

# 区政経営の基本姿勢

## 区政経営改革推進基本方針

令和7年(2025年)には、団塊世代が後期高齢者となり、「人生100年時代」ともいわれる超高齢社会は一層進展していきます。また、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少は、地域経済や区財政に深刻な影響を及ぼすことが予測されます。さらに、税源偏在是正措置やふるさと納税制度による減収、コロナ禍による景気への影響が続くことが懸念される中、基幹収入である特別区税や特別区財政交付金などの減収が、数か年続くことも想定しなければならないなど、今後の財政状況の先行きは不透明と言わざるを得ません。

こうした中でも区政は、本格的な少子高齢社会を見据えた対応、防災・減災対策、さらには、区立施設の老朽化による再編整備や長寿命化といった、山積する待ったなしの課題に区の総力を挙げて取り組んでいかなければなりません。

しかし、この状況だからこそ、安定的で強固な行財政基盤の構築が不可欠であり、効率的な業務執行に努めながら、行政の責務である「最小の経費で最大の効果」を上げていかなければなりません。

一方で、近年のデジタル技術の飛躍的な進展とコロナ禍を契機とした社会の変容を背景に、区民生活におけるあらゆる分野においてデジタル化が求められており、時機を逸することなく行政のデジタル化を推進することを通じて、区民の利便性の一層の向上と行政運営の効率化を図り、誰もが暮らしやすい社会へと転換を図っていく必要があります。

こうした視点に基づき、今後は、コスト削減や効率化を追求した「量の改革」に加え、利便性や暮らしやすさを追求し、区民サービスの質をいかに高めていくかといった「質の改革」にも配慮した区政経営を目指していくことが求められています。

そのためには、区民からお預かりする税をはじめとした財源、区立施設等の行政資産、サービスの提供者としての職員といった経営資源をより有効に生かしていくことが必要です。

さらに、区政経営全般に区民や地域団体、民間事業者等の知恵と創意を取り入れることを通じて、単に経費の削減にとどまらない、時代の先を見据えた区政経営を推進することが不可欠です。こうした認識に基づき、従来の「行財政改革」から「区政経営改革」へと転換を図ることとし、その新たな基本方針を以下のとおり定めます。

方針1 時代の変化に対応する業務の効率化と区民サービスの向上

方針2 財政の健全性の確保と時代の変化に即応できる持続可能な財政運営の実現

方針3 区民目線による戦略的な情報発信

方針4 自治の更なる発展と、自治体間連携の強化

方針5 施設マネジメントの推進

## 区政経営改革推進基本方針

### 方針1 時代の変化に対応する業務の効率化と区民サービスの向上

経営資源の有効活用や執行方法の見直しによる業務の効率化に加え、デジタル技術の飛躍的な発展を踏まえた行政のデジタル化を通じて更なる区民サービスの向上を目指します。

また、いきいきと働くことができる勤務環境のもと、職員の能力を引き出し、構想力や実践力を持った職員を育成するほか、民間の専門人材の登用を行いながら、専門性の確保を図るとともに職場の活性化につなげます。

#### 現状と課題

- 日本の少子高齢化が世界に類を見ない速さで進行している中、区においても今後は人口の減少が見込まれます。また、今般の新型コロナウイルス感染症は人々の行動様式に大きな影響を及ぼしています。区は、こうした社会の変化を的確に把握しながら、区民の期待に応えていかなければなりません。
- とりわけ、デジタル技術は飛躍的に進展しており、行政においてもデジタル化の推進を通じ、区民サービスの向上と効率的かつ効果的な区政運営を推進するため、デジタル技術を戦略的に活用していくことが重要となります。高度化するデジタル技術の活用に当たっては、外部の専門人材の登用を通じ、時機を逸することなく、デジタル化を推進していくことが求められています。
- 効率的な業務執行に努めながら、「最小の経費で最大の効果」を挙げていくためには、不断に業務の見直しに取り組み、より適切な執行方法を選択していくことが求められています。一方で、こうした見直し等によっても増大する行政需要への対応が難しい場合などには、必要な人員を確保し、組織体制を整えることも重要です。
- 職員の超過勤務時間は、近年、喫緊の行政ニーズに対応するため増加傾向にあります。こうした中でも、職員のワーク・ライフ・バランスを推進する観点から、テレワークや時差出勤の活用など、職員が働きやすい勤務環境を整備するとともに、構想力や実践力を高める人材育成を進めて、職員の意欲と生産性の向上を図り、組織の活性化を図る必要があります。

#### 方針に基づく主な取組

##### ○ 行政のデジタル化を通じた業務効率化

申請書類のデータ入力などの大量かつ定型的な事務処理において、AI-OCRやRPAなどの自動化ツールの導入を進めるなど、デジタル技術を積極的に取り入れて、より効率的で正確な事務処理を推進します。また、より質の高い区民サービスの提供に向けて、区民目線に立った行政手続のデジタル化を加速します。加えて、デジタル技術の導入に当たっては、高度な知見を有する外部人材の積極的な活用を図るほか、維持管理経費や費用対効果等を常に検証するなど、情報化経費の精査に努めます。

##### ○ 事業運営の改善や執行方法の見直し

行政評価制度等を活用して、各事業の運営状況や執行方法を的確に評価・検証し、より効率的な区政経営が行えるよう、管理運営体制の見直しや施設の役割の見直し等を進めます。

##### ○ 民間事業者等によるサービスの提供

業務の効率化と区民サービスの向上を両立していく観点から、サービスの提供主体や提供方法を見直し、民間事業者等のノウハウを生かせる事業については業務委託や指定管理者制度の導入を積極的かつ計画的に進めていきます。また、良質なサービスの提供が維持されるよう、公契約における競争性と透明性を引き続き確保するとともに、モニタリングシステムの充実を図っていきます。

##### ○ 人材育成と効率的な組織運営

厳しい財政状況が想定される中、増大し、複雑化する行政需要に迅速・的確に対応していくため、定員管理方針に基づく職員数の適正管理に努めるとともに、定年引上げによるベテラン職員の有効活用に向けた組織体制の構築に取り組みます。また、職員のワーク・ライフ・バランスを進めるため、職員が効率的に業務に取り組める職場環境を整備することにより、職員の意欲の向上や超過勤務の縮減にもつなげます。

## 区政経営改革推進基本方針

### 方針2 財政の健全性の確保と時代の変化に即応できる持続可能な財政運営の実現

社会経済環境の変化や区民の多様なニーズに適時適切に対応していくことができるよう、財政の健全性を確保するとともに、事務事業や経費等の精査を不断に行うことなどを通じて、安定的な財政基盤を構築し、持続可能な財政運営に努めます。

また、区民サービスの向上を図りながら、受益者負担の適正化を進めていきます。

#### 現状と課題

- 世界的に猛威をふるう新型コロナウイルス感染症は、雇用環境の悪化や個人消費の低迷など、地域経済にも大きなダメージを与えており、区財政に与える影響も大きく、この影響による減収は、今後数か年続くことも覚悟しなければなりません。
- また、法人住民税の一部国税化、ふるさと納税制度など、国による不合理な税源偏在是正措置による減収が区財政に深刻な影響を与えています。また、今後、少子高齢化の更なる進展に伴って基幹的收入である特別区民税の減収が想定されるなど、区財政を取り巻く状況は今後一層厳しさを増していくことが予想されます。
- こうした中、超高齢社会への対応や子育て支援策の充実、首都直下地震等災害への備え、区立施設の老朽化対策など、行政課題は山積しています。
- 未来につなぐ区政経営を進めていくためには、区民福祉の向上を図りながら、行政サービスのあり方についての点検や従来の発想にとらわれない歳入確保策の検討など、時代やニーズの変化に対応した財政運営も不可欠です。

#### 方針に基づく主な取組

##### ○ 安定的な財政基盤の構築と持続可能な財政運営

複雑化・多様化する区民ニーズや、新たな行政課題にも迅速・的確に対応できるよう、新たに定める「財政健全化と持続可能な財政運営を確保するための基本的な考え方」に基づき、健全な財政運営に努めます。

なお、基本的な考え方の運用に当たっては、経済情勢や財政状況を踏まえつつ、行政需要との均衡を考慮しながら対応していくものとします。

##### ○ 財源の確保

住民税や国民健康保険料、介護保険料などの収納業務においては、電子マネーやeLTAX等のデジタルツールを導入し、区民の利便性を高めることで、収納率の向上を図ります。また、広報すぎなみ等、各種広報媒体による広告収入やネーミングライツによる財源の確保を一層進めるとともに、区有財産や駐車場を有効活用した収入確保に努めます。

##### ○ 負担の適正化

受益者負担の適正化の観点から、使用料・手数料を定期的に見直すとともに、保育施設等の利用者負担や給付事業の見直しなどにも不断に取り組めます。

# 財政健全化と持続可能な財政運営を確保するための基本的な考え方

様々な行政課題に対応するための歳出経費が増加する一方、国による不合理な税源偏在是正措置に加え、先行き不透明な社会経済状況の中で、災害等緊急事態や新たな行政課題に適時、適切に対応していくためには、財政の健全性を保ち、必要なサービスを継続的に提供できる持続可能な財政運営を確保する必要があります。このため、以下のとおり基本的な考え方を示し、健全な財政運営に努めていきます。

## 基本的な考え方

- ① 大規模災害や経済事情の著しい変動等による減収に備え、**財政調整基金の年度末残高 350 億円の維持**に努めます。基金を活用し、年度末残高が 350 億円を下回る状況となる場合は、可能な限り速やかに残高の回復に努めます。
- ② 将来の区立施設の改築・改修需要に備え、**毎年度、施設整備基金に 40 億円以上を積み立てます**。
- ③ 区債は、原則として赤字区債を発行せず、建設債についても、財政状況を踏まえつつ、必要性を十分検討して発行し、繰上償還をする場合等を除き、**公債費負担比率<sup>\*1</sup> が 5%を超えないように努めます**。また、金利動向等を見据え繰上償還を行い、公債費の削減に努めます。
- ④ 財政運営の弾力性を保持するために、極端な収支減となる場合を除き、**行政コスト対税収等比率<sup>\*2</sup> が 100%を超えないように努めます**。
- ⑤ 将来にわたって健全な財政運営を持続していくために、**債務償還可能年数<sup>\*3</sup> が 5 年を超えないように努めます**。

(※1) **公債費負担比率**: 公債費(区債の元金返済や金利支払の経費)に充てる一般財源等が一般財源等総額に占める割合

(※2) **行政コスト対税収等比率**: 純経常行政コストが税収や補助金等の財源に占める割合

(※3) **債務償還可能年数**: 経常収支の黒字分を将来の実質債務の償還に充てた場合、何年で償還できるかを示すもの

## 1. 基本的な考え方策定のポイント

- 財政の健全性、持続可能性を確保し、喫緊の行政課題等に機動的に対応することができるよう設定します。
- 区財政を多角的(単年度の収支均衡・中長期的な財政の健全性、現金主義・発生主義)に捉える指標を設定し、財政の健全性・持続可能性を確保します(次頁の「3. 基本的な考え方のイメージ」参照)。
- 財政調整基金と施設整備基金について、それぞれの目的や基金の性格に応じて積立目標を設定します。
- 財政指標は、経年変化及び、他の自治体との比較が可能なものとします。

## 2. 各項目の解説

### 【①財政調整基金の残高維持】について

- ・過去の大規模災害で被災した自治体の人口一人当たりの災害復旧費を杉並区の人口に換算した場合の経費を参考に、**災害時の備えとして集中復興期間とされる 5 年間に必要な額を 150 億円**と算出しました。……(A)
- ・平成 20 年(2008 年)9 月のリーマン・ショック時の財政調整基金の取崩額約 200 億円、令和 2 年度(2020 年度)以降の新型コロナウイルス感染症拡大による減収想定額約 200 億円を踏まえ、**著しい経済変動等への備えとして必要な額を 200 億円**と算出しました。……(B)

⇒**財政調整基金への年度末残高として維持すべき額(A) + (B) = 350 億円**

### 【②施設整備基金の積立】について

- ・「区立施設再編整備計画(第 2 期)」において、今後 40 年間の区立施設の長寿命化の対応を含めた改築・改修等経費を試算した結果、年平均約 121 億円となりました。ここから、施設の総量の適正化を見据えた再編整備の推進や改築規模のスリム化などによる改築経費の縮減を図り、国や都からの補助金、区債などの特定財源を除いた残りの経費のうち、大規模な工事に要する経費の 80%程度(中規模修繕等の経費を含めた全体経費の 55%)を施設整備基金でまかなうと想定し、41 億円と算出したうえで、ここに現在の基金残高を考慮し、毎年度 40 億円以上の積立が必要になると見込みました。

⇒**毎年度の施設整備基金への積立額 40 億円以上**

《計算式》

$121 \text{ 億円} \times 95\% (\text{再編整備の推進等による改築経費の縮減}) \times 65\% (\text{国・都支出金と区債充当額の 5 年平均 35\% を減じた額}) \times 55\% (\text{大規模な工事に施設整備基金を 80\% 充当した場合の全体経費に占める割合}) \approx 41 \text{ 億円}$

### 【③区債発行・繰上償還等】について

・「公債費負担比率」: 財政運営の柔軟性を計る指標の一つで、公債費がどの程度一般財源の使途を制限しているかを表しており、比率が高いほど財政運営の余力がない硬直化した状態であることを示しています。

→一般的に 15%が警戒ライン、20%が危険ラインとされています。

⇒区立施設再編整備計画に基づく、区立施設の改築・改修に伴い、区債発行の増加が見込まれることから、区債発行の精査と繰上償還の実施について示したうえで、公債費負担が過度に高まることのないよう、「公債費負担比率が5%を超えないように努める」と目標を設定します。

### 【④行政コスト対税収等比率】について

・「行政コスト対税収等比率」: 公会計情報から得られる指標で、経常的な行政コスト(人件費・社会保障給付費等から使用料・手数料等の収益を差し引いたもの)が税収や補助金等の歳入に占める割合を示し、区が資産形成等を行う余裕があるかを表します。

→100%を下回る場合は、収益を除いた行政コストを税収や補助金でカバーできていることを表し、翌年度以降へ引き継ぐ資産が蓄積されたか、負担が軽減されたこととなります。

100%を超える場合には、過去から蓄積した資産が取り崩されたか、あるいは翌年度以降へ引き継ぐ負担が増加したことを表します。

⇒経常的な行政コストは、すべて税収や補助金等で賄われることが望ましいため、「100%を超えないように努める」と目標を設定します。

《計算式》

$$\text{行政コスト対税収等比率} = \frac{\text{(行政コスト計算書における純経常行政コスト}^{\ast 1})}{\text{(純資産変動計算書における財源}^{\ast 2})} \times 100$$

※1 純経常行政コストは、行政コスト計算書における経常費用(人件費、社会保障給付等)から経常収益(使用料等)を差し引いた額による。

※2 財源は、純資産変動計算書における税収等と国県等補助金の合計額による。

### 【⑤債務償還可能年数】について

・「債務償還可能年数」: 区債等の償還に取り崩し可能な基金を充てた残額(実質的な債務)を経常的に確保できる黒字資金で返済するのに何年間かかるかを示します。この年数が短いほど、債務償還能力が高く、中長期的な財政の健全性が確保されていると言えます。

→債務償還可能年数は、これまでの財政運営ルールで 3 年と設定していましたが、地方公会計上の取扱いで計算式等が見直されたことを受け、新たに杉並区独自の指標として設定しました。実態に合わせて区債等の償還に充てる基金を実際に取り崩し可能な基金(財政調整基金と減債基金)に限定することで、これまでに比べより厳しい算定結果(債務償還可能年数が伸びる)となるよう見直しました。

→経常収支の黒字で返済可能な年数が、借金である区債の返済にかかる平均年数(平均償還年数)を超えると財政運営が切迫すると考えられます(参考:杉並区の区債平均償還年数 令和2年度(2020年度)末時点 18.5年)。

⇒区債残高が増加し、将来負担が過度とならないよう、目標を5年を超えないように努める設定とします。

《計算式》

$$\text{債務償還可能年数} = \frac{\text{(将来負担額}^{\ast 1} - \text{充当可能財源}^{\ast 2})}{\text{(経常一般財源等(歳入)等}^{\ast 3} - \text{経常経費充当財源}^{\ast 4})}$$

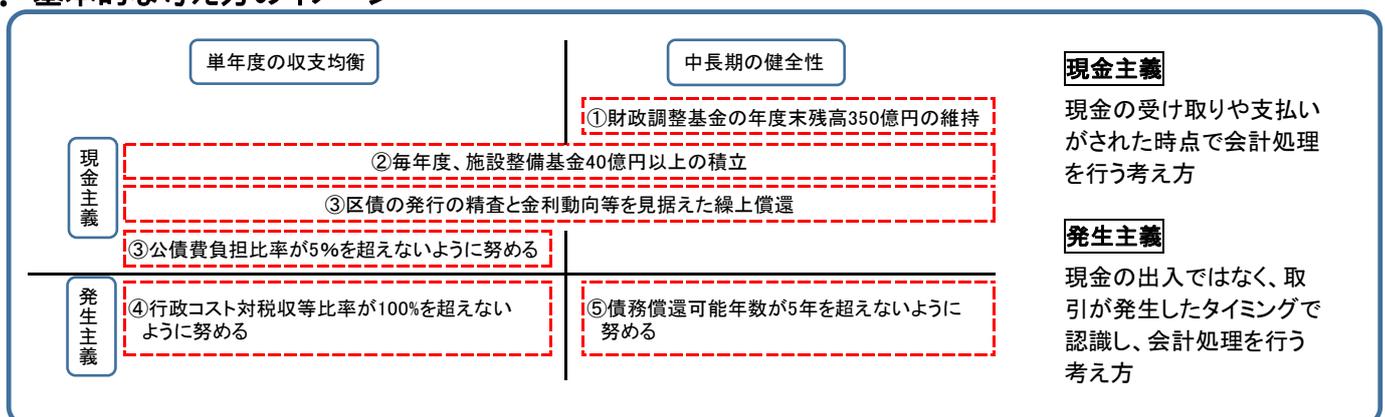
※1※2 将来負担額及び充当可能財源は、財政健全化法上の将来負担比率の算定式による。

※2 充当可能財源は充当可能基金残高+充当可能特定歳入(償還に充当可能な補助金等)。

充当可能基金残高は、財政調整基金及び減債基金の残高とする。

※3※4 経常一般財源等(歳入)等及び経常経費充当財源は地方財政状況調査及び財政健全化法上の数値から算出する。

## 3. 基本的な考え方のイメージ



## 区政経営改革推進基本方針

### 方針3 区民目線による戦略的な情報発信

区民一人ひとりにとって必要かつ有用な情報を確実に届けられるよう、伝えたい相手に合わせ、区民目線での戦略的な情報発信を行うことが求められています。その際、誰一人取り残さないという視点に立ち、情報格差(デジタルデバインド)を生じさせないことが重要です。

また、政策の企画立案や見直し等においては、区民に対する情報発信を適時適切に行い、区政への参画意欲を高めるとともに、区民や民間事業者等との対話の場の拡充や、オンラインによる参加方法等の推進など、誰もが意見を出しやすい環境を創ることにより、区と区民等とのコミュニケーションの活性化を図ります。

#### 現状と課題

- デジタル社会においては、区民目線で分かりやすく、タイムリーに情報を伝達することが求められています。
- また、急速にデジタル化が進んでいる中で、区民が区政情報を受け取る情報媒体は多様化しています。区民が情報入手に使用するツールも日進月歩で進化している状況を踏まえ、区民に伝わる広報をこれまで以上に戦略的に進めていくことが必要です。
- 一方で、デジタル技術の利用に慣れていない方や不安のある方への配慮は欠かすことはできません。特に、防災に係る情報発信は多くの区民の生命や財産を守る最も重要な情報発信であるため、誰一人取り残さない視点に立って、正確かつ迅速な災害状況の情報提供を行っていくことが重要です。
- また、従来から行われている区民と区長の懇談会(「すぎなミーティング」)に加えて、オンライン会議等の新たな会議方式を活用するなど、区民の意見を区政運営に生かしていく仕組みを積極的に取り入れるなど、区民が区政に参画しやすい環境を整えていくことが必要です。

#### 方針に基づく主な取組

- 区民に「伝わる」情報発信  
デジタル化の進展を踏まえ、区民に確実かつ有用な情報が伝わり、また、情報を伝えたい相手に合わせた情報発信となるよう、区民目線を意識した戦略的な広報を推進します。  
また、防災マップや水害ハザードマップ、地震被害シミュレーションによる被害想定等の情報を区民に分かりやすく提供するとともに、災害時の情報収集・発信時に有効活用していきます。
- 区政を話し合う会の実施  
区民が区長と、直接意見交換を行う懇談会の開催などにより、区民の意見を区政運営に生かしていきます。また新型コロナウイルス感染症対策による非接触型の新しい働き方が広まっている実態を踏まえ、オンライン会議やウェブ面談等を円滑に行うことができるシステムを適切に運用します。

## 区政経営改革推進基本方針

### 方針4 自治の更なる発展と、自治体間連携の強化

基礎自治体として果たすべき自主的・自律的な行財政運営を更に前進させていくために、今後区が目指すべき自治のあり方について、区民との議論を深めつつ、特別区全体を巻き込んだ広範な議論を展開していきます。

また、災害時対応の拡充や環境負荷の低減などといった、広域的な連携が求められる行政課題等に対処していくためにも、行政区域の枠を超えた自治体同士の連携を強化していきます。

#### 現状と課題

- 平成12年(2000年)の都区制度改革から20年余りが経過しますが、都区間の事務配分や税財政制度などの諸課題は、未解決のまま今日に至っており、都区のあり方に関する都との実質的な協議の再開に向けた広範な議論が必要です。また、社会経済環境が大きく変化する中で、基礎自治体の果たすべき役割と責任が一層大きくなっていることを踏まえ、更なる自治権の拡充も見据えて、今後区が目指すべき自治のあり方について、区民と共に議論を深めていくことが大切です。
- 区民が安全・安心を感じられる地域社会の実現に向けては、区境の地域におけるパトロールや、にぎわい創出を図るイベントの実施など、隣接する自治体等との連携・協力により、区民サービスの向上を図っていく必要があります。
- また、いつ起きてもおかしくない首都直下地震等の対応や、脱炭素化に向けた取組などの、広域的な連携が必要となる課題の解決に当たっては、国や都との更なる連携・協力や、基礎自治体間との連携の強化が欠かせません。これまで培ってきた自治体スクラム支援の取組や自治体間連携による特別養護老人ホーム整備の取組を生かし、更なる自治体間連携の強化に向けた取組を進めていくことが求められています。

#### 方針に基づく主な取組

##### ○ 自治・分権の推進

基礎自治体としての役割と責務が増大する中、必要な権限と財源を確保していくため、都区制度改革で残された課題の解決など、区が今後目指すべき自治のあり方についての調査・研究を進めます。

##### ○ 隣接自治体等との連携

隣接する自治体との連携・協力を更に深め、区民サービスの向上と安心して暮らせる地域社会の実現を目指します。また、世界的な課題となっている環境負荷の低減などの新たな行政課題に対処していくためにも、行政区域の枠にとらわれない連携を図っていきます。

##### ○ 基礎自治体間の広域連携

自治体スクラム支援や南伊豆町における特別養護老人ホーム整備の取組をモデルとして、特定の事業を介した新たな基礎自治体間の広域連携について検討を進めます。

## 区政経営改革推進基本方針

### 方針5 施設マネジメントの推進\*

※取組の詳細は、別冊「杉並区区立施設再編整備計画(第2期)・第1次実施プラン」を参照

区立施設の更新時期のピークを迎える中、これまで以上に効率的・効果的に取組を推進していくため、区の施設を経営資源と捉え、施設マネジメントの観点から、区立施設の更新、再編、長寿命化、利活用等を総合的かつ計画的に行っていきます。

#### 現状と課題

- 区が保有する建物の延床面積は、約85.9万㎡ありますが、昭和30年代から40年代にかけて建設した施設が多く、学校施設を中心に築後50年以上が経過する施設は約3割となるなど、区立施設の更新時期がピークを迎えようとしています。
- 施設の改築・改修等には多額の経費がかかります。今後40年間の区立施設の改築・改修等経費を試算した結果、約4840億円、年平均約121億円となりました。また、施設にかかるコストは建物を整備する際にかかるイニシャルコストに比べ、建物を維持管理するためのランニングコストのほうが大きく、毎年概ね300億円以上の経費がかかっているのが現状です。
- こうした状況を踏まえると、この間、着実に進めてきた区立施設の再編整備や長寿命化等の取組を引き続き推進していく必要があります。安全・安心で誰もが使いやすい施設サービスの提供や時代とともに変化する区民ニーズへの対応を図りながら、施設の総量やトータルコストの適正化に取り組むなど、区立施設においても質と量の双方の改革が不可欠です。
- このため、これまで以上に効率的・効果的に取組を推進していく必要があることから、区の施設を自治体経営の視点から経営資源と捉え、施設マネジメントの観点から、区立施設の更新、再編、長寿命化、利活用等を総合的かつ計画的に行っていきます。

#### 方針に基づく主な取組

##### ○ 区立施設再編整備計画の推進

区立施設再編整備計画に基づき、施設マネジメントの観点から、区立施設の更新、再編、長寿命化、利活用等に取り組み、安全・安心な施設サービスの提供、新たな区民ニーズへの対応、持続可能な行財政運営の実現を図ります。施設マネジメントの推進に当たっては、効率的、効果的な施設の整備や維持管理、民間活力の更なる活用、歳入確保など多角的な観点をもって取組を進める必要があることから、関係部門が連携しながら、一体となって取り組んでいきます。

## 協働推進基本方針

中長期的な人口減少や超高齢社会の本格的な到来など、社会の変化が極めて激しい時代にあって、複雑かつ高度な地域課題を行政だけで解決していくことはますます困難となってきています。

区ではこの間、地域の課題は地域で解決を図ることを目指し、すぎなみ地域大学を通じた地域人材の育成や、協働提案制度などの様々な協働の仕組みを構築するとともに、多くの区民や団体との協働の実践を積み重ね、「参加と協働による地域社会づくり」に努めてきました。しかし、今後は、地域課題の解決に向け、これまで相手方の中心であった区民や地域団体に加え、民間事業者や大学、専門家などを含む多様な主体との協働を一層深化させ、連携して取り組むことが必要となってきます。

こうした取組を推進していくためには、区と区民、民間事業者等の多様な主体が相互に地域の課題を共有し、対等な立場で連携・協力しながらその解決を図っていく、杉並ならではの新たな協働の仕組みづくりが重要となります。

区は、こうした観点を踏まえ、基本構想に掲げる「新たな協働のかたちをつくる」ための取組の推進と、これまで行ってきた協働の取組を一層深化させることを目指し、以下の2つの基本的な方針を定め、協働に携わる職員の育成や、外部人材の登用等を通じ、行政内部の推進体制を再構築しながら、地域の活性化につなげるため協働の取組を推進していきます。

**方針1 地域に開かれた新たな協働の仕組みづくり**  
～公民連携による地域課題の解決と職員意識の醸成～

**方針2 区と地域団体等による地域課題・行政課題の解決に向けた取組**  
～地域課題の解決を図ってきた取組の深化～

## 協働推進基本方針

### 方針1 地域に開かれた新たな協働の仕組みづくり ～公民連携による地域課題の解決と職員意識の醸成～

超高齢社会の本格的な到来など、社会の変化が極めて激しい時代にあって、複雑かつ高度な地域課題を行政だけで解決していくことは困難になりつつあります。そのため、課題解決に向け、区や区民、民間事業者等の多様な主体が相互に地域の課題を共有し、対等な立場で連携・協力していく新たな協働の仕組みづくりが重要となります。

また、区と区民、民間事業者等との公民連携による地域課題の解決のために、これからの時代に求められる協働の意義を理解した職員を育成するほか、外部人材の登用等を通じて新たな協働の推進体制を再構築していきます。

#### 現状と課題

- 複雑で高度な地域課題を行政だけで解決していくことが困難になっていることから、これまでの協働の相手方の中心であった区民や地域団体に加え、民間事業者や大学などの多様な主体との協働を深化させ、連携・協力して取り組むことが必要となってきています。
- 区民や地域団体、民間事業者等の多様な主体との新たな協働を目指すためには、その担い手となる職員の育成と協働の推進体制の強化を図ることが重要となります。

#### 方針に基づく主な取組

##### ○ 公民連携による新たな協働の推進

新たな協働の推進に当たっては、区民や民間事業者等の多様な主体との協働を深化させ、連携して取り組んでいく必要があります。そのため、それぞれの主体が対等な立場で参加できるプラットフォームを構築するなど柔軟で開かれたネットワークづくりを行います。

##### ○ 新たな協働を推進する人材の育成

これから求められる協働を理解し、実践に移せる職員を育成するため、企業等への派遣を含めた研修を実施するとともに意識啓発を図ります。また、公民連携の専管窓口となる組織では、ノウハウを有する外部人材を登用することにより、戦略的な協働の取組を進める体制を構築します。

※ 方針に基づく取組の指標(目標値)については、新たな協働の仕組みの構築後、設定します。

## 協働推進基本方針

### 方針2 区と地域団体等による地域課題・行政課題の解決に向けた取組 ～地域課題の解決を図ってきた取組の深化～

地域課題の解決のため、地域で活動し、地域をよく知る区民や地域団体、民間事業者等の多様な主体が、相互に連携・協力できるような環境の充実に向けた支援を行うとともに、地域社会づくりの担い手となる地域人材の育成を図ります。

また、区民の区政への参画意欲を高めるため、SNSや広報紙等を通じた情報発信を行うことなどを通じて、区と区民等とのコミュニケーションの充実を図ります。

#### 現状と課題

- 地域の協働の中核を担っている町会・自治会に加え、地域における新たな協働の主体とのより一層の連携が求められています。
- 防災・防犯や見守りなどの分野では、地域の力を結集して課題の解決が図られていますが、今後の超高齢社会を見据えると、更に地域の絆を強めるとともに、地域社会づくりの担い手となる地域人材を育成する必要があります。
- 区民とのコミュニケーションの充実を図るため、広報紙やホームページ、SNS等を活用し、分かりやすい情報発信を行っています。これまで以上に、区民の区政への参画意欲の向上を図っていく必要があります。

#### 方針に基づく主な取組

- 地域活動への支援と地域人材の育成
  - ・区民や地域団体、民間事業者等を含めた利害関係者との双方向のコミュニケーションを拡充し、様々な主体の参画を得ながら、地域の力を結集し、地域のニーズを一層反映した協働の取組を進めていきます。
  - ・町会・自治会活動などの地域住民活動や、その活動を活性化させるための地域情報の発信・共有などの取組を支援し、地域の多様な主体が相互に連携・協力できる環境づくりに努めます。
  - ・すぎなみ地域大学やすぎなみ協働プラザの講座で学んだ知識・技術を生かして、行政課題や地域課題の解決に取り組む地域人材を育成し、協働の基盤づくりに努めます。
- 情報発信と区民等とのコミュニケーションの充実
  - ・広報紙やホームページ、SNS等を活用して、これまで以上に分かりやすく、スピード感を重視して区の情報や魅力を発信することで、区民の区への関心や愛着心を深め、区政への参画意欲の向上を目指します。
  - ・「区政を話し合う会」を開催するなど、区長と区民との意見交換の機会を設けることにより、区と区民とのコミュニケーションの充実を図り、協働の機運を高めます。

#### <方針に基づく取組の指標 目標値>

指標名	実績値 (2年度(2020年度))	目標値 (12年度(2030年度))	指標の説明
協働の取組に対する区民の認知度	—	50%	区民意向調査
区の情報の到達度	62.1%	80%	区民意向調査

## デジタル化推進基本方針

日々、飛躍的に進展するデジタル技術は、私たちの日常に深く浸透し、これまでの生活様式のあり方や働き方に大きな変化をもたらしています。こうした中、令和2年(2020年)12月に「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」が閣議決定され、デジタル社会が目指すビジョンが示されるとともに、自治体が重点的に取り組む事項や内容を具体化した「自治体デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進計画」が示されました。

区では、この間、区の情報化のあり方や目標を示す「杉並区情報化基本方針」に基づき、行政運営にデジタル技術を計画的に活用してきましたが、こうした時代の変化の中において、時機を逸することなく、行政のデジタル化を戦略的に加速させるため、これまでの方針を発展的に見直し、「杉並区デジタル化推進基本方針」とこれに基づく「杉並区デジタル化推進計画」を定め、基本構想に掲げた「デジタルにより誰もが暮らしやすい社会」を、区民の誰もが実感できるよう取り組みます。

なお、杉並区デジタル化推進基本方針及び杉並区デジタル化推進計画は、官民データ活用推進基本法第9条第3項における「官民データ活用推進計画」に位置付けます。

**方針1 デジタル技術を活用した区民サービスの向上**

**方針2 行政内部のデジタル化による効率化の推進**

## デジタル化推進基本方針

### 方針1 デジタル技術を活用した区民サービスの向上

行政サービスをデジタルで完結させるための3原則「デジタルファースト」(手続やサービスが一貫してデジタルで完結)、「ワンスオンリー」(一度提出した情報は再度の提出不要)、「コネクテッド・ワンストップ」(複数の手続・サービスをワンストップで実現)を区民の誰もが実感できるよう、デジタル技術を積極的に活用して行政のデジタル化を推進し、効率的で利便性の高い行政サービスを提供します。

また、デジタルデバイド(インターネットやパソコン等を利用できる者と利用できない者との間に生じる格差)にも配慮し、区民一人ひとりにとって最良のサービスを提供します。

#### 現状と課題

- 区は、日々進展するデジタル技術を活用し、利便性の高い区民サービスの実現に取り組んできました。
- しかし、マイナンバー制度の「マイナポータル」をはじめとしたオンライン申請の取組は進んでおらず、利便性の向上が課題となっています。
- また、区が保有するデータについては、区公式ホームページに公開していますが、データの形式等に統一性がなく区民等が利用しづらい状況にあるなど、様々な課題があります。
- こうした課題に対応するため、更なるデジタル化の推進を図るとともに、デジタル技術の利用に慣れていない方や不安のある方などにも、デジタル化のメリットが享受できるように取り組む必要があります。

#### 方針に基づく主な取組

##### ○ 行政手続のオンライン化の充実

マイナポータルや東京電子自治体共同運営電子申請サービス(東京都と区市町村が共同で運営するインターネットを通じて行った申請・届出を受付処理するサービス)など、申請手続の内容に応じた最適なオンライン申請サービスの環境整備を通じて、場所や時間を選ばない、デジタルファーストの視点に立った行政手続の実現と充実を図ります。ウェブサイトから、引っ越しや子育て、介護等のライフイベントに応じて必要な手続が確認できる「手続ガイド」の充実や、質問形式で手続が確認できるチャットボットの導入など、様々な行政手続がスムーズに利用できるためのオンライン環境の充実を図ります。

##### ○ 窓口での待ち時間短縮と混雑解消

スマートフォンなどから行う申請情報の事前登録や「ワンスオンリー」の視点に立った手続の見直しなどを通じ、窓口の待ち時間の短縮と混雑解消につなげます。証明書等の発行手数料等の支払いにキャッシュレス決済を導入し、申請・受付窓口の利便性向上を図ります。

##### ○ マイナンバー制度の活用

マイナポータルから行う手続の充実に向けて、申請対象の拡充を検討します。あわせて、国が推進する「マイキープラットフォーム構想」(マイナンバーカードのマイキー部分を国や自治体、民間企業がサービス提供などに利用する取組)を区独自の取組に活用できるか検討し、マイナンバー制度を活用した区民の利便性向上を図ります。

##### ○ 行政データの活用推進

区民や事業者のほか、町会やNPO法人、地域団体など、区との協働の担い手等が、地域の課題解決や経済の活性化に役立てることができるよう、区が保有・公開している行政データの形式の統一化を図るなど、行政データの活用促進につながる取組を進めます。

新たな地域産業の創出や学術研究等の活用に向けて、区が保有するデータを個人が特定できないよう匿名加工化する「行政ビッグデータ」の公開を目指し、研究を行います。

##### ○ デジタルデバイドの是正

情報通信機器の操作に慣れていない方に向けた操作講習や、誰もが必要とする情報や機能を簡単に利用できるアクセシビリティに配慮したサービスの提供など、デジタルデバイドの解消に向けた取組を行い、誰一人取り残すことのない、人に優しいデジタル化を進めます。

## デジタル化推進基本方針

### 方針2 行政内部のデジタル化による効率化の推進

デジタル技術に関する高度な知識を持つ外部専門人材の登用や民間事業者の活用を通じて、行政のデジタル化を戦略的に推進し、より効率的で透明性の高い行政運営を行います。こうした取組により、区民サービスの質の向上に努めるとともに、職員の誰もが働き甲斐を感じる職場としていきます。

また、サイバー攻撃等にも十分配慮した情報セキュリティ対策を講じてサービスの継続性を確保し、安全な行政サービスの提供に努めていきます。

#### 現状と課題

- 区ではこれまでも、内部業務にデジタル技術を計画的に導入することで、効率的な行政運営を目指してきました。
- 社会全体においてデジタル化による変革が進む中、行政内部の業務にもデジタル技術を積極的に取り入れ、これまで以上に効率的で効果的な行政運営を展開していく必要があります。しかし、現状では、デジタル技術の導入は、一部の業務に留まっている状況です。
- 区が保有する行政データを施策に生かす際は、AI(人工知能)等のデジタル技術を積極的に導入することなどを通じ、行政運営の透明性や客観性をより一層向上させていくことが必要です。
- 限られた予算を効果的に活用する観点から、システムの構築や運用に係る経費を最小限に抑える取組を徹底していく必要があります。
- 日々進展するデジタル技術を的確に活用していくためには、高度なデジタル技術に関する知識を持つ外部専門人材の登用や民間事業者の活用に加えて、職員のデジタル技術を活用する能力を向上させることが重要です。
- 情報システムの導入・運用に当たっては、強固な情報セキュリティ対策を実施して情報漏えい等の事件、事故の防止に努めるとともに、個人情報保護を徹底することが不可欠です。
- こうした取組を戦略的に進めていくためには、行政のデジタル化を一元的に管理する体制を組織する必要があります。

#### 方針に基づく主な取組

##### ○ 定型データ入力業務の自動化・効率化

AI-OCR(AIによる文字認識技術を活用して、手書き帳票の文字をデータ化する技術のこと。)やRPA(Robotic Process Automationの略。人が行う定型的なパソコン操作をロボットが代替して自動化する技術のこと。)等のデジタル技術を活用したツールを導入し、内部業務の効率化を図ります。

オンラインで申請されたデータを職員が手作業で入力することなく、業務システムへのデータ入力を自動化するなど、一連の処理をデジタルで完結することで事務処理の効率化を進めます。

##### ○ データに基づく行政運営の実施

科学的根拠のある政策立案をより一層進めるため、区が保有する行政データの活用を図るとともに、デジタル技術を用いた現状分析や将来予測を行います。

経験年数の浅い職員でも、ベテラン職員と同程度の事務処理が行うことができるよう、デジタル技術を活用したデータ分析機能等を業務補助に活用し、行政サービスの質の維持・向上を図ります。

##### ○ 情報システムの最適化

システム導入委託経費等の縮減と、時機を捉えたデジタルツールの業務利用を目指し、高度なプログラミング技術や知識がない職員でも利用できるツールの導入を検討します。

情報システムの導入や改修に際しては、業務プロセスの見直しによるノンカスタマイズ導入(既成のシステムを改修等せずに導入すること)を行うほか、システム仕様や費用の妥当性等を評価する情報化経費精査を徹底するなど、適切なシステム仕様や予算規模での情報システムの導入等につなげます。

「自治体DX推進計画」の重点取組事項のひとつである、クラウド活用を原則とした自治体の情報システムの標準化・共通化に向けて、令和7年度(2025年度)を目標にシステム移行できるよう、国の動向等の情報収集や庁内検討組織の設置等を行い、計画的に作業を進めます。

## ○ デジタル化推進体制の強化

副区長をCIO (Chief Information Officer: 最高情報統括責任者) とする、全庁組織のデジタル化を統一的に管理する体制を整え、デジタル技術の業務横断的な導入や支援などを行うことで、行政のデジタル化を戦略的かつ効果的に推進します。

行政のデジタル化に向けた各種取組について、計画から運用、評価に関するプロセスにおける一貫した支援や進捗管理を行うことで、効果的かつ効率的なデジタル化を確実に進めます。

## ○ 外部専門人材等の活用と人材育成

デジタル技術に関する高度な知見を有し、行政のデジタル化に精通している外部人材から「デジタル戦略アドバイザー」を採用するほか、情報収集や分析能力に優れた民間事業者等を活用し、区のデジタル化を戦略的に推進します。

より効果的なデジタル技術の活用を進めるために、デジタル技術の特性や使い方を正確に把握して実践できる職員を育成します。

## ○ 情報セキュリティ対策及び個人情報保護の実施

情報漏えいやデータの改ざん等の情報セキュリティに関する事件・事故を防止する技術的対策や、セキュリティ意識を啓発する職員研修等の情報セキュリティ対策を実施します。また、区民等の個人情報を適切に管理することにより、安全・安心なデジタル化を推進します。

## 区民と共に実現する基本構想

基本構想は、杉並区の将来の姿と、進むべき方向性を描くものであり、区の近未来に向けた道筋を指し示す「羅針盤」とも言えるものです。また、区が、区政を担う責任主体として行政運営を行う際の、すべてのもとなる考え方でもあります。

このまちを将来にわたってより良いまちとしていくため、区民や地域団体、民間事業者等、杉並区に関わるすべての方がこの構想を共有した上で、総合計画等の進捗状況や達成度について、区民等と区が共に確認しながら、基本構想の実現を目指して取り組んでいくこととします。

### 主な取組

#### ○基本構想実現のための区民参加

無作為抽出により参加者を募る「基本構想実現のための区民懇談会」等を開催するなどにより、区民の区政参加の意識を高めるとともに、総合計画等の取組を共有し、基本構想の実現に取り組みます。

#### ○総合計画等の進捗状況・達成度の公表

総合計画等の進捗状況について、毎年度、広報・ホームページのほか、SNSなどの多様なツールで公表するほか、定期的に計画の達成度についても検証のうえ、区民に周知します。

