

## 第二章 人事行政の現状と今後を見据えた人事戦略

### 【現状と課題】

荒川区では、区民の期待に応える区政を実現していくうえで、行政改革の推進が大変重要な課題と認識し、これまで積極的に取組を行ってきた。

昭和58年に「行財政体質改善基本計画」を策定し、行政改革に取り組んだのがその皮切りであり、それ以来、平成17年3月の「新職員定数適正化計画」に至るまで、幾度にもわたる計画のもとに、精力的に職員定数の削減に取り組んだ。それらの取組により、『職員定数の削減による人件費総額の減少』の成果を着実にあげ、さらに厳しい財政状況のなかにおいても、『行政サービスの向上』を実現してきた。

荒川区の職員定数は、昭和58年に2,446人だったものが平成19年には1,593人となっており、職員定数の削減は853人、率にして34.9%の減である。23区全体の削減率（昭和58年と平成18年の比較）は12.0%であり、荒川区の職員定数削減の実績は23区中第一位となっている。

この数字は、平成12年に清掃事業の都から区への移管により、160名余の職員が加わった数字であり、実際には更に大きな削減を行ってきたことになる。

こうした行政改革に取り組む一方で、『行政サービスの向上』にも力を注ぎ、23区の中でも優れたサービスを実現してきた。さらに、来庁者に対する接遇においては、民間企業から視察を要望されるなど、各方面から高い評価を受けている。

このような成果を着実に上げている一方、今後においては、荒川区が新たな目標として掲げる「区民の幸福度の向上」に取り組んでいく体制をいかにしてつくり上げていくかという重要な課題に直面している。さらに、平成18年2月に実施した職員意識調査からは、職務に対する意欲や、自らの仕事に目標をしっかりとって取り組む姿勢、荒川区で働くことに満足し誇りを持つというような職員の意識の面では、課題があることが明らかになっている。

こうした荒川区における人事行政の現状と課題を踏まえつつ、新たな区政の展開と発展を実現していくため、従来の人事制度の殻を破り、新たな創造的な人事行政への転換を図っていくために、その戦略を明らかにしていく。

## 【 人事戦略 】

### 戦略 1

#### [ 目標を明確にし、行動する組織の形成 ]

組織を有機的に機能させていくうえで、組織のめざす目標を明確にし組織全体で共有していくことは重要なことであり、組織活性化の基本といえる。組織においては、その目標達成に必要な事業を企画し、それをもとに「PDS」「PDCA」といったマネジメントサイクルに従い、十分な検証を行いながら仕事を進めていく。

これまで区においては、事業計画としての新生プラン（基本・実施計画）や、行政改革を進める刷新プランを策定し、計画的に事業や行政改革の取組を行ってきた。しかしながら、区の目標をもとに、組織を構成する部や課がそれぞれ組織としての目標を明確にし、目標に基づいて事業を設定し組織運営を進めるという面では、必ずしも十分に機能してきたとは言えない。

戦略の第一としては、決められた事業を実施していく従来の「職務遂行型組織」から、区のドメインや評価指標としてのGAHを受け、組織がそれぞれ目標を明確にし、更にその実現に向け自立的に考え、プランを立て行動する「目標達成型組織」へと、区のすべての組織を発展進化させていくことである。

また、そうした組織づくりを確実に担保するために、個人の段階においても、所属する組織の目標を視野に自らの目標を設定し、その達成のために情熱を持って取り組んでいく、目標をもとに職務を執行する体制へと転換を図っていく。

### 戦略 2

#### [ 高い職務意識の醸成と、意欲ある職員集団の育成 ]

職員集団が活気を持って行動し、質の高い成果を上げるためには、一人ひとりの職員が、高い職務意識を持って行動することが必要な要件である。職員の意欲は、個人の資質に左右される部分もあるが、実際には、職務への取組を通じての成功体験や、それに対する上司からの評価、更には成果に対する様々な反応などにより、自らの取組や成長に自信を持ち、それが意欲の向上に寄与す

る。また職員一人ひとりが、自らの職務目標をしっかりと持つことが、職務に対する動機づけを高め、職務意識の向上につながる。さらに、高い意欲を持った職員集団の中においては、その影響の中で相乗的に意欲の向上が図られていく。

戦略の第二として、職員一人ひとりが高い職務意識を持ち情熱を持って仕事に取り組むことを実現するとともに、荒川区の組織文化として定着させていくことである。そして高い職務意識と意欲溢れる職員集団の存在は、区政活性化の原動力となり、「区政は区民を幸せにするシステム」という区のドメインの実現を保証する。

### 戦略 3

## [ 地方自治体の役割や雇用動向等の変化に対応した 多様な人材の活用 ]

これまで公務員制度は、常勤職員を中心に構成されてきたが、これは国や地方自治体がそれぞれの守備範囲の中で、行政事務を執行していくという点において、機能を果たしてきた。しかし近年、地方自治体が提供する行政サービスが質量ともに増加し、従来の行政事務を司る役所から、住民生活をサポートし、教育や福祉等を含めたトータルな地域環境の向上を図るものへと、地方自治体の役割が大きく変化している。

行政事務を執行することを前提としたこれまでの区の組織では、こうした事業への対応を効率的に行うことが難しい状況になっており、このため、近年では、施設の運営や経常的な業務について、大幅にアウトソーシングが取り入れられている。

さらに、社会全体における雇用状況も大きく変化し、終身雇用的な採用から人材の流動化が進んできている。

戦略の第三として、こうした地方自治体の役割及び社会全般の雇用動向の変化に対応し、荒川区がめざす「区民の幸福度の向上」という目標の実現を図るため、従来の枠に捕らわれない発想に基づいた新たな人事制度を確立していくことである。

その一つとして、常勤職員に関する採用方法について大幅に見直し、様々な経験を積んだ有用な人材を適宜確保していくことが重要である。民間企業や専門研究機関等での勤務実績を有する人材が新たに職員として加わることにより、職員集団の厚みが増すだけでなく、これまでの区の組織文化に異なった経験や考え方が注入され、組織全体に新たな発想や行動力を生み出すことが期待

できる。

またこれまで、地方自治体においては施設管理やサービス提供業務の多くについてアウトソーシングを行ってきた。しかし、区民へのサービス提供業務の中には、業務の性格やサービス水準の確保・向上等の観点から見れば、区が直接執行していくことにメリットがある場合もある。そうした業務を執行しようとした場合にあっては、これまでの常勤職員を中心とした職員体制では対応しにくいことも多く、業務の内容に合わせて様々な人材を非常勤職員として採用することが必要となっている。

今後においては、常勤・非常勤を問わず、その目的達成に合致する多様な雇用形態の活用を図っていく。

戦略  
4

[ 区政課題への取組を担保する、適正な組織体制の確立 ]

荒川区において、行政改革を推進し、スリムかつ強力な組織体制をつくっていくことは、財政の健全な運営を確保しつつ、区民の期待に応える区政を実現する上で、重要な課題である。

また同時に、区政の基本目標を「区民の幸福度の向上」において、区政の様々な課題に果敢に取り組んでいくこととしており、その取組を担保する組織体制の確立は不可欠な課題である。

戦略の第四として、区の組織及び区政の事務執行の最適なあり方について、多面的に検討していく、区の組織について、区政が担うべき基本的な業務の実施に関し必要かつ最少の職員体制を明確にし確立する、今後区政が重点的に取り組む課題に必要な組織人員のあり方について具体的に検討し実現する、こうした三つの視点から適正な組織のあり方を検討し、荒川区における適正な組織人員体制の確立を図っていく。