

## 新たな行財政改革 取組シート

## 取組項目 職員の意欲及び能力の向上

## 1 これまでの具体的取組内容(実績)

## ○勤務評定制度

- ・ 管理職員にかかる勤務評定制度は、平成 12 年度から実施し、評定結果の人事・給与への反映等を行っています。また、所属長に対する職員の意見をきく「管理職員マネジメント支援制度」を平成 20 年度から実施し、各所属長が自らのマネジメントを振り返る機会とするとともに、各所属長の勤務評定を行う際の資料として活用しています。
- ・ 管理職以外の職員を対象とする勤務評定制度である「県職員育成支援のための評価制度」は、平成 20 年に試行を開始し、定期的にアンケートを実施しながら、必要に応じて見直しを行い運用しています。

## ○人事異動等

- ・ 毎年の定期人事異動においては、全職員が提出する「異動希望調書」に基づき、職員と所属長が十分に意見交換を行い、その内容を踏まえて、職員の希望と所属長意見をできる限り尊重するように努めています。
- ・ 職員の意欲・能力を積極的に活用するため、自己申告による人材募集及びスペシャリストコースの設置とその人材募集を行っています。
- ・ 人事異動方針において「新規採用後 8～10 年間程度はキャリア形成期間と位置づけ、県政に対する幅広い視野の育成を図るため、多様な職務や地域を経験させる。」こととしており、今後のキャリア開発のベースを築いていく期間と位置づけています。
- ・ 「キャリア形成期間後は、職員の適性を踏まえ、専門性の向上を図る観点から人事異動を行う。」としており、職員の専門性の向上を図る観点から人事異動に取り組んでいます。
- ・ また、人事異動方針として、在職年数 3～5 年を基本に人事異動を行うことを職員に説明し、勤務職場、業務分野や勤務地の希望など丁寧な聴き取りを実施していることから、各職員も実現可能性を考慮して異動希望調書を作成する傾向にあり、本県における異動希望の実現率が高くなっています。
- ・ 職員の資質や意識の向上のため、他の自治体等との人事交流を実施しています。

## ○表彰制度等

- ・ 所属内もしくは所属横断的な職員グループの自主的かつ創造的な改善実践の取組を讃える「率先実行大賞」(表彰制度)を実施し、職員が意欲的に不断の改善を積み重ねることができ組織風土の醸成を図っています。
- ・ 職員満足度調査を平成 13 年度から実施し、職員の満足度や意欲・問題意識等を把握し、職員の満足度向上に向けた改善取組の資料としています。

## 2 これまでの取組を踏まえた現状の評価・課題

## 【強み】

- ・ 管理職員にかかる勤務評定制度、「県職員育成支援のための評価制度」、人事異動希望調書に基づくヒアリングなどの定着により、職員と所属長との対話の機会が増え、自由闊達な職場風土の醸成に向けた取組を進めてきたことで、職員満足度の向上を実現してきています。
- ・ スペシャリストコースは 40 歳程度までの職員を対象として、平成 15 年から運用を開始し、9 年間で 43 名がスペシャリストとして任用されており、税務コース (14 人)、福祉コース (8 人) などの分野において、業務に精通した職員が育成されています。

- ・ 「率先実行大賞」には、近年、全職場の6割程度に相当する190前後の取組が応募され、意欲的な改善活動が増えてきています。

#### 【弱み】

- ・ 職員満足度調査結果は全体的に上昇傾向にありますが、40歳前後の係長級職員の満足度が伸び悩んでいます。
- ・ 特に「過度の精神的不安なく仕事が進められる」「自身の人事配置」「昇任のしくみ」の項目について満足度が低くなっています。
- ・ 現時点ではスペシャリストとして養成された職員が、管理職に任用されるなど、モデルとなるようなケースがなく、応募人数も減少傾向にあるため、スペシャリストのキャリアデザインについて今後具体的に検討していく必要があります。
- ・ 「率先実行大賞」に応募する職場やグループは増えてきているものの、職場間で改善活動への取組の温度差が見受けられます。

#### ご意見をいただきたいポイント

##### ■ 昇任によらないモチベーション向上策

職員の平均年齢が43歳を超え高齢化しているなかで、グループを総括する「副室長・課長」ポストや室長以上の管理職ポスト数には限りがあるため、昇任によらないモチベーション向上策についてご意見をいただきたい。(人事異動のやり方の工夫や人事異動以外の新しい取組方策など、幅広くアドバイスいただきたい。)

##### ■ 希望しない業務分野におけるモチベーション維持

職員の異動希望項目のうち、「勤務地」については、丁寧な聴き取り等により対応していますが、「業務分野」については、組織運営上、実現には限界があります。必ずしも職員が希望する業務分野でない場合においても、職員がモチベーションを高く維持していく方策についてご意見をいただきたい。

##### ■ 改善活動への意欲が低い職場への働きかけ

職場間の改善活動に対する取組に温度差があるため、特に改善活動への意欲が低い職場への働きかけ方等についてご意見をいただきたい。

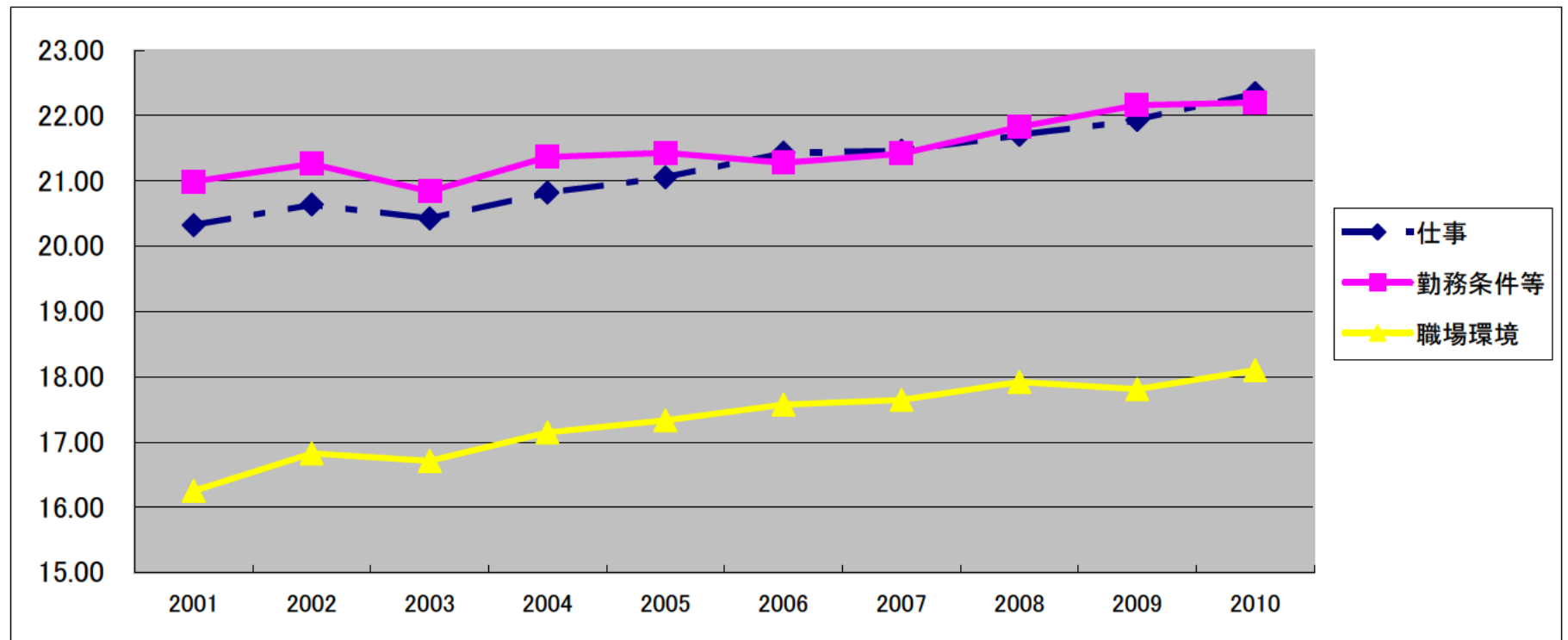
職員満足度アンケート結果の推移 (2001～2010)

		2010年度結果		2009年度結果		2008年度結果		2007年度結果		2006年度結果		2005年度結果		2004年度結果		2003年度結果		2002年度結果		2001年度結果	
		AV	項目別	AV	項目別	AV	項目別	AV	項目別	満足度 AV	満足度 項目別	満足度 AV	満足度 項目別	満足度 AV	満足度 項目別	満足度 AV	満足度 項目別	満足度 AV	満足度 項目別	満足度 AV	満足度 項目別
仕事の満足度	現在の仕事にやりがいを感じますか。	3.17	22.35	3.12	21.93	3.08	21.70	3.03	21.46	3.04	21.43	3.06	21.05	3.02	20.82	2.94	20.43	2.81	20.64	2.83	20.33
	現在の仕事が自分に向いていると思いますか。	3.00		2.97		2.94		2.94		2.94		2.92		2.92		2.86		2.84		2.85	
	仕事の配分や業務量は、適性であると思いますか。	3.02		2.98		2.99		2.94		2.94		2.88		2.86		2.77		2.92		2.83	
	過度の精神的不安を感じることなく仕事を進めることができていると思いますか。	2.87		2.84		2.76		2.76		2.69		2.69		2.65		2.67		2.60			
	能力や仕事への姿勢、成果は正当に評価されていると思いますか。	3.24		3.17		3.07		2.95		2.94		2.85		2.84		2.77		2.83		2.79	
	職場の方針や業務の進め方の決定に参加する機会があると思いますか。	3.37		3.28		3.30		3.26		3.23		3.15		3.09		3.01		3.05		2.95	
	仕事を進めていくうえで、相談できる人がいると思いますか。	3.67		3.57		3.57		3.59		3.59		3.50		3.41		3.43		3.52		3.47	
勤務条件等の満足度	仕事内容や責任に見合った給与を受けていると思いますか。	3.09	22.20	3.07	22.16	3.05	21.83	2.94	21.42	2.94	21.28	2.95	21.43	3.01	21.37	2.89	20.84	3.01	21.26	3.01	20.99
	自身の人事異動(配置)に満足していますか。	2.85		2.84		2.73		2.72		2.69		2.65		2.61		2.52		2.59			
	現在の昇任のしくみは適切なものだと思いますか。	2.60		2.59		2.54		2.40		2.39		2.38		2.38		2.28		2.03		1.98	
	職場では、休暇が取りやすいですか。	3.46		3.40		3.44		3.55		3.49		3.52		3.47		3.52		3.55		3.43	
	福利厚生は役立っていると思いますか。	3.13		3.28		3.13		2.87		2.84		2.96		3.01		2.83		3.14		3.10	
	通勤時間は、過度の負担ではない適当な範囲だと思いますか。	3.75		3.75		3.71		3.70		3.66		3.69		3.63		3.61		3.68		3.62	
	生活していく中で、現在の総勤務時間は適度だと思いますか。	3.31		3.23		3.23		3.24		3.25		3.28		3.24		3.18		3.26		3.28	
職場環境の満足度	職場の環境は快適だと思いますか。	2.65	18.10	2.66	17.81	2.66	17.92	2.64	17.65	2.56	17.57	2.61	17.33	2.56	17.14	2.55	16.71	2.57	16.82	2.49	16.24
	休憩・休息など「ホッ」とできる場所があると思いますか。	2.09		2.11		2.01		1.99		2.07		2.11		2.12		2.06		2.12		2.18	
	ハラスメント(セクハラ・パワハラ)は許されないという認識が浸透していると思いますか。	3.42		3.30		3.48		3.33		3.34		3.22		3.20		3.08		3.06		2.86	
	自由に意見や提案ができるなどみんなが協力し合う雰囲気があると思いますか。	3.33		3.26		3.24		3.19		3.18		3.11		3.11		3.01		3.05		2.91	
	必要な情報が確実に伝えられていますか。	3.16		3.06		3.05		3.03		3.02		2.92		2.88		2.79		2.80		2.70	
	研修への積極的な参加について、支援がなされていると思いますか。	3.46		3.41		3.48		3.46		3.40		3.36		3.28		3.22		3.23		3.11	
計		62.64		61.89		61.45		60.53		60.28		59.81		59.33		57.98		58.73		57.55	

有効回答率	62.80%	71.99%	70.14%	72.11%	82.94%	76.08%	75.04%	79.29%	91.32%	82.45%
-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

### 職員満足度アンケート結果の推移（2001～2010）

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
仕事	20.32	20.64	20.43	20.82	21.05	21.43	21.46	21.70	21.93	22.35
勤務条件等	20.99	21.26	20.84	21.37	21.43	21.28	21.42	21.83	22.16	22.20
職場環境	16.25	16.82	16.71	17.14	17.33	17.57	17.65	17.92	17.81	18.10
全体	57.55	58.73	57.98	59.33	59.81	60.28	60.53	61.45	61.89	62.64



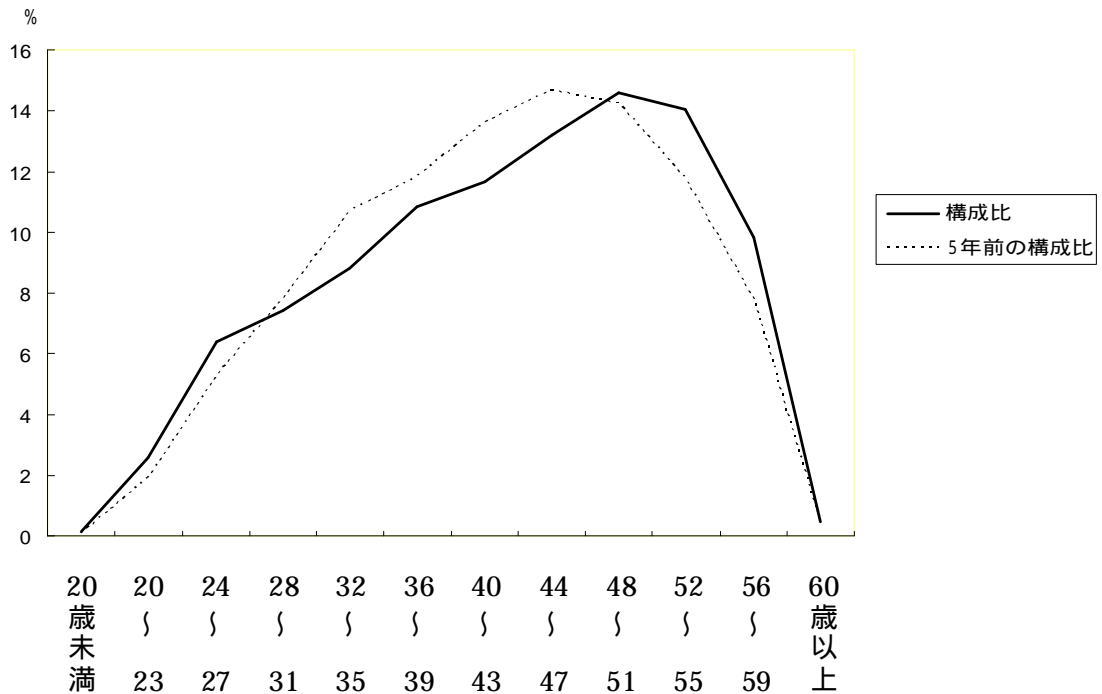
職員満足度アンケート結果の推移（2001～2010）

		2010年度	2009年度	2008年度	2007年度	2006年度	2005年度	2004年度	2003年度	2002年度	2001年度
役職別	満足度	満足度	満足度	満足度	満足度	満足度	満足度	満足度	満足度	満足度	満足度
1	課長級以上	69.65	69.19	68.72	67.74	67.13	65.02	65.98	63.54	64.92	65.49
2	課長補佐級	61.83	60.46	59.90	59.58	58.73	58.66	57.11	55.80	55.75	55.53
3	係長級	60.41	60.02	59.49	58.79	58.69	58.82	58.20	56.58	57.56	55.55
4	一般	62.09	61.48	61.21	59.51	59.72	59.17	58.96	58.02	59.00	57.55

5

\* 1には課長補佐級室長を含む。

年齢別職員構成の状況（平成 22 年 4 月 1 日現在）



区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	41人	618人	1,529人	1,770人	2,104人	2,588人	2,791人	3,151人	3,486人	3,357人	2,347人	114人	23,896人