

人事制度及び勤務環境等に関する報告（意見）

長引く新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、都民の暮らしや社会の様相を変え、行政サービスの提供にも大きな影響をもたらした。この難局の中で1年の延期の末に東京2020大会を開催したことは、東京の持つ底力を示すものであり、国際性、多様性といった都が目指す方向性を後押しするものとなった。

脱炭素社会の実現に向けた動きやデジタルを軸とした新たな潮流も生まれている。グローバルで変化が急激な社会を見据え、都政の構造改革を一層進める時が来ている。

構造改革を主役となって進めていくのは一人ひとりの職員である。変化のスピードが早く、複雑で不確実性が高い環境下において、都民の期待に応えるためには、個々の「人」に着目し、様々な経験、専門性、価値観を持つ人材を積極的に取り込み、組織の多様性を一層向上させるとともに、それぞれの持つ力を最大限に引き出すことが不可欠である。

国においては、国家公務員の定年を段階的に引き上げる関連法案が本年6月に成立した。定年の引上げは人事制度全般に影響を及ぼすものであり、都においても引き続き国等の動向を注視しつつ、都の実情を踏まえて対応することが重要である。

本年の報告では、大きな転換点に立つ都政の状況を踏まえ、新たな時代における人事制度の在り方や働き方改革、勤務環境の整備等について重点的に言及する。

I 新たな時代における人事制度の在り方

1 都政の新たな展開を踏まえた人事制度の検証

(都政の構造改革と職員構成の変化)

国や都を取り巻く社会経済情勢は常に変化し、行政に対するニーズも多様化・複雑化している。こうした中、東京の持続的成長を促進し、都民サービスの向上を図るには、都庁内部のあらゆる制度や仕組みを根本から見直し、都政の構造改革を大胆に推し進めていかなければならない。

また、都においては、東京2020組織委員会に派遣されている職員の帰任や定年年齢の引上げ、団塊ジュニア世代の大量退職など、今後、人員需要は大きく変化していく。

都政の構造改革の推進には、こうした職員構成の変化も考慮した上で、職員の専門性や流動性を高めることが必要であり、様々な採用手法や採用形態を積極的に活用し、有為な人材の確保とその後の計画的な育成に繋げていくことが不可欠である。これにより都庁全体の組織力が向上し、柔軟性に富んだ機動力のある強固な組織を実現することが可能となる。そのためには、中長期的な視点を持ち、未来の東京の実現に向けた人事制度の在り方を検討していく必要がある。

(採用を取り巻く環境変化への対応)

若年労働力人口の減少に伴い、国や民間では人材確保に関する取組強化の動きが見られるなど人材獲得競争は激化しており、都における人材確保は今後も厳しい状況が続くと予想される。困難な行政課題に対応できる有為な人材を確保するには、まず、都政に関心・興味を持ってもらうことが大切である。

都庁を身近に感じ、志望意欲を喚起するよう、任命権者と連携してホームページやSNSなどにより若い世代に訴求する情報発信を強化する。また、WEB説明会の実施など志望者の利便性を高めつつ、都庁の魅力ダイレクトに伝えるため、オンラインを活用した積極的な採用広報を推進し、全国から広く人材を求めることが重要である。採用手続のデジタル化・オンライン化を進めて、WEB面接など受験者にとって利

便性の高い手法を活用し、有為な人材を着実に確保していく必要がある。

また、変化に富む行政課題に的確に対応するため、国・他自治体・民間など多様な主体との交流を活性化させ、民間企業経験者等の多様で専門性の高い人材の流動化を促し、外部の知識やスキルを積極的に取り込んで、職員の知見を向上させていくことも重要である。

民間企業ではジョブ型雇用の導入が広がるなど、雇用形態が多様化している。都においては、ICTなどの専門分野において任期付職員が活用されているが、民間企業におけるジョブ型雇用の実施状況を注視し、高い専門性を有する人材の確保について更に検討していく必要がある。

（ICT人材の確保・育成）

新たな都政への変革の鍵となるのはデジタルの力である。都庁のデジタル戦略を担う、高度な専門性を備えた人材の確保は不可欠であり、本年4月には都政とICTを繋ぐ人材として、新たな職種であるICT職の職員が任用されたところである。社会全体の急速なデジタル化によりICT人材の獲得競争は激化しているが、特定任期付職員や会計年度任用職員の採用など様々なチャネルを活用してICT人材を確保していく必要がある。

また、都庁全体のDXを目指すためには、ICT職の専門性を最大限に引き出す人材育成やキャリアパスの構築はもとより、職員全体の意識の底上げが必要である。ICT職以外の全ての職層の職員についても研修の充実により、知識やスキルの更なる向上を図るとともに、デジタルに対する意識を醸成することが重要である。

（採用試験・選考制度の検証）

人材供給構造の変化に対応するため、高度な専門知識を有する人材を対象とするI類A採用試験、民間企業等で培った職務経験を有する人材を対象とするキャリア活用採用選考の導入など、様々な採用制度の改正を行ってきた。

本委員会は以前から、I類A採用試験の事務区分における主な対象と想定していた専門職大学院の修了者のうち法科大学院修了者が10年前と

比較し約7割減少し、人材供給市場に変化が見られる点に言及している。近年では、I類A採用試験の受験者数が減少傾向にあるほか、令和2年度におけるI類B採用試験との重複申込者の割合はI類A申込者の6割に達しており、合格者にも重複が見られる。

キャリア活用採用選考においては、選考区分が制度開始時から大幅に増加している一方で、複数年にわたり選考が実施されていない区分が存在する。即戦力として採用された職員の能力と現場のニーズにミスマッチが起きている状況も見られる。

このような現状を踏まえ、目的に合った人材が確保できているか、多様化・複雑化する行政課題に採用区分で求める専門性が適合しているか、また、採用された人材が各職場で活躍できているか検証し、I類A採用試験を独立した区分として実施する必要性を含め、採用制度の在り方について任命権者と検討していく。

また、コロナ関連業務の迅速・着実な実施のために急遽実施した四条任期付職員の採用選考においては、民間企業の採用において広く活用されている適性検査を導入した。多様な人材がより一層チャレンジしやすい試験とするため、民間企業経験者等を対象とする試験区分においては、適性検査の有効性を更に検証した上で、その導入について検討する必要がある。

(昇任制度の見直し)

都はこれまでも職員構成の変化や都政に求められる専門性の高まり等を踏まえた上で、昇任制度について必要な見直しを行ってきた。

主任級職選考については、令和2年度から育児休業等を取得している職員の全部受験を可能とするなど、ライフイベントに合わせた受験機会の拡充を図ってきた。しかし、主任級職選考の受験者のうちI類採用者の割合は約9割を占め、I類採用者の約7割が合格するまでに5年間を要しており、負担感が増している。若手や中堅職員の受験者のモチベーションを維持・向上させる方策を講じ、今後の職員構成を考慮しつつ、主任級職選考の在り方について任命権者と更なる検討を行っていく。

管理職選考における受験率は低迷しており、長年の課題となっている。

多くの職員が管理職に魅力を感じ、選考への挑戦を促す取組を検討する必要がある。

本年3月に改訂した「東京都職員『ライフ・ワーク・バランス』推進プラン」においては、令和7年に女性管理職比率を25%とすることを目標としている。都における管理職に占める女性職員の割合は着実に増加しているものの、更に高める観点からも、受験の負担や昇任後における不安を軽減するための取組を推進し、管理職選考の受験率を一層向上させることが必要である。

また、多様化・複雑化する行政課題に速やかに対応するには、ベテラン職員が培ってきた知識・技術、ノウハウ等を最大限活用することが重要であり、業務の中核となって活躍している種別Bの有資格者の昇任意欲を喚起できる環境を整えることが必要である。こうしたベテラン層がより責任ある立場に立ち、組織の課題解決力の強化に資するよう、管理職選考の種別の在り方も含めて検討を進めていく。

2 誰もが活躍できる都庁の実現

(多様な個性や価値観を尊重)

ダイバーシティ、インクルージョンが尊重された都庁を実現するためには、全ての職員がその能力や経験を活かし、実力を発揮することができる環境づくりが重要である。

そのためには、多様な個性や価値観を尊重しつつ、今まで以上に「個」に着目し、きめ細かなキャリア形成の支援や育児・介護などのライフステージに応じた働き方の見直しを推進すべきである。

なお、近年、任期付職員や会計年度任用職員など任用形態の多様化などに伴い、立場や考え方の異なる様々な職員が採用されることから、都職員として求められる使命感や倫理観といった公務員の原点を採用後早期に身に付けさせるよう、コンプライアンス意識や多様性の尊重など職員の意識醸成に力点を置いた研修を更に充実させることが必要である。

（障害者雇用の推進）

障害者雇用の更なる拡大が求められており、本年3月には、法定雇用率が引き上げられた。障害を有する人が自らの適性に応じ、能力を最大限に発揮して活躍できる社会を実現することは重要な課題であり、ソーシャル・インクルージョンの考え方の下、公務部門は民間に率先して障害者雇用の取組を推進していく必要がある。

本委員会では、身体障害者、知的障害者及び精神障害者を対象としたⅢ類採用選考を実施している。任命権者においては、平成30年度から知的障害者を対象とした非常勤職員の採用を行っているほか、本年4月からは国のステップアップの枠組みを参考とした新たな常勤職の採用を開始した。

障害を有する職員が職場で活躍し続けるためには、それぞれの障害特性に応じた配慮と障害に対する理解が必要である。昨年3月に策定された障害者活躍推進計画に定めた取組を着実に推進し、障害を有する職員にとって働きやすい職場づくりに努めていくとともに、障害を有する職員を受け入れる組織を支える取組を強化していくことが重要である。

（高齢層職員の活躍）

ますます多様化・複雑化する困難な行政課題の解決には、豊富な知識、技術、経験等を有する高齢層職員の活躍が不可欠である。

国家公務員においては令和5年4月1日から定年年齢を段階的に引き上げて65歳とし、役職定年制の導入や再任用制度の見直しも行うこととされた。

これに伴い、地方公務員においても見直しが必要となり、引き続き国や民間の動向を注視し、都の実情に合った検討及び対応をすることが重要である。

都では、定年退職後の継続雇用としてフルタイム勤務を基本とした再任用が定着しており、出先事業所等において多くの再任用管理職が活躍している。役職定年制を一律に導入するのではなく、組織運営に支障を生じさせないように、都に適した形とすべきである。

また、体力の不安や介護等の事情を有する職員もいることから、60歳

以後、定年前に退職した場合に、希望により定年年齢まで短時間勤務を選択することが可能な再任用制度（定年前再任用短時間勤務制）の導入など、個々の事情に応じた多様な働き方を実現できるよう配慮することが重要である。

定年引上げに伴う上記の見直しにより、60歳以後の任用や給与がこれまでとかなり異なることとなるため、制度等について適時周知を図ることが必要である。特に、職員が60歳に達する年度の前年度には、新たな勤務条件等をあらかじめ明示し、60歳以後の勤務意思について確認するよう、きめ細かな対応をされたい。

なお、都における定年引上げに関する条例等に係る事項については、別紙第4により、意見を申し出る。

Ⅱ 働き方改革と勤務環境の整備

1 ライフ・ワーク・バランスの推進

（テレワーク等の活用の推進）

都は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止を目的として、人流を抑制するため、テレワークやオフピーク通勤の活用の徹底に取り組んでいる。テレワークをより推進するため、対象となる職員の範囲を拡大するとともに実施時の手続を簡素化したほか、個人端末で外部とのWEB会議を可能とするなどの環境整備を進めている。

昨年の職員アンケートによると、テレワークは通勤時間の軽減やライフ・ワーク・バランスの推進に寄与したとの声がある一方、業務のICT化、WEB会議の浸透、コミュニケーションの確保、上司の理解等に課題があると認識されている。都は、職員一人ひとりが不安を解消しながらテレワークを実施できるよう「東京都職員テレワーク推進ガイドブック」を作成・周知しており、また、中央研修の職層別研修においてもテレワーク中のコミュニケーションについて取り扱うなどの取組を進めているが、円滑・効果的なテレワークに向けてソフト・ハードの両面で更に環境を整えていくことが大切である。

業務の性質や都民サービスの維持の観点を踏まえつつ、テレワークを

柔軟で多様な働き方の選択肢の一つとして、後戻りさせることなく定着させていくことが必要である。

(長時間労働の是正)

長時間労働の是正は、職員の心身の健康保持、労働意欲の維持、ライフ・ワーク・バランスの推進、誰もが働きやすい職場環境の醸成、有為な人材の確保等につながることから、極めて重要な課題である。

都は、本年3月に「東京都職員『ライフ・ワーク・バランス』推進プラン」を改訂し、これまで実施してきた「20時完全退庁」の取組の更なる徹底などに加え、「都政の構造改革」の観点からも取り組んでいるデジタル化等により、業務自体の効率化を図ることで、超過勤務を縮減していくこととしている。

しかし、昨年度の本庁における一人当たりの平均超過勤務時間数は3年連続で増加している。また、上限として規則で定められている年間360時間を大幅に超える超過勤務を行っている職員も依然として存在している状況である。

感染症対策などの突発的・緊急的な課題への対応が要因と考えられるものの、感染症対策が長期化していく中で、こうした状況を深刻に捉え、長時間労働の是正に向けた取組を強力に進める必要がある。

本年10月からはe庶務事務システムに超過勤務に係る手続が追加され、職員の超過勤務等の実施状況がスピーディに把握できるようになる。これらも活用して、業務の抜本的な合理化・効率化を図るとともに、超過勤務が発生している要因を分析し、管理職のマネジメント意識・能力の向上及び職員一人ひとりの働き方の見直しや業務改善への取組が重要である。

なお、都議会定例会等への対応については、現在の慣行や運用が長時間労働につながらないように、引き続き都議会の理解と協力の下、見直していく必要がある。

これらの取組を進めてもなお恒常的な長時間労働が解消されない場合には、業務量に応じた人員が適切に確保されているか検証すべきである。また、突発的な業務量の増加が一定期間続く場合には、必要な人員を柔

軟に確保する工夫も積極的に実施されたい。

教員の長時間労働の是正は、教育活動の質の維持向上の観点からも極めて重要である。新型コロナウイルス感染症対策など工夫が求められる活動も多い中ではあるが、東京都教育委員会が「学校における働き方改革推進プラン」及び「学校における働き方改革の成果と今後の展開」で掲げた働き方改革の取組を引き続き推進し、取組の実効性を確保していくことが肝要である。

(柔軟で多様な働き方の推進・生活と仕事の両立支援)

柔軟で多様な働き方を推進することは、育児、介護、治療等の事情のある職員を含めた誰もが活躍できる勤務環境を整備し、生活と仕事の両立支援を図る上で極めて重要である。

都は、前述の「東京都職員『ライフ・ワーク・バランス』推進プラン」において、「職員のキャリア形成促進」、「育児・介護等と仕事との両立支援」及び「『ライフ・ワーク・バランス』の鍵となる働き方改革」の3つを柱に掲げ、職員誰もが育児・介護等と仕事とを両立し活躍できる「都庁の働き方」の推進に取り組んでいる。

本年4月には、新型コロナウイルス感染症の感染状況を踏まえつつ、職員のライフ・ワーク・バランス推進に取り組む観点から、これまで対象としてきた本庁職場に加え、出先事業所も時差勤務及びフレックスタイム制の対象とする見直しを行った。都民サービスの維持に留意しつつも、柔軟で多様な働き方を推進するため、これらの制度の利用を促進していく必要がある。

また、介護と仕事の両立支援については、本年1月から、介護休暇等の対象となる要介護者の範囲を拡大した。介護に直面した職員が一人で問題を抱え込まないように、引き続き、「介護と仕事の両立ガイドブック」などを活用して制度の周知を図るとともに、休暇等を利用しやすい職場環境を醸成していくことが重要である。

年次有給休暇については、職員の心身の疲労の回復、ライフ・ワーク・バランスの推進、生産性の向上等に資するものであり、年間15日以上を目標に取得促進を図っている。管理職のマネジメントの一環として

休暇の計画的な取得を促進するとともに、職員間でも日頃から業務に関する情報共有を徹底し、休暇を取得しやすい職場環境づくりをより一層推進していく必要がある。

(女性の活躍推進・男性の育児休業等の取得促進)

女性の活躍推進はもとより、全ての職員がいきいきと働くことができる環境づくりは、都が充実した都民サービスを提供していくことにつながるため、極めて重要である。

都は、昇任に向けた職員一人ひとりの不安払拭を図り、キャリア形成を促進するため、「キャリア・メンター制度」を推進している。また、女性職員を主な対象として、キャリアステージに応じた研修を実施している。

女性活躍に向けては、育児等と仕事との両立の支援も不可欠である。これまで、勤務時間制度の見直しや互助組合の事業としてベビーシッターの利用に対する支援を行う等、様々な制度を整えてきたところである。職員が昇任後も育児等と仕事を両立できるイメージを持ちやすいよう、「両立支援ハンドブック」等を活用して更に制度の周知を図り、その利用を促進していく必要がある。

さらに、育児期はキャリア形成の重要な時期と重なることも多く、男性職員の家事・育児等への参画は、ライフ・ワーク・バランスの推進や女性活躍の推進の観点において、極めて重要である。社会全体において固定的な性別等の役割意識や無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）が存在していることが指摘されているが、職員一人ひとりがこうした点を自覚した上で、お互いを尊重する職場風土を醸成することが重要である。

「東京都職員『ライフ・ワーク・バランス』推進プラン」では、知事部局等（教育庁を除く。）及び公営企業局において令和7年度に男性職員の育児休業取得率を50%に向上させることを掲げ、育児休業等取得推進に取り組んでいる。具体的には、昨年度から、1か月以上を目途とした育児休業等取得の勧奨、育児休業等中の業務運営の確保、フォローアップの強化等を図ってきた。これらの取組を着実に進め、男性の育児

休業等取得を強力に押し進めていく必要がある。

本年6月に、出生時育児休業の新設を含む育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律の一部改正が成立し、人事院においては、本年の給与勧告に併せ、国家公務員の育児休業等に関する法律の改正についての意見の申出を行った。今後、都としても関係法令の改正の動向を注視し、男性職員の育児参画の推進に向けて、国の改正内容を踏まえた対応について検討を進める必要がある。

なお、17項目で構成される国際社会全体が取り組むべき「持続可能な開発目標（SDGs）」には、目標5としてジェンダー平等の実現が示されている。都においても、女性の更なる活躍推進に向け、女性管理職比率の向上、育児等の事情を抱える職員のライフ・ワーク・バランスの実現に向け、引き続き、取組を推進させていくことが重要である。

2 職員の勤務環境の整備

（ハラスメント防止対策）

ハラスメントは、心身の健康を害して意欲低下を招く要因となり、十分な能力発揮の妨げになるだけでなく、個人の尊厳や人格を不当に傷つける人権に関わる重大な問題である。ハラスメントは、職場環境を悪化させ、生産性の低下や業務遂行の阻害を招き、貴重な人材の損失と都民サービスの低下や都政の信用失墜にもつながりかねないことから、確実になくしていかなければならない。

昨年6月の労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律の改正を受け、都は「職場におけるパワー・ハラスメントの防止に関する基本方針」を策定した。あわせて、「懲戒処分の指針」においても、非違行為の標準例に追加されたところである。今後は基本方針に基づき、引き続き、パワー・ハラスメントが行われることのない勤務環境づくりに着実に取り組むことが重要である。

また、セクシュアル・ハラスメント及び妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントについても、昨年6月の雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律等の改正において、防止対策の強化が図られたことから、これを踏まえて、引き続き防止に向けた取組

を推進する必要がある。

(性自認及び性的指向にかかわらず活躍できる勤務環境の整備)

都は、令和元年12月に「東京都性自認及び性的指向に関する基本計画」を策定した。同計画においては、施策の柱の一つとして職員理解の推進を掲げており、これまでに「職員のための性自認及び性的指向に関するハンドブック」を発行し、研修等で活用するなど、取組を推進してきた。

任命権者においては、ダイバーシティ、インクルージョンが尊重され、全ての職員が活躍できる都庁を実現するためにも、職員が正しい知識を持ち、多様な性についての理解を更に深めるよう取組を推進すべきである。引き続き、性自認及び性的指向を理由とする不当な差別やハラスメントが起こらないよう努めなければならない。

また、都は、同性パートナーシップ制度の検討を進めていくことから、これを踏まえ、職員が性自認及び性的指向にかかわらず活躍できるよう職員の勤務環境の整備について、ハード・ソフト両面から検討を前進させ、実現可能な取組から速やかに実施すべきである。

(職員の健康保持)

職員が能力を十分に発揮して職務を遂行し、都民サービスを充実させるためには、職員一人ひとりの健康保持が極めて重要である。

長時間労働は心身の健康保持に大きな影響を及ぼすものであるため、健康リスクの高い職員に対する面接指導を確実に実施し、実施状況を踏まえた措置を講じていくことが重要である。また、面接指導が必須とならない職員に対しても、健康状態に留意して適切な支援を行っていく必要がある。

職員のメンタルヘルス対策については、長期療養者のうち精神疾患関連による割合が高い水準となっていることから、一次予防（未然防止）・二次予防（早期発見等）・三次予防（復帰支援）の対策を継続的かつ計画的に実施していく必要がある。

ストレスチェックについては、引き続き職員に対する受検勧奨を進め、特に一次予防を強化するため、セルフケア（職員自身の健康管理）の充

実を図るとともに、集団分析結果を職場の勤務環境改善に役立てていくことが重要である。

また、新型コロナウイルス感染症対策が長期化する中で、全庁を挙げて多くの職員が感染症対策業務支援を行っている。業務の集中や精神的な緊張を伴う業務により職員の心身の負担が大きくなるおそれがあることから、メンタルヘルス対策など、職員の健康管理をこれまで以上に適切に行う必要がある。

Ⅲ 公務員としての規律の徹底

本委員会は、これまでも全体の奉仕者としての高い倫理観の醸成や、非違行為や服務義務違反の根絶に向けた取組の重要性について言及してきたところである。

しかし、多くの職員が都民の信頼に応えるべく、職務にまい進しているにもかかわらず、依然として一部の職員において、非違行為等の公務員としての自覚を欠く行為が発生しており、このような行為は都政全体への信頼を著しく損ない、公務の遂行に多大な悪影響を及ぼすものである。

都は、新型コロナウイルス感染症対策に全庁一丸となって取り組むとともに、都民・事業者に対し、様々な協力要請を長期間にわたって続けている。都政及び職員に対する都民の目が一層厳しさを増す中、職員は公務の内外を問わず、改めて服務規律を徹底しなければならない。任命権者においては、非違行為等に対して厳正に対処するとともに、コンプライアンスの取組を一層強化して非違行為等の再発防止を徹底することを強く求める。

多様化・複雑化する行政課題に的確に対応し、質の高い行政サービスを維持するべく職員が日々職務に精励するためには、管理職が果たすべき役割はとりわけ大きい。管理職は、常に業務全体を俯瞰してリーダーシップを発揮し、職員を適切に指導・助言して職場におけるマネジメントを強化するとともに、自ら職員の範となるよう努めるべきである。

本委員会は、全ての職員が都民の信頼を裏切ることのない高い倫理観と使命感の下、公共のために働くという責任と誇りを持って誠実かつ公正に職務に精励することを強く望む。