研究会における議論 (地方公務員に関わる課題) の整理 ・適正な任用

也方公務員に関わる

・適正な定員管理

のあり方に関する研究会(R3)

これまでの研究会で取り上 げたテーマ (丸数字は回次)

公務員部の他研究会

. |<参考> 当初例示してい たテーマ案

資料2

経験者採用の強化等の 採用試験の丁夫

②-1専門人材の確保 (資格職、技術職、デジタル人材等)

都道府県等から中小基 礎自治体への職員派遣

③-1中途採用の活用

定年引上げに伴う地方公共団体の定員管理

人材確保

求められる

地方公務員の

持続的な育成確保

複雑高度化する

行政課題への対応

⑥-1官民での人事交流

・非常時対応を見据えた体制のあり方

南海トラフ地震・首都直下地震等大規模災 害時の応援のあり方に関する検討会(R3)

人材育成

④管理職向けの研修の充実

④効果的な研修の実施

④他団体、関係機関と連携した人材育成

人事評価の積極的活用

• 適正な処遇

・柔軟な働き方

他団体でも勤務できる 共通資格の設定

柔軟な勤務時間の設定

⑤変形労働時間制の活用

働き方改革の推進状況 の見える化

②-2若手職員の離職率

②-3エンゲージメントの向上

職員のエンゲージメントの把握

デジタル化による定型業務から の解放後の職員の働き方

・デジタル化への対応

会計年度任用職員を中心とする臨時・非 常勤職員のより効果的な活用策

戦略的な人材配置

⑥-2庁内での経験蓄積 (庁内インターン、担当外業務等) ②-3メンタルヘルス対策

総合的なメンタルヘルス対策に関す

職員の能力発揮

職場内コミュニケーショ ンの深化

性別や障害の有無に関わ らず働きやすい環境の整備

る研究会 (R3)

⑥-3副業·兼業

リカレント教育のあり方

地方公共団体における人材マネ ントの方策に関する研究会 (R3)

人材マネジメント

定年引上げに伴う高齢期職員の活用 に関する検討会 (R3)

「地方公務員の定年引上げに伴う高齢期職員の活用に関する検討会」 報告書(概要)

背景·目的

- 〇令和 5 年度から地方公務員の定年が段階的に引き上げられることを踏まえ、60歳以降も働く高齢期職員が幅広い職域で活躍できるよう、地方公共団体においては、人事管理の在り方など検討する必要
- 〇定年引上げに伴い役職定年制等の新たな制度が導入されることになるが、現行の再任用制度は、職員が60歳以降も働く点などで共通することから、地方 公共団体の再任用職員に対する人事管理や再任用職員の活躍事例について調査を実施。結果を踏まえ高齢期職員の活躍に向けたポイントをとりまとめ

調査概要(調査結果については次頁参照)

- ○再任用制度の運用状況を踏まえ、地方公共団体の協力を得て、団体に対して以下の事項を調査(書面・ヒアリング) うち、再任用職員の活躍事例については、一部再任用職員本人に対してヒアリング調査を実施
 - ●再任用職員の配置に当たっての基本的な考え方 ●再任用職員の活躍促進のための取組・工夫 ●再任用職員の活躍事例

まとめ(高齢期職員の活躍のためのポイント)

〇 高齢期職員の活躍にあたっての基本的考え方

- ○組織として、高齢期職員が、より多様な分野で、これまでの経験等を活かした能力を発揮できる業務に従事し、活躍できる人事管理が必要
- ○高齢期職員にとっても、60歳以降も勤務に対するモチベーションを維持できるような人事管理、職場環境の整備が求められる。
- ○高齢期職員に期待する役割について明らかにしたうえで、本人の理解や周辺の職員の理解を深める工夫が重要

〇 高齢期職員に期待される役割とその役割を果たすための人事配置

- ○高齢期職員に期待されている役割としては、「業務担当として即戦力として活躍」、「若手職員の支援により次世代へ知見の伝承」、「管理 職経験を活かし上司をフォロー・サポート」、「管理職時代に気づいた業務改善などの課題を担当として実践し
- 〇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。高齢期職員として一括りに人事管理を行うのではなく、面談等を通して、丁寧に本人の知識・経験や希望等を確認することが望ましい。
- 〇配置に際して、庁内公募や特定分野の「スペシャリスト」として認定する仕組み等は、高齢期職員のモチベーション維持にも役立つ。

〇 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

- ○研修は、期待される役割を本人に理解してもらい、モチベーションを持続させる手段の一つ。60歳到達前後のみならず、50代前半など少し早い段階や、階層別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・働き方を意識してもらうことが効果的。あわせて、高齢期職員の人事管理や給与の違いについてよく理解してもらうことが必要
- ○業務の成果が見えるよう、業務を工夫することは、本人のモチベーション維持ややりがいにつながる。
- ○職場環境の整備として、高齢期職員に係る制度を周知・紹介するなど、周囲の職員の理解を促すことも重要
- ○管理・調整業務のみではなく、若中年期の頃に現場に近く専門性が得られる業務を一定期間経験させることにより、高齢期職員として活躍できる業務幅の広がりにつながる。
- ○高齢期の働き方を見据え、どのようなキャリア形成をさせていくのか、行政課題等の実情も踏まえ、職員本人への意識醸成を含め十分な検討が必要

「地方公務員の定年引上げに伴う高齢期職員の活用に関する検討会」調査結果概要

団体に対する調査結果概要 58団体 (うち28団体にはヒアリングも実施)

再任用職員本人に対する調査結果概要 (20名にヒアリング)

(1) 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

①再任用時の職位、職種、職場の定め方について

- ・ 調査団体の多くが、退職時より下位の職位(非管理職)で再任用
- 一担当の即戦力や、若手への知識・経験、上司の補佐役等を期待
- ・ 再任用に伴う上司部下の逆転については、職員間に強い忌避感がない とする団体もある一方、同一職場にならないよう配慮する団体もみられる。

②再任用職員の配置について

- ・ 調査団体の多くが、培った知識・経験を活かせることや本人のモチベーションの持続を念頭に、本人の希望等や各職場のニーズを踏まえ配置
- ・ 公募制度や特定分野に精通した職員を「スペシャリスト」として認定・登録する仕組みを設けている団体もある。
- 調査団体の多くは、再任用職員のための職を設けていない。
- ・ 配置例は様々であるが、業務経験に加え、行政経験・人脈も活かせる 窓口・相談業務、マネジメント経験も活かせる管理業務などが散見

(2) 再任用職員の活躍促進のための取組・工夫

①再任用後の心構えの醸成のための取組について

- ・ 調査団体の多くが、再任用職員として期待される役割、モチベーション 維持等を目的として、60歳前後に研修等を実施。より早い時期に研修 を実施する団体もある。
- ・ 対象職員が少ない団体は都道府県単位の研修に派遣する団体もある。

②周囲の職員への働きかけ等について

・ 階層別研修等で再任用制度の趣旨や再任用職員との接し方を伝えたり、庁内ポータルサイトに再任用制度の業務、意識等を掲載し、全職員に対して周知を行う団体もある。

(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

定年前の早い段階において高齢期の働き方等の具体的なイメージを 持てるための研修等の必要性、60歳以降も配置できる幅が広がるよう、 若い頃から様々な職場を経験させる必要性

主な活躍事例(再任用後は非管理職として従事)

	再任用前の 役職	再任用の職務 内容等	活躍事例
	保健所支所 の副所長	管理企画部門の 非管理職	幅広い業務によって蓄積された知識・経験・人脈を活かし、 管理企画部門において業務を担いつつ、後進への助言・サ ボート等を行っている。
	県税事務所 の所長	県税事務所の滞 納整理や徴収業 務(主任)	管理職の経験しかなかった税務において、能力の維持や自 己開発をモチベーションに、主任として実務に従事しなが ら、これまで培ってきた知識、経験も活かしている。
	水道施設の 運営・維持 管理の課長	土木専門員	給排水設備の申請書類の審査等に従事している。また、管 理職時代に培った視点を活かして業務改善にも積極的に取 り組んでいる
	保健セン ターの所長	保健センターの 所長補佐	ワクチン接種業務に従事し、これまでの経験、知識、人脈 等を十分に活用し、関係機関とのスムーズな連携等を通じ た事業演学に言献

再任用職員からの主な回答

●自身の役割

- ・ 一担当として若手とペアで業務を分担し、ノウハウ等も伝承
- ・ 管理職時代に気づいた課題(業務改善)を一担当として実践

●活かせている経験

- 専門分野で蓄積した知識・経験が活かせている。
- ・ 人事業務の担当者として、問題を抱える職員との相談対応に際して 管理職としてのマネジメント経験が活かせている。
- ・ 行政経験により各組織の業務内容を熟知していることが窓口・相談 対応に際して適切な相談先の案内等に活かせている。

● モチベーション、やりがい

- ・職場で役に立っていることが感じられ、モチベーションとなっている。
- 後進の育成に携わり、目に見える成長がやりがいとなっている。

●周囲との円滑なコミュニケーションのための心がけ

- 非管理職であることを意識してコミュニケーションに心がけている。
- 後進に知識・経験等を伝える際も、さりげなく伝えたり、管理職を通じて伝えてもらうよう工夫している。
- ・ 管理職から相談があった場合、検討のための選択肢を提供する等の 関わり方を心がけている。

令和3年度 総合的なメンタルヘルス対策に関する研究会 報告書 (R4.3) の概要

地方公務員災害補償基金·一般財団法人地方公務員安全衛生推進協会· 総務省自治行政局公務員部安全厚生推進室

■ 第1章 地方公務員のメンタルヘルス対策の必要性______P.1~

地方公共団体の担う事務が、高度化・複雑化するとともに、新たな行政需要への対応が必要になってきている中で、様々な諸課題に適切に対応し住民の要望に応えていくためには、職員一人ひとりが心身共に健康でその能力を十分発揮することが求められることから、各地方公共団体がメンタルヘルス対策に積極的に取組むことが必要。

第2章 メンタルヘルス対策の取り組みの方向性

P.4~

1. トップのリーダーシップ

メンタルヘルス対策は重要課題であるということを組織のトップである首長が十分認識 し、強いリーダーシップを発揮し全庁的にメンタルヘルス対策に取り組むことが必要。

 段階に応じた4つのケアと 連携 各職員個人が取り組む「セルフケア」、管理監督者による「ラインケア」、産業医等の「職場内の保健スタッフ等によるケア」、職場外の専門医等の「職場外資源等によるケア」の4つのケアが、それぞれ十分機能し、連携することが重要。

3. ハラスメントの防止

職場のパワハラ・セクハラ等のハラスメントを防止するための雇用管理上の措置を確実 に講じることが必要。

4. 働き方改革との連動

時間外勤務の縮減や、テレワークの活用、年次有給休暇の取得促進等、これまでの働き 方をゼロベースで見直す働き方改革を積極的に進め、職員の心身の負担を軽減し、より 働きやすい職場に向けて環境整備を進めることが必要。

5. 関係部局間の連携による 総合的な対策 メンタルヘルス不調の予防のためにも、従来の考え方にこだわらない業務の進め方の改善や、柔軟な職員配置等、業務・組織の見直しなどに取り組むことが必要。

- 第3章 メンタルヘルス不調者に対する段階別対応のあり方 P.8~
 - (1)メンタルヘルス不調者の予防及び早期発見・対応

P.8~

(相談機会の確保、管理職の役割強化、研修機会の確保、ストレスチェックの有効活用等)

(2)メンタルヘルス不調による休務者への配慮___

P.15~

(休務中の職員の状況把握と共有、休務者のバックアップ等)

(3)メンタルヘルス不調による休務者の円滑な職場復帰の支援及び再発防止策

P.17∼

(復帰の際の意向確認、勤務形態の工夫、関係者の連携等)

第4章 対策に当たっての留意事項

__P.19∼

(1) 各主体の取組と相互の連携による全庁的な取組

__P.19~

(首長のリーダーシップの下、関係者が連携して、中長期的かつ計画的に継続して取り組む)

(2) 増加傾向にある若年層の職員に対するメンタルヘルス対策

P.20∼

(多様な相談手段の活用等によるきめ細かい対応と若手職員のモチベーションの維持)

(3) 小規模市町村におけるメンタルヘルス対策

P.22~

(研修会の共同開催等市町村が連携した取り組みや都道府県による支援)

地方公共団体で人材マネジメントを推進する上でのポイントと対応策

■人材マネジメントを推進する上でのポイント

(令和3年度人材育成研究会報告書)

- ○「人材マネジメント」とは、組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するために、職員の能力を最大限に引き出し、 発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること。
- 複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくためには、各地方公共団体において、長期的かつ総合的な視点を持って、 限られた人材を最大限に活用しながら、課題解決に取り組む、「人材マネジメント」が必要。

重点ポイント

○ 人材マネジメントの推進には、各職場と人事担当部局の連携と、トップマネジメント層のコミットメントが重要であり、 人材マネジメントを行う上で必要なポイントは次のとおり。

- ① 人材育成や配置・処遇等の取組と組織目標を連動させることが必要
- ② 人材育成や配置・処遇等の取組による効果の分析・課題把握を行う視点が必要
- ③ 職場における職員の人材育成等は、管理職が中心となって推進することが必要

■ 3つの"見える化"を中心とした対応策

= "職員の**成長実感、主体性**、組織への**共感**を引き出す取組"

◆ 各職場で… ◆ 組織への貢献度の見える化

例えば、人事評価制度を活用して、業績評価の目標設定・評価において、

▶ 組織全体の目標からブレークダウンした各所属の目標と、担当業務に関する個人目標との「関係づけ」を行う ⇒職員が所属目標を踏まえた個人目標(案)を検討し、上司との面談等を経て個人目標を設定し、認識を共有する その際、上司は、業務の重要性や意義を職員に理解させ(=意義づけ)、職員の役割や組織への貢献度を認識させる



- ▶ 上司は、職員の個人目標に対する評価結果や組織への貢献度等について、職員に「フィードバック」する(=見える化)
- ◆ 人事担当部局で…

◆ 中長期的なキャリア形成イメージの見える化

組織目標の達成のために組織としてどのようなキャリア形成を目指すのかを示した上で、職員が自らのキャリアビジョンを描けるように、例えば、

▶ 採用から定年退職に至るまでの基本的な人事ローテーションの 考え方や主要な役職になるために必要な経験年数、職務遂 行能力、他団体や民間企業への派遣を含めた研修方針や研 修内容等について、職員に「明示し、共有(見える化)」する

◆ PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化

人材育成等の取組効果の分析や課題を把握するために、 例えば、

- ▶ 組織への共感度ややりがい、成長実感、職場環境等について、定期的にアンケート調査を行い、その結果を分析し、課題解決に向けた改善策を検討(※アンケート調査結果は各職場へフィードバック)
- ▶ その他、人事評価制度に基づく面談等を通して各職場が把握した 人事施策の課題・要望等について集約し、改善策を検討

■人材マネジメント推進体制

= "職員の**成長実感、主体性**、組織への共感を引き出す体制"

人材マネジメントの推進体制

◎各職場と人事担当部局の連携

◎ トップマネジメント層のコミットメント

各 職 場

組織組織

地方公共団体の 組織理念 (ミッション) 組織目標 (ビジョン)

総合計画など

組織目標の実現に寄与

組織パフォーマンス・組織力の向上

職員の エンゲージメント向上

仕事へのやりがい・ 働きがいの向上

職員の成長実感

- 役 ➤ OJTや人事評価を活用した職員の育成
- 割 ▶ 働きやすい職場環境の整備

◆ 組織への貢献度の見える化(人事評価等)

- ・職員の主体的な能力開発を促すような、 (各所属の)組織目標と個人目標の関係づけ
- ・組織目標の達成状況を踏まえた職員の業績評価、
 貢献度等のフィードバック
- ◆ 職務を通じた能力向上の意識づけ(OJT等)
 - ・職員の強み弱みを踏まえたアドバイスの実施等

◆ PDCAによる職場内マネジメント

・職員面談、1on1等のコミュニケーションやエンゲー ジメント等の調査結果を活用して、各所属の 目標達成や職員の能力向上を実現

職場における職員の人材育成等は 管理能が中心となって推進することが必要

⇒ 管理職の計画的な育成が重要

組織目標と取組手法を セットで考える(連動させる)視点が必要

人事担当部局

主 ➤ 組織目標の達成に向けた人事施策の 俗系立て、職員全体の人材育成・人 事管理の実施及び総合調整

◆ 中長期的なキャリア形成イメージの見える化

- ・組織が目指すキャリア形成イメージの設定・職員と共有
- ・研修や配置の考え方等について職員に明示すると ともに、キャリアアドバイザー等の設置により職員の キャリア形成を支援
- ・専門性の向上、スキルの再開発、派遣研修の活用 なども考慮する必要
- ◆ 長期的な育成を意識した人事評価、配置

◆ PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化

- ・エンゲージメント調査等の実施による、 人材育成等の取組効果の分析や課題把握
- ・調査結果の分析等に基づく改善策の検討と 各職場への調査結果の フィードバック 効果分析・課題把握 の視点が必要

【取り組む上での留意点】

- 自治体の規模に応じた対応が必要
- ・"見える化"や認識の共有を進めるにあたり、職員それぞれに 応じた、効果的な対応を取るよう意識して接することが必要

【●…重点ポイント、◆…人材マネジメント推進のための対応策】