

Ⅲ

改革を支える基盤づくり

第Ⅱ章でご説明した重要課題に取り組むために、第Ⅲ章では、『改革を支える基盤づくり』として4つの項目を取り上げています。

サービスを継続して、かつ適切に提供できるように、区の「財政基盤の強化」や「職員の育成」にどのように取り組むか、また、区民サービスを向上させるために、どのように「情報通信技術(ICT)の活用」を図っていくべきか、さらに「外郭団体の見直し」として、区とともに“公”のサービスを提供している外郭団体をどのように活用していくべきかなどについて、一緒にお考えいただきたいと思います。

1 財政基盤の強化

【直面する課題】

- 区の財政はどのような状況なのか、今後の区政経営はどうあるべきか、区民の皆さんとともに考えるために、収入と支出、基金や起債、今後の見通しなどの素材を用意しました。
- 練馬区予算は年々増加しています。中でも児童、高齢者、障害者、生活困窮者などを支援するための経費(扶助費)が増えています。
- 区立施設が老朽化し、更新が集中する時期が迫っています。
- 税制改正により区の収入(特別区財政調整交付金)が大きく減少する見込みです。また、基金(貯金)の取り崩しが続く、残高が少しずつ減っています。
- このままでは基金(貯金)が底をついてしまうことが危惧されます。

- 将来にわたって持続可能な財政運営を行い、次世代にツケを回さないためにも財政健全化に向けた取組が必要です。
- そのために、区は特に、次の2点を課題と考えています。
 - ① **収入と支出のバランス**：支出が収入を上回る状態を解消するために、収入を増やす工夫と支出額を収入に見合ったものにする見直しが必要です。
 - ② **基金の積立**：今後の財政負担や急激な景気の悪化にも対応できる強固な財政基盤を築くために、基金積立の目標額を定め、残高の確保に努めていく必要があります。

(1) 練馬区の予算規模はどのくらいですか？どんなことに予算が多く使われているのですか？

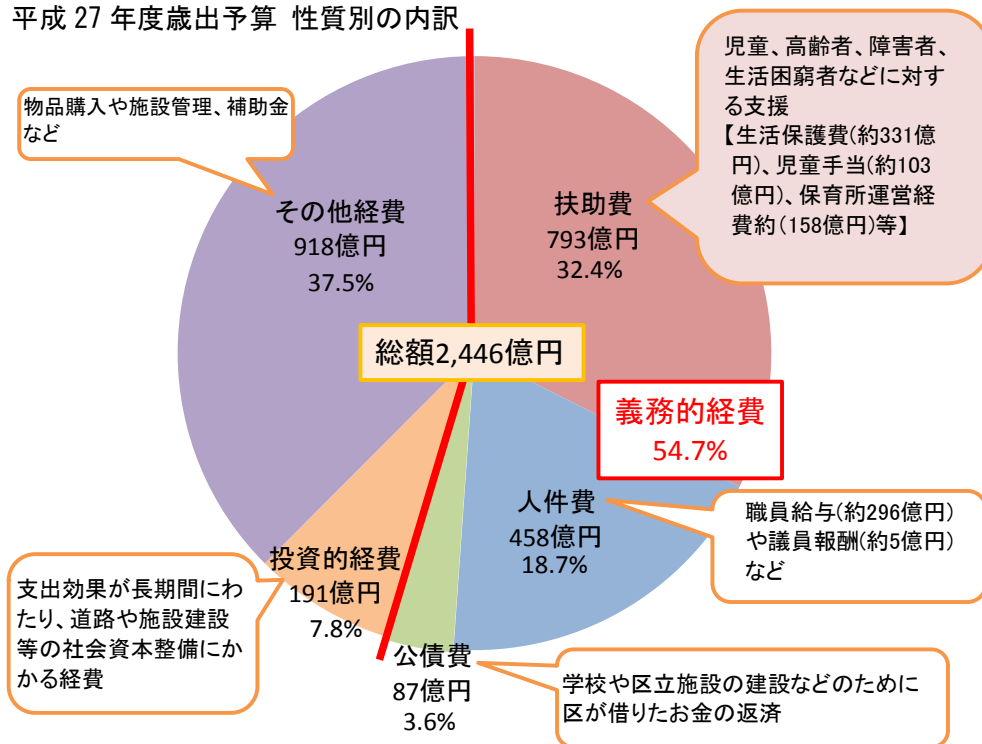
➡ 平成 27 年度の予算規模は約 2,500 億円で、児童、高齢者、障害者、生活困窮者などを支援するための経費の割合が増えています。

平成 27 年度における予算額は約 2,500 億円で前年度より約 55 億円増加しています。予算規模は年々拡大しており、過去 6 年間で約 300 億円も増加しています。

予算の使い道は、容易に削減できない義務的経費(人件費・扶助費・公債費)が全体の 5 割強を占めています。中でも児童、高齢者、障害者、生活困窮者などを支援するための経費(扶助費)の伸びが著しい状況です。

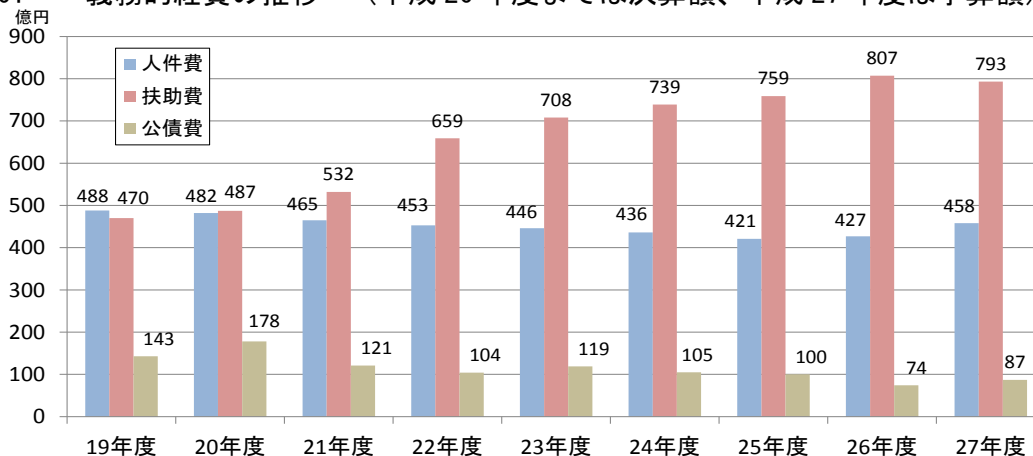
義務的経費が大きく増加しており、平成 27 年度は 54.7%を占めています。

図表 60 平成 27 年度歳出予算 性質別の内訳



[出典] 練馬区企画部資料

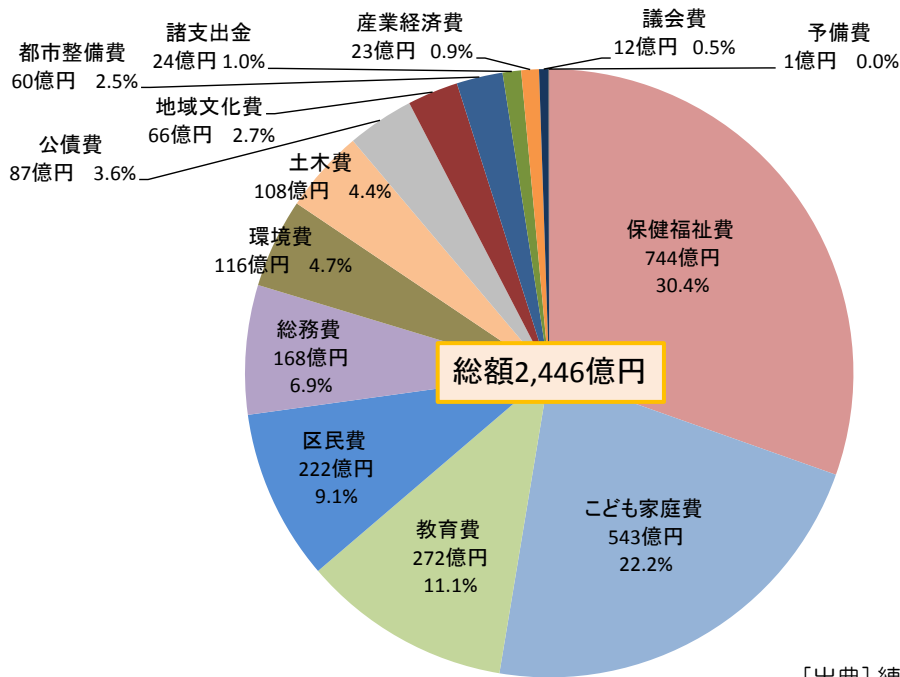
図表 61 義務的経費の推移 (平成 26 年度までは決算額、平成 27 年度は予算額)



[出典] 練馬区企画部資料

歳出予算のうち、目的別の内訳では、保健福祉費と、子ども家庭費が大きな割合を占めており、平成 27 年度は約 52.6%を占めています。

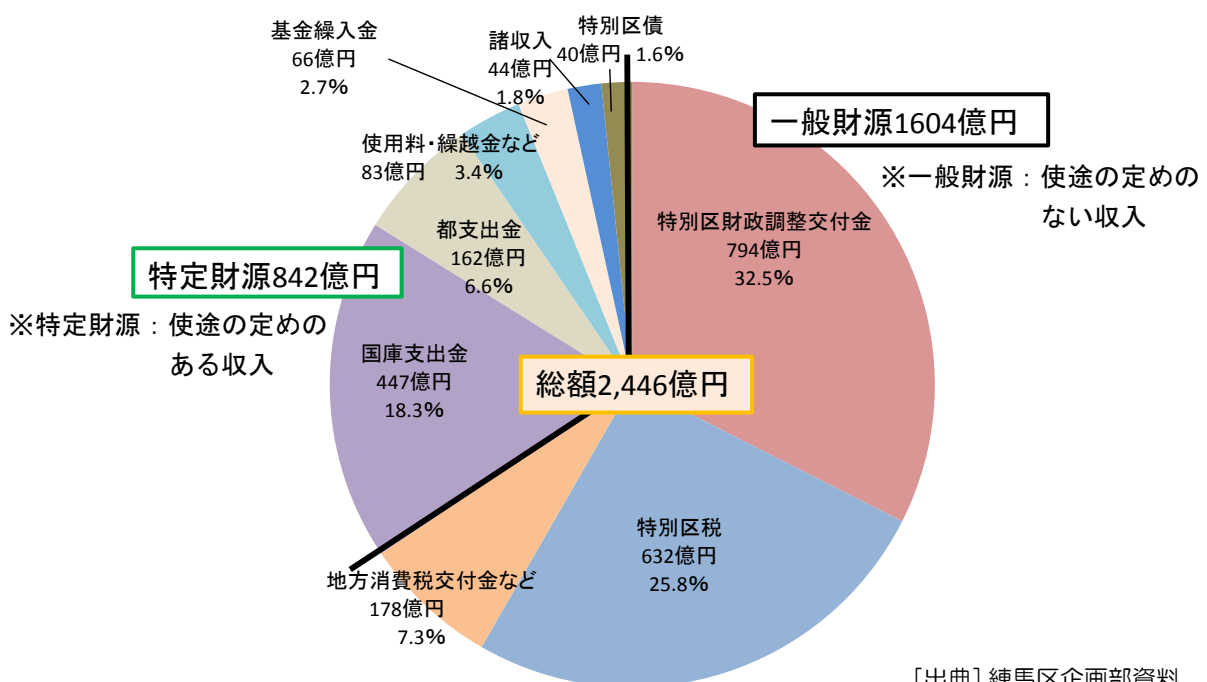
図表 62 平成 27 年度歳出予算 目的別の内訳



[出典] 練馬区企画部資料

歳入予算の内訳では、特別区財政調整交付金と特別区税が大きな割合を占めており、平成 27 年度は約 58.3%を占めています。

図表 63 平成 27 年度歳入予算の内訳



[出典] 練馬区企画部資料

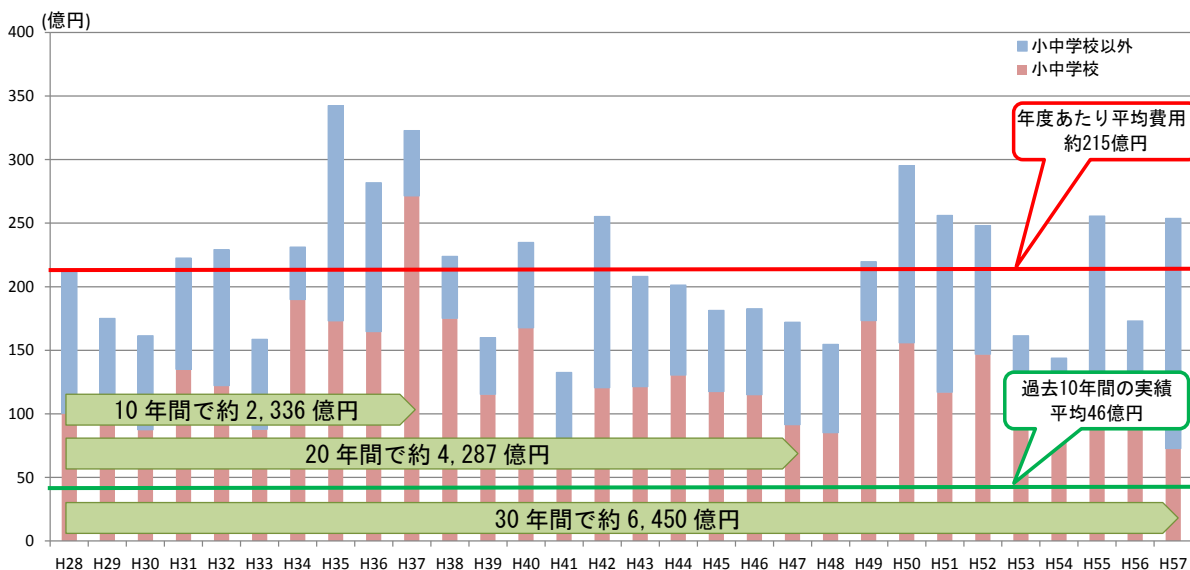
(2) 今後増えていく経費にはどのようなものが考えられますか？

⇒ 児童、高齢者、障害者、生活困窮者などへの支援である扶助費や社会保障費、さらに区立施設の改修・改築経費が増加の見込みです。

扶助費や社会保障費のほか、今後は、学校や区立施設の改修・改築に多くの経費が必要となります。これは、昭和30～40年代の人口急増に対応するため建設した多くの区立施設が老朽化し、更新が集中する時期が迫っているためです。試算では今後30年間における改修・改築経費は約6,450億円にものぼり、年平均215億円と推計されました。過去10年間の実績平均約46億円を大きく上回っています。

現在の区立施設をすべてそのまま改築することは財政的に困難です。

図表 64 今後30年間に必要となる改修・改築経費（再掲）



[出典] 練馬区企画部資料

(3) 区の収入は安定しているのでしょうか？

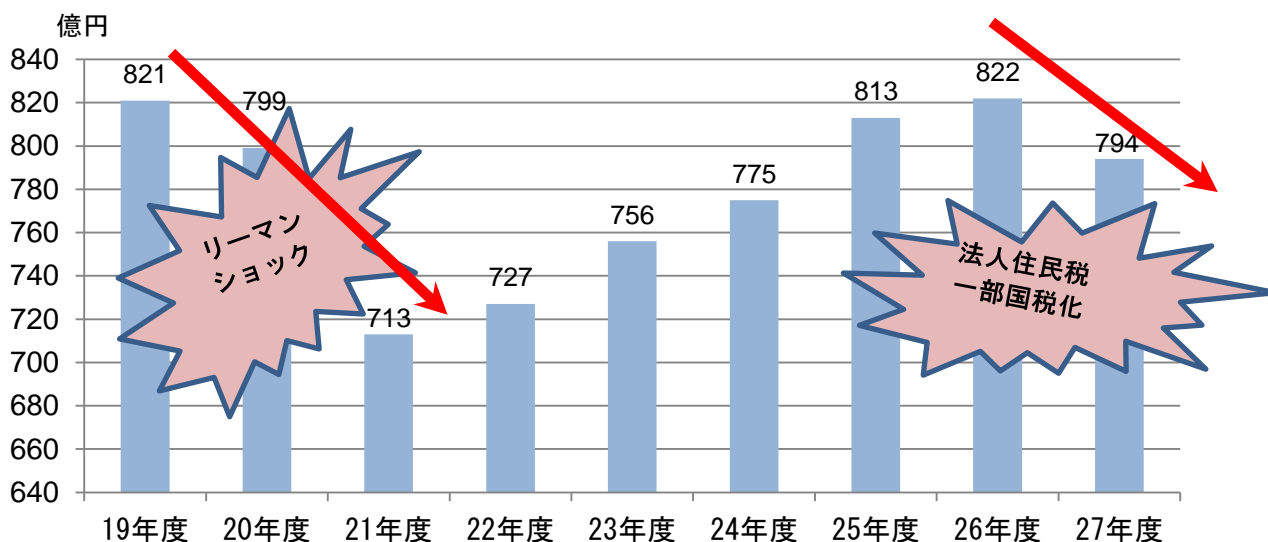
➡ リーマンショックの際は2か年で財政調整交付金が108億円も減少したため、基金(貯金)を大幅に取り崩して乗り越えました。

区の収入の約6割は、特別区税(区民税等)と特別区財政調整交付金(図表66参照)で占められています。最も割合が高い特別区財政調整交付金は、景気の動向や税制改正の影響を受けやすいのが特徴です。平成20年のリーマンショックの際は、平成19年度に821億円であった交付金が21年度には713億円と、108億円減少しました。その際は、財源不足を補うため基金(貯金)を大幅に取り崩して危機を乗り越えました。

景気の回復に伴い交付金も少しずつ増加してきましたが、税制改正により交付金の原資である法人住民税の一部が国税化されるため、再び交付金が大きく減少する見込みです。

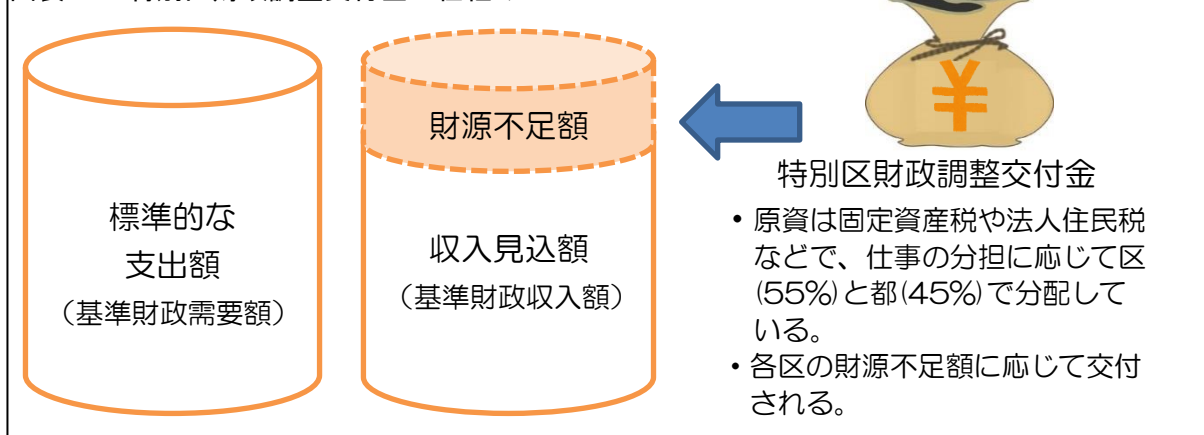
特別区財政調整交付金は、今後、税制改正の影響を受けて大きく減少する見込みです。

図表 65 特別区財政調整交付金の推移



[出典] 練馬区企画部資料

図表 66 特別区財政調整交付金の仕組み



[出典] 練馬区企画部資料

(4) 区の基金(貯金)は減っているのですか？

➡ 近年は基金(貯金)を取り崩しながら財政運営を行っているため、減少しています。

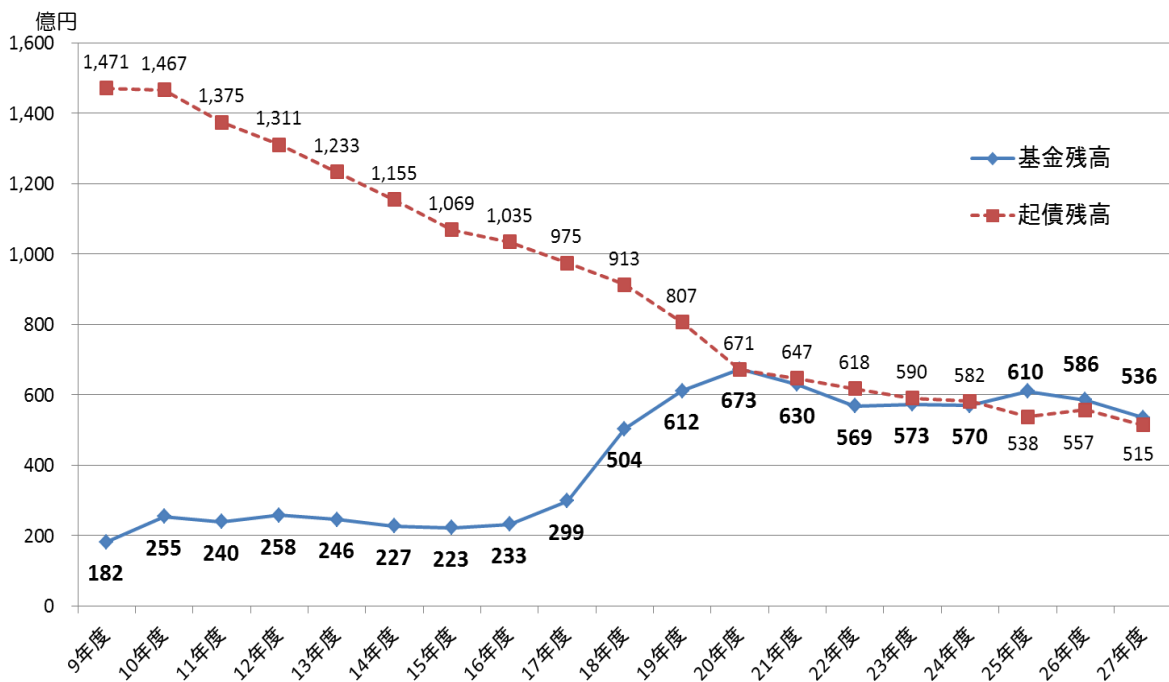
基金(貯金)は、年度間の財政調整や、区立施設の改修・改築など特定の目的のために、あらかじめお金を積み立てておき、必要になったときに取り崩して使うものです。扶助費や社会保障費を中心とした支出の増加に充てるため、基金(貯金)を取り崩しながら財政運営を行ってきたことから、平成20年頃から基金(貯金)の残高は減少しています。

起債(借金)は、道路や公園、学校など施設整備のために借入れを行うもので、施設を利用する将来世代の皆さんにも負担していただくことで世代間の公平性を図っています。起債(借金)残高は、返済を予定より繰り上げたりしてきたことにより減少しています。

区の基金(貯金)は少しずつ減少しており、平成27年度は約540億円となっています。起債(借金)は年々減少しており、平成27年度は約520億円となっています。

図表 67 基金と起債残高の推移

(家計に例えれば、基金は貯金に、起債は借金に相当します。)



[出典] 練馬区企画部資料

(5) 区の財政状況は大丈夫ですか？

➡ 扶助費をはじめとする経常的な経費の割合が、23区平均と比べても高い状況が続いており、新たな需要に振り向ける財源が乏しい状態です。

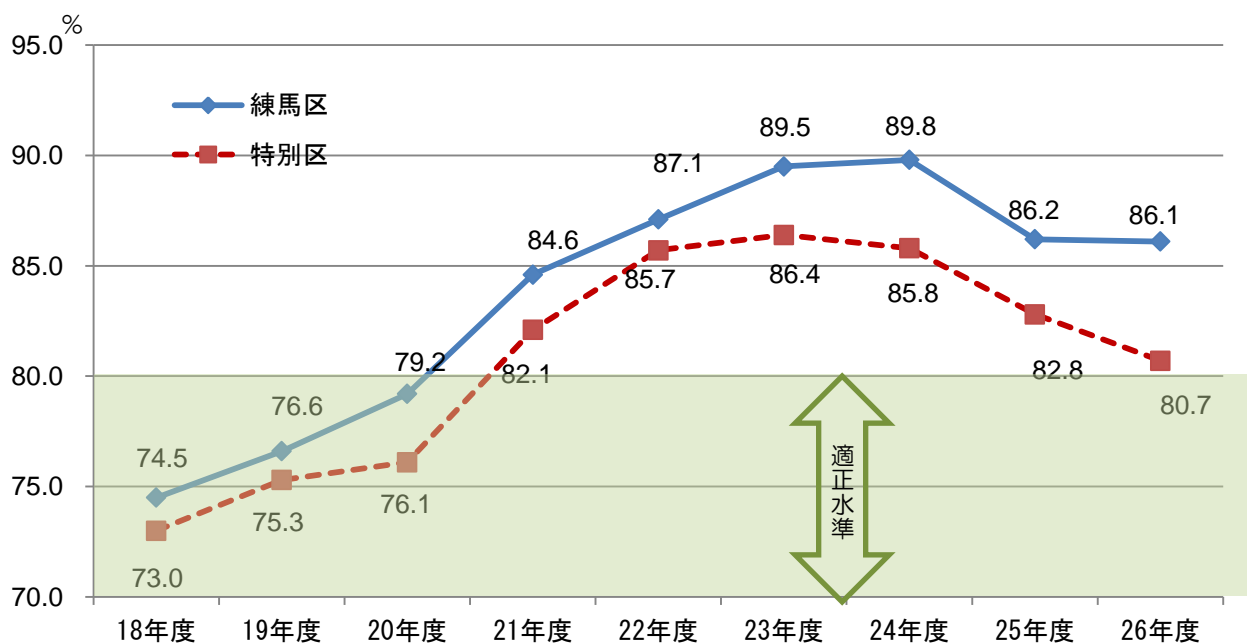
区の限られた財源の大半を、扶助費をはじめとする経常的な経費に使わざるを得ないため、区の財政状況は硬直化が進み、新たな需要に振り向ける財源が乏しい状態といえます。財政の硬直度を示す経常収支比率は平成21年度から適正水準を超えているばかりか23区の平均よりも高い数値となっています。

このため、区の果たすべき役割やサービスのあり方を見直しながら、限られた財源(税金)を効果的、効率的に優先度の高い事業に配分するなど、メリハリをつけて予算を使う工夫がより一層必要です。

区の経常収支比率は、23区平均より高くなっています。

図表 68 経常収支比率の推移

経常収支比率は、毎年必ず支出される人件費、扶助費、公債費などにかかるお金が、毎年の収入に対してどれくらいあるかという割合です。70%~80%が適正な水準と言われます。



[出典] 練馬区企画部資料

(6) 財政の今後の見通しはどうか？

➡ 基金(貯金)が減り、起債(借金)が増える見込みです。

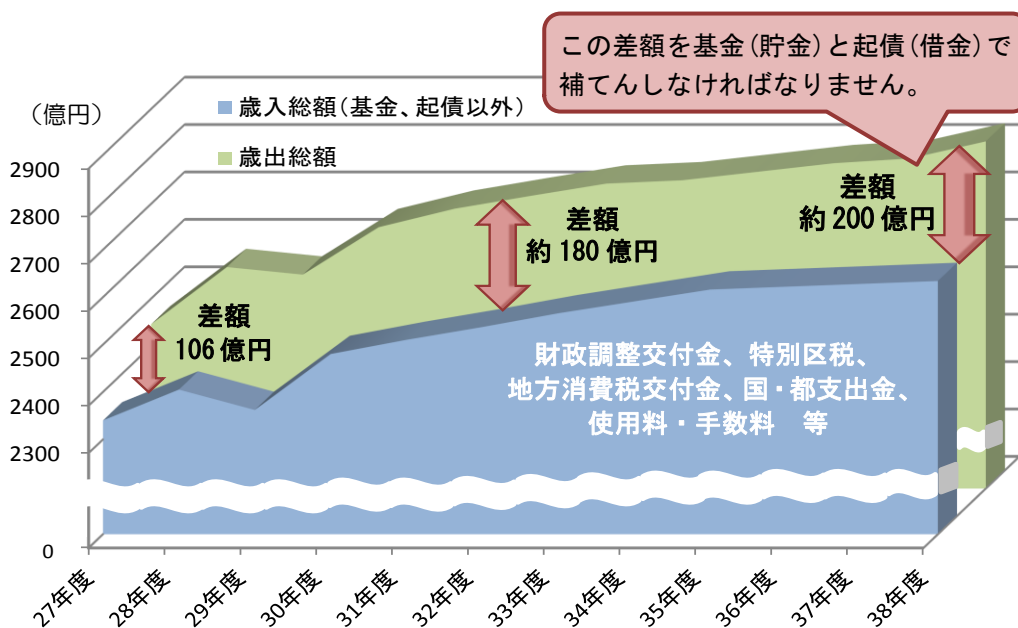
今後想定される人口減少・「超」超高齢社会の到来の影響、施設の改修・改築経費の増加、景気動向や税制改正による歳入への影響を勘案して、今後 10 年間の財政フレームの粗い見通しを立ててみました。見通しでは、支出と収入の差額が広がり、基金(貯金)の取り崩しと新たな起債(借金)により補てんしなければならない金額が、現在の約 100 億円から 10 年後には約 200 億円にまで膨れ上がるものと思われます。

その結果、現在約 500 億円ある基金残高は、平成 38 年度に底をつきることが危惧されます。(62 頁参照)

家庭でも同じですが、支出が収入を上回る状態が恒常的に続くと、いずれ生活(区政運営)が立ち行かなくなってしまう。

現在の事務事業をそのまま継続すると、平成 38 年度には、基金(貯金)の取り崩しと新たな起債(借金)により補てんしなければならない金額が約 200 億円になります。

図表 69 今後の財政フレームの粗い見通し



[出典] 練馬区企画部資料

(7) 財政危機に陥らないために行わなければならないことはなんですか？

➡ 将来、財政危機に陥らないためには、今から歳入歳出構造の改革と今後の財政負担を見据えた基金残高の確保に取り組むことが必要です。

支出が収入を上回る状態のなか、このまま何の対策も施さないでいると財源不足が拡大し、区政運営が行き詰まる可能性があります。財政危機に陥らないためには、歳入歳出構造を改革し、支出が収入を上回る状態を解消することが必要です。

また、今後増大が見込まれる財政負担に対応するだけでなく、急激に景気が悪化した時にも耐える財政基盤を維持していくためには、財政調整基金などの残高を十分に確保しておく必要があります。

急増する施設の改修・改築にあたっては、改修・改築後の施設が将来世代にわたって長く使われるものであることから、将来の負担に配慮しながら起債を活用し、世代間の負担の公平性も保つことも重要です。

【区の考え】

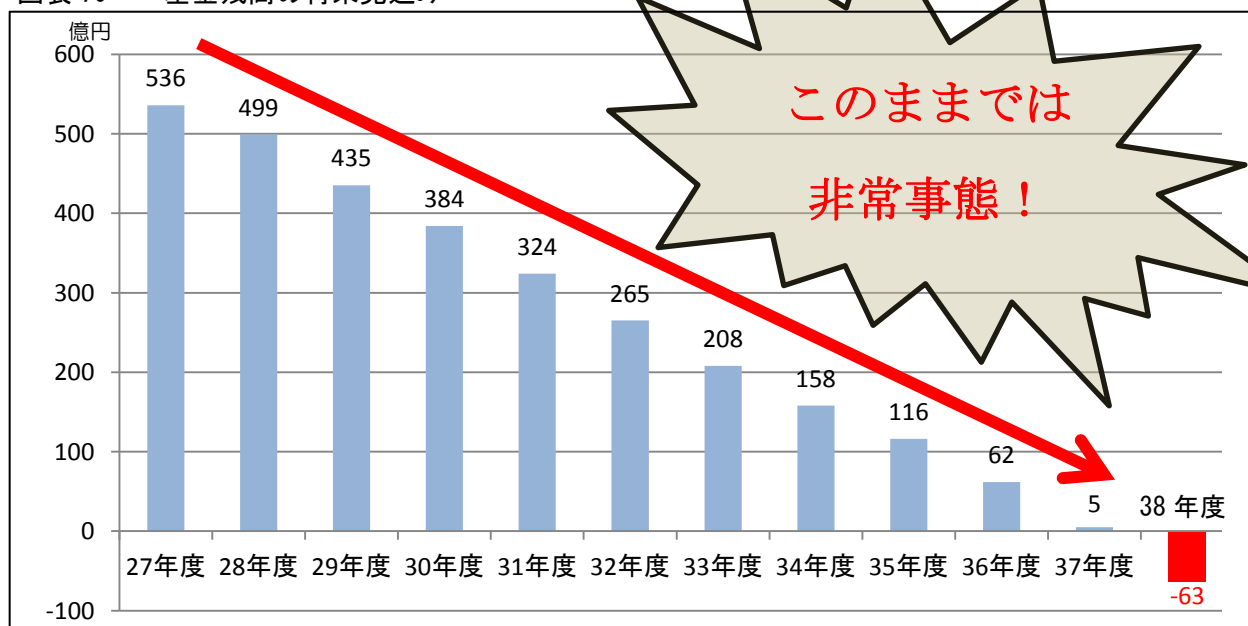
区では、支出が収入を上回る状態を解消し、将来にわたって持続可能な財政運営を行っていくために、収入を増やす工夫と支出額を収入に見合ったものにする見直しを進めていきます。

また、今後の財政負担や急激な景気の悪化にも対応できる強固な財政基盤を築くために、基金積立の目標額を定め、残高の確保に努めていきます。

区民の皆さんはどのようにお考えになりますか？

このまま何の対策も施さないでいると、平成 38 年度には基金(貯金)が底をつきることが危惧されます。

図表 70 基金残高の将来見込み



2 職員の育成

【直面する課題】

- 区はこれまで、時代の変化に応じて、職員数等の適正化や職員の育成に取り組んできました。
- 新しい成熟社会に向けて、区が果たすべき役割は、行政が責任を持つべき分野は徹底してその責任を果たしつつ、サービスの向上と持続可能性が両立する公共サービスの仕組みづくりを進めることです。それには、区民の参加と協働が欠かせません。区職員には、全体の奉仕者として、区が果たすべき役割を担いながら、区民参加と協働を支えることが求められています。
- そのために、職員の意識改革や人材の育成、組織の見直しなどを進めます。特に、次の3点を課題と考えています。
 - ① **職員の意識改革**：問題意識をもち、自ら課題解決に向けて行動できる職員が求められています。
 - ② **職員の育成**：若手職員を育成し、ベテラン職員が培ってきたノウハウや専門性を組織として継承していくことが必要です。あわせて、職員の意欲や努力が報われる人事評価制度や昇任制度を構築していくことが必要です。
 - ③ **組織の見直し**：複雑化・多様化する区民ニーズに対応するために、より効率的な組織や職員定数としていくことが必要です。

(1) 区はどのようにして職員数などの適正化に取り組んできたのですか？

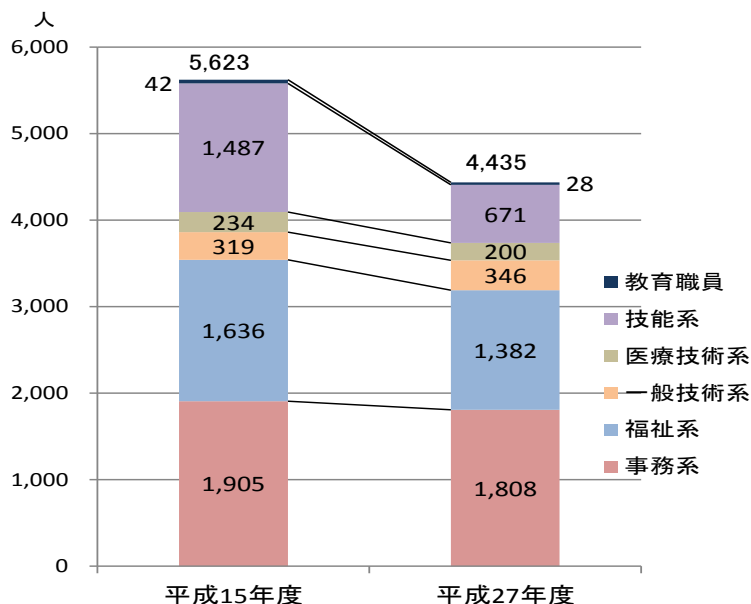
⇒ 業務の委託・民営化を進めるなどの取組により、平成 15 年度に比べ約 1,200 人を削減しました。

区では、業務の委託・民営化（保育園の委託等）や事務事業の見直し等により、スリムで効率的な組織体制の確立と職員数等の適正化に取り組み、職員数は平成 15 年度から 27 年度までに約 1,200 人を削減しました。

職場別の職員の構成比を他区（人口 60 万人以上）と比較すると、事務系職員の占める比率は低い水準となっており、福祉系・技能系職員については構成比および職員数ともに高い水準となっています。

職員数は、平成 15 年度から約 21%削減し、現在は約 4,400 人となっています。

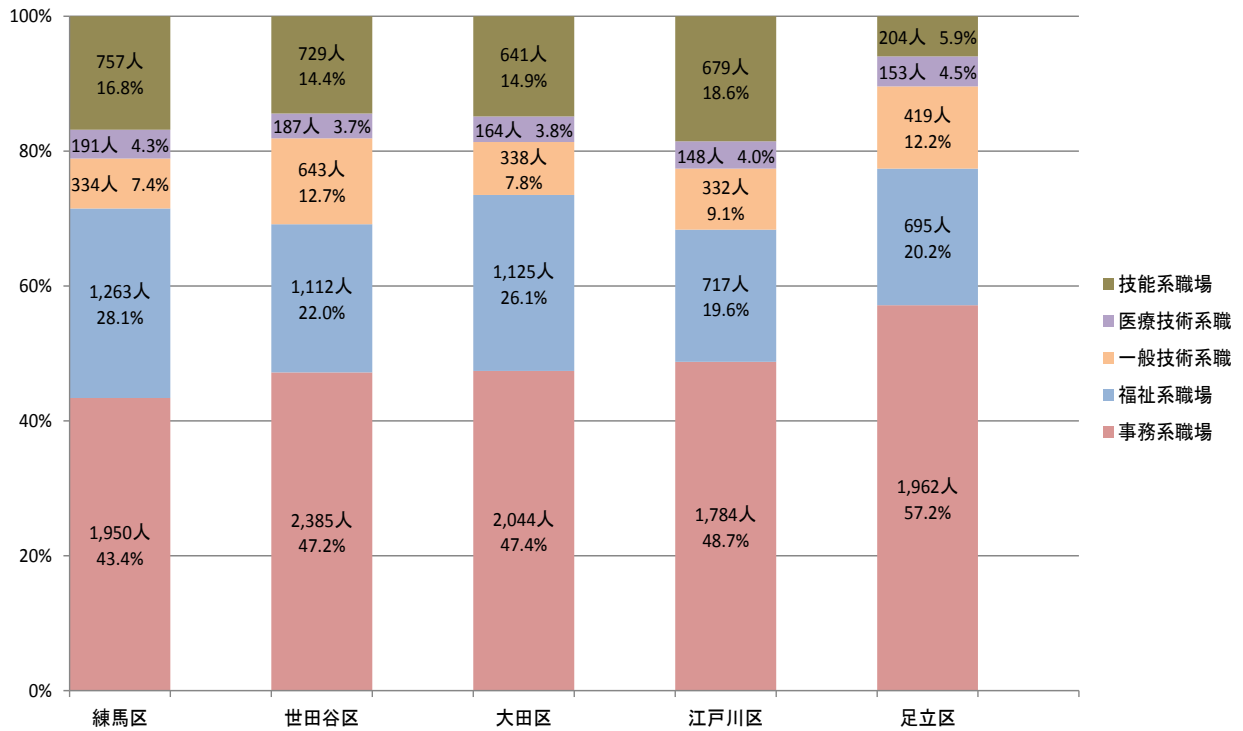
図表 71 職員数の変化



[出典] 練馬区総務部資料

他区（人口 60 万人以上）と比較すると、福祉系・技能系職員は構成比および職員数ともに高い水準となっています。

図表 72 職場別職員数の他区（人口 60 万人以上）との比較（平成 26 年 4 月 1 日現在）



※ 総務省定員管理調査による公表数値をもとに区でグラフ作成

[出典] 練馬区総務部資料

(2) 職員の年齢構成はどうなっていますか？

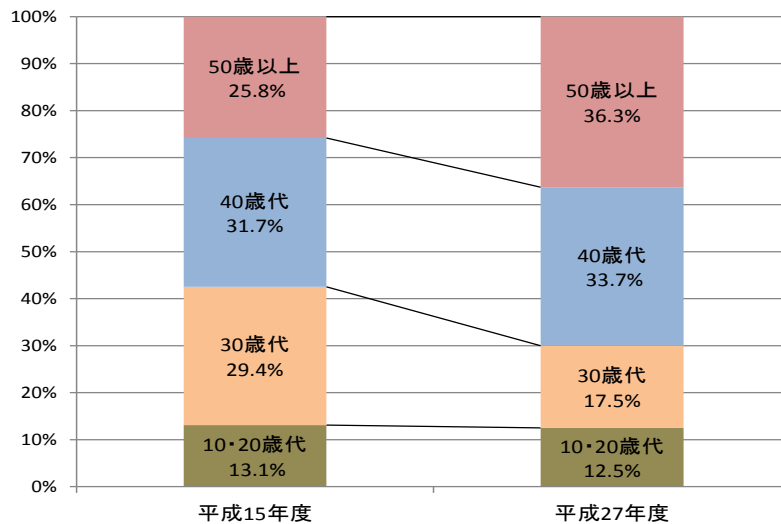
➡ 40歳代以上の中高齢期の職員の占める比率が大きくなっています。

職員の年齢構成については、平成15年度と比べて40歳代以上の中高齢期の職員の割合が12.5ポイント上昇し、27年度においては、全体の約70%を占める状況となっています。

今後は、職員の大量退職（定年退職）が引き続き見込まれています。区では、公的年金の支給開始年齢の引き上げに伴う雇用と年金の接続の観点からも、再任用制度等による一層のベテラン職員の活用が必要となります。また、大量退職に伴い、有為な人材（新規採用職員）の確保策やその育成方法について検討するとともに、ベテラン職員が培ってきたノウハウや専門性を若手職員に継承していくことが必要です。

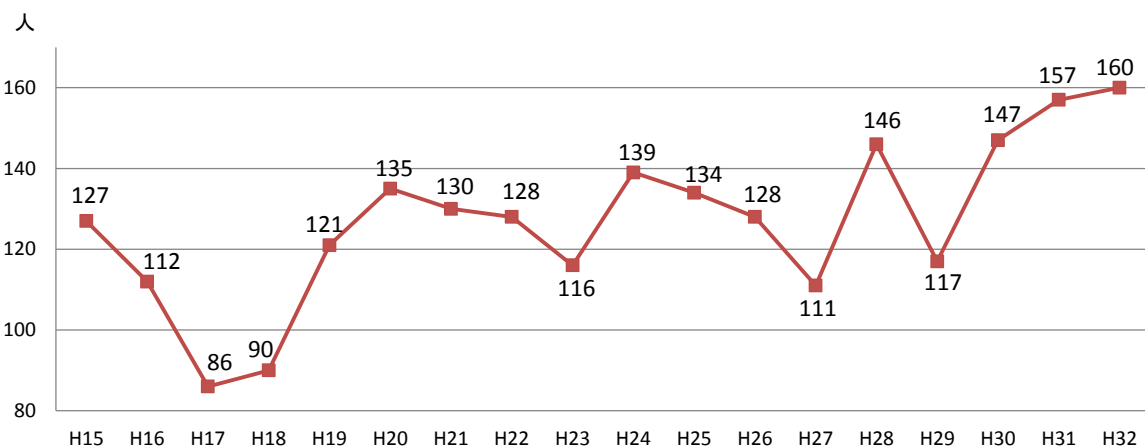
40歳代以上の中高齢期の職員の割合が全体の約70%となっています。
定年退職者数は、平成19年度以降、増加しており、引き続き大量退職が見込まれます。

図表 73 職員の年齢構成の変化



[出典] 練馬区総務部資料

図表 74 定年退職者数の推移



[出典] 練馬区総務部資料

(3) 職員の育成や意識改革に向けてどのように取り組んでいくのですか？

➡ 職員が地域の現場などで学ぶ機会の充実や人事評価制度の見直しなどに取り組みます。

今後の行政需要に的確に对应していくには、問題意識を持ち、自ら課題を発見し、区民とともに考え行動できる職員を育成していかなければなりません。

① 地域の現場で学ぶ新しい事業などの実施

区内の各地域で「まちを元気にするアイデア」をテーマにした新しい対話集会「ねりまビッグバン」を開始しました。この事業に若手職員が「ねりまビッグバン・サポーター」として参加し、区民の皆さんがアイデアを具体化していくお手伝いをしています。今後とも、職員が地域の現場や民間企業などで学ぶ機会を充実します。

② 職員の自主性や能力を高める研修の工夫

若手職員を対象に、自ら考え、行動する能力の強化を図るため、自分で受講計画を作成する選択型の研修など、研修方法を工夫しています。今後、ベテラン職員から若手職員への知識や技術の継承を行っていけるよう職場内研修の活性化等に取り組みます。

③ 人事評価制度などの見直し

頑張った職員が適正に評価され、実力本位で信賞必罰が行われる組織運営を実現することが必要です。そのために、職員の職務への取組を適正に評価し、昇任や育成等につなげていくための人事評価制度の構築を進めます。

また、若手職員を育成するための「育成者・トレーナー制度」の導入や昇任制度の見直し、専門的な知識や経験が豊富な現場職員を育成するための職員配置（人事ローテーション）、ベテラン職員の経験や専門性の積極的な活用などにも取り組んでいきます。

有為な人材を確保できるよう、区独自の採用説明会の実施やインターンシップ受入れの充実等についても検討します。

④ 人事制度の課題への取組

意欲と能力のある職員を積極的に任用（採用・昇任）していくために、特別区（23区）共通事項となっている昇任の基準等の人事制度の見直しについても課題を取りまとめ、特別区（23区）全体へ問題提起をしていきます。

【区の考え】

- ① 組織は人により大きく変わります。問題意識を持ち、自ら課題を発見し、行動する、歯車にとどまらない生きた人間として職務に取り組む職員を育成したいと考えています。
- ② 業績に基づく評価を徹底し、公務能率の向上や職員の意識改革につながる人事評価制度、昇任制度を構築します。
- ③ 新しい成熟社会に向けた区の役割を踏まえて、組織と職員定数の見直しをしていきます。

区民の皆さんはどのようにお考えになりますか？

3 情報通信技術（ICT）の活用

【直面する課題】

- 区では、様々な行政分野で、計画的に情報化に取り組んできました。情報通信技術（ICT）の進歩は目覚ましく、いま、情報システムのあり方が大きく変わりつつあります。区においても最新の動向を捉えながら、情報システムの効率化・高度化を進めています。
- 区の各業務を処理し、区民サービスの基礎を支えるインフラとして、205 の情報システムを運用（平成 27 年 4 月現在）しています。平成 26 年度のランニングコストは、約 31 億円です。
- 区民サービスの観点から情報の発信・提供についてみると、区報などの紙媒体に加え、これまでもホームページや SNS など ICT を活用し、区内外への情報発信・情報提供を充実させています。しかし一方で、区民からは「サービスの存在を知らなかった」「必要な情報を見つけにくい」といった意見も寄せられています。
- 区のサービスについては、「部署間のたらい回しをなくしてほしい」「時間的な制約をなくしてほしい」「区役所等に行かなくても済むようにしてほしい」といった意見が寄せられています。
- 区は、目覚ましく進歩する ICT をさらに活用して、次の点に留意しながら区民サービスを一層向上させていきたいと考えています。
 - ① **ICT を活用した区民生活の利便性の向上、区民サービスの質の向上**：区民ニーズに応え、ICT を活用した情報発信・情報提供の充実、区民の声を区政に活かす仕組みづくりや、窓口サービスの利便性の向上などを進める必要があります。また、ICT 機器を利用しない区民への配慮も求められます。
 - ② **個人情報の保護**：ICT の活用にあたっては個人情報の保護を万全にする必要があります。
 - ③ **区の情報システムの効率化・高度化**：ICT の最新の動向を踏まえて、区の情報システムの効率化・高度化を進める必要があります。

(1) 区の情報化の現況はどうなっていますか？

➡ 運用しているシステムは 205、ランニングコストは年間約 31 億円です。

区では、これまで、様々な行政分野で情報化に取り組んできました。内部の事務処理だけでなく、図書館のオンライン化や公共施設の予約システムなど直接区民サービスに関わる情報化も進めてきました。

情報通信技術（ICT）の進歩は目覚ましく、いま、情報システムのあり方が大きく変わりつつあります。区においても最新の動向を捉えながら、クラウドコンピューティング※1 など、情報システムの効率化・高度化を進めているところです。

※1 クラウドコンピューティング：通信回線を通じて外部の事業者が提供するソフトウェアやハードウェアを利用する形態。区ではこれとは別に区専用のクラウドとして、複数の業務システムが同一の装置や基本機能を共有する「共通基盤」を、外部データセンター内に構築し、運用している。

システム数は、内部事務処理、データ送受信、区民等へのサービス提供に関するものが多くなっています。

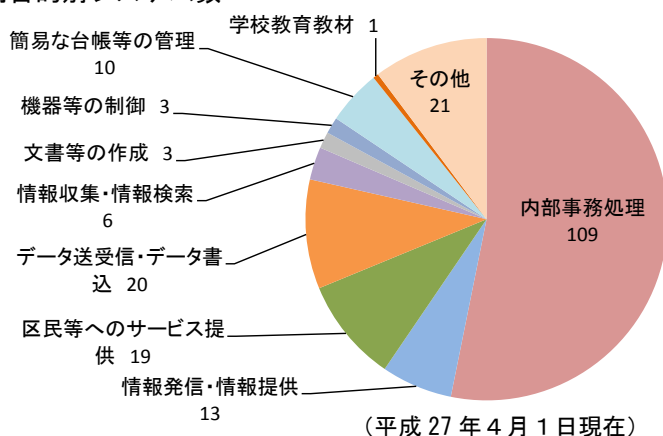
図表 75 練馬区システム数一覧 (平成 27 年 4 月 1 日現在)

区における運用中の全システム数	205 システム
稼動中の全サーバ※2 台数	379 台

※2 サーバ：ネットワーク上で端末装置からの通信に基づきデータの処理を行う装置。

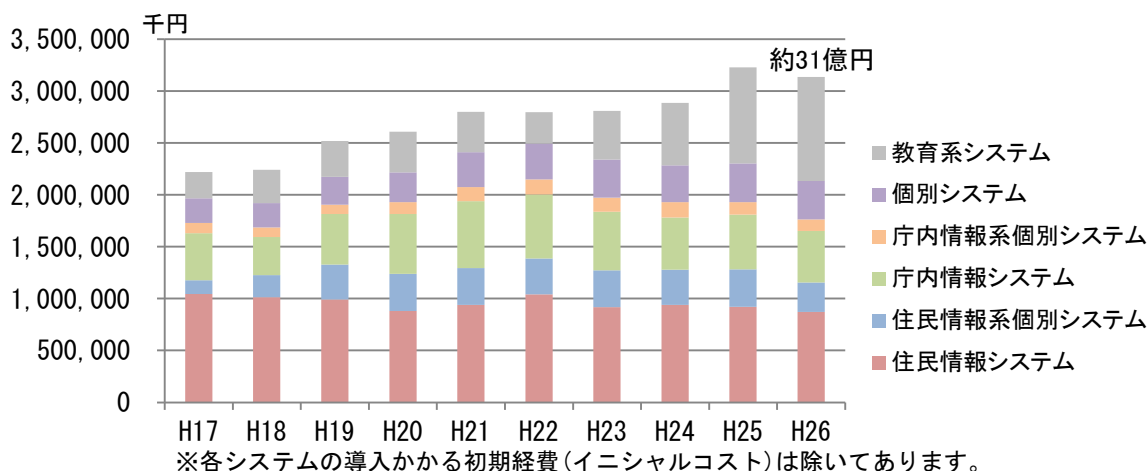
[出典] 練馬区企画部資料

図表 76 利用目的別システム数



[出典] 練馬区企画部資料

図表 77 システム運用のランニングコストの推移



[出典] 練馬区企画部資料

(2) ICTを活用した区の情報発信・情報提供は怎么样了か？

➡ ホームページや電子メール、SNSなどを利用して、情報発信・情報提供を充実しています。

図表 78 区が実施している主な情報発信・情報提供の取組

取組	概要・解説
ホームページ	区の公式ホームページのほか、シニア世代を対象に社会参加活動を支援するための情報を提供するホームページ「シニアナビねりま」や、子育てに関する情報を提供するホームページ「エンゼルナビ」などを開設している。
SNS (Twitter・Facebook 等)	<p>ソーシャルネットワーキングサービス (Social Networking Service) の略。人と人とのつながりを支援するインターネット上のサービス。</p> <p>Twitter …… 米国Twitter社が提供するソーシャルメディアサービスで、インターネット上で140文字以内の文章を、不特定多数の利用者に公開できる手段。</p> <p>Facebook …… 米国Facebook, Inc.が提供するソーシャル・ネットワーキング・サービス。</p>
YouTube 練馬区公式チャンネル	インターネット上の動画共有サイト「YouTube」内に設けている練馬区公式チャンネル。「ねりまほっとライン」や「ねり丸アニメ」などの区が制作した動画を閲覧できる。
地図情報ねりまっぴ (GIS)	区の各部署がもつ地図情報を基本に、国等の他機関の情報をインターネットにより提供する電子地図閲覧サービス。
ねりま情報メール	防災気象情報、安全・安心情報、区政情報 (イベントや新規事業等) を、登録者のパソコンやスマートフォン等に電子メールで配信するサービス。
都市計画情報システム	インターネットで調査地点の用途地域や都市計画道路などの詳細な都市計画情報を調べることができるサービス。
図書館資料のインターネット検索予約	インターネットで図書館の蔵書検索や貸出予約を行うサービス。
公共施設予約システム	区立施設の空き状況の確認や利用予約が行えるシステム。
予防接種サポートシステム	被接種者の生年月日等を入力することにより、予防接種スケジュールを自動で作成し、通知等を行うシステム。
緊急一斉メール連絡網システム	区立小学校、中学校、幼稚園、学童クラブ、保育園の保護者に対して、電子メールにより、すみやかに情報伝達を行うシステム。

[出典] 練馬区企画部資料

(3) 区の情報発信・情報提供については、区民からどのような意見が寄せられているのですか？

⇒ 「サービスがあることを知らなかった」、「情報が見つけにくい」などの意見が寄せられています。

インターネットの普及により、パソコンやスマートフォン等からいつでも手軽に情報に触れることができるようになりました。区では区報などの紙媒体に加え、ホームページやSNSなどを活用し、区内外への情報発信・情報提供を充実させています。一方で、「サービスの存在を知らなかったので周知してほしい」「大量の情報の中から必要な情報を見つけにくい」といった意見も寄せられています。

区報やホームページに情報を掲載するだけでなく、情報を必要とする区民に的確な方法・タイミングで情報を発信・提供していくことが求められています。

「PRの拡充」「情報提供の仕方の工夫」などの要望が寄せられています。

図表 79 情報発信・情報提供についての主な意見・要望

情報発信・情報提供についての主な意見・要望
区には様々な補助制度や助成制度があるが、制度そのものや自分が対象となることを知らなかった。もっと区民に広くPRしてほしい。
電子申請等のサービスの存在を知らなかった。既存の区民サービスの再周知を行い、利用度合を高める方法を考えてほしい。
区ホームページは探したいものが探づらい。また、どの部署に相談すればよいのかわからない。
子育て中の母親はホームページや区報を見る余裕がない。色々な方法で情報を得られるようにしてほしい(例えば、予防接種のスケジュールの封書に子育てに関する情報を同封するなど)。
駐輪場の定期利用者に対して、契約満了時期が迫ってきた際に、更新を知らせるメールを配信するサービスを実施してほしい。一時利用の際に、空き状況がリアルタイムでわかるようにしてほしい。

[出典] 練馬区企画部資料

(4) 区のサービスについて区民からはどのような要望があるのですか？

➡ 「たらい回しをなくしてほしい」「区役所に行かなくても済む仕組みに」といった要望が寄せられています。

区民意識意向調査によると「区の窓口サービスの向上」の施策（窓口の受付日や時間の拡充、窓口の効率化、対応の質の向上など）に対して、「満足・どちらかといえば満足」と考えている人は約6割、「不満・どちらかといえば不満」は約3割で、ほぼ横ばいで推移しています。窓口サービスについての不満や要望として、「部署間のたらい回しをなくしてほしい」「区役所等に行かなくても済む仕組みを検討してほしい」といった要望が寄せられています。

区では、平成 26 年7月から練馬区民事務所を毎週土曜日を開庁するなど利便性の向上や研修による接遇の向上に取り組んでいます。今後はさらに区民一人ひとりの要望や生活スタイルに応じたきめ細かいサービスの提供が求められています。

「窓口対応の不備」や「平日の窓口に来庁しなければならない」ことなどについて改善が求められています。

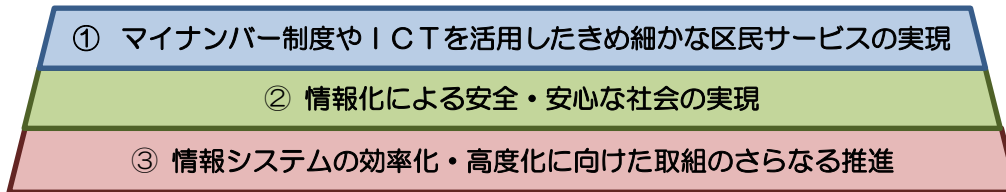
図表 80 職員の対応・窓口サービスについての主な意見・要望

職員の対応について
窓口であっちこっちの部署に行くように指示された。
職員の接遇も以前に比べればかなりよくなったが、職員によって対応の差が大きい。
窓口サービス(届出・申請・証明書交付等)について
夜間でも土日でも戸籍謄本など各種証明書を自由にとれるようにしてほしい。
現在、窓口や自動交付機で住民票等の交付は可能だが、稼働時間に間に合わないことがある。行政サービスのコンビニ交付が広く一般に普及してきたので、区でも導入を検討してほしい。

[出典] 練馬区企画部資料

【区の考え】

- 急速に進歩を続けるICTは、情報システムという形で区政を支える基盤をなすと同時に、区民生活を一層便利にする大きな可能性を有しています。今後の情報化について、現時点では次の3つのテーマを柱として取組を進めたいと考えています。



- ① マイナンバー制度やICTを活用したきめ細かな区民サービスの実現のため、継続的に検討を進め、幅広い展開を目指します。当面は次の課題から取り組みます。
- ア 必要な情報が区民に届きやすくするとともに、区民の声を区政に活かす方法を充実します。
- 【例】・情報発信・情報提供の強化に向けたSNSの活用拡大
- ・アプリを活用した区民と区との双方向のやりとりのできる仕組みづくり
- イ 高齢者や障害者、外国人など、誰にでも分かりやすく、便利な窓口にするとともに、情報バリアフリーを進めます。
- 【例】・来庁者に対してタブレット端末を活用し、的確に総合的な案内を行うためのシステムの導入を検討
- ・地図情報と連携したバリアフリー情報の発信 等
- ウ 仕事や子育てなどで区役所に来庁しづらい方のために、自宅や身近なところで手続きができるようにします。
- 【例】・証明書等のコンビニ交付やコールセンターの導入
- ・クレジットカード納付など新たな納付方法の導入
- ※ICTの活用にあたっては、ICT機器を利用しない区民が不利益をこうむることのないように配慮しながら進めます。また、新たなシステムの導入には相応のコストが必要となります。直接的な費用対効果に加え、今後の社会基盤の標準装備として必要かどうかといった視点からも検討します。
- ② 情報セキュリティ対策の強化が国をあげての課題になっています。区でも適切に対応し、ICTの活用にあたっては個人情報の保護に万全を期して臨みます。
- ③ 進歩の速度が著しいICTの最新の動向を把握し、引き続き、区の情報システムの効率化・高度化に取り組みます。

区民の皆さんはどのようにお考えになりますか？

また、「ICTを活用したこのようなサービスが欲しい」、「このようにICTを活用すべきだ」という区民の皆さんの視点からの具体的な提案をぜひお寄せください。

4 外郭団体の見直し

【直面する課題】

- 公共・民間両方の性格を併せ持つ外郭団体は、福祉、まちづくり、文化、産業振興などの分野で、区の業務を補完または区に代わって公共サービスを提供する役割を果たしています。
- 今後の行政需要の変化に対応するため、区は、外郭団体を適切に活用していく考えです。

- 今後の外郭団体の活用にあたり、区は特に、次の3点を課題と考えています。
 - ① **団体の位置付け**：時代の変化に即した団体の位置づけが不明瞭です。
 - ② **事業の重複**：内容が関連または重複する事業を実施している団体があります。
 - ③ **職員の不足**：団体のマネジメント等に携わる職員が不足しています。

(1) 外郭団体とは何ですか？ 必要なのですか？

⇒ 外郭団体は、行政を補完・代替することを目的に設立された団体です。

外郭団体は重要な役割を担っており、今後も活用していく必要があります。

外郭団体は、行政を補完・代替することを目的に設立された団体であり、区からの出資または運営補助を受けて設立・運営をしています。

公共・民間両方の性格を併せ持つ外郭団体には、1) 区の政策との連動性や公共性・公益性を確保しつつ、民間の人材やノウハウ等を活用した効率的・弾力的な事業執行や、専門性を活かしたサービスを実施できる、2) 区民のニーズまたは社会経済情勢に迅速に対応ができるという特徴があります。

今後の社会状況の変化に伴い、行政需要は今後さらに複雑化・専門化することが予想されます。多様な行政課題にスピード感をもって対応していくためには、区のみでは限界があります。

公共分野においては、民間事業者やNPO法人、地域で活動する団体などの参加・参画が進んでおり、担い手が多様化しています。しかしながら、公共性や採算性、区の政策推進との関連などの観点から、民間事業者等に委ねることが困難な事業が多くあります。

そのため、行政を補完・代替する役割を担う外郭団体を、今後とも活用していく必要があります。

(2) 練馬区には、どのような外郭団体がありますか？

➡ 区には現在、以下の11の外郭団体があり、設立目的を踏まえて様々な活動を行っています。

外郭団体の定義は一般的に定まったものではなく、自治体によって異なります。練馬区では、次のいずれかに該当する団体を外郭団体と定めています。

- ① 区の出資割合が2分の1以上の法人
- ② 区から運営補助を受け、その事業内容が区の代行補完関係にあり、区と極めて密接な関係を有する団体

区には現在、11の外郭団体があり、福祉、まちづくり、文化、産業振興などの分野で、区の事業を補完し、または区に代わって公共サービスを提供する役割を果たしています。

図表 81 練馬区の外郭団体 (11 団体)

	団体名	主な活動内容	要件
1	一般社団法人 練馬区観光協会	観光資源の調査・研究、商品の開発、観光ボランティアの育成・支援	②
2	一般社団法人 練馬区産業振興公社	練馬区内の中小企業の経営支援や振興に関する事業、勤労者・事業主のための福祉共済事業	①②
3	公益財団法人 練馬区文化振興協会	舞台鑑賞・地域活動・演奏家派遣の各事業、文化芸術施設の指定管理	①②
4	社会福祉法人 練馬区社会福祉協議会	社会福祉を目的とする事業の企画・実施・調査、社会福祉と関連する事業との連絡、共同募金事業への協力、福祉施設の指定管理受託	②
5	社会福祉法人 練馬区社会福祉事業団	特別養護老人ホーム・軽費老人ホームの経営（第一種社会福祉事業、老人デイサービスセンター・老人居宅介護等事業等の経営（第二種社会福祉事業）	①②
6	公益社団法人 練馬区シルバー人材センター	臨時的かつ短期的な就業、軽易な業務に高齢者が就業できるよう機会の確保・提供、健康の維持増進、生きがいづくり、社会参加の促進	②
7	公益財団法人 練馬区障害者就労促進協会	就労相談・支援、職場定着支援、生活支援、職業的重度障害者就労支援事業、自動販売機収益活用事業	①②
8	公益財団法人 練馬区環境まちづくり公社	まちづくりに関する調査・研究、普及啓発、まちづくり活動の支援、タウンサイクル・自転車駐車場の管理運営、放置自転車対策、資源循環推進事業、地球温暖化防止対策事業	①②
9	一般財団法人 練馬みどりの機構	憩いの森・街かどの森の管理、みどりを媒介とした保健・福祉・生涯学習および子どもの環境教育の推進に関する事業	①②
10	練馬区土地開発公社	公有地の取得、管理、処分等	①②
11	江古田駅整備株式会社	江古田駅の橋上化に伴う鉄道施設等の保有・貸付および維持管理	①

※要件欄は、外郭団体の要件①②のいずれに該当するかを記載。

※社会福祉事業団は区から運営費の補助を受けていないが、特別養護老人ホームの土地・建物を区が無償貸付していることから②も該当することとした。

[出典] 練馬区総務部資料

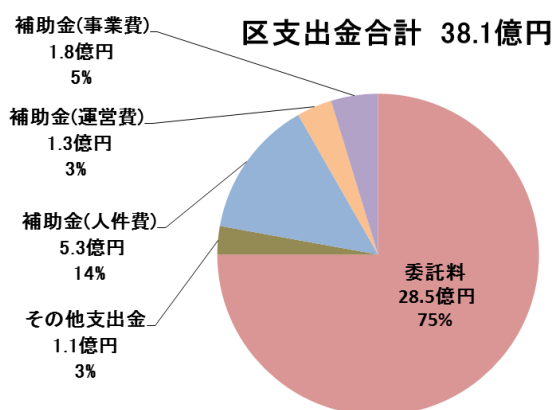
(3) 区は外郭団体にどのように関与しているのですか？

➡ 公共的事業への補助、区職員の派遣などを行っています。

区は、外郭団体が実施する公共的な事業への補助金の支出や、区職員の外郭団体への派遣など、財政的・人的な関与を行っています。

区から外郭団体への支出金合計は 38.1 億円で、そのうち補助金は 8.4 億円 です。

図表 82 外郭団体に対する区の支出
(平成 26 年度決算)



※「区支出金合計」は、平成 26 年度決算における外郭団体への補助金、委託料等の区の支出の合計。
 ※ 土地開発公社への支出を除く(区からの依頼に基づく公有地の取得、管理、区への売却のみを行う団体のため)。
 ※ 江古田駅整備株式会社への区の支出はない。
 ※ 補助金：外郭団体の事業および団体運営などに要する経費の支援。
 ※ 委託料：外郭団体が履行した区の委託業務、指定管理業務等の対価。
 ※ その他支出金：外郭団体からの物品の購入、役務の提供の対価など。

[出典] 練馬区総務部資料

外郭団体職員 1,609 人のうち、固有職員は 1,520 人、区からの派遣・兼職職員は 89 人です。

図表 83 外郭団体職員の状況

平成 27 年 9 月 1 日現在

	団体名	固有職員				計	区職員			総計	
		常勤役員等	常勤一般	契約職員等	非常勤等		派遣職員	兼職職員 役員 職員	計		
1	一般社団法人 練馬区観光協会	0	0	0	0	0	1	8	9	9	
2	一般社団法人 練馬区産業振興公社	2 (1)	10 (2)	2	4	18 (3)	3	2	0	5	23
3	公益財団法人 練馬区文化振興協会	1 (1)	17 (3)	12	5 (1)	35 (5)	8	2	0	10	45
4	社会福祉法人 練馬区社会福祉協議会	1 (1)	68	0	87	156 (1)	0	1	0	1	157
5	社会福祉法人 練馬区社会福祉事業団	2 (2)	376 (1)	88	526 (2)	992 (5)	0	0	0	0	992
6	公益社団法人 練馬区シルバー人材センター	1 (1)	10 (2)	0	22	33 (3)	0	1	0	1	34
7	公益財団法人 練馬区障害者就労促進協会	1 (1)	9 (1)	1	10	21 (2)	【1】	2	0	4	25
8	公益財団法人 練馬区環境まちづくり公社	3 (3)	102	98 (3)	54	257 (6)	13 【2】	0	0	13	270
9	一般財団法人 練馬みどりの機構	3 (3)	2	1	1 (1)	7 (4)	0	0	0	0	7
10	練馬区土地開発公社	0	0	0	0	0	0	12	31	43	43
11	江古田駅整備株式会社	0	1	0	0	1	0	3	0	3	4
合 計		14 (13)	595 (9)	202 (3)	709 (4)	1,520 (29)	26 【3】	24	39	89	1,609

※ 産業振興公社および障害者就労促進協会の理事長は、非常勤だが常勤に算入。評議員は、兼職に含まない。
 () は区 OB 数、【 】 は再任用職員を内数で記載。

[出典] 練馬区総務部資料

(4) 外郭団体の課題は、どのようなものがありますか？

⇒ 時代の変化に即した団体の位置づけが不明瞭です。

○外郭団体の役割を明確化する必要があります。

〈外郭団体が担う事業の考え方〉

- ① 公平性・平等性を確保しつつ、区が実施するよりも効率的で柔軟性、専門性の高いサービスが実施できる事業

【例】・生活困窮者の生活サポートセンターの運営

- ② 採算性等の観点から、民間事業者等による実施が困難またはなじまない事業

【例】・障害者の就労支援および職場定着支援

・高齢者への臨時的・短期的な就業機会の提供

- ③ 区民や地域団体、民間事業者等のコーディネーターとなる事業

【例】・観光ガイド事業

・まちづくりセンター事業

・住民団体との連携による憩いの森の管理運営

- ④ 区民や地域団体、民間事業者等への助言・指導等に携わる事業

【例】・練馬ビジネスサポートセンターの運営

- ⑤ 先駆的・先導的な取組となる事業

【例】・練馬介護人材育成・研修センターの運営

- ⑥ 区の政策の推進に向け、総合的・横断的な取組が必要な事業

【例】・文化芸術施設の一体的な管理・運営によるイベント等の魅力の向上

○外郭団体の役割の明確化に伴い、区における定義を見直す必要があります。

○外郭団体の役割を踏まえ、区からの関与や支援、指導・監督を見直す必要があります。

⇒ 内容が関連または重複する事業を実施している団体があります。

○観光と産業振興

- ・観光事業は観光協会で実施していますが、産業振興公社も観光による産業振興を事業目的に掲げており、役割分担および事業整理を行う必要があります。

○みどりとまちづくり

- ・みどり分野での区民との協働に関する事業はみどりの機構で実施しています。一方、環境まちづくり公社が支援している区民団体がみどり分野でも活動している等の状況があり、まちづくり事業と一体となって進めていく必要があります。

○障害者の就労支援と生活支援

- ・障害者福祉分野を担っている外郭団体には、社会福祉協議会と障害者就労促進協会があります。相互に連携しながら事業を実施していますが、さらなる連携強化ないし事業運営の一元化を行い、サービスの充実と効率的な運営を進める必要があります。

➡ 団体のマネジメント等に携わる職員が不足しています

○固有職員の育成が進んでいない状況です。

○区からの派遣職員等に頼らざるを得ない状態にあります。

【区の考え】

区は、民間事業者等に委ねることが困難な事業を実施し、行政を補完・代替する外郭団体を、今後とも活用していく考えです。活用にあたっては、外郭団体の役割の明確化、区における外郭団体の定義の見直し、区の関与や支援、指導・監督の見直しが必要です。

また、外郭団体の事業の整理・統合や、事業見直しを踏まえた団体の再編を進め、サービスの充実と効率的な運営を進めます。さらに、外郭団体職員の人事・給与制度の整備・見直しを支援することや、区と外郭団体および団体相互の人事交流制度をつくることを考えています。

区民の皆さんはどのようにお考えになりますか？

memo