

# 荒川区人員適正管理方針

令和5年3月  
荒 川 区

# 目次

1	方針策定の目的	2
2	方針の適用期間	2
3	現状と課題	3
	（1）常勤職員数・構成等	3
	（2）会計年度任用職員（非常勤職員）数の推移	5
	（3）人件費の推移	6
	（4）ワーク・ライフ・バランスの状況	6
	（5）定年年齢の引上げに向けた課題	7
4	今後の人員適正管理の基本方針	8
	（1）勤務時間換算による新たな人員適正管理	8
	（2）職員の適切な任用	8
	人材確保策の充実	8
	専門人材の採用	8
	管理監督職の積極的な任用	8
	定年引上げに対応した適切な採用・任用	9
	（3）組織の能力を最大限に引き出す職員配置と育成	9
	職員の能力・資質等を勘案した適材適所の職員配置と育成	9
	志と能力の好循環を生み出す配置等	9
	柔軟な職員配置	9
	管理職の役職定年への対応	10
	（4）事務業務の見直し・効率化	10
	委託化・行政評価等による事業の見直し	10
	BPR手法やデジタル化等による事務の見直し・効率化	10
	（5）職員数の適正管理	11

## 1 方針策定の目的

本区ではこれまで、多様化する行政課題に的確に対応するため、昭和58年度の「行財政体質改善基本計画」の策定以降、数次に渡る行財政改革計画に基づき、事業の見直しや外部委託の推進、指定管理者制度の導入、技能労務職の退職不補充等を進めるとともに、平成19年度に策定した人事戦略構想に基づき、人員体制の適正化に取り組んできました。

近年では、サンセット方式による事業の見直しやBPR（Business Process Re-engineering）手法による業務改善を進める一方で、児童相談所の開設に伴う専門職の増員や新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対応した保健所の体制強化を行うなど、合理化を進めながらも必要な事業への人員は適切に配置するといったマンパワーシフトに積極的に取り組んできました。

今後は、一層多様化・複雑化する行政課題や危機管理への対応、令和5年度から開始される地方公務員の定年年齢の段階的引上げや労働力人口の減少、今後さらに進んでいくと予想される多様な働き方等の状況変化を十分踏まえ、適正な人員体制を確保していく必要があります。

本方針は、新たな時代に適応し、最小の経費で最大の効果を発揮できる区職員の適正な人員体制を確保し、持続可能な区政運営を担保するために策定します。

## 2 方針の適用期間

一定期間を見据えた人員管理が必要であることから、本方針の適用期間は、令和5年度から令和14年度までの10年間とします。

なお、方針は、区政を取り巻く環境の変化に応じて、適宜、見直しをしていきます。

### 3 現状と課題

#### (1) 常勤職員数・構成等

区では、これまでの数次に渡る行財政改革推進計画に基づき、簡素で効率的な組織体制の確立と職員数の適正化に取り組み、平成12年度の清掃事業の東京都から特別区への移管、令和2年7月の区児童相談所の開設に向けた増員はあったものの、昭和58年度から760人の定数削減を行い、大幅な人員体制のスリム化を図ってきました。

令和4年4月及び平成28年4月における人口1万人あたりの職員数について、荒川区と人口規模の近い(20万人～25万人)文京区、台東区、渋谷区と比較した結果は下表のとおりです。

平成28年4月には、区の人口1万人あたり職員数は75.9人と、他区が80人台中盤であるのに対し、最も少なくなっています。その後、児童相談所の設置及びこれに伴う権限拡大、新型コロナウイルス感染症への対応、福祉・子育て支援策の充実、自治体DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進等の行政需要の拡大に伴う増員を経た令和4年4月1日時点においても83.3人と、少ない人員体制を維持しています。

令和4年4月1日時点

区名	人口	職員数	人口1万人あたり
文京区	227,218	2,009	88.4
台東区	204,431	1,935	94.7
渋谷区	228,906	2,037	89.0
荒川区	215,361	1,793	83.3

平成28年4月1日時点

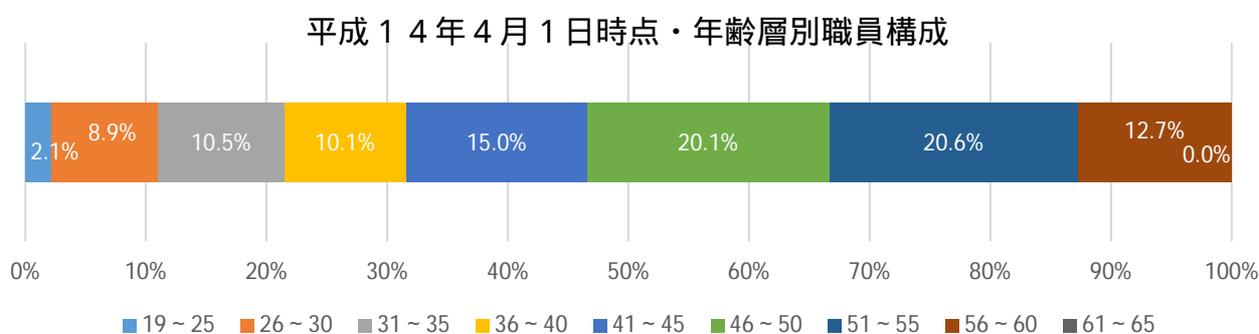
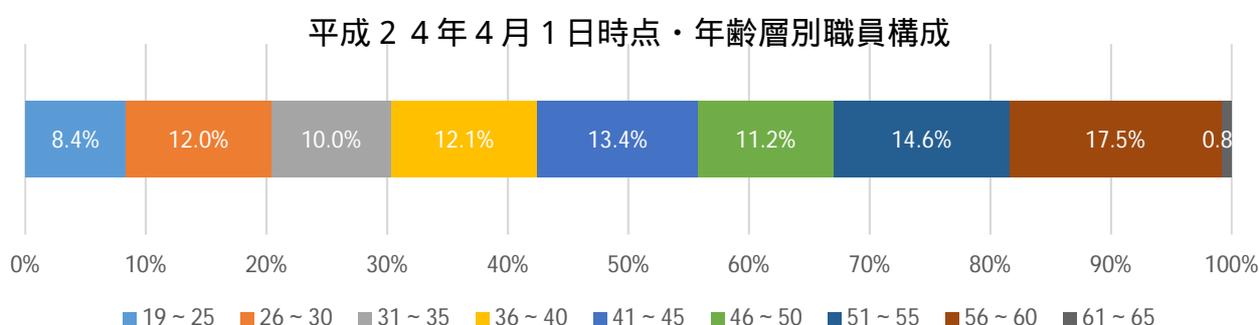
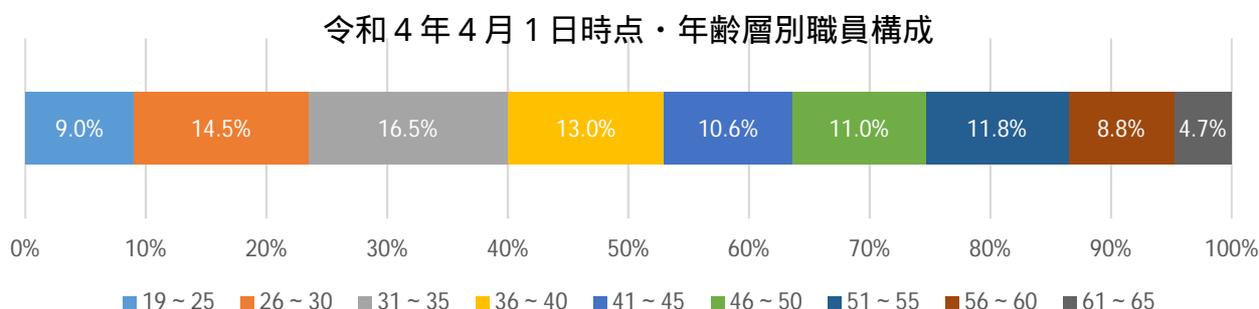
区名	人口	職員数	人口1万人あたり
文京区	211,451	1,798	85.0
台東区	192,510	1,707	88.7
渋谷区	221,311	1,847	83.5
荒川区	211,808	1,607	75.9

人口は東京都総務局統計部「住民基本台帳による世帯と人口」をもとに作成  
職員数は各年の総務省「地方公共団体定員管理調査結果」をもとに作成

職員の年齢構成について、令和4年度、10年前の平成24年度、20年前の平成14年度を比較した結果は次ページの図のとおりです。

平成14年度には、それ以前から実施してきた行政改革による採用抑制の影響等により19～25歳の職員が2.1%と特に少ない一方で、46～50歳が20.1%、51～55歳が20.6%と非常に多く、偏った年齢構成となっていました。

しかしながら、その後の経験者採用の積極的な実施により、令和4年度においては、19～25歳が9%、46～50歳が11%、51～55歳が11.8%となり、その他の年齢層も含め、年齢構成の概ねの平準化が図られています。



令和4年4月と平成28年4月における職層別（管理職・係長級・一般）の構成比について、荒川区と人口規模の近い（20万人～25万人）文京区、台東区、渋谷区と比較した結果は次ページの表のとおりです。現在、区においては、係長職・管理職への昇任希望者が低調で、管理監督職の構成比が他区と比較して低い傾向にあり、昨今の行政課題の多様化・複雑化を踏まえるとその推進役を担う管理監督職の確保が重要となることから、より職員の意欲や能力を高め、昇任を促すような仕組みづくりが必要となっています。

また、近年、特別区職員採用試験・選考の受験者数が減少傾向にあること、今後、少

子化に伴い労働力人口が減少し、職員の確保がさらに難しくなっていく可能性があることを踏まえ、職員の確保策について検討・実施していく必要があります。

令和4年4月1日時点

区名	管理職	係長級	一般
文京区	4.8%	21.3%	73.9%
台東区	4.8%	23.1%	72.2%
渋谷区	5.4%	22.1%	72.5%
荒川区	4.3%	20.4%	75.3%

平成28年4月1日時点

区名	管理職	係長級	一般
文京区	5.5%	22.6%	71.9%
台東区	5.3%	22.6%	72.1%
渋谷区	4.9%	24.7%	70.4%
荒川区	5.4%	19.5%	75.1%

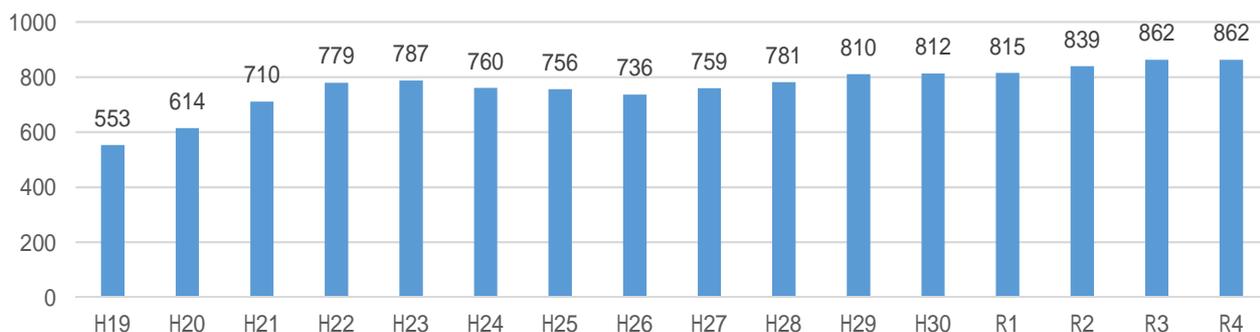
各年の特別区人事委員会「特別区職員の構成」より作成

## (2) 会計年度任用職員（非常勤職員）数の推移

会計年度任用職員（非常勤職員）については、行政課題が多様化・複雑化する中で、専門的な業務や一時的な繁忙対応等の様々な行政需要に柔軟に対応できるよう配置してきました。

過去15年間の会計年度任用職員（非常勤職員）数の推移は下表のとおりであり、新たな行政課題や多様化する業務内容に的確に対応するため近年は増加傾向にあることから、会計年度任用職員について、常勤職員と合わせた適切な人員管理がさらに必要となっています。

会計年度任用職員（非常勤職員）職員数の推移

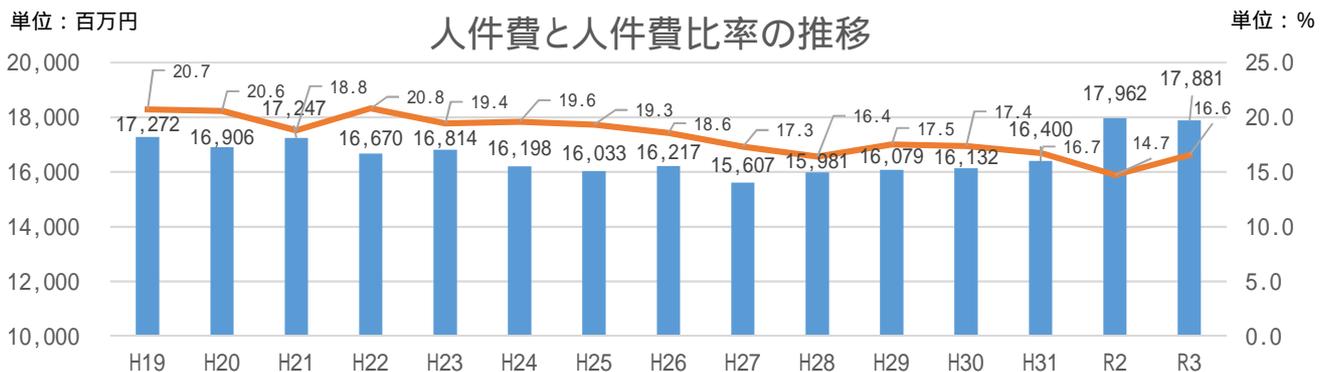


### (3) 人件費の推移

区における過去15年間の職員人件費の推移は下表のとおりです。

人件費については、令和2年度以降、会計年度任用職員制度の導入に伴う期末手当の支給開始やアルバイト賃金の人件費への算入等の影響により上昇しています。

人件費比率については、人件費は上昇しているものの、行政需要の拡大に伴う区の歳出全体の拡大により、平成23年度以降10%台後半で推移しています。



### (4) ワーク・ライフ・バランスの状況

区では、令和4年3月に「荒川区職員魅力ある職場づくり推進計画」を策定し、時間外勤務の縮減や各種休暇制度の取得促進、テレワークや弾力的な勤務時間制度の導入を進めること等により、職員のワーク・ライフ・バランスの確保に取り組んでいます。

令和3年度の常勤職員の時間外勤務は月平均9.3時間、会計年度任用職員は月平均2.3時間となっており、経年で見ると横ばいの状況が続いていますが、職場によって時間数に偏りが見られます。また、令和3年度の年次有給休暇の取得状況は常勤職員・会計年度任用職員ともに13.0日で、横ばいの状況が続いています。

時間外勤務の状況 (単位：時間)

	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3
常勤職員	7.9	9.7	9.9	10.2	10.5	9.5	9.3
会計年度任用職員	2.8	3.0	2.8	2.6	2.5	2.8	2.3

年次有給休暇の取得状況の推移 (単位：日)

	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3
常勤職員	13.2	12.3	12.6	12.5	12.6	12.1	13.0
会計年度任用職員	11.0	13.2	12.7	13.2	13.2	12.1	13.0

男性の育児休業の取得率は上昇傾向で、令和3年度には58.6%が取得しており、取得期間は1月以上6月未満が10人、58.8%と最も多く、1年以上は1人ではあるものの、以前よりも長期間取得する職員が増加傾向にあります。また、部分休業(小学校就学の始期に達するまでの子を養育するため1日の勤務時間の一部を勤務しないこ

とができる制度)を取得する職員も増加傾向にあります。

今後は、職員のさらなるワーク・ライフ・バランスの推進を図っていくため、制度の整備をさらに進めるとともに、職員、特に管理監督職の意識改革に一層取り組んでいく必要があります。

#### (5) 定年年齢の引上げに向けた課題

区ではこれまでも、本人の希望に応じ、60歳の定年退職後から65歳までの間、フルタイム勤務か短時間勤務を選択できる制度を採用してきたところですが、地方公務員法の改正により定年年齢の引上げが実施されることとなり、令和5年度以降、2年に1歳ずつ段階的に引き上げが行われ、令和13年度には65歳となります。

前述のとおり、特別区職員採用試験・選考の受験者数が減少傾向にあることや、今後、労働力人口の減少により職員の確保がさらに難しくなっていく可能性があることを踏まえ、定年年齢の引き上げの流れの中、行政のノウハウを持つ60歳以降の職員の活用がより重要となってきます。

一方で、定年年齢の引上げと合わせて、組織の新陳代謝の観点から管理職を60歳で役職定年とする「管理監督職勤務上限年齢制(以下「役職定年制」という。)」が導入されることから、役職定年者を適切なポストに配置する必要があります。ただし、組織運営上、特に必要が認められる場合には、60歳以降も管理職として継続配置する必要があります。

職員採用の点においても、定年の引上げ期間中は定年退職者の発生が2年に1度となるため、これまでどおり定年退職者の発生に応じて職員を採用した場合、定年退職者が発生しない年度の翌年度には採用数が少なくなり、年度によって新規採用者が大きく変動するとともに、職員の年齢や経験年数の構成に偏りが生じる恐れがあることから、採用方法を工夫する必要があります。

また、定年引上げの正式な導入に伴い、60歳から65歳までの間、短時間勤務を選択できることに加え、今後、高齢者部分休業制度(高齢期の職員が多様な働き方ができるよう勤務時間の一部を勤務しないことができる制度)の導入等により、60歳以降の多様な働き方が選択できるようになることから、多様な働き方に対応した柔軟な人員管理が必要となってきます。

## 4 今後の人員適正管理の基本方針

### (1) 勤務時間換算による新たな人員適正管理

区では、過去、常勤職員の条例定数をベースとした定員管理を行ってきましたが、その後の非常勤職員（現在の会計年度任用職員）の増加等の状況を踏まえ、平成29年度以降は、常勤職員だけでなく、非常勤職員も含めた職員の総数による管理を行う方針としてきました。

しかしながら、会計年度任用職員や任期付職員等の雇用形態が一層多様化していること、男性職員の育児休業の長期取得や定年引上げに伴う短時間勤務・部分休業等の多様な働き方が進むこと、感染症対応等の臨時的・変動的業務への対応をはじめ、福祉・子育て・危機管理等の行政課題の一層の多様化・複雑化が見込まれること等を踏まえると、それらの状況に柔軟に適応し、適正規模の人員数を維持可能な人員管理手法が必要となります。

そこで、今後、これらの状況を踏まえた新たな人員適正管理の手法として、職員総数による管理に加えて、会計年度任用職員や任期付職員等の勤務時間を常勤職員の勤務時間に換算・合算する手法等を活用し、業務量に基づいて必要な人員配置を行うよう努めていきます。

### (2) 職員の適切な任用

#### 人材確保策の充実

特別区職員採用試験・選考の受験者数の減少等の状況を踏まえ、特別区人事・厚生事務組合と連携して試験・選考方法の見直しを含めた人材の確保策について検討・実施するとともに、区においても、区の業務の魅力に関する各種説明会の開催・情報発信等によるPRやインターンシップの受入をはじめとする人材発掘プログラムの充実等により、人材の確保を進めていきます。

#### 専門人材の採用

従来の建築職・土木職・福祉職等の専門職だけでなく、デジタル化をはじめとする専門能力を有する人材について会計年度任用職員や任期付職員等を含めた採用を行うことにより、多様化・複雑化し、変動する行政課題に柔軟に対応していきます。

#### 管理監督職の積極的な任用

これまで本人の申込により行われてきた係長・課長補佐・管理職のそれぞれの昇任制度について、能力があっても昇任を希望しない、昇任選考を受験しない職員が一定いることを踏まえ、指名制を導入することにより、本人の意向を一定配慮しつつ、職員の能力・資質等に基づき積極的な管理監督職の任用を図ることで、組織力の維持・向上を図っていきます。

### **定年引上げに対応した適切な採用・任用**

地方公務員の定年引上げに伴い、令和5年度から13年度までの移行措置期間中は定年退職者が隔年で発生しますが、定年退職者を補充する新規採用を2か年に平準化して行うことにより、執行体制の維持に必要な人員を確実に確保していきます。

また、今後、労働力人口の減少に伴い職員の確保がさらに難しくなっていく可能性があることを踏まえ、豊富なノウハウを持つ職員を引き続き雇用することにより、職員の確保に努めていきます。

## **(3) 組織の能力を最大限に引き出す職員配置と育成**

### **職員の能力・資質等を勘案した適材適所の職員配置と育成**

事務職については、これまで定期的な異動を基本としてきましたが、ゼネラリストの育成とマンネリズムの解消という点では有効であるものの、一層多様化・複雑化する行政課題に的確に対応していくためには、スペシャリストの育成も重要となっています。

そこで、事務職について、職員の能力・資質等を勘案しながら、幅広い分野で活躍するゼネラリストのほか、特定の分野で専門的な業務に従事するスペシャリストを育成できるよう、適材適所の配置・異動をしていくことにより、職員の能力を最大限に発揮できる組織体制の構築を目指します。

また、福祉・土木・建築等の専門職として採用された職員についても、職員の能力・資質等を勘案しながら、特定の分野の専門家として業務を担ってだけでなく、広い視野から多様化・複雑化する行政課題に対応できる能力を身に付けられるよう、計画的な配置・異動を行っていきます。

### **志と能力の好循環を生み出す配置等**

職員が区民の悩みや願いに応えていきたいという志を持ち、絶えず能力を磨き続け、そのことがさらに高い志につながる「志と能力の好循環」を生み出していくため、職員の能力・資質等を勘案した適材適所の配置、特命ポストへの庁内公募による配置、大学院や外部機関への派遣等により職員のモチベーション及び能力の向上を図ることで、区民サービスを向上させるとともに職員の自己実現も後押ししていきます。

また、幅広く能力を高め、ポストに応じた必要な知識等を習得できる研修の充実や若手職員への知識・ノウハウの継承等による職員の全体的な能力・スキルの底上げを行っていきます。

### **柔軟な職員配置**

一層多様化・複雑化する行政課題や職員の多様な働き方に柔軟に対応できるよう、引き続き、常勤職員とともに、時限的な対応を要する職や育児休業取得者の代替ポストへの任期付職員の配置、専門的な業務や一時的な業務の繁忙対応等への会計年度任用職員の配置を行っていきます。

また、一時的な業務量の増加に対しては、状況に応じて労働者派遣や部分的な委託を活用するとともに、年度途中の兼務による当該所属への応援対応や人事異動等により柔軟に対応していきます。

#### **管理職の役職定年への対応**

定年引上げに伴い役職定年となる管理職については、組織内外との調整や労務管理を担うポストに配置するなど、それまで培ってきた能力・経験が発揮されるような配置を行っていきます。

なお、組織の新陳代謝を図りつつも、組織運営上、特に必要が認められる場合には、一部の職員を管理職として継続して任用することにより、行政課題に柔軟かつ的確に対応していきます。

### **(4) 事務業務の見直し・効率化**

#### **委託化・行政評価等による事業の見直し**

最小の経費で最大の効果を発揮できる区職員の適正な人員体制を確保し、持続可能な区政運営を担保するためには、業務量の肥大化を防ぎ、余分な事務を減らし、組織のスリム化を図っていく必要があります。

区では、保育園の民営化や清掃業務の委託化、公共施設運営の指定管理化等に積極的に取り組んできましたが、今後とも、「民で行うことがふさわしい事業は民で」という考えのもと民営化を推進するとともに、区が行うべき業務についても業務の切り分けを行い、民間事業者の活用に適した部分について委託化等を推進することにより、適正な人員体制の確保を図っていきます。

また、引き続き区が主体となる事業についても、民間等との役割分担や連携により事業の質の更なる向上が図られるものがないか検討していきます。

さらに、今後も行政評価やサンセット方式の積極的な活用により、継続的な事業の見直しを推進していきます。

#### **B P R手法やデジタル化等による事務の見直し・効率化**

区ではこれまで、生活福祉課におけるB P Rによる事務フローの見直し、保育園の入園審査事務におけるA Iの導入、各種作業へのR P Aの活用、超過勤務・旅費・休暇申請等をオンライン上で処理できる庶務事務システムの導入等による効率化を推進してきました。

今後も、B P R手法等を活用した事務フローの抜本的な見直し、A IやR P Aを活用した事務の効率化・処理時間の短縮化、共通性・関連性のある事務の整理・統合・再編等を推進することにより業務量を削減するとともに、それによって生じたマンパワーを職員が真に取り組むべき部分に振り向けていきます。

B P R (Business Process Re-engineering): 業務本来の目的に向かって既存の組織や制度を抜本的に見直し、プロセスの視点で、職務、業務フロー、管理機構、情報システムをデザインしなおす

こと

A I (artificial intelligence : 人工知能) : 言語の理解や推論、問題解決などの知的行動を人間に代わってコンピューターに行わせる技術

R P A (Robotic Process Automation) : これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業、もしくはより高度な作業を、人間に代わって実施できるルールエンジンや AI、機械学習等を含む認知技術を活用して代行・代替する取り組み

#### ( 5 ) 職員数の適正管理

今後、行政課題の一層の多様化・複雑化や地方分権の進展に伴う区の権限拡大等により、区全体の業務量はさらに増加していくことが予想されます。

区では、今後とも業務量の増加が予想される中であっても、組織・人員の肥大化を招くことのないよう、組織のスリム化や事務事業の見直し・効率化を推進することにより業務量の削減に努めつつ、会計年度任用職員や任期付職員等の勤務時間を常勤職員の勤務時間に換算・合算し業務量に基づいた人員配置を行う新たな人員管理手法を採用しながら、全体的な職員数については、現状の職員数内に極力留めることを目標とし、職員数の適正管理に努めていきます。