

# 新定員管理計画

## 【平成 23～27 年度】

平成 22 年 3 月  
豊 島 区

## 【新定員管理計画 目次】

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>I 区を取り巻く状況</b>       | 1 |
| 1 職員数・定員管理の推移           | 1 |
| 2 年齢別職員構成               | 2 |
| 3 国・他自治体・豊島区の状況等        | 3 |
| 1) 国の動向                 | 3 |
| 2) 都の動向                 | 3 |
| 3) 特別区の動向               | 3 |
| 4) 豊島区の状況               | 3 |
| 5) 豊島区の課題               | 4 |
| <b>II 基本的な考え方</b>       | 5 |
| 1 方針                    | 5 |
| 2 計画期間                  | 5 |
| 3 定員管理計画                | 5 |
| 4 計画を反映した年齢別職員構成予測      | 5 |
| <b>III 計画達成に向けた取り組み</b> | 6 |
| <b>少数精鋭による職員体制の確立</b>   | 7 |
| 1 効果的・効率的な事業執行の推進       | 7 |
| 1) 行政評価等に基づく事務事業の見直し    | 7 |
| 2) 行政情報システム再構築に伴う事務の効率化 | 7 |
| 3) 事業の統合・一元化による事務の効率化   | 7 |
| 2 民間活力の積極的な活用           | 7 |
| 1) 施設における外部化・地域協力の推進    | 7 |
| 2) 業務における民間委託の導入拡大      | 7 |
| 3) 内部管理事務への民間委託の導入      | 7 |
| 3 簡素で効率的な執行体制の確立        | 7 |
| 1) 新庁舎移転に向けたスリムな組織への再構築 | 7 |
| 2) グループ制の有効活用           | 7 |
| <b>計画的な採用方針の構築等</b>     | 8 |
| 1 職務の特徴に応じた計画的な採用       | 8 |
| 2 非常勤職員の有効活用の促進         | 8 |
| 3 職員一人ひとりの能力向上          | 8 |
| <b>資料編</b>              | 9 |

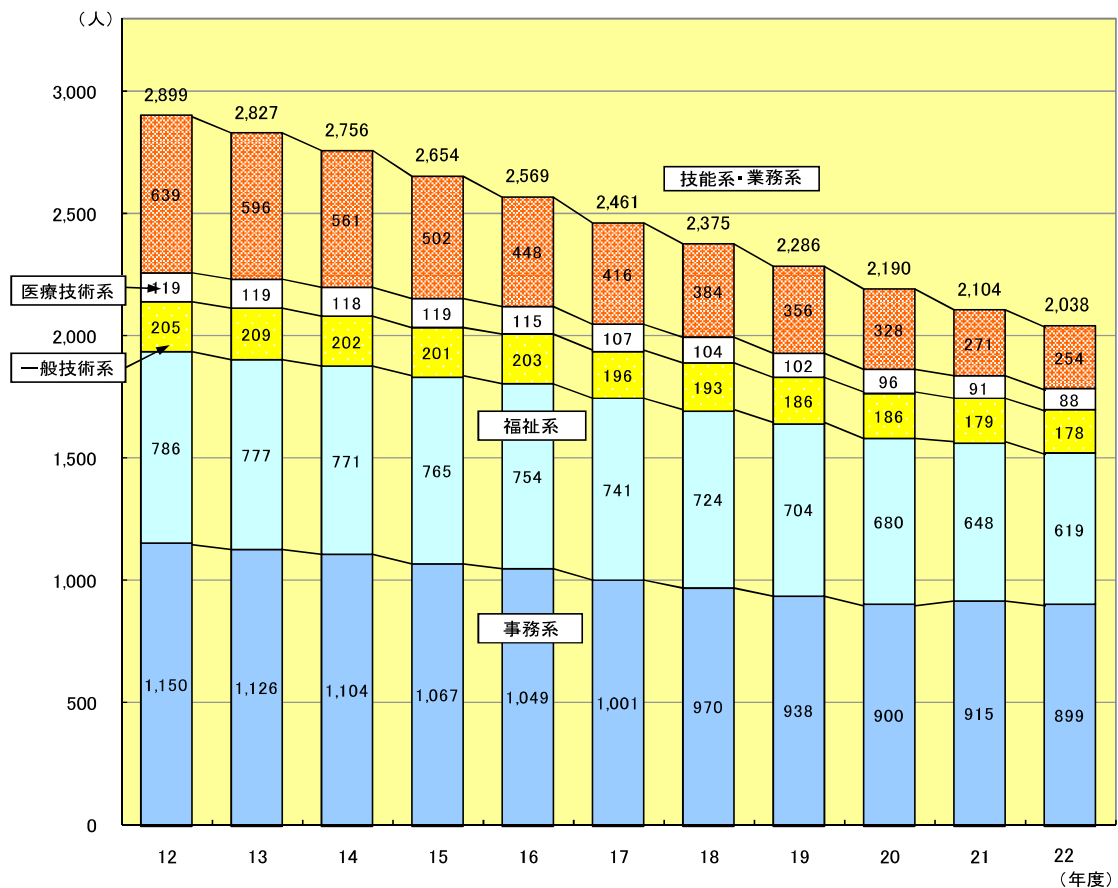
区を取り巻く状況

1 職員数・定員管理の推移

職員数は、平成5年(3,098人)をピークに、清掃事業移管(平成12年度)により一時増加したものの減少し続け、平成22年4月では2,038人となっています。  
 定員管理の取り組みは、平成5年の「リフレッシュプラン」に始まり、平成17~22年度の「定員管理計画」まで継続して行われています。平成12年度と平成22年度の職員数を比較すると861人、約30%の減少です。

| 年度     | 12     | 13      | 14              | 15    | 16    | 17    | 18            | 19    | 20    | 21    | 22    |      |
|--------|--------|---------|-----------------|-------|-------|-------|---------------|-------|-------|-------|-------|------|
| 現員数(人) | 2,908  | 2,838   | 2,771           | 2,671 | 2,599 | 2,491 | 2,405         | 2,316 | 2,216 | 2,124 | 2,058 |      |
| 職員数(人) | 2,899  | 2,827   | 2,756           | 2,654 | 2,569 | 2,461 | 2,375         | 2,286 | 2,190 | 2,104 | 2,038 |      |
| 採用(人)  | 38     | 57      | 37              | 34    | 62    | 3     | 3             | 14    | 19    | 30    | 34    |      |
| 退職(人)  | 99     | 120     | 99              | 136   | 131   | 112   | 90            | 100   | 116   | 117   | 99    |      |
| 交流等増減  | △1     | △7      | △5              | 2     | △3    | 1     | 1             | △3    | △3    | △5    | △1    |      |
| 増減(人)  | △62    | △70     | △67             | △100  | △72   | △108  | △86           | △89   | △100  | △92   | △66   |      |
| 定員管理計画 | 計画名    | 定員適正化計画 | 新定員適正化計画【目標250】 |       |       |       | 定員管理計画【目標600】 |       |       |       |       |      |
|        | 目標値    | △55     | △55             | △65   | △70   | △60   | △100          | △90   | △90   | △110  | △110  | △100 |
|        | 達成率(%) | 112.7   | 123.6 (132.0)   |       |       |       | 90.2 (88.5)   |       |       |       |       |      |

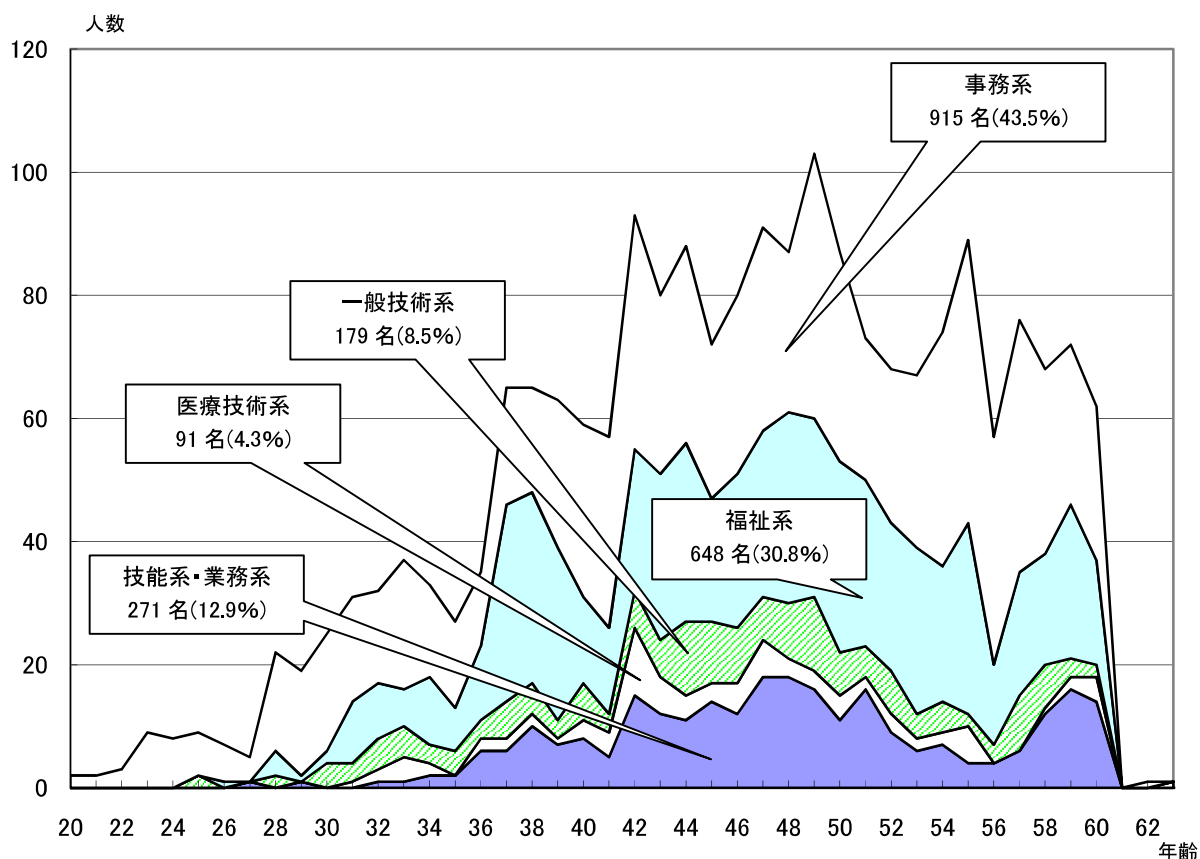
- ◇12年度の現員数・職員数は清掃事業移管による人数を含むが、採用・退職・交流等増減・定員管理計画の人数には算入しない。13年度以降は全ての項目で、清掃職員の人数を算入している。
- ◇「職員数」は、「現員数」から地方自治法第252条の17に基づく派遣職員を除き、教育長を加えた人数
- ◇達成率における( )内の数値は、職員数による達成率



## 2 年齢別職員構成

平成21年度（22.3.31日時点）の正規職員の平均年齢は、46.0歳です。ここ数年の採用抑制などにより29歳以下の職員数が全体の4.1%となっており、若年齢層の占める割合が低くなっています。

| 職 種        |       | 29歳以下 | 30歳代  | 40歳代  | 50歳以上 | 計     | 平均年齢 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 事務系        | 人数（人） | 74    | 173   | 314   | 354   | 915   | 45.3 |
|            | 構成率   | 8.1%  | 18.9% | 34.3% | 38.7% | —     | —    |
| 福祉系        | 人数（人） | 6     | 148   | 239   | 255   | 648   | 46.6 |
|            | 構成率   | 0.9%  | 22.8% | 36.9% | 39.4% | —     | —    |
| 一般技術系      | 人数（人） | 4     | 41    | 80    | 54    | 179   | 45.2 |
|            | 構成率   | 2.2%  | 22.9% | 44.7% | 30.2% | —     | —    |
| 医療技術系      | 人数（人） | 0     | 16    | 48    | 27    | 91    | 45.7 |
|            | 構成率   | 0.0%  | 17.6% | 52.7% | 29.7% | —     | —    |
| 行政系計       | 人数（人） | 84    | 378   | 681   | 690   | 1,833 | 45.7 |
|            | 構成率   | 4.6%  | 20.6% | 37.2% | 37.6% | —     | —    |
| 技能系<br>業務系 | 人数（人） | 2     | 35    | 129   | 105   | 271   | 47.9 |
|            | 構成率   | 0.7%  | 12.9% | 47.6% | 38.7% | —     | —    |
| 総 計        | 人員（人） | 86    | 413   | 810   | 795   | 2,104 | 46.0 |
|            | 構成率   | 4.1%  | 19.6% | 38.5% | 37.8% | —     | —    |



### 3 国・他自治体・豊島区の状況等

国や各地方公共団体では、「集中改革プラン」（平成17年3月総務省指針）及び「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」（平成18年6月）に基づき、定員管理目標を設定し、その達成に取り組んでいます。

#### 1) 国の動向

- 国家公務員は、平成22～26年度において、平成21年度末定員の10%以上の定員合理化を実施するものとしています。
- 「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」では、平成25年度から国家公務員の定年を延長するよう最終報告しています。

#### 2) 都の動向

- 「行財政改革実行プログラム」の計画期間が今年度で終了しますが、平成22年度以降は、新たな目標数字は設定せず、これまでの行政改革を継続することとしています。

#### 3) 特別区の動向

- 平成22年度が『集中改革プラン』の最終年度にあたることから、約半分の区（13区）が新たな計画策定を予定しています。その他の区においても、既に改定等を行っており、目標達成に向け取り組んでいます。
- 23区平均の平成21年度の削減率は、年間△1.9%（対20年度比）となっています。

#### 4) 豊島区の状況

- 平成22年4月の職員数は2,038人であり、平成17年度から平成22年度までの6年間における職員削減数は、531人（△20.6%）となっています。
- 「定員管理計画」における目標の6年間で600人の職員削減は、ほぼ達成しています。

## 5) 豊島区の課題

- 平成23年度から平成27年度までの5年間では、学校や保育園等の施設改築・改修需要が増大する見込みとなっています。また、生活保護受給世帯や高齢者等の増加による扶助費の伸びが続いています。こうしたことから、今後も厳しい財政状況が続くことが予想され、人件費の抑制努力を続けることが必要となっています。
- ここ数年の採用抑制などの理由から、40歳以上が76%を超え、29歳以下が4.1%となっており、職員の年齢構成バランスの改善が求められています。若年層の職員の減少により、ベテラン職員が有するスキルや経験を継承していくことや、将来における職場リーダーの不足が懸案事項となっています。
- 豊島区の「職員一人当たりの住民数」は、23区平均を下回っています。※10頁資料参照
- これまで人員削減の中心となってきた民営化や指定管理者制度が、既に多くの施設に導入されたことから、今後は、施設運営のアウトソーシングなどによる大幅な定員の合理化は困難となっています。
- 再任用職員の任用期間が平成21年度退職者から5年となることから、今後、再任用職員が増加します。このため、再任用職員の経験や能力を有効に活用することがますます求められています。

II 基本的な考え方

1 方針

- 区民サービスの向上を目指した「行政改革」の推進により、さらなる少数精鋭による職員体制を目指し、今後も定員の適正化に取り組みます。
- 効率的な職員配置を前提とした上で、将来を見据えた職場リーダーの育成、職員の年齢構成バランスの改善、新たな行政需要への対応などを考慮し、執行体制の見直しや民間委託等が不可能な職務については、適正な職員数を計画的に採用します。

2 計画期間

- 平成 23 年度から平成 27 年度までの 5 か年とします。
- ※なお、社会情勢の著しい変化や人事制度の大きな変更があった場合などは、必要に応じて内容等を修正します。

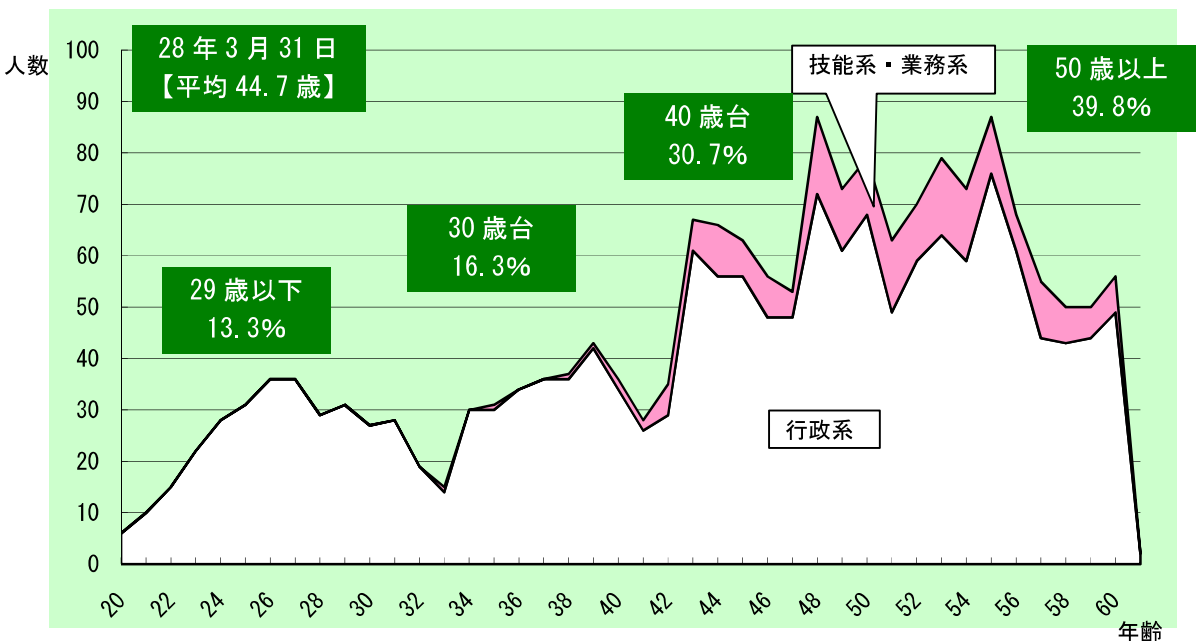
3 定員管理計画

- 平成 22 年 4 月 1 日の※職員数見込を基準として、平成 27 年 4 月 1 日時点において、200 人の定員を削減することを目標とします。
- ※職員数は、現員数から地方自治法第 252 条の 17 に基づく派遣職員を除き、教育長を加え、短時間再任用職員、非常勤職員及び地方公務員の育児休業等に関する法律第 6 条に規定する育児休業に伴う任期付職員は含まない人数とします。

|            | 基準       | 1 年次     | 2 年次     | 3 年次     | 4 年次     | 5 年次     | 計       |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
|            | 22 年 4 月 | 23 年 4 月 | 24 年 4 月 | 25 年 4 月 | 26 年 4 月 | 27 年 4 月 |         |
| 目 標        | —        | ▲45      | ▲40      | ▲45      | ▲25      | ▲45      | ▲200    |
| 職員数        | 2,038    | 1,993    | 1,953    | 1,908    | 1,883    | 1,838    | ※2-9.8% |
| ※1<br>採用見込 | —        | 65       | 60       | 65       | 60       | 70       | 320     |
| 退職見込       | —        | 110      | 100      | 110      | 85       | 115      | 520     |

※1…採用見込は新規採用と経験者採用をあわせた人数      ※2…5 か年の削減率

4 計画を反映した年齢別職員構成予測



体系

方針

少数精鋭による職員体制の確立

1 効果的・効率的な事業執行の推進

- 1) 行政評価等に基づく事務事業の見直し
- 2) 行政情報システム再構築に伴う事務の効率化
- 3) 事業の統合・一元化による事務の効率化

2 民間活力の積極的な活用

- 1) 施設における外部化・地域協力の推進
- 2) 業務における民間委託の導入拡大
- 3) 内部管理事務への民間委託の導入

3 簡素で効率的な執行体制の確立

- 1) 新庁舎移転に向けたスリムな組織への再構築
- 2) グループ制の有効活用

方針

計画的な採用方針の構築等

1 職務の特徴に応じた計画的な採用

2 非常勤職員の有効活用の促進

3 職員一人ひとりの能力向上



## 少数精鋭による職員体制の確立

### 1 効果的・効率的な事業執行の推進

#### 1) 行政評価等に基づく事務事業の見直し

- 行政評価等の活用により施策や事務事業の重点化を徹底することで、より効率的な執行体制を目指します。

#### 2) 行政情報システム再構築に伴う事務の効率化

- 文書管理システム・財務会計システム・庶務事務システムなどのシステム導入により事務効率を向上します。
- 税務システムや介護保険システムなどの電算システムの改善により、事業を効率化します。
- ITを利用した申請・届出や公金支払いなどに取り組み、区民の利便性を高め、迅速な行政サービスを提供するとともに、電子化による事務の効率化を促進します。

#### 3) 事業の統合・一元化による事務の効率化

- 企画部門と実施部門の統合・再編など、事業の非効率な部分を解消し、重複する事業を整理することで、区民にも分かりやすい効率的な事業運営を促進します。
- 全庁にまたがる事務は、一括で管理するなど無駄を省きます。

### 2 民間活力の積極的な活用

#### 1) 施設における外部化・地域協力の推進

- 保育園の民営化や区民ひろばの地域住民による自主運営など、公共サービスの提供主体を多様化し、地域との連携を強化します。

#### 2) 業務における民間委託の導入

- 法令等の整備状況を踏まえながら、民間委託の導入を促進します。

#### 3) 内部管理事務への民間委託の導入

- 職員管理や庁内情報システムなどの内部事務において、民間活力の導入検討を進めます。

### 3 簡素で効率的な執行体制の確立

#### 1) 新庁舎移転に向けたスリムな組織への再構築

- 新庁舎移転に向け、総合窓口システムの導入など区民サービスの向上を図るとともに、組織の枠を超えた簡素で効率的な組織の再構築を目指します。

#### 2) グループ制の有効活用

- 事務の繁閑や行政需要の変化へ柔軟に対応するため、グループ制を有効に活用し、より機動的・弾力的な職員配置を実現します。また、新規事業の実施や事務量の増加などへの対応については、部や課全体による連携・調整を原則とし、増員を抑制します。

## 計画的な採用方針の構築等

### 1 職務の特徴に応じた計画的な採用

- 正規職員の採用は、少数精鋭による職員体制の確立のため、必要最小限に抑制することを基本とします。
- 行政系の採用は、職場リーダーの育成、行政需要の変化、外部化の進捗状況などを踏まえ、計画的に行います。
  - 【事務系】
    - ◇年齢構成や事務量の変動などを考慮し、毎年度、職員を計画的に採用します。
  - 【福祉系】
    - ◇福祉や児童指導は、これまでの経験で培った能力を活かすため、相談業務など事務職が充てられてきた分野へもその職域を拡大します。
    - ◇保育士は、民営化の進捗状況などを踏まえた採用とします。
  - 【一般技術系・医療技術系】
    - ◇再任用職員等活用を基本としつつ、職場リーダーの育成やノウハウの継承などに考慮し、必要に応じた採用とします。また、職種や職務を超えた異動について検討を進めます。
- 技能系・業務系は、民間委託等の推進により、退職不補充を継続します。

### 2 非常勤職員の有効活用の促進

- 再任用職員（短時間）は、正規職員と同等の職責を果たすことができる意欲や能力のある職員を採用します。また、最大5年の雇用期間を有効に活用できる人事ローテーションや豊かな経験や知識を活かした適材適所による配置を実現します。
- 専門性の高い事業への非常勤職員の活用や期限のある事務への人材派遣の活用など、事業の特性に応じた柔軟な対応を積極的に行います。
- 国家公務員の定年延長の動向を見据え、必要に応じて職員の退職後の非常勤制度を見直します。

### 3 職員一人ひとりの能力向上

- 限られた人員で区民の多様なニーズに応えるためには、職員一人ひとりが政策経営能力、高いモチベーション、地域経営感覚などを兼ね備え、少数精鋭による執行体制を確立しなければなりません。今後も、新たな課題への挑戦や更なる改革を実現できる職員の育成に取り組むとともに、職員自らが意識を改革し、能力を高める組織体としての素地の醸成に努めます。

# 資料編

|      |               |
|------|---------------|
| 資料 1 | 現員数等の状況及び他区比較 |
|------|---------------|

### 1 現員数の推移

出典：『特別区現員調』

|        | 12年度と21年度比較 |         |         |          |        |
|--------|-------------|---------|---------|----------|--------|
|        | 12年度        | 16年度    | 21年度    | 削減数      | 削減率    |
| 豊島区（人） | 2,908       | 2,599   | 2,124   | ▲ 784    | -27.0% |
|        | 14番/23区     | 14番/23区 | 17番/23区 | 10番/23区  | 2番/23区 |
| 23区計   | 81,939      | 73,246  | 65,238  | ▲ 16,701 | -20.4% |
| 類似区計   | 19,714      | 17,422  | 15,665  | ▲ 4,049  | -20.5% |

※類似区…人口20～30万人(外国人登録数含む)のうち、豊島区を除いた区  
( 港 新宿 墨田 目黒 渋谷 中野 荒川 )

### 2 職員一人あたりの住民数の推移

出典：『特別区現員調』

|        | 12年度と21年度比較 |         |         |        |        |
|--------|-------------|---------|---------|--------|--------|
|        | 12年度        | 16年度    | 21年度    | 増減     | 増減率    |
| 豊島区（人） | 85.4        | 97.1    | 123.3   | 37.9   | 44.3%  |
|        | 15番/23区     | 17番/23区 | 14番/23区 | 7番/23区 | 5番/23区 |
| 23区平均  | 99.6        | 115.2   | 135.2   | 35.6   | 35.8%  |
| 類似区平均  | 81.5        | 96.1    | 112.6   | 31.1   | 38.2%  |

### 3 職員構成の状況（平成21年度）

出典：『特別区職員の構成』

#### 【平均年齢・平均勤続年数】

|      | 平均年齢   | 平均勤続年数 |
|------|--------|--------|
| 豊島区  | 45.7歳  | 22.2年  |
|      | 3番/23区 | 3番/23区 |
| 23区計 | 44.5歳  | 20.6年  |

#### 【職種別割合】

| 行政系割合  | 技能系割合   |
|--------|---------|
| 86.8%  | 13.2%   |
| 3番/23区 | 21番/23区 |
| 81.8%  | 18.2%   |

#### 【行政系職員 職層別割合】

|       | 管理職    | 係長級    | 主任主事   | 主事      |
|-------|--------|--------|--------|---------|
| 豊島区   | 4.5%   | 26.0%  | 49.2%  | 20.3%   |
|       | 7番/23区 | 5番/23区 | 7番/23区 | 20番/23区 |
| 23区平均 | 3.9%   | 23.4%  | 47.4%  | 25.3%   |

#### 【行政系職員 各職層における女性の割合】

|       | 管理職     | 係長級    | 主任主事   | 主事      |
|-------|---------|--------|--------|---------|
| 豊島区   | 10.3%   | 45.2%  | 71.5%  | 60.4%   |
|       | 19番/23区 | 2番/23区 | 3番/23区 | 14番/23区 |
| 23区平均 | 12.6%   | 36.6%  | 67.0%  | 61.6%   |

資料2 『定員管理計画』と『新定員管理計画』の比較

【単位：人】

| 定員管理計画 | 区分  |       | 17年度 | 18年度  | 19年度  | 20年度  | 21年度  | 22年度  | 合計     | 6年平均   |
|--------|-----|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
|        | 退職  | 行政系   | 79   | 58    | 72    | 86    | 81    | 83    | 459    | 76.5   |
|        |     | 技能系   | 33   | 32    | 28    | 30    | 36    | 16    | 175    | 29.2   |
|        |     | 小計    | 112  | 90    | 100   | 116   | 117   | 99    | 634    | 105.7  |
|        | 採用  | 行政系   | 3    | 3     | 14    | 19    | 30    | 34    | 103    | 17.2   |
|        |     | 技能系   | 0    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0.0    |
|        |     | 小計    | 3    | 3     | 14    | 19    | 30    | 34    | 103    | 17.2   |
|        | 交流  | 増減    | 1    | 1     | △ 3   | △ 3   | △ 5   | △ 1   | △ 10   | -      |
|        | 計   | 行政系   | △ 76 | △ 55  | △ 58  | △ 67  | △ 51  | △ 49  | △ 356  | △ 59.3 |
|        |     | 技能系   | △ 33 | △ 32  | △ 28  | △ 30  | △ 36  | △ 16  | △ 175  | △ 29.2 |
| 計      |     | △ 109 | △ 87 | △ 86  | △ 97  | △ 87  | △ 65  | △ 531 | △ 88.5 |        |
| 交流込    |     | △ 108 | △ 86 | △ 89  | △ 100 | △ 92  | △ 66  | △ 541 | △ 90.2 |        |
| 補充率    | 行政系 | 3.8%  | 5.2% | 19.4% | 22.1% | 37.0% | 41.0% | -     | 21.4%  |        |
|        | 技能系 | 0.0%  | 0.0% | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | -     | 0.0%   |        |
|        | 小計  | 2.7%  | 3.3% | 14.0% | 16.4% | 25.6% | 34.3% | -     | 16.1%  |        |



| 新定員管理計画 | 区分  |       | 23年度  | 24年度  | 25年度  | 26年度  | 27年度 |   | 計     | 5年平均   |
|---------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|------|---|-------|--------|
|         | 退職  | 行政系   | 90    | 84    | 99    | 78    | 108  |   | 459   | 91.8   |
|         |     | 技能系   | 20    | 16    | 11    | 7     | 7    |   | 61    | 12.2   |
|         |     | 小計    | 110   | 100   | 110   | 85    | 115  |   | 520   | 104.0  |
|         | 採用  | 行政系   | 65    | 60    | 65    | 60    | 70   |   | 320   | 64.0   |
|         |     | 技能系   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0    |   | 0     | 0.0    |
|         |     | 小計    | 65    | 60    | 65    | 60    | 70   |   | 320   | 64.0   |
|         | 計   | 行政系   | △ 25  | △ 24  | △ 34  | △ 18  | △ 38 |   | △ 139 | △ 27.8 |
|         |     | 技能系   | △ 20  | △ 16  | △ 11  | △ 7   | △ 7  |   | △ 61  | △ 12.2 |
|         |     | 計     | △ 45  | △ 40  | △ 45  | △ 25  | △ 45 |   | △ 200 | △ 40.0 |
| 補充率     | 行政系 | 72.2% | 71.4% | 65.7% | 76.9% | 64.8% |      | - | 70.2% |        |
|         | 技能系 | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  |      | - | 0.0%  |        |
|         | 小計  | 59.1% | 60.0% | 59.1% | 70.6% | 60.9% |      | - | 61.9% |        |

【主な数値の比較※1】

|             | 定員管理計画 | 新定員管理計画              |
|-------------|--------|----------------------|
| 年平均採用数      | 17.2人  | 64.0人 約3.72倍(46.8人増) |
| 年平均削減数      | 88.5人  | 40.0人 約0.45倍(48.5人減) |
| 行政系職員補充率    | 21.4%  | 70.2% 約3.28倍(48.8%増) |
| 29歳以下構成割合※2 | 4.1%   | 13.3% 約3.24倍(9.2%増)  |

※1…交流数は算入しない。

※2…平成22年3月時点と平成28年3月時点の比較(見込)

**新定員管理計画**

平成 23 年度～平成 27 年度

平成 22 年 3 月

豊島区政策経営部行政経営課