

地方公共団体における多様な人材の活躍と
働き方改革に関する研究会報告書のポイント

I 人事評価制度の人材育成への十分な活用

1 人事評価の活用の必要性（P. 2～3）

- 地方分権の一層の進展や地方創生の必要性等により、地方公共団体の役割が増大していることに加え、住民ニーズが高度化・多様化しており、地方公共団体においては、自ら考え、企画・行動し、困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることができる職員を育成・確保していくことが必要となっている。
- そのためには、地方公共団体における人事管理は、人事異動のみならず、モチベーション向上を目指した給与等の処遇や人材育成などを含めて、総合的に取り組んでいくことが求められる。
- 人事評価制度は、評価基準の明示や評価結果の開示を行うこと等により、職員一人ひとりの発揮した能力及び挙げた業績を公正・客観的に評価し、その結果を人事管理の基礎とすることが想定されている。
- 人事評価は導入しただけでは意味が無く、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげていくため、評価結果を任用、給与、分限その他人事管理に十分に活用することを通じ、人材育成につなげていくことが重要である。
- 給与等について差を付けること自体を忌避する組織文化（カルチャー）が根付いているために活用が困難とする団体にあっては、トップが人事評価制度の必要性や効果について理解し、強いリーダーシップを発揮して、組織文化を変革していく必要がある。

2 実効的な人事評価制度の構築

(1) 人材育成基本方針と人事評価項目との連動（P. 3～5）

- 人材育成基本方針と人事評価項目との連動を行うことにより、組織として求める行動等が評価につながることとなり、公正性・透明性が担保されるほか、被評価者にとっての目指すべき方向性と、評価者にとっての職員の育成ビジョンがより明確となる。
- この際、基本方針と評価項目を「共通の言葉遣い」で表現することにより、組織内での共通理解が進み、より効果的に人材育成が図られる。

(2) 意義ある業務目標の設定（P. 5～9）

- 目標設定の際には、「職位にふさわしい目標であるか」、「組織目標等と整合がとれているか」といった視点に立った上で、面談を通じて評価者と被評価者が根気よく話し合いながら、意義のある目標を立てるこ

とが重要である。

- 個々の職員の能力を最大限引き出していくために、より高いレベルの目標（チャレンジ目標）に誘導していくことが、効果的な人材育成につながるものとする。

(3) 能力及び業績を把握した上での公正な評価及び評価結果の管理（P. 9～12）

- 人事評価の実施の際には、被評価者の 職務行動を通じて顕在化した能力や職務遂行結果に基づき、客観的に評価すること が求められる。
- 定期的に制度の周知や評価者訓練を実施 し、評価者となる管理・監督職に対して、評価の際の心構えや留意点について理解させることや、客観的な事実に基づいて公正な評価を行うために、被評価者の日々の職務上の行動を観察し、（過度な負担とならない範囲で）記録することが重要 である。
- 評価者の負担が増大しすぎると、その負担を抑制するために、結果的に無難な評価（標準）に落ち着いてしまうことも懸念されるため、評価における責任の所在は評価者にあることを前提に、団体の組織規模に応じて、例えば、実際の業務遂行状況をよりの確に把握している係長等に事実確認を行うといった工夫も考えられる。

(4) 評価の偏りの是正（P. 13～14）

- 評価の偏りを是正するためには、一次評価者が的確に評価することが何よりも肝要であるが、高次の評価者による評価結果の相対化や、集合形式の会議の実施を経て、是正することも重要である。
- 人事当局があらかじめ 上位、標準、下位それぞれの評価結果を受ける職員数の分布の目安を示すなどの工夫をして、一次評価者が下位評価も含めて的確に評価しやすくすることが重要と考えられる。この場合においても、評価者が説明責任を十分に果たすことを条件に、示されていた分布率と異なる評価結果とすることも許容すべきである。

3 能力及び実績に基づく昇任、昇格、昇給、勤勉手当の支給等の徹底（P. 14～16）

- 地方公共団体における人事評価制度は、大部分の団体で既に導入しているものの、評価結果の活用については、取組が遅れている団体が多い。
- 職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげて

いくためには、評価の結果明らかとなった能力及び業績に基づいた処遇を徹底していく必要があり、給与等について適切に差が生じるよう努めていくことが求められる。

4 能力及び業績に基づく人事配置と長期的な人材育成（P. 16～18）

- 人事評価における面談や評価結果のフィードバックにおいては、人材育成の観点から きめ細かな指導・助言を行うことが重要 である。
- 評価者は、評価内容に応じた指導・助言だけでなく、職員の長期的なキャリアイメージ構築に対する支援 を行うことにより、面談を更に有意義なものにできる。
- 部下に対する育成や組織マネジメントの取組を人事評価の評価項目に設定すること等の方法により、評価者による人材育成の取組を一層促すこと が求められる。
- 人事評価制度を活用して、能力及び業績に基づく適材適所の配置や若手職員の抜てき・専門的な知見を有する職員の活用など、長期的な育成を意識した人事配置を行うべき である。

Ⅱ 公務を支える多様な職員の人材育成

1 ライフサイクルに即した人材育成方針の在り方

- 平成 28 年 4 月 1 日から女性活躍推進法が全面施行となり、全ての地方公共団体に対し特定事業主行動計画の策定が義務付けられたが、特に女性職員については、計画の策定過程において半数を超える団体が、ライフイベントによる時間的制約を受けやすく十分な職務経験を積むことが出来ていないことや、ロールモデルとなる先輩女性職員が少ないことを人材育成上の課題として挙げている。
- 現在、各地方公共団体において、特定事業主行動計画に沿って女性職員の活躍を推進しているところであるが、女性職員の計画的育成は、各団体とも重点的に取組を行っていく必要がある分野である。

(1) 女性地方公務員の現況 (P. 19～23)

【現況】

- 近年、地方公共団体における女性職員の割合は 増加傾向 にあり、本庁課長相当職以上に占める女性の割合についても、都道府県、指定都市、市区町村のいずれも 増加傾向 にある。
- 一方、係長級への昇任試験は、女性職員の有資格者に占める受験者数の割合は約 3 割にとどまっており、男性職員の半分程度 となっているほか、課長級試験においても、女性は男性に比べて低い傾向にある。
- 自治体のアンケート等で把握される女性職員が昇任を躊躇する理由としては、
 - ・男性職員よりも育児等家庭における負担が大きいことから 仕事と家庭の両立が困難になる こと
 - ・仕事と家庭を両立している 先輩職員が身近にいない こと
 - ・上位職に求められる能力を発揮する 自信がない こと等が挙げられる。

【女性職員の幹部・管理職への育成・登用の必要性】

- 女性職員が昇任を躊躇する状況が続いた場合、自治体として必要とする幹部職員を十分育成・確保できなくなるおそれがあるほか、政策の意思決定過程に女性の視点が反映されにくくなるなど、自治体経営上の問題が生じる懸念がある。
- このため、女性職員のキャリア形成や仕事と家庭の両立支援、男性を含めた働き方改革等の取組を進めることで、昇任に対するモチベーションが高まるよう支援していく必要がある。

- 育児期の女性職員であっても全体の奉仕者であり、自治体行政を支える重要な人材であり、多様な職務経験を積むことができるような人事管理を行うことが一層求められているといえる。

(2) 女性地方公務員の活躍に向けた取組 (P. 23~31)

① 女性職員のキャリア形成を促す人事運用

ア 採用後間もない時期からの早期育成

- 職員のキャリア意識の醸成は、男性職員、女性職員にかかわらず、採用直後から子育てや介護等による時間的制約がある時期も含めて、様々なポストで数多くの経験ができる人事運用を行うべきである。
- その際、これまで女性職員がなかなか配置されてこなかった部署に積極的に配置するなど、職域の拡大も併せて行うべきである。

イ 長期的育成を意識した人事管理

- 女性職員の活躍に当たっては、採用直後から本人の能力・適性を見極めつつ、子育て等を経験した後の本人の勤務状況などを考慮して、将来の幹部候補としての育成を視野に入れた計画的な人事配置を行うことが重要である。
- 育児休業から復帰した女性職員に対しては、個々人の事情も踏まえつつ、その後のキャリア形成にもつながるような活躍の機会を積極的に付与する人事配置を行うことが必要である。

ウ 昇任試験受験割合向上のための取組

- 各職員の昇任に対するインセンティブを高め、係長級試験を中心とした昇任試験の受験率を向上させるため、受験を促したり、受験要件の見直しを行うこと等が重要である。

② キャリアイメージ構築のための支援の在り方

ア ロールモデル職員に関する情報の共有

- 女性職員が仕事と家庭の両立の実践についてイメージしやすくするため、出産、育児、介護等を経験しながらも活躍している先輩女性職員を対象とした ロールモデル職員集の作成 や、これらの モデル職員による経験談・意見交換の場の提供 などにより、「将来、行政の第一線で活躍している自分の姿」を思い描く機会を増やすことが重要である。
- 特定の地域、分野の枠を超えた職員と交流することで、今後のキャリアイメージの構築にも効果が期待できることから、外部研修機関での研修や、政府各府省、他の地方公共団体、民間企業等に 女性職員を積極的

に派遣することも効果が見込まれる。

イ 人事評価の面談等を通じたキャリア意識の醸成

- 部下に対する助言の場としての人事評価の面談を活用し、評価結果に基づき「優れている点」や「今後伸ばしてほしい点」を具体的に伝えることにより、女性職員の自信やモチベーションの向上につなげていくことが肝要である。
- また、それらの点を キャリアパスにどのようにつなげていくか など、面談をキャリアイメージ構築のための具体的な助言の場としても活用していくべきであるとする。

ウ より効果的なキャリア形成支援等の実施

- 新規採用時、結婚・出産期前、育児休業からの復帰時など、ライフステージに応じた研修を実施することが効果的である。
- 仕事と家庭の両立や将来のキャリアに悩む女性職員が同様の境遇を経験してきた先輩女性職員に気軽に相談できるよう、メンター等の相談体制を整備するなど、組織としてきめ細かな支援を行っていくことが重要である。

③ 人事担当課の関与の在り方や管理職の意識改革

- 組織のトップ自らが、女性活躍の意義をしっかりと理解した上で、部下職員に様々な働きかけを行っていくことが重要である。
- 人事担当課や管理職が女性職員に対する「後押し」を意識的に行っていくことが必要であり、この際には、女性職員に 「期待をしている」旨を明確に伝えるべきである。
- また、地方公共団体における男性職員の育児休業取得率が極めて低い状況にあることに鑑みると、男性が育児や介護などに関わることは特別なことではないという意識を持つよう働きかけたり、そうした意識を自然に抱けるような職場風土の醸成に努めるべきである。

④ 時間的制約を抱えていても業績を挙げるができる働き方への改革

- 管理職の業務マネジメント改革や職員の意識改革を行うほか、周囲の理解やサポートを得られる職場風土を醸成し、労働時間の長さよりも業績を評価する環境を整える必要がある。

2 職種・任用形態に応じた適切な人事管理の実施

(1) 再任用職員 (P. 31～35)

- 平成 25 年度以降の公的年金の支給開始年齢の段階的引上げに伴い、再任用職員は増加が続いており、今後も増加が見込まれる。
- 再任用職員の活躍を進めるに当たっては、以下の取組が重要。
 - ・ 新たな配属先での自身の立場と役割の再確認を図り、また、新たな心構えを醸成させるため、意識改革を目的とした説明会、研修を継続的に行う等、モチベーションの維持・向上を図ること
 - ・ 人事評価の面談において、目標設定や業務の遂行状況等について、評価者と被評価者が十分に意思疎通を図りながら、今後の業務遂行について確認していくこと、高い業績を挙げた職員を適切に処遇し、士気高揚につなげること
- 勤務状況のミスマッチを解消する取組として、人事当局が中心となり、これまでの経歴や人事評価結果等をもとに適性を考慮した配置を行い、また、配置先との事前調整を基に勤務形態を決定していくことも大切である。
- 今後も増加することが見込まれる再任用職員については、行政需要に応じた活用方法について、更に検討を深めていく必要があると考える。

(2) 任期付職員、臨時・非常勤職員 (P. 35～38)

- 任期付職員及び臨時・非常勤職員の活躍を進めるに当たっては、以下の取組が重要。
 - ・ 業務遂行に係る情報の共有を図り、コミュニケーションを円滑にとれるような職場環境を整備すること
 - ・ 任用に際しては、職務内容を明らかにし、必要な能力の有無を検証するとともに、任用後においても、任用形態ごとに求められる能力を明らかにして人材育成基本方針へ位置付けるほか、人事評価の面談により業務目標を設定し、それを部署内で共有することにより、それぞれの活躍を促すこと
 - ・ 公務員として遵守することが必要な 服務規律の徹底や人権意識・倫理感の向上のため、人事当局が主導し、研修の機会を付与するなど、組織的に対応すること

Ⅲ 働き方の見直し

1 効率的な業務運営や業績を重視する職場環境の実現（P. 39～40）

- 効率的な業務運営やワークライフバランスに資する取組を行った者を適切に評価し、処遇に反映するなど、労働時間の長さよりも業績や業務の改善・効率化を重視する職場環境を実現していくことが必要。
- このような環境を定着させるためには、管理職自らがワークライフバランスの取組を率先して行うなど、他の職員の模範となることが求められる。
- 長時間労働の縮減のため、業務改善を行えば、職員はより業務に専念しやすくなり、むしろ行政サービスの向上につながるものと考えられる。
- また、業務効率化による労働生産性の向上や、ワークライフバランスの実現による職員の士気向上、退庁後の自主学習・自己啓発のための時間の充実による職員の自発的な能力開発の促進といった効果も期待される。
- 上記のような メリットを発信し続けていくことにより、組織全体で効率的な働き方についての意識の共有が進むとともに、その取組に対する 住民の理解も得られ、働き方の見直しが一層進展するものとする。

2 より効率的かつ柔軟な働き方の推進（P. 40～43）

- フレックスタイム制やテレワーク、ゆう活といった勤務時間や勤務場所にとらわれないワークスタイルは、ワークライフバランスの実現による職員の意欲や士気の向上、家庭環境等に合わせた業務遂行の実現、効率的な時間配分による超過勤務の縮減等が期待されるなど、公務能率の一層の向上と人材の確保に資するものである。
- また、これらの働き方を進めることにより、家族や友人と過ごしたり地域活動に参加したりする時間、自己啓発のための時間が確保され、各職員の視野の拡大や創造性の向上、自己成長の実現につながることを期待される。
- フレックスタイム制、テレワーク、ゆう活の働き方についてのメリットを踏まえ、これらの働き方を組織として推進し、管理職が一人ひとりの職員の働き方に対する意向を汲んでいくことで、職員が職場や家庭、社会の中で活躍できる環境が醸成されるものとする。

3 進捗状況・業績を管理する仕組みの確立（P. 44）

- 業務の進捗状況や業績を管理する仕組み を確立し、個々の職員が能力を最大限に発揮し、業績を挙げられるようにすべきである。
- 主担当以外の職員であっても業務内容やその進捗状況を把握できるように、日頃からそれらの情報を 周囲の職員に共有していく体制 を構築することが重要である。
- これらの取組を真に実効あるものとするためには、首長のリーダーシップの下、人事当局が中心となって、立案、実施、フォローアップ等を着実にを行うこと が不可欠である。