

人事制度及び勤務環境等に関する報告（意見）

I 新たな時代にふさわしい人事制度の構築

本委員会は、昨年報告において、新規採用者の裾野の広がり、大量退職後の職員構成の変化、都政の諸課題の一層の高度化・複雑化など、人事環境の大きな変化を踏まえ、この間の改革の成果を分析、検証した上で、採用から退職・再任用に至る人事制度の現状・課題を明らかにするとともに、課題の解決に向けた取組について述べた。

昨年の報告を踏まえ、本委員会としては、喫緊の課題としていた技術職員の確保について、新方式の拡大や最終合格発表の早期化などの取組により、人材確保に万全を期してきた。また、任命権者においても、再任用制度の見直しなどの取組を進めてきたところである。

一方、昨年の報告以後も、人事環境は更に変化している。本年5月には、「能力及び実績に基づく人事管理の徹底」及び「退職管理の適正の確保」を柱とした、地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律（以下「改正地方公務員法」という。）が公布された。また、民間企業における新卒採用計画は、企業収益の改善により理工系を中心に大幅に増加するなど、採用環境は一段と激化の様相を帯びている。さらに、都では、都政運営の新たな指針として、「東京都長期ビジョン（仮称）」を本年12月末に策定・公表することとしている。本ビジョンに基づき、東京の持続的発展の実現に向け、直面する多くの課題を解決していくためには、今後の施策展開を支え得る人事制度の構築が不可欠である。

こうした中、本年の報告では、人事制度を取り巻く新たな環境変化も十分に踏まえつつ、昨年の報告で述べた専門性の確保・育成及び多様な人材の柔軟な活用を軸に据えた人事制度改革を着実に実施していくための当面の取組について言及する。あわせて、改革を更に展開させていくため、今後の検討の方向性について言及する。

1 人事制度改革の着実な推進

(1) 人材確保に向けた取組

(採用日程後ろ倒しへの対応)

昨年、政府は、人事院及び経済3団体に対し、大学生等の就職・採用活動時期について、平成27年度卒業・修了予定者の就職活動から後ろ倒しを求める要請を行った。人事院は、政府の要請等を踏まえ、平成27年度から、国家公務員採用試験日程の一部後ろ倒しを行うこととしている。

本委員会も、こうした動向を踏まえつつ、より有為な人材を確保する観点から、I類A・Bの実施順序も含めた採用試験日程のあり方について、現在鋭意検討を進めている。

採用試験日程の変更は、受験生に与える影響が大きく、また、本委員会が実施している昇任選考の日程変更も伴い得ることから、可能な限り速やかに来年度の試験日程を決定し、公表していく。

(厳しい採用環境への対応)

少子化に伴い人材供給市場が縮小傾向にある中、企業収益の改善などにより、民間企業の採用活動が急速に活発化している。一方、都においては、技術系職種の採用予定者数が、今年度40年ぶりに400人を超える水準に達するなど大量採用が継続しており、技術系職種を中心に人材確保は極めて厳しい状況となっている。こうした中であっても、引き続き有為な人材を確保していくためには、これまでの人材確保の取組を更に進めていかなければならない。

採用PRについては、採用広報活動の日程後ろ倒しに伴い短期・集中化も見込まれる中、国や民間企業の対応も踏まえつつ、PRのターゲットを明確に定め、資源を重点的に投入するなど、一層戦略的に展開していく必要がある。そのため、都主催イベントへの学生の参加状況や、採用試験における理系学生の受験状況などを仔細に分析した上で、ウェブセミナーなど新たな手法の導入も含め、既存のPR事業をより訴求効果の高いものへと再構築していく。

あわせて、任命権者が求める人材を確実に提供していくため、現在

の能力実証方法についても改めて分析・検証を行い、必要な改善を図ることにより、技術職員をはじめとした人材確保に万全を期していく。

(2) 監督職制度の見直し

本委員会は、昨年報告において、都政運営が高度化・複雑化する中、柔軟な人材活用を図っていく観点から、職員構成や職務実態等を踏まえた監督職のあり方を検討していく必要性について言及した。その後の検証の結果、監督職制度を取り巻く環境は大きく変化していることが明らかとなった。

第一に、職員構成の変化である。現在の監督職制度は、職の細分化によって、団塊の世代を活用することを主な目的として設計されており、現在まで基本的な枠組みは維持されてきた。しかしながら、団塊の世代の退職から始まった近年の大量退職が間もなく終了することで、職を細分化してきた目的の一つが喪失されることになる。

第二に、職務実態の変化である。現在の職務分類基準の3級職（係長級職）と4級職（課長補佐級職）の職務実態に鑑みると、4級職の職員は3級職を兼務していることに加え、課長補佐級ポストに係長級職員が配置されている事例が散見されるなど、職責差が曖昧となっており、異なる職級としておく意義が薄れている状況にある。さらに、3級職に設置されている係長、主査、担当係長等のそれぞれの職の役割分担も、現在に至っては曖昧な状況にある。

第三に、都政の変化である。都政の高度化・複雑化が一層進展し、行政課題の解決策や企画立案の困難度が年々増していることや、短期間で大きく変化する都政課題への迅速な対応が求められる状況を踏まえ、実務の要となる監督職の課題解決力を一層高めていくことが求められる。

これらの点を踏まえ、監督職層の職責を再整理するとともに、職務分類基準の3級職と4級職を廃止し、現在の係長級職と課長補佐級職に適用する新たな監督職の職務の級（課長代理級職）を設置する。課長代理級職は、監督職層が有する実務に精通した知識・経験を一層活用する観点から、担当職務において課長を補佐し、不在時の代理等を

行う職とすることが適当である。同様の観点から、事務分掌のあり方や事案決定権限の配分見直しについても検討していく必要がある。

監督職制度の見直しにより、様々な課題に対して、監督職を中心に柔軟かつ機動的に対応していくことが可能となる。こうした新たな監督職制度の実効性をより高める観点から、職のあり方の検討に併せて、組織のあり方についても検討していく必要がある。

(3) 多様な人材の活用

現在、任命権者において、これまで全ての職で特別職として任用されてきた非常勤職員について、職務の内容や勤務形態等に応じた適切な活用を図るべく、一般職としての任用について検討が行われている。

高度化・複雑化する都政課題に適切に対応するためには、任期の有無や常勤・非常勤の区分にかかわらず、あらゆる雇用形態を柔軟かつ適切に活用することで、多様なマンパワーを結集し、少数精鋭体制をより強固にしていくことが不可欠である。こうした観点から、本委員会としても、任命権者の検討と整合性を図りつつ、一般職としての非常勤職員の活用のあり方について検討していく。

同様の観点から、2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催準備など、多様化する行政需要に対して、適時適切に人材を供給していくため、時限的な業務量の変化などにも柔軟に対応できる多様な採用チャンネルを備えておくことも必要である。このことから、現在、専門性が求められる職に限定している任期付採用制度の活用範囲を拡大することが適当であり、別紙第4により、意見を申し出る。

(4) 人材育成への取組

継続する大量退職やI類B「新方式」の創設など採用区分の多様化を背景に、近年、新規採用者数が増加する一方、採用時の年齢・知識・経験の差が一段と拡大している。また、年金支給開始年齢の引き上げに伴い、再任用期間を含めた在職期間が長期化している。このように、人材育成に係る背景が変化している中、キャリア形成の各段階や個々人の知識・経験に応じたきめ細かな人材育成がますます重要と

なる。

あわせて、都政が一層高度化・複雑化する中、都政の各職場を担う職員の専門性や課題解決力を一層高めていくことも重要である。例えば、東京オリンピック・パラリンピック開催や「世界一の都市・東京」の実現に向けて国際競争力を強化していくために、職員の国際対応能力の向上に向けた支援策の充実などは、不可欠な取組である。

人材育成は、職員自らがキャリアパスを描き、その実現に向けた主体的な取組を組織全体で支援していくことが重要である。こうした観点から、OJT、Off-JT、自己啓発支援などの取組を一層効果的に運用していくとともに、専門性を向上させる配置管理を行っていくことが求められる。

(5) 能力・業績主義の推進

地方公務員法の改正により、地方公共団体にも、人事評価制度の導入や、人事評価に基づく人事管理の徹底が求められることになる。

都では、全国に先駆け、昭和61年度に人事考課制度を導入し、これまで制度の改善を図りながら、人材育成や昇任選考、昇給、勤勉手当成績率、配置管理など、活用範囲を順次拡大してきた。今後、専門性の確保・育成を進めていく中、「個」に着目したきめ細かな人事管理を一層強化していく必要性や、地方公務員法の改正趣旨などを踏まえると、人材育成及び能力・業績主義の基礎となる人事考課制度の重要性は一層高まることとなる。

任命権者においては、評定者訓練などを通じ、引き続き人事考課制度の精度向上を図る必要がある。あわせて、管理職自身の職務記録において、部下の育成に関する目標を設定させ、その達成度の評価をより適切に行い、人材育成に活用するなどの取組を引き続き進めていく必要がある。

2 人事制度改革の今後の展開

(1) 改正地方公務員法への対応

上述したとおり、本年5月に、改正地方公務員法が公布された。改

正内容は多岐にわたるが、これにより、地方公共団体にも人事評価制度の導入や人事評価に基づく人事管理の徹底が求められる。あわせて、任用（採用・昇任・降任・転任）の定義が明確化されるとともに、採用候補者名簿の提示の仕組みの変更や昇任選考権限の任命権者への移行など、人事委員会と任命権者との役割分担の見直しを含め、自治体の実情に応じた任用制度を主体的に構築していくことが求められる。また、退職管理の適正の確保のため、各地方公共団体における職員の離職後の就職の状況などを勘案し、適正な措置を講じることなどが求められる。

本委員会としては、任命権者とともに、それぞれの役割を踏まえ、改正内容に的確に対応していくとともに、改正を契機として、新たな時代にふさわしい人事制度改革を進めていく。

(2) 専門性を機軸に据えた複線型人事制度の構築

（人事制度改革の基盤整備）

今回の報告・勧告に基づく3級職と4級職の統合により、団塊の世代の活用を前提とした人事制度はおおむね解消され、都の職務の級は極めて簡素な構成となる。一方、任命権者において、「知識・スキル・能力一覧表」の全職場への導入、「東京都e-人事システム」の機能強化など、個々の職員の強みを育成・把握できる環境整備を進めており、専門性の整理・活用に向けた基盤が整いつつある。

こうした状況を踏まえ、今後は、昨年の報告で言及した、専門性を機軸に据えた複線型人事制度の具体化に向けた検討を更に進めていくことが必要である。

（複線化の視点）

今後の人事制度は、組織のマネジメントを司るゼネラリスト、現場や事業分野におけるスペシャリスト、更には特定分野を極めたプロフェッショナルといったフィールドごとに、職員一人ひとりが、採用から退職・再任用に至る時々で、専門性を高めながら、組織に最大限貢献していくことのできるものとする必要がある。

こうした観点に加え、新規採用者の一層の高学歴化、知識・経験の裾野の広がり、更には、今後の職員構成の変化も踏まえ、採用制度、職の位置付け、任用資格基準や能力実証方法を含めた昇任制度、配置管理、人材育成など人事制度全体のあり方について、現行の枠組みにとらわれることなく検討を進めていかなければならない。

このように、検討はあらゆる制度に及ぶものであることから、改革の工程を描き、実現に向けた検討を計画的に進めていく必要がある。まずは、今回の監督職制度の見直しを契機に、監督職、管理職として、継続的に専門性を活かして都政に貢献できる仕組みを整備していく必要がある。こうした仕組みの中で、専門性に着目して採用されたキャリア活用選考採用者の専門性をしっかりと活用していくことが重要である。

(専門性の体系的な整理)

専門性を機軸に据えた複線型人事制度においては、職務遂行に欠かさない専門性及びその専門性の必要水準を整理した上で、その専門性を有する人材を計画的に確保・育成していくことが求められる。

こうした取組を進めていくためには、まずは、都政に求められる専門性を体系的に分類・整理していくことが不可欠である。そのためには、職務分析をさらに進め、専門的な知識・経験・技術が必要とされる分野の見極めを進めていくことが必須である。

(3) 採用制度の再構築

(採用制度のあり方)

採用は、人材供給構造を的確に把握した上で、求める専門性や入都後の活用も踏まえ、都政に求める人材を獲得するためにふさわしい採用区分を設置し、適切な能力実証を行うことが重要である。こうした観点から、求める専門性の種類や水準を踏まえたキャリア活用採用選考及びⅠ類Aのあり方の検討をはじめ、Ⅰ類B、Ⅱ類、Ⅲ類の採用区分及び採用者数、能力実証方法、更には採用PRの対象や手法についても、総合的に検討していく必要がある。

また、改正地方公務員法では、採用候補者名簿の記載順序及び記載数の制約が撤廃された。これにより、これまでの採用手続や人事委員会と任命権者の役割が変更となることなどを踏まえ、任命権者とともに採用のあり方について検討を進めていく。

(有為な人材の確保に向けて)

将来にわたり、有為な人材を確保していくには、採用制度の見直しや採用PRの充実とともに、受験者にとっても、一層魅力ある就職先、つまりは、選ばれる就職先であり続けることが重要となる。

そのためには、都庁の魅力を発信する取組を充実させることはもとより、人事制度面においても、全ての職員が能力や適性、意向に応じ、都政という幅広いフィールドの中で存分に活躍することのできる制度としていくことが必要である。

(4) 柔軟な人事制度の構築

短期間に大きく変化する都政環境に対処していくためには、専門性を機軸に据えた複線型人事制度の構築や多様な人材の活用に加え、職種や所属組織に過度にとらわれない柔軟な配置管理を実現することが必要となる。本委員会としては、任命権者が行っている専門性の体系的な分類整理に併せ、採用・昇任時に求められる専門性を改めて整理した上で、職種や採用区分、昇任選考区分のあり方について、引き続き検討していく。

また、改正地方公務員法により、転任の位置付けが任命権者の権限であることが明記されたことを踏まえ、現在、本委員会が実施している能力認定や転職選考、更には、管理職体系間の任用のあり方についても、柔軟な人事制度構築の観点から改めて検討していく。

(5) 高齢者の一層の活用

日本の労働力率は、少子高齢化を反映して徐々に低下しており、今後、労働者不足がより深刻化していくことが見込まれている。これまでのような新規採用を中心とした人材確保だけでは、必要なマンパ

ワーの確保が困難となることも否定できない。こうした中、豊富な知識・経験を有するベテラン職員は、これまで以上に重要な戦力となることから、引き続き、積極的に活用していく必要がある。

一方で、高齢期雇用のあり方は、定年前の職員を含めた、人事制度全体に影響を及ぼすものであることにも留意する必要がある。こうしたことから、民間企業における継続雇用等の状況や雇用と年金の接続に対する国の動向を注視するとともに、都における今後の職員構成の推移や総人件費なども踏まえ、都民の理解と信頼を得ながら、継続して検討していくことが求められる。

Ⅱ 職員の勤務環境の整備

少数精鋭体制の下、高度化・複雑化する都政課題に対処していくには、あらゆる職員の能力を最大限引き出すことが求められる。そのためには、職員一人ひとりが高いモラルとモチベーションを持ち、仕事に取り組める環境を整えることも重要な課題である。

こうした観点から、Ⅰにおいて述べた新たな時代にふさわしい人事制度改革とともに、勤務環境の整備を一体的に進めていく必要がある。

1 仕事と育児・介護の両立支援

急速な少子化の進行等を踏まえ、次世代育成対策を迅速かつ重点的に推進するため、平成17年に「次世代育成支援対策推進法（以下「次世代法」という。）」が10年間の時限立法として制定された。都は、次世代法に基づき、「東京都職員次世代育成支援プラン」を策定し、仕事と生活の調和を基本的考え方とした取組を進めてきた。これにより、両立支援制度は充実し、かつ、一定程度職場に定着してきた。

しかしながら、依然として女性職員を中心とした出産・育児を理由とするキャリアロスの発生や、昇任をためらう状況が見受けられる。また、職員構成上の大きな山を形成している「団塊ジュニア世代」が今後ベテラン層に移行していくことから、親の介護に直面する職員の増加も見込まれる。こうした中、次世代法が延長されたことに併せて、仕事と育児だけでなく、介護も含めた両立支援について、引き続き検討していくことが必要である。

検討に当たっては、休暇制度の充実を中心としたこれまでの考え方にとらわれない多様な取組を実施していくことが必要であり、育児や介護といったライフイベントに応じた職員のキャリア形成を支援する取組を強化していくとともに、仕事と介護の両立支援についても、円滑な職場運営を図る観点から、取組を進めていくことが求められる。あわせて、優秀な人材の離職を防止するため、「配偶者同行休業」の導入について、引き続き検討を進めていくことが必要である。

また、本年の人事院勧告では、ワーク・ライフ・バランスに資する働

き方として、テレワークの普及拡大について言及している。公務におけるテレワークの拡大については、いくつかの課題も指摘されているが、柔軟な働き方を推進する観点から、本委員会としては、国の動向を注視していくとともに、課題の解決に向けた研究を進めていく。

2 超過勤務の縮減

都では、これまでも「超過勤務の縮減に関する基本方針」に基づき、超過勤務縮減に向けた取組の強化・定着を図ってきたところである。しかしながら、本委員会が実施している労働基準監督業務における調査では、一部の職場において、依然として長時間の超過勤務が恒常的に行われている実態も見受けられる。

長時間の超過勤務は、仕事と育児・介護の両立や後述する女性の活躍促進を妨げる大きな要因の一つにもなると考えられる。国や民間企業における、長時間労働慣行などの働き方の見直しや職場風土の見直し等、残業抑制を模索する動きの拡大も踏まえると、超過勤務の縮減に向けた取組を継続していくことは非常に重要である。

超過勤務の縮減には、管理監督者が中心となり、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はもとより、働き方そのものについて、国や民間企業の取組も参考としつつ、検討していくことが不可欠である。

3 職員の健康保持等の推進

心身の健康は、職員の能力発揮及び職場の活性化に欠かせないものであり、こうした認識の下、職員の健康保持等を一層推進していくことが必要である。

メンタルヘルスについては、都はこれまでも、心の健康保持を重要な課題と位置付け、精神保健相談員制度をはじめとするメンタルヘルス対策を充実させてきた。しかしながら、本委員会の調査では、長期療養者のうち、精神疾患を理由とする者の割合は依然として高く、全体の半数を超えている。今後も、一次予防（教育・啓発・職場環境改善）、二次予防（相談体制の整備、早期発見・対応）、三次予防（職場復帰の援助、

再発予防) の取組を継続していくことが必要である。

パワー・ハラスメントについては、平成26年5月に厚生労働省がまとめた平成25年度労働相談件数において、パワー・ハラスメントにあたる「いじめ・嫌がらせ」が2年連続で最も多い事例となっている。また、社会的な関心も高まっている中、国や民間企業では、その予防と解決に向けた取組を強化している。こうした動向を踏まえ、都においても、職員の意識啓発や予防・解決に向けた取組などについて、検討していく必要がある。

セクシュアル・ハラスメントについては、これまでの取組により、職員の意識が着実に高まっている一方、本年度もセクシュアル・ハラスメントによる服務違反が発生するなど、セクシュアル・ハラスメントが問題となる事例は後を絶たない。今後も、意識改革の取組を継続していくことが必要である。

Ⅲ 女性の活躍促進

都においては、従来から能力・業績主義を徹底しており、男女問わず同等に採用・昇任の機会が与えられてきた。その結果、国や他道府県と比較すると、女性職員の活躍は、進んでいる状況にある。

一方、本年6月に公表された、「日本再興戦略」(改訂2014)では、「2020年に指導的地位に占める女性の割合30%」を達成するために、国、自治体、企業が果たすべき役割を定め、女性の活躍を促進することを目的とする新法の提出に向けて検討を開始することとしている。こうした中、本年の人事院勧告においても、国家公務員における女性の採用・登用の拡大について、取組を進めていくとしている。

また、本委員会が実施している試験及び選考の実施状況を見ると、採用試験の合格者に占める女性の割合が若干低下している区分も見受けられる。とりわけ管理職昇任選考においては、男性に比べて女性の受験率が低いものとなっている。こうした状況の解消は、女性の更なる活躍促進に向けた課題の一つである。

昨年の報告で言及したとおり、少数精鋭体制の下で組織の活力を最大限

に高めるためには、性別にかかわらず、職員一人ひとりの持つ知識、能力、経験を最大限発揮させることが不可欠である。そのためには、女性職員の活躍状況などを分析した上で、採用から退職に至るいずれの時期においても、安心して職務遂行に取り組むことができる両立支援の取組、出産・育児などのライフイベントを踏まえたキャリア形成支援や長時間労働慣行などの働き方の見直しの検討、更には女性の試験・選考の受験促進に向けた取組などを複合的に推進していく必要がある。

IV 公務員倫理の徹底

本委員会は、非違行為や服務義務違反の根絶に向け、これまで繰り返し、全体の奉仕者としての高い倫理感の醸成や、事件・事故の再発防止に向けた組織的な取組の重要性について言及してきた。

しかしながら、監理団体を含め、一部の職員による不適切な行為が一向に後を絶たない。こうした状況は、公務に精励する多くの職員の努力を無にするばかりか、都民の信頼を著しく損ない、ひいては公務の遂行に多大な悪影響を及ぼすものであり、遺憾の極みと言わざるを得ない。

ひとたび失われた信頼を回復するには膨大なエネルギーと時間が必要となる。任命権者及び全ての職員が強い危機感を持ち、個々の事件・事故を自らのものとして正面から向き合い、再発防止に向けて全力で取り組まなければならない。こうした取組により、非違行為を根絶し、都民から信頼され続けることが極めて重要である。

繰り返し述べるが、非違行為等に対しては、厳正な措置と実効性のある再発防止策の徹底が不可欠である。職員も、自らの職務が都民の負託を受けた公務であることを常に忘れることなく、高い使命感と倫理観を持って職務を遂行していくことを改めて求める。

V 結び

これまで述べてきたとおり、都の任用・給与制度を取り巻く環境は、大きな転換期を迎えつつある。大量退職期が間もなく終了し、それに伴い、

新規採用者数が減少に転じることも想定される。一方、団塊ジュニア世代を中心とする職員構成の大きな山が、中堅からベテランに移行していく。雇用と年金の接続への対応に伴う在職期間の長期化も見込まれる中、組織の新陳代謝の確保は今後の人事管理における大きな課題の一つとなる。

職員構成の変化は、総人件費にも影響を与えることとなる。この間一貫して減少してきた平均年齢が数年後には上昇に転じ、平均給与の上昇をもたらすことも想定される。こうした中、都職員の給与が都民の税金により賄われていることに鑑みると、給与勧告制度は言うまでもなく、都の人事施策が都民の理解と納得を得られるものであることが一層重要となる。

そのためには、少数精鋭体制の下、最小の費用で最大の効果を上げることのできる任用・給与制度を構築していくことが求められる。これまで本委員会が言及してきた、職責・能力・業績に基づく任用・給与制度、専門性を機軸に据えた複線型人事制度、多様な人材の活用などの改革を着実に進めていくことは、結果として、コストパフォーマンスを高め、人件費のいたずらな増大抑制にも繋がるものと考えている。

あわせて、職員一人ひとりが、都民生活を支える奉仕者という公務員の原点に改めて立ち返り、都民サービスの更なる向上に向け、自らの職責を十全に果たしていくことも極めて重要である。先に述べたとおり、非違行為等は断じて許されるものではなく、また、職員の日々の職務遂行において都民生活の停滞や混乱を招き、都民から批判されるようなことは、決してあってはならない。職員には、常に高い志と強い責任感を持ち、全力で職務に励むことを強く求める。