

# 令和2年度 調査研究報告書

## 「大局的に見た特別区の将来像」



令和3年7月

研究会副リーダー 伊藤 正次 (東京都立大学教授)



# 研究の目的

- 本研究の目的：特別区部において高齢者人口がピークを迎える令和37（2055）年頃に向けた課題を整理し、人口減少・超高齢社会における特別区の将来像を大局的に展望することを目的
- 令和元年度報告書：「**2055年問題**」と「**供給の危機**」を解明
- 「**2055年問題**」：特別区は、全国の人口動態とは異なり、令和17（2035）年頃に約977万人で人口のピークを迎える一方、**令和37（2055）年頃に高齢者人口のピーク**を迎える
- 「**供給の危機**」：医療・介護ニーズの長期的な増加、インフラ・公共施設・都市整備の更新と新規需要対応、大規模災害への備え等
- ➡地方圏の若年人口の減少により特別区の各種需要に対応する供給力を確保できない
- 令和2年度の研究は、こうした「供給の危機」を見据えつつ、とくに人材と組織に関する問題に着目して、**特別区の行政サービス供給体制の現状と課題**を明らかにすることを目的に実施



# 令和2年度における状況の変化と新たな論点

- 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う研究状況の変化
  - **「供給の危機」の現実化**：各区保健所等の活動限界、医療提供体制の逼迫
  - **新しい生活様式の普及に伴う変化**：対面接触の制限、テレワーク・リモートワークの推奨⇒東京都の人口の転出超過傾向
  - **行政のデジタル化**：新しい生活様式の普及、菅義偉内閣の成立により加速⇒国・自治体・民間の情報連携や行政手続のオンライン化・ワンストップ化等を目指し、特別区も取り組みを加速する必要
- これらの変化に伴う新たな論点や課題を本研究ですべて扱うことはできなかったが、いずれも特別区の行政サービス供給体制のあり方を分析・展望する上できわめて重要



# 研究体制

リーダー	東京大学名誉教授 大森 彌 (機構顧問)
副リーダー	東京都立大学法学部教授 伊藤 正次
研究員	武蔵野大学法学部政治学科准教授 深谷 健 東洋大学法学部企業法学科准教授 箕輪 允智 琉球大学人文社会学部講師 前田 貴洋 江戸川区経営企画部企画課長 矢作 紀宏 江戸川区総務部職員課長 笠 貴裕 江戸川区経営企画部企画課主査 滝澤 耕平 江戸川区総務部職員課能力開発推進係長 山田久美子

(所属、肩書は令和3年3月31日現在)



# 研究の概要

- 令和2年度の研究：特別区の多様性に配慮し、江戸川区、江東区、杉並区、豊島区および港区（ヒアリング順）の企画・人事等の担当者へのヒアリングを実施
- ➡これを踏まえて特別区の行政サービス供給体制の現状と課題を実証的に分析

**特別区の人材の管理と育成に関する分析（執筆・担当：箕輪允智）**

**特別区の専門人材（土木職・建築職）に関する分析（執筆・担当：前田貴洋）**

**特別区におけるサービスの外部化とデジタル化の分析（執筆・担当：深谷健）**

- 各区ヒアリングについて
  - 非公表を前提に提供された知見・資料を引用する際には、区名を特定せず、匿名処理
  - ただし、各区を識別して知見・情報を提示することが必要な記述・分析においては、A区～E区と表記（ヒアリング順とは異なる基準で割り当て）



# 研究の総括

## 研究の総括

- 特別区の高齢者人口がピークを迎える**令和37（2055）年**に向けた行政サービス供給体制の課題

### 人材育成と人事管理

- 特別区の職員の年齢構成に歪みが生じており、今後、**職員数の削減は供給体制の不安定化を招く可能性**
- 特別区の業務の実施において重要な階層を構成する**係長の質の向上と数の確保が重要**
- 働き方をめぐる考えの変化や近年の制度変更、**柔軟な定員管理と必要に応じたきめ細かい職員サポート体制の充実が必要**

### 専門人材の確保と育成

- 現時点では、特別区が必要とする専門人材の需要数は満たしているが、技術職の受験者の確保は長期的に苦戦、今後、**専門人材の量と質の低下が懸念**
- 技術職の定員が少ないことや年齢構成が歪なことによる**技術継承の問題**の発生可能性
- 専門人材の確保・育成に向けた**特別区間の一層の連携・協力体制の強化が必要**

### 行政の外部化とデジタル化

- サービス供給の外部化は特別区で相当程度進展するも、**委託化の進展によるノウハウの継承や責任の所在の曖昧化、窓口業務の外部化に伴う偽装請負問題への対応、非正規人材への依存等**の課題が存在
- デジタル化の取り組みでも特別区が先行しているが、**特別区全体の足並みが揃っておらず**、課題が存在
- サービス供給の外部化とデジタル化のメリットを活かすには、**特別区間でのスケールメリットを活かすための広域連携・共同利用が重要**



# 示唆と展望

- 特別区は、人口減少局面に入る時期や高齢者人口がピークを迎える時期を見据え、あらためて**長期的に人事・組織等のサービス供給体制のあり方を展望**する必要
  - ➔特別区では、職員の年齢構成上の歪みが生じており、行政サービスの提供を担う人材をどのように確保・育成していくのか、各区には、**中長期的な人材戦略の提示**が求められる
- 特別区全体が直面する「2055年問題」は、各区あるいは区内の各地域の状況によって、多様な形で顕在化
  - ➔「**地域の未来予測**」の手法等を参考に、地域における人口動態をより詳細に把握し、必要な人材の確保や組織体制の整備に努めていく必要
- 今後特別区においても利用可能な行政資源が制約されていく中で、**サービス供給のデジタル化・標準化**を進めることによって、行政資源の効率的な確保・運用に努める必要
  - ➔専門人材の活用や人材育成についても、個々の区が行うよりも、**特別区間が連携して取り組む**ことが有益
- 今後直面する「供給の危機」を見据えると、特別区がこれまで一部事務を共同で行ってきた実績を踏まえながら、**専門人材の確保を含む人事システムの運用や情報システムのデジタル化等に関する連携のさらなる強化**が重要