

「(仮称)練馬区人事戦略」の策定に向けた背景

1 人事・人材育成上の様々な課題

(1) 区の問題意識

人事・人材育成担当部門の「思い・疑問」

なぜ、活き活きと仕事をする職員とそうでない職員がいるのか
なぜ、困難な仕事を避けるのか
なぜ、仕事を押しつけあうのか
なぜ、昇任意欲がわからないのか
なぜ、事務処理ミスや窓口でのトラブルが起こるのか
等

若手職員の「思い・疑問」

なぜ、忙しい部署とそうでない部署があるのか
なぜ、職場内のコミュニケーションがうまくいかないのか
なぜ、仕事の評価が意欲の向上につながらないのか
なぜ、自分の意欲をアピールする場があまりないのか
等

平成 27 年度に人事制度・人材育成について庁内検討部会、若手職員ワーキンググループを開催



(2) 練馬区の「これから」を考える～区政の改革に向けた資料～(抜粋)

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。

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。

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。



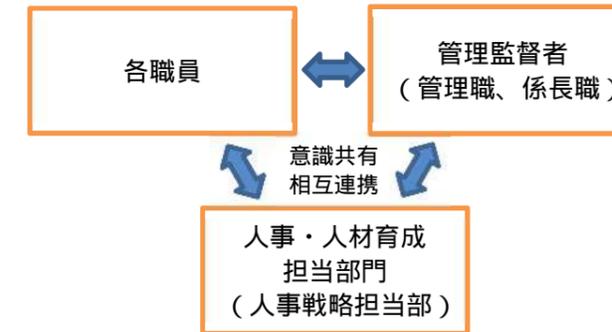
(3) 区政改革推進会議からいただいた提言

職員をエキスパートに育成してほしい
組織の枠にとらわれずに仕事をしてほしい
職員に地域の現場にもっと出向いてほしい
区民の心情に寄り添った対応をしてほしい
特別区共通の事項を含めた弾力的な人事制度改革をしてほしい
等



職員一人ひとりの意識を改革し、能力を高めていくとともに、組織のあり方やその運営も変えていかなくてはならない。

2 「(仮称)練馬区人事戦略」の必要性



人事・人材育成上の様々な課題を解決していくには、
人事・人材育成の現状と課題、また課題解決に向けた取組の方向性を全職員・全職場がそれぞれの立場(各職員、管理監督者、人事・人材育成担当部門)や職場状況に応じて理解・共有し組織全体での総合的な取組および特別区全体への問題提起を行っていかなくてはならない。



今後の区における人事・人材育成および組織改革に向けた「道しるべ」が必要

**「(仮称)練馬区人事戦略」
目指すべき職員の姿や組織のあり方
「人事・人材育成」、「組織」の視点からの
具体的かつ体系的な取組項目**

全職員・全職場で共有



職員の意欲と能力の向上に資する人事・人材育成施策および区の組織力が最大限に発揮できる執行体制づくりに組織一丸となって取り組んでいく。

3 (仮称)区政改革計画【素案】の取組項目(抜粋)

- 「取組 1 4 組織風土を変革します」
- (1) 人事制度の改革に取り組みます
- (2) 職員の育成を推し進めます
- (3) 組織の体質強化に取り組みます

「(仮称)練馬区人事戦略」の策定について

1 戦略の目的

今後の区における人事・人材育成および組織について戦略を明らかにする「(仮称)練馬区人事戦略」を策定し、組織全体で共有することにより、組織・職員のすべてが一丸となって組織風土の変革に取り組んでいく。

2 戦略の位置づけ

「(仮称)区政改革計画(「取組 14 組織風土を変革します」)」を具体的に進めていくための個別計画として、区の人事・人材育成および組織に関する施策の方向性や取組を示す。

3 (仮称)練馬区人事戦略の構成について

〔(仮称)区政改革計画【素案】「取組 14 組織風土を変革します」〕

取組分野・項目

(1) 人事制度の改革に取り組めます

信賞必罰を徹底します
効率的な執行体制を確立します
特別区の人事制度について課題をまとめ、問題提起します

(2) 職員の育成を押し進めます

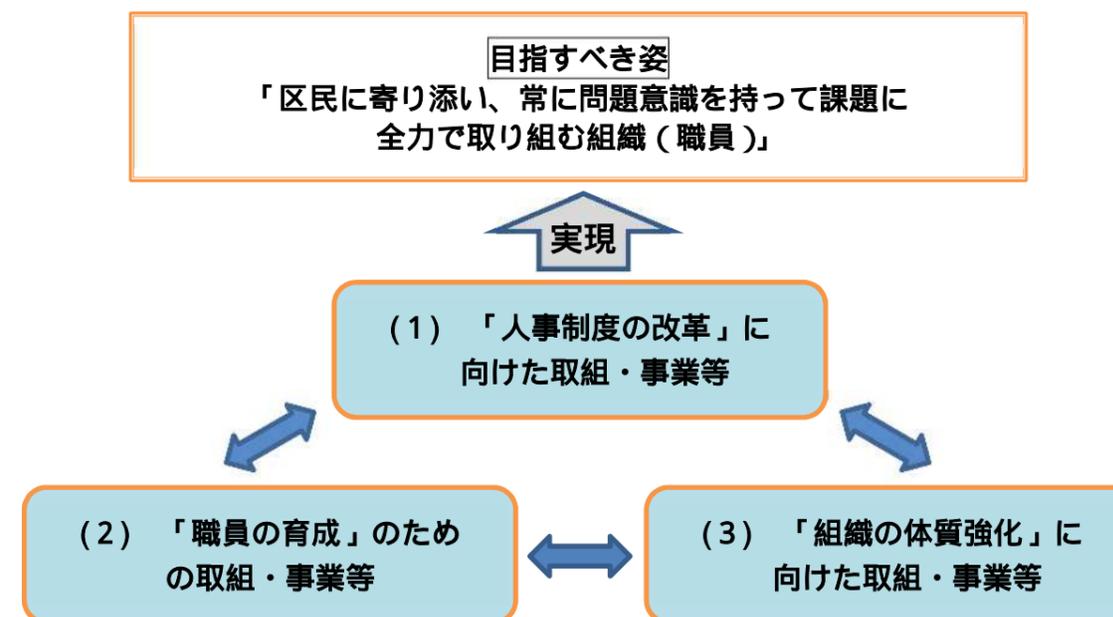
若手職員を育成します
管理監督職を育成します
高齢期職員を活用します
職員の専門的スキルを高めます
女性職員の活躍を推進します

(3) 組織の体質強化に取り組めます

組織改革に取り組めます
横断的な課題に対応できる組織とします
事務改善を進めます

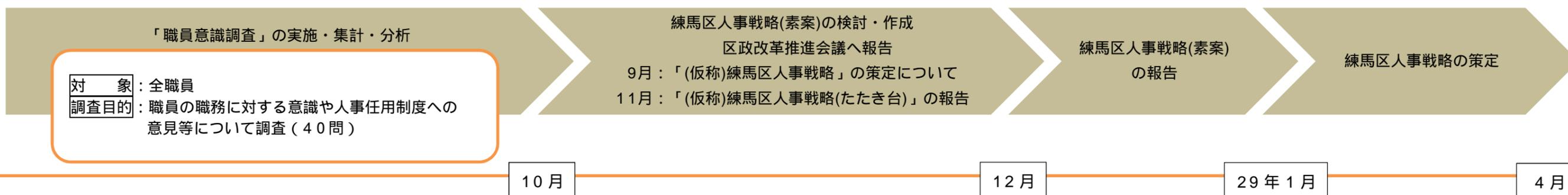
〔(仮称)練馬区人事戦略の内容〕

「(仮称)練馬区人事戦略」において、「(仮称)区政改革計画」の取組項目を達成するための具体的な人事・人材育成および組織に関する事業等を、施策体系ごとにまとめていく。

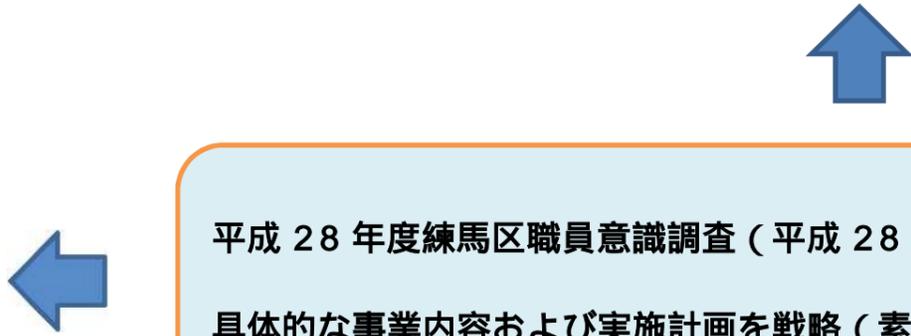


取組分野ごとの取組・事業等の方向性については、別紙のとおり

4 今後のスケジュール(予定)



取組分野ごとの取組・事業等の方向性

取組分野	(1) 「人事制度改革」に向けた取組・事業等	(2) 「職員の育成」のための取組・事業等	(3) 「組織の体質強化」に向けた取組・事業等
取組・事業等の方向性	<p>信賞必罰の徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> 全職員への業務目標設定申告の導入や評価結果の昇任や昇給等への適正な活用、所属課長面談による職員育成等による職員の意欲向上につながる人事評価の実施 <p>効率的な執行体制の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> 公共施設等総合管理計画等を踏まえた（仮称）職員定数管理計画の策定による職員数や職種構成等の適正化に向けた取組 区独自の採用説明会の拡大やインターンシップの受け入れ充実等による有為な人材（新規採用者）の確保 <p>特別区の人事制度への問題提起</p> <ul style="list-style-type: none"> 区の実態に合せた積極的かつ弾力的な任用を行うための採用試験のあり方（採用区分や権限の委譲等）や昇任制度（昇任基準等）の見直し等についての特別区全体への問題提起 	<p>若手職員の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> 若手職員の政策形成の場や地域活動への参加機会、外部への派遣研修の充実等の多様な主体との積極的な人事交流 新規採用者を対象とした育成指導者制度の導入等による若手職員の育成 自主的な能力開発や自主研究グループへの参加等の自己啓発活動の支援 <p>管理監督職の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリアデザイン研修の充実等による昇任等を見据えた職員への中長期的なキャリア形成支援 管理監督職の実務研修の充実等による組織のマネジメント力の強化 <p>高齢期職員の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> フルタイム再任用制度等によるベテラン職員の専門的知識、技術の活用や若手職員への継承支援 職場内研修（OJT）推進体制モデルの提示による各職場における職務知識等の継承支援 <p>職員の専門的スキルの向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 専門性の強化につながる人事異動の実施 研修目的等に応じた研修体系の構築や人事評価制度と研修を連動させた能力開発の実施 <p>女性職員の活躍推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 女性の管理監督職者の経験を聞く機会やロールモデルの提示等による女性職員のキャリア形成支援 	<p>組織改革に向けた取組</p> <ul style="list-style-type: none"> 区政の課題に対して機動的に対処できる専管組織の設置等による組織体制の強化 各課における業務の執行体制のあり方の検討など組織の課題解決力の強化に向けた取組の実施 <p>横断的な課題に対応できる組織づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> 区政全体への区民参加と協働を進めていくための部署を越えた組織横断的な組織体制づくり 若手職員の政策形成の場や地域活動への参加機会、外部への派遣研修の充実等の多様な主体との積極的な人事交流【再掲】 <p>事務改善の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務処理手順の見える化・システム化等による事務改善に向けた取組の実施 コンプライアンス研修や窓口サービス向上に向けた取組等による公務員としての使命感や倫理観、区民の視点に立った接遇等の徹底
その他	<p>ワーク・ライフ・バランスの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 取得できる休暇制度の周知や研修を通じた職員の意識啓発、超勤縮減に向けた取組等による職場全体での育児や介護と仕事の両立支援 <p>職員の健康管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ストレスチェック活用等によるメンタルヘルス支援体制の整備 パワーハラスメントやセクシャルハラスメントのない働きやすい職場づくり 	 <p>平成28年度練馬区職員意識調査（平成28年8～9月実施）の結果等を踏まえ、具体的な事業内容および実施計画を戦略（素案）の作成に向け、整理していく。</p>	

平成 28 年度練馬区職員意識調査について

1 調査の概要

調査の目的

職員の職務に対する意識や人事任用制度等への意見を調査し、それらを踏まえた人事任用制度のよりの確な運用や新しい人材育成、働きがいのある職場づくりの検討を行う。

調査対象

常勤職員および再任用・再雇用職員 4,780名

調査期間

平成 28 年 8 月 19 日(金)～9 月 9 日(金)

調査の提出率

80.5% (回答者数 3,849名)

2 調査内容等

調査項目

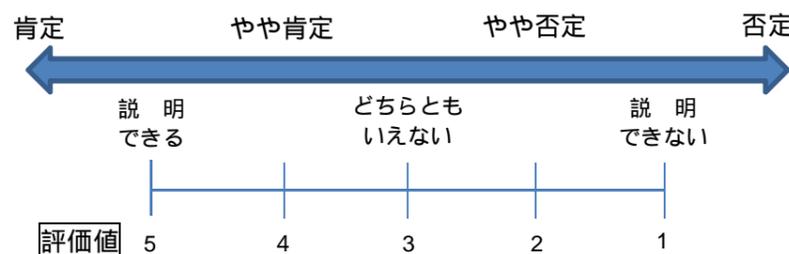
職員の意識、人事制度・人材育成分野に関する設問(40問)

設問分野	設問数	主な設問内容
仕事に対する意識や取組について	9問	・問題意識 ・課題への改善行動 ・組織目標の理解、共有 ・職務のやりがいや達成感
職場の状況について	9問	・職場の雰囲気 ・情報共有 ・課内の協力体制 ・他部署との連携
キャリア形成(人事異動、昇任等)について	9問	・人事異動の捉え方 ・キャリア形成 ・高齢期職員の意識 ・昇任意欲
職員の育成、能力開発の手段(研修等)について	8問	・能力開発の手段 ・研修の目的 ・職場内研修(OJT)の状況
仕事と家庭生活(家庭・子育て・介護)の両立支援について	5問	・育児、介護の状況 ・両立支援に向けた取組

調査方法

職員の意識や業務に対する取組の状況等について、5～1までの5段階の評価値(5:そう思う～1:そう思わない)で回答したものを集計

【設問例】あなたは、担当業務について区の施策の方向性や社会的なニーズを説明できますか



その他、人事制度や人材育成等における現状の課題や今後の取組について選択肢の中から効果的な取組や必要だと考える施策について当てはまるものを選択する等の調査を実施

3 調査結果(一部) 全体集計については現在作業中、集計済の分野から一部抜粋

設問分野「仕事に対する意識や取組について」(抜粋)

設問	全体 評価値	職層別内訳			年齢別内訳				
		管理職	係長職	主事	30歳 以下	31～ 40歳	41～ 50歳	51～ 60歳	61～ 65歳
担当業務の社会的なニーズ等の理解	3.78	4.71	4.25	3.64	3.44	3.73	3.76	3.96	3.87
所属における組織目標の共有機会	3.61	4.29	3.83	3.53	3.32	3.57	3.66	3.72	3.57

【傾向】

担当業務に関する区の施策の方向性や社会的なニーズの理解については、管理職・係長職と主事の間大きな差が発生しており、全体として低い評価値となっている。また各課における上司等からの組織目標の説明機会についても、係長職・主事、若年層を中心に全体として低い評価値となっている。

【活用の方向性】

(1)「人事制度の改革」分野

・「人事評価制度における所属課長面談」等を活用した職場での組織目標や問題意識の共有に向けた取組

(2)「職員の育成」分野

・「職場内研修(OJT)の活性化」に向けた取組や「新規採用者を対象とした育成指導者制度」の実施

設問	全体 評価値	職層別内訳			年齢別内訳				
		管理職	係長職	主事	30歳 以下	31～ 40歳	41～ 50歳	51～ 60歳	61～ 65歳
区の政策課題への理解	3.32	4.48	3.63	3.20	3.22	3.30	3.39	3.37	3.07
意識改革につながる人事交流等の機会	3.22	4.38	3.60	3.09	3.29	3.17	3.17	3.32	3.07

【傾向】

区全体に係る政策課題への理解、職員が新たな視点を得たり、意識改革につながるような庁内外の人事交流等の機会については共に係長職・主事を中心に全体として低い評価値となっている。

【活用の方向性】

(2)「職員の育成」分野

・「職員の政策形成の場や地域活動への参加機会の創出」や「外部への派遣研修の充実」等の成長に向けた多様な機会の付与

4 集計結果(全体)について

調査結果については、10月上旬を目途に全項目について集計を行い、項目ごとの評価値や傾向等について全体、職層別等の分析を行い、「(仮称)練馬区人事戦略」の具体的な事業内容および実施計画の策定に向けて活用する。

調査結果(全体)の総括表(まとめ)については、次回の区政改革推進会議(11月30日開催予定)において提示する。