

Administrative management white paper

豊島区行政経営白書

— 令和7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
2	定員管理	12
第2章	外部化の状況	18
1	外部化の定義	19
2	外部化の手段	19
3	外部化の推進における基本的な視点	19
4	本区における外部化	20
第3章	行政評価	29
1	行政評価制度とは	30
2	令和6年度（令和7年度実施）の行政評価	31
第4章	外郭団体	37
1	外郭団体とは	38
2	外郭団体の経営状況	40
3	外郭団体の見直し	46
終章	これまでの行政改革の取組	50

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

294,595 人（男 147,527 人、女 147,068 人・令和 7 年 4 月 1 日現在）

外 国 人 数

36,281 人（令和 7 年 4 月 1 日現在）

世 帯 数

188,340 世帯（令和 7 年 4 月 1 日現在）

人 口 密 度

22,644 人／平方キロメートル（総人口/面積・令和 7 年 4 月 1 日現在）

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（10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7年度は、「文化商工部」を分割し、文化政策の推進体制及びスポーツ政策の充実のために「文化スポーツ部」を新設し、中小企業・商店街の支援強化とともに、産業と観光の一体的振興を進めるために「産業観光部」を新設しました。また、システム標準化とDXの取組みを一体的に推進するため、「DX推進担当課長」を新設し、法務を強化するため「法務担当課長」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

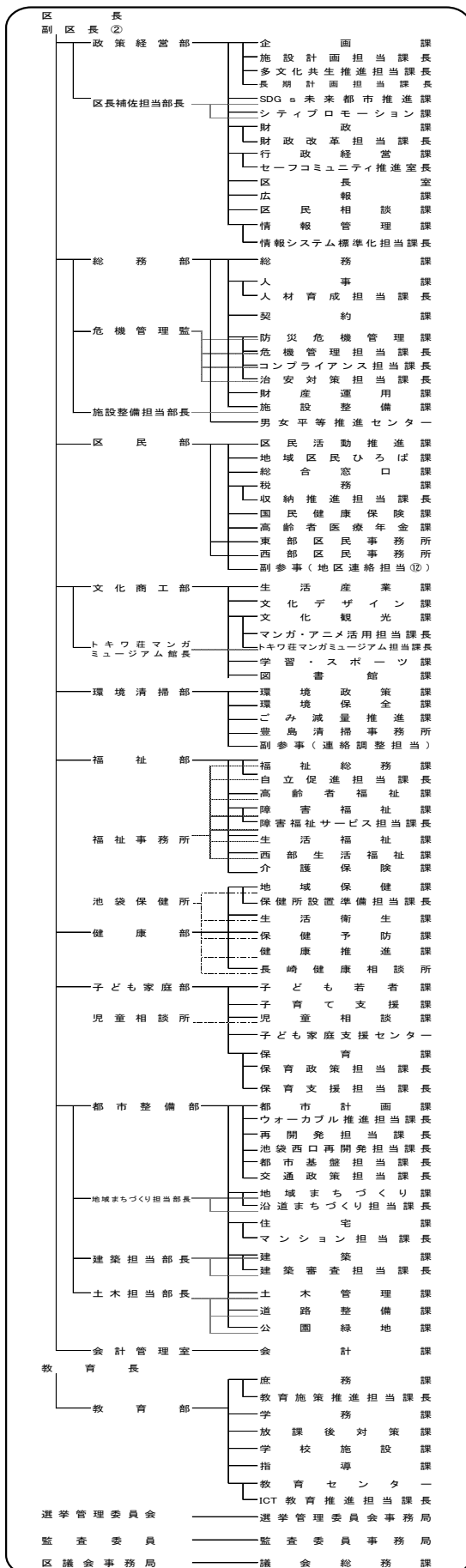
平成 17 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇教育委員会事務局組織を「教育総務課(旧庶務課)」「学校運営課(旧学務課)」「教育改革推進課」「教育指導課(旧指導室)」「中央図書館」に再編 ◇教育委員会の「生涯学習課・スポーツ振興課」を廃止して、区民部に「学習・スポーツ課」を設置 ◇「文化施設課」の新設
平成 18 年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇商工部と文化担当部長を統合して「文化商工部」を設置 ◇「施設管理担当部長」を設置 ◇「庁舎建設室」「医療制度改革担当課長」の新設 ◇組織目標におけるバランス・スコア・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次長」「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～)

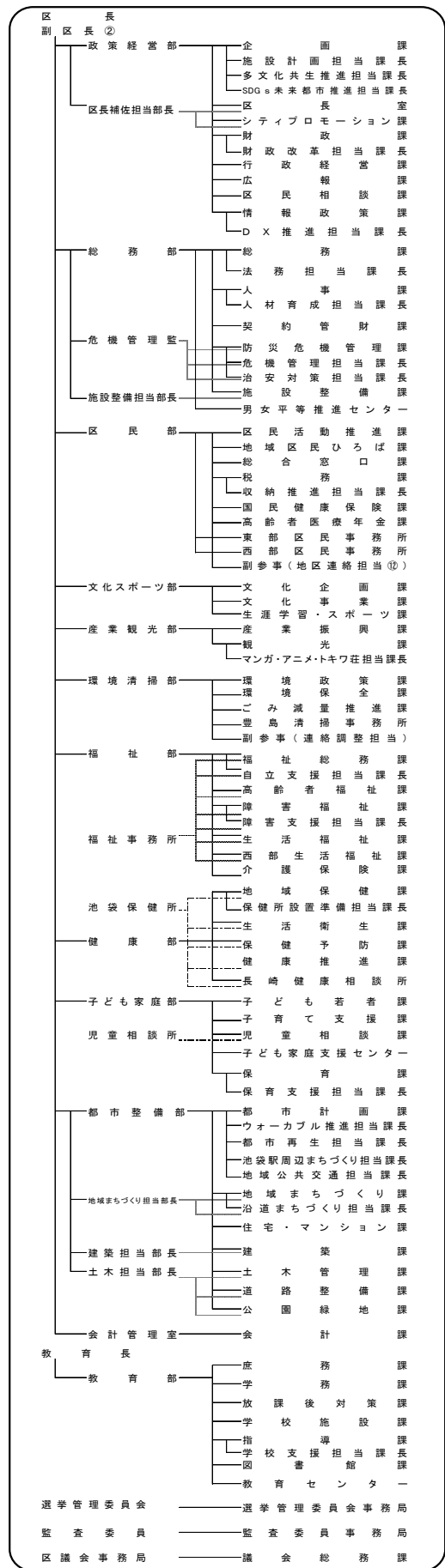
令和2年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「トキワ荘マンガミュージアム館長」の新設 ◇「国際文化プロジェクト推進室長」、「SDGs未来都市調整担当課長」、「保育支援担当課長」、「教育施策推進担当課長」の新設 ◇「国際文化プロジェクト推進担当部長」の廃止 ◇「国際アート・カルチャー都市推進室長」、「政策調整担当課長」、「施設整備特命担当課長」、「プレミアム付商品券担当課長」、「東アジア文化都市推進担当課長」、「劇場運営担当課長」、「Hareza 池袋総合技術担当課長」の廃止 ◇「マンガの聖地としまミュージアム担当課長」を「トキワ荘マンガミュージアム担当課長」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～)

令和6年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「区長補佐担当部長」の新設 ◇「保健福祉部」を、「福祉部」と「健康部」に分割 ◇「財政改革担当課長」の新設 ◇「保健所設置準備担当課長」の新設 ◇「シティプロモーション担当課長」を「シティプロモーション課」に名称変更 ◇「国際アート・カルチャー都市担当部長」の廃止 ◇「保健福祉部」の廃止 ◇「健康担当部」の廃止 ◇「新型コロナウイルスワクチン接種担当部長」の廃止 ◇「総合高齢社会対策推進室」の廃止 ◇「新型コロナウイルスワクチン接種担当課長」の廃止
令和7年度	<ul style="list-style-type: none"> ◇「文化商工部」を、「文化スポーツ部」と「産業観光部」に分割 ◇「DX 推進担当課長」の新設 ◇「法務担当課長」の新設 ◇「文化企画課」の新設 ◇「文化事業課」の新設 ◇「監査委員事務局次長」の新設 ◇「SDGs 未来都市推進課」を「SDGs 未来都市推進担当課長」に名称変更 ◇「情報管理課」を「情報政策課」に名称変更 ◇「生活産業課」を「産業振興課」に名称変更 ◇「文化観光課」を「観光課」に名称変更 ◇「学習・スポーツ課」を「生涯学習・スポーツ課」に名称変更 ◇「自立促進担当課長」を「自立支援担当課長」に名称変更 ◇「障害福祉サービス担当課長」を「障害支援担当課長」に名称変更 ◇「都市基盤担当課長」を「池袋駅周辺まちづくり担当課長」に名称変更 ◇「交通政策担当課長」を「地域公共交通担当課長」に名称変更 ◇「住宅課」を「住宅・マンション課」に名称変更 ◇「文化商工部」の廃止 ◇「トキワ荘マンガミュージアム館長」の廃止 ◇「建築担当部長」の廃止 ◇「長期計画担当課長」の廃止 ◇「セーフコミュニティ推進室長」の廃止 ◇「情報システム標準化担当課長」の廃止 ◇「コンプライアンス担当課長」の廃止 ◇「文化デザイン課」の廃止 ◇「保育政策担当課長」の廃止 ◇「マンション担当課長」の廃止 ◇「建築審査担当課長」の廃止

図表1-6 令和6年度組織図



図表1-7 令和7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。令和7年度にスタッフ職担当課長の見直しを実施したため、課の数が減少しました。

図表1-8 部・課数の推移(各年度4月1日現在)

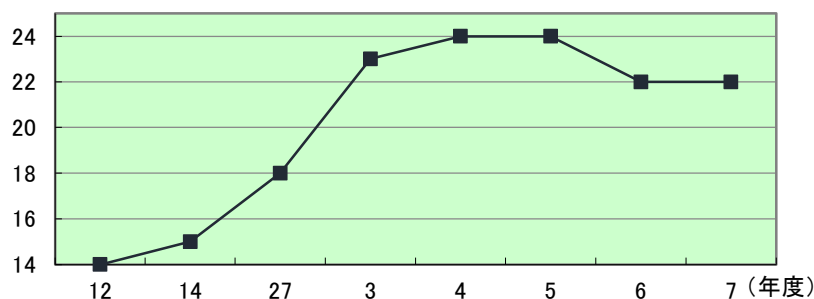
(単位:人)

年度	12	14	27	3	4	5	6	7
部	14	15	18	23	24	24	22	22
課	64	76	98	102	103	105	106	98

※ 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。

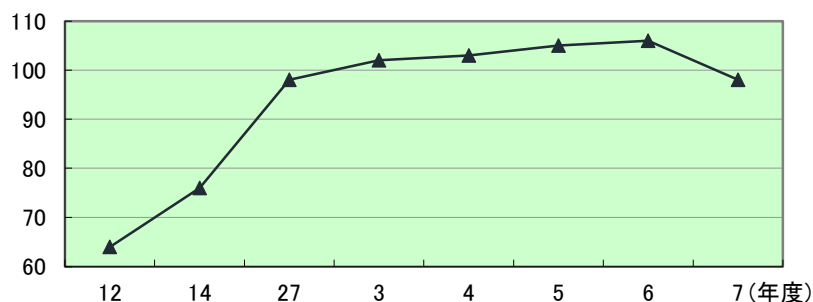
図表1-9 部数の推移(各年度4月1日現在)

(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。

(4) 組織運営手法

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。

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。

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。

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	3	4	5	6	7
スタッフ職担当課長	8	28	27	27	28	21

③ その他の組織運営手法

図表 1-12 その他の組織運営手法

組織運営手法	発令	特徴
課内プロジェクトチーム	なし	○課題に対して即座に対応できる ○管理職のマネジメントが発揮しやすい ○各Gや職員の知見が効果的に活用できる
兼務	あり	○職員の専門的知見が活用できる ○複数課に跨る課題に対して円滑な連携のもと対応ができる
庁内横断プロジェクトチーム	なし	○組織のスケールメリットを最大限に活用した事業展開 ○分野横断的な行政課題への対応が可能 ○職種や職層を超えた交流を通じた職員の視野や経験の向上

2 定員管理

(1) 定数における行政改革の経緯

バブル経済の崩壊以降、リーマンショックをはじめとして日本の経済状況が低迷を続ける中、本区を含む地方自治体は厳しい行財政運営を強いられることとなりました。本区では、義務的な経費である行政内部コストの削減を重点とした行財政改革に取り組み、職員定数の適正化を図ってきました。

図表 1-13 定員適正化の実績

期間	計画名	目標	実績(※1)	達成率
平成5年～7年	リフレッシュプラン	—	△42	—
平成8年～11年	新リフレッシュプラン	△250	△283	113.2%
平成12年(※2)	定員適正化計画	△55	△62	112.7%
平成13年～16年	新定員適正化計画	△250	△309	123.6%
平成17年～22年	定員管理計画	△600	△541	90.2%
平成23年～平成27年	新定員管理計画	△200	△68	34.0%

※1 「定員管理計画」までは「現員数」、「新定員管理計画」からは「職員数（現員数－自治法派遣＋教育長）」により管理した。

※2 平成12年度は都区制度改革に伴う都から区への清掃事業移管により、都派遣職員(191人)を受け入れたため職員数が増加した。

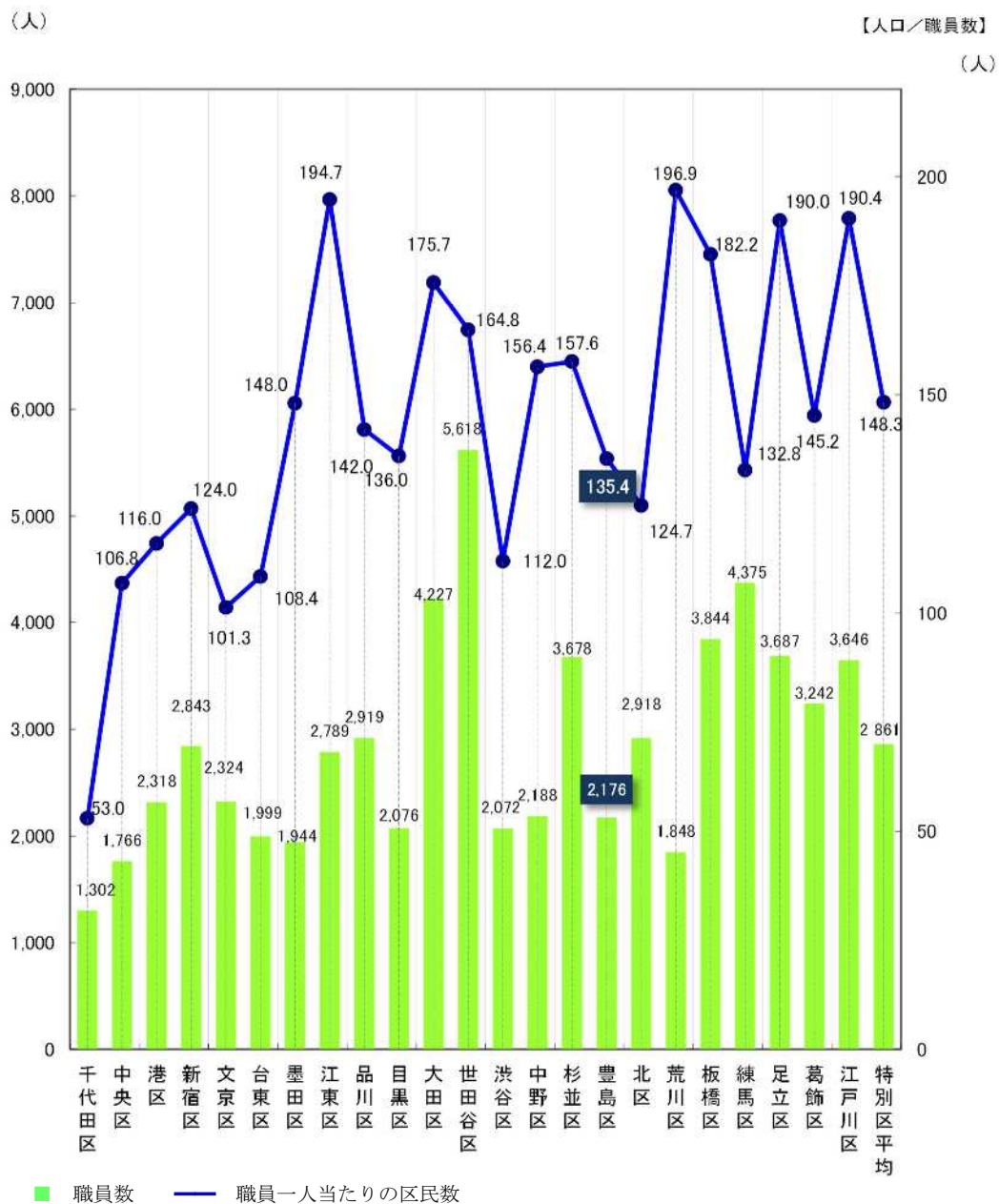
(2) 平成28年度以降の状況

近年の経済状況は回復基調にあるものの、依然として財政状況は不透明であることから、地方自治法に掲げられた「最少の経費で最大の効果」を生み出し、変化に強い持続可能な行政運営を実現することが課題となっています。

平成28年には、29年度から38年度までの10か年を計画期間とした第7次豊島区定員管理計画を策定し、さらなる少数精鋭による職員体制の確立に向けて取組みを開始しました。

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の対応の両立が難しくなってきました。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（2022－2024）・豊島区基本計画（2026－2030）の中に決めました。今後も行政の質の向上と定数の適正化に同時に取り組み、より戦略的な定員マネジメントを進めていきます。

図表1-14 23区の職員数と職員一人当たりの区民数（令和7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1-15 23区職員数の推移（各年度4月1日現在）（単位：人）

	3	4	5	6	7
千代田区	1,174	1,209	1,211	1,238	1,302
中央区	1,652	1,661	1,674	1,717	1,766
港区	2,241	2,227	2,222	2,262	2,318
新宿区	2,822	2,842	2,869	2,879	2,843
文京区	1,982	2,120	2,120	2,237	2,324
台東区	1,930	1,945	1,954	1,984	1,999
墨田区	1,882	1,881	1,905	1,932	1,944
江東区	2,741	2,647	2,659	2,709	2,789
品川区	2,723	2,728	2,754	2,826	2,919
目黒区	2,064	2,075	2,079	2,073	2,076
大田区	4,298	4,255	4,272	4,243	4,227
世田谷区	5,533	5,523	5,535	5,571	5,618
渋谷区	2,034	2,051	2,050	2,087	2,072
中野区	2,089	2,103	2,173	2,202	2,188
杉並区	3,511	3,526	3,552	3,583	3,678
豊島区	2,030	2,031	2,032	2,109	2,176
北区	2,804	2,799	2,836	2,885	2,918
荒川区	1,801	1,800	1,795	1,821	1,848
板橋区	3,710	3,732	3,765	3,837	3,844
練馬区	4,497	4,409	4,390	4,399	4,375
足立区	3,472	3,469	3,536	3,604	3,687
葛飾区	3,001	3,025	3,103	3,184	3,242
江戸川区	3,806	3,748	3,661	3,647	3,646
合計	63,797	63,806	64,147	65,029	65,799
平均	2,774	2,774	2,789	2,827	2,861

※ 職員数は現員数の数値

(3) 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。

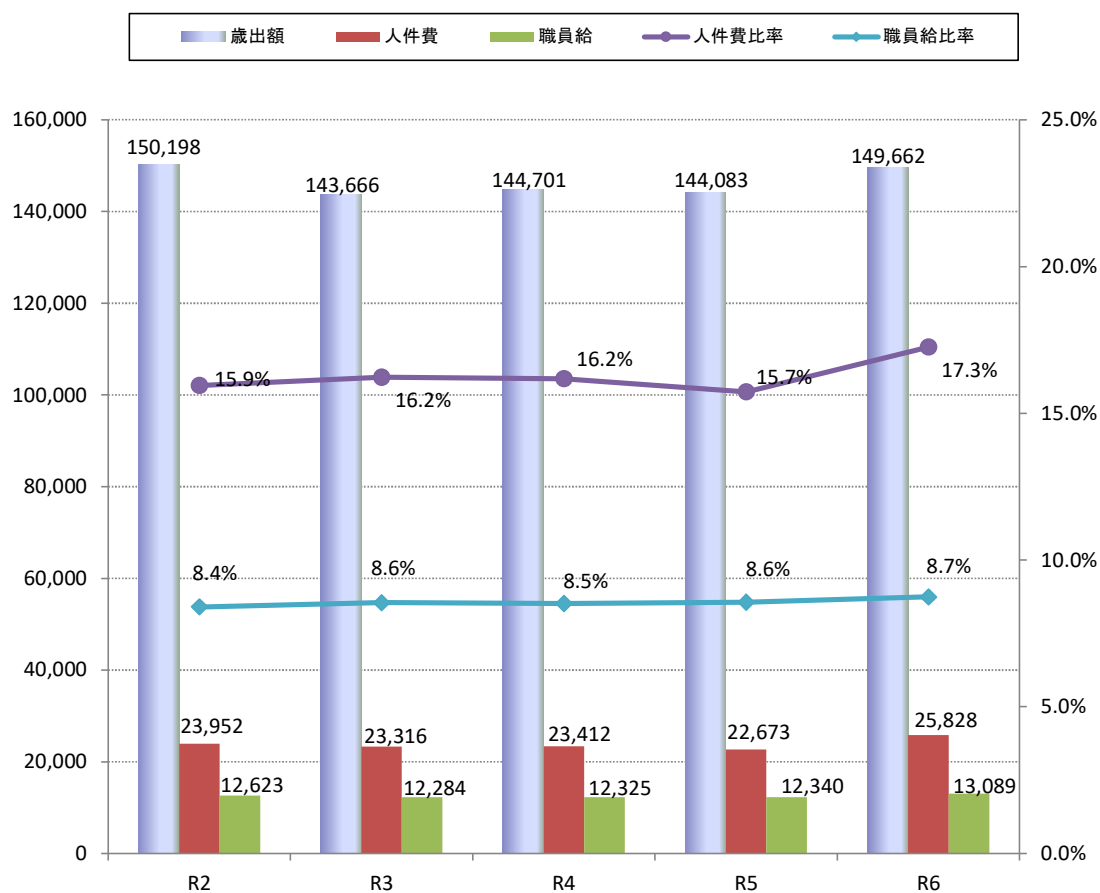
(4) 人件費の推移

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、職員給比率を令和2年度と令和6年度決算（普通会計）で比較すると、人件費比率は1.4ポイント増加、職員給比率は0.3ポイント増加しています。

図表1-16 人件費等の推移

(単位：百万円)



図表1-17 23区人件費（令和6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	65,955,496	12,406,028	7,831,722	18.8%	11.9%
中央区	137,272,635	17,401,044	10,976,617	12.7%	8.0%
港区	188,941,411	22,060,224	13,854,684	11.7%	7.3%
新宿区	184,069,591	29,201,737	18,235,226	15.9%	9.9%
文京区	135,448,272	25,534,557	13,411,637	18.9%	9.9%
台東区	121,936,650	19,627,705	12,913,819	16.1%	10.6%
墨田区	146,464,279	20,417,732	12,188,505	13.9%	8.3%
江東区	261,747,729	28,248,791	17,268,278	10.8%	6.6%
品川区	209,278,826	28,673,921	18,704,491	13.7%	8.9%
目黒区	131,964,230	22,741,029	13,936,081	17.2%	10.6%
大田区	331,755,472	42,149,976	26,961,221	12.7%	8.1%
世田谷区	387,669,584	62,308,031	37,992,845	16.1%	9.8%
渋谷区	124,537,676	19,168,270	12,762,631	15.4%	10.2%
中野区	185,222,525	22,121,088	14,640,511	11.9%	7.9%
杉並区	233,959,637	39,294,013	22,885,262	16.8%	9.8%
豊島区	149,661,698	25,827,832	13,088,077	17.3%	8.7%
北区	181,401,305	26,304,907	17,605,542	14.5%	9.7%
荒川区	121,687,800	20,248,076	11,662,862	16.6%	9.6%
板橋区	268,335,964	35,099,530	23,214,403	13.1%	8.7%
練馬区	326,309,961	45,553,397	28,088,061	14.0%	8.6%
足立区	337,389,453	41,041,067	23,795,614	12.2%	7.1%
葛飾区	253,052,860	32,583,873	18,745,800	12.9%	7.4%
江戸川区	324,948,900	40,692,036	23,047,642	12.5%	7.1%
合計	4,809,011,954	678,704,864	413,811,531	14.1%	8.6%

※ 東京都総務局『令和6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

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 外部化の手段

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。

3 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慎重に見極めています。

(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、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認

外部化に当たっては、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賃金を安くしたりする恐れがあります。本区では、令和7年10月にすべての公契約において、その業務に従事する労働者の賃金引上げやダンピング防止につなげ、労働者等の労働環境確保の実効性を高めるため、公契約条例を制定しました。

(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。

4 本区における外部化

(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維持向上

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 人的資源の有効配置

民間が担うことのできるものは民間にゆだねることで、新たな行政需要に応じ

た柔軟な職員配置を計画できます。

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。

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

図表 2-1 窓口委託を行っている対象業務¹

対象業務
住民異動届(届受付、転出証明書の引渡し等)
住民票の写し等の交付
除票の写し等の交付
戸籍の附票の写しの交付
戸籍の附票の除票の写しの交付
地方税法に基づく納税証明書の交付
戸籍謄抄本等の交付
中長期在留者に係る住居地の届出
特別永住許可等の申請、住居地等の届出及び特別永住許可書等の交付
国民健康保険関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付
妊娠届の受付及び母子健康手帳の交付
精神保健及び精神障害者福祉に関する法律に基づく精神障害者保健福祉手帳の交付
印鑑登録
印鑑登録証明書の交付

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。現在は、専門的な配置であった退職者の不補充分を委託化しています。

外部委託に伴う財政効果は、新たな制度や行政需要の拡大に合わせ仕様変更を行

¹ 「市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者へ委託することが可能な業務の範囲等について（総務省通知）」に記載のある 27 業務のうち、本区が委託している窓口業務

っているため、算出することが難しくなっています。

図表2-2 外部委託に伴う財政効果（令和6年度）

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	326,812	
学校給食調理業務	9年度	151	492,966	
学校警備業務	9年度	53	435,368	
庁用車運転業務	10年度	4	15,692	
区民ひろば清掃業務	11年度	14	79,042	
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	32,473	
児童館清掃業務	16年度	13	138,922	
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	4,773	
出納業務	17年度	3	11,864	
電算プログラム作成等業務	18年度	5	27,510	
自動車騒音の常時監視等調査	18年度	1	5,995	
保育園業務(南大塚、駒込第三)	18年度	40	27,882	
地域包括支援センター運営業務(3センター)	20年度	18	31,100	
幼稚園用務業務	20年度	3	10,007	
小学校用務業務	21年度	36	66,051	
電話交換業務	22年度	6	27,096	
国民健康保険課窓口業務	22年度	8	27,871	
区民ひろば運営業務	23年度	12	—	※5
東西障害支援センター事業運営委託業務	29年度	4	—	※6
合 計		489	1,761,424	

※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6年度の職員人件費単価を乗じ、そこから令和6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の拡大など、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事業は除外しました。

※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による運営となり、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 障害支援センター事業の委託は、令和6年度より東部と西部を一括委託し、事業を拡大したため除外しました。

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するなどし、区民サービスの維持向上を図っています。

(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、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かと認めるときなどは、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、協定書や業務基準書等により、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業務基準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業務基準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2-4のとおり、令和7年4月1日現在、48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48施設に対しては21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。

対象となる年度が異なるため参考比較とはなりますが、本区の特色として、「公募比率が高い」、「民間参入率²が高い」、「利用料金制度³の採用率が高い」といった点が挙げられます。

図表2-3 指定管理者制度の都道府県等との比較（令和7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※	66.1%	41.9%	46.5%
指定都市※	67.7%	49.0%	44.5%
市区町村※	50.3%	44.2%	55.2%
豊島区	73.9%	69.6%	89.1%

※ 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7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6年度までの累計効果額は約46億円という大きな金額となっています（図表2-5参照）。また、令和6年度成果配分⁴の総額は約1億2千万円でした。

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。

² ここでの民間参入率とは、指定管理者が民間企業等（株式会社、NPO法人、企業共同体等）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」、「地方三公社」、「地方公共団体」、「公共的団体（社会福祉法人等）」「地縁による団体」は除外します。

³ 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。インセンティブの付与により、指定管理者の創意工夫を促すというメリットがあります。

⁴ 成果配分とは、指定管理業務により指定管理者に利益（収入実績－支出実績）が生じた場合に、その利益を区と指定管理者が共に享受する趣旨から、原則として折半しています。

図表2-4 指定管理者制度導入施設一覧（令和7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	令和6年4月1日から 令和11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	令和6年4月1日から 令和11年3月31日まで	有	非公募
7		巣鴨地域文化創造館	豊島区 巣鴨4-15-11					
8		南大塚地域文化創造館	豊島区 南大塚2-36-1					
9		雑司が谷地域文化創造館	豊島区 雑司が谷3-1-7					
10		千早地域文化創造館 ※2	豊島区 千早2-35-12			令和6年4月1日から 令和6年12月31日まで		
11	池袋第三区民集会室	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	有	非公募	
12	目白第一区民集会室	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	図書館	駒込図書館	豊島区 駒込2-2-2	H28	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	無	公募
14		上池袋図書館 ※3	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		
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	巣鴨体育館	豊島区 巣鴨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		池袋スポーツセンター	豊島区 上池袋2-5-1	H17	としま未来創造パートナーズ	令和7年4月1日から 令和12年3月31日まで	有	公募
20		豊島体育館	豊島区 要町3-47-8	H18	シンコススポーツ株式会社	令和7年4月1日から 令和12年3月31日まで	有	公募
21		西巣鴨体育場	豊島区 西巣鴨4-22-19	H18	ピーウォッシュ・豊島区スポーツ協会共同事業体	令和7年4月1日から 令和10年3月31日まで	有	公募
22		総合体育場	豊島区 東池袋4-41-30				無	
23		荒川野球場	板橋区 新河岸3-16先					
24		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	公募
25		千早スポーツフィールド	豊島区 千早4-8-19	R6	ピーウォッシュ・建設技術研究所・ボンフィン共同事業体	令和6年9月1日から 令和12年3月31日まで	有	非公募
26		自転車駐車場	巣鴨駅北自転車駐車場	豊島区 巣鴨2-7-11	H17	サイカパーキング株式会社	令和7年4月1日から 令和10年3月31日まで	有
27	巣鴨駅南自転車駐車場		豊島区 巣鴨1-13					
28	巣鴨駅第三自転車駐車場		豊島区 巣鴨2-9-8					
29	西巣鴨駅自転車駐車場		豊島区 西巣鴨3-26-1					
30	駒込駅北自転車駐車場		豊島区 駒込2-2-2	H22				
31	巣鴨駅北口白山通り自転車駐車場		豊島区 巣鴨2-9先	H21	サイカパーキング株式会社	令和6年4月1日から 令和11年3月31日まで	有	公募
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					
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	雑司が谷自転車駐車場	豊島区 雑司が谷3-1-14	R6					
37	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	公募	
38	公園	目白庭園	豊島区 目白3-20-18	H17	目白庭園パークマネジメント共同事業体	令和7年4月1日から 令和12年3月31日まで	有	公募
39		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	公募
40		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
41		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アーバンパリュースポーツ共同事業体	令和2年5月1日から 令和12年3月31日まで	有	非公募
42	福祉施設	福祉ホームさくらんぼ ※4	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
43		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
44		駒込福祉作業所	豊島区 駒込4-7-1					
45		駒込福祉作業所分室	豊島区 池袋本町1-6-12	H30				
46		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
47		目白福祉作業所	豊島区 目白5-18-8					
48		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					

※1 三芳グラウンドは、令和7年度より直営（委託）となりました。
 ※2 千早地域文化創造館は、令和9年3月まで改修工事により休館です。
 ※3 上池袋図書館は、令和8年3月まで改修工事により休館です。
 ※4 福祉ホームさくらんぼは、令和8年12月まで改修工事中です。移転期間中、運営は業務委託しています。

図表2-5 指定管理者制度導入による財政効果額（令和6年度決算まで）

導入年度	施設名	導入初年度 財政効果額	令和6年度 財政効果額 ※1	累計効果額 (導入年度～令和6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	△ 46,980	△ 234,845	
	巢鴨体育館	59,816	26,689	1,044,324	
	雑司が谷体育館	50,551	33,696	932,599	
	三芳グラウンド	6,037	13,703	379,001	令和7年度より直営(委託)
	池袋スポーツセンター	4,489	△ 3,021	160,573	
	西池袋温水プール	12,656		114,361	平成21年度末廃止
	巢鴨駅北自転車駐車場 巢鴨駅南自転車駐車場 巢鴨駅第三自転車駐車場	△ 6,535	△ 2,147	△ 4,556	
	西巢鴨駅自転車駐車場 駒込駅北自転車駐車場 巢鴨駅北口白山通り自転車駐車場				
目白庭園・区民の森(2ヶ所)	3,604	△ 771	23,718	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	△ 14,089	122,995	
	総合体育場・西巢鴨体育場・荒川野球場	15,782	9,860	480,761	
	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	△ 277,383	
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	△ 4,661	618,105	平成30年より制度導入
	駒込福祉作業所分室				
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	△ 9,868	1,333	
	目白生活実習所・目白福祉作業所	84,283	△ 61,441	513,794	令和4年度より制度導入
	目白福祉作業所分室				
	南長崎中央公園スポーツセンター 南長崎中央公園 南長崎自転車駐車場	0	0	0	平成24年度開設 ※2 複合施設
平成28年	駒込図書館	1,890	△ 7,693	△ 25,995	
	上池袋図書館	3,259	429	△ 1,742	
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 ※3
	池袋図書館・池袋第三区民集会室	△ 3,376	△ 4,826	△ 34,383	
	目白図書館・目白第一区民集会室	9,336	122	36,153	
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
令和6年	千早スポーツフィールド	0	0	0	令和6年度開設 ※2
合計		359,728	△ 107,773	4,650,288	

※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10億9千9百万円の大きな財政効果が得られています。

図表2-6 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	155,000	直営
合 計		181	1,099,000	

※ 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6年度までの実績について掲載しています。

※ 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

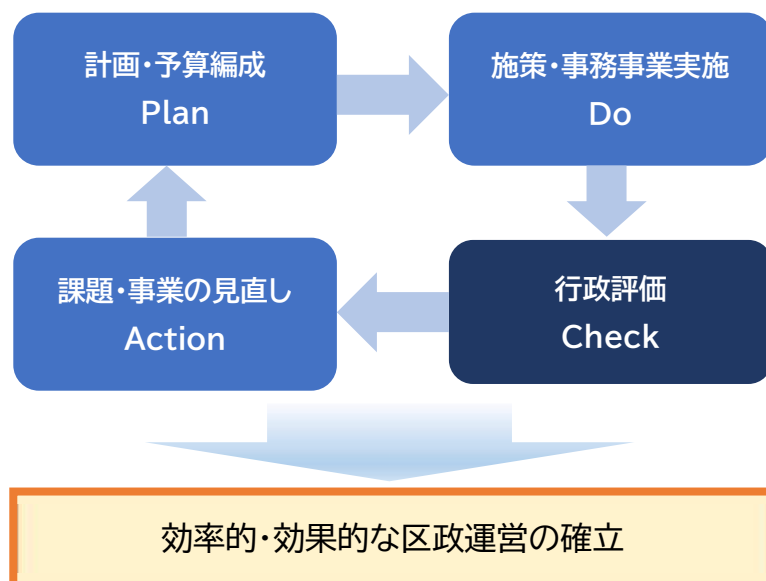
1 行政評価制度とは

(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（Plan）、事業を実施し（Do）、その行政活動に対する評価（Check）に基づいて改善・見直し（Action）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（PDCA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 PDCA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。

(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、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。

平成19年度の試験的实施を踏まえ、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6年度（令和7年度実施）の行政評価

(1) 施策評価

① 評価対象

豊島区基本計画（2019－2024）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）より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。

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

④ 評価結果

図表3-2 施策の達成状況

指標達成評価	令和5年度				令和6年度			
	成果指標		活動指標		成果指標		活動指標	
	施策数	割合	施策数	割合	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%	15	22.1%	7	10.3%	10	14.7%
A: 達成 (達成率100~130%)	17	25.0%	19	27.9%	18	26.5%	24	35.3%
B: 相当程度達成 (達成率70~100%)	43	63.2%	25	36.8%	29	42.6%	25	36.8%
C: 未達成 (達成率40~70%)	4	5.9%	6	8.8%	5	7.4%	6	8.8%
D: 大きく未達成 (達成率0~40%)	1	1.5%	3	4.4%	1	1.5%	2	2.9%
指標変更 (—で表示)					8	11.8%	1	1.5%
合計	68	100.0%	68	100.0%	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。

(2) 事務事業評価

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：施設の維持管理事業や一般事務経費、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。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6年度(令和7年度実施)の事務事業評価では、政策経営部が選定した新規拡充事業や区民提案事業を詳細に評価する「事務事業評価【詳細】」とともに、基本計画の施策の実現に関連性の深い事業の実績をまとめた「主要な施策の成果報告」、その他の事業についてまとめた「事務事業評価表【一般】」により決算値や指標の達成状況を確認しました。令和7年度からは、前年度の事務事業評価結果や事業見直し結果に対する取組状況を確認する「現年度進捗管理」を新設しました。PDCAサイクルを強化する「現年度進捗管理」は、当該年度(今年は令和7年度)6月末までの取組状況の進捗管理と課題を確認しており、以後、継続して進捗状況等を確認すると

もに次年度の予算編成に活用するものです。また、「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 3-3 事務事業評価【詳細】対象事業数

類型	選定内容	事業数
新規拡充事業	令和5・6年度採択新拡充事業のうち、政策経営部にて選定した事業	30
区民提案事業	令和6年度採択区民提案事業（6事業）のうち、令和7年度以降継続している事業	4
計		34

図表 3-4 現年度進捗管理対象事業数

類型	選定内容	事業数
継続評価事業	令和6年度実施 事務事業評価結果が「B:改善・見直し」の事業	13
事業見直し対象事業	令和6年度事業見直し実施事業 ※休廃止事業や内部事務事業等は除外（応急活動体制整備関係経費、全庁における冊子ペーパーレス化、東アジア文化都市交流事業経費等）	21
計		34

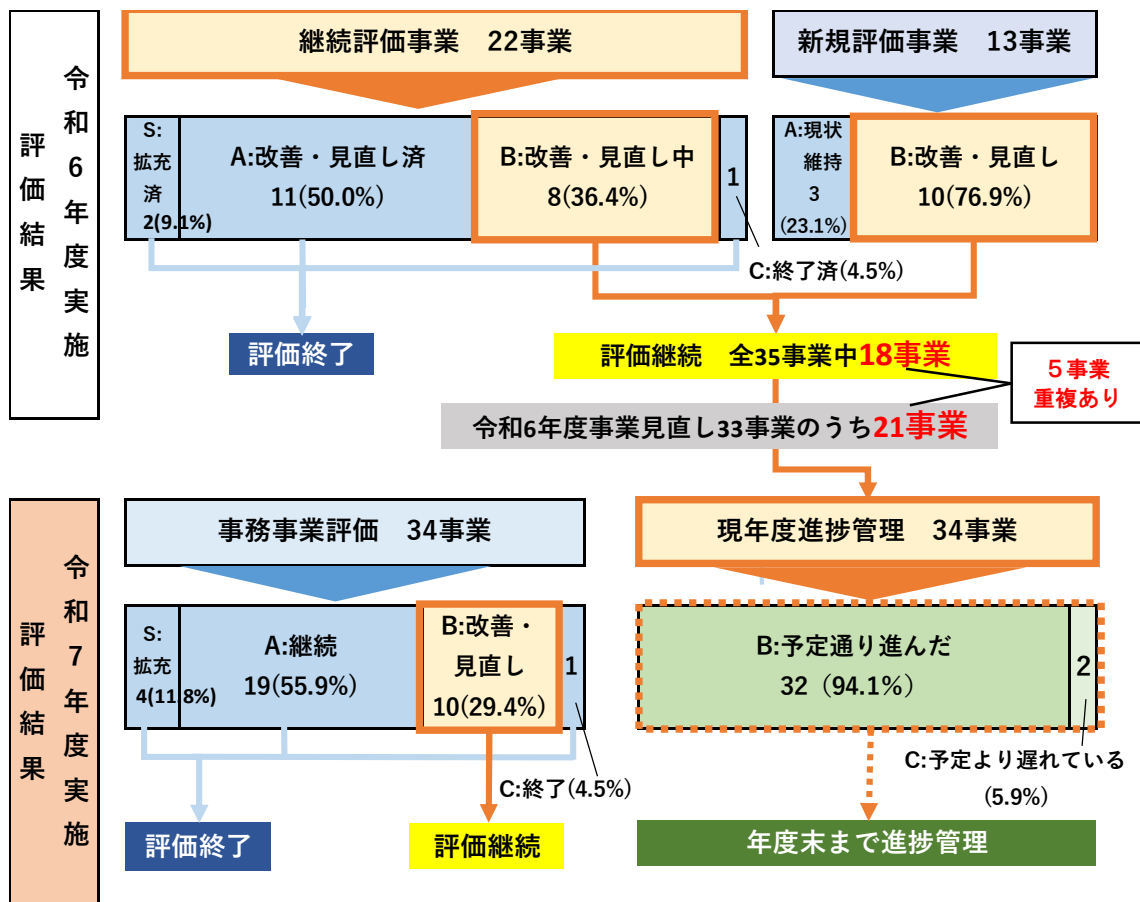
図表 3-5 評価表と評価対象事業

評価表	特徴	令和5年度（令和6年度実施）	
		評価対象事業	事業数
詳細	指標の達成率、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"> ■新規拡充事業 ■区民提案事業 	34
一般	指標や事業費の推移を確認する（総合評価なし）。	<ul style="list-style-type: none"> ■計画事業・詳細評価事業・進捗管理事業・以外の事業 	201
進捗管理表	指標の達成率、令和7年度6月末までの業務改善の取組状況を確認する。	<ul style="list-style-type: none"> ■継続評価 ■事業見直し 	34
主要な施策の成果報告	指標の達成率を確認する。	<ul style="list-style-type: none"> ■計画事業 	323
計			558

※合計 558 事業には、複数の評価表を重複して作成している事業が含まれます。

③ 評価結果

図表3-6 令和6年度（令和7年度実施）事務事業評価結果



※ 割合は四捨五入をしているため、合計が100%に一致しないことがあります。

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、年度ごとの実施計画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。

(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、24年度は図書館や保育園などの10施設、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。評価に当たっては、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

大を目指す「公開事業評価」を取り入れました。

平成26年度以降は、基本計画に紐づく施策の評価を行うとともに、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っています。

③ 令和7年度の取り組み状況

令和7年度の政策評価委員会では、令和7年度（令和8年度実施）行政評価（案）などについて検討しました。

図表3-7 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7年11月21日	<ul style="list-style-type: none"> ●令和6年度（令和7年度実施）行政評価の結果報告について ●定性的評価の視点について ●令和7年度（令和8年度実施）行政評価（案）について
第2回	令和8年3月24日 (予定)	●ロジックモデルを活用した施策分析の試行について（予定）

図表3-8 政策評価委員会名簿（令和7年4月1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	渡邊 明日香	区職員	豊島区子ども家庭部保育課長

※ 委員長、副委員長以外の有識者委員は五十音順

(4) 今後について

区が行っている事務事業が、「最少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、より実効性のある制度を構築していきます。

行政評価の結果の詳細については、豊島区ホームページにて公開しています。
(<http://www.city.toshima.lg.jp/>)

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、豊島区では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7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29年12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	豊島区における社会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	がん検診など重大な疾病の早期発見のため、CT・MRIなど高度医療機器による画像診断部門と制度の高い臨床検査部門を備え、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、整備した東長崎駅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7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. 調査研究事業 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%)	46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%)	23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. 権利擁護支援事業 7. 歳末たすけあい事業 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%)	19名
豊島区シルバー人材センター	1. 会員拡大事業 2. 就業拡大事業 3. 安全・適正就業の推進事業 4. 地域連携・協働事業 5. 運営組織の活性化事業	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. 検体検査事業 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

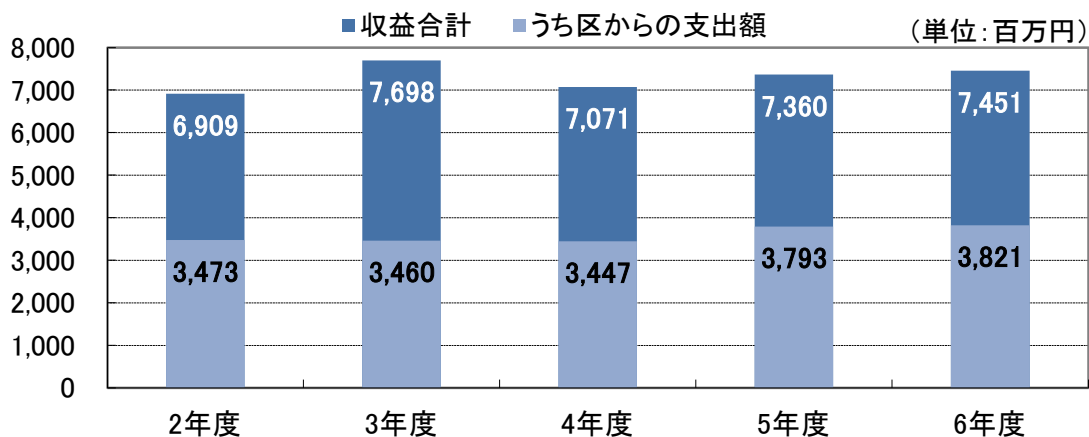
(1) 収益（団体の資産の増要因）の状況

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経常収益のうち、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が重要です。

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	年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
東京広域勤労者 サービスセンター	収益合計	232	259	262	245	244
	区からの補助	88	100	96	99	106
	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	1,823	1,986	1,887	1,821	1,714
	区からの補助	265	318	298	283	197
	区からの委託等	1,097	951	933	933	934
豊島区民 社会福祉協議会	収益合計	493	996	493	522	501
	区からの補助	147	148	142	132	153
	区からの委託等	232	240	244	262	251
豊島区 社会福祉事業団	収益合計	2,816	2,841	2,820	3,141	3,340
	区からの補助	143	99	148	471	547
	区からの委託等	557	633	620	623	630
豊島区シルバー 人材センター	収益合計	773	788	811	831	857
	区からの補助	41	40	53	43	51
	区からの委託等	398	411	401	417	436
豊島健康診査センター	収益合計	708	764	743	746	742
	区からの補助	27	35	32	33	33
	区からの委託等	478	485	480	497	483
東長崎駅・ 椎名町駅整備	収益合計	64	64	55	54	53
	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。

令和5年度は社会福祉事業団において、大規模改修等に係る施設整備等補助金を受けたことにより、区からの補助が3倍以上に増加しました。令和6年度においては、介護報酬の改定と、特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービスの利用率増等により、収益が199百万円増加しました。

シルバー人材センターでは、物価高騰による最低賃金の引き上げ、事務費率の改定、積極的な就業開拓活動により、収益増が続いています。

豊島健康診査センターは、がん検診等、区の保健事業が主たる収益です。受診率向上のため、がん検診等の個別勧奨を強化し、黒字化に向けた取組を継続しています。

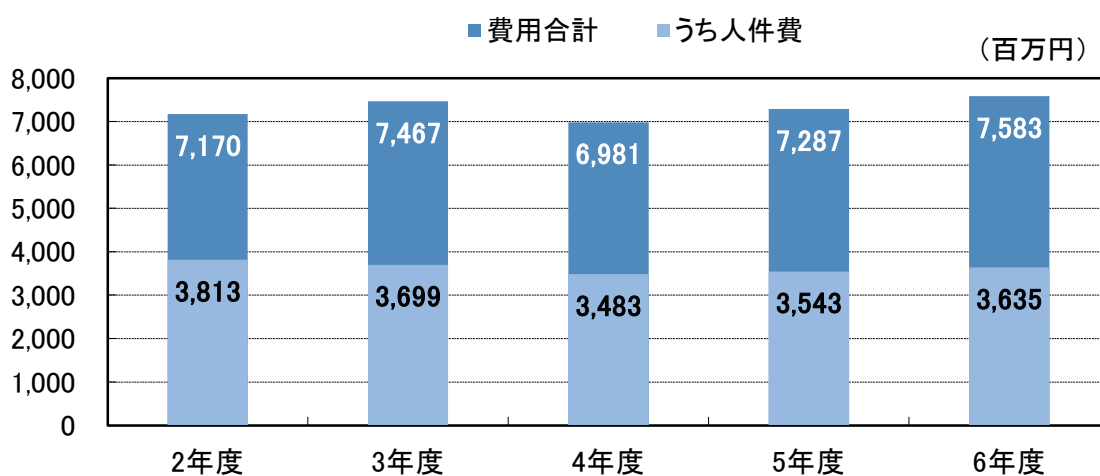
(2) 費用（団体の資産の減要因）の状況

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に着目します。人件費は縮減のみを目的とするのではなく、適切な給与体系を定めることを重視します。

また、年度により業務量は増減しますが、受注が増えたからといって直ちに人員を増員するのではなく、組織内のマネジメントと執行体制を効率的に構築し、内部での業務遂行力を高めることが求められます。

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	年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
東京広域勤労者サービスセンター	費用合計	218	250	258	238	234
	うち人件費	85	97	93	97	105
としま未来文化財団	費用合計	1,885	1,862	1,811	1,802	1,848
	うち人件費	638	601	504	530	594
豊島区民社会福祉協議会	費用合計	476	913	482	471	482
	うち人件費	384	385	381	368	366
豊島区社会福祉事業団	費用合計	3,055	2,842	2,801	3,121	3,342
	うち人件費	2,259	2,145	2,039	2,078	2,102
豊島区シルバー人材センター	費用合計	761	776	813	839	870
	うち人件費	72	75	71	82	83
豊島健康診査センター	費用合計	711	762	761	762	754
	うち人件費	374	395	394	387	384
東長崎駅・椎名町駅整備	費用合計	64	62	55	54	53
	うち人件費	1	1	1	1	1

東京広域勤労者サービスセンターは、令和5年度以降コロナ禍に会員還元策として実施した斡旋事業の実施規模を調整するなどにより、事業経費の削減を図りました。

としま未来文化財団は、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、人件費を含んだ費用が令和5年度まで減少傾向にありました。令和6年度の費用増加は、近年の賃金上昇や、福利厚生費の増加に伴うものです。

社会福祉協議会の令和3年度費用が突出した大きな理由は、国債の買換えを実施したことによるものです。

社会福祉事業団は風かおる里の大規模改修に要する経費を積み立てたこと等により、令和5年度の費用が前年度と比較しておよそ3億2千万円増加しました。

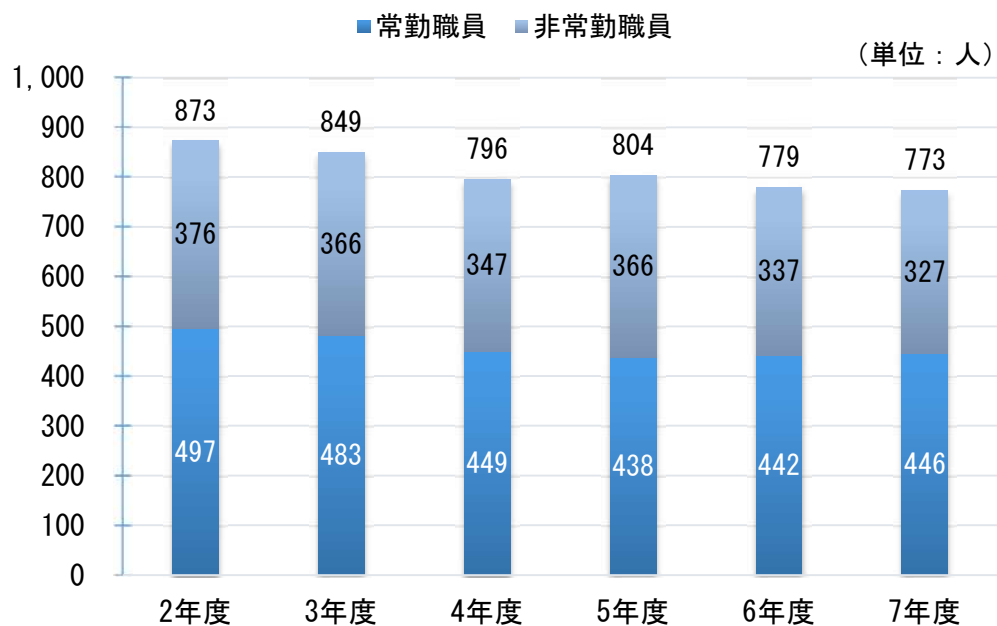
シルバー人材センターの費用については、職員の人件費の増額及び就業会員の猛暑対策としてのファンベスト等の熱中症グッズ経費やインボイス制度による消費税額の負担の増額に伴うものです。

豊島健康診査センターでは、令和5年度から6年度にかけて、人件費・光熱水費・外注委託料等の減により費用の圧縮に繋がりました。

(3) 職員数

近年、生産年齢人口の減少等から人材の獲得競争が激化している状況です。豊島区の外郭団体においても、専門職の確保難や待遇面の課題があり、職員の採用にも遅れが生じることがあります。こうしたことから、各外郭団体では給与や福利厚生の見直し、職員の定着に向けた取組等を実施しています。

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	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
東京広域勤労者 サービスセンター	計	21	20	20	20	22	22
	常勤職員	21	20	20	20	17	18
	非常勤職員	0	0	0	0	5	4
としま未来文化財団	計	130	126	103	106	107	108
	常勤職員	86	79	61	59	63	68
	非常勤職員	44	47	42	47	44	40
豊島区民 社会福祉協議会	計	100	104	93	93	84	96
	常勤職員	69	65	63	57	56	59
	非常勤職員	31	39	30	36	28	37
豊島区 社会福祉事業団	計	543	513	493	496	475	458
	常勤職員	279	276	263	262	264	261
	非常勤職員	264	237	230	234	211	197
豊島区シルバー 人材センター	計	19	23	22	22	23	23
	常勤職員	8	8	8	7	8	8
	非常勤職員	11	15	14	15	15	15
豊島健康診査センター	計	59	62	64	66	67	65
	常勤職員	33	34	33	32	33	31
	非常勤職員	26	28	31	34	34	34
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

3 外郭団体の見直し

最適な行政サービスを担保するため、本区では外郭団体の経営評価を実施しており、外郭団体を含めた経営実績の最適化を図り、区民ニーズを的確に捉えた事業を効果的に展開しています。

(1) 経営評価の目的

区が出資等をしている外郭団体においては、成果を重視した経営が行われ、かつ機動的・効率的に事業が実施されなければなりません。

外郭団体の経営評価は、外郭団体の経営状態や事業の成果を明らかにし、区民に対する説明責任を果たしていくことを目的とするとともに、隔年毎に実施しています。

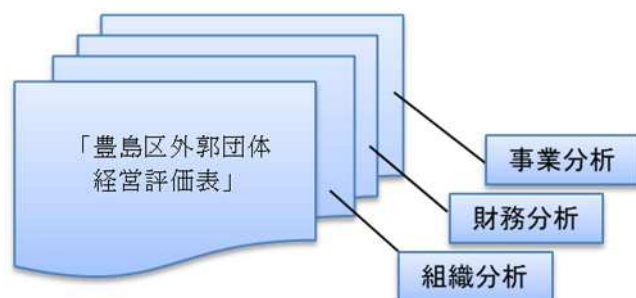
※前回は令和6年度実施

(2) 経営評価の流れ

①評価方法

団体の現状を「組織」「財務」「事業」の3つの視点から評価し、それを「豊島区外郭団体経営評価表」にわかりやすくまとめて、公表しています。

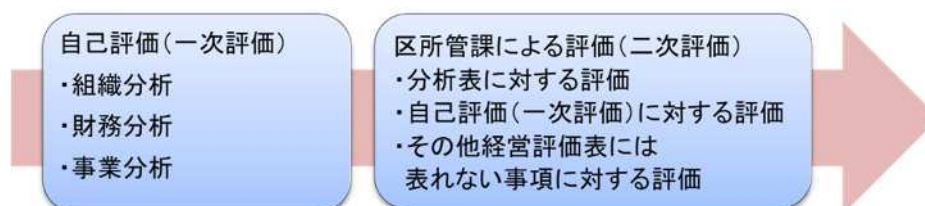
図表4-9 豊島区外郭団体の経営評価の視点



②評価の実施内容

経営評価の実施内容は、各外郭団体が「組織」、「財務」、「事業」の3つの視点から「自己評価（一次評価）」を行ったのち、外郭団体を所管する課が「二次評価（区所管課による評価）」として、「分析表に対する評価」、「自己評価（一次評価）に対する評価」、「その他経営評価表には表れない事項に対する評価」を行います。また、経営評価表では課題を洗い出し、見直し事項と対応状況について報告しています。

図表4-10 経営評価の実施内容



図表4-11 令和6年度経営評価における見直し事項と対応状況

No.	外 郭 団 体	見 直 し 事 項	対 応 状 況 (令和7年4月時点)
1	(一般財団法人) 東京広域勤労者 サービスセンター 【所管課】 産業振興課	育児や介護などの休業を加味した人員数や現在の物価高騰などの状況を踏まえて、中長期的な計画を早急に策定し、経営基盤を強化していくこと。	人材派遣を活用し、安定的な職員数の確保に努めている。中長期的な計画については、今後検討していく。
		新たな事業の企画展開や、デジタルチケットなど、新たなサービス提供方法の検討とその具体化を推進していく必要がある。	毎年度行うアンケート調査により、需要に合った事業計画を進めている。また、ホームページからのチケット申込やメールによる申込を可能とするなど申込の簡素化と、会報誌のデジタル化などサービスのDX化に努めている。
		サービスの利用促進につながるような取組を実施していくためにも、広域化に伴うスケールメリットを生かしたサービス提供や事業の企画展開が課題である。	広域化により利用実績が多くなることで、チケットの仕入れ価格や業者との交渉を有利に進め、バストレートによるサービスの提供に努め、利用促進につなげる。
2	(公益財団法人) としま未来文化財団 【所管課】 文化企画課	必要に応じた収益性を向上させる取組が求められる。	公益法人として収支相償の原則を維持しつつ、事業収益を確保する方策を検討中である。
		施設の改修工事に伴う収入減少への対応策と、収益向上のための新たな取組が必要である。	開館施設において、施設の衛生環境、安全面の確保を図りつつ必要経費の精査を行うとともに、利用者層の拡大に向けた広報活動の工夫に取り組んでいる。
3	(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	会員数増加に向けた取組が必要である。	職員一人ひとりが周知活動を担っていることを職員研修等によって意識付けを行っている。あわせて、周知活動及び広報の工夫及び集金方法の見直しにより、未納対策と加入促進を強化していく。
		収支が赤字となっている事業について、効率的な事業実施に向けた改善が求められる。	本来、収益を目的としておらず、地域の支え合いを実現する仕組みとして実施している事業であるが、協力会員の募集や支援内容の見直しなどを行い、現在必要とされるサービスを提供できるよう検討を進める。
		新規事業の実施に伴う既存事業の見直しにあたっては、社会情勢や利用者の状況を十分に考慮するとともに、区と緊密な連携が求められる。	事前に区と協議のうえ、地域ニーズとの整合性を確認したうえで新規事業を立案する。令和6年度は、区との協議のうえ自主事業として「備えてあんしん支援事業」を立ち上げた。
4	(社会福祉法人) 豊島区社会福祉 事業団	安定した資金繰りに向けて対策を検討する必要がある。	入院者減少に向けた体調管理体制の強化、ショートステイの積極的運用などの取組を実施した。その結果、介護報酬等の収益が7,784万6千円増収となった。

No.	外 郭 団 体	見 直 し 事 項	対 応 状 況 (令和7年4月時点)
	【所管課】 福祉総務課	経営改革中期目標における目標未達成のものについては、原因分析と対策が必要となる。	経営改革中期計画（令和3年度～令和7年度）策定後の令和3年度に2年度の多額の赤字決算が判明した。これを契機に経営再建、具体的には、まず人件費削減を最優先課題として取り組んだことなどにより、経営改革中期計画の内容が現実的ではなくなってきた点が出てきた。このため、抜本的な見直しを令和6年度に実施し、令和7年4月1日に「第一次経営計画」を策定した。
5	(公益社団法人) 豊島区シルバー 人材センター 【所管課】 福祉総務課	会員増強、就業率の向上に向けた取組に注力すること。	会員増強については、家族割制度の導入や女性向け講演会に併せた入会説明会の実施、会費無料キャンペーン（1～3月入会）など、様々な取組を実施し、令和6年度は前年比96名となり、23区で一番の増員数となった。就業率については、就業適正化（5年ルール）の徹底により、より多くの会員が就業機会を得られる環境を整備している。
		女性会員の拡大や退会者抑制等により、会員の拡大を図ること。	女性向け講演会の開催など、魅力ある取組や家族割制度により、女性会員は前年比84名増となり過去最高人数となった。また、ゴールド会員制度等（就業を希望しない会員の会費を半額にする制度）の実施により退会者前年比46名減となった。
6	(医療法人財団) 豊島健康診査 センター 【所管課】 地域保健課	自主事業拡大による保険収入以外の安定的な収入確保への取組。	高度な医療機器を配備し、各種健康診断をはじめ、がん検診も同時に検査可能な強みを活かし、自主事業収入は、前年度比約920万円増加した。令和7年度から検査技術の向上と業務の効率化により、健康診断の受診枠を1日60人から75人に増やした。令和8年1月現在で前年比543名の増となっている。令和8年度の実施に向けて、協会けんぽと連携して、健康診断とがん検診が同時に受診できるキャンペーンの準備を進めている。
		医師会とのさらなる連携。	医師会からは、例年、当センター理事・監事各1名、評議員3名、運営協議会委員4名に参画いただいております。連携をはかってきた。今後は、当センターの各取組を医師会に逐次報告して意見交換を行うことにより、一層緊密な連携をはかっていく。

No.	外 郭 団 体	見 直 し 事 項	対 応 状 況 (令和7年4月時点)
		積極的な広報活動により、企業健診等自主事業における収入増につなげていただきたい。	令和7年5月に企業の目線で分かりやすく、アクセスしやすいホームページのリニューアルを行った。これにより月間検索数が5千件から6千件に伸びた。今後は、現在電話のみの予約から、スマホから予約や問診の回答等ができるWEBを活用したサービスの提供を検討する。また、閑散期における（1月～3月）割引制度の実施やキャンペーンの周知、企業等への電話による受診勧奨など積極的な広報活動に取り組む。

終章

これまでの行政改革の取組

終章 これまでの行政改革の取組

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	取組 (●：区取組 ☆：国取組)
平成5年度	●「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	●「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	●「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	☆「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 ●「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	☆「地方分権一括法」施行 ●「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	☆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） ●行政評価実施開始
平成15年度	☆「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	<p>☆「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)</p> <hr/> <p>●「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))</p> <p>●「定員管理計画」策定(平成 17～22 年度の定員適正化計画)</p>
平成 17 年度	●指定管理者制度の導入
平成 18 年度	<p>●「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)</p> <p>※平成 19 年度以降、毎年度本プランを策定</p>
平成 22 年度	●「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	<p>●「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)</p>
平成 28 年度	<p>☆「PPP/PFI 推進アクションプラン」策定</p> <hr/> <p>●「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)</p> <p>●ワークスタイル変革の実施</p> <p>●FF パートナリシップ協定 第 1 号締結 ※FFは Female/Family Friendly (女性/ファミリーにやさしい) の略</p>
平成 29 年度	<p>●公民連携推進担当課長設置</p> <p>●「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</p> <p>●新公会計制度導入に伴う予算科目の再編成</p>
平成 30 年度	●RPA の試験導入
令和元年度	●業務委託モニタリング制度の試行実施
令和 2 年度	<p>●業務委託モニタリング制度の運用開始</p> <p>●予算事業と事務事業評価単位の統一</p>
令和 3 年度	●外郭団体経営改善検討会の設置
令和 5 年度	●AI 文字起こしツールの導入

令和6年度	●財政改革担当課長設置 ※3年間の時限設置（既存事業の集中的な見直しの実施）	
	見直しの分類	見直し額（千円）
	事業の再構築（20事業）	130,436
	内部事業の効率性の視点による適正化（4事業）	115,298
	事業内容の効果の視点による適正化（5事業）	16,967
	事業の廃止・休止（4事業）	70,828
	合計	333,529
●生成AIシステム導入に係る全庁的な実証実験の実施		
令和7年度	●DX推進担当課長設置 （AI、RPA等の利用促進、新たなデジタルツールの調査・研究、導入検討）	

豊島区行政経営白書

— 令和7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
令和6年度版	発行	令和7年2月
令和7年度版	発行	令和8年2月

豊島区政策経営部行政経営課

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。