

平成 28 年 1 月 14 日

## 練馬区区政改革推進会議 提言素案

## &lt;はじめに&gt;

- 練馬区は、平成 27 年 3 月に新しい区政運営の方向性を明らかにする「みどりの風吹くまちビジョン」（以下、「ビジョン」という。）を策定した。
- ビジョンでは、「戦略計画 1 8 新しい成熟都市に向けた区政の創造」として、区政の改革に取り組むことを位置づけている。
- 当推進会議は平成 27 年 6 月に発足し、「新しい成熟都市に向けた区政改革の内容」について諮問を受けた。
- 区長は公務多忙な中、当推進会議に毎回出席され、委員に対し、区長の区政改革に対する思いを直接述べられた。「区が取り組もうとしている『区政改革』は、新しい成熟社会に向けて、区民の幸福（福祉）を追求する視点に立って、区民 サービスを向上させることを目的としている」「従来型の行政改革（コストや人員の削減）にとどまらない改革をめざしたい」「そのために、制度の枠にとらわれない自由な発想で区民生活の実感に即した議論をしてほしい」。
- 区長の考え方を直接伺うことができ、当推進会議の議論を一層活性化することができた。
- 区長の期待に応えられるよう、区から提供された様々なデータ等に基づき、各委員が真摯に議論を重ねてきた結果を、ここに提言として取りまとめた。
  
- 「総論」においては、区が区政改革を推進するにあたって特に重視すべき事項を提言している。
- 「各論」では、平成 27 年 12 月に区が区民とともに区政改革を考えるために作成した資料「練馬区の『これから』を考える」に示された区政の重要課題を中心に、当推進会議の意見を述べている。
  
- 当推進会議の提言および区民から寄せられた意見、区議会の意見を踏まえ、区政改革の取組を具体化されるよう要望する。

# I 総論

## 1 今後の日本社会と練馬区を取り巻く状況

- 高齢化・少子化と人口減少が進む。生産年齢人口が減少する。社会・経済への影響が懸念される。
- 今後、右肩上がりの経済成長に依存した財政運営はできない。  
(○オリンピック・パラリンピック後の経済状況は不透明。)
- 団塊世代の高齢化による2025年問題、少子化への対応は、財政負担の増につながる。
  
- 練馬区は、日本の中でも人口が増え続けている数少ない自治体であるが、いずれ人口減少局面に至る可能性が示されている。人口規模が大きいため、今後の高齢者人口の激増は膨大な医療・介護需要をもたらす。
- 一方、23区の中で人口当たりの病床数が最も少ない、都市計画道路の整備が遅れている、鉄道空白地域が存在しているなど、練馬区特有の課題に直面している。
  
- 練馬区は、少子高齢化という我が国共通の大きな課題に加え、練馬区特有の重要課題にも対応しなければならない状況に置かれている。

## 2 練馬区が区政改革に取り組む意義

- 今後、だれも経験したことのない社会、未知の時代に向き合わなければならない。区長が推進会議の冒頭のあいさつで述べられた言葉のとおり、まさに「歴史の最前線」にあるといえる。
- 当推進会議として、練馬区が区政改革に取り組むにあたっては、次の2つの点が重要であると考ええる。

### (1) 区民サービスの向上と持続可能性の確保の両立

- 財政的な厳しさが増すことが予見される中、サービスの質を向上することと、必要とする人が安心して公平にサービスを利用できる持続可能な体制を確保していくこと、その両立が大きな課題である。
- これまでの仕組みや態勢について効率化や工夫をしないでいると、将来的に、必要な政策に機動的な対応ができなくなる可能性がある。
- 区民ニーズに応じてサービスを向上しつつ、持続可能性を確保していけるよう、将来のことを考え、財源の支出の仕方を見直し、工夫する必要がある。
- 財源やサービス供給は無限ではない。現状の枠組みに捉われず、今後の社会状況と行政需要を見据え、練馬区として、公共サービスをどのようなバランスで構成したらよいかを考える必要がある。
- また、サービスの目的や性質によって、財源を税で賄うのか、受益者負担で賄うのかを改めて見直し、全体として、公平で区民が納得できる仕組みとしていく必要がある。
- とりわけ、サービスの受益者が負担能力に応じて一定のコストを負担することは、財政的な観点だけでなく、社会資源の適正配分という観点からも徹底すべきである。区の役割としては、区民がその趣旨を十分理解できるように、データを明示して分かりやすく説明することも求められる。
- また、見直しにあたっては、コスト削減や事業の縮小・廃止だけでなく、課題に対応するには何が欠けているのかを考え、新しい施策を立案するなど、メリハリをつけてサービス向上につなげることが大切である。

- 都市インフラの整備などは、将来の世代のための投資として重要である。そのために必要な財源を起債により賄うことは、未来の世代との負担の均衡を図るものである。
- インフラ整備や公共施設の老朽化が課題となっている練馬区においては、起債は後年度負担に配慮しつつ積極的に活用すべきである。区民に単なる「赤字のための借金」と誤解されることのないよう十分な説明をする必要がある。

## (2) 練馬区ならではの自治の創造

- 地方分権が進展する中、それぞれの自治体が、将来を見通し、住民とともに知恵を絞って、地域に合ったやり方で課題に立ち向かっていくことが求められている。
- 練馬区固有の課題を解決し、区民と区の協働により地域の特性を踏まえたサービスの充実を図っていくには、団体自治を強化し、住民自治を徹底することが必要である。
- 自治を進めて練馬区はどのような未来像をめざすのか、考えなければいけない。
- 練馬区は、大都市東京にあって豊かなみどりに恵まれ、意欲的な都市農業の取組が展開されているなど、大きな可能性を持っている。地域では、多くの区民が様々な活動を活発に展開している。
- こうした潜在力を活かし、区民と区が力を合わせ練馬区ならではの自治を創造することで、練馬区の個性を活かしてさらに豊かな都市へと発展させていくことができる。災害に強く、区民のアイデンティティともいえるみどりや農が暮らしを彩り、子育て支援や福祉・医療などのサービスが充実した質の高い住宅都市。それが、区民が求める未来像ではないか。

### 3 新しい自治の創造に向けて～何をどう改革していくか～

- 自治の主体は区民であり、区民が練馬区を育てる。
- 区役所も、職員も、新しい自治の創造に向けて、自ら改革していかなければならない。

#### (1) 区民が区を育てる

- 区民は、単に行政サービスを受けるだけのお客様ではなく、地域の課題を自分たちの問題として捉え、対応できるところは自ら対応していかなければいけない。区民がそうした意識を持ち、課題解決に向けて行動していく自立した市民となることが重要である。
- これまで以上に区民が主体となるべきであり、区民の積極的な参加が求められる。区民が練馬区を育て、創っていくという意識をもつことが必要だ。
- 改革は、区だけが取り組むものではなく、区民も問題を共有し、区民も変わっていく必要がある。区民には、住みやすい地域や環境を求める権利があるが、同時にそれに向けて果たさなければならない義務があることを忘れてはならない。
- 当事者意識を持って取り組む市民が、区と手を取り合う方向性に向かうことが、本当の意味での区民参加・協働である。そのために、区から強いメッセージを発信してほしい。

## (2) 区役所が変わる～区民参加と協働の仕組みづくり～

### 1) 区民参加を進める

#### ①積極的な情報発信と区民意見を汲み取る取組の充実

- 区民が区政に参加し易くするためには、様々な区政の課題に関する情報を積極的に区が発信し、何が問題なのかを分かりやすく区民に説明し、区民が自分の問題として捉えられるようにする必要がある。たとえば、税による相互扶助と同時に、受益者負担により、施設やサービスを利用する人がある程度負担をすることは必要だということを、区民にきちんとデータを示して説明すべきである。
- 今回の区政改革に向けた資料は、そうした考え方に基づき作成されていると理解している。これを活用し、広く区民にきめ細かく説明し、意見をよく聞いてほしい。
- なかなか直接行政に意見や思いを伝えることが難しい、いわゆる「社会的弱者」の方々もいる。そうした方を支援する地域活動をしている区民が代弁者として区に意見をつなげられるようにするなど、声を上げにくい区民の意見を汲み取る努力も求められる。

#### ②参加のきっかけづくりの工夫

- 現在、なかなか地域の活動や区政に参加できていない区民の中にも、もっと区政を良くしたい、活動に関わりたいと思っている区民は多い。区には、積極的に区政に参加したいと考えている区民の意を汲み取り、参加のきっかけづくりや、参加しやすい環境づくりをすることが求められている。
- 実際にどのような活動が行われているか提示できると、区民も参加しやすい。区がすでに行っている「練馬ENカレッジ」や「地域福祉パワーアップカレッジ」など、区民が参加できる良い事業もたくさんあるが、区民に知られていない。情報が届くよう工夫をしてほしい。

## 2) 区民・事業者との協働を進める

- 区における行政需要は多様化しており、今後、財政状況が厳しさを増す中で、区だけで行政需要に対応することは難しい。地域の状況に応じ、行政需要に適切に対応していくには、区民や事業者と区が協働していくことが大切であり、そのための改革を行っていくことが必要だ。
- 実際にどうすれば区民・事業者との協働により、良質な公共サービスが提供できるのか、区は、その調整機能を担うべきである。

### ①サービスの質を確保・向上するための区の役割

- 公共サービスを区民が安心して利用できるようにするため、区は、事業者の創意工夫を尊重しつつ、区民の視点で質を確保し、向上させるためのチェック機能を果たすことが求められる。
- 安心して民間のサービスが利用できることを区が積極的に発信することも必要ではないか。
- たとえば、公共サービス提供の中で地域活動団体のネットワーク化に取り組む等、地域の活性化のために活動している事業者に一定の評価をするなど、事業活動が適切に評価される環境を区が整えることも必要である。

### ②活動の自主性を尊重した支援と連携

- 地域で活動している団体は、自分たちにできることは自分たちで取り組んでいる。協働を進めるにあたって区は、活動の自主性を尊重し、側面から、区民や団体が必要とするサポートをしてほしい。
- 区内のさまざまな地域で行われているボランティアな活動と行政をどう連動させていくか、検討してもらいたい。
- 介護や災害時の対応など、今後、地域の体制をどのように作っていくのか、真剣に検討していく必要がある。
- 区と協働する団体を通じたアウトリーチ活動に向けた検討を進める必要があるのではないか。
  
- 地域を良くしようと、まちおこしや地域活性化の取組を行っている事業者もたくさんいる。そうした活動のネットワーク化や、区と協力している事業者を認定マークなどで見えるようにするなど、事業者を巻き込む仕掛けづくりにも取り組んでほしい。

### **(3) 職員が変わる～区民と区をつなぐ～**

- 区民は、職員を通じて「区役所」を認識する。区民が「本当に区は変わった」と感じるのは、区役所へ来たときなどの職員の対応の仕方だろう。「本当に最近では職員の対応が違う」という印象が広がっていけば、区と区民がつながっていくのではないか。区政の改革は、職員が変わらなければ成しえない。
- 区民に向き合い、区民に喜ばれる仕事に携わることが、職員のやる気にもつながるはずである。

#### **1) 区民生活の現場に出向く**

- 区民参加・協働を机の上で議論しても進まない。職員には、現場に出向く、直接区民の話を聞きに行くなど、もっと積極的な姿勢で臨むようになってほしい。

#### **2) 縦割りを超える**

- 地域の中で課題に取り組んでいる人々と行政とがうまくいかない原因は、「行政の縦割り」にある。地域でできているのに行政が関わるとできないことがたくさんあると感じる。そこを変えていかなければならない。
- 縦割りの打破、分野横断的な連携は従来から行政の大きなテーマであるが、なかなかできていない。具体的な仕組みづくりなど、知恵を絞る必要がある。

#### **3) コーディネート役を担う**

- 相談に乗ったり地域活動のマネジメントを行ったりできる、コーディネートの役割を職員が担えるようにする必要がある。

#### 4 大都市における基礎的自治体のあり方～特別区制度の課題～

- 練馬区は、特別区という東京 23 区だけにある特殊な大都市制度のもとにある。一般の市とは異なる自治制度となっている。
- 本来市町村税である調整 3 税（法人住民税・固定資産税・特別土地保有税）を東京都が徴収し、都区の事務分担や各区の需要に応じて都区に分配する財政調整制度など、財源、事務権能などが制限されている。
- また、人事制度については人事委員会を特別区共同で設置し、基本的に 23 区共通の制度となっている。
- 練馬区が区政改革を行おうとする際にも、様々な面で制約があり、現行制度に矛盾があることは事実である。
- 長年にわたる改革を経て現行の特別区制度となってきた経緯がある。その仕組みを変えることは、練馬区だけではできない。
- このたびの区政改革は、当面、現行の特別区制度を前提としつつ、最大限努力して、住民サービスの充実と住民自治の徹底を図っていくものとならざるを得ないだろう。
  
- 自治を進めるうえでは、身近な地域の課題は身近なところで決定できる権限を基礎的自治体を持つことが必要であるが、大都市東京における広域行政と基礎的自治体の行政をどう両立させるかは大きな課題である。
- 区民には、特別区制度の仕組みや課題はあまり知られていないが、区民がこの問題について理解を深め、大都市における基礎的自治体はどうあるべきか、ともに考えられるようにする必要があるのではないか。
- 特別区制度の課題について、都および他の特別区などに問題提起や検討の働きかけを行っていくことにも、取り組んでいくべきである。

## Ⅱ 各論

- 平成 27 年 12 月に区が区民とともに区政改革を考えるために作成した資料「練馬区の「これから」を考える」に沿って、課題ごとに、当推進会議の提言を述べる。

## 【重要課題】

### 1 子ども・子育て支援

#### <全般>

- 次代を支える子どもを健やかに育むことは、社会全体の責務である。
- 少子化の進行とともに、核家族化や地域のつながりの希薄化などによって、子どもを産み育てることへの不安や負担を感じている若い世代も少なくない。子どもを持ちたいという希望をかなえ、安心して子どもを育てられるようにするには、様々なサービスが必要となる。区民のニーズを踏まえたサービス提供体制を整えるうえで、基礎的自治体である練馬区の果たす役割は大きい。今後の区政にとって最も重要なテーマの一つといえる。
- 「子育てしやすいまち」は、現在の区民にとってだけでなく、将来の潜在的区民への強いメッセージになり、都市の魅力を高めることにもつながっていく。
- 区のめざす方向性を発信することにより、子育て世代の若い人々が住みたいまちになってもらいたい。
  
- 財政状況が厳しくなる中、どうしたら練馬区の子ども・子育て環境を良くしていくことができるか知恵を絞り、必要性の高い施策に財源を投入するなど、メリハリのある施策展開をしていくことが必要である。
- 子育ての基本は家庭である。そのうえで、地域の協力や民間の力の活用を含めて子育て支援を考えていく必要がある。
- それぞれの家庭のライフスタイルに合わせて、仕事をしている人もしていない人も、子育てしながら笑顔で幸せに生活できる環境をめざすべきである。仕事と家庭生活の両立支援のため、引き続き保育サービスを充実するとともに、自宅で子育てをする人、特別な援助を必要とする子どもや子育て家庭など、多岐にわたるニーズに応じた支援を受けられるような環境を整備することが求められる。
  
- 多様なニーズに応じて、質・量ともに充実したサービスを安定的に提供できるようにするためには、民間事業者の力をさらに発揮できるようにすることが必要である。
- それと同時に、区の役割として、区民が安心して利用できるサービスの質を確保していくことが求められる。

- また、地域の区民や団体の創意工夫による子育て支援や子どもの健全育成の取組など、公的サービスだけではカバーできない分野の活動をさらに広げるとともに、そうした活動と公的サービスとが連携して、よりきめ細かい支援ができるように、区がコーディネートすることも必要ではないか。
- SNSによって、支援者や利用者が活動につながっている事例もある。そうした事例も参考に、いかにつながりを広げていくかを工夫してほしい。
- 子育て支援にかかる各種のサービスには、相当のコストが必要となる。個々のサービスにどれだけのコストがかかっているのか、区民にはそれほど知られていないのではないか。広く区民と情報共有したうえで、国・都も含め税金等により社会全体が負担する部分とサービス利用者が負担する部分が適切なバランスとなっているか見直し、今後どうすべきか考えていく必要があるのではないか。

#### <「区政の改革に向けた資料」に示された個別課題について>

##### (1) 区立保育園の民間委託・私立への移管等について

- 区立保育園の民間委託については、委託前の保育内容を引き継ぎ、様々なサービスの拡充により、保護者の満足度も概ね高く、引き続き推進するべきである。
- さらに今後は、民間事業者が独自のノウハウを発揮してサービスの向上を図れるよう、区立保育園の民営化にも踏み出していくことが必要である。民営化にあたっては、区の財産である建物や土地の取り扱いをどのようにするかを十分検討し、区民が納得できるよう留意されたい。
- 委託や民営化を進めるうえでは、子どもや家庭の目線で保育水準や質を確保し、サービスを向上させていくことが重要であり、区は、どのように保育の質を担保していくかを保護者・区民に説明することが必要である。
- 保護者の中には、公立ならば安心だが、民間事業者には漠然とした不安を抱く方もいるが、区は、委託・民営化を進めても安心して保育サービスを受けられることを、日頃からしっかりと発信していくべきである。
- 保護者のニーズを踏まえた練馬区独自の制度として創設された練馬こども園には、大変期待している。「練馬こども園」が広がり、教育・保育の垣根を越えて練馬区の乳幼児のサービスを支えていってもらえれば、理想的ではないか。

○保育園を利用する人と保育園を利用していない人では、サービス内容の差が大きい。保育園を利用しない人に向けたサービスも充実すべきである。

## (2) 学童クラブの民間委託について

○学童クラブの待機児童は増加傾向にあり、今後さらに学童クラブの需要は高まることが見込まれる。区立学童クラブの運営費の大半は税金で賄われており、サービスの向上と運営の効率化を同時に図ることのできる民間委託をさらに推進すべきである。

○他自治体では民間の学童クラブが主体となって事業を行っているところもある。区においても、民間の学童クラブの育成・支援や、さらなる連携をしながら、多様な区民ニーズに応じた事業にも取り組んでもらいたい。

○共働き家庭の児童、特に低学年については、安全安心の観点から小学校内の学童クラブへのニーズが高い。学校施設を有効に活用すべきである。

○かつては、子ども達のコミュニティが自然発生的に形成され、地域に温かい見守りの眼もあった。子どもたちは多くの遊びを経験しながら社会性を養ってきた。そうした場所や機会が失われつつある現代においては、子ども達のための場所を確保し、提供していく必要がある。

○子どもを取り巻く環境は複雑化しており、子どもの放課後の安全な居場所を提供する必要がある。保護者の就労状況にかかわらず、すべての子どもを視野に入れた事業展開が必要である。

○こうした観点からも、保護者の就労状況などにかかわらず多くの子どもたちが一緒に過ごすことができ、地域の大人たちが関わっていく「ねりっこクラブ」は、保護者にも子ども達にとっても保護者にとっても、楽しく安全な放課後の居場所として、大いに期待できる。

○ねりっこクラブを全小学校で展開できるようにするには、担い手となる民間事業者、地域住民による学校応援団とのコーディネートをしっかりとして区が行うことが求められる。住民が主体となって進めてきた各学校応援団ひろば事業の地域ごとの特色を活かすようにしてほしい。

## (3) 保育所保育料額について

○保育にかかるコストに対し、保育料の占める財源率が23区で最も低いという点は、その分、税金の投入を必要としているわけで、今後保育サービスを充実していくにあたって大きな問題である。

○特に、収入が倍であっても同じ保育料となっているなど、区民の納得が得られる状況とは言い難い。

- 保育園を利用している世帯の状況に配慮しつつ、保育料を見直していく必要がある。
- 認可保育園、幼稚園、認証保育所などの利用者負担額の差については、保育内容を踏まえたうえでバランスを取る必要がある。
- 保育園を利用している子ども一人にかかっている税金と保育料について、保育園の利用者にも、一般の区民にも、ほとんど知られていないのではないか。保育料の見直しにあたっては、「区政改革に向けた資料」に示されているコストと負担の実態をよく区民に知ってもらったうえで、負担のバランス、公平性の観点から見直しの必要性について理解を広げていくべきである。

#### (4) 子どもの医療費助成について

- 現在、乳幼児から中学生までを対象としている練馬区の子ども医療費助成については、当推進会議においても、高校生まで拡充することも検討してはどうかという意見が出される一方で、所得などに関係なく全額助成することへの疑問も示された。
- 無料であるがために、医療にかかる必要性が高くない受診が増加しているとの話も聞かれる。
- 東京 23 区が全国に先駆けて、所得制限なく中学生までの医療費無料化を実施したことが、東京富裕論の象徴的事例とされてきた経緯がある。
- しかし、子育て支援施策として、全国的に子ども医療費助成を充実する自治体が拡大し、中学生まで所得にかかわらず全額助成する自治体が増加している。
- 現状で、練馬区では毎年約 30 億円を要し、全額一般財源で賄われている。これ以上、ほかの施策の充実に振り向けられる財源を投入してまで拡大する必要はないのではないか。
- 一方、無料で助成する制度の是非を考える必要はあるものの、制度が定着し、全国的にも広がっている中では、現状の制度を維持することはやむを得ない。
- 少子化が進む中で子どもの健康に係る医療費を社会がどのように負担するのかは、国全体として考えるべき課題であり、区は国に対して全国的な助成制度とするよう働きかけていくことも考える必要があるのではないか。

## (5) 支援を必要とする子どもや家庭について

- 経済的に困窮している家庭やひとり親家庭、不登校の子どもなど、地域のなか  
かに支援を必要とする子どもや家庭に対しては、それぞれの状況にあわせた  
きめ細かいサポートが必要となる。特に、ひとり親家庭は、貧困や不登校な  
どの課題が連鎖して悪循環に陥るなど、深刻な状況に置かれることがままあ  
る。
- 困っている子どもや家庭が地域の中で孤立しないで、身近に支えてくれる人  
や居場所があって、つながりを持てることが大切ではないか。
- そのためには行政機関同士の連携や、地域の区民によるさまざまな様々な活  
動との協働をどのように進めていくかが極めて重要である。
  
- 就労や福祉的サービスの利用、教育など総合的に相談できるワンストップサ  
ービス的な窓口を作ることが必要である。
- しかし、窓口まで出向くことが難しい人が支援につながらないでいる状況が  
ある。さらに踏み込んで、区と協働する団体を通じて支援を必要とする人に  
アウトリーチする活動に向けた検討を進めることも必要ではないか。
- その際に、医療的、福祉的なサポート、家計管理と共に、司法の面からも法  
的なサポートをするための仕組みを、例えば弁護士会と協働して作ってはど  
うか。
  
- 不登校の背景には本人や家庭に関する様々な問題が隠れている場合がある。  
小中学校の教員、スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカーと福  
祉部門が情報を共有して支援していけるようにすべきである。
- 不登校の子どもを受け止められる場所を、さらに充実してほしい。
  
- 子ども食堂のような、ボランティアな活動と行政をどう連動させていくか、  
検討すべきである。
- SNSによって、支援者や利用者が活動につながっている。そうした事例も  
参考に、いかにつながりを広げていくかを工夫してほしい。

## 2 超高齢社会への対応

### <全般>

- 練馬区の高齢者人口は増加の一途をたどっており、特に今後は、75 歳以上の後期高齢者人口が増加する。それに伴い、介護・医療ニーズ等が急増する。超高齢社会への対応は、区政の喫緊の課題である。
- 区は、高齢者が住み慣れた地域で安心して暮らし続けられるように、医療、介護、予防、住まい、生活支援がその人に合わせて一体的に提供される地域包括ケアシステムの確立に向けて取組を進めている。
- 地域包括ケアシステムの実現は、行政や事業者など関係機関・専門家だけでできるものではない。高齢者や介護している家族を地域で支えることが、今後ますます重要になってくる。全てを行政が支援するのではなく、区民の自立や助け合いを促すことも必要ではないか。区民や地域は、自分たちでできることに取り組み、できないところを行政等と協働していくことが大切だ。
- 地域包括ケアシステムの確立をめざしていくうえで、住み慣れた地域での生活を支える地域密着型サービスの充実が求められる。運営推進会議等を活用した評価の実施等を通じて、地域との連携も含め、地域密着型サービスの適正な運営を確保する必要がある。
- 介護保険制度は、地方分権の試金石と呼ばれている。制度自体は国の制度であるが、制度を運営する保険者は練馬区であり、区が独自に工夫できることがたくさんある。例えば、区は、介護予防・日常生活支援総合事業を 23 区で最初に開始するなど独自の事業に取り組んできた。そういったことを区民に理解してもらい、地域の実情に即して練馬区として介護予防等にどのように取り組むとより効果を挙げられるか、区民や事業者と一緒に考えることが必要である。
- 高齢者に対するサービスは、子ども世代の負担にもつながる。そのサービスが本当に必要か、全体のバランスを考えなければいけない。現在実施されているサービスが、今利用している人にとって良いからそのまま良いというわけにはいかない。区民全体の視点で、そのサービスが必要かを考える必要がある。

- 日本人の平均寿命は世界でトップクラスとなり、国も健康寿命を延ばすことにより「健康長寿社会」を実現することをめざしている。
- 今後は、一人一人が自分の人生をどのように生きたいか、また、社会として、人が人生を全うすることをどう大事にしていくかを、個人も社会も真摯に考えていくことが必要ではないか。
- 医療や介護における看取りについても、そうした視点を持つことが大切である。
- 健康寿命が延び、人生の豊富な経験や熟練のスキルをもつ元気な高齢者がたくさんいるという超高齢社会のプラス面にも、もっと光をあてるべきである。「65歳でリタイア」ということでなく、豊富な人材が仕事や地域活動などで長く活躍できるような選択肢を用意する必要がある。練馬区の高齢者に力を発揮してもらうことで、さらに豊かなまちが実現できるはずである。

#### <「区政の改革に向けた資料」に示された個別課題について>

##### (1) 介護予防の強化

- 介護予防という観点では、まだまだ国全体として取組が不十分である。そこを重点化することによって、今後より大きな効果が期待できる。
- 特に、要支援、要介護1・2など介護度が軽度の方への取組が介護予防の効果を挙げるうえで重要である。
- 介護予防は、個人にとって要介護状態にならなくて良いということだけでなく、持続可能な制度として介護保険を運用するためにも、区民全体で推進する必要があることを、区民に発信し積極的に取り組んでもらえるようにすべきである。
- 超高齢社会の進展に伴い、高齢者に対する介護予防施策も重要であるが、現役世代に対する生活習慣病の予防対策も将来の介護給付費抑制の観点から重要である。

##### ① 男性等への働きかけ、魅力ある事業

- 健康や介護予防に意識が高い人は、自分で様々な活動に参加するが、そういう場に行けない人への支援が必要である。
- 特に男性は働きづめで定年になるまで地域とのかかわりが少ない方が多い。それが介護予防への参加の低さに反映されている。

- 現役世代から、男性への働きかけが必要である。例えば企業に勤めている方が60～65歳ぐらいで退職準備に入る時期に区から働きかけを行い、楽しく地域活動ができる体験を少しでも増やし、地域に巻き込んでいく仕組みづくりが必要である。
- 高齢期に至る前から、運動や食事などに気をつけ、健康的な生活習慣を身に付けることが重要である。保健分野だけでなく、福祉や生涯学習・スポーツなど各分野が連携し、区民や地域団体と協働して、積極的に区民の健康づくりを支援するべきである。
- 事業に魅力がなければ参加率は低い。参加したくなるような事業内容を工夫する必要がある。まず、需要調査などにより正しく現況を把握したうえで、どうしたら魅力あるものにできるかを考えなければならない。
- 介護予防の委託事業や施設運営の業務に、介護予防事業の参加者を増やすための民間のノウハウをどのように埋めこみ、事業実施の効果をどのように評価するのが課題である。事業者の介護予防の取組がきちんと評価される仕組みをつくる必要がある。

## ② 地域活動への参加

- 現役を退いた後は、地域活動で力を発揮してもらえると、結果として介護予防にもなるし、高齢者本人は生きがい・やりがいを感じることができる。
- 区には「練馬 En カレッジ」「地域福祉パワーアップカレッジ」など、良い事業がたくさんある。そうした事業にはリタイアした世代の方も多く参加し、参加後もいろいろな地域活動をされているが、認知度がとても低い。
- このような場があることの周知を図り、もっと活用してもらえようとするべきである。また、活動をしたい意欲を持つ方を具体的な活動に結びつけられるようにする必要がある。

## ③ 高齢者の就労

- 本来、働くことが最も効果のある介護予防になる。
- これからの社会では、高齢者に元気に就労してもらい、納税してもらおうサイクルを作ることも重要な課題の一つである。
- その動機づけをどのようにしていくか検討していく必要がある。
- これまで、雇用の分野は国や東京都が主として担ってきたが、今後は区も、特に高齢者の就労に関して積極的に取り組むべきではないか。

- 地域活動やボランティア活動だけでなく、たとえば、介護分野でも高齢者を積極的に活用するよう事業者に働きかけるべきである。

#### ④ 認知症対策の強化

- 高齢者の増加に伴い、認知症の高齢者も増加する。
- 認知症の予防、早期発見・早期診断・早期対応をさらに推進していく必要がある。
- 認知症になっても住み慣れた地域で安心して暮らせるよう、認知症カフェのような、認知症の人や介護する方への支援を充実していくことが必要である。

### (2) 高齢者向け福祉サービスの見直し

#### ① 給付事業

- 区は、「いきいき健康事業」など独自の高齢者向け給付事業などを実施している。
- 給付事業の中には、単発で希望した人に給付しているものもあり、長期的に効果があるのか疑問がある。
- 単に一律に給付するのではなく、介護予防事業へ参加するためのインセンティブとするなど、同じ給付するにしても、目的を明確にし、効果が得られるような事業形態としていくべきである。
- 時代の変化や今後の高齢者人口増を見据え、給付事業を再点検する必要がある。

#### ② 施設のあり方

- 高齢者向けの施設として敬老館などがあるが、敬老館という施設名称に抵抗を感じる方が少なからずいる。高齢者が行きやすいものに変更することも必要だ。
- 高齢者施設、敬老館等が設置された時代と現在は、大きく状況が変わっている。若々しく元気なこれからの高齢者にとって魅力的な場の提供の仕方に、大胆に変革してもらいたい。そうすることで、新しく施設を利用する人を増やし、介護予防や健康増進につなげていくことができる。
- そもそも高齢者専用の施設にする必要があるのだろうか。たとえば、高齢者も子育て中の区民も、子どもも、一緒に交流しながら使えるような場を地域に設けていくべきではないか。

### (3) 病床の確保

- 地域包括ケアシステムの構築には、身近な地域に病床を確保することが重要である。
- 特に、慢性期や回復期のリハビリ病院が、区内には不足している。
- 病床は、区が独自に増やすことはできず、北区、豊島区、板橋区、練馬区の4区で構成する区西北部二次保健医療圏の範囲で病床数が決められている状況である。
  
- 区は、これまでも厚生労働省や東京都へ働きかけを行ってきたが、引き続き地域包括ケアシステムの構築に向けて病床の確保に努め、医療環境の整備に取り組んでもらいたい。

### (4) ひとり暮らし高齢者の支援

#### ① 地域の体制づくり

- 災害時における要援護者の方々の避難・救助には、地域での支援が不可欠である。
- 災害時要援護者名簿等があっても、どこにどのような状態の方が住んでいるのかが日頃から分かっていないと、災害時に対応ができない。
- 要援護者名簿を受け取り活用して訪問活動を行っている町会・自治会などがある。モデルとなる地域の取組は、ぜひ周知してもらいたい。積極的に活動している団体を参考に、具体的な取組が広がっていくのではないかな。
  
- 複数世帯と比べて「要介護認定率」や「生活保護率」が高い傾向にある、ひとり暮らし高齢者や高齢者だけの世帯などの地域生活や在宅介護を支えるために、地域の体制をどのように作っていくのか、今後真剣に検討していくべきである。
- 町会・自治会や民生委員だけに頼るだけでは、実際の対応は難しい。多様な活動に取り組む区民や団体のつながりをつくる必要があるのではないかな。

### 3 都市基盤の整備と維持

#### <全般>

○道路や公園などの都市基盤は、区民の生活を支える最も基幹的な公共財である。

○練馬区は大都市東京の近郊に位置し、都心に近い利便性とみどりや農に恵まれた豊かな住環境の両立する住宅都市として発展してきたが、都市計画道路の整備の遅れなど、都市基盤上の課題を抱えている。

○行政は、現在の世代だけでなく、未来の世代にも責任を持つ必要がある。安全で快適に生活でき、魅力と活力にあふれたまちを次の世代に残すためにも、必要な都市基盤の整備や適切な維持管理に、区は責任を持って着実に取り組むべきである。

○都市基盤の整備と維持は、将来への投資である。起債による財源の確保は、単なる「赤字のための借金」とは異なり、世代間の負担の公平性を図るうえで必要なことである。こうした意義があることを区民が理解できるように、区は説明を徹底すべきである。

## <「区政改革に向けた資料」に示された個別課題について>

### (1) みどりのネットワークの形成

- 緑被率が23区で1番ということは、区民の誇りである。
- しかし、区のみどりは民有地の比率が非常に高く、このまま相続などが進んでいくと、減少していく危機感がある。
- 地球環境問題が世界的な課題となるなか、練馬の環境を維持するためにも、みどりは極めて重要である。
- 財源を確保しながら積極的にみどりの保全と創出を図るべきである。
- ぜひ区として、みどりを守り増やそうという強い姿勢を区民にアピールしてもらいたい。
  
- 都市計画制度などによる規制と財政的支援などの誘導策について、その両方を、状況に応じて調整して進めていくべきである。そのためには、住民の声を十分に聴きながら進めていく必要がある。
- スイスでは、法律で規制をして住宅街の窓際にみんなが花や植木を置いている。みどりについて考えるときは、花も考慮に入れてもらいたい。
  
- 住宅地の中でみどりを守っていくには、落ち葉や公園に対する苦情もあるなかで、区民、地域コミュニティや地域の企業などの理解と協力が欠かせない。
- 区民と区が協働して、みどりや農地を保全したり、生物の環境を守ったりする活動に取り組める仕組みをつくるべきである。
- 区は、まちぐるみでの生垣や緑のカーテン、花壇づくりなど緑化活動を支援する制度を設けることとしているが、区民の活動を後押しするような役割を果たしてほしい。
- 高齢者の施設でも、園芸療法を取り入れているデイサービスやグループホームがたくさんできている。区民の運動として、このような具体的な活動ができることを周知することで、それを参考にさまざまな分野でみどりを増やす取組を広げていくことができるのではないか。
  
- 都市農地は、防災や環境保全など、農産物の供給以外にも様々な機能を持っている。大規模な農地だけでなく、住宅地に点在する小さな農地も含めて保全していくべきである。
- 住宅が身近にある都市農地の保全には、区民の理解が必要である。練馬産の農産物の購入機会を増やすなど、区民に認知してもらう地産地消を進めるべきである。

- 練馬産の野菜を練馬ブランドとして統一し、全国に向けて名前を広めることにより、都市農業の振興のみならず、区民の誇りにもなる。
- 区外からの来訪者の増加を見込んで、摘み取りができる果樹園を増やしたり、農業体験ができる機会を増やすなど、農業振興につながる取組も必要である。
- 農地や屋敷林は、昔ながらの風景を残す貴重な資源として保全が必要である。

## (2) 大江戸線の延伸

- 国や都では、東京圏全体の鉄道ネットワークを考えて、大江戸線の延伸が必要であると位置付けている。このことは、全区民、全都民にとって必要な鉄道路線であるということである。
- 区全体が発展するには、区内の鉄道空白地域を解消することが必要であり、延伸に向けて取組を推進すべきである。
- 大江戸線の延伸による新駅周辺では、区民の利便性が高まるようなまちづくりを同時に行う必要がある。
- 延伸を実現するためには、都や事業者に要請するだけでなく、**区や地域でも、それぞれの役割をしっかりと果たしていく**必要がある。

## (3) 道路の整備

- 街路樹による歩道の緑化や無電柱化、自転車レーンの整備など、生活に密着した部分に重点を置いて整備することが必要である。
- 未整備の都市計画道路は、「超」超高齢社会が到来する前に、将来に向かって今整備しておく必要があることを発信し、早急に整備に取り組むべきである。
- 道路整備には区民の理解が大切であり、整備の効果や必要となる事業費など、区民に積極的に情報を示して理解してもらうべきである。
- 一般の区道についても、防災や交通安全などの観点から最低幅員や見通し等は確保していくべきである。

## (4) インフラ施設の予防保全

- 今後、多くの施設が更新時期を迎えるため、できるだけ長期間利用できるように、予防保全的な管理を進めていくことが必要である。
- 施設の更新時期が一時期に集中しないように、計画的に進めてもらいたい。
- 道路や公園などの維持管理についても、住民との協働により、役割分担をして進めるべきではないか。
- 都市計画道路の整備費用の試算にあたっては、電線の地中化などの費用も、ぜひ織り込むべきである。

## 4 区立の建物施設の維持・更新

### その1 区の建物施設のあり方

#### <全般>

- 練馬区には、小中学校や庁舎をはじめ 680 を超える区立施設がある。
- これらの施設は老朽化が進んでおり、現在のまま施設を改修・改築するとすれば今後 30 年間に約 6,450 億円もの経費が必要となると試算されている。
- また、区立施設の維持管理には年間約 490 億円を要している。
- 区立施設は、長期にわたって区民が使用する大切な財産であるが、ハード・ソフトの両面で多大なコストが必要となる。施設で提供するサービスについても、時代の変化とともにニーズが建設当初とは異なってきているサービスもある。
- 将来を見通し、施設のあり方を大胆に見直していく必要がある。
- この問題は、総論賛成、各論反対になりやすい。きちんとしたデータを示し、それを踏まえて区民が意見を出し合いながら、全体の視点でどのようにしていくのが良いのか広範な議論を行う必要がある。平成 28 年度に策定が予定されている公共施設等総合管理計画において方向性を示すようにされたい。

以下、見直しに当たって留意すべきと考えられる点を述べる。

#### ① 施設の必要性について

- 施設のあり方を検討するにあたっては、そもそも施設が必要なのか、施設で提供しているサービスが必要なのか、そのものを見直してもらいたい。例えば、高齢者施設(敬老館)における小規模な浴室、高齢者施設・地域集会施設のカラオケ等、今後も存続させる必要性があるのか検討すべきである。
- 既存の施設において提供しているサービスには、機能が類似していたり、重複していたりするものがあるのではないかと整理、統合を検討すべきである。

#### ② 地域の施設のあり方について

- そもそも、「敬老館は 60 歳以上の方を対象とする」など、施設ごとに利用者を世代で区別する必要があるのか。世代別に施設を分けるという発想ではなく、世代にとらわれない広く地域の区民を受け入れる施設としていくべきである。

- 地域の住民がそこに行けば何かできるという場を作ることが必要である。どうやってコミュニティが自立しながら区と連携しつつ機能していくかを考えるべきではないか。
- 必要があって対象者を分ける場合も、同じ部屋をタイムシェアにより活用するなど、効率的な方法を工夫する必要があるのではないか。

### ③ 統廃合、再編、複合化について

- 今後、施設数・施設面積の削減は避けられない。人口の見通し、施設の利用状況等を踏まえて統廃合や再編、複合化の計画をつくり、それに基づいて優先順位を付けて実施していくべきである。
- 施設の再編や複合化にあたっては、例えば駅の近くに、手続きや相談などの機能を集約できるよう施設を複合化し、区民の利便性を高めるような工夫をしていくべきである。
- 施設の統廃合は、区民にとっては地域に不利益を生じるように見える場合も出てくる。そこを乗り越えていくためには、各施設の建築年次や面積、建築費用と現在価値、大規模修繕の時期・必要度、施設の利用率、現在の維持管理コスト、将来コストの推計等のデータを施設ごとに整理し、分析したうえで、根拠を明らかにする必要がある。行政にはその認識が不足していると感じる。統計的なデータをきちんと把握し、区民に対して分かりやすく示していくことが重要である。
- 施設や事業を「やめる」ということは、区政の中ではなかなか難しいが、将来の区民のためにも、本当に必要性が高いものは何かを考えて、相対的に必要性が低い場合は、思い切って廃止に踏み込むべきである。
- 廃止後は売却・貸付という選択肢も検討すべきである。施設の総量を削減するだけでなく、財源確保の意味でも有効な手段である。売却や貸付にあたっては、更地にする場合などはコストがかかるので、計画的に進めるべきである。

### ④ 学校施設について

- 良好な教育環境のためにも、児童生徒数の状況を踏まえて統廃合を進める必要がある。
- 今後の区立施設の老朽化対策には多額の財政負担が見込まれること、その中でも学校の改築は大きなウェイトを占めることが、区民にあまり理解されていないのではないか。区民にこの課題を積極的に発信してほしい。

- 学校を1校改築するのに数十億円を要する。改築のコストを削減する方法を工夫するとともに、統廃合の計画と整合を図りながら、負担の平準化を図るよう計画的に進めていく必要がある。
- 学校は区の隅々にまであり、なじみのある場所である。学校という場所、施設、広さを、有効に活かしてもらいたい。改築にあたっては、いろいろな機能や地域施設を複合化していくことを前提に検討すべきである。
- 子どもたちの教育環境を良くすることが第一ではあるが、経費をかけて学校施設をリニューアルするのであれば、タイムシェアなどにより一層区民が学校施設を有効活用できるようにすべきではないか。

#### ⑤ 民間施設の活用

- 区立施設だけでなく、民間や他の公的機関などの施設や、民間事業者や地域団体が実施している事業なども含め、施設の配置やあり方を検討すべきである。
- 空き店舗の活用や民間団体の取組など、民間活力をうまく使い、できるだけ区は施設を持たないという方向性にする必要がある。

#### ⑥ コスト削減の工夫（「財政基盤の確立」からの再掲）

- 例えば建築・土木工事のコスト縮減に向け以下の取組を進めてはどうか。
  - ・施設の仕様をできる限り簡素でシンプルなものにする。
  - ・民間のノウハウを活用してコストを削減する仕組みを導入する。

#### ⑦ 財源の確保

- 施設更新の財源として、起債を活用することになるが、起債というと借金という悪いイメージがあるようである。起債は世代間の負担の公平化という機能も持っているということを周知していくべきである。
- 公のサービスに対する貢献という意味で寄付金の制度をアピールしていくことも考えられるのではないか。

#### ⑧ 指定管理者制度

- 公の施設の管理を民間に委ねる指定管理者制度により運営している施設が増えているが、「サービス水準が低下しない」「利用率を上げる」などの仕組みの工夫が必要である。
- 指定管理者制度において利用料金制度をとっている場合、その施設を将来建て替えるための減価償却見合いの負担を指定管理者に求めて、財源を確保することも必要ではないか。

## その2 区立施設の使用料のあり方

### <全般>

- 区立施設の使用料は、平成14年に、算定方法の明確化、区の基準の統一、受益者負担の原則の徹底を基本に見直しを行い、その後、大きな見直しは行われていない。
- 区立施設の老朽化が大きな課題となる中で、受益と負担のあり方を改めて見直す必要がある。
- 区民間の負担の公平を図り、区民サービスの持続可能性を確保する観点からも、使用料の算定方法や減額免除制度について見直し、受益者負担の適正化を進めるべきである。
- 受益者が負担する場合、コストについて税金で賄う部分と利用する区民が負担する部分をどのようなバランスにすべきか、施設の性格によって異なる。また、社会状況の変化に伴って変わっていかざるを得ないところもある。
- 使用料の見直しにあたっては、区民が理解し納得できるよう、データ等を明示して分かりやすく説明し、十分議論を尽くすべきである。

### <「区政の改革に向けた資料」に示された個別課題について>

#### (1) 原価の考え方

- 現在、使用料の原価に建物建設費等（減価償却費）は算入されていないが、減価償却費についても原価に入れることを検討すべきである。
- その場合、すべての施設に一律に適用するのではなく、受益者にコストの全額負担を求めるべき施設（スポーツ施設や集会施設等）と、基本的に税で賄うべき施設（教育・福祉施設等）とは、分けて考えるべきではないか。
- 前者のようなコストの全額を受益者負担で賄う施設は、現行公費負担となっている減価償却費も使用料算定に含めるべきである。
- なお、減価償却費には、当初の建物建設費以外に、大規模改修費、高額備品購入費も含まれる。
- これまで原価に含めてこなかった減価償却費を使用料算定に含めるにあたっては、理由を明確に説明できるようにする必要がある。

#### (2) 性質別負担割合

- 施設の維持運営コストの負担割合について、現行の仕組みでは、市場のか非市場のか、選択的か基礎的かによって、税で賄う割合と受益者負担で賄う割合が4つのパターンに区分されている。

- 区政改革に向けた資料に示されているように、区民農園や市民農園は一部を税で賄う区分となっているが、全額利用者負担とすべきである。
- ほかの施設についても、負担区分が妥当か点検する必要があるのではないか。

### (3) 減額・免除制度のあり方

- 老朽化した施設の維持・更新が大きな課題となっている中で、収納した使用料を上回る額が減額・免除されている状況は、改善しなければならない。
- 現行の減額・免除制度は、全額負担・半額に減額・免除の3段階となっており、減額・免除基準も事由が細かく定められているが、例えば全額負担と半額に減額の2段階とするなど、事由も含めてもっとシンプルな制度にするべきではないか。全くコストを負担しない全額免除は、真に必要な場合に限定すべきである。

### (4) 区民以外の利用

- 使用料増収の観点から、区民と区民以外の利用（事業者による目的外利用も含む）について、使用料に差をつけることも検討する必要があるのではないか。
- 検討の前提として、施設ごとに、区民以外に利用を認めることの是非について、施設の積極的活用や近隣自治体との相互利用等も考慮して、整理する必要がある。

### (5) 手数料

- 手数料の中には、施設の使用料に準ずるものも一部ある。
- 例えば、ごみ収集の有料化は、23区ではまだ進んでいないが、多くの自治体で導入されている。収集料金は手数料であるが、こうしたものについても受益者負担の考え方を取り入れるかどうか、検討すべきではないか。

## 【改革の基盤づくり】

### 1 財政基盤の強化

#### <全般>

- 今後想定される社会保障費や施設の改修・改築経費の増加、景気動向や税制改正による歳入への影響などにより、区の財政は厳しい状況が見込まれる。
- 区政の改革に向けた資料を見ても、サービスや施設を利用する人がある程度負担しないと財政的には厳しいということも分かる。
- 税金という区民全体の相互扶助の考えも必要であるが、今後は、受益者負担という考えも大事であるという点を、区民に丁寧に説明すべきである。
- 合わせて、収納対策の強化などにより未収金の回収などに努め、負担の公平や受益者負担の適正化を進めるべきである。

#### <「区政の改革に向けた資料」に示された個別課題について>

##### (1) 将来への機動的対応

- 高齢化の進展により義務的経費が増加し、特に扶助費、社会保障費が増えていくと予見される中で、他の経費も効率化ないし工夫をしないまま支出してしまうと、財政余力がなくなる。
- ここで余力とは、『基金が少なくなって借金残高が増えていく』という意味ではなく、『社会保障や借金の返済に優先的にお金を充てなければならず、メリハリの効いた政策を講じられない状況になってしまう』ということである。
- 将来的に機動的な対応ができなくなることは大きな課題である。
- 将来推計と連動させ、将来的にそうなる可能性があるからこそ、メリハリをつけて支出を考えることが、これからますます重要になる。
- 工夫したお金の出し方、使い方をしないと後々苦しくなるということを区民に分かりやすく説明していく必要がある。
- あわせて、景気の回復基調が続く間は、計画的に基金への積立を行うことが必要である。

## (2) 社会保障費関係

- 社会保障費の増大が財政を圧迫しているのは、練馬区に限らず全国的な問題である。
- 扶助費の部分で、国制度や都制度による部分と、区単独の部分というのは区別して考えなければならない。
- 現在、扶助費が歳出の約3割を占めているが、生活保護を受ける手前の人をどのように食い止めるかが課題である。
- 自助努力も大切だが、その人の力では困難なことがある。たとえば、家計管理をすることが難しい人の支援をすることも、これから扶助費を減らしていくために必要ではないか。時間がかかり、なかなか効果が見えづらいことだと思うが、行政が専門家などと協力してこのようなサービスに取り組んでもらいたい。

## (3) 施策・事務事業の見直し

- 財政状況が厳しいなか、施策や事務事業を見直すことは必要だが、コスト削減や事業の縮小・廃止だけでなく、課題に対応するには何が欠けているのかを考え、新しい施策を立案するなど、メリハリをつけてサービス向上につなげることが大切である。
- 事業については、国で定められているものを独自に見直すことは難しいが、区が自主的・単独で実施しているものは見直しがしやすい。
- 例えば、建築・土木工事のコスト縮減に向け以下の取組を進めてはどうか。
  - ・施設の仕様をできる限り簡素でシンプルなものにする。
  - ・民間のノウハウを活用してコストを削減する仕組みを導入する。
- あわせて、長期にわたる補助金や高率の補助金などについて、その必要性を精査すべきである。

## (4) 起債（再掲）

- 都市インフラの整備や施設の老朽化対策など将来を見据えてやるべきことは、起債を活用し、着実に推進しなければならない。
- その際、起債というと「赤字のための借金」という悪いイメージを持たれているようであるが、世代間の負担の公平化という機能も持っているということを知り活用すべきである。

## 2 職員の育成

### <全般>

- 区職員は、平成15年度と比べると約1,200人を削減し、現在は約4,400人である。
- 民間企業と同様に、ここ数年は大量退職が続いており、職員の高齢化やノウハウの継承といった課題がある。
- 区政改革の成否は、職員一人ひとりにかかっていると考え。職員には、現場に出向き、直接区民の話を聞いて、課題を見つけ、課題解決に向けて行動してもらいたい。
- そのためには、「行政の縦割り」を打破してもらいたい。地域には「横のつながり」はあっても「縦割り」はないのである。
- 職員には、地域で頑張っている区民、団体、事業者の相談に乗ったり、つないだりするコーディネートの役割を担ってもらいたい。

### <「区政の改革に向けた資料」に示された個別課題について>

#### (1) 職員の意識

- 職員は自分が区民への奉仕者であるという観点を意識してほしい。
- 区民に喜ばれることが、区（職員）の評価を上げることになり、また職務とやりがいにつながることを常に心に留めておいてもらいたい。

#### (2) 人材育成・経験の活用

- 区民と対話できる若手を育てることが必要である。現場に行くことが仕事だという意識を持ってもらいたい。
- 現状では、地域で活動する人たちがいることで、結びつきが成り立っている面もある。コーディネート機能が地域の側にある場合が多い。
- 地域活動の中で、いろいろと関わってくれて、相談にも乗ってくれる職員もいる。そうしたコーディネート役を多くの職員が果たせるようになってもらいたい。
- 地域活動への参加の拡大なども図るべきではないか。
- そうした取組が、住民本位の視点での政策立案やその実行、協働やコーディネートなど職員が担うべき役割を的確に果たせる職員を育成していくことにつながると考える。

- どのように協働を実現していくかが見えにくいのではないか。
- 区の政策に沿って区民を巻き込んでいくために、区役所にもしっかりしたコーディネーターが必要である。
- 各政策に関わる部署ごとに、区民参加に特化した職員を置くくらい取組が必要ではないか。区職員も、マネジメント、まとめ役が増えていくと組織として動きやすいのではないか。
- 区の人材育成や研修も、区民の感覚を得るものに変えていく必要がある。
- そのためには、官民交流・人事交流なども導入してはどうか。例えば、民間企業との人事交流もあると良いのではないか。また、地域の団体で活動することも良いのではないか。
- 合わせて、先進的な取組をしてほかの自治体でも話題となるような、エキスパートと言える職員が育つ環境があると良いのではないか。
- ベテラン職員が持つ能力や経験を最大限活用していくためには、再任用制度のあり方等を検討し、定年退職後も定年前と同様に活躍できる人事制度を構築していく必要があるのではないか。
- また、経験を活かすという意味で、職員の経歴が区民にも分かるような、例えば名札に印を付けるなどの工夫をしてはどうか。
- 様々な経験を積む中で、ポピュリズムに走ることなく、将来を見据えて施策や事業に取り組める職員を育成してもらいたい。

### (3) 組織のあり方・人材確保

- 行政需要に的確かつ迅速に対応していくためには、常に組織の体制を見直していくことが必要である。
- 職場間の横のつながりをよくし、知恵を出し合う組織になってもらいたい。
- また、職員数については、一定の規律を保ちながら、行政需要の変化や複雑化を踏まえて、柔軟かつ効率的に対応してもらいたい。
- なお、人材確保については、景気に左右されず、長期的な視点で採用を行い、優秀な人材を確保すべきだ。

### (4) 人事制度

- 有為な人材の登用をしていくためには、臨機に依じて弾力的な対応が可能となるよう特別区（23区）共通の人事制度についても改革を提案していくことが必要ではないか。

### 3 ICTの活用

#### <全般>

- ICTは急速な勢いで日々進歩を続けており、これを活用することにより従来は時間を要したことが簡単にできるようになるなど、区民サービスや区民生活の質の向上に役立つ大きな可能性を有している。
- 業務の効率化にもつながり、それによって生み出された余剰資源を区民サービスに振り向けることも可能である。
- 常に各事業における区民の声や課題等を注視し、その実現・解決に向けて、これまで以上に積極的にICTを活用していく必要がある。

#### <「区政の改革に向けた資料」に示された個別課題について>

##### (1) クラウド化の推進

- 区はクラウド化の取組として練馬区共通基盤を運用している。クラウド化は、経費の縮減が見込まれ、大きな効果がある。
- 今後、新たなICTを導入するにあたり、クラウド化はその経費を生み出す可能性を有している。
- 区政の情報化にあたっては、保有するシステムのクラウド化をさらに進めるとともに、クラウド方式の見直しなどにより、さらなる経費縮減を目指すべきである。

##### (2) 情報セキュリティ対策の強化

- マイナンバー制度の開始や先般の日本年金機構の個人情報流出事案等を契機として、情報セキュリティ対策の更なる強化が求められている。
- ICTの活用においては、情報セキュリティ対策の強化が欠かせない。特に、個人情報の保護には万全を期さなければならない。
- 技術の目まぐるしい進歩を受けて、情報セキュリティ対策には終わりが無いが、国・都などの動向を踏まえ、常に適切な情報セキュリティ対策を図る必要がある。

### (3) ICT機器を利用しない、利用できない区民の視点

- ICTを活用していくにあたっては、2点留意すべきである。一つは、ICT機器を使用しない、または使いこなすことが難しい区民が、サービスを受けるにあたって不利益をこうむらないように、代替手段を確保しておくことである。
- もう一つは、区民にICT機器を使用してもらうことを前提としたサービスではなく、サービスを受ける人が意識しないICTの活用である。
- ICTは現に様々な分野で利用され、高齢者や障害者を含め多くの人が意識しないでその機能や利便性を享受している。
- 区政においてもそのような活用・展開が期待される。

### (4) マイナポータルの活用

- マイナポータルは、マイナンバー制度とともに開始されるICTのサービスで、平成29年1月から運用が開始される予定である。
- 国民一人一人が、自身の情報を確認したり、行政からの必要な通知サービスなどを受ける機能を有する。
- 地方自治体においても、マイナポータルを活用した区民一人一人に向けたサービスを提供することが可能となる。
- 区は、マイナポータルの機能を十分に活用すべきである。

### (5) 区民と区をつなぐ情報提供の充実

- 区のサービスと区民をいかにつなぐかという視点を大切にしてもらいたい。
- ICTの活用を考えるにあたっては、まず、本当にICTでなければできないことなのかを考えなければならない。子育て中の母親はホームページを駆使して情報収集する時間がなかったりするため、定期予防接種の通知の中に情報が付加されている方が便利な場合がある。
- 区報など専用の広報媒体での広報だけでなく、きめ細かい情報提供の仕方を工夫してほしい。たとえば、個人あての通知等に区政のかわら版のようなものを同封しておくことで、そのニーズがある方にとっては貴重な情報になることもあるのではないか。

### (6) 区政情報の発信

- 区政情報の発信方法等を見ると、ICTは決して難しいものではない、身近なものに感じる。

- スマートフォンやタブレット端末、ソーシャルメディアの普及など、ICTの進化による区民のライフスタイルの変化に合わせて、情報の受発信や区民サービスの提供方法を常に見直し、また、区民に様々なサービスをICTを活用して提供していることが伝われば、ICTを敬遠する人も減るのではないか。

#### (7) システム導入等にあたっての緊急度・優先順位

- ICTの活用には、利便性や効率性が高まるなど良い面もあれば、機器を持っていない人が使えなかったり、コストがかかったりするなどの課題もある。システムを導入するにあたってのニーズの緊急度について慎重に判断し、優先順位を明確化したうえで取り組んでもらいたい。

#### (8) 地域での活用

- 町会・自治会や福祉団体でもICTを用いて、情報がうまく流れるようになると良い。
- こういった情報をお互いにやり取りするというのは、学校と保護者との間では進んでいる。
- 町会・自治会等にもICT担当者を置いて、情報をすぐに掲示板に表示するといったことなどができるようになると良いのではないかな。
- ICTを活用して町会・自治会同士が交流できる広場のようなものができて、お互いの困りごとなどの情報共有が可能となる体制ができるとなお良いのではないかな。

## 4 外郭団体の見直し

### <全般>

- 外郭団体は公共・民間両方の性格を併せ持っており、福祉、まちづくり、文化、産業振興などの各分野で、区の業務を補完または区に代わって公共サービスを提供する役割を果たしている。
- しかし、外郭団体の活動内容や存在そのものを知らない区民も少なくない。
- 実際には、各団体は、例えば特別養護老人ホームの運営、共同募金や生活困窮者支援、障害者の就労支援、高齢者の就業機会の確保、まちづくり活動の支援、自転車対策、美術館など文化芸術施設の管理運営、中小企業の経営支援、観光商品の開発など、区民に身近なところで活動している。
- 外郭団体は、区からの出資または補助を受けて設立・運営されており、また、多くの区民が様々なサービスを利用していることから、区役所と同様にその活動内容等を広く区民に周知すべきである。
- そうすることにより、各団体または区に団体の活動等に関する区民の声が届き易くなり、区民サービスを向上することにつながると思う。

### <「区政の改革に向けた資料」に示された個別課題について>

#### (1) 外郭団体の事業の役割の明確化と区民への周知

- 外郭団体は、高齢者や障害者などへの福祉サービスやまちづくり、観光、産業振興など多くの分野で区民に身近なサービスを提供している。
- 区民ニーズが多様化する中で、区が全ての行政サービスを担っていくことは困難である。また、事業を委託するとしても、採算性よりも公平なサービス提供が求められる事業などは民間に委託することができない。区との役割分担を明らかにしたうえで外郭団体を活用していくことは、今後とも必要である。
- 区民の中には、外郭団体に良いイメージを持っていない方が少なからずいる。外郭団体の役割を理解してもらう努力が不足しているのではないかと。区と外郭団体は、そのイメージを払拭する必要がある。
- 区から外郭団体への補助金など区の支出や職員派遣による人件費を含めて、トータルで区の負担がどのくらいあるのかを分かりやすく示すなど、区と外郭団体の関係についてもっと透明化していく必要がある。

## (2) 外郭団体の事業の見直しと団体の整理、統廃合

- 外郭団体の活動を見ていくと、類似の事業や重複する事業を行っていると思われる団体がある。
- 各団体がニーズに応じて活動内容を充実してきたことによるものと考えられるが、重複する事業や関連がある事業を行っている団体は、事業の整理、団体の統廃合を進める必要がある。
  
- 事業の見直しにあたっては、そもそもその事業が必要なのか、また、外郭団体に事業を行わせることにより、かえって区の事務量が増えていないか、検討する必要がある。区が一元的に行った方が効率的な場合もあるのではないかな。
- さらに、外郭団体が行う場合も団体の適正規模はどの程度かといった点も合わせて検討することが必要である。
- 事業の整理、団体の統廃合にあたっては、単に数を減らせばよいという考えではなく、それによって区民サービスの質が向上することをめざすべきである。
- 特に、既に課題が明らかになっている観光と産業振興、みどりとまちづくり、障害者の就労支援と生活支援の分野については、速やかに見直すべきである。

## (3) 補助金・委託料など区の支出

- 外郭団体に対する補助制度を、再度精査し、事業に特化した制度に変えていくことを検討する必要がある。
- また、収入の大部分を区からの補助金や委託料が占めている団体があるが、自主財源を増やす方策を検討する必要がある。
- さらに、外郭団体が実施する委託事業においても、経営努力によって利益を増やすことができる余地が必要である。

## (4) 区の人的支援

- 外郭団体であっても区とは別の団体であるから、固有の職員で運営できるような努力をすべきである。

## (5) 外郭団体の運営と区の支援、指導・監督

- 外郭団体の人事考課制度や給与制度を団体独自のものとして改革する必要がある。
- 職務・職責に見合った処遇を進めることにより、団体職員のモラル向上を図る必要がある。

- 外郭団体は区が出資し、または補助を行っている団体であるから、運営を団体に任せ切りにするのではなく区が指導・監督をすべきである。
- その中では、団体が実施する事業の成果と経営状況を評価する制度を検討すべきである。
- また、外郭団体と区とでは会計基準などが異なる。外郭団体を適切に指導・監督するためには、区にも公営法人会計や社会福祉法人会計、労務関係法令の専門知識などが必要である。区職員だけで難しければ、外部の専門家の力を借りる方法もある。