

Administrative management white paper

豊島区行政経営白書

— 令和5年度版 —



豊島区 政策経営部 行政経営課

目次

第1章	組織と定員管理	1
1	組織	2
	(1) 組織の現状・変遷	2
	(2) 組織数の推移	9
	(3) 組織機構改革	10
	(4) 組織に関する基本方針	10
2	定員管理	11
	(1) 職員数の推移	11
	(2) 職層別職員数の推移	14
	(3) 職種別職員数の推移	17
	(4) 職員の年齢構成	23
	(5) 定員適正化	24
	(6) 部局別基準定員数方式による定数管理	26
	(7) 人件費の推移	26
	(8) 超過勤務手当の推移	29
	(9) 暫定再任用制度及び会計年度任用職員制度	29
第2章	外部化の状況	37
1	外部化の定義	38
2	外部化の推進における基本的な視点	38
	(1) 住民サービスの向上及び事業の効率化	38
	(2) 継続性と安定性の確保	38
	(3) 適正な労働環境の確保	39
	(4) 個人情報の保護	39
3	本区における外部化	39
	(1) 外部委託の実施状況	40
	(2) 指定管理者制度の運用と状況	43
	(3) 民営化の実施状況	49
第3章	行政評価	51
1	行政評価制度とは	52
	(1) 制度の概要	52
	(2) 条例等の根拠	53
	(3) これまでの実施状況	53
2	令和4年度（令和5年度実施）の行政評価	54
	(1) 事務事業評価（内部評価）	54
	(2) 施策評価	56

(3) 政策評価委員会による行政評価	57
(4) 評価結果の活用	59
(5) 今後について	59
第4章 外郭団体	61
1 外郭団体とは	62
(1) 外郭団体の定義	62
(2) 団体の設立目的・設立経緯	62
(3) 外郭団体の概要	63
2 外郭団体の経営状況	64
(1) 収益（団体の資産の増要因）の状況	64
(2) 費用（団体の資産の減要因）の状況	65
(3) 職員数	66
3 外郭団体の見直し	68
終章 これまでの行政改革の取組み	71
図表索引	75

第 1 章

組織と定員管理

第1章 組織と定員管理

1 組織

(1) 組織の現状・変遷

豊島区の組織は、議事機関として区議会、執行機関として区長、教育委員会、選挙管理委員会、監査委員、補助機関として副区長、区長部局（8部）及び会計管理室で構成されています（図表1-7参照）。

過去の主な組織改正（図表1-1参照）を見ると、平成12年度には、東京都からの清掃事業移管に伴う旧リサイクル・清掃対策室の廃止と清掃環境部の設置、出張所の廃止、東西の区民事務所の設置が行われました。また、平成27年度には、新庁舎への移転に伴い、大規模な組織機構の再編を行いました。

令和5年度は、「国際文化プロジェクト推進担当部長」を「国際アート・カルチャー都市担当部長」に名称変更し、「シティプロモーション担当課長」を新設しました。また、保健所体制強化のため、「保健予防課」を新設し、ひと中心のまちづくりと交通政策を推進するため、「ウォークアブル推進担当課長」、「交通政策担当課長」を新設しました。12月には、基本構想、基本計画策定のため、「長期計画担当課長」を新設しました。

図表1-1 主な組織改正の内容

平成12年度	◇部組織を「政策経営部(旧企画部)」「総務部」「区民部」「清掃環境部(旧リサイクル・清掃対策室)」「保健福祉部(旧福祉部・衛生部)」「子ども家庭部(旧児童女性部)」「都市整備部(旧都市整備部・建築部)」「土木部」に再編 ◇「12出張所」を廃止して「東部区民事務所・西部区民事務所」を設置
平成13年度	◇区立保育園4園廃止
平成14年度	◇「健康担当部長」を設置 ◇「長期計画担当課長」の新設 ◇保健所を統合(長崎保健所を廃止)して「長崎健康相談所」を設置
平成15年度	◇「商工担当部長」を設置 ◇「区有財産活用担当課長」「文化デザイン課」「観光復興担当課長」の新設 ◇「計画道路事業課」の廃止 ◇目標管理制度の導入
平成16年度	◇「商工部」を設置 ◇「文化担当部長」を設置 ◇「危機管理担当課長」「治安対策担当課長」の新設

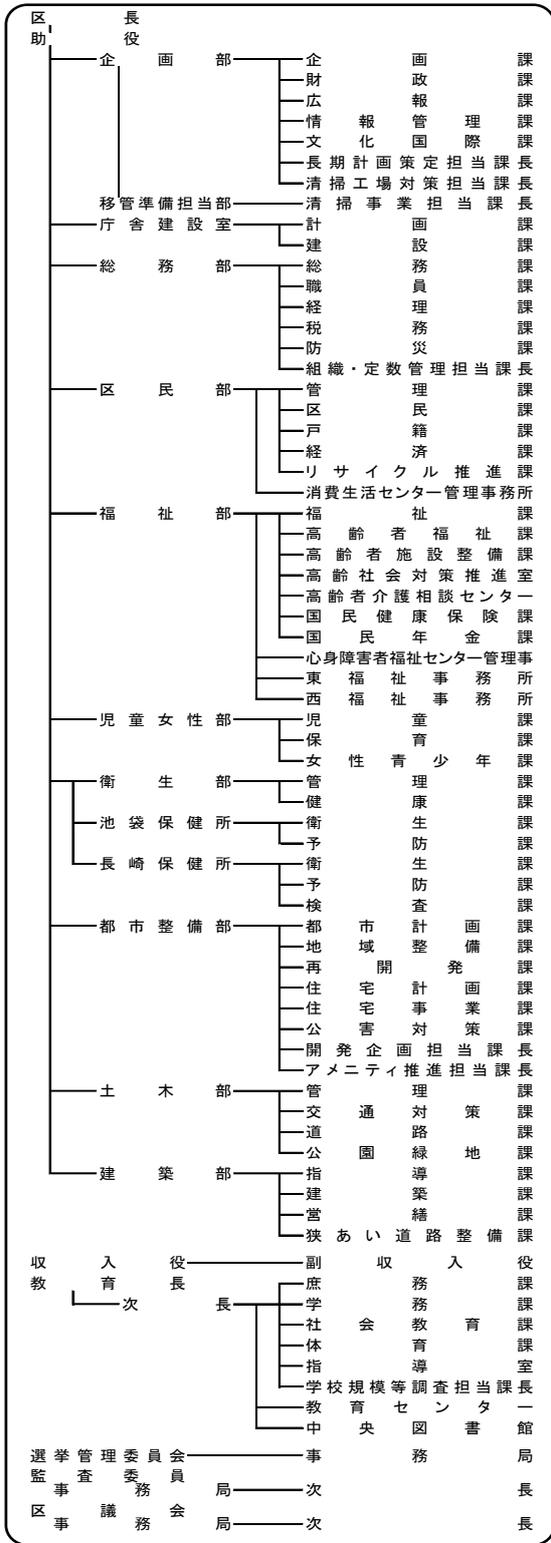
平成 17 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇教育委員会事務局組織を「教育総務課(旧庶務課)」「学校運営課(旧学務課)」「教育改革推進課」「教育指導課(旧指導室)」「中央図書館」に再編 ◇教育委員会の「生涯学習課・スポーツ振興課」を廃止して、区民部に「学習・スポーツ課」を設置 ◇「文化施設課」の新設
平成 18 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇商工部と文化担当部長を統合して「文化商工部」を設置 ◇「施設管理担当部長」を設置 ◇「庁舎建設室」「医療制度改革担当課長」の新設 ◇組織目標におけるバランス・スコア・カードの導入
平成 19 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「助役」を「副区長」に改め、「収入役」を廃止し「会計管理者」を設置 ◇「施設管理担当部長」を「施設管理部」に改組 ◇教育委員会事務局の次長制を廃止し、教育総務部を設置 ◇「施設計画課」の新設 ◇グループ制の導入
平成 20 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇図書館の区長部局への移行(補助執行) ◇「特命参事」の設置 ◇「高齢者医療年金課」の新設
平成 21 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「特命参事」を廃止 ◇「清掃環境部」の組織再編 ◇「学校施設課」を新設し、「教育改革担当課長」を廃止
平成 22 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇担当課長の新設(セーフコミュニティ・庁舎建築・がん対策・マンション担当) ◇「西部生活福祉課」の新設 ◇副参事(現庁舎周辺まちづくり担当)の新設
平成 23 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「建築住宅担当部長」の新設 ◇「教育センター」を課組織に変更 ◇「防災計画担当課長」の新設(9月～)
平成 24 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「新庁舎担当部長」の新設 ◇「シティプロモーション担当課長」の新設 ◇「自治協働推進担当課長」「がん対策担当課長」を廃止 ◇「都市整備部」の再編
平成 25 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇特命政策担当部長、地域まちづくり担当部長、土木担当部長の新設 ◇現庁舎地活用担当課長、防災情報担当課長、総合窓口開設準担当課長の新設 ◇防災計画担当課長を廃止 ◇「都市整備部」と「土木部」を統合し、「都市整備部」に再編 ◇スタッフ職担当課長制度の導入
平成 26 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「図書館担当部長」の廃止 ◇「総合相談担当課長」「現庁舎地建築担当課長」「自立促進担当課長」「福祉施策特命政策担当課長」「保育政策担当課長」「副参事(木密不燃化担当)」の新設

平成 27 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「清掃環境部」を「環境清掃部」に名称変更 ◇「特命政策担当部長」を廃止、選挙管理委員会事務局長及び監査委員事務局長の職級変更、「危機管理監」を新設(1月～) ◇「長期計画担当課長」「国際アート・カルチャー都市推進担当課長」「副参事(東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会派遣)」「収納推進担当課長」「地域包括ケア推進担当課長」「障害福祉サービス担当課長」「副都心再生担当課長」「副参事(調整担当)」の新設 ◇「防災情報担当課長」「福祉施策特命担当課長」「中央保健福祉センター」「副参事(木密不燃化担当)」「選挙管理委員会事務局長」「監査委員事務局次長」「庁舎建築担当課長(7月～)」「総合窓口開設準備担当課長(7月～)」「区民部副参事(調整担当)(7月～)」の廃止 ◇防災危機管理組織、障害者福祉組織、保育園組織の再編
平成 28 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「東京オリンピック・パラリンピック連携担当部長」「国際アート・カルチャー都市推進担当部長」の新設 ◇「新庁舎担当部長」「建築住宅担当部長」の廃止 ◇「女性にやさしいまちづくり担当課長」「東京オリンピック・パラリンピック連携担当課長」「アーカイブ担当課長」「新ホール整備担当課長」の新設 ◇「長期計画担当課長」「シティプロモーション推進室長」「副参事(東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会派遣)」「地域包括ケア推進担当課長」の廃止 ◇「東京オリンピック・パラリンピック連携担当部長」「東京オリンピック・パラリンピック連携担当課長」を文化商工部に移管(11月～)
平成 29 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「施設管理部」の廃止、総務部へ移管 ◇「公民連携推進担当課長」「多文化共生推進担当課長」「東アジア文化都市推進担当課長」「介護保険特命担当課長」「児童相談所設置準備担当課長」「放課後対策課」の新設 ◇「庁舎跡地活用課」の廃止 ◇「道路管理課」と「交通対策課」を統合し、「土木管理課」に再編 ◇「施設計画課」を「施設計画担当課長」に改組 ◇「アーカイブ担当課長」を「区史編さん担当課長」に名称変更 ◇「東アジア文化都市推進担当部長」の新設(8月～)
平成 30 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「国際アート・カルチャー都市推進部長」を「国際文化プロジェクト推進担当部長」に名称変更 ◇「国際アート・カルチャー都市推進担当課長」を政策経営部に移管 ◇「東京オリンピック・パラリンピック連携担当部長」の廃止 ◇「マンガ・アニメ活用担当課長」「公園計画特命担当課長」の新設 ◇「女性にやさしいまちづくり担当課長」を「「わたしらしく、暮らせるまち。」推進室長」に名称変更 ◇「新ホール整備担当課長」を「劇場運営担当課長」に名称変更 ◇「庁舎跡地活用担当課長」を「Hareza 池袋調整担当課長」に名称変更 ◇「子ども課」を「子ども若者課」に名称変更
平成 31 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「建築担当部長」の新設 ◇「政策調整担当課長」、「コンプライアンス担当課長」、「施設整備特命担当課長」、「プレミアム付商品券担当課長」、「マンガの聖地としまミュージアム担当課長」、「総合高齢社会対策推進室」の新設 ◇「庁舎運営課」を「財産運用課」に統合 ◇「公民連携担当課長」を「行政経営課」に統合 ◇「交通・基盤担当課長」を「地域交通担当課長」に名称変更 ◇「Hareza 池袋調整担当課長」を「Hareza 池袋総合技術担当課長」に名称変更(9月～)

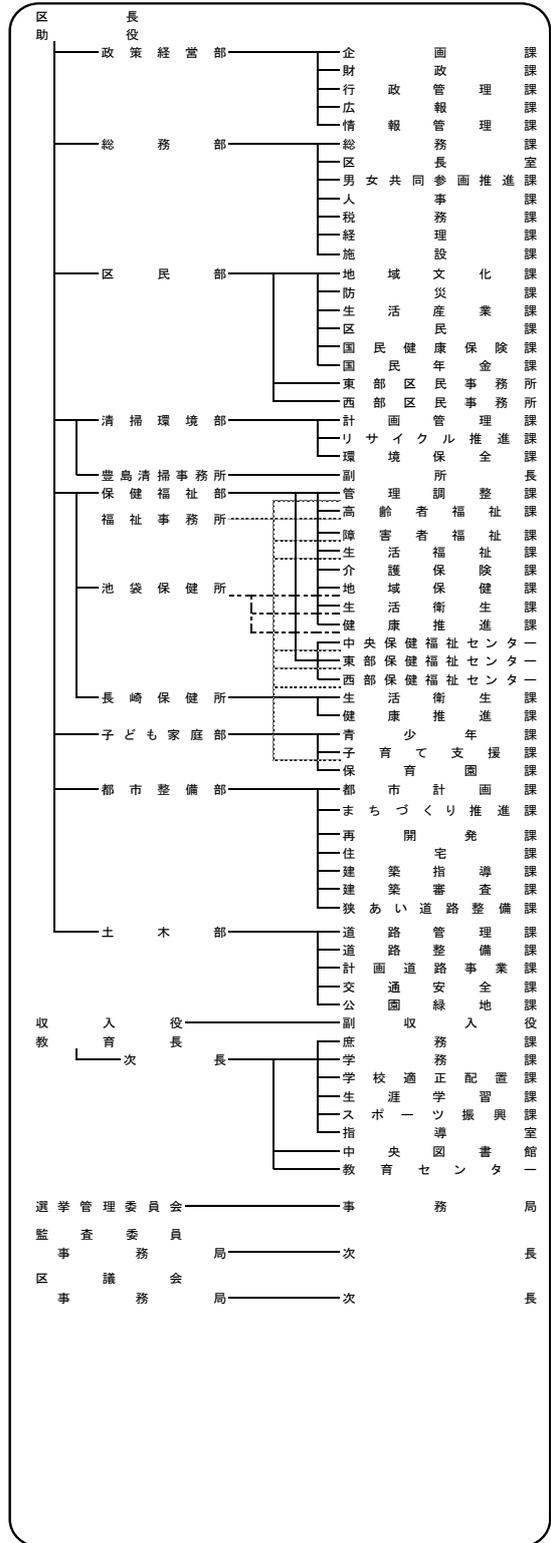
令和2年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「トキワ荘マンガミュージアム館長」の新設 ◇「国際文化プロジェクト推進室長」、「SDGs未来都市調整担当課長」、「保育支援担当課長」、「教育施策推進担当課長」の新設 ◇「国際文化プロジェクト推進担当部長」の廃止 ◇「国際アート・カルチャー都市推進室長」、「政策調整担当課長」、「施設整備特命担当課長」、「プレミアム付商品券担当課長」、「東アジア文化都市推進担当課長」、「劇場運営担当課長」、「Hareza 池袋総合技術担当課長」の廃止 ◇「マンガの聖地としまミュージアム担当課長」を「トキワ荘マンガミュージアム担当課長」に名称変更 ◇「東京オリンピック・パラリンピック連携担当課長」を「東京オリンピック・パラリンピック担当課長」に名称変更 ◇「特別定額給付金担当課長」の新設(5月～) ◇「特別定額給付金担当課長」を「マイナンバーカード担当課長」に名称変更(10月～) ◇「新型コロナウイルスワクチン接種担当課長」の新設(1月～) ◇「新型コロナウイルスワクチン接種担当部長」の新設(2月～)
令和3年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「池袋西口再生担当課長」、「交通・基盤担当課長」、「ICT 教育推進担当課長」の新設 ◇「マイナンバーカード担当課長」、「介護保険特命担当課長」、「地域交通担当課長」、「公園計画特命担当課長」の廃止 ◇「SDGs未来都市調整担当課長」を「SDGs未来都市推進担当課長」に名称変更
令和4年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「児童相談所設置準備担当部長」の新設 ◇「情報システム標準化担当課長」の新設 ◇「子ども家庭支援センター」の新設 ◇「東京オリンピック・パラリンピック担当課長」の廃止 ◇「国際文化プロジェクト推進室長」を「国際文化プロジェクト推進担当部長」に名称変更 ◇「SDGs未来都市推進担当課長」を「SDGs未来都市推進課」に名称変更 ◇「感染症対策調整担当課長」の新設(9月～) ◇「児童相談所設置準備担当部長」を廃止し、「児童相談所」を設置(2月～) ◇「児童相談所設置準備担当課長」を廃止し、「児童相談課」を新設(2月～)
令和5年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「国際文化プロジェクト推進担当部長」を「国際アート・カルチャー都市担当部長」に名称変更 ◇「シティプロモーション担当課長」の新設 ◇「保健予防課」の新設 ◇「ウォークアブル推進担当課長」の新設 ◇「交通政策担当課長」の新設 ◇「交通・基盤担当課長」を「都市基盤担当課長」に名称変更 ◇「「わたしらしく、暮らせるまち。」推進室長」の廃止 ◇「区史編さん担当課長」の廃止 ◇「感染症対策調整担当課長」の廃止 ◇「長期計画担当課長」の新設(12月～)

※各年度4月1日現在

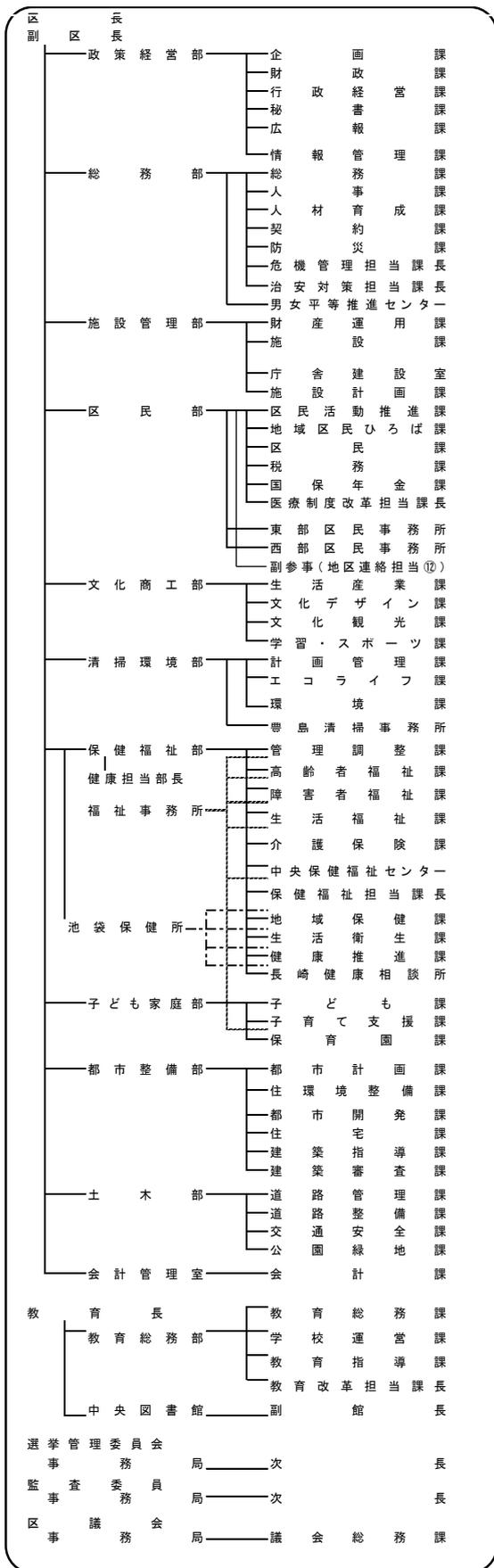
図表1-2 平成5年度組織図



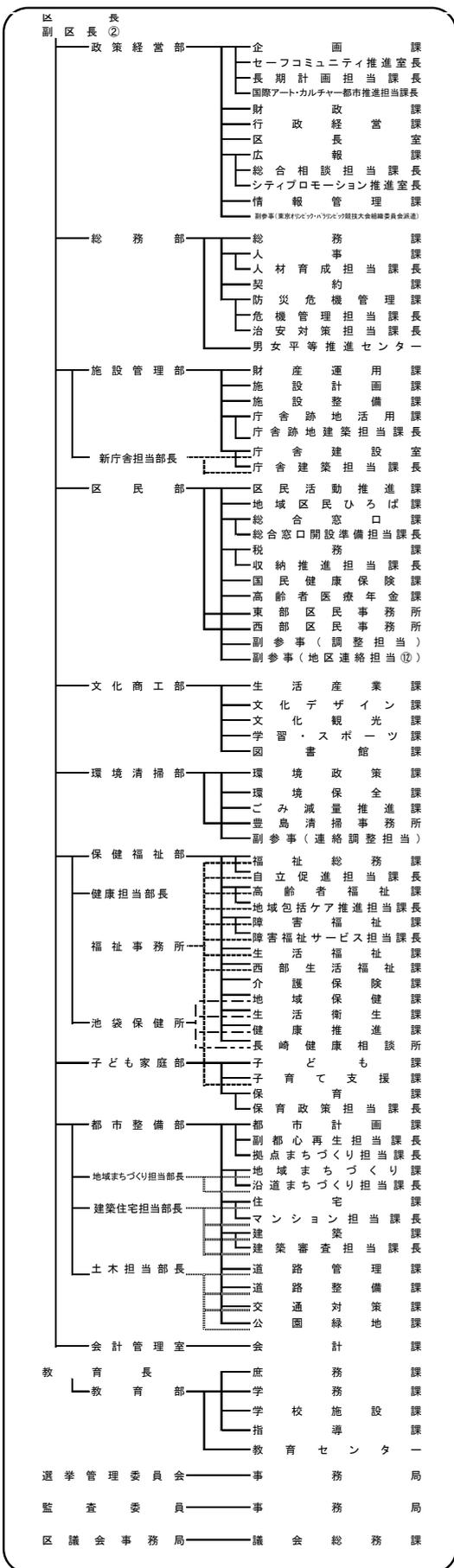
図表1-3 平成12年度組織図



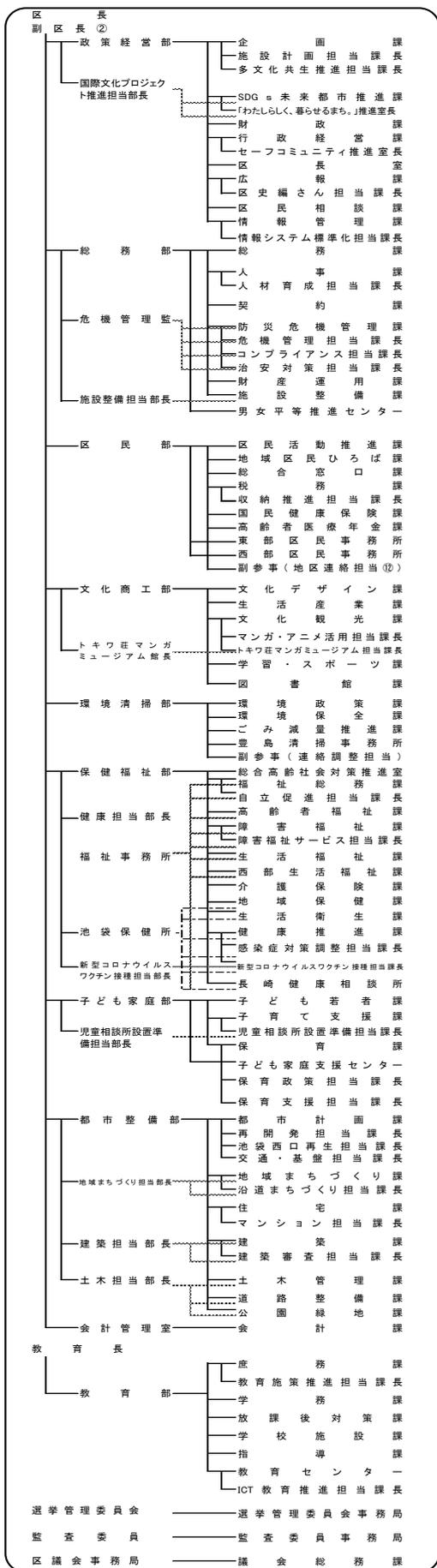
図表1-4 平成19年度組織図



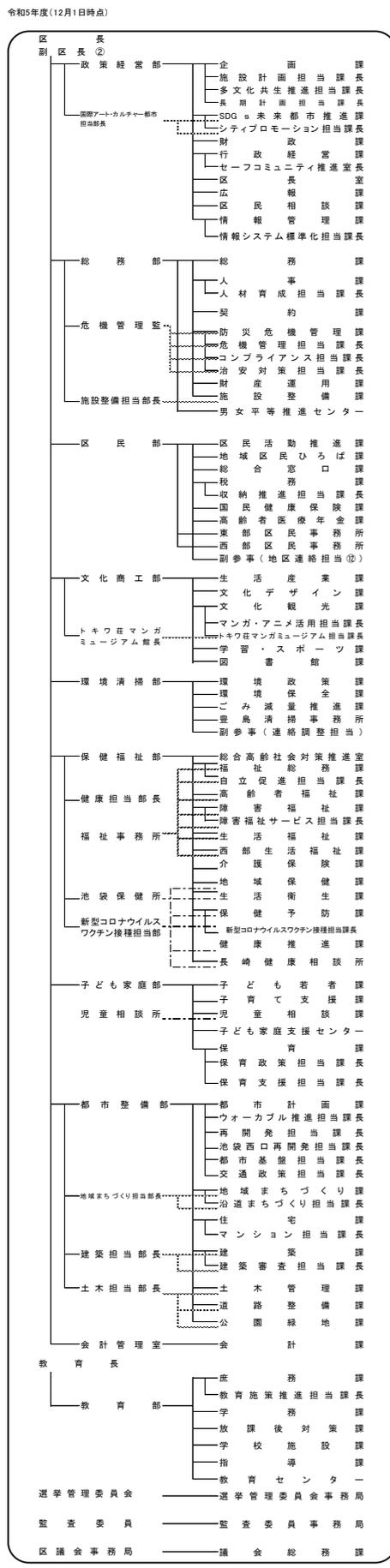
図表1-5 平成27年度組織図



図表1-6 令和4年度組織図



図表1-7 令和5年度組織図



(2) 組織数の推移

部の数は、大規模な組織改正のあった平成12年度以降、ゆるやかな増加傾向にあります。

課の数は、平成14年度に地域との連携強化を目的として、12地区（旧出張所管轄）に地区連絡担当副参事（兼務職）を新たに設置したことにより、12増加しています。それ以降も、国の法制度改正や新たな行政需要への対応などから担当課長を設置しているため増加傾向にあります。

図表1-8 部・課数の推移（各年度4月1日現在）

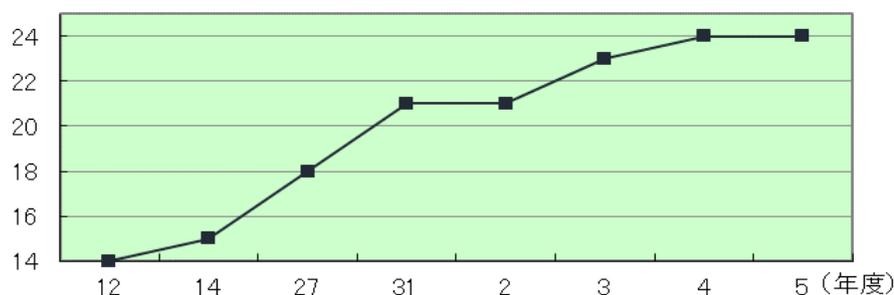
（単位：人）

年度	12	14	27	31	2	3	4	5
部	14	15	18	21	21	23	24	24
課	64	76	98	105	102	102	103	105

※部数は担当部長を含みます。課数はスタッフ職担当課長、地区連絡担当副参事（12）を含みます。

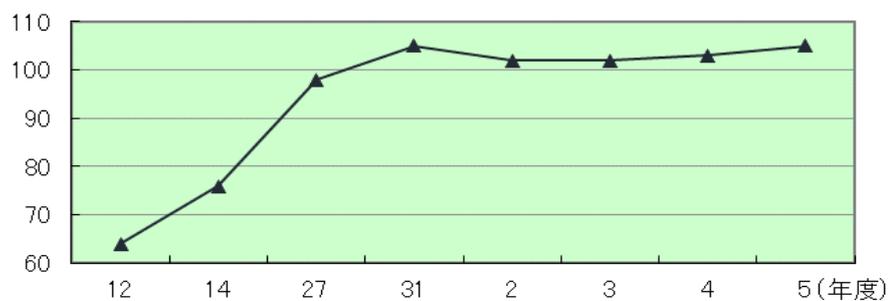
図表1-9 部数の推移（各年度4月1日現在）

（部数）



図表1-10 課数の推移（各年度4月1日現在）

（課数）



(3) 組織機構改革

豊島区自治の推進に関する基本条例第38条では、「区長は、区民に分かりやすく効率的であるとともに、区民の多様な行政需要及び行政課題の変化に迅速に対応できる行政組織の整備に努め、組織横断的で総合的な視点から行政運営を行わなければならない。」と定めています。これまで、権限委譲型組織とトップマネジメント補佐機能の強化、係制からグループ制への見直しなど、様々な組織に関する課題について検討を進めてきました。

迅速な意思決定や機動性の確保、サービスの供給に適した組織規模、そして権限と責任の明確化を柱とした組織改革を進めています。

組織目標管理の活用や組織の大括り化の推進などの具体的な取り組み内容の進捗状況については、「豊島区未来戦略推進プラン」で明らかにしています。

(4) 組織に関する基本方針

着実な行財政改革を推進するため、毎年度、各部署に対し組織及び職員定数の管理に関する基本方針を示し、簡素で効率的な組織体制の確立に向け、全庁的な取り組みを進めています。

① グループ制の導入

平成19年度より、業務の繁閑や新たな行政需要への柔軟な対応を目的としてグループ制を導入しています。実施に当たっては、2年間の試行実施期間を経て、平成21年度から本格導入となりました。

グループ制の導入により、課内の連携と協力体制の強化が図れるとともに、柔軟かつ機動的に職員や事務を割り振ることが可能となり、組織力が向上しています。

平成29年度は、グループ制試行導入から約10年の制度運用を踏まえ、「グループ制検討部会」を設置し、改めてグループ制の効果を検証するとともに、今後の運用課題、より効果的な運用方法等の検討を行いました。

こうした取り組みを経て、令和3年度にはグループ制導入率100%を達成しています。

② スタッフ職担当課長制の導入

ライン組織として位置付けられている担当課長制を見直し、これまで担当課長付であった職員を本課に配置する「スタッフ職担当課長制」を平成25年度から導入しました。

これにより、本課の課長と担当課長、スタッフ等がより一体となって効果的に業務を進めることができるほか、重複する庶務事務の一元化等、より効率的な組織体制づくりを進めています。

図表 1-11 スタッフ職担当課長制の導入状況（各年度4月1日現在）

(単位：人)

年度	25	31	2	3	4	5
スタッフ職担当課長	8	31	28	28	27	27

2 定員管理

(1) 職員数の推移

「職員数」にはいくつかの捉え方があります。主なものとして、①条例定数、②予算人員、③財調人員、④現員数、⑤定員管理調査に基づく職員数、⑥豊島区定員管理職員数が挙げられます。ここでの職員数は、常勤職員（再任用フルタイム職員、育休任期付職員を含む）を指し、会計年度任用職員、再任用短時間職員等は除いています。

① 条例定数

地方自治法では、その最高限度を条例で定めるものとされています。条例定数とは、常勤職員を任用しうる数の限度を示したものであり、行政の目的を達成するための事務事業の執行に必要な職員数を条例で定めたものです。

② 予算人員

実際に事業を推進する上で、必要な職員の人件費を計上する際の基礎となる職員数です。具体的には、給与等の支払対象となる職員の数であり、地方自治法第252条の17に基づく他自治体への派遣職員など給与等の支払対象とならない職員は除かれます。

③ 財調人員

都区財政調整基準に基づき算定した職員数です。23区が自主的に定数管理を行うにあたり、その参考とするため、毎年度特別区に共通する定数基準を策定しています。

この基準は、職員配置の実態調査等に基づき、23区同一の考え方により標準的な職員数を算定しています。しかし、区によって区民サービスの重点の置き方や、それに伴う人員配置も異なることから、定数管理を行う上では、一つの参考、目安とされています。

④ 現員数

豊島区に任用された全ての職員数をいいます。その中には、派遣職員や休職者など、豊島区職員定数条例（昭和52年条例第1号）第2条第2項¹に定める（いわゆる「定数外」）職員も含まれます。

⑤ 定員管理調査に基づく職員数

総務省が毎年度実施する「地方公共団体定員管理調査」の対象となる職員数²をいいます。「④現員数」から地方自治法第252条の17に基づく派遣職員を除いた職員数です。全国一律の基準であることから、自治体ごとの職員数比較などに使われるとともに、実質的な職員数として利用されています。

⑥ 豊島区定員管理職員数

「⑤定員管理調査に基づく職員数」から育休任期付職員³を除いた職員数で、区の基本計画など一般的に（本白書を含む。）使われる職員数です。

図表1-12 条例定数の推移

(単位:人)

年度	31	2	3	4	5
条例定数	2,053	2,053	2,053	2,053	2,053
増減	—	—	—	—	—

図表1-13 予算人員の推移

(単位:人)

年度	31	2	3	4	5
特別職	5	5	5	5	5
一般職	1,952	1,973	1,981	2,001	2,011
合計	1,957	1,978	1,986	2,006	2,016
前年度比	24	21	8	20	10

*特別職＝区長、副区長、教育長、常勤監査委員

¹「派遣、休職、育児休業、公務災害休業、結核休業、6月以上の職務免除及び併任の場合の職員は、これを定数外とする。」

²平成27年度より「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」が改正され、教育長を除く。

³「地方公共団体の一般職員の採用に関する法律」及び「地方公務員の育児休業に関する法律」に基づき任期を定めて採用される職員です。

図表1-14 財調人員の推移

(単位:人)

年度	31	2	3	4	5
財調人員	1,813	1,812	1,785	1,750	1,817
前年度比	3	△1	△27	△35	67

図表1-15 現員数の推移

(単位:人)

年度	31	2	3	4	5
職員数	2,001	2,030	2,030	2,031	2,032
前年度比	6	29	0	1	2

図表1-16 定員管理調査に基づく職員数の推移

(単位:人)

年度	31	2	3	4	5
職員数	1,992	2,022	2,021	2,022	2,023
前年度比	10	30	△1	1	1

*自治法派遣職員のうち、被災地派遣職員は職員数に含まれます。

図表1-17 豊島区定員管理職員数の推移

(単位:人)

年度	31	2	3	4	5
職員数	1,985	2,013	2,009	2,010	2,016
前年度比	12	28	△4	1	6

*職員数は、各年度4月1日現在のもの

(2) 職層別職員数の推移

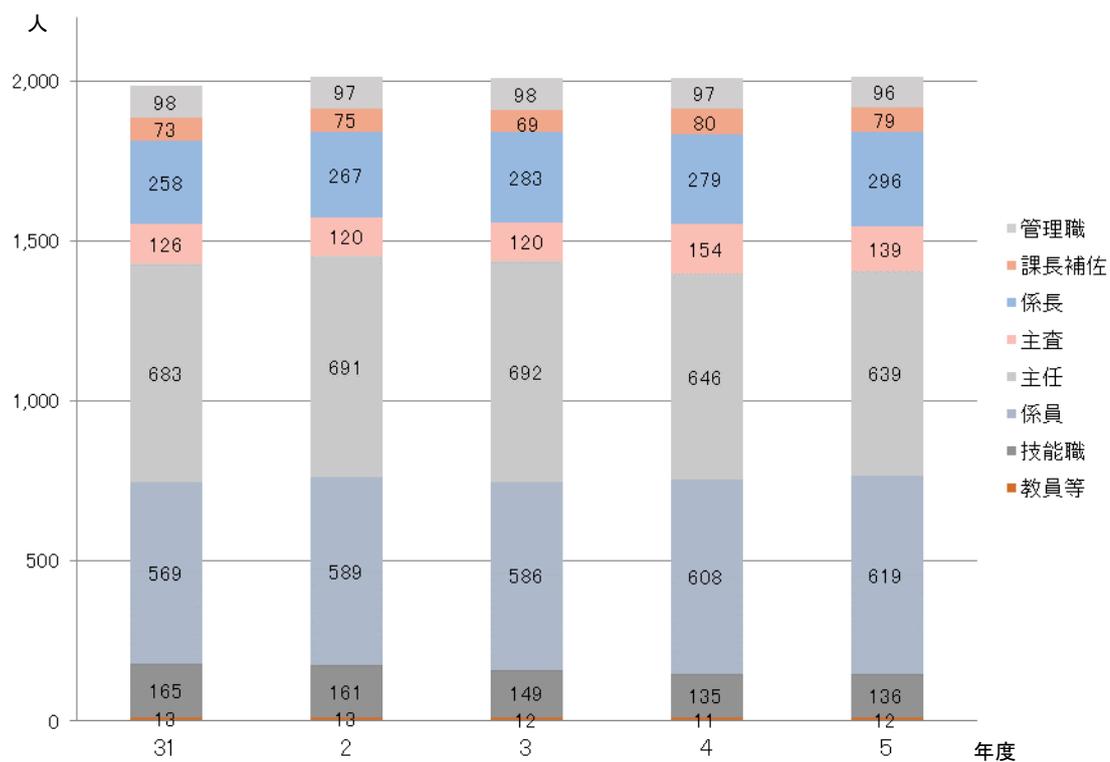
職層とは、職員の職を職務の複雑さと責任の度合いに基づいて分類したものです。平成31年度と令和5年度の行政系職層別職員数を比較すると、係長級（課長補佐、係長、主査）は57名増加しています（図表1-18参照）。

図表1-18 職層一覧

(単位:人)

年度	31	2	3	4	5
管理職	98	97	98	97	96
課長補佐	73	75	69	80	79
係長	258	267	283	279	296
主査	126	120	120	154	139
主任	683	691	692	646	639
係員	569	589	586	608	619
技能職	165	161	149	135	136
教員等	13	13	12	11	12
合計	1,985	2,013	2,009	2,010	2,016

図表1-19 職層別職員数の推移（各年度4月1日現在）



図表1-20 23区職層別行政系職員数（令和5年4月1日現在）

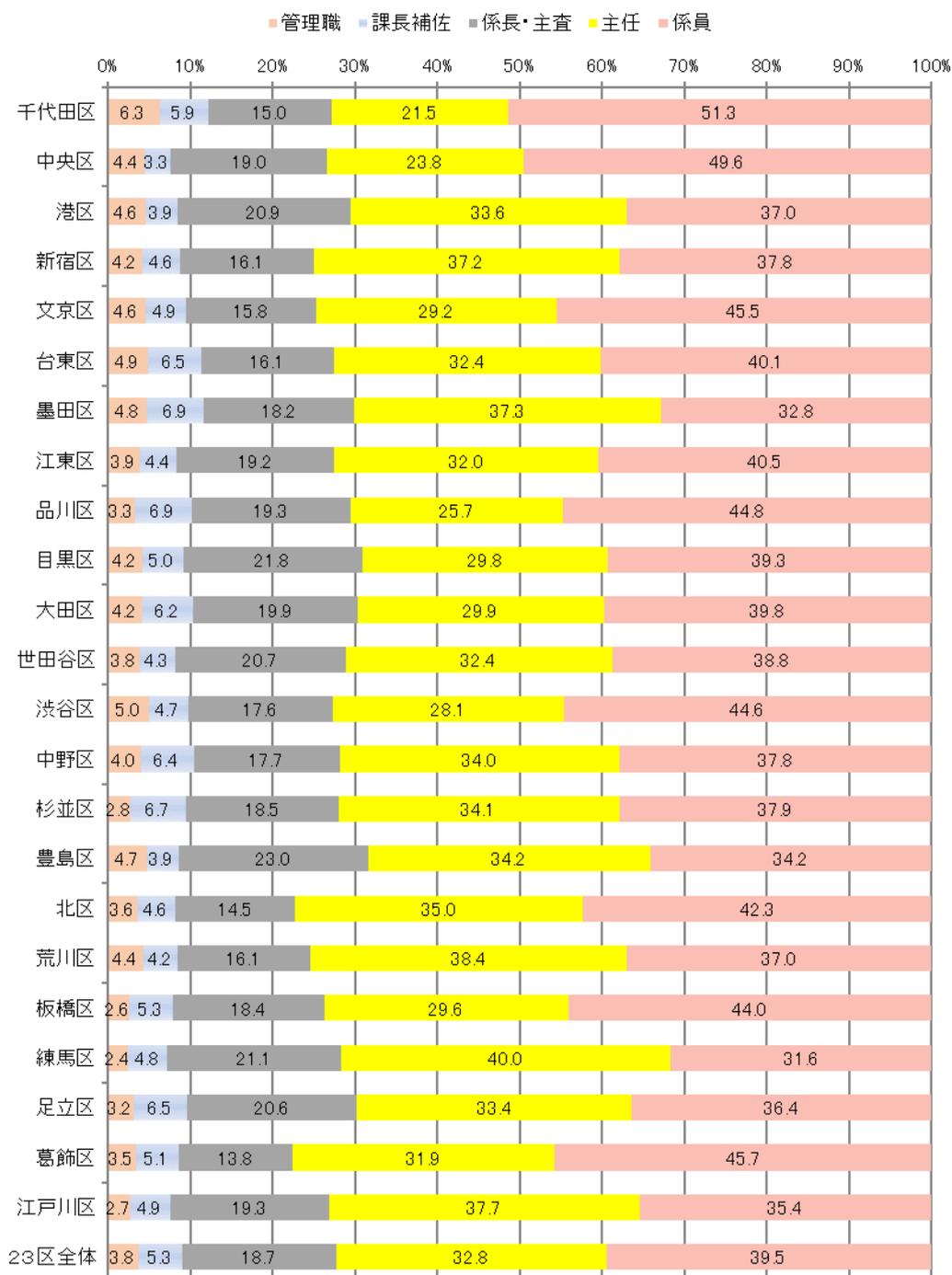
（単位：人）

区名	職層 管理職	課長補佐	係長・主査	主任	係員	合計
千代田区	55	51	130	186	445	867
中央区	55	41	237	297	619	1,249
港区	78	67	356	572	629	1,702
新宿区	95	103	362	835	849	2,244
文京区	77	82	264	489	761	1,673
台東区	79	105	260	524	649	1,617
墨田区	77	111	292	599	526	1,605
江東区	85	95	415	693	876	2,164
品川区	72	152	423	565	984	2,196
目黒区	70	83	365	499	659	1,676
大田区	145	213	688	1,030	1,373	3,449
世田谷区	170	192	913	1,431	1,713	4,419
渋谷区	77	73	272	434	690	1,546
中野区	71	114	314	604	671	1,774
杉並区	77	188	518	952	1,060	2,795
豊島区	78	64	381	566	565	1,654
北区	83	106	335	809	976	2,309
荒川区	64	61	237	564	543	1,469
板橋区	81	164	568	913	1,358	3,084
練馬区	84	169	743	1,406	1,112	3,514
足立区	97	198	633	1,023	1,116	3,067
葛飾区	84	124	334	772	1,107	2,421
江戸川区	76	138	543	1,063	998	2,818
23区全体	1,930	2,694	9,583	16,826	20,279	51,312
平均構成率	3.8%	5.3%	18.7%	32.8%	39.5%	—
豊島区の構成率	4.7%	3.9%	23.0%	34.2%	34.2%	—

※特別区人事委員会『特別区職員の構成』（令和5年4月1日現在）より

※この職員数は、一般職に属する正規職員から、任期付職員、休職者、育児休職中の職員、指導主事、警視庁等派遣職員等を除いた職員数です。

図表1-21 23区職層別行政系職員数割合（令和5年4月1日現在）



※特別区人事委員会『特別区職員の構成』（令和5年4月1日現在）より

(3) 職種別職員数の推移

職種は、行政系（事務系、福祉系、一般技術系、医療技術系）と技能系に分かれています。

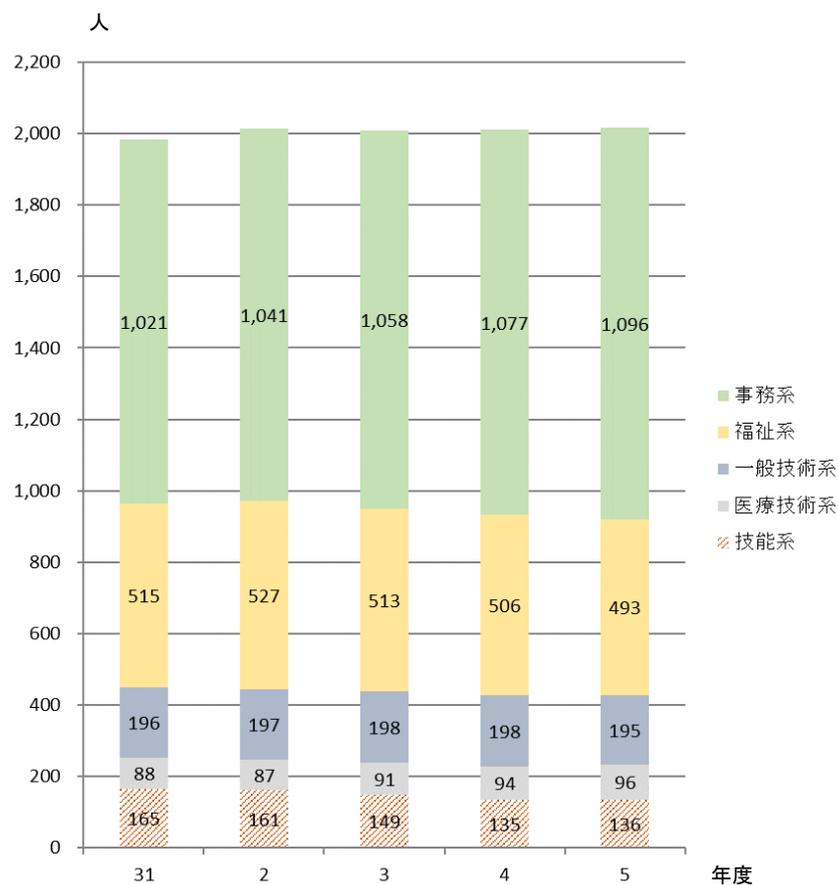
平成31年度と令和5年度の職種別職員数を比較すると、行政系（事務系、福祉系、一般技術系、医療技術系）は60名の増員となっています。それに対し、技能系は29名減少しています。

図表1-22 職種別職員数の推移（表）（各年度4月1日現在）

(単位：人)

年度	31	2	3	4	5
事務系	1,021	1,041	1,058	1,077	1,096
福祉系	515	527	513	506	493
一般技術系	196	197	198	198	195
医療技術系	88	87	91	94	96
技能系	165	161	149	135	136
職員計	1,985	2,013	2,009	2,010	2,016
増減	12	28	△4	1	6

図表1-23 職種別職員数の推移（図）（各年度4月1日現在）



図表1-24 職務別職員数の推移（各年度4月1日現在）

（単位：人）

職務名		年度				
		31	2	3	4	5
事務系	一般事務	1,007	1,027	1,045	1,065	1,083
	社会教育主事	1	1	1	1	1
教員	指導主事	4	4	4	4	5
	幼稚園教諭	9	9	8	7	7
福祉系	福祉	105	110	112	118	99
	保育士	371	374	352	338	325
	児童指導	34	36	39	39	57
	心理	5	7	10	11	12
一般技術系	土木技術	65	67	70	68	69
	造園技術	14	14	14	13	10
	建築技術	56	55	54	58	58
	機械技術	10	11	11	10	11
	電気技術	13	12	13	12	11
	保健衛生監視	18	18	16	17	17
	食品衛生監視	16	16	16	16	16
	学芸員	4	4	4	4	3
医療技術系	医師	4	2	3	2	2
	診療放射線	1	1	1	1	1
	歯科衛生士	1	1	1	1	1
	理学療法士	1	1	1	1	1
	作業療法士	1	1	1	1	1
	検査技術	4	4	4	4	4
	栄養士	10	10	11	12	12
	保健師	42	43	45	49	50
	看護師	24	24	24	23	24
技能系	作業Ⅰ	18	18	18	15	15
	調理	23	21	18	14	13
	用務	30	29	25	23	22
	自動車運転Ⅱ	17	17	15	14	14
	自動車整備	1	1	1	1	1
	作業Ⅲ	76	75	72	68	71
合 計		1,985	2,013	2,009	2,010	2,016

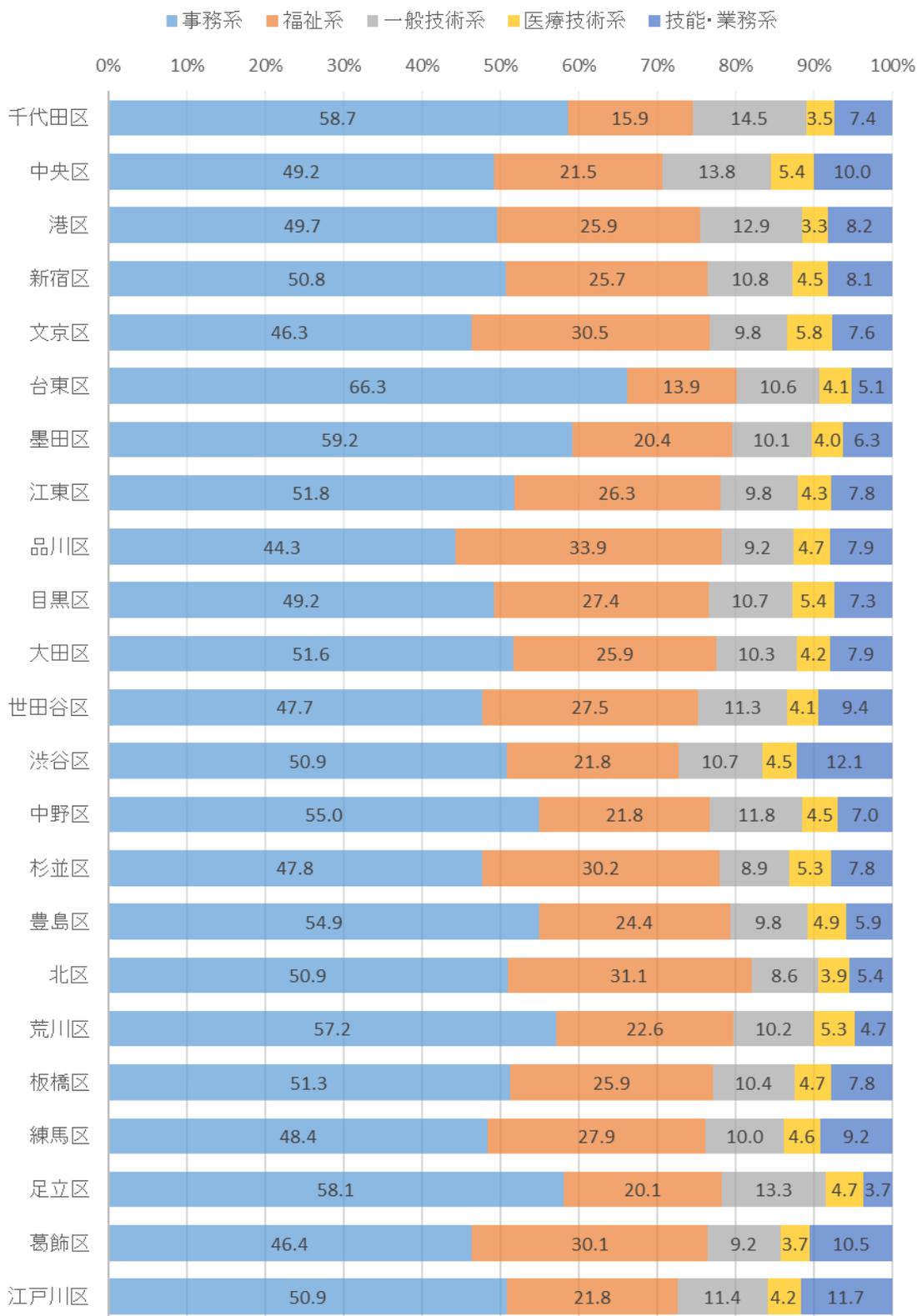
図表1-25 23区職種別行政系職員数（令和5年4月1日現在）

（単位：人）

区名 \ 職種	事務系	福祉系	一般技術系	医療技術系	技能・業務系	合計
千代田区	549	149	136	33	69	936
中央区	683	299	192	75	139	1,388
港区	921	480	240	61	152	1,854
新宿区	1,240	629	265	110	199	2,443
文京区	838	552	178	105	138	1,811
台東区	1,129	237	181	70	87	1,704
墨田区	1,014	349	173	69	107	1,712
江東区	1,216	617	231	100	182	2,346
品川区	1,056	809	220	111	189	2,385
目黒区	890	495	194	97	132	1,808
大田区	1,934	970	387	158	296	3,745
世田谷区	2,325	1,342	553	199	456	4,875
渋谷区	895	384	188	79	213	1,759
中野区	1,048	416	225	85	133	1,907
杉並区	1,447	916	270	162	235	3,030
豊島区	966	429	173	86	104	1,758
北区	1,244	760	209	96	133	2,442
荒川区	882	349	157	81	73	1,542
板橋区	1,715	866	347	156	260	3,344
練馬区	1,871	1,079	387	177	355	3,869
足立区	1,852	641	423	151	118	3,185
葛飾区	1,255	815	250	101	285	2,706
江戸川区	1,623	695	365	135	372	3,190
23区全体	28,593	14,278	5,944	2,497	4,427	55,739
平均構成率	51.3%	25.6%	10.7%	4.5%	7.9%	—
豊島区の構成率	54.9%	24.4%	9.8%	4.9%	5.9%	—

※特別区人事委員会『特別区職員の構成』（令和5年4月1日現在）より

図表1-26 23区職種別行政系職員数割合（令和5年4月1日現在）



※特別区人事委員会『特別区職員の構成』（令和5年4月1日現在）より

図表1-27 職種表

区分	職種	職務名	主な職務内容の表示
事務系	事務	一般事務	一般行政事務の職務
		ICT	情報通信技術に関する事務の職務
	法務	法務	法務に関する専門的事務の職務
	会計	会計	会計に関する専門的事務の職務
	社会教育	社会教育	社会教育主事（補）の職務
福祉系	福祉	福祉	福祉関係施設等における指導、育成、相談等の職務
		保育士	保育園における保育士の職務
		児童指導	児童館、学童保育クラブ、健康学園等の児童福祉施設等における指導、育成、相談等の職務
	心理	心理	心理に関する相談、指導等の職務
一般技術系	土木造園	土木技術	土木に関する計画、設計、工事・施工監督等の職務
		造園技術	造園に関する計画、設計、工事・施工監督等の職務
	建築	建築技術	建築に関する計画、設計、工事監督等の職務
	機械	機械技術	機械に関する計画、設計、工事、保守管理等の職務
	電気	電気技術	電気に関する計画、設計、工事、保守管理等の職務
	物理	物理技術	教育関係施設等における物理に関する調査、普及等の職務
	衛生監視	保健衛生監視	保健所、環境主管課等における監視、測定、分析等の職務
		食品衛生監視	保健所における食品衛生監視等の職務
		化学技術	清掃工場等における測定、分析等の職務
	学芸研究	学芸員	学芸員の職務
医療技術系	医師	医師	医師の職務
	歯科医師	歯科医師	歯科医師の職務
	診療放射線	診療放射線	保健所等における診療放射線技師の職務
	歯科衛生	歯科衛生士	歯科衛生士の職務
	理学療法	理学療法士	理学療法士の職務
	作業療法	作業療法士	作業療法士の職務
	検査技術	検査技術	保健所等における検査等の職務
	栄養士	栄養士	栄養士の職務
	保健師	保健師	保健師の職務
	看護師	看護師	看護師の職務
	准看護師	准看護師	准看護師の職務

区分	職種	職種名	主な職務内容の表示
技能系	技能Ⅰ	自動車運転	庁有車の運転等の職務
		ボイラー技士	ボイラーの操作・管理及び冷暖房の維持管理等の職務
		介護指導	高齢者等の介護、介護に関する指導・訪問調査等の職務
	技能Ⅱ	電話交換	電話交換の職務
		警備	庁舎の巡視、学校の警備の職務
		一般技能	映写、照明、海技、質物鑑定の職務
		作業Ⅰ	土木作業又はこれに準ずる困難な職務、公害監視補助等の職務及び上記以外のその他の職務
	技能Ⅲ	調理	学校、保育園等の調理の職務
		用務	学校、保育園等の用務の職務
		学童擁護	学童擁護の職務
		環境技能	排水場管理、衛生害虫指導等の職務
		作業Ⅱ	施設等の維持管理及び上記以外のその他の職務
	技能Ⅳ	家庭奉仕	ホームヘルプの職務
	技能Ⅴ	自動車運転Ⅱ	清掃事務所等における庁有車の運転等の職務
		自動車整備	清掃事務所等における庁有車の整備等の職務
	技能Ⅵ	作業Ⅲ	清掃作業等の職務
		設備管理	清掃工場等における諸設備の保守管理等の職務
	業務系	事務(業務)	一般事務(業務)
業務		一般業務	事務の補助等の職務

※5 級職以上の場合は、職種による任用管理は行いません。

(4) 職員の年齢構成

令和5年4月1日時点での職員の平均年齢は、再任用職員及び休職者を除いた現員数ベースで41.6歳となり、23区平均の40.4歳と比べて高い状況となっています。

ここ数年の傾向としては、定年退職者が増えている状況に合わせて新規採用者を多く採用していることにより、少しずつ平均年齢が下がってきています。

年齢構成では、就職氷河期世代（バブル崩壊後の1990年代から2000年代の雇用環境が厳しい時期に就職活動を行った世代）にあたる30歳代後半から40歳代後半の職員が極端に少ない構成となっていますが、これは平成17、18年度の職員採用ゼロ方針などにより、新規採用職員の抑制を行ったことが要因として考えられます。

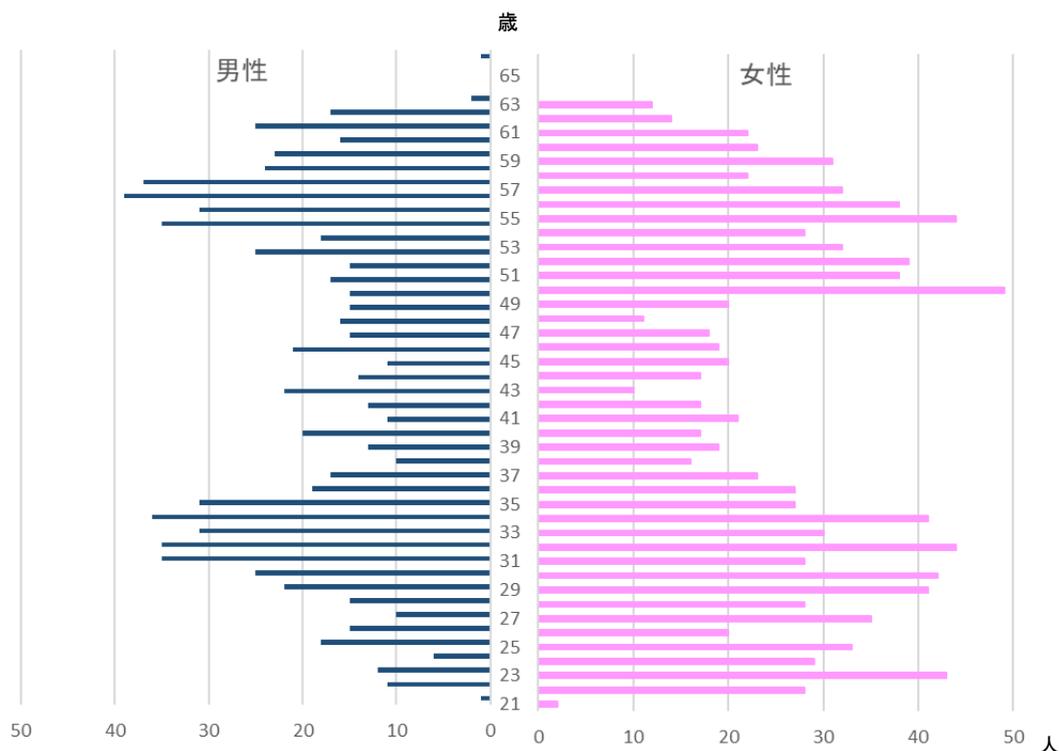
図表1-28 職員平均年齢の推移（各年度4月1日現在）

(単位：歳)

年度	31	2	3	4	5
豊島区	43.4	42.9	42.5	42.1	41.6
23区平均	41.8	41.4	41.0	40.8	40.4
23区との差	1.6	1.5	1.5	1.3	1.2

※特別区人事委員会『特別区職員の構成』（令和5年4月1日現在）より

図表1-29 職員の年齢構成（令和5年4月1日現在）

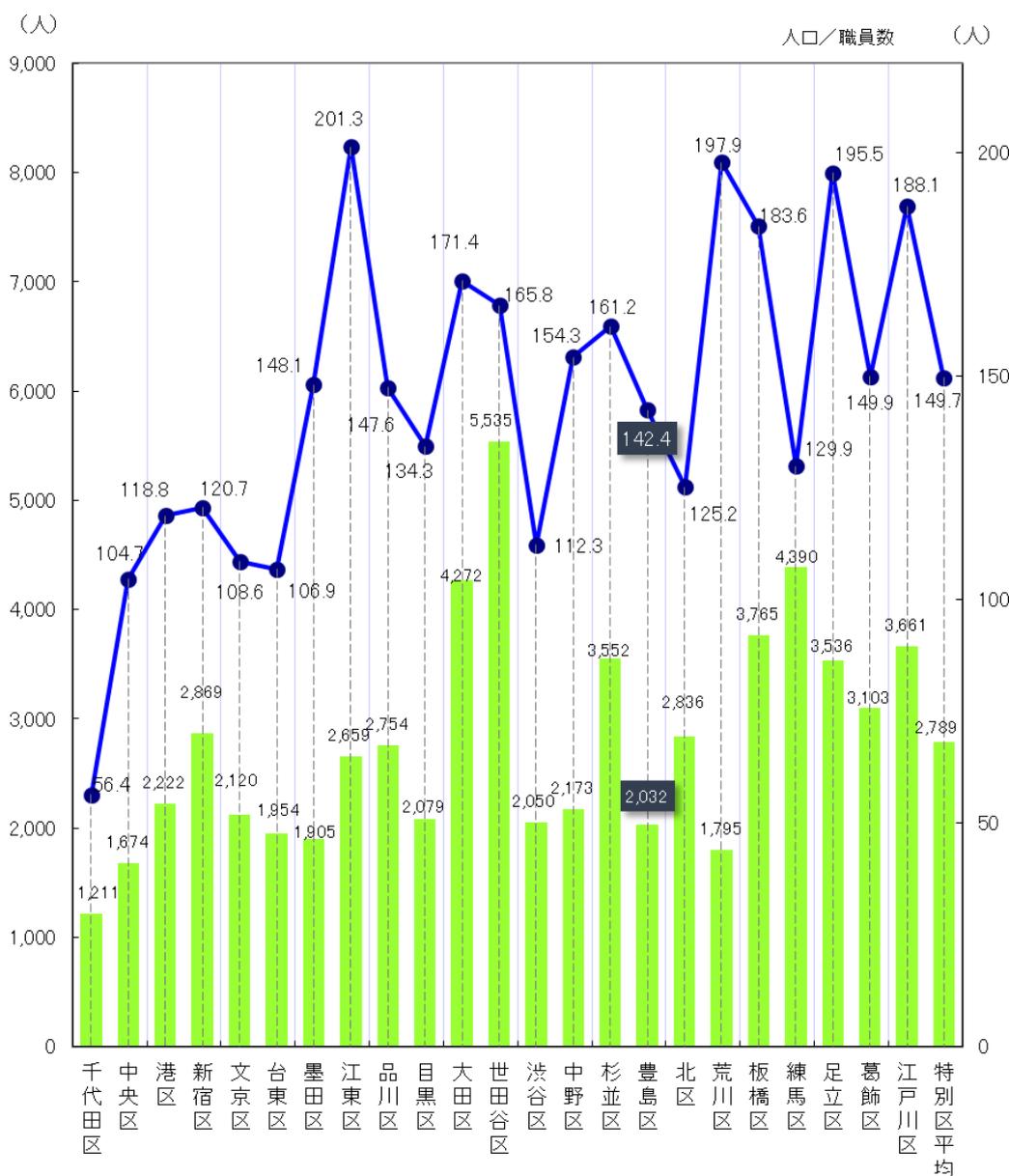


(5) 定員適正化

区では、さらなる少数精鋭による職員体制の確立に向け、平成5年度から7次に渡る定員適正化計画により定数の適正化に取り組み、正規職員数を1,000人以上削減してきました。一方で、区を取り巻く環境の変化は著しく、児童相談所の開設など新たな行政需要も拡大しており、これまでの削減ありきの計画目標の達成と行政需要への対応の両立が難しくなっていました。

そのため、区ではこれまでの計画目標を見直し、行政需要に応じて柔軟に職員配置を行っていくことを豊島区後期基本計画の中に定めました。

図表1-30 23区の職員数と職員一人当たりの区民数（令和5年4月1日現在）



※ 職員一人当たりの区民数は住民登録者数を現員数で割ったもの。

図表1-3-1 23区職員数の推移（各年度4月1日現在）

（単位：人）

区名	年度	31	2	3	4	5
千代田区		1,125	1,165	1,174	1,209	1,211
中央区		1,570	1,594	1,652	1,661	1,674
港区		2,188	2,210	2,241	2,227	2,222
新宿区		2,773	2,808	2,822	2,842	2,869
文京区		1,876	1,925	1,982	2,120	2,120
台東区		1,845	1,896	1,930	1,945	1,954
墨田区		1,885	1,892	1,882	1,881	1,905
江東区		2,715	2,692	2,741	2,647	2,659
品川区		2,656	2,690	2,723	2,728	2,754
目黒区		2,039	2,064	2,064	2,075	2,079
大田区		4,239	4,292	4,298	4,255	4,272
世田谷区		5,372	5,444	5,533	5,523	5,535
渋谷区		1,988	2,011	2,034	2,051	2,050
中野区		2,081	2,084	2,089	2,103	2,173
杉並区		3,484	3,530	3,511	3,526	3,552
豊島区		2,001	2,030	2,030	2,031	2,032
北区		2,699	2,777	2,804	2,799	2,836
荒川区		1,714	1,784	1,801	1,800	1,795
板橋区		3,619	3,661	3,710	3,732	3,765
練馬区		4,540	4,530	4,497	4,409	4,390
足立区		3,448	3,461	3,472	3,469	3,536
葛飾区		2,983	2,998	3,001	3,025	3,103
江戸川区		3,743	3,792	3,806	3,748	3,661
合計		62,583	63,330	63,797	63,806	64,147
平均		2,721	2,753	2,774	2,774	2,789

※職員数は現員数の数値

(6) 部局別基準定員数方式による定数管理

限られた人員の有効活用を図るとともに、部局内の創意工夫や優先度等を反映できる定数管理を実現するため、平成24年度より、これまでの各課個別査定による定数確定を見直し、部局の責任で部局別に表示された基準定員数を配分する方式に変更しました。

これにより、職場実態に即した執行体制の整備とともに、各部局が主体的に強化すべき分野への重点配分が可能となりました。

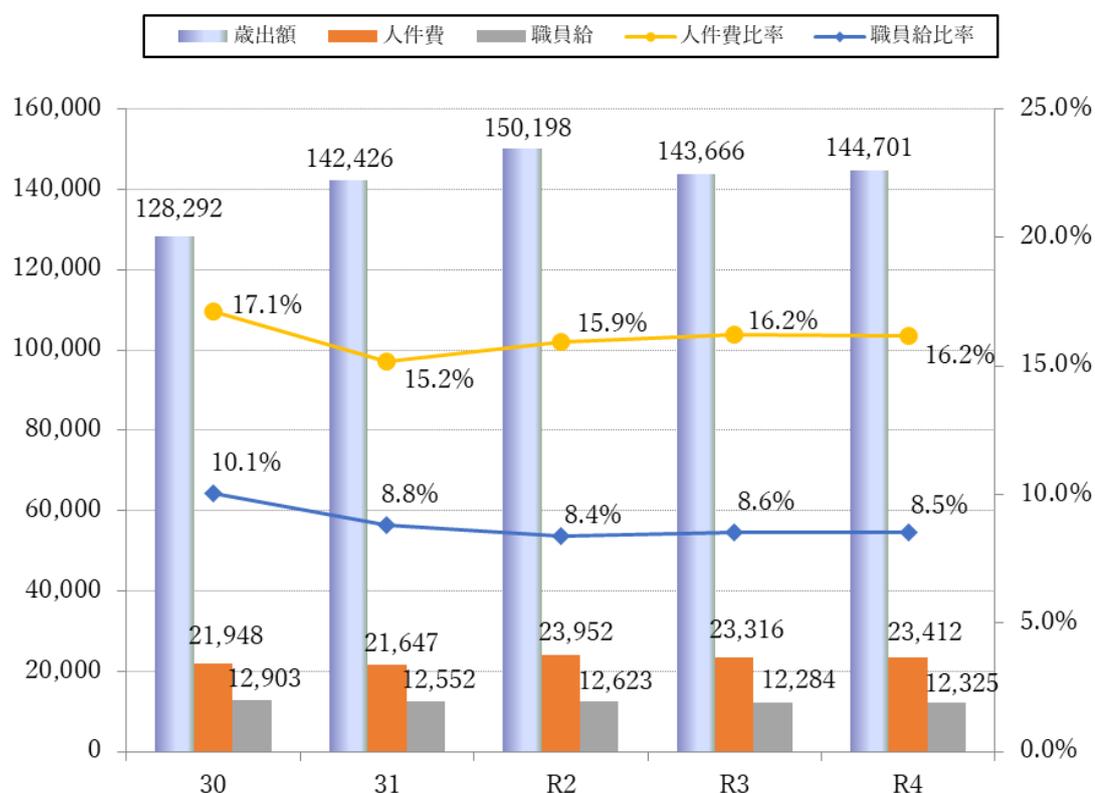
(7) 人件費の推移

人件費とは、職員の給与をはじめ、区議会議員や会計年度任用職員の報酬、共済組合負担金などに支出される経費のことです。また、職員給とは、人件費のうち正規職員及び再任用職員の給料や手当（退職手当を除く）に係る経費です。

人件費比率、職員給比率を平成30年度と令和4年度決算（普通会計）で比較すると、人件費比率は0.9ポイント減少、職員給比率は1.6ポイント減少しています。

図表1-32 人件費等の推移

(単位：百万円)



図表1-33 人件費等（普通会計）の推移

(単位:百万円)

年度	30	31	2	3	4
歳出決算額	128,292	142,426	150,198	143,666	144,701
人件費	21,948	21,647	23,952	23,316	23,412
職員給※	12,903	12,552	12,623	12,284	12,325
人件費比率	17.1%	15.2%	15.9%	16.2%	16.2%
職員給比率	10.1%	8.8%	8.4%	8.6%	8.5%

※東京都総務局『特別区決算状況』より

※令和2年度以降は、「任期の定めのない常勤職員」及び「再任用職員」の合計値

図表1-34 23区人件費（令和4年度普通会計決算）比較

（単位：千円）

区名	歳出総額	人件費	職員給※	人件費比率	職員給比率
千代田区	66,236,416	11,523,178	7,158,826	17.4%	10.8%
中央区	134,823,054	16,206,286	10,219,342	12.0%	7.6%
港区	172,047,888	20,258,675	13,182,925	11.8%	7.7%
新宿区	172,138,976	26,844,588	17,193,510	15.6%	10.0%
文京区	132,020,929	21,531,889	11,830,470	16.3%	9.0%
台東区	116,401,427	17,847,367	12,025,819	15.3%	10.3%
墨田区	135,845,720	18,151,967	11,561,679	13.4%	8.5%
江東区	232,505,093	26,077,394	16,511,522	11.2%	7.1%
品川区	188,940,434	25,402,106	16,854,583	13.4%	8.9%
目黒区	123,596,554	20,762,634	13,308,063	16.8%	10.8%
大田区	301,311,510	39,996,944	26,215,341	13.3%	8.7%
世田谷区	375,041,261	55,587,879	34,217,903	14.8%	9.1%
渋谷区	121,400,300	18,286,910	12,197,631	15.1%	10.0%
中野区	162,275,994	20,144,669	13,604,140	12.4%	8.4%
杉並区	221,710,442	36,251,977	22,008,657	16.4%	9.9%
豊島区	144,701,202	23,411,538	12,324,884	16.2%	8.5%
北区	175,889,006	24,811,776	16,469,516	14.1%	9.4%
荒川区	108,865,699	18,263,511	10,882,042	16.8%	10.0%
板橋区	251,504,596	32,700,364	21,905,195	13.0%	8.7%
練馬区	309,119,117	44,065,462	28,186,338	14.3%	9.1%
足立区	326,844,422	37,649,290	22,582,849	11.5%	6.9%
葛飾区	239,189,268	29,149,314	17,373,418	12.2%	7.3%
江戸川区	317,060,115	37,552,629	22,525,821	11.8%	7.1%
合計	4,529,469,423	622,478,347	390,340,474	13.7%	8.6%

※東京都総務局『令和4年度 特別区決算状況』より

※「任期の定めのない常勤職員」「任期付職員」「再任用職員」「会計年度任用職員(フルタイム)」の合計値

(8) 超過勤務手当の推移

超過勤務手当とは、正規の勤務時間を超えて勤務した者に支給する手当です。

本区では、平成28年5月に「ワークスタイル検討プロジェクトチーム」を設置し、業務の効率化をはじめとする職員の働き方の見直しを提案するなど、ワーク・ライフ・バランスを充実させるために様々な取り組みを進めてきました。

特に、超過勤務縮減については、超過勤務が多い課を対象とした緊急対策や、超過勤務時間数45時間を超える職員の報告の義務づけ、更には、19時一斉消灯や時差勤務の導入、テレワークの実施など、職場全体または職員個々の意識改革を中心とした取り組みを行いました。

図表1-35 超過勤務手当の状況

(単位：千円)

年度	30	31	2	3	4
支給実績	517,440	571,415	447,554	501,950	521,350
職員一人当たり平均支給額	254	281	222	253	261

※『豊島区人事白書』より

(9) 暫定再任用制度及び会計年度任用職員制度

本区では、定年退職者の豊富な知識・経験に基づく公務能率の維持・向上を目的に暫定再任用職員を採用しています。また、一時的・臨時的な業務や定型的な業務等の対応で、様々な会計年度任用職員を採用しています。

① 暫定再任用職員について

ア 暫定再任用制度とは

暫定再任用制度とは、公務を定年退職等した者の能力や知識・経験を区民サービスの向上と行政の効率的な運営に活用するため、退職後も公務で採用する制度です。定年年齢が段階的に引き上げられる経過期間において、65歳まで再任用できるよう、従前の再任用制度と同様の仕組みを措置したものです。なお、従前の再任用制度とは、年金制度における定額部分（基礎年金部分）の支給年齢が順次引き上げられたため、60歳代前半の生活を雇用と年金の連携によって支えるという地方公務員法の趣旨に基づいて導入されたものです。豊島区では平成13年に「職員の再任用に関する条例」を制定し、平成14年4月1日から任用が開始されました。

イ 勤務形態

区における暫定再任用職員の勤務形態には、フルタイム（正規職員と同時間勤務）と短時間（週31時間勤務）があります。暫定再任用短時間勤務職員は勤務形態からみれば非常勤職員ですが、恒久的な職に就いて本格的業務

に従事していることから、他の非常勤職員とは区別されています。本区での任用は、フルタイム勤務職員が150人、短時間勤務職員が58人となっています（令和5年4月1日現在）。

ウ 採用・期間

暫定再任用の任期は1年間のため、毎年度選考による採用を行います。選考は、勤務状況や健康状態等を考慮して総合的に決定します。

エ 課題

平成25年度から令和7年度にかけて、特別支給の老齢厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢が60歳から65歳へ上げられることに伴い、フルタイム勤務職員は増加し、短時間勤務職員は減少することが予想されます。

また、令和5年度からの定年年齢の段階的な引上げにより、新たに定年前再任用短時間勤務制⁴が創設され、将来的には暫定再任用制度は廃止となります。今後も引き続き、職員の働き方の希望を踏まえた計画的な採用を行うことが必要です。

② 会計年度任用職員について

特別職非常勤の任用及び臨時的任用の適正化を確保するとともに、一般職であれば課される守秘義務などの服務規律等や期末手当が支給できないといった勤務条件上の課題を解決するため、地方公務員法及び地方自治法の一部が改正され、新たに地方公務員法が適用される「会計年度任用職員」制度が導入されました。

本区でも、適正な任用及び勤務条件の確保並びに多様な人材の活用を一層促進していく観点から、会計年度任用職員及び特別職非常勤に関連する条例や規則を整備し、令和2年4月から会計年度任用職員制度を導入しています。

ア 会計年度任用職員等の任用状況

正規職員に非正規職員を加えた職員数は、平成22年度までは減少していましたが、平成26年度以降は微増となっています（表1-37）。

また、会計年度任用職員制度の導入により、これまで非常勤職員としてカウントしていなかった臨時職員が会計年度任用職員に位置付けられたことにより、令和2年度の職員が大幅に増加しています。一方、再任用短時間職員は、年金受給年齢の引き上げに伴い、再任用フルタイムを選択する職員が増えたため、平成25年度の137人から64人減少して73人となっています。

⁴ 定年年齢が段階的に65歳まで引き上げられ、65歳までフルタイムで勤務することを原則とする中、60歳以降の職員の多様な働き方のニーズに対応するため、60歳以降、定年前に退職した職員について、短時間勤務の職に任用する制度です。

図表1-36 職員数の推移（各年度4月1日現在）

(単位：人)

年度	31	2	3	4	5
正規職員	1,985	2,013	2,009	2,010	2,016
再任用短時間職員	104	72	67	73	58
再雇用職員	13	0	0	0	0
非常勤職員	578	1,691	1,717	1,711	1,757
合計	2,680	3,776	3,793	3,794	3,831

※正規職員には、再任用フルタイム職員を含みます。

※再雇用職員及び非常勤職員は、令和2年度から会計年度任用職員に移行しています。

イ 会計年度任用職員の課題と取り組み

多くの自治体では、正規職員と非正規職員（会計年度任用職員）が組み合わされて組織が成り立っています。豊島区においても、一時的・臨時的な業務や定型的な業務等の対応で、様々な会計年度任用職員を採用しています。しかし、会計年度任用職員の任用については、各自治体間で処遇の設定が異なることや任用の長期化など、課題が指摘されています。

図表1-37 会計年度任用職員の勤務形態、報酬等一覧（令和5年4月1日現在）

職名	資格要件	勤務形態		報酬額 (円)
		日/月	時間/日	
広聴相談専門員	区の行政について知識・経験を有するもの	16	7.75	222,079
法務専門員	弁護士資格且つ5年以上の実務経験	7	6	252,000
公文書等専門員	政治学、行政学、記録管理学等の大学院修士課程且つ実務経験1年又は国、自治体等で「公文書管理者」等の実務経験3年	16	7.75	234,422
一般事務補助	なし	15	7.75	136,542
一般事務補助(エキスパート)	令和2年3月31日時点で再雇用職員の職に任命されている65歳未満の者で令和2年4月1日以降も引き続き同一の職務内容での勤務を希望する者	16	7.75	209,140
保健師補助	厚生労働大臣の保健師免許を有する者	16	7.75	220,250
衛生監視補助	食品衛生監視員若しくは環境衛生監視員の資格を有する者又は自治体等での実務経験を10年以上有する者	15	7.75	221,142
社会保険専門員	社会保険労務士法に定める社会保険労務士の資格を有する者	年60日	5	120,000
オフィスサポーター	身体障害者手帳、愛の手帳又は精神障害者保健福祉手帳所持者	16	6	110,988
障害者支援員	オフィスサポーターの障害特性、性格、業務水準に合わせて適切な指導・助言ができる知識や能力を有すること	16	7.75	223,633
防災指導員	消防職員として防災指導員の職務経験者	16	7.75	218,880
防犯指導員	警察官として防犯指導の職務に従事した経験を有する者	16	7.75	209,553
用地専門員	土地評価の専門的知識	16	7.75	209,553
財産管理活用専門員	豊島区本庁舎の管理に関する実務経験を有する者	16	7.75	209,553
男女平等推進センター指導員(学習)	大学卒業以上又は同等以上の者	16	7.75	223,633
男女平等推進センター相談員	高等学校卒業以上又は同等以上の者	16	7.75	223,633
受付・運營業務補助	なし	8	4	36,996
南池袋斎場管理員	基本的なパソコン操作ができること	16	7.75	229,850
南池袋斎場運営補助員	なし	10	6	69,367
町会相談員	区の行政について知識経験を有する者	16	7.75	226,833
統計調査事務補助	なし	15	6	6,933
区民ひろば推進員	保育士、保健師、看護師、准看護師等いずれか	16	7.75	209,553

職名	資格要件	勤務形態		報酬額 (円)
		日/月	時間/日	
区民ひろば支援員	なし	15	7.75	134,400
外国人住民通訳等業務	中国語又は英語に堪能で、通訳業務の経験があること	14	6	149,325
マイナンバーカード交付等業務	なし	年 132 日	7	89,020
戸籍等入力業務	なし	15	7.75	134,400
特別区税調査員	国又は東京都の退職者のうち、租税業務経験者又は司法書士・税理士・ファイナンシャルプランナー等の資格を有する者	8	7.75	153,760
特別区税外国語対応相談員(中国語)	中国語又は英語に堪能で、通訳業務の経験がある者、特別区税の制度に理解と知識がある者	16	7.75	222,079
特別区税外国語対応相談員(ベトナム語)	ベトナム語又は英語に堪能で、通訳業務の経験がある者、特別区税の制度に理解と知識がある者	15	7	186,657
税務システム専門員	①基本情報技術者の資格を有する者 ②税制に関するシステム構築の実績があり、システム開発のチームリーダーとして部下の育成経験のある者	16	7.75	234,422
レセプト業務嘱託員	医療事務資格又は社会保険に係る実務経験等	16	7.75	209,553
国民健康保険外国語対応相談員(中国語)	中国語に堪能で国民健康保険制度に理解と知識があること、通訳業務の経験があること	16	7.75	222,079
国民健康保険外国語対応相談員(ベトナム語)	ベトナム語に堪能で国民健康保険制度に理解と知識があること、通訳業務の経験があること	15	7	186,657
後期高齢者医療業務嘱託員	医療事務資格又は社会保険に係る実務経験等	16	7.75	209,553
国民年金相談員	年金事務所・地方自治体等での年金関連業務従事経験者又は社会保険労務士	16	7.75	209,553
マイナンバー制度関係業務(東部)	なし	11	7	89,020
マイナンバー制度関係業務(西部)	なし	11	7	89,020
消費生活相談員	消費生活相談員、消費生活アドバイザー、消費生活コンサルタントのいずれか	16	6	249,600
消費生活啓発員	消費生活相談員、消費生活アドバイザー、消費生活コンサルタントのいずれか	16	7.75	215,770
金融相談員	東京信用保証協会の推薦書	14	7	238,000
学芸研究員	学芸員	16	7.75	215,770
生涯学習指導員	職務経験又は学芸員等(職務による)	16	7.75	209,553
館運営支援員(資格有)	学芸員	年 132 日	7.75	102,582
学芸業務調査員(資格有)	学芸員	年 168 日	7	117,924
生涯学習指導員	職務経験又は学芸員等(職務による)	16	7.75	209,553
図書館主任司書	司書資格及び図書館勤務経験 5 年以上	16	7.75	228,387
図書館司書	司書資格	16	7.75	215,770
図書館点字指導員	点字指導員または点字技能士の資格を有し、かつ、視覚障害 1 級及び 3 年以上の実務経験	16	7.75	211,107
業務補助	基本的なパソコン操作ができること	15	7	121,393
ごみ収集作業	健康状態が良好で意欲をもって職務を遂行すると認められるもの	年 240 日	7.75	217,713
中国残留邦人等支援相談員	中国語と日本語の通訳の能力を有する者	8	6	85,965
社会福祉法人指導監査会計専門員	日本公認会計士協会東京会豊島会からの推薦がある者、社会福祉法人会計について必要な知識を有する者	不定	不定	3,871
住宅確保相談員	地方公共団体などにおいて、住宅確保に関する相談業務経験がある者	16	7.75	209,553
訪問看護指導員	保健師、看護師、理学療法士、作業療法士のいずれか	16	7.75	243,747
介護予防地域づくり推進員	保健師、看護師、理学療法士、作業療法士のいずれか	16	7.75	243,747
フレイル対策推進員	管理栄養士、栄養士	16	7.75	222,811
在宅介護指導員	介護福祉士、介護支援専門員、訪問介護員養成研修2級	16	7.75	208,730
高齢者福祉サービス相談員	社会福祉士、介護福祉士	16	7.75	209,553
高齢者実態調査集計補助	基本的なパソコン操作ができること	15	6	104,050
障害者就労支援専門員(総合支援)	障害者就労支援の実務経験且つ社会福祉士等資格	16	7.75	223,633
精神障害者就労支援員	精神障害者就労支援の実務経験且つ精神保健福祉士	16	7.75	223,633

職名	資格要件	勤務形態		報酬額 (円)
		日/月	時間/日	
障害者相談支援員	障害者相談支援専門員又は同等の経験	16	7.75	223,633
発達障害支援相談員	下記のいずれか ①社会福祉士、保健師、精神保健福祉士、臨床心理士、臨床発達心理士 ②課程修了且つ実務経験3年	16	7.75	223,633
障害福祉指導検査会計専門員	日本公認会計士協会東京会豊島会からの推薦がある者、社会福祉法人及び就労支援事業会計について必要な知識を有する者	不定	不定	3,871
送迎バス補助員	なし	年96日	6	55,494
被保護者居宅生活安定化支援員	保健師又は精神保健福祉士	16	7.75	240,456
被保護者就労支援専門員	公共職業安定所での相談業務経験又は、社会福祉士等	16	7.75	240,456
被保護者資産調査員	年金事務所等において相談等の業務従事経験又は社会保険労務士	16	7.75	240,456
被保護者医療・介護業務専門員	福祉事務所における事務経験又は介護支援専門員等の資格取得者	16	7.75	212,662
被保護者資産活用管理支援員	地方自治体勤務経験者又は社会福祉制度に精通した者	16	7.75	240,456
生活保護業務支援専門員	警察官経験者	16	7.75	240,456
被保護者子ども・若者支援員	学校・児童相談所・社会福祉法人等いずれかでの相談援助経験が3年以上、又は通算して5年以上	16	7.75	222,079
生活保護現業員補助	生活保護現業員として実務経験がある者	16	7.75	222,079
被保護者居宅生活安定化支援員	保健師又は精神保健福祉士	16	7.75	240,456
被保護者就労支援専門員	公共職業安定所での相談業務経験又は、社会福祉士等	16	7.75	240,456
被保護者資産調査員	年金事務所等において相談等の業務従事経験又は社会保険労務士	16	7.75	240,456
被保護者医療・介護業務専門員	福祉事務所における事務経験又は介護支援専門員等の資格取得者	16	7.75	212,662
被保護者資産活用管理支援員	地方自治体勤務経験者又は社会福祉制度に精通した者	16	7.75	240,456
生活保護業務支援専門員	警察官経験者	16	7.75	240,456
被保護者子ども・若者支援員	学校・児童相談所・社会福祉法人等いずれかでの相談援助経験が3年以上、又は通算して5年以上	16	7.75	222,079
生活保護現業員補助	生活保護現業員として実務経験がある者	16	7.75	222,079
要介護認定審査専門員	保健師又は看護師	16	7.75	221,713
要介護認定調査員	保健師、介護福祉士、介護支援専門員、看護師	16	7.75	209,553
介護サービス調査員	介護支援専門員かつ実務経験1年以上	16	7.75	209,553
地域密着型事業所支援員	実務経験3年	16	7.75	209,553
公害保健非常勤職員	保健師又は看護師	16	7.75	242,376
歯科衛生士	厚生労働大臣又は都道府県知事の歯科衛生士免許を有する者	16	7.75	222,811
保健事業支援員	保健師又は管理栄養士	16	7.75	222,811
衛生監視補助	食品衛生監視員若しくは環境衛生監視員の資格を有する者又は自治体等での実務経験を10年以上有する者	15	7.75	221,142
栄養士	栄養士	16	7.75	222,811
助産師	助産師	16	7.75	243,747
放射線技師	放射線技師	16	7.75	216,502
地域精神保健相談員	①精神保健福祉士・保健師・看護師 ③精神科及び精神障害者施設等での相談事業等の経験者	16	7.75	221,713
歯科衛生士	歯科衛生士	16	7.75	222,811
助産師	助産師	16	7.75	243,747
青少年支援員	教員免許・保育士・社会福祉士等	18	7.5	228,142
青少年専門支援員	青少年支援員と同等以上の職の実務経験を5年以上有し、かつ、教員免許・保育士・社会福祉士等	18	7.5	246,956
青少年支援補助(資格有)	教員免許、社会福祉士、保育士等	12	5	72,198
青少年支援補助(資格無)	なし	12	5	69,367
子ども若者支援ワーカー	下記のいずれか ①社会福祉士、臨床心理士、精神保健福祉士 ②実務経験3年	16	7.75	222,079
地域支援補助	保護観察対象で18歳以上概ね20歳までの者のうち、東京保護観察所の推薦があった者	15	6	104,050

職名	資格要件	勤務形態		報酬額 (円)
		日/月	時間/日	
子どもの権利擁護相談員	社会福祉士、精神保健福祉士、臨床心理士、公認心理師等の資格若しくは免許を有し、かつ子どもの相談に係る実務経験が3年以上ある者	16	7.75	222,079
ファミリー・サポート・センター事務局アドバイザー	社会福祉士・保健師・看護師・教諭・保育士等又は大学において教育学等を修了した者	16	7.75	209,553
家庭相談員	家庭裁判所調査官又は家事調停委員の経験且つ大学卒業程度又は経験3年以上	8	4	96,000
ひとり親・女性相談員	社会福祉士・臨床心理士又は地方公共団体等での相談業務経験3年	16	7.75	222,079
子ども家庭支援専門ワーカー	子ども家庭支援ワーカーと同等以上の職の実務経験を5年以上 (子ども家庭支援ワーカーと同資格)	16	7.75	232,868
子ども家庭支援ワーカー	社会福祉士・保健師・看護師・教諭・臨床心理士資格又は学科修了又は実務経験	16	7.75	215,770
児童給付アドバイザー	保育士・教諭又は教育学科修了又は児童手当等の給付業務経験6か月以上	16	7.75	209,553
子ども家庭支援専門ワーカー(心理職)	子ども家庭支援ワーカー(心理)と同等以上の職の実務経験を5年以上	16	7.75	228,387
子ども家庭支援ワーカー(心理職)	臨床心理士又は心理学課程を修了	16	7.75	215,770
児童虐待対策コーディネーター	児童福祉司任用資格保持且つ実務経験を3年以上、又は警視庁の推薦がある者、又は臨床心理資格又は過程修了且つ臨床実務経験2年以上	16	7.75	255,700
弁護士(児童相談)	弁護士	4	4	96,000
児童虐待対応協力員	社会福祉士・保健師・臨床心理士資格等	16	7.75	222,079
福祉業務補助(資格有)	社会福祉士、保育士、保健師、看護師等	14	6	101,078
福祉業務補助(資格無)	なし	14	6	97,114
ヤングケアラーコーディネーター	児童福祉法に定める児童福祉司任用資格を有する者で、児童虐待対策ワーカーとして相談援助業務の実務経験を有する者等	16	7.75	255,700
児童相談所支援事務職員	なし	16	7.75	143,359
電話相談受付専門員	児童福祉法に関する相談経験を有する者で、児童福祉、教育、心理又はこれらに準ずる知識を有する者	16	7.75	190,080
虐待対応協力員	児童福祉法に定める児童福祉司の任用資格を有する者等で、児童相談所又はこれに準ずる施設における児童福祉に関する業務の経験を有する者	16	7.75	222,079
虐待対応強化専門員	警察官として生活安全部門での勤務経験又はそれに準ずる勤務経験を有し、警視庁の推薦がある者	16	7.75	255,700
児童福祉業務指導員	児童福祉法に定める児童福祉司の任用資格を有し、児童相談所における指導教育担当児童福祉司としての業務従事歴が10年以上有する者	16	7.75	267,200
児童相談所業務事務員	児童福祉法に定める児童福祉司の任用資格を有する者	16	7.75	196,662
里親養育支援員	児童福祉法に定める児童福祉司の任用資格を有する者等で、児童相談所又はこれに準ずる施設における児童福祉に関する業務の経験を有する者	16	7.75	196,662
一時保護所管理業務支援員	なし	16	7.75	143,359
一時保護所福祉業務専門員	児童福祉施設設備及び運委に関する基準に定める児童指導員の任用資格を有し、一時保護所等における児童福祉に関する業務の経験を有する者	16	7.75	196,662
一時保護所夜間支援員	なし	6	7.75	1,155
一時保護所心理療法担当	(公)日本臨床心理士資格認定協会が認定する臨床心理士の資格等を有し、児童相談に関する業務の経験を有する者	16	7.75	215,770
一時保護所用務員	児童養護施設、保育所その他の児童福祉施設又はこれらに準ずる施設において、1年以上の用務業務の経験を有する者	16	7.75	178,560
一時保護所看護師	保健師助産師看護師法に定める看護師免許又は准看護師免許を有する者	16	7.75	221,713
一時保護所学習指導員	教育職員免許法に定める免許状を有し、学校教育法に定める学校において児童又は生徒に対する学習指導の経験を有する者	16	7.75	230,044

職名	資格要件	勤務形態		報酬額 (円)
		日/月	時間/日	
保育所看護師	保健師助産師看護師法に定める免許を受けた看護師であること	16	7.75	221,713
保育アドバイザー	保育士・教諭又は教育学科修了又は保育所入所に関する相談業務経験6か月以上	16	7.75	209,553
保育指導検査会計専門員	下記のいずれか ①公認会計士 ②税理士	不定	不定	3,871
保育施設巡回・指導検査員	児童福祉事業に5年以上指導検査経験者	16	7.75	209,553
短時間保育ヘルパー	保育士	13	4	89,832
保育所主任調理員	保育所調理員の実務経験を5年以上	18	7	225,847
保育所調理員	調理師、栄養士資格又は調理業務経験1年以上	18	7	212,097
保育所用務員	保育所等での用務実務経験1年以上	18	7	200,577
保育補助(資格有、無)	なし	月140時間	不定	199,225
調理業務補助	なし	月80時間	不定	92,548
用務業務補助	なし	月105時間	不定	121,470
都市計画業務専門員	都市計画法、あるいは建築基準法に関する知識を有する者	16	7.75	209,553
まちづくり専門員Ⅰ	まちづくり事業における相当の知識及び実務経験を有する者	16	7.75	226,833
まちづくり専門員Ⅱ	木密地域の面的な改善に強い意欲を持ち、密集市街地整備法による防災街区整備事業等に関する行政実務経験を10年以上有する者	16	7.75	195,016
空き家活用専門員	宅地建物取引士、不動産取引に関する実務経験がある者	16	7.75	209,553
道路管理巡視員	警察推薦者	16	7.75	194,468
公園・児童遊園巡視員	警察推薦者	16	7.75	194,468
主任会計審査専門員	日商簿記2級以上かつ公会計検定2級以上の資格を有する者	年192日	7.75	228,387
会計審査専門員	日商簿記2級又は日商簿記3級且つ経験3年以上	年192日	7.75	215,770
文化財保護専門員	学芸員資格且つ実務経験1年以上又は実務経験3年以上	16	7.75	215,770
セーフスクール支援業務補助	インターナショナルセーフスクールの認証取得に関する知識・経験を有する者	年144日	7	97,114
ふくろう・みみずく資料活用専門員	学識経験を有する者	16	7.75	209,553
社会教育指導員	社会教育主事講習の修了者又は教員免許又は学芸員資格又は社会教育関係職に従事経験3年以上	16	7.75	209,553
幼稚園預かり保育指導員	保育士の資格を有し、幼稚園、保育所等での勤務経験を有する者	年192日	7.75	209,553
幼稚園預かり保育補助	教員免許又は保育士資格を有する者、子育て支援員に認定された者	年131日	5	65,680
幼稚園預かり保育補助(長期休業対応)	教員免許又は保育士資格を有する者、子育て支援員に認定された者	48	4	1,202
幼稚園特別支援指導員	保育士の資格を有し、幼稚園、保育所等での勤務経験を有する者	年192日	7.75	209,553
幼稚園特別支援補助	教員免許、幼稚園経論・教職課程又は保育士養成課程を履修中の学生で、幼児の心身の発達や幼児に対する教育・保育に係る基礎的な知識を取得していると認められる者	年191日	5	95,763
学校栄養士	栄養士	年212日	7	209,720
学校看護師	看護師且つ実務経験3年以上	不定	年1,488時間	1,788
小学校用務補助	なし	15	7	121,470
中学校用務補助	なし	15	7	121,470
学校開放指導員	学校開放事業について理解と熱意があり、教育委員会が適任と認める者	18	7	217,671
学校開放管理員	なし	年192日	7.75	143,359
社会教育指導員	社会教育主事講習の修了者又は教員免許又は学芸員資格又は社会教育関係職に従事経験3年以上	16	7.75	209,553
スクール・スキップサポーター	下記のいずれか ①小・中学校教員、②保育士 ③臨床心理士または公認心理士、④看護師	16	7.75	237,439
学童指導専門員	5年以上の児童指導職の経験かつ教員免許・保育士・社会福祉士等	20	7.5	274,395
学童指導員	教員免許・保育士・社会福祉士等	20	7.5	261,013

職名	資格要件	勤務形態		報酬額 (円)
		日/月	時間/日	
学童指導補助(資格有)	豊島区放課後児童健全育成事業の設備及び運営の基準に関する条例第10条第3項に掲げる要件を備えている者であること。ただし、3、9、10号は除く	年216日	5	108,297
学童指導補助(資格無)	なし	年216日	5	104,050
子どもスキップ運営指導補助	放課後児童支援員認定資格研修修了者	16	7.5	144,397
幼稚園道徳性育成指導員	幼稚園教諭、幼稚園、保育所等での実務経験を有する者	年192日	7.75	209,553
学校図書館主任司書	司書資格及び実務経験5年	年192日	7.75	228,387
学校図書館司書	司書資格	年192日	7.75	215,770
幼稚園非常勤講師	幼稚園教諭	年192日	7.75	223,450
授業づくり支援業務補助	小学校教諭又は中学校教諭、小学校又は中学校教育への理解・関心の高い者	年176日	7	162,828
部活動指導員	教員免許、学校・学校教育及び協議指導等の経験がある者	月48時間	不定	96,000
校務支援員(小学校)	パソコンが使用できる者	11	6	76,304
校務支援員(中学校)	パソコンが使用できる者	15	6	104,050
校務支援員(幼稚園)	パソコンが使用できる者	年165日	7	111,277
スクールサポートスタッフ	学校教育、教員業務の負担軽減に理解がある者	年126日	5	60,696
学校事務補助	学校現場における経験がある者、パソコンが使用できる者	192	7.75	143,359
外国語科支援員	学校教育へ熱意・理解を有し、学校で学んだことを、社会での仕事に活用した豊富な経験や、その他の高い専門性を有していること	不定	不定	3,871
特別支援学級指導員	教諭免許状又は特別支援学校教諭普通免許状	年212日	7	210,540
主任教育相談員	特別支援教育課程修了又は臨床心理士、且つ実務経験10年以上	16	7.75	249,142
教育相談員	特別支援教育課程修了又は臨床心理士	16	7.75	237,439
スクールソーシャルワーカー	社会福祉士又は精神保健福祉士	16	7.75	248,800
日本語初期指導員	国等の検定試験等に一定の成績を修めた者	16	7.75	209,553
日本語指導員	日本語教育課程修了又は日本語教育能力検定合格	16	7.75	209,553
学級運営補助員	教員免許等を有する者	年168日	6	101,078
教育センター調査補助員	教員免許を有し、パソコン業務に精通している者	10	6	72,198
就学相談支援員	特別支援教育に関する経験を有し、任命権者が適任と認める者	15	7	166,528
特別支援学級時間講師	中学校教員免許を有する者	144	4	140,400
通級教室指導員	教員免許を有する者	16	7.75	196,662

第 2 章

外部化の状況

第2章 外部化の状況

1 外部化の定義

自治体が直接執行してきた事務や事業を民間団体等に委ねる動きは、一般に行政の「外部化」と呼ばれます。本白書で外部化とは、民間が保有する経営資源を調達、活用して公的サービスの提供等を行う手法を広く指すものと定義しています。なお、外部化に対して、行政が直接事務や事業を行うことを「直営」と呼びます。

2 外部化の推進における基本的な視点

(1) 住民サービスの向上及び事業の効率化

外部化は、民間企業等の蓄積された経営ノウハウや行政では発揮しにくい大胆な創造力や柔軟性、また特定の分野における専門性などを活用し、更なる住民サービスの向上と事業運営の効率化を図ることを目的としています。

外部化による効果の例として、指定管理者制度導入施設において事業者が魅力ある自主事業を展開し施設の利用率と満足度が向上した、施設の開設時間が延長され利便性が高まった、定型業務を委託して民間に集約させたことにより組織の効率化とコスト削減につながった、などが挙げられます。

一方で拙速な外部化によって、かえって住民サービスが低下してしまうことのないよう、計画的に外部化を検討していくとともに、行政が「現場ノウハウ」や「現場感覚」を喪失することのないよう、どの分野、どの事業が外部化に適しているかを慎重に見極めていきます。

(2) 継続性と安定性の確保

行政が担う住民サービスは公共的なものであり、その実施には効率性だけでなく、継続性と安定性が求められます。したがって、行政に代わりサービスを提供する事業者を選定する際には、事前にその業務の目的や範囲、サービス水準などを明確にした上で、安定した事業展開が可能な能力や実績を有しているかを含めて、最も適切な事業者を選ぶ必要があります。

また、効率性のみを追求して、安易なコスト削減による住民サービスの低下や重大事故の発生を招くことがないように、事業者が協定書や仕様書等に従って適正なサービスを提供しているか、また施設や設備の管理を適切に行っているかを定期的にチェックするモニタリングが重要です。

(3) 適正な労働環境の確保

外部化にあたっては、複数の事業者の中から事業内容や価格等を総合的に勘案して相手方を選ぶことになります。そのため、事業者が経費削減のために正規職員をアルバイトに切り替えたり、賃金を安くしたりする恐れがあります。本区ではこうした状況を防ぐため、指定管理者の選定にあたって、人件費をはじめ各種労働条件のチェックを行っています。事業者が労働法令を遵守すべきことは当然ですが、行政も適切な事業者選定とモニタリングにより、適正な労働環境を確保していくことが求められています。

(4) 個人情報の保護

個人情報保護については、契約書、協定書などでその取り扱いについて記載することとしています。本区では指定管理者の選定にあたり、個人情報についての考え方や方策も審査対象としています。また、モニタリングにおいても個人情報保護について評価対象としています。

3 本区における外部化

外部化の手段は様々ありますが、主な手法として、自由度が低い順から、①外部委託 ②指定管理者制度 ③民営化 となっています。

① 外部委託

定型的、専門的な個別業務について、区が行政責任を果たす上で必要な監督権を留保した上で、民間企業、住民団体、NPOなどの団体又は個人に委託し、専門的技術、サービス等の提供を受けること。

② 指定管理者制度

公の施設の管理運営全体を民間企業やNPOなどの団体に代行させること。

③ 民営化

公共サービスの実施主体を区から民間企業等に変更すること。民営化の相手方は自らの責任で事業を行い、施設も区立ではなくなる。

(1) 外部委託の実施状況

① 外部委託の概要

ア 主な目的

- a 住民サービスの質の向上
専門的な技術・知識や柔軟なノウハウなどを有する民間等に外部委託することにより、現行の水準以上のサービス提供が期待できます。
- b 住民団体との協働による地域の活性化
住民団体やNPOなどに任せることにより、地域の活性化やコミュニティの造成が期待できます。
- c 行政コストの低下
民間等の競争原理が働くことにより、行政が直接サービスを提供するよりも低いコストでのサービス提供が期待できます。昨今では、政府の働き方改革における「同一労働同一賃金制度」や賃金上昇に伴い、その効果は以前に比べ減少傾向にあります。

イ 対象となる業務

- a 定型的な業務、大量反復的業務
- b 業務が時期的に集中し、常時一定の職員を配置する必要のない業務
- c 高度な技術、専門的知識、設備等を必要とする業務
- d 民間の企画・構想力・ノウハウを活用して効果的な運営が期待できる業務
- e 公共施設の維持管理で、民間の専門的知識・技術の活用により効率的・効果的運営が期待できる業務

② 外部委託の導入状況

本区では、給食調理や施設における警備、清掃など様々な業務を委託化することにより、そのうちの一部業務において担当していた職員の削減を図ってきました。

外部委託による正規職員の削減数は平成6年度と比較して489人に達し、約18億円の財政効果が得られていますが、仕様変更などを行っているため、年々正確な財政効果を算出することが難しくなっています。

図表2-1 外部委託に伴う財政効果（令和4年度）

(単位:千円)				
業 務	委託開始 年度(平成) ※1	正規職員 削減数(人)	効果額 ※2	
小学校児童通学安全誘導業務	6年度	46	380,102	
学校給食調理業務	9年度	151	501,830	
学校警備業務	9年度	53	426,859	
庁用車運転業務	10年度	4	14,868	
区民ひろば清掃業務	11年度	14	81,054	
本庁舎等警備業務	12年度	6	—	※3
図書館の図書受渡し業務	15年度	37	—	※4
総合窓口業務委託	16年度	13	—	※3
保健所血液等検査業務	16年度	9	33,873	
児童館清掃業務	16年度	13	130,023	
国民健康保険・国民年金入力業務	17年度	5	—	※3
区民事務所の住民記録入力業務	17年度	2	4,709	
出納業務	17年度	3	11,344	
電算プログラム作成等業務	18年度	5	26,643	
自動車騒音の常時監視等調査	18年度	1	6,312	
保育園業務(南大塚、駒込第三)	18年度	40	34,869	
地域包括支援センター運営業務(3センター)	20年度	18	16,779	
幼稚園用務業務	20年度	3	9,508	
小学校用務業務	21年度	36	118,927	
電話交換業務	22年度	6	26,057	
国民健康保険課窓口業務	22年度	8	13,821	
区民ひろば運営業務	23年度	12	—	※5
西部障害支援センター事業運営委託業務	29年度	2	2,224	
東部障害支援センター事業運営委託業務	30年度	2	2,224	
合 計		489	1,842,026	※6

※1 初めて委託を導入した年度です。その後段階的に委託を拡大した場合も導入初年度を表記しています。

※2 委託開始年度における職員削減人数に令和4年度の職員人件費単価を乗じ、そこから令和4年度の委託経費を差し引いた額です。

※3 新庁舎移転や委託範囲を拡大するなど、大幅な仕様変更により、正確な財政効果を算出することが困難なため除外しました。

※4 図書館は、平成28年度より巣鴨図書館が民間委託から直営、駒込図書館及び上池袋図書館の2館が民間委託から指定管理者となり、正確な財政効果を算出することが困難なため除外しました。

※5 区民ひろば課の委託には、施設管理経費も含まれるため除外しました。

※6 平成27年10月から開始された、共済費の扱いに関する制度改正の影響を除外しました。

③ モニタリング

令和元年度より、業務委託における法令遵守状況やサービスの質の維持・向上について、継続的に確認するプロセスとして「業務委託モニタリング」を実施しています。

モニタリングにより出された課題等は、委託業務内容の改善や次期契約の仕様書に反映させるなどし、区民サービスの維持・向上を図っています。

ア セルフモニタリングの実施状況（令和5年度）

a 期間

令和5年10月～11月

b 方法

下記の項目に係るチェックシートに回答する。

- ・個人情報等（個人情報及び特定個人情報）保護（14項目）
- ・労務管理（11項目）
- ・偽装請負（22項目）
- ・災害時等の対応方針及び業務継続の整備状況について（11項目）
- ・品質管理（実施方法の調査）

c 対象

契約金額500万円以上かつ区民へのサービス提供について一部を委託している業務で、10月1日時点で履行期間中の201の業務（長期継続契約を含む）

(2) 指定管理者制度の運用と状況

① 指定管理者制度の概要

指定管理者制度は、従来、委託先が公共的団体等に限定されていた公の施設の管理運営について、民間事業者、NPO法人なども含めた幅広い団体に委ねる制度です。

指定管理者制度は、民間企業等のノウハウを活用して施設サービスの向上を図るとともに経費を削減することを目的としています。各施設の設置目的や業務内容に最も適した指定管理者を選ぶことにより、より利用者ニーズに応えた施設サービスの提供が可能となります。また、管理運営の効率化により経費の削減を図ることが期待できます。

平成15年9月に施行された地方自治法の一部改正により創設され、本区においては、平成17年4月1日から制度を導入しています。

区では、豊島区公の施設に係る指定管理者の指定手続等に関する条例（以下「手続条例」という。）及び同施行規則（以下「手続条例施行規則」という。）のほか、豊島区指定管理者制度運用指針を定め、指定管理者制度の適正な運用に努めています。

公の施設

地方自治法では、「住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するため」に、地方公共団体が設ける施設とされています。主なものとしてはスポーツ施設や区民センターなどの文化施設、自転車駐車場などです。必ずしも区が所有しているわけではなく、賃貸借による公の施設も存在します。

なお、地方公共団体自身が利用する目的で設置される庁舎などは公の施設に該当しないため、指定管理者制度を導入することはできません。

また、区立学校のように、個別法令によって管理者が限定されている施設についても法律上の制限から指定管理者制度を導入することはできません。

② 指定管理者の募集・選定

ア 募集方法

指定管理者の募集は、原則として公募により行います。ただし、公共的団体に施設の管理を行わせることにより、地域住民の参画を積極的に活用した施設の管理が図られ、施設の設置目的を効果的かつ効率的に達成することができると思われるときは、非公募とすることができます（手続条例第2条第2項及び手続条例施行規則第4条）。

イ 選定方法

公募の場合は、事業者からの申請（提案）を受けて指定管理者の候補者を選定します。この選定は、透明性・公平性の確保が強く求められることから、学識経験者、公認会計士などの外部委員を含めた「豊島区公の施設指定管理者審査委員会」の審査結果に基づいて行います。非公募の場合も、同審査委員会の審査を経て候補者を決定します。なお、平成26年度から労務管理、労働環境の審査を更に充実させるため、社会保険労務士を新たに審査委員に加えました。

指定管理者の候補者は、議会の議決後、指定管理者として指定されます。

③ モニタリング

指定管理者を指定する際には、協定書や仕様書等により、施設サービス水準、施設設備の管理基準等を示します。指定管理者がこれらの協定書や仕様書等に従い適正なサービスを提供しているか、適切な施設・設備の管理を行っているかを監視するモニタリングを行っています。本区ではモニタリングとして、事業報告、事業評価、外部評価、利用者満足度調査、立入調査を実施しています。

ア 事業報告

地方自治法第244条の2第7項及びび手続条例第12条の規定に基づき、指定管理者は、毎事業年度終了後50日以内に区へ事業報告書を提出します。

事業報告書には次の事項を記載します。

- a 管理業務の実施状況
- b 施設の利用状況
- c 利用料金の収入実績
- d 管理経費等の収支状況
- e その他管理状況を把握するために必要な事項

イ 事業評価

指定管理者が協定書や仕様書などに従い適正な管理運営を行っているかを確認するとともに、今後の管理運営や次期選定にあたっての課題整理や判断材料等に利用するため事業評価を行います。評価の実施時期は毎事業年度終了後です。

業務が基準を満たさない場合等は、是正勧告を行い、改善計画書の提出等を求めます。それでもなお改善が見られないときは、指定を取り消す場合もあります。

ウ 外部評価

事業評価は指定管理者及び区が評価主体となりますが、客観的な視点から外部評価を行うことにより、更なる管理運営の適正化とサービスの向上を図ることができます。本区では非公募施設を対象として、指定管理者及び区以外の第三者機関が指定管理者を評価する「第三者評価」を実施しています。

エ 利用者満足度調査

指定管理者のサービスについて利用者がどの程度満足しているか、またどのような意見・要望を持っているのかを調査することにより、利用者ニーズを把握し、それをサービスの向上に結び付けることができます。また、調査結果は指定管理者の事業を評価する上での重要な資料にもなります。このような趣旨から、指定管理者は利用者満足度調査を年1回以上実施しています。

オ 立入調査等

区は指定管理者に対し、業務内容、経理状況等について、適宜報告を求め、また実地調査を行います。

④ 指定管理者制度の導入状況

図表2-3のとおり、令和5年4月1日現在、47施設が指定管理者により管理運営されています。複数の施設をまとめて1つの指定管理者に委ねたほうが効果的、効率的である場合は一括募集を行っています。これまでに最多で6施設を一括募集するなど、現行の47施設に対しては23区分の募集を行いました。

また、指定管理者制度運用指針に基づいて、原則的な指定期間である5年を単位として指定管理者が管理運営を行っている施設が多数を占めています。公募の原則に従い、公募の方法によって選定が行われた施設は約7割となっています。

本区の特色として、「公募比率が高い」、「民間参入率¹が高い」、「利用料金制度²の採用率が高い」といった点が挙げられます。

¹ ここでの民間参入率とは、指定管理者が「株式会社」、「NPO」及びそれらの複合体である割合を指します。「特例民法法人」、「一般社団・財団法人」、「公益社団・財団法人」、「公共団体」、「公共的団体（社会福祉法人等）」などは除外します。

² 施設の利用料金を（条例の範囲内で）指定管理者が自ら定め、またその利用料金を直接指定管理者の収入とできる制度です。インセンティブを付与することにより、指定管理者の創意工夫を促すというメリットがあるため、本区では可能な限り採用することとしています。

図表2-2 指定管理者制度の都道府県等との比較（令和5年4月1日現在）

区分	公募の比率	民間参入率	利用料金制度の採用率
都道府県	63.7%	40.2%	45.5%
指定都市	67.8%	47.8%	42.5%
市区町村	47.4%	42.8%	54.4%
豊島区	68.1%	68.1%	85.1%

※総務省『公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果』（令和3年）より

指定管理者制度は必ずしも財政効果のみを目的とした制度ではありませんが、多くの場合、導入により効率化が図られ、財政効果を生み出しています。平成17年度から令和4年度までの累計効果額は50億円を超える大きな金額となっています（図表2-4参照）。

財政効果以外にも、各施設で開館時間の延長や休館日の減少をはじめとするサービスの向上が見られ、指定管理者制度導入の目的が達成されています。

図表2-3 指定管理者制度導入施設一覧（令和5年4月1日現在）

No.	種類	施設名	所在地	導入年度	指定管理者名	指定期間	利用料金制	公募・非公募	
1	集会施設・ホール・文化施設	としま区民センター (旧豊島区民センター)	豊島区 東池袋1-20-10	H17	公益財団法人 としま未来文化財団	平成31年 4月 1日から 令和 6年 3月31日まで	有	非公募	
2		芸術文化劇場 (旧豊島公会堂)	豊島区 東池袋1-19-1	H17					
3		としま産業振興プラザ (旧勤労福祉会館)	豊島区 西池袋2-37-4	H18	としまのちから	令和 4年 4月 1日から 令和 9年 3月31日まで	有	公募	
4		舞台芸術交流センター (あうるすぽっと)	豊島区東池袋4-5-2 ライズアリーナビル	H19	公益財団法人 としま未来文化財団	令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで	有	非公募	
5		熊谷守一美術館	豊島区 千早2-27-6	H19	株式会社榎	令和 5年 4月 1日から 令和10年 3月31日まで	有	非公募	
6		駒込地域文化創造館	豊島区 駒込2-2-2	H17	公益財団法人 としま未来文化財団	平成31年 4月 1日から 令和 6年 3月31日まで	有	非公募	
7		巢鴨地域文化創造館	豊島区 巢鴨4-15-11						
8		南大塚地域文化創造館	豊島区 南大塚2-36-1						
9		千早地域文化創造館	豊島区 千早2-35-12						
10		雑司が谷地域文化創造館	豊島区 雑司が谷3-1-7	H17	公益財団法人 としま未来文化財団	令和 3年 4月 1日から 令和 6年 3月31日まで	有	非公募	
11	図書館	池袋第三区民集会所	豊島区 池袋3-29-10	H29	株式会社 図書館流通センター	令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで	有	非公募	
12		目白第一区民集会所	豊島区 目白4-31-8	H29		令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで			
13		駒込図書館	豊島区 駒込2-2-2	H28		令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで			
14	上池袋図書館	豊島区 上池袋2-45-15	H28		令和 3年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	無	公募		
15	池袋図書館	豊島区 池袋3-29-10	H29		令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで				
16	目白図書館	豊島区 目白4-31-8	H29						
17	スポーツ施設	巢鴨体育館	豊島区 巢鴨3-8-7	H17	東京ドームグループ	令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで	有	公募	
18		雑司が谷体育館	豊島区 雑司が谷3-1-7	H17	コナミススポーツ株式会社	令和 3年 4月 1日から 令和 8年 3月31日まで	有	公募	
19		三芳グラウンド	埼玉県入間郡三芳町 大字上富382-1	H17	日本テニス事業協会 共同企業体	令和 2年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	有	公募	
20		池袋スポーツセンター	豊島区 上池袋2-5-1	H17	ビーウォッシュ・アズビル 共同企業体	令和 2年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	有	公募	
21		豊島体育館	豊島区 要町3-47-8	H18	豊島区体育協会グループ	令和 2年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	有	公募	
22		西巢鴨体育場	豊島区 西巢鴨4-22-19	H18	ビーウォッシュ・豊島区体育協会・ 太平ビルサービスグループ	令和 2年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	有	公募	
23		総合体育場	豊島区 東池袋4-41-30				無		
24		荒川野球場	板橋区 新河岸3-16先						
25		南長崎中央公園スポーツセンター	豊島区 南長崎4-13-5	H24	豊島区スポーツパートナーズ	令和 5年 4月 1日から 令和10年 3月31日まで	有	非公募	
26		自転車駐車場	巢鴨駅北自転車駐車場	豊島区 巢鴨2-7-11	H17	サイカパーキング 株式会社	令和 2年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	有	公募
27	巢鴨駅南自転車駐車場		豊島区 巢鴨1-13						
28	巢鴨駅第三自転車駐車場		豊島区 巢鴨2-9-8						
29	西巢鴨駅自転車駐車場		豊島区 西巢鴨3-26-1	H22	サイカパーキング 株式会社	平成31年 4月 1日から 令和 6年 3月31日まで	有	公募	
30	駒込駅北自転車駐車場		豊島区 駒込2-2-2						
31	巢鴨駅北口白山通り自転車駐車場		豊島区 巢鴨2-9先						
32	目白駅東自転車駐車場		豊島区 目白1-4-1						
33	目白駅西自転車駐車場		豊島区 目白3-4-3	H21	サイカパーキング 株式会社	平成31年 4月 1日から 令和 6年 3月31日まで	有	公募	
34	目白駅北自転車駐車場		豊島区 目白3-16						
35	千登世橋自転車駐車場		豊島区 雑司が谷3-1-7						
36	南長崎自転車駐車場	豊島区 南長崎4-13-5	H24	豊島区スポーツパートナーズ	令和 5年 4月 1日から 令和10年 3月31日まで	有	非公募		
37	公園	目白庭園	豊島区 目白3-20-18	H17	かたばみ・鹿島建物共同事業 体	令和 2年 4月 1日から 令和 7年 3月31日まで	有	公募	
38		南長崎中央公園	豊島区 南長崎4-13-5	H24	豊島区スポーツパートナーズ	令和 5年 4月 1日から 令和10年 3月31日まで	有	非公募	
39		中池袋公園	豊島区 東池袋1-16-1	R1	一般社団法人Hareza池袋エリ アマネジメント	令和 1年 7月 1日から 令和11年 3月31日まで	有	公募	
40		としまみどりの防災公園	豊島区 東池袋4-42-1	R2	日比谷アメニス・NTTアーバン パブリックサポート共同事業体	令和 2年 5月 1日から 令和12年 3月31日まで	有	非公募	
41	福祉施設	福祉ホームさくらんぼ	豊島区 西池袋3-8-20	H18	社会福祉法人 恩賜財団東京都同胞援護会	令和 2年 4月 1日から 令和 7年 9月30日まで	無	非公募	
42		駒込生活実習所	豊島区 駒込4-7-1	H20	社会福祉法人 東京都手をつなぐ育成会	令和 2年 4月 1日から 令和12年 3月31日まで	有	公募	
43		駒込福祉作業所	豊島区 駒込4-7-1						
44		駒込福祉作業所分室	豊島区 池袋本町1-6-12	H30					
45		目白生活実習所	豊島区 目白5-18-8	H22	社会福祉法人 東京都手をつなぐ育成会	令和 2年 4月 1日から 令和12年 3月31日まで	有	公募	
46		目白福祉作業所	豊島区 目白5-18-8						
47		目白生活実習所分室	豊島区上池袋2-5-1 健康プラザとしま2階						R4

図表2-4 指定管理者制度導入による財政効果額（令和4年度決算まで）

(単位:千円)

導入年度	施設名	導入初年度 財政効果額	令和4年度 財政効果額 ※1	累計効果額 (導入年度～令和4年度)	備考
平成17年	旧豊島区民センター・旧豊島公会堂	24,228		503,077	平成27年度閉館
	地域文化創造館(5館)	4,797	△ 20,741	99,027	
	巣鴨体育館	59,816	37,157	983,041	
	雑司が谷体育館	50,551	17,983	864,724	
	三芳グラウンド	6,037	14,598	348,922	
	池袋スポーツセンター	4,489	△ 14,272	181,424	
	西池袋温水プール	12,656		114,361	平成21年度末廃止
	巣鴨駅北自転車駐車場 巣鴨駅南自転車駐車場 巣鴨駅第三自転車駐車場	△ 6,535	△ 3,992	△ 399	財政面での効果は出なかったが、24時間開場などサービス向上があった
	西巣鴨駅自転車駐車場 駒込駅北自転車駐車場 巣鴨駅北口白山通り自転車駐車場 ※平成22年度より拡大				
	目白庭園・区民の森(2ヶ所)	3,604	△ 4,556	25,260	区民の森は平成22年度より直営
平成18年	豊島体育館	7,389	△ 12,788	151,686	
	総合体育場・西巣鴨体育場・荒川野球場	15,782	13,704	459,804	
	旧勤労福祉会館	8,200		298,398	平成27年度閉館
	福祉ホームさくらんぼ	14,253	△ 36,775	△ 203,833	
平成19年	舞台芸術交流センター(あうるすぽっと)	0	0	0	平成19年度開設 ※2
	熊谷守一美術館	0	0	0	
平成20年	駒込生活実習所・駒込福祉作業所	60,600	3,823	624,254	正規職員削減数:30人
	駒込福祉作業所分室 ※平成30年より制度導入				
平成21年	目白駅東自転車駐車場 目白駅西自転車駐車場 目白駅北自転車駐車場 千登世橋自転車駐車場	△ 1,531	△ 10,979	△ 53,985	財政面での効果は出なかったが、24時間開場などサービス向上があった
	目白生活実習所・目白福祉作業所	84,283	△ 26,797	626,771	正規職員削減数:28人
	目白福祉作業所分室 ※令和4年より制度導入				
	平成24年	南長崎中央公園スポーツセンター	0	0	0
南長崎中央公園					
南長崎自転車駐車場					
平成28年	駒込図書館	1,890	△ 7,693	△ 10,609	
	上池袋図書館	3,259	△ 4,191	2,020	
平成29年	としま産業振興プラザ	0	0	0	平成29年度 リニューアルオープン※
	池袋図書館・池袋第三区民集会所	△ 3,376	△ 4,826	△ 24,731	
	目白図書館・目白第一区民集会所	9,336	122	35,909	
令和元年	としま区民センター・芸術文化劇場	0	0	0	令和元年度 リニューアルオープン ※3
	中池袋公園	0	0	0	
令和2年	としまみどりの防災公園	0	0	0	令和2年度開設※2
	合計	359,728	-60,223	5,025,121	

※1 財政効果額は、指定管理者制度を導入する前年度との一般財源支出額の比較で算出しています。

※2 開設当初から指定管理者制度を導入したため、効果額を0としました。

※3 リニューアルにより旧施設と施設の内容等が異なるため、新規施設と同様に効果額を0としました。

(3) 民営化の実施状況

平成17年度に高齢者福祉施設、18年度に保育園1園、21年度に保育園2園、22年度、26年度、27年度、29年度、令和3年度、4年度及び5年度に保育園1園の民営化を実施しました。

民営化は区立施設ではなくなることから、外部化の手法の中でも最も大きな変化をもたらします。民営化初年度の単年比較でも、約9億4千4百万円の大きな財政効果が得られています。

図表2-5 民営化に伴う財政効果

施設名	民営化 実施年度	正規職員 削減数(人)	財政効果額 (千円)	民営化前 の運営形態
高齢者福祉施設	平成17年度	0	150,000	直営(業務委託)
南池袋保育園	平成18年度	18	88,000	直営
西池袋第一保育園	平成21年度	18	83,000	直営
千早第一保育園	平成21年度	19	69,000	直営
池袋本町保育園	平成22年度	20	71,000	直営
西巢鴨第二保育園	平成26年度	22	97,000	直営
高松第一保育園	平成27年度	16	29,000	直営
雑司が谷保育園	平成29年度	0	60,000	直営(業務委託)
駒込第二保育園	令和3年度	20	147,000	直営
池袋第三保育園	令和4年度	22	150,000	直営
東池袋第一保育園	令和5年度	26	-	直営
合 計		181	944,000	

※財政効果額は、民営化前年度の経費（使用料等差引）と民営化初年度の経費との差額です。（百万円未満切捨て）。

※令和4年度までの実績について掲載しています。

※令和5年度の財政効果額は確定していないため「-」表記としています。

※都財調基準財政需要額の増減は算入していません。

※高齢者福祉施設：山吹の里、アトリエ村、菊かおる園、風かおる里、東池袋豊寿園、上池袋豊寿園、高田豊寿園、長崎第一豊寿園、長崎第二豊寿園、千川豊寿園（このうち、東池袋豊寿園、上池袋豊寿園、高田豊寿園、長崎第一豊寿園は閉園）

第 3 章

行政評価

第3章 行政評価

1 行政評価制度とは

(1) 制度の概要

行政評価制度は、行政サービスの現状を認識し、行政課題を発見するための手法の一つです。

計画を立て（P l a n）、事業を実施し（D o）、その行政活動に対する評価（C h e c k）にもとづいて改善・見直し（A c t i o n）を行い、新たな計画に反映をしていくという、一連のサイクル（P D C Aサイクル）を通じ、効率的・効果的な区政運営を確立し、区民サービスの向上を図ります（図表3－1参照）。

評価にあたっては、区民本位の効率的で成果重視の区政への転換を図るため、「区民が必要としているか」「最も効果的にサービスが提供されているか」などの観点から指標を設定し、区民生活に与えた成果等を検証・評価します。

また、評価結果を公表することで、区政の透明性を高め、区民への説明責任を果たします。

図表3－1 P D C Aマネジメントサイクル



(2) 条例等の根拠

豊島区の行政評価は、平成12年度の試行に始まり、翌13年度から本格導入し、現在に至っています。当初は毎年実施要領を作成しそれに基づいて実施してきましたが、平成16年度に「豊島区行政活動の評価に関する要綱」を制定し、その後、18年4月に「豊島区自治の推進に関する基本条例」が施行されました。条例第43条で、「効率的かつ効果的な行政運営を行うため、行政評価を実施し、その結果を公表する」と定められています。

「豊島区自治の推進に関する基本条例」(平成18年条例第1号)より抜粋 (説明責任)

第16条 区長等は、政策の立案、実施及び評価のそれぞれの過程において、その経過、内容、効果等について、区民に分かりやすく説明しなければならない。

(基本構想及び計画行政)

第41条 区長は、この条例の理念にのっとり、地域の将来展望を示す基本構想及びこれを具体化するための基本計画等を策定し、総合的・計画的な行政運営を行わなければならない。

2 区長は、社会経済状況を踏まえ、重点的に展開すべき施策等を明らかにするとともに、計画から予算、執行及び決算を経て評価に至る行政運営の仕組みを構築しなければならない。

3 区長は、政策の立案に当たって地域の課題等を区民と共有するとともに、区民との協働による政策の立案及び実施に努めなければならない。

(行政評価)

第43条 区長等は、基本計画等に基づく政策等の成果及び達成度を明らかにし、効率的かつ効果的な行政運営を行うため、行政評価を実施し、その結果を公表するものとする。

(3) これまでの実施状況

平成13年度から18年度までは、基本計画に沿った施策評価¹や事務事業評価²を行い、平成19年度はこれまでの実績や課題を踏まえ、評価単位の大括り化や事業タイプ別評価様式の導入を試験的に実施しました。また、評価の透明性を向上するため、平成17年度から19年度までは外部評価³を実施し、事業の見直しに役立てました。

¹ 政策体系に基づいてその中核単位となる施策を対象とした評価（施策評価よりさらに包括的な活動単位を評価するものに政策評価があります。）

² 個々の事務事業を対象とした評価

³ 外部の学識経験者と区民が客観的な視点や区民の視点から評価

平成19年度の試験的实施を踏まえ、平成21年度には組織目標や予算編成と連動させるなど、実効性のある制度を目指して改善を図りました。また、平成22年度以降は予算編成との連動を強化するため、一部の事業を除く全事務事業（主に予算事業単位）を評価対象とする「事務事業評価」を実施しました。

平成29年度からは、基本計画の進捗管理を主な目的として、すべての施策を評価対象とする「施策評価」を導入しました。

令和5年度は、評価制度の導入から20年以上が経ち、評価の複雑化、効果的なPDCAサイクルの確立などの課題が顕在化している状況を受け、事務事業評価システムを再構築しました。

2 令和4年度（令和5年度実施）の行政評価

（1）事務事業評価（内部評価）

① 評価対象

内部評価としての事務事業評価は、予算編成等に有効活用できるよう、一部の事業を除く全事務事業を評価対象としています。

※評価対象外とした事業：法定の義務的事業、施設の維持管理事業、その他評価に馴染まないもの

② 評価の特徴

従来から基本計画や実施計画である未来戦略推進プランとの連動を図るため、基本計画における政策・施策体系との紐付けを明確化していました。未来戦略推進プランに規定する計画事業については、詳細な評価を3年に1度実施、計画事業以外は、指標の把握を中心とした簡易的な評価としていました。

令和4年度（令和5年度実施）の事務事業評価は、詳細版の評価を作成する事業を、令和4年度新規・拡充事業から選定した27事業及び政策経営部選定の17事業の合計41事業に絞りました（図表3-2参照）。この41事業については、評価表作成時点での最新の進捗状況等を記載しています。

また、未来戦略推進プラン掲載事業については、主要な施策の成果報告に成果指標及び活動指標を記載し、それ以外の事業については簡易版の評価を実施し、進捗状況を把握しています。

図表3-2 事務事業評価対象事業数

類型	選定の考え方	事業数
新規・拡充事業	令和4年度新規拡充事業のうち、義務的事業、施設整備事業、期間限定事業等を除いた事業	27
政策経営部 選定事業	改善や見直しの余地の大きい事業	14
計		41

③ 評価方法

図表3-3 評価表と評価対象事業

評価表	特徴	令和4年度（令和5年度実施）	
		評価対象事業	事業数
詳細版	指標の整理、総合評価、適正性等様々な観点から評価を行う（総合評価あり）。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 令和4年度新規・拡充事業 ■ 政策経営部選定事業 	41
簡易版	現状設定している指標や事業費の推移を継続評価する（総合評価なし）。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 計画事業のうち、詳細評価事業以外の事業 ■ 計画事業を除いた事業のうち、詳細評価事業以外の事業 	546
計			587

以下は詳細版の評価表に記載している内容です。

ア 総合評価

令和4年度の成果と課題（指標の達成状況及び目標を踏まえた課題の認識）、業務改善に向けての取組み（費用対効果を踏まえ、改善に向けて適切に対応しているか等）、必要性・優先度（区が実施しなければならない事業であるか等）、の観点から、事業所管課が自己評価しました。

イ 今後の方向性についての評価

現状の評価を踏まえ、今後の方向性について事業所管課が評価するとともに、政策経営部が点検・精査することで、区としての方向性を明らかにしました。

評価の結果が「改善・見直し」となった事業が5割強を占めています（図表3-4参照）。今後は対象の事業について、改善・見直しに向けた取り組みを継続して進めていきます。

図表3-4 総合評価 今後の事業の方向性

今後の方向性	令和4年度						令和3年度	
	新拡事業		選定事業		合計		事業数	割合
	事業数	割合	事業数	割合	事業数	割合		
S：拡充	8	29.6%	1	7.1%	9	22.0%	7	3.1%
A：現状維持	7	25.9%	1	7.1%	8	19.5%	61	27.4%
A'：改善・継続	令和4年度よりA'は廃止						137	61.4%
B：改善・見直し	11	40.7%	11	78.6%	22	53.7%	9	4.0%
C：縮小	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	1.8%
D：終了	1	3.7%	1	7.1%	2	4.9%	5	2.2%
合計	27	100.0%	14	100.0%	41	100.0%	223	100.0%

④ PDCAサイクルのさらなる推進

PDCAサイクルによる行政経営を推進し、効率化に向けた見直しを継続するためには、評価（Check）を的確に改善（Action）へと結びつけることが重要となります。

今後も、様々な手法により、行政評価を踏まえた業務改善・業務効率化の取り組みを進めます。

（2）施策評価

① 評価対象

豊島区基本計画の政策体系に基づくすべての施策（68施策）を評価対象としています。

② 評価の特徴

施策評価は、「基本計画の進捗管理」を主な目的としています。施策単位の評価を実施することにより、施策を構成する事務事業の状況把握及び事務事業間のバランスツールとして活用し、今後の施策の方針について評価しています。

③ 評価方法

基本計画の進捗管理については、豊島区基本計画の中で各施策に設定されている「施策の進捗状況を測る参考指標」、「活動指標」により測定をしています。

令和4年度（令和5年度実施）は後期基本計画の進捗管理を実施し、定量面だけでなく、定性面での施策の状況を把握するため、取組方針ごとに定性的な情報の確認をしています。

図表3-5 施策の達成状況

指標達成評価	成果指標		活動指標	
	施策数	割合	施策数	割合
S:目標超過達成 (達成率130%以上)	3	4.4%	13	19.1%
A:達成 (達成率100~130%)	28	41.2%	19	27.9%
B:相当程度達成 (達成率70~100%)	36	52.9%	24	35.3%
C:未達成 (達成率40~70%)	1	1.5%	10	14.7%
D:大きく未達成 (達成率0~40%)	0	0.0%	2	2.9%
合計	68	100.0%	68	100.0%

※全68施策について、設定した指標に基づき施策の進捗状況を測定しました。

※各項目で四捨五入をしているため、合計と一致しないことがあります。

(3) 政策評価委員会による行政評価

① 政策評価委員会の設置

平成24年4月、外部委員6名と内部委員（区職員）2名の合計8名という委員構成で、豊島区政策評価委員会を設置しました。

区の外部と内部の双方から委員を選出し、客観性と実効性を担保した評価制度を練り上げていくことを目指しています。

② これまでの取り組み

平成24・25年度は「公共施設の運営」をテーマに、区民アンケートをもとにして、平成24年度は図書館や保育園などの10施設、平成25年度は区民センターなどの5施設を選定し、評価を実施しました。評価にあたっては、評価者に「区民評価人」を加え、かつ広く区民に公開された場で評価を行うことで、区民意見の反映と透明性の拡大を目的とした新しい取り組みとして「公開事業評価」という手法を取り入れています。この「公開事業評価」は時間の制約という大きな弱点を持つため、その場限りの結論とせず、そこで得られた評価や評価委員と区民評価人の意見も含めて政策評価委員会で検討を重ね、「総合評価」として意見や提案をとりまとめました。

平成26年度以降は、前基本計画の満了を前に、計画に掲げた政策の進捗状況の点検や評価を行うとともに、新基本計画における適切な評価指標の設定や進捗管理手法等、効果的な評価手法の構築に向けた検討を行なっています。

③ 令和5年度の取り組み状況

令和5年度の政策評価委員会では、次期基本計画策定を見据えた指標の設定、目標値の設定、施策評価の活用について方向性を検討しています。

図表3-6 政策評価委員会の実施経過

回	開催日	主な議事
第1回	令和5年12月20日	<ul style="list-style-type: none"> ●令和4年度（令和5年度実施）事務事業評価及び施策評価の結果について ●令和6年度以降の基本計画進捗管理の方向性について
第2回	令和6年3月開催予定	●令和6年度以降の基本計画の進捗管理方法（施策評価方法）について

図表3-7 政策評価委員会名簿（令和5年12月20日現在）

職	氏名	区分	肩書き（活動分野、所属等）
委員長	原田 久	有識者	立教大学法学部教授
副委員長	山野邊 暢	区職員	豊島区政策経営部長
委員	猪岐 幸一	有識者	公認会計士
委員	大崎 映二	有識者	行政アドバイザー
委員	藤田 由紀子	有識者	学習院大学法学部教授
委員	益田 直子	有識者	拓殖大学政経学部教授
委員	佐々木 美津子	区職員	医療法人財団豊島健康診査センター事務局長

※委員長、副委員長以外の有識者委員は五十音順

(4) 評価結果の活用

内部評価としての事務事業評価は、すぐに対応できる事業については次年度予算に反映するほか、未来戦略推進プラン（年度ごとの実施計画）などの策定等に活用しています。

併せて、指標に基づく事業の達成状況を示すなど、説明責任を果たすシステムとして行政の透明性向上に寄与しています。

図表3-8 令和3年度（令和4年度実施）事務事業評価結果別の令和5年度予算反映状況

令和5年度 予算反映状況	S（拡充）		A（現状維持）		A'（改善・継続）		B（改善・見直し）		C（縮小）		D（休廃止・統合）		合計	
増額	4	57.1%	27	44.3%	57	41.6%	2	22.2%	0	0.0%	0	0.0%	90	40.4%
増減なし	0	0.0%	8	13.1%	41	29.9%	5	55.6%	0	0.0%	0	0.0%	54	24.2%
予算縮小	3	42.9%	23	37.7%	37	27.0%	1	11.1%	4	100.0%	0	0.0%	68	30.5%
事業休廃止/終了	0	0.0%	1	1.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	100.0%	6	2.7%
事業費なし （人件費のみ）	0	0.0%	2	3.3%	2	1.5%	1	11.1%	0	0.0%	0	0.0%	5	2.2%
計	7	100%	61	100%	137	100%	9	100%	4	100%	5	100%	223	100%

※予算編成は、区の方針、関連団体との連携、義務費の位置付けなど、個々の事業により判断が異なります。行政評価は予算編成時の資料の1つとして活用しており、行政評価の結果のみが直接的に予算に反映されているわけではありません。「S（拡充）」の評価に対して、予算の状況が「予算縮小」になっている事業もあります。

(5) 今後について

区が行っている事務事業が、区民に有効なものとなっているか、また、「最小の経費で最大の効果」という行政運営の基本に照らし適切であるかについては、定期的に点検・検証していくことが重要です。

その意味で、行政評価制度は区政にとって不可欠なマネジメントツールと言えますが、行政評価制度の仕組みについては明確な正解というものはなく、各自治体がそれぞれの実情を踏まえて実施しているのが現状です。

本区においては、これまでさまざまな形で評価を行ってきました。今後も他自治体の先進事例等を含め研究を重ねるとともに、区民の皆様の意見を反映しながら、予算編成への活用方法の検討を進めるなど、制度をより実効性のあるものにしたいと考えています。

行政評価（事務事業評価及び政策評価委員会による事業評価）の結果については、豊島区ホームページにて公開しています。（<http://www.city.toshima.lg.jp/>）

また、政策経営部行政経営課及び区役所行政情報コーナー、及び区立各図書館では、冊子を閲覧できます。

第 4 章

外郭団体

第4章 外郭団体

1 外郭団体とは

(1) 外郭団体の定義

外郭団体の定義は、法令で明確に規定されたものではなく自治体によって異なりますが、以下の定義にあてはまる団体を「外郭団体」としています。

外郭団体の定義

- ①区が資本金、基本金その他これらに準ずるものの25%以上を出資または出捐している団体
- ②区が継続的な財政支援及び人的支援を行っているもののうち、区の指導、調整が必要な団体

(2) 団体の設立目的・設立経緯

令和5年4月現在、豊島区の外郭団体は以下の7団体となっています。

図表4-1 外郭団体の設立目的

団体名	設立年月	設立目的
一般財団法人 東京広域勤労者サービスセンター (平成30年4月に「東京城北勤労者サービスセンター」より名称変更)	平成4年 4月	区内(豊島区、北区、荒川区、杉並区)の中小企業等に勤務する勤労者と事業主及び区に居住し、区外の中小企業等に勤務する勤労者並びに区民を対象に、総合的な勤労者福祉事業を行い、もって中小企業の振興、地域社会の発展に寄与すること
公益財団法人 としま未来文化財団 (平成17年4月「豊島区コミュニティ振興公社」より名称変更)	昭和60年 4月	創造性のある文化・芸術活動の伸展を図りつつ、コミュニティの醸成とまちづくり活動の促進に関する事業を推進し、豊かな区民生活と活力ある地域社会の形成に寄与すること
社会福祉法人 豊島区民社会福祉協議会 (平成25年5月「豊島区社会福祉協議会」より名称変更)	昭和28年 8月	豊島区における福祉事業その他の社会福祉を目的とする事業の健全な発達及び社会福祉に関する活動の活性化により、地域福祉の推進を図ること
社会福祉法人 豊島区社会福祉事業団	平成6年 3月	豊島区と一体となって、社会福祉事業の推進を図り、広く区民の福祉の向上と増進に寄与すること
公益社団法人 豊島区シルバー人材センター	昭和51年 10月	高齢者の知識、経験及び希望に沿った就業機会を確保し、生活感の充実及び福祉の増進を図るとともに、高齢者の能力を生かした活力のある地域社会づくりに寄与すること
医療法人財団 豊島健康診査センター	平成11年 9月	区内の医療機関を支援する精密検査機関としての役割を担い、生活習慣病の予防、ガンの早期発見、寝たきりの予防等区民の健康の保持・増進に貢献すること
東長崎駅・椎名町駅整備株式会社 (平成20年6月「東長崎駅整備株式会社」より名称変更)	平成16年 3月	鉄道駅総合改善事業として東長崎駅駅舎改善整備を実施し、整備した東長崎施設を西武鉄道に貸し付けること

(3) 外郭団体の概要（令和5年4月1日現在）

図表4-2 外郭団体の概要

団体名	主な事業	基本財産	役員
東京広域勤労者サービスセンター	中小企業勤労者福祉に関する 1. 調査研究 2. 各種講習会等開催事業 3. 情報提供事業 4. 福祉事業 5. 都区が行う事業への協力	12百万円 (区比率25%)	48名
としま未来文化財団	1. 文化芸術の伸展に関する事業 2. 区から指定管理等で受託した施設における公益目的外事業 3. 指定管理施設等の運営業務に付随する業務	500百万円 (区比率100%)	25名
豊島区民社会福祉協議会	1. 法人運営事業 2. 地域福祉事業 3. ボランティア活動推進事業 4. 助成事業 5. 生活福祉資金貸付事業 6. 福祉サービス利用援助事業 7. 歳末たすけあい運動事業 8. 公益事業	3百万円 (区出資0%)	41名
豊島区社会福祉事業団	1. 特別養護老人ホーム事業 2. 高齢者在宅サービスセンター事業 3. グループホーム事業 4. 訪問介護ステーション事業 5. 地域包括支援センター事業 6. 居宅介護支援事業所事業 7. ケアハウス事業 8. 保育園事業 9. 地域貢献事業	10百万円 (区比率50%)	22名
豊島区シルバー人材センター	1. 普及啓発、入会促進事業 2. 会員交流事業 3. 情報提供・受注促進事業 4. 受託・派遣・独自事業の実施 5. 就業拡大促進事業 6. 会員研修・講習事業 7. 適正・分かち合い就業推進事業 7. 安全就業推進事業 8. 地域ボランティア・社会貢献事業 9. 地域貢献推進体制整備事業 10. 地域班・職群班活動支援事業	なし	12名
豊島健康診査センター	1. 保険診療事業 2. 自費診療事業 3. 臨床検査事業 4. 保健事業（豊島区が実施する健康診査、検診） 5. 保健指導事業	10百万円 (区比率60%)	18名
東長崎駅・椎名町駅整備	1. 東長崎駅及び椎名町駅施設貸付・維持管理事業	10百万円 (区比率50%)	6名

2 外郭団体の経営状況

(1) 収益（団体の資産の増要因）の状況

収益には、外郭団体が通常実施する事業等に対して得られる経常収益のほかに、受取利息や受取配当金等の経常外収益、固定資産の売却益等の特別利益があります。

安定した経営を行うには本業である経常収益が大切であるだけでなく、その収益がサービスを受ける利用者からもたらされたのか、区からの支出に頼っているのかという観点重要です。区からの割合が低いほど自立性の高い団体といえます。

なお、区から外郭団体への支出はおおむね補助金と委託料から構成されており、団体の主催事業や特定経費に対して区が財政的支援を行うときは補助金、区の事業執行を外郭団体に委ねる場合は委託料として支出します。

図表4-3 外郭団体の収益とそのうち区からの支出額の推移（決算額）



図表4-4 外郭団体別収益の内訳（決算額）

(単位：百万円)

団体名		30年度	元年度	2年度	3年度	4年度
東京広域勤労者サービスセンター	収益合計	263	252	232	259	262
	区からの補助	94	90	88	100	96
	区からの委託等	0	0	0	0	0
としま未来文化財団	収益合計	988	1,988	1,823	1,986	1,887
	区からの補助	340	296	265	318	298
	区からの委託等	404	1,261	1,097	951	933
豊島区民社会福祉協議会	収益合計	463	452	493	996	493
	区からの補助	171	168	147	148	142
	区からの委託等	205	213	232	240	244
豊島区社会福祉事業団	収益合計	3,028	3,250	2,816	2,841	2,820
	区からの補助	394	528	143	99	148
	区からの委託等	501	545	557	633	620
豊島区シルバー人材センター	収益合計	744	758	773	788	811
	区からの補助	37	41	41	40	53
	区からの委託等	372	353	398	411	402
豊島健康診査センター	収益合計	822	835	708	764	743
	区からの補助	29	28	27	35	32
	区からの委託等	24	29	19	19	21
東長崎駅・権名町駅整備	収益合計	69	66	64	64	55
	区からの補助	0	0	0	0	0
	区からの委託等	0	0	0	0	0

※令和2、3年度に実施した指定管理者への損失補てん（新型コロナウイルス感染症に伴う減収）は収益合計に含まれますが、区からの補助には含んでいません。

令和元年度は、としま未来文化財団の委託料等がおよそ8億6千万円増加しております。これは区民センター及び芸術文化劇場のオープンに伴う記念事業や施設の管理に係る指定管理業務によるものです。

令和2年度は、コロナ禍の影響を受けデイサービス利用者が外出を控えたこと等により、社会福祉事業団の収入がおよそ1億6千万円減少しています。

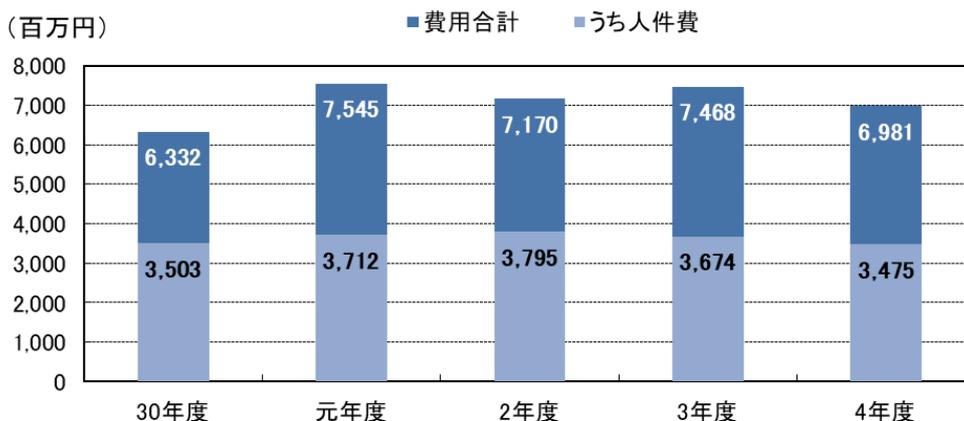
令和3年度は社会福祉協議会において、一時的に国債を売却したため収益が対前年度比で2倍以上となりましたが、スポット要因のため令和4年度には元の水準に戻っています。

(2) 費用（団体の資産の減要因）の状況

費用は、収益を得るために支払った対価です。

外郭団体の経営状況を確認する際には、経営の合理化を図る観点から、経常的に要する人件費の縮減が大きな課題であるため、特に人件費に着目します。各団体は独自の給与体系を策定するなど人件費の抑制に努めていますが、今後も引き続き業務効率化を図り、人件費を縮減することが求められています。

図表4-5 外郭団体の費用とそのうち人件費の推移（決算額）



図表4-6 外郭団体別費用の内訳（決算額）

(単位：百万円)

団体名		30年度	元年度	2年度	3年度	4年度
東京広域勤労者サービスセンター	費用合計	259	245	218	250	258
	うち人件費	92	88	85	97	93
としま未来文化財団	費用合計	955	1,894	1,885	1,862	1,811
	うち人件費	517	644	638	601	504
豊島区民社会福祉協議会	費用合計	465	463	476	913	482
	うち人件費	361	364	384	385	381
豊島区社会福祉事業団	費用合計	3,073	3,325	3,055	2,842	2,801
	うち人件費	2,085	2,184	2,259	2,145	2,039
豊島区シルバー人材センター	費用合計	746	764	761	777	813
	うち人件費	64	70	72	75	71
豊島健康診査センター	費用合計	765	788	711	762	761
	うち人件費	383	361	356	370	386
東長崎駅・椎名町駅整備	費用合計	69	66	64	62	55
	うち人件費	1	1	1	1	1

としま未来文化財団は、区民センター及び芸術文化劇場の指定管理業務を開始したことに伴い、令和元年度の費用が大幅に増加しています。あわせて人件費も増加しましたが、令和2年度に組織の大幅な見直しを行い、効率化を図ったため、以降は減少傾向にあります。

豊島健康診査センターは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う緊急事態宣言を受け、令和2年4月からほとんどの事業を3か月程度休止したため、材料費や人件費（非常勤医への報酬など）が抑えられました。令和3年度以降も受診枠の制限や受診控えにより、コロナ禍前の水準には届いていません。

社会福祉協議会の令和3年度費用が突出して大きな理由は、より有利な国債への買換えを実施したことによるものです。

(3) 職員数

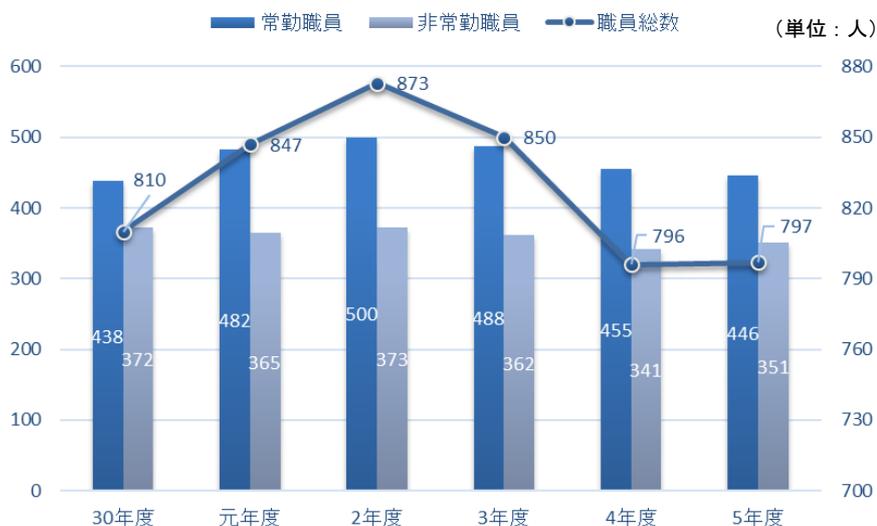
社会福祉事業団は平成26年度からの西巣鴨さくらそう保育園開設に続き、保育事業の拡張により職員数が増加傾向にありましたが、令和2年度に上池袋豊寿園の閉鎖に伴い採用数の調整を行いました。

としま未来文化財団は、としま区民センター・豊島区立芸術文化劇場の指定管理業務、池袋西口公園野外劇場の管理運営業務などにより、平成30年度から令和元年度にかけて大きく増加しています。

社会福祉協議会では、コロナ禍で生活が苦しくなった個人を対象に生活福祉資金特例貸付事業を実施するに当たり、短期の臨時職員を雇用したことから令和2、3年度の職員数が増加しています。

令和4年度においては、各団体ともに効率的な運営に努めた結果、全体的に減少傾向にあります。

図表4-7 外郭団体の職員数の推移（各年4月1日現在）



図表4-8 外郭団体別職員数の内訳（各年4月1日現在）

(単位：人)

団体名	年度	30年度	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度
東京広域勤労者サービスセンター	計	20	20	21	21	20	20
	常勤職員	20	20	21	21	20	20
	非常勤職員	0	0	0	0	0	0
としま未来文化財団	計	104	123	130	126	103	106
	常勤職員	54	77	86	79	61	59
	非常勤職員	50	46	44	47	42	47
豊島区民社会福祉協議会	計	91	87	100	104	93	93
	常勤職員	61	64	69	65	63	57
	非常勤職員	30	23	31	39	30	36
豊島区社会福祉事業団	計	519	537	543	513	493	490
	常勤職員	259	275	279	276	263	262
	非常勤職員	260	262	264	237	230	228
豊島区シルバー人材センター	計	19	18	19	23	22	22
	常勤職員	7	8	8	8	8	7
	非常勤職員	12	10	11	15	14	15
豊島健康診査センター	計	56	61	59	62	64	65
	常勤職員	36	37	36	38	39	40
	非常勤職員	20	24	23	24	25	25
東長崎駅・椎名町駅整備	計	1	1	1	1	1	1
	常勤職員	1	1	1	1	1	1
	非常勤職員	0	0	0	0	0	0

※職員数は役員の人数を含んでいません。

※2(2)費用の状況で明記した「うち人件費」には役員の報酬も含むため、対象が一致していない点にご留意ください。

3 外郭団体の見直し

指定管理者制度の創設、公益法人制度改革など外郭団体を取り巻く環境の変化を踏まえ、区では、外郭団体の見直しについての考え方を「豊島区未来戦略推進プラン2023 ー計画事業編ー」において、次のように明らかにしています。

「豊島区未来戦略推進プラン2023 ー計画事業編

ー第4章ー4（1）効率的な公共サービスの提供」から

〈基本的考え方〉

公共と民間、両方の性格を併せ持つ外郭団体は、区の業務を補完し、区に代わって公共サービスを提供する役割を担っており、今後も経営評価を活用し、採算性や効率性を意識した自立的経営を目指します。区では今後も更なる区民サービスの向上と区財政基盤の安定化・強化を目指し、民間活力や外郭団体の活用を進めていきます。

〈具体的取り組み内容〉

No.	項 目	内 容
1	(公益財団法人) としま未来文化財団 【所管課】 文化デザイン課	文化施策の一翼を担う公益財団法人として、区と協働した文化事業の効果的な推進を図るとともに、指定管理者となる文化施設の管理にあたっては専門性を活かし、より効果的な運営を心がける。財団経営にあたっては、財務体質の強化とともに各事業の採算性向上に努め、安定した法人運営に取り組む。
		3年度 第7次経営の指針に沿った運営並びに国際アート・カルチャー都市構想の推進に資する事業を区との緊密な連携のもと積極的に展開するとともに、指定管理施設の円滑な運営と効果的な事業展開を推進する。さらに、財団の経営体質を強化し、区民に必要なサービスを提供するため、事業収支の妥当性や効率性を意識した経営改善を進めていく。
		4年度 第7次経営の指針に沿った運営並びに国際アート・カルチャー都市構想の推進に資する事業を区との緊密な連携のもと積極的に展開するとともに、指定管理施設の円滑な運営と効果的な事業展開を推進する。また、事業収支の妥当性、効率性を分析し、財団の経営体質強化を行う。
		5年度以降 第8次経営の指針に沿った運営並びに国際アート・カルチャー都市構想の推進に資する事業を区との緊密な連携のもと積極的に展開するとともに、指定管理施設の円滑な運営と効果的な事業展開を推進する。また、事業収支の妥当性、効率性を分析し、更なる財団の経営体質強化に努めるとともに、情報発信機能の強化を図る。

No.	項目	内容						
2	(一般財団法人) 東京広域勤労者 サービスセンター 【所管課】 生活産業課	<p>中小企業を対象に勤労者福利厚生サービスを実施することにより、勤労者福祉の向上に努めるとともに、広域化によるスケールメリットを活かした事業展開やコスト削減を図り、安定した法人運営を目指す。</p> <table border="1"> <tr> <td>3年度</td> <td>4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、変化する生活様式に対応した福利厚生事業を実施していく。</td> </tr> <tr> <td>4年度</td> <td>4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、変化する生活様式に対応した福利厚生事業を実施し、会員の満足度アップを図る。</td> </tr> <tr> <td>5年度以降</td> <td>4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症後の社会状況も視野に入れ、事業内容と提供方法の研究に努めるなど会員の満足度アップを実現する。</td> </tr> </table>	3年度	4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、変化する生活様式に対応した福利厚生事業を実施していく。	4年度	4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、変化する生活様式に対応した福利厚生事業を実施し、会員の満足度アップを図る。	5年度以降	4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症後の社会状況も視野に入れ、事業内容と提供方法の研究に努めるなど会員の満足度アップを実現する。
3年度	4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、変化する生活様式に対応した福利厚生事業を実施していく。							
4年度	4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、変化する生活様式に対応した福利厚生事業を実施し、会員の満足度アップを図る。							
5年度以降	4区（豊島区・北区・荒川区・杉並区）体制による広域化法人の安定した運営と経営の効率化をすすめ、サービスの向上を目指す。また、新型コロナウイルス感染症後の社会状況も視野に入れ、事業内容と提供方法の研究に努めるなど会員の満足度アップを実現する。							
3	(社会福祉法人) 豊島区社会福祉 事業団 【所管課】 福祉総務課	<p>地域福祉の担い手として、新たな役割の創出や機能の充実を図り、社会福祉事業及び公益事業を推進していく。また事業推進にあたっては常に効率化・能率化に努め経営の安定化を図る。</p> <table border="1"> <tr> <td>3年度</td> <td>介護職員人材確保のため、閉鎖した上池袋豊寿園職員の再配置、求人サイトの活用、人材育成計画の策定を行う。業務改善PTを立ち上げ、生産性向上を目指す。特養利用率増や、事業間連携による効率的なサービス提供体制の構築による増収を目指す。臨時保育所の受託を行う（令和3～5年度）。</td> </tr> <tr> <td>4年度</td> <td>令和4年度の給与削減、令和5年度以降の人事給与体系及び人事考課制度の見直しにより、経営の安定化と働き甲斐のある職場作りを目指す。業務改善の取組をさらに進展し、生産性の向上及び職員定数の見直しを行う。</td> </tr> <tr> <td>5年度以降</td> <td>令和5年度から開始する給与制度及び人事考課制度の見直しにより、人件費削減と給与格差の是正を行うと同時に、役割・能力に応じた処遇を提供できる体制を整備する。また、フレックスタイム制の導入等働き方改革を推進する。さらに、利用率向上に向けケアマネとの関係強化等の取組をさらに進め、増収を目指す。</td> </tr> </table>	3年度	介護職員人材確保のため、閉鎖した上池袋豊寿園職員の再配置、求人サイトの活用、人材育成計画の策定を行う。業務改善PTを立ち上げ、生産性向上を目指す。特養利用率増や、事業間連携による効率的なサービス提供体制の構築による増収を目指す。臨時保育所の受託を行う（令和3～5年度）。	4年度	令和4年度の給与削減、令和5年度以降の人事給与体系及び人事考課制度の見直しにより、経営の安定化と働き甲斐のある職場作りを目指す。業務改善の取組をさらに進展し、生産性の向上及び職員定数の見直しを行う。	5年度以降	令和5年度から開始する給与制度及び人事考課制度の見直しにより、人件費削減と給与格差の是正を行うと同時に、役割・能力に応じた処遇を提供できる体制を整備する。また、フレックスタイム制の導入等働き方改革を推進する。さらに、利用率向上に向けケアマネとの関係強化等の取組をさらに進め、増収を目指す。
3年度	介護職員人材確保のため、閉鎖した上池袋豊寿園職員の再配置、求人サイトの活用、人材育成計画の策定を行う。業務改善PTを立ち上げ、生産性向上を目指す。特養利用率増や、事業間連携による効率的なサービス提供体制の構築による増収を目指す。臨時保育所の受託を行う（令和3～5年度）。							
4年度	令和4年度の給与削減、令和5年度以降の人事給与体系及び人事考課制度の見直しにより、経営の安定化と働き甲斐のある職場作りを目指す。業務改善の取組をさらに進展し、生産性の向上及び職員定数の見直しを行う。							
5年度以降	令和5年度から開始する給与制度及び人事考課制度の見直しにより、人件費削減と給与格差の是正を行うと同時に、役割・能力に応じた処遇を提供できる体制を整備する。また、フレックスタイム制の導入等働き方改革を推進する。さらに、利用率向上に向けケアマネとの関係強化等の取組をさらに進め、増収を目指す。							
4	(社会福祉法人) 豊島区民社会福祉 協議会 【所管課】 福祉総務課	<p>「豊島区民地域福祉活動計画」に基づき、区民の参加と協働による地域福祉を推進する。また、会員増強や寄附の確保、各事業の効率化により経営安定化に取り組む。</p> <table border="1"> <tr> <td>3年度</td> <td>豊島区版「地域共生社会」の推進、「災害ボランティアセンター」の立ち上げに向けた連携強化、「市民後見人」の育成支援、コミュニティソーシャルワーク事業の推進、会員の増強、事業の見直し・定数管理による財政面の改善を図り、「経営改善計画」に基づいた効率的な事業運営に取り組む。</td> </tr> <tr> <td>4年度</td> <td>8050問題、ひきこもり、生活困窮者等が抱える地域生活課題の解決に向けて、CSW事業の一層の推進を図る。フードバンク事業を通じた新たな参画企業・地域活動団体とネットワーク構築を目指す。また、終活サポート事業の新たな事業展開、成年後見制度の利用促進を図るため中核機関の事業運営等により「誰一人取り残さない」地域共生社会の実現に向けて取り組む。「経営改善計画」の推進による財政面の改善を図る。</td> </tr> <tr> <td>5年度以降</td> <td>受託事業の適正かつ効果的な執行を図るとともに、「経営改善計画」に基づき、新規事業の開拓や既存事業の見直しなどによる事業の効率化、及び職員定数の精査を進める。 コロナ禍の影響を受けた地域社会の実情に即して「豊島区民福祉活動計画」の改定を行い、地域活動団体や社会福祉法人等との一層の連携・協働により、地域共生社会の実現に向けた取組を推進する。</td> </tr> </table>	3年度	豊島区版「地域共生社会」の推進、「災害ボランティアセンター」の立ち上げに向けた連携強化、「市民後見人」の育成支援、コミュニティソーシャルワーク事業の推進、会員の増強、事業の見直し・定数管理による財政面の改善を図り、「経営改善計画」に基づいた効率的な事業運営に取り組む。	4年度	8050問題、ひきこもり、生活困窮者等が抱える地域生活課題の解決に向けて、CSW事業の一層の推進を図る。フードバンク事業を通じた新たな参画企業・地域活動団体とネットワーク構築を目指す。また、終活サポート事業の新たな事業展開、成年後見制度の利用促進を図るため中核機関の事業運営等により「誰一人取り残さない」地域共生社会の実現に向けて取り組む。「経営改善計画」の推進による財政面の改善を図る。	5年度以降	受託事業の適正かつ効果的な執行を図るとともに、「経営改善計画」に基づき、新規事業の開拓や既存事業の見直しなどによる事業の効率化、及び職員定数の精査を進める。 コロナ禍の影響を受けた地域社会の実情に即して「豊島区民福祉活動計画」の改定を行い、地域活動団体や社会福祉法人等との一層の連携・協働により、地域共生社会の実現に向けた取組を推進する。
3年度	豊島区版「地域共生社会」の推進、「災害ボランティアセンター」の立ち上げに向けた連携強化、「市民後見人」の育成支援、コミュニティソーシャルワーク事業の推進、会員の増強、事業の見直し・定数管理による財政面の改善を図り、「経営改善計画」に基づいた効率的な事業運営に取り組む。							
4年度	8050問題、ひきこもり、生活困窮者等が抱える地域生活課題の解決に向けて、CSW事業の一層の推進を図る。フードバンク事業を通じた新たな参画企業・地域活動団体とネットワーク構築を目指す。また、終活サポート事業の新たな事業展開、成年後見制度の利用促進を図るため中核機関の事業運営等により「誰一人取り残さない」地域共生社会の実現に向けて取り組む。「経営改善計画」の推進による財政面の改善を図る。							
5年度以降	受託事業の適正かつ効果的な執行を図るとともに、「経営改善計画」に基づき、新規事業の開拓や既存事業の見直しなどによる事業の効率化、及び職員定数の精査を進める。 コロナ禍の影響を受けた地域社会の実情に即して「豊島区民福祉活動計画」の改定を行い、地域活動団体や社会福祉法人等との一層の連携・協働により、地域共生社会の実現に向けた取組を推進する。							

No.	項目	内容						
5	<p>(公益社団法人) 豊島区シルバー人材センター</p> <p>【所管課】 福祉総務課</p>	<p>人生 100 年時代の高齢者の生涯現役活躍と持続可能な地域社会づくりを目指して、健康で働く意欲のある高齢者に、身近な地域で能力と経験に応じた多様な就業、社会参加の機会を提供し、公共・民間での「生きがい就業」を推進する。法人の経営としては、会員増強・就業拡大による経営基盤の強化とともに効果的な組織運営に取り組む。</p> <table border="1"> <tr> <td>3年度</td> <td>感染症による影響が長く続くなかでも、会員増強のための PR 活動を進めるため、入会説明会の内容を見直し複数回開催するなど工夫する。また、受注拡大のため、特に保育補助業務をはじめとした派遣事業の拡大に取り組み、会員の活躍の場を広げる。感染予防対策を第一としつつ、会員の健康・安全を確保しながら、就業を継続する。</td> </tr> <tr> <td>4年度</td> <td>高齢者の健康で生きがいのある生活と地域社会の持続可能な発展を目指して、①会員の増強、②就業の受注拡大・開拓、③適正就業と安全就業の推進、④地域貢献活動の推進、⑤法人運営体制の強化を重点として取り組む。また、令和4年度に第2次中期計画の実施状況等を検討しながら、令和5年度から5年間の第3次中期計画の策定を行う。</td> </tr> <tr> <td>5年度以降</td> <td>センターの基本理念である「自主・自立」、「共働・共助」のもと、第3次中期計画（令和5～9年度）の取組方針にある「会員の拡大」、「就業先の拡大」、「安全・適正就業の推進」、「地域連携・協働」、「運営組織の活性化」について、具体的な事業を計画・実施する。さらに、計画指標の「会員数」、「契約額」、「就業率」及び「派遣実績」について23区でトップクラスを目指し事業運営に取り組んでいく。</td> </tr> </table>	3年度	感染症による影響が長く続くなかでも、会員増強のための PR 活動を進めるため、入会説明会の内容を見直し複数回開催するなど工夫する。また、受注拡大のため、特に保育補助業務をはじめとした派遣事業の拡大に取り組み、会員の活躍の場を広げる。感染予防対策を第一としつつ、会員の健康・安全を確保しながら、就業を継続する。	4年度	高齢者の健康で生きがいのある生活と地域社会の持続可能な発展を目指して、①会員の増強、②就業の受注拡大・開拓、③適正就業と安全就業の推進、④地域貢献活動の推進、⑤法人運営体制の強化を重点として取り組む。また、令和4年度に第2次中期計画の実施状況等を検討しながら、令和5年度から5年間の第3次中期計画の策定を行う。	5年度以降	センターの基本理念である「自主・自立」、「共働・共助」のもと、第3次中期計画（令和5～9年度）の取組方針にある「会員の拡大」、「就業先の拡大」、「安全・適正就業の推進」、「地域連携・協働」、「運営組織の活性化」について、具体的な事業を計画・実施する。さらに、計画指標の「会員数」、「契約額」、「就業率」及び「派遣実績」について23区でトップクラスを目指し事業運営に取り組んでいく。
3年度	感染症による影響が長く続くなかでも、会員増強のための PR 活動を進めるため、入会説明会の内容を見直し複数回開催するなど工夫する。また、受注拡大のため、特に保育補助業務をはじめとした派遣事業の拡大に取り組み、会員の活躍の場を広げる。感染予防対策を第一としつつ、会員の健康・安全を確保しながら、就業を継続する。							
4年度	高齢者の健康で生きがいのある生活と地域社会の持続可能な発展を目指して、①会員の増強、②就業の受注拡大・開拓、③適正就業と安全就業の推進、④地域貢献活動の推進、⑤法人運営体制の強化を重点として取り組む。また、令和4年度に第2次中期計画の実施状況等を検討しながら、令和5年度から5年間の第3次中期計画の策定を行う。							
5年度以降	センターの基本理念である「自主・自立」、「共働・共助」のもと、第3次中期計画（令和5～9年度）の取組方針にある「会員の拡大」、「就業先の拡大」、「安全・適正就業の推進」、「地域連携・協働」、「運営組織の活性化」について、具体的な事業を計画・実施する。さらに、計画指標の「会員数」、「契約額」、「就業率」及び「派遣実績」について23区でトップクラスを目指し事業運営に取り組んでいく。							
6	<p>(医療法人財団) 豊島健康診査センター</p> <p>【所管課】 地域保健課</p>	<p>地域における健康づくりの拠点として、医師会等との緊密な連携を図りつつ、自律的経営の確立に努める。</p> <table border="1"> <tr> <td>3年度</td> <td>2年度に比べ収支は改善したが、事業収入の回復が遅れている。「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応、医療機器の計画的更新、業績回復に向けた経営の効率化、人事・組織体制の見直し等を進める。</td> </tr> <tr> <td>4年度</td> <td>3年度よりも医療機関からの検査依頼等が増加、収支が改善しつつあるが、コロナ禍以前の水準には戻っていない。「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応、業績回復に向けたさらなる経営の効率化、事業や人事・組織体制の見直し等を進める。</td> </tr> <tr> <td>5年度以降</td> <td>引き続き「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応とともに、医療機器の計画的更新、さらなる経営の効率化、事業や人事・組織体制の見直し等を進める。区民・利用者に信頼される検査・健診施設を目指し、サービスレベル向上、事務事業の改善、経営改革に取り組む。</td> </tr> </table>	3年度	2年度に比べ収支は改善したが、事業収入の回復が遅れている。「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応、医療機器の計画的更新、業績回復に向けた経営の効率化、人事・組織体制の見直し等を進める。	4年度	3年度よりも医療機関からの検査依頼等が増加、収支が改善しつつあるが、コロナ禍以前の水準には戻っていない。「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応、業績回復に向けたさらなる経営の効率化、事業や人事・組織体制の見直し等を進める。	5年度以降	引き続き「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応とともに、医療機器の計画的更新、さらなる経営の効率化、事業や人事・組織体制の見直し等を進める。区民・利用者に信頼される検査・健診施設を目指し、サービスレベル向上、事務事業の改善、経営改革に取り組む。
3年度	2年度に比べ収支は改善したが、事業収入の回復が遅れている。「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応、医療機器の計画的更新、業績回復に向けた経営の効率化、人事・組織体制の見直し等を進める。							
4年度	3年度よりも医療機関からの検査依頼等が増加、収支が改善しつつあるが、コロナ禍以前の水準には戻っていない。「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応、業績回復に向けたさらなる経営の効率化、事業や人事・組織体制の見直し等を進める。							
5年度以降	引き続き「経営5か年計画2021」に基づき、区事業への対応とともに、医療機器の計画的更新、さらなる経営の効率化、事業や人事・組織体制の見直し等を進める。区民・利用者に信頼される検査・健診施設を目指し、サービスレベル向上、事務事業の改善、経営改革に取り組む。							
7	<p>外郭団体経営評価の実施</p> <p>【所管課】 行政経営課 外郭団体を所管する課</p>	<p>外郭団体の経営状態や事業の成果を明らかにし、行政ニーズの変化に柔軟に対応した経営改革を図るために経営評価を実施する。（隔年実施）</p> <table border="1"> <tr> <td>3年度</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>4年度</td> <td>経営評価実施</td> </tr> <tr> <td>5年度</td> <td>—</td> </tr> </table>	3年度	—	4年度	経営評価実施	5年度	—
3年度	—							
4年度	経営評価実施							
5年度	—							

終章

これまでの行政改革の取組み

終章 これまでの行政改革の取組み

バブル経済の崩壊以降、日本経済が長期間の低迷期に入中、本区を含めた各自治体ではこれまでに経験したことのない厳しい行財政運営を強いられることになりました。とりわけ平成7年以降は区財政が極めて厳しい状況となり、本区は破綻寸前まで追い込まれることとなりました。

こうした状況を背景として、本区では、人件費をはじめとする行政内部コストの削減を重点的に行うため、職員定数の適正化、業務の委託化・民営化、事務事業の見直し等、絶え間なく行政改革に取り組んできました。

時期	実施主体	取組み
		(□：全庁的取組 ●：個別取組 ☆：国の取組み)
平成5年度	区	●「リフレッシュプラン」策定（平成6～7年度までの定員適正化計画）
平成7年度	区	●「新リフレッシュプラン」策定（平成8～11年度までの定員適正化計画）
平成8年度	区	□「行財政改革推進本部」設置 □「豊島区行財政改革計画」（平成9年～11年度）策定 （職員定員の削減、事業の民間委託の推進、執行方法の見直しによる経費の削減など）
平成11年度	国	☆「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」に基づくPFI制度の導入
	区	●「定員適正化計画」（平成12年度の定員適正化計画）
平成12年度	国	☆「地方分権一括法」施行
	区	□「新生としま改革プラン」策定（平成13～16年度に推進計画を策定） （5つのプラン＝行政サービスの再編成、公共施設・都市基盤のあり方、区民との協働、効率的な組織運営・定数の適正管理、透明性と迅速性にすぐれた行政システムなど） □「財政健全化計画」策定 （計画的かつ段階的な取組、歳出の抑制と歳入の確保、財政指標の改善） ●「新定員適正化計画」策定（平成13～16年度の定員適正化計画）
平成13年度	国	☆今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針（骨太の方針）策定（聖域なき構造改革、地方自立活性化等）
	区	●行政評価実施開始
平成15年度	国	☆「地方自治法」改正による公の施設に係る「指定管理者制度」の導入
平成16年度	国	☆「集中改革プラン」（総務省）策定※18年からの指針 （民間委託化の推進、出先機関の見直し、市町村への権限移譲、事務事業の再

		編・整理等、市場化テストの推進)
平成 16 年度	区	<input type="checkbox"/> 「行財政改革プラン 2004」(平成 17～21 年度) 策定 (行財政システムの改革、施策の再構築、公共施設の再構築・活用、としま未来への経営戦略(文化・都市再生・健康)) <input checked="" type="checkbox"/> 「定員管理計画」策定(平成 17～22 年度の定員適正化計画)
平成 17 年度	区	<input checked="" type="checkbox"/> 指定管理者制度の導入
平成 18 年度	区	<input type="checkbox"/> 「豊島区未来戦略推進プラン 2007」(平成 19～22 年度) 策定 (未来への戦略プラン(文化・健康・都市再生・環境)、行財政システムの改革、公共施設の再構築・区有財産の活用など) ※平成 19 年度以降、毎年度本プランを策定
平成 22 年度	区	<input checked="" type="checkbox"/> 「新定員管理計画」策定(平成 23～27 年度の定員適正化計画)
平成 24 年度	区	<input type="checkbox"/> 「総点検」の実施開始 (無駄・非効率の改善、事業の休廃止、歳入の確保)
平成 28 年度	国	☆ 「PPP/PFI 推進アクションプラン」策定
	区	<input checked="" type="checkbox"/> 「第 7 次定員管理計画」策定(平成 29～38 年度の定員適正化計画) <input checked="" type="checkbox"/> ワークスタイル変革の実施 <input checked="" type="checkbox"/> FF パートナーシップ協定 第 1 号締結 ※FF は Female/Family Friendly (女性/ファミリーにやさしい) の略
平成 29 年度	区	<input checked="" type="checkbox"/> 公民連携推進担当課長設置 <input checked="" type="checkbox"/> 「豊島区ネーミングライツ導入に関するガイドライン」策定 <input checked="" type="checkbox"/> 新公会計制度導入に伴う予算科目の再編成
平成 30 年度	区	<input checked="" type="checkbox"/> RPA の試験導入
令和元年度	区	<input checked="" type="checkbox"/> 業務委託モニタリング制度の試行実施
令和 2 年度	区	<input checked="" type="checkbox"/> 業務委託モニタリング制度の運用開始 <input checked="" type="checkbox"/> 予算事業と事務事業評価単位の統一
令和 3 年度	区	<input checked="" type="checkbox"/> 外郭団体経営改善検討会の設置
令和 5 年度	区	<input checked="" type="checkbox"/> AI 文字起こしツールの導入

図表索引

◆第1章 組織と定員管理◆

図表 1-1	主な組織改正の内容	2
図表 1-2	平成5年度組織図	6
図表 1-3	平成12年度組織図	6
図表 1-4	平成19年度組織図	7
図表 1-5	平成27年度組織図	7
図表 1-6	令和4年度組織図	8
図表 1-7	令和5年度組織図	8
図表 1-8	部・課数の推移	9
図表 1-9	部数の推移	9
図表 1-10	課数の推移	9
図表 1-11	スタッフ職担当課長制の導入状況	11
図表 1-12	条例定数の推移	12
図表 1-13	予算人員の推移	12
図表 1-14	財調人員の推移	13
図表 1-15	現員数の推移	13
図表 1-16	定員管理調査に基づく職員数の推移	13
図表 1-17	豊島区定員管理職員数の推移	13
図表 1-18	職層一覧	14
図表 1-19	職層別職員数の推移	14
図表 1-20	23区職層別行政系職員数	15
図表 1-21	23区職層別行政系職員数割合	16
図表 1-22	職種別職員数の推移（表）	17
図表 1-23	職種別職員数の推移（図）	17
図表 1-24	職務別職員数の推移	18
図表 1-25	23区職種別行政系職員数	19
図表 1-26	23区職種別行政系職員数割合	20
図表 1-27	職種表	21
図表 1-28	職員平均年齢の推移	23
図表 1-29	職員の年齢構成	23
図表 1-30	23区の職員数と職員一人当たりの区民数	24
図表 1-31	23区職員数の推移	25
図表 1-32	人件費等の推移	26
図表 1-33	人件費等（普通会計）の推移	27
図表 1-34	23区人件費（令和4年度普通会計決算）比較	28

図表 1-35	超過勤務手当の状況	29
図表 1-36	職員数の推移	31
図表 1-37	会計年度任用職員の勤務形態、報酬等一覧	31

◆第2章 外部化の状況◆

図表 2-1	外部委託に伴う財政効果	41
図表 2-2	指定管理者制度の都道府県等との比較	46
図表 2-3	指定管理者制度導入施設一覧	47
図表 2-4	指定管理者制度導入による財政効果額	48
図表 2-5	民営化に伴う財政効果	49

◆第3章 行政評価◆

図表 3-1	PDCA マネジメントサイクル	52
図表 3-2	事務事業評価対象事業数	55
図表 3-3	評価表と評価対象事業	55
図表 3-4	総合評価 今後の事業の方向性	56
図表 3-5	施策の達成状況	57
図表 3-6	政策評価委員会の実施経過	58
図表 3-7	政策評価委員会名簿	58
図表 3-8	令和3年度（令和4年度実施）事務事業評価結果別の令和5年度予算反映状況	59

◆第4章 外郭団体◆

図表 4-1	外郭団体の設立目的	62
図表 4-2	外郭団体の概要	63
図表 4-3	外郭団体の収益とそのうち区からの支出額の推移（決算額）	64
図表 4-4	外郭団体別収益の内訳（決算額）	64
図表 4-5	外郭団体の費用とそのうち人件費の推移（決算額）	65
図表 4-6	外郭団体別費用の内訳（決算額）	65
図表 4-7	外郭団体の職員数の推移	66
図表 4-8	外郭団体別職員数の内訳	67

豊島区の基本データ

● 地形・自然

位置(区の中央部)

東経 139 度 43 分、北緯 35 度 44 分

地 勢

東西 6,720 メートル、南北 3,660 メートル

面 積

13.01 平方キロメートル

海 抜

8 メートルから 36 メートル

● 人口・世帯

総 人 口※

289,457 人 (男 145,031 人、女 144,426 人・令和 5 年 4 月 1 日現在)

外 国 人 数

29,207 人 (令和 5 年 4 月 1 日現在)

世 帯 数

182,309 世帯 (令和 5 年 4 月 1 日現在)

人 口 密 度

22,249 人/平方キロメートル (総人口/面積・令和 5 年 4 月 1 日現在)

豊島区行政経営白書

— 令和5年度版 —

初版	発行	平成18年2月
2版	発行	平成19年3月
3版	発行	平成20年3月
4版	発行	平成21年3月
5版	発行	平成22年3月
6版	発行	平成23年4月
平成24年度版	発行	平成24年8月
平成25年度版	発行	平成25年8月
平成26年度版	発行	平成26年8月
平成27年度版	発行	平成27年8月
平成28年度版	発行	平成29年2月
平成29年度版	発行	平成30年2月
平成30年度版	発行	平成31年2月
令和元年度版	発行	令和2年2月
令和2年度版	発行	令和3年2月
令和3年度版	発行	令和4年2月
令和4年度版	発行	令和5年2月
令和5年度版	発行	令和6年2月

豊島区政策経営部行政経営課

〒171-8422 豊島区南池袋2-45-1

TEL(03)3981-1111 (代表)

SDGs 未来都市としま



豊島区は持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。