第３　意見

少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少、デジタル化の進展、大規模災害や感染症リスクの増大など、本府を取り巻く社会情勢は大きく変動している。

将来にわたって質の高い行政サービスを提供し続けるためには、こうした社会情勢の変化に適応できる有為な人材を確実に確保し、計画的に育成することが不可欠である。

公民の人材確保競争が激化する中、新規学卒者の計画的な採用をはじめ、民間企業等における経験を有する者など時代のニーズに対応できる有為な人材を継続的に確保するためには、給与勧告を通じた適正な処遇の確保や、働きやすい職場環境づくりにより公務職場の魅力を高めるとともに、志願者の増加に向けた採用試験のあり方について、不断の検討が必要である。

人材の育成においては、職員が意欲ややりがいを持って働き、仕事を通じて成長を実感できるよう、組織理念を明確化した上で、人材育成の基本方針を共有し、戦略的な人材マネジメントに取り組んでいく必要がある。

また、令和５年度から定年が段階的に引き上げられ、高齢期職員の幅広い職域での活躍が期待されるとともに、全職員に占める女性職員の比率が高まる中、多様な人材の知恵や経験を結集し、複雑・高度化する行政課題に対応することが、これまで以上に求められる。そのため、すべての職員がその能力を最大限に発揮し、組織力の向上につなげる職場環境の整備は不可欠である。

なかでも、仕事や家庭・プライベートに対する価値観が多様化する中で、働きやすい職場環境の構築はますます重要になっている。とりわけ長時間労働の是正は、職員の健康の確保やワーク・ライフ・バランスの観点から喫緊の課題と言える。

また、職員がその生活や業務の状況に応じて、柔軟な働き方を選択できる職場であること、個々人の尊重に立脚したハラスメントを生まない職場であることなど、職員が心身ともに健康的な働き方ができる環境を整備していく必要がある。

言うまでもなく、行政運営の基盤となるのは、府民の府政や職員への揺るぎない信頼である。その信頼に応えるため、府政を担う職員は、法令遵守はもとより、全体の奉仕者としての自覚を持ち、高い倫理観や強い使命感のもと、真摯に職務に精励し、自らの責任を果たす必要がある。

本委員会は、上記の基本認識のもと、人事・給与制度の諸課題について、以下のとおり意見を申し述べる。

１　給与勧告の意義とあるべき給与

地方公務員は、その地位の特殊性と職務の公共性から、憲法で保障された労働基本権が制約されており、人事委員会の給与勧告は労働基本権制約の代償措置として、職員給与を社会一般の情勢に適応させるべく行うものである。給与勧告を通じて適正な処遇を確保することは、職員の士気の向上や有為な人材の確保等を通じて公務能率の確保にも資するものである。

地方公共団体は、職員の給与をはじめとする勤務条件について、社会一般の諸情勢に適応させるべく措置を講ずる義務を負っているところ、人事委員会の給与勧告は、当該講ずべき措置の根拠となるものである（地方公務員法第14条第１項、第２項）。かかる給与勧告の意義を踏まえ、知事及び議会におかれては、適切に対応されることを求める。

また、管理職手当の減額措置は、条例に時限を定めて実施されているものであるが、その時限は平成９年度から繰り返し延長されており、こうした人事委員会勧告に基づかない減額措置の解消について、繰り返し意見を述べてきたところである。

令和２年度から適用する職員の範囲を部長級及び次長級に限定する見直しが行われたものの、残る減額措置についても、引き続き解消に向けた検討が行われることを望むものである。

高齢期職員の給与については、国において65歳までの定年引上げを見据えた、60歳前の各職員層及び60歳を超える職員の給与水準等が検討されていることから、国家公務員との均衡の観点からも引き続き国の動向を注視しつつ制度のあり方について検討を行っていく。

２　職員の意欲・能力の向上に向けた取組み

(1)　人材の確保

新型コロナウイルス感染症の影響下においても民間企業の採用意欲は底堅い状況であり、公民問わず優秀な人材の獲得競争は激しいものとなっている。

公務の志望者は減少傾向にあり、本府だけでなく国・地方自治体ともに人材の確保は喫緊の課題である。

特に理系学生については、早い時期に内定を得ている学生が多く、技術職、専門職種の確保については厳しい状況が続いている。

本委員会では、受験者確保のため技術職種の１次試験のＳＰＩ３を全国主要都市に設置されているテストセンターで受験できるようにするとともに、試験構成を変更し合格発表を前倒しする等の見直しを行った。

任命権者においても、技術部局の職場見学会やオンライン説明会の開催、大学訪問や企業説明会への出展等の広報活動を実施するとともに、新型コロナウイルス感染症の流行により２年間中止していたインターンシップ（大学生等を対象）を再開した。

受験者数の増加には、公務への志望意欲を喚起することが重要であることから、本委員会としても、引き続き、任命権者と連携しながら多様な手段で公務の魅力や仕事のやりがいの発信に取り組んでいく。

また、採用試験において、国家一般職試験や他の自治体との競合を念頭におき、試験日程の見直し等の検討を行っていく。

さらに、採用が困難な獣医師職等の専門職種、土木職等の技術職については、受験者数の増加をめざして、任命権者と試験科目や受験資格の見直し等を検討していく。

(2)　人材の育成

あらゆる職員がその能力を最大限に発揮し、組織力の向上につながる体制を構築していくためには、「ヒト」という資源を重視し、人材の確保、育成、適正配置・処遇、職場環境の整備を有機的に結び付け、戦略的にマネジメントすること（以下「人材マネジメント」という。）が不可欠である。

人材マネジメントの推進にあたっては、「住民の福祉の増進」という地方公共団体の普遍的な役割に基づいて組織理念をわかりやすく描き、組織内の共感を引き出していくことが重要である。

人材マネジメントは、トップマネジメントのコミットメントの下で、職場と人事担当部局が両輪となって進めていくものであるが、職員の育成や意欲の向上において職場の果たす役割は非常に大きく、その役割を中心的に担うのは、職場のリーダーである管理職である。

管理職が職場における部下とのコミュニケーションを通じて、個々の職員の業務が所属の組織目標にいかに貢献するのか、関連付けや意義付けを行うとともに、業務の成果を振り返り、組織目標への貢献度を部下職員にフィードバックすることにより、職員の意欲を引き出し、自発的な能力開発を促していく必要がある。

加えて、職場におけるＯＪＴを通じて、また、人事評価制度を活用しながら、部下職員に、指導、助言を行い、職員の意欲を向上させ、更なる能力向上につなげていくことが必要である。

こうした取組みにより、職員自身が仕事を通じて成長を実感し、エンゲージメント（組織や仕事に対する愛着や主体的に貢献する意欲など）の向上が図られ、それが組織の成長につながるという好循環を生み出すことになる。

本府においては、人事制度全般の基本方針として、「大阪府職員基本条例」が制定されているが、服務や分限・懲戒等を含む人事制度全般を規律する本条例の規定から、人材育成をはじめとする人材マネジメントの具体的な取組み内容を直接的に読み解くことは容易ではない。そのため、組織理念とこれからの時代に求められる職員像や人材育成の基本的考え方を、人材マネジメントの切り口から明確化し、職員間で広く共有することが望まれる。

(3)　多様な人材の活躍

本府では、令和３年３月に改定した「特定事業主行動計画」において、女性管理職の割合を令和７年度までに国の目標を上回る20％以上とする数値目標を定め、女性の活躍推進に取り組んでいるが、一般行政部門における管理職

の女性比率は漸増にとどまっている。

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、より一層活躍できるよう、女性職員の昇任意欲の醸成を加速させるとともに、女性職員を含め、すべての職員にとって働きやすい職場環境づくりや、仕事と家庭の両立支援を更に推進する必要がある。

また、令和５年度より、職員の定年が段階的に引き上げられ、65歳定年となることから、高齢期職員の意欲と能力を引き出し、組織に貢献してもらう環境を整備することが必要である。

そのためには、次世代への知見や技能の伝承、若手職員の育成など高齢期職員に期待される役割を明らかにした上で、本人や周辺の職員の理解を深めるとともに、高齢期職員が培ってきた知識・経験を活かせる業務への配置が重要となる。

加えて、60歳到達前後のみならず、50歳台前半など少し早い段階から、研修等の機会を捉えて、高齢期までを見据えたキャリア形成や、働き方を意識してもらうことも効果的であると考えられる。

定年引上げが本人と組織の双方によりよい効果をもたらすよう、任命権者において、高齢期職員の活躍支援に取り組むことを期待する。

(4)　人事評価制度とその活用

人事評価制度は、職員の資質、能力及び執務意欲の向上を図ることを目的に実施しており、その結果は、任用や給与に適正に反映することとされている。

本府の人事評価制度は、平成25年度から大阪府職員基本条例に基づき相対評価により実施されており、相対評価の各区分の分布割合が同条例に規定されているところである。

令和４年７、８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は、人事評価結果に対する納得感は、引き続き高い状況にあり、制度として定着していることが見受けられるものの、相対評価の分布割合など、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。

人事評価結果の給与への反映については、本委員会の意見などを踏まえて昇給号給の加算・抑制の効果を単年度にするなどの改正がなされたものの、改正前と比べ執務意欲は大きく向上しているとまではいえない状況である。

加えて、前記アンケート結果によれば、絶対評価結果に比して相対評価結果が下位区分に位置付けられた職員の多くが執務意欲を低下させていることから、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。

そもそも人事評価は、人材の育成の項目でも述べたとおり、職員が職務を遂行するにあたり、発揮した能力や挙げた業績を公正に把握し、人材育成に活用することにより、執務意欲の向上や組織全体の士気高揚を促すことに意義があり、人材マネジメントの推進に大きな役割を果たすものである。

このような人事評価制度のもつ意義を改めて組織内の共通認識とする必要がある。

３　働きやすい職場環境の構築

(1)　 長時間労働の是正

本府では、これまで時間外勤務の上限規制やパソコン一斉シャットダウンシステムの導入など時間外勤務縮減を働き方改革の重要な柱として進めてきたが、令和３年度は新型コロナウイルス感染症への対応のため、非常災害対応等の時間外勤務上限規制対象外業務を含めた時間外勤務が月100時間を超える職員は、一般行政部門で延べ858人に達し、また、上限規制対象外業務を除く時間外勤務が月80時間を超える職員は延べ362人、年間360時間を超える職員は644人という状況である。

教育委員会においても、教職員の長時間労働の抑制や負担軽減の取組みを行い、令和３年度の府立学校における教育職員の平均時間外在校時間は、年間279.3時間とピーク時の平成27年度に比べ約20％減少し、一定の効果をあげているものの、年間時間外在校時間が360時間以上の府立学校教育職員は4,167人で、全体の３割弱存在している。

任命権者においては、こうした状況を踏まえ、長時間労働是正に向けた取組みを一層進めていくことが必要である。とりわけ教育職員の長時間労働は社会問題化しており、教育職員の人材確保に悪影響が懸念されるところ、一刻も早い改善が求められる。

かかる長時間労働を是正するためには、労働時間を適切に把握した上で、長時間労働の要因の整理・分析・検証を行い、その結果を踏まえ、業務量の削減や業務の効率化、人員の適正な配置等の時間外勤務・時間外在校等時間縮減に向けた具体的な対策に取り組む必要があり、特に各職場の業務や部下の管理を担う管理職の役割は重要である。

具体的には、管理職が組織の目標を踏まえ、チームがやるべき仕事を取捨選択し不要業務を削減する、部下との個別面談等により業務の量や進捗状況を把握し、効果的な業務分担や適切な支援を行う等、業務のマネジメントが求められる。

とりわけ管理職は、部下の労働時間・心身の状態などを適宜把握し、その生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう必要な配慮をする義務を負い、健康を害するような状態を認識・予見し得た場合には、当該職員・教職員に対し、声掛けや面談等を行うだけでなく、業務配分の見直しなど業務負担を改善するための具体的な措置を講ずる必要があることを認識しなければならない。

そのため任命権者においては、管理職の安全配慮義務への意識やマネジメント意識・能力の向上のための取組みを更に進めるとともに、時間外勤務・時間外在校等時間縮減に効果のある好事例の共有等、管理職の取組みを支援する仕組みや体制を強化していく必要がある。

教育職員の長時間労働については、学校・教育職員が担う業務の範囲が多岐にわたるなど様々な課題があるところ、教育委員会においては、令和４年４月から１か月単位の変形労働時間制の適用範囲を拡大し、柔軟な勤務時間の割振りを可能とすることで、時間外在校等時間の縮減を図るほか、部活動指導員の配置の拡充により教育職員の負担軽減等に取り組んでいる。

こうした取組みは、教育職員の長時間労働の是正に効果的であることから、引き続き、長時間労働の是正につながる勤務時間制度等の見直しや部活動指導員の配置の更なる拡充等に向けて積極的に取り組まれたい。

(2)　 柔軟な働き方の更なる推進

テレワークやフレックスタイム制等の柔軟な働き方、育児休業や介護休暇等の休業・休暇制度は、それらを希望する職員が利用でき、また利用しやすい環境を整備することが重要である。

テレワークについては、業務のＩＣＴ化及びその進め方の見直しにより、テレワーク可能な業務を増やすとともに、在宅勤務で利用可能な端末等を配備し、ハード面でテレワークができない職員を減らす等、テレワーク可能な職員の範囲を拡大させていく必要がある。

テレワークを契機として、庁内ＩＣＴ環境の整備等の行政ＤＸの推進、業務の効率化や生産性の向上を実現することができるのみならず、テレワーク可能な職員の範囲が広がれば災害時の業務継続性の向上にもつながる。

任命権者においては、令和４年３月に「働き方改革ガイドライン」を作成し、テレワークを実践する上で必要となるポイント等を示すとともに、本年度から「働き方改革推進アンバサダー」に選任された各部局の若手職員が、テレワークの定着に向けた取組みを実践している。

こうした取組みを通じて、テレワーク時においても報告や相談、庁内調整等をしやすい環境づくりを進めるとともに、在宅勤務により上司の管理の程度が弱くなること等による、労働の長時間化や適正な人事評価の確保など、テレワークにより生じる課題についても対応していくことが重要である。

また、令和４年１月から導入されたフレックスタイム制については、本年２月に行われた職員の子育てと仕事の両立に関するアンケート調査において、申請手続きの簡易化や週休３日制の対象拡大、コアタイムの短縮等を求める回答が見受けられるところ、人事院は、本年８月の「公務員人事管理に関する報告」において、コアタイムの短縮等のフレックスタイム制の柔軟化等について言及している。

本府においても、コアタイムを短縮する目的やフレックスタイム制を希望

する職員が求める働き方等を整理した上で、フレックスタイム制をはじめとした勤務時間制度の更なる柔軟化について検討していく必要がある。

さらに、前記アンケート調査では、休業や休暇を取得しない理由として、「業務が多忙」という回答が最も多く、その他「職場に迷惑をかけると思われる」といった回答が見受けられる。

任命権者においては、行政ＤＸの推進等により業務削減や職員の負担軽減を図るとともに、職場の上司の意識・組織風土改革により、休業や休暇を取得しやすい職場づくりに引き続き取り組んでいく必要がある。

(3)　健康管理

令和３年度の本府の一般行政部門における休業者数（疾病により７日以上休業した職員の延べ人数）の職員数に占める割合は、９％台となっており、令和２年度の５％台から大幅に増加しているが、休業者の半数近くが新型コロナウイルス感染症によるものであり、任命権者においては、改めて感染防止対策の周知・徹底、対策の強化に努める必要がある。

また、メンタルヘルス不調（基本分類表（平成27年総務省告示第35号）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、近年３割強から４割強の水準で推移してきたところ、令和３年度においては、新型コロナウイルス感染症によるものを除いた休業者数との割合でみると５割に達している。

メンタルヘルス不調を要因とする休業は、長期に及ぶ傾向があるほか、職場復帰した後に再度メンタルヘルス不調により休業するケースが一定数存在している。

任命権者においては、当該休業者のメンタルヘルス不調の原因分析を行い、働きやすい職場環境の整備やハラスメント対策などメンタルヘルス不調の予防策を的確に講ずるとともに、メンタルヘルス不調の兆候の早期発見・対応に努めなければならない。さらに、再発防止のため、休業者の職場復帰にあたっては、それぞれの状況に応じたきめ細かい配慮を行うなど、総合的なメンタルヘルス対策により積極的に取り組んでいく必要がある。

また、長時間労働の是正の項目において述べたところであるが、新型コロ

ナウイルス感染症への対応の長期化などにより、時間外勤務が月100時間を超える職員は、２年連続で大幅に増加しており、長時間労働による心身の疲弊から、メンタルヘルス不調のほか、脳・心臓疾患等、メンタルヘルス不調以外の健康障害も懸念される。

公務のために臨時の必要がある場合においては、上限時間を超えて時間外勤務命令を行うことが可能となっているものの、過重労働による健康障害防止のため、任命権者においては、産業医による面接指導を確実に実施するとともに、面接指導の実施後、産業医からの意見を勘案して必要がある場合には、時間外勤務の制限や有給休暇の付与といった就業上の措置を講ずるなど、引き続き、職員の健康の確保に最大限の配慮をしていく必要がある。

(4)　ハラスメント防止

職場におけるハラスメントは、職場環境を悪化させ、その言動を受けている職員だけでなく、周囲の職員の勤務意欲にも影響し、パフォーマンスの低下、ひいては組織活力の低下につながるものである。

このため、所属長等管理監督者をはじめ、すべての職員がハラスメントに関する十分な理解と認識をもって、ハラスメントのない働きやすい職場環境づくりを進める必要がある。

任命権者においては、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、職員の意識啓発、相談体制の整備、個別事案への対応など、ハラスメント対策に取り組んできたところである。

しかしながら、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相談が占める割合は、約４人に１人（令和３年度実績154人中37人）となっており、依然として少なくない状況である。

また、近年、ハラスメントにより、行為者の処分（服務上の措置を含む。）に至る案件も発生している。

任命権者においては、職場におけるコミュニケーションの円滑化、組織マネジメントの強化など、ハラスメントを生じさせない働きやすい職場環境づ

くりに向け、更なる取組みが必要である。

本委員会においても、ハラスメントが深刻な事態に陥ることを防ぐため、相談者の利便性に配慮した相談体制の整備を行うとともに、ハラスメント予防の観点から、職員総合相談センターに寄せられた相談内容を、任命権者に効果的にフィードバックすることにより、働きやすい職場環境整備ができるよう促していく。

結語

本年は、月例給において、職員給与水準が民間給与水準を1,143円下回っていることや民間における賞与等の支給状況を踏まえ、職員給与を引き上げる勧告となった。

本勧告は、地方公務員法に定める情勢適応の原則に則り、民間との給与較差を是正するという観点から行うものであり、知事及び府議会におかれては、適切に対応されることを求めるものである。

また、本年も、人材の確保や育成等の人事諸制度に向けた検討と対応の必要性、長時間労働の是正をはじめとする働きやすい職場環境の構築等について、本委員会の意見を述べたところであり、任命権者においては、真摯な検討と取組みがなされることを期待するものである。