

第7次

豊島区定員管理計画

(平成29年度～38年度)

平成28年4月

豊島区

目 次

1	定員管理計画策定の趣旨	1
2	これまでの定員管理の取り組み	1
	(1) 定員管理の経緯	1
	(2) 定員管理の現状	3
3	第7次豊島区定員管理計画	6
	(1) 計画期間及び目標数値	6
	(2) 年次別職員数	7
4	基本方針	7
	(1) 中長期視点に立った定員管理	7
	(2) 民間活力や多様な雇用形態の人材活用	8
	(3) 効果的な人員配置	8
	(4) 業務ノウハウの継承・職員の人材育成	9
	(5) 管理職等の組織・定数マネジメント力の向上	10

参 考 資 料

参考資料1	特別区における職員数と人口の比較	12
参考資料1	職員平均年齢及び職種別職員数	12
参考資料2	年齢別職員構成の変化	13
参考資料3	職員給の推計	13

1 定員管理計画策定の趣旨

バブル経済の崩壊以降、リーマンショックをはじめとして、日本の経済状況が低迷を続ける中、本区を含めた各自治体ではこれまでに経験したことのない厳しい行財政運営を強いられることになりました。

こうした状況を背景として、義務的な経費である行政内部コストの削減を重点とした行財政改革に取り組む必要性が高まり、各自治体では職員定数の適正化を図るため、定員適正化計画等が策定されてきました。

急速な少子高齢化等の社会構造の変化、地方分権への対応や国制度の改正など、区を取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。とりわけ少子高齢化による影響は、区税収入の減少と医療・介護等の社会保障関係経費の増加を同時に引き起こす要因となることから、今後の財政運営上の大きな懸念材料となっています。

また、近年の経済状況は回復基調にあるものの、依然として財政状況は不透明であることから、地方自治法に掲げられた「最少の経費で最大の効果」を生み出し、変化に強い持続可能な行政運営を実現することが課題となっています。

この実現のためには、行政の質の向上と定数の適正化を同時に進めていき、より戦略的な定員マネジメントが必要となってきます。

行政経営基盤の強化を図りつつ、本区の「基本計画」に掲げる「国際アート・カルチャー都市」の実現に向けた取り組みを着実に推進するため、平成29年度から平成38年度までの10か年を計画期間とする「第7次豊島区定員管理計画」を策定します。

2 これまでの定員管理の取り組み

本区では平成5年度以降、職員定数の適正化を目的として具体的な数値目標を掲げた定員適正化計画を策定し、区民サービスの維持向上を前提としながら、目標達成のため積極的に行財政改革を推進してきました。

(1) 定員管理の経緯

平成5年度に策定された「リフレッシュプラン」から始まり、平成22年度に策定された「新定員管理計画」まで、これまで6つの定員適正化計画を策定してきました。

区の職員数は平成5年度の3,098人から平成28年度には1,971人となり、23年間で1,127人の削減、職員数は約3分の2となりました。

その結果、義務的経費である人件費（決算）を平成5年度と平成26年度で比較すると約53億円の削減となり、人件費比率では、ピーク時である平成12年度の32.6%と比べ、予算規模の増加要因もありますが平成26年度には15.7%（実質的には19.4%）までに縮小しました。

■定員適正化計画の実績（各年度4月1日時点）

単位：人

年度		5	6	7	8	9	10	11	12 ※3	13	14	15	16	
職員数※1		3,098	3,080	3,055	2,979	2,897	2,829	2,772	2,899	2,827	2,756	2,654	2,569	
	増減	対前年比	-	△18	△25	△76	△82	△68	△57	127	△72	△71	△102	△85
		累計		△18	△43	△119	△201	△269	△326	△199	△271	△342	△444	△529
定員適正化計画	計画名	リフレッシュプラン			新リフレッシュプラン				定員適正化計画	新定員適正化計画				
	数値目標	-			△250				△55	△250				
	実績※2	△42			△283				△62	△309				
	達成率	-			113.2%				112.7%	123.6%				

（上段から続く）

年度		17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	平成6年度～平成27年度までの累計		
職員数※1		2,461	2,375	2,286	2,190	2,104	2,038	2,013	1,980	1,970	1,973	1,970			
	増減	対前年比	△108	△86	△89	△96	△86	△66	△25	△33	△10	3			△3
		累計	△637	△723	△812	△908	△994	△1,060	△1,085	△1,118	△1,128	△1,125			△1,128
定員適正化計画	計画名	定員管理計画						新定員管理計画					△1,355		
	数値目標	△600						△200							
	実績※2	△541						△68							
	達成率	90.2%						34.0%							

※1…「職員数」は、自治法派遣職員、育休任期付職員を除き、教育長を加えた人数。

※2…「定員管理計画」までは、「現員数」での管理であるため、累計の合計と実績数が不一致となる。

※3…平成12年度…都区制度改革に伴う都から区への清掃事業移管により、都派遣職員(191人)を受入れたため職員数が増加。

(2) 定員管理の現状

①職員一人当たりの住民数

職員数の規模を分析する視点として、住民数(人口)に対する職員数の比較があります。

平成27年度の職員数は1,970人で、過去最少の職員数とはなっていますが、平成27年度の「職員一人当たりの住民数」は139人で、23区平均の150人を下回っています。

■職員一人当たり住民数の推移(各年度4月1日時点)

単位：人

年 度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
豊島区 (a)	130.5	133.2	135.0	136.2	139.0
23区平均 (b)	140.7	143.0	145.6	147.5	149.9
差 引(a-b)	△ 10.2	△ 9.7	△ 10.6	△ 11.3	△ 10.9
【参考】類似区※	121.6	124.9	129.9	132.7	135.1

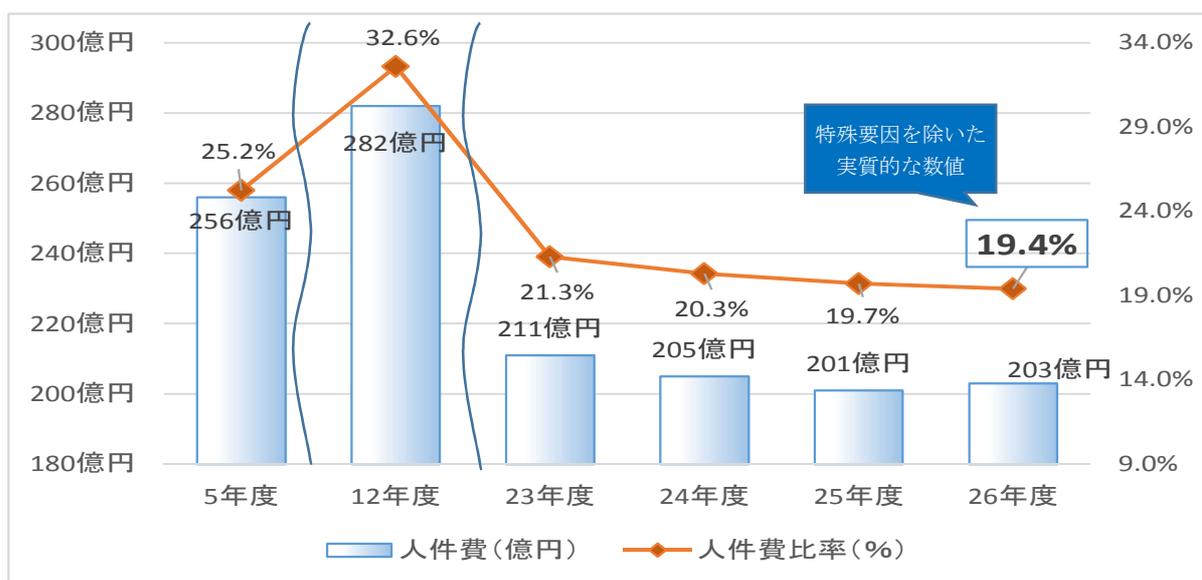
※人口が前後3万人程度の区を類似区(4区)としています。

②人件費比率

区の歳出額に占める人件費の割合を示す人件費比率は、平成26年度で特殊要因を除き19.4%となっています。平成12年度の32.6%に比べ、13.2%の縮減となりました。

平成26年度については、前年度に比べ給与改定や退職者の増加により、人件費総額は増加しましたが、新庁舎移転関連経費などの特殊要因があったため15.7%となり、人件費比率は大幅に低下しました。

■人件費及び人件費比率の推移



③職員の年齢構成

平成27年4月1日時点での職員の平均年齢は、休職者を除いた現員数ベースで44.3歳となり、23区平均の43.2歳と比べて高い状況となっています。

ここ数年の傾向としては、定年及び勸奨退職者数の増加や若年層の採用等により、平均年齢は低下傾向にあります。

年齢構成では30代から40代前半の職員が極端に少ない構成となっていますが、これは平成17・18年度の職員採用ゼロ方針などにより、新規採用職員の抑制を行ったことが要因として考えられます。

■職員の平均年齢（各年度4月1日現在）

単位：歳

	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
豊島区	45.6	45.5	45.1	44.9	44.3
23区平均	44.1	43.9	43.6	43.4	43.2
23区との差	1.5	1.6	1.5	1.5	1.1

※平均年齢は「特別区職員の構成」より

④職種別の職員構成

これまで行政需要及び職員年齢構成を考慮しながら、必要な職種に対して計画的な採用を行った結果、現在の職種別の構成となっています。

事務系の割合は半数を占める一方、技能系については、平成14年度からの退職不補充の方針により、その割合は減少しています。技能系の割合は23区平均と比べても低い水準となっています。

■職種別構成の状況（平成27年4月1日現在）

単位：人

職 種	男	女	計	割合	23区平均の割合
事務系	513	448	961	48.8%	48.0%
福祉系(保育士等)	59	503	553	28.1%	25.5%
一般技術系(土木、建築等)	146	35	181	9.2%	9.3%
医療技術系(医師、保健師等)	2	81	83	4.2%	4.2%
技能系(清掃、用務等)	148	44	192	9.7%	13.0%
合 計	868	1,111	1,970	100.0%	100.0%

※23区平均の割合は「特別区職員の構成」より

⑤非常勤職員の増加

これまで定員適正化計画に基づき、正規職員数の削減に努めてきました。

一方で拡大する行政需要や新たな行政課題に対応するため、より専門性の高い業務においては非常勤職員を有効的に活用することによりサービスの水準を維持・向上してきた結果、非常勤職員が増加しています。

■非常勤職員数の推移（各年度4月1日時点）

単位：人



※月12日以上勤務の非常勤職員

3 第7次豊島区定員管理計画

職員の定員管理については、行政経営改革、財政健全化、区民への説明責任といった観点からも、自治体が常に主体的に取り組むべき課題であり、人件費を抑制することは持続可能な行政運営の大前提となるものです。

多様化する区民ニーズや地域課題、地方分権に伴う専門性の高い事務の増加など、直面する課題への対応に迫られており、今後の定員管理は非常に難しい局面を迎えることとなります。

更に、国の制度改正の動向の不透明さ、複雑化する業務における職員数算定の困難性、ワークライフバランスや職場負担への配慮など、適正な職員数を算定することが困難な要因も増加し、新たな課題として浮き彫りになっています。

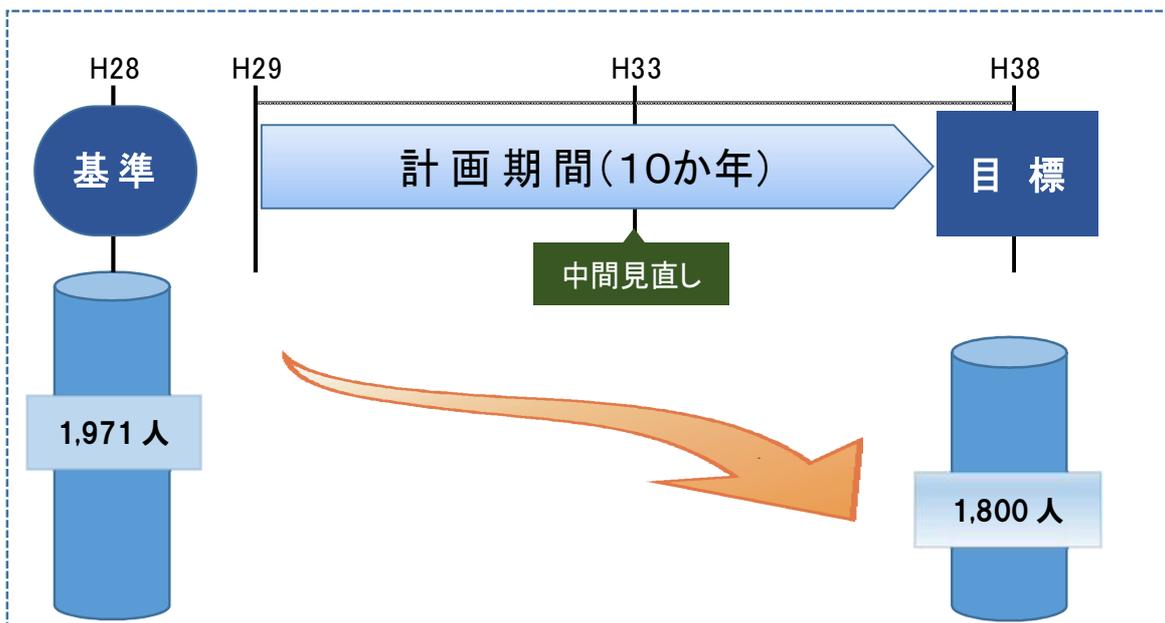
また、先行きの見えない経済状況や様々な社会情勢の変化に対しても、柔軟かつ的確に対応していくことができる行政運営を目指していくことが求められています。

こうしたことから、限られた人材を活かしつつ、高度化する行政課題を克服していくため、より専門的な民間活力の導入など、新たな行政改革手法を意識した「第7次豊島区定員管理計画」を策定します。

(1) 計画期間及び目標数値

第7次豊島区定員管理計画は、平成29年度から平成38年度までの10か年を計画期間とし、中間年度である平成33年度に見直しを行います。

職員数については、平成28年4月1日現在の職員数1,971人を基準として、10年間で約170人を削減し、1,800人体制を目標とします。



(2) 年次別職員数

今後の行政需要等の動向や定員適正化の取り組みを踏まえ、次のとおり計画期間の年次目標を設定し、計画的な採用を行うことで、着実に目標を達成します。

単位：人

年度	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
職員数	1,971	1,949	1,943	1,925	1,919	1,880	1,847	1,821	1,814	1,806	1,800	
採用	新規	99	54	77	67	71	54	58	48	83	86	75
	ファミリー再任用	24	17	19	25	32	39	29	34	32	33	31
前退年度職	正規	92	86	80	93	100	110	96	98	92	92	95
	ファミリー再任用	30	7	22	17	9	22	24	10	30	35	17
増減	1	△ 22	△ 6	△ 18	△ 6	△ 39	△ 33	△ 26	△ 7	△ 8	△ 6	

4 基本方針

本計画に掲げる目標を達成するため、行政需要の変化などに伴う職員数の増減を十分に精査したうえで、以下の点を基本方針として定員管理を行います。

(1) 中長期視点に立った定員管理

複雑化・多様化する区民ニーズに着実に応えるためには、より高度で専門性が高い能力やスキルが求められます。将来にわたり安定した組織力を維持するため、職種の特殊性や年齢構成の平準化を踏まえた中長期的な視点による職員の採用を行います。

【主な取り組み】

■職種の特性に見合った採用

事務職、技術職、医療技術職については、個々の職種の特殊性・専門性、代替可能性、将来的なあり方などを十分に勘案したうえで計画的な採用を行っていきます。

■技能系職種の退職不補充

本区では平成14年度より、技能系職種は退職不補充の方針としています。技能系職種は、民間委託等の拡大により、引き続き退職不補充を継続していきます。

新たに民間委託等を導入する場合の手法については、安全かつ良質な公共サービスを効率的に実施できるよう検討を進めていきます。

(2) 民間活力や多様な雇用形態の人材活用

保育園の民営化など積極的な民間活力の活用を継続するとともに、専門性の高い特定の業務においては、非常勤職員を配置するなど、職の特殊性に見合った多様な人材の活用を推進していきます。

【主な取り組み】

■民間委託の更なる推進

これまでの行政改革の取り組みにより、定型業務の多くが既に委託されており、新たな委託化の余地は少なくなっています。

今後は、これまで職員以外では対応できないとして委託化が検討されていない専門的な業務についても、効率性が高まる可能性がある場合には、導入に向けた検討を進めていきます。

■非常勤職員等の活用

高度な専門性が必要な場合や特定の資格が要件となる業務に非常勤職員を配置することにより、区民サービスの更なる向上が図れる場合は、有能な人材の効果的な配置といった観点から積極的に活用していきます。

一方で、特別職としての職の専門性や設置の必要性については、適正に管理・運用していきます。

また、高度な専門的知識や経験を持った民間等の人材が一定期間必要な場合については、任期付職員を活用するとともに、臨時的・一時的に増大する業務への対応については、派遣労働者や臨時職員を活用し、より効率的な執行体制の構築に取り組んでいきます。

(3) 効果的な人員配置

将来を見据えた戦略的かつ時代のニーズに応える施策の展開には、計画に基づく職員数の範囲内において、時限的な職員配置を行うなど、柔軟で実働的な職員体制を確保していきます。

【主な取り組み】

■スタッフ職担当課長の有効活用

特命的な重要課題に対する高度な検討や調整を図り、円滑な課題解決や効果的な事業実施を実現するため、ライン組織とは別にスタッフ職担当課長を活用します。

一方で、担当業務の進捗状況を踏まえ、課題が解決された場合や重要性が薄れた場合などには、スタッフ職担当課長の必要性について、適宜見直しを行います。

■グループ制の有効活用

グループ間の事務量の平準化や行政課題の変化に柔軟に対応できる組織体制を実現するため、更なるグループ制の有効活用を推進します。

また、スケールメリットが十分に発揮できるよう少人数の課やグループの大括り化を推進していきます。

(4) 業務ノウハウの継承・職員の人材育成

定員管理と人材育成による行政の質の向上を一体のものとして捉え、両輪による相乗効果を得られるような体制を確保していきます。

【主な取り組み】

■職員の能力向上

新規採用職員の増加により、行政運営の停滞を招くことがないよう、プロフェッショナルとしての若手職員の育成が求められています。

職層研修による資質の向上、目標管理による意識向上やOJTの確実な実施による知識や業務ノウハウの蓄積など、重層的・体系的な人材育成に努めていきます。

■女性職員の活躍推進に向けた取り組み

女性の活躍推進の意義を全ての職員が理解し、働き方や意識改革に取り組むとともに、女性職員の昇任意欲の醸成につながる計画的な人材育成に取り組めます。

(5) 管理職等の組織・定数マネジメント力の向上

管理職等の組織・定数マネジメントスキルの向上を図り、職員の能力を最大限に引き出すとともに、自律的に不測の事態や一時的な業務量の増加に対して、柔軟かつ機動的に部局内で対応できる執行体制を構築していきます。

【主な取り組み】

■課を超えた職員応援制度の確立

臨時的なマンパワー不足に臨機応変に対応できる制度として、経験のある職員が、人事発令に基づくことなく、部局長のリーダーシップにより、一定程度の応援を実施できる体制づくりを進めていきます。

■超過勤務の抑制

長時間労働は、家庭生活への影響や職員の健康といった問題に繋がるとともに、事務能率が低下するといった影響も懸念されます。

超過勤務の原因を多面的に分析したうえで、定型的な業務の委託化など、各職場の実情に即した超過勤務の削減策を管理職のイニシアティブのもと具体的に展開し、全庁的に超過勤務の縮減に努めます。

また、ワークライフバランスなども考慮しつつ、業務改善やノー残業デーの徹底等を通じて、職員一人ひとりの意識改革についても取り組みを進めていきます。

■内部統制機能の強化

事務の高度化や新たなシステムの導入などに伴い、区民に影響を及ぼしかねない事故や事務ミスの発生の可能性が高まり、リスクマネジメントに向けた取り組みが求められています。

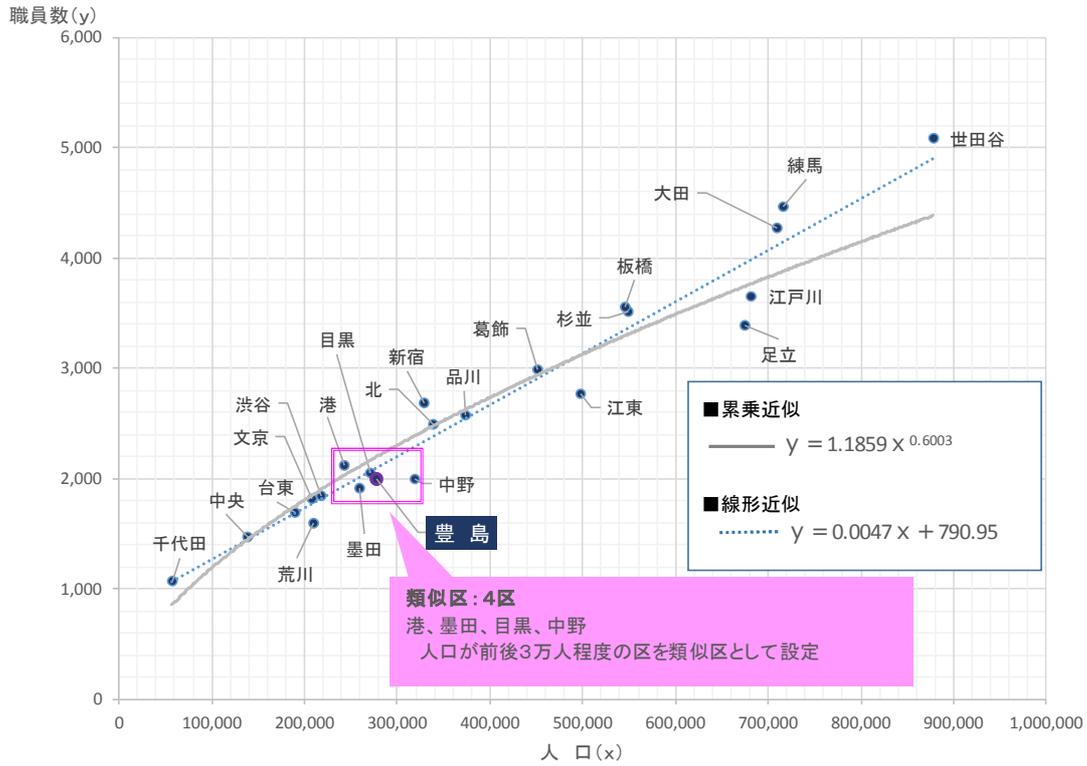
また、事務処理の適正化とともに、ミスに伴う新たな事務の発生を抑制するため、内部管理機能の強化を図ることも必要です。

事故や事務ミスの防止に組織的に取り組む執行体制の整備について、具体的な検討を進めていきます。

参 考 資 料

- 参考資料 1 特別区における職員数と人口の比較
(平成 27 年 4 月 1 日時点)
- 参考資料 2 職員平均年齢及び職種別職員数
- 参考資料 3 年齢別職員構成の変化
- 参考資料 4 職員給の推計

参考資料1 特別区における職員数と人口の比較（平成27年4月1日時点）

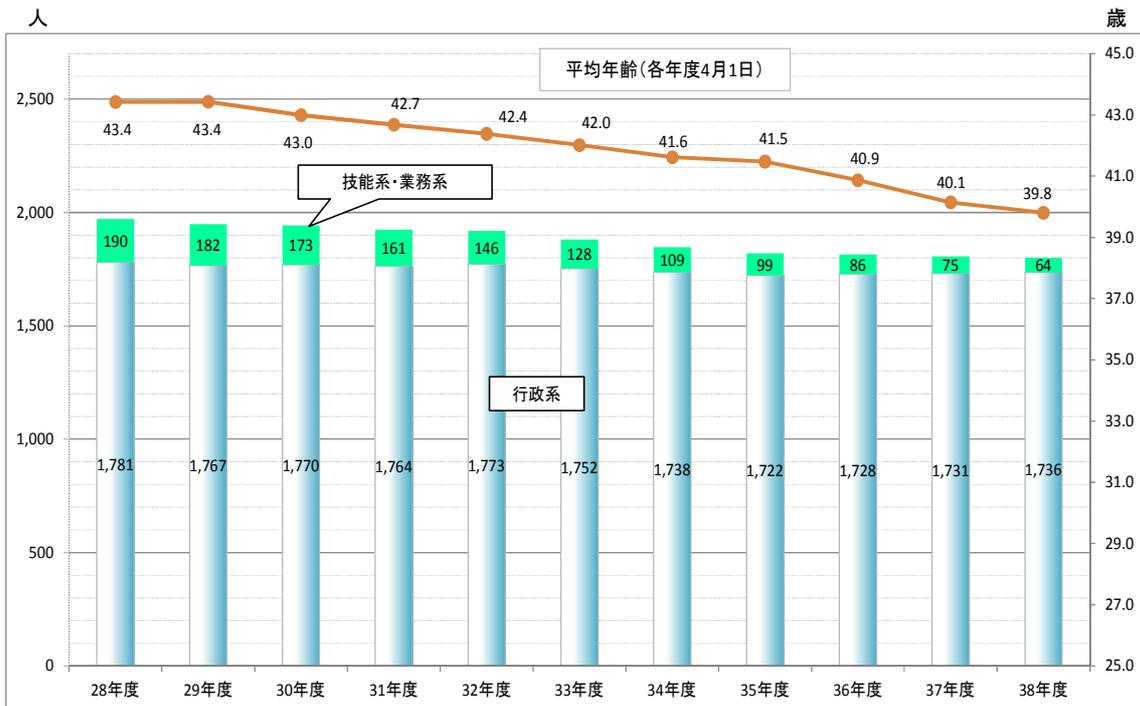


単位: 人

区名	職員数※	人口	一人当たり 住民数
豊島	1,995	277,323	139.0
類似区平均	2,018	272,633	135.1
23区平均	60,960	9,139,578	149.9

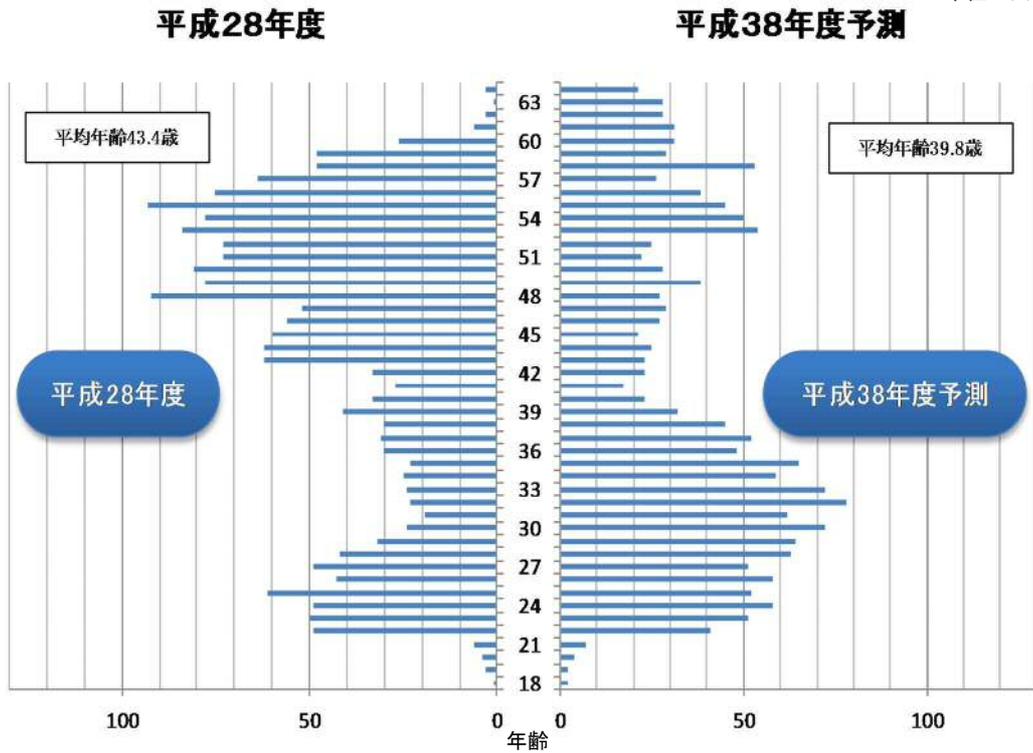
※職員数は自治法派遣職員を含みます。

参考資料2 職員平均年齢及び職種別職員数

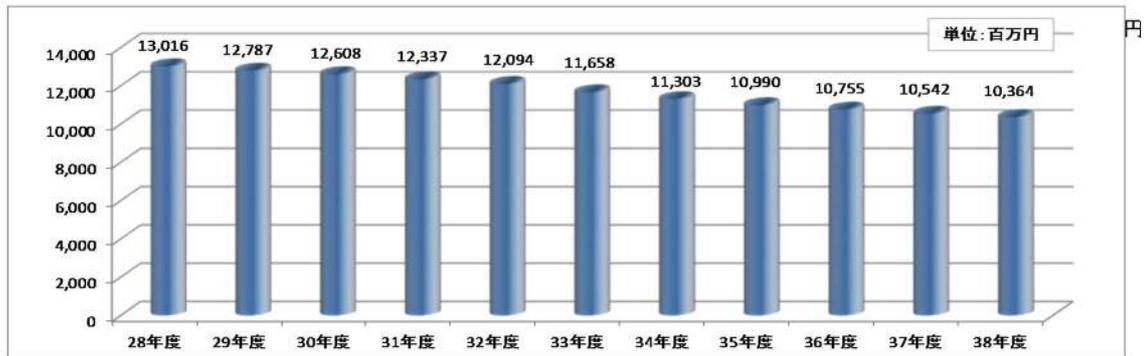


参考資料3 年齢別職員構成の変化

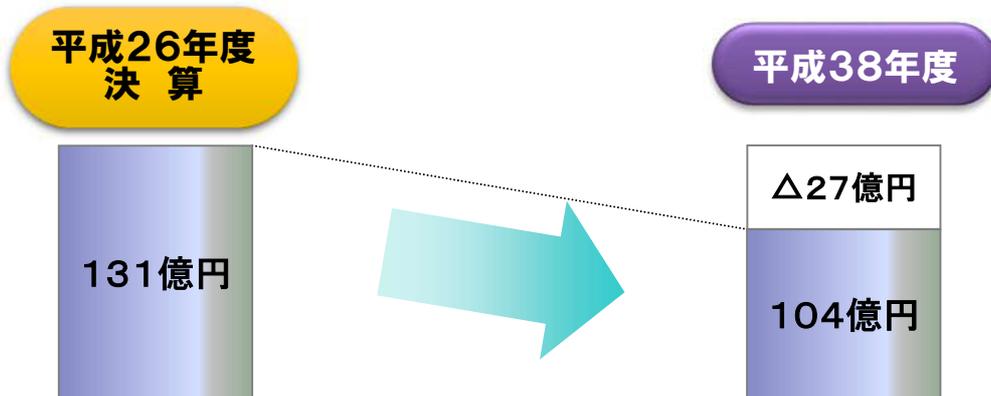
単位：人



参考資料4 職員給の推計



※①職員給とは、人件費から非常勤職員・区長・議員報酬、退職金、共済費を除いた給与、手当の経費です。
 ②推計値は平成26年度の年齢別支給実績を基本に推計しています。



第7次豊島区定員管理計画（平成29年度～38年度）

編集・発行

平成28年4月

豊島区政策経営部行政経営課