

## 人事制度及び勤務環境等に関する報告（意見）

### I 人事制度改革の着実な推進

本委員会は、昨年報告において、都の人事制度を取り巻く環境が大きく変化する中、少数精鋭体制の構築に向け、「個」に着目したきめ細かな人事管理が必要であり、喫緊の課題である高齢期雇用のあり方の検討を含め、人事制度の全般的・抜本的な見直しを進めることとしたところである。

本委員会の報告を踏まえ、任命権者も、昨年11月に「これからの人事制度の基本的方向」を公表し、専門性と多様性を見据えた人材の確保・育成や職責・能力・業績に応じて達成感を実感できる人事制度への見直しを進めることとしている。

都の人事制度が大きな転換期を迎える中、人事制度改革の具体的な取組を着実に実施することで、都政を支える全ての職員が高い意欲と志を持って効率的に職務を遂行することのできる執行体制を確立していかなければならない。また、急速に変動する社会経済状況に対応し、民間企業等の人事制度も更に変化が続いていくことが予想される。今後とも、こうした変化を的確に把握しながら、適切に対応していく必要がある。

一方、国において、公務員への協約締結権付与などを柱とする、公務員制度改革が検討されている。現在のところ、改革を盛り込んだ法改正の先行きは不透明であるが、人事委員会そのものの機能や公務員の給与等の勤務条件にも重大な影響を及ぼすものであることから、引き続き、国の動向を注視していく必要がある。

#### 1 多様で有為な人材の確保

（新たな採用試験区分の設置）

公共的課題を担う主体の多様化、大震災後に浮き彫りになった新たな課題など、高度化・複雑化する都政の諸課題に適切に対処するためには、

民間企業志望者や文系・理系を問わず様々な学部出身者など、多様な人材に都政への挑戦を促し、柔軟な思考や豊かな発想で課題を発見し、解決に向けて進んで行動できる人材を採用する必要がある。

こうした観点から、本委員会は、平成25年度の採用試験において、I類B（事務）に、プレゼンテーションやグループワークなど、より人物重視の能力実証を行う新たな試験区分（以下「新区分」という。）を設置することとした。

人物重視の能力実証を行うためには、評価者である面接員のスキルの向上が求められることから、面接員に対する研修などの取組を計画的に実施する必要がある。同時に、首都東京をステージに働くことのやりがいと魅力を、引き続きしっかりとPRすることで、「新区分」はもとより、既存の試験区分においても、より多くの人材の都政への挑戦を促していくことも重要である。

#### （採用試験・選考の検証）

多様な人材確保の観点から、「新区分」をはじめ、大学院修了程度の高度な専門知識を有する人材を対象とするI類A採用試験や、民間企業で培った職務経験等により、即戦力として活躍できる人材を対象とするキャリア活用採用選考の創設など、近年、採用試験制度を大きく見直してきたところである。

今後、これらの試験・選考により採用された職員を中心に、配置管理、昇任選考受験状況等の分析を通じて、制度改正の目的に合った人材が確保できているか、また、採用した人材の専門性は有効に活用できているかなどの視点から検証を行い、その結果を踏まえ、試験区分、能力実証方法及び活用方法のあり方等を検討していく。

なお、試験区分のあり方等の検討と併せて、大学の学部の多様化等人材供給構造の変化を踏まえ、採用、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検討が必要である。

#### （人材供給構造の変化への対応）

昨今、グローバル化の急速な進展を背景に、国際標準となっている大

学秋入学に関する議論が行われている。秋入学への移行により、大学ごとに学生の卒業時期が異なるものとなった場合、公務部門における職員採用のあり方にも大きな影響を及ぼす可能性があることから、状況を注視しておく必要がある。あわせて、こうした人材供給構造の変化に柔軟に対応し、有為な人材を確保していくための採用制度のあり方について、引き続き研究していく。

#### (外部人材の活用)

高度化・複雑化する行政課題に対応していくためには、専門性を持った人材を、行政の外から確保することも有効であり、近年、教育や福祉など様々な行政分野で外部人材の活用が進んでいる。

外部人材が持つ高度な専門性は、内部職員の専門性の育成にも資することから、専門性と選考の公正性の確保を前提として、引き続き有効に活用していくことで、更なる行政運営の質の向上を図る必要がある。

なお、都においては、このような外部人材の活用に加え、東日本大震災の被災市町村に対し、全国に先駆けて任期付職員制度を活用した人的支援を実施し、本年9月から、47名の技術職員を派遣している。この取組を皮切りに、全国の各団体において、同様のスキームによる被災地支援が進められているところである。

## 2 少数精鋭体制の下での人材育成と活用

#### (専門性の体系的な育成と活用)

少数精鋭体制の下で、高度化・複雑化する行政課題に対応していくためには、職員一人ひとりが強みや専門性を持つフィールドで、自らの能力を最大限に発揮しなければならない。

こうした観点から、都はこれまで、I類A採用試験やキャリア活用採用選考など、専門性を持った職員の採用制度の創設を行ってきた。加えて、特定の政策分野で専門性を発揮する行政専門職の新設など、内部職員の専門性の育成及び活用を図る制度も構築してきたところである。

今後は、こうした個々の制度が有機的に連携し、職員の意向や能力も踏まえつつ、キャリア開発の観点から配置管理や人材育成

を行うことができる人事制度へと進化させる必要がある。また、このような人事制度の下、職員も、自ら描いたキャリアデザインを実現する過程で専門性を育むことが求められる。

そのためには、例えば、都政に求められる専門性の体系的な整理や、キャリア活用採用者など、専門性に着目して採用された職員を一層有効に活用していく任用のあり方の検討などを、引き続き進めていく必要がある。

#### （実効性ある人材育成策の推進）

職員の育成は、職員自らの主体的な取組を、組織全体で支援することが重要であり、これまで、OJT、Off-JT、自己啓発支援などの諸施策を一体的に運用し、人材育成策を実効性のあるものとして推進してきた。

一方、仕事の習熟度、職務で果たすべき役割、家庭環境などは、年代ごとにも異なるものであり、これまでの職層に応じた取組に加え、それぞれの年代に応じた人材育成策を進めていく視点も重要である。今後は、職員としての基礎を身につける年代である新任期、職場の中核を担っていく年代である係長への昇任適齢期などを対象に、よりきめ細かな取組が必要である。

なお、大量退職により技術継承が喫緊の課題となっている技術系職員については、引き続き計画的に職員を育成することが重要である。

#### （今後の人材育成策）

これからの人材育成は、来年度から実施する「新区分」をはじめ、多様な人材の確保により生じる採用時の知識・経験の一層の裾野の広がりや、年金支給開始年齢の引上げに伴う在職期間の長期化など、人材育成に係る背景の変化にも適切に対応する必要がある。

例えば、職員が時代の変化に適切に対応しながら、40年以上にわたる在職期間を通して都政運営に貢献できるよう、キャリア形成の中途段階で、時代に応じた知識・能力を改めて獲得する機会の付与などの検討が求められる。

#### （人事考課制度を活用した人材育成の推進）

人事考課制度は、きめ細かな人材育成や配置管理、能力・業績の処遇への反映を行うための基礎となるものであり、少数精鋭体制の下での人事制度の中核となる重要な制度である。こうした観点から、都は、全国に先駆けて人事考課制度を導入し、現在に至るまで、制度を定着させながら、内容の充実を図ってきた。

今後、「個」に着目した人事管理を進め、職責・能力・業績主義を一層徹底していく上で、人事考課制度の重要性は、これまで以上に高まっていく。とりわけ、職員の評価や指導・育成を直接担う管理職の役割が増すことから、任命権者においては、引き続き評定者訓練の充実を図ることや、管理職自身の業績評価を通じ人材育成に対する努力を促すことなどにより、より一層制度の適切な運営に努められたい。

#### （管理職の任用制度）

職務分類基準の7級職（部長級職）は、個々の事業部門の総括責任者として、高度な政策判断を下し、その結果に責任を負う、8級職（局長級職）に準じた立場にある。また、その職務の困難度や職責には相当程度の差異が存在し、これに応じた任用管理が行われている。

高度化・複雑化する都政の諸課題に対処していくためには、部長級職の役割がますます重要となる。そのため、別紙第1に述べたとおり、給与制度を大幅に見直すこととした。任用管理の面からも、こうした給与制度の見直しと一体となり、職務の困難度や職責に応じた適材適所の人材活用をより一層進めていくことが必要である。

一方、職務分類基準の5級職（課長級職）と6級職（統括課長級職）は、その職務実態から独立した職級とするほどの困難度や職責差はない状況にある。さらに、独立した職級であるがゆえに、部長級職への昇任には一定期間の統括課長級職の在職が必要とされ、人材の機動的・弾力的な登用の制約になっている。したがって、職務分類基準の5級職及び6級職を廃止し、現在の課長及び統括課長の職に適用する新たな職務の級を設置する。なお、職務の級の設置に当たっては、新たな職務の級に、一定程度の困難度や職責の差が存在することに対する配慮が必要である。

(管理職体系のあり方)

「個」に着目した人事管理を進めるためには、職員の資質、能力、適性に応じ、柔軟に配置管理が行える任用制度の構築も重要である。こうした観点から、一般管理職（試験選考職、特別選考職）と専門職（医療専門職、研究専門職、行政専門職）に区分される現在の管理職体系については、各々に求められる能力等の相違を踏まえつつも、できる限り簡素化していくことが必要である。

特に、一般管理職のうち特別選考職については、職務の特殊性から一般的・類型的な試験選考になじまないものとして、独立した区分として活用されてきたが、優れた人材がより幅広い分野で活躍できるよう、個々の職の性質を検証し、その位置付け等を改めて整理した上で、他の区分へ統合していく。また、「個」に着目した柔軟な配置管理の視点から、一般管理職と専門職との間の任用体系を超えた任用の仕組みについても、併せて検討していく必要がある。

(主任級職選考)

昇任選考においては、競い合いの中で優秀な人材を選抜することが重要であり、そのためには、選考の母集団が一定規模以上であることが必要である。

主任級職選考の区分のうち、司書等の職種を対象とする事務Ⅱ区分は、対象職種の採用者の減少等により有資格者が大幅に減少していることから、速やかに選考区分を見直していく。

また、主任級職選考を含め、昇任選考については、一層効果的な人材の育成・活用という観点から、競争性の確保など様々な要素を考慮し、そのあり方を検討していく。

### 3 高年齢職員の活用のあり方

(これまでの動き)

民間においては、公務員に先立ち、先般「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」が一部改正され、被用者を65歳まで安定的に雇用し続けるための対応が求められている。

また、国は、本年3月に「国家公務員の雇用と年金の接続に関する基本方針」を公表し、昨年的人事院における意見の申出で示された定年延長ではなく、再任用制度により対応を図ることを明らかにした。

地方公務員については、国の考え方が明確に示されていないものの、同様の対応が見込まれることから、再任用を中心とした高齢期雇用のあり方について、都の職務内容や任用実態を考慮しつつ、早急に検討を進めなければならない。

本年の報告は、任命権者において今後本格化する検討に当たり、留意すべき事項と検討の視点について述べるものである。

#### (基本的な考え方)

高齢期雇用は、雇用と年金の接続という社会的な問題を背景にした、官民共通の課題であり、そのあり方は、都民の理解と納得が得られるものでなければならない。

すなわち、都は、総人件費抑制の視点に十分留意しながら、組織全体の活力を最大限向上させる観点から高齢職員を活用する責務を負い、職員は、任用期間の満了まで、自らの能力、経験を発揮し続けることで、都政運営に最大限貢献する責務を負うのである。

高齢期雇用の検討は、こうした基本認識に立脚し、採用から退職に至る人事制度全体の中で進められることが何よりも重要である。

#### (留意すべき事項と検討の視点)

高齢期雇用のあり方を検討するに当たり、留意すべき主な事項と検討の視点について以下に述べる。

第一に、再任用職員が担う職務の問題が挙げられる。

年金支給開始年齢の引上げに伴い、65歳までの雇用の確保が求められる中、再任用職員が担う職務のあり方は、まず初めに検討すべき課題である。

少数精鋭体制の下で組織活力を最大化するためには、高齢職員の知識・経験の活用が不可欠であることから、再任用職員も、退職前と同様の本格的な職務に従事させることが基本となる。一方、具体的な職務の

設定に当たっては、組織運営上の必要性はもとより、組織の新陳代謝の必要性、管理職を中心とした公務外での活用環境の変化などを踏まえた検討も必要である。

第二に、勤務形態、すなわち、フルタイム勤務と短時間勤務の問題が挙げられる。

年金の制度上の問題などから、現在、約9割が短時間勤務を選択している都において、再任用職員の勤務形態のあり方は、大きな問題の一つである。

勤務形態は、再任用職員が担う職務に即して設定されるべきものである。上述の点を踏まえると、フルタイム勤務を基本として検討を進めることが望ましいが、本人の意向、能力などにも配慮し、多様な働き方を提供していく視点からの検討も必要である。

第三に、職員の勤労意欲の維持が挙げられる。

再任用は、退職手当の支給を伴う、定年退職という人生の大きな節目を経た後に行われることを踏まえ、再任用期間における勤労意欲を維持するための取組が必要である。

第四に、職員数の動向が挙げられる。

再任用職員数の動向は、60歳前の人事制度にも影響を与えうる重要な要素であり、検討の前提として、適切に把握すべきものである。

都においては、再任用が退職後の働き方として既に定着しており、現在、再任用職員を希望する者の割合は、退職者の6割を超えている。こうした状況を踏まえ、職員構成から推測される将来の退職者数も含め、無年金期間到来後の再任用職員数の動向を見極める必要がある。また、職員定数管理の中での新規採用職員とのバランスにも配慮する必要がある。

なお、年金支給開始年齢の引き上げは、10年を超える長期の経過措置期間の中で段階的に行われることから、制度の構築は、経過措置期間中の様々な状況を見据えて行う必要がある。

高齢期雇用のあり方については、今後の行政ニーズや職員構成の変化、

国や他団体、民間における動向に留意しつつ、その時々状況を検証しながら、継続して検討していく必要がある。

#### 4 公務員制度改革への対応

地方公務員への協約締結権付与などを内容とする地方公務員制度改革については、本年5月、国から「地方公務員制度改革について（素案）」が、提示されたところである。これに対し、使用者である全国知事会等は、制度改革の理念や効果に対して強い疑問を表明しており、人事委員会も、地方の人事行政に関する第三者機関の立場から、慎重な検討を強く求めたところである。

特に、労使交渉により地方公務員の勤務条件を決定することは、複数の異なった意見を持つ労働組合の全てと交渉し協約を締結するために多大な労力が必要であること、市場原理が働かない交渉では民間企業の給与実態と隔たりが生じやすくなることなどの課題があり、地方公務員の給与等勤務条件について、これまで人事委員会勧告制度の下で全体の奉仕者として得てきた住民の信頼に大きな影響を与えることが危惧される。

制度改革に当たっては、関係者が十分に議論した上で、慎重に検討することが不可欠である。このため、引き続き、制度改革に係る国の動向を注視し、任命権者や他の人事委員会と連携しながら、適切な対応を行っていく必要がある。

## Ⅱ 職員の勤務環境の整備

少数精鋭体制の下で、都政を支える全ての職員が、高い意欲と志を持って職務を遂行するためには、職員が働きやすい勤務環境を整備することも重要である。上述した人事制度改革の推進とあわせ、勤務環境の整備を引き続き進めていかなければならない。

### 1 仕事と生活の調和

本格的な少子高齢化社会を迎える中、育児や介護など、各ライフステージにある職員が、生活との調和を図りながら仕事ができるよう取り組んでいくことは、有為な人材の確保という観点からも重要である。任命権者は、育児・介護に関する休暇・休業制度について、必要とする職員が利用することができるよう、改めて制度の定着に向けて周知に努めるとともに、取得しやすい職場の環境づくりを一層推進する必要がある。

また、仕事と生活の調和はもとより、職員の健康保持、労働意欲や活力の維持等の観点からも、超過勤務の縮減が必要であり、これまで様々な取組を実施してきた。しかしながら、こうした取組にも関わらず、平均超過勤務時間数は高止まりの状況にあるなど、依然として改善が見られない。超過勤務の縮減には、啓発事業や定時退庁日の設定などの取組を継続していく必要があるが、何よりも重要なことは、管理監督者が中心となって、職場全体が一層の業務の効率化とバランスの取れた業務配分に取り組むことである。任命権者は、これらの取組の着実な実行に努めていただきたい。

民間企業の中には、仕事と生活の調和の実現による有為な人材の確保や、生産性の向上など、様々な目的から、在宅勤務の実施をはじめ、社員が働きやすい勤務環境の整備に努めているところも見られる。今後、こうした民間の状況や国・他団体の取組についても調査研究を行い、幅広い視点から勤務環境のあり方について検討を行っていくことも有意義であると考えられる。

## 2 職員の健康保持等の推進

職員の能力発揮は、心身の健康が保たれた上で、初めて実現するものであることから、都はこれまで、健康保持に向けた様々な取組を推進してきた。しかしながら、長時間労働や精神疾患を理由とする病気休職等の状況は大きく改善していないことから、一層の取組を進める必要がある。

身体の健康については、健康診断等の受診率の向上に加え、受診結果に基づき適切な治療を受けられるよう、取組を進めることが重要である。また、超過勤務縮減の取組の中で、健康を損なう可能性のある長時間労働対策も求められる。

メンタルヘルスについては、休職者の復職支援や精神疾患の再発防止の取組の着実な継続とともに、予防的観点から研修や講習会の充実を図り、職員が採用後の早い段階から継続して、メンタルヘルスに対する理解を深めていくことも重要である。

このほか、管理職が労務管理を適切に行い、職員の状況を把握することや、職員がコミュニケーションにより相互に理解し、協力し合う意識の下で仕事を進めていく、職場の雰囲気づくりも重要である。

セクシュアル・ハラスメントに関しては、これまでの取組により、職員の意識も着実に高まっているものの、なお残る課題も見受けられるため、相談体制のきめ細かな改善など、一層の充実が求められる。

パワー・ハラスメントに関しては、本年、国は定義づけなどを行ったほか、実態把握や周知・広報にも努めており、都においても、言動例や裁判例の事例研究の結果を示したところである。今後は、国や他団体における取組も参考に、職員相互の人格を尊重する意識の醸成など、パワー・ハラスメントの予防に向けた環境づくりを進めていく必要がある。

## Ⅲ 公務員倫理の徹底

都の各職場において、多くの職員が都民の信頼に応えるべく全力で職務に精励している中、非違行為を率先して防止する立場にある管理監督者を含め、一部の職員による公務員としての自覚を欠く不祥事が相次いでおり、

非常に憂慮すべき状況となっている。

とりわけ、過日、都の監理団体も含め汚職事件が続けて発生したことは、極めて重大な問題である。汚職は、違法であることはもちろんのこと、都民の信頼を著しく損ない、ひいては公務の遂行にも悪影響を及ぼす、絶対に許すことのできない信用失墜行為である。

特に、今回の事件は管理監督者自身が引き起こしたものであり、遺憾の極みと言わねばならない。管理監督者は、利害関係者との接触に当たっては自らを厳しく律するとともに、組織の人員、仕事、情報の管理を徹底することにより、汚職の発生を断固として阻止するという重要な責務を担っている。

任命権者においては、本件を厳粛に受け止め、今後、こうした事件を決して起こさないよう再発防止に全力を尽くし、失われた都民の信頼を速やかに回復しなければならない。

その際、職員相互が汚職を見抜き、未然に防止する仕組みを確立するとともに、その中心を担う管理監督者に対し自らに課せられた重要な責務を改めて認識させ、再発防止に向けて全力で取り組ませなければならない。あわせて、組織体質や人員配置、職員個人の自覚、情報管理などの視点から汚職が発生する背景を徹底的に究明した上で、真に実効性のある再発防止策を早急に取りまとめ、実行していくことが重要である。都が所管する監理団体等についても、同様の視点からの取組が強く求められる。

また、汚職以外の非違行為についても、行為者に対して厳正に対処するとともに、それぞれの事例の検証も踏まえた再発防止策の徹底が必要であることは言うまでもない。

公務員倫理を徹底するためには、服務規律の確保に向けた組織的な取組に加え、職員の自覚も不可欠である。とりわけ管理職は、非違行為の根絶が自己の重要な責務の一つであるとの認識に立ち、襟を正して、全ての職員の範となるべく行動しなければならない。

本委員会としては、職員一人ひとりが、不祥事により向けられる都民からの厳しい目に、自らのこととして向き合うとともに、地方公務員法に定められた法令遵守義務を心に刻み、都民から課せられた責務の重さを改めて認識した上で、職務を遂行していくことを強く求める。