

# 豊島区臨時行財政調査会報告

平成 7 年 1 1 月

# 目 次

は じ め に

I 区 財 政 の 現 状 ..... 1 頁

II 行財政改革にあたっての基本的な考え方 ..... 6 頁

III 事 務 事 業 の 見 直 し ..... 8 頁

1 見 直 し の 視 点 ..... 8 頁

2 廃止・休止・縮小する事務事業 ..... 8 頁

3 事務事業の簡素・効率化 ..... 11 頁

4 補助金、助成金の見直し ..... 11 頁

5 民間委託の推進 ..... 11 頁

6 受益者負担の適正化 ..... 12 頁

7 給付事業への所得制限の導入 ..... 13 頁

8 特別区税等の収納率の向上 ..... 13 頁

9 その他の財源対策 ..... 13 頁

IV 公 共 施 設 の 再 構 築 ..... 14 頁

1 公 共 施 設 の あ り 方 ..... 14 頁

2 公共施設の建設と管理運営 ..... 16 頁

V 組 織 と 定 員 の 適 正 化 ..... 18 頁

1 組 織 ・ 機 構 の 見 直 し ..... 18 頁

2 定員管理計画の推進 ..... 18 頁

3 人事管理制度の改善 ..... 19 頁

参 考 資 料【 財 政 効 果 総 括 表 】 ..... 20 頁

【 豊島区臨時行財政調査会設置要綱 】 ..... 21 頁

【 同 メンバー名簿 】 ..... 22 頁

【 同 検討状況等 】 ..... 23 頁

## は じ め に

いま、我が国において、「地方分権の推進」が極めて重要なキーワードとして注目を集めており、各地方自治体にとっては、これまで以上に自主性・自立性を持った厳格な行財政運営が求められている。本区では、これまで、「最少の経費で最大の効果を挙げる」という行財政運営における原則を基本に、スクラップ・アンド・ビルドという観点から事務事業の見直しと定員の適正化を絶えず行い、高齢化、情報化、国際化という社会の動向にあわせた新たな課題に積極的に取り組み、多様な区民要望に応えてきた。

しかしながら、バブル経済の崩壊から4年余、我が国の経済は、回復基調にあるとはいわれるものの、そのスピードは極めて緩慢であり足踏み状態との指摘もあり、先行きの不透明感は依然として残っている。このため、主要な財源である特別区税や都区財政調整交付金も大きな影響を受け、大幅な減収が続いており、本区の財政状況は、これまでになく深刻かつ重大な局面に直面している。本区では、この危機的な状況に対処するため、平成5年度に初めて、特定目的基金から一般会計への資金運用という緊急避難的な措置を財源対策として講じることにより予算編成を行った。さらに、緊急財政対策特命委員会を設けて行財政にかかる当面の対応策を検討し、新たな財源の確保と歳出面での執行抑制に努めた結果、平成5年度決算では、基金からの運用金を執行することなく財政の主要指標を適正水準内に収めることができた。しかし、平成6年度は、一層の財政環境の悪化に伴い、最終的に、その決算において運用金を23億円執行せざるを得ない状況となった。また、平成7年度の当初予算においては、運用金の計上額が60億円に達している。

本調査会は、このような区財政の危機的な状況を踏まえ、行財政の改善に資するため、(1)事務事業の見直し、(2)公共施設のあり方、(3)組織と定員の適正化、について、本年4月から、32回にわたって検討を進めてきたが、このたび、一定の結論を得たので、ここに報告する。

行財政運営の改革は、常に、不断に取り組まなければならない課題である。今後、さらに、全庁をあげて行財政運営の効率化を目指して討議を進め、真に、区民福祉の向上に繋がる区政を推進するよう努力する必要がある。

平成7年11月20日

豊島区臨時行財政調査会

会 長 中 原 昭

## I 区財政の現状

区財政を取り巻く環境は、バブル経済崩壊後の長期にわたる景気低迷の影響を受け、かつて経験したことのない極めて厳しい状況下にある。このため、区の歳入の中心をなす特別区税と特別区財政調整交付金の二大財源の歳入総額に占める割合は平成元年度には、69.3%（63,312,655千円）であったものが、平成6年度においては、50.9%（46,957,705千円）と、5年間で18.4ポイント低下し、金額においても約164億円落ち込んでいる。

歳入に占める特別区税・特別区財政調整交付金の割合の推移（決算ベース）

[単位：千円, %]

区 分	平成元年度	平成2年度	平成3年度	平成4年度	平成5年度	平成6年度
歳入総額 A	91,362,366	94,873,041	107,387,956	111,024,001	108,095,808	92,277,480
特別区税収入 B	27,312,916	28,790,265	30,453,717	30,868,563	28,741,756	25,220,008
財政調整交付金収入 C	35,999,739	30,970,568	25,905,843	29,364,355	29,672,128	21,737,697
B + C	63,312,655	59,760,833	56,359,560	60,232,918	58,413,884	46,957,705
B / A	29.9	30.3	28.4	27.8	26.6	27.3
C / A	39.4	32.6	24.1	26.4	27.4	23.6
(B+C) / A	69.3	63.0	52.5	54.3	54.0	50.9

また、二大財源の一般財源総額に占める割合も、平成元年度の86.1%をピークに平成6年度には75.7%となっており、5年間で10.4ポイント低下している。

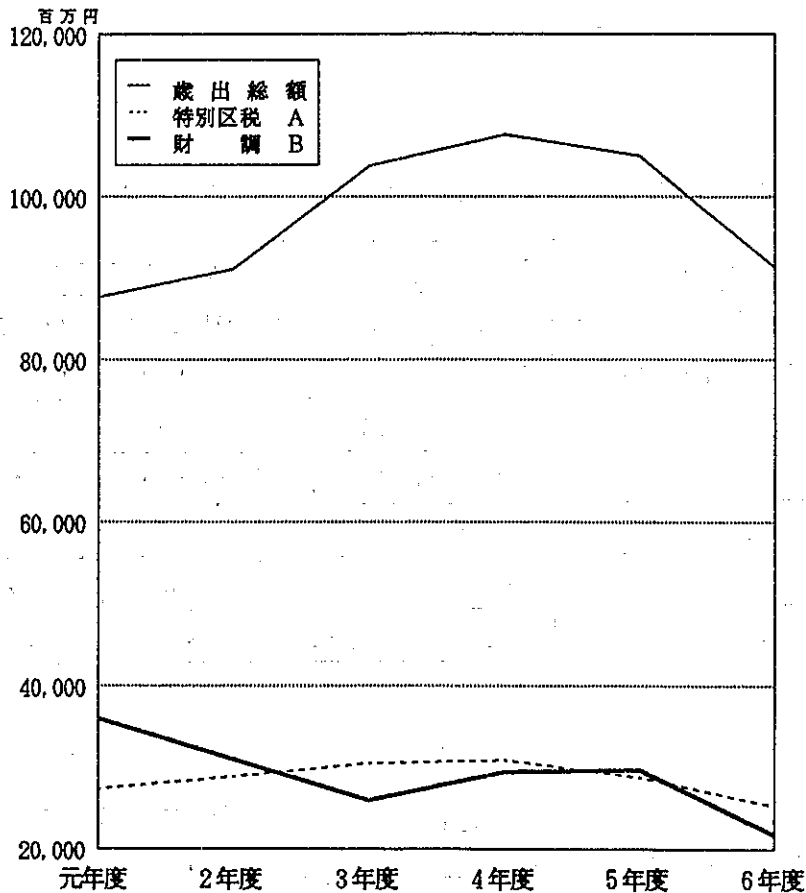
一般財源に占める特別区税・特別区財政調整交付金の割合の推移（決算ベース）

[単位：千円, %]

区 分	平成元年度	平成2年度	平成3年度	平成4年度	平成5年度	平成6年度
歳入一般財源総額 A	73,525,320	73,749,783	75,030,175	74,498,900	71,979,101	62,055,318
特別区税収入 B	27,312,916	28,790,265	30,453,717	30,868,563	28,741,756	25,220,008
財政調整交付金収入 C	35,999,739	30,970,568	25,905,843	29,364,355	29,672,128	21,737,697
B + C	63,312,655	59,760,833	56,359,560	60,232,918	58,413,884	46,957,705
B / A	37.1	39.0	40.6	41.4	39.9	40.6
C / A	49.0	42.2	34.5	39.4	41.2	35.0
(B+C) / A	86.1	81.0	75.1	80.9	81.2	75.7

このような特別区税と財政調整交付金の減収という状況があったものの、区民の切実な要望に積極的に応えるべく、様々な施策の充実に取り組み、区民福祉の維持向上に努めた結果、歳出は平成4年度まで増加を続け、平成5、6年度は2年連続してマイナスに転じたが、平成6年度の歳出総額は、平成元年度に比較し約36億円増となっている。

歳出・区税・財調の推移(決算ベース)



歳出と特別区税等の伸びの推移(決算ベース)

[単位: 千円, %]

区分	平成元年度	平成2年度	平成3年度	平成4年度	平成5年度	平成6年度
歳出総額	87,699,726	91,128,228	103,794,447	107,587,437	105,011,039	91,278,271
伸び率	13.5	3.9	13.9	3.7	△2.4	△13.1
特別区税 A	27,312,916	28,790,265	30,453,717	30,868,563	28,741,756	25,220,008
伸び率	0.6	5.4	5.8	1.4	△6.9	△12.3
財政調整交付金 B	35,999,739	30,970,568	25,905,843	29,364,355	29,672,128	21,737,697
伸び率	51.9	△14.0	△16.4	13.4	1.0	△26.7
A + B	63,312,655	59,760,833	56,359,560	60,232,918	58,413,884	46,957,705
伸び率	24.5	△5.6	△5.7	6.9	△3.0	△19.6

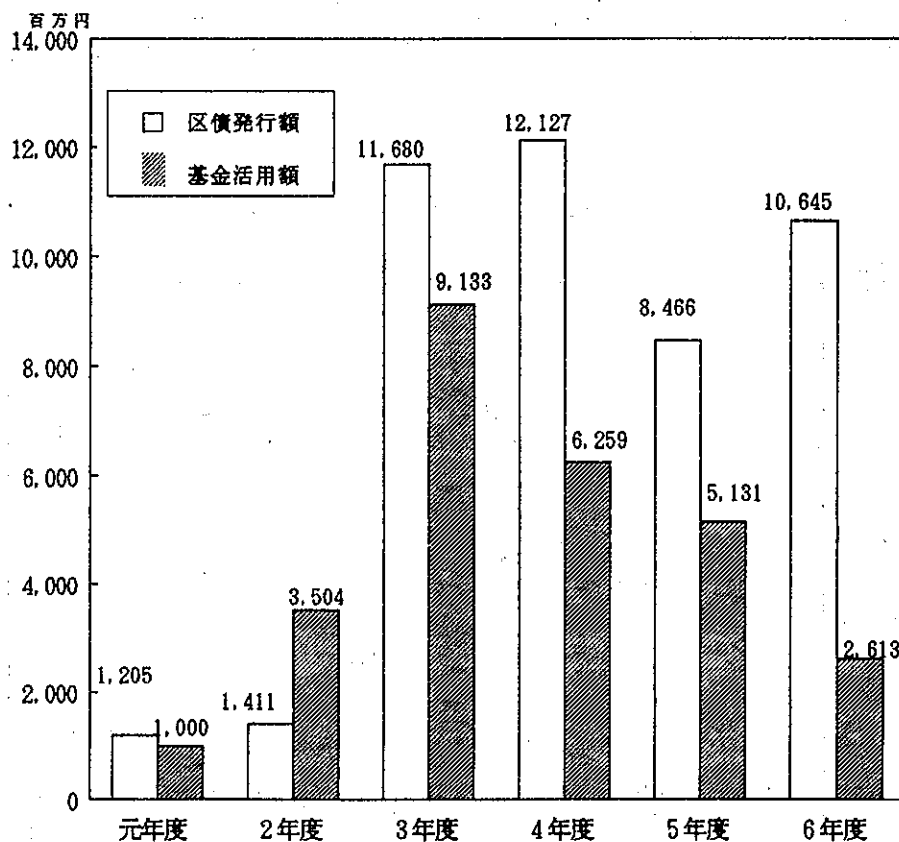
増加する歳出に対処するため、本区は基金の取崩しや区債の発行等税収の好調な時期に培ってきた財政の対応能力を最大限に活用してきた。その結果、平成元年度以降6年間に発行した区債は約455億円、基金の活用は約276億円（取崩額253億円、運用金23億円）となっている。

特別区債及び基金の活用状況の推移(決算ベース)

[単位:千円]

区 分	平成元年度	平成2年度	平成3年度	平成4年度	平成5年度	平成6年度	合 計
区債発行額	1,205,000	1,411,000	11,680,000	12,126,500	8,465,500	10,645,400	45,533,400
減収・減税補填債	—	—	—	1,552,000	1,700,000	3,684,600	6,936,600
その他一般起債	1,205,000	1,411,000	11,680,000	10,574,500	6,765,500	6,960,800	38,596,800
基金活用額	1,000,000	3,504,071	9,132,745	6,258,806	5,131,300	2,612,958	27,639,880
財調基金取崩額	400,000	1,000,000	2,744,000	3,900,000	2,700,000	0	10,744,000
用地基金取崩額	600,000	2,504,071	6,388,745	2,172,466	2,300,000	0	13,965,282
文化振興基金取崩額	—	—	—	141,340	—	100,000	241,340
庁舎建設基金取崩額	—	—	—	45,000	131,300	212,958	389,258
運 用 金	—	—	—	—	—	2,300,000	2,300,000

特別区債及び基金の活用状況の推移(決算ベース)



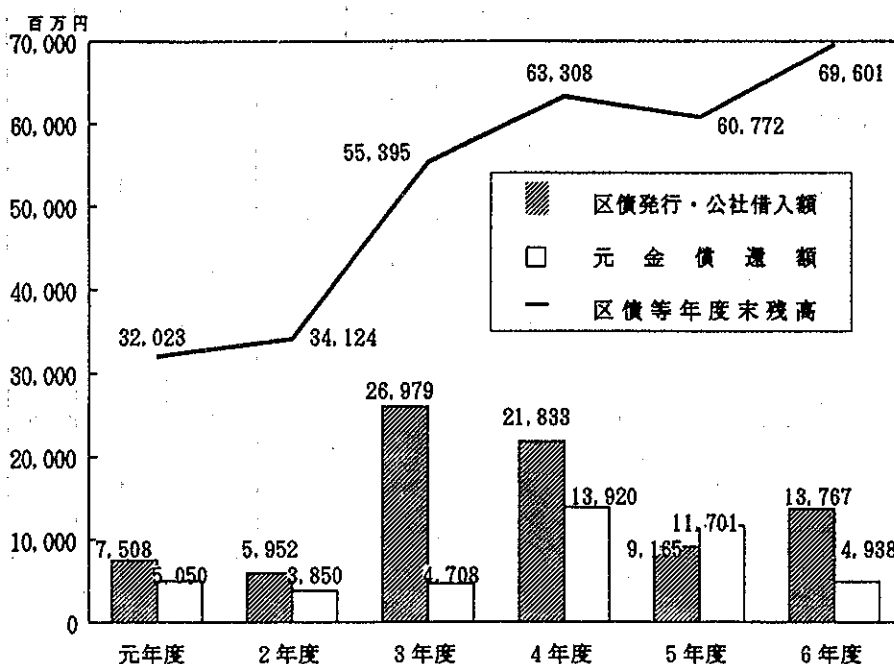
このため、区債の残高は、平成6年度末現在で、約540億円と平成元年度の3.0倍を超え、これに土地開発公社への償還金を加えた本区の未償還元金は、約696億円と平成元年度の2.2倍である。

区債残高等の推移

[単位：千円]

区 分		平成元年度	平成2年度	平成3年度	平成4年度	平成5年度	平成6年度
区 債	発行額	1,205,000	1,411,000	11,680,000	12,126,500	8,465,500	10,645,400
	元利償還金	2,814,449	2,501,079	2,715,975	3,298,172	3,670,444	3,912,648
	元 金	1,281,688	1,475,537	1,685,570	1,726,381	1,712,103	1,686,719
	利 子	1,032,761	1,025,542	1,030,405	1,571,791	1,958,341	2,225,929
	年度末現在高	17,978,004	17,913,467	27,907,897	38,308,016	45,061,513	54,020,194
公 社 債 還 金	借入額	6,302,718	4,540,701	14,299,077	9,706,907	699,720	3,121,383
	元利償還金	4,425,634	3,105,137	4,205,410	13,706,434	11,030,553	3,820,401
	元 金	3,768,380	2,374,830	3,022,842	12,193,957	9,988,541	3,251,613
	利 子	657,254	730,307	1,182,568	1,512,477	1,042,012	568,788
	年度末現在高	14,044,621	16,210,492	27,486,727	24,999,677	15,710,856	15,580,626
計	発行額・借入額	7,507,718	5,951,701	25,979,077	21,833,407	9,165,220	13,766,783
	元利償還金	6,740,083	5,606,216	6,921,385	17,004,606	14,700,997	7,733,049
	元 金	5,050,068	3,850,367	4,708,412	13,920,338	11,700,644	4,938,332
	利 子	1,690,015	1,755,849	2,212,973	3,084,268	3,000,353	2,794,717
	年度末現在高	32,022,625	34,123,959	55,394,624	63,307,693	60,772,369	69,600,820

区債残高等の推移



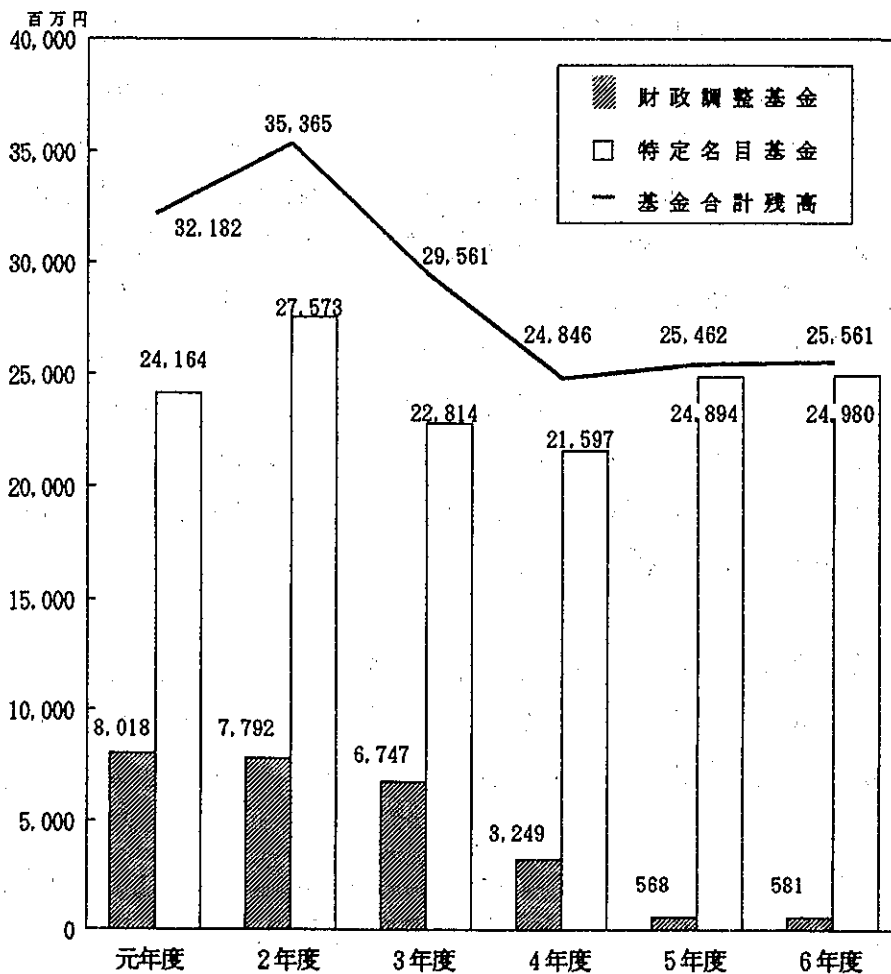
一方、年度間の財源調整や特定目的のために積み立てている基金の残高は、平成元年度末の約 321億円から、平成6年度末では約 255億円と、66億円減少している。特に、年度間の財源調整に用いる財政調整基金と用地取得基金とを合わせた基金残高は、平成元年度の 191億円から8億円へと激減している。

基金残高の推移

[単位：千円]

区分	平成元年度	平成2年度	平成3年度	平成4年度	平成5年度	平成6年度
年度末基金残高	32,181,925	35,365,130	29,561,201	24,846,323	25,461,984	25,561,452
財政調整基金	8,017,806	7,791,879	6,747,306	3,249,167	567,976	581,248
用地取得基金	11,144,299	10,400,776	4,501,907	2,518,667	227,152	232,197
文化振興基金	456,238	577,531	589,160	469,390	474,564	382,855
高齢者福祉施設整備基金	—	—	—	—	5,164,000	5,248,104
庁舎等建設基金	12,563,582	16,594,944	17,722,828	18,609,099	19,028,292	19,117,048
うち運用金	—	—	—	—	—	2,300,000

基金残高の推移





## Ⅱ 行財政改革にあたっての基本的な考え方

現在、我が国の景気回復の足取りは重く、このため、今後の区財政も、今しばらくは、厳しい状況が続くものと予想される。一方、少子・高齢化の進行、高度情報化の進展、環境問題の深刻化、国際交流の活発化等々、社会状況の変化に伴い区政に期待される課題は山積しており、また、阪神・淡路大震災の教訓に基づく防災対策も喫緊の課題となっている。

このような厳しい行政環境のなかにおいて、区行政は、その基本的責務である区民福祉の向上を図る立場から、区民要望に基づく各種の施策を、今後、より一層、効率的に展開していかなければならない。本区においては、従来より、行財政運営の効率化・活性化、区民本位の行政の充実に向けて種々の行財政運営の改善を図ってきた。特に、定員の適正化については、平成5年度からの3か年計画である「行財政リフレッシュプラン」により、140人に上る減員を達成し、新たな行政課題に振り向けてきている。

しかしながら、今後の区財政の環境は一層の厳しさが予想され、しかも、なお数年継続するものと見込まれ、事務事業の繰り延べや基金・起債の活用等による財政運営にも限界があることから、拡大した各種の事務事業、公共施設等について、社会情勢の変化を見据えた見直しを徹底して行い、また一方で、より簡素で効率的な組織機構の整備と定員の適正化を図っていく必要がある。こうした対応策を推進するなかで、緊急の課題である地域福祉や住宅、あるいは中小商工業振興、リサイクル、環境、防災などの施策を中心に、限られた財源をこれまで以上に重点的かつ効果的に配分し、区民生活の向上をめざすことで、本年3月に策定した基本構想《暮らし豊かに ころ輝く都市》の実現を図っていかなければならない。

このような基本的な考え方のもと、次の3点について、本区の行政改革を推進する観点から検討を行ったものである。

- (1) 「事務事業の見直し」については、これまでも継続的に取り組んできてきているが、今回改めて、近年の社会情勢の変化を踏まえ、拡大した予算規模の適正化を図る観点から、全ての事務事業の再点検を行う。
- (2) 「公共施設のあり方」については、旧基本計画において計画された施設がほぼ整備され、さらに、その後、補完計画としての新たな中期計画

を策定し建設事業を推進してきた結果、公共施設の種類も数も格段に整備されてきたといえる。そこで、新しい基本計画に向けて、社会状況の変化等に対応した公共施設のあり方を検討し、施設体系の再構築を図る。

- (3) 「組織と定員の適正化」については、従来から積極的に取り組んできたが、新たな行政課題や区民の多様なニーズに対応していくため、常に簡素で合理的な組織・機構、適正な定員管理及び職員の能力開発等の人事管理を推進する。

### Ⅲ 事務事業の見直し

#### 1 見直しの視点

社会情勢の変化の中、事務事業の必要性や有効性、効果性、類似・重複している事務事業の整理統合、また、事務手続きや事務処理の簡素化・効率化、さらに負担の公平性等々のあらゆる視点から見直しを行う。

#### 2 廃止・休止・縮小する事務事業

##### (1) 廃 止 < 13 件 >

事務事業名	説 明
区政情報電話案内	としまテレフォンガイド事業のスタートに伴い廃止とする。
高麗清流園の管理運営	区民保養所としての立地条件や施設の老朽化から廃止する。
敬老金の支給	在宅福祉の拡充に振り向ける。
ひとり暮らし高齢者宅のインターホン設置	ハローテレフォン事業等で代替が可能のため廃止とする。
ねたきり高齢者への見舞品支給	在宅福祉の拡充に振り向ける。
リフト付ハイヤー事業	類似事業である社会福祉協議会の事業に統合し廃止とする。
父母の休養事業	補助事業である母子福祉会の事業に類似しているため廃止とする。
区立保育園の管理運営	措置対象児童数の減少が続くことなどから、5園を廃止とする。

事務事業	説明
休日診療所	池袋保健所の改築に際し池袋・雑司が谷両診療所を統合する。
労働・生活相談	区民センターで、類似する都の事業が実施されているため廃止とする。
くうかん鳥による 空き缶回収事業	資源分別回収パイロットプランの実施地区から順次、廃止する。
公園・児童遊園指導員	巡回指導を強化することにより廃止する。
三芳野外教室（小学校）	小学校の事業としては課題が多く廃止する。

(2) 休止 < 5 件 >

事務事業名	説明
総合情報誌の発行	緊急性を勘案。
生活産業プラザの マルチビジョン	同上
地図情報データの メンテナンス	5年に1度とする。
路上美術館の実施	シンボルロード整備のため。
中学生の海外派遣	実施方法の再検討のため。

## (3) 縮 小 &lt; 13 件 &gt;

事務事業名	説 明
公社ニュースの発行助成	発行回数の減。
外国語広報紙の発行	ページ数の減。
職員報の発行	隔月刊とする。
特別区民税の 前納報奨金	½に減額する。
借り上げ区民保養所	8か所を6か所に、併せて契約室数を縮小する
身障者等機能回復 無料受術券の交付	交付枚数の減。
高齢者健康診査	検査項目の見直し。
節目年齢健康診査	同 上
修学旅行交通費助成	½に縮小する。
青少年指導者養成事業	「自然体験教室」を廃止する。
中学校 スポーツ開放事業	年次計画により、順次、管理員を廃止する。
スポーツ個人公開事業	プールを除き、指導員の減員を図る。
区立図書館の視聴覚教育 関係事業	16mmフィルムの購入、映写機講習会を中止。

### 3 事務事業の簡素・効率化

- (1) 各種イベントについては、形式化しているものや類似のイベントを所管課ごとに別々に実施しているものなどがある。事業目的を踏まえ、より簡素で効率的な実施方法を再検討するため、原則として、開催経費の20%程度の節減を図る。また、様々な記念式典や施設開設時でのイベント、レセプションなどについても簡素化する。

〈例〉 としま区民芸術祭 敬老大会 プラザまつり  
勤福まつり エポック10まつり 花と緑のゆたか島  
学校保健大会 社教会館まつり 成人の日 など

- (2) 印刷物については、必要性や効果性等を十分に勘案し、極力、庁内での印刷で済ませるなどの創意工夫による簡素化を図る。

- (3) 保養所等の受付窓口業務の一元化を図る。

予約状況の照会や受付業務の機械化、あるいは、公社や民間への委託化等も含め、より効果的な利便性ある方法を検討する。

### 4 補助金・助成金の見直し

補助金及び助成金は、一定の施策を奨励する目的や各種団体の財政補完的な目的から交付するものである。区財政の窮迫している現況から、団体活動助成などについて見直しを行い、それぞれの補助事業について原則として10～30%程度の縮減を図る。

### 5 民間委託の推進

民間活力の活用が可能な分野については、さらに委託化を推進し、行政の簡素化・効率化を促進し、行政サービスの向上を図る。

- ① 学校給食の自校方式は堅持しつつも、給食調理業務は、順次、委託化を図る。保育園やその他の施設についても同様とする。
- ② 公園、道路維持作業々務は、順次、委託化を図る。
- ③ 用務業務は、順次、委託化を図る。
- ④ 巡視業務は、当面開庁時のみとし、将来的に委託化を図る。
- ⑤ 授産場は、当面、シルバー人材センターに委託する。
- ⑥ 豊島荘は、平成8年度から、運営管理を民間企業に委託する。

## 6 受益者負担の適正化

行政サービスと受益が明確に対応するような事務事業については、区民間の公平を図る見地から、そのサービスによって特に利益を受ける者から、その費用の一部または全部の徴収を原則とすべきである。

### (1) 受益者負担の適正化

- ① 区民農園について、その所要経費の一部を本人負担とする。
- ② 商工業融資にかかる信用保証料については、その $\frac{1}{2}$ 程度を本人負担とする。
- ③ ホームヘルパー派遣事業については、都基準を適用する。
- ④ 学童保育事業の「おやつ代」については、その全額を保護者の負担とする。
- ⑤ 各種講座等について、意識啓発・啓蒙普及的な講座や講演会を除き、材料費等の実費のほか、開催経費（講師謝礼や参加者保険料等）の $\frac{1}{2}$ 程度についても参加者の負担とする。

### (2) 施設使用料の設定

#### ① 無料施設の有料化

- i 次の施設については、新たに使用料を設定する。  
勤労青少年センター、社会教育会館、青年館、西巣鴨体育場
- ii 有料化を検討する施設（当面は、無料）  
一定の時間帯について、排他的に団体使用を認める集会室や会議室などの施設。  
〈例〉 区民集会室、出張所会議室、ことぶきの家や児童館の多目的開放室、学校開放教室、等々
- iii 引き続き無料とする施設  
目白厚生会館、心身障害者福祉センター、福祉作業所、生活実習所、高齢者在宅サービスセンター、ことぶきの家、児童館、男女平等推進センター、郷土資料館、旧宣教師館、荒川野球場、図書館

#### ② 施設使用料の適正化

施設使用料適正化プロジェクトチームにより、各施設の使用料の見直しを行う。

- ③ 区民保養所や三芳グラウンド等の平日利用を図るため、曜日別の効率的な使用料設定を検討する。
  - i 平日の利用者への使用料割り引き
  - ii 拡大を図る区民以外の利用者への使用料割増し

- ④ 施設使用料にかかる減免や区民以外の利用の制限等について、統一的な基準による取扱いとするための規定整備を行う。

## 7 給付事業への所得制限

乳幼児医療費助成について、現行3歳未満児を就学前児に拡大し、新たに拡大する部分に所得制限を導入する。

## 8 特別区税等の収納率の向上

平成6年度において、特別区民税及び国民健康保険料の収納率がいずれも低調であり、また、各種貸付金の返還金や保育所入所負担金、生活保護返納金の滞納額も増加しているため、これらの収納率の向上を図る。

収納率向上策の対象として、収納効果の高い口座振替利用の拡充や各種収納金の同一債権者への共通催告（督促）、督促月間を定めて、夜間・休日等での対応などを実施する。

## 9 その他の財源対策

- (1) 平成8年度の予算見積もりにあたり、いわゆるシーリングを設定し、あらかじめ、経費の削減を図る。
- (2) 私道排水施設助成事業や狭あい道路拡幅整備事業、商店街共同施設整備事業、学校環境整備事業などについて、当分の間、予算計上枠を設定する。
- (3) 特別区財政調整需要額算定繰延措置の早期復元を都に強力に要請する。



## IV 公共施設体系の再構築

### 1 公共施設のあり方

#### (1) 再構築の視点

現在の公共施設は、旧基本計画に基づいて体系化が図られ整備されているが、旧基本計画の策定当時と今日では、社会状況や人々の意識にも変化が見られる。したがって、今日、改めて、この公共施設体系の再構築を図ることとした。その視点としては、まず第一には、少子高齢社会に対応した施設の見直しである。第二には、児童や高齢者という年齢階層別、あるいは勤労者や女性という属性別に、公共施設が計画されているが、各施設とも多目的使用を容認しているところから、その使用実態を見ると必ずしも施設目的どおりとはなっておらず、それぞれの機能の再検討が必要であり、効果的・効率的な施設体系とすべきである。

公共施設の管理運営、維持補修、改修・改築等の経費も膨大となっており、今後大きな課題を残している。

今後は、公共施設全体の観点から地域的なバランスを考慮し、各施設がそれぞれの地域で機能を補完し合い、多くの区民の共通した活動拠点となり得るように条件整備を進める必要がある。

#### (2) 区内施設体系の再構築

##### ① 区民（文化）施設

区民センター・勤労福祉会館・勤労青少年センター・社会教育会館・青年館・区民集会室は、区民（文化）施設として体系化する。これらの施設は、貸会議室・集会室として、また、生涯学習施設（カルチャーセンター）、区民が交流できるひろば機能を持つ施設として位置づけていく。

##### ② 男女平等推進センター

当面、現行どおりとする。将来的には、区民（文化）施設に取り込むなどの検討を行う。

##### ③ 児童館

全ての区民の利用が可能となる新たな形態への抜本的な見直しを行う。それぞれの館ごとに併設の現状や近隣の他の施設との状況等を勘案し、生涯学習や集会、ひろば、学童クラブなどの必要とされる機能を個別に検討する。

なお、抜本的な検討の結果が出るまでの間は、当面の措置として暫定

的に1小学校区1児童館（適正配置後の小学校数23校に対応し、23館）とする。

④ 高齢者福祉センター・ことぶきの家

原則としては、児童館と同様の抜本的な見直しを行う。併設の現状や近隣の他の施設の状況等を勘案し、各施設ごとに生涯学習や集会、ひろばなどの必要とされる機能を個別に検討する。また、高齢者在宅サービスセンターとの連携のあり方についての検討も行う。

⑤ 高齢者在宅サービスセンター

地域へのバランス的な配置を基本に、現施設の再配置、新規施設の建設とともに、ことぶきの家や児童館等をはじめとする施設見直しの結果による高齢者在宅サービスセンターへの転換をも図ることとする。

⑥ 授産場

廃止を検討する。当面、シルバー人材センターに運営管理を委託する。

⑦ 区立保育園

措置児対象数が減少しており、今後も少子化傾向が顕著であること。また、区外からの受託措置児数が極めて多いことから、32園のうち5園を廃止する。

なお、0歳児・1歳児の定員増を考慮する。

施設の廃園後は、児童施設・高齢者施設・区民（文化）施設等として計画的な活用方策を検討する。

⑧ 図書館

完了した8館での体系化を継続する。地域的偏在については、隣接区との相互利用により対応する。

⑨ 区立体育館

豊島体育館、巣鴨体育館、雑司が谷体育館及び西巣鴨体育場（計画）に加えて、上池袋二丁目施設（スポーツセンター）の完成により5施設が整うことになる。

⑩ 福祉作業所及び生活実習所

国庫補助対象施設とする。このため、法内施設として位置づける検討を行う。

(3) 区外施設の方向

① 区民保養所等

i 豊島荘 平成8年度より運営を委託化する。

ii 高麗清流園 廃止する。小学校の移動教室については、借り上げ施設で対応する。

なお、施設廃止後は、施設計画のなかで活用方策を

検討する。

iii 秀山荘・猪苗代四季の里

利用効率の向上を図る。

② 野外運動施設

三芳グラウンドは、利用効率の一層の向上に努める。特に平日の利用について創意工夫を図る。

③ 竹岡健康学園

園児が激減しており、一区での単独運営は限界にきている。他区でも同様の状況があり、運営形態の抜本的な見直しを図る。

## 2 公共施設の建設と管理運営

### (1) 公共施設の建設

旧基本計画において施設整備に努めた結果、施設数は、一定の水準に達しつつあると考えられるが、新たな行政ニーズからくる施設需要も、依然として、強いものがある。しかしながら、後年度における施設の管理運営経費や維持補修経費が区財政にとって大きな負担になりつつある。したがって、新規の施設建設事業は、その必要性及び緊急性、並びに後年度における財政負担などを見極めつつ計画化する。また、すでに、設置されている施設や計画化されている施設については、改めて、その必要性や設置意義等について見直しを図る。

なお、施設の維持補修についても、当該施設のライフサイクルの視点から、計画的に実施されなければならない。

### (2) 公有地の取得

公共用地取得は、当面、極力抑制する。

用地取得の償還金（公社及び起債等）は、今日の区財政に大きな負担となっている。したがって、豊島区土地開発公社の事業計画の策定にあたっては、抑制を基調とした慎重な対応にすべきである。また、起債による場合でも、後年度の償還額を考慮すると、慎重な対応にならざるを得ない。

### (3) 公有地等の有効活用

① 土地建物の区有財産の現況全体を、その利用実態等を含め総括的かつ恒常的に把握する部局を明確化し、情報の一元化とその活用を図る。

② 学校の適正配置、公共施設の改築などによる用地の活用については、

長期的展望のもとに計画化を図る。また、建設費用と維持管理経費をも考慮した多様な手法の研究を進める。

- ③ 既存用地の付加価値を高めるため、用地の交換等により隣地の取得を進めるとともに、目的を終えた用地については、処分（売却等）を検討する。

#### (4) コミュニティ施設の運営管理

区民等による自主管理方式の採用と拡大を図る。区民集会室、ことぶきの家及び児童館（学童保育を除く）、児童遊園などのいわゆる地域コミュニティ形成の場として期待される施設については、区民の立場での自由な発想による管理運営ができ、かつ、地域コミュニティの活性化につながる、住民管理方式の実現に向けて検討を進める。

なお、当面、出張所等に併設の区民集会室については、開庁時の管理（受付及び鍵の貸出し等）の委託を廃止し、当該施設の区職員が管理し、閉庁時のみの委託化を図る。

#### (5) 維持補修・改築業務のシステム化

現在、区有施設の維持管理補修業務については、それぞれの施設長や所属長が個別の点検、補修のための予算要求等を行うことになっている。このため、効率の悪さや維持の標準化、補修経過の把握等が不十分な状況になっている。これらの問題点について早急な改善を図る。

- ① 施設維持補修計画を策定し、計画的かつ効率的な施設維持管理を行う。
- ② 維持補修業務を統括する担当部局を明確化し、施設管理台帳の総括的管理と施設維持補修計画の作成を行う。
- ③ 補修・改築工事の計画的な実施に向けて、将来的には「基金」の創設を検討する。
- ④ 維持補修業務の簡素化を基本に、施設管理業務の委託方式等を検討する。

## V 組織と定員の適正化

### 1 組織・機構の見直し

#### (1) 組織・体制の再構築

少子・高齢化の進展等、社会経済情勢の変化に対応し、新たな行政課題や住民の多様なニーズに即応した行政サービスを展開できる体制の再構築を行う。

- ① 高齢者・障害者・児童等の福祉関連組織の窓口一元化及び福祉・保健・医療の連携した組織の整備を図る。
- ② 衛生部・保健所組織の再編成を行う。
- ③ 住民記録・住民税・国民健康保険・国民年金・戸籍等の各情報システムの活用により、収納業務・給付業務等の効果的推進を図る組織の再編成を行う。

#### (2) 組織・機構のスリム化

組織・機構の見直しについては、スクラップ・アンド・ビルドの徹底により、一層のスリム化を進める。

また、関連、類似事業及び小規模組織（課、係）の統合により、効率的、効果的な組織の再構築を行う。

### 2 定員管理計画の推進

#### (1) 行財政リフレッシュプランの総括

- ① 平成5～7年度（3か年） 140人減
- ② 学童擁護業務の委託、学校警備業務の非常勤化による転職（務）の実施平成5～7年度（3か年）：48人実施。  
残り34人（平成10年度終了予定）
- ③ 残された課題についても引き続き実施する。

#### (2) 定員適正化計画

- ① 平成8年度から5か年計画で、250人の定員削減を行う。
- ② 定員の適正化は、退職不補充、転職、配置換え、業務の委託化、機械化及び非常勤の活用等により推進する。  
なお、宿日直業務については、登録一般職員の活用等による制度に改める。
- ③ 再雇用職員の定数内化
  - i 職務の位置付けについて、現行の「補助業務」ではなく、職務の範囲と権限を明確にする。

- ii 原則として、1（一般職員）：0.7（再雇用職員）により定数内化し、併せて処遇改善を図る。

### 3 人事管理制度の改善

#### (1) 人事管理の適正化

能力主義に基づく適正な人事管理を進めるため、職員一人ひとりの能力、適性及び業績等を的確に把握できる制度を確立しながら、個々の職員に着目した人事管理制度の展開を図る。したがって、人事異動についても、職域内の固定異動を改め、職種内異動の一般化に努めるとともに、適材適所の配置を推進する。

#### (2) 職員の能力開発と研修の充実

多種多様化している住民ニーズに的確に即応できる政策形成能力や、時代を先取りできる創造的能力、さらにはニューメディアへの対応可能な職員の能力開発、育成と人材確保に資する研修を推進する。

#### (3) 職種の統合と人材活用の促進

職種の統合を図り、職種間異動を積極的に行い、幅広い人材活用を図る。

#### (4) 人材派遣の活用

少数職種、専門職種を中心に人材派遣の活用を図る。

#### (5) 時間外勤務の抑制

総労働時間短縮の社会的要請もあり、効率的な事務処理を図り、極力、時間外勤務を抑制する。

#### (6) 特殊勤務手当の見直し

特殊性について、今日的な視点で精査し、廃止を含め見直しを図る。

[ 参考資料 ]

【財政効果総括表】（一般財源ベース）

[単位：百万円]

項 目		見 込 額	備 考
歳       出	事務事業の廃止・休止・縮小	613	31件
	事務事業の簡素・効率化	40	
	補助金・助成金の見直し	132	
	民間委託の推進	23	
	所得制限の導入	139	
	区民集会室の管理	17	
	シーリング等	1,539	
	職員定員の適正化	1,825	
	小 計	4,328	
入	受益者負担の適正化	27	
	施設使用料の適正化	70	
	特別区税の収納率向上	364	
	国民健康保険料の収納率向上	256	
	福祉施設の法内化	72	
	小 計	789	
合 計		5,117	

## 【豊島区臨時行財政調査会設置要綱】

平成7年3月23日

区 長 決 裁

### （設 置）

第1条 行財政環境の変化に対応して、今後の豊島区行財政運営のあり方の確立をめざし、行財政の改善計画の策定に資するため、豊島区臨時行財政調査会（以下「調査会」という。）を設置する。

### （所 掌 事 項）

第2条 調査会は、次の各号に掲げる事項を所掌する。

- (1) 事務事業の抜本的な見直しに関する事。
- (2) 公共施設体系の再構築に関する事。
- (3) 行財政の体質改善に関する事。

### （構 成）

第3条 調査会は、会長、副会長及びメンバーをもって構成する。

- 2 会長は、収入役の職にある者とし、調査会を代表し、その事務を統括する。
- 3 副会長は、企画部長の職にある者とし、会長に事故あるときは、その職務を代理する。
- 4 メンバーは、総務部長、福祉部長、企画部企画課長、同財政課長、同長期計画策定担当課長、総務部職員課長、同組織・定数管理担当課長、企画部企画課企画係長及び企画部財政課財政係長の職にある者とする。

### （運 営）

第4条 調査会は、必要に応じ、会長が招集する。

- 2 会長は、特に必要があると認めるときは、メンバー以外の者を調査会に出席させることができる。
- 3 会長は、調査会の検討状況について、随時区長に報告する。

### （庶 務）

第5条 調査会の庶務は、企画課において処理する。

### （委 任）

第6条 この要綱に定めるもののほか、調査会の運営その他必要な事項は調査会が定める。

### 付 則

- 1 この要綱は、平成7年3月23日から施行する。
- 2 豊島区臨時行財政改革研究会（平成6年4月4日区長決裁）は廃止する。



【豊島区臨時行財政調査会名簿】

平成7年4月3日

会 長	収 入 会 役	中 原 昭
副 会 長	企 画 部 長	今 村 勝 行
メ ン バ ー	総 務 部 長	鈴 木 敏 万
同	福 祉 部 長	高 橋 計 之
同	企画部参事企画課長事務取扱	大 沼 映 雄
同	企画部財政課長	水 島 正 彦
同	企画部長期計画策定担当課長	島 本 清
同	総務部職員課長	望 月 治 男
同	総務部組織・定数管理担当課長	佐 藤 純 二
同	企画部企画課企画係長	前 野 昌 孝
同	企画部財政課財政係長	松 坂 寿 幸

月	日	曜	会 議 等	検 討 事 項 等
8	17	木	第23回 豊島区臨時行財政調査会	補助金等財政課題の検討、他
	22	火	第24回 同	同
	23	水	第25回 同	同
	24	木	第26回 同	同
	25	金	第27回 同	同
9	5	火	第28回 同	全検討課題のまとめ（報告案）の検討、他
	7	木	第29回 同	同
	19	火	第30回 同	同
11	7	火	第31回 同	報告書（案）作成、他
	20	月	第32回 豊島区臨時行財政調査会	豊島区臨時行財政調査会報告

2023年11月8日

【豊島区臨時行財政調査会の検討経過等】

月	日	曜	会 議 等	検 討 事 項 等
3	23	木	庁議	豊島区臨時行財政調査会発足、要綱設置（区長決裁）
4	5	水	第1回 豊島区臨時行財政調査会	見直し事務事業等検討課題の整理と進め方、他
	12	水	第2回 同	見直し事務事業の検討、他
	14	金	第3回 同	同
	17	月	第4回 同	同
	19	水	第5回 同	同
	20	木	第6回 同	見直し事務事業再検討、他
	21	金	第7回 同	同
			第8回 同	同
	25	火	第9回 同	検討課題の整理、進め方、他
	26	水	第10回 同	施設あり方の検討、他
5	12	金	第11回 同	同
	18	木	第12回 同	同
	24	水	第13回 同	同
	30	火	第14回 同	施設あり方、組織と定員の検討、他
6	7	水	第15回 同	同
	9	金	第16回 同	同
	13	火	第17回 同	同
	23	金	第18回 同	組織と定員の再検討、他
7	3	月	第19回 同	受益者負担等の検討、他
	6	木	第20回 同	同
	18	火	第21回 同	財政関係課題の検討、他
8	8	火	第22回 同	同