

## 報 告

令和 2 年 1 月に国内で初めて患者が報告された新型コロナウイルス感染症は、瞬く間に国内全域に様々な影響を与え、労働職場環境も大きな影響を受けています。従来の行政課題に加え、新たに生じた様々な行政課題に対応するためには、これまでの制度、運用や慣習などを検証し、改善につなげていくことが重要です。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、的確な時代認識に基づく検証のもと、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、最少の経費で最大の効果を挙げるためには、必要最小限の精鋭な組織・職員による公務能率の最大化を達成する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、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などが重要であるとともに、新たに AI<sup>(※1)</sup>・RPA<sup>(※2)</sup>等の先端技術を活用した業務の効率化、また在宅勤務(テレワーク)、時差出勤やオンライン会議など勤務環境の変化を働き方改革など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。

※ 1 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。

※ 2 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**

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、時代の変化にも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。

一方、公務員の採用に係る状況は年々厳しさが増しており、国や自治体間での競合も激しくなっています。

また、就職活動の早期化、新型コロナウイルス感染症の影響など、民間企業の採用活動における情勢の変化を捉えることも必要です。

このような中、本県の採用は厳しい状況が続いています。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、警察官及び教員にも同様の傾向がみられます（図1～図3参照）。一方で、特に県職員は、今後十数年で多数の定年退職が見込まれており、行政課題に安定して対応するためには、受験者数を確保することが極めて重要になっています。なお、公務員の定年引上げが検討されていますが、既に再任用制度が運用されており、定年引上げがされても、退職者数が急激に減少する見込みは少ないと考えられます。

本委員会や任命権者においては、これまでも各種媒体の活用や説明会等により、受験者確保に取り組んでいます。広報に際しては、県と受験者の間で職員に求める能力や仕事の内容等に認識のずれが生じないことが受験者確保に重要との観点からマッチングを意識するとともに、本県で働くことのやりがいを伝えています。さらに、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など、魅力ある職場であることが、受験年齢層に対して効果的であり、受験者確保に結びつくと考えられます。

本委員会としては、採用をめぐる状況の変化にも柔軟に対応しつつ、受験者確保の視点も入れながら、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について、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。

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

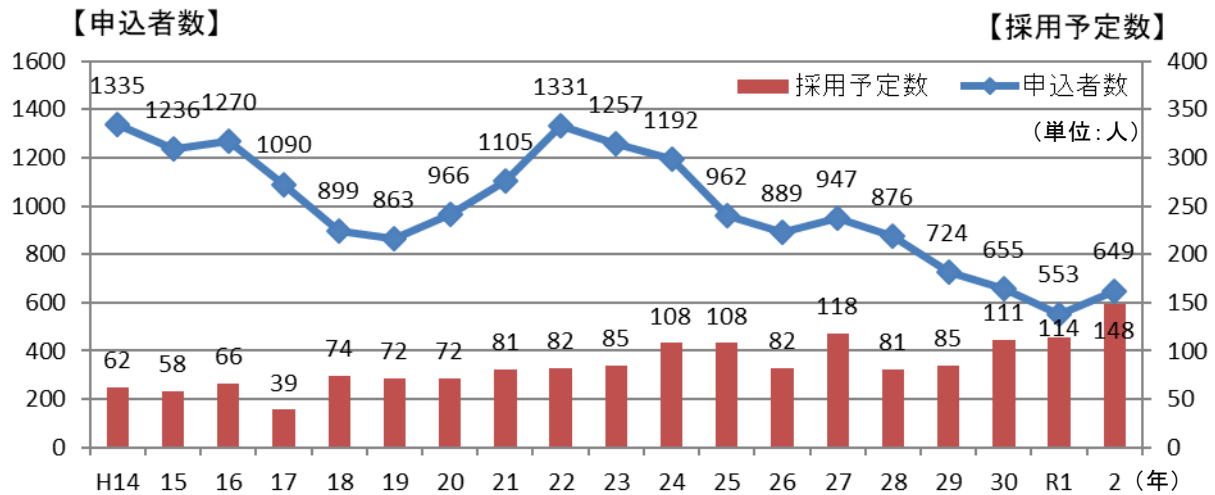


図2：警察官採用候補者試験 採用予定数及び申込者数の推移

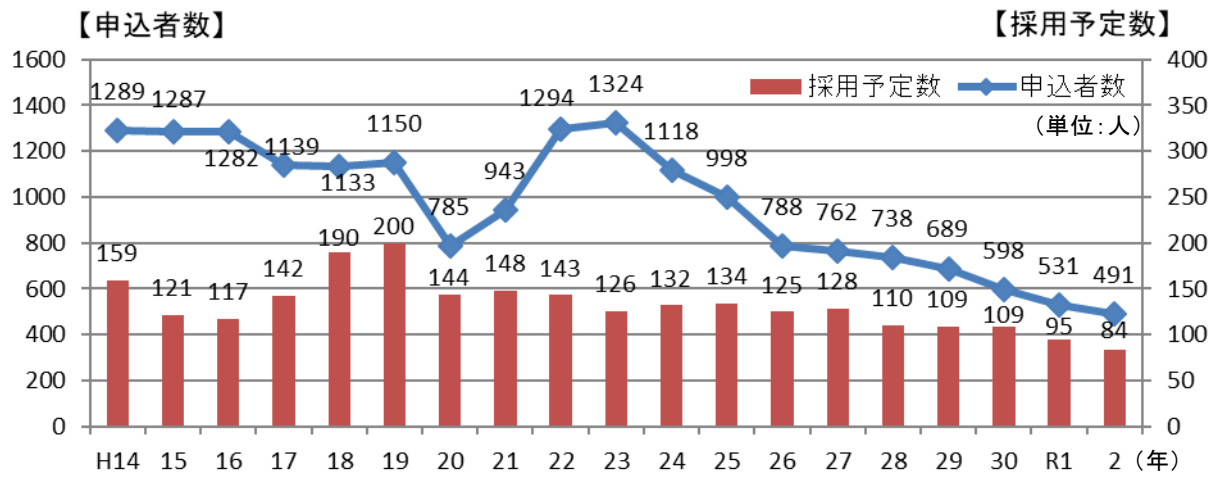
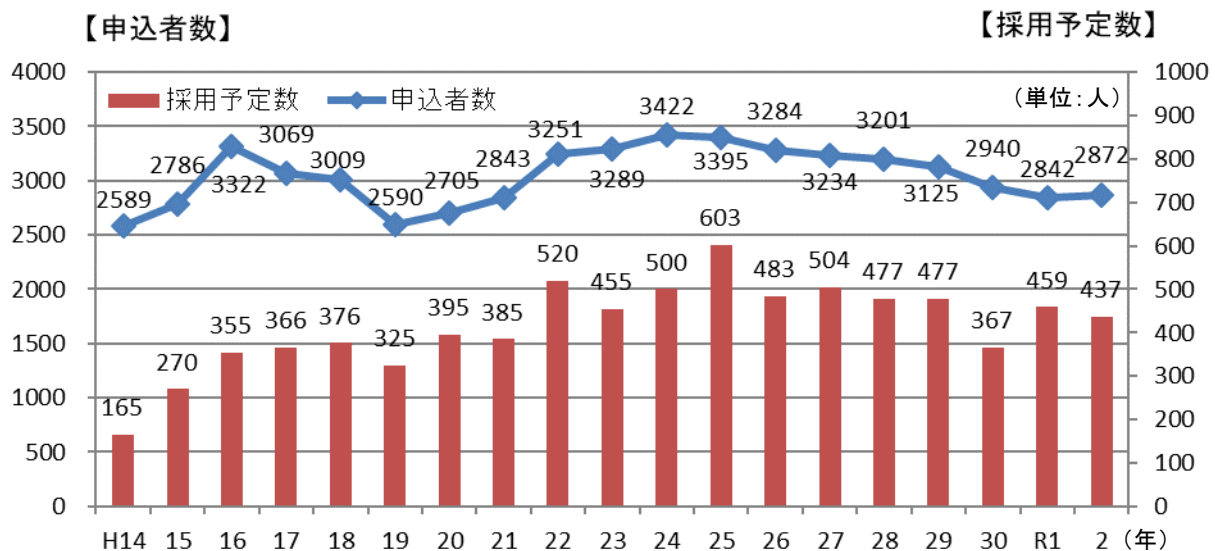


図3：教員採用選考試験 採用予定数及び申込者数の推移



## (2) 人材の育成・活用

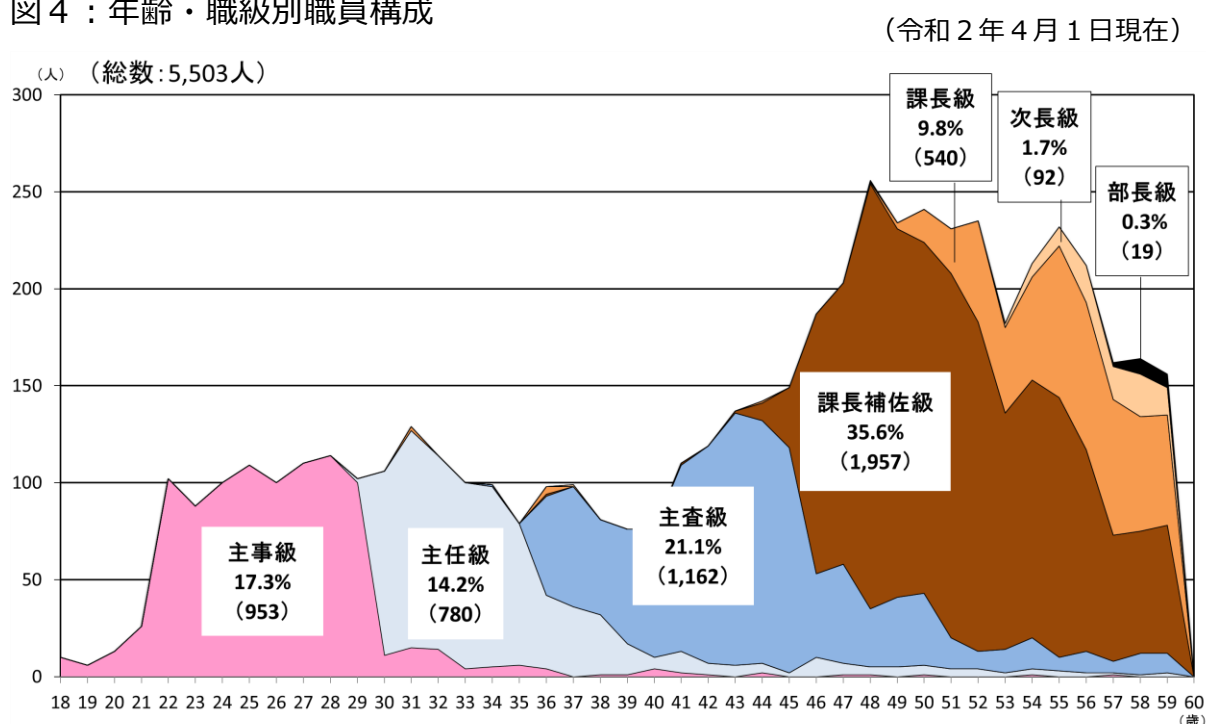
### ア 人材の育成

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、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、「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て、令和2年3月に「三重県職員人づくり基本方針」の改定が行われました。

引き続き、「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ながら、「コンプライアンス(Compliance)」、「チャレンジ(Challenge)」、「コミュニケーション(Communication)」の「3つのC」を新たな人づくりの取組の柱と位置づけて、人材育成に取り組んでいます。

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。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

図4：年齢・職級別職員構成



(注)「令和2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。

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、「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。

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、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。また、定年引上げを見据えて、高齢層の職員に求める能力・期待する役割を明確にして、仕事に対する意欲の維持・向上に資する仕組みづくりを行う必要もあります。

本県ではスマート自治体をめざした、AI・RPA等の先端技術を活用した業務改善の推進を図っていくことから、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、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・RPA等に置き換わった際には、職員でなければできないより付加価値の高い業務に注力するため、AI・RPA等で代替できないコミュニケーション力、創造力、調整力などの能力向上がさらに重要となってきます。

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、適切なキャリアパスのイメージを示し、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。

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・複雑化に加え、今後も多くの教員の退職が見込まれる中、これまでの教育実践の蓄積を引き継ぎながら若手や中堅職員を育成していくことが求められます。

## イ 女性活躍の推進

「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5年目を迎えています。

地方公務員は、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進んでいる面がみられます。

採用では、原則として競争試験をもとに合格者を決定しており、男女の別は採用に影響されません。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、本年度から採用者に占める女性の割合を引上げ、毎年度概ね25%とする新たな取り組みが始められています。

また、管理職員の登用や職域拡大についても、知事部局において複数の主管課長に女性職員を配置するなど積極的な取組が進められています。

採用、登用において、こうした取組が進められている一方、育成においてはいくつかの課題が残されています。現状として育児などの事情を女性職員が有するケースが多くみられますが、こうした職員に対しては女性活躍推進法がめざす「積極的な女性の活躍」の基礎となるキャリア形成を考慮する必要があります。「家庭と仕事の両立」に加えて「女性活躍の推進」を実現させることは極めて難しい課題ですが、育児等の事情を有する期間にあっても、キャリア形成を見据えた人材育成は、男女の別に関わらず必要です。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です。

さらに、真の女性活躍推進を果たすためには、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。長時間労働を是とする意識の改革や、長時間労働を前提とした働き方など、長年、無意識のうちに培われてきた考え方を見直し、働き方改革を進めることが必要です。

喫緊の課題である「アフターコロナの新常態（ニュー・ノーマル）」においては、多角的な視点、多様な人材が求められていることも踏まえ、女性に特化した取組だけでなく、多様な人材の活躍を促す働き方改革などに総合的に取り組むことで、女性活躍の推進にもつなげていくことが重要です。

### **（３）不祥事及び不適切事務の防止に向けた取組の徹底**

職員が行う仕事は、県民の信頼によって成り立っており、信頼確保を図るためには、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防止に向けた取組の徹底が重要です。

令和元年度に懲戒処分を受けた職員は、平成30年度の23名に対し、10名と減っていますが、たった一人の行動が、築き上げてきた県全体、職員全体に対する県民の信頼を大きく損なうこととなることから、不祥事や不適切事務など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。

知事部局では、令和2年3月に策定した「第三次三重県行財政改革取組」の3本柱のひとつに「コンプライアンスの推進」を掲げ、取り組んでいくこととし、組織としての的確に業務を進める仕組みを構築するため、「係長」「課長代理」を新たに設置し、組織全体のチェック機能の向上、担当者の孤立感の解消、職員全体の意欲・能力、組織力の向上を図ることとしたほか、本庁において「副課長」を新たに設置し、マネジメント体制の強化や課運営の円滑化を図っているところです。

教育委員会では、初任者、教職6年次、中堅教諭等、新任管理職など各段階でコンプライアンス意識の向上に向けた研修を行うとともに、県立学校における教職員と生徒・保護者とのSNS等の適切な取扱いを定め、全職員に周知・徹底等を図っているところです。

警察では、非違事案につながりやすい組織上の問題点を把握し、その是正や業務改善に資する監察を全警察署に対して実施するとともに、事務の適正な執

行の確保に努めているところです。

各任命権者によるこれらの取組の検証に加え、今後は事務処理ミスを防止するためにも、紙でやり取りされている情報の電子化に取り組むとともに、AI・RPA等の先端技術を活用し、業務プロセス・システムの効率化・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が必要です。

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し、新たに導入された内部統制<sup>(※)</sup>の取組や独自の監察の仕組みにより、リスクを認識した上でそれに備え、事務の適正な執行を確保することなど、コンプライアンスの徹底が求められています。

※ 内部統制：地方公共団体等における適正な事務処理等の確保のため、地方自治法等の一部改正により、都道府県知事が内部統制に関する方針を定め、これに基づき必要な体制の整備等を行うこと。

## 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、比較的高い水準への評語の偏りや、評価者による評価結果の差異など、運用における客観性の確保への懸念を指摘しました。

令和元年11月に知事部局で実施された「県職員育成支援のための人事評価制度」のアンケート調査結果では、「評価者によって評価基準が異なる」「自己評価の高い職員の評価が高い傾向にあるのではないか」など、評価の公平性・客観性についての意見がみられました。

これらを踏まえ、本年3月には「県職員育成支援のための人事評価制度実施要領」の一部改正が行われ、さらに、本年8月には「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が通知されました。それらには、評価基準の明確化や評価要素の一部の改正等のほか、評価段階の判断基準の明確化、適切な目標設定、評価要素の見直し等が示されています。特に、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」であることが改めて明確にされていま



す。こうした評価基準が正しく運用されるよう、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。本委員会は昨年の報告で、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<sup>(※)</sup>の目標を設定することが人材育成に有効と述べました。加えて、目標の設定に関しては、所属長と職員が相互理解を重ね、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も的確に評価し、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、令和2年7月、国において、勤務成績が不良な職員に対する対応について適正な処置を求める通知が発出されたところですが、本委員会は、昨年度の報告において、既に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と述べたところであり、今後も適正な対応が必要なことに変わりはありません。

さらに、令和2年10月、人事院は、テレワーク等が活用される中で管理職員に求められる評価能力の必要性、能力・実績がより反映される仕組み等について報

告を行いました。これらの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) 知事部局等における取組の推進

平成31年4月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にあつては、月45時間など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2年4月現在で約44%の所属が他律的所属となっています。引き続き時間外勤務の二極化解消の取組に努め、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。

特例業務については、県民の生命・健康に重大な被害を与えるおそれがあるなど迅速かつ的確な対応が求められる業務であるものの、上限時間を超えて時間外勤務を命じられることから、健康管理に一層留意した時間外勤務命令を行う必要があります。

昨年度末からの新型コロナウイルス感染症の対応に当たっては、特例業務の適用があり、全庁をあげて対応する必要があることから、部局を超えた応援体制を組み多くの職員が業務にあたっています。本務・兼務を問わず日々その業務にあたる職員は当然ながら、数多くの応援職員、また普段より少人数で通常業務を行う職場の職員など、あらゆる立場でコロナ禍に向かう職員それぞれが、使命感を持って職務にあたるよう、部局長がリーダーシップを発揮し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日々の声かけや、業務の削減、平準化を積極的に図るなどきめ細やかな配慮をすること

が必要です。

コロナ禍において、職員の健康管理の重要性が増しており、とりわけ緊張感の伴う業務遂行に係るメンタルヘルスの不調や、月80時間を超えて時間外勤務を行う職員も多くみられるなど、心身の大きな負担が懸念されることから、ストレスケアや過重労働対策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、職員の健康を守ることが重要です。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向け、在宅勤務（テレワーク）や時差出勤など多様な働き方が一気に広がりました。令和2年4月には、健康管理、労務管理、行財政改革を掌る課が連名で「職員の健康管理と適切な労務管理・業務運営について」を発出するなど一体となった取組が進められています。新しい生活様式に合った勤務環境を整備していくことが一層重要となることから、的確な状況把握のもとに、必要な連携をしながら対応していくことが重要です。

## **（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。

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る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おり、こうした業務も含めて管理をすることが必要不可欠となっています。

このような状況を踏まえ国の指針等に基づき、三重県においても教員が学校教育活動に関する業務を行っている時間として外形的に把握することができる時間を「在校等時間」とし、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業務量の適切な管理を行うことを定めた「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

び同指針が、令和2年4月から施行されています。

一方、教員は、超勤4項目以外の業務には時間外勤務命令を受けないため、正確な時間管理についての意識が個々の教員に浸透していない現状がみられました。4月からの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、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。全ての県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るところですが、正確な時間管理のもと、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ことが必要です。

また、学校における働き方改革の推進については、これまでも県及び市町が考え方を統一して取り組むことが重要であるとの考えのもと、県及び市町と学校が一体となった取組を進めています。今後、一年単位の変形労働時間制についても検討されることが見込まれますが、制度の改善や仕組みの整備にとどまらず、抜本的な業務削減などの取組を主体的に進め、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。

新型コロナウイルス感染症の影響により例年とは違う対応が、多く求められています。スクールサポートスタッフをはじめ、教員がその業務に専念できる環境を整えるよう様々な取組が行われていますが、新たに生じた業務、必ずしも教員が担わなくてもよい業務などについて再考し整理する一つの大きな契機です。とりわけ、学校における働き方改革推進本部（文部科学省）において、更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あり、教員における働き方改革については、今後も長期的かつ総合的に取組を進めることが必要です。

### **(3) 警察における労務管理の推進**

警察職場においても、平成31年4月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、令和元年度において、月45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。制度導入により労務管理の重要性の認識は増してきていますが、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ことが必要です。

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早期対応につなげています。また、幹部職員が若手職員の意見を意識的に聴くなどの積極的なコミュニケーションを図るような取組を進めるなど、どの所属においても真に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。

先端技術の導入は情報の機密性や安全性の面からの課題も見受けられますが、勤務管理表や休暇簿などについて書類での処理がされているなど、業務の効率化についてはさらなる改善の余地があります。業務の効率化、コロナ禍を契機に本当に必要な業務なのかを改めて見直し業務削減を図るなど、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) 多様な働き方**

人口減少及び少子高齢化が急速に進展する社会情勢の中で、育児・介護を担う職員や障がいのある職員等の多様な人材が、仕事と家庭を両立するとともに、多様化・複雑化する県民ニーズや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重要です。

また、平成15年に流行したSARS（重症急性呼吸器症候群）、平成21年に流行した新型インフルエンザに加え、令和2年の新型コロナウイルス感染症の流行など、不測の感染症の世界的大流行（パンデミック）が発生しており、今後も、こうした感染症が発生することや大規模な災害を見据え、通勤できないなどの非常事態に備えた場所や時間にとらわれない柔軟で多様な働き方が求められています。

知事部局では、新型コロナウイルス感染症の発生状況等を踏まえ、感染拡大防止対策のため柔軟に在宅勤務（テレワーク）、時差出勤やオンライン会議等の導入・活用が進められているところです。

任命権者においては、これまでも仕事と家庭の両立支援のための勤務環境整

備を進めてきたところですが、加えて、非常事態を見据えた多様な働き方に向けては、窓口業務や災害・医療等の現場対応が求められる公務員の業務特性等、民間企業との違いを見極めつつ、これらの効果や課題を検証し、平常時における在宅勤務（テレワーク）の活用や在宅勤務時の労務管理等についても検討していくことが必要です。

さらに、新型コロナウイルスの感染防止を契機とし、「アフターコロナの新常態（ニュー・ノーマル）」を見据えつつ、非効率な業務・作業から脱却し、業務の生産性の向上が進むよう、AI・RPA等の先端技術の活用等の戦略的・計画的な取組とともに、行政手続における書面規制、押印、対面規制の見直しが求められています。

加えて、国が定める「障害者活躍推進計画作成指針」に即して策定された「障がい者活躍推進計画」が令和2年4月から適用され、各任命権者において障がいのある職員にとって働きやすい職場環境づくりに取り組んでいるところです。

育児・介護・障がいなど様々な事情を抱える全ての職員誰もが働きやすく、能力が発揮できる職場は、職員の仕事に対する意欲の向上につながるものであり、SDGs（持続可能な開発目標）<sup>(※1)</sup>の視点からも管理職員をはじめ職員一人ひとりが、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には、Society5.0<sup>(※2)</sup>の視点からも業務プロセス・システムの効率化・標準化を進め、職員の業務負担の軽減や時間短縮を図り、人にしかできない業務に専念できる勤務環境づくりが不可欠です。

各任命権者においては、紙でやり取りされている情報の電子化やAI・RPA等の先端技術を活用した業務の効率化に留まらず、行政運営の在り方・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、職員の意識と行動の変革を進めていくことも必要です。

※1 SDGs：Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の略称。

※2 Society5.0：サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）。

## (5) 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、パワー・ハラスメントや妊娠、出産、育児又は介護等に関するハラスメントは、職員の尊厳を傷つけ、勤労意欲の減退やその能力発揮を妨げるとともに、職場の雰囲気悪化させ、公務能率の低下をもたらすものです。

ハラスメントにあたるか否かについては、相手から明確な拒否等の意思表示があるとは限らず、ハラスメントを行っている職員には、自分がハラスメントをしているという自覚がない場合があります。

ハラスメント防止に向けては、ハラスメントを当事者間の個人的な問題として片付けず、職場全体の問題と捉え、対応することが必要です。

また、改正労働施策総合推進法（通称：パワハラ防止法）が令和2年6月から施行され、事業主は職場におけるパワー・ハラスメント防止のために、雇用管理上必要な措置を講じることが義務となり、加えて、適切な措置を講じていない場合には是正指導の対象となることとなりました。

県においては、懲戒処分の指針の一部改正を行い、パワー・ハラスメントに関する標準例を列記し、パワー・ハラスメントの態様等によっては懲戒処分に付されることが示されたところです。

各任命権者においては、ハラスメントへの関心と理解の促進、ハラスメントのない良好な職場環境を確保するための職員研修のほか、電話や電子メールなどによるハラスメント相談窓口を設置し、ハラスメントが疑われる個々の事例相談に対応し、ハラスメントの排除に努めているところです。

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職場環境づくりについて、繰り返し言及してきたところですが、依然としてハラスメントに関する職員相談が本委員会にも寄せられているなど、ハラスメントに関する正しい理解が深まっていない状況です。

このため、より一層の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、ハラスメント防止対策やハラスメントのない職場づくり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・非常勤職員の制度については、各地方自治体によって任用・勤務条件の取扱いが様々な状況であったことを踏まえて、適正な任用・勤務条件を確保するため、改正地方公務員法等が令和2年4月から施行され、特別職の任用及び臨時的任用の厳格化が行われたところです。

また、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たところであり、会計年度任用職員については、その職責を自覚した業務遂行が求められています。

加えて、学校現場における臨時的に任用される講師については、号給の決定にあたって上位制限を廃止（令和3年3月31日までは経過措置あり）し、常勤職員と同様の給与制度とするなど処遇の改善がなされるとともに、学校を担う一員として職責が増し、期待が高まっているところです。

臨時・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という認識のもと、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、令和4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案」が国会で継続審議とされているところです。

また、社会の動向として、働く意欲と能力のある高齢者が働き手となり、勤務形態の多様化が今後、進展すると想定されます。人生100年時代の到来を見据え、誰もが生きがいを感じてその能力を思う存分に発揮できる高齢期の働き方が変化していく中であっては、これまで培ってきた能力及び経験を踏まえ職員自身のライスワーク<sup>(※)</sup>とライフワークなどの複数の軸で自分のキャリアを捉え、ライフプランを立てることも考えられます。

こうした状況の中で、定年の引上げを行うに際しては、法律案で示された役職定年制（管理監督職勤務上限年齢制）や定年前再任用短時間勤務制等が円滑に導入できるよう検討することが必要です。

本委員会においても、今後の国による制度設計等の動向や国会での審議状況を



注視するとともに、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速やかに講じられるよう、任命権者と連携しながら検討を進めていきます。

※ ライスワーク (Rice-Work) : 生活のために働くこと。

## 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2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、19,865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、399,110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、397,950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、5,012人であり、その平均給与月額は、385,392円（平均年齢44.0歳）でした。なお、減額措置後の平均給与月額は、383,812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2年職種別民間給与実態調査」を実施しました。

本年は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を考慮し、当該調査を2回に分けて実施しました。また、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750の民間事業所から層化無作為抽出法によって抽出した161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 5,724 人）に対して、各事業所における特別給等に関する調査については本年 6 月 29 日から 7 月 31 日まで郵送等により実施し、本年 4 月分として支払われた給与月額等の月例給に関する調査については、本年 8 月 17 日から 9 月 30 日まで、調査員に感染予防対策を徹底した上で訪問等により実施しました。

併せて、研究員等（32 職種 207 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 56.8%（昨年 50.3%）、ベースアップを実施した事業所の割合は 25.9%（同 40.4%）、ベースアップを中止した事業所の割合は 16.3%（同 9.3%）であり、ベースアップを実施した事業所の割合が昨年比に 14.5%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 89.2%（昨年 94.8%）であり、昨年比に 5.6%減少していました。

（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 208,832 円、短大卒で 177,691 円、高校卒で 167,013 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 58.6%（昨年 57.1%）、高校卒で 53.5%（同 46.7%）となっており、そのうち大学卒で 45.5%（同 50.0%）、高校卒で 55.5%（同 56.7%）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 54.5%（昨年 48.7%）、高校卒で 44.5%（同 43.3%）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

##### ア 公民給与の較差

「令和2年人事統計調査」及び「令和2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31円（0.01%）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1,644円（0.42%）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)	389,369円	389,369円
職員の給与 (B)	389,338円	387,725円
公民較差 (A)-(B)	31円 (0.01%)	1,644円 (0.42%)

(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 5,012 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 4,909 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 27,149 円となっており、職員の現行支給月額を若干上回っていました。

(参考資料 II 民間給与関係資料 第15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(4.50月)が民間事業所の特別給の支給割合を0.04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及び津市で共に0.1%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9.9%の減少、津市で同5.8%の減少となっていました。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164,480円、184,960円及び205,430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0.5%上昇していました。

本年4月の有効求人倍率は、三重県で1.29倍(昨年同月1.73倍)(三重労働局)、全国で1.32倍(同1.63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1.4%(昨年同期1.1%)、全国で2.8%(同2.4%)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10月7日と10月28日の2回に分け、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 △164 円 (△0.04%)
- ・特別給：民間の支給割合 4.46 月分 (公務の支給月数 4.50 月)

### (イ) 給与改定の内容

#### 【特別給】

- ・民間の支給割合に見合うよう引下げ (4.50 月→4.45 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 能力・実績に基づく人事管理の推進

政府における人事評価の改善に向けた検討に協力。人事評価の結果を任用、給与等に適切に反映するため、昇任及び昇格の基準、昇給の基準、俸給表の在り方等について検討

## (2) 平均給与月額等

令和 2 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 140,017 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 408,868 円 (平均年齢は 43.2 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、2,255 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 450,697 円、管区機関が 413,542 円、府県単位機関で 393,477 円、その他の地方支分部局で 383,057 円となっています。(令和 2 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) アのとおり職員の給与が民間従業員の給与を 31 円 (0.01%) 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月例給の改定を検討しましたが、本年の公民較差は極めて小さいことから給料表の改定を見送ることとしました。諸手当についてもこの較差での適切な改定は困難であると考えます。

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 0.04 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います。

### (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 0.05 月分引き下げ、4.45 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 1.30 月から 1.25 月

へ引き下げ、令和3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1.275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期末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下げます。

## 2 住居手当

昨年、本委員会は、国の住居手当の見直し等を踏まえ、住居手当の取扱いについて検討する旨を報告しました。

県宿舍入居者との均衡、国や他の地方公共団体の状況等を考慮し検討した結果、手当の支給対象となる家賃額の下限を15,000円に引き上げることが適当であると判断します。また、この改定により生ずる原資を用いて、職員の家賃負担の状況等を踏まえ、全額支給限度額及び最高支給限度額を引き上げることとします。

これらの改定は、令和3年4月から実施します。

なお、これに伴い、所要の経過措置を講ずることとします。

## 3 その他の課題

### (1) 世代間の給与配分の適正化について

昨年、本県の現行の給料水準は、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年齢層は高くなっていることを報告しました。

本県の初任給基準は国より上位の号給となっておりますが、公安職給料表等においては、若年層が在職する号給の一部において国の俸給月額を下回っている状況もあります。

平成27年の給料表改定勧告以降、本委員会は、その年の公民較差により国の勧告後の俸給表構造を維持した上での改定は困難であること等から、5年連続で給料表改定を見送りとしています。一方、民間事業所の賃金動向をみると、本年の「職種別民間給与実態調査」によれば、新規学卒者のうち大卒の初任給は208,832円、高卒の初任給は167,013円となっており、本県を上回っています。また、「第1 人事管理に関する報告」の「1 人材の確保・育成」にて言及したとおり、人材の確保が課題となっている状況もあることから、これま



での給料表改定の方針を踏まえ、世代間の給与配分の適正化について検討していく必要があります。

## **(2) 高齢層職員の給与**

「地方公務員法の一部を改正する法律案」が国会にて継続審議となっています。

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引き続き検討していきます。

なお、同法案によると、定年を段階的に引き上げるにあたっては、現行の再任用職員等も暫定的に存置されることとなっています。高齢層職員の職責と給与の検討に当たっては、この点も踏まえ進めることが必要です。

## **(3) 「能力・実績に基づく人事管理の推進」への対応**

人事院は、前記 I の 5 (1) イのとおり、能力・実績に基づく人事管理を推進するため、昇給の基準や俸給表のあり方等について検討を進めることとしています。

本委員会においても、人事院の検討状況等を注視し、対応していく必要があります。

### 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。コロナ禍における人事管理、アフターコロナの新常態を見据えた多様な働き方の検討、優秀で多様な人材の確保・育成、時間外勤務の上制限を踏まえた労務管理、人事評価の正しい運用による公正性の確保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。

給与に関しては、民間の支給割合との均衡を図るために特別給を引き下げるとともに、本県の状況等を踏まえ住居手当を見直すよう勧告しました。

新型コロナウイルス感染症の拡大により企業活動に大きな影響が出ている中、職種別民間給与実態調査に対して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。

新型コロナウイルス感染症は、雇用経済情勢に大きな影響を与え、労働職場環境も大きな影響を受けています。

職員におかれては、県民の安全・安心を確保するため日々職務に尽力されていることに深く敬意を表するところですが、民間の状況等を十分に認識され、引き続き、使命感と高い倫理観を持って、職務に精励されることを期待いたします。

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

##### (1) 期末手当

##### ア 令和2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。）

期末手当の支給割合を1.25月分とすること。

(イ) 特定管理職員（再任用職員を除く。）

期末手当の支給割合を1.05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0.65月分とすること。

##### イ 令和3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月に支給される期末手当の支給割合をそれぞれ1.275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月に支給される期末手当の支給割合をそれぞれ1.075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0.675月分とすること。

(2) 住居手当

ア 住居手当は、月額15,000円を超える家賃を支払っている職員に対して支給すること。

イ 職員が自ら居住するための借家・借間に係る住居手当の支給月額は、家賃の月額と15,000円との差額が14,000円以下の職員においてはその差額、その差額が14,000円を超える職員についてはその超える額の2分の1の額を14,000円を限度として14,000円に加算した額とすること。

## 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2年12月期の支給割合

期末手当の支給割合を1.65月分とすること。

(2) 令和3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1.675月分とすること。

## II 改定の実施時期等

### 1 改定の実施時期

この改定は、令和2年12月1日から実施すること。ただし、Iの1の(1)のイ及び(2)、2の(2)については令和3年4月1日から実施すること。

## 2 住居手当の支給に関する経過措置

令和3年3月31日において職員が自ら居住するための借家・借間に係る住居手当を支給されていた職員であって、Iの1の(2)の改定に伴い、当該住居手当の支給月額が2,000円を超えて減ぜられることとなる職員等については、同年4月1日から令和4年3月31日までの間、住居手当の支給に関し所要の措置を講ずること。