

## 会 議 記 録

会議名称	第3回 杉並区行政経営懇談会
日 時	平成24年7月31日(火)午後6時30分～午後8時33分
場 所	中棟4階 第一委員会室
出席者	<p>【委員】 牛山、菊地、小杉、七松、西川、沼尾、日端</p> <p>【区側】 松沼副区長、菊池副区長、政策経営部長、総務部長、区民生活部長、企画課長、行政管理担当課長、特命事項担当副参事、財政課長、営繕課長、総務課長、職員課長、経理課長、区民生活部管理課長、地域課長、協働推進課長、産業振興センター所長、産業振興センター次長、保健福祉部管理課長、都市計画課長、環境課長、会計課長、庶務課長、特別支援教育課長、児童青少年課長、障害者生活支援課長、杉並福祉事務所長</p>
傍聴者数	なし
配布資料	<p>資料12 これからの区政経営改革の進め方</p> <p>資料13 「今後の財政運営のあり方」についての基本的な考え方</p> <p>資料14 「区立施設の再編・整備」についての基本的な考え方</p> <p>資料15 施設別資産評価額一覧</p> <p>資料16 「新たな協働のあり方」についての基本的な考え方</p> <p>資料17 「現役世代への支援(若者の就労支援)」についての基本的な考え方</p>
会議次第	<p>1 開会</p> <p>2 これからの区政経営改革の進め方 (1)今後の財政運営のあり方 (2)区立施設の再編・整備 (3)新たな協働のあり方 (4)現役世代への支援</p> <p>3 その他</p> <p>4 閉会</p>

**会長** それでは、定刻となりましたので、第3回杉並区行政経営懇談会を開催させていただきます。

本日は3回目ですが、初めて全員がそろう会議であります。2人の委員の先生が若干遅れていらっしゃいますが、始めさせていただきます。

本日は、前回までに委員の皆様から出された意見を踏まえまして、区からそれぞれのテーマごとに基本的な考え方をまとめていただきました。そのテーマごとに説明を受けながら意見交換をしていきたいと思ひます。

概ね2時間ということで、終了時間は8時30分を目途に、30分程度ずつ各テーマにつきまして議論を進めていく形で考えておりますので、活発なご議論とともに、審議へのご協力をよろしくお願いいたします。

まず最初に、本日の配付資料につきまして事務局から確認をお願いいたします。

**行政管理担当課長** それでは私から、資料の確認をさせていただきます。

まず、資料の前に、お手元に第1回懇談会会議録の最終案を配布させていただいております。週明けにはホームページ等で公開させていただきたいと考えておりますので、最終確認をお願いできればと思ひてございます。修正点などございましたら、メール等でご連絡を頂戴したいと思ひます。

次に、本日の配付資料は、資料12から17の6種類の資料で、いずれも検討課題に対する現段階での区の基本的な考え方をお示ししたものでございます。

資料12につきましては、4つのテーマの総論的なまとめでございます。資料13、14及び16、17は、それぞれの検討テーマの現段階での基本的考え方をまとめたものでございます。資料14に関しましては、概要版を添付しております。資料15は、資料14の区立施設の再編・整備の関連資料でございます。

本日の資料につきましては、事前にお配りすることができず、この場での配付となってしまうことをお詫び申し上げます。以上でございます。

**会長** ありがとうございます。

それでは、議事に入りたいと思ひます。

進め方としましては、前回と同様、課題ごとに区からの説明を受けて議論をしていくことにしたいと思ひます。議事では「今後の財政運営のあり方」が最初になっておりますが、ご専門の委員がまだお見えでないので、順番を入れかえても構いませんでしょうか。

そうしましたら、議題を入れかえて、2番目の「区立施設の再編・整備」から進めさせ

ていただきたいと思っておりますので、よろしくお願いたします。

それでは、「区立施設の再編・整備」につきまして説明をいただきたいと思っております。

**企画課長** 企画課長の私からご説明させていただきます。

「区立施設の再編・整備」につきましては、お手元にお配りした資料14に基本的な考え方をまとめてございますが、ページ数がございまして、その後ろに5ページの概要版をつけてございまして、これを使ってご説明をさせていただきたいと存じます。

それでは、概要版のほうをご覧いただきたいと思っております。

まず、5項目立てで全体の考え方をまとめてございます。1番目の「再編整備の必要性」では、課題の背景、なぜ施設の再編整備が今必要なのかということを中心に大きく3つの理由から説明しております。

まず、その1でございまして、区は7地域・46地区を設定し、これを施設の規模及び配置を定める場合の基準にして、区域を単位として必要数を整備する「広域的施設」、7つの地域を単位として必要数を整備する「地域的施設」、46の地区を単位として必要数を整備する「近隣施設」、この3つに分類をいたしまして、計画的に施設の整備を行ってまいりました。1960年代から70年代にかけて施設の建設が集中したことを受けて、現在、全施設の50%は築30年を超えまして、さらに25%が築40年を超えている状況でございます。仮に、これら全ての施設を廃止せず、規模も縮小せずに存続するとしたならば、大規模施設及び中規模施設の改築・改修経費は、今後30年間で約2,766億円余になると推計され、これは非常な財政負担で大きな課題となっているということがまず1つの理由でございます。

2つ目といたしましては、少子高齢化の一層の進展でございます。今後20年間の区の総人口につきましては、人口推計の結果、ほぼ横ばいに推移するものと見込まれてございます。しかし、年齢構成に目を向けますと、年少人口や生産年齢人口の割合が減少する一方で、老年人口の割合が増加することが予想されております。人口構造が変化すれば、施設の利用状況も変化することが予想されますので、そうした見通しや経済の動向、区民の嗜好、ライフスタイルの変化などについてもあわせて勘案し、それぞれの施設のあり方を考えていく必要があるということでございます。

3つ目が、厳しく先行き不透明な財政状況でございます。区の財政は現在極めて厳しい状況にありまして、この5年間を見ても、歳入、一般財源につきましては5年間で約120億余減少しておりますが、一方で歳出についてはほぼ横ばいで、内訳を見ますと、生活保護費や保育に要する経費などの扶助費が一貫して増加傾向にございます。また、施設

整備基金につきましては、平成19年度の200億円をピークに、23年度は76億円と年々減少している実態もございます。

こうした中で、区は持続可能な財政運営を確保するための5つの財政運営のルールを定めておりますが、区立施設につきましてもより効率的・効果的な設置や運営の方法を模索する必要があります。この3つの理由から、その必要性を説明しております。

裏面にまいりまして、2番目の項目では、「再編整備の検討対象とする区立施設」について述べてございます。

対象とする区立施設につきましては、インフラ施設（公園、道路、橋梁）を除く施設といたします。また、学校の統廃合の検討につきましては教育委員会に委ねます。ただし、統廃合後の学校施設のあり方及び廃止になった学校の跡地活用、老朽化した学校の更新については検討の対象といたします。

次に、3番の「個別施設に関する主な課題」でございます。ここでは、ハード、ソフト両面から、前回お示しをした施設別データ等に基づいて課題を列挙してございます。

まず、(1)の集会施設は、いずれの施設においても老朽化が大きな課題になってございます。また、利用状況に目を向けますと、施設によって差はあるものの、平均利用率が60%台にとどまっております。特にホールを有しない区民会館については30%前後の施設もあります。このようなことが課題になってございます。

次に(2)の高齢者施設（ゆうゆう館）ですが、全体の4割に当たる12施設が築40年以上で、老朽化への対応が課題になっております。

また、この施設は、地域的施設として7地域を単位として整備をしてまいりましたが、地域ごとの施設数に若干ばらつきがあるのと、設置場所が結果的に近接している施設もございまして。さらに、利用状況に目を向けますと、60歳以上の区民を対象にした施設になってございまして、実態は75歳以上の高齢者の利用率が54%ということで、これがまた年々高まっている状況でございます。

続きまして、(3)の保育園・幼稚園・子供園でございます。杉並区の就学前人口は減少傾向にありますが、保育の需要はここ数年増加傾向にありまして、これらへの対応が課題になっております。また、保育園、幼稚園、子供園、いずれの施設もほとんどが築30年以上で、老朽化への対応が課題となっております。さらに、改築に当たっては、他の施設と異なって休園ができないため、また、園児への影響もあって園庭に仮園舎を建設することが難しいことから、仮園舎の場所の確保も課題となっております。

(4)の児童館・学童クラブでございますが、こちらの施設につきましても老朽化への対応が課題になっております。また、現在、児童館は、児童青少年センターという中高校生を主な対象にした中央館を除くと、地域館として41館の児童館がございます。この体制になったのが平成3年度でございますが、平成3年度と直近の平成23年度を比較いたしますと、年少人口が減少したことを受けて、小中学生の利用者が13.4%減少しております。その一方で、学童クラブの利用者は年々増加しており、平成3年度と23年度の比較では70.9%の増加で、こうしたことへの対応が課題になっております。

続いて、(5)の文化・教育施設でございます。図書館については地域施設ということで、各地域に2館ずつ整備するという構想のもとに、高円寺地域を除く6地域については既に2館が整備されております。その結果、蔵書数は232万冊で、23区中1位という水準になっており、施設としてはかなり充実しているということが言えると思います。その一方で、13館のうち4館が築40年以上経過しており、老朽化への対応が課題になっております。

それから、同じ文化・教育施設の科学館でございますが、こちらは利用者がここ数年横ばい傾向でございます。利用者の7割から8割が学校の移動教室による利用ということで、一般の区民の利用が少なくなっていること、また、プラネタリウムが既に耐用年数を超過しているということが主な課題になってございます。

(6)の体育施設ですが、築40年以上経過した体育館が3館ございまして、2館については改築が計画化されておりますが、残る永福体育館の老朽化への対応が課題でございます。

続きまして、(7)の公共住宅につきましては、高齢者住宅（低所得者向け住宅）の応募倍率が毎年高い率で推移してございまして、これらの対応が主な課題となっております。

次に、(8)の自転車駐車場につきましては、有料制自転車駐車場の計画的な整備により放置自転車は減少しておりますが、利用率は高い利用状況で推移をしてございます。

最後に、(9)の庁舎等でございますが、杉並清掃事務所、産業商工会館などが築40年以上を経過しております。また、この区役所の本庁舎につきましても、東棟は昭和38年に5階建てで竣工してございまして、5階部分までは築45年が経過したことになりますので、この本庁舎についても老朽化への対応が課題となっております。

次に、4ページの「再編・整備の基本的な考え方」でございます。ここが基本的な考え方の肝の部分でございます。個別施設の課題等を踏まえて整理をしたものでございます。

まず、基本方針でございますが、冒頭ご説明をした7地域・46地区をベースとしたこれまでの施設配置の考え方を踏まえつつも、区政を取り巻く社会経済状況の変化や各施設の

現状と課題等を勘案し、施設運営の効率化、区民の利便性の向上、地域の活性化の観点から、区立施設の再編・整備を図ってまいりたいと考えてございます。

これを受けた「再編整備の視点」でございりますが、以下に記載している7つの視点に基づいて、今後、施設再編整備計画の策定に向けて取り組んでいきたいと考えてございます。

1つ目ですが、将来の需要予測も含めて、施設の利用状況から費用対効果の低い施設、専用施設がなくても他施設の共用等でニーズに対応できると考えられる施設については原則として廃止をしてまいります。

2つ目、施設の廃止・更新に当たっては、全ての施設について、国や東京都との連携も含め、他の施設との複合化の可能性を追求してまいります。

3つ目、施設の有効活用を図るため、利用実態や設置状況等を踏まえ、施設や設備等の多目的利用の可能性を追求し、施設の多機能化を進めてまいります。

4つ目、施設の管理運営については、指定管理者の導入や民設民営化など、民間活力の積極的な導入を図ってまいります。

5つ目、施設廃止・移転後の跡地については、他施設への転用のほか、売却・賃貸することも視野に入れ、有効活用を図ってまいります。

6つ目、施設の更新に当たっては、防災機能の向上やバリアフリー化による安全・安心の確保、省エネと緑化による環境に配慮した施設づくりを推進してまいります。

7つ目でございりますが、予防保全の観点から、施設の中長期修繕計画を作成し、適切な維持管理による長寿命化とライフサイクルコストの縮減を図ってまいります。

以上が基本的な考え方でございます。

最後に、5ページ、「計画策定に向けた今後の進め方」でございまして、1つ目、施設の再編整備は区民生活に大きな影響を及ぼす可能性がございますので、今後、区民アンケートや無作為抽出による区民意見交換会の実施等によって、幅広い区民意見の把握に努めていきたいと考えてございます。

2つ目、更新の緊急性が高い施設は、関係団体や利用者への説明、意見聴取を行いながら、再編整備計画の策定に先行して、個別に計画化を図っていく考えでございまして。

最後の3つ目ですが、計画の策定段階においては、この後も随時、本懇談会の意見を聴取しながら、計画取りまとめの参考にさせていただければと考えてございます。

基本的な考え方についての説明は以上でございまして。

それから、前回ご要望がございました各施設の資産評価額の一覧を、資料15で、学校施

設も含めて、土地、建物に分けてお示ししております。それぞれの評価額の出し方につきましては、表紙の備考のとおりでございますので、ご参考にしていただければと思います。説明は以上でございます。

**会長** ありがとうございます。

ただいま(2)番、「区立施設の再編・整備」について、概要版に従ってご説明いただきました。委員の先生方からご意見をいただければと思いますが、いかがでしょうか。

**委員** (2)の「少子高齢化の一層の進展」の2番目の丸の「年少人口や生産年齢人口の割合が減少する」の後の括弧、「(平成24年9.76% 平成44年8.59%)」というのは、生産年齢人口がこの数字になるという意味なんですか。

**企画課長** 大変失礼しました。この書き方だと、どちらにかかっているのが非常にわかりにくいかと存じます。これは年少人口の割合です。

**委員** そうすると、生産年齢人口がどれくらい下がるかというのも書いておいたほうがいいですね。そっちのほうが大きな問題ですから。

**企画課長** ご指摘のとおりだと思います。本文の資料14の図表ではその割合も示しているところでございますが、概要版の分析のほうでも入れるようにさせていただきます。

**委員** それについてですけれども、2,800億必要な老朽施設の改築ないしは更新費は7割が小・中学校なんですよ。小・中学校はこれから少子化社会でどのようになっていくか、そういうことまで見込んで考えているのか、あるいは現在ある施設が老朽化するから・・・既に古いわけですよ。結構40年と言っているわけですが、それを建て替えなくてはいけないから、これだけ金がかかるんだと言っているのか、それはどちらですか。

**企画課長** 仮に現在の施設を総人口とか人口構造の変化を全く考えずに、今ある施設は今ある規模で、小・中学校も含めてすべて更新する、改修・改築をするという考え方に立ったとすれば、これだけの金額がかかるということでございますので、当然そういうことにはならないわけでございます。ただ、そういうことをした場合にはこれだけかかるということで数字をお示ししてございます。

**委員** そういう数字を掲げると、何か非常に不安というか、大変だということになってしまっただけけれども、世の中どんどん変わるわけですよ。ですから、2,800億の7割が学校の改築や更新費だとしたら、学校だって単純なやり方ではまずいと。もっといろんな別の方法を考えなくてはいけないという認識に移るような問題指摘のほうがいいんじゃないですかね。

単純に古くなったから建て替えあるいは更新しなくてはいけなくて、こんなにお金がかかる。特に2,800億の7割は小・中学校ですから、そういう見通しが本当にそうなるとは思えない感じがしないでもないですね。小・中学校ですから、国も関係するんじゃないですか。これは市町村の施設ですけれども、全国的な問題ですよ。国もお金がないんですけれども、国も関係するような気がちょっとしましたね。

**会長** 事務局、何かコメントがございますか。

**企画課長** 私どもの意図としては、委員のご指摘のとおりで、そのまま学校も含めて全ての施設を今と同じように更新するということは想定していませんで、現に学校の統廃合についても検討し、既に統廃合校もございます。ただ、区民の方々にある意味でのインパクトといたしますか、施設の維持管理経費は相当な負担になるんだということをご理解いただくために、仮に現行どおりとしたらこれぐらいかかるので現行どおりできませんねということを含んだ意図として、あえてこういう書き方をしているということなんですが、その辺は工夫をさせていただきたいと思います。

**委員** 庁舎が継ぎ足しだということ初めて聞いたんですけれども、ご承知だと思いますが、阪神・淡路大震災のときに神戸市役所の被害がありましたよね。あれもたしか継ぎ足しだったのではないかという気がするので、直下型とか、この役所は非常に危険ですね。そのあたりは何か認識がありますか。

**営繕課長** 増築したり改築しているんですけれども、既存の庁舎については新耐震設計に比べて耐震診断をいたしまして、新耐震と同等の耐震補強をして改築してございます。阪神・淡路大震災のときには、古いものについて柱が剪断だとか圧縮して壊れたんですけれども、57年以前のもので、補強してあるものについてはある程度もっているという実績もございますので、今回の建物がすぐ座屈して躯体がなくなってしまうということはまずあり得ないと考えてございます。

**会長** ほかの委員の方、いかがでしょうか。

**委員** 基本的には最後の「再編整備の基本的な考え方」のとおりだと思うんですけれども、昨今、公共施設の老朽化とその財源問題はかなりメディアでも取り上げられていて、私も杉並区はどうなっているんだろうと思っていました。よく水道があふれたとかいうんですけれども、そういう身近なところは余りよくわからないと思うんですね。

ここに区民アンケート等とありますけれども、どうやってアナウンスしていくか。やはり大きな財政の問題と、これをやっていくにはちょっと不便さも裏腹にあるものですから、

上手にアナウンスしていったって、理解していただく方策が必要なのかなど思いました。

**会長** 確かに総論的に見るとそのとおりだなというのはあるんですけども、実際にやり始めるとかなりいろんな議論が出てくると思うんですが、今のご質問についていかがでしょうか。

**企画課長** まさにご指摘のとおりで、先行している自治体においても、やはりそこを丁寧に住民の方に説明する。なぜ必要なのか、まずは総論で理解をしていただく。その上で各論についても、施設の利用者に聞けば縮小よりもむしろ拡充して欲しいという意見のほうが多く出ることも予想されますが、施設利用者のご意見も大事ですけども、施設の利用者でない方の意見も含めて総合的にどうなのかということ把握して、その上で、施設はなくなっても、別の施設でその事業が行われるということで、なるべくサービスの低下を招かない。むしろサービスは、その立地条件とか複合施設の組み合わせ等によって、ある意味利便性が増したと理解していただけるような考え方を示しできればいいのかなと考えており、その辺も意を尽くしながら今後進めていきたいと思っております。

**委員** この7つの視点を見ていて1つ疑問に思ったのは、「費用対効果」の「効果」は何で測るのかという難しい問題があるのではないかなと思います。住民の方々に理解していただくために、個々の状況について、できるだけ具体的な数字で情報開示をして、知ってもらいたいと思っております。「費用対効果」という言葉だとちょっとわかりにくいといいますが、どういう表現がいいかわかりませんが、できるだけ具体的な情報を生の数字で出すという対応が望ましいのではないかと思います。

**会長** 費用対効果というのなかなか難しい問題だと思いますが、何かコメントはございますか。

**企画課長** ご指摘いただいて、改めて確かにそのとおりだなと思います。明らかに、全くと言ったらちょっと言い過ぎですけども、使われていないということであれば、費用対効果が低いとは言えますが、ただ、一定数の利用者がいた場合に、例えば民間の施設にその代替機能がない場合に、それは行政が担わなければいけないということも考えられます。そのあたりは施設によって、そこで展開しているサービス内容をよく考えて、何が費用対効果なのかを一言で言い切ってしまうのではなくて、個別に施設の実情がわかる情報を開示してご理解を求めていき、こちらもそれに基づいて判断をしたいと思っております。

**会長** そういった意味で、建物の話なんですけれども、行政サービスの内容そのものにもかかわってくるようなさまざまな議論があるだろうということで、その点を含めて丁

寧にということですね。

**委員** ほかの委員のご指摘のとおり、方向性としてはこういった方向性なのかなと納得させていただきました。

1点だけ現状認識の部分で、概要版でご説明された、年齢構成の部分で老年人口の割合が増加していくというご指摘だったと思いますが、高齢者人口、老年人口の割合で議論すると恐らく見誤ってしまうと思っております。地方などに行きますと、高齢化率は上がっていくんですけども、母数の人口が減っていくので、対象としての高齢者は実数としては減っていくんですね。

資料14で確認をしたんですが、5ページの図2-1にありますように、地方では高齢化率がどんどん上がっていても、実は高齢者の数は今より増えないんですが、杉並区の場合には高齢化率が上がると同時に、実数としての高齢者が増えていくことを前提としていくことが恐らく大事で、そうなってくると、高齢者向けにかかわる事業量は増えざるを得ない。現状の高齢者福祉にかかる国の自然増と同様に、事業量は黙っていても増えざるを得ないということを前提とした施設の再編整備になるのだろうということが確認として1点です。

あと、費用対効果のお話がありましたけれども、全庁施設のようなものについては、鳥取県鳥取市の市役所整備計画とか、長野県佐久市の文化会館とか、諮問型の住民投票にかけて、改築をするのか、移築をするのか、補修をするのかということを含めた全住民的な判断で議論していくことも事例としては少しずつ出てきています。そういったコンセンサスづくりもこれからの意思決定という意味ではあり得るのかなと思います。

ここで新築をした場合、移築をした場合、合築をした場合、それぞれどれくらいコストがかかるのかということを含めた選択肢の情報も住民に開示して、それぞれの観点からの費用対効果を住民が見比べられるような情報開示の仕方が大事かなと思っております。

あと、増築をされたというのはびっくりしたんですけども、近年は耐震補強のやり方で、減築をして事実上の耐震補強をするやり方もあるということです。委員のほうがお詳しいと思いますけれども、そういったやり方もあるのかなということで、最後の1点は感想ですけども、申し上げておきます。

**会長** 1点目の話は、本当に東京23区は深刻な話なのだろうと思います。

それから2点目のお話も、昨年でしたか、佐久市や四街道市が次々と公共施設の建設が否決されることもあって、今年に入って鳥取でしたかね。そういった意味ではなかなか区民の目も厳しいのかなと思いますが、いかがでしょうか、何かコメントはございますか。

**企画課長** 先ほどの 委員のお話とも重なる部分がございますけれども、やはり区民の意見をどういう形でどのように集めるかということと、区民の方、施設利用者の方にどういう情報を、 委員がおっしゃったように、この場所で同規模で建て替えた場合の費用と、別の場所で複合化、合築、多機能化でやった場合の費用と、費用だけではなくてサービスの提供のあり方などを比較してお見せするということも含めて、どういう情報を利用者や区民の方にお示しするかということによって理解も変わってくると思いますので、その辺は今後十分にご指摘を踏まえて工夫をしていきたいと思います。

**会長** 先ほどの 委員のご指摘のような論点は、全住民に聞いたら何も建てないほうがいいみたいな話になっても困ると思いますので、やはりひとつひとつきちんと説明をしながら理解を得ていくことが基本だろうと思います。

ほかの委員の方、いかがでしょうか。

**委員** これも非常によく指摘される点ですけれども、施設の管理運営経費についてです。よく指定管理者の導入や民設民営化により管理運営費の削減があるのですが、結局、自治体の直接的な管理運営と、指定管理者の導入との経費を比較したときに、指定管理にした場合では管理運営費は減少しますが、サービスの質のチェックや指定管理者に対する監督など別途、職員の方のいろいろなコストがかかることもあると思いますので、そこを精査した上で、指定管理者を導入した場合の経費との対比について、方法論はきちんと考えておく必要があるんじゃないかと思ったことが1点目でございます。

それから、他施設との共用等でニーズに対応できると考えられるものについては原則として廃止、これは1つの基準になり得ると思うんですけれども、廃止された場合に、他の場所を使用する場合の代替的なサービスへの交通アクセスの問題ですとか、その立地によって即座に代替施設がある場合と、地理的には近くても案外足がないこともあったりすると思いますので、そのあたりをきちんと点検、チェックをしつつ、先ほどからお話にあったような住民の方たちの意見も取り入れながら、廃止の考え方を整理することが必要だと思います。

**会長** 単に施設の問題だけではなく、交通アクセスや利便性なども含めて再編のあり方を考えていくべきだということで、もっともだと思いますが、何かございますか。

**企画課長** 本当にご指摘のとおりだと思いますので、その辺を十分考慮して考えていきたいと思います。

**会長** 委員、このテーマでいかがですか。

**委員** まず、先ほど 委員のお話の中で企画課長のお答えがあったと思うんですけども、僕はやっぱりオオカミ少年はよくないと思うので、「少しオーバーに表現する」というご発想がもしおありだとするならばそれは改め、統廃合が決まっている部分に関しては公表し、それを織り込んだ形で数字を算出するのがいいのではないかと考えています。

その上で、行政がある種の戦略性を持ち、あるときは教育委員会と、あるときは議会と向き合うべきだという気がしていて、ここで行政の戦略性というのは何を言っているのかといいますと、今日、資産評価を見て驚いたのが、一番最初に統廃合されそうな建物は、多分築年数が一番古いものだと思うんですが、いただいた資料の16ページを見ますと、昭和45年につくられたものの土地の資産価値が50億なんです。

非常に大きな土地の資産価値になっていて、仮にこれをどこかの業者に貸すことができるならば、賃貸収入を得ることで、将来、お隣の中学校の修繕費が確保できるかもしれない。それはちょっとオーバーな話かもしれませんが、上手に統廃合することができれば、土地を売却すること、または貸し付けることで、ある程度そのお金を担保していくことすら可能になるのではないかという点から、戦略性という言葉を使っています。

それからあともう一つが、高級住宅街がこれだけ並ぶ杉並区で、公営住宅をこれからどれほど維持していくべきなのか、この点は恐らく議会マターであって、政治家の方々がどのようにご判断されるかは別ですけれども、行政サイドとしてはどう考えるんだということを示した上で、試算または概算を持っておくことは悪くないのではないかという気が個人的にはします。つまり、公営住宅をこのままの数を維持するのかというご議論を内部でしていただくことは悪くないのではないかという気がいたします。

**会長** その点について、いかがでしょうか。

**企画課長** まず、1点目の試算につきましてはちょっと説明不足だったんですが、平成22年度に出した施設白書の作成段階において試算を行ってございまして、それ以降試算を行ってございませんので、最新のデータに基づいて既に統廃合した学校も含めて現時点でやれば、金額は間違いなく変わってきますので、その数字で載せていきたいと思います。

それから、公営住宅の話につきましては、私どもも先ほどちょっと駆け足になりましたが、ご説明のところでも申し上げたように、例えば高齢者住宅「みどりの里」といったものは非常に倍率が高くて、そういう意味では需要に対して供給が足りていないという状況もあります。それをすべて区が借り上げ等でやるのがいいのかということは、今後、施設

再編整備の中で十分に個別課題として考えていきたいと思っています。

**会長** ありがとうございます。

そうしましたら、概ね30分程度とっておりましたが、大体時間が参りましたので、他になければ次の議題に行きたいと思えますけれども、よろしいでしょうか。

それでは、ちょっと議題を入れかえておりましたが、1番のほうに戻りたいと思います。

「今後の財政運営のあり方について」、ご説明をよろしくお願いいたします。

**行政管理担当課長** それでは、資料12から説明させていただき、引き続きまして、資料13のほうも説明させていただきたいと思えますので、よろしくお願いいたします。

それでは、資料12でございます。こちらにつきましては、これまで懇談会でご意見をいただいております4つのテーマの総論的な考え方をまとめたものでございます。

まず、「はじめに」についてでございますが、新たな区の基本構想の策定に伴いまして、この基本構想が掲げる将来像等の実現に向け、今後、区政経営を行っていくという現状につきましてもの説明でございます。

次に「これからの区政経営改革の視点」でございますけれども、私どもでは以下並べている4つの視点が重要であると考えております。

第1には、各所管で取り組む不断の行財政改革という点でございます。

第2としましては、「メリハリのある改革」でございますけれども、これは行財政改革となりますと、迅速に取り組まなければならないといった項目がある一方で、さまざまな議論が予想される課題がございます。まさにただいまの施設再編整備などはそのとおりだと思いますが、そうした課題に対しては一定の時間をかけて区民の皆様からの意見を聞きながら、慎重に検討して合意形成に努めていくことが大切なのではないかと。

第3には、「多様な手法による改革」でございます。行革の推進におきましては、今回テーマとした現役世代を初めとする雇用環境への対応なども視野に入れた上で、柔軟な発想に基づく多様な改革手法を弾力的に活用していくことが大切なのではないかと。

第4につきましては、「職員定数の適正化」でございます。再任用制度の活用、任期付採用拡大の可能性の検討、さらには非常勤職員と常勤職員の適切な配置に努めることを通しまして、簡素で効率的な組織体制を整えていく。

この4つの視点が今後の区政経営改革を行っていく上で重要ではないかということで、こういったところを総論としてまとめたところでございます。

そこで、今回、「主な取組の方向性」ということで、検討いただいている4つのテーマ

につきましては、いずれも全庁を挙げて取り組んでいかなければならない重要な課題であるとの認識のもとで、現時点での基本的な考えについて説明させていただき、また、そうした考えに基づきまして、さらに検討を深めていきたいと考えているところでございます。

それでは、引き続きまして、資料13の今後の財政運営のあり方についての説明に移らせていただきたいと思います。

**財政課長** それでは、資料13に基づきまして、今後の財政運営のあり方についての基本的な考え方を再度ご説明したいと思っております。

前回、資料5、課題シート5で、区の姿勢等についてはご説明したところでございますが、大きく2つございます。

1つは「持続可能な財政運営をめざして」ということで、この部分は区の財政運営の基本姿勢を再確認し、お示ししているところでございます。

2つ目が「積立基金と『財政のダム』について」ということで、当面の積立基金を中心とした財政運営の方向性を区としてお示ししていきたいと考えているところでございます。

最初の「持続可能な財政運営をめざして」でございますが、これは先ほどからご説明しているとおり、まず、厳しい区財政の状況があり、こうした傾向は今後も続いていくという状況認識がございます。

2番目が、前回もご説明いたしましたが、「財政健全化と持続可能な財政運営を確保するためのルール」の徹底ということで、前回の資料5のシートの中に5つのルールをお示したところでございます。この5つのルールの徹底を図って、厳しい財政状況にあっても財政の健全性を確保しつつ、必要なサービスを継続的に提供できる持続可能な財政運営に努めていくことが大切であるということで、姿勢を確認しているところでございます。この中には、決算剰余金の2分の1以上を財政調整基金に積み立てることや、区債や基金をバランスよく活用していくなどがルールの中に定められているところでございます。

2番目が本日の本題となるところでございますが、「積立基金と『財政のダム』について」でございます。

まず、積立基金の現状についてでございますが、持続可能な財政運営を行っていくには、一定水準以上の積立基金を確保していく必要があると考えております。しかしながら、区における積立基金の残高は、平成23年度末で約352億円となっており、ここ10年間で最大であった平成18年度の576億円から5年連続で減り続けている状況にございます。また、23区での比較では、積立基金の標準財政規模を占める割合は、当区におきましては30.61%

に対して、23区平均は63.41%で、23区中21位の低さという状況になってございます。

これらにつきましては、区債発行を抑制し、基金を取り崩して施設建設を進めてきたこと、また、区債残高を早期に「0」にしていくという目標のもとで、大幅な繰上償還を実施してきた結果でございまして、先ほどのテーマにございました老朽化する施設の改築や改修需要への対応など、今後増大していく行政需要を考えると、現在の積立基金の規模では大変心もとない状況にあると考えているところでございます。

裏面に移ります前に、この間の経過をお示しした別紙1と2をご覧ください。

別紙1が今ご説明申し上げました「積立基金の現状」で、23区の中での杉並区の状態をお示したものでございます。

22年度末の現在高と標準財政規模を示し、その割合を示したもので、杉並区につきましては30.61%が22年度、23年度につきましては括弧書きしておりますが、31.05%という形になっております。右に順位を書いておりますが、22年度については、23区中21位という低さになっているということでございます。

下の3つが、今度は積立基金の現在高の特別区平均との比較でございます。20年度が特別区平均で613億ですが、杉並区は473億、21年度については600億に対して415億、22年度が589億に対して348億、20年度が大体平均の8割、21年度が7割、22年度が6割と、若干下降する傾向が示されているところでございます。

また、別紙2でございまして、こちらは基金及び区債残高（繰上償還額）を示した表でございます。上の表の部分のさらに黒く塗っているところが基金の残高で、平成13年度から23年度までを示しております。下の部分が区債の残高でございます。白い部分が区債の残高で、同じく13年度からの傾向を示しているところでございます。19年度から23年度にかけて、白い部分の下にさらに点線で囲った部分、この部分が区債を償還してきた経過でございます。19年度が76億、20年度が93億で、この部分の区債の償還額があったことが基金の今の残高にかなり大きな影響を与えてきたところでございます。

下の部分が区債発行額の推移で、同じく13年度から23年度までを示したものでございまして、13年度が84億、14年度が29億でございますが、この間、18、19、20、21年度と、この4年間について区債の発行を抑制し、償還してきたことで基金の積み上げがなかなか難しい時期があり、減っていったという経過をお示したものでございます。

それでは、本文のほうに戻りまして、裏面の2ページをご覧ください。

そうした基金の状況を踏まえた上で、「『財政のダム』の構築にむけた取り組み」につ

いてでございます。今申し上げたとおり、積立基金の現状が大変厳しい中、いわゆる「財政のダム」の構築に向けて今取り組むべきことは、区ルールに基づき決算剰余金の積み立てを行う財政調整基金を中心として、基金残高全体の増額を着実に図っていくことにあると考えております。

そのためには、先ほどのような過去の経過も踏まえまして、区債と基金をバランスよく活用していくことや、先ほど説明がありましたけれども、行財政改革をさらに促進させていき、効率的な予算執行を行うとともに、区立施設の再編・整備などの課題に適切に対応していくことで、区民サービスの充実とともに、財政負担の軽減を図っていく必要があると考えているところでございます。

こうした積み重ねにより、区財政の中に積立基金の原資が生まれ、基金残高がふえて一定水準に達したとき、例えば先ほど30%と申し上げましたが、基金残高が標準財政規模の5割を超えるような時点において、初めて長期的な視点に基づいて「財政のダム」のあり方について検討し、具体化させていくことが可能になっていく状況になると考えているところでございます。

次に、(3)でございます。大変申し訳ございませんが、事前に昨日メールで送ったものと若干文言を修正させていただいておりますので、ご注意くださいと思います。

現時点の『財政のダム』の考え方でございますが、財政調整基金の積立額を増やしつつ、積立基金全体の規模を一定水準まで引き上げることがまず大切であると考えております。

一定水準に引き上げるまでの間、財政調整基金を核として、「財政のダム」を構築していく意義でございますが、これは同基金の基本目的でございます「年度間の財源調整」、年度がそれぞれ景気によって変動がある中で、年度の安定的な行政運営を行っていくための財源調整という部分と、これとはまた別に、災害や大きな経済変動に備えるため、もう少し長期に渡って保有する一定規模の部分を生み出して確保していく部分があると考えております。従いまして、当面、持続可能な財政運営を確保する観点から、基金の積み立ての目標を設定していくことが必要ですが、次の3点から考えていきたいと存じます。

まず第1に、当面の財政調整基金の目標額ですが、これは財調の中で最低限維持していく金額が目標額ということでございます。平成24年度から3カ年の実行計画に充当する160億円に相当する額　これは、区では平成24年度から新たに新基本構想のもとに実行計画を立てております。3年間の実行計画を立て、その3年間の財政計画を立てている中で、この財政調整基金から160億円を一般会計に3年間で繰り出していくという形をとって、この

財調基金の中に160億円を確保している部分がございます。これに相当する額が当面財政調整基金を最低限維持していく額、その期間中維持していく額と考えております。

財政調整基金は、新たな積み立てがない場合は徐々に減っていくわけですが、この160億円については万難を排しても維持して、確保していく目標でございます。

2番目が、この財政計画につきましては、実行計画のローリング これは3年の実行計画に対して2年ごとに見直して、次の3年計画を立てていくという形になってございますが、この更新時点、見直す時点で財政調整基金の繰入額を、現在は160億となっておりますが、ローリングによって見直した金額を新たに確保の目標として、その基金の積み立てに努めていくということでございます。

3番目が、財政調整基金を含めた全ての積立基金の総額を、先ほど申し上げました一番ピークであった平成18年度の水準である標準財政規模の5割に早期に引き上げていくよう努めていきたい。この3つの姿勢をもって進めていくということでございます。

これが、区民サービスの充実を図りつつ、持続可能な財政運営を確保していく現時点での区の財政運営の姿勢と方向性をお示ししたものでございます。

最後に、その他でございます。次世代育成基金については前回もご説明したところでございますが、基金の創設の趣旨や目的をPRすることで広く寄附を募っていくとともに、この財政調整基金の運用益の5%相当分を目途として積み立てて活用していくというふうに考えているところでございます。以上でございます。

**会長** ありがとうございます。

これにつきまして議論していきたいと思えます。まず、委員、いかがでしょうか。

**委員** 最初に基本的なことを教えていただきたいと思えます。今の標準財政規模の算出方法ですが、特別区の場合は交付税額はそれぞれどのように算定をして出しておられるのか。要するに交付税の算定のその年々の影響をどのくらい受けているのかということを含めてですけれども。

**政策経営部長** 交付税は、特別区の場合には都区合算ということで、実質的には対象になっていないという考え方なので、これにつきましては一般財源のベースで、区民税を中心とした区税、それから交付金と譲与税ですね。一般財源ベースでの標準的な規模という形で算出しているものでございまして、当区の場合には、予算規模は1,500億前後で毎年推移しているんですけれども、標準財政規模としては1,000億、1,100億とか、そういったレベルになります。

**委員** そうだとしますと、例えば一般財源ベースでも個別の単独事業みたいなものが入ったとき、そういった年が算出の期間に入っている場合には、標準財政規模の値がある区だけ高くなることはあり得るのかということと、杉並区の場合、21位なんですけれども、この時期の時点ですべて入っているからだとということで、もう少しその前後でとった場合も傾向としてはこれが続いてきたのかということをご教示ください。

**政策経営部長** 最初のご質問はそのとおりでございます、一般財源としてカウントできる特別な財源があれば、それはそれで財政規模の中に計算としては入るというように考えております。

それから、過去の傾向は、本文の中にも記載してございますけれども、平成18年度に標準財政規模の5割を超えたと。ここがピークでございます、財政調整基金もこの18年度、19年度というあたりがピークの年でございまして、ちょっと細かい資料はないんですけれども、割合としてはそこから漸次低減してきたという傾向でございました。

**委員** こちらの基金のほうの上限はあると思うんですけれども、標準財政規模の値については、基本的にはほぼ同じような形で推移してきたという理解で大丈夫ですか。

**政策経営部長** そのとおりでございます。

**会長** ほかの委員の方、ご意見をいただければと思いますが。

特に今、財政のダムのお考えですね。この辺のところは論点になるかと思いますが、いかがでしょうか。

**委員** この積立基金で財政のダムをというの非常にユニークな考え方ではあると思うんですけれども、他方で財政の基本的な考え方として、単年度予算とか、単年度の原則というところがあります。そうすると、つまり今年度の納税を将来にわたって使う、蓄えておくというところの年度間の財政調整の考え方をどこまで許容し得るかというような問題がありますよね。

例えば高齢者の方が今年度払って、その方が5年後、10年後にそのサービスが使えるかわからないということもあるわけで、そこが結局、従来の建設事業における起債であれば、例えば60年間で使うものなので、起債をした上でやっていこうということなわけなんですけれども、ここで積極的に財政調整基金を活用したダムということを打ち出していくことと、その財政運営の原則との考え方のところをどう整理をしながら区民に対して説明責任を果たしていくのかということが1つポイントになるのかなと思います。

**会長** いかがでしょうか。何かコメントはございますか。

**財政課長** 今申し上げた中で、この財政のダムについては、現在、実行計画の3年間の財政計画とリンクしてございます。3年間の実行計画の中で、財調基金から一般会計に繰り出すものが既に3カ年合計で決まっています、それがトータルで160億になっています。

それ以外の部分で、委員が今おっしゃった年度間の財源調整の部分は一定限きちんと確保されている中で、160億の部分については、この期間の3年間にわたっての計画的な事業と安定的な行政運営のために確保していくもので、決して矛盾することではなくて、大きな意味での財政調整基金の役割の一環で3年間固定しているということで、説明がちょっとややこしいんですけども、そういうことだと考えているところです。

**会長** その点、はっきりさせておけばいいのかと思いますが、ほかの委員の方、いかがでしょう。委員、いかがですか。

**委員** 私も実は委員と似たようなところを聞きたいんです。これは東京都23区のことを私がよく知らないからかもしれないのでお聞きしたいんですが、標準財政規模を考えるなら、普通、5割を目指すならば、税外収入を増やすか超過課税をやるのが、標準財政規模の分母が変わらないのに分子を増やしているの、一番早そうな気はするんですが、東京都23区における超過課税の裁量権というのは実際どこまであるのか。

例えば都市計画税はたしか都税なので、そこはいじれないのかなと思いつつ、固定資産税は1.4でフィックスされているような気もするんですが、普通地方公共団体だったら当然青天井なわけですから、増税もあり得ると思うんですが、杉並区における超過課税ないし税外収入の実態や実際の裁量はどうなっているのかお聞きしたいということが1点。

あと、先ほど標準財政規模が1,100億とお聞きしたので、その5割ということは500億円ぐらいで、仮に利回りが10%あったとして50億円、その5%だとすると2億5,000万円ぐらいのざっくり計算になりそうな気もするんですが、その運用益の5%は財政当局としてはどれぐらいの金額をイメージしているのか。私の計算ミスかもしれないんですが、教えてくださいたいと思います。

**財政課長** 最初の部分のご質問ですが、超過課税は制度的にはできるんですが、事実上やられていないということでございます。

2番目の運用益については……。

**委員** 運用益の金額、実際どれぐらいの金額を想定しているのかという。

**松沼副区長** 今、利息については調べています。その間のつなぎになってしまうかもしれませんが、

標準財政規模については少しずつ増えています。たしか10年ぐらい前は900台だったんですね。それが今、1,000を超えるところもありますし、1,100ぐらいまで上がっていると。

**委員** それは何が増えているんですか。

**松沼副区長** まず、歳入が少しずつでも増えてきているというのはあるんですね。それと、不交付団体ですから地方交付税は入りませんが、東京都との関係で言えば、都区財政調整の財調がありますから、それがあって、例えば10年前のスパンと比べると増減は乱高下あるんですけども、そこは年々増えてきています。そういう意味での標準財政規模は増えてきているということはあると思います。

そういう中で、財政のダムということで考えた場合に、これは議会でもいろいろ議論がありまして、特に前区長が提唱した減税基金構想、減税自治体構想というところについての議論が一番大きく影響していたわけですが、そういう点で言えば、その是非は別としても、現実的には先ほど1ページの下に書いてございます区債の発行を抑制する。基金を取り崩すという、これが今、大きくボディブローのように効いているということはいえると思います。

まず、この5割をどう見るかなんですけれども、これは正直言って、5割だったらいいのか、6割だったらいいのか、いろいろ議論があって、本当に5割はこういうのでいいんですよというところまで、まだ正直言って言えない面はあります。ただ、平成18年度で、あのときは景気動向もあったんですけども、5割までいったということであれば、まず総体として余裕が少しできた時点で今後のことをいろいろ考えていかざるを得ないと。

率直に言えば、今、160億は万難を排しても維持するということですけども、これも今後の景気動向によっては厳しいということはあるかと思っています。ただ、長期的に持続可能な財政運営といった点では、やはり一定程度のプールは必要なのだろうと思っています。ですから、言い回しとすれば、毎年毎年の財源の年度間調整というのと、もうちょっと長い目で見たときの財源調整というような意味でここに記載してございます。

**会計課長** 運用率ですけども、23年度決算ベースで0.79%でございます。24年度はもっと下がりました、金利環境が悪いものですから、0.5%を往き来しております。

**西川委員** そうすると、500億円を仮に運用できたとした場合にも5億円、その5%だとすると、2,500万円ぐらいの金額というように見えてしまうんですが、今全体で1,100億の事業を抱えている杉並区にとって、2,500万円を有効利用できる施策というのは非常に限定されてしまいそうな気もするんです。その辺のイメージ、何に使うのか、どういうこと

に使うのかというイメージがないままに数字だけが歩くと、少し違和感があるのではないかという気がするんですが、金額をイメージした施策ややりたいことというものは何か想定されているんでしょうかというのが私からの質問の趣旨です。

**会長** 今の点についていかがでしょうか。

**財政課長** まず最初に、その他のところの財政調整基金の運用益の5%と書いてありますが、ここは申し訳ございません、中長期的な部分の運用益の5%になりますので、ここでイメージしているのは数百万のものでございます。

**委員** もっと小さいんですね。

**財政課長** これは次世代育成基金に使っていくものという意味でございますので、ちょっと表現が悪くて申し訳ありません。先ほど申し上げました中で、委員がおっしゃっている全体としての運用益はそれ以外にももちろんあるんですけども、その有効活用につきましては、区民の方の意見も伺いつつ、基本的には一般会計の中で有効に活用しているということにならざるを得ないかなと考えております。

**委員** 今いろいろご説明があった中で、関連する質問といいますか、積立基金の現状のご説明がありましたけれども、その内訳、財調基金ですとか、施設整備の積立基金ですとか、最後に委員がおっしゃっていた次世代育成基金、恐らく積立基金といっても複数あって、そのトータルは5割を目指しているということだと思っております。

例えば財調のように、いわゆる年度間の調整をする純粋な貯金の部分で5割を積み上げるというのと、施設整備のための積み立てで5割を積み上げるというのでは、事実としては決まっているものを積み立てても、財政のダム機能としてはなり得ないと思っておりますが、内訳の議論はもう少し丁寧な説明が必要なのかなと思います。

別紙2のほうでも、基金残高が減っている時期と区債発行を抑制した時期というのは、区債発行を抑制する側に施設整備積立基金を取り崩して、かつ区債の繰り上げ償還の部分については財調を使っているというような、それぞれ基金の内訳の議論が大事なかなという印象を持ちましたが、いかがでしょうか。

あと、区債について新規の発行額で、かつ借換債とかも含めていないものという理解でよろしいんでしょうか。

**財政課長** まず、基金の内訳みたいなお話ですが、これは前回お配りした資料5-1のほうに残高とその内訳、財調とか施設整備基金の内訳の年度間推移をお示ししております。今、委員がおっしゃったとおり、もう少し詳しく丁寧にこの部分を説明していく必要

があるだろうと考えているところでございます。

**委員** あと、区債の発行額の部分、これは新規発行額……。

**財政課長** 借り換えも入ってございます。それが今日お配りした別紙2に当たりますが、平成16年のところで130億という形で発行額がふえています、この部分が減税補てん債の借り換え分が84億入っているという形でございます。

**松沼副区長** ちょっと補足させていただきますと、主にこの基金積み立てもいろんな基金があるんですけども、やはり財政運営ということで考えると、施設整備基金と財政調整基金という2つが一番大きいかなと思います。特に施設整備は特定目的で施設建設、施設整備に充てるんですが、財調基金のほうは一般財源として位置づけておりますので、穴を埋めるといいますか、そういう位置づけでやっています。

**会長** そろそろ予定していた時間になりますが、よろしいですか。ほかの方で何かあれば伺っておきますが。

そうしましたら、このテーマにつきましてはそういった議論を踏まえて今後考えていただくということで、もし時間があれば後で伺いたいと思いますが、次のテーマに参りたいと思います。

続きまして、議題の(3)番、「新たな協働のあり方について」ということで、よろしくをお願いします。

**協働推進課長** 協働推進課長から説明申し上げます。

まず、資料16をご用意ください。まず、「『新たな協働のあり方』についての基本的な考え方」ということで、最初に「『新たな協働』の推進に向けて」、総論のお話を1番でさせていただきます。次、2番目に「具体的取組の今後の方向性」、最後、3番目に「『新たな協働の取組』に向けたスケジュール」という形でご説明をいたします。

最初に、1ページの「新たな協働の推進に向けて」でございます。

(1)番、「これまでの協働の取組」でございますが、条例に基づきまして、これまでNPOやボランティア団体等の活動支援及び協働の推進に取り組んでまいりました。平成16年度には「協働ガイドライン」の策定、平成17年度からは区の経営改革として協働及び民営化・民間委託の推進、そして18年度には「すぎなみ地域大学」の創設といった取り組みをしまして、その結果、ゆうゆう館における協働事業を始め、多様な行政サービス分野においてNPO等との協働が進み一定の成果を上げることができたと思います。

それから、(2)番の「協働をめぐる社会状況の変化」としまして、これまでの地縁団体

に加えてNPO法人がかなり増えてきたことと、その他地域の任意団体、公益法人など、今日では地域貢献活動・公共サービスの担い手の多様化が進んでいるということが言えると思います。

一方、団塊世代の地域還流のピークは終了し、区民の社会参加の意向、社会貢献意欲も高まっておりますが、やはり地域活動への実践の第一歩が踏み出せない状況は続いているかと思えます。そして、活動をリードする後継者の不足といった課題も団体にはございます。

(3)番の「今後10年を見据えたこれからの協働」でございますが、これまで協働というのは区とNPO法人など、区との関係性を軸に推進が図られてまいりました。それだけでなく、NPO法人同士、さらにはNPO法人と地縁団体など、地域で活動する団体相互が連携・協力し、自ら主体的に地域の課題を解決していく、参加と協働による地域社会づくりがこれまで以上に求められてくると考えております。

そこで、地域の多様な団体の活動を下支えする中間支援機能の充実・強化という点と、NPO支援基金の役割の見直し、多様な公共サービスの担い手となる地域人材の育成、地域の課題への主体的な取り組みを促進する協働提案制度の構築といったものを検討し、具体化を図っていくことが必要と考えております。また、協働推進に関する職員のスキルアップ、協働推進の取り組みということも全庁的に促進・定着させていくことが必要と考えております。

資料の囲みのところはまとめですが、参加と協働による地域社会の実現に向けて、区民や地域活動団体等が主体的に地域のさまざまな課題を相互に連携・協力して解決していく「新たな協働」を推進するために、これまでの取り組みを再検討し、多様な地域活動団体が活躍できる環境整備を図るとともに、庁内推進体制を構築していくということです。

それから、「具体的な取組の今後の方向性」でございます。そうしたことで、新たな協働推進の視点に立ちまして、これからの10年を見据えた見直しということで、4点ございます。

1つ目が「中間支援機能の充実・強化」でございます。これまでもNPO法人の設立等、活動相談を中心に「すぎなみNPO支援センター」で行ってまいりましたけれども、今では「区民センター協議会」におきまして、地域での協働事業の取り組みも進んでおりますし、公益法人の制度改革で公益的な活動をする団体も今後増えていく可能性もございます。そうしたことで、地域における多様な活動を支援することができるような中間支援機能の

充実・強化が今後必要だと考えております。

資料の囲みの中でございますが、これまでの立ち上げ支援等に加え、多様な地域活動団体同士の交流やネットワーク化を促進し、協働事業などのマッチングを行っていくことができるよう、「すぎなみNPO支援センター」が担ってきた中間支援機能の充実・強化を図る。そうした充実・強化に伴いまして、「すぎなみNPO支援センター」の運営体制、運営方法の見直し、ボランティア活動をしている「杉並ボランティア・地域福祉推進センター」、また、「区民センター協議会」、公益法人などとの連携強化に取り組むことを考えております。

(2)は、「NPO支援基金の役割・仕組みの見直し」でございます。これにつきましては、現在、NPO法人の活動に対して、基金を使って助成をしております。ただ、多様な団体が地域で活動している現状、NPO法人に対する制度的な改革といった経過を踏まえまして、現行の支援基金の役割や状況の仕組みを見直していくことが必要だと感じております。また、NPO支援基金に対する寄附も年々減少してございます。

こうしたことを踏まえまして、囲み部分の記述ですが、NPO法人が多様な地域活動団体と協働で取り組む地域貢献活動についても助成を受けることができるようにするなど、基金の役割・仕組み等を再構築する。それから、助成を受けた事業の内容や実施効果を発表する場、機会といったものを設定しまして、当該事業の意義と支援基金の有用性についてPRを強化していくことを考えております。

(3)番、「地域人材の育成機能の充実」でございます。これまでもすぎなみ地域大学を中心に地域人材の育成に取り組んでまいりまして、一定の成果を挙げてまいりましたけれども、今後さらに地域の課題について自ら考え、行動する人材の育成が不可欠になっております。このため、これからの地域人材の育成に当たりましては、既に地域活動に参加している人材はもとより、幅広い世代を対象とし、また、潜在化している人材の発掘からリーダーの育成まで、地域の活動や協働を実践できるような区民のスキルアップも必要だと考えております。そうしたことで、すぎなみ地域大学のこれまでの取り組みを検証した上で、協働の担い手育成、協働社会の基盤づくりに重点を置いた人材育成の方向性をより明確にして、育成機能の充実を図っていきたいと考えております。

囲みの中でございますが、地域人材の育成におきましては、多様な地域活動団体等と協働して活動ができる人材・リーダーの育成を特色としたプログラム、また新たに区内大学との連携等により、学生や若い世代を対象とした地域活動やコミュニティビジネスを実体

験できるプログラムといったものの企画・実施を考えております。それから、地域人材の育成機能の充実を図るために、これからの育成方策やすぎなみ地域大学の役割・運営のあり方等についても検討してまいりたいと考えております。

最後の(4)番目ですが、「新たな『協働提案制度』の構築」でございます。これまで「協働事業提案制度」、「杉並行政サービス民間事業化提案制度」を行ってまいりましたが、提案件数が年々減少しているということで、22年度以降、提案制度については実施してございません。こうした経過を踏まえまして、地域の課題を解決する多様な公共サービスの創出・提供の可能性の拡大、区が行う事業のより適切かつ効果的な執行につながる新たな「協働提案制度」を構築していきたいと考えております。

困みの中でございますが、こうした新たな「協働提案制度」は、公益性・公共性が高く、事業実施の効果も客観的に把握でき、資金調達等の運営計画を明らかにした事業を対象として、地域における協働推進に資する仕組みとしていきたいと考えております。また、提案に当たりましては、お互いに共通理解を深めるということと、具体化の際の意思疎通の円滑化ということで、区の所管部署と十分な事前協議を行えるような、実質的な協働に向けたプロセスの確保に努めたいと考えております。

A3でご用意いたしましたのは、今話をしました「具体的取組の今後の方向性」のイメージでございます。

最後に、「『新たな協働の取組』に向けたスケジュール」でございます。

8月に開かれますNPO等活動推進協議会におきまして、先ほど申し上げましたが(1)番から(4)番の課題の具体的な取り組み等につきましては協議会の中でご協議いただき、12月までに検討を深めてまいりたいと考えております。検討結果については、新年度に実施できるものについては年が明けましたら準備を進めたいと考えております。

私からは以上でございます。

会長 ありがとうございます。

新たな協働についてですけれども、今お話のあった推進協議会の副会長でもいらっやいます 委員、まずいかがでしょうか。

委員 今、協働推進課長からお話いただいた方向性、基本的には私自身も全く一致をしております、新たな協働の中身を少しずつ実質化していく。かつNPO支援基金という、杉並区は非常にユニークな支援基金を持っているわけですが、その使い方についてもいろいろ検討し、改良を加えていきたいなと思っております。

推進協議会とのかかわりでこちらに来ているわけですが、中間支援機能の強化ですとかNPO支援基金の使い方の問題、地域人材の育成、さらに新たな協働提案ということで、検討しないといけないことがたくさんあって、受ける側としても大変かなと思って、いるんですけども、精力的な、具体的な制度設計を進めていきたいと思っております。

**会長** では、そういったご感想ということでよろしいですね。

**委員** 感想といたしますか、むしろ逆にほかの委員からのご質問を受けるような立場みたいな形です。

**会長** はい。ありがとうございます。

**委員** この絵を見てやっとなんかわかったんですが、1番と2、3、4というのは位置づけが違うんですね。2、3、4は具体的に何をやるかわかったんだけど、1番は何が書いてあるんだかよくわからなかったんですね。

**会長** 1番というのは……。

**委員** 「中間支援機能の充実・強化」という(1)です。「充実・強化」というのは、具体的にどういうことをするのか。充実する、強化するしか書いていないので、意味がわからなかったんですが、この絵を見ると、充実・強化の内容はこの3つのトライアングルをつくるということなんでしょうか。この(1)番の意味、「充実・強化」とは一体どんな意味だというのがよくわからなかったんで、そういう質問なんです。

**会長** では、確認として、よろしいですか。

**協働推進課長** この絵の中で3つを支えるようなイメージになってまいりますけれども、やはり中間支援機能というのは、単にすぎなみNPO支援センターだけではなく、いろんなボランティアを支援するところ、区民センター協議会のところ、いろんな中間支援のありようがあるかと思えます。

その中で特に「中間支援の充実・強化」の中では、この絵の中にありますように、3つの丸のを通しながら、先ほどおっしゃっていたように、地域人材とか、NPO支援基金の役割とか、協働提案のところまで間接的に支援して、強化につながっていけばいいかなという図でございます。

**委員** その「連携強化」という言葉は美しい言葉なんですけど、実は内容がよくわからない。要するに人を充実するとか、お金を増やすとか、何かそのようなことが付くのかなということなんです。「連携強化」と言葉では言えるんですけども、具体的にこの機関とこの機関の連携を強くしますというときには、それを強くするための人を手当てすると

か、お金を手当てするとか、そういうことが付いていることなんでしょうかということなんです。

**会長** 今、中間支援機能をすぎなみNPO支援センターが主に担っていると。実際には、ほかにもそういった役割を果たすことが期待されるボランティア・地域福祉推進センターとか、区民センター協議会とか、さまざまなものがあるので、そういったものと連携強化しながら体制をつくっていくという意味でよろしいですか。

**協働推進課長** はい。おっしゃるとおりでございます。

**会長** 要するに、今のすぎなみNPO支援センターと違う組織との連携強化。

**委員** 理解したと言えば理解したんですけども、「連携」とか「連携を強化する」というのは、もっと具体的な像を描かないと、私は「連携強化」という美しい言葉は何を言っているのかわからないので余り好きじゃなくて、予算を増やすとか、人を増やすとか、そういう現実につながる言葉が何か欲しいなというそれだけのことです。

**委員** 私が答えるのも変ですけども、中間支援組織というのは、基本的にはプラットフォームをつくるということかと思うんです。これまで現在あるすぎなみNPO支援センターに対する評価として、例えばNPO支援基金との連携がほとんどないとか、そういった部分をもう少しこれから新たにNPO支援基金の展開をしていく際にきちんとつなげていこうということなんです。

あとは、NPOに限った中間支援組織であったわけですけども、A3の資料のように、NPOに限らず地域にかかわる団体、地縁組織ですとか、地縁団体ですとか、公益法人等、ある意味、NPO法人という仕切られた中での中間支援機能をもう少しほかの地域的にかかわる団体にも広げていこうという意味での中間支援組織同士の連携ということと、3つの具体的な事業の柱との連携という、多分2つの意味を込めているということなんです。

ただ、具体的な事業の弾があるかということと言うと、NPO支援基金の役割を見直す中で、NPO支援センターとコンサルテーションをやっていくとかというようなことで、具体的なかみ合わせを考えていくというイメージだと思います。もし課長とイメージが違っていたら、補足いただければと思います。

**委員** わかりました。今までNPO支援基金に対して中間支援機能の役割を果たしていなかったんですね。それを聞いて今ちょっとびっくりしたんですが。確かにそれはものすごく連携になると思います。

**区民生活部長** 「中間支援機能の充実・強化の方向性」は今、委員がおっしゃっ

ていただいたとおりですが、今回、この懇談会にご意見をいただくために設定している主な取り組みの1つ、この新しい協働については、先ほどスケジュールでもお示したとおり、あくまで現時点での区の基本的な考え方を取りまとめ、具体的な制度設計、今の委員のお話で言えば、連携強化の具体的な中身にかかわる部分は、今あらかじめ行政が一方的に詳細なルールなりを示すというよりも、区長の附属機関でもございますこの協議会のほうに十分なご意見などをいただきながら制度設計をしていくという趣旨でございますので、その点もご理解いただければと思っているところでございます。

**会長** 委員のおっしゃるような具体的な、では、何をするのかというのは、実はその協議会でもう少し詰めていただくと。こちらのNPO団体とか、NPO支援センター、あるいは関連する組織を含めてご議論いただくということなのかなと思っておりますが、よろしいでしょうか。

ほかの委員の方、いかがでしょうか。

**委員** 私も 委員と非常に似たような感想を持ちました。プラットフォームを構築するというのは非常に重要なことだと思うんですけども、地域の方たちがいろいろな形で社会の活動に参加するというときに、よく「参加の3段階」という議論があって、プラットフォームの場自体を企画してアイデアをまとめる人と、プラットフォームを構築する手伝いをしながら次第に企画者になっていく人と、そのできたプラットフォームの場に乗って、自分がやれることだけ気が向いたときに参加をする人、その比率が大体1対10対89だという研究があるんですね。

この枠組みにならって考えたときに、いま新たな協働の仕組みづくりと言われているけれども、その「プラットフォームをつくる」というところの、例えば人材育成であれば、どの部分の人の育成をねらいとしたプログラムなのかというところが見えてこない。あるいは、中間支援機能というときにも、プラットフォーム自体をつくる組織の支援なのか、プラットフォームに参加をしてくるような団体を育成したいのかということがわからないですね。

さらに協働提案ということを見ると、今度はNPOの側に、行政の用語がわかって、何が協働できるのかというところまで目配りできるといった相当高度な技が求められる世界になると思うので、協働提案の制度をつくったとしても、そこに乗っかれるだけの組織がつかれるのかということも含めて、人材の育成とか、情報の共有をどうするのかという、今度はプラットフォームの作り方にかかわってくる問題が出てくると思うんですね。

そう考えると、ここに挙げている4つのテーマはどれも非常に重要なんですけども、具体的にはプラットフォームを構築する、どういうレベルの参加のあり方をねらいとした仕掛けなのか、それが具体的に見えてこない。そのまま、この4つについて部会で検討していったときに、そこで検討している方々もまた違ったイメージで検討に参加されたりすると、なかなかまとまらなくなると思います。したがって、この基金の有効活用のあり方も含めて、ぜひそのあたりを「誰の」「どういうレベルでの参加」をねらいとした取り組みなのかというところをもう少し明確化されたいんじゃないかなと思いました。

**会長** 今の話に関連して、この部会というのは、この協議会の中に部会があるということなんですか。

**協働推進課長** このスケジュール表に書いてある部会は、行財政改革推進本部の中の庁内の部会です。

**会長** 庁内の部会で勉強されて、その案がこの協議会のほうに出ていくということなんですね。そうすると、今の委員のご意見としては、今のつながりとか関連について、具体的にはこちらの協議会に振るんだけど、もうちょっとつながりみたいなものを丁寧なやっつけないと、この庁内の検討でもよくわからないところが出てくるんじゃないかということですね。いかがでしょうか。

**協働推進課長** 先ほどのイメージ図をご覧いただきたいんですけども、実は本来ならここに、この4つの視点がうまく具合に連動し合うような図をつくり上げていきたいと考えております。この4つの課題は、ばらばらに検討するものではなくて、それぞれ相互に関連し合わなければなかなか仕組みづくりは難しいかなと思っております。

**松沼副区長** 率直に申し上げれば、ここに書いてあるまとめが現在の庁内議論の到達点なんですね。今、委員、委員もおっしゃったのは、正直言って、ずっとそうだよなと思っている部分が多いんです。しかし、それがなかなか実現できないというか、確かにきれいにまとまっているんですね。ただ、現実としてきれいにまとまり過ぎてしまっているのではなくて、もう一步、二歩、何か具体的に歩み出さないといけないということで、ですから、私たちもさらに今後、庁内の検討はもちろんですけども、さまざまな場面での検討あるいは意見を参考にして具体化していきたいと思っておりますので、とりあえず決意表明ということでございます。

会長 ありがとうございます。

私も 委員の前にこの協議会の委員でありまして、職員の皆さんにはお世話になったんですが、やっぱり協働提案制度というのがここでもかなり厳しい書き方とありますが、こういうところまでわかっている事業が欲しいなというのも、この時期のいろいろな反省とか、また、ご承知のように、民間事業化提案制度がある中で、こういう協働提案制度が休止とありますが、一旦、モデル事業を終了していなかった中で、新しくもう一回こういったものを提案していくということと言うと、たくさんの課題があるというのはそのとおりであります。

そういう点について、今の副区長のお話にありましたように、どこまで具体的に文章に書けるのかというのはいろいろあるのかもしれませんが、こういった議論をできるだけ踏まえた形で表現して、委員のところの協議会に振っていくということになるのかなと思います。そんなイメージでよろしいでしょうか。

ここのところで何かあれば、伺っておきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

そうしましたら、4番目の課題になりますけれども、「現役世代への支援」について議論をしていきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

**産業振興センター次長** それでは、「現役世代への支援」につきまして、産業振興センター次長から説明させていただきます。

全体の構成といたしましては、3つの柱により構成しております。第1の柱が1ページ、「『現役世代への支援』の必要性～背景」、3ページでございます第2の柱が「就労支援の現状と課題」、3つ目の柱が4ページの「杉並区における就労支援施策等の方針」、そして資料といたしまして、別紙1、2、3と3点用意させていただきました。

それではまず、第1の柱、「『現役世代への支援』の必要性～背景」についてでございます。区といたしましては、当初のテーマ設定を「現役世代への支援（若者の就労支援）」という形で、若者の就労支援に特化した形で始めておりますけれども、区といたしましてはそもそも現役世代への支援の必要性についての認識をこの(1)で書いてございます。

さまざまな現役世代に関して、住環境の整備であるとか子育て環境、あるいは健康づくり、教育環境づくりなどに取り組んできたところがございますけれども、「しかし」以後は、基本構想の審議の過程で、「子育て世代や高齢者に比べると現役世代に対する支援が弱いのではないか」「特に若者を中心とした現役世代の就労支援対策を講ずる必要がある

のではないか」といった議論がなされた経緯もございまして、基本構想では「若者や現役世代がいきいきと地域における様々な活動に参加する社会をつくっていく必要がある。」ということ明記しまして、「現役世代への就労支援や地域の人材を育成する取組みを進め、区内産業・経済活動を支援する」といった方向性を示したところでございます。

こういった「現役世代は持続可能な自治体経営を支える要」であるという認識のもとに、近年の著しい環境変化がございます。それは(2)にございますが、「厳しい雇用環境と生活保護受給者の増加」でございます。

厳しい雇用環境につきましては、1ページおめくりいただきまして、2ページの枠内に完全失業率と若年無業者数と離職率、3つほど数字を出させてもらいました。完全失業率も非常に高い傾向にあり、若年無業者数も非常に多く、それから、離職率も非常に高くなっているということでございます。また、生活保護受給者も記載してございます。

(3)で、こういった環境変化が区政に大きな影響を与えていて、そして、(4)で現役世代が自治体経営を支える要であるけれども、特にこういった状況を踏まえて、若者に対する就労支援は区としても取り組む必要性が高いということを記載いたしてございます。

3ページの2章、「就労支援の現状と課題」ですが、これは別紙1をごらんください。

別紙1では、現在の就労支援の全体像を示しております。この資料は第2回のときにもお配りさせていただきましたが、そのときと違うのは、右下に「NPO法人等」、「すぎなみ地域大学」を加えさせていただきました。NPO法人も社会参加、雇用の場として十分機能しているというところを踏まえ、前回の資料にこれを加えさせていただきました。

第2章で「現状の課題」でございますけれども、記載のとおり、いろんな就労支援を行っている各所管の連携、あるいは情報や課題の共有化が図られていないとか、伴走型の支援がなかなかできていないとか、相談者の個々の事情や意向に応じた社会参加や雇用の場の確保をする取り組みが十分に行われていないなど、多々ございます。

こういった課題を踏まえまして、3つ目の柱でございます「杉並区における就労支援施策等の方針」を立てさせていただきました。これは別紙2をごらんください。

就労支援の各所管が幾つかありますが、右下の枠内で「庁内連携組織の設置」とあります。要はこういった関係機関のネットワーク網の構築、ここが肝で、一番大事だろうと考えまして、まず、ここの連携を図っていきます。

それから、後ほど説明しますが、上段の(仮称)杉並区就労支援センターという機関と各所管との連携、3点目が上段の枠内にハローワークコーナーと杉並区若者就労支援コー

ナー、この2つも含めたハローワークとの連携、こういった3つの連携が非常に大切だろうと考えております。そして、庁内連携組織の設置ということで、庁内連絡調整会議を設置して、関係部署との情報共有や連携、課題認識を行っていききたいということです。

区といたしましては、こういった形で複線型の就労支援を行っていききたい。その複線型といいますのは、上段の就労支援センターの行う就労支援と従来どおり各所管が行っている就労支援、こういった2本立ての就労支援対策を行っていききたい。そして、就労支援センターを全体の就労支援の中核として位置づけていくというふうに考えてございます。

それから、別紙2の左側に一般就労、中間的就労、社会参加と書いてありますけれども、これは社会参加の場合もあるし、中間的就労の必要性もありますし、つまり一般就労にすぐにとどり着けない方は中間的就労、こういったことも視野に入れながら就労支援対策を進めていききたいということです。それから、一番下にありますように、基本的には入口から出口まで伴走型の支援ということで、寄り添いながら、きちっと手をつないで支援していききたいと考えております。

別紙3でございますけれども、杉並区の就労支援センターとは何かというところです。この資料は第1回のお示しした資料とほとんど変わっておりませんが、杉並区若者就労支援コーナーとハローワークコーナーで、ハローワークコーナーはハローワークの本来業務でございます職業相談とか紹介を行う。杉並区若者就労支援コーナーは、ハローワークに結びつけるために、1の「充実した相談」、就労準備相談のステップ1、ステップ2とありますけれども、こういった相談であるとか、さまざまな情報提供、区内企業等とのパートナー関係を持っていく。

この杉並区若者就労支援コーナーについては、基本的には事業を委託していききたいと思っております。ただ、区の直営部分もございまして、そこが漏れておりましたので、杉並区若者就労支援コーナーの左側に「区職員」の枠を設けまして、区の所管、組織を設けて、そこで企業PRであるとか、パートナー関係であるとか、求人開拓、あるいは専門学校との連携、起業（創業）支援、そういったことを委託業務ではなくて、区が直営でこの業務を行っていくという内容でございます。

それが別紙1から別紙3までの説明でございまして、また本文にお戻りいただきたいと思っております。

4ページでございます。今の別紙の基本的考え方に2つの視点を設けておりまして、3つ目の柱の「杉並区における就労支援策等の方針」のリード文ですが、「就労準備中や求

職者、就労困難な者への対応」と「将来に就労困難者を出さない対応」、この2つの視点から取り組みを構築するという事で、2つの視点を設けております。

基本的には「就労準備中や求職者、就労困難な者への対応」でございますが、7ページの「将来に就労困難者を出さない対応（キャリア教育等の推進）」ということで、将来、生活保護を受給することにならないよう、早期の段階から職業観・勤労観の醸成や生活改善指導、社会適応の支援などの取り組みを進めていきたいと考えております。

第1回の審議のときに、基礎的自治体が就労支援を行う意義は、福祉や教育との接点とあったことが一番大事ではないかというご指摘がございました。それにつきましては、別紙2の図に示してありますように、まず、庁内連携組織を設けることと、就労支援センターが庁内連携組織と連携を図りながら、就労支援の中核として機能していく。それから、複線的な支援をしていくことで、福祉や教育との接点が設けられるかと思っております。

それからもう1点、働かない世代と働けない方というような区分けの仕方があって、働けない方については堀を埋めていくのも、基礎的自治体の役割として1つあるのではないかというご指摘もございました。それにつきましては、直接的な就労支援の役割ではないんですけども、別紙1の左のほうにあります保育所・学童クラブの子どもの預かりであるとか、ケア24の家族の介護であるとか、こういうところが機能していくということも言えるかと思えます。

私からは以上です。

**会長** ご説明ありがとうございました。

そうしましたら、まずは 委員、何かありましたらお願いします。

**委員** すみません。指摘したい箇所がたくさんあり過ぎて、ちょっと困っているんですけども。

まず、現状認識のところ、課題を若者の意識にし過ぎていると思います。非常にそれが気になりました。それから、キャリア教育についての認識も意識形成だけに偏った書き方がされていて、非常に偏った見方をされているなというのがまず第1の感想です。

今、杉並区でも、新卒採用を小さくして、非常勤とか任期つき雇用で仕事をやっていることと同じことが企業内で起こっていて、この資料だと、経済環境が悪いから新卒が採用されないという話だけ書いてありますが、実は企業も経営が厳しくて、非正規をたくさん活用するような、杉並区と同じようなことをどこの企業でもやっているという構造的な背景があって、正規雇用の枠が小さくなってという認識がちょっと行間から見

えてこない。話が何か、若者の職業意識や労働観が醸成されていないから、だからいけないので、これをキャリア教育で何とかしようみたいな話が書かれ過ぎていて、この前文では受け付けが難しいなという感じがしました。

今、キャリア教育の定義は、職業観・勤労観の醸成ではなくて、社会的・職業的自立に向けて必要な能力、態度を養う、それがキャリア教育の目標になっています。能力形成とか、態度形成という表現で言われているので、「観」の形成ではないんですよね。単に意識だけ変えれば、「もっと働け」と言えば、それで働くようになるとか、そういう話ではないので。まず、その辺の認識がこの文章の中では古い認識に偏っているなというイメージがあります。そこが前段の現状認識のところの感覚です。

それから、就労支援の方策として書かれていることは基本的にこういうことなのでしょうけれども、まず、伴走型支援をすることは大事なので、必要だと思えますけれども、伴走型支援というのはかなり大変な支援です。ここでは「寄り添う」と書いてありますけれども、その「寄り添う」というのはどういうことかという話です。

さまざまな課題を一緒に考えて修正していくといいますが、それを乗り越えるための必要な資源をうまく割り当てていくというようなことを調整しなければならないので、多分、委託される事業者にそれを期待しているのですが、結構大変なことなので、そういう認識でやっていただきたいということです。

それから、「中間的就労」とここには書いてありますけれども、ここに「ボランティア、アルバイト、就労体験」が中間的な就労の例に挙がっています。中間的な就労が必要とされる方は、一般の労働市場に出るのが困難な方なので、アルバイトできる状態にはないわけです。アルバイトはもう中間的な就労じゃなくて、ちゃんとした就労で、最低賃金がちゃんと払われる、そういうこととは違うんですね。

あと、これは体験的に何かしておけばいいという話ではなくて、中間的就労というのはある意味ではトレーニングの場なんですよ。トレーニングの場だということの認識が必要で、つまり、伴走支援者なりが個人の状況を見ながら就労の内容を変え、自分に自信をつけさせるところから始めて、次第に労働に使える能力を磨いていくという自立のためのステップをつくっていく場なんですよ。そういう位置づけにあるものなので大事なんですけども、こんなにさらっと簡単に書いて、外部に委託するのは、これで本当にできるのかという不安を感じました。

ですから、中間的就労も支援者たる人に対して実はずっとフォローしていかなければい

けないんですよね。その中間的就労の場で一体何をするのか。その個人の状況によって、その組織の中でもやることが変わるというプロセスが必要で、それはある意味で教育プロセスなので、指導者が要るわけなんです。ある意味ではその組織にそういう力があれば、中間的就労を提供してくれる組織がそういう役割を果たしますし、それがなければ伴走支援者がかなりプログラムをつくらなければいけないということだと思えます。

その中間的就労の場として一番私が期待しているのは、協働のネットワークが最もそういう役割を果たしてくれればいいなと思って、「中間支援機能の充実・強化」というあたりにこだわって見たのは、ここの新たな協働の仕組みというのは、何に向けての新たな協働かと考えたときに、やっぱり十分参加できない人たち、労働にも参加できない人たちに対して、地域のコミュニティに吸収していくプログラムがまさに新たな協働の1つの柱だと思うんですね。

だから、ぜひ協働によるコミュニティというのと就労困難な状況の若い人たちを自立させるプログラムを重ねて考えられないかと。この柱自体は別々でいいんですけども、それに重ねるところが、この絵の中でNPO法人を書いてもらったのは大変いいと思うんですが、この話はこっちの中間的就労の中に、NPO法人に大変期待しているということがあらわれるような書き方をしていただければなと思えます。

**会長** 確かにここに入れていただいて大変よかったと思っておりますが、その点について少し見えるようなところも含めて何点か今いただきましたが、何かコメントはありますかでしょうか。

**産業振興センター次長** まず最初の現状認識の部分で、意識に偏り過ぎるという厳しいご指摘がございました。できる限り客観的にという思いで書かせていただきましたけれども、委員のご意見を踏まえまして、少し考え直す必要があるかなと思っています。

それから、NPOにつきましては、確かに中間的就労の場に入れる必要があるかと思えます。今後さらに区の就労支援策を検討する中で、庁内連携組織の中にもこのNPOの所管である協働推進課も含めて少しやっていきたいなと思えます。

**会長** ほかにいかがでしょうか。

**委員** 懇談会という場なので、委員に聞きたいんですが、指定管理者に投げたらうまくいかなそうなのに、NPOに期待する理由というのは何なのですか。つまり、先ほど就労支援センターを外部に投げたらうまくいくなんて考えるのは少し軽率なのではないかというご発言もある一方で、NPOにはすごく高く期待しているという委員の思う

ところはどの辺にあるのかというのが僕の質問です。というのは、それをはっきりさせてあげないと、行政側も困ってしまうんじゃないかと思うんですが、いかがでしょうか。

**委員** この事業全体を動かすというような話ではなくて、それぞれのNPOが課題を持っていて、その課題を実現するためにノンプロフィットで集まる人たちなんですね。その課題を解くためのさまざまな仕事在那里に発生して、その仕事の中で若者たちに体験させる。そういう場だとしたら、非常に優れた場になると思うんですね。社会的に価値のある仕事を協働でやる。その場の中に入って行って、ノルマのあるような仕事ではなくて、その個人の状況に応じて少しずつ参加していける、そういう場としてNPOというのは非常に機能が高いので、それで期待しています。

この事業全体を担うのはもうちょっと重いと言っておかしいですけども、組織的にきちんと書かなければならなくて、専門性も必要だということで、NPOが個々に持っているミッションという話と、ここでやろうとしている事業のミッションとがうまく合って、そのNPOが専門性の高いNPOだったらそれは可能でしょうけれども、なかなかそう簡単にそこまでの高い能力を持ったNPOは少ないんじゃないかと思います。

**会長** 私も 委員のおっしゃることがすごくイメージとしてもあって、就職して、それに失敗するとドロップアウトしていくという単線型のことが、ここに書いてある就業できないとか、ひきこもってしまうとか、そういう人たちが地域で社会的に経験をする中で、また元気になって、じゃあ、働いてみようかと思うとか、そういう行ったり来たりみたいなのを何となくイメージできるような現役支援が大事だと思うんですね。

その意味で言うと、就労支援と書くと、こういう図になるというところはもちろん所管のご尽力でわかるわけですけども、それに今回NPOを入れていただいたという点を何となくこの文章の中にも表現していただいて、だから地域の支援なんだよというところですね。就労支援であれば、それは国や都がやればいいのか、いろんなことも議論になるのかもしれませんが、やっぱり地域でやるというよさをうまく表現していただくと、今、委員のおっしゃられたようなことが非常にうまく生きてきて、ああ、杉並は地域で若者を支えているんだというイメージが出てくるんじゃないかと私も感じましたが、少しご検討いただければと思います。

ほかの委員の方、いかがでしょうか。

**委員** 私もこのあたりの分野のことは余り知らないのですけれども、若者といってもいろんなタイプ、パターンがあって、仕事をしようとは思っているけれども、すごく受動

的な方がいる。そういった方に対して、行政が能動的な就活を手当てできれば、それはそれで意味があるかなと思っています。

こういう施策ですから、実際どういうふうに動いていくか、もちろん過程で、運営しながら工夫がまたあると思うんですけれども、1回やったらやめられなくなる施策では多分ないと思うので、いろいろ工夫すれば期待できるのではないかなという感想を持ちました。

**会長** ほかにはいかがでしょうか。よろしゅうございますか。

ありがとうございます。そうしましたら、大体よろしいということですので、この辺でご議論は終了させていただきたいと思います。

本日の意見交換はここまでということにしたいと思いますが、事務局のほうから今後のスケジュールなどについて連絡事項がございましたら、よろしくをお願いします。

**行政管理担当課長** 私のほうからご案内させていただきます。

今後のスケジュールでございますけれども、本日いただきましたいろいろなご意見を踏まえまして、各テーマそれぞれ検討を内部で深めさせていただきたいと思ってございます。

その上で、第4回の懇談会を開催させていただければと思っているところでございます。概ね10月下旬から11月上旬を目途に調整させていただければと思っていますので、さほど遅くない時期にメール等でお伺いした上で日程を調整させていただければと思います。以上でございます。

**牛山会長** ありがとうございます。

何か委員の方からご質問とか、その他ございますか。

ないようでしたら、本日の議事はすべて終了いたしました。

本日の懇談会はこれにて終了いたしたいと思います。どうもお疲れさまでございました。