

### 方策3 区役所の総力をあげて改革を実行します

この計画で取り上げた取組を実行するために、必要な政策に機動的な対応ができる、持続可能な財政基盤の確立を目指します。

あわせて、人事制度の改革、職員の育成、組織の体質強化など組織風土の変革に取り組みます。

また、外郭団体の見直しやICTの活用に取り組みます。

## 取組 13 持続可能な財政基盤を確立します

区の予算は年々増加しており、平成28年度における区の予算は約2,600億円です。なかでも、子ども、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。

今後、老朽化した区立施設の更新が集中する時期が迫っています。他方で、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）の取り崩しが続き、残高が少しずつ減っており、このままでは基金が底をついてしまうことが危惧されます。

このような状況のなかで、事業の見直しや経費の効率化など工夫をしなければ、いずれ財政運営が行き詰まってしまいます。

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、強固な財政基盤の確立に向けて取り組んでいきます。

区の財政状況を区民の皆さんに分かりやすく伝える資料を作成します  
区民の皆さんに区財政の現状を知っていただき、未来に向けてともに考えていただくための資料を作成、公表します。

資料には予算規模や歳出予算の目的別割合（平成28年度予算でいえば、福祉・医療・教育に関する経費が約65%を占めていることなど）といった基本的な情報のほか、今後の財政フレームの見通し、事業別のコスト（費用）と受益者負担割合など議論の端緒となるデータを用意します。

あわせて、複式簿記・発生主義に基づく財務書類の活用を進めていきます。

施策や事務事業を不断に見直し、サービスを向上させていきます

施策や事務事業を不断に見直し、必要性や効果の薄くなった事業は縮小・廃止し、より効果的・効率的な手法に転換する、新しいニーズに応える施策を立案するなど、メリハリをつけてサービス向上につなげていきます。ビジョン・アクションプラン、区政改革計画の進捗状況を点検・評価し、継続的に改善しながら目標の達成を目指します。

補助金の必要性などを定期的に検証します

区は、区民・事業者等に対して様々な補助金を交付しています。補助金の交付には公益上の必要性や事業効果を高めることが求められますが、これらは社会状況とともに変化するため、定期的に見直すことが必要です。このため、3年ごとに見直しを実施してきました。

次回の見直しは平成29年度に行う予定ですが、早期に見直し必要のある事業については、平成28年度から見直しを行います。

また、補助金だけでなく委託料についての見直しも進めていきます。

目標額を定めて基金を積立てます

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、あらかじめ積み立てておき、必要になった時に取り崩して使うものです。

今後、増大が見込まれる財政負担に対応するだけでなく、景気が悪化した際にも持続可能な財政運営を続けるには、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。

そのため、基金積立の目標額を定め、残高の確保に努めていきます。

都市インフラの整備や施設の改修・改築は、起債を活用して着実に進めます

起債は、「赤字のための借金」と思われがちですが、赤字の穴埋めには使えません。起債の用途はインフラ整備などに限定されており、世代間の負担を公平化する機能を持っています。

都市インフラの整備や施設の改修・改築など、その施設が将来の世代にわたって長く使われる事業については、後年度負担に十分留意しながら起債を活用して着実に進めます。

自主財源確保に積極的に取り組みます

区の刊行物や、区立施設の壁面をはじめ、区有資産を活用した有料広告を拡充します。

庁舎等の空き床については、区民サービス向上の観点から有効活用を図ります。自動販売機の設置等にあたっては、より多くの収入が見込める貸し付けへの移行を進めます。また、区立施設の付置駐車場や、暫定的な未利用地の活用として、民間事業者によるコインパーキング化を検討します。

ふるさと納税のほかインターネットを活用したクラウドファンディングなど、新たな仕組みが出てきています。寄付の誘因となるコンセプトの明確化と区内資源の活用を図りながら、練馬区の魅力を全国的に発信し、区内外を問わず、多くの方々に寄付をしていただけるよう環境を整備します。

引き続き、住民税や国民健康保険料などの納付の利便性を向上するとともに、収入未済金の徴収強化など収納対策に取り組みます。

国・東京都に対し、税財政制度の見直しを求めていきます

練馬区を含む23特別区の区域では、本来市町村税である固定資産税・法人住民税・特別土地保有税を東京都が賦課徴収し、都区の事務分担や各区の需要に応じて分配する都区財政調整制度が適用されています。同制度に基づく特別区財政調整交付金は練馬区の収入の約3割を占めており、最も基幹的な財源となっています。

現在、都と23区の財源配分割合は45：55となっておりますが、都区の大都市事務の役割分担を踏まえた財源配分のあり方について、23区一体となって検討を進め、都に見直しを求めています。

また、都市と地方の間に生じている税源偏在を理由に、地方税である法人住民税の一部を国税化し、地方交付税の原資とする見直しが強行されました。地方税の根本原則を歪める不合理な税制改正は、明らかに地方自治の本旨に反するものです。このため23区並びに東京都等と一丸となり、地方自治体の必要財源は地方税の拡充によって確保すべきとの主張を続けていきます。

## 取組 14 組織風土を変革します

職員の対応について「説明が不十分」「不親切」「横柄」というご批判をいただくことがあります。前例を踏襲し、区民の要望に的確に対応できない事例も見受けられます。

区役所をあげて区民参加と協働を積極的に進めるためには、職員が現場に向き、区民の皆さんに寄り添って課題を見出し、「前例がないから」ではなく、「なんとか、やってみる」といった突破力を身に付ける必要があります。そのためには、職員全員が問題意識を持って仕事に取り組まなければなりません。

職員の育成はいずれの組織にあっても永遠の課題ではありますが、様々な取組を工夫し、組織をあげて職員を育てていきます。

職員の意識を改革し、能力を高めるためには、組織のあり方やその運営も変えていかなければなりません。職員の育成とともに人事や組織を一体的に改革していくことで、「保守的」「後ろ向き」になりがちな組織風土を変えていきます。

### (1) 人事制度の改革に取り組みます

#### 信賞必罰を徹底します

平成28年4月から、全職員に目標管理型の人事評価制度を導入しました。人事評価制度を人事管理の基礎とし、仕事の成果を昇任や昇給などに反映させ、頑張った職員を正当に評価します。

今後の人事、人材育成および組織について戦略を明らかにする「(仮称)練馬区人事戦略」を平成28年度中に策定します。

#### 効率的な執行体制を確立します

練馬区は人口が同規模の他区と比較して、福祉系・技能系職員の比率が高い状況にあります。民間が担えることは民間に任せ、行政が責任を持つべき分野において、区が役割を果たしていくために、職種構成を適正化するとともに、職員定数の管理を見直し、削減を進めます。今後、委託・民営化の計画等を踏まえ、職員の定数管理計画を策定し、効率的な執行体制を確立していきます。

#### 特別区の人事制度について課題をまとめ、問題提起します

意欲と能力ある職員を積極的かつ弾力的に任用(採用・昇任)していくことが必要です。そのためには、特別区(23区)共通事項となっている昇任基準等の人事制度についても見直しを検討することが必要です。課題を取りまとめ、特別区全体へ問題提起をしていきます。

(2) 職員の育成を推し進めます

若手職員を育成します

若手職員の成長には、様々な経験を与えることが肝要です。政策形成の場への参画など、様々な機会を与え、糧になるよう取り組みます。「ねりまビッグバン」に参画させ、地域の皆さんとの本音の付き合いを通して意識改革を進めます。「育成指導者制度」を導入し、能力を伸長させます。

管理監督職員を育成します

管理監督職員は組織の要です。若い時代から管理監督層への昇任を目指す職員を育成するため、若年期からのジョブローテーションを基本としつつ、適材適所の配置を徹底します。

管理監督者の資質の向上を図るため、OJTを基本としながら、昇任時研修をより実践的内容とします。

高齢期職員を活用します

ベテラン職員が培った経験や専門性を活かすため、定年後も65歳まで勤務するフルタイム再任用制度を活用します。若手職員への知識や技術の継承を行えるよう職場内研修の活性化に取り組みます。

職員の専門的スキルを高めます

全ての職員が行政のプロでなければなりません。人材育成部門が行う研修と各職場の実務研修をともに強化します。

職員には外から区政を見る経験が必要です。政策研究大学院大学や民間企業への派遣研修を引き続き実施します。

女性職員の活躍を推進します

女性職員に対して、女性の管理監督者の経験を聞く機会をつくるなど、能力を活かしたキャリア形成を促進する取組を実施します。また、女性も男性も働きやすい職場環境を整備します。

(3) 組織の体質強化に取り組みます

組織改革に取り組みます

区政の課題に対して機動的に対処できる組織とするため、組織改革に取り組みます。福祉事務所の組織を強化し、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の専管組織を設置します。

横断的課題に対応できる組織とします

区政全体について区民の参加と協働を積極的に進めるためには、個々の部署を超えた組織横断的な対応が必要になります。そのために、平成28年4月に協働推進課を設置しました。ここを中軸に、組織全体が分野横断的に機能するよう取り組みます。

## 取組 15 外郭団体を見直します

「外郭団体は区職員の天下り先になっているのではないか」、「外郭団体が実施することでかえって非効率な事業になっているのではないか」と考えている区民の方が、少なからずいらっしゃいます。区はこうした疑問にはっきり応える責務があります。

外郭団体は、本来、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を活用した質の高いサービスを提供するために設立されています。しかし、団体によっては、社会経済情勢が大きく変化するなかで、設立時の機能を発揮できなくなっている場合があります。

そこで、外郭団体のあり方を根本から見直します。検討は、外部の有識者などを加えて進めていきます。すでに明らかになっている課題は早期に着手します。

### 外郭団体の役割と区の関与を見直します

外郭団体がサービスを担う必要性、区や民間事業者等との役割分担、外郭団体の定義を改めて検証します。

その上で、全ての団体について、事業を継続する必要があるか、外郭団体が実施する必要があるかという視点から見直します。類似もしくは関連・重複している事業は再編します。

設立意義が低下した団体、統合により事業の充実・発展や効果的な執行が可能となる団体を、整理・再編します。

外郭団体がその役割を的確に果たせるよう、補助金や委託料等の財政支援、職員派遣等の人的支援、団体に対する指導・監督など区の関与のあり方を見直します。

### 早期に着手すべき課題に取り組みます

みどりの機構は、事業を整理したうえで環境まちづくり公社に移管し、平成28年3月末に解散しました。

観光協会は、平成29年4月を目途に、産業振興公社に移管する事業、廃止する事業、区が直接実施する事業に整理します。

障害者就労促進協会は、より効果的に就労支援を行えるよう、平成28年度中に事業と組織のあり方を見直します。

区と外郭団体の関係をさらに透明化するため、平成28年度から、新たに区職員の派遣による人件費を含めたトータルの区負担額を公表します。区を退職し外郭団体に再就職した管理職員について、氏名、外郭団体における職名、区在職時の職名などを毎年度公表します。

## 取組 16 ICTを積極的に活用します

急速な勢いで進歩を続けるICTは、社会経済活動や人々のライフスタイルに大きな変化をもたらしています。最新の技術動向を的確にとらえ、新たな区民サービスの展開や業務の効率化に向けて積極的にICTを活用します。特に、区民サービスの向上に直接つながるICTの活用については、これまで以上に重点を置いて取り組みます。

活用は、強固なセキュリティの下で個人情報を実際に保護しながら進めます。サービスを利用する区民にとっての分かりやすさや利便性を高めるためにどのようにICTを活用するか、効果や経費、ICT機器を使用できない方々のための代替手段の確保など、様々な面から検討し具体化します。平成28年度に新たな情報化基本計画を策定し、計画的に進めていきます。

### (1) ICTやマイナンバー制度を活用してきめ細かな区民サービスを実現します

ICTを活用して区民生活の利便性の向上を図ります

ICTを活用した新たなサービスの仕組みを、区民の目線で検討し、より便利なサービスを実現します。

区民がサービスを選択する際に役立つよう、関係する情報をスマートフォンやパソコンで容易に入手できる仕組みを構築します。特に、ニーズの高い保育・子育てや健康・医療の分野では、民間事業者が運営する施設の情報も含めて、横断的に知ることができるようになります。

練馬区民事務所の窓口においては、タブレット端末のテレビ電話機能を利用した、外国人向けの通訳サービスを開始します。さらに、来訪される区民に分かりやすい案内や説明を行い、スムーズな事務手続きができるよう、ICTを活用して利便性の高い窓口を目指します。

区と区民を結ぶ新たな情報提供手法として、区立施設や駅でのデジタルサイネージ（行政情報や広告などを表示する電子看板）の活用を検討します。

クレジットカード納付など新たな納付方法を導入し、公金納付の利便性を高めます。

区民のための情報通信インフラを整えます

区からの情報発信や災害時の活用、観光等の通信インフラとなる無料公衆無線LAN（無料Wi-Fi）を、公共施設をはじめとした区内の各ポイントに、様々な手法で整備します。

区が保有する公共データをオープンデータとして公開する取組を進め、区政の透明性の向上、区民との情報の共有化、データを活用した民間にお

ける新たなサービス創出など、区民サービスの向上にむけた取組の活性化を図ります。

マイナポータルやマイナンバーカードのさらなる活用を検討します

マイナンバー制度とともに構築されるICTサービスのマイナポータルには、区からの各種情報を受け取る機能などが搭載されます。その機能を活用して、利用可能なサービスを案内するなど、区民一人ひとりにきめ細かくサービスの情報が届く仕組みづくりを検討します。

また、平成28年度からマイナンバーカードを利用して各種証明書のコンビニ交付を開始しましたが、区民サービスの利便性向上を図るために、マイナンバーカードのさらなる活用を検討します。

## (2) 情報システムの安全・安心を強化します

情報システムの運用継続計画（ICT-BCP）を策定します

災害時に、初動対応を行うために必要な重要システムを可能なかぎり停止させず、停止したとしても早期に復旧させるために、復旧の優先度や復旧に向けた課題への対応策を定めるICT-BCPを策定します。

情報セキュリティ対策を強化します

システム面および職員や委託事業者等運用面の両面から、セキュリティ対策の強化に取り組みます。

## (3) 情報システムの効率化・高度化をさらに進めます

クラウド化をさらに進めます

区の情報システムを外部データセンターで管理し、通信回線を経由して利用するクラウド化をさらに進めることで、経費の削減や管理運用業務の効率化と、事業継続性・データのセキュリティの向上を図ります。

データ分析システムを活用します

企業の経営戦略やマーケティング分析で使用されているデータ分析システムを活用して区の各部署で保有するデータを収集・分析し、課題の発見と新しい政策の立案に役立てます。