

## 人事制度及び勤務環境等に関する報告（意見）

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は、人々の生活様式や働き方に大きな変容を促した。都政は感染拡大防止と社会経済活動の両立という「新しい日常」において、多様化・複雑化する行政課題に直面している。

国難と言える状況の中、都政を担う職員一人ひとりに求められる期待と役割は一層高まっており、職員はその自覚の下で、都民の安全・安心を確保するため日々全力で職務にまい進している。

都は現在、制度や仕組みの根本にまで遡った「都政の構造改革」に取り組んでいるところである。都政の担い手である職員が持てる能力を発揮するための基盤である人事制度については、近年の改革が現在も有効に機能しているものの、「ポスト・コロナ」の社会を見据え、改革を一層進める時が来ている。

人事制度を見直すに当たり重要な視点は、「職員一人ひとりが能力や経験、個性を発揮し生き生きと働ける都庁」を実現することである。終身雇用や年功序列、長時間労働を前提にした働き方など日本型雇用慣行が変容している中、人材マネジメントの潮流は「集団」から「個」に変化している。多様な個性・価値観を尊重し誰もが働きやすい都庁を実現することは、有為な人材が集まり、都民により質の高い行政サービスを提供できることにつながる。

本年の報告では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を転機として変化する社会において、首都東京が社会の先端として今後取り組むべき人材の確保・活用策や働き方改革、勤務環境の整備等について重点的に言及する。

## I 人材の確保と活用

### 1 人材確保・活用に向けた取組

(都政の新たな展開を踏まえた人事制度の検証)

本委員会は昨年の報告において、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の終了に伴う東京2020組織委員会への派遣職員の帰任や、定年年齢の段階的な引上げ、2030年代における団塊ジュニア世代の大量退職など、都の職員構成に大きな影響を与える事象があらかじめ想定されることから、中長期的な視点を持って採用から退職に至るまでの人事制度全般について検証を行うべきであると言及したところである。都は現在、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止という難局に立ち向かうため強固な執行体制を整えるとともに、デジタルトランスフォーメーション（以下「DX」という。）の遅れなどの構造的な問題に対処するため、「都政の構造改革」を進めている。こうした都政の新たな展開も踏まえた上で人事制度全般を検証し、未来の東京を見据えた魅力的な制度を構築することが重要である。

(採用を取り巻く環境変化への対応)

少子高齢化の進展など人口動態の変化により、都職員の人材確保は依然として厳しい状況にある。新型コロナウイルス感染症の感染拡大など都政を取り巻く環境が時々刻々と変化する中、高度化・複雑化する行政課題を的確に処理できる有為な人材を確保しなければならない。

現在、都は、DXを推進し、都民の期待を上回る価値を提供するためスピード感を持って構造改革に取り組んでいる。本委員会においても、有為な人材の確保に向けて、以下の取組を着実に進めていく必要がある。

第一に、採用試験及び昇任選考におけるオンラインの活用である。

本年4月の緊急事態宣言の発出により、集合して行う筆記試験や対面での面接は中止・延期せざるを得なかったが、民間では多くの企業がインターネットを活用したWEB面接や録画面面接等による非集合・非対面の採用試験を導入した。都においても任命権者による一部の採用選考において、WEB面接などを実施した。

オンラインを活用することで、新型コロナウイルス感染症への感染防止のみならず、遠方からの受験者の負担が軽減する効果も期待できる。

公平性・公正性を確保した上で、メリット・デメリットや導入に適した採用区分を検証し、その結果を踏まえ、採用試験におけるオンラインの活用を進めていく必要がある。また、職員の昇任選考についても、同様の取組を行っていく。

第二に、オンラインによる採用PRの充実である。

新型コロナウイルス感染症の影響により、都では採用イベントの中止を余儀なくされた。この状況下で、民間ではWEBセミナーの導入が急速に進展した。誰とでも容易に接点を持つことができるWEBの便利さともあいまって、「ウイズ・コロナ」の採用活動においては、オンラインによる手法がスタンダードになりつつある。

都においても、有為な人材を幅広く採用できるよう、任命権者と連携して、ホームページやSNSなどによる情報発信の強化や、WEB説明会の開催など、公務の魅力等を伝えるためのオンラインを通じた積極的な広報活動を拡充すべきである。

#### (ICT人材の確保・育成)

本委員会は、ICT職を対象としたI類B採用試験及びキャリア活用採用選考を本年初めて実施したところである。将来のキャリアプランをイメージしやすい人事制度は、職員の育成とモチベーションの向上等の観点からも重要である。受験者へのアンケートでも、研修制度やキャリアパスに関する情報が必要との回答があることから、任命権者においては、ICT職の育成・昇任・配置管理等のキャリアパスを構築する必要がある。

都政のDXを強力に推進するためには、ICT人材を様々なチャンネルで確保するとともに、民間企業等への職員派遣など、民間のICT人材との連携・協働を容易にする手法・仕組みについて導入する必要がある。

さらに、職員一人ひとりのICTに関する知識・スキルの向上も不可欠であり、職層に応じたICT研修を拡充することも重要である。

### （採用区分等の検証）

採用は、人材供給市場や職員構成など内外の環境変化を的確に把握した上で、求める専門性や入都後の活用も踏まえ、有為な人材を獲得するためにふさわしい採用区分を設置し、適切な能力実証を行うことが重要である。

本委員会は昨年報告において、I類A採用試験の事務区分における主な対象として想定していた専門職大学院修了者のうち法科大学院修了者が10年前と比較して約7割減少しており、人材供給市場に変化が見られる点や、キャリア活用採用選考の選考区分が制度開始時から大幅に増加しているものの、複数年にわたって試験を実施していない区分がある点に言及した。これらの課題を解決するため、採用環境の現状等を踏まえ、その在り方について任命権者と協議を進める必要がある。

また、民間では、大手企業をはじめとする多くの企業が、採用において適性検査を活用しており、自治体においても適性検査を導入している事例が見受けられる。

都においても、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に、民間企業経験者などを対象とする試験区分においては、適性検査の有効性を検証した上で、その導入について検討していく必要がある。

### （昇任制度の見直し）

都の昇任選考は、主任級職選考や管理職選考を中心に広く職員に挑戦する機会を提供し、第三者機関による公平・公正な試験を通じて能力・業績に基づく人材登用を担保している。都はこれまでも団塊世代の大量退職といった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、適時、必要な見直しを行ってきた。価値観やライフスタイルの多様化に伴い職員のキャリア形成に対する意識も変化する中、現在の昇任選考が適切に機能しているか、その受験状況等を入念に分析し検証の上、更なる見直しを検討する必要がある。

主任級職選考については、区分を見直した平成18年当時は、種別Aのうち事務・四大技術職種においてI類採用者は受験者の約1割であったが、昨年は約9割を占めるなど受験者層が大きく変化している。主任級

職選考を取り巻く環境の変化を踏まえた検証を行い、今後の職員構成などを考慮しつつ、主任級職選考の在り方について任命権者と検討を進める必要がある。

管理職選考の受験率向上は長年の課題であり、例えば種別Bでは15%程度と低迷している。種別Bの有資格者は業務の中核となって活躍している層であり、高度化・複雑化する行政課題に速やかに対応するには、こうした層の昇任選考への挑戦を促す環境を作ることが必要である。定年年齢の引上げを見据え、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し、組織の課題解決力を強化できるよう、複線型人事制度の拡充も含め、管理職選考の在り方についても検討を進めていく必要がある。

## 2 多様な人材の活躍推進

(多様な個性や価値観を尊重する都庁の実現)

都庁が多様な個性や価値観が尊重され誰もが働きやすい職場であることは、より多くの有為な人材の確保に寄与し、これまで以上に質の高い行政サービスの提供につながることから重要である。

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、性別、年齢、障害の有無、性自認及び性的指向、育児や介護の状況をはじめとした各々の持つ個性や事情にかかわらず、全ての職員が、その能力や経験を発揮することができる環境の整備が必要である。

(障害者雇用の推進)

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る。また、昨年6月に障害者の雇用の促進等に関する法律が改正され、国及び地方公共団体の障害者雇用に対する責務が明確化された。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ことが求められている。

現在、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。また、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開始したほか、本年3月には障害者活躍推進計画を策定し、法定雇用率を上回る障害者雇用率の目標を設定するとともに、障害を有する職員の更なる活躍に向けた取組を定めた。さらに、障害者雇用を一層推進するため、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に向け準備を進めているところである。

障害を有する職員が職場で生き生きと活躍するためには、それぞれの障害に応じた配慮が必要であり、障害特性や合理的配慮など障害に対する個々の職員の理解を深めるとともに、組織として受け入れ支える環境を整備することが重要である。今後、更に障害を有する職員が増えていくことを見据え、障害者活躍推進計画で定めた取組を着実に実施し、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ことが求められる。

(定年引上げに伴う高齢層職員の活躍等)

人事院は平成30年の勧告に併せ、高齢層職員の能力及び経験を本格的に活用するため、公務員の定年を段階的に65歳に引き上げる必要があるとの意見の申出を行った。

これを受け、政府においては国家公務員法等の改正について検討を進め、本年3月に国家公務員法等改正案及び地方公務員法改正案を国会に提出したが、国家公務員法等改正案は審議未了廃案、地方公務員法改正案は継続審議となった。

政府は「経済財政運営と改革の基本方針2020」において定年引上げに向けた意思を示しているほか、人事院も本年の勧告において早期の実施を要請している。

こうした状況を踏まえ、都においても国の動向を注視しつつ、先の国会に提出された改正法案の内容を参考にしながら検討を着実に進めるとともに、今後の法改正を見据え、必要な見直しには速やかに対応していくことが重要である。その際、管理職においても再任用制度の活用が図られている都の実情を十分考慮し、一律的な役職定年制の導入により組織運営に支障を生じさせないように留意すべきである。また、定年前再任

用短時間勤務制の導入など、定年が引き上げられた後も60歳以上の職員が多様な働き方を選択できるよう配慮することが重要である。

## Ⅱ 「新しい日常」における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)

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、テレワークや時差勤務等の活用により人と人との接触を低減させる取組が推進されている。

都においても、職員の出勤を抑制するため、テレワークやオフピーク通勤をこれまでにない規模で実施し、自ら率先して感染症対策に取り組んでいる。引き続き、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点からこれらの取組を推進するとともに、「ポスト・コロナ」の社会も見据え、生産性の向上やライフ・ワーク・バランスの推進に資する取組については、後戻りさせることなく定着させていく必要がある。

テレワークは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止に寄与するほか、生産性の向上や労働者の通勤負担の軽減、ライフ・ワーク・バランスの推進につながるものであるとの認識が深まりつつある。

都の職員アンケート結果においては、多くの職員がライフ・ワーク・バランスへの効果を実感し、半数以上の職員が在勤庁での勤務時と同等以上の効率で仕事ができたとの声があった。一方で、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も認識されている。これらを踏まえ、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・周知したところである。

また、同アンケートにおいては、自宅での通信環境の整備や外部との会議等で出勤が必要となることなどがテレワークへの支障となっている実態が伺える。

テレワークによって生産性の向上を図り、より質の高い都民サービスの提供を目指すとともに、多くの職員がテレワークを日常的かつ円滑に

実施できるよう、ツールを充実させるなど、ソフト・ハードの両面で更に環境を整えるべきである。

(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、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、極めて重要である。

昨年4月の、働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律の施行による民間企業への時間外労働の上限規制の導入及び国家公務員の超過勤務命令の上限の導入に併せ、都においても超過勤務命令の上限時間を設定した。また、20時完全退庁や残業削減マラソンなどの超過勤務縮減の取組を継続するとともに、昨年4月に改定した「超過勤務の縮減に関する基本指針」に基づき、管理職等のマネジメント意識・能力の向上、業務改善、職場風土の醸成に取り組んできた。

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は2年連続で増加している。また、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。

本年は新型コロナウイルス感染症対策業務による影響が否定できないものの、こうした状況を踏まえ、長時間労働の是正に向けて、更なる取組を推進していかなければならない。そのためには、超過勤務が増加している原因をまず分析し、対応していくことが必要である。

都は、これまで「2020改革プラン」及び昨年12月に策定した「新たな都政改革ビジョン」において、しごと改革を推進し、5つのレス（ペーパーレス、ファックスレス、はんこレス、キャッシュレス、タッチレス）や総務事務改革、デジタルしごと改革等による業務効率化に取り組んできた。さらに、本年8月から「都政の構造改革」の一環として、DXを推進している。これらの改革を通して、業務の抜本的な合理化・効率化を図り、職員の働き方改革を進めていくことが肝要である。

上記の取組を実効性のあるものとするためには、管理職のマネジメント意識・能力の向上を徹底することに加え、職員一人ひとりが働き方の見直しや業務改善に不断に取り組むことが重要である。



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っていないかについて、引き続き都議会の理解と協力の下、見直しを進める必要がある。

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確保されるよう検証すべきである。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引き続き実施されたい。

#### (教員の働き方改革の推進)

公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法の改正を受け、本年、学校職員の勤務時間、休日、休暇等に関する条例が改正され、都教育委員会は都立学校の教育職員等の業務量の適切な管理その他教育職員等の健康及び福祉の確保を図るため、「時間外在校等時間」の上限等について規則に定めた。教員の長時間労働の是正は、教員の心身の健康保持、有為な人材の確保、教育活動の質の維持向上の観点から極めて重要であることから、上述の業務量の適切な管理等を徹底するとともに、「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継続的に推進し、実効性を確保することが肝要である。また、本年は新型コロナウイルス感染症に対応した持続的な学校運営のために、勤務環境や業務内容が通常とは異なることから、教員の健康保持への留意が一層必要である。

#### (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全ての職員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。

都はこれまで、本庁職場に時差勤務及びフレックスタイム制を導入し、職員に対してその活用を促してきた。前述の新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点からも、「新しい日常」においては柔軟で多様な働き方のより一層の推進が求められているところである。これまでの取

組状況、職場の実態及び社会情勢を踏まえ、都民サービスの維持・確保に留意しつつ、これらの制度を導入する職場の拡大を含めた検討を行っていく必要がある。

また、介護と仕事の両立支援については、本年の第四回定例会において、職員の勤務時間、休日、休暇等に関する条例等を改正することとし、介護休暇等の対象となる要介護者の範囲を拡大し、従来の配偶者又は二親等内の親族に、同一の世帯に属する者を追加した。「介護と仕事の両立ガイドブック」などを活用して引き続き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。

さらに、年次有給休暇については、「トライ20！クリア15！」をスローガンに年間15日以上を目標に取得促進に取り組んでいるところであり、引き続き、取組を着実に進める必要がある。年次有給休暇はライフ・ワーク・バランスの推進や職員の心身の疲労の回復、生産性の向上等につながるものであることから、管理職のマネジメントの一環として職員の休暇取得状況の把握や取得奨励を行うとともに、職員不在時の業務をフォローし合う体制の構築など、休暇を取得しやすい職場環境づくりに取り組むべきである。

#### (女性の活躍推進)

都は、「東京都職員『ライフ・ワーク・バランス』推進プラン」に基づき、「復帰後キャリア形成支援講座」の開催等、育児のステージなどに応じたキャリア形成を促進する取組を行い、女性活躍推進を図ってきた。引き続き、これらの取組を推進し、意欲や能力のある職員が一層活躍できる組織としていかなければならない。

都においては、行政系の管理職に占める女性割合を2020年に20%とする目標を1年前倒しで達成したところであるが、さらに、2025年に25%とすることを目指し、昇任選考の受験負担軽減やキャリア形成支援など、様々な取組を推進している。

また、都の女性管理職数は着実に増加しているものの、管理職選考の実施状況を分析すると、男性職員と比べ女性職員の受験率は低い傾向にある。女性の活躍をより一層推進するためには、受験申込みをしない理

由を分析するとともに、職員のキャリア形成を支援する「キャリア・メンター制度」の拡充などにより育児等の事情や昇任に対する不安を払拭し、個別の事情へのフォロー体制を強化することや、昇任意欲を向上させることが不可欠である。

(育児休業等の取得促進・キャリアと育児の両立支援)

男性職員の家事・育児への参画は、ライフ・ワーク・バランスや女性活躍推進の観点からも極めて重要である。従前より、性別等による役割意識に囚われたりするなど、誰であっても経験や知識から無意識のうちに思い込みや偏見を持ってしまうこと（アンコンシャス・バイアス）が指摘されてきたところであるが、都においても職員一人ひとりがこうした点を自覚するとともに、職員の持つ多様な個性や価値観を理解し合い、お互いを尊重する職場環境を醸成することが重要である。

都においては、男性職員の育児休業等取得向上に係る更なる取組の推進を打ち出し、今年度から1か月以上を目途とした休暇・休業取得の勧奨、取得計画の作成、休暇・休業中の業務運営の確保、フォローアップの強化を図っているところである。これらの取組を浸透させ、男性職員も育児休業等を当たり前に取得できる職場環境づくりをより一層推進する必要がある。

育児休業中の職員に対しては、これまでも、職場からの「マンスリーコール」の実施や「育休復帰支援講座」の開催等により仕事復帰への意識付けや不安の解消などに取り組んできた。職員一人ひとりのキャリア形成をきめ細かく支援するため、男女ともにこれらの取組を更に充実させることが重要である。

## 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、個人の尊厳や人格を不当に傷つけ、心身の健康を害し、意欲低下を招く要因となり得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、都民サービスの低下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。

本年6月施行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により、事業主がパワー・ハラスメントを防止するための雇用管理上の措置を講じることが義務化された。厚生労働省の指針を踏まえ、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」を新たに策定し、職員に周知した。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、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伴い、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の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、平成30年10月に東京都オリンピック憲章にうたわれる人権尊重の理念の実現を目指す条例を制定し、性自認及び性的指向を理由とする不当な差別の解消並びに啓発等の推進を図るため、昨年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、取組を推進している。

任命権者においては、条例及び基本計画を踏まえ、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。また、性自認及び性的指向を理由とするハラスメントを発生させないようにしなければならない。

本委員会は昨年報告で、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、ハード・ソフト両面から職場環境の整備に努めていくべきと言及したところである。

職員の多様な性の尊重について適切に対応していくことは、都がダイバーシティ、インクルージョンを尊重した組織であると都民に広く理解される上で重要である。

このため、任命権者においては、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に向けてどのような取組が可能であるか検討を進め、実現可能なものから着実に実施すべきである。

#### （職員の健康保持）

職員一人ひとりの健康保持は、職員がその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、極めて大切である。

都は、昨年4月から、長時間労働による健康障害防止のための医師による面接指導の対象を拡大した。長時間労働は心身の健康保持に影響するものであるから、引き続き、適切に面接指導を実施し、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。

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、不調の未然防止を図るとともに、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。

本年は、これまでにない規模でテレワークを実施しており、職場にいれば見えるはずの職員の状況変化に気付きにくいなど、在勤庁での勤務とは環境が異なることを踏まえ、職員の健康保持に留意していく必要がある。

また、新型コロナウイルス感染症対策等に従事する職員については、業務の集中や精神的な緊張を伴う業務により心身の負担が大きくなるおそれがあることから、とりわけメンタルヘルス対策を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。しかし、多くの職員が都民の信頼に応えるべく、新型コロナウイルス感染症対策に従事するなど、厳しい勤務環境の中、日々全力で職務に精励しているにもかかわらず、一部の職員に、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いる。このような行為は都職員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り、任命権者においては、コンプライアンスの取組を一層強化して非違行為等に対して厳正に対処するとともに、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。