都庁 組織・人事改革ポリシー

平 成 ２７ 年 ３ 月

東京都総務局

目　次

第１章　「世界一の都市・東京」を築き、支える組織・人材　・・・・・・・１
第２章　これまでのマネジメント改革の取組　・・・・・・・５
第３章　今後の組織・人事施策の具体的方向　・・・・・・・13

目標１　執行体制の機能強化

柱１　スピード・柔軟さ・チームワークを備えた、課題即応・解決型の執行体制を構築するために、都庁組織の仕事の進め方とマネジメントを改革

【取組の方向１】　課題即応・解決型の執行体制構築に向けた仕事の進め方・マネジメント改革　・・・・・・・16
【取組の方向２】　監理団体等を含む都政グループ全体の執行力強化　・・・28
【取組の方向３】　職員のキャリア形成と職場の危機管理を主軸に加えたワーク・ライフ・バランスの実現　・・・・・・・30

目標２　人事施策の実効性向上

柱２　様々な分野でリーダーシップを発揮するため、職員の専門性強化と多様な人材の活用を一層推進

【取組の方向４】　様々な都政課題に対応すべく必要な人材を確実に確保　・34
【取組の方向５】　専門性を育成・活用するため「個」に着目した人事管理を強化　・・・・・・・38
【取組の方向６】　多様なマンパワーが持つ能力を最大限引き出す環境整備・44

柱３　高いモチベーションと強い組織を支えるため、職員の頑張りに報いる処遇を徹底

【取組の方向７】　努力した者が報われる信賞必罰の処遇を徹底　・・・・48

目標３　職員意識の変革促進

柱４　全体の奉仕者として、都民サービスの更なる向上に尽くす原点に立ち返るとともに、「世界一の都市・東京」を目指して職員意識の変革を促進し、積極的にチャレンジする組織風土を醸成

【取組の方向８】　職員一人ひとりの意識改革を促進　・・・・・・・54

第１章

「世界一の都市・東京」を築き、支える組織・人材

「世界一の都市・東京」の実現に向けて

○　都は、昨年 12 月、今後の都政の羅針盤となる「東京都長期ビジョン」を公表しました。今後、史上最高のオリンピック・パラリンピックの実現や、人口減少社会に備えた持続的発展を可能とする都市モデルの構築など、「世界一の都市・東京」の実現に向け、都の執行力を一層高めることが求められています。

○　組織にとって「人」は最大の財産であり、職員の人材価値の高まりは、組織としての財産価値を高めることに繋がります。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、生きがいや誇りを見出していくものとなります。

○　こうした視点に立って、都は、平成 18 年３月に「東京都職員人材育成基本方針」を策定し、採用、配置管理、昇任選考、人事考課、処遇、研修等の人事施策について、人材育成を基軸に据えた人事管理へと大きく転換しました。

○　また、組織の改編や職員定数の大幅な削減、都独自の給与構造改革など、国や他の自治体に先駆けた改革を進め、スリムで効率的な執行体制を確立することで、時代の変化に応じた様々な行政課題に対応してきました。

○　未曽有の災害となった東日本大震災からの復旧・復興においても、自らのこととして向き合う中で、全ての職員が、公務員の原点である「全体の奉仕者」としての存在意義を実感しながら、都政を停滞させることなく難局を乗り越えてきたところです。

○　しかし、「東京都長期ビジョン」に掲げる目標は、これまでの経験値では計り知れない困難な課題であり、その実現に向けては、組織・人事に関する２つの視点に立った取組による執行力強化が不可欠です。

○　１点目に、直面する課題の解決には、前例にとらわれることなく、組織の枠組みを越えて、都庁が職種や職場を問わず一つのチームとなり、総力を挙げた取組が求められます。都庁全体が既存の組織の在り方や仕事の進め方を見直し、なお一層連携の密な組織を目指さなければなりません。

○　２点目に、都というチームの力を高める鍵を握るのは、もとよりチームを支える人材であり、その質を高める取組が求められます。職員一人ひとりが、高い視座と幅広い視野を持ちながら、より高度な専門性をはじめ、自らの強みを発揮できるよう更なる「人づくり」に真剣に取り組まなければなりません。

職員が互いに認め合い、自ら育つ組織風土の醸成

○　「世界一の都市・東京」を目指す都には、様々な分野の職場が存在し、事務系、技術系、医療系、現業系、教員系など、多種多様な職員がそれぞれの職務特性や専門性等を発揮しています。

○　しかし、どのような職場であっても、組織として職員が有する人材力を最大限に引き出し、実効性の高い成果を上げていくためには、その根底に「職員が互いに認め合い、自ら育つ」組織風土が欠かせません。

【人材育成の土台となる共通認識】
- 都庁で必要とされる人材は多種多様で、誰一人欠けても組織力の最大化は困難
- 組織の力を高めるには、「コミュニケーション」と「支え合い」が重要
- 管理監督者は、マンパワーや予算の制約が伴う中で、いかに人を育て、活かすか、真摯に考え行動する
- 職員一人ひとりは、目の前の仕事に埋没するのではなく、周囲と連携・協力しながら自律的・主体的に行動し、自ら育つことに真摯に取り組む

○　今まさに、都職員には、管理職、監督職、一般職を問わず、改めて自らの役割と責任の重さを肌で感じ、「春風を以て人に接し、秋霜を以て自ら粛（つつ）しむ」気概が求められています。

都庁 組織・人事改革ポリシーの策定

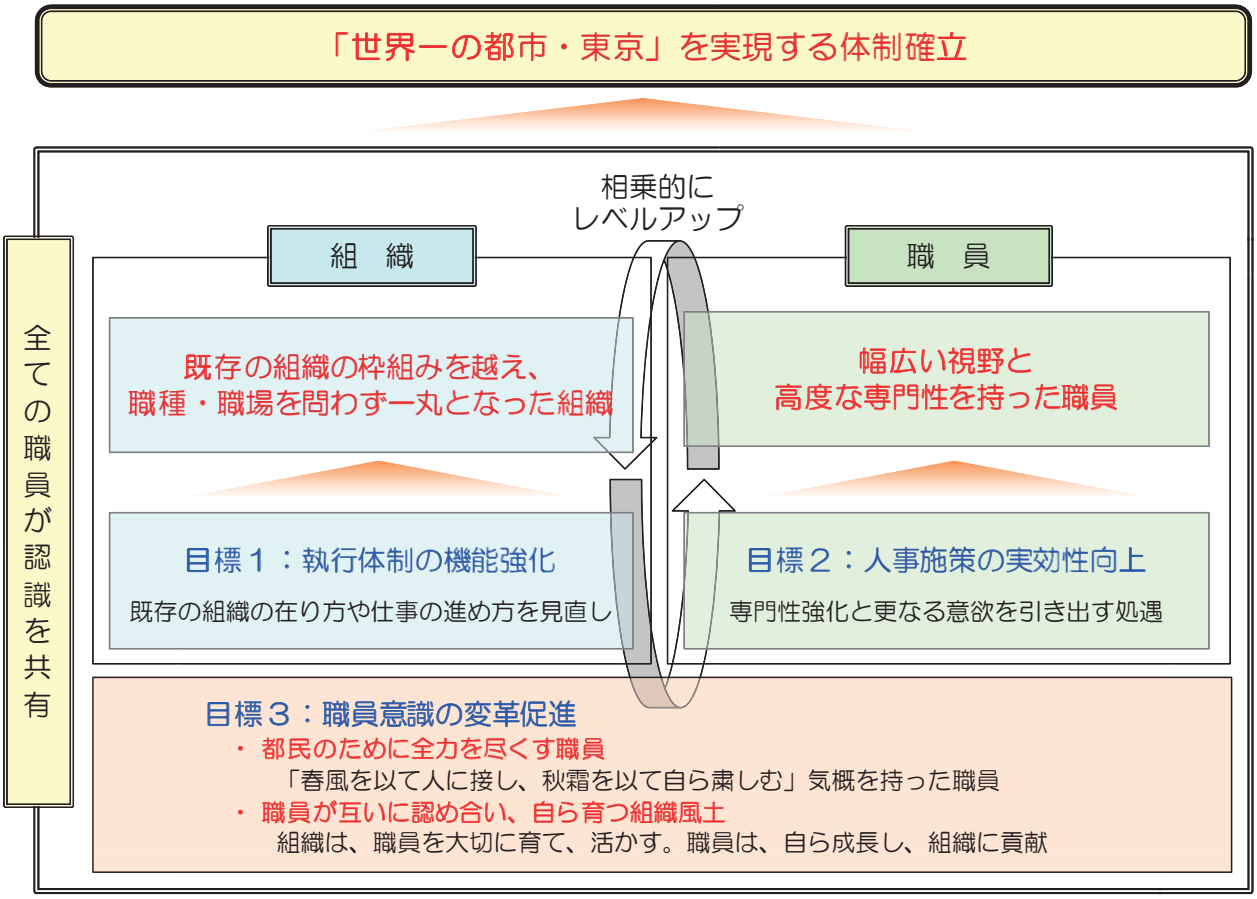
○　「都庁 組織・人事改革ポリシー」は、これまでの組織や人事の在り方を振り返り、もう一度原点に立ち返って、全職場・職員が、「組織として職員を大切に育て・活かすこと」、「職員として自ら成長し、組織に貢献していくこと」、「それらを実現できる体制を整備すること」を基本姿勢として共有するためのものです。

○　具体的には、最も効率的・効果的な執行体制を目指して「質的な改革」を推し進める観点から、「執行体制の機能強化」、「人事施策の実効性向上」、そして「職員意識の変革促進」という３つの改革目標を掲げています。

「職員が互いに認め合い、自ら育つ」組織風土を基礎として、一体的な見直しに取り組むことで、組織と職員の双方が相乗的にレベルアップし、都民のために積極的にチャレンジする組織への転換を図っていきます。

○　こうした取組を通じて、「世界一の都市・東京」を実現し、持続していくための体制が確立され、ひいては、世界に通用する高い見識と実行力を兼ね備えた「人材のレガシー」となり、次代に継承されていきます。

＜「世界一の都市・東京」を実現する組織・人事改革のイメージ＞



第２章

これまでのマネジメント改革の取組

これまでのマネジメント改革の取組と効果

○　都では、これまで「都庁改革アクションプラン」や「行財政改革実行プログラム」などに基づき、最少の経費で最大の効果を発揮できるよう、効率的な執行体制の確立と質の高い行財政運営を目指して、不断のマネジメント改革に取り組んできました。

○　具体的には、職員定数や監理団体の着実な削減、独自の人事給与制度改革、事業評価制度の導入による事業の見直しに取り組むとともに、多様な経営改革手法の積極的な活用や新たな公会計制度の導入など、国や他の自治体を上回る徹底した行財政改革を進めてきました。

○　その結果、平成 11 年度には巨額の財源不足や経常収支比率の悪化により危機に瀕していた都財政の再建を果たすとともに、政策面では、キャップ＆トレード制度の導入や帰宅困難者対策条例の制定など、全国に先駆けた様々な取組の展開につなげてきました。

（1）職員定数の削減　～他団体に比べ、効率的な執行体制を確立～

○　これまで、都民ニーズが多様化・高度化する中、全庁的な事務事業の見直しにより職員定数の削減を実施し、少数精鋭による効率的な執行体制を構築しつつ、都民サービスの向上に努めてきました。

○　職員定数の削減規模は、平成 11 年度と比べ約 2.3 万人の削減となっており、他の道府県と比較しても大変厳しい見直し内容となっています。

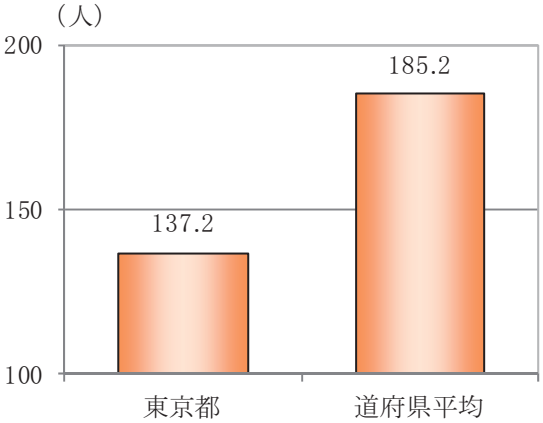
○　ちなみに、都道府県における一般行政部門の人口 10 万人当たりの職員数については、都は税務部門等において基礎的自治体が行う事務を担っているにもかかわらず、他道府県と比べて約４分の３の職員数で行政事務を執行している状況にあります。

＜平成 11 年度以降の職員定数＞

（単位：人）

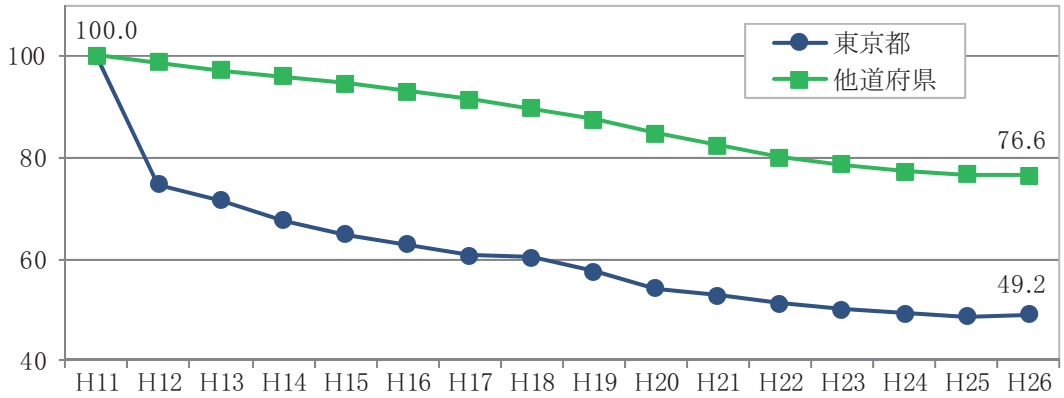
	H11年度	H26年度	差引	増減率(%)
知事部局等	44,709	24,884	▲ 19,825	▲ 44.3
公営企業	18,254	13,010	▲ 5,244	▲ 28.7
学校職員	63,299	63,332	33	0.1
警視庁	44,544	46,113	1,569	3.5
東京消防庁	18,013	18,152	139	0.8
合　計	188,819	165,491	▲ 23,328	▲ 12.4

＜人口 10 万人当たり職員数＞



※総務省「平成25年地方公共団体定員管理調査」を基に試算

＜一般行政部門職員数の都と他道府県の比較＞



※総務省「地方公共団体定員管理調査結果」による
一般行政部門：地方公共団体定員管理調査結果による総職員数から教育部門、警察部門、消防部門、公営企業等会計部門を除いたもの
※数値は、平成11年度を100とした場合の指数

（2）人事給与制度改革　～努力し成果を上げた者が報われる人事給与制度～

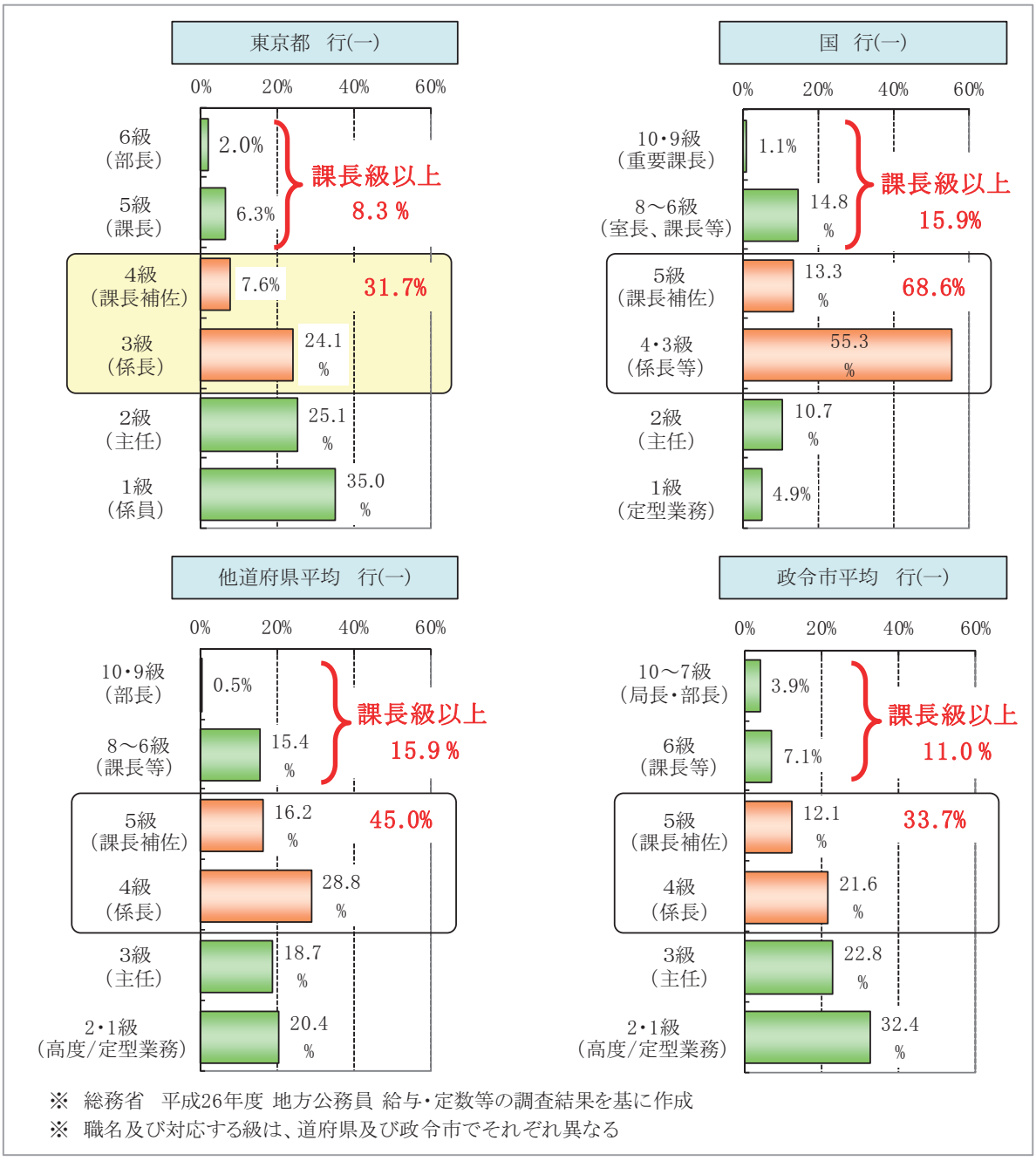
○　これまで、学歴や年功、性別にとらわれず、能力・業績に基づく、公平・平等な選考による実力本位の任用管理を徹底してきた結果、「管理職：監督職：一般職」の比率が概ね「１：３：６」であり、全国で最も厳格なピラミッド型となっています。例えば、管理職（課長級以上）の割合は、国や他道府県の約２分の１、政令指定都市の約４分の３の水準となっています。

○　幹部職員への登用についても、誰もがチャレンジできる公平・平等な管理職選考により選抜し任用してきました。都の管理職に占める女性の割合は14.9%（平成 26 年４月時点、内閣府公表）であり、国の約５倍、他道府県の約２倍、女性の登用が進んでいます。

○　職員の給与については、昇給カーブのフラット化による年功的給与上昇の抑制や、職責差を明確にする給与改定など、都独自の給与構造改革を徹底し、構造的に総人件費を抑制する仕組みとすることで、定数削減効果と合わせ、平成 26 年度には、平成 11 年度と比べて人件費を約２割、額にして約 4,000 億円縮減しています。

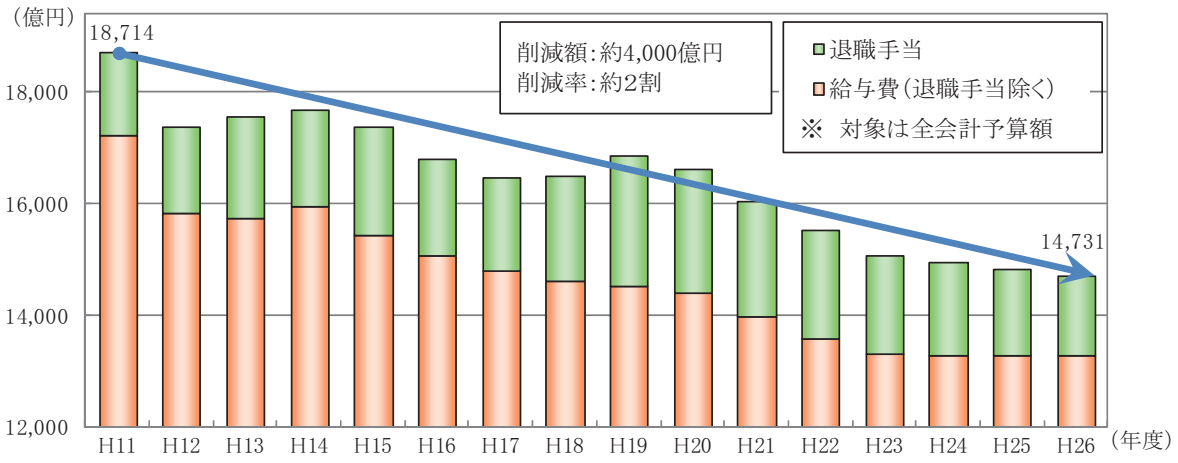
○　また、昇給や特別給などの給与諸制度についても、職責・能力・業績が適切に反映されるものに見直すことで、職員の努力や成果に応え、更なる意欲を引き出す制度を構築しています。

＜都・国・他道府県・政令指定都市の職級構成比較（ H26.4.1 ）＞



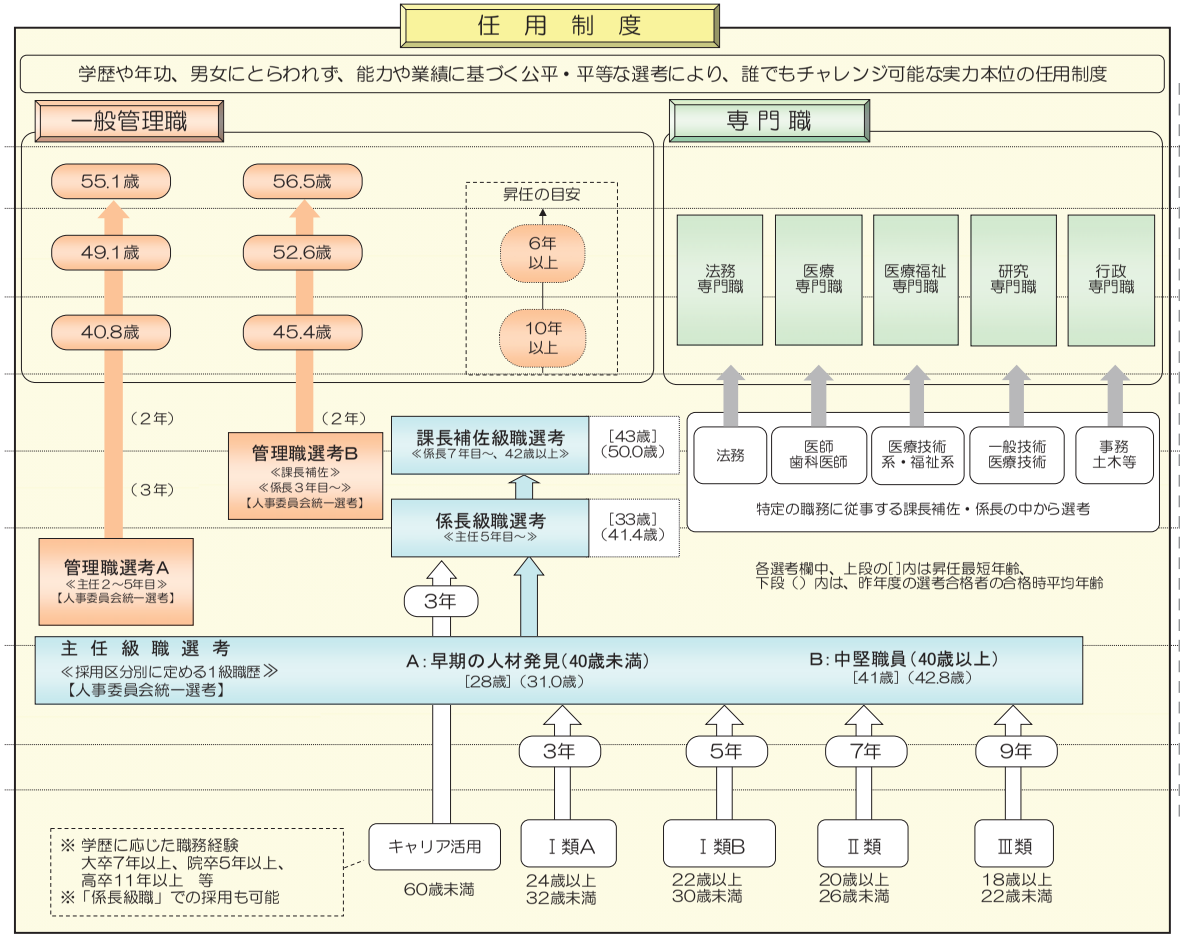
※　総務省　平成26年度 地方公務員 給与・定数等の調査結果を基に作成
※　職名及び対応する級は、道府県及び政令市でそれぞれ異なる

＜総人件費の推移＞



＜都の人事給与制度の概要＞

職務の級	職員数
指定職（局長）	100人（0.3%）
6級（部長）	701人（2.0%）
5級（課長）	2,219人（6.2%）
4級（課長補佐）	2,058人（5.7%）
3級（係長）	7,344人（20.5%）
2級（主任）	8,809人（24.6%）
1級（係員）	14,604人（40.7%）
合計　35,835人	



職種	事務系（8職種）			一般技術系（18職種）			福祉系（4職種）			医療技術系（19職種）			合計（49職種）
	事務	その他	小計	四大技術（※1）	その他	小計	福祉	その他	小計	看護	その他（※2）	小計	
職員数（人）	16,448	190	16,638	6,989	1,700	8,689	1,143	194	1,337	5,612	3,559	9,171	35,835

○　職員数は、平成26年4月1日現在（警視庁・東京消防庁・技能系（6,700名）を除く事務系、福祉系、一般技術系、医療技術系）
※1　「四大技術」とは、土木、建築、機械、電気
※2　「その他」とは、医師、歯科医師、栄養士、臨床検査　等

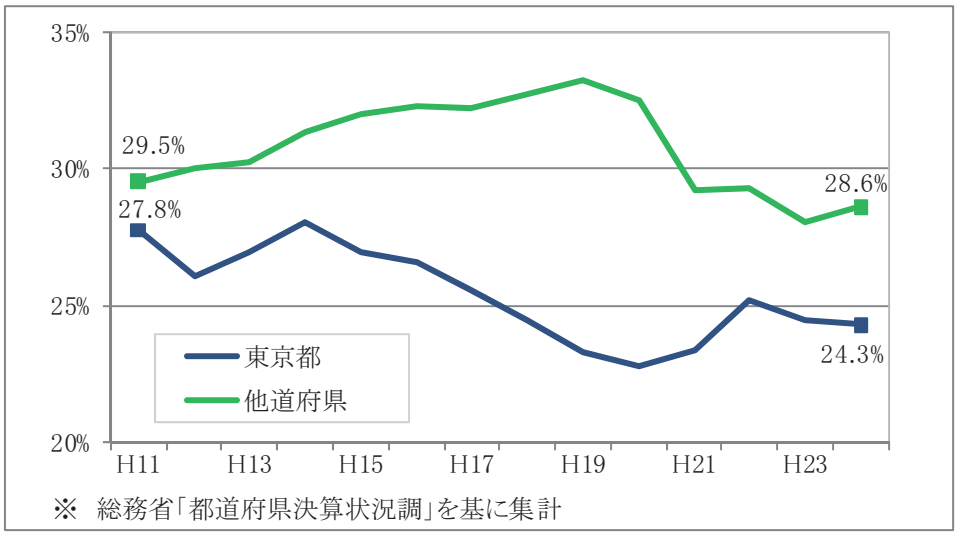
（３）財政運営　～強固な財政基盤を構築～

○　バブル経済崩壊後、国や他の自治体が財政規模を拡大する中で、都はいち早く歳出削減に取り組み、社会経済状況の変化に的確に対応し、自律的かつ機動的な財政運営に努めてきました。

○　歳出削減に当たっては、必要性の薄い事業の廃止・休止や、国・区市町村・民間との役割分担の観点での事業見直しを行ってきました。とりわけ、専門部局の視点を活用するなど多様な分析手法により事業を評価する事業評価制度を取り入れることで、無駄をなくし、一つひとつの施策の効率性や実効性を向上させる自己改革の取組を徹底してきました。

○　こうした取組に加え、職員定数の削減や人事給与制度改革等の内部努力により人件費比率も抑制することで、財政の健全性を高めてきました。

＜人件費比率の都と他道府県の比較＞



※　総務省「都道府県決算状況調」を基に集計

（４）監理団体改革　～着実に改革を実施した都政の重要なパートナー～

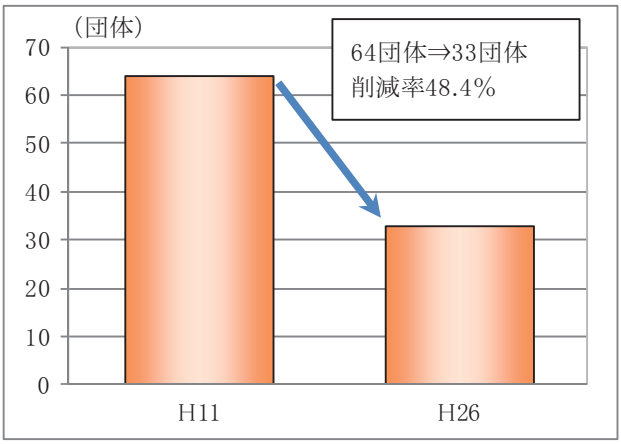
○　都の危機的な財政状況をはじめとした、監理団体を取り巻く環境の変化を踏まえ、都は、監理団体そのものの必要性や活用のメリットを検証する等の抜本的な見直しを行い、必要性の薄れた団体の統廃合を進めるなど、改革を着実に進めてきました。

○　こうした取組を通じ、団体数を 64 団体（平成 11 年度）から 33 団体（平成 26 年度）、都派遣職員数を 4,590 人（平成 11 年度）から 2,303 人（平成 26 年度）へ半減させるとともに、役員退職金制度の全廃や役員業績評価制度の導入など、経営の合理化を行いました。

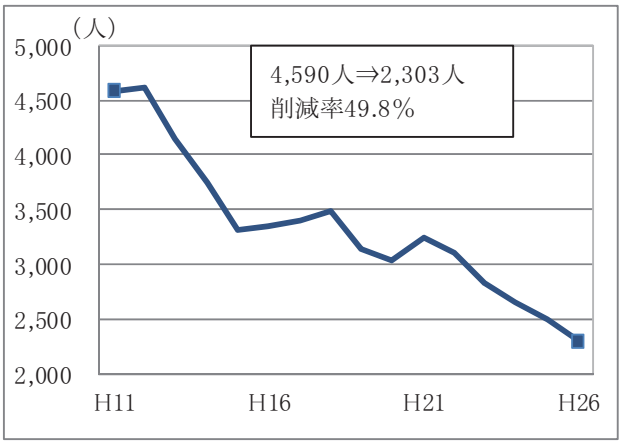
○　さらに、包括外部監査制度の活用や都の制度に準じた情報公開制度の導入など、外部の視点から事業運営の改善を促す仕組みを構築し、監理団体運営の透明性や説明責任の向上を図ってきました。

○　このように、着実に改革を進める一方、監理団体の存在意義や活用の考え方を整理した「東京都監理団体活用方針」を策定し、新たな行政ニーズへ迅速かつ的確に対応するとともに、政策を効果的に推進するなど、今まで以上に都民に貢献する団体として監理団体の積極的な活用を図っています。

＜監理団体の削減＞



＜都派遣職員の推移＞



（５）多様な経営改革手法の導入　～効率化と質の向上を併せて達成～

○　「都民の安全・安心を確保しつつ、民間でできることは民間に委ねる」との原則の下、行政サービス提供主体の再検討を進める中で、指定管理者制度や地方独立行政法人制度などの経営改革手法を積極的に活用し、行政経営の効率化とサービスの向上を図ってきました。

①　指定管理者制度

- 公の施設の管理を民間事業者などに委ねることで、利用者サービスの向上と効率的な管理運営を図るため、平成 18 年度から指定管理者制度を本格導入しています（平成 26 年４月現在、205 施設）。

- 制度導入当初から、毎年度、各施設の管理運営状況や利用者満足度等を調査し、外部評価委員の視点を入れた評価を行うことで、サービスの向上を図る都独自の評価制度を運用しています。

- その結果、利用者ニーズをとらえた企画の実施などにより、管理運営状況の評価について、S 評価（優良かつ特筆すべき実績・成果）の施設数が増加傾

向にあります。

＜管理運営状況評価の結果の推移＞

評価区分	23年度	24年度	25年度
S（優良）	10施設	22施設	**36施設**
A（良好）	199施設	186施設	**174施設**
B（一部不良）	4施設	2施設	－
合計	213施設	210施設	**210施設**

② 地方独立行政法人制度

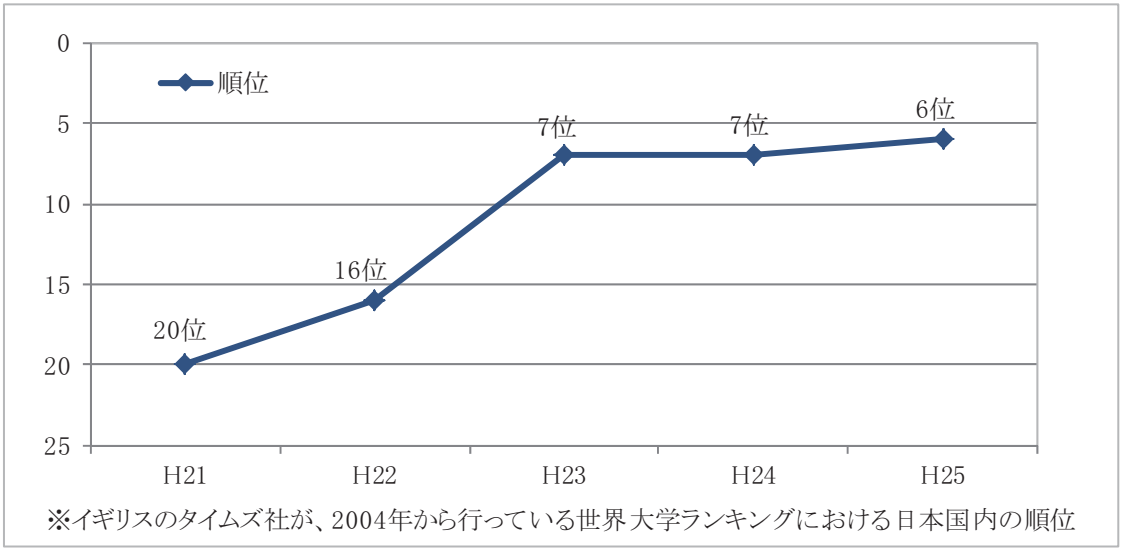
- 効率的・効果的な行政サービスの提供を目指して、全国に先駆けて地方独立行政法人制度の導入を図り、平成 17 年４月に「公立大学法人首都大学東京」を、平成 18 年４月に「地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター」を、平成 21 年４月には「地方独立行政法人東京都健康長寿医療センター」を設立しました。

- また、各法人の業務実績については、第三者による評価委員会を設置し、客観的かつ中立公正な評価を実施し業務改善につなげています。

- 制度導入後、首都大学東京では「世界大学ランキング」で国内６位の評価を受けており、産業技術研究センターは高速造型機（いわゆる３D プリンター）など最先端機器を積極的に導入・増設して「世界に勝つものづくり企業」の支援に努めています。

  また、健康長寿医療センターは超高齢社会を見据えて「認知症チェックリスト」を監修するなど、各法人とも国際的、国内的に顕著な成果や業績を上げています。

＜首都大学東京の国内順位の推移＞



※イギリスのタイムズ社が、2004年から行っている世界大学ランキングにおける日本国内の順位

第３章

今後の組織・人事施策の具体的方向

目標１　執行体制の機能強化

～　柱１　～

スピード・柔軟さ・チームワークを備えた、課題即応・解決型の執行体制を構築するために、都庁組織の仕事の進め方とマネジメントを改革

【取組の方向１】
課題即応・解決型の執行体制構築に向けた仕事の進め方・マネジメント改革

現状と課題

○　人口減少社会の進行、都市間競争の激化、大規模自然災害の続発等に加え、都は、2020 年オリンピック・パラリンピック開催も控え、高度化・複雑化する都政課題の解決に向けて、スピード感を持って事業を推進しなければなりません。

○　課題に迅速に対応し、解決へ導くために、例えば、年度途中であっても、知事補佐官設置によるマネジメント体制の強化や事業動向に即応した組織の新設・再編を行うなど、大胆かつ柔軟な組織編制により対応しています。

○　事業執行の核となる課に着目すると、これまでは、あらかじめ事務分掌が定められた係を基本とし、実務の要となる監督職についても、職責や権限差を設け、課長補佐、係長、担当係長など、それぞれの役割を明確に区分する中で、様々な事務を効率的に処理してきました。

○　しかし、課内の人材を最大限活用するには、現行の組織の枠組みでは限界があり、職員も無意識のうちに自らの守備範囲を限定する傾向にあります。例えば、突発的な課題や急激に深刻化した課題への即応が求められる場面では、課内横断的なプロジェクトチームを設置するなど、係の事務分掌にかかわらず臨機応変な対応を迫られるケースが増大しています。

○　任用面では、課長補佐ポストに課長補佐級職と係長級職とを問わず監督職全体から適任者を配置するケースも生じるなど、組織上の位置付けと配置の実態にかい離が見られ、課長補佐級職と係長級職の職責差が曖昧な状況となっています。

○　権限面でも、ほとんど裁量の余地がなく、都民の権利義務に直接影響の見込まれない事案も含めて、事案決定の多くが課長に集中しています。

○　今後、現在の少数精鋭の効率的な執行体制の下で、更に組織力を高めるためには、迅速かつ機能的な仕事の進め方に資する仕組みを整備する必要があります。

改革の方向

○　組織運営の中核となる課長級職のマネジメントを強化し、それぞれの職場において最適な人的資源の配分が可能となる組織体制に見直すとともに、監督職についても、実務に精通した専門的な知識・経験を一層発揮できるよう職責や権限を見直します。

○　社会経済情勢の変化や突発的な課題へ素早く、柔軟に対応できるよう、組織の在り方や任用制度の見直しを契機に仕事の進め方を見直すことで、幅広い視野を持ち、積極的かつ柔軟に課題に向き合うよう職員の意識改革を図ります。

○　都庁における共通の仕事の進め方のモデル化と、IT 技術や外部の目線を取り入れた事務改善を進め、業務の効率化と質の向上を図ります。

主要な取組

（1）監督職制度の見直し

○　平成 27 年度から、課長補佐級職（４級職）と係長級職（３級職）を廃止し、新たな監督職として課長代理級職（新３級職）を設置します。全ての課長代理級職は、課長を補佐するとともに、課長不在時には代理する権限が付与されます。

○　監督職制度の見直しにより、その職責や権限はフラット化され、従来の課長補佐が担っていた課内の進行管理や課長の補佐等の役割を、課長代理が自らの担任事項の範囲で果たすため、監督職が培ってきた実務に精通した能力が最大限発揮される仕組みとなります。

○　監督職の配置に当たっては、課長補佐ポストや係長ポストといった、監督職ポストの組織上の位置付けに縛られなくなるため、適材適所の柔軟な人事管理を一層推進することが可能となります。

○　また、課長代理は、課長から指示を受けて担任すべき事務を処理することとなるため、課長が自らの判断で、臨時的業務や突発的課題などへの対応を、課長代理へ臨機応変に指示できることとなり、組織の柔軟性が向上します。

○　課長代理級職への昇任選考に当たっては、従来の部下の監督や調整役としての能力に着目するだけでなく、専門性の面での強みにも着目し任用していくことで、培ってきた専門的な知識・経験を監督職として活用する働き方も可能となります。

○　さらに、課長代理級職の職員のうち、より高度な専門性を有し、高い職務遂行力を発揮する職員を「統括課長代理」に認定する制度を設け、困難課題の解決や調整業務の中心役として活用していきます。

（2）事案決定権の委譲

○　組織運営の効率化の観点から、新たに課長代理級職を設置することに合わせ、定例定型的で簡易な事案について課長代理級職へ決定権限を委譲し、意思決定のプロセスを簡素化します。

【新たに課長代理級職が決定する事案】
- 年次有給休暇、夏季休暇、長期勤続休暇及び事故欠勤の承認
- 旅行命令（宿泊を伴わない旅行に限る。）
- 簡易な照会、報告、回答　等

○　課長代理級職は、決定権限の委譲により新たな職責を担うことで、一層の責任感を自覚し、監督職としての意識改革と更なる育成につながります。
　また、課長のマネジメントの下、課全体が事務事業の企画・立案・執行により一層注力できる体制が実現することで、組織の課題解決力が強化されます。

（3）係制の見直し

○　新たな課長代理制度を機能させ、課の分掌事務を一層効率的かつ機動的に処理するには、課内職員を柔軟に活用できる組織体制の構築が必要なため、係制の廃止を、平成 27 年度に一部の課で試行した上で、平成 28 年４月を目途に実施します。

○　係制廃止に伴い、課長は、年度当初に課長代理に対して、類似、関連する事務など、事務執行上の合理性や効率性を踏まえ、担任事務を指示することとなります。
　課長は、担任事務の割振りと併せて、課長代理付きの職員を指定しますが、その際に課内の繁閑差の平準化の視点や、業務経験の浅い職員の育成や豊富な知識・経験を持った職員の活用の視点から、既存の係の事務分掌にとらわれることなく、仕事や職員の最適な配分を行うことが可能となります。

○　また、年度途中の突発的な臨時業務に対しても、課長の差配により、担当する課長代理や課長代理付き職員を柔軟にチーム編成することが可能となり、一層迅速かつ柔軟な対応ができるようになります。

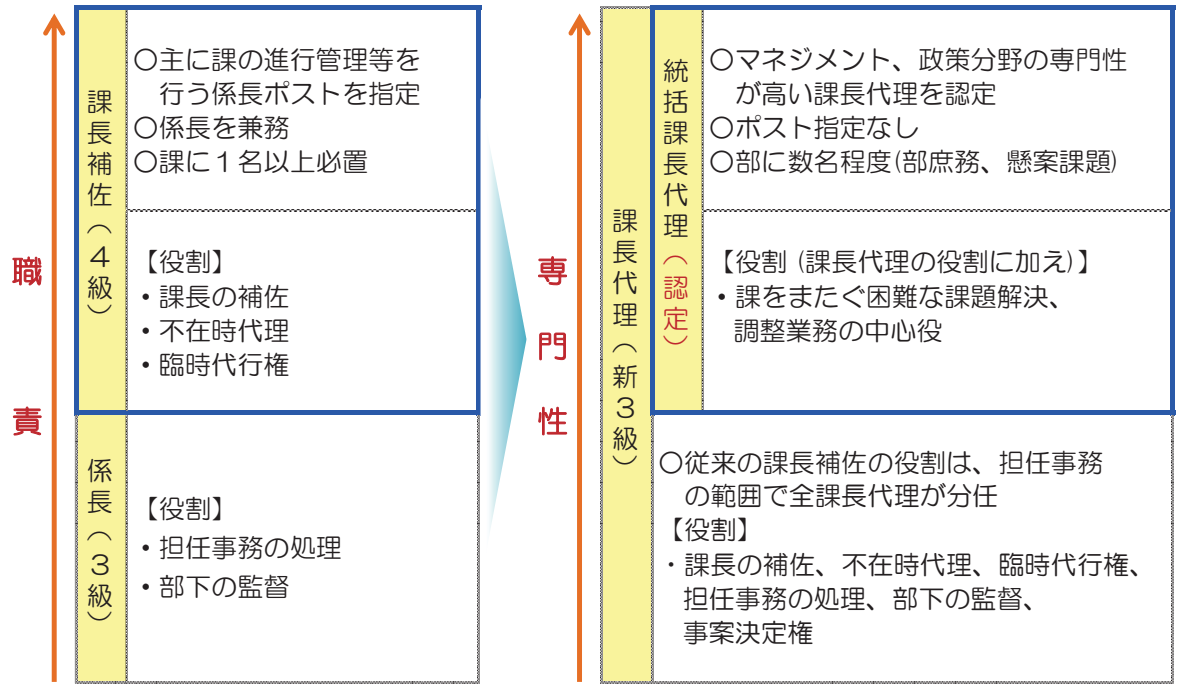
○　こうした柔軟な人材活用は、課長代理付きとなる職員にとっても、様々な業務経験を積み、また、複数の課長代理から指導を受けることで、より一層の成長や活躍につながります。

　また、柔軟な業務分担により、課内の業務の繁閑差が平準化され、ワーク・ライフ・バランスの実現にも寄与します。

○　監督職の見直しに加えて、係の枠や業務の垣根を取り払うことで、組織の一体感が醸成され、課全体が活性化し、組織の執行力が最大化されることとなります。

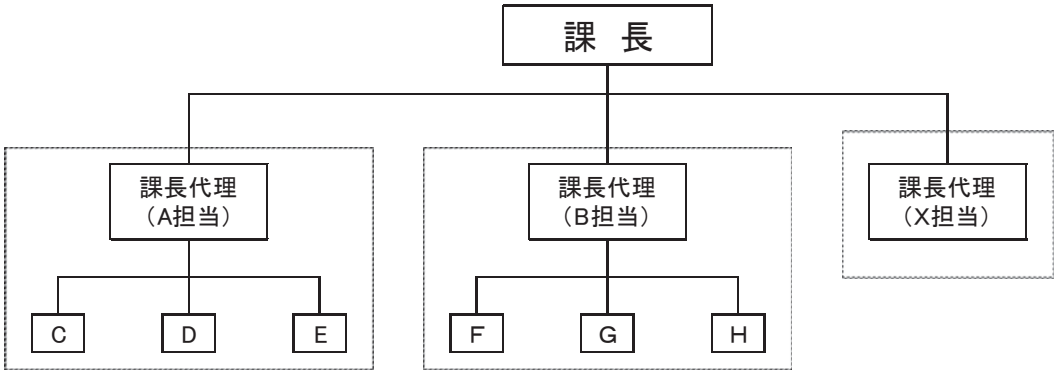
　また、全ての職員が日頃からより広い視野を持ち、積極的かつ柔軟に課題解決に取り組むよう意識改革が図られていくこととなります。

＜監督職制度の改正イメージ＞



＜係制廃止と監督職見直しのイメージ＞

○　年度当初における組織編成と課長代理の役割



【課 長】
- 事務執行上の合理性や効率性を踏まえ、各課長代理に担任事務を割振り
- 課長代理付き職員を指定し、服務管理・育成責任を明確化

【課 長 代 理】
- 課長が指示する事務を処理し、課長不在の際は、代理及び臨時代行権を行使
- 進行管理など従来の課長補佐の役割は、担任事務の範囲内で全課長代理が分任
- 課長代理付き職員の休暇・旅行命令のほか、簡易な事案を決定

（独任のスタッフ型課長代理）
- 高度な専門性や自律的に業務の進行管理ができる事務を処理する課長代理も設置可能
  ⇒　部下の管理や調整だけでなく、高い専門性を有する人材や、育児・介護等、時間的な制約を抱える人材も積極的に課長代理として活用

○　課内の組織編成等におけるポイント

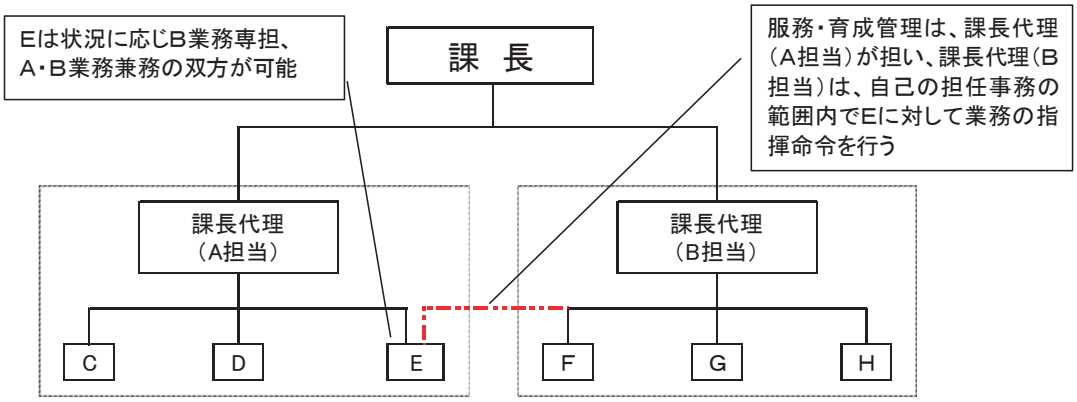
（年度当初）

①　課内の繁閑差を平準化

・従来の係の枠組みを超えて、計画的な応援体制を整備
（年度の後半に繁忙期を迎えるＢ業務をあらかじめＥに割振り）

②　業務経験の浅い職員の育成や豊富な知識経験を持つ職員の活用

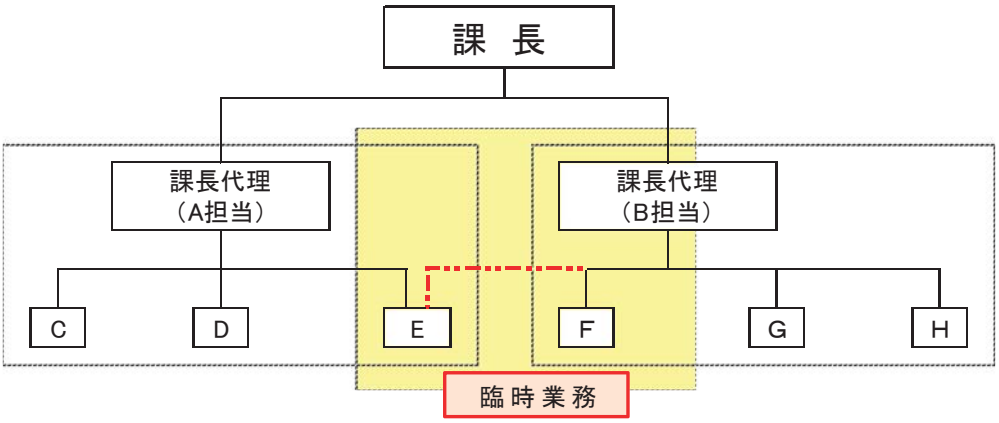
・若手職員を複数の監督職の指揮下に置くことで、業務経験の幅を拡大
・業務に精通した職員を課内で有効活用し、ベテラン職員のノウハウを共有



（年度途中）

③　突発的な臨時業務に機動的に対応

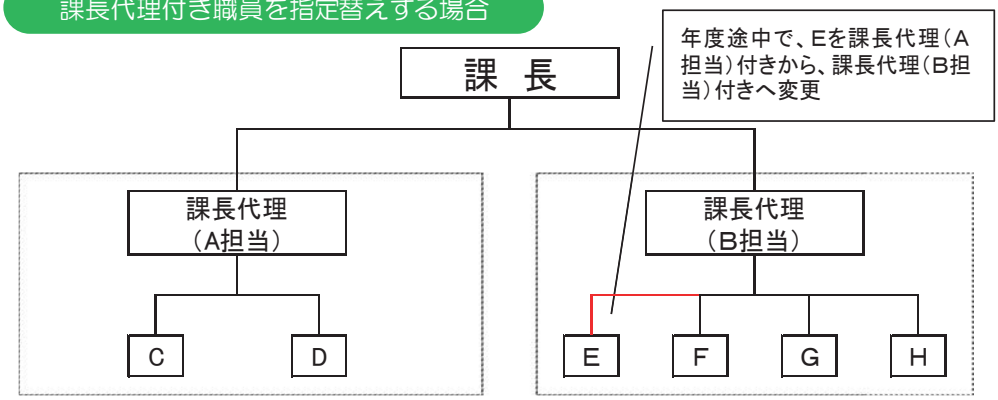
・業務の内容、課内の状況、職員の経験等を踏まえ、臨時業務を担当する課長代理と課長代理付き職員を指定
・当初想定していなかった制度改正や突発的事項に対しても機動的に対応
・課全体で最適なチーム編成が可能となることで、幅広い業務の視点から迅速に対応



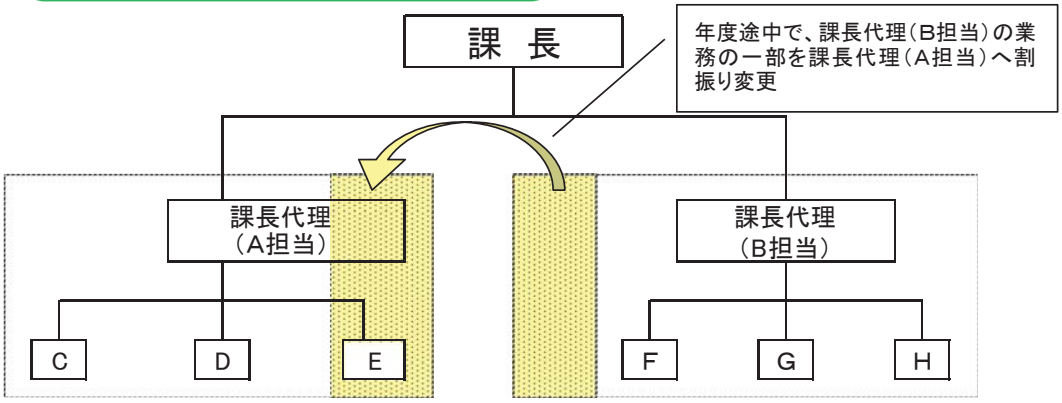
④　業務の進捗状況により、機動的に組織を再編

・課内の各業務の進捗状況に応じて、臨機応変に担当替えや業務配分の見直しを実施
・課の組織方針を達成するために、職員が一丸となって課題に対応
・固定的な業務配分により視野が狭くなりがちな職員の意識も改革

課長代理付き職員を指定替えする場合



課長代理の担任事務を変更する場合



（4）プロジェクトマネジメント技法を取り入れた事務の効率化

○　高度化・複雑化する都政課題に迅速に対応していくためには、「係」の枠や担任事務の垣根を取り払うとともに、これまで職員個人に委ねられていた仕事の進め方を見直し、事務系・技術系職員が共通のマネジメントの下に一丸となって仕事を進める必要があります。

○　このため、従来の仕事の進め方を体系的に整理するとともに、業務を遂行するための到達点管理やリスク管理などプロジェクトマネジメント技法を取り入れ、職層別の役割や事務系・技術系の枠を超えた都庁における共通の仕事の進め方をモデル化します。

○　こうした取組により、あらゆる場面での仕事の進め方のスタンダードとするとともに、突発的な課題等に対しても職員が迅速・柔軟に対応できる体制を整備します。

○　具体的には、プロジェクトマネジメント技法による業務遂行能力を高めるため、これまで実施されてきた職層別研修にそのモデルを踏まえた内容を順次反映させるなど、研修を通じて職員への浸透を図ります。

○　また、共通の仕事の進め方の下で、職員それぞれが全庁的な視点を持って、自由に意見を出し合い、議論する中で改善の方向性を見出していくフリーディスカッションを組み込むことで、職員の取組意識の向上を図ります。

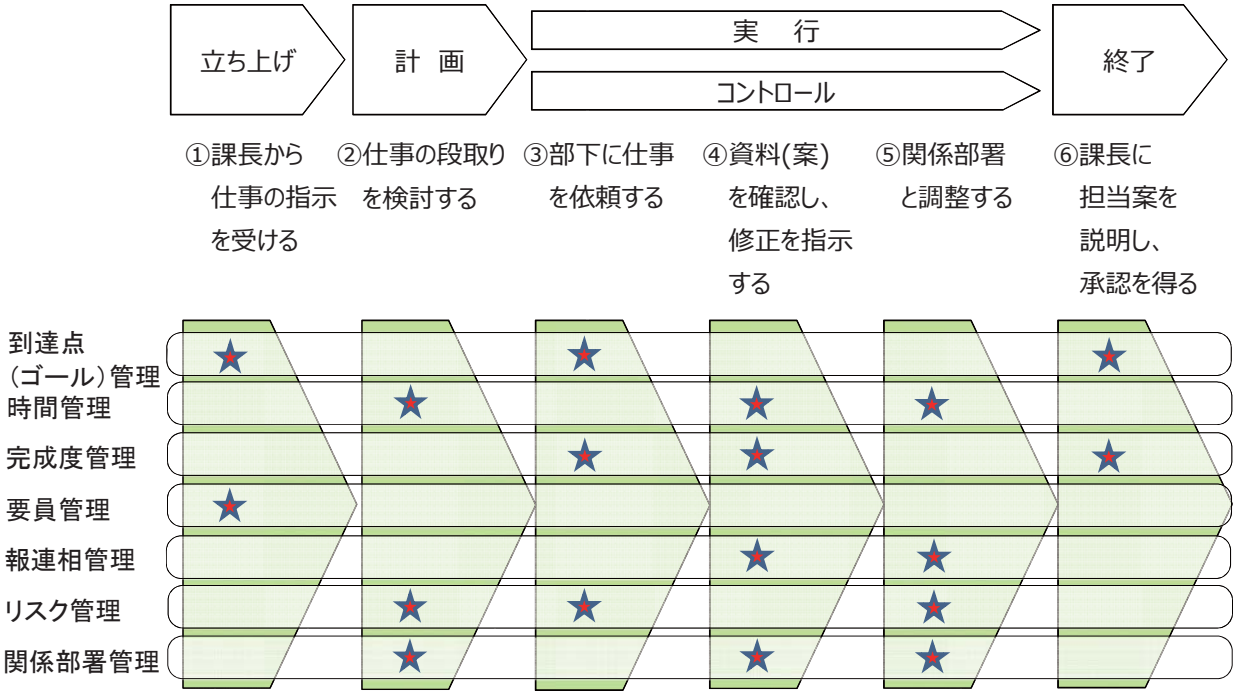
【プロジェクトマネジメントとは】

◇プロジェクトマネジメント技法とは、チームに与えられた目標を達成するために、人材、資金、設備、物資、スケジュールなどをバランスよく調整し、全体の進捗状況を管理する手法です。

◇具体的には、「プロジェクトの目的と範囲（スコープ）」、「時間」、「コスト」、「品質」、「人的資源」、「コミュニケーション」、「リスク」、「調達」、「統合管理」の９つの観点でマネジメントを行うこととしています。

◇ここでは、都庁の業務に合わせ、上記９つの観点を再構成し７つの観点（到達点（ゴール）、時間、完成度、要員、報連相、リスク、関係部署）で仕事の進め方を整理しています。

＜仕事の進め方とプロジェクトマネジメント技法の関係＞



	重要な観点	具体例
立ち上げ	到達点(ゴール)管理	上司と報告内容などの業務の到達点(ゴール)について了解を得る。※
	要員管理	能力、業務量を勘案し、当該業務に最もふさわしい職員を割り当てる。※
計画	時間管理	必要な作業を洗い出す。作業の順番を決める。作業の割当てと期限を定める。
	リスク管理	想定される障害を洗い出すとともに、対応方針を検討する。
	関係部署管理	業務の関係部署、担当者を洗い出す。※
実行	時間管理	進行状況に遅れがないか、適宜確認する。
	報連相管理	上司への経過報告を行う。 関係部署に、適宜情報提供や協議を行う。※
	関係部署管理	関係部署に変動がないか適宜確認する。
コントロール	到達点(ゴール)管理	到達点(ゴール)に変更がないか適時確認する。
	リスク管理	想定した問題が発生していないか、新たな問題点が発生していないか適宜確認する。 メンバーの業務量が過大にならないよう気を配る。
	完成度管理	資料の完成度(内容、見映え)が上司の認識と合致しているか、適宜確認する。

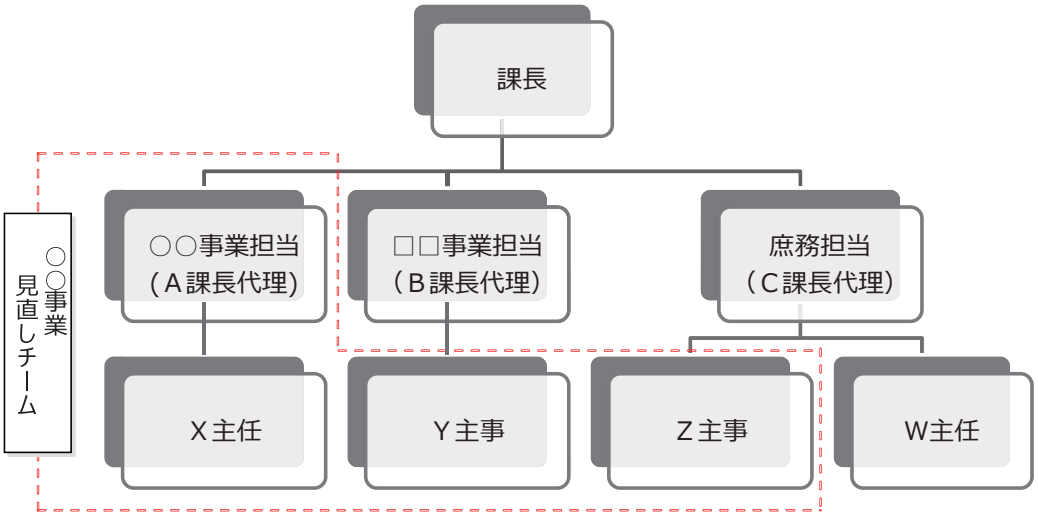
（注）※印部分は、「プロジェクトマネジメント技法の仕事の進め方への適用イメージ」を参照。

＜プロジェクトマネジメント技法の仕事の進め方への適用イメージ＞

－次期中期計画を策定することとなり、計画のメニュー案を提出することとなった。

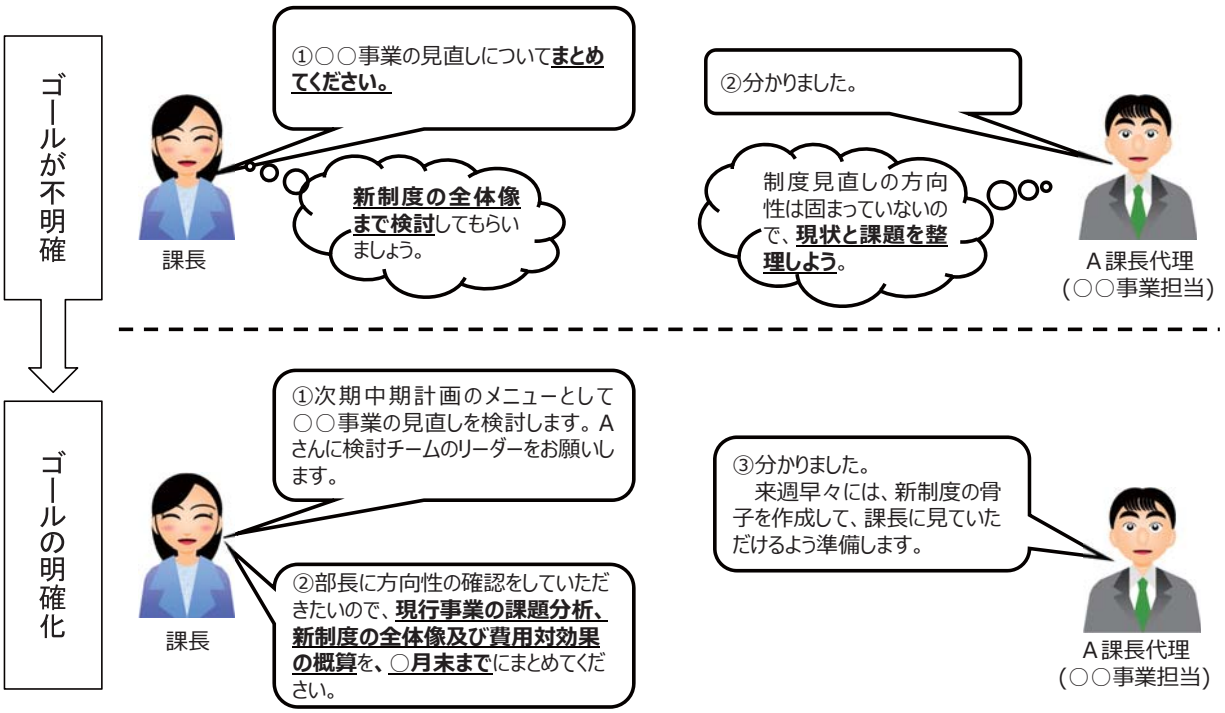
－課長は課内の各課長代理の意見を聞いた上で、○○事業の制度見直しをメニュー案として提出することとした。

－メニュー案を具体的に検討するため、課長は○○事業を所管するＡ課長代理をリーダーとする見直しチームを設置することとした。



＜到達点（ゴール）管理＞

業務の開始時点で、業務の目標と到達点(ゴール)を設定

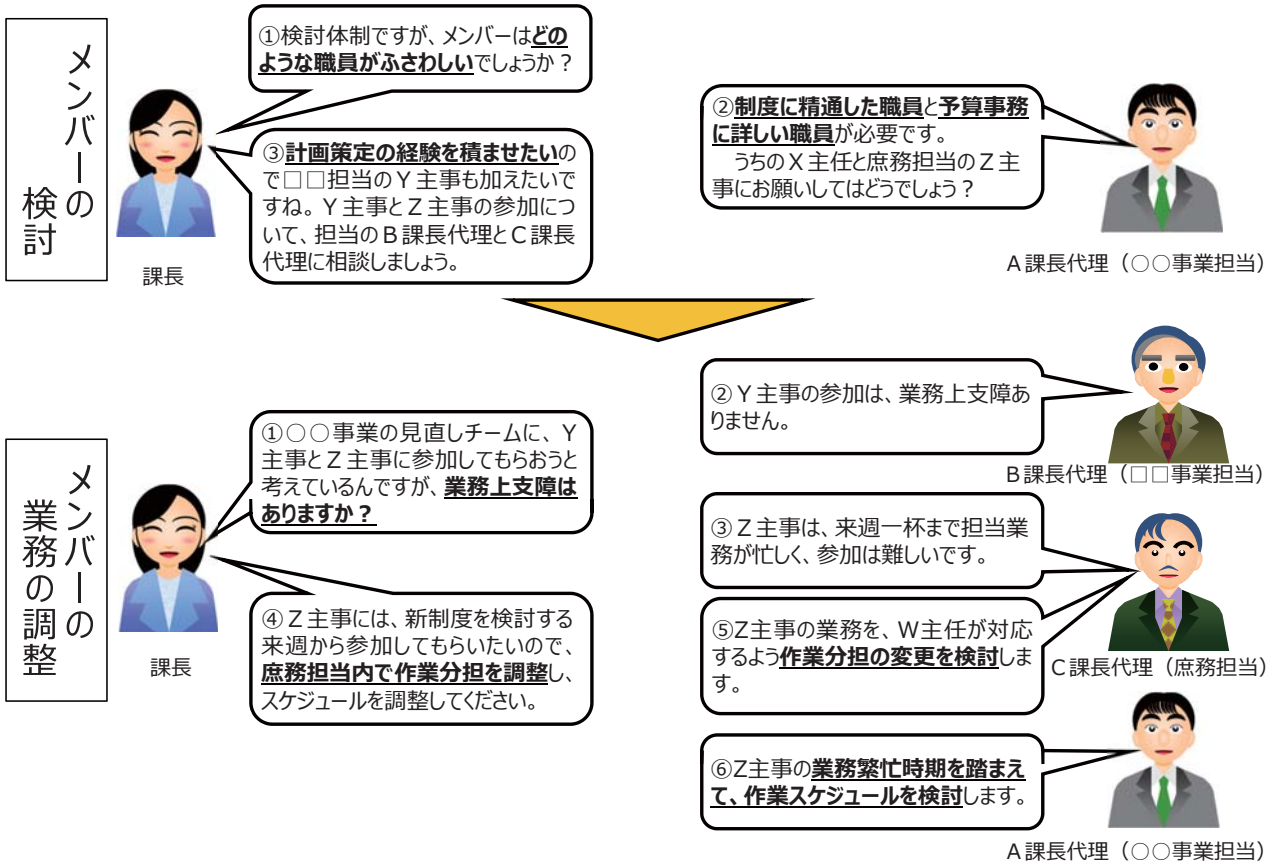


ポイント

○業務に着手するときには、ゴール（何が達成されたらば完了と判断できるか）を明確にすることが重要です。

＜要員管理＞

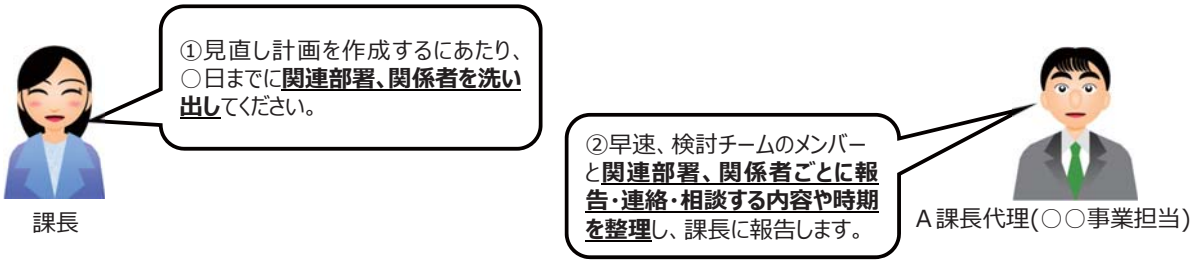
臨時タスクの検討メンバーは、能力・適性・業務の繁閑等に注意し選任することが重要



ポイント
○臨時業務に要員を割当てる際は、選任する職員の業務量に加え、業務の優先順位や応援体制などを勘案し、適切な職員を割当てる必要があります。

＜報連相管理・関係部署管理＞

業務に関連する利害関係者を洗い出し、「報・連・相」を行うタイミングを検討することが重要



ポイント
○業務を円滑に進めるためには、利害関係者に効果的なタイミングで働き掛け、巻き込んでいくことが求められます。
○このため、あらかじめ関連部署、関係者を洗い出し、「報・連・相」を行うタイミングを検討しておくことが必要です。

（５）ＩＴを活用した業務改革の推進

＜ＩＴを活用した都庁スマートプロジェクトの進化＞

○　都庁本庁舎の改修による執務室移転を機に、文書保管スペースの有効活用及び業務の効率化などを図るため、都庁スマートプロジェクトを実施し紙文書の減量化などの成果を上げてきました。

○　こうした成果を持続させるためには、意識的に紙文書の増加を抑制する取組が重要であることから、紙文書は必要最低限を保存し、不要な文書の廃棄を徹底するとともに、電子文書による保存を主体とするなどのルールを定めることにより、文書の減量化及び執務環境の改善を図ります。

○　また、電子文書を一層活用するため、バージョン管理などの保管ルールを作成し、必要な情報が容易に検索・利用できる環境を構築するなど、業務能率の向上を図ります。

＜「事務改善アイデアバンク（仮称）」の構築＞

○　都では、業務改善に向けた取組としてこれまで職員提案制度を全庁的に実施し、現場を持つ都庁ならではの創意工夫を凝らした実務的な改善がなされるなど一定の成果を上げてきました。

○　こうした取組を更に進め、現場の知恵を事務改善に一層活用するため、身近な事務改善のアイデアや仕事の進め方の慣行に関する意見などを、庁内ネットワークで公開するサイト「事務改善アイデアバンク（仮称）」 を構築します。

○　具体的には、公開されたアイデア等を職員相互で評価し、高い評価を得たアイデア等については一定の審査を経て全庁での活用を推奨するなど、業務改善の取組を促進します。今後、総務局において試行し、その実施結果を踏まえ、全庁への展開を検討していきます。

＜事務改善アイデアバンク（仮称）イメージ＞

区分	庶務 ▼	検討	すべて ▼

提案名	提案概要	提案者	おすすめ	検討
用品在庫管理シートの作成	●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●	○○局◆◆部 ××××	5,435	要
白黒印刷でも見やすい!○○事業凡例表	●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●	△△局■■部 ××××	1,198	否
庁有車利用時必携！事故対応ポケットメモの作成	●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●	○○局△△部 ××××	166	否

（６）窓口事務等の改善を契機とした「おもてなし」気運の醸成

○　職員一人ひとりが都庁の代表であり、窓口等における職員の一つひとつの対応が、都民が持つ都庁のイメージに大きく関わるため、都民に接する時の言葉遣いや態度に、「春の光のような暖かさ」が求められます。

○　都民サービスの最前線である窓口事務等について、有識者・専門家からは「民間と異なり、法令に従い厳格で毅然とした対応が求められる業務もある」、「都民は『接遇力』よりも『説明力』を求めており、職員はその期待に応えている」との評価がある一方、「対応の良い職員と悪い職員との個人差が都民のイメージに大きく影響している」といった意見が示されるなど、課題も浮き彫りとなりました。

【「窓口サービス改善等の取組」に関する有識者・専門家からの意見】

- 窓口改善を象徴としながら、都庁全体が顧客志向へと変貌する組織風土・意識の改革を図ることが重要
- 管理職がリーダーシップを発揮し、窓口サービスの改善につながるような、職場単位で生産性を高める仕組み（サイクル）を構築すべき。
- 職員の自由な発想を引き出し、積極的な取組を促す一方、決定が下れば従い、直ちに実行するという意識を徹底すべき。
- 接遇の表面的な部分だけではなく、考え方まで変えていく研修を徹底すべき。

○　こうした有識者・専門家の意見を踏まえ、都民の視点に立った窓口等の実態把握や状況分析を行い、改善策を取りまとめるとともに、サービス改善に向けたモデル職場や接遇強化月間等を設定し、職場単位で職員の意識改革をはじめとする業務の生産性を高める仕組みを構築するなど、窓口事務等の改善を契機として都の事務事業全体の改善につながる取組を進めます。

○　また、窓口事務等に関する顕著な改善事例等について表彰を行うほか、「事務改善アイデアバンク（仮称）」や職員同士のフリーディスカッションなどを通じて窓口をはじめとする事務改善に向けた職員の「声」を掘り起こすなど、「世界一の都市・東京」のイメージ形成にも寄与する職員の「おもてなし」気運を醸成していきます。

【取組の方向２】
監理団体等を含む都政グループ全体の執行力強化

現状と課題

○　これまで、都が直接実施する業務について、行政サービスを効率的・弾力的に提供するなどの観点から、民間への委託化の推進、公の施設への指定管理者制度の導入等のほか、必要に応じて監理団体への業務移管等を行い、スリムで効率的な執行体制を構築してきました。

○　その一方で、都庁において都職員が都民サービスの最前線である「現場」を経験し、技術やノウハウを継承する場が減少するなど、将来の都政を担う職員の育成を行う上での課題が生じています。

○　他方、近年、新たな都政課題や都民ニーズへの対応を、監理団体が担うケースが増加しています。行政支援・補完機能の更なる発揮に向け、都と監理団体との連携をより緊密に行う必要性が高まっていますが、監理団体からの都派遣職員の引き揚げ・解消等が進んでいることにより、都民サービスを支えるために不可欠な都との連携力の低下が懸念されています。

改革の方向

○　人口減少社会において、新たな課題や都民ニーズに的確に対応していくため、監理団体を都政の一体的運営を担う「都政グループ」の一員として捉え、積極的に活用していきます。

○　監理団体が実施する都の政策との連動性が高い業務については、監理団体の自律的な運営を尊重しつつ、都派遣職員を活用するなど、これまで以上に都との連携を強化します。

○　監理団体を都職員の技術・ノウハウ継承の受皿として活用する一方、監理団体の固有職員についても人材育成のフィールドとして都庁を活用するなど、相互の人材交流・育成を含めた幅広い連携を図ります。

○　また、指定管理者制度においても、都の政策との連動性が高い施設の管理について、これまで以上に都との連携を図るなど、都政を強力に支える安定的な執行体制を整えていきます。

主要な取組

（１）監理団体との連携の強化

○　現場実態を踏まえた中長期的な視点に基づく事業に加え、「東京都長期ビジョン」に掲げる政策に基づく事業の実施など、都の政策との連動性が高く、都と一体となった事業展開が不可欠な場合には、監理団体において都職員を活用していきます。

○　都からの業務移管等の実施により都庁本体での「現場」が縮小傾向にある中、監理団体を都政の貴重な「現場」として捉え、都職員が技術・ノウハウを継承する場として活用していきます。

○　監理団体が、新たな都政課題や都民ニーズに都と連携して的確に対応していくためには、コア人材となる監理団体固有職員の更なる育成が必要となります。これまでの、都が監理団体固有職員を対象に行う経営改革研修や、都への長期派遣研修の実施に加え、新たな人材交流手法の検討も行うなど、監理団体固有職員が都の政策形成過程を学ぶ機会を充実させることで更なる育成を図ります。

○　また、行政支援・補完団体としての性格をより一層反映させた指導監督を行えるよう、監理団体経営評価制度の見直しを検討し、簡素でより都民に分かりやすい仕組みとしていきます。

（２）指定管理者制度の更なる活用

○　これまで、指定管理者制度については、民間のノウハウを積極的に活用する一方、都の政策との連動性及び管理運営の特殊性が高い施設の管理には監理団体を活用するなど、メリハリのある制度運営を実現してきました。

○　監理団体が都政の「現場」を担うとともに、技術・ノウハウを継承し、相互の人材交流を図るためには、能力や専門性の高い監理団体固有職員の安定的な雇用・育成を可能とするなど、都民本位のサービスを実現する執行体制を整える必要があります。

○　そのため、多くの施設において平成 27 年度末に指定期間の更新を迎えるのを機に、監理団体が運営する公の施設のうち、防災対策等、都の主要政策と連動した重要な役割を果たす施設について、安定的・継続的に質の高いサービスが提供できるよう、標準の指定期間を５年から 10 年へと長期化を図ります。

【取組の方向３】

職員のキャリア形成と職場の危機管理を主軸に加えたﾜｰｸ･ﾗｲﾌ･ﾊﾞﾗﾝｽの実現

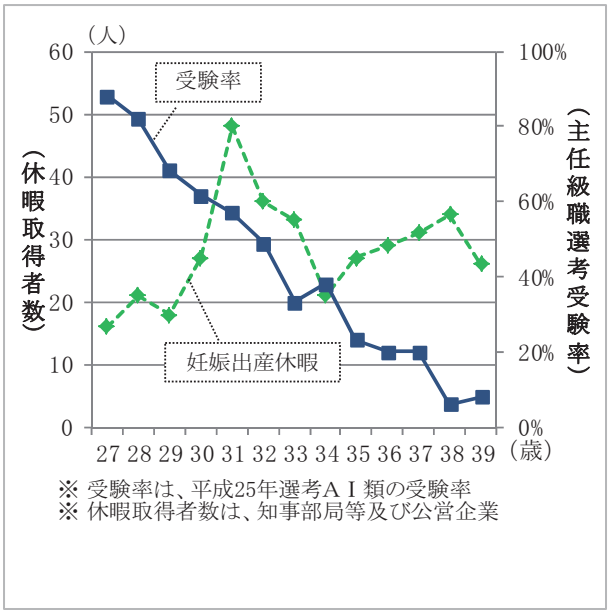
現状と課題

○　都は、これまで次世代育成の観点から育児休業や部分休業など職員の仕事と育児の両立を支援する休暇制度等の整備とその周知徹底に注力してきました。その結果、仕事と育児を両立しながら働きやすい職場環境が一定程度整備されてきました。

○　しかし、出産を契機とする主任級職選考の受験率低下や、出産や育児を理由として係長級職への昇任を躊躇する職員が増加するなど、女性職員を中心にキャリアロスや昇任意欲の停滞が生じている状況も見られます。

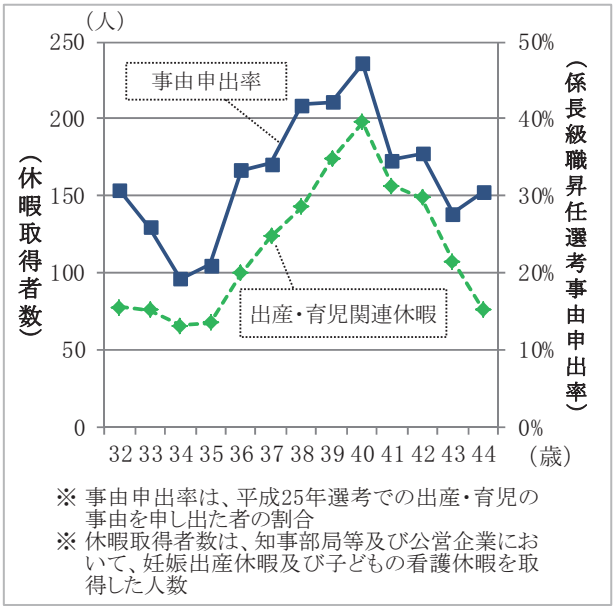
＜ライフイベントと昇任意欲の関係＞

◇妊娠出産休暇と
女性職員の主任級職選考受験率の関係



※ 受験率は、平成25年選考ＡＩ類の受験率
※ 休暇取得者数は、知事部局等及び公営企業

◇出産・育児関連休暇と
女性職員の係長級職昇任選考事由申出率の関係



※ 事由申出率は、平成25年選考での出産・育児の事由を申し出た者の割合
※ 休暇取得者数は、知事部局等及び公営企業において、妊娠出産休暇及び子どもの看護休暇を取得した人数

○　また、管理監督者等、職場の中核を担う 40 歳台、50 歳台を中心に、親の介護に直面する職員の増加も予測される中、出産や育児と異なり突然訪れる介護と仕事の両立については、職員個人の問題として捉えるのではなく、職場の危機管理の観点から支援が必要となります。

改革の方向

○　これまで推進してきた「仕事と生活の調和」に、「キャリア形成」と「職場の危機管理」を主軸に加えた都庁版ワーク・ライフ・バランスを推進し、都政の課題解決や自己を成長させる様々なキャリアに挑戦する職員を支援します。

主要な取組

（1）都庁版ワーク・ライフ・バランス推進プランの策定

○　次世代育成支援対策推進法が改正され、同法の期限が 10 年間延長されたことを受け、平成 26 年度中に次期特定事業主行動計画を策定します。次期計画は、これまでの仕事と育児との両立に向けた支援だけでなく、出産・育児を契機としたキャリアロスや仕事と介護の両立といった都職員の実情や課題を踏まえた、都庁版のワーク・ライフ・バランス推進プランとしていきます。

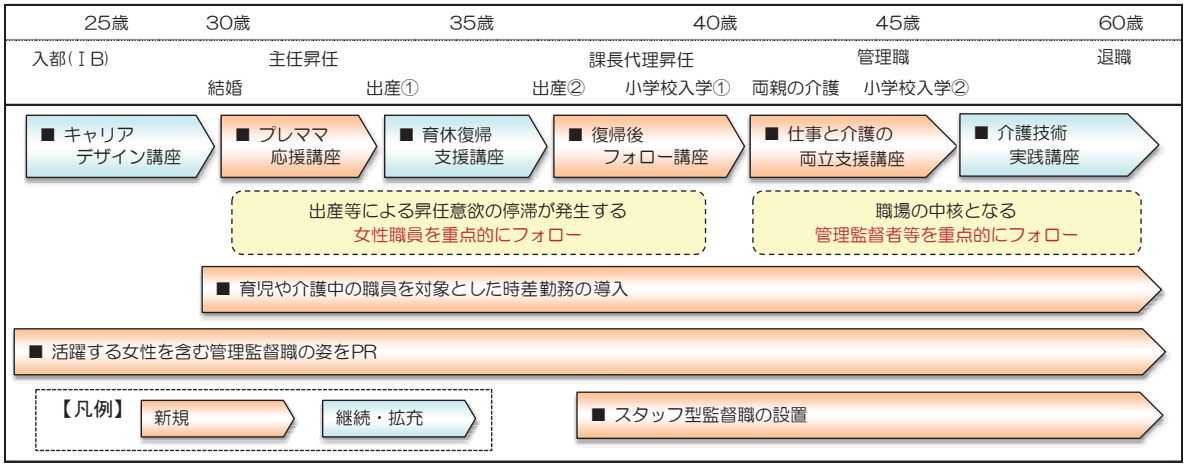
○　プランでは、今後推進していくべき支援策について、育児中の職員のキャリア形成促進、職場の危機管理としての仕事と介護の両立支援、職員一人ひとりの生産性向上に向けた能力開発・働き方改革の３つの方向性を定め、その実現に向けた取組を明示します。

○　なお、育児期のキャリアロスが、特に女性職員の昇任意欲に大きく影響している状況を踏まえ、女性管理職比率向上に向けた支援も行っていきます。

○　例えば、育児期においても培った知識と経験や高度な専門性を活かした働き方が可能な独任のスタッフ型監督職の設置（P.39 参照）や、個別キャリアプランの策定支援による計画的な育成（P.42 参照）、更には、活躍する女性を含む管理監督者の姿を紹介する取組を行っていきます。

○　このプランに基づく様々な施策により、家庭事情等、多様な背景を持つ職員が、働きがいを感じるとともに、意欲や能力を十分に発揮できる職場環境を整備し、生産性の向上につなげていきます。

＜今後のワーク・ライフ・バランス推進策の考え方と主な施策＞



（2）育児又は介護を理由とする時差勤務の導入

○　仕事と育児・介護との両立を支援する観点から、育児又は介護を理由とする時差勤務を導入し、柔軟な働き方を促進します。

○　育児や介護の事情を抱える職員が、休暇や休業等の取得を前提としなくとも、仕事に専念できる環境が整備され、家庭生活と両立しながら意欲と能力を自らの職務に発揮することが可能となります。

（3）配偶者同行休業制度の導入

○　公務において活躍が期待される有為な職員が、配偶者の外国への転勤等を理由として離職することを防止するため、配偶者同行休業制度を導入します。

○　有為な職員が復職し、それまでの経験とスキルを活かして継続的に勤務することで、公務の円滑な運営が可能となります。

（4）係制の見直し（再掲）

○　係制廃止に伴い、課長は、年度当初に課長代理に対して、類似・関連する事務など、事務執行上の合理性や効率性を踏まえ、担任事務を指示することとなります。

　課長は、担任事務の割振りと併せて、課長代理付きの職員を指定しますが、その際に課内の繁閑差の平準化の視点や、業務経験の浅い職員の育成や豊富な知識・経験を持った職員の活用の視点から、既存の係の事務分掌にとらわれることなく、仕事や職員の最適な配分を行うことが可能となります。

○　こうした柔軟な人材活用は、課長代理付きとなる職員にとっても、様々な業務経験を積み、また、複数の課長代理から指導を受けることで、より一層の成長や活躍につながります。

　また、柔軟な業務分担により、課内の業務の繁閑差が平準化され、ワーク・ライフ・バランスの実現にも寄与します。

目標２　人事施策の実効性向上

～　柱２　～

様々な分野でリーダーシップを発揮するため、職員の専門性強化と多様な人材の活用を一層推進

【取組の方向４】

様々な都政課題に対応すべく必要な人材を確実に確保

現状と課題

○　これまで、民間企業での有用な職務経験に着目した「キャリア活用」や大学院修了程度の能力を問う「Ⅰ類Ａ」の採用区分を設置し、優れた人材の確保に努めてきましたが、今後、容易に解決策が見い出せない課題への対応には、柔軟な思考や豊かな発想力を持ち、自ら進んで行動できる人材が求められます。

○　また、職員定数削減など徹底した行革努力により、少数精鋭の効率的な執行体制を構築してきましたが、2020 年オリンピック・パラリンピックの開催準備や、その先の都政も見据えると、中長期的視点に立った職員の確保や、短期間に大幅に変動する人員需要への対応が必要となります。

○　グローバル化の進展など社会経済が急速に変化し、都政が担うべき課題が拡大する中、都職員と国内外の有為な人材が交流し、相互に知識や技術、情報の共有を図ることは、限られたマンパワーで行政運営を行う上で重要です。

改革の方向

○　都政課題の高度化・複雑化に対応して、より幅広い採用市場から、様々な資質・能力を有する人材を確保します。

○　行政需要の動向に応じて、人員管理を工夫し、多様なチャネルを活用することなどにより臨機応変に必要な人材を確保します。

主要な取組

（１）採用試験区分の多様化

○　「Ⅰ類Ｂ」採用試験に、専門記述・論文を課さず、より人物重視の能力実証を行う「新方式」の試験を導入しており、民間企業志望者等にもチャレンジを促し、多様な人材を確保していきます。

○　「新方式」の試験は、事務職だけでなく、全国で初めて土木職及び建築職においても実施し、これまで学んできたことをもとに、技術者としての基礎力、柔軟な発想力、課題発見力などを多角的に検証する方式を取り入れることで、技術系人材の確保が困難な中、様々な資質・能力を備えた有為な職員を確保していきます。

＜都の採用制度の概要＞

採用試験の種類		試験区分（職種）	特徴
キャリア活用		事務（財務・システムなど） 技術（土木・建築施工・機械設備など） 専門職種（児童心理など）	・59歳までの民間企業経験者等から人材を採用 ・専門的知識、経験へのニーズが高い分野ごとに区分を設定 ・合格者は主任級職または課長代理級職として採用
Ⅰ類A		事務 技術（土木、建築、機械、電気）	・受験資格は、24歳～31歳 ・試験問題は、大学院修士課程又は専門職大学院修了程度
Ⅰ類B	一般方式	行政 技術（土木、建築、機械、電気） 専門職種（心理、衛生監視など）	・受験資格は、22歳～29歳 ・試験問題は、大学卒業程度
	新方式	行政 技術（土木、建築）	・受験資格は、22歳～29歳 ・試験問題は、大学卒業程度 ・専門試験と論文を課さない採用試験 ・３次試験でグループワーク（行政）やフィールドワーク（土木、建築）などを実施
Ⅱ類		専門職種（栄養士、司書、臨床検査）	・受験資格は、20歳～25歳 ・試験問題は、短大卒業程度
Ⅲ類		事務 技術（土木、建築、機械、電気）	・受験資格は、18歳～21歳 ・試験問題は、高校卒業程度
身体障害者採用選考（Ⅲ類）		事務	・受験資格は、18歳～27歳までで身体障害者手帳の交付を受けている者を対象 ・試験問題は、高校卒業程度

※受験資格の年齢は、採用予定年度４月１日現在の年齢

（2）行政需要に応じた人員管理の工夫

○　2020 年オリンピック・パラリンリックの開催を踏まえたソフト・ハード両面における環境整備や、地震や集中豪雨等の大規模災害への対策や復旧対応など、専門的、一時的又は緊急的な人員需要を伴う行政課題が増加しています。

○　少数精鋭の効率的な執行体制の維持や後年度の人員需要の変化を踏まえつつ、これらの行政課題に機動的に対処するため、年度途中においても、必要となる人員の前倒し採用や任期付職員の採用などによる柔軟な確保を可能とするよう職員定数管理の在り方を工夫していきます。

（3）任期付職員の更なる活用

○　任期付職員制度については、これまで高度化・複雑化する都政課題に対応するため、専門的な知識・経験を持った外部人材を一定期間任用する「特定任期付職員」及び「一般任期付職員」を設け、法務や児童相談等の分野で活用を図ってきました。

○　今後は、従来型の任期付職員に加え、地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律第四条に基づく、任期を原則３年以内とする任期付職員制度を導入・活用し、2020 年オリンピック・パラリンピックの開催等、短期間かつ大規模なプロジェクトに伴う一定期間内の業務量増に備えていきます。

＜都の任期付職員制度の概要＞

<table>
<tr><th></th><th>従事業務</th><th>任　期</th><th>採用方法</th><th>給　与</th></tr>
<tr><td>特定任期付職員</td><td>・高度の専門的な知識経験、優れた識見が特に必要とされる業務</td><td rowspan="2">５年以内</td><td rowspan="2">選考</td><td>特定給料表</td></tr>
<tr><td>一般任期付職員</td><td>・専門的な知識経験が必要とされる業務</td><td>常勤職員と同様</td></tr>
<tr><td>四条任期付職員</td><td>・一定の期間内に終了が見込まれる業務
・一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務</td><td>３年以内
※特に必要な場合は５年以内</td><td>競争試験又は選　考</td><td>単一号給
（Ｉ類Ｂ採用初任給）</td></tr>
</table>

（４）多様な主体との積極的な人事交流

○　2020 年オリンピック・パラリンピック開催に向けては、都職員に加えて他の自治体からも派遣職員を受け入れ、日本全体で成功に導くとともに、携わった者全てが「人材のレガシー」となってその経験を持ち帰ることで、オリンピック・パラリンピック開催の様々な分野でのレガシーが、東京のみならず、全国に波及していくこととなります。

○　一方、様々な分野の知識・経験を持った都職員が、今なお困難な課題を抱える東日本大震災の被災地等へ赴いて課題解決にあたることは、東京が日本全体を牽引し活性化させる観点から重要な取組です。

○　さらに、2020 年オリンピック・パラリンピックの成功や世界をリードするグローバル都市実現に向けて都市外交を推進していく中で、今後姉妹友好都市等との人事交流も活性化させていきます。

○　また、「都政グループ」の一員である監理団体等との間においても、人事交流を活性化させ、技術の継承と相互の人材育成を促進させることで、「都政グループ」全体の執行力を強化していきます。

【取組の方向５】

専門性を育成・活用するため「個」に着目した人事管理を強化

現状と課題

○　都政課題が高度化・複雑化する一方で、団塊の世代の大量退職以降、職員一人ひとりが、ベテラン職員が培ってきた知識・技術、ノウハウ等を着実に継承し専門性を高めることが、組織上の課題となっています。

○　近年、大量退職に対応した採用を進め、そのうち９割超が大卒相当以上区分での採用と、優れた素地を持つ人材を数多く確保しており、またキャリア活用やⅠ類Ａの採用区分により、高い専門知識や経験を持った有為な人材の確保も進めてきました。

○　しかし、新規採用者を育成に適した職場に配置することで配属局が偏在し、若手期のジョブローテーションを通じた育成に限界が生じるケースも見られるなど、職員の「強み」を育て、専門性の発揮が可能となる人材育成や配置管理が十分ではない状況となっています。

○　行政系の専門職制度についても、情報処理や医事、税務といった特定の職務分野では、キャリア活用採用やベテランの主任級職員など高い専門性を有する者がいる一方、専門職としての任用は管理職に限定されており、職員が持つ専門性を十分に活かしきれていません。

○　また、都のあらゆる事業部等において課題に即応して課長級を職制任用できるよう、平成 24 年度から政策分野の行政専門職区分を新設（区分Ｂ）しており、今後更なる活用を図り、事業分野のプロを育成していくことが急務です。

改革の方向

○　監督職から専門性を重視した昇任ルートを整備して複線型の行政系任用体系を構築するとともに、職員の「強み」を育て発揮できる配置管理を行うことにより、「個」を重視し専門性を高める人事管理を推進していきます。

○　各年代・ステージに応じた人材育成策の更なる充実を図り、職員一人ひとりが自らキャリアを切り開くことを推進していきます。

主要な取組

（１）複線型の行政系任用体系を整備

○　課長代理級職昇任選考に、監督職としてのマネジメント能力や適性を踏まえて行う従来の選考に加え、新たに職務分野の専門性に着目し、課長代理級職に任用できる専門区分を設置します。

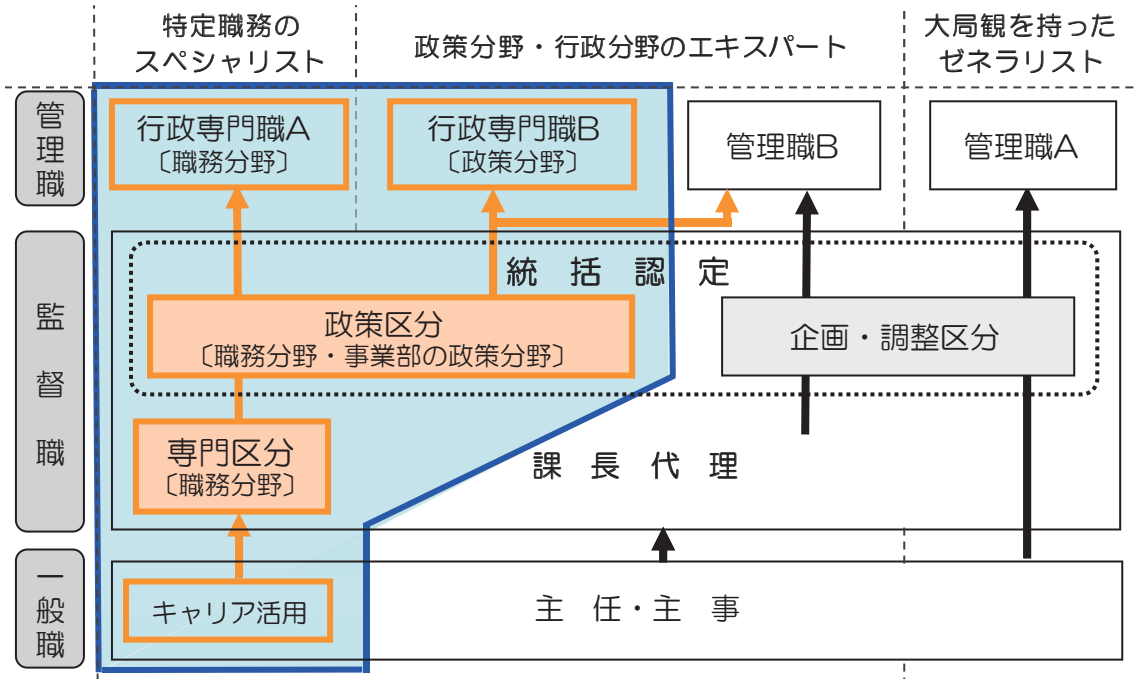
【平成 26 年度に設置した専門区分】
情報処理、医事、税務（資産評価）、税務（滞納整理）、税務（法人調査）、会計監査、用地、法務、都市整備（換地計画）、橋梁構造、建築構造、都市整備（権利変換）、児童福祉相談
※ 27 年度以降新規区分を順次設置

○　また、本庁の事業部等を基本とする政策分野において、将来の行政専門職（区分 B）候補者の育成も視野に入れながら、統括課長代理認定制度に「政策区分」を設けます。

○　実務の要である監督職において専門性に着目した選考区分を設置し、採用から管理職まで専門性に着目した任用体系を整備することで、個々の職員が持つ専門性や強みを一層活用し、国や民間のプロフェッショナルと伍して対応できる職員を育て、組織の課題解決力の強化を図ります。

○　また、部下の監督や調整役を主たる役割とする監督職だけでなく、高度な専門性を活用して課題解決に取り組む独任のスタッフ型監督職を設置することで、育児期の職員など、仕事と家庭の両立を図りながら、より責任ある立場での能力発揮が可能となります。

＜複線型の行政系任用体系の概要＞



（2）専門性や強みを育て、最大限活かす配置管理

○　配置管理には、職員の能力開発の機能と職場間の人員配置の適正化の機能があります。新規採用職員の配置局が偏在する中で、局ごとの職員構成バランスの維持や、2020 年オリンピック・パラリンピック開催準備等新たに発生する業務に従事する職員の確保の点において、今後とも職員の局間異動は必要となります。

○　新規採用職員の配置や局間異動の課題を踏まえ、職員の希望や適性に配慮し、専門性や強みを育て、発揮させる観点を重視した配置管理を強化していきます。

○　具体的には、局間異動時期の分散化に向け、従来の異動期の中心である主任昇任時異動のほか、より早期の１級職異動を積極的に活用し、若手期から主任期のキャリアパスを多様化させていきます。

　また、監督職を中心として、過去の経験局への戻し異動、類似の専門性を持つ他局ポストへの配置など、職員の一人ひとりの専門性を育て、活かすための最適な配置を促進していきます。

（3）「個」の持つ専門性を高める様々な人材育成

○　職務に求められる専門的な知識・スキル、ノウハウ等の継承が課題となる中、各職場においてこれらが明確化されておらず、また、最前線での現場経験を積む職場も縮小しているため、円滑な知識・スキル、ノウハウ等の継承と各職員の専門性向上への人材育成の取組が必要です。

○　職務に求められる知識・スキル等を体系的に整理し、「見える化」するために、全所属において「知識・スキル・能力一覧表」の作成を進めていきます。

○　また、ｅ－人事システムの機能を強化し、全所属の「知識・スキル・能力一覧表」が閲覧できる機能、並びに職員が自身の職歴、研修受講・講師歴、資格免許歴を閲覧できる機能を新規に追加しています。

○　各職員が一覧表を活用し、取り組むべき目標や課題を把握し、所属長とも共通認識を深めることにより、自己啓発や研修受講等の能力開発を効果的に実施できることとなります。

○　さらに、監理団体を都政の貴重な「現場」として捉え、派遣された都職員が監理団体のベテラン職員から技術やノウハウの継承を受けるとともに、監理団体の固有職員についても、東京都人材支援事業団が担う人材育成機能等

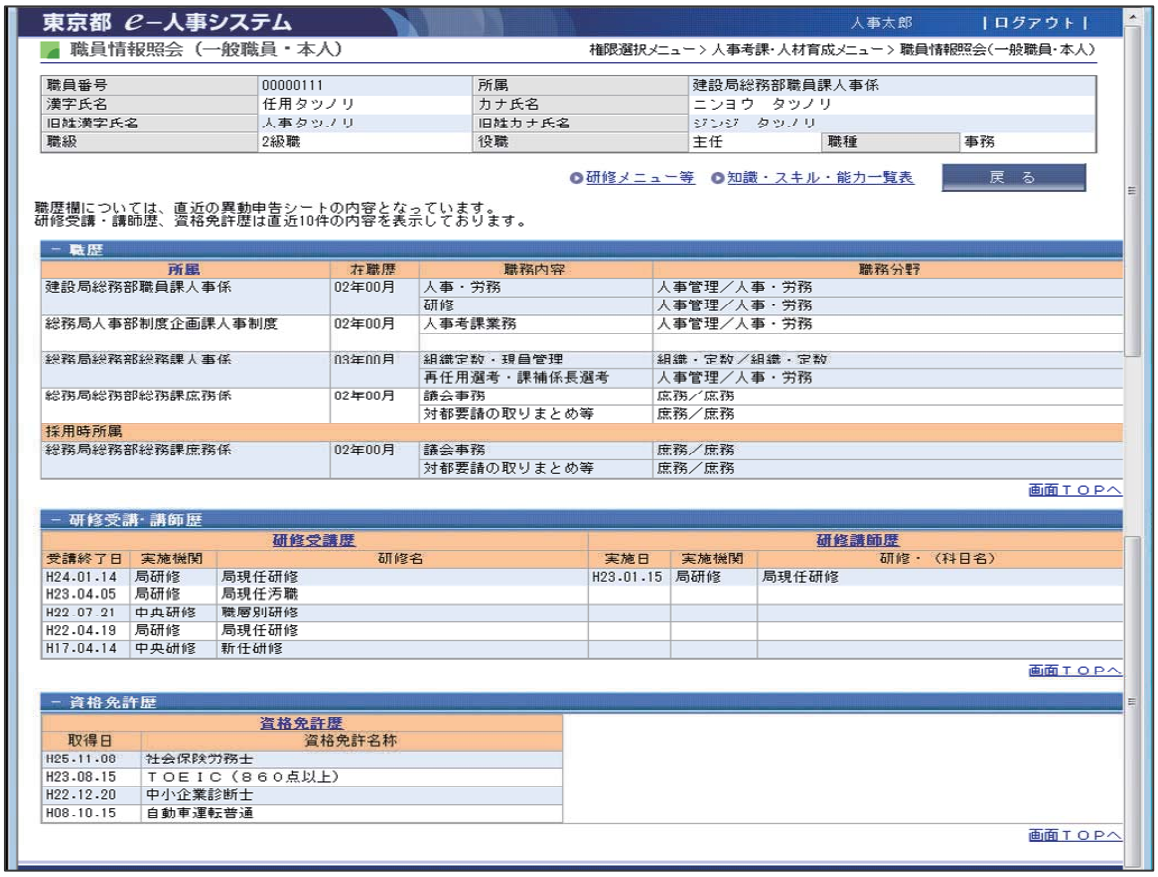
の更なる活用など、「都政グループ」内の人づくりネットワークを通じて、全体の執行力強化につながる育成を図っていきます。

＜知識・スキル・能力一覧表（例）＞

都市整備局　市街地建築部　建築指導課

所管	職務内容	職務に求められる知識・スキル・能力	職務に関係する法令等	有用な資格等	参考書籍	備考
指導係	建築物等の確認審査、建築物の認可及び認定	建築基準法及び東京都建築安全条例などの関係法令に関する知識 建設工事に係る資材の再資源化等に関する法律等に関する知識 法文の趣旨を理解し、申請案件の法適合性を的確に判断する能力 申請者や近隣住民等に分かりやすく説明し、説得し理解させる能力 審査請求事件における弁明書の作成などに必要な論理的な思考力	建築基準法、都市計画法、東京都建築安全条例、その他建築基準関係規定	建築基準適合判定資格者検定、一級建築士、構造一級建築士、設備一級建築士	「まちづくりのための建築基準法　集団規定と運用と解釈」（柳沢厚・山島哲夫編著、学芸出版社発行）など	

＜ｅ－人事システム画面イメージ＞



（４）都職員の国際対応能力向上への支援

○　2020 年オリンピック・パラリンピックの成功や世界をリードするグローバル都市実現に向けて都市外交を推進していく中で、今後姉妹友好都市等との人事交流も活性化させていきます。

○　また、都庁各局において都市外交や事業の海外展開、外国企業の誘致等を円滑に実施していくには、英語等の外国語が堪能で国際感覚に優れた職員が多く必要となります。そのため、語学力や異文化理解力と東京の歴史・文化に関す

る教養を兼ね備えた「都庁国際化リーダー」を、平成 27 年度からの５年間で 1,000 人育成します。リーダーには、併せて OJT を通じた職務遂行力向上も図り、国際業務の中核を担いうる人材となるよう育成を図っていきます。

○　また、「都庁国際化リーダー」が若手職員の基礎勉強会やサテライトセミナーの講師を務めることなどにより、国際対応能力向上への庁内機運を醸成するとともに、語学学習の職員向けポータルサイト開設により、多くの職員の自己啓発支援を活用した語学力向上や国際性かん養の取組を支援します。

＜都庁国際化リーダー育成プログラムの概要＞

実施期間	平成27年度から平成31年度までの5年間			
対象者	将来的に都政の中核を担いうる、今後の成長が期待できる若手職員（職種不問）			
対象者数	1,000人（毎年度200人×5年間）			
内容	カテゴリ	主な内容	時間	実施形態
	英語学習	英会話グループレッスン（月2回程度（2.5ｈ×16回））	40時間	研修
		TOEIC受験	2時間	研修
		通信講座受講（2講座まで）	―	自己啓発
	異文化理解	グローバル人材をテーマとした講演	1.5時間	研修
		異文化理解に関する講義、グループワーク	6時間	研修
	東京の街と歴史・文化を知る	東京の歴史・文化に関する講義	6時間	研修
		江戸東京博物館見学、フィールドワーク	6時間	研修
		江戸東京歴史・文化試験	2時間	研修

（5）個別キャリアプランの策定

○　複線型の行政系任用体系整備を踏まえ、各職員が将来従事を希望する職務に必要な知識・スキル等を把握し、計画的な能力開発に取り組むことが重要となります。

　また、出産・育児や介護等によるキャリアロスを生じさせることなく、意欲や能力のある職員が活躍可能となるようなキャリア支援も必要です。

○　昇任時等の職層別研修などの節目において、各職員が自らの「キャリアプラン」を考える機会を設け、これまでのキャリアの振り返りと、ライフイベントも含めた将来のキャリアイメージを明確化させる取組を支援していきます。

○　さらに、将来のキャリアプランを踏まえて、所属長と自己申告での面接等を通じた意見交換を行うことで、効果的な能力開発やワーク・ライフ・バランスの実現、昇任意欲の喚起につなげていきます。

【取組の方向６】

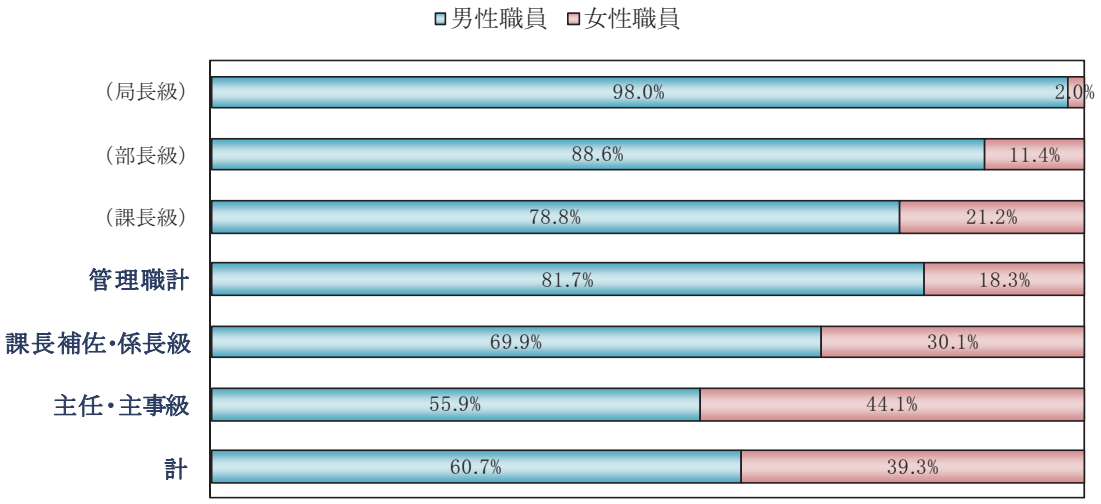
多様なマンパワーが持つ能力を最大限引き出す環境整備

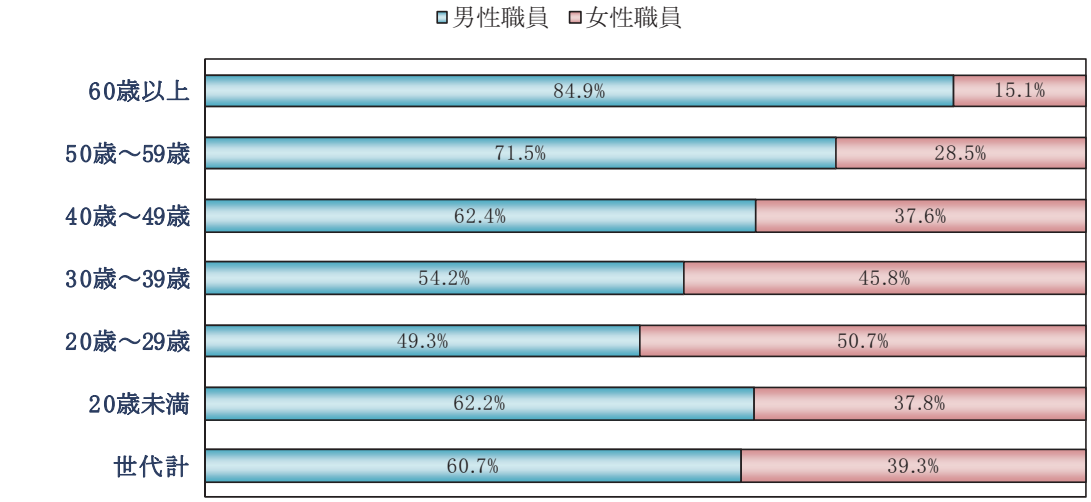
現状と課題

○　これまで性別にとらわれず任用制度を運用してきたことに加え、女性の社会進出が進展したことに伴い、職員全体に占める女性の割合は約４割、特に若年層では約半数となっています。一方で、出産や育児により、キャリアロスや昇任への躊躇が生じている状況も見られます。

○　都では、都政課題の高度化や複雑化に対応して、有用な知識・経験を有する高齢職員や非常勤職員の活用を進めてきており、組織の執行力を維持し、業務を円滑に遂行していくためには、こうした人材は欠かせない存在です。

＜都職員の職層別・世代別男女構成比＞





※　東京都人事委員会「都職員の構成」（平成 26 年 4 月 1 日）（教育職員、警察官、消防吏員除く）

改革の方向

○　強固で少数精鋭の執行体制を維持しつつ、業務内容や求められる専門性に応じた最適な人材を活用できるよう、性別や年齢、任用形態を問わず、多様なマンパワーが能力を最大限発揮できる体制を構築していきます。

主要な取組

（1）女性職員の活躍推進

○　育児期においても培った知識と経験や高度な専門性とを活かした働き方が可能な独任のスタッフ型監督職の設置や、育児又は介護を理由とした時差勤務の導入、個別キャリアプランの策定支援による計画的な育成と出産・育児からの早期の職場復帰支援など、様々な条件下でも職員が十分に能力を発揮できる組織と任用へ転換していきます。

○　キャリア支援においては、育児や介護、仕事と自己啓発を両立しながら、昇任も果たし活躍している等身大の職員像を複数示すことで、各職員が自らの生活や人生と重ね合わせ、都庁におけるワーク・ライフ・バランスのイメージをつかみやすくし、管理職選考等への受験勧奨なども併せて実施することにより昇任意欲を喚起していきます。

○　これらの取組と併せ、女性職員も困難ポストへ積極的に配置・登用するなど、引き続き実力本位の任用管理を行うことで、行政系の管理職に占める女性の割合を 2020 年までに 20%まで高めることはもとより、都庁の幅広い分野で、意欲と能力のある職員誰もが一層活躍していくこととなります。

（2）高齢職員の積極的な活用

○　職員の大量退職が継続する中、都庁組織の執行力を維持・強化するためには、ベテラン職員が培ってきたノウハウや専門性を継承していくことが課題です。

○　ベテラン職員が持つ知識・能力を、最大限活用するため、都の高齢期雇用制度における勤務形態は、再任用フルタイム勤務での任用を基本とし、65 歳まで現役同様活躍できる環境を整備します。

○　また、「都政グループ」の一員である監理団体をはじめ、都政と関連の深い団体においては、都の在職中に有用な知識・経験を培った人材を引き続き活用し、都政全体の執行力を強化していきます。

（3）非常勤職員制度の見直し

○　都においては、非常勤職員を地方公務員法における特別職として任用していますが、国から、一般職非常勤職員の任用等に係る考え方が示されたことを踏まえ、平成 27 年度から新たに一般職非常勤職員制度を導入し、地方公務員法に基づく人事管理を行うとともに、地方公務員育児休業法等に基づき休暇・休業制度を整備していきます。

○　非常勤職員の職務内容や勤務形態等を踏まえ、その職に合った適切な勤務条件を整備するとともに、常勤職員等との的確な役割分担を行うことで、効率的な執行体制を確保していきます。

○　また、自らが有する学識、知識、経験等を多様な働き方で活かすという非常勤職員の特性を踏まえつつ、より職務に専念できる働きやすい環境が整備されることにより、一層の能力発揮や多様な人材の確保を進めていきます。

＜一般職非常勤職員制度の概要＞

名　称	一般職非常勤職員
設置根拠	地方公務員法第 17 条
職の性格	原則として、１年を通して概ね月 16 日かつ日７時間 45 分相当の時間勤務する職
任　期	１年以内 ※　能力実証を経た上で、連続４回まで公募によらない再度任用が可能 また、上限回数に達した職員が、公募による能力実証を経た上で再度任用されることも可能
報酬等	地方自治法第 203 条の２に基づく報酬及び費用弁償
休暇等	地方公務員育児休業法や育児・介護休業法等に基づく制度
職の例	・ 消費生活相談員 ・ 虐待対応協力員 ・ 児童相談所心理職員 ・ 夜間防災連絡員　等

目標２　人事施策の実効性向上

～　柱３　～

高いモチベーションと強い組織を支えるため、職員の頑張りに報いる処遇を徹底

【取組の方向７】

努力した者が報われる信賞必罰の処遇を徹底

現状と課題

○　都では、これまでの職責・能力・業績を重視する人事給与制度の見直しにより、年功的な給与上昇を抑制し、職責差が適切に反映される仕組みとするとともに、昇給や勤勉手当において、努力し、成果を上げた者に対する適正な処遇の確保を進めてきました。

○　民間企業では、社会経済情勢の変化や年金制度改正に伴う高齢層の就労環境整備への対応等、限られた総人件費で従業員の意欲を引き出し、業績を上げるため、年功的な給与制度から職責・業績に基づく制度への見直しが進んでいます。その結果、給与に勤務成績をきめ細かく反映し、成績次第で減給となる場合もあるなど、必ずしも定期にあらかじめ定められた幅で昇給を行っていない企業も見られます。

○　国が地方自治体に対して、高齢期の雇用と年金の接続に当たり分限免職相当の者を除き再任用を義務化する一方で、能力・実績に基づく信賞必罰の人事管理の徹底を要請していることも踏まえれば、都としても、勤務成績不良者に対して一層厳格に分限制度の運用を行うことが必要です。

改革の方向

○　給与制度については、国や民間企業の動向等を踏まえた不断の見直しにより、管理職、監督職、一般職それぞれの職の在り方や職責の重さに応じたメリハリのある処遇を実現できるよう、職責・能力・業績主義を引き続き徹底していきます。

○　あわせて、規律と公務遂行の秩序の維持を目的として、勤務成績不良者に対する分限処分や、非違行為等を行った職員に対する懲戒処分を厳格に運用し、都民や職員の理解と納得を得ることを目指します。

○　職員の顕著な業績や頑張りに対しては、給与面で応えるだけではなく、職員表彰制度を効果的に活用し、職員のモラール向上を図ります。

主要な取組

（１）昇給制度の見直し

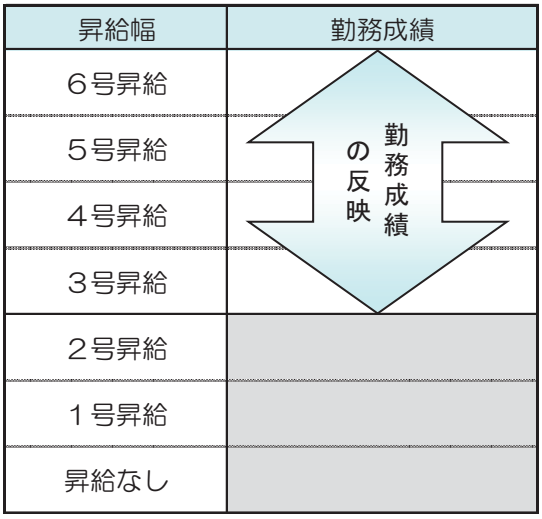
○　これまでの昇給制度は、勤務成績に応じて３号から６号までの４段階で昇給が決定され、約 7 割の職員が毎年４号昇給をしている状況ですが、職責・能力・業績主義に基づく昇給制度を一層推進する観点に基づき、平成 28 年度昇給から、勤務成績反映の幅を７段階に拡げるとともに、管理職だけでなく監督職層に対しても３号昇給以下の下位区分に付与率を設定します。

○　職員の頑張りをこれまで以上にきめ細かく処遇に反映させることで、努力し成果を上げた者に対して的確に報い、勤務成績が芳しくない者については奮起を促し、更なるモラールの向上を図ります。

○　また、非違行為等を行った職員に対しては、引き続き厳格に懲戒処分を行い、給与上も停職又は減給に処された職員は昇給なしとするとともに、戒告に処された職員については、従前に比べ昇給幅を大きく抑制しています。

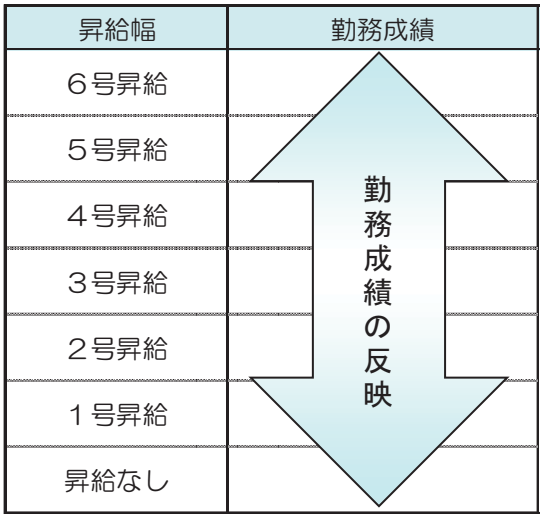
＜昇給制度のイメージ＞

【現行】



※　他に分限処分に基づく３号降給あり

【見直し】



※　他に分限処分に基づく３号降給あり

（２）監督職制度の見直し（再掲）

○　課長補佐級職（４級職）と係長級職（３級職）を廃止し、平成 27 年度から新たな監督職として課長代理級職（新３級職）を設置することに伴い、新たな職責にふさわしい給与制度とする必要があります。

○　全ての課長代理級職が、課長を補佐し、事案決定権の一部を委譲されることなど、新たな職責を適切に反映した昇給カーブとしつつ、勤務成績に基づ

く昇給決定では３号昇給以下の下位区分に付与率を設定し、より重い責任を担い、高い成果が求められる新たな監督職にふさわしい、職責・能力・業績がより一層反映される給与制度に見直します。

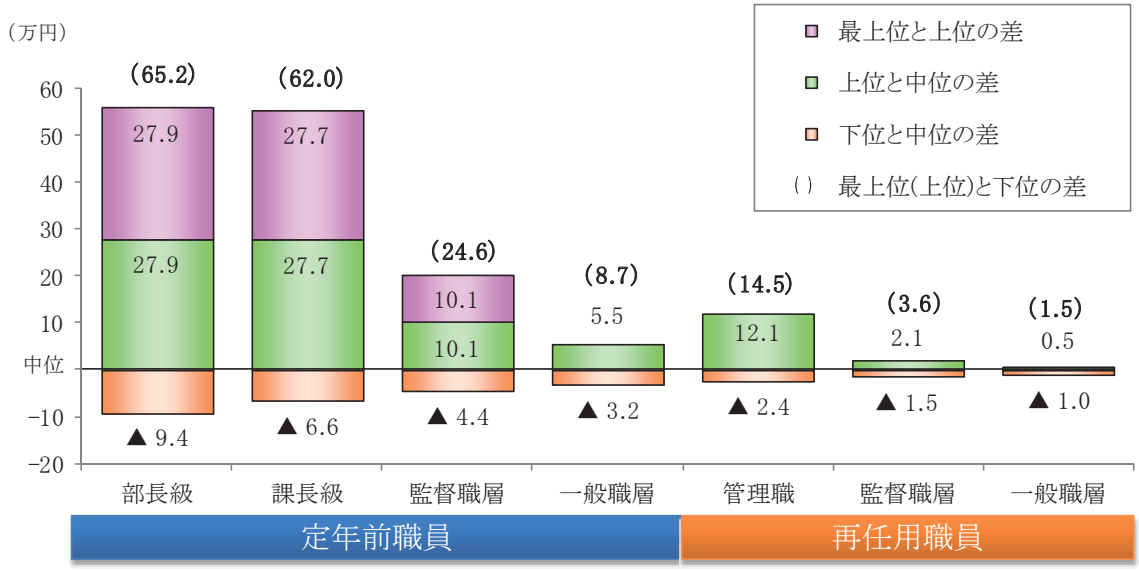
（３）勤勉手当の成績率を全職員に適用

○　勤勉手当の成績率については、管理監督職を中心に適用対象職員や査定幅の拡大を図ってきましたが、本来、職種・職層を問わず職員一人ひとりの努力や業績が適切に特別給に反映されることが必要です。

○　都では、若手職員、再任用職員、教員、現業系職員も含む全ての職員に成績率を適用しており、査定幅は、それぞれの職層の職責や職務困難度に応じて設定していきます。

○　給料月額が単一の設定となっている再任用職員や昇給抑制対象となる 55 歳超の職員に対しても、一年間の業績や頑張りを処遇に的確に反映させることが可能となり、幅広く職員のモラールが向上することとなります。

＜職層別の査定幅＞



※ 平成26年6月支給実績（平均値）をもとに平成27年度支給分を試算

（４）勤務成績不良者等に対する処遇の厳格化

○　勤務成績不良者や非違行為等を行った職員等に対しては、分限処分や懲戒処分により適正に対応してきたところですが、都民や職員の理解と納得を高めていくために、これらの制度を今まで以上に適切に機能させることが求められます。

○　勤務成績不良者に対する分限処分をこれまで以上にきめ細かく運用していくため、降任、免職、休職に加え、組織的な指導・育成の取組にもかかわらず、なお業績不良が改善されない職員に対して、降給を導入しています。

○　勤務成績不良者に対し、処遇においても厳格な対応を図ることで、公務遂行水準を維持するとともに、職員の自省による職務への奮起を期待します。

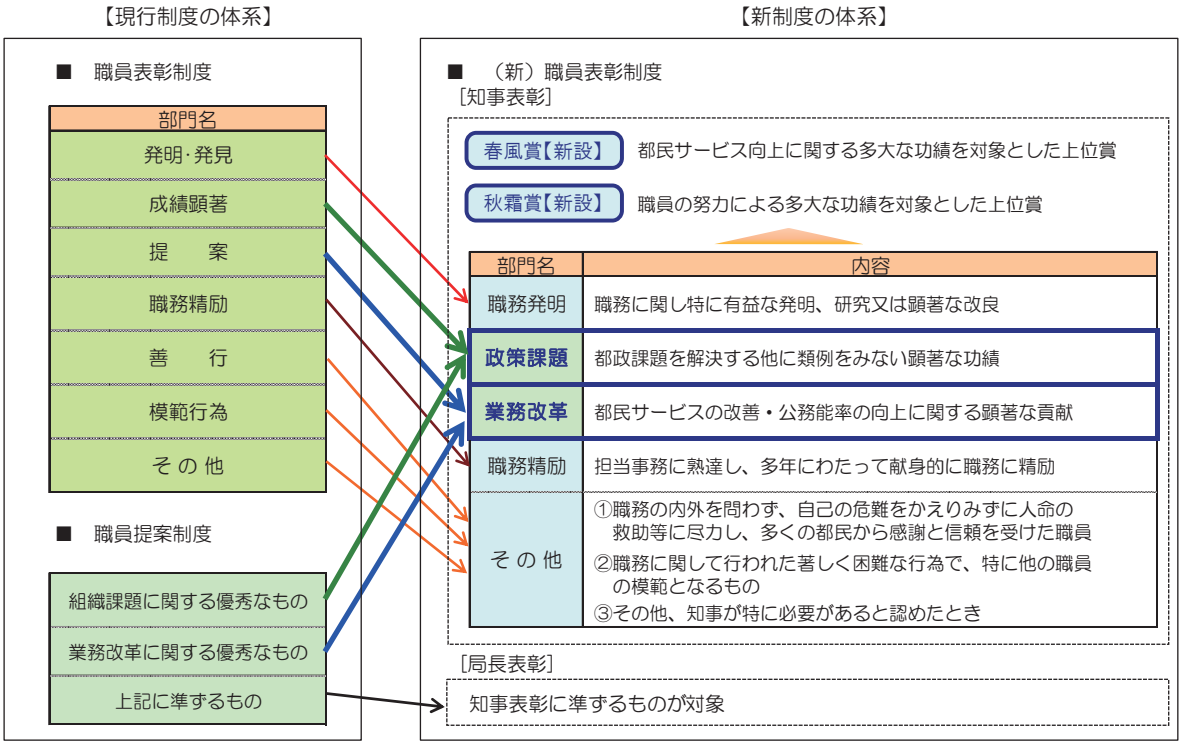
（5）表彰制度の見直し

○　昭和 59 年に「東京都職員表彰」を創設し、模範とすべき職員を毎年表彰しています。一方、業務に関する優れた提案やアイデアに対しては、「東京都職員提案制度」により職員を表彰しています。

○　都の政策課題や業務改革への貢献を積極的に表彰していく観点から、これまでの「東京都職員表彰」と「東京都職員提案制度」を統一・再構築し、職員のモラールアップや公務への貢献意欲向上につながる表彰制度へと見直します。

○　優良な取組については全庁に広く紹介することで、職員が新たな課題へチャレンジする機運を高め、継続的な業務改善に取り組む組織風土を醸成していきます。

＜表彰制度再構築のイメージ＞



目標３　職員意識の変革促進

～　柱４　～

全体の奉仕者として、都民サービスの更なる向上に尽くす原点に立ち返るとともに、「世界一の都市・東京」を目指して職員意識の変革を促進し、積極的にチャレンジする組織風土を醸成

【取組の方向８】

職員一人ひとりの意識改革を促進

現状と課題

○　「世界一の都市・東京」を目指すには、スピーディかつアグレッシブな政策展開が必要であり、これを支える職員も意識改革を進め、全員が目的や方向性を共有しながら総力を挙げて取り組む必要があります。

○　今後、2020 年オリンピック・パラリンピック開催準備等において、ルールや前例のない課題に対して短時間に判断を求められる場面が増えることが見込まれます。そうした中でも、常に都民から真に信頼される都政とするためには、職員一人ひとりが「全体の奉仕者」との原点に立ち返ることが重要です。

改革の方向

○　都政課題が高度化・複雑化する中、都民のために、スピード感を持って、困難な課題や新しい仕事に積極的にチャレンジする組織へ転換していきます。

○　職員一人ひとりが、都庁の代表であり、常に都民に奉仕するという精神を改めて肝に銘じ、日々緊張感を持って職務に取り組んでいきます。

主要な取組

（１）「世界一の都市・東京」の実現を目指し、職員の意識改革を促進

○　係制廃止による仕事の進め方の見直しを契機に、日頃から枠にとらわれず、広い視野を持ち、積極的かつ柔軟に課題解決に取り組むよう職員の意識改革を図っていきます。

○　全ての職員が、2020 年オリンピック・パラリンピック開催準備をはじめ、あらゆる仕事において、自ら進んで仕事を引き受け、課題をいかに克服するか、組織の壁を越えた視点で考えられる職員へとレベルアップしていきます。

○　とりわけ、課長代理級職員は、従来の課長補佐が担っていた課長の補佐等の役割を担い、事案決定権の委譲を受けるなど、新たな職責を担うため、一層の強い責任感と広い視野を持って課題解決に取り組まなければなりません。

○　課長級職員は、組織運営の中核的存在であり、組織体制見直しの効果を最大限活かして人材の有効活用を図るとともに、都庁内部の組織の壁を越えた

視点により仕事が進められるよう、自己の組織のマネジメントに一層の磨きをかける必要があります。

○　部長級職員は、個々の事業部門の総括責任者の立場にあり、自己の組織全体に目配りし、部下職員の能力発揮を最大化させることはもちろん、東京さらには日本にとって何が最善であるか、内部の論理を越えた大局的な視点で指揮を執ることを常に意識しなければなりません。

○　こうして職員一人ひとりが、自らの意識をさらに高めながら、日々の実践においては、上司が一段高い次元で職務に取り組むよう働きかけること、部下がその働きかけに応えて、幅広い視野を持って高度な専門性を発揮していくことが、改革の第一歩となります。

○　この取組を、組織全体の意識改革の大きなうねりとし、オール都庁で都民のために積極的にチャレンジする組織風土を醸成していきます。

（2）公務員としての使命や倫理観を再確認

○　我々都職員は、住民福祉の増進が使命であり、どのような状況であっても、常に都民のために全力で働くことを忘れてはなりません。

○　東日本大震災や大島土砂災害発生時には、都職員は、被災者の安全・安心確保に向け、迅速かつ献身的に行動しました。こうした公務員としての使命感や各職場における危機対応力を、平常時においても持ち続けられるよう、研修等を通じて繰り返し確認していきます。

○　全ての職員が都民からの信頼や期待に応えていくために、規範意識は当然のこと、「公務員は全体の奉仕者」との倫理観を常に意識し、誇りと気概を持って、職員一丸となり「世界一の都市・東京」を築き、支えていきます。

登録番号(26)45

都庁 組織・人事改革ポリシー

編集・発行　東京都総務局
〒163-8001　東京都新宿区西新宿二丁目８番１号
電話　03-5388-2372（直通）
印刷・製本　株式会社　謄栄社
電話　03-3294-6385（代）

R70
古紙パルプ配合率70%再生紙を使用しています
リサイクル適性Ⓐ
この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。