８世財第１５６号
令和８年８月２１日

各　部　長　　あて

副区長　中　村　哲　也
副区長　清　水　優　子

令和９年度予算編成及び組織・所要人員について（依命通達）

政府は、「経済財政運営と改革の基本方針」において、「責任ある積極財政」の考え方の下、危機管理投資や成長投資を官民が一体となって大胆かつ戦略的に進め、日本経済の成長力と国民の安全と安心を確保し、所得を増やし、消費マインドを改善し、事業収益を上げ、税収が自然増に向かう「強い経済」の好循環の実現を目指すとしている。

一方、物価上昇の長期化に加え、中東情勢の影響による原油の価格高騰や原材料の供給制約、物流障害などが生じており、地域経済にも影響が及んでいる。今後、さらに多様かつ広範な影響が生じる可能性もあることから、区民生活や区内事業者の実態を的確に把握し、適時・適切な対応を行う必要がある。

令和９年度の世田谷区の財政見通しにおいては、特別区税等の増収が見込まれるものの、引き続き社会保障関連経費や物価・人件費の高騰の影響により、歳出は全体として増加が見込まれる。

また、少子高齢化に伴い労働人口が減少する中で、民間企業の人手不足や給与水準の引上げ、他自治体との競合等により、特別区採用試験の受験者が大幅に減少しており、区の人材需給状況は大変深刻な状況にある。加えて、中途退職者の増加が採用需要を拡大させ若手職員の増加に繋がっており、これまで以上に人材育成を強化し、職員の成長を支援していくことが求められる。

このような状況にあっても、区は、世田谷区基本計画に掲げる「持続可能な未来を確保し、あらゆる世代が安心して住み続けられる世田谷をともにつくる」という目指すべき方向性の実現に向け、参加と協働を基盤とした施策を展開し、６つの重点政策を着実に推進していかなければならない。

そのためには、全職員が政策目的をよく理解し、「デジタル技術を活用した変革（ＤＸ）の推進」、「庁内連携の推進」及び「職員が区民とともに地域課題の解決に取り組み、信頼関係を築きながら、地方公務員ならではのやりがいを実感し、意欲と使命感を持って能力を最大限発揮できる職場環境の実現」などにより業務効率をより一層高め、多様化・複雑化する地域課題に的確に対応する必要がある。

また、公共施設整備などの将来需要への対応や急激な景気変動、大規模自然災害時にも柔軟かつ機動的な対応が可能となるよう、持続可能で健全な財政運営を堅持していかなければならない。

令和９年度の予算編成にあたっては、既存事業のあり方や実施手法を徹底的に見直し、創出した財源を、基本計画に掲げる重点政策や公共施設整備費、物価高への対応に重点的に配分するなど、限りある財源を効率的・効果的に活用することを基本とする。

各部長においては、次に示す方針に従い、予算編成並びに組織・人員の適正化に取り組まれたい。

この旨、命により通達する。

令和９年度　予算編成基本方針

１　基本方針

令和９年度の予算編成にあたっては、既存事業のあり方や実施手法を徹底的に見直し、創出した財源を、基本計画に掲げる重点政策や公共施設整備費、物価高への対応に重点的に配分するなど、限りある財源を効率的・効果的に活用することを基本とする。

予算見積りにあたっては、基本計画の理念を踏まえ、「参加と協働」を基本とし、子ども・若者を中心に据えることのほか、区民の生命と健康を守る、多様性の尊重、災害対策等の様々な視点を総合的に踏まえ、具体的な実施内容を検討し、見積もること。

２　予算フレーム及び配分の考え方

現時点で、令和９年度予算フレームを別紙のとおり見込むとともに、各部には以下の内容を踏まえた提示額（一般財源）を示す。

各部長は、「令和９年度予算編成及び組織・所要人員について（依命通達）」の趣旨を十分踏まえ、部内及び領域内での調整を行い、提示額の範囲内での見積りを徹底すること。

① 現下の物価動向を踏まえ、今後、インフレ率が３％程度で推移すると見込み、各部への提示額は、扶助費などの一部経費を除き、令和８年度当初予算比２％増とする。残る１％相当分については、各部で既存事業の実施手法を見直すなど、経費節減を徹底して財源を確保すること。

② 新規・拡充事業の見積りにあたっては、必ずその事業費に見合った既存事業の見直しを行うこと。

③ 政策経費は、基本計画にて位置づける実施計画に係る経費として、計画事業費を基本に各部へ提示する。計画目標の確実な達成に努めるとともに、効率的な執行となるよう、予算を見積もること。

④ 経常経費は、各部において、事業の縮減、廃止を含め、あらゆる角度から徹底した見直しを行い、提示額内で主体的に予算を積算すること。特に、７年度決算において執行率の低い事業については、執行残の要因を十分分析し、必ず精査を徹底して予算を見積もること。なお、提示額内であれば、各部で創出した財源は各部で活用することを可とする。

３　予算見積りにかかる基本的な考え方

（１）各部は、あらゆる施策について継続を前提とせず、政策課題や事業の優先順位を整理した上で、社会状況の変化や区民ニーズを踏まえ、事業の必要性、公平性、有効性、説明責任の観点から事業の点検・検証などを必ず行い、デジタル技術の活用を含めた手法の転換や業務プロセスの見直しについても、主体的・積極的に取り組むこと。

（２）ＤＸ推進方針で示す、サービスデザインとデジタルファーストの考え方や労働人口の減少に備え、「Ｘ」（トランスフォーメーション）のさらなる推進に向けた以下の変革・改善を進めること。

・コミュニケーションツールや生成ＡＩ、ノーコードツール等のデジタル技術の積極的活用により、見える化とチーム内の情報共有を推進することで属人化を

極力排除するとともに、抜本的な業務プロセスの見直し・再構築とサービスレベルの向上を図ること

・デジタル化を契機として、従来までの慣習にとらわれずに、組織と職務の新たな合理的・創造的な協同を進めるとともに、各所属にて生成ＡＩ等を的確に活用し、業務効率化をさらに推進するなど、ＤＸ人材の育成を進めること

（３）既存システムやサーバ等の更改や改修にあたっては、現行のシステムの経費や障害発生状況、現行技術との整合性、区民が実感できるサービスや手続きの利便性向上の観点等を踏まえ、業務を見直したうえで新たなシステムへの移行を検討すること。その際は、ＲＰＡやアプリの内製による業務の自動化、効率化も検討し、業務の変革に資するものを除き、カスタマイズを最少化するなど、経費の削減を徹底すること。

（４）歳出予算の見積りにあたっては、物価高騰等を踏まえた適切な価格転嫁が進むよう、内閣官房及び公正取引委員会による「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を踏まえて見積り相手方に対応すること。特に、今般の中東情勢の影響により資機材供給の不安定化や価格の高騰等が生じていることから、資機材の調達にあたっての支障の有無や物価変動等の最新の実勢価格の把握に努めること。

なお、適切な予定価格を設定するにあたっては、これらの状況を踏まえ、見積り相手方と見積内容について丁寧なヒアリングを実施すること。

また、地域の暮らしを支える事業などへの補助金についても、物価高騰等により、事業継続に支障が生じていないかなどを確認し、適正な補助額となるよう配慮すること。

４　歳入確保の取組み

（１）国や都において、この間の社会経済状況の変化に応じ、これまで多岐に亘る施策を打ち出しており、各部はこれらの補助事業等について、常に最新の情報を遺漏なく収集し、積極的かつ主体的に活用すること。また、必要に応じ国や都に対し提案・要望を行うなど、財源の確保に全力で取り組むこと。

（２）ふるさと納税により、令和８年度は１３５億円、平成２７年度からの累計では実に８２８億円もの税源が流出しており、今後も流出額の増加が想定される。

各部はこのことを十分に認識し、新規事業や既存事業の拡充にあたっては、本制度の活用が事業等への理解促進や共感の獲得という面もあることを踏まえ、財源の確保に向けて積極的な活用を行うことはもとより、既に本制度を活用している事業等においても、より共感を得られるよう創意工夫を図ること。また、区への遺贈を社会的資源と捉え、寄附者の篤志に応えられるよう取り組み、全庁を挙げて税源流出抑制に向けた対策の徹底を図ること。

（３）特別区民税、国民健康保険料、後期高齢者医療保険料、介護保険料などについては、債権管理重点プラン等に基づき、より一層徹底した債権管理の強化に取り組み、収納率の向上と収入未済額の縮減に取り組むこと。

（４）区有財産の有効活用、財産の有償貸付や広告事業の実施、民間の資金や資源の活用等税外収入の確保や官民連携による事業実施に積極的に取り組むこと。

５　個別事項

（１）公共施設等整備

公共施設等整備においては特に財政負担が大きく、政策課題とあわせて全庁的に

検討・調整が必要となることから、施設整備経費については予算枠を提示せず、枠外とする。

予算見積りにあたっては、「公共施設等総合管理計画一部改訂（第２期）」に示す施設の複合化を基本とする考え方や施設類型ごとの更新の考え方等を踏まえるとともに、最新の実勢価格を反映したうえで、整備経費（中長期保全改修含む）を適切に見積ること。また、今般の中東情勢の影響により資機材の調達について時間を要することも想定されることから、スケジュールを見極めたうえで、見積もること。

施設維持管理にあたっては、「施設経営情報システム」のデータ等を活用し、一層のコスト縮減と省エネルギー並びに環境負荷軽減に努めること。

（２）人件費

「令和９年度　組織・職員定数の基本方針」に基づき、会計年度任用職員も含め、真に必要な予算のみ見積もること。特に、会計年度任用職員の人件費の見積りにあたっては、前年度決算の執行残の発生要因を十分に分析し、徹底した精査を行うこと。

（３）外郭団体

令和６年３月に策定した「外郭団体将来ビジョン」に基づき、団体組織規律の保持等、団体の健全な経営に向けた指導徹底を行いつつ、各団体の公益的な使命を十分に踏まえながら、その位置づけや担うべき役割を明確化し、デジタル技術も積極的に活用しながら、区全体として区民福祉の向上を図る視点のもと、必要な財政支援を行うこと。

財政支援にあたっては、補助対象事業の見直しとともに、クラウドファンディング、団体保有資金等の活用や、自主事業の収入増等による、自主財源の一層の拡充を促し、財政支援のあり方を十分に精査・検証のうえ、必要最小限の財政支援とすること。

【基本計画に掲げる重点政策】

1　子ども・若者が笑顔で過ごせる環境の整備
2　新たな学校教育と生涯を通じた学びの充実
3　多様な人が出会い、支え合い、活動できるコミュニティの醸成
4　誰もが取り残されることなく生き生きと暮らせるための支援の強化
5　自然との共生と脱炭素社会の構築
6　安全で魅力的な街づくりと産業連関による新たな価値の創出

令和９年度　組織・職員定数の基本方針

１　組織について

令和９年度も引き続き、基本計画に掲げる基本方針に基づく政策を着実に進め、多様な政策課題に的確かつ柔軟に対応できる、分野横断的かつ効率的・効果的な組織体制の構築を目指すことを基本とする。

区民の行政に対するニーズは、社会状況の変化とともに年々多様化・複雑化しており、区が取り組んでいる各課題の解決に向けた取組みの多くは、各所管課の範疇を超え、多くの関係各課の協力のもと進めている。このような社会状況の変化に適切かつ柔軟に対応するためには、これまで以上に各課が既存の所掌範囲より幅広い視野を持ちつつ、組織の枠を超えた取組みが必要であり、それを前提に各部門が取り組む体制を構築する。

そのためには、改めてまず各部において、解決しなければならない課題における部内の連携や、また、全区的に解決しなければならない課題の領域を超えた連携などを勘案し、改めて各部の再編に取り組むよう徹底されたい。

その際、新たな行政経営への移行実現プランの考え方に基づき、事業全体を俯瞰し、地域団体との協働、官民連携などの手法、また、最新技術の活用などを積極的に検討するなど、事業執行体制の構築・見直しを行い、区として、専門的かつ機動的に施策展開を図るための体制整備に努めるものとする。

加えて、区は区内最大規模の事業者であることから、区内企業に先駆けて、すべての職員が働きやすい環境づくりに取り組み、区内企業における労働慣行等の変革や女性の活躍促進を牽引する組織体制を目指していく。

各部においては、このことを十分に踏まえ、以下の点に留意し、部内・領域内で十分に精査・調整をしたうえで、組織改正に関する調書を作成するよう徹底されたい。

（１）従来手法にとらわれない新たな行政経営改革に取り組むこと、また、ＤＸの視点も取り入れることにより、規模の適正化を図り、限られた人員を最大限有効に活用できる体制の構築に努めること。特に組織の増を見込む際は、上記に加え必ず既存組織のあり方を見直すことで、減になり得る要素を徹底的に洗い出し、整理した上で調書を提出すること。

（２）自然災害発生時などの危機管理だけでなく、集中的な繁忙となる事務等についても、各部内・各領域内での横断的な応援が可能な体制を整備し、機動的かつ柔軟な組織運営に努めること。

（３）現行の組織体制については、意思決定や部間連携の煩雑化が課題となっている。このため、部長級職員一人当たりの業務範囲（スパン・オブ・コントロール）を広く捉え、組織全体のマネジメント効率や意思決定の迅速化を意識した組織設計を行うこと。

２　職員定数について

常勤職員については、職員採用が非常に困難な状況に加え、退職者が増加するなど、より一層、限られた人員を効率的・効果的に配分する必要がある。各部の配置需要の増加に対しては部内の業務の見直しなどにより対応することを基本としつつ、区政の優先課題及び新たな行政経営への移行実現プランの取組みに対して重点的に人員を配置するなど、メリハリのある職員定数管理を行う。

また、会計年度任用職員については、定数管理基準の考え方（令和６年３月４日開催部長会）に基づき、任用基準数を超える増員は行わないことを原則とし、任用基準数自体も予算等と連動した修正を適宜加えながら、人事課において常勤職員に準じて定数管理を徹底する。

３　所要人員について

（１）各部においては、会計年度任用職員も含めた職員構成の見直しや「職」の整理等も踏まえ、あらゆる角度からの既存事業の廃止を含めた事業手法の見直し、類似事業の整理・統合、デジタル技術の積極的活用等による事業の効率化、業務改善を前提としたアウトソーシング等について検討し、最少人員で最大の効果を得る努力を行うとともに、部内・領域内で連携・協力する体制を構築したうえで、真に必要な人員を見極めて人員要求を行うこと。

（２）新たな重点取組み事業等に必要な人的投資を適切に行う一方、新たな行政経営への移行実現プランの事業等に対しては、現在取りまとめている重点取組み期間における人的投資の成果や職員の業務時間削減効果等の評価検証を見定めたうえで、業務量と人員体制の妥当性、職員の超過勤務の状況、組織の逼迫度合いなどを総合的に考慮し、人員の配置見直しを含めて効果的な人員の配分を行う。

（３）区全体としての政策の優先順位については考慮しつつ、既に政策会議等で決定された政策・事業についても、人員については改めて独自の査定を行うこととする。

４　外郭団体について

外郭団体の位置づけや担うべき役割を明確化したうえで、それぞれの専門性のもとで、公益的な役割を最大限に発揮し、区民サービスの向上を図れるよう、経営の自立化や職務に合った人員体制の見直し、人材育成の強化を進め、成果が上げられる組織運営に向けた指導・調整をすること。

５　中長期的な組織・人員体制の検討について

組織・人員体制の検討にあたっては、基本計画を踏まえた中長期的な目標を持ち、将来的に労働者人口が減少することを想定し、ＤＸの視点から行政サービスの変革を念頭に置きながら、民間事業者や区民活動団体の力の活用のほか、退職職員のカムバック採用や会計年度任用職員の常勤職員への任用等の公務を担う能力のある人材の積極活用など、事業手法の転換や事務事業の見直しを前提としたうえで、人材の確保、育成に努めながらサービスの質を維持・向上させる検討を行うこと。

また、新たな行政経営への移行実現プランによる取組みを推進し、これまでの業務の進め方やその実施手法を徹底的に見直すなど、持続可能な自治体経営を実現できるよう検討すること。

さらに、別途定める「女性職員のキャリア形成支援強化に向けた対応方針」に基づき、管理・監督職の意識改革と「育成するマネジメント」の徹底、若手期からの職務経験の拡大と主体的なキャリア形成支援、能力・意欲と育成の観点を踏まえた戦略的な人事配置に向けた取組みを進め、女性職員が持てる能力を十分に発揮できる環境づくりを進めること。

別紙

令和9年度予算フレーム

（単位：百万円）

区分		令和8年度当初予算	令和9年度フレーム			反映内容（主なもの）
		予算額 A	予算額 B	増減額 C(B−A)	増減率 D(C/A)	
歳入	特別区税	159,473	161,374	1,901	1.2%	・人口動向や賃金上昇を踏まえた増 ・ふるさと納税に伴う減収額の増 ・税制改正に伴う減収
	地方消費税交付金	27,048	25,262	△ 1,786	△6.6%	R8当初予算をベースに1か月分の交付減
	特別区交付金	74,192	75,008	816	1.1%	中期財政見通しを踏まえた増
	国庫支出金 都支出金	114,542	121,103	6,561	5.7%	事業費との連動による増
	特別区債	5,054	4,246	△ 808	△16.0%	本庁舎等整備費の減
	繰入金	14,151	14,109	△ 42	△0.3%	本庁舎等整備費の減
	その他	36,893	54,387	17,494	47.4%	措置費共同経理課（幹事区）による児童相談所設置区からの措置費負担金による増
	歳入合計	431,353	455,489	24,136	5.6%	
歳出（性質別）	行政運営費	306,295	327,574	21,279	6.9%	
	扶助費	125,280	140,725	15,446	12.3%	・児童相談所設置区の措置費の支払い一元化（措置費共同経理課）による増 ・社会保障関連経費の増
	公債費	3,786	3,654	△ 132	△3.5%	
	他会計繰出金	30,607	30,878	271	0.9%	執行実績を踏まえた増
	その他行政運営費	146,622	152,317	5,695	3.9%	・物価高にかかる行政運営費の増 ・私立小中学校等給食費相当額補助による増 ・清掃分担金の増 ・本庁舎2期棟竣工に伴う初度調弁などの減
	投資的経費	52,377	55,992	3,615	6.9%	公共施設等総合管理計画を踏まえたフレームを確保 ・学校改築・改修費の増 ・都市基盤整備費の増 ・本庁舎等整備費の減
	人件費	72,681	71,923	△ 758	△1.0%	定年退職年齢の段階的な引き上げによる退職手当の減
	歳出合計	431,353	455,489	24,136	5.6%	