

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
監査事務局局長
議会事務局局長

様

副区長 川野正博
副区長 玉川一二

令和 8 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 7 年 6 月）」では、「景気は、緩やかに回復しているが、米国の通商政策等による不透明感がみられる。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が、米国の通商政策の影響による景気の下振れリスクが高まっている。加えて、物価上昇の継続が消費者マインドの下振れ等を通じて個人消費に及ぼす影響なども、我が国の景気を下押しするリスクとなっている。また、金融資本市場の変動等の影響に一層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 2025～「今日より明日はよくなる」と実感できる社会へ～」（骨太方針）では、「米国の関税措置への対応や当面の物価高への対応を始め、経済財政運営に万全を期す。引き続き、経済・物価動向に応じた機動的な政策対応を行っていく。「賃上げと投資が牽引する成長型経済」への移行を確実なものとするよう、物価上昇を上回る賃上げを起点として、国民の所得と経済全体の生産性を向上させる。」としている。さらに、財政健全化の「旗」を下ろさず、可能な限り早期のプライマリーバランスの黒字化を目指すとともに、予算編成においては、2027 年度までの間、これまでの歳出改革努力を継続することや、重要政策課題に必要な予算措置を講ずることによって、メリハリの効いた予算編成とすること、また、EBPM・PDCAを推進し、効果的・効率的な支出（ワイズスペンディング）を徹底するなど、中長期視点に立った経済・財政・社会保障の持続可能性の確保に向け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 74 万人超と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 歳が転出超過傾向であり、子育て世代、生産年齢世代の転出増が伺える。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、情報システム関係経費など増加傾向にある。

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。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、予測困難な「VUCA」の時代とも言われる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

財政調整交付金の配分割合について、令和 7 年 2 月の都区協議会において、平成19年度以来の大規模な変更が決定された。特別区への配分割合を55.1%から56%へ変更し、併せて災害対応経費等に充当される特別交付金の割合が5%から6%へ変更された。この合意に基づきさらなる都区の連携・協力を進めていく。

一方、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 6 年度の大田区への影響額は約 224 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 7 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、国は財源の地方偏在の是正の観点から、令和 7 年度税制改正大綱（令和 6 年 12 月）では、住所地課税の例外となっている都道府県民税利子割について、インターネット銀行の伸長等の経済社会の構造変化により、あるべき税収帰属との乖離が拡大しており、税収帰属の適正化のための抜本的な方策を検討するとしている。区にとって貴重な一般財源の一つである、利子割交付金に直接的な影響がある議論であり、今後の国の動向に留意が必要である。

令和 7 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 94 億円と高い水準となり、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職員力を結集し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。(公共施設等総合管理計画に基づく公共施設の延床面積の目標値：2060年までに概ね1割程度総量削減)

(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。一方で、昨年の合計特殊出生率は全国が1.15、東京都が0.96と低下に歯止めがかからず、全国の年間出生数が初めて70万人を割り込むなど、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、基本計画・実施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、こどもまんなか社会の考えに立脚し、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8年度予算は、「住み続けたいまち No.1へ暮らしに寄り添い笑顔と心をつなげていく予算」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を重点ポイントとし、特に優先的に取り組むこととする。

その際、今後の財政見通しとの整合を図り、将来にわたる区民サービスの安定的提供に向けた職員の業務量にも十分配慮しつつ、施策の明確な優先順位付けと徹底した重点化、一層の効率的

な実施手法を練り上げることを基本として編成する。

《 令和8年度予算編成の重点ポイント 》

- 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の実現に向けた施策
- ② 文化を伝え育み誰もが笑顔でいきいき暮らすまちの実現に向けた施策
- ③ 豊かな環境と産業の活力で持続的に発展するまちの実現に向けた施策
- ④ 安全・安心で活気とやすらぎのある快適なまちの実現に向けた施策

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、SDGs未来都市として2030年の目指すべきゴールを達成するための取組や、さらに先の2040年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) 職員力を結集し、組織全体のベクトルを合わせることによる組織力の発揮

職員一人ひとりが、やりがいをもって挑戦し続け、仕事を通じた成長と幸福感（ウェルビーイング）が得られるよう人財育成に注力すること。持続可能な自治体経営実践戦略やシティブロモーション戦略など、組織全体の戦略に基づき、基本計画における共通課題の解決に向け、職員全員が同じ方向をめざし行動することで課題解決を促進すること。

(2) DXを活用した区民サービスの向上

デジタル技術を効果的に活用し、業務の効率化・迅速化・最適化につなげるとともに、便利で快適に暮らせる地域社会の実現に向け、地域の特性を踏まえた施策をスピード感を持って推進すること。対策の性質に応じて、GovTech東京とも連携すること。

(3) 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・協働を通じた新たな産業の創造など、事業の付加価値を高める取組について、創意工夫を凝らすこと。

(4) 事業の選択と集中、施策の新陳代謝

事務事業の見直しなどを通じ、区民ニーズや社会状況の変化を捉えた施策の新陳代謝を行うこと。事業の再構築にあたっては、限りある経営資源の適切な再配分を念頭に、外郭団体

や民間事業者（指定管理）へのアウトソーシング、会計年度任用職員の効果的な活用など、区内外のマンパワーを十二分に生かした事業構築に留意すること。

（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、人口推計と課税推計から見た定住性の確保に向けた施策、受益者負担の適正化（施設使用料の改定（令和８年４月施行））も意識すること。

令和９年３月１５日に区制８０周年を迎えるにあたり、周年の機運醸成に取り組み、この機会を捉え、区への愛着を深め、魅力を高める取組を進めること。

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ないことなく、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、積立基金の設置や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 目指すべき職員定数

職員定数基本計画（令和7年度～令和10年度）における今後の推計では、現員数の減少が見込まれ、令和14年度には業務量（人換算）が現員数を上回ることが想定されている。

令和7年4月1日時点の職員数を反映し現員数を推計すると、以下のとおり令和10年度にかけて79人の減少が見込まれる。職員定数基本計画で設定した管理目標に基づき、現員数に対する過員の割合を引き上げながら現員数の減少に対応するためには、人材の確保と併せて業務量を最適化し、経営的視点に立った職員定数とする必要がある。

《今後の現員数の推計（令和7年4月1日時点現員数反映）》

令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
3,905人	3,923人	3,858人	3,826人
令和7年度と令和10年度の現員数の差			△79人

このような状況を踏まえ、令和8年度の職員定数は令和7年度の定数規模と同程度となることを目指し、現段階から先行して事業の見直しや業務の効率化に取り組むこととする。ただし、職種によって状況に違いがあるため、職種に応じた定数管理は引き続き行う。

9 組織・職員定数の基本方針

持続可能で職員が働きやすい職場環境の構築を目指し、目標とする職員定数を達成するためには、事業の総量抑制を図り、基本計画・実施計画をより効果的かつ効率的に推進できる執行体制としなければならない。このため、職員定数基本計画にて戦略として示した「視点1：行うべき業務への対応」のSTEP1～3の見直しについて、全庁を挙げて取り組むこととする。

また、定年年齢の引上げや管理職の役職定年制を踏まえた経験豊富なベテラン職員の効果的な活用など、更なる人員の戦略的活用に繋がる仕組みについても検討することとする。

以上のことを踏まえ、各部においては以下に掲げる方針に留意のうえ、「8 目指すべき職員定数」で示した職員定数となるよう、効率的で実行性ある組織整備・定数算定を行うこと。

(1) 基本計画・実施計画の推進に向けた持続可能な組織整備

基本計画・実施計画の策定と併せて行った組織改正の効果検証を行い、施策をさらに効果的に推進することができる組織とすること。

加えて、簡素な組織とすることによる意思決定の効率化や担当係長制など柔軟で機動的な執行体制の構築により、より一層の持続可能な自治体経営を実践できる効率的な組織とすること。

(2) 経営的視点をもった人的資源の再配分

各部内において業務の見直しを行うことで人員を抛出し、より優先度が高い取組に再配分すること。

なお、人員配置の優先度が高い取組への再配分の判断にあたっては、事業の必要性や主体の見直しなど、業務量を最適化する取組が行われていることを前提に、「5 予算編成の基本方針」で示す重点ポイントに掲げる施策や法定業務など、各部の実情を踏まえた視点をもって経営的な判断を行うこと。

(3) 事業の総量抑制に向けた見直し

既存事業、新規事業ともに必要性、有効性、効率性等の視点から事業の検証・評価を行い、職員定数基本計画にて示した戦略に基づき、既存事業の統廃合や実施主体の見直し、委託など

実施手法の見直しやD Xなどの業務改革により、聖域なく事業の見直しを行うこと。

(4) 限られた人員の戦略的活用と効果的な体制づくり

専門職が有する貴重な専門性を十分に発揮できるような執行体制を検討するほか、専門的で特殊性のある業務や定型的な業務、一時的・臨時的な業務などに対しては会計年度任用職員を有効に活用するなど、戦略的な人員体制を構築すること。

○ 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8年度以降の財政見通し】

(単位：百万円)

区 分	令和7年度 当初予算	令和8年度 見通し	令和9年度 見通し	令和10年度 見通し
歳入合計 (A)	352,710	348,244	357,752	357,004
特別区税	84,965	85,643	86,539	87,130
地方譲与税等	29,382	31,156	30,460	30,652
特別区交付金	85,823	91,989	94,831	97,331
国都支出金	95,689	96,914	98,877	100,772
特別区債	10,500	10,700	12,900	10,100
財政基金繰入金	9,399	-	-	-
その他特定目的基金繰入金	13,471	8,313	10,546	7,347
その他の歳入	23,480	23,529	23,600	23,673
歳出合計 (B)	352,710	355,629	370,398	365,291
義務的経費	157,311	160,790	162,000	167,599
人件費	46,216	47,929	46,190	48,544
扶助費	109,289	110,718	112,813	115,045
公債費	1,806	2,143	2,997	4,010
投資的経費	50,218	50,405	58,571	45,868
特別会計繰出金	24,791	24,935	25,000	25,034
その他の歳出	120,389	119,500	124,828	126,790
財源不足額 (C)=(A)-(B)	-	△ 7,385	△ 12,646	△ 8,287
財源不足額累計	-	△ 7,385	△ 20,031	△ 28,318

※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7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。

なお、人口推計は、令和7年1月1日時点の実績を基準とするデータを使用した。