

## 人事管理に関する報告（意見）

### I はじめに

近年、行政に対する世論は厳しさを増しており、公務と公務員をめぐる様々な議論において公務員制度改革の必要性が指摘されている。

一方、社会経済情勢の変化に伴い、行政課題が複雑化・高度化する中で、行政や公務員が果たすべき役割や機能は変化しながらもその重要性は増大している。複雑な利害が錯綜する今日の社会において、行政には大局観を持った変革の推進や総合調整機能の発揮が期待され、その期待に対応できる人材が求められている。

県民の期待にこたえ、良質の行政サービスを提供していくためには、職員一人ひとりが高い使命感を持ち、組織としての総合力を高めていくことが必要となる。

人事管理は、職員が健康で生き生きと意欲的に職務に取り組むことのできる条件を整備し、人材の確保と育成、公務能率の向上、職員の福祉の増進を図ることを目的としている。

そのためには、採用から退職に至るまでの総合的な人事管理の仕組みの中で、有為な人材の確保と育成、高齢期まで意欲的に勤務できる環境の整備、能力・実績に基づく評価と処遇の徹底、仕事と生活の調和（ワークライフバランス）を実現させていくことが必要である。

こうした人事管理を進めることが、働くことへの適切なインセンティブを付与するとともに、職員個人の能力や資質を最大限に引き出すことにつながる。

職員がその持てる能力をいかして、それぞれの職場で誇りと志をもって職責

を果たしていくことが、県民の期待にこたえ、県民サービスの向上につながるものと確信する。

## II 主な課題と具体的方向

### 1 人材の確保と育成

本県では、「優れた経営体」となるため最少の経費で最大の効果をあげる総合力の高い組織づくりを進めている。その組織を支える職員には、変革を先取りし、高い使命感と柔軟な発想により、県民と地域の課題を解決することのできる能力が求められる。このような観点から、人材の確保と育成に取り組んでいく必要がある。

#### (1) 人材の確保

近年、少子化に伴う受験年齢人口の減少、民間企業の採用動向、行政や公務員に対する批判的論調などを背景として、本県職員採用試験における申込者数は減少しており、人材確保の上で厳しい状況が続いている。

本委員会では受験者のニーズにこたえた大学説明会、職員採用試験説明会、個別相談会、職場見学会を実施し、本県職員として働くことの魅力を積極的にPRするなど受験者の確保に努めている。引き続き、任命権者と連携した受験者の確保対策に積極的に取り組んでいく。

また、昨年度の採用試験において、人物試験の配点割合を高めるなど、より人物重視の試験とするための制度見直しを行った。この試験制度の見直しの効果について検証を行いつつ、今後とも高い資質と使命感を有する有為な人材の確保に努めていく。

#### (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、個々の職員の意欲と能力を引き出し、さらに向上させるための人材育成の重要性が増している。そのため、各所属、組織全体で人材育成の意義を明確に位置づけ、採用後の早い時期から段階的に多様な研修を実施していくことが肝要である。こうした研修とともに職員自身が行う自己啓発を支援することによって幅広い能力の開発を促し、これまで以上に職員全体のレベルアップを図ることが重要である。これらの取組により、時代に即応した機動性を有する組織運営が可能となるものとする。

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は、公平公正な昇任機会を確保する制度として広く定着し、職員の能力向上に一定の成果を挙げてきた。今後は、多様な研修や自己啓発との連携を図り、より一層の職員の能力向上を促すとともにワークライフバランスにも配慮し受験への負担軽減を行うなど、すべての職員が取り組みやすい制度への改善を検討する。

## 2 高齢期の雇用問題

公的年金の支給開始年齢の引上げに伴い満額年金受給までの空白期間が発生することを受け、民間企業においては、既に定年制の廃止、定年年齢の65歳以上への段階的引上げ又は再雇用制度の導入が法律で義務づけられている。

公務においても、職員が高齢期の生活に不安を覚えることなく、士気を高く維持し職務に専念できる環境を整備する必要がある。

国においては、平成20年6月に制定された国家公務員制度改革基本法で、政府が再任用制度の活用の拡大を図るための措置を講ずることや定年年齢の段階的な引上げについて検討することとされた。

また、人事院は本年8月の報告において、年金支給開始年齢の引上げに合わせて定年年齢を段階的に65歳まで延長することが適当とし、給与制度の見直しをはじめ、役職定年制の導入や公務外への人材提供など組織活力を維持

するための施策、短時間勤務制の再任用などの諸課題について検討を進めるとした。今後のスケジュールは、平成23年中には法制整備を図り、平成25年度から定年延長を実施する必要があるとしている。

このような状況を踏まえ、本県においても、定年延長をめぐる国の検討状況を見据えて、65歳まで職員の能力を十分活用できるような環境を整備するため、必要な措置について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、行政運営の効率化を図っていくためには、能力・実績を重視した人事管理を進めていく必要がある。

人事管理のツールである評価制度は、本来、職員に期待する役割や職務の遂行を促し、その結果としての実績に目を向けさせ、職務遂行に必要な能力、技術、知識などを身につける動機づけのための重要な役割を担っている。

現在の人事評価制度について、本委員会としても職員からヒアリングを行い、現行の運用の上で概ね職員に浸透していることは認めたが、給与など処遇への反映を拡大していくためには、さらに信頼性や納得性を高めていく工夫が必要である。

目標を設定し、その達成度を評価する目標管理的手法は、成果を定量的に測定できるという点で仕事の進行管理において有効ではあるが、処遇への反映も念頭に置かならば、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も含め、職員個人のパフォーマンスを総合的に評価していくことが重要となる。

また、評価結果をフィードバックする面談において、十分な説明とともに次期に向けた改善点の助言・指導を行うことで、制度の納得性が高まり、業務の改善や職員にあるべき行動を促すことにもつながる。

評価制度の適切な活用により、職員のやる気を喚起して、職員の自発的な

力を引き出し、職員が率先して知恵やアイデアを生み出す組織づくりが可能となる。

人事評価制度を効果的に機能させ、職員の能力を最大限に活用するとともに、組織の活力を維持し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・休暇等

###### 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。そして、本年4月からは職員の勤務時間の見直しを実施され、所定内労働時間の短縮が図られたところである。一方、昨年のお休み及び時間外勤務の実績は、知事部局などは減少したものの全体としては一昨年と比較して微増となった。

任命権者においては、引き続き管理監督者の意識を高め、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が必要である。

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休み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、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。

管理監督者は、率先して休暇を取得するなど休暇を取得しやすい職場環境の整備に取り組む必要がある。

## イ ワークライフバランスの推進

平成19年12月に国において、仕事と生活の調和憲章及び仕事と生活の調和推進のための行動指針が策定され、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域社会などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」を目指して、官民が一体となって様々な取組を効果的に展開することが求められた。

こうした中、本年7月、民間労働者について、育児休業等に関する措置の拡充等を内容とする育児休業、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及び雇用保険法の一部を改正する法律が公布された。

そして、本年8月人事院は、国家公務員についても、配偶者が育児休業をしていることで、現制度では育児休業等が取得できない職員について育児休業等を行うことができるよう、また、子の出生の日から一定期間内に最初の育児休業をした場合には再び育児休業を行うことができるよう措置することが適当と認め、国家公務員の育児休業等に関する法律の改正について、国会及び内閣に対して意見の申出を行った。また、育児を行う職員の超過勤務の免除の制度及び介護のための短期の休暇の制度の導入並びに子の看護休暇の期間等の拡充について措置していくと報告した。

本県においても、ワークライフバランスの一層の推進を図る観点から、今後の国における法改正等の動向を注視しつつ、ライフステージに対応した働き方ができるよう、子育てや介護などに配慮した勤務条件について検討し、整備を進めていく必要がある。

また、子育てにおいては、父親も子育てや家事の負荷を分担するとともに親子で過ごす時間を持つことの重要性が指摘され、男性職員の育児

休業取得率の向上が求められている。

任命権者においては、男性職員に対する育児休業制度の周知徹底や利用促進の意識啓発に工夫を凝らし、男性職員の育児への参加を促すことが重要である。さらに、周囲の理解など職場の雰囲気づくりをはじめグループ制の活用や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

昨年、心身の故障による休職者は一昨年に比べ若干の減少を示したが、心の疾病による休職者は依然として増加しており、憂慮すべきものとなっている。

職員の健康管理は、職員自身はもとより、円滑な行政運営の観点から、県にとっても喫緊の課題である。

心の健康の問題については、まず早期発見・早期対応が非常に重要である。そのため、全ての職員が正しい知識を持ち、自らの心の健康を適切に把握し、ストレスへの対処や相談等の対応が早期にできるよう、研修や相談等の支援に引き続き取り組んでいく必要がある。特に、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、相談窓口の利用など適切な行動をとることが必要である。

また、所属長をはじめとする管理監督者が職員の心の問題は職場全体の課題としてとらえ、連携して取り組んでいくことが肝要である。

そのためには、職員との良好なコミュニケーションを図り、何でも相談できる風通しのよい、明るく、元気な職場づくりに努めることが、職員の心の健康の保持にとっての第一歩となる。

さらに、職員の不調に気づいた時や、業務の内容・量において当初の予測と異なる事情が生じたときは、職員の業務量を調整するなどストレス要

因を軽減し、職員が働きやすい環境を整備する必要がある。

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、適時・適切な連携と対応を図っていくことが重要である。

今後とも、任命権者においては、心の健康づくりの推進を図るため、様々な取組を一層充実していく必要がある。

### (3) 苦情相談の充実

本委員会では、職員の苦情に対応するため、平成17年4月から苦情相談業務を実施しており、これまで、給与等の勤務条件をはじめとする各種の相談が多く寄せられ、制度として定着してきた。

今後とも、パワーハラスメントやセクシュアルハラスメントを含む様々な相談が寄せられ、件数も増加することが見込まれる。

本委員会としては、これら職員からの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、任命権者との連絡体制の強化など苦情相談の体制整備を進めていく。