

2 職員の育成

【直面する課題】

- 区はこれまで、時代の変化に応じて、職員数等の適正化や職員の育成に取り組んできました。
- 新しい成熟社会に向けて、区が果たすべき役割は、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ることです。それには、区民の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ています。
- そのために、職員の意識改革や人材の育成、組織の見直しなどを進めます。特に、次の3点を課題と考えています。
 - ① **職員の意識改革**：問題意識をもち、自ら課題解決に向けて行動できる職員が求められています。
 - ② **職員の育成**：若手職員を育成し、ベテラン職員が培ってきたノウハウや専門性を組織として継承していくことが必要です。あわせて、職員の意欲や努力が報われる人事評価制度や昇任制度を構築していくことが必要です。
 - ③ **組織の見直し**：複雑化・多様化する区民ニーズに対応するために、より効率的な組織や職員定数としていくことが必要です。

(1) 区はどのようにして職員数などの適正化に取り組んできたのですか？

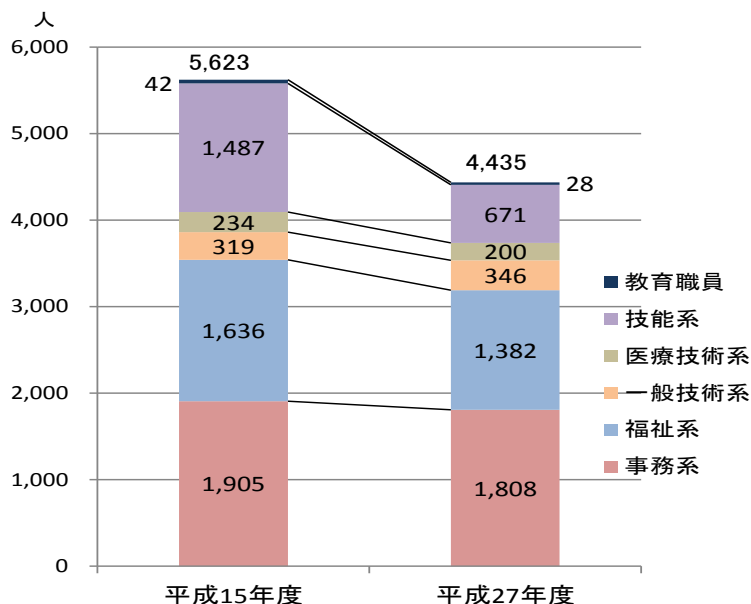
⇒ 業務の委託・民営化を進めるなどの取組により、平成 15 年度に比べ約 1,200 人を削減しました。

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 27 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比率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。

職員数は、平成 15 年度から約 21%削減し、現在は約 4,400 人となっています。

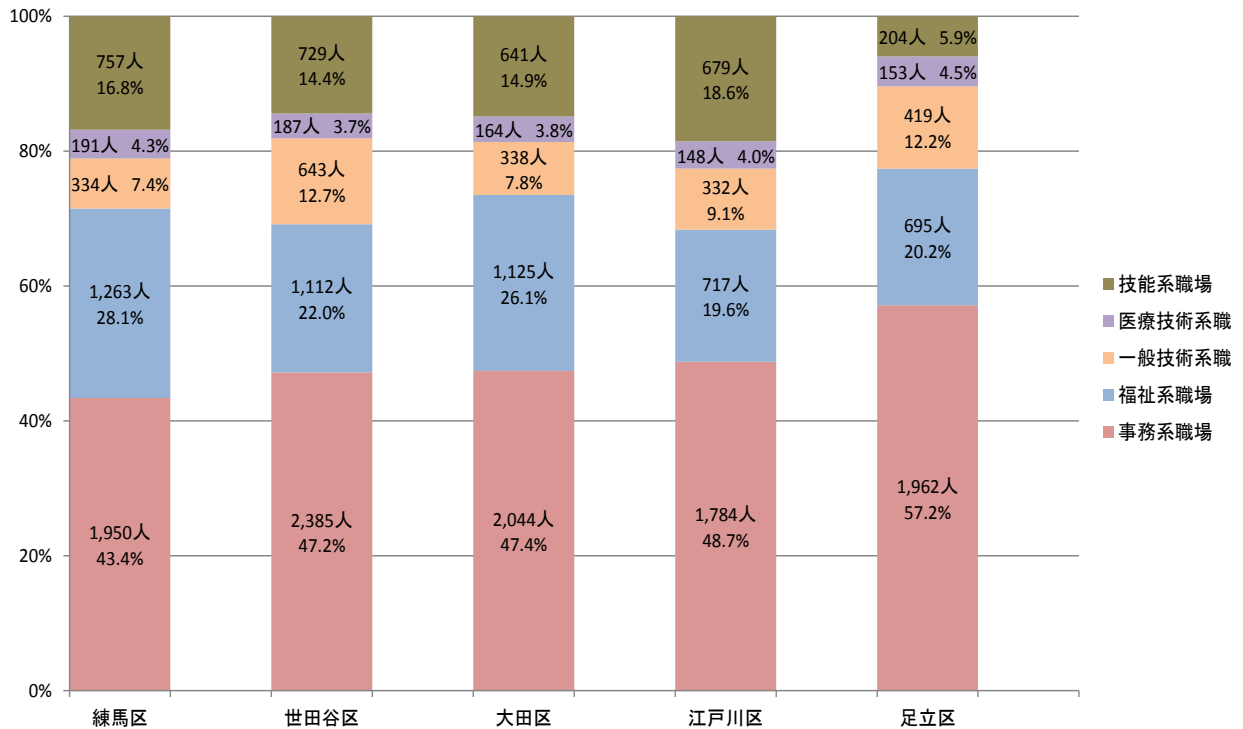
図表 71 職員数の変化



[出典] 練馬区総務部資料

他区（人口 60 万人以上）と比較すると、福祉系・技能系職員は構成比および職員数ともに高い水準となっています。

図表 72 職場別職員数の他区（人口 60 万人以上）との比較（平成 26 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] 練馬区総務部資料

(2) 職員の年齢構成はどうなっていますか？

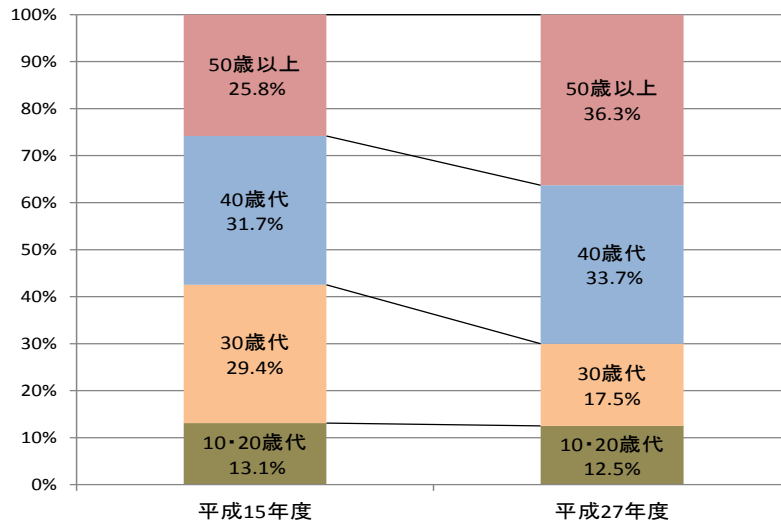
➡ 40歳代以上の中高齢期の職員の占める比率が大きくなっています。

職員の年齢構成については、平成15年度と比べて40歳代以上の中高齢期の職員の割合が12.5ポイント上昇し、27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。

今後は、職員の大量退職（定年退職）が引き続き見込まれています。区では、公的年金の支給開始年齢の引き上げに伴う雇用と年金の接続の観点からも、再任用制度等による一層のベテラン職員の活用が必要となります。また、大量退職に伴い、有為な人材（新規採用職員）の確保策やその育成方法について検討するとともに、ベテラン職員が培ってきたノウハウや専門性を若手職員に継承していくことが必要です。

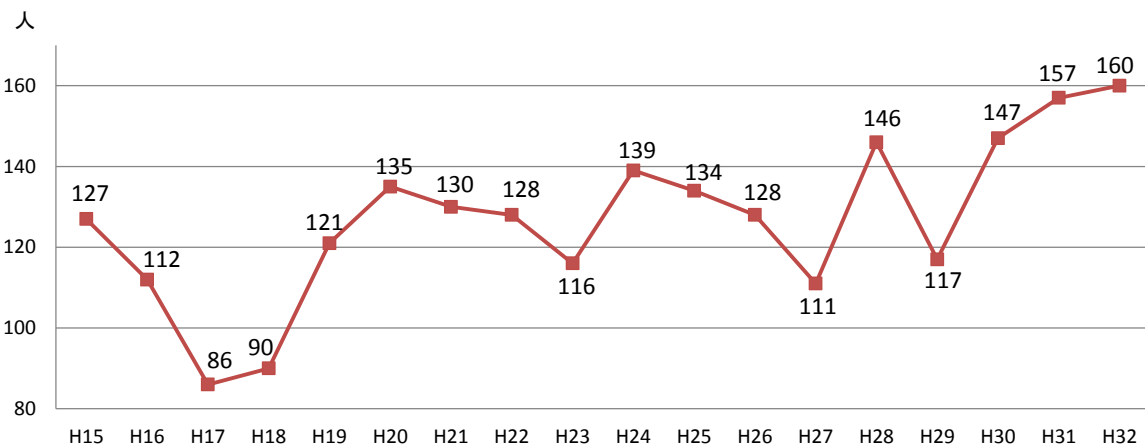
40歳代以上の中高齢期の職員の割合が全体の約70%となっています。
定年退職者数は、平成19年度以降、増加しており、引き続き大量退職が見込まれます。

図表 73 職員の年齢構成の変化



[出典] 練馬区総務部資料

図表 74 定年退職者数の推移



[出典] 練馬区総務部資料

(3) 職員の育成や意識改革に向けてどのように取り組んでいくのですか？

➡ 職員が地域の現場などで学ぶ機会の充実や人事評価制度の見直しなどに取り組みます。

今後の行政需要に的確に对应していくには、問題意識を持ち、自ら課題を発見し、区民とともに考え行動できる職員を育成していかなければなりません。

① 地域の現場で学ぶ新しい事業などの実施

区内の各地域で「まちを元気にするアイデア」をテーマにした新しい対話集会「ねりまビッグバン」を開始しました。この事業に若手職員が「ねりまビッグバン・サポーター」として参加し、区民の皆さんがアイデアを具体化していくお手伝いをしています。今後とも、職員が地域の現場や民間企業などで学ぶ機会を充実します。

② 職員の自主性や能力を高める研修の工夫

若手職員を対象に、自ら考え、行動する能力の強化を図るため、自分で受講計画を作成する選択型の研修など、研修方法を工夫しています。今後、ベテラン職員から若手職員への知識や技術の継承を行っていけるよう職場内研修の活性化等に取り組みます。

③ 人事評価制度などの見直し

頑張った職員が適正に評価され、実力本位で信賞必罰が行われる組織運営を実現することが必要です。そのために、職員の職務への取組を適正に評価し、昇任や育成等につなげていくための人事評価制度の構築を進めます。

また、若手職員を育成するための「育成者・トレーナー制度」の導入や昇任制度の見直し、専門的な知識や経験が豊富な現場職員を育成するための職員配置（人事ローテーション）、ベテラン職員の経験や専門性の積極的な活用などにも取り組んでいきます。

有為な人材を確保できるよう、区独自の採用説明会の実施やインターンシップ受入れの充実等についても検討します。

④ 人事制度の課題への取組

意欲と能力のある職員を積極的に任用（採用・昇任）していくために、特別区（23区）共通事項となっている昇任の基準等の人事制度の見直しについても課題を取りまとめ、特別区（23区）全体へ問題提起をしていきます。

【区の考え】

- ① 組織は人により大きく変わります。問題意識を持ち、自ら課題を発見し、行動する、歯車にとどまらない生きた人間として職務に取り組む職員を育成したいと考えています。
- ② 業績に基づく評価を徹底し、公務能率の向上や職員の意識改革につながる人事評価制度、昇任制度を構築します。
- ③ 新しい成熟社会に向けた区の役割を踏まえて、組織と職員定数の見直しをしていきます。

区民の皆さんはどのようにお考えになりますか？