

平成 12 年 10 月 18 日

## 来年度以降 4 年間の財源不足は 260 億円

### 直面する危機を打開し、新たな展望を切り拓く指針として 「財政健全化計画」「新生としま改革プラン」「人材育成計画」を策定

豊島区は 18 日、「財政健全化計画」「新生としま改革プラン」及び「人材育成計画」を公表した。すでに公表した「人事白書」「施設白書」「財政白書」「バランスシート」による現状分析が各計画の基礎となっている。

危機的な財政状況を再建する「財政健全化計画」と新たな時代に対応した行政スタイルを確立する「新生としま改革プラン」の 2 つの計画は、新たな行財政改革の基本指針となる。計画期間はともに 13～16 年度の 4 年間で、まさに車の両輪的存在。また、「人材育成計画」（新生としま・21 世紀への人事プラン）は、今後の人事施策の指針として「新生としま改革プラン」の一翼を担い、人材育成のあり方の根本的な見直しを図る。

区の財政は平成 6 年度以降、実質的に赤字の状態が 6 年続いている。庁舎等建設基金の運用など特別な財源対策を行うことで、形式的に黒字を維持してきたが、その額は、毎年 10～60 億円で、11 年度末の累計は 213 億円にも達する。財政硬直化の指標である経常収支比率は 11 年度には 98.5%で、23 区では中野、墨田に続く 3 番目に高い数値である。

一方、区が行財政改革の実施は 12 年度で 5 年目になる。歳出抑制と歳入確保により、8～11 年度は毎年度 30～40 億円、12 年度にも 50 億円（12 年度の一般会計予算額は 986 億円）の行革効果を捻出し、職員数も 7 年間で 388 人削減してきた。しかし、こうした取り組みにもかかわらず、依然として区財政は厳しい状況を脱していない。財源対策としての基金も底をつき、区の試算によると、13 年度以降の 4 年間で毎年 50～80 億円、計 260 億円もの財源不足が発生する見通し。

区では、これまでの行財政改革の取り組みの延長線上では、こうした危機に対処できないと判断。福祉サービスのあり方をはじめ、様々な区民サービスを見直すことは不可欠として、「財政健全化計画」と「新生としま改革プラン」を着実に実施し、財政の健全化と行政サービス体系の抜本的再編を同時に成し遂げるとしている。

#### ■財政健全化計画の概要

財政健全化計画は、財源が不足し実質的に赤字となっている現在の財政状況を、計画期間である 16 年度までの 4 年間になんとしても黒字に転換させることが目標。今後の財政収支見通しに基づき、各年度の収支計画と目標とする財政指標の数値を定め、さらに見直しに取り組む具体的な事業として 198 事業を列挙している。

財政収支見通しでは、一定の歳入・歳出の見込みをもとに、想定される財源不足を明らかにしている。これによると、13 年度 56 億円、14 年度 78 億円、15 年度 72 億円、16 年度 54 億円の財源不足が見込まれ、4 年間の合計では 260 億円になるとしている。

歳出の抑制については、13～16年度までにさらに250人職員数を削減する方針。12年度までの388人と合わせ、5年度以降合わせて638人（5年度3,104人の20.6%）を削減することになる。一般職員の給与についても「臨時特例的な縮減に向けた取組を行う」とし、23区では初めて一般職員の給与について行革として取り組むこととした。また、施策の見直しにあたっては、特に一般財源の充当額が大きい事業について重点的に取り組むとしている。さらに、投資的経費については、「施設整備4か年計画」を策定し、区民ニーズの変化等を踏まえ施設の休止・廃止を含めた再編成、再構築する方針を打ち出している。

歳入の確保では、明確な目標を設定して徴税努力、国民健康保険料の徴収努力を進めるとともに、手数料、施設使用料について、受益者負担の適正化を図る観点から料金を改定することとしている。また、区有地の貸し付け等による活用、売却処分を進めるとしている。

各年度の収支計画では、16年度の黒字転換に向け、財源不足に対応した、歳入の確保、歳出の抑制、財源対策の実施内容を年度ごとに明らかにしている。（別添資料参照）

財政指標については、11年度決算で98.5%の経常収支比率を16年度で80%台に、11年度52.1%の義務的経費比率を40%台に、11年度14%の公債費比率を11%未満程度まで引き下げること为目标とした。

見直しに取り組む具体的な事業については、見直しを行う主要な事業として、区全体の1,210事業のうち一般財源の充当額が大きい198事業について、見直しの内容を示した。198の事業は、施設の維持管理経費、補助金的性格のサービス、金銭給付的な福祉サービス、人件費的要素の強いサービス、外郭団体への補助などが中心となっており、今後予算編成の中で数量的な見直しの内容を明らかにしていく。

主なものとしては、私立幼稚園児の保護者への補助、公衆浴場への助成、商店街活性化事業助成、商工団体等振興助成、歳末見舞金、民生・児童委員活動費、高齢者クラブ運営助成、心身障害者や難病患者への福祉手当、低所得者への援護、紙おむつの支給・購入費助成、各種健康診査、高齢者世帯の住み替え家賃助成、就学援助生活困窮児への補助金、中学校修学旅行補助などが対象として挙げられている。

## ■新生としま改革プランの概要

「新生としま改革プラン」は、地方分権が本格化する転換期にありながら、硬直的で時代の変化に機敏な対応ができずにいる区政の体質を抜本的に転換し、新たな時代に対応した行政スタイルを確立するための指針となるもので、プランA～Eまでの5つの柱から構成される。

プランAは“効率的で質の高いサービスの提供”、プランBは“新たな時代に対応する公共施設・都市基盤”、プランCは“区民やNPOとの協働”、プランDは“人材育成と効率的な組織運営”、プランEは“行政の透明性、迅速性の確立”を基本方針として掲げ、体系的に73項目の取り組み内容を示している。個々の内容は、今後、予算編成の段階で数量と時期の具体化を図る。

11年度の歳出の約44%（432億円）を公共施設関係の経費が占める豊島区では、少子・高齢化や行政と民間の役割分担を視野に入れた“公共施設の再構築”が今後の財政運営のカギを握る。このためプランAとBでは、「区立保育園の民営化の検討」「子ども家庭支援センターの整備」「無料施設の有料化（区民集会室など）」「児童館の統合」「保育園の統合」「保健所の統合」「リサイクル施設の統合」「老朽化による施設の休止」「図書館と社会教育会館の連携の検討」など、区立施設の

根本的な転換を目的とする項目が多く計画化されている。また、プランA“効率的で質の高いサービスの提供”では、区の窓口に直接来られない区民に対して出前サービスを行う「出前行政の推進」、「窓口開設時間の延長」、「地域高齢者見守りネットワークの構築」など新たな区民サービスの向上策を掲げている。

また、プランC“区民やNPOとの協働”では、区民の自主的な地域活動を進めていく上での課題を検討する「地域活動のあり方検討会の設置」、区立施設における「ボランティア活動の場の提供」、「NPOの育成支援」、「まちかど区長室の開催」などを、プランD“人材育成と効率的な組織運営”では公務職場への「インターンシップの受入れ」、プランE“透明性、迅速性の確立”では、「行政評価制度の構築」、「電子的な行政サービスの提供」などを計画化した。

## ■人材育成計画の概要

民間では能力・業績主義が浸透し、業績評価による給与査定が一般化しており、分権改革の進展により、自治体も今後は競争の波にさらされるようになる。計画の背景には、従来の人事制度の「閉鎖性」「非競争性」を変えていかなければ、職員の士気高揚や組織の生産性の向上は限界との認識がある。

計画は、これまでの勤続年数や年齢を重視する人事制度を個人の能力・業績を重視する制度へとシフトさせるとともに、それを効果的な人材育成につなげていくための方針と具体策を体系化している。特に、これまで23区横並びだった人事制度の枠から一步前に踏み出し、区独自の人事制度の再構築を目指す内容を盛り込んだのは豊島区が初めて。

計画では、より一層の少数精鋭による効率的な行政運営が求められる時代の職員像のキーワードとして、「プロフェッショナル」「アクティブ」「クリエイティブ」の3つを掲げた。人材育成の方針と具体策を、採用、昇任、配置・異動、研修、人事考課、能率管理、女性の登用、中高年の活用の8項目ごとに示している。

“採用”では、民間や他の自治体等での経験者の採用枠を設定する「経験者採用制度」の創設、“研修”では、「区職員研修センター」の設置、“人事考課”では、「目標による業績評価」の導入、「評価結果の本人開示」などの具体策を示している。また、“女性の登用”では、職場における固定的な性別役割分担意識の解消、晩婚化や出産年齢の高齢化、家族的責任に対応しうる昇任制度の整備を、“中高年の活用”では、「リカレント研修」、「再任用制度」の活用を具体策として示している。

人材育成については、港、太田、北、板橋、足立区が「方針」的なものを策定しているが、「計画」として具体的な取り組みを提示したのは豊島区が初めて。

今年4月の都区制度改革により、区は東京都の内部団体的な性格を払拭し、名実共に基礎的な自治体となった。拡大した権限と責任を活かし、独自性のある施策を展開することが期待される各区であるが、人事制度については特殊な事情がある。それは昭和54年に区長会で決定され、23区統一的に適用されてきた人事制度に関する「共通基準」の存在。「共通基準」には、採用、昇任、昇給など19項目が規定されており、一部の職種を除き、23区の職員は特別区人事委員会が統一して採用選考を行い、給料表も共通である。各区は単独でこの基準を変更できないことになっており、「共通基準」の変更には区長会決定を受け職員団体との交渉という手続きが必要となる。

計画では、「この制度の再構築を図る時期が到来した」として、「共通基準」を踏まえつつ、区の独自の人事施策を再構築する必要性をうたっている。

各資料は、午後2時より広報課でお渡しします。

●問い合わせ先

「財政健全化計画」 財政課長

「新生としま改革プラン」 企画課長

「人材育成計画」 人事課長

財政健全化計画における財政収支計画

単位:百万円

		13年度	14年度	15年度	16年度	計	
収支見直し	歳入	91,920	90,447	92,457	92,976	367,800	
	歳出	97,520	98,307	99,611	98,374	393,812	
	差引財源不足額	△ 5,600	△ 7,860	△ 7,154	△ 5,398	△ 26,012	
財政健全化計画	歳入確保	○区税等の収納率の向上等	500	750	1,000	1,000	3,250
		・区税収納率の向上 ・国保料収納率の向上 ・使用料・手数料の見直し					
	歳出抑制	○内部努力の徹底	550	1,200	1,900	2,500	6,150
		・組織定数の適正化 ・非常勤職員等の見直し					
		○施策の見直し	2,177	2,283	2,298	2,328	9,086
		・投資的経費の抑制 ・事務事業の見直し ・民間委託等の推進 ・受益者負担の適正化 ・所得制限の導入 ・施設運営の見直し ・公共施設の再構築 ・その他					
	小計	2,727	3,483	4,198	4,828	15,236	
	歳入確保・歳出抑制計	3,227	4,233	5,198	5,828	18,486	
	財源対策	○財源対策	2,373	3,627	1,956	△ 430	7,956
		・区有地の活用 ・繰越金の活用 ・その他				黒字額	
計画額合計		5,600	7,860	7,154	5,828	26,442	