

報 告

持続可能で多様性を尊重する社会をめざした取組が進められる時代の変革期にあって、行政課題もますます多様化・複雑化・高度化する中、本県が卓越した自治体であるためには、新しい時代の流れに対応できるよう、これまでの制度、運用や慣行などを変えていくことが必要です。その中にあって、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うえで根幹となるものであり、的確な時代認識のもと、適切に運用していくことが肝要です。

限られた経営資源の中で、最少の経費で最大の効果を挙げるために、必要最小限の精鋭な組織・職員による公務能率の最大化は県民も希求し、効率的な行財政運営を行ううえで極めて大切であり、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、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、RPA^(※)等の先端技術を活用した業務の効率化による働き方改革などへの取組が重要です。

また、本県では、厳しい財政状況を踏まえ、特例条例による給与の減額措置が令和2年3月末を期限として実施されているところですが、任命権者においては、引き続き任用、給与、働き方など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。

※ 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。

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

少子化による受験年齢層の人口の減少や民間企業等の高い採用意欲などから、公務員の採用に係る環境は厳しい状況が続くとともに、国や自治体間の競合も激しく、優秀な受験者の確保が全国的に大きな課題となっています。

一方、行政課題が多様化・複雑化する中で、課題に的確に対応し、効率的な行政運営を行っていくことが求められており、そのような行政運営を担う優秀で多様な人材を確保することが必要です。

また、民間企業におけるいわゆる就職協定の廃止や新卒一括採用の見直しの動き、就職活動の早期化など、就職活動に関わる情勢の変化が見込まれます。

このような中、本県における採用の状況も厳しいものとなっています。図1から図3は各採用試験の申込者数の推移ですが、県職員採用候補者A試験については、昨年度から18.7%減少し、減少傾向が続いています。特に、一部の技術職においては、確保が非常に困難な状況になっています。同様に、警察官採用候補者試験及び教員採用選考試験においても、減少傾向が続いています。

本委員会や任命権者においては、これまでもホームページ、パンフレットやTwitter等の媒体のほか、説明会等の直接的な訴えかけをする機会を活用し、仕事の内容、本県で働くことの魅力ややりがいを伝えるなど、受験者確保に取り組んでいます。多様化・複雑化する行政を担い得る人材を確実に確保するためには、職員に求める能力や仕事の内容等について、県と受験者の間で認識のずれが生じないように、マッチングを意識することが大切です。加えて、本県で働きたいと思えるきっかけを提供することも必要であり、働きやすい勤務環境の整備や、各職員が能力向上やキャリアアップを図れるような職場風土づくりが求められます。

また、本委員会としては、採用をめぐる状況の変化も見極めながら、時代に合った柔軟な採用方法や効果的な広報活動を検討するとともに、これからの県政を担う優秀で多様な人材の確保に向け、どのような資質・能力を持つ人を求め、それを採用試験においてどのように見極めるのか、引き続き調査・研究を行い、改善を図っていきます。

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

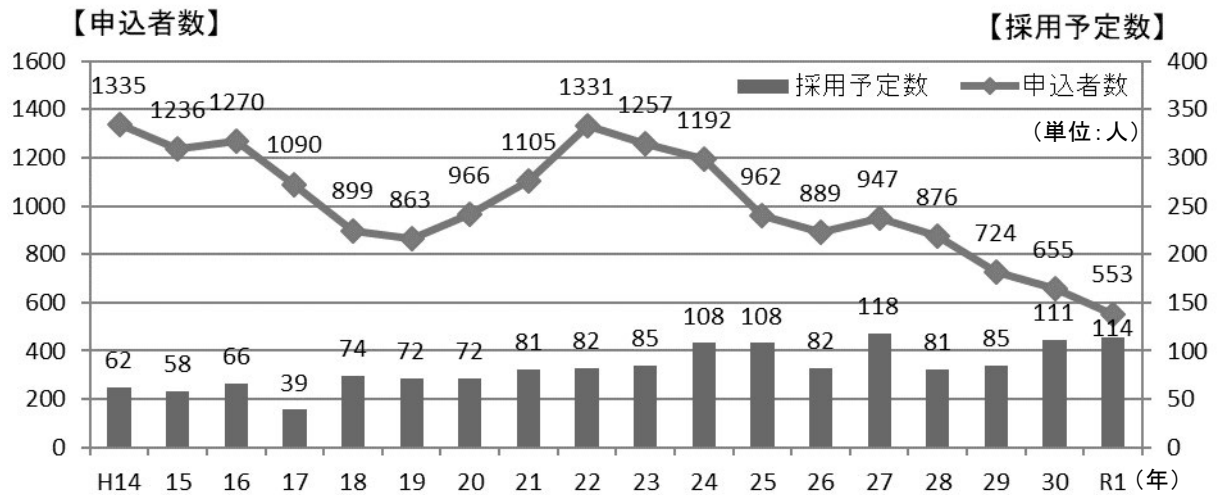


図2：警察官採用候補者試験 採用予定数及び申込者数の推移

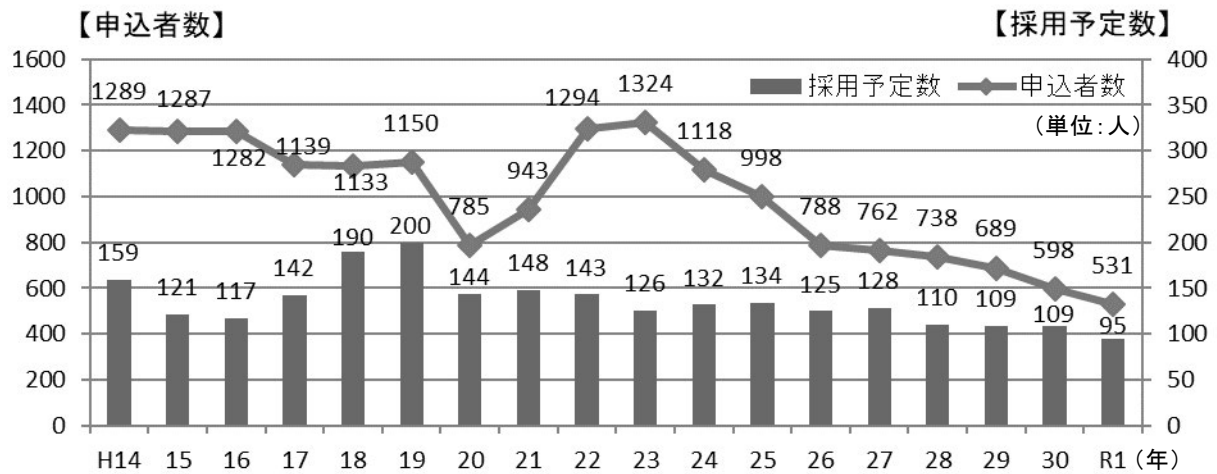
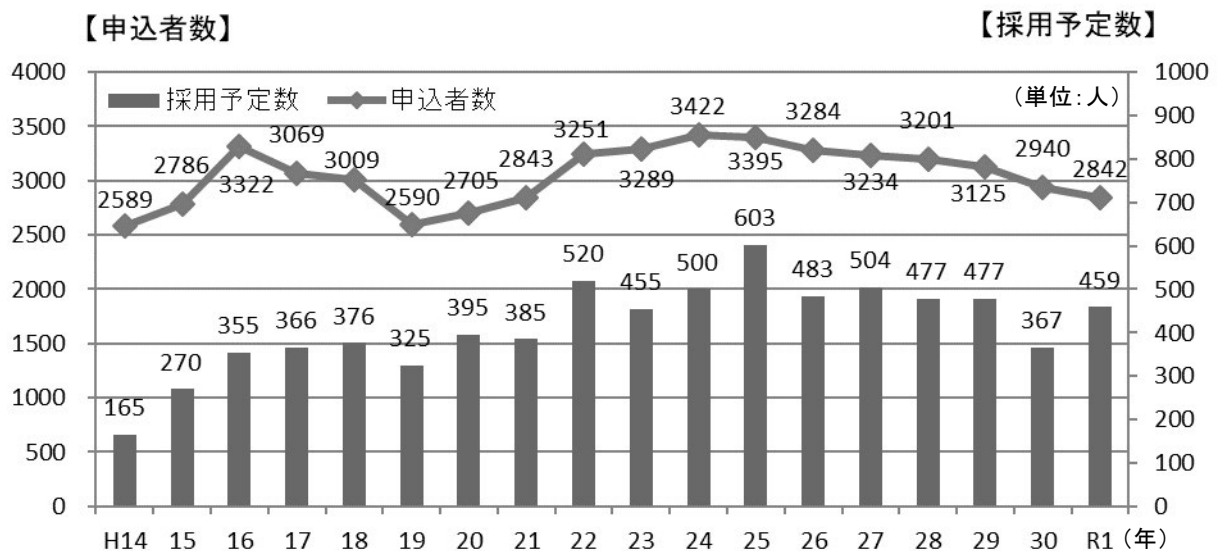


図3：教員採用選考試験 採用予定数及び申込者数の推移



(2) 人材の育成・活用

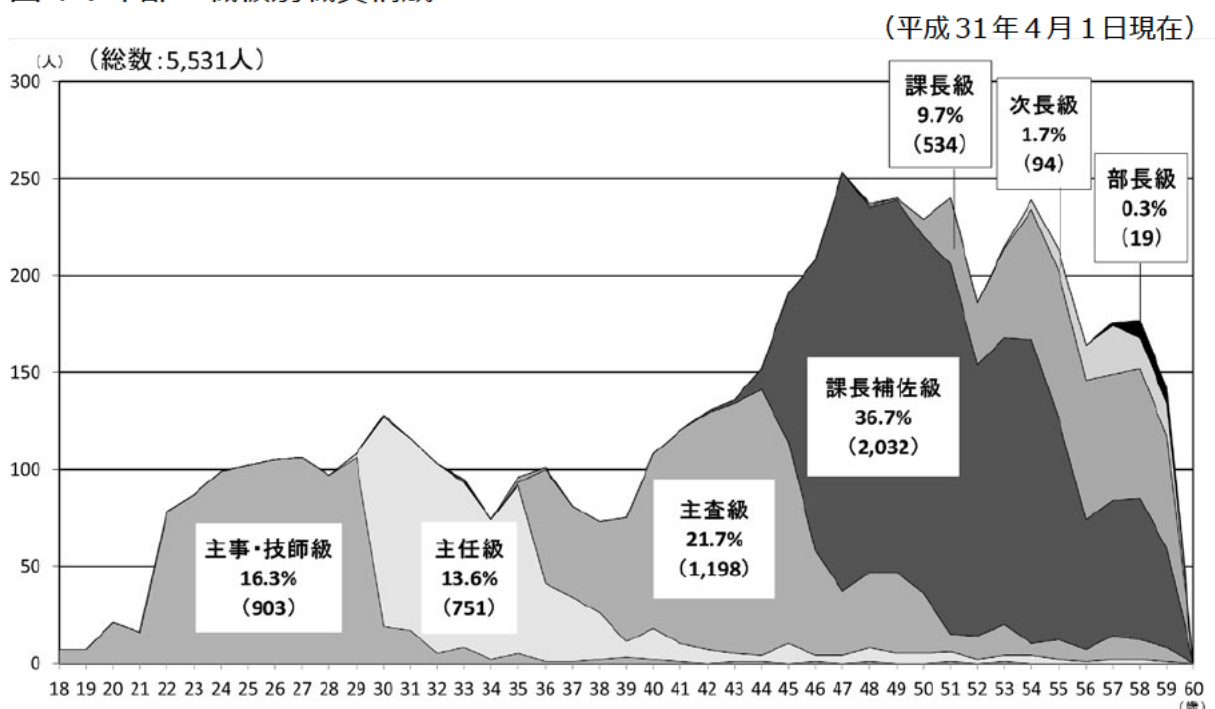
ア 人材の育成

本県では、「県民とともにアクティブに、新しい三重を創っていく日本一の職員」をめざすべき職員像とし、「仕事を通じた人材育成（OJT）」を最も重要な柱と位置づけて人材育成に取り組んでいます。

人材の育成は、実効性の高い行政運営を継続的に行ううえで極めて重要です。本委員会のこれまでの報告においても、効果的な人材育成の重要性と、図4から想定される将来の職員構成を見据え、高齢層に比べてかなり少数である若手・中堅職員に対する計画的で適切な育成の必要性を指摘してきているところです。

このような状況の中で、知事部局においては、平成30年度に全職員を対象とした「職員研修に関するアンケート」を実施し、より効果的な職員研修について検討を進めたほか、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るため、「挑戦する風土・学習する組織」及び「時代の変化に的確に対応できる多様な人材」をキーワードに令和2年度に向け「三重県職員人づくり基本方針」の見直しを進めています。

図4：年齢・職級別職員構成



(注)「平成31年人事統計調査」から、知事部局、各種委員会事務局、警察、県立学校、市町立学校の行政職給料表、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。

効果的な人材育成のためには、各職員が育成の必要性に対する強い意識を持つことも重要です。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、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。高齢層の職員にあっては、引き続き自身の能力向上に努めることはもちろんのこと、OJTが人材育成の最も重要な柱に位置づけられていることを踏まえ、これまでの豊富な経験から得た知識・技術を次の世代へ継承していかなければならないという意識を持つことが必要です。

本県においてもRPA等の導入が試行的に始まるなど、今後定型業務の効率化が急速に進むことが考えられます。人材育成の観点からも、これら技術を適切に活用できる職員の育成だけでなく、定型業務がRPA等に置き換わった際に全ての職員が引き続き能力を発揮できるよう、創造性や独創性といったRPA等が持たないような能力や資質がさらに重要となってきます。特に、今後ますます行政課題が多様化・複雑化する中で、新しい価値の創造、責任感に裏付けられた行動力、立場・価値観の相違を超えて調整する能力や困難を乗り越える能力などが求められます。そのためには、他者の考えや主張を正しく理解して円滑に対話を行い、臆することなく自らの考えを明確に述べ、ものごとを進めていく真のコミュニケーションを行う能力も必要です。

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、昇任への不安の解消や意欲の向上を目的とするセミナーも実施していますが、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。

教育委員会においては、各ライフステージ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

雑化に加え、今後も多くの教員の退職が見込まれる中、知識・技術を継承しながら若手や中堅教員を育成していくことが求められます。

イ 多面的・長期的な視点による人材の活用

社会全体の少子高齢化が進み、本県の職員構成も高齢化が進行していることから、これまで以上に、介護の事情を有する職員が増加すると見込まれます。これに加え、育児など様々な事情を抱える職員も含めた全ての職員が能力を発揮し、意欲を持って県職員としての職責を果たすためには、長時間労働を前提とした働き方を見直し、誰もが働きやすい組織・職場づくりに取り組むことが必要です。

これまでも、特に女性職員を中心に職域の拡大が進められてきましたが、今後の社会情勢や職員構成を考慮すれば、性差だけでなく、育児、介護、障がいなどの事情を有する職員についても、多様な働き方を可能とする環境整備を行ったうえで、職域の拡大を図り、長期的な人材の活用につなげる必要があります。

また、現在の職員構成においては、高齢層職員の割合が多く、自身が思い描いていたキャリアとは異なる職責や役割を担う職員が増えています。多様化・複雑化する行政課題を解決していくためには、高齢層職員がこれまで培ってきた知識・技術が必要であり、行政運営に習熟した高齢層職員の能力が最大限に発揮されることが不可欠です。

世代や性差、職員の抱える事情にかかわらず、全ての職員が高い意欲を持って働きがいを感じられるよう、多面的・長期的な視点から人材活用を進めることが重要です。

(3) 不祥事及び不適切事務の防止に向けた取組の徹底

県民の信頼を損なうような職員の不祥事や不適切事務の多発を受け、本委員会は昨年の報告で、不祥事・不適切事務の防止に向けた取組の徹底について強く言及しました。その後、任命権者においては、原因の分析や再発防止策を取りまとめるとともに、「懲戒処分の指針」を改正し、職員個人に起因するところの大きい故意等による不祥事に関する処分を厳格化しました。知事部局では、

各職員が「コンプライアンス宣言」に署名するとともに、職員一人ひとりが考えた「私のコンプライアンス宣言」を職員クレドカードに記入し、コンプライアンスを「自分事」として捉えられるよう取組を進めています。また、教育委員会では、本年3月に取りまとめた「不祥事の分析および対応策」をもとに、研修用事例シートを作成し、各県立学校において、本シートを活用したコンプライアンス・ミーティングを実施するとともに、校長が策定した不祥事根絶に係る行動計画に基づき取組を進めているところです。

しかし、本年度においても引き続き、不祥事や不適切な事務処理事案が発生しているところであり、職員の非違行為に対しては、懲戒処分も含め厳正に対応することが必要です。

不祥事防止については、職員一人ひとりが、自らを不断に厳しく律し、県民の信頼に値し得る確固とした倫理観と使命感を持って、日々、公務内外において自覚的に行動することが不可欠です。知事部局では、知事自らが職員と意見交換を行うなどの取組を進めていますが、各職員からのボトムアップによる発信や実践も含め、コンプライアンス取組の実効性のさらなる向上を図ることが重要です。また、教員については、度重なる不祥事事案の発生をみると、教員のコンプライアンス意識が依然として不十分であると言わざるを得ません。教員一人ひとりが、コンプライアンスを「自分事」と考え、実践できるよう、管理職員のマネジメントも含めた取組を改めて徹底する必要があります。

不適切事務の防止については、業務に関する職員の専門知識の向上や管理職員等のマネジメント能力の向上などに注力して取り組むとともに、職員が孤立しないよう周りの職員が気遣える組織であることが重要です。加えて、RPA等の先端技術を活用した業務の効率化・標準化を進めることにより、職員の業務負担の軽減を図り、正確で効率的な業務遂行につなげていく観点も必要です。職員が委縮することなく、三重県職員としての使命感を高く持って仕事に取り組むことができるよう、働きがいのある職場づくりを進めていく必要があります。

県民からの信頼回復に向け、非違行為に対しては厳正な対応を行うとともに、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を一層推進することにより、引き続き、組織を挙げてコンプライアンス

スの推進に取り組んでいくことが求められます。

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、昨年報告でこれまでの人事評価の効果や課題の分析・検証を求めたところですが、知事部局の「平成30年度 中間面談等の実施状況に係るアンケート調査」によれば、強み、弱みを踏まえた適切な指導・助言が行われたかを問う設問に対し、「十分にできた」「概ねできた」と回答した職員は、併せて約8割います。

一方、個別の意見には「評価者によって評価が異なる」「面談が形式的である」旨の意見が寄せられています。また、評語が比較的高い水準に偏っているなど、評価の公平性・客観性について、本県の人事評価制度に課題が残されているといえます。これは、人材育成を組織として強調するあまりに、被評価者への低い評価は、所属長の指導力不足が一因であるとする考え方や、被評価者の意欲低下を招くといった考え方などによるものと考えられます。

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。そのためには、目標の設定と管理が重要です。職級、年代に応じた目標を丁寧に設定するとともに、職員の成長に合わせて計画的に設定されるべき目標レベルが、評価者の異動等によって一貫性のない目標にならないための措置を講じる必要があります。

例えば、簡単に届かず、遠すぎてあきらめるわけでもない、120%の力を出せば達成できる、いわゆるストレッチゴール^(※)の目標を設定し、その目標を達成する経験を人材育成に生かすことが有効とされており、このような個人の目標を所属長が組織的に管理していくことも重要です。

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、人事評価等の能力の実証に基づき、勤務成績が良好でない職員については、降任・免職等の分限処分も含めた厳正な対応を行うことも必要です。

加えて、知事部局における職員の年齢構成等を鑑みれば、一般的なキャリア形成とは別に、現在実施されている専門監制度、スペシャリストコース制度といった複線型人事管理の仕組みを拡充し、全ての職員が能力を発揮し充実したキャリアデザインを描くことのできるような取組を進める必要があります。

各任命権者においては、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などを通して、「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) 長時間労働の是正と健康対策の推進

「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」による労働基準法等の改正及び国家公務員においても超過勤務命令の上限等が設けられたことを踏まえ、本県においても時間外勤務命令の上限等に係る制度改正が行われ本年4月から施行されています。

職員の健康確保の観点等から「長時間労働を是正する」という時間外勤務命令の上限等に係る制度の趣旨を一人ひとりが正しく理解したうえで、組織全体で業務の削減、効率化に取り組む必要があります。所属長においては、事前命令の徹底や業務の平準化などの労務管理及び公務能率の向上に向けた職員の育成にこれまで以上に積極的に取り組むなどマネジメントの強化が求められます。

また、RPA等の導入が試行的に始まろうとしていますが、先端技術を活用した業務の効率化・標準化を図り職員の業務負担を減らすことで時間外勤務の縮減につなげることが重要です。

一方、月80時間を超えて時間外勤務を行う職員やメンタル疾患による休職者なども依然としてみられることから、任命権者においては、職員の命や健康を

守るための健康対策についても、より一層推進していくことが重要です。

本委員会としても、制度の適正な運用や労働安全衛生の状況などについて、引き続き勤務環境調査等を通じ状況の把握に努め、これまで以上に勤務環境の整備が図られるよう任命権者と連携して取り組みます。

(2) 知事部局等における取組の推進

職員の健康確保等の観点から、時間外勤務は特定の所属や職員に偏ることのないよう平準化が図られるべきですが、時間外勤務時間数を所属別に比較すると、部局内で二極化している傾向があるため、その解消に向けた取組の必要性について、本委員会はこれまでも報告で指摘してきているところです。

それらも受けて、昨年12月及び本年6月に行われた中央労使協働委員会の場で、労使のトップである知事と職員団体の委員長により部局内二極化解消に向けた取組を進めることについて確認が行われました。

二極化解消に向けた取組を実効性のあるものとするためには、特定の職員に時間外勤務を偏らせないという視点を強く持ち、部長、副部長、主管課長、所属長等が、地域機関を含む部局内の人員や業務の配分、課等を越えた応援体制の取組などを適切に行うことが欠かせません。また、新たに設けられた時間外勤務命令の上限等も踏まえ、思い切った事業の見直し、先端技術の活用、形式的な業務の排除などによる業務の削減、効率化に取り組むとともに、部局全体を見据えた取組を一丸となつて進めることが必要です。

(3) 学校現場における労務管理の推進

学校が抱える課題が複雑化する中、教員の長時間勤務の実態が看過できない状態にあるといえます。いわゆる「超勤4項目」(①生徒の実習 ②学校行事 ③職員会議 ④非常災害、児童生徒の指導に関し緊急の措置を必要とする場合等)以外の業務について、教員はその業務内容の特殊性から時間外勤務命令を受けことはありませんが、実態として「超勤4項目」以外の業務に対応する時間が長時間化しています。

教員の働き方改革は喫緊の課題であり、「公立学校の教師の勤務時間の上限に関するガイドライン」(平成31年1月文部科学省)により、教育委員会におい

て上限に関する方針等を策定することとなっており、検討が進められています。方針等の内容が実効性のあるものとなるためには、勤務環境が整備されるとともに、教員一人ひとりが働き方改革の必要性を真に理解することが必要です。

県教育委員会や市町教育委員会による労務管理、各学校における管理職員のマネジメントの必要性についてはこれまでも報告で言及しているところですが、教員の長時間勤務が社会問題となる中、教員の健康確保のために、これまで以上に本気で労務管理に取り組むことが必要です。

また、労務管理を監視する役割を担う労働基準監督機関としての取組も重要です。市町立小中学校に関する労働基準監督機関の職権は当該市町長が、県立学校に関する労働基準監督機関の職権は本委員会が有していますが、本年5月に各首長が一堂に会する場において、本委員会委員長から労働基準監督機関としての連携・協力と、小中学校教員の総勤務時間の縮減に向けた取組を要請しました。今後も各市町長と連携し、教員に関する新たな労務管理の促進に取り組んでいきます。

(4) 警察における労務管理の推進

警察職員のワーク・ライフ・バランスの確保に向け、全ての部門で休みの取れる働き方を確立しつつ、いざというときには集中して働くというメリハリのある勤務環境の整備をめざした取組が推進されています。週休日の宿日直勤務の振替を一層推進し時間外勤務時間の縮減につなげるなど、様々な取組により全体として改善が進んでいる状況がありますが、所属による差があることから、どの所属においても労務管理を的確に行うことが必要であり、その徹底を通じた真に風通しの良い職場風土を根付かせることも重要です。

また、他律的所属の指定の範囲は、必要最小限に抑えられるべきですが、警察においては、勤務の特殊性から警察署全体が他律的所属として整理がされています。このため、警察署内の課の枠を超えた業務の平準化に取り組むことが必要です。

併せて、警察職員の働きやすい環境の整備に向けては多様な視点での取組が重要です。本年2月には、警察行政の運営を管理監督する公安委員会と本委員会が連携し、公安委員と人事委員による意見交換会を実施し、「働き方改革に関

する取組が進められる中、その取組が実効性を得た組織となることが重要である」ことを相互に確認しました。今後も両委員会が連携し、より良い人事行政に向けた取組を推進していきます。

(5) 仕事と家庭の両立支援

人口減少及び少子高齢化が進展する社会においては、育児・介護を担う職員や障がいのある職員などの多様な人材が、仕事と家庭を両立するとともに、多様化・複雑化する行政課題の解決に向けた担い手として、その能力を発揮することが欠かせません。

任命権者においては、これまでも両立支援の勤務環境整備を進めてきたところですが、加えて、多様な働き方に向けては、テレワーク（サテライト勤務、モバイルワーク）の試行や朝型勤務の本格実施に取り組んでいます。

誰もが働きやすい職場は、職員の仕事に対する意欲の向上及び家庭生活の充実につながるものであり、管理職員をはじめ職員一人ひとりが、様々な事情を有する職員を共感を持って理解し、柔軟で多様な働き方について認識を深め、ともに働く仲間として支えあう組織風土を築き上げていくことが必要です。

仕事と家庭の両立を実現するための前提としては、前述したように、業務の効率化・標準化を進め、職員の業務負担の軽減を図ることが欠かせません。激変する社会情勢の中、各任命権者においては、RPA等の先端技術を活用した業務の効率化に留まらず、行政運営のあり方・進め方全般について、中長期的かつ抜本的な視座から業務削減に向けた見直しを進めていくことも必要です。

また、誰もが働きやすい職場に向けて仕事と家庭の両立を支援することは、優秀で多様な人材を確保するためにも欠かせない観点であり、組織を挙げて積極的に取り組んでいくことが求められます。

(6) ハラスメントのない職場環境づくり

セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントなど、あらゆるハラスメントは、職員の尊厳を傷つけ、その能力発揮を妨げるとともに、職場の雰囲気悪化を悪化させ、公務能率の低下をもたらすものです。

任命権者においては、本年2月、職員自身がLGBTをはじめ多様な性的指向・

性自認について理解を深め、適切な行動ができるよう、職員向けのガイドラインを作成しました。さらに4月には、新たに妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントを追加したハラスメント防止に関する基本方針を策定するなど、ハラスメントの防止及び排除に向けた取組が進められていますが、依然として、これらに関する職員相談が本委員会にも寄せられています。

ハラスメントはその態様等によっては懲戒処分の対象となり得るものです。誰もが人格を尊重され、能力を最大限に活用できる働きやすい職場を実現するため、任命権者においては、ハラスメントに関する正しい理解の促進や、日頃から相談しやすい職場の雰囲気づくりに努めるなど、引き続き防止対策に取り組むことが必要です。

4 臨時・非常勤職員に係る人事管理

臨時・非常勤職員は、現状において地方行政サービスの重要な担い手となっており、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、適切な勤務環境を整備する必要があります。

本県においては、令和2年4月からの会計年度任用職員制度の導入に向けて、勤務条件等の検討・整備を進めているところですが、学校現場において臨時的に任用される講師も含め、臨時・非常勤職員については職務の内容と責任に応じた処遇が確保されるよう、制度設計を行うことが必要です。また、教員の働き方改革が課題となる中、教員の多忙解消を図り、正規教員と講師の間に不合理な処遇格差を生じさせないためには、正規教員の比率向上を進めていくことも重要です。

加えて、国においては、国家公務員の非常勤職員について夏季休暇の新設が予定されているところであり、本県においても、国との均衡を踏まえた適切な休暇の設定を行い、職員の働きやすい環境整備を図ることが必要です。

5 高齢期の雇用問題

公務員の定年の引上げについては、本年8月に行われた人事院の「公務員人事管理に関する報告」においても、定年の65歳への段階的な引上げを実現するための措置が早期に実現されるよう改めて要請されており、現在、国において検討が進められているところです。

少子高齢化が進展する中において、多様化・複雑化する行政課題に的確に対応し、質の高い行政サービスを維持していくためには、定年延長を見据えた人事管理について検討していく必要があります。

また、社会の動向として、高齢期にある者が働き手となり、勤務形態も多様化していくことが今後、一般的になると想定されます。社会全体で高齢期の働き方が変化していく中にあるのは、これまで培ってきた経験を踏まえ職員自身が公務内外でのライフプランを改めて展望することも考えられます。

こうした状況の中で、定年の引上げに際しては、若年・中堅層職員も含めた人事管理全体の見直しや、人事評価に基づく昇任管理の厳格化などの取組を進めるとともに、現行の再任用制度との整合も含め、本県の実情に沿った制度設計となるよう検討することが重要です。本委員会においても、今後の国による制度設計等の動向を注視し、定年引上げに関する法案成立時には、定年引上げの措置が講じられるよう、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「平成31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、20,128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10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、400,475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（以下「特例条例」という。）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、399,330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、5,030人であり、その平均給与月額は、387,826円（平均年齢44.2歳）でした。なお、減額措置後の平均給与月額は、386,273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、「2019年（平成31年）職種別民間給与実態調査」を実施しました。当該調査は、県内775の民間事業所から層化無作為抽出法によって抽出した163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7,655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実

地により、詳細に調査を行いました。併せて、研究員、医師等（54 職種 1,178 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 50.3%（昨年 56.4%）、ベースアップを実施した事業所の割合は 40.4%（同 35.0%）、ベースアップを中止した事業所の割合は 9.3%（同 8.6%）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 5.4%増加していました。

また、定期に行われる昇給を実施した事業所の割合は 94.8%（昨年 93.4%）であり、昨年に比べ 1.4%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

初任給の状況をみると、新規学卒者の採用を行った事業所は、大学卒で 57.1%（昨年 63.2%）、高校卒で 46.7%（同 53.2%）となっており、そのうち大学卒で 50.0%（同 52.7%）、高校卒で 56.7%（同 58.4%）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 48.7%（昨年 47.3%）、高校卒で 43.3%（同 41.6%）でした。

（参考資料 II 民間給与関係資料 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

ア 公民給与の較差

「平成 31 年人事統計調査」及び「2019 年（平成 31 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切であることから、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142円（0.04%）下回っていました。

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1,721円（0.44%）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)	391,210円	391,210円
職員の給与 (B)	391,068円	389,489円
公民較差 (A)-(B)	142円 (0.04%)	1,721円 (0.44%)

(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5,030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4,946人です。

イ 民間事業所における扶養（家族）手当の状況

扶養（家族）手当の平均支給月額、配偶者と子2人の場合は26,965円となっており、職員の現行支給月額と概ね均衡していました。

(参考資料 II 民間給与関係資料 第15表 参照)

ウ 民間事業所における住居(住宅)手当の状況

住居(住宅)手当の支給状況は、借家・借間居住者に対して手当を支給している民間事業所における最高支給月額の中位階層は、25,000円以上26,000円未満となっており、職員の現行支給額と概ね均衡していました。

(参考資料 II 民間給与関係資料 第21表 参照)

(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0.04月分下回っていました。

なお、職員の勤勉手当については、平成29年4月1日から令和2年3月31日までの間、特例条例により年間0.085月分減額されています。

(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0.9%、津市で0.8%上昇していました。

「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0.7%の増加、津市で同17.5%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131,940円、170,200円及び208,460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1.4%上昇していました。

本年4月の有効求人倍率は、三重県で1.73倍(昨年同月1.72倍)(三重労働局)、全国で1.63倍(同1.60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1.1%(昨年同期1.3%)、全国で2.4%(同2.5%)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7日、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 民間給与との較差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 387 円 (0.09%)
- ・特別給：民間の支給割合 4.51 月分 (公務の支給月数 4.45 月)

(イ) 給与改定の内容

【月例給】

- ・俸給表：行政職俸給表（一）は民間の初任給との間に差があること等を踏まえ、総合職試験及び一般職試験（大卒程度）に係る初任給を 1,500 円、一般職試験（高卒者）に係る初任給を 2,000 円引上げ。これを踏まえ、30 歳台半ばまでの職員が在職する号俸について所要の改定（平均改定率 0.1%）

その他の俸給表は、行政職俸給表（一）との均衡を基本に改定
専門スタッフ職俸給表及び指定職俸給表は改定なし

【特別給】

- ・民間の支給割合に見合うよう引上げ（4.45 月→4.50 月）
- ・民間の支給状況等を踏まえ、引上げ分を勤勉手当に配分

【その他】

- ・住居手当：公務員宿舎使用料の上昇を考慮し、手当の支給対象となる家賃額の下限を 4,000 円引上げ（12,000 円→16,000 円）。これにより生ずる原資を用いて、民間の状況等を踏まえ、手当額の上限を 1,000 円引上げ（27,000 円→28,000 円）

手当額が 2,000 円を超える減額となる職員については、1 年間、所要の経過措置

(ウ) 実施時期

- ・月例給等：平成 31 年 4 月 1 日（住居手当については令和 2 年 4 月 1 日）
- ・特別給：法律の公布日

イ 給与制度における今後の課題

職員の職務・職責や専門性の重視、能力・実績の反映等の観点からの取組

を引き続き推進。民間企業における定年制の状況等を踏まえながら、給与カーブのあり方について検討

(2) 平均給与月額等

平成 31 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 139,782 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 411,123 円、平均年齢は 43.4 歳となっています。国家公務員の平均給与月額は、ここ数年は横ばいとなっています。また、国の組織区分別で平均給与月額をみると、本府省が 451,922 円、管区機関が 416,977 円、府県単位機関で 395,361 円、その他の地方支分部局で 386,067 円となっています。（令和元年人事院勧告 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。

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、改定にあたっては、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す。

(2) 改定の基本方針

本年は、前述のⅠの3(1)アのとおり職員の給与が民間従業員の給与を142円(0.04%)下回っていました。

本委員会では、この較差を解消するために基本的な給与である月例給の改定を検討しました。しかし、本年の公民較差は142円と小さく、国の勧告後の俸給表構造を基本とした改定は難しいため、給料表改定を見送ることとしました。

また、諸手当による月例給の引上げについても検討し、地域手当については昨年0.1%単位の引上げ改定を行ったところですが、本年については改定に見合うような較差が生じていないので引上げを見送りました。扶養手当についても平成29年度からの見直し中でもあることから、改めての見直しは適当ではないと考えます。

特別給である期末・勤勉手当については、前述の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0.04月分下回っていたため、民間の特別給の支給割合に見合うよう、支給月数の引上げ改定を行います。

(3) 改定すべき事項

期末・勤勉手当

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0.05月分引き上げ、4.50月とします。

支給月数の引上げ分は、民間の特別給の支給状況等を参考に勤勉手当に配分し、本年度においては12月期の勤勉手当の支給月数を0.925月から0.975月へ引き上げ、令和2年度以降においては6月期及び12月期の勤勉手当の支給月数がそれぞれ0.95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の勤勉手当及び任期付研究員並びに特定任期付職員の期末手当についても、0.05月分それぞれ支給月数を引き上げます。

2 住居手当

住居手当については、本年の人事院勧告にて公務員宿舍の使用料の上昇を考慮し、手当の支給対象となる家賃額の下限を引き上げ、この改定により生ずる原資を用いて、民間における住宅手当の支給状況等を踏まえ、最高支給限度額を引き上げるとされたところです。

本県においては、国に準拠した制度ではなく、宿舍使用料の大幅な引上げが行われていないものの、住居手当の支給実態や国や他の地方公共団体の状況等を踏まえ、本委員会としてはその取扱いについて検討することとします。

3 その他の課題

(1) 今後の給与制度のあり方

本県の現行の給料表は、平成 27 年の国の勧告後の俸給表構造を維持したうえで、引上げ改定を行ったものです。一方、国は平成 27 年以降、中高齢層に比べ初任給・若年層に手厚い引上げ改定を実施し、本年は初任給・若年層に限定した引上げ勧告を行いました。そのため、本県の給料水準は、国や他の地方公共団体と比較すると、若年層はほぼ均衡しているのに対し、中高齢層は高くなっています。「第 1 人事管理に関する報告」の「1 人材の確保・育成」にて言及したように、公務員採用に係る競合が激しくなり、人材の確保が大きな課題となっている状況もあることから、これまでの給料表改定の考え方を踏まえつつ、今後の給与制度のあり方を検討していく必要があります。

(2) 高齢期職員の給与

本年の人事院の「職員の給与に関する報告」では、民間企業における定年制の状況等を踏まえながら、60 歳前の給与カーブを含めた給与カーブのあり方について検討を行っていくとしています。

本委員会としても定年の 65 歳への段階的な引上げについての国や他の地方公共団体の動向を注視しつつ、定年延長を見据えた人事管理や本県の実情に沿った制度設計に対応した高齢層職員の給与のあり方について検討していく必要があります。

(3) 「能力・実績に基づく人事管理」に伴う給与制度の確保

「第1 人事管理に関する報告」の「2 能力・実績に基づく人事管理の推進と組織力の向上」においては、人事管理における人事評価の重要性について言及したところです。もとより、地方公務員法において人事評価は「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するもの」とされています。給与制度はこれ単体では効果的に機能せず、公平性・客観性が確保された人事評価及びそれを基礎として行われる任用があつて初めて適正な給与制度が確立されます。また、適正な人事管理のもとに給与制度が確立されると同時に、その運用方法についても適正性が求められます。

任命権者においては、これらの視点を共有しつつ人事管理上の問題について取り組む必要があります。「能力・実績に基づく人事管理」に伴う給与制度を確保していく必要があります。本委員会においても、任命権者の取組と並行し、人事管理及び給与制度について絶えず調査研究を行っていきます。

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。

本報告では、人事行政の根幹である人事管理における諸課題について調査・研究し、将来を見据えた取組の方向性について言及しました。優秀で多様な人材の確保、長期的な視点による人材育成、時間外勤務の上制限を踏まえた労務管理、人事評価における適切な目標設定の重要性などを述べましたが、全ての職員が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ところです。

また、人事院が本年も月例給及び特別給の引上げを勧告したところですが、本委員会は特別給のみ改定を行うこととしました。

職員を取り巻く環境が、多様化・複雑化し、新たな課題も山積しています。

本報告及び勧告を踏まえた人事管理の実施には困難が伴うことも予想されますが、任命権者にあっては、変革することを恐れず課題に取り組まれるとともに、日々の人事管理の諸問題についても当事者意識を持って向き合い、迅速な対応を図っていただくよう要請します。

県議会及び知事におかれましては、給与勧告制度が、職員の労働基本権制約の代償措置であることに対し深い理解を示され、本年の人事委員会勧告を完全に実施されるよう要請します。

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

勤勉手当

（1）令和元年 12 月期の支給割合

- ア イ及びウ以外の職員（再任用職員を除く。）
勤勉手当の支給割合を 0.975 月分とすること。
- イ 特定管理職員（再任用職員を除く。）
勤勉手当の支給割合を 1.175 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
勤勉手当の支給割合を 1.025 月分とすること。

（2）令和 2 年 6 月期以降の支給割合

- ア イ及びウ以外の職員（再任用職員を除く。）
6 月及び 12 月に支給される勤勉手当の支給割合をそれぞれ 0.95 月分とすること。
- イ 特定管理職員（再任用職員を除く。）
6 月及び 12 月に支給される勤勉手当の支給割合をそれぞれ 1.15 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月に支給される勤勉手当の支給割合をそれぞれ1.0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) 令和元年12月期の支給割合

期末手当の支給割合を1.725月分とすること。

(2) 令和2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1.7月分とすること。

II 改定の実施時期

この改定は、令和元年12月1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2年4月1日から実施すること。