

個人のパフォーマンスの最大化に関する取組等について

検討会における検討の視点等について

第2回検討会における総論や検討の視点等に係るご発言（要旨）

- 公平性やインクルージョンなど、公務固有の価値というのにも存在している。管理職や幹部職員が、自身の経験を通じて見えてきたことを言語化して伝えていくことも、ミスマッチを防ぐ1つの手ではないか。
- 公務は個人の裁量が狭く、自身のキャリアを考える機会も限られており、自己実現の実感が難しいのではないか。
- 他者からのフィードバックにより自分の仕事を見詰め直すことは重要。住民からの褒め言葉など、自分たちの仕事が役に立っていることを共有できる機会があると良い。
- 内発的動機づけばかりを強調すると、いわゆるやりがい搾取の状態が生じる可能性がある。外面的な待遇が保障されていてこそ内発的動機であると理解すべき。
- 時間外勤務の状況を見ると、ごく一部の職員に負担が集中する構造になっており、ある種の負担感や不公平感を増加させる要因となっているのではないか。内発的動機を大きくそぐ要因として警戒する必要がある。
- ミドルマネジメント層が部下やチームの健康管理や労務管理で担う役割は大きいですが、管理負担が大きすぎるのではないか。
- カスタマーハラスメントの問題は極めて重要。公務は民間と異なり、サービス提供拒否が極めて難しい。逃げる余地がないので、ある程度以上のハラスメント要因があれば、引き離しや別職員の介入などが正当化される環境を作らなければならない。

第2回検討会における議論を踏まえた論点整理

- 地方公共団体において、個々の職員の「個人のパフォーマンスの最大化」を促進する要因を積極的に取り入れ、阻害する要因を取り除いていく上で、どのような課題があるか。また、どのような取組が求められるか。

＜第2回検討会における構成員ご意見を踏まえて考えられる、それぞれの要因に関連する事項＞

◇「個人のパフォーマンスの最大化」を促進する要因

1. 公務員としての社会的役割の理解
2. 個人のキャリアパス
3. 他者からの評価・処遇

◇「個人のパフォーマンスの最大化」を阻害する要因

4. 時間外勤務
5. 管理職のマネジメントに関する負担
6. ハラスメント（カスタマーハラスメント等）

- 職員が高いモチベーションを持って業務に従事する上で、公務員としての社会的役割が共有されていることが重要。

◆地方自治法（昭和22年法律第67号）

第一条の二 地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする。

2 略

人事院 平成17年度年次報告書

第1編 人事行政

第1部 人事行政この1年の主な動きと今後の課題

公務員の在り方 ～その志・使命感の原点を探る～

4 これからの行政官の役割とそれを支える志・使命感

（2）公共的価値の実現

行政の役割は、個人の自由と社会の正義の実現、現在と将来の安心と安全、豊かさの追求と弱者の救済、自然・景観の保護など、社会にとって大切な公共的価値を具体化することになると考えられる。人々が生活している上で欠くことのできない人々の間の信頼感、安心感なども重要な公共的価値であると考えられる。

そして、このような行政の役割を認識した上で、自らがその一端を担っているという意識、公共の福祉を増進しているという実感と確信を持ちうることで、いつの時代にも国の行政を支える行政官の志や使命感の原点となると思われる。

社会における資源配分の効率性は、有効性、費用対効果、不確定性への対応などに配慮した市場的手法の活用により高められるとしても、社会的価値、公共的価値の形成やそれを実現するための立場から行政官が果たすべき役割は、重要であり、職業公務員として本来の機能の発揮が期待されていると考えられる。

- 公務員としての社会的役割を踏まえた組織目標を設定することにより、職員のエンゲージメントを高めることは、「個人のパフォーマンスの最大化」を促進する上で有効と考えられる。

◆地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会 令和3年度報告書（令和4年3月）（抄）

I 人材マネジメントを実践する上での課題と対応のポイント

2 人材マネジメントを推進する上でのポイント

（3）人材マネジメントを推進するための重点ポイント

（前略）人材マネジメントの目的は、組織理念の実現やそれに向けた組織目標の達成である。**地方公共団体は「住民の福祉の増進」という普遍的な役割に基づいて、総合計画等の中長期的な計画に位置づけられているような、組織に共通の価値観である組織理念（ミッション）やそれを実現させるための組織目標（ビジョン）を定め、組織の目指す方向性を明確にすることが必要**である。民間企業では、近年、組織に共通の価値観をパーパス（存在意義）として言語化して提示し、パーパスへの共感を軸に組織マネジメントと人材マネジメントを一体として進めることを要としており、社員のエンゲージメントを高めて組織力の向上を図っている。人材マネジメントにおいては、各人事施策は、こうした組織理念、組織目標等の達成に資するようなものでなければならない。

（参考）地方自治法（昭和22年法律第67号）

第一条の二 地方公共団体は、**住民の福祉の増進を図ることを基本**として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする。

2 略

人材育成・確保基本方針策定指針（令和5年12月22日）（抄）

第3章 人材育成・確保の検討事項

3 職場環境の整備

（3）職員のエンゲージメントの把握

職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」を把握することにより、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着につなげていくことが重要である。

そのため、定期的に職員のエンゲージメントに関する調査を実施し、その結果から組織が抱える課題を洗い出し、職員にフィードバックするといった取組を検討すること。

エンゲージメント調査

エンゲージメント調査

概要

- エンゲージメント調査は、組織への共感、仕事のやりがい、自身の成長実感、現在の職場環境に関する職員の意向等について調査を実施することです。収集したデータから組織課題を洗い出し、改善施策へつなげるために活用します。
- エンゲージメントが向上することで職員は働きがいをもち、仕事に対してポジティブな意識を持つようになります。そのような状態で働くことで、職員は主体性をもって行動したり、考えたりできるようになるため、職員の能力発揮につながり、組織力の向上が図られます。
- 調査は一度きりではなく、調査、分析、アクションのサイクルを繰り返し行うこと、また調査の結果は何らかの形で管理職や回答者にフィードバックすることが大切です。

取組手順と留意点

【◎は留意点】

1 調査項目や質問内容を決定する

- エンゲージメントには、「ワーク・エンゲイジメント」、「エンプロイー・エンゲージメント」といった2つの代表的な考えがあります。「ワーク・エンゲイジメント」とは、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、「仕事に誇りとやりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)の3つが揃った状態です^{※1}。「エンプロイー・エンゲージメント」とは、組織に対する自発的な貢献意欲を指すものです。
- エンゲージメント調査は、組織への共感、仕事のやりがい、自身の成長実感、現在の職場環境に関する職員の意向等について調査を実施することで、組織課題を洗い出し、改善施策へつなげていく取組です。エンゲージメントの代表的な考えを参考にしながら、調査項目や質問内容を決定します。
- ◎ どのような項目を調査に取り入れたらよいかわからない場合は、民間企業が提供する調査ツールを活用し、組織の課題を明確化し、改善施策につなげることも有効です。
- 調査のタイミングは目的によって異なりますが、1年に1回、半年に1回、毎月など定期的に行うほか、何らかの取組の前後に行い、取組の効果を測るために使用することもできます。

従業員エンゲージメントとチームパフォーマンスの関係性を把握するための調査項目の例^{※2}

- | | |
|---|--------------------------------------|
| Q1: 職場で自分が何を期待されているのかを知っている | Q7: 職場で自分の意見が尊重されているようだ |
| Q2: 仕事をうまく行うために必要な材料や道具を与えられている | Q8: 会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる |
| Q3: 職場で最も得意なことをする機会を毎日与えられている | Q9: 職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている |
| Q4: この7日間うちに、よい仕事をしと認められたり、褒められたりした | Q10: 職場に親友がいる |
| Q5: 上司または職場の誰かが、自分をひとりの人間として気にかけてくれているようだ | Q11: この6か月のうちに、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた |
| Q6: 職場の誰かが自分の成長を促してくれる | Q12: この1年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった |

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～ 4.HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施

2 調査を実施、回答を収集する

- 調査の前に、職員への周知を丁寧に行うことが重要です。調査への回答を任意にするとう回答率が低調にとどまる場合がありますが、より正確な情報を効率的に収集するためには、あらかじめ調査の目的、意義を共有し、職員が回答しやすい環境を整えておくことが大切です。
- ◎ また、回答は個人データとしては活用せず、人事評価にも影響しないことを理解してもらう必要があります。

3 調査結果を分析し、対応策の検討をする

- 調査終了後は、調査ツールやExcel等を使用して速やかに調査結果を分析します。
- ◎ 人事担当部局は分析結果を用いて課題の特定を行い、対応策の検討の材料にします。組織課題の可視化に向けては、所属別、年代別、役職別、管理職・一般職員別、職種別といった属性別の分析軸があります。また経年で比較することも有効でしょう。

4 フィードバックを実施する

- 人事担当部局が施策の検討を行うために活用するだけでなく、所属長へ組織の状態をフィードバックすることにより、組織の状況を的確に反映したアクションプランの作成にも役立ちます。
- 人事担当部局が所属長を集めて意見を出し合う機会等を提供し、取組の改善や新たな対応策の発案につなげているケースもあります。また、調査結果をきっかけに所属内で集まって話し合ったり、上司と部下が1on1のテーマに取り上げたり、コミュニケーションの材料にすることもできます。
- ◎ 調査実施後は、調査の結果について回答者になんらかの形でフィードバックすることが重要です。フィードバックをしないと調査の目的や活用について疑問をもたれ、次回以降の調査実施が難しくなる可能性があります。回答者に快くアンケートに協力してもらうためにも、調査結果について可能な範囲で全職員にフィードバックすることが大切です。

5 繰り返し調査を実施する

- エンゲージメント調査により、組織課題を洗い出し、課題解決に向けたアクションプランを検討し、実施します。アクションプランに基づく対応が課題解決にどの程度効果があったのかについて、再度、エンゲージメント調査を行い、さらなる改善策の検討を行うなど、エンゲージメント調査によるフィードバックとアクションを繰り返すことで、組織風土や職場環境が改善していきます。

組織目標と職員の業務目標を連動させた人事評価の実施

1. 公務員としての社会的役割の理解

- 組織目標と個々の職員の業務目標を連動させることで、公務員としての社会的役割を個々の職員と共有しつつ、人事評価を通じた職員の育成を図ることが重要。

人材育成・確保基本方針策定指針（令和5年12月22日）（抄）

第3章 人材育成・確保の検討事項

1 人材の育成

（3）人を育てる人事管理

③ 人事評価等の活用

人事評価における能力評価の実施に当たっては、求められる職員像と連動させた評価を行うほか、**業績評価の目標設定に当たっては、組織としての理念・目標と個々の職員の業務目標との関係性を明確化し、業務の意味や価値及び重要性を理解させることにより、職員の主体性や意欲を引き出し、職員個人の成長につなげることが必要**である。

また、人事評価結果の開示に当たっては、**面談等において組織への貢献度、当該職員の強み・弱み等を職員本人に適切にフィードバックすることにより、職員個人の成長や能力開発を促すとともに、職員のやりがいやエンゲージメントの向上等につなげるようにすることが必要**である。併せて、職員へのフィードバックのやり方や評価結果に対する不満への対応方法など、評価者を対象としたフィードバックの方法の研修を充実することも重要である。

加えて、人事評価結果を職員の昇任等や処遇に適切に反映させることは、意欲の向上や人材の定着に資することも期待できる。

組織目標と連動した職員個人の業務目標の設定

概要

- 組織目標と連動した職員個人の業務目標の設定とは、人事評価における業績評価の業務目標の設定に際し、組織全体の大きな理念・組織目標からブレイクダウンされた各所属の目標と、職員個人の目標を関連づけて設定することです。
- 組織目標と個人目標を関係づけて設定することで、職員が、担当業務の意味や価値、組織への貢献度を理解できるようになり、職員の主体性や意欲の向上、ひいては組織への共感やエンゲージメントの向上につながります。

取組手順と留意点

（※は留意点）

1 組織目標と個人目標を関連づけることの趣旨の周知

- 人事評価における業務目標の設定にあたっては、組織として高いパフォーマンスを発揮するために、組織が果たすべき目標を踏まえて、個々の職員の目標が設定されることが必要です。また、職員にとっても、組織全体の大きな理念・組織目標からブレイクダウンされた各所属の目標と、職員個人の目標を関連づけて設定することで、“組織への貢献度が見える化”し、組織への共感やエンゲージメントの向上につながります。こうした組織目標と関連づけた個人目標の設定の重要性や趣旨について、評価者、被評価者に十分周知します。
- 周知にあたっては、人事評価実施マニュアルへの記載や評価者を対象とした研修等を活用するといでしょう。
- 目標設定に際しては、職位に示された目標設定となっているか、具体的な目標となっているか、人材育成の観点から困難度の高い目標についても設定しているか、管理職についてはマネジメント目標を設定しているか等も重要なポイントですので、合わせて周知を図るようにしましょう。

2 個人目標の設定

- 職員（被評価者）は、各所属の組織目標を踏まえた個人目標を検討し、評価者である上司との面談を経て、目標の設定を行い、目標の明確化・共有化を図ります。
- 目標設定の面談においては、評価者は職員（被評価者）に対して、業務の重要性や意義、組織目標との関連性について理解させ、職員の役割や目標を達成することで得られる組織への貢献度について認識させることが重要です。また、目標達成に向けた具体的なアドバイスや職員への期待についてもしっかりと伝えるようにしましょう。
- 目標設定には、組織の総括者がまず目標を設定し、これを踏まえて下位の役職が順次、職位や役割に応じた目標を設定する方法と、部下職員がまず業務内容を踏まえて目標を立て、上司が自らの目標等との整合性をチェックする方法などが考えられますが、いずれの場合であっても、職員の目標が組織目標と関連づけられているか、評価者が確認するようにします。
- 最も重要なことは、面談面談等において、評価者から職員（被評価者）へ組織への貢献度についてしっかりとフィードバックすることです。組織目標と関係づけられた個人目標がどの程度達成できたのか、評価者である上司が適正に評価し、職員の頑張りがどの程度組織目標の達成に貢献したかを共有することが大切です。そうすることで、職員は仕事にやりがいを感じ、意欲的に業務に取り組むことが期待されるとともに、組織へのエンゲージメントも高まるでしょう。

人事評価結果や貢献度等の職員へのフィードバック

概要

- 人事評価は、任用、給与、分限等あらゆる人事管理の基礎となるとともに、人材育成に活用することで、職員個人の成長や組織パフォーマンスの向上にも寄与するものです。
- 人事評価面談等において、人事評価結果や組織への貢献度、職員の強み・弱み等を被評価者本人へうまく開示・フィードバックすることで、人事評価を人材育成に活用することができます。
- 評価結果の開示により、本人の気づきを促し、さらに評価結果に基づく具体的な指導・助言につなげることで被評価者の成長や能力開発を促進するとともに、貢献度等の伝達により、職員のやりがいやエンゲージメントの向上等にもつながります。

取組手順と留意点

【◎は留意点】

1 人事評価を人材育成に活用することの認識の共有

- 人事評価は、任用、給与、分限等あらゆる人事管理の基礎となるとともに、人材育成や組織パフォーマンスの向上にも寄与するものであることを、職員に周知し、認識を共有します。
- 評価者にとっては、職員一人ひとりの強み（秀でている点）や弱み（改善点）を把握し、面談等を通して職員の成長につなげるとともに、組織パフォーマンスの向上にも役立つものであること、また、被評価者にとっても、自身の強みや弱みを把握できることで、自主的な能力開発に役立つものであることを理解してもらいましょう。

2 人事評価面談に係るマニュアルの作成

- 人事評価面談が職員の自主的な能力開発や成長につながるよう、人事評価面談の目的や評価者の心構え、人材育成につながるような助言・指導の方法について、評価者向けのマニュアルを作成しましょう。
- 既に人事評価マニュアルを作成している場合には、人材育成の観点から助言・指導を行うことについて、記載があるか確認しましょう。
- ◎ マニュアルの内容を簡潔にまとめたハンドブックを作成するなど、評価者がマニュアルの内容をいつでも確認し、助言・指導に活用できるようにしておくとし便利でしょう。

3 評価者を対象としたフィードバック研修の実施

- マニュアルの内容を評価者に浸透させるために、フィードバックに関する研修を実施しましょう。特に新たに評価者となる職員については、事前にしっかりと説明を行うようにしましょう。
- ◎ 研修においては、評価面談を実施するにあたっての留意点（例：評価者の心構え、面談の目的・内容、ポイント）を説明するだけでなく、実際の面談を想定した模擬面談等を行うことも評価者のスキルアップに有効です。

- 人材育成の観点から、被評価者にフィードバックする際の留意点として、主に次の項目が考えられます。

- ・ 被評価者との対話を通じて意欲の向上や成長につながるよう、良かった点や改善すべき点を共有し、今後の目標や方策を共に考えていくことで、評価に対する納得感を高めることができます。
- ・ 評価結果を伝える際は、単に総合評価を伝えるだけでなく、各評価項目について、なぜそのような評価になったのかを客観的な事実に基づいて、明確かつ具体的に伝えることが必要です。
- ・ 評価結果の説明に際しては、褒めるべき点はしっかりと褒める一方で、改善すべき点や自己評価と実態の間にズレがある場合などは、被評価者の改善行動につなげるよう指導助言の言葉をしっかりと伝える必要があります。
- ・ 改善点を伝える際には、被評価者によっては非難や批判と受け止められることもあります。被評価者に合った伝え方（例えば、意見や提案のような押しつけにならない印象にする等）をする必要があります。
- ・ 評価者が一方的に評価を伝えるのではなく、被評価者の意見や質問に耳を傾けるように心掛けましょう。面談では双方向のコミュニケーションづくりに努めることで、評価理由に対する被評価者の納得度が高まり、職務に対する本人の気づきを促すことにもつながります。

- ◎ 人材マネジメントの目的は組織目標の達成です。組織目標と関係づけられた個人目標について、職員がどの程度達成できたのかを評価者が適正に評価を行い、職員の頑張りやどの程度組織へ貢献したかを共有することができれば、職員のやりがいやエンゲージメントの向上につながっていきます。その点についても、しっかりと研修で理解してもらうことが大切です。

4 フィードバックの効果検証と改善

- 評価結果の開示は、人事評価の最終プロセスであり、基本的には被評価者本人を納得させられるかどうかのポイントとなります。結果に対する被評価者本人の納得度が高ければ、やりがいやエンゲージメントの向上につながります。
- ◎ 現状を把握し改善するため、被評価者に対するアンケートをすることも有効でしょう。アンケートは、評価者が適切な評価とフィードバックを行っているか、被評価者は評価に対して納得できたかなどの項目を設定し、効果検証と次回以降のフィードバックの改善につなげましょう。アンケート項目の例としては以下のとおりです。

- ・ 目標設定の時に組織目標を上司と共有した上で目標設定ができていますか？
- ・ 評価時面談で自己評価について話を聞いてもらえましたか？
- ・ 評価理由が示されましたか？
- ・ 指導・助言・ねぎらいはありましたか？
- ・ 評価結果を今後の自らの成長や能力開発に生かしていこうと思えましたか？
- ・ 最終的な評価理由の納得度はどうですか？

5 期中における積極的な指導・助言

- 被評価者が自分のことを見てもらっていると実感することが、やる気やモチベーションの向上につながります。評価者は、人事評価における期末面談だけではなく、期中においても被評価者と積極的にコミュニケーションをとり、一人ひとりの成長を促すきめ細かな指導・助言を日頃から実践することが重要です。
- 日常的なOJTにおける指導・助言のほか、例えば、いわゆる1on1ミーティングなど定期的な対話の機会を設定し、活用することも効果的だと考えられます。

- 自らのキャリアパスを検討することは、仕事へのモチベーション等を高める上で有効であると考えられるが、個別の職員の意向に添えない場合も想定されることから、個々の職員に対し、人事評価時の面談等を通して意識低下を防ぐことが重要。

人材育成・確保基本方針策定指針（令和5年12月22日）（抄）

第3章 人材育成・確保の検討事項

1 人材の育成

（3）人を育てる人事管理

② 職員の主体的なキャリア形成への支援

職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するため、キャリアパスの明示や、ロールモデルの設定、メンター制度の導入、キャリア相談体制の構築等により、特に、若年層職員や昇任に消極的な職員等に対して、自らのキャリアについて考える機会を提供し、仕事へのモチベーションや昇任意欲等を高めるほか、複線型人事制度や庁内公募を活用した人員配置により、職員の希望を踏まえたキャリアの実現を図る等、職員のキャリア形成を支援すること。

キャリアパスの例示

概要

- キャリアパスの例示とは、職員がある職位や職務に就くまでに必要な業務経験とその順序（キャリアパス）を例示することです。
- キャリアパスの例示の目的は、ある職位や職務に就くために必要な経験年数や能力を明確化することで、職員に自身のキャリアプランをイメージしやすくさせ、自発的・自律的な能力開発につなげることです。

取組手順と留意点

【※は留意点】

1 職種別・職務分野別にキャリアパスを作成する

- 職員が主体的に自身のキャリアプランを描くことができるよう、職種ごとに人事異動の基本的な考え方や配置する分野のイメージ、昇任・昇格に必要な経験年数、求められる能力等を示したキャリアパスを作成しましょう。
- ◎ 階層別研修や専門研修、他団体への派遣等の研修制度をキャリアパスと合わせて示すことで、自発的・自律的な能力開発を促すことができます。
- ◎ 複線型人事制度を取り入れている場合には、職種に加え、職務分野ごとにスペシャリストのキャリアパスを例示することも、職員が自らのキャリアプランを考える上で効果的です。

2 職員への周知

- 庁内掲示板や研修の場を活用し、作成したキャリアパスを積極的に周知しましょう。
- ◎ 作成したキャリアパスに沿うようなロールモデルとなる職員を設定し、キャリアパスと合わせて例示することも、具体性があり効果的です。

3 職員のキャリア形成を支援

- 例示したキャリアパスを踏まえて、職員一人ひとりが主体的にキャリアプランを作成し、実現に向けて取り組めるよう支援しましょう。
- ◎ 職員が自身のキャリアプランを考え、行動に移せるよう、キャリア形成支援研修を開催したり、キャリア相談員や所長、メンター等との面談を実施したりしましょう。

4 職員の適性や能力に応じた人事配置の実施

- キャリアパスはモデル的に例示するものであり、職員の異動や昇任にあたっては、職員の適性や能力、希望等を踏まえ、適切に行う必要があります。
- ◎ 例示したキャリアパスのように異動や昇任がなされない場合も想定されることから、個々の職員に対し、人事評価時の面談等を通して意識低下を防ぎ、能力が向上するようフォローアップを行いましょう。



「職種別ジョブローテーションモデル」
～キャリアプランの道しるべ～

福岡県北九州市 職員数：12,395人

北九州市では、人材育成基本方針に「職種別ジョブローテーションモデル」として職種別のキャリアパスを例示し、職員が自身のキャリアプランをイメージできるようにしています。

階層別研修で定期的に周知するとともに、育成期の職員を対象とした人事課によるキャリア面談と組み合わせることで、職員のキャリア形成支援と、組織が求める人材の育成を図っています。

取組の経緯

- 北九州市では、職員が職業能力を作り上げていく（キャリア形成）には、長い職業人生を自分がどう歩みどう成長していきたいか、自身で「中長期的な視野で幅広くキャリアの目標を持つこと」が必要と考えています。
- そこで、平成27年に人材育成基本方針を改定した際に、職員の進むべき道がイメージしやすくなるよう、職種別にジョブローテーションモデルを例示する取組を開始しました。
- 人材育成基本方針を補完する役割を担う「職種別人材育成方針」の策定・改定に合わせて、定期的なアップデートや例示職種の追加を行い、現在は14職種のジョブローテーションモデルを人材育成基本方針に掲載しています。

取組内容とポイント



職員の成長を3つの期間に分けて
ジョブローテーションモデルを検討

- 北九州市では、職員の成長を育成期（約10年間）、開花期（係長・主任・主査）、満開期（主査・係長〜）の3つの期間に分けてキャリアパスを例示しています。
- 育成期はジョブローテーションで幅広い業務経験を積み、開花期では自分の適性を探しながら、スペシャリストを目指すのか、あるいはゼネラリストとして引き続き様々な仕事をしていくのか考えてもらうようにしています。



ジョブローテーションモデルを作成

- ▶ ジョブローテーションモデルの原案は、各部署が職種別の育成方針に基づいて作成します。
- ▶ 各部署で作成されたジョブローテーションモデルを人事課がチェックし、加筆が必要な箇所などを指摘しながら、完成させます。
- ▶ 3つの期間ごとに、習得が必要となる知識や能力については必ず記載するようにしています。



ジョブローテーションモデルの周知

- ▶ ジョブローテーションモデルは社内掲示板に掲載しており、全職員がいつでも確認できるようにしています。
- ▶ 隔属別研修や年2回の所属長との面接において定期的に説明を行い、周知を図っています。



人事課職員とのキャリア面談

- ▶ 人事課職員が新規採用職員、3年次・6年次職員に対し、ジョブローテーションモデルを示しながらキャリア面談を実施し、職員のキャリア形成支援を行っています。
- ▶ 自身のキャリアについて考えるきっかけにしてみようとともに、職員の不安や不満を緩和することも目的としています。
- ▶ 3年次の職員に対しては職員がまだ経験していない部署の説明を行い、職員が経験していないことに興味をもてるようにしています。
- ▶ 複数の職務を経験している6年次の職員に対しては、今後のキャリアについての考えを聞くようにしています。



（キセリ）ア面談の様子

【一般事務】			
時期の 位置づけ	育成期 (約10年間)	開花期 (後進・主任・主査)	実熟期 (主査・係長～)
基本的 考え方	3年程度のローテーションを目安としつつ、下記の分野を経験させ、一般事務員として一通りの業務が遂行できる力を養成する。	中堅事務職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を発現させる。	適性に合った分野を中心に、本人の能力を十分に成果として存分に発揮させる。
配置する 分野等の イメージ	◎市民対応 ・接待所の窓口誘導 ⇒市民対応の基本(市民相談、ゴミセンターなど)等行政サービス提供の開始 ◎事業実施 ・本庁、区の事業部門 ⇒事業の進行管理や事務作業の企画立案、社外関係調整業務 ◎計画調整 ・本庁の計画調整部門 ⇒中期計画の調整の把握、行政立案、部門間の調整 ◎内部統制 ・本庁、区の管理部門 ⇒設備管理、文書管理、人事管理、宴会など、地方自治体特有の事業の進め方や仕組みを把握	◎市民対応 ◎事業実施 ◎計画調整 ◎内部管理 ↓ ・回りの役割となる行政分野、業務を把握し持つ ・各部署でのリーダー的役割 【伊長の補佐、後進職員の育成・サポート等】	これまで培った経験・能力を構築 ■分野エキスパート 幅広い視野を涵養して、各部署でリーダーシップを発揮 ◎各課行政分野 △ ◎各課統制分野 (事業実施・計画調整等) 職員の人材育成 ■スペシャリスト 深い専門性を涵養して、特定分野・業務でリーダーシップを発揮 ◎特定行政分野 ⇒税、福祉、産業振興、環境、健康 等 ◎特定業務 ⇒地区団長、経理担当等 専門分野、業務の人事配置



事前懇願にて自己分析

- ・キャリア面談を受ける難関は、事前課題としてキャリアアブラシートを作成します。
- ・これまでの学修経験を自ら振り返り、今後の課題や目標についての自己分析を通して、自身の適正や将来活躍したい分野、キャリアプラン等について考えるきっかけ作りとなることを意図しています。

有別於國內其他以「管理」為主題之學術研討會

- [illegible]

複線型人事制度

概要

- ・幅広い分野で活躍する職員（ゼネラリスト）の他、高度な専門性を有する職員（スペシャリスト）の育成・登用を進めるために、特定の業務・分野を設定し、希望した職員に対して選択した業務・分野内での異動を基本とする人事制度。
- ・職員にとっては、特定の業務・分野の専門性を高めたい場合など、希望に沿ったキャリア形成の実現が図られるため、仕事へのモチベーションやエンゲージメントの向上につながる。また、組織にとっては、意欲や能力・適性を備えた専門職員の計画的な育成や、専門分野の知識・ノウハウの蓄積につなげることができる。

自治体の事例

○山口県「山口県版複線型人事制度」

- ・高い専門性を持つ職員の育成を目的として、平成20年度より「エキスパート型」認定制度を開始。
- ・令和2年度より「デジタル推進業務」を複線型人事制度の対象に加え、7つの業務・分野で専門性に特化した職員の育成に取り組んでいる。
（①税務関係業務、②防災危機管理関係業務、③福祉関係業務、④観光関係業務、⑤用地関係業務、⑥会計監査関係業務、⑦デジタル化推進業務）
- ・制度の活用を希望する職員は庁内公募により募集。応募の対象となる職員は係長級以上又は40代以上の事務職員としている（デジタル化推進業務については主査級以上も応募可）。
- ・選考にあたっては、募集部局での意見を聞きつつ、人事課でエキスパート認定するかを決定。
- ・エキスパート認定した職員に対しては、配属から3年後に「意向調査」を実施し、所属及び本人の意向に変化がないかを確認し、キャリアの修正ができるようにしている。

庁内公募

概要

- ・特定のポストについて職員から異動希望をとり、審査、選考を行った上で配置をする制度。職員の能力や適性・意向等を最大限に活用し、職務に反映しながら、自治体が解決すべき課題に的確に対応することで、組織の活性化及び質の高い行政運営が促進される。
- ・職員の希望を踏まえたキャリアの実現が可能となり、職員の主体的・自律的なキャリア形成支援や意欲、チャレンジ精神、エンゲージメント等の向上につながる。

自治体の事例

○愛知県「やりたい仕事挑戦制度」

- ・職員のチャレンジ精神を尊重し、自律的なキャリア形成支援を図る目的で、平成12年度より庁内公募である「やりたい仕事挑戦制度」を開始。
- ・一般公募型に加え、事業提案型（所属が事業提案を求める事務を選定し、事業の提案が合格すれば異動可）、自己申請型（募集がなくとも、職員が自ら能力やスキル、経験を売り込み合格すれば異動可）を設定。
- ・公募する業務は主要プロジェクトや重点業務に限らず、広く一般的な業務も対象（令和4年度は91業務）。
- ・応募できる職員は、主査以下の職員に限定。ジョブローテーションの対象下にある若手職員が、自らのキャリアについて主体的に考え行動するチャンスを平等に与えるため、「現所属における勤務年数が2年以上」かつ「現所属における勤務が本制度による異動でない」ことを条件とし、利用回数も、主任級までに1回、主査級で1回の計2回までとしている。
- ・人事課は職員の選考には関わらず、各部局で直接選考。各部局の裁量を大きくすることで、主体的に取組が進み、公募業務件数や応募者数の増につながっている。

民間企業や大学院等への派遣研修

概要

- ・民間企業や大学院等へ職員を派遣することで、派遣された職員は、幅広い視野の育成等、OJTや階層別の研修では得られない知識や経験を身につけることができる。また、自身のキャリアを客観視することにもつながり、職員の成長や意欲の向上に大きく影響し、仕事の楽しさややりがいを感じることににつながる。
- ・組織にとっても、派遣研修によって職員にどのような知識を身につけさせるか、また、派遣先で得た経験を団体の業務に活用していくため、派遣研修後の職員に対し、どのようなキャリアパスを歩ませるか、事前にしっかり検討を行うことで、派遣研修で得た職員の経験を組織力の向上につなげることができる。

自治体の事例

○福岡県宗像市「民間企業への派遣研修で意識改革＆能力向上」

- ・民間企業の組織風土や経営感覚を身につけ、市政に役立てることを目的に、平成16年度から職員の民間企業への派遣研修を継続的に実施。市人材育成ビジョンにおける職場外研修として位置付け。
- ・市役所で2所属程度を経験した職員を派遣対象とすることを基本としている。派遣期間は2年間が基本。
- ・派遣職員の選定にあたっては、毎年の変動調書の中で職員から「民間企業への派遣希望の有無」及び「希望する民間企業」を聴取。希望する職員を対象に人事課職員が面談を行い、能力や適性、今後のキャリア形成についての考え方等を踏まえて選定している。
- ・令和4年度は、人事交流を含む包括的な連携協定を締結している民間企業2社（大手自動車メーカー、大手旅客販売企業）に職員を派遣。

その他

<面談を通じたキャリア開発支援>

概要

- ・人事評価等の面談の場を、部下職員等に対するキャリア開発支援の場として活用し、職員の長期的なキャリアイメージ構築に向けた具体的な指導・助言を行うことで、職員の自発的な能力開発をサポートすること
- ・職員が将来のキャリアビジョンについて相談できるよう、キャリアアドバイザー等のキャリア相談体制を設けるなど、職員のキャリア開発をサポートすることも有効。職員が組織における将来の自らの役割について考えることで、エンゲージメントの向上にもつながる。

自治体の事例

○岐阜県岐阜市 「クレド・ノート」を活用したキャリアサポート

- ・人事評価の面談の際に「岐阜市職員クレド・ノート」を活用することで、人事評価の目標達成に向けたアドバイスに加え、個人のキャリア形成上の目標設定や達成に向けたアドバイスを上司から受けることができるようにし、職員のキャリア形成のサポートにつなげている。

※「クレド」とは、「信条」「志」「理念」等を意味するラテン語

<キャリア形成支援研修の実施>

概要

- ・職員が自身の将来のキャリアを考え、目標を設定し、その実現に向けてアクションプランの策定を行えるよう、これまでの経験と保有する能力の棚卸しやキャリア形成上の課題への気づきを促すことを目的に研修を実施すること
- ・職員が自らのキャリアを考えるきっかけとなり、職員のモチベーションの向上や自発的な能力開発後等が期待できる。

自治体の事例

○群馬県伊勢崎市「キャリアデザイン研修」

- ・職員のキャリアステージやライフステージが変化中、一人ひとりが自身のライフワークを大切にし、「自分らしさ」を見つけ、自分の描いたキャリアの実現に向けて前向きに取り組めるよう、これから組織の中心を担う30歳前後の職員や係長職への昇任を控えた職員、係長職ではない40～50代の女性職員、子育て中の職員を対象として、キャリアデザイン研修を実施。

- 住民からの評価や職員間の評価を本人が認識でき、また他の職員等と共有できるかたちで示す取組として、表彰制度の活用などの取組が行われている。

◆第4回 ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会
(鎌倉市プレゼン資料)



IV 職場づくり

2. 職員のやる気を支援する組織の醸成

➤ 鎌倉市職員等表彰

有益な研究、発明、改良、考案等又は発見をしたときや、事務事業を改善し、又は効率化の促進に貢献したとき、他の模範となる成果を挙げた職員を表彰する制度をH27から導入。

・これまでに
31件 110名、8課等を表彰



第2回検討会
(令和6年2月1日開催)
資料5を一部加工

地方公務員の勤務条件に関する原則的な考え方

地方公務員の勤務条件（給与、勤務日、勤務時間、休暇等）は条例で定めることとされているが、その際、社会一般の情勢や、国、他の地方公共団体、民間企業との均衡に配慮することが必要。

<情勢適応の原則>

- ・ 地方公共団体は、この法律に基いて定められた給与、勤務時間その他の勤務条件が社会一般の情勢に適応するように、随時、適切な措置を講じなければならない。（地方公務員法第14条第1項）

<勤務条件条例主義>

- ・ 職員の給与、勤務時間その他の勤務条件は、条例で定める。（同法第24条第5項）

<均衡の原則>

- ・ 職員の給与は、生計費並びに国及び他の地方公共団体の職員並びに民間事業の従事者の給与その他の事情を考慮して定められなければならない。（同法第24条第2項）
- ・ 職員の勤務時間その他職員の給与以外の勤務条件を定めるに当たっては、国及び他の地方公共団体の職員との間に権衡を失しないように適当な考慮が払われなければならない。（同法第24条第4項）

【参考】「均衡の原則」に関する逐条解説（逐条地方公務員法（第5次改訂版・橋本勇 著）抜粋）

<給与に関する「均衡の原則」>

公務の目的である公共の福祉の増進は、金銭によって表示し得ないものであり、利益以外の基準によって決定せざるを得ない。そこで現行公務員法の下でとられている方式が均衡の原則であり、民間企業の賃金や他の公務員との比較によって給与を定める方法である。この方式は、二つの考え方を背景にもっている。その一は、公務員の採用も国全体の労働市場の中で行われており、民間や他の公務員に匹敵する給与を支給しないと労働力の確保が困難になるということである。その二は、公務員の給与について国民、住民の納得を得なければならないということである。公務員の給与は、国民または住民の負担によって賄われており、もし公務員の給与が著しく世間一般の水準を超えるようなことがあれば、国民や住民の納得を得ることが困難となり、当該地方公共団体に対する信頼を損ねることになりかねないのである。前者の人材確保という観点からは、給与水準は高いことが望ましく、後者の国民、住民の負担という観点からは給与水準は低いことが望ましい。この相反する要請を調和させるものが、均衡の原則であるといつてよいであろう。

<給与以外の勤務条件に関する「均衡の原則」>

公務員は、国、地方を問わず公共の福祉の増進のために勤務するものである点で全く同質のものであるから、勤務時間などの均衡がとれていることが公正な処遇に適うものといえよう。給与の場合と違って民間事業の従事者との均衡が明記されていないことの趣旨は必ずしも明らかではない。勤務時間や休日などについて民間の動向を考慮すべきことは週休二日制にかかる推移や、後述のように職員に民間の従業員と同じように労働基準法が適用されていることからしても当然のことと考えられるが、民間には様々な職種があり、それに応じた弾力的な取扱いがなされていることが少なくないため、一律に均衡を考慮することの難しさがあることによるものであろうか。

- 国家公務員に関しては以下に挙げる取組が行われる予定であるが、地方公務員について、どのように取組を進めていくべきか、現在給与分科会で検討中。

新卒初任給の引上げ

(背景)

- ・ 特に地域手当が支給されない地域などにおいて民間水準を大きく下回る

(内容)

- ・ 初任給や係員級の俸給額を引き上げ、一般職試験に係る初任給について民間並みの水準を確保する

係長級～本府省課長補佐級の俸給の最低水準を引上げ

(背景)

- ・ 令和2年度公務員白書で報告された公務職場に関する意識調査によると、20歳台後半から30歳台の職員の給与の満足度が低い
- ・ 民間人材等の採用時の給与水準に影響

(内容)

- ・ 係長級から本府省課長補佐級について、それぞれの俸給額の最低水準を引き上げることにより、若手・中堅の優秀者層の給与水準を引き上げる

本府省課室長級の俸給体系をより職責重視に見直し

(背景)

- ・ 毎年の漸進的な給与上昇を前提とする点で昇給制度の基本は非管理職員層に類似している

(内容)

- ・ 本府省課室長級については、各級の俸給額の最低水準を引き上げ、隣接する級間での俸給額の重なりを基本的に解消する
- ・ 各級の中の俸給額の刻みを大きく化し、勤務成績が優秀な場合のみ昇給する制度とする

最優秀者のボーナス（勤勉手当）の上限引上げ

(背景)

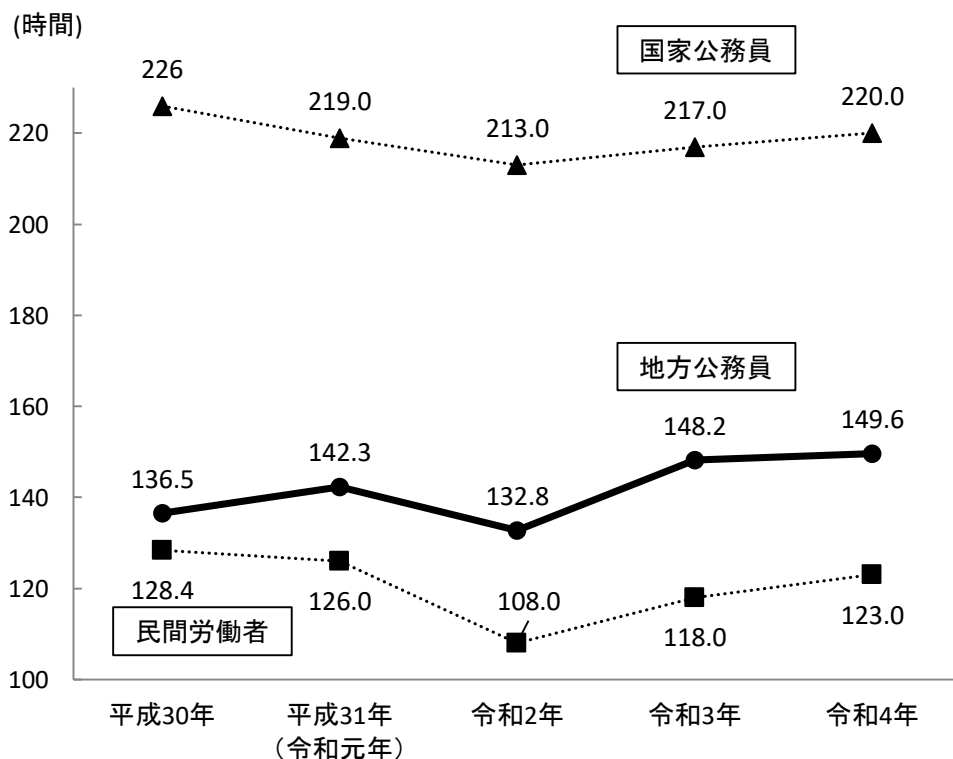
- ・ 令和2年度公務員白書で報告された公務職場に関する意識調査によると、20歳台後半から30歳台の職員の給与の満足度が低い
- ・ 職務上の役割の重さ、個人の能力・実績、勤務実態等をより給与に反映し、組織への貢献にふさわしい処遇を確保

(内容)

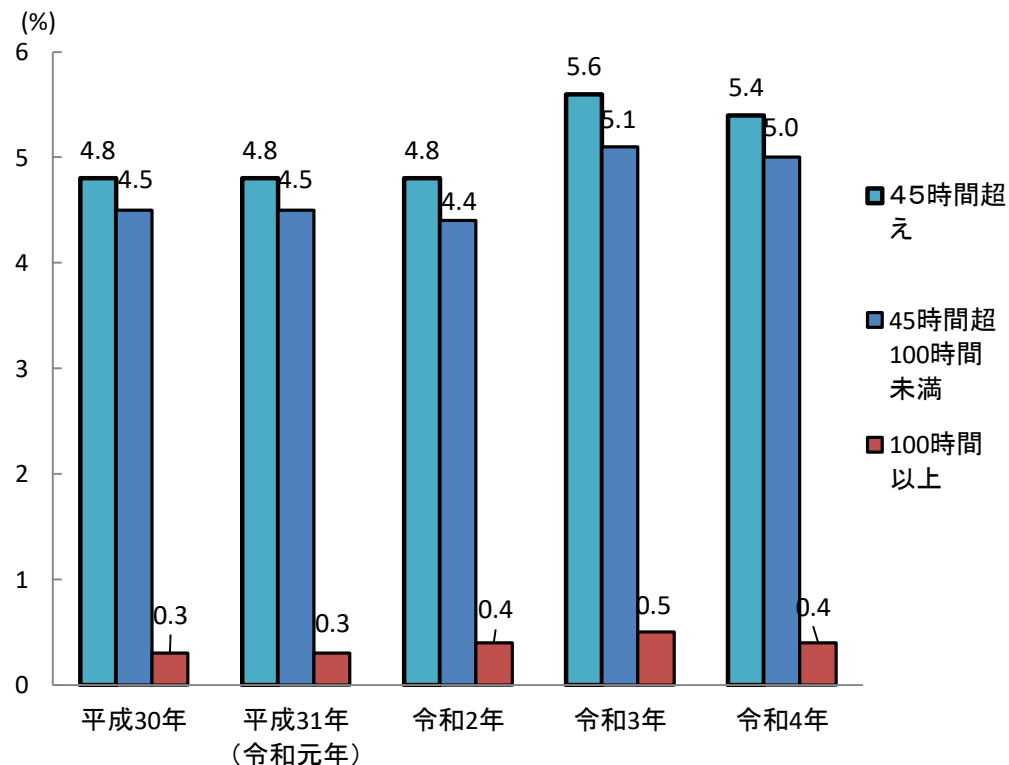
- ・ 特に高い業績を挙げた者に対してより高い水準の処遇が可能になるよう、特に優秀と評価される職員に対する勤勉手当の成績率の上限を引き上げる

- 公務員の時間外勤務時間は民間労働者に比べて多くなる傾向があるが、個人のパフォーマンスの最大化を阻害する要因としての影響をどのように考えるべきか。また、それに対し、どのように対応すべきか。

■ 時間外勤務の時間数の状況(年間)



■ 地方公務員において、時間外勤務の時間数が月45時間を超える職員の状況



※ 出典：総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」、人事院「国家公務員給与等実態調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査(全国調査・年度結果)」を基に事務局において作成。国家公務員は全体(本府省+本府省以外)の数字。

※ 出典：総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」を基に総務省が作成

- 地方公務員については、民間企業と異なり、公務のために臨時の必要がある場合においては、超過勤務命令が可能となっている。
- こうした公務特有の事情が時間外勤務の縮減に向けた課題となるが、これについてどのように取り組むべきか。

時間外勤務時間の上限

非現業の地方公務員

労働基準法第33条第3項により超過勤務が**命令可能**。

→ **国家公務員の上限規制（人事院規則15-14）を踏まえ、各自治体において条例、人事委員会規則等で規定。**

×

特例業務(*1)の場合のみ可

→ 6か月以内に要因の整理分析等

- 月45h以下
- 年360h以下

原則

- 月100h未満
- 2～6月平均80h以下
- 年720h以下
- 月45h超は6月まで

他律部署(*2)

- *1 **大規模災害への対処**、重要な政策に関する法律の立案、他国又は国際機関との重要な交渉その他の重要な業務であって**特に緊急に処理することを要するもの**
- *2 **他律的業務（業務量、業務の実施時期その他の業務の遂行に関する事項を自ら決定することが困難な業務）の比重が高い部署**

現業(*3)の地方公務員

労働基準法第33条第3項による超過勤務命令は**不可**。

→ 労働基準法第36条に基づき、労使合意（36協定の締結・届出）により超過勤務が命令可能。違反時の罰則規定あり（第119条第1号、6月以下の懲役又は30万円以下の罰金）。

×

災害等による臨時の必要がある場合に限り、事前許可・事後届出で勤務命令可能(*4)

労使合意（36協定の締結・届出）

- 月45h以下
- 年360h以下

原則

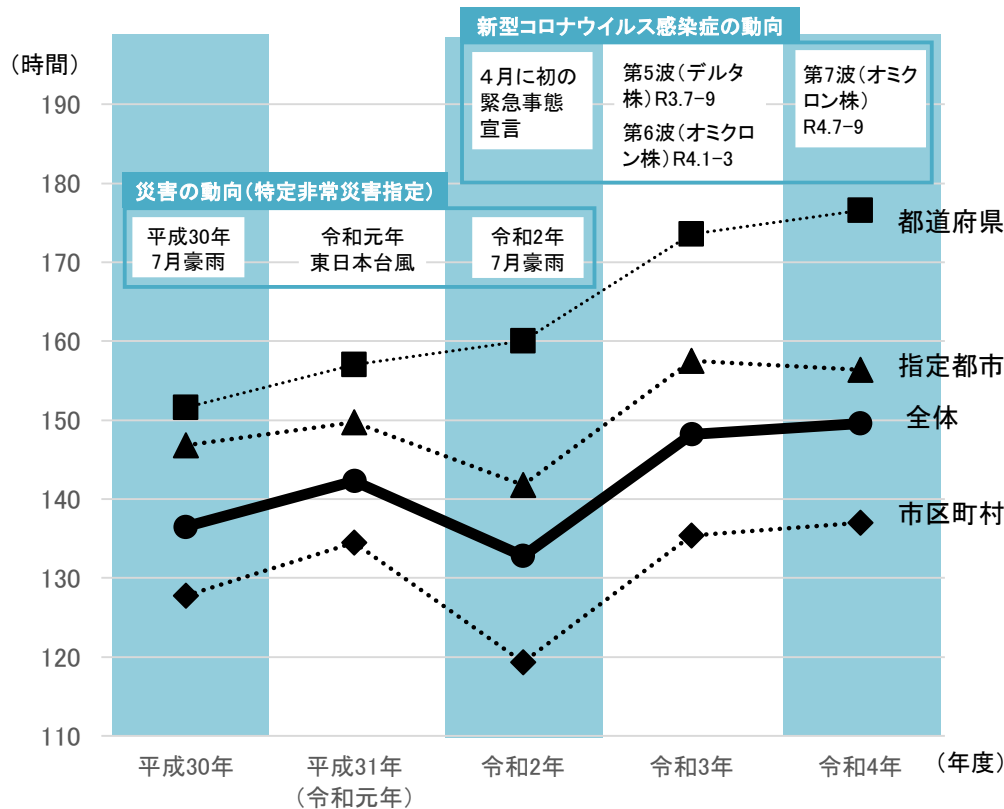
- 月100h未満
- 2～6月平均80h以下
- 年720h以下
- 月45h超は6月まで

特別条項(*5)

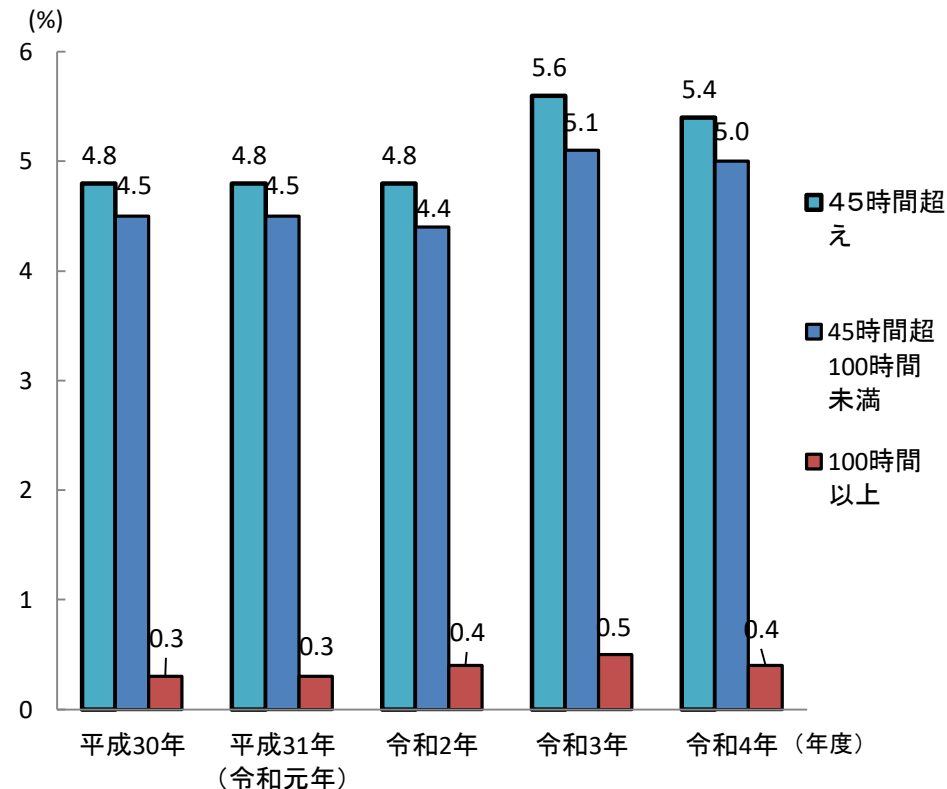
- *3 労働基準法別表第1に掲げる事業の職員。
- *4 人事院規則のように要因の整理分析等を求める労働基準法上の規定はない
- *5 特別条項付きの36協定締結（臨時的な特別の事情があつて労使合意）の場合

- 地方公務員の平均時間外勤務時間（年間）及び月45時間超の時間外勤務を行う職員割合いずれも、令和3年度を境に急増している。これは、新型コロナウイルス感染症への対応の必要性が背景にあったものと考えられる。
- このほか自治体からは例年、時間外勤務の事由として、災害対応や、鳥インフルエンザ等の家畜伝染病対応への対応などが挙げられている。

■ 地方公務員の平均時間外勤務時間（年間）



■ 地方公務員において、時間外勤務の時間数が月45時間を超える職員の状況



※総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」を基に総務省が作成。

※調査対象は、警察部門、消防部門及び教育委員会以外の部門に属する職員のうち、管理監督職員（管理職手当を支給される職及びこれに準じる職として条例で定める職に任用されている職員）を除いた職員である。

※「時間(年)」は、対象団体における時間外勤務の年間総時間数を、「平均職員数(対象団体の各月の職員数を足上げた数を12で除したもの)」で除したもの(小数点第2位を四捨五入)。

- 管理職のマネジメントに関する役割は重要であるが、管理職の業務量や負担感への配慮はどのようなべきか。

人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書（令和5年9月 ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会）（抄）

I 現行指針の改正の必要性

3 働き手の意識変化

（2）働き方に対する新しい価値観

平成30年の働き方改革関連法の成立により、地方公務員についても、時間外勤務の上限規制制度の導入をはじめ、**管理職を含めた全ての職員が心身の健康を維持し、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら職務に従事できる環境を整備することが求められるようになった。**

各地方公共団体においては、デジタル技術を活用した業務改革に加え、職員一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、ライフステージにかかわらずその能力を最大限に発揮して職務上の責任を果たすとともに、育児・介護や自己啓発等に取り組みやすい職場環境づくりなど、多様な働き方を推進することが重要となっている。

また、働き手側が職場を選ぶ際の基準としても、自分自身の時間をいかに確保・充実できるのかということが大きな重要性をもってきており、仕事をする上での重要な価値観にもなっていることから、このような変化に対応した取組が求められる。

各地方公共団体においては、こうした取組を進めることによる働き方や職場環境の変化に伴い生じる様々な課題に対応するため、働き方に対する新しい価値観を積極的に取り入れつつも、維持すべき従前の組織文化も組み合わせる実施するといった、柔軟な発想や取組姿勢が求められる。

人材育成・確保基本方針策定指針（令和5年12月22日）（抄）

第3章 人材育成・確保の検討事項

1 人材の育成

（3）人を育てる人事管理

④ **管理職による職場内マネジメントの推進**

職員の育成や意欲の向上を図るため、**職場のリーダーである管理職は、その役割を十分に認識し、人事評価における職員面談や1 on 1 ミーティング、または日々職員とコミュニケーションを図る中で、職員の人材育成等に積極的に関わっていくこと。**

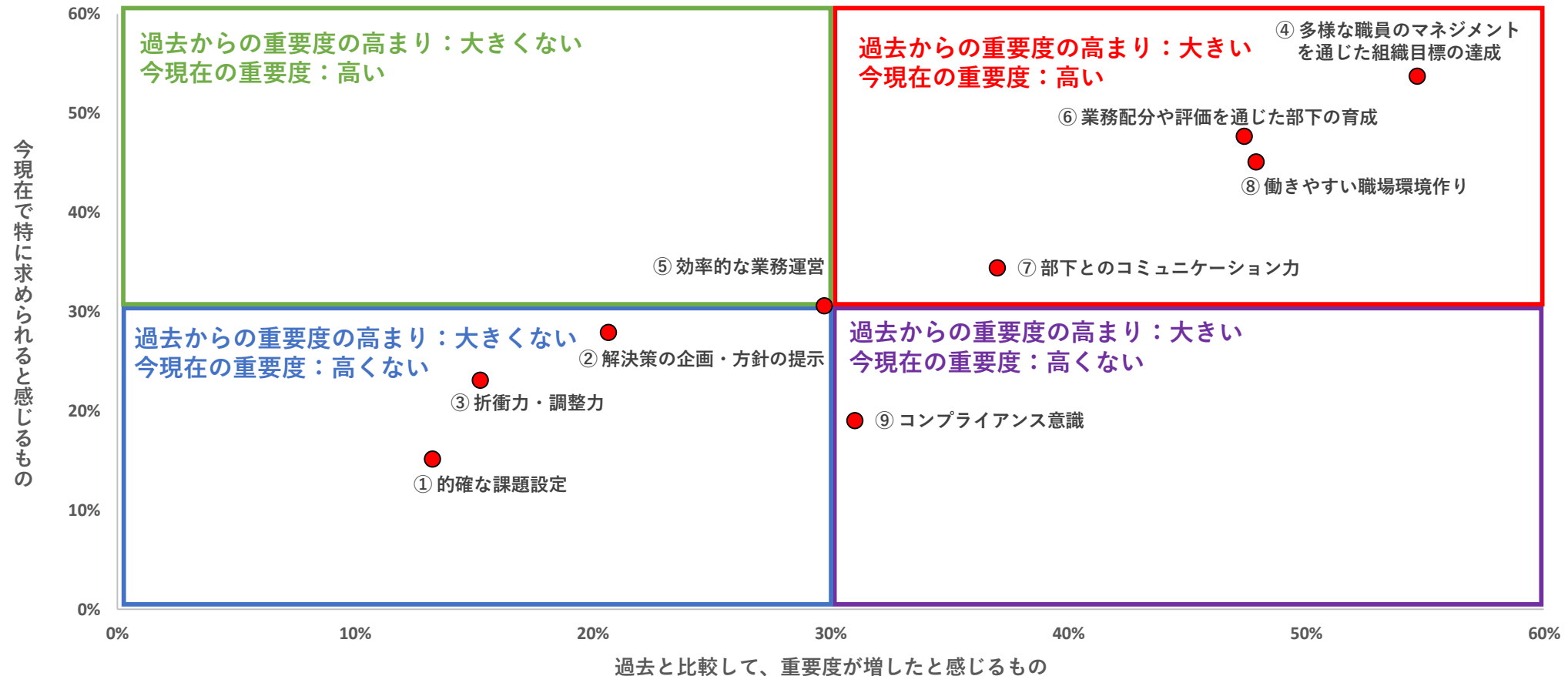
人材マネジメントを推進するためには、管理職と人材育成・人事担当部局が十分に連携し、組織が一体となって取り組むことが重要であり、人材育成・人事担当部局は、わかりやすいマニュアル等の作成、計画的な研修の実施、相談やサポート体制の整備など、必要な支援体制を整えること。

地方公務員に求められる能力（管理職）

第4回 ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会
(令和4年1月19日開催) 資料1より

- 特に求められる地方公務員の人材像について、管理職に求められる能力として、「過去と比較して、重要度が増したとを感じるもの」及び「今現在で特に求められるとを感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答。

- 自ら手を動かして作業をする能力は左下に、マネジメントに関する能力は右上に集中。



その他、管理職に求められる能力(自由記述の回答のうち主なもの)

- ・ 判断力、決断力
- ・ 危機管理能力
- ・ 限られた人員で組織運営をしているため、担当同様に、管理職にも実務処理能力が求められる。
- ・ ハラスメントに対する意識。職員の異変等に気づき把握する能力

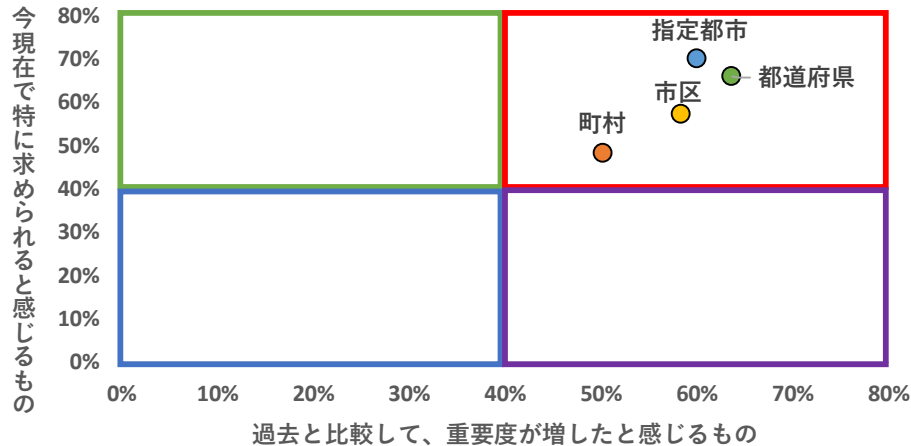
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

5. 管理職のマネジメントに関する負担

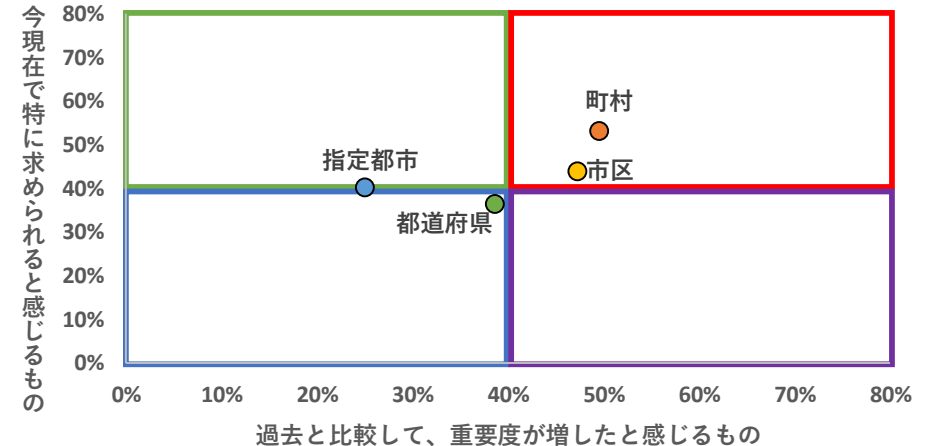
○ 前ページの内容について、団体区分ごとの違いが大きいものを項目ごとに抜粋。

第4回 ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会
(令和4年1月19日開催) 資料1より

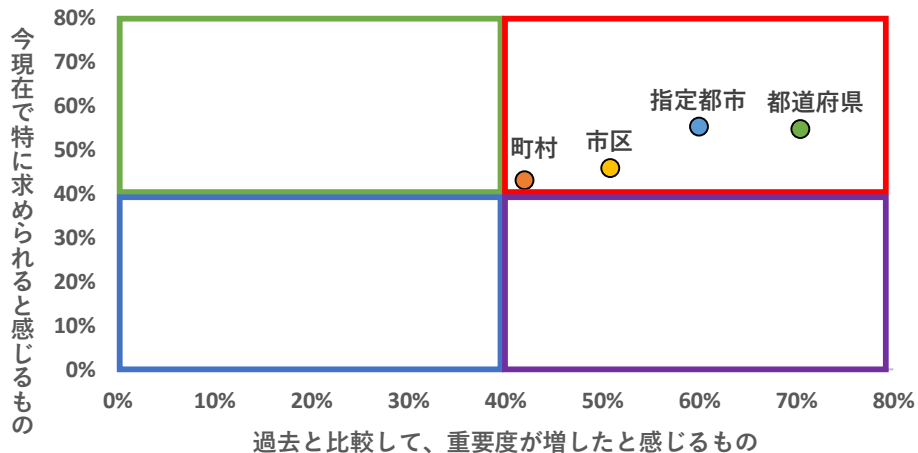
④ 多様な職員のマネジメントを通じた組織目標の達成



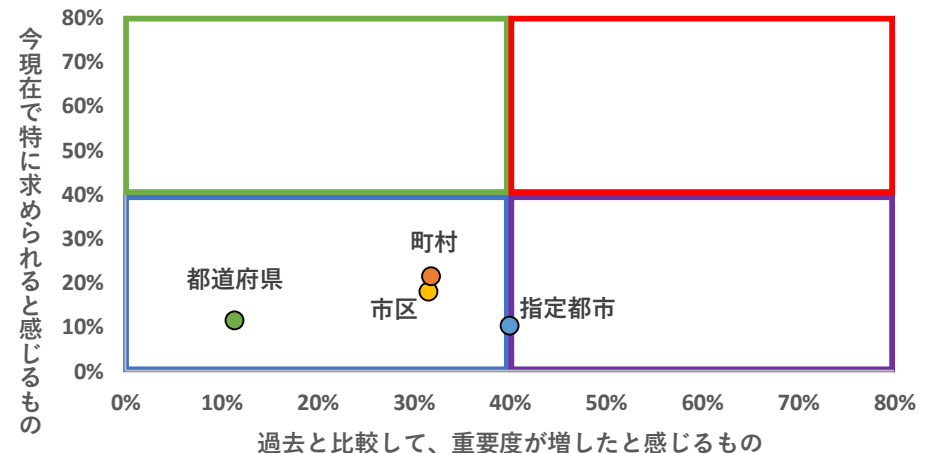
⑥ 業務配分や評価を通じた部下の育成



⑧ 働きやすい職場環境作り



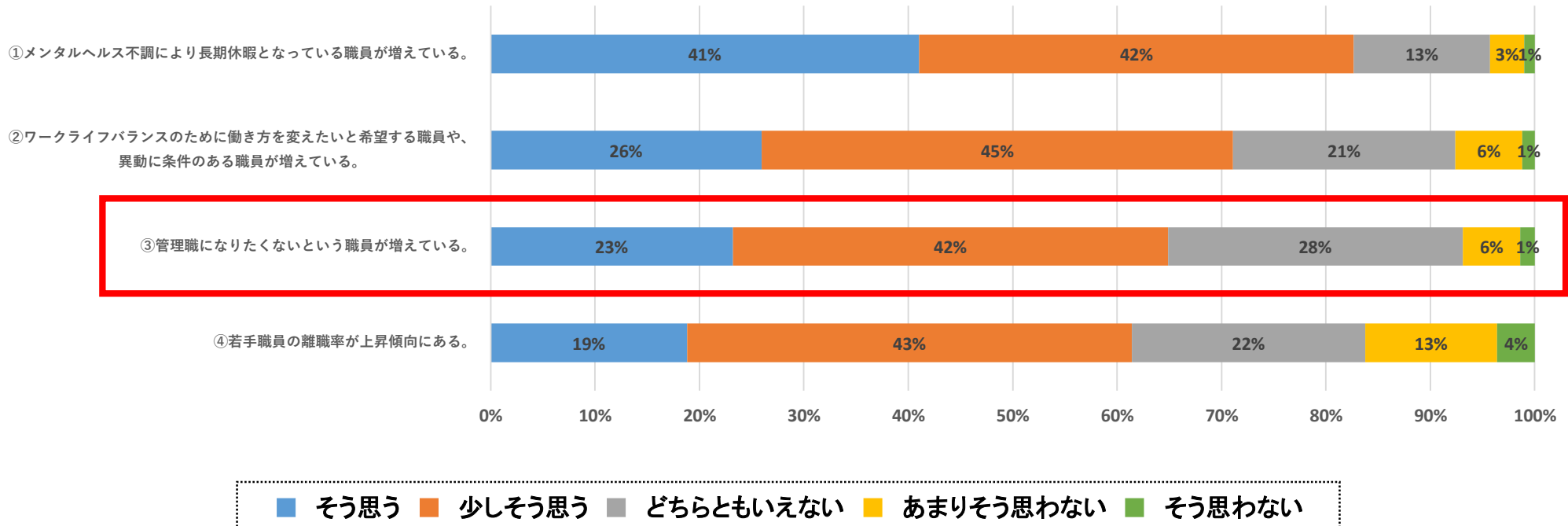
⑨ コンプライアンス意識



人事管理上の課題（最近の傾向）

第4回 ポスト・コロナ期の地方公務員の
あり方に関する研究会
（令和4年1月19日開催）資料1より

- 近年、特に課題と考えられている人事管理上の課題について、最近の傾向を調査。
- ①メンタルヘルス不調による長期休暇職員が増えていると感じる回答が約8割にのぼる。総務省のアンケート調査^(※)における「メンタルヘルス対策についての地方公共団体の認識」とも一致しており、団体規模にかかわらず、人事管理上の大きな課題であると考えられる。



（※）令和2年度メンタルヘルス対策に係るアンケート調査（抄）

本調査結果の傾向

3 メンタルヘルス対策についての地方公共団体の認識

9割を超える団体が「重点的に対策すべきと思う職員」がある、「メンタルヘルス対策等について困っていること」があると回答し、約8割の団体が「メンタルヘルス不調による休務者の増加傾向」があると回答している。

- 地方公共団体においては、関係法律及びこれらの法律に基づく各厚生労働省指針に基づき、各種ハラスメントを防止するために雇用管理上の措置を講じなければならないこととされている。
- また、関係法律及び各厚生労働省指針を遵守した上で、国家公務員において人事院規則等に基づき対応が求められている追加的な対応（カスタマーハラスメント対策を含む。）についても適切に取り組むよう、総務省から助言している。

◆地方公共団体における各種ハラスメント対策への対応について

（令和5年12月27日付け総務省自治行政局公務員部公務員課女性活躍・人材活用推進室長通知）（抄）

地方公共団体における各種ハラスメントの防止については、関係法律及びこれらの法律に基づく各厚生労働省指針に基づき、各種ハラスメントを防止するために雇用管理上の措置を講じなければならないこととされています。

（中略）

2 公務部門における上乗せ事項

（前略）地方公共団体においては、関係法律及び各厚生労働省指針を遵守した上で、公務の職場は各種ハラスメント対策の模範となるべきこと、職員がその能力を十分発揮できる勤務環境を保持することによって国民に質の高い行政サービスを実施するためにも各種ハラスメントを防止する必要があることといった公務職場特有の要請に応える観点から、これらの追加的な対応についても、各種ハラスメントの防止に向けて適切に取り組んでいただきたいこと。

○パワーハラスメント

◆事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（令和2年厚生労働省告示第5号）（抄）

2 職場におけるパワーハラスメントの内容

（1）職場におけるパワーハラスメントは、職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものであり、①から③までの要素を全て満たすものをいう。

なお、客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、職場におけるパワーハラスメントには該当しない。

7 事業主が他の事業主の雇用する労働者等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為に関し行うことが望ましい取組の内容

事業主は、取引先等の他の事業主が雇用する労働者又は他の事業主（その者が法人である場合にあっては、その役員）からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為（暴行、脅迫、ひどい暴言、著しく不当な要求等）により、その雇用する労働者が就業環境を害されることのないよう、雇用管理上の配慮として、例えば、（1）及び（2）の取組を行うことが望ましい。また、（3）のような取組を行うことも、その雇用する労働者が被害を受けることを防止する上で有効と考えられる。

◆人事院規則10-16（パワー・ハラスメントの防止等）の運用について（令和2年4月1日職職-141）（抄）

第4条関係 1

五 職員が担当する行政サービスの利用者等からの言動で、当該行政サービスをめぐるそれまでの経緯やその場の状況により、その対応を打ち切りづらい中で行われるものであって、当該言動を受ける職員の属する省庁の業務の範や程度を明らかに超える要求をするものに関する苦情相談があった場合に、組織として対応し、その内容に応じて、迅速かつ適切に職員の救済を図ること。

○セクシュアルハラスメント

◆事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（平成18年厚生労働省告示第615号）（抄）

2 職場におけるセクシュアルハラスメントの内容

（1）職場におけるセクシュアルハラスメントには、職場において行われる性的な言動に対する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受けるもの（以下「対価型セクシュアルハラスメント」という。）と、当該性的な言動により労働者の就業環境が害されるもの（以下「環境型セクシュアルハラスメント」という。）がある。

なお、職場におけるセクシュアルハラスメントには、同性に対するものも含まれるものである。また、被害を受けた者（以下「被害者」という。）の性的指向又は性自認にかかわらず、当該者に対する職場におけるセクシュアルハラスメントも、本指針の対象となるものである。

○妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント

◆事業主が職場における妊娠、出産等に関する言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（平成28年厚生労働省告示第312号）（抄）

2 職場における妊娠、出産等に関するハラスメントの内容

（1）職場における妊娠、出産等に関するハラスメントには、上司又は同僚から行われる以下のものがある。なお、業務分担や安全配慮等の観点から、客観的にみて、業務上の必要性に基づく言動によるものについては、職場における妊娠、出産等に関するハラスメントには該当しない。

イ その雇用する女性労働者の労働基準法(昭和22年法律第49号)第65条第1項の規定による休業その他の妊娠又は出産に関する制度又は措置の利用に関する言動により就業環境が害されるもの（以下「制度等の利用への嫌がらせ型」という。）

ロ その雇用する女性労働者が妊娠したこと、出産したことその他の妊娠又は出産に関する言動により就業環境が害されるもの（以下「状態への嫌がらせ型」という。）

◆子の養育又は家族の介護を行い、又は行うこととなる労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために事業主が講ずべき措置等に関する指針（平成21年厚生労働省告示第509号）（抄）

（一）職場における育児休業等に関するハラスメントの内容

イ 職場における育児休業等に関するハラスメントには、上司又は同僚から行われる、その雇用する労働者に対する制度等の利用に関する言動により就業環境が害されるものがあること。なお、業務分担や安全配慮等の観点から、客観的にみて、業務上の必要性に基づく言動によるものについては、職場における育児休業等に関するハラスメントには該当しないこと。

1. セクシュアルハラスメント対策

2. マタニティハラスメント対策

3. パワーハラスメント対策

ハラスメント対策を強化するため、労働施策総合推進法等を改正
(令和元年6月5日公布、令和2年6月1日施行)

地方公共団体は、職場のセクハラ対策、パワハラ対策等を防止するため、
雇用管理上、講ずべき措置義務の適用を受ける。

事業主が講ずべき措置 10項目 (厚生労働大臣が定める指針)

1. 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

- (1) 職場におけるハラスメントの内容・ハラスメントがあつてはならない旨の方針を明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。
- (2) ハラスメントの行為者については、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。

2. 相談(苦情を含む)に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- (3) 相談窓口をあらかじめ定めること。
- (4) 相談窓口担当者が、内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。また、広く相談に対応すること。

3. 職場におけるハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

- (5) 事実関係を迅速かつ正確に確認すること。
- (6) 事実確認ができた場合には、速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行うこと。
- (7) 事実確認ができた場合には、行為者に対する措置を適正に行うこと。
- (8) 再発防止に向けた措置を講ずること。(事実が確認できなかった場合も同様)

※マタニティハラスメント対策では「業務体制の整備など、事業主や妊娠等した労働者その他の労働者の実情に応じ、必要な措置を講ずること。」も講ずべき措置に含まれる

4. 1～3までの措置と併せて講ずべき措置

- (9) 相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、周知すること。
- (10) 相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること。

追加的な対応内容 (国(人事院規則)の取組)

- ① 自らの雇用する労働者以外の者に対する言動に関する取組
(他の事業主が雇用する労働者、求職者、フリーランス等)
- ② 他の事業主の雇用する労働者や顧客等からの著しい迷惑行為(いわゆるカスタマーハラスメント等)に関する取組
- ③ 他の行政機関の職員からハラスメントを受けた場合の、当該職員の任命権者への調査要請・指導等の求め
- ④ 他の行政機関から③の求めがあった場合の必要な協力
- ⑤ 人事委員会・公平委員会への苦情相談が可能な旨の周知

◆厚生労働省カスタマーハラスメント対策リーフレット（抜粋）

カスタマーハラスメントとは

企業や業界により、顧客・取引先（以下「顧客等」）への対応方法・基準が異なることが想定され、明確に定義付けられませんが、企業の現場では以下のようなものがカスタマーハラスメントであると考えられます。

（本来、顧客等からのクレーム・苦情は、商品・サービスや接客態度・システム等に対して不平・不満を訴えるもので、それ自体が問題とはいえ、業務改善や新たな商品・サービス開発に繋がるものでもある点には留意が必要です）

顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの

・「顧客等」には、実際に商品・サービスを利用した者だけでなく、今後利用する可能性がある潜在的な顧客も含みます。

・「当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして…社会通念上不相当なもの」とは、顧客等の要求の内容の妥当性の有無・程度を考慮した上で、当該クレーム・言動の手段・態様が「社会通念上不相当」であるかどうかを判断すべきという趣旨です。

顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合には、その実現のための手段・態様がどのようなものであっても、社会通念上不相当とされる可能性が高くなると考えられます。他方、顧客等の要求の内容に妥当性がある場合であっても、その実現のための手段・態様の悪質性が高い場合は、社会通念上不相当とされることがあると考えられます。

・「労働者の就業環境が害される」とは、労働者が、人格や尊厳を侵害する言動により身体的・精神的に苦痛を与えられ、就業環境が不快なものとなったために能力の発揮に重大な悪影響が生じる等の当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることを指します。

「顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合」や、「要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なもの」の例としては、以下のようなものが想定されます。

「顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合」の例

- ・企業の提供する商品・サービスに瑕疵・過失が認められない場合
- ・要求の内容が、企業の提供する商品・サービスの内容とは関係がない場合

「要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当な言動」の例

（要求内容の妥当性にかかわらず不相当とされる可能性が高いもの）

- ・身体的な攻撃（暴行、傷害）
- ・精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言）
- ・土下座の要求
- ・継続的（繰り返し）、執拗（しつこい）な言動
- ・拘束的（不退去、居座り、監禁）な行動
- ・性的な言動 等

（要求内容の妥当性に照らして不相当とされる場合があるもの）

- ・商品交換の要求
- ・金銭補償の要求 等

