

第 3 章

未来を見据えた
持続可能な行財政運営



| 第 2 編 | 各 論

「未来を見据えた持続可能な行財政運営」

概要

「目指すべきまち」の実現に向けて、区民の声を真摯に受け止め、地域課題を考え抜き、力強く最後まで成し遂げることのできる職員を育成するとともに、変化に柔軟に対応する信頼性の高い組織運営を実現します。

将来を見通した健全で安定した財政基盤を、事業の再構築を繰り返すとともに、職員定数の適正化、計画的な公共施設の改修などにより盤石なものとし、持続させていきます。

さらに、日々進化するデジタル技術を最大限に活用し区民サービスを向上させるほか、区民と区双方での情報コミュニケーションの強化やまちのブランド力を高める戦略的なシティプロモーションを展開します。

1

地域課題を考え抜き、成長し続ける職員と組織

2

持続発展するまちづくりを実現する行財政運営

3

将来を見据えた公共施設等のマネジメント

4

デジタル技術を活用した効率的かつ質の高い行政サービス

5

区民生活を支える双方向の情報コミュニケーション

6

地域の魅力と区民の誇りを高めるシティプロモーション

1

地域課題を考え抜き、成長し続ける職員と組織

取組の目標

- 常に区民目線に立ち、困難な課題にも挑戦し、考え抜き、解決できる職員を育成します。
- 限られた行政資源を最大限有効に活用した、柔軟かつ最適な行政経営システムを構築します。

現状・課題

複雑・多様化する行政需要

- コロナ禍を経て、オンラインを活用した働き方への移行や、人々の価値観の多様化が進むなど、行政需要がさらに複雑化・多様化しています。
- 我が国は少子高齢化や人口減少といった時代の大きな変革期を迎えており、基礎自治体には、限られた行政資源の中で、これまで以上に、個性豊かな地域社会を運営するための変革が迫られています。
- 持続発展するまちであり続けるためには、区民ニーズや社会情勢の変化にも果敢に挑戦できる人材を確保し、組織的に育成する体制の構築が必要です。
- また、質の高い区民サービスを将来にわたり安定的に提供していくため、組織のガバナンスを強化しつつ、複数の分野にまたがる複合的な地域課題等にも総力を挙げて対応できる柔軟な行政経営が求められています。

取組方針

未来を切り拓く「人財」の育成と成長し続ける組織

- 積極的に現場に出て、区民の声を真摯に受け止めるとともに、企業、団体、大学等との連携を通じて、豊かな経営感覚や先見性等を養うことで、職員の政策形成能力を高めます。また、前例に捉われず、常に区民目線で困難な課題を解決できる職員を育成します。
- 自らのアイデアや意欲と責任によって、区民の暮らしを支え、区民の声を生かした事業の実現を通じて、職員の成長を促すとともに、仕事への誇りとやりがいを高めます。
- 幹部職員の適切なマネジメントや、ライフスタイルに沿った柔軟な働き方等、安心して働き続けることのできる環境を実現し、職員の心と身体の健康を維持・向上させ、組織全体の生産性を高めます。

変化への柔軟な対応と信頼性を高める組織運営

- 部局横断的な庁内プロジェクトや、企業、団体、大学等、多様な主体との連携、地域との「つながり」を生かした柔軟性のある組織運営により、変化する地域課題の解決にスピード感を持って取り組みます。
- 全庁体制による危機事象への対応や、コンプライアンス研修等を強化するとともに、効率的かつ効果的な業務遂行のためにリスクを可視化し、予防策を実施する内部統制を推進します。それにより、組織全体でリスクに備え、法令や社会規範等に基づく適正な業務遂行を確実にし、組織の管理体制をさらに強化することで、区民から信頼される公正・公平な区政運営を実現します。



指標	現状値	目標値				
	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
成果指標 「仕事を通じて、自分の成長を感じている」と思う職員の割合【%】	41.1	50.0	52.0	54.0	57.0	60.0
成果指標 「社会状況や区民ニーズに応じた柔軟な区政運営ができています」という肯定的な回答をする区民の割合【%】	61.6	62.1	62.6	63.1	63.6	64.1

2

持続発展するまちづくりを実現する行財政運営

取組の目標

- 行財政改革による経営資源の最適化により、区民ニーズを的確に捉えた事業を効果的に展開します。
- 区民ニーズの変化や急激な景気悪化にも耐えられる強固で健全な財政基盤を確立し、持続させます。

現状・課題

目まぐるしく変化する社会経済状況

- コロナ禍を経て、ライフスタイルの多様化やデジタル技術の急速な発展等により、区民ニーズの変化が加速しています。
- また、新型コロナウイルス感染症が5類へと位置づけられたものの、不安定な国際情勢による物価高騰や、国の政策転換による長期金利動向等、経済情勢は目まぐるしく変化し、将来の見通しの不確実性が高まっています。
- 持続発展するまちであり続けるためには、区民ニーズや社会経済状況の変化に迅速かつ的確に対応しつつ、同時に限られた財源の中で最大の効果を発揮する行政サービスの最適化を進めることが重要です。
- さらに、本区の財政構造が景気変動の影響を大きく受けることを踏まえば、急激な景気悪化にも耐えることのできる強固で健全な財政基盤を確立することが不可欠です。

取組方針

最適な行政サービスの提供

- 様々な機会を通じて区民の声を聴き、区民視点から必要性・有効性・効率性等、施策のあり方を考え抜き、区民ニーズに即した施策へと再構築を繰り返すことを基本とします。
- デジタルを活用した事務改善等、より効率的な手法への転換、事業の統合・集約等により、行政サービスの最適化を追求します。
- 業務量や困難性、他自治体との比較分析、民間活力との連携等を十分に考慮したうえで、職員定数を適正化するとともに、効果的な職員配置を進めます。

強固な財政基盤の構築

- 直面する課題に対応しつつ、老朽化施設の更新や市街地再開発事業等を確実に進めるため、必要な基金*を確保するとともに、長期金利等の状況を見極めながら特別区債*を有効に活用するなど、中長期的視点に立った計画的な財政運営を実現します。
- 経常収支比率*等の財政指標により、健全性をチェックするとともに、適切な執行管理や一定規模の財政調整基金残高を確保するなど、危機に備える安定的な財政基盤を構築します。

歳入確保への積極的な取組

- DXの推進や外国人住民への制度周知等、収納対策を強化し、各種債権の収納率を向上させます。また、国や都の補助制度を有効に活用した事業実施に加え、ふるさと納税の充実・PR、「としま子ども若者応援基金」等の特定事業への寄附促進等、積極的な歳入確保を進めます。
- 不合理な税制改正*や都区財政調整協議における課題については、特別区の主張の実現に向けて、国や東京都に対し主張し続けるとともに、区民への普及啓発を進めます。


施策の
効果を表す
代表的な指標

指標		現状値	目標値				
		2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
成果指標	経常収支比率【%】	79.6 (2023年度)	70.0~80.0	70.0~80.0	70.0~80.0	70.0~80.0	70.0~80.0
成果指標	特別区民税収納率【%】	97.87 (2023年度)	97.95	98.00	98.05	98.10	98.15

3

未来を見据えた公共施設等のマネジメント

取組の目標

- 公共施設等においては、必要な区民サービスを持続的に提供するため、中長期的な視点に基づく再構築、安全性や快適性の確保、公民連携による効率的な管理運営を推進します。

現状・課題

公共施設等の更新と行政需要の変化

- 高度成長期に集中的に整備された公共施設等が、建築から50年を経過し、老朽化が進んでいます。こうした中、近年の資材や人件費の高騰が、施設の維持や管理経費の増加に拍車をかけており、さらなる財政負担の増大が見込まれます。
- また、景気の変動や、近年の人口増加、社会状況の変化に合わせ、公共施設のあり方や行政需要が複雑化する一方、少子高齢化の進展により、長期的には人口減少に転じることが予測されます。
- 老朽化した公共施設等への対応には、相当の期間と多額の経費を要することから、計画的かつ着実に更新や長寿命化を進めながら、安全性と快適性を保つことが必要です。
- また、施設を更新する際には、区民ニーズの多様化や財政の健全性に加え、将来における施設需要の変化を見据えながら、施設配置や維持管理経費を最適化することが求められています。

取組方針

計画的な施設の更新と再構築

- 必要な区民サービスを持続的に提供するため、健全な財政に裏付けられた区施設の改築改修計画を策定し、着実に建物を更新（改築・長寿命化改修）するとともに、道路や橋梁等のインフラについても、長寿命化計画等に基づき改修等を進めます。
- 学校施設等、区施設の計画策定時や改築・新設する際には、既存施設の利用状況や利便性をはじめ、地域全体の効用の最大化を目的とした他施設との複合化や集約化、未利用地の転用、国や東京都等が有する資産の活用等による施設の再構築を検討するとともに、将来の行政需要の変化を見据えながら、延床面積の適切な管理に努めます。

安全や環境に配慮した施設の更新・管理

- 定期的な点検や躯体の健全度調査等の結果に基づき、設備とインフラの適切な改修や補修による予防保全に努め、安全性や快適性を確保します。
- 公共施設等の更新や改修時には、ユニバーサルデザイン化の推進、防災機能の向上、遮熱性舗装や緑化推進等のヒートアイランド対策、区有施設のZEB化*等の取組により、環境負荷の低減を進めるとともに、省エネルギーや高効率の設備を活用することで、ランニングコストを抑制します。

多様な主体と連携した管理運営

- 地域住民等が主導するエリアマネジメント*による公園の管理、公民連携による施設管理など、多様な主体との協働による施設等の効果的・効率的な管理・運営に努めます。


施策の
効果を表す
代表的な指標

指標	現状値	目標値				
	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
成果指標 区が保有及び管理する施設の延床面積【万㎡】	45.44	44.81	45.35	44.89	45.00	46.84
活動指標 増減した施設の延床面積【万㎡】	-0.60 +0.91	-0.87 +0.24	-0.31 +0.85	-0.59 +0.13	-0.00 +0.11	-0.06 +1.90

デジタル技術を活用した効率的かつ質の高い行政サービス

取組の目標

- デジタル技術を活用し、庁内業務を再構築することにより、質の高い区民サービスを効率的かつ持続的に提供します。

現状・課題

デジタル技術に対するニーズの拡大

- コロナ禍を経て、区民一人ひとりの生活スタイルが変容するとともに、生成AIをはじめとするデジタル技術も急速な進化を遂げ、こうした技術の活用も一般化・日常化しつつあります。
- また、自治体のネットワーク環境でも、業務効率化に資するソフトウェア等、クラウドサービスの利用ニーズが拡大しています。
- 多様化する区民ニーズへのデジタル技術を活用した対応を求める声が高まる一方、デジタル化の恩恵を享受できていない方々とのデジタルデバイド*の問題も表面化しています。
- また、自治体のネットワーク環境の多くは、インターネット環境から分離して構築され、クラウドサービスの活用が遅れています。
- 併せて、デジタル技術の活用には、それらの技術を使いこなせる人材確保が不可欠となっています。

取組方針

区民目線に立ったデジタル技術の活用

- 区民のライフスタイルの多様化に応じ、デジタル技術の活用に際して、すべての分野において区民目線で区政を見直します。デジタル技術の恩恵をあらゆる世代の区民が享受できるよう、デジタルデバイドの課題に的確に対応します。
- 行政手続きのデジタル化を積極的に進めることにより、時間や場所を選ばない「来庁不要窓口」や「書かない・待たない窓口」等、サービス向上に努めます。
- デジタル化に合わせて業務の手順や進め方を徹底的に見直し、手続き等をより分かりやすくシンプルに改善するとともに、事務の効率化や再構築を積極的に進めます。

DXの推進体制の強化

- 個人情報の保護を徹底しつつ、業務効率化に資するクラウドサービスを積極的に活用していくため、庁内のネットワーク環境の見直しを進めます。
- 各部局でのDXの取組を支援するため、デジタル技術に精通した専門職を積極的に活用するほか、全庁的な取組をコーディネートするための体制を構築します。
- 専門職の活用に加え、各職場でも取組が自走できるよう、DXを推進するための行動指針を定めるほか、研修の機会を充実させることにより、職員一人ひとりが「DXの実践者」となるよう、職員の意識とデジタルリテラシー*を向上させます。



指標		現状値	目標値				
		2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
成果指標	オンラインにて対応可能な行政手続きの割合【%】	6.9 (2023年度)	30.0	50.0	70.0	90.0	100.0
成果指標	デジタル技術（AI、RPA、クラウドサービス等）の理解度に関する職員アンケート結果【%】	49.9	50.0	55.0	60.0	65.0	70.0

デジタル技術を活用した効率的かつ質の高い行政サービス

あらゆる分野においてデジタル技術を積極的に活用することで、区民サービスの質を飛躍的に高めるとともに、日々の暮らしに新たな価値を創出することで、区民一人ひとりの満足感を高めます。

分野ごとの取組のイメージ

コミュニティ



- 町会での電子回覧板の運用
- 産学官によるDX共創の枠組み など

防災・治安



- 新たな総合防災システムの効果的な活用
- 災害情報のSNSリアルタイム連携
- 地域でのAI防犯カメラの導入 など

福祉



- 要介護認定事務の電子化
- AIによる相談業務支援 など

オープンデータ



- オープンデータカタログの整備
- ハッカソン等の開催 など

健康



- 健康支援アプリの活用
- 電子母子手帳の運用
- オンライン相談の運用 など

子育て



- プッシュ型子育てサービスの展開
- 保活ワンストップの実現
- オンライン相談の運用 など

教育



- 教育データの利活用
- DXによる教員の働き方改革 など

産業・観光



- DXによる商店街のデジタル化
- デジタルマップの活用による観光情報の発信 など

文化



- バーチャル技術を活用した文化体験
- 図書館DXの推進 など

都市再生



- 3D都市モデル等の活用
- 都市情報のオープンデータ化 など

環境



- デジタル技術によるCO2排出量の可視化
- ごみ・資源分別問い合わせのデジタル化 など

窓口DX



- 全ての行政手続きのオンライン化
- 書かない・待たない窓口の実現 など

5

区民生活を支える双方向の情報コミュニケーション

取組の目標

- 区民から寄せられた意見を区政に反映させる「広聴」と、誰もが必要な情報を容易に受け取れる、相手の立場に立った「広報」を両輪として、「双方向による情報コミュニケーション」を強化します。

現状・課題

区民参画意識の高揚

- 従来からの取組である「区民の声」や「パブリックコメント」等に加え、「子どもレター」や「区民提案制度」の導入等により、区民参画の機運が高まっています。
- 多様な区民の意見を聴く機会を広げるとともに、こうした意見を政策形成や業務改善等に生かすための仕組みづくりが求められています。

デジタル媒体の普及

- コロナ禍を契機にデジタル化が加速し、SNS等のデジタル媒体での情報取得ニーズが高まっています。
- デジタルデバインド*に配慮しつつ、情報を受け取る側の視点に立った、「誰もが分かりやすく、容易に受け取れる情報」を的確に発信することが必要となっています。

取組方針

誰もが参画できる区政運営の推進【広聴】

- 多くの区民に声を寄せてもらえるツールの検討に加え、意見聴取の場の設定においても時間・場所・方法を工夫するなど、誰もが区政に参画できる仕組みを構築します。
- 区民から寄せられた意見や、意見の反映状況を公開するとともに、区が保有する情報をデータ化し公開することにより、区政への信頼を高め、地域課題等への関心を喚起します。
- 区民からの意見を分析・共有し、職員間で問題意識を共有することにより、これまで以上に「区民の声」を反映した区政運営や業務改善を推進します。

多様な媒体を活用した戦略的な情報発信【広報】

- 「広報としま」やホームページ等の基幹媒体に加え、XやLINEをはじめとするSNSを積極的に活用し、誰もが必要な情報を迅速に受け取ることができるよう、情報発信を行います。
- 定例の区長記者会見やプレスリリース等を通じて、社会的に注目度の高い事項に関する区の取組をはじめとする区政情報を、区内外へ幅広く発信・PRします。
- 区の危機発生時には、関係機関とも連携を図りながら、様々な広報媒体を活用し、正確な情報を的確なタイミングで発信します。
- 区民ニーズの変化や、生成AI等の新技術の普及に合わせて、情報発信のあり方を検証し、相手の立場に立って、分かりやすい情報発信の取組を推進します。



指標	現状値	目標値				
	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
成果指標 「区の政策に区民の考えや意見が反映されている」について肯定的な回答をする区民の割合【%】	59.4	60.0	61.0	62.0	64.0	66.0
成果指標 豊島区ホームページ訪問数【件】	7,847,433 (2023年度)	8,005,166	8,085,218	8,166,070	8,247,731	8,330,208

6

地域の魅力と区民の誇りを高めるシティプロモーション

取組の目標

- 地域の魅力を国内外に積極的に発信することで、世界中から人を呼び込み、地域ににぎわいを創出します。
- 豊島区の認知度・イメージを向上させ、区民の誇りや愛着を醸成します。

現状・課題

区の認知度の向上

- 豊島区は、地域ごとに多様で特色ある魅力を有しています。
- 区の魅力をこれまで以上に多くの方に知ってもらうため、情報の受け手の立場に立った、より分かりやすく、的確な情報発信が求められています。

区への評価・ブランド力の向上

- 直近の区民意識調査において8割を超える定住意向の高さに比べ、豊島区に住んでいることに誇りを持つ区民は約6割にとどまっています。
- 区内外からの豊島区への評価を高めることで、豊島区に住み・働き・学ぶ人たちが、自分のまちに対する愛着を高め、誇りが醸成される取組が必要です。

取組方針

地域の魅力の発信とイメージ向上

- 池袋をはじめ区内各地域の魅力を国内外に発信するため、SNSの効果的な活用や、国内外の旅行博等のプロモーションイベントへの参加等、戦略的な情報発信により、国内外から人を呼び込み、地域のにぎわいを創出します。
- 若年層をはじめとした、これまで情報が届きにくかった人々へのアピールを意識したプロモーション活動を、情報の受け手の属性を意識しながら展開することで、区のイメージのさらなる向上を図ります。
- 職員一人ひとりが、区のプロモーション活動を行う一員であるという認識のもと、広報部門だけでなく、全部局の職員が情報発信スキルを高め、積極的なまちの魅力発信に取り組みます。

地域への愛着や誇りの醸成

- 地域で育まれてきた文化・伝統行事や、これまで培ってきた文化芸術活動に加え、「マンガ・アニメ」等、豊島区の強みを前面に打ち出し、豊島区ならではの産官学の連携組織「チームとしま*」との協働によるプロモーション活動を展開することで、区のブランド力をさらに磨き上げます。
- ストリートカルチャーの祭典である「トシマ・ストリート・フェス」の開催等、「チームとしま」と共に新たな文化的事業を創出します。民間の力が最大限に発揮されるにぎわいの場の提供とともに、まちのプロモーション活動を行うことで、自治体としての評価を高め、区民の地域への愛着や誇りを醸成します。



指標		現状値	目標値				
		2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
成果指標	豊島区ホームページ内シティプロモーションページへの新規訪問数【件】	2025年度 開始	10,000	13,000	13,000	13,000	13,000
成果指標	チームとしま等の公民連携・民民連携に係る共創プロジェクト創出数【件】	18	20	22	23	24	25