

# 東京都職員ワーク・ライフ・バランス推進プラン

～キャリア形成を軸とした人材育成と危機管理の視点からのマネジメント～

(東京都特定事業主行動計画)

平成 27 年 3 月

東京都



## 「東京都職員ワーク・ライフ・バランス推進プラン」の策定にあたって

東京都は、これまで次世代育成の観点から、職員の仕事と育児の両立を支援するため、次世代育成に関する諸制度を整備してきました。都庁の組織においては、既に「ワーク・ライフ・バランス」という言葉が定着し、育児と仕事の両立が進んでいます。

しかしながら、両立推進に当たって、制度の活用面が強調された結果、組織運営上の課題も指摘されるようになりました。例えば、中長期的なキャリアを考えずに長期間の休業を取得することや、過剰な配慮により定型的な業務のみ割り当てられることで、能力開発につながる職務経験の機会を失っている職員が見受けられます。さらに、育児中の職員の業務を負担する職員との間で、不公平感が存在する現状もあります。

有為な人材が、育児を契機としてキャリアを断念することは、本人にとっても、また、人材を育成してきた組織にとっても大きな損失と言えます。こうした事態を克服するため、今後の両立支援の在り方は、出産や育児、介護の時期にあっても、昇任を含めた職員の中長期的なキャリア形成を後押しし、組織の生産性向上につなげていくものである必要があります。

職務やキャリア形成の過程で得られる職場での成長実感と、生活体験の中から得られる多様な知識、経験、そして人間性の涵養。これらを公務に活かしていくことのできる組織を目指し、都は、本プランの中で、その方向性と具体策を示し、頑張る職員を応援するとともに、管理監督者のマネジメントを支援していきます。

# 目 次

## 第1章 ワーク・ライフ・バランス推進プランの位置付け・計画期間・推進体制

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| 本章のポイント                       | 1 |
| 1 ワーク・ライフ・バランス推進プランの位置付け・計画期間 | 1 |
| 2 推進体制                        | 3 |

## 第2章 次世代育成支援プランの取組と成果

|                  |   |
|------------------|---|
| 本章のポイント          | 4 |
| 1 意識改革・働き方改革     | 5 |
| 2 制度の活用促進        | 5 |
| 3 妊娠・子育て中の職員への支援 | 6 |
| 4 男性職員の子育て参加支援   | 6 |
| 5 地域の子育てへの貢献     | 7 |

## 第3章 都におけるワーク・ライフ・バランス実現に向けた課題

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 本章のポイント                   | 8  |
| 1 育児期にある職員のキャリアロス、昇任意欲の低下 | 9  |
| 2 団塊ジュニア世代が直面しつつある介護問題    | 12 |
| 3 今後も取組が必要な超過勤務の縮減        | 14 |

## 第4章 ワーク・ライフ・バランス推進プランの目指すもの

|                        |    |
|------------------------|----|
| 本章のポイント                | 15 |
| 1 ワーク・ライフ・バランス推進プランの理念 | 16 |
| 2 取組の方向性               | 17 |

## 第5章 具体的取組

|                          |    |
|--------------------------|----|
| ○ 取組一覧                   | 18 |
| ○ 入都から退職までの本プランにおける取組の体系 | 19 |

## 第1章 ワーク・ライフ・バランス推進プランの位置付け・計画期間・推進体制

### 本章のポイント

#### 1 ワーク・ライフ・バランス推進プランの位置付け・計画期間

- 次世代育成支援対策推進法が平成26年4月に改正。同法第19条に基づく東京都特定事業主行動計画として、本プランを策定
- 本プランの計画期間は平成27年4月1日から5年間

#### 2 推進体制

- 本プランの着実な実施のため、推進委員会、計画推進小委員会を設置
- 職員の意見を反映するため、年に1回程度、職員との意見交換を実施

### 1 ワーク・ライフ・バランス推進プランの位置付け・計画期間

#### (1) 次世代育成支援対策推進法の成立及び改正

次代の社会を担う子供が健やかに生まれ、かつ、育成される社会の形成に資することを目的に、平成15年7月に次世代育成支援対策推進法（以下「法」という。）が制定された。

国、地方公共団体、企業が法に基づく10年間の計画的・集中的な次世代育成支援対策に取り組むことにより、女性の育児休業取得率や育児休業制度のある事業所の割合は上昇している。仕事と子育てを両立できる雇用環境の整備は進んだものの、依然として少子化の流れが変わり、子供が健やかに生まれ育成される社会が実現したとまではいえない状況にあり、男性の育児休業取得率等の課題も残されている。

ワーク・ライフ・バランスの促進は、全ての世代の生き方と社会保障全体に大きく影響するものであり、次世代育成支援対策の取組をさらに充実していく必要があることから、平成26年4月には、法の有効期限を10年間延長する改正が行われている。

#### (2) 特定事業主行動計画の策定指針

法の有効期限が延長されたこと等を受け、行動計画策定指針（以下「指針」という。）についても、平成26年11月に見直しが行われている。

社会保障制度改革国民会議の報告書（平成25年8月）によれば、少子化の主たる原因として、若者が社会的に自立することが難しい状況や、出産・子育ての機会費用の大きさがあげられており、妊娠・出産・子育ての切れ目のない支

援が必要とされている。

とりわけ第1子出産を機に約6割の女性が就労継続を断念する状況があり、子育て期も含めて人生の各ステージで女性が活躍できる社会づくりや環境整備、ワーク・ライフ・バランスの確保が急務とされている。

今回の指針では、このような社会保障制度改革国民会議における議論等を踏まえ、子育てを行う女性職員の活躍推進に向けた取組や男性の育児休業等取得促進についても「特定事業主行動計画の内容に関する事項」に新たに加えられる。

### (3) 特定事業主行動計画の策定

各地方公共団体は、法第19条に基づき、職員の勤務環境の整備等を内容とする行動計画（特定事業主行動計画）を策定することが義務付けられている。

東京都では、これまでに「東京都職員次世代育成支援プラン（東京都特定事業主行動計画）」の前期計画（平成17年4月から平成22年3月まで）及び後期計画（平成22年4月から平成27年3月まで）を策定し、職員・職場の意識改革や、仕事と育児の両立支援のための様々な取組を実施してきた。

この結果、出産・育児関連休暇等の取得率は高い水準で推移するなど、この10年間で仕事と育児の両立が可能な職場環境が整備されてきており、行政系職員の女性管理職比率が大幅に向上するなどの効果も見られる。

一方、従来の次世代育成型の支援だけでは対応できない課題も生じていることから、これまでの取組を総括し、職員のワーク・ライフ・バランス実現に向けて今後必要となる対策をとりまとめ、特定事業主行動計画「東京都職員ワーク・ライフ・バランス推進プラン」（以下「本プラン」という。）を策定する。

### (4) 計画期間

指針によれば、特定事業主行動計画は、経済社会環境の変化や職員のニーズ等を踏まえて策定する必要があり、計画期間内において、一定の目標が達成されることが望ましいため、法の期限である平成36年度までの10年間のうち、一定期間を区切って計画を実施することが望ましいとされている。

本プランでは、新たな取組の柱として「キャリア形成促進」を掲げているが、職員のキャリアは短期間で形成されるものではなく、取組の効果を検証するには一定期間を要することから、平成27年4月1日から平成32年3月31日までの5年間の計画期間とする。

## 2 推進体制

### (1) 推進委員会等の活用

本プランを着実に実施するため、以下の委員会を活用する。

#### ① ワーク・ライフ・バランス推進プラン推進委員会

各任命権者の課長級を構成員とする「ワーク・ライフ・バランス推進プラン推進委員会」において、実施状況の点検結果等について議論し、本プランの取組に反映させる。

#### ② 計画推進小委員会

任命権者ごとに設置した計画推進小委員会において、各職場の意見をまとめるとともに、それぞれの実情に応じて、本プランの円滑な実施、実施状況の点検等を行う。

### (2) 職員の意見の反映

職員の意見を本プランの実施に反映させていくために、年に1回程度、職員と意見交換などを行う機会を設ける。

## 第2章 次世代育成支援プランの取組と成果

### 本章のポイント

○都は、法の趣旨や指針に示された考え方を踏まえた「次世代育成支援プラン」を策定し、5つの取組方針の下で都職員の現状に即した支援策を展開

#### 1 意識改革・働き方改革

- ワーク・ライフ・バランスを実現するためには、まず、職員個人はもとより、職場全体で意識改革を図り、職員の働き方の見直しを進めていくことが必要
- そのため、取組方針の1つに「意識改革・働き方改革」を掲げ、家族の誕生日や子どもの学校行事の際に休暇を取得することを促進し、家族とふれあう時間の確保や休暇を取得しやすい職場の雰囲気づくり等を実施
- 休暇の取得目標を具体的に設定するなどの取組を進め、年次有給休暇の取得日数は15日前後の実績、夏季休暇の取得日数も高水準で推移

#### 2 制度の活用促進

- 両立支援制度の周知と制度を利用しやすい職場環境整備のため、両立支援ハンドブックの作成等を実施
- 育児休業の取得率は国や民間企業と比較しても遜色ない水準

#### 3 妊娠・子育て中の職員への支援

- 職員の仕事と育児の両立のためには職場の協力や配慮が必要なことから、マンスリーコール等の取組を実施
- 育休復帰支援講座アンケート結果では、職場復帰への不安や悩みの軽減に効果

#### 4 男性職員の子育て参加支援

- 仕事と育児の両立に当たっては、父親が母親と協力して育児を行っていくことが重要
- 育児中の男性職員が休暇制度等を利用しやすい職場の雰囲気づくりのため、全ての職員を対象に男性職員の子育て体験談や制度の周知を実施
- 都の男性職員の子育て参加意識は高く、男性の子育て休業の約3割は6月超の取得実績

#### 5 地域の子育てへの貢献

- 全ての職員は地域社会の構成員であり、地域の子育て支援の取組に積極的に参加することが期待されていることから、「子どもを守る救命講習会」により、地域の子育てに貢献できる職員を育成

## 1 意識改革・働き方改革

休暇の計画的取得を促すためのリフレッシュカレンダーの活用、年次有給休暇の取得目標の設定等の取組を行った結果、年次有給休暇の取得状況は、次世代育成支援プランの取得目標である15日(一般職員)前後の実績となっており、夏季休暇の取得日数も高水準で推移している。

### ◇都職員の休暇取得状況

|       | 年次有給休暇 | 夏季休暇(上限5日) |
|-------|--------|------------|
| 平成23年 | 14.7日  | 4.92日      |
| 平成24年 | 15.0日  | 4.93日      |
| 平成25年 | 14.4日  | 4.92日      |

※ 警視庁及び区市町村立学校を除く数値。総務局人事部調査

また、全庁一斉定時退庁日やノー超勤ウィークを設定し、管理職による職場巡回等の取組を徹底するとともに、各職場において、それぞれの実情に応じた取組を実施することにより、超過勤務の縮減に向けた意識の醸成が図られた。

## 2 制度の活用促進

両立支援制度を充実させるだけでなく、その利用を促進するため、各部所から男女各1名の職員を「両立支援アドバイザー」(平成18年度～)として選任し、職員からの仕事と育児の両立に関する相談にワンストップで対応してきた。

また、各種支援制度や両立のノウハウの紹介、さらに、職員本人や管理監督者等の心構えまでまとめた「両立支援ハンドブック」を平成25年度に作成・配布するなど周知徹底を図った。

この結果、育児を行う職員に対する職場の理解が進み、平成17年度に86.2%であった女性職員の育児休業取得率は、過去3か年の実績で90%以上まで向上している。近年、特に都市部で問題となっている保育所不足への対応等もあり、育児休業取得率は微減傾向にあるが、国や民間企業と比較しても遜色ない水準で推移しており、両立支援制度は職場に定着している。

### ◇育児休業取得率(女性職員)

|        | 都     | 国     | 民間    |
|--------|-------|-------|-------|
| 平成23年度 | 94.2% | 98.7% | 87.8% |
| 平成24年度 | 93.9% | 96.5% | 83.6% |
| 平成25年度 | 90.3% | 98.3% | 83.0% |

※ 都:警視庁及び区市町村立学校を除く数値。総務局人事部調査

※ 国:人事院「女性国家公務員の登用状況及び国家公務員の育児休業の取得状況のフォローアップ」を基に作成

※ 民間:厚生労働省「雇用均等基本調査」(各年の10月1日を基準に調査)を基に作成

### 3 妊娠・子育て中の職員への支援

妊娠出産休暇中の職員や育児休業中の職員が抱える職場からの孤立感や職場復帰への不安を軽減するため、電話やメールで職務の状況等を連絡する「マンスリーコール」（平成 17 年度～）や育児休業中の職員を対象とした「育休復帰支援講座」（平成 22 年度～）を実施した。

育休復帰支援講座は、毎年、多くの職員から参加申込みがあるため、定員規模を拡大しており、職場復帰の心構え等の講義や育児休業から職場復帰をした経験のある先輩職員による体験談の講義を行っている。

受講者に対するアンケート結果では、参加職員は仕事と育児の両立について生活面の悩みや不安を抱えている一方で、「職場復帰後に職責を果たせるか」、「自身の能力やスキルの低下」といった仕事面の悩みや不安も抱えていたが、多くの職員が本講座の受講によりその悩みや不安が軽減したと回答している。

#### ◇育休復帰支援講座の定員及び申込者数

|      | 平成 24 年度                    | 平成 25 年度                    | 平成 26 年度                                   |
|------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| 実施日  | 平成24年11月12日<br>平成25年 1 月21日 | 平成25年11月27日<br>平成26年 1 月27日 | 平成26年10月26日<br>平成26年11月17日<br>平成27年 1 月26日 |
| 定員数  | 100                         | 120                         | 150  |
| 申込者数 | 231                         | 226                         | 226  |

#### ◇「育休復帰支援講座」による不安や悩みの軽減について

| 軽減された | 変わらない | 不安や悩みが増えた | 非回答  |
|-------|-------|-----------|------|
| 107 人 | 21 人  | 5 人       | 5 人  |
| 77.5% | 15.2% | 3.6%      | 3.6% |

※ 育休復帰支援講座アンケート結果(平成 26 年度)

### 4 男性職員の子育て参加支援

男性職員の育児休業・部分休業や妻の出産の際に取得可能な出産支援休暇（上限 2 日）、育児参加休暇（上限 5 日）の取得率の目標を設定するとともに、「子育て支援総合情報掲示板」（平成 17 年度～）、「両立支援ハンドブック」等により、男性職員が利用できる両立支援制度の周知や休暇制度等を利用しやすい職場の雰囲気づくりを行った。

この結果、平成 17 年度に 1.0%であった男性職員の育児休業取得率は、近年 2%前後まで向上しており、国や民間企業と比較しても遜色ない水準である。また、出産支援休暇の取得率は約 8 割、育児参加休暇の取得率は約 5 割と、高水準で推移している。なお、男性職員の育児休業取得期間の傾向を民間企業と比較すると、民間企業における 6 月以上の育児休業取得率が 4.4%であったのに

対し、都は28.9%が6月超の取得実績となっている。

各種休暇の取得水準や、民間企業と比較しても長期間の育児休業を取得している傾向から、都の男性職員の育児への参加に対する意識は高く、それを支援する職場環境も整ってきている状況が認められる。

◇育児休業取得率（男性職員）

|        | 都    | 国    | 民間   |
|--------|------|------|------|
| 平成23年度 | 2.5% | 2.0% | 2.6% |
| 平成24年度 | 1.8% | 2.0% | 1.9% |
| 平成25年度 | 1.8% | 2.8% | 2.0% |

※ 都:警視庁及び区市町村立学校を除く数値。総務局人事部調査

※ 国:人事院「女性国家公務員の登用状況及び国家公務員の育児休業の取得状況のフォローアップ」を基に作成

※ 民間:厚生労働省「雇用均等基本調査」(各年の10月1日を基準に調査)を基に作成

◇都における男性職員の出産支援休暇・育児参加休暇の取得率の目標と実績

|        | 目標  | 平成23年 | 平成24年 | 平成25年 |
|--------|-----|-------|-------|-------|
| 出産支援休暇 | 85% | 78.3% | 77.3% | 80.1% |
| 育児参加休暇 | 60% | 49.8% | 46.7% | 46.6% |

※ 警視庁及び区市町村立学校を除く数値。総務局人事部調査

◇都における男性職員の育児休業取得期間の傾向（平成25年度）

| 8週間以下 | 8週間超～6月以下 | 6月超～1年以下 | 1年超  |
|-------|-----------|----------|------|
| 37.8% | 33.3%     | 26.7%    | 2.2% |

※ 警視庁及び区市町村立学校を除く。総務局人事部調査

◇民間企業における男性の育児休業取得期間の傾向（平成24年10月1日現在）

| 5日未満  | 5日～<br>2週間未満 | 2週間～<br>1月未満 | 1月～<br>3月未満 | 3月～<br>6月未満 | 6月以上 |
|-------|--------------|--------------|-------------|-------------|------|
| 41.3% | 19.4%        | 14.8%        | 17.9%       | 2.2%        | 4.4% |

※ 厚生労働省「平成24年度雇用均等基本調査」を基に作成

## 5 地域の子育てへの貢献

職員が地域における子育て支援のための活動に参加しやすい環境整備を推進するため、年次有給休暇の取得促進や超過勤務の縮減を図るとともに、「子どもを守る救命講習会」を開催し、事故や災害等から子供を守ることに効果的である救命手当に関する知識や方法の普及を図り、地域の子育てに貢献できる職員の育成に取り組んできた。

◇子どもを守る救命講習会の定員及び申込者数

|      | 平成24年度      | 平成25年度                    | 平成26年度     |
|------|-------------|---------------------------|------------|
| 実施日  | 平成24年10月24日 | 平成25年8月20日<br>平成25年10月10日 | 平成26年8月27日 |
| 定員数  | 60          | 120                       | 120        |
| 申込者数 | 318         | 474                       | 278        |

## 第3章 都におけるワーク・ライフ・バランス実現に向けた課題

### 本章のポイント

#### 1 育児期にある職員のキャリアロス、昇任意欲の低下

- この10年間で女性の割合は39.3%、行政系職員の管理職に占める女性の割合は18.3%まで向上
- しかし、女性職員の各種選考の受験率は男性職員に比べて低い傾向が継続
- 育児による部分休業等の取得や業務分担上の配慮から、育児期の職員にキャリアロスが生じ、昇任への躊躇が生じている状況
- これからのワーク・ライフ・バランスには、キャリア形成の視点が必要
- また、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、女性職員の意欲や能力を最大限に引き出し、より一層活躍できる環境を整備することが重要

#### 2 団塊ジュニア世代が直面しつつある介護問題

- 職員の年齢の上昇とともに今後10年間に親族の介護に直面する可能性が高いと考える職員が増加する傾向にあり、50歳台では約4割が実際に介護を経験
- 介護を担う年齢や期間には育児と異なる特徴。管理監督者等が突然直面する課題でもあり、職場の危機管理の観点からも支援が必要
- また、各職場において育児を行う職員の事情が優先され、介護など育児とは異なり周囲から把握し難い諸事情を抱えている他の職員が、ワーク・ライフ・バランスの実践を断念している可能性
- 全ての職員がワーク・ライフ・バランスを実践できる職場環境づくりが必要

#### 3 今後も取組が必要な超過勤務の縮減

- 災害対応等により一人当たりの超過勤務は漸増傾向。従来のアプローチのみでは超過勤務の大幅縮減は困難
- 職員一人ひとりの生産性向上と業務の繁閑を平準化する組織体制の構築が必須

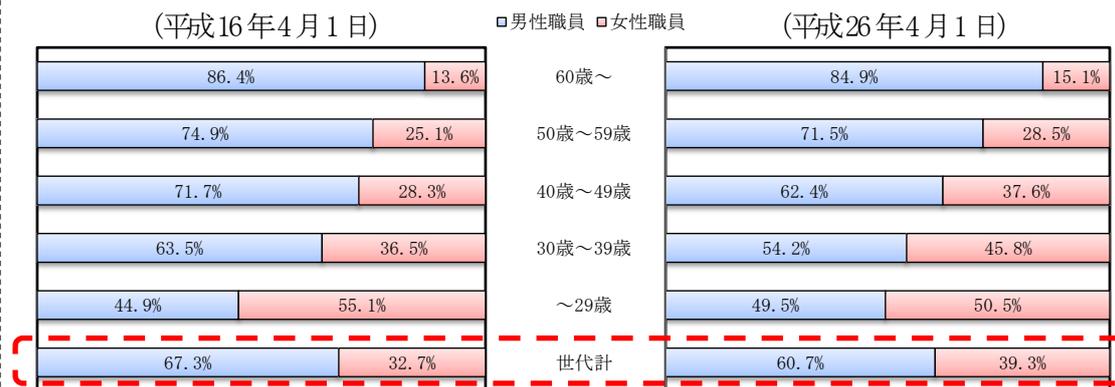
## 1 育児期にある職員のキャリアロス、昇任意欲の低下

都は、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39.3%、特に若年層では約半数となっている。

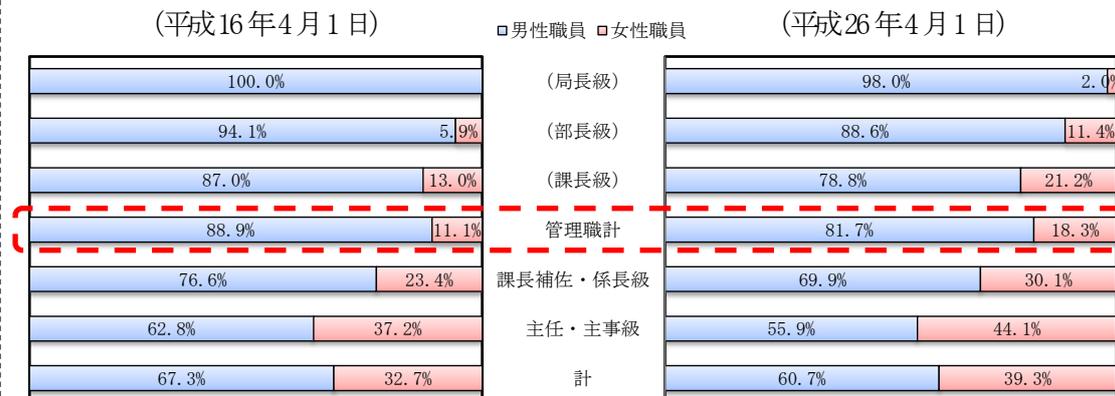
採用後の任用についても、試験制度による主任級職選考と管理職選考、能力や業績に基づく係長級職選考により、性別にとらわれず、公平・平等な選考による実力本位の任用管理を行ってきたところであり、職層別の男女構成比を見ると、平成16年4月1日時点で11.1%だった行政系職員の女性管理職の割合は、平成26年4月1日時点で18.3%まで向上している。

しかし、女性職員の各種選考の受験率をみると、この10年間で主任級職選考の受験率については向上しているものの、男性職員の受験率との差は縮まらない状況にある。

### ◇都職員の世代別男女構成比



### ◇都職員の職層別男女構成比



- ※ 東京都人事委員会「都職員の構成」
- ※ 教育職員、警察官及び消防吏員を除く。

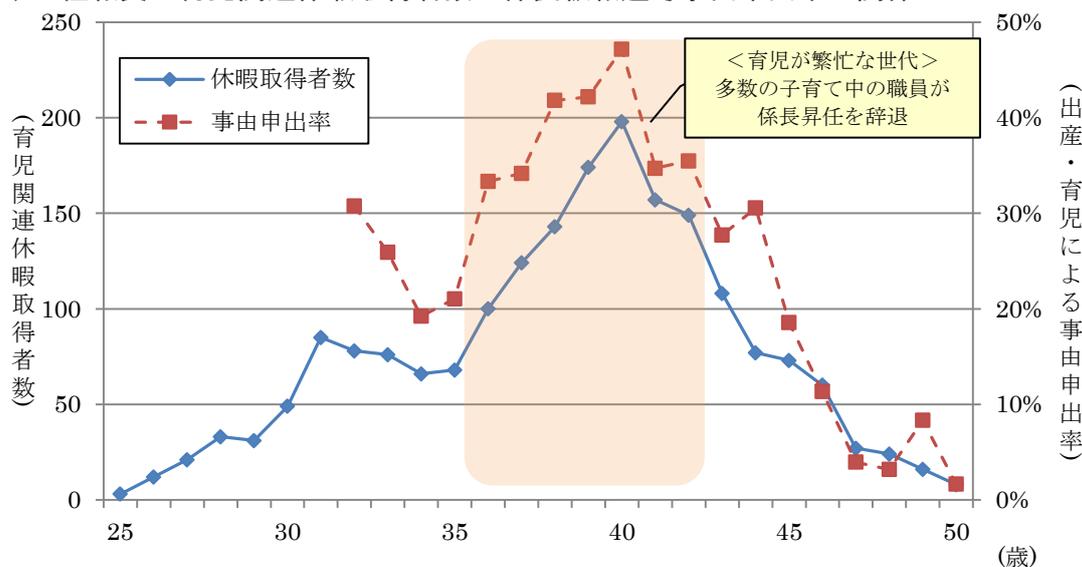
#### ◇主任級職選考及び管理職選考受験率

|      | 主任級職選考 |        | 管理職選考  |        |
|------|--------|--------|--------|--------|
|      | 平成16年度 | 平成26年度 | 平成16年度 | 平成26年度 |
| 男性職員 | 39.1%  | 72.0%  | 22.3%  | 23.0%  |
| 女性職員 | 27.4%  | 51.9%  | 5.5%   | 5.4%   |

- ※ 総務局人事部調査
- ※ 主任級職選考は、A I 類における受験率の平均
- ※ 管理職選考は、A 及び B における受験率の平均

受験率の差が縮まらない要因について、有資格者全員が選考対象となる係長級職選考を考察すると、次の図に示すとおり、女性職員の「出産・育児による事由申出率（係長級職選考の対象となる職員は、「出産又は育児」、「病気療養」、「家族の事情（介護等）」の事由を申し出ることができる。）」と「育児関連休暇取得者数」との間に一定の相関関係があり、育児が繁忙な世代の職員が係長昇任を辞退している状況が認められる。

#### ◇女性職員の育児関連休暇取得者数と係長級職選考事由申出率の関係



- ※ 育児関連休暇は、知事部局等及び公営企業における妊娠出産休暇及び子どもの看護休暇の取得実績(平成25年)
- ※ 総務局人事部調査

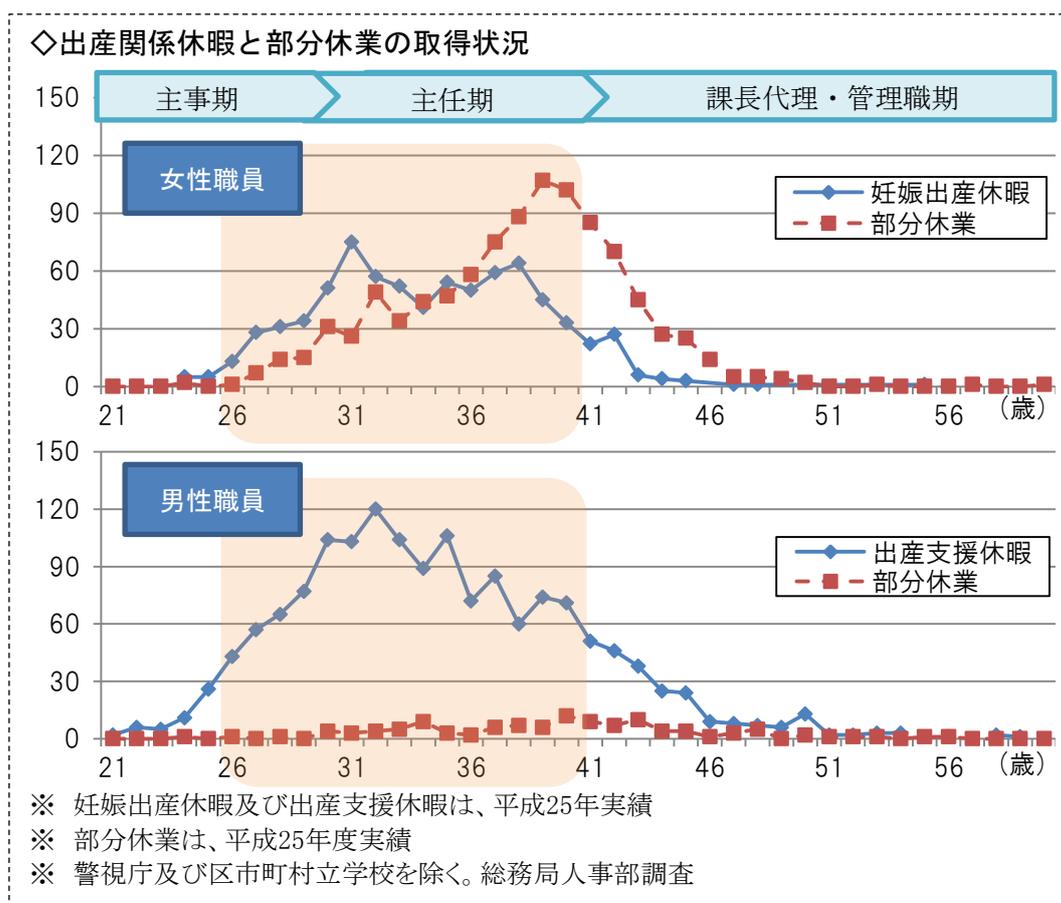
職員が出産・育児を行う時期は、次ページに示す妊娠出産休暇や出産支援休暇の取得状況からも 20 歳台後半から 30 歳台が中心となっている。この時期は、都職員として主任さらには課長代理職に向けてキャリアを積み重ねる中で、行政分野・職務分野ごとの仕事の仕組みや進め方に習熟し、磨きをかけ、強みとしていく時期と重複している。

しかし、主任さらには課長代理職に向けて職務経験を積むべきこの時期に長

期にわたって部分休業等を取得することにより、他の職員と比べてやりがいのある仕事を経験する機会が少ない場合がある。

また、職場における業務分担においても、育児への配慮のみを重視し、職員本人のキャリア形成の視点が不十分となっている場合が散見される。

このようなキャリアロスや、育児をしながら昇任した場合に常時職責を果たすことができるかといった不安が、昇任に対する躊躇へとつながり、全ての昇任選考に影響しているものと推測される。



こうした状況を改善するために、今後は、従来から進めてきた両立支援制度の整備・活用促進に加え、育児期にある職員のキャリア形成の視点が不可欠である。

また、女性がいきいきと輝ける活力ある東京の実現に向けては、都庁自らが率先して取組を進める必要があるが、その取組に当たっては、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た上で、女性職員の意欲や能力を最大限に引き出し、より一層活躍できる環境を整備していくことが重要である。

## 2 団塊ジュニア世代が直面しつつある介護問題

団塊世代全てが後期高齢者となる 2025 年に向けて、今後 10 年間で介護を必要とする者は急増することが予測される。

今後 10 年間に親族の介護に直面する可能性について、アンケート結果では、年齢の上昇とともにその可能性が高いと回答する職員が増加する傾向にあり、20 歳台や 30 歳台では、「可能性は少しある」と回答している職員が約半数を占めるが、団塊ジュニア世代に当たる 40 歳台、50 歳台では半数を超える職員が「可能性が高い」と回答している。

また、介護を経験したことのある職員の割合についても、職員の年齢が上がるにつれて上昇し、50 歳台では約 4 割に達する。

### ◇今後10年以内に、身内の方を介護する可能性

|           | 可能性が高い | 可能性は少しある | 可能性はほとんどない | わからない | 無回答  |
|-----------|--------|----------|------------|-------|------|
| 合計        | 39.7%  | 35.5%    | 11.8%      | 12.7% | 0.3% |
| ～29 歳     | 12.2%  | 45.3%    | 22.0%      | 20.5% | 0.1% |
| 30 歳～39 歳 | 25.6%  | 50.2%    | 10.4%      | 13.4% | 0.4% |
| 40 歳～49 歳 | 50.4%  | 35.5%    | 4.4%       | 9.6%  | 0.1% |
| 50 歳～59 歳 | 53.7%  | 22.8%    | 12.6%      | 10.6% | 0.3% |
| 60 歳～     | 37.2%  | 28.5%    | 19.4%      | 14.6% | 0.3% |
| 無回答       | 40.5%  | 25.2%    | 11.7%      | 13.5% | 9.0% |

### ◇職員の介護経験

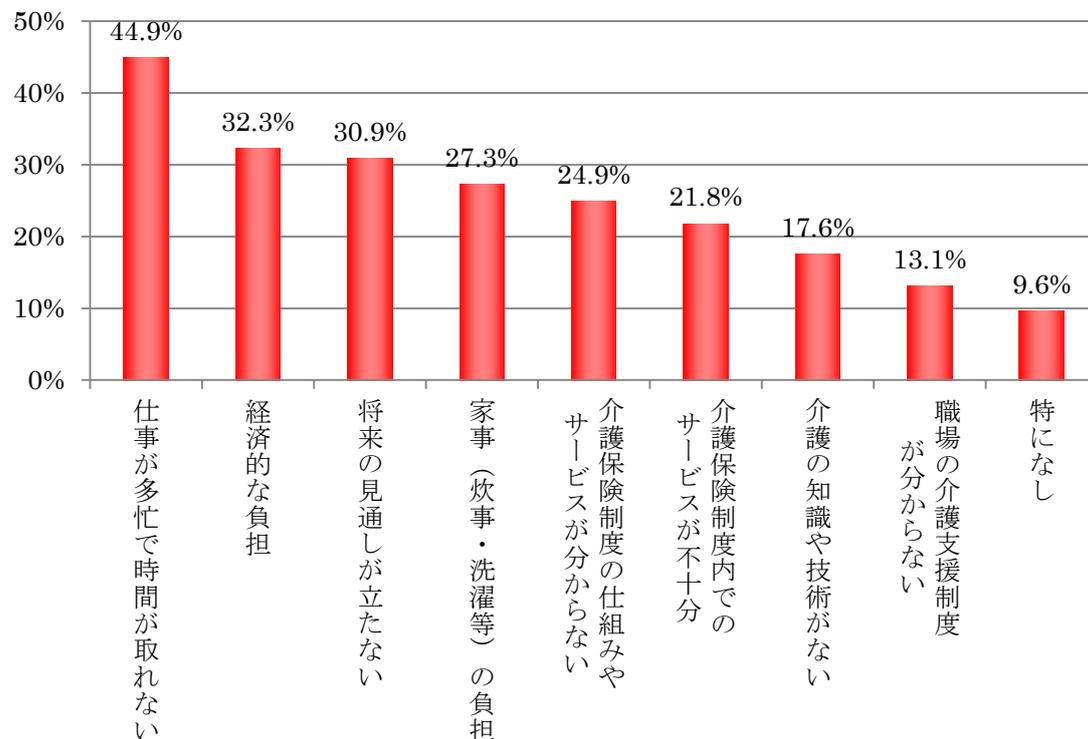
|           | 過去に介護経験あり | 現在介護中 | 介護経験なし | 無回答  |
|-----------|-----------|-------|--------|------|
| 合計        | 12.0%     | 9.9%  | 77.4%  | 0.7% |
| ～29 歳     | 3.8%      | 1.6%  | 94.3%  | 0.4% |
| 30 歳～39 歳 | 5.3%      | 3.3%  | 90.7%  | 0.7% |
| 40 歳～49 歳 | 8.3%      | 8.8%  | 82.3%  | 0.5% |
| 50 歳～59 歳 | 19.1%     | 17.6% | 62.5%  | 0.9% |
| 60 歳～     | 26.7%     | 16.4% | 56.1%  | 0.8% |
| 無回答       | 17.1%     | 10.8% | 64.0%  | 8.1% |

※ 一般財団法人東京都人材支援事業団アンケート(平成26年7月)

このように、多くの職員が現に介護を行っている状況があるが、実際に介護を経験した職員に対して、仕事との両立で困ったことについて調査したところ、「仕事が多忙で時間が取れない」と回答した職員が約半数を占めている。

また、将来身内の方を介護することになった場合に、主に誰が介護を担うか、との設問では、職員の約 3 割は、自身が介護に従事する可能性があるとは回答している。

◇介護と仕事の両立に当たって困った（困っている）こと



◇将来身内の方を介護することになった場合、主に介護を担う可能性が高いのは誰か

|    | 自分    | 配偶者   | 親族    | 介護事業者 | わからない | その他  | 無回答  |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|
| 合計 | 32.6% | 19.3% | 26.9% | 4.5%  | 14.8% | 0.4% | 1.4% |

※ 一般財団法人東京都人材支援事業団アンケート(平成26年7月)

次に介護の特性については、介護を担う年齢は育児と比較して相対的に高く、介護が必要となる状況は突然生じやすく予測しにくいこと、また、介護を担う期間は長期化傾向にあること等、介護には育児とは大きく異なる特徴がある。

◇介護と育児の違い

- ・介護がいつ始まり、いつ終わるかの見通しが立たない
- ・介護が必要な状況は様々である(要介護度、認知症の有無、主な生活の場(介護者と同居・近距離別居・遠距離別居あるいは施設入所)、自身が主な介護者であるか、周囲にサポートする者はいるか等)
- ・育児の「おめでたい」イメージと異なり、周囲に相談しにくい
- ・介護を行うこととなる年齢が育児と比較して相対的に高い(主な年齢層は企業内で管理職として活躍する40代・50代)

※ 介護を行う労働者の両立支援策に係る調査研究報告書(財団法人21世紀職業財団・平成23年3月)

以上のように、介護は主に 40 歳台、50 歳台の職員が突然直面することになりかねない課題であり、この世代の職員は管理監督者等職場の中核を担う職員でもあることから、介護により職務に専念できなくなった場合に、職場運営に与える影響は多大である。

こうしたことから、仕事と介護の両立は、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も支援していく必要性が高まっている。

また、育児とは異なり介護などの諸事情は周囲から把握し難いことに加えて、各職場において育児を行う職員の事情が優先されやすいことから、自らのワーク・ライフ・バランスの実践は断念して、業務の負担を肩代わりしている可能性もある。育児を行う職員に限らず、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを実践できるような職場環境づくりが必要である。

### 3 今後も取組が必要な超過勤務の縮減

少数精鋭体制の下、超過勤務を縮減するため、定時退庁日の設定など全庁的な取組や、各職場の実状に応じた取組を展開してきた結果、超過勤務の縮減に対する意識の醸成は図られている。

また、新型インフルエンザ（平成 20 年度）や東日本大震災（平成 23 年度）、大島における台風災害（平成 25 年度）など、災害対応等の臨時突発的な業務への対応や都政課題の高度化・複雑化とも相まって、一人当たりの超過勤務は漸増傾向にあるものの、年次有給休暇等は高い水準で取得されており、一定程度メリハリをつけた業務執行が行われている。

東京都の業務は定型的なものばかりでなく、事故対応等の臨時的業務や季節による繁閑が生じる業務等もあり、そうした事務については、既存の体制の中で超過勤務により対応することも必要となるが、職員のワーク・ライフ・バランスを実現していくためには、職員一人ひとりの生産性向上により、更なる超過勤務の縮減に取り組む必要がある。

定時退庁日の設定など従来のアプローチのみでは、超過勤務を大幅に縮減することは困難なことから、これまでの取組に加えて、業務の繁閑を平準化させる柔軟な組織体制の構築が必須である。

## 第4章 ワーク・ライフ・バランス推進プランの目指すもの

### 本章のポイント

#### 1 ワーク・ライフ・バランス推進プランの理念

- 働く人々が仕事と生活の両面で豊かさを実現するワーク・ライフ・バランスは、組織・人事体制の礎
- ワーク・ライフ・バランスは、次世代育成の観点のみならず、介護の問題や女性の活躍推進といった労働力や経営上の課題も含めた見地から議論される傾向
- こうしたことから、東京都では、今後は取組の対象を、育児を行う職員だけでなく、介護やその他の事情を抱える全ての職員にまで拡大
- さらに、「仕事と生活の調和」に加え、「キャリア形成」と「職場の危機管理」を主軸に据えた「都庁版ワーク・ライフ・バランス」を推進し、職員のモラルや都民サービスを向上

#### 2 取組の方向性

##### (1) 育児中の職員のキャリア形成促進

- ライフイベントを踏まえたキャリア形成を促す講座や、柔軟な働き方を促す両立支援制度の整備を実施
- 昇任意欲の問題は、受験勸奨のみならず、管理監督者として活躍している女性職員が今以上に増加し、多くの職員の目標とされることで克服
- これらの取組とあわせ、女性職員の困難ポストへの配置・登用など引き続き実力本位の任用管理により、行政系の女性管理職割合を2020年までに20%まで高めることはもとより、幅広い分野で意欲と能力のある職員の活躍が実現

##### (2) 職場の危機管理としての仕事と介護の両立支援

- 突然に発生する介護に備え、介護保険の知識を付与する講座や介護の状況に応じた講座を実施

##### (3) 生産性向上に向けた能力開発・働き方改革

- 研修や自己啓発等による職員一人ひとりの生産性向上とともに、業務の繁閑を平準化させる柔軟な組織体制を構築

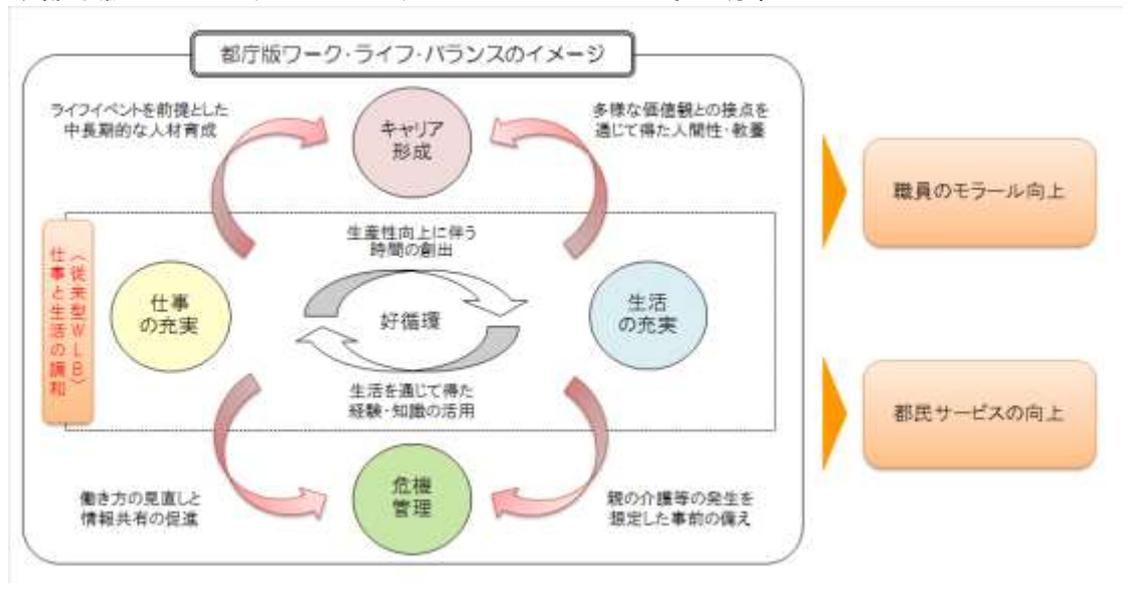
## 1 ワーク・ライフ・バランス推進プランの理念

東京都では、本年3月に「都庁 組織・人事改革ポリシー」を策定し、「東京都長期ビジョン」に掲げた政策の確実な実施を支えるための組織・人事体制の改革の方向性を明らかにした。働く人々が仕事と生活の両面で豊かさを実感できる職場環境を実現するワーク・ライフ・バランスは、組織・人事体制の礎となるものであり、その取組は「都庁 組織・人事改革ポリシー」の理念を実現する上でも重要である。

また、ワーク・ライフ・バランスの在り方については、次世代育成の観点のみならず、介護の問題や女性の活躍推進といった労働力や経営上の課題も含めた見地からも議論がなされるようになってきている。

こうしたことから、東京都では、今後は取組の対象を、育児を行う職員だけでなく、介護やその他の事情を抱える全ての職員にまで拡大する。さらに、これまで推進してきた「仕事と生活の調和」に加え、「キャリア形成」と「職場の危機管理」を主軸に据えた「都庁版ワーク・ライフ・バランス」を推進する。これにより、都政の課題解決や自己の成長につながる様々なキャリア形成に挑戦する職員を支援し、職員のモラルや都民サービスの向上を図る。

### ◇都庁版ワーク・ライフ・バランスのイメージとその効果



## 2 取組の方向性

本プランの理念を実現するための取組の方向性として、「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」及び「生産性向上に向けた能力開発・働き方改革」の3つを掲げる。

### (1) 育児中の職員のキャリア形成促進

両立支援制度の活用促進を中心に進められてきた従来型の「仕事と生活の調和」だけでなく、これからのワーク・ライフ・バランスには、育児中の職員のキャリア形成の視点が求められる。

ライフイベントを踏まえたキャリア形成を促す講座を実施するとともに、長期にわたる休業を取得しなくても、仕事との両立が可能となるよう、柔軟な働き方を促す両立支援制度を整備する。

また、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改善し、都庁の幅広い分野で、意欲と能力のある職員が男女を問わず一層活躍できる組織としていくことが必要である。

昇任意欲の問題は、選考の受験勧奨のみで克服されるものではなく、実際に育児との両立に際して直面する様々な困難を乗り越えながら管理監督者として活躍している女性職員が今以上に増加し、多くの職員の目に留まり、参考にできる目標とされることで、克服されるものである。

これらの取組とあわせ、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る。

### (2) 職場の危機管理としての仕事と介護の両立支援

仕事と介護の両立は、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も支援していく必要性が高まっている。

突然に発生する介護に備え、介護保険の知識を付与する講座や個々の介護の状況に応じた実践的な講座を実施する。

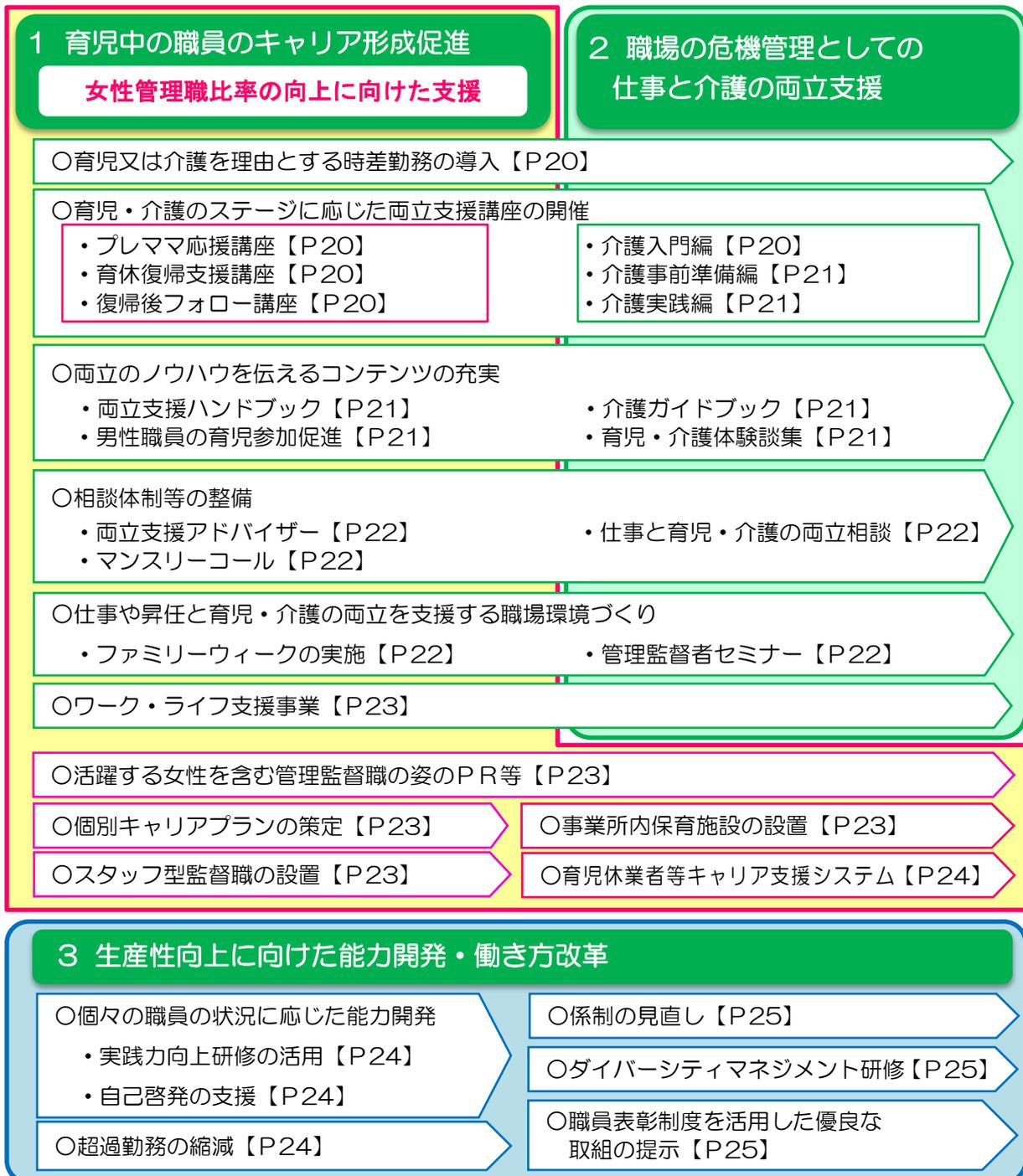
### (3) 生産性向上に向けた能力開発・働き方改革

都政の課題がますます高度化・複雑化する中、職員のワーク・ライフ・バランスを実現していくためには、これまでの研修や自己啓発等による職員一人ひとりの生産性向上により、更なる超過勤務の縮減に取り組むとともに、業務の繁閑を平準化させる柔軟な組織体制の構築が必要である。

## 第5章 具体的取組

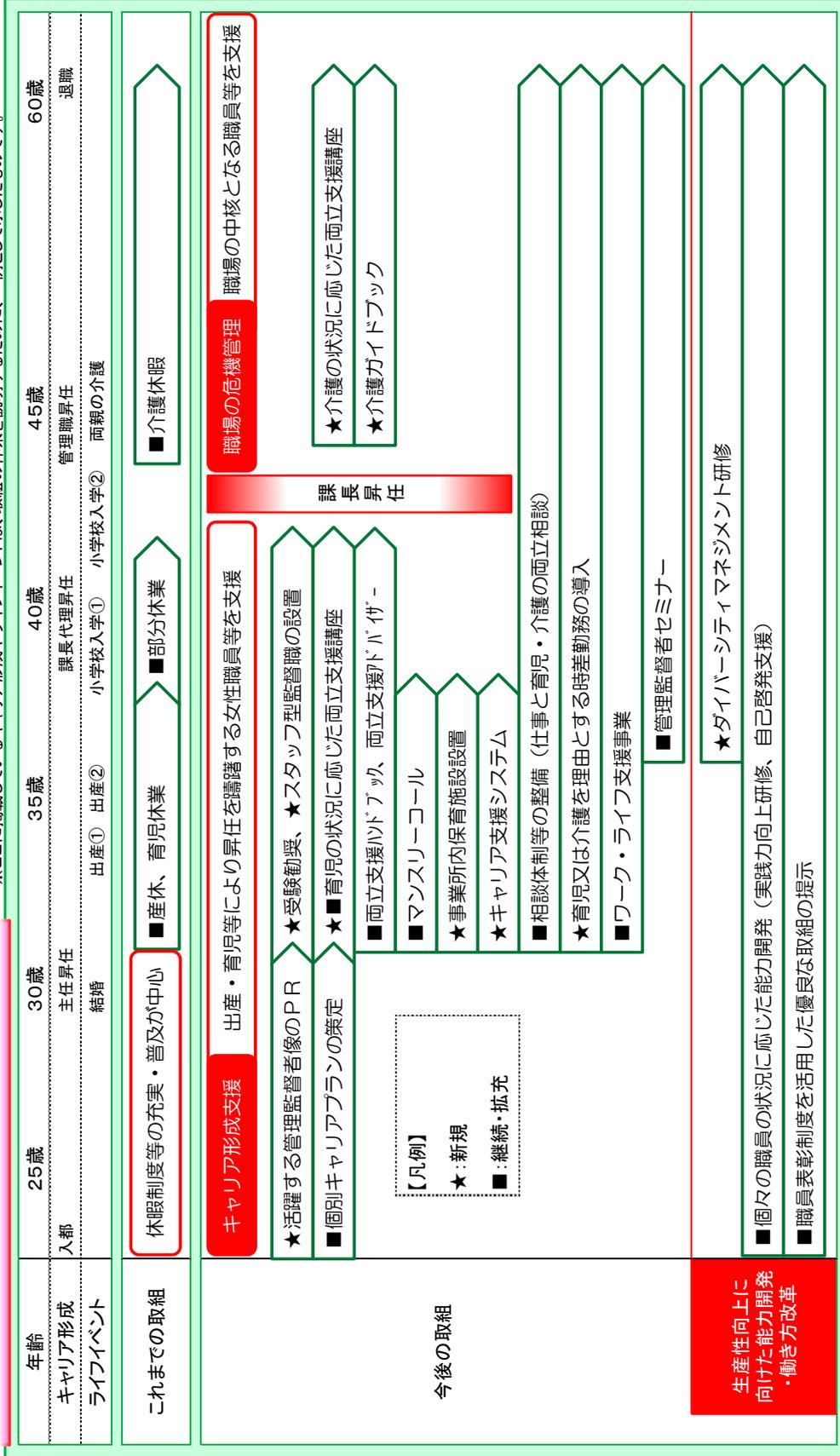
東京都は、本プランの理念を実現するため、前章に示した3つの方向性の下で、以下の取組を実施する。(各取組の詳細は、【 】内のページ参照)

### ○取組一覧



○入都から退職までの本プランにおける取組の体系

※ここに掲載しているキャリア形成やライフイベントは、取組の体系を説明するために、一例として示したものです。



- 両立支援の在り方を、休暇等の両立支援制度の活用から、キャリア形成を軸とした人材育成に転換
- 出産・育児・介護等のライフイベントと仕事の両立に向けて、危機管理の視点を取り入れた職場マネジメントを実現

## ○育児又は介護を理由とする時差勤務の導入【新規】㊦㊧

育児や介護を行う職員の柔軟な働き方を促進し、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るよう、育児又は介護を理由とする時差勤務を導入する。

## ○育児・介護のステージに応じた両立支援講座の開催

### ・プレママ応援講座（仮称）【新規】㊦

妊娠出産休暇前の女性職員を対象として、両立支援制度の説明や育児休業中の過ごし方、復帰に向けての準備や心構えを説明・助言する講座を開催し、出産・育児のライフイベントを通じたキャリア形成を支援する。

講座では、参加者同士が交流を図る機会を提供し、不安や悩みの軽減につなげる。

### ・育休復帰支援講座 ㊦

育児休業中の職員を対象として、復帰後の働き方や両立に向けた配偶者等との育児・家事分担のあり方、両立ノウハウ等を説明・助言する講座を開催する。

加えて、短時間勤務がキャリア形成に与えるマイナスの影響についても理解促進を図り、復帰後の中長期的な働き方に対する職員の意識を高める。

### ・復帰後フォロー講座（仮称）【新規】㊦

未就学児を養育中の職員を対象として、ライフイベントの状況を踏まえた、今後の仕事やキャリアと育児の両立に向けた心構えを説明・助言する講座を開催し、育児をしながらも積極的に仕事に取り組む意欲や、昇任意欲を喚起し、職員の中長期的なキャリア形成を支援する。

### ・介護入門編（仮称）【新規】㊧

介護保険被保険者となる40歳の職員を対象に、将来の介護生活を考える機会として、介護保険の利用方法、介護施設、介護費用、地域の支援制度等を説明・助言する講座を開催する。

---

(凡例) ㊦：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

㊨：生産性向上に向けた能力開発・働き方改革

- ・介護事前準備編（仮称）【新規】⑩

親の介護が間近に迫る 50 歳の職員を対象として、仕事と介護の両立の基盤となる家族との役割分担、要介護者との意思疎通、情報収集の在り方等、仕事と介護の両立に向けた準備の方向性を説明・助言する講座を開催する。

- ・介護実践編（仮称）【新規】⑩

職員の介護に対する負担や不安を軽減するため、職員個々の介護の実情に応じて、介護の実践的な知識や技術を習得できる講座を開催する。

## ○両立のノウハウを伝えるコンテンツの充実

- ・両立支援ハンドブック ㊦

仕事や昇任と育児の両立に関する共通認識を醸成するため、両立支援制度、両立ノウハウ、育児休業中の自己啓発、職員本人や職場の管理監督者の心構えなど、妊娠から職場復帰までの両立支援策について「両立支援ハンドブック」による周知を徹底する。

- ・介護ガイドブック（仮称）【新規】⑩

介護に関する基礎知識をまとめた「介護ガイドブック」を作成し、配布する。

「介護ガイドブック」には、介護に備えた心構えに加え、介護保険制度、在宅介護・施設介護・遠距離介護の違い、介護をサポートしてくれる人、介護保険で利用できる介護サービス、介護にかかる費用、都の支援制度等を収録し、分かりやすく解説する。

- ・男性職員の育児参加促進 ㊦

女性が自身の能力や意欲を発揮し、仕事や昇任と育児を両立していくには、父親と母親が協力して子育てを行っていくことが重要である。男性職員の育児体験談の紹介等により、男性職員の積極的な育児参加を支援していく。

- ・育児・介護体験談集 ㊦⑩

仕事と育児や介護の両立を図る職員の参考とするため、先輩職員の育児体験談・介護体験談を募集し、そのノウハウ等を蓄積するとともに、TAIMS（東京都の情報基盤システム）の掲示板等を通じて職員に提供する。

## ○相談体制等の整備

### ・両立支援アドバイザー ㊦

育児に関する制度は、勤務時間、休日・休暇制度のほかにも、昇給・昇格等人事に関する事項や共済組合等が実施している事業など多岐にわたっている。原則、各部所から男女各1名の職員を「両立支援アドバイザー」に選任して、仕事と育児の両立に関する相談に対応できるようにする。選任に当たっては、庶務担当の職員に加え、育児経験のある職員など、職場の実情に応じて、多様な人材の中から選任する。

### ・仕事と育児・介護の両立相談 ㊦㊧

一般財団法人東京都人材支援事業団の相談窓口において、仕事と育児や介護の両立について、職員からの相談を受け付ける。相談対応に当たっては、育児や介護に関する専門的な相談は職員の居住する自治体等の適切な相談先に導くことも含め、相談内容に応じた問題解決の手がかりを提供する。

### ・マンスリーコール ㊦

妊娠出産休暇中の職員や育児休業中の職員は、長期にわたって職場から離れているため、職場から孤立したような感覚や職場復帰への不安を抱くことがある。そうした不安を軽減するため、電話やメールで職務の状況等を連絡する「マンスリーコール」を実施する。

## ○仕事や昇任と育児・介護の両立を支援する職場環境づくり

### ・管理監督者セミナー ㊦㊧

各職場が直面する両立に関する課題解決の一助とするため、職場運営を行う管理監督者を対象として、ワーク・ライフ・バランスを実現するための管理監督者の心構えやマネジメントの要領を提供する講座を開催する。

### ・ファミリーウィークの実施 ㊦

職場全体でワーク・ライフ・バランスの実現に向けた機運を醸成するため、育児中の職員の家族の職場訪問を受け入れ、その職員を支える職場との交流を図ることで、お互いの理解や感謝の気持ちを深め合う。

## ○ワーク・ライフ支援事業 ㊦㊧

育児や介護と仕事を両立するためには、職場の休暇制度等の利用により育児や介護を行う時間を確保する方法のほか、民間企業や行政が提供する各種サービスを活用することにより、働く時間を創出するという方法がある。

一般財団法人東京都人材支援事業団に委託して実施するワーク・ライフ支援事業において、病児対応も可能なベビーシッターサービスや在宅介護サービスなど、職員のワーク・ライフ・バランスの実現に活用できる様々なサービスを用意するとともに、その利用を促進するための情報提供や相談対応等を行う。

## ○活躍する女性を含む管理監督職の姿のPR等【新規】㊦㊧

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、昇任意欲を喚起する。

## ○個別キャリアプランの策定 ㊦

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、ライフイベントを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く。

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て意見交換を行うことにより、キャリアプラン実現のための効果的な能力開発や、ワーク・ライフ・バランスの実現、さらには、昇任意欲の喚起につなげる。

## ○スタッフ型監督職の設置【新規】㊦

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、仕事と育児の両立を図りながら、より責任ある立場での能力発揮を可能とする。

## ○事業所内保育施設の設置【新規】㊦

民間事業者における事業所内保育施設の設置促進を目的として、都内でも最大級の事業所である都庁において、東京都自らがシンボリックな事業として地域に開放した事業所内保育施設を平成28年度中に設置する。事業所内保育施設は、育児期にある職員が仕事に専念できる職場環境の整備に活用するとともに、地域に開放することで、地域の待機児童解消に貢献する。

## ○育児休業者等キャリア支援システム【新規】㊦

TAIMS を利用できない育児休業中の職員や、仕事と育児の両立のため、時間的余裕のない復帰後の職員の状況を考慮し、試行的にソーシャル・ネットワーク・サービスによる職員同士の交流の場を提供する。

TAIMS からしか閲覧できない「子育て支援総合情報掲示板」等の両立に関する資料や、都政・職場の近況を提供する手段としても活用する。

## ○個々の職員の状況に応じた能力開発

### ・実践力向上研修の活用 ㊦

職層や経験年数など職員の成長段階に合わせ、タイムマネジメントや資料の作り方など習得すべきスキルや涵養すべきマインドに係る知識や技術を習得するための研修を実施し、職員の実践力の向上を図る。

### ・自己啓発の支援 ㊦

働く意欲や能力の向上を目指す人材支援型の福利厚生事業や、職務に有用な資格の取得や講座の受講を支援する自己啓発支援制度を活用し、ビジネススキルの向上や資格の取得、語学の習得等、業務に役立つ能力開発や視野を広げる能力開発を促進する。

また、自己啓発や能力開発に関する情報を紹介し、職員の取組を勧奨する。

## ○超過勤務の縮減 ㊦

「超過勤務の縮減に関する基本指針」に基づき、今後も超過勤務の縮減をより実効あるものとしていく。

管理職は、全庁一斉定時退庁日における定時退庁の促進や、職員の適正な労働時間の管理などを行い、自ら率先して定時退庁に努める。

全ての職員は、常に勤務時間内で仕事を終える意識と計画性を持ち、身近な業務の見直しをはじめとする事務の効率化に努め、超過勤務を縮減する。

また、全庁一斉定時退庁日にはノー残業を実践する。

#### ○係制の見直し【新規】㊥

課内職員を柔軟に活用できる組織体制を構築するため、平成 27 年度に一部の課で試行の上、平成 28 年度を目途に係制を廃止する。

課長級職の差配により課内職員を柔軟に活用し、突発的な課題等へ迅速かつ柔軟に対応することが可能となるとともに、業務の繁閑が平準化される。

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るとともに、係の枠や業務の垣根を取り払うことで、組織の一体感の醸成にもつなげていく。

#### ○ダイバーシティマネジメント研修【新規】㊥

職員の多様性を活かすことは、職場の活性化につながり、ひいては組織の生産性向上につながる。このことの気づきを与えると同時に、具体的なマネジメント手法を提示し、管理監督者に求められる心構えとマネジメント能力を涵養するため、ダイバーシティマネジメント研修を実施する。

#### ○職員表彰制度を活用した優良な取組の提示 ㊥

職場の生産性向上に向けた各職場での優良な取組を表彰し、模範事例として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く。

登録番号(26)176

## 東京都職員ワーク・ライフ・バランス推進プラン

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 03-5388-2462 (直通)

印刷・製本 社会福祉法人 東京コロニー

電話 03-3762-7611 (代表)