

平成 29 年 1 月 30 日  
人事戦略担当部職員課・人材育成課

## (仮称) 練馬区 人事戦略

### 【総論骨子】



## 目 次

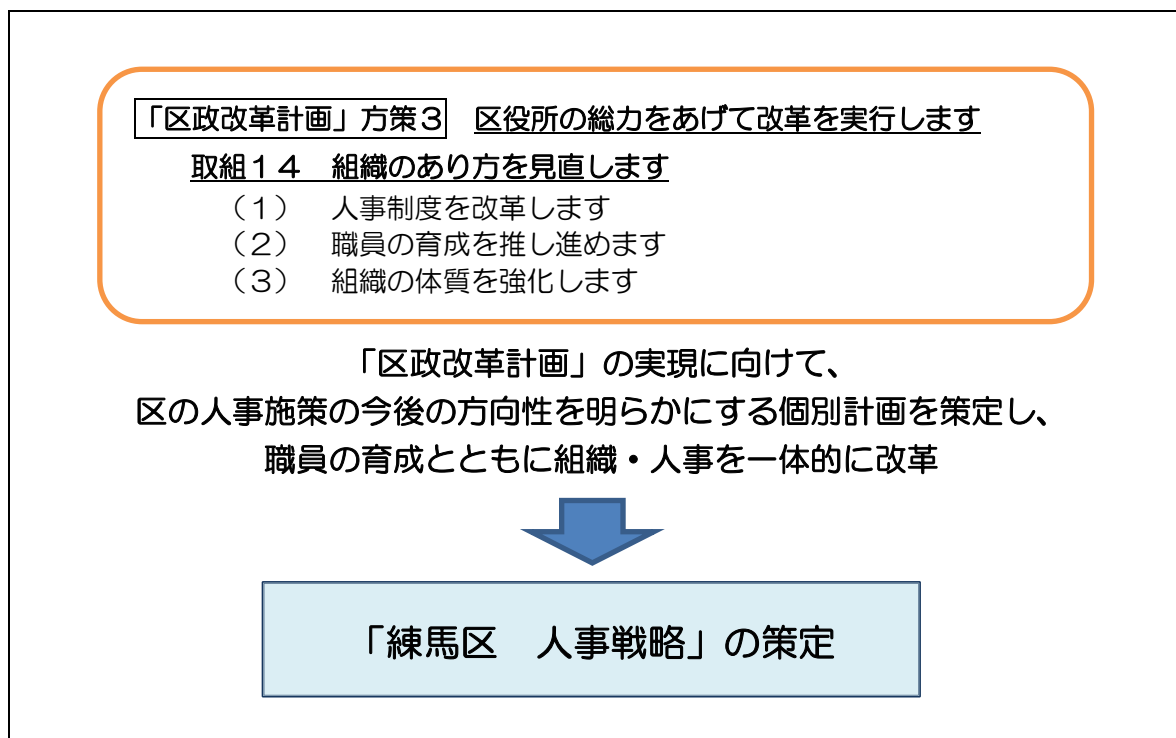
第1章 区政改革の実現に向けた人材の育成、組織体制の構築	1
1.1 「人事戦略」策定の背景・目的	1
1.2 目指すべき姿	2
1.3 職員のやる気を灯していくために	3
第2章 人事施策を取り巻く現状と課題	5
2.1 特別区における人事制度	5
2.2 練馬区の現状	7
(1) 区職員数等の状況	7
(2) 区職員の年齢構成等の変化	9
(3) 区の組織	11
第3章 改革に向けた取組	12
3.1 人事施策における目標および取組の方向性	12

## 第1章 区政改革の実現に向けた人材の育成、組織体制の構築

### 1.1 「人事戦略」策定の背景・目的

- 区は「みどりの風吹くまちビジョン」（平成27年3月策定）で掲げた施策の実現に向けて、具体的な仕組みや態勢を区民の視点から改めて見直す「区政改革計画～みどりの風吹くまちを実現するために～」を昨年10月に策定しました。
- 区政改革の目的は、区民サービスの充実・向上と持続可能性を両立することにあります。「超」超高齢社会の到来など「モデルなき未知の時代」にあって、区政はこれまで経験したことのない課題に直面していきます。地域の現場で起こる課題を区民と区が共有し、ともに乗り越えていくには、区組織・職員も変わらなければなりません。
- 職員一人ひとりの意識を改革し、これまで以上にその能力を高めていくには、組織のあり方やその運営も変えていく必要があります。
- そこで、区の人事施策の今後の方向性を明らかにするとともに、具体的な取組を推進するため、「練馬区 人事戦略」を策定します。職員の育成とともに組織・人事を一体的に改革していくことで、積極果敢に課題解決へ取り組む「チャレンジする組織風土」に転換していきます。

図表1 「人事戦略」の位置づけ



## 1. 2 目指すべき姿

- 区は行政が責任を持つべき分野は徹底してその責任を果たしつつ、サービスの向上と持続可能性が両立する公共サービスの仕組みづくりを進めます。そのためには、区民参加と協働が欠かせません。区職員には、全体の奉仕者として、区が果たすべき役割を担いながら、区民参加と協働を支えることが求められます。
- 区役所をあげて区民参加と協働を積極的に進めるためには、職員が現場に出向き、区民の皆さんに寄り添って課題を見出し、「前例がないから」ではなく、「なんとかやってみる」といった突破力を身に付ける必要があります。そのためには、職員全員が問題意識を持って仕事に取り組まなければなりません。
- 「人事戦略」では、全職場・全職員が一丸となって区政改革の実現に向けた組織体制の構築、人材の育成に取り組むために、区を取り巻く環境変化や「区政改革推進会議」からの「提言」等を踏まえ、目指すべき姿を定め、全庁で共有します。

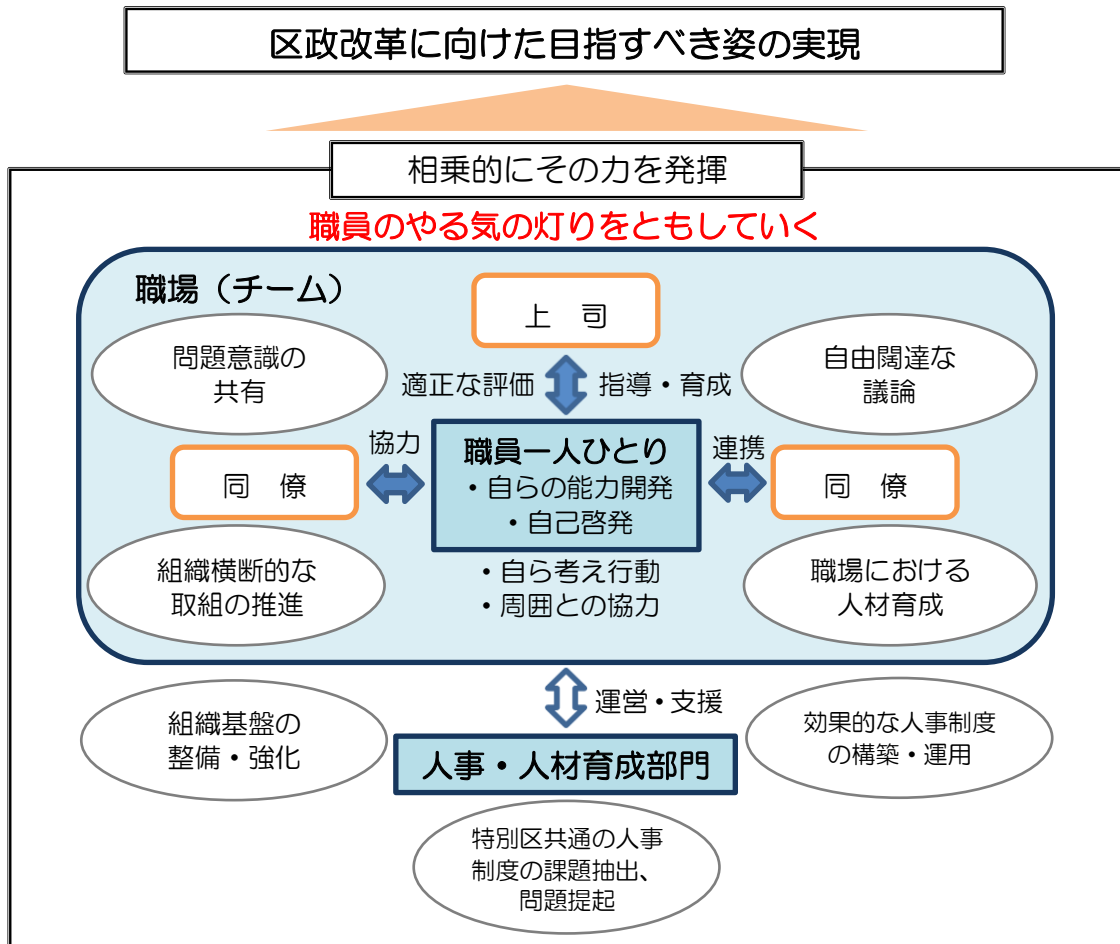
図表2 目指すべき姿

<p>《目指すべき姿》 問題意識を持って仕事に取り組み、 突破力で現状を変えていける地域行政のプロ</p>
<p><b>職員が共有すべき取組姿勢</b></p> <p><b>【職員倫理】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 全体の奉仕者としての高い使命感と倫理観を常に持ち続ける</li></ul> <p><b>【区民との協働】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 区民と区の協働を積極的に進め、地域をコーディネートしていく</li></ul> <p><b>【現場主義】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 区民生活の現場で直接区民の話を伺い、区民とともに考えていく</li></ul> <p><b>【区民目線】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 区民感覚を肌で感じ取り、幅広い視野を持って仕事に取り組んでいく</li><li>○ 区民サイドに立って知恵を出し合う組織を作り上げていく</li></ul> <p><b>【縦割りの打破】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 地域の課題に対し総合的に立ち向かい、行政の縦割りを打破していく</li></ul> <p><b>【チャレンジ精神】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 「前例がないから」ではなく、「なんとかやってみる」というスピリットをもって果敢に挑戦していく</li></ul> <p><b>【プロ意識】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 先進的な取組をけん引できるプロフェッショナルとしての専門知識や得意分野を身につけていく</li></ul>

### 1. 3 職員のやる気を灯していくために

- 区民の皆さんやそれぞれの現場の課題と直に向き合い、区民サービスの充実・向上を実現するのは、「職員一人ひとり」であり、個々の職員が組織する「職場（チーム）」です。
- 「職員一人ひとり」は「目指すべき姿」を常に意識し、上司の指示を受けて職務を行うだけでなく、現状に安住することなく、問題意識を持って区民サービスの充実・向上に自ら考え行動していかなければなりません。また、日頃から積極的に自らの能力開発、自己研鑽に努めていく必要があります。
- 「職員一人ひとり」の成長には、日常の職務遂行の中での実務の積み重ねや上司・先輩からの指導・育成等それぞれの「職場（チーム）」での人材育成が大きな役割を果たします。
- とりわけ管理職員には、自らの行動を通じて職員に範を示し、「職場（チーム）」の人材育成の責任者として主体的に職員の成長を図っていくことが求められます。管理職員のリーダーシップのもと、全ての職員がそれぞれの立場で積極的に「目指すべき姿」の実現に取り組んでいかなければなりません。
- 「職員一人ひとり」が高い志を持って課題に立ち向かい、「職場（チーム）」において自由闊達な議論を行う中で周囲と協力しながら、その解決に向けて取り組んでいくことにより、区の組織力が最大限に発揮されます。
- リアルな行政需要に応えるためには、「職場（チーム）」を越えた組織横断的な取組を行っていくことも、必要不可欠です。
- また、「人事・人材育成部門」は、区組織全体を広い視野でとらえ、組織・人事施策の具体的な方向性を示すとともに、組織基盤の整備・強化、各種人事制度の構築・運用等を通じて、区の組織運営が円滑に行われるよう「職場（チーム）」と「職員一人ひとり」の心にやる気の灯りをともしていきます。
- 各主体（「職員一人ひとり」「職場（チーム）」「人事・人材育成部門」）がそれぞれの役割を自覚し、相互に連携することで、相乗的にその力を発揮することが可能となり、「目指すべき姿」を実現します。

図表3 「目指すべき姿」の推進イメージ



**「職員一人ひとり」の役割**

- 現状に安住することなく、常に問題意識を持って担当業務に取り組む
- 上司・同僚と良好なコミュニケーションをとり、「職場（チーム）」で問題意識を共有する
- 「職場（チーム）」内外の連携強化のため、組織全体の方向性や課題を理解する
- 自らの成長に向けた主体的な能力開発、自己研鑽を行う

**「職場（チーム）」の役割**

- 「職員一人ひとり」の問題意識や「職場（チーム）」の目標等の共有機会を設ける
- 上司から部下への指導・助言など職員間で積極的に声を掛け合い、コミュニケーションの活性化を図る
- 各職員の能力開発の現状や業務への取組姿勢を把握し、職員へしっかりとフィードバックすることで人材育成に積極的な職場づくりを行う
- 「職場（チーム）」の縦割りにとらわれることなく、他部署と連携した横断的な取組を実施する
- 「職員一人ひとり」が働きやすい職場環境を構築する

**「人事・人材育成部門」の主な役割**

- 組織全体の現状と課題を把握し、効果的な人事制度の構築・人材育成の取組実施
- 各種制度・取組における効果の確認・検証・見直し
- 各種制度・取組に対する職員への意識付けおよび職場の運営支援
- 特別区共通の人事制度に対する課題抽出、問題提起

## 第2章 人事施策を取り巻く現状

### 2.1 特別区における人事制度

- 練馬区は、地方自治法に定められた都および特別区（23区）よりなる大都市制度のもと位置づけられている地方公共団体です。
- 特別区においては、地方自治法第284条第1項に基づく一部事務組合である特別区人事・厚生事務組合が設置されており、「職員の任用・給与等の基準に関する事務」や「特別区人事委員会に関する事務」などの人事制度に関する事務が23区共同で運営されています。
- 職員の採用や昇任、給与等については、特別区人事・厚生事務組合により、「職員の任用および給与等にかかる共通基準の範囲」（以下「特別区共通基準」という）が定められおり、23区全体で共通の人事制度となっています。また職員採用試験についても、特別区人事委員会が実施しており、区へ委任されている事務を除き、23区共通の採用試験を行っています。
- 一方、平成12年の地方自治法の改正により、特別区は基礎的自治体と位置付けられ、国や都からの権限の委譲等が進むなど特別区の果たすべき役割がより大きなものに変わる中、各区の状況や地域ごとの課題、さらには組織・職員体制についても、それぞれの区において異なった状況が生じてきています。
- 今後、地域の実態に即したリアルな区民ニーズに対応していくには、研修や人事評価制度などの区独自で運用できる人事制度における取組を充実・推進するとともに、「特別区共通基準」による特別区人事制度のあり方についても議論をしていく必要があります。そのうえで、課題を取りまとめ特別区全体へ問題提起をしていきます。

図表4 「特別区共通基準」に定められている主な項目

任用分野	給与分野
<ul style="list-style-type: none"><li>○ 職員採用試験の受験資格</li><li>○ 職層（部長・課長等）段階</li><li>○ 上位職層への昇任までの年数基準</li><li>○ 管理職選考の実施方法</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 給料表（種別・構成・金額等）</li><li>○ 昇給制度（昇給の種別・昇給の時期等）</li><li>○ 退職手当制度（支給対象・支給率等）</li></ul>



図表 5 特別区における主な職員採用試験実施状況

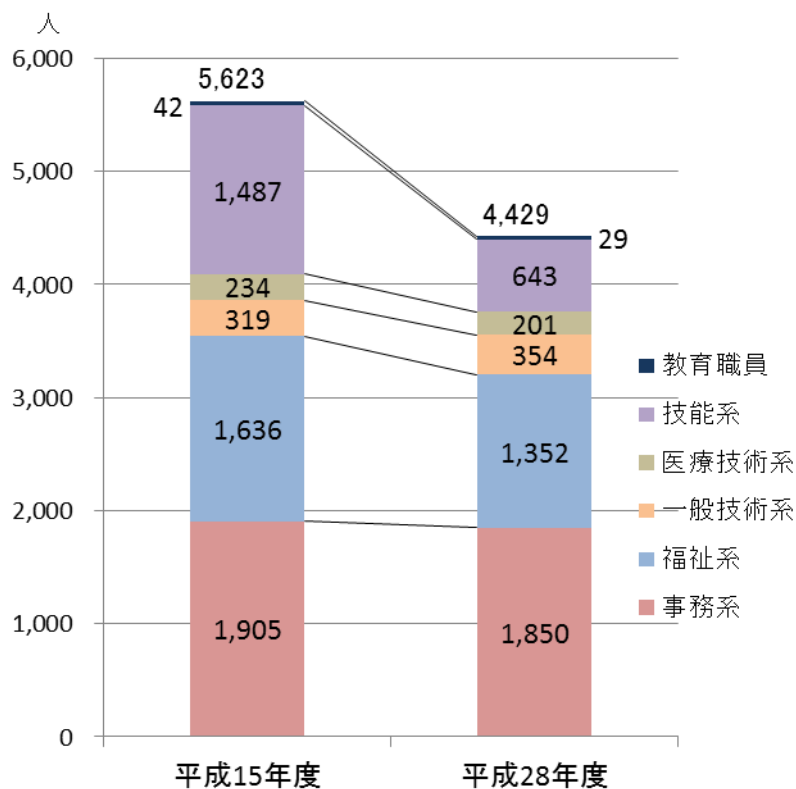
特別区人事委員会による 23 区共通試験	各区における独自試験
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 行政系Ⅰ類（大学卒業程度）</li> <li>※ 事務・福祉・土木造園・建築・機械・電気・衛生監視・保健師</li> <li>○ 行政系Ⅲ類（高校卒業程度）</li> <li>○ 行政系経験者採用（業務従事歴4年～）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 行政系Ⅰ類（大学卒業程度）</li> <li>※ 社会教育・心理・学芸研究・医師・歯科医師・検査技術・栄養士</li> <li>○ 行政系Ⅱ類（短大卒業程度）</li> <li>○ 行政系一般任期付き（専門的な知識経験を有する者）</li> <li>○ 技能系</li> </ul>

## 2.2 練馬区の現状

### (1) 区職員数等の状況

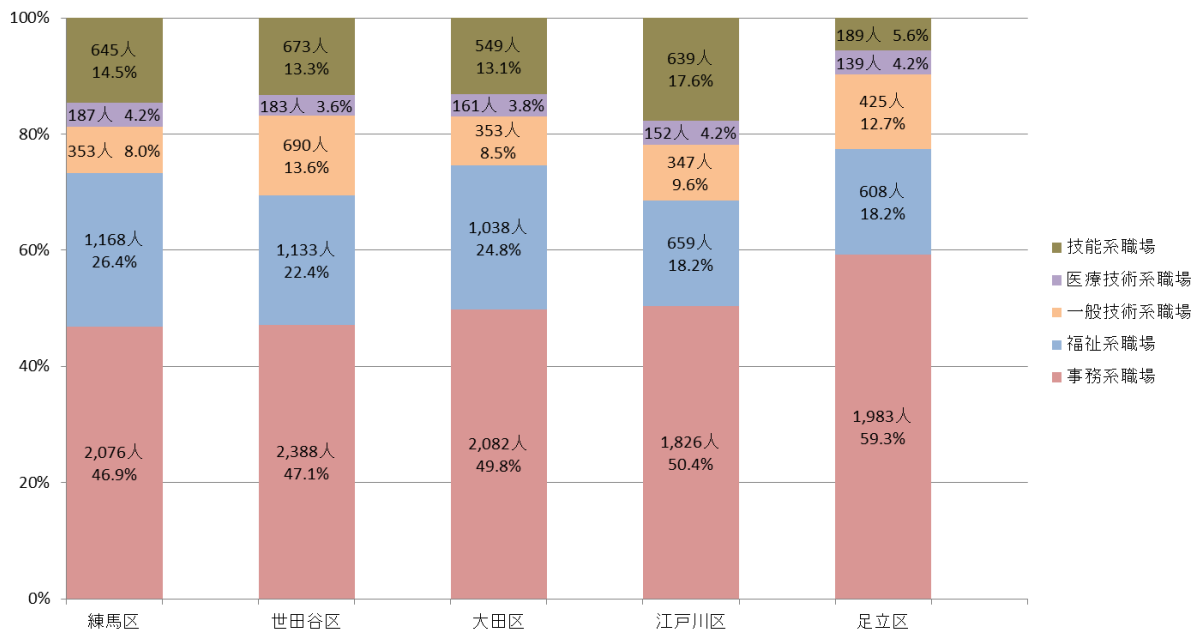
- 区では、業務の委託・民営化（保育園の委託等）や事務事業の見直し等により、スリムで効率的な組織体制の確立と職員数等の適正化に取り組み、職員数は平成15年度から平成28年度までに、約1,200人を削減しました。
- 職場別の職員の構成比を他区（人口60万人以上）と比較すると、事務系職員の占める割合は低い水準となっており、福祉系・技能系職員については構成比および職員数ともに高い水準となっています。
- 今後も、行政需要の拡大に対する的確に対応しつつ、併せて持続可能な行財政基盤を確立していくため、引き続きスリムで効率的な組織体制の確立を推進していくことが必要となります。

図表6 職員数の変化



[出典]：練馬区人事戦略担当部資料

図表 7 職場別職員数の他区（人口 60 万人以上）との比較（平成 28 年 4 月 1 日現在）



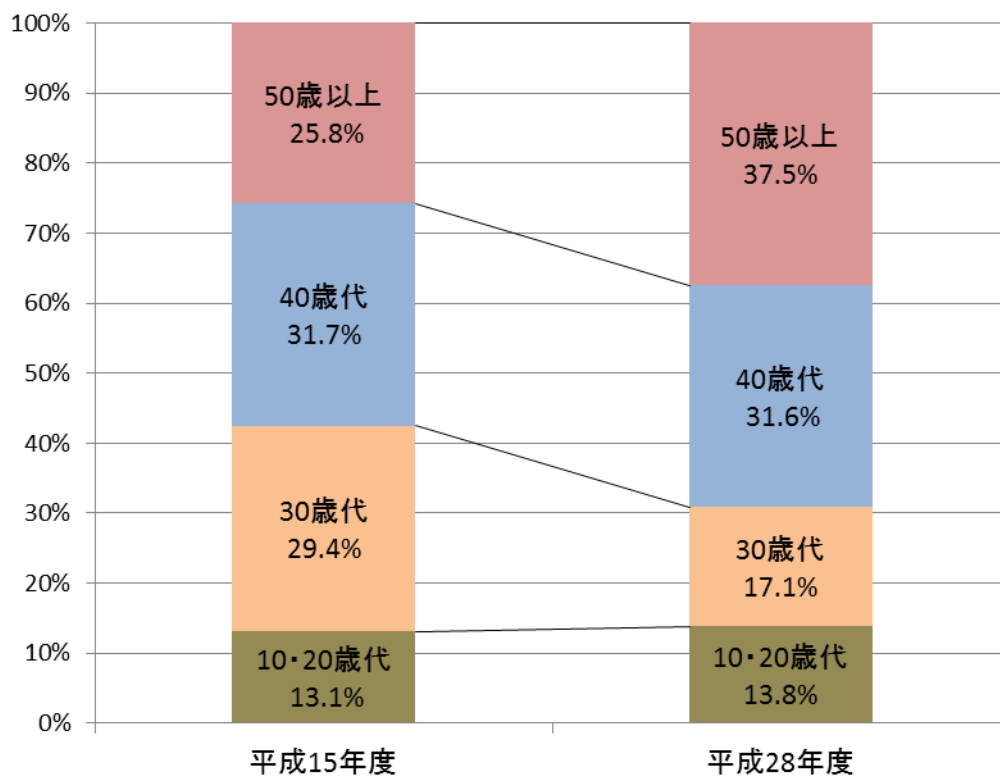
※総務省定員管理調査による公表数値をもとに区でグラフ作成

[出典]：練馬区人事戦略担当部資料

## (2) 区職員の年齢構成等の変化

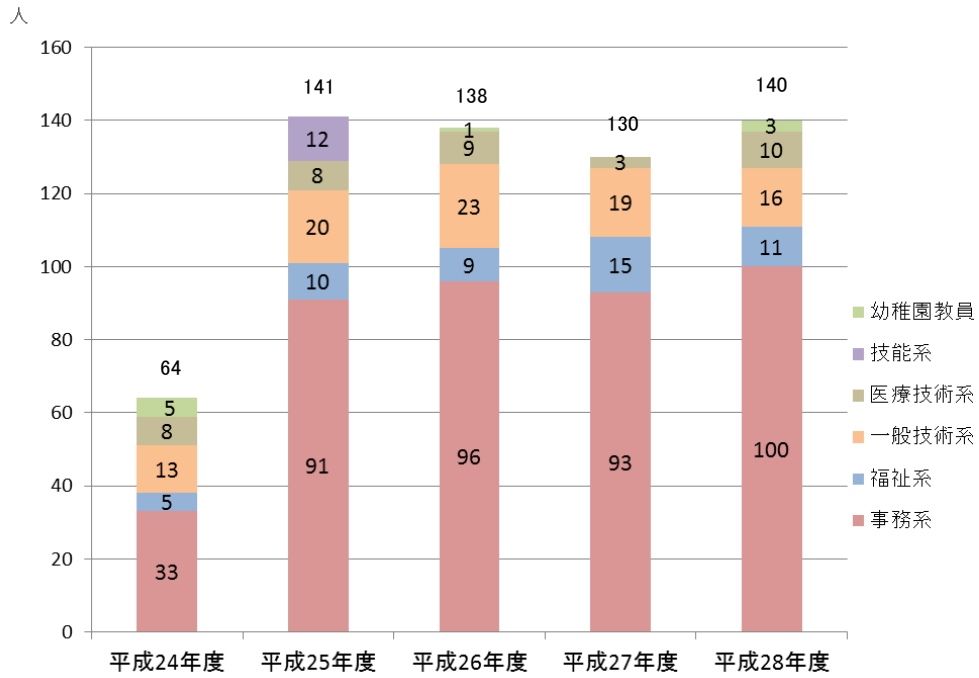
- 職員の年齢構成については、平成 15 年度に比べて 40 歳代以上の中高齢期の職員の割合は 11.6 ポイント上昇し、平成 28 年度においては、全体の約 70%を占める状況となっています。
- 職員採用者数については、平成 25 年度以降は事務系を中心に増加しており、約 130～140 名で推移しています。
- 再任用職員数については、本人選択によるフルタイムの任用を導入した平成 26 年度以降は、短時間（週 4 日）勤務を含め 400 名を超える人数で推移しています。今後、公的年金支給年齢が 65 歳まで段階的に引き上げられることを踏まえ、フルタイムの任用希望者の増加が見込まれます。
- 引き続き職員の定年等に伴う大量退職が見込まれており、必要な職員採用者数の確保や職員の育成、またベテラン職員が培ってきたノウハウや専門性の組織としての継承が必要となります。

図表 8 職員の年齢構成の変化



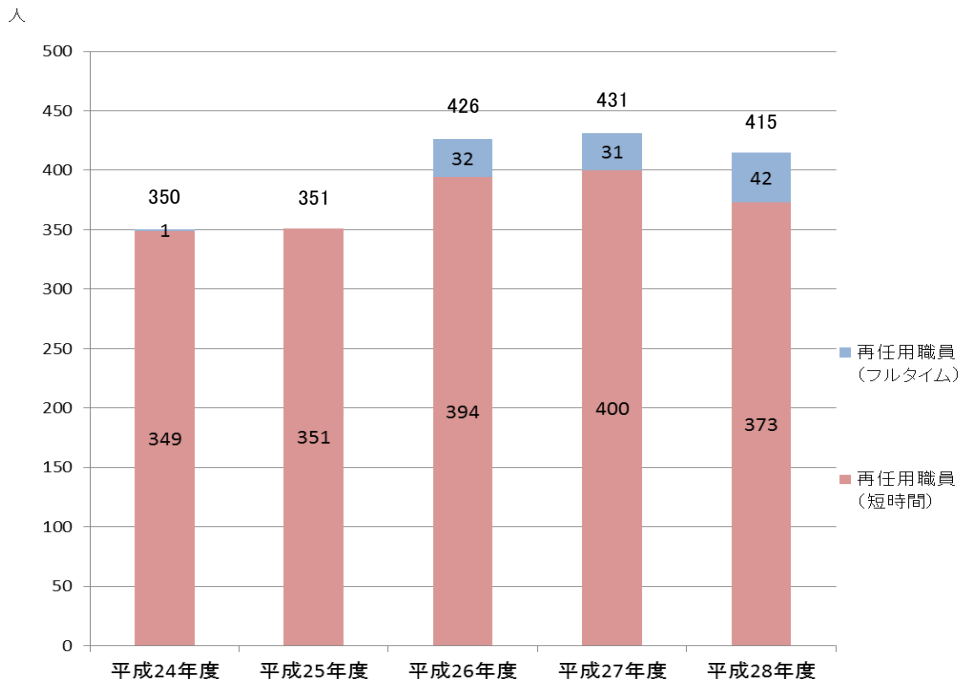
[出典]：練馬区人事戦略担当部資料

図表 9 職員採用者数の推移



[出典]：練馬区人事戦略担当部資料

図表 10 再任用職員数の推移



[出典]：練馬区人事戦略担当部資料

### (3) 区の組織

- 練馬区の組織は、区長部局、区議会事務局、教育委員会事務局、選挙管理委員会事務局、監査事務局、農業委員会事務局で構成されています。行政委員会等を含めた区組織全体における部・課組織の数は、新たな区政課題への対応などから、担当部・担当課を新たに設置するなど平成27年度以降増加しています。
- 今後も、地域の行政需要や国の制度改革等に対応し、必要な区民サービスを迅速に提供していくため、組織の新設・改廃等を柔軟に行っていくとともに、組織の縦割りを越えたプロジェクトチームを適宜設置するなど横断的に事業を進めていかななくてはなりません。
- 区の政策と連動し、公共性・公益性を確保しつつ、民間のノウハウ等を活用したサービス提供を行うために設立されている外郭団体も区政を担う「職場（チーム）」の一員です。定義や位置づけを明確にするとともに、その役割を的確に果たせるよう見直しを行います。「職場（チーム）」全体の組織力をより一層強化していく必要があります。

図表 11 部・課数の推移

年 度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
部	22	22	22	24	27
課	87	87	87	90	92
合 計	109	109	109	114	119

図表 12 近年の主な組織改正（新設）

年 度	部	課
平成 26 年度	—	シティマラソン担当課 こども施策企画課
平成 27 年度	区政改革担当部 高齢施策担当部	区政改革担当課 福祉企画課
平成 28 年度	人事戦略担当部 施設管理担当部 都市農業担当部	協働推進課 オリンピック・パラリンピック担当課

図表 13 区から外郭団体への派遣職員数

年 度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
管 理 職	1	1	1	1	1
一 般 職 員	20	18	24	24	23
合 計	21	19	25	25	24

## 第3章 改革に向けた取組

### 3. 1 人事施策における目標および取組の方向性

区における組織・人事施策を取り巻く現状等を踏まえ、「区政改革計画」に掲げた「人事制度の改革」「職員の育成」「組織体質の強化」の3つの目標を軸とし、取組項目に職員の能力活用と効率的な職務遂行に向けた職場環境の整備の観点を加え、具体的な取組に向けた方向性を次のとおり定めます。

#### 目標1 人事制度の改革に取り組みます

- 区政改革を強固に推進していくためには、既存の人事制度の枠にとらわれることなく、新たな人事・組織行政へと転換していかなくてはなりません。
- そのために、職員の意識変革へとつながる人事評価制度の効果的な運用や職員定数管理のあり方の見直し、さらには特別区共通の人事制度への問題提起を行うなど、人事制度そのものを改革していきます。

#### 取組項目：信賞必罰の徹底

##### 《取組の方向性1》

人事評価制度を人事管理の基礎として、職員の主体性を高め、意欲とやりがいを引き出すことによりチャレンジする組織風土へと変革します

#### 取組項目：効率的な執行体制の確立

##### 《取組の方向性2》

「(仮称)職員定数管理計画」に基づき、職員数・職種構成の適正化を推進し、持続可能で効率的な執行体制を構築します

#### 取組項目：特別区人事制度への問題提起

##### 《取組の方向性3》

区の実情に合わせて、意欲と能力のある職員を積極的かつ弾力的に任用(採用・昇任)していくため、特別区共通の人事制度の課題を取りまとめ、特別区全体へ問題提起します

## 目標2 職員の育成を押し進めます

- 組織にあって職員の育成は永遠の課題ですが、継続的に様々な工夫を積み重ね、組織をあげて職員を育てていかななくてはなりません。
- そのために、職員の年齢や職層等それぞれのキャリアステージに合わせた中長期的視点に立った育成の取組を実施し、地域行政のプロとしての専門性を持った人材を育成していきます。

### 取組項目：若手職員の育成・管理監督職の育成

#### 《取組の方向性4》

次代を担う若手職員を中長期的な視点に立って育成し、組織の要となる管理監督職員の確保と資質向上に取り組みます

#### 《取組の方向性5》

多様化・複雑化した区政課題に対応できる優れた資質と意欲を持った人材を確保します

### 取組項目：高齢期職員の活用

#### 《取組の方向性6》

ベテラン職員の培った豊富な知識・経験と専門性を組織全体で有効に活用するとともに、次世代へと継承します

### 重点項目：職員の専門的スキルの向上

#### 《取組の方向性7》

組織をあげて人材育成に取り組み、行政のプロとしての専門的スキルの向上を図ります

### 重点項目：女性職員の活躍を推進

#### 《取組の方向性8》

男女問わずすべての職員が活躍し、多様な視点からの区政経営を実現します



### 目標3 組織の体質強化に取り組みます

- モデル無き未知なる時代において、複雑・多様化している区政課題を解決していくためには、区民の皆さんに分かりやすくかつ機動的に対応できる組織体制を構築していかなくてはなりません。
- また、区政全体について区民の参加と協働を積極的に進めていくため、個々の部署を越えた組織横断的かつ総合的な視点に立った組織運営を推進していきます。また、区の事務執行においても、区民の皆さんにスピード感をもって適正な区民サービスを常に提供していくための事務改善を行っていきます。
- 併せて、限られた人的資源を最大限に活用するため、職員一人ひとりがその能力を発揮し、効率的に仕事を行えるよう職場環境の整備にも取り組んでいきます。

#### 取組項目：区政の課題への機動的対応、横断的課題に対応できる組織

《取組の方向性9》  
社会情勢の変化に柔軟かつ迅速に対応できる組織機構の改革を行います

#### 取組項目：事務改善の推進

《取組の方向性10》  
全体の奉仕者としての意識を徹底し、区民サービスの向上につながる事務改善を推進します

#### 取組項目：職場環境の整備

《取組の方向性11》  
誰もが働きやすい職場環境を整備します