

第2章

人材育成と人事管理



2. 人材育成と人事管理

東洋大学法学部企業法学科准教授
箕輪 允智

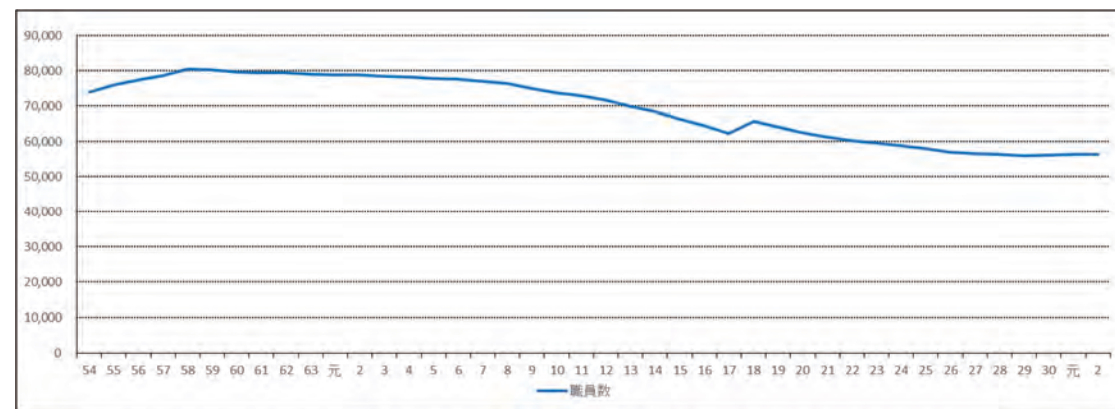
特別区が優秀な人材を確保・育成するためには、適切な採用活動や、昇任試験の実施だけでなく、働き方改革を含む適切な職務環境を十分に整備していくことが重要である。ここではまず、2.1.で人事関係の基礎的なデータを確認したうえで、2.2.で各区ヒアリングを踏まえ、採用、人事評価、職員の年齢構成、働き方改革等、人材育成と人事管理の現状と課題を明らかにする。

2.1. 人事関係統計データからみる現状と将来的課題

まずは主な人事関係の統計データの確認をする。これらデータは将来的課題を検討する前提の材料となる。

2.1.1. 特別区職員数の推移

図1 特別区職員数の推移¹



これまでの特別区職員総数の推移を確認する。特別区職員総数は昭和58(1983)年の80,389人をピークに平成8(1996)年までは緩やかな減少傾向にあった。平成9(1997)年以降から平成22(2010)年までは、平成12(2000)年の都区制度改革に伴う清掃職員の身分切り替えのあった平成18(2006)年を例外として、1年につき1,000人以上、ないしはそれに近い職員数が減少する傾向であった。

その後、しばらくやや緩やかな減少傾向を経て、平成28(2016)年以降の

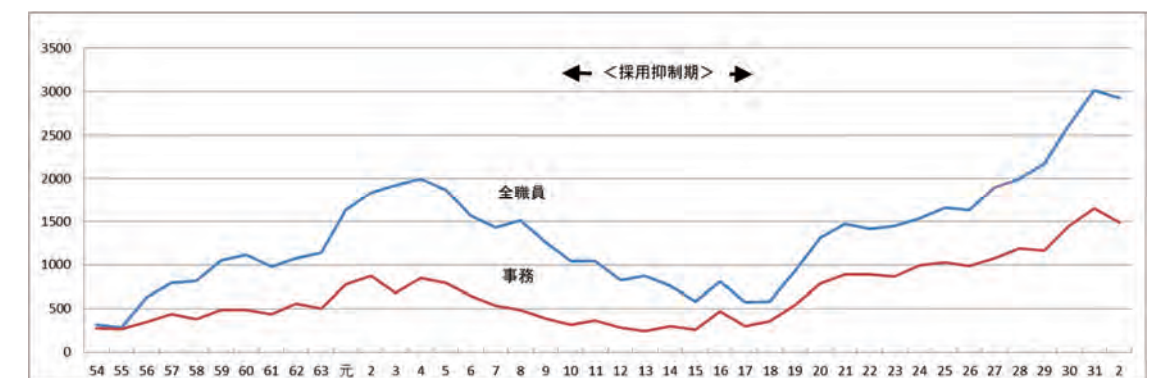
¹ 特別区人事委員会(2020)『特別区職員の構成 令和2年度4月1日現在』より。昭和54(1979)、昭和55(1980)年は1月1日付の職員数であるが、それ以降は4月1日付の職員数である。

近年は概ね横ばいで推移し、令和2(2020)年では、56,344人となっている。これは昭和58(1983)年のピーク時のおよそ70%の職員数である。

これら職員数の減少は、委託による外部化、オフィスのAO化、IT機器の利用の拡大などをはじめとするイノベーションの導入や業務の推進等による影響が大きいと考えられる。今後、長期的にはAIやRPAなどの導入による業務の効率化によって職員需要がさらに減少することも考えられるが、少なくとも近年では複雑化する社会への対応や度重なる制度変更やその対応等でさらなる需要減が難しいところまできているものと思われる。今後、行政サービスが直接供給、ないしは外部委託であったとしても、委託先とのコミュニケーション等間接的に供給に関わることも多く、一人一人の職員の能力の向上の重要性はさらに増していくものと考えられる。

2.1.2. 特別区職員の採用年度別職員数

図2 採用年度別職員数²



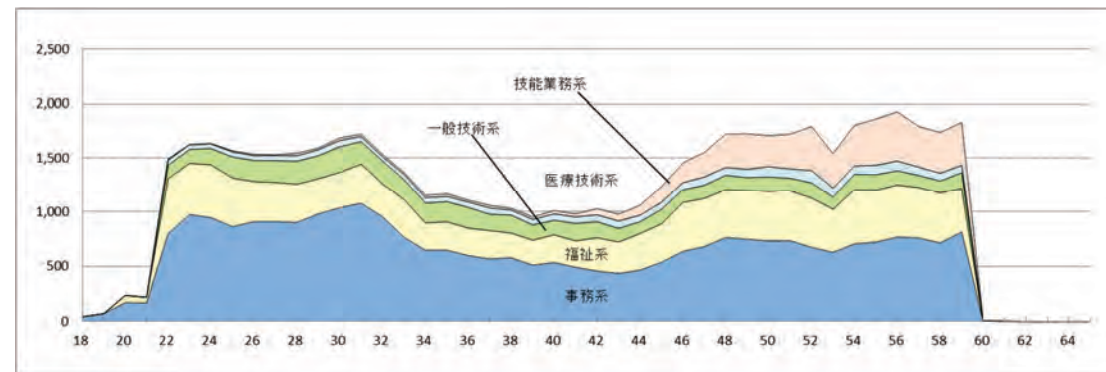
次に採用年度別職員数を確認する。採用年度別職員数はまず、平成3(1991)年を一つのピークとして1,997人まで採用者数が増えた。その後、採用者数は減少傾向となった。減少傾向は当面の間継続し、平成15(2003)年、平成17(2005)年、平成18(2006)年は500人台までとなった。その後、徐々に採用者数を増やし、平成31(2019)年に3,000人を超えるほどになっている。

このような経緯を踏まえて、次に特別区職員の年齢別職種別構成を確認すると、現在の年齢構成上の課題が見えてくる。

² 特別区人事委員会(2020)前掲より。

2.1.3. 特別区職員の年齢別職種系別構成

図3 特別区職員の年齢別職種系別構成（令和2（2020）年4月1日付）³



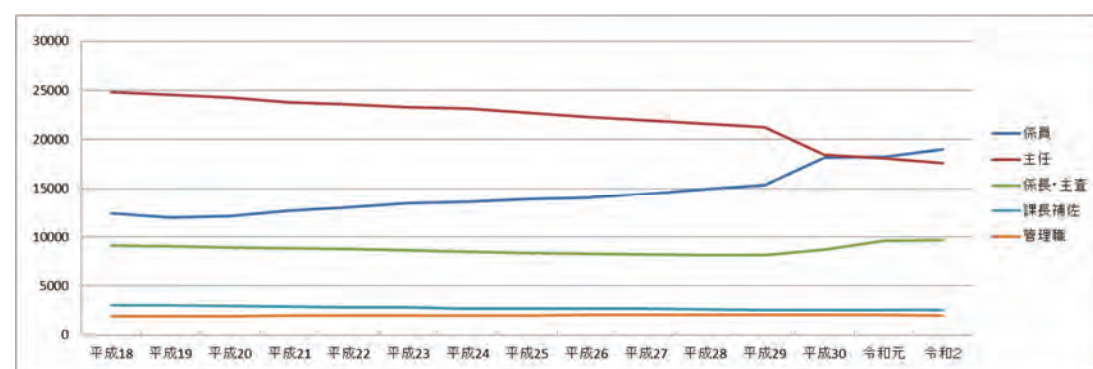
年齢別構成の総数としてみると、40歳前後を中心に相対的に少なく凸型となっていることがわかる。とはいえ、採用抑制期で500人台程度の総採用者数であったことを勘案すると、最も少ない39歳が952人であり、おそらく民間や国、他の自治体からの転職者などの経験職採用などで、理想的な形と考えられる水平な状態に近づけようとしていることが推測できる。

また、(2)で近年採用が拡大傾向にあることを確認したが、当面退職者補充を行うこととなり、今後、急激な拡大を見込むことは難しいだろう。

令和2年4月1日付で34歳～44歳の層が定年退職をする時期となる、令和16（2034）～令和26（2044）年は、今後さらに経験者採用などで同年代の職員数を増やしたとしても、定員補充を基本とすることを前提とすれば、新規採用をある程度抑制せざるを得ない状況が訪れることとなる。これをどのように緩やかにすることができるのかを事前に考えておく必要があるだろう。

2.1.4. 特別区職員の職層別構成の推移（行政系）

図4 特別区職員の職層別構成の推移（行政系）⁴



3 特別区人事委員会（2020）前掲より。

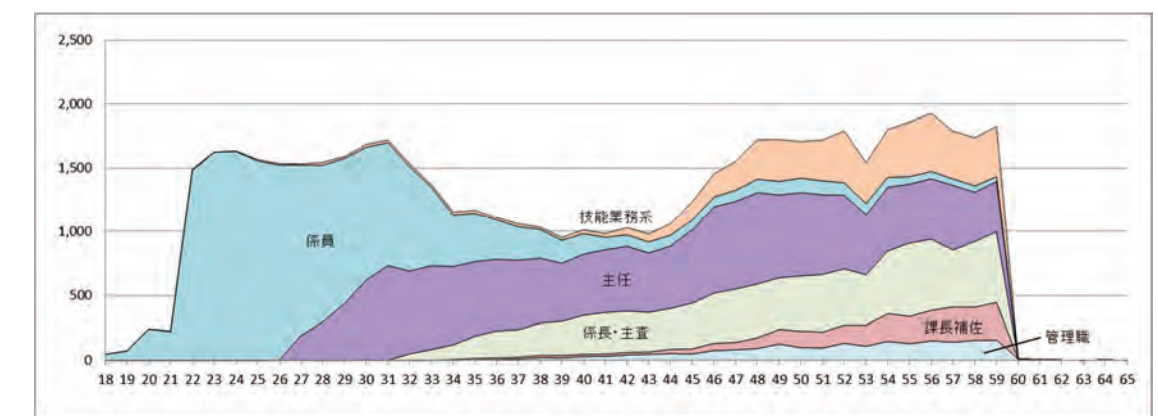
4 同上。

平成18（2006）年の人事制度改正以降の職層別構成の推移を確認する。平成30（2018）年に特に係員と主任を巡る大きく数が変わっているものがあるが、これは同年の行政系人事制度の改正によるものである。この改正によって旧来の8層制から6層制へと職層が変更することになった。それによって、かつての主任主事職がなくなり、その主任主事職にあった者は、係長への昇任を前提とする2級職の主任職と、1級職の係員に分けられた。

一方でその改正以前からも係員の増加、主任（主事）の減少の傾向、係長・主査の減少傾向が確認できる。これは団塊の世代とその次の世代等が多く定年退職していき、新規採用職員が補充されていったことによるものであろうと推測できる。長期的に経験年数が多く業務に熟練した職員が抜け、経験年数が少ない若手の職員が増えてきている状況が全体の傾向としてわかる。

2.1.5. 特別区職員の職層別構成

図5 特別区職員の職層別構成



41歳以降で管理職、課長補佐、係長主査、主任の技能業務系を差し引いた割合が9割近くか、それ以上になってくる。年代的にはその前後から採用抑制の影響が生じている世代でもある。一方で、この年代は職場内でのプレーヤーないしプレイングマネージャーとしての役割が期待されている年代でもあり、短期的にはこの世代の活躍が区政運営上の鍵になるだろう。

主任の数は27歳～31歳で特に大きな傾きで増加する一方で、その後鈍化傾向にある。その後の年代では主任の中から係長・主査への昇任や、管理職試験の合格による昇任があるが、職場での業務実施において重要なポジションとなるため、この時点での意欲と士気の確保が重要となるだろう。

2.2. ヒアリング調査結果から考えられる人材育成と人事管理の現状と課題

ここでは4区のヒアリング調査から得られた人材育成と人事管理の現状と課題を考察していく。職員数、年齢構成、採用、人材育成、主任昇任試験、管理職昇任試験、人事評価制度、働き方改革①全般、働き方改革②コロナ禍でのテレワークの導入と課題、その他の課題認識のそれぞれの論点において、ヒアリング調査で得られた要点、及び得られた知見と考察を示していく。

2.2.1. 職員数、年齢構成

(1) ヒアリング調査で得られた要点

- ・職員数に関しては20年間で大きく削減してきたが、指定管理なども含め、委託など外部化で進めてきた（E区）
- ・職員の年齢構成（の是正）に関しては、経験者採用制度も活用しながらの対応もあるが、まず職員のパフォーマンスをうまく出せるような組織体制づくり、適材適所の配置といったものに重点をおいており、年齢構成はその次かなといった受止めである。（E区）
- ・職員数の推移としては、ここ10年間ではトータルで減少してはいるが、近年は行政需要の増などにより増加している。年齢構成としては行革等に関連して採用抑制した40代が少なくなっているが、経験者採用を活用して平準化に努めている。（B区）
- ・職員の年齢構成は定年直前の層と若年層に山があり、40代の層に谷がある状況になっており、谷の部分は主に平成13年からの定員適正化計画に基づく採用抑制の結果である。（A区）
- ・採用に関して、30代から40代ぐらいが、少ないということがある。これについては区として、積極的に経験者採用を採るようにして対応しようとしている。（C区）
- ・人口のピーク、高齢者人口のピーク等に対応した長期的な視点での職員体制に関しては、なかなか長期的、具体的に考えることが難しい。例えば、児童相談所を設置するなどは、必ずしも長期的には想定していなかったものであったりすることもあるためである。人口については令和8年度ぐらいから特別区の人口も少なくなるのではないかという見通しがあるので、定年延長も勘案しながら今まさに計画を作ろうとしている。（C区）
- ・定年延長などはまず国家公務員が先んじてやる話があったが、現在は動きが見えない。それに応じて地方公務員も、という話もあったはずだ

が、これについても同様のようだ。知識や技術の伝承のような面でも再任用を活用していかなければいけないというのはかなり広く一般的認識になってきている。（C区）

・職員の年齢構成の歪さに関しては、それは是正するために一時的に職員を増やすなどは考えてない。基本的に、退職者に応じて職員を対応していくということで、将来的な職員配置計画は立てていない。基本的には職員は抑制という態度を示しているが、増やすわけではなく、フラットでいくというのが現在の考え方である。ただし、児童相談所のような大きな事業が今後展開するにあたって必要なところは配置基準も決まっており、一定程度全体数としては増やさざるを得ないと考えている。（D区）

(2) 得られた知見と考察

まず30代、40代が少ないということに関しては、その年代の採用時期が定員管理の適正化を推進したことの裏腹による年齢構成の歪みの発生であり、ヒアリング調査からも、概ねこの区でも課題として認識されている。これはヒアリング調査を行わなかった他区に対しても同様であろうと推測できる。

経験者採用を積極的に行うことによる対応、再任用を活用しての対応を当面のところの対応として行っている区と、必ずしもそれを強く意識していない区がある。これらは区の姿勢による違いが見えてくる。

令和17（2035）年頃に到達するとされる人口のピーク、令和37（2055）年頃に到達するとされる高齢人口のピークについては、事務の移管や技術革新、国の制度変更などの影響を受けるため、職員数や年齢構成で柔軟に調整して対応しようとするのは難しい側面がある。

また、公務員の定年延長は今後も国の制度として議論されていくであろうものである。職員数や職員の熟練技術、知識の継承にあたって適切かつ効果的に活用できるよう、長期的展望で考えていく必要がある。

2.2.2. 採用

(1) ヒアリング調査で得られた要点

- ・採用は、他区とは異なる運用で行っており、本区で働きたいという方に絞って採用活動を行っている。そのため、独自に様々な工夫にも取り組んでいるが結果として区政を輝かせる職員が確保できていると考えている。(E区)
- ・希望者がいないと成り立たない制度なので、緊張感を常に持ちながら、独自の採用ガイドの作成や、様々なところの採用説明会に行くなどの努力をしている。(E区)
- ・インターンシップなども採用のアピールの場となっていると思われる。(E区)
- ・採用にかかる独自の取組みとして希望者に対して区の若手有志による「リクルートフェスティバル」を前から行っており、それが契機となって入区につながっていることもある。(B区)
- ・求める人材に対する工夫としてはパンフレットの充実ぐらい。(D区)
- ・新規採用者の採用までに交流会的なものを開催し、繋がりができるようなことをやっている。グループを作ってまち歩きをした感想を発表することなども行うといったことで、働く意識について持ってもらうとしている。(A区)

(2) 得られた知見と考察

特別区の採用は特別区人事委員会による試験と各区による面接であるが、志望者を確保し、希望区として選択されるよう、独自の取組によって受験生に対するアピールをしているところもある。

ヒアリング結果からではないが、個別の受験生側の話を聞くと、新規採用試験受験申込時の希望区の提示の時点では十分な検討をしきれないまま希望区を提示してしまうことが少なくないようである。特に令和2（2020）年度の採用試験は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、受験時期が延期されたこともあり、例年よりも辞退者が多く出たとも言われる。令和2（2020）年度の採用が特別な事情であるのかもしれないが、今後これまでのような状況に戻るとも限らない。入職後のミスマッチを防ぐ観点からも希望区提示の時期については検討する余地はあると思われる。

2.2.3. 人材育成

(1) ヒアリング調査で得られた要点

- ・各部署においてはOJTによって人材育成を進めているのが本区の実情です。各部署で工夫してOJTで後進の育成をやってもらっている。(A区)
- ・これまで係長職が結構しんどいのかなというのが思うところがあった。いろいろ組織もまとめる必要があり、育成も指導もしなきゃいけないことに加え、プレーヤーとして仕事もやらなきゃいけない、ちょっと係長に負担を感じている人が多いのかなというのがあったが、制度改正で重層的にフォローする体制をする試みをしている。(A区)
- ・委託や指定管理もかなり導入している。今後は、そういった対人サービスのところの肝腎な部分を区のスタッフがこういった形で継承していくことができるのかということが、今後の人材育成の大きな課題と思っている。(C区)
- ・人材育成における基本的視点ということで、キャリアに応じた人材育成とあるが、人事課の視点から見ると、日々の職場こそがやっぱり人材育成の基本だというのは我々の見解である。職場のOJTを通じて、これがあってこそやはり研修が生きたり、次の配置管理だったり、評価につながると考えている。(D区)
- ・特に、新任管理職に対して、どのように職員と接して、正當に評価してあげるかによって職員がよく働いてくれることになるか、日頃のコミュニケーションが大事。課長席にどんと座っているのではなく、課長自ら足を運んで声かけして、職員の悩みなんかも聞いてあげるような姿勢が大事だよというような研修をしている。(D区)

(2) 得られた知見と考察

人材育成として職場でのOJTを基本としているところが多いようである。それら個別業務を進めていく知識と総合的な職員としての意識の熟成に関する士気を研修などの機会を用いてどのように醸成していくかが課題であろう。

また、外部化等により対人サービスを行う業務課が減ってきている中で残る部分の職員の接遇力の育成という新たな課題が生じてきている。

なお、監督職である係長職は自身の担当する業務だけでなく、組織をまとめ、育成指導もしていかなければならず、周囲からも負担が大きいと思われる。先の人事制度改正により、主任の位置づけが変わったが、係長のサポートや近い将来の係長としての十分な育成をしていくことが必要となる。

2.2.4. 主任昇任試験

(1) ヒアリング調査で得られた要点

- ・平成30（2018）年に人事制度改革で主任職の位置づけが係長職を前提にした職となった影響で、やはりその職員のキャリアプランを考える上で、もうちょっと経験を積んでから主任になろうとか、そういった考えの方がちょっと増えた。それもあって、ここ一、二年はちょっと受験率が下降気味になっている。（C区）
- ・主任昇任試験については、それなりに受験率を維持しており、昨年度も今年度もよかったかと思っている。主任については、それなりに意識を持ってやりたいという職員は一定数いるので、あとはどう育てていくかということが課題となる。（B区）
- ・主任昇任試験は、制度の改正によって係長職を前提とした係長を補佐する職というふうな位置づけが変わったが、それで受験率が落ちているかというところではない。そこで数や質に困っているというところは今のところない。（D区）
- ・主任昇任試験は、23区に比して受験率は高いが合格率は低い傾向にある。（A区）

(2) 得られた知見と考察

主任昇任試験の受験状況に関しては、各区それぞれの事情が異なるようである。人事制度改革による位置づけの変化によって、組織における主任の重要性は増してきていると言える。位置づけだけでなく、実態的に合格、昇任後どのように育成していくかということも非常に重要な論点となる。

2.2.5. 管理職昇任試験

(1) ヒアリング調査で得られた要点

- ・管理職昇任試験の受験率に関しては、資格を有する待機者もあり、現在安定した水準にある印象で需要と供給のバランスはとれていると考えている。（E区）
- ・管理職の割合は4.94%で事務系6.82%、一般技術系8.13%であるが、一般技術系は受験率が高く、合格者もいるため技術系管理職の割合が高い。なお、管理職選考の受験率は23区で上位に位置している。これは、重層的に昇任フォロー体制を組み昇任に対する気持ちや負担の軽減を試みている結果かと思う。（A区）
- ・職層別にみると管理職の割合は135名、全体の3.8%にあたるが、再任用の管理職がそのうちおよそ3割を占めている。管理職選考の受験者の少なさは3割ほどいる再任用管理職の退職が見えてきているなかで危機感を持っている。（B区）
- ・管理職昇任制度の状況に関して、やはり問題は管理職になろうという人が全体としては少ない。若手30代前半の方は前倒し受験の制度を利用して受験者は増えている状況にある。希望的な観測かもしれないが、今の若い方々が管理職試験の本試験を受ける頃にはもう少し状況が改善されればと思っている。管理職では、兼務をして組織需要を乗り切っているというような状況もある。また、東京都や他区からも管理職は派遣を受けて、何とか乗り切っている。（D区）
- ・職員のアンケートや、係長の昇任の際の面接等でキャリアデザインに関する質問を聞くと、職員が不安に思っている難点がいくつかある。現在の管理職の姿を見て議会対応に不安があるという意見、新しい施策に関して区民に説明する際の説明者や質疑応答、課長として管理する職員数が多くその管理や評価等に責任を感じる、といったことが挙げられる。（D区）

(2) 得られた知見と考察

管理職の需要と供給のバランスが取れていると回答する区がある一方で、需要に不足している区もある。

しかしながら、再任用管理職や兼務などを行いつつも都や他区からの派遣で乗り切っている区もあり、全体として管理職試験の受験を後押しする環境や想定される負担感の解消を行っていく必要は当面のところとしても重要である。

2.2.6. 人事評価制度

(1) ヒアリング調査で得られた要点

- ・人事評価制度は平成19年から運用を開始しており制度としてかなり定着している。(E区)
- ・人事評価における係長級職員の役割として、第1次評定者である課長が人事評価を行う際に参考とする係長職職員が作成する職員行動状況シートがある。このシートは主任以下の対象職員の直属の上司である係長が1年間の職員の指導育成を踏まえ、各職員の行動のうち他職員の模範となっている行動及び改善を要する行動の状況をまとめるものとなる。課によっては在籍する職員の人数が多く課長が全てを把握することは困難と考え、係長職員を、評定を補助する者として位置づけ、評価の参考となる資料作成に携わるようにしている。(A区)
- ・昇任選考についても要綱で全庁の職員に示しているが、過去3年分の人事評価等も総合的に見て昇任選考を行うことになっているため、所属長の実際につけた評価、数字というものが非常に大きな要素になる。(C区)
- ・人事評価の際に作成するキャリアシートを係長に一度、提出するが、この段階はあくまでシートの作りを係長に見てもらうもの。最終的には課長と個別の職員が直結で行う、最終な修正指示なども課長がほぼ最終責任者だと思って、ということアドバイスをすることになっている。(D区)

(2) 得られた知見と考察

人事評価については、係長の関り方に違いが見られる。各区の特徴が出ていると言えばそうではあるが、人事評価は先の人事制度改正後の主任から主査・係長への昇任等にも関わってくるものであり、今後さらに異動なども含めて重要性が増してくるものと考えられる。

2.2.7. 働き方改革①全般

(1) ヒアリング調査で得られた要点

- ・女性の管理職の割合は、本区では全体として、1割くらいとなっている。管理職試験の受験者でも圧倒的に男性の方が多い。ただ、係長級は半分くらいが女性となっており、かなり多くなってきている。(A区)
- ・女性管理職の割合は、令和2年度は18.8%で、全国的に言えば悪くないが、区としては30%という非常に高い目標を掲げている。そこには全然満たしていない。(D区)
- ・時差出勤を導入している。コアな時間が出勤必要だが、例えば子育て中の方だったりとか、事情がある方もあえて年休を取ったりとか、部分休を取ったりとかせずに、通常の勤務の中でやっていけるといいうところを推進している。(E区)
- ・病気休職が非常に多くて、特にメンタルの問題で休んでいる方が多い、じりじりと増加傾向にあり、懸念材料の一つ。(A区)
- ・働き方改革で超勤の縮減だとか計画的にお休みを取りなさい、ライフイベントを大事にしなさい、ということで育休もどんどん取得を推進する流れがあり、今、女性は100%育休を取っている。男性も本区では10%超えて育休を取るようになった。そういった変化から職員数の上限を設定して定員管理がかなり厳しくなっている。(A区)

(2) 得られた知見と考察

特別区の管理職における女性の割合は相対的に高いとされているが、それでも独自に設定した目標に達するのが難しいことがわかる。

メンタル問題などを中心とする病気休職者も増えているようで、この背景には様々な事情があるため一概に述べることは難しいが、採用時のミスマッチや職場におけるコミュニケーションの問題に原因がある場合もあり、これらについては人事管理の側面で部分的でも対応可能なものである。ハラスメントの防止やコミュニケーションの活発化など、未然防止策は積極的にとり続ける必要がある。

男性も含めて育休の取得がしやすくなっている状況は現代社会における要請と合致しているものであるが、定員管理の面で難しい状況になっているのであれば、定員管理のあり方をより柔軟に対応できるようにすることなどが必要になってくる。

2.2.8. 働き方改革②コロナ禍中でのテレワークの導入と課題

(1) ヒアリング調査で得られた要点

・非常事態宣言があり、テレワークが昨今注目を浴びているので、現在、新しい形式、今までの形式と違う形でテレワークができないかというところで検討を進めているところ。今後、本格実施に向けて、場合によっては年度内もう一度試行実施をしながら再度検証して、本格実施には向けていきたいと思っている。それ以外にも試行の一つとしてサテライトオフィスがあり、こちら導入できないかということは、継続的に検討はしているところだが、まずは在宅勤務の部分を中心に考えていくべきだろうというところで、これはちょっと長いスパンで考えていければと思う。(C区)

・テレワークについて、午前中や中間段階での報告を受ける、オンラインでの会議や呼び出しを行うなど、自宅にいるからといってフリーではないと、ちゃんと意識づけをすればそれほど不満はない。現在は権利ではなく、命令でやっているのだからそこをよく職員に分かってもらうように指導していくのが大事だと考えている。(D区)

・テレワークは、一般的にも言われているが勤怠管理が非常に難しいと言われているが、そこが課題として認識している。8時半から5時15分までの勤務時間を原則とするが、上司の目がいないところで仕事するので、どうしても進行管理がやっぱり難しい。場合によっては仕事が時間どおり終わらないこともあるだろうが、どこから超過勤務を認めるかは、やっぱり課題がある (B区)

・テレワークできるとしても、区の仕事は、現場で住民の方と直接接する仕事からデスクワーク中心とした職種まで様々ある。テレワークで自己完結できるとしたら、やっぱり管理業務の仕事がメインになる。区で導入したとしても、例えば保育士など現場のお子さんに対応するようなところはなかなかできない。(B区)

・勤務先で仕事をしない場合に、勤務先以外で仕事をさせるためのサービス上の取扱いとしては、旅行命令を使っている。他区や東京都でもそうやったと聞いているが、ちょっとおかしいが、自宅で仕事をしろという旅行命令を出してやるという方法をとった。(B区)

(2) 得られた知見と考察

コロナ禍においても、直接住民とやり取りをする部門など、テレワークの導

入が難しかった部門はあるが、各区でテレワーク用のパソコンを用意し、管理部門などを中心に緊急事態宣言下で導入していた実態がわかった。

自宅での作業を命じる際、旅行命令としてサービス上の扱いをとる方法で行っていたということであるが、本来的な旅行命令の使い方では必ずしもない。コロナ禍という実態的な問題が先行し、これまで検討途中であったテレワークを急遽導入することとなったために、このようになってしまったと考えられるが、多様な働き方を受入れ、職務効率を上げていくという観点においては、設備、機材の充実と共に制度的にも柔軟に対応できるようにしていく必要が有るだろう。

2.2.9. その他の課題認識

(1) ヒアリング調査で得られた要点

・特別区の統一選考で、今まで身体障害者のみに門戸を開かれていた受験資格が精神障害者、知的障害者も門戸を広げて採用することになった。単純労務作業はどんどん委託化や民託化を進めている中で、例えば公園清掃とか給食調理とか用務等の業務系は民間委託に出しているのが単純業務がもうほとんど残っていないような状況であり、そうした中でそういった障害を抱えた方の受入体制や業務のフォローアップ体制をどうするかという点で、いろいろ悩みが尽きないところがある。(A区)

(2) 得られた知見と考察

公的機関の雇用に関しても障害者に対する合理的配慮の提供が義務付けられている。障害の種類、度合い、性質等は個人によって様々であるため、個別対応が必要となる。精神障害であっても指導やフォローの仕方によって、発達障害などでは単純業務以外の作業を行うことが可能な場合もある。また、入区後に発達障害やその他の精神障害が発覚するなどの場合もある。そのようなことも含め、合理的配慮の理解の浸透と制度の整備が必要となる。

2.3. 小括

ここまで既存のデータとヒアリング調査で得られた証言に基づく人事当局の課題認識から得られた知見と考察を述べることで、人材育成と人事管理の現状と課題を示してきた。人事に関しては、制度変更や社会環境の変化などに対応する面が少なからずあり、なかなか「大局的にみた特別区の将来像」としては語ることに難しい側面があるが、ここまで示してきたものから、将来的に特に重要になる論点について改めて小括としてまとめることとしたい。

まず挙げられる重要な論点は職員数と年齢構成バランスの課題と展望についてである。職員数についてはこれまで外部化や行政改革によって長期的に相当数を減らしてきた。しかし、それによる反動として30代半ばから40代半ばの職員が相対的に少なくなるなど職員の年齢構成がアンバランスな状態となっている。今後AIやRPAの活用などによりこれまで人が行っていた部分を代替する技術がさらに導入されることも想定されるが、特別区ではまだ当面見込むことのできる人口増、人口に占める高齢者割合の増などにより、行政サービスの需要が急速に減るということを見込むことが難しい。そういった中で職員数については、ここからさらに減らしていくことは行政サービスの供給体制の不安定化を招くことに繋がる可能性がある。職員の年齢構成のバランスについては急速に改善させることは難しいと考えられるが、経験者採用や退職者補充の調整などで採用抑制があった世代が退職を迎える際に、再度採用抑制となり、組織上の年齢構成の歪が生じないように計画をしておく必要があるだろう。

次の論点として今後の特別区の人材育成と人事管理を考える中で係長の質の向上と数の確保の重要性を指摘したい。係長については特別区制度研究会(2020)『特別区制度研究会報告書第6期(令和2年3月)』で非管理職の職員を対象としたアンケートの結果から「職員にとって最も身近な上司である係長との関係」がその職員の職務満足度やストレス、職務についてのパフォーマンス認識にポジティブにもネガティブにも働くことが示されており、業務実施レベルの特別区の階層の中での重要性が指摘されている。係長の資質と能力の向上や数の確保に関しては平成28(2016)年人事制度改正をどのようにうまく運用するかということになる。制度上の位置づけだけでなく、主任時代からどのように将来的な係長として自身の業務をこなしつつも、監督者としての役割を育んでいく仕組みと環境を作っていくかが、今後の重要な課題と言えるだろう。また、これに伴い、係長の供給源となる主任昇任試験に職員が積極的に取り組んでいけるよう、若手職員士気の維持、向上も重要な点となる。

最後に挙げられるのは、働き方をめぐる考えの変化や近年の制度変更、柔軟な定員管理と必要に応じたきめ細かい職員サポート体制の充実である。これら

の点においては、従来の定員管理では人事上対応が難しくなっているところがあるのではないかと考えられる。将来的に、政策的な面だけでなく、特別区における人事管理や育成という観点からも、SDGs等進められていく中で、組織運営の在り方を変えていく必要が生じている時代となってきた。人材育成や人事管理の制度や運用においても価値意識の変革が求められる時代となっており、将来的に特別区においても安定的に必要な行政サービスを供給できる体制を維持するためにも、この点は忘れてはならないところではないだろうか。

1.

1.1

1.2

1.3

2.

2.1

2.2

2.3

3.

3.1

3.2

3.3

3.4

4.

4.1

4.2

4.3

4.4

4.5

5.

5.1

5.2

資料編