

北区経営改革プランの改定について（素案）

1 経営改革を継続的に実施する必要性について

（1）新たな基本計画への対応

北区では、「区民とともに」という基本姿勢のもと、「地域のきずなづくり」と「子育てファミリー層・若年層の定住化」を最重要課題と定め、4つの重点戦略と3つの優先課題を中心に、北区の諸課題解決のための施策を推進するとともに、効果的な施策への取組みを通じ、「北区基本構想」に掲げる北区の将来像の実現を目指しています。

平成32（2020）年度を初年度とする「新たな基本計画」では、引き続き「区民とともに」を基本姿勢に、最重要課題に対する対応や多くの課題解決に向けた積極的な取組みを進めていきます。また、今後予定している学校改築や新庁舎建設、まちづくりの一層の推進などは、特に多額の経費を要する事業であり、計画的にその財源を確保していく必要があります。

平成30（2018）年1月に発表された政府経済見通しでは、平成30（2018）年度の日本経済は、「生産性革命」と「人づくり革命」に取り組むことにより、雇用・所得環境の改善が続き、経済の好循環がさらに進展する中で、民需を中心とした景気回復が見込まれています。しかし、先行きのリスクとして、海外経済の不確実性や金融資本市場の変動の影響等に留意する必要があり、これらの地方財政への影響が懸念されるところです。また、これまで法人住民税の一部国税化や地方消費税清算基準の見直しなど、国による不合理な税制改正等が繰り返されており、加えて、平成31（2019）年度税制改正において「新たな偏在是正措置」を講じる考え方が示されました。このように、財政運営上のリスクが絶えず存在し、今後、一般財源総額の確保が難しくなることも見込まれます。

北区では、国や東京都に先駆け、行財政改革に積極的に取り組んできましたが、「新たな基本計画」を着実に実現していくために、また、将来に負担を残さないためにも、引き続き経営改革に取り組むことが必要です。

（2）行政需要の中長期的増大

「北区経営改革プラン2015」の着実な推進により、「北区基本計画2015」の実現及び健全で安定的な行財政運営の確保に努めてきましたが、中長期的な行政需要の増大とともに、今後の財政状況を鑑みると、「新たな基本計画」のための財源を確保し、計画事業等の実現に向けた財政対応力をさらに高めていくことが課題となります。

① 北区の人口と少子高齢化の現状

国立社会保障・人口問題研究所（日本の将来推計人口：平成29（2017）年推計）によると、日本は、人口減少社会への道を緩やかに歩み出したところであるが、今後は加速的な人口減少と世界に類を見ない高齢化という事態に直面して行くとしています。

一方、北区の人口動向は、国勢調査における総人口では、昭和40（1965）年の約45万2千人をピークに減少傾向が続き、平成12年には約32万2千人まで減少しましたが、平成17（2005）年に40年ぶりに増加に転じ、平成27年には約34万1千人となりました。住民基本台帳人口においても、平成25年以降は増加傾向にあり、平成30年1月1日現在で34万8,030人となりました。また、高齢化率は、25.3%で、23区で最も高くなっています。

今後の北区の人口については、「北区人口推計調査報告書（平成30（2018）年3月）」によると、総人口（外国人人口を含む）は、平成40（2028）年までは人口増加となり、約36万2千人とピークを迎えますが、その後は減少に転じ、平成50（2038）年には約35万6千人となる見込みです。

義務的経費である扶助費の総額は、保育所待機児解消に伴う児童福祉費の伸びや高齢化の進行などにより、年々増加しており、財政の圧迫要因の一つになっています。また、実質的な義務的経費である介護保険や医療会計への繰出金（特別会計繰出金）も医療費の増加などによって引き続き高い水準にあります。

平成29（2017）年度決算では、扶助費が480億円、特別会計等繰入金が135億円となっており、今後さらに北区の財政を圧迫することが懸念されます。

② 公共施設の更新需要と課題

北区ではこれまで多くの公共施設（建築物）やインフラ（道路・橋りょう）を計画的に整備してきましたが、現在、多くの公共施設やインフラ施設が老朽化しており、大規模改修や建替え、更新等の時期に差し掛かっています。そのため、今後、改修や更新にあたり多額の費用が必要となります。

平成13（2001）年から平成27（2015）年までの公共施設等に投じている投資的経費の平均が約115億円（公共施設約65億円、インフラ施設約50億円）であるのに対し、平成62（2050）年までの35年間の試算では年間約141億円が必要となります。今後は、コストの縮減と財源の確保が課題となります。

北区では平成25（2013）年7月に公共施設を対象に「北区公共施設再配置方針」を、平成29（2017）年2月に公共施設とインフラを対象に「北区公共施設等総合管理計画」を策定し、公共施設のマネジメント方針や総量の削減目

標（平成57（2045）年までに15%程度の削減）、インフラ施設の維持管理方針を定めました。今後も区の財政状況や人口動向、区民ニーズの変化等を踏まえ、公共施設マネジメント等に取り組み、経費の縮減や平準化を進めていく必要があります。

（3）北区財政の現状と課題

① 歳入

平成29（2017）年度普通会計決算で、歳入の中で最も割合の高いものは、特別区交付金（都区財政調整交付金）で34.7%、次に特別区税が20.1%となっています。

北区は、23区平均と比べ特別区税の割合が低く、特別区交付金に対する依存度が高くなっています。特別区交付金は、景気の変動を受けやすく、国の税制改正等の影響の増大も懸念されます。

また、少子高齢化が進行する現状を考えると特別区交付金や特別区税の大幅な増収を期待することは難しく、今後も予断を許さない財政状況が続くと考えられます。

② 歳出

平成29（2017）年度普通会計決算で、性質別歳出予算では、人件費、扶助費、公債費の義務的経費が全体の53%を超えています。

人件費は、これまでの「経営改革プラン」や「職員定数管理計画」などの行財政改革の取組みにより、減少傾向にあります。一方、職員数は保育園定員拡大に伴う保育士の採用などにより前年度より増加しています。扶助費は、児童福祉費などの伸びにより、増加傾向にあります。今後も少子高齢化の進行などに伴う扶助費の増加や学校をはじめとする公共施設の更新などの多くの需要が見込まれ、歳出を押し上げる要因が山積しています。

③ 基金

平成29（2017）年度末の主要5基金（財政調整基金、減債基金、施設建設基金、まちづくり基金、学校改築基金）の残高の合計は、約549億円となり、そのうち、財政調整基金は約157億円となっています。財政調整基金については、標準財政規模の同規模団体における平均残高は約260億円であり、北区は必ずしも高い水準ではありません。

北区を取り巻く財政環境は市町村民法人税分の一部国税化による特別区交付金の原資の減少や、低金利や税制改正等による各種交付金の減少などのリスクもあり、今後も予断を許さない状況にあります。将来を見据えた安定的な財政運営を行っていくためには、特別区税などの自主財源の確保を図るとともに、行財政改革も進め、財政調整基金等への着実な積み立てを行っていく必要があります。

ります。

④ 地方債

北区では、学校改築や公園整備などの公共施設の整備等に伴い、地方債を発行してきました。平成29（2017）年度末の地方債残高は276億円で、区民一人当たりに換算すると8万円の借入となっています。

平成29（2017）年度は、学校改築や道路整備事業のため、30億円の地方債を発行しました。公債費は、概ね30億円から40億円台で推移しています。

今後も小中学校の改築などをはじめとした施設の更新需要を抱えており、計画的に地方債を活用していく必要があります。

（４）北区職員の現状と課題

① 職員定数の適正化

平成29（2017）年4月1日現在の職員総数は、2,563人、平均年齢は41.2歳で、普通会計における人件費の平成29年度決算は、234億円となりました。平成20年度から平成29年度間で比較すると、「北区経営改革プラン2015」、「職員定数管理計画2015」等の行政改革の取組みなどにより、人件費は26億円の減となっています。

なお、平成30（2018）年4月1日現在の職員総数は、保育園定員拡大に伴う保育士の採用などにより、前年度から46人増加し2,609人となり、平均年齢は40.8歳と低下しています。一方で、今後数年間は職員の定年退職が多く、退職金が高水準で推移することが見込まれます。

平成30年（2018）4月には職層の再構築を含む新たな特別区の人事制度がスタートし、平成32（2020）年4月からは会計年度任用職員制度が導入されるなど、人事行政を取り巻く状況が大きく変化していく中、行政需要の変化に的確に対応し、職員という人材の効果的な活用につなげていくため、経営改革プランの改定にあわせて新たな職員定数管理計画を策定し、職員定数の適正化を図る必要があります。

② 職員の人材育成

平成23（2011）年6月に「北区人材育成基本方針」を策定し、行政ニーズが高度化・複雑化するなど区を取り巻く環境が大きく変化しても、区政の運営に携わる職員が常に目指すべき理想の職員像として、協働精神、プロ意識、豊かな人間性の3点に重点を置き、区民から信頼される人材育成に取り組んでいます。

人事制度や職員構成が大きく変化する中、今後見込まれる様々な行政需要の増加に対応するためには、職員一人ひとりの職務遂行能力を向上させていくことが必要です。また、職員個々の資質の向上だけでなく、組織として職員を

支援するしくみづくりが求められています。

多様な考え方を尊重しながら、高い倫理観を持って行動できる職員や、専門性・特殊性の高い業務のノウハウを継承し、実務に精通した人材を育成していくことが必要です。

2 経営改革プラン改定〈新プラン策定〉にあたっての考え方

(1) 経営改革で解決すべき課題

日本は人口減少社会が到来し、今後さらに少子高齢化が進行するなど、生産年齢人口が減少すると予測されています。北区においては、平成40（2028）年まで緩やかな人口の増加が見込まれていますが、中長期的には同様に減少の傾向になることが想定されています。また、国の税制改正等の影響の増大も懸念されており、今後も税収の大幅な伸びは期待できないという前提のもと、区政運営を行っていかねばなりません。

平成32（2020）年度を初年度とする「新基本計画」では、「区民とともに」を基本姿勢に、「地域のきずなづくり」と「子育てファミリー層・若年層の定住化」をはじめ、少子高齢社会への対応や公共施設の更新需要など、多くの課題解決に向けた積極的な取り組みが必要です。新たな経営改革プランにおいても、将来の人口減少や少子高齢化のさらなる進展を見据え、将来にわたり区民サービスを安定的に提供するため、以下の課題について解決を図っていくものとします。

① 北区基本構想の実現

平成11（1999）年に策定した「北区基本構想」では、基本構想を実現するための区政運営を定めています。

- 第6章：基本構想を実現するための区政運営
- 1 区民と区の協働によるまちづくりの推進
 - 2 計画的・効率的な行財政運営の推進
 - 3 自治権の拡充と広域的な連携・協力の推進

新たな経営改革プランにおいても、上記で定めた項目に基づいて策定することで、「北区基本構想」の実現を図っていくものとします。

② 新基本計画の資源調達

緩やかな景気回復を受け、特別区民税は増収傾向が続いていますが、北区の人口構成からは23区平均と比べ歳入に占める割合が低く、特別区交付金に対する依存度が高くなっています。特別区交付金は、景気の変動を受けやすく、国の税制改正等の影響も懸念され、今後も予断を許さない財政状況が続くと考えられます。また、建築資材、労働単価の長期的な上昇に伴う建築コストの高

騰など、財政支出の増加も懸念されます。

したがって、歳入確保や事業の見直し、執行体制の効率化などあらゆる財源対策を講じていくことで、「新基本計画」における計画事業を着実に推進するための資源調達が必要となります。

③ 次世代につなぐ、健全で安定的な行財政運営

政府の経済見通しでは、日本経済は、雇用・所得環境の改善が続く中で、緩やかな回復が期待されていますが、海外経済の不確実性や金融資本市場の変動の影響等に留意する必要があると、これらの地方財政への影響が懸念される所です。また、これまで法人住民税の一部国税化や地方消費税清算基準の見直しなど、ここ数年の税制改正等により、特別区の貴重な財源が奪われています。このように財政上のリスクが絶えず存在し、今後、一般財源総額の確保が難しくなることも見込まれます。

一方で、少子高齢化や将来の人口減少への対応をはじめ、基礎自治体に求められる行政需要の増大を見据えた時に、今後も歳出規模の漸増傾向が見込まれる中で、本来の基礎自治体としての役割、責務を果たしつつも、将来の世代に負担を残さない効率的、効果的な財政運営の構築が求められています。

そのためにも、社会情勢や区を取り巻く環境の変化を適切にとらえ、将来にわたって健全で安定的な財政運営の維持と変化に強い行財政システムを構築していくため、役割分担の見直しや内部努力の徹底、業務の効率化などを進めていくことが必要です。

(2) 経営改革プラン2015の改定にあたっての考え方

経営改革の最大の目的は、北区の将来像を掲げた「北区基本構想」やそれを実現するための「新基本計画」を着実に推進することにより、将来を見据えた健全で安定的な行財政運営を確保し、さらなる区民サービスの向上を図ることです。

「新基本計画」では、北区の基本姿勢である「区民とともに」を推進し、「地域のきずなづくり」や「子育てファミリー層・若年層の定住化」を最重要課題と位置づけ、様々な課題に取り組むことが必要です。将来にわたって区民のニーズに応えられる区政の実現に向けて、厳しい財政状況下にあっても、北区の明るい未来を築き、必要な施策・事業が継続的に実施できるよう、また、北区の将来に予測されている人口減少・少子高齢社会に適切に対応するため、柔軟で持続可能な行財政システムを構築することが必要です。

* 将来の世代に負担を残さない財政運営を構築するため、引き続き「財源の確保」に努めるとともに、「スリムな組織体制」、「職員の能力開発・意識改革」などの「内部努力の徹底」や「業務の効率化」などを進め、将来を見据えた柔軟で持続可能な行財政システムを確立します。

* 「地域のきずなづくり」や「子育てファミリー層・若年層の定住化」をはじめ、多くの課題を解決する取組みを推進するため、官民の役割分担を見直し、民間活力の活用や区民・民間事業者・NPOなど多様な主体との連携を図り、社会の変化に対応した行政サービスを提供します。

(3) 経営改革の方向性

新たな経営改革プランについては、現行の「経営改革プラン2015」の方向性をベースとしたうえで、「地域のきずなづくり」、「内部努力の徹底」、「社会の変化に対応した行政サービスの提供」、「公共施設の再配置・長寿命化」などの観点で構成する4つの視点を反映したものとします。

① 区民とともに ～地域のきずなづくりと協働によるまちづくりの推進～

区の基本姿勢である「区民とともに」は、本改定においても引き続き追求されるべき課題です。「子育てファミリー層・若年層の定住化」を進めていくうえでは、地域において世代を超えた人々が主体的にまちづくりに取り組み、地域で支えあうことが重要です。情報の共有化や区民参画を一層進めるとともに、区の最重要課題の一つである「地域のきずなづくり」に重点を置いた取組みを、区民との協働によりさらに進めていきます。

② 将来を見据えた柔軟で持続可能な行財政システムの確立

内部努力の徹底を図りながら、今後の財政需要を見込み、将来に備えることのできる強固で弾力的な財政基盤の構築が重要です。区政の透明性を高め、適正な事務を執行できる体制を整えるとともに、職員の意識改革や職務遂行能力の一層の向上を図り、仕事の進め方や働き方を見直すことで、機能的かつ効率的な組織体制や業務遂行のしくみづくりを進めていきます。また、新たな歳入確保策の導入など、財源確保に向け積極的な取組みを進めていきます。

③ 社会の変化に対応した行政サービスの提供

引き続き、複雑化・多様化する行政需要に対応するため、さまざまな手法による民間事業者やNPOなどの「公」を担う多様な主体の参画や連携を促すとともに、AIをはじめとする先端技術の積極的な活用を検討し、業務の効率化と質の高い行政サービスの提供へとつなげていきます。また、行政サービスに見合った受益者負担の適正化を進めていきます。さらに社会情勢や環境の変化に応じた業務や事業の見直しを進めるため、適宜、取組みの成果を踏まえながら、所管組織が主体的に新たな項目を検討していきます。

④ 公共施設マネジメントの推進

今後、老朽化した公共施設の建替えや改修など、多額の更新費用が必要とな

りますが、将来的に負担できる更新費用には限界があります。限られた資源の中で、新たな施設需要にも対応し、区民サービスの向上を図るため、「北区公共施設再配置方針（平成25年7月）」及び「北区公共施設等総合管理計画（平成29年2月）」に基づき、区の財政状況や人口動向、区民ニーズの変化等を踏まえ、北区公共施設マネジメント方針や総量抑制のための3つの方策（①用途転換、②学校等の施設への集約化・複合、③統廃合・廃止の検討）などについて具体的な取組みを進めます。また、施設の維持管理コストの縮減、施設の長寿命化にも取り組んでいきます。

（４）新たな経営改革プランの計画期間

新たな経営改革プランの計画期間は、「新基本計画」の前期5か年（平成32（2020）年度から36（2024）年度まで）としますが、中長期的視点に立った行財政運営を行うことを視野に進めていくものとします。なお、計画を着実に実施し、改革を進めていくためには、その進捗状況を適切に管理していくことが必要です。したがって、新たにプランで計画化される事業については、引き続き区長を本部長とする経営改革本部のもとで適切に進行管理を行っていきます。

また、経済情勢をはじめとした急激に変化する社会情勢を見据えながら、迅速かつ適切な対応を行うため、毎年度、必要に応じて新たな改革項目の検討を行い、経営改革を着実に推進していきます。

「新たな北区経営改革プラン」体系図（案）

新たな経営改革プラン

対象期間

「新基本計画」の前期5年間（平成32（2020）年度～平成36（2024）年度）

目的

北区基本構想の実現

区民サービスの向上

新基本計画
のための資源調達

次世代につなぐ、健全
で安定的な行財政運営

方向性

1 区民とともに
～地域のきずなづくりと協働によるまちづくり～

ex：地域のきずなづくり、情報の共有化、区民参画の推進、
協働によるまちづくり

2 将来を見据えた柔軟で持続可能な
行財政システムの確立

ex：財源の確保、事務や事業の見直し、効率的・効果的な組織・執行体制
の構築、職員の意識改革と職務執行能力の向上

3 社会の変化に対応した行政サービスの
提供

ex：行政情報化の推進、行政サービス提供体制の見直し、民間活力の活用、
指定管理者制度、公民連携の推進、受益者負担の適正化

4 公共施設マネジメントの推進

ex：施設情報の一元的管理・共有化、長寿命化や維持管理コストの縮減、
再配置に向けた取り組み、有効活用