

練馬区人事戦略の策定に向けての問題意識

1 人事・人材育成における問題意識

A：【大きな組織に固有の問題】

**セクショナリズム**

隣は何をする人ぞ、情報が共有できない、組織連携が図れない

**前例踏襲**

改善が進まない、同じトラブルをくり返す、挑戦意欲の低下、  
頑張っても頑張らなくても変わらないという意識が蔓延

**上意下達**

指示待ち、自ら考えようとするしない

**内部主義**

職員の昇任は内部から登用、外部からの刺激が少ない、内向的な組織風土を醸成



- ① 「ある部署の職員の電話対応が横柄で不快だった。改善して欲しい。」
- ② 「先に来庁して相談した内容が担当者に伝わっておらず、  
二度手間、三度手間となってしまった。」

その他事務処理ミスの発生、その改善が進まない組織体質

B：【練馬区における環境変化】

**組織の高齢化**

- 40代以上の職員が約70%を占める  
⇒ 組織全体の体質を形成、高齢期職員の更なる活用の必要性
- 大量退職により新規採用者が増加 ⇒ 組織風土の転換が急務
- 30代の中間層を中心に果たすべき役割の負担が増 ⇒ 人材育成が急務

**仕事の質的变化**

「組織完結型」から「組織横断型」へ仕事に変化 ex：ひとり親家庭支援  
⇒ 受け身の姿勢では対応できない

**区政改革の推進**

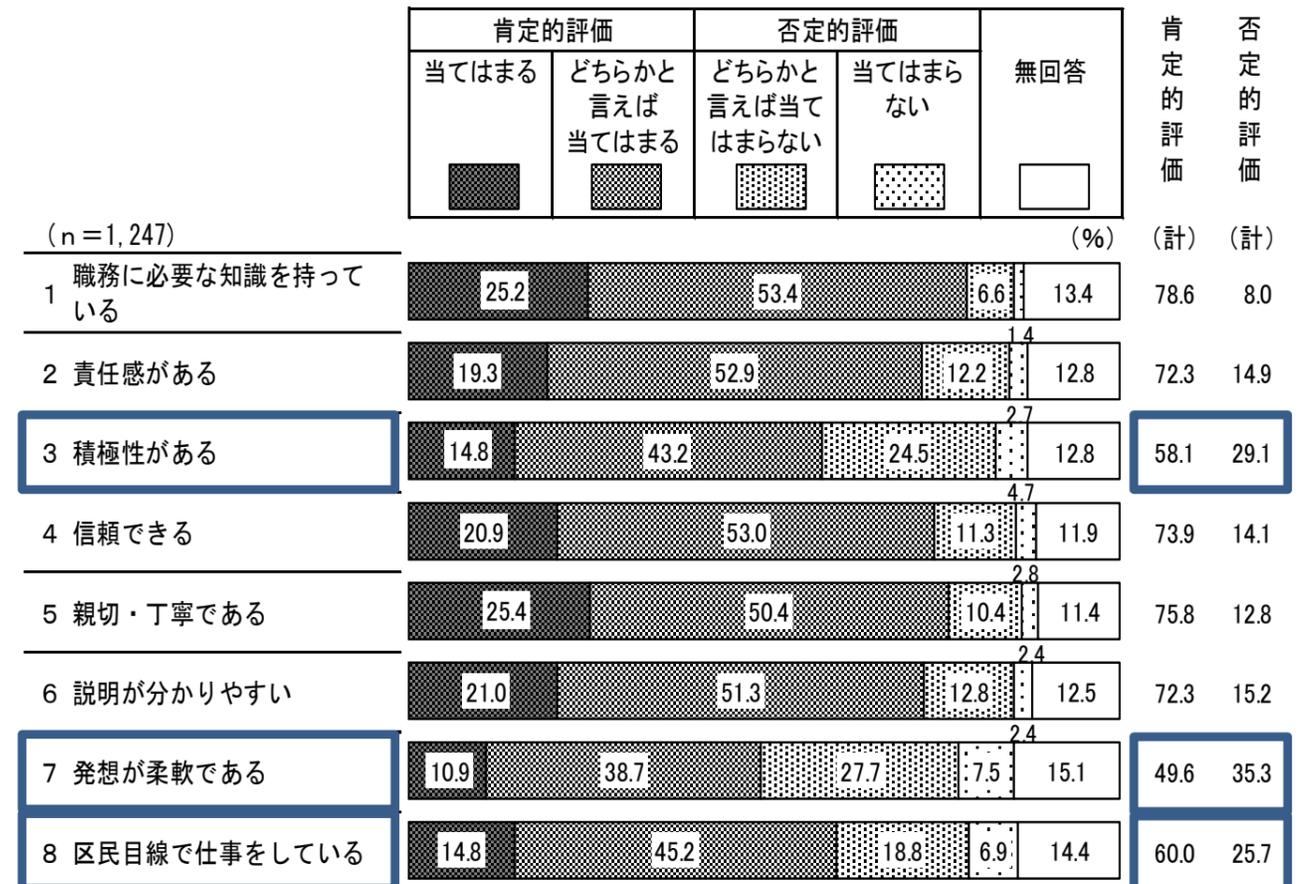
今までに取組んだことのない未知の領域 ⇒ 既存の人事制度では対応できない



人事制度・人材育成施策および組織体制の再構築が必要

2 練馬区職員のイメージ（平成28年度区民意識意向調査 抜粋）

練馬区職員についてのイメージ評価結果



※ 調査対象：練馬区在住の満20歳以上の男女個人（無作為抽出による調査）

「積極性」「発想の柔軟性」「区民目線の仕事」の項目では、否定的評価（「どちらかと言えば当てはまらない」・「当てはまらない」）が30%前後と高い割合



組織固有の課題や環境変化に追い付けない区の課題が調査結果に表れている

練馬区人事戦略の策定の必要性

### 3 どのように取り組んでいくのか

- ハード・ソフト両面から改革が必要

#### 【ハード面での改革】

##### ○ 特別区共通事項である人事制度への問題提起

- ☞ 人材の確保・登用については、特別区全体で共通基準を持っており、その基準に従って制度を運用しなければならない  
ex：採用における年齢制限（事務Ⅰ類＝22～31歳、事務経験者＝28～45歳等）、昇任するまでの年数基準（課長を8年以上で部長等）、給与水準 等  
⇒ 練馬区だけ独自基準とすることができないため、区の実情に合わせて運用が出来るよう特別区全体に問題提起をしていく

#### 【ソフト面での改革】

##### ○ 区独自で運用できる分野は精力的に取り組むを推進

- ☞ 人事評価の運用、人事異動、職員研修、昇任選考の実施（管理職選考を除く）などは、区独自で工夫を凝らすことが可能  
⇒ 具体的な取組を「練馬区人事戦略」に位置づけ、推進していく

### 4 区政改革の実現に向けて

**区政改革の実現  
＝ 区民サービスの充実・向上と持続可能性の両立**

#### 練馬区人事戦略の策定

- 職員意識の変革に向けた体系的な制度改革の実行
- 全職員が一丸となって自らの意欲と能力の向上に取り組むための道しるべ

### 参考：特別区人事制度の概要

- 特別区においては、特別区の事務を共同して処理するための一部事務組合である特別区人事・厚生事務組合が設置
- 「職員の任用（採用・昇任）・給与等の基準に関する事務」や「特別区人事委員会に関する事務」などの人事制度に関する事務が共同処理事務として23区共同で運営
- 例えば、職員採用において、事務職や土木造園・建築職等は特別区人事委員会による23区共通試験のため、練馬区の実状に応じた独自の試験は実施できない

#### 《主な制度の区分》

特別区共通事項	区独自事項
<b>「採用制度」</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 採用試験の実施</li> <li>○ 採用試験の受験資格（年齢や資格要件等）</li> </ul> <b>「昇任制度」</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 部長・課長等の職層の設定</li> <li>○ 上位職層に昇任するまでの年数基準</li> <li>○ 管理職選考の実施</li> </ul> <b>「給与制度」</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 給料表の種別・構成・金額等</li> <li>○ 昇給の種別・時期等</li> </ul>	<b>「組織・定数管理」</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 組織の新設・改正</li> <li>○ 職員定数の管理</li> </ul> <b>「人事評価制度」</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 人事評価制度の構築・運用</li> </ul> <b>「人事異動」</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 人事異動の実施</li> <li>○ 人事記録の管理</li> </ul> <b>「職員研修」</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 職員研修の企画・立案、実施</li> </ul>

#### 《特別区における主な職員採用試験実施状況》

特別区人事委員会による23区共通試験	各区における独自試験
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 行政系Ⅰ類（大学卒業程度） ※ 事務・福祉・土木造園・建築・機械・電気・衛生監視・保健師</li> <li>○ 行政系Ⅲ類（高校卒業程度）</li> <li>○ 行政系経験者採用（業務従事歴4年～）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 行政系Ⅰ類（大学卒業程度） ※ 社会教育・心理・学芸研究・医師・歯科医師・検査技術・栄養士</li> <li>○ 行政系Ⅱ類（短大卒業程度）</li> <li>○ 行政系一般任期付き（専門的な知識経験を有する者）</li> <li>○ 技能系</li> </ul>