

人事制度及び勤務環境等に関する報告（意見）

I 今後の人事制度のあり方

1 新たな時代にふさわしい人事制度改革

(1) 今後の都政運営と人事制度

長引く景気低迷や巨額の財政赤字の存在等により、多くの国民が将来に不安を抱え、閉塞感を強める中、東日本大震災は我が国に未曾有の被害をもたらした。今、大震災を乗り越え、日本を再生していくため、首都東京には牽引役としての役割が求められている。都は、5月に「都政運営の新たな戦略」を策定し、「10年後の東京」計画の達成に向けた各施策の着実な推進と、環境の激変を踏まえた防災対策の充実・強化とを基本的な考え方として示すとともに、新たな長期ビジョンである「2020年の東京（仮称）」の策定につなげていくとしている。

こうした状況の下、都政をさらに発展させていくためには、都の組織を一層強固なものにしていく必要があり、都政を担うすべての職員が、高い意欲を持ち、優れた能力を発揮して、効率的に職務を遂行していかなければならない。人事制度はその基盤となるものであり、果たすべき役割は極めて重要である。

(2) 都の人事制度を取り巻く環境変化と抜本的改革の必要性

近年、都の人事制度を取り巻く環境は大きく変化してきている。業務遂行における政策立案機能の重要性が高まるとともに、行政サービスの提供や公共的課題の解決に企業やNPO、ボランティア等の多様な主体が関わるなど、行政の高度化・複雑化はより一層進行している。こうした中、日本の頭脳・心臓である東京の行政を担う首都公務員には、東京という「現場」を持つ強みを活かして、将来に向けたビジョンを描き、現実性のある政策を立案する創造力と、着実に政策を実現することができる実行力が求められている。また、都において

は、「団塊の世代」の大量退職が進むとともに、労働市場の変化等により大学院を卒業した採用者や中途採用者が増加しているほか、仕事と生活の調和を重視する傾向など働き方や仕事に対する意識も大きく変化してきている。

現行人事制度における都の職級構成や昇任制度等の基本部分は、昭和60年前後に、職員構成において大きな山を形成している「団塊の世代」の活用等を念頭に置き、その世代を中心に構築したものであり、その後も能力・業績主義の徹底を図るなど、人事制度の見直しを進めてきた。しかし、大幅な定数削減を実施し、近年では「団塊の世代」の職員が大量退職する中、今まで以上に少数精鋭体制の構築に向けた取組が重要になっている。そこで、今後は、より「個」に着目してきめ細かな人事管理を目指していくことが必要であるため、人事制度及び運用について、改めて根本からの見直しが不可避な状況となっている。

一方、国においては人事院が本年の勧告にあわせて、国家公務員法等の改正について、意見の申出を行った。具体的には別紙第1で述べたとおりだが、公的年金の支給開始年齢の引上げにあわせ、平成25年度から平成37年度に向けて、国家公務員の定年を段階的に65歳まで引き上げることが適当であるとしている。その際、組織活力の維持のための方策として、本府省の局長、部長、課長等の一定の範囲の管理職が現行の定年である60歳に達した場合に他の官職に異動させる役職定年制や、60歳を超える職員が希望した場合に短時間勤務の職務に従事させることが可能な仕組みを導入するとしている。その他、公務内外で職員の能力・経験を活用する観点から、専門スタッフ職等の整備、公益法人やNPO法人等への職員派遣等について、政府全体での検討が必要としている。

都においても、年金支給開始年齢の引上げが迫る中、高齢期雇用のあり方は喫緊の課題である。

こうした都の人事制度を取り巻く諸々の環境変化を踏まえ、より効率的に行政運営を進め、少数精鋭による執行体制を一層強化していく

観点から、以下の基本的な考え方にに基づき、今後の人事制度改革を進めていく必要があると考える。

第一に、都政の高度化・複雑化、採用環境の変化を踏まえ、今まで以上に広く採用市場全体から様々な資質・能力を有する人材を都職員として確保できるよう、採用のあり方を検討していく。

第二に、採用から高齢期を経て退職に至るまで、すべての職員が能力を高めながら、その時々で組織に最大限貢献していくことが重要であるとの認識の下、今まで以上に、職員一人ひとりの専門性を育て、強みとするなど、計画的な人材育成を組織全体で行っていくため、配置管理の見直し、研修制度の整備、人材情報の管理・蓄積を、有機的・一体的に推進していく。

第三に、「個」の力を最大限に引き出し、組織の生産性を向上させていくため、組織の要請に基づく適材適所の昇任・配置を目指し、より柔軟で機動的な人材活用が可能な制度・運用に見直しを行っていく。

このように、本委員会は任命権者ととともに、採用から退職に至るまで、既存の枠組みにとらわれることなく、十分に将来も見通した上で、人事制度の全般的・抜本的な見直しを進めていく。

2 人事制度改革の方向

(1) 様々な資質・能力を有する人材の確保

18歳人口の減少が続く中、大学進学率は大幅に上昇し、大学院の学校数と在籍者数も増加してきている。大学教育の場においては、社会のニーズを反映し、学部・学科等の構成や学ぶ内容が多様化している。また、採用の仕組みが異なることもあり、採用市場の中で公務員志望者層と民間企業志望者層とが分化している傾向が見受けられる。一方、都政の高度化・複雑化による庁内ニーズ等を背景として、民間企業等経験者など外部人材の確保は依然として重要である。

都はこれまでも、大学院在籍者数の増加等を踏まえ、国に先行して大学院修了程度の高度な専門知識・能力を都政で活用することを期待するⅠ類A採用試験を創設したほか、都が求める専門分野において、民間企業等で培った職務経験や知識等により即戦力として活用できる

人材を獲得するためキャリア活用採用選考を実施するなど、主に採用の種類の見直しを通して多様で有為な人材の確保に向けて取り組んできた。

新規採用において、これまで以上に広範に有為な人材を確保していくためには、国及び他自治体の採用制度、労働市場の動向及び人材供給構造について、より精緻な分析が必要である。同時に、近年採用した都職員の配置状況や職場での評価、昇任選考受験状況等の体系的な分析を通じて、新設した採用の種類を中心に、現行の採用制度について引き続き検証していくことも重要である。

また、前例にとらわれることなく、新規の複雑かつ困難な課題にも果敢に挑戦していくことができる人材が、今後ますます求められる。都庁と首都公務員の魅力をPRしていくとともに、可能な限り幅広い層から、様々な資質・能力を有する人材を職員として採用していくことができるよう、例えば、事務区分において、より幅広い出身学部・学科等から受験しやすい試験とするなど、採用試験区分と能力実証のあり方について検討していく。

なお、採用試験区分のあり方を見直すに当たっては、採用試験区分と昇任及び配置管理の基礎となっている職種のあり方についてもあわせて検討が必要である。

(2) 専門性の確保・強化を主眼とした人材育成の推進

不断の定数見直しにより、職員数の減少が継続する中、職員全体に占める50歳台後半の職員の割合は未だに高く、今後数年間は豊富な実務経験を有する職員の減少が見込まれる。そのため、事務系・技術系を問わず、ノウハウの継承は引き続き課題である。

一方、行政系においては、現在40歳前後の「団塊ジュニア世代」が職員構成における次なる山を形成しており、職員構成の特徴に応じた職員の育成・活用が求められている。加えて、年金支給開始年齢の引上げにあわせ、65歳までの雇用確保措置の更なる整備が進めば、「団塊ジュニア世代」をはじめ職員の在職期間が長期化していくこととなり、一人ひとりの職員の知識・技術等を有効活用していくことが今ま

で以上に求められる。

また、都のこれまでの配置管理は、職員に多様な職場を経験させることを基本としており、全庁的な視点で問題解決できる人材を育てるという点では効果があった。今後とも、組織横断的な業務遂行が必要であり、都政全体を見据える視点は重要であるが、一方で、個々の行政課題の高度化・専門化に対応できる人材育成の重要性が高まっている。

そこで、個々の職員の計画的なキャリア形成や専門分野の拡大など、強みを持つ人材の育成に一層努めていかなければならない。

例えば、特定の事業分野・職務分野に精通した人材を組織的に育成していくためには、一定期間の業務経験が不可欠であることから、任命権者において人事異動基準を見直していくことも必要と考える。

職員の人材育成においては、日常のOJTと、職員の成長段階に応じて体系的に能力を習得させる職場外研修とを、効果的に組み合わせ、組織を挙げた取組を推進していくことが重要である。また、任命権者において、職務に還元できる資格取得等の支援を含む自己啓発支援制度の十分な活用など、職員個人の強みを育む環境づくりをより一層推進していくべきと考える。あわせて今後は、こうした各種の研修等の成果を検証しつつ、配置管理に活かしていくことが重要である。

同時に、若手・中堅・ベテランを問わず、また、管理職・非管理職を問わず、職員一人ひとりの意欲・能力・専門性を高めるため、今まで以上に「個」に着目した人事管理の仕組みづくりが重要である。例えば、長期的な人材育成を視野に入れた配置管理に資するよう、単年度の目標のみならず、長期的なキャリア目標を職員本人に申告させ、経年的に管理・共有できる仕組みを構築するなど、組織として人材情報を効果的に蓄積・活用していくことが求められる。

なお、「個」に着目したきめ細かな人材育成を行っていくためには、人事考課制度における目標の設定及び達成度の確認が極めて重要である。評定者である管理職は、職員の日常の勤務実態を確実に把握するとともに、面接等の機会も活用して、職員と共通理解を深め、評価の納得性・公正性・信頼性を確保していく必要がある。任命権者におい

ては、人事考課制度がより一層適切に運用されるよう、引き続き評定者訓練に取り組み、その内容の充実に努められたい。

(3) 少数精鋭体制を支える柔軟で機動的な人材活用

より柔軟で機動的な人材活用を可能にしていくため、職級構成や昇任選考など、制度・運用全般にわたって見直しの検討を行っていくことが必要である。

(職級構成のあり方)

職級は、職務内容と権限及び責任を明確化するために設置するものであるが、職務実態や職員の年齢構成の変化も考慮し、その構成を適時適切に見直していく必要がある。

統括課長級職は、事案決定権や指揮監督権が課長級職と同一であり、職務実態上も課長級職と比較して職務困難度や職責の差が希薄になっていることから、独立した職級を置いておくことが、柔軟な人事管理等の制約となっている可能性もある。また、部長級職への昇任候補者となる職級であるにもかかわらず、部長級職と比較して在級職員数が少数となっていることから、昇任体系の上でも不自然な構造となっている。

そこで、人材の早期登用・弾力的な配置管理の実現等を図る観点から、職務分類基準（Ⅰ）の5級職（課長級職）・6級職（統括課長級職）の統合を検討していく。その際には、6級職の中に、特に職責が重く困難な職務を担う課長職が存在することへも配慮していく必要がある。

(主任級職選考)

少数職種が属する主任級職選考の区分の中には、採用者の減少等を主因とした有資格者の減少により、競争性が低下している区分も見受けられる。

昇任選考においては、競い合いの中で優秀な人材を選抜していくという選考本来の意義が重要であり、そのためには、母集団の規模をよ

り大きくした上で選考が行われることが適当である。

主任級職選考以外の昇任選考も含め、競争性が低下している選考区分については、有資格者数の動向や任用管理の実態等も踏まえ、区分の統合等を検討していく必要がある。

(係長級職昇任選考)

係長級職への昇任に関しては、平成19年度選考より、本人申込制に統一したものの、出産・育児及び病気療養、介護など家庭事情のほか、更なる経験を積みたいといった理由による申込回避が多く、主任級職選考種別A合格者（旧「短期」合格者を含む。）において申込率の低下が顕著になっている。特に、職場で評価されている職員が昇任を回避する傾向は、安定的かつ強固な組織運営や人材の有効活用という観点で問題である。

昇任選考においては、職員個人の意向とともに組織の要請が重要であり、職場で評価されている職員が適切に組織に貢献していくべきという視点も必要である。組織の基盤を支える係長級職への昇任選考については、職制が選抜する方式の検討も行うべきと考える。その際には、育児・介護など特段の事由に対する一定の制度的配慮が必要である。

(管理職制度等のあり方)

管理職選考種別Cが廃止された平成21年度選考以降、40歳台半ばから50歳台半ばの課長補佐級職における管理職選考の受験率及び受験者数が大きく減少しており、課長補佐級職のモラルの低下や配置管理の硬直化が懸念される。豊富な経験を有し、職務に精通している課長補佐級職の職員が、管理職昇任への意欲を持てるよう、例えば合格後の管理職候補者期間の短縮等の検討が必要である。

行政の高度化・複雑化の動きが加速しており、専門性で都政に貢献する管理職の存在はより一層重要となっている。こうした中、行政専門職については平成19年度に、部長の命を受け、専門分野において担任の事務を処理することとしたほか、事務補佐者に対する指揮命令権

を付与するなど、職責と権限を強化したところである。こうした取組の一方で、現行の行政専門職においては、一部に行政需要や有資格者の実態と乖離が生じている。そこで、既に役割を終えた区分や受験者の確保が困難な区分の統廃合や、必要な区分の新設等の検討をはじめ、制度のあり方を見直していく必要がある。

このほかにも、管理職制度等に関しては次のような課題があり、それぞれ対応が求められる。

第一に、試験選考職・特別選考職・専門職と区別されている現在の管理職体系について、改めて各々の位置付けを検証し、その構成を再整理していく必要がある。その際、例えば、職務経験の積み重ねを通じて職員個人の強みを育むという意味での専門性、昇任選考の区分において職務内容を示す専門性、専門職に求められる高度な専門性など、各々の関係の整理も求められる。また、優れた人材のより幅広い分野での活用を図る観点から、可能な限り体系を超えた任用管理を行っていくという視点も重要である。

第二に、都政の基盤を支える課長級職の育成・強化を図っていくため、管理職候補者期間も含め、必要な職務経験を幅広く付与していく視点で、一人ひとりの経歴・業績等を考慮したきめ細かな任用管理が重要である。加えて、採用年齢幅が拡大する中、優秀な人材を早期に適切に上位職層に選抜していくため、任命権者における管理職の任用管理の柔軟化に向けた取組も引き続き重要である。

第三に、都の管理職の多様化を図る観点から、試験選考職の種別A及びBの位置付けなど管理職の選抜のあり方や、高度な政策立案を支えるスタッフ管理職の必要性について検討していくことが求められる。

(4) 高齢職員の活用による組織活力の向上

行政系職員においては、再任用新規申込者の合格率は約9割となっているが、管理職層での退職者も含めて再任用職員全体の9割以上が、主任級職層以下で任用される短時間勤務を選択している。この現状は、引き続き豊富な実務経験を有する職員の減少が見込まれる中、少数精

鋭による執行体制をより強化していく上でも、職員の大量退職に伴って課題となっている知識・技術等の継承の上でも、問題となりつつある。

年金支給開始年齢の引上げが迫る中、65歳までの雇用確保措置の更なる整備が求められており、定年の延長又は再任用制度の見直しのいずれの対応を行うにしても、短時間勤務ではない常勤的な職員のウェイトが高まっていく時代を迎えることになる。こうした状況を踏まえて今後は、60歳超においても60歳以前と同様の本格的な職務を担っていくことを基本とし、その持てる力を最大限発揮してもらうことで、組織活力の向上につなげていくことが重要である。

一方、人事院が意見の申出において提示した高齢期雇用制度の各施策については、都においても研究が必要であるが、その際には、都の職務内容や任用実態を考慮した適切な制度設計が求められる。昇任選考に対する影響、組織活力の向上など、都の人事制度への影響についての精緻な分析とともに、高齢職員の多様な働き方についても主体的に検討していく必要がある。例えば、60歳超職員が長年にわたって行政の現場で蓄積してきた知識・技術等を有効活用できる任用管理のあり方を、任命権者とともに検討していく。あわせて、人事の新陳代謝を促して若手・中堅職員のモチベーションを維持する観点も重要であり、組織活力を最大化していく人事施策の検討を進めていく。

Ⅱ 職員の勤務環境の整備等

少数精鋭による執行体制を強化していくに当たり、職員一人ひとりが公務において果たす役割は、一層大きく、重要になっている。職員が高い意欲を持ち、効率的に業務に取り組み、期待される役割を適切に果たしていく上で、勤務環境は非常に重要であることから、上述した人事制度の見直しとあわせ、勤務環境の整備を一体的に進めていく必要がある。

なお、本年、都においては、東日本大震災の発生等に伴い、警察職員や消防職員の被災地への派遣、都内に設置した避難所の適切な運営、電力需給問題に対応するための職員の出勤時間の分散化等を理由として、勤務時

間の臨時変更等の特例的な対応を行ったところである。こうした勤務環境に関わる特例的な取扱いについては、職員の健康等に与える影響についても十分考慮しながら、引き続き行政需要の変化に応じ、柔軟に対応することが重要である。

1 仕事と生活の調和

仕事と生活の調和を図り、育児や介護といったライフステージに応じた働き方が可能となるよう取り組むことなどは、多様な価値観を持つ様々な人材を活用する上でも、職務能率の向上や職員の心身の健康保持の観点からも極めて重要である。

超過勤務の状況については、一部の職場において長時間かつ長期間にわたる超過勤務の実態が見受けられ、また、近年まで増加傾向にあった職員一人当たりの平均超過勤務時間数は依然として高い水準にある。業務量の変動に柔軟に対応するために超過勤務が必要となる場合もあるが、業務の効率化はもとより、長時間の労働が職員の健康に与える影響、仕事と生活の調和等の観点から、超過勤務縮減の取組をさらに進めていくことが重要である。

都はこれまでも、管理職、職員、職場それぞれの行動指針を示して取組を進めている。管理職においては、超過勤務縮減の趣旨を十分に理解し、業務目標を明確にした的確な指示、業務の状況に応じた柔軟な事務分担、部下の執務状況や健康状態を細やかに把握するなど、更なるマネジメント能力の向上が求められる。職員は、常に業務改善の意識を持ち、メリハリをつけて業務を遂行し、自ら仕事と生活の調和の実現を図るよう努めることが必要である。職場では、勤務時間内に会議や調整が終了するよう他職場との協力等も重要である。任命権者においては、これらの超過勤務縮減に向けた取組をより一層推進していただきたい。

育児や介護等の家庭生活と仕事の両立について、一部の民間企業においては、在宅勤務の実施など、多様な働き方に関する取組が行われている。都でも近年、育児参加休暇の新設、子どもの看護休暇の改正、育児短時間勤務制度の導入、短期の介護休暇の新設等、育児や介護に関する休暇・休業制度の改正を行ってきた。女性職員の育児休業など制度が定

着しているものもあるが、他の育児に関する休暇・休業制度については、職員の中には、制度を知らない、または取得しにくいと感じる意見も一部にある。任命権者においては、必要とする職員が利用しやすいよう、制度の周知に力を入れるとともに取得しやすい環境づくりにより一層努めることが重要である。さらに、将来的な課題として、家庭生活や地域社会との関わりの中で、職員がより働きやすく力を発揮できる勤務環境の整備が一層必要になると考えられる。今後より幅広い視点を持って検討していくことも重要である。

2 職員の心の健康保持

都においては、職員の心の健康づくりを重要な課題と位置づけ、精神保健相談員制度の導入や、精神保健講習会の実施など、様々なメンタルヘルス対策に力を入れている。それぞれの取組は、利用者や参加者の実績等から職員の間で定着してきていると言える一方で、精神疾患を理由とする長期の病気休暇取得者等の状況に大きな改善は見られず、また、若年層において精神疾患による長期病気休暇者等が増加している傾向もあり、取組の強化が急務である。

長期の休職者に対しては、平成22年度から開始した復職支援セミナーなど、円滑な職場復帰を支援するプログラムを着実に実施するとともに、再発予防のための指導を的確に行うことが重要である。

また、特に、精神疾患の増加傾向が懸念される若手の職員に対しては、人材育成を行う中で、管理監督者を中心に職場全体で予防と早期発見に努めるとともに、任命権者がそうした取組を行う職場をサポートする体制も重要である。任命権者が若手職員を対象として行っている心の健康診断と面接指導の取組については、必要に応じて手法を改善しながら進めていくことに加えて、メンタルヘルスに関する研修の充実により一層の意識啓発を図るなど、取組の実効性を高めていく必要がある。

パワー・ハラスメントについては、パワー・ハラスメントを争点とする裁判事例等が報道で数多く取り上げられるなど、心身の健康に関わる問題として、より社会的な関心が高まっている。今後、都においては、パワー・ハラスメントに関する裁判事例や国・他団体の取組内容につい

て引き続き研究・検討を行い、職員全体の認識を一層深めていくほか、人権をより一層重視する職場風土の醸成や、管理監督者が職員の指導育成を行う際に有益となるパワー・ハラスメント防止のための研修を充実させるなど、より多面的な取組を行っていく必要がある。

3 公務員倫理の確立

一部の職員による非違行為や服務義務違反は、都民の信頼に応えるべく公務に精励する職員の努力を無にするものであり、最近では、東日本大震災以降、多くの職員が被災地・被災者支援等の震災対策に尽力する一方で、管理職層を含め、公務員としての自覚を欠く行為が絶えないことは、極めて遺憾である。

公務員倫理の確立へ向け、非違行為に対しては、厳正な措置と再発防止策の徹底が求められるが、何よりも、職員一人ひとりの強い自覚が不可欠である。

地方公務員法は、サービスの根本原則として、職員は全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、職務の遂行に当たっては全力でこれに専念しなければならない、と定めているほか、信用失墜行為の禁止や、秘密を守る義務など、職員が守るべき各種の義務を規定している。職員一人ひとりが改めてその趣旨を銘記し、高い使命感と倫理観を持って、それぞれの役割・職責を果たして都政に貢献し、都民の信頼に応えていくことが一層強く求められている。