

2. 新たな行財政改革に関する方針

(1) 新たな改革の必要性

昭和60年度以降、バブル経済による税収増を背景として、豊島区の財政規模は大きく増加しました。昭和60年度に約500億円であった歳出総額（一般会計）は、7年後の平成4年度には1,000億円以上にまで拡大しました。

しかし、景気低迷の長期化による所得の減少や政策的な減税、高齢化の進展などにより、区の歳入の根幹である特別区税（特別区民税、軽自動車税、特別区たばこ税）は、平成4年度の309億円から平成16年度の237億円へと約23%も減少しています。

一方、歳出については、投資的経費を大きく減少させているものの、扶助費、公債費、人件費からなる義務的経費、さらに国民健康保険や介護保険の制度を維持するための特別会計への繰出金を加えた、いわば義務的・固定的な経費は、平成4年度の402億円から平成16年度の561億円へと約40%も増加しています。

バブル経済崩壊以降、数次にわたる行財政改革計画を立て、事務事業の効率化や見直し等に取り組む一方、多様化する区民ニーズに応えるかたちで、基金の取り崩しや起債をはじめ、様々な財源対策を行いながら900億円前後の財政規模を維持し続けてきました。

こうした身の丈を超えた財政運営を続けてきた結果として、区の実質的な財政収支は、平成2年度以降、赤字基調が続き、ニーズの変化に対応して新たな施策を展開するための、政策的経費が確保できない状態になっています。

そして、今後の少子高齢・低成長社会においては、さらなる福祉関係需要の多様化・増加が見込まれると同時に、行政サービスの財源を負担する世代が減少するという、二重の意味で厳しい時代が到来します。

こうした時代の変化は、自治体の行財政運営に構造的な変革を迫っています。特に、「持続可能な財政構造の構築」という命題が大きく問われています。

制度疲労に陥った仕組みを廃し、抜本的な改革を進める過程では、大きな変化や痛みを伴うことがあるかもしれません。しかし、区政の構造改革を成し遂げてはじめて、未来を切り開く力が回復し、長期的にみれば安定につながるのです。

限られた財源をより効率的・効果的に活用するために、施策の重点を明らかにしながら、メリハリのきいた施策展開を図る仕組みづくりを進めるとともに、高い効率性を発揮する、「スリムで変化に強い行政経営」を確立することが必要となっています。

- 税収の減少傾向と義務的・固定的経費の増加傾向
- 本格的な少子高齢化が進むなかさらに多様化するニーズ
- 財源や職員など行政資源の増加は困難な状況



- 《行財政の構造改革の必要性》
- 高い効率性の実現
 - スリムで変化に強い行政経営
 - 持続可能な財政構造の構築

(2) スリムで変化に強い行政経営の確立

① 効率的・効果的な行政経営の推進

施策や事業のあり方を、成果とコストの観点から見直し、効率的・効果的な行政運営を実現します。財政基盤の強化を図るために、新たな財源確保に努めるとともに、民間の経営手法・経営感覚のよいところを取り入れた効率化を進めます。

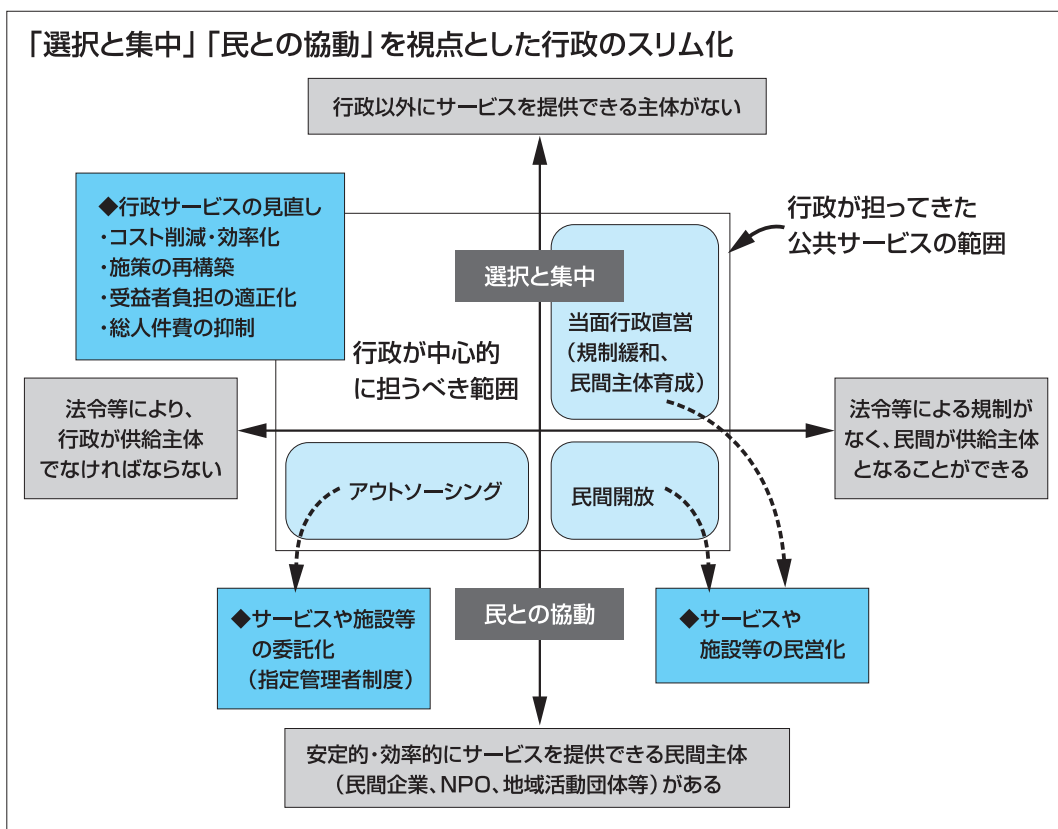
また、業務の効率化と区民サービスの向上に向け、コンピュータシステムのオープン化、庁内LANの増強、文書・財務等の新システム構築など、電子自治体の実現に向けた情報基盤整備を進めます。

さらに、サービスの目的や対象者の範囲、必要なコストと負担の関係を明確にしなが、公平性を確保するという視点から、受益者負担の適正化を図ります。

② 民の力との協働によるサービス提供

民間活力の活用という観点に加え、民間の力が十分に発揮される社会に向け、行政が担ってきた事業を民間に開放していくという観点からも、法令等による規制がなく、安定的・効率的にサービスを提供できる民間主体がある場合には、区の行政責任を明確にしなが、様々な手法により、民間に委ねる方向で検討を進めていきます。

行政サービスの内容や性格を踏まえ、民間活力を活用する手法として、民営化、指定管理者制度の活用、業務委託などの活用を図ります。



③ トップマネジメント補佐機能の強化

地域の将来ビジョンを明確化し、長期的な視点に立って政策の「選択と集中」を進め、限りある行政資源を有効かつ戦略的に活用していくためには、区民ニーズを踏まえた区長による強いリーダーシップの発揮が必要です。

情報収集・分析機能、基本政策形成機能など、トップマネジメント補佐機能を強化していきます。

④ 組織機構の改革

トップマネジメントに基づく政策の実現に向け、現場で事務事業を担当する各部局の実行責任を明確化するとともに、効果的・効率的な事業展開の観点から、個々具体的な政策実施の決定権限や予算編成権限、人事権限について、各部局に委譲していきます。

区民ニーズへの迅速・的確な対応を可能とする機動性や柔軟性を確保するとともに、基本計画が定める政策・施策の体系を踏まえ、目的と手段の関連が明確となる組織づくり、権限と責任の弾力化による機能重視の組織改革を進め、「管理型」から政策目的指向の「経営型」組織への転換を図ります。

行政組織のスリム化、簡素・効率化を進め、適正規模の職員による行政運営の実現を図るとともに、将来2,000人規模の組織体制を目指しつつ、計画的な職員定数の削減等により総人件費を抑制していきます。

⑤ 新たな行政経営システムの構築

基本計画が定める政策、施策、事務事業、そして成果指標について、目的と手段の関係の合理性を評価し、区政改革を進める有効な仕組みとして、行政評価制度の実効性を高めていきます。また、基本計画を中心として、予算、決算、評価など、一連のサイクルと総合的に連携を図る行政経営システムの構築を図ります。

施策や事業のあり方を、成果とコストの観点から見直し、施策レベル、事業レベルでの行政評価結果と予算編成が連動する制度の改善を進めます。また、評価指標の改善を図るとともに、施策・事業レベルの評価について区民や専門家など、外部の視点の導入等を進めます。