

## 【職員体制の今後のあり方】

### 1 職員体制確立に向けた基本的考え方

#### (1) 行政の効率的な執行と新たな区政課題への対応の両立

行政改革を進め、スリムな組織体制のもと効率的な行政執行を実現していくことは重要な課題である。区政運営の基本である健全な財政運営の確保があってこそ、区民の期待に応える区政を実現することが可能となる。

一方、今日区政に求められる課題は多い。多様化した住民ニーズへのきめ細かな対応はもとより、少子化や高齢化、更には格差社会といった現代社会の構造的な問題に起因する様々な事象への対応、また健康問題や環境問題など区民の生活に密接に係る事項など様々あげられる。こうした区政が取り組むべき新たな課題に、どう速やかにかつ効果的に対応することができるか、今後の区政に課せられた責務は大きい。

荒川区における今後の職員体制においては、区がめざす行政の効率的な執行と新たな区政課題への対応という二つの目標に、具体的に添えていくことが求められている。

#### (2) 基本的業務遂行に必要な職員体制と、政策目標実現のための職員体制の明確化

荒川区においては、昭和58年の行財政体質改善基本計画以来、継続的に行政改革の推進に取り組んできた。その中では、その時点ごとに必要とされる増要因を満たしつつ、トータルとして人員削減を実現してきている。増要因については、新しい施策への対応もあれば、既存業務における事務量増加への対応もあるなど、様々な内容を含んだものである。

今後の区政においては、事務の効率的な執行と新たな区政課題への対応という、二つの目標の両立が課題となる。それらの課題実現の基礎となる職員体制について、これまでのように様々な要因が錯綜した結果としてのトータルな職員体制のみをとらえるのではなく、区が担うべき基本的な業務を執行するために必要な職員体制(以下「基本的な業務遂行体制」という)と、新たな政策目標を実現するために必要な体制(以下「政策目標実現のための職員体制」という)とに明確に区分し、具体的にその目標を明らかにしていくことが重要である。

まず、基本的な業務の執行体制については、業務内容の変化や事務量の増減を的確に見極めつつ、業務の執行を担保できる体制を確保するとともに、従来

の手法に捕らわれない新たな観点をも加えた事務改善の取組を進めていく。さらに、庶務的な事務等についても、ITの活用による事務改善や民間活力の有効な活用について検討を行っていく。また、非常勤職員制度の改革を踏まえ、専門性等を生かせる業務について、非常勤職員の活用を図っていく。

また、新たな「政策目標実現のための職員体制」については、政策実施がもたらす効果を十分検証しつつ、政策を実現するために必要かつ十分な体制を確保していく。

### (3) 常勤職員に非常勤及び再任用・再雇用職員を加えた総合的な職員体制の確立

これまで、職員の採用や日常的な人事管理については、常勤職員、再任用・再雇用職員は職員課が担当し、非常勤職員や臨時職員（アルバイト）はそれぞれの事業部署が担当してきた。これは、常勤職員は自治体の職員体制の核として職員課がもともと担ってきたが、非常勤職員や臨時職員は事業ごとに必要な職員数が予算査定の中で認められ、採用その他の人事管理が行われてきたため、事業部署が中心に担うことになったものである。

こうした経過から、特に非常勤職員については、区政の各分野で重要な役割を担ってきているものの、所管が事業部署ごととなるため、採用や処遇についての統一性に欠ける部分がみられるほか、人材の育成についてOJT以外研修事業の対象とされてこなかった。さらに、日常的な人事管理が事業部署に任されているため、職員課での把握が必ずしも十分でなく、全庁的な視点からの対応が難しい面がみられている。

今後区政が、「区民を幸せにするシステム」というドメインを掲げ、「区民の幸福度の向上」を具体的にめざしていくうえにおいて、職員に期待される役割は大変大きい。

そうした期待に応えていくためには、常勤職員や非常勤職員といった採用区分の違いを超えて、一人ひとりの職員がそれぞれの能力や専門性を生かし、最大の力を発揮できることが不可欠である。そのため、総合的な観点からより効果的な職員体制を確立していくことが必要である。さらに、区としての人事管理について、常勤職員とともに、非常勤職員、再任用・再雇用職員等全ての区の職員を対象として、総合的かつ一体的に進めていく必要がある。

## 2 目標とすべき常勤職員数の設定

荒川区として、行政の効率的な執行と新たな区政課題への対応という二つの目標を前提におき、それを達成していくために必要と考えられる職員体制はどのようなものかについて、あくまでも現時点における「想定」の枠内ではあるが、目標とすべき常勤職員数の算定を行っていく。

目標職員数の算定については、「基本的な業務遂行体制」と「政策目標実現のための体制」に分けて行っていく。まず「基本的な業務遂行体制」の算定であるが、次の二つの方法により行う。

最初の方法は、『比較検証』の手法によるものである。これは、荒川区と行政サービスレベルがほぼ近いと考えられる自治体との比較、特別区の財政調整の算定に用いられている基準組織との比較、さらには現在の荒川区の組織も比較の対象とし、より効率的な組織体制を選択し、荒川区の職員体制のあるべき姿を描き出すものである。

二つ目の方法は、現在の荒川区の職員体制をベースに、将来的に予測される事業の推移、効率化の可能性とその効果、必要とされる職員数などを想定し、積み上げを行う、『演繹』手法によるものである。

「政策目標実現のための体制」については、新たな基本構想をもとに策定された、基本計画及び実施計画をもとに、必要となる職員数の算定を行っていく。

### (1) 『比較検証』の手法による「基本的な業務遂行体制」の算定

『比較検証』手法による職員数の算定においては、類似自治体の職員体制、財政調整制度の中で算定された職員数、更には荒川区の現在の職員数を比較検証し、最も効率的と考えられる「基本的な業務遂行体制」を想定しようとするものである。

まず最初に、類似自治体の職員数との比較においては、荒川区と人口規模が類似し、ほぼ同程度の行政サービスが提供されていると考えられる、港区、文京区、台東区、渋谷区の職員体制をもとに、回帰分析により職員数を算出していく。回帰分析による職員数の算定とは、ある組織における職員数とその組織に関する何らかの指標（パラメータ）との間に一定の相関関係があるとき、その指標をもとに職員数を推計しようとするものである。

この分析手法によって算出された職員数では、対象となった4区が進めている対象組織の効率化の状況をもとにして、荒川区における標準的な職員数を求めることができる。

具体的な方法としては、財政を担当とする組織の職員数は、その区の財政



規模に連動すると考えられることから、4区の財政規模と担当課の職員数との相関関係を算出して、荒川区の財政規模にあった職員数を出すことになる。その他、営繕担当では公共施設の数、税務担当では人口と区民税徴収額、公園担当では区立の公園面積などを、相関関係が認められる指標（パラメータ）として採用した。この方法により算定ができた組織数は30組織であり、全体の55%であった。

二番目の財政調整制度で想定されている職員数は、23区に共通する事務事業を執行するために必要な職員数について、事業分野別に標準的な数値として算出されたものである。この数値を荒川区の組織に合わせて配分し、組織別の財政調整定数を想定した。

三番目は荒川区の職員数を比較検証の対象とした。これは、荒川区が23区の中で最も定数削減が進んでいる区の一つであることから、効率的な組織を選択する場合に、検証対象に加える必要があると考えた。ただし、現在の職員数の中には、「基本的な業務遂行体制」と考えられる部分に加え、荒川区が独自に重点を置く「政策目標実現のための体制」に位置づけられるものが混在している。具体的には、総合相談機能や産業振興、環境対策、健康増進などの分野で最近重点的に配置を行っており、職員数で37名と想定される。そのため、該当の組織からその分については差し引いて、比較の対象とした。

以上3つの手法で算出された各組織ごとの職員数は、別表のとおりである。現段階で最も効率的な職員体制を算定するために、それらの中からそれぞれ最少のものを選択した。

その結果、回帰分析による職員数を採用したのは、秘書課、経営支援課、環境課、公園緑地課の4組織、財政調整の定数を採用したのは、財政課、広報課、戸籍住民課、清掃リサイクル課、国保年金課、子育て支援部計画課、土木部管理計画課の7組織、荒川区の現在の職員数を採用したのは、総務企画課、経理課、区民課など44組織であった。

この結果、『比較検証』の手法により描き出された、荒川区が目標とすべき「基本的な業務遂行体制」の職員数は、『1,510名』となる。

【『比較検証』の手法を活用した「基本的な業務遂行体制」試算】

	職員定数 (19.4.1)	政策目標実現の ための職員数	基本的な業務遂行 のための職員数	回帰分析による 推計職員数	財調定数	左の内 採用した数値
合計	1,593	37	1,556		2,161	1,510
総務企画課	23		23		32	23
秘書課	11	8	3	3	7	3
財政課	9		9	8	7	7
広報課	9	1	8		7	7
総務企画部 計	52	9	43		53	40
職員課	28	4	24	28	36	24
経理課	21		21	25	29	21
管繕課	22		22	30	24	22
情報システム課	11		11	14	16	11
管理部 計	82	4	78		105	78
区民課	17		17	20	32	17
文化交流推進課	8		8			8
戸籍住民課	50		50		33	33
地域振興課(ひろば館等)	53		53		107	53
税務課	56		56	67	73	56
防災課	9		9	11	10	9
生活安全課	4	1	3			3
区民生活部 計	197	1	196		255	179
産業振興課	9		9		20	9
経営支援課	12	2	10	8		8
観光振興課	6	2	4			4
産業経済部 計	27	4	23		20	21
環境課	18	1	17	16		16
清掃リサイクル課	15		15	15	12	12
荒川清掃事務所	105		105	158	188	105
環境清掃部 計	138	1	137		200	133
福祉高齢者課	34		34		70	34
保護課	58		58	74	94	58
介護保険課	22		22	36	9	22
障害者福祉課	30	2	28		58	28
国民年金課	62		62		53	53
心障センター	15		15			15
福祉部 計	221	2	219		284	210
生活衛生課	32		32	35	122	32
健康推進課	41	4	37			37
健康予防課	26		26	42		26
健康部 計	99	4	95		122	95
計画課(手当、母子相談)	27	7	20	36	18	18
児童青少年課	53		53		75	53
保育課(入園相談)	16		16			16
保育園	278		278		408	278
子育て支援部 計	374	7	367		501	365
都市計画課	13		13	21	24	13
住環境整備課	16	2	14			14
再開発課	13		13			13
建築課	18		18	28	36	18
都市整備部 計	60	2	58		60	58
管理計画課	28		28	27	24	24
道路課	46		46	53	60	46
公園緑地課	29		29	24	49	24
土木部 計	103		103		133	94
収入役室	14		14	17	18	14
区長部局 計	1,367	34	1,333		1,751	1,287
教・庶務課	10		10		26	10
教・施設課	8		8			8
学務課	21	2	19		21	19
社会教育課	18	1	17		20	17
社会体育課	10		10	21	19	10
指導室	12		12	21	13	12
図書館	21		21	45	46	21
教育委員会 計	100	3	97		145	97
選管事務局	6		6	12	9	6
監査事務局	4		4		5	4
議事事務局	11		11	12	13	11
行政委員会等 計	21		21		27	21
一般会計 計	1,488	37	1,451		1,923	1,405
幼稚園	33		33	48	37	33
小学校	50		50		140	50
中学校	22		22		61	22
学校等 計	105		105		238	105
合計	1,593	37	1,556		2,161	1,510

## (2) 『演繹』手法による「基本的な業務遂行体制」の算定

『演繹』手法による職員数の算定においては、現状の職員数をもとに、基本的な業務を遂行していくにあたって必要となる今後の職員の増加数を想定するとともに、事務執行の効率化の取組により削減が可能な職員数を予測、それらを合わせて「基本的な業務遂行」に必要な今後の職員数を算定するものである。

まず最初に、増加数や削減数を予測していくにあたって、いつの時期を目標に設定するかという問題がある。

目標時期の設定については、増減数の予測が信頼性を確保できるという要件を満たす必要があり、現時点においてある程度予測が可能な範囲での時期の設定が不可欠である。昨年度策定した実施計画においては、今後区が取り組むべき事業が具体的に計画化されており、「政策目標実現のための体制」を想定する目安になるとともに、同時に「基本的な業務遂行の体制」を算定していく目標時期に設定することも適当と考えられる。実施計画では平成19年度から平成22年度を計画期間としており、今回の予測においては平成22年度を目標時期に設定する。

次に、推計のもととなる「現在の職員数」については、職員数の中から、前節と同様に「政策目標実現のための体制」分野に位置づけられる37名を除き、1,556名を現状において「基本的な業務遂行」に携わる職員と考え、この人数をもとに将来のあるべき職員数を算定していく。

次に具体的に今後の職員の増加数及び削減数を考えていく。

まず、職員の増加数であるが、平成17年度から平成19年度までの3年間の職員の増減をみると、それぞれ44名、30名、26名の減となっている。また各年度の中での増減を見ると、平成17年度は14名の増と58名の減、平成18年度は組織改正による行き来もあり75名の増と105名の減、平成19年度は24名の増と50名の減となっている。

この間の増加数について内容を分析すると、「基本的な業務執行体制」に該当するものが3年間で55名である。これは基本的な業務において、対象者の増加、制度内容の変更や事業の増加、組織変更など、業務をめぐる状況の変化に対応するため、職員数の増が必要となったものである。

今後においても、こうした基本的な業務において職員数の増加が必要になることが予想される。内容についてはそれぞれの年によって異なるものであるが、直近3年間の状況を分析すると一年に平均18名程度となっており、今後においてその数は少なくなるとしても、一定数の職員の増加が必要と想定される。平成20年度～平成22年度の3年間では、35名程度の増加を想定する必要がある。

次に職員の削減であるが、現段階において可能性が考えられるものとして、施設の指定管理者への移行(2~3施設)、戸籍の電算化に伴う職員数の見直し、清掃事業・道路工事事務所・公園管理事務所等の執行体制の見直し、保育園給食調理業務の委託、事務部門の執行方法の再検討などの事項がある。

今後、見直しの可能性や将来的な事業のあり方を検討するとともに、効果的な執行方法を具体的に検討し、実施に移していく必要がある。仮にこれらの事項が実施に移され、新たな執行体制に移行した場合には、平成20年度~平成22年度の3年間で、概ね110名の職員の削減を見込むことができる。

「基本的な業務遂行体制」について、職員数の増加及び削減の両方の要素を合わせると、現在の基礎数である1,556名に、35名の増加要素と110名の削減要素が加わり、平成22年度において『1,481名』という職員数を想定することができる。

### (3)「政策目標実現のための体制」の算定

平成19年3月に策定された実施計画では、生涯健康都市、子育て教育都市、産業革新都市、環境先進都市、文化創造都市、安全安心都市、計画推進のために、の各分野に185の計画事業が掲げられている。

計画事業を推進するにあたっては、現行の体制で実施可能なもの、新たな常勤職員による体制が必要なもの、非常勤職員の活用が考えられるもの、委託等民間の力を活用することが効果的なものなど、様々な方法が考えられる。

このうち、常勤職員による新たな体制づくりが必要なものを抽出してみると、平成20年度に予定されている幼保一元施設の開設、環境リサイクル行政の推進拠点の整備、健康づくり事業の推進、密集住宅市街地整備促進事業の拡大充実、宮前小学校でモデル実施を開始した放課後子どもプランや保育・幼児教育の充実等の事業が考えられる。

これらの事業に必要な職員を推定してみると、平成22年度までの範囲でとらえた場合、40名程度の職員の増加が必要になるものと考えられる。

なお、前述したように、現在の職員数においても「政策目標実現のための体制」に位置づけられるものが37名あるため、平成22年度の時点での「政策目標実現のための体制」としての職員数は77名と想定することができる。



## (4) 目標とすべき常勤職員数のまとめ

これまでの算定によって想定された職員数、さらに目標とする職員数をまとめると、次の表のようになる。

各算定職員数・目標とする職員数

	現在の職員数	『比較検証』 手法の算定	『演繹』 手法の算定		目標とする 職員数
			削減	増員	
「基本的な業務遂行体制」 に必要な職員数	1,556	1,510	削減	110	1,480
			増員	35	
			職員数	1,481	
「政策目標実現のための体制」 に必要な職員数	37	77 (40名増員)		77	
総職員数	1,593	1,587	削減	110	1,557
			増員	75	
			職員数	1,558	

まず、「基本的な業務遂行体制」については、『比較検証』の手法では、1,510名となり、『演繹』手法では1,481名となる。両手法による想定数値は29名の差があるが、算定された職員数は一定の方向を示しているものと考えることができる。そのため、平成22年度を基準とした「基本的な業務遂行体制」における目標とする職員数は、二つの手法から求められた職員数の最少をとり、『1,480名』程度と設定する。

一方、「政策目標実現のための体制」については、前節で算定したとおり、現時点での職員数を含め、約77名が必要と考える。



「基本的な業務遂行体制」及び「政策目標実現のための体制」を合わせた総職員数は、『1,557名』程度となり、平成22年度を目途とした「目標とする常勤職員の総数」と見ることができる。