

人事制度及び勤務環境等に関する報告（意見）

少子高齢化の進展や人々の価値観の多様化など、都を取り巻く環境が大きく変化する中、都市インフラの更なる充実、首都直下地震への備え、子育てや介護の体制整備、女性・高齢者・障害者をはじめ誰もが活躍できる社会の実現など、都政に対する都民ニーズはこれまで以上に多岐にわたっており、職員に求められる能力や資質も大きく変化している。これらの変化に適時適切に対応していくためには、少数精鋭体制の下、職員の能力を最大限活用し、組織力の向上を図っていかねばならない。

こうした認識の下、これまで本委員会は、「団塊の世代」の大量退職に伴う職員構成の変化や大学進学率の上昇など人材供給構造の変化等に即して、時宜にかなう人事制度のあるべき姿を描き、管理職の任用制度や監督職制度の見直し、新たな採用試験区分の導入など、人事制度全般にわたる改革の取組を進めてきた。

さらに、昨年の報告においては、能力及び実績に基づく人事管理の徹底など地方公務員法改正への対応や職員のパフォーマンスをより一層引き出すための勤務環境の整備等について言及したところである。

そのような中、都の行政職の年齢別職員構成を見ると、平成28年4月1日時点においては、団塊ジュニア世代を中心とした40歳台の職員が全体の約35%を占めており、将来、この層の大量退職期が到来することとなる。一方、40歳台の職員の大量退職期には、我が国の生産年齢人口は減少局面にあり、人材の確保がより一層困難になることが懸念される。

また、少子高齢化の進展等に伴い、民間企業等においては、仕事と生活の調和や有為な人材確保の観点から、働き方の見直しや女性の活躍推進に関する様々な取組が進展している。

こうした状況を踏まえ、本年の報告では、中長期的な視点も見据えながら、有為な人材の確保と活用、職員が能力を最大限発揮できる勤務環境の整備に向けた取組等について言及する。

I 今後の人事制度のあり方

少子高齢化の進展や人口減少社会の到来などによるマンパワーの低下が懸念される中、高度化・複雑化する都政の諸課題を解決し、将来にわたって東京を持続的に発展させていくためには、有為な人材をより確実に確保していくとともに、行政ニーズに即して、多様な人材の機動的な確保と活用を一層進めていくことが重要である。

1 人材確保に向けた取組

(採用制度のあり方)

年齢別職員構成の偏りにより、将来的には、団塊ジュニア世代を中心とした現在40歳台の職員が大量に退職し、これまで培われてきた知識やスキル、ノウハウ等の円滑な継承に影響を及ぼすおそれがある。また、今後、同一職級において在職年数が長期化する職員の増加など、計画的な配置・育成への支障や人事管理面での影響も懸念されるところである。

こうした状況を踏まえると、今後は、年齢別職員構成の偏りによる影響等を勘案しながら、採用から退職までの在職期間を見据えて、中長期的な視点から採用制度のあり方を検討していく必要がある。

また、今後、人材確保が困難になることが懸念される中、高度化・複雑化する都政の諸課題に的確に対応していくためには、多様な分野から将来の都政を担う人材を確実に確保するとともに、採用後は、従事する職務内容等に即して、長期間にわたるキャリア形成を図っていくことが重要である。そのためには、都として求める知識や能力、経験等を整理するとともに、それらを有する人材が存在する採用市場に着目し、既存の枠組みにとらわれずに、人材供給側の環境に即した採用制度を検討していくことが必要である。あわせて、採用した人材がその能力を将来にわたって最大限発揮していくことを可能とするため、各採用区分の特性や職員それぞれの状況等に応じたきめ細かな人材育成を図っていくことが不可欠である。

さらには、少子化に伴い、新規学卒者の供給市場が縮小していくことが想定される中にあっては、新規学卒者を対象とした採用だけでは都が

必要とする人材の十分な確保が困難となる可能性があるため、将来的には、社会人経験者採用の拡充や任期付職員の更なる活用など新規学卒者のみに頼らない人材確保に取り組んでいくことも必要である。

（厳しい採用環境への対応）

景気回復の気運の高まりにより、民間企業等では採用活動が活発化するなど職員の採用を巡る環境は厳しい状況に置かれており、本委員会が今年度実施した採用試験においては、事務職や土木職等で受験者数の大きな減少が見られたところである。

このような状況の中、今後ますます高度化・複雑化する都政課題に的確に対応できる有為な人材を計画的かつ安定的に確保するためには、採用市場の変化に即して広く採用PR活動を行うことで、より幅広い層に都の仕事に対する理解を深めてもらい、入都への意欲を高めてもらうことが必要である。

これまで、本委員会では、任命権者との連携・協力の下、大学等での説明会や職場見学会の開催、女性職員キャリア研究セミナーや女性向けリーフレットの作成などの様々な採用PR活動を実施し、東京都職員の仕事の実情や勤務の実態、キャリアパス等について具体的イメージを持ってもらえるよう、積極的な広報・発信に取り組んできた。今後も、国や民間企業等の動向を注視しつつ、人材供給構造や就業意識の変化等を踏まえたより効果的な採用PR活動を展開し、将来の都政を担う人材の確実な確保に結びつけていく必要がある。

本委員会は、採用PR活動について、手法やその効果を常に検証し、改善していくことで、更に幅広い層に首都東京で働く魅力を伝えるとともに、新たに第二新卒者等をターゲットとした採用PR活動を展開するなど、戦略的な人材確保に向けた取組を進めていく。

2 人材の活用と育成

（専門性の整理・向上）

都はこれまで、専門的知識・スキル、経験等を有する人材について、キャリア活用採用選考等による確保を進めるとともに、都が行う各事業

において求められる高い専門性を有する職員の管理職への登用の拡大を図ってきた。昨年度からは、監督職である課長代理級においても、高い専門性を有する職員を昇任させる区分を新たに設置することで、採用から管理職まで一貫して専門性に着目した任用を進めていく体系を整備したところであり、今後は、職員の専門性に応じた任用管理をより一層進展させていくことが求められる。

加えて、高度化・複雑化する都政課題に、よりの確に対応するためには、将来の大量退職期の到来等に備え、職務遂行に欠かせない知識やスキル、ノウハウ等の継承や専門性向上に資する人材育成の取組を更に進めていく必要がある。その実現に向けては、都に求められる専門性を整理した上で、長期的なキャリア形成の観点から職員が自らの強みを発揮できるよう計画的に職員を配置し、昇任させていくことが重要である。

（多様な人材活用）

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を4年後に控え、今後はその準備に向けて様々な業務が発生するとともに、その先の将来像を見据え、東京の持続的発展につながる様々な施策の展開が求められるなど、都政に対する都民ニーズはますます多様化していくことが想定される。

これらの状況を踏まえ、任命権者においては、都政のニーズや時限的な業務量の変化等への柔軟な対応の観点から、任期付職員や一般職非常勤職員など様々な雇用形態の職員を、業務の性質等に合わせ適時適切に活用していくことが必要である。また、将来の生産年齢人口の減少により人材の確保が困難になることが想定される中にあることは、中長期的な人材確保の観点からこうした雇用形態の多様化の取組を検討していくことも必要である。

さらに、平成25年4月の障害者の雇用の促進等に関する法律の改正により、平成30年4月1日以降、法定雇用率の算定基礎の対象に新たに精神障害者が追加されるとともに、法定雇用率が引き上げられるなど、障害者の雇用機会の更なる拡大が求められる状況にある。今後の障害者雇用に係る取組に当たっては、障害の種類や雇用形態等も含めて職域の拡

大に向けた検討を進めていくことが必要である。

（高齢職員の活用）

高齢職員の能力及び経験を活用していくことは、単なるマンパワーの確保にとどまらず、高度化・複雑化する都政課題に的確に対応していくためにも不可欠である。

都における定年退職後の雇用については、既にフルタイム勤務を基本とした再任用を中心としているが、引き続き、定年前と同様の本格的な職務への任用を進め、定年前に培った能力及び経験を十分に活用していくことが重要である。また、保健所長など高度な知見や専門性を有する人材について、その能力及び経験をより有効に活用する方策を検討していくことが必要である。

なお、平成28年4月から年金支給開始年齢が62歳へと引き上がることに伴い、地方公務員の定年退職後の雇用については、国家公務員の対応を踏まえ、引き続き再任用により対応するよう、国から要請があったところである。国においては、今後、年金支給開始年齢の引上げの時期ごとに、段階的な定年引上げも含め、雇用と年金の接続のあり方について改めて検討するものとされていることから、引き続きその動向を注視していく。

Ⅱ 職員の勤務環境の整備

1 柔軟で多様な働き方

我が国では、少子高齢化が進み生産年齢人口が減少していく中で、従来の働き方を見直す機運が広がっている。平成26年4月に次世代育成支援対策推進法の改正、平成27年8月に女性の職業生活における活躍の推進に関する法律の制定が行われ、事業主に対しては、職業生活と家庭生活の両立を図るために必要な環境を整備していくことが求められている。

都においても、少数精鋭による執行体制が求められる中、育児や介護など様々な事情を有する職員一人ひとりが能力を最大限発揮できるよう、働き方の見直しを進めていくことが重要である。その実現のためには、

仕事と育児・介護の両立支援や総実労働時間の抑制に向けた取組等を進め、多様な人材が、それぞれの置かれている状況において、その能力を十分に発揮できる勤務環境を整えていくことが必要である。

都はこれまで、時差勤務の導入や仕事と育児・介護の両立相談の窓口の設置、定時退庁日の設定などの取組を進めるとともに、今年度からは係制の廃止を契機とした課内の業務の繁閑の平準化を進めている。さらに、トップ自らが、長時間労働の是正をはじめとした働き方の見直しによる「ライフ・ワーク・バランス」の実現に向け、職員の意識改革を促すメッセージを発信し、具体的取組を進めているところである。

今後、都における「ライフ・ワーク・バランス」の更なる推進を図るためには、現在の取組を継続しながら、各職場の実情に即した柔軟で多様な働き方を実現できる仕組みを検討していくことが必要である。また、仕組みの検討に併せて、国や民間において導入が進んでいるモバイルワークなどの技術を活用した柔軟で多様な働き方などについての研究を進めていくことも必要である。

検討に当たっては、例えば、今年度より拡大実施した時差勤務の成果の検証を行うなど都の実態を十分に踏まえることが不可欠であり、対象となる職場を限定した試行を実施するなどして、都において実現可能な具体的取組を探っていくことが重要である。加えて、総実労働時間の抑制に当たっては、後述する長時間労働の是正を進めることのほか、管理職による計画的な休暇の取得の啓発など、職員が積極的に休暇を取得しやすい環境を整えていくことが重要である。

本年3月には、育児や介護と仕事の両立がしやすい就業環境の整備等を行うため、育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（以下「育児・介護休業法」という。）等を改正する法律が成立した。本年の人事院勧告においては、こうした民間労働法制の見直しに即して、育児休業等に係る子の範囲の拡大、介護休暇の分割、介護時間の新設等について言及しており、平成29年1月1日の実施に向けた法改正等が行われる見込みである。

都としても、地方公務員に関する関係法令等の改正の動向を注視し、仕事と育児・介護の両立支援を一層進めていくためのより適切な対応を

検討していく必要がある。

2 女性の活躍推進

都政の諸課題がますます高度化・複雑化している状況に的確に対応していくためには、意欲と能力のある職員が性別を問わず活躍できる体制を構築していくことが必要である。

都においては、従来から能力・業績主義を徹底してきており、男女を問わず同等に採用・昇任の機会が与えられてきた。その結果、管理職に占める女性職員の割合は国や他道府県と比べると高く、また、監督職である課長代理級においても、女性職員の割合は増加しつつあり、今後は、より上位の役職への女性職員の登用が進められていくことを期待する。

その一方、主任級職選考や管理職選考における女性職員の受験率は、男性職員と比較すると低い状況が続いており、特に主任級職選考においては、一定年齢を超えると女性職員の受験率が低下するといった状況も見られている。

意欲と能力を有する女性職員が上位の役職でより活躍していく環境を構築していくためには、その入口となるこれらの選考において、女性職員が選考を受験しない、又は受験できない理由等について、働き方との関係も含めて更なる検証を進め、その対策を検討していくことが必要である。

また、女性の活躍推進のためには、出産・育児・介護などのライフイベントを踏まえたキャリア形成支援、男性の育児参加の促進など、これまで進めてきた取組の周知・定着を図りながら、継続して実施していくことも重要である。

3 長時間労働の是正

長時間労働は、職員の健康保持や労働意欲に大きな影響を及ぼすものであり、本委員会においてもその是正の必要性について言及してきたところである。また、長時間労働の是正は、都における「ライフ・ワーク・バランス」の推進や将来にわたって誰もが活躍できる働きやすい職場づくりを進めていく観点からも重要な取組である。

これまで、任命権者においては、定時退庁日の設定や超過勤務の縮減に対する意識啓発など、長時間労働の是正に向けた様々な対策を講じており、今年度は、全庁的な推進体制の下、「残業ゼロ」に向けた職員の意識改革を図るため、20時までの完全退庁をはじめとした新たな超過勤務縮減の取組を進めているところである。

今後は、これらの取組の着実な推進とともに、長時間労働の是正は組織を挙げて取り組むべき課題であるとの認識に立ち、組織全体で業務量の削減や合理化に取り組むことが必要である。その上で、各職場においては、管理職が職員の担当業務の進捗状況や超過勤務の状況等を的確に把握し、業務の進め方の見直しや課内業務の平準化に積極的に関わり、個々の職員においても自らの働き方を見直し、効率的に勤務することを意識しながら職務に取り組んでいくことが求められる。

本委員会においても、長時間労働の是正を促していくため、各職場における超過勤務の状況等について、適切な把握と検証に努めていく。

4 職員の健康保持等の推進

(メンタルヘルス)

職員が能力を最大限に発揮し、効率的に業務を行うためには、心の健康が保たれていることが重要である。本年、本委員会が労働基準監督業務として実施した調査では、精神疾患関連による長期療養者数は依然として高い水準にあり、その早期発見や再発予防の取組を進めていくことは、職員の健康保持の観点から重要である。

今年度からは、労働安全衛生法の改正を受け、職員が自らのメンタルヘルスの状況を把握するストレスチェックの実施が事業主に義務付けられることとなった。任命権者においては、職員がメンタルヘルスの不調に至る前に自ら気付くことができるよう、その積極的な活用を周知していくとともに、ストレスチェック実施者からの意見を職場環境の改善に役立てていくことが必要である。

こうした一次予防としての取組に加え、早期対応・早期発見の二次予防、職場復帰の援助・再発予防の三次予防を含めた総合的なメンタルヘルス対策を継続的かつ計画的に進めていくことが必要である。

（ハラスメント対策）

職場におけるハラスメントは、職員の仕事への意欲や自信を減退させ、精神的な疾患にもつながりかねない大きな問題である。また、ハラスメントにより職員の能力を活かすことができなくなることは、職場の生産性を低下させるという点においても重大な問題である。このため、ハラスメントによる影響を職員一人ひとりが意識し、職場全体で防止に取り組んでいかなければならない。

パワー・ハラスメント（以下「パワハラ」という。）については、各職員がパワハラに関する正確な認識をより深め、相手を尊重する意識を持った上で、それぞれの職責や役割を踏まえ対応していくことが大切である。任命権者は昨年、パワハラ防止のために留意すべき事項を職員に対して示すとともに、各局にパワハラに関する相談窓口を設置したところであり、今後は、窓口における相談状況等を基に、その実態把握を進めるとともに、職場におけるパワハラ防止に向けた研修の実施等により職員相互の人格を尊重する意識を啓発するなど、パワハラのない職場環境の構築に向けた取組をより一層進めていくことが必要である。

また、セクシュアル・ハラスメント（以下「セクハラ」という。）については、任命権者において、セクハラ防止に係る研修等の実施やセクハラ防止月間を定め啓発活動を行うなど意識啓発の取組を進めており、職員の意識は高まっているものの、いまだに発生事例が見られることから、引き続き、職員の意識改革の取組を継続していくことが重要である。

さらに、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律及び育児・介護休業法等の改正により、来年1月からは、妊娠、出産、育児休業・介護休業等の取得等を理由とした上司・同僚等による就業環境を害する行為の防止が事業主に義務付けられることから、都においても、法改正の内容や国の動向を踏まえ、適切な対応を進める必要がある。

Ⅲ 公務員としての規律の徹底

公務員に対する社会の期待や信頼に応える行動規範が公務員倫理であり、法令遵守にとどまらず、職員一人ひとりが与えられた使命を自覚し、高度な規範意識を持って職務に取り組むなど、より高い次元の倫理観を持つことが求められている。

現在、都政に対する都民からの信頼を大きく問われる状況にある中、全ての職員が、地方公務員法に定められたサービスの根本基準や法令遵守義務を改めて銘記するとともに、都民から負託された責務の重さを認識し、都民の信頼を決して裏切ることのない高い倫理観と公共のために働くという精神を持って職務規律を徹底することが強く求められる。

他方、一部の職員による非違行為など、公務員としての自覚を欠く行為は依然として絶えない状況にある。任命権者においては、非違行為に対し厳正に対処していくとともに、その原因や背景を分析し、再発防止の徹底に努めることや、非違行為を発生させない職場風土を醸成していくことが重要である。非違行為の根絶には、こうした組織的取組に加え、職員一人ひとりの強い自覚が何よりも不可欠であり、とりわけ管理職は、非違行為の断絶が重要な職責であるとの認識に立ち、自ら職員の範となるべく行動しつつ、職員を適切に指導しなくてはならない。