

「3 今後の人事・人材育成施策の方向性」の骨子（案）

方向性1 「人事制度の改革」に向けた取組・事業等

① 信賞必罰の徹底

《 問題意識 》

- 職員一人ひとりが能力を最大限発揮していくためには、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の実現が必要
- ⇒ **職員の意欲を引き出すための適正な人事評価制度の構築**

《 対応の方向性・具体的な取組 》

(1) 職責等に応じた能力評価項目の設定

- 職員に求められる役割を明確化し、それに応じた指導や評価を実施するため、職種、職層に応じた評価項目（基準）を設定
- また、評価の納得性を得られ、職員の意欲の向上につながる適正な評価の実施に向け、管理職に対して評価者研修を実施

(2) 目標管理型の業績評価の導入

- 職員の自主性や職務遂行への意欲を引き出すため、年度当初に自ら職務における目標を設定
- また、目標の内容やその達成状況について管理職と面談を実施するなど、目標管理のプロセスに管理職および各職員がともに参画
- 管理職との定期的な面談等を実施し、職場全体での組織目標の共有化および上司からの職員の個人目標達成に向けた支援を強化

(3) 人事評価結果の総合的な活用

- 職員の職務に取り組む姿勢や業績を適正に評価し、その結果を給与（翌年度の昇給および勤勉手当）へ反映
- 人事評価結果を人事管理の基礎とし、昇任や分限（処分）にも活用
- 昇任や昇給の対象とならない再任用職員についても、職務意欲の向上をうながすため勤勉手当への反映制度を導入

② 効率的な執行体制の確立

《 問題意識 》

- 区が直接担うべき業務は直営で、民間を活用した方が効果的な業務は民間が担うことが基本
- 他区（人口60万人以上）と比較して、事務系職員の占める割合は低い水準だが、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

⇒ 区の果たすべき役割を明確にし、委託化・民営化を進めるとともに、職員数・職種構成の適正化に向けた取組を推進

《 対応の方向性・具体的な取組 》

(1) 公共施設等総合管理計画の推進、職員定数管理計画の策定

- 平成29年3月に策定される「公共施設等総合管理計画」等を踏まえ、より効率的な執行体制を確立するため、平成29年度に「(仮称)職員定数管理計画」を策定し、職種構成の適正化、職員定数の管理の見直しおよび削減を推進

③ 特別区の人事制度への問題提起

《 問題意識 》

- 特別区（23区）では人事委員会を共同設置しており、共通の人事制度（採用・昇任・給与）
- 権限等については、部分的に区に委任されているものはあるが、原則としては特別区人事委員会の管轄（昇任基準の設定、特別区全体の採用試験の実施等）
- 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）していくには、特別区（23区）共通事項となっている人事制度についても見直しが必要

⇒ 区の実態を踏まえ、制度上の課題を取りまとめ、特別区全体へ問題提起

《 対応の方向性・具体的な取組 》

(1) 特別区の人事制度についての課題をまとめ、問題提起

- 人事委員会に対する管理職昇任基準等の見直しの要請（課長から部長への昇任期間の短縮等）
- 人事委員会に対する採用区分や区との権限のあり方を見直しについての要請（経験者採用制度の経験区分の見直し、区独自採用に向けた採用試験の権限移譲の拡大等）

方向性2 「職員の育成」のための取組・事業等

① 若手職員の育成、② 管理監督職員の育成

《 問題意識 》

- 引き続き職員の大量退職に対応した採用により20代の職員数は増加傾向（事務職ベースで5年前に比べ倍増 **H23**：181名 ⇒ **H28**：385名）
- 管理監督職員は、今後5年間で約30%が定年退職
- 昇任選考の受験率については、10年間で半減（平成28年度受験率 **管理職選考**：1.3% **係長選考（一般）**：9.6%）、特に女性の受験率が低い傾向

《 職員意識調査（主な傾向） 》

人事異動に求める視点

30歳以下の若手職員において最も割合が高い回答は「幅広い知識・経験の習得」で約76%

管理職の育成・確保に向けた取組

最も効果的との回答は「中長期的なキャリア形成支援」で約40%

キャリアについて相談する機会

「どちらともいえない」「あまりない」「ほとんどない」を占める割合が合計で約64%

区の政策の方向性や組織目標等について共有する機会

「どちらともいえない」「あまり設けられていない」「ほとんど設けられていない」を占める割合が合計で約50%と半数（年齢層別では30歳以下の若手職員で顕著な傾向）

意識改革につながるような庁内外の人事交流等の機会

「どちらともいえない」「あまりない」「ほとんどない」を占める割合が合計で約53%（職層別では主事で顕著な傾向）

⇒ 若手職員の育成や昇任意欲の醸成、管理監督職員の資質向上に向けた取組を推進

《 対応の方向性・具体的な取組 》

(1) 若手育成につながる公募型人事異動の実施

- 採用時から様々な業務経験を付与するためのジョブローテーションに加え、若手職員（主任主事合格時から主任主事5年目）を対象に、管理監督職への昇任を見据えたキャリア形成を図るための若手育成に向けた公募型人事異動を実施

(2) 新規採用職員を対象とした「育成指導者制度」の導入

- 新規採用職員を対象に、各職場において育成指導者を置き、業務面およびメンタル面などのフォローを行うとともに早期の育成を図る
育成指導者となる職員についても、新規採用者の育成および指導を行ううえでの必要な知識等を学ぶための研修を実施

(3) 職員の中長期的なキャリア形成支援に向けた取組の充実

- 職員が自らのキャリアを振り返り、昇任等のキャリア選択や専門的スキルの向上について考える機会として、「主任主事選考合格時」および「係長選考受験対象資格の取得年次となる主任主事5年目研修」にキャリア形成支援研修を実施
- 女性職員が多様な働き方のイメージを持てるよう、先輩である管理監督職員の経験を聞くとともに他部署の職員と横断的なつながりを持つ機会として、希望制のワーキング・グループ等を開催
- 全職員を対象に自身の職務経歴や受講した研修等を閲覧（「キャリア」の見える化）できるシステム「人事ナビゲーションシステム」を導入

(4) 目標管理型の業績評価の導入【再掲】

- 職員の自主性や職務遂行への意欲を引き出すため、年度当初に自ら職務における目標を設定
- また、目標の内容やその達成状況について管理職と面談を実施するなど、目標管理のプロセスに管理職および各職員がともに参画
- 管理職との定期的な面談等を実施し、職場全体での組織目標の共有化および上司からの職員の個人目標達成に向けた支援を強化

(5) 人事交流等による職員の意識改革の機会創出

- 外から区政を見つめ直す機会等を創出し、職員の意識改革に行っていくために、政策研究大学院大学および民間企業等への派遣研修や民間企業との合同のワークショップ型研修の実施
- 「まちを元気にするアイデア」をテーマにした対話集会「ねりまビックバン」への若手職員の参加
- 区民参加と協働への職員意識の啓発に向けた研修および新規採用職員を対象とした実際に区内を回る地域フィールドワークの実施

(6) 管理監督職員のマネジメント能力向上のための研修の実施

- 管理職としてのマネジメント能力のより一層の向上を図るため、昇任前後の研修に加え、昇任後についても定期的な研修（5年目研修等）を実施
- 現場における組織の要である係長級職員の実務能力を高めるため、昇任後において会計・文書事務等の実務研修を実施

③ 高齢期職員の活用

《 問題意識 》

- 公的年金の支給開始年齢の65歳への段階的な引き上げに伴い再任用フルタイム職員が今後も増加見込み（H23： 0名 ⇒ H28： 42名）
- 引き続く職員の大量退職および職員の年齢構成の偏り（40歳代以上の職員の割合が約70%）

《 職員意識調査（主な傾向） 》

再任用職員の知識・経験

「発揮できている」「どちらかと言えば発揮できている」を占める割合が合計で約67%

再任用職員の職務意欲

「退職前より意欲が低下している」割合は約29%

職場におけるOJT・ノウハウの継承

「どちらともいえない」「あまりうまく行われていない」「うまく行われていない」を占める割合が合計で約50%

⇒ ベテラン職員の培った経験や専門性を活かすための人事制度の構築や若手職員への知識と技術の継承に向けた取組を推進

《 対応の方向性・具体的な取組 》

（1） 再任用フルタイム制度の活用

- ベテラン職員の持つ能力を組織に最大限活かしていくため、引き続き管理監督職を含めた再任用フルタイム職員の任用を実施

（2） 再任用職員の意欲向上に向けた取組の実施

- 再任用職員に求める役割を明確にするとともに、任用時における研修を実施
- 昇任や昇給の対象とならない再任用職員についても、職務意欲の向上をうながすため勤勉手当への反映制度を導入【再掲】

（3） 職場内研修（OJT）の組織的な支援

- 職員の成長に不可欠な職場内研修（OJT）を活性化させるため、各職場に「OJT推進モデル」を提示するとともに「OJTハンドブック」を作成・配布するなど職場における人材育成を組織的に支援

④ 職員の専門的スキルの向上

《 問題意識 》

- 複雑・多様化している区政課題に対応していくためには、職員に高い専門性が必要

《 職員意識調査（主な傾向） 》

人事異動に求める視点

「特定分野の専門性の強化」を占める割合は約11%と8項目中7番目と低い割合

重要だと思う能力開発の手段

「職場での実務の積み重ね」が最も高く約71%、また「職場での上司や先輩の指導・助言」が約39%

職員が研修に求める内容

「担当職務に関する専門知識・技能力」が最も高く約70%

⇒ 行政のプロとしての専門的スキルの向上に向けた取組を推進

《 対応の方向性・具体的な取組 》

(1) 専門性強化につながる公募型人事異動の実施

- ベテラン職員が自らの能力や経験を活かせる分野で、先進的な取組の牽引や後輩育成を行っていくための専門知識や技術の強化および継承に向けた公募型人事異動を実施

(2) 職員の自主的な職務研修等に対する支援の充実

- 職場研修および区政の発展に資する研究等を行う職員の自主的なグループ活動（技術水準維持向上のための自主研究グループ等）に対して、既存の研修メニューにない職務に関する専門的な研修企画等への助成の実施など支援を充実

(3) 職場内研修（OJT）の組織的な支援【再掲】

- 職員の成長に不可欠な職場内研修（OJT）を活性化させるため、各職場に「OJT推進モデル」を提示するとともに「OJTハンドブック」を作成・配布するなど職場における人材育成を組織的に支援

⑤ 女性職員の活躍促進

《 問題意識 》

- 管理監督職員に占める女性職員の割合（平成28年度時点 **職員全体**：56.0% **管理職**：17.6% **係長職**：36.4% ）
- 係長昇任選考（一般）の女性職員の受験率は、男性職員の約4分の1（平成28年度 **職員全体**：9.6% **男性職員**：23.8% **女性職員**：5.4%）
- 超過勤務時間数（平均）の増加（平成23年度に比べ平成27年度は約25%増）
- 心の健康問題等による病気休職者の増加（平成23年度当初に比べ平成28年度当初は約40%増）

《 職員意識調査（主な傾向） 》

女性職員の昇任意欲を高めるために効果的な取組

「ライフ・イベントを見据えた中長期的なキャリア形成支援」を占める割合が約45%

仕事と育児・介護の両立について不安を感じている職員の割合

育児のみ：18.3% **介護のみ**：38.4%

育児・介護の両方：16.5%

⇒ 男女問わずすべての職員が活躍できる職場環境等の整備を推進

（1） 職員の中長期的なキャリア形成支援に向けた取組の充実【再掲】

- 職員が自らのキャリアを振り返り、昇任等のキャリア選択や専門的スキルの向上について考える機会として、「主任主事選考合格時」および「係長選考受験対象資格の取得年次となる主任主事5年目研修」にキャリア形成支援研修を実施
- 女性職員が多様な働き方のイメージを持てるよう、先輩である管理監督職員の経験を聞くとともに他部署の職員と横断的なつながりを持つ機会として、希望制のワーキング・グループ等を開催
- 全職員を対象に自身の職務経歴や受講した研修等を閲覧（「キャリア」の見える化）できるシステム「人事ナビゲーションシステム」を導入

(2) 「練馬区職員ワーク・ライフ・バランス推進計画」の着実な取組の推進

- 育児・介護に関わる職員およびその所属職場の支援を目的とし、両立支援に関する制度や課内のマネジメント手法等をまとめた「(仮称) ライフ・イベント手帳」を発行し、全職員へ配布
- 職場における業務の能率を向上させる観点から、職員の心身の充実を図り、労働意欲の増進を図るため、各職場において、「年休取得月間」「アニバーサリー休暇を取ろう」など年休や夏季休暇の積極的な取得への取組実施

(3) 過重労働対策への取組の強化

- 「練馬区職員過重労働対策基本方針」の見直しを行うなど、職員に対して、効果的・効率的な時間の使い方や仕事の取り組み方についての意識改革に向けた啓発活動の実施
- 全庁的な観点から、過重労働職場を中心に業務等の分析を行い、それぞれの業務の特性を考慮した改善策の検討・提示をするなど、各職場における管理監督職員のマネジメントを支援する取組の実施

(4) ストレスチェック制度の積極的な活用

- ストレスを感じている職員に対して産業医や産業保健スタッフ等による相談受付や面談を実施するなど、メンタルヘルス不調を未然に防ぐ取組の実施
- また全職員に対してストレスチェックを実施し、集団分析を行うなど職場環境改善につなげるための組織的な取組の検討

(5) ハラスメント防止への取組の推進

- 「練馬区職員のセクシュアルハラスメント防止に関する基本方針」等の区の基本取組方針やハラスメントの予防から発生時における相談窓口の案内など解決までの対応について継続的な職員への周知・啓発を実施
- ハラスメント相談窓口職員に対して国や他団体等における取組の周知や積極的な研修参加への支援等を実施するなど相談体制の強化
- 今後、新たに義務付けられるマタニティ・ハラスメント等の防止措置について、現在のハラスメント対策とともに相談窓口の設置等の体制を整備

方向性3 「組織の体質強化」に向けた取組・事業等

① 区政の課題に機動的に対応、② 横断的課題に対応できる組織

《 問題意識 》

- 区政課題の複雑・多様化、突発的な課題への対応（モデルなき未知の時代）
- 地域社会・区民意識の変化、公共の担い手の多様化

《 職員意識調査（主な傾向） 》

他部署との連携

「どちらともいえない」「あまりとれていない」「ほとんどとれていない」を占める割合が合計で約37%

課内の係を越えた協力体制

「どちらともいえない」「あまりない」「ほとんどない」を占める割合が合計で約33%（職種別では事務系職場で約38%、一般技術系職場で約42%となっており高い傾向）

⇒ 社会情勢等の変化に対応できる組織体制の構築（強化）

《 対応の方向性・具体的な取組 》

(1) 区政課題への機動的な対応

- 区政課題に機動的に対応できる専管組織等の設置

H28. 7 オリンピック・パラリンピック担当課の設置

H29. 4 福祉事務所の体制強化に向けた組織改正（予定）

(2) 区民参加と協働を進めていくための組織横断的な体制づくり

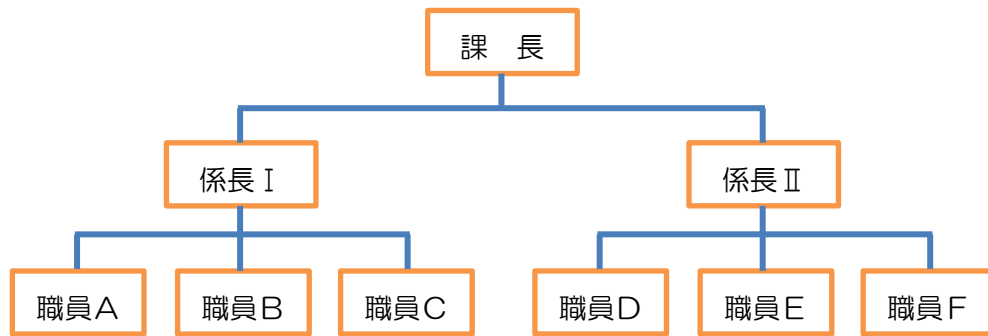
- 協働推進課を中軸とした、組織全体での分野横断的な区政全体への区民参加と協働の推進
- 「まちを元気にするアイデア」をテーマにした対話集会「ねりまビックバン」への若手職員の参加【再掲】
- 区民参加と協働への職員意識の啓発に向けた研修および新規採用職員を対象とした実際に区内を回る地域フィールドワークの実施【再掲】

(3) 効率的な組織運営のための体制のあり方（グループ制等）の検討

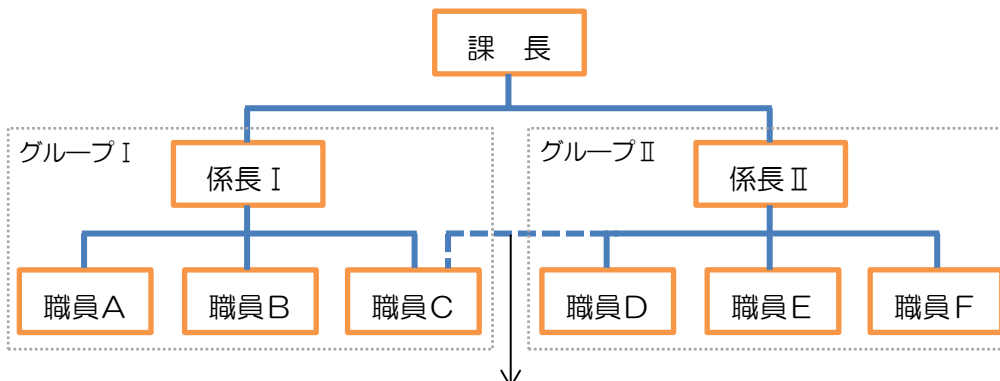
- 課内の業務の繁閑や新たな行政需要等へ柔軟な対応ができる組織体制のあり方（グループ制の導入、副係長の配置あり方等）の検討

係制・グループ制イメージ図

係制



グループ制



- 勤怠管理や人材育成については、グループの係長が実施
- 業務繁忙や突発的な業務や状況等に応じて、グループ外の業務を含め、課全体で柔軟に対応

③ 事務改善の推進

《 問題意識 》

- 職員は、自らが区民全体の奉仕者であるという意識を常に持っていなくてはならない
- 一方で、一部の職員による非違行為や過失による不適切な事務処理の発生
- 職員一人ひとりが区民のみなさまの心情に寄り添った仕事をしていくためには接遇の向上が必要

⇒ 全体の奉仕者としての意識の徹底や事務改善に向けた取組を推進

《 対応の方向性・具体的な取組 》

(1) コンプライアンス意識の徹底、事務処理手順の適正化推進

- コンプライアンス研修を定期的に行うなど、職員のサービスの原則や各種事務手続（情報セキュリティ、個人情報保護等）のルールを再確認
- 総務課に設置された事務改善所管部署を中心に、事務処理ミス等の事故原因の調査・分析等を行い、全庁的な事務改善を推進

(2) 窓口サービス向上の取組実施

- 平成28年度に実施した区民職員意識調査の結果等を踏まえ、窓口サービス・電話対応において区民のみなさまの心情に寄り添えるような接遇の向上に向けた取組を推進

方向性4 その他の取組・事業等

① 区政を担う人材の確保

《 問題意識 》

- 採用環境の変化（国や民間企業等における就職募集状況等）
- 特に技術職においては人材確保が困難な状況が発生
- 職員の年齢構成の偏り（40歳代以上の職員の割合が約70%）、今後も見込まれる職員の大量退職、それらに対応した職員採用
- 課題の複雑・多様化、突発的・一時的な業務に対応した人材の確保

⇒ 区政を担う優秀な人材を確保（採用）していくための取組を推進

《 対応の方向性・具体的な取組 》

（1） 区独自の採用説明会実施等の採用活動の強化

- 区独自の採用説明会の充実（技術系を対象として平成28年度は大学2～3校見込み）
- 就職活動期以前の学生にも着目し、インターンシップの受け入れ拡大や大学内のキャリアセミナーでの仕事説明等を行い、中長期的な受験者確保策を推進

（2） 任期付き職員制度の更なる活用

- 任期付き職員制度（「一般任期付き職員（専門的な知識経験が必要な業務）」、「法四条任期付き職員（一定期間内に終了が見込まれる業務）」）を活用した柔軟な人材の確保策の実施

H28. 4 マイナンバー業務対応のための法四条任期付き職員の採用

H29. 4 法務担当一般任期付き職員（副参事）の採用（予定）

（3） 特別区人事委員会における採用制度の見直し

- 採用試験（Ⅰ類事務・技術（一部）、Ⅱ類福祉等）における受験資格の上限年齢引き上げの実施
- 経験者採用制度における対象職種および職層の拡大等の見直しの検討
- 人事委員会に対する採用区分や区との権限のあり方を見直しについての要請（経験者採用制度の経験区分の見直し、区独自採用に向けた採用試験の権限移譲の拡大等）【再掲】