

人事管理に関する報告（意見）

I はじめに

現在、公務員制度改革について様々な立場から議論が展開されている。

昨年の政権交代を経て、人件費や労働基本権問題など公務員制度をめぐる状況は大きく変化してきており、公務員に対する世論も依然として関心の高いものがある。

そうした中であって、行政には、時代の要請に応じた質の高いサービスを安定的に提供していくことが常に求められている。地方自治体にとっても今後の地域主権改革の進展に伴う権限と責務の増大とともに、その果たす役割や期待が高まってくる。

県行政を支える職員は、県民の信頼と負託に応えるため、一人ひとりが精鋭化するとともに、その力を結集させることで総合力の高い組織を目指していかなければならない。

採用から退職に至る人事管理のシステムは、職員のモラルを高め、十分にその能力を発揮させ、公務の能率的運営が実現できる条件を整備するために構築されている。このように構築されてきた人事管理システムも、公的年金制度の改正に伴って大きな岐路を迎えている。

高齢期の雇用確保とその能力や経験の活用は社会全体の課題であるが、県職員についても採用から退職に至る人事管理全体を総合的に見直す必要が生じている。その中で、人材の確保と育成、雇用と年金の接続、60歳以降の働き方、能力・実績に基づく処遇、ワークライフバランス（仕事と生活の調和）など、退職まで意欲的に勤務できる環境を整備していく必要がある。

Ⅱ 主な課題と具体的方向

1 人材の確保と育成

社会経済情勢が大きく変動する中で、地方自治体においては、地域としての主体性が大きく問われている。自主・自立的な行政運営が必要とされる一方、住民には、自分たちが生活する地域のあり方に責任を持っていくことが強く求められている。

このような状況において、本県の将来を見据え、県民とともに県の未来づくりに積極的に取り組む意欲と高い能力を持った職員の確保と育成に力を注ぐ必要がある。

(1) 人材の確保

民間企業や国家公務員における新規採用抑制の動向などにより、ここ数年本県の申込者数は微増傾向にある。しかし、長期的にみれば、少子化の進行に伴う公務員受験年齢人口の減少のほか、公務及び公務員に対する批判などの影響もあり、依然として人材確保の上で厳しい状況が続いている。

本委員会では、これまでも大学説明会、職員採用試験説明会、職場説明・受験相談会を開催するとともにホームページ等を通じて、県の政策・施策、県職員として働くことの魅力及び採用に関する情報の発信に努めてきた。

今後は、これらに加えて、民間等のノウハウを活用するとともに、年間を通じた計画的で実効のある広報活動の展開を推進し、本県を担うべき優秀な人材に、就職先として積極的に選択されるよう、任命権者とも協力して取り組んでいく。

また、平成20年度から人物を重視した試験を実施しているが、その効果の検証を引き続き行い、人材の確保対策に生かしていく。

(2) 人材の育成

効率的な組織運営を進めるため、限られた人材を最大限に活用する必要があり、一人ひとりの職員の意欲と能力を引き出し、さらに向上させる人材育成の重要性が増している。そのため、引き続き、採用後の早い時期から、計画的かつ段階的に多様な研修を実施するとともに、職員の自己啓発への取組を支援していくことが必要である。

また、本委員会が昭和49年から実施している主査級昇任試験については、こうした人材育成の取組と連動し、すべての職員が取り組みやすいものとなるよう見直しを行い、平成24年度から新しい試験制度として実施することとした。この新しい制度の円滑な実施に向け、今後とも任命権者や研修機関との連携に努めていく。

2 高齢期の雇用問題

本格的な高齢社会を迎え、高齢者の雇用を推進し、その能力を十分に活用していくことは社会的課題となっている。

民間企業においては、65歳までの雇用確保措置が法律で義務付けられており、公務についても高齢期の生活に不安を覚えることなく、職務に専念できる環境を整備していく必要がある。

本年8月、人事院は、国家公務員制度改革基本法の趣旨を踏まえ、公的年金の支給開始年齢の引上げに合わせて、定年年齢を平成25年度から3年に1歳ずつ段階的に引き上げ、平成37年度には65歳まで延長することが適当であると報告した。また、定年延長に伴い、一定範囲の管理職を対象とした役職定年制の導入、定年前の短時間勤務制、人事交流の機会の拡充、60歳台の給与水準の引下げ、50歳台の給与のあり方の見直しなどが報告され、本年中を目途に、法改正のための意見の申出を行う予定となっている。

本県においても、雇用と年金の接続は重要課題であり、国の検討状況を注

視しながら、定年年齢の延長も含めた今後の雇用確保措置について検討を進めていく必要がある。

そのためには、採用から退職に至る人事管理全体の見直しが不可欠であり、総給与費の増大を抑制するための50歳台以降の給与のあり方や、組織活力を維持するための役職定年制の導入など、給与制度や人材活用方策について鋭意検討を進めていく必要がある。

3 能力・実績を重視した人事管理の推進

職員のモラルを高め、その能力を最大限に発揮させ、公務の能率的運営を図っていくためには、能力・実績を重視した人事管理を推進していく必要がある。

国においては、給与構造改革の一環として、昨年度から新たな人事評価制度を本格実施し、評価結果を昇給や勤勉手当の成績率など給与に反映させている。また、今後定年延長に伴い能力や適性に応じた柔軟な人事管理に移行するためにも、能力・実績主義の徹底を図っていく必要があるとしている。

本県においては、課所長級以上の特定幹部職員を対象として評価結果を給与に反映させてきた。今後、評価結果の活用範囲を拡大していくためには、引き続き、制度の信頼性や納得性を高めていくことが必要である。

人事評価は職員個人を評価するものではあるが、その仕事に関わる多くの人々とのチームワークを考慮する必要がある、その実績も短期的なものばかりでなく中長期的に見て組織・チームの発展に貢献するものであることが求められる。

したがって、数値目標の結果的な達成度だけでなく、組織の中での貢献度やチームワーク行動、人材育成のプロセスなどを重視し、職員個人の行動を総合的に評価していくべきであると考えます。評価者にとっては、日常からの勤務状況の観察や面談を通じたきめ細やかな評価に心掛ける必要がある。

人事管理のツールである人事評価制度は、職員の能力、技術や知識を高めるための動機付けとともに、仕事の進行管理や行政運営の改善に寄与するという両側面を持っている。この制度を効果的に活用することで、職員のモチベーションを高く維持しながら、その能力を最大限に発揮させるとともに、職員の力の結集により現場力が高まるような人事管理の推進が求められる。

4 勤務環境等の整備

(1) 職員の勤務時間等

ア 総実勤務時間の縮減

本委員会では、職員の健康を保持し公務能率を維持する観点から、総実勤務時間の縮減に関する継続的な取組について、これまで繰り返し言及してきた。さらに、近年、ワークライフバランス（仕事と生活の調和）の重要性が指摘され、健康で豊かな生活を実現する上で、総実勤務時間の縮減は、最重要課題の一つである。

しかし、昨年のお休みの日及び時間外勤務の実績は、新型インフルエンザの流行や緊急経済対策の実施など例年になく特殊な要因もあり、全体として一昨年と比較して増加となった。

また、本年4月から、月60時間を超える時間外勤務について、割増賃金率の引上げが行われたところであり、長時間にわたる時間外勤務をできる限り抑制することが求められている。

このため、任命権者においては、ノー残業デーや事前命令の徹底など時間外勤務の縮減に向けた継続的な取組を行う必要がある。さらに、仕事の必要性や仕方を根源的に見直し、簡素化や事務の統廃合など徹底的に仕事のスリム化を図る必要がある。これらの取組に加え、管理監督者が強力なリーダーシップを発揮し、業務量の変化に応じ、柔軟に仕事の配分を行うことなどにより、時間外勤務の縮減につなげることが重要で

ある。

また、総実勤務時間の縮減のため、年次休暇等の取得促進に一層取り組んでいく必要がある。

職員においては、業務の効率的な遂行に努め、業務の繁閑を踏まえて、年次休暇の計画的な取得をはじめ夏季休暇や休日と組み合わせた連続休暇の取得など休暇を有効的に活用し、「しっかり働き、しっかり休む」というメリハリのある働き方を心がけ、心身のリフレッシュと健康管理に努めることが重要である。

また、管理監督者は、率先して、一定の長期休暇を取得するなど、部下職員が休暇を取得しやすい職場環境の整備に取り組み、休暇の取得を奨励していく必要がある。

イ 男性の育児休業の取得の促進

核家族化の進展や共働き世帯の増加など家庭を取り巻く状況は大きく変化しており、女性だけでなく、男性も子育てに積極的に参加し、ともに子育ての喜びを感じ、責任を分担しながら働き続けられる社会づくりが求められている。また、子どもの発達や成長において男性である父親の果たす役割は、非常に重要であると指摘されている。さらに、育児休業は、男性にとって子育てに関わる重要な契機であり、子育ての経験を通して、職員自身が一層豊かに成長する絶好の機会でもある。

しかし、男性の育児休業の取得率は、女性と比較して、極めて低い状況にあり、取得率のより一層の向上が社会的な要請である。

こうした中、本年8月に職員の育児休業等に関する条例が改正され、配偶者の就業状況に関わらず育児休業が取得できるなど育児休業の取得要件が緩和され、男性の育児休業を促すものとなっている。

今後、任命権者においては、男性の育児休業の取得を促進するため、

制度改正の内容をはじめ育児休業制度について対象職員への周知・啓発活動を積極的に行い、その周知徹底を図る必要がある。また、管理監督者は、男性職員の意識の醸成を促すとともに、周囲の理解など職場の雰囲気づくりやグループ制の活用、代替職員の配置など取得しやすい環境づくりに取り組む必要がある。

(2) 職員の健康管理

心身の故障による休職者のうち、心の疾病による休職者の占める割合が年々増加しており、心の健康問題は、誠に深刻な状況にある。そして、心の疾病は、性格などの個人的な要因や職場環境、生活上の問題などが絡み合って発症すると言われている。

そのため、心の健康問題については、まずは、職員一人ひとりが日頃から自らの健康管理に気を配るとともに、管理監督者は、未然防止のため、職場の環境づくりや職場の人間関係づくりなどに留意し、明るく活力のある職場を目指していくことが第一の取組である。

また、心の疾病にかかった職員の早期発見と早期の対応が、早期の回復につながり、重要な取組である。職員においては、自身の不調を感じた時は、一人で悩まず、ためらうことなく、相談窓口などの利用など適切な行動をとることが必要である。また、管理監督者においては、職員の普段の様子のおぼろげな変化など職員からのサインを見逃さないよう努め、早期発見・早期対応につなげるのが肝要である。

さらに、療養から職場に復帰する際においては、職場リハビリテーション（試み出勤）を活用し、個々の状況に応じたきめ細やかな支援を行い、復職への不安の解消など円滑な職場復帰と再発防止に努めることが重要である。

そして、管理監督者をはじめ、衛生管理者、人事管理スタッフ、健康管

理スタッフ、産業医などの関係者が、予防から職場復帰・再発防止までの各段階において、緊密な連携のもと、適切な対応を行っていく必要がある。

今後とも、健康で安心して働ける職場づくりを目指して、様々な取組を実施していくことが重要である。

なお、心の疾病などの病気の療養については、病気休暇と分限処分である病気休職の制度があるが、国においては病気休暇制度の見直しを行うこととしている。病気の療養のための制度について、本県においても、今後、国や他の都道府県の状況を注視しつつ、適切な対応を図る必要がある。

(3) 県民からの信頼に応える職員

職員に対する県民からの信頼が、県政を運営する上での基盤であり、欠かすことのできないものである。そのため、こうした県民の信頼を裏切ることとなる職員の不祥事の根絶を目指していくことが県政運営上の大きな課題である。

しかし、公務員に対する県民の目が厳しさを増す中にもかかわらず、社会的に問題となっている飲酒運転をはじめ、金銭の不正取得など不祥事が未だ発生しており、まさに、職員の倫理観やコンプライアンスが問われている。

職員は、高い使命感と誇りを持って、公私にわたる自らの行動を律し、全体の奉仕者として、業務に真摯に取り組み、県民の信頼に応えることが、今、改めて、職員一人ひとりに求められていることを強く自覚すべきである。

また、任命権者においては、服務規律の一層の確保を図るとともに、不祥事の背景や原因を明らかにし、再発防止のための具体的な取組をさらに進めていく必要がある。

(4) 苦情相談の充実

平成17年度から開始した苦情相談業務について、その件数は、概ね年間40件から50件台の間で推移してきている。

相談内容も給与等の勤務条件に限らず、多岐にわたっている。その中でも、パワーハラスメントをはじめとする職場の人間関係に起因する悩みなどが大きな割合を占めている。

今後、苦情相談業務について、職員への一層の周知を図るとともに、多様な苦情相談に迅速かつ適切に対応するため、引き続き、相談事例の分析、研修による相談員の資質向上、任命権者との連携の強化など苦情相談の体制整備を進めていく。