

退職管理に関する検討状況について

平成29年7月19日
総 務 局

目次

I はじめに

1. 検証の目的	2
2. 都における職員定数の推移	3
3. 今後の定年退職者数(事務・技術)【推計】	4
4. 都における今後の人員需要 (2020年東京大会に向けた対応等)	5
5. 都職員の年齢構成(事務・技術)	6
6. 採用者数・競争倍率の推移(事務・技術)	7
7. 定年後の継続雇用について (「雇用と年金の接続」の義務化)	8
8. 職員の再就職に対する意見	9

II 都における退職管理について

1. 職員の退職管理について	11
2. 再任用制度の概要	12
3. 「東京都職員人材バンク」の概要	13
4. 都における再就職の流れ	14

Ⅲ 職員の退職後の状況	
1. 都職員の構成(現状)	16
2. 職員の退職後の状況	17
3. 管理職の退職後の状況(経年比較)	18
Ⅳ 都における再就職規制について	
1. 再就職の流れと規制のポイント	20
2. 規制の枠組み	21
3. 具体的な規制内容	22
Ⅴ 再就職に関する点検	
1. 他団体・国における再就職規制の導入状況	24
Ⅵ 検証の視点	
1. 検証の視点	31

I はじめに

1. はじめに ～検証の目的～

(人材確保と再任用)

- 都はこれまで、全庁的な事務事業の見直し等により、職員定数の大幅な削減を実施し、**少数精鋭によるスリムで効率的な執行体制の構築**に努めてきた。
- しかし、近年の都政においては、2020年大会の開催に向けた対応をはじめ、さまざまな行政分野でより一層高度な業務が求められており、その一方で、職員1人1人の働き方改革、ライフ・ワーク・バランスの確保も課題となるなど、**都庁グループ総体として、業務の見直し・効率化を進め、仕事の質をこれまで以上に高めていく必要がある。**
- こうした状況の中、今後、将来的な職員の大量退職期を控え、一方で労働市場では働き手の確保が難しい状況となっていることを踏まえると、**退職者も含め、都庁職員のマンパワーを最大限に活用していくことが必要**な状況にある。

(セカンドライフの時代)

- 少子高齢化が進展し、労働力人口が減少局面を迎えている今日、**意欲のある高齢者が能力を活かして活躍できる社会**が求められている。
- こうした状況を踏まえ、民間においては、法令で継続雇用が義務化されるとともに、労働者の募集・採用時における年齢制限が禁止されるなどの見直しが行われている。
- このため、都庁や監理団体においても、**定年退職を迎えた職員が希望する場合に、退職後も継続して働けるような仕組みづくりが不可欠**である。

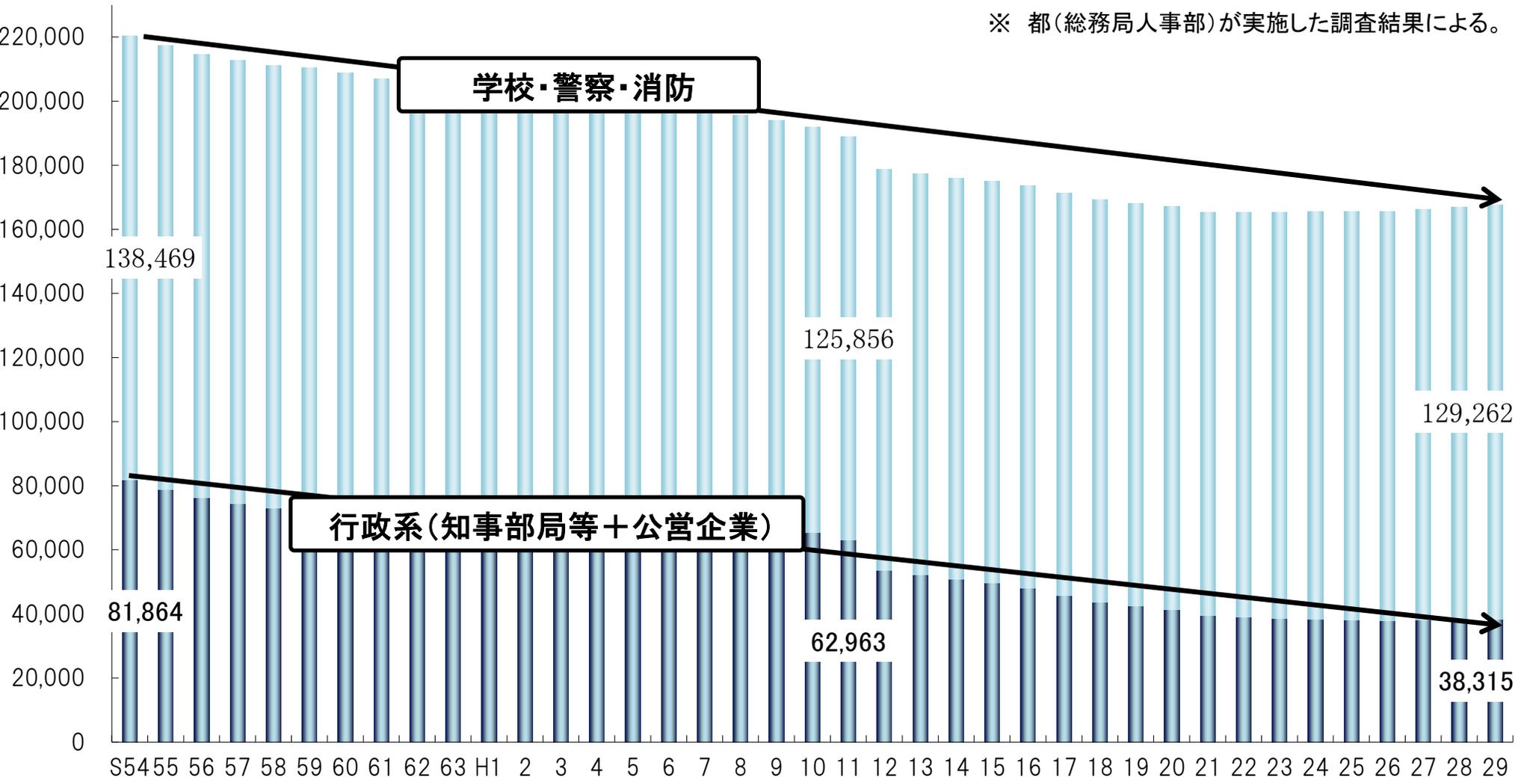
(再就職の透明性・公正性の確保)

- 一方、**職員の再就職に関して**、都庁や職員、監理団体・企業等が都民から疑念を持たれるようなことがあってはならず、今後、退職者が定年後も引き続いて働くことが前提となる中においては、**透明性・公正性の確保に向け、これまで以上に厳しい取組が求められる。**
- そこで、都における**退職者の再就職について、現状を改めて分析・検証し、必要な制度見直し等について検討**する。

2. 都における職員定数の推移

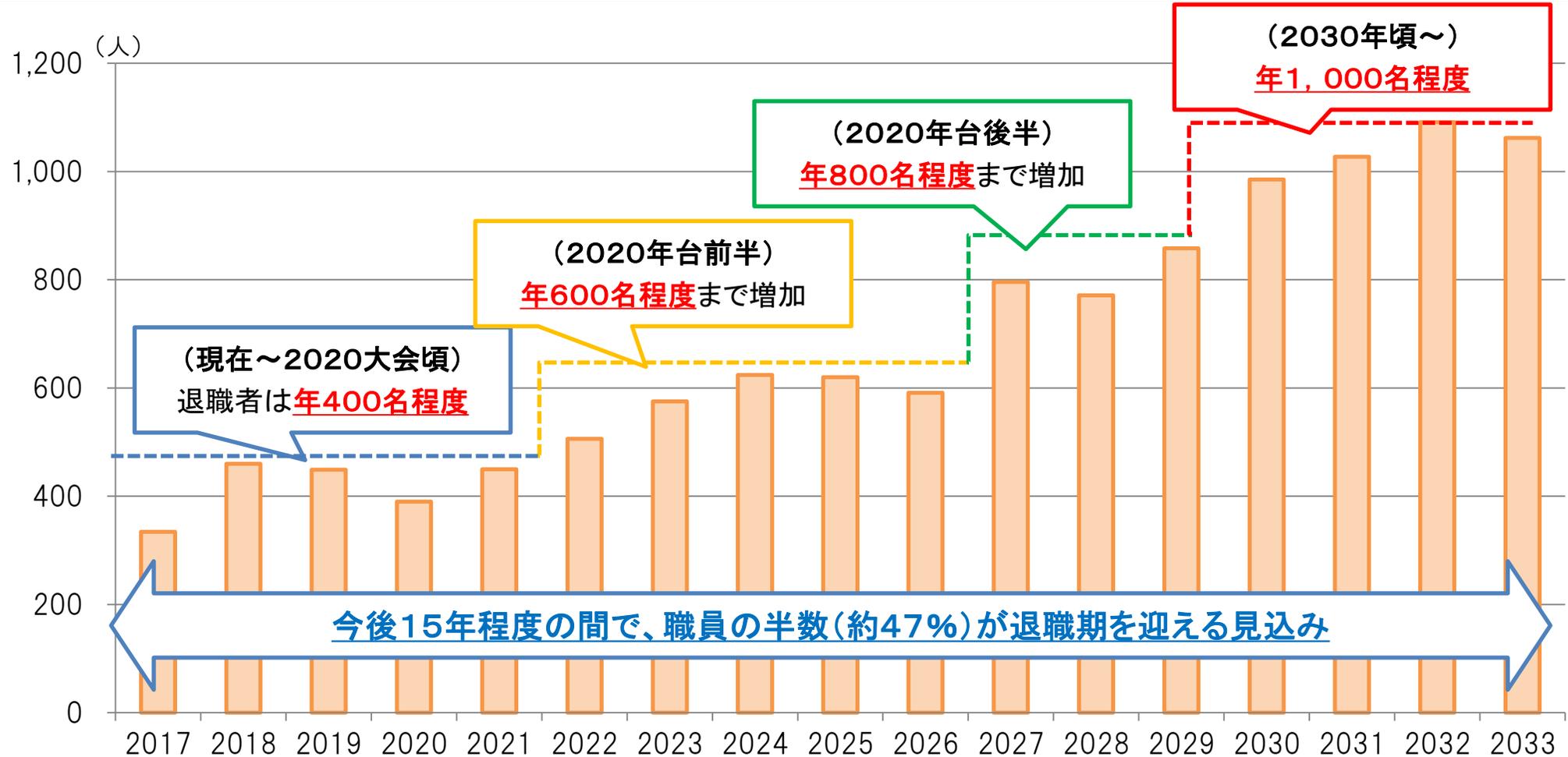
- 都の職員定数は、これまでの行財政改革・不断の見直しにより、大幅に削減
- 特に、**行政系**については、**昭和54年度から平成29年度までに、△43,549人の職員定数を削減**(削減率: **△53.2%**)
(都における知事部局の定数は、昭和54年度比で**約57%**の削減 ⇒ 8大道府県の平均削減率は**約28%**(※))

※ 都(総務局人事部)が実施した調査結果による。



3. 今後の定年退職者数(事務・技術)【推計】

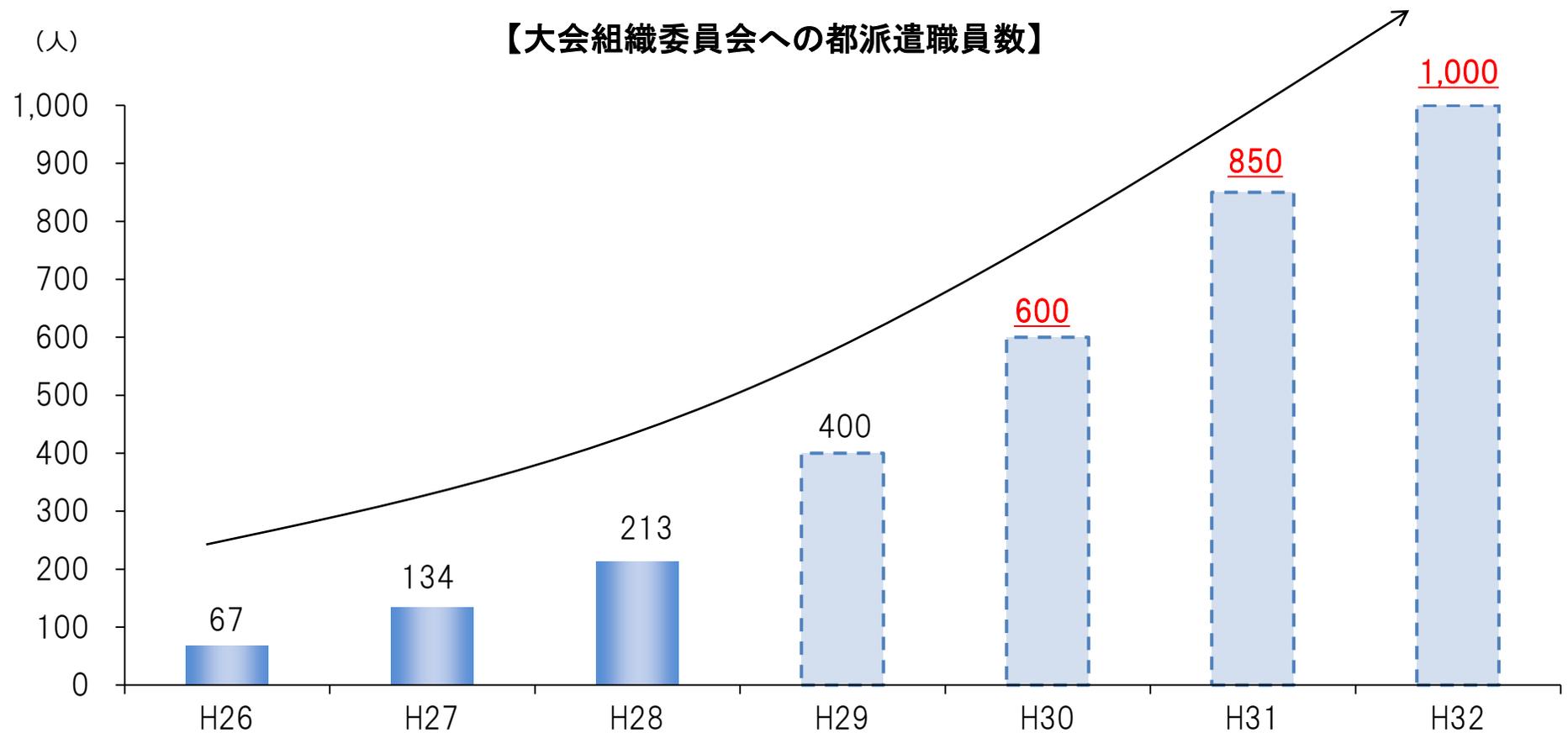
○ 現在は退職者が少ない状況(約400名程度)だが、2020大会終了後に増加基調に転じる見込みであり、以後、**2020年台は600~800名程度で推移し、団塊ジュニア世代の退職期(2030年頃)には1,000名規模まで増加**
 ⇒ 2020大会直後は一時的に採用数を抑制する見込みであるが、その後の退職者数の増加や、社会全体として労働力人口が減少していくことを踏まえると、**都においても、将来的なマンパワー不足が懸念される状況**



※ 派遣・休職等の職員を含むデータより総務局人事部で作成(本年4月1日時点の年齢構成に基づき試算)

4. 都における今後の人員需要(2020年東京大会に向けた対応等)

- **2020年東京大会の招致決定以後、大会関係業務に従事する職員が急増**しており、今後は、より一層人員が不足する見通し(**大会開催時まで、大会組織委員会へ1,000人規模の職員派遣が必要**)
- 大会の成功に向けて万全の体制を確保するとともに、山積する他の課題についても的確に対応するためには、**定年退職後の職員も含め、都の抱えるマンパワーを余すことなく活用することが必要**

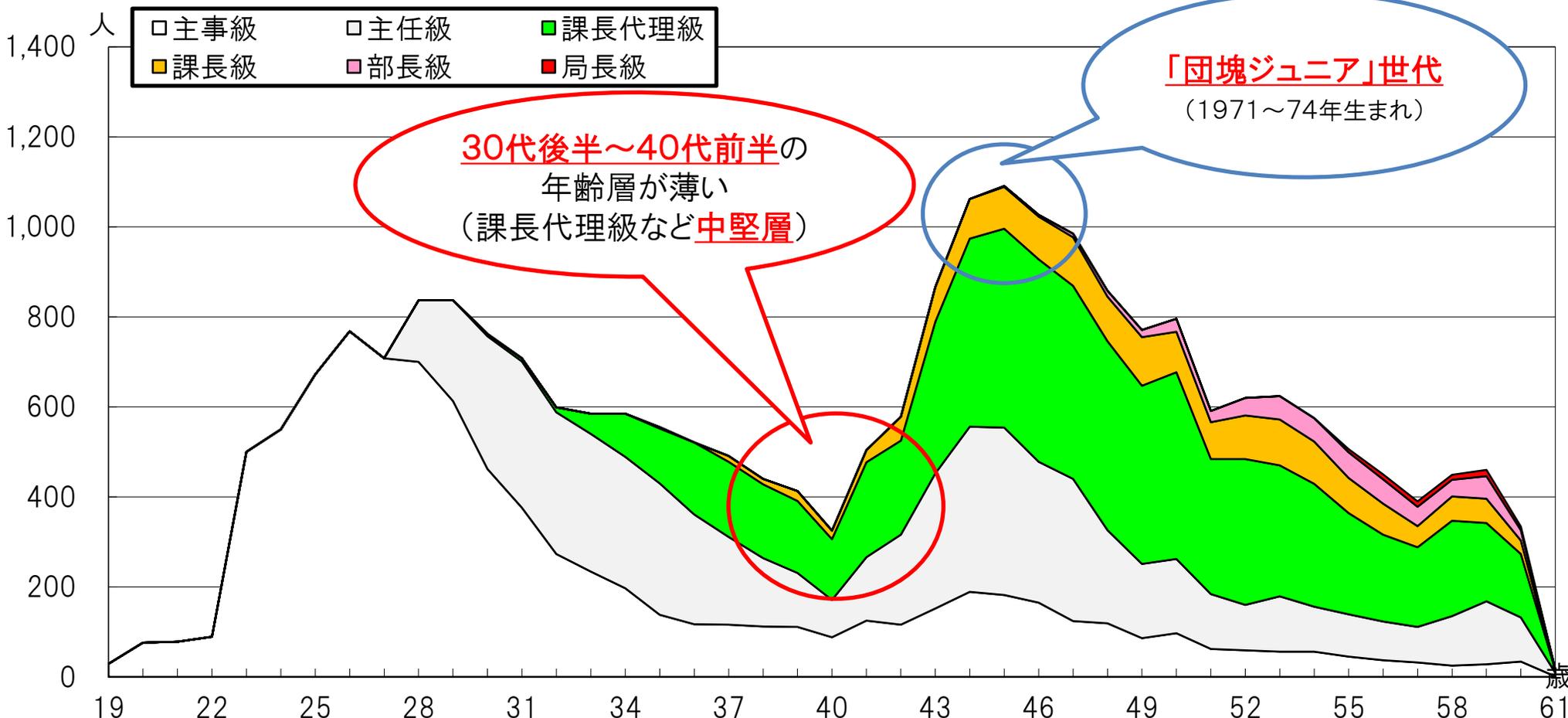


※ H28まで実績、H29以降はV1推計

5. 都職員の年齢構成(事務・技術)

○ 今後、2030～35年頃にかけて、いわゆる団塊ジュニア世代の退職期が到来
 ⇒ 管理職・監督職層が大幅に退職する中、**30代後半～40歳程度の中堅層(主として現在の課長代理級職員)が少ないことから、退職期を迎えるベテラン職員の知識・ノウハウを有効に活用することが必要**

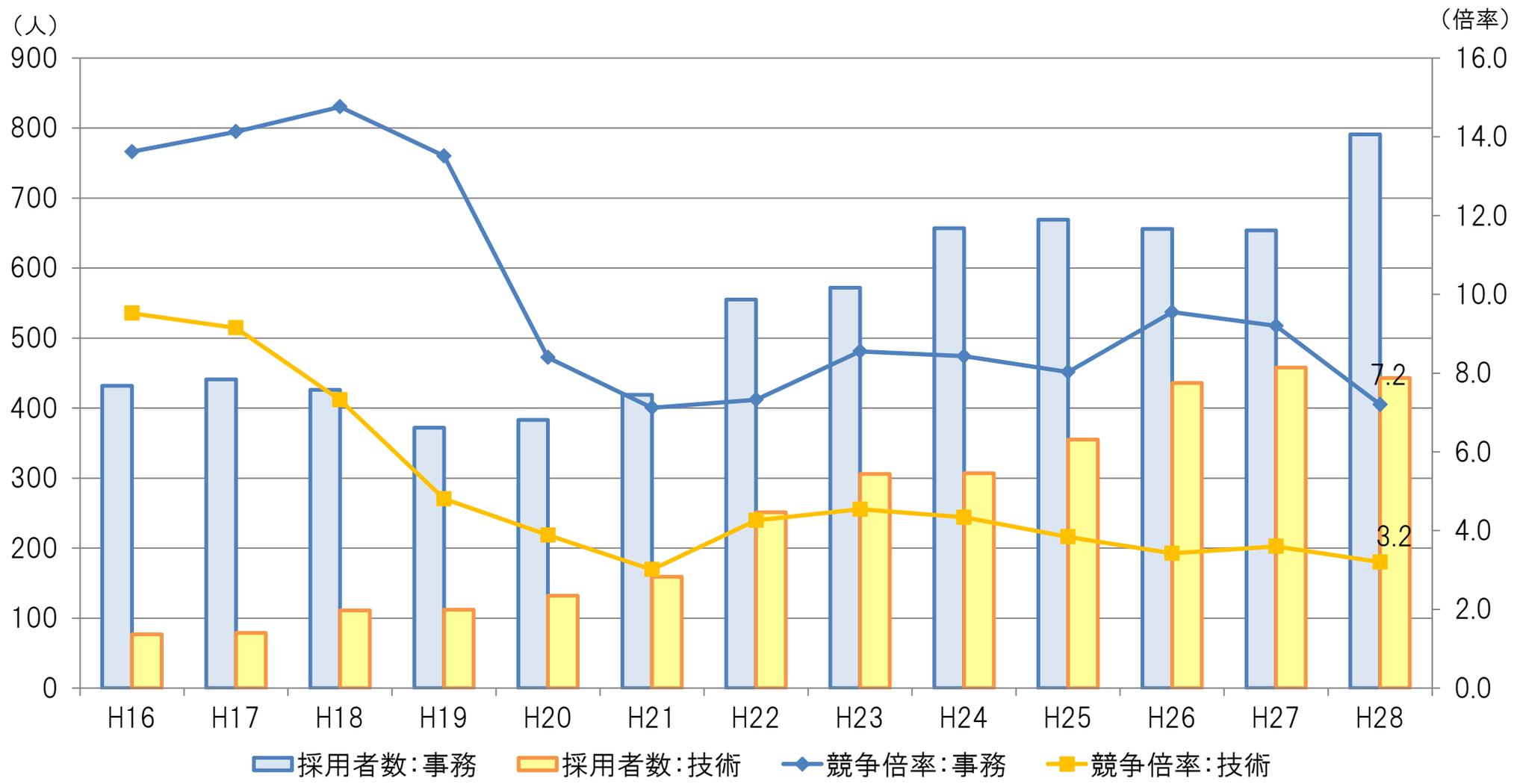
都職員の年齢構成(平成29年4月1日現在:事務・土木・建築・機械・電気)



※ 派遣・休職等の職員を含むデータより総務局人事部で作成

6. 採用者数・競争倍率の推移(事務・技術)

○ 団塊世代の大量退職や、2020東京大会をはじめとした業務量の増加に対応するため、近年の採用者数は増加
 ○ 一方、労働力人口が減少する中、民間企業の採用も拡大基調にあり、特に、技術系の職種については、倍率が3倍程度まで低下するなど、優秀な人材の確保が課題



7. 定年後の継続雇用について(「雇用と年金の接続」の義務化)

民間企業等における対応
(高年齢者雇用安定法の改正:H25. 4. 1施行)

(改正の趣旨)

- 年金制度改革により、今後、公的年金(厚生年金)の支給開始年齢が段階的に引上げ(60歳→65歳)
- これに伴い、定年退職後の無収入期間が発生しないよう、雇用と年金の接続を確保するための措置を実施
⇒ 事実上、希望者全員を継続雇用の対象とすることを義務化

地方公務員における対応
(平成25年3月29日・総務副大臣通知)

(通知の趣旨)

- 現行の地方公務員法に基づく再任用制度を活用し、職員の雇用と年金の接続を図るよう要請
- 定年退職者が再任用を希望する場合、年金の支給開始年齢に達するまでの間は、原則として、フルタイムで再任用することを義務化
(分限免職事由に該当する場合を除く。)

既に、民間においては、99.2%の企業が継続雇用制度を導入済

雇用主の責務として、再任用制度をはじめとした継続雇用の確保が不可欠

(現状では、「雇用と年金の接続」を確保する観点からも、退職後の再就職は有効に機能)

8. 職員の再就職に対する意見(都民・議会等)

職員の再就職に対する意見

- 職務権限を利用した再就職あっせんが行われているのではないか。
- 再就職したOB等による契約等への介入、口利きなど、不正や癒着の温床となっているのではないか。
- 再就職後も「わたり」を繰り返し、多額の退職金を受け取っているのではないか。



【一部に、説明不足の面あり】
(既に、一定の規制等を実施済)

**在職時の職務と利害関係のある
営利企業等に対する求職活動を原則禁止**

**退職した元職員が、在職時の職務に関して
働きかけを行うことを禁止(罰則あり)**

**監理団体の役員退職金・役員功労金は
全て廃止済(平成11年)**

監理団体に対する意見

- 民間でできることを外郭団体が独占し、その外郭団体は都OBの天下りの受け皿となっているのではないか。
- 監理団体の現在の理事長、代表取締役の8割が都庁幹部OBで占められている。
- 監理団体の多くの役員が、多額の報酬を受け取っているのではないか。



【今後、見直しを検討】

今後、監理団体のあり方を検証する中で、

- ・ 都との関係性、監理団体の新たな位置づけ
- ・ 団体の性格を踏まえた人的関与のあり方
- ・ 役員報酬に関する透明性の確保

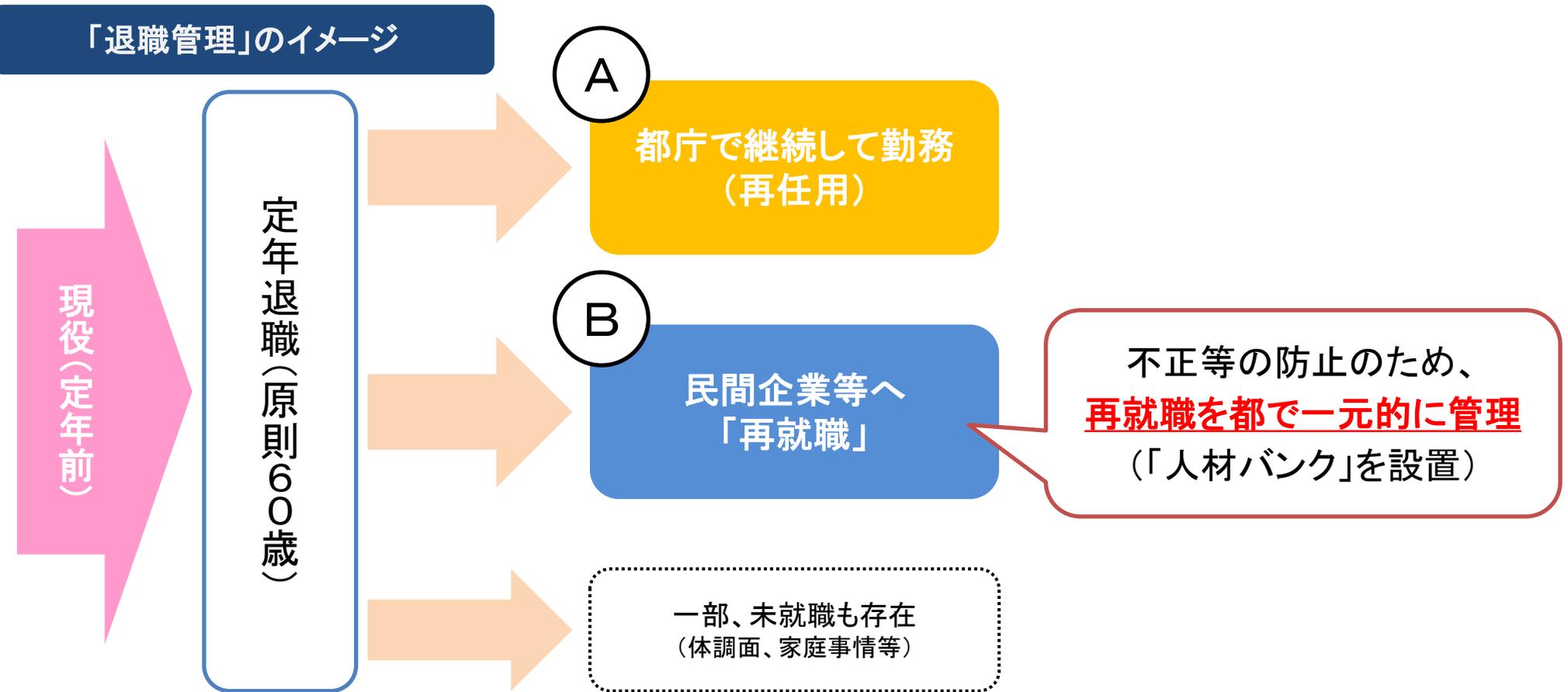
等についても、必要な見直しを検討

**職員の再就職については、これまでも必要な取組を行ってきたが、
今回、こうしたイメージも考慮して、都民目線の観点から、改めて検証を実施**

Ⅱ 都における退職管理について

1. 職員の退職管理について

- 職員の定年は、原則60歳
- 定年後は、都で継続勤務(再任用)する者、民間企業等へ再就職する者、就職しない者などが存在
- 本来、退職後の再就職については個人の自由(憲法上も、職業選択の自由が保障)
⇒ 公務の公正性・透明性を確保し、都民から疑念を抱かれることのないよう、職務権限を利用した再就職や契約・処分等に関するOBからの働きかけを規制するとともに、職員の再就職情報を一元管理(=退職管理)



2. 再任用制度の概要

公務における継続雇用(再雇用)を確保するための制度として、地方公務員法に基づく「再任用制度」を運用

A 再任用制度の概要

職の性格	地方公務員法上の一般職（定年前同様、地公法が適用）
対象者	定年退職後又はこれに準ずる者（勤務延長等）のうち、満65歳までの者
任期	1年以内（勤務実績が良好な場合、65歳に達する年の年度末まで更新可） ⇒ <u>年金支給開始年齢までは事実上の雇用義務あり</u>
勤務時間	【フルタイム】 週5日（定年前と同様）、【短時間勤務】 原則、週4日
給与水準	<ul style="list-style-type: none">人事委員会の勧告に基づく客観的な給与水準（概ね、<u>定年前の6～7割程度の水準</u>）定年前職員と異なり、職務の級ごとに単一号給を設定（昇給、昇格はなし）

- 公的年金の支給開始年齢が段階的に引き上げられることに伴い、定年後の継続雇用を行うため、平成13年度に「再任用制度」を導入（国と同様の制度）
⇒ 高年齢者雇用安定法の改正（平成25年4月1日施行）を受けて、「雇用と年金の接続」を図るため、年金支給開始年齢までの間は、事実上、継続雇用が義務化

3. 「東京都職員人材バンク」の概要

B

職員の再就職を適正に管理するため、「東京都職員人材バンク」を設置

設置目的

監理団体、民間企業等への再就職を一元管理（再就職に関する透明性・公正性の確保）

事務内容

- 利害関係企業等への求職活動の承認
- 任命権者による適材推薦団体への推薦
- 営利企業等からの求人の申込受付及び任命権者による人材情報の提供
- 任命権者への再就職情報の届出
- 幹部職員の再就職情報の公表

概要イメージ

職員（※）

登録

東京都
（人材バンク）

適材推薦

監理団体等

人材情報の
提供

営利企業等

再就職情報の公表

※ 主として、管理職が対象
（職責・権限の重さに鑑み、より厳格に管理）

4. 都における再就職の流れ

- 営利企業等から都に対して求人の申込みがあった場合には、外部有識者を委員とする「退職管理委員会」での個別審議を経た上で、求人内容に合致する職員の人材情報を提供
- また、個人の求職活動についても、利害関係企業等に該当しないかどうか、退職管理委員会で個別に審査
- なお、「都庁グループ」の一員である監理団体等に対しては、ガバナンスを確保するため、「適材推薦団体」として指定し、適材を推薦（団体の指定についても、予め退職管理委員会で審議のうえ実施）

再就職の流れ

B

東京都退職管理委員会
(外部有識者で構成)

諮問

答申

退職管理委員会の答申を受け、
「適材推薦団体」を個別に指定

再就職意向の届出
(人材情報の登録)

推薦の通知

求職活動の
承認申請

承認／不承認

職員

東京都
(人材バンク)

人事情報の把握

適材推薦

求人申込

人材情報の提供

適材推薦団体
(監理・報告団体等)

営利企業等

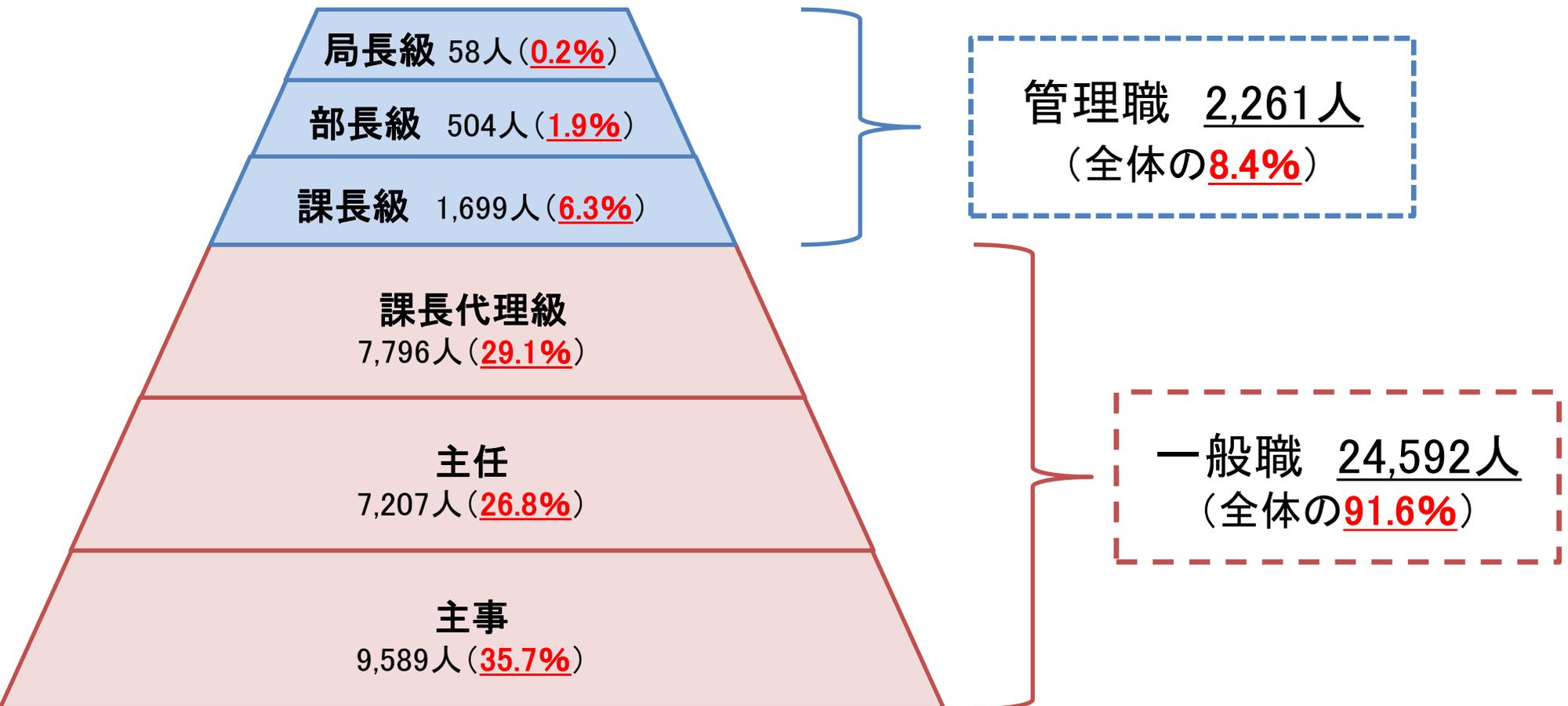
Ⅲ 職員の退職後の状況

1. 都職員の構成(現状)

- 都の職員構成上、**管理職(課長級以上)**は**全体の1割弱**であり、**9割超が一般職(課長代理以下)**
⇒ 学歴や年功、男女にとらわれず、公平・平等な選考による実力本位の任用管理を実施し、
厳格なピラミッド型組織を堅持(全国で最も簡素な職級構成)

都職員の構成(平成28年4月1日時点:合計26,853人)

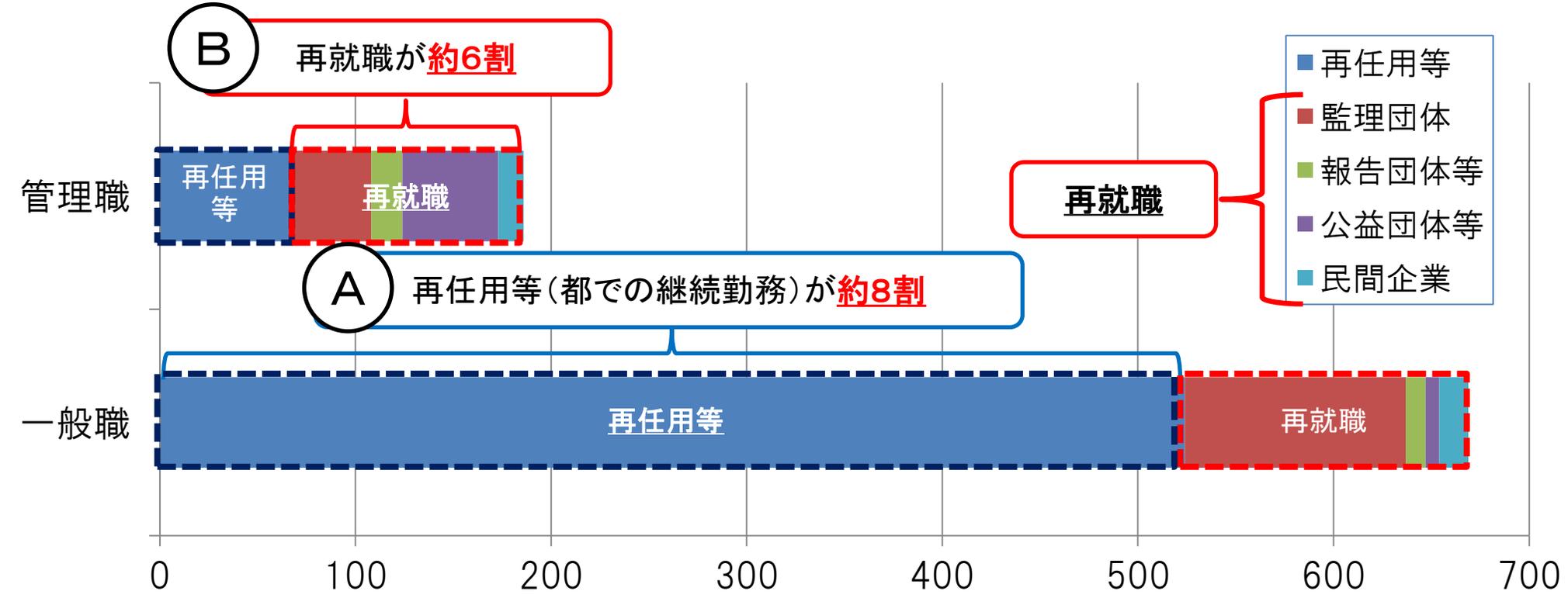
【対象】行(一)・指定職給料表適用職員



2. 職員の退職後の状況

- 退職後の再就職状況について、**管理職は、再任用など都での継続勤務は3割弱であり、約6割が再就職**
- 一方、**一般職員については、退職者の8割近くが再任用をはじめ、都での継続勤務者**
- ⇒ **再就職(退職管理)の対象は、高い職責や豊富な知識・経験を有する管理職経験者が中心**
- ※ なお、管理職・再就職ともに、2割程度の未就職者が存在

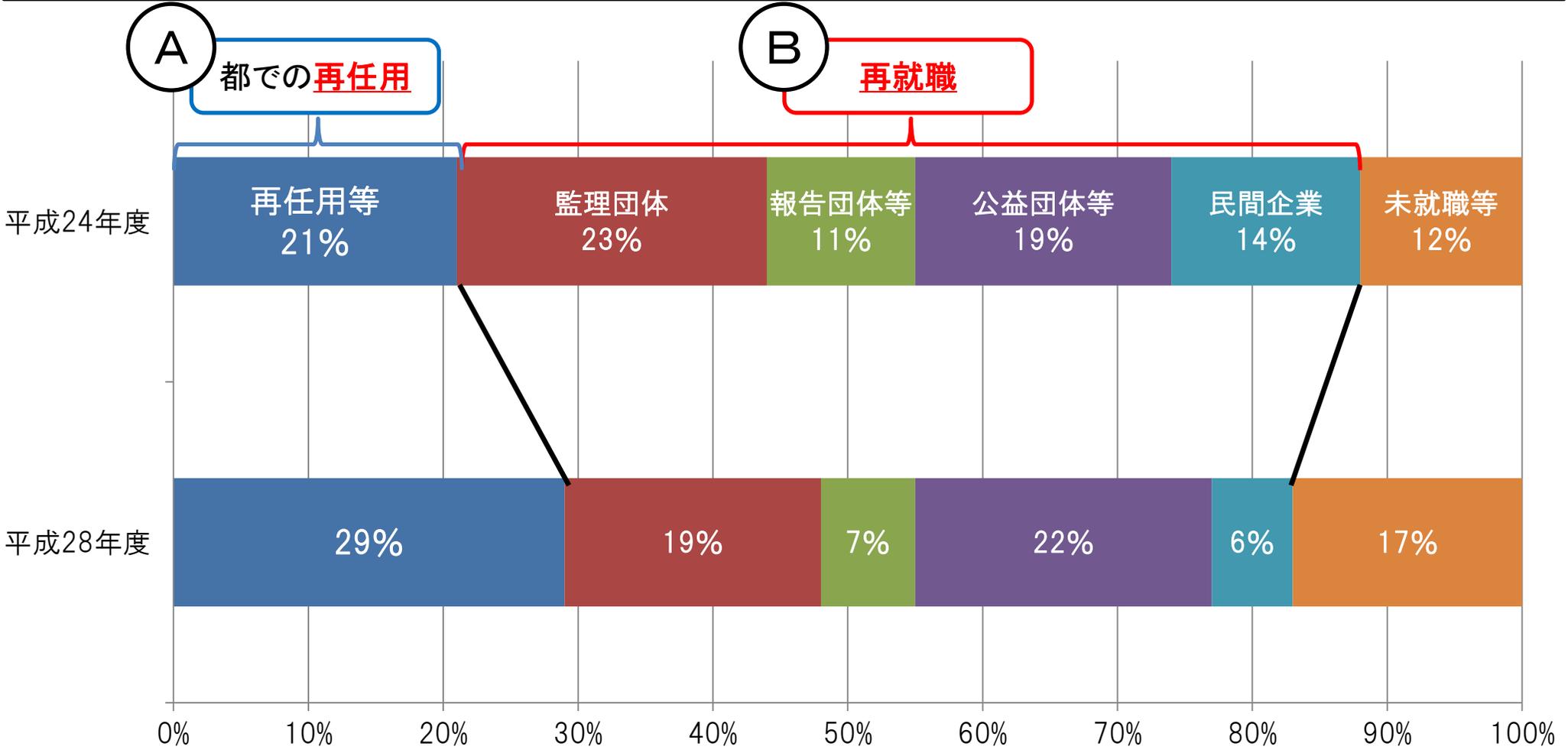
退職者の再就職状況(平成27年度)



※ 管理職については平成27年8月1日～平成28年7月31日の退職者、一般職については平成27年度の退職者を集計したもの。

3. 管理職の退職後の状況（経年比較）

- 管理職の退職後の状況について、平成24年度は約7割が再就職し、再任用は2割程度
- 一方、直近の状況では、再就職者は5割強に減少し、都での再任用が3割程度まで増加
- 再就職先の内訳では、公益団体等のみ増加し、その他の団体は減少（特に、民間企業は半減）



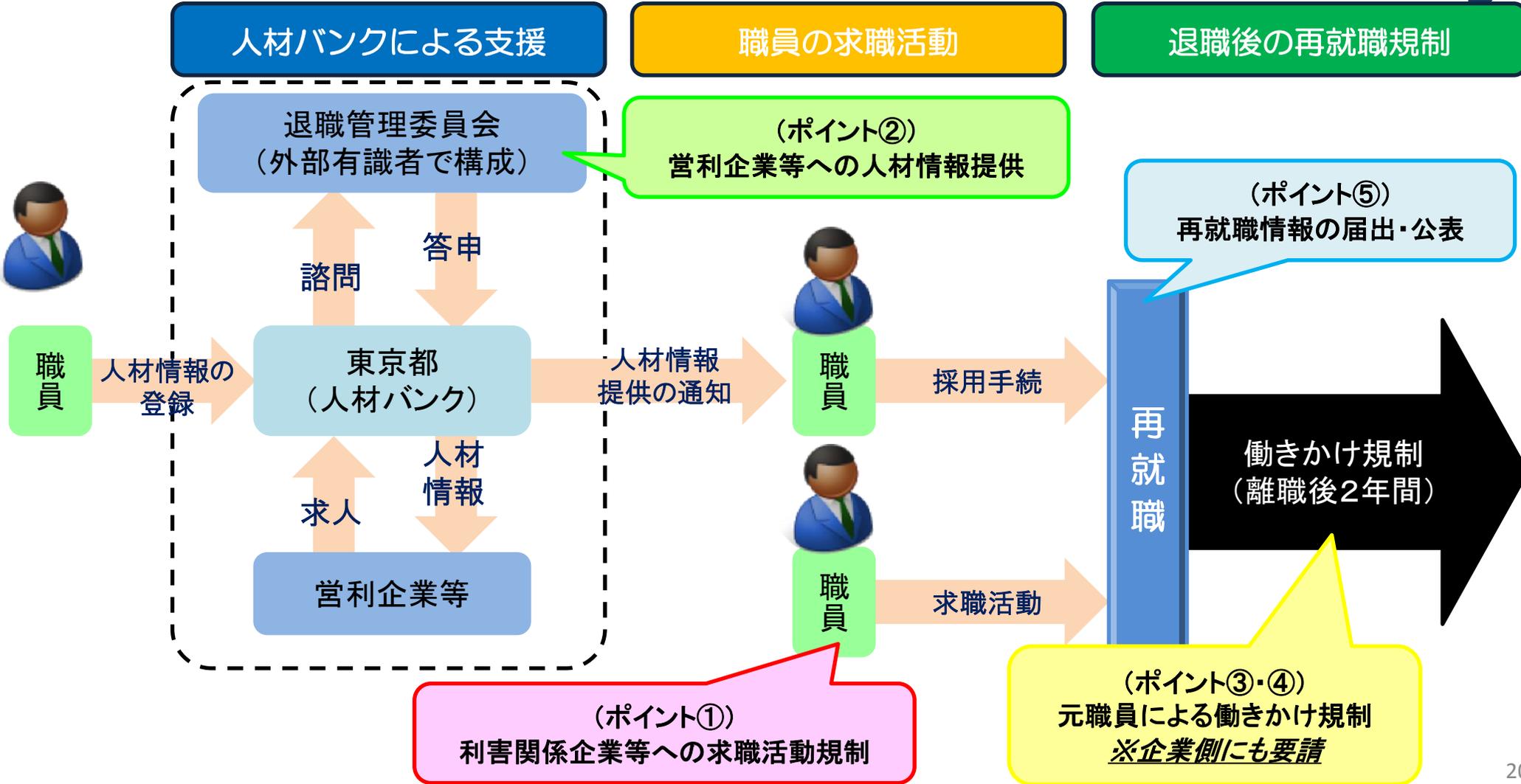
※ 点線枠内が、「再就職」の割合（退職者から、都での再任用者と未就職者等を除いたもの。）

IV 都における再就職規制について

1. 都における再就職規制（再就職の流れと規制のポイント）

○ 都を退職する前から再就職した後に至るまでの各段階に応じて、さまざまな規制を導入

【再就職の流れ】



2. 都における再就職規制(規制の枠組み)

- 都を退職する前から再就職後に至るまでの各段階に応じ、全ての関係者に対してさまざまな規制を導入
- 加えて、再就職者には再就職情報の届出を義務づけ(離職後2年間)、それらの情報を全て公開

規制の対象と規制内容(イメージ)

<p>現役職員に対する規制</p>	<p>都(人材バンク)に対する規制</p>	<p>再就職先企業への要請</p>	<p>元職員に対する規制</p>
<p>① 利害関係企業等への 求職活動規制</p>	<p>② 退職管理委員会の設置 (外部有識者で構成)</p>	<p>③ 違反行為への従事禁止を 書面により要請</p>	<p>④ 元職員による 働きかけ規制</p>

↓

職務権限を利用した
個人の再就職を禁止

↓

組織による不適切な
あっせん行為の禁止

↓

採用した元職員を
働きかけ違反行為へ
従事させないよう要請

↓

契約、処分等に関して
現役職員に働きかけを
行うことを禁止

再就職情報を都で一元管理し、規制違反を防止するとともに、都民への情報公開を徹底

⑤
再就職情報の届出・公表(離職後2年間)

3. 都における再就職規制(具体的な規制内容)

「退職管理条例」の制定(平成28年4月1日施行)

地方公務員法の改正(平成28年4月1日施行)を契機に、これまでの取組も含めて、
「東京都職員の退職管理に関する条例」を制定

(規制内容)

- ① **職員個人による求職活動の制限 ⇒ 利害関係企業等への求職活動の規制**
 - ・ 管理職が、退職時の職務に関係のある利害関係企業等に対し、求職活動を行うことを原則禁止
(退職管理委員会への諮問・答申を経た上で、任命権者が承認する場合を除く。)
 - ・ 退職後も2年間、求職活動の自粛を要請
- ② **不適切な再就職あっせんの禁止 ⇒ 退職管理委員会(外部有識者で構成)の設置**
 - ・ 民間企業等への人材情報提供は、企業側から求人があり、かつ、退職管理委員会の諮問を経た場合に限定
(職員や組織による、権限等を利用した押し付け的な再就職を禁止)
 - ・ 都政の一体的、効率的かつ効果的な運営を行うため、適材として職員を推薦することが必要と認められる団体に対して、職員(元職員)を推薦 ⇒ 推薦が可能な団体は、退職管理委員会で個別に指定
- ③ **企業側に対する規制 ⇒ 採用した元職員を働きかけ違反行為に従事させることを禁止(書面で要請)**
- ④ **再就職した職員に対する行為規制 ⇒ 元職員による働きかけの禁止**
 - ・ 再就職した元職員が、現役職員に対し、職務上の行為をする(しない)ように、要求又は依頼することを禁止
 - ・ 違反した元職員は、刑罰又は過料の対象
- ⑤ **情報公開の徹底 ⇒ 再就職情報の届出義務及び公表**
 - ・ 再就職が決まった職員に対して、退職後2年間、再就職情報の届出を義務付け(元職員を含む。)
 - ・ 管理職については、毎年1回、再就職情報を公表

V 再就職に関する点検

1. 他団体・国における再就職規制の導入状況(① 再就職あっせんの制限等)

○ **あっせんの制限等は、全47都道府県中、都を含む16団体(34.0%)が規制を導入済**(国も規制あり)

団体名	規制の有無	団体名	規制の有無	団体名	規制の有無
東京都	○	石川県	×	岡山県	○
北海道	×	福井県	×	広島県	×
青森県	○	山梨県	○	山口県	×
岩手県	×	長野県	×	徳島県	×
宮城県	○	岐阜県	×	香川県	○
秋田県	×	静岡県	×	愛媛県	×
山形県	×	愛知県	○	高知県	×
福島県	×	三重県	×	福岡県	○
茨城県	×	滋賀県	○	佐賀県	×
栃木県	×	京都府	×	長崎県	○
群馬県	×	大阪府	○	熊本県	×
埼玉県	○	兵庫県	○	大分県	○
千葉県	×	奈良県	×	宮崎県	×
神奈川県	○	和歌山県	×	鹿児島県	×
新潟県	×	鳥取県	○	沖縄県	×
富山県	×	島根県	×	(参考)国	○

※ 都が昨年度に実施した調査結果を集計したもの。(「制限等」には、条例等に基づく制限以外の方法であっせんを自粛要請しているものを含む。)

1. 他団体・国における再就職規制の導入状況(② 再就職・求職活動の制限)

○ **再就職・求職活動の制限は、全47都道府県中、都を含む24団体(51.1%)が規制を導入済**(国も規制あり)

団体名	規制の有無	団体名	規制の有無	団体名	規制の有無
東京都	○	石川県	×	岡山県	○
北海道	×	福井県	○	広島県	×
青森県	×	山梨県	○	山口県	×
岩手県	○	長野県	×	徳島県	○
宮城県	○	岐阜県	×	香川県	○
秋田県	×	静岡県	×	愛媛県	×
山形県	○	愛知県	○	高知県	×
福島県	×	三重県	×	福岡県	○
茨城県	○	滋賀県	○	佐賀県	×
栃木県	×	京都府	○	長崎県	○
群馬県	○	大阪府	○	熊本県	×
埼玉県	○	兵庫県	○	大分県	○
千葉県	×	奈良県	×	宮崎県	×
神奈川県	○	和歌山県	×	鹿児島県	×
新潟県	○	鳥取県	○	沖縄県	×
富山県	○	島根県	×	(参考)国	○

※ 都が昨年度に実施した調査結果を集計したもの。

1. 他団体・国における再就職規制の導入状況(③ 再就職情報の届出義務)

○ **再就職情報の届出義務は、全47都道府県が規制を導入済**(国も規制あり) ※届出項目は団体によって差異あり

団体名	規制の有無	団体名	規制の有無	団体名	規制の有無
東京都	○	石川県	○	岡山県	○
北海道	○	福井県	○	広島県	○
青森県	○	山梨県	○	山口県	○
岩手県	○	長野県	○	徳島県	○
宮城県	○	岐阜県	○	香川県	○
秋田県	○	静岡県	○	愛媛県	○
山形県	○	愛知県	○	高知県	○
福島県	○	三重県	○	福岡県	○
茨城県	○	滋賀県	○	佐賀県	○
栃木県	○	京都府	○	長崎県	○
群馬県	○	大阪府	○	熊本県	○
埼玉県	○	兵庫県	○	大分県	○
千葉県	○	奈良県	○	宮崎県	○
神奈川県	○	和歌山県	○	鹿児島県	○
新潟県	○	鳥取県	○	沖縄県	○
富山県	○	島根県	○	(参考)国	○

※ 都が昨年度に実施した調査結果を集計したもの。

1. 他団体・国における再就職規制の導入状況(④ 再就職情報の公表)

○ **再就職情報の公表は、全47都道府県が規制を導入済**(国も規制あり) ※公表項目は団体によって差異あり

団体名	規制の有無	団体名	規制の有無	団体名	規制の有無
東京都	○	石川県	○	岡山県	○
北海道	○	福井県	○	広島県	○
青森県	○	山梨県	○	山口県	○
岩手県	○	長野県	○	徳島県	○
宮城県	○	岐阜県	○	香川県	○
秋田県	○	静岡県	○	愛媛県	○
山形県	○	愛知県	○	高知県	○
福島県	○	三重県	○	福岡県	○
茨城県	○	滋賀県	○	佐賀県	○
栃木県	○	京都府	○	長崎県	○
群馬県	○	大阪府	○	熊本県	○
埼玉県	○	兵庫県	○	大分県	○
千葉県	○	奈良県	○	宮崎県	○
神奈川県	○	和歌山県	○	鹿児島県	○
新潟県	○	鳥取県	○	沖縄県	○
富山県	○	島根県	○	(参考)国	○

※ 都が昨年度に実施した調査結果を集計したもの。

1. 他団体・国における再就職規制の導入状況(⑤ 第三者委員会の設置)

○ **第三者委員会は、全47都道府県中、都と大阪府のみ(4.3%)が設置**(国は「再就職等監視委員会」を設置)

団体名	規制の有無	団体名	規制の有無	団体名	規制の有無
東京都	○	石川県	×	岡山県	×
北海道	×	福井県	×	広島県	×
青森県	×	山梨県	×	山口県	×
岩手県	×	長野県	×	徳島県	×
宮城県	×	岐阜県	×	香川県	×
秋田県	×	静岡県	×	愛媛県	×
山形県	×	愛知県	×	高知県	×
福島県	×	三重県	×	福岡県	×
茨城県	×	滋賀県	×	佐賀県	×
栃木県	×	京都府	×	長崎県	×
群馬県	×	大阪府	○	熊本県	×
埼玉県	×	兵庫県	×	大分県	×
千葉県	×	奈良県	×	宮崎県	×
神奈川県	×	和歌山県	×	鹿児島県	×
新潟県	×	鳥取県	×	沖縄県	×
富山県	×	島根県	×	(参考)国	○

※ 都が昨年度に実施した調査結果を集計したもの。

1. 他団体・国における再就職規制の導入状況(まとめ)

都の導入している再就職規制は、他団体と比較すると、相対的には厳格な内容

「規制あり」の数	団体数	団体名
全5項目	2団体	東京都、大阪府（国も全項目に該当）
4項目	13団体	宮城県、埼玉県、神奈川県、山梨県、愛知県、滋賀県、兵庫県、鳥取県、岡山県、香川県、福岡県、長崎県、大分県
3項目	10団体	青森県、岩手県、山形県、茨城県、群馬県、新潟県、富山県、福井県、京都府、徳島県
2項目	22団体	北海道、秋田県、福島県、栃木県、千葉県、石川県、長野県、岐阜県、静岡県、三重県、奈良県、和歌山県、島根県、広島県、山口県、愛媛県、高知県、佐賀県、熊本県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

※ 都が昨年度に実施した調査結果を集計したもの。

- 再就職情報の届出・公表は全ての団体を実施しており、住民に対する透明性向上に向けた取組を推進
- 一方、再就職のあっせんや求職活動の制限を導入している団体は全体の約半数程度にとどまっているが、
都は、こうした規制の導入に加え、外部有識者による第三者委員会(退職管理委員会)を設置するなど、
再就職の透明性・公正性を確保

VI 検証の視点

1. 検証の視点

今後、他団体における取組との比較も行いながら、それぞれの項目について検証を実施

項目	検証の視点
監理団体改革	<ul style="list-style-type: none">各団体の経営基盤の強化(経営力の向上、ガバナンスの確保、等)「都庁グループ」全体の執行力を強化する中で、各団体ごとの性格を踏まえた人的関与のあり方を整理役員報酬に関する透明性向上策の検討
再就職に関する規制	<ul style="list-style-type: none">利害関係企業等への求職活動規制再就職情報の届出期間再就職情報の届出対象者
都民への情報公開	<ul style="list-style-type: none">再就職情報の公表対象者公表期間公表項目 等
退職後の継続雇用 (「雇用と年金」の接続)	<ul style="list-style-type: none">局長級職員も含めた再任用制度(継続雇用制度)の更なる活用

(参考)今後の検討スケジュール

本年9月 都政改革本部会議(見直し案の報告)

平成30年4月～ 新制度の運用開始(予定)