

人事制度及び勤務環境等に関する報告（意見）

少子高齢化の影響等で労働市場が縮小していく中、民間企業等における採用活動の活発化により人材不足が顕在化しており、採用環境は厳しい状況が続くことが想定される。また、人口減少社会において持続的に成長していくために社会全体で生産性の向上が求められる中、民間企業等ではモバイルワークやサテライトオフィス勤務などのテレワークの導入や総実労働時間の抑制などが進められている。人材確保や働き方をめぐる都を取り巻く環境が大きく変化する時代において、これらの変化に対応しながら、行政サービスを維持・向上させていくには、有為な人材を安定的に確保した上で、職員一人ひとりの能力を最大限活用し、組織力の向上を図らなくてはならない。

本委員会は、昨年報告において、年齢別職員構成の偏りや採用をめぐる厳しい環境等に対応するため、中長期的な視点から人事制度のあり方について述べた。また、「ライフ・ワーク・バランス」の実現や女性活躍推進を可能とする、柔軟で多様な働き方など職員の勤務環境の整備についても言及した。

一方、昨年の報告以後も、地方公務員の人事行政を取り巻く環境は更に変化している。本年5月、臨時・非常勤職員制度の見直しに関する地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律が公布された。また、本委員会では、これまで実施してきた身体障害者を対象とする 類採用選考において、本年度から、他の障害種別の障害者も対象とするなどの改正を行った。さらに、任命権者においては、「ライフ・ワーク・バランス」の推進を目的としたフレックスタイム制や在宅勤務型テレワーク等の試行を開始している。

こうした状況を踏まえ、本年の報告では、引き続き、中長期的な視点に立った今後の人事制度のあり方、働き方改革と勤務環境の整備等について言及する。

今後の人事制度のあり方

1 人材確保・活用に向けた取組

(採用を取り巻く環境の変化に即した対応)

景気の緩やかな回復基調の中、民間企業等における採用意欲は高い水準で推移しており、人材獲得競争が激化している。特に、採用市場において、技術系職種は、東日本大震災からの復興や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会(以下「東京2020大会」という。)の開催に向けたインフラ整備の拡大等により、人材不足が顕在化している状況である。

そうした状況にあっても、今後ますます高度化・複雑化する都政の課題に的確に対応するためには、有為な人材を安定的かつ継続的に確保・育成していく必要がある。

都はこれまで、高度な専門知識を有する人材を対象とする 類A採用試験、民間企業等で培った職務経験を有する人材を対象とするキャリア活用採用選考、民間志望者等を対象とする 類B(新方式)採用試験を導入するなど、都政に対する都民ニーズの多様化に対応するため、各職場で必要とされる能力や経験等を有する多様な人材の確保に努めてきた。

近年、少子化の進展による新規学卒者の供給市場の縮小により、第二新卒者・民間企業経験者等の確保に向けた取組の重要性がより一層増していることや、 類A採用試験の対象として想定していた専門職大学院の設置数や定員の減少など、採用を取り巻く環境は変化している。

今後、これらの試験・選考により採用された職員について、配置管理や昇任選考等の分析を通じて、採用した人材を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、採用を取り巻く環境の変化に即した対応を進めていくことが必要である。また、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して専門性を高められるよう計画的に職員を異動・昇任させていくことが重要である。

(人材確保に向けた取組)

これまで、本委員会では、任命権者との連携・協力の下、人材確保の

取組として、大学等での説明会や技術職研究セミナー、女性職員キャリア研究セミナーなど、受験者確保に向けた様々な採用PR活動を実施しており、これらの取組は受験者の獲得に効果をあげている。

しかし、これまで述べてきたように職員の採用をめぐる環境は厳しい状況が続いており、幅広い層に都への受験意欲を高めてもらうためには、既存の採用PRの取組を引き続き推進し、さらにソーシャル・ネットワークワーキング・サービス（SNS）やWEBセミナーなどの時代に即した手法による採用PRを強化していくことが必要である。

また、受験者に都の仕事の具体的なイメージを持ってもらえるよう、各職種の職務内容、採用後のキャリアパスや研修体制を紹介するなど、受験者のニーズを的確に捉えた採用PR活動を展開し、確実な人材確保に結び付けていかなければならない。

（中長期的な視点に立った採用のあり方）

2025年をピークに東京の生産年齢人口は減少に転じ、新規学卒者の供給市場も縮小していくことが予測されている。都においては、東京2020大会後、大会関連業務が終了し、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会に派遣されていた職員の復帰が一時的に人員の需給緩和に寄与するが、その後、2030年代には、団塊ジュニア世代の大量退職期の到来により人員需要に大きな変化が生じることが想定される。そのため、将来的には、人材確保がより一層困難になっていくことが懸念される。

そうした中であっても、職員が専門性を発揮して都政の課題に的確に対応するためには、都を取り巻く環境の変化に即した採用のあり方について引き続き検証・検討を行い、中長期的な視点に立って、将来の都政を担う人材を確実に確保していくことが重要である。

（能力及び業績に基づく人事管理の充実）

都では、昭和61年度に全国に先駆けて人事考課制度を導入し、制度の改善を図りながら、職員の能力開発、任用・給与制度、配置管理等に活用してきた。引き続き、能力及び業績に基づいた人事管理を処遇等にの

確に反映させ、職員の士気高揚と組織活力の維持を図ることが重要である。また、管理職は、フレックスタイム制や在宅勤務型テレワークの試行など柔軟で多様な働き方の推進を踏まえ、職員の勤務時間帯や勤務場所が異なる場合であっても業務遂行状況等を適切に把握し、これに基づいて能力及び業績を適正に評価することが重要である。

このため、任命権者においては、管理職のマネジメント能力の向上に向けた評価者訓練等を通じて、管理職がこうした環境の変化に対応した適正な評価ができるよう取組を進める必要がある。

2 多様な人材の活用

（高齢職員の活用）

少子高齢化の進展により労働力人口が減少局面を迎え、働き手の確保がより一層困難になっていく中においては、働く意欲と能力のある高齢者の積極的な活用が不可欠である。

国においては、定年退職者が希望する場合には原則として再任用するものとされており、年金支給開始年齢の引上げの時期ごとに雇用と年金の接続のあり方について改めて検討を行う予定である。また、現在、公務員の定年引上げについて具体的な検討が始められている。

都においては、定年退職後の雇用について、既にフルタイム勤務を基本とした再任用を進めており、部長級以下の管理職についても活用が図られている。今後とも、高度化・複雑化していく都政の課題を的確に解決していくためには、全ての職層にわたって、定年前に培ってきた専門的知識や経験を再任用により積極的に活用していくことが重要である。局長級職員の再任用については、人事の停滞を招かないよう十分配慮の上、その仕組みを整備するよう検討が必要である。

（障害者雇用のあり方）

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、併せて法定雇用率が引き上げられるなど、障害者雇用の更なる拡大が求められる状況にある。

そうした状況の中、本委員会では、これまで実施してきた身体障害者を対象とする 類採用選考について、本年度から、精神障害者及び知的障害者を新たに対象に加えた上で、第2次選考でグループ討議を実施するなど、職務への適性等をより適切に検証できるよう選考内容の見直しを行った。

今後は、障害者雇用の更なる推進に向けて、民間企業等における障害者の雇用状況なども参考に、障害特性に応じた更なる職域拡大や任用形態の多様化の取組を進めていくことが必要である。

(臨時・非常勤職員制度に係る法改正への対応)

地方公務員の臨時・非常勤職員制度について、本年5月、地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律が公布された。この改正は、地方公共団体において、本来、一般職として任用されるべき職が特別職として任用されているなど、制度の趣旨に沿わない運用が見られることから、特別職非常勤職員の任用及び臨時的任用の適正を確保し、一般職の会計年度任用職員の任用及び給付等の規定を整備することを目的としている。

都においては、平成27年度から、それまで全ての職で特別職として任用し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、地方公務員法第17条に基づく一般職としての任用を開始している。

今後、平成32年4月の改正地方公務員法及び改正地方自治法の施行に向け、国からの運用通知等を踏まえ、都における臨時・非常勤職員制度のあり方について速やかに検討を進め、法改正への対応を図っていくことが必要である。

働き方改革と職員の勤務環境の整備

1 長時間労働の是正

(長時間労働の現状と対応)

長時間労働の是正は、職員の健康保持や労働意欲の問題だけでなく、「ライフ・ワーク・バランス」の実現や採用市場における人材確保の観

点からも、誰もが活躍できる働きやすい職場づくりを進めていくに当たって極めて重要な課題であり、本委員会は、その必要性について繰り返し述べてきた。

政府においては、本年3月に決定された「働き方改革実行計画」（働き方改革実現会議決定）に基づき、民間企業に対する時間外労働の上限規制等の労働制度改革に向けた動きが進んでいる。また、同月に総務省から公表された「地方公務員の時間外勤務に関する実態調査」の結果によれば、平成27年度、労災認定基準で業務と脳・心臓疾患の関連性が強いとされている月80時間超の時間外労働を行っている職員が地方公共団体では本庁を中心に一定数存在していることが明らかになった。

都では、任命権者において、本庁を対象に昨年10月から、残業削減マラソンや20時完全退庁の実施など「残業ゼロ」に向けた取組を進めた結果、本庁における昨年度の職員一人当たりの超過勤務の年間平均時間数は平成27年度を約10時間下回り約270時間であった。また、本庁以外の職場も対象となる本委員会の労働基準監督業務の調査では、昨年度の対象職員一人当たりの超過勤務の年間平均時間数は平成27年度とほぼ変わらず約250時間であった。このように、依然として都全体で長時間労働が存在していることから、その是正に向けた取組を更に進めていく必要がある。

（長時間労働の是正に向けた取組）

長時間労働の是正は、組織全体で対応すべき問題であるとの認識の下、組織のトップが、生産性向上の視点を持ち、抜本的な業務改革に意欲的に取り組むことが重要である。具体的には、既存業務の見直しによる業務量の削減、待機業務や会議における必要人員の精査等による合理化、資料の簡素化や既存資料の活用、ペーパーレス化を含めた情報の電子化による業務改善、指示内容・期限の明確化、プロセスの改善等による効率化への取組を進めることが必要である。加えて、都議会定例会等への対応についても、都議会の理解と協力を得ながら、業務の合理化・効率化に取り組むことが求められる。

各職場の管理職は、職場の実態を把握し、超過勤務が命令に基づくも

のであることを改めて認識した上で命令が必要な場合には勤務内容や時間の事前確認を徹底することに加え、繁閑に応じた職員間の業務の平準化のため係制の廃止を踏まえた柔軟な業務の分担変更にも積極的に取り組むなど、職員のマネジメントを十分に進めていくことが必要である。

職員個人においても、日々の退庁予定時刻を明らかにすることで自らの働き方を見直すとともに、職員相互の協力により職場として帰りやすい雰囲気醸成に努めていくことが大切である。

これらの取組を進めても、なお長時間労働の是正が困難な場合には、適正な人員配置が行われているかについても検証していくべきである。

教員については、学習指導以外に生徒指導や部活動、保護者や地域との連携等の多くの役割が求められており、文部科学省から公表された「教員勤務実態調査（平成28年度）の集計（速報値）」の結果において、教員の長時間労働の深刻な状況が示された。こうした状況の中、都教育委員会では、「チームとしての学校」の実現に向けた取組を進めており、平成29年度からは特に負担が大きいとされる副校長の業務を支援するため、試行として非常勤職員を一部の学校に配置している。教員の過大な負担を軽減していく観点からは、適切に勤務時間を把握し、校務改善等の対応を図っていくことが重要である。

また、国や他団体・民間企業において取り組まれている、問合せ対応へのAIの活用、事務作業の集約化や電子化等による運用の改善、フリーアドレス制等の効率的なオフィス環境の整備などの取組について、モデル職場の設定などトライアルの実施により実現可能性を探りながら、研究を進めていくことも必要である。

なお、前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定時間の休息を確保する勤務間インターバルについては、本年6月に厚生労働省労働政策審議会において民間の事業者に対し努力義務を課すことが適当とする内容が建議されており、民間や国等の動向、それらを踏まえた任命権者の取組状況について注視していく。

2 「ライフ・ワーク・バランス」の実現に向けた取組 （柔軟で多様な働き方の推進）

育児や介護等、それぞれ個別の事情を抱えた職員一人ひとりがその能力を最大限発揮するためには、職場の実態を踏まえた上で、その事情に応じて利用することができる制度を用意し、柔軟で多様な働き方を推進することが求められている。

国家公務員については、昨年4月から原則として全ての職員がフレックスタイム制の対象となり、民間においては、変形労働時間制やフレックスタイム制を導入する企業の割合が増加傾向にあるなど時間にとらわれない働き方が広がっている。また、在宅勤務・モバイルワーク（外出中に作業する勤務）・サテライトオフィス勤務（本来の勤務地以外のオフィス等で作業する勤務）といったテレワークと呼ばれるICTを利用した場所にとらわれない働き方も、民間企業だけでなく国や他団体においても進められている。

都においては、本庁における時差勤務の区分の拡大、在宅勤務型テレワークの試行、4週間を単位として1週間当たりの勤務時間を増減させるフレックスタイム制の試行といった時間や場所にとらわれない働き方の実現に向けた取組が開始された。

これらの取組は、職員それぞれの生活に合わせて利用されることが期待できるものであり、現在試行として実施されているものについては、その結果に基づく検証を踏まえ、本格実施に向けた制度の検討と併せて環境の整備を進めるべきである。ただし、その運用に当たっては、過重労働とならないよう十分に留意する必要がある。

さらに、労働時間法制を取り巻く状況や、外出先での業務や非常災害時の事業継続におけるテレワークの活用について調査を進めていくことに加え、時間や場所にとらわれない新たな働き方を契機として、意識・業務・制度の統合的なワークスタイル変革についても併せて研究していくことが重要である。

（仕事と生活の両立支援・女性の活躍促進に向けた取組）

任命権者においては、本年1月には、育児や介護に関する関係法令等の改正に伴い介護時間の新設等を行い、「東京都職員『ライフ・ワーク・バランス』推進プラン」を改訂するなど、仕事と生活の両立支援や

女性の活躍促進に向けた取組が進められている。

特に、育児休業等を取得中の職員が、それぞれのライフプランに合わせてキャリアを選択できるよう昇任選考の取扱いを見直すことや、休業中に職場とのコミュニケーションを円滑にできるようICTを活用することについて検討を進めるべきである。

また、女性の活躍を促進するためには、男性の育児参加も重要である。都における男性職員の育児休業の取得率は、年々増加しているものの平成27年度においては5.9%にとどまっており、対象となる男性職員への積極的な働きかけを行っていく必要がある。

加えて、仕事と生活の両立支援や女性の活躍促進を進めていくため、全ての職員が「両立支援ハンドブック」や「介護と仕事の両立ガイドブック」の内容に対する理解を深め、制度を利用しやすい職場風土を作っていくことが求められる。

（休暇の取得促進に向けた取組）

「ライフ・ワーク・バランス」の実現には、総実労働時間を抑制していくことが重要であり、長時間労働の是正に向けた取組を進めていくだけでなく、職員それぞれの生活にに応じて必要な時に休暇を取得できる環境を整備することが求められる。

そのためには、年次有給休暇取得促進月間の拡大といった取組に加え、管理職が率先して休暇を取得し、職場において休暇を取得しやすい雰囲気醸成しつつ、年間休暇予定をあらかじめ確認するなどの職員の計画的な休暇の取得を促進する取組を進めていく必要がある。

さらには、年次有給休暇をより柔軟に取得できる制度の検討や政府において推進されている「キッズウィーク」も考慮した夏季休暇の取得期間の弾力化等、幅広い観点から休み方改革に向けた研究を進めていくことも重要である。

3 職員の健康保持等の推進

職員の心身の健康保持は、職員本人やその家族だけでなく、都民サービスへの影響という観点から、組織にとっても重要である。

心の健康保持については、本委員会が本年実施した労働基準監督業務の調査において、長期療養者のうち精神疾患関連による割合が半数を超えている状況にあり、引き続き重要な課題である。

昨年度から開始されたストレスチェックは、自分では気づきにくいメンタルヘルス不調を客観的に判断するため一次予防として有効な手段であり、その受検率を更に高めるよう取り組むことと併せ、分析結果を職場環境の改善に活かしていくことが重要である。加えて、長時間労働がメンタルヘルス不調のリスク要因となることを踏まえ早期発見等の二次予防の対応に取り組み、これらの取組に職場復帰の援助等の三次予防を含めた一体的な取組を着実に実施していくことが求められる。

また、日常生活習慣やストレスの蓄積によってメタボリックシンドロームとなり心臓病・脳卒中等を発症するといった事態を未然に防ぐためには、全ての職員が身体の状態を定期的に行うことができる健康診断を受診し、自らの健康状態を把握することが重要である。都においては有所見率が高い水準で推移していることから、所見が認められた職員に対する医療機関での受診勧奨に積極的に取り組んでいくことが必要である。

ハラスメント防止対策については、昨年の本委員会の報告を受け、任命権者において、本年1月に妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの防止に関する基本方針及び要綱の策定が行われた。また、外部弁護士によるパワー・ハラスメントやセクシュアル・ハラスメント等の電話相談窓口が設置され、職員がハラスメントについて相談できる新たなチャンネルが整備された。

ハラスメントは職場の生産性や職員のメンタルヘルスに対し、重大な影響を与えることから、引き続き職員の意識啓発や取組の周知を継続し、職場全体でハラスメントのない職場環境の構築を確実に進めていくことが必要である。

公務員としての規律の徹底

本委員会は、これまでも非違行為、服務義務違反の根絶や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、一部の職員による公務員としての自覚を欠く非違行為等が後を絶たない状況である。こうした状況は、公務の遂行に多大な悪影響を及ぼすものであり、誠に遺憾である。

直ちに非違行為等には当たらないまでも、事務の不適正処理等が発生すれば、都民の都政への信頼を著しく損なうことになる。そうしたことから、組織全体で都政に携わる職責の重さを真摯に受け止め、コンプライアンスへの取組を効果的に進める必要がある。とりわけ管理職は、自ら範を示し、職員に適切に指導するよう努めるべきである。こうした取組の着実な推進により、重要政策決定やその実施において、都民の信頼を損なうことのないよう、都政におけるガバナンスの実効性を高めていくことが重要である。

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銘記し、高い倫理観と公共のために働くという精神を持って公務に従事するとともに、組織的な不断の取組による職務規律の徹底を強く求める。