



練馬区人事・人材育成改革プラン

令和6年3月 練馬区

職員へのメッセージ

皆さんは、どんな理由で公務員を志望したのでしょうか。「子育て支援や障害者施策に携わりたい」「まちづくりを推進したい」と志望した人がいる一方で、「安定しているから」や「定時に帰れるから」と志望した人もいるかもしれません。

私は、当時の美濃部都政が日本社会を前に進める画期的な政策に取り組んでいると考え、東京都に入庁しました。特に社会福祉行政に感銘を受け、所管局である民生局を希望しました。都職員として34年勤め上げ、今は区長となって10年が経ちました。

行政に携わる者として、この間、一貫して実践してきたことは「現状改革」であり、「改革こそが、行政の役割である」と信じており、体に染みついています。区長となってからも、新型コロナウイルスのワクチン接種をはじめ、全国自治体を先導する多数の政策、「練馬区モデル」を実現してきたつもりです。

私にしても職員の皆さんにしても、積極果敢に仕事を進めれば敵もできるし、批判もされます。何もしなければ波風は立ちません。しかし、それでは公務員となった甲斐がありません。皆さんにも、目の前の課題に対して、小手先の策ではなく、東京都や日本全体の将来を見据えた新たな「練馬区モデル」を考え、実現に向けて積極的に取り組んでほしいと思っています。

私は、今、特別区長会副会長として、特別区全体の人事制度改革に取り組んでいます。近年、特別区職員の採用希望者が大幅に減少しています。現行制度のもと、特別区は、23区横並びの人事制度による運営を余儀なくされており、若い人から見て魅力のない職場になっているのではないかと懸念しています。各区が、区の実情に応じて採用や任用を行い、人事行政においても個性を発揮していくことが必要です。人事制度改革を特別区全体に発信していきます。

そして、国や特別区の制度改革を待たずして、区としてまずは取り組むべきこととして、職員の育成や職場環境の整備を更に進めます。積極的に頑張る職員は評価し、目標とする職業人生(キャリアプラン)の実現に向け、全力でサポートしていきます。

引き続き皆さんと力を合わせて、練馬区の未来を切り開いていきたいと思います。

令和6年3月

練馬区長 前川 耀男

目 次

第一章 策定にあたって・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
1 策定の目的	
2 社会的背景と課題	
3 特別区全体に人事制度改革を発信	
4 職員に求められる取組姿勢	
5 組織として目指す姿	
6 新たな改革プランの位置づけ	
第二章 具体的な取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	12
リーディングプロジェクト・・・・・・・・・・・・・・・・	13
柱1 採用戦略・・・・・・・・・・・・・・・・	15
取組1 経験者採用を強化します	
取組2 経験者採用職員が即戦力として活躍できるフィールドを用意します	
取組3 採用活動を積極的に行います	
柱2 職員の能力を最大限活かす人事制度・・・・・・・・	18
取組4 職員の『職業人生』（キャリアプラン）を応援する仕組みを整えます	
取組5 職員の頑張りや実績を評価します	
柱3 成長を加速させる育成体系・・・・・・・・	22
取組6 職場等で自ら描く『職業人生』の実現をサポートします	
取組7 職場等で全ての職員の学びを支援します	
取組8 専門人材を育成します	
取組9 学びを実践につなげます	
柱4 組織体質の強化・・・・・・・・	27
取組10 効率的な執行体制を確立します	
取組11 区政の課題に機動的に対応します	
取組12 横断的課題に対応できる組織とします	
取組13 会計年度任用職員の活躍を推進します	
柱5 職場環境の整備・・・・・・・・	33
取組14 誰もが働きやすい職場を目指します	
取組15 女性職員の活躍を推進します	
取組16 職員の出産や育児、介護を支援します	
取組17 職員のメンタルヘルス対策を強化します	
取組18 職員のハラスメント対策を強化します	

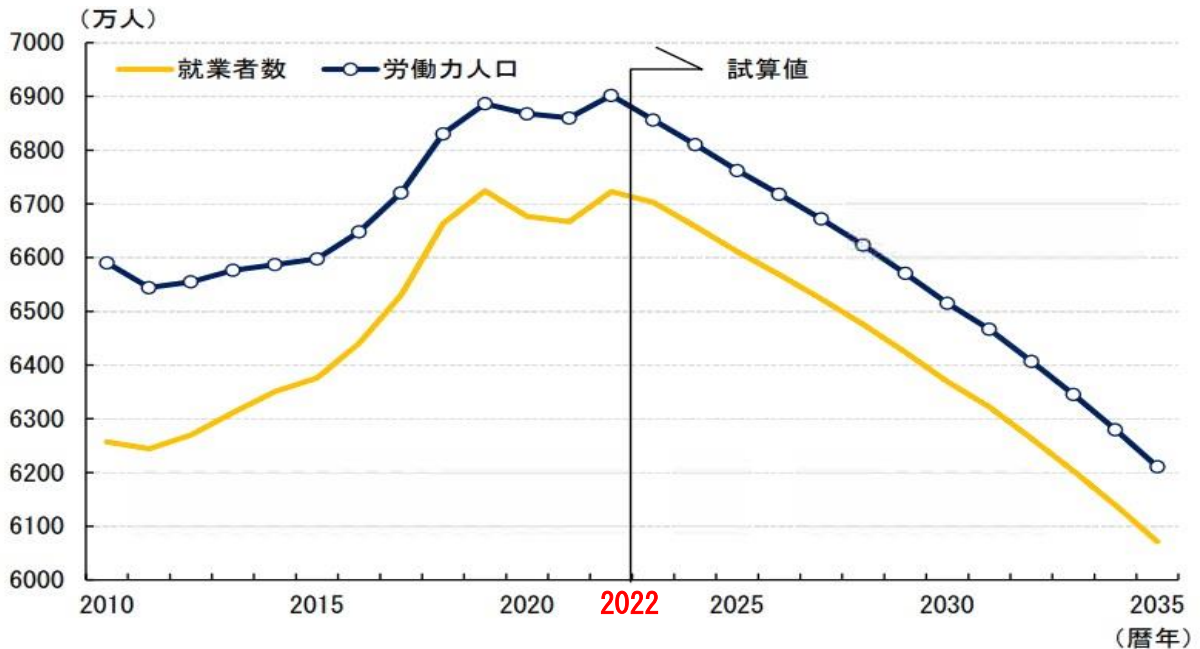
第一章 策定にあたって

1 策定の目的

- 区はこれまで、平成 29 年度に策定した「人事・人材育成改革プラン」に基づき、職員の育成や組織体質の強化に取り組んできました。新型コロナウイルス感染症の対応では、応援職員として多くの職員が積極的に手を挙げるなど、やる気のある職員が育っています。
- 一方で、若手職員や中堅職員の昇任意欲が低下しています。社会全体の傾向ではあるものの、組織を適切に運営していくには、その要となる管理監督職の確保が極めて重要です。
- 混沌とした経済情勢や新型コロナウイルス感染症による社会への影響など、区を取り巻く状況は不透明です。行政のデジタル化の遅れや、8050 問題、ヤングケアラーへの対応など複雑化した社会課題が山積していることに加え、少子高齢化による労働力人口の減少により人材確保が難しくなっています。
- 労働市場では、すでに官民を含めた人材の奪い合いが起きており、特別区においても『転職を理由とした退職者の増加』や、『採用希望者の減少』など新たな課題も生まれてきています。
- このような状況を踏まえ、当面の課題に対応し、政策を実現する体制を強化するため「取組体制強化プラン」を令和 4 年度に策定しました。その中では、「改革を進める人材を育てる」ことを一つの大きな柱として位置づけ、『一人ひとりの職員の能力を最大限活かすこと』と『民間経験者等の外部人材の採用を強化すること』を車の両輪として、人材の確保を強化していくことを明らかにしました。
- この度、「取組体制強化プラン」で示した方向性に基づき、具体的な人事制度・研修体系を構築するため、新たな「人事・人材育成改革プラン」を策定します。
- また、特別区は、職員の採用や昇任、給与等を 23 区統一の基準に基づき運用しています。各区における区政課題や組織運営が異なるにも関わらず、区独自の人事制度を組み立てることができないという課題を抱えています。区だけでは解決できない事項について、特別区全体に人事制度改革を発信していきます。

2 社会的背景と課題

社会的背景 少子高齢化による労働力人口の減少



(備考) 総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」をもとに計算。

出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング

- 国内において、令和4年(2022年)時点で約6,900万人いる労働力人口は、今後、年間約50万人ペースで減少していきます。
- 令和17年(2035年)には約6,210万人まで減少するなど、日本の労働力人口は急速に減少していくことになり、既に労働市場においては、転職市場の活性化など、官民を含めた人材の奪い合いが起きています。
- 近年では、国の省庁で問題になっている長時間労働や、地方自治体における新型コロナウイルス感染症対応による深夜をまたぐ労働などにより、公務員は仕事量が多い割に低賃金という評価が新卒者の間で定着してきています。
- 一方で、民間企業は、年度途中の中途採用に力を入れるほか、インターンシップ採用※を行うなど、意欲ある人材を獲得するため、労働市場の変化に柔軟に対応した、様々な工夫を凝らした採用活動を行っています。

※インターンシップ採用…採用希望者を対象に実際の職場で就業体験をする機会を与えることで、仕事の適性などを確認し、採用選考の参考とすること

➤ 課題① 採用希望者の減少

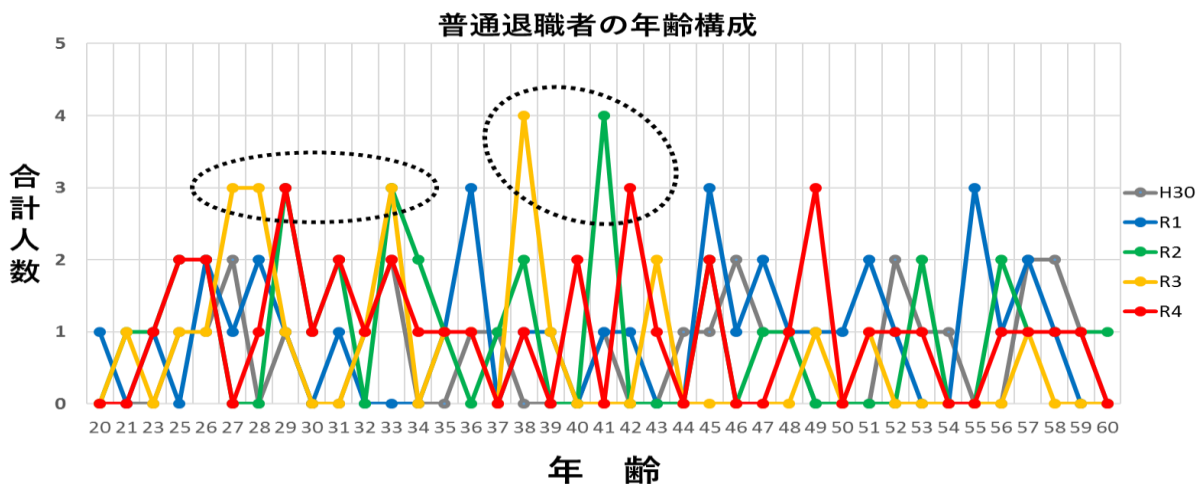
I 類採用試験

最上段：令和5年度
上段：令和4年度
下段：令和3年度
最下段：令和2年度

試験区分	採用 予定者数 (名)	申込者数		第1次試験			第2次試験		最終合格者数	
		A (名)	B (名)	受験者数 C (名)	合格者数 D (名)	1次試験 不合格者数 B-C(名)	1次試験 選抜率 C/B(%)	受験者数 E (名)	受験率 D/C(%)	総数 F (名)
事務	1,181	8,541	7,668	5,955	1,713	77.7	-	-	-	-
	983	9,374	8,417	4,246	4,171	50.4	3,312	78.0	2,308	3.6
	874	11,449	9,019	4,098	4,921	45.4	3,006	73.4	1,881	4.8
	906	14,339	8,121	4,791	3,330	59.0	2,197	45.9	1,741	4.7
土木造園 (土木)	94	196	186	174	12	93.5	-	-	-	-
	64	151	135	116	19	85.9	91	78.4	82	1.6
	53	283	214	178	36	83.2	137	77.0	109	2.0
	48	432	201	180	21	89.6	77	42.8	66	3.0
土木造園 (造園)	25	66	60	57	3	95.0	-	-	-	-
	17	52	45	42	3	93.3	36	85.7	32	1.4
	8	67	47	30	17	63.8	27	90.0	18	2.6
	6	87	44	32	12	72.7	15	46.9	12	3.7
建築	101	123	116	110	6	94.8	-	-	-	-
	62	81	75	72	3	96.0	62	86.1	55	1.4
	53	117	100	82	18	82.0	69	84.1	59	1.7
	50	160	101	88	13	87.1	45	51.1	40	2.5

- 特別区の採用試験（I類）の受験申込者が年々、減少しています。民間における内々定の時期の早期化や、新卒者における公務員の魅力の低下などが原因として考えられます。
- 受験者数の減少により、1次試験（筆記試験）の合格率は、事務職が約8割弱、他の専門職種では9割を超える状況となっており、競争試験による人材の確保が困難な状況になってきています。

➤ 課題② 帰属意識の低下・中堅職員の流出



- 入区5年～15年目の中堅職員が退職するケースが増加しています。
- 特に中堅職員が、「自身のやりたい分野が見つかった」「定期的に異動を繰り返す区では、キャリアプランを描きづらい」などを理由に、転職により退職するケースが増加しています。

➤ 課題③ 若手職員の昇任意欲の低下

主任昇任選考

(人)

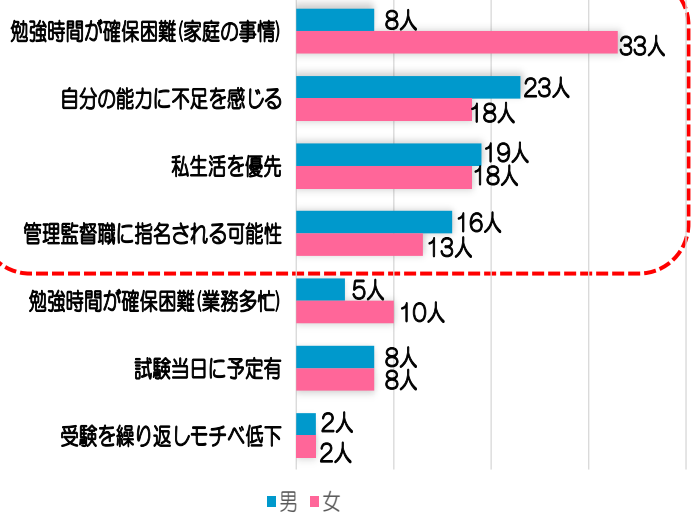
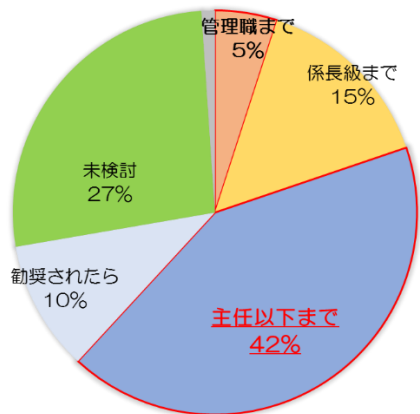
1級 在職 年数	R5年度				R4年度				R3年度		
	資格	受験	受験率	R3増減	資格	受験	受験率	R3増減	資格	受験	受験率
3	5	3	60.0%	▲21.8P	6	5	83.3%	1.5P	11	9	81.8%
4	7	5	71.4%	—	10	5	50.0%	▲21.4P	7	5	71.4%
5	121	72	59.5%	▲21.8P	70	47	67.1%	▲14.1P	80	65	81.3%
6	87	46	52.9%	▲19.0P	70	42	60.0%	▲11.9P	57	41	71.9%
7	81	44	54.3%	—	44	22	50.0%	▲4.3P	46	25	54.3%
8	56	33	58.9%	▲2.6P	36	18	50.0%	▲11.5P	39	24	61.5%
9	51	19	37.3%	▲7.4P	40	17	42.5%	▲2.2P	38	17	44.7%
10	9	5	55.6%	30.6P	9	6	66.7%	41.7P	4	1	25.0%
11	12	5	41.7%	41.7P	3	0	0.0%	—	1	0	0.0%
12	1	0	0.0%	▲33.3P	1	0	0.0%	▲33.3P	9	3	33.3%
13	0	0	—	—	8	3	37.5%	—	8	3	37.5%
計	430	232	54.0%	▲10.3P	297	165	55.6%	▲8.8P	300	193	64.3%

○ 若手職員の主任昇任選考における受験率が、大幅に減少しています。

【令和4年度練馬区職員アンケート結果】

【昇任選考を受験しない理由】

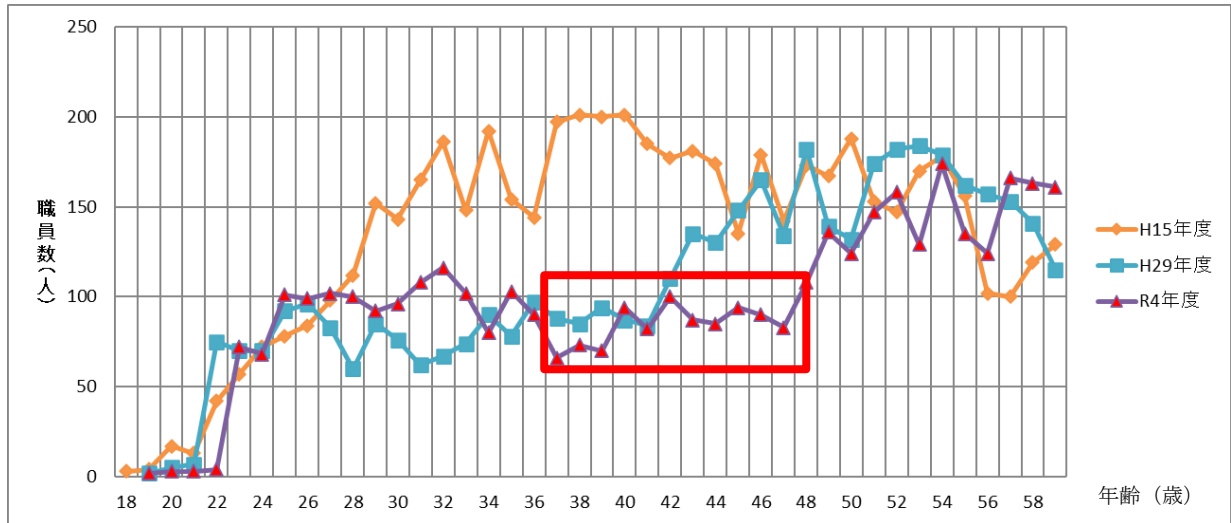
【質問】どの職層まで昇任を希望するか



○ 42%の職員が主任以下の職層を希望しています。

○ 主任昇任選考を受験しない理由として「私生活を優先」「能力不足」「管理監督職に指名されたくない」などが挙がっており、将来的な管理監督職への不安感から主任昇任選考の受験を避ける傾向があります。

➤ 課題④ いびつな年齢・職層構成比



- 平成15年から平成24年まで新規採用職員を絞ったことにより、中堅職員（特に30代半ば～40代）の事務職が不足しており、いびつな年齢・職層構成比の組織になっています。今後、管理監督職を担うべき中堅職員が不足しており、組織自体に余裕がない状況となっています。

➤ 課題⑤ 民間経験者等の外部人材の必要性

◆選考区分ごとの人事評価の傾向

年度	選考区分	A	B	C+	C	D	E
令和4年度	新卒採用	7.87%	19.98%	13.69%	58.27%	0.19%	0.00%
	経験者採用	12.94%	24.71%	12.94%	49.41%	0.00%	0.00%
令和3年度	新卒採用	7.20%	21.26%	13.91%	57.33%	0.24%	0.06%
	経験者採用	11.84%	26.97%	13.16%	48.03%	0.00%	0.00%
令和2年度	新卒採用	7.72%	21.81%	14.86%	55.24%	0.31%	0.06%
	経験者採用	13.24%	24.26%	12.50%	50.00%	0.00%	0.00%
令和元年度	新卒採用	8.25%	22.09%	15.48%	54.05%	0.10%	0.03%
	経験者採用	13.33%	25.00%	17.50%	44.17%	0.00%	0.00%

- 経験者採用者は、民間で学んだ専門的技術やノウハウを区の業務に活かすことで、高い成果をあげています。
- 経験者採用者は、昇任意欲も高い傾向にあり、短い期間で管理監督職につなげていくことが有効です。

➤ 課題に対する今後の取組の方向性

課題① 採用希望者の減少 ※特別区全体の課題

- 方向性
- ・ 経験者採用を強化した採用戦略
 - ・ 公務員を目指しやすい選考方法や選考スケジュールを人事委員会に要望

課題② 帰属意識の低下・中堅職員の流出

課題③ 若手職員の昇任意欲の低下

これまで

- ▶ 定期的な異動を前提とした画一的な人事制度
- ▶ 自身の職業人生（キャリアプラン）を考える機会がなく、職員の昇任意欲や異動希望がイメージによって左右されている

これから

職員が自分を理解し、自ら職業人生（キャリアプラン）を選ぶ制度

- ▶ 「頑張っている職員」が目指す職業人生（キャリアプラン）を理解し、実現に向けサポートする
- ▶ 「昇任意欲が低い職員」や「結果が出ない職員」に、今後の職業人生を考えさせ意識変革のきっかけを与える

- 方向性
- ・ 職員の職業人生（キャリアプラン）を後押しする人事制度
 - ・ 職員の職業人生（キャリアプラン）をサポートする研修体系
 - ・ 職員がやりがいを感じる給与体系や任用制度を人事委員会に要望

課題④ いびつな年齢・職層構成比

課題⑤ 民間経験者等の外部人材の必要性

- 方向性
- ・ 民間経験者等の外部人材の採用による組織力の強化
 - ・ 4月一括採用だけでなく、各区が必要に応じて通年採用を行える制度を人事委員会に要望

3 特別区全体に人事制度改革を発信

【問題意識】

- 少子高齢化による労働力人口が減少していく中、官民を含めた人材の奪い合いが起きており、労働市場では転職市場の活性化などの変化が既に起きています。
民間は、そういった労働市場の変化に柔軟に対応するため、通年での中途採用やインターンシップ採用など工夫を凝らした対策を行っており、若手職員を上位職に抜擢するなど仕事の成果や能力を重視した任用を行っています。
- 一方、公務員は、国・都・地方自治体に関わらず、憲法や公務員法等に基づき制度設計されており、採用や処遇、給与制度などにおいて様々なことが制限されています。特に、特別区は統一基準を設け、23区横並びの制度となっており、各区における区政課題や組織運営が異なるにも関わらず、区独自の人事制度を組み立てることができないような状況にあります。
- また、かつては『安定雇用、定時退社』などのイメージから魅力的な就職先であった公務員が、最近では、『仕事量が多い割に低賃金という評価』というイメージが定着しつつあり、就職先として公務員の魅力が低下しています。

【取組の方向性】

- 若年層が公務員に魅力を感じるよう、昇任・給与、人材育成など制度の抜本的な見直しが必要です。
- 各区が実情に応じて任用制度や給与を変更し、人事行政においても個性を発揮していくことが必要です。
- 法的制約等があり、一度に全てを改善することはできませんが、労働市場の変化は早く、待っているだけでは状況が悪化していくだけです。可能なことから各区が取り組めるよう、区の裁量を広げるよう人事委員会に要望していきます。

【具体的な取組】

- 『メリハリのある給与体系』を人事委員会に要望します

課題	▶ 職責やポストの困難さに鑑みると、一般職員と比較して管理職の給与が低水準の状況にあり、管理職と一般職員との差別化ができておらず、昇任意欲の向上に繋がっていない
方向性	▶ メリハリのある給与体系にするためには、上位職の給与の引上げなど職層間の調整が必要であり、給与制度を今すぐ変えることは困難だが、継続的に人事委員会に求めていく

○ 『人材確保に向けた様々な採用方法』を人事委員会に要望します

課 題	<ul style="list-style-type: none"> ▶突発的な行政需要や年度途中の退職に対し、4月一括採用制度では、年度途中の職員ニーズへの対応が難しい ▶民間が工夫を凝らした選考を行う中、筆記・面接を基本とした選考だけでは、受験者の確保に支障が生じかねない
方 向 性	<ul style="list-style-type: none"> ▶経験者採用など一部の選考において、通年採用等を導入 ▶23区統一選考において、選考スケジュールの早期化や、SPI※の導入等による筆記選考の簡素化を実施 ▶インターンシップの活用による面接以外の選考方法を導入

○ 『専門人材を外部から迅速に獲得する制度』を人事委員会に要望します

課 題	<ul style="list-style-type: none"> ▶デジタル人材等の専門性の高い人材が、官民の垣根を越えて迅速に能力を発揮できる仕組みが整っていない ▶任期付職員の採用については、人事委員会への承認申請など、手続きに時間がかかる
方 向 性	<ul style="list-style-type: none"> ▶専門性の高いデジタル人材等を、民間等から迅速に採用できる制度を構築 ▶任期付職員の採用を円滑に行うため、事務手続きを簡素化

○ 『有能な人材を柔軟かつ積極的に活用できる昇任制度』を人事委員会に要望します

課 題	<ul style="list-style-type: none"> ▶複雑化する行政需要にスピーディーに対応するため、各区の状況に応じて幹部職員への登用を柔軟に行える仕組みが必要 ▶中堅職員が、キャリアアップを目指し、民間等への転職を理由に退職するケースが増加
方 向 性	<ul style="list-style-type: none"> ▶管理職選考Ⅰ類の指名制を導入 ▶年齢や職歴に関わらず、課長級から部長級に抜擢できる特例を導入 ▶東京都のように若い段階で管理職を目指せる制度を導入

※SPI…応募者の能力や性格を把握する目的で実施する適性検査のこと

4 職員に求められる取組姿勢

- 区を取り巻く環境の変化や「練馬区区政改革推進会議」からの提言を踏まえ、職員の仕事への姿勢を変えるため、「求められる取組姿勢」を定め、全職員が共有します。

◆求められる職員像

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

◆求められる取組姿勢

【職員倫理】

- ▶ 全体の奉仕者としての高い倫理観を常に持ち続ける

【区民との協働】

- ▶ 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

【現場主義】

- ▶ 地域の現場に入り、話し合い、区民とともに考えていく

【区民目線】

- ▶ 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
- ▶ 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

【縦割りの打破】

- ▶ 地域の課題に対し、柔軟な思考力をもって解決策を検討し、組織を超えて協力し合い立ち向かっていく

【チャレンジ精神】

- ▶ 「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

【プロ意識】

- ▶ 先進的な情報に対して常にアンテナを張り、専門知識やデジタルスキルの向上など時代の変化に合わせて自分自身をバージョンアップしていく

5 組織として目指す姿

- 職員に求められる取組姿勢とともに、区が魅力ある職場を実現し、継続的に人材を確保していくにあたり、組織として目指す姿を明らかにします。

◆組織の目指す姿

職員が思い描く『職業人生』を応援し、
年齢・性別に関係なく、区民のためにいきいき働ける組織

◆目指す方向性

【人事制度】

- ▶ 区民のために頑張る職員が思い描く『職業人生』（キャリアプラン）を後押しする人事制度を構築する

【育成体系】

- ▶ 職員が思い描く『職業人生』が実現できるよう支援する
- ▶ 組織間の連携を深め、職員同士がつながるきっかけを提供し、地域の課題解決に向け、職員がともに高め合う組織を構築する

【採用】

- ▶ 新卒者と経験者をバランスよく採用し、多様な人材により、組織を活性化する
- ▶ 民間経験者などが有する知識やノウハウにより区の事業に変化を起こす

【組織体制】

- ▶ 区政や地域の課題などに迅速かつ適切に対応するため、機動的な組織体制を構築する

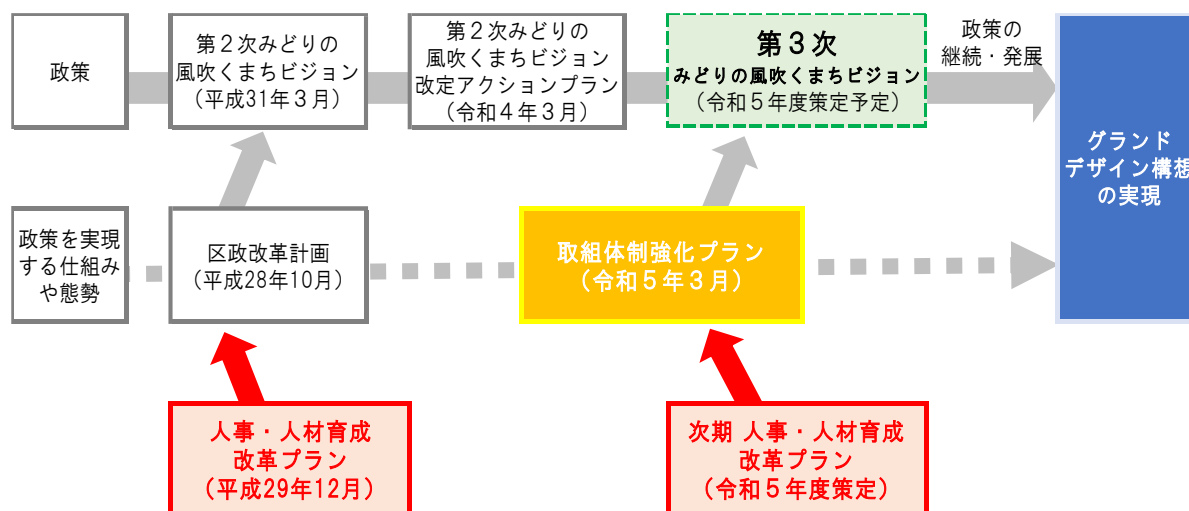
【職場環境】

- ▶ 職員が仕事と家庭生活とを両立し、思い描く『職業人生』を目指すことができるよう、テレワークや時差出勤の実施など職場環境を整備する

6 新たな改革プランの位置づけ

- 現行の「人事・人材育成改革プラン」（以下「改革プラン」という。）は、第2次「みどりの風吹くまちビジョン」（以下「ビジョン」という。）の政策を実現する仕組みや体制を強化するために策定した「区政改革計画」（平成28年10月策定）に基づく個別計画です。
- 第3次ビジョン（令和5年度策定予定）に先立ち、政策を実現する具体的な取組と体制を強化するために策定した「取組体制強化プラン」（令和5年3月）の個別計画として、今回、新たな改革プランへと改定します。
- 区政改革を進めるためには、区をあげて区民参加と協働を積極的に推進していかなければなりません。改革プランにより、人事や組織を一体的に改革し、『一人ひとりの職員の能力を最大限活かすこと』と『民間経験者等の外部人材の採用を強化すること』を車の両輪として、改革を進める人材の確保を強化していきます。

【ビジョン、取組体制強化プラン、改革プランの関係図（イメージ）】



第二章 具体的な取組

- 改革プランでは、取組体制強化プランで示した区の人事行政の大きな方針を、より具体的な施策の方向性として5つの柱に分類して示します。
- 各柱に記載している施策の中で、先導的に進める取組を『リーディングプロジェクト』として掲げ、着実に実行します。

第二章 具体的な取組

リーディングプロジェクト

柱1 採用戦略

- ▶ 取組1 経験者採用を強化します
- ▶ 取組2 経験者採用職員が即戦力として活躍できるフィールドを用意します
- ▶ 取組3 採用活動を積極的に行います

柱2 職員の能力を最大限活かす人事制度

- ▶ 取組4 職員の『職業人生』(キャリアプラン)を応援する仕組みを整えます
- ▶ 取組5 職員の頑張りや実績を評価します

柱3 成長を加速させる育成体系

- ▶ 取組6 職場等で自ら描く『職業人生』の実現をサポートします
- ▶ 取組7 職場等で全ての職員の学びを支援します
- ▶ 取組8 専門人材を育成します
- ▶ 取組9 学びを実践につなげます

柱4 組織体質の強化

- ▶ 取組10 効率的な執行体制を確立します
- ▶ 取組11 区政の課題に機動的に対応します
- ▶ 取組12 横断的課題に対応できる組織とします
- ▶ 取組13 会計年度任用職員の活躍を推進します

柱5 職場環境の整備

- ▶ 取組14 誰もが働きやすい職場を目指します
- ▶ 取組15 女性職員の活躍を推進します
- ▶ 取組16 職員の出産や育児、介護を支援します
- ▶ 取組17 職員のメンタルヘルス対策を強化します
- ▶ 取組18 職員のハラスメント対策を強化します

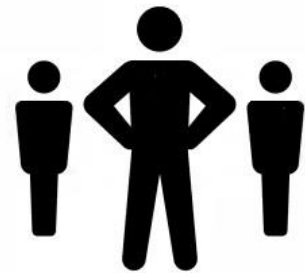
リーディングプロジェクト

各柱に記載している施策の中で、先導的に進める取組を『リーディングプロジェクト』として掲げ、着実に実行します。

経験者採用を強化

P13『柱1 採用戦略』

- 新規採用職員における**経験者採用の割合を高め**、民間経験者等の多様な人材を採用していきます。**経験者と新卒者をバランス良く採用**していきます。
- 土木・建築の設計・施工や、SE 経験など、経験者採用職員が有する**民間で学んだ専門的技術やノウハウを区の業務に活かす**ことで、区の事業に変化を起こします。



『職業人生』を応援する仕組み P16『柱2 職員の能力を最大限活かす人事制度』

- **若手職員に様々な分野に挑戦するチャンス**を与えるため、若手職員が挑戦したい職務に応募する制度『ジョブチャレンジ制度』として対象分野を拡大します。
- **専門分野での活躍を目指す職員**に対し、経験のある分野への長期在職を前提として応募する制度『エキスパート制度』として対象年齢や対象分野を拡大します。



『職業人生』の実現をサポート

P21『柱3 成長を加速させる育成体系』

- 職層、年齢に着目した研修に加えて、**職員自らが思い描く職業人生の実現**に向けた育成メニューの充実に取り組みます。
- 管理監督者を育成するため、メンター役の退職管理職による研修や相談体制を構築し、助言などを通じて**管理監督職員の人材育成力を強化**します。



学びを実践につなげる

P24『柱3 成長を加速させる育成体系』

- 「DX 推進方針」に基づき、職員全体のデジタルスキルの底上げなど、**デジタル人材育成**のための研修を実施します。

- **職員の経験の幅を広げる**ため、「考える研修」やDX研修等において、計画策定や申請フォームの作成等、実践型研修を実施します。



横断的課題に対応できる組織の構築

P28『柱4 組織体質の強化』

- 新型コロナウイルス感染症対策による保健所の人員不足を解消するため、庁内に応援職員を募ったスキームを制度化しました。**職員の応援意欲や知識・資格を事前に把握**し、庁内の様々な応援要請につなげていきます。



- 職員が応援職員として、様々な分野を経験することにより経験の幅が広がるとともに、**組織を越えた職員同士の交流**を生み出すことにより、職員個人の育成につなげていきます。

職員の出産・育児、介護支援

P33『柱5 職場環境の整備』

- 育児休業や介護休暇等で一定期間欠員となる正規職員のポジションを、別の正規職員が期間限定で異動しサポートする制度『**正規職員庁内派遣制度【ボイジャープログラム】**』を構築します。
- **育児休業等を取得した職員の職場復帰への不安を解消**するため、知識をアップデートするための研修の実施や、オンライン面談、チャットツール等の活用による情報格差を解消する仕組みをつくります。



柱 1 採用戦略

➤ 取組1 経験者採用を強化します

【問題意識】

- 終身雇用の考え方が薄まり、転職が当たり前となっており、新卒者中心の採用では人材の確保が難しくなっています。
- 今後、管理監督職を担う中堅職員が不足するなど、いびつな職員構成比となっているため、民間経験者等を採用することにより組織力を強化する必要があります。

採用年度(4月1日付け採用)		R4年度	R3年度	R2年度	H31年度	H30年度	H29年度
採用試験区分	職務	採用者数	採用者数	採用者数	採用者数	採用者数	採用者数
I類	一般事務	61	81	64	78	69	73
Ⅲ類	一般事務	5	5	5	4	5	3
経験者	一般事務(係員)	9	4	8	11	9	10
	一般事務(主任)	4	5	2	4	5	0
就職氷河期世代	一般事務	2	2				

【取組の方向性】

- 新卒採用は、活気のある組織づくりや長期的な職員構成比の安定のために必要であり、今後も採用活動に力を入れていきます。
- 新規採用職員における経験者採用の割合を高め、民間経験者等の多様な人材を採用していきます。経験者と新卒者をバランス良く採用していきます。

【具体的な取組】

- 新規採用職員における経験者採用の割合を高めていきます。
- 土木・建築の設計・施工や、SE 経験など、経験者採用職員が有する民間で学んだ専門的技術やノウハウを区の業務に活かすことで、区の事業に変化を起こします。
- 中堅職員が少ないいびつな職員構成を改善し、組織体制を強化します。
- 経験者採用職員は昇任意欲も高い傾向にあります。短い期間で管理監督職につなげることで、積極的な組織風土に変えていきます。
- 新卒採用職員（I類、Ⅲ类等）に対しては、チューター制度等を活用し、若手職員によるフォロー体制を強化することで、成長を加速させていきます。

➤ 取組2 経験者採用職員が即戦力として活躍できるフィールドを用意します

【問題意識】

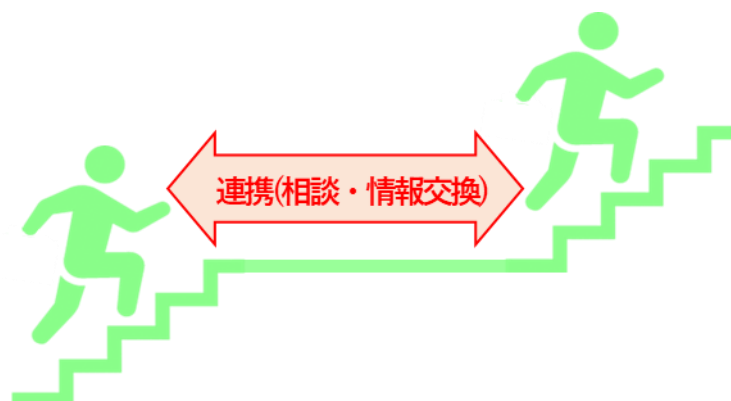
- これまで経験者採用職員についても、新卒者と同様にジョブローテーションの対象とし、新卒者と同じ研修を実施していました。
- 経験者採用職員がこれまで得てきたノウハウや専門的知識を区政に活かしていくことを考えると、新卒者と同じ条件で配置や育成する必要性は低く、人材の活用の観点でタイムロスになっていました。

【取組の方向性】

- 経験者採用職員については、新卒の採用者とは区別し、これまでの経験や知識を踏まえた配置や育成体系とします。

【具体的な取組】

- 経験者採用職員を新卒扱いとはせず、ジョブローテーションなどの対象外とし、即戦力としてこれまでの経験が活かせる職場に配置します。
- 専門性が高い職員は、年齢に関係なく、『エキスパート制度』への応募を可能にし、早い段階で専門分野に特化した配置を行います。
- ICT に携わってきたなど、特に専門性が高い職員に対しては、経験や知識を積極的に活用できる分野に特化した配置を行います。
- 経験者採用職員から「最初は公務員の文化に戸惑った」という意見もあることから、経験者採用職員同士がお互いに相談・情報交換し、連携できる体制を構築します。
- 特に、ICT職を採用するなどデジタル人材を確保し、デジタル人材同士が連携する体制を構築します。



➤ 取組3 採用活動を積極的にを行います

【問題意識】

- 特別区職員の採用選考（I類）の受験申込者が大幅に減少しています。
- 区として、一人でも多くの人材に練馬区を志望してもらえるよう、区の魅力を積極的に発信していく必要があります。

【取組の方向性】

- インターンシップの受入を充実していきます。
- 特に専門職は、志望者が限られているため、インターンシップにより働くイメージを事前に持ってもらい、採用につなげていきます。
- 若手職員の自主研究グループ等による採用活動を積極的に行い、区をPRしていきます。

【具体的な取組】

- 練馬区を志望する学生に対し、インターンシップを通じて練馬区政の理解を深め、意欲の高い人材の確保を図ります。
- 専門職においては、関係する大学などと連携し、実習生の受入に積極的に取り組みます。
- 大学内のキャリアセミナーでの業務説明会や区ホームページの改修などを通じて、区の魅力を積極的にPRします。
- 技術系職種を対象とした大学での採用説明会や、若手職員が自主的に区の魅力を伝える「リクルートフェスティバルねりま」を継続的に実施します。

【リクルートフェスティバルねりま】開催実績

	令和4年度	令和3年度	令和2年度	平成31年度
来場者数	228人	コロナ禍によりオンライン開催 ホームページ閲覧回数		393人
		456回	808回	

【インターンシップ生の受入れ】受入実績

	令和5年度	令和4年度	令和3年度	令和2年度	平成31年度
受入人数	8人	コロナ禍により中止			13人

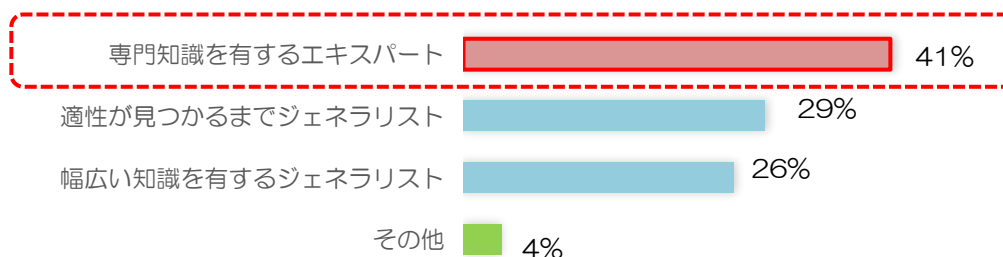
柱2 職員の能力を最大限活かす人事制度

➤ 取組4 職員の『職業人生』(キャリアプラン)を応援する仕組みを整えます

【問題意識】

- 中堅職員が、「自身のやりたい分野が見つかった」「定期的に異動を繰り返す区では、職業人生(キャリアプラン)を描きづらい」などを理由に、転職により退職するケースが増加しています。
- 職員のキャリア志向は大きく変化しており、定期的な異動を前提とした画一的な人事制度では、職員のモチベーションを維持し、成長を継続的に促すことができなくなっています。

職員アンケート「希望するキャリア」



- 自身の職業人生を考える機会がなく、職員の昇任意欲や異動希望がイメージによって左右されています。

【取組の方向性】

- 職員が自分を理解し、自ら職業人生を選ぶ人事制度を構築します。
- 「頑張っている職員」が目指す職業人生を理解し、実現に向けサポートします。
- 「昇任意欲が低い職員」や「結果が出ない職員」に、今後の職業人生を考えさせ意識変革のきっかけを作ります。

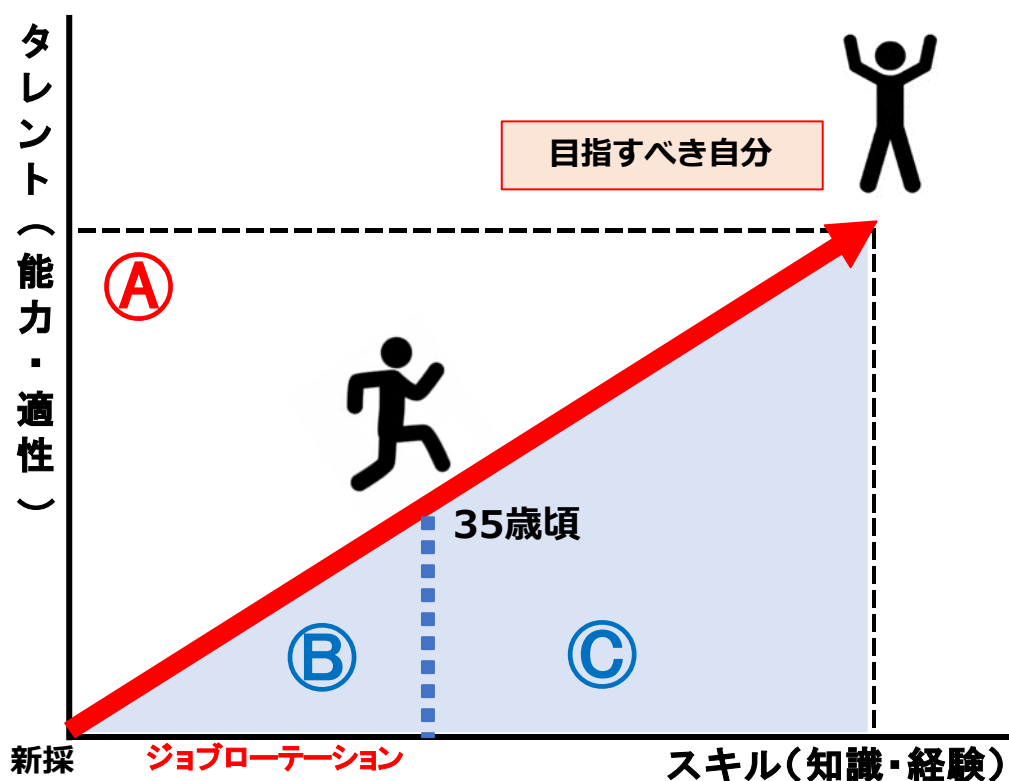
【具体的な取組】

- ジョブローテーションを希望制にします。
これまで、採用後10年目までの職員全員を対象に、複数の異なる分野を経験するジョブローテーション期間を設定してきました。
一方で、長期在職による成功体験・リーダー体験を積んだ方が職員本人の成長につながるケースもあります。そのため、ジョブローテーションを原則、希望制にします。上司との面談を通して、自身にとってどちらが成長につながるか考え、自身の意向を申告できる制度を構築します。

○ 職員の『職業人生』を後押しする人事制度を構築します。

職員が、採用後 10 年目（概ね 35 歳頃）を目途に、今後の自らの職業人生を考え、自身のどの部分の「能力・適性」を活かしていきたいか、また、どの分野の「知識・経験」を深めていきたいかを宣言する制度を導入します。

職員の目指す職業人生（宣言内容）と配置場所とのマッチングを行い、職員の職業人生を後押しする人事制度を構築します。



Ⓐタレント ⇒能力・適性をベースに、職務や研修で伸びていくもの

ⒷⒸスキル ⇒職域で得る知識・経験

Ⓐタレント宣言

全ての職員が、自身の能力・適性を見つめ直し、組織で生き残るために、どのタレントのプロフェッショナルになるか『タレント宣言』を行います。

所管の各ポストが、どのタレントの成長につながるポストか各部から申告させ、ポストと「宣言」職員のマッチングを行います。

【タレント分野（案）】

リーダーシップ、ファシリテート（調整力）、プロジェクトマネジメント（段取力）、コンサル（計画・分析）、コミュニケーション（接遇・交渉）、デジタル（情報処理）

○ 職員のチャレンジ分野を拡大します。

B ジョブチャレンジ制度 ※庁内公募（若手育成型）を拡大・強化

若手職員が様々な「知識・経験」の獲得に挑戦する可能性を広げるため、既に実施している「公募型人事異動（若手職員育成型）」（若手職員がチャレンジしたい職務に応募する制度）は、これまで総務や企画系職場への配置を前提に行ってきましたが、若手職員に他の分野にも挑戦するチャンスを与えるため、『ジョブチャレンジ制度』として対象分野を、健康福祉、まちづくり、地域づくり等に拡大します。

C エキスパート制度 ※庁内公募（専門分野特化型）を拡大・強化

専門分野での活躍を目指す職員に対しては、既に実施している「公募型人事異動（専門分野特化型）」（ベテラン職員が経験のある分野への長期在職を前提として応募する制度）の対象年齢や対象分野を大幅に拡大し、『エキスパート制度』として、より門戸を広げていきます。これまで対象者を50歳以上としていましたが、35歳以上(案)に拡大します。また、対象分野も福祉、戸籍、徴税、ICTに限っていましたが、財務、法務、契約など順次拡大していきます。



➤ 取組5 職員の頑張りや実績を評価します

【問題意識】

- 意欲的に業務に取り組んでいる職員は、自身の頑張りを正当に評価されることで次の頑張りにつなげることができます。一方、努力が足りない職員には、適切な指導・育成を行い、次の努力を引き出していく必要があります。そうした職場にすることが、職員一人ひとりの能力を最大限に発揮することにつながります。

【取組の方向性】

- 職員一人ひとりが能力を最大限発揮していくため、頑張った職員が公平・公正に評価される実力主義の組織運営に取り組みます。

【具体的な取組】

○ 職員の頑張りを正当に評価する人事評価制度の運用

人事評価制度の目的は、職員が発揮した能力とあげた業績を公正に把握し、評価を行うことで、職員の意欲・能力を向上させるとともに、より一層公務能率を向上させることにあります。メリハリある評価を実施し、職員の頑張りを正当に評価するとともに、努力の足りない職員には指導および育成を行っていきます。

○ 人事評価結果の総合的な活用

人事評価結果は、人事管理の基礎として、翌年度の給与（昇給および勤勉手当）に反映しており、昇任選考や人事異動、分限処分などへ総合的に活用していきます。

○ 給与（昇給および勤勉手当）への活用

昇給は、人事評価結果の成績段階に応じて、昇給号数が決定します。

勤勉手当は、一律拋出割合による拋出額等を原資として、人事評価結果の成績段階が最上位・上位の職員へ配分します。

【昇給および勤勉手当への活用】

最終評価	A	B	C+	C	D	E
昇給	6号	5号	4号		3号	昇給なし
勤勉手当	最上位	上位		中位	下位	最下位

【勤勉手当の一律拋出割合】

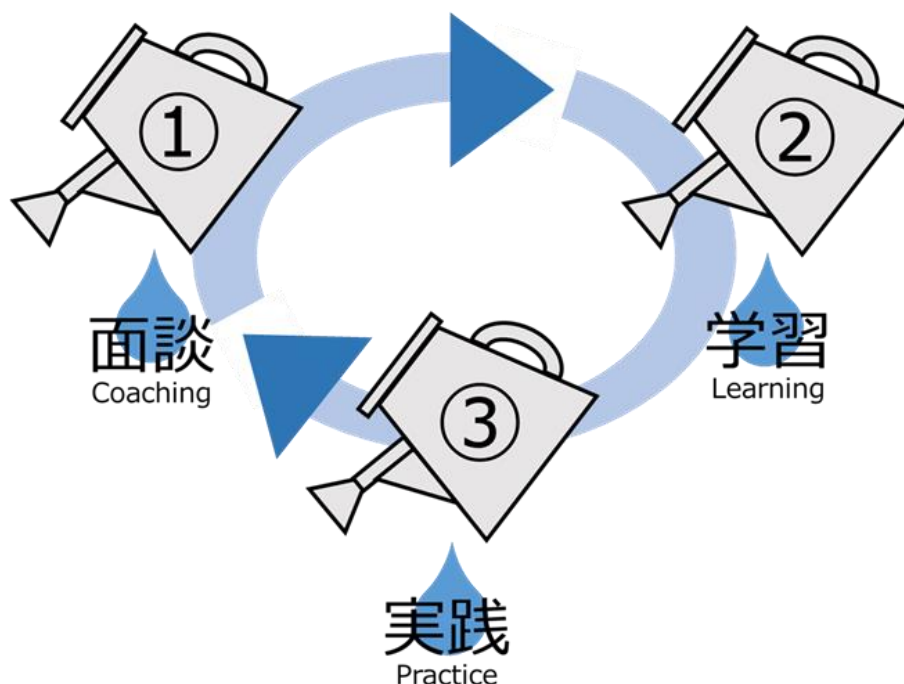
区分	一律拋出割合
管理職員	5%
課長補佐・係長級	2%
主任、統括技能長、技能長、技能主任	1%
行政系 係員、業務系 1級職主事	0.5%

柱3 成長を加速させる育成体系

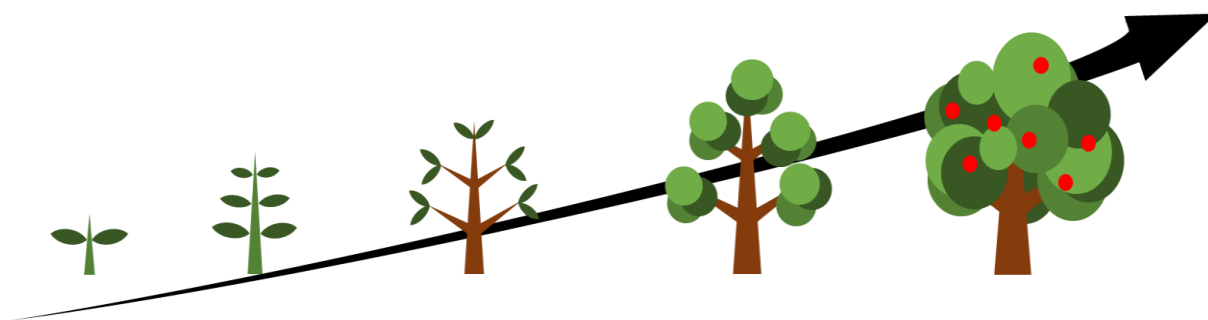
○ 面談・学習・実践を循環させ、改革を進める人材を育成します

仕事をする上で行き当たる壁を乗り越えることで、職員は成長していきます。

区は、職員の成長を促すため、職員自ら『職業人生』を考えることをサポートし、必要な知識・技能を養い、壁への挑戦を応援していきます。



①面談、②学習、③実践のサイクルを循環させ、職員に成功体験を積ませることで、課題に積極果敢に取り組んでいける人材を育成します。



➤ 取組6 職場等で自ら描く『職業人生』の実現をサポートします



【問題意識】

- 自身の職業人生について考える機会が少なく、職員の昇任意欲や異動希望がイメージによって左右されています。
- 受け身の姿勢で異動や昇任を受け止めており、帰属意識の低下や昇任意欲の低迷を招いています。

【取組の方向性】

- 自身の能力・適性を把握し、どの分野の知識・経験を深めていきたいかを主体的にデザインできるよう支援を行い、帰属意識の向上やチャレンジ精神の喚起、昇任意欲の醸成を図ります。

【具体的な取組】

- 若手職員と係長の1 on 1 ミーティング
新規採用から9年目までを集中育成期間とし、毎年、目標設定の際に係長と1 on 1 ミーティングを実施します。若手職員の能力・適性の自覚を促し、中長期の自身の展望を描けるよう支援を行います。
- 採用9年目職員への適性チェック
採用9年目職員を対象に、自身の能力・適性を客観的に把握する参考として、適性チェックを実施します。
- キャリアデザイン研修
一人ひとりの職員の能力を最大限発揮し、意欲ある管理職を継続的に生み出すために、年次や昇任時など、機会を捉えて職員のキャリア形成の支援に取り組みます。
- 管理職支援プログラム「一燈塾（いっとうじゅく）」
管理職候補者や若手管理職を対象に、メンター役の退職管理職等による研修および面談を実施し、実務面、精神面のサポートを行います。また情報交換会や勉強会を通して、管理職同士の交流を促進し、成長を図ります。

▶ 「一燈塾」の様子

議会対応の実務や職員の育成など管理職としての心構えを学びます

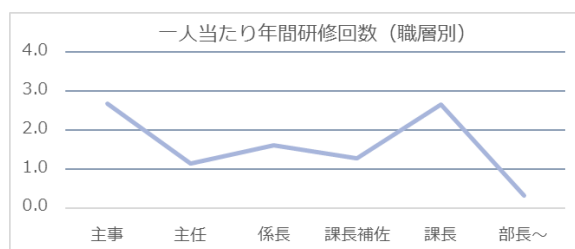
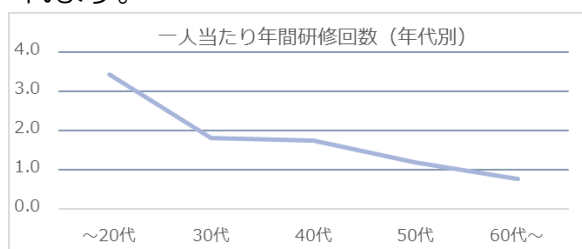


➤ 取組7 職場等で全ての職員の学びを支援します



【問題意識】

- 行政のデジタル化の遅れや、複雑化した社会問題が山積しており、一方で少子高齢化により人材確保が困難となってきています。職員一人ひとりを大切に、能力を最大限に発揮できるような支援が必要です。
- 若手職員に研修が集中する一方で、職場の中心となる係長やベテラン職員の研修機会が少ないことが、業務改善や人材育成の機運が十分に高まらない一因と考えられます。



▲令和4年度研修回数

【取組の方向性】

- 定年引上げを見据え、職員のリスクリングを後押しします。
- オンデマンド方式やオンラインセミナー等、研修方法のバリエーションを増やし、全ての職員が学びやすい環境を整備します。

【具体的な取組】

○ オンライン研修

職員自らが思い描く職業人生の実現に向けて、いつでも、どこでも、何度でも受講が可能で、幅広い研修メニューを備えるサブスクリプション型のオンライン研修を導入します。職員は自身に必要な研修を選択して受講できるようにします。

○ 若手職員向けステップアップ型必修研修

新規採用～4年目職員に対して、現在のポイント制選択研修※を見直し、身につけてほしい能力に絞って段階的に研修を実施します。メンタルヘルス面のサポートをしつつ、課題に積極果敢に取り組んでいける職員の育成を目指します。

○ リスタート研修

65歳までの任用を前提として、高齢期職員がやりがいを持って職務に取り組めるように、改めて組織における役割等について再認識するための研修を実施します。

○ eラーニングの充実

予算や会計等の実務研修のeラーニング化を進めます。必要なときに何度でも受講できることで、全職員に対して、基礎的な業務知識の定着を図ります。

※ポイント選択研修…指定された研修メニューの中から、必要ポイントに達するまで選択して受講する制度

➤ 取組8 専門人材を育成します



【問題意識】

- ベテラン職員の大量退職による世代交代が加速していくことに伴い、専門職におけるノウハウの喪失が危ぶまれています。
- 行政需要の高度化・複雑化に対応するため、専門知識や柔軟な発想を持つ人材を確保・育成していく必要があります。
- 専門性を高めるには、研修やOJTに加え、自己啓発が欠かせません。

【取組の方向性】

- スペシャリストを育成していくため、各職種に応じた育成体系を構築し、専門機関への派遣研修、外部人材の採用を積極的に行います。
- 専門性向上のため、自主研究グループの活動や資格取得などの自己啓発支援を充実させます。

【具体的な取組】

- **専門職種ごとの育成方針の策定**
保健師や福祉職は、育成方針を策定し、計画的な職員の育成を行っています。
他の専門職種についても、関係部署と連携し、専門人材の確保・配置・育成の考え方や具体的な取組を示す育成方針を策定します。
- **派遣研修による職員の育成**
区だけでは得る事が難しい知識や経験を職員に習得させるため、東京都や外部機関に職員を積極的に派遣します。職員は派遣先で、専門的知識やノウハウを学び、派遣終了後、区の事業に活かしていきます。

<派遣職員数（令和5年4月1日現在）※外郭団体への派遣除く>

派遣先	人数
東京都（総務局、政策企画局、デジタルサービス局、主税局、都市整備局、福祉保健局、産業労働局、建設局）	13人
特別区人事委員会事務局、特別区長会事務局、特別区人事・厚生事務組合、東京都後期高齢者医療広域連合	6人

- **自己啓発支援**
技術水準維持向上等の自主研究グループ「ねりまアカデミー」の活動支援や、職務に必要な資格の取得支援を充実させます。

➤ 取組9 学びを実践につなげます



実践
Practice

【問題意識】

- 限られた財源、職員で多様化する区民ニーズに応えるためには、サービスや業務を抜本的に変革するDXの推進が必要です。DXを進めるためには、デジタルを活用した業務改革を実践できる職員を育成する必要があります。
- デジタル分野以外においても、研修等で学んだことを職員が実践する機会が少なく、知識・技能の定着に課題がみられ、業務改善等の効果も限定的でした。

【取組の方向性】

- DXを推進する中心的役割を担う職員の育成や、職員全体のデジタルスキルの底上げなど、デジタルを活用した業務改革を実践できる職員を増やし、DX実現につなげていきます。
- 職員が研修や自己啓発で学んだことをOJT等でアウトプットする機会を増やし、学んだ知識・技能の定着と組織の活性化を図ります。

【具体的な取組】

○ デジタル人材の育成

「DX推進方針」に基づき、情報政策課と連携して、業務にデジタルを取り入れるスキルや、データを活用するスキル等の習得に必要な研修を実施し、業務知識とデジタルスキルを兼ね揃えた職員を育成していきます。

○ 実践型研修

職員の経験の幅を広げるため、「考える研修」やDX研修等において、計画策定やオンライン申請フォームの作成など、実践型の研修を実施します。

▼令和4年度「考える研修」の様子



若手職員同士で議論し、計画（案）を策定



幹部に計画（案）をプレゼンテーション

○ OJTの活性化

職員育成の基本は職場内研修（OJT）です。『エキスパート制度』に認定された職員をOJTの指導役として活用したり、専門的な研修を受講した職員が所属職員に報告会を実施するなど、職員がともに学びあう組織づくりに努めます。

柱4 組織体質の強化

➤ 取組10 効率的な執行体制を確立します

【問題意識】

- 区は、職種別職員構成比を同規模人口の他区（人口60万人以上）と比較すると、福祉系・技能系職員の比率が高い状況にあります。
- 民間が担えることは民間に任せ、行政が責任を持つべき分野で、区が役割を果たすためには、事務系・一般技術系職員が占める割合を高めながら、職種構成の適正化を図っていかなくてはなりません。
- 一方で、今後、労働力人口が減少する中、人材を確保していくには職場環境の整備が必要であり、ワーク・ライフ・バランスに配慮した人員配置が行えるよう職員数を確保していく必要があります。

【取組の方向性】

- 委託・民営化等を推進し、区民サービスの質の向上と効率的な執行体制を確立することにより、職員定数の減を創出します。
- 生み出された職員定数を上限に、増大かつ多様化・複雑化する行政需要等に充て、適切な定数管理を実施します。
- 定数管理の考え方に、新たに『ワーク・ライフ・バランスに配慮した働きやすい職場環境の整備』を加えます。

【具体的な取組】

○ 次期「練馬区職員定数管理計画」に基づく適切な定数管理

区は、「練馬区公共施設等総合管理計画」（平成29年3月策定）において、区が直接担うべき分野は引き続き直営とし、民間の知恵と経験を活用したほうが効果的・効率的な業務は民間が担うこととしています。

それを受け、「行政が担うべき分野における適正な定数配置」および「委託等の推進」を基本とした、今後5年間の職員定数のあり方を示す「練馬区職員定数管理計画」を平成29年度に策定しました。

令和6年3月に第3次ビジョンおよび次期「公共施設等総合管理計画（実施計画）」が策定されることを踏まえ、次期「練馬区職員定数管理計画」を策定し、計画に基づく適切な定数管理を行います。

計画では、これまでの委託・民営化等の推進による効率的な執行体制の確立や、第3次ビジョンの実現とともに、新たに『ワーク・ライフ・バランスに配慮した働きやすい職場環境の整備』を定数管理の基本方針に位置付けています。

➤ 取組11 区政の課題に機動的に対応します

【問題意識】

- 区民との協働を推進していく「協働推進課」や、ひとり親家庭への支援機能などを強化する「生活福祉課」の設置など、区政課題に機動的に対応するため、課の新設を行ってきました。
- コロナ禍においても、「練馬区モデル」の実施や酸素ステーションの開設、生活困窮者対策の実施など、喫緊の課題に対し専管組織を設置することで迅速かつ適切に対応することができました。
- 今後も区立施設の維持更新など、解決が迫られている課題に迅速に対応していかなければなりません。

【取組の方向性】

- 区政課題に機動的に対応できる組織体制を構築していきます。

【具体的な取組】

○ 組織体制の柔軟な構築

区政課題の解決に向けて事業を推進していくため、組織を柔軟に設置しています。常に組織のあり方を検証し、時限的な組織の設置やスクラップアンドビルドに取り組んでいきます。

<主な新設組織>

平成27年度	平成28年度	平成29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	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	生活福祉課 都市農業調整課 新宿線・外環沿線まちづくり課
平成30年度	令和元年度	令和2年度
区民事務所担当課 世界都市農業サミット担当課	商品券事業担当課	定額給付金担当課 住民接種担当課
令和3年度	令和4年度	令和5年度
自宅療養環境整備担当課	美術館再整備担当課 美術館再整備まちづくり担当課	—

○ 任期付職員採用制度の活用

一時的な業務量増加に対応するため、これまで様々な任期付職員を採用してきました。例えば、マイナンバーカード交付に係る一時的な業務量増加に対応するための、2年間に限る任期付職員の採用などです。

今後も、区の施策の必要性に応じて、専門的知識を持つ人材等を任期付職員として採用することにより、体制を強化しています。引き続き、計画的に職員定数を管理していくため、任期付職員採用制度を活用していきます。

<対象業務>

対象業務	任期
3条 専門的知識・経験が必要な業務	3年以内
4条 ①一定期間内に終了が見込まれる業務 ②一定期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務 ※根拠法令「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」	※特に必要な場合は、 5年以内

<採用実績>

採用区分	職名	人数	任期	職種	職層
3条任期付	産業保健師	3名	H21～25	保健師	係長1名 主任2名
	学芸研究（美術館長）	1名	H22～26	学芸研究	課長級
	主任介護支援専門員 （主任ケアマネ）	3名	H22～26	事務	係長級
		2名	H27～R1		
	広報戦略	1名	H25～29	事務	課長級
	法務担当	1名	H29～R2 ※その後行政 専門職で採用	事務	課長級
学芸研究（埋蔵文化財）	1名	H29～30	学芸研究	主任	
4条任期付	マイナンバー制度導入に伴う採用	11名	H28～29	事務	主事

※3条任期付…複雑・高度化する行政課題や喫緊の課題を速やかに解決するため、専門的知識経験を有する職員を、任期を定めて採用する職

※4条任期付…一定の期間内に終了することが見込まれる業務等に対応するため採用する職
（ただし、採用できる対象業務は、マイナンバー対応や新型コロナウイルス感染症対応業務に限られている）

➤ 取組12 横断的課題に対応できる組織とします

【問題意識】

- 区政課題の変化により、課や係だけで完結する仕事が少なくなり、部を超えた調整が必要な仕事も増えています。
- 区民参加と協働を進め、地域の課題を区民とともに解決していくには、従来の縦割り組織では対応できないこともあり、組織間の連携や協力がこれまで以上に必要です。
- 区では、課内における係間の超過勤務の不均衡や、一部職員の長時間労働など、効率的な課運営について課題を抱えている部署があります。職員を課や系の枠に閉じこめることがないよう、横断的に対応できる組織の構築が必要です。

【取組の方向性】

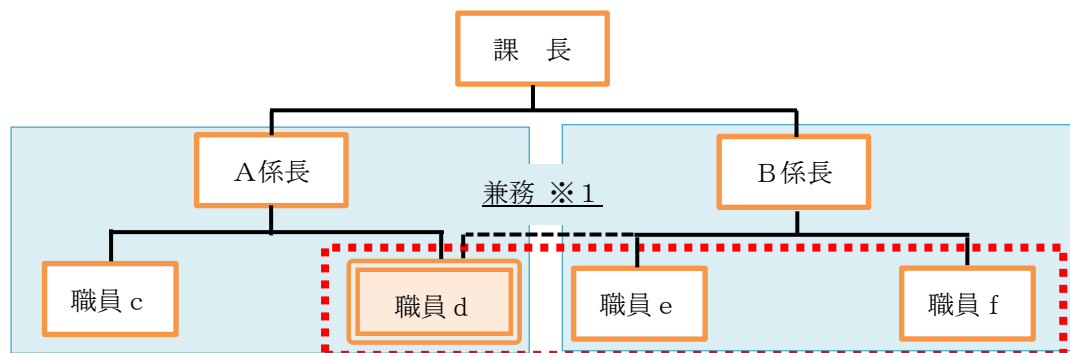
- 組織間の連携を深め、地域課題等に総合的に対応できる組織体制を構築します。

【具体的な取組】

○ 『係横断型チーム体制』の構築

課内業務の繁閑差や突発的な業務などに応じて、係を越えて職員配置を検討するなど、課長が課内マネジメントを行えるように『係横断型チーム体制』を令和3年11月から制度化しました。一時的な欠員が生じた場合の対応や、職員の育児休業の取得にも寄与するため、積極的に推進していきます。

<課内マネジメントのイメージ図（課内の繁閑差に対応）>



※1 「職員d」が課内で兼務することで、「B係長」の指揮下での業務も可能となり、系の枠を超えた応援体制を組むことができる。

- ☞ 1人の係員に1人の上司（係長）ではなく、各係員は係を横断して複数の上司のもと課の事業を効率的に推進していく
- ☞ 一方で、特定の職員に仕事が集中しないよう、各管理職は職員の超過勤務等を考慮の上、決定する

○ 『応援登録制度』の構築

新型コロナウイルス感染症対応で保健所の手力が不足した際、保健所の要請に応じて応援職員を募り、自ら手を挙げた職員を保健所とマッチングさせることにより、一時的な人員不足を解決してきました。

当該スキームを、感染症対策だけでなく、区の様々な事業における一時的な職員需要に活用するため、『応援登録制度』として運用しています。

職員の応援意欲や自信のある知識・経験・スキル・資格等を事前に把握し、様々な応援要請に迅速かつ効果的に対応できるよう積極的に活用していきます。

また、職員が様々な分野を経験することにより、経験の幅が広がるとともに、組織を越えた職員同士の交流を生み出し、職員個人の育成につなげます。

<応援実績の一部>

期間	応援内容	応募人数
令和4年4月～7月	新型コロナウイルス感染症対応	196人
令和5年4月	ワーナー ブラザース スタジオツアー東京開設に伴うイベント従事	12人
令和5年5月	第36回照姫まつり	11人
令和5年10月	第46回練馬まつり	14人
令和5年11月	全国都市農業フェスティバル「参加都市サポーター」	58人



▲新型コロナウイルスの感染者対応

▼ワーナーブラザーススタジオツアー東京開設に伴うイベント運営



➤ 取組13 会計年度任用職員の活躍を推進します

【問題意識】

- 区では約 2,700 人の会計年度任用職員が勤務しており、区全体の職員数（約 7,100 人）の4割を占めています。区政を安定的に運営していく上で、会計年度任用職員は無くてはならない存在です。
- 一方で、令和2年度までは各所管が運用していた非常勤職員の様々な職を、会計年度任用職員という一つの制度に位置づけたため、一部の職において、制度本来の趣旨と異なった運用が散見されます。
- また、会計年度任用職員が意欲的に勤務できるように、1年ごとの働きぶりを適切に評価し、能力開発する機会を設けていく必要があります。

【取組の方向性】

- 会計年度任用職員が専門性や能力を活かして、さらにはいきいきと働けるよう、職場環境の整備や研修による能力開発、適切な評価を行っていきます。

【具体的な取組】

- 会計年度任用職員の実態調査を実施し、結果内容を踏まえ、会計年度任用職員制度が適切に運用されるよう、職員体制や職場環境、「職」の扱い等を整理していきます。
- 会計年度任用職員に対しても、研修やeラーニングの受講など、能力開発の機会を積極的に提供していきます。
- 法改正により令和6年4月から勤勉手当が導入されるため、日頃の働きぶりを勤勉手当に反映できるよう、新たな人事評価制度の導入を検討していきます。
- 意欲のある会計年度任用職員には、特別区職員の経験者採用選考の受験を勧奨していきます。



柱5 職場環境の整備

➤ 取組14 誰もが働きやすい職場を目指します

【問題意識】

- 現代社会では仕事や家庭生活の価値観が多様化し、職員の思い描く職業人生も様々です。育児や介護など家庭の事情を抱える職員も多く、それぞれの希望に寄り添える職場環境が求められています。
- 長時間労働は、職員の仕事と家庭生活との両立に大きく影響します。上限規制制度を設けて以来、時間外勤務は年々、縮減傾向にはありますが、いまだに特定の所属や個人による過度な超過勤務が行われています。
- 職場における働き方の課題として、「係や時期による繁忙差が大きい」、「担当者にかかわからない仕事が多い」ことも多く挙げられています。

【取組の方向性】

- 性別や年代を問わず、全職員が意欲と能力を最大限に発揮できる職場を目指して、職員の健康管理と公務能率の向上を図ります。

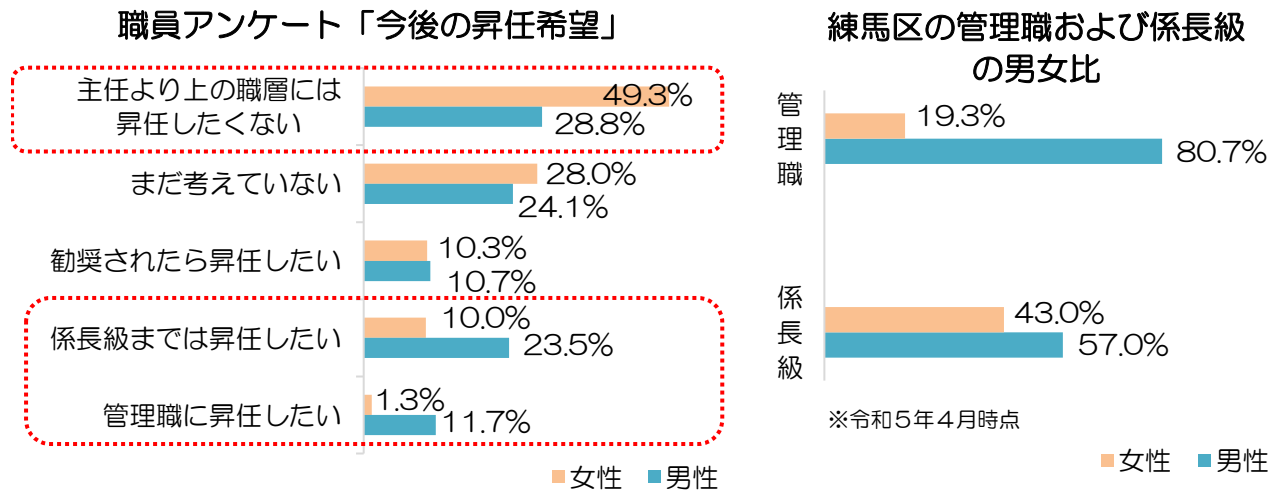
【具体的な取組】

- **次期「練馬区職員ワーク・ライフ・バランス推進計画」の策定**
全ての職員がいきいきと活躍できる職場環境の実現に向け、職員アンケートの結果から現在の職員が抱える意識や問題を踏まえて、次期「練馬区職員ワーク・ライフ・バランス推進計画」を策定します。
- **超過勤務の縮減**
各所属で、終礼の実施や時間外勤務実績の確認により、職員の超過勤務状況を把握し、必要に応じて業務分担の見直しを行います。係間・職員間の業務の平準化を図ることで職場全体の超過勤務を縮減し、職員の健康リスクを回避します。
- **業務改善の推進**
ペーパーレス化や文書等の電子化、デジタル技術の活用による業務改善を進めます。業務の効率化により、円滑な業務執行や超過勤務の縮減を促進します。
- **テレワークや時差出勤の実施**
職員が効率的な働き方により仕事と家庭生活とを両立できるよう、テレワークや時差出勤を実施します。テレワークについては、チャットツールの利用により職場と円滑なコミュニケーションが図れるよう整備するとともに、改めて課題を整理し、令和7年1月からの本格実施につなげていきます。

➤ 取組15 女性職員の活躍を推進します

【問題意識】

- 女性職員は、男性職員に比べて昇任意欲が低い傾向にあり、実際に女性の管理監督職の比率も低くなっています。



- 昇任を躊躇する理由として、「仕事と育児の両立に不安がある」「責任が重い」という声が多くあります。有用な職員を登用していくには、これらの不安を解消しなければなりません。

【取組の方向性】

- 職員の個々の事情を考慮しながら、職員一人ひとりが持てる能力を十分発揮し、活躍できる職場環境を整備します。

【具体的な取組】

○ 女性職員応援プログラムの実施

女性職員を対象に、キャリア形成を支援する研修として「女性職員応援プログラム」を実施します。仕事と家庭生活とを両立させている管理監督者をロールモデルとして紹介するほか、先輩職員と交流する座談会を通じて、昇任への不安を解消し、今後の自身のキャリアプランを自由に思い描けるよう促します。

○ キャリアデザインの支援

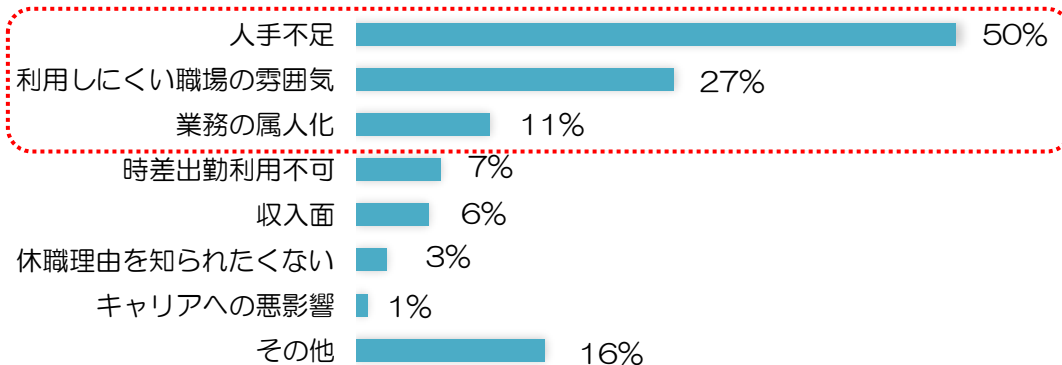
上司以外に自身のキャリアについて相談することができるキャリア相談員を設置します。また、一定の年次や各職層への昇任時にキャリアデザイン研修を実施し、将来に対する漠然とした不安を解消するとともに、私生活も含めて計画的にキャリアアップしていく方法を職員と一緒に考えます。

➤ 取組16 職員の出産や育児、介護を支援します

【問題意識】

- 男性職員の育児休業は、取得率が増加傾向であるものの、取得時間は半数以上が3か月以下の短期間となっています。
- 両立支援制度を希望どおりに活用できなかった職員は3割を超えており、理由としては「人手不足」、「職場の雰囲気」、「業務の属人化」が多く挙げられています。

職員アンケート「両立支援制度を活用できなかった理由」



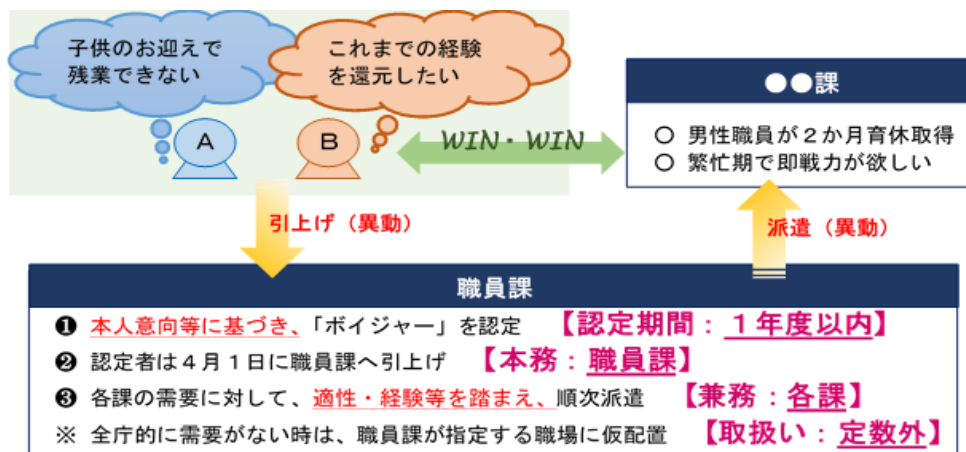
【取組の方向性】

- 出産や育児、介護について支援策に取り組み、職員全体の満足度（エンゲージメント）向上を目指します。
- 両立支援制度を利用しやすい職場風土を醸成し、職員誰もが仕事と家庭生活とを両立できる職場環境を整備します。

【具体的な取組】

○ 正規職員庁内派遣制度【ボイジャープログラム】の構築

育児休業や介護休暇等で一定期間欠員となる正規職員のポジションを、別の正規職員が期間限定で異動しサポートする制度を構築します。他の職場で経験を積みたい職員や時間的制約がある職員を「ボイジャー」として認定し、組織の欠員に対してフレキシブルに活用することで、育児休業等の取得を後押しする組織風土を醸成します。



○ 休業中の情報取得・共有のための各種ツールの提供

育児休業等取得時の情報格差対策として、希望者にチャットツールの提供やテレワーク端末の貸与を実施します。

チャットでは、職場復帰時に必要な書類の準備のサポートのほか、庁内報の閲覧や人事異動情報の確認等も可能とし、テレワーク端末では、職場の事務用パソコンと同様に、個人宛のメールや必要な庁内情報を随時取得できる環境を整えます。

○ 休業中の職員とのコミュニケーション機会の創出

職場復帰への不安を解消するため、育児休業等取得中の希望者を対象に、職場の上司や同僚とのオンライン面談を実施します。自宅にいながら職場と情報共有や交流を行うことで、復帰後の仕事や職場をイメージできるように促します。

また、育児休業等取得中の希望者が、職場の上司や同僚、他の職場で育児や介護を行う職員と、対面やチャット等でコミュニケーションを図ることができる機会を設けます。職場の仲間との会話や同じ境遇の職員との交流により、休業中の孤立感を解消します。

○ アップデートトレーニング

育児休業等から復帰した職員を対象に、総合システムの操作方法のおさらいや区の最新施策等について知識をアップデートするための研修を実施します。実践的に学ぶことで、復帰に当たっての不安軽減やスムーズな職場復帰を目指します。

○ 「ワーク・ライフ・バランスセミナー」の実施

職員が仕事と家庭生活とを両立できるよう、上司向け研修として「ワーク・ライフ・バランスセミナー」を実施します。制約のある職員への支援のポイントや仕事の効率化、タイムマネジメントについて学び、両立支援制度への理解を深めます。

○ 「仕事と介護の両立支援セミナー」等の実施

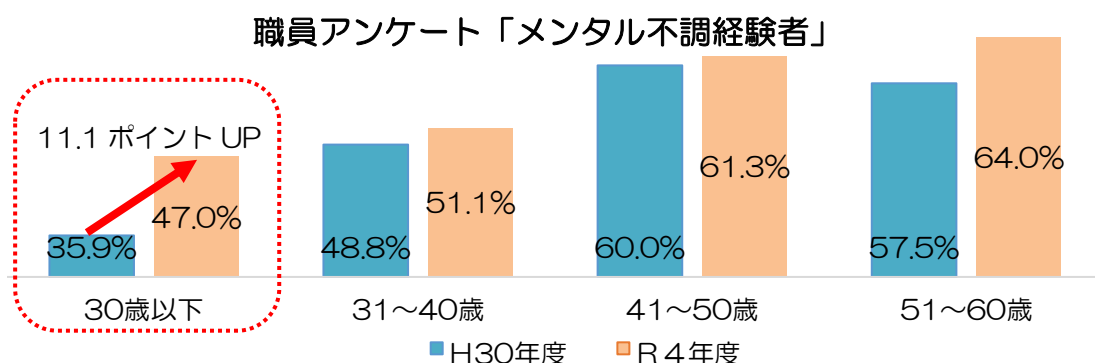
介護に直面した職員に対して、介護休暇などの両立支援制度に関する個別周知や面談を上司が行う仕組みを設けます。また、両立への不安を解消するため、「仕事と介護の両立支援セミナー」を実施します。介護者である本人および周囲の職員が両立支援制度や心構えについて学ぶとともに、介護者同士の情報交換の機会とします。



➤ 取組17 職員のメンタルヘルス対策を強化します

【問題意識】

- メンタル系疾患で病気休暇を取得した職員数は高水準で留まっており、特に異動初年度の発症が多い傾向にあります。
- 30歳以下でメンタル不調を経験したことのある職員は、他の年代と比べて、近年大きく増加しています。



【取組の方向性】

- メンタル系疾患のハイリスク層（異動者、若手職員等）に対して、情報提供や研修の実施等によりセルフケアを促すとともに、職場でのフォロー体制を整備し、メンタル不調の発生を組織的に予防します。
- メンタル不調の芽を摘むには、早期発見・対応が肝要です。不調者発生時に管理監督者がとるべき初期対応の流れを明確化・統一化し、ラインケアを強化します。

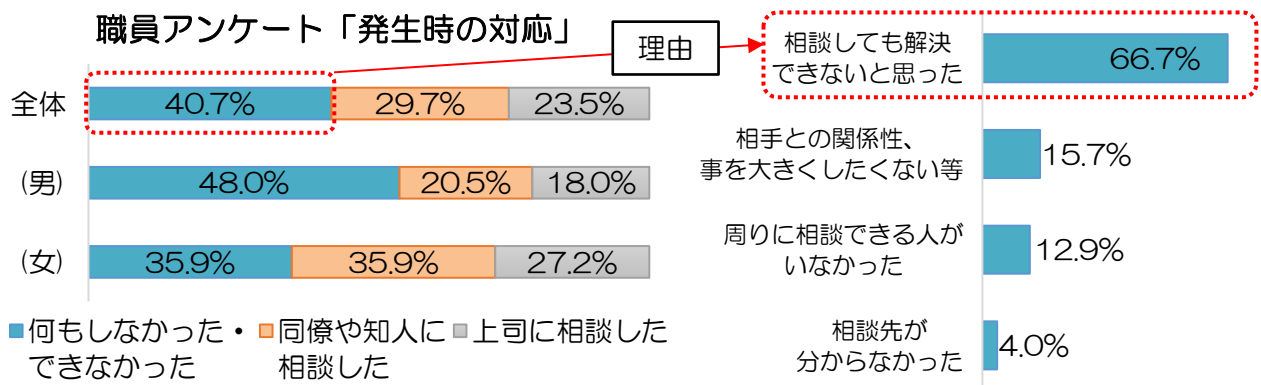
【具体的な取組】

- **異動者フォロー面談の実施**
異動職員（転入者）への定期面談の実施を上司に促すことで、困りごとや要望などを共有する場を提供し、悩みを一人で抱え込むことのない職場環境を醸成します。
- **ダイレクトメールの送信**
メンタル系疾患のハイリスク層の職員個人に対して、相談窓口の案内やセルフケア関連情報などをメールで直接送付し、一人ひとりのセルフケアを支援します。
- **「レジリエンス研修」の実施**
職員個々のメンタルを強化し、心理的に負荷のかかる場面でも適切に対応できるよう、採用2年目職員に「レジリエンス（心の抵抗力）研修」を必修化します。
- **ラインケアシートの活用促進**
メンタル不調者への初期対応を強化するため、本人への状況確認や聴き取り内容の記録・共有、必要な対策の実施等を、ラインケアシートを活用して上司が迅速かつ効果的に行うことのできる体制へと導きます。

➤ 取組18 職員のハラスメント対策を強化します

【問題意識】

- 職場におけるハラスメントは、個人の尊厳を傷つけるだけでなく、良好な執務環境を害する行為です。しかしながら、周囲に相談しても解決できないと考える職員が多く、また報復を恐れて相談を躊躇するケースもあります。
- 仕事への熱意を履き違えて、無自覚のままにパワーハラスメントとして疑われる言動を行う事例もあります。行為者には自覚がないため、研修による是正効果が期待し難い状況です。



- また、近年、顧客からの暴言や理不尽なクレーム、不当な要求などの迷惑行為「カスタマーハラスメント」(カスハラ)が社会的な問題となっています。区では、関係部署が連携し対応していますが、カスハラにより職員が心身の不調を訴えるケースも発生しています。

【取組の方向性】

- ハラスメント相談窓口の利用を促進するとともに、周囲に相談できない職員に代わって、第三者からの通報を受け付ける窓口を設置し、行為者に自省を促します。
- カスハラには、組織的に取り組み、毅然とした対応をしていきます。

【具体的な取組】

○ ハラスメント相談窓口・ハラスメント第三者通報窓口の設置

職場のハラスメントに一元的に対応する相談窓口を、誰もが相談できる場として庁内報等で改めて周知します。また、被害者自身が相談できない場合にも、ハラスメントを視認した第三者が通報できる専用窓口を設け、ハラスメントの事実認定を待たずに、行為者に対して注意報・警報を発出し、迅速に自省を促します。

○ カスハラ対策の検討

都が着手しているカスハラ対策に関するルールづくりの検討状況を踏まえながら、区においてもカスハラ対策に向け、組織として必要な措置を迅速かつ適切に講じる体制や具体的な取組を検討します。

終わりに ～人事戦略担当部からのメッセージ～

今回の「人事・人材育成改革プラン」を見て、皆さんはどう感じましたか

練馬区が魅力ある組織にするために何が必要か。アンケートを実施し、2年をかけて繰り返し議論してきました。

職員皆さんの『職業人生』を応援していきたい

その思いから本プランを策定しました。

一部の方からは、「実現可能なのか。現場を分かっていない。ファンタジーだ。」といった厳しいご意見も頂いています。現場で頑張っている職員からすると、日々現場で目にしている現実との乖離から、否定的に感じるのだと思います。

そのように感じさせてしまっているのであれば、我々も真摯に受け止め、反省すべきと感じています。

また、多くの職員から素晴らしい提案や、ご意見も頂きました。プランに反映できる部分は反映し、反映出来なかったものも今後の制度設計の参考にさせていただきます。

皆さんの思いに一つでも応えられるようにプランを実行していきます。

一方で、皆さんにお願いがあります。

スキルアップを目指し続けてほしい

近年、デジタルの発展は著しく、A I の技術も日進月歩で進化しています。

今後、労働力人口が減少していく日本社会においては、A I 技術による業務の効率化は避けては通れません。

公務の世界はどうなっていくのでしょうか

将来的に多くの公務はA I で代替可能と言われています。

近い将来なのか、遠い将来なのかは、まだ分かりません。

その時、あなたは何を強みに、区に貢献していきますか

厳しいことを言っているかもしれませんが、皆さんにはいきいきと職業人生を全うしてほしいと思っています。

来るべきその日に向けて、公務員としてやるべきことは何かを考えながら仕事に取り組んでほしい。そして、アンテナを高く、自分自身をバージョンアップし続けてほしいと思っています。

我々もそれを応援していきます
一緒に頑張りましょう！



練馬区人事・人材育成改革プラン

令和6年（2024年）3月

発行 練馬区人事戦略担当部職員課
練馬区人事戦略担当部人材育成課