第３　意見

１　あるべき人事行政の方向性

本年の新型コロナウイルス感染症の蔓延は、これまで誰も経験したことのない事象であり、働き方をはじめ社会システム全般に大きな変革を迫り、人々の価値観にも大きな影響を与えている。

そうした中、本府が複雑・多様な行政課題に的確かつスピード感を持って対応していくためには、これまで以上に府政執行の重要な担い手たる職員が主体的かつ自律的に取り組む意欲と優れた能力、知見を有することが重要である。今後とも、主体的かつ自律的な職員を育成し、活用することを組織全体の方向性として、人事行政を行っていく必要がある。

任命権者には、改めてこれらの重要性を念頭に、実効性のある取組みを進められるよう要請する。

２　職員の意欲・能力の向上に向けた取組み

(1)　人材育成のあり方

職員が成長することは、職員の仕事に対する意欲・やりがいを高め、組織の活性化や業務効率の向上がもたらされるだけでなく、組織としての魅力も増すことで、有為な人材の確保にもつながってくる。人材育成においては、主としてその責務を担うのは管理職であり、管理職の組織マネジメントは、職員の士気と組織力を決定する大きな要素となる。これからの府政を担う職員の人材育成のためには、これまで以上に管理職が部下の育成を重要な職責と認識し、自らのスキルを磨き、日常業務の中で職員の能力や専門性の向上を図るＯＪＴを効果的に実施することが求められている。

ＯＪＴを十分に機能させるためには、職員一人ひとりの能力・適性に応じて適材適所の配置や適正な業務分担を行い、職員のチャレンジを促し、必要な指導や助言を行うとともに、体系的な研修（Ｏｆｆ‐ＪＴ）や人事評価制度とうまく連携させていくことが重要である。本府では、職階・階層ごとの実務能力や管理能力の向上に資する研修を体系的に行っているほか、専門的知識の向上や自己啓発を支援する様々な研修メニューも提供している。任命権者においては、研修内容を十分に精査しつつ、ＯＪＴとのバランスにも配慮しながら、さらに効果的なものへと充実させていく必要がある。併せて、管理職の人事評価のプロセスにおいて人材育成の成果をより重視するなどし、人材育成の取組みをより一層職場に根付かせていくべきである。

また、職員のキャリア形成に対する意識は、様々な職務に関する経験や気付きを積み重ねる中で構築され、職員が将来の目標を設定して日々の業務に主体的に取り組むことで、自らの能力向上のインセンティブとなる。

一方で、本府一般行政部門では、過去の採用抑制の影響を受け、40歳台前半の職員が少ない年齢構成となっている。同年齢層の職員は、管理職の一歩手前である課長補佐としてグループ長となる時期を迎えつつあり、将来の管理職育成の観点から、若手職員の早期登用など部下の指導育成に必要な能力を若い頃から段階的に磨いていけるような仕組みの構築が必要である。

加えて、近年、全職員に占める女性職員の割合が高まってきており、今後、組織の活力を維持し、将来にわたって質の高い行政サービスを維持していくためには、女性職員の幹部職員への登用が不可欠である。令和２年度当初の本府一般行政部門における管理職の女性比率は11.1％となっているが、女性職員がその能力を十分に発揮し、管理職等責任ある立場において、より一層の活躍ができるよう、女性職員の昇任意欲を醸成することが必要である。

任命権者には、働き方改革などの取組みを通じて、職員のワーク・ライフ・バランスや仕事と育児・介護等との両立をこれまで以上に重視し、多様な働き方に対応したキャリア形成の支援について実効性のある取組みを求める。

(2)　有為な人材の確保

様々な行政課題がある中で、本府がより質の高い行政サービスを進めていくためには、有為な人材の安定した確保が必要である。

ＩＴ化・グローバル化など社会環境が変化する中で、ＩＴ人材や理系技術職をはじめ、法務や財務などについても高い専門性を持つ人材に対して公民問わずニーズが集中しており、民間企業においては、理系学生を中心に新卒者の内定時期が早まっているほか、新卒一括採用だけではなく、中途採用や通年採用を行う企業も増加している。

加えて、採用手法についてもＡＩの活用やＷｅｂ面接など多様化が進んでおり、特に本年は新型コロナウイルス感染症対策の一つとして、それらの動きが加速している。

そうした中、本府の職員採用試験においては、技術職種の申込者の確保が厳しい状況となっており、行政職についても、若年人口の減少等により申込者数の大幅な増加は見込めない状況となっている。

本委員会は任命権者と連携して、多くの受験者を確保し有為な人材を採用するために、公務に従事することの魅力をより発信していくとともに、採用時期の柔軟化やＷｅｂ面接などＩＣＴを活用した新たな手法の導入について検討を進めているが、任命権者には、社会環境の変化を踏まえ、行政職、技術職それぞれについて、今後、本府にどのような人材が必要であるかを改めて検証するよう求める。

(3)　人事評価制度とその活用

人事評価は、職員の資質、能力及び執務意欲の向上を図ることを目的として行うとされており、職員の人事管理の基礎として活用するにとどまらず、人材育成に結びつけることが重要である。

人事評価にあたって、評価者には、組織目標を職員と共有した上で、職員が発揮した職務遂行能力や成果を的確に把握し、面談などにおける職員との十分な意見交換を通じて、能力向上に向けた指導や助言を適切に行うことが求められている。職員の納得感や理解を深めることによって、人事評価制度は、組織の目標や方針の達成につながる職員の成長をもたらすものと考える。

人事評価結果の給与への反映については、評価反映のメリハリをつけるとともに、本委員会の意見などを踏まえ昇給号給の加算・抑制の効果を単年度とすること等の改正がなされたが、令和２年７月に実施された本府の人事評価制度に関する職員アンケートの調査結果においても、『現行の人事評価制度は、試行実施から８年が経過したものの、制度の基本的な部分に関する不満等が依然として解消されておらず、制度目的である「執務意欲の向上」や「職員の奮起や切磋琢磨」に必ずしもつながっていない状況にある。』と分析されている。

これまでも繰り返し意見において指摘してきたが、相対評価を前提にするとしても、下位評価区分の分布割合を固定化した現状の制度の見直し、あるいは下位評価区分の分布割合の運用の柔軟化について早急に検討すべきである。

３　働きやすい職場環境の構築

(1)　柔軟な働き方のさらなる推進

職員の生活や業務の状況に合わせ、働く場所や時間を柔軟に設定する働き方は、職員の執務意欲を高め、パフォーマンスを最大限に発揮できる働きやすい環境づくりにつながるものと考える。

本府においては、『大阪府庁版「働き方改革」（第１弾）、同（第２弾）』の取組みとして、これまでサテライトオフィスの設置やタブレット端末機の活用などを進めてきたが、本年、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、テレワークや時差出勤、Ｗｅｂ会議の活用など働き方改革の取組みが一気に進められることとなった。

その結果、情報通信システムの整備や在宅での作業環境などのほか、職員間のコミュニケーションや仕事の進め方、労務管理や人事評価等、ＩＣＴを活用した新しい働き方の課題も明らかになってきている。

また、テレワークや時差出勤などについては、それぞれの職場や職務内容によって、導入の効果や課題に大きな違いがある。働き方改革を進めるにあたっては、個々の職務内容に応じたきめ細かな検討と取組みが必要であると考える。

任命権者においては、今回の取組みによって得られた効果や課題を早急に検証すべきである。

また、仕事と生活の両立支援については、これまでの取組みにより育児や介護に携わる職員の休暇などの制度が一定整備されてきており、令和２年４月には本府独自に小学校等の第３学年までの子どもの養育のための休暇制度も導入された。

これらの制度の活用によって、より一層仕事と生活の両立が図られるよう、任命権者においては、職員への啓発などさらなる取組みを期待する。

(2)　長時間労働の是正と緊急時の勤務体制

長時間労働の是正は、職員の心身の健康に寄与し、執務意欲、パフォーマンスの向上につながるものと考える。

本府では、これまで働き方改革の重要な柱として時間外勤務縮減を進めてきたが、令和元年度においても一般行政部門の時間外勤務が月80時間を超える職員は延べ249人、年間360時間を超える職員は459人という状況となっている。

また、本年は新型コロナウイルス感染症対策のための部局を超えた応援体制が、これまでの緊急時対応とは異なり長期間継続されている。本来の職務に加え、府民の安全・安心を守るために多くの職員が尽力しており、そのことによる長時間労働の増加が懸念される。

任命権者には、特定の所属や職員に時間外勤務の偏りがないかなど、是正に向けた原因のさらなる分析と効果的な取組みを要請する。また、今般の勤務体制について検証を行い、人員の適正配置を図るなど、職員の負担が増大しないよう十分な配慮と改善を期待する。

(3)　健康管理とハラスメント防止

職員の心身における健康の保持・増進は、職員が高い士気を持って能力を十分に発揮し、公務を効率的かつ的確に実施するという観点から極めて重要である。

平成29年度から令和元年度にかけての本府の一般行政部門における休業者数（７日以上、延べ人数）を見てみると、その職員数に占める割合は５％台となっている。このうち精神疾患（疾病分類における精神及び行動の障害）を要因とする休業者数の割合は、３割強から４割強の水準で推移している。

精神疾患に伴う休業は、長期に及ぶ場合もあり、公務の執行に与える影響も大きく、健康管理上、特に重点をおいて取り組むべき課題と考えられる。

職場においては、長時間労働の縮減と併せ、職員が心身の健康を損なわないよう、職員のストレスの状態の日常的な把握に努めるとともに、職員自らの心身の健康づくりを促すなど事前の措置を講ずることが必要である。

また、職場におけるハラスメントは、職員の人格や尊厳を不当に傷つける許されない行為であり、職員の意欲や自信を失わせ、能力の発揮を妨げるとともに、公務能率の低下を招き、組織に対する府民の信頼をも損ないかねない。当事者だけの問題ではなく、これを見過ごす職場・組織の問題として、全ての職員がハラスメントを黙認せず、許さないという職場風土の確立が強く求められている。

令和２年６月には、前年５月に改正された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が施行され、職場におけるパワー・ハラスメント防止対策を講ずることが事業主に義務づけられる（中小企業においては、令和４年３月まで努力義務）など、社会全体としてハラスメント防止の取組みが進められている。

本府では、既に、セクハラやパワハラなどハラスメントの種類ごとにその防止と対応に関する指針を策定し、職員に対する啓発、研修、相談体制の整備などのハラスメント防止対策を進めてきたところである。それでもなお、令和元年度に本委員会の職員総合相談センターに寄せられた相談のうちパワハラをはじめとするハラスメントに関するものが約３割を占めており、少なくない状況である。

任命権者においては、上記指針の周知をより一層徹底するとともに、組織マネジメントの強化や職場におけるコミュニケーションの円滑化など、ハラスメントのない働きやすい職場環境づくりに組織をあげて取り組む必要がある。

加えて、ハラスメントが深刻な事態に陥ることを防ぐためには、職員が安心して相談できる環境を整えて迅速かつ適切に対応することが必要であり、相談体制や機能の充実・強化が不可欠である。

４　公務員制度をめぐる諸課題

(1)　高齢期職員の活用

持続可能な組織・執行体制を構築し、多様化する行政課題やニーズに対応した質の高い府民サービスを実施していくためには、これまで再雇用の対象とされてきた高齢期職員の能力や経験を最大限に活用できる環境整備が重要である。

このような中、人事院は平成30年８月の勧告に併せ、60歳を超える職員の能力・経験を60歳前と同様に、本格的に活用することが不可欠となっており、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い、現在、政府・国会において関係法令の改正が検討されているところである。

定年の引上げは、高齢期を含めた人事管理の一体性・連続性が一定程度確保され、採用から高齢期までを見据えた計画的な人材育成が可能となり、意欲のある高齢層職員のモチベーションの向上を図り、能力のある高齢層職員の知識、技術、経験等を活用するため、望ましいものと考える。

任命権者においては、定年の段階的な引上げをはじめ、管理・監督職を対象とした役職定年制のあり方、新たに導入される定年前の再任用短時間勤務制度及び経過措置として適用する従前の再任用制度など、様々な検討課題について本府の実態に合わせた制度の検討を早急に進めていくことが必要である。

また、定年の引上げは、多くの職員にとって重要な関心事である。早期に制度の全体像を示すことが、職員のモチベーションの維持を図り、安心して職務に精励することにもつながっていくものと考える。

(2)　教職員を取り巻く諸情勢

学校教育のさらなる質の向上のためには、有為な人材の確保が重要であり、そのためには、教職員のワーク・ライフ・バランスの確保、とりわけ長時間労働の是正は重要な課題である。

本府教育委員会では、教職員の長時間労働縮減に向け、「大阪府教育振興基本計画における後期事業計画」（平成30年４月）において時間外在校時間削減の目標を設定するとともに、部活動指導員の配置や教職員のテレワークの実施、長期休業中の学校閉庁日の設定などの取組みを行ってきたところである。

しかし、本年は、新型コロナウイルス感染症の拡大により長期間の休校が余儀なくされ、その結果、夏季休業の短縮や後期に集中的に授業を行うなど例年とは全く異なるスケジュールのもと、児童・生徒への感染防止策を講じながらの学校運営となっており、教職員の負担の増大が憂慮される。こうした中、教育委員会においては、学校教育の質の確保とともに、教職員の負担に配慮し、学校現場を支援する取組みを一層進めていくべきである。

また、令和元年12月に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が改正され、休日のまとめ取りのための１年単位の変形労働時間制が地方自治体の判断で導入することが可能となったことや、在校時間縮減の実効性を高めるため、業務量の適切な管理等を示した指針が、同法に基づき策定されるなど、国による教職員の働き方改革の取組みは、これまで以上に強化されている。教育委員会においては、法改正等の趣旨を踏まえ、教職員が学校教育活動の業務を行っている時間を適切に把握し、教職員の長時間労働の是正、健康及び福祉の確保を図っていくことが必要である。

(3)　服務規律の確保

府政の円滑な運営には、府民の府政や職員への信頼が不可欠であり、府政執行を担う職員には、全体の奉仕者として、法令遵守はもとより公務員としての高い倫理観が求められている。

令和元年度の職員の懲戒処分件数は、平成30年度と比較して減少しているが、一般行政部門では10件、府立学校における教職員では30件、そのうち懲戒免職事例については、一般行政部門では３件（前年度比３件増）、府立学校における教職員では４件（前年度比５件減）となっている。また、警察部局の令和元年の職員の懲戒処分件数は７件、そのうち懲戒免職事例については、１件（前年比７件減）となっている。

懲戒免職事例では、公務外の行動に起因したものが公務に起因したものを上回っており、この傾向は平成30年度から続いている。しかし、たとえ公務外の行動に起因したものであったとしても、公表や報道により知ることとなる府民の公務に対する信頼を著しく失墜させるものであり、遺憾と言わざるを得ない。

服務規律の確保においては、職員の自覚が何より大切であり、一人ひとりが公務外においても高い倫理観を持って行動をとるよう、より一層の啓発が必要である。

５　結語

本年も、職員の意欲・能力の向上に向けた取組みをはじめ、直面する課題について、本委員会の意見を述べた。任命権者には、職員が仕事に対する誇りと使命感を持って職務を遂行することと併せ、安心して職務に専念できるように、人材育成などを通じて組織力の強化を図っていくとともに、職員の給与その他の勤務条件を適切に整備すべき責務があることを踏まえた真摯な検討と取組みを期待する。