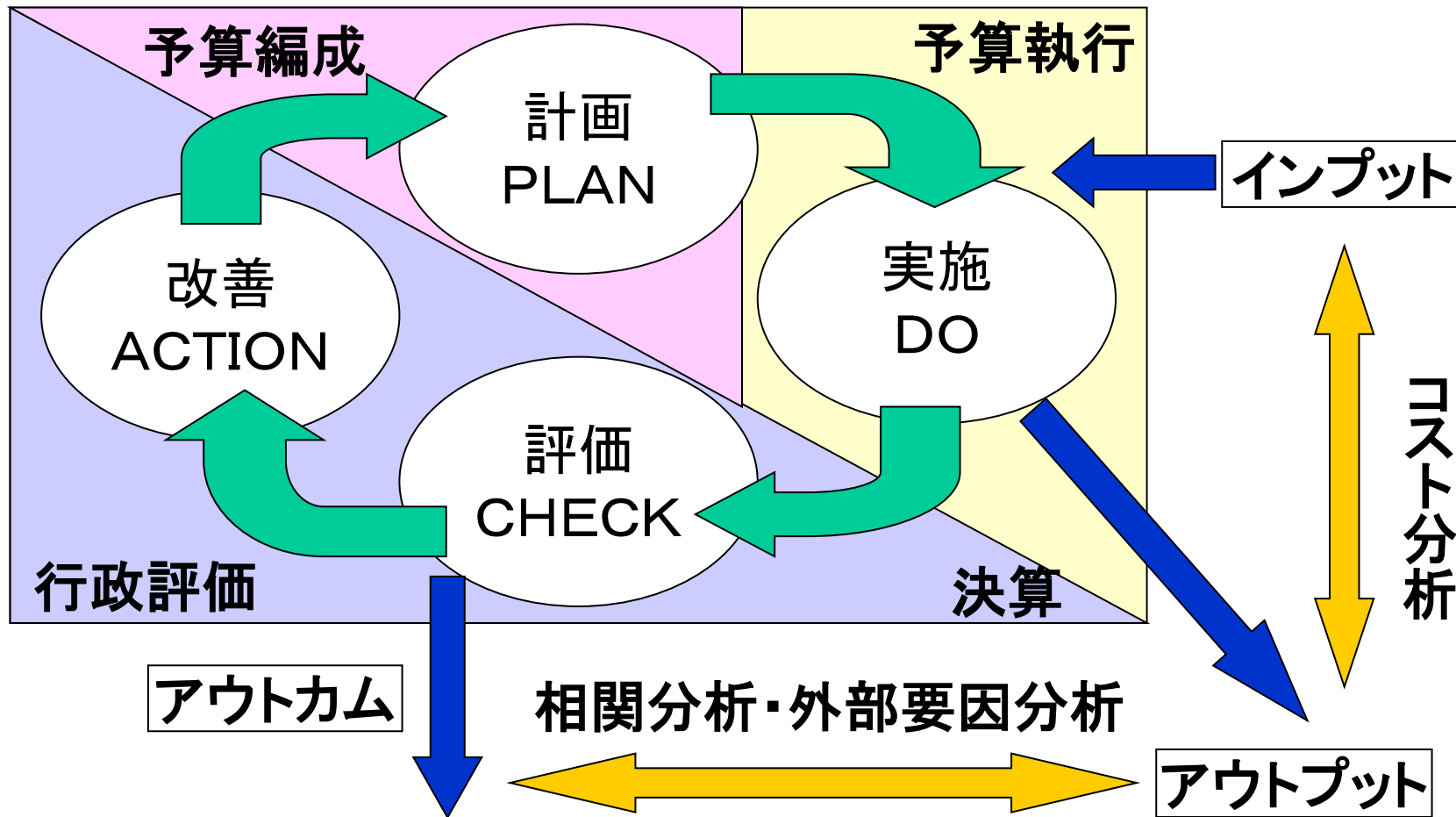
企業は成果主義

	目 標	予 算	決 算
企 業	利益の向上	経営資源 機動的	当期利益
自治体	(あいまい) 住民福祉の向上	税の配分 固定的	(つじつま合わせ) 収支均衡

行政評価で目標を
見えるようにする

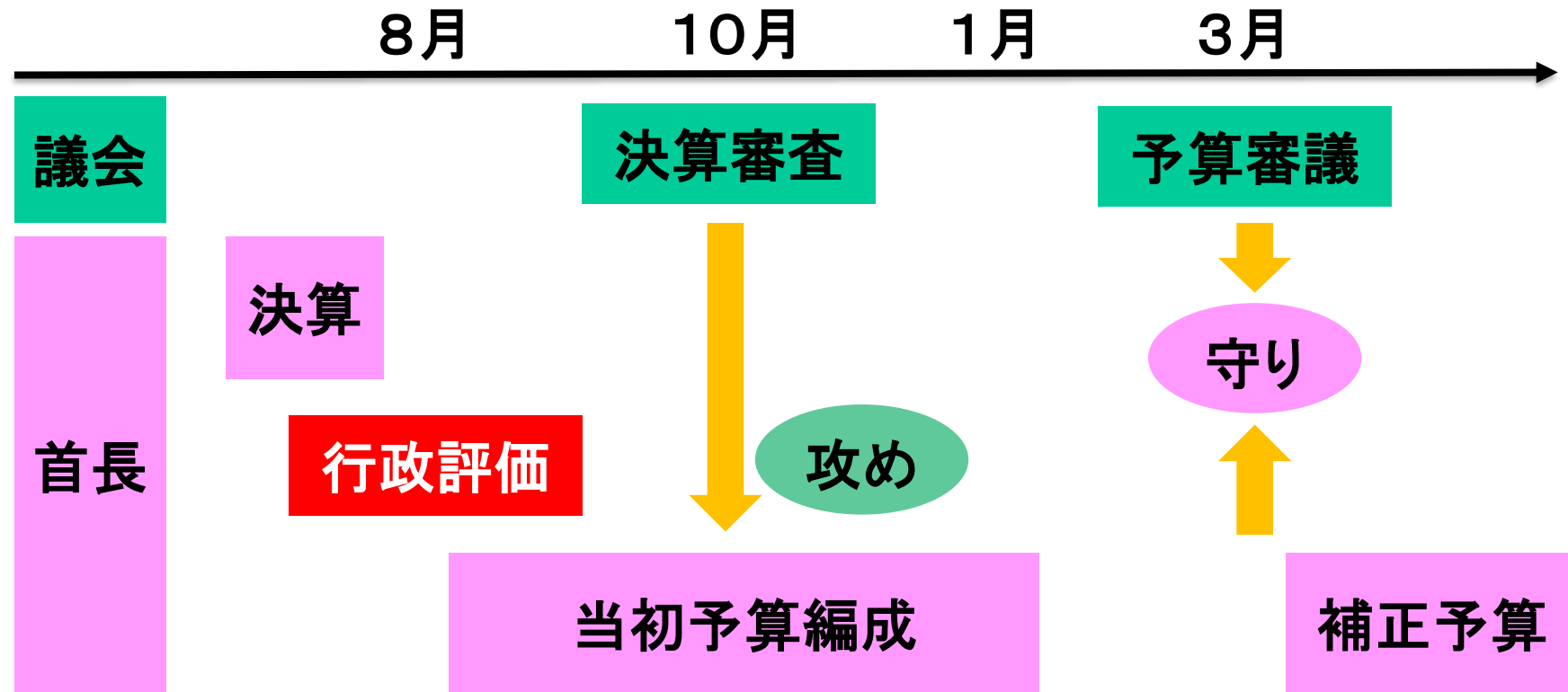
自治体は予算主義

行政評価で成果が見えるようになる





行政評価と予算の連動





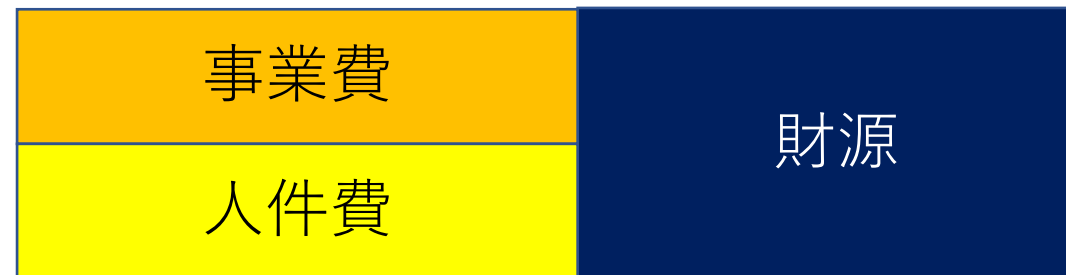
基本計画

政策施策評価

〇〇事業評価調書

事業目的 何をどうしたいのか
成果指標 (アウトカム)
活動指標 (アウトプット)

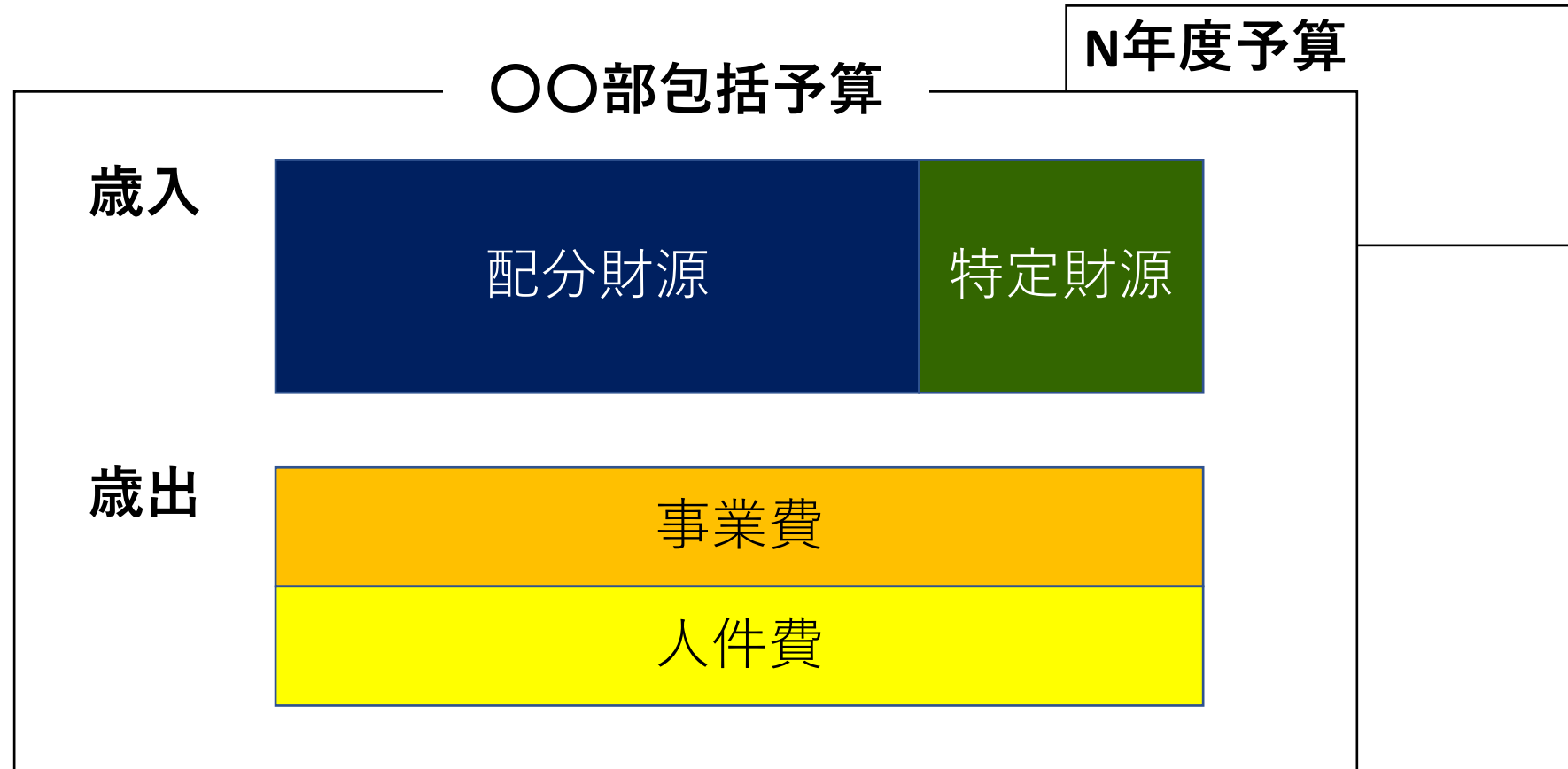
コスト



■いくら使って、何が、どう変わったのか

■コストには人件費を含む

■自己評価→庁内評価→外部評価→公表→結果反映



- 配分するのは歳出予算枠ではなく財源
- 人件費も例外でない
- 各部長が首長の予算査定を受ける



■これまで「財務書類をつくること」が目的だった

～行政評価の創生期に似ている～

- 1 行政評価を組織、職員のモチベーション向上につなげた
- 2 行政評価を予・決算と連動させた

■地方公会計の活用を図るには

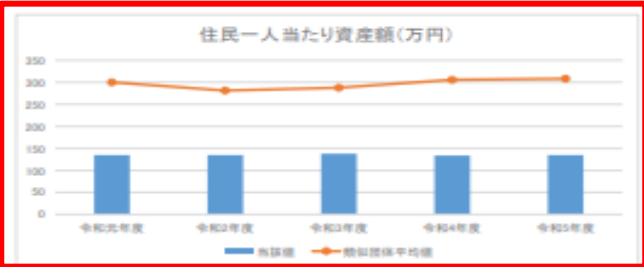
～従来の手法で不自由していない？～

- 1 マクロな視点 施設の総量規制
老朽化（長寿命化）対策
自治体間比較
- 2 ミクロな視点 セグメント情報（施設別、事業別情報）
施設（事業）の譲渡、統廃合、廃止、分析
受益者負担の見直し
行政評価、予算編成に活用

1. 資産の状況

①住民一人当たり資産額(万円)

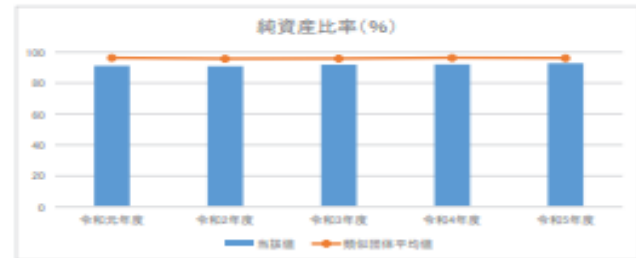
	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
資産合計	93,367.120	93,059.182	95,190.303	92,330.910	93,562.086
人口	691,298	691,002	689,106	690,114	693,223
当区値	135.1	134.7	138.1	133.8	135.0
類似団体平均値	300.4	281.4	287.6	305.9	308.3



2. 資産と負債の比率

④純資産比率(%)

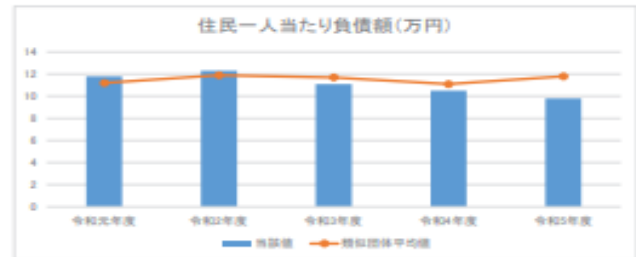
	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
純資産	851,881	845,873	875,837	850,754	868,017
資産合計	933,671	930,592	951,903	923,309	935,621
当区値	91.2	90.9	92.0	92.1	92.8
類似団体平均値	98.3	95.8	95.9	96.4	98.2



4. 負債の状況

⑦住民一人当たり負債額(万円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
負債合計	8,179.012	8,491.854	7,626.824	7,255.507	6,760.386
人口	691,298	691,002	689,106	690,114	693,223
当区値	11.8	12.3	11.1	10.5	9.8
類似団体平均値	11.2	11.9	11.7	11.1	11.8



②収入額対資産比率(年)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
資産合計	933,671	930,592	951,903	923,309	935,621
歳入総額	299,079	374,789	356,437	347,263	338,784
当区値	3.12	2.48	2.67	2.68	2.76
類似団体平均値	6.94	5.15	5.71	6.02	5.95



⑤将来世代負担比率(%)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
地方債残高 ※1	32,581	29,588	24,761	21,901	18,572
国庫・特別地方債合計	716,128	706,697	725,614	694,666	701,975
当区値	4.5	4.2	3.4	3.2	2.6
類似団体平均値	1.8	2.1	2.0	1.8	2.0

※1 特例地方債の残高を控除した後の値

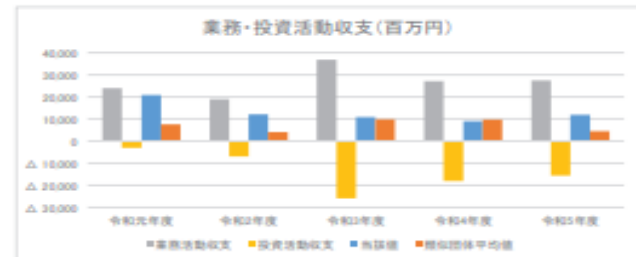


⑧業務・投資活動収支(百万円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
業務活動収支 ※1	23,869	19,019	36,774	27,076	27,397
投資活動収支 ※2	△ 3,033	△ 6,910	△ 25,869	△ 18,065	△ 15,557
当区値	20,836	12,109	10,905	8,991	11,840
類似団体平均値	7,522.4	4,022.0	9,811.5	9,740.2	4,521.4

※1 支払利息支出を除く。

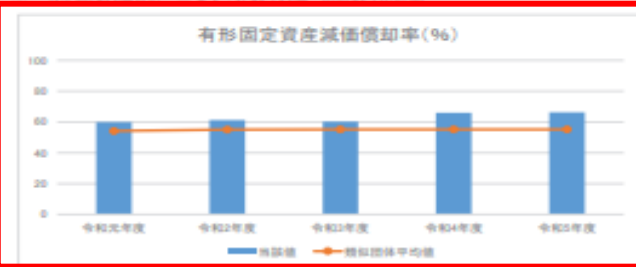
※2 基金積立金支出及び基金取崩収入を除く。



③有形固定資産減価償却率(%)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
減価償却累計額	371,202	378,084	385,079	391,467	399,234
有形固定資産 ※1	619,909	618,214	639,828	593,519	602,290
当区値	59.9	61.2	60.2	66.0	66.3
類似団体平均値	54.2	55.0	55.2	55.2	55.2

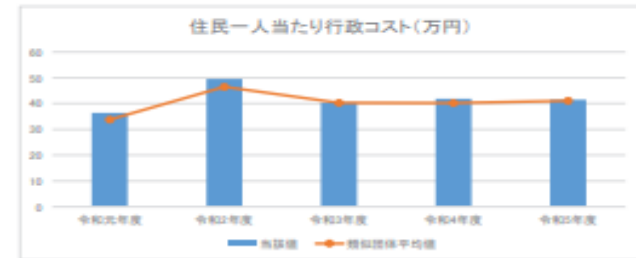
※1 有形固定資産合計ー土地等の非償却資産÷減価償却累計額



3. 行政コストの状況

⑥住民一人当たり行政コスト(万円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
純行政コスト	25,140,374	34,302,595	27,835,952	28,828,225	28,757,791
人口	691,298	691,002	689,106	690,114	693,223
当区値	36.4	49.8	40.4	41.9	41.5
類似団体平均値	33.8	46.5	40.3	40.2	41.1



5. 受益者負担の状況

⑨受益者負担比率(%)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
経常収益	7,527	6,550	9,069	8,622	8,925
経常費用	258,665	340,825	287,447	295,691	298,504
当区値	2.9	1.9	3.2	3.0	3.0
類似団体平均値	5.9	3.6	4.2	4.9	5.0



分析図:

1. 資産の状況

住民一人あたり資産額は、施設の新築や大規模改修を進めた結果、前年度から1.2万円の増加となった。歳入額対資産比率は前年度比で0.1ポイント増の2.76%となったが、類似団体平均値と比較して当区の数値は低くなっている。今後も財政面で過大な負担とならないよう整備を進めていく必要がある。一方、有形固定資産減価償却率は、前年度比で0.3ポイント増の66.3%となり、類似団体平均値を上回っている。

今後も小・中学校ほか老朽化した公共施設等の大規模改修や建替え等の維持・更新経費の増大と集中が見込まれる。計画的な施設更新を進めていく上で、令和4年度改定した「中期財政計画」を踏まえつつ、持続可能な財政運営を堅持するためにも、コストの削減や効率化等を検討していく。

2. 資産と負債の比率

純資産比率は前年度比で0.7ポイント増の92.8%となり、類似団体平均値は下回っているものの、90%を超えている状況が続いている。また、将来世代負担比率は前年度比で0.6ポイント減の2.6%となり、類似団体平均値は上回っているものの、年々減少している状況にある。

引き続き、世代間負担のバランスを踏まえつつ、経常的な活動収支の範囲で、国等の補助金の積極的な獲得に努めつつ、「借入額<返済額」となるよう返済事業を精査し、可能な限り総債を抑制しながら資産形成を進めていく。

3. 行政コストの状況

住民一人あたり行政コストは前年度から0.4万円減少して41.5万円となり、類似団体平均値をやや上回っている状況である。今後も超高齢化社会の進展等による社会保険給付の増大は続くことが予想されるとともに、介護保険特別会計、後期高齢者医療特別会計への繰出金についても、被保険者が増加していることから、今後の財政運営に与える影響は大きいと考えられる。引き続き、決算分析や行政評価を活用したPDCAサイクルの中で精査を行い、図られた経費を効率的かつ効果的に執行するよう適宜見直しを行っていく。

4. 負債の状況

住民一人あたり負債額は前年度から0.7万円減少して9.8万円となり、類似団体平均値より低い状況にある。業務・投資活動収支は前年度から2,849百万円増加して11,840百万円となり、類似団体平均値を上回り引き続き黒字を維持している。地方債については、国等の補助金の積極的な獲得に努めつつ、「借入額<返済額」となるよう返済事業を精査し、可能な限り総債を抑制していく。

5. 受益者負担の状況

受益者負担比率は、前年度と同一3.0%となり、類似団体平均値を下回っている状況にある。当区は、公営住宅が多いことや生活保護世帯・低所得世帯が多いことなど構造上の問題から、社会保険給付等の削減は容易ではないことも経費の割合が高くなっている一因ではないかと考える。将来コストを見据えた計画的な予算編成や予算執行により行政コスト全体の抑制にも努めていく。



財務書類と 従来の財務指標

企業の財務4表

貸借対照表
損益計算書
キャッシュフロー計算書
株主資本等変動計算書

自治体の財務4表

貸借対照表
行政コスト計算書
資金収支計算書
純資産変動計算書

○財務諸表による財務指標 ●従来の財務指標

分析の視点

指 標

資産形成度

将来世代に残る資産はどのくらいあるか

- 住民一人当たり資産額
- 有形固定資産の行政目的別割合
- 歳入額対資産比率
- 資産老朽化比率

世代間公平性

将来世代と現世代との負担の分担は適切か

- 純資産比率
- 社会資本形成の世代間負担比率
(将来世代負担比率)
- 将来負担比率

持続可能性 (健全性)

財政に持続可能性があるか
(どのくらい借金があるか)

- 住民一人当たり負債額
- 基礎的財政収支
- 債務償還可能年数
- 健全化判断比率

効率性

行政サービスは効率的に提供されているか

- 住民一人当たり行政コスト
- 行政コスト対有形固定資産比率
- 性質別・行政目的別行政コスト

弾力性

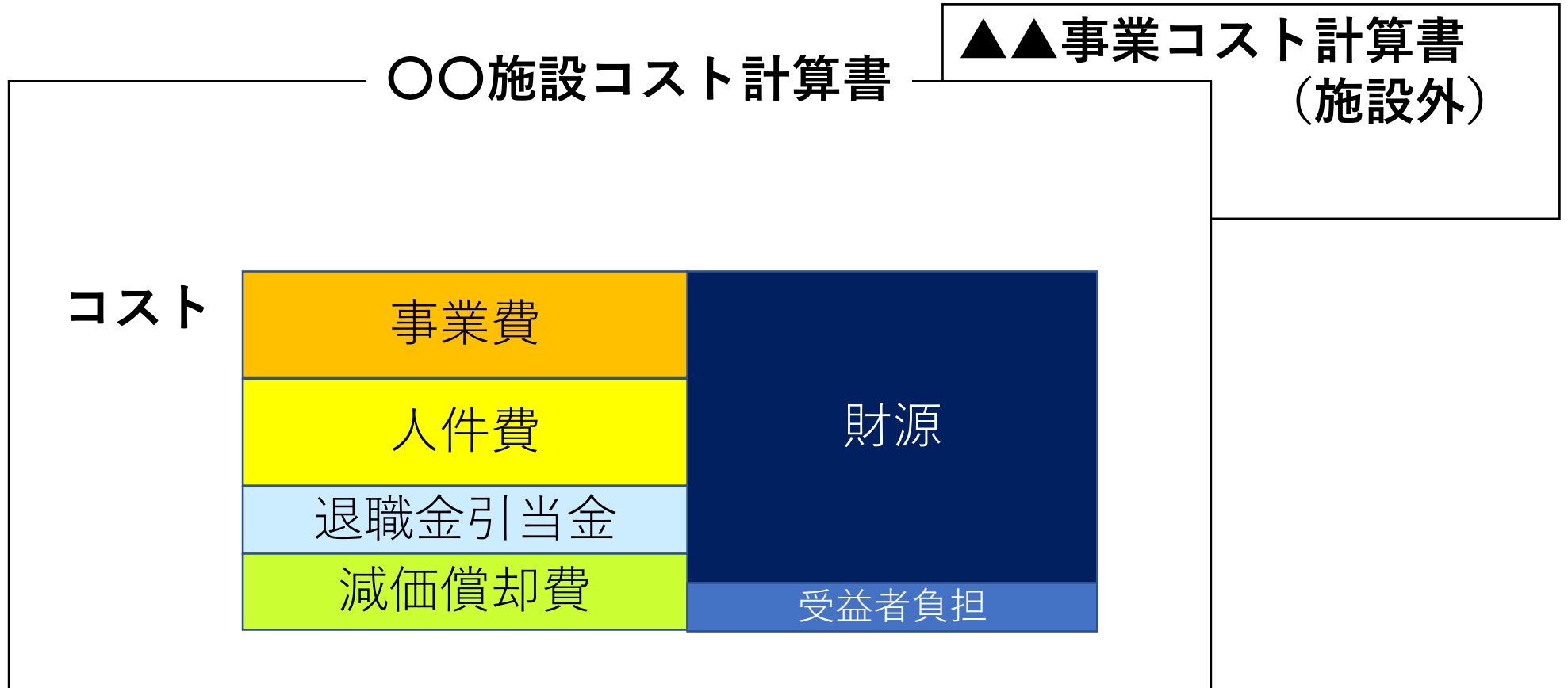
資産形成を行う余裕はどのくらいあるか

- 行政コスト対税収等比率
- 経常収支比率
- 実質公債費比率

自律性

歳入はどのくらい税金等で賄われているか
(受益者負担の水準はどうなっているか)

- 受益者負担の割合
- 財政力指数



■フルコストに近くなる

■従来の予算書、決算書から離れる

1 令和6年度の状況及び今後の展望

(1) 令和6年度の状況

ア ギャラクシティ30周年記念として、劇団東少によるファミリーミュージカル「アルプスの少女ハイジ」がギャラクシティ事業「だいひょうげん」とコラボして開催され、プロから演技を学び練習を重ねた子どもたちが当日の舞台に出演しました。参加した子どもたちには絆が生まれ、満足度の高いイベントとなりました。

イ 2月に開催したジャパンフェスタは、千住宿開宿400年に合わせ「江戸」をテーマに開催しました。

例年好評な浅野温子氏による「読み語り」では、千住宿をテーマとした内容で開催し、鑑賞を通じて、子どもたちに日本の伝統文化の学びの機会を提供しました。

ウ シアター1010とコラボし、それぞれのホールで世界の音楽に触れる機会を提供しました。

【施設利用状況】

	令和5年度	令和6年度
施設来館者数	1,305,248人	1,305,297人 (令和5年度比±0%)
(内訳) こども未来創造館	1,191,547人	1,192,999人 (令和5年度比±0%)
西新井文化ホール	113,701人	112,298人 (令和5年度比1%減)

(2) 今後の展望

遊具、科学・工作教室の体験事業やジャパンフェスタ等のイベントを継続して開催するとともに、子どもたちのニーズを捉えながら学び・体験する機会を新たに創出していきます。

2 コスト計算書

	令和5年度	令和6年度
(千円)		
【費用の部】		
①施設にかかるコスト		
修繕費	1,621	3,995
委託費	0	0
使用料及び賃借料	51,081	22,469
その他物件費	29	29
①の合計	52,731	26,493
②運営・事業にかかるコスト		
委員報酬(給与費)	347	324
委託費	5,000	0
その他物件費	26	55
②の合計	5,373	379
③指定管理委託料	557,829	539,798
現金収支を伴うコスト 計(①+②+③)	615,933	566,670
④減価償却費相当額	121,759	121,759
【収入の部】		
⑤収入		
使用料・財産収入	49,625	53,671
諸収入	9,573	8,985
⑤の合計	59,198	62,656
【総括】		
⑥トータルコスト(費用の部合計 ①+②+③+④)	737,692	688,429
⑦収支差額(ネットコスト⑥-⑤)	678,494	625,773
⑧年間利用者数(人)	1,305,248	1,305,297
利用一人あたりトータルコスト(⑥/⑧)(円)	565	527
うち区の支出額(⑦/⑧)(円)	520	479
⑨足立区の人口(4月1日現在)(人)	691,372	694,725
区民一人あたりトータルコスト(⑥/⑨)(円)	1,067	991
うち区の支出額(⑦/⑨)(円)	981	901

■プラネタリウム観覧料 1回：大人500円、小中高生100円 1日：大人800円、小中高生160円
団体(20人以上)：大人 400円、小中高生 80円
年間パスポート：大人1,500円、小中高生300円

■貸室使用料 1時間使用料：250円～(部屋によって異なります)

■西新井文化ホール(902席)

※光熱水費は指定管理委託料に合算

コスト計算書

2 コスト計算書

	令和5年度	令和6年度
(千円)		
【費用の部】		
①施設にかかるコスト		
修繕費	1,621	3,995
委託費	0	0
使用料及び賃借料	51,081	22,469
その他物件費	29	29
①の合計	52,731	26,493
②運営・事業にかかるコスト		
委員報酬(給与費)	347	324
委託費	5,000	0
その他物件費	26	55
②の合計	5,373	379
③指定管理委託料	557,829	539,798
現金収支を伴うコスト 計(①+②+③)	615,933	566,670
④減価償却費相当額	121,759	121,759
【収入の部】		
⑤収入		
使用料・財産収入	49,625	53,671
諸収入	9,573	8,985
⑤の合計	59,198	62,656
【総括】		
⑥トータルコスト(費用の部合計 ①+②+③+④)	737,692	688,429
⑦収支差額(ネットコスト⑥-⑤)	678,494	625,773
⑧年間利用者数(人)	1,305,248	1,305,297
利用一人あたりトータルコスト(⑥/⑧)(円)	565	527
うち区の支出額(⑦/⑧)(円)	520	479
⑨足立区の人口(4月1日現在)(人)	691,372	694,725
区民一人あたりトータルコスト(⑥/⑨)(円)	1,067	991
うち区の支出額(⑦/⑨)(円)	981	901

足立区 令和7年度事務事業評価調書(令和6年度事業実施分)

事務事業名	18759 こども未来創造館管理運営事務	4
施 策 名	1.5 子ども・若者がたくましく生き抜く力を育むための成長支援	
配 入 所 属	地域のちから推進部・生・地域文化課・広域施設係	
電 話 番 号	03-3880-5701	E-mail chiiki@city.adachi.tokyo.jp
事務事業の概要	さまざまな体験を通して、子どもたちの夢やチャレンジ精神を育むことができ、また、子どもたちの成長を支える取り組みを目指した事業展開をはかっている。 子どもの体験型総合施設として、科学、ものづくり、運動の3テーマを中心に様々な体験事業を利用者に提供していく。	
根拠法令等	【根拠法令】足立区こども未来創造館条例、足立区こども未来創造館条例施行規則、足立区こども未来創造館施設使用基準 要綱 【対象者】全区民、区外利用者	

事務事業の活動量・活動結果を測る指標 ※法定業務や管理業務等は、目標値＝見込み、達成率＝執行率に読み替えてください。

指標名／単位	指標の定義(算出根拠)	実績等	3	4	5	6	7
指標1 こども未来創造館の利用者数 【単位】人	こども未来創造館に来館し、実際に体験をした子どもまたは親子の延べ人数 目標値＝協定に基づく数値 実績値＝利用者数	目標値	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
		実績値	504,656	1,004,276	1,191,547	1,192,999	
		達成率	34%	67%	79%	80%	
指標2 まるちたいけんドーム（プラネタリウム）の利用者数 【単位】人	一般投影及び学習投影でプラネタリウムを観望した人数 目標値＝協定に基づく数値 実績値＝利用者数	目標値	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
		実績値	36,766	73,442	80,996	83,169	
		達成率	25%	49%	54%	55%	
指標3 【単位】		目標値					
		実績値					
		達成率					

指標分析(指標の達成度の分析:担当者・係長評価)	投入資源(千円)	3	4	5	6	7
指標1: コロナ禍で落ち込んだ利用者数が回復し、令和5年度に引き続きコロナ前の令和元年度とほぼ同等の利用者数となり安定してきている。	総事業費	553,126	582,582	596,463	573,657	
指標2: こちらも指標1同様、回復してきており、令和5年度とほぼ同等の利用者数となり安定している。	事業費	543,499	575,944	588,932	565,048	646,031
	人件費	9,627	6,638	7,531	8,609	
	平均給与	8,752	8,297	8,368	8,609	
	人数	1.1	0.8	0.9	1	
	計	9,627	6,638	7,531	8,609	
	平均給与	3,240	3,299	3,272	3,958	
	人数	0	0	0	0	
	計	0	0	0	0	
	国庫支出金	0	0	0	0	0
	都支出金	0	0	0	0	0
	受益者負担金	28,743	41,543	47,596	50,864	46,877
	その他特定財源	11,084	11,021	9,551	8,950	10,157
	基金	0	0	0	0	0
	起債	0	0	0	0	0
	一般財源	513,299	530,018	539,316	513,843	588,997

視点別事務事業評価(担当者・係長評価)					
妥当性	事務事業の実施に対する区民ニーズはあるか？	■ 増大している	□ 変わらずにある	□ 減少している	□ その他
	今後も区が実施する事務事業として妥当か？	■ 妥当である	□ 検討を要する		
	事業の休止・終了による区民生活の影響は大きいのか？	■ 大きい	□ 中位	□ 小さい	
有効性	事務事業の上位施策への貢献度は大きいのか？	■ 大きい	□ 中位	□ 小さい	
	他の施策に対する具体的な波及効果はあるか？	■ ある	□ 特にはない	□ 内部業務(全体波及)	
効率性	関連・類似事務事業との統合は出来ないか？	■ 出来ない	□ 検討可能		
	民間への外部化(民営化・業務委託等)は可能か？	□ 困難である	□ 検討可能	■ 実施済み	
公平性	受益者負担の水準は妥当だと考えられるか？	■ 妥当である	□ 検討を要する	□ 負担導入は困難	□ 該当しない
協働性	区民等と協働して事業を展開しているか？	■ 協働している	□ 協働は困難である	□ 協働の可能性はある	
環境性	事務事業の実施に際し環境に配慮しているか？	■ 配慮している	□ 一部配慮している	□ 該当しない	

総合評価(課長評価) ※効率化を前提として、評価実施年度の方針を決定する。

【今後の方針】 □ 拡 充 □ 改善・変更 ■ 現状維持 □ 縮 小 □ 統合による終了 □ 休止・終了
令和6年度も科学、スポーツ、伝統芸能、音楽等様々な切り口で事業を実施し、子どもたちに多くの体験の機会を与えることで、生きる力を育ててきた。来場者数はコロナ前とほぼ同等の数値まで回復し安定している。令和7年度からは新たな指定期間に入る。おしごとらんどやジャパンフェスタなどの定番のイベントや新たな企画を創出し、さらにギャラクシティを盛り上げ、子どもたちが学び、体験する機会を創出できるよう指定管理者と連携していく。

事務事業評価調書

投入資源(千円)			3	4	5	6	7
総事業費			553,126	582,582	596,463	573,657	
総事業費内訳	事業費		543,499	575,944	588,932	565,048	646,031
	人件費		9,627	6,638	7,531	8,609	
	常勤	平均給与	8,752	8,297	8,368	8,609	
		人数	1.1	0.8	0.9	1	
		計	9,627	6,638	7,531	8,609	
	非常勤	平均給与	3,240	3,299	3,272	3,958	
		人数	0	0	0	0	
		計	0	0	0	0	
	財源内訳	国庫支出金		0	0	0	0
都支出金		0	0	0	0	0	
受益者負担金		28,743	41,543	47,596	50,864	46,877	
その他特定財源		11,084	11,021	9,551	8,950	10,157	
基金		0	0	0	0	0	
起債		0	0	0	0	0	
一般財源		513,299	530,018	539,316	513,843	588,997	



施策名) こども・若者がたくましく生き抜く力を育むための成長支援

事業名) 足立区子ども未来創造館管理運営事務

3) 施策の手段として位置付けられる事務事業の評価結果							
事務事業コード	事務事業名	事業費	人件費	総事業費	課長評価	担当課	施策への貢献度
3584	鹿浜いきいき館児童館運営事業	1,564	58,877	60,441	現状維持	住区推進課	A
3585	児童施設維持補修事務	1,015	6,887	7,902	現状維持	住区推進課	A
3586	鹿浜いきいき館児童館管理事務	10,242	21,176	31,418	現状維持	住区推進課	B
3779	家庭教育推進事務	13,958	8,609	22,567	拡充	青少年課	A
4180	成人の日記念事業	23,712	12,914	36,626	現状維持	青少年課	A
4183	青少年委員の活動支援事業	11,476	12,914	24,390	現状維持	青少年課	A
4188	放課後子ども教室推進事業【経常】	234,974	10,331	245,305	改善・変更	青少年課	A
18759	こども未来創造館管理運営事務	565,048	8,609	573,657	現状維持	生・地域文化課	A
20850	青少年対策事業	24,789	12,914	37,703	現状維持	青少年課	A
20871	青少年教育管理事務	1,655	4,305	5,960	現状維持	青少年課	B
20902	青少年対象の事業および指導者の育成・支援事業	12,191	25,827	38,018	現状維持	青少年課	A
20915	青少年団体の支援事業	10,591	17,218	27,809	改善・変更	青少年課	A
21737	体験学習推進事業	23,281	17,218	40,499	拡充	青少年課	A
21809	こども未来創造館改修事業	0	4,305	4,305		生・地域文化課	
22829	子どもの貧困対策・若年者支援事業	45,949	17,218	63,167	現状維持	未・貧困対策課	A
22839	あだち子どもの未来応援事業	58,724	17,218	75,942	拡充	未・貧困対策課	A
22841	あだち子どもの未来応援基金積立金	152,040	8,609	160,649	拡充	未・貧困対策課	A
23857	子育て活動支援事業	992	37,533	38,525	改善・変更	子ども政策課	A
合計 18 事業		1,192,201	302,682	1,494,883			

足立区 令和7年度事務事業評価調査書(令和6年度事業実施分)

事務事業名	18759 こども未来創造館管理運営事務	4	2024年度
施策名	1.5 子ども・若者がたくましく生き抜く力を育むための成長支援		
記入所属	地域のちから推進部・生・地域文化課・広域施設係		
電話番号	03-3880-5701	E-mail	chiiki@city.adachi.tokyo.jp
事務事業の概要	さまざまな体験を通して、子どもたちの夢やチャレンジ精神を育むことができ、また、子どもたちの成長を支える取り組みを目指した事業展開をはかっている。 子どもの体験型総合施設として、科学、ものづくり、運動の3テーマを中心に様々な体験事業を利用者に提供していく。		
協働・協創	【協働】ポータルタナキ 【庁内協働】施設整備部、シティブロメーション課、青少年課、住区推進課、中央図書館、こころとからだの健康づくり課、公園管理課 【SDGsターゲット】4.7		
根拠	【根拠法令】足立区こども未来創造館条例、足立区こども未来創造館条例施行規則、足立区こども未来創造館施設使用基		
法令等	要綱 【対象者】全区民、区外利用者		

事務事業の活動量・活動結果を測る指標 ※法定業務や管理業務等は、目標値＝見込み、達成率＝執行率に読み替えてください。

指標名/単位	指標の定義(算出根拠)	実績等	3	4	5	6	7
指標1 こども未来創造館の利用者数 【単位】人	こども未来創造館に来館し、実際に体験をした子どもまたは親子の延べ人数 目標値＝協定に基づく数値 実績値＝利用者数	目標値	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
		実績値	504,656	1,004,276	1,191,547	1,192,999	
		達成率	34%	67%	79%	80%	
指標2 まるちたいけんドーム(プラネタリウム)の利用者数 【単位】人	一般投影及び学習投影でプラネタリウムを観望した人数 目標値＝協定に基づく数値 実績値＝利用者数	目標値	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
		実績値	36,766	73,442	80,996	83,169	
		達成率	25%	49%	54%	55%	
指標3 【単位】		目標値					
		実績値					
		達成率					

指標分析(指標の達成度の分析:担当者・係長評価)	投入資源(千円)	3	4	5	6	7
指標1: コロナ禍で落ち込んだ利用者数が回復し、令和5年度に引き続きコロナ前の令和元年度とほぼ同等の利用者数となり安定してきている。	総事業費	553,126	582,582	596,463	573,657	
指標2: こども未来創造館1同様、回復してきており、令和5年度とほぼ同等の利用者数となり安定している。	事業費	543,499	575,944	588,932	565,048	646,031
	人件費	9,627	6,638	7,531	8,609	
	平均給与	8,752	8,297	8,368	8,609	
	人数	1.1	0.8	0.9	1	
	計	9,627	6,638	7,531	8,609	
事業分析(事業実績等の分析:担当者・係長評価)	内訳					
【効果】ギャラクシティは30周年を迎え、記念ロゴの作成や記念イベントを開催し好評を得ている。	非常勤	3,240	3,299	3,272	3,958	
【貢献度】科学、スポーツ、伝統芸能、音楽等、様々な切り口で事業を実施し、子どもたちに多くの体験機会を与えた。	人数	0	0	0	0	
【波及効果】鉄道ミュージアムスペシャルは、普段は珍しい、異なる鉄道会社が一堂に会するギャラクシティならではのイベントとなっている。	計	0	0	0	0	
	国庫支出金	0	0	0	0	0
	都支出金	0	0	0	0	0
	受益者負担金	28,743	41,543	47,596	50,864	46,877
	その他特定財源	11,084	11,021	9,551	8,950	10,157
	基金	0	0	0	0	0
	起債	0	0	0	0	0
	一般財源	513,299	530,018	539,316	513,843	588,997

視点別事務事業評価(担当者・係長評価)	増大している	変わらずにある	減少している	その他
事務事業の実施に対する区民ニーズはあるか?	■ 増大している	□ 変わらずにある	□ 減少している	□ その他
今後も区が実施する事務事業として妥当か?	■ 妥当である	□ 検討を要する		
事業の休止・終了による区民生活の影響は大きいのか?	■ 大きい	□ 中位	□ 小さい	
事務事業の上位施策への貢献度は大きいのか?	■ 大きい	□ 中位	□ 小さい	
他の施策に対する具体的な波及効果はあるか?	■ ある	□ 特にはない	□ 内部業務(全体波及)	
関連・類似事務事業との統合は出来ないか?	■ 出来ない	□ 検討可能		
民間への外部化(民営化・業務委託等)は可能か?	□ 困難である	□ 検討可能	■ 実施済み	
受益者負担の水準は妥当だと考えられるか?	■ 妥当である	□ 検討を要する	□ 負担導入は困難	□ 該当しない
区民等と協働して事業を展開しているか?	■ 協働している	□ 協働は困難である	□ 協働の可能性はある	
事務事業の実施に際し環境に配慮しているか?	■ 配慮している	□ 一部配慮している	□ 該当しない	

総合評価(課長評価) ※効率化を前提として、評価実施年度の方針を決定する。

【今後の方針】 □ 拡充 □ 改善・変更 □ 現状維持 □ 縮小 □ 統合による終了 □ 休止・終了
令和6年度も科学、スポーツ、伝統芸能、音楽等様々な切り口で事業を実施し、子どもたちに多くの体験の機会を与えることで、生きる力を育んできた。来場者数はコロナ前とほぼ同等の数値まで回復し安定している。令和7年度からは新たな指定期間に入る。おしごとらんどやジャパンフェスタなどの定番のイベントや新たな企画を創出し、さらにギャラクシティを盛り上げ、子どもたちが学び、体験する機会を創出できるよう指定管理者と連携していく。



スクラップする知恵は原課にある

コロナ禍が教えてくれたこと

1. マイナス思考（従来はプラス思考）
2. エビデンスの無い予算

※誰かの（一人でも）必ず役に立っている予算
誰かが「やめてもいいよ」と言わない限り
「やめられない、止まらない」組織風土



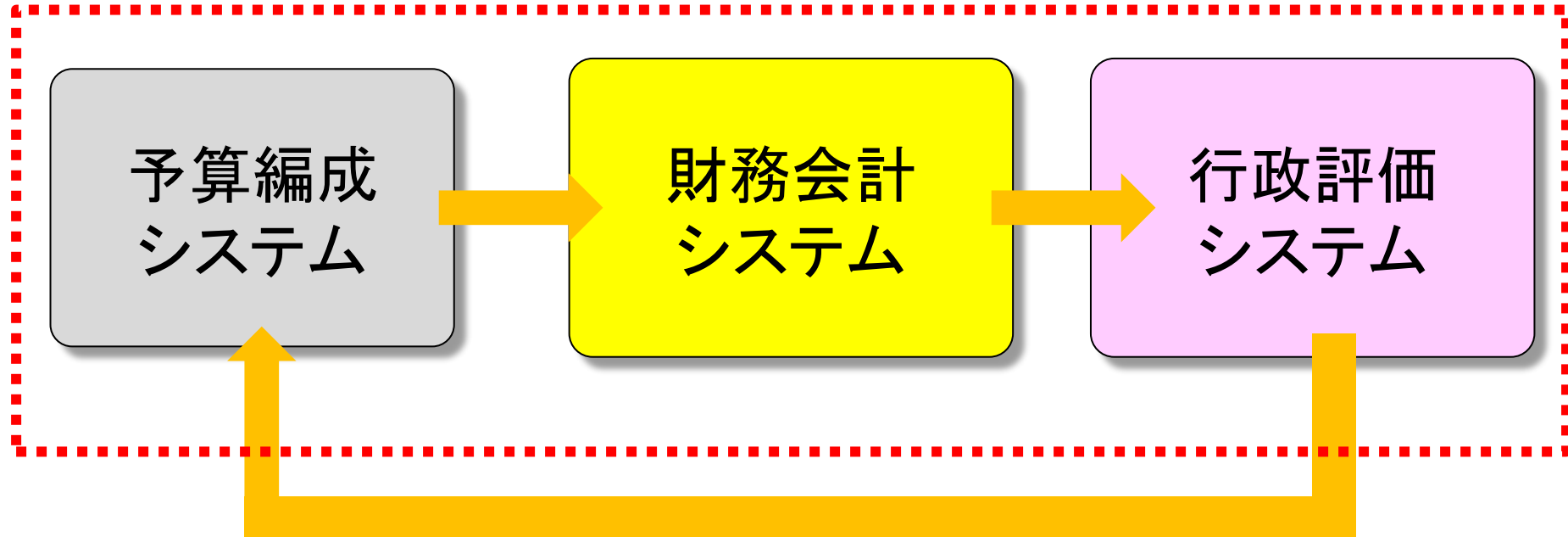
ビルド&スクラップ？
スクラップ&ビルド？

- スクラップ&ビルド⇒廃止・縮小からスタート
止めるためにエネルギーを使い果たしてしまう
- **ビルド&スクラップ⇒創造・生産からスタート**
動かすためにエネルギーを使う

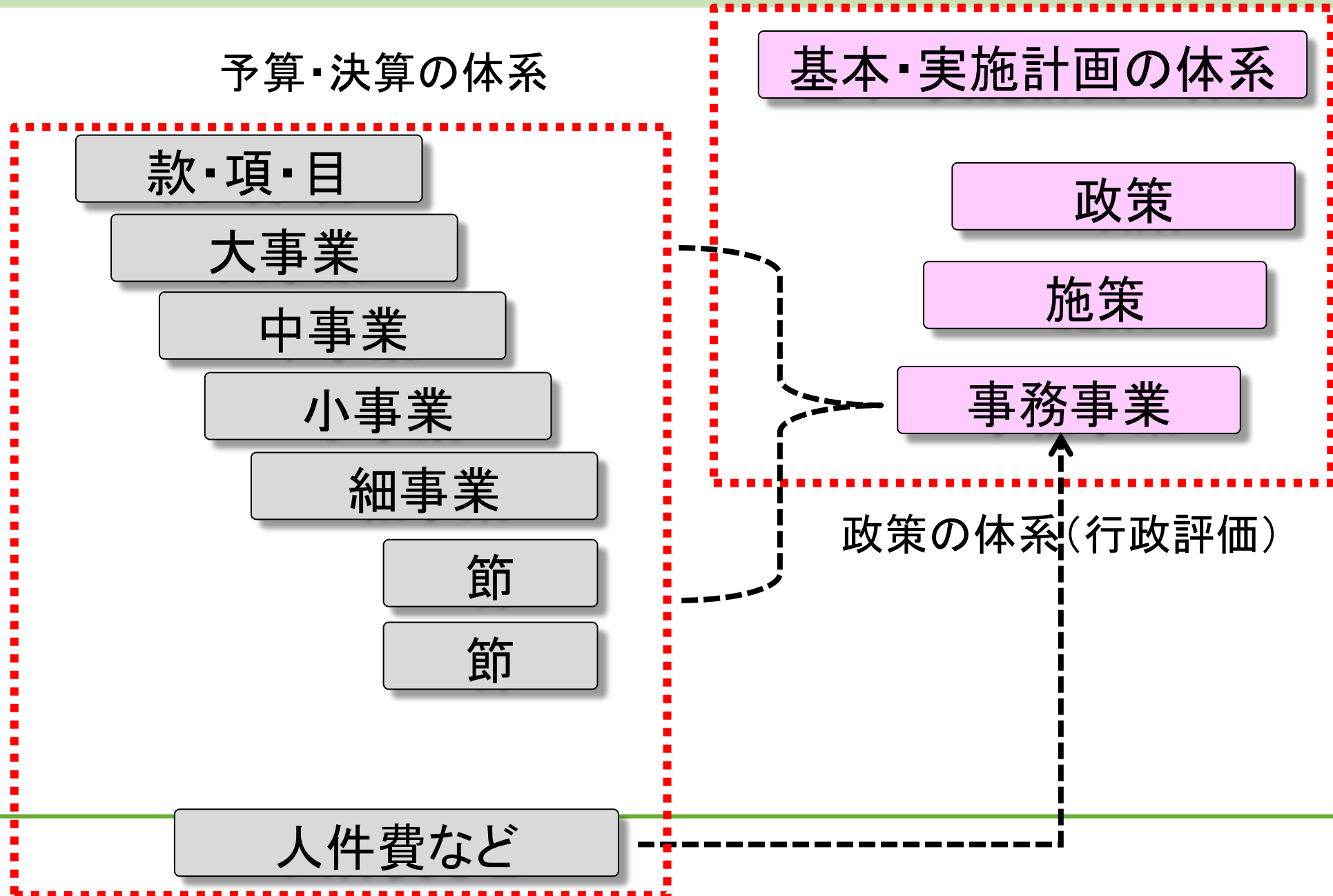
※イノベーションには職員の意識改革が必要

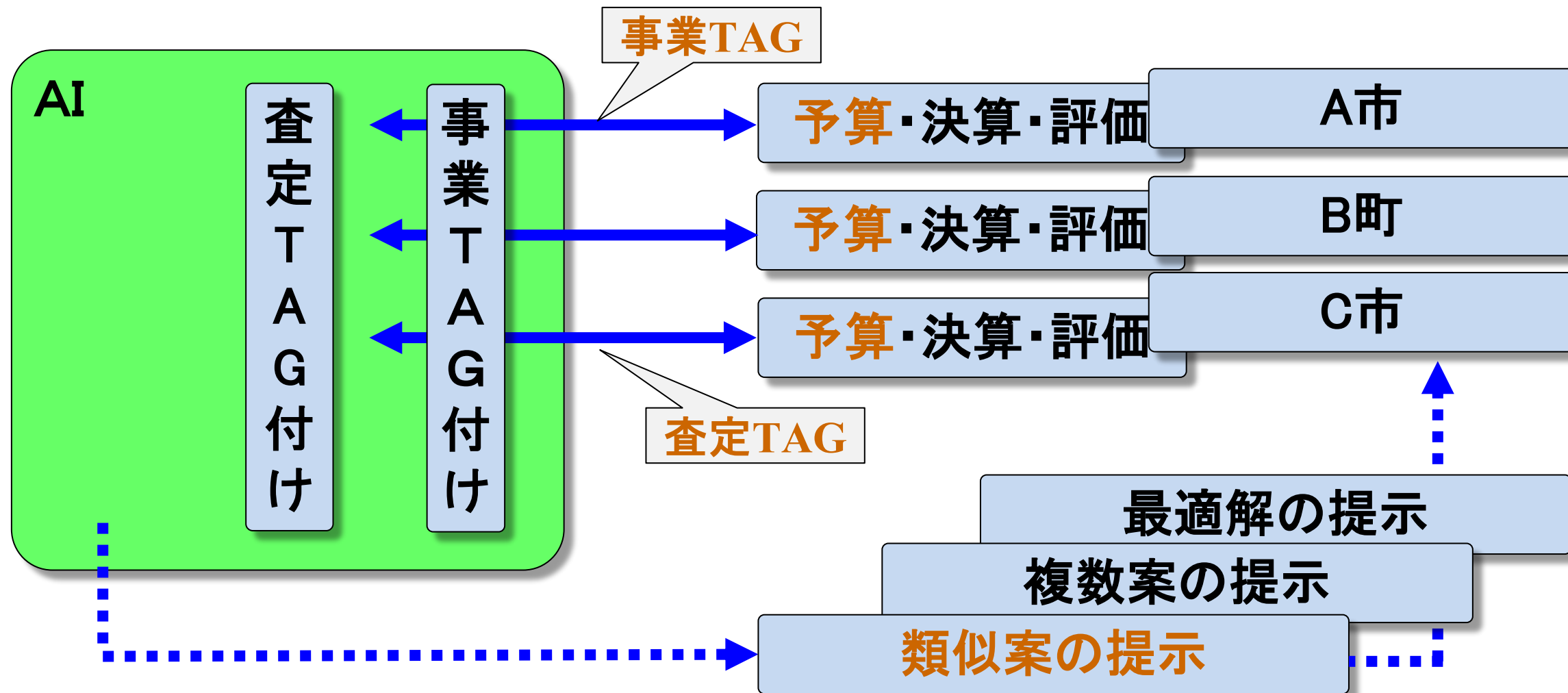


システムの連動とフィードバック



予算を使って何がどうよくなったのか？
より早く・より確実に把握して
次の予算に反映する







検索文字列(事務事業)			市民公益活動補償制度の運用			413	Point	有効/無効	事務事業数		間値(最小)		100	※間値を超えたら確認メッセージを表示する	
検索文字 01			市民			26,558	1	☒	KPI数		間値(最大)		1,000	※間値を超えたら検索を中止する	
検索文字 02			公益			790	1	☒	検索Point						
検索文字 03			活動			23,938	1	☒	検索(1Point以上一致)		検索(2Point以上一致)				
検索文字 04			補償			701	1	☒	検索(3Point以上一致)		検索(4Point以上一致)				
検索文字 05			制度			6,862	1	☒	検索(5Point以上一致)		検索(6Point以上一致)				
検索文字 06			運用			2,354	1	☒	検索(7Point以上一致)		検索(8Point以上一致)				
検索文字 07							1	☐	検索(9Point以上一致)		検索(10Point以上一致)				
検索文字 08							1	☐							
検索文字 09							1	☐							
検索文字 10							1	☐							
検索文字 11							1	☐							
検索文字 12							1	☐							
検索文字 13							1	☐							
検索文字 14							1	☐							
検索文字 15							1	☐							
検索文字 16							1	☐							
検索文字 17							1	☐							
検索文字 18							1	☐							
検索文字 19							1	☐							
検索文字 20							1	☐							
KPI編集ひな型ファイル			C:\Works\VBWA\20210920_■タグ表示\02_Develop_KPI抽出\旧事業編集ツール			参照									
KPI編集 フォルダ			C:\Works\VBWA\20210920_■タグ表示\02_Develop_KPI抽出\KPI			参照				KPI調査					

既定のノウハウ集ツール

事業名の検索文字列 社会福祉 補助金

【小事業名・細事業名の検索結果】 10件検出

自治体名	年度	小事業名	細事業名
桜橋市	R2	社会福祉協議会支援事業	桜橋市社会福祉協議会補助金
高浜市	R4	社会福祉推進事業	民生児童委員協議会活動事業費補助金
高浜市	R4	社会福祉推進事業	碧南保護区保護司会高浜支部活動事業費補助金
高浜市	R4	社会福祉推進事業	更生保護女性会活動事業費補助金
高浜市	R4	社会福祉費支給事業等補助金返還	地域介護・福祉空間整備等施設整備交付金(高浜エコハウス整備)
土浦市	R5		
土浦市	R5		
土浦市	R5		
袋井市	R5		
袋井市	R5		

同TAG事業

【TAG基礎情報】

TAG ①

項目	内容
政策名	8 社会福祉
施策名	8.3 生活困窮者の支援
事務事業	保護司支援事業
細事業名	保護司支援事業
法令	保護司法
条項	第1条
URL	https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=325AC0000000204_20190914_50
義務/任務	義務
補助金	

事業概要

【同TAG事業の一覧】

自治体名	年度	小事業名	細事業名
高浜市	R4	社会福祉推進事業	碧南保護区保護司会高浜支部活動事業費補助金
高浜市	R4	社会福祉推進事業	更生保護女性会活動事業費補助金
袋井市	R5	前橋田地区保護司会運営事業	前橋田地区保護司会等負担金
袋井市	R5	前橋田地区保護司会運営事業	その他全道連帯負担金

s.定野 司

共有

D AEAFAGAH AI AJ AK AAMANACAP AQ ARASAWAXAYAZ BABEBCEBCEBFBCBH-BI-BJBKBL

発付日 令和 5年 3月29日 16:07 213 頁

見積要求書

9012社会福祉係

積算根拠等資料

【TAG基礎情報】

同TAG事業を表示

項目	内容
政策名	8 社会福祉
施策名	8.3 生活困窮者の支援
事務事業	保護司支援事業

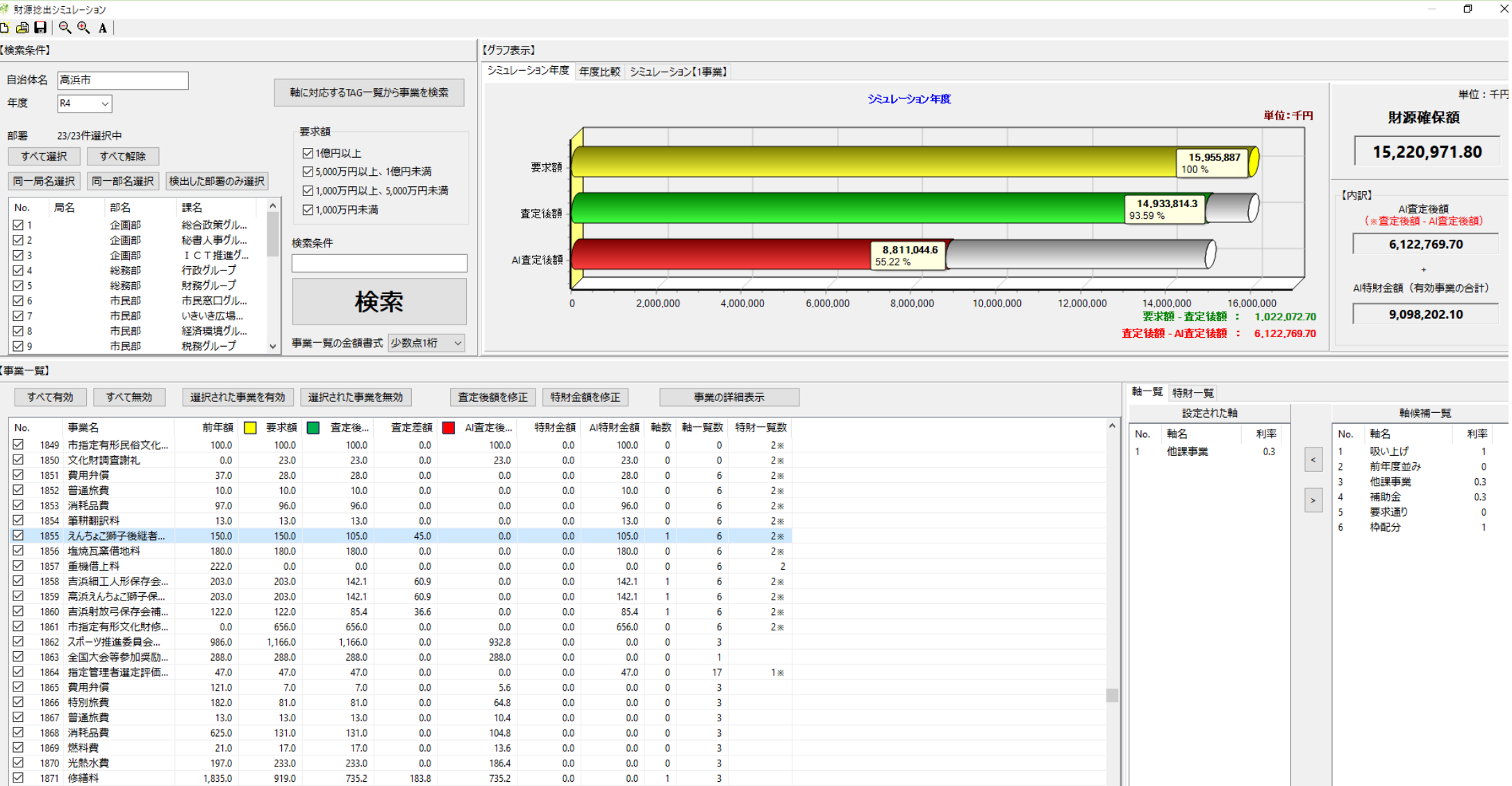
事業概要

【査定調査】

項目	内容
前年額	997
要求額	1,008
一般財源(要求額)	
査定後額	1,008
一般財源(査定後額)	

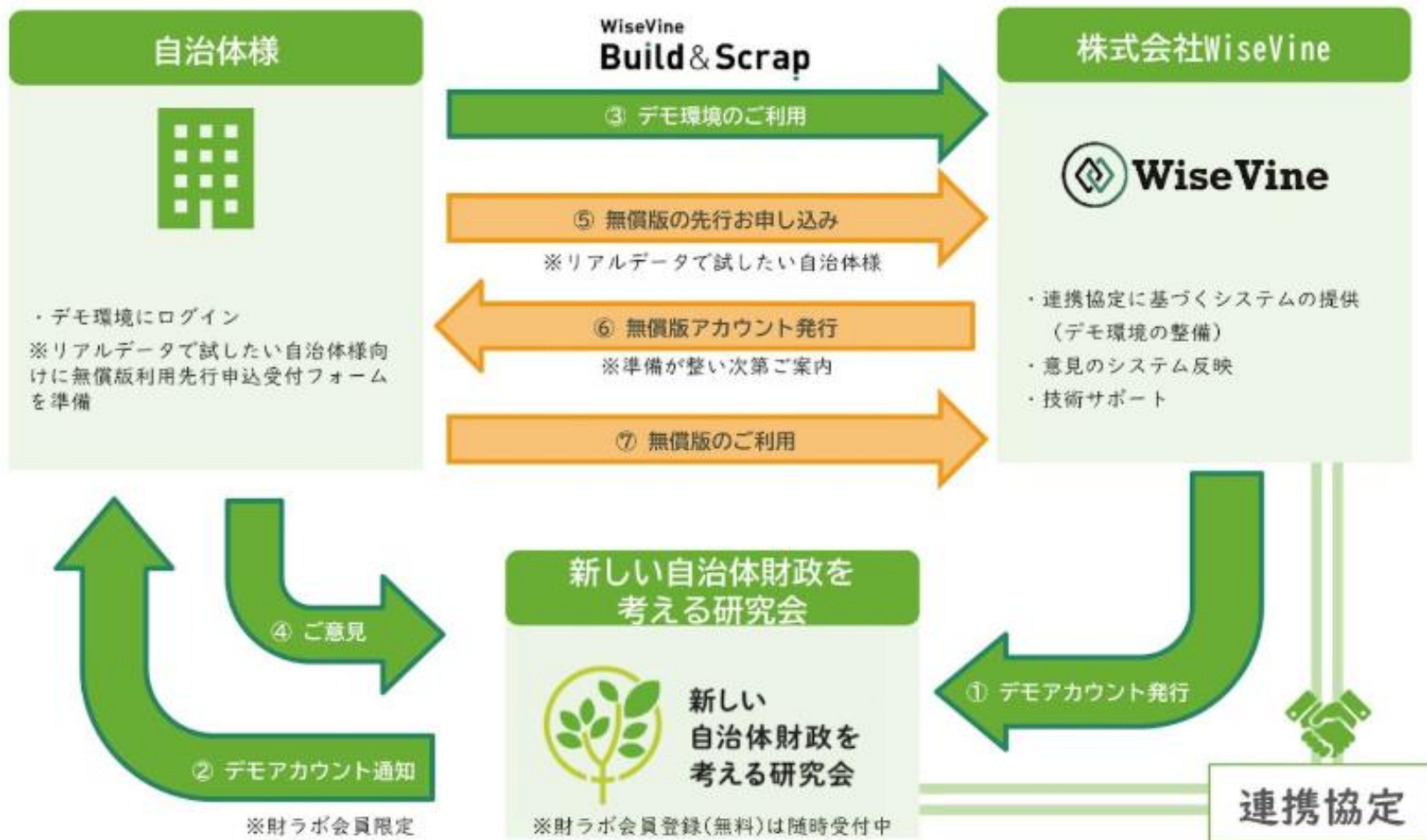
説明

項目	内容
軸1	要求額
軸2	0
軸3	
軸4	
軸5	





連携協定の意義



©2025一般社団法人新しい自治体財政を考える研究会



- 財政課にはなぜお金が無い（オオカミ少年）のか？
- 使い切り予算は本当に悪いのか？
- 量入制出か、量出制入か
- 粉飾決算（黒字優良団体を装うこと）で財政状況が正しく判断できるのか？
- 財政調整基金残高
- 最近、金にまつわる不祥事が多くない？
 - ・ 不作為の罪（管理監督責任、損害賠償請求）
 - ・ 内部統制制度
- ふるさと納税の未来

現場が動く「包括予算制度」 ～ 全国自治体アンケートから見た 財政運営の課題と展望～

ご清聴ありがとうございました

