

# **（仮称）いたばし未来創造プラン （素案）**

**板 橋 区**

## 目 次

### I 総論

1 はじめに .....	1
2 新たな計画の策定 .....	2
3 社会経済環境の変化 .....	5
4 これからの発展のための成長戦略と経営構造改革 .....	11
5 区政展開の新たな視点 .....	14

### II (仮称)「No.1 プラン 2015」編..... 15

1 改訂 (ローリング) の目的 .....	15
2 改訂 (ローリング) の方針 .....	15
3 計画の体系 .....	16
4 重点政策 .....	17
5 財政収支見通し (最終報告で掲載) .....	26
6 計画事業 .....	27
「No.1 プラン 2015」編 計画事業 (案) .....	27

### III (仮称)「経営革新」編..... 37

1 改訂 (ローリング) の目的 .....	37
2 経営選択の視点 .....	37
3 改訂 (ローリング) の方針 .....	38
4 計画の体系 .....	39
5 財政収支見通し (最終報告で掲載) .....	41
6 「経営革新」編の指標 .....	41
「経営革新」編の体系 .....	45
「経営革新」編 計画項目 (案) .....	51

## (仮称)「いたばし未来創造プラン」(素案)

### I 総論

#### 1 はじめに

平成 18 年 1 月に、区は板橋区基本構想に掲げる将来像「いきいきと暮らす緑と文化のまち“板橋”」の実現をめざし、平成 18 年度から平成 27 年度を計画期間とする「板橋区基本計画」(以下、「基本計画」という。)を策定しました。

平成 25 年度は基本計画を締めくくる 3 か年の初年度になりますが、少子高齢化の進行など社会経済環境の著しい変化は、区財政をはじめ区政経営に多大な影響を及ぼしています。

このような厳しい局面を克服し、53 万区民が一体となって新しい“いたばし”を創造し、次期基本計画につなげていくため、(仮称)「いたばし未来創造プラン」(以下、「未来創造プラン」という。)を策定することとしました。

#### (1) 東日本大震災の発生と区政を取り巻く環境の変化

- 平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災は、多くのかけがえのない生命や貴重な財産が失われるという甚大な被害をもたらし、区民に大きな不安を与えるとともに、区政にも大きな影響を及ぼしています。区は、急を要する事業の前倒し実施や不急の事業については執行停止を含めた見直しを行い、地域防災計画の見直し、職員初動体制の強化、住民防災組織の充実など数々の対応を行ってきました。

引き続き、建造物の耐震化、木造住宅密集市街地の不燃化促進等により、防災力の一層の向上を図り、災害に強い安心・安全のまちづくりを優先的・集中的に進めることによって、首都直下地震などの脅威に対する区民の不安を払拭し、区に対する期待と信頼に応えていく必要があります。

- 震災が引き金となった原発事故が与えた衝撃は、再生可能エネルギーの普及拡大への強い希求など、資源・エネルギーやライフスタイルに対する価値観を大きく揺さぶり、人々の環境意識は今後ますます高まっていくものと予想されます。
- 3.11 という未曾有の天災と人災の複合型災害は、人々の価値観や世界観、物事に対する考え方・捉え方を根本的に転換するとともに、「自助」「共助」による“絆”の大切さが改めて強く認識される時代を招来しています。

#### (2) 生産年齢人口の減少と区財政の逼迫

- 欧州債務危機に端を発する世界的な経済不安は、歴史的な超円高など、日本経済にも大きな影響を与え、景気の先行きは不透明になっています。区においても財政の基幹となる特別区税や特別区交付金などの歳入は、世界同時不況以来、依然として低い水準で推移しています。

- 高齢化の進行と長引く景気低迷の影響などにより、生活保護費などの扶助費が増加の一途をたどっています。
- 加速する少子高齢化の進行により、年少人口や生産年齢人口は減少し、高齢者人口は一貫して増加し続けています。既に、我が国は人口減少社会を迎えており、社会保障費等の増加に対して社会全体で支えていく体制を、将来に向けて早急に整備していく必要があります。
- 人口が右肩上がりの時代に整備された多くの公共施設は、老朽化が進行しており、改修・改築等の更新経費は増加し続け、区財政を圧迫する要因となっています。
- 右肩上がりの経済成長が期待できず、税収が減少する一方で、今後も行政需要の増大が見込まれる中、より一層厳しい財政運営となることが避けられない状況となっています。

### **（３）板橋の“強み”～いたばし力のさらなる充実へ～**

- 板橋区には、23 区中第一位の製品出荷額を誇る工業、にぎわいの中心となる商店街、農地と緑が潤いをもたらす農業などの産業、23 区内随一のベッド数を擁し区民の安心安全を支える医療機関のストック、都心に短時間でアクセスできる鉄道路線、平時における物流はもとより災害時の緊急輸送においても重要な役割を果たす放射状・環状に延びる幹線道路網、花火大会やマラソンなど高い集客力とブランド発信力のある大型イベントを打てる広大な荒川河川敷、地域の課題に取り組む活発な地域団体の活動、区内 6 大学の知的財産・人材などといった、他にはない強みが存在しています。

区民、団体、事業者、行政などが一体となって、板橋区という地域の持つポテンシャル（潜在力）を引き出し、未来に向かって成長し続ける持続可能性のある都市“いたばし”を創造していくことが、今、最も強く求められています。

## **２ 新たな計画の策定**

### **（１）計画の名称**

（仮称）「いたばし未来創造プラン」

### **（２）計画の目的**

- 基本計画の後期 5 か年の実施計画として、平成 23 年 1 月に「いたばし No. 1 実現プラン 2015」（以下、「No. 1 プラン 2015」という。）（平成 23 年度～27 年度）を策定しました。それと同時に、No. 1 プラン 2015 を着実に推進するための原動力となる「板橋区経営革新計画」（以下、「経営革新計画」という。）（平成 23 年度～27 年度）を策定しました。
- その後、東日本大震災や欧州債務危機に端を発する景気後退などの社会経済環境の変化は、区政経営に多大な影響を与えており、次々と新たな課題が発生しています。また、少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少が、近い将来、区の財政構造に大きな影響を及ぼし、区政に停滞をもたらすことが懸念されています。

- そこで、将来の区政経営に関わる主要な課題に万全を期し、変動する今日的な課題に迅速に対応するとともに、持続的な区政経営を支える財政基盤を確立するため、未来創造プランを策定することとします。

### (3) 計画の性格

未来創造プランは、現基本計画（平成 18 年度～27 年度）の最終 3 か年を締めくくる実施計画及び行財政改革計画であるとともに、将来を見据え、次期基本計画へとつなげていく中長期的な総合計画であり、未来の板橋区の創造をめざすものです。

### (4) 計画の構成

未来創造プランは、将来を見据えた成長戦略と経営構造改革への取り組み、及び今日的な課題に対応する No. 1 プラン 2015、経営革新計画によって構成されます。

#### ① 将来を見据えた成長戦略と経営構造改革

生産年齢人口の減少などの様々な課題に対応するため、「選択と集中」による成長戦略と経営の視点による経営構造改革を区政経営の要におき、盤石な体制をもって“いたばし”の未来を創造します。

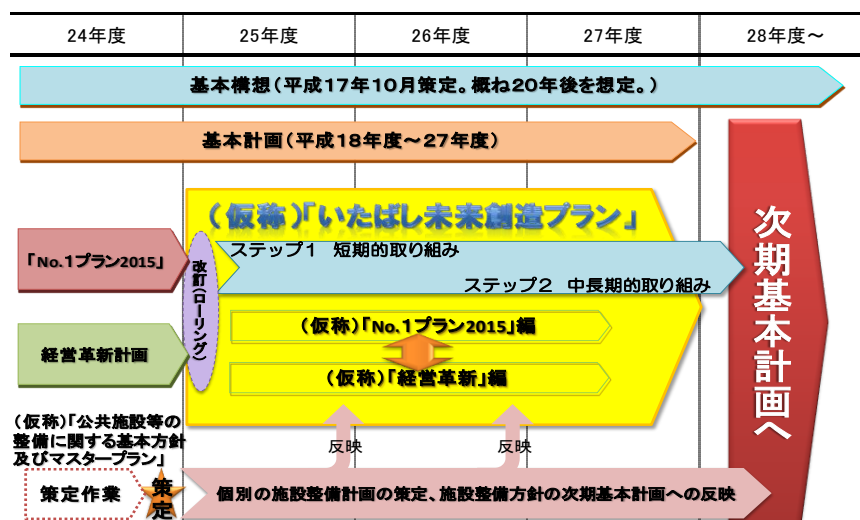
#### ② 今日的な課題に対応する No. 1 プラン 2015、経営革新計画

東日本大震災等により提起された様々な今日的課題に迅速に対応するために改訂（ローリング）した（仮称）「No. 1 プラン 2015」編と（仮称）「経営革新」編を包含します。

### (5) 計画の期間

未来創造プランは、板橋区基本構想の実現をめざして基本計画の最終 3 か年（平成 25 年度～27 年度）を計画期間とするとともに、成長戦略及び経営構造改革の着実な推進により、区政経営の基盤を強固にし、平成 28 年度以降の次期基本計画につなげていくものとします。

ただし、計画の進行管理を行う中で P D C A サイクルを機能させることにより、計画事業や計画項目は毎年度見直し、追加・修正等の変更を施します。



## （６）板橋区をめざす姿

区では、板橋区基本構想に掲げる区の将来像「いきいき暮らす緑と文化のまち“板橋”」の実現に向け、基本計画に基づき様々な施策や取り組みを実施しています。

今回の未来創造プランの策定にあたっては、

少子高齢・人口減少社会が進行する中で、生産年齢人口の減少による区政経営の様々な課題を克服するため、“区政の持続的な発展を可能とする、生産年齢人口を増やし定住化を促す施策”を推進し、“いたばし力”の充実により、“東京で一番住みたくなるまち”の実現をめざしていきます。



## （７）計画の進め方

未来創造プランは、平成 28 年度を初年度とする次期基本計画の策定を視野に入れ、区政を取り巻く社会経済環境の変化に伴って生ずる重要課題について、短期的な取り組みを行うことはもとより、中長期的な視点からも区政経営を展望していきます。

区政がめざすまちづくりの実現は、中長期的に安定した財政基盤があつてこそ初めて可能となるものです。そこで、将来にわたり持続的な発展を可能とする健全な財政基盤を確立するため、景気変動にも耐えうる自立した財政運営を可能とする行財

政構造への転換を図る改革に着手することが急務となっています。

したがって、今回の取り組みを当面の財政対策のみで終わらせるのではなく、人口減少社会が進行する中であっても、引き続き必要な行政サービスを継続的・安定的に提供でき、板橋区が持続的に発展していくための「選択と集中」による成長戦略の展開と、それを支える経営構造の改革をめざしていきます。

**第1段階（ステップ1）**として、No.1プラン2015と経営革新計画の改定（ローリング）を基本とした平成25年度から27年度までの3か年の取り組みを位置付けます。

**第2段階（ステップ2）**として、中長期的な成長戦略と経営構造改革については、具体的な方策を検討し、その検討結果に基づき平成25年度以降、方策の実現に向けて着手するとともに、平成28年度以降の次期基本計画の策定に反映させていきます。

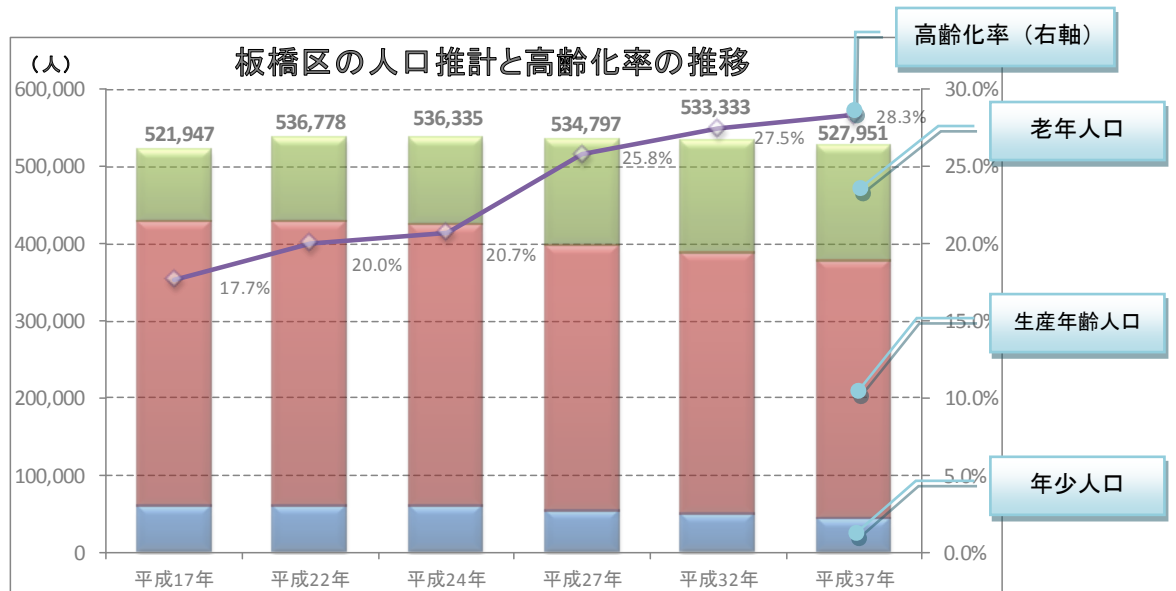
### 3 社会経済環境の変化

#### （1）人口減少社会の到来～超高齢化の進行と生産年齢人口の減少～

- 板橋区全体の人口は、平成22年をピークに、平成23年、24年と減少に転じました。（各年1月現在。平成27年以降は推計）
- その一方で、65歳以上の老年人口の割合が、平成24年4月1日現在では全体の2割を超えています。今後の将来人口推計では、平成27年には4人に1人が65歳以上となります。
- 平成24年から団塊の世代が65歳以上の前期高齢者に到達し始め、平成37年には75歳以上の後期高齢者にほぼ移行するなど、人口構造が大きく変化していきます。
- 14歳以下の年少人口、15歳～64歳の生産年齢人口は、ともに減少することが想定され、少子高齢化が一層進むことが予測されます。
- こうした影響を抑制するために、女性の社会進出、高齢者の雇用や社会参加、生きがいを実感できる施策を展開することで、女性や元気な高齢者が社会を支える重要な担い手になっていくことが期待されます。
- また、今後、区政を持続的に発展させていくためには、生産年齢人口を増やしていくことも重要であり、若者や現役世代がいきいきと暮らせる社会、子どもを産み育てやすい社会をつくっていく必要があります。

#### 板橋区人口の推移

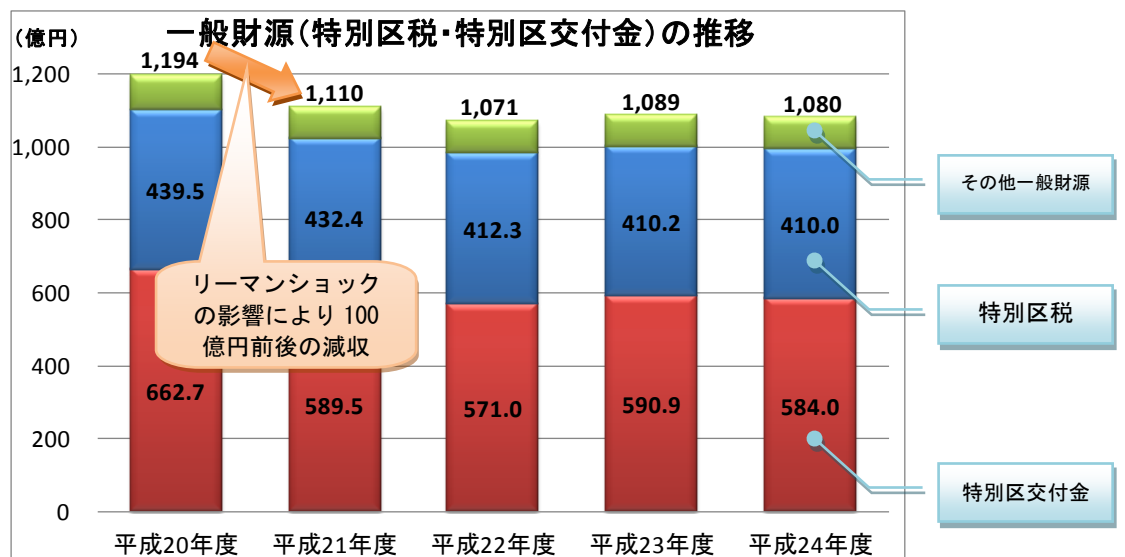
		平成17年	平成22年	平成24年	平成27年	平成32年	平成37年
人口計		521,947	536,778	536,335	534,797	533,333	527,951
年少人口 (14歳以下)	人口	58,955	59,643	59,645	54,132	49,028	44,154
	構成割合	11.3%	11.1%	11.1%	10.1%	9.2%	8.4%
生産年齢人口 (15歳～64歳)	人口	370,654	369,539	365,487	342,778	337,735	334,255
	構成割合	71.0%	68.8%	68.1%	64.1%	63.3%	63.3%
老年人口 (65歳以上)	人口	92,338	107,596	111,203	137,887	146,570	149,542
	構成割合	17.7%	20.0%	20.7%	25.8%	27.5%	28.3%



※平成 24 年までは板橋区住民基本台帳、平成 27 年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の市区町村別将来推計人口」（平成 20 年 12 月推計）による

## （２）低成長経済のもとでの歳入と歳出の乖離の拡大

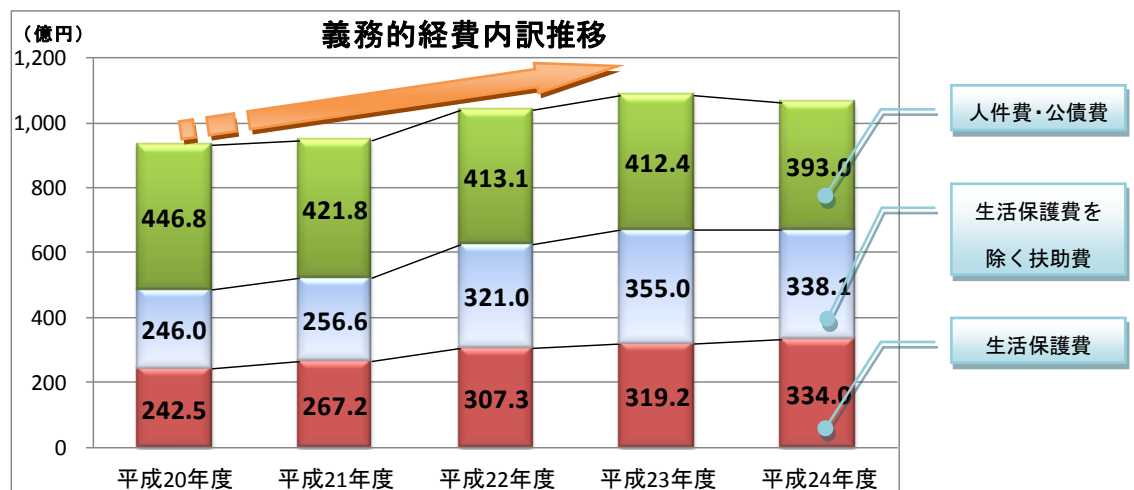
- 平成 23 年 3 月の東日本大震災による被害は広範に及び、日本経済は広域にわたって大きな損害を被りました。加えて欧州債務危機に端を発する世界的な経済不安は、新興国の成長減速や歴史的な超円高など、日本経済にも大きな影響を及ぼし、景気の先行きは不透明になっています。
- 区の歳入において最も大きな収入源である特別区交付金は、法人住民税等を原資とするため景気の変動を受けやすいことから、リーマンショックの影響を受けた平成 21 年度以降は大幅な減収となり、現在も低い水準で推移しています。また、特別区交付金に次いで大きな収入源である特別区税についても、平成 22 年度以降減少に転じています。



- 一方で、歳出においても景気低迷の影響を受け、生活保護費を含めた扶助費は年々増加しています。扶助費など区の裁量の余地の少ない義務的経費の増大

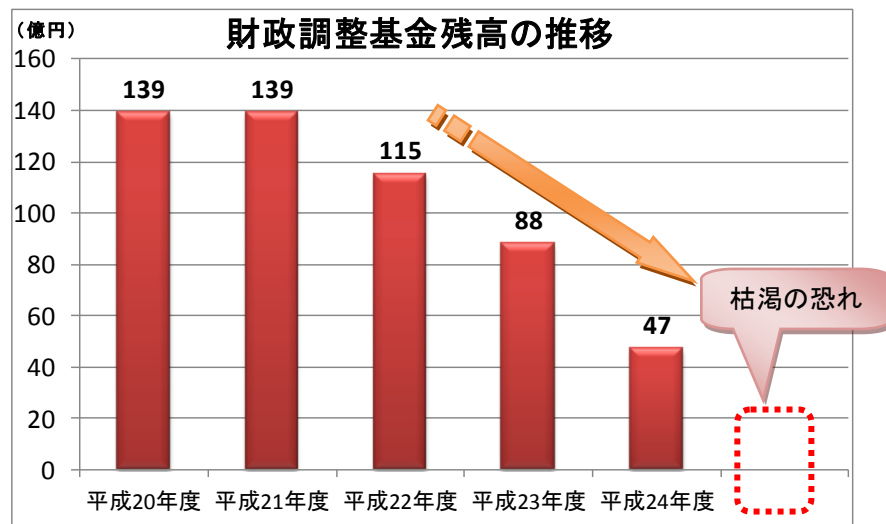


(平成 24 年度一般会計歳出予算に占める割合 60.5%) は、財政の硬直化をもたらす要因となっています。



- このように、景気の低迷に伴う収入の減と支出の増による不均衡を埋めるため、区では財政調整基金を取り崩すことにより予算編成を行っています。平成 21 年度末に 139 億円あった財政調整基金は、平成 24 年度末には約 47 億円（9 月補正時点における見込み）にまで減少し、数年後には枯渇することが危ぶまれています。

財政調整基金が枯渇すると、予算編成に支障を来し、新たな行政ニーズに迅速に対応することができなくなるだけでなく、現在提供している行政サービスの継続も困難になってしまう可能性があります。

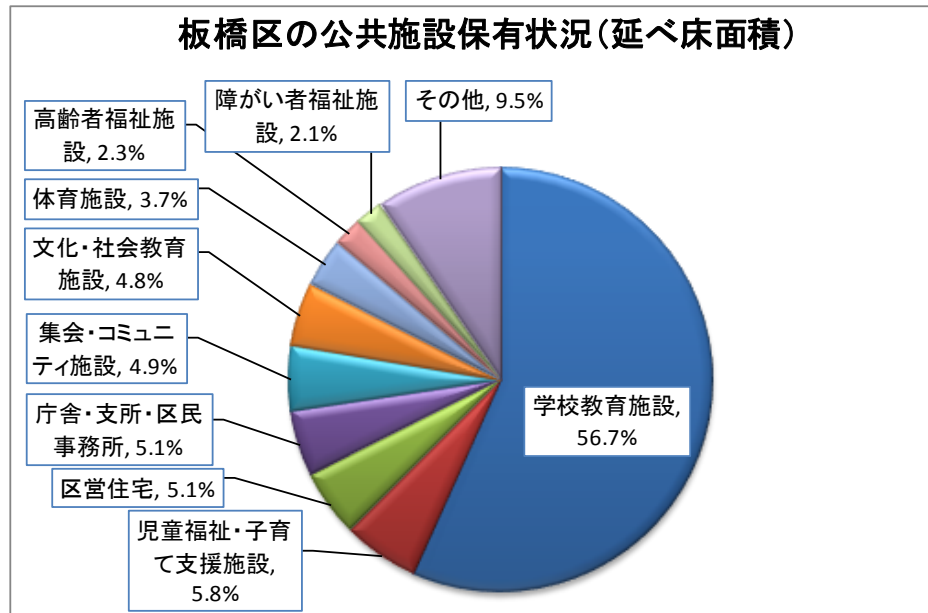


### (3) 都市インフラにおける老朽化の進行～公共施設更新需要の急増～

- 板橋区の保有する多くの公共施設で老朽化が進み、耐用年数を迎えつつあり、順次、改築・改修を行う必要があります。改築・改修経費の増大は、財政を圧迫しており、今後、特定目的基金（公共施設等整備基金・義務教育施設整備基金など）についても、いずれ枯渇することが懸念されます。

施設の保有面積では、学校教育施設（幼稚園・小学校・中学校など）が区施設全体の延べ床面積の 56.7%を占めており、最も多くなっています。

また、施設以外にも、道路・橋りょう等のインフラについても、併せて計画的に更新を進める必要があります。

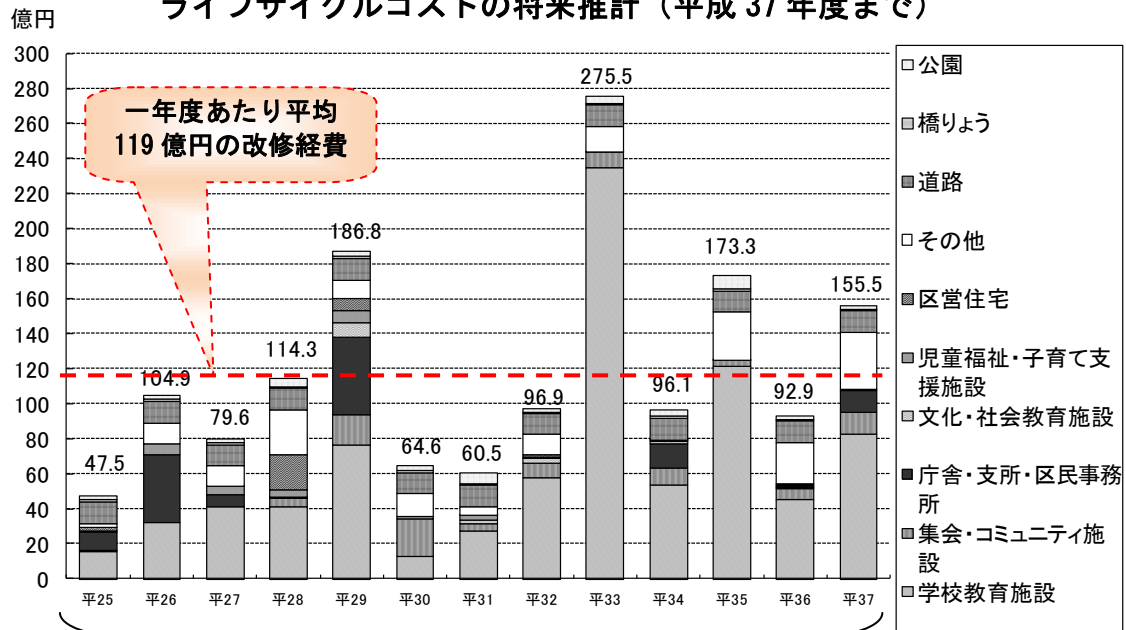


- 今後、既存施設について何ら対策を講ずることなく、現状のまま維持し、築 60 年後に改築を、築 30 年後に大規模改修を行うと機械的に仮定した場合に、平成 25 年度から 37 年度までの 13 年間に必要となる施設の改築・改修経費に道路・橋りょう・公園の更新経費を加えた試算では、年度あたりの平均費用は約 119 億円（累計で 1,548 億円）と推計されており、費用が集中する平成 33 年度には約 276 億円にものぼると予測されます。

人口減少局面と、それに伴い税収が減少していく状況下においては、このような改修・改築経費の集中を回避し、施設の建設から解体に至るまでの生涯にわたるライフサイクルコストの削減を図るために、経営的視点により施設を適切に管理・運用するファシリティマネジメントの観点から、工事にかかる仕様や内容の見直しによる経費の圧縮や年度間の平準化をはじめとする適切なコスト管理を実践し、施設の計画的な整備と適正配置に取り組んでいく必要があります。

また、施設の計画的な整備や適正配置に取り組むにあたっては、施設運営等にかかるランニングコストについても把握・分析し、施設維持にかかる全体経費を踏まえた検討を行う必要があります。

## ライフサイクルコストの将来推計（平成 37 年度まで）



※将来の区負担を推計するためにライフサイクルコスト（ランニングコスト等を除く）を試算していますが、あくまでも、一定の条件下における機械的な概算経費の試算であり、実際の区の改築・改修計画とは一致しません。

### （４）地方分権改革の進展

- 平成23年5月及び8月に、いわゆる地域主権改革一括法が公布され、地方自治体はこれまで以上に自らの責任において地域の個性を活かした政策を立案・実施し、住民にとって、住みよいまちづくり、地域づくりの推進が求められています。区は、区民の生活実態をよく知る身近な基礎自治体として、それぞれの地域の実情に合った、きめ細かな行政サービスを提供していく必要があります。
- 23区（特別区）の間では、独自サービスや施策を競い合う、自治体間競争が激しくなっています。分権改革の潮流を把握しつつ、地方自治体の職員一人ひとりが政策形成能力を発揮し、地域の魅力や特色ある施策を生み出していくとともに、地方自治体が効率的な経営体質となることが不可欠です。一方では、地方財政を取り巻く環境が著しく厳しさを増してきていることから、23区横並び志向からの脱却や、区の財政力の身の丈に合った適正なサービス水準の設定が、今後ますます必要になると予想されます。
- 広域的なまちづくりなど様々な施策の展開にあたっては、これまで以上に東京都や国との連携が重要になっています。今後は、区政全般にわたって、国や東京都の動向を注視しつつ、様々な領域で協力・連携を深めることが必要です。
- 特別区と東京都において、検討が進められている「都区のあり方検討委員会」や地方財政制度改革など、区政経営に多大な影響を及ぼす制度改革が予想されます。今後、基礎自治体として、区民の意向を反映した自治権の拡充と自主財源の確保に努めていく必要があります。

## (5) 人々の意識の変化

- 内閣府「国民生活に関する世論調査」(平成 24 年 6 月)によると、「心の豊かさ」と「物の豊かさ」のどちらを重視するかという質問では「心の豊かさ」という回答が 64.0%にのぼり、また、「充実している」と感じる時では「家族だんらん」という回答が 51.3%となり、いずれも過去最高となりました。東日本大震災の後、家族や友人とのつながりや時間を大切にする傾向が強まっていることが伺えます。

- これまでに区が実施した区民意識意向調査(区民満足度調査)の結果によると、重要と思う施策を問う設問では、「高齢者福祉(介護)」「学校教育」「健康・衛生」「防犯」を挙げた回答が相対的に上位を占める傾向があります。

中でも、直近に実施した平成 23 年度の調査結果においては、重要と思う施策として「子育て」が 1 位になったこと、「行財政改革」が初めて 5 位にランクインしたこと、「防災」が大きく順位を上げたことなどが特徴として挙げられます。

	H14	H17	H19	H21	H23
第 1 位	環境	高齢者福祉	高齢者福祉	高齢者介護	子育て
第 2 位	高齢者福祉	防犯	防犯	子育て	高齢者介護
第 3 位	健康・衛生	学校教育	学校教育	学校教育	防災
第 4 位	防災	児童福祉	健康・衛生	健康・衛生	健康・衛生
第 5 位	学校教育	防災	環境	防犯	行財政改革

※平成 23 年度は板橋区区民意識意向調査結果より

※平成 21 年度の区民満足度調査から、「高齢者福祉」の調査項目を「高齢者介護」と「高齢者社会参加」に分けて調査を実施しています。

- 板橋区に住み続けたいと思う区民、住みやすいと感じる区民の割合については、8 割以上の区民が「住み続けたい」「住みやすい」と感じています。

今後、「住み続けたい」「住みやすい」に比べ低い割合となっている「愛着」と「誇り」を感じる区民の割合を伸ばしていく必要があります。

	H14	H23	平均
板橋区に住み続けたいと思う区民の割合	76.7%	81.5%	81.2%
板橋区に住みやすいと感じる区民の割合	72.0%	82.0%	82.4%
板橋区に愛着を感じる区民の割合	57.9%	61.2%	55.4%
板橋区に誇りを感じる区民の割合	34.3%	30.1%	30.3%

※平成 23 年度は板橋区区民意識意向調査結果より

※「平均」欄の数値は、平成 14 年度から平成 23 年度の調査(6 回)の平均

- 税金に見合った行政サービスの提供に対する評価については、前回の調査結果と比較すると、税金に見合った行政サービスを受けていると「感じられる」「まあまあ感じられる」の合計の割合(29.2%)は概ね横ばいとなっています(平成

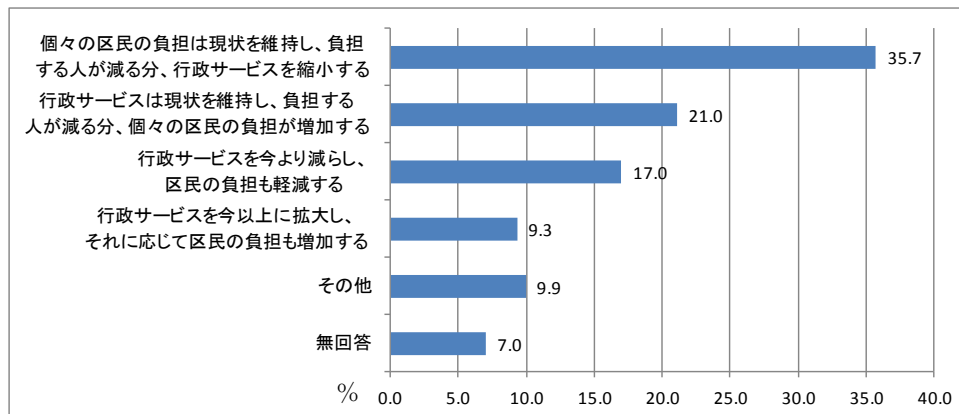
21 年度板橋区区民満足度調査：29.9%)。

今後、「あまり感じられない」「感じられない」に比べ低くなっている「感じられる」「まあまあ感じられる」の割合を高めていく必要があります。

感じられる	まあまあ感じられる	あまり感じられない	感じられない	よくわからない	無回答
4.6%	24.6%	35.8%	16.4%	16.4%	2.3%

※平成 23 年度の板橋区区民意識意向調査結果より

- 将来的な行政サービスと住民負担のバランスについての設問に対する区民の割合は、「個々の区民の負担は現状を維持し、負担する人が減る分、行政サービスを縮小する」が35.7%と最も高く、次いで「行政サービスは現状を維持し、負担する人が減る分、個々の区民の負担が増加する」（21.0%）、「行政サービスを今より減らし、区民の負担も軽減する」（17.0%）の順となっており、人口構造の変化等に対応した、身の丈に合ったサービス水準を望んでいる傾向があります。



※平成 23 年度板橋区区民意識意向調査結果より

- 職員の能力・資質の現状評価については、18項目の設問のうち10項目で、「十分に備えている」と「ある程度備えている」の割合の合計が、「不足している」と「少し不足している」の割合の合計を上回っています。

・上回っている項目

「サービス意識」「誠実な態度」「責任感」「迅速な対応」「説明力」「区民感覚」「公平・公正性」「公務員倫理・法令順守」「専門知識・法律知識」「実行力」

・下回っている項目

「柔軟な対応」「コスト意識・経営感覚」「積極性」「危機管理能力」「リーダーシップ」「交渉力」「企画立案能力」「創造・発想力」

## 4 これからの発展のための成長戦略と経営構造改革

### (1) 背景

少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少は、区の財政構造に多大な影響を及ぼし、区政経営の硬直化を招くことが懸念されます。子育てや高齢者へのサービス

の需要は年々増大していきませんが、生産年齢人口の減少によりサービスを支える税収入は減少していきます。このような財政構造が継続していくと、現行のサービスの維持が困難になるだけでなく、区民生活に密接な新たな課題にも迅速に対応できなくなります。

今後は、少子高齢社会が進行していく状況にあっても、生産年齢人口を増やすために、魅力あるまちづくりを積極的に進める成長戦略の構築とともに、この成長戦略を支える、自律的な行財政構造へと転換していくための抜本的な改革にも取り組むことが急務となっています。

## （２）成長戦略の構築と展開

人口減少社会を迎える現代は、都市が選ばれる時代となっています。人々から選ばれるまちであるためには、都市の機能性と利便性、魅力的なライフスタイルを演出する都市経営の視点が不可欠です。しかしながら、例えば、都内を走る放射状に延びる鉄道路線のうち東武東上線だけが連続立体化が実現していないなど、人々をひきつけ、誰もが住みたい・訪れたいと感じる魅力的な板橋区を創造するためには、都市づくりを総合的・戦略的に進めていく必要があります。

また、東日本大震災を契機として、防災などの社会的課題を解決し、ソフト・ハードを含めた社会基盤を整備することによる安心・安全で持続可能性のあるまちづくりへの要望が高まっています。

さらに、戦後から区の成長を支えていた製造業は、今もなお23区でナンバーワンの活力を維持していますが、産業構造の急激な変化に伴い、工場の区外移転等により転換期を迎え、新産業の創出など産業政策の新たな展開が必要になっています。

このような状況を切り拓いていくため、防災など社会的課題を克服するとともに、「区政の持続的な発展を可能とする、生産年齢人口を増やし定住化を促す」まちづくりのための成長戦略を総合的に展開していきます。

また、現在区が直面している様々な課題については、No.1プラン2015において「選択と集中」による重点政策を展開し、現基本計画の達成をめざしていきます。このように、未来創造プランでは、人口減少社会という難局に備えて今から着手する成長戦略、当面の課題に取り組むNo.1プラン2015の重点政策と、中長期的な時間軸で俯瞰した政策を展開していきます。

成長戦略の展開にあたっては、板橋区という地域が持つ“強み”、潜在的な力を基盤として、多彩な社会資源の活用や連携を進めることにより、板橋区の魅力を最大限に伸ばしていく方策を早急に実施していきます。

成長戦略は、現基本計画の最終3か年の期間にとどまらず、計画期間を超えて次期基本計画にもつなげていくべきものであるため、以下の考え方に基づき十分な検討を重ねて、方向性を明らかにしていきます。

### ① 魅力創造発信都市

「住みたいまち」「働きたいまち」「活動したいまち」「訪れたいまち」として、都市の魅力となる価値を創造し発信していきます。

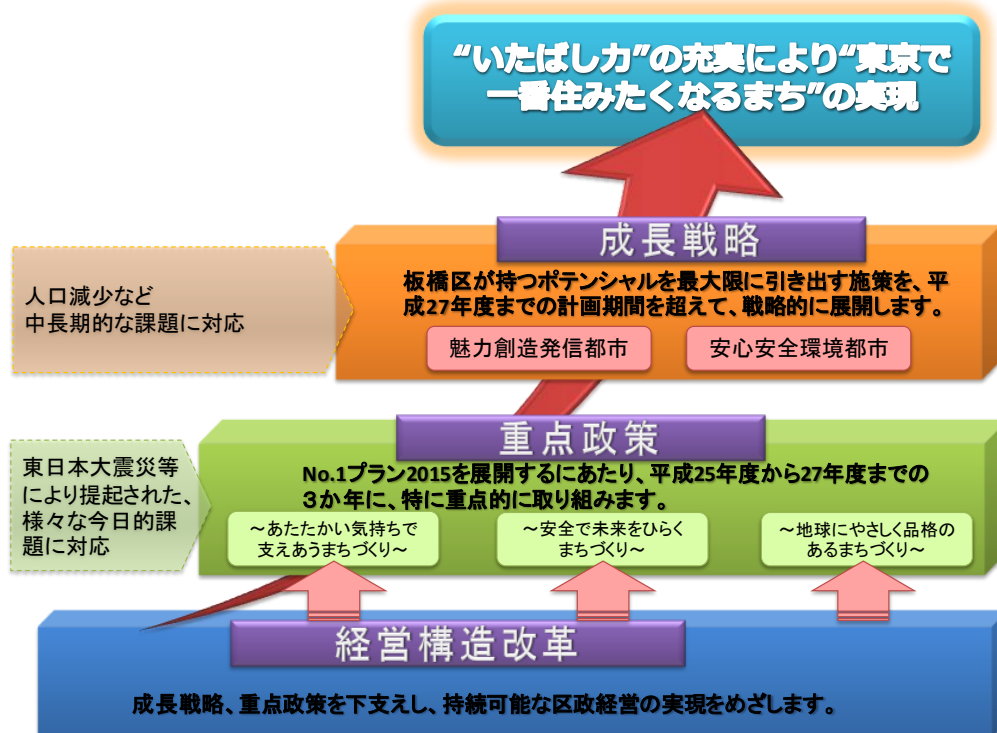


## ② 安心安全環境都市

環境問題や災害など、都市を取り巻く脅威やリスクを解消し、安心して快適に「住めるまち」「働けるまち」「活動できるまち」「訪れるまち」にしていきます。

なお、区政に多大な影響を及ぼす人口減少社会に備えるためには、これらの都市像を具体的に明らかにしていく必要があります。今後、学識経験者等により構成される会議体を設置して、検討していきます。

### いたばし未来創造プラン ～成長戦略と重点政策、それを支える経営構造改革～



### (3) 経営構造改革をめざして

成長戦略を展開していくためには、戦略を形成する戦術、即ち施策や事業への投資が伴い、投資するためには財源が必要です。しかし、財源不足が常態化している厳しい区財政において成長戦略に供する新たな財源を捻出していくためには、大胆な行財政改革の断行を避けて通ることはできません。

区の歳出は、生活保護費などの扶助費、公債費、人件費などの義務的経費、公共施設等を整備するための投資的経費などに分けられます。

これまで不断に取り組んできた行財政改革により、人件費は減少し、職員定数も大幅に削減しています。また、債務の返済に充てる公債費も大幅に減少し、着実に行財政改革の成果は上がってきていると言えます。

しかしながら、雇用情勢の悪化により生活保護費が過去最大を更新し続けるなど扶助費の増加が顕著になっており、区財政の硬直化が進行しています。また、学校などの公共施設の老朽化が進み、その多くが一斉に耐用年数を迎えつつあり、改修・

改築に伴う莫大な費用が予想されます。

これまで、区では、区政を取り巻く景気動向などによって時々に変動する増減部分に着目した、即効性のある歳出削減を中心に取り組んできたと言えます。一方で、「氷山の一角」の例えがあるように、水面下にある区の根本部分、即ち行財政構造にまで深く斬り込んだ抜本的対策が不足していたため、その効果も限定的なものとなっていたきらいがあります。今後は、行財政構造そのものの改革や、行財政経営の質の向上に関わる取り組みなど、地道な努力の積み重ねを伴う、時間を要する本格的な対策にも着手していく必要があります。

以上を踏まえて、行財政の構造改革や公共施設の計画的な整備などについて、それぞれ有識者や区民等の参加による会議体を設置し、早急に方策を立てていきます。

## 5 区政展開の新たな視点

### (1) 自助・共助・公助の連携によるまちづくり

東日本大震災等を契機に、防災面をはじめとして、地域コミュニティの重要性が改めて高まっています。しかしながら、都市化の進展等により、地域コミュニティを形成していた人々のつながりの希薄化が懸念されています。これに伴って、本来、地域社会や家庭が持っていた「自助」「共助」の機能が低下し、防災、介護や安心・安全など、様々な分野で多くの問題が生じています。

一方で、「自分たちのまちは自分たちでつくる」という気概のもと、町会・自治会をはじめとして、区民や企業、NPO法人等が、それぞれの強みや特性を活かしながら地域社会の中で活動を展開しています。

少子高齢化が一層進行していく中で、これからのまちづくりを進めるためには、区民の誰もが地域の一員としての意識を高め、主体的な担い手として、その個性や能力を発揮し、ボランティア・NPOや地域コミュニティなどの活動（共助）に積極的に参加していくことが重要です。

このように、個人（自助）、地域社会（共助）、行政（公助）が力を合わせ、相互に補完しあってまちづくりを進めることにより、心豊かに過ごせる地域社会の実現をめざしていく必要があります。

### (2) CSR理念の導入

CSR（Corporate Social Responsibility の略）とは、「企業の社会的責任」と訳されており、企業が社会において事業活動を継続していくために、顧客はもとより株主、社員、地域社会など様々なステークホルダー（利害関係者）との間で信頼関係を構築・強化し、社会に対して果たしていかなければならない責任のことです。

企業は、企業の活動が地球環境・地域社会に影響を与えることを認識し、「コンプライアンス（法令順守）の徹底」「社員の個の尊重」「社会との共生」を「CSR重点活動」と捉えて、事業活動を行っています。

環境問題や地域社会との共生など社会的な成果を上げているCSRの理念や考え方を区政経営に積極的に導入するなど、時代のニーズ等に対応した仕組みや方策について検討していきます。