

世田谷区自治体経営のあり方研究会 報告書

編集作業中

2020.1.31

令和2（2020）年1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	- 1 -
第2章	政策提言	- 3 -
第3章	「自治体経営のあり方研究」の経過について	- 10 -
第4章	世田谷区の現状と将来予測	- 14 -
1.	人口	- 14 -
2.	財政	- 17 -
3.	職員の構成	- 21 -
4.	世田谷区を取り巻く地域社会の変化	- 23 -
5.	都区制度と自治権拡充	- 34 -
第5章	各グループにおける議論	- 36 -
A.	視点① 都市としての魅力ある暮らし・活力	- 37 -
B.	視点② 地域共生社会の実現と繋がる力を最大限に活かした住民自治の実現	- 52 -
C.	視点③ 自治権拡充と持続可能な自治体経営	- 67 -
D.	視点④ 変わる仕事、変わる職員、変わる区役所	- 75 -
第6章	さいごに	- 83 -
第7章	資料編	- 87 -
	世田谷区自治体経営のあり方研究会設置要綱	- 88 -
	研究会の開催概要	- 91 -
	「区民ワークショップ」の開催結果について	- 92 -
	中間報告	- 93 -
	世田谷区基本構想	- 101 -
	自治体戦略 2040 構想研究会報告	- 104 -
第32次	地方制度調査会 中間報告	- 104 -
	「未来の東京」への論点 ～今、なすべき未来への投資とは～	- 104 -

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 1 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「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と、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

定にとらわれずに、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、P13 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自治体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。



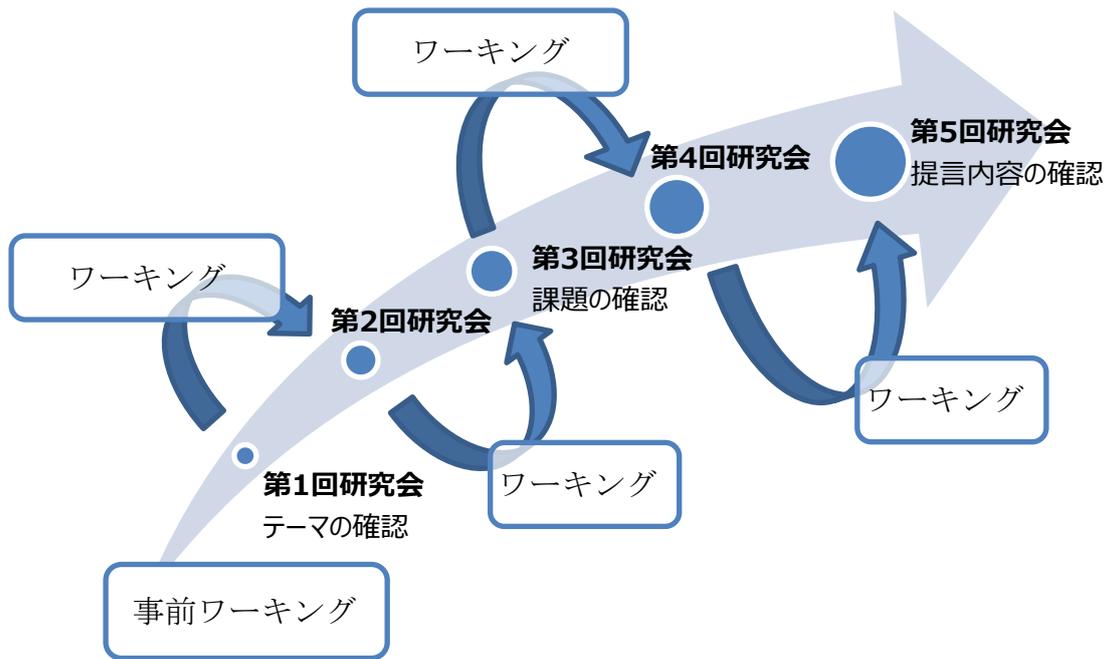
◆研究会

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 磯崎初仁 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』
- (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～』
- (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』

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

「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	寺坂真一朗
B		玉川総合支所・地域振興課長	荒 学
	◎	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
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

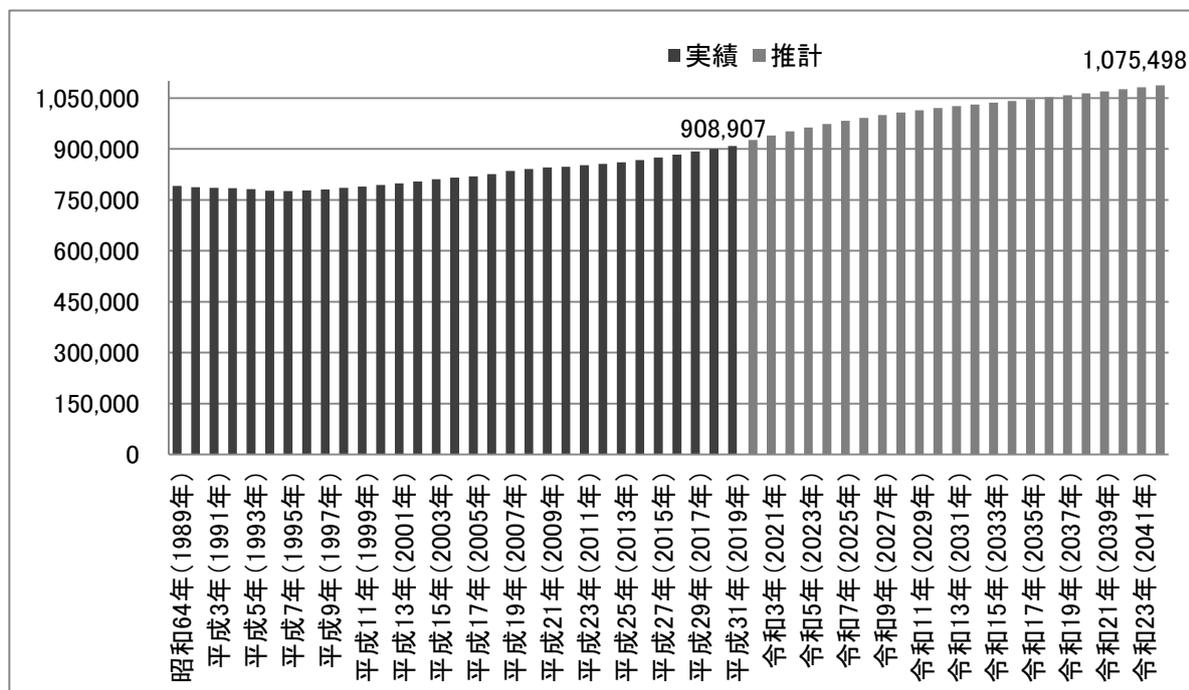
1. 人口

(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)。

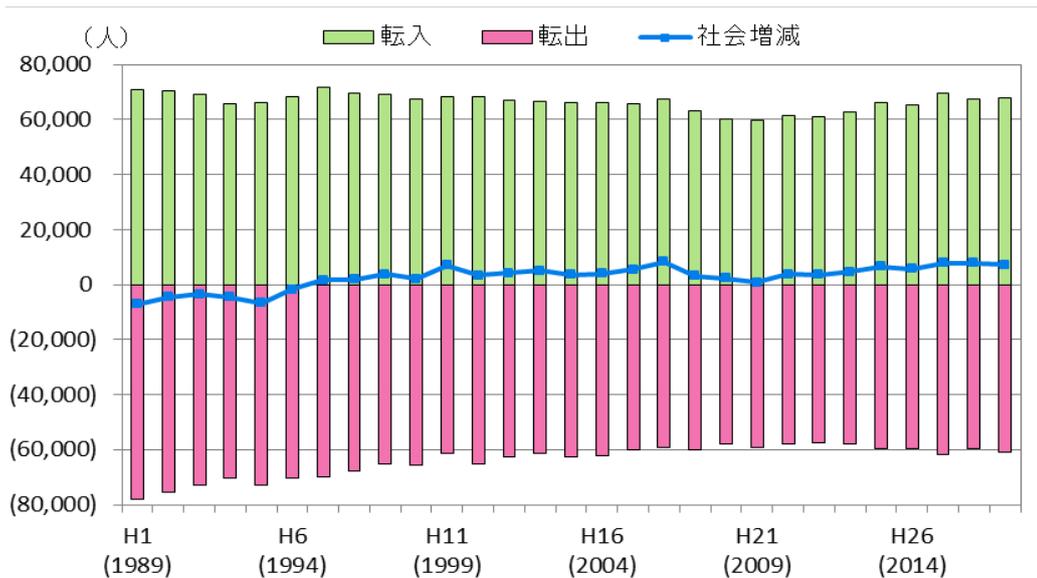
こうした人口増加は、主に、転出者数よりも転入者数が上回る転入超過によって維持されている(図表 0-2)。なお、自然増減に関しては、現在まで出生数が死亡数を上回っているものの将来的には自然減に転じる予測となっており、転出入者数が均衡に向かう場合には、区の人口は緩やかな減少に転じることとなる。また、現在まで若い世代の転入が大きく、転入超過が解消に向かう場合には、人口の年齢構成も大きく揺らぐことになる。若い世代や子育て世代の流入・定着が安定的な自治体経営にとって重要である。



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



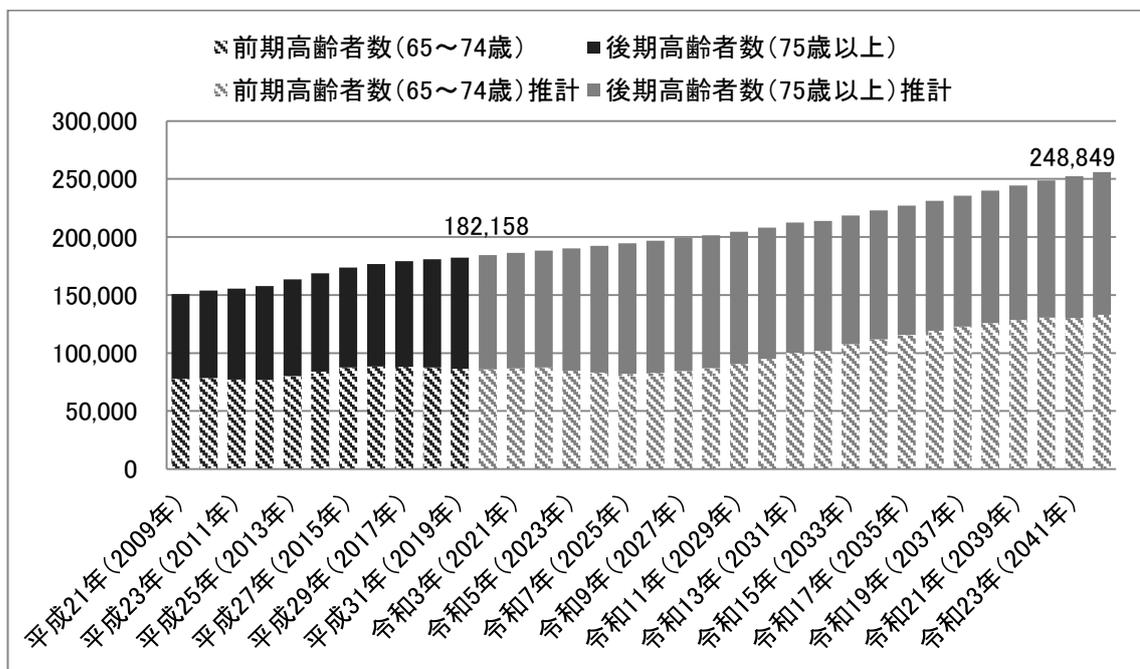
各年1月1日現在の住民基本台帳による(平成24(2012)年以前は外国人登録者数を加えた人数)

出典：世田谷区統計書より作成

図表 0-2 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。



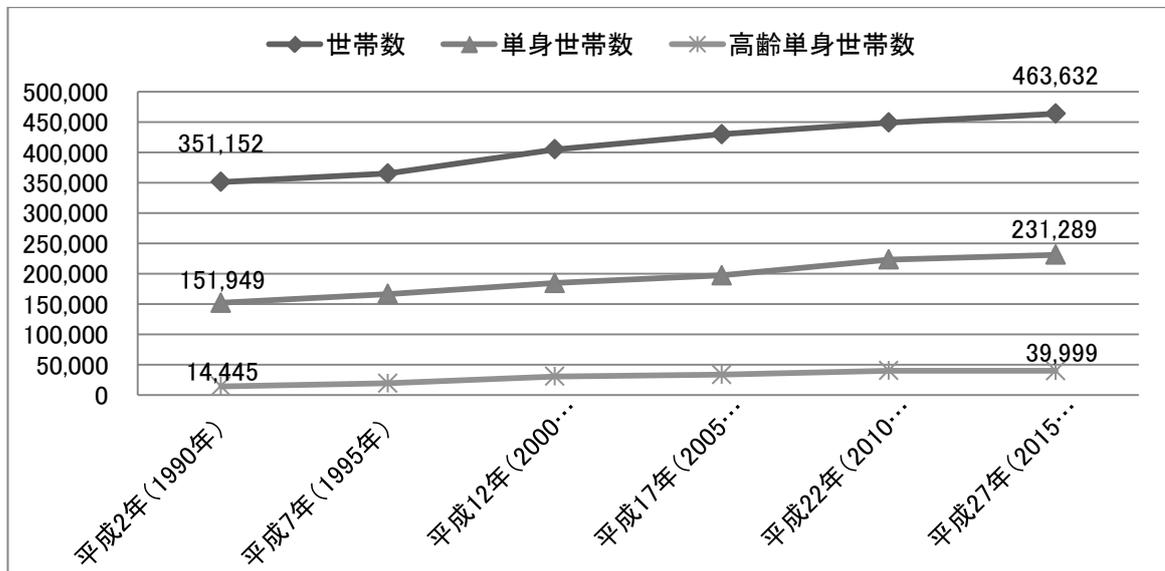
各年1月1日現在の住民基本台帳による(日本人のみ)

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。



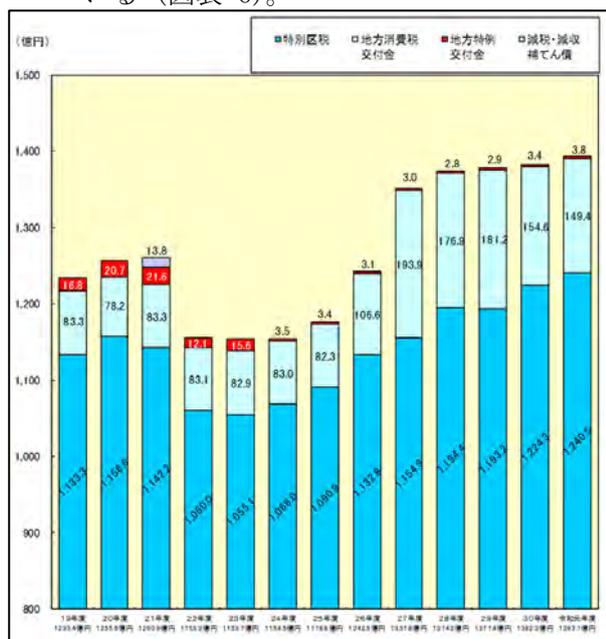
出典：国勢調査結果より作成

図表 4 単身世帯数の推移

2. 財政

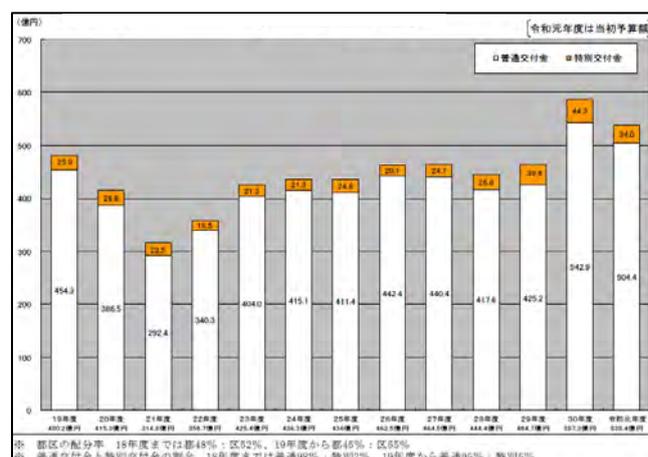
(1) 現状

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



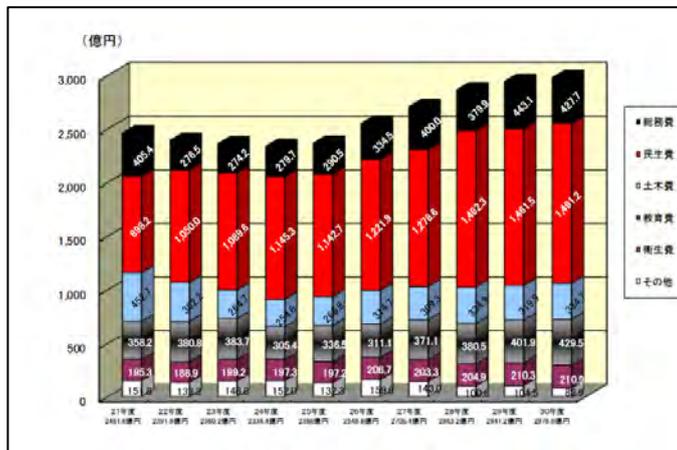
(出典:平成 30 年度決算概要)

図表 6 特別区交付金の推移

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。

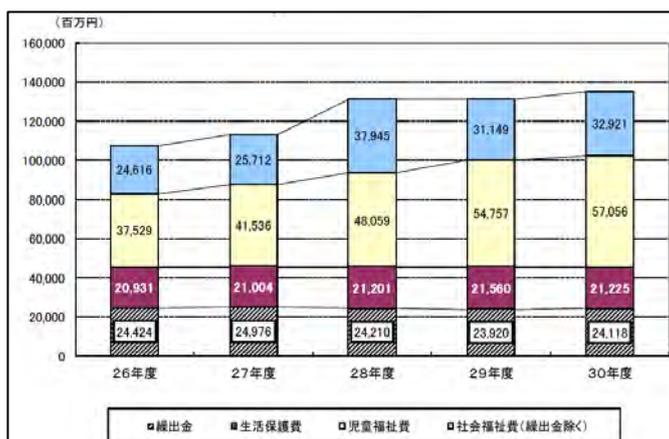
²特別区は、一般的な市町村とは異なり、地方税の特例があり、市町村民税の法人分、固定資産税などを都が課税するため、課税権の範囲が限定されている。これらの税については都区財政調整制度として都区の間の役割分担に伴う財源配分機能と特別区間の税源偏在による不均衡を調整する際の財源となっている。都と区の配分割合については都区協議会の意見を聞いて都の条例で定めている。

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

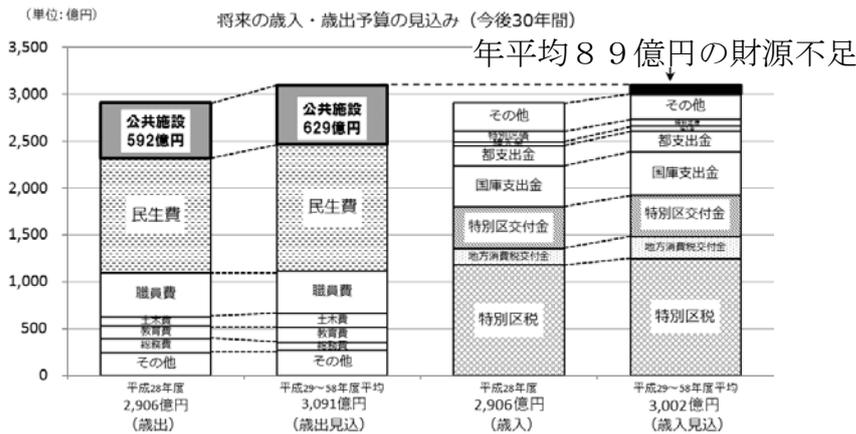
ここ数年、地方税収の地域間格差の是正を目的に、特別区財政調整交付金の財源である法人住民税の一部国税化をはじめ、地方消費税交付金の清算基準見直しなど、都市部の税収を収奪するための不合理な税制改正が相次いで行われている。加えて、ふるさと納税による特別

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場所である。

<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も予測されており、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

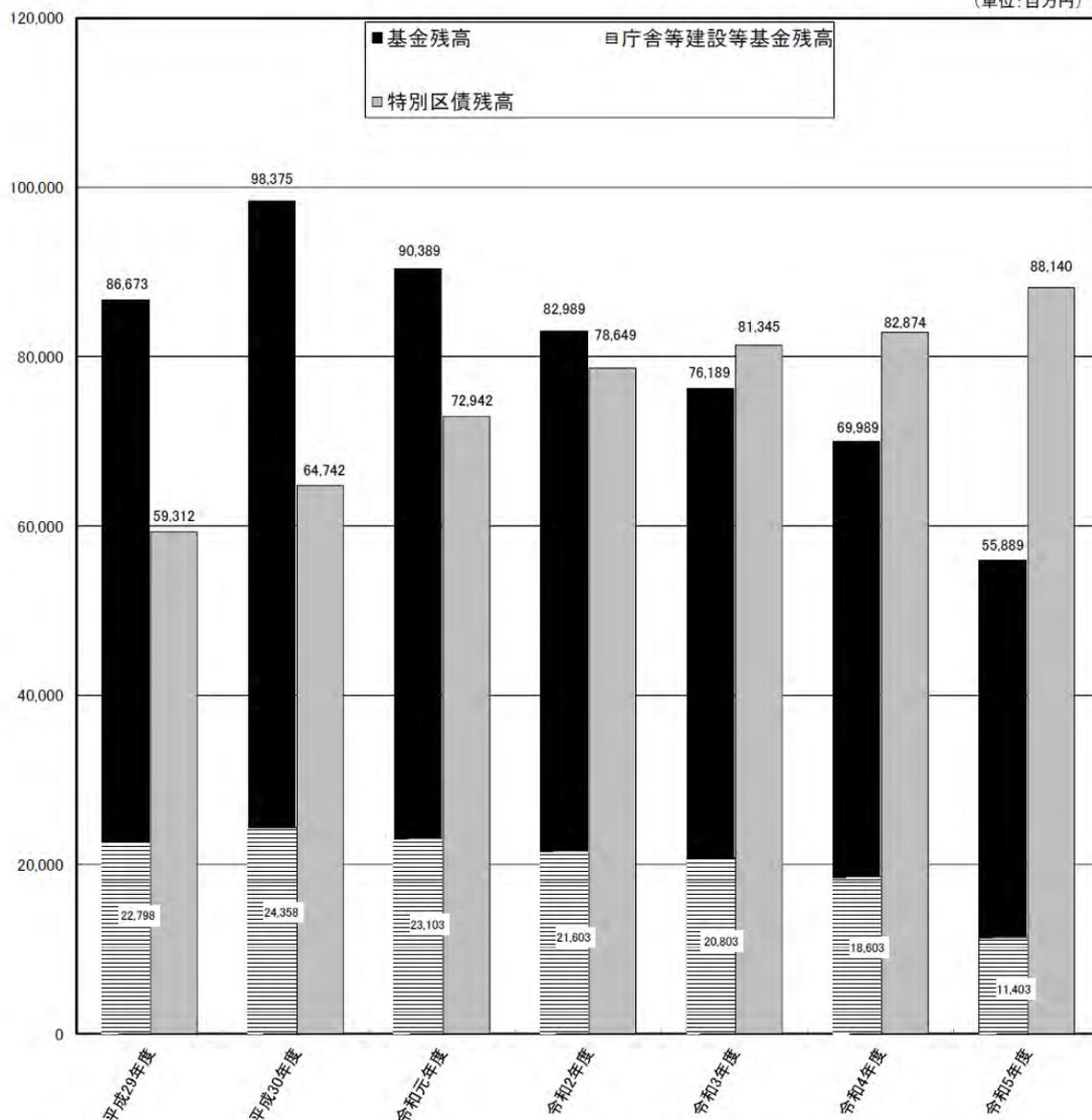
民生費

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。

(単位:百万円)

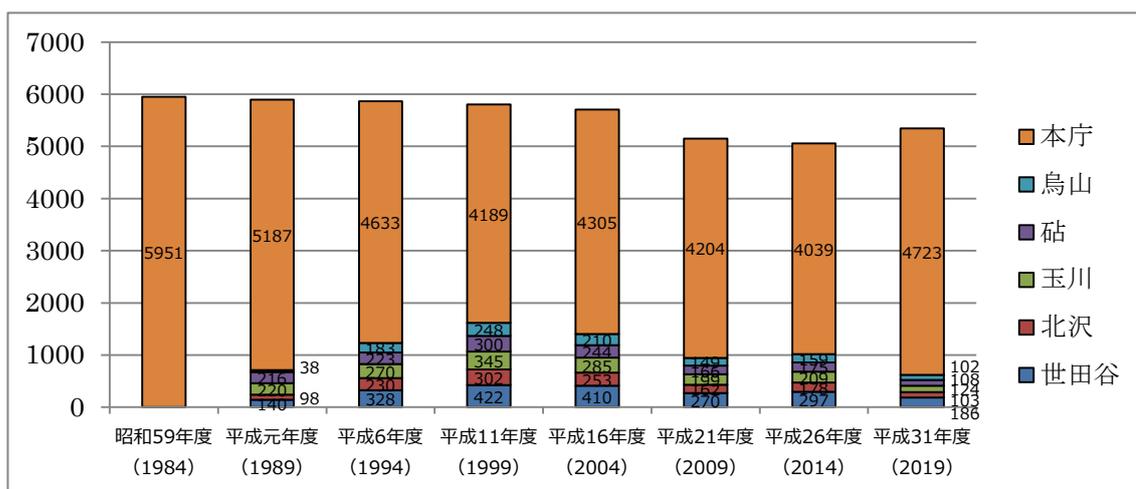
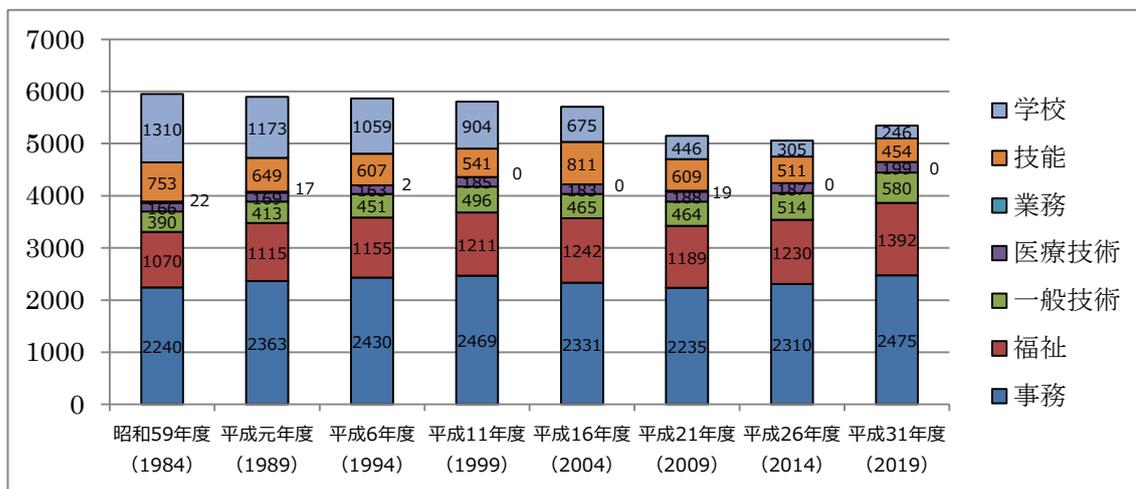


〈試算条件〉

- 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。

3. 職員の構成

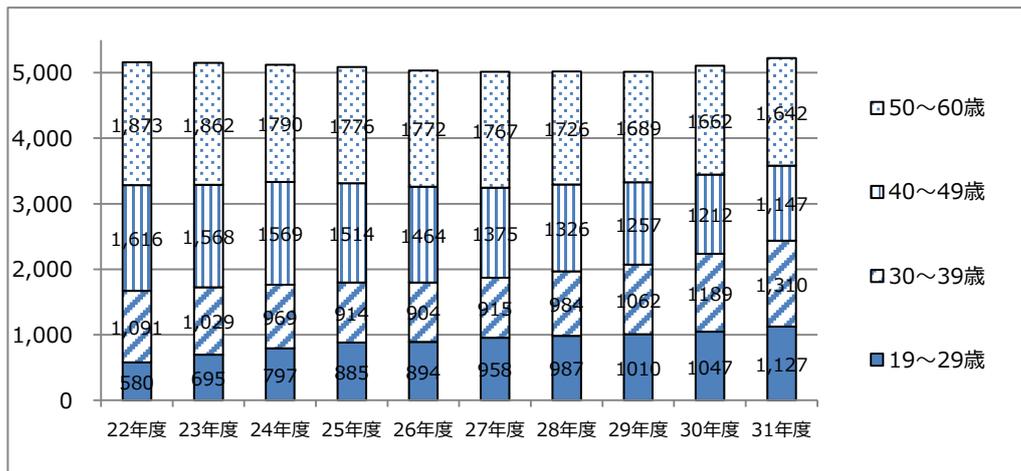
直営施設の指定管理化や事業委託などのアウトソーシングと非常勤職員の活用などの行政改革の結果、正規職員については平成 27 年度まで減少傾向にあった。保育需要の伸びや児童相談所開設準備、オリンピック・パラリンピック開催準備などにより職員数は増加している。



出典：世田谷区区政概要より作成

図表 10 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 11)。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。



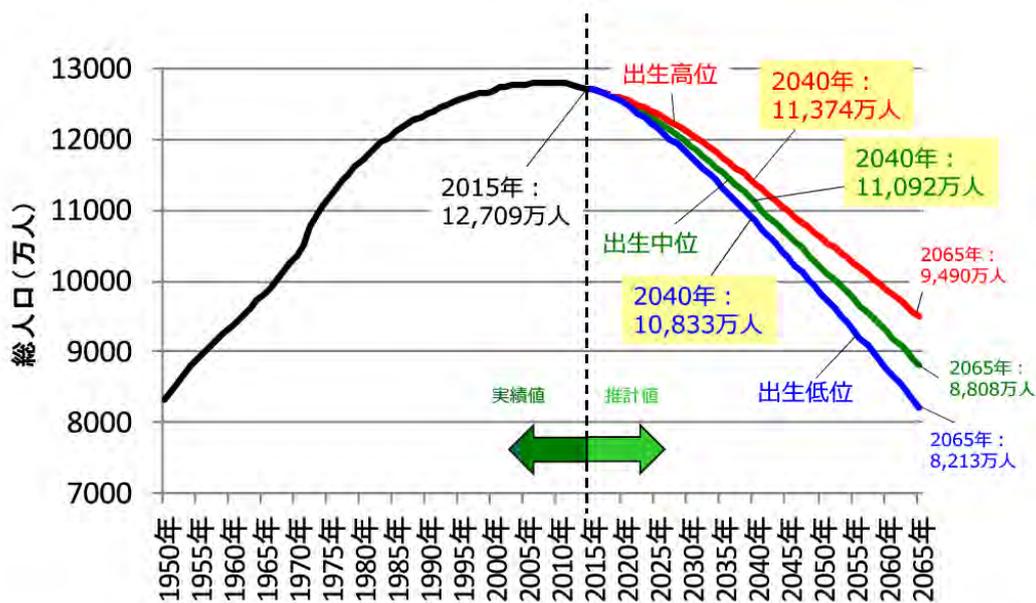
図表 11 職員数の推移 ※特別職・フルタイム再任用職員を除く

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 12、図表 13）

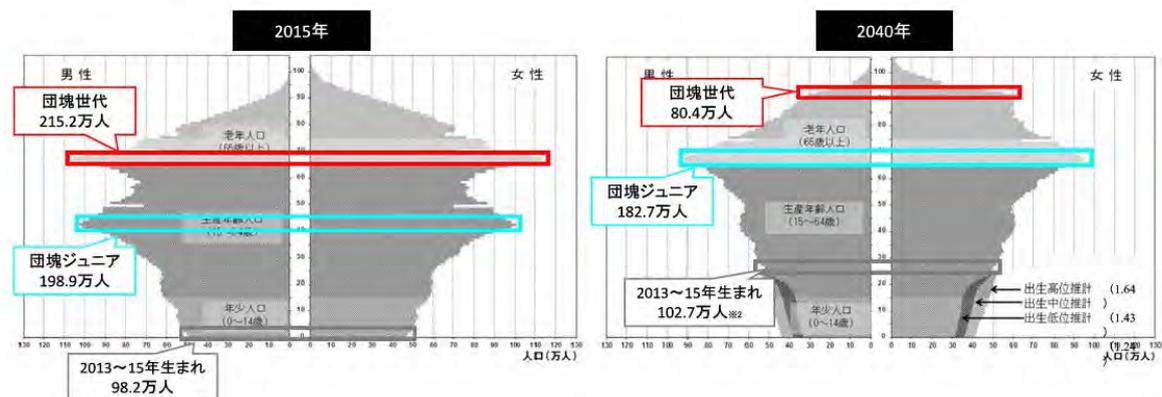
出生数は、ついに年間 100 万人を下回った。団塊世代（1947～49 年生まれ）が生まれた頃は毎年 260 万人以上、団塊ジュニア世代（1971～74 年生まれ）の頃には毎年 200 万人以上あった。しかし、団塊ジュニア世代に続く第 3 次ベビーブームは現れなかった。2017 年には 94 万人まで減少し、2040 年には 74 万人程度になると見込まれている。



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：32 地方制度調査会

図表 12 総人口の推移（1950～2065 年）



出典：32 地方制度調査会

図表 13 2015 年と 2040 年の人口ピラミッド

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

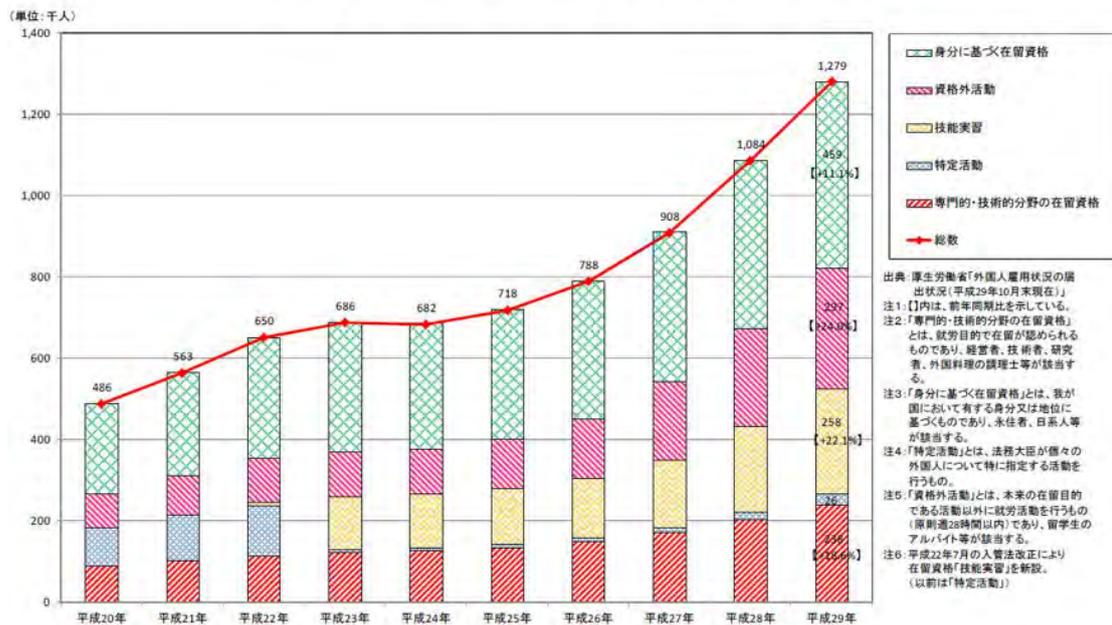
都道府県名	認可地縁団体数(団体)	加入率別の割合(%)			
		0~50%	50~70%	70~90%	90%以上
山形県	152	0.7	7.2	15.8	76.3
埼玉県	148	3.4	31.8	25.0	39.9
東京都	142	19.7	54.2	17.6	8.5
岐阜県	222	0.5	12.2	44.6	42.8
島根県	161	0.0	5.6	15.5	78.9
全国計	8,461	2.9	13.9	27.5	55.7

※ 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(平成29年10月末現在)」
 注1：【】内は、前年同期比を示している。
 注2：「専門的・技術的分野の在留資格」とは、就労目的で在留が認められるものであり、経営者、技術者、研究者、外国料理の調理士等が該当する。
 注3：「身分に基づく在留資格」とは、我が国において有する身分又は地位に基づくものであり、永住者、日本人等が該当する。
 注4：「特定活動」とは、法務大臣が個々の外国人について特に指定する活動を行うもの。
 注5：「資格外活動」とは、本来の在留目的である活動以外に就労活動を行うもの(雇前週28時間以内)であり、留学生のアルバイト等が該当する。
 注6：平成22年7月の入管法改正により在留資格「技能実習」を新設。(以前は「特定活動」)

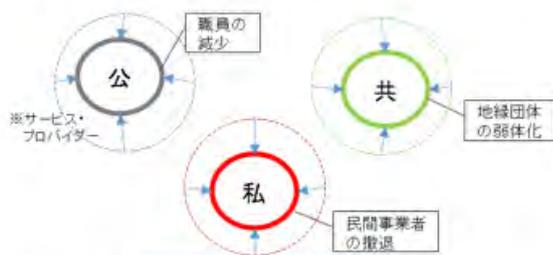
出典：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(2017年10月末現在)

出典：自治体戦略 2040 構想研究会 第二次報告

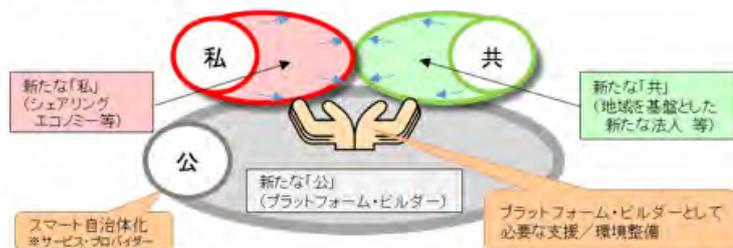
プラットフォーム・ビルダーへの転換

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、公共私それぞれの暮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

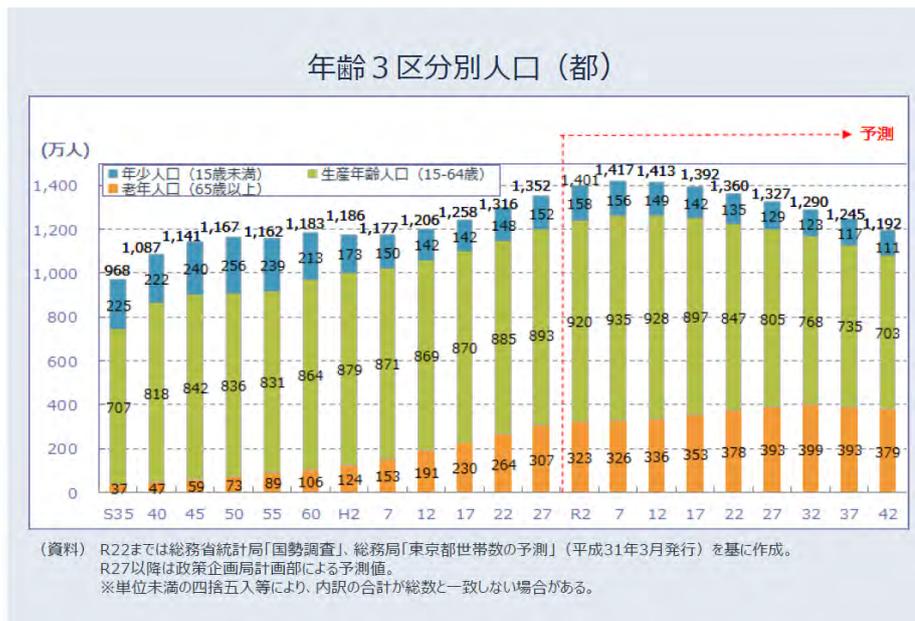
(2) 都の予測（「未来の東京への論点」より）

・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。

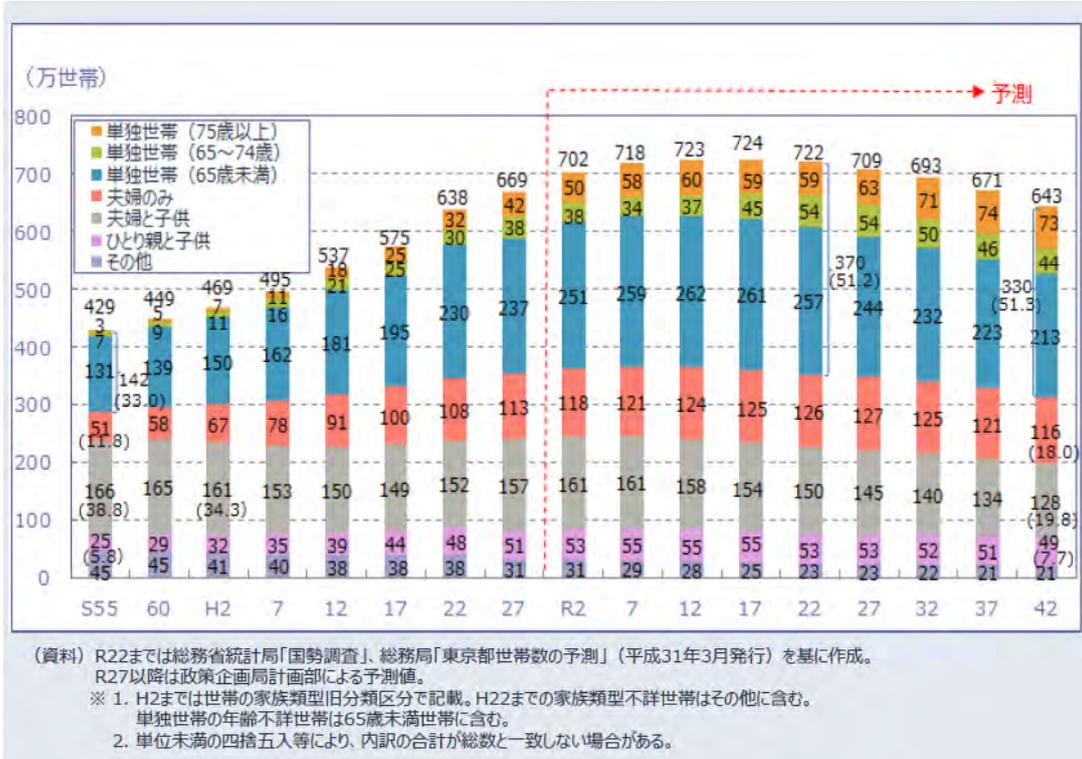


出典：未来の東京への論点

2040年には全世帯の過半数が一人暮らしに

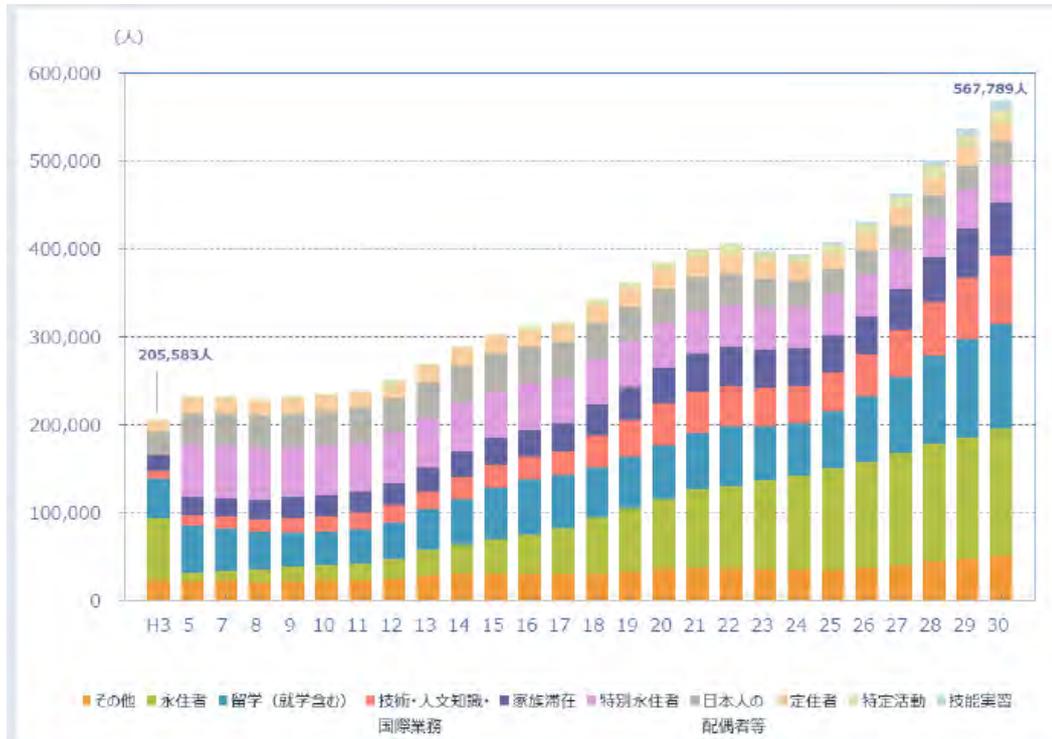
2040（令和22）年には全世帯の半分が一人暮らし（単独世帯）、また、高齢者世帯の45%が一人暮らしとなる。

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
 ば、2040年には125万人に。

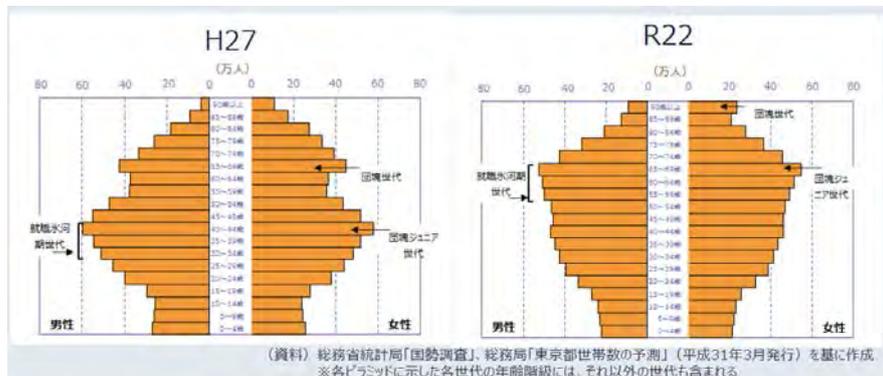


(資料) 法務省「在留外国人統計(旧登録外国人統計)」を基に作成

※ 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

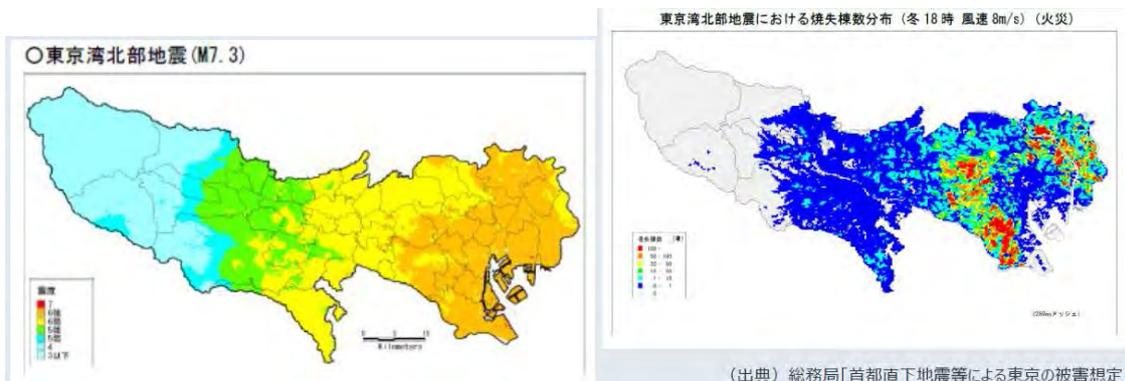
過去 100 年間の平均気温は、日本国内は 1.2℃の上昇。一方、東京は 3℃の上昇となっており、世界、国と比較し上昇幅は大きい。今世紀末には、20 世紀末と比較して、日本の平均気温は、更に最大で 3.4℃～5.4℃上昇すると予測されている。世界的に気温上昇、海水面積の減少、海水温や海面の上昇、熱帯低気圧の強大化が進行している。豪雨災害、河川氾濫、土砂災害、高潮の頻発などによる被害の拡大・激甚化が見込まれる。



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

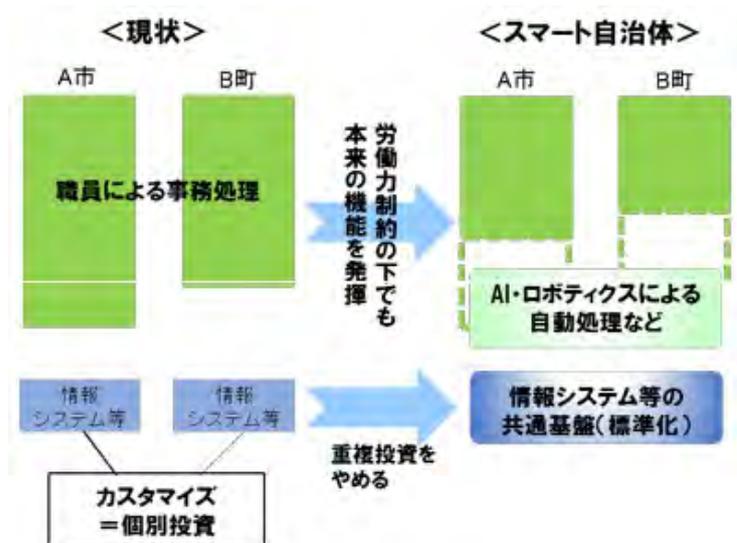
(3) 今後想定される事態

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。

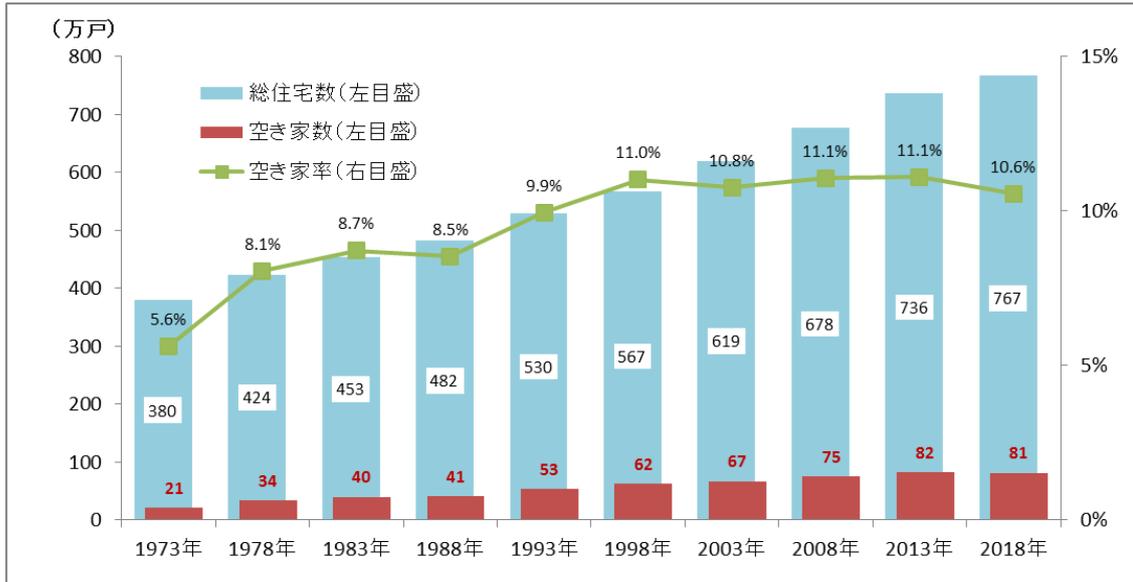
(図表 14) 多才な人材を確保するために、いかに自治体の魅力をアピールできるか、また、現職員の能力を更に伸ばしていくにはどのような育成支援が必要かを検討する必要がある。



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 14 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 15)



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

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)	事務権能が強化 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 自治体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

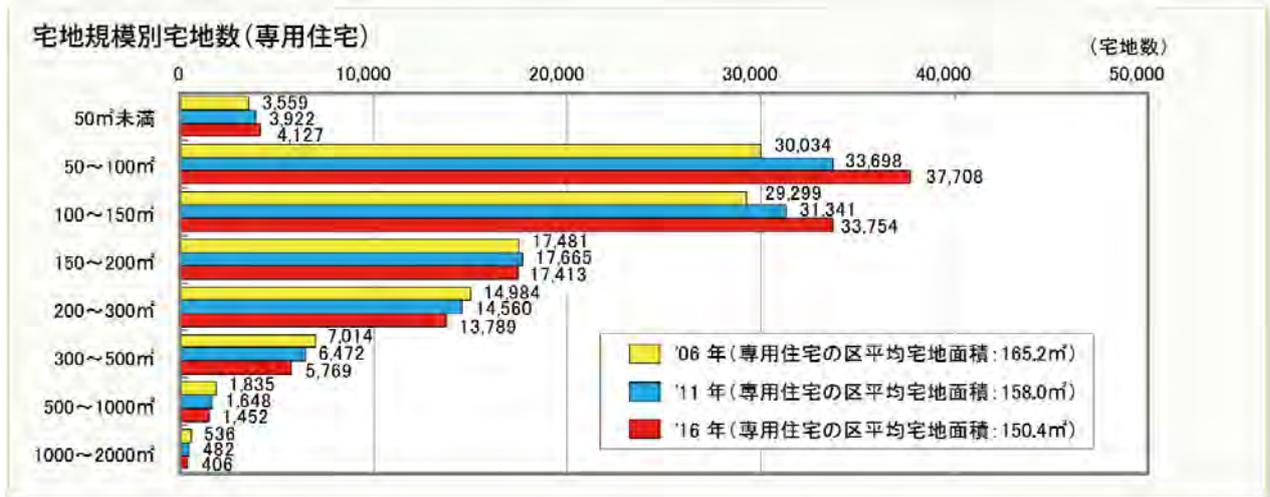
出典：世田谷区統計書（平成30年版）

総務省 e-Stat「年齢（5歳階級），男女別転入超過数」

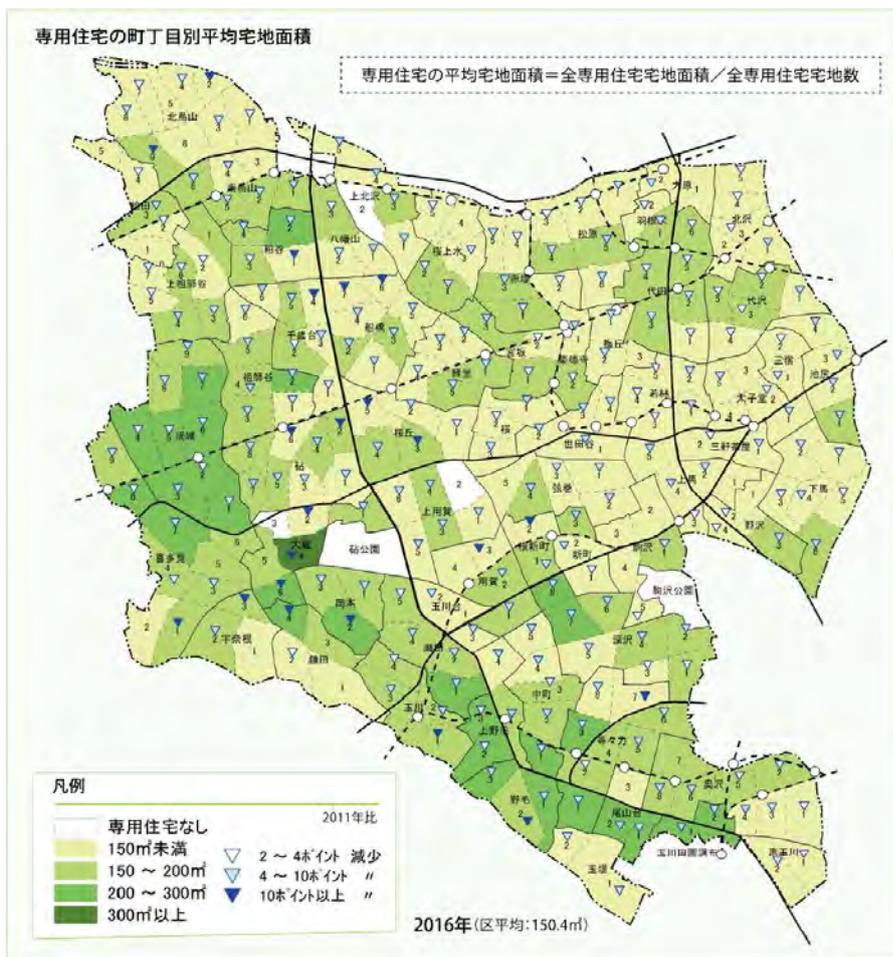
(2) 土地・建物・道路・公園

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。



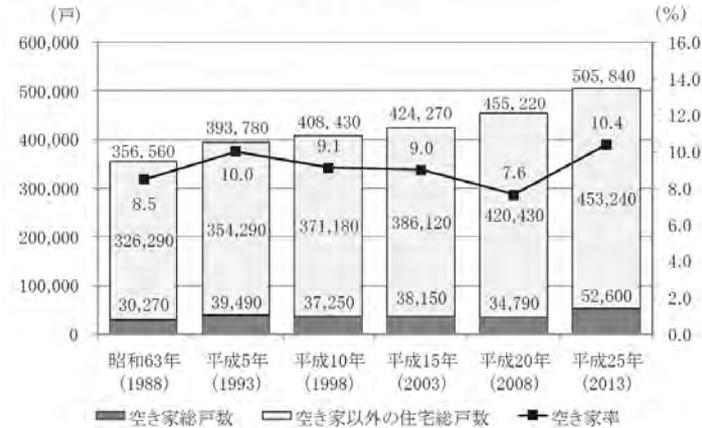
出典：世田谷の土地利用 2016



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）

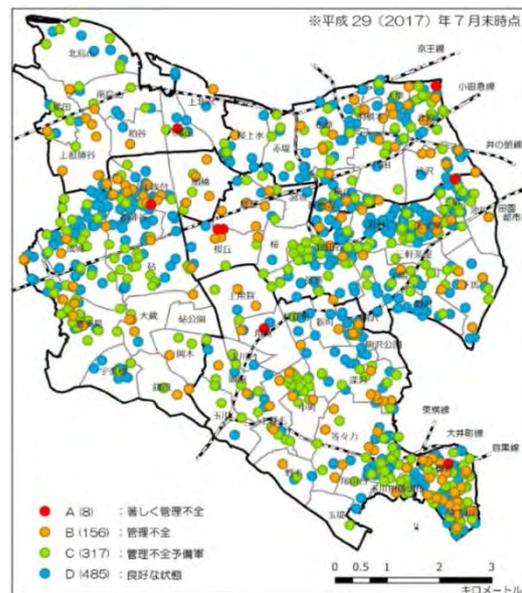
住宅・土地統計調査の結果によれば、区内の空き家の総戸数は昭和 63（1988）年の 30,270 戸から平成 25（2013）年の 52,600 戸へ約 7 割増加し、空き家率も昭和 63（1988）年の 8.5%から平成 25（2013）年の 10.4%と約 2%増加している。



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。

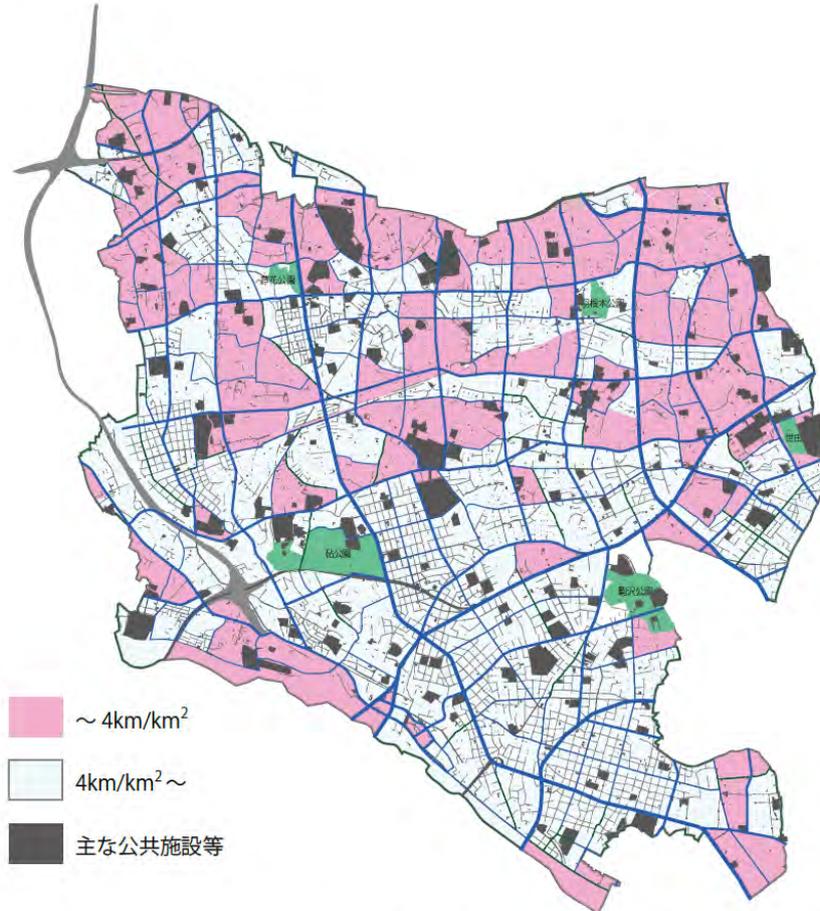
² 空家等：空家等対策の推進に関する特別措置法で対象としている空家の表記方法で、一般的な表記とは異なり「き」が除かれている。共同住宅や長屋は、住戸全てが空いている場合が対象となり、棟数で数える。また、「空家等」の「等」には、建築物に付属する工作物及びその敷地も含まれている。

④ 区内の道路整備状況

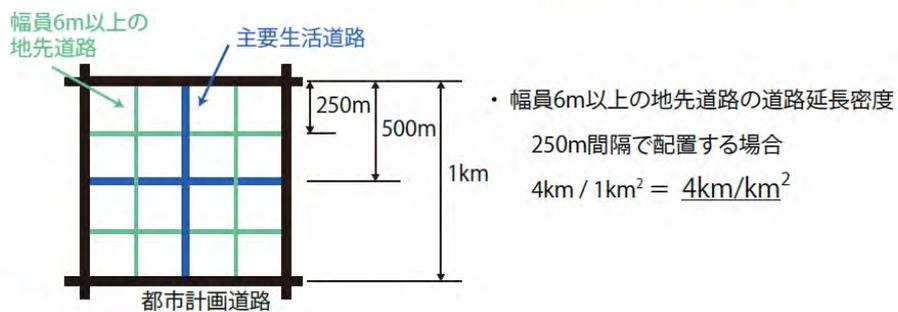
地先道路の整備状況

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。



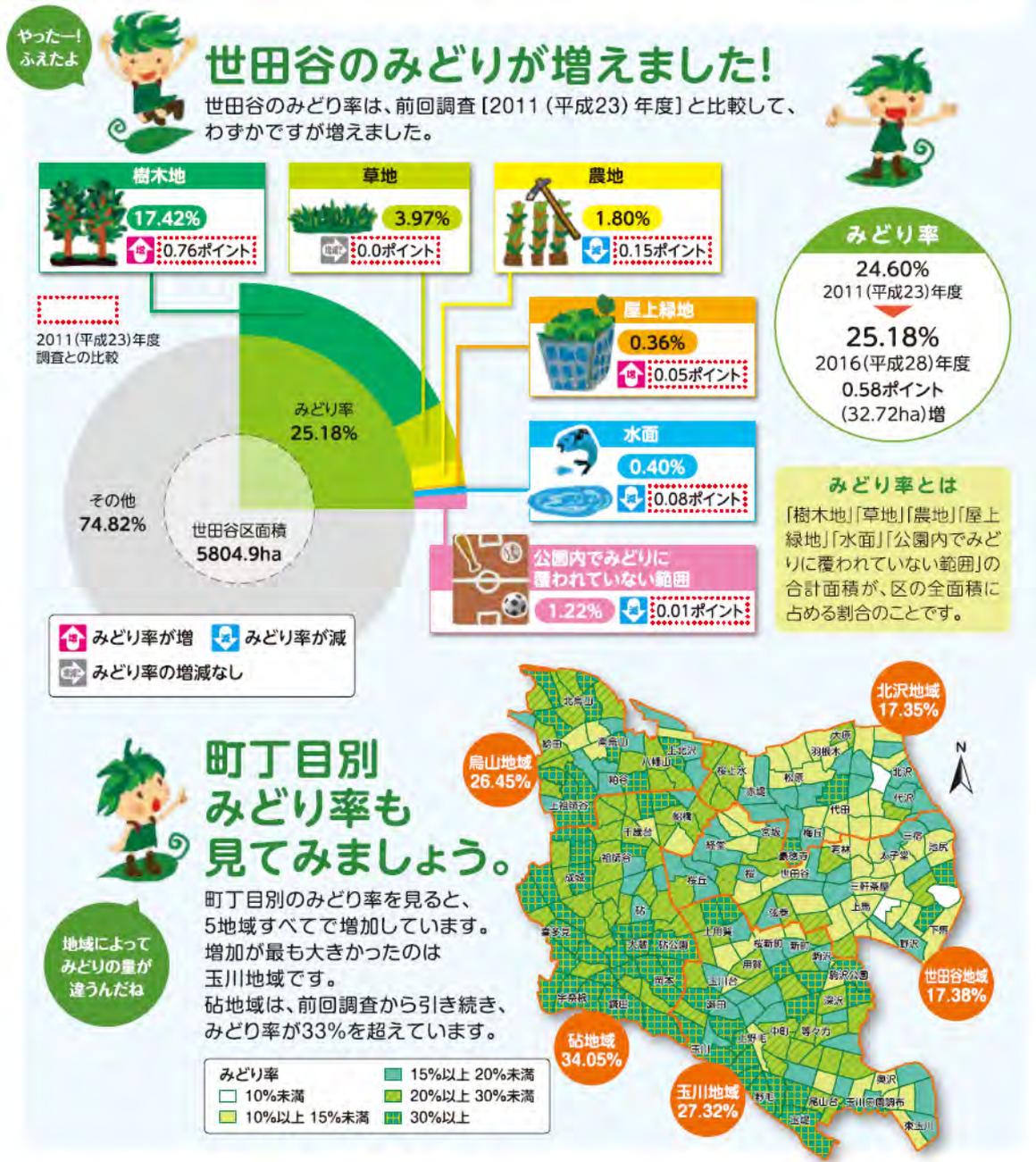
出典：世田谷区交通まちづくり基本計画

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

⑥ 区内のみどり率

みどり率とは、緑が地表を覆う部分に公園区域・水面を加えた面積が地域全体に占める割合である。平成 28(2016)年度の調査で、本区の「みどり率」は 25.18%となり、前回調査（平成 23（2011）年）と比較して、0.5%程度増加した。

樹木の生育等により、樹木地の数値が増えたものの、まとまった樹林地や農地が減少している。また、みどり率に地域差があり、区内の南西ほどみどり率が高い傾向にある。



出典：世田谷のみどりの資源（平成 28 年度みどりの資源調査）

(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。

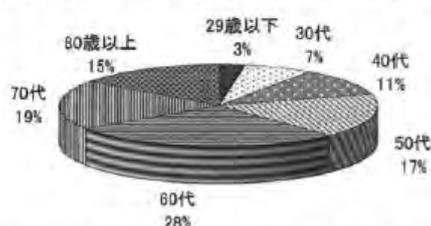
- ・ 農地面積の減少と農業従事者の高齢化

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。

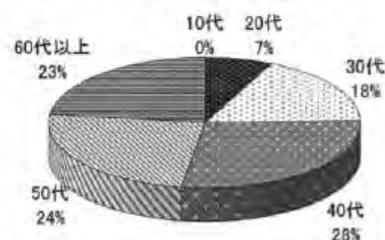
今後、従事者の高齢化が進んでいくことで、農業の担い手不足が課題となっている。

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

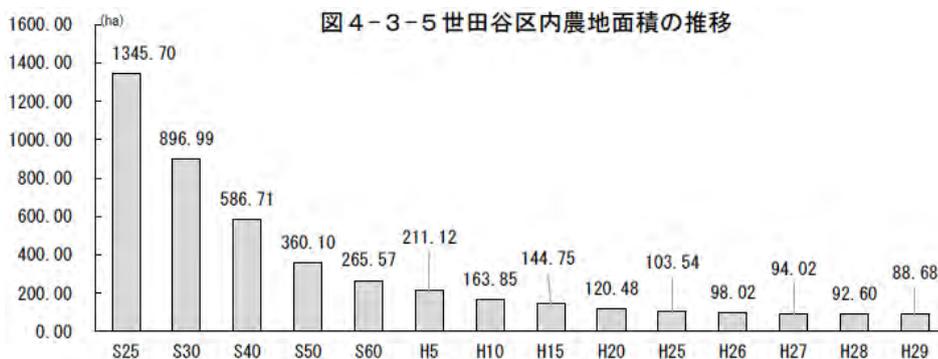


出典：世田谷区「平成29年農家基本調査」より抜粋

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。

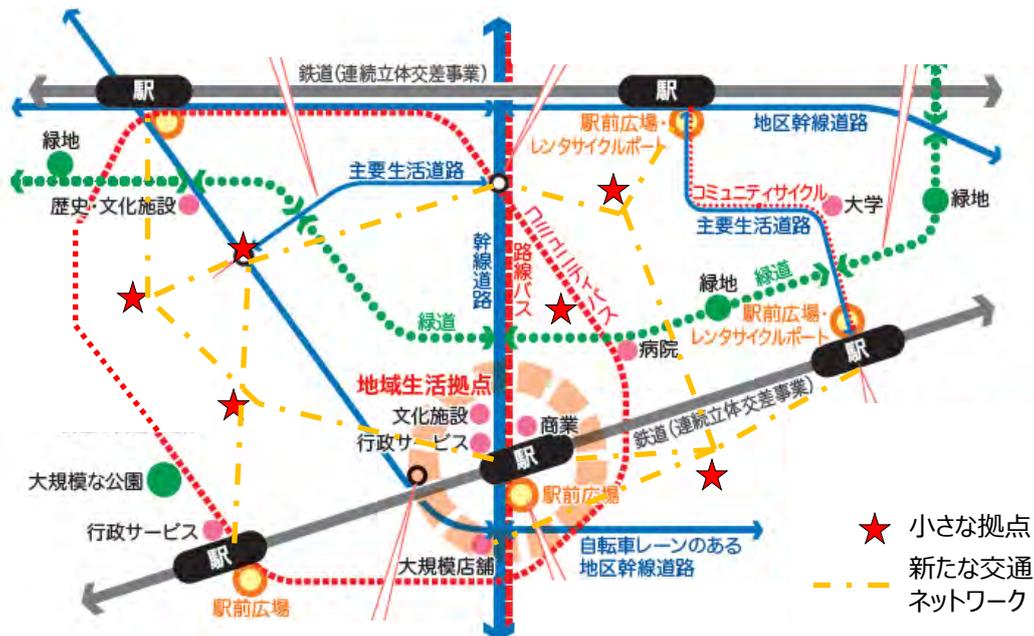
③ みどりの中で住み、働き、交流する、持続可能なライフスタイルの定着

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

世帯構成や・年齢・国籍を問わず、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ながら、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、日常のまちのなかに、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

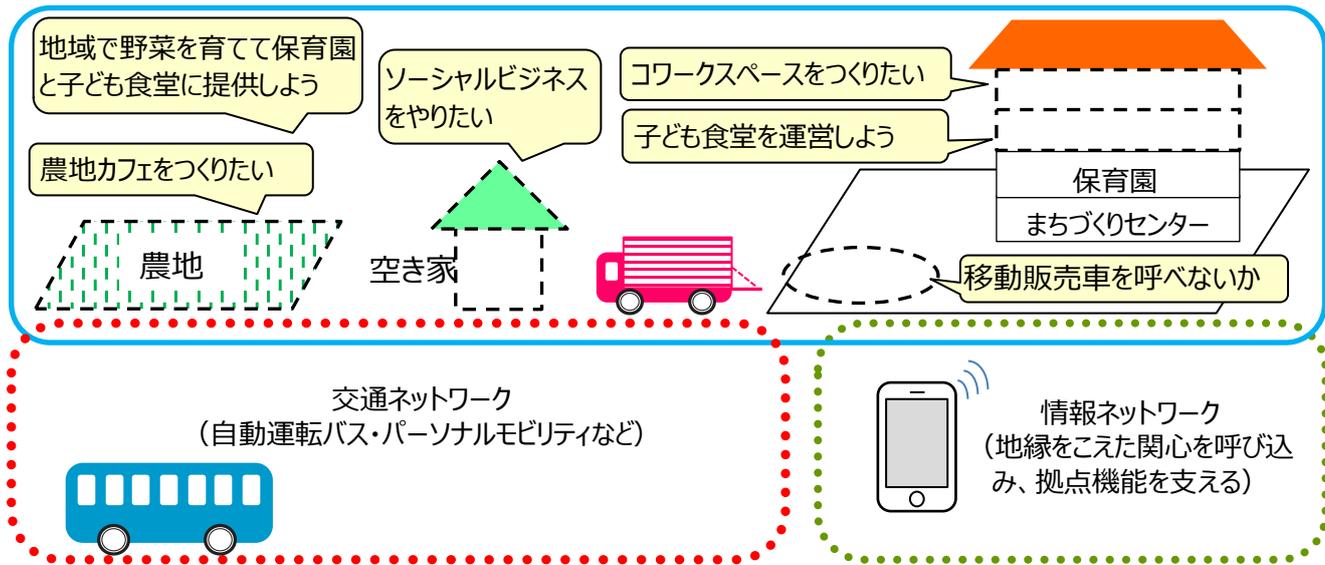
「住んでいるまち」から「暮らしていくまち」に転換するためには、住まいのほかに、自然に人が集まる交流と憩いの場（サードプレイス）や働く場を整備しなくてはならない。

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 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。

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）

⁵ 区民版子ども子育て会議: 子育て活動の支援団体を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”Gatherig 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で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

(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（課税権委譲が必要）。

(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。

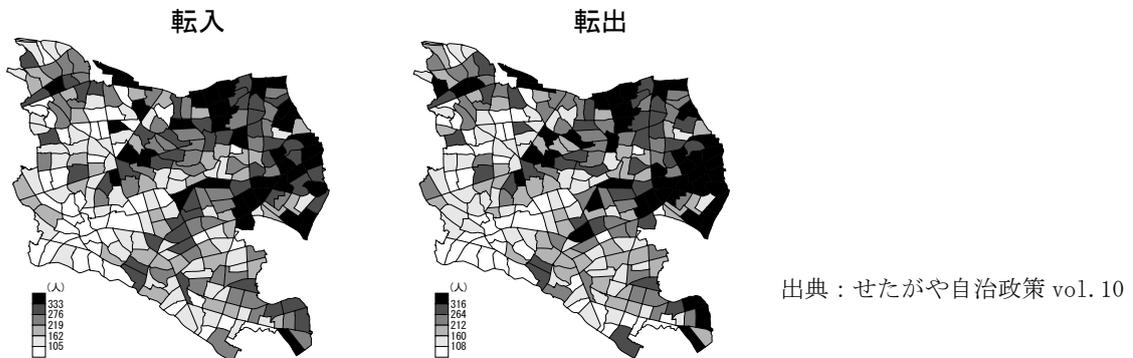
B. 視点② 地域共生社会の実現と繋がる力を最大限に活かした住民自治の実現

- ・ 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

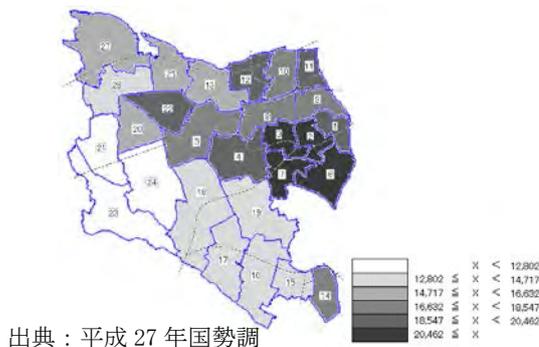
1. 現状

(1) 地区により異なる人口・世帯の状況

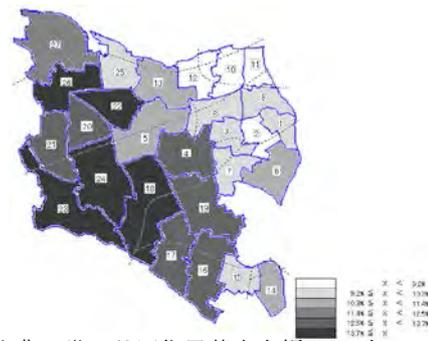
第4章1項で述べたとおり、世田谷区の人口増加は、転出者数よりも転入者数が上回る転入超過によって維持されている。区民の多くは転入を経験しており、転入は進学・就職などが要因と見られる20代前半をピークとする単身世帯が多く、転出は20代後半にピークが見られる。なお、転出・転入とも区内の東側で多い傾向がある（図表1）。



図表 0-1 町丁目別移動者数（世田谷区住民基本台帳 2017年8月）



図表 0-2 地区の人口密度



図表 0-3 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2）、年少人口は区の西側で高い傾向がある（図表3）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。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

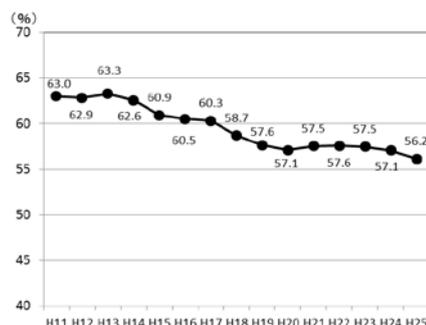
2019]。昨今の社会情勢により、防災や防犯、見守りなど、地域コミュニティへの期待は増大しているものの、町会・自治会加入率は逡減している(図表)。この要因としてはプライバシー意識や近所付き合いの意識の変化、女性の就業率の上昇に伴う共働き世帯の増加等も背景にあると考えられる。

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

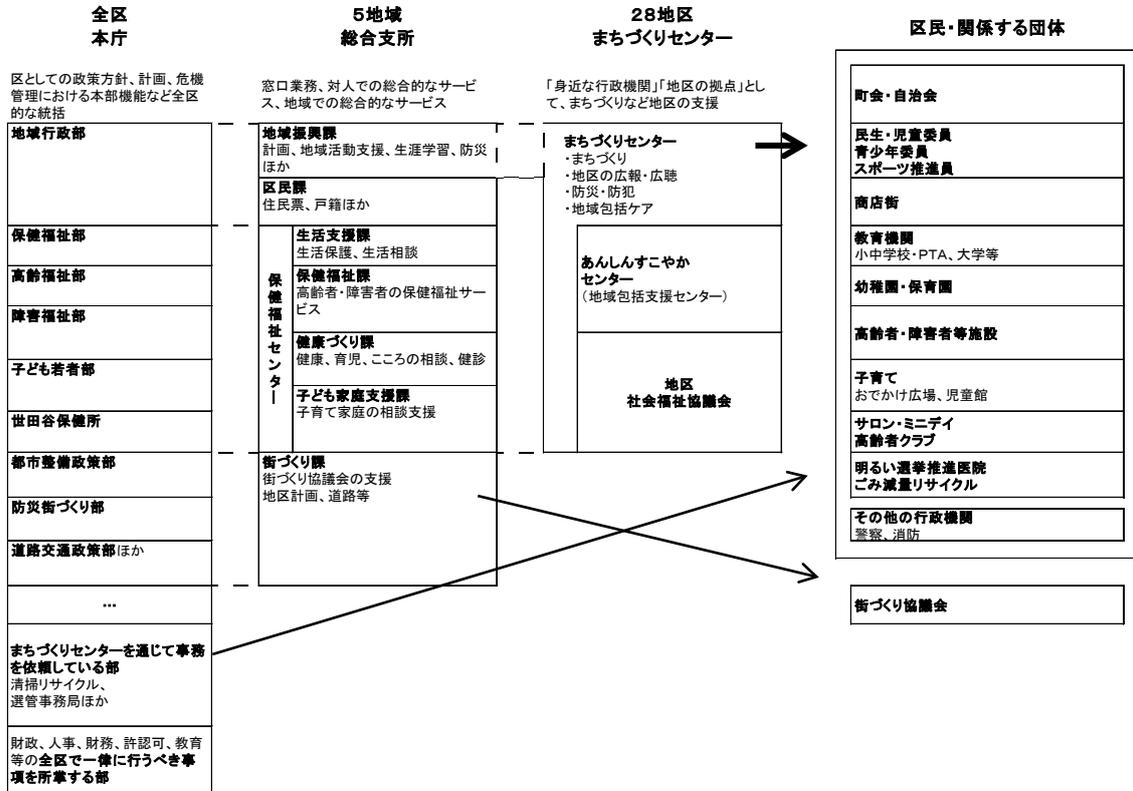
人口の多い世田谷区では平成 3 (1991) 年度から独自の「地域行政制度」を創設し、28 地区-5 地域-全区の範囲に応じて、まちづくりセンター-総合支所-本庁のそれぞれが中核的な行政組織として機能するよう、三層制の地域行政のネットワークを整備している。まちづくりセンターは身近な行政拠点として地区の防災やまちづくり活動の支援などを行い、総合支所では福祉や街づくりなど総合的な対人サービスを中心とした地域や地区での総合的な支援の役割を担い、本庁では全区的な統括を基本に、本庁で実施することが効果的・効率的であると判断される事務を行っている。



出典：世田谷区基本計画 [2014]

図表 4 町会・自治会加入率の推移

世田谷区の地域行政制度(三層構造)



図表 0-4 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(図表 0-5)、人口増に伴い、支援を必要とする人の数も増加している。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。



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

図表 0-5 要介護認定者、障害者、0-5歳児人口の推移

図表 6 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。

¹地域包括ケアシステムの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。

(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。

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ます。
- ＝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は災害時の対応、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。

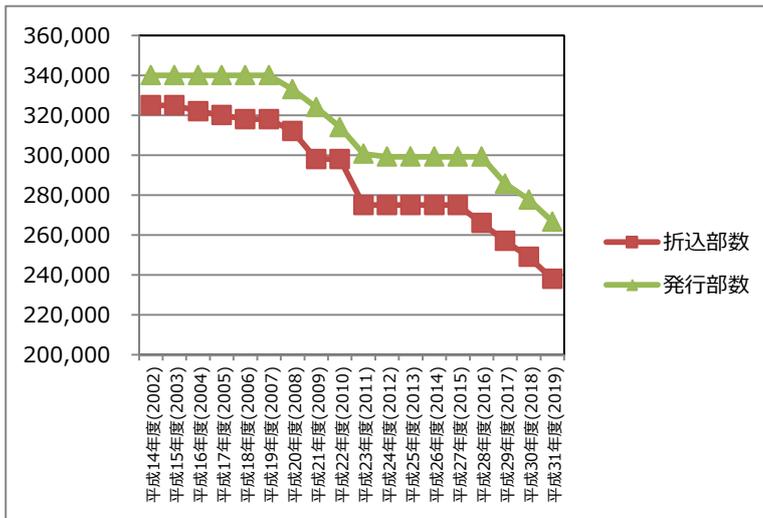
地区ごとの実施内容を定めるためには、区行政がその役割を全て担うのではなく、まちの実態を熟知している地区の住民参加の下で区民と行政が協力してまちづくりを進めていくことが必要となる。地区のあり方を考え、計画し、実施していくためには地区内の合意形成と意思決定のためのしくみとなるプラットフォームが必要と考えられる。全区一律に行うべきことは、その役割を議会が担っているが、地区で行う個別の事業については地区で決めるしくみが求められる。このプラットフォームは意思決定のための協議機関であり、区行政においては、まちづくりセンターがまちづくりの専門家としての「医師」や「ケアマネジャー」の役割を、各事業所管がサービ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

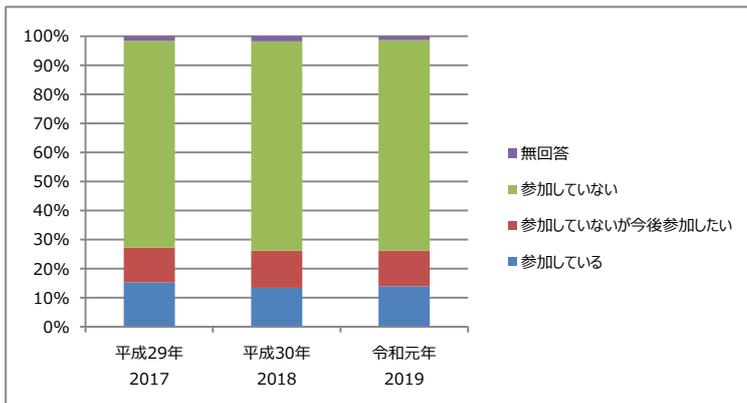
「だれでも今日から地域デビュー、みんなではぐくむ地域ぐらし」

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 7)、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 8)。



図表 7 区報発行部数の推移



図表 8 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たち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。

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。

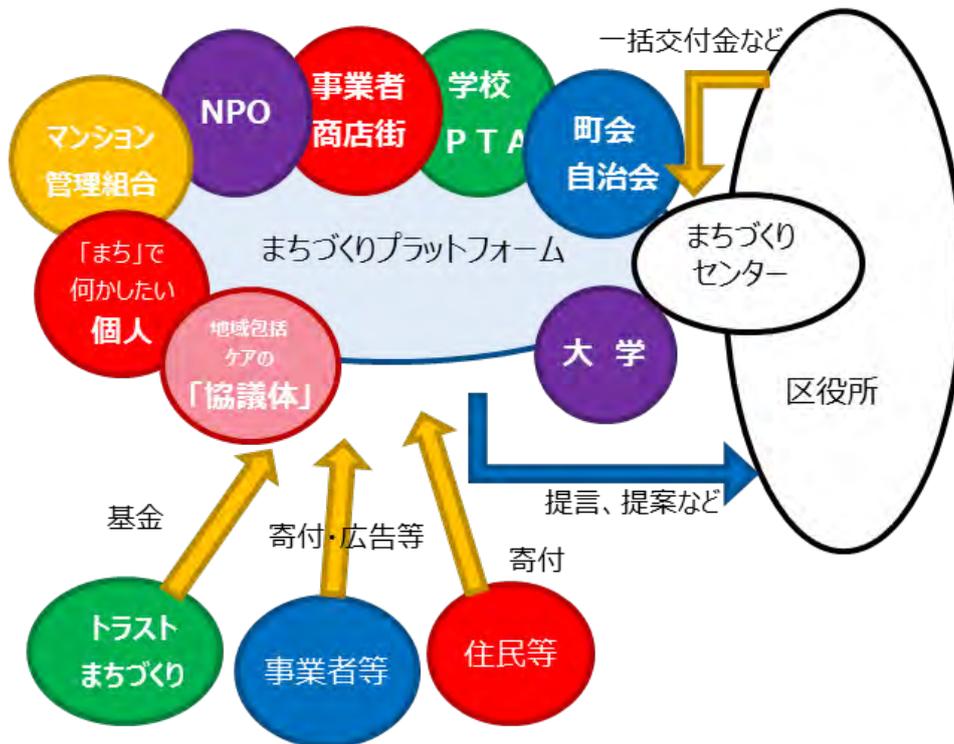
地区情報連絡会をベースとするのであれば、現在の活動の延長線上の情報共有を行う団体を増やすことや個人も参加して情報を得ることができるような取組みから始め、その発展型として、地区の目標やビジョンを話し合い、決定していく場としていくことも考えられる。各団体等が合意しやすい年度ごとの地区の目標やスローガン(例:「笑顔と挨拶のまちづくり」、「オレオレ詐欺被害0のまちづくり」)を共有し、各団体等がそれに沿ってできることをしていくといったことも考えられるのではないかと。

「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 9 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が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。

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ただろう。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〕

世田谷区区民意識調査. 世田谷区, 2019.

- 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

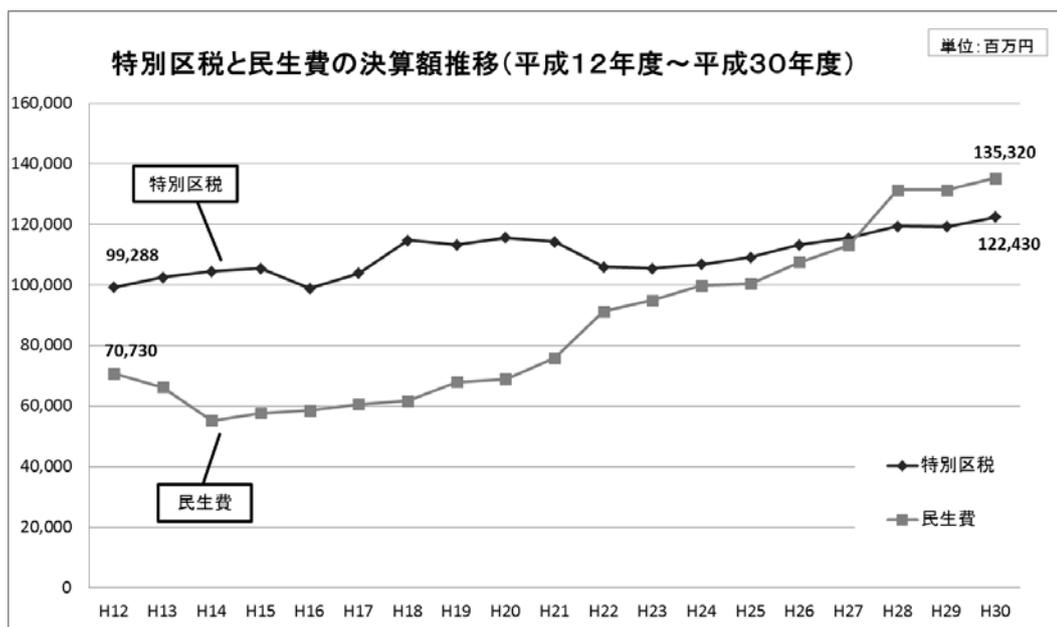
区の財政規模（一般会計）は平成 26 年度（2014 年度）以降、6 年連続で前年度を上回り、過去最高を更新している（令和元年度現在）。

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>①コミュニティ・地域活動</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>②区政への参加</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>③地区・まちづくりセンター</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>④地域・総合支所</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、育てて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

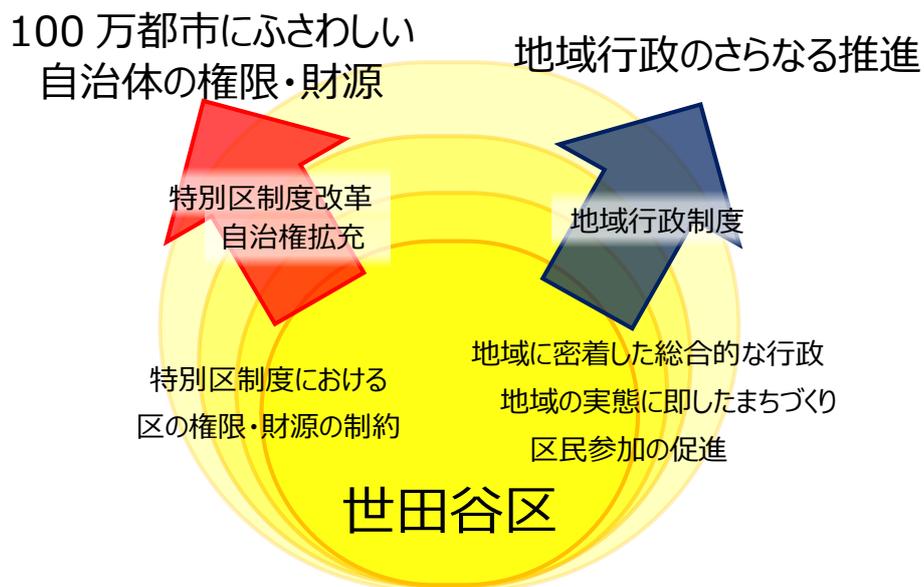
今後も選ばれ続けられる魅力的な都市であり、安心して住み続けられる地域を実現する。それを可能にする権限・財源の拡充と、「公・共・私」の連携・協働を目指す。

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

②100 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

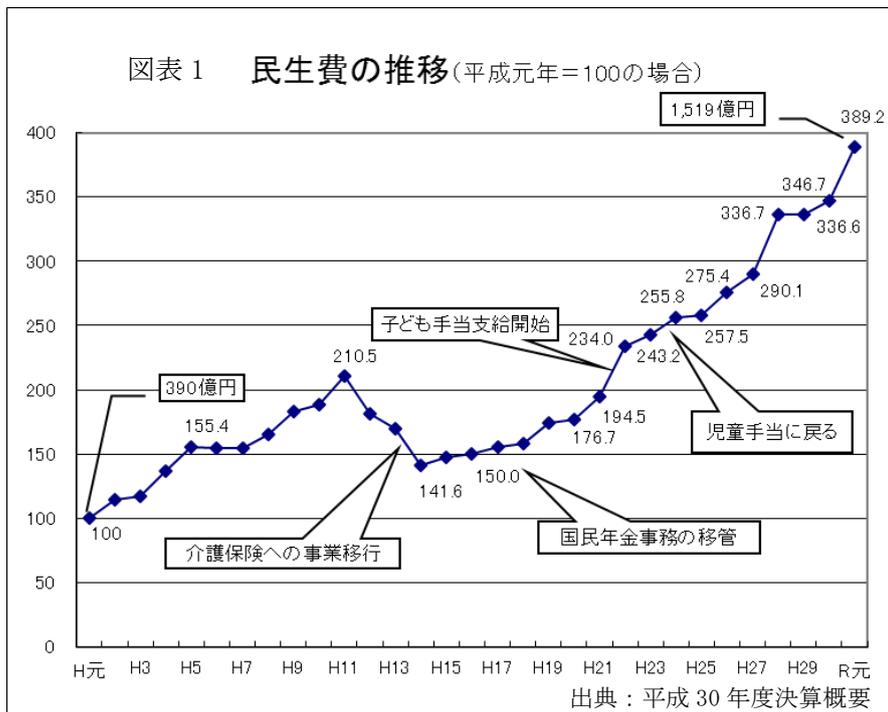
きであろう。参加の仕組みとしては、例えば地方自治法の地域自治区や他自治体で取り組まれる地区レベルでの協議会組織、政令指定都市の区民会議などがある。区民の地域活動を支援し、区政への参加を促進するために、世田谷区の実状に合った仕組みを検討すべきではないか。

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（p14 図表 1、p18 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 1）。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 2）、今後も高齢者数が増加する中（p15 図表 3）、給付費の増加が続く見込みである。



(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 3)。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(p20 図表 10)。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 4)。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。

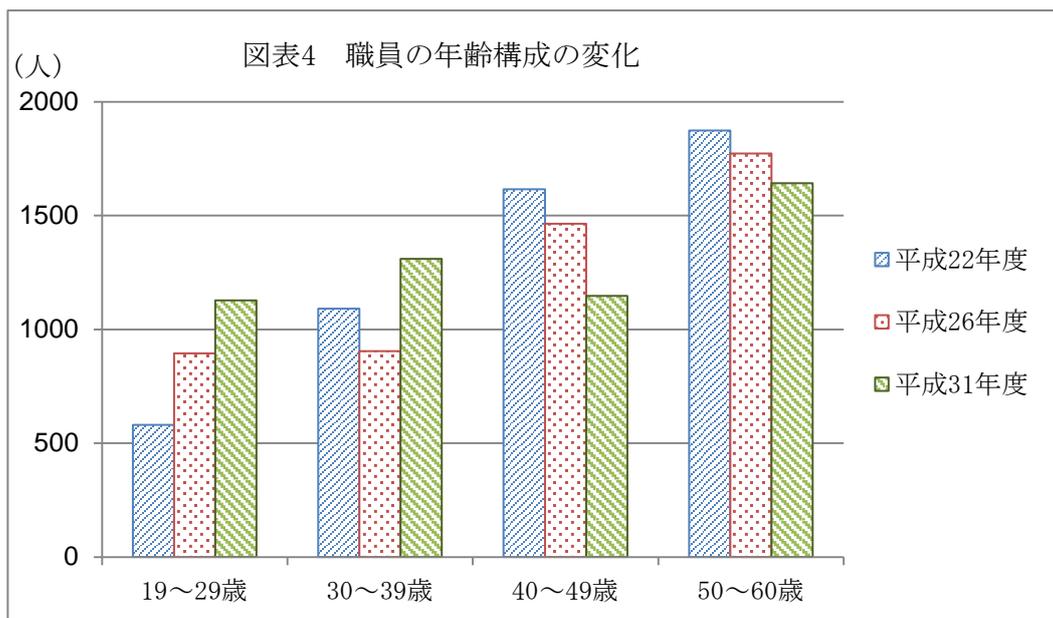
図表 3 平成 30 年 4 月 1 日現在の職員数

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）

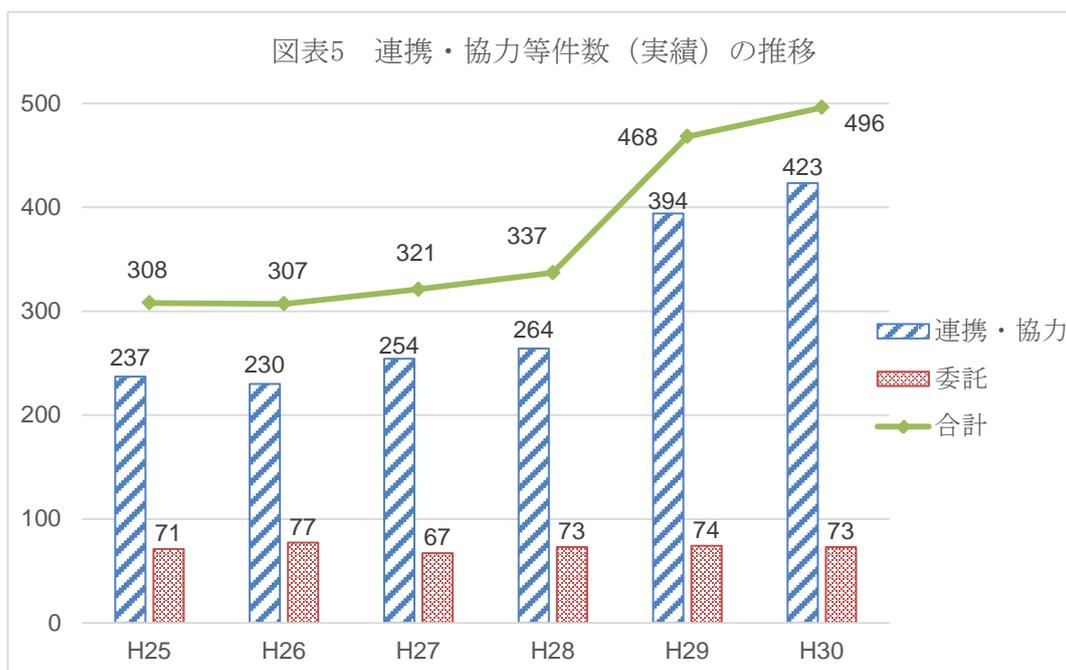


人事課提供データより

(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 5）。

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。



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 6 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

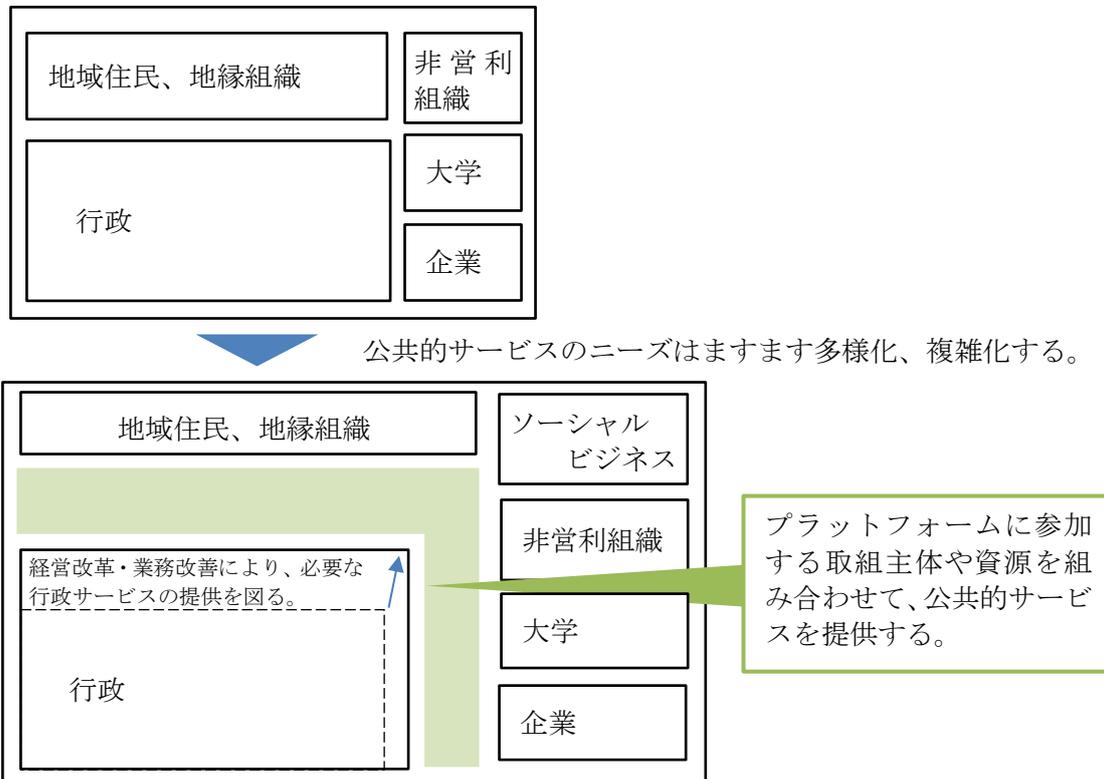
区は、官民連携、自治体間連携、民による公共サービスの提供を全区的に推進するとともに、各取組主体が協議しサービスを提供する場（プラットフォーム）を構築、運営している。

(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 7 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、規制による企業競争、区民参加を誘導する
 - ・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ず、各自の担当業務の部分最適化は行うが、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る。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。

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

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り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、その中で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、しかしはっ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

研究会の開催概要

区民ワークショップの概要

中間報告

基本構想全文

総務省 2040 研究会の概要

32 次地政調の概要

未来の東京への論点

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

<p>学識経験 メンバー</p>	<p>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</p>
<p>管理職 メンバー</p>	<p>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</p>
<p>ワーキング メンバー</p>	<p>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</p>

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はなく、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

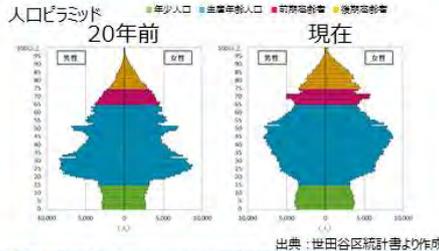
(研究中の内容で結論ではありません。)

令和元年9月

<p>本研究会としての視座</p>	<p>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。</p>			
<p>今後20年～30年のトレンド・潮流の変化の一例</p>	<p>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。</p>			
<p>テーマ・仮説 望ましい未来を 探るうえでの テーマ・方向性</p>	<p>A 都市としての 魅力ある暮らし・活力</p>	<p>B 地域共生社会の実現と 繋がる力</p>	<p>C 自治権・財政自主権を持つ 区政モデルの提案</p>	<p>D 変わる仕事、変わる職員、 変わる区役所</p>
	<p>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？</p>	<p>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？</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>

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%）

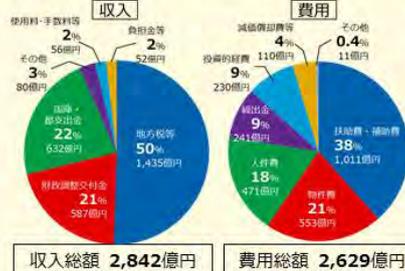


・平成7年より転入超過※となり、人口増が続いている
 （※転入者数が転出者数を上回る状態）



2. 財政（平成30年度） 出典：平成30年度世田谷区財政概況～概要～

・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

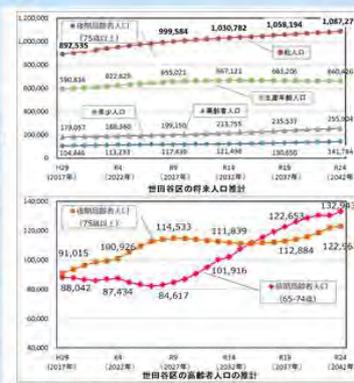


・有形固定資産減価償却率（老朽化率）：60%

1. 世田谷区の現状と将来予測 ②2040年の世田谷区（将来予測）

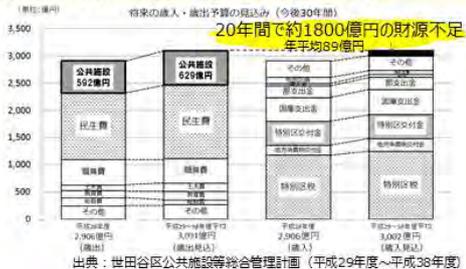
1. 将来人口推計

- ・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

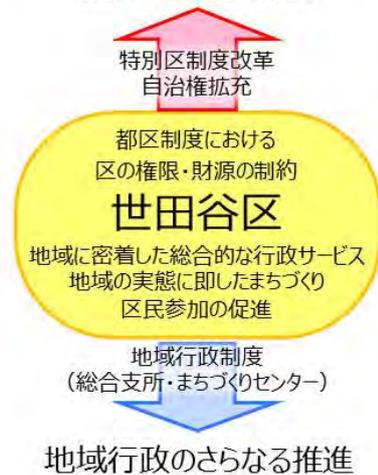
- ・単身者世帯の増加やコミュニティの希薄化
 - ・ライフコースや価値観の多様化
 - ・技術の進展（Society5.0の到来）
 - ・災害リスク増（東京一極集中）
- 新たな技術が地域課題の解決を促す一方で、新たな課題が生まれる
 →さまざまな変化に対しても「持続可能」であることが必要

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

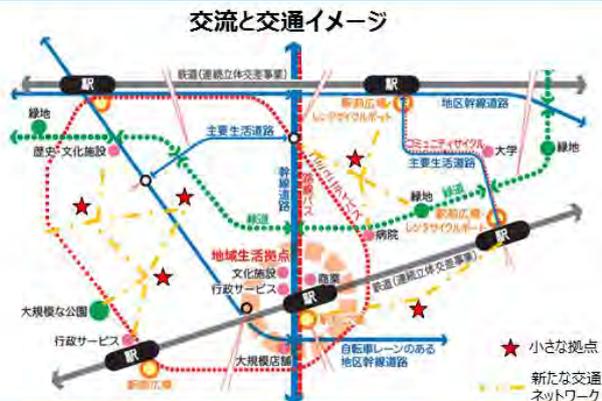
2. 令和22年の世田谷区の将来予測

- このままでは・・・
- 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。
 - 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。
 - 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。
- これまでの交通・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、事業者が参加したくなる仕組み
- 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

- (1) 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）
- (2) 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
- (3) 住むだけではない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×健康コミュニティー



(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

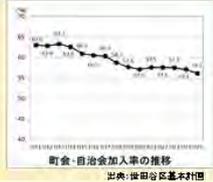
- ・まちづくりを担う地域プラットフォームの形成（まちづくり会社、エリマネ、UDC、住民自治・・・）
- ・地域、地区レベルのまちづくり方針策定（小さな拠点の姿、暮らし方、住民が担うまちづくりのあり方・・・）
- ・まちづくりに必要な権限委譲、税軽減制度（固定資産税、法人住民税、日本版BID制度、企業の農地所有・・・）

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いため担い手が不足
- ・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に参加し、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。

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）



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。

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。

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ツ（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） |

今後の進め方

研究会について

<今後の予定>

- | | | |
|-----------|--------|--------------------------------|
| 11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 |
| 12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

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



14

主な学識経験者の意見(抜粋)

座長：東京大学先端技術センター教授 牧原先生

「住宅都市というのは若者がやっぱり住んでいるということもありますから、その若者を使わない手はない。例えばワークスペース、サテライトオフィスなんていうのは、もしかすると、若者が起業するとか、あるいは大学発ベンチャーをそこでやるとか。実現の方策とか、課題解決の戦略で、もつと人を使うという要素があってもいいんじゃないかと思いました。」

「今後の世田谷区の世田谷人というのは一体どういう人なのか(中略、世田谷人はグローバルシティ東京で、日本を牽引していく人だと思いが)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ことだと思いますので、やはりそういう部分の思考回路がどこかにあって、どういう世田谷区のあり方を考えるのかというのを本当は持たなきゃいけないところなんだと思うんです。」

副座長：筑波大学教授 谷口先生

「ポイントになるのは虫の目(地区ごとの目)だと思うんですけど、もうちょっと鳥の目を持っていただきたい。世田谷区だけを見ないで、首都圏全体を見ていただきたい」「周囲、首都圏のほかとの関係を見て。ほかとどう対応しなければいけないかという戦略みたいなものもあると思うので、そういう観点から広目に見ていただきたい。」

「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。『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ある。いろんな意味で多様性ってどういうことかなと。多様性は計画し切れないで勝手に生まれる部分があるので、自由度をどうするかというのは結構計画できないところだと思う」

首都大学東京教授 伊藤先生

「やはり世田谷区の独自性という、先ほど来出ている地域行政制度があって、これはほかに検討する場が多分あると思うんですけども、それぞれのテーマの中で、地区とか地域行政の単位についてどういう見通しが持てるのか、もし可能であれば検討していただきたい」

「区のほうでいろいろ仕掛けをするというのも重要ですけども、やはり地域の中で住民の方とか企業の方が主導するような取り組みをどう支えるかという視点も非常に重要なんじゃないかな」

東洋大学教授 沼尾先生

「コミュニティーの側の負担をもう少し軽減していこうという方向性も出ていますけれども、では、その部分をどう区として担うのか。現在、5つの地域やまちづくりセンターがありますが、一種出先でどうふうに住民の方とかかわる仕組みをつくるのかというところも結構これから焦点になるのかなと思います。」

「プラットフォームという、プラットフォームってすごく何かあったような感じになるんですけども、これは本当にいろいろな立場の人たちとどんな関係をつくっていかなきゃいけないですね。そうすると、実は今の3年ローテの人事異動じゃなくて、あるところに15年ぐらいいつ、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とか、やっぱり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、オフィスとかいうようなところにもう1つ目線を入れてみるといいのかなという印象を持ちました。」

芝浦工業大学 佐藤先生

「住宅市街地の中でも働けるような環境があって、職住近接に向かうんだとか、人間のワークライフ全てをひっくり返したライフスタイルのイメージがここに出てきたらいいなという印象を持って聞かせていただきました。」

15

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々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、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、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

一人ひとりがこころ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。

< 参考資料 >

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）

第 32 次地方制度調査会 中間報告 （総務省）

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

概要版

https://www.soumu.go.jp/main_content/000637227.pdf

（令和元（2019）年 12 月 16 日確認）

「未来の東京」への論点 ～今、なすべき未来への投資とは～ （東京都）

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 年間を振り返り、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1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