

北区経営改革プラン2024



令和6（2024）年3月

東京都北区

はじめに

この度、令和5（2023）年10月に策定した「北区基本構想」に掲げる北区のめざすべき将来像「ともにつくる だれもが住みよい 彩り豊かな躍動するまち 北区」の実現に向け、「北区基本計画2024」とともに区政運営の両輪をなす「北区経営改革プラン2024」を策定しました。

特に「区民の皆さまを第一に考え、行動する区政」「真に区民のための北区」を実現するためには、中長期的な区民ニーズや社会情勢を把握しながら、北区を経営していく視点や感覚が重要であると考えます。

この経営改革プランは、テクノロジーの革新など激しい社会変化に対応しつつ、その時々々の区民ニーズに的確にこたえ、柔軟かつスピード感をもって「区民サービスNo.1の行財政改革」を推し進めるため、区の方針や方向性等をまとめさせていただいたものであり、「公民連携」や「内部努力の徹底」、「資源の有効活用」、「歳入確保」、「行政のDX」などの観点に加え、「デザイン思考」や「健康経営」などの新たな考え・手法を取り入れています。

経営改革プランを着実かつ柔軟に実行し、区民の皆さまに寄り添い、様々な方々と協働・連携しながら、職員と一丸となり区政運営に全力を尽くしてまいります。

区民の皆さまのご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

令和6（2024）年3月 東京都北区長 やまだ 加奈子

目 次

「北区経営改革プラン 2024」体系図	1
1 経営改革を継続的に実施する必要性について	2
(1) 「北区基本構想」及び「北区基本計画 2024」への対応	2
(2) 行政需要の中長期的増大	2
① 北区の人口の推移と少子高齢化の影響	2
② 公共施設の更新需要への対応	4
(3) 北区財政の現状と課題	5
① 歳入	5
② 歳出	7
③ 基金	8
④ 地方債	8
(4) 北区職員の現状と課題	9
① 職員定数の適正化	9
② 職員の人材育成	9
2 「北区経営改革プラン 2020」の総括	10
3 北区経営改革プラン改定にあたっての考え方	12
4 「北区経営改革プラン 2024」について	13
(1) 目的	13
① 北区基本構想の実現	13
② 北区基本計画 2024 のための資源調達・活用	13
③ 次世代につなぐ、健全で安定的な行財政運営	14
(2) 方向性	15
方向性 1 協働と連携による課題解決と魅力向上	15
方向性 2 未来を見据えた柔軟で持続可能な行財政システムの確立	16
方向性 3 社会の変化に対応した行政サービスの提供	17
方向性 4 公共施設マネジメントの推進	18
(3) 計画期間	19
(4) 効果額見込み	19
5 これまでの北区の行財政改革	20

6 「北区経営改革プラン2024」の年度別計画	21
7 「北区経営改革プラン2024」年度別計画体系図	22
1. 協働と連携による課題解決と魅力向上	24
1-1 公民連携を推進します	24
1-2 多様な主体との協働・連携を推進します	31
1-3 地域のきずなづくりを推進します	34
1-4 区政情報の発信や区民参画を推進します	35
2. 未来を見据えた柔軟で持続可能な行財政システムの確立	37
2-1 効率的・効果的な組織、執行体制を構築します	37
2-2 財源の確保に努めます	42
2-3 業務や事業の見直しを行います	46
2-4 外郭団体の役割を検証し、効率化を推進します	53
3. 社会の変化に対応した行政サービスの提供	55
3-1 行政のDXを推進します	55
3-2 外部委託等により民間活力を活用します	59
3-3 指定管理者制度の導入・運用の充実を図ります	63
4. 公共施設マネジメントの推進	65
4-1 施設の有効活用を図ります	65
4-2 施設の長寿命化や維持管理コストの削減を図ります	67
4-3 施設の再配置に向けた取組みを推進します	70
参考資料	72
1. 効果見込額（項目準、年度別）	73
2. 所管別索引	77

「北区経営改革プラン2024」体系図

対象期間

6年間（令和6（2024）年度～令和11（2029）年度）

目的

北区基本構想の実現

区民サービスの向上

北区基本計画 2024 の
ための資源調達・活用

次世代につなぐ、健全
で安定的な行財政運営

方向性

1 協働と連携による課題解決と魅力向上

公民連携の推進、多様な主体との協働・連携の推進、
地域のきずなづくりの推進、区政情報の発信や区民参画の推進

2 未来を見据えた柔軟で持続可能な行財政システムの確立

効率的・効果的な組織や執行体制の構築、財源の確保、
業務や事業の見直し、外郭団体の役割の検証や効率化の推進

3 社会の変化に対応した行政サービスの提供

行政DXの推進、外部委託等による民間活力の活用、
指定管理者制度の導入・運用充実

4 公共施設マネジメントの推進

施設の有効活用、施設の長寿命化や維持管理コストの縮減、
施設の再配置に向けた取組み

1 経営改革を継続的に実施する必要性について

(1) 「北区基本構想」及び「北区基本計画 2024」への対応

北区では、令和 5（2023）年 10 月に策定した「北区基本構想」に掲げる北区のめざすべき将来像「ともにつくる だれもが住みよい 彩り豊かな躍動するまち 北区」を実現するため、令和 6（2024）年度を初年度とする「北区基本計画 2024」を策定しました。今後の区政において重点的、優先的に取り組むべき課題として 7 つの主要政策を位置付け、多くの課題解決に向けた積極的な取組みを進めていくとともに、北区の新たな魅力や価値を創出する施策を展開していきます。一方で、今後予定している学校改築や新庁舎の整備、まちづくりの一層の推進など、特に多額の経費を要する事業が控えており、計画的にその財源を確保していく必要があります。

令和 6（2024）年 1 月に発表された政府経済見通しでは、日本経済は総合経済対策の進捗に伴い、官民連携した賃上げをはじめとする所得環境の改善や企業の設備投資意欲の後押し等が相まって、民間需要主導による経済成長の実現が期待されています。一方で、世界的な金融引締めに伴う影響や中国経済の先行き懸念など海外景気の下振れリスクを抱えているほか、物価上昇、地政学リスク、金融資本市場の変動等による、今後の地方財政への影響が懸念されています。また、これまで法人住民税の一部国税化や地方消費税の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、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、「北区基本構想」の実現と「北区基本計画 2024」を着実に推進していくために、また、次世代につなぐ健全で安定的な行財政運営の確保と区民サービスの向上に向けて、引き続き経営改革に取り組むことが必要です。

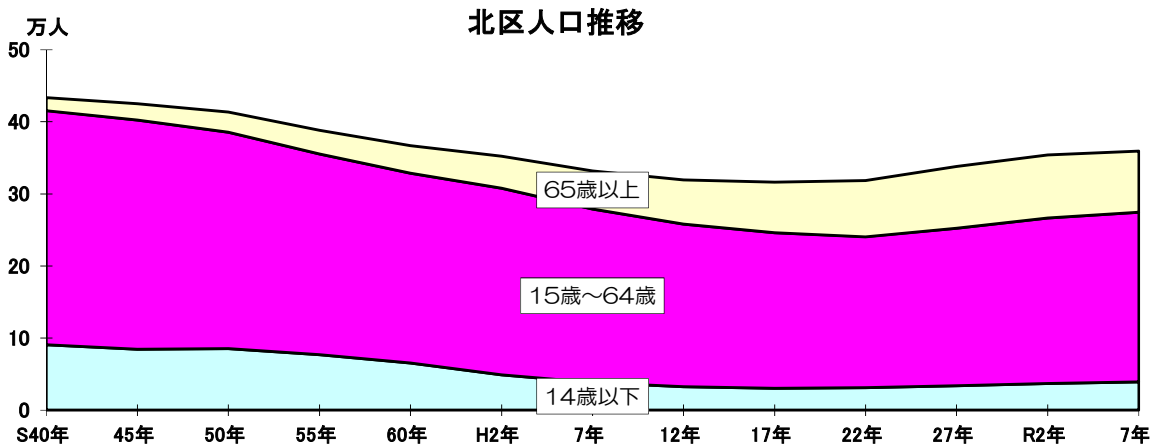
(2) 行政需要の中長期的増大

「北区経営改革プラン 2020」の着実な推進により、「北区基本計画 2020」の推進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、「北区基本計画 2024」のための財源を確保し、計画事業等の着実な推進に向けた財政対応力をさらに高め、民間活力やデジタル技術を活用し、効率的・効果的な執行体制を構築していくことが課題となります。

① 北区の人口の推移と少子高齢化の影響

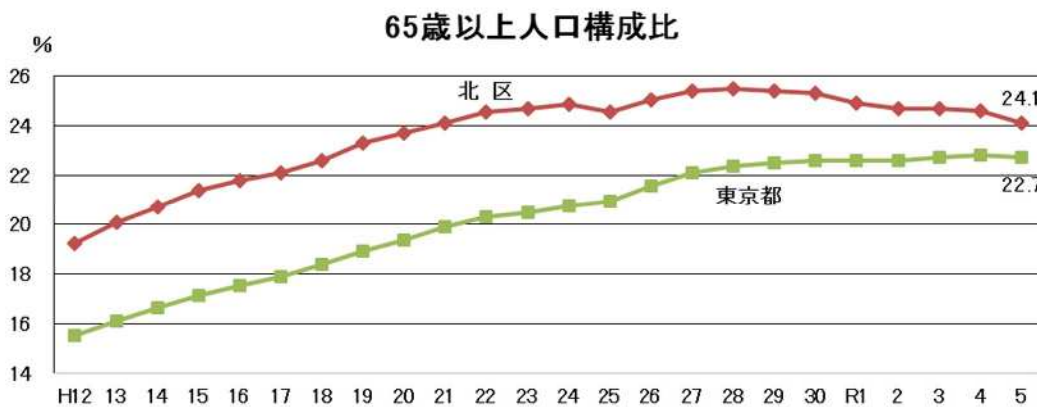
国立社会保障・人口問題研究所（日本の将来推計人口：令和 5（2023）年推計）によると、日本は、人口減少社会への道を緩やかに歩み出したところであるが、今後は加速的な人口減少と世界に類を見ない高齢化という事態に直面していくとしています。

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（2000）年には約32万7千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、令和2（2020）年には約35万5千人となりました。住民基本台帳人口においても、平成25（2013）年以降は増加傾向にあり、平成30（2018）年5月に35万人を突破し、令和6（2024）年1月1日現在で35万7,701人となり、また、高齢化率は23.7%で23区の中で上位となっています。



※ 各年1月1日現在の住民基本台帳人口で、平成25年以降は外国人人口を含みます。
 ※ 令和7年は『北区行政資料集（令和5年9月発行）』による推計です。

出典：「北区財政白書 令和4（2022）年度決算」



※ 各年1月1日現在の住民基本台帳人口で、平成25年以降は外国人人口を含みます。

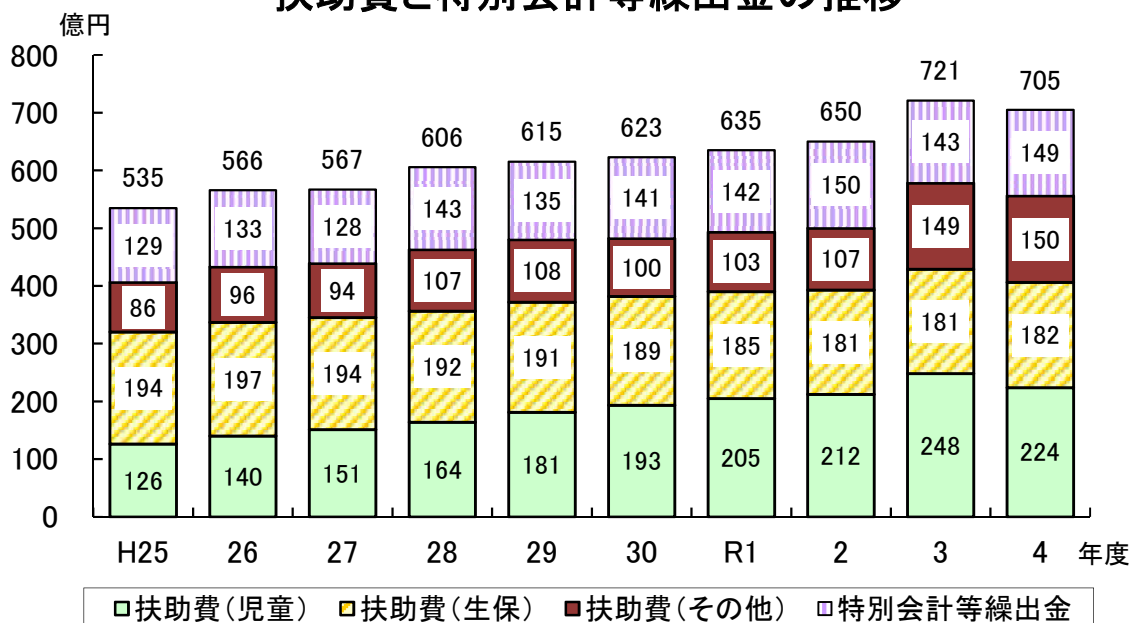
出典：「北区財政白書 令和4（2022）年度決算」

今後の北区の人口については、「北区人口推計調査報告書（令和3（2021）年10月）」によると、総人口（外国人人口を含む）は、令和18（2036）年までは人口増加となり、約36万5千人とピークを迎えますが、その後は緩やかな減少に転じるものの、令和23（2041）年には約36万5千人で現在の人口と同程度となる見通しです。

義務的経費である扶助費の総額は、高齢化の影響などにより、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国民健康保険、介護保険、後期高齢者医療保険の各特別会計への繰出金（特別会計繰出金）も高齢化や医療費の増加等に伴い、引き続き高い水準にあります。

令和4（2022）年度決算では、扶助費が556億円、特別会計等繰入金が149億円となっており、今後さらに北区の財政を圧迫することが懸念されます。

扶助費と特別会計等繰出金の推移



出典：「北区財政白書 令和4（2022）年度決算」

②公共施設の更新需要への対応

北区ではこれまで公共施設（建築物）やインフラ施設（道路・橋りょう等）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。

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施設を対象に「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、インフラ施設の維持管理方針を定めました。引き続き、区の財政状況や人口動向、区民ニーズの変化等を踏まえ、公共施設マネジメント等に取り組む必要があることから、令和6（2024）年度に「北区公共施設等総合管理計画」を改定し、経費の縮減や平準化に取り組んでいきます。

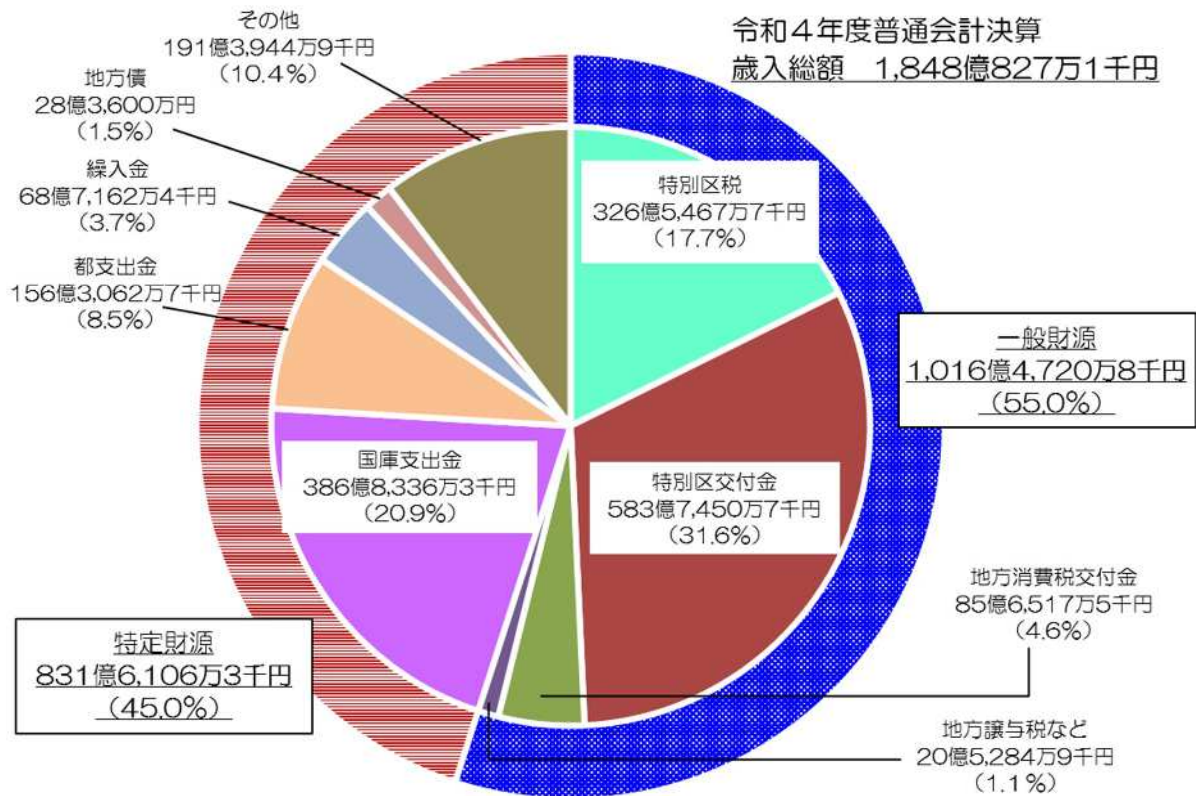
(3) 北区財政の現状と課題

① 歳入

令和4(2022)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31.6%、次に国庫支出金が20.9%となっています。

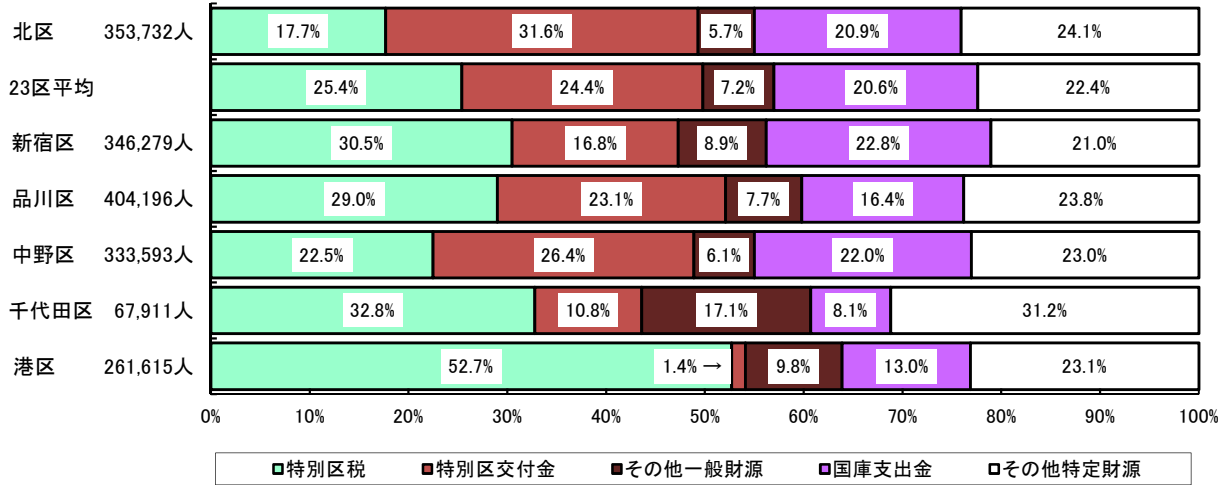
北区は、23区平均と比べ特別区税の割合が低く、特別区交付金に対する依存度が高くなっています。特別区交付金は、景気の変動を受けやすく、国の税制改正等の影響の増大も懸念されます。

また、少子高齢化が進展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。



出典：「北区財政白書 令和4(2022)年度決算」

令和4年度普通会計決算(歳入)の構成比



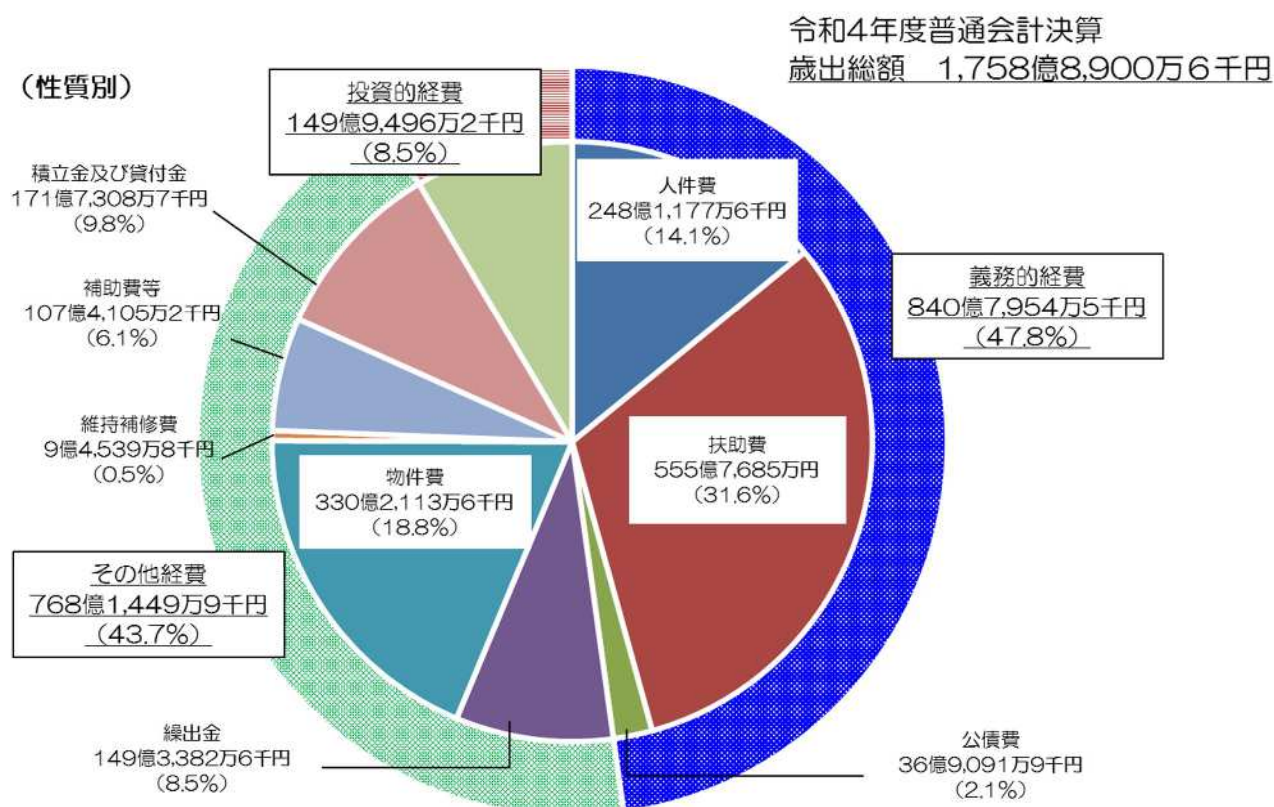
※ 区名の横にある人数は、各区の平成31年1月1日現在の総人口（住民基本台帳人口）です。
 ※ 端数処理により、合計が一致しない場合があります。

出典：「北区財政白書 令和4（2022）年度決算」

②歳出

令和4（2022）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47.8%となりました。

人件費は、退職者数の増加にともなう退職手当の増などにより、増加傾向にあり、また、職員数は戸籍法改正等の業務増などにより前年度より増加しています。扶助費は、高齢化の影響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。



出典：「北区財政白書 令和4（2022）年度決算」

③基金

令和 4（2022）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 740 億円となり、そのうち、財政調整基金は約 200 億円となっています。

今後も区民施設の整備、改修やインフラ整備、さらに駅周辺まちづくりなど多額の経費を要する計画事業を推進しつつ、物価高騰等による区民生活への影響にも必要な支援策を講じていきます。

また、北区新時代を実現するための施策、事業を確実に実施していくため、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、基金残高の確保を行うなど、未来を見据えた安定的な財政運営を行っていく必要があります。

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。令和 4（2022）年度末の地方債残高は約 261 億円で、区民一人当たり換算すると 7 万円の借入となっています。

令和 4（2022）年度は、学校改築や道路整備事業のため、28 億円の地方債を発行しました。公債費（元利償還金）は、概ね 30 億円台で推移していますが、今後財源不足額を賄うため、一時的に発行額が増え、地方債残高が増加することが見込まれます。

今後も学校改築や北とぴあの大規模改修、新庁舎の整備など、多くの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

令和4(2022)年4月1日現在の職員総数は、2,788人、平均年齢は40.1歳で、普通会計における人件費の令和4年度決算は、約248億円となりました。

なお、令和5(2023)年4月1日現在の職員総数は、戸籍法改正業務等の業務増などにより、前年度から37人増加し2,825人となり、平均年齢は40.0歳と低下しています。

令和5(2023)年4月には職員の定年引上げが行われ、2年に1歳ずつ段階的に引き上げられることで、高齢層職員の比率が高まるとともに、定年引上げが完成するまでの間、定年退職者が2年に一度しか生じないこととなり、隔年で退職者数が大きく変動することになります。

また、定年引上げに伴う管理監督職勤務上限年齢制(役職定年制)の導入や定年前再任用短時間勤務制の導入、高齢層職員の多様な働き方のニーズへの対応など、職員の定員管理に与える影響は少なくありません。

加えて、ICTや民間活力の積極的な活用により、業務の効率化や区民サービスの向上、職員の働き方改革を推進するとともに、限られた人的資源を有効かつ効果的に配置していかなければなりません。

将来にわたり安定した行政サービスを提供するためには、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

令和2(2020)年6月に改定した「北区人材育成基本方針」に基づいて、区政の推進に主体的に取り組み、区民から信頼される職員の育成を行ってきました。

近年、新規採用の増加による職員構成の変化や係長職及び管理職における指名制の導入など人事行政を取り巻く環境が大きく変化していることから、人事制度改正に対応した人材育成を推進するとともに、若手職員の早期育成や専門性・特殊性の高い業務を担うことのできるプロ意識を持った職員の育成、ノウハウの継承が確実に行われる職場づくりが求められています。

また、職員一人ひとりがその能力を十分に発揮することで組織としての生産性を向上させつつ、職員が働き続けられる環境を整備するなど、働き方改革の推進にも取り組んでいかなければなりません。

こうした状況の変化に対応しつつ、複雑化・多様化(高度化)する行政課題にも取り組んでいくため、「北区人材育成基本方針」を改定し、人材育成の一層の推進を図っていく必要があります。

2 「北区経営改革プラン 2020」の総括

北区では、これまで「北区経営改革プラン 2020」へ着実に取り組み、民間活力の活用や財源確保はもとより、AIやRPAなどの先端技術の活用に着手し、働き方改革にも取り組み、業務効率化・生産性向上に努めてきました。今後もデジタル技術の進展などによる社会の急激な変化に対応し、複雑化・多様化する区民ニーズに的確に対応できる持続可能な行財政運営を確立するためには、より一層の効果的・効率的な行財政システムの確保と資源の活用が必要になります。

(1) 区民とともに

- 地域のきずなづくりを推進するため、全 19 地区での地域円卓会議の開催や、タブレット端末の整備などに取り組んできましたが、今後は、各地域の実情・課題・ニーズに合わせた、継続性のある支援が必要になります。特に、地域の担い手不足解消のためには、デジタル化・DXの支援による活動の効率化・負担軽減を意識した支援を継続していく必要があります。
- 区民本位の行政運営を実現するためには、区政への関心を高め、政策形成段階からの区民参画を促す必要があります。区政情報の積極的な発信に取り組みました。引き続き多様な媒体の活用や内容の充実を図るとともに、受け手を意識した効果的な発信にも留意する必要があります。また、多様な意見を反映した区政の検討のため、各種審議会においても公募委員を積極的に登用するなど、「みんなで創る。北区新時代！」に向けた取組みを継続していく必要があります。
- 近年のデジタル技術の革新、ライフスタイルの変化、複雑化・多様化する行政需要に対して、的確かつ迅速に応えるためには、地域や民間企業など多様な主体との連携が不可欠な状況にあります。
- これまで、各分野において多様な主体との協働・連携による取組みを着実に進めてきましたが、区政運営に限らず、北区の地域全体のさらなる発展のためには、これまでの協働・連携の取組みに加え、組織的に継続性を担保できる体制構築や事業推進の仕組みが必要であり、あわせて職員の公民連携・協働に向けた意識改革も必要になります。

(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

- 企業業績の改善等による所得の伸びから特別区税等の歳入は増加傾向にある一方、漸増する扶助費等への対応、複雑化・多様化する行政需要への対応、公共施設に係る更新・維持管理への対応など、今後も多額の経費が必要になります。そのような歳出規模に見合った歳入確保のため、これまでも確実な歳入確保に努めてきたところですが、一層の歳入確保に向けた職員の意識改革と工夫が不可欠であり、歳出削減の取組みとあわせて財政の規律・健全性を確保していく必要があります。
- 行政の需要や課題を区民目線で的確に捉え、真に必要なサービスを効率的・効果的に提供するため、業務や事業の不断の見直しに取り組んできましたが、コロナ禍を経て、今まで以上に見直しのスピード感とコストを意識した対応が必要です。
- これまでも効率的・効果的な組織、執行体制を検討・構築してきましたが、コロナ禍におい

て、柔軟な働き方の必要性が社会的に再認識された一方で、区においては、課題へ迅速に対応するために一部の職員・組織へ負荷が生じる場面が多くみられました。今後は一層、庁内横断的かつ迅速・柔軟な協力体制や、働きやすい労働環境の整備、モチベーションの向上、健康経営への取組み等が必要になります。

- よりよい区政運営にあたっては、職員の意識改革と職務能力向上が不可欠であり、職員研修の充実や OJT などに加え、若手職員による政策課題研究会「ロゼ」等、職員の主体性を引き出す取組みを行ってきたところです。今後は、民間企業等における考え方・ノウハウも積極的に取り入れるなど、柔軟な職員育成が必要になります。
- 効率的な行政運営にも留意をしながら、今まで以上に、現状・課題などの物事の本質を的確に捉えたうえで各種サービスや制度を設計する必要があります。

(3) 社会の変化に対応した行政サービスの提供

- 行政のデジタル化では、区民からの問い合わせへの対応や保育園の入所利用調整、収納・窓口支払いにおけるキャッシュレス決済の導入など、業務の効率化や区民サービスの向上に大きな効果が見込まれる特定の業務を中心に対応してきたところです。一方で、ライフスタイルの変化やテクノロジーの革新により、特定の業務に限らず、各種申請等あらゆる行政手続きでのデジタル化が要請されており、それに応えていない現状にあります。そのため、内部事務も含め、業務手順の見直しを含む行政の DX を全庁的に推し進める必要があります。
- 官民の役割分担を踏まえつつ、外部化を中心とした民間活力を活用し、行政課題へ対応してきたところですが、複雑化・多様化する行政需要に的確に応えるためには、ともに公共サービスの提供の担い手であることを自覚しつつ、民間活力の積極的な活用を踏まえ、行政のあらゆる資源を重点的かつ効果的に活用する環境を作り出す必要があります。
- 公の施設の管理については、指定管理者制度を導入し、経費削減と区民サービスの向上へ寄与しているところですが、さらなる施設の有効活用や民間事業者の創意工夫・ノウハウを最大限発揮することができる制度運用の余地があることから、公の施設であることに留意しつつ、制度運用の充実を検討する必要があります。
- 新たな施設への指定管理者制度導入については、モニタリング等による適切なサービス維持のための庁内執行体制の構築にも留意しつつ、計画的な検討が必要です。

(4) 公共施設マネジメントの推進

- 施設情報の一元化・共有化については、より効率的な情報管理という点で課題があり、施設の維持管理及び更新にかかるコスト意識の醸成に向けて、改善に取り組む必要があります。
- 子ども関連施設を中心に施設需要に対応しつつも、将来的な維持管理コストの縮減・平準化のため、学校改築時の周辺公共施設の複合化、用途転換、学校施設跡地・遊休地・遊休施設の有効活用等に着実に取り組んできました。しかしながら、公共施設の延床面積は微増傾向にあり、今後の維持管理及び更新にかかるコスト縮減へのさらなる取組みや有効活用が不可欠です。

3 北区経営改革プラン改定にあたっての考え方

経営改革プランの目的は、「北区基本構想」の実現と、「北区基本計画」の着実な推進に向け資源の調達・活用を図ることで、未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。

「北区基本計画 2024」では、「北区基本構想」で掲げる将来像「ともにつくる だれもが住みよい 彩り豊かな躍動するまち 北区」の実現に向けて、様々な課題に取り組むこととしています。将来にわたって区民のニーズに応えることのできる区政の実現に向けて、予断を許さない財政状況にあっても、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、また一方で、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、事務事業の「選択」と「集中」による資源の効果的な配分を行うなど、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。

さらに、デジタル技術の急速な発展・広まり、テレワーク等の働き方・生活様式の多様化など、社会の急激な変化に対応しつつ区民ニーズに的確に対応するため、より効率的・効果的な行財政運営を確保する必要があります。そのため、『区民サービスNo.1の行財政改革』として、社会情勢の変化が激しい現在において、『スピード感』をもって『挑戦』し、『変化』をしていく区役所へと変革し、公民連携とDX・デジタル化の推進を大きな柱としつつ、区民ニーズを的確に捉え、迅速かつ実効性をもって取り組む必要があります。

* 未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」、「効率的・効果的な組織体制」、「職員の能力開発・意識改革」、「事務事業の見直し」等の「内部努力の徹底」に努めるとともに、行政DXによる「業務の効率化」を積極的に推し進め、未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。

* 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、民間事業者等の創意工夫やノウハウが最大限発揮できる新たな仕組みをつくる等、社会の変化に対応した行政サービスを提供します。

4 「北区経営改革プラン 2024」について

(1) 目的

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、令和 18（2036）年まで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傾向になることが想定されています。

また、インフレや国際的な金融システム不安などにより、先行きは不透明感が増しているなかで、今後も景気の動向を十分注視しながら、健全で持続可能な行財政運営を確立するために、行政改革など一層の取組みを進めていく必要があります。

さらには、デジタル技術の急激な伸展など、行政を取り巻く環境の変化へ対応しながら、複雑化・多様化する行政需要に柔軟に応えなければなりません。

そのため、「北区経営改革プラン 2024」では、将来の人口減少や少子高齢化のさらなる進展を見据え、社会の変化にも対応し、安定的かつ区民ニーズを的確に捉えたサービスを提供するため、以下の目的を設定して課題解決を図っていくものとします。

目的 1 北区基本構想の実現

目的 2 北区基本計画 2024 のための資源調達・活用

目的 3 次世代につなぐ、健全で安定的な行財政運営

資源：これまでの財源という考えに加え、ひと・もの・時間・機会などあらゆるものを資源として捉えていきます。

活用：あらゆる資源を、重点的かつ効果的に活用していきます。

① 北区基本構想の実現

令和 5 年 10 月に策定した「北区基本構想」では、北区のめざすべき将来像、「ともにつくるだれもが住みよい 彩り豊かな躍動するまち 北区」を掲げ、それを着実に実現するための区政運営を定めています。その区政運営の項目に基づき「北区経営改革プラン 2024」を策定することで、「北区基本構想」の実現を図っていきます。

② 北区基本計画 2024 のための資源調達・活用

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るものの、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や環境配慮への建設施工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。一方で、複雑化・多様化する行政需要に対応しなければなりません。

歳入確保や事業の見直し等の財源対策はもとより、執行体制の効率化などあらゆる対策を講じていくことで、「北区基本計画 2024」に基づく計画事業を着実に推進するための様々な資源を調達し、あらゆる資源を重点的かつ効果的に活用していきます。

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・所得環境の改善する下で、各種政策の効果もあって緩やかな景気回復が期待されますが、海外景気の下振れリスクや物価上昇、金融資本市場の変動の影響等に留意する必要があります。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、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、次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捉え、未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柔軟な行財政システムを構築していくため、事務事業の見直し、官民の役割分担の見直しを踏まえた連携や内部努力の徹底などを進めていくことが必要です。

また、デジタル技術を活用し、行政のDXを推進することで、業務の効率化や区民サービスの向上を図り、さらには職員の働き方改革にもつなげていきます。

(2) 方向性

「北区経営改革プラン 2024」については、「公民連携」、「内部努力の徹底」、「資源の有効活用」、「歳入確保」、「行政の DX」などの観点に加え、「デザイン思考」や「健康経営」などの新たな考え・手法を取り入れた、4つの方向性に基づいたものとします。

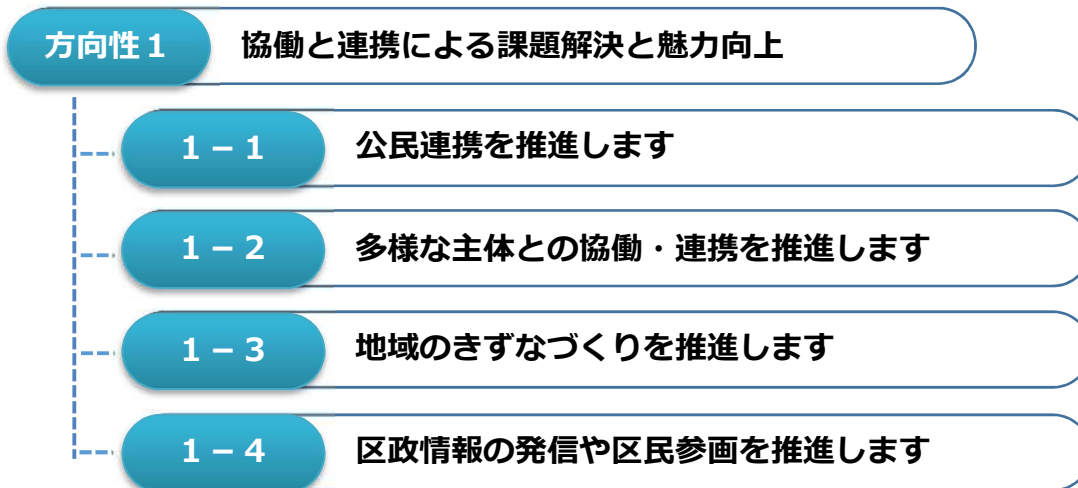
4つの方向性

方向性 1 協働と連携による課題解決と魅力向上

■ 視点

- 地域の課題解決のため、多様な主体が持つ強みや特色を活かした協働・公民連携の取組みを推進し、地域の魅力向上につなげます。『公民連携』においては、民間企業等が持つ専門的知識・技術や資金調達力などの強みが最大限発揮できる仕組みをつくり、行政課題に取り組んでまいります。
- 世代を超えた人々が主体的にまちづくりに取り組み、支えあう地域のきずなづくりに引き続き取り組むため、わかりやすい区政情報の発信や区民参画の機会拡大に努めます。

■ 方向性の体系



■ 主な改革項目

- ・ 公民連携の推進体制の構築
- ・ 各分野における公民連携の推進
- ・ PPP手法の導入の検討

方向性 2

未来を見据えた柔軟で持続可能な行財政システムの確立

■ 視点

- 『業務や事業の見直し』はもとより、職員が行政需要や課題、社会の変化等を的確に捉え、主体的に行政課題に取り組めるよう、『デザイン思考』などの新たな手法の活用や、『職員の意識改革』や職務遂行能力の向上を図るとともに、職員の健康管理を経営的視点から捉える『健康経営』により組織を活性化させることで、職場の生産性を高め、区民サービスの向上をめざします。
- AIなどのデジタル技術の活用によ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業務遂行の仕組みづくりを進めていきます。
- 今後の財政需要を見込み、未来を見据えた柔軟で安定的な財政基盤を確立することが重要です。
- 『歳入確保』では、これまでの取組みを継続するとともに、区有地等の有効活用へ取り組むほか、まちづくりにおける良好な住環境の整備促進や質の高い行政サービスの提供により、ファミリー層等が安心して長く住み続けることができる環境を整え、ひいては安定的な歳入確保につなげていきます。

■ 方向性の体系

方向性 2

未来を見据えた柔軟で持続可能な行財政システムの確立

2-1

効率的・効果的な組織、執行体制を構築します

2-2

財源の確保に努めます

2-3

業務や事業の見直しを行います

2-4

外郭団体の役割を検証し、効率化を推進します

■ 主な改革項目

- ・ 北区の未来を担う職員の育成
- ・ デザイン思考の導入
- ・ 職員の働き方改革の推進
- ・ 寄附の活用（ふるさと納税・クラウドファンディング）
- ・ 基金の弾力的・効果的な運用の検討

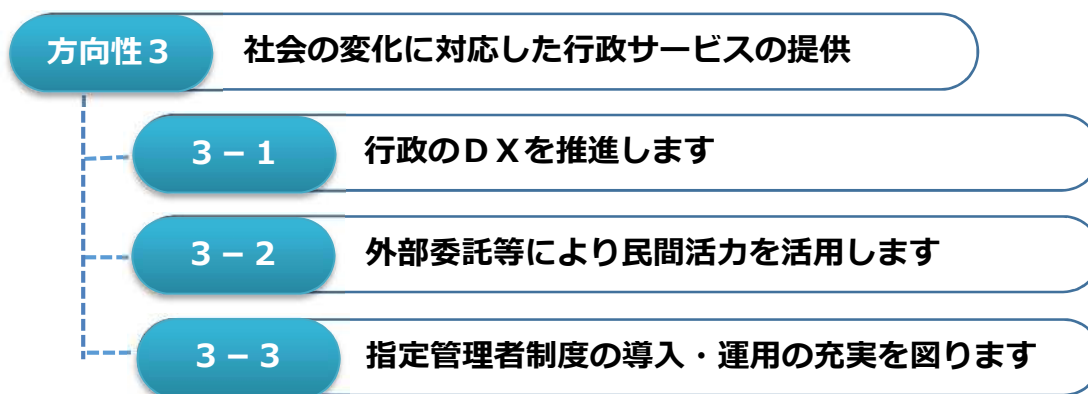
方向性 3

社会の変化に対応した行政サービスの提供

■ 視点

- 複雑化・多様化する行政需要に対応するため、オンライン手続きの拡大やAIをはじめとするデジタル技術を積極的に活用し、『行政のDX』を推し進め、区民の利便性の向上や質の高い行政サービスの提供へとつなげていきます。
- 費用対効果などを検証しつつ、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、所管組織が主体的に新たな改革項目を検討していきます。

■ 方向性の体系



■ 主な改革項目

- ・ AI・RPAによる区民サービスの向上と業務の効率化
- ・ 書かない窓口の導入
- ・ 電子申請の拡大
- ・ 災害対策本部のDXと情報発信の強化
- ・ 指定管理者制度の運用充実
- ・ <再掲> PPP手法の導入の検討

方向性 4

公共施設マネジメントの推進

■ 視点

- 多くの公共施設が、老朽化などにより建替えや大規模改修などの時期に差し掛かっています。施設の建替えや大規模改修などには、多額の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、区の財政状況や人口動向、区民ニーズの変化等を踏まえた公共施設マネジメントの具体的な取組みを進めるとともに、施設の管理運営を含めた維持管理コストの削減に取り組んでいきます。
- 『施設の再配置』に向けた取組みでは、学校改築等の施設整備や進展するまちづくりの機会を捉えて、複合化などの手法により公共施設の効率的・効果的な更新を推進します。
- エリアの中核となりうる大規模公共公益施設の整備・更新、土地利用転換等の機会を捉え、周辺地域も含めたエリア一体のまちづくり（『エリアデザイン』）ガイドラインを定め、地域の魅力や価値を高める取組みを推進します。

■ 方向性の体系

方向性 4

公共施設マネジメントの推進

4-1

施設の有効活用を図ります

4-2

施設の長寿命化や維持管理コストの削減を図ります

4-3

施設の再配置に向けた取組みを推進します

■ 主な改革項目

- ・ 公共施設のさらなる有効活用
- ・ 公共施設の効率的・効果的な更新
- ・ エリアデザインによるまちづくり

(3) 計画期間

令和 6 (2024) 年度から令和 11 (2029) 年度までの 6 年間

- 「北区経営改革プラン 2024」の計画期間は令和 6 (2024) 年度から 11 (2029) 年度までの 6 年間とし、中長期的視点に立った行財政運営を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。
- 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。
- 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、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。

(4) 効果額見込み

「北区経営改革プラン 2024」により生み出される効果見込額は、歳出削減見込額及び歳入増加見込額を合わせて、累計で約 34 億 3 千万円を予定しています。

(単位：百万円)

	合計	歳出削減額	歳入増加額
	A = B + C	B	C
合 計	3,432	694	2,738
方向性 1 協働と連携による課題解決と魅力向上	23	23	0
方向性 2 未来を見据えた柔軟で持続可能な行財政システムの確立	1,090	133	957
方向性 3 社会の変化に対応した行政サービスの提供	388	386	2
方向性 4 公共施設マネジメントの推進	1,931	152	1,779

5 これまでの北区の行財政改革

北区では、他区・他都市に引けを取らない区民サービスを実現するため、早くから行財政改革に取り組んできました。

職員定数の適正化、事務事業の見直し、受益者負担の適正化、組織の見直しなどの行財政改革の取組みの中で、特に、平成11（1999）年の北区緊急財政対策以降は、極度に悪化した財政状況の克服と基本構想、基本計画を着実に実現するため、非常に厳しい状況の中で、様々な財政面の制約を克服してきました。こうしたこれまでの行財政改革の取組みもあり、特別養護老人ホームの整備をはじめ様々な施策を実現することができました。

平成17（2005）年には、北区のあらゆる経営資源を最適配分し、行政成果の向上に着目する考え方の下にたった北区経営改革プランを策定しました。

また、平成22（2010）年3月には、戦後最悪の経済危機への対応を最優先とし、「北区基本計画2010」のための資源調達、健全で安定的な行財政運営の確保を目的に、北区経営改革プランを改定し、北区経営改革「新5か年プラン」を策定しました。

さらに、平成22（2010）年9月には、歳入確保や内部管理経費を中心とした施策について検証、見直しを行い、「役割分担の見直し」、「内部努力の徹底」のもと対策を講じた、「緊急的な財源対策と財政健全化に向けた方針」を策定しました。

そして、平成24（2012）年3月には、「緊急的な財源対策と財政健全化に向けた方針」を「新5か年プラン」に取り込み、「北区経営改革『新5か年プラン』（平成23年度改定版）」として一元化を図りました。

平成27（2015）年3月には、「北区基本計画2015」を着実に実現するための資源調達とともに、未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ために「北区経営改革プラン2015」を策定しました。

令和2（2020）年3月には、将来の人口減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、「北区経営改革プラン2020」を策定しました。

北区の行財政改革の経過

昭和60年	10月	北区行政改革大綱
平成7年	3月	第二次北区行政改革大綱
平成7年	8月	北区役所活性化計画（平成7年度～9年度）
平成9年	12月	北区役所活性化計画（平成9年度～11年度）
平成11年	8月	北区緊急財政対策（平成12年度～14年度）
平成12年	9月	北区区政改革プラン（平成13年度～14年度）
平成17年	3月	北区経営改革プラン（平成17年度～21年度）
平成19年	3月	北区経営改革プラン[修正版]（平成19年度～21年度）
平成22年	3月	北区経営改革「新5か年プラン」（平成22年度～26年度）
平成22年	9月	緊急的な財源対策と財政健全化に向けた方針（平成22年度～26年度）
平成24年	3月	北区経営改革「新5か年プラン」（平成23年度改定版）
平成27年	3月	北区経営改革プラン2015（平成27年度～31年度）
令和2年	3月	北区経営改革プラン2020（令和2年度～6年度）