

世田谷区自治体経営のあり方研究会 報告書

令和 2（2020）年 2 月

自治体経営のあり方研究会 報告書目次

第1章	はじめに.....	- 3 -
第2章	政策提言.....	- 5 -
第3章	「自治体経営のあり方研究」の経過について.....	- 13 -
第4章	世田谷区の現状と将来予測.....	- 17 -
1.	人口.....	- 17 -
2.	財政.....	- 20 -
3.	職員の構成.....	- 24 -
4.	世田谷区を取り巻く地域社会の変化.....	- 26 -
5.	都区制度と自治権拡充.....	- 37 -
第5章	各グループにおける議論.....	- 39 -
A.	視点① 都市としての魅力ある暮らし・活力.....	- 40 -
B.	視点② 地域共生社会の実現と つながる力を最大限に活かした住民自治の実現.....	- 55 -
C.	視点③ 自治権拡充と持続可能な自治体経営.....	- 70 -
D.	視点④ 変わる仕事、変わる職員、変わる区役所.....	- 78 -
第6章	さいごに.....	- 86 -
第7章	資料編.....	- 90 -
	世田谷区自治体経営のあり方研究会設置要綱.....	- 91 -
	研究会の開催概要.....	- 94 -
	「区民ワークショップ」の開催結果について.....	- 95 -
	中間報告.....	- 96 -
	世田谷区自治体経営のあり方研究会 記録.....	- 104 -
	用語集.....	- 134 -
	【参考資料】.....	- 137 -
	世田谷区基本構想.....	- 137 -
	総務省 自治体戦略 2040 構想研究会報告.....	- 140 -
	総務省 第32次地方制度調査会 中間報告.....	- 140 -
	東京都 「未来の東京」への論点 ～今、なすべき未来への投資とは～.....	- 140 -

第1章 はじめに

平成 29 (2017) 年 7 月に世田谷区は、将来人口推計として令和 10 (2028) 年の区の総人口を 1,007,057 人と予測した。世田谷区にとってはじめて「100 万都市」が将来実現する可能性の高い姿であることを認めたのである。

そもそも、都市にとって人口の増加は、わかりやすい成長・発展の指標と捉えられる。実際に、世田谷では、ここ数年区民税の増収が続いているが、その背景には若く、一定の所得のある層が区に住居を得て流入してきたことがあげられる。

しかし、現在の人口増だけを捉えて自治体としての世田谷区の将来を楽観視することはできない。全国の自治体でこれまで繰り返し指摘され、あるいはすでに深刻な問題として実際に起こっているさまざまな事象、～例えば人口減少、高齢化、インフラの老朽化、コミュニティの希薄化、人材不足、財政環境の悪化など～は現在の世田谷ではあまり目立たないものの、将来的には確実に現実のものとして迫ってくることはまちがないからである。

このような危機感から区では平成 30 (2018) 年度に庁内にプロジェクトチームを立ち上げ若手職員を中心とした体制で研究に着手し、平成 31 (2019) 年 3 月に「自治体経営のあり方研究 (中間まとめ)」を作成した。

一方、国では全国で高齢化がピークを迎える 2040 年をひとつのターゲットとし、総務省が平成 30 (2018) 年 7 月に自治体戦略 2040 構想研究会の第二次報告を公表し、その内容を受ける形で第 32 次地方制度調査会は、「2040 年頃から逆算し顕在化する諸課題とその対応方策について」の検討を続けている。東京都も令和元 (2019) 年 8 月に「未来の東京への論点」を公表しており、いわゆる「2040 問題」とそれへの対応策はいまや全国の自治体にとって避けては通れない重要課題となっている。

そうした中、人口増加が続く都心周辺の自治体の経営戦略はいかにあるべきか。国が言うような「若者を吸収しながら老いていく東京圏」とならないためのロードマップをどう描くのか。これまで国では十分な議論がなされていない都心周辺の自治体をステージとした研究活動には大きな意義があるものと思われる。

また、本来は基礎的自治体が担うべき事務のかなりの部分を東京都という広域自治体が担っているという東京都制独自のしくみの中で、いくつかの政令指定都市を超える人口規模を擁する世田谷区にとって、その複雑多岐にわたる行政サービス供給や区と住民との関係などについて将来像を探るのは、どうしても必要である。東京富裕論による税源の移転が進むなど、今後区を

とりまく環境が厳しさを増す中で、区民ひとりひとりの生活を支えるという基礎的自治体ならでは視点を持ちながら自らの将来像を論じることは、東京に限らず大都市部の地方行政の将来に大きな示唆を与えるであろう。

もとより本研究成果は若手職員の議論の中から生まれたものであり、未熟で不十分な点も多いという評価もあろう。しかしながら 30 名を超える職員が多忙な職務の合間を縫って熱心に議論を積み重ね、将来に向け多岐にわたる提言をまとめたことに敬意を表し、その努力を高く評価したい。この政策研究の成果を現実の区政に活かすという使命を帯びた世田谷区には、今後地方自治体としての力量が問われていくであろう。ぜひ多面的な観点からの建設的なご意見や叱咤激励をいただければ幸いである。

最後に、多忙を極める中、本研究会の副座長をお引き受けいただいた筑波大学大学院の谷口守教授、寸暇を惜しまず研究会に御参加いただいた首都大学東京の伊藤正次教授、東洋大学の沼尾波子教授、中央大学の磯崎初仁教授、芝浦工業大学の佐藤宏亮教授、特別ゼミにご出講いただいた首都大学東京の饗庭伸教授の皆様からは、貴重なご助言と励ましをいただいた。深い感謝の意を表して巻頭言としたい。

令和 2 (2020) 年 2 月

世田谷区自治体経営のあり方研究会 座長
東京大学 先端科学技術研究センター教授 牧原 出

第2章 政策提言

<提言にあたって>

平成 29 (2017) 年の世田谷区将来人口推計によると令和 10 (2028) 年には区の総人口が 100 万人を超え、かつ高齢者人口が 20 万人を上回る見込みである。さらに、一人世帯の増加や、コミュニティの一層の希薄化など地域社会は大きく変容することが避けられない。こうした、これまで経験したことのない状況下、区政運営はいかにあるべきか、危機的状況に陥る前に将来を見据えた改革に着手していかねばならない。こうした危機感から区は平成 30 (2018) 年に「世田谷区自治体経営のあり方研究 PT (プロジェクトチーム)」を組織して検討を行った。

一方国では「自治体戦略 2040 構想研究会」を組織し、全国の高齢化がピークを迎える 2040 年を「わが国の内政上の危機」と捉えた報告を行っている。その中で東京圏は「若者を吸収しながら老いていく」と予想し、現在は人口増加傾向が続く東京圏であっても将来深刻な状況が見込まれるとしている。

せたがや自治政策研究所では平成 30 (2018) 年度の研究成果に基づき、かつ国の問題提起も視野に入れながら、基本構想が示す区の将来像を実現する区政のあり方について若手職員を中心とした「自治体経営のあり方研究会」において研究を重ね、今後 20-30 年を見据え取り組むべき政策を取りまとめた。本提言が今後の区政に活かされることを期待するものである。

提言 1. 都市としての価値の向上

魅力ある都市であり続けるために

みどりと環境に恵まれた都心近郊の良質な住宅地として発展してきた本区であるが、近年の転出・転入の動向をみると若い世代の都心志向が強まり、都心区との比較においては子育て世代＝担税能力のある生産年齢人口の増加が見込めない状況にある。生産年齢人口率の低下は財政状況の悪化を通じて区の政策の自由度を低下させる。今後は若い世代に選ばれる魅力ある都市であり続けるために、地域価値とも呼ばれる都市としての価値の向上に取り組まねばならない。

「住んでいるまち」から「暮らしていくまち」へ

これからの都市の価値を高める大きなポイントが「職住近接のライフスタイル」を実現できる都市環境である。就労人口の多くが昼間は都心に働きに行き、夜間に本区に帰宅するというライフスタイルは、AI、RPAに代表されるICTの発達や、働き方改革等の潮流の中で徐々に「職住近接」へと変容していく。区民のニーズに応えるためには、本区はこれまでの「住んでいるまち」から「暮らしていくまち」への変容を迫られているのではないだろうか。

身近な生活圏に暮らしを支える「小さな拠点」

「暮らしていくまち」に人々が求める価値とは何か。本研究会ではそれを「歩いていける範囲」の魅力・豊かさや、利便性がキーワードになると考えた。豊かなみどりに囲まれた環境の中、身近な生活圏に暮らしを支える「小さな拠点」があり、交通ネットワークの整備により広域の拠点ともつながり、地域を包括的にとらえたうえで、人々が望む暮らしを実現できる街の再構築に取り組むときがきている。

小さな拠点のイメージ

たとえば「子ども食堂を開設して地域貢献したい」、「子どもを預けて働ける coworking space を近所につくりたい」、「高齢者のために移動販売車を呼びたい」、「空き家を活用してソーシャルビジネスができないか」といった「暮らし」に必要な地域住民のニーズを満たす活動が、この「小さな拠点」において住民同士の協力によって実現されるイメージである。

「ラストワンマイル」をつなぐ新たな交通ネットワーク

また、「あと少し＝ラストワンマイル」をつなぐ新たな交通ネットワークの構築も必須である。低速、1～2人乗り、動力補助付ペダル式三輪車（屋根付）、軽自動車規格の人の移動支援車（自動運転）など、新しい地域交通の仕組みを積極的に導入すべきである。

現役世代・若者を引き寄せる活力の創出

同時に、「職住近接」の環境の中で、先鋭性、先進性を特徴とするソーシャルビジネスを創出することも、世田谷区の特性を活かした目標となる。立地、住環境、区民のマインド等、本区が持つ強みを生かして、「住む+α」の先導的なモデルを描いていくべきである。モバイルワーク環境や子育て環境等、小さな拠点に多様なコンテンツを入れて情報発信することにより、現役世代・若者を引き寄せる活力の創出を図る必要がある。

提言 2. 地域コミュニティの変革とさらなる支援策の拡充

地域コミュニティを改めて強化する取組み

都市づくりと並んでの重要テーマは「地域コミュニティの変革とさらなる支援策の拡充」である。「暮らしていく場所」として求められる要素は、ハード面の利便性だけではない。これまで何度も強調されてきたように「地域のつながり」「地域の連帯」といったいわゆる「地域の絆」は、日常はもとより災害時において決定的に重要な役割を果たすことに加え、福祉、教育、文化など、日々の暮らしになくてはならない役割をも広範に担う。これまで都市化の進展とともに希薄化してきた地域コミュニティを改めて強化する取組みが求められる。

地域社会の変化を捉えた制度設計

区はこれまでの地域行政制度を推進し、区民の参加と協働を区政の根幹に据えてきた。その成果と課題を再度検証し、次の世代に「地域共生」の仕組みとして継承・更新していく必要がある。特にデジタルネイティブが中核となる次世代は、コミュニケーションや関係構築の方法がこれまでと大きく異なってくる。区は時代と地域社会の変化を捉えた制度設計に取り組み、地域コミュニティへの支援策の充実を図っていくべきである。

新たな地域コミュニティのイメージ例

たとえば、地域の図書館や児童館なども新たなコミュニティの場となることが考えられる。まちのカフェや居酒屋、書店、銭湯など既に人が集まる場所となっているところに SNS を連動させることで、新たなコミュニティを形成できる可能性もある。「支えあい（共助）、わかりあい（理解）と分かち合い（分担）」を大切にし、個人が無理なく地域に参加ができ、人それぞれ事情が異なることへの理解、多様性を認め合う環境整備が求められる。

町会・自治会の支援

また、地域参加のハードルを下げるため、広報など行政の求めに応じた事業や集金・募金などの活動を簡素化することも必要である。町会費をオンライン決済とする、町会・自治会の支援に SNS を活用する等の方法も考えられる。

気軽に参加できる地域活動へのインセンティブ

高齢者を含めて多様な働き方が一般的となってくる中、地域活動といえども従来の無償の奉仕活動だけでは参加者を増やすことは難しくなる。ちょっとした

有償ボランティアの仕組みを充実させ、専門性・知識スキルを活かした地域人材の発掘を進めるべきである。これまで区政にかかわりのなかった人たちを多く呼び込むことで、新たに地域社会にかかわりを持ち、地域課題の解決に意欲的な人を増やすことにつなげるインセンティブとしていく必要がある。

提言3. 都市と地域コミュニティに関するプラットフォームづくり

新たな「プラットフォーム」を築く

以上のとおり、今後、暮らしていく場所としての「小さな拠点」づくりと地域コミュニティ変革に取り組みねばならないが、これを具体的な施策として形にしていく上では、新たな「プラットフォーム」を築く必要がある。プラットフォームとは「土台、基礎」でのことであり、区は「小さな拠点」づくりや地域コミュニティ変革に関する目的や制度に関する全体像、ならびに公共私役割分担を描いてその実現を図らねばならない。

新たな「プラットフォーム」のイメージ

世田谷区では、「地区情報連絡会」や「身近なまちづくり推進協議会（以下、「みぢまち」という。）」など、団体間の情報や身近なまちの課題を共有し、解決を図るための場がすでに存在している。これらを発展させ、参加者の間口を広げ、意見集約や意思決定などを行える場としていくことが効果的である。ここには、地域包括ケアの地区展開から発生した「協議体」や、「小さな拠点」の関係者の参加も含まれる。事務局はまちづくりセンターが担い、職員は団体間の連携を促進し地区の活性化を図るプロデューサーとしての役割を担うイメージである。一方、財源の手当てとしては、区の補助金を一括交付金とすることで、地区内の課題に応じた予算配分をしていくなど、活動と資金に柔軟性を持たせていくことが想定される。

開放されたコミュニケーション環境の醸成

プラットフォームは、まちの状況や区民の発意により地区ごとに形成されるのが望ましい。閉鎖的にならず、多くの主体が参画しやすく開放されたコミュニケーション環境を醸成することを目指したい。

提言4. これからの区行政の役割と職員の働き方の変革

非定型業務が仕事の中心

地域価値の創造や地域コミュニティの変革に向けた取組みを実現していく上で欠かせないのが区の役割、職員の働き方の課題である。定型的業務は自動化、外部化が進み、プラットフォームの構築や運営など、企画力や創造性の高さが問われる非定型業務が仕事の中心となってくる。

人材育成は喫緊の課題

「変わる仕事、変わる職員、変わる区役所」という表現に象徴されるとおり、仕事の変容に伴って職員に求められるスキルも変わる。この時流に適切に対応するための人材育成は喫緊の課題である。

問われる職員の力量

たとえば、プラットフォームの運営を担うためには、企画力はもちろん、財政面や人材面でのマネジメント力も必要となる。世田谷区ならではのプラットフォームとするため、既存のプラットフォームを適切に評価し、「行政が行うべきもの」と「プラットフォームで協議し行うべきもの（「公共的市場」にて提供可能なもの）」に仕分ける力量も問われる。

新しい人材育成の方法

そこで、これまでにない新しい人材育成の方法として、「プロジェクトチーム制」の導入を検討するべきである。これは、兼務制度の活用（庁内複業）により各人の知識や経験を持ち寄り、限られた人員、財源、期間で成果を出す、プロジェクト完結型の組織をいう。職員の組織経営力、事業執行力、庁内外との折衝力などを鍛えるとともに、庁内外で横断的に知識や経験を得ることができるため、人事異動によらずして人材を育成することが可能となる。

大きく変わる公務員のあり方

公務員のあり方も大きく変わる可能性がある。たとえば、地域コミュニティのプラットフォームづくりを主導していく（プロジェクトマネジメントを実施していく）には、従前の就労形態、職務規定では対応できない可能性がある。一例として、コミュニティカフェがまちづくりプラットフォームとして重要な機能を果たすケースを想定した場合、区職員が民間事業を兼業してカフェを運営することは考えられないだろうか。このように、これまでの地方公務員の規定に

とられずに、新たな職員の働き方を検討する時期に来ている。

さらには、業務に寄与する副業・複業、大学等での学びなおしを認め、民間企業との人事交流制度を整えることも有効である。区としてソーシャルビジネスを創出・育成していくためには、まず区職員がそのマインドとスキルを身につけていくことが求められる。

提言 5.新たな地域行政制度の確立

世田谷区の財産・地域行政制度

区はこれまで、住民自治の実をあげるため、まちづくりセンター、総合支所、本庁という三層制の地域行政制度を展開し、本庁から総合支所への事務移管、出張所・まちづくりセンターの充実、区民との参加と協働によるまちづくりなど積極的に取り組んできた。こうした世田谷区の取組みを財産とし、守り育てていくことはこれからの区政にも欠くことはできない。

地域行政制度の見直し

しかし、生活課題の多面化やデジタル社会の広がり、これまでの地縁を中心とした地域社会（コミュニティ）の質やエリアを大きく変える可能性がある。また、前述した「小さな拠点」は、住民同士の協力によって実現される多様な活動現場であり、広域とのネットワークでつながる地域コミュニティである。このような地域コミュニティのあり様を前提としたとき、行政によるまちづくり支援の観点から、地区や地域の区域の捉え方を踏まえた地域行政制度の見直しが必要となる。

地域行政の進化に向けて

世田谷区では、今、新たに地域行政の条例の検討が始まっている。検討開始以来 40 年を経ても住民自治を目指した地域行政の基本理念は普遍であるべきものである。一方で、三層制に象徴される地域行政制度は、これからの社会の変容にあわせた柔軟な見直しが必要である。地域行政が開始された当時と現在では、地域社会（町会・自治会など）の状況、人口の年齢構成、居住形態・就業状況・世帯構成などのライフスタイルは変化している。地域の実態に即したまちづくりの実現に向け、区民意識の変化や ICT による区民と区との関係性等の視点も踏まえ、検討を進めることが必要である。

地域行政制度の進化と自治権拡充

地域行政制度の進化に向けては、自治体権限をどのように地域内で分権してより住民に身近な行政を展開していくかが重要な視点となる一方で、次に述べる自治権拡充の課題と連携して検討を深めていく必要がある。

提言 6.自治権拡充

「自治権」のあり方

20年後を見据えて視点をさらに広げると、区役所のあり方そのものに対する問題提起も必要である。具体的には本区の「自治権」のあり方である。特別区は、一般的な市に比べて事務の範囲が制限されている。たとえば、特別区は都市計画権限の一部（用途地域等）を有していない。また、上水道・公共下水道の設置管理、消防事務など、一般の市で実施している事業も、特別区ではなく都が実施している。

地域固有の課題解決の円滑な推進

こうした中では、地域固有の政策課題解決を円滑に推進する場合にも制約が生じる。一例としては、緑化を推進するためのインセンティブとして固定資産税を減免する場合、課税権を有していなければ措置することができない。

課税自主権の必要性

今後、さらなる人口増加に伴い、社会保障関連や公共施設更新等はもちろん、本区の財政負担は増大することが見込まれる。地域固有の課題に適時的確に対応し、持続可能な自治体経営を実現するためには、独自の財源、すなわち課税自主権の必要性が高まることは確実である。

あるべき姿へのロードマップ

このため、人口規模の大きさに応じた都区の役割分担の見直しを含め、都に対して建設的な提案を提示していく時期に来ている。しかし、現行制度のもとでは、特別区が一般市へ移行する手続きは存在しておらず、また、大都市制度としての必要性や効果、課題等も十分に整理されていない。これらの検討課題について、本区が主体的にあるべき姿を描き、その工程（ロードマップ）を示すことで、実現可能性を高めていくことが必要である。

最後に

国は東京圏が「若者を吸収しながら老いていく」ことを「危機」と表現したが、本区ではそれはむしろ「現実」に過ぎないと理解する。想定される現実に対して、本区が本質的に取り組むべき課題に真摯に向き合うことにより、「危機」は「チャンス（機会）」に変えられると確信する。

第3章 「自治体経営のあり方研究」の経過について

1. これまでの経緯

(1) 研究プロジェクトチームの設置

区はこの10年間で、将来を担う世代の層が厚みを増した都心3区に比べて、次代を担う層が相対的に薄くなっており、また、高齢世帯に占める一人暮らしの割合が半数に迫る2040年に向け、都市としての持続可能性について真摯に考えるべき状況にある。区は、今後、中長期的に取り組むべき事項について、総合的・横断的な議論・検討が必要との認識に立ち、平成30(2018)年度に管理職及び若手職員による研究プロジェクトチーム(以下、「PT」という。)を設置し、議論を進めてきた。

(2) PTにおける議論の観点

平成30(2018)年度のPTの議論は以下の観点から行った。

1. めざすべき都市像

区民が仮に一人で生きていくとしても孤立せず、住みやすく、安心して暮らし続けることができる都市のありようについて

2. 自治体運営のありよう

区民生活が持続可能となる都市づくりを進める上で求められる行政運営のありようについて

(3) 中間まとめ

平成30(2018)年度の議論の到達点を以下のとおりとし、中間まとめとした。

1. めざすべき都市像

2040年に向け、「住宅都市の新たな魅力・活力の創出」「地域共生社会の実現」「繋げる力を最大限に活かした住民自治の実現」を一体的に進め、持続及び成長可能性を高める住宅都市をめざす。

2. 自治体運営のありよう

上記のめざすべき都市の姿を具体的に形づくるため、「地域行政の推進」「自治権の拡充」「仕事の進め方の変革」を通じて新たな行政運営を展開する。

2. 「自治体経営のあり方研究会」の設置

令和元(2019)年度は、PTの議論をふまえ、さらに本格的な議論を深めるため、「自治体経営のあり方研究会」(以下、「研究会」という。)を設置した。

研究会では、課題を明らかにし、次期基本計画につなげられる具体的な提言をまとめることを目指した。

3. 討議の視点

PTでの中間まとめで挙げられた、次の視点を元にグループを編成し、国の「自治体戦略2040構想研究会」で報告を意識しながら、2040年の自治体経営のあり方について討議した。

1. めざすべき都市像

「住宅都市の新たな魅力・活力の創出」、「地域共生社会の実現」、
「繋げる力を最大限に活かした住民自治の実現」

2. 自治体運営のありよう

「地域行政の推進」、「自治権の拡充」、「仕事の進め方の変革」

4. 研究会の体制と研究の進め方

(1) 座長等（学識経験者）

議会等への報告を見据え、トータルに議論を総括し政策研究をふまえた提言としてまとめるため、学識経験者の中から、座長及び副座長を迎えた。

(2) 区職員

平成 30（2018）年度 PT メンバーを基本とし、令和元（2019）年度に政策研究テーマに応募した職員も加えた。

※全 41 名。学識経験者及び区職員の名簿は、P16 のとおり。

(3) 研究会の進め方

◆ワーキンググループ（A～D のテーマ別にグループを編成。）

- A. 視点①都市としての魅力ある暮らし・活力
- B. 視点②地域共生社会の実現とつながる力を最大限に活かした住民自治の実現
- C. 視点③自治権拡充と持続可能な自治体経営
- D. 視点④変わる仕事・変わる職員・変わる区役所

※各グループには、せたがや自治政策研究所研究員が 1 名入り、進行管理ととりまとめ等を行った。



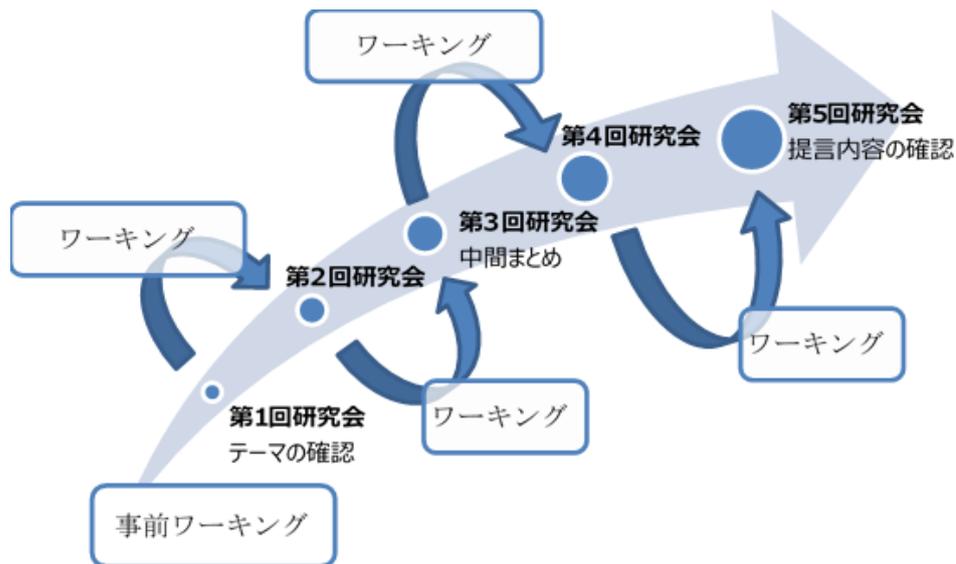
◆研究会

座長、副座長、学識経験者、ワーキンググループ

・グループごとに発表を行い、学識経験者等メンバーとの意見交換を行った。



- ・次回のワーキングで、研究会での意見交換を踏まえて、ブラッシュアップを行った。
- ・ワーキング→研究会の流れを 4 回行い、5 回目で結論をまとめた。
- ・第 3 回と 5 回の全体会で、副区長・政策経営部長の確認を得ながら進めた。



5. 特別ゼミの開催

討議の活性化や研究内容に資することを目的として、第一線で活躍する研究者を招き、特別ゼミを開催した。

(1) 中央大学教授 礒崎初仁 氏

『人口減少時代と自治体行政のあり方 ～「自治体戦略 2040 構想」を踏まえて』
立法分権、支援型行政、コミュニティ組織支援を切り口に総務省「自治体戦略 2040 構想」
とは異なる立場からの 2040 年の自治体行政のあり方についての講義・意見交換

(2) 首都大学東京教授 饗庭 伸 氏

『人口減少社会における都市空間 ～2040 年以降の世田谷を見据えて～』
国立市の空き家活用、鶴岡市のワークショップ・空き家バンクなどの事例紹介を交えて、
人口減少社会において、都市空間はどのように変化していくのか、それに対して都市計画
はどうあるべきかについての講義・意見交換

(3) 筑波大学教授 谷口 守 氏

『都市の機能とまちづくりの考え方』
よりよい将来の実現のために、「都市計画」に必要なのはカンフル剤ではなくまちづくり
と公共交通を一体的に考えるという体質改善であるという講義・意見交換

6. 庁内への発信

適宜、研究会での議論の内容及び進捗を庁内へ積極的に発信した。

- (1) 研究会及び特別ゼミへの聴講募集
- (2) 中間報告（基本計画等推進委員会）
- (3) 報告書への意見募集（基本計画等推進委員会）
- (4) せたがや自治政策研究所「ニューズレター」の発行
- (5) 庁内広報紙「けやき」への掲載

「自治体経営のあり方研究会」構成

◇学識経験者

(敬称略・五十音順)

	所属・職名	氏名
座長	東京大学 先端科学技術研究センター 教授	牧原 出
副座長	筑波大学 システム情報系社会工学域 教授	谷口 守
	中央大学 法学部、大学院法学研究科 教授	磯崎初仁
	首都大学東京 法学部、大学院法学政治学研究科 教授	伊藤正次
	芝浦工業大学 工学部建築工学科 教授	佐藤宏亮
	東洋大学 国際学部国際地域学科 教授	沼尾波子

◇職員

ワーキンググループ	役割*	所属・職名	職員名
—		副区長	宮崎健二
—		政策経営部長	中村哲也
A		経済産業部 商業課長	羽川隆太
	◎	都市整備政策部 都市計画課長	清水優子
		政策経営部 政策企画課 調整係	吉野雅章
		総務部 総務課 総務係	山岡麻里子
		都市整備政策部 都市計画課 都市計画担当	森田慎吾
		都市整備政策部 市街地整備課 再開発担当係長	渡邊 徹
	※	政策経営部 政策研究・調査課 政策研究・調査担当係長	寺坂真一郎
	B		玉川総合支所・地域振興課長
◎		砧総合支所・子ども家庭支援課長	高橋裕子
		保健福祉部 副参事 (計画担当)	五十嵐哲男
		政策経営部 政策企画課 政策企画担当係長	寺西直樹
		財務部 用地課 用地担当係長	相原賢太
		高齢福祉部 高齢福祉課 事業担当	栗山貴子
		児童相談所開設準備担当部	古屋恭佑
※		政策経営部 政策研究・調査課 政策研究・調査担当	田中陽子
C		政策経営部 財政制度担当参事	松永 仁
	◎	政策経営部 政策企画課長	松本幸夫
		地域行政部 地域行政課長	舟波 勇
		政策経営部 財政課 財政担当	持田 祥
		生活文化部 国際課 国際担当係長	山塚恭史
		世田谷保健所 生活保健課 環境衛生施設係	大澤友貴
		土木部 工事第一課 世田谷土木管理事務所長	丸山寛樹
	※	政策経営部 政策研究・調査課 政策研究・調査担当	志村順一
D	◎	政策経営部 経営改革・官民連携担当課長	中西成之
		交流推進担当部 交流推進担当課長	山田一哉
		教育委員会事務局 教育総務課長	會田孝一
		政策経営部 経営改革・官民連携担当課 経営改革・官民連携担当係長	牛嶋 文
		総務部 人事課 人事係	中村昭仁
		道路・交通政策部 道路管理課 調整係	北島寿康
		教育政策部 学校職員課 教職員給与係長	椎名正義
	※	政策経営部 政策研究・調査課 政策研究・調査担当	横瀬亜依
全体統括	※	政策経営部 政策研究・調査課長 (せたがや自治政策研究所次長)	霜村 亮
統括担当	※	政策経営部 政策研究・調査課 政策研究・調査担当係長	宮本千穂

* 役割の記号は以下を示す。◎：リーダー、※：事務局 (せたがや自治政策研究所)

令和元 (2019) 年 7 月 1 日時点

第4章 世田谷区の現状と将来予測

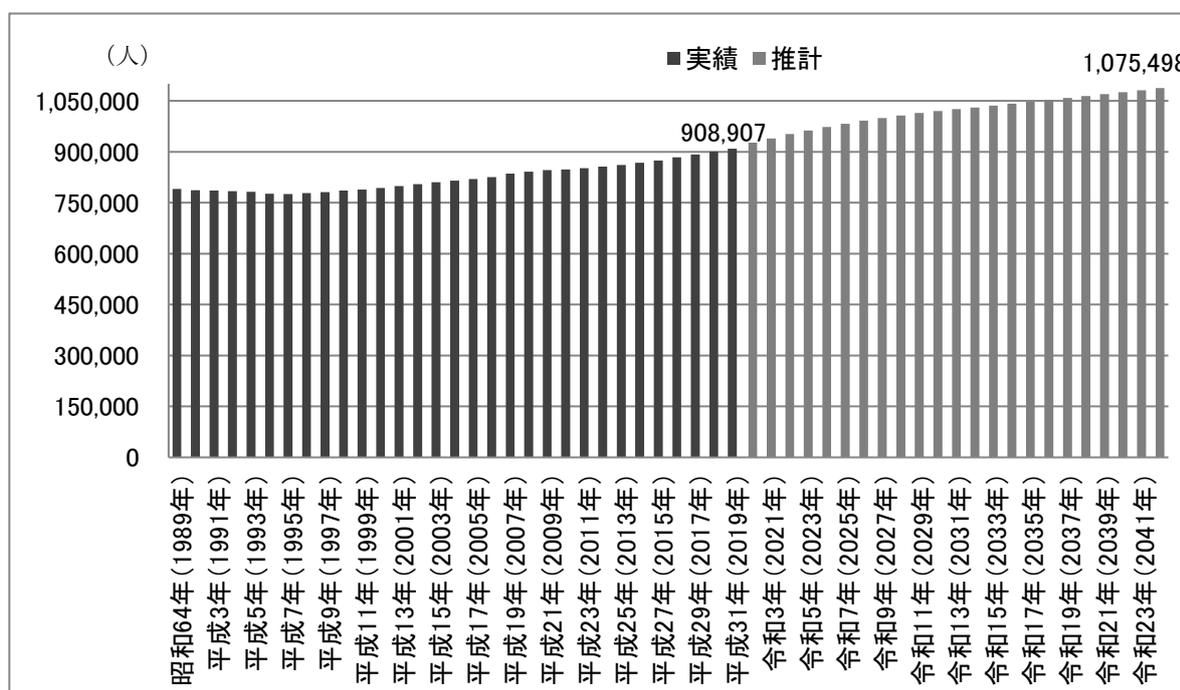
1. 人口

(1) 総人口の推移

日本全国で平成 20 (2008) 年以降人口減少に転じている中でも、東京都の人口は増加している。東京 23 区のうち最も大きな人口数を擁する世田谷区においては、平成 7 (1995) 年以降、人口増加が続き、現在人口 90 万人を超えた。

このような増加傾向が続くと仮定して推計を行った「世田谷区将来人口推計(平成 29 (2017) 年 7 月)」では、世田谷区の人口総数は、令和 9 (2027) 年頃に人口 100 万人に達すると予測している(図表 1)。

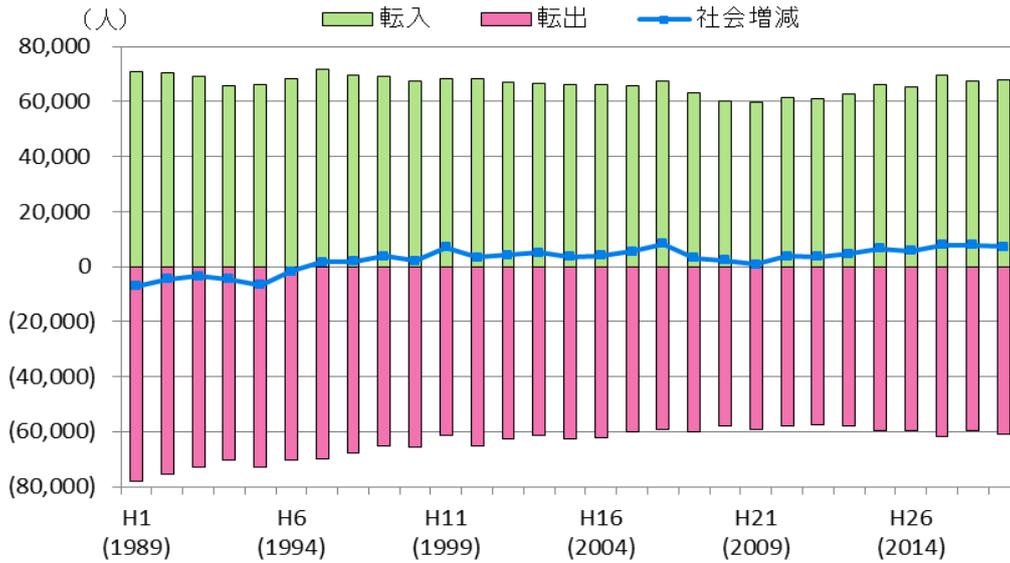
こうした人口増加は、主に、転出者数よりも転入者数が上回る転入超過によって維持されている(図表 2)。なお、自然増減に関しては、現在まで出生数が死亡数を上回っているものの将来的には自然減に転じる予測となっており、転出入者数が均衡に向かう場合には、区の人口は緩やかな減少に転じることとなる。また、現在まで若い世代の転入が大きく、転入超過が解消に向かう場合には、人口の年齢構成も大きく揺らぐことになる。若い世代や子育て世代の流入・定着が安定的な自治体経営にとって重要である。



各年 1 月 1 日現在の住民基本台帳による(平成 24 (2012) 年以前は外国人登録者数を加えた人数)

出典: 世田谷区統計書および世田谷区将来人口推計(平成 29 年 7 月)より作成

図表 1 総人口の推移と将来推計



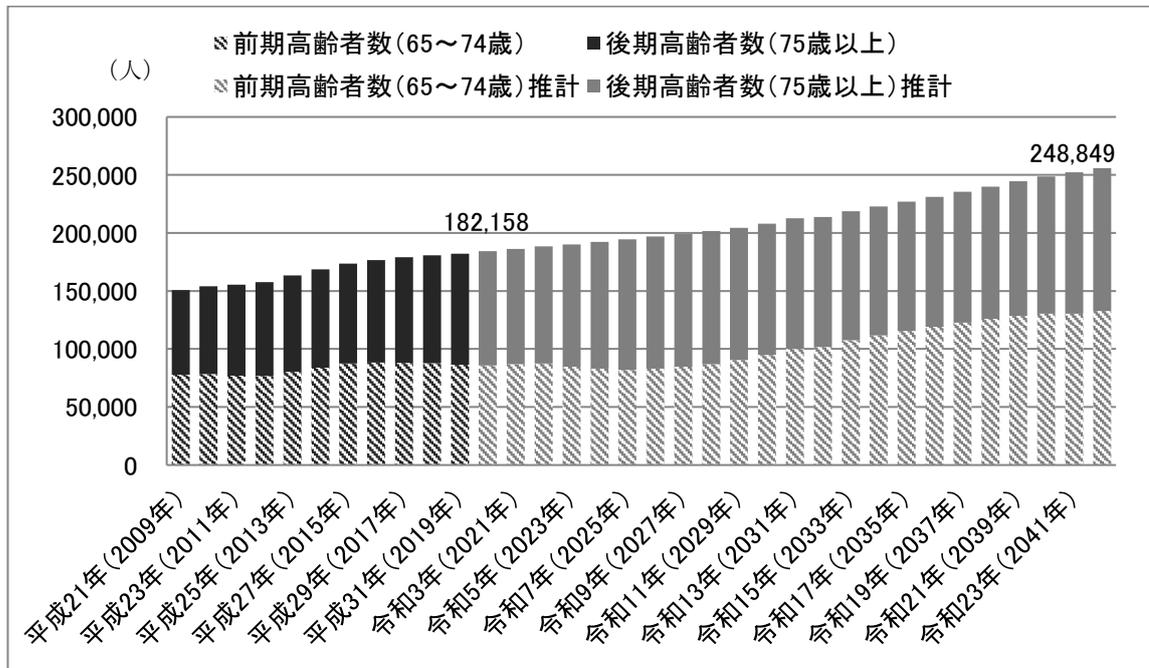
各年1月1日現在の住民基本台帳による（平成24（2012）年以前は外国人登録者数を加えた人数）

出典：世田谷区統計書より作成

図表 2 転入者・転出者の推移

(2) 高齢化と単身世帯の増加

高齢者数は、年々増加傾向にある。平成31（2019）年時点で約18万の高齢者数は、令和22年（2040年）には約25万人となる予測である。後期高齢者（75歳以上）は、団塊世代が75歳以上となる今後10年間程度で増加が見込まれる。



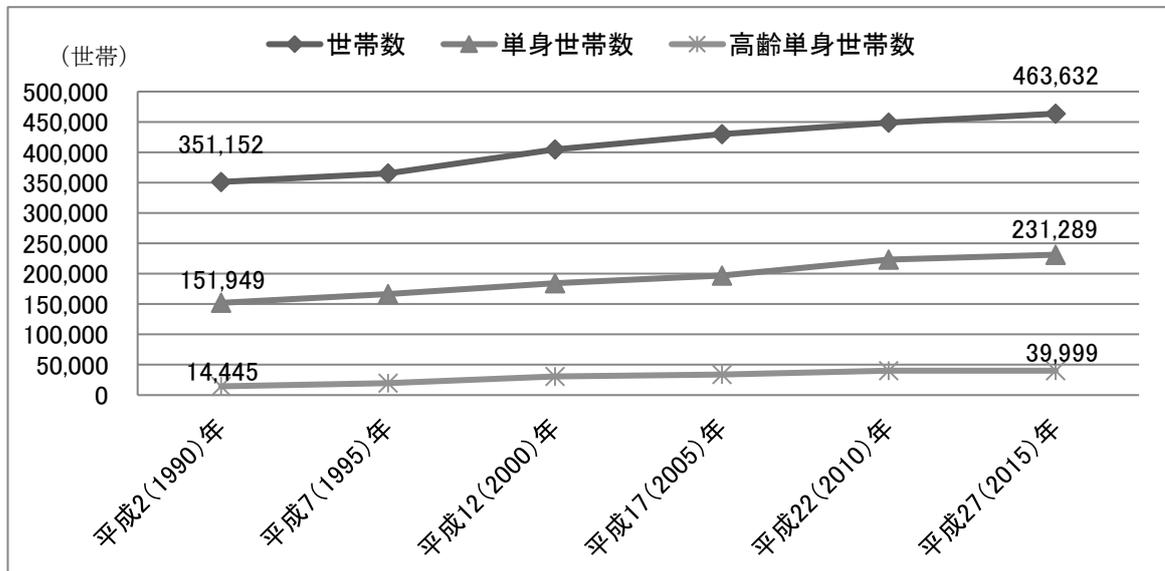
各年1月1日現在の住民基本台帳による（日本人のみ）

出典：世田谷区統計書および世田谷区将来人口推計（平成29年7月）より作成

図表 3 高齢者数推移と将来推計

世帯・家族のあり方も変化している。単身世帯数は、年々増加傾向である。世田谷区での単身世帯数は、すでに核家族世帯数を超えており、総世帯数の約半数を占めている。そのなかでも、高齢者単身世帯の増加率が大きい。

2040年に向けた自治体経営においては、個人を単位とした地域社会の構築と公共サービスの供給体制が課題となる。



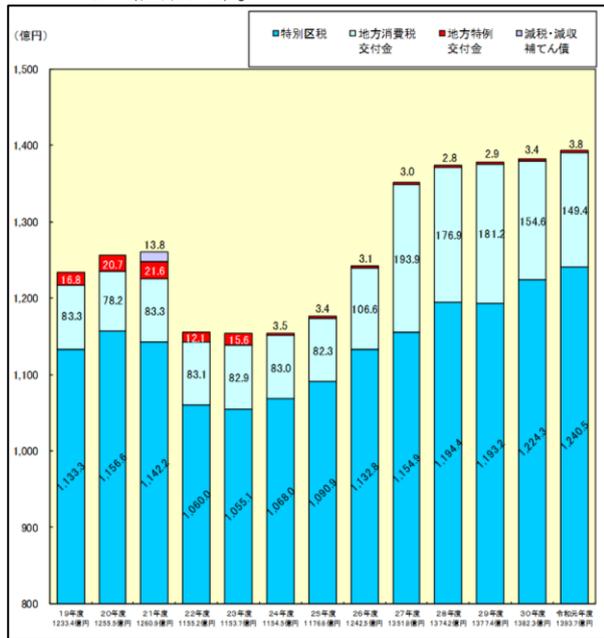
出典：国勢調査結果より作成

図表 4 単身世帯数の推移

2. 財政

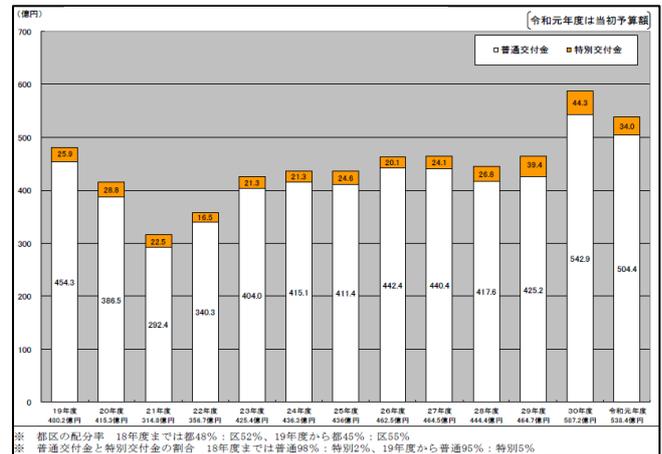
(1) 現状

ここ数年、日本経済全体では雇用や所得環境の改善が続いており、景気は緩やかな回復が続いている。世田谷区においては、ふるさと納税による大きな減収¹があるものの、人口増加にともなう納税者数の増により、特別区税は増加の傾向が続いている（図表 5）。また、特別区財政調整交付金²については平成 20（2008）年度の世界金融恐慌の影響により市町村民税法人分が大幅に落ち込んだことに伴い平成 21（2009）年度に大幅に減額となって以降は、財源である固定資産税・市町村民税法人分の増や基準財政需要額の増により増加の傾向となっている（図表 6）。



(出典：平成 30 年度決算概要)

図表 5 特別区税等歳入決算の推移



(出典：平成 30 年度決算概要)

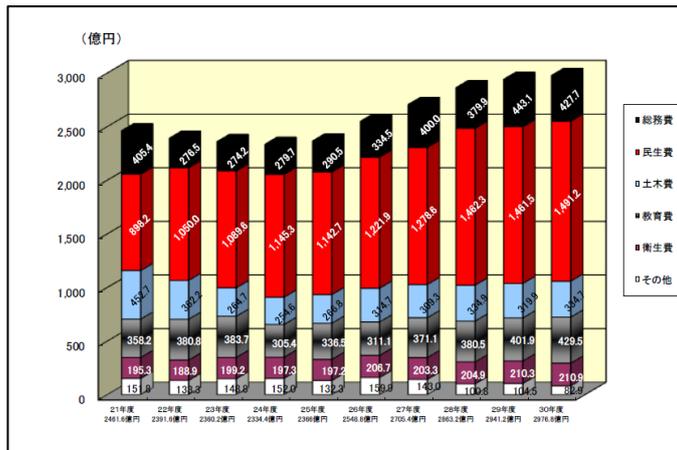
図表 6 特別区交付金の推移

一方、歳出については増加傾向にあり、特に高度経済成長期に作られたインフラ・公共施設

¹地方交付税交付団体においては、ふるさと納税を含む寄付による減収を地方交付税により補填されるしくみがあるが、不交付団体である特別区は補填されない。なお、特別区の地方交付税は、都区合算規定により都と特別区をあわせて一つの自治体とみなして算定される。平成 27（2015）年には控除上限額が 2 倍となり、「ワンストップ特例制度」がはじまり、経済的メリットと手軽さからふるさと納税がより注目されることになった。返礼品競争は激化し、世田谷区ではふるさと納税による減収が毎年拡大している。「ワンストップ特例制度」は、給与所得者が確定申告不要でふるさと納税による寄付金控除を受けられる制度であるが、確定申告により寄付金控除を申告した場合には所得税から控除される分についても、翌年の個人住民税から控除されるため、個人住民税減収への影響はより大きいものとなる。

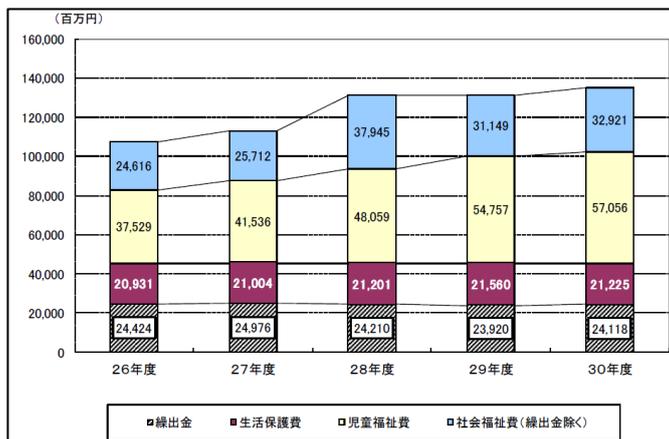
²特別区は、一般的な市町村とは異なり、地方税の特例があり、市町村民税の法人分、固定資産税などを都が課税するため、課税権の範囲が限定されている。これらの税については都区財政調整制度として都区の間の役割分担に伴う財源配分機能と特別区間の税源偏在による不均衡を調整する際の財源となっている。都と区の配分割合については都区協議会の意見を聞いて都の条例で定めている。

等の老朽化による維持管理費や改築・改修、年少人口の増による保育需要などに対応するため民生費・教育費（学校改修等を含む）は増加の傾向となっている。



出典：平成 30 年度決算概要

図表 7 歳出決算の推移 (普通会計)



出典：平成 30 年度決算概要

図表 8 民生費の項別内訳及び繰出金推移 (一般会計)

(2) 将来の予測

<歳入>

特別区民税

世田谷区将来人口推計では、生産年齢人口は令和 15 (2033) 年より減少に転じる見込みである。現在の特別区民税の増加は、納税者の増によるものが大きく、今後は生産年齢人口の減少により、税収の大きな増加は期待できないものと考えられる。

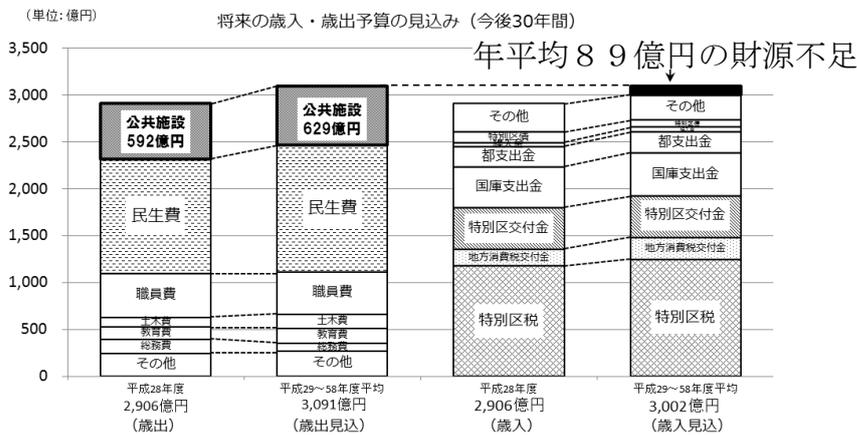
税制改正

ここ数年、地方税収の地域間格差の是正を目的に、特別区財政調整交付金の財源である法人住民税の一部国税化をはじめ、地方消費税交付金の清算基準見直しなど、都市部の税収を収奪するための不合理な税制改正が相次いで行われている。加えて、ふるさと納税による特別区民税の減収額も年々増加しており、今後区財政への大きな影響が懸念されるところである。

<歳出>

公共施設の更新・整備、維持管理経費

世田谷区では昭和 30 年代から 50 年代にかけて小中学校や区民利用施設などの施設を数多く建築している。これらの施設の更新に加え、年少人口増に伴う子ども関連施設の拡充や災害対策などの公共施設需要の高まりにより更新・整備と維持管理にかかる経費は増化し、他の歳出増とあわせ今後 30 年間に渡り、年平均 89 億円の財源不足が続くと予想されている。そこで区では将来的な財政見通しに基づき、平成 29（2017）年 3 月には公共施設等総合管理計画を策定し、施設の長寿命化と複合化・多機能化や、民間活用など、全体経費の平準化と維持・更新費用の抑制に努めている。今後も全国的な労働力不足や資材の高騰による建設経費の増は続くと予測されており、人口構造・社会情勢の変化などに伴う施設需要の変容や大規模災害への備えなど、公共施設の管理には持続可能な自治体経営のための長期的な視点からの判断が常に求められている。



(出典：公共施設等総合管理計画、令和元年 12 月現在)

図表 9 将来の歳入歳出予算の見込み

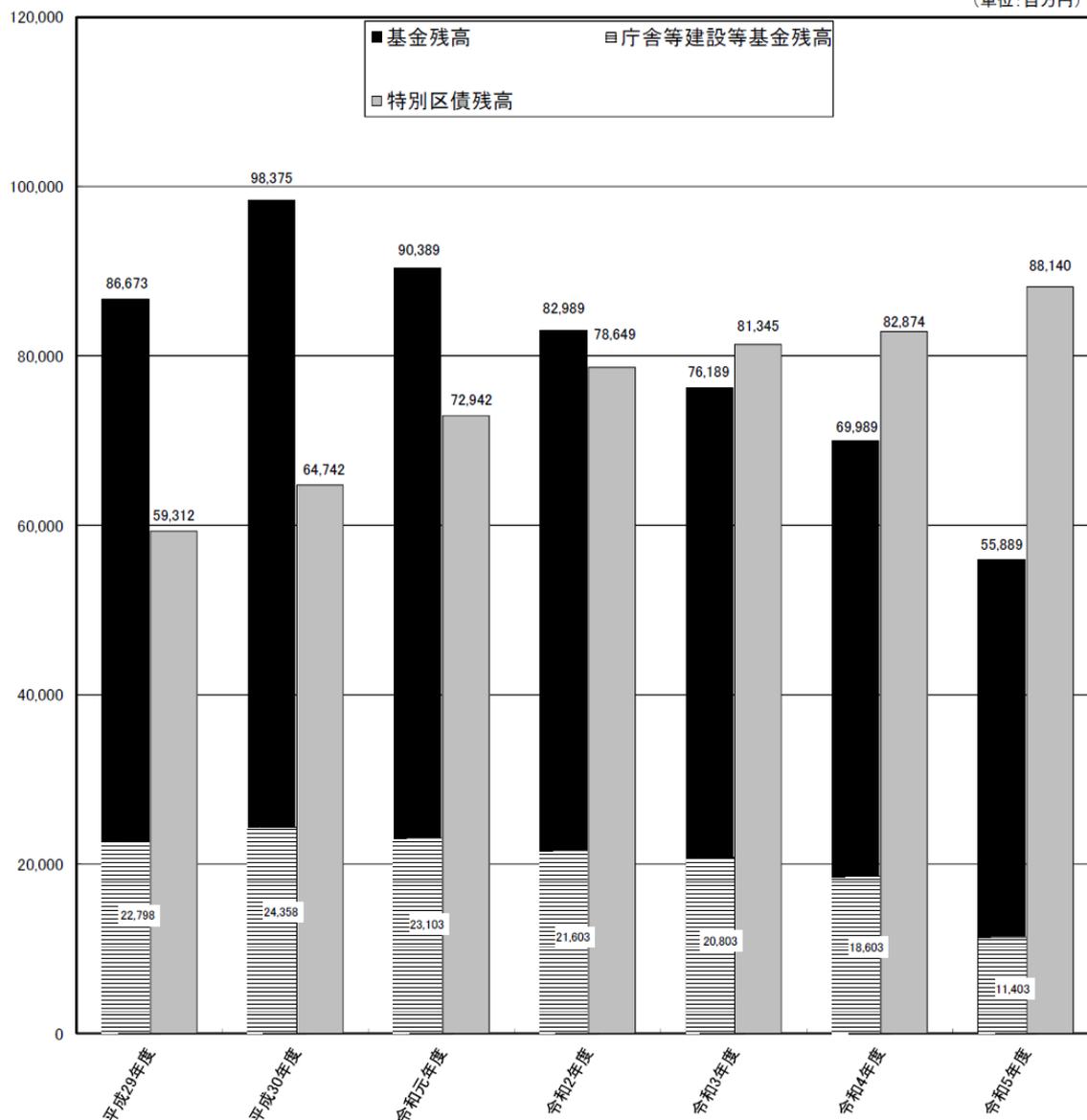
民生費

年少人口が増大すると予測されることから、更なる保育などの子ども関連経費の増が見込まれる。また、高齢化が進む中、国民健康保険や介護保険などの現在の保険制度が続いた場合、一般会計から特別会計への繰出金が増となるなど、社会保障関連経費が増加することが見込まれる。

<特別区債と基金年度末残高見込み>

平成 30（2018）年度決算概要において、今後の特別区債と基金年度末残高については以下の通り見込んでいる（図表 10）。

(単位:百万円)



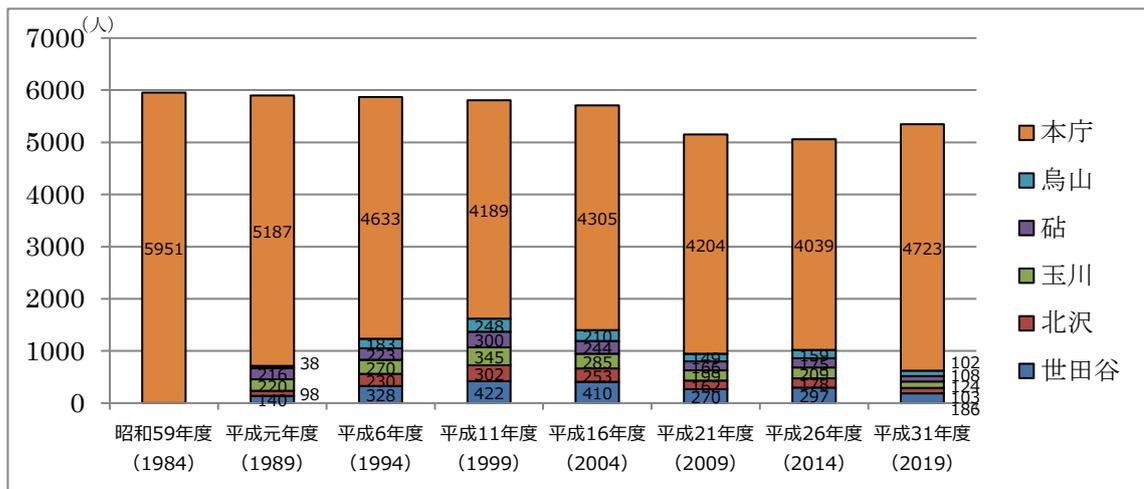
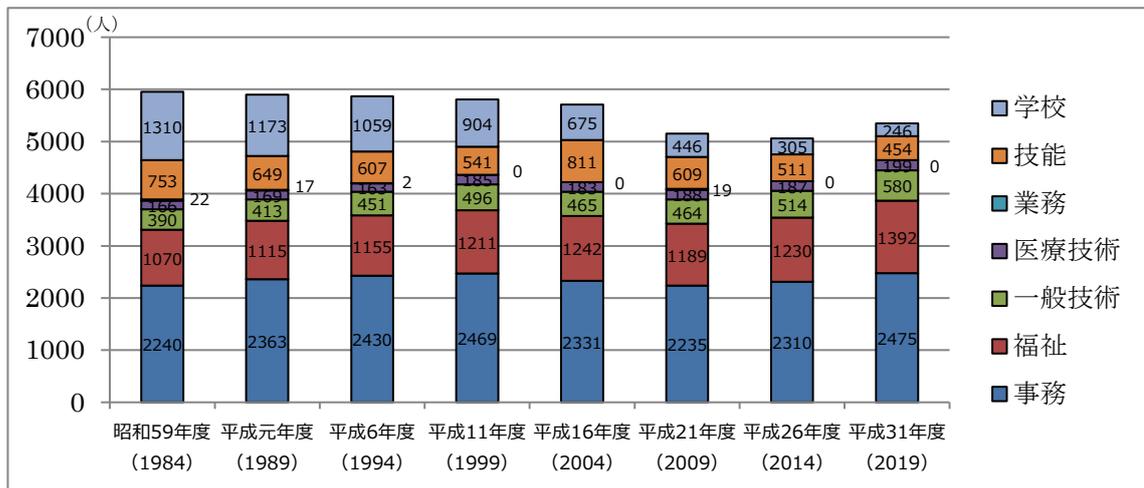
〈試算条件〉

- 1 起債残高 : 29・30年度は年度末残高を、令和元年度は2次補正予算までの発行額をそれぞれ反映した残高見込みです。令和2年度以降は財政見通しによる発行額としており、本庁舎等整備に伴う発行を見込んでいます。
- 2 基金残高 : 29・30年度は年度末残高を、令和元年度は2次補正予算までの基金積立・繰入金を反映した残高見込みです。令和2年度以降は財政見通しによる基金積立・繰入金を反映した残高見込みとなっています。

図表 10 特別区債と基金の年度末残高見込み

3. 職員の構成

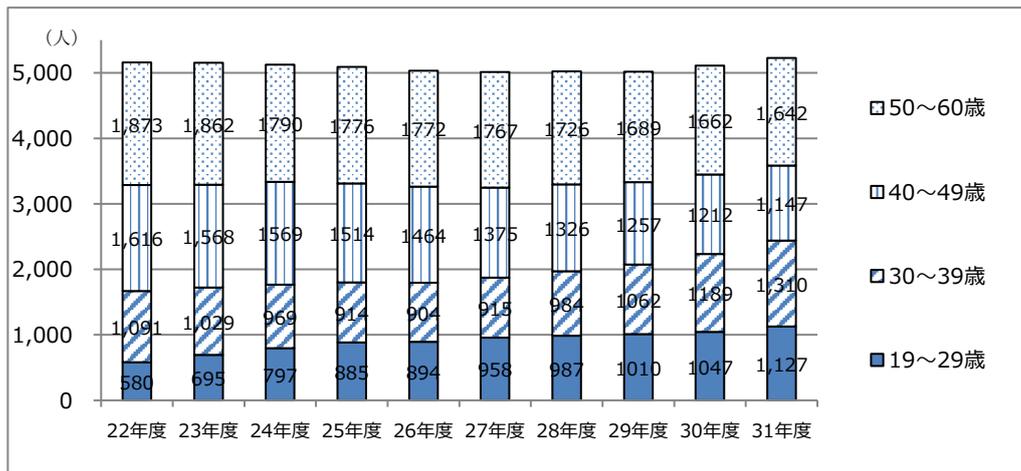
直営施設の指定管理化や事業委託などのアウトソーシングと非常勤職員の活用などの行政改革の結果、正規職員については平成 27 年度まで減少傾向にあった。保育需要の伸びや児童相談所開設準備、オリンピック・パラリンピック開催準備などにより職員数は増加している（図表 11）。



出典：世田谷区区政概要より作成

図表 11 職員数と職員の内訳の推移

行政改革等の取組みに伴い、採用者を絞ったことが原因で生じていた年齢層の不均衡は平成 20（2008）年度より始まった経験者採用制度等を活用し、解消に向けた採用を進めているが、依然として現在の 40-49 歳に相当する層が薄い状態となっている（図表 12）。現在の給与体系が続いた場合、大量採用している若年層が 40 代となり、人件費を圧迫する可能性もある。労働力不足解消のための定年延長なども検討されており、今後の職員数と年齢層のバランスを見据えた計画的な採用が望まれる。



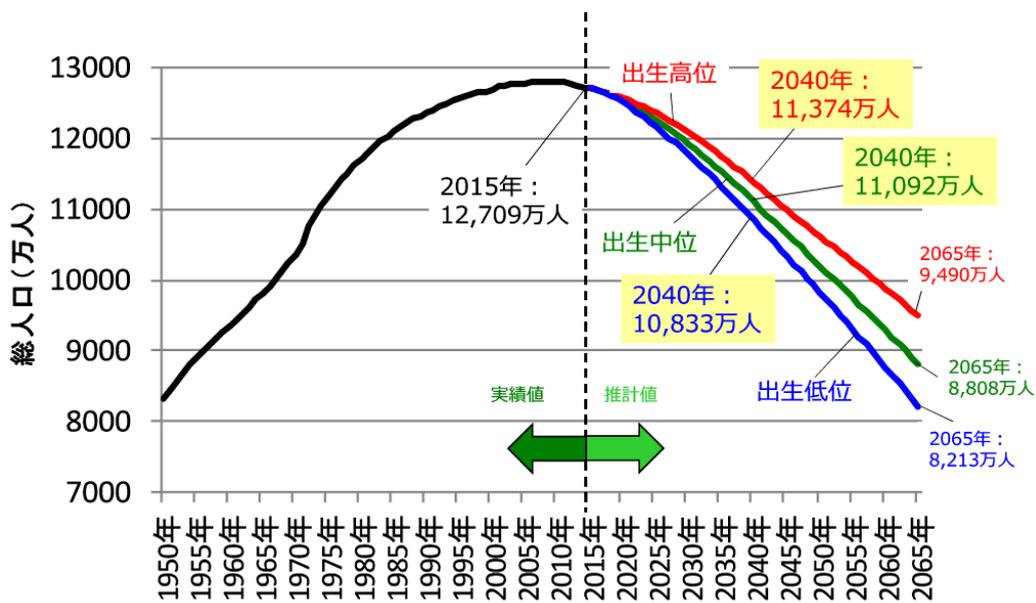
図表 12 職員数の推移 ※特別職・フルタイム再任用職員を除く

4. 世田谷区を取り巻く地域社会の変化

(1) 国の予測（自治体戦略 2040 構想研究会 第一次報告）

総人口は既に減少局面に入っている。10 年前（2008 年）の 1 億 2,808 万人をピークに減少し始め、人口減少のスピードは加速し、国立社会保障・人口問題研究所の出生中位・死亡中位推計（平成 29 年推計）によれば、2040 年には 1 億 1,092 万人となる。その頃には毎年 90 万人程度減少すると見込まれている。（図表 13、図表 14）

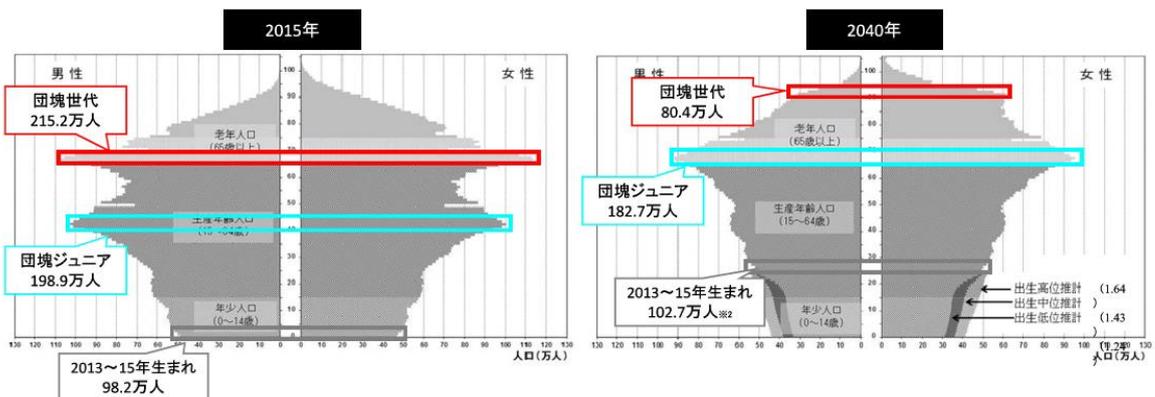
出生数は、ついに年間 100 万人を下回った。団塊世代（1947～49 年生まれ）が生まれた頃は毎年 260 万人以上、団塊ジュニア世代（1971～74 年生まれ）の頃には毎年 200 万人以上あった。しかし、団塊ジュニア世代に続く第 3 次ベビーブームは現れなかった。2017 年には 94 万人まで減少し、2040 年には 74 万人程度になると見込まれている。



資料：総務省統計局「国勢調査」「人口推計」、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年推計）」、上記はいずれも死亡中位の推計。

出典：第 32 次地方制度調査会

図表 13 総人口の推移（1950～2065 年）

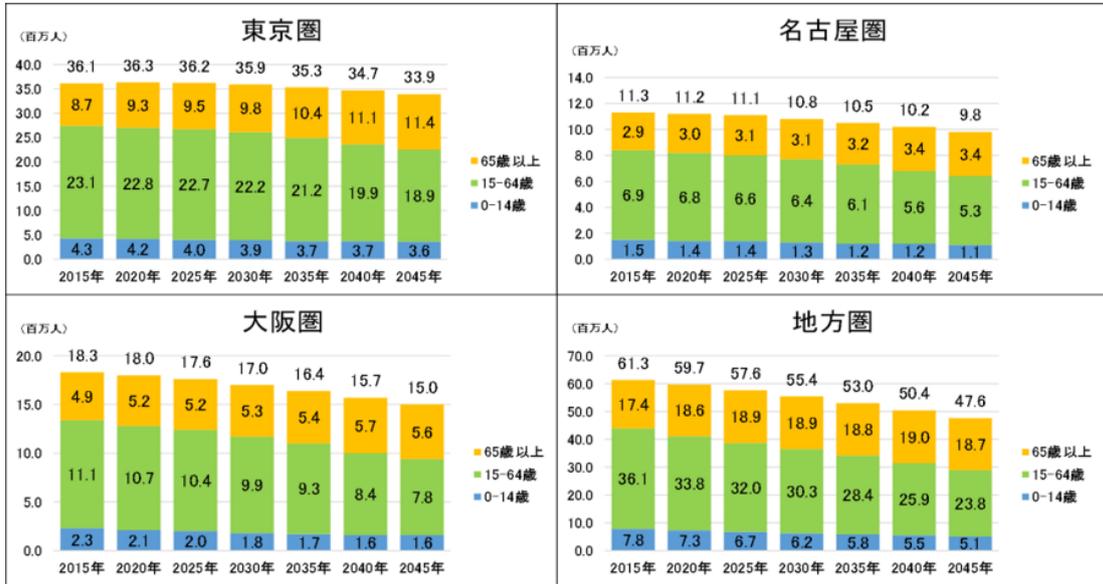


出典：第 32 次地方制度調査会

図表 14 2015 年と 2040 年の人口ピラミッド

三大都市圏では、2040年代にかけて、高齢者（65歳以上）が増加する。東京圏では、約270万人増加（対2015年比）する。大阪圏では、約70万人増加（対2015年比）し、名古屋圏では、約50万人増加（対2015年比）する。

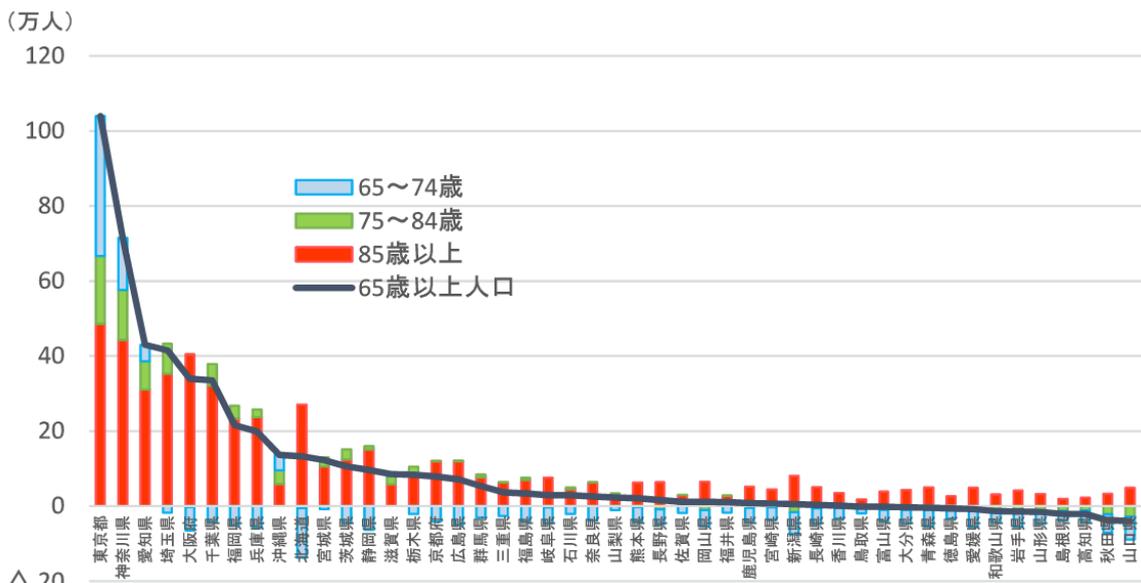
三大都市圏の高齢者数の将来推計



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30年（2018年）推計）」（平成30年3月30日）より作成

出典：自治体戦略2040構想研究会 第二次報告

東京圏を中心に、高齢者（特に医療・介護ニーズが高まる85歳以上）が2040年にかけて増加。

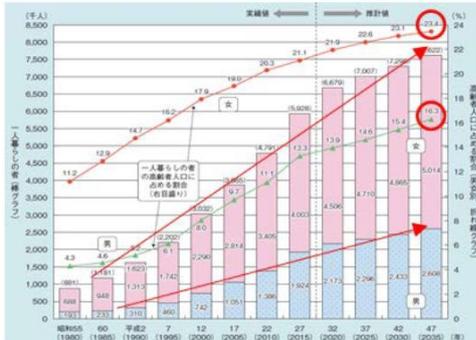


出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（H25. 3）」から作成

出典：自治体戦略2040構想研究会 第一次・第二次報告概要

一人暮らし高齢者が増加。高齢者が増加する東京では、家族や地域の支えが弱い。

65歳以上の一人暮らし高齢者の動向



出典:平成29年版 高齢社会白書

認可地縁団体(自治会等)の加入率

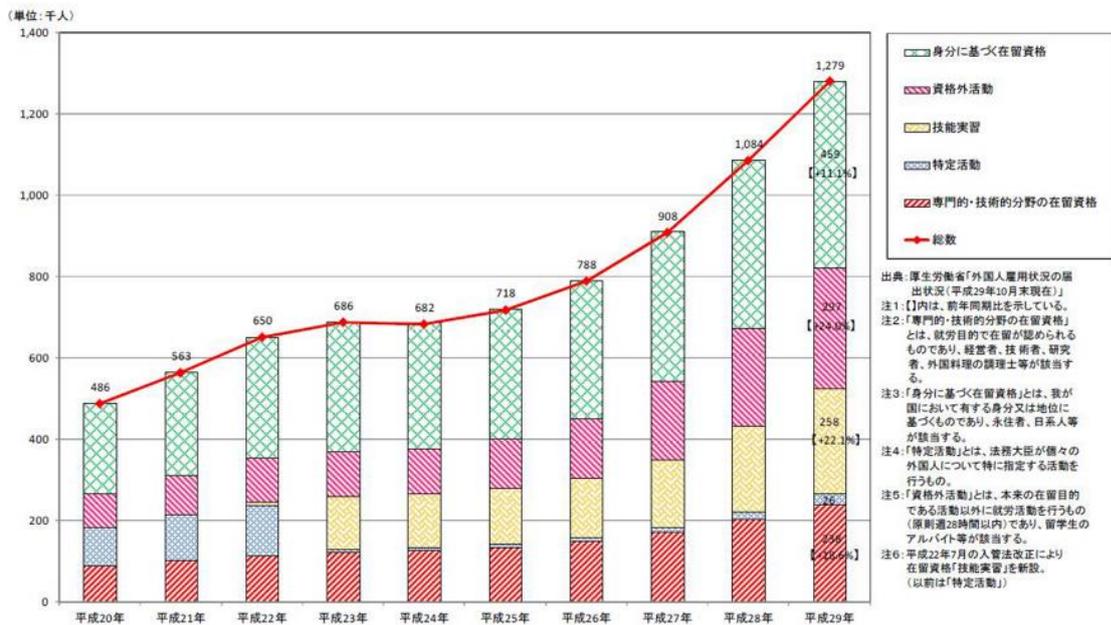
都道府県名	認可地縁団体数(団体)	加入率別の割合(%)			
		0~50%	50~70%	70~90%	90%以上
山形県	152	0.7	7.2	15.8	76.3
埼玉県	148	3.4	31.8	25.0	39.9
東京都	142	19.7	54.2	17.6	8.5
岐阜県	222	0.5	12.2	44.6	42.8
島根県	161	0.0	5.6	15.5	78.9
全国計	8,461	2.9	13.9	27.5	55.7

※ 総務省「地縁による団体の認可事務の状況等に関する調査結果」(H26.3) 認可地縁団体はH20.4~H25.4に認可されたものが対象。

出典:自治体戦略 2040 構想研究会 第一次・第二次報告概要

外国人労働者数は近年増加している。2017年には128万人に上り、東京都、愛知県、大阪府、神奈川県、埼玉県の5都府県で全体の半数を超える。

在留資格別にみた外国人労働者数の推移



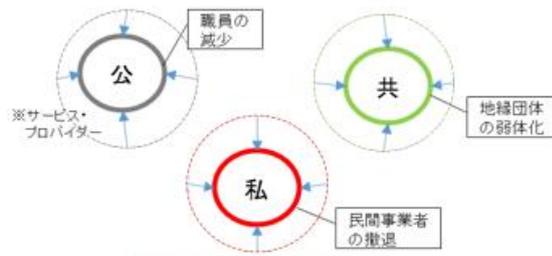
出典:厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(2017年10月末現在)

出典:自治体戦略 2040 構想研究会 第二次報告

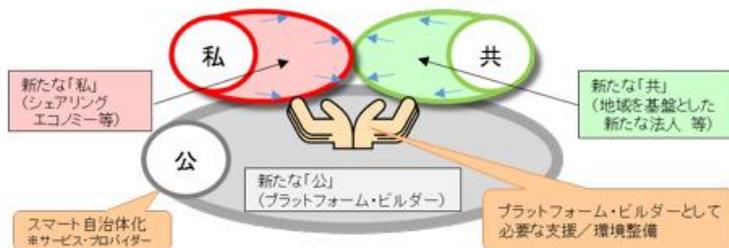
プラットフォーム・ビルダーへの転換

人口減少と高齢化にともなって、自治体職員の減少、地縁組織の弱体化、家族の扶助機能の低下、民間事業者の撤退などが生じ、公共私それぞれのくらしを維持する力が低下する。自治体は、新しい公共私相互間の協力関係を構築する「プラットフォーム・ビルダー」へ転換することが求められる。その際、自治体の職員は関係者を巻き込み、まとめるプロジェクトマネージャーとなる必要がある。

<公共私機能の低下>



<新たな公共私協力関係>



出典：自治体戦略 2040 構想研究会 第二次報告

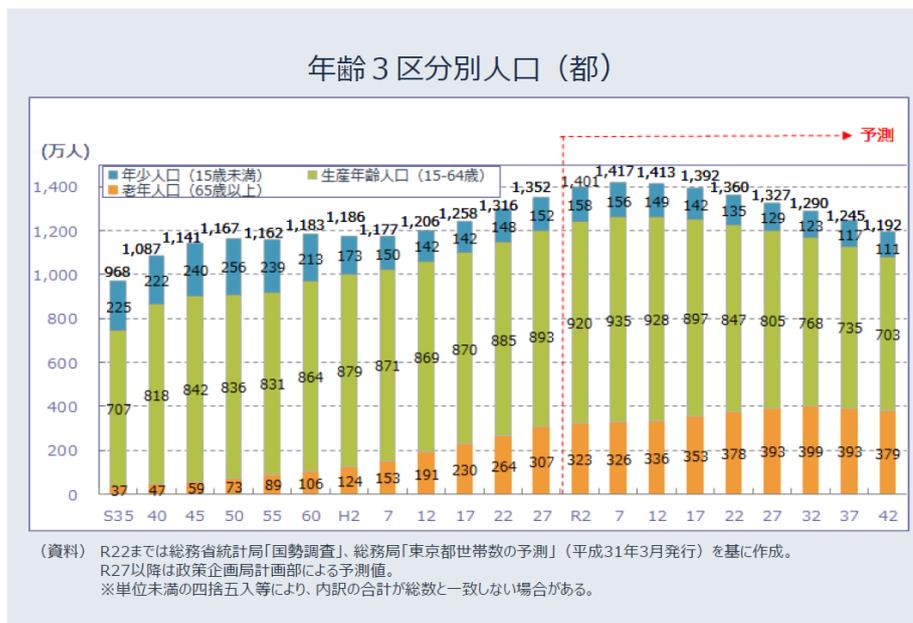
(2) 都の予測（「未来の東京への論点」より）

・東京都の人口

2025 年をピークに本格的な人口減少局面へ

東京都の人口は 2025（令和 7）年に 1,417 万人でピークを迎えたのち、減少へ転じる。2060（令和 42）年には 1,192 万人まで減少すると見込まれている。

2060 年の東京都の人口規模は、1990（平成 2）年時点と同規模である。しかし、人口構成は激変し、年少人口は 4 割減、生産年齢人口は 2 割減となる一方、高齢者人口は 3 倍へと大幅に増加する。

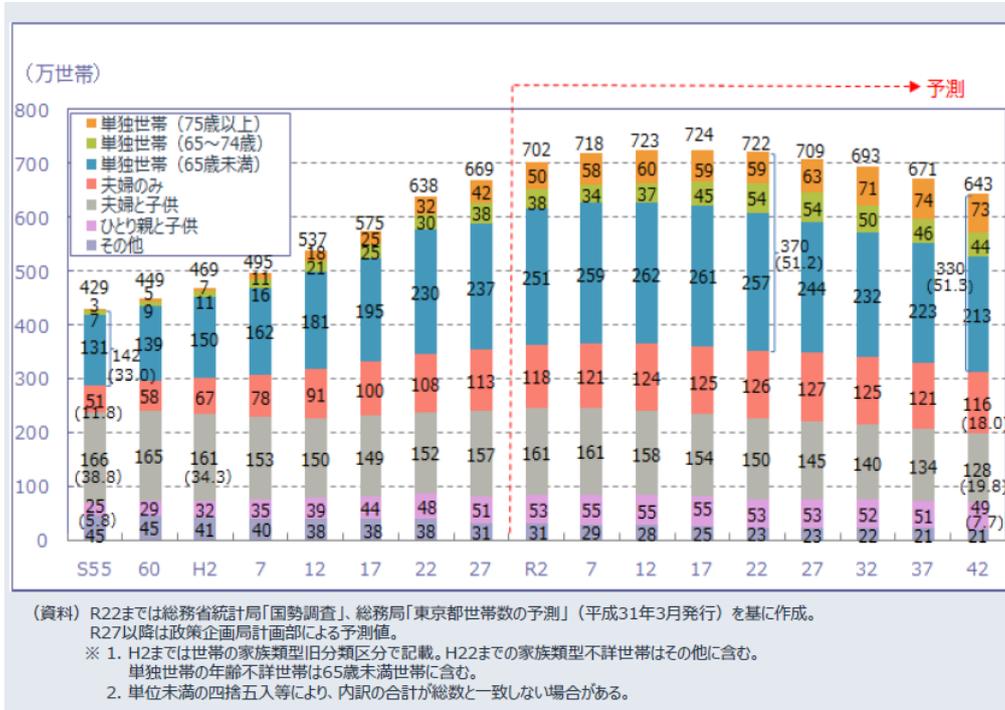


出典：未来の東京への論点

2040年には全世帯の過半数が一人暮らしに

2040（令和22）年には全世帯の半分が一人暮らし（単独世帯）、また、高齢者世帯の45%が一人暮らしとなる。

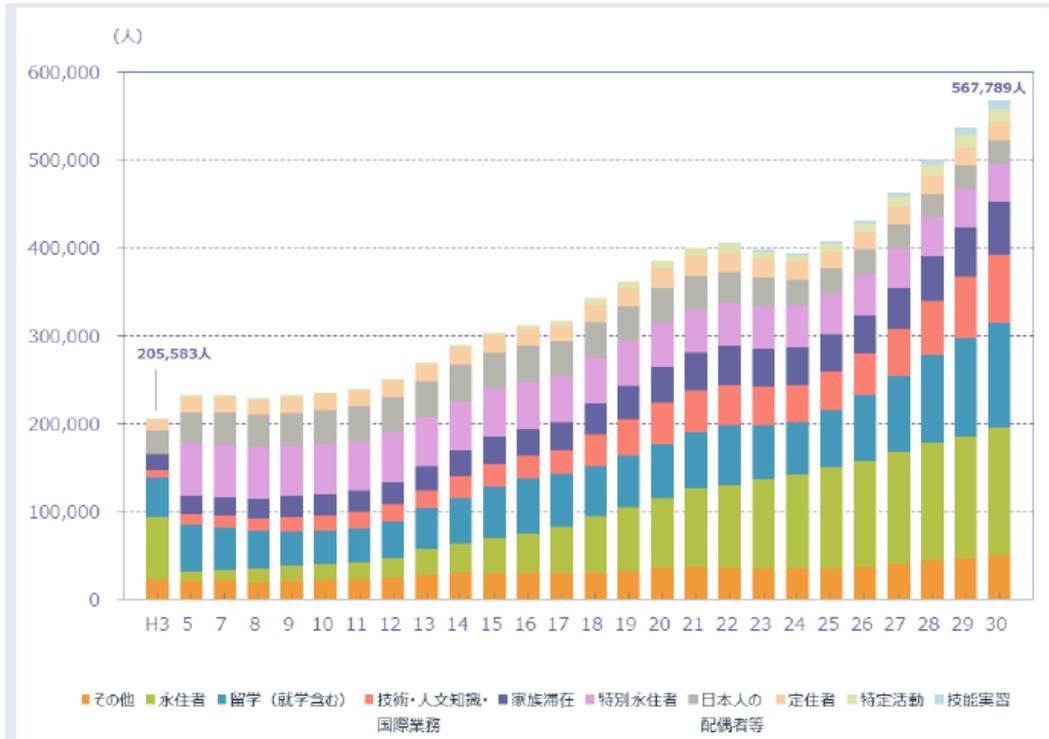
1990年に3分の1を超えていた夫婦と子供の世帯の割合は、2060年には2割を割り込む。



出典：未来の東京への論点

2040年には、10人に1人が外国人に

過去30年間で東京の外国人は21万人から57万人、2.8倍に増加。このペースで増加し続けられれば、2040年には125万人に。



(資料) 法務省「在留外国人統計(旧登録外国人統計)」を基に作成

※ H4、H6の統計データは無し

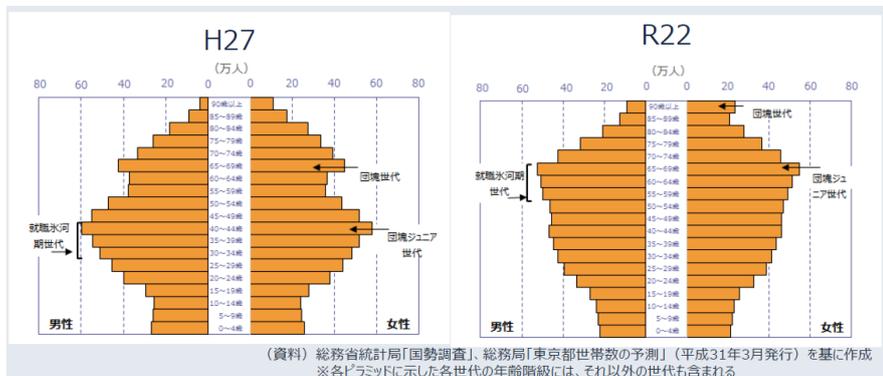
※ 各年12月末時点

※ H3の「永住者」は「永住者」「平和条約関連国籍離脱者の子」「法126-2-6」「協定永住」の和

出典：未来の東京への論点

2040年に団塊ジュニア世代が高齢者のボリュームゾーンになる

自然減が拡大する一方、社会増は縮小していく。2025年以降自然減が社会増を上回り、東京の人口減少が本格化する。東京への人口流入が今後、減少していく。2040年には、団塊ジュニア世代が高齢者となる。また、いわゆる「就職氷河期世代」も高齢期を迎える。



(資料) 総務省統計局「国勢調査」、総務局「東京都世帯数の予測」(平成31年3月発行)を基に作成
※各ピラミッドに示した各世代の年齢階級には、それ以外の世代も含まれる

出典：未来の東京への論点

Society 5.0 について

我が国は、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会「Society 5.0」を提唱し、人々に豊かさをもたらす超スマート社会の実現を目指している。

一方で、日本・東京は、様々な規制の存在や、自由競争の下で多様なサービスが提供されていることなどから、新技術の社会実装のプラットフォームが確立しておらず、世界から大きく後れを取っている。

「Society 5.0」の実現は、我が国が世界のモデルとなる二度とないチャンスであり、首都・東京は、世界で立ち遅れているという危機感を持ち、先頭に立って取組を進めていく必要がある。



出典：未来の東京への論点

災害・異常気象等の対策

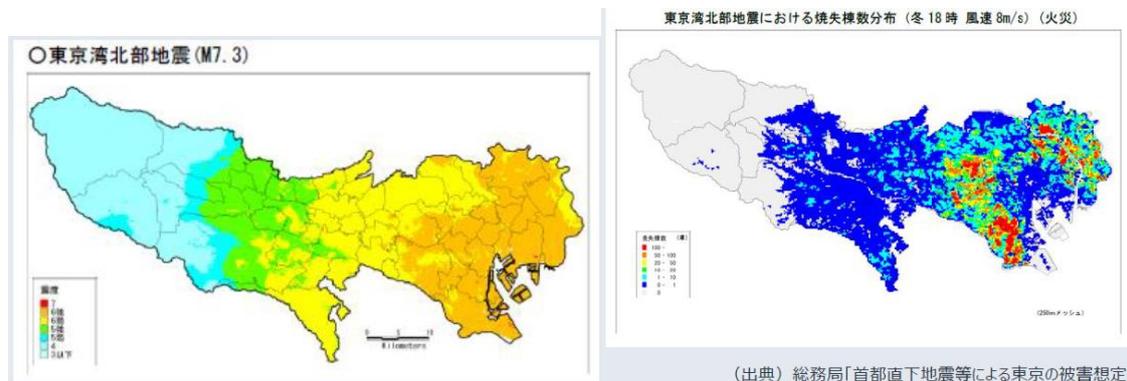
過去 100 年間の平均気温は、日本国内は 1.2℃の上昇。一方、東京は 3℃の上昇となっており、世界、国と比較し上昇幅は大きい。今世紀末には、20 世紀末と比較して、日本の平均気温は、更に最大で 3.4℃～5.4℃上昇すると予測されている。世界的に気温上昇、海水面積の減少、海水温や海面の上昇、熱帯低気圧の強大化が進行している。豪雨災害、河川氾濫、土砂災害、高潮の頻発などによる被害の拡大・激甚化が見込まれる。



出典：未来の東京への論点

首都直下地震は今後 30 年間で約 70%の確率で発生

今後 30 年間に約 70%の確率でマグニチュード7クラスの首都直下地震等が発生し、約 1 万人の犠牲者が生じると予測されている。帰宅困難者対策や外国人・高齢者をはじめとした要配慮者対応などは、発災時の大きな課題である。加えて、近年激甚化する風水害や火山の噴火についても、東京の抱える大きなリスクである。



出典：未来の東京への論点

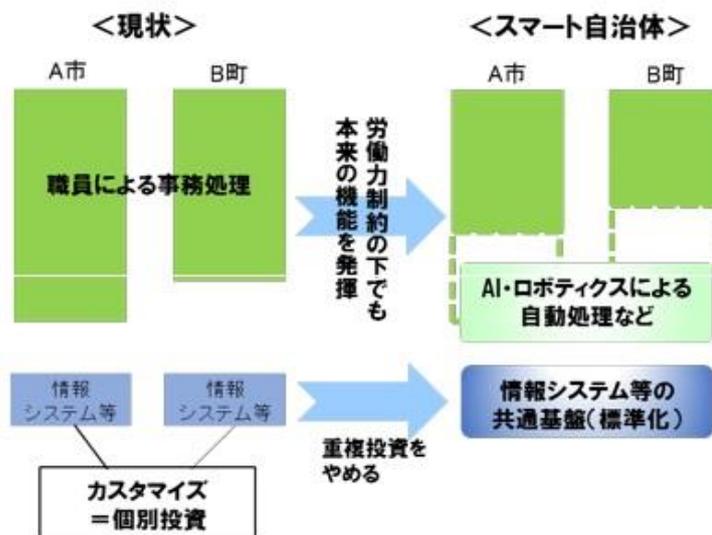
(3) 今後想定される事態

区民の中核はデジタルネイティブ世代となり、従来の対面的なコミュニケーションに加え、インターネット等を介した交流ツールを用いて、様々な人との繋がりが広がっていく。このことにより、地縁的な繋がりで盛り上げてきた自治の基盤が、「関心」や「趣向」を主にした社会関係や人的ネットワークへと変化していく。

2040年には団塊ジュニア世代が65歳を迎えて高齢者となり、高齢者人口はピークになるといわれている。高齢者が無理なく活躍し続けていくためには、安定的かつ柔軟な社会保障、就労環境が必要となる。

2015年12月に榑野村総合研究所が発表した「10～20年後には日本の労働人口の約49%が、技術的には人口知能やロボット等により代替できるようになる可能性が高い」との内容は世の中を騒然とさせたが、その未来は目前に迫っている。民間の技術発展はもちろんのこと、行政も、システムやAI等の技術を駆使することで効果的・効率的にサービスを提供する「スマート自治体」へと転換していく。単純な事務作業が自動化することにより、区職員に求められる能力は、職員でなければできない、相談・審査・訪問・企画力へと軸足が移っていく。

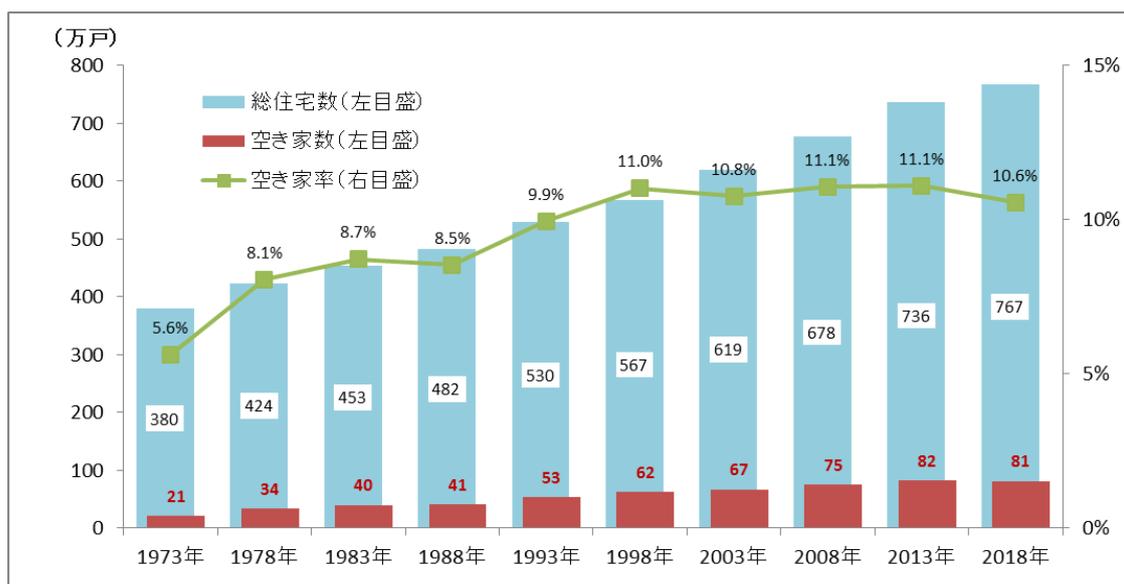
(図表 15) 多才な人材を確保するために、いかに自治体の魅力をアピールできるか、また、現職員の能力を更に伸ばしていくにはどのような育成支援が必要かを検討する必要がある。



出典：自治体戦略 2040 構想研究会 第二次報告（平成 30 年 7 月）

図表 15 スマート自治体への転換

空き家やマンションの老朽化により十分に利用されない空間が地域内に広く点在することで「都市のスポンジ化」が進み、生活利便性の低下、治安・景観の悪化、地域の魅力が失われる等の悪影響を及ぼす。施設の有効活用、治安や景観の維持、コミュニティの存続など、住民に近い区役所ならではの解決策が求められている。(図表 16)



出典：「平成 30 年住宅・土地統計調査結果」（総務省統計局）より作成

図表 16 総住宅数、空き家数及び空き家率の推移（東京都 1973 年～2018 年）

令和元（2019）年 4 月に出入国管理法が改正され、外国人労働者の受け入れ規制は緩和されつつある。世田谷区内の住民のうち 2% は外国人であり、年々増加が見込まれている。共に働き、助け合いながら生活していくために、働き方・文化・教育・言語・住まい・コミュニティ等の多様化対応に取り組む必要がある。

5. 都区制度と自治権拡充

東京の区は「特別区」と呼ばれ、一般的な市と異なり広域自治体である東京都との特別な役割分担により大都市の行政を担う仕組みとなっている。そのため、特別区には一般的な市と比べて事務の範囲が制限されているものがある。例えば、都市計画権限の一部（用途地域等）を有していないほか、通常は市が処理する事務で都が実施しているもの（例えば、上水道・公共下水道の設置管理、消防事務など）がある。また、都区財政調整制度により通常は市町村税である固定資産税・市町村民税法人分・都市計画税等の課税権を有していない。

特別区制度の変遷を振り返ると、権限・財源を巡る都区の間の紛争のもとで特別区は自治権拡充運動などによって段階的に自治権拡充が図られてきた。

平成 12 年施行の改革により、一つの到達点である基礎的な地方公共団体として位置づけを回復した。ただし、平成 12 年改革で積み残した課題を解決するため、平成 19 年 1 月から都区のあり方検討委員会を設置し検討を進めているが膠着状態となっている。都区のあり方検討と切り離して取り組んだ児童相談所の設置以外に大きな進展は見られない。

制度改革の変遷

昭和 22 年 (1947 年)	特別区の誕生 原則として市と同一の機能 地方自治法制定（昭和 22 年 5 月 3 日 日本国憲法と同時施行） ・ 基礎的自治体である特別地方公共団体に位置づけ ・ 区長は公選 ・ 事務の多くは都に留保
昭和 27 年 (1952 年)	区長公選制廃止など自治権が大幅に制限 地方自治法改正により、昭和 27 年 9 月 1 日から ・ 都の内部団体に位置づけ ・ 区長公選制廃止（都知事の同意を得て区議会が選任） ・ 事務が制限列举（それ以外の事務は都）
昭和 39 年 (1964 年)	事務権能強化 地方自治法改正により、昭和 40 年 4 月 1 日から ・ 福祉事務所等列举項目が 10 から 21 に増（一部は概括例示へ） ・ 地方税法上の課税権を獲得する ・ ごみの収集・運搬は特別区の手務（別に定める日まで都が処理）
昭和 49 年 (1974 年)	区長公選復活、事務の処理は原則として市並み 地方自治法改正により、昭和 50 年 4 月 1 日から ・ 都が処理すべき事務（消防・水道等）を除く「市」の手務・保健所設置市の事務等に移管 ・ 都配属職員制度の廃止
平成 10 年 (1998 年)	特別区を基礎的な地方公共団体として位置づけ 地方自治法改正により、平成 12 年 4 月 1 日から

	<ul style="list-style-type: none"> ・特別区の内部団体性の払拭 ・一般廃棄物の収集、運搬、処分等の事務の移管 ・都区財政調整制度の改正等財政自主権の強化
平成 28 年 (2016 年)	児童福祉法の改正により、政令で定める特別区は児童相談所の設置が可能に

第5章 各グループにおける議論

- A. 視点① 都市としての魅力ある暮らし・活力
- B. 視点② 地域共生社会の実現とつながる力を最大限に活かした住民自治の実現
- C. 視点③ 自治権拡充と持続可能な自治体経営
- D. 視点④ 変わる仕事、変わる職員、変わる区役所

A. 視点① 都市としての魅力ある暮らし・活力

1. 現状

(1) 年代別の人口の動き

20代を中心とした転入超過に支えられ、区の総人口は90万人を超えているものの、子育て世代の中心と考えられる30代および0～4歳は転出超過傾向である。

また、合計特殊出生率は微増傾向とはいえ、全国および東京都の平均を大きく下回っている。

全国的には人口減少が深刻化していることを考慮すると、出生率が全国平均レベルまで回復している都心区と比べ、現役世代が高齢者を支えていくための人口構成には課題があるものと考えられる。

※合計特殊出生率（平成29(2017)年）：全国 1.43 東京都 1.21 世田谷区 1.06

出典：世田谷区統計書（平成30年版）

年齢別人口・転入超過数		単位：人
年齢	人口	転入超過 (－は転出超過)
	平成31(2019)年 1月1日	平成30(2018)年
0～4歳	37,276	-292
5～9歳	36,899	250
10～14歳	33,926	235
15～19歳	34,771	1,397
20～24歳	52,072	4,836
25～29歳	60,979	1,817
30～34歳	66,484	-25
35～39歳	72,877	-204
40～44歳	79,372	12
45～49歳	79,691	46
50～54歳	71,347	-143
55～59歳	56,248	-205
60～64歳	43,750	-248
65～69歳	44,406	-258
70～74歳	42,665	-162
75～79歳	35,098	-116
80～84歳	28,348	-1
85～89歳	19,779	-32
90歳以上	12,919	-46
合計	908,907	6,861

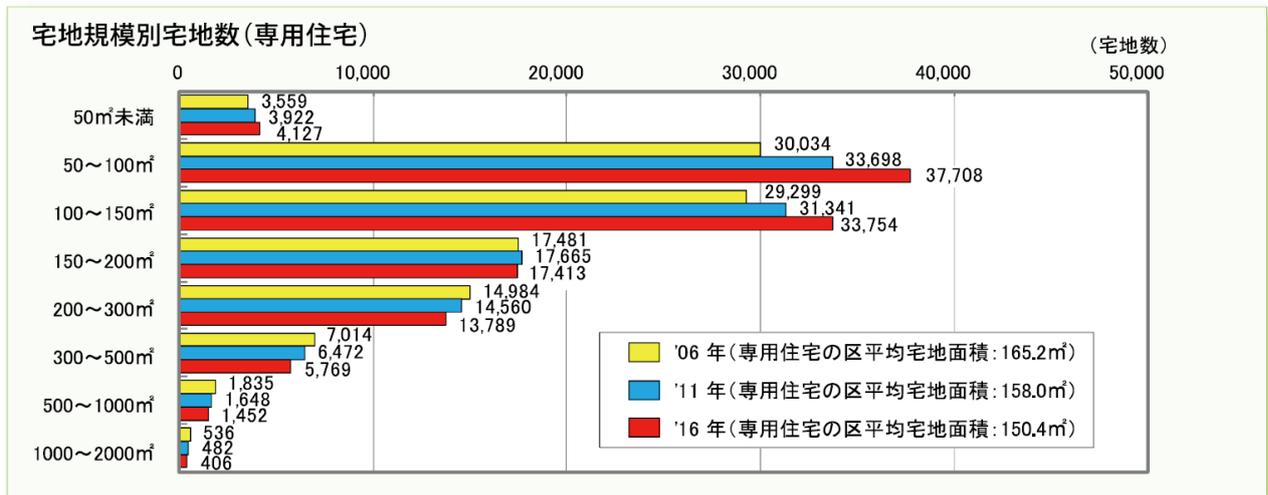
出典：世田谷区統計書（平成30年版）

総務省 e-Stat 「年齢（5歳階級），男女別転入超過数」

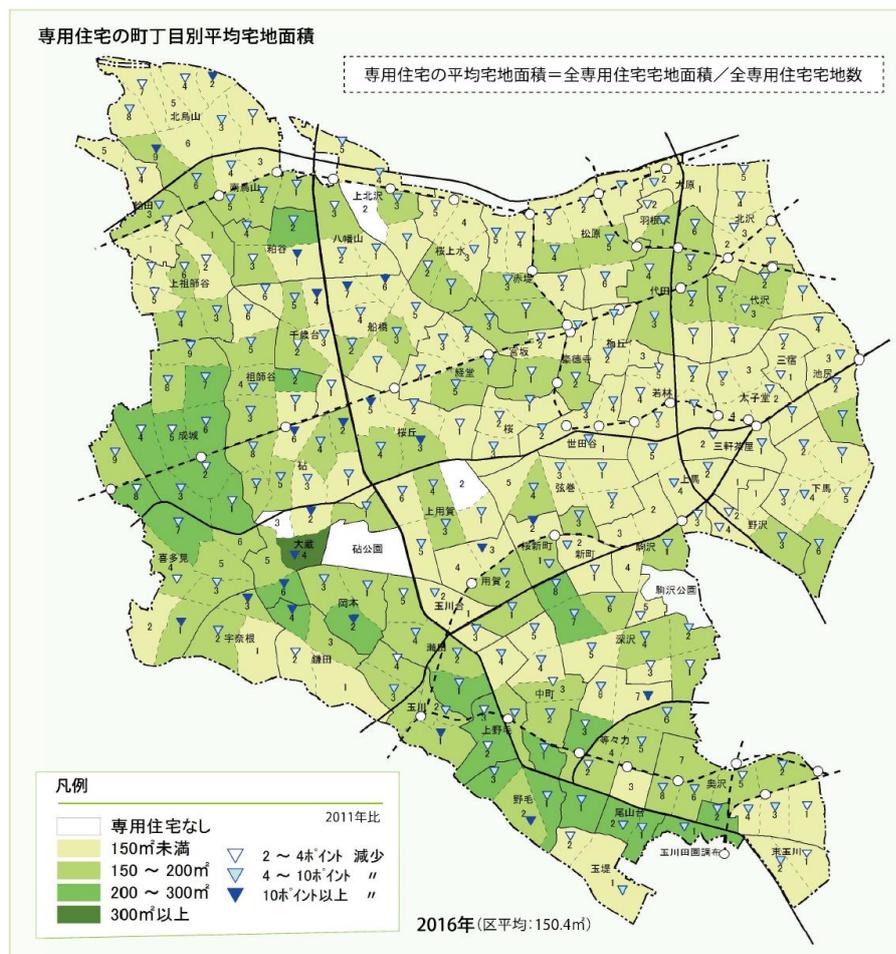
(2) 土地・建物・道路・公園

① 区内の宅地規模別宅地数（専用住宅）・専用住宅の町丁目別平均宅地面積

専用住宅を中心に土地の分割（細分化）が進んでいる。特に 50 m²～150 m²までの敷地が増加し、150 m²～2000 m²までの敷地は徐々に減少している。環状八号線より外側の方が専用住宅の平均宅地面積は大きい傾向にある。



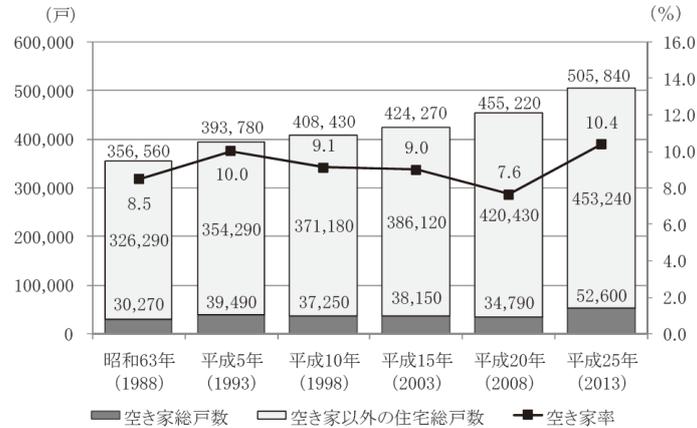
出典：世田谷の土地利用 2016



出典：世田谷の土地利用 2016

② 区内の空き家¹戸数の推移（住宅総戸数及び空き家総戸数・空き家率の推移）

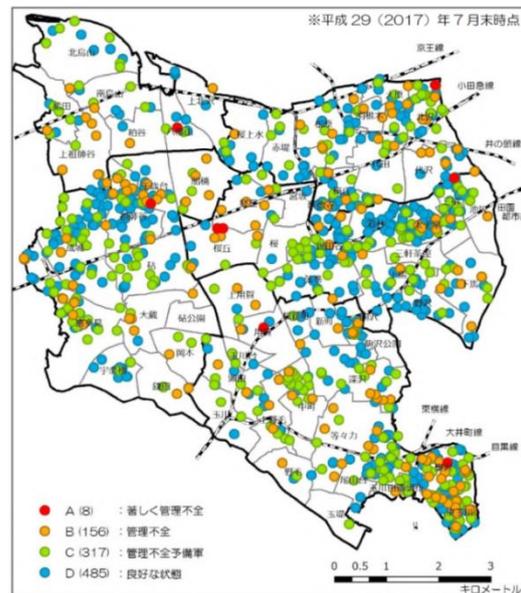
住宅・土地統計調査の結果によれば、区内の空き家の総戸数は昭和 63（1988）年の 30,270 戸から平成 25（2013）年の 52,600 戸へ約 7 割増加し、空き家率も昭和 63（1988）年の 8.5%から平成 25（2013）年の 10.4%と約 2%増加している。



出典：住宅・土地統計調査（総務省）

③ 空家等²の分布

平成 29（2017）年 7 月末時点で空家等と推定した建物は、966 棟あり、そのうち管理不全な空家等及び管理不全の空家等予備軍が 481 件、良好な状態の空家等が 485 件ある。平成 23（2011）年度世田谷区土地利用現況調査により把握した空家数 277 棟と比較すると、空家等の棟数はこの 6 年間で約 3.5 倍に増加している。



出典：世田谷区空家等対策計画

¹ 空き家：住宅・土地統計調査でも用いられている一般的な表現方法。共同住宅や長屋の一部空き住戸も含み、戸数で数える。

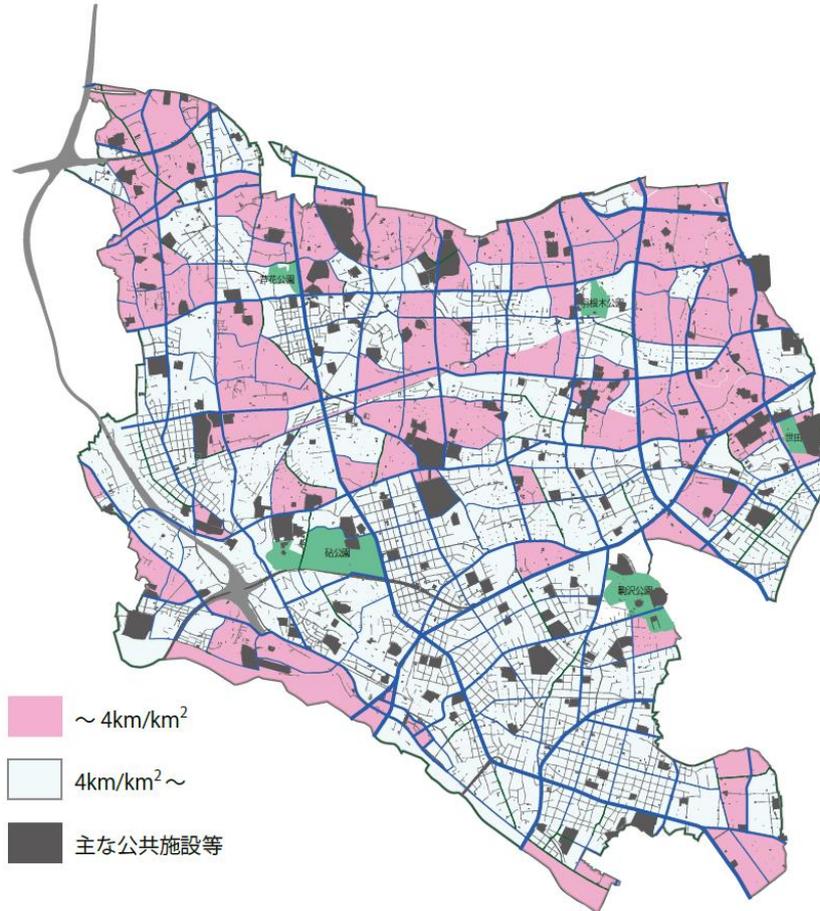
² 空家等：空家等対策の推進に関する特別措置法で対象としている空家の表記方法で、一般的な表記とは異なり「き」が除かれている。共同住宅や長屋は、住戸全てが空いている場合が対象となり、棟数で数える。また、「空家等」の「等」には、建築物に付属する工作物及びその敷地も含まれている。

④ 区内の道路整備状況

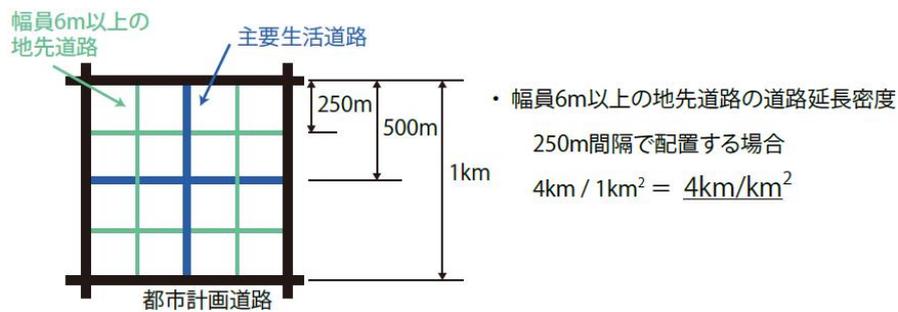
地先道路の整備状況

消防活動困難区域を解消するために必要とされる地先道路の配置計画（幅員 6 ～ 8m 以上の地先道路を 250m 間隔で配置する）を満足しない地域が、世田谷区の北部、西部を中心に存在しています。

- 幹線道路、地区幹線道路及び主要生活道路に囲まれた区域における幅員6m以上の道路延長密度



(出典：平成 18 年度 世田谷区土地利用現況調査を基に作成)



出典：せたがや道づくりプラン

⑤ 区内の交通不便地域の状況

区内の鉄道は東西方向に発達しており、これを補完する南北方向はバス交通に依存しているが、都市計画道路などの道路整備が進んでいない地域ではバス路線の密度が低く、南北方向の強化が課題となっている。

鉄道駅やバス停留所から遠い「公共交通不便地域³」は、区内の19.6%（道路計画がない地域や公園、学校など大規模敷地により実質的にバス路線を整備することが困難な地域を含む。）を占めている。特に、区の西側の地域では、東西方向に走る各鉄道路線の間隔が広くなるとともに、バスの通れる道路が少ないことから、公共交通の利便性が低くなっている。



出典：世田谷区交通まちづくり基本計画

³ 公共交通不便地域：鉄道駅から500メートル圏、または路線バス停留所から200メートル圏に含まれない地域

(3) 産業

① 産業構造と人材

- 産業構成を平成 28(2016)年の従業者数ベースで見ると、卸売・小売 22%、宿泊・飲食 13%、医療・福祉 15%、教育・学習 8%、生活関連・娯楽 5%、不動産・物品賃貸 5%で産業全体の約 70%を占め、世田谷は居住・消費の街であるといえる。
- 産業成長を平成 18(2006)年から平成 28(2016)年の従業者数ベースで見ると、情報通信 226%、不動産・物品賃貸 153%、医療・福祉、運輸・郵便、宿泊・飲食、金融・保険が 120%以上で、ネット普及・シェアリングエコノミー・福祉・通販・フィンテックなどを要因とする変化が伺える。一方で製造業は 57%と落ち込みが目立つ。

世田谷区の産業構造の変化 平成 18(2006)年から平成 28(2016)年

(単位 事業所数=事業所 従業者数=人)

産業大分類	平成18(2006)年		平成28(2016)年			H28産業構成比率		比率 (H28/H18)	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	従業員数/事業所数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
総数	26,109	242,342	27,034	262,689	10	100%	100%	104%	108%
農林漁業	49	416	47	338	7	0.17%	1.25%	96%	81%
鉱業、採石業、砂利採掘業	…	…	1	28	28	0.0%	0.1%	-	-
一次産業	49	416	48	366	8	0.178%	1.354%	98%	88%
建設業	1,812	14,271	1,832	14,514	8	6.78%	5.53%	101%	102%
製造業	931	9,571	734	5,446	7	2.72%	2.07%	79%	57%
二次産業	2,743	23,842	2,566	19,960	8	9.49%	7.60%	94%	84%
電気・ガス・熱供給・水道業	14	994	9	368	41	0.03%	0.14%	64%	37%
情報通信業	363	7,711	610	17,429	29	2.26%	6.63%	168%	226%
運輸業、郵便業	751	10,735	466	13,499	29	1.72%	5.14%	62%	126%
卸売業、小売業	7,665	61,550	6,744	58,192	9	24.95%	22.15%	88%	95%
金融業、保険業	259	5,503	329	6,691	20	1.22%	2.55%	127%	122%
不動産業、物品賃貸業	2,014	8,324	2,569	12,731	5	9.50%	4.85%	128%	153%
学術研究、専門・技術サービス業	…	…	1,447	7,594	5	5.35%	2.89%	-	-
宿泊業、飲食サービス業	3,827	26,099	3,843	32,874	9	14.22%	12.51%	100%	126%
生活関連サービス業、娯楽業	…	…	2,682	13,619	5	9.92%	5.18%	-	-
教育、学習支援業	1,156	25,070	1,211	21,517	18	4.48%	8.19%	105%	86%
医療、福祉	2,298	30,122	3,151	38,919	12	11.66%	14.82%	137%	129%
複合サービス事業	103	2,546	88	1,609	18	0.33%	0.61%	85%	63%
サービス業(他に分類されないもの)	4,780	33,167	1,271	17,321	14	4.70%	6.59%	27%	52%
三次産業	23,230	211,821	24,420	242,363	10	90.33%	92.26%	105%	114%

出典：世田谷区統計書（平成 30 年版）より作成

- 職住近接の状況について、区内で働いている世田谷区民の割合は 33.3%である（平成 27 年国政調査結果をもとに区内従業者率（不詳を除く）を算出）。
- 区の産業の特徴集約
 - (ア)ベッドタウン居住者向けの第三次産業が産業のコア
 - (イ)平均従業員者数 10 人の中小企業がコア
 - (ウ)経済・社会の構造変化に一定の割合で関与・貢献している（渋谷・新宿経済圏の延伸、二子玉川の企業、第三次産業のマーケティングの実践の場）

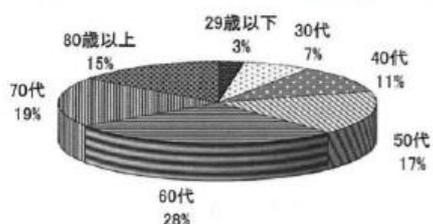
- ・ 都市農業は効率的な食品生産から、交流・環境・防災等多機能性へと国の位置づけが変化している。
- ・ 農地面積の減少と農業従事者の高齢化

区内の宅地化農地は徐々に減少しており、農家一戸当たりの経営耕地面積をみると、東京都及び周辺区と比較してもやや面積が少なく、約 30a 程度と小規模な農地が賦存している。

農業従事者数は、平成 29（2017）年に 724 人、年代別にみると 60 代以上が約 6 割以上を占め、高齢化が進んでいる。加えて後継者の年代層をみても、50 代以上の占める割合が 47.0% となっており、業種全体で高齢化がますます進んでいることがうかがえる。

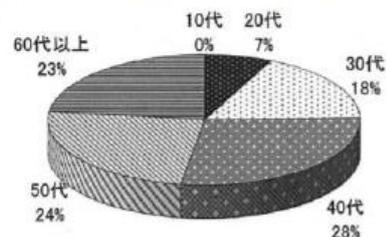
今後、従事者の高齢化が進んでいくことで、農業の担い手不足が課題となっている。

図 4-3-3 平成 29 年 農業従事者の年齢構成 n=724



出典：世田谷区「平成 29 年農家基本調査」より抜粋

図 4-3-4 平成 29 年 後継者の年齢構成 n=135

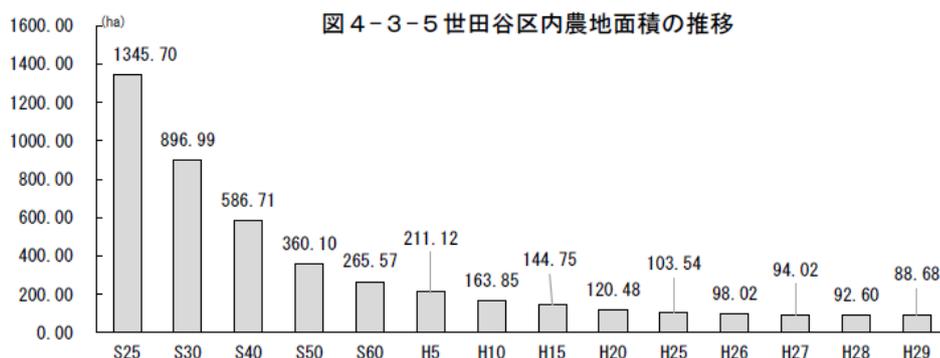


出典：世田谷区「平成 29 年農家基本調査」より抜粋

表 4-3-1 平成 27 年時点における周辺区との農家戸数等比較

	総農家(戸)	経営耕地面積(a)	農家1戸当たりの耕地面積(a)
総数(東京都)	11,222	491,809	43.8
区部	1,455	56,101	38.6
目黒区	12	278	23.2
大田区	10	368	36.8
世田谷区	342	9,987	29.2
渋谷区	1	×	×
杉並区	108	3,830	35.5

出典：農林水産省「2015年農林業センサス」より作成



出典：世田谷区「平成 29 年農家基本調査」より作成

出典：世田谷区経済産業の動向

2. 令和 22 (2040) 年の世田谷区の将来予測

- (1) 開発行為等による農地の宅地化が進行する一方で、世帯一人あたり人員の減少にあわせて、専用住宅の平均宅地面積も減少している。
- (2) 都市農地については、良好な景観や環境・にぎわいの創出等の効果が見出されつつあり、災害時の避難場所としての役割を担うなど、評価は高まっている。しかし、農地経営面積は昭和 30 年と比較して約 10 分の 1、近年も年間 5%前後の減少率であり、今後の農業従事者の高齢化を踏まえると、更なる減少が見込まれる。
- (3) 管理状態の悪化した空き家・空き地が長期間放置され、更なる空き家が空き家を生んでいる。全国的には人口減少が一層深刻となり、区部であっても細分化した宅地には買い手がつきにくく、都市のスポンジ化が進行している。
- (4) 職住近接を志向して都心区に住む就業者と、郊外に住むテレワーク型就業者の分化が進んでいるため、その狭間にある世田谷の住宅都市としての価値は低下している。

3. 目標とする姿

(1) 「住んでいるまち」(住宅都市) から「暮らしていくまち」(生活都市) への転換

世田谷区では、区民が、ただ「住む」「住んでいる」だけではなく、「住む」に、働く・遊ぶ・学ぶ・買う・交流するといった「暮らし(生活)」が繋がっている。そして、世田谷区では、そういった「暮らし(生活)」を営むことを、区民が主体的に捉え、まち(世田谷区)に愛着をもち、未来志向で、「暮らしていく」まちを目指していく。

「暮らしていくまち」の具体的イメージ

①小さな拠点と新たなコミュニティや産業の創出

地域生活拠点や駅に加えて、住宅地とよばれる空間にも、隙間を埋めるように小さな拠点があり、それらを繋ぐ交通・情報ネットワークが構築され、人と人が交流することで、新しいアイデア、サービスを生み出す人の交流が、人を引き寄せ、新たなコミュニティと産業が生まれていく。

②新しい時代における交通・情報ネットワークの構築

今までの交通・情報ネットワークを活かしながら、新しい時代にあった交通・情報ネットワークが構築されている。

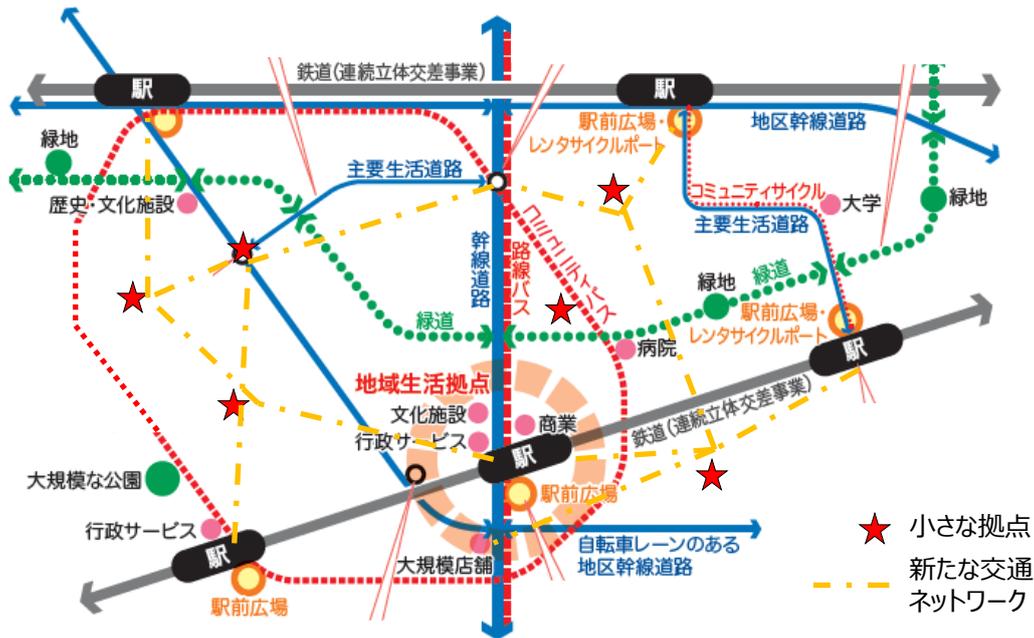
③みどりの中で住み、働き、交流する、持続可能なライフスタイルの定着

地域の記憶として人々に根ざし、また暮らしを守り、私たちに安心ややすらぎを与えてくれる「みどり」が豊かな環境の中で、人々が住み、働き、持続可能なライフスタイルが定着している。

④誰もが生涯活躍し、健康長寿の実現

世帯構成・年齢・国籍等を問わず、誰もが生きがいを感じ、健康長寿な暮らしを実現できている。

交流と交通イメージ



(2) 基本構想での記述

区の基本構想でまとめている9つのビジョンにおいては、人と人をつなぐ拠点の重要性が記載されており、本研究の方向性とも一致しているといえる。(1)で提示した目標とする姿と関連する基本構想での記述は以下のとおりである。

① 「個人を尊重し、人と人とのつながりを大切にする」

世代を超えて出会い、集える多様な場所を区民とともに作り、人と人とのつながりを大切にして、一人ひとりが地域の中で自分のライフステージに沿って居場所や役割を見だし、活躍できるまちを目指していく。

② 「より住みやすく歩いて楽しいまちにする」

歩いて楽しいまちは、高齢者や障害者にとっても、生活しやすいまちであるという認識のもとに、区民とともに、地域の個性を生かした都市整備を継続していく。また、区においては、日常のまちなかに、世田谷独自の風景や街並み、みどりやみずなどの魅力があり、この魅力を損なうことのないよう総合的な都市デザインを進めていく。

③ 「地域を支える産業を育み、職住近接が可能なまちにする」

地域を支える多様な産業を育成し、各分野で世田谷ブランドを創造し、区内外に発信していく。区内の大学やNPOなどの専門性や人材を生かし、ソーシャルビジネスなどによって若者や子育てしている人、障害者、高齢者も働き手となる職住近接が可能なまちづくりに取り組んでいく。

4. 目標に向けて考えられる課題

3で提唱した目標とする姿の実現にむけては、小さな空間のあり方からまちづくりを考える必要があり、また、多様な主体が連携し自立したまちづくりを実行する必要がある。

以下区民の生活行動に紐付け、7つのポイントから課題設定を行った。

ポイント1「集う」	地域コミュニティの維持、新たなコミュニティの創出
ポイント2「憩う」	みどりの保全と創出のための仕組みと財源確保
ポイント3「加わる」	幅広い区民、事業者が参加したくなる仕組み
ポイント4「働く」	職住近接や多様な働き方の創出
ポイント5「動く」	既存交通網を活かした、多様な交通手段確保
ポイント6「住む」	現役世代を引き寄せる多様な住環境の提供
ポイント7「備える」	政策の成果を見える化できる権限等の拡充 様々な用途の建物を活用できる条件整備

5. 課題解決に向けた戦略と実現の方策

(1) 人と人がつながる小さな拠点の形成

「小さな拠点」とは

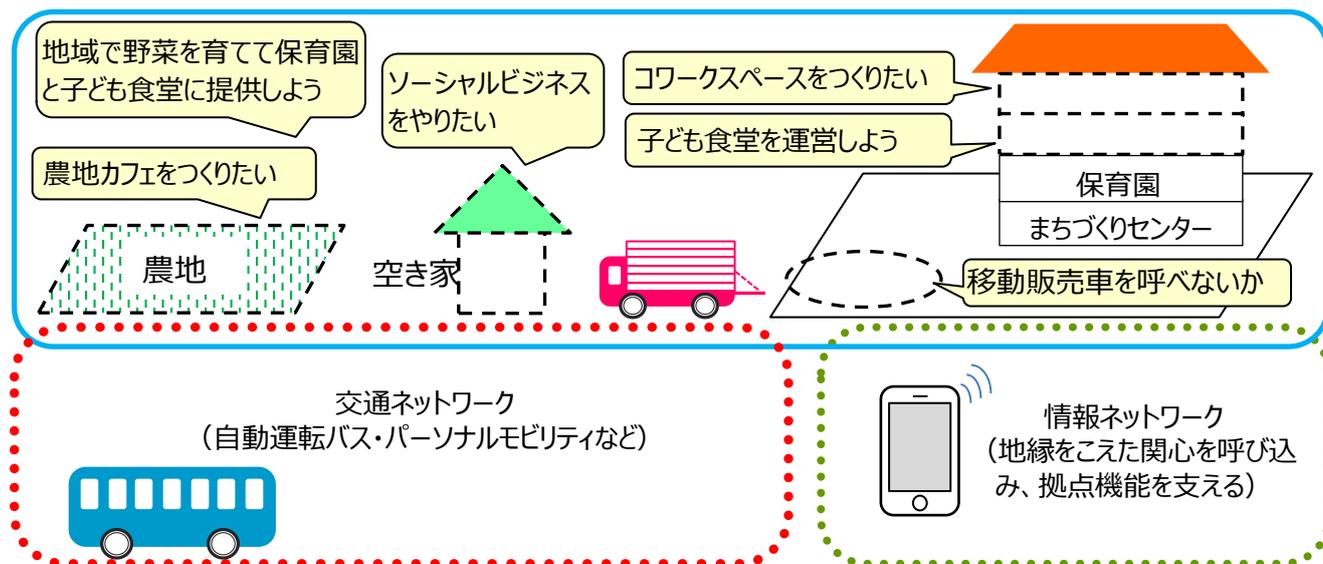
「住んでいるまち」から「暮らしていくまち」に転換するためには、住まいのほかに、自然に人が集まる交流と憩いの場（サードプレイス）や働く場を整備しなくてはならない。

どのような場が暮らしの支えになるかは人によっても地域によっても異なる。また、全てを行政が担うことは現実的ではない。例えば「子ども食堂を開設して地域貢献したい」、「子どもを預けて働けるワークスペースを近所につくりたい」、「高齢者のために移動販売車を呼びたい」、「空き家を活用してソーシャルビジネスができないか」といった地域住民のニーズを満たす活動を、住民同士の協力により実践できなくてはならない。

官民連携で住民活動を支援し、暮らしを支える小さな拠点をつくり、各拠点の機能が有機的に結びつきながら相乗効果をあげるまちづくりを行うべきである。

※ここに記載している「小さな拠点」は、政府が掲げている「小さな拠点」（中山間地域等における生活拠点施設）の意味を、区における生活拠点機能として発展的にとらえ直している。

小さな拠点が形成するエリアのイメージ



小さな拠点づくりに必要なこと

① 地域内分権（地域・地区への分権）

本庁に機能や権限が集中してはきめ細やかなまちづくりは難しい。住民と拠点を支えていくべき総合支所とまちづくりセンターにおいては企画調整力を中心とした機能強化、住民主体の拠点づくり、それを支える分権制度が求められる。

② まちづくりを担う組織

拠点ををつくるためには、地域のニーズを吸い上げ、意思を形成し、実現に向けて活動する組織が必要になる。ひとつのイメージとして、住民からの発意があった地区については、身近なまちづくり推進協議会⁴（以下みぢまち）を再編・強化することが考えられる。小さな拠点が形成するエリアは地区（みぢまち管轄区域）よりも小さいと想定し、みぢまちのもとに部会を組織し、NPOや大学、まちづくり会社や都市再生推進法人などの官民連携組織が参加しながら、住民の意思を実現していく。住民主体の活動であるため、当然このような枠組みにとらわれない組織の形成もあり得る。

③ 多様な主体から始まる活動の促進

民間事業者、NPO、区民、大学などが主体となり、地域における課題解決や交流を促進する活動に対して、行政として柔軟に既存制度の活用や改正、公共施設の提供など、活動の主体や内容に応じて、区民等が自発的に活動しやすい環境整備を行う。また、こうした活動の場に区職員が参画できる制度を設け、行政が地域課題に取り組むことのできる組織体制を構築する。これまでの行政の概念、予算等にとらわれない多様な主体による活動をきっかけに、住民のまちとの関わりや、地域への愛着を育むことで、小さな拠点形成に向けた、住民主体のまちづくりを担う多様な人材の育成につなげていく。

④ まちづくりを支える人材の育成

住民主体によるまちづくりを行うためには、多様な主体が協力し合う場を設定できる区職員の存在

⁴ 身近なまちづくり推進協議会：行政と協力しながら、まちづくりに関する身近な問題を解決していく、区民による活動。まちづくりセンター単位で委員が組織され、健康体操教室の開催や放置自転車防止啓発活動など、地区の特性を生かした様々な活動をしている。

が必要不可欠である。地域運営のスペシャリストとして、住民協議のファシリテート能力、企業やNPO・大学との交渉力、住民からの信頼、新たな分野でも躊躇することなく取り組む決断力を備えた人材を育成していかななくてはならない。

⑤ 人と情報のネットワーク

一定のエリアを対象として地縁によるにまちづくりを行うとしても、「子育て支援」や「農地活用」、「企業との連携」といった個別の課題に対しては、専門的見地から地縁をこえた人的支援が必要になる。区民版子ども子育て会議⁵のように、現在形成されている地域課題解決のネットワークをベースとして、GBER（ジーバー）⁶ など他都市の取り組みを参考としながら、多様な主体による活動をつなぎ合わせる人的支援の情報ネットワークを形成する。

⑥ まちづくりを可能にする仕組み

小さなエリアを単位としたまちづくりを行うためには、大都市の一体性という枠組みにとらわれない制度が必要になる。具体的には、みどりを保全するインセンティブ制度、住居専用地域において拠点機能を整備するための用途許可や、許可のための方針策定が考えられる。例えば、地域・地区レベルの課題解決につながる小さな空間のあり方を方針として定め、それに適合していれば用途の特例許可を活用していけるようにする。

(2) 「あと少し」をつなぐ新たな交通ネットワーク構築

- ① 交通手段や交通ネットワークに変化を与える技術革新や社会情勢を踏まえ、小さな拠点間、拠点と住まいを結ぶ交通ネットワークを形成していく。（「自動運転」、「MaaS (Mobility as a Service)」、AI オンデマンドマイクロバス、緑道電動カート、超小型モビリティ、空飛ぶクルマ）
- ② 社会実験等を経て交通特区における一般自動車走行禁止区域と新たな交通走行区間を設定し、「ラストワンマイル⁷」を担う新しい交通の導入を目指す（低速、1～2人乗り、動力補助付ペダル式三輪車（屋根付）軽自動車規格の人の移動支援車（自動運転）など）

(3) 多機能なみどりの創出と区民全体で支える仕組み（みどり 33 の実現）

- ① 平成 28（2016）年に閣議決定された「都市農業振興基本計画」により都市農地が「宅地化されるべ

⁵ 区民版子ども子育て会議：子育て活動の支援団体が中心となって地域で子育て支援を行っている区民や活動団体、子育て中の区民に呼びかけて開催されている。毎回テーマを設定し、ワークショップ形式での意見交換を行っており、その意見については、世田谷区が子ども計画を策定する際の参考としている。

⁶ GBER “Gathering Brisk Elderly in the Region”（地域の元気高齢者を集める）：東京大学先端科学技術研究センターが開発した高齢者の地域活動をサポートするウェブプラットフォーム。仕事、ボランティア、趣味や生涯学習などのあらゆる地域活動とそれに参加したいおじいちゃんおばあちゃんとの社会参加を促進することを目的として開発された。就労条件を技能、時間、場所の3つに分け、それを組み合わせることで、バーチャルに一人分の労働力を提供するモザイク型高齢者就労の実現や、趣味仲間やコミュニティの情報を電子化し、検索を容易にすることによりオープンで活発な地域コミュニティの創生を目指している。

⁷ ラストワンマイル：「自宅から最寄りのバス停や鉄道駅までの距離」や「着いた場所から最終目的地までの距離」などの移動や運輸の最終区間

きもの」から「あるべきもの」と位置づけられた。区でも農業振興基本計画（平成 31（2019）年 3 月）に基づき、農地の多面的機能（環境・新鮮食材・交流・防災・食育・憩など）を重視し、区民への理解を促進していく。

② 新規法改正に則した取組み

生産緑地法改正（平成 29（2017）年）、都市農地の貸借の円滑化に関する法律施行（平成 30（2018）年）等による既存の制度を活用するとともに都市農地を保全・拡大するよう営農支援・新制度の周知を図る。また貸し付けが必要となる場合は、区が積極的に借受け転貸・マッチング等を行ってみどりと農地の保全を図ることを検討する。

※生産緑地法改正 生産緑地指定の面積要件引き下げ・特定生産緑地制度により農地を維持・確保するための対策が講じられた。また、生産緑地地区における建築規制の緩和（農家カフェなど）がなされた。

※都市農地貸借円滑化法 事業計画認定制度による貸借円滑化により、生産緑地を他の農事業者に貸しつけて農地を維持する制度ができた。

※特定農地貸付法 市民農園利用者への貸付けに対する特例措置を設けている。

③ 現行制度内での新たな取組み

区が空き家・土地を所有者からみどり・農地として長期間無償貸与を受けることを条件に、空き家については除却費用を負担し固定資産税を非課税とする新たな緑を生む制度の創出を検討する。これにより、空き家問題が解消される一方、住宅地にみどりが入り込み、景観・環境・生態系維持に貢献し、また多様なみどり・農の活用法により、小さな拠点としてコミュニティの基盤づくりに貢献する。また、世田谷区独自の農地保全制度の検討として区民からの寄付を集める方法、生産緑地の買取り申出に応える仕組みとして基金等の調査・研究に取り組む。

④ 法改正等を伴う取組み

宅地内・屋上・壁面を緑化した場合には固定資産税を減免するインセンティブ制度を導入する（課税権移譲が必要）。

（4） 現役世代・若者を引き寄せる活力の創出

- ① モバイルワーク環境や子育て環境等、小さな拠点に多様なコンテンツを入れて情報発信することで、若者・現役世代を呼び込み、引き止める。

[若者・現役世代が住む街を選ぶ場合に注目している点（不動産情報サイト等より作成）]

ミレニアル世代	そこで何が出来るか
子育て世代	子育て環境・支援、教育、居住コスト
共通	コンテンツが多く情報発信されている街

- ② ソーシャルビジネス・コワーキングスペース・IT 企業を積極的に誘致する。

（5） 住むだけではない多様な住まい方の誘導

- ① 敷地面積に応じた建蔽率の緩和等により、細分化した土地の活用や敷地の共同化等によるゆとりあ

る住環境の形成により、「住む+α」のある環境を誘導する。

- ② 用途許可の活用により、住宅地との調和を図りつつ交流の創出や生活利便施設の立地など多様な機能を誘導する。
- ③ 空き地・空き家・都市農地等の活用により、交流の場・オフィス機能・子育て機能等を創出し、「住む」と「暮らす」のつながりを形成する。
- ④ 地域活動学生専用アパート、シェアハウス等を誘導し、大学や単身世帯と地域をつなげることで、新たなコミュニティを創出する。

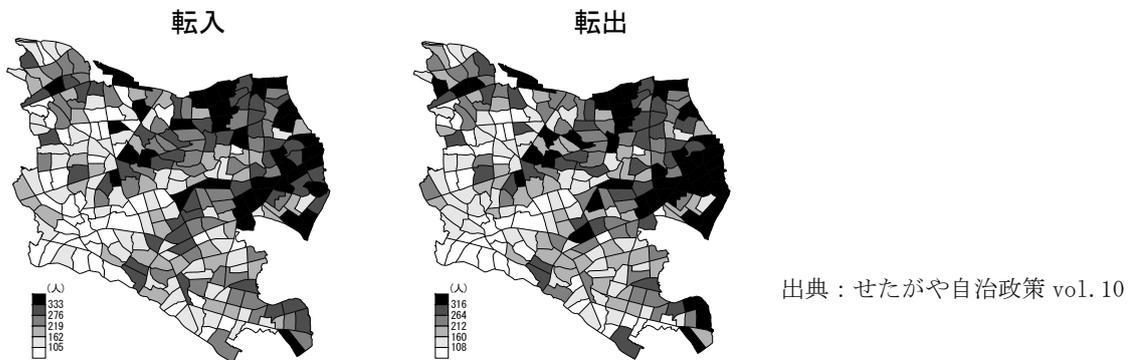
B. 視点② 地域共生社会の実現とつながる力を最大限に活かした住民自治の実現

- ・ 地域包括ケアシステム構築の土台をどう築いていくか
- ・ 区民参加による住民自治をどう進めるか

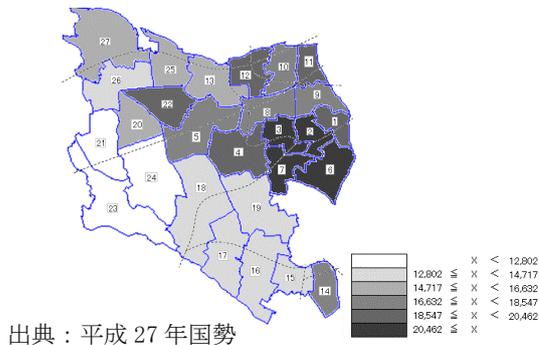
1. 現状

(1) 地区により異なる人口・世帯の状況

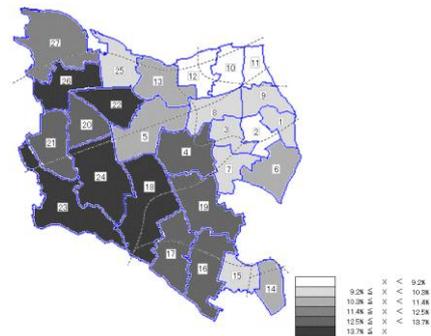
第4章1項で述べたとおり、世田谷区の人口増加は、転出者数よりも転入者数が上回る転入超過によって維持されている。区民の多くは転入を経験しており、転入は進学・就職などが要因と見られる20代前半をピークとする単身世帯が多く、転出は20代後半にピークが見られる。なお、転出・転入とも区内の東側で多い傾向がある（図表17）。



図表 17 町丁目別移動者数（世田谷区住民基本台帳 2017年8月）



図表 18 地区の人口密度

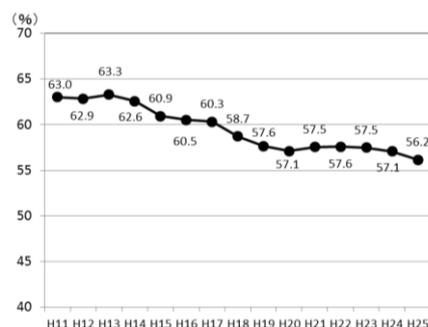


図表 19 地区の年少人口（0-14歳）

また、区内における単身世帯は増加しており、既に総世帯数の半数を単身世帯が占めている。単身世帯の割合にも地域性があり、65歳未満の単身世帯は区の東側に多いのに対し、高齢者単身世帯の割合は区の北西部で高い傾向があるとの分析もある。このほか、人口密度は、都心により近い地区で高くなる傾向があり（図表18）、年少人口は区の西側で高い傾向がある（図表19）など世田谷区では、地区・地域により人口構成等において異なる傾向が見られる。

(2) 従来型の地域参加の変化

区民の身近な地域課題の解決には町会・自治会や地域密着型 NPO の活動に負うところが大きいですが、地域の担い手の掘り起こしは数年来の課題となっている。区民意識調査において平成 29(2017)年度より 3 年間地域活動への参加の有無について調査しているが、「参加している」と回答した人は 15%程度に留まっており、「参加していないが機会があれば参加したい」と回答した人も 10%程度となっている [世田谷区 2019]。昨今の社会情勢により、防災や防犯、見守りなど、地域コ



出典：世田谷区基本計画 [2014]

図表 20 町会・自治会加入率の推移

ミュニティへの期待は増大しているものの、町会・自治会加入率は逡減している (図表 20)。この要因としてはプライバシー意識や近所付き合いの意識の変化、女性の就業率の上昇に伴う共働き世帯の増加等も背景にあると考えられる。

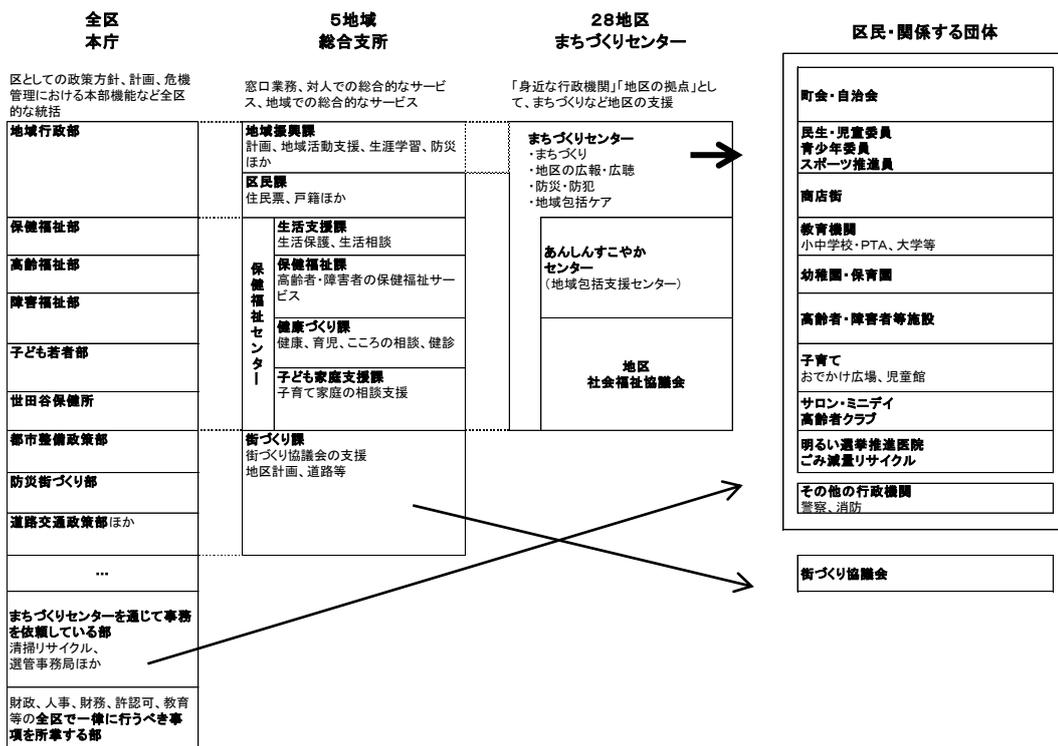
区や他の団体が区を通じて町会・自治会に依頼している事項は、広報や啓発事業 (広報板の掲示・回覧板、交通安全週間等)、会議への出席 (避難所運営委員会、区区民防災会議等)、委員等の推薦 (身近なまちづくり推進協議会、青少年地区委員会、選挙立会人、国勢調査調査員等)、防犯 (防犯パトロール、小学校下校時の見守り等)、募金等の集金、意見集約など多岐にわたっている。これらの事業には町会・自治会のボランティアに頼っているものがある一方、委託や補助等の資金提供のある (計画書・報告書など事務が発生する) 事業がある。行政の下請的な事業が多くなることで全体を圧迫し、自発的な活動の妨げになることも課題となっている。

一方で、学校 PTA・おやじの会や、居酒屋等に集まった人たちのような顔の見える関係の中から、LINE、Facebook、Twitter 等の SNS 等を活用して従来とは異なる形で活動する地域コミュニティもできつつある。

(3) 地域行政と地域包括ケアシステム

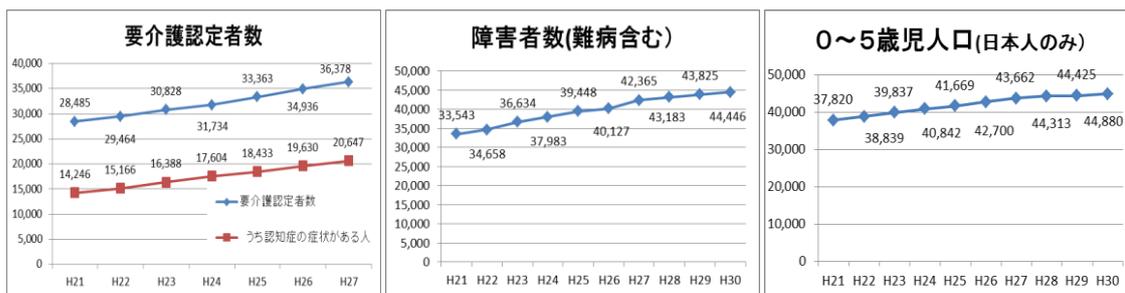
人口の多い世田谷区では平成 3 (1991) 年度から独自の「地域行政制度」を創設し、28 地区-5 地域-全区の範囲に応じて、まちづくりセンター-総合支所-本庁のそれぞれが中核的な行政組織として機能するよう、三層制の地域行政のネットワークを整備している (図表 21)。まちづくりセンターは身近な行政拠点として地区の防災やまちづくり活動の支援などを行い、総合支所では福祉や街づくりなど総合的な対人サービスを中心とした地域や地区での総合的な支援の役割を担い、本庁では全区的な統括を基本に、本庁で実施することが効果的・効率的であると判断される事務を行っている。

世田谷区の地域行政制度(三層構造)



図表 21 世田谷区地域行政制度・まちづくりセンターとつながりのある団体

一方、区内の要介護認定者や障害者、0-5歳児人口についても増加の傾向があり、人口増に伴い、支援を必要とする人の数も増加している（図表 22）。世田谷区の平均寿命は男女共に 23 区 1 位であるが、健康寿命はあまり高くなく、特に女性は 23 区の中でも 16 位と低くなっている（図表 23）。



出典：区ホームページ 統計情報館、世田谷区保健福祉総合事業概要

図表 22 要介護認定者、障害者、0-5歳児人口の推移

図表 23 世田谷区の平均寿命と健康寿命

	平均寿命	65歳健康寿命	平均障害期間
男性	82.8歳(全国平均80.8歳) 全国第3位、23区1位	81.31歳 23区6位	3.64歳
女性	88.5歳(全国平均87歳) 全国第8位、23区1位	82.40歳 23区16位	7.33歳

出典 2015年国勢調査、平成28年65歳健康寿命東京都福祉保健局

このようなことから世田谷区では「世田谷区版地域包括ケアシステム」の構築を進め、高齢者だけでなく、「支援を必要とする人」が身近な地域で相談し、支援を受けながら、住みなれたまちに暮らし続けることができるよう、色々な施策に取り組んでいる。その中に地域包括ケアシステムに、これまで進めてきた「地域行政制度」を組み合わせた「地域包括ケアの地区展開」がある。調整役とまちづくりを担当する「まちづくりセンター（行政）」、福祉の相談窓口である「あんしんすこやかセンター（地域包括支援センター）」、地区コーディネーターを受託する「地区社会福祉協議会」の三者が連携し、それぞれのノウハウを持ち寄り福祉相談の充実と地区の人材や社会資源の開発¹・協働を行う「福祉のまちづくり」を進めている。また、地域包括ケアの地区展開の一環として、平成 28 年度より各地区では三者の連携により「地区アセスメント」を行い、地区の課題の可視化に取り組んでいる。地域包括ケアの地域資源開発を受託した世田谷区社会福祉協議会の地区事務局等のサポートを得て、住民や事業者の協力による高齢者の見守りや子育て支援、男性の地域参加などの地区の課題の解決を目指す「協議体」も生まれている。「協議体」への参加をきっかけに、地区の他のコミュニティ活動に興味関心を持ち参加する人も出てくるなど、住民同士の多様な交流も生まれている。

2. 令和 22（2040）年の世田谷区の将来予測

（1） 人口の状況に伴う地域社会の変化

令和 22（2040）年においても地方からの流入による人口の増加は依然続いており、支援を必要とする高齢者、障害者、年少人口いずれも増加が続く。高齢化による認知症状のある方の増加も予想される。外国人材は、区内に事業所の多い飲食業や医療・福祉等の分野で在留資格が拡大しており、今後も労働力不足への対策により増加する。

（2） コミュニティのかたち

転入と転出が多いため、長く居住する人と短期間で出て行ってしまふ人との断絶が進む。町会・自治会は高齢化により疲弊し、役員を続けられない、メリットを感じられないと考える人が多くなり、会員を維持できず解散していく団体もあるかもしれない。従来区民と区の調整役を果たしていた団体が減少し、区民の意見聴取や合意形成のため区が区民の間に入る機会が増加するが、職員は増え続ける課題の対応に追われており、行き届かない。

¹地域包括ケアシステム構築に向けた取組みとして、社会福祉協議会職員をまちづくりセンターに配置し、身近な地区における相談支援を充実させるとともに、地域課題を把握・分析して課題解決を図るために、地域人材や活動の場、生活支援サービス等の発掘・創出、コーディネート、活動団体等のネットワーク化支援等に取り組む地域資源開発事業を平成 28 年 7 月から全地区で実施している。

単身世帯はますます増えるため、「個人」を対象とした地域コミュニティによる支援の必要性が高まる。今後のコミュニティはサイバー空間を通じて物理的な範囲を越えていくと考えられる。住民だけがコミュニティの構成員となるのではなく、通勤・通学・通院している人や、かつて世田谷区に住んでいた人、世田谷区が好きな人など、関連する人びと全てが世田谷区のコミュニティを支える人材になりうる。一方で、情報に敏感なクリエイティブ・クラスの人材は他の地域で面白そうなことが多ければ、そちらでの活動へと流出していくことになることも考えられる。

機会があれば地域の活動に参加したいと考える人はいるが、区と連携している地域コミュニティは少なくなり、情報が行き届かず知られないままとなるため、参加や連携は進まず個々のコミュニティがバラバラに活動することとなる。

(3) 技術革新や社会情勢の変化とその影響

見守りや防犯は技術革新により、有料のサービスとして購入できるようになっている。お金でサービスを買える層と買えない層の分断が大きくなる。AI やロボット等の進化により、行政サービスや民間サービスの効率化、システム化、ダイレクト化が飛躍的に進行し、(少なくとも物理的な面では) 他人の助けを借りずに暮らしていける社会がさらに完成に近づく。この影響により、住民同士の互助活動の意義や必要性がこれまで以上に低下し、公共心や互助意識の希薄化が進む。

また、年金受給開始年齢の引き上げによる定年延長や高齢者の就労が進み、これまでの「地域デビューは定年後から」、という考え方はできなくなっている。一方でテレワークや多様な働き方が一般的となり、副業としての地域におけるソーシャルビジネスやプロボノなどの活動も盛んになる可能性がある。

3. 目標とする姿

(1) 基本構想での記述

- 一、個人を尊重し、人と人とのつながりを大切にする
- 一、子ども・若者が住みやすいまちをつくり、教育を充実する
- 一、健康で安心して暮らしていける基盤を確かなものにする
- 一、ひとりでも多くの区民が区政や公の活動に参加できるようにする

(2) 望ましい未来

目標とする姿は、誰もが

「住み慣れたまちで安心して」「お互いを尊重し、自分らしく」「役割や生きがいを持って」暮らしつづけられるまち世田谷

そんな未来の世田谷では、

① 安心して暮らし続ける

- ・ひとりで生きていても地域社会に溶け込み、孤立しない。
- ・多様性を認め合うことで安心して暮らせる（転入者が多い、今後は外国人材の増加も予想される、お互いを知り合い、認め合うことは安心につながる）
＝顔が見える「地域のコミュニティ」が成立している
具体的には徒歩圏内に以下の体制が整っている。
「生活の困りごとや悩みごとなどを気軽に相談できる相手または機関がある」
「緊急時やいざという時に、至急の助けを呼べるセーフティネットがある」
「自分の居場所・役割がある」
「災害時の対応」
「防犯・見守りの体制」

② 自分らしく、役割や生きがいをもって暮らしている

- ・働きたい、という意志を持つ人が働ける環境ができています。
- ・誰もが地域社会でライフステージに沿った役割や生きがいを持つことができる。
＝多様な働き方
- ・健康で地域のために活動できる人が増えている（支える側を増やす）。
- ・様々な取り組みへの参加を通じて、要支援・要介護状態の予防が図れ、健康寿命が伸びている（支えられる側も活躍）

③ 多くの人が①、②の実現というビジョンを共有し、公共的な活動に自発的に参加している。

4. 目標に向けて考えられる課題

(1) 地区単位の住民自治の理想形

「住民自治」において地域コミュニティの役割として区が期待している役割は「意見集約」と「合意形成」、そして「区民の参加と協働の推進」である。区の行政において、地域行政制度の深化を図り地区単位の「住民自治」を推進するにあたっては、各地区の自治による特色を尊重し、制度等に柔軟性を持たせることが必要となる。地区単位の「住民自治」によって決定できるのはどのような事項か。

(2) 地域コミュニティに求められるもの

地域コミュニティには上記の意見集約や合意形成のほかに災害時の対応、地域の活性化、美化、見守りといった地域課題の解決のほか、参加者の社会参加・自己実現・QOL（生

活の質)の向上など様々な役割が求められている。

現在、区行政は色々なところで町会・自治会頼みとなっているが、役員・会員の負担を減らし、町会・自治会の自発的な活動を増やすためにどのような方法が考えられるか。

また担い手の高齢化が課題となっていることから、若者の参加を増やすことが望まれるが、町会・自治会やまちづくりなどへの参加のハードルは高いと思われる。住民自治を広く「自分たちのまちをより暮らしやすくする活動」と捉え、参加しやすさのハードルをさげるにはどうしたらよいか。

- ・ 世田谷区では多く存在する大学入学や就職等を機に転入してきた人たちを地域に巻き込むにはどのようにしたらよいか。
- ・ PTA など小中学校の関係者のつながりは強く、地域活動を始めるきっかけとなっているが、これを小中学校にかかわりのない人に広げるには。
- ・ 地域の活動の担い手は住民以外（事業者、通勤・通学者、他の場所が活動のフィールドの人など）でも良いと考えられるが、ゆるいつながりを増やし、「魅力あるまち世田谷」となるための方法はどのようなものか。
- ・ 定年延長、高齢者就労が進む一方で、テレワークや多様な働き方が一般的になることから、「定年後からの地域デビュー」から「空き時間を利用した副業的な地域活動」への転換が必要となる。進めるためのしくみとは。
- ・

(3) 地域共生の形

学生や外国人材等、転入者が多いこと、単身世帯が増えていることを前提としたときに、多様性を認め合える理想のコミュニティ＝「顔が見える関係」をどのように構築することができるか。

(4) 地域包括ケアの地区展開の発展

今後どのような発展をしていくべきなのか。地域包括ケアシステムの根幹である「専門家の連携」と、地区展開で目指す「地区資源の連携」をすすめ、「公助」を前提とした「互助」「共助」のしくみをどのように確立するか。

5. 課題解決に向けた戦略

(1) 地区における「住民自治」のまちづくりプラットフォーム

世田谷区は人口が多く、区全体のこれまでも進めてきた地域行政をさらに推進し、区民の参加や協働を活発にしていくためには、地区コミュニティの強化が必要である。区内28地区は、高齢化が進む地区、単身者向けアパート等が多く若者の多い地区など、その特性により生じる課題は異なることが考えられる。介護保険においては、「必要なサービスを必要なときに必要な方へ」という考え方から、一律にサービスを提供するのではな

く、その方の状態に合わせて本人の意思や医師の診断に基づき、専門家であるケアマネジャーが個別に支援の計画を立て、必要なサービスの提供を区や事業者等が行っている。この考え方を地域行政にも適用し、そこで暮らす人たちにとって暮らしやすいまちにしていくために必要な基準やサービスなどを、区内一律ではなく、地区の特性に応じて、必要な基準やサービスを、地区内で定めて実施していくことが必要ではないか。

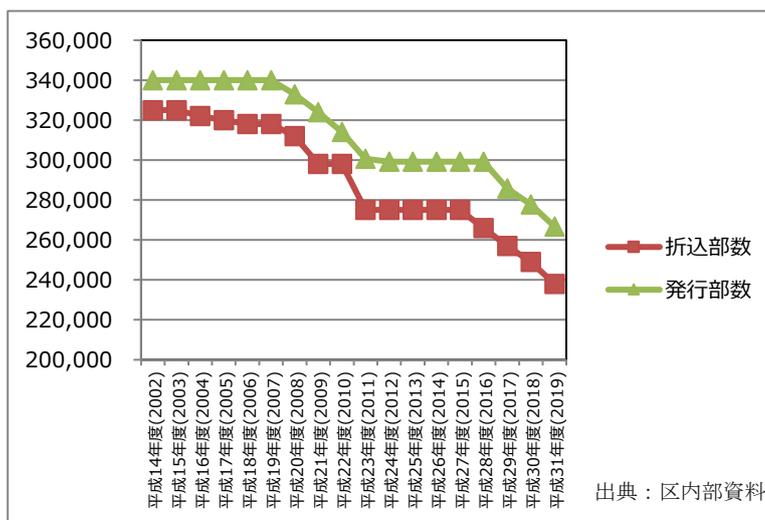
地区ごとの実施内容を定めるためには、区行政がその役割を全て担うのではなく、まちの実態を熟知している地区の住民参加の下で区民と行政が協力してまちづくりを進めていくことが必要となる。地区のあり方を考え、計画し、実施していくためには地区内の合意形成と意思決定のためのしくみとなるプラットフォームが必要と考えられる。全区一律に行うべきことは、その役割を議会が担っているが、地区で行う個別の事業については地区で決めるしくみが求められる。このプラットフォームは意思決定のための協議機関であり、区行政においては、まちづくりセンターがまちづくりの専門家としての「医師」や「ケアマネジャー」の役割を、各事業所管がサービス提供者の一部を担っていく。サービス提供者には内容により、管内の事業者、区民個人や団体等も考えられる。

(2) 地元の関心を高め、参加のハードルを下げるためのさまざまなしくみづくり

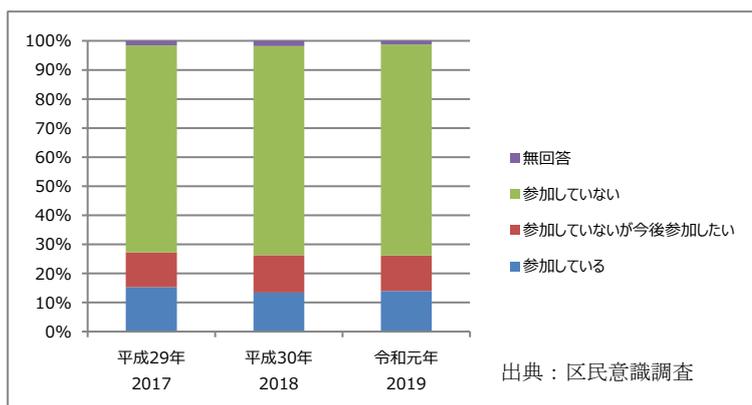
「だれでも今日から地域デビュー、みんなではぐくむ地域ぐらし」

地域行政を進め、地区の(1)のしくみをつくるには、まず「わがまちのことは私たちが決める」という「住民自治」への関心を醸成する必要がある。

現状、直接住民自治への関心の度合いを示すわけではないが、区報の発行部数及び新聞への折り込み部数は年々減っており(図表 24)、区民意識調査においても地域活動への関心は高いとは言えない状況が見られる(図表 25)。



図表 24 区報発行部数の推移



図表 25 地域活動への参加経験・参加意向の推移

このような状況で、地域行政を進め「地区のことを地区で決めるプラットフォーム」だけを作っても、一部の区民の意見だけを吸い上げることになりかねない。まずは、「今後参加したい」と考えている人たちにむけて参加のハードルを下げることで、地元への関心を高めるために様々なかたちの「緩やかなつながり」の形成を促していくことで、地区に対する関心を高めていくことが必要である。

そのような「緩やかなつながり」には人が集まる「場所」が必要となる。その場所には実在の場所もあれば SNS のようなネット上の場所も含まれる。財政的な理由から、区が今後更なる施設を設置することは考えにくい。しかし、色々な「場所」を用意することで多様な人々を巻き込む緩やかなつながりがつくられて行き、その中から新たな地域コミュニティが生まれ、さらにその中から新しい地域活動が生まれていくのではないかと期待される。

6. 実現の方策

(1) 地区における「住民自治」の「まちづくりプラットフォーム」

① 「まちづくりプラットフォーム」づくり

現在、区では「地域包括ケアの地区展開」において、地区の課題を明らかにし、社会資源などを発掘するため「地区アセスメント」に取り組んでいる。地区アセスメントをすることにより、地区での課題を共有することが目的であるが、これをさらに進めて、地区の住民と課題やビジョンを共有し、地区の課題を解決に向かうためのしくみ「まちづくりプラットフォーム」づくりを行う。

② 参加には制限を設けず、現在の活動と地続きで構築する

新たな「まちづくりプラットフォーム」を作り、参加者を募ることは屋上屋を架すことになりかねず、現在活動している方に更なる負担を増やすことになる。世田谷区には平成 26 (2014) 年度より実施している「地区情報連絡会」や「身近なまちづくり推進協議会 (以下、「みぢまち」という。)」など、地区内の団体間の情報共有を行う場や、身近なまちの課題を共有し、解決を図るための場が存在している。これらを発展させ、現在の

町会・自治会の役員等、マンション管理組合、住民（個人）、地域密着型のNPOやPTAのほか、付近の大学や店舗、会社などの事業者、あんしんすこやかセンター、地区社会福祉協議会などを参加団体として間口を広げ、課題やビジョンを共有し、意見集約や意思決定などを行える場としていく。地域包括ケアの地区展開から発生した「協議体」やAグループで議論している「小さな拠点」も参加団体のひとつとして考えられる。参加については制限をあまり設けず、出入り自由であることで「一部の人だけが参加している」状態を避けることができるだろう。

③ 「まちづくりプラットフォーム」の事務局

事務局はまちづくりセンターが担い、まちづくりセンター職員は団体間の連携を促進し地区の活性化を図るプロデューサーとしての役割を担う。企画力と調整能力が求められることから区役所内部での人材育成のほか、区OBの活用、専門家人材、地元に通じた区民の公募による臨時職員の登用などが考えられる。

④ 「まちづくりプラットフォーム」を発展させるために

地区において「地区情報連絡会」や「みぢまち」を「まちづくりプラットフォーム」として発展させていくためには、現在の地区の状況を踏まえる必要がある。

地区情報連絡会をベースとするのであれば、現在の活動の延長線上の情報共有を行う団体を増やすことや個人も参加して情報を得ることができるような取組みから始め、その発展型として、地区の目標やビジョンを話し合い、決定していく場としていくことも考えられる。各団体等が合意しやすい年度ごとの地区の目標やスローガン（例：「笑顔と挨拶のまちづくり」、「オレオレ詐欺被害0のまちづくり」）を共有し、各団体等がそれに沿ってできることをしていくといったことも考えられるのではないかな。

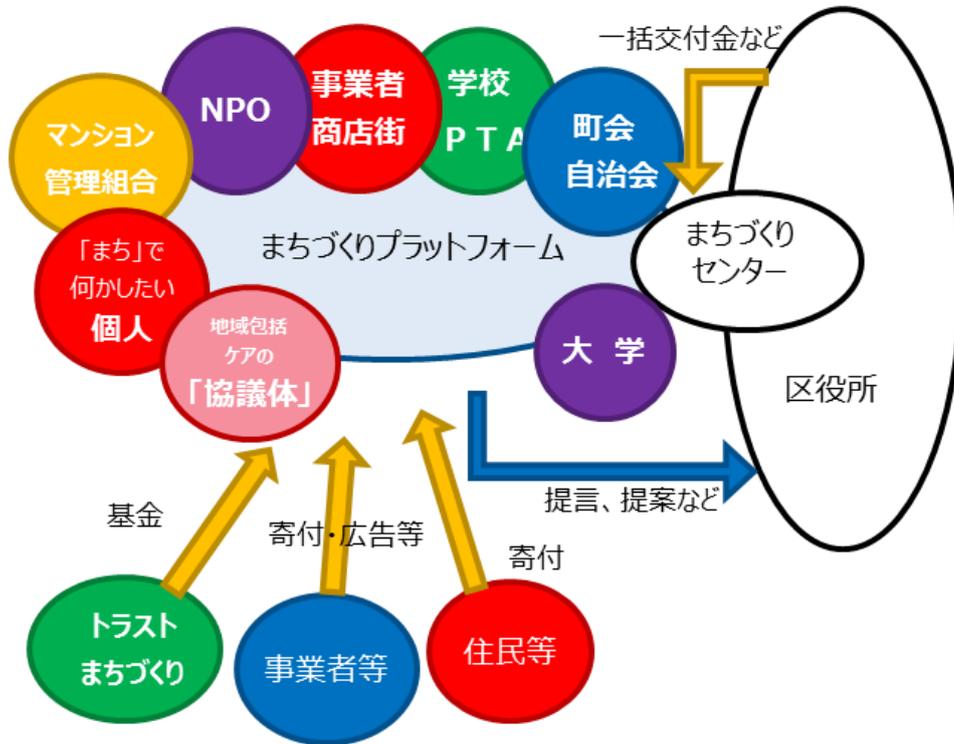
「みぢまち」をベースとするのであれば、現在「みぢまち」で議論されている内容や活動をより多くの住民にオープンにし、その活動や話し合われる課題を共有する住民を増やして行くことから始まり、活動内容に応じて、区の補助金を一括交付金とすることで地区内の課題に応じた予算配分をしていくなど、活動と資金に柔軟性を持たせていく。活動が活発になれば住民や事業者からの寄付、トラストまちづくりファンドの活用など必要な独自財源を確保していくことも考えられる。

⑤ まちづくりプラットフォームを構築する上で重要なこと

いずれにしても、地区を代表するまちづくりプラットフォームとするためには、区が一律の制度をつくるのではなくまちの状況や区民の発意により地区ごとに形作られて行くことが妥当である。まちづくりへの意欲が高まっている地区の中から、地区の課題や地区内に存在するコミュニティの実態等を踏まえ、住民参加によりモデル地区を決定して試験実施する、などの方法も考えられる。

また、どのような形のプラットフォームであろうと閉鎖的にならないことが重要である。プラットフォーム内の広報を充実させ、インターネット上に地区情報が充実したポ

ータルサイトを設ける、SNS と連携して多くの住民への情報の拡散を図る、そして興味関心のある人が参加しやすくするといった取組みなども同時に進めて行く必要がある（図表 26）。



図表 26 まちづくりプラットフォームのイメージ

(2) 地元の関心を高め、参加のハードルを下げるためのさまざまなしくみづくり

① 現在ある地縁コミュニティ（町会・自治会）の活性化（回復）

数ある活動のうち、広報など行政の下請化と考えられる事業や集金・募金などの心理的な負担となる活動を見直して活動を簡素化することにより、自発的な事業に取り組みやすくする必要がある。広報分野では回覧板や広報板に頼らない方法も検討する、委員等の推薦が負担であれば、公募による人材確保なども考えられる。

区と協定を結んだ SNS 等を活用している自治体もある。品川区では「品川区町会及び自治会の活動活性化の推進に関する条例」を制定し、地域コミュニティの核である町会・自治会の活動を通じて共助の精神に支えられた地域社会の実現を目指すことを明確にしている。その一環として区とご近所限定 SNS「マチマチ」の運営会社である株式会社マチマチで協定を結び、町会・自治会の情報発信を支援している [品川区 2018]。株式会社マチマチと協定を結ぶ自治体は増加しており、今後は町会費のオンライン決済システムの導入も予定している。世田谷区においても同様に SNS を活用した町会・自治会の支援の方法も考えられる。

② 気軽に参加できる地域活動や共助の取り組みに対するインセンティブの仕組みを拡充する。

元気な高齢者が地域活動に参加することで健康寿命が延びるという例もあることから、現在区では高齢者のサロンなど地域の活動への参加を支援している。高齢者や障害者の就労も進み、認知症カフェなど、従来支援される側にいた人たちにも就労や役割を持つという社会参加の機会が多くなってきている。一方、テレワークにより就業機会が増え、組織に属さずフリーランスで単発的な業務を受注する「ギグエコノミー」などの多様な働き方が実現し、本業以外にも副業を持つ「パラレルキャリア」を考える人が一般的となってくると、地域活動や共助の取り組みにおいて、従来の無償の奉仕活動では参加者を増やすことは難しくなると思われる。

そこで、最低賃金を保証することはできないが、ちょっとした助け合いのしくみとして有償ボランティアを活用することはできないか。既存のボランティアプラットフォームである世田谷ボランティア協会で行っている、ボランティアマッチングシステム「おたがいさまバンク」を拡充させ、Uberのように空いた時間でちょっとだけ有償ボランティアの活動をするしくみを充実させる。登録者は従来からのボランティア希望者のほかに、アクティブシニアと呼ばれる高齢者、専門的な知識・スキルを活かして活躍するプロボノ、余暇を利用した社会貢献を希望する大学生なども考えられる。定年退職後、シルバー人材センターで紹介されるような軽作業ではなく、自分のスキルを活かして活躍したいと考える地域人材の発掘にも繋がる。対象者を絞らず、これまで区政に関わりのなかった人たちを多く呼び込むことで、その中から新たに地域社会に関わりを持つ人が現れたり、地域課題の解決に意欲のある人を増やしたりすることに繋がるだろう。

③ 情報ネットワークの充実とオープンデータ

これまでの区の公式な情報拡散は(a)プレスリリース、(b)区報「せたがや」、(c)ホームページ、(d) Facebook・Twitter、によるものが主である。イベント情報など、区のホームページ全体の更新頻度は高い。ところが情報が多すぎて、積極的に情報を取りに行かないと必要な情報にたどり着かないため、地域の活動に参加するための「きっかけ」としては物足りない状態にある。

さらに、緊急情報など一部を除き、文書作成から公表まで数日から1ヶ月程度かかるものが多い。特に(d)については、一般的に即時性を求められる分野であるが、いわゆる「炎上」リスクを回避する必要もあり、決裁をきっちりに行い事実だけを端的に記述することが通常である。結果として記事は事務的な内容になり、フォロワーも増えず、閲覧数も伸び悩むため、作成する職員にとっても「やりがいのない業務」となっている。

ICTが発展し、SNSなどのサイバー空間と現実世界が高度に融合していく未来に向けて、

区の広報を見直し、「情報をどのようなタイミングで誰に届けたいか」ということを中心に効果的・効率的な方法を考えていく必要があるのではないかと考えている。

また、オープンデータ 2.0 と言われているように、官民が所有するデータの利活用により、社会問題解決に役立てようという動きがある。地方自治体においてもデータ利活用のしくみづくりを進め、所管保有のデータや民間保有のデータの公表を促して、データに裏付けられた根拠に基づく政策立案・評価を進めていくことが求められている。

最近では千葉市で行われている「ちばレポ」のように、ICT を活用して市民との協働でデータ収集を行うしくみや、有志のエンジニアがオープンデータ等を活用して社会的課題の解決にあたるシビックテック、行政のデータと企業の保有するデータを災害時等に共有するしくみづくりなどの動きもあり、これまでのように区のホームページで一方向的に提供することだけが情報の提供・共有ではなくなってきている。

区民は区内だけで生活しているわけではなく、他の自治体のデータや民間で持っている情報と合わせることで有効なデータとなるものも多いだろう。行政がアプリを作って提供するよりも、民間事業者などが作るアプリ等に行政が提供するデータを載せていくほうが、より魅力ある情報発信が可能になるかもしれない。どのようなデータをオープンデータ化することが有効なのかをシビックテックを行う団体などと協働的に考えていくことも必要であろう。個人情報保護・守秘義務と情報提供・共有・データ利活用の両面を充足するためには、データの匿名化の方法など考慮すべき点は多いが、庁内外でのデータ活用を実現することは、多くの人を取りこむことができるツールとして有効な手段となりうる。

④ 新たな地域コミュニティのための場所作りへの支援

多様性を包摂するコミュニティや、趣味嗜好を中心とした気軽なコミュニティなど、コミュニティの創出を支援するため、気軽に集える場所を整備する。地域のコミュニティ施設以外にも、行政の施設としては地域の図書館や児童館などもコミュニティの場となることが考えられる。ほかにもトラストまちづくりで行っている空き家等活用事業などもそうした場作りの一環である。新たな場所づくりとして行政が用意するだけでなく、まちのカフェや居酒屋、書店、銭湯など既に人が集まる場所となっているところに、SNS を連動させることで、コミュニティを形成することが可能となる。世田谷区においても既にある制度としてスタートアップの助成金となる市民提案型協働事業などがあるが、横浜市におけるまちぶしん事業のように、施設をそのような「場」とするための改修費用としてまとまった助成金を設けるなどの手段もある。

⑤ だれもが地域に活躍し、意見が発信できる場がある。老若男女、外国人の地域参加を拡大させる

- ・ 地域での活躍のためのわかりやすいコーディネート機関（窓口一本化）の整備
- ・ 多様性を理解するために異なるコミュニティ同士が連携する。（外国人による料理教室や外国人と連携した子ども食堂など。）
- ・ だれでも望んだコミュニティに属することができるよう、多様性への理解を促進できる事業（講演、イベント）の開催
- ・ P T A活動をきっかけとした地域参加の促進
- ・ 参加と協働の具体的な方法が示され、ニーズや特性にあったチャンネルが用意されている。
- ・ 区内商店での交流活動（ワークショップなど）の支援
- ・ 誰もが所属する団体を通じて行政等に意見が言えることで、住民自治の一翼を担う

⑥ 支えあい（共助）、わかりあい（理解）と分かち合い（分担）の理解を促進する。

- ・ 個人個人が無理なくできる範囲で地域参加ができる環境整備と理解の促進
- ・ 人それぞれ事情が異なることの理解、多様性を認め合う。（わかりあう）
- ・ 他人とのつながりを求めない人のライフスタイルや価値観の尊重

<まとめ>

世田谷区版地域包括ケアシステムは介護保険を中心とした高齢者の支援だけでなく、「誰もが住み慣れた地域で安心して暮らし続けられる地域社会の実現」のため、全ての人の困りごとを受け止めていくことをめざしている。この世田谷区版地域包括ケアシステムをさらに進めていくためには専門家の連携だけでなく、区民同士や各種団体・事業者の連携・協力が欠かせない。多くの区民、事業者、区民に限らず区の地域課題に関心のある人たちが、地域課題に対して主体的に課題解決に参加したいと考えていくよう、行政は今まで以上に「参加と協働」の土台となる地域コミュニティの支援に注力する必要がある。地域コミュニティは、災害時の助けあいや見守りなどに必要となるだけでなく、参加することが参加者の自己実現や健康維持など QOL の向上にもつながっている。このため、年齢、性別、国籍、障害の有無などに関わらず誰もが参加したい形で社会参加できることが大切であると考え、今回は地区の協議体制度や、町会自治会の負担軽減策、情報提供のあり方、ちょっとしたことから地域課題への関心を呼び起こす仕組みなどの地域コミュニティ支援策について検討した。今後、世田谷区が多様性を認めあえる地域共生社会を築いていくためには地域包括ケアシステムを進めていくことと合わせ、領域横断的な地域コミュニティ支援を行っていくことで、区民との協働のもと、誰一人取り残さない福祉のまちづくりを進めていくことが必要である。多くの区民の「参加と

協働」のしくみを整え意識を醸成することこそが、区民相互の多様な繋がりを促進し、地域コミュニティの活性化と住民自治を実現する原動力となることを確信する。

〔文献リスト〕

世田谷区. 世田谷区 区民意識調査. 世田谷区, 2019.

ー. 世田谷区基本計画—平成 26 (2014) 年度-平成 35 (2023) 年度. 世田谷区, 2014.

品川区. 品川区×マチマチ for 自治体 (ご近所 SNS 「マチマチ」). 2018 年 10 月 10 日.
<https://city.shinagawa.tokyo.jp/PC/chiiki/hpg000030020.html> [アクセス日: 2019 年 10 月 29 日].

C. 視点③ 自治権拡充と持続可能な自治体経営

1. 現状と課題

(1) 財政面の持続可能性

① 財政運営

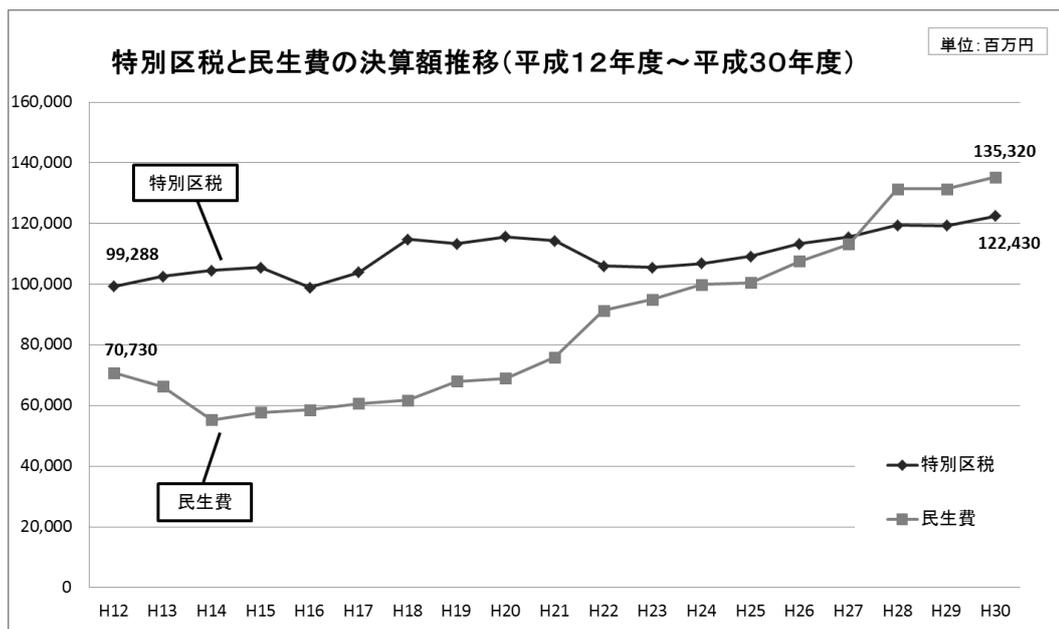
区の財政規模（一般会計）は平成 26 年度（2014 年度）以降、6 年連続で前年度を上回り、過去最高を更新している（令和元年度現在）。

歳出を目的別にみると民生費の伸びが大きくなっている。保育待機児童対策をはじめとした子ども関連経費や社会保障関連経費の増などにより、財政規模の伸びを上回るペースで増加してきている。民生費は、既に一般会計予算の約 5 割を占めているが、引き続き子ども関連経費や超高齢化など人口構造の変化による社会保障関連経費の増加が予測され、区の財政に占める割合も増加が見込まれる。

また、老朽化した公共施設の改築・改修経費については、学校等の耐震再診断への対応や工事積算単価の継続的な上昇などにより、公共施設等総合管理計画に掲げた財政目標から大きく乖離が生じている。公共施設のうち、今後 30 年間で築年数が 60 年を超える建物が全体の 50% となり、公共施設の更新経費は社会保障関連経費とともに、区財政の圧迫要因となる。

一方で、区の将来人口推計によると、高齢者人口はさらに増加し続けるのに対して、生産年齢人口は当面緩やかに上昇した後に減少に転じる見込みである。歳入の根幹をなす特別区民税が、実質的に大幅な減収となることが見込まれる。

以上のように、今後の行政需要に見合う歳入の増加は期待できない。中長期的な自治体経営において財政面での持続可能性が危ぶまれる。



世田谷区の財政状況、平成 30 年度決算概要より作成

② 都区財政調整制度

特別区独自の財政制度として、都区財政調整制度が存在している。これは、大都市行政の一体性・統一性の確保の観点で事務配分や課税権の特例が存在しており、それに対応した財源保障の制度として設けられている。都と特別区の財源配分、特別区相互間の財政調整機能を果たしている。

平成 19 年度以降、都区の配分割合は特別区 55%：都 45%で据え置かれているが、都区の役割分担を踏まえた財源配分のあり方は残された課題となっている。

現時点では、好調な企業収益等により特別区交付金は増加傾向にある。しかし、全国的に地方財政が逼迫するなかで法人住民税の国税化など国による税財源の偏在是正措置が今後さらに進められる可能性がある。また、法人住民税は景気の影響を受けやすいこともあり、都区財政調整制度における財源の安定性は不透明である。

(2) 自治権拡充

① 特別区制度改革

特別区は、昭和 27 年の地方自治法改正により「東京都の内部団体」に位置づけられて以降、基礎的な自治体としての地位を取り戻すべく自治権拡充の運動を展開してきた。この間、段階的な権限移譲を経て、平成 12 年の特別区制度改革（「平成 12 年改革」）により、基礎的な地方公共団体と位置づけられた。また、都区財政調整制度の改正や清掃事業をはじめとする住民に身近な事務の特別区への移管が行われた。

平成 12 年改革で未決着の都区の役割分担と財源配分について、都区のあり方検討委員会にて 444 事務の仕分けを実施し 53 事務を「区へ移管する事務」として分類を行った。しかし、再編を含む区域のあり方について都と区の主張が分かれ、協議は保留状態となっている。その後設置された「東京の自治のあり方研究会」の調査が終了し、区は検討の再開を申し入れているものの、協議は再開されず膠着状態にある。

事務権限の移譲と財源配分が課題として残っているものの、23 区全体では自治権拡充のさらなる制度改革を目指す動きは弱い。

また、現時点では、制度改革によるさらなる自治権拡充について、区民の関心は必ずしも高くない。

しかし、特別区制度のもとでは、人口 6 万人から 91 万人の 23 区が一律同じ特別区とされている。一般市（普通地方公共団体）では、人口規模に応じて中核市や政令指定都市へ移行する制度があるのに対して、現行の特別区制度では、そのような規模に対応した自治権拡充の方策がない。

人口 91 万人の世田谷区にとっては、既に現行の特別区制度は適していないことも考えられる。例えば、都区財政調整において標準の人口規模からかけ離れているため、算定上不利になっていることがあげられる。

② 世田谷区の規模の大きさに応じた自治体経営の必要性

政令指定都市に匹敵する規模の自治体であり、将来的には 100 万人を超えると予測されている世田谷区であるが、特別区制度のもとで課税自主権や都市計画権限の一部などが制限されており、一般市と比べても権限が制約されている。今後、100 万人都市になる中で、地域の実情に即した施策を自らの権限と財源で展開できる自治体経営の必要が高まる。

現行の特別区制度のもとでは、都区財政調整制度や地方交付税の都区合算規定など、23 区がいわば 1 つの自治体として扱われている。このため課税自主権と連動した都市経営を行うための仕組みが欠けている。例えば、起業促進や企業誘致等による産業政策の結果もたらされる法人住民税の増加、街づくりや市街地再開発等による地域ブランド向上や地域活性化の結果もたらされる固定資産税・法人住民税の増加は、区の自主財源に反映されにくい仕組みとなっている。

今後、財政面の持続可能性が危惧される中で、自己決定・自己責任のもとで独自の都市ビジョンや産業政策を打ち出すなど、自ら切り開いていく戦略を採用しなければ、これまで築いてきた世田谷らしい都市の魅力、住民自治の風土、きめ細かな住民サービスを維持することは困難であろう。

(3) 「参加と協働」の自治体経営

① きめ細かく効果的な施策展開

財政等の行政資源が制約されるうえに、住民のニーズが多様化・複雑化する。地域や住民ごとに、きめ細かく効果的な対応が必要とされる。また、制度の狭間の問題をはじめとして新たな社会的な課題への対応には、行政だけでなく、住民、事業者等との連携・協働が不可欠となる。

とりわけ 100 万人に迫る大規模自治体においては、効率的な行政サービスの供給、地域社会との連携など、それぞれ適正なスケールは異なっている。区全域レベルで対応すべきもの、地域・地区レベルの対応が有効なものがある。

② 地域行政の推進

人口規模の大きい世田谷区では、都市の一体性を保ちながら住民自治の実をあげるため、平成 3 年に地域行政を開始した。

地域行政開始から 27 年が経過し、町会・自治会加入率の低下や単身世帯の増加など地域社会の状況は変化してきた。一方で、地域包括ケアや災害対策など新たな課題の解決に向けて地域社会へ対する期待も大きくなっている。

【地域行政の課題の具体例】

地域社会の課題例示	地域行政制度の課題例示
<p><u>①コミュニティ・地域活動</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢化、一人世帯の増加 ・町会自治会の加入率低下、高齢化 ・町会自治会・地区団体の負担感増加 ・新たな担い手やコミュニティリーダーの不足 ・SNSなどの地縁コミュニティ以外の拡大 ・活動の場の不足 <p><u>②区政への参加</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・区民の声、意識調査等やワークショップなどを活かしたより双方向、継続的な区民参加 ・スポーツ、子育て等の自主活動から区政参加への結びつけ 	<p><u>③地区・まちづくりセンター</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・住民自治活動と多様な団体活動との連携促進 ・区民センター、学校、児童館の事業連携促進 ・地区、町会、学区エリアの相違による課題対応 ・まちづくりセンター認知度アップ ・地域情報発信機能の強化 ・広域的、複合的な地区課題の増加・支所連携 ・まちづくり支援制度の拡充 <p><u>④地域・総合支所</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・防災や地区情報連絡会への多様な参加の促進 ・地域特性に応じた災害対策と迅速な対応 ・まちづくり支援職員制度の機能 ・地域特性に応じた企画立案、計画・執行権限 ・地域包括ケアシステムの深化・推進

本年度から区は地域行政の条例制定に向け、地域行政検討委員会を設置し検討をスタートさせたところである。地域社会におけるコミュニティの促進、参加と協働のあり方、それを支援する地域行政制度における三層構造の役割や機能を検討すべき時期にきている。

③ 自治権拡充と住民自治

地域のことは地域で考え、自らの責任で課題を解決し、地域に住む一人ひとりが住みやすく、魅力あるまちを創り、育んでいくことが地方自治の理念であろう。

自治権拡充を求める根拠は、住民ニーズに対応する効果的な行政運営と住民の自己決定を高める住民自治を可能にすることにある。

住民自治を拡充するためには、自治体としての権限・財源の強化と同時に、自治の基盤となる身近な地域・地区レベルで参加と協働を根付かせる必要がある。

2040年を想定すると、従前どおりの自治体運営では持続可能性は危惧される。行政のみでなく、住民や事業者とともに「自治体のあり方」を考える時期にきている。既存の枠組みにとらわれない「自治体のあり方」を研究・検討すべきではないか。

2. 目標とする姿

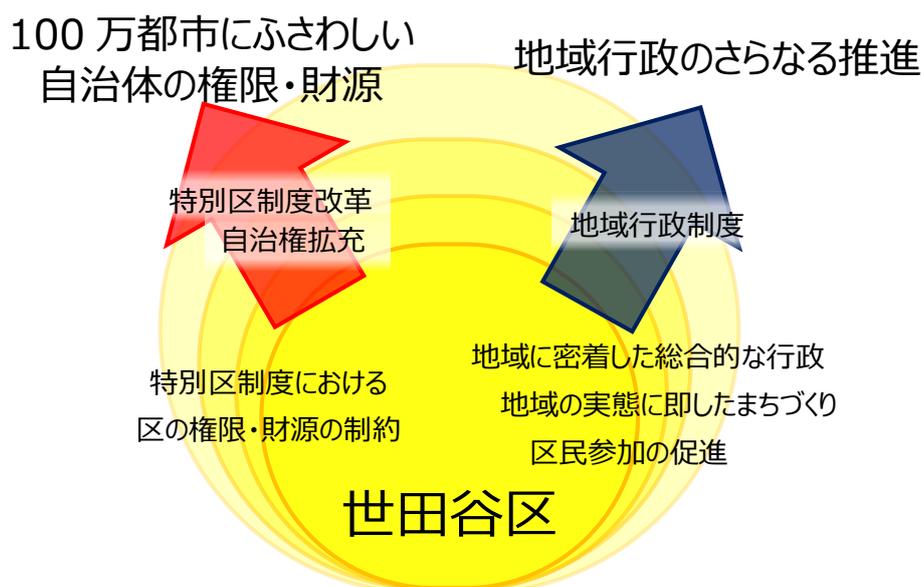
今後も選ばれる魅力的な都市であり、安心して住み続けられる地域を実現する。それを可能にする権限・財源の拡充と、「公・共・私」の連携・協働を目指す。

3. 課題解決に向けた戦略

- ①世田谷の魅力を高める都市経営を可能にするための権限・財源、および身近な地域・地区でのまちづくりを支えるのに必要な権限・財源を拡充する。
⇒例：課税自主権、都市計画権限（用途地域）、教員人事権（財政負担を含め検討）
- ②区民や事業者が主体的にまちづくりを担うため、（視点①・②で議論された）小さな拠点やまちづくりプラットフォームなど生活圏単位での身近な自治を拡充する。
⇒住民自治組織や多様な活動をつなぐ仕組みづくりと地域の活力の下支え
- ③住民に必要な公共サービスが供給され続けるため、安定した財政基盤を獲得する。
⇒財政自主権と都市経営の観点での戦略的な都市づくり
- ④持続可能な自治体経営のあり方について、区民とともに合意形成し、実現に向けて転換を図る。
⇒政策形成過程への参加、行政と民間の役割分担（公・共・私のベストミックス）。
⇒地域社会の変化や自治権拡充に対応する三層構造による地域内分権の推進

4. 実現の方策

目標とする姿に向けて、自治権拡充と地域行政の推進を車の両輪として追求していく。



(1) 自治権拡充

本研究会の議論では「自治権拡充」は難しいテーマであるとの意見もあがっている。自治権拡充の理念は揺らぐことなく永続して追求すべきものだと考えるが、実現可能性には課題もあるといわざるをえない。

1つ目は、制度上で制約されていることである。制度改正を要望するならば、国や都、さらに他の自治体に対しても説得力を持つことが必要である。2つ目は、自治権拡充を目指す主体の側の面として、区役所だけでなく議会や区民とも一丸となり自治権拡充を強く求められるかである。

①制度上の問題

- i) 現行制度のもとでは、特別区が一般市へ移行する手続きは存在していない。
- ii) 仮に移行できるとした場合でも、一般市さらには政令指定都市への移行とともに大都市事務等を新たに担う義務が生じる点をどう考えるか（仕事量の増加に見合った財源の増加が見込めるかを含めて）。
- iii) 仮に都区財政調整制度からの離脱を想定した場合に、財政面でデメリットが生じる可能性をどう考えるか。

②主体の側の問題

- i) 自治権拡充の意義・メリットが自明になっていない。
- ii) 自治権拡充の必要性について区民の理解は十分ではない。
- iii) 自治権拡充に対する区職員の問題意識を高める必要がある。
- iv) 地方自治制度全体にとっての意義を明らかにする必要がある。

そこで、当面の戦略としては、自治権拡充の意義・メリットを検証する方向で研究・検討を進めるべきであろう。

例えば、特別区制度において制約されている権限・財源が世田谷区に与えているデメリットはどのようなものか（固定資産税・法人住民税等の課税権がなく地方交付税も合算規定とされていることの影響など）。また、世田谷区の人口規模にふさわしい都区の役割分担の見直し、などである。

このようなテーマを研究・検討するにあたっては、現行制度内で運用改善を図ることも追求すべきであるが、既存の枠組みにとらわれない中長期的なビジョンを追求することが必要だと考える。

(2) 地域行政の推進

① 地域行政の理念を再評価し、リニューアルを図る。

地域行政は開始当初より「真の住民自治を確立する」方策として次の3つの目的を掲げている。「①地域住民に密着した総合的サービスの展開」、「②地域の実態に即したま

ちづくりの展開」、「③区政への区民参加の促進」である。

平成3年以降、地域行政制度は、総合支所への業務の移管と本所への集約、出張所改革、まちづくりセンターへの移行など、いくつかの制度変更を経て現在に至っている。改めて、「地域行政」の当初の理念を振り返り再評価することが、持続可能な地域行政の推進に向けての第一歩である。

地域行政が開始された約30年前と現在では、地域社会（町会自治会など）の状況、人口の年齢構成、居住形態・就業状況・世帯構成などのライフスタイルは変化している。将来の地域社会を見据えつつ、区民意識の変化やICTによる区民と区との関係性といった視点も踏まえ、次の課題に取り組み、行政経営の基盤として地域行政を進化させることが必要である。

（ア）住民自治・参加と協働のあり方

- ・多様な地域コミュニティがつながるしくみづくり・人材育成
- ・住民自治組織や多様な活動、事業者等の活動促進、中間支援機能の強化
- ・多世代による区民参加の促進と政策形成過程への関与の促進
- ・住民参加による地域施設を核とした事業実施や施設運営

（イ）地域内分権のあり方

- ・地域コーディネーターとしてのまちづくりセンターの機能強化
- ・地域経営の観点から総合支所の企画調整や計画策定の機能強化
- ・本庁との関係や自治権拡充を想定した総合支所の業務や権限の拡充

② 100万都市における地域内分権の推進

地域行政の第一の目的は地域ごとに総合的な地域行政を実現することにある。今後100万都市という人口規模となることが予測される中で、地域内分権により地域特性に応じた行政を行う必要性は高まる。また、保健福祉分野での対人サービスへのニーズが増加することも考えられる。区民に身近なところで総合行政を行う必要性が高まる。

自治体の規模の大きさはスケールメリットをもたらすが、単なる大規模化はデメリットも発生させる。例えば、住民と区役所の距離感は、参加との協働を進めるにあたっての障害になりかねない。また、行政組織が大きくなると分業により縦割りが生じ、効率的・効果的な政策を実施しにくくなる可能性がある。100万都市のスケールメリットを持ちつつデメリットを克服するために地域内分権で重層的な執行体制を維持することは、効率性にも反しない。とはいえ、職員のマンパワーに限界ある以上、公・共・私のベストミックスとICTやAIの活用により、地域・地区レベルの公共的なサービスの拡充を図る必要がある。

地域内分権においては、執行体制のあり方だけでなく区民参加の拡充策も検討すべきであろう。参加の仕組みとしては、例えば地方自治法の地域自治区や他自治体で取り組

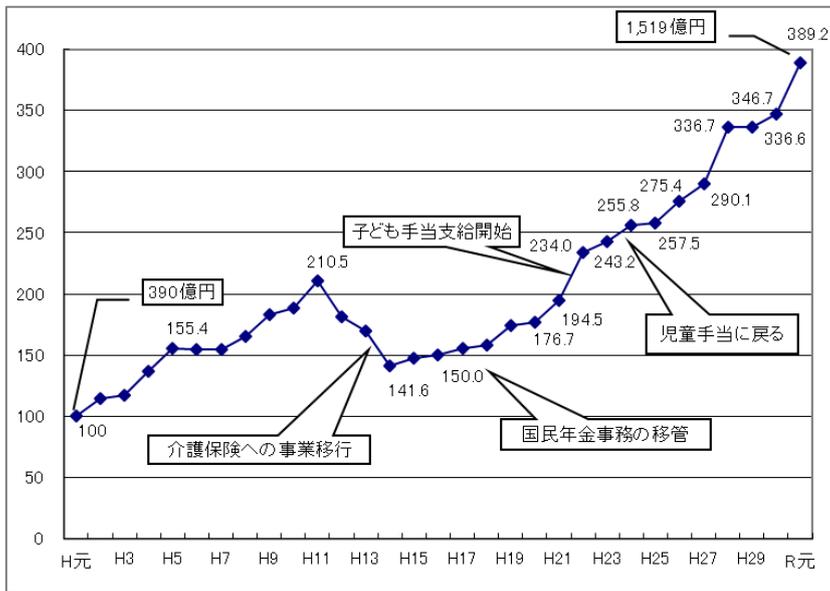
まれる地区レベルでの協議会組織、政令指定都市の区民会議などがある。区民の地域活動を支援し、区政への参加を促進するために、世田谷区の実状に合った仕組みを検討すべきではないか。

D. 視点④ 変わる仕事、変わる職員、変わる区役所

1. 現状

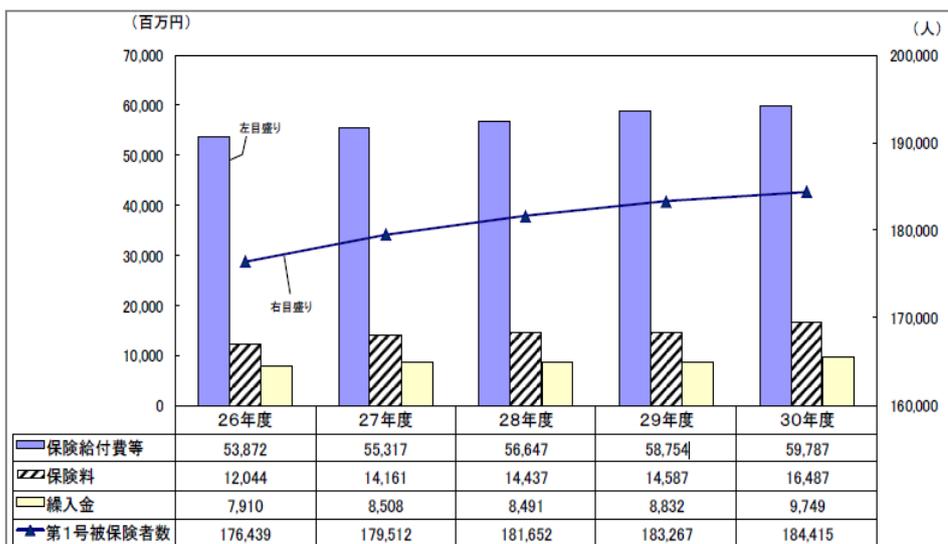
(1) 増え続ける行政需要

世田谷区の人口と歳出は増加が続いており（P17 図表 1、P21 図表 7）、特に、年少人口（0～14歳）の増による保育需要などに対応するため、民生費の増加が著しい（図表 27）。また、要介護・要支援認定者数の増加等に伴い介護保険給付費等が4年間で59億円に増えるなど（図表 28）、今後も高齢者数が増加する中（P18 図表 3）、給付費の増加が続く見込みである。



出典：平成30年度決算概要

図表 27 民生費の推移（平成元年＝100の場合）



図表 28 介護保険事業会計の推移

出典：平成30年度決算概要

(2) 区職員の現状

区は、平成 31(2019)年 4 月現在、職員が約 5,300 名、非常勤職員が約 3,900 名で、職員数は 23 区中 1 位となっている(図表 29)。職員を職種別に見ると、事務職約 2,500 名、福祉職約 1,400 名、技術職約 780 名、その他職約 660 名となっており、事務職で全体の約 47%を占めている(P24 図表 11)。近年、ベテラン職員が定年等により大量に退職しており、新規採用者が増加しているため、若年層の増が著しい。一方で、新規採用を抑えていた年の影響で、40 代以降の中堅・ベテラン職員が不足しており、職員のスキルの低下が懸念されている(図表 30)。人件費率は、平成 30(2018)年度の決算額約 2,981 億円のうち約 455 億円と、約 15%を占めている。行政の仕事が多様化・複雑化し、職員数が増えない中で、行政経営改革や生産性の向上に取り組んできたが、増え続ける行政需要への対応までは見込めない。

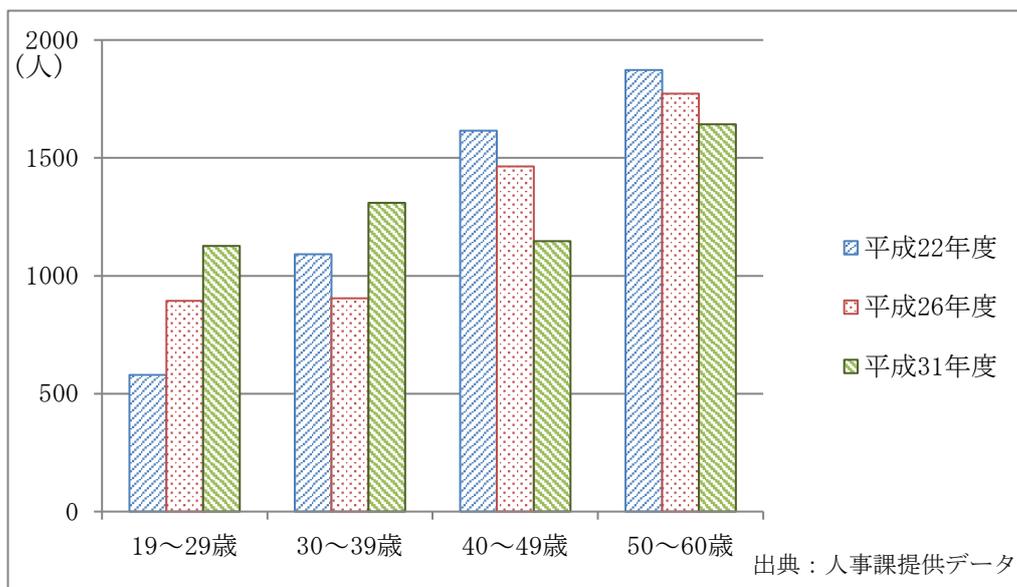
図表 29 平成 30 年 4 月 1 日現在の職員数

No.	区	職員数	人口	職員 1 人 あたり人口	人口千人 あたり職員数
1	世田谷区	5,235	900,107	171.9	5.82
2	練馬区	4,487	728,479	162.4	6.16
3	大田区	4,184	723,341	172.9	5.78
4	江戸川区	3,692	695,366	188.3	5.31
5	板橋区	3,601	561,713	156.0	6.41
6	杉並区	3,480	564,489	162.2	6.16
7	足立区	3,385	685,447	202.5	4.94
8	葛飾区	2,985	460,423	154.2	6.48
9	新宿区	2,717	342,297	126.0	7.94
10	江東区	2,708	513,197	189.5	5.28
11	北区	2,609	348,030	133.4	7.50
12	品川区	2,597	387,622	149.3	6.70
13	港区	2,163	253,639	117.3	8.53
14	中野区	2,050	328,683	160.3	6.24
15	目黒区	2,027	276,784	136.5	7.32
16	豊島区	1,982	287,111	144.9	6.90
17	渋谷区	1,951	224,680	115.2	8.68
18	墨田区	1,891	268,898	142.2	7.03
19	文京区	1,814	217,419	119.9	8.34
20	台東区	1,781	196,134	110.1	9.08
21	荒川区	1,667	214,644	128.8	7.77
22	中央区	1,511	156,823	103.8	9.64
23	千代田区	1,103	61,269	55.5	18.00

職員数：H30. 4. 1 現在（東京都定員管理調査より）

※H31. 4. 1 の世田谷区の職員数は 5,346 人

人 口：H30. 1. 1 現在（住民基本台帳より）

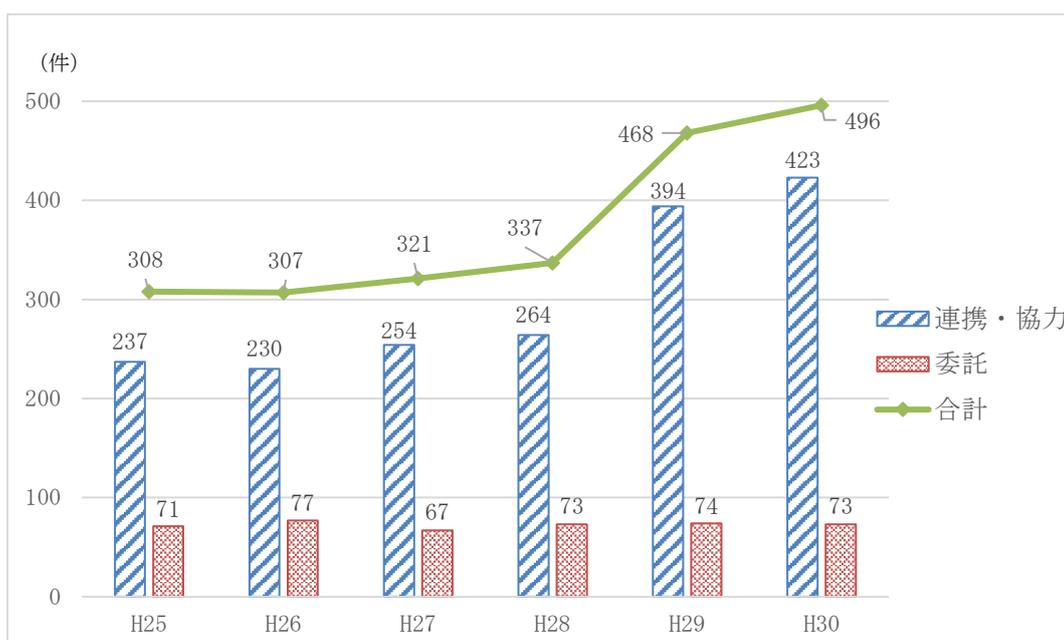


図表 30 職員の年齢構成の変化

(3) 行政の役割にも変化の動き

世田谷区基本計画（平成 26（2014）年度～令和 5（2023）年度）において「参加と協働」を掲げ、あらためて区民参加と市民活動との協働によるまちづくりを推進してきており、その領域、実績は拡大している（図表 31）。

また、民間企業等が公共的役割を果たし官民が連携して公共的サービスを実現することを目指し、平成 29（2017）年度に官民連携を推進する組織を立ち上げた。行政は、行政サービスの提供だけではなく、「公共」の担い手を支え、コーディネートする役割を求められている。



図表 31 連携・協力等件数（実績）の推移 令和元年度「協働」にかかる実態調査より

2. 令和 22 (2040) 年の世田谷区の将来予測

(1) 人口構成の変化と行政需要増

行政サービスの多様化により、過去 10 年の人口の伸び以上に、歳出、特に民生費が伸びており、将来もさらなる高齢化によりこの傾向が続く。

(2) 職員は増えない

高齢人口の増加による民生費の増加が財政を圧迫する中、人件費を増やすことは難しく、さらに、都内の働き手の減により就職先として地方公務員を選択する人は減少しており、人材確保が困難になっている。職員の増員も望めない中、行政需要に対し全て区が対応することによる行政サービスの提供が、より困難になっている。

図表 32 過去 10 年の人口、決算額、職員数の変化

人口※ ¹	平成 20 年 4 月 1 日	平成 30 年 4 月 1 日	比率※ ²
総人口数	842,352 人	903,613 人	107%
うち高齢人口(65 歳以上)	148,160 人	181,243 人	122%
うち年少人口(15 歳未満)	91,069 人	106,003 人	116%
決算額(普通会計)	平成 20 年度決算	平成 30 年度決算	比率
歳出	2,308 億円	2,977 億円	129%
うち民生費	826 億円	1,491 億円	181%
職員数	平成 20 年 4 月 1 日	平成 30 年 4 月 1 日	比率
職員数	5,211 人	5,235 人	100%

※1：平成 20 年の総人口は外国人登録者数を加えた数。高齢人口・年少人口は日本人のみの数

※2：平成 20 年を 100 とした場合の平成 30 年の値

出典：人口は住民基本台帳、決算額は決算概要、職員数は区政概要

3. 目標とする姿

(1) 行政、住民、事業者がともに担う「公共」

行政だけが公を担うのではなく、事業者や区民が公共的なサービスを担っていくことで、自治の原点である「自分たちで自分たちのことをする」ことを確立している。

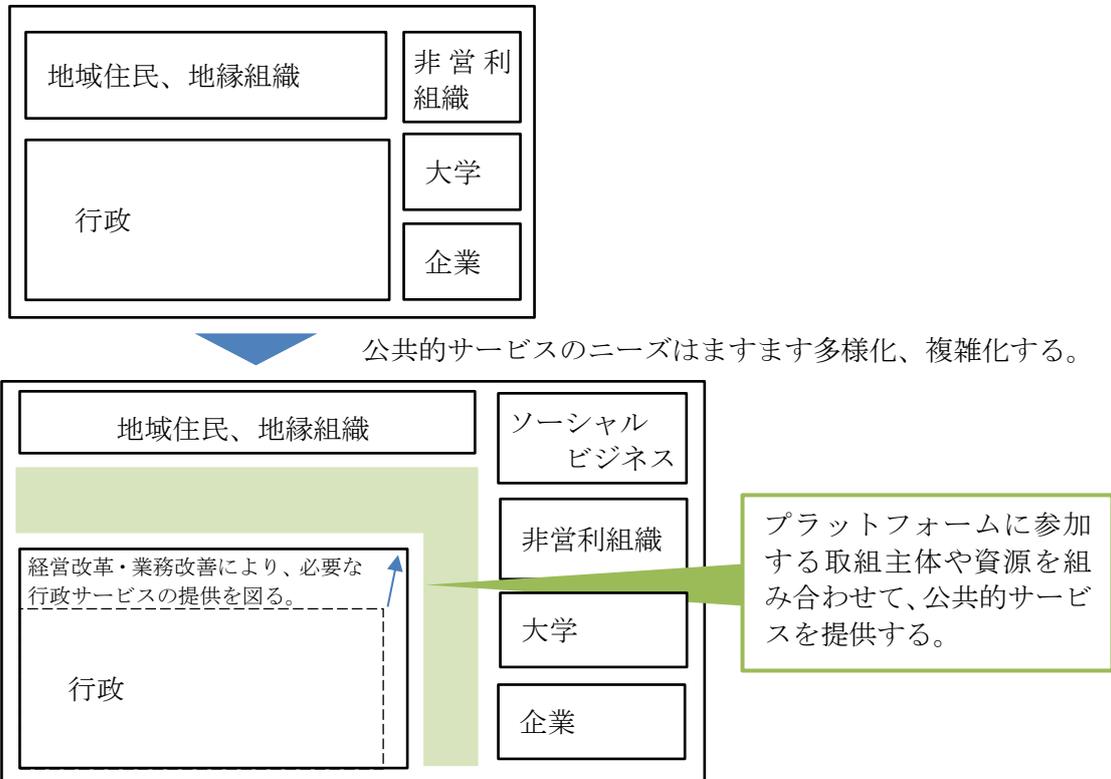
(2) 区は「プラットフォーム」を運営

区は、官民連携、自治体間連携、民による公共的サービスの提供を全区的に推進するとともに、各取組主体が協議しサービスを提供する場（プラットフォーム）を構築、運営している。

(3) 職員は「ジェネラリスト」か「スペシャリスト」へ

プラットフォームを構築し運営するコーディネーターとして広範囲な知識や経験を有する高度なジェネラリストと、民間事業者の専門性を最大限に活用できる多様なスペシャリストが育っており、十分な人員が配置されている。

さらに、視点③の持続可能な自治体経営を支えるために、職員一人ひとりが必要な知識や経験、人脈を庁内外で積み上げ、施策・事業を横断的に進められるとともに、係長職以上の職員は、限りある予算・人員を最適配分できるマネジメント力を有している。



図表 33 公共的サービスの取組主体とプラットフォームのイメージ

《プラットフォームのイメージ》

- ①地域、テーマ等、分野ごとに産学官民が話し合う場の設定（プラットフォームの構築）
 - ・公共的サービスの市場化・民営化等の必要性も見据えてベストミックスを議論する場
例）（地理的プラットフォーム）二子玉川エリアマネジメント、北沢デザイン会議
 - ・公共的課題解決の目的を産学官民で共有し、実現に向けた手法手段を一緒に考える場
 - ・資源を持ち寄る場。行政は情報の開示により民間参入や大学の研究・提案を促す場
- ②一定のルールの下で、市場の競争を促す（「公共的市場」の構築）
 - ・①で公共的サービスの提供方法が合意できたら、実際に提供するための「市場」を構築し、行政はその「公共的市場」のルールづくりや企業や区民の活動の促進を担う。
例）エコカー市場、FITなどは補助金や規制による企業競争や区民参加を誘導
 - ・公設民営の保育園のように、参入の自由度が高ければ、競争になり参入企業も増える。
 - ・民間参入が期待できるものは法に基づかない事業だが、インセンティブが必要になる。
例）レンタサイクル、集会施設、交通不便地域対応（準公共的なミニバス、ライドシェア

ア特区による共助)

4. 目標に向けて考えられる課題

(1) プラットフォームを構築、運営する手法が未確立

平成 30 (2018) 年度決算分より新公会計制度を導入し新たな行政評価に取り組みはじめたが、事業評価の手法が確立しているとは言えず、各事業が「行政が行うべきもの」と「プラットフォームで協議し行うべきもの（官民連携、自治体間連携、民により行うべきものなど）」のいずれに該当するのかの判断基準がない。

区が区民や事業者と対話する協議体は様々な分野で既にあるものの、多様な取組主体が対等な立場で協議し、合意に至る協議体の形や運営手法は定まっていない。

プラットフォームにより運営される様々な事業を評価するための手法が定まっておらず、職員の能力・経験も不足している。

(2) 必要な人材の不足

プラットフォームを構築し運営できる力量がある高度なジェネラリストのロールモデルがなく、育成するノウハウがない。一般的な人事異動のサイクルは4年程度となっており、配属された職場での経験を通して人材育成を行っている。一方で、ジェネラリスト育成の観点からは、中堅職員になるまでに3箇所程度の職場経験となり、幅広い視点を培うには不十分という側面もある。また、明確なキャリアパスがなく、“人材を育てる場”、“育てる機会”が限られているため、ジェネラリストとしての知識や経験が偏る傾向がある。

技術職など専門職員は、行政的な専門性は高いが、知識やスキルをアップデートする機会や場がなく、民間企業と折衝できるスペシャリストの育成が十分ではない。

行政需要の増大に伴い各部の業務も増加し、十分なOJTの実施や、行政経営改革、業務改善に取り組む人員体制を組みにくい状況となっている。職員の自治体経営に対する関心は高いとはいえ、各自の担当業務の部分最適化は行いが、自治体経営全体を見通した改革には取り組めていない。

プラットフォームを構築し運営するためには、庁内外を横断的にとらえて施策・事業を進める必要があるが、各部門の所掌事項があることから、いわゆる「縦割り」で主管課が業務を抱え込んでしまう傾向がある。庁内横断的なプロジェクトチームを発足した場合も、主管課が中心となって検討、実施し、他課のメンバーは所属課の代表として検討段階で意見を述べるに留まっていることが多く、多様な主体・資源を最適に組み合わせる場とはなっていない。

5. 課題解決に向けた戦略

(1) プラットフォームを運営する手法の確立

(2) 職員の庁内外の副業・複業の推進と、外部人材の徹底的活用

6. 実現の方策

(1) 既存のプラットフォームの分析、事業の評価能力の徹底的向上

各分野の既存のプラットフォーム¹について、取組主体や資源、構築や運営の成功要因や失敗要因を評価、分析し、各プラットフォームのキーパーソンとも議論しながら世田谷区ならではのプラットフォームの構築、運営の方法論を示す。

既存事業の評価を徹底し、複雑に絡み合った事業間の関係や、受益者、利害関係者などを解き明かしながら、「行政が行うべきもの」と「プラットフォームで協議し行うべきもの（「公共的市場」にて提供可能なもの）」に仕分ける作業を行う。区民や企業等が活動しやすい環境づくりを行い、行政サービスから「公共的市場」で提供されるサービスへ移行する方法論の確立や EBPM の推進により職員の事業の評価能力を高め、経営意識の向上を図る。

行政評価により確立した事業評価の手法を活かし、「公共的市場」で提供されているサービスが適正か、受益者の利益が最大化されているか、事業は持続可能かなど、評価、判断を行い、必要に応じてプラットフォームにフィードバックし、最適なルール・手法手段・資源のベストミックスを議論する。

(2) 人材育成と採用手法の改革

「人材を育てる場」と「育てる機会」を確立するため、新たなプロジェクトチーム制の導入を行う。新たなプロジェクトチーム制とは、兼務制度の活用（庁内複業）により各人の知識や経験を持ち寄り、限られた人員、財源、期間で成果を出す、プロジェクト完結型の組織をいう。プロジェクトチーム制による事業執行により、組織経営力、事業執行力、庁内外との折衝力などを鍛えるとともに、職員の成功体験を積み重ねることができ。また、様々なプロジェクトチームに関わることで、庁内外で横断的に知識や経験を得ることができ、その経験を重ねることにより、人事異動によらずしてジェネラリストを育成することが可能となる。

このような人材育成を進める人員体制を組めるようにするため、業務プロセス分析や ICT 活用による業務改善を徹底することで、全庁の業務量の削減に取り組んでいく。これにより、人員体制の余力を生み出し、新たなプロジェクトチーム制に投入できる人員を確保する。あわせて、制度に対する理解を深め、各部署の相互協力を促進する庁内風土の醸成も必要である。

職員の知識の向上や多角的視点を得るため、業務に寄与する副業・複業や大学等での学びなおし、民間企業との人事交流などができる制度を整え、積極的に外に出て学べる環境を

¹二子玉川エリアマネジメントや北沢デザイン会議、世田谷区地域保健福祉審議会、せたがや産業創造プラットフォームなどの、プラットフォームやプラットフォームになりうる協議体、会議体

作る。また、区の職員が学びに出て行くだけでなく、民間企業との人事交流や退職した外部人材の登用など、区へ外部人材を積極的に採り入れる。さらに、地域団体やソーシャルビジネスの人材が副業・複業として区の業務やプロジェクトに携わるなど、区の人材と地域の人材の育成の相乗効果を生み出す制度の検討を行う。

これらの取組みのほか、ジェネラリストまたはスペシャリストとしての職員の知識や経験の底上げを図るため、職員の適性に応じ、通常の異動年次に限定しない柔軟な人事異動を戦略的に行う必要がある。

第6章 さいごに ～まとめに代えて～

報告の最後に約1年にわたる研究の成果を俯瞰してみたい。もとより本研究活動は若手・中堅職員による4つのワークグループがそれぞれのテーマを議論しながら並行して研究を進めたために、全体としての整合性に欠ける面、論旨の統一の不十分さや定義の不統一などが残されたことは事実である。例えば、それぞれの各論に何度も登場する「プラットフォーム」という用語も、その意味するところはさまざまであり、統一した解釈なり定義をまとめるには至らなかった。それでも、本研究をひとつの研究成果として、各論に通底する視点に立って全体を見渡すことは今後政策提言を実際に政策に活かしていく上で有意義なことと考えるからである。

地方の大都市と異なり、人口100万人といっても、大都市東京の一部を構成し、明確な中心市街地やはっきりとした都市構造や基幹産業を持たず、さらには徴税権など自治権も制限されている世田谷区にとって、自らの自治体「経営」のあり方を考えることは難しい作業であった。

また、全国と異なり人口増と税収増が続いている現状で、何をチャンスと捉え、一方でどのような危機が潜んでいるかを見出して今から何を準備すべきかを見極めることも困難な課題である。

そのような中、行政の最前線で日々奮闘する職員たちが導き出した解答は「住むまちから暮らしていくまちへ」というコンセプトのもと、魅力あるまちづくりを進めること、町会・自治会に代表されるこれまでの地縁コミュニティを大切にしながらデジタル世代にふさわしい新しいコミュニティを育てること、そして、その実現のために自治権の拡充とともに新しい地域行政を推進すること、さらに、これからの職員が担う役割を見据えて働き方を変え、それにふさわしい人材を育成すること、の4点に集約された。

研究を進める上では国や都の報告書も参照しながら行ったが、昨年度の中間まとめに立脚して重点的にテーマを絞って議論を進めたため、国の「自治体戦略2040構想研究会」や都の「未来の東京への論点」のように自治体全体を網羅的に議論するには至らなかった。そのため「自治体経営のあり方」という表題から想定されるいくつかの大きなテーマ、例えば自治体間交流や多様性社会の実現、子ども・教育などには論及していない。また、目指すべき「目標とする姿」は現在の基本構想を機軸においた。このため、長期的な将来予測に基づいた新たな将来目標の煮詰めが十分ではない点もあるかもしれない。

しかし、上記4つの論点ならびに、これに根ざした政策提言は将来の世田谷区にとって重要なテーマであり、かつ区の現状にしっかりと根付いた実践的な議論

の成果であったと考える。

各論①の「都市としての魅力ある暮らし・活力」では小さな拠点をつくり、これをネットワーク化することで「暮らしていくまち」を実現する、とした。この背景には区内の有職者の2/3が区外（多くは都心のオフィス街）に働きに出ている現状が都心部の住宅開発ならびにAIなどによる産業構造、働き方の変化により大きく変わり「都心に通勤しやすいまち」というだけでは世田谷のまちとしての魅力が減じてしまう、という危機感に立ちながら、これをむしろチャンスと捉えて新しい都市づくりのモデルを示した。

各論②の「地域共生社会の実現とつながる力を最大限に活かした住民自治の実現」は身近な地区での住民自治の発展に向け、これまでも綿々と取り組んできたコミュニティ振興策を、これからの時代にふさわしい形にバージョンアップすることを提案した。防災や地域福祉などこれからのまちづくりに一層重要となる町会・自治会など地縁組織への支援策を拡充しつつ、誰もが参加したい形で参加できる地域コミュニティの土台としての「まちづくりプラットフォーム」を築いて身近な地区単位で参加と協働のしくみを整えるという提案である。

各論③「自治権拡充と持続可能な自治体経営」ではこのままでは増大する財政需要にやがて応えきれなくなるという危機感のもと、100万都市にふさわしい自治体のあり方として自治権拡充と地域行政のさらなる推進を自治体経営の観点から再確認した。この2つのテーマについてはそれぞれ別途政策経営部と地域行政部で検討が進んでいる。本研究と歩調を合わせ具体的な展開につなげる取組みを進めていきたい。

各論④は「変わる仕事、変わる職員、変わる区役所」では行政需要は伸び続ける中でも職員の増加は見込めない、との認識に立って、行政、住民、事業者が公共をともに担っていくことを目標にすえた。その仕組みとしてのプラットフォームを用意し「公共的市場」を構築すること、さらにその実現のためにプロジェクトチーム制、副業・複業などを通じた職員の人材育成が欠かせないことを論じた。

一方、テーマの難しさもあり、多くの議論にはさらに検討すべき余地を残した。小さな拠点をいかにしてつくるのか、現状の「地区まちづくり」をどのようにして「まちづくりプラットフォーム」につなげていくのか、自治権拡充や地域行政の推進などの具体策や、「公共的市場」の具体像など、いずれも簡単なテーマではない。今後、優先順位をつけながら、実現に向けさらに研究を深めていく必要がある。

また、本研究を改めて全体として捉えると、世田谷区の持続的な発展のために

は、「住んでいるまち」から「暮らしていくまち」へとまちの魅力を変革していくこと、地域コミュニティの変化をスピーディに捉え振興策・支援策を変革していくこと、区の組織と権限さらには職員の人材育成や勤務制度を変革していくこと、といういずれも「従来の価値観や常識にとらわれない大きな変革」が必要である、という問題提起につながっているとすることができるだろう。

加えて、まちづくりの視点から「暮らしていくまち」を実現するためのキーワードとして提案した「小さな拠点」はもともと人口減少が著しい中山間地域等の生活拠点施設を指す用語から引いたものである。しかし、人口増加が続く大都市圏で都市部ならではの交通ネットワークに支えられた多様な小さな拠点像を提起したことはこれからの都市づくりを考える上でひとつの新しい可能性を提案できたのではないだろうか。

グローバルな視点で大規模な再開発が続く都心部と、都心部よりも早い段階で人口減少を迎えるであろう多摩地域や神奈川・千葉・埼玉などの郊外部のどちらにも属さない都心周辺部において、その活性化と発展の道筋を示しえたとするならば、東京圏全体にとってもその意義は小さくないと考えるからである。また、この考え方は「概ね環状7号線と武蔵野線の間を『新都市生活創造域』とし、「都民の生活を支え、柔軟な働き方・暮らし方に対応する都市機能が集積する地域の拠点の形成を図る必要がある」とする「東京における土地利用に関する基本方針について」（東京都都市計画審議会）とも大きくは矛盾しない。このことは今後の区の自治権拡充にむけた取組みにとっても、その必要性を説明し広域での合意を築くことに大きく貢献できるはずである。

一方、地域行政制度については「柔軟な見直しが必要」との提言を行ったが、この点についても若干補足しておきたい。

本研究で提起した「小さな拠点」も「まちづくりプラットフォーム」もまさに「身近なところで解決すべき地域の課題」でありこれからの地域行政の解決目標になるべき課題である。しかし、このいずれもまちづくりセンターの地区という行政区域（地域行政でいう3層目＝地区）で区切られるものではないし、その中のみで閉じられたテーマでもない。地域行政のさらなる推進については別途研究・検討を行っているが、本研究の成果を「まちづくりセンター地区より小さな生活圏域を対象としたまちづくりの充実」「固定的な行政区域にとらわれない地域行政のあり方」という視点から活かしていきたい。

令和22（2040）年は全国で高齢化がピークを迎えるが、人口集中が続く東京圏ではそのピークの時期が全国とは異なってくる。特別区長会調査研究機構では23区の将来人口予測に取り掛かっているが、その調査状況を漏れ聞く限りでは令和32（2050）年ころが23区の高齢化のピークとなるかもしれないとのことである。

つまり、現在は人口増、税収増が続く23区であるが、30年後には高齢化、人口

減少という危機が確実にやってくると考えるべきである。その時になってからでは打つ手も限られ福祉やインフラ維持管理などの生活に欠かすことのできない行政サービスが大きく後退せざるを得なくなる可能性が高い。「遠くに、しかしはつきりと見えている危機」をしっかりと見据えるとともに、これを変革のチャンスと捉え果敢にチャレンジすることがこれからの自治体経営に求められる。

本研究が少しでもその一助となれば幸いである。

世田谷区自治体経営のあり方研究会 事務局 せたがや自治政策研究所

第7章 資料編

世田谷区自治体経営のあり方研究会設置要綱
世田谷区自治体経営のあり方研究会の開催概要
区民ワークショップの開催結果について
世田谷区自治体経営のあり方研究会 中間報告
世田谷区自治体経営のあり方研究会 記録
用語集

【参考資料】

世田谷区 基本構想全文
総務省 自治体戦略 2040 構想研究会報告
第32次地方制度調査会 中間報告
東京都 「未来の東京」への論点 ～今、なすべき未来への投資とは～

世田谷区自治体経営のあり方研究会設置要綱

(目的及び設置)

第1条 将来人口動向に応じた自治体経営のあり方について、区民生活の変化や持続可能性等の視点から課題を明らかにし、次期基本計画につながる提言を行うことを目的として、自治体経営のあり方研究会（以下「研究会」という。）を設置する。

(所掌事項)

第2条 研究会は、次に掲げる事項についての研究及び検討を行う。

- (1) 持続可能で自律した自治体経営の具体的なあり方に関すること。
- (2) 前号に掲げるもののほか、座長が必要と認める事項

(組織)

第3条 研究会は、別表第1に規定する職員及び学識経験を有する者のうちから、区長が委嘱する者をもって組織する。

2 前項に規定する者のほか、座長が特に必要と認めるときは、臨時メンバーを置くことができる。

(運営)

第4条 研究会に座長及び副座長を置き、区長があらかじめ指名する学識経験メンバーをもって充てる。

- 2 座長は、研究会を代表する。
- 3 座長が出席することができないときは、座長代理が座長の職務を代理する。

(設置期間)

第5条 研究会の設置期間は、令和2年3月31日までとする。

(会議)

第6条 研究会の会議は、座長が招集する。

2 研究会は、座長が必要と認めるときは、メンバー以外の者の出席を求め、その意見若しくは説明を聴き、又はこれらの者から必要な資料の提出を求めることができる。

(ワーキンググループ)

第7条 研究会は、必要な資料収集、調査及び原稿執筆等を行うため、ワーキンググループを置く。

3 ワーキンググループは、区長があらかじめ指名する管理職メンバー及びワーキングメンバーにより構成する。

4 ワーキンググループにリーダーを置き、当該ワーキンググループに属する管理職メンバーの互選により定めたメンバーをもって充てる。

5 リーダーに事故があるときは、リーダーがあらかじめ指名する管理職メンバーがその職務を代理する。

6 ワーキンググループは、リーダーが必要と認めるときは、メンバー以外の者の出席を求め又は訪問し、その意見若しくは説明を聴き、又はこれらの者から必要な資料の提出を求め

ることができる。

7 ワーキンググループは、リーダーが必要と認めるときは、メンバー等による実地調査等を実施することができる。

(謝礼)

第8条 会議の出席者、第6条第2項又は前条第6項の規定により会議又はワーキンググループに出席した者に対しては、謝礼金を支払うことができる。

2 謝礼金の金額は、別表第2に定めるとおりとする。

(庶務)

第9条 委員会の庶務は、せたがや自治政策研究所において処理する。

(委任)

第10条 この要綱の施行について必要な事項は、区長が別に定める。

附 則

この要綱は、令和元年6月1日から施行し、令和2年3月31日限り、その効力を失う。

別表第1

学識経験 メンバー	行政学、地方財政学、都市計画その他自治体経営のあり方研究に資する学問領域に学識経験を有する者のうち、区長が委嘱する者
管理職 メンバー	副区長 政策経営部長 玉川総合支所地域振興課長 砧総合支所子ども家庭支援課長 政策経営部政策企画課長 政策経営部経営改革・官民連携担当課長 政策経営部政策研究・調査課長（せたがや自治政策研究所次長） 交流推進担当部交流推進担当課長 地域行政部地域行政課長 経済産業部商業課長 保健福祉部調整・指導課長 都市整備部都市計画課長 教育総務課長
ワーキング メンバー	係長級以下の職員のうち、区長が指定する者 せたがや自治政策研究所主任研究員及び研究員

別表第2（第8条関係）

区分	1時間当たりの 支払基準額	1回当たりの座長手当
座長	13,000円	5,000円
副座長	13,000円	3,000円 座長不在の場合 5,000円
学識経験メンバー	13,000円	—
大学教授、弁護士、医師、 民間企業最高管理責任者等	13,000円	—
大学准教授、民間専門研 究者等	11,500円	—
大学講師、助教等	10,000円	—
著名人	社会通念に基づく額	—

備考 特に必要と認められる場合は、基準額に50%の範囲内で加算することができる。

研究会の開催概要

	日 程	概 要
事前ワーキング	令和元年 6 月 26 日	<ul style="list-style-type: none"> ・本研究の概要説明 ・研究の進め方
第 1 回研究会	7 月 8 日	<ul style="list-style-type: none"> ・テーマについて発表 ・学識経験者との討議
第 2 回研究会	8 月 9 日	<ul style="list-style-type: none"> ・テーマについて発表 ・学識経験者・全体討議
第 3 回研究会	9 月 2 日	<ul style="list-style-type: none"> ・課題の確認と学経・全体討議 ・中間報告に向けたまとめ
区民との 意見交換会	9 月 21 日	<ul style="list-style-type: none"> ・無作為抽出による 区民とのワークショップ
特別ゼミ I	10 月 23 日	<ul style="list-style-type: none"> ・人口減少時代と自治体行政のあり方 ～「自治体戦略 2040 構想」を踏まえて
第 4 回研究会	11 月 11 日	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書（たたき台）の検討 ・提言素案の検討
特別ゼミ II	11 月 12 日	<ul style="list-style-type: none"> ・人口減少社会における都市空間 ～2040 年以降の世田谷を見据えて～
特別ゼミ III	11 月 18 日	<ul style="list-style-type: none"> ・都市の機能とまちづくりの考え方
第 5 回研究会	12 月 16 日	<ul style="list-style-type: none"> ・提言内容の確認 ・報告書（案）の確認

各研究会の合間には、各グループでの討議（ワーキング）、リーダー課長と事務局でのディスカッション等を行った。

「区民ワークショップ」の開催結果について

1 目的

幅広い世代の区民との意見交換を通じて、自治体経営のあり方研究会の研究成果の向上を図るため、無作為抽出により参加者を募り、区民ワークショップを開催した。

2 日時

令和元年9月21日（土）午後1：00～午後4：00

3 会場

世田谷産業プラザ「大小会議室」

（世田谷区太子堂2-16-7 三軒茶屋分庁舎3階）

4 参加者

満18歳以上の区民を対象として住民基本台帳から無作為に抽出された600人に募集案内を送付し、当日は11人（男性6人、女性5人）が参加した。

5 内容

前半は、自治体経営のあり方研究会に参加している職員から研究の中間まとめを報告した上で、区民同士で2040年に向けた「都市の魅力」「地域社会・コミュニティ」の視点から議論を行い、発表した。

後半は、区が目指す自治権拡充と地域行政について補足説明を行い、全体での意見交換を行った。

〔発表内容〕

- ・ 地域の中で外国人と世田谷区民が交流できるとよい。
- ・ アクティブなシニアの暮らしを応援していくことは大切。
- ・ 区役所に頼るだけでなく、互助の精神で助け合っていけるようなコミュニティをつくられたらよい。

〔主な意見〕

- ・ 世田谷をこうしていこうという話なら「地区らしさ」を前提にするべき。
- ・ 助け合えるコミュニティをつくるために、区民が自身のスキルを登録し、区のネットワークを通じて発信できる仕組みがあるとよい。
- ・ 区役所にAIを導入して、職員を創造的な活動ができる職場に配置して欲しい。

自治体経営のあり方研究会 中間報告

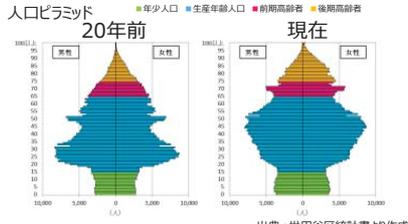


令和元年9月

世田谷区 自治体経営のあり方研究会 研究概要				
(研究中の内容で結論ではありません。)				
令和元年9月				
本研究会としての視座	世田谷区は、約90万人という政令市並みの人口規模を有しており、今後10年で人口は100万人に達し、その先の10年も人口増加が続くことが予想されている。国全体の人口が減少し、人口規模が縮小する多くの自治体とは異なり、世田谷区では人口増による行政サービス需要量は増加し、質も問われ続けることになる。高齢者の急増による社会保障費や老朽化した公共施設・都市インフラの維持費は増大の一途である一方、税収面では生産年齢人口割合の減少等から、財源確保は容易ではない。さらに政令市並みの人口規模を有するにもかかわらず、普通地方公共団体とは異なり、都区制度の中の「特別区」として自治権も制約されている。こうした状況下、都市としての持続可能性の実現と魅力向上を図り、今後も「選ばれ続ける」まちとなるために求められることは何か。今後20年～30年のトレンド・潮流を踏まえて世田谷区が取り組むべき方向性を検討する。			
今後20年～30年のトレンド・潮流の変化の一例	①団塊ジュニア世代が高齢期を迎えるが、年金の受給開始年齢の繰下げもあり多くは引き続き働いている。また、ボランティアなど社会参加も盛んになる。 ②区民の中核はデジタル・ネイティブ世代になり、通信技術などの進歩もあり、区民のコミュニケーションは質・量ともに大きく変わり、ネットを介した交流が今以上に広がっている。 ③テーマ型のコミュニティはますます広がるもの、高齢者の支えあい活動など地縁的な繋がり的重要性は変わらない。むしろ、ご近所の絆は見直されているかもしれない。 ④人材不足が続く一方で、若い世代の減少や、AIなど技術進化によって多様な働き方が一般化している。 ⑤働き方が多様化することにより人生設計の捉え方が変わりライフコースが多様化する。 ⑥都市化の傾向は続き、世帯人員数は減少し続ける。「お一人様社会」の中で孤独・孤立を防ぎコミュニティを築くことが引き続き大きな課題となっている。 ⑦空き家、マンション老朽化、市街地のスポンジ化などが世田谷区でも顕在化している。 ※今後も着目すべき社会動向を見定めていく。			
テーマ・仮説	A 都市としての 魅力ある暮らし・活力	B 地域共生社会の実現と 繋がる力	C 自治権・財政自主権を持つ 区政モデルの提案	D 変わる仕事、変わる職員、 変わる区役所
望ましい未来を探るうえでの テーマ・方向性	世田谷区ならではの「質の高い都市生活空間」をいかに描き、実現させるのか。 その方策（権限、財源、事業手法）は？	町会自治会など地縁による組織、NPOなどの目的別コミュニティに加え、SNS等によるネットコミュニティが混然となった地域社会のなかで、いかに絆を築き、地域の課題を解決する力を発揮するか。その方策は？	100万都市にふさわしい自治権、財政自主権を持つ区政の姿とは。区の自立・自律が広域的にもメリットになること、身近な地域で住民自治を実現する地域行政の充実が今後も自治の基本となる。	厳しい環境の中でも地域の力を引き出して、効率的に区民ニーズに応える区政を実現するために、これまでの制度・枠にとらわれず、やるべき仕事に集中できる仕組みをいかに形成するか。

1. 世田谷区の現状と将来予測 ①現在の世田谷区

1. 人口 (令和元年9月1日現在)
人口 : 916,139人 **世帯数** : 486,371世帯
 65歳以上高齢者 : 20.2% (20年前は15.2%)

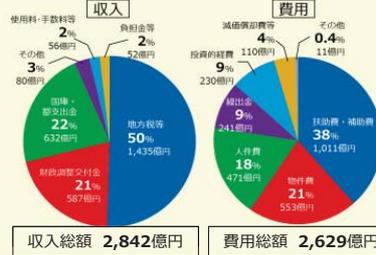


・平成7年より転入超過*となり、人口増が続いている
 (*転入者数が転出者数を上回る状態)



2. 財政 (平成30年度) 出典 : 平成30年度世田谷区務務報表-概算決算説-

・行政コスト (住民一人当たり287,449円)
 収入 > 費用 : 1年間のコストをその年の収入でまかなえている



・キャッシュ・フロー 計画的に起債し、設備投資を行っている

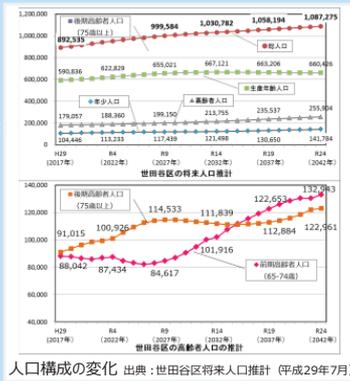


・有形固定資産減価償却率 (老朽化率) : 60%

1. 世田谷区の現状と将来予測 ②2040年の世田谷区 (将来予測)

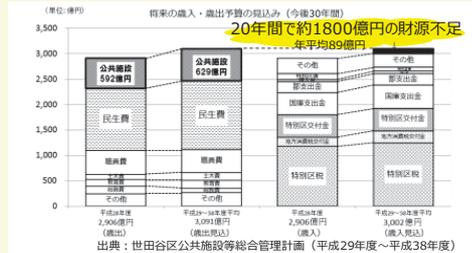
1. 将来人口推計

- ・転入者による人口増は続く
- ・年少人口漸増
- ・生産年齢人口の割合減
- ・増加する高齢者
 - 前期高齢者 → 25年間で51%増
 - 後期高齢者 → 25年間で35%増



※推計以降については、世田谷区の人口も減少に転じるとの見方もある

2. 財政 (歳入と歳出のギャップ)



歳出増の要因 ・高齢化に伴う介護等社会保障費増

・公共施設・インフラの老朽化

・年少人口増

歳入不足の要因 ・生産年齢人口割合減

・税制の変更 (ふるさと納税、地方法人税の国税化)

3. 地域社会の変化

- ・単身者世帯の増加やコミュニティの希薄化
 - ・技術の進展 (Society5.0の到来)
 - ・ライフコースや価値観の多様化
 - ・災害リスク増 (東京一極集中)
- 新たな技術が地域課題の解決を促す一方で、新たな課題が生まれる
 ⇒さまざまな変化に対しても「持続可能」であることが必要

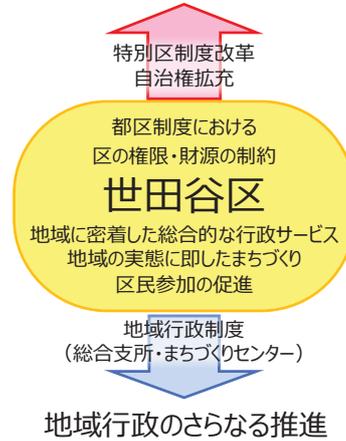
1. 世田谷区の現状と将来予測 ③世田谷区政について

4. 自治権拡充と地域行政のこれまでとこれから

これまでのあゆみ 赤色：自治権拡充 青色：地域行政

- 昭和50年度 区長公選制開始
東京都からの事務移管（保健所など）
- 昭和54年度 地域行政制度の検討開始
- 平成 3年度 地域行政制度スタート
5つの総合支所、27の出張所
- 平成12年度 特別区制度改革の実現
→法律上の「基礎的な地方公共団体」に
※清掃事業が区に移管
- 平成17～
21年度 「出張所」⇒「出張所」と「まちづくり出張所」
「まちづくり出張所」⇒「まちづくりセンター」
- 平成28年度 地域包括ケアの地区展開
防災塾～地区防災計画の取組
- 令和 元年度 二子玉川まちづくりセンター開設
- 令和 2年度 世田谷区立の児童相談所の開設

100万都市にふさわしい自治体の権限・財源



各論 1. 都市としての魅力ある暮らし・活力

1. 現状

- (1) 人口動態
 - ・人口91万人（地方からの若年層の流入に支えられた増加）
 - ・30代及び子ども世代（0～4歳）転出超過傾向
- (2) 土地・建物・道路・公園
 - ・敷地の細分化（50～150㎡が増加）
 - ・近年みどり率は増加したが、農地面積は減少し続けている。
 - ・狭い道路など都市基盤の整備が追いつかないまま市街化された。
- (3) 産業
 - ・約27,000事業所、約267,000人の従業者
 - ・商業・サービス業が約9割（2016年）
 - ・区内在住の多くの人が区外で就業している（約7割）等

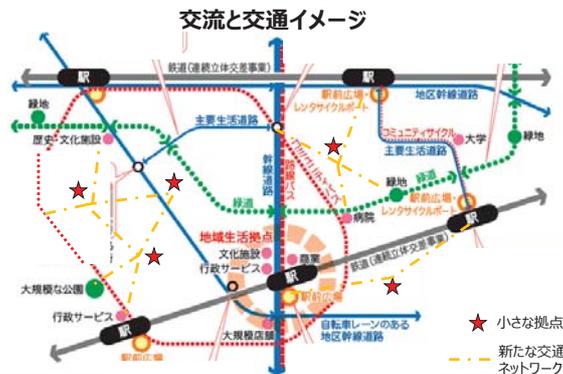
2. 令和22年の世田谷区の将来予測

- このままでは・・・
- (1) 開発行為等による宅地化の進行で、農地面積がさらに減少するとともに、専用住宅の平均宅地面積も減少する。
 - (2) 職住近接志向による都心集中、郊外の再開発によるまちの再編などにより、相対的な住宅都市としての価値が低下する。
 - (3) 周囲にマイナスの効果を与える管理状態の悪化した空き家、空き地が長期間放置され、更なる空き家が空き家を生み、都市がスポンジ化していく。

3. 目標とする姿

**「住んでいるまち」から
「暮らしていくまち」への転換**

- ・新しいアイデア、サービスを生み出す**人の交流**が、人を引き寄せ、**新たなコミュニティと産業**を生み出す。
- ・今までの交通・情報ネットワークを活かしながら、新しい時代にあった**交通・情報ネットワーク**が構築されている。
- ・**みどり**の中で**住み、働き、交流する、持続可能な**ライフスタイルが定着する。
- ・世帯構成・年齢を問わず誰もが**生涯活躍し、健康長寿**で暮らす。



4. 目標に向けて考えられる課題

- 視点1「働く」 職住近接や多様な働き方の創出
- 視点2「憩う」 みどりの保全と創出のための仕組みと財源確保
- 視点3「住む」 現役世代を引き寄せる多様な住環境の提供
- 視点4「集う」 様々な用途の建物を建築・改築できる条件整備
地域コミュニティの維持、新たなコミュニティの創出
- 視点5「動く」 既存交通網を活かした、多様な交通手段確保
- 視点6「加わる」 幅広い区民、事業者が参加しやすくなる仕組み
- 視点7「備える」 政策の成果を見える化できる権限等の拡充
→小さな空間のあり方からまちづくりを考える必要がある
→多様な主体が連携し、自立したまちづくりを担う必要がある

5. 課題解決に向けた戦略と実現の方策

- 現役世代、若者を引き寄せる活力の創出
 - ソーシャルビジネスへの支援、コワーキングスペースの誘導
 - 渋谷、二子玉川の動きを見据えた企業誘致
 - 公民学連携による産業活性化（大学発ベンチャー、金融機関インキュベーション）
- 多機能なみどりの創出と区民全体で支える仕組み
 - 新鮮食材・交流・環境・防災・食育・いやし等でみどり農再構築
 - 農地提供者、使用者マッチング（特定農地貸付法）
 - みどり保全インセンティブ制度やみどり税、農地活用特区の創出
- 住むだけではなく多様な住まいの誘導
 - 敷地統合によるゆとりある住環境の形成
 - 地域活動学生専用アパート、シェアハウスの誘導

(4) 人と人がつながる小さな拠点の形成・運営

- 地域の暮らしを支える多機能・複合型の拠点施設
 - 住宅地内における生活支援施設等の用途緩和ニーズへの対応
 - 住まいと働く場のすき間を埋める暮らしと交流の場「サードプレイス」
- 例：子育て広場×コワーキングスペース、農地×健康コミュニティ



(5) 「あと少し」をつなぐ新たな交通ネットワーク構築

- 小さな拠点間、拠点と住まいを結ぶ交通ネットワークの形成
(AIオンデマンドマイクロバス、緑道電動カート、超小型モビリティなど)

(6) まちづくりにおける方針策定・自治権拡充

- まちづくりを担う地域プラットフォームの形成（まちづくり会社、エリマネ、UDC、住民自治・・・）
- 地域、地区レベルのまちづくり方針策定（小さな拠点の姿、暮らし方、住民が担うまちづくりのあり方・・・）
- まちづくりに必要な権限委譲、税軽減制度（固定資産税、法人住民税、日本版BID制度、企業の農地所有・・・）

各論 2. 地域共生社会の実現と繋がる力

1. 現状

・地域参加の変容

- プライバシー意識の高まりや価値観の変化
→近所付き合いの希薄化
- 女性や高齢者の就労
→地域に昼間住民が少なくなため担い手が不足
- コミュニティは地縁からSNS等へ移行
→地域参加への意義やメリットを感じない層の増加



・支援が必要な人は増加傾向



・地域包括ケアの地区展開（参加と協働の地域づくり）

健康・介護・福祉分野等への個人・団体の参加と地域人材の創出が始まる。住民主体の福祉のまちづくりのため、地域活動の担い手確保や住民参画が必要。

2. 令和22年の世田谷区の将来予測

- 単身世帯割合の増加
地域との接点を持ちにくい人が増加
- 少子化の進行等による労働力不足
元気な高齢者が働き続ける社会への移行が進む
(リタイア後の地域参加が現在より遅くなる)
- 高齢化→介護保険認定者増、社会保障費の増
- 人材不足→外国人労働者増
多様性の包摂・地域社会での孤立を防ぐ必要
- さらに多様化する課題
行政の手が入りきれない課題への対応→災害直後の対応や、地域での身近な見守り、防犯等

地域のコミュニティへの期待→増大
地域のコミュニティの担い手→減少

3. 目標とする姿

- 住民に、地域参加と住民自治の基礎となる地域情報が行き渡り、地域への関心が高まるとともに、多数の住民が身近な地域での様々な取り組みに参加している。
- 町会・自治会及び地域活動団体の活動に多くの人々が参加し、住民自治や地域包括ケアの一翼を担っている。
- 健康で地域のために活動できる人が増えている。様々な取り組みへの参加を通じて誰もが役割を持ち、介護予防が図られ、健康寿命が伸びている。

令和22（2040）年に向けて考えられる課題・方策

4. 考えられる課題

- ・地域参加に必要な情報が地域住民に行き渡るしくみづくり
- ・多様性を認め合える社会づくり
- ・地縁団体を補完するコミュニティづくり
- ・孤立しないように地域で見守る体制づくり
- ・災害時に有効な共助の関係づくり

5. 実現の方策 ～参加と協働の地域づくりの促進に向けて～

◆ 地域情報の共有化と地域参加のためのしくみづくり

地域参加へ踏み出すためには、まず**地元の情報**を得られることが必要条件

区政の情報や**地域情報**を住民が容易かつ即時に入手できる**新たなしくみ**の創出

行政情報をより身近なものにするため、民間（お店・企業・大学）や地域活動団体のイベント情報、仲間募集情報、ボランティア募集など生活を豊かにするコンテンツをあわせて提供できるプラットフォームを生活圏ごとに整備（**地区情報プラットフォーム：地域ポータルサイトをイメージ**）

地域参加を通じて**地元への愛着**と**周囲との絆**を育む

◆ 地域コミュニティの活性化

① 町会・自治会の負担軽減

活動の負担軽減 行政からの依頼事項を整理して**本来の自治活動**に取り組みやすい環境へ

募金等の見直しや事務効率化の支援 集金事務等の軽減募金は寄付型クラウドファンディングなどを活用

② 地縁だけでない地域の支えあいコミュニティの創出

地域活動の支援 災害時も想定し、住民も就労者も気軽に集える場所（空き家、カフェ等）

気軽な有償ボランティア（おたがいさまbank+Uber?）

活動の地域内周知の充実 **地区情報プラットフォームへの情報提供支援**（会員募集やイベント事業周知など）

モデル地区を定めて**実証実験**（様々な実施主体の可能性）

今後、上記について**先端技術**や**先進事例**を調査し、望ましい**地域プラットフォーム**のあり方や**町会自治会の活性化策**を検討して行く。

8

各論 3. 自治権拡充と持続可能な自治体経営

現状

- ・人口は、政令指定都市並みの規模。将来的には100万人を超える推計。
- ・歳出は、社会保障関連が増加傾向。今後、公共施設更新にかかる負担増も。
- ・自治権拡充について、平成12年改革以降は、大きく進展する状況にない。

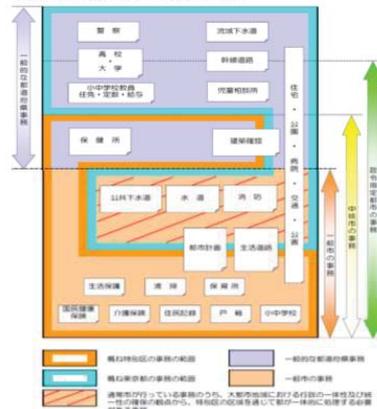
【参考：特別区制度について】

特別区は、一般的な市と比べて事務の範囲が制限されているものがある（右図参照）。

例えば、都市計画権限の一部（用途地域等）を有していない。また、通常市が処理する事務で都が実施しているものがある。例えば、上水道・公共下水道の設置管理、消防事務など。

また、都区財政調整制度により特別区は、通常は市町村税である固定資産税・市町村民税法人分・都市計画税等の課税自主権を有しない。

● 地方自治体の事務の範囲（主な役割主体・例示）



9

目標とする姿

- ・持続可能な行財政運営の確立
- ・区民が望む都市像に沿った戦略的な自治体経営

必要な権限・財源を拡充

戦略

- ・今後の行政需要からすると、歳出抑制と歳入確保の両面が必要。
- ・持続可能な自治体経営には、
(A)戦略的な都市づくり および (B)地域や住民へきめ細かく効果的な施策 が必要
そのための権限と財政面で自律する仕組みについて研究する。
- ・自治権拡充については、以下の方向で研究を進める。
【1】都区制度において制約されている課税自主権が自治体運営に与えている影響
※固定資産税・法人住民税等課税権がないこと、地方交付税の合算規定など
【2】人口規模の大きさに応じた都区の役割分担のあるべき姿
※現行の制度（都区制度・大都市制度）を前提としない検討

今後さらに地域行政の推進とも関連させて、自治権拡充の必要性を明らかにしていく。

10

各論 4. 変わる仕事、変わる職員、変わる区役所

1. 現状

- ・公共サービス需要に対し、すべて行政が対応する「フルセット主義」が基本となっている。
- ・行革や生産性の向上に取り組んでいるが、増え続ける需要への対応までは見込めない。
- ・更なる生産性向上のためAI活用検討や、RPAの試行導入などに取り組んでいる。

2. 令和22年の世田谷区の将来予測

- ・財政難により、すべての公共サービスを行政が提供することが困難になっている。
- ・働き手の減により区職員の採用が困難になり、現行の職員数で倍増した業務を行う必要がある。

3. 目標とする姿

- ・「公共」を行政だけでなく民間も担う。自治体間連携、官民連携、民による公共サービスを全区的に推進し、区は各主体が協議しサービスを提供する場（プラットフォーム）を作る。
- ・AI等最先端技術を活用して効率的な業務を行い、職員は高度な業務に注力している。

4. 考えられる課題

- ・区職員を、「脱フルセット主義」にマインドセットする必要がある。
- ・複雑に絡み合った行政サービスを、プラットフォームで提供可能なものとそれ以外に仕分ける。
- ・「プラットフォーム」をマネジメントする人材の育成が必要である。

11

令和22（2040）年に向けて考えられる課題・方策

5. 戦略

①「プラットフォーム」の構築による「公共的市場」づくり

- ・特定政策テーマでのプラットフォームの構築と各主体によるサービス提供を試行する。
- ・行政で行う必要があると仕分けた事業の中で、広域で実施することで効果拡大や効率化が図れるものは、他自治体との広域的連携により実施する。

②対人、創造的業務以外の自動化・外部化、人材育成

- ・業務プロセス分析、BPRを行い、自動処理（RPA, AI等）や外部委託に取り組む。
- ・プラットフォームをマネジメントする人材として、折衝力や企画力、調整力、幅広い経験を持つ高度なジェネラリストを育成するため、柔軟な人事異動、民間企業との人事交流を行う。
- ・専門的知識と経験を積んだ多様なスペシャリストを育成するために、柔軟な人事異動、経験者採用枠の活用、外部人材の活用、民間企業との人事派遣・人事交流を行う。

プラットフォームで何ができるか？

参 考 事 例	①各主体が協議する場
	✓ 二子玉川エリアマネジメント（地域におけるまちづくり活動の推進） ✓ MONET(モネ)（自動運転を活用した地域交通による地域活性化の推進）
	②サービス提供者が民間になることでサービスが向上するもの、新たな公共的なサービスを民間が提供するもの
	✓ 公共交通 → シェアサイクルによるまちの回遊性向上（各社、各自治体） ✓ 地域の見守り → 高齢者や子どもの位置情報履歴の活用（みまもりタグ） ✓ 大きい公園 → 公園内に有料の遊び場（天王寺公園）

12

今後の進め方

研究会について

<今後の予定>

- | | | |
|------------|--------|--------------------------------|
| 1 1月11日（月） | 第4回研究会 | 区民ワークショップや中間まとめへの意見を取り入れ議論を深める |
| 1 2月16日（月） | 第5回研究会 | 提言内容のとりまとめ |



1月下旬 報告書とりまとめ



2月下旬 政策提言

13

研究の記録

研究会・ワーキング概要

事前ワーキング 6月26日

第1回研究会 7月8日(月)午後1時～庁議室
グループのテーマについて発表及び学識経験メンバーと討議

第2回研究会 8月9日(金)午後1時～1・B・1会議室
グループのテーマについて発表と全体討議

第3回研究会 9月2日(月)午後5時30分～ブライツホール
グループのテーマの確認、グループ同士の討議と中間のまとめ



世田谷区自治体経営のあり方研究会 記録

※5回にわたり開催した研究会の記録を事務局にて編集してまとめたものです。

会議の名称	第1回世田谷区自治体経営のあり方研究会
開催日時	令和元年7月8日(月) 13時~15時
開催場所	第1庁舎5階 庁議室
出席者	自治体経営のあり方研究会メンバー
議題	<ol style="list-style-type: none"> 1 世田谷区長 挨拶 2 学識経験者メンバー(学経) 紹介 3 各グループからの発表および質疑、意見交換 4 まとめ
概要	<p>1 区長挨拶</p> <p>現在の人口が91万人、今後100万人規模になる世田谷区において、子育て支援から高齢福祉、都市環境など多くの課題があるなかで、地域行政や自治権拡充など自治体の形をどのようにとらえるのか。若手の発表に対して学経の皆様には叱咤激励・ご意見アドバイスをお願いしたい。</p> <p>2 牧原先生(座長)、谷口先生(副座長)、伊藤先生、沼尾先生より挨拶(磯崎先生、佐藤先生は欠席のため紹介のみ)</p> <p>3 事前のワーキングで作成した資料の発表、質疑・意見交換を行った。</p> <p>【主な論点】</p> <p>◎「住宅都市から〇〇都市へ」</p> <p>区内の人口動態、合計特殊出生率や土地利用等の課題に対し、「世田谷ブランド」を確立し、若い世代を呼び込めるような「住宅都市から〇〇都市へ」の変革が必要であると考えた。(〇〇については、住宅都市だけではない世田谷区をあらわす様々なキーワードが入る)</p> <p><学識経験者の意見></p> <p>「地区ごとの状況を把握する虫の目だけでなく、東京全体、日本全体をみてどうとらえるかという鳥の目も持ってほしい。」</p> <p>「住環境の整備を進める上で、公園とか緑地、農地の保全是非常に重要になると思う。2022年に生産緑地の制度が変わり、保全する仕組みを入れる形だが、他方で、世田谷区がこのまま人口増加の圧力が強い中では、開発志向とか、あるいは農地の後継者不足の問題があると思うが、その面をどう考えるか。」</p> <p>「行政が公園をつくって緑をふやしていくのがいいのか、住民参加型で、ベランダとか通りの庭木みたいなものも含めた緑を入れた快適さを模索していくのか。公共部門がやるということではない戦略もあり得ると思う。」</p> <p>「大きいビジョンが必要。また徒歩圏からそれぞれの地区がどう構成できるか、という『蟻の目』という視点も必要。」</p> <p>◎「徒歩圏」にすべてのひとが役割を持てる社会</p>

人口増加の推計を出している世田谷区。さらなる人口流入により、今後も幼児や高齢者など支援の必要な人も増加することが予想されている。ライフスタイル・プライバシー意識の変化もあって住民の地域コミュニティへの関わりは希薄になっているなか、支えられる側を少なくして、支える側をふやすため、「徒歩圏」に「すべての人が役割を持つ社会」とすることを考えた。

<学識経験者の意見>

「多世代の参加を促すにあたり、ターゲットをどこに絞るのか。」

「どこにどういう施設を集めるのか、交通のサービスをセットで作っていくということがポイント。世田谷区は、よく見ると、実は交通不便地区が結構多いので、そういうところも含めて、どこかのグループでちゃんと交通の話はケアしてほしい。」

「『多様性の確保できるまち』、についても議論してほしい。多様性って何だろうということもぜひ考えていただきたいと思う。実は多様性って、自分が思っているだけで、外から見たら単一の場合もあることもある。多様性は計画し切れないで生じてくる部分があるので、そういう自由度をどうつくるかというのは結構計画できないところ。」

◎区民が求める「持続可能な自治体」を検討

職員の年齢構成や財政、今後の技術革新等の課題を検討している。業務のベストミックスを進める上で、サービスの仕分け基準を明確化し、区が効率化したことがサービス向上につながっているかを区民目線で見ることが重要である。

都区制度改革についても、区の権限と財源をふやすことで、かえって区の運営を苦しめることにならないか、それは区民が本当に望んでいるものかを、メリットとデメリットを明確にした上で検討していく。

<学識経験者の意見>

「『持続可能な自治体』にはいろいろな含意があると思うが、財政とか、あるいは自治体経営を支える人的基盤といったものが中心となるのではないかと思う。都区財調が制約要因になっていて、これがほかの自治体とは全く異なる前提条件となる。将来予測をするときに、恐らく特別区全体で見えていく必要が出てきて、世田谷区単独での将来予測というのが難しい。」

「日本全体では人口減少に対してどうしていくかという議論をしているが、世田谷区は（人口増加の推計をしており）全く違うので、それについてはフロントランナーである。しかも行政サービスはより複雑化、かつ量もふえるような方向に行くということは、前提にしたほうがよいし、課題はかなりシビアである。人口がふえた上に、課題が山積であるという目で捉えたときに、今度はどこを自治体経営のターゲットとするのか。恐らく効率化すればするほど分権化はなくなり、分権化がなくなればサービスは減る。そのどこに重点を置こうとするのが大事だと思う。」

「区独自と広域的に連携して取組むサービスの仕分け基準」というのがかなり難しいと思う。世田谷区として大都市の中での位置づけや役割をどう捉えるかと関係してくる。ICTやAIを入れるときも、どのぐらいの行政規模でやるのが地域の独自性も発揮しつつ最も効率的なシステムでできるのかにかかわる。」

「(広域連携について) 23区内で幾つか連携してやっているものがある、それをさら

に広げていく部分と、逆に東京都の中だけではなくて、隣接するところと連携していく部分なども考えられる。展望があれば調べてみてほしい」

◎区は様々な主体が連携する環境を整えるプラットフォーム・ビルダーへ

現在、世田谷区は厳しい財政状況の中、官民連携や働き方改革、新たな行政評価に取り組んでいるところである。今後都内の働き手が減少することにより、就職先として地方公務員を選択する人は少なくなると考えられる。将来は安定した財政状況のもと、最先端技術を活用して職員が高度な業務に注力することや、公共を区行政だけではなくて民間やほかの自治体とともに担い、区はさまざまな主体が連携する環境を整えるプラットフォーム・ビルダーとなっていくことが求められる。新規事業の開始時に成果指標を定めないことから事業を見直すきっかけの判断基準がない、職員が日々の業務に追われて新しいことに取り組む余裕がないなどの課題があげられる。

<学識経験者の意見>

「地域行政の視点を取り入れ、地区、地域、全区の単位で行ったほうが良い業務、また広域連携したほうが良い業務などいろいろなレベルがあり、ICTの進展によって業務を集中させたほうが効率化できる業務や、窓口できちんと対応していくべき業務などを各単位にどう再配置すると効率的か、という視点もあるとよい」

「地域の側は、もう行政から仕事を押しつけられるのはという声がかなり強くて、逆に行政の側がその地区の担当職員制度などで地域に入っていくような仕組みが取り入れられているが、職員の働き方改革に逆行して土日の地域の行事に出席が強制されるようなことになる。世田谷の場合は、そういったジレンマみたいなものはないかもしれないが、職員の方の地域とのかかわり方、あるいは地区の中での役割というのを、もし余裕があれば考えていただきたい」

「人口をふやさないという選択肢をきちんと考えたほうが良いのではないかな。」

人口のコントロールというのは実は結構大事な話で、職員の仕事の進め方にも当然関係してくる。1990年代のアメリカ・カリフォルニアとかでは成長管理というやり方で、都市計画をさわりながら人口を抑えるということをしていたところもある。これは地区カルテとも連動する話である。きちんと人口をコントロールすることが大事ではないかな。」

「(事業評価について) キー・パフォーマンス・インジケータ (KPI)¹、これは副作用もあるということを理解されたほうが良いと思う。短期的にファイナンス (利益還元) できるものはオーケーとか、あと、公共交通の利用者をふやすとかは難しい (ので指標を達成しにくい)。簡単なことがどんどんやられるようになって、難しいことが避けられるようになってしまうというのがKPIを導入した場合によく起こること。長期的に世田谷の体質改善ができるようなKPIを考えていただきたい。」

「この人と一緒にお仕事できたらいいなと思ったところに部署がかわられてしまうことが多い。それぞれの部署でもうちちょっと落ちついて職務に専念できるような、ある程度長期的に取り組んでいただけるような仕組みみたいなものがあつたほうが、結局は効率化

¹ Key performance Indicators, KPI。成果指標、成果目標、重要業績成果指標ともいう。行政においては政策(群)から期待される目標や効果に対し、その成果・達成度合いを定量的に数値で表すための評価指標。

が進むのではないかと考えている。」

「特定のゴールに行くために、事業の整理・統廃合すべき評価軸とそのノウハウを形としてつくるということが、これから人口減少と財源が厳しい中ではとても大切になってくるのではないかと。」

「既存の仕組みを前提に、可能な範囲でできるだけのことをやりたいとのことだと思うが、どのように今後の変化を世田谷が先取りするか、という部分が必要。ただ、先取りするのは、非常に人口や職員の減少に対応するという議論の流れが1つだが、世田谷区の場合、もしそうではないとしたときに、世田谷区モデルというのをどういうふうにか考えるのか。ほかの変化がかなり見えたときに、それと違うようなものを世田谷区は必要なんだということ、世田谷区の置かれた状況から出したほうがいいのか。」

「こう変えたほうがいいのかというのがある、そのこう変えたほうがいいのかというものを実現するために何をやっていったらいいかというのをステップとして書いていく作業なのかと思う。」

「職員の働き方というのは、大変なこともあるが、世田谷区で働いてよかった、あるいは世田谷区のために働いてよかったというのが先に当然あると思う。世田谷区の充実した行政職員の仕事ぶりってこうですねという魅力を出したほうが、当然世田谷区に行きたい若い人もふえるということだと思う。」

<全体を通じての学識経験者からの意見>

「在住以外にも通勤・通学や、高齢化が進んでいる今、「通院」など、別の移動のパターンを考えてみてほしい。(どういう人がどういう移動をしているかを考えると) その後の事業や施策につながっていく。」

「多様性というものを今あるサービスに対してどう計画するかということとは別に、何かの流れの経路の中である人たちがふえてくる。ある行政課題が出てくるような場面の柔軟なまちづくりをどう描くのか。世田谷というエリアをどうデザインするかということ、それに対して法人としての世田谷区がどうサービスを計画するかの兼ね合いにもよると思うが、これからの世田谷はどうなっていくのか、あるいはどんな世田谷をつくりたいのかという、ブランドイメージを1つにする必要はないが、全体で共有する議論の場をつくっておくということも、世田谷区、法人のあり方を考えるのに大変重要かと思う。」

「いろいろな制約はあると思うが、東京は他の自治体よりもフロントランナーとしてポジティブに考えられるし、考えなければいけないところである。他方で、やはりほかの23区と違う世田谷区の特長というのは確かにあると思う。世田谷区というところでどういうものを生み出すのかというのは、案外世田谷区というのは、自然がないわけではなくて、緑の話が出たように、景観も非常にいいところだと思うが、ではどうなのかというのが1つ欲しい感じが一方です。」

「世田谷区は、市民参加、住民参加という意味では本当はかなり早い時期から、全国でも先駆的にそういった取り組みが行われていた。今でも住民の方たちと職員の方たちが連携をしながら、相当参加型の行政運営をやっているのではないかと考えていたが、高齢化していく中で、若い方の参加がかなり課題になっているようだというのが非常に印象に残っ

	<p>た。」</p> <p>「全体的に住民が高齢化してくる中で、通勤している人は、相対的には減って、減っていくということになると、地域に戻ってきたときに、世田谷区は今までは寝に帰るところで、地域の活動は基本的には女性とか高齢者が担っていたが、どのような魅力をつくるか。世田谷区に住んで、あるいはこれからも暮らしていきたいと考えるときの条件を考えていただきたい。これは地域包括ケアにもかかわっており、サービスとして地域に根差したケアシステムがきっちり埋め込まれていることは、都市としての魅力を高めることになる。その部分もぜひ、明るいイメージを持てるような展望で研究していただきたい。」</p> <p>「世田谷区の世田谷人というのはどういう人なのか、住民としてどう世田谷区で暮らしやすい生活を営めるか、というところから世田谷区のあり方を考えていく必要がある。」</p>
<p>次回までの 持帰り事項</p>	<p>第2回研究会までに各グループにてワーキングを行い、各論の素案をいったん完成させる。</p>

会議の名称	第2回世田谷区自治体経営のあり方研究会
開催日時	令和元年8月9日(金) 15時から17時まで
開催場所	第1庁舎B1階 1B1会議室
出席者	自治体経営のあり方研究会メンバー
議題	1 今後のスケジュール等 2 各グループからの発表および質疑、意見交換 3 まとめ
概要	<p>1 無作為抽出区民意見交換会開催について 議会への報告も行うので、両方の資料となるよう、中間報告を取りまとめる。</p> <p>2 各グループより前回発表内容から進展したところを発表、質疑、意見交換を行った。</p> <p>【主な論点】</p> <p>◎世田谷区の「新たな都市ブランド戦略」</p> <p>世田谷区の住宅都市というブランドが相対的には下がってきているという仮説を立て、現役世代を引き寄せ、住み続けるための「新たな都市ブランド戦略」について議論した。</p> <p>○課題解決に向けた戦略</p> <p>ブランド戦略として、世田谷が掲げているみどり33の達成、都市内分権によるコミュニティの再構築、人と人がつながる小さな拠点の整備、地域をつなぐ道路網、新たな交通ネットワークの整備、新たな産業の創出、多様な住まい施策、所有・利用・シェアリングなど。新たな都市をつくるために用途地域と固定資産税など自治権拡充を想定。</p> <p>○実現に向けての方策</p> <p>① 固定資産税の課税権の移譲を受け、空き家の除却費用を区が負担することを条件に固定資産税を減免して、所有者から長期の貸与を受ける。→みどり・農地として活用することで宅地からみどり・農地への転換を図る。</p> <p>② 農地物納特区を創設する。→土地の相続に伴う農地の物納を特区として認めることで、国に農地の物納があった際に、農地利用を前提に区が長期貸与を受け、農地の維持を図る。</p> <p>③ みどり税を導入する。</p> <p>④ みどりに囲まれた小さな拠点を整備して、新たなコミュニティを創出する。拠点の機能は区内一律ということではなくて、官民連携と住民参加で、まちセン、小中学校、図書館、コワーキングなどの機能のベストミックスを地域ごとに検討するというもの。</p> <p>⑤ 地域・地区を結ぶ新たな交通ネットワークをつくる→移動の距離に応じて、鉄道から自動運転のバスやシェアサイクル、パーソナルモビリティ²や徒歩といったものの視点を持って、緑道や歩道を自動運転する電動カートなど、今後の高齢化社会を見据えて、徒歩以上バス未満の近距離交通手段を確保して、高度に連動させ、駅前の拠点に</p>

² パーソナルモビリティ、超小型モビリティともいう。自動車よりコンパクトで小回りが利き、環境性能に優れ、地域の手軽な移動の足となる1人～2人乗り程度の車両。

こだわらない都市内移動を可能にする。

- ⑥ そのほか、新たなコミュニティから生まれるソーシャルビジネスや副業への就労を支援すること、コワーキングやサテライトオフィスを誘致すること、行政はプラットフォームとしての役割を担い、地域において人と人をつなげる職員を育成する、といったことが挙げられた。

<質疑・意見交換（以下、太字は職員メンバーによる発言）>

「みどりの都市、ということだと23区には練馬もある。みどりだけで勝負できるのか」

→「今みどりに特化して議論しているところで、区内の東側の活力が『みどり』ではないだろうと考えている。恐らく今、ここで提起した『小さな拠点』というものが何を特化して活力あるものにしていくのかというところを議論していくと、『みどり』以外も出てくると思う。」

「課税権があれば固定資産税の減免ができるのか。」

→「特別区では住民税の法人分や固定資産税が都税として徴収されているので、(例えば)、地方都市で当たり前にやっている「(税収アップのために) 企業を引っ張ってくる」という考え方が区にはなかった。そういう目に見える成果につながるものがあると、行政が取り組みやすくなり、企業と一緒に(区のことを)考えるということが職員にも広がるということで今回の考えに至った。法律的なものまでは議論が到達していない。」

→「都からの移譲自体が大変。おそらく固定資産評価委員会を移譲されると考えた時に、固定資産税の評価額はそれをもとにやるので、そんなに簡単に減免するというのは結構難しいかなと思う。ただ、方向性としてこういうのをやりたいということは非常に意欲があるところなので精査してほしい。」

◎これからの世田谷区における地域コミュニティ支援のあり方とは

ライフスタイルや価値観の変化により地域コミュニティの担い手が減少しているのではないか、という仮説を立て、将来人口推計等も踏まえ、転入者が多く多様化の進む世田谷区における地域コミュニティ支援の方策を議論した。

○課題解決に向けた戦略、戦術

今は、SNSなどでコミュニティを形成し、地縁だけのコミュニティで集まるということは余りなくなっているため、町会などで役割を担うということにメリットがないと考える人が多いのではないかと→SNSなどに向いている目をどう地域に向けてもらうかを考える。

○実現の具体的な方策

① 地縁コミュニティの活性化

- 区の依頼による活動はできるだけ簡素する
- 会費を無償とするか、負担を下げるような施策
- 地縁コミュニティを補完するような地区コミュニティの創出支援
- 地区のコミュニティ活動団体の情報の集約、地区住民への積極的な提供としてSNSを利用して、情報を広めて、ほかのことに関心がある人たちも、地域の

ことに目を向けるような仕組みづくり→情報ポータル

- ② 誰もが地域で活躍し、意見が発信できる場があるというのが、いろんな人たちの多様性を認め合える場づくりになる→いろいろな地域参加へのきっかけを仕掛ける
- 例) 認知症カフェ、ウーバーイーツのようなボランティアマッチング
- ③ 「支え合い、わかり合い、分かち合い」の理解促進→今、「誰かの頑張り」で何とかしているものが多いところを、「できる人ができることをやる」というふうなイメージで、個人個人が無理なくできる範囲で地域参加ができる環境の整備
- ④ ①～③のためには気軽に集える場所が必要→地域の施設は、公共施設だけではなくて、空き家やお店なども「みんなで活動する場」として使う。
- ⑤ そのほか、利用している路線ごとに分かれている住民の「世田谷への愛着」というのが課題で、「世田谷といえば〇〇」というのがほしい。

<質疑・意見交換（以下、太字は職員メンバーによる発言）>

「世田谷区が今後、コミュニティについてどういう方向に向いていくのかということ、もう少し明確にしたほうがいい。若い人を地域にどう包摂・活用するかという視点も必要。また、コミュニティの側の負担軽減をどう区として担うのか。まちづくりセンターや支所などがすでにあるが、職員が住民の方とかかわる仕組みをどうつくるのか、地域の中で住民の方々と協働するような職員のあり方もこれから課題になってくる。」
→「町会・自治会にまず焦点を当てたのは、目的型の団体とことなり、地域に根差しているので、取りこぼしが少ないと考えられることから。区内にはすでに地区の会議体が多くあり、またさらに新たに作るのには無理がある。すでにある地縁のコミュニティを活性化するという議論をした。」

「町会・自治会に区が依頼している事項を整理したところ、かなりの数があった。依頼事項の多さが自治会の負担になり、本来の自治活動が活発にできないという原因となるのであれば、区の依頼事業の棚卸しをしていくことで、活発化する可能性もある。」

「若い人たちにとって自治体が面白くないから、若者のコミュニティが見えなくなっているのではないか。南池袋のパークマネジメントのように自治体が面白いことをやると見えてくることもある。」

→「自治体が面白くない、という議論はワーキングでも出ていた。SNSにも区の職員は一所懸命作成して、決裁をとって正確な内容でお知らせをしているが、なかなか見てもらえない。見ってもらうためには、行政の情報のほかに民間のいろいろな情報が一緒になっているほうが良い。そのための情報ポータルを考えた。」

「先端研が、幾つかの自治体でGBER（Uberのような高齢者就労支援のしくみ）というのをやっているが、恐らく世田谷区だったら規模としてもうまくやれると思う。」

◎行財政運営の持続可能性という視点からの自治権拡充

民生費はH12と比較すると約2倍に増えているが自主財源である特別区税は人口増により約1.5倍の増で民生費の増加に追いつくペースではなく、今後、財政が圧迫されていることが予測される。将来人口推計から高齢者人口の増加が顕著となり、社会保障費の増加が予想される。世田谷区の職員構成は、団塊の世代の退職、新規職員採用が続いてい

るが、現在40歳前後の職員が少ないという特徴があった。今後、AIなどの高度な技術を活用し業務を行うことになることから、経験者や専門的な人材の採用ももめられる。今後は他グループでの議論を踏まえて、自治権拡充をテーマに世田谷区は「どのような権限を持つ自治体であるのが望ましいのか」という議論をしていく。

<質疑・意見交換（以下、太字は職員メンバーによる発言）>

「自治権拡充、あるいは財政自主権の拡充について、都区財調の仕組みから仮に世田谷区が外れて、一般市と同じ課税自主権を持つということになったときに、果たして現状どおりの財政的なベースができるかどうか。都区財調からある種恩恵を受けている面もあるので、都区財調はそのまま、権限移譲を進めるという方向性もある。」

「都市計画権限は多分東京都が絶対手放さないだろう。ただ世田谷の環七の外は世界が違う気がしていて、例えばみどりを生かしたエリアマネジメント的なことをやるんだったら、負担金制度を転用して、そこから財源をとるとか、別の方法で東京都の財源を動かしながら、地域を運営していくようなことだったら、あり得るのではないか。」

→「都は『都市の一体性』というが、実際には環七の外側、果たして狛江とか調布と世田谷は何が違うのかというと、多分そんな違いはないとも思う。世田谷区が自治権とは別の対応、『特区』などで自由にできるような方法も考えていきたい。」

「『特別区』から『市』になることで『世田谷ブランド』がなくなるかもしれない。誤解のないように打ち出していく必要がある。」

◎今後の区行政に必要な「フルセット主義の脱却」と「プラットフォームの構築」とは今後区行政が「プラットフォームを構築、活用してサービスを提供していく」と仮定し、その際の「プラットフォーム」について、地域や、テーマの分野ごとに産学官民が話し合う「場」や、一定のルールのもと「市場の競争を促すもの」と考えた。

また、フルセット主義からの脱却のためには、事業のやめ方が重要であると考えているが、具体的方策はまだ見えてきていない。今後は区政を支える職員についても創造的な人材の育成・確保などを議論していく。

<質疑・意見交換（以下、太字は職員メンバーによる発言）>

「欧米では都市計画のプランナーを公募で選出している。優秀な人が公募でプランナーになり、その街のことを決めている。区でも60歳くらいの人を外部から選び、一定の裁量をもって若手と組むということは可能なのではないか。」

→「現在はそういう職員（研究会のメンバーでもあるが）がいて、実績を出している。意識して人材活用について考えていきたい。」

「公共私のベストミックス」を考えると、実際に世田谷区が単独で本当にやらなければいけないところと、外に出せる、あるいはほかの自治体と連携・共存化できるところがあり、世田谷区が本当にコアでやらなければいけないところは何かというほうに、しかもそのコアでやらなければいけないことができるための人材をどう育成するかという方向性で検討してほしい。」

→「プロ化やジェネラリスト的な能力が今後必要になってくる。いろいろな職員像を考える必要がある。」

	<p>【全体を通じて】</p> <p>「小さな拠点を中心に新たなコミュニティと産業が生まれる」と、この小さな拠点を維持するためのインセンティブは何か。自分たちのワーキングで話したときは「金」だと思ったが、他班では「自分たちがこういうまちに住みたい」という「気持ち」と考えていた。動いてくれている人たちの「気持ち」や「満足感」もプラットフォームを考える上で考慮していく必要がある。</p>
<p>次回までの 持帰り事項</p>	<p>第3回研究会までに各グループにてワーキングを行い、中間報告に向けて各論をパワーポイントで完成させる。共通事項については事務局で整理する。</p>

会議の名称	第3回世田谷区自治体経営のあり方研究会
開催日時	令和元年9月2日(金) 17時30分から19時30分まで
開催場所	第3庁舎3階ブライツホール
出席者	自治体経営のあり方研究会メンバー
傍聴者	聴講を希望した職員(庁内募集)
議題	<ol style="list-style-type: none"> 1 事務局より 2 各グループからの発表および質疑、意見交換 3 まとめ、宮崎副区長講評
概要	<p>1 本研究会の視座について 中間報告に向けて、これまでの発表に基づき、研究会全体を横つなぎするための視座と共通データの資料を事務局で作成した。</p> <p>2 各グループより前回発表内容から進展した点を発表、質疑、意見交換を行った。</p> <p>【主な論点】</p> <p>◎「住んでいるまち」から「暮らしていくまち」へ</p> <p>「住んでいるまち」から「暮らしていくまち」への転換という目標を掲げ、住む「住宅都市」というだけではなく、「働く」、仕事や何かを生み出すこと、また人との交流をするというさまざまな活動が世田谷区の中でもいろいろできる、そういう選択肢があるまちへ、さらに変化していくところをビジョンとして定めた。</p> <p>今までつくっていた「広域生活文化拠点」といった拠点以外に、「小さな拠点」というものを住宅地の中に点在させ、小さな拠点間を結ぶネットワークとか、大きな拠点と小さな拠点を結ぶネットワークといった交通のネットワーク、新しいものが生まれると、さらに活性化していくのではないかと考えている。</p> <p><質疑・意見交換(以下、太字は職員メンバーによる発言)></p> <p>「人と人がつながる小さな拠点の形成について、(発表では)学校、図書館、まちづくりセンターといった公共施設の拠点ということを言っているが、恐らく民間レベルでもある種の拠点機能を担っているような場があるだろう。地方では『輪島カブレー』のような民間の空き家を生かして多様な人たちが出入りしながら、健康を維持したり、お茶を飲んだり、温泉に入ったりというようなおもしろいプラットフォームをつくっている例も出始めていて、世田谷でどういう形で、これだけ民間のユニークな活動がある中で、公共の拠点との役割分担や連携を考えていくのかということが視座として入っていくと、かなり肉厚なものになっていく。」</p> <p>→「小さな拠点の視点で、空き家、空き室の活用というのは我々も考えている。48条の許可を柔軟に運用していくときに、一種低層住宅地域では、つい最近、運用でやっとコンビニができるようになった。それ以外にも、地域の人たちが求めるものを運用の中で認めていくという視点もある。都市がスポンジ化していく中で、もう住宅はそこにはできないけれども、違う機能だったら受け入れられるというものも考えられる。」</p> <p>「実現する際にどういうターゲットを想定しているか。区内在住の方が多く区外で就業しているとか、一時的に世田谷に住んでも、例えば大学進学で来ても、就職するとまた</p>

別のエリアに行ってしまうという問題意識がある。どういう人に住み続けてほしいかということ、具体的な実現の方策と関連づけて明らかにする必要がある。」

→「人口の流入流出の部分に注目し、生産年齢人口にアプローチできるような、例えば住まいの誘導を考えている。そこ（生産年齢人口層）にアプローチすることで住み続けたい暮らしやすいまちとなつて、結果的に高齢者の方もそのまま住みやすいまちになっていくと思うため、ターゲットになると考えている。」

◎これからの世田谷区における地域コミュニティ支援のあり方とは

ライフスタイルや価値観の変化により従来の地縁中心の地域参加が希薄となっている一方で、支援が必要な人は増加傾向にある。このため世田谷区では地域包括ケアの地区展開を図り、福祉の分野で活躍する地域人材の掘り起こしや育成などを始めているが、今後も地域のコミュニティへの期待は高まるが担い手は減少していくと想定される。地域包括ケアシステムの「誰もが安心して住み続けられるまち」を目指すために、多くの住民が身近な地域で、町会・自治会を含むさまざまな地域の活動に参加して支える側に回ることと、活動そのものを介護予防につなげることが必要となる。多くの人が身近な地域の活動に参加するためには、地域の情報が地域の住民に行き渡る仕組みづくり、地縁団体を補完するコミュニティづくりが求められる。有効な手段としては地域情報の共有化と地域参加のための仕組みとしての「地区情報プラットフォーム」、区の事業見直しなどの「すでにある地域のコミュニティの活性化」、地元への愛着や地域住民同士のきずなを育むための「地縁だけではない地域の支えあいコミュニティの創出」を考えている。

<質疑・意見交換（以下、太字は職員メンバーによる発言）>

「地域コミュニティの活性化において、活動を簡素化するというのは重要で、書かれているような寄付型クラウドファンディングなどの展開をしていくならば、財政的にも責任が持てるような体制を作る必要がある。また情報共有は区で仕掛けをするよりも住民や企業が主導するような取り組みをどう支えるかという視点が重要ではないか。」

→「行政からの依頼事項に手間がかかっている、そこを解消して本来担ってもらうべき役割を洗い出すことを考えている。また、会費や募金の集金についてどういうやり方があるかは議論していきたい。また情報共有の仕組みは地区単位で考えているが、住民にとっては地区内だけでなく暮らしの中で利用できる範囲の情報が入ったほうが使い勝手が良い。地域の団体とか企業の情報を入れられるような仕組みを考えていきたい。」

「モデル事業として28地区に網をばつと張る形でやっていくのか。それぞれの地区に「こういうものがある」と情報提供した上で、受け皿をつくっておき、そこからどう「つながり」を作っていくのかは、それぞれの地区の判断に委ねるというやり方もある。そこをどう組み合わせるかというところの戦略を考えてみるのが大事。また個人情報の問題をどうクリアするか考えるべき。」

→「その地区によってどういう入り方が受け入れやすいのかが異なると考えている。その地区ある資源等も活用し、地域の既存の魅力を生かしながら、つくっていけるのがいい。個人情報の問題については考えていなかったのが今後考慮したい。」

「Aグループの小さな拠点とどう関係するのかを詰めていただきたい。小さな拠点が住民

自治の1つの区の担い手になるのか、あるいは既に協働の形なのか、そのイメージについて考えて欲しい。」

◎行財政運営の持続可能性という視点からの自治権拡充

人口がふえ、納税者数の増加により特別区税は増加を続けておりますが、民生費の増加に追いつくペースではなく、行財政運営は厳しくなると予想される。このため持続可能な行財政運営の確立と区民が望む都市像に沿った戦略的な自治体経営、これに必要な自治権の拡充を目標とし、「都区制度や財調制度のメリット、デメリットの検証」、「持続可能な行財政運営の最良の形」を検討すべき課題と考えた。今後はあらゆる歳出抑制と歳入確保の両面が必要であり、それを最良の形にすることが仕組みづくりとして重要な戦略と考え、それに必要な「自治権の拡充」、「世田谷独自の戦略的な都市づくり」、「地域住民への細やかな効果的な対応」という視点が必要となってくる。A・Bグループの議論とリンクしてくる部分で、「都市経営」と「地域経営」を可能にする人口規模に応じた「自治権の拡充」というのがどういうものなのかを検討していきたい。合わせて世田谷に根づいている地域行政制度の視点も加えていきたい。

<質疑・意見交換（以下、太字は職員メンバーによる発言）>

「自治権拡充という話をすると、恐らく一般の区民の方は、そもそも世田谷区が特別区としてほかの自治体、市などとは異なる存在であると、具体的にどこが違うのかということがわからない可能性がある。例えば現状では、世田谷区というのは人口100万になろうとしているにもかかわらず、こういう点が制約されていて、自分たちはこういうことが自主的にできない、あるいは財源もこういうふうに限られてしまっているということ、まずは打ち出したほうがわかりやすいと思われる。」

→「区民ワークショップに向けては、特別区と一般市の違いを区民の方にわかりやすく、御意見がしっかりもらえるような形であらわしていきたい。」

「増大する民生費や介護保険料、負担とサービスとの見合い、ふるさと納税でいかに大変なことになっているか、東京から財源を地方に渡すという国の政策…。区民ワークショップでは、そういったことも含めて、『自分たちのサービスを自分たちの負担で』というところについて、ふるさと納税の危機感と一緒にPRをしつつ、どういう負担とサービスを考えるかということ、打ち出すのは、ひとつのいい機会という印象をもった。」

→「区民の方に負担とサービスの部分とか、ちょっとわかりやすい形で危機感をあおるような伝え方があるのかなと思いますし、固定資産税の議論も踏まえて、世田谷区としてどうやったらベストになるのをわがままに考えていきたいと思う。」

「恐らく全国の過疎化が進んでいるところと世田谷区の状況が違うのは、財政的には明らか。ただ、それに伴ってもちろん支出もふえる、そこをどうするかという、世田谷区独特な財政構造の長期的な特色みたいなものをしっかり浮き彫りにしながら、その中のいろんな議論に入っていったいい。」

◎変わる仕事、変わる職員、変わる区役所

現在はフルセット主義が当然と考えられているが、行政に対する需要はふえ続けており、

人手も財源も足りない中で、このままでは持ちこたえられない。そこで私たちは公共サービスについて産学民間で協議し、各主体がサービスを提供するプラットフォーム（区民が必要とする公共サービスを最適な方法で提供するために、どのような市場をつくらばいいのかが協議する場）を構築することが必要と考えた。行政はフルセット主義というマインドを変え、その上で事業仕分けを行い、低所得者への配慮など一定のルールを設けて、プラットフォームで提供可能と考えられる事業を選び出す。また他自治体と連携して行うことが効果的、効率的な事業は広域的連携により実施する。

このようなプラットフォームを回していくための人材として「プラットフォームのマネジメントができる高度なジェネラリスト」と、それを支える多様なスペシャリストであり、そういった人材の育成が必要だと考えている。高度なジェネラリストを育成するためには、幅広く経験を積ませるとともに、行政だけではなく民間企業と人事交流を行うことも必要であり、2-3年程度で異動し、短期間で幅広く経験を積ませる。一方で専門的知識を持った多様なスペシャリストを育成するために、固定的な人材配置、積極的な経験者採用、外部人材の活用、民間企業との人事交流などが必要ではないかと考えている。

<質疑・意見交換（以下、太字は職員メンバーによる発言）>

「ドローンで事故がおきたときの責任をどうするかとか、指定管理の責任分担などと同様に、プラットフォームというものがつくられてきて働き方が変わったときに整えるべきルールや考え方をどうするか。

職場に関しては、オフィスのあり方とか、情報共有のあり方というものをどう考えるのか。ルールだとか職場の環境をどう整えるかという視点からの検討というものがあるかもしれない。

プラットフォームという、いろいろな立場の人たちとどんどん関係をつくっていかなくちゃいけない。そうすると、実は今の3年ローテの人事異動じゃなくて、15年ぐらい同じところにいる、その中で関係をつくりながら人事交流みたいなものがあるほうが効率的なのかもしれない。その辺の考え方の転換に伴ってどういう制度、例えば人事とか給与、オフィスなどもう1つ目線を入れていくとよいのではないか。」

→「いざというときにどうするかというのは必ず最初に決めておくべきことだと思う。今後考えていきたい。新しい庁舎整備のときに、オフィスのあり方を検討していると聞いている。プラットフォームをつくるには“15年位同じところにいる”スペシャリストがいてこそ支えられるものなのではないかと考えている。」

「都区制度に関連するが、現状の特別区一体で試験を行う仕組みが果たしているのかどうか。あるいは、そのメリットはどうか。広域で対応できるという人材になるかもしれない。今、自治体の中では教養試験とか論文試験を廃止して、民間と同じようにSPIで採用するところもある。そうすると法律の知識が一切ない人が入ってきたりして大変だという意見もあるが、それによって民間と同じような人材を公務でも育成していくという発想もある。世田谷区として採用とか、どういう人を育成していきたいのかという人材像を考えていく必要があるだろう。」

→「プラットフォームのイメージはなかなか出づらいつつ、なかなか議論が深まりづら

	<p>いところもあって、その辺はちょっと悩んでいたところでもある。持続して常に改善して、それが続くようなくみについて議論を進めたい。人材については確かに人が少なくなっていて、どういう人材を採るのがいいのかわ、スペシャリストとジェネラリスト、いろいろなことがわかる人材が必要という視点で考えていく必要がある。」</p> <p>【全体を通じて】</p> <p>「プラットフォームは『組織』か『場』なのかというのがイメージできなかった。その前の課題の『脱フルセット主義にマインドセット』というのは、区で全部やろうとしないで、民間とか、区民に任せるリスクを背負える覚悟を職員が持つということだと思った。」</p> <p>「地域情報プラットフォーム、これを見た瞬間に、行政がいつもどおりつくって、誰も見に来ない様子が見えてしまった。どういうものだったら見てもらえるかとか、自分も発信者として参加したくなるかと考えると、モデル地区で行う場合、その地域の人たちに声をかけて、その人たちが何を求めているか企画段階から巻き込んでいくといいのではないかと思った。」</p> <p>3 副区長より講評</p> <p>流入人口、人口規模の問題をいろいろテーマの中に入っており、政策において非常に難解な課題。区民目線で考えて、10年、20年先を見たときに、100万を重荷に見るのか、これこそいいきっかけをつくってくれたじゃないかと思えるかというのを、1つの解としてくれればいい。</p> <p>もう1度、地縁組織というのをもう少し掘り下げて考える時期かなと私は思っている。いろんな形で区民は協力をしてくれています。その中でも町会・自治会という本当に地縁組織の核のところは、区に対して、今回は勘弁してくれよという話をいろいろ受けると思うが、やっぱり協力してくれる。ここがいいところ。ただ、逆に言うと、この「勘弁してくれ」というのをそろそろ真剣に区は受けとめなきゃだめだと思う。地域行政もテーマになっているので、ぜひコラボしてもらいたい。</p> <p>年齢を重ねて、仕事の中身も濃くなっていったときに、何を根拠にやっているかを立ちどまって、考えることが必要。制度的に許されていない部分もあるが、大学へ行って勉強したいといったことも、実現していくと思う。そういう機会に立ちどまって1つ振り返ることというのは非常に、露骨な言い方であるが、自分の戦力になる。振り返り、立ち止まりながらいろんな分野の中で、広い視野で連携し、しっかり自分の責任においてやるということが必要だと思う。</p>
次回までの持帰り事項	各グループにてワーキングを行い、本日の内容を踏まえて中間報告に向けて各論をパワーポイントで完成させる。また、次回は報告書の原稿素案を研究会資料とする。

会議の名称	第4回世田谷区自治体経営のあり方研究会
開催日時	令和元年11月11日(金)15時から17時まで
開催場所	第2庁舎4階区議会大会議室
出席者	自治体経営のあり方研究会メンバー
議題	1 事務局より 2 各グループからの発表および質疑、意見交換 3 提言についてディスカッション
概要	<p>1 本研究会の本日の進め方について</p> <p>(1) 中間報告及び区民ワークショップでの結果を反映し、リーダー課長各位にグループ間の調整をいただき、報告書概要叩き台を事務局で作成した。</p> <p>(2) あわせてこれまでの議論に基づき政策提言の素案を作成した。今後の議論を加えていくので、グループを越えて活発な議論を行ってほしい。</p> <p>2 各グループより前回発表内容から進展したところを発表、質疑、意見交換を行った。</p> <p>【主な論点】</p> <p>◎小さな空間のあり方からまちづくりを考える「小さな拠点」</p> <p>小さな空間のあり方からまちづくりを考え、多様な主体が連携し自立したまちづくりを実行する必要があると考え、区民の生活行動に結びつけて、「働く、憩う、住む、集う、動く、加わる、備える」という7つの視点から課題の設定を行った。今回は、「小さな空間のあり方からまちづくりを考える」として、暮らしていくまちへの転換を考えて「小さな拠点」について考えた。「まちづくりの協議体」や全区的に考えればよいか、地区別に考えたほうがよいのかという部分もアドバイスを頂きたい。</p> <p><質疑・意見交換(以下、太字は職員メンバーによる発言)></p> <p>「中山間地域で議論が始まった「小さな拠点」を世田谷区に当てはめるのはアイデアとして非常にいい。今回提示されているのは職場よりもリタイアされた方や子育てされている方が集まるという職場とは違うものだが、「職住近接」はロンドンで始まった田園都市論から始まった考え方で、グリーンベルトの外側に住み、内側で働くという考え方。その考え方と「小さな拠点」の考え方は、どう考えていけば可能なのかを昼夜間人口比などのデータを追う必要がある。」</p> <p>→「まだ「小さな拠点」と「職住近接」の両立について具体的ではないが、コワーキングスペースの誘致や、ソーシャルビジネス創業支援などを考えている。データについては区内従業率を考えていたが、昼夜間人口比も取り入れたい。」</p> <p>「協議体には「何かを決めていく」ということと「何かを運営していく」という視点がある。プラットフォームとは何か、と、かたちづくりのための資源とは何か、を考えていくとより良いものになる。交通ネットワークと情報について、何は結びついていて何は結びついていないのかを整理する必要がある。」</p> <p>→「地域行政という世田谷区独自の土台があるので、そういったものを強化していくことを考えている。協議体のイメージとしては、世田谷区では身近なまちづくり推進協議会という住民協議組織を設けているので、これを強化した上で、まちづくり会社、アーバンデザインセンター、都市再生推進法人などの形を考えている。」</p>

「交通は見えているのでやりやすいが、情報や人のネットワークについては区の中で見えていないが、すでにネットワークで繋がっていることが自分の業務を通じて見えてきた。社会的な課題を前にして繋がるネットワークが材料になると考えている。」

「協議体については今の議論である程度分かってきた。地区ごとで課題は異なっていると思われるので、画一的に全区に進めるよりも、自発的にやりたいところが行う方がよいと思われる。」

→「区で準備せずに、住民たちの側からつくっていくような小さな拠点みたいなものもあると考えている。区で本当に公共として準備するものがどのくらいなのかみたいな提言はもしかすると今後の議論で必要になるかと思う。」

◎これからの世田谷区における地域コミュニティ支援のあり方とは

まちづくりの土台としてのプラットフォームについてメンバー間でのすり合わせを行った。これまでの発表では「情報の発信・集積」に重きを置いていたが、「広義のまちづくりプラットフォーム」を考へることとした。28地区の人口も2万～5万人程度と小さな市に匹敵する規模となり、高齢者の割合や状況は異なっている。「地区の状況に応じたまちづくり」が必要となる。「地域行政」の3層構造のうち、「地区」を支えてきたのは主に町会・自治会であった。「身近なまちづくり推進協議会（みぢまち）」を権限・予算の拡充を図ってはどうか。いろいろな方面から参加の種まきをしながら、地域参加へのハードルを下げて、多くの人と一緒にまちづくりに参加できる環境をつくられたら、と考えている。

<質疑・意見交換（以下、太字は職員メンバーによる発言）>

「小さな拠点でプラットフォームができるのか。空間的な対応関係というのがどうなっているのかなというのは若干気になりました。うまくセットで回せるのであればいいと思う。ハードルを下げる方法として「カルテ」方式はいい方法と考えている。」「既存のあんすことか、行政の仕組みがありつつ、地域のまちづくりプラットフォームというのが出てきたときに、区が施策や事業をローカルな単位に落とし込んでいきたいという話とプラットフォームの運営というところがどういうふうな位置づけで整理されたのか。」

→「小さな拠点というのは地区の協議会よりもっと小さな拠点で、その小さな拠点で活動している人の代表が協議会、プラットフォームに参加して、活動紹介や広報をするような形で、プラットフォームと小さな拠点というのは、小さな拠点の方が規模は小さいと考えている。今のみぢまちにも、あんしんすこやかセンターと社会福祉協議会が参加している。いわば初めは情報交換で、地区で何が起きているかをみんなが知って共有する場というような形でプラットフォームが動いていくと思う。」

「町会や身近なまちづくり推進協議会は、ある程度意思決定の役割も持っている。地域で実際に活動されている団体の中には考え方や情報、方向性がうまく合わなくて、やりたいことができなかつたから結局町会にはかかわらなかつたということもあつた。地区の「財産」として非常にもつたいないことになっている実態がある。古くから住んでいてまちのことをよく知っている人と実際の活動家の人が同じ土俵に乗れる場所をつくらないといけないと考えている。」

◎自治権拡充と持続可能な自治体経営

特別区制度改革は、平成12年改革で大きな進展があったが、未決着の課題を残して、現在まで膠着状態となっている。さらなる自治権拡充については、区民の関心は必ずしも高くない。しかし、世田谷区は、人口91万人もの規模であれば、通常の一般の市であったならば政令指定都市へ移行するということがいいはずなのに、それが制度上できないままで、現行の特別区のままで大丈夫なのか。例えば具体的なデメリットとして、都区財政調整の算定の中で、規模が大きくなるほど減らされてしまう、不利があるということが挙げられる。財政運営は現在の状況から行政需要の増に応じた歳入増加は期待できない。「都区財政調整制度」は特別区独自の制度であるが、安定性は不透明であり、今後、「せたがやらしい」自治体経営を行うためには「自治体のあり方」を考えていく必要がある。戦略として①権限と財源の拡充②身近な自治の仕組み③安定的な財政基盤④自治体経営のあり方の合意形成が必要であり、権限、財源の拡充を目指す方向と、地域行政のさらなる推進を目指すということを大きな柱と考えている。自治権拡充は、まずメリットや制度上の課題を洗い出した上で、既存の枠組みに捉われないあり方を考えたい。

<質疑・意見交換（以下、太字は職員メンバーによる発言）>

「行政と民間の役割分担（公共私ベストミックス）となっているが、行政と民間というのは、日本では、「官対民」となっていて、パブリックという間の共が概念としてない。地域にアイデンティティーを持っている方じゃないとパブリックの概念というのは持てないので、そういう方々をちゃんと育てる。「小さな拠点」で言えばローカルのエリアだと、「関係人口」という概念で、そこに対してどれだけ関与しているかという人をはかろうとしている。同じように都会流の「関係人口」というのがあり、ソーシャルキャピタルや、そこに誇りを持っているという方々がどういう形でどこにどれだけいらっしゃるのか、どういう協力をしていただけそうなのかというの、やっぱり中長期的にはデータとして収集した方が良いのではないかと。また「自治権拡充」については自治体から言うのではなく、住民から意見が出るべきだと思う。」

→「公共私ベストミックスといっても、共の部分も、町会、コミュニティ的なものは弱くなっているし、御指摘のように住んでいる人以外の関係人口みたいなもので、世田谷区が好きだという方が区外にもいるかもしれないので、そういった方も巻き込んだ仕組みが必要であると受け止めている。自治権拡充については住民の方に理解していただいて、要望が上がってくるとするのが求められると思う。かなり難しいと思うが、まずは研究、検討を進めて、世田谷区は特別区であってどういうデメリットがあるかというのを示していく。」

「課税自主権はなくても、豊島区のワンルーム課税のように、課税することもできる。権限がなくてもどのようなことはできてどのようなことはできていないのか、というのをはっきりさせる必要がある。GAFAのデジタル収入についても消費地で課税できるようになりそうだが、その税収が入るのか入らないのかわからないが考えに入れていってもいいのではないかと。現行の税制でできることとできないことということで、どう仕分けするのかというのは、ぜひ固定資産税とか都市計画税なんかの議論、あるいは独自課税のところもあわせて、財源調達の話と租税政策の話と両方考えてみてもいいのではないかと。」

→「特別区が固定資産税と法人住民税などを持っていないということを考えており、それ以外の法定外の税をつくるということは今のところそういったことは考えていない。」

◎変わる仕事、変わる職員、変わる区役所

地域コミュニティを活性化させるための高度なジェネラリストの育成や自治体経営の基盤強化のために、職員1人1人が施策や事業を断続的に進めることができること、また、予算や人員を最適配分できるマネジメント力を有していることが必須と考えた。今いる「人材の育成」のほか、さらなる人材をこれから呼び込んでいくために、区の職員となって自分の能力を生かすことができたり、育成したりすることができる環境が必要なのではないかと考えている。人材を育てる場と機会をつくるために兼務制度を活用して、限られた人員、財源、期間で成果を出すプロジェクトチームをつくり事業執行する。ただ、プロジェクトチームに参加するために、本来の職場が忙しい現状では能力を最大限に発揮することは困難である。このため現在の事業の見直しや業務改善を行って、全庁の業務量の削減に早急に取り組む必要があると考えている。そして、各部署の相互協力を促進して、皆が気持ちよく人員を送り出せる雰囲気をつくり出さねばならないと感じている。プロジェクト以外でも、職員1人1人が多角的な視点や知識を得るために、副業や大学などでの学び直し、民間企業との人事交流制度の導入や、退職した外部人材の登用、あと地域団体やソーシャルビジネスの人材を副業として区の業務に携わってもらおうなど、これからはそういった柔軟な体制が求められているのではないかと考えている。

<質疑・意見交換（以下、太字は職員メンバーによる発言）>

「働き方改革で勤務時間を全部つけろ、というような、柔軟にするために硬直的なルールが作られることが多い。そうならないようにしないと却って大変になってしまう。交流するのはいいが、「官」は「官」の役割があり「民」とごっちゃにする必要はない。海外出張などの旅費はもらっていないと思うが、海外のほうが動きは激しい。うちにこもらず外に出られる仕組みは必要だと思う。」

→「確かに働き方改革の結果、打刻等を厳しくする、とおっしゃるようなことが起きている。柔軟にということとインターンシップや海外視察などのアドバイスは議論に生かしたい。」

「人材育成は非常に重要なテーマ。自前で専門職を育成することが難しくなってくるという状況の中、焦点は事務職に絞ったほうがいいだろう。庁内複業という仕組みはおもしろい。前提に日常的に自分が担当している業務に忙殺されていて、企画立案に携わる機会や研修を受けられないという問題意識や、あるいはより幅広い視野でいろんな政策課題を見渡したいということを想定してこういうことを考えられている。今やっている仕組みというのはどういうもので、それはどういう限界があって、それを人材育成とどういうふうにつなげていくかという視点をもう少し明確に出したほうがいい。例えば分野横断的な課題が出てきたときに、自分は直接の担当ではないけれども関心があるから参加する、というような一定程度関与できるような取り組みをするのか、あるいはもう少し日常的な業務、それぞれ関係しているところの人たちをまとめてプロジェクトのチームをつくるというイメージなのか、あるいはプロジェクトチームをマネジメントする人、管理職を含めて、そのあり方をどう考えるのかとか、これだけでもいろんなことが出てくる。」

	<p>→「プラットフォームを構築し運営するためにという部分で、いわゆる縦割りで主管課が業務を抱え込んでしまうと、プロジェクトチームをつくった場合、結局、主管のところばかりが一生懸命検討して、他のメンバーはいろんな意見はくれるんだけど、もう少し主体的に取り組んでほしいなということがある。例えば市川市長がLINE をやるぞと行って、トップダウンで庁内のいろんな人を兼業で引っ張ってきて、市長直下のプロジェクトチームで、その人員と決まったお金の中で一気に進めたという話を直接聞いている。今の課の代表の集まりとしてのプロジェクトチームではなくて、あくまで直接主体となって参加するプロジェクトチームみたいなもので、実際に企画立案から実行するところまでやることで人を育てていきたいというところがある。結構あっさり風味で書いているので、今後、もう少し具体的に落とし込めていけたらいい」</p> <p>「情報やデータの取り扱いの効率化をどうするかという話があり、「はんこ」をなくすみたいな手続のところをもっとシンプルにできないのかなということも1つ1つ検証することも大切。また、荒川区のあらかわ子ども応援ネットワークでは NPO、教育委員会、大学、子どもの貧困関係などの団体が集まって、情報共有の場を年に何回か持ち、人が行き来して、その中で情報をシェアするという仕組みを持っている。荒川区では庁内でも、自分がかかわっていることと関係がありそうな他の課の部署と必ず情報を共有する。区長がそれを物すごく言っているんで、それをやっているのが当たり前というところに来ている。そういう「制度化されていないけれども習慣化している」ような働き方をどういうふうにかえるか。」</p> <p>→「情報事務処理について業務改善を私が担当してやっている最中だが、グーグルフォーム³も使えない(世田谷区役所の)インターネット環境でどういうふうに打破していくかというのが課題となっている。個人情報を使っているわけではない業務であればクラウド⁴を使ってもいい。神戸市ではクラウドを使える業務であれば利用していく、という方針を出している。また経済産業省がDX⁵の中で「ハンコ文化」をいかになくすかということコード・フォー・ジャパン⁶、そこら辺が絡んで考えているところ。ICT の活用は大前提で、具体的に戦術まで落とし込むかはあれですが、実際に業務ベースで進めていくことは間違いないので、どこかで大きく宣言したい。</p>
--	--

³ 米 Google 社が提供する無料の調査管理アプリで、Web 上でアンケートを作成・収集・回答分析を行うことが可能。

⁴ クラウド・コンピューティングの略。インターネットなどのネットワーク経由でコンピュータ資源を利用する。サーバなどのインフラとその運用・保守を含むデータセンターの機能をインターネット経由で一体的に利用でき、自社保有システムに比べコストを下げることができる。

⁵ デジタル・トランスフォーメーションの略。Erik Stolterman (スウェーデン) が提唱する「デジタル技術が人間生活のあらゆる面で起こす、あるいは影響を及ぼす変化」という概念にもとづく。経済産業省の DX はこれまで行われてきた紙文書を電子化するだけのものではなく、行政手続きをデジタルによる「オペレーションの最適化」することで、手続きを簡単・便利にし、行政データの活用や情報のプッシュ通知などもしやすくなるなど、「行政の生産性向上」を目標としている。

⁶ 一般社団法人 コード・フォー・ジャパン。IT 技術を活用した地域課題の解決をめざす非営利団体。

また、経営改革・官民連携推進課が「マッチングレポート」で啓発し、区長がマッチングを頑張れと言っているが、「わかっている人」と「わかっていない人」のギャップが激しいと感じている。習慣にしていけないと結局マインドチェンジができないので、地道に活動をするのか、一気に何かをやるのかというのは今後の課題と受け止めている。

→今のような問題、民間レベルでは物すごいスピードで進んでいて、その効率、感覚でやらないと、とてもやれない。政令指定都市だと、この（人口）規模だと、9000とか8000ぐらいの職員は必要だと思うが、5000でやっている。これはもちろん都がいろんな権限を持っているからだが、100万の区の規模でさまざまな業務をするのであれば本当は職員数が足りないのか、これをどうするか。もちろん今の前提ではそう変えられませんが、2040年という先を見ているのであれば、そういうことも本来視野に入れるべき。この人数で運営するなら効率的な組織の運営とかそういう情報システムなどを使ったものは不可欠だ、というのはもちろん一方であり、他方で、もっとソフトな面で、今お話しになったように、プラットフォームや小さな拠点にどういうふうに区の職員が入るのか。実はすごく難しい問題で、どういうふうにそういう人を育成するのか。災害が多い状況なので災害対策をイメージした区民とのワークショップなど、必要に迫られて開催していくと随分感覚が変わるのではないかと。

3 【提言についての議論】

司会より

「グループの発表での意見交換を凝縮させて『政策提言』とする。叩き台の政策提言は1から6までである。まず皆さんに御意見をいただくところから始めたい。」

「Aグループの『協議体』『小さな拠点』とBグループの『プラットフォーム』はすり合わせたのか。」

「『協議会』は制度になりすぎていて、行政色が強い感じがして少しイメージが異なっている。『小さな拠点』は今ある協議会ではなくて、区民の方々がやりたいことができる『まちを自分たちで作っていくための拠点』と考えている。」

「世田谷区では区民生活領域が所管するソフトの『まちづくり』と都市整備領域が所管するハードの『街づくり』があり、それぞれの構成や組織が分かれている。Bグループでは『まちづくり』の面を考えている。（協議会という名前ではあるが）身近なまちづくり推進協議会は行政の下請け的な感じはない。事務局機能をまちづくりセンターが担っているが、企画なども区民のみなさんが自分達で決めている。」

「区内にはすでに町会・自治会やいろいろな協議会などがあるが、そこに参加している人は、90万区民から見るとごく一部で、参加していない人が多く、興味もない、という状況がある。私たちBグループでも、いかに地域デビューするかというところを議論していて、おそらくAグループさもそうだと思う。プラットフォームというのが、今まで余り地域に参加してこなかった人たちが、区民としてのアイデンティティーを持って地域に参加できる場というものをイメージしていると思う。今地域に参加していないような人たちが気軽に参加できる場として、小さな拠点や、いろんなプラットフォームがあると考えている。気軽に参加していくことで、地域の課題解決というもあるが、それに加えて、参加

すること自体が社会的に孤立してしまっている状態を解消することで自分たちの暮らしの質を上げていくというところも大きい。」

「(Aグループから見ると) Bグループのプラットフォームはあまり気軽な感じがしない。AとBで一致しているのは、住民の発意でまちづくりを変えていきましようと言っていたきたい、ということではないか。例えば、お出かけ広場の中にワークスペースを設けているが、行政(の出資)なので規模としては小さい。もし、民間を呼んで発展的にやりたい、という区民がいれば、そういう形でバージョンアップして、そこに住民だけではなくて企業も参加していただいてそういう環境を整備する。それがそのエリアの『小さな拠点』ということになるので住民の発意で動いてもらいたい、というところだ。」

「地域の中で買い物にいけない、といった課題がシェアされたり、ちょっとご飯を提供したい、という資源の共有ができたりする場があったらいいのではないかな。それだったらあそこにああいう人がいますよ、ファシリテートする人も必要。行政がユニバーサルにサービスを提供するためのツールとして、というところがちがちになってしまうが、もっとローカルな中で緩やかな場があり関係を作るための人材の確保を考える必要がある。」 「現在の場所の鳥観図を作るべき。内部のものなのか、外部に出ていくものなのか、によってアウトプットが異なる。小さな拠点は本来過疎で必要なことが満たされないところで何とか生き残っていくためのものという定義であるが、「やりたいことができるための拠点だ」ということであれば、そのことを強く外に打ち出していく必要があると感じた。その流れの中で区民の人に手を挙げてもらえるような循環をこの報告書の中からつくるという戦略でやったほうがいいと思う。どなたに読んでもらうのかということとセットでこの報告書の形を議論しないと意味のあるものにならないと感じた。」

「ここでの『小さな拠点』というのは、何かやってもらうというよりも、やはり住民の方がやりたいということはどう受けとめることができるかというもの。町会・自治会はあるが、今までは地域にそういうものがなかった場合に、空間的にそういう居場所をつくることの意味というのはかなり大きい。全てあまねく世田谷区内につくるというのは現実的ではないが、地域で少し困っていることとか、何か不安に思っていることとか解決してほしいことを、行政課題に生かしていくかということや酌み上げられる場を用意するという制度設計のほうが、余りぎっちり制度をつくるよりはいいと思う。

他方で、協議会のレベルで、今のみぢまちとか、地区計画とか、28地区あるというところなんですけれども、その部分の機能不全みたいなものが仮にあるとしたら、そこも今回もう少し詰めて、それぞれの班のテーマに合わせて検討し直す、あるいはもう少し改善できる余地はないかということもあわせて考える必要がある。」

「今は多分アイデアなのでいいが、住民の方に打ち出す時は、こういうものをつくるんですけれどもどうでしょうかと、オープンに聞く必要がある。仙台市ではそのために公民館を教育委員会から首長のところに移し、シーズとして使っていこうというような話がありました。だから、何かシーズが要るのではないかなと思うので、『小さな拠点』のためのそういうプロジェクトをどうするかという議論があると思う。

片や、それよりもっと大きな地区レベルというところでまちづくりプラットフォームをつくるというのがBグループのお考えで、これはさっきもちょっと言われた『みぢま

	<p>ち』という人口規模でかなり大きな地区のものが既にある、部会までやっている。管理組合は入っていなかったが、それまで入れてということになると、実はこの改革はかなり大胆なすごいことで、これができればすごく動くと思う。そういう大きなレベルで、ここは多分、そういうプロジェクトを回すのではなくてプランニングをする。アイデアとしてすばらしく大胆なものが出てきているのはわかるが、実際、住民にどういうふうに説明をするのかという順序立てが必要。要するに「今までの話はマンションの人を全部置き去りにして、店街や町会・自治会でやっていた」ということだとすると、そういうものも入れていろいろ考えないとこれからの地域は持ちませんね、という「何でそれが必要なのか」ということをもっと書き込むと、「ではみんなでもっと考えましょう」ということになるだろう。」</p>
<p>次回までの 持帰り事項</p>	<p>各グループにてワーキングを行い、本日の内容を踏まえて最終報告に向けて各論を完成させる。また、今回は報告書の原稿案を研究会資料とする。</p>

会議の名称	第5 世田谷区自治体経営のあり方研究会
開催日時	令和元年12月16日(月曜日)15時から17時まで
開催場所	第3庁舎3階ブライトホール
出席者	自治体経営のあり方研究会メンバー
議題	1 事務局より 進め方の説明 2 各グループからの発表および質疑、意見交換 3 政策経営部長より
概要	<p>1 本研究会の本日の進め方について これまでの議論などを加筆し提言骨子、報告書案を作成した。さらに本日の議論を加えていくので、グループを越えて活発な議論を行ってほしい。</p> <p>2 各グループより報告書各論について説明、質疑、意見交換を行った。</p> <p>【主な論点】</p> <p>◎住んでいるまちから暮らしていくまちへ</p> <p><報告書について説明></p> <ul style="list-style-type: none"> ・住宅都市としての世田谷区の価値は相対的に低下 ・そこで住宅都市から「暮らしていくまち」への転換 ・今回は小さな拠点についてイメージが伝わっていない、という意見があったので、特に詳細に記述することとした。具体例を挙げている。 ・総合支所とまちづくりセンターの機能強化や多様な主体から始まる活動の促進などを詳細にしている。 <p><質疑・意見交換(以下、太字は職員メンバーによる発言)></p> <p>「住宅土地統計調査と区の空家等対策計画の空家の数の差が大きいが整合性はどうか。また交流と交通のイメージでは小さな拠点を結ぶことにはニーズがそれほどないのではないか。駅と拠点を結ぶ方が大事だと思う。」</p> <p>→「住宅土地統計調査と区の空家等対策計画の空家の数の差は) 戸数と棟数の計測方法による差だと思う。」</p> <p>→「20年後であれば個人が一人乗りで移動できるものができているのではないかと考え、今回の拠点間を結ぶ交通を提案としている。」</p> <p>「身近なまちづくり協議会の再編・強化とは具体的にどう考えているのか。また、農地の面積が減っている、担い手は高齢化しているということだが、その対応策について法律を活かすことは書いてあるが、提案に活かされていない。区民と共に活かす都市農地などの新しい取組みの記載など、例えば小さな拠点に活かすことができるのであれば、そのことも検討しているのか。企業や区が借り受ける方向性を掲げてもよいのではないか。」</p> <p>→「みぢまちについては数万人単位の「地区」に対応したものである。「小さな拠点」は、区民主体の活動なので任意だが、地区の枠組み内でみぢまちの「部会」として参加してもらえればと考えている。また、現行のみぢまちは企業や団体が加入することを想定していないので、制度を改正する必要がある。」</p> <p>→「農地については事業者への貸付は進んでいる。区がどのような役割をするのかという</p>

ころは現在検討中。『みどり33』という計画もあり、生産緑地とは別に緑地を増やす計画は立てている。方法については検討中。」

「『小さな拠点』はこの絵で示す全体を指すのか、小さな拠点の本部を置いているその場所を指すのか。世田谷区全体にくまなく作ろう、と考えているのではないと思うが、今念頭にある『小さな拠点』でカバーする人口規模ほどの程度を想定しているか。また小さな拠点を構成する人、というのはそこに住む人だけではなく、関係人口的な部分も想定していると思う。そのあたりを詳しく教えてほしい。」

→「イメージ図で示しているとおおり、区民活動が行われる「場」を考えている。「場づくり」の活動がみぢまちの一部会になってもらえるとよいと考えている。尾山台の活動は小学校区で行っている、そのくらいの規模感と考える。」

「⑤人と情報のネットワーク」に記載しているとおおり、子育て支援などの分野ごとに、外部人材による支援をGBERなどの新しい技術によってつないでいきたい。」

◎これからの世田谷区における地域コミュニティ支援のあり方とは

<報告書について説明>

- ・目標を設定し、地域包括ケアの土台、ということを念頭に検討を行った。
- ・地域行政制度というのをとっており、そこに地域包括ケアシステムを乗っけている。
- ・現在はこの制度により地域の「協議体」というのが生まれている。
- ・ご近所のつながりは弱まる想定
- ・28地区の特性に応じて合意形成を行うための「土台」、地域デビューのハードルを下げるための仕組みづくり

<質疑・意見交換（以下、太字は職員メンバーによる発言）>

「インセンティブの仕組みをどうするのかは一つの課題。おたがいさまバンクほどの程度活用されているのか。地元では隣近所との関係があまりなくて「さっぱりして暮らしやすい」と思う一方で、近所の人を知らなくて問題だと思っていた。大雪が降って除雪をしないといけない状況になった時に、近所の人と力を合わせて除雪して、仲良くなったということがあった。このように、地域で共通に乗り越えるべき課題があると、プラットフォームを形成しやすい。」

→「社福のボランティア協会が行っている。400人の登録があり、(定期的な送り迎えなど)重めのニーズに対応する人力でのマッチングを主に行っている。一方で電球を取り替えたい、というような気軽な要望もたくさんあるので、インターネットを活用してそういったマッチングがうまくできるような仕組みができるといい、と考えている。」

「インセンティブのしくみまで配慮されているのは良い。楽観的に書いている図だと思うが、これだけ多様な主体がいると合意形成をどのようにとるのか、が課題となると思う。運営や合意形成はどこがとるのか。ファシリテーターとしてはまちセン職員を考えていると思うが、それを行う主体としてはどのようなことを考えているのか。」

「地区情報連絡会ではここに書いているような団体が情報共有を行っている。「こういうことをやっています」ということを言い合う場となっている。そこをだんだんとプラットフォーム化していくために最初は『簡単な目標(例:オレオレ詐欺被害を0にしよう)』の合意か

ら始めて、だんだんと地区の中の場として認められていくようになるといい、と考えている。」

◎自治権拡充と持続可能な自治体経営

<報告書について説明>

- ・財政状況と都区制度について整理
- ・区の規模に応じた自治体経営の必要性
- ・参加と協働の自治体経営が必要→地域行政制度

<質疑・意見交換（以下、太字は職員メンバーによる発言）>

「大変難しい課題。整理していただいたことがよかった。区がいうのではなく、住民からの動きで出てこないに進まない内容なのではないか。一方持続可能な自治体経営をどう考えるか、という時にすぐには変わらない状況で、考えるべきこととして人口をコントロールするつもりはないのか。生長自体をコントロールする、という発想と不測の事態（首都直下地震等）に対してどれだけレジリエントか、というところを本当は考えておかないといけない。」

→「区民からの発意で自治権拡充を考える必要がある。権限獲得によるメリット・デメリットの検証とそれを区民にわかりやすくお示しするのがスタートラインであると考えている。」

→「適正人口は以前80万人程度（収容限界を81~90万程度）と考えられていたが、いまは取り外されている。人口減少社会において、今後も人口増が続くことは考えにくいからではないかと思うが、震災等を考えると都市の適正な規模という観点は必要であると考えている。」

「難しい課題に取り組んでいる。特別区を脱して一般市に移行する、これはおもしろいアイデアだが、都区財調の問題も23区内での調整という機能はある。他の区の利害を考えなくていいのか。区民、あるいは都民の理解を得るためには、23区内の財政調整を中心とするバランスのとり方みたいなことにもうちょっと考慮をした記述が1つか2つでもほしい。また、地域行政とコミュニティ機能、プラットフォームとの関係をどうしていくのか。地域内分権については政令市の「行政区」の「区民会議」を作っての権限移譲などを踏まえて世田谷モデルなどを見せられると良い。」

→「ここではアイデアとして特別区からはみだしてもいい、ということを書いてあるが、配慮した書き方をしていく。地域行政とプラットフォームとのかかわりは、プラットフォームを支える執行体制と制度として地域行政が必要だと考えている。

地域内分権の具体例については「地域行政検討委員会」で詳しく話されると思うが、議論されるかと思うが、もちろん区民会議のようなものをつくるのがいいのか、世田谷ではそれは適さないのか、その辺も今後検討していきたいと考えている。」

◎変わる仕事、変わる職員、変わる区役所

<報告書について説明>

- ・行政需要は増えているが、職員数は増えていない。年齢構成に偏りがあり、スキル

の継承に不安がある。

- ・限られた資源のなかで、必要なサービスを提供していくのが行政の役割。
- ・プラットフォーム運営方法を確立するため「既存プラットフォームの評価によるフィードバック」「人材育成」「採用手法の改革」を考える必要がある。

<質疑・意見交換（以下、太字は職員メンバーによる発言）>

「職員を減らさなければならないまたは、業務量が増える、ということを考えるときに、通常は外部への委託を考えるとと思う。プラットフォームがなくても全部民間に任せてしまえる部分やICT化が進んで、実際に職員をつけなくてもよくなっていくという部分との関係で「プラットフォーム」化をどのように位置づけているのか。」

→「ご指摘の通り、前提としてはICT化や外部への委託で業務を減らせるところは減らしスリム化を考えたい一方で、民間委託だけでは解決できないようなもっと高度な問題や区全体を挙げてプラットフォームで扱うようなプラットフォームも考えている。」

→「例えば民間企業とか大学、NPO がやっているところは、ビジネスチャンスで対応していただきたいと思うが、どうしても行政も対応し切れないすき間のような部分が出てきてしまう。このグループで考えるプラットフォームは、どういうニーズを住民が持っていて、誰がどういう資源を出せるのかとか、そこの話し合いの場をあくまでつくって、では、この企業とこの企業を組み合わせようとか、では行政はこの手伝いができるよという話をする場としてのプラットフォーム。行政主体というよりも、プラットフォームは構築するが、そこはみんなで、公共的市場という、一定のルールをジャッジメントする立場として市場の競争を促していくという、A・Bとは違うプラットフォームを考えている。（このプラットフォームとは）協働関係になることもあれば民に完全にお願ひすることもあるというイメージを持っている。」

「重要な課題なので要求水準が高いのかもしれないが、職員像が明確でないと感じる。コーディネーターかスペシャリストへ、と書いてあり、どちらかを選択して人材を育成するのかと捉えていたが、プラットフォームの運営者としてジェネラリストがでてきて、ジェネラリストも否定せず、どちらも捨てていないと書いてある。今まででも言われてきたことを、そのままにしているのだろうか、と思う。私見だが、ジェネラリスト、スペシャリストという区分ではなく、「プロフェッショナル」が重要と考える。仕事の幅はそれぞれだが、「プロフェッショナル」とは、地域に対して付加価値を生み出せる人材で、それが求められていると考えている。ニコニコして区民の間に入っていく人」という「コーディネーター」だけでなく、法務や財務、ICT や道路構造のことは一番知っているというような、そのような人が大事ではないか。この「プロフェッショナル」な人材はプラットフォームの場でも重宝されるはずである。これまでと同じ言葉を使うと、これまでと同じ内容になってしまうので言葉の意味をよく考えて、使ってほしい。

また、人材育成については、制度を幅広く捉えられたらいいと思う。制度的な改革は提案されていないようなので、今の制度が上手くできている、と考えられているのかと思うのだが、採用試験のあり方、人事評価にも関わると思うが昇任・昇格のシステム、研修の仕組みやキャリア形成の図り方、などについて、制度的なことをもう少し触れて欲しいと感

じた。」

→『『コーディネーター』については『庁内・町外の状況を幅広く知っている高度なジェネラリスト』と考えている。『スペシャリスト』はジェネラリストが人をつないで事業を進める時に専門的な知識を持つ人が必要で、ジェネラリストが全体を推進する立場で、スペシャリストがそれを支えるというイメージで考えている。用語は統一する。』

「日本は世界に比べて人口当たりの公務員が少ない。最初にいい人材を採用しないと、いくら育成しても育たない。昔だと採用時期は公務員のほうが早かったので、公務員に受からなかった人が、民間に就職していた。今は優秀な人が先に民間に決まってしまう。公務員ももっと青田買いしないといけないのではないか。世の中の秩序的に役所に優秀な人に来てもらうことが必要で、最初にきちんと優秀な人間を採るという仕組みをもっと担保すべきでないかと学生指導をしていて思うところである。」

→「応募は年々減っており、公務員の魅力などをアピールしていく必要があると感じている。」

●全体討議

「小さな拠点」は一つの視点になる。一般に中山間地域で言われている「小さな拠点」をここで出してくることが、新しい視点となると思う。関係人口についてもっと調べられないか。国土政策局の地方への移住を念頭においた「関係人口に関するアンケート」をやっている。地方よりも都市部との関係が強く、地方移住にはあまり関与しない可能性がある。世田谷区は関係人口の可能性をどう考えるか。」

→「流出入人口がすごく多い、ということは世田谷区に関与したことがある人がすごく多い、ということで、既に関係人口は相当数確保されていることになる。しかし、その人達の考えを汲み取ることは難しい。」

→「ネット調査は進んでいる。世田谷区に関係があった人フィルターをかけて拾い上げることは可能である。」

→「ネットを使って住宅課がアンケート調査を行った。世帯人数が増えことや結婚を機に、手ごろな大きさの家がないので外に出たが世田谷区的环境は良かった、という回答が結構多かった。」

「小さな拠点」は攻めの体制だがBのプラットフォームは守りの体制と感じる。

「世田谷区版地域包括ケアシステムをまちづくりのなかに包摂していく、と考えているときに、全世代型と言いながら、高齢者にシフトしている感じが強いので、もっと工夫して書く必要があると思う。とは言いながら、地域で活動しているのも支援が必要なのも「高齢者」というところで書きぶりを考える必要がある。」

→「地域包括ケアは、もともと高齢者が始まりであり、その後、世田谷区では福祉の総合窓口ということで、全ての困り事を引き受けるということで今進めている。確かに高齢者に偏りがあるが、その中でも各地区でいろいろ話し合っていくうちに、退職後の男性の人たちが暇にしている、家にいて全然外に出てこないというのが、うちもある、こちらもあるみたいなことがわかり、男性のある程度の年齢の人たちをどう引っ張り出すかというのを重点的に

やっている地区が多い。例えばおいしいコーヒーの入れ方の教室をやると意外とその世代の人が出てきて、その人たちの中で地域包括ケアの協議体がつくられているという事例があるので、地区によってはすでに結構始まっている状態にある。全部で始まっているわけではないが、今、多分全区にそういういい取り組みをお互いに紹介し合って広げようという動きがある。そういう前提を私たちの班の人はたまたま割と知っていたので、文章に余り入っていない部分があるかと思うので、その辺を皆さんにわかりやすくするように書き足していく。」
→「寿命は長い、健康寿命が短いことが世田谷区の特徴で、その対応が必要な部分と考えられる。世田谷区ではそのあたりを「小さな拠点」で考えていくこともできるが、「地域包括ケア」で考えていくことができる。おいしいコーヒーの淹れ方で興味を持つ人たちはどのような人たちか、ということを考えていく必要があるだろう。」

「『持続可能性』がキーワードであると思うが、世田谷区の持続可能性をどのように考えるか。また地域内分権を進めていくとコストがかかるのではないか。プラットフォームへの補助金というのは、従来の補助金をもっとスリム化して、一括して、自分たちでやると、足りなかったら外から外部資金をとってこいというようなことだっただけで本来はあり得ると思う。」

→「持続可能性は幅広い意味があり、いろいろ考えたが、議論が行き詰ってしまったので財政面に絞った。持続可能性の危機を、大変な面も区民に理解してもらい、自治的な方向で、参加と協働で乗り切る、という戦略である。」

「A・B・D グループの話聞いていて、世田谷区のガバナンスの仕組みが少し見えてきたような気がする。1層：区、2層：総合支所、3層：まちづくりセンター、4層：小さな拠点・プラットフォーム（4層は必須でつくるものではなく、多様な主体がむしろ任意でつくっていく）という4層のイメージとして湧いたので図にしたらいいのではないかな。まとめに入れたらいいと思う。各グループの描いた形を合体させるとどうなるのか、地区のガバナンスと区のガバメントがつながるイメージ図があるとよい。多層な仕組みを提案するのが今回のポイントとなるかと思うし事務局の仕事になるかもしれないが、議論される必要がある。」

Cの課題解決に向けた方策の部分、いいことが書いてあるので、世田谷区が自己完結的に都市運営できるためにはこういう権限が必要だともっと思い切って書いてもいいのではないかな。都庁と喧嘩するのではなく、むしろ国と喧嘩してほしい、と思う。今、地方分権が風前の灯火となっているので、都市経営の観点から「地方分権」を全国に向けて提言してほしい。

また23区が新しい自治制度にどういった民主的仕組みで移行するのか。」

→「Aは身近な地域でのプラットフォーム、Bは地区のプラットフォーム、Dは全庁と民間のプラットフォームを考えている。このあたりが違いだと思う。」

●研究会の最終回にあたっての学識経験者からのコメント

「この研究会は立派な報告書もできたが、違う部署の職員同士が膝詰めで意見交換をされた

プロセスで身についたことも重要で、他自治体ではなかなかできないことである。」

「今後20年先、その先の世田谷区をみると、人口100万を超えても、権限はかなり制約があり、他の22区との関係もあって、自己決定権や自立性を確保していくことが非常に難しいというギャップが今後広がっていくのではないかと。それに対して、皆さんはそれぞれ将来を見据えながら対応を考えていただきたいと思う。今回は部署も横断的に集まって研究会を重ねるといことは非常によい機会であり、こうした組織文化が根付いているのは他自治体に対しても有利な点なので、ぜひ今後もこうした取組みを続けてほしい。」

「地方の他自治体に行くことも多いので比較すると、世田谷区は非常に恵まれているというか、様々な選択肢があることを痛感した。世田谷区から閉塞状況にある地方自治をぜひ打破していただきたい、分権についての期待も申し上げたい。今回の研究会での雰囲気はとてもよいので、周りの職員の方々にこの空気を伝えていただきたい。」

「条件の悪い地方の話題が主となる中で、東京、そして世田谷区は条件がいいことを非常に痛感している。もし日本がグローバル化の中に入っていくと、今後東京には「高収入の外国人」が増える可能性が高い。世田谷区の人口構成で高収入の外国人が入ってくると今と違う区になる可能性もあるので見据えていく必要もある。その中で、グローバルに考えると品川区では観光にも力を入れている。世田谷区も「観光」に力を入れてもいいと思う。独居老人のようにもっと深刻な課題もある。条件がいいところから生まれる問題の「困難さ」は他とは違う「困難さ」で、多分これからの世界の都市社会のリーディングセンターのようところに東京はなるので、そういう気持ちでこれからも研究を続けてほしい。」

3. 政策経営部長より

政策提言（案）をまとめるにあたり先生方に謝意。若い議論や未熟な議論もある中で、快くお付き合いいただき、ご指導いただいたことに感謝する。研究に参加していただいたメンバーの皆さん、管理職の方、快く送り出してくれた所属の人にも感謝しなければならない。

6万人の千代田区と100万人の世田谷区が同じ都区制度の適用でいいのか、という議論が高まり、検討していくことを区長が議会で宣言している。この提言を活かしていくことを周囲に広めてもらいたいし、見守ってほしいと考えている。

用語集

用語	掲載ページ	意味
AI(エーアイ)	4、34、51、58、75、86、95	Artificial Intelligence の略で、人工知能のこと。
EBPM(イービーピーエム)	83	Evidence-based policy making(証拠に基づく政策立案)の略。政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠(エビデンス)に基づくものとする。
Facebook(フェイスブック)	55、65	世界最大のソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)で、画像や動画の投稿、ほかの参加者とのメッセージの交換ができるほか、基本的に実名での登録であること、一般のユーザーが開発したアプリケーションを自由に追加できるという特徴がある。情報交換や参加者の募集など
FIT(エフアイティー)	81	Feed-in Tariff の略で固定価格買取制度のこと。日本では平成 24(2012)年に再生可能エネルギー導入初期における普及拡大と、それを通じたコストダウンの実現を目的として創設された(電気事業者による再生可能エネルギー電機の調達に関する特別措置法、通称 FIT 法)。電力会社が使用者から電気料金と合わせて「賦課金」を集め、再生可能エネルギーで発電した電気を一定価格で一定期間買い取ることで、まだコストの高い再生可能エネルギーの導入を支える制度。
ICT(アイシーティー)	4、8、65、66、75、83	Information and Communications Technology の略。情報や通信に関する技術。
RPA(アールピーエー)	4	Robotic Process Automation の略、パソコンの定型作業の機械的な自動化
SNS(エヌエヌエヌ)	5、55、62、64、65、66、68、72	ソーシャルネットワーキングサービス(Social Networking Service)の略で、登録された利用者同士が交流できる Web サイトの会員制サービスのこと。友人同士や、同じ趣味を持つ人同士が集まったり、近隣地域の住民が集まったりと、ある程度閉ざされた世界にすることで、密接な利用者間のコミュニケーションを可能にしている。

Twitter(ツイッター)	55、65	個々のユーザーが「ツイート」(tweet)と呼ばれる140文字以内の「つぶやき」を投稿し、そのユーザーをフォローしているユーザーが閲覧できるサービス。タイムラインと呼ばれる自分のページには自分の投稿と自分がフォローしているユーザーの投稿が時系列順に表示される。RTによる他人のツイートの引用、ハッシュタグによる特定のテーマでのやり取り等の仕組みも取り入れられ、APIの公開により、様々なサービスが開発されている。
Uber(ウーバー)	65	スマートフォンやGPSなどのICTを活用し、移動ニーズのある利用者とドライバーをリアルタイムでマッチングさせるサービス。
あんしんすこやかセンター	57、63	世田谷区における地域包括支援センターの名称。「総合相談・支援」「介護予防ケアマネジメント」、「包括的・継続的マネジメント」、「権利擁護」の4つの機能を持つ。
移動支援車(自動走行)	4、51	運転者が直接操作することなく、行き先の指示等に基づき、自動車自身が道路状況に合わせて安全に目的地へ向かう自動車のこと。
オープンデータ	65、66	国、地方公共団体及び事業者が保有する官民データのうち、国民誰もがインターネット等を通じて容易に利用(加工、編集、再配布等)できるよう、次のいずれの項目にも該当する形で公開されたデータをオープンデータと定義する。① 営利目的、非営利目的を問わず二次利用可能なルールが適用されたもの ② 機械判読に適したもの ③ 無償で利用できるもの
コワーキングスペース	52	テレワーク専用の作業スペース「サテライトオフィス」のひとつで、企業やフリーランス企業化が一定の契約のもとにスペースを活用して仕事をしたり、情報交換やイベント開催を行ってビジネスを行う。「シェアオフィス」ともいう。
シェアハウス	53	ひとつの住居を複数人で住むこと。キッチンやリビング、シャワーなどを共有して、部屋は個室を利用するものが多くみられる。
シェアリングエコノミー	45	個人等が保有する活用可能な資産等(スキルや時間等の無形のものも含む。)をインターネット上のマッチングプラットフォームを解して他の個人等も利用可能とする経済活性化活動をいう。
世田谷みどり33	52	「みどりとみずの環境共生都市・世田谷」の実現をめざして、区制100周年となる令和14(2032)年にみどり率33%とする長期目標。

ソーシャルビジネス	4、8、48、49、 50、52、58、84	社会的課題の解決を図るための取組みを持続可能な事業(ビジネス)として行うこと
地域包括ケアシステム	6、54、55、57、 60、62、63、 67、71、72	高齢者が要介護状態となっても住みなれた地域で暮らし続けることができるよう、医療、介護、予防、住まい、生活支援が、日常生活の場で一体に提供されるしくみのこと。区はこの高齢者を対象とした国の地域包括ケアシステムの考え方に加え地域で福祉的支援を必要とするあらゆる人が、気軽に相談をし、多様なニーズに対応した保健・医療・福祉などのサービスが総合的に提供されるしくみづくりをめざしている。
デジタルネイティブ	5、34	概ね1990年頃以降に生まれた、ものごころがつく頃にはインターネットが存在し、日ごろからデジタル機器を使って生活している世代を指す。2000年代よりアメリカで使われ始めた。マーク・プレンスキーが命名し著書で使用した。
テレワーク	47、58、60、65	ICT(情報通信技術)を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方。Tele=離れたところ(で)Work=働くの意。モバイルワークや在宅勤務、サテライトオフィス勤務などの形態がある。
フィンテック	45	Finance(金融)とTechnology(技術)を組み合わせた言葉でブロックチェーンやビッグデータ、AIなどの新たな技術を活用し、おもにスマートフォンやタブレットなどで行われる新しい金融サービスを指す。※ブロックチェーン…情報通信ネットワーク上にある端末同士を直接接続して、取引記録を暗号技術を用いて分散的に処理・記録するデータベースの一種であり、仮想通貨に用いられている基盤技術である。
ポータルサイト	64	インターネットに接続した際に最初にアクセスするウェブページ。分野別に情報を整理しリンク先が表示されている。
モバイルワーク	4、52	テレワークの形態のひとつ。移動中や顧客先、カフェなどを就業場所とする働き方。

【参考資料】

世田谷区基本構想

平成 25 年 9 月 27 日議決

世田谷区は、1932(昭和7)年に世田谷、駒沢、玉川、松沢の2町2村が合併して生まれました。その後、1936(昭和11)年に千歳、砧の2村が合併して現在の世田谷区の姿となり、いまでは、東京都内で最も多くの人が暮らす住宅都市へと発展しました。区民と区は国分寺崖線や多くの河川、農地などの貴重な自然環境と地域の文化、伝統を大切にしつつ、寛容で活気あふれる社会を築くとともに、自治を追求してきました。一方、少子高齢化によって、世田谷区でも人口構成が大きく変わり、単身・高齢者世帯がますます増えていきます。金融、労働、情報などのグローバル化が進み、地球資源の限界にも直面しています。格差や少子化、社会保障の維持などの課題に取り組むことも求められます。また東日本大震災と原子力発電所の事故は、災害への日ごろの備えがきわめて重要で、緊急の課題であることをあらためて認識させただけでなく、一人ひとりの生き方や地域社会のあり方を見なおすきっかけとなりました。こうした厳しい時代にあっても、先人から受け継いだ世田谷のみずとみどりに恵まれた住環境や、多様性を尊重してゆるやかに共存する文化・地域性は、子どもや若者の世代へ引き継いでいかなければなりません。多様な人材がネットワークをつくり、信頼関係に支えられてだれもが安心して暮らすことができる都市を築いていくことが必要です。世田谷区はこのような考え方のもとで、基本構想として、今後の目標や理念を九つのビジョンにまとめました。これは今後20年間の公共的指針です。区民は主体的に公にかかわり、地域とのつながりをさらに深め、自立して自治をより確かなものにします。区は自治体としての権限をより広げ、計画的に行政を運営し、区民や事業者とともに、基本構想の実現に努めます。

○九つのビジョン

一、個人を尊重し、人と人とのつながりを大切にする

個人の尊厳を尊重し、年齢、性別、国籍、障害の有無などにかかわらず、多様性を認め合い、自分らしく暮らせる地域社会を築いていきます。差別や偏見をなくし、いじめや暴力のない社会を実現します。だれもが地域の活動に参加できるようにします。世代を超えて出会い、集える多様な場所を区民とともにつくります。人と人とのつながりを大切にして、一人ひとりが地域の中で自分のライフステージに沿って居場所や役割を見いだし、活躍できるようにします。安心して暮らし続けるためのセーフティネットを整えます。

一、子ども・若者が住みやすいまちをつくり、教育を充実する

家庭、学校、地域、行政が柔軟に連携して教育の充実につとめます。子どもの人権を守り、個性や能力を伸ばし、郷土を慈しむ心や豊かな人間性を育みます。子ども・若者が希望を持って生活できるようサポートし、住みやすい、住みたいまちをめざします。また子育て家庭や保育を必要とする家庭を支援し、親の学びと地域の中の交流の機会を設けるなど、子どもと大人が育ちあうまちをつくりま

す。区民やNPOによる子どもや若者、子育て家庭のための活動も応援します。

一、健康で安心して暮らしていける基盤を確かなものにする

一人ひとりがこことからだの健康や病気の予防を心がけ、できる範囲で公の役割を担えるような地域づくりを進めます。障害者や高齢者をはじめ、だれもが安心して暮らしていけるように身近な地域で保健・医療や福祉サービスの基盤を確かなものにします。世田谷で実績のある区民成年後見人の取り組みや高齢者の見守りなどをさらに広げ、そうした活動にたずさわる人材を地域で育てます。多世代が共に協力して支え合う新たな暮らし方を希望する人も応援します。

一、災害に強く、復元力を持つまちをつくる

老朽化しつつある社会インフラを保全、更新するとともに、建物の耐震化・不燃化や避難路の整備、豪雨対策など、安全で災害に強いまちづくりを進めます。区民が防災・減災の意識と知識を持ち、小学校などを地域の拠点とし、災害弱者になりやすい人への支援もふくめた地域づくりに力を尽くします。災害時の活用を意識して、自らの暮らしに不可欠なエネルギーや食糧などは、一つの方法に頼らないようにして備えておきます。災害など何かあってもしなやかに、そしてすみやかに立ち直れるまちにしていきます。

一、環境に配慮したまちをつくる

将来の世代に負担をかけないよう、環境と共生し、調和したまちづくりを進めます。農地、屋敷林といった武蔵野の風景をはじめ、23区内でも希少なみずとみどりを保全・創出し、その質と量の向上を図ります。また、地球環境の問題も意識し、エネルギーの効率的な利用と地域内の循環、再生可能エネルギーの拡大、ごみの抑制、環境にやさしい自転車や公共交通機関の積極的な利用などを進めていきます。

一、地域を支える産業を育み、職住近接が可能なまちにする

地域を支える多様な産業を育成していきます。活気のある商店街や食の地産地消を可能にする農地、環境や生活に貢献する工業技術も重要です。各分野で世田谷ブランドを創造し、区内外に伝えます。区内に数多くある大学、NPOなどの専門性や人材を生かします。ソーシャルビジネスなどによって若者や子育てをしている人、障害者、高齢者も働き手となる職住近接が可能なまちにします。仕事と生活の両方を大事にするワークライフバランスを提唱していきます。

一、文化・芸術・スポーツの活動をサポート、発信する

区内から多くの人材を輩出している文化・芸術・スポーツの分野では、区民の日常的な活動をさらにサポートし、より多くの人に親しむ機会を提供します。区民が生涯を通じて学び合い、文化やスポーツを楽しみ、世代を超えて交流できる地域の拠点をつくります。そこで生まれた文化や芸術を国内外に発信していきます。また、いまでも残る世田谷の伝統行事や昔ながらの生活文化も将来の世代に引き継ぎます。

一、より住みやすく歩いて楽しいまちにする

区は他の自治体に先駆け、区民と手を携えて総合的なまちづくりに取り組んでいます。今後も区民とともに、地域の個性を生かした都市整備を続けていきます。駅周辺やバス交通、商店街と文化施設を結ぶ道路などを整えます。歴史ある世田谷の風景、街並みは守りつつ、秩序ある開発を誘導し、新しい魅力も感じられるよう都市をデザインします。空き家・空き室を地域の資源として活用するなど、より住みやすく、歩いて楽しいまちにしていきます。

一、ひとりでも多くの区民が区政や公の活動に参加できるようにする

自治の担い手である区民が区政に参加できる機会を数多く設けます。幅広い世代の区政への関心を高め、多様な声を反映させるため、区民が意見を述べる場を今後もつくります。地域の課題解決に取り組む区民や団体が、互いに協力して自治を進められるよう支援します。区をはじめ公の機関・組織は情報公開を徹底するとともに、区民との信頼関係を築いていきます。町会・自治会やNPOの活動にも加わるなど、地域の課題に主体的に向き合う区民が一人でも多くなるよう努力します。

○実現に向けて

区はこの基本構想の実現に向けて、次の方策を講じていきます。

《計画的な行政運営》

- ・基本構想にもとづいて、基本計画や実施計画などをつくります。
- ・基本計画などについて、計画から実施、評価、それを受けた改善のサイクルをつくり、外部評価も含め、検証しながら進めていきます。

《地域行政と区民参加》

- ・区民の視点に立って多様な課題に対応できるよう柔軟に組織を構築します。
- ・きめ細かい地域行政を展開するため、総合支所、出張所・まちづくりセンターなどでも区民が区政に参加する機会を数多くつくっていきます。
- ・地域における行政サービスのあり方を踏まえた区庁舎の整備を進め、災害時の拠点としても十分機能するようにします。

《自治権の拡充と持続可能な自治体経営》

- ・都区制度の改革や財政自主権の確立に積極的に取り組み、自治権を広げるとともに、持続可能な自治体経営に向けて行政経営改革を進め、財政基盤を強化します。

《区外との協力》

- ・国や都と協力し、近隣自治体とも連携して広域的な課題に取り組めます。国内外の自治体との関係を深め、それぞれの特色を生かして、災害時の協力体制などを築きます。
- ・多文化が共生する社会の実現に向けて、国際交流を進めていきます。

総務省 自治体戦略 2040 構想研究会報告

平成 29 (2018) 年 10 月に総務省に設置された研究会で、平成 30 (2019) 年 3 月に第一次報告、7 月に第二次報告が発表された。

「多様な自治体行政の展開によりレジリエンス（社会構造の変化への強靱性）を向上させる観点から、高齢者（65 歳以上）人口が最大となる 2040 年頃の自治体が抱える行政課題を整理した上で、バックキャストिंगに今後の自治体行政のあり方を展望し、早急に取り組むべき対応策を検討することを目的として、総務大臣主催の研究会を開催する。」（自治体戦略 2040 構想研究会開催要綱）

自治体戦略 2040 構想研究会、総務省

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/jichitai2040/index.html

（令和元（2019）年 12 月 16 日確認）

総務省 第 32 次地方制度調査会 中間報告

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/singi/chihou_seido/singi.html

https://www.soumu.go.jp/main_content/000637227.pdf 令和元（2019）年 12 月 16 日確認）

東京都 「未来の東京」への論点 ～今、なすべき未来への投資とは～

長期戦略策定に向け、東京都が 2040 年の東京を念頭に、東京の平成 30 年間に振り返り、目指すべき東京の姿を示した。

東京都政策企画局 長期戦略の策定に向けた取組

<https://www.seisakukikaku.metro.tokyo.lg.jp/basic-plan/choki-plan/>

「未来の東京」への論点 ～今、なすべき未来への投資とは～

<https://www.seisakukikaku.metro.tokyo.jp/basic-plan/pdf/2ronten.pdf>

「未来の東京」への論点 ～今、なすべき未来への投資とは～【概要版】

https://www.seisakukikaku.metro.tokyo.jp/basic-plan/pdf/ronten_gaiyou.pdf

（令和元（2019）年 12 月 16 日確認）

世田谷区自治体経営のあり方研究会 報告書

令和2年2月

せたがや自治政策研究所

<https://www.city.setagaya.lg.jp/mokuji/kusei/002/006/index.html>

報告書はせたがや自治政策研究所ウェブサイトでごらんいただけます

154-0021 東京都世田谷区豪徳寺 2-28-3

電話：03-3425-6124 FAX03-3425-6895