

## 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)

厚生労働省が行った「平成 17 年人口動態統計(速報値)」によれば、昨年、わが国の人口は、死亡数が出生数を上回る「自然減」となった。死亡数が出生数を上回ったのは明治 32 年の統計開始以降初めてのことであり、わが国の人口が減少局面に転換したことが明らかになった。

かつて経験したことのない人口減少社会において持続的な経済成長を保ち、社会の活力を維持していくためには、限られた資源を最大限に活用することが基本となる。現在、都では、社会全体における資源の最適配分の観点から、行政サービスの提供や公共的な課題の解決に多様な主体がかかわる豊かな「公」の構築とともに「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。

既に民間企業においては、若年労働力減少時代の到来に伴い、人的資源の確保が企業の存続にもかかわる重要な課題となっている。こうした中であって、行政改革を推進すべき都が民間企業をしのぐ規模で採用を行うことは困難である。今後とも、より少ない人材でコアとなる業務を担えるよう、都の組織力を強化し、都民要望への対応力を高めていくことが必要であり、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かなければならない。

### (都の人事管理をめぐる環境の変化)

昨年7月に発表した「都におけるマンパワーの動向と今後の方向」で示したように、都の職員構成において大きな山を形成している「団塊の世代」の職員が平成 19 年度から平成 21 年度にかけて定年を迎えることにより、今後 10 年間で、都全体の事務職(警視庁及び東京消防庁を除く。)約 19,200 人のうち、少なくとも 7,300 人(約 4 割)以上の退職が見込まれる。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となっている。

少子高齢化やグローバル化など、社会経済環境の構造的変化に的確に対応するため、従来にも増して職員に求められる知識・能力は幅広く高度なものとなっている。また、高い専門性を基礎とする企画立案や多様な経営改革手法の導入に伴う事後監視型業務の重要性が高まり、業務の質に変化が生じて

いる分野も見られる。こうした行政運営の複雑化・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。

社会全体が高学歴化する中、都においても新規採用職員に占める 類採用職員の割合が高まっており、今後は、専門職大学院の設置等による高学歴化の更なる進展も見込まれる。また、経験者採用や任期付職員採用制度の活用により、都庁の扉をたたく人材の多様化も進んでいる。一方、若手職員を中心に高まっている「仕事と生活との調和（ワーク・ライフ・バランス）」志向等、職員の意識・価値観の多様化にも配慮する必要がある。こうした多様な人材を活かし、組織力の強化につなげる人事管理を行っていかねばならない。

### （人材育成を基軸に据えた人事管理）

今後、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、真に公務部門が担うべきコア業務を明確にし、執行体制をスリム化していくための不断の取組が求められていく。あわせて、コア業務に求められる知識・能力、スキル等の人材要件を具体的に示し、それに対応できる人材を確保・育成することも不可欠である。このような観点から、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。

これからの都に求められる人材は、都政を支える気概と核となるプロフェッショナルリティ（玄人としての卓越性）を備えたプロ職員である。プロ職員を育成していくには、職員の「自ら育つ」意識を引き出すことが何よりも大切である。そのためにも、職員が自らの可能性に挑戦できるよう、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事管理（制度・運用）を確立する。

このことに加え、平成 16 年 6 月の地方公務員法改正により、職員の人材育成に関する総合的な方針の策定が要請されていることも踏まえ、「東京都職員人材育成基本方針」を策定する。この方針は、都職員の人材育成に関する施策の基本的方向を示すものであり、都庁の求める人材像を明確にするとともに、採用、配置管理、昇任選考、人事考課、処遇、研修、経歴管理などを人材育成の視点から見直す上での指針となるものである。

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。

## 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、職員の人材価値の高まりは、都の財産価値の向上を意味する。一方、人にとって「組織」は自己実現の場であり、組織において人は能力を伸長し、生きがいを見出していく。

このため、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。目指すべき方向を一にして人的資源の質の向上と組織力の強化に取り組み、都民福祉の向上に結び付けていく。

### 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。能力を伸長し、より高度な職務に就き、働き振りを適切に評価され、達成感を得ることで仕事のやりがいも増していく。

この方針を策定するに当たり、平成17年12月に実施した職員アンケートにおいても、「適性や経験を活かせる職務」に就いているときに職員はやりがいを感じ、自己啓発や昇任に対する意欲を向上させることが明らかになっている。

### 組織の視点

組織には、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ことが求められる。

今後の人事管理においては、制度面ではできる限り分かりやすく、シンプルなものを志向する。育成・活用面では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。このことにより、「個」の力を最大限に引き出し、組織の生産性を向上させる。

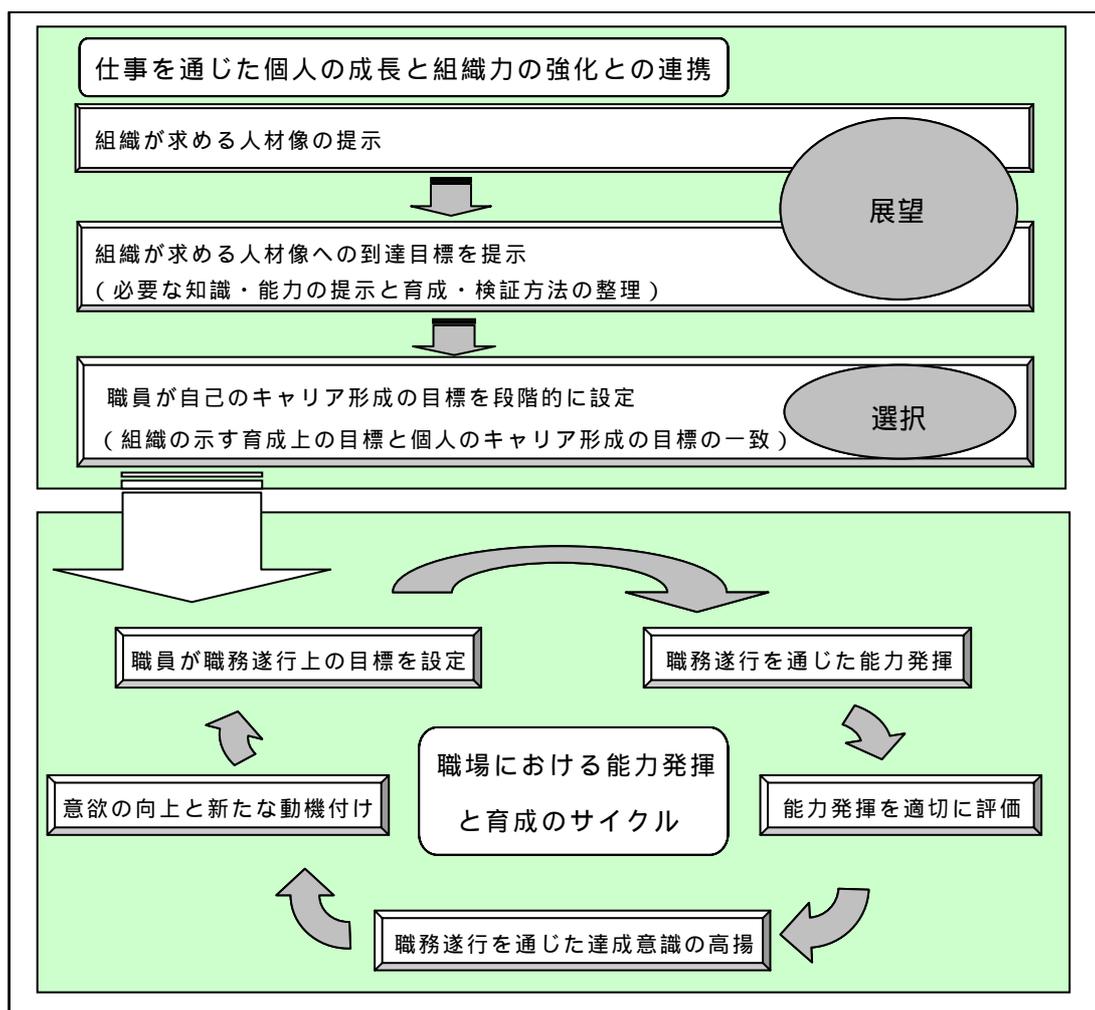
### 第3 組織が求める人材像の明確化

#### 1 都職員に求められる知識・能力

##### (基本的な考え方)

職員に対して何を期待し、どのような知識・能力を求めるかが明らかでなければ、職員の側も管理監督職の側も努力すべき方向が定まらず、効果的な人材育成を行うことは困難である。

このため、改めて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。その上で職員的能力伸長・発揮の度合いを適切に評価し、処遇やより責任のある職への異動に反映する。このことにより、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）

従来、研修基本計画において職層・職級に求められる能力を示してきたが、人事考課制度・職務記録制度との関連性がなく、職員に浸透したものとなっていなかった。

平成 18 年度の人事考課制度改正においては、都職員に求められる能力を改めて整理し、「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「職務遂行力」、「組織運営力（監督職）/組織支援力（一般職員）」、「取組姿勢」の三つに再構築した。このことにより、管理職の職務記録制度で設定されている「課題設定力」、「実行力」、「組織運営力」といった能力項目とのつながりを持たせるとともに、監督職の位置付け・責任を明確にした。

各評定要素においては、一連の仕事のプロセスにおいて、管理監督者が進行管理を行い、適宜必要な助言や指示を出すことが人材育成につながるよう、仕事の流れに沿って着眼点を設定した。今後は、新たな評定要素を基に評価制度の適切な運用及び人材育成の推進に努めていく。

### （職級に求められる知識）

少数精鋭の都庁の実現に向けては、新任期の職員においても、早期に都職員として必要な知識を習得することが期待されている。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。

また、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、採用から管理職に至るまでトータルな視点で育成を図っていく。

### （各職場における職務遂行上求められる知識・能力）

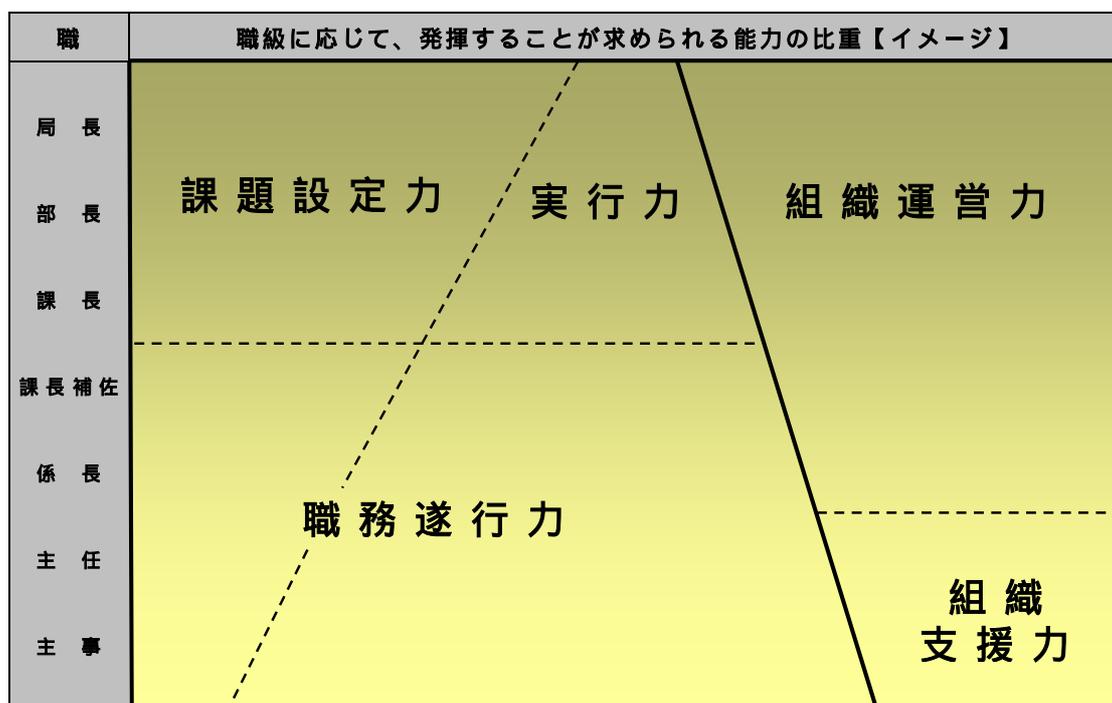
実務に即して知識・能力を育成するには、各課における職務の内容の明確化及び職務遂行上求められる資格、知識・能力等の人材要件の整備が欠かせない。このため、今年度、管理職の配置管理及び人材育成に活用することを目的として、全管理職ポストについて「各ポストに求める知識・能力とその習得方法」を作成した。

今後は、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、多角的な情報に基づく人材の発掘、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、これまで以上に引継ぎを充実させ、異動してきた職員についても早期に戦力として力を発揮させる取組が特に重要となる。このため、各職場における職務遂行に必要とされる知識・能力等の整理とあわせ、情報入手・検索手法の体系的整理、事務マニュアルの作成、制度趣旨や事務事業の成り立ち・沿革等の理解に資する資料の整備といった取組を実施し、これまで「暗黙知」とされてきた知識の伝承を推進する。

### 【職員に求められる能力の比重（イメージ）】



職場により、職級に求められる役割、能力の比重は異なるが、上表には一般的なイメージを示した。

- ・ 一般職員においては、自らの職務に精通し問題意識を持って事務の改善を行うことが主として求められる。主任においては、組織運営を支援する能力も重要になる。
- ・ 監督職においては、職務に精通することに加えて、事務処理単位の長としてリーダーシップを発揮し、部下の指導・育成を行う等の組織運営力も求められる。
- ・ 管理職においては、職級が上がるにつれ、組織の向かうべき方針を立てる課題設定力が強く求められる。また、課題の実現に当たっては、組織を挙げて対応する場面が多くなることから、組織運営力がより求められる。

求められる能力（管理職）：【職務記録制度】＜能力評価＞

評価項目	着 眼 点	
課題設定力	問題意識	所管業務について、情勢を踏まえて取り組むべき課題を認識している。
	高い課題設定	職員の先頭に立って困難でより高い課題を設定している。
	知識・情報の活用	必要な知識の習得や情報の収集を行い、十分に活用している。
	解決策の企画	コストや効果等、考慮すべき事情を十分に踏まえた課題の解決策を企画している。
実行力	関係機関との調整	解決策を実現するため、時機を失することなく関係機関との調整を精力的に行っている。
	論理的な説得	明確な論拠を提示しながら自分の意見や組織の方針を明確に説明し、相手方の納得を得るようにしている。
	柔軟な判断	相手方の意見をよく聞き、状況に応じて適切な合意水準を判断している。
	行動力	突発的事態や困難に直面しても、自らの判断で迅速、冷静に行動し、積極的に状況を打開している。
	責任感	自己の職責を認識し、責任転嫁せず、最後までやり遂げる意思をもって取り組んでいる。
組織運営力	職員の把握	職員の能力や経験、勤務状況、健康状態等をよく把握している。
	職員の管理・指導	職員の能力・経験等を踏まえた業務配分を行い、適時・適切な助言や進行管理を行っている。
	協調性	職場の上司・部下等と円滑なコミュニケーションを図っている。
	組織の活性化	職員の意見を積極的に取り入れるなど、職員の自主性を発揮させる組織づくりを行っている。

求められる能力（監督職・一般職員）：【人事考課制度】＜プロセス評定＞

評定要素	着 眼 点	
職務遂行力	職務に対する理解	職務の意義や背景、上司の指示を正しく理解している。
	知識・情報の活用	担当職務に必要な知識、技術の習得や情報の収集を行い、活用している。
	解決策の企画	課題を十分に把握・分析し、コストや効果等を踏まえた的確な解決策を企画している。
	適切な説明	自分の考えや組織の方針を分かりやすく説明し、折衝・調整を円滑に行っている。 相手の考えや行動を理解し、好感を与える親切、丁寧な対応を行っている。
	的確な判断	担当職務の状況を適切に把握し、計画的かつ迅速に遂行している。 不測の事態には自らの判断を示しつつ、上司に相談しながら問題解決を図っている。
組織運営力（監督職） 組織支援力（一般職員）	指導・育成、助言	職員の能力・経験や勤務状況等を把握した上で、指導・育成及び職務の進行管理を行っている。（監督職） 同僚や後輩職員に対し、適時・適切な指導や助言を行っている。（一般職員）
	チームワーク	自らの課・係や他の部署への協力を行っている。 上司や同僚への報告・連絡・相談を行っている。
	リーダーシップ（監督職のみ）	係や職場を一体感あるものとして取りまとめている。
取組姿勢	責任感	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。
	チャレンジ精神	一歩進んだ仕事の実現に向けてチャレンジしている。
	規律性	服務規律・職場ルールを遵守して行動している。

## 2 職級に応じた到達目標の設定

以下に示す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。

### 一般職員（採用～主任） - プロ職員の素地をつくる -

行政の複雑化・高度化、あるいは多様な経営改革手法の導入による業務の質の変化への対応を人材面でも強化する観点から、都政を支える気概と核となるプロフェッショナルリティ（玄人としての卓越性）、すなわち、公務員としての使命感・倫理観と都政全般を視野に入れた課題の発見・解決に取り組める高度な知的熟練を備えたプロ職員が必要になっている。

職員をプロとして精鋭化するには、新規採用職員の段階から計画的な育成を行うことが必要である。このため、新規採用職員に対しては、これまで以上に計画的に育成に適した職場への配置を行い、仕事を通じた段階的な成長を促しつつ、研修等による能力開発の機会を提供し、都職員として必要な基礎力・所作、知識を確実に身に付けさせることを重視する。

また、一般職員段階の育成においては、職員が働きがいを実感し、熱意を持って自律的に担当職務に取り組めるよう、職員個々のキャリアデザインや適性・意欲を踏まえた配置管理を行う。

さらに、次席廃止に伴い、主任後期における育成の重要性が高まることから、主任後期の職員に、係長級職に昇任するに当たって必要な経験のできる職場への配置や「指名制研修」を実施するなど、重点的な人材育成を図る。

#### < 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 - プロ職員としての資質に磨きをかける -

都政における組織の最小単位は係であり、係において個々の職員は職務に従事し、能力を発揮する。人材育成の現場となるのも、多くの場合は係である。したがって、事務処理単位の長である係長には、管理職との相互理解のもと、部下を指導育成しつつ、着実に実務を遂行する能力が求められる。

今後、地方分権や民間活用の更なる進展に伴い、監督職にあっても、創造性を持って企画立案する能力を問われる場面や、国や他の地方公共団体、民間団体等と接し、意見を交換する場面が増加すると考えられる。

こうした要請に応えられる存在として、プロフェッショナルリティ（玄人としての卓越性）と幅広い視野を兼ね備え、熱意を持って職員の指導・育成に当たることのできる監督職が求められている。

### < 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 >

**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**

### 理想の監督職像（職員アンケートより）

質問 42「あなたの理想の監督職像を記入してください」に対し、以下のような回答が寄せられた。

担当職務に対して卓越した知識・技術を有し、的確な進行管理のもと、円滑な業務執行を図り、部下職員の適切な育成指導を通じて信頼を得ている人材

担当職務の知識の習得に常に努力し、責任感が強く、調整力に長けていると同時に、上司への報告・連絡・相談が適切であり、部下職員の指導・育成に心を配る人材

職員一人ひとりが自分のやっている職務の政策的な意味を理解できるように指導し、職務を通じて職員の限界を超えさせることのできる人材

知識・経験が豊富で、どのようなときも自分を見失わず、判断力と実行力を有し、部下の状況を常に把握でき、指導・助言のタイミングを見逃すことのない人情味ある人材

## 管理職 - 組織を担うリーダー資質を磨く -

個々の職員がプロ職員として幅広い視野を持ちつつ、各々の専門分野で強みを発揮することが期待される中、管理職は、自らの強みを確立した上で部下を指導・育成し、組織を運営する能力を示さなければならない。

このため、管理職には、幅広い視野と行政分野・職務分野に関する知見によって政策を立案提起するとともに、対外的に政策を発信し、複雑な利害関係において合意に向けた調整を行う能力が求められる。また、人材育成の時代における管理職には、職員が職務遂行を通じて達成感の高揚を得られるよう、適切な業務配分を行う能力や、適時リーダーシップを発揮し、その進行を管理・支援する能力もこれまで以上に求められる。

部下の指導・育成、評価・処遇の決定といった管理職の役割が格段に重くなっている中、管理職やその候補者に対する育成がますます重要になっている。このため、管理職やその候補者に対して、研修資源を重点的に投資するほか、あらゆる手法を使ってレベルアップを図る。また、職責の困難度に対応して選抜型の育成プログラムを実施するなど、トップマネジメント層の輩出も視野に入れた育成の充実に取り組んでいく。

これらの取組により、組織を担うリーダー人材を育て、部下職員をはじめとする周囲の職員に良い影響を与え、組織全体のレベルアップにつなげていく。

### < 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

## 理想の管理職像（職員アンケートより）

質問 41 「あなたの理想の管理職像を記入してください」に対し、以下のような回答が寄せられた。管理職の職責が重要であるからこそ、職員からの期待も高く、様々な意見があった。主な傾向としては、以下のような管理職像を理想とする職員の声が多かった。

- ・ 大局観を持って将来を見通し、的確な判断を下した上で、自らの意思決定に一貫性ある立場を貫いていく管理職
- ・ 困難な局面においても職員の先頭に立ち、組織を代表して責任を取っていく管理職
- ・ 職員の適性や性格の把握に努め、意欲と能力を引き出していく管理職

自分に厳しく、常に自己研鑽する姿勢を示すなど、人間的に尊敬できて、あらゆる面で職員に手本を示すことができる人材

上司（管理職）として、自分の考え方をもち、部下の意見に耳を傾け、伝えたいことを伝えることができる浸透力を持った人材

当面の成果をあげるばかりでなく、長期的な視点に立った方向性について、自分の言葉で伝え示すことのできる、先見性と発信力のある人材

日常、都民と接する機会の多い現場の状況を十分に把握し、課題に関して他局等との調整を十分に行い、認識の共有を図れる情報収集と現状認識に優れた人材

組織の有する予算や人材などを踏まえた実効性の高いプランを企画・立案し、実行に当たっては、組織として効率的に職務を遂行できるように適切な指示が行える実務能力の高い人材  
困難な課題の解決に向けて、適宜的確な判断を行い、粘り強い折衝を通じて、具体的な道筋を付けることのできる実行力を備えた人材

論理的であると同時に、情熱や真摯な姿勢によって相手の心を動かし、巻き込むような説得ができる影響力のある人材

打ち解けた会話から職場の問題点を探り、組織内の問題を放置せずに、解決策を一緒に考え、解決にリーダーシップを発揮できる問題解決能力に優れた人材

係員の声に耳を傾け真摯に対応し、職員のモラルの向上に努め、様々な部下を上手に使うことで組織力を高めることのできる指導力のある人材

職務に関する背景や意義などの必要な情報を適切に部下に伝え、職務の意味を部下に把握させ、やりがいを感じさせることのできる人材

## 上司への期待！（職員アンケートより）

【質問39】上司にもっと力を入れてほしいことは何ですか。あなたが重要と思う順に選択肢から二つまで選んでください。

選択肢	回答数	割合
1 適切な判断による迅速な意思決定を行うこと。	2,405	35.3%
2 所掌事務事業についての高度でかつ幅広い知見を示すこと。	549	8.1%
3 職務遂行のための時宜をとらえた適切な指示や指導を行うこと。	1,341	19.7%
4 前例や経験にとらわれず、柔軟に業務や事業のあり方を見直す改革への提案や取組を行うこと。	687	10.1%
5 困難な局面に際しても、結果が出るまで粘り強く努力する一貫性を示すこと。	256	3.8%
6 職員一人ひとりの能力・適性を把握し育成指導すること。	832	12.2%
7 職場の士気・活力を高める働きかけを行うこと。	380	5.6%
8 その他	105	1.5%
9 無回答	258	3.8%
総計	6,813	100.0%

回答者が重要だと思う順に二つまで回答する設問形式だったが、最も重要だと考えて一つ目に選択した回答だけを集計した結果は、上表のとおりとなった。（総合集計等は、参考資料：「職員アンケート集計結果」を参照）

「適切な判断による迅速な意思決定を行うこと。」が35.3%で最も多く、次いで「職務遂行のための時宜をとらえた適切な指示や指導を行うこと。」19.7%、「職員一人ひとりの能力・適性を把握し育成指導すること。」12.2%、「前例や経験にとらわれず、柔軟に業務や事業のあり方を見直す改革への提案や取組を行うこと。」10.1%の順となっている。

## 自由意見から

組織としての目標を設定し、先頭に立って、結果が出るまで一貫性を保って粘り強く努力する姿勢を見せてほしい。

「最後は責任を取る」という心意気を示してほしい。部下のピンチには積極的に支援するなど、責任を取るリーダーシップを発揮してほしい。

仕事と家庭生活の両立に対して理解を示し、職員一人ひとりの業務量の平準化・適正化を行い、特定の職員が過重労働とならないよう配慮してほしい。

職員一人ひとりの職務を普段から十分に把握し、適正に評価してほしい。誉めるべきは誉め、注意すべきは注意するなど、信賞必罰を実行してほしい。

職員との日常的なコミュニケーションに時間を割き、部下に対して必要な情報を伝えるなど、双方向で報告・連絡・相談を行える環境を整えてほしい。

組織を活かすため、基本的なことは部下に任せるなど、部下を信頼し、権限委譲を行ってほしい。

## 部下への期待！（職員アンケートより）

【質問40】 部下がいる方のみお伺いします。部下にもっと力を入れてほしいことは何ですか。あなたが重要と思う順に選択肢から二つまで選んでください。

選択肢	回答数	割合
1 所掌事務事業についての専門性を高めること。	664	27.2%
2 所掌事務事業を超えた幅広い視野で業務に取り組むこと。	514	21.0%
3 業務遂行のための時宜をとらえた適切な連絡や報告を行うこと。	502	20.5%
4 前例や経験にとらわれず、柔軟に業務のあり方を見直す改善への提案や取組を行うこと。	353	14.4%
5 困難な局面に際しても、結果が出るまで粘り強く努力する一貫性を示すこと。	182	7.4%
6 業務遂行について組織上の役割・職責を意識すること。	170	7.0%
7 職場の士気・活力を高める働きかけを行うこと。	41	1.7%
8 その他	20	0.8%
全体	2,446	100.0%

質問 39 と同様に、回答者が重要だと思う順に二つまで回答する設問形式だったが、最も重要だと考えて一つ目に選択した回答だけを集計した結果は、上表のとおりとなった。（総合集計等は、参考資料：「職員アンケート集計結果」を参照）

「所掌事務事業についての専門性を高めること。」が 27.2%で最も多く、次いで「所掌事務事業を超えた幅広い視野で業務に取り組むこと。」21.0%が続き、以下、「業務遂行のための時宜をとらえた適切な連絡や報告を行うこと。」20.5%、「前例や経験にとらわれず、柔軟に業務のあり方を見直す改善への提案や取組を行うこと。」14.4%の順になっている。

## 自由意見から

まずは、正確に事務処理するなど職員としての基本をしっかり身に付けてほしい。

仕事は、一人だけの努力でできない部分もあるので、職場の協力関係を維持する努力を継続してほしい。

各自が抱えている職務について、先見性を持って予測するとともに、発生した各種課題をスピード感を持って解決してほしい。

自らの考えを整理して、自らの言葉で説明し、説得し、仕事を遂行していく感覚を養ってほしい。

現在の状況にとらわれずに考え、職場をより良くするために積極的に行動してほしい。

## 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

局ごとの退職者数や上位職の欠員状況に不均衡があると、新規採用職員の配置や昇任にバランスを欠き、安定的な人材育成を行うことが難しくなる。総務局人事部は、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し、局の円滑な組織運営を側面から支援していく。

また、現在、昇任時の局間異動が一律に適用されていること等により、各局において長期的視点に立って職員一人ひとりのキャリアプランをつくっていくことが困難な状況にある。このため、総務局人事部は、各局が創意工夫を發揮して人材育成が行えるよう、以下のような制度面での環境整備を行う。

新規採用職員の配置やいわゆる制度異動（主任昇任時の局間異動等）のあり方を見直し、若手職員を局事業の核となる人材に至るまで各局が長期的視点に立って計画的に育成できるようにする。

管理職選考種別B合格者に対する職群管理をより一層重視し、管理職候補期から職群局を核とする配置を行い、各局が自ら管理職を育て、活用できるようにする。

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及び管理職・管理職候補者を対象とした研修を実施する。また、OJT（On the Job Training）の推進に向けた講師養成研修の充実などにより、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

人材育成においては、職場での日常の職務の遂行を通じて行うOJTが基本となる。職務遂行上求められる知識・能力を示し、職員一人ひとりの状況を把握しながら育成を行える場合は、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、配置管理・実務研修の充実、OJTの定着化・活性化、職員の自己啓発の促進等の取組が重要になる。既に一部の局では、独自の取組も行われている。今後、これら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。

## 各局の取組事例

### <主税局の取組～「主税局における今後の人材育成方針」の策定～>

平成 16 年 12 月に、任用管理・組織体制・研修全般にわたった今後の人材育成に関する方針を策定し、若手ジョブローテーションの確立や専門副参事の活用による職場研修の充実、業務の「ブラックボックス化」への対応等様々な取組を行っている。また、自己啓発を支援するため、平成 17 年度から「公的資格取得支援研修」を開始し、育成の充実を図っている。

### <病院経営本部の取組～「都立病院改革実行プログラム」に基づく職員改革の取組～>

平成 15 年 1 月に策定した「都立病院改革実行プログラム」に基づき、経営感覚やコスト意識を含めた経営センスに富む人材や高い専門能力を持った人材の育成を目指し、異動基準の見直し、「病院幹部マネジメント研修」の実施、「資格取得支援制度」の創設など、人事管理の見直しや研修内容の充実等に取り組むとともに、都立病院のネットワークを活かして、医師育成システムの充実も図っている。

### <産業労働局の取組～人材育成に向けた様々な具体的取組～>

目的意識を持って研修を受講するための「スキルアップシート」の導入（平成 16 年度～）、局事業への提案を受け配置管理の参考とする「事業提案公募人事」の実施（平成 16 年度～）「管理職を対象としたパワーアップセミナー」の実施（平成 17 年度～）「若手職員を中心としたスキルアップ研修」の実施（平成 17 年度～）など、育成の充実を図っている。

### <都市整備局の取組～重点研修「まちづくり政策提言研修」の実施～>

係長級職以下の若手職員を対象とした意欲のある少人数のグループで、所属や職種にとられない自由な議論を行い、まちづくり施策を提案する「まちづくり政策提言研修」を実施している。

### <港湾局の取組～「港湾局データベース」ポータルサイトの設置～>

「港湾局データベースの窓口」と称するポータルサイトを TAIMS 上に構築し、局に転入した管理監督者向けに、各部・各事業所の事業内容に応じて 5 冊程度を選定した「業務必携図書」や各部・各事業所の基準類等を共有することにより、局事業に関する基礎的知識を短期間で効率的に習得するよう支援している。

### <水道局の取組～「研修プラン 2005」の策定～>

少数精鋭時代を担う人材の育成を目指し、平成 16 年 7 月に「研修プラン 2005」を策定し、今後 10 年程度を見据えた研修の進むべき方向を明らかにした。本プランをもとに、毎年度の研修実施計画を策定し、着実に研修を実施していくこととしている。

また、本プランの別紙として、「各職層に求められる基本的役割・能力」を整理するとともに、事務・技術ごとに「実務研修の体系と到達目標」を明らかにしている。

### <下水道局の取組～「次世代経営人材育成研修」の実施～>

次世代を担う経営幹部を計画的に育成することを目的として、若手課長級職員全員からアセスメントによって選抜し、民間の M B A プログラムを利用して、激変する経営環境に対応するマネジメント能力を養う「次世代経営人材育成研修」を実施している。

### <労働委員会事務局の取組～「労働委員会事務局研修計画」における取組～>

労使紛争の長期化・複雑化を受け、平成 15 年度に「事務局職員の専門性の基準」や 5 年間の研修モデルをはじめとする詳細な研修計画を策定した。本研修計画に基づき、職員の専門性の向上を目指した取組を実施することによって、的確かつ迅速な事件処理を図っている。

### <教育庁の取組～「平成 17 年度小中学校事務職員等研修実施計画」の策定～>

「平成 17 年度小中学校事務職員等研修実施計画」において、採用から一定の期間、計画的な能力開発を図る新たな研修体系を創設した。平成 17 年度は、採用 2 年目の職員を対象にキャリアプラン研修として短期派遣研修を、キャリアプラン研修として都政課題研究を実施した。都政課題研究については、職員研修所の管理職候補者研修（後輩指導研修）と合同で実施した。

また、教員については、授業力を高めるとともに、他の教員を指導する資質・能力を育成する「東京教師道場」を平成 18 年 4 月から設置する。

この他、財務局、建設局では、局改革の一環として職員の意識改革等を図る人材育成に取り組んでおり、生活文化局では、職層研修やメンタルヘルス研修の充実等に取り組んでいる。

## 第5 人材の確保・育成に向けた具体的な取組

### 取組1 採用チャネルの多様化

#### (1) 制度の沿革

都の採用試験制度は、昭和42年度採用試験まで受験資格を学歴により制限する「学歴主義」を採っていた。昭和43年度からは、都の任用制度の基本が学歴主義から学力主義によることとなったため、受験資格を年齢により制限する「学力主義」に改め、検証能力を大学卒程度・短大卒程度・高校卒程度の3区分に変更した。その後、学力主義・能力主義を明確にする観点から、昭和60年度に試験区分を 類・ 類・ 類の3区分に変更した。

平成5年度採用試験からは、民間企業等における有用な職務経験を活かした都政の活性化等を目的として経験者 一般 を導入し、平成15年度採用試験からは、公務では培えない専門的なスキルや経営感覚を持つ人材の確保等を目的として経験者 主任 を導入した。

#### (2) 現状と課題

類別採用 (新規学卒者等の採用区分)	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 類採用者のほぼ100%が大学卒以上となっているなど、<ul style="list-style-type: none"><li>・ 類採用者の母集団は同質化</li></ul></li><li>・ 技術系職種では、既に 類採用者に占める大学院卒の割合が半数以上。事務系職種の関連分野でも、専門職大学院の設置等により、実践的・専門的教育が進んでいく見込み</li><li>・ いわゆる「大学全入時代」の到来、専門職大学院の設置等による人材供給構造の変化への対応が必要</li></ul>
経験者採用 (民間企業等の経験者の中途採用)	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 職員の年齢構成の谷間を埋める意義は薄まっており、より戦略的な活用を図り、多様な人材の確保策として実施</li><li>・ 今後は、組織の求める専門性と実際に採用される職員の有する専門性とのマッチングを更に充実させていくことが必要</li></ul>
任期付採用 (専門的知識経験等を有する者の任期付採用)	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 高度の専門性を備えた人材については、公募しても人材が得られにくい状況</li><li>・ 高度の専門性を有する人材にふさわしい処遇のあり方を検討することが必要</li></ul>

### (3) 今後の取組の方向

#### (高い資質と意欲を有する人材の確保)

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く人材が増える状況をつくっていく。また、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、一定の知識水準が実証された多くの受験者の中から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。

#### (高学歴化に対応した採用類別区分の見直し)

社会全体の高学歴化や専門職大学院の設置等に見られる高等教育の専門分化などにより、今後、公務部門への人材供給構造は変化していく可能性がある。都内の在学者数の状況をみても、既に大学院在学者数が短大在学者数の2倍以上になっている。

今後とも、公務を担う強い意欲と資質・能力に優れた人材を確保していくには、従来の大学卒中心の新規学卒者採用に加え、専門職大学院等も重要な人材供給源としてとらえていく必要がある。

このため、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。

#### (専門性を要する分野における民間人材のより一層の活用)

様々な政策課題への即応が求められている中、公務部門内の人的資源を最大限に活用することに加え、専門性の高い有為な人材を外部から登用し、課題解決に当たらせる、機動的な行政運営を行っていく必要がある。

このため、都の組織における専門的な「職」について改めて精査し、職に求められる専門性の性質や程度、職務全体に占める専門的業務の比重等を整理する。その上で、組織において長期的に知識・能力を蓄積すべき職については経験者採用を活用し、高度の専門性を有期で活用すべき職については任期付職員採用制度を活用するなど、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。

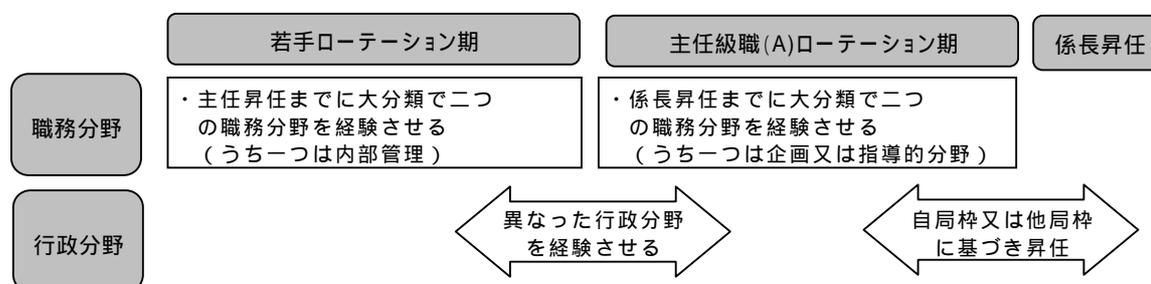
## 取組 2 強みを育て、活かす任用制度の構築

### 1 配置管理制度

#### (1) 制度の沿革

配置管理の機能を効果的に発揮させるため、職員の人事異動基準の策定（昭和 57 年度）主任級職昇任時異動の実施（昭和 61 年度）係長級職昇任時異動の実施（平成 4 年度）職員の育成及び配置に関する方針（いわゆるジョブローテーション方針）の策定（平成 6 年度）等により、段階的に配置管理の制度上の仕組みを整備してきた。

#### 【ジョブローテーション方針における若手ジョブローテーションの考え方】



#### (2) 現状と課題

局別の職員の年齢構成に不均衡があると、高齢職員層が多い局で大量の退職者が生じる一方、組織定数の改廃があった局では、「職」の廃止による余剰人員を抱えることとなる。現在、こうした欠過員状況のアンバランスを最終的に新規採用職員で調整しており、特定の局に新規採用職員が集中する結果となっている。各行政分野の将来を支える人材の確保の困難性や、新規採用職員を育成するノウハウ、先輩として後輩職員を指導する経験の不足等が懸念されている。

局内異動については、職員の人事異動基準において規定されているよりも短期間での異動が行われている実態があり、頻繁な異動が人材の育成を妨げているとの指摘もなされている。

現行のジョブローテーション方針は、局の垣根を越え、全庁的な視点で問題解決できる人材を育てるとともに自らの適性を把握してもらうといった当初の目的に対しては大きな効果をもたらしている。しかしながら、行政課題の複雑化・高度化が進む一方、「団塊の世代」を中心とする大量退職

が見込まれる中、都における事業運営への影響や行政サービスの質の低下を招かないようにするには、これまで以上に職員の専門性を磨き、組織の体力をつけることが不可欠である。特に、事務については、幅広い異動によるゼネラリスト育成のみならず、核となる専門知識やスキルを身に付けるための各局における育成の重要性が高まっている。

### (3) 今後の取組の方向

#### (基本的な考え方)

配置管理における以下の二つの大きな機能のバランスをとり、人材育成の充実及び職場間の人員配置の適正化を図る。

職員の能力を開発し、人材としての価値を高めていく機能

具体例：・適性の発見機会を提供すること。

・多様な仕事を経験させ、能力の幅を広げること。

・より困難度の高い仕事を経験させ、能力を伸長すること。

組織上の必要性に応じ、人材を必要としている職に配置する機能

具体例：・異なる局、部、課間での人的交流を図ること。

・組織の統廃合その他の見直しに伴い、人員配置の適正化を図ること。

#### (総務局人事部及び各局の役割)

総務局人事部は、各局が安定的に人材育成を行えるよう、職の欠員を補充する任用行為としての配置管理の原点に立ち返り、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していく。このため、組織定数の改廃による余剰人員が生じた部門の職員については、研修等により必要な知識やスキルを付与し、新たな職に再配置するなど、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。

各局には、自局への配置が決定した職員について、職員の適性や意欲を見極めた上で、強みを育て、活かすため、長期的視点に立って育成することが期待される。

#### (新規採用職員の計画的な配置・育成)

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。

## （腰を据えて仕事に取り組む体制の構築）

局内異動が一律に行われている実態を改め、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。許認可事務については、事務事業執行上の理由等で基準に沿った異動が困難な場合に、必要性に応じて特例措置を設定することにより、適切な対応を図っていく。

## （ジョブローテーションにおける総合性と専門性のバランス）

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。具体的には、主任級職選考A合格者に対し、従来のような一律の局間異動は行わず、個人の意欲・適性に応じて局内での昇任を行うルートもつくっていく。このことにより、腰を据えて仕事に取り組む風土をつくとともに、係長級職昇任までの育成過程で職員に得意分野を持たせ、分野ごとのプロ職員を継続的に供給できるよう育成していく。あわせて、庁内公募制についてもより一層の充実を図る。

新規採用職員の配置職場や主任級職昇任時の局間異動の見直し等を踏まえ、職員の人事異動基準とジョブローテーション方針を育成の観点から見直し、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、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に、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こととする。

### 【行政分野】

行政分野名	該当局（代表的な局名）
福祉・保健医療	福祉保健局（他に属するものを除く）・病院経営本部 職員共済組合事務局（病院）
教育・文化	東京オリンピック招致本部・生活文化局（他に属するものを除く） 総務局（首都大学支援部）・教育庁
産業・労働・経済	生活文化局（消費生活部）・産業労働局・中央卸売市場 労働委員会事務局
財政・税務	財務局・主税局・出納長室
環境	環境局・福祉保健局（健康安全室）・水道局・下水道局
都市づくり	都市整備局・建設局・港湾局・交通局 収用委員会事務局
その他	知事本局・総務局（他に属するものを除く）・青少年・治安対策本部 選挙管理委員会事務局・人事委員会事務局・監査事務局・議会局

## 【職務分野】

職務分野		職務内容	職務(例)
企画・調整	企画立案	企画立案	制度企画、計画等の策定・進管理、行政評価、審議会運営
	連絡調整	連絡調整(対内)	議会対応、内部の連絡調整
		連絡調整(対外)	渉外、外部(国、他団体、海外諸都市等)との連絡調整
	調査・統計	調査・統計	調査、統計
	広報・広聴	広報・広聴	マスコミ対応、ホームページ作成、都民集会等の開催、都民からの苦情・要望等の受付、イベント企画・立案・実施、旅客誘致
		情報公開・個人情報保護	情報公開、個人情報保護
庶務	庶務	庶務全般(連絡調整を除く)、秘書事務	
予算・財務	予算・会計	予算・財政	予算要求・査定・執行管理、国庫支出金、起債、財政計画
		会計・決算・経営分析	支出命令・伝票等の審査、現金の出納、支払事務、会計指導・検査、決算調製・分析
	契約・財産管理	契約	契約、検収
		財産管理	物品関係事務、備品・用品管理、公有財産(土地・建物、知的財産権等)の取得・管理・処分・貸付・活用
資金管理	資金・有価証券管理、指定金融機関等に関する事務、金融		
人事・労務	人事管理	人事・労務	採用、退職、異動、昇任、服務、評価、職員団体・労働組合対応
		研修	人材育成・研修計画、講師・受講者選定、研修実施
		給与・福利	給与、旅費、共済、事業団、安全衛生管理、公務災害、社会保険、所得税事務
	組織・定数	組織・定数	組織、定数要求・査定
文書・法務	文書	法令解釈・法規審査	条例・規則の制定改廃、法令解釈、文書審査
		文書管理	印刷物、図書、文書收受・保存、公印
	法務	法務	訴訟事務、不服申立審査、紛争等の審査・裁判等(土地収用、選挙、労使紛争等争訟手続によるもの)、法律的意見、損害賠償及び和解に関する専決処分
情報処理	システム構築・保守	情報化推進・指導、システム開発・維持管理	
指導・監督	対内的指導	内部に対する監査・指導・審査	組織内部に対する監査・監察、局内の事業所等に対する指導・管理
	対外的指導	監理団体・区市町村等指導	監理団体、区市町村、地方独法、指定管理者等に対する指導・許認可・監視・検査・補助金交付等
		一般事業者・団体等指導	一般事業者、団体等に対する指導・許認可・監視・検査・補助金交付等
収納等事務	賦課・徴収・滞納整理	税、使用料、手数料等の賦課・徴収・滞納整理	
折衝	用地取得・移転補償	用地取得、移転補償、居住者移転折衝	
	斡旋・調停	紛争に対する斡旋・調停(建築紛争等争訟手続によらないもの)	
都民・顧客サービス	窓口相談・受付	窓口等における都民からの相談・受付	
	その他サービス	医事事務、その他都民・利用者・顧客等対人サービス	
施工管理	施工管理	工事の実施計画・管理・検査	
	測量	測量、境界確定	
	設計	工事、補修、改修、整備等の設計・積算・審査	
	施工監督	工事、補修、改修、整備等の施工監督	
	対外調整	工事に係る対外調整・損害賠償	
設備・施設管理	運営管理	運営計画	
	保守等	機械操作、保守管理、整備、運転管理、安全管理、営繕、庁舎管理、庁有車の維持管理・配車	
技術管理	技術管理	技術管理、技術支援、技術指導	
	研究・試験検査	技術開発、研究、試験検査、研究・試験検査に係る技術支援・技術指導	
教育	職業訓練	職業訓練	
その他	その他		

## 2 主任級職昇任

### (1) 制度の沿革

昭和 50 年代後半から、行政の複雑化・高度化に伴い、職員の職務内容に分化が見られるようになり、特に高度な職務を行う職員の職の設置の必要性が高まってきた。このため、昭和 61 年度に、当時の 5 等級職（平成 18 年度現在、新 2 級職）を二つの職に分け、係長を補佐し、若手職員を指導する一方で、特に高度な職務を行う職として特 5 等級職（平成 18 年度現在、新 3 級職 = 主任級職）を新設した。

主任級職選考は、主任級職の新設に伴い、その任用のための選考として人事委員会が行う統一選考として導入された。将来的に係長級職に任用する候補者を選抜するための「短期」及びベテラン職員のための「長期 A・B」という二つの区分で実施してきたが、平成 14 年度選考から、「短期」の位置付けを「特に高度な知識又は経験を必要とする係員の職にふさわしい者を任用するための選考」という位置付けに改め、平成 15 年度選考から、A・B・C の 3 区分により実施することとした。

### (2) 平成 18 年度選考の改正のポイント

#### (改正の基本的な考え方)

少数精鋭の都庁の実現に向け、職員一人ひとりの資質・能力のより一層の向上が求められている。若手職員についても、採用時から主任級職選考に至るまでの間、職務を通じ、また研修・自己啓発などをあわせて、早期に都職員として必要な基礎知識を習得することが期待されている。

有資格者が減少する中、多くの有資格者が参加することにより職員全体のレベルアップを図ることを目指し、主任級職にふさわしい知識・能力をより一層適切に実証するため、選考内容の改善を図る。あわせて、昇任選考にチャレンジしやすい制度改善を行い、職員の昇任意欲に応えられる環境づくりを図る。

#### (改正のポイント)

##### ア 人材育成につながる選考へ

主任級職選考における筆記考査を、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、資格試験的な要素を取り入れる。あわせて実践的能力については、研修・OJTの充実を図るとともに、論

文、勤務評定で適切に検証を行う。

イ 意欲ある多様な職員が受験しやすい選考へ

新「主任級職選考 A」

新任期の人材育成の充実とあわせ、計画的な自己啓発と受験を促すとともに、生活ステージに応じた多様な受験の選択が可能になるようにする。具体的には、教養試験（択一・記述）については受験資格を満たす前年から受験可能とし、一定水準に達した者は、翌年度以降3年間教養試験を免除する。また、教養試験のみの受験も可能にする。

新「主任級職選考 B」

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。

【主任級職選考受験資格（新旧対照）】

現行			改正		
選考種別	資格基準		選考種別	資格基準	
行政系	主任 A	本則	主任 A	本則	・新 2 級職歴 4 年以上 ・年齢 40 歳未満
		特例		特例	・新 2 級職歴 4 年以上 12 年未満 ・年齢 40 歳以上 50 歳未満
	主任 B		主任 B	本則	・新 2 級職歴 12 年以上 ・年齢 40 歳以上
	主任 C			特例	・新 2 級職歴 4 年以上 12 年未満 ・年齢 50 歳以上
運輸系	主任 A	本則	主任 A	本則	・1 級職歴 5 年以上 ・年齢 42 歳未満
		特例		特例	・1 級職歴 5 年以上 10 年未満 ・年齢 42 歳以上 50 歳未満
	主任 B		主任 B	本則	・1 級職歴 10 年以上 ・年齢 42 歳以上
	主任 C			特例	・1 級職歴 5 年以上 10 年未満 ・年齢 50 歳以上
< 教養試験の受験資格 > 主任 A で実施している教養試験については、上記受験資格に定める基準を満たす前年から受験することができる					

(3) 今後の取組の方向

新任期の育成の充実、ジョブローテーション方針の見直し、次席廃止に伴う主任後期の重点的な育成といった新任期から主任期までの人材育成の強化と一体のものとして、都職員全体のレベルアップにつながる昇任選考とする。また、職務経験を積んだ職員の積極的な参加を促し、より上位の職級での知識・経験の活用を図る。

### 3 係長級職昇任

#### (1) 制度の沿革

都における係長・主査制は、昭和 32 年度に発足した。その後「東京都における人事管理に関する助言」(昭和 44 年 6 月、いわゆる長谷部助言)を踏まえて係長級職を地方公務員法上の昇任職に位置付け、昭和 46 年度から係長級職昇任選考を行っている。昭和 56 年度には、中堅職員の能力と経験を活用するため、業務が困難化している係等において、係長に準じる職として係内主査を設置し、平成 5 年度には、係の大括り化と、それに伴う担当係長の設置、係内主査の次席への名称変更を行っている。

平成 14 年度選考から、係長級職でより一層力を発揮したいという意欲と能力のある職員を任用するため、「本人申込制」を導入した。また、平成 15 年度選考からは、短期選考と長期選考とを一本化し、より幅広い年齢層から適格者を選考することができるよう改善を図った。

#### (2) 現状と課題

平成 17 年 4 月 1 日現在の係長級職昇任選考対象職種の年齢構成を見ると、平成 17 年度末年齢が 50 歳以上となる監督職の職員が 6,325 人であるのに対し、49 歳以下となる主任級職は 5,994 人となっている(人事部調べ)。したがって、今後、監督職の退職数に見合った規模で新たな監督職を供給していくことは困難な状況にある。

#### (3) 今後の取組の方向

次席は、係長級職でありながら、係長又は主査を補佐するための職として位置付けられている。また、他の係長級職と比べ、起案権限が制限されている、管理する部下を持たないなどの点で職責が異なっている。少数精鋭主義を徹底し、簡素で効率的な組織体制を整備する観点から、次席廃止に向けた取組を進める。

次席廃止に向け、これまでのように次席に昇任した上で訓練を積むといった任用管理が困難になることを踏まえ、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必要がある。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。

## 4 課長補佐級職昇任

### (1) 制度の沿革

課長補佐級職は、昭和 56 年度に「係間の調整を行い、実質的に課長を助ける係長級職」として設置された。当初は「総括係長」という名称だったが、社会的に通用しにくく、位置付けも明確でないことから、昭和 61 年度に「課長補佐」に改めた。平成 5 年 4 月 1 日付けの係制等の見直しにおいて、その位置付けを東京都組織規程に定める組織上の職とし、平成 5 年度から 9 年度まで、職種間のバランスに配慮しながら、段階的にポストの増設を行った。

### (2) 現状と課題

都における課長補佐級職の構成比は、国や他団体と比べて低くなっているものの、担当係長を除く組織上のライン係長ポストの約半数が課長補佐ポストの指定を受けている状況にある。一方、「団塊の世代」の大量退職に伴い、平成 21 年度までの 5 年間で約半数の課長補佐級職員が退職する見込みであり、今後の退職者数に見合った補充を行っていくことが困難な状況にある。

また、課長補佐級職員でありながら係長ポストに就いているケース、あるいは課長補佐ポストに係長級職員が就いているケースがいずれもかなりの数に上っている。組織と任用及び制度と運用の実態との間に見られる乖離を解消する取組が必要である。

#### 【課長補佐級職の設置基準】

課において、課又は担当課長の事務の進行管理を担当する係長又は主査  
全庁又は局全般にわたる企画、庶務、組織、法規審査、人事、労務、予算、  
契約等、特に困難な事務を担当する係長又は主査  
相当数の担当係長の調整等の事務を担当する係長  
医療技術、研究等の部門において、高度の専門的知識等に基づき、特に困難な事務を担当する係長、主任技術員、主任研究員、看護長等

### (3) 今後の取組の方向

上記の現状・課題を踏まえ、課長補佐級職の職責を改めて整理し、設置基準や任用管理など、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。あわせて、育成面での充実を図る。

## 取組 3 育成を柱とする総合的な管理職制度の構築

### (1) 制度の沿革

都における管理職制度は、昭和 33 年度の「管理職試験」(昭和 37 年度からは「管理職選考」)の発足を契機に段階的に整備・充実されてきた。昭和 48 年度には、いわゆる長谷部助言を契機として、管理職を一般管理職(試験選考職、特別選考職)及び専門職(医療専門職、研究専門職)に分類する、試験選考職に職群を導入するとともに、選考種別の位置付け・名称・受験資格等を改め、A・B・Cの3種別とするなどの改正を行った。

その後、昭和 61 年度に課長級職の職務の分化に対応するため統括課長級職を設置し、平成 4 年度には、特定の職務に精通し、高度に専門的な知識・経験・能力を有する者の活用を目的として行政専門職を設置するなど、時代の要請を踏まえて制度の充実に努めてきた。

### (2) 現状と課題

一般管理職	
試験選考職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策立案力や専門性の向上等、求められる管理職像を踏まえた育成・活用のあり方を検討することが必要</li> <li>・ 出先事業所の再編統合などの組織機構の変化や大量退職期以降の職員構成の変化を見据え、求められる管理職像に対応した選考の仕組みを検討することが必要</li> <li>・ 職務に励み、実績をあげ、職場で評価されている人材が必ずしも積極的に選考にチャレンジしていない状況にあり、意欲と資質を有する適材を確保していくための取組が必要</li> </ul>
特別選考職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織の見直し等によるポスト縮減により、配置管理が硬直化していることへの対応が必要</li> </ul>
専門職	
研究専門職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 試験研究機関の見直しとあわせて人材の確保・育成・活用、処遇のあり方を検討することが必要</li> </ul>
医療専門職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医師の専門性に対応した評価の充実が必要</li> </ul>
行政専門職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大量退職期に備えた専門性の継承や新たに生じている高度な専門領域への対応が必要</li> </ul>

### (3) 今後の取組の方向

#### (管理職に至るまでの任用パイプラインの確立と強みを活かす育成・活用)

管理職に適材を安定的に確保するには、選考母体となる各職級に上位職の候補者をつくっていかねばならない。このため、各局・各職場が主体となった OJT や実践力向上研修の充実等を図っていく。

種別 A 合格者の配置管理については、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 合格者については、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。

また、ポストに求める知識・能力と東京都 e - 人事システムに蓄積した人材情報を活用したジョブマッチングの充実を図っていく。このことにより、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。あわせて、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も検討していく。

#### (求められる管理職像を踏まえた管理職選考の再構築)

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、全庁的視野に立って活躍できる管理職、職群を核として活躍できる管理職を適切に確保・育成できるよう、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性を踏まえ、チャレンジしやすい仕組みにするとともに、将来の都政運営を担う育成対象者を選抜する観点から、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必要がある。

#### (機動的・弾力的な任用管理)

特別選考職及び各専門職に任用された職員についても、公正かつ客観的な能力実証の仕組みを担保しつつ、人材の機動的・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、新たに生じている高度な専門領域への的確な対応や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といった観点から、制度の充実に努めていく。

## 取組 4 人材育成・活用の「核」となる人事考課制度の充実

### (1) 制度の沿革

昭和 61 年度に、それまでの「昇任選考の受験者等に限定した評定」及び「局別に行われていた（全庁統一的でない）自己申告制度」を見直し、行政系職員を対象とした業績評価制度、自己申告制度を導入した。平成 5 年度には、対象を技能系・業務系職員にまで拡大し、一般職員全員を対象とする制度となった。

その後、よりきめ細かな評定及び職員の育成を実現するため、平成 7 年度（評定基準日、評定段階、評定要素を見直し）、平成 9 年度（自己申告に目標管理手法を導入）、平成 10 年度（自己申告の内容を業績評価の評定材料の一つとして位置付け）の改正を経て、平成 14 年度に、「東京都における人事制度の現状と今後の方向」（人事制度白書、平成 12 年）を踏まえた全面改正を行い、「業績評価制度」「自己申告制度」「人材情報」を一体的な人事考課制度として再構築した。

平成 14 年度以降、評価の納得性の向上及び職員の育成、能力開発を図ることを目的として、「評定結果の本人開示」の対象を段階的に拡大してきた。また、平成 16 年度には、「評定結果に係る苦情相談制度」を導入した。

### (2) 平成 18 年度改正のポイント

少数精鋭の組織体制で、都政が直面する様々な課題に的確に対応していくため、職員一人ひとりの更なる意欲を引き出し、組織力の一層の強化を図る必要がある。人事考課制度はまさにその「核」となるツールとして、「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的確な反映」に資する制度とするという二つの観点から見直しを行い、評価制度のより適切な運用及び人材育成の推進を図っていく。

### (3) 今後の取組の方向

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とともに、目標設定や自己採点のポイント、評語の水準などについて継続的に周知を図っていく。

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、「制度運用の要」

となる所属課長の評定能力向上のための取組を強化する。

【平成 18 年度改正の主な改正内容】

<p>業績評価</p>	<p>分かりやすく、納得性が高い制度とするよう、<b>絶対評価を一本化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・所属課長が評価し、部長は「調整者」として、課長の評価や部下指導の状況を監督</li> </ul> <p>効果的な育成に資するよう、<b>5段階評価（A～E）を4段階に再構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「A（優秀）/B（良好）/C（もう一歩）/D（奮起を期待）」の4段階に再構成</li> <li>・「C（もう一歩）/D（奮起を期待）」を指導・育成が必要な層と位置付け</li> </ul> <p>育成すべき能力を明確にするため、「<b>職務遂行上、求められる能力</b>」を「<b>評定要素</b>」に設定</p> <p>人材育成及び納得性向上に資するよう、<b>希望者全員に絶対評価を開示</b></p>
<p>自己申告</p>	<p>目標を持って取り組み、成果が実感できるよう、<b>目標管理手法を効果的に活用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標管理の目的・評価との関係を周知 目標達成だけでなく、日常業務や取組姿勢も評価対象であることを改めて周知</li> <li>・職員一人ひとりが、当該年度の目標を適切に把握し、自主的な取組をスタートできる仕組みを強化 目標設定のポイントを明示、不明確な目標に対しては、上司が積極的にサポート</li> </ul>
<p>人材情報</p>	<p>効果的な人材育成及び配置管理の基礎となる、<b>職員情報を充実</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「<b>職員の申告情報</b>」を充実させ、意向を的確に把握 「今後、何に取り組みたいか」「どの分野で強みを持つか」「活用して欲しい能力・経験」</li> <li>・所属課長が登録する「<b>人材（職員）情報</b>」を充実させ、職員の人物像を把握 「現職場における有用な職務経験」「身に付けた能力・知識、スキル」「育成上の課題」「行動特性」</li> </ul>
<p>その他</p>	<p><b>職員に対する制度周知を徹底</b></p> <p><b>管理職の評定能力の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各局で行う評定者訓練の充実に加え、毎年度、総務局が全管理職悉皆研修を実施</li> </ul> <p><b>東京都 e - 人事システムによるサポート</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員情報を一元的・経年的に収集・蓄積し、効果的な人材育成や配置管理を実現</li> </ul>

## 取組 5 能力伸長・発揮を反映する処遇の確立

### (1) 平成 18 年度改正のポイント

#### (改正の基本的な考え方)

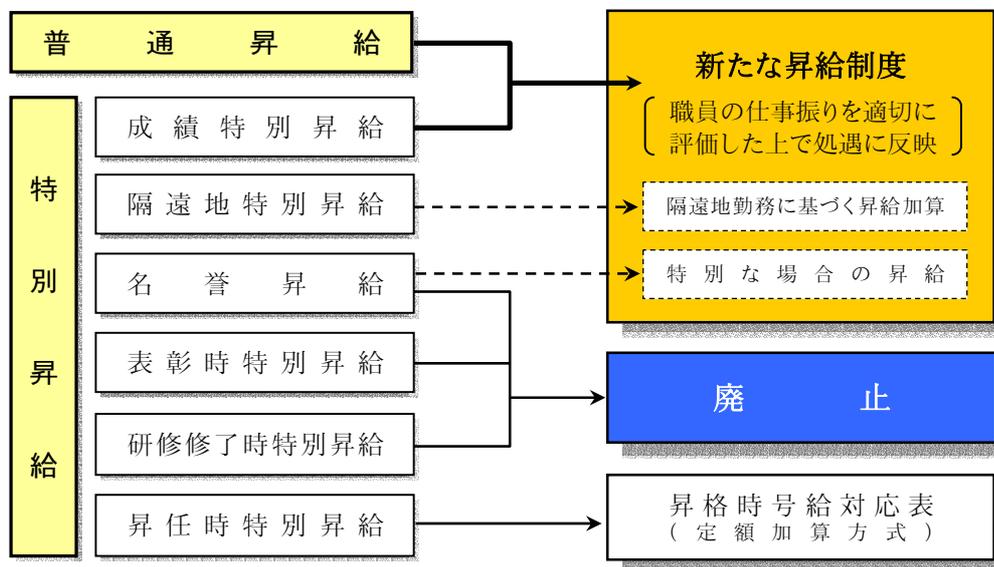
人づくりを柱とする人事諸制度の見直しの一環として、昇給・昇格制度や特別給など、給与諸制度を職責・能力・業績に応じたものに見直し、職を前提として任用がなされ、任用された職にふさわしい処遇を受けるという職と任用を基本とする公務員制度の原点に立ち返った改革を行う。

#### (昇給制度の見直し)

普通昇給と特別昇給との 2 本立て制度では、勤務成績の給与への反映度合いが十分でないため、「新たな昇給制度」として一本化する。

職員一人ひとりの意欲と能力を引き出し、持てる力を最大限発揮させるため、職員の仕事振りを適切に評価した上で処遇に的確に反映していく観点から、職員の仕事振りを最も身近なところで把握している所属課長の意向がこれまで以上に昇給決定に反映される仕組みとする。

【昇給制度の見直し - 対比表 - 】



#### ア 基本的な構造

4月、7月、10月及び1月の年4回の昇給期を基礎に昇給期間を伸縮させる制度を改め、昇給期を年1回、4月1日に統一し、勤務成績の判定期間と昇給期の関係を明確化した。

昇給幅は昇給なしから6号給までの7段階とし、標準は4号給、上位

は5号給、最上位は6号給とする。上位以上の付与率は30%とする。

課長推薦と局推薦の2段階を経て昇給決定する仕組みとし、所属課長には、所属職員の20%の範囲内でプラス1号給の実質的な昇給決定を行う権限を付与した。

#### イ その他

前年度末年齢55歳（医療職給料表（一）適用職員は57歳）以上の職員に対する昇給幅を抑制する。

職務給の原則を徹底するため、いわゆる枠外昇給制度は廃止する。

#### （職務段階別加算の見直し）

期末・勤勉手当の職務段階別加算については、職責に応じて加算するという制度の趣旨を踏まえ、職務の権限と責任に応じた処遇を実現する観点から、職務の級に応じた加算を役職段階に応じた加算に改めるとともに、職責差を的確に反映した加算割合とする。

【新たな職務段階別加算割合：行政職給料表（一）適用者の例】

加算割合	20%	15%	10%	6%	3%
役職段階	部長	課長	課長補佐	係長	主任

#### （級格付制度の廃止）

級格付制度は、昭和45年度に、当時の6等級構成の簡素な給料表と十分に整備されていない任用体系を背景として、任用を補完する役割をもって等級格付制度として発足した。しかしながら、今後の職員構成の変化、新たな昇給制度の導入、級間重複の是正及び枠外昇給制度の廃止により給料級ごとの到達水準が明確になること等の諸状況を踏まえ、改めて職務給の原則を徹底する観点から、現行制度の経過措置が終了する平成20年3月31日をもって、級格付制度を廃止することとした。

#### （2）今後の取組の方向

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する。また、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

### (1) 現状と課題

効果的な人材育成、配置管理を実現していくためには、個々の職員について、以下のような情報が経年的に蓄積されている必要がある。

- ・過去に在籍した職場において、どのような職務に取り組んだか。
- ・どのような業績をあげたか。
- ・どのような行動特性や適性をみせたか。
- ・職務を通じてどのような知識を獲得したか。

現状ではこうした情報の蓄積が、主として書面により行われており、情報の検索、集計、分析に多大な労力を要する状態にある。

組織の活力を最大化する人事管理を確立するためには、職員の経歴、業績、能力発揮等に関する情報の経年的な蓄積、管理職等の人材育成に携わる職員が、これらの情報を随時参照できる環境の整備、情報の一元的管理及び電子データでの交換による業務執行の効率化を可能とする人事情報基盤を確立する必要がある。

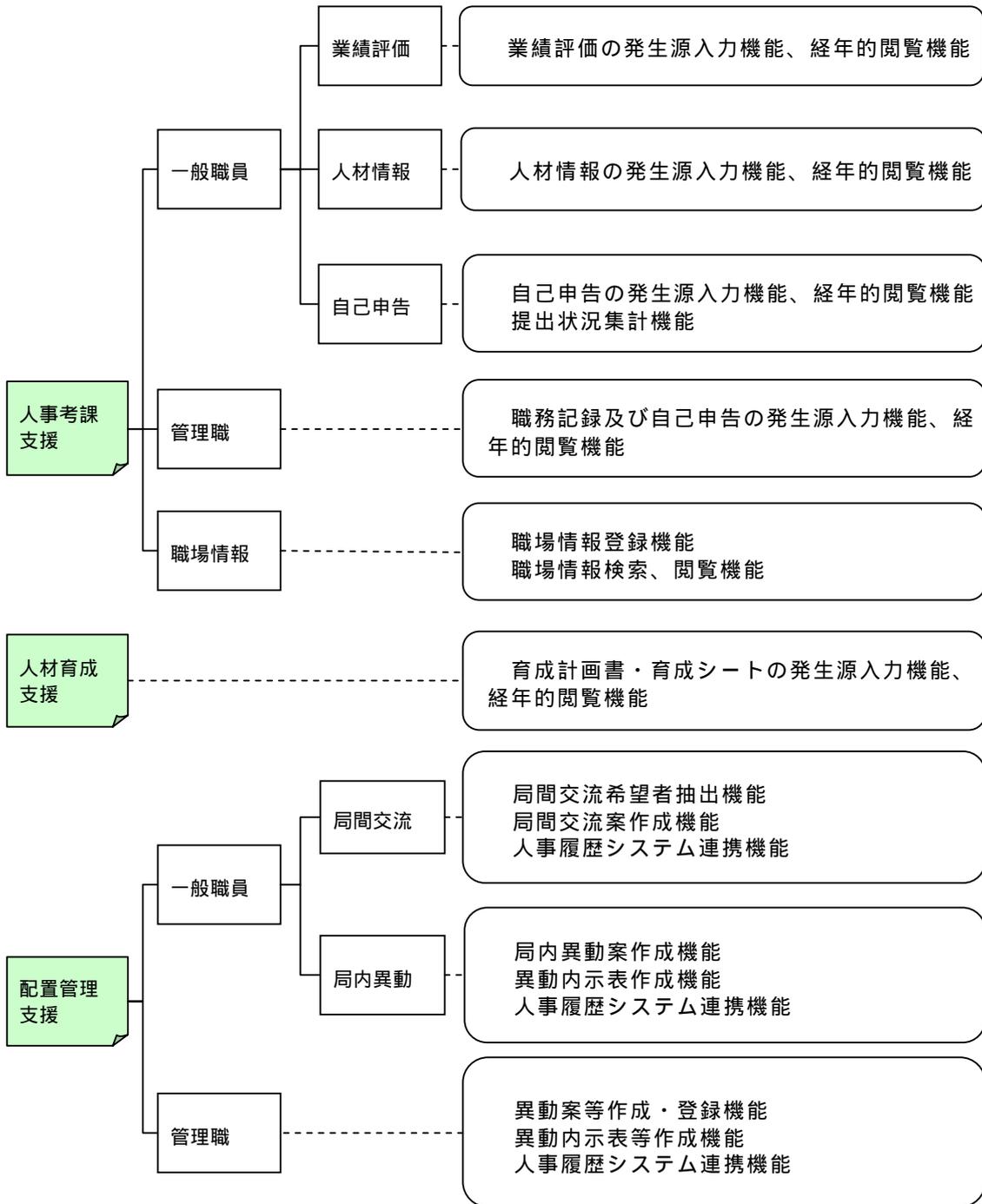
### (2) 今後の取組の方向

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。

導入に当たっては、既存の IT 基盤を最大限活用する観点から、TAIMS 環境を利用する。業績評価・自己申告等の情報について、管理職及び職員が TAIMS 端末から直接入力することとし、適用職場については段階的に拡大していく。

システムの構築に当たっては、職員情報のセキュリティを確保するため、通信の暗号化等による通信経路の安全性の確保や不正アクセスを防止するためのアクセス制御の確立に十分配慮した。今後は、運用面においても、職員情報を扱う管理職に対して様々な機会を通じてパスワード管理の徹底や情報管理に対する意識啓発を図るなど、必要な対策を実施していく。

【東京都 e - 人事システムの業務機能】



## 取組 7 「組織ニーズ」と「個人の意欲」に応える研修の推進

### (1) 制度の沿革

都においては、職員研修所において、知事部局等の全庁又は複数局に共通する事項・課題等に関する研修や各局で行う局研修の支援などを実施している。各局においては、局の事務事業に即した実務的な研修などを実施している。また、教育庁、警視庁、東京消防庁等他の任命権者においても、それぞれの研修機関において研修を実施している。

職員研修所においては、平成 12 年 3 月に改定した研修基本方針を踏まえ、平成 14 年度に研修体系・内容の見直しを行い、「各職層に着目した画一的な人材育成」から「個人に着目した計画的な能力開発」に重点を移し、研修内容の充実を図った。

### (2) 今後の取組の方向

#### (基本的な考え方)

他の経営資源と異なり、人的資源の価値を高めるためには、常に能力開発への投資を行っていく必要がある。このため、研修の 3 本柱である 自ら学ぶ「自己啓発」、職場での日常の職務の遂行を通じて学ぶ「OJT」、職場外の研修機関で集合的に学ぶ「職場外研修」のメリットを組み合わせ、職員の能力を伸長していく。

研修等による職員の能力向上の成果は、職務分担の見直し、異動、昇任等、職員一人ひとりのキャリアパスに活かされることが重要である。このため、研修に関する記録を東京都 e - 人事システムに蓄積し、人事管理の基礎データとして活用できるようにする。管理職が職員一人ひとりの能力開発状況を的確に把握し、「何を学ばせ、どんな仕事をさせるか」を考えることがより重要になるため、あらゆる機会を通じて管理職にこの認識を持たせていく。

再任用制度の導入により、都の組織における「65 歳現役社会」の到来を間近に控えている中、都職員として 40 年以上働くことを想定した継続的な能力開発の仕組みづくりが求められている。また、複雑化・多様化する政策課題に的確に対応するには、常に新たな知識を吸収していく必要もある。このため、時代の流れに即応していくことを目指し、リカレント型の継続学習（生涯を通じた継続的な学習）を推進していく。

### （研修基本方針等の見直し）

職員一人ひとりの知識・能力を高め、「精鋭化」していくため、以下の二つの視点に立って、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・内容の見直し等を行い、順次具体的な取組を開始する。

職員一人ひとりが、組織ニーズに対応した能力を備えること。

職員の能力向上意欲に対応し、能力を最大限に開発・伸長していくこと。

### （組織を挙げた人材育成の推進）

職員が身に付けたいと思い、組織としても身に付けさせたいと思う知識・能力の開発には、上司や先輩から実務に即して行われる OJT が極めて有効である。職員研修所においては、局研修の講師となる人材養成研修を実施するなど、各職場において OJT が定着し、活性化するよう支援策の充実を図り、都における OJT の手法を確立していく。

### （研修の効果を高める取組の推進）

研修の実施に当たり、その内容に応じて、高度な専門性を有する民間研修機関等の活用を図る。また、都政の今日的課題に即応するため、時宜を得たテーマに関する研修を実施する。

個別の専門領域に応じた高度な知識やスキルの付与などを行うため、国の省庁や民間企業等への派遣研修を拡大する。また、派遣者が都に戻ってきた後の配置職場にも配慮し、能力発揮の機会をつくっていく。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、研修の効果をよりの確に組織に還元していく観点から、上等等の指名に基づき研修受講者を決定する「指名制研修」の仕組みを拡充していく。

受講者アンケート、受講後の直属の上司による評価の実施等を組み合わせて研修効果の測定・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。

## 新 ・ 研 修 基 本 方 針

都政運営の根幹をなすのは、日々の行政活動を担う職員である。

都民のニーズに的確に応え、優れた行政サービスを提供していくためには、都は、職員一人ひとりがそれぞれの役割に対応した能力を備えられるようにするとともに、職員の意欲に対応して、各人の能力を最大限に開発・伸長することにより、都の組織力を一層強化していかなければならない。また、職員は、自らの持てる力を組織において最大限に発揮することにより、職務遂行を通じた達成感の高揚や自己実現を図ることが求められる。

こうした視点に立ち、都は、職員研修の目標を以下のように設定し、全庁を挙げて、効果的な研修（職場外研修・職場研修・自己啓発支援）を実施することとする。

- 1 公務員としての使命感、倫理観の確立、豊かな人権感覚などの意識の涵養<sup>かんよう</sup>を図ること。
- 2 責任感、チャレンジ精神、規律性など、仕事への取組姿勢を身に付けること。
- 3 職務遂行力、組織支援力、課題設定力、実行力、組織運営力といった、職員に求められる能力の向上を図ること。
- 4 職務に関する実務知識とともに、都政や社会経済全般に関する幅広い知識の習得を図ること。
- 5 職員相互が高め合い、職務を協力・協働して遂行する連帯感を醸成すること。