

多様な職員の活躍・人材育成に関する調査結果 (概要)

平成28年7月29日

○ **調査の概要**

都道府県、政令指定都市の首長部局における、多様な職員の活躍・人材育成に関して、下記 1～3 までの事項を調査したもの。

- 1 再任用職員の活躍に向けた課題及び対策
- 2 任期付職員の活躍・人材育成に向けた課題及び対策
- 3 臨時・非常勤職員の活躍・人材育成に向けた課題及び対策

○ **調査時点**

平成28年4月1日現在

○ **調査団体数**

67団体

(都道府県 (47団体)、政令指定都市 (20団体))

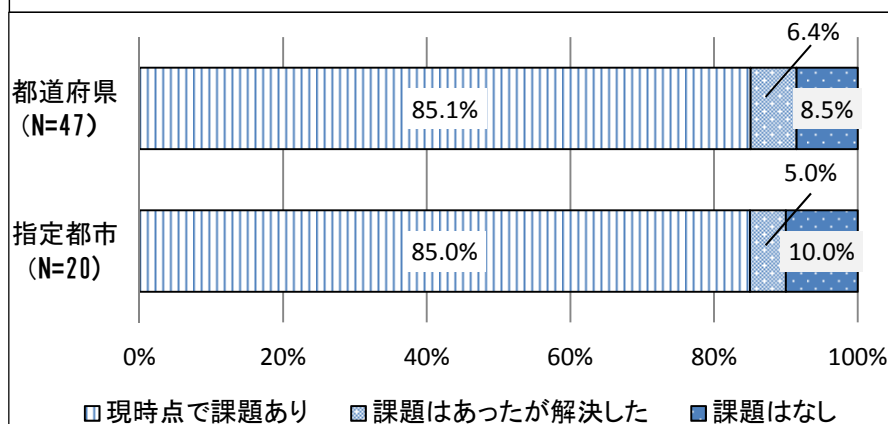
1-1. 再任用職員の活躍に向けた課題

- 都道府県、指定都市ともに、8割以上の団体が現時点で課題を抱えている。
- 7割を超える団体で、「第一線を退いたこと等を理由としたモチベーション上の課題」をあげている。
- また、約4割の団体で、「今までの職務経験が活かさない部署に配属される等の配置上の課題」や「勤務条件等に対する受入れ側とのミスマッチの存在」を課題としてとらえている。
- なお、現在「課題なし」としている団体においても、公的年金の支給開始年齢の段階的引上げに伴い、再任用職員数が増加することが見込まれることから、今後は配置上の課題等が生じてくることが予想される。

【参考】再任用職員数の増加について

H26年度現在総数 約8.5万人(うち、H26年度新規再任用職員 約2.9万人[参考:H25年度の60歳以上退職者数 約7.0万人])
 ⇒ H38年度(制度完成時)61歳～65歳退職職員数(見込み) 約39.9万人(※)
 (※)地方公共団体の職員のうち、H38年度において再任用職員となる年齢であるH27.4時点で50歳～54歳の総数。

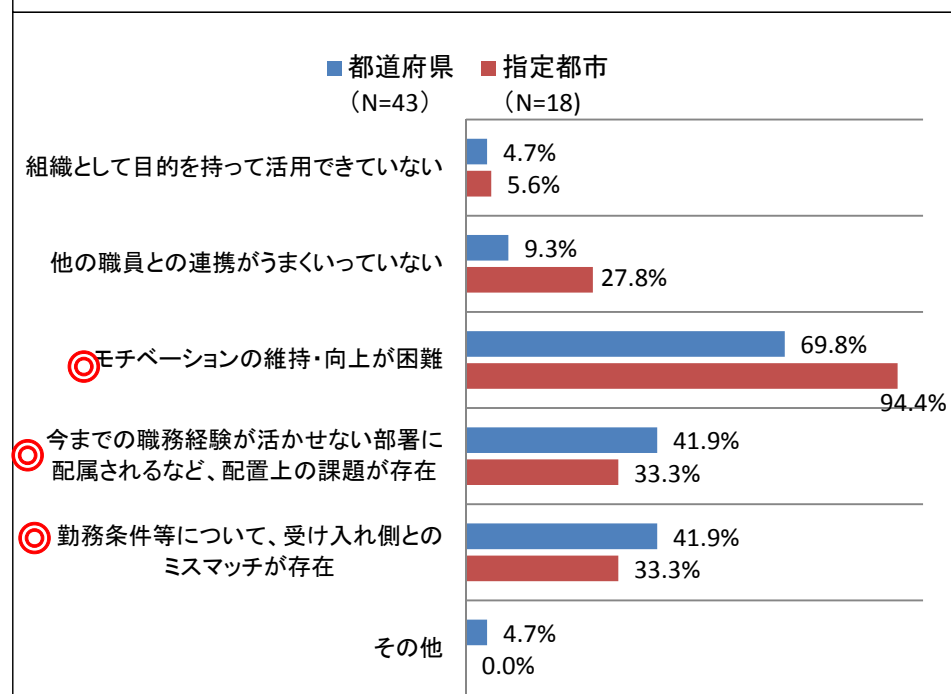
再任用職員の活躍に向けた課題の有無



「課題なし」とする団体(6団体)の主な理由

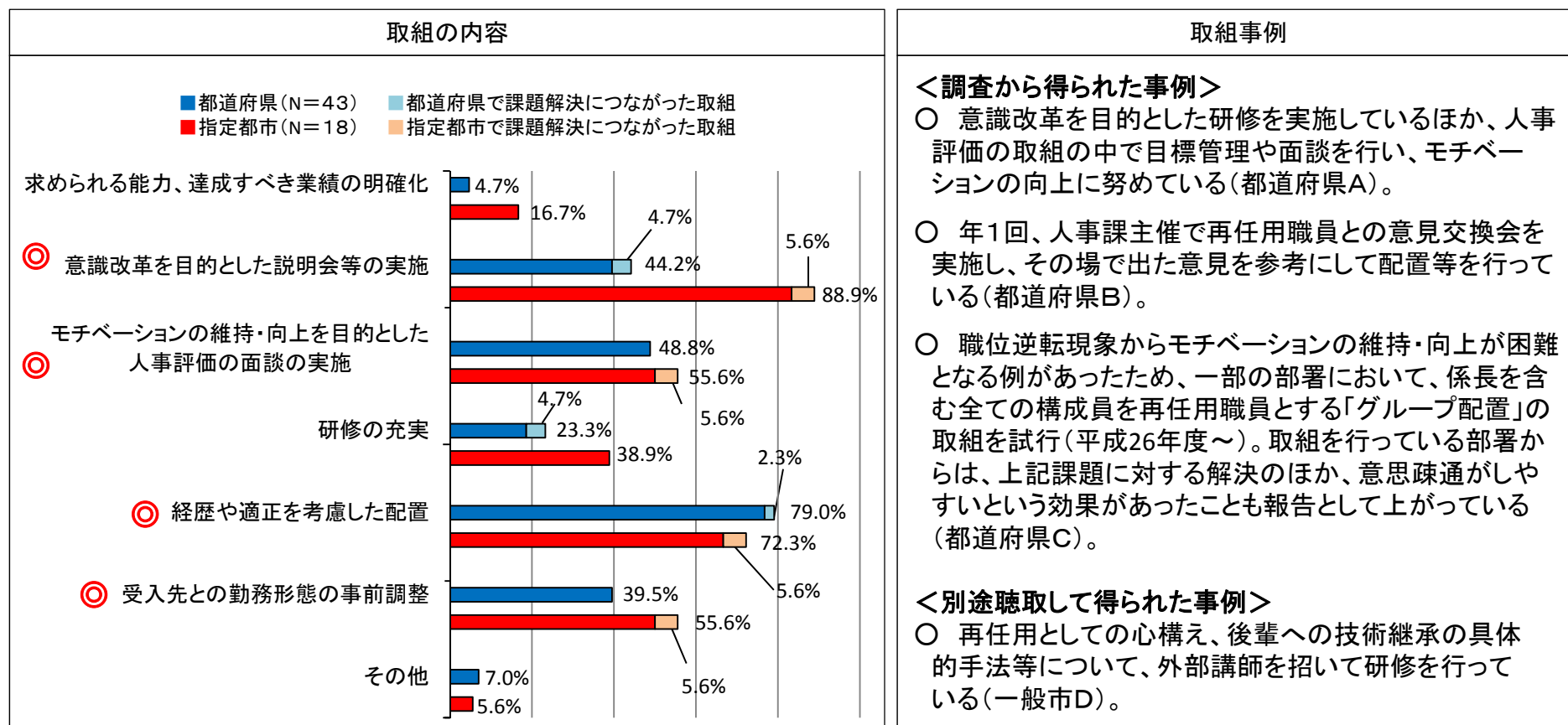
- ・本人の能力・適性・意向に配慮した配置ができていないため(3団体)
 ※ただし、今後人数が増加すれば配置上の課題は出てくる恐れがあると認識。
- ・意識改革を目的とした研修等を実施しているため(1団体)
- ・人事評価の取組において、目標管理や面談を行っているため(2団体)

課題の内容



1-2. 再任用職員の活躍に向けた取組

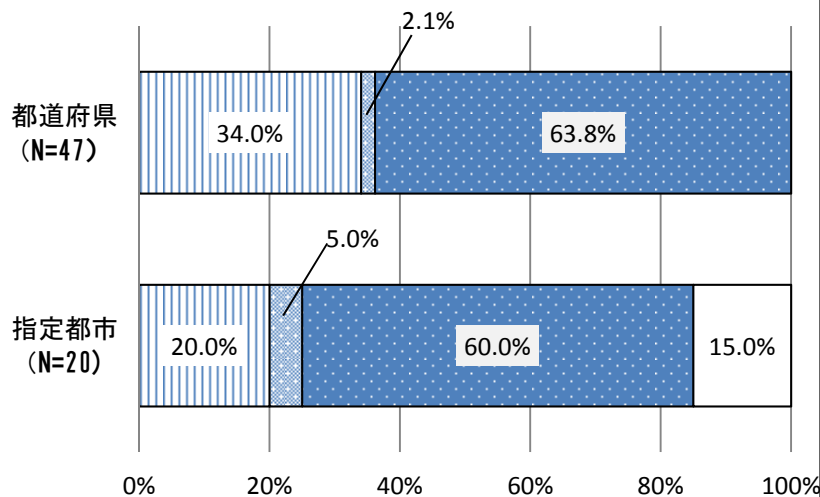
- モチベーションの維持・向上を図る取組として、「人事評価の面談」や「意識改革を目的とした説明会等」を実施している。特に、指定都市においては、いずれも5割を超える団体において実施。
- また、配置等の勤務条件のミスマッチを解消する取組としては、「再任用職員の経歴や適性を考慮した配置」や「受入先との勤務形態の事前調整」を行っている。特に配置の考慮については、都道府県、指定都市ともに7割を超える団体において実施。
- 各団体においては、今後増加していくことが見込まれる再任用職員について、行政需要に応じた活用方法についての検討を深める必要があるのではないか。



2-1. 任期付職員の活躍に向けた課題

- 「課題なし」としている団体が6割超。その理由は、採用段階で求められる能力の実証が十分に行われていることや、人事評価の面談や研修機会の付与等、活躍・育成のための取組を既に行っていることとしている。
- 一方、「課題あり」または「課題があった」としている団体は、都道府県で約3割、指定都市で約2割。課題内容としては、「期待していた業務内容と異なること等によるモチベーション上の課題」や「遵守すべき服務規律等に対する研修の機会の付与などの人材育成のための取組が不十分」といったことが多くあげられている。

任期付職員の活躍に向けた課題の有無

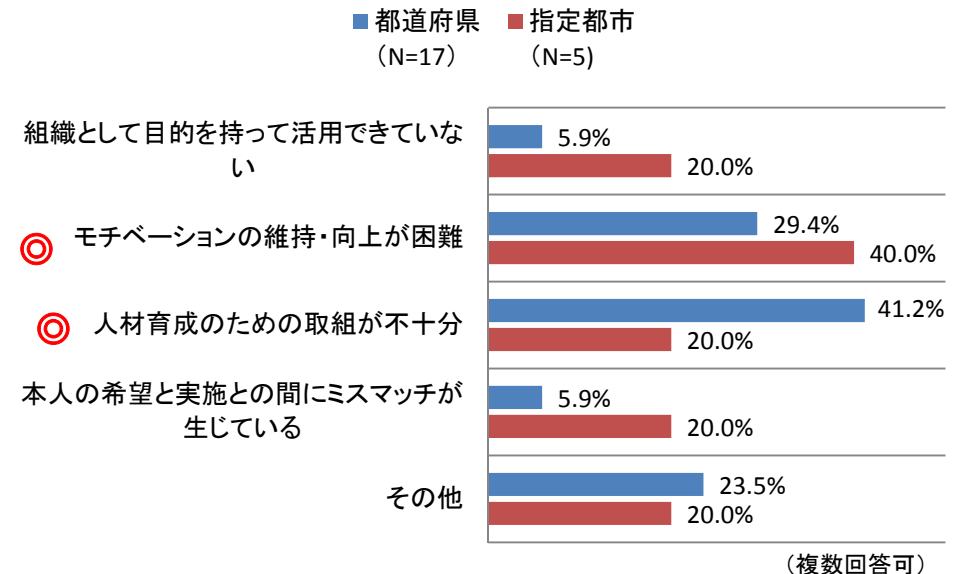


現時点で課題あり
 課題はあったが解決した
 課題はなし
 存在しない

「課題なし」とする団体(42団体)の主な理由

- ・採用段階で求められる能力等を明確にし、それに適した人材を採用しているため(27団体)
- ・人事評価の取組において、目標管理や面談を行っているため(5団体)
- ・業務に関連する研修への参加等、知識習得の機会を付与しているため(6団体)

課題の内容



主な内容

<モチベーションの維持・向上が困難>

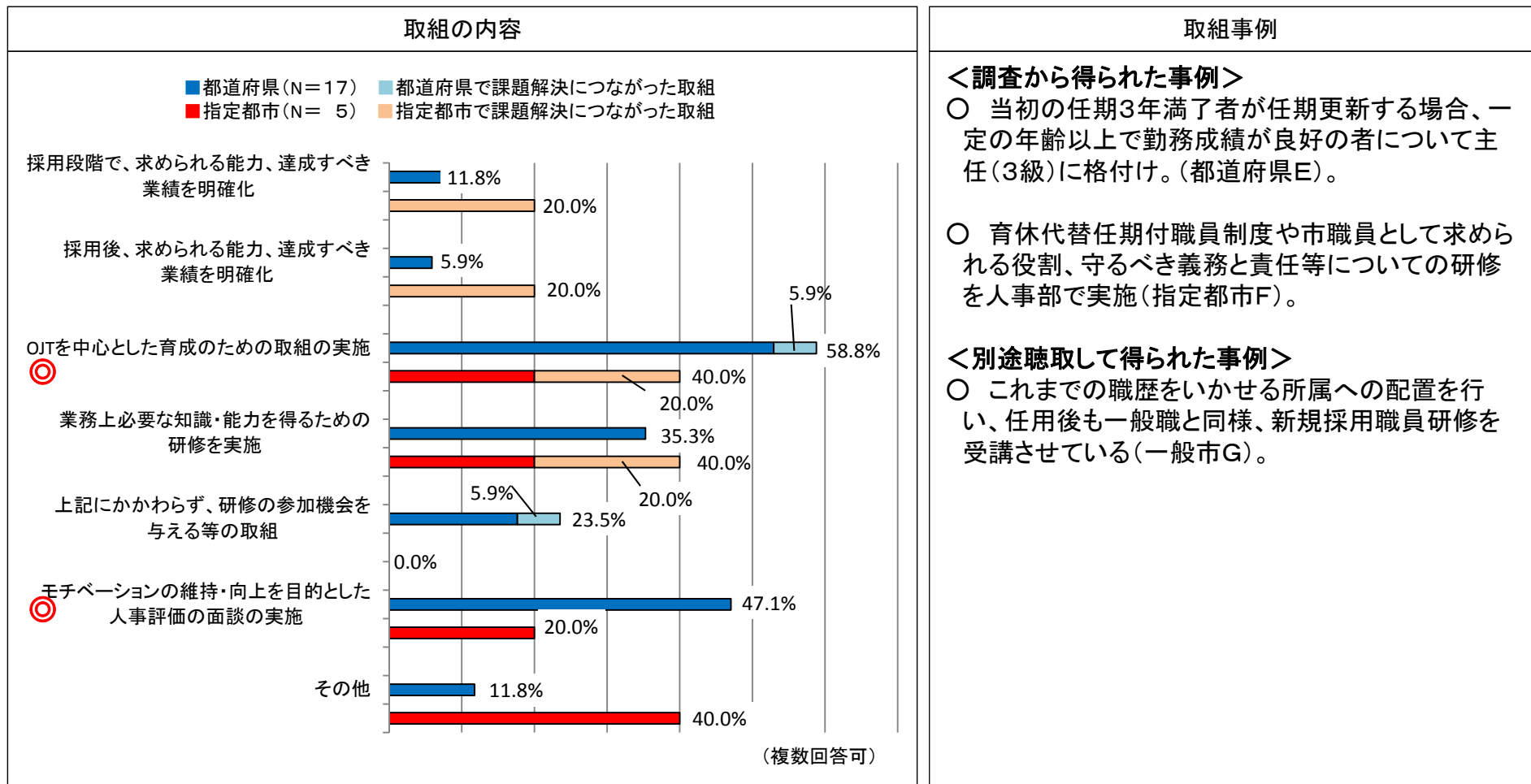
- ・職員側に期待していた業務内容との違いを感じるケースがあり、モチベーションの維持・向上がはかれないことがある。

<人材育成のための取組が不十分>

- ・公務員として最低限遵守すべき服務規律等について、一般職員は研修等により行っているが、任期付職員は、現場任せになってしまっている。

2-2. 任期付職員の活躍に向けた取組

- 人材育成を図るための取組としては、「OJTを中心とした職場内での育成」が最も多く、都道府県で約6割、指定都市で約4割の団体で取り組んでいるほか、「業務上必要な知識・能力を得るための研修」を実施している団体も多い。
- またモチベーションの維持・向上を図る取組としては、「人事評価の面談を活用」して対応している団体が都道府県で約5割、指定都市で約2割となるなど、コミュニケーションを重視した取組が行われている。

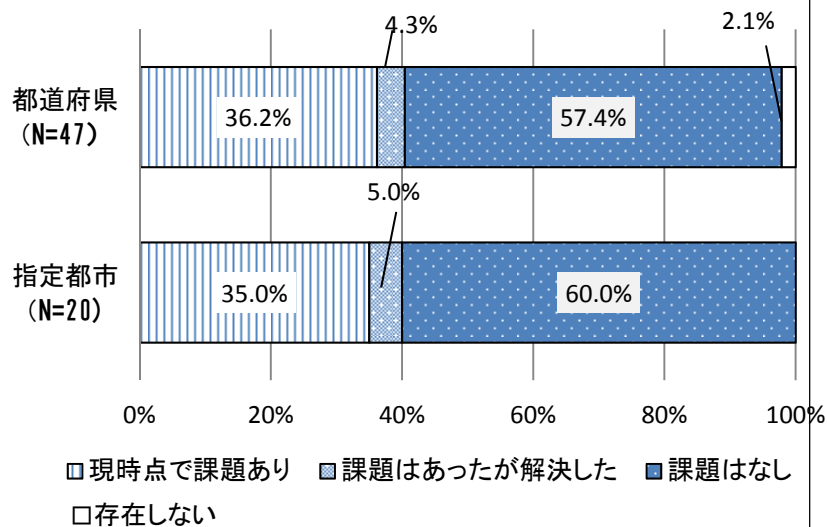


- <別途聴取して得られた事例>
- これまでの職歴をいかせる所属への配置を行い、任用後も一般職と同様、新規採用職員研修を受講させている(一般市G)。

3-1. 臨時・非常勤職員の活躍に向けた課題

- 「課題なし」としている約6割の団体においては、その理由を採用段階で業務に必要な能力の有無をもとに任用していることや、OJTの実施や研修機会の付与等、育成上の取組を既に行っていることとしている。
- 一方、「課題あり」または「課題があった」としている団体は、都道府県・指定都市ともに、「業務分担の整理が不十分であること等を理由としたモチベーション上の課題」や「周囲の職員のフォローが十分でないこと等、育成上の課題」をあげている。

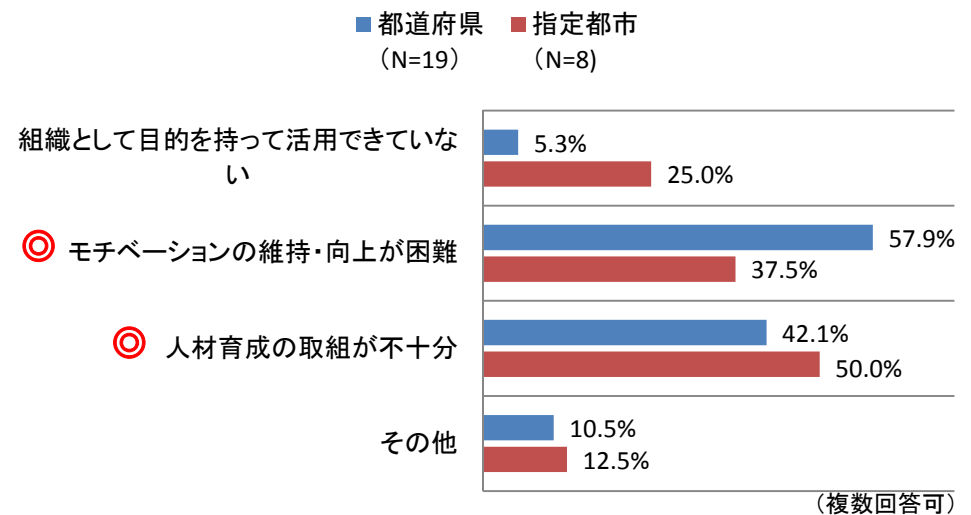
臨時・非常勤職員の活躍に向けた課題の有無



「課題なし」とする団体(39団体)の主な理由

- ・採用段階で従事する業務内容を示し、業務に必要な能力の有無をもとに任用しているため(11団体)。
- ・職務上必要となる事項については、OJTで対応しており、特段の課題はない(9団体)。
- ・職務内容を整理した上で、必要な研修を実施するなどの取組を行っているため(8団体)。
- ・面談等の機会を活用して人材育成に努めているため(2団体)。

課題の内容



主な内容

<モチベーションの維持・向上が困難>

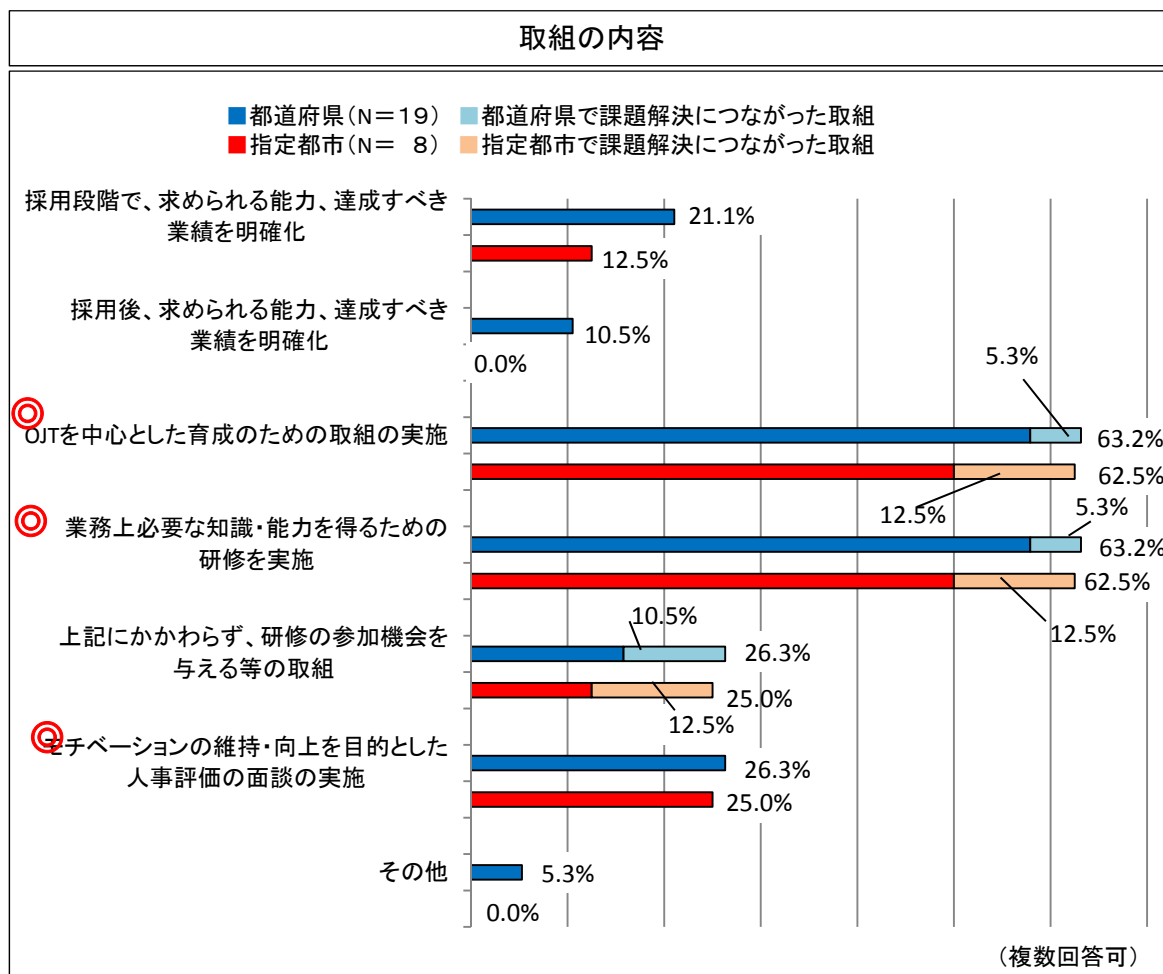
- ・与えられる業務が自分の能力を十分に活かせないと感じるなど、業務分担に不満が有り、職員のモチベーションがあがらないといったケースがある。

<人材育成のための取組が不十分>

- ・臨時・非常勤職員向けには一般職員のような研修を行っておらず、職場任せのOJTのみの対応となっている。

3-2. 臨時・非常勤職員の活躍に向けた取組

- 人材育成を図る取組としては、「OJTを中心とした育成」及び「業務上必要な知識・能力を得るための研修機会の付与」が中心となっており、都道府県・指定都市ともに6割を超える団体で実施している。
- 業務上の必要性の有無にかかわらず、研修参加の機会についても、約3割の団体で付与されている。
- 一方で、モチベーションの維持・向上を図る取組としては、「人事評価の面談」を活用している団体があるが、約3割程度となっている。



- 取組事例
- <調査から得られた事例>
- 定例的に行っている業務システム研修(物品、財務等)により、業務上必要なスキルを習得させている。また、本年度からは、所属長面接を年間2回(4月・12月)実施し、業績に対する評価、助言等を行っている(都道府県H)。
 - 平成28年度より、『臨時・非常勤職員ハンドブック』を作成し、全ての臨時・非常勤職員を対象に研修を実施している(都道府県I)。
- <別途聴取して得られた事例>
- 窓口業務をする者に対しては接客研修、専門的知識のある者に対しては専門研修を実施するなど、業務に応じた研修を行うなど、効率的な育成を図っている(一般市J)。
 - 正規職員と同様に通信教育講座の費用助成や、内部・外部研修への派遣を行っている。通信教育講座は、簿記・パソコン等の実務研修から、判断力向上などの自己啓発研修等、幅広く用意されている(一般市K)。