

第4回行政改革検討委員会資料

I 現行の行政改革プラン

現在の行政改革プランにおける人事施策については以下のとおり。

(4) 職員のための人事制度

組織にとって最大の経営資源は「人」です。

県庁が、真に県民の期待に応えられる県政を進めていくうえでは、県民の目線から柔軟な発想で業務に取り組む人材を育成するとともに、「すべての職員がいきいきとやりがいを持って仕事ができる環境」を整えることが重要です。

このため、今まで以上に人材の育成と活用に重点を置いた新しい人事制度を構築するとともに、職員の意欲と能力を最大限に引き出す職員配置を行っていきます。

- ① 人材の育成と活用に重点を置いた新しい人事制度
- ② 職員の意欲と能力を引き出す職員配置
- ③ 職員のメンタルヘルス対策
- ④ 新しい人事制度の実施計画と目標

(1) 人材の育成と活用に重点を置いた新しい人事制度

この項目では、計画的な人材育成とコミュニケーションによる個人と組織の活性化、人材育成型トータルシステムの構築を盛り込んでいく。

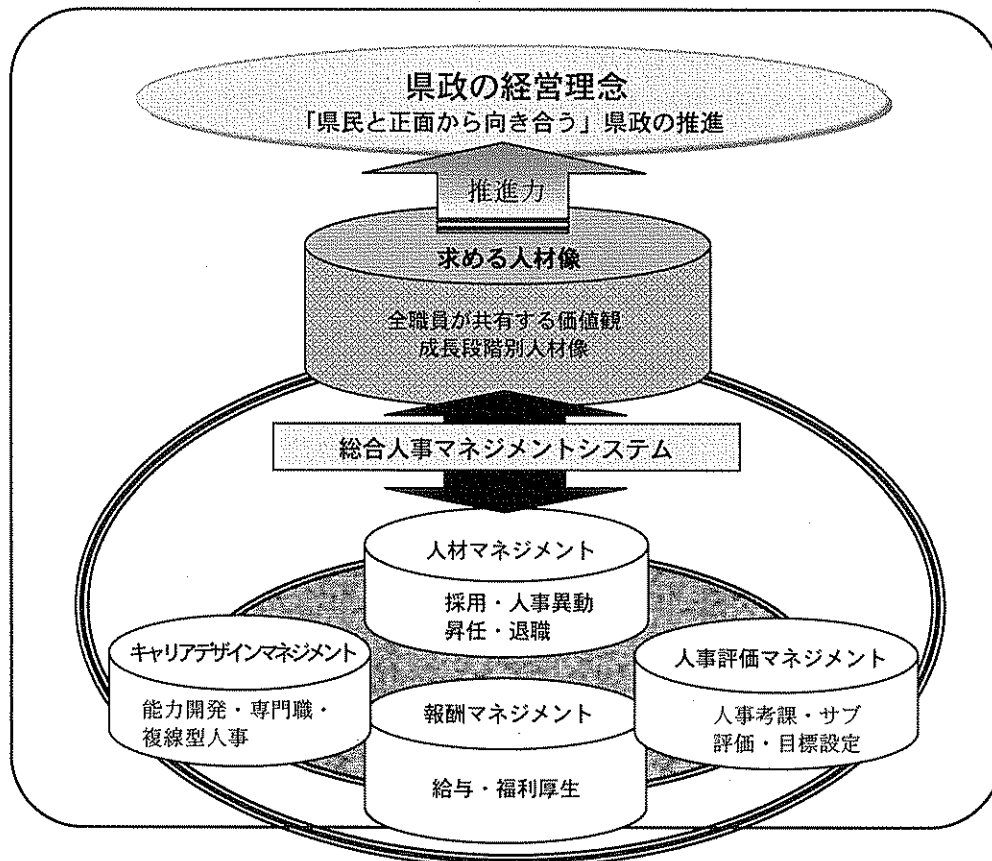
このうち、人材育成型トータルシステムの構築として位置づけられている「総合人事マネジメントシステム」の構築に向けて、人事考課制度、目標設定制度の実施や職員研修制度を充実させてきている。

人材育成型トータルシステムの構築とは

○ 人材育成型トータルシステムの構築

- ・ これからの県政を担う人材を育成し、新たな行政課題にも積極果敢に挑戦する組織風土を創り上げることを人事制度の面から推し進めていくために、期待人材像を制度の中心に据えて、職員の採用、育成、昇任等の人材配置や給与処遇等が一体となったトータルシステムを整備します。

「トータルシステムのイメージ図」



ア. 人事考課制度

- ・ 17年度にそれまでの人事考課を改訂。

<改訂のポイント>

- 職員の成長段階に合わせて7つのステージに区分し、班長・チーフ、出先課長級以下のステージはさらに業務特性を反映した部門ごとに、標準的な役割を期待人材像として設定
- 期待人材像に合わせて考課票を整備。
- 考課期間を4月から3月までの年度単位に変更。
- 1次考課者、2次考課者に加えて、公平性の観点から最終承認者を設定。
- 期待人材像を明確にするため考課要素ごとにウエイトを設け、評価結果を点数に換算。

課 題

- (1) 新しい考課制度で3年間実施したところであり、改善すべき点があるかどうかの検証が必要
- (2) 考課結果分析からは考課者間でバラツキが生じている部分もあり、考課者自体のスキルアップも必要。
- (3) フィードバックの徹底及び人事考課結果の本人開示

イ. 目標設定制度

- ・ 平成18年度から実施。

所属の到達目標を職員一人ひとりが共有したうえで、担当する業務等について、所属目標に貢献できる目標を上司との面談を通して職員自らが設定し、自らの役割を確認する。

年度途中と年度末には、目標の達成度及び達成に向けた取り組み姿勢やプロセス、成果等について職員自らがふりかえり評価を行い、上司と意見交換する。

- ・ 目的
 - ①職務への意欲を高める
 - ②主体的に業務を計画的かつ効率的に遂行する
 - ③職員の能力開発（向上）に資する
 - ④上司との相互理解を深め、人事考課の透明性、納得性を高める

ウ. 研修制度

- ・ 「能力開発の基本方針」を平成 18 年度に策定
 - ①職場との連携を図りながら職員を育成します。
 - ②「感じて・考えて・行動する」職員となるための能力開発を支援します。
 - ③職員の主体的な能力開発を支援します。
- ・ 新規採用職員の育成

入庁から 4 年間を県職員としての基礎的な能力を形成する重要な時期と位置づけ、社会人としての素養の醸成と即戦力となれるような各種研修を実施。

新採用職員指導者を指定し、1 年間、日常の職場指導を行う。
- ・ 職員の主体的な能力開発の支援

期待人材像に示された各項目の期待レベルに対応するよう、一般能力開発研修を実施し、職員自らの能力開発の支援を行う。
- ・ 職員研修事業及び施設管理のアウトソーシング

民間の人材育成機関の持つ専門性を有効に活用し、質の高い職員研修を実施するために職員能力開発センターの業務を民間に委託する。
- ・ 県政改革アクションプランを平成 21 年 3 月 24 日に策定

未来志向の職員への意識改革を進める取り組みを行う

(2) 職員の意欲と能力を引き出す職員配置

この項目では、適材適所の配置、採用職種にとらわれない弾力的な職員配置、複線型人事制度の導入について盛り込んでいる。

現在は、ポストチャレンジ・キャリアチャレンジ制度、採用試験の充

実、複線型人事制度の検討等に取り組んでいる。

ア. ポストチャレンジ・キャリアチャレンジ制度

- ・ 人材の発掘と育成並びに職員の適性に応じた能力の発揮を目的として人事配置に職員の公募制(キャリアチャレンジ制度)を導入。
- ・ 従前から公募をしていた国・民間等への派遣にかかる分野を拡充し、平成17年4月1日付異動にかかるものから、市町村・民間等の派遣に加えて庁内の業務、地域支援企画員等を公募。

〈キャリアチャレンジ結果〉

年 度	公募区分	応募(人)	採用(人)
17年度	25	23	10
18年度	37	42	26
19年度	28	25	16
20年度	27	20	8
21年度	20	12	7

イ. 採用試験の充実

- ・ 平成20年度の試験から従来の上級試験とは別に特別枠として上限年齢を34歳に引き上げた「行政・TOSA」枠を導入。
社会人としての知識や経験を県職員として活かせるなどさまざまな効果を期待。

ウ. 複線型人事制度の検討

- ・ 現在、明確な複線型人事制度はないが、人事異動に際し、職員から提出してもらう人事関係申告書の中に「自身のキャリアデザイン実現のため、チャレンジしたい業務や継続して従事したい業務」について記入する欄を設けて、本人のキャリアデザインを支援することとしている。
- ・ なお、事務系の新規採用職員については、おおむね採用から6年を経過する間は2年程度のサイクルで複数の職場を経験させるジョブローテーションを導入している。

(3) 職員のメンタルヘルス対策

ア. 職員の健康状況

職員全体に占める長期病休者の推移

	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
職員数	4463	4398	4322	4231	4117	4047	3984	3839	3703	3569
長期病休者	124	125	136	137	95	94	96	115	109	112
割合	2.8%	2.8%	3.1%	3.2%	2.3%	2.3%	2.4%	3.0%	2.9%	3.1%
(再)精神・行動の障害	22	25	36	43	32	43	42	52	46	60
割合	0.5%	0.6%	0.8%	1.0%	0.8%	1.1%	1.1%	1.4%	1.2%	1.7%

- ・ 社会環境が大きく変わる中で、業務の質的变化に伴い、官民を問わず全国的にメンタルヘルスの不調者が増加している。本県においても同様の傾向である。
- ・ 平成11～20年の長期病休者状況では、長期病休者の人数は100～130人程度で推移しているが、精神及び行動の障害を原因とする者の割合が大きくなってきている。精神及び行動の障害以外を原因とする長期病休者の状況は、筋骨格系や消化器系の疾患の減少等に伴い、全体として減少傾向にある。

イ. 職員のメンタルヘルス対策

- ・ これまでも、保健師、精神科医、産業カウンセラー等による相談事業や、管理監督者研修、職場復帰支援制度の実施など、長期病休者対策には取り組んできている。
- ・ 平成19年度より、不調者の増加を抑制するために、病気の発生を未然に防ぐ、健康の保持・増進に重点を置き、全職員を対象の

メンタルヘルス基礎研修、職員のストレス対処能力向上のためのセルフケア研修、管理職に対するマネジメント向上研修等を行っている。

- ・ 平成 20 年度には、各職場に健康安全管理者の配置、産業医・保健師による新採職員と 35 歳の全職員面談、職場環境改善モデル事業の実施等。
- ・ また、平成 21 年 3 月には「職員の心とからだの健康づくり計画」を策定。

これは、職員、管理職等、産業医、職員厚生課、人事課、行政管理課が協力して、組織的、継続的に職員の心とからだの健康づくりを推進するもの。

*具体的に取り組むこと

- 1) 職場ぐるみの健康づくりの推進
- 2) 職場の環境改善を通じた快適な職場環境の形成
- 3) 健康診断後の保健指導の充実と健康自己管理の支援
- 4) 過重勤務者の健康管理の徹底と時間外勤務の縮減
- 5) 長期療養者の職場復帰支援
- 6) 妊娠中の職員に対する母性健康管理の充実

これらの健康づくり対策に取り組むことにより、職員一人ひとりが大切にされ、いきいきとやりがいを持って働くことができる職場づくりを目指して、職場環境の改善と職員の心とからだの健康づくりを推進する。

スローガン

「いきいき職場は心とからだの健康から ～「元気な県庁」へ～

(4) 新しい人事制度の実施計画と目標

ここでは、目標値として平成15年9月の職員アンケートで65.8%だった「やりがいを感じる職員の割合」を平成21年度には75%以上にすることを盛り込んでいる。

ア. 職員アンケートの実施

平成21年8月に職員アンケートを実施。知事部局職員3,489人に対して2,156人から回答があった。(回答率61.8%)

現在詳細な分析を実施しているが、速報値によると「仕事のやりがい」については、67.9%にとどまり、前回の65.8%は上回っているものの目標値には届いていない。

(3) 給与制度の見直し

職員の給与については、その職務と責任に応じたものとする「職務給の原則」等の考え方によって、これまでも適正化に努めてきました（p.1 参照）が、依然、民間の給与と比べると年功的・横並び的な制度や運用が残っています。

また、近年、民間企業の厳しい経営環境を反映して職員の給与水準が低下しているところへ、さらに県の危機的な財政状況を背景として平成17年度から3年間、職員の給与を3%（管理職は5%）減額する措置を行っています。そうした中で職員の勤務意欲を高めるには、「頑張った職員」を適正に評価し、その結果を給与に反映させる仕組みを整えることが必要です。

このため、次のように給与制度を見直し、職員一人ひとりの「やる気」につなげるとともに、その能力・職責・勤務実績を適切に給与へ反映し、かつ、県民の理解が得られるものとしていきます。

- ① 新しい査定昇給制度の導入
- ② 勤勉手当への勤務実績のさらなる反映
- ③～⑦ 略

(1) 新しい査定昇給制度の導入

ア. 査定昇給制度

- ・ これまでの普通昇給と特別昇給を統合し、従来の1号給を4分割。昇給の時期を年1回4月1日とし、昇給の区分を5段階設けて、勤務実績が昇給に反映されるいわゆる査定昇給制度を導入。
- ・ 管理職手当受給職員は平成18年度の勤務実績を平成19年4月1日昇給に反映。一般職員は平成19年度の勤務実績を平成20年4月1日昇給に反映。
- ・ 勤務実績の昇給への反映方法については、人事考課結果を基本に期間中の勤務実績（絶対評価）を相対的に区分して判定。勤務

成績が標準より上である昇給区分Ⅰ・Ⅱについては、職員数に対する分布率（目標）を設定。

ただし、昇給区分Ⅰ及びⅤについては、導入の初期には特に慎重な運用を心掛ける。

職員区分		昇給区分		Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	Ⅴ
		Ⅰ	Ⅱ	極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない
特定職員	昇給号給数	8号給以上 (10%)	6号給 (30%)	3号給	2号給	0号給		
一般職員	昇給号給数	8号給以上 (5%)	6号給 (20%)	4号給	2号給	0号給		
昇給抑制年齢職員	昇給号給数	4号給以上	3号給	2号給	1号給	0号給		

※（ ）は分布率（目標値）

(今後の対応)

(1) 平成21年度の昇給結果について、実施する上での課題、検討を要する項目の抽出を行い、改善すべき点は修正を加えていく。

(2) 昇給に関する異議申し立ての仕組み

昇給に関する異議申し立ての審査について、弁護士等の有識者を委員として要綱を整備し周知を図る。(平成20年5月から施行)

平成20、21年度の苦情申立件数は0件。

(2) 勤勉手当への勤務実績のさらなる反映

イ. 勤勉手当の成績率

勤勉手当の成績率については、職員の勤務成績を「特優」「優」「良好(標準)」「その他」の4段階に区分し、「優」評価以上の職員には原資枠の範囲で加算支給を実施。

「優」評価以上の成績率については、平成17年の人事委員会勧告により成績率の配分原資枠を増額(標準の原資枠を切り下げ)し、「優」以上の人員分布の拡大を図っている。

勤勉手当の人員分布比較

	「優」以上	「良好」
H17.6月期	19.2 %	80.6 %
H21.6月期	29.0 %	70.4 %