

第3章 新たな行政経営

行政経営あり方

<区政の新たなステージに即応した行政経営の展開>

- 日本は人口減少社会に入り、将来的には本区も人口減に転じることが予想されます。これからの区政は、少子高齢・低成長社会において、国際化や情報化の進展、ライフスタイルの多様化など急速な社会の変化や新たな潮流に、迅速かつ的確に対応していかなければなりません。
- 区では、これまでも区民目線での行政運営、様々な主体との参画と協働による分かりやすい区政の推進に取り組んできました。地域が必要とする公共のニーズがさらに多様化し、増加していくことが想定される中、行政経営のあり方にも新しい視点を取り入れながら、不断の改革を行っていく必要があります。
- 豊島区は、新しい都市像としての国際アート・カルチャー都市づくりや持続発展都市の実現、庁舎整備を契機とした連鎖的な副都心再生など、新時代を切り拓く新たなステージを迎えています。
- 限られた財源の中でも、行政の役割を確固として果たし、参画と協働の仕組みを発展させながら、めざす都市像の実現や様々な施策の着実な推進を支える行政経営を展開していきます。

1 スリムで変化に強い行政経営システムの構築

2 持続可能な財政構造の構築

3 透明で開かれた区政と協働の推進

4 利用しやすく質の高い区民サービスの提供

5 区の魅力の積極的な発信と自治体間の連携・協力の推進

1 スリムで変化に強い行政経営システムの構築

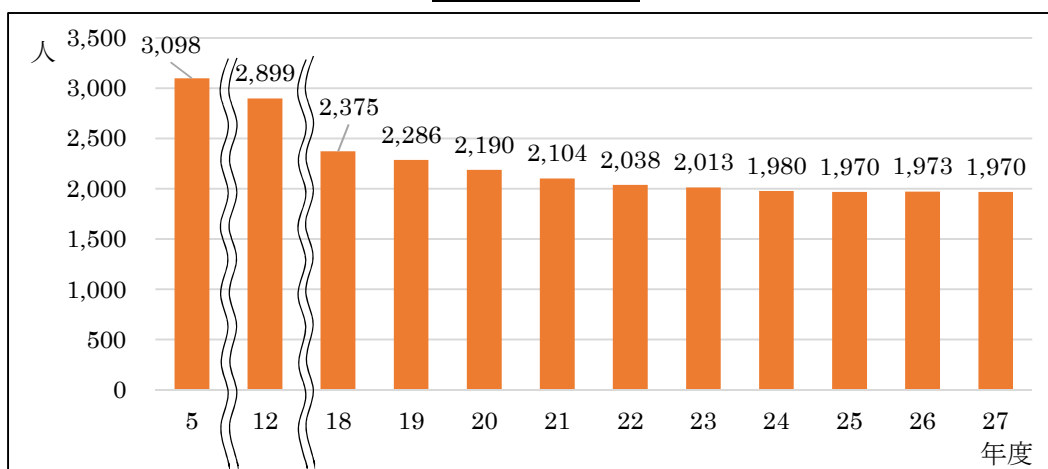
【取組みの目標】

- 「最少の経費で最大の効果」を挙げるため、行政資源を最大限に有効活用するとともに、新たな行政ニーズや課題に対応するため、柔軟かつ効率的な組織運営や人材の育成などに努め、少数精鋭による執行体制を実現します。
- 成果重視の考え方にに基づき、絶えず事業の有効性や必要性を精査します。また、事業の執行方法を厳しく検証し、見直しや改善などを積極的に進め、効率化を図ることにより、持続可能な行政経営システムを構築します。

【現状と課題】

- 区では、職員数がピークとなった平成5年度以降、6つの定員適正化計画による定数の削減に取り組み、正規職員数はこの22年間で約3分の2にまで減少しています。
- 社会経済状況の変化や大都市問題への対応による財政支出の増大など、本区の財政状況の先行きは不透明となっています。
- 少子高齢化の一層の進展や法制度改正への対応など、今後、これまで以上の大幅な行政需要の増大が見込まれています。
- 限られた財源や人材のなかで、時代が要請する新たな行政需要に確実に応えることができるよう、行政の質の向上と効率的・効果的な執行体制の確立を同時に進めていく行政経営の構築が求められています。

■職員数の推移



出典：豊島区行政経営白書－27年度版－

【取組内容】

（１）簡素で効率的な執行体制の確立

①職員定数の適正化

- 人件費の抑制を目的とし、具体的な削減目標を設定した「定数管理計画」を策定することにより、着実な職員定数の適正化を推進します。

②効率的な公共サービスの提供

- 外部化が進んでいない新たな分野にも民間委託、指導管理者制度、民営化による民間活力の活用を積極的に導入し、さらなる区民サービスの向上と効率的な事業運営を同時に進めます。
- 専門性の高い業務への非常勤職員の活用や、一時的・臨時的な業務への臨時職員の活用など、それぞれの職の特性に見合った適切な人材配置を促進します。

③柔軟かつ機動的な組織体制

- 業務の繁閑への柔軟な対応や、新たな行政ニーズに的確に応えるため、組織の枠を超えた機動的な組織運営を実現します。

④時代を読み、地域を創る人材の育成

- 地域を知り、新たな行政課題にも意欲的に取り組む熱意をもった人材を育成するため、中長期的視点に立った実践的な研修制度の充実を図ります。

（２）マネジメントシステムの確立

①マネジメントサイクル（PDCAサイクル）の活用

- 施策の優先度に基づく経営資源の配分、事業や業務の的確な進捗管理、効率的な執行方法への見直しを実現するため、行政評価や組織目標によるマネジメントを確立します。

②業務プロセスの再構築

- 各所管部局が主体的・自律的に業務プロセス分析を行うことにより、業務の簡素化、標準化、平準化などの業務改善を推進します。

③ビルド・アンド・スクラップによる事業の再構築

- 右肩上がりの事業展開や予算の増分主義を抑制するため、新たな事業展開と既存事業の見直し・再構築を一体的に行う、ビルド・アンド・スクラップを推進します。

2 持続可能な財政構造の構築

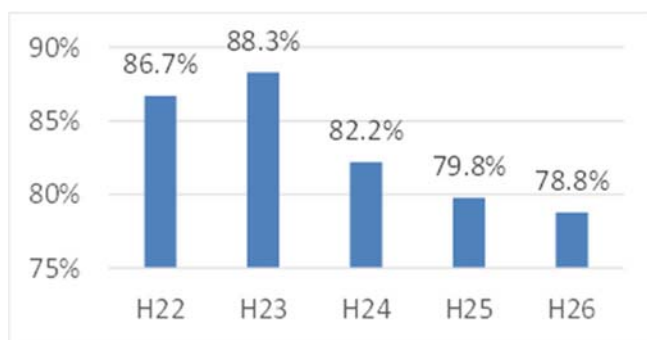
【取組みの目標】

- 必要な財政需要に確実に対応できる、計画的かつ安定的で持続可能な財政運営を継続していきます。
- 財源確保の取組みを行いながら、適切な収納対策により、区税や保険料などの収入が安定して確保され、行政サービスの利用においても受益者負担の適正化を保っていきます。

【現状と課題】

- 財政健全化に向けた取組みによる人件費や公債費の縮減などによって、財政構造の弾力性を図る財政指標「経常収支比率」が、平成25年度から2年連続で適正水準といわれる70%台に回復しました。また、これまで長年の間、起債残高（借金）が基金残高（貯金）を上回り、債務超過の状態となっていましたが、平成25年度末には23年ぶりに基金残高が起債残高を上回るまでに財政構造が改善されました。
- しかし今後は、高齢化の進展などに伴い区民サービスに直結する社会保障施策に関連する経費の増大が懸念されます。また、様々な大型施設建設事業が見込まれ、老朽化に伴う施設の改修・改築需要の増大に対しても、計画的に対処していく必要があります。
- 区税や保険料などの収入は、雇用や所得環境の変動、法改正といった社会状況に加え、海外の経済動向にも大きく影響を受けます。近年は、転入による人口増や景気回復に伴う所得の増などにより、収納状況は堅調に推移していますが、収入未済への対応など区民負担の公平性の観点からも収納率の向上を図る必要があります。

■経常収支比率の推移



出典：財政課資料

【取組内容】

（１）計画的・安定的な財政運営

①経常収支比率

- 今後も引き続き、適正範囲の７０％～８０％が維持されるよう、職員定数の計画的な削減や新規起債の可能な限りの抑制に努め、人件費や公債費の圧縮を図ります。

②職員給総額

- 人件費の圧縮を図るため、職員定数の計画的な削減に取り組むことで、職員給総額を１３０億円以内に抑制します。

③財政調整基金積立額

- 機会あるごとに積極的な積み増しを行い、数年間の景気悪化に耐えることが可能な１２０億円以上の積立額を確保します。

④バランスの取れた基金と債務

- 安定的で持続可能な財政構造を維持していくため、基金への計画的かつ積極的な積み増しに努めるとともに、新規起債の可能な限りの抑制にも努めることで、基金と債務のバランスを維持します。

（２）歳入確保の取組み

①適正な受益者負担の実施

- 区民の間の平等と公正を確保し、受益者負担の適正化を図るために、使用料及び手数料について、継続的な点検・見直しを行います。

②収納対策の推進

- 区税、国民健康保険料、後期高齢者医療保険料、介護保険料など区民生活を支える財源の確保及び区民負担の公平の徹底を図るために、期限内収納の推進、滞納繰越の圧縮など収納対策全般を強化し、収納率の向上に努めます。

③新たな収入確保

- 新たな収入確保に向け、自主財源確保策などの様々な工夫を検討し、取り組んでいきます。

3 透明で開かれた区政と協働の推進

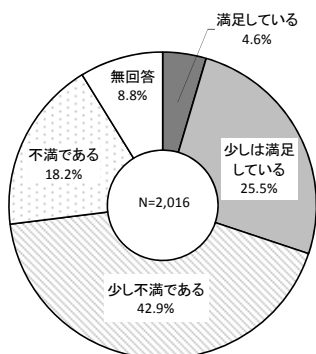
【取組みの目標】

- 区政情報を広く公開し、区政の透明性を高めるとともに、区民の声を的確に反映できるよう、参画の機会を広げていきます。
- 多様な主体との協働のもと、地域の課題を公民連携で解決していく仕組みを築いていきます。

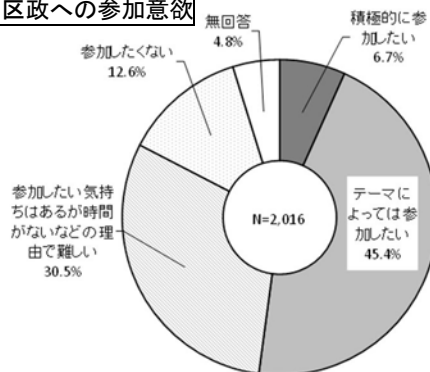
【現状と課題】

- 各種計画や白書・報告書、会議録等、区は大量の区政情報を公開していますが、区からの一方的な情報発信にとどまっており、区民に広く伝わっているとはいえない状況も見られます。
- 平成 26 年度に実施した区民意識調査では、区に意見を述べる機会や手段について約 6 割の方が不満な点を感じていました。広聴メールやアンケート調査など区民の意見・要望等をお聴きする機会づくりに努めていますが、多様な区民の声を聴き、それを政策形成や事務改善等に活かす仕組みの強化が求められています。
- また、同じ区民意識調査において、区政に意見を反映させる機会への参加意欲を持つ方は約 5 割で、参加したい気持ちはあるが時間がないなどの理由で難しいとした方も 3 割いました。区民の潜在的な参加意向を行動に結びつけられる仕組みの工夫や、参加者層の拡大に取り組む必要があります。
- 地域の課題はますます多様化・複雑化し、行政だけですべての課題解決を図ることは困難になっています。こうした中、街づくりやＩＣＴの分野など、行政に頼らず自ら地域課題の解決を図ろうとする民間主体が出現してきており、既存の枠組みにとられない新たな連携の可能性も広がっています。これまでの協働の取組みに加え、民間主体との新たな連携を進めながら、地域課題解決の手法を拡大していく必要があります。

■ 区に意見を述べる機会等の満足度



■ 区政への参加意欲



出典：豊島区基本計画策定のための区民意識調査報告書

【取組内容】

（１）説明責任と透明性の向上

①区政情報の共有

- 区が発行している各種計画や白書・報告書等について、区民により分かりやすい表現で提供していくとともに、地域課題を共有するための基礎データ等の電子化を進め、オープンデータとして公開していきます。

②行政情報公開制度の適切な運用

- 行政情報公開制度を適切に運用し、区民の知る権利に応えます。

③個人情報保護制度の適切な運用

- 個人情報に関する区民の関心、意識が高まるなか、個人情報のさらなる慎重な取扱いとその保護の強化に努め、区民の信頼に応えます。

（２）区民参画の推進

①区民の声の反映

- コールセンターや広聴部門などに寄せられる意見・要望を精査し、区政運営の改善に活かすとともに、多様な区民の声が区政に届く新たなモニタリングの仕組みの検討も進めます。

②参画の機会の拡充

- 区民の多様な意見を反映し、地域特性を活かしたまちづくりを展開していくために、計画や事業等の調査研究、課題設定、策定、実施、評価の各段階において、区民の多様性や参加しやすい環境づくりに留意しながら、参画の機会を拡充します。

③パブリックコメント制度

- 制度の趣旨をさらにＰＲしていくとともに、よりわかりやすい形での情報提供に努めます。

（３）新たな公民連携の推進

①新たな公民連携の仕組みの構築

- 多様な主体との協働をさらに広げ、地域の課題をより迅速かつ効果的に解決していくために、パブリックマインドを持つ民間主体の知恵と力を取り入れ、その活用が図られる新たな公民連携の仕組みづくりに取り組みます。

②地域課題解決のための主体的活動の支援

- 民間主体の活動が地域で活発に展開されるよう、公民連携に関する区民の理解が広がる積極的な情報発信とともに、活動主体間の連携や活動の持続化を促進していきます。

4 利用しやすく質の高い区民サービスの提供

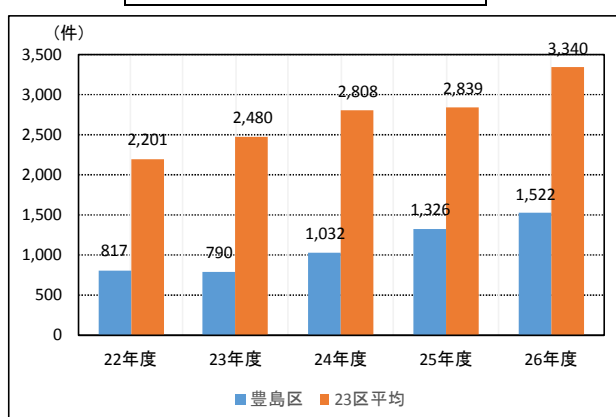
【取組みの目標】

- ICTを活用した情報化の推進を図り、区民サービスの飛躍的な向上を図ります。
- 区民サービスの拠点となる庁舎機能を最大限に活用するとともに、地域の窓口機能の強化等を図りながら、区民にとって利用しやすく質の高いサービスを提供していきます。

【現状と課題】

- 情報通信技術の進展はめざましく、また、区民の情報サービスに対するニーズも多様化しています。情報の受発信の拡充はもとより、区民に積極的にアプローチできる仕組みの構築なども視野に入れ、サービスの向上を目指していく必要があります。
- 多くの方が訪れる区役所庁舎の総合窓口には、迅速で利便性の高い窓口サービスが求められています。しかしながら、日にちや時間帯、特定の手続きに来庁者が集中し、待ち時間や手続き時間が長くなる場合があります、バランスの取れた窓口体制の整備が課題となっています。
- また、区民事務所では、取扱い業務を拡大し総合窓口化を図っていますが、区民の窓口サービスに対する期待はより大きなものとなっています。限られた状況の中で効率よくサービスの向上を図っていく必要があります。
- 区役所庁舎には、窓口サービスをはじめとした行政機能のほか、豊島区の自然環境を体験できる屋上庭園「豊島の森」や、美術・工芸品などを身近に鑑賞できる「まるごとミュージアム」、様々な人の交流が図れ、情報が活発に行き交う多目的スペース「としまセンタースクエア」などを設置しています。より開かれた庁舎となるよう、新しい区役所像の創出に継続して取り組んでいく必要があります。

■ 電子申請年度別申請件数の推移



出典：情報管理課資料

【取組内容】

(1) ICTを活用した情報化の推進

①情報受発信の拡充

- 情報化社会の発展が多くの方民に寄与するよう、区内の公共施設などで区政情報が容易に受け取れ、また区民の要望が確実に関連する部門に届くよう、情報の利活用手段を充実します。

②行政手続きの利便性向上

- 公共施設や図書館の蔵書予約等に加え、区税や保険料の納付など各種の行政手続きを電子化することで、区の窓口に出向くことなく、また時間を気にせずに、手続きを簡単に分かりやすく行える仕組みを拡充していきます。

③社会保障・税番号（マイナンバー）制度の活用

- コンビニエンスストアでの証明書の交付や、申請手続きにおける添付書類の省略などによる区民の負担軽減を図ります。また、個人番号カードの活用により、自宅で電子申請ができる手続きを増やしていきます。

(2) 庁舎の機能を活用した区民サービスの向上

①総合窓口の充実と窓口連携の推進

- 来庁された方の満足度が高い窓口を実現するため、ワンストップでの効果の見込まれる業務の拡大や、来庁予約システムの導入などにより、総合窓口の充実を図ります。
- 複数の課での手続きが必要な場合に、来庁者の負担を軽減するため、待ち時間短縮の工夫や、受付情報の共有による手続きの円滑化・効率化を図ります。

②災害対策センターを拠点とした危機管理体制の強化

- 防災機能の強化により、災害時における行政システムの維持と、区民の安全・安心の確保を図ります。

③区民に開かれた庁舎機能の活用

- 豊島の森、まるごとミュージアム、としまセンタースクエアなど、区民に開かれた庁舎として、新時代に対応した多様な機能を最大限に活用します。

(3) 区民の身近な場所での窓口サービスの向上

①区民事務所の多機能化

- 庁舎までお越しいただくことなく、身近な窓口でも一定の手続きが行えるよう、区民事務所における取扱い業務の拡充を進めるとともに、ICTの活用によりワンストップサービスを実施していきます。

②身近な場所でのサービス提供の拡充

- 区の施設の窓口だけでなく、民間主体との連携を進めながら、区民がより身近な場所で容易に利用できるサービス提供の手法を検討し、利便性の向上を図ります。

5 区の魅力の積極的な発信と自治体間の連携・協力

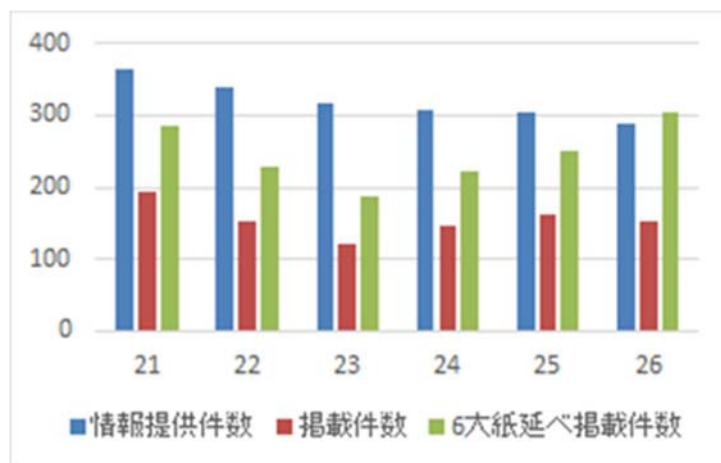
【取組みの目標】

- 国際アート・カルチャー都市として、豊島区のような魅力を国内外に広く発信することにより、区民の豊島区への愛着や誇りとともに、住みたいまち、訪れたいまちとしての価値を高め、世界中から人々が集まる都市にしていきます。
- 同時に、国、東京都、他区や関係自治体との連携・協力を進めながら、地域社会を取り巻く様々な政策課題の解決に共に取り組んでいきます。

【現状と課題】

- 様々なメディアで区の魅力が取り上げられることが区のイメージアップにつながり、民間調査の住みたい街ランキング等でも上位にランキングされています。
- その一方、外国人観光客が訪れる都内の観光スポットとしての認知度は低く、国際的な発信力の強化が課題になっています。
- 国際都市東京の副都心を形成する豊島区では、行政課題も多様化、広域化する傾向にあり、一自治体だけでは対応できない課題も多くなっています。国や都、他の特別区などとの連携・協力の視点がより重要になってきています。
- 区では、姉妹都市をはじめ全国の多くの自治体と災害時の相互応援や文化、観光物産などを通じた都市交流を進めてきました。日本全体として人口減少社会にある中、それぞれが抱える地域課題を解決し、自治体相互が発展を共有していくためには、一層の連携・協力関係を築いていく必要があります。

■報道実績の推移



出典：広報課資料

【取組内容】

(1) 国内外に向けた積極的な情報発信

①戦略性をもった情報発信の展開

- 情報誌やネット系メディア、さらに海外メディア等も視野に入れ、パブリシティ活動の対象範囲を広げていくとともに、情報発信の多言語化を図るなど戦略的な情報発信を展開していきます。

②民間との連携によるプロモーションの推進

- 民間との連携によるプロモーション活動を推進し、豊島区の魅力を国内外に広くアピールしていきます。

(2) 自治体間の連携・協力の推進

①広域的な自治体連携の推進

- 大都市部と地方都市との共存共栄を図り、相互の地域課題の解決を図っていくため、関係自治体との連携・協力を強化するとともに、広域的な自治体連携を積極的に広げていきます。

②近隣自治体等との連携・協力

- 区民に最も身近な自治体として、他の特別区と連携・協力しながら事務機能の強化や権限の拡充を目指すとともに、施策推進での連携・協力を努めていきます。