

杉並区定員管理方針の策定について

令和4年1月に、新たに杉並区定員管理方針（以下「方針」という。）を策定しましたので、ご報告いたします。

1 方針策定の目的

新たな基本構想を踏まえた総合計画等の実施に当たり、今後の行政需要を見据えた適正な職員数を安定的に確保していくため、職員のワーク・ライフ・バランスの確保や定年引上げなど人事行政を取り巻く制度改正等の課題を踏まえ、職員数の上限を定めた中長期的な方針を策定する。

2 方針の位置付け

新たな基本構想の実現に向けて、区政経営改革推進基本方針で掲げられた「方針1 時代の変化に対応する業務の効率化と区民サービスの向上」に基づき、総合計画・実行計画との整合性を図りながら策定する。

3 方針の期間

令和4年度から令和12年度までの9年間とする。

なお、新たな行政需要や区政経営改革の取組の進捗等、方針に影響を与えるような変化が生じた場合には、必要に応じて内容の見直しを行う。

4 対象とする職員

常勤職員（再任用フルタイム職員を含む。）

5 これからの定員管理

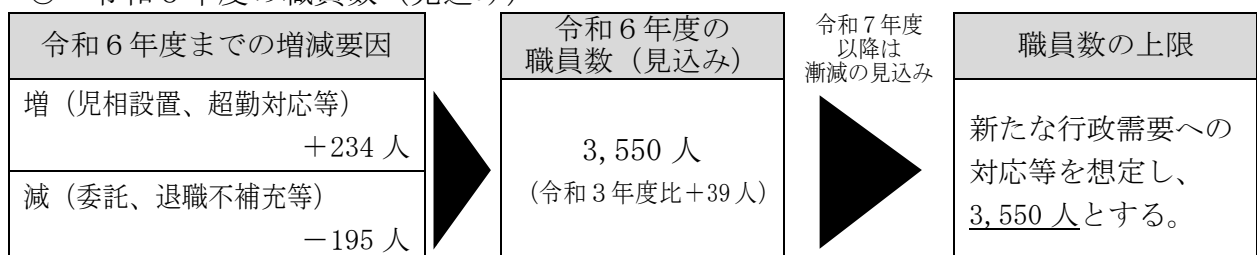
（1）定員管理に当たっての基本的な考え方

- 将来の行政需要に的確に対応するため、計画的に職員の採用を行う。
- 有事の際に迅速かつ機動的に対応するため、弾力的な人員配置が可能となるよう一定の職員数を確保する。
- 職員のワーク・ライフ・バランスの推進を図るため、男性職員の育児休業取得率等の向上や、超過勤務時間の縮減等を実現するための組織体制を構築する。
- 区政経営改革等の取組に基づく業務の効率化等により、増員に伴う人件費の増加について抑制を図る。
- 業務知識及び経験の確実な継承や管理職・係長職の安定的な確保を図り組織を活性化させていくため、職員の年齢構成の平準化を見据えた計画的な採用を行う。

（2）職員数の目標

方針期間内の職員数の上限を3,550人とし、その範囲内において適正に管理する。

- 令和6年度の職員数（見込み）



杉並区定員管理方針

《令和4年度～令和12年度》

令和4年1月

杉並区

目次

| | | |
|---|------------|---|
| 1 | 方針策定の目的 | 1 |
| 2 | 方針の位置付けと期間 | 1 |
| 3 | 対象とする職員 | 1 |
| 4 | 職員数等の現状と課題 | 2 |
| 5 | これからの定員管理 | 9 |

1 方針策定の目的

(1) 区政の現状

本区は、今年度、新たな基本構想を踏まえた総合計画等の策定に当たり、改めて将来人口の推計を実施しました。区の人口は、今後、増加が見込まれるものの、令和 15 年（2033 年）をピークに減少に転ずると推計されており、高齢化率は、現在の約 21%から今後さらに上昇し、令和 24 年（2042 年）には約 25%に達する見込みとなっています。また、国による税源偏在是正措置やふるさと納税制度による減収に加え、現在のコロナ禍による景気への影響が続くことによる区税収入等の減収も懸念され、今後の財政状況の先行きは不透明と言わざるを得ません。

そのような中においても、本区は、新たな基本構想の実現に向け、総合計画・実行計画等に基づき、首都直下地震への備えをはじめとした防災・減災対策や感染症対策、児童虐待防止対策、少子・高齢化対策、地球温暖化対策など、山積する課題に迅速・的確に対応していかねばなりません。

(2) 職員数の適正化に向けて

本区はこれまで、厳しい財政状況の中で、増大・多様化する行政需要に迅速・的確に対応していくため、行財政改革推進計画に基づき、事務事業の見直しや民営化・民間委託の推進等により行政運営の効率化に取り組み、職員数の適正な管理に努めてきました。

今後、限られた財源の中で、将来にわたって着実に区民サービスの維持・向上を図っていくためには、区政経営改革の取組や行政内部のデジタル化の推進による業務の効率化等を推進しながら、今後の行政需要を迅速・的確に把握し、それを見据えた適正な職員数を安定的に確保していく必要があります。

そこで、これまでの本区の職員数等の現状と課題を明らかにしつつ、昨今の働き方改革に伴う職員のワーク・ライフ・バランスの確保や定年引上げなど人事行政を取り巻く制度改正等の課題を踏まえ、職員数の上限を定めた中長期的な定員管理方針（以下「方針」という。）を策定することとしたものです。

2 方針の位置付けと期間

今回策定する方針は、新たな基本構想の実現に向けて、区政経営改革推進基本方針で掲げられた「方針1 時代の変化に対応する業務の効率化と区民サービスの向上」に基づき、総合計画・実行計画との整合性を図りながら策定するもので、その期間は総合計画の計画期間に合わせて、令和 4 年度から令和 12 年度までの 9 年間とします。

ただし、新たな行政需要や区政経営改革の取組の進捗等、方針に影響を与えるような変化が生じた場合には、必要に応じて内容の見直しを行います。

3 対象とする職員

常勤職員（再任用フルタイム職員を含む。）を対象とします。

会計年度任用職員については方針の対象とはしませんが、常勤職員との役割分担に応じた必要な職員数を精査し、適正な管理を図ります。

4 職員数等の現状と課題

(1) 職員数の推移

① 職員数

この20年間、行政需要の増大・多様化に伴い、区の歳出決算額が大きく増えている中でも、一貫して職員数の削減を目標に掲げ、業務の民間委託や保育園等の民営化、事務事業の廃止・縮小、技能系職員の退職不補充等、様々な取組を推進してきた結果、平成14年度に4,491人であった職員数は、令和3年度には3,511人と、980人の減となっています（図1参照）。

しかしながら、職員のワーク・ライフ・バランスの推進を図りつつ、増大・多様化する行政需要に今後も迅速・的確に対応していくためには、これまでのような職員数の削減を前提とした定員管理からの転換を図る必要があります。

【図1】職員数と歳出決算額の推移



※ 職員数は各年度4月1日時点の常勤職員（再任用フルタイム職員を含む。）の数

※ 令和3年度は、令和3年度杉並区一般会計補正予算（第14号）による補正後の一般会計歳出予算額

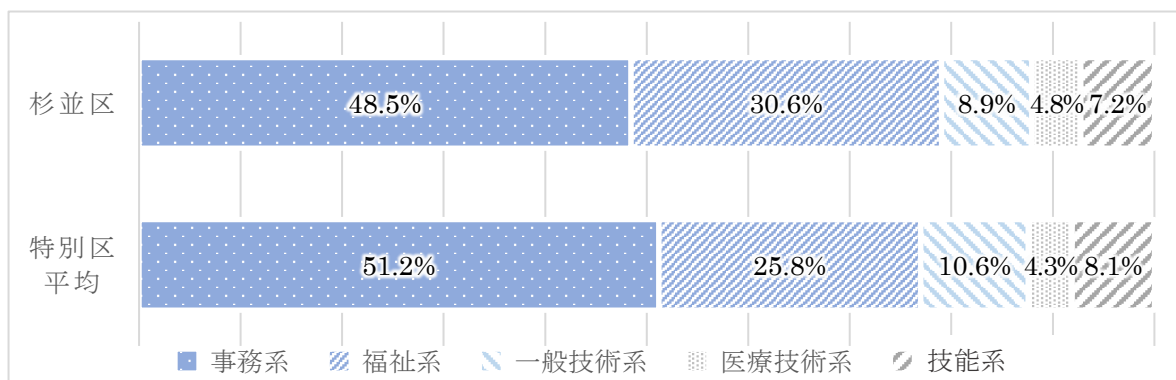
② 職種別職員数

職種別構成割合について杉並区と特別区平均を比較すると、杉並区は事務系、一般技術系（土木・建築等）の職員数が少ない一方で、福祉系（保育士・児童指導等）の職員数が多い傾向にあります（図2参照）。

こうした状況も踏まえ、この間、新たな行政需要に対応するため、保育園の民営化や学童クラブの運営委託、技能系職員の退職不補充等により職員数を削減する一方で、事務系及び一般技術系職員の増員を図ってきました（図3参照）。

今後も引き続き、民営化・民間委託の取組や事務事業の見直し等を推進することにより職員数の削減を図る必要がありますが、事務系職員については、超過勤務時間が他職種に比べて多い（令和2年度一人一月当たり平均約17.5時間）ことから、当面の間は職員数の増員を図る必要があります。

【図2】職種別構成割合（令和3年4月1日現在）



【図3】職種別職員数の推移（各年度4月1日時点）

単位：人

| 年度 | H24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | R元 | 2 | 3 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 事務系 | 1,524 | 1,516 | 1,513 | 1,487 | 1,493 | 1,487 | 1,519 | 1,529 | 1,565 | 1,597 |
| 前年度比 | — | ▲ 8 | ▲ 3 | ▲ 26 | 6 | ▲ 6 | 32 | 10 | 36 | 32 |
| 福祉系 | 1,045 | 1,035 | 1,028 | 1,050 | 1,045 | 1,042 | 1,052 | 1,046 | 1,052 | 1,040 |
| 前年度比 | — | ▲ 10 | ▲ 7 | 22 | ▲ 5 | ▲ 3 | 10 | ▲ 6 | 6 | ▲ 12 |
| 一般技術系 | 257 | 257 | 260 | 266 | 272 | 274 | 284 | 285 | 291 | 300 |
| 前年度比 | — | 0 | 3 | 6 | 6 | 2 | 10 | 1 | 6 | 9 |
| 医療技術系 | 157 | 151 | 150 | 149 | 148 | 150 | 148 | 154 | 164 | 159 |
| 前年度比 | — | ▲ 6 | ▲ 1 | ▲ 1 | ▲ 1 | 2 | ▲ 2 | 6 | 10 | ▲ 5 |
| 技能系 | 514 | 481 | 452 | 431 | 419 | 403 | 387 | 370 | 355 | 311 |
| 前年度比 | — | ▲ 33 | ▲ 29 | ▲ 21 | ▲ 12 | ▲ 16 | ▲ 16 | ▲ 17 | ▲ 15 | ▲ 44 |
| 指導主事 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 前年度比 | — | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 教諭 (学校・子供園) | 140 | 133 | 128 | 122 | 115 | 107 | 103 | 96 | 99 | 100 |
| 前年度比 | — | ▲ 7 | ▲ 5 | ▲ 6 | ▲ 7 | ▲ 8 | ▲ 4 | ▲ 7 | 3 | 1 |
| 合計 | 3,640 | 3,576 | 3,534 | 3,508 | 3,496 | 3,467 | 3,497 | 3,484 | 3,530 | 3,511 |
| 前年度比 | — | ▲ 64 | ▲ 42 | ▲ 26 | ▲ 12 | ▲ 29 | 30 | ▲ 13 | 46 | ▲ 19 |

③ 定数外職員数

近年、育児休業者数が増加傾向にあり、この10年間で約1.4倍となっています（図4参照）。特に、保育士の育児休業者数が増加傾向にあり、令和3年度の育児休業者122人の約半数を保育士が占めています。その結果、職員数と定数外職員を除く職員数の差が拡大傾向にあります（図5参照）。

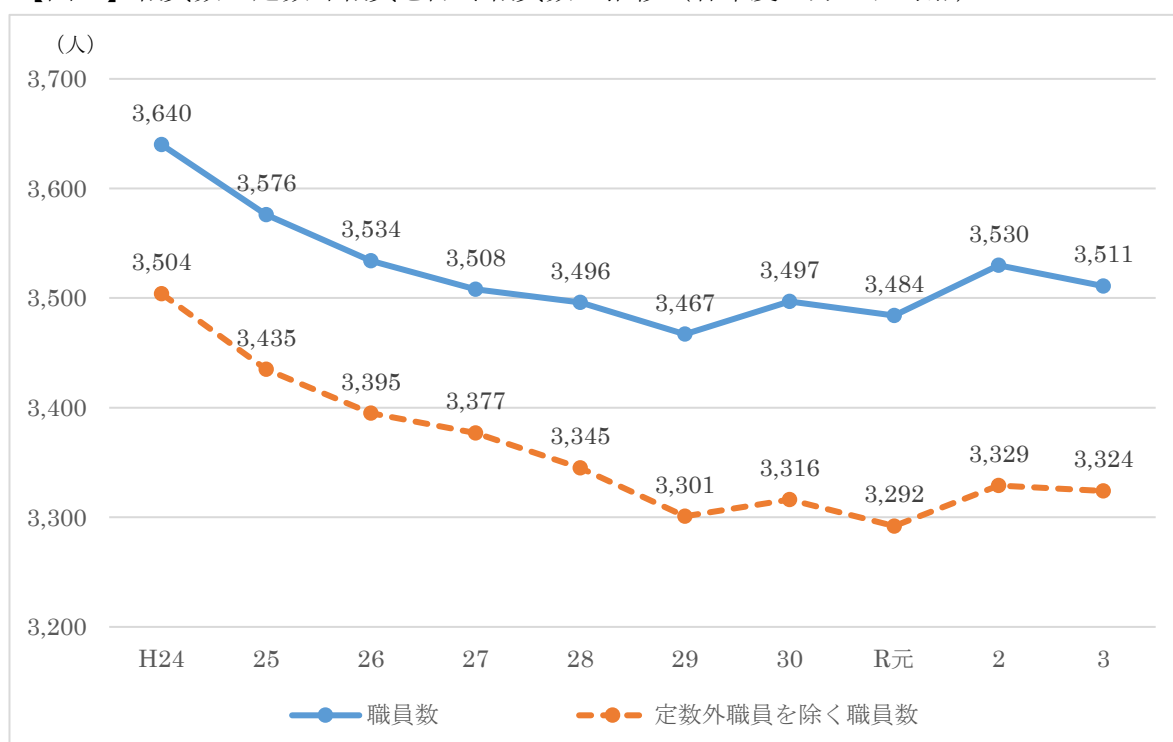
本区では、令和3年度に策定した「杉並区職員ワーク・ライフ・バランス推進プラン」において、男性職員の育児休業取得率の向上を目標としており、今後も育児休業者数の増加が見込まれる中で、その代替職員を適切に確保していく必要があります。

【図4】職員数と定数外職員を除く職員数の推移（各年度4月1日時点） 単位：人

| | H24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | R元 | 2 | 3 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 職員数 | 3,640 | 3,576 | 3,534 | 3,508 | 3,496 | 3,467 | 3,497 | 3,484 | 3,530 | 3,511 |
| 前年度比増減 | — | ▲64 | ▲42 | ▲26 | ▲12 | ▲29 | 30 | ▲13 | 46 | ▲19 |
| 定数外職員 計 | 136 | 141 | 139 | 131 | 151 | 166 | 181 | 192 | 201 | 187 |
| 休職者 | 18 | 23 | 18 | 20 | 23 | 19 | 22 | 24 | 31 | 28 |
| 公務災害休業者 | | | | | | 1 | | 1 | | |
| 配偶者同行休業者 | | | | | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | |
| 育児休業者 | 87 | 87 | 88 | 78 | 94 | 114 | 123 | 128 | 130 | 122 |
| 自治法派遣者 | 26 | 26 | 28 | 29 | 28 | 24 | 24 | 22 | 21 | 18 |
| 公益法人等派遣者 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 8 | 13 | 18 | 19 |
| 大学院修学休業者 | | | 1 | | | | | | | |
| 定数外職員を除く職員数 | 3,504 | 3,435 | 3,395 | 3,377 | 3,345 | 3,301 | 3,316 | 3,292 | 3,329 | 3,324 |
| 前年度比増減 | — | ▲69 | ▲40 | ▲18 | ▲32 | ▲44 | 15 | ▲24 | 13 | 8 |

※ 杉並区職員定数条例の規定に基づき、休職者、育児休業者等を定数外職員としている。

【図5】職員数と定数外職員を除く職員数の推移（各年度4月1日時点）



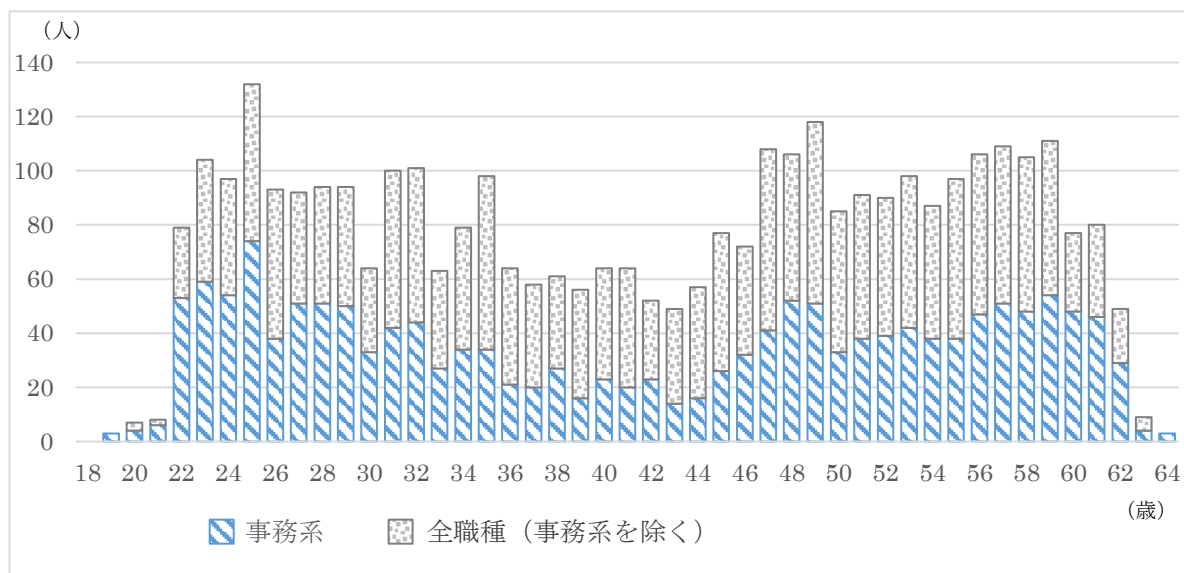
(2) 職員の年齢構成

職員数を年齢構成別に見てみると、20歳代前半から30歳代半ばの若年層と40歳代後半から50歳代後半の中老年層の職員数が多くっており、二つの山を形成しています。その一方で、30歳代後半から40歳代半ばの職員数は、平成10年代の採用抑制の影響で、他の年齢層に比べ非常に少なくなっています（図6参照）。

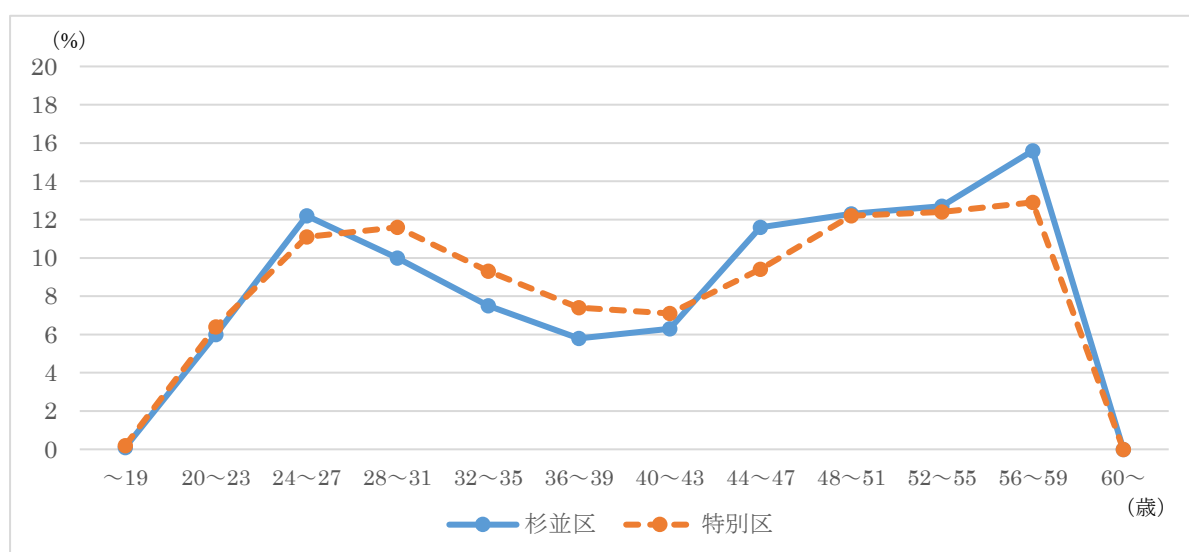
この傾向は特別区全体においても同様であるものの（図7参照）、本区においてはより顕著となっており、特に事務系では、43歳の14人を最少に36～45歳がそれぞれ20人前後となっています。

地方公務員の定年引上げに伴い、現在、区政の中核を担っている50歳代半ばから後半の職員が、今後9年間で1年おきに90～110人規模で定年退職を迎える見込みとなっており、次代を担う職員、特に、マネジメント層である管理職、実務の要である係長職の確保が今後の大きな課題となっています。

【図6】 杉並区職員の年齢構成（令和3年4月1日時点）



【図7】 職員の年齢別構成比（令和3年4月1日時点）



(3) 職員の超過勤務

職員一人当たりの超過勤務時間は、超過勤務時間縮減の取組により、平成28年度をピークに減少傾向となっていました。令和元年度からは再び増加に転じています。特別区平均と比較してもかなり多い状況であり（図8参照）、令和2年においては特別区の中で4番目に多い区となっています。

働き方改革関連法の改正に基づき、本区でも超過勤務の上限規制を導入し、月の超過勤務時間の上限を原則45時間と定めています。また、「杉並区職員ワーク・ライフ・バランス推進プラン」では、職員一人一月当たりの平均超過勤務時間を令和7年度までに「10時間以下」とすることを目標として掲げています。

職員のワーク・ライフ・バランスの確保の必要性に加え、人件費の抑制の観点からも超過勤務時間の縮減を図ることが喫緊の課題となっています。

【図8】職員一人一月当たりの平均超過勤務時間の推移 単位：時間

| | H26 | 27 | 28 | 29 | 30 | R元 | 2 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| 杉並区 | 12.8 | 13.1 | 13.5 | 12.2 | 11.9 | 12.8 | 12.6 |
| 特別区平均 | 8.6 | 9.2 | 9.3 | 9.4 | 9.4 | 10.6 | 9.9 |

※ 「特別区職員給与等実態調査」より

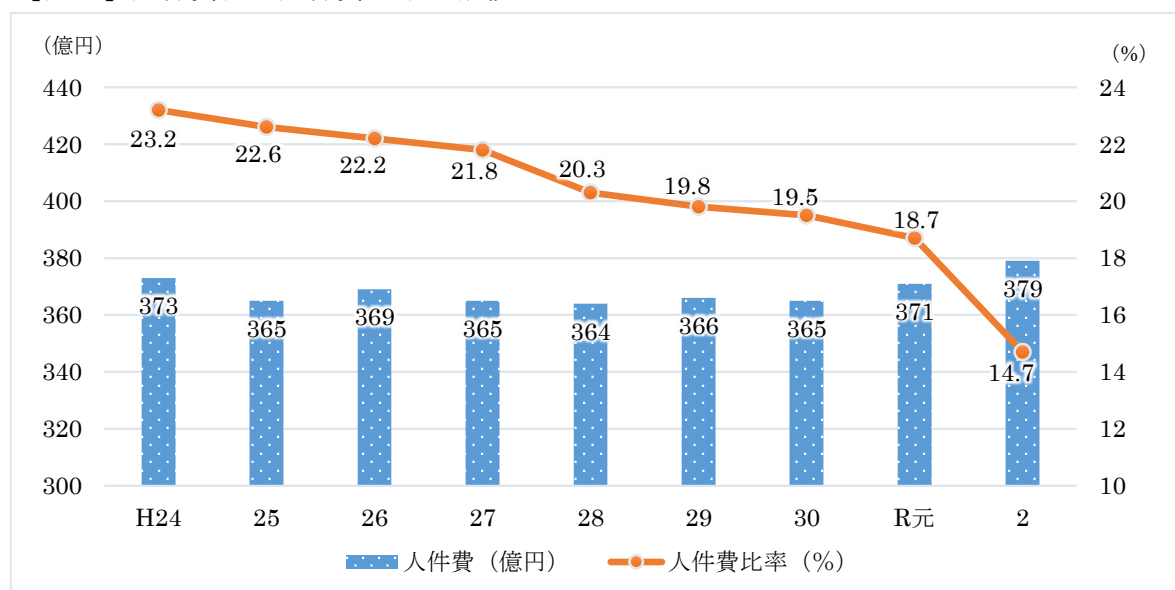
※ 各年における超過勤務手当等の支給実績に基づき算定

(4) 職員人件費の推移

過去10年間の職員人件費は、370億円前後をほぼ横ばいで推移しています（図9参照）。

今後、区税収入の大幅な伸びは期待できない一方で、区立施設の老朽化に伴う施設の改築・改修経費や高齢者人口の増加に伴う社会保障関連経費等の歳出増が想定されており、義務的経費である人件費について、将来を見据えてその増加に一定の歯止めをかける必要があります。

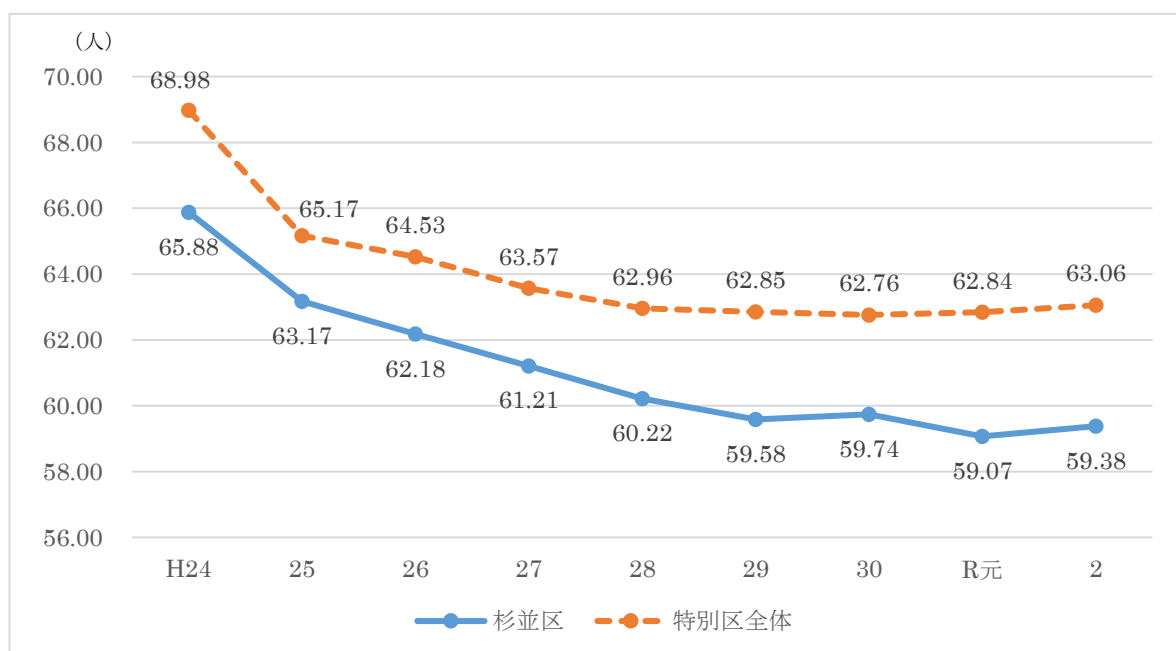
【図9】人件費及び人件費比率の推移



(5) 職員数の特別区全体との比較

本区ではこれまで、行財政改革推進計画に基づき行政運営の効率化を図り職員数の削減に努めてきましたが、その一方で、行政需要の増大・多様化に対応するため新規採用職員を増やしたこともあり、近年では人口1万人当たりの職員数は59人台で推移しています。特別区全体では本区より2～3人多い62～63人で推移しており、その差は拡大傾向にあります（図10参照）。

【図10】人口1万人当たりの職員数の推移



| | 住基人口 (R2. 1. 1) | 職員数 (R2. 4. 1) | 人口1万人当たり 職員数 |
|-------|--------------------|-------------------|-----------------|
| 杉並区 | 574, 118 | 3, 409 | 59. 38 |
| 特別区全体 | 9, 570, 609 | 60, 354 | 63. 06 |

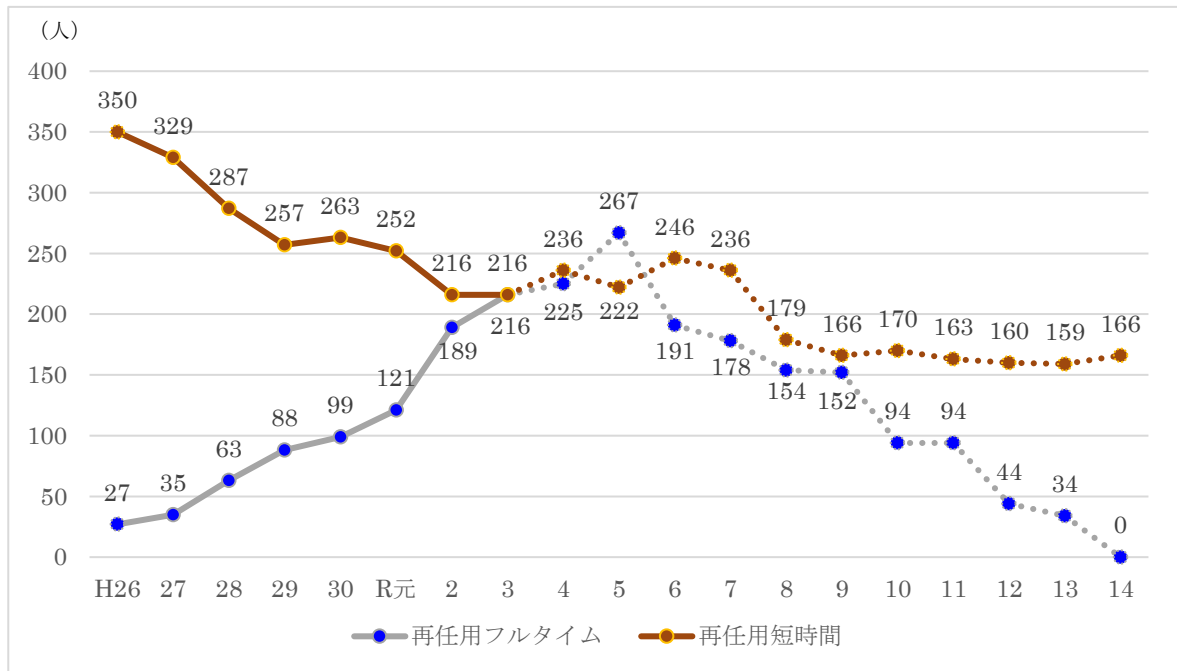
※ 「類似団体別職員数の状況」（総務省発行）から抜粋。当該資料における職員数は、各区における普通会計部門に属する職員を対象としている。

(6) 再任用職員

再任用職員は、年金受給開始年齢の引上げに伴いフルタイム勤務を可能とする年齢を65歳へ段階的に引き上げた結果、この間、再任用フルタイム職員が増加する一方で、再任用短時間職員が減少してきています（図11参照）。

今後、令和5年度からの定年引上げの段階的实施に伴い、再任用フルタイム職員は段階的に減少していきます。再任用短時間職員は定年前再任用短時間勤務制の導入により、今後も一定の職員数が見込まれます。この再任用短時間職員について、これまでの知識やノウハウを生かし、職員の人材育成や育児休業者の代替職員の役割を担うなど、引き続き活躍できる方策を検討していく必要があります。

【図 11】再任用職員数の推移



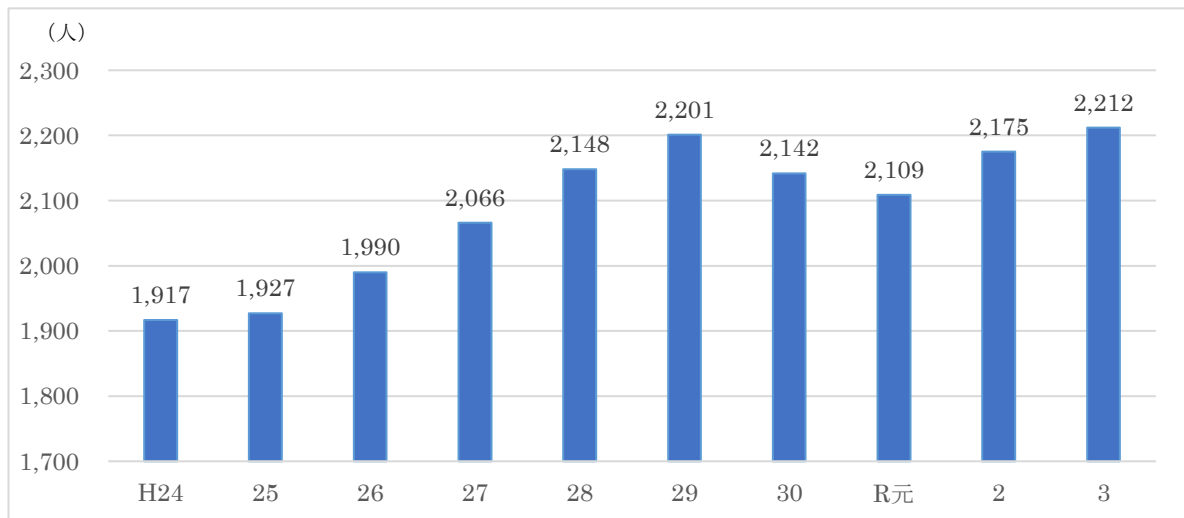
※ 令和4年度以降の人数は推計値

(7) 会計年度任用職員

これまで、常勤職員の削減に努めてきたことや、育児休業者等の増加による代替職員として、また、保育や教育現場等におけるサービス向上を図るために採用を行ってきた結果、会計年度任用職員数は増加傾向となっています(図12参照)。

区民サービスの維持・向上と効率的な行政運営を図る上では、会計年度任用職員は重要な戦力であり、引き続き活用を図っていく一方で、あくまで常勤職員を補佐する職の位置付けであることから、今後、常勤職員との役割分担に応じた、真に必要な職員数を見極め、採用していく必要があります。

【図 12】会計年度任用職員数の推移



※ 令和元年度以前は、嘱託員及びパートタイマー、令和2年度以降は、会計年度任用職員(一般)及び会計年度任用職員(短時間)の合計職員数

5 これからの定員管理

(1) 定員管理に当たっての基本的な考え方

① 将来の行政需要への的確な対応

令和8年度開設予定の区立児童相談所に係る業務等の新たな行政需要や、少子高齢社会の進展に伴う行政需要の増大・多様化への対応を見据え、計画的に職員の採用を行います。

② 有事における迅速かつ機動的な危機管理対応

首都直下地震をはじめとした大規模災害や今般の新型コロナウイルス感染症のような新たな感染症等に迅速かつ機動的に対応するため、弾力的な人員配置が可能となるよう一定の職員数を確保します。

③ 職員のワーク・ライフ・バランスの推進

職員のワーク・ライフ・バランスの推進を図るため、男性職員の育児休業取得率の向上や、職員の年次有給休暇取得率の向上、超過勤務時間の縮減等を実現するための組織体制を構築します。

④ 区政経営改革等の取組による人件費の抑制

職員数の一定の増員が必要な一方、税込減や社会保障関連経費等の歳出増により、今後、財政状況が厳しさを増すことが見込まれる中で、質の高い区民サービスを持続的・安定的に提供していくため、区政経営改革推進計画やデジタル化推進計画等に基づく業務の効率化等により、増員に伴う人件費の増加について抑制を図ります。

⑤ 職員の年齢構成の平準化

世代間における業務知識及び経験の確実な継承や管理職・係長職の安定的な確保を図り組織を活性化させていくため、職員の年齢構成の平準化を見据えた計画的な採用を行います。

(2) 職員数の目標

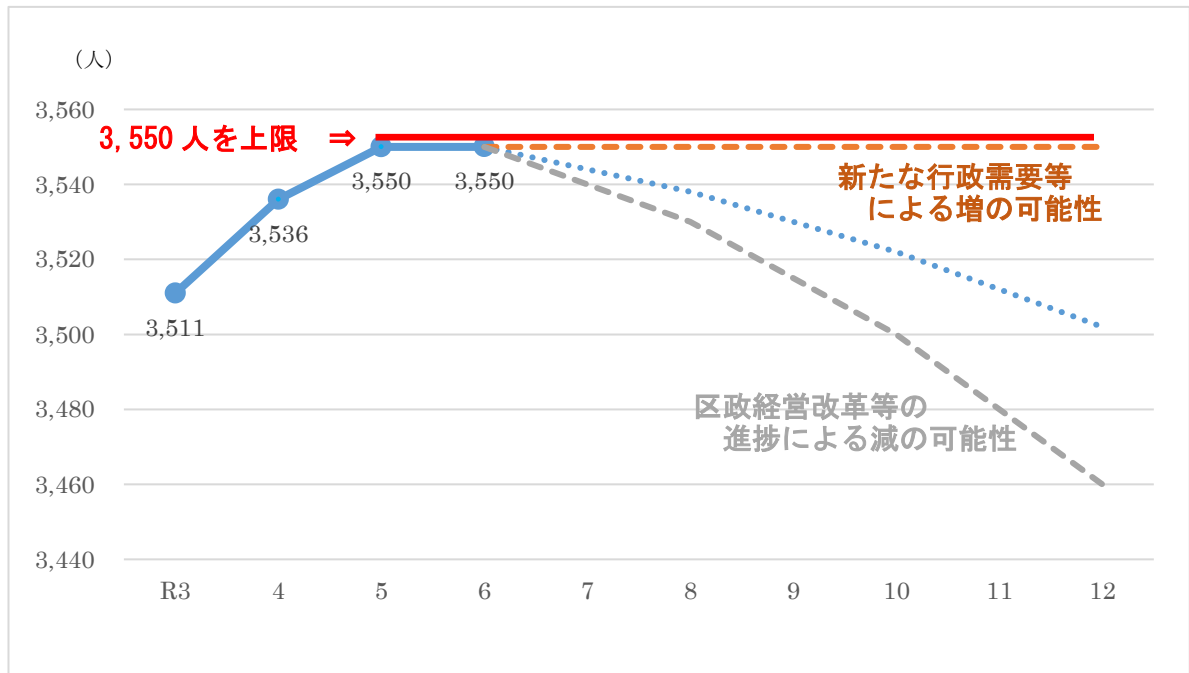
○ 令和8年度開設予定の区立児童相談所の職員の計画的な採用や区立保育園における中核園の追加等による保育の質の向上のための増員等、令和6年度までに新たな行政需要等への対応のために必要な職員数は、現時点で概ね150人程度を見込んでいます。

○ 今般の新型コロナウイルス感染症対応に当たり、令和2年度以降、想定以上の業務増に対応するため、保健予防課を中心とした増員に加え、兼務発令や各部応援体制により全庁から応援職員を派遣するほか、会計年度任用職員の中途採用や人材派遣の活用等を図ってきました。各部応援体制の長期化により、全庁的にも職員の負担が大きくなっている現状から、保健所職員の更なる増員により体制の強化を図る必要があります。

- 新型コロナウイルス感染症が終息した際には、保健所体制強化の増員分は過員となりますが、新たな感染症の発生や首都直下地震への対応等、有事において迅速かつ機動的な危機管理対応を図るほか、法改正等による緊急業務にも適宜、適切に対応していくため、弾力的な人員配置を可能とする職員として引き続き確保していく必要があります。
- 有事に備えた弾力的な人員配置を可能とする職員を適切に確保することは、平時における職員の超過勤務縮減にも寄与することとなります。「杉並区職員ワーク・ライフ・バランス推進プラン」に目標として掲げる「令和7年度の一人一月当たりの平均超過勤務時間 10 時間以下」を実現するためには、令和2年度実績比で年間約 11 万 8 千時間の超過勤務時間を縮減する必要があります。これは、単純計算すると常勤職員を 60 人程度増員することで達成できる数字であり、事業のスクラップ等事務事業の見直しや内部努力による業務の効率化等の取組と合わせ、当面の間は職員の増員も図っていく必要があります。
- 今後、保育園の民営化や学童クラブの運営委託、技能系職員の退職不補充等の取組による行政運営の効率化により、区政経営改革推進計画（第1次）の最終年度である令和6年度までの3か年で削減が見込まれる職員数は、現時点で 195 人を想定しています。
- 令和5年度からの定年引上げ実施に伴い、定年退職及び再任用フルタイム満了を迎える職員数が、年度により大きく変動します。今後、職員の年齢構成の平準化を図る上では、各年度における新規採用職員数についても、中長期的なスパンで退職者数等を見据え、平準化した上で計画的に算定していく必要があります。
- 以上の考察を踏まえ、区政経営改革推進計画（第1次）の最終年度である令和6年度における職員数について、新たな行政需要等に伴い必要となる職員数を概ね 234 人と見込んでいるのに対し、区政経営改革推進計画等の取組により令和6年度までの3か年で 195 人の職員数削減を図ることにより、令和3年度比で 39 人の増となる 3,550 人を想定しています。

令和7年度以降の職員数については、技能系職員の退職不補充や行政のデジタル化推進等、区政経営改革の取組等により、現時点では令和6年度をピークに減少していくものと想定していますが、今後の新たな行政需要や退職者数の変動等による上振れの可能性もあり得ることから、方針期間内の職員数の上限を 3,550 人とし、その範囲内において適正に管理することを基本方針とします（図 13 参照）。

【図 13】 今後の職員数推移（イメージ）



（3）今後の取組内容

① 民間活力の導入・事務事業の見直し

区民サービスに与える影響やコスト等を考慮した上で、引き続き、指定管理者制度や民営化・民間委託の導入を検討するとともに、現行の施策・事業についても行政評価の活用により継続的に検証、評価、見直しを行い、効率的かつ効果的な行政運営に努めます。

② AI・RPA等の新たな情報技術の活用

各職場における業務の一層の効率化を図るとともに、区民生活の利便性の向上等に資するため、デジタル化推進計画に基づき、AI・RPAや行政手続きのオンライン化等の新たなデジタル技術の積極的な導入・活用を進めます。

③ 経験者採用・Ⅲ類採用の積極的な活用

職員の年齢構成の平準化を図り、世代間における業務知識及び経験の確実な継承や管理職・係長職を安定的に確保できる体制を確立するため、20歳代後半～40歳代半ばを中心とする経験者採用やⅢ類（高卒程度）の採用をこれまで以上に積極的に行います。

④ 計画的な人材育成

職員の年齢構成の平準化を図り、世代間における業務知識及び経験の確実な継承が可能な組織を構築するとともに、人材育成計画等に基づく職場外研修や人事評価制度と連携したOJTなどを通じ、区民サービスの維持・向上を図るため、職員一人ひとりの事務処理能力や専門性を高めていきます。

⑤ 育休代替任期付職員制度の活用

働き方改革に伴う育児休業取得率の向上を図ることにより、今後も育児休業者数の増加が見込まれる中で、職員が安心して育児に専念できる勤務環境を整備するため、その代替職員の確保に当たり、3年未満を任期とする育休代替任期付職員制度の積極的な活用を検討します。

⑥ 会計年度任用職員の活用

区民サービスの維持・向上と効率的な行政運営を図るために任用している会計年度任用職員について、その位置付けが「常勤職員を補佐する職」であることを踏まえ、より適切な活用を図るとともに、今後の定型業務を中心とする更なる業務効率化や民営化・民間委託等の動向を見据え、その職員数について適正な管理を行います。

⑦ 効率的な組織体制の構築

限られた人員を効率的に活用していくため、組織体制の構築・改編に当たっては、共通性・関連性のある類似業務の積極的な整理統合により組織の集約化を図るなど、区民のニーズや新たな課題等に対し、柔軟かつ効率的な組織運営が可能な組織体制を目指します。

⑧ 弾力的な勤務体制の整備

職員のワーク・ライフ・バランスを推進する観点から、職員の意欲や生産性を向上させるとともに、超過勤務時間の縮減を図るため、テレワークや時差出勤の活用と仕事の進め方の見直し等により、職員が柔軟で効率的に働くことのできる勤務環境を整備します。