

部 長  
会 計 管 理 者  
教育委員会事務局教育総務部長  
選挙管理委員会事務局長  
監 査 事 務 局 長  
議 会 事 務 局 長

} 様

副区長 川 野 正 博  
副区長 玉 川 一 二

令和 9 年度 予算編成、組織・職員定数の基本方針について(通知)

1 日本経済の現状

「月例経済報告（令和 8 年 6 月）」では、「景気は、緩やかに回復しているが、中東情勢の影響を注視する必要がある。先行きについては、雇用・所得環境の改善や各種政策の効果が緩やかな回復を支えることが期待されるものの、中東情勢の影響を引き続き注視する必要がある。また、金融資本市場の変動の影響などに注意する必要がある」としており、今後の動向には引き続き注視が必要な状況である。

また、「経済財政運営と改革の基本方針 2026 「責任ある積極財政」元年～日本の挑戦を起動する！～」（骨太方針）では、「中東情勢を始めとして、我が国経済の先行きに大きな影響をもたらし得る海外のリスク要因は引き続き存在し、同時に、少子化と人口減少といった国内の構造的な課題も残っており、「成長型経済」への本格的な移行には、更なる取組強化が必要である」としている。今後の予算編成にあたっては、歳出・歳入両面の見直しを進め、債務残高対 GDP 比を安定的に引き下げていく中でも可能となる財政規模を精査し、財政の持続可能性を確保することや、予算全般において歳出改革努力を継続するとともに、物価・賃金上昇を的確に反映し、経済の成長力強化と名目の経済規模の拡大にふさわしい予算編成へと転換すること、PDCAやEBPMに基づき、既存事業を不断に見直し政策効果の高い分野への重点化を図るといった取組を進めるとしている。

2 区財政の現状

(1) 財政構造

区の総人口は 75 万人に迫っており、外国籍を含め増加傾向であるものの、0～4 歳の就学前人口及び 35～39 歳が転出超過の傾向である。この傾向は徐々に改善の兆しが

みられるが、依然として、子育て世代、生産年齢世代の転出が多いことが伺えるため、今後の税収にも影響が及ぶものと推察される。

区が抱える財政需要は、少子高齢化に伴う扶助費や特別会計繰出金といった社会保障関係経費、学校・公共施設など区有施設の維持更新や都市インフラの強靱化に向けた投資的経費などが増加傾向にある。

その一方、歳入の根幹をなす基幹財源等は、堅調な企業収益等により増収傾向にあるものの、景気の影響を大きく受けやすい性質の財源であることが、平成20年のリーマンショックに端を発した不況による税収減の教訓からも明らかである。また、中東情勢の緊迫化を受け、原油の供給をめぐる問題が世界経済のリスクとなっており、中長期にわたって我が国の経済に大きな影響が及ぶ可能性がある。このことから、経済動向の急変や災害発生等、突発的な事案の発生時にも対応しうる財政対応力の堅持が不可欠である。直近のコロナ禍における危機対応等これまで培った経験知を活かしながら、危機意識を高め、首都直下地震や新たな感染症によるパンデミック等にも備えていく必要がある。日々社会情勢が変化し、先行き不透明な時勢において、強靱な財政基盤を構築していくことが求められている。

## (2) 財政運営を取り巻く制度改正、影響等

ふるさと納税など国による不合理な税制改正による区財政への影響額は、年々拡大しており、令和7年度の大田区への影響額は約239億円に上り、大きな減収となっている実態がある（法人住民税の一部国有化、地方消費税の精算基準の見直し、ふるさと納税による減収等）。歳出総額と基幹財源等とのギャップは令和8年度当初予算で1,500億円を超える状況と深刻さを増している。

さらに、令和8年度から道府県民税利子割に係る精算制度が導入されたほか、令和8年度与党税制改正大綱では、東京都が課税する特別区の土地に係る固定資産税について、著しく税収が偏在している状況に鑑み、必要な措置を検討し、令和9年度以降の税制改正において結論を得るとされ、特別区の貴重な税源をさらに吸い上げる動きが見受けられ、今後の国の動向に留意が必要である。

令和8年度当初予算では、特定目的基金や特別区債といった財源対策を講じた上でなお、収支不足額は約74億円に上ったため、財政基金を活用して編成しており、財政基金に頼らない収支均衡に向けた歳出構造改革が急務である。

## 3 区財政の今後の見通し

今後の財政見通しは、別紙に示したとおり、歳入においては一般財源の大幅な増収は見込まれない一方、上記の財政需要に加え、多様化・複雑化する行政課題に対応するための一般行政経費の増大など、歳出に対し歳入が不足する厳しい財政環境が継続するこ

とが見込まれる。

区は、こうした厳しい財政状況のなかにあっても、大田区基本構想で掲げた将来像「心やすらぎ 未来へはばたく 笑顔のまち 大田区」の実現に向け、庁内のベクトルを合わせ、不要不急の歳出削減や各施策の不断の見直しに積極果敢に挑戦することで、2040 年の未来を見据えた持続可能な自治体経営を実践していく必要がある。

特に以下の事項について注視する。

#### (1) 公共施設マネジメントの推進

公共施設等の老朽化に伴う集約化・複合化、長寿命化、既存施設の有効活用、機能向上を目的とした複合化・多機能化等を進めるなか、公共施設の約半数が築 40 年以上超であり、施設の維持管理費や更新費用の大幅な増加が見込まれる。

#### (2) 少子高齢化による社会保障関係経費の推移

令和 7 年にいわゆる「団塊の世代」の全員が 75 歳以上の後期高齢者になり、今後、医療・介護の需要が一層拡大していくことが見込まれる。一方、昨年の合計特殊出生率は全国が 1.14 で前年比 0.01 の低下、東京都は出生数が 9 年ぶりに増加に転じたものの、合計特殊出生率は前年と同じ 0.96 と都道府県別でみると最も低い数値となった。全国の出生数は 67 万 1,236 人、前年比で 1 万 4,937 人減少と低下に歯止めがかからず、将来の社会を支える労働力人口の減少が見込まれる。こうした事態を打開するための子育て支援策の財政需要を含め、加速度的に進む少子高齢化の状況下において、社会保障関係経費の一層の増大が見込まれる。

### 4 行財政運営の方向性

基本構想で描く 2040 年頃の区のめざすべき将来像の実現に向け、総合計画を推進するため、持続可能な自治体経営実践戦略やシティプロモーション戦略における経営戦略を軸に、区民の暮らしの質やまちの価値を高める「未来志向の戦略的投資」を力強く進め、誰もが住み続けたいまちの姿を実現していく。さらに、子育て No.1 都市をめざす大田区として、こども大綱における「未来を担う人材を社会全体で育み、社会経済の持続可能性を高めることにつながる。すなわち、こどもや若者、子育て当事者はもちろん、全ての人にとって、社会的価値が創造され、その幸福が高まることにつながる」といった、こどもまんなか社会の考えに立脚し、地域特性や地域の力を活かした大田区らしい妊娠・出産・子育ての切れ目ない支援に進取果敢に取り組んでいく。

### 5 予算編成の基本方針

令和 9 年度予算は、「住み続けたいまち No.1 へ 笑顔と幸せつむぐ未来に向けて 確

かな歩みを進める予算」と位置づけ、区民に身近な基礎自治体として地域特性を踏まえた価値の高い施策の構築に向け、基本構想における4つの基本目標の実現に向けた施策に優先的に取り組むこととする。

#### 《大田区基本構想における4つの基本目標》

基本目標1 未来を創り出す子どもたちが夢と希望をもって健やかに育つまち

基本目標2 文化を伝え育み誰もが笑顔でいきいき暮らすまち

基本目標3 豊かな環境と産業の活力で持続的に発展するまち

基本目標4 安全・安心で活気とやすらぎのある快適なまち

## 6 予算編成の留意事項

区が直面する喫緊の課題に迅速かつ的確に対応するとともに、基本構想の目標年次とする2040年頃を見据えた持続可能な自治体経営に取り組むため、以下の点を強力に進めることとする。

### (1) 子育て施策を起点とした区政のバージョンアップの促進

「こどもまんなか社会」の考えに立脚した分野横断的な取組を全区民の暮らしの充実へつなげること。こどもの事業を通じた地域のつながり、全ての世代の活躍など、各部局が当事者意識をもって連携を深め、創意工夫を凝らした施策展開を進めること。

### (2) 客観的なデータ分析に基づく歳出改革の徹底

総合計画のもと、現状と課題の分析を徹底し、客観的なデータに裏打ちされた施策の創造と転換を推進すること。区民目線でサービスを充実し、区政への満足度や納得感が得られる一貫性・連続性ある施策ストーリーを構築すること。

### (3) デジタルシフトの加速化

利便性の向上と業務効率化の観点から、デジタルでの区民サービスの提供を前提にした発想の転換を加速化すること。デジタルシフトの過渡期におけるあらゆる区民にやさしいデジタルデバйд対策を講じること。

### (4) 多様な主体との連携・協働による地域課題の解決

区民活動団体や民間企業（公民連携）等との連携・協働を推進し、複雑化・多様化する地域課題の解決と地域の活性化を促進すること。特に、スポーツ・文化芸術分野との連携・協働を通じて事業の付加価値を高める取組など、柔軟な発想により施策効果を向上させること。

#### (5) 分野横断的な課題解決への対応

物価高騰下における生活・産業支援施策、激甚化する災害事象を踏まえた防災・危機管理施策、定住性の確保に向けた施策を意識すること。

#### (6) 予算編成過程を通じた人財育成

予算編成過程を通じ、一人ひとりの職員が区民目線に立って考え、チームワークを生かして知恵を出し合い、区政を担うプロとしての職員力を育成すること。一人ひとりが行政経営に携わる意識をもち、スピード感とコスト感覚を磨き、改革・改善に取り組む組織文化を醸成すること。

### 7 財政運営の基本方針

持続可能な財政基盤の構築に向けては、基本的な行政サービスを将来にわたり安定的・継続的に提供できること、自然災害・感染症など臨時的・突発的な財政需要や急激な減収などにも機動的に対応できること、公共施設・都市インフラの強靱化や、重要な成長戦略となる社会資本の整備といった未来への投資を着実に推進できる財政対応力を堅持する必要がある。

各部においては、財政見通しを十分認識し、明確な経営判断とマネジメントのもと、以下に掲げる方針に留意の上、予算編成を進めること。

#### (1) 現状分析と将来推計

社会経済情勢や区財政の状況を十分勘案し、特に新規・レベルアップ事業については、その必要性、緊急性、費用対効果、後年度負担等を検討の上、国や東京都の補助金の動向を的確に把握し、積極的に活用するなど様々な角度から財源確保に努めること。既存事業については、過去の決算や執行状況、事業効果の検証を徹底し、一般財源への影響を踏まえ見直し・再構築を進め、施策推進の原資を生み出す工夫を講じ、優先度をつけること。

#### (2) 効果的・効率的な施策展開

- ① 緊急課題に柔軟かつ迅速に対応するとともに、区民生活に必要な施策を将来にわたり安定的に提供していくため財政の健全性を維持し、成果重視の視点で「区民サービスの質・量・財政負担の最適化」を追求すること。その際、経営感覚を研ぎ澄まし、様々な角度から新たな歳入確保を進め、エビデンスに基づく政策立案（EBPM）の考え方のもと、事務事業の成果向上とコスト精査を図るとともに、優先順位付けの徹底や目標を達成するための寄与度が低い事業は、廃止・休止を含め見直し・再構築を行い、経営資源を生み出すこと。
- ② 高度化する区政課題を解決するためには、所管する部局のみの立場に捉われるこ

となく、区全体を視野に入れた連携の視点が重要となる。区を取り巻く環境の変化に応じ、区民ニーズへの適合を意識し、庁内外との必要な連携のもと、類似・重複事業の統合や見直し・再構築を進めること。区単独では解決困難な課題に対しては、地域を構成する様々な主体とも認識を共有しながら連携・協働による取組を進めるなど、事務事業の最適な実施方法を追求すること。

### (3) 収支均衡をめざしたコスト精査の徹底（財政基金に頼らない財政運営）

- ① 区政課題に柔軟に対応するためには、財政構造の弾力性を常に確保する必要がある。社会動向の変化により必要性が低下したと認められる事業については、一般財源への影響を踏まえ、統廃合や縮小など、既存の事務事業の見直し・再構築による施策の新陳代謝に取り組むこと。
- ② 国や東京都の補助基準を超える、いわゆる超過負担が生じている事業については、単価差、規模差、対象差等の影響額と事業効果を精緻に分析し、事業規模の適正化への取組を強化すること。
- ③ 増加する施設運営経費については、コスト精査、施設の有効活用・利用促進、利用率向上の取組を強化すること。その際、施設の設置目的に照らして利用実態を分析し、利用促進・サービス向上、受益者負担の適正化など必要な改善を図ること。

### (4) 財政対応力の堅持・効果的な活用

- ① 重要な施策の選択肢を狭めることなく、ダイナミックな発想で施策を構築・展開していくため、事業規模や後年度財政負担を十分勘案し、積立基金の活用など財源の確保に十分留意し、基本構想で掲げた将来像の実現に向け、未来志向の戦略的な投資を着実に推進すること。また、特定目的基金は、財政運営の透明性を高めるため、基金運用の丁寧な周知に取り組むとともに、基金の設置目的に沿って運用方針を具体化し、戦略的な活用を進めること。
- ② 事務事業の不断の見直し・再構築、不用額精査や執行努力など、きめ細かい歳出の見直し、新たな財源の確保、徴収努力などを通じて財源を生み出し、財政対応力の堅持に向けた努力と工夫を行うこと。

## 8 職員数の実績と今後の推移

令和7年度から令和8年度にかけて、定数規模の縮減を進めるとともに、新たに272人の職員を採用することができたため、前年度と比較して現員数が98人増加し、過員の割合を引き上げる成果を上げられた。

一方で、令和8年4月1日時点の職員数を反映した推計では、依然として、現員数の減少傾向が見込まれていることから、引き続き業務量の総量抑制を進めるとともに、そ

れらに見合った人員数を確保していく必要がある。

今後、職員定数基本計画に基づき、効率的な執行体制に向けた見直しを進めるとともに、現員数に対する過員割合の水準を継続的に維持していくことで、適正な定数管理を進めていく。

これらを踏まえ、令和9年度の職員定数は令和8年度の定数規模と同程度を目指していく。

《現員数の実績と推計（令和8年4月1日時点現員数反映）》

| 令和7年度（実績） | 令和8年度（実績） | 令和9年度（推計） | 令和10年度（推計） |
|-----------|-----------|-----------|------------|
| 3,905 人   | 4,003 人   | 3,994 人   | 3,994 人    |

《現員数に対する過員の割合と推計（令和8年4月1日時点過員割合反映）》

| 令和7年度（実績） | 令和8年度（実績） | 令和9年度（推計） | 令和10年度（推計） |
|-----------|-----------|-----------|------------|
| 9.1%      | 11.9%     | 11.6%     | 12.3%      |

## 9 組織・職員定数の基本方針

人財確保が困難な状況の中、社会の変化を的確に把握し、新たな行政需要に対応するためには、事業の必要性・主体の見直しや AI 等の先端技術を活用した業務効率化を進めるとともに、事業執行体制を見直していくことが重要である。

これらに加え、役職定年制等による管理職数の大幅な減少を契機に、管理職の負担を軽減し、マネジメントを支える効果的な係長ポストの検討と併せて管理職ポストの見直しを行うことで、より効率的で持続可能な組織体制を整備していく。

以上の方針を踏まえ、各部においては、次に掲げる事項に十分留意し、部内で十分に精査・調整を行ったうえで、組織整備及び所要人員算定を進めること。

### （1）総合計画の推進に向けた組織整備

区の経営資源を最大限、有効に活用し、総合計画を効果的・効率的に推進するため、簡素で効率的な組織を構築すること。また、安易な組織の変更は行わず、廃止統合すべき事業を的確に見定めたうえで、必要に応じて体制を見直していくこと。

### （2）事務事業の見直しに向けた取組

新たな重要施策に注力できる体制を確保するため、スクラップ・アンド・ビルドの考え方にに基づき、既存事業の統廃合を検討することで、施策の新陳代謝を促進していくこと。また、「6 予算編成の留意事項」に掲げる項目を踏まえ、外部人材の活用や民間企業（公民連携）等との連携・協働など、事業の実施手法の見直しを進めると

ともに、デジタルを用いた事務プロセスの効率化・省力化を推進すること。

### (3) 最適な職員体制に向けた人員要求

各部において、(2)に掲げる取組等を積極的に推進することで、部内で必要な人員を捻出し、優先度が高い取組に再配分すること。また、「5 予算編成の基本方針」に掲げる施策や法改正等により、増員が必要だと判断した場合であっても、一時的・臨時的な業務や専門性の高い特殊性のある業務、定型的な業務について、会計年度任用職員の効果的な活用など、執行体制の見直しを徹底したうえで、真に必要な職員数を見極めて人員要求を行うこと。これらに加え、メンタルヘルス不調の予防・早期対応など、職員のウェルビーイングの実現に向けた環境整備を図るとともに、OJTを含めた人財育成に努めること。

### (4) 専門職種の効果的な活用体制

専門職の人財獲得競争が激化しているため、これまで以上に専門的な技術や知見を活かせる職員体制を築いていくこと。また、専門性が求められる業務を精査し、各部で調整を行うほか、職種に応じた定数管理は引き続き進めていくこと。

## 【別紙】

## ○ 今後の財政見通しについて

歳出に対して歳入が大幅に不足し、財政基金の取崩しが必要と推計される。

このような大変厳しい財政状況を的確に把握し、今後も安定的、継続的に行政サービスを提供するため、現時点において見込まれる歳入・歳出の見通しを推計した。

## 【令和9年度以降の財政見通し】

(単位：百万円)

| 区 分               | 令和8年度<br>当初予算 | 令和9年度<br>見通し | 令和10年度<br>見通し | 令和11年度<br>見通し |
|-------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
| 歳入合計 (A)          | 368,524       | 375,416      | 384,627       | 384,075       |
| 特別区税              | 91,612        | 96,534       | 98,084        | 99,303        |
| 地方譲与税等            | 34,292        | 34,503       | 34,934        | 35,355        |
| 特別区交付金            | 89,687        | 92,645       | 94,505        | 95,878        |
| 国都支出金             | 99,459        | 105,932      | 109,238       | 109,322       |
| 特別区債              | 13,000        | 12,400       | 14,400        | 11,800        |
| 財政基金繰入金           | 7,352         | —            | —             | —             |
| その他特定目的基金繰入金      | 9,986         | 10,180       | 10,156        | 9,020         |
| その他の歳入            | 23,136        | 23,223       | 23,310        | 23,398        |
| 歳出合計 (B)          | 368,524       | 384,845      | 403,085       | 406,465       |
| 義務的経費             | 162,274       | 164,672      | 171,115       | 174,167       |
| 人件費               | 49,229        | 48,508       | 51,677        | 50,944        |
| 扶助費               | 111,209       | 113,144      | 115,224       | 117,473       |
| 公債費               | 1,836         | 3,020        | 4,214         | 5,750         |
| 投資的経費             | 57,422        | 59,761       | 62,636        | 54,882        |
| 特別会計繰出金           | 25,067        | 25,130       | 25,163        | 25,145        |
| その他の歳出            | 123,760       | 135,283      | 144,171       | 152,270       |
| 財源不足額 (C)=(A)-(B) | —             | △ 9,429      | △ 18,458      | △ 22,390      |

|         |   |         |          |          |
|---------|---|---------|----------|----------|
| 財源不足額累計 | — | △ 9,429 | △ 27,887 | △ 50,277 |
|---------|---|---------|----------|----------|

※表示単位未満を四捨五入しているため、合計が一致しない場合がある。

## ◆主な歳入・歳出の推計方法

### 【歳入】

#### ○特別区税

特別区民税は、均等割額分については納税義務者数を15歳以上人口との回帰分析から推計し、所得割額分は、前年度名目GDPとの回帰分析から推計した。

#### ○特別区交付金

交付金の原資となる調整三税等をそれぞれ推計した。法人住民税は、名目GDPとの回帰分析により推計した。固定資産税は、近年の増減率等を参考に推計した。特別土地保有税は、令和8年度当初フレーム同額とした。

### 【歳出】

#### ○義務的経費

人件費は、報酬、給与、職員手当などを積算し、職員定数や退職者数の見込みなどを基に推計した。

扶助費は、現行制度を踏まえ、各対象年齢における人口推計等を基に推計した。

#### ○投資的経費

今後の主要工事及び近年の実績等を基に推計した。

#### ○特別会計繰出金

現行制度を踏まえ、各対象年齢における人口推計等を基に推計した。