

報 告

現在、新型コロナウイルス感染症の拡大防止など、喫緊の課題に対しては県民からの確で迅速な対応を強く求められており、県職員の担う役割は一層大きくなっています。その一方、感染防止対策等の一環として行った在宅勤務（テレワーク）などの取組は、新たな勤務環境への変革の兆しとなっています。従来の行政課題に加え、新たな行政課題に対応するためには、業務のスクラップ&ビルドにより見直しを行っていくことはもちろんですが、これまでの制度、運用や慣習等を検証し、改善につなげていくことも重要です。とりわけ人事行政は、あらゆる行政課題の解決や行政サービスの質の向上を図る上で根幹となるものであり、多様な人材の確保及び育成、能力や経験等を十分に発揮できる働き方の実現や、定年の引上げなどに対応した給与制度を適切に運用していくことが肝要です。

また、様々な課題に対し、限られた経営資源の中で、柔軟な組織運営による公務能率を向上させていくことが極めて大切です。同時に職員には行政の専門家としての資質や能力の向上とともに、自覚と責任感に裏付けられた行動力が求められます。

その方策として、より優秀で多様な人材の確保、効果的な人材育成、能力の実証による任用、職務・職責に応じた給与制度等が重要であるとともに、DX^(※)を推進した業務の効率化や、在宅勤務、オンライン会議等勤務環境の変化を働き方改革等への取組へ繋げていくことも必要です。

また、本県の厳しい財政状況を踏まえ、任命権者においては、引き続き任用、給与、働き方等の人事行政が人件費に与える影響についても注視し、適切な対応を講じていくことが必要です。

これらのことを踏まえ、人事管理に関する主な課題と取組の方向性及び給与に関する調査結果とその見解について、次のとおり報告します。

※ DX: Digital Transformationの略。進化したデジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること。

第1 人事管理に関する報告

1 人材の確保・育成

(1) 人材の確保

公務員の採用に係る状況は依然として厳しい中にあり、国や自治体間の競合はますます激しくなっています。このような状況下で、行政課題が多様化・複雑化し、少子高齢化や情報技術の高度化が進む中、時代の流れに的確に対応できる優秀で多様な人材を確保することが求められています。しかし本県の採用について、県職員採用候補者A試験の申込者数は長期的に減少傾向が続き、教員及び警察官にも同様の傾向がみられます(図1～図3参照)。特に県職員は、公務員の定年の引上げが一定の影響を与えることが想定されるものの、今後十数年で多数の定年退職が見込まれています。行政課題に安定して対応するためには継続的な人材確保を行うことが必要ですが、令和3年度県職員採用候補者A試験の競争倍率は過去最低の2.7倍となり、特に3職種(林業・総合土木・建築)の最終合格者数が採用予定数に満たないなど、苦慮する状況が続いています。

受験者数のこれ以上の減少を避けるため、受験者が求める情報を簡単に収集できるよう、Webを活用した説明会等の開催を行うとともに、ホームページ及びSNSをより一層活用します。さらに、受験前の年齢層及び東海・関西圏等比較的受験者の多い地域の居住者へのアプローチ方法並びに採用活動を行う効果的な時期・方法のほか、公務員を目指していない層への三重県職員の魅力のPR方法について検討します。

その上で、採用をめぐる状況の変化を見極めながら、より多い受験者数の確保や、どのような資質・能力を持った人材を求めるのか、それを採用試験においてどのように見極めるのかについて抜本的な見直しを含め、引き続き調査・研究を行い、優秀で多様な人材の確保に向け改善を図っていきます。

今後、より業務が多様化し、専門的になるにつれ、民間人材の知見を積極的に取り入れていく必要があり、また、これにより組織においては新しい考え方を取り込む効果も期待できます。民間人材の採用に当たっては必要性の確認や公正性を確保した上で、どのような採用方法が最も適当であるか検討します。

図1：県職員採用候補者A試験 採用予定数及び申込者数の推移

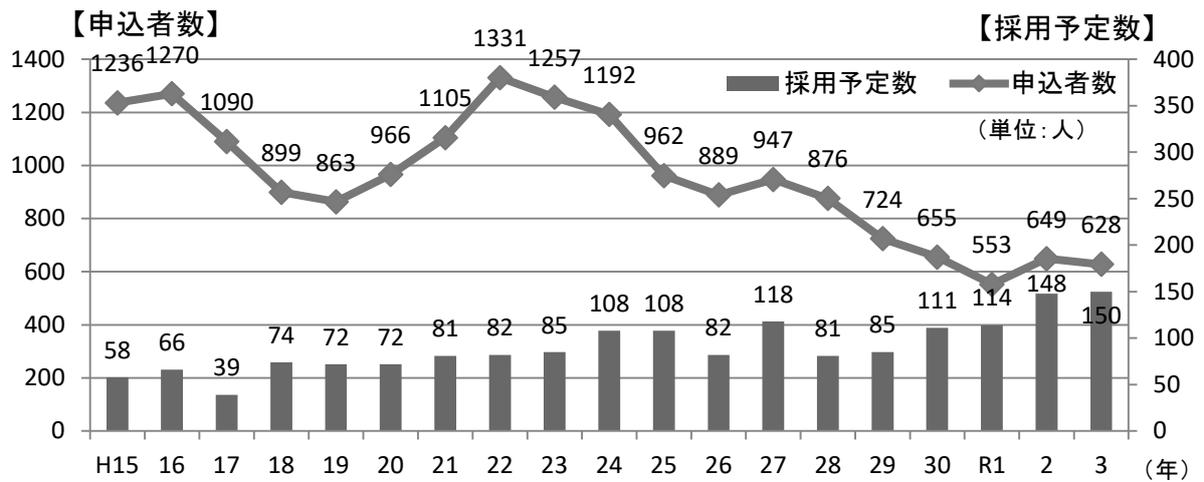


図2：教員採用選考試験 採用予定数及び申込者数の推移

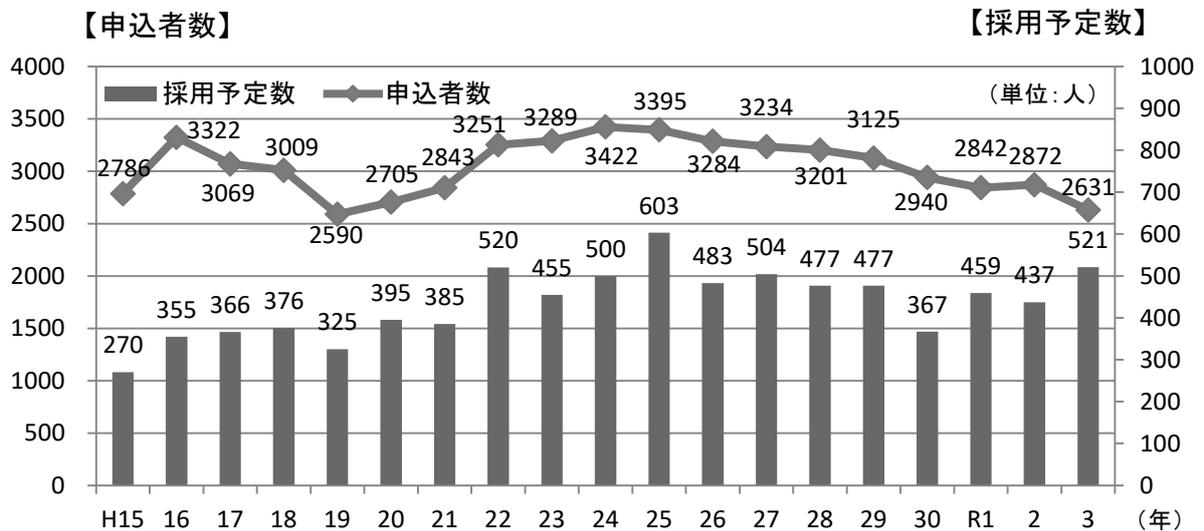
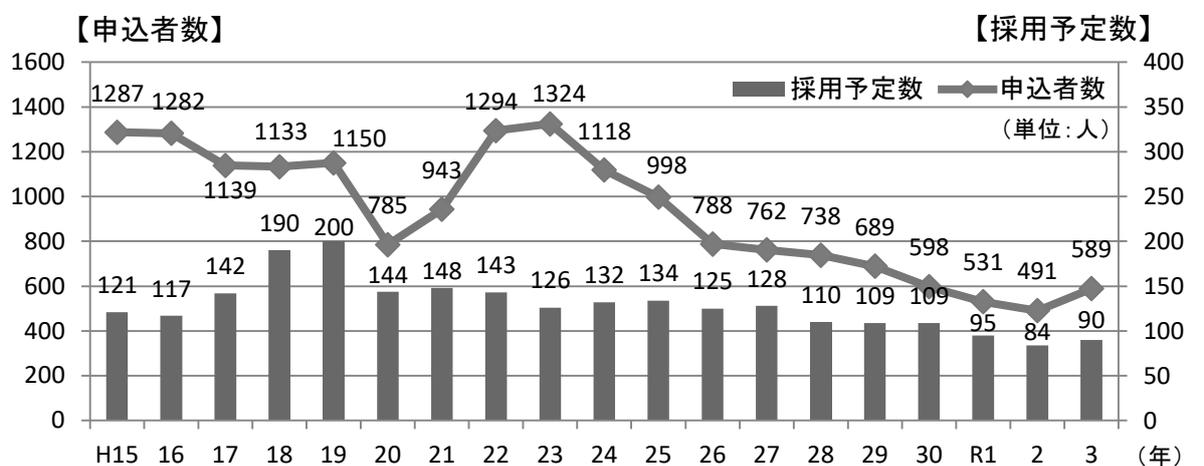


図3：警察官採用候補者試験 採用予定数及び申込者数の推移



(2) 人材の育成・活用

ア 人材の育成

人材の育成は、実効性の高い行政運営を継続的に行う上で極めて重要です。知事部局においては、「時代の変化に的確に対応できる多様な人材」と「挑戦する風土・学習する組織」に向けた人づくりをテーマとした「三重県職員人づくり基本方針」のもと、職員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上や変化が激しい時代の中で求められる人材の育成を進めています。

三重県職員人づくり基本方針では、OJT^(※1)を人材育成の最も重要な柱と位置づけ、職場全体でOJTに取り組む仕組みを充実させるとともに、上司・部下間のみならず、先輩・後輩間のOJTの活性化に取り組むこととされています。

OJTは、職場や職級にかかわらず日常的に行われるべき取組です。OJTを効果的に機能させるためには、各職員が育成の必要性に対する強い意識を持ち、高い指導能力を備え、部下や後輩職員のスキルや意欲を向上させられる仕組みが必要です。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、新規採用職員研修を含む集合研修の多くが延期や中止、規模の縮小、開催方法の変更（動画配信・オンライン研修）を余儀なくされました。

新規採用職員研修をはじめとする若手職員の集合研修は、すべての職員に共通して必要な知識及び技能など、県職員として必要な基本的能力や資質向上を図るとともに、職員同士の相互啓発や関係の構築が得られる重要な研修です。

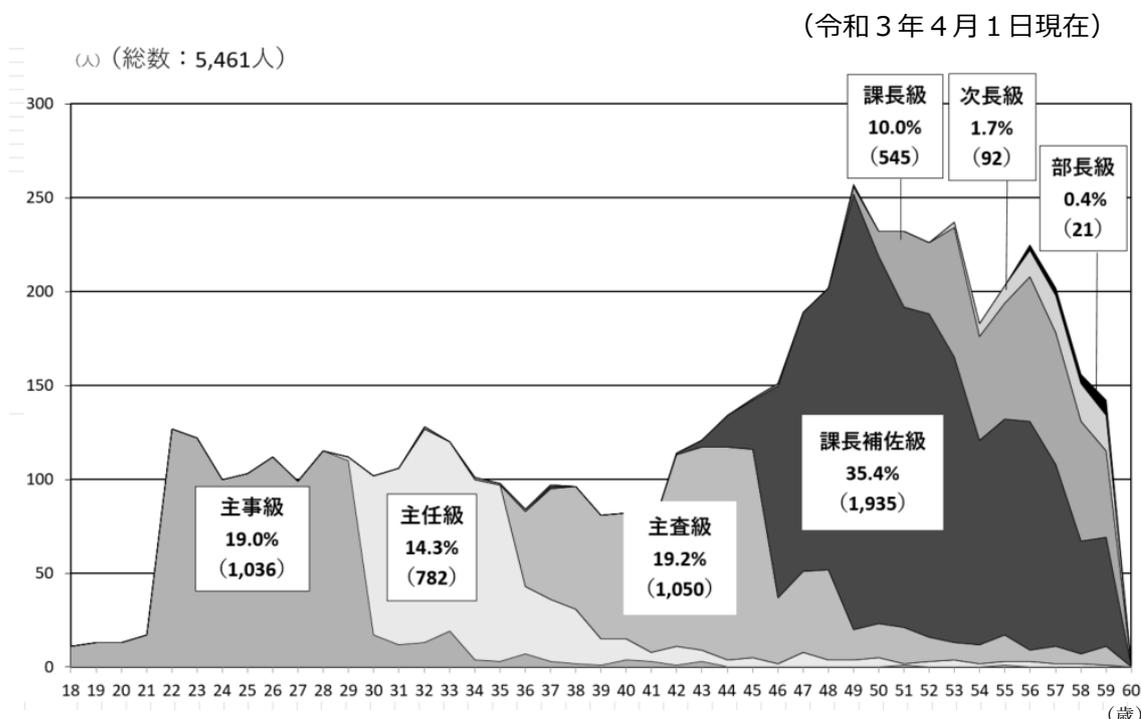
しかしながら、集合研修が計画通りに実施できなかったことにより、同期採用職員同士で直接コミュニケーションを取る機会が減少し、今後の関係が希薄化してしまう懸念もあるため、一体感の薄れや孤立感がモチベーションの低下につながらないように、定期的にフォローアップを行うなど対策が必要です。

また、研修のオンライン化が進む中、研修の目的や内容に応じて、集合研修・オンライン研修それぞれの特徴と利点を生かした研修を実施することが求められます。

昨年の報告でも述べたとおりですが、若手・中堅職員にあっては、図4にあるように、今後十数年の間には職員構成の多数を占める高齢層の職員が退職を迎え、これら職員が現在担っている職務を少数である自身の世代で担わなければならないことや、現在よりも早期にマネジメント層に登用される可能性があることを強く認識する必要があります。若い時から自身の能力向上の必要性について主体的に考え、現状にとらわれず新たな事柄に挑戦し、常に学んでいく姿勢を持つことがこれまで以上に重要です。

また、職員が学びを行うための自主性を生み努力するための動機を与えてサポートし、新たな事柄への取組が評価される「挑戦する風土・学習する組織」に向けた職場風土を創りあげていくためには、管理職員の役割も重要です。職場において「挑戦しよう、学んでいこう」という環境や雰囲気醸成するためには、平素からコミュニケーションを十分に図り、適切なマネジメントを行うことで、職員が学びを行うための時間確保や、職員一人ひとりが必要とする能力の把握に、管理職員がリーダーシップを発揮していくことが不可欠です。

図4：年齢・職級別職員構成



(注) 「令和3年人事統計調査」から、知事部局、各種委員会事務局、県立学校、市町立学校、警察の行政職給料表、研究職給料表、医療職給料表(二)、医療職給料表(三)適用職員の構成を示しています。

令和3年6月には、地方公務員の定年を引き上げるための「地方公務員法

の一部を改正する法律案」が可決され、成立しました。本改正案により、定年を引き上げるとともに、60歳で原則として管理職から外れる役職定年制（管理監督職勤務上限年齢制）が導入されます。本人の意欲の維持・向上のためには、役職定年後の職員の役割や業務内容の明確化、人事管理の変化への納得度を高める支援や仕組みづくりが必要です。また、管理職員は、高齢層の職員の能力や意欲の把握、期待する役割の伝達等を、他の職員と同様に人事評価面談等を通じて行い、個々の働きに対して評価し、しっかりとフィードバックすることも重要です。

定年の引上げ後は、全職員のうち高齢層の職員の占める割合は上昇することが想定されます。高齢層の職員は若手職員を支えながら、今まで培ってきた知識や技術を継承していくことはもちろんですが、自ら担当職員としてさまざまな分野で活躍できるよう、自身の60歳以降の働き方を見据えて、ポータブルスキル^(※2)をアップデートしていかなければならないという当事者意識を持つことも重要です。

本県では、DXやICT^(※3)への理解を深め、実際の現場での業務改善の取組を通じて、実践的なスキル・ノウハウを身に付け、デジタル技術も活用しつつ、県庁の働き方や組織運営を見直す「スマート改革」を最前線で進める「スマート人材」の育成に取り組んでいます。

今後、さらにスマート改革やDXの必要性が高まる中、これらの取組を推進していくためには、スマート人材の育成はもとより、職員一人ひとりが業務改善、意識改革に取り組む当事者として認識する必要があります。また、定型業務がAI^(※4)・RPA^(※5)等に置き換わった際には、より付加価値の高い業務に注力するため、コミュニケーション力、創造力、調整力等の能力向上がさらに重要となってきます。

教育委員会においては、経験年数に応じた各段階で教員として求められる能力を明示した「校長及び教員としての資質の向上に関する指標」を平成30年3月に策定し、各教員が教職生活全体を俯瞰しつつ、計画的・効果的に能力の向上に努めることができるような取組を行っています。教育課題の多様化・複雑化に対応するため、教員一人ひとりの資質の向上と高い専門性を養う必要があります。今後も多くの教員の退職が見込まれる中、若手や中堅教

員については、早期に中心的役割を担うことが求められることから、これまでの教育実践の蓄積を引き継ぎながら、学校経営、授業力向上、教育相談の体制づくりの推進に取り組むよう育成していくことが必要です。

警察においては、警察学校その他の教養訓練施設における各種研修等を通じた人材育成を図っています。また、女性職員に対するキャリア形成支援として、目標とすべき姿を示し、仕事に対する意欲の維持と昇任意欲の向上を目的とするセミナーを開催したり、若手・新規採用職員に対して先輩職員がキャリア形成上の課題や悩みの解決を支援する制度を導入したりしていますが、引き続き全職員が活躍できるような組織力の向上に取り組むことが求められます。

- ※1 OJT : On-the-Job Trainingの略。
職場での実践を通じて業務知識を身に付ける育成手法。
- ※2 ポータブルスキル : 業種や職種が変わっても通用する「持ち出し可能な能力」。
- ※3 ICT : Information and Communication Technology (情報通信技術)の略。
- ※4 AI : Artificial Intelligence (人工知能) の略。
学習・推論・判断といった人間の知能のもつ機能を備えたコンピューターシステム。
- ※5 RPA : Robotic Process Automation の略。
デスクワーク (主に定型作業) を、パソコンの中にあるソフトウェア型のロボットが代行・自動化する概念。

イ 女性活躍の推進と能力や適性に基づいた人材育成

「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律 (以下「女性活躍推進法」という。)」が、平成28年4月の完全施行から6年目を迎えています。(令和7年度末まで10年間の時限立法)

地方公務員は原則として競争試験をもとに合格者を決定していることから、男女の別は採用に影響されませんが、民間企業と比べ、女性の就業継続や制度の整備について先行しているとのPRを行うことなどにより、令和2年度のA試験における採用者の女性の割合は45%になっています。なお、警察官においては業務の特殊性に鑑み「男性」「女性」の試験区分を例外的に設けていますが、令和2年度から採用者に占める女性の割合を引き上げ、毎年度概ね

25%とする取組が行われています。

また、管理職員の登用や職域拡大についても、知事部局においてこれまで女性職員を配置していなかった管理職ポストに女性職員を登用するなど積極的な取組が進められています。前期計画（平成28年度～令和2年度）の実績として、管理職への女性登用率が11%と目標（10%）を達成したことから、後期計画（令和3年度～令和7年度）では将来的な管理職への登用（令和7年4月目標値16%）につなげるため、管理職前段階における班長、地域機関の課長等の女性職員の割合に係る目標26%を新たに設けています。

採用、登用において、こうした取組が進められている一方、育児休業の取得については、男女間で大きな差があります。現状として知事部局（令和2年度）の育児休業の取得率・取得期間は、女性は100%で約5割が1年半以上、男性は51%で約7割が1か月以内となっています。これは、育児における男女間の関わりに伴うものであると推察されるため、より一層男性職員の育児への参加を促す必要があります。

このほか、男女の別にかかわらず、育児等の事情により業務の制限が必要な期間にあっても、キャリア形成を見据えた人材育成や仕事へのモチベーションが下がることのないようにすることが必要です。仕事と育児の両立を可能とする環境の整備のもと、性別によらず能力や適性に基づいた人事配置や事務分掌を通して人材育成を図っていくことが重要となります。

さらに、性別や時間制約の有無にかかわらず、全ての職員が能力を最大限発揮できる環境づくりが必要です。新型コロナウイルス感染症の拡大防止により広がりつつある、在宅勤務や時差出勤等柔軟な働き方も活用し、多様な人材の活躍を促す働き方改革等に総合的に取り組むことが重要です。

（3）不祥事及び不適切事務の防止に向けた取組の徹底

各任命権者において、コンプライアンス推進のための様々な取組が行われていますが、依然として職員が窃盗やわいせつなど重大な非違行為により逮捕される不祥事が発生しています。不祥事が発生する大きな原因としては、公務員としての自覚の欠如が考えられます。自分は県民の信託を受けて公務を遂行している県職員であること、自分の行動が県全体、職員全体への信頼に大きく影

響を与えることを全職員が強く自覚し、自らを厳しく律するよう徹底することが必要です。

また不適切事務の発生もみられますが、これらについては、再発防止策の検討に加えて、紙でやり取りされている情報の電子化や、AI・RPA等の先端技術の活用による業務改善を進め、職員の業務負担の軽減や時間短縮を図りつつ、正確で効率的な業務遂行につなげていくことも重要です。

職員の不祥事及び不適切事務は、職員全体に対する県民の信頼を大きく損なうこととなります。県民との信頼関係は県政運営の基本であることから、職員の非違行為に対しては、懲戒処分も含め厳正に対処するとともに、県民からの信頼回復に向けて職員個人の不断の資質向上と、職員が意欲的に仕事に取り組むことのできる環境づくりの推進が必要です。また、業務を進める上で想定されるリスクを共通認識し、発生を未然に防ぐ方策を準備する内部統制制度が令和2年度に導入されたところであり、取組の徹底によりさらなるコンプライアンスの向上が求められています。

2 能力・実績に基づく人事管理の推進と組織力の向上

平成27年4月から本格実施されている「県職員育成支援のための人事評価制度」をはじめ、各任命権者において人事評価が実施されています。

本委員会は、昨年報告で、評価基準の明確化や評価要素の一部改正が正しく運用され、加えて所属長と職員とが制度趣旨を理解・共有し、公正な人事評価を行うことが必要と指摘しました。

それを踏まえ、令和3年1月及び8月には、改めて「県職員育成支援のための人事評価制度」に係る制度趣旨の徹底について総務部長通知が出され、適正な目標設定、評価段階の判断基準の明確化、面談の適切な実施についてなど、評価制度の趣旨が周知徹底されました。この中で評価については中位にあたる「3」が「期待される標準的な水準」であり、引き続き適切な運用が求められています。

さらに、評価者である所属長に対しては、人事評価制度が目指すものの本質を理解し、正しい運用のための基本理念を学ぶため、新任所属長研修が早期に行われました。人事評価制度が正しく運用されるよう、引き続き徹底を図っていくことが必要です。

偏りのない評価を実現するため、公平性、客観性が重要であることは、教育委員会、警察においても同様です。加えて、教育委員会、警察では、昇任試験による評価・登用が実施されています。昇任試験、人事評価ともに公正な運用を行うことで、有為な人材の育成・登用を図り、公務能率の最大化へとつなげることが必要です。

今後も、所属長と職員は、職員の意欲や能力の向上に取り組む人事評価制度の制度趣旨を理解・共有し、評価の公平性・客観性についても留意した上で、目標を設定し、公正な人事評価を行うことが必要です。

本来、人事評価制度を効果的に運用するためには、職員の能力、実績や意欲を適切に把握し、今後の成長につなげることが大切です。目標の設定に関しては、本委員会で指摘したストレッチゴール^(※)の設定など、所属長と職員が対話を通じて相互理解を深め、目標に対する納得性を高めることで人材育成につなげることが必要です。そして何よりも、人事評価が公平かつ客観的に行われることで人事評価に対する職員の信頼を向上させることが人事評価制度の効果的な運用につながります。

地方公務員法では、人事評価を任用、給与、分限等の人事管理の基礎として活用することとしています。各任命権者においては、職員の育成支援とともに各職級に求められる職責を果たしているかなどを的確に評価し、下位の評語も含め各評語の水準に応じた適正な評価により、能力、実績に基づく人事管理を進める必要があります。

また、本委員会は、勤務成績が不良な職員に対して、人事評価等の能力の実証に基づき、降任・免職等の分限処分も含めた厳正な対処を行うことも必要と述べているところであり、今後も適正な対処が必要なことに変わりはありません。

時代の変化を踏まえた新たな人事評価の在り方は、各任命権者共通の課題と言えます。限られた経営資源のもと、これまで以上に効率的、効果的な人事行政を進めていくことが求められています。能力・実績に基づく人事管理、強み・弱みを踏まえた人材育成や活用等を通して、「職員全体の意欲・能力の向上」と「職員のやりがいを引き出す組織風土の醸成」による「組織力の向上」を一層進めていく必要があります。

※ ストレッチゴール【stretch goal】：個人や組織において、手を伸ばすだけでは届

かず、背伸びをして手を伸ばさないとつかめないような難度の目標。

3 勤務環境の整備

(1) 知事部局等における労務管理の推進

平成31年度からの時間外勤務命令の上限等に係る制度導入に伴い、他律的業務の比重の高い所属は、月45時間・年360時間の制限を超える時間外勤務を例外的に認める指定が行われているところですが、令和3年3月現在で約56%の所属が他律的所属となっています。引き続き事業の見直し、業務の削減・効率化に取り組むとともに、適切な検証を行い、他律的所属の指定を必要最小限とする必要があります。

新型コロナウイルス感染症や豚熱の対応に当たっては、特例業務^(※1)として、やむを得ず月100時間・年720時間等の制限を超える時間外勤務命令を行うことができるものの、過重労働による健康被害を防止するための措置の徹底が必要です。

時間外勤務をできるだけ発生させないように、全庁をあげて部局を超えた応援体制が構築されていますが、緊急性のある業務や高い専門性を要する業務については、特定の職員に負荷がかかっており、月100時間超の時間外勤務者が多数発生している状態が長期にわたり続いています。このため、より果敢に県庁全体の業務の見直しを行い、柔軟かつ迅速に適切な人員配置を行うことが必須です。

また、緊張感の伴う業務遂行により心身に大きな負担が懸念されることから、ストレスケアなど適切な健康対策を行うことが重要です。特に、月80時間を超えて時間外勤務を行う職員の健康管理は喫緊の課題であり、所属長による健康管理のマネジメントのもとで、必要な職員へ確実に医師の面談を受けさせるなど、心身の不調について相談しやすい環境を整える対策が不可欠です。

さらに、所属長をはじめとする管理職員が、職員の健康を守るという強い意思のもと、いつもと違う様子に早く気づき、声をかけて話を聴くなどのきめ細やかな配慮を行い、職員の職場環境の改善に取り組むことが重要です。そのための一つの方法として、令和3年6月に中央労使協働委員会から提案された「労使協働による、3つの『あと10%』活動」^(※2)（以下「『あと10%』活動」と

いう。)を推進し、労使が共に働きやすい職場環境づくりを進める必要があります。

今回のことを教訓として、再び同じような状況が発生した場合、職員の健康を確保し、良好な勤務環境をどのように構築するのか事前に検討しておくことが求められます。

- ※1 特例業務：大規模災害への対応等の重要な業務であって、県民の生命・健康に重大な被害を与える恐れがあるなど特に緊急に処理することを要する業務。
- ※2 労使協働による、3つの「あと10%」活動：所属長との対話、ベテラン職員の声かけ、部局長による業務の廃止・見直し取組を、「あと10%」行う活動。

(2) 学校現場における労務管理の推進

近年、教員の業務が長時間に及ぶ深刻な実態が明らかになっており、学校教育の中で効果的な教育活動を行うためには、学校における働き方改革が急務となっています。

国の指針等に基づき、令和2年度から施行されている「三重県立学校における教育職員の在校等時間の上限等に関する規則」及び同指針の趣旨や働き方改革の考え方を共有し、労務管理を行う管理職だけでなく、教員一人ひとりにおいても、在校等時間から所定の勤務時間を除いた時間が原則月45時間、年360時間の範囲となるよう毎日の時間管理の必要性の意識を高めていくことが重要です。また、全ての公立学校において一人一台パソコンにタイムカード機能やアラート機能を追加するなど在校等時間の客観的及び効率的な把握に努めていますが、校長及び教育委員会は、教員の健康確保の観点から強いリーダーシップを持って業務量の適切な管理を行い、在校等時間の縮減に向けた取組を進める必要があります。

さらに、コロナ禍において、オンライン授業や分散登校への対応など、例年とは違う対応が多く求められています。学校における働き方改革は、「特効薬のない総力戦」とよばれていますが、県及び市町と学校が一体となって総勤務時間縮減に係る目標の設定と統一した3項目（定時退校日の設定、部活動休養日の設定、会議時間の短縮）に取り組むほか、オンライン会議の活用、会議・研修会等の縮減をする取組を進めています。また、一年単位の変形労働時間制についても検討が進んでいますが、制度の改善や仕組みの整備にとどまらず、総

勤務時間縮減に向けて今後も引き続き全ての関係者が協力・連携し取組を推進していくことが必要です。

外部人材の活用として、公立学校に教材の準備・印刷等の教職員の業務補助を行うスクール・サポート・スタッフ、部活動指導について教職員に代わって引率が可能な部活動指導員等の配置が行われています。また、学校における働き方改革推進本部（文部科学省）において、さらなる部活動改革の推進をめざし「令和5年度以降、休日の部活動の段階的な地域移行」を進める議論が行われているところです。教員における働き方改革については、時間外労働の大きな原因である部活動の在り方や、最近の新型コロナウイルス感染症の影響による対応等を含めて、今後も取組を進める必要があります。

（3）警察における労務管理の推進

警察の職場においても、平成31年度から時間外勤務命令の上限等に係る制度が導入されており、勤務の特殊性から全ての警察署をはじめ多くの所属が他律的所属となっていますが、令和2年度において、過重労働による健康管理医の面接指導の対象となる月80時間を超えて時間外勤務を行う職員は、ごくわずかとなっています。また、月80時間を超えて時間外勤務を行った職員が健康管理医の面接指導を希望しなかった場合でも、保健師が電話等による支援を行うこととされているほか、健康管理については、職員と日常的に接する管理監督者を中心とするラインケアが手厚く行われており、健康リスクの早期発見・早期対応につなげた取組を行っています。

令和2年度から年休取得の目標を概ね100%と掲げ、20日の取得を目標とし、時間単位の休暇取得も推進しています。宿直勤務日の翌日が平日の場合、8時30分から翌日12時30分までの勤務となりますが、12時30分以降は時間外勤務をさせず帰宅を促す、又は翌日午前中の4時間の休暇を勧めるなどの取組が行われています。引き続き適切な制度運用を図るとともに、現場の一人ひとりが、健康確保等の観点から長時間労働を是正するという趣旨を正しく理解する必要があります。

また、採用から3年間は指導する先輩職員を指定したり、幹部職員が若手職員の意見を意識的に聴くなど、どの所属においても風通しの良い職場となるよ

う引き続き取り組むことが重要です。

令和3年度から休暇申請承認システムが導入されたことにより、職員は休暇を取得しやすくなり、休暇を管理する職員についても事務の負担軽減が図られました。今後も業務の効率化を図るなど、職員が能力を最大限発揮できるように勤務環境を一層整備していくことが重要です。

(4) 柔軟かつ多様な働き方

仕事と家庭生活を両立するためには、育児や介護等の様々な事情を抱える職員が働きやすい職場環境づくりへの取組が必要です。人事院は今年度の「公務員人事管理に関する報告」の中で、妊娠、出産、育児等と仕事の両立支援のための男性職員による育児休業取得の促進、不妊治療休暇等の有給休暇の新設について言及しました。本県においては、男性職員の育児休業や不妊治療を病気休暇として取り扱うといった一定の整備がされているところですが、今回の報告を受け、既存の制度との整合性を踏まえつつ、より多くの職員が利用しやすい制度の新設・拡充について検討していくとともに、職員が制度を利用しやすい職場環境を作っていくことが必要です。

障がいのある職員については、令和2年4月に策定された「障がい者活躍推進計画」に基づき、障がいのある職員を中心に構成された三重県職員障がい者活躍推進チームにおいて人事担当者と意見交換を行うなど、引き続き障がいのある職員にとって働きやすい職場環境づくりを進めていく必要があります。

また、パートナーシップ関係にある職員について、令和3年9月からの「三重県パートナーシップ宣誓制度実施要綱」の運用開始に合わせ、休暇や手当支給の対象となるよう見直しを行いました。職員一人ひとりが性の多様性を認識し、該当する職員が働きにくさを感じることがないように取り組んでいくことが重要です。

近年、広がりつつある在宅勤務やオンライン会議の積極的な活用も働きやすい職場環境づくりには有効です。通勤が不要になることで、労務管理や給与面で課題はあるものの、身体的な負担の軽減や育児、介護等の時間に充てるなど、それぞれの状況に合わせて働くことが可能となります。

仕事と家庭生活の両立に向けては、休暇制度や在宅勤務等による業務の効率

化だけでなく、管理職員をはじめ職員一人ひとり誰もが働きやすい職場環境をつくるという共通認識を持ち、柔軟な働き方を積極的に実践していくことが重要です。

(5) ハラスメントのない職場環境づくり

本委員会ではこれまでの報告において、ハラスメントのない良好な職場環境づくりの必要性について繰り返し言及しており、各任命権者において、職員研修の実施や相談窓口の設置等により、ハラスメントの排除に努めているところですが、依然としてセクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントなど、ハラスメントに関する職員相談はなくなっておりません。

ハラスメントを防止し、職員が気持ちよく働ける職場をつくることは、県民サービスの向上につながるものです。ハラスメントを当事者間の個人的な問題として片付けるのではなく、職場全体で対応すべき問題として捉え、ハラスメントを正しく理解するための啓発や、「あと10%」活動の取組である対話を積極的に行うことにより、相談しやすい雰囲気作りを進め、より一層ハラスメント防止に取り組んでいく必要があります。

4 非常勤職員に係る人事管理

令和2年4月に一般職非常勤職員の「会計年度任用職員」制度が創設され、任用等に関する制度の明確化が行われました。今後も制度が適切に運用されるように努める必要があります。再度の任用は連続2回を限度とするよう努めていることから、令和4年度の選考及び任用に当たっては、公募等の必要な情報を適切に提供し、職員に不利益や過度の不安が生じないように留意する必要があります。

非常勤職員は、多様化・複雑化する地方行政サービスの重要な担い手であり、各職員においてもその職責を自覚した業務遂行が求められています。今年度人事院が行った「公務員人事管理に関する報告」において、不妊治療休暇等の有給休暇の新設や、産前休暇及び産後休暇の有給化、育児休業、介護休業等の取得要件の緩和等が示されたところですが、新たな制度の導入を含め、職員一人ひとりが、高い意欲を持って能力を十分に発揮して勤務できるよう、引き続き働きやすい勤務環境整備に取り組むことが必要です。

5 高齢期の雇用問題

少子高齢化による労働力人口の減少等をうけて、今後働く意欲と能力のある高齢者が働き手となり、勤務形態が多様化することが想定されています。

公務員の定年の引上げについては、令和5年度からの定年を60歳から65歳まで2年に1歳ずつ段階的に引き上げる内容の「地方公務員法の一部を改正する法律」が6月に成立したことから、今後の国の動向を注視し、役職定年制や定年前再任用短時間勤務制等定年引上げに係る措置を円滑に導入できるよう取り組むことが重要です。

特に導入後、定年が段階的に引き上げられる経過期間においては、現行の再任用制度と同様の仕組み(暫定再任用制度)が措置されることにより職が混在化し、一層複雑な状況となることが見込まれるため、適切な職務の設定等について、本委員会においても、各任命権者と連携しながら検討を進めていきます。

第2 職員の給与に関する報告

I 職員の給与を決定する諸条件等

職員の給与に関する条例、公立学校職員の給与に関する条例等の適用を受ける職員の給与、民間従業員の給与及び物価・生計費等職員の給与を決定する諸条件等について、調査・検討を行ってきた概要は、次のとおりです。

1 職員の給与

本委員会が実施した「令和3年人事統計調査」の結果によると、本年4月1日現在、警察官、教員等を含めた再任用職員を除く職員の数は、19,608人でした。これらの職員は、その従事する職務の種類に応じ、行政職、公安職、研究職、医療職等9種類の給料表の適用を受けていました。これらの職員の本年4月の平均給与月額は、397,313円でした。なお、現在、職員に対して知事等の給与の特例に関する条例による職員の給与の減額措置（以下「減額措置」という。）が実施されており、減額措置後の平均給与月額は、396,975円でした。

このうち、行政職給料表の適用を受けている者は、4,972人であり、その平均給与月額は、381,951円（平均年齢43.7歳）でした。なお、減額措置後の平均給与月額は、381,393円でした。

（参考資料 I 職員給与関係資料 参照）

2 民間従業員の給与等の調査

（1）職種別民間給与実態調査

本委員会は、職員の給与と民間従業員の給与との精密な比較を行うため、人事院と共同し、企業規模50人以上、かつ、事業所規模50人以上の三重県内の民間事業所を対象に、「令和3年職種別民間給与実態調査」を実施しました。

昨年に引き続き新型コロナウイルス感染症に対処する医療現場の厳しい環境に鑑み、病院は調査対象から除外することとし、県内744の民間事業所から層化無作為抽出法によって抽出した159事業所を対象としました。

調査にあたっては、公務の行政職に類似すると認められる事務・技術関係の従業員（22職種5,349人）に対して、本年4月分として支払われた給与月額等のほか、各事業所における特別給の支給実績、給与改定の状況等について、

調査員に感染予防対策を徹底した上での訪問等により実施しました。

併せて、研究員等（32 職種 182 人）についても、同様の調査を行いました。

（2）調査の実施結果等

本年の「職種別民間給与実態調査」の主な実施結果は次のとおりでした。

ア 給与改定の状況

本年の給与改定の状況は、一般の従業員（係員）でみると、ベースアップの慣行がない事業所の割合は 55.5%（昨年 56.8%）、ベースアップを実施した事業所の割合は 18.0%（同 25.9%）、ベースアップを中止した事業所の割合は 25.8%（同 16.3%）であり、ベースアップを実施した事業所の割合が昨年に比べ 7.9%減少していました。

また、定期に行われる昇給を実施した事業所の割合は 92.6%（昨年 89.2%）であり、昨年に比べ 3.4%増加していました。

（参考資料 II 民間給与関係資料 第 17 表、第 18 表 参照）

イ 初任給の状況

新規学卒者の初任給は、大学卒で 206,863 円、短大卒で 195,587 円、高校卒で 170,185 円となっていました。また、新規学卒者の採用を行った事業所は、大学卒で 61.7%（昨年 58.6%）、高校卒で 53.7%（同 53.5%）となっており、そのうち大学卒で 29.9%（同 45.5%）、高校卒で 26.8%（同 55.5%）の事業所で、初任給を増額していました。一方、初任給を据え置いた事業所の割合は、大学卒で 70.1%（昨年 54.5%）、高校卒で 73.2%（同 44.5%）でした。

（参考資料 II 民間給与関係資料 第 12 表、第 14 表 参照）

3 職員の給与と民間従業員の給与との比較

（1）月例給

「令和 3 年人事統計調査」及び「令和 3 年職種別民間給与実態調査」の結果に基づき、職員にあつては行政職給料表適用職員、民間事業所の従業員にあつてはこれに相当する職種の者について、責任の度合、学歴及び年齢が対応する

と認められる者同士の本年4月分として支払われた給与額を対比させ、精密に比較（ラスパイレス方式）を行ったうえで、その公民給与の較差（以下「公民較差」という。）を算出しました。

民間従業員の給与と比較する職員の給与については、人事委員会勧告制度に基づく本来支給されるべき職員の給与水準を基に比較することが適当であることから、減額措置前の職員の給与を基準として比較を行いました。その結果、次に示すとおり、職員の給与が民間従業員の給与を1人当たり平均44円（0.01%）上回っていました。

なお、減額措置後の職員の給与を基準として比較を行うと、職員の給与が民間従業員の給与を1人当たり平均529円（0.14%）下回っていました。

公 民 較 差

区 分	減額措置前	(参考) 減額措置後
民間従業員の給与 (A)	386,715円	386,715円
職員の給与 (B)	386,759円	386,186円
公民較差 (A)-(B)	△44円 (△0.01%)	529円 (0.14%)

(注) 1 (A)及び(B)の「給与」とは、本年4月の「きまって支給する給与」から通勤手当、時間外手当等を除いたものです。

2 (B)の対象となる職員は、行政職給料表適用者4,972人（再任用職員を除く。）から、民間事業所の従業員と同様に本年度の新規学卒の採用者を除いた4,845人です。

(2) 特別給

昨年8月から本年7月までの1年間において、民間事業所で支払われた賞与等の特別給は、給与月額に相当しており、職員の特別給である期末・勤勉手当の年間平均支給月数（4.45月）が民間事業所の特別給の支給割合を0.15月分上回っていました。

(参考資料 II 民間給与関係資料 第16表 参照)

4 物価及び生計費等

本年4月における消費者物価指数（総務省統計局）は、昨年同月に比べると全国で1.1%、津市で1.0%低下していました。

「家計調査」（総務省統計局）によると、勤労者世帯の消費支出は、本年4月時

点では、全国で昨年同月比名目 11.5%、津市で同 5.8%の増加となっていました。また、本委員会が「家計調査」を基礎として算定した本年 4 月における津市の 2 人世帯、3 人世帯及び 4 人世帯の標準生計費は、それぞれ 178,340 円、195,020 円及び 211,690 円となりました。

「毎月勤労統計調査地方調査（パートタイム労働者を含む。事業所規模 30 人以上）」（県統計課）によると、本年 4 月の「きまって支給する給与」は、前年比で 0.4%減少していました。

本年 4 月の有効求人倍率は、三重県で 1.11 倍（昨年同月 1.26 倍）（三重労働局）、全国で 1.09 倍（同 1.30 倍）（厚生労働省）となっており、また本年 4～6 月期の完全失業率（モデル推計値、総務省統計局）は、三重県で 2.0%（昨年同期 1.6%）、全国で 3.0%（同 2.8%）となっていました。

参考資料	Ⅲ 生計費関係資料	参照
	Ⅳ 労働経済関係資料	

5 国家公務員の給与

（1）人事院勧告

人事院は、本年 8 月 10 日に国会及び内閣に対し一般職の職員の給与等に関する報告及び勧告を行いました。その概要は次のとおりです。

ア 民間給与との比較に基づく給与改定等

（ア）民間給与との比較

- ・月例給：民間給与との較差 △19 円（0.00%）
- ・特別給：民間の支給割合 4.32 月（公務の支給月数 4.45 月）

（イ）給与改定の内容

【特別給】

- ・民間の支給割合との均衡を図るため引下げ（4.45 月→4.30 月）
- ・民間の支給状況等を踏まえ、引下げ分を期末手当に反映

（ウ）実施時期

法律の公布日

イ その他の取組

・非常勤職員の給与

本年7月、期末手当・勤勉手当に相当する給与について、非常勤職員の給与に関する指針を改正。早期に改正内容に沿った処遇の改善が行われるよう、各府省を指導

・育児休業制度の改正に併せた期末手当・勤勉手当の取扱い

意見の申出に併せ、期末手当・勤勉手当の在職期間等の算定に当たり、子の出生後8週間以内における育児休業の期間と、それ以外の育児休業の期間は合算しないよう措置

・テレワーク(在宅勤務)に関する給与面での対応

公務におけるテレワークの実態や経費負担の状況の把握、既に在宅勤務手当を導入した企業に対するヒアリングの実施などを通じ、引き続き研究

ウ 今後の給与制度見直しに向けた検討

定年の段階的引上げに係る改正法の成立を受け、能力・実績を的確に反映させつつ60歳前後の給与水準が連続的なものとなるよう、人事評価制度の改正を踏まえた昇格、昇給等の基準の整備を始めとして、順次取組

(2) 平均給与月額等

令和3年4月1日時点における国家公務員の行政職俸給表(一)の適用者は139,627人(新規採用者、再任用職員等を除く。)であり、その平均給与月額は407,153円(平均年齢は43.0歳)となっています。昨年4月と比較すると国家公務員の平均給与月額は、1,715円減少しています。また、国の組織区分別で平均給与月額をみると、本府省が450,071円、管区機関が407,894円、府県単位機関で392,309円、その他の地方支分部局で381,686円となっています。(令和3年人事院勧告 参考資料第1表及び第3表)

II 職員の給与に関する見解

職員の給与決定の基礎的条件である職員の給与と民間従業員の給与との較差、物価及び生計費等の動向並びに国家公務員に対する人事院勧告等は前記 I のとおりであり、これらに基づき、本委員会は次のとおり報告します。

1 本年の給与改定

(1) 改定の基本的な考え方及び必要性

人事委員会の給与勧告制度は、労働基本権制約の代償措置として、職員に対し、社会一般の情勢に対応した適正な給与を確保する機能を有するものです。地方公務員法に定める給与決定の諸原則を基本に、国家公務員や他の地方公共団体職員の給与等も考慮しつつ、民間従業員の給与との均衡を図る給与の決定方法は、最も合理的であり、職員をはじめ広く県民の理解が得られるものと考えています。

本委員会は、地方公務員法は給与について均衡の原則を求めていることから、改定に当たっては、国家公務員や他の地方公共団体職員の給与等も考慮しつつ、「職種別民間給与実態調査」の結果による地域の民間従業員の給与との均衡を図るよう改定することが必要であるとして、次に述べるような措置を講ずることが適当であると判断しました。

(2) 改定の基本方針

本年は、前記 I の 3 (1) のとおり職員の給与が民間従業員の給与を 44 円 (0.01%) 上回っていました。

本委員会はこれまでも公民較差が極めて小さい場合には給料表及び諸手当の改定を見送っており、本年についても月例給の改定は行わないこととします。

特別給である期末・勤勉手当については、前記 I の 3 (2) のとおり、職員の年間の支給月数が民間の特別給の支給割合を 0.15 月分上回っていたため、民間の特別給の支給割合に見合うよう、支給月数の引下げ改定を行うこととします。

(3) 改定すべき事項

期末・勤勉手当については、民間事業所の特別給の支給割合との均衡を図るため、支給月数を0.15月分引き下げ、4.30月とします。

支給月数の引下げ分は、民間の特別給の支給状況等を踏まえ、期末手当に反映し、本年度においては12月期の期末手当の支給月数を1.275月から1.125月へ引き下げ、令和4年度以降においては6月期及び12月期の期末手当の支給月数がそれぞれ1.2月となるよう配分します。

また、行政職給料表10級の特号給の適用を受ける職員、再任用職員、任期付研究員及び特定任期付職員の期末手当については0.10月分それぞれ支給月数を引き下げます。

2 その他の課題

(1) 定年の引上げによる給与に関する措置

令和5年4月1日より国家公務員の定年が段階的に引き上げられ、国においては、定年の引上げによる60歳を超える職員の俸給月額が60歳前の7割の水準に設定するとしています。

これは、60歳を超えても引き続き同一の職務を担うのであれば、本来は60歳前後で給与水準が維持されることが望ましいものの、60歳定年の下、民間の状況を参考にして設計されている現行の給与カーブを直ちに変更することは適当ではないこと、また、民間企業の多くは給与水準が下がる再雇用制度により対応しているとの判断によるものです。

地方公務員法の一部改正に伴い、任命権者において定年の引上げとこれに伴う諸制度の検討が行われているところですが、地方公務員法は均衡の原則により国家公務員の給与を考慮することとしていることや公務としての類似性に鑑みると、本県においても、定年の引上げによる60歳を超える職員の給料月額の水準は、国の取扱いを十分に踏まえ措置する必要があります。

なお、今般の措置については当分の間と位置付け、国は60歳前後の給与水準が連続的なものとなるよう給与制度の検討を行うこととしており、本委員会としてもその動向を注視していく必要があります。

また、退職手当についても、本県は従来から国に準拠した制度としているこ

とから、60歳に達した日以後に定年前の退職を選択した職員が不利にならないよう国に準じた取扱いとすることが適当です。

(2) 期末・勤勉手当における育児休業期間の除算の取扱い

本年人事院は、国家公務員の育児休業等に関する法律の改正について意見の申出を行い、男性職員による育児の促進や女性職員の活躍促進を更に進めるための方策の一つとして、期末・勤勉手当の取扱いについて新たな措置を行うことを報告しました。

本県においても、承認に係る期間が1か月以下である育児休業は、期末・勤勉手当の対象となる期間から除算しないこととする現行の取扱いを維持した上で、除算しない期間について、子の出生後8週間以内における育児休業の期間と、それ以外の育児休業の期間を合算しないこととし、国の取扱いに準拠することとします。

(3) 世代間の給与配分の適正化

平成28年以降、本県では公民較差に基づいた給料表改定を見送っています。これは近年の民間事業所の賃金動向及び公民較差による、国の勧告後の俸給表構造を維持した上での改定が困難となっているためです。

民間事業所の初任給の状況や均衡の原則を踏まえると、国や他の地方公共団体の給料水準と比較し若年層はほぼ均衡しているのに対し、中高年齢層は高くなっている状況は解消されるべきものと考えています。本委員会は近年の較差傾向も踏まえた給料表の改定手法について引き続き検討していきます。

第3 むすび

人事委員会は、地方公務員法に基づき設置され、人事行政に関する事項について調査し、人事評価、給与、勤務時間その他の勤務条件、研修、厚生福利制度その他職員に関する制度について絶えず研究を行う人事行政の専門機関として位置づけられています。

本報告の人事管理に関しては、コロナ禍における人事管理、時間外勤務の上制限を踏まえた労務管理、柔軟かつ多様な働き方の検討、優秀で多様な人材の確保、能力や適正に基づいた人材育成、人事評価の正しい運用による公正性の確保などに言及しましたが、これらは全ての職員が健康でやりがいを持って活躍することが必要との考えに基づき報告したものです。

また、給与に関しては、民間の支給割合との均衡を図るために昨年以上の特別給の引下げを勧告しました。

本年もコロナ禍での職種別民間給与実態調査となりましたが、調査へのご理解とご協力をいただいた民間事業所の皆様に対し、心からお礼申し上げます。

職員におかれては、これまでに経験のないような厳しい環境の中、県民の安全・安心の確保を第一に日々職務に尽力されていることに心からの敬意を表します。

終わりの見えない新型コロナウイルス感染症の影響により、依然として厳しい経済雇用情勢下にありますが、引き続き、使命感と高い倫理観を持ち、職員が一丸となって職務に精励されることを期待します。

県議会及び知事におかれては、人事委員会勧告制度の意義や役割に対し深い理解を示され、勧告どおりに実施されるよう要請するとともに、報告で述べた諸課題の解決に向けた取組を実施されることを希望します。

別紙第2

勸 告

次の事項を実現するため、職員の給与に関する条例（昭和29年三重県条例第67号）、公立学校職員の給与に関する条例（昭和30年三重県条例第10号）、一般職の任期付研究員の採用等に関する条例（平成12年三重県条例第72号）及び一般職の任期付職員の採用等に関する条例（平成14年三重県条例第61号）を改正することを勧告する。

I 給与改定のための関係条例の改正

1 職員の給与に関する条例及び公立学校職員の給与に関する条例の改正

期末手当

(1) 令和3年12月期の支給割合

ア イ及びウ以外の職員

期末手当の支給割合を1.125月分（再任用職員にあっては、0.625月分）とすること。

イ 特定管理職員

期末手当の支給割合を0.925月分（再任用職員にあっては、0.525月分）とすること。

ウ 行政職給料表10級の特号給の適用を受ける職員

期末手当の支給割合を0.575月分とすること。

(2) 令和4年6月期以降の支給割合

ア イ及びウ以外の職員

6月及び12月に支給される期末手当の支給割合をそれぞれ1.2月分（再任用職員にあっては、それぞれ0.675月分）とすること。

イ 特定管理職員

6月及び12月に支給される期末手当の支給割合をそれぞれ1.0月分(再任用職員にあっては、それぞれ0.575月分)とすること。

ウ 行政職給料表10級の特号給の適用を受ける職員

6月及び12月に支給される期末手当の支給割合をそれぞれ0.625月分とすること。

2 一般職の任期付研究員の採用等に関する条例及び一般職の任期付職員の採用等に関する条例の改正

期末手当

(1) 令和3年12月期の支給割合

期末手当の支給割合を1.575月分とすること。

(2) 令和4年6月期以降の支給割合

6月及び12月に支給される期末手当の支給割合をそれぞれ1.625月分とすること。

II 改定の実施時期

この改定は、この勧告を実施するための条例の公布の日から実施すること。ただし、Iの1の(2)及び2の(2)については、令和4年4月1日から実施すること。