

3足政政発第724号
令和3年8月20日
(公印省略)

教育長
各部・室・局長

副区長 長谷川 勝美
副区長 工 藤 信

令和4年度足立区行財政運営方針について（依命通達）

令和4年度の組織運営予算の見積りにあたっては、次の内容を踏まえ、「組織・定数・任用管理方針」、「予算編成方針」に基づき、別に定める期日までに見積書などの関係書類を提出すること。

この旨、命により通達する。

令和4年度 足立区行財政運営方針（目次）

【総論】

I 新年度に向けた基本的な考え方

- 1 コロナ禍により厳しい状況にある区民に対し、きめ細やかな支援を行う 1
- 2 意欲ある事業者の新たなチャレンジを積極的に支援し、地域経済をけん引する 1
- 3 様々な分野におけるICT活用をさらに推進し、区民サービスの向上を図る 1

II 財政状況の展望

- 1 懸念される歳入減 1
- 2 例年以上の選択と集中による効率的な財政運営 2

III 具体的な取組み

- 1 子どもの健やかな成長と生き抜く力を育む 2
 - (1) ICTを活用した子どもの成長、発達支援
 - (2) 若年者支援の充実
 - (3) 発達障がい児支援体制の強化
- 2 さらに安全・安心なまちを目指す 3
 - (1) いつ起きてもおかしくない災害への対応力強化
 - (2) 災害に強いまちに向けたインフラ整備の着実な推進
 - (3) 体感治安のさらなる向上
- 3 いつまでも住み続けられる安心な暮らしを実現する 3
 - (1) CO2排出実質ゼロに向けた取組みの推進
 - (2) 高齢者が住み慣れたまちで住み続けられる仕組みの整備
- 4 エリアデザインのさらなる推進と学校跡地の有効活用で、まちの魅力を向上させる . . . 4
 - (1) エリアデザインの推進
 - (2) 学校跡地の有効活用
- 5 各種手続におけるオンライン申請、オンライン相談を充実させる 4

IV 事業効果を高めるための職員能力開発と組織の改編

- 1 職員の協創力をさらに向上させるとともに、EBPMに対する理解を深める 5
- 2 事業効率・効果を高めるための組織改編を行う 5

V 重点プロジェクト 5

【組織・定数・任用管理方針】

- I 組織・定数管理方針 6
- II 任用管理方針 8
- III 令和4年度定数各部枠配分 各部別一覧表 12

【予算編成方針】

- I 足立区の財政状況 13
- II 令和4年度予算編成について 14
- III 令和4年度予算編成事務処理方針 15
- IV 令和4年度予算フレーム 16
- V 令和4年度包括予算 各部別一覧表 17

I 新年度に向けた基本的な考え方

区では昨年度来、新型コロナウイルス感染症で影響を受けた区民・事業者等に対し財源や人的資源を集中的に投入し、区民生活や区内経済を守る取組みを進めてきた。現在、希望する区民へのワクチン接種をできる限り早期に終了すべく、区の総力を挙げ取組んでおり、接種が順調に進めば、感染は一定程度収束することが期待される。

そこで令和4年度は、区民生活や地域経済を支える事業の拡大・充実はもちろんのこと、生活様式の変化にも着目して事業の見直しを図り、コロナ禍による影響の早期払しょくに向け、メリハリのある区政運営を行っていく。

令和2年の世論調査では、区民の区政満足度（66.5%）、区に誇りを持つ割合（53.4%）とも過去最高となった。区制90周年の節目となる令和4年度は、ボトルネック的課題（治安、学力、健康、貧困の連鎖）の解決に向けた取組みや、「戦略的シテイプロモーション」をさらに磨き上げ、100周年に向けたさらなる飛躍への足がかりとする。

1 コロナ禍により厳しい状況にある区民に対し、きめ細やかな支援を行う

区民生活や区内経済の実態を丁寧に把握し、真に支援を必要としている人や世帯に対する策を積極的に講じ、コロナ禍が多方面に及ぼした影響をできる限り早期に回復させるよう努める。特に、保護者の収入減、失業などを理由に、進学をあきらめざるを得ない等、子どもの将来にわたる格差拡大を防ぐため、高校進学に係る支援の拡充等を検討する。

2 意欲ある事業者の新たなチャレンジを積極的に支援し、地域経済をけん引する

コロナ禍により特に厳しい状況におかれている業種業態を見極め、必要な支援を行う一方で、海外への販路拡大、ECモール活用等の新システムの導入、環境配慮対策等、資本を投入し新機軸を打ち出そうという意欲のある事業者を、将来性を見極めつつ積極的に支援し、アフターコロナをリードしていく事業者を育成する。特に環境分野については、環境に配慮したビジネスモデルを支援する新たな制度を検討する。

3 様々な分野におけるICT活用をさらに推進し、区民サービスの向上を図る

教育、災害対策、行政手続など、「新しい生活様式」への対応として拡大してきたICT活用を様々な分野において加速させ、事業効果や利便性向上、業務の効率化を図り、さらなるサービスアップへとつなげていく。

II 財政状況の展望

1 懸念される歳入減

コロナ禍の影響により落ち込みを懸念していた令和2年度の特別区民税収入は令和元年度を9億円上回り、460億円となった。しかし、税制改正の影響により財政調整交付金が前年度比で136億円落ち込んだことに加え、今年度に入り既に2度にわたって発出された緊急事態宣言が企業業績にもたらす影響や、東京都が令和2年度の都税収入決算を前年度比△5%、2,820億円の減収と見込んでいることを考えると、

さらなる減収も想定される。また、リーマンショックの際には財政調整交付金の回復に5年を要したことを踏まえると、少なくとも今後数年間は厳しい財政状況が続くことをも覚悟せざるを得ない。

2 例年以上の選択と集中による効率的な財政運営

令和4年度予算編成にあたっては、当面次年度以降の歳入については厳しい状況が続くことを見越して、令和3年度包括予算事業費から2%の削減を目標に掲げ、それぞれの所管が改めて先送りや見直しすべき事業と、最優先に取り組むべき事業の精査を行う。

一方コロナ禍にあつて、区が緊急性や優先度が高いと判断した事業については、計画的に積み上げてきた基金を積極的に投入し実施する。また、例年12月頃に示される都税収入の見込みに好転の兆しが見えた場合には、各事業規模も柔軟に見直す。

令和4年度に予定している中期財政計画の改定では、学校や施設などの大規模改修も含め、中長期的な視点で事業の優先順位を精査した上で、必要に応じて事業規模や実施時期を見直し、短期間に多額の負担が集中することを極力回避することで、次世代につなげる健全な財政運営を図っていく。

Ⅲ 具体的な取組み

「Ⅰ 新年度に向けた基本的な考え方」で掲げた区民、事業者への支援を最優先に取り組む。加えて、区民生活やまちづくりに関する以下の事項についても着実に推進する。

1 子どもの健やかな成長と生き抜く力を育む

(1) ICTを活用した子どもの成長、発達支援

ア 区立小・中学校の全児童・生徒1人に1台配付されるタブレットなど、ICT機器を効果的に活用するための専管組織を新設し、「学力の定着」「課題を解決していく力の育成」「場所を選ばない学びの環境の整備」を図る。

イ 令和3年度にモデル実施している「AIドリル」を全区立小・中学校に段階的に拡大し、「個に応じた指導」を一層充実させることで、学力のさらなる向上を図るとともに、ICT機器を活用した不登校児童・生徒に対する学習支援と相談支援を本格実施する。

(2) 若年者支援の充実

ア (仮称)「若年者支援協議会」の新規立ち上げにより一人ひとりの状況に応じた支援体制を確立し、高校中退の防止を図るとともに、中退者の学び直しや就労を支援し、自立を目指す。

イ 「子どもの未来応援基金」を若年者支援に係る取組みに柔軟に活用し、様々な困難に直面している子どもたちの支援を幅広く行う。

(3) 発達障がい児支援体制の強化

療育指導の場を新規開設するとともに、常勤心理職を増員し、発達に課題を抱える児童に対する指導頻度を増加させることで、スムーズな就学につなげる。

2 さらに安全・安心なまちを目指す

(1) いつ起きてもおかしくない災害への対応力強化

- ア 水害時個別避難計画書を作成する優先区分5段階（A～E：Aが優先度高）のうち、令和3年度の区分Aの作成に続き、区分B（自宅が浸水・避難の際支援者無し・自力での避難不可等）に該当する避難行動要支援者について、介護サービス事業者や福祉専門職等の参画を得ながら計画作成を着実に推進する。
- イ 駅前滞留者対策推進協議会をより実効性のある組織とするため、発災時の現地对策本部の指揮命令を区が行うように変更するなど、「北千住ルール」等の地域ルールやマニュアルの抜本的な見直しを行う。
- ウ 令和4年度の新災害情報システムの本格運用に備え、当初からスムーズに利用できるよう区民に対し機能等を広く周知するとともに、令和3年度中から避難所派遣職員等による活用訓練を実施する。
- エ 地域におけるコミュニティタイムライン、地区防災計画の策定を推進する。

(2) 災害に強いまちに向けたインフラ整備の着実な推進

- ア 補助138号線や256号線など、延焼遮断帯となる都市計画道路の整備を促進するとともに、災害時の緊急車両の通行を確保するため、江北地区などにおける無電柱化事業を推進する。
- イ 千住西地区や柳原地区などの木造住宅密集地域においては、地域の意向や特性を踏まえつつ、防災性の向上と居住環境の改善を目指す。
- ウ 水害時の避難場所としての活用を目指し、中川公園周辺地区や新田地区における高台まちづくりを推進する。

(3) 体感治安のさらなる向上

- ア 青パトの増強など、「見せる防犯」のさらなる強化に取り組む。
- イ 「ながら見守り」などの区民が気軽に参加できるメニューも組み合わせながら、さらにビューティフル・ウィンドウズ運動の裾野を広げていく。
- ウ 令和3年11月に運用を開始する六町駅前安全安心ステーションを拠点とした防犯パトロールや防犯相談など、体感治安の向上策に積極的に取り組むとともに、住民同士のつながりを生み出す場所としても活用し、六町エリア全体の安全安心につなげていく。

3 いつまでも住み続けられる安心な暮らしを実現する

(1) CO₂排出実質ゼロに向けた取り組みの推進

- ア 再生可能エネルギー普及拡大に向け、区が実施する補助金メニューの見直しを検討する。
- イ 環境に関する協創プラットフォームを構築し、個人や企業など多様な主体とともに、CO₂排出削減をはじめとする様々な環境課題に取り組む。

(2) 高齢者が住み慣れたまちで住み続けられる仕組みの整備

地域特性に応じた展開内容を精査しつつ、地域包括ケアシステム（梅田モデル）を全区に広げていく。

4 エリアデザインのさらなる推進と学校跡地の有効活用で、まちの魅力を向上させる

(1) エリアデザインの推進

ア 竹の塚エリア（令和3年度中に計画を策定予定）

鉄道高架化の効果を最大限に活かし、まちの顔づくりや駅東西の回遊性の向上など、賑わいの創出に取り組む。

イ 綾瀬ゾーン（令和3年度中に計画を策定予定）

（ア）令和4年4月に新校舎となる綾瀬小学校については、土日や長期の休みに小学生、就学前の親子が居場所として利用できるよう、図書室を開放する。

（イ）東口駅前広場と東綾瀬公園を一体としたまちの顔づくりや、旧こども家庭支援センター跡地の活用方法について検討していく。

（ウ）駅西口周辺についても、地域が抱える課題や将来に向けた可能性などを洗い出し、綾瀬全体のまちづくりの方針を示し、取り組みを推進していく。

ウ 六町エリア

令和4年3月にモニタリング調査が終了予定の六町駅前区有地を、エリアの魅力をリードする拠点と位置付け、周辺の地域資源を活かしつつ、隣接する六町公園との一体的な活用や駐輪場の整備などを検討し、4年度中に事業者の公募を実施する。

(2) 学校跡地の有効活用

旧千寿第五小学校の跡地や、令和5年4月に統合される鹿浜西小学校、北鹿浜小学校の跡地については、地元要望や地域全体の将来像を見据えつつ、商業施設や文教施設など、利便性やまちの魅力向上につながる活用を検討する。

5 各種手続におけるオンライン申請、オンライン相談を充実させる

(1) 令和3年10月に予定されている新オンライン申請システムの稼働や、リモート相談業務の拡充により、「行かない」（オンライン申請、相談）、「書かない」（インターネットによる事前申請登録や複数申請出力）、「待たない」（申請データの各課連携）窓口の実現に向けた取り組みをさらに推進する。

(2) OCR（※1）やRPA（※2）の活用により、業務のさらなる効率化を図る。

※1…「OCR」とは、Optical Character Reader（またはRecognition）の略で、画像データのテキスト部分を認識し、文字データに変換する光学文字認識機能のこと。

※2…「RPA」とは、Robotic Process Automationの略で、ソフトウェアに組み込まれたロボットによって業務を自動化する技術のこと。

IV 事業効果を高めるための職員能力開発と組織の改編

1 職員の協創力をさらに向上させるとともに、EBPMに対する理解を深める

- (1) SDGsの理念や第3次シティプロモーション戦略方針に基づき、職員のコーディネート能力を高め、区民や事業者との協働・協創の広がりや深化を図る。
- (2) 研修等を通じて職員にEBPMの必要性を浸透させ、データなど合理的根拠に基づく事業立案や適切な活動指標と成果指標の設定等ができる、論理的思考力を持った職員を育成し、施策をより効果的に推進する。

2 事業効率・効果を高めるための組織改編を行う

都市建設部の組織改編を行い、事務の効率化や事業効果の向上を図る。

V 重点プロジェクト

基本計画で定めた「ひと」「暮らし」「まち」「行財政」の4つの視点に基づき、刻々と変化する課題に迅速かつ的確に対応するため、特に優先度の高い取組みを重点プロジェクトとして選定している。重点プロジェクトには、重点的に予算や人材を配分し、メリハリのある施策を展開していく。

【組織・定数・任用管理方針】

I 組織・定数管理方針

1 組織・定数共通事項について

組織の編成及び定数の配置については、令和2年2月に改定した「定員管理指針」の内容を踏まえて行う。

各部においては、ミスを防止し、適切かつ効果的な業務執行を可能とする体制の構築はもとより、協働・協創による取組みの推進、デジタル技術をはじめとした新たな手法等の活用により、効率的な組織運営に努めること。

2 組織について

室長・担当部長・担当課長は安易に設置しない。やむを得ず設置する場合は、部・課の分任する業務、目的等を明確にし、その期間を時限として設置する。また、新たに設置する組織は、課は3係以上、係は常勤4人以上を原則とし、少人数の課・係は編成しない。

以上を前提に、各部においては下記の点を踏まえて組織の検討を行うこと。

- (1) 組織の見直しにあたっては、「基本計画」における施策体系や行政評価の結果を踏まえ、政策経営部と十分協議の上、進めること。
- (2) 類似事業の精査、事務事業の見直しなどを徹底して行い、実施すべき事業、廃止統合すべき事業を的確に判断し、事務事業に応じた合理的な組織体制を編成すること。
- (3) 安易な組織の変更（名称変更含む）は行わない。変更する場合においても、窓口職場など、多くの区民が来所する組織については、担当業務がわかりやすくなるよう、特に考慮すること。

3 定数管理について

- (1) 全ての職種において、事務量等を検証した上で定数を配置する。
- (2) 枠配分後も、実施すべき事業、廃止統合すべき事業の精査を継続するものとし、その結果、枠の見直しを行うことがある。
- (3) 新たな事業を実施する場合でも、事業執行体制の見直しや、多様な主体との協働・協創による事業展開に積極的に取り組むこととし、増員は必要最低限とする。
- (4) 予定していた業務の中止・縮小、または財源的措置がなされない場合、その業務に相当する定数は、配分した枠内から減じる。
- (5) 再任用短時間勤務職員（退職非常勤職員）については、現在、欠員が生じており、今後、さらに欠員が増加していく見込みである。この状況を踏まえ、配置については必要性を十分精査するものとし、配分定数の見直しを積極的に実施すること。

4 組織・定数に関する権限委譲について

各部における組織・定数に関する権限と責任は、以下のとおりとする。

(1) 組織

ア 係編成は各部長の権限とする。ただし、内示された係長の数を超えた係の編成はできない。

イ 部・課組織の編成については、政策経営部長協議事項とする。

(2) 定数

ア 職種別枠配分の範囲において、各課・係への配分は各部長の権限とする。

イ 公社などの定数は、所管部へ枠配分するものとする。ただし、公社分の枠を所管部との間で調整する場合は、政策経営部長協議事項とする。

(3) その他

ア 別に示す枠配分資料は、各部の枠を設定するための積算資料であり、最終的な部内における各課・係への配分や係編成を拘束するものではない。

イ 組織改正による組織・定数の部間移動は、関係部であらかじめ調整の上、政策経営部長協議事項とする。

5 特記事項

(1) 都市建設部の組織・定数については、組織再編に向け検討を継続しているため、最終内示において変更する可能性がある。

(2) 教育指導部の組織・定数については、新組織設置の検討を継続しているため、最終内示において変更する可能性がある。

(3) コロナ禍の影響により業務量の増加が見込まれる部の組織・定数については、最終内示において変更する可能性がある。

II 任用管理方針

1 採用管理（常勤職員）について

- (1) 技能系職員の退職不補充を継続する。
- (2) 職員の採用数は、財政状況、退職者数の推移、フルタイム勤務再任用希望数などを十分に勘案し、決定する。また、令和3年度中に改定予定の「人材育成基本方針」に掲げる「めざす職員像」に結びつく人材の採用に注力する。

2 「足立区人材育成基本方針」の改定と「めざす職員像」

現行の「足立区人材育成基本方針」は平成29年2月に改定し、協創を推進できる人材育成を目標に掲げた。しかし改定から4年以上が経過するなかで、収賄、予定価格の漏洩、出張先での飲食接待など、度重なる職員の不祥事や事務ミス等が発生し、協創を進める上で最も大切なパートナーである区民の信頼を大きく損ねる事態となった。

そこで新たな「人材育成基本方針」では、職員の倫理意識の徹底を図るため、これまで記載がなかった「公務員倫理」について明確に示し、下記のような職員像をめざし人材育成を図っていく。

めざす職員像 <自ら学び、区民と共に考え、行動する>

<1st step> 常に区民から信頼される職員

<2nd step> 協創力で区の新しい魅力を創出・発信できる職員

(1) 常に区民から信頼される職員

<1st step>

区が基本理念として掲げる協働・協創を実現するためには、その土台となる区民からの信頼が必須である。自らの仕事に誇りと責任を持って業務を進めていくとともに、誠実さや思いやりを持って対応することで、常に区民から信頼される職員を育成する。

(2) 協創力で区の新しい魅力を創出・発信できる職員 <2nd step>

前例踏襲やセクショナリズムに捉われない柔軟な発想力や企画力、渉外交渉力などを身につけ、区民や企業・団体など多様な主体をつなぎながら、それぞれの持つ力を引き出すことでまちの魅力や価値を創造し、発信できる人材の育成を図っていく。

3 めざす職員像の育成を実現させる3本柱（意識、職場環境、仕組み）

(1) 職員として求められる意識

ア 公務員倫理意識の徹底

改定「人材育成基本方針」の検討会議メンバーである中村葉志生氏（立命館大学院客員教授）によると、職員が常に区民から信頼されるためには、公務員倫理を正しく理解するばかりでなく、それを具体的な行動として示すことが不可欠

であるという。つまり違法性やコンプライアンスなど遵法精神に厳格な行動だけでは十分とは言えず、良識性（マナーを守り、社会通念に則った行動）、誠実性（嘘をつかず、ごまかさず、人のために尽くす行動）、公正性（誰が見ても正しく、納得性のある行動）、主体性（何事も他人事とせず、自分事として捉えること）を備えた柔軟な対応が求められる（※1）。

※1…（参考）中村葉志生「公務員倫理の視点を入れるための前提となる考え方」より要約

【具体的な取組例】職員としての心構え研修（全職員）

イ 「足立区利害関係者等との接触に関する指針」の浸透

令和2年度に足立区公契約等審議会から、収賄事件などが起きる原因の一つとして「足立区利害関係者等との接触に関する指針」が職員に浸透していないことが指摘された。指摘を受け令和3年3月に指針の見直しを行うとともに、職員に分かりやすく伝えるためのQ&Aを作成した。

令和3年度には全員研修を実施したが、令和4年度は、11月の公務員倫理強化月間において下記研修を実施し、管理監督者を通じて周知徹底を図る。

【具体的な取組例】利害関係者等との接触に関する心構え研修（管理監督者）

ウ 危機管理意識の向上

引き続き「30分ルール」を徹底し、研修等を通じ、事件・事故発生時の初期対応などの危機管理意識の向上を図る。発生した事件・事故の対処を職員一人が抱え込むのではなく、上司を通じて、多数の職員が情報を共有し、的確に対応することで、組織が被るリスクを最小限に抑えることができる。それが職員一人ひとりを守ることにもつながるといふ庁内理解に努める。

【具体的な取組例】危機管理研修（管理職）

Aーラーニング活用による周知（全職員）

エ 内部統制の着実な運用

令和3年4月より地方自治法に則った内部統制の運用を開始し、リスク評価の取組みを中心に、事故・ミスの未然防止を図っている。組織的に手順書やチェックリスト等の整備を行うことは、「業務の正確性を向上させるとともに、事故・ミス発生の際に、職員一人ひとりの責任や精神的な負担を軽減させる」ということを、庁内で共有する。

リスク評価の取組みや目的を職員に浸透させるとともに、事故・ミスの予防策や注意点等の展開・実践を図ることで、内部統制の仕組みを着実に進めていく。

【具体的な取組例】研修推進員（※2）に向けた予防策等の情報発信（係長職）

※2…「研修推進員」とは、足立区職員研修規程で規定されており、各課庶務担当係長をもって充てられる。各所属で実施する職場研修や事故・ミスの予防策等について、研修推進員会議を通じ、組織に横串を通して共有を図る。

オ 柔軟な発想力と政策実現力の養成

コロナ禍により生じた新たな区民ニーズに対する迅速かつ柔軟な対応力や、旧態依然とした業務手法に対する課題発見・改善力が求められている。そこで、オンライン申請の拡充や、法令や規則に基づかない独自ルールの本質的見直しなど、これまでの取組みに固執しない発想力と政策実現力を養うための研修を実施する。

【具体的な取組例】成果を上げる段取り力、問題発見&解決法（入区2～3年目）
事業改善提言（主任2年目）

カ 昇任意欲の向上

令和5年度から施行される「役職定年制度」によって一層の管理職不足が予想される。豊かで活力ある区政運営を進めていくためには、職員の昇任意欲を高め、管理監督者の人材確保に努めなければならない。特に、管理監督者の女性割合を増やしていくことは喫緊の課題となっている。

【具体的な取組例】私の働き方講座（女性職員）
キャリアデザイン（入区2～3年目）
職層研修でのキャリアガイダンス（新任、主任、係長など）

（2）報告、相談しやすい組織風土づくり

職員を育成するためには、土壌となる職場環境が重要となる。具体的には、職員一人ひとりが、障がい、出産・育児、介護、ハラスメント、LGBTなど多様性への理解を深め、上司と係員が相互にコミュニケーションを図りながら、些細な悩みでも相談し合える「風通しの良い組織風土」を築いていくことが求められる。

特に、管理監督者に対して、マネジメント、メンタルヘルス、ハラスメント等の研修を通じて、組織運営力のスキルアップを図り、職場環境の整備につなげていく。

ア 管理監督者による職員の適正マネジメント

【具体的な取組例】管理職マネジメント研修、昇任研修など（管理職）
目標による管理制度のヒアリング（全職員）

イ メンタルヘルス対策

【具体的な取組例】メンタルヘルス研修（管理監督者）
職層ごとのメンタルヘルス研修（新任、主任、係長など）
人事課保健師による相談、面接等（全職員）

ウ ハラスメント対策（パワハラ、セクハラ、SOGIハラ）

【具体的な取組例】ハラスメント防止研修（管理監督者）
労使による「ハラスメント防止等に関する宣言」（全職員）
安全衛生委員会ハラスメント対策部会活動周知（全職員）

エ 多様性を認め合う組織運営

【具体的な取組例】 基本的人権研修（全職員）

オ 研修推進員を通じたOJT推進

【具体的な取組例】 情報共有のための研修推進員会議（各課庶務担当係長）

（3）強みを伸ばし、弱みをプラスに変える仕組みづくり

ア 人事評価を人材育成につなぐ

管理職は、日頃から職員の職務遂行状況を十分に把握し、発揮した能力や業績を適切に評価することで職員のモチベーション向上に繋げる。また、人事評価研修等を通じて、評価基準を示し、評価のばらつきを是正する。

【具体的な取組み】 人事評価研修（新任管理職）

イ 目標による管理の効果的活用

職員は、組織課題の解決を念頭に、自身で業務目標を設定し、その進捗状況について、ヒアリングを通じて管理職と共有を図る。その上で、管理職から助言や指導を受けながら、目標達成に向けた業務遂行を創意工夫することで、自己成長を実現する。

【具体的な取組み】 目標による管理研修（新任管理職）

ウ 複線型人事制度を通じたキャリア形成

自己の特性を把握した上で、特定の専門分野で長期的に知識や経験を積み重ねていく「複線型人事制度」を通じ、法務、福祉、教育、自治体ICT、区民行政など10分野で知識・経験を活かしながらキャリア形成と自己実現を図る。

【具体的な取組み】 情報誌「Specialists Days」発行など（全職員）

4 その他

- （1）職種別に定数を管理する原則は維持しつつ、常勤職員の視野を広げる意味でも、例えば土木職を事務職の職場に配置する等、職種の職域拡大を柔軟に実施する。
- （2）再任用フルタイム勤務職員については、常勤職員として取り扱う。管理職を除く職員の人事配置については、別途示した方針（令和3年4月8日付3足総人発第51号）のとおりとする。

Ⅲ 令和4年度定数各部枠配分 各部別一覧表

組織名称	令和3年度定数	
	常勤	非常勤
政策経営部	103	21
総務部	115	9
危機管理部	34	20
施設営繕部	112	23
区民部	261	168
地域のちから推進部	317	124
産業経済部	43	34
福祉部	661	227
衛生部	224	61
環境部	205	46
都市建設部	389	82
会計管理室	10	0
教育指導部	60	555
学校運営部	64	49
小中学校	0	60
子ども家庭部	607	889
選挙管理委員会事務局	12	1
監査事務局	8	1
農業委員会	2	0
区議会事務局	16	2
区合計	3,243	2,372
勤労福祉サービスセンター	7	8
生涯学習振興公社	7	1
社会福祉協議会	3	4
足立市街地開発(株)	0	8
体育協会	4	1
観光交流協会	12	3
公社等合計	33	25
総合計	3,276	2,397



組織名称	令和4年度定数			
	常勤	増減	非常勤	増減
政策経営部	103	0	20	-1
総務部	115	0	10	1
危機管理部	34	0	20	0
施設営繕部	113	1	21	-2
区民部	264	3	169	1
地域のちから推進部	312	-5	125	1
産業経済部	43	0	33	-1
福祉部	670	9	218	-9
衛生部	231	7	63	2
環境部	195	-10	40	-6
都市建設部	387	-2	84	2
会計管理室	10	0	0	0
教育指導部	49	-11	558	3
学校運営部	64	0	48	-1
小中学校	0	0	59	-1
子ども家庭部	618	11	905	16
選挙管理委員会事務局	11	-1	1	0
監査事務局	8	0	1	0
農業委員会	2	0	0	0
区議会事務局	16	0	2	0
区合計	3,245	2	2,377	5
勤労福祉サービスセンター	7	0	8	0
生涯学習振興公社	7	0	1	0
社会福祉協議会	3	0	4	0
足立市街地開発(株)	0	0	8	0
体育協会	4	0	1	0
観光交流協会	12	0	3	0
公社等合計	33	0	25	0
総合計	3,278	2	2,402	5

【非常勤内訳】

退職	304
専門	2,093

【非常勤内訳】

退職	289
(前年比)	-15
会計	2,113
(前年比)	20

【予算編成方針】

I 足立区の財政状況

1 令和2年度普通会計決算（※1）の状況

（1）「経常収支比率」はやや硬直化

令和2年度の経常収支比率（※2）は、税制改正に伴い財政調整交付金が136億円の減収となったことにより83.2%と前年度の77.5%から5.7ポイント増加し、平成25年度以来7年ぶりに適正水準とされる80%を超えた。

歳入総額は3,701億円（前年度比+754億円、+25.6%）、歳出総額は3,602億円（同+749億円、+26.3%）で、翌年度に繰越すべき財源を除くと85億円の黒字となり、実質収支比率（※3）5.1%と当区の目標である3～5%をわずかに超過した。

（2）「歳入」地方消費税交付金・特別区税は増加

歳入は、財政調整交付金が税制改正の影響で大きく減少したが、地方消費税交付金が消費税率改正の影響で29億円の増、特別区税も納税義務者数の増加と収納率の向上により10億円の増となったことで、一般財源全体では106億円（前年度比△5.9%）の減額にとどまった。

特定財源は、特別定額給付金事業費補助金をはじめ、新型コロナウイルス感染症対策に係る国庫支出金や都支出金が大幅に増加したことにより、859億円（前年度比+74.3%）の増となった。

（3）「歳出」義務的経費のほか新型コロナウイルス感染症対策関連経費が増加

歳出のうち義務的経費は、人件費が会計年度任用職員制度の開始に伴い14億円の増、扶助費が私立保育園の運営費助成事業の増などで18億円の増、公債費が1億円の減により、31億円増の1,530億円となったが、歳出総額が増えたことで全体に占める割合は10.1ポイント減の42.5%となった。

また、その他の経費は特別定額給付金事業などの新型コロナウイルス感染症対策関連経費により749億円増の1,771億円となった。

投資的経費は、区立小学校の改築事業が36億円の増となったが、鉄道立体化の促進事業が24億円の減、区立小・中学校の保全事業が22億円の減、大学病院整備事業が24億円の減などにより、全体では31億円減の301億円となった。

（4）特別区債現在高は減少・積立基金現在高は増加

特別区債の発行を極力抑えつつ、増加し続ける社会保障費への対応、老朽化した公共施設更新経費の財源として、財政調整基金や公共施設建設資金積立基金、地域福祉振興基金などへ積立てを行ったほか、令和3年3月に新設したあだち子どもの未来応援基金への積立ても行った。

その結果、令和2年度末の特別区債の現在高は32億円減の297億円に、積立基金の現在高は54億円増の1,806億円となった。

- ※1…「普通会計」とは、全国の地方公共団体の財務状況を比較するために、国の定める基準により、各地方公共団体の会計を統一的に再構築したものの。
- ※2…「経常収支比率」とは、毎年経常的に収入される一般財源が、経常的に支出する経費（扶助費、人件公債費等）にどれだけ充てられているかを割合で示したもので、財政の弾力化を見るための指標。70～80%が適正水準とされる。
- ※3…「実質収支比率」とは、標準財政規模（地方公共団体の一般財源の標準的な規模を示す指標）に対する実質収支の割合。3～5%が望ましいとされる。令和2年度の足立区の標準財政規模は1,669億円。

2 コロナ禍の影響と今後の見込み

総論の「Ⅱ 財政状況の展望」で述べたとおり、令和4年度の歳入はコロナ禍の影響による企業業績の悪化が懸念されることから、財政調整交付金の減少が見込まれる。そのため、東京都の税収入の動向を踏まえた歳入予測とともに、基金の見通しなど数年先の状況も見据え、令和6年度までに集中する投資的経費の平準化を図りながら慎重に財源を振り分けていく。一方、これまでの計画的な財政運営により、緊急対策に必要な一定程度の体力をつけてきていることから、区民生活や区内事業者の実態を見極めつつ、コロナ禍の影響からできる限り早期に脱却できるよう、必要な対策はスピード感をもって講じていく。

Ⅱ 令和4年度予算編成について

1 予算編成の考え方

令和2年度決算は良好な結果となったが、その原因は新型コロナウイルス感染症対策に係る国や都からの交付金が増えたことにある。たとえ今後、新型コロナウイルス感染症の拡大が一定程度収まったとしても、区内経済に爪痕が残ることも予想され、歳入、歳出に及ぼす影響は不透明である。このため、「基本計画」や「公共施設等総合管理計画」を念頭に置きつつ、中長期的な視点でランニングコストを含めた費用対効果を徹底的に分析し、一層の事業の選択と集中に努める。また、既存事業はゼロベースで精査し、歳出削減及び財源確保に注力する。

2 各部における予算編成方法

各部は「基本計画」に示された各施策の目標達成に向け、重点プロジェクト事業を中心に、以下の事項に留意して、予算編成を行うこと。

- (1) 地方自治法に定める会計年度独立の原則、総計予算主義の原則、予算公開の原則などの予算原則、財政規律を遵守し、包括予算制度の趣旨を踏まえた上で、各部長の責任において予算を編成すること。
- (2) 事業の優先順位を明確にして予算を編成すること。
- (3) 新規・拡充事業の実施にあたっては、原則として優先度の低い事業の見直しや国・都の補助金活用など各部で財源を確保すること。
- (4) 特定財源が削減された場合は、事業の見直しなどで対応すること。また、補助率の変更など特定財源に関する情報を得た場合は、速やかに財政課及び関係所管に情

報提供を行うこと。

- (5) 部間の連携等が必要な事業については、最大限の相乗効果が得られるよう、各部門で十分な調整を行い、効率的な予算編成を行うこと。
- (6) 債務負担行為の設定にあたっては、事前に財政課と協議すること。
- (7) 議会の審議状況、審議会答申、世論調査などの区民要望を十分踏まえること。
- (8) 施設・設備の法定点検など安全に係る必要な措置については、法令を遵守して対応すること。

Ⅲ 令和4年度予算編成事務処理方針

1 政策的経費について

- (1) 令和4年度予算編成に向けた各部長と区長との事前協議の結果を踏まえ、「基本構想」の「ひと」「暮らし」「まち」「行財政」の4つの視点を明示した上で、包括予算の枠内に財源を配分する。
- (2) 新型コロナウイルス感染症対策や区民生活・区内経済を支えるために優先して実施すべき事業については、包括予算の枠内に財源を配分する。
- (3) 子どもの未来応援枠については、子どもの貧困対策・若年者支援課と協議の上、包括予算の枠内に財源を配分する。

2 投資的事業経費について

各部の要求を財政課が査定し計上する。査定にあたっては、中長期的な視点で優先順位付けを行い、事業費の平準化を図る。

要求にあたっては、維持管理などの将来負担、設備の更新時期、労務単価改定、建設資材高騰などを考慮し積算すること。事業手法についても見直しを行い、真に必要な経費を要求すること。

また、緊急かつ安全・安心の面から必要な事業については、事前に財政課に協議の上、要求額を計上すること。

3 経常的事業経費（枠内）について

令和2年度決算額及び事務事業評価結果並びに令和4年度における各部の事情などを勘案し、包括予算の枠として財源を配分する。

配分された一般財源に、各部で見込んだ特定財源を加えた範囲内で必要な経費を計上すること。

4 経常的事業経費（枠外）について

各該当事業の要求額を財政課が査定し計上する。

要求にあたっては、経費を厳密に見積り、積算資料を財政課に提出すること。

5 既存事務事業の見直しについて

各部は事務事業評価の結果を踏まえ、特に執行率や費用対効果の低い事業は見直し

を行うこと。

なお、既存事務事業見直しの基本的視点は以下のとおりとする。

- (1) 事業の必要性、有効性、優先度の精査
- (2) 施策や事業の整理・統合
- (3) 区補助金事業の精査
交付実績・目標達成度・効果の検証
- (4) コストの削減
事業手法、執行体制・人員などの見直し
- (5) 歳入の確保
税外収入の確保、債権管理の適正化と収納率の向上、受益者負担の見直し

IV 令和4年度予算フレーム

令和4年度財政規模は、現時点において、歳入1,635億円、歳出1,734億円と予測した。歳出のうち、経常的事業1,560億円、投資的事業142億円、公債費32億円とし、歳入の不足分99億円については、財政調整基金の取崩しによる財源対策を行う必要がある。

V 令和4年度包括予算 各部別一覧表

【単位:千円】

経常的事業（一般財源ベース）			
部 名	総 額	内 訳	
		事業費	人件費
政策経営部	6,470,175	5,507,279	962,896
総務部	3,676,118	343,848	3,332,270
危機管理部	1,285,960	916,240	369,720
施設営繕部	2,837,655	1,812,045	1,025,610
区民部	2,424,954	157,055	2,267,899
地域のちから推進部	9,828,450	6,686,312	3,142,138
産業経済部	1,882,330	1,173,558	708,772
福祉部	17,427,323	11,319,650	6,107,673
衛生部	7,013,168	4,687,204	2,325,964
環境部	4,879,388	3,021,013	1,858,375
都市建設部	7,487,054	3,911,511	3,575,543
会計管理室	201,278	117,298	83,980
教育指導部	2,890,467	686,785	2,203,682
学校運営部	10,948,600	9,747,320	1,201,280
子ども家庭部	26,055,405	17,617,040	8,438,365
選挙管理委員会事務局	115,550	16,788	98,762
監査事務局	95,097	9,345	85,752
区議会事務局	299,499	156,980	142,519
合 計	105,818,471	67,887,271	37,931,200

※枠外経費は含まない。

※退職金は、総務部の人件費に計上している。

※事業費・人件費については、組織定数の最終内示に合わせて調整をする。