

# 「東京都職員人材育成基本方針」の概要

## 第1 方針策定の基本認識 - 今、なぜ「人づくり」が求められているのか -

### （人口減少社会における新たな都庁マネジメントの仕組みの確立）

現在、都では、「スリムで仕事ができる効率的な行政」の実現に向けた新たな都庁マネジメントの仕組みの確立を進めている。今後とも少数精鋭の体制づくりに向けた不断の取組を着実に実施していく。

### （都の人事管理をめぐる環境の変化）

「団塊の世代」の職員の大量退職に伴う職員構成の大きな変化を見据え、次代の都庁を担う人材を確保するとともに、実務に精通した人材を育成し、職務のノウハウを確実に継承することが急務である。

行政運営の複雑化・高度化に応え、直面する様々な課題に即応できる高度な知識・能力を備えた人材の育成が必要である。

多様な人材を活かし、組織力の強化に結びつける人事管理が不可欠である。

### （人材育成を基軸に据えた人事管理）

より少ない人数で業務を担う体制に移行していくに当たっては、コア業務の明確化と人材の「精鋭化」を一体のものとして推進していく必要がある。

そのためには、都政を支える気概とプロフェッショナルリティ（くろくと 玄人としての卓越性）を備えたプロ職員を確保・育成することが不可欠である。

職員の「自ら育つ」意識を引き出すため、職員が自らの将来に「展望」を持つことができ、自らの「選択」で核となる強みを育み、活かし、キャリアを切り拓くことのできる、人材育成を基軸に据えた人事管理（制度・運用）を確立する。

## 第2 方針策定の視点

組織にとって「人」は最大の資産であり、人にとって「組織」は自己実現の場である。今後の人事管理においては、以下の二つの視点に立って、組織と職員との間に発展的な相乗関係を生み出していく。

### 職員の視点

能力開発の基本は自己啓発である。職員には、自らのキャリアを自律的・主体的に考え、選択し、プロ職員としての強みを確立していくことが求められる。

### 組織の視点

組織は、人生の多くの時間を職場で過ごす職員の職業生活が豊かなものとなるよう、仕事を通じた個人の成長と自己実現を支援していく。職員一人ひとりの強みを育み、活かすよう、人材を個別に見る発想に立つことにより、「個」の力を最大限に引き出し、組織の生産性を向上させる。

### 第3 組織が求める人材像の明確化

#### 1 都職員に求められる知識・能力

組織が求める人材像及び知識・能力を明確にし、目指すべき到達目標を具体的に示していく。その上で、職員の能力伸長・発揮の度合いを適切に評価し、処遇や異動に反映させていくことにより、能力の開発と発揮の間に好循環の上昇スパイラルを実現し、組織のダイナミズムを生み出していく。

##### 〔職級に求められる能力〕

- ・平成 18 年度の人事考課制度改正において、「どの職場においても身に付ける必要のある能力や姿勢」を明確にする観点から、評定要素を再構築した。

##### 〔職級に求められる知識〕

- ・新任期の人材育成の充実とあわせ、計画的な自己啓発を促す観点から、都職員が共通して身に付けるべき知識を提示し、主任級職選考で検証する仕組みを構築する。
- ・管理職についても、求められるものを明確にして主体的な能力開発を促していく。

##### 〔各職場における職務遂行上求められる知識・能力〕

- ・実務に即して知識・能力を育成するため、都の各職場の具体的な職務内容及び人材要件の整備を行っていく。あわせて、職員一人ひとりの業績、保有資格、知識・能力、スキル等の人材情報を把握・蓄積し、人材の発掘、登用と課題に応じた適切な陣容の確保に努める。これらをより効果的に行うため、平成 18 年度に稼動する「東京都 e - 人事システム」の「職場情報」や経歴管理のための諸機能を活用する。
- ・少数精鋭の組織運営においては、異動してきた職員に早期に力を発揮させることがより重要となる。職務遂行に必要なとされる知識・能力等の整理とあわせ、情報入手・検索方法の体系的整理、事務マニュアルの作成等の取組を実施し、「暗黙知」とされてきた知識の伝承を推進する。

#### 2 職級に応じた到達目標の設定

求められる人材像を踏まえ、新規採用職員から管理職に至るまで長期的視点に立った人材育成を行う。

##### < 新任期から主任期までの一般職員の到達目標 > - プロ職員の素地をつくる -

自ら育つ意識を持ち、自己の適性の発見に努めつつ、行政分野・職務分野ごとの仕事の仕組みや進め方に習熟すること。

都政全体とのかかわりを意識して職場の課題を発見し、改善の提案をすることができること。

職場の一員としてチームワークを担うとともに、後輩に知識・経験を伝え、助言することができること。

**< 監督職の到達目標 > - プロ職員としての資質に磨きをかける -**

行政分野・職務分野のそれぞれに強みを持っていること。

都政全般を視野に入れ、行政分野・職務分野のそれぞれについて改善・改革の提案を行うことができること。

仕事を通じて部下を指導、育成することができること。

**< 具体的なイメージ >**

くろくと  
**玄人としての卓越性を有し、部下職員や関係部署から頼りにされる人材**

**< 管理職の到達目標 > - 組織を担うリーダー資質を磨く -**

職務目標の達成に向けて、あらゆる事態を想定しながら、時宜にかなった判断や的確な指示を行うことができること。

大所高所から都の置かれている状況をとらえ、困難な状況下でも自ら先頭に立ち、改革に向けた強い意思と実行力を示すことができること。

職員に成長する機会を与えつつ、組織力を発揮して職場を運営できる高度な組織運営力を持っていること。

**< 具体的なイメージ >**

**国や民間団体と伍して政策論争でき、都庁内外に影響力のある人材**

## 第4 人材育成を推進する体制

### 1 総務局人事部・職員研修所の役割

総務局人事部は、以下の取組を行い、局の円滑な組織運営を側面から支援する。

都庁全体をマクロの視点でとらえ、都の共通財産である人材をバランスよく各局に供給する。

局が長期的視点に立って人材育成を行えるよう、制度面での整備を行う。

職員研修所は、これまで以上に研修ニーズの把握に努め、全庁又は複数局に共通する基本的な研修等を実施するとともに、各局が実施する研修への支援を行う。

### 2 各局・各職場の役割

職員一人ひとりの状況を把握しながら人材育成を行える場は、各局・各職場である。

今後は、各局における「人材育成方針」の策定、OJTの定着化・活性化等の取組が重要になる。各局の取組の効果を検証した上で、ノウハウを共有し、人づくりに対する機運を高めながら、各局が競い合う状況を生み出していく。

## 第5 人材の確保・育成に向けた具体的な取組

平成18年度から、順次この方針に基づく具体的な取組を実施し、東京から新たな公務員のあり方を発信する。

### 取組1 採用チャネルの多様化

都が求める能力や人材像を民間企業関係者や教育機関に広く発信し、目的を持って都庁の扉をたたき人材が増える状況をつくっていく。

新規学卒者の採用については、これまで以上に人物判断に重点を置き、多段階の面接を行うなど、より高い資質と意欲を有する人材を選抜していく。

事務系・一般技術系職種における人材供給構造の変化を見極めつつ、専門職大学院修了者等の確保に向け、採用区分や試験科目、採用後の任用管理等について検討する。あわせて、類採用の意義についても検討する。

都の組織における専門的な「職」について改めて精査し、職の性質にふさわしい採用方法を効果的に組み合わせて民間人材を登用する。

### 取組2 強みを育て、活かす任用制度の構築

#### 〔配置管理〕

各行政分野に広く新規採用職員を配置し、各行政分野の将来を支える人材を長期的な視点に立って育成する観点から、新規採用職員を育成に適する職場に計画的に配置できる仕組みを検討し、本庁にも積極的に配置していく。

局間バランスのとれた適正な人員配置をこれまで以上に重視する観点から、組織定数の改廃による余剰人員が生じた部門の職員の、新たな職への再配置など、局間異動の機動性・弾力性を高めるための仕組みを検討する。

腰を据えて職務に取り組む体制を構築するため、局事業の特殊性や人材育成上の必要性に応じた弾力的な異動を認めていく。また、若手職員の他局異動を一律に適用せず、個人の意欲・適性に応じた専門性を育む昇任ルートを構築する。

分野ごとのプロ職員を継続的に供給できるように育成していく観点から、現行の「職員の人事異動基準」と「ジョブローテーション方針」を見直し、新たな「ジョブローテーション方針」として再構築する。

- ・事務と技術系職種とで別々に設定していた職務分野については、統合し、技術系職種の職員が適性に応じて幅広い職務分野で活躍するための基盤をつくる。
- ・事務職種については、係長級職昇任時まで、行政分野及び企画・予算・人事・文書の職務分野に、それぞれ強みを持たせることを目標にして育成する。
- ・その他の職種については、特定の行政分野・事業分野を核として、多様な職務分野を経験させる。

## 〔昇任制度〕

より一層人材育成につながる選考、意欲ある多様な職員がチャレンジしやすい選考とするため、平成18年度から主任級職選考について以下の改正を行う。

- ・都職員として必要な基礎知識の習得を検証する選考として位置付け、筆記考査（教養試験）に資格試験的な要素を導入する。
- ・職務経験を積んだ職員の受験機会を拡大する観点から、主任級職選考B及びCを統合する。

次席廃止に向け、次席期間の短縮、更には主任級職から担当係長・ライン係長への直接任用を推進していく。このため、主任級職向けの実践力向上研修をより充実させるとともに、係長研修の実施時期を前倒しし、内容の充実を図る。また、本人申込制については、運用の状況を見極めつつ、制度のあり方を見直す。

課長補佐級職の職責を改めて整理し、課長補佐級職のあり方について組織・任用の両面から見直しを行う。

## 取組3 育成を柱とする総合的な管理職制度の構築

種別A・Bの配置管理については、以下のとおり行う。

- ・種別A合格者は、全庁的な視野に立って都政の中樞を担える人材に育成する観点から、都政における重要かつ困難な職場に配置し、課題解決力を高めていく。
- ・種別B合格者は、管理職候補期から職群管理を重視し、専門性を育てていく。

ジョブマッチングを充実させることにより、年功や画一的な序列意識にとらわれない、強み・適性を活かす配置管理を行い、多様なルートから昇任者を確保していく。

管理職手当の定額化を含め、管理職の処遇のあり方について検討していく。

試験選考職については、今後の職員構成の変化や組織のあり方を踏まえつつ、種別区分のあり方を検討する。また、職員の意識の変化やライフスタイル、キャリアデザインの多様化を踏まえ、チャレンジしやすい仕組みにするとともに、より現実の職務に即した人物・実績重視の能力実証を行っていく。

特別選考職及び専門職については、機動的・弾力的な活用を図る観点から、人材活用のあり方を検討する。

行政専門職については、以下の観点から制度の充実に努めていく。

- ・新たに生じている高度な専門領域への的確な対応
- ・既設置の職についての職務内容の見直し
- ・国家資格を有する職員に対する受験資格の弾力化
- ・外部から確保した専門性の高い人材の任用ルートとしての活用

#### 取組 4 人材育成・活用の「核」となる人事考課制度の充実

「人材育成・活用」に資する制度とする、「能力・業績の処遇へのよりの確かな反映」に資する制度とするという二つの観点から現行制度を改正し、平成 18 年度から実施する。

職員の納得性を高め、効果的な人材育成を行うため、制度の目的や仕組みについて、職員への周知を徹底する。あわせて、管理職の制度理解の徹底と意識の向上を図るため、各局で行う評定者訓練の充実や、総務局による全管理職悉皆研修の実施などの取組を実施する。

#### 取組 5 能力伸長・発揮を反映する処遇の確立

人材育成を柱とする人事諸制度の見直しの一環として、昇給・昇格制度や特別給など、給与諸制度を職責・能力・業績に応じたものに見直す。

平成 18 年度からの新たな昇給制度の導入に当たっては、運用の要となる所属課長への制度周知を徹底するとともに、その運用状況を検証していく。

職責・能力・業績の処遇への反映をより一層推進する観点から、勤勉手当の成績率の適用範囲の拡大や加算・減額の幅の拡大など、成績率の拡充等について引き続き検討していく。

#### 取組 6 人材情報の IT 化によるキャリア管理システムの整備

人事考課制度の改正による人材情報の充実とあわせ、運用を充実するための情報基盤として、平成 18 年度から、「人事考課支援」「人材育成支援」「配置管理支援」の機能を持った東京都 e - 人事システムを導入する。

#### 取組 7 「組織ニーズ」と「個人の意欲」に応える研修の推進

都としての新たな研修基本方針を策定するとともに、職員研修所における研修体系・内容を改め、平成 18 年度から順次具体的な取組を開始する。

- ・職場では身につかない専門性を付与するため、民間研修機関の活用や国・民間企業への派遣研修を拡大する。あわせて、現在休止中の海外研修の効率的・効果的な実施方法についても検討を行う。
- ・組織が必要とする人材を育成し、研修の効果を的確に組織に還元するため、上司等の指名に基づき研修受講者を決定する「指名制研修」の仕組みを拡充する。

研修効果の測定・評価を実施し、その結果を研修の企画や内容の見直しにつなげるなど、不断の改善に取り組んでいく。