

令和 4 年度 第 1 回 練馬区区政改革推進会議

区の現状と課題 (人事・人材育成)

令和 4 年 10 月 19 日

練馬区総務部職員課
(人事戦略担当部)

- 1 現状と課題
- 2 今後の方向性

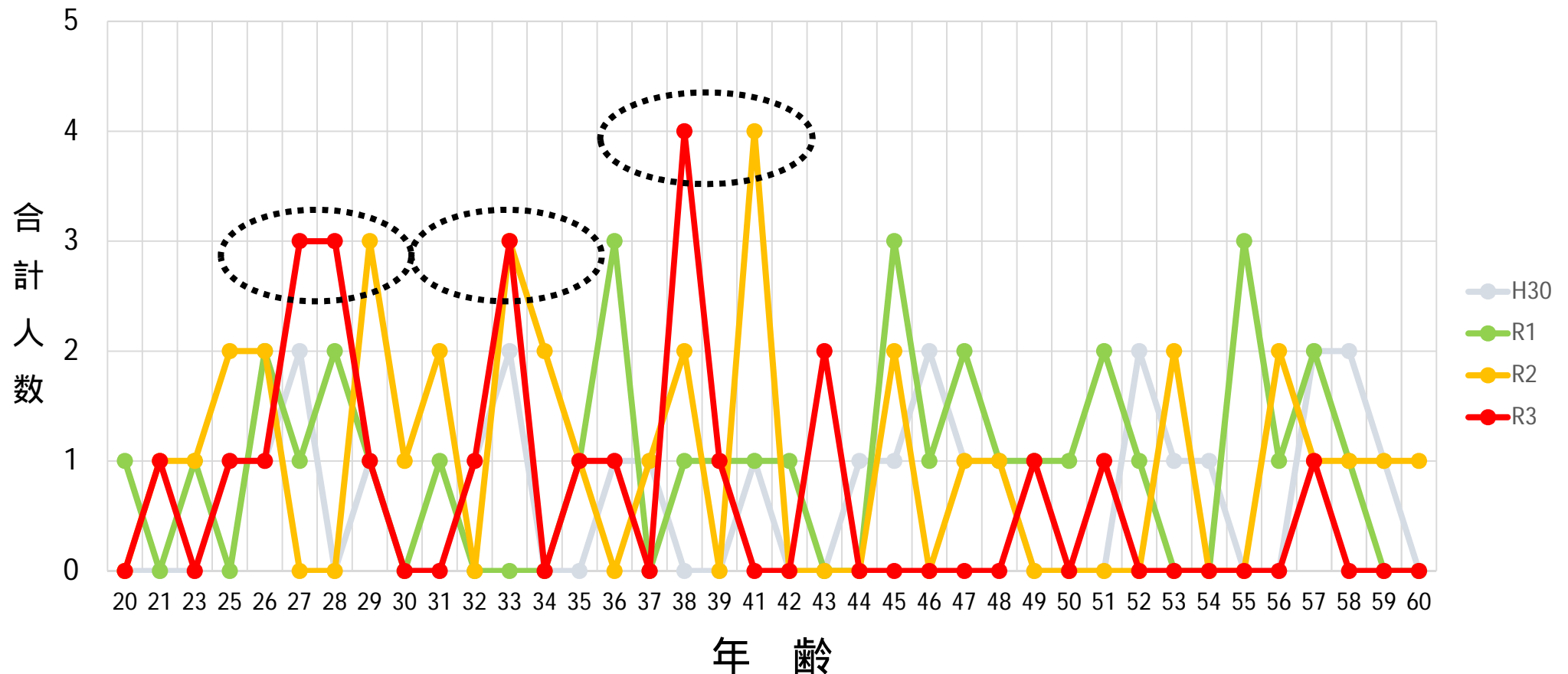
1 現状と課題

帰属意識の低下・優秀な職員の流出（終身雇用が行詰り）

入区5年～15年目の職員が退職するケースが増加

特に**優秀な中堅職員が、転職を理由に退職するケースが増加**（転職理由は、「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）

普通退職者の年齢構成



若手職員の昇任意欲の低下

今年の主任昇任選考（種別A）事務系の受験率が大幅に低下

特に、受験資格を得たばかりの若手職員の受験率が大幅に低下

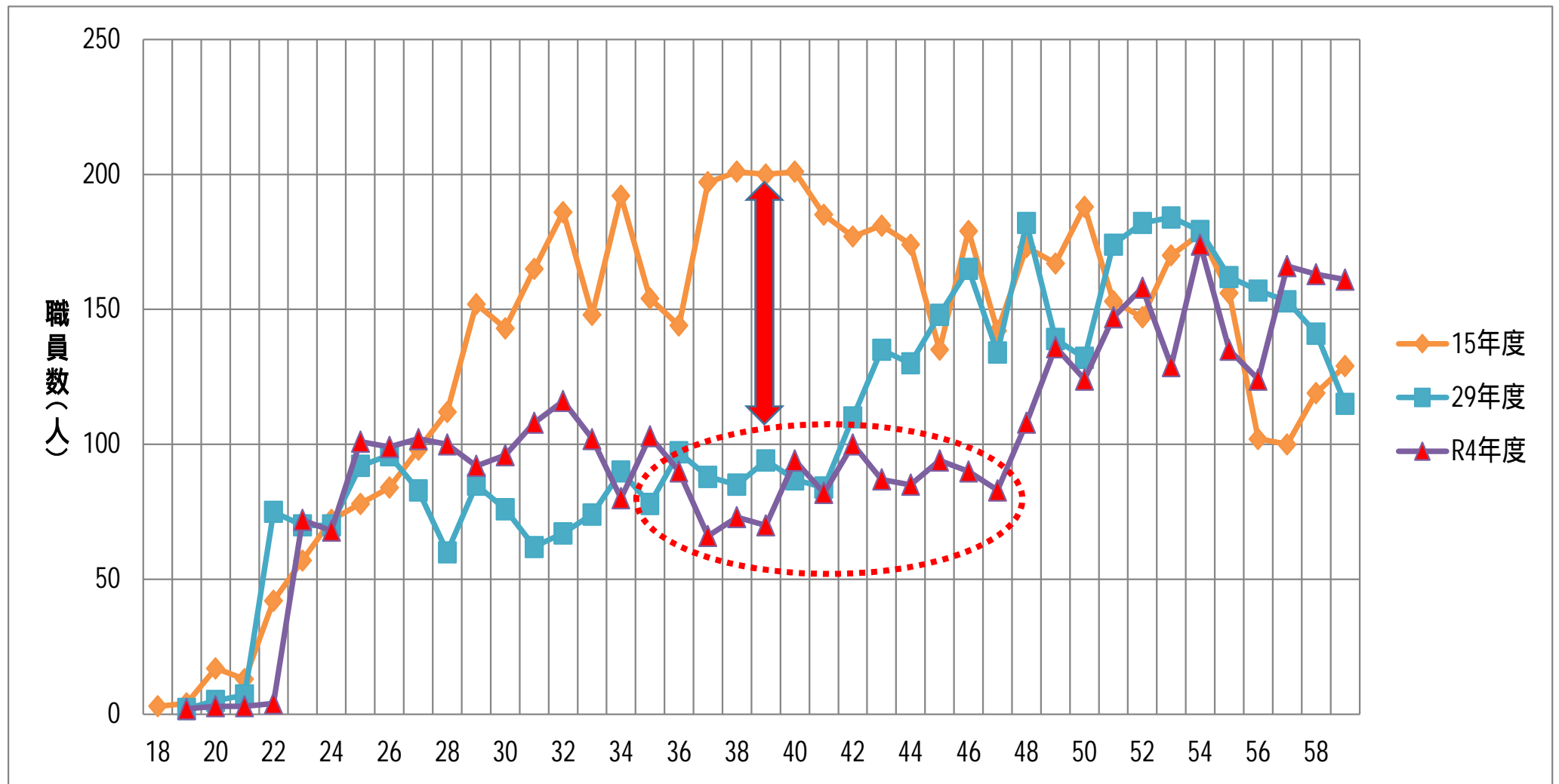
「上位職は大変そう、プライベートを大事にしたい」などイメージに左右され受験を見送るケースも多い

1級 在職 年数	R 4 年度				R 3 年度			R 2 年度		
	計				計			計		
	資格	受験	受験率	R 3 増減	資格	受験	受験率	資格	受験	受験率
3	6	5	83.3%	1.5P	11	9	81.8%	9	8	88.9%
4	10	5	50.0%	21.4P	7	5	71.4%	7	7	100.0%
5	70	47	67.1%	14.1P	80	65	81.3%	75	54	72.0%
6	70	42	60.0%	11.9P	57	41	71.9%	57	38	66.7%
7	44	22	50.0%	4.3P	46	25	54.3%	52	27	51.9%
8	36	18	50.0%	11.5P	39	24	61.5%	33	16	48.5%
9	40	17	42.5%	2.2P	38	17	44.7%	11	2	18.2%
10	9	6	66.7%	41.7P	4	1	25.0%	1	0	0.0%
11	3	0	0.0%	—	1	0	0.0%	10	5	50.0%
12	1	0	0.0%	33.3P	9	3	33.3%	8	2	25.0%
13	8	3	37.5%	—	8	3	37.5%	2	0	0.0%
計	297	165	55.6%	8.8P	300	193	64.3%	265	159	60.0%

いびつな年齢・職層構成比

採用を絞った世代により、中堅職員(30代半ば～40代)が不足(特に事務)

今後、管理監督職を担う中堅職員が不足しており、組織自体に余裕がない



新卒採用・育成システムの限界

組織に与えるインパクトが大きい優秀な職員は、経験者採用の方が生まれやすい傾向にある

民間経験者は、昇任に対し前向きな職員が多い傾向にある

経験者採用者は、メンタル系疾患により休暇に入る職員や、評価が低い職員も少ない傾向にある

人事評価の傾向

年度	選考区分	A	B	C+	C	D	E
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	<u>11.84%</u>	<u>26.97%</u>	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	<u>13.24%</u>	<u>24.26%</u>	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	<u>13.33%</u>	<u>25.00%</u>	17.50%	44.17%	0.00%	0.00%

2 今後の方向性

課題に対する今後の方向性

課題 帰属意識の低下・優秀な職員の流出（終身雇用の行詰り）
課題 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

『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

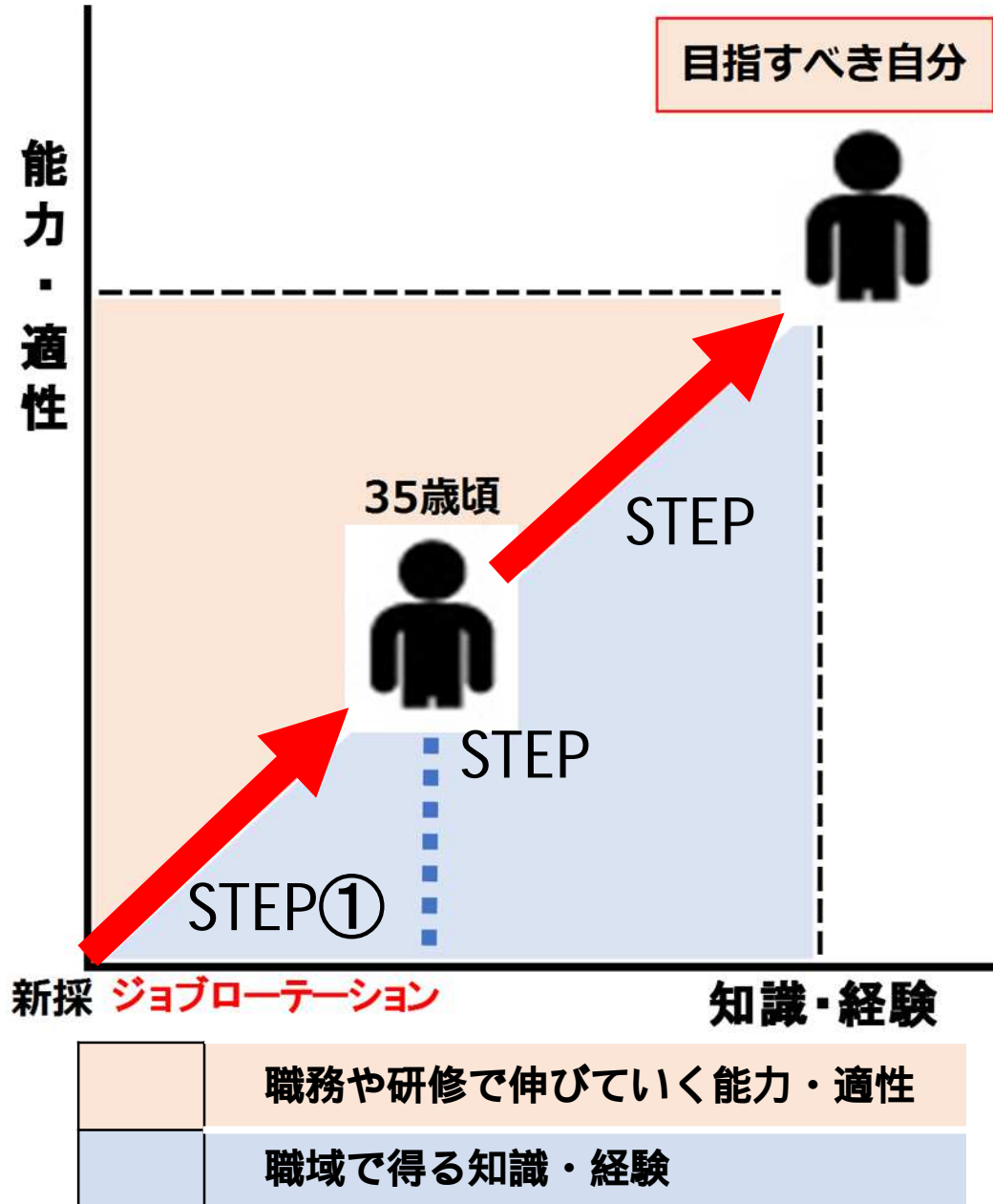
方向性 職員の職業人生（キャリアプラン）をサポートする研修体系

課題 いびつな年齢・職層構成比
課題 新卒採用・育成システムの限界

方向性 民間経験者等の採用による組織力の強化

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



すべての職員が、『能力・適性』と『知識・経験』の両面から目標とする職業人生(キャリアプラン)を考え、自ら成長していく組織をつくる

職員の職業人生(キャリアプラン)を後押しし、モチベーション高く長く働ける人事制度を構築する

STEP

職員に対し、ジョブローテーション(10年)を経て、自らの『能力・適性』や深めたい『知識・経験』を知り、組織でどう生き残っていくか自覚を促す

STEP

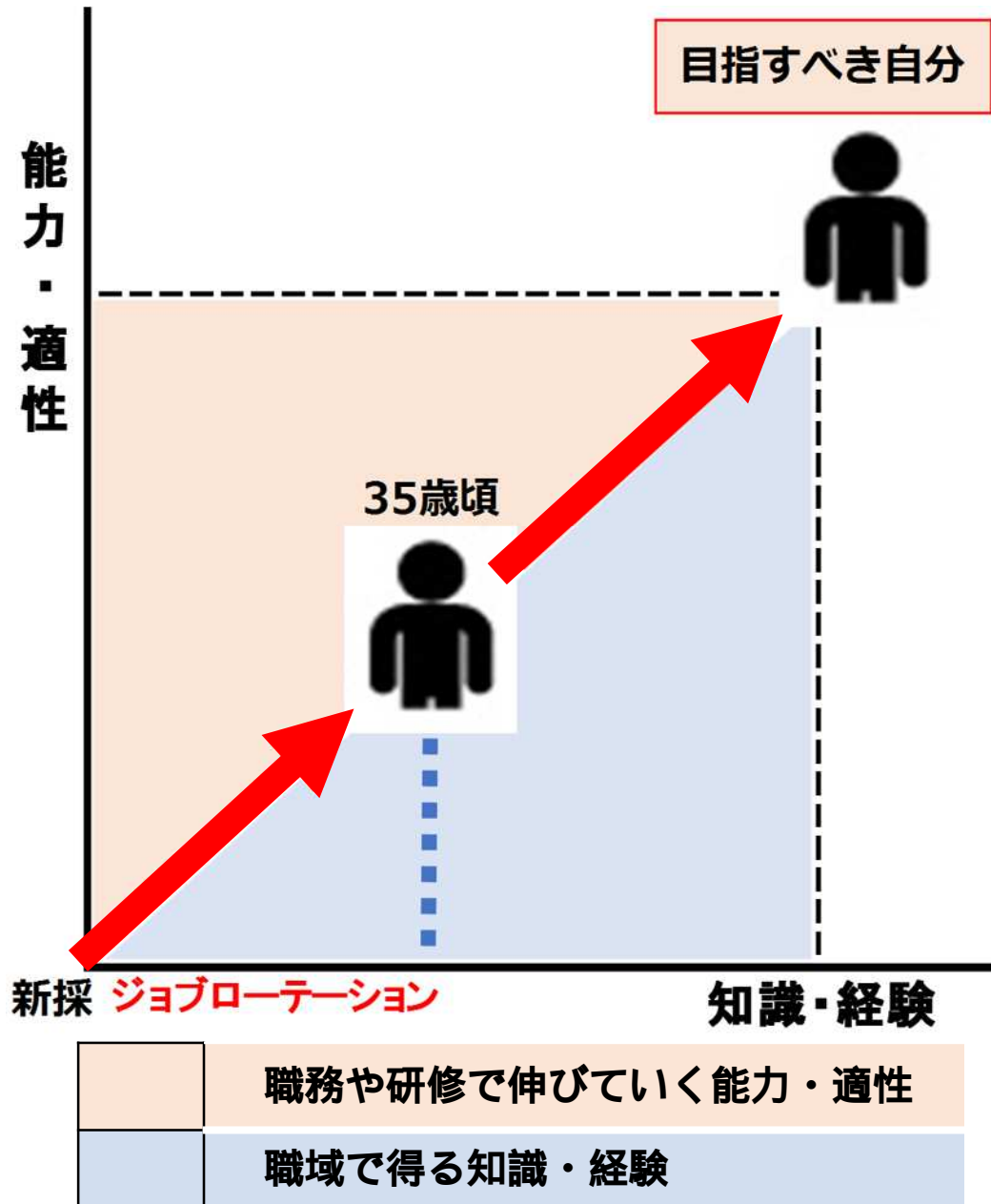
職員自身が、『能力・適性』および『知識・経験』の両面から自らのキャリアプランを考える

STEP

職員のキャリアプランと配置場所のマッチングを行い、職員の職業人生を後押しする

方向性

職員の職業人生（キャリアプラン）をサポートする育成体系



職層・年齢に着目した画一的な研修から脱却し、職業人生(キャリアプラン)や担当業務に合わせて学べる育成体系を構築する

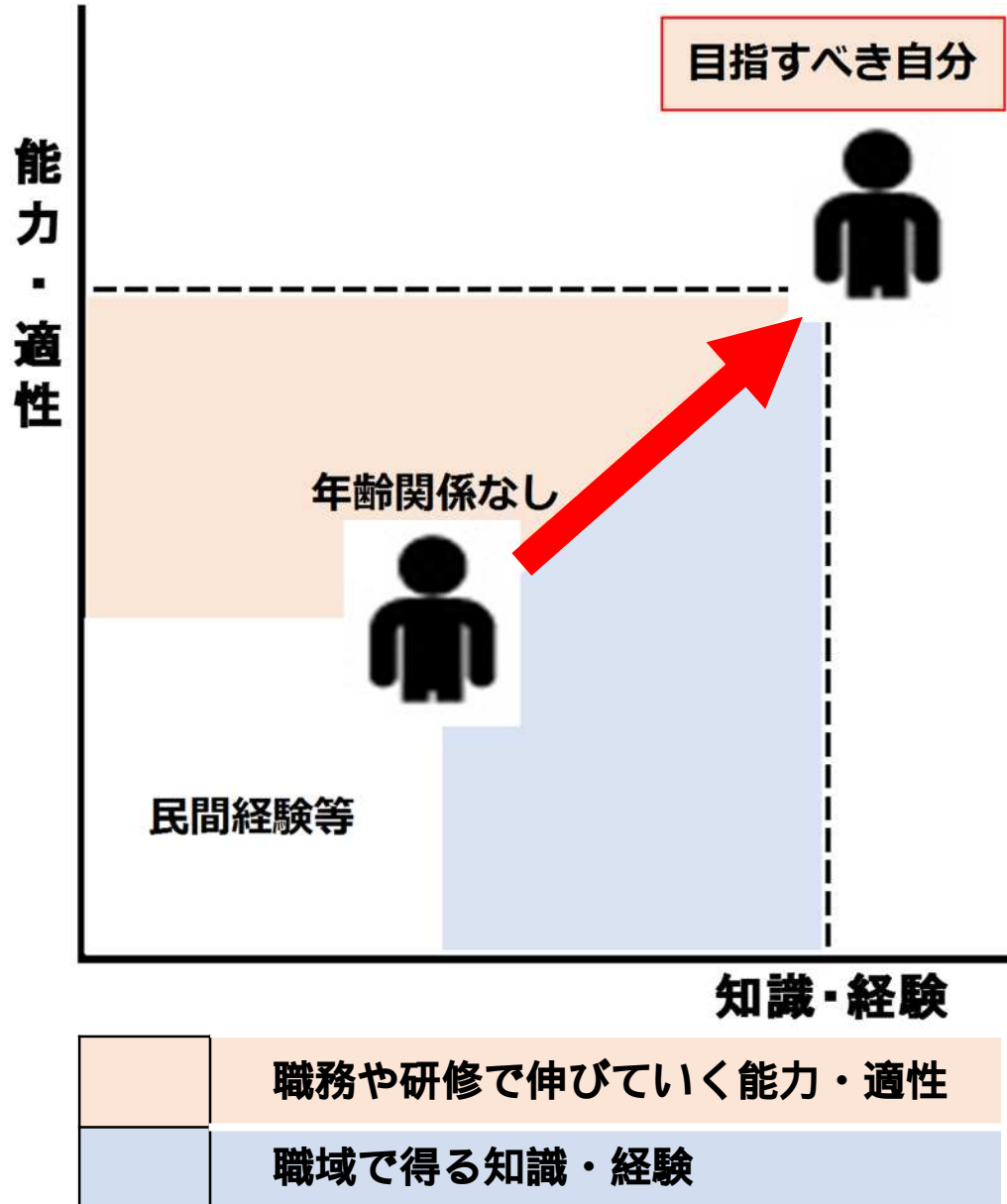
研修のデジタル化やOJT・ノウハウのデータベース化など、育成手法のバリエーションを増やす

職員が、自身の職業人生（キャリアプラン）を考えられるよう様々な形でサポートする

職員が、自身のキャリアプランや能力・適性にあわせて、研修等を選択できる育成体系を構築する

若手職員に対しては、育成面談やキャリアデザイン研修等により、自身の能力や適性を自覚させる

実務研修は、研修のデジタル化等により、職員が担当業務等に応じてベストタイミングで受講できる仕組みを構築する



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、新卒中心の採用では人材の確保が難しくなっている

経験者採用の増加

民間で学んだ技術やノウハウにより、区の事業に変化を起こす
民間経験を有し、昇任意欲の高い経験者採用職員により、積極的な組織風土に変える
中堅職員が少ない歪な職員構成を改善し、組織体制を強化する

経験者採用の育成体制(短期間で管理監督職につなげる)

新卒扱いしない (ジョブローテーションや新採研修の対象外)

専門性が高い職員は、早い段階で長期在職を基本としたエキスパート職員につなげる