

第4回練馬区区政改革推進会議  
(平成27年8月28日)資料

# 区における 人事制度・ 人材育成分野 の現状と課題 ( I )

練馬区総務部  
職員課・人材育成課

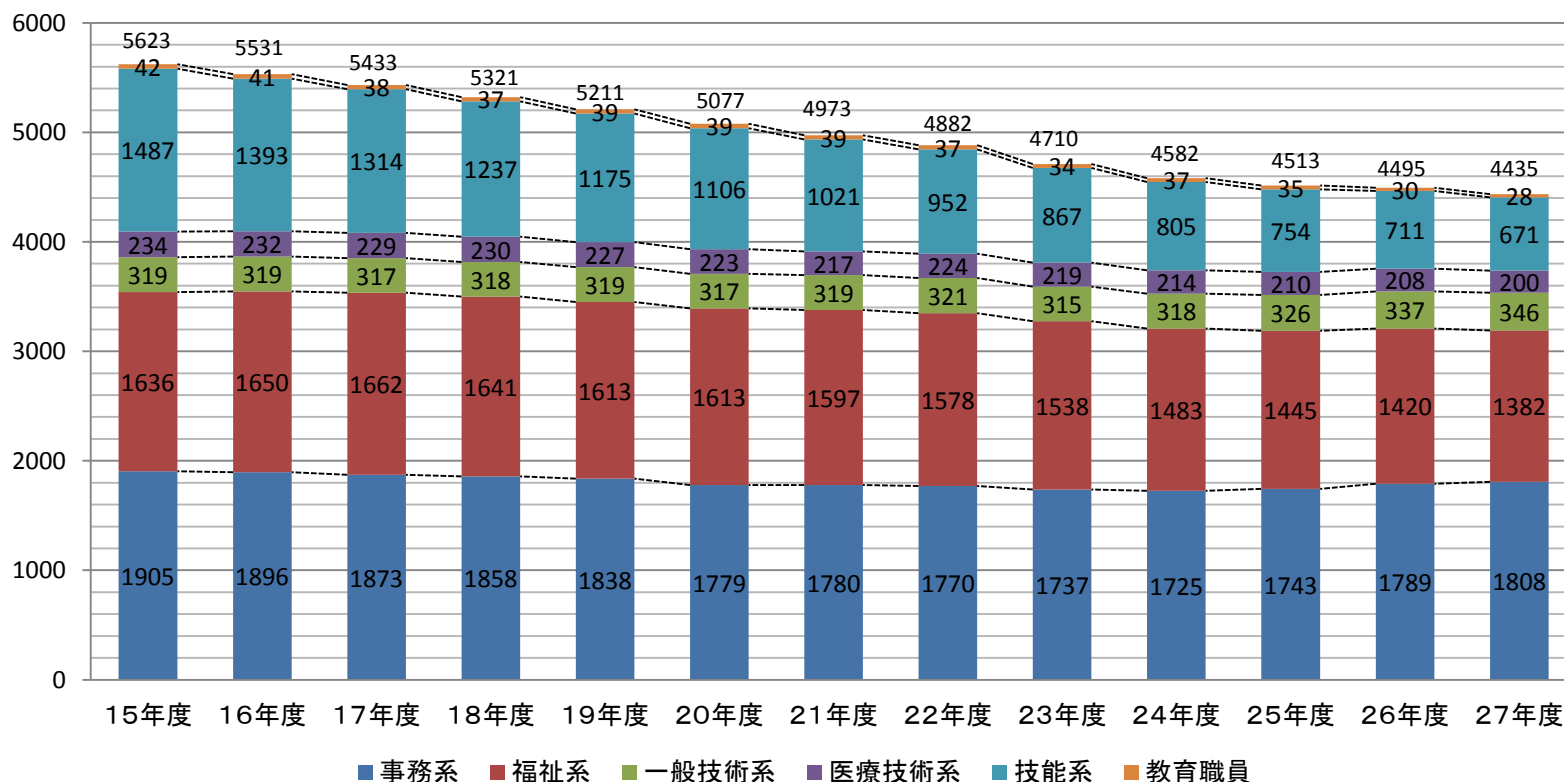
1	職員構成の変化	
1-1	職員数の推移	P2
1-2	職種構成の比較	P3
1-3	職員の年齢構成の推移	P4
1-4	定年退職者数の推移	P6
2	職員意識の変化	
2-1	昇任選考実施状況	P7
2-2	昇任に関する職員意識	P9
3	現状と取組の方向性	P10
4	取組項目(例示)	P11
5	次回の説明	P12

# 1 職員構成の変化

## 1-1 職員数の推移

平成15年度から平成27年度にかけて、福祉系および技能系を中心に1,188人の職員が減少している。事務系職員についても、約100名の削減となっている。

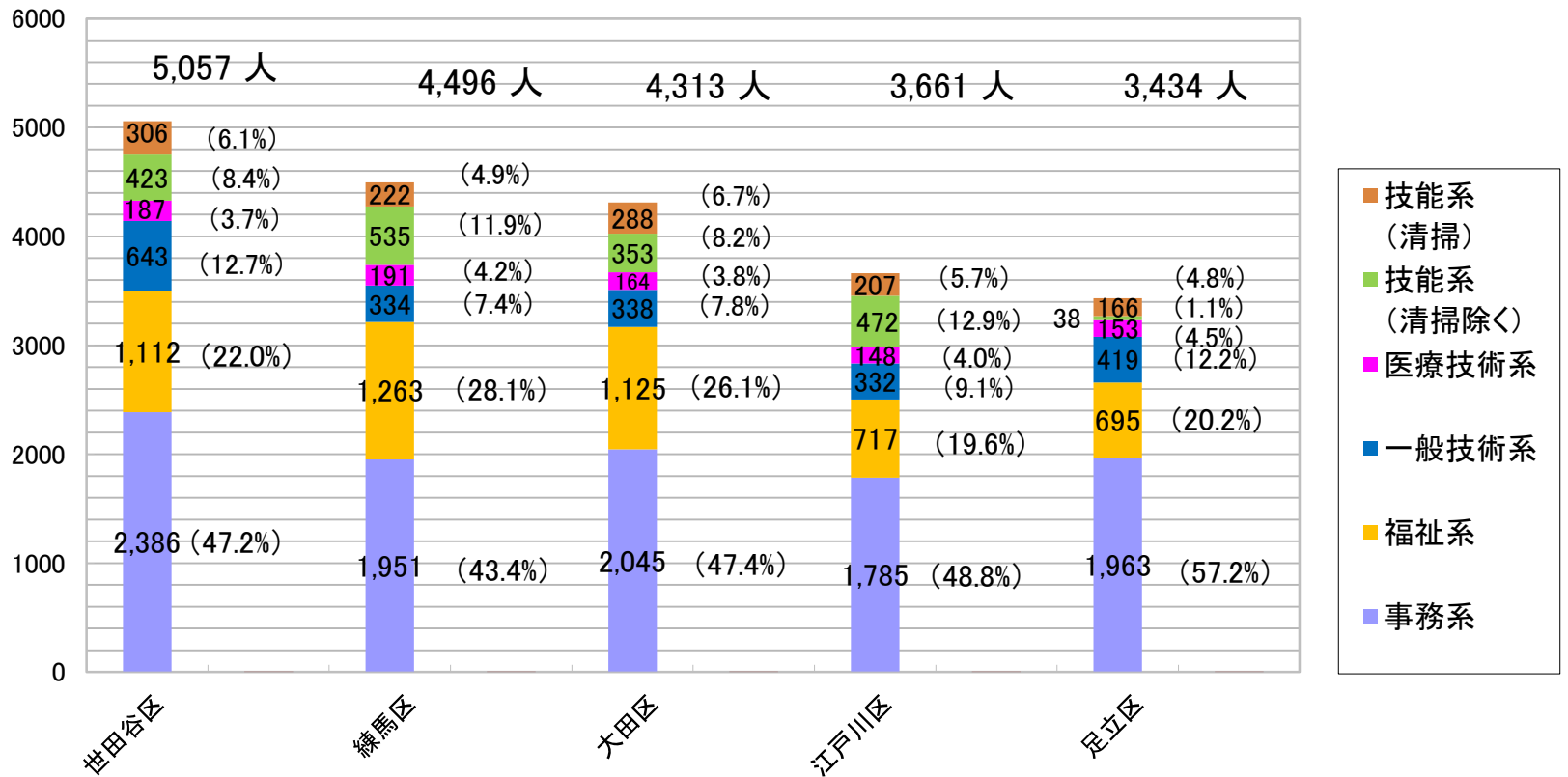
区における職員数の推移



## 1-2 職種構成の比較

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他区と比べ低い水準となっており、福祉系および技能系については割合および職員数ともに高い水準となっている。

総務省定員管理調査における職種別職員数の比較(平成26年4月1日現在)

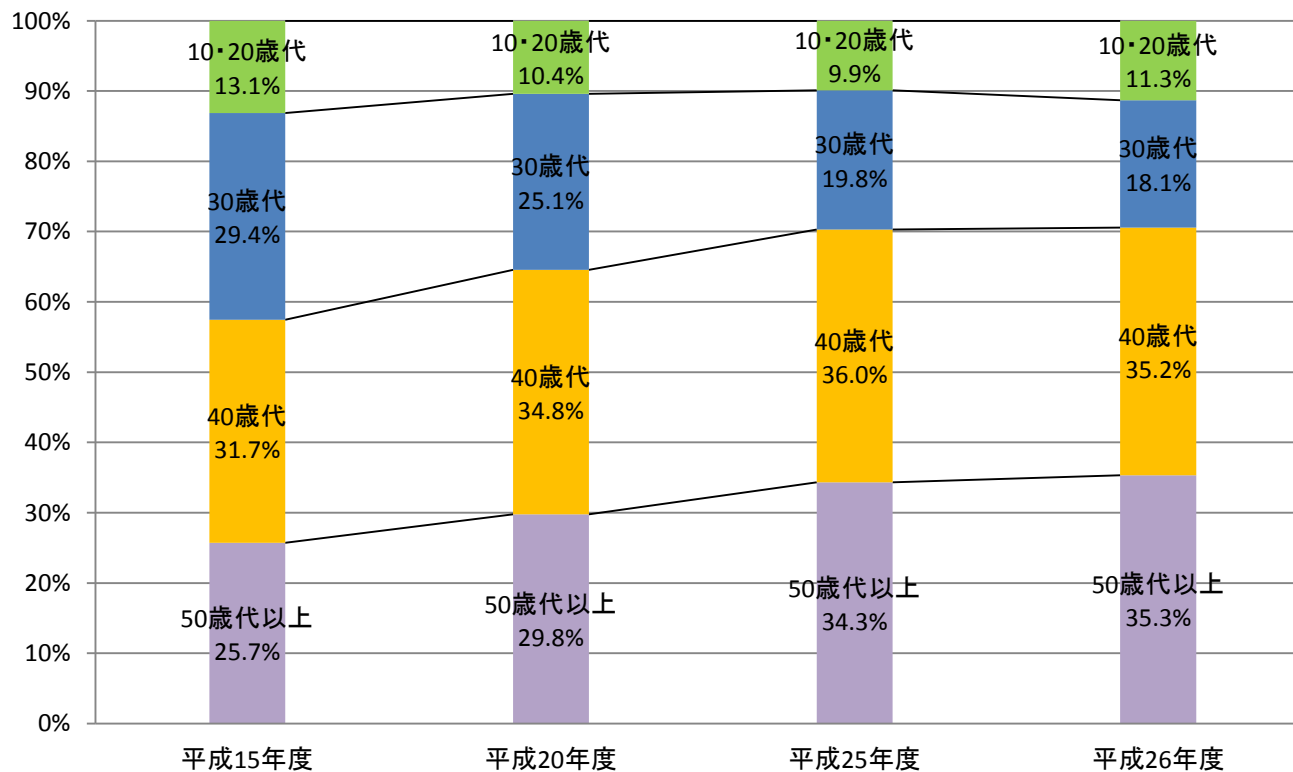


※職務内容によって分類を行う総務省報告数値を基にしており、1-1の職員数とは異なる。

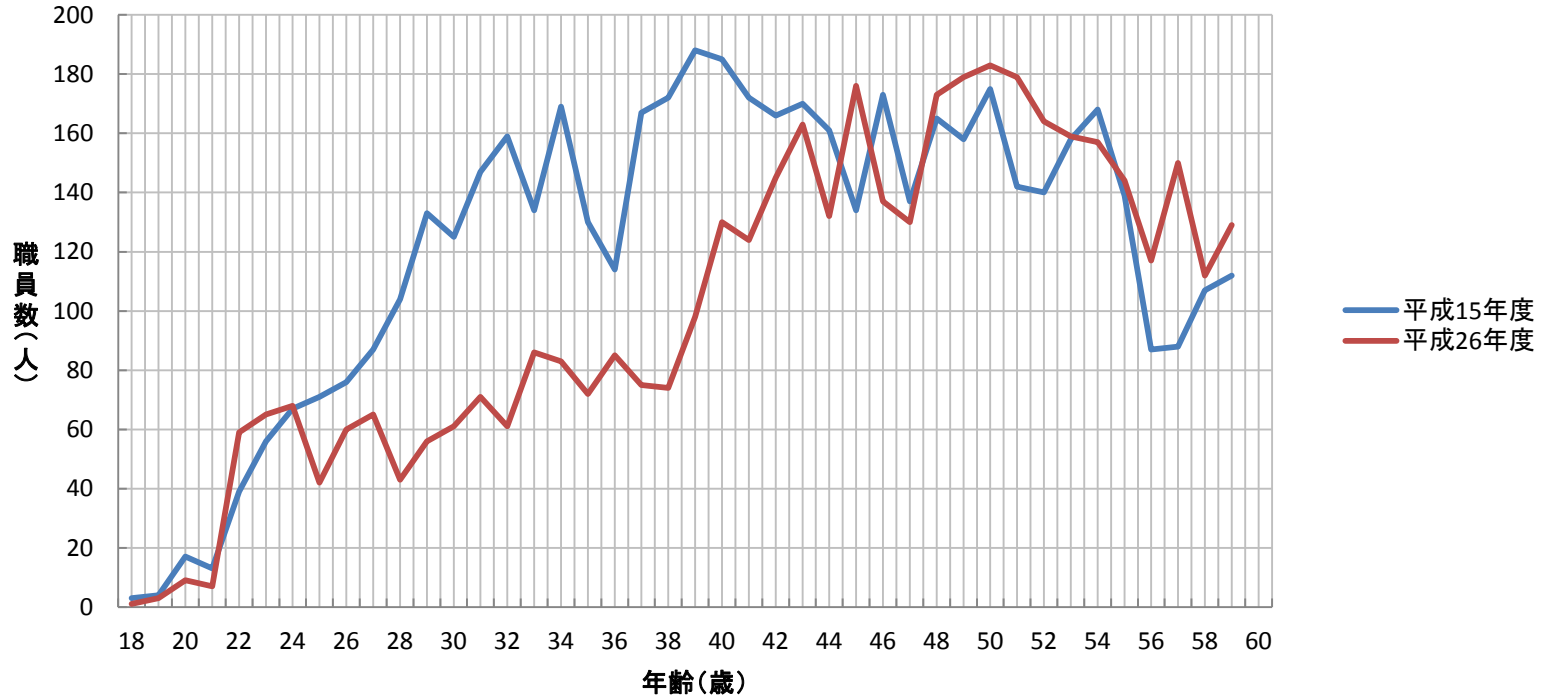
### 1-3 職員の年齢構成の推移

約10年間で、40歳代以上の中高年齢層の職員の比率が10%を超える率で上昇しており、平成26年度時点では全体の約70%を占めている。

職員の年齢構成の推移



職員の年齢構成の比較



年齢	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
15年度	3	4	17	13	39	56	67	71	76	87	104	133	125	147	159	134	169	130	114	167	172
26年度	1	3	9	7	59	65	68	42	60	65	43	56	61	71	61	86	83	72	85	75	74

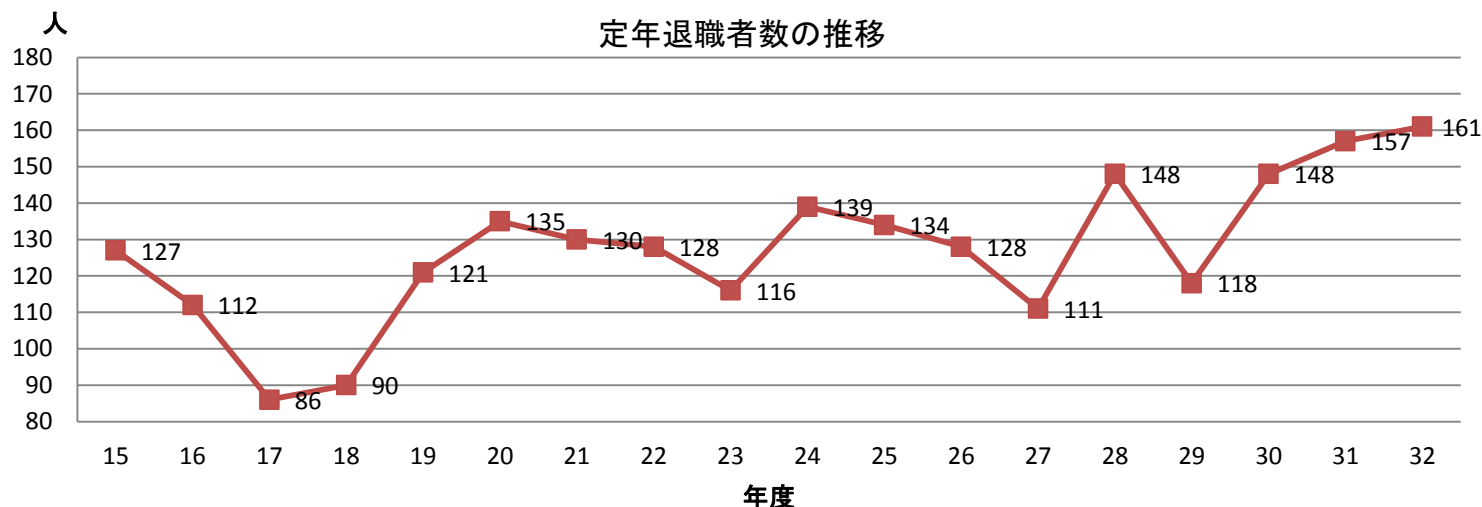
年齢	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	合計
15年度	188	185	172	166	170	161	134	173	137	165	158	175	142	140	158	168	139	87	88	107	112	5112
26年度	98	130	124	145	163	132	176	137	130	173	179	183	179	164	159	157	144	117	150	112	129	4227

※育児休業等取得中の職員等を除いた特別区職員の構成統計の職員数を用いており、1-1の職員数とは異なる。

※年齢は4月1日時点の年齢

## 1-4 定年退職者数の推移

定年退職者については、平成19年度以降、上昇傾向にあり、今後についても引き続き大量退職が見込まれている。今後5年間で、現在の人員のうち管理職については約50%が、総括係長・係長級については、約30%が定年退職を迎える。



【参考：今後5年間の管理監督者の定年退職者数】

職 層	平成27 年度末	平成28 年度末	平成29 年度末	平成30 年度末	平成31 年度末	計	定年退職 割合
管理職 (100人)	12	7	11	12	7	49	49.0%
総括係長・係長 (569人)	28	36	30	36	42	172	30.2%

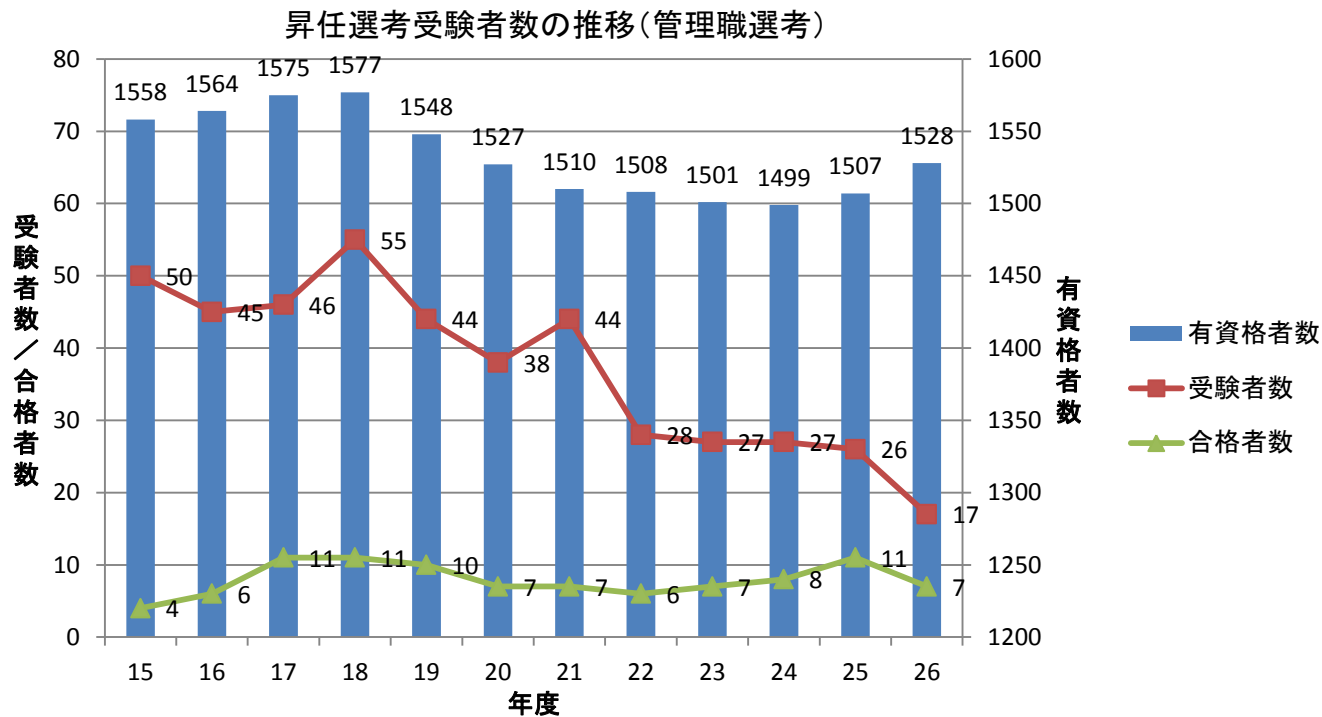
※ 管理職の人数は、医師・任期付職員・都職員を除く。

※ 総括係長・係長の人数は、次席を除く。

## 2 職員意識の変化

### 2-1 昇任選考実施状況

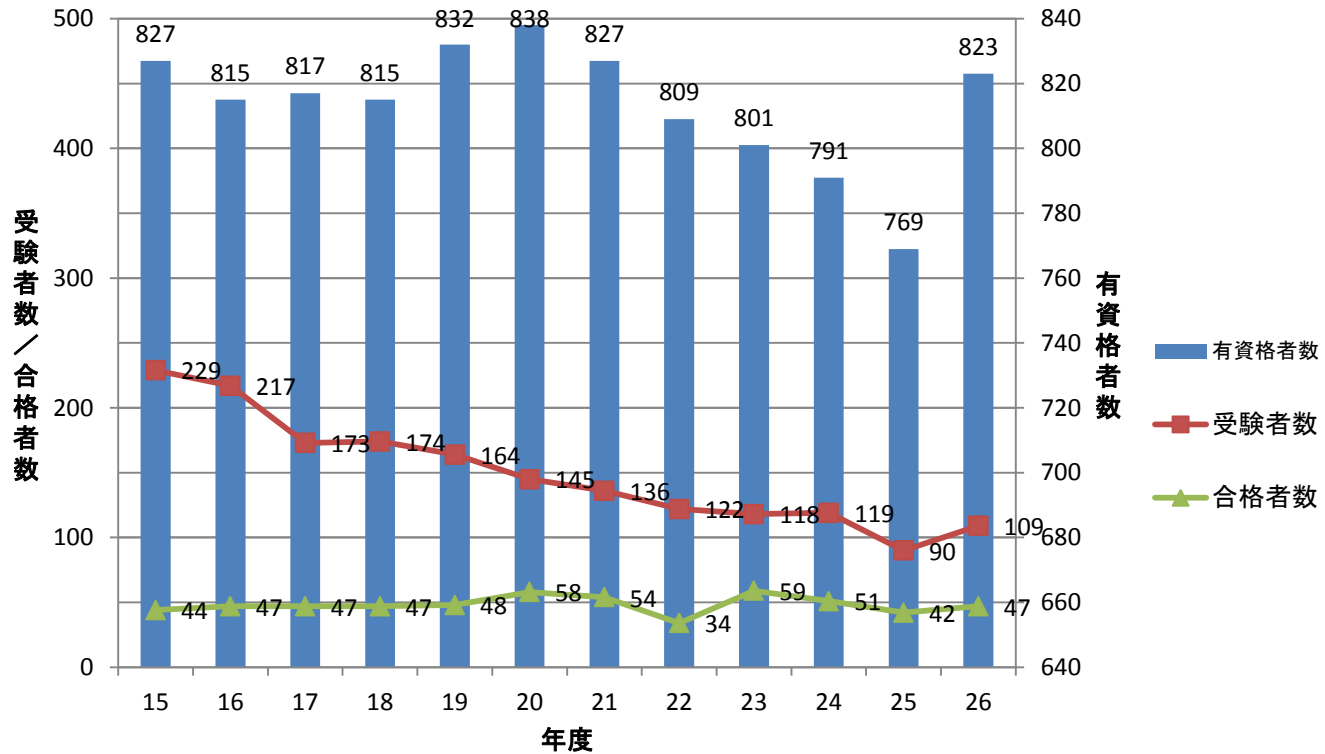
昇任選考の受験状況については、近年低下傾向が継続しており、管理職選考、係長職選考（一般）ともに平成15年度の半数以下の受験者数となっている。



年度	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
受験率	3.2%	2.9%	2.9%	3.5%	2.8%	2.5%	2.9%	1.9%	1.8%	1.8%	1.7%	1.1%
合格率	8.0%	13.3%	23.9%	20.0%	22.7%	18.4%	15.9%	21.4%	25.9%	29.6%	42.3%	41.2%

※ 受験率＝受験者数／有資格者数、合格率＝合格者数／受験者数

昇任選考受験者数の推移(係長職選考(一般))



年度	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
受験率	27.7%	26.6%	21.2%	21.3%	19.7%	17.3%	16.4%	15.1%	14.7%	15.0%	11.7%	13.2%
合格率	19.2%	21.7%	27.2%	27.0%	29.3%	40.0%	39.7%	27.9%	50.0%	42.9%	46.7%	43.1%

※ 受験率＝受験者数／有資格者数、合格率＝合格者数／受験者数



## 2-2 昇任に関する職員意識

### 平成22年度昇任に関する職員意識調査結果（特別区人事委員会事務局実施）

#### 【調査の目的】

近年の管理職昇任選考および係長職昇任選考の受験率低下をうけて、昇任意欲等に影響を及ぼす要因を把握・分析する。

#### 【調査対象（23区に勤務する職員）】

職種：事務職

職層：管理職を除く

調査依頼数：約2,900人（回答率：87.8%）

#### 【調査結果（昇任選考を受験しない理由の上位3つ）】

受験しない理由	主事	主任主事	係長級	総括係長
係長職（管理職）の仕事に魅力が感じられないから	② 45.7%	③ 43.2%	③ 45.8%	① 51.8%
責任が重くなり、職責を全うできるか不安があるから	① 52.3%	① 63.5%	① 57.7%	② 46.4%
仕事に拘束され、プライベート面への影響が大きいから	③ 33.8%	② 45.2%	② 49.7%	③ 43.8%

※ 上記①～③は、職層ごとに受験しない理由の順位を示しています。

### 3 現状と取組の方向性

#### 職員数や職員の年齢構成等の変化

- Ⓐ 「職員の中高年齢層割合の増加」と「引き続き大量退職(管理監督職の激減)」
- Ⓑ 「職員数の減少」と「職種構成の変化(事務系職員の減等)」
- Ⓒ 「昇任選考受験者数の低下」

+

#### 区を取り巻く環境の変化

##### 社会情勢の変化

- ・人口の減少
- ・「超」超高齢社会化 等

##### 区における今後の行政課題

- ・子育ての総合的な支援
- ・福祉、医療の充実
- ・都市基盤の整備 等

変化に対応していくためには、  
「職員一人ひとりの意識変革」と「人事制度改革」が必要である。

職員の意欲向上を図り、組織を活性化する。

## 4 取組項目(例示)

### 職員一人ひとりの意識変革(職員の育成)

- **ベテラン職員が培ってきたノウハウや専門性の継承 ( A )**
  - ⇒ 高齢職員の積極的な活用について検討する。
  - ⇒ 職場内研修の活性化のための取組みについて検討する。等
- **少数精鋭下での若手職員の育成 ( B )**
  - ⇒ 有為な人材確保を図るため、インターンシップ受入れの充実等について検討する。
  - ⇒ 若手職員を育成するための育成者・トレーナー制度等について検討する。
  - ⇒ 若年職員の早期選抜(昇任)を行う仕組みを検討する。等
- **区政を住民本位に変革していくための取り組み意識を持った人材の育成 ( A B C )**
  - ⇒ 中長期的な人材育成につながる職員配置を検討する。
  - ⇒ 外部での経験を区政に活かすため、民間組織や外郭団体等への職員派遣等の実施について検討する。
  - ⇒ 現場体験型の研修等の実施について検討する。等

### 人事制度の改革

- **区の実情に応じた弾力的な昇任制度の構築 ( C )**
  - ⇒ 区の実情に応じた弾力的な選抜(昇任)を行うため、昇任制度のあり方を検証する。  
※ 必要に応じて、人事委員会(昇任選考基準(昇任までの年数等)は、人事委員会で定めている。)および特別区全体での整理が必要。
- **区独自の採用制度の構築 ( A B )**
  - ⇒ 有為な人材確保を図るため、採用制度のあり方を検証する。  
※ 必要に応じて、人事委員会(事務職等多くの採用試験は、人事委員会で実施している。)および特別区全体での整理が必要。

## 5 次回の説明

### (1) 職員の意識と組織風土の実態調査結果の紹介

(練馬区人材育成課実施) ※現在調査結果を集計中

#### 【調査の目的】

ビジョンの取組みを着実に進めるために、現在の職員の意識や区の組織風土の実態を調査する。

#### 【調査の着眼点】

- 職員の行動・思考・関係性(信頼関係)
- 職員の仕事への意識(意義、やりがい、使命感)
- 職員の帰属意識

【調査対象】 練馬区に勤務する常勤職員

【調査期間】 平成27年6月24日～7月24日

【調査回収率】 (全体)58.36%

### (2) 人材育成分野における他自治体の取組事例等の紹介

- 職員育成に向けた取組み  
(育成者・トレーナー制度、民間組織等へ職員派遣 等)
- 有為な人材確保(採用)に向けた取組み  
(インターンシップ、職場訪問、採用説明会・懇談会 等)



次回の推進会議でお示しします。