

地方公共団体における多様な人材の活躍と
働き方改革に関する研究会報告書

平成 29 年 2 月

目次

はじめに	1
I 人事評価制度の人材育成への十分な活用	
1 人事評価の活用の必要性	2
2 実効的な人事評価制度の構築	3
(1) 人材育成基本方針と人事評価項目との連動	
(2) 意義ある業務目標の設定	
(3) 能力及び業績を把握した上での公正な評価及び評価結果の管理	
(4) 評価の偏りの是正	
3 能力及び業績に基づく昇任、昇格、昇給、勤勉手当の 支給等の徹底	14
4 能力及び業績に基づく人事配置と長期的な人材育成	16
II 公務を支える多様な職員の人材育成	
1 ライフサイクルに即した人材育成の在り方	19
(1) 女性地方公務員の現況	
(2) 女性職員の活躍に向けた取組	
2 職種・任用形態に応じた適切な人事管理の実施	31
(1) 再任用職員	
(2) 任期付職員及び臨時・非常勤職員	
III 働き方の見直し	
1 効率的な業務運営や業績を重視する職場環境の実現	39
2 より効率的かつ柔軟な働き方の推進	40
3 進捗状況・業績を管理する仕組みの確立	44

おわりに	45
開催要綱	46
構成員名簿	48
検討経緯	49

(参考資料編)

はじめに

能力・業績に基づく人事管理の徹底を図る「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」（平成 26 年法律第 34 号。以下「改正地方公務員法」という。）が平成 28 年 4 月に施行された。これにより、各地方公共団体は、能力・業績に基づく人事管理の徹底を図る人事評価制度の導入が義務付けられることとなった。

また、平成 27 年 8 月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成 27 年法律第 64 号。以下「女性活躍推進法」という。）が成立し、各地方公共団体は女性活躍に関する定量的目標や取組などを定めた「特定事業主行動計画」の策定が義務付けられた。同年 12 月には、「第 4 次男女共同参画基本計画」が閣議決定され、都道府県・市町村それぞれについて女性職員の登用の目標が設定されたところであり、女性活躍推進の動きは加速している。

さらに、年金支給開始年齢の段階的引上げに伴う再任用の実質的な義務化や臨時・非常勤職員の活用拡大等、近年において、公務を支える職員は多様化している。

各地方公共団体は、こうした人事行政を取り巻く情勢の変化を踏まえて、人材育成や働き方の見直しに取り組む必要がある。このため、「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会」では、平成 28 年 5 月の設置以降、5 回の会合を重ね、各地方公共団体がこれらの取組を行うに当たって留意すべき事項について、検討を行った。

この度、研究会としての検討結果を整理し、ここにとりまとめを行うこととしたものである。

I 人事評価制度の人材育成への十分な活用

平成 28 年 4 月に施行された改正地方公務員法により、地方公共団体において、能力・業績に基づく人事管理の徹底を図る人事評価制度の導入が義務付けられた。人事評価制度を人材育成に活用していくための取組として、特に必要な点を以下に整理する。

1 人事評価の活用の必要性

地方公共団体においては、地方分権の一層の進展や地方創生の必要性等によりその役割が増大しており、また、厳しい財政状況や行政の効率化を背景に職員数が減少している中で、高度化、多様化する住民ニーズに的確に対応していかなければならない。地方公共団体を取り巻く状況の変化に対応していくためには、自ら考え、企画・行動し、困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることができる自治体職員を育成・確保していくことが必要である。そのため、地方公共団体における人事管理については、人事異動のみならず、モチベーション向上を目指した給与等の処遇や人材育成などを含めて、総合的に取り組んでいくことが求められる。

このような中、地方公務員法の改正により導入された人事評価制度は、評価基準の明示や評価結果の開示を行うこと等により、職員一人ひとりの発揮した能力及び挙げた業績を公正・客観的に評価し、その結果を人事管理の基礎とすることが想定されている。

人事評価は導入しただけでは意味が無く、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげていくため、評価結果を任用、給与、分限、その他人事管理に十分に活用することを通じ、人材育成につなげていくことが重要である。

平成 28 年 4 月現在では、既に 9 割の地方公共団体が人事評価制度を導入しているが、各団体において地方公務員法の趣旨を踏まえた運用を進めることが求められる。なお、給与等について差を付けること自体を忌避する組織文化（カルチャー）が根付いているために活用が困難とする団体にあっては、トップが人事評価制度の必要性や効果について理解し、強いリーダーシップを発揮して組織文化を変革していく必要がある。

人事評価のねらい

背景

- 地方分権の一層の進展により地方公共団体の役割が増大
- 住民ニーズの高度化・多様化
- 厳しい財政状況や集中改革プランなどにより、職員数は減少



個々の職員に困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることが従来以上に求められている。



能力・実績に基づく人事管理の徹底

⇒ より高い能力を持った公務員の育成

組織全体の士気高揚、公務能率の向上

⇒ 住民サービス向上の土台をつくる

※ 国家公務員の人事評価制度は、平成19年の国家公務員法改正により導入、平成21年から実施。
※ 地方公務員については、助言等により人事評価制度の導入を促進。

2 実効的な人事評価制度の構築

(1) 人材育成基本方針と人事評価項目との連動

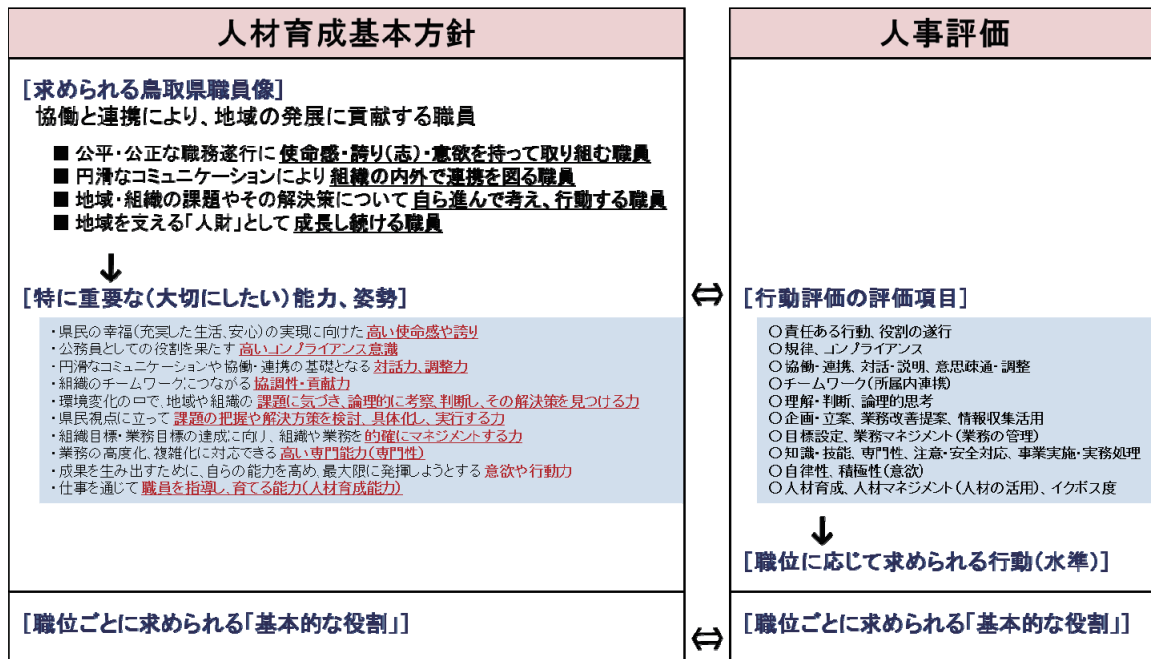
各地方公共団体が策定している人材育成基本方針は、職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的や方策等を明確に位置付けるものである。この基本方針で各団体がどのような人材を求めているかを明示し、その実現のために必要となる能力・姿勢と人事評価における評価項目を関連付け、その評価基準についても明示することにより、組織として求める行動等が評価につながることとなり、公正性・透明性が担保される。また、被評価者にとっての目指すべき方向性と、評価者にとっての職員に対する育成ビジョンがより明確となるといった効果もある。この際には、基本方針と評価項目を「共通の言葉遣い」で表現することにより、組織内での共通理解が進み、より効果的に人材育成が図られるものとする。このほか、評価の実施や評価結果の活用、評価に基づく指導・助言等の人事評価制度の一連の行程により、職員の行動を変え、組織の求める職員へと方向付けることが可能となる。

このように、組織として一貫した人材育成を行っていくためには、人材育成基本方針において求める人材像や必要な能力を明確にし、それを人事評価の評価項目と結び付けていくことが重要である。

【取組の例】

○求められる「職員像」とともに、特に重要・大切にしたい 10 の能力、姿勢を基本方針で提示し、人事評価の評価項目、定義等をこれに対応させて設定している。（鳥取県）

＜鳥取県における人材育成基本方針と人事評価の連動の例＞



出典：鳥取県事例発表資料（第1回研究会）

※人事評価の評価項目の設定にあたっては、人材育成基本方針において求められる能力、姿勢を説明した言葉を使用している。（共通の言葉遣いを使用）

○人材育成基本方針と人事評価項目との連動について、職員の理解を得るための取組として、次のことを実施している。（鳥取県）

- ・ 毎年実施する評価者研修の中で、評価項目と基本方針の連動性について受講者に説明
- ・ 当該年度の職員向け研修を周知・受講申込を開始する際に、研修ガイド等に研修の体系を掲示するのと併せ、評価項目と基本方針の連動を示すなどにより、職員に周知

○人材育成基本方針で職員に対して求める行動としている事項については、人事評価において加点項目を設定し、当該行動をとるよう誘導している。（大阪府池田市）

■池田市における人材育成基本方針と人事評価項目との連動の例

＜人材育成基本方針＞※求める人材像（抜粋）

自ら考え、調査し、複数の選択肢を提案、実践できる人材
 専門性を高め、民間企業や他団体でも活躍できる人材

＜人事評価項目＞※発揮能力確認シート（抜粋）

項目	内容・程度 (人材育成基本方針等により、職種・職階に応じ、特に必要な能力が 加算項目となっています)		配 点
企画・立案 (管理職)	◎	①の事項に加え、自ら地域の課題に対して複数の解決策を立案し、それを組織目標として実践している。	10
	①	既存の組織目標を達成するための手法・手順を、効果的かつ具体的に立案するだけでなく、部下等に施策を見直す機会を提供している。	8
	②	組織目標に対して理解はしているものの、目標達成のための手法・手順を、具体的に立案できていない。	4
	③	組織目標に対する理解が不足し、目標達成のための手法・手順を見出そうとしない。	0
自己開発 (一般職)	◎	①の事項に加え、業務の質の向上に有用な資格等を自ら率先し取得した。	5
	①	自身に要求されている知識・技術や能力を自覚し、専門知識を高める努力やキャリアアップを図る意図がある。	4
	②	①の事項について、不足している。	2

※網掛け部分が標準配点

出典：新・人事評価制度活用ガイド別冊参考資料（平成28年4月池田市）

（2）意義ある業務目標の設定

人事評価は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力を把握した上で行われる勤務成績の評価である「能力評価」と、職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価である「業績評価」の両面から行うものとされている。「業績評価」は、公務能率の向上や評価結果の客観性、納得性を確保するとともに、評価結果を人材育成に活用する観点から、評価者と被評価者とであらかじめ目標を設定した上で、その達成度を評価する目標管理に基づくことが適当である。このとき、短期で結果の出る目標や容易に達成することができる目標などの低い目標のみを設定した場合には、その目標が達成できたとしても職員の成長に結び付かず、意義のあるものとはいえない。業務目標達成率が極めて高い団体が見られることなどからも、この

点は特に留意が必要と考える（逆に、職員が最大限の努力をもってしても達成し得ないような過大な目標であった場合にも、かえってやる気の阻害につながりかねないことに留意が必要である）。また、個々の職員の目標が組織において達成しようとする目標（例：組織目標や総合計画等）の方向と相反する場合にも、組織全体における業務達成に結び付かず、これも意義のあるものとはいえない。

したがって、目標設定の際には、「職位にふさわしい目標であるか」、「組織目標等と整合がとれているか」といった視点に立った上で、面談を通じて評価者と被評価者が根気よく話し合いながら、意義のある目標を立てることが重要である。この時、評価者が、個々の職員の能力を最大限引き出していくために、職員の能力等を十分に踏まえて、より高いレベルの目標（チャレンジ目標）に誘導していくことが、効果的な人材育成につながるものと考えられる。

なお、窓口業務や現場作業等、定型的・定例的な業務における目標の設定に当たっては、業務効率化や迅速化、業務改善等に着眼した目標設定にするなどの工夫も考えられる。

【取組の例】

- 目標の設定に当たっては、まず各課長が、総合計画や施政方針、市長、部長の指示、現場の課題などから所属の年度目標を設定し、庁内LANにおいて公表することとしており、各職員はそれを参考にして目標を設定している。（大阪府池田市）
- 評価時に困らないよう、目標設定時には、どの程度達成したらどのような評価になるということを十分に話し合い、第三者が見ても評価可能な表現にすることを原則としている。（大阪府池田市）
- 定型的・定例的な業務に従事する職員の目標設定の際には、①目標設定例の提示、②業務改善や改善提案の目標化、③事務マニュアルの整備や作成の目標化等の工夫を行っている。（大阪府池田市）

<参考> 定型的な部門における目標設定の例

～ 地方公共団体における目標設定の実例～

【市民課】

- ・印鑑登録業務の統一的な事務処理を図るため、〇月末までに過去に判断に窮した事

例や近隣団体の実例等の収集を行い、それらを基にした事務処理マニュアルを作成する。

- ・〇月末までにわかりやすく見やすい住民向けガイド資料を作成し、説明時間の短縮化を図ることにより、受付・交付事務を概ね〇件／日処理できるよう迅速化を進める。
- ・受付体制・機器整備に関する提案書について、関係職員との打ち合わせを〇月末までに行い、問題点や手続きにおけるお客様の動き等を検証し、〇月までに案を仕上げらる。

【社会福祉課】

- ・ケースの状況に応じた生活保護世帯の訪問を月〇件実施して、健康状態・収入状況等を〇月末までに確認し、生活保護世帯の自立助長のための指導を行う。
- ・要保護児童等ケース進行台帳の作成に当たり、〇月末までに対象児童の範囲や入力方法、セキュリティ対策をまとめる。
- ・扶助認定事務及び扶助適正事務の効率化を図るため、〇月までに事務処理体制の見直しを行うとともに、地域の民生委員との連携を強化するため、〇月、△月、×月に〇回程度、連絡会議を開催する。
- ・障害児の補装具費支給決定事務など判定が困難なケースについて、〇月末までに他市の事例調査を行い、個別記録を整理し、事務作業を1件につき〇日程度に短縮する。

【介護保険課】

- ・県の適正化計画に基づき、〇月までに新たな給付適正化システム関連業務の運用を徹底するとともに、〇月末までにマニュアル・チェックリストを作成し、職員の業務レベルの水准确保を図る。
- ・高齢者健康教室の事業内容及び助成制度を〇月の広報誌により広く周知し、〇〇課と連携した〇〇の募集を実施することにより。参加者の前年比〇%増を図る。
- ・介護保険事業計画に基づく地域密着型サービス事業の適切な実施を図るため、事業者の意向等関連情報の収集を行い、〇月までに事業者の公募・選定事務を円滑に進め、事務処理の進捗管理を定期的に課長に報告する。

【納税課】

- ・市県民税（特別徴収）について、〇月末までに、事務所への電話・文書催告を行い、滞納事業所数を〇〇件減らす。
- ・平成〇年度から新たに滞納となった者に対し、年度末までに最低〇日程度、電話・文書催告等を行い、新規滞納者の前年度比〇%削減を目指す。
- ・現在、約〇%である市税の口座による還付について、各支所〇〇課と集落単位の市税の説明会を合同で行うことにより PR し、年度末までに△%以上向上させる。

【建築指導課】

- ・建築確認審査の処理期間短縮について、年度末までに、審査体制の見直しを行うことにより、消防同意案件を除き概ね〇日以内の処理を行う。
- ・中高層建築物等の建築に関する建築紛争の予防を行うため、〇月までに条例の内容をわかりやすく説明したパンフレットを作成し、住民周知や説明の手続きに関する講習会を隔月に開催するとともに個別相談に応じる。
- ・〇〇地区の都市計画区域の設定を円滑に推進するため、〇月までに住民説明会を開催して住民の合意形成を図るとともに、〇月までに市都市計画審議会への報告資料を作成し、△月予定の審議会にかける。

【住宅課】

- ・市営住宅工事の品質向上を図るため、〇月までに工程会議による定期的な打ち合わせを行うとともに、週〇日は現場での安全管理、工程管理、品質管理についてのチェックを行い、工事成績を全てBランク以上とする。
- ・市営住宅工事の現場監理の徹底を図るため、やり直しや手直しが生じないように、毎週必ず工程会議等で請負業者及び監理者への伝達を行うことにより、現場での各段階確認時における指摘事項を〇項目以内にする。
- ・市営住宅の家賃徴収の徹底を図るため、前年度の徴収率維持を目指し、〇月までに滞納者に対する督促状の発出や訪問徴収を行うとともに、〇、△、×の長期滞納案件について法的措置の執行を行う。

【環境衛生課】

- ・各地域のごみ置場設置条件の不均衡を把握するため、〇月までにごみ収集所台帳のデータベースを完成させ、設置条件の見直しの是非について、部内で成案を得る。
- ・不燃ごみの定期収集について収集ルールの一統し及び明確化を図るため、〇月までに

市での電話対応案件等を参考に整理した回収ルール案を作成し、全収集業者への説明を行うとともに、意見を聴取し、成案を作成して遵守の徹底を図る。

- ・〇月までにごみ減量ポスターを作成し各自治会へ配布するとともに、〇～〇月の間に重点地区の設定及び説明会を実施し、減量に対する啓発運動の積極的推進を行い、組織目標であるごみ排出量の対前年比△%減の達成を図る。

【下水道課】

- ・公共工事のコスト縮減を進めるため、〇月末までに近接工事の一括発注や工事積算時における使用材料及び新工法の検討結果の整理を行い、予算額を〇%縮減する。
- ・下水道水洗化率の向上を図るため、〇月末までに旧町村部の下水道未接続世帯情報の統合を行って現状を把握し、HP での広報記事を作成・掲載するとともに、半期毎に未接続世帯に対し接続促進に関する文書・パンフレットを発出し、接続率の対前年比〇%上昇させる。
- ・浄化槽補助金に係る事務処理の迅速化を推進するため、〇月末までに受付台帳のデータベース化による関係情報の集約を行い、申請書から決定通知文発出までの事務処理を原則〇週間以内に行う。

出典：地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究報告書（平成 20 年度）

（3）能力及び業績を把握した上での公正な評価及び評価結果の管理

人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎となるツールとして有効に機能させるためには、これが公正に行われることが原則である。このため、評価者は、人事評価の実施の際、人格や人間性ではなく、被評価者の職務行動を通じて顕在化した能力や職務遂行結果に基づき客観的に評価することが求められる。各団体においては、全ての評価者が等しくこの認識に立つことができるよう、定期的に制度の周知や評価者訓練を実施し、評価者となる管理・監督職に対して、評価の際の心構えや留意点について理解させることが重要である。評価に当たっては、客観的な事実に基づいて公正な評価を行うために、被評価者の日々の職務上の行動を観察し、「職務行動記録メモ（11 ページを参照）」等を利用して、備忘のための記録を残しておくことも有意義である。このとき、記録の対象は、被評価者の行動の中でも特筆すべき行動に限るなど、記録をすることが評価者にとって過度な負担とならないように留意する必要がある。

上述のとおり、人事評価の公正性の実現に当たっては、評価者（管理職）の意識や行

動に依拠するところが大きい、公正性を追求するあまり評価者の負担が増大しすぎると、その負担を抑制するために、結果的に無難な評価（標準）に落ち着いてしまうことも懸念されるところである。このため、評価における責任の所在は評価者にあることを前提に、団体の組織規模に応じて、例えば、実際の業務遂行状況をよりの確に把握している係長等に事実確認を行うといった工夫も考えられる。

また、人事評価制度の公正性・透明性の確保と制度の信頼性・納得性を高めるためには、これらの取組のほかに、人事評価のプロセス、評価結果等に関する内容、その他制度全般において想定される苦情や説明を求める申出等に対して適切に対応し、効果的な解決を図ることも必要である。このため、各団体においては、その規模等に応じて、苦情等に対応するための必要な仕組みを設けることが適当である。

また、評価者の評価傾向を分析することは、評価の公正性の確保に資すると考えられる。このため、評価結果を電子データで管理するなどにより、人事担当課等が各評価者の評価傾向を分析可能な状態にし、的確な評価が出来ていないと思われる評価者（例：評価結果が他の評価者と比較して極端な乖離が生じている場合など）に対しては、個別にその評価方法等を確認した上で、改善に向けて必要な対応をしていくことも有効である。なお、人材育成は職員一人ひとりの特性等を踏まえながら中長期的な視点で行っていくことが望ましいため、評価結果を長期にわたって蓄積し、評価の経年変化等を見ながら人材育成等に活用することができる点においても、電子データでの管理は効果的である。

【取組の例】

- 日頃行っている業務管理の中で、被評価者の職務行動のうち顕著な行動等について、必要に応じて記録にとどめておくなどの方法（※記録の様式は、12 ページを参照）により、職務行動の把握をしている。（大阪府池田市）
- 職員の人材育成に係る情報を経年的に把握することが出来るシステムを導入し、職場が変わっても組織的・継続的に職員の人材育成に取り組む体制を整備している。（横浜市）
- 人事評価結果を電子データで管理。過去2年間の評価をもとに、昇任・昇格候補者リストの作成や、分限処分対象者の過去の評価の確認を行っている。（大阪府池田市）

【職務行動記録メモの例】

○国家公務員の例

(※特に決められた様式ではなく、評価者が適宜作成するものとしている。)

職務行動記録メモ

記録期間：平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日

対象者：氏名 _____

記録者：氏名 _____

I 業績評価

期間中の行動事実・実績等	
(時期等)	(内容や目標等との関係等)

II 能力評価

期間中の行動事実・実績等	
(時期等)	(内容や評価項目及び行動との関係等)

出典：人事評価マニュアル（H28.9 内閣人事局・人事院）

○大阪府池田市の例

育成シート（OJT観察メモ）（※指定様式はないが、希望者には提供しているもの）

評価者氏名：

被評価者名		役職	
評価期間	年 月	～	年 月

1 目標（期首面談等で設定）

--

2 観察記録

	出来事について	指導について
○	(例)窓口でトラブルになっていた。	(例)住民の方への対応について、考えさ
月	しばらくたって応援に入ったところ、	せた。
×	きちんと説明していたがきつい言い	その際、言葉使い、話し方などがきつ
日	方になっていた。	い言い方にならないよう、指導した。
月		
日		
月		
日		
月		
日		

(4) 評価の偏りの是正

評価者が低い評価をすることに躊躇し、結果的に標準の評価に偏ったり、下位の評価が極端に少なかったりした場合には、職員が自身の「強み」や「弱み」の“気づき”につながらないだけでなく、業績を挙げた職員のモチベーションが低下することも危惧される。こうした事態を回避するためには、一次評価者が的確に評価することが何よりも肝要だが、高次の評価者が評価結果の相対化を行うなど、評価の偏りを是正していくことも重要である。また、集合形式の会議において評価の偏りを是正することも想定される。こうした会議は、評価者同士のフォローアップの場、実践的な評価者訓練の場ともなるほか、評価者に緊張感を与えることとなるため、実施すること自体が評価精度の向上にもつながるものと考えられる。

さらに、人事当局があらかじめ上位、標準、下位それぞれの評価結果を受ける職員数の分布の目安を示すなどの工夫をして、一次評価者が下位評価も含めて的確に評価しやすくすることが重要と考えられる。ただし、部局や課によって、直面する政策課題が異なったり、在籍する職員の能力が異なることから、上位・標準・下位等の評価結果の分布状況が、職場ごとに大きく異なるという事態もあり得る。また、標準未満の成績下位者と評価されることが、極めて限定的だった団体においては、一律に成績下位者の分布率を示すことに、評価者・被評価者双方の強い反発を呼びおこすことも考えられる。このため、評価結果の分布率を一様に示す場合においても、評価者がその説明責任を十分に果たすことを条件に、示されていた分布率と異なる評価結果とすることも許容すべきである。すなわち、年度当初に目標を設定する際や最終評価を確定させる際に、示されていた分布率を意識しながらも評価者の判定した結果が、「成績上位者が標準より多い」・「成績下位者が少ない」といった場合には、その理由を評価者が説明できることを条件に、その例外を認めることとすべきである。もとより、人事評価結果の給与への反映については、予算によって定められた人件費の枠内で運用されるように所要の調整が行われなければならない。

【取組の例】

- 評価の公正を期するため、評価者のほか、二次評価者又は確認者を置き、人事課長による調整及び総務局長による審査を行っている。（広島県）
- 副町長と総務課長が同席の上、評価者によるバラツキを点検調整する「調整会議」を実施している。（長野県松川町）

○評価誤差の軽減を図って、公正な運用を確保するために、部内調整会議を実施。各人の目標やレベル、達成度を部内でオープンにし、調整会議で適切かどうかを話し合っている。会議の結果、評価についての納得が得られない場合には、調整者である部長から、再評価指示を出している。（大阪府池田市）

3 能力及び業績に基づく昇任、昇格、昇給、勤勉手当の支給等の徹底

平成 28 年 4 月時点での地方公共団体における人事評価制度の導入状況については、約 9 割の団体で既に導入しており、残る団体もそのほとんどが経過措置期間である平成 28 年度中に導入することとしている（表 1）。一方で、人事評価の結果を昇給や勤勉手当、昇任・昇格、人材育成へ活用するに当たっては、取組が遅れている団体が多い（表 2）。

昇任、昇格、昇給、勤勉手当の支給等について、「一律」や「持ち回り」等が温存されれば、高い能力・業績を挙げている職員のモチベーションの低下を招くこととなり、人事評価制度の趣旨を没却することとなる。職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげていくためには、評価の結果明らかとなった能力及び業績に基づいた処遇を徹底していく必要があり、給与等について適切に差が生じるよう努めていくことが求められる。

（表 1）

団体区分別の人事評価制度の導入状況

（単位：団体数、各割合は「団体数」に占める割合）

	団体数	導入済 (A)	うち目標管理型 の人事評価 を導入済	未導入団体の状況			
				H28年度中に導入予定			未定
				一部職員 に未導入 (B)	全職員に 未導入 (C)	小計 (B)+(C) (D)	
都道府県	47	45 (95.7%)	38 (80.9%)	2 (4.3%)	0 (0.0%)	2 (4.3%)	0 (0.0%)
指定都市	20	19 (95.0%)	13 (65.0%)	1 (5.0%)	0 (0.0%)	1 (5.0%)	0 (0.0%)
市区町村	1,721	1,534 (89.1%)	1,411 (82.0%)	88 (5.1%)	98 (5.7%)	186 (10.8%)	1 (0.1%)
合計	1,788	1,598 (89.4%)	1,462 (81.8%)	91 (5.1%)	98 (5.5%)	189 (10.6%)	1 (0.1%)

※ 全ての階層、職種において人事評価制度を導入している団体を「導入済」として計上している。

○経過措置期間

【改正地方公務員法】(抄)

附則第3条 第1条の規定による改正前の地方公務員法(略)第40条第1項の規定により施行日前の直近の勤務成績の評定が行われた日から起算して1年を経過する日までの間は、第1条による改正後の法第三章第三節の規定にかかわらず、任命権者は、なお従前の例により、勤務成績の評定を行うことができる。

出典：地方公務員法改正に伴う人事評価制度の導入状況等調査（H28. 4. 1 現在）

(表2)

人事評価結果の活用状況等調査結果（概要）

1 調査の概要

【調査時点：平成28年4月1日現在】

【調査団体数：都道府県（47団体）、政令指定都市（20団体）、市区町村（1,721団体※）】

※回答は1,718団体（熊本地震対応により3市区町村が対応困難な状況）

2 調査結果

(1) 昇給への活用

	都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
昇給区分の設定あり	43 (91.5%)	17 (85.0%)	867 (50.5%)	927 (51.9%)
活用している	27 (57.4%)	12 (60.0%)	319 (18.6%)	358 (20.1%)
今後活用予定	15 (31.9%)	5 (25.0%)	485 (28.2%)	505 (28.3%)
活用見込みなし	1 (2.1%)	0 (0.0%)	63 (3.7%)	64 (3.6%)
設定していない	4 (8.5%)	3 (15.0%)	851 (49.5%)	858 (48.1%)

(2) 勤勉手当への活用

	都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
成績区分の設定あり	45 (95.7%)	19 (95.0%)	908 (52.9%)	972 (54.5%)
活用している	33 (70.2%)	15 (75.0%)	391 (22.8%)	439 (24.6%)
今後活用予定	12 (25.5%)	4 (20.0%)	474 (27.6%)	490 (27.5%)
活用見込みなし	0 (0.0%)	0 (0.0%)	43 (2.5%)	43 (2.4%)
設定していない	2 (4.3%)	1 (5.0%)	810 (47.1%)	813 (45.5%)

(3) 昇任・昇格への活用

	都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
昇任・昇格要件の設定あり	22 (46.8%)	14 (70.0%)	485 (28.2%)	521 (29.2%)
活用している	15 (31.9%)	13 (65.0%)	246 (14.3%)	274 (15.4%)
今後活用予定	7 (14.9%)	1 (5.0%)	210 (12.2%)	218 (12.2%)
活用見込みなし	0 (0.0%)	0 (0.0%)	29 (1.7%)	29 (1.6%)
設定していない	25 (53.2%)	6 (30.0%)	1,233 (71.8%)	1,264 (70.8%)

(4) 分限への活用

	都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
分限要件の設定あり	25 (53.2%)	9 (45.0%)	312 (18.2%)	346 (19.4%)
活用している	14 (29.8%)	4 (20.0%)	59 (3.4%)	77 (4.3%)
今後活用予定	7 (14.9%)	4 (20.0%)	200 (11.6%)	211 (11.8%)
活用見込みなし	4 (8.5%)	1 (5.0%)	53 (3.1%)	58 (3.2%)
設定していない	22 (46.8%)	11 (55.0%)	1,406 (81.8%)	1,439 (80.6%)

出典：人事評価結果の活用状況等調査（H28.4.1現在）

【取組の例】

○市政運営に能力及び実績主義を導入する必要性から、いち早く人事評価制度を導入し、管理職員に対する評価結果を勤勉手当に反映させるなど、職員の意欲を引き出し、成果を重視する人事制度づくりに着手した。（大阪府寝屋川市）

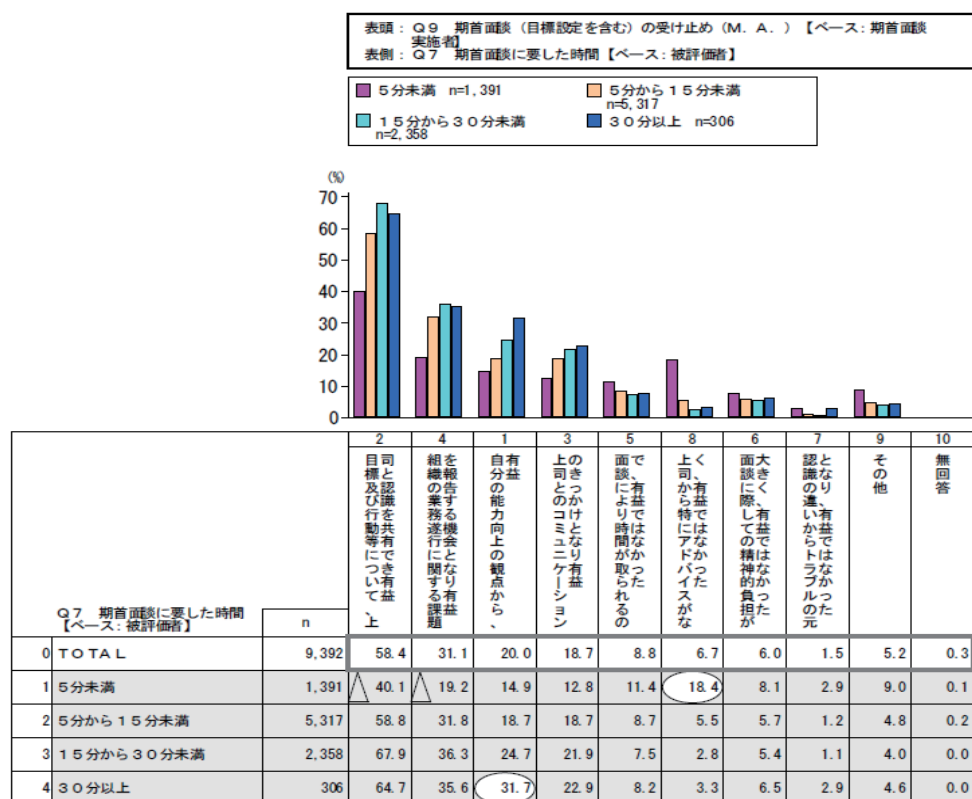
4 能力及び業績に基づく人事配置と長期的な人材育成

人事評価における面談や評価結果のフィードバックにおいては、評価者と被評価者のコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善への結び付け、職員個々の自発的な能力開発を促すなど、人材育成の観点からきめ細かな指導・助言を行うことが重要である。面談については、必要な指導・助言を行うため、十分な時間を確保し（参考1）、その内容も形式的なものとならないよう、評価者・被評価者ともに、事前に入念な準備を行うことが求められる。また、評価者一人当たりの被評価者の人数が多すぎると充実した面談を実施できなくなるおそれがあることから、適切な人数について考慮するなど、各職場の実情を踏まえつつ、評価者の負担軽減を図ることが望ましい。評価者が、これらの取組において評価内容に応じた具体的な指導・助言を実施するだけでなく、職員の長期的なキャリアイメージ構築に対する支援を行うことにより、面談を更に有意義なものにできる。この点において、評価者の役割が非常に重要となるため、各団体においては、例えば、部下に対する育成や組織マネジメントの取組を人事評価の評価項目に設定することにより、評価者による人材育成の取組を一層促していくことが求められる。管理職の選抜に当たっては、中長期の評価結果を十分に踏まえて行うなど、人事評価を効果的に活用していくことも重要である。

また、人事配置に当たっても、組織が最高のパフォーマンスを発揮するためには、人事評価制度を活用して、能力及び業績に基づく適材適所の配置や若手職員の抜てき・専門的な知見を有する職員の活用など、長期的な育成を意識した配置を行うべきである。

なお、以上のような人事評価を活用した人材育成の取組と評価結果に基づく人事配置の実効性をより高めるためには、評価結果に基づく各職員の得意分野の能力向上や弱点克服のための研修の受講を促すことも効果的であると考えられる。

<参考1> 面談時間と面談の有益性との相関関係



※TOTALと比較し、10ポイント以上高いものに○、10ポイント以上低いものに△をつけている。

出典：人事評価に関する検討会報告書（H26.2 総務省人事恩給局）

<参考2> 人事評価マニュアル（平成26年6月内閣人事局・人事院）抜粋

面談の留意点

面談の場所・時間は職場の状況に応じ設定することとなりますが、例えば、静かな場所で1人20分程度を目安に行うことが考えられます。

【取組の例】

○面談の充実や効率化等のため、被面談者が面談者に対して「聞きたいこと、話したいこと」を所定の様式に事前に記入し、面談開始前までに所属長に提出する取組を実施している。（鳥取県）

○年間3回の面談を実施し、目標設定、業務の進捗状況、成果等について話し合うなど、人材育成の観点からきめ細かな指導・助言を行っている。（鳥取県）

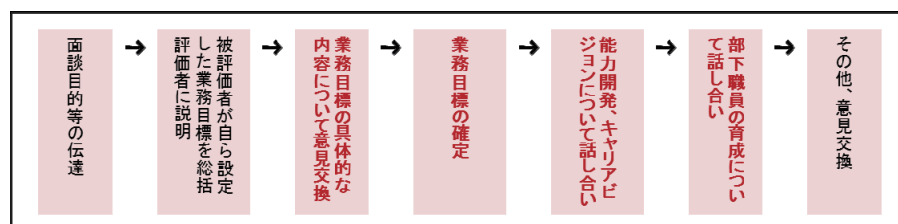
※面談の実施の流れについては、18ページを参照。

- 課長補佐級以下の職員は、「関心・興味のある職務」を設定し、育成面談を通じて、評価者と被評価者の方向性のすり合わせや上司に支援してほしい内容の話合いを行っている。さらに上司は、それらを踏まえた育成計画を考えていくこと等により、人材育成とキャリア開発を支援していく体制を整備している。（三重県松阪市）
- 評価シートの中に、日頃感じていることやチャレンジしていること、これからの3年間で修得を望むスキルやキャリア等を自由記述できる欄を設け、面談で活用している。（大阪府池田市）
- 管理・監督者の評価項目には、「管理・監督」や「指導育成」という項目があり、正しく評価や指導ができない者は、自身のマネジメント評価が低くなる仕組みとしている。（大阪府池田市）
- 昇任・昇格する際には、過去2年間の評価結果を活用して、昇任・昇格候補者名簿に登載している。（大阪府池田市）

○鳥取県における上司（総括評価者）と部下（被評価者）による定期的な面談

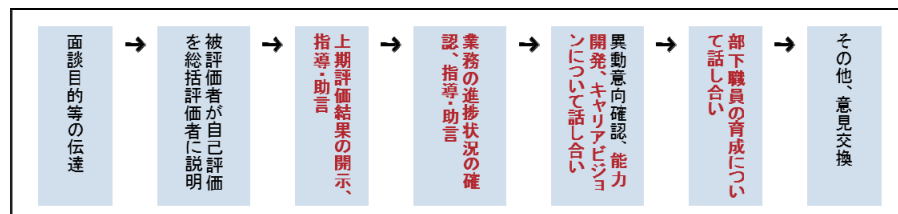
期首面談 (4月～5月)

- 業務目標設定



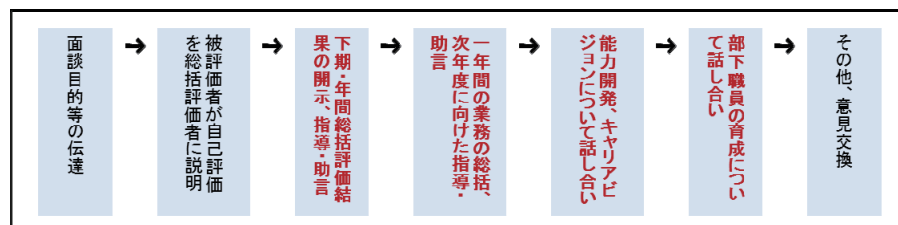
上期評価後面談 (10月～11月)

- 評価結果開示
- 業務進捗確認
- 育成指導



下期評価後面談 (2月～3月)

- 評価結果開示
- 育成指導



出典：鳥取県事例発表資料（第1回研究会）

Ⅱ 公務を支える多様な職員の人材育成

地方公共団体は、子育て・教育、介護、医療、まちづくり等、住民生活に密着した行政を担っているが、厳しい財政状況の下、複雑・多様化する住民の行政ニーズにいかに応え、行政サービスの質の向上を確保していくかが課題となっている。この課題に対応するため、職員の多様な視点や発想の活用が求められており、特に、政策・方針決定過程に女性の視点を取り入れていくことによる柔軟かつ効果的な施策の展開が期待されている。

地方公共団体においては、近年、総職員数に占める女性職員の割合が増加している。また、多様な行政サービスや様々な働き方へのニーズに的確に対応していくために、任期の定めのない常勤職員以外の職員（再任用職員、任期付職員、臨時・非常勤職員）の増加等、公務を支える職員は多様化している。これら、公務を支える多様な職員の人材育成として特に必要な点を整理する。

1 ライフサイクルに即した人材育成の在り方

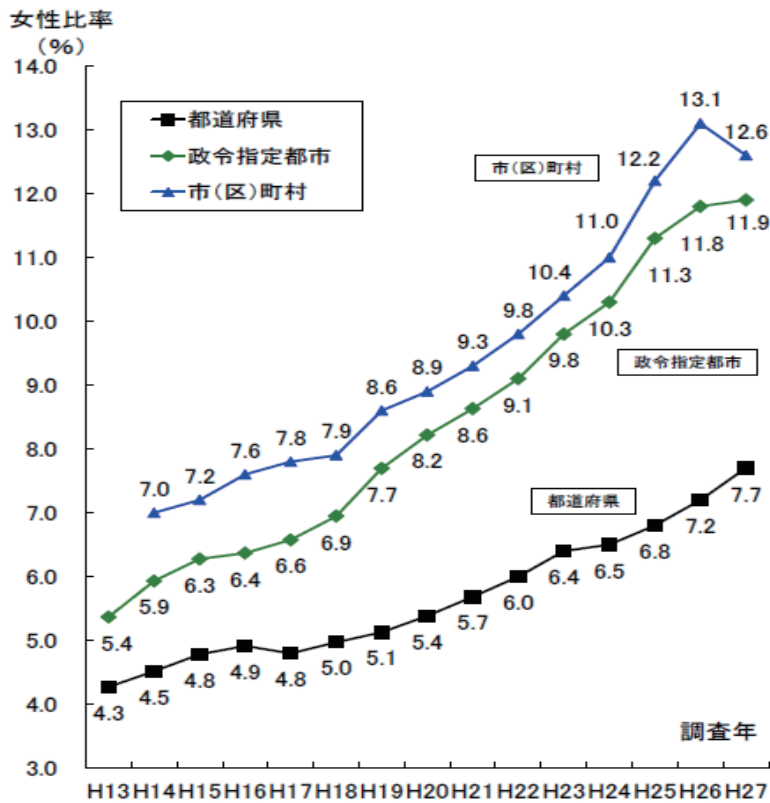
各地方公共団体が人材育成の取組を行う上では、男女にかかわらず、職員が将来、育児・介護などの時間的な制約を抱えながら公務に従事していかなければならなくなる状況を認識した上で、若手職員の時期から長期的な視点に立って取り組む必要がある。平成 28 年 4 月 1 日から女性活躍推進法が全面施行となり、全ての地方公共団体に対し特定事業主行動計画の策定が義務付けられたが、特に女性職員については、計画の策定過程において半数を超える団体が、ライフイベントによる時間的制約を受けやすく十分な職務経験を積むことが出来ていないことや、ロールモデルとなる先輩女性職員が少ないことを人材育成上の課題として挙げている。現在、各地方公共団体において、特定事業主行動計画に沿って女性職員の活躍を推進しているところであるが、女性職員の計画的育成は、各団体とも重点的に取組を行っていく必要がある分野である。このため、女性職員の人材育成の在り方について留意すべき点を以下に整理する。

(1) 女性地方公務員の現況

① 登用の現況

平成 27 年度における女性地方公務員の登用について、本庁課長相当職以上に占める女性の割合は都道府県が 7.7%、指定都市は 11.9%、市区町村が 12.6%となっており、女性管理職の割合は、いずれの団体区分においても増加傾向にある（図 1）。

(図1) 管理職（本庁課長相当職以上）に占める女性の割合



※ 内閣府「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況(平成27年度)」より
 ※ 市(区)町村の数値には、政令指定都市の数値が含まれている。

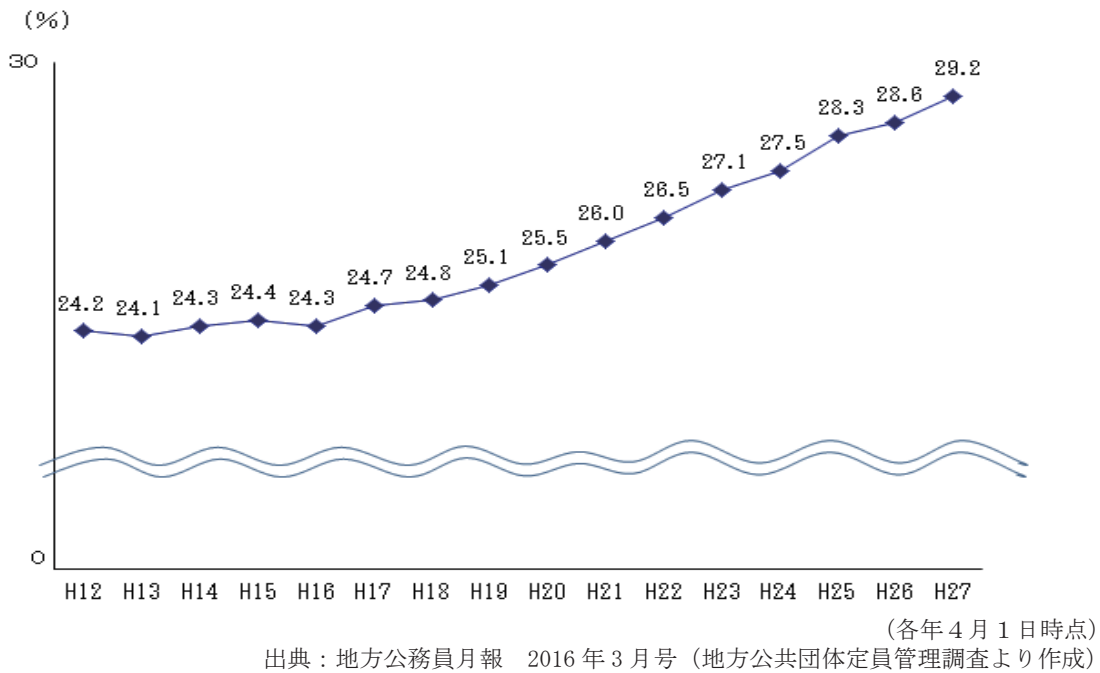
	管理職総数(人)	うち女性(人)	女性比率(%)
都道府県	37,349	2,890	7.7
市(区)町村	108,482	13,663	12.6
うち政令指定都市	15,745	1,880	11.9

出典：地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況（平成27年度 内閣府）

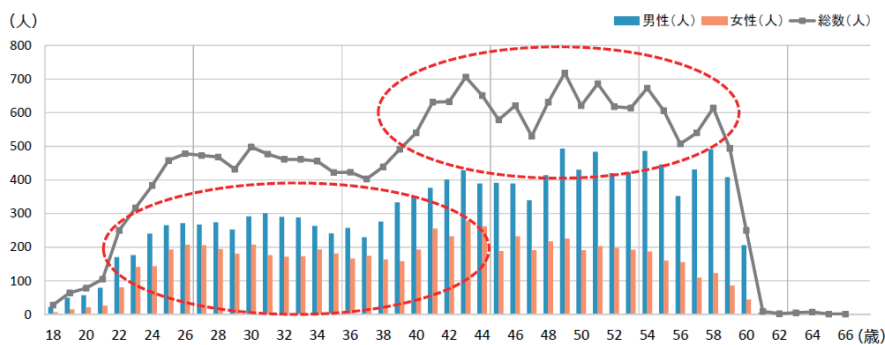
① 組織に占める女性職員の増加

近年、地方公共団体においては、女性職員の割合が増加傾向にある（図2）。また、横浜市の例では、職員全体の6割を占めている40代、50代の職員層においては男性の割合が高いのに対し、20代から40代半ばの職員層においては女性の割合が男性の割合に近接している（図3）。この状況に鑑みれば、同市においては、今後、組織に占める女性の割合は急速に高まっていくものと見込まれるが、これは多くの地方公共団体に共通する傾向といえるのではないかと考えられる。したがって、各地方公共団体が高い能力を有する幹部・管理職を安定的に確保していくためには、女性職員を将来のリーダーに見据え、育成し、より一層登用していくことが不可欠であり、各管理職もその認識に立つことが重要である。

(図2) 地方公共団体における女性職員数の割合



(図3) 横浜市職員の年齢階層別における男女別職員数(平成26年度)



- 20代から40代半ばの職員は、それより上の年代に比べて女性割合が高い
- 40代から50代の職員が、全体の約6割を占め、下の年代に比べて男性割合が高い

出典：横浜市事例発表資料 (第3回研究会)

③ 昇任試験の受験状況等

係長級への昇任試験は、女性職員の有資格者に占める受験者数の割合は約3割にとどまっており、男性職員の半分程度となっている(図4)。また、課長級試験においても、女性有資格者が受験する割合は4割弱となっており(図5)、男性に比べて低い傾向に

ある。

女性職員の昇任試験の受験率が男性職員よりも低い背景の一つとして、係長級への昇任時期が出産・育児期と重なることが挙げられる。

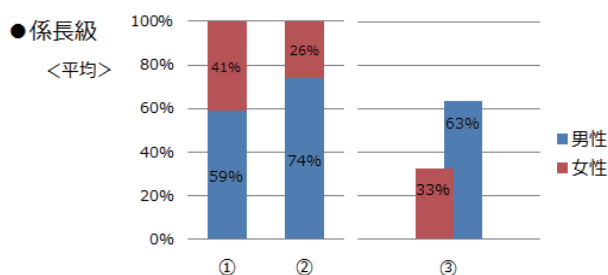
自治体のアンケート等によると、

- ・男性職員よりも育児等家庭における負担が大きいことから仕事と家庭の両立が困難になること
- ・仕事と家庭を両立している先輩職員が身近にいないこと
- ・上位職に求められる能力を発揮する自信がないこと

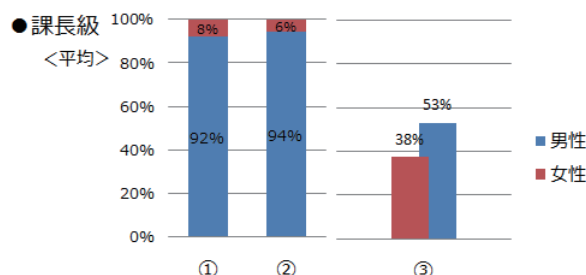
等の理由により、女性職員が昇任を躊躇する傾向にあることが把握されている。

こうした意見は、昇任試験制度を設けていない団体においても見られるところである。

(図4) 係長級試験の状況



(図5) 課長級試験の状況



【試験実施団体数】 係長級13（都道府県3、政令指定都市10）、課長級3（都道府県2、政令指定都市1）
【凡例】 グラフ①：全有資格者数に占める女性有資格者数の割合
 グラフ②：全受験者数に占める女性受験者数の割合
 グラフ③：男性・女性それぞれの有資格者数に占める受験者数の割合

出典：女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査（平成27年度）

④ 女性職員の幹部・管理職への育成・登用の必要性

女性の採用が進み、女性職員の全職員に占める割合が高まる中、育児等の負担を理由として女性職員が昇任を躊躇する状況が続いた場合、自治体として必要とする幹部職員を十分育成・確保できなくなるおそれがある。このほか、政策の意思決定過程に女性の視点が反映されにくくなるなど、自治体経営上の問題が生じる懸念がある。このため、女性職員のキャリア形成や仕事と家庭の両立支援、男性を含めた働き方改革等の取組を進めることで、昇任に対するモチベーションが高まるよう支援していく必要がある。こ

のことは、女性幹部・管理職員を育成し、今後の各団体の組織力・経営力を高めていく上で不可欠な取組であり、危機感を持って対応すべきものである。

なお、仕事と家庭の両立支援の一環として、育児期の女性職員の負担軽減に配慮するために定型的業務を行うポストに配置することがあるが、このような配慮が過度となった場合には、十分な職務経験を積むことができなくなるなど女性職員のキャリア形成を阻む要因になりかねない。また、女性職員も現状に甘えてしまったり、自分は組織から期待されていないのではないかという疑念を抱くこと等によりキャリアアップへの意欲を失いかねない。育児期の女性職員であっても全体の奉仕者であり、自治体行政を支える重要な人材であり、多様な職務経験を積むことができるような人事管理を行うことが一層求められているといえる。そのためにも、後述の、時間的制約がある中で成果を挙げるための働き方の改革を強力に推進していく必要がある。

(2) 女性職員の活躍に向けた取組

① 女性職員のキャリア形成を促す人事運用

ア 採用後間もない時期からの早期育成

職員のキャリア意識の醸成は、男性職員、女性職員にかかわらず、採用直後から子育てや介護等による時間的制約がある時期も含めて、様々なポストで数多くの経験ができる人事運用を行うべきである。これにより職員は、業務に対する幅広い知識・経験、やりがいと自信を身に付けるとともに、キャリアデザインを自発的に考えることが可能となる。

その際、男性特有の部署、女性特有の部署といった固定観念により男女間で部署の切り分けを行うことは、十分な職務経験が蓄積できなくなるという点でキャリア意識の形成を妨げる要因となる。このため、職域の固定化を解消し、むしろ、これまで女性職員がなかなか配置されてこなかった部署（例：企画部門、財政部門など困難度は高いが、大きな成長につながることを期待できる部署）に積極的に配置するなど、職域の拡大も併せて行うべきである。

【取組の例】

○出産・子育てといったライフイベントを迎える前の早い段階で経験を積ませるために、採用後10年間で3つの部署を経験させている。（大阪府池田市）

- 男女問わず、窓口・事業・管理部門など、複数の性質の異なる職務を経験できるような人事異動を行っている。（横浜市）
- 配置ポストに男女の偏りが無いよう配慮すると共に、マネジメント力が必要なポストにも女性職員を積極的に配置している。（兵庫県加古川市）
- 女性職員に対し、企業誘致、用地交渉、税の滞納整理業務などへの積極的な配置等の職域拡大を行っている。（福井県）
- 女性職員が若いうちから業務に対する責任感を醸成できるよう、積極的に議会に随行させている。（大阪府池田市）

イ 長期的育成を意識した人事管理

女性職員の活躍に当たっては、採用直後から本人の能力・適性を見極めつつ、子育て等を経験した後の本人の勤務状況などを考慮して、将来の幹部候補としての育成を視野に入れた計画的な人事配置を行うことが重要である。

また、育児休業から復帰した女性職員を長期間にわたって職務上の負担が少ない部署に配置するなど、人事上の過度な配慮が女性職員のキャリア形成を阻む側面もあることを認識すべきである。この場合には、個々人の事情も踏まえつつ、その後のキャリア形成にもつながるような活躍の機会を積極的に付与する人事配置を行うことが必要と考えられる。

なお、職員の長期的な育成を進めていくためには、研修の取組も効果が見込まれる。男性・女性に関わらず、職員に対して研修を受講する機会を付与することは、地方公共団体の責務であるが、小規模な市町村においては研修を全て単独で実施することが困難な場合もある。このため、都道府県や都道府県を単位とする研修機関が積極的に市町村職員向けの研修を開催することや、他の市町村と連携協力して研修を実施する、さらには全国規模の研修機関を活用するなどの手法により、人材育成を図ることも有意義である。こうした研修実施に当たっての様々な工夫を通じ、各職員の能力開発の促進、より効率的な公務職場の実現を指向していくことが望ましい。

【取組の例】

- 様々な組織風土や業務内容を経験することで、幅広い視野や柔軟な思考力が養成され、また、高度な専門知識の修得につながることから、意欲と能力のある女性職員を、

中央省庁や他県、市町村、民間企業、海外の長期研修等に積極的に派遣している。（山梨県）

○企画、事業実施部門をはじめ、多様な知識や経験を身に付けることができる職への女性の積極配置。民間企業女性社員との異業種交流会を開催している。（三重県）

○議会答弁資料や課内意思決定の場に立ち会えるような事務を付与している。（大阪府池田市）

ウ 昇任試験受験割合向上のための取組

政府は、「第4次男女共同参画基本計画」において、地方公共団体における課長以上の幹部職員のほか、課長補佐、係長といった各役職における女性職員の登用の目標を設定し、将来指導的地位を担うことが期待される人材プールを確保することを目指している（参考3）。

これに対し、地方公共団体における女性職員の昇任試験の受験割合が男性職員に比べて低く、とりわけ係長級試験においては、受験時期が出産や育児等のライフイベントの時期と重なるケースが多いこと等から特に低くなっていることは前述のとおりである。一方で、係長級になってから管理職になる職員の割合は、係長級試験の受験割合に比べて男女差が縮小しているという調査結果もあるなど、係長級への昇任が進めばその後のキャリアにもつながるものと考えられる。したがって、各職員の昇任に対するインセンティブを高め、係長級試験を中心とした昇任試験の受験率を向上させるため、受験を促したり、受験要件の見直しを行うこと等が重要である。

＜参考3＞第4次男女共同参画基本計画 成果目標（抜粋）

項目	現状	成果目標（期限）
都道府県の地方公務員採用試験（全体）からの採用者に占める女性の割合	31.9% （平成26年度）	40% （平成32年度）
都道府県の地方公務員採用試験（大学卒業程度）からの採用者に占める女性の割合	26.7% （平成26年度）	40% （平成32年度）
都道府県職員の各役職段階に占める女性の割合		
本庁係長相当職	20.5% （平成27年）	30% （平成32年度末）
本庁課長補佐相当職	16.4% （平成27年）	25% （平成32年度末）
本庁課長相当職	8.5% （平成27年）	15% （平成32年度末）
本庁部局長・次長相当職	4.9% （平成27年）	10%程度 （平成32年度末）
市町村職員の各役職段階に占める女性の割合		
本庁係長相当職	市町村 31.6% 政令指定都市 23.5% （平成27年）	35% （平成32年度末）
本庁課長補佐相当職	市町村 26.2% 政令指定都市 19.4% （平成27年）	30% （平成32年度末）
本庁課長相当職	市町村 14.5% 政令指定都市 13.4% （平成27年）	20% （平成32年度末）
本庁部局長・次長相当職	市町村 6.9% 政令指定都市 7.9% （平成27年）	10%程度 （平成32年度末）
地方警察官に占める女性の割合	8.1% （平成27年度）	10%程度 （平成35年）
消防吏員に占める女性の割合	2.4% （平成27年度）	5% （平成38年度当初）
男性地方公務員の育児休業取得率	1.5% （平成25年度）	13% （平成32年度）

【取組の例】

- もともと、試験日を日曜日に設定していたが、保育サービスを受けられる土曜日に変更した。（大阪府）
- 係長級昇任試験当日は、子どもを預かる部屋を設け、そこに保育士（管理職）を配置することにより、子を持つ職員も試験を受けやすい環境を整備している。（堺市）
- 係長級昇任試験の受験時期が出産、子育ての時期と重なるケースが多いことから、出産育児のため休務している職員は、一次試験の再受験を免除する期間を延長している。（堺市）
- 若年層の結婚、出産、育児などのライフサイクルに配慮し、受験開始時期を2年早めた。（神戸市）
- 出産・育児・介護を理由とした場合に受験を延長することを認めている。さらに、

第2子、第3子が生まれた場合には再度の延長を可能とした。(神戸市)

○係長級昇任試験前に女性職員による交流会を開催して、ロールモデルとなる女性職員とのディスカッションを行い、受験意欲の向上を図っている。(堺市)

○仕事と家庭の両立等、キャリア形成の悩みを抱く職員が、上司以外の職員に相談し助言や指導を受ける相談制度(メンター制度)を設けている。(堺市)

○初めて昇任試験の受験資格を得た職員に対して、人事部長から受験を勧奨する手紙を送付している。(横浜市)

② キャリアイメージ構築のための支援の在り方

男性職員に比べ女性職員は、ロールモデルとなるべき先輩女性職員が少ないこと等を理由にキャリアの先行きが不透明となり、目標を見失い、結果として仕事に対する意欲が低下することが懸念される。このため、主に以下の4点について取り組むことが重要である。

ア ロールモデル職員に関する情報の共有

女性職員にとって、仕事と家庭の両立を図りながら活躍している先輩女性職員が身近な場所にいることは、今後のキャリアデザインを考える上で大きな刺激となり、ロールモデル女性職員の存在は女性職員の育成にも大きな影響を与えるものと考えられる。

女性職員が仕事と家庭の両立の実践についてイメージしやすくするため、各地方公共団体においては、出産、育児、介護等を経験しながらも活躍している先輩女性職員を対象としたロールモデル職員集の作成や、これらのモデル職員による経験談・意見交換の場の提供などにより、「将来、行政の第一線で活躍している自分の姿」を思い描く機会を増やすことが重要である。

地方公共団体によっては、ロールモデルとなり得る女性職員が少なかったり、目立たなかったりする団体もあることから、国において、様々なロールモデルについての事例集を作成し、情報提供することも意義のあることと考える。

また、自治大学校や市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所といった外部研修機関での研修や、政府各府省、他の地方公共団体、民間企業等に女性職員を積極的に派遣することも効果が見込まれる。特定の地域、分野の枠を超えた職員と交流することで、研修又は派遣が終了した後には、そこで得たネットワークが業務上の課題解決に役立つことに加え、当該職員にとって今後のキャリアイメージの構築にも効果が期待できるものと考えられる。

【取組の例】

- ロールモデルとなる女性先輩職員の講演やグループワーク等を行う研修を実施。（神奈川県）
- 研修講師に、子育てをしながら実力主義が求められる外国企業の重役を務めた女性を選定。（岐阜県）
- 子育てと両立しながらキャリアアップしてきた先輩職員の体験談・メッセージをロールモデルとして紹介し、庁内HPで周知。（仙台市）

イ 人事評価の面談等を通じたキャリア意識の醸成

女性職員のキャリアイメージを構築させるためには、管理職が女性職員の育成の必要性を認識し、そのために必要な「後押し」や「助言」を行うべきであるが、従来の意識や慣行から、これらの取組が不十分な管理職も多いと思われる。

このため、部下に対する助言の場としての人事評価の面談を活用し、評価結果に基づき「優れている点」や「今後伸ばしてほしい点」を具体的に伝えることにより、女性職員の自信やモチベーションの向上につなげていくことが肝要である。また、それらの点をキャリアパスにどのようなようにつなげていくかなど、面談をキャリアイメージ構築のための具体的な助言の場としても活用していくべきであると考えられる。

なお、面談を実施することにより、上司・部下双方向のコミュニケーションの充実による意欲の向上、管理職のコミュニケーション・スキルの向上も期待されるところである。

【取組の例】

- 職員が「キャリアプランシート」を作成・提出し、キャリア相談担当者（所属の上司、人事担当者等）と面談を実施している。（神奈川県）
- 職員に「キャリア自己分析表」等を活用して主体的に能力開発やキャリア形成を考えることを促し、人事評価や人事異動の上司との面談において、キャリア形成に関する相談・助言を実施している。（横浜市）
- 職員のキャリア支援に向けて、全ての職場において管理監督者がキャリア支援の視点に立った面談を実施することを目指し、実施率100%を目標値として設定している（栃木県宇都宮市）

ウ より効果的なキャリア形成支援等の実施

女性職員が、より効果的にキャリアイメージを構築するためには、新規採用時や結婚・出産期前、育児休業からの復帰時など、ライフステージに応じた研修を実施することが効果的である。また、仕事と家庭の両立や将来のキャリアに悩む女性職員が同様の境遇を経験してきた先輩女性職員に気軽に相談できるよう、メンター等の相談体制を整備するなどの支援も考えられる。このように、女性職員のキャリア形成のためには、組織としてきめ細かな支援を行っていくことが重要である。

【取組の例】

- 子育て経験を有する女性職員や職員OBを「キャリアアドバイザー」とし、個別相談を実施している。（鳥取県）
- 管理職から若手職員までの女性職員が気軽に交流、相談、意見交換を行えるランチミーティングを実施した。（群馬県）
- 女性活躍やダイバーシティによる地域活性化と人材育成を目的に、規模や組織風土の異なる民間企業で活躍する社員との交流・意見交換等を行う機会を設けている。（横浜市）
- 専門知識を持つ民間のキャリアカウンセラーによるキャリア開発の相談を実施している。（神奈川県）
- 直属の上司とは異なる責任職に、キャリア形成上の悩み等を個別に相談できる制度（メンター制度）を創設。早期育成や昇任後の育成の重要性も踏まえ、採用後間もない職員から課長補佐級まで利用可としている。（横浜市）
- 20代半ばのライフイベントが来る前に、ライフイベントによる働き方の変化を踏まえた上で、早期からの能力開発の必要性に気づき、より具体的にキャリア形成を考えることを目指した「ライフタイムキャリア研修」を実施している。（横浜市）

③ 人事担当課の関与の在り方や管理職の意識改革

女性職員の活躍推進に向けた取組には、職員一人ひとりの意識改革が必要であり、これは管理職員であるか一般職員であるか、また、男性職員であるか女性職員であるかにかかわるものではない。また、多様な職務機会や必要な研修機会の付与、長時間勤務の是正、職場風土改革など、組織全体で継続的に取り組む必要があるものが多い。これら

の取組を効果的に行うためには、組織全体の理解の下、組織のトップ自らがこれらの意義をしっかりと理解した上で、部下職員に様々な働きかけを行っていくことが重要である。また、若い時期に責任のある職に就くことを目指すような方向付けをしていくことが人材プールの充実にもつながるため、人事担当課や管理職が女性職員に対する「後押し」を意識的に行っていく必要があると考える。この時、人事担当課や管理職は、女性職員に「期待をしている」旨を明確に伝えることを意識的に行うべきである。そういったメッセージの積み重ねにより、女性職員の昇任意欲、ひいては組織全体の公務能率が向上していくものと考えられる。

また、意識改革は、男性職員・女性職員を問わず必要なことであるが、地方公共団体における男性職員の育児休業取得率が2.2%（平成26年度）と極めて低い状況にあることに鑑みると、男性職員への更なる啓発が必要である。研修の場のみならず、日常的にも機会を捉えて、女性活躍の必要性への理解を促し、男性が育児や介護などに関わることは特別なことではないという意識を持つよう働きかけたり、そうした意識を自然に抱けるような職場風土の醸成に努めるべきである。

加えて、女性活躍推進法に基づく取組を進めていくため、各団体の人事担当課は、女性職員の活躍に関する情報やその取組状況の「見える化」を図り、他団体の優良事例を共有していくことも有効と考えられる。

【取組の例】

- 市長や副市長、外部講師から、女性職員の育成、働き方改革の意義・必要性等について直接伝える研修・セミナーを実施している。（横浜市）
- 男性管理職員の意識改革を図るため、女性職員を対象とした研修や首長と女性職員との懇談会等に、1次評価者である男性職員を指名で受講させている。（大阪府池田市）
- 首長が、女性活躍に関するアクションプランの作成や女性管理職の積極的な登用目標の設定などに参画し、女性職員を活用していくということを強くメッセージとして打ち出している。（横浜市）
- 部長職以上の研修に企業の経営者を招いて、経営の視点に併せて、女性の活躍を進めていくための意識改革の必要性を研修のテーマに盛り込んでいる。（横浜市）
- 初めて昇任試験の受験資格を得た職員に対して、人事部長から受験を勧奨する手紙を送付している。（横浜市）

④ 時間的制約を抱えていても業績を挙げることができる働き方への改革

各地方公共団体においては、職員が子育てや介護等により時間的制約を抱えていても、組織の一員として能力を十分に発揮し、業績を挙げられる働き方を実現していくことが、今後ますます求められるものとする。このため、管理職の業務マネジメント改革や職員の意識改革を行うほか、周囲の理解やサポートを得られる職場風土を醸成し、労働時間の長さよりも業績を重視する環境を整える必要がある（詳細については、後述）。

【取組の例】

- 育児を理由に部分休業等を取得している女性職員等についても、能力・意欲がある職員については、積極的にポスト職に登用している。（千葉市）
- 部分休業や育児短時間勤務に加え、勤務時間の弾力的運用の活用を推進している。（大阪府池田市）
- 育児休業を取得する職員がスムーズに復帰し、また子育てをしながらもチャレンジ意欲を持って仕事に取り組めるよう、出産休暇前から復帰後までの総合的な相談支援として、所属長と本人とで今後の仕事と子育ての計画を話し合う場の設定、復帰後の速やかなOJTの実施など、様々な形でのフォローアップ体制を確立している。（北九州市）
- フレックスタイム勤務を導入し、一定の範囲で、育児や介護、地域活動などそれぞれのライフスタイルに合わせた勤務時間を選択できることとしている。（鳥取県）

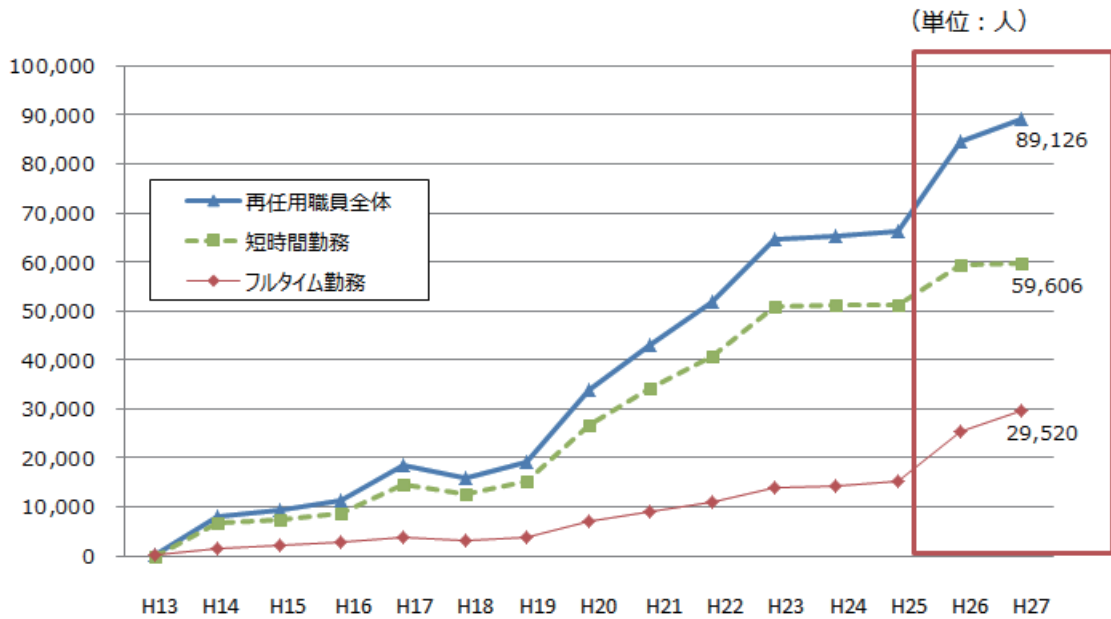
2 職種・任用形態に応じた適切な人事管理の実施

（1）再任用職員

① 職員数の推移

平成 25 年度以降の公的年金の報酬比例部分の支給開始年齢の段階的引上げに伴い、いわゆる「雇用と年金の接続」としての再任用が必要となったことから、平成 26 年度の再任用職員数は、対前年度比で 18,162 人（27.4%）増加している。また、平成 27 年度も同比 4,582 人（5.4%）の増加となる（図 6）など、増加が続いており、支給開始年齢が 65 歳となる平成 37 年度まで、支給開始年齢の段階的引上げが 3 年に 1 度行われ、60 歳を超える職員が公務部内に追加的に留まっていくことから、今後も再任用職員が増加することが見込まれる。

(図6) 再任用職員数の推移

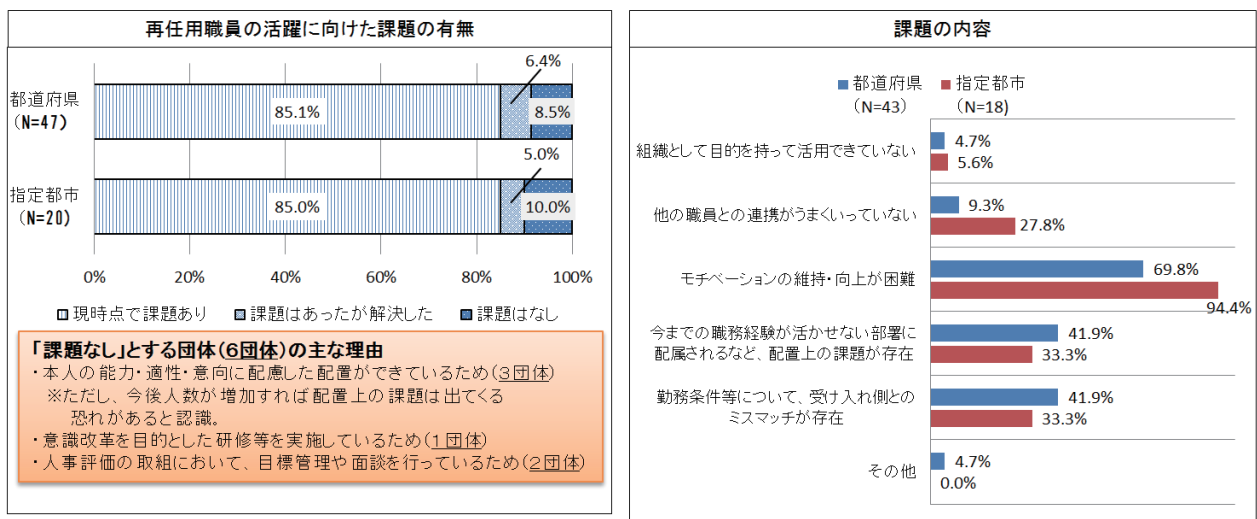


出典：地方公務員の再任用実施状況等調査（平成27年度）

② 再任用職員の活躍に向けた課題

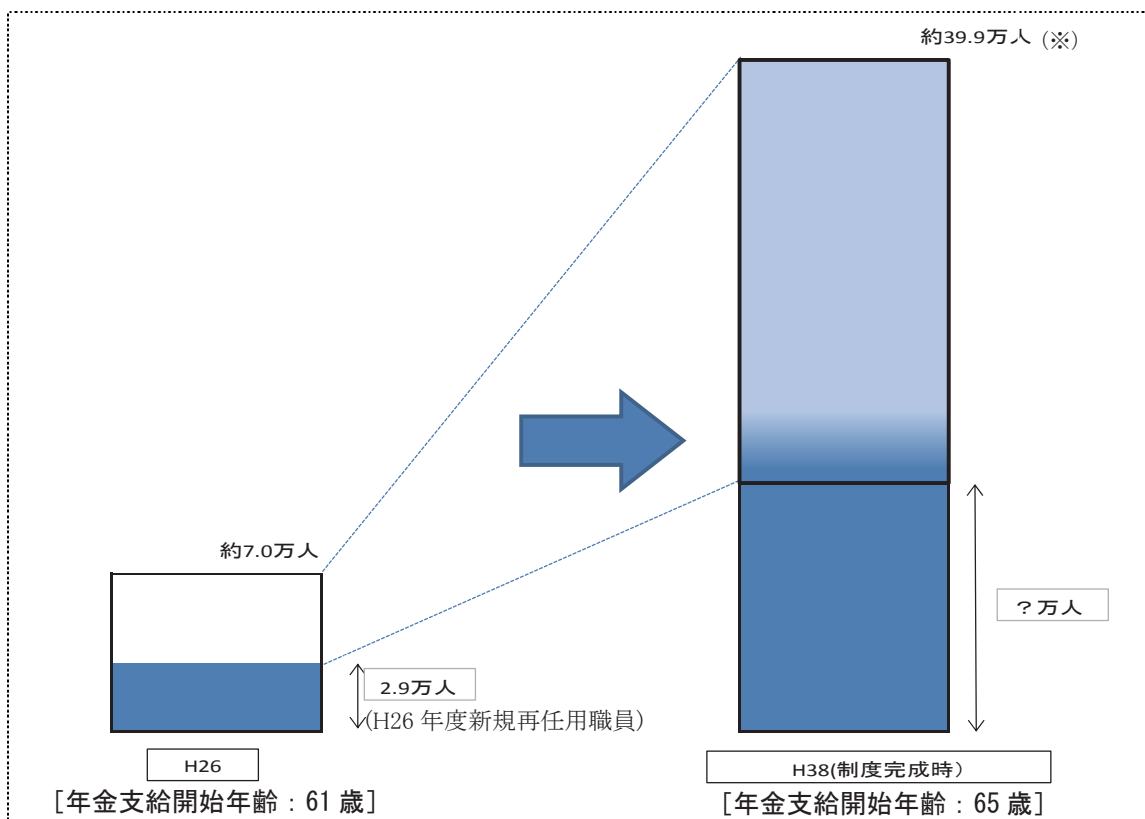
「モチベーション上の課題」や「今までの職務経験が活かさない部署に配属される等の配置上の課題」が多くの団体で顕在化している（参考4）。また、公的年金の支給開始年齢の段階的引上げに伴い、今後も再任用職員数が増加することが見込まれる（参考5）ことから、今まで以上に配置上の課題等が生じてくることが予想される。

<参考4> 再任用職員の活躍に向けた課題



出典：多様な職員の活躍・人材育成に関する調査（平成28年度）

<参考5>再任用職員数の増加について



H26年度現在総数 約8.5万人

〔うち H26 年度新規再任用職員 約 2.9 万人
 [参考：H25 年度の 60 歳以上退職者数 約 7.0 万人]〕



H38 年度（制度完成時）61 歳～65 歳退職職員数（見込み） 約 39.9 万人（※）

（※）地方公共団体の職員のうち、H38 年度において再任用職員となる年齢である H27.4 時点で 50 歳～54 歳の総数。

③ 再任用職員の活躍に向けた取組

再任用職員の活躍に向けては、上記課題を踏まえ、モチベーションの維持・向上を図る取組、配置等の勤務状況のミスマッチを解消する取組が必要である。

モチベーションの維持・向上を図る取組については、新たな配属先での自身の立場と役割の再確認を図り、新たな心構えを醸成させるため、意識改革を目的とした説明会、研修を継続的に行うべきであると考えます。このとき、先の課題が示すとおり、団体によっては、「組織として目的を持って活用できていない」「他の職員との連携がうまくいっていない」といった課題も抱えていることから（参考4）、周囲の職員についても研

修を受講し、再任用制度や活用の在り方等について理解を深めることが望ましい。

また、人事評価の面談において、目標設定や業務の遂行状況等について、評価者と被評価者が十分に意思疎通を図りながら、今後の業務遂行について確認していくことなどにより、再任用職員のやる気が更に引き出され、活躍につながるものとする。加えて、高い業績を挙げた職員を適切に処遇することも、士気高揚につながることも重要である。そのため、勤勉手当の成績区分が「優秀」以上とされた職員には、その結果を支給額に反映させるなど、評価結果によるメリハリを付けることにより、再任用職員が能力を発揮し、意欲を持って勤務できるようにするべきである。

勤務状況のミスマッチを解消する取組については、人事当局が中心となり、これまでの経歴や人事評価結果等をもとに適性を考慮した配置を行い、また、配置先との事前調整を基に勤務形態を決定していくことも大切である。

今後増加することが見込まれる再任用職員については、行政需要に応じた活用方法について、更に検討を深めていく必要があると考える。

【取組の例】

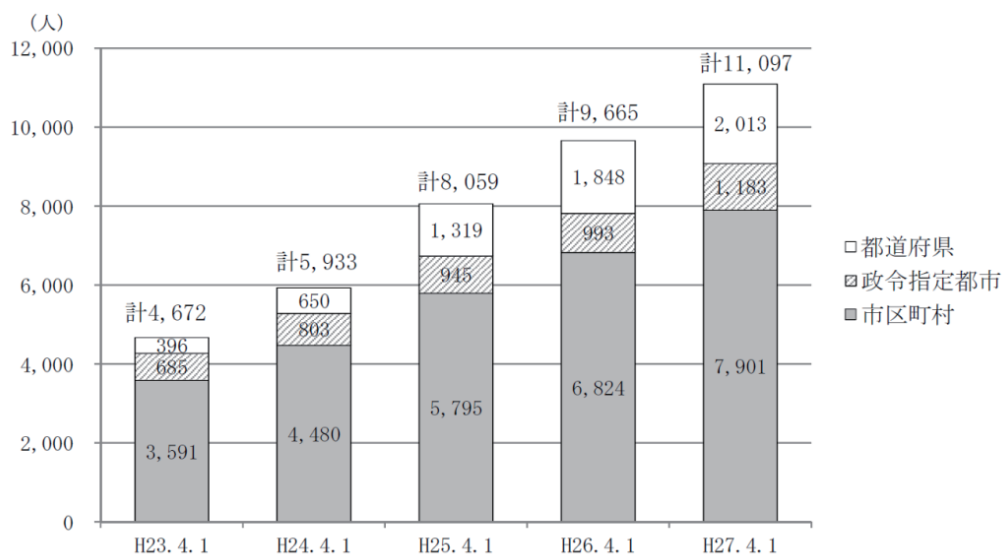
- 意識改革を目的とした研修を実施しているほか、人事評価の取組の中で目標管理や面談を行い、モチベーションの向上に努めている。（埼玉県）
- 年1回、人事課主催で再任用職員との意見交換会を実施し、その場で出た意見を参考に配置等を行っている。（島根県）
- 職位逆転現象からモチベーションの維持・向上が困難となる例があったため、一部の部署において、係長を含む全ての構成員を再任用職員とする「グループ配置」の取組を試行している。（福岡県）
- 再任用職員としての心構え、後輩への技術継承の具体的手法等について、外部講師を招いて研修を行っている。（千葉県流山市）
- 再任用職員を含む全ての職員を対象に、再任用制度や再任用職員への対応等の在り方についての説明会を実施している。（宮城県利府町）
- 再任用職員の将来見込み数を把握し、将来の組織の方向性を検討している。（宮城県利府町）
- 再任用職員と定年退職予定職員を対象（いわゆる60歳前後職員）に、「退職期前後の働き方検討会」として、再任用職員の働き方等を検討している。（宮城県利府町）

(2) 任期付職員及び臨時・非常勤職員

① 職員数の推移

任期付職員制度の採用状況については、平成27年4月1日時点で、1万1,097人（前年度比1,432人、14.8%増）となっている。団体区分別の採用状況では、都道府県では2,013人（同165人増）、指定都市では1,183人（同190人増）、市区町村では7,901人（同1,077人増）と、いずれの区分においても増加傾向となっている（図7）。

(図7) 任期付職員の採用状況の推移



出典：地方公共団体における任期付採用制度の運用状況に関する調査（H27.4現在）

また、平成28年4月1日時点における臨時・非常勤職員は、約64万5,000人となっており、平成17年調査から約189千人（41.4%）増加している。多様な行政ニーズに地方の現場として対応するため、臨時・非常勤職員の働く場がこれまで以上に広がっている（図8）。

(図8) 臨時・非常勤職員数の推移

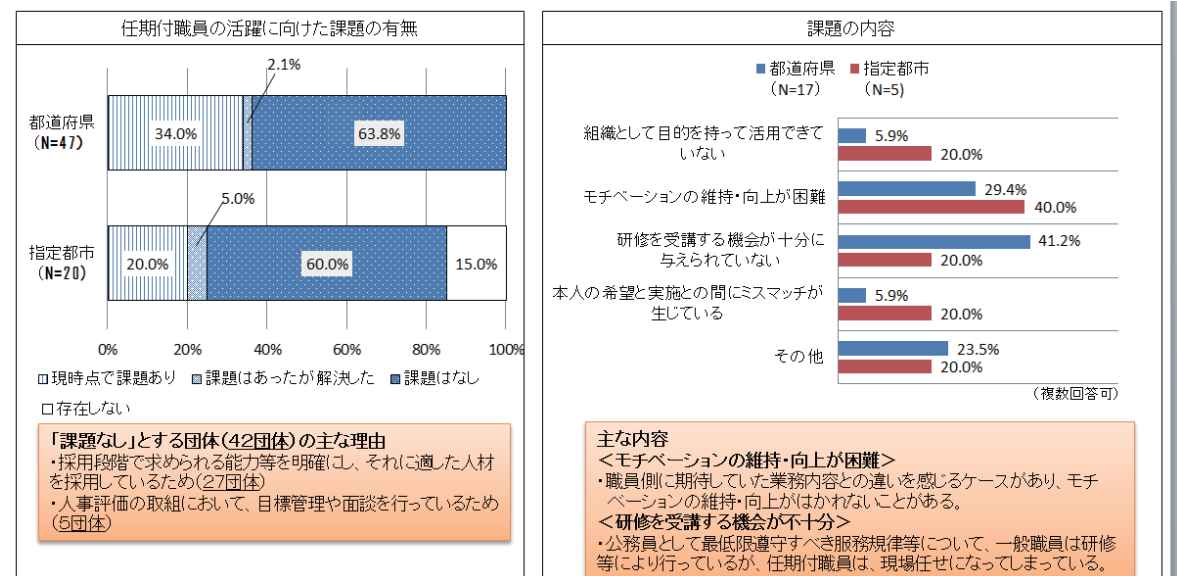
平成17年4月1日現在	平成20年4月1日現在	平成24年4月1日現在	平成28年4月1日現在
約45万6,000人	約49万8,000人	約59万9,000人	約64万5,000人

出典：臨時・非常勤職員に関する調査

② 任期付職員及び臨時・非常勤職員の活躍に向けた課題

任期付職員の活躍に向けた課題については、「課題なし」としている団体が6割を超えているが、これは採用段階で求められる能力の実証が十分に行われ、人事評価の面談や研修機会の付与等、活躍のための取組を既に行っているためと考えられる。一方で、採用後に「期待していた業務内容と異なること等によるモチベーション上の課題」や「遵守すべき服務規律等の研修についての取組が不十分」といった課題が見られる(参考6)。

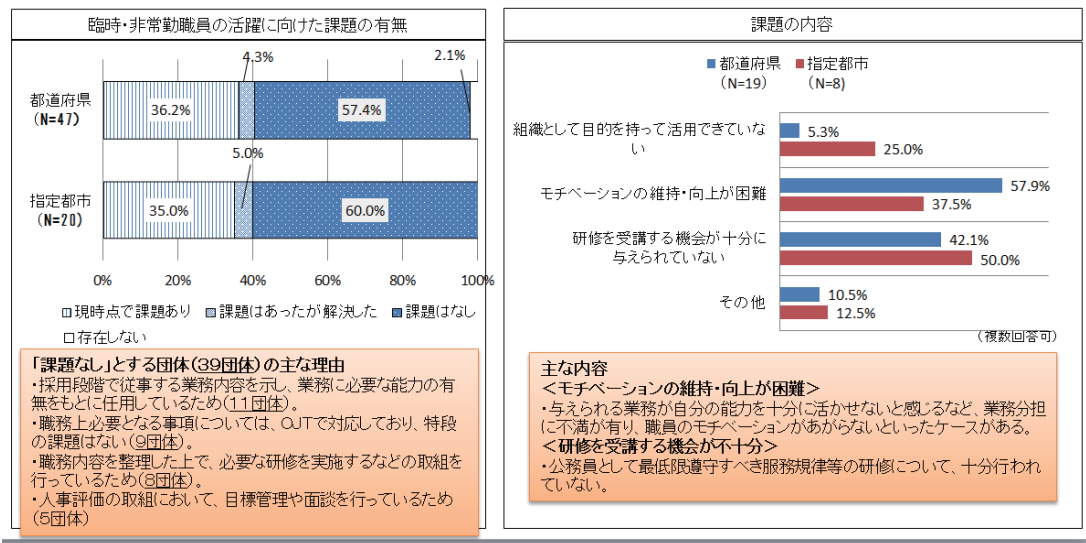
(参考6) 任期付職員の活躍に向けた課題



出典：多様な職員の活躍・人材育成に関する調査（平成28年度）

臨時・非常勤職員の活躍に向けた課題についても、約6割の団体において「課題なし」としており、これも採用段階で業務に必要な能力の有無を確認しているほか、採用後においても必要な研修等を行っているためと考えられる。一方、採用後に「業務分担の整理が不十分であること等を理由としたモチベーション上の課題」や、任期付職員と同様、「遵守すべき服務規律等の研修についての取組が不十分」といった課題も見受けられる(参考7)。

(参考7) 臨時・非常勤職員の活躍に向けた課題



出典：多様な職員の活躍・人材育成に関する調査（平成28年度）

③ 任期付職員及び臨時・非常勤職員の活躍に向けた取組

任期付職員及び臨時・非常勤職員の活躍を進めるに当たっては、業務遂行に係る情報の共有を図り、コミュニケーションを円滑にとれるような職場環境を整備することが重要である。また、任用に際しては、職務内容を明らかにし、必要な能力の有無を検証する必要があるが、任用後においても、人材育成基本方針や人事評価を活用することにより、それぞれの活躍を促していくべきである。具体的には、これらの任用形態ごとに求められる能力を明らかにして人材育成基本方針へ位置付けるほか、人事評価の面談により業務目標を設定し、それを部署内で共有する取組などが考えられる。

また、公務員として遵守することが必要な服務規律の徹底や人権意識・倫理感の向上のための取組は、現場任せにせず、人事当局が主導し、研修の機会を付与するなど、組織的に対応することが必要である。

なお、十分に能力を発揮できるようにするためにも、任用制度の整備（例：守秘義務）を行うほか、再度の任用の際には、能力実証を客観的に行っていく（人事評価）ことが求められる。

【取組の例】

○任期付職員

- ・当初の任期3年の満了者が任期を更新する場合、一定の年齢以上で勤務成績が良好

の者について主任（3級）への格付けを実施している。（岩手県）

- ・ 育休代替の任期付職員については、一般職員としての人事考課や人材育成研修等の対象としている。（横浜市）
- ・ これまでの職歴を活かせる所属への配置を行い、任用後も任期の定めのない職員と同様、新規採用職員研修を受講させている。（大分県大分市）

○臨時・非常勤職員

- ・ 定例的に行っている業務システム研修（物品、財務等）により、業務上必要なスキルを習得させている。また、所属長面接を年間2回（4月・12月）実施し、業績に対する助言等を行っている。（山梨県）
- ・ 臨時・非常勤職員が県職員（公務員）としての意識を強く持つとともに、その能力を十分発揮できるよう、『臨時・非常勤職員ハンドブック』を作成し、配布している。（静岡県）
- ・ コンプライアンス意識の徹底、倫理規範意識の向上を図るための研修を実施している。（兵庫県赤穂市）

Ⅲ 働き方の見直し

近年、ワークライフバランスの重要性についての意識が我が国全体で高まっており、価値観やライフスタイルの多様化とともに働き方に対するニーズも多様化している。幅広い職員が能力を十分に発揮し、高い士気を持って勤務できるような働き方について、特に留意が必要な点を整理する。

1 効率的な業務運営や業績を重視する職場環境の実現

地方公共団体によっては、仕事の成果よりも、労働時間の長さを重視する風土が依然として残っているところもあると考えられる。このような職場風土は、育児や介護等による時間的制約を抱える職員のキャリア形成の可能性を狭める大きな要因となる。このため、効率的な業務運営やワークライフバランスに資する取組を行った者を適切に評価し、処遇に反映するなど、労働時間の長さよりも業績や業務の改善・効率化を重視する職場環境を実現していくことが必要である。また、このような環境を定着させるためには、管理職自らがワークライフバランスの取組を率先して行うなど、他の職員の模範となることが求められる。

長時間労働を縮減することに対しては、例えば、行政サービスの低下を招くのではないかと、また、住民の理解が得られないのではないかとといった懸念が示されることがある。しかし、長時間労働の縮減のため、無駄の徹底的な排除等の業務改善を行えば、職員はより業務に専念しやすくなり、むしろ行政サービスの向上につながるものと考えられる。さらに、業務効率化による労働生産性の向上や、ワークライフバランスの実現による職員の士気向上、退庁後の自主学習・自己啓発のための時間の充実による職員の自発的な能力開発の促進といった効果も期待される。

さらに、こうしたメリットを発信し続けていくことにより、組織全体で効率的な働き方についての意識の共有が進むとともに、その取組に対する住民の理解も得られ、働き方の見直しが一層進展するものと考えられる。

【取組の例】

○効率的な業務運営や業績を重視する人事評価制度の実施

- ・「ワークライフバランスの推進」、「超過勤務縮減に向けた取組」等を評価項目の着眼点として設定している。（島根県松江市）

- ・管理職の人事評価において、「人材育成の推進と職場づくり」「徹底した事務事業の見直し」につながる具体的な目標設定を必須とし、評価を行っている。（横浜市）
- ・超過勤務時間が一定時間を超えた部下職員がいた場合に、管理職に対して警告メッセージを発信している。（横浜市）
- ・課長級の人事評価について、「ワークライフバランスの推進」や「時間外勤務縮減等の実践」について、部下職員や同僚課長からの多面評価を実施している。（北九州市）

○時間外勤務縮減の取組

- ・首長を含む幹部会議等で、各部局の時間外勤務の状況を全庁的に共有している。（長野県）
- ・時間外勤務縮減シートを作成し、所属長が各職員の業務量を平準化している。（山形県）
- ・人事担当課が、時間外勤務の多い所属の要因や今後の見通しをヒアリングし、指導助言、庁内公表を行っている。（佐賀県）
- ・各所属において、業務の改善・効率化やワークライフバランス推進の環境を点検している。（大分県）
- ・「残業ダイエット期間（7月）」においては、所属ごとに時間外勤務の縮減目標を設定し、実績が目標時間を上回った場合には、その原因及び時間外勤務縮減に向けた対応について報告する取組を実施している。（埼玉県）
- ・「仕事の効率UP推進期間」の参考資料として、仕事の効率化につながる取組事例集を作成し、職員に配布している。（福井県）

○市民・企業への発信

- ・人事担当課と政策局男女共同参画推進課等が連携し、市民や企業に「イクボス宣言」等の市役所の取組を発信している。（横浜市）

2 より効率的かつ柔軟な働き方の推進

フレックスタイム制やテレワーク、ゆう活といった、従来の固定化された勤務時間や勤務場所にとらわれないワークスタイルは、ワークライフバランスの実現による職員の意欲や士気の向上、家庭環境等に合わせた業務遂行の実現、効率的な時間配分による超過勤務の縮減等が期待されるなど、公務能率の一層の向上と人材の確保に資するものである。こ

これらの取組は、家庭生活と仕事のどちらかを選択するのではなく、両方の選択を可能とする新しい働き方として、これからの職員のニーズに応じていくものと考えられる。これらの働き方を進めることにより、家族や友人と過ごしたり地域活動に参加したりする時間、自己啓発のための時間が確保され、各職員の視野の拡大や創造性の向上、自己成長の実現につながることを期待される。

フレックスタイム制については、平成 27 年の人事院の報告で述べられているとおり、①職員に柔軟で多様な勤務形態の選択肢を用意することは、職員がその能力を十分に発揮し、高い士気を持って効率的に勤務できる環境を整備することとなること、②ワークライフバランスの実現が求められている中で、柔軟な勤務形態を導入し、働きやすい環境を整備することは、職員の仕事と育児や介護等との両立を推進するとともに人材確保にも資することなどからも、取組を推進していくことが重要である。

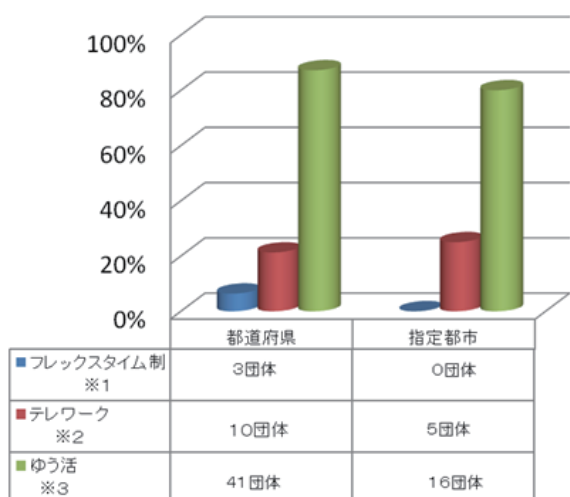
また、テレワークについては、業務遂行や勤怠管理を十分に行えないのではないかという懸念を有する団体もある。しかし、例えば、会議資料等の作成や調査結果の集計・分析といった自己完結的な業務、事業実施に係る企画書の作成等の企画立案業務などは、テレワークを活用して自宅等で集中して取り組むことにより、生産性の向上が期待できるものである。また、通勤に長時間を要する職員の場合には、身体的・精神的な負担が軽減されることにより、ワークライフバランスの向上に併せて、より生産性の高い業務の執行に資することが期待される。さらに、紙媒体による資料の管理から電子媒体による管理への移行を進めることにより、ペーパーレス化が図られることに加え、副次的な効果として、資料の検索・加工などが効率的に行えるようになるなどの効果も期待される。勤務状況についても、職員の業務端末に端末の操作状況を確認できるシステムを装備したり、テレワークによる業務実績の報告を徹底することにより、必要な管理を行うことは可能と考えられる。課題ばかりに目を向けて導入を躊躇するのではなく、既の実施している団体から課題解決の方法や効果等を学び、積極的に導入することが望まれる。

ゆう活は、長時間労働の抑制やワークライフバランスの実現に向け、働き方を含めた生活スタイルを変革する新たな国民運動として実施されている。具体的には、昼が長い夏は、朝早くから働き始めることで、夕方に自由な時間を創出し、趣味の時間や家族サービスなどに有効に活用しようとするものである。平成 28 年度にゆう活を実施した団体における職員向けのアンケート調査では、実施した職員から、「今まで以上に効率的に仕事を進める意識が働くようになった」、「育児に積極的に参加することができた」など、約 8 割の職

員が有意義であったと回答している。また、所属部署からも、「時間外勤務の縮減に有効であった」、「職員が時間の使い方を見直すきっかけになった」など、ゆう活の取組を評価する意見が見られた。各地方公共団体においては、まずは実践してみることが重要であり、その実施結果を分析し、課題の改善を図ることにより、より良い成果が出せるよう取り組むなど、地域をリードする役割を果たすことが期待される。

以上のような多様な働き方のメリットを踏まえ、これらの働き方を組織として推進し、管理職が一人ひとりの職員の働き方に対する意向を汲んでいくことで、職員が職場や家庭、社会の中で活躍できる環境が醸成されるものとする。

<参考8> 地方公共団体における働き方改革の取組状況



- ※1 フレックスタイム制の導入に関する条例の制定団体数（H28. 4. 1 時点）
出典：地方公共団体におけるフレックスタイム制の導入に関する条例改正の実施状況調査（H28. 4. 1 時点）
- ※2 テレワークの導入団体数（H28. 5. 1 時点）
出典：地方公共団体におけるテレワークに関するアンケート（H28. 5. 1 時点）
- ※3 ゆう活の実施団体数（平成 27 年度中）
出典：ゆう活の実施状況に係る調査（平成 27 年度）

【取組の例】

- ゆう活（朝型勤務）の実施に当たり、市のホームページや広報誌、各庁舎での張り紙に加え、地元新聞社やテレビ各局への投げ込みと取材対応により周知を行い、市民の理解を求めた。（福島県白河市）
- 一部の職場を対象にテレワークの試行を実施し、アンケートを行うなどの方法により効果や課題を検証し、この結果を踏まえて対象職場を拡大して試行を継続することと

した。（横浜市）

○テレワークの効果的な利用方法

- ・業務内容を事前に上司と相談し、生産性が上がる業務の場合のみ利用可能としている。（カルビー株式会社）
- ・利用しやすいよう、半日単位での取得を可能としている。（広島県）
- ・テレワークにおける勤務場所は、原則として在宅勤務者の自宅とするが、在宅勤務を行うことができる環境が整備されている場合は、自宅以外であっても所属長の判断で実施することが可能としている（例：介護を要する親族の家、帰省先等）。（佐賀県）
- ・各職員がテレワークをスムーズに利用できるよう、ICT技術の習得を促す研修を実施。当該研修の様子を収録した動画や研修資料等については、イントラネット上にテレワーク専用サイトを開設し、全職員に情報提供している。（佐賀県）
- ・出張の際などに、移動に時間をかけず業務を効率的に遂行できるよう、サテライトオフィスを設置した。（鳥取県）

○ゆう活の取組

- ・窓口業務を担う部署では、夕方においても窓口対応職員を一定数確保するため、定期的実施している段取りミーティングにおいて、窓口対応職員と朝型勤務実施職員の割振りの調整を行っている。（静岡県）
- ・全庁的に取り組んでいる健康づくりプロジェクトの一貫として、ゆう活時に運動講座を実施した。（長野県）
- ・ゆう活の退庁時間（16:15）に退庁時間を知らせる音楽を流す取組や、職員が使用するパソコン上に退庁を呼びかける画面を表示するなどの取組を実施した。（福井県）
- ・ゆう活を実施した職員が定時に退庁しやすいよう、午後4時以降に会議を設定しないよう周知した。（青森県）
- ・ゆう活の実施結果を踏まえ、変則勤務のパターンを、午前7時30分開始から午後1時開始までの7パターンに増やしたほか、その対象職場・職員を拡大した。例えば、窓口職場であっても、子ども送迎等で変則勤務を利用したい職員が多いことから、実施の日数や勤務形態を各職場の判断に委ね、対象に加えることとした。（東京都調布市）

3 進捗状況・業績を管理する仕組みの確立

上記1及び2の取組を行うことにより、職員が発揮する能力の低下があったり、行政サービスの低下を招くことがあってはならない。このため、業務の進捗状況や業績を管理する仕組みを確立し、個々の職員が能力を最大限に発揮し、業績を挙げられるようにすべきである。

また、より効率的かつ柔軟な働き方を進めるためにも、主担当以外の職員であっても業務内容やその進捗状況を把握できるように、日頃からそれらの情報を周囲の職員に共有していく体制を構築することが重要である。

さらに、これらの取組を真に実効あるものとするためには、首長のリーダーシップの下、人事当局が中心となって、立案、実施、フォローアップ等を着実に行うことが不可欠である。

【取組の例】

○進捗状況や業績管理の在り方

- ・人事評価において、以下の項目を中心に中間フォロー面談を実施している。（長野県松川町）
 - ア 状況の変化による業務目標や達成水準の再確認を行う
 - イ 業務目標の進捗状況が思わしくない場合、達成に向け指導・助言を行う
 - ウ 取組状況や取組姿勢について、必要に応じて指導・助言を行う

○効率的かつ柔軟な働き方（フレックスタイム制、テレワーク等）を実施するに

当たったの進捗状況や業績管理の在り方

- ・実施前に勤務内容等を所定の様式に記入して所属長に申告するなど、業務内容のすり合わせを実施している。（佐賀県）
- ・実施後における一日の業務内容を所属長に報告させている。（カルビー株式会社）

○業務内容やその進捗状況を組織内で共有するための取組

- ・部門ごとに年度の目標と目標達成に向けた施策を立て、その進捗状況を共有している。（横浜市）
- ・各職場において毎日朝礼や夕礼を実施し、各職員の業務内容やその進捗状況等を共有している。（横浜市）

おわりに

近時、地方分権の一層の進展等により、地方公共団体においては、地域の課題について自ら考え、解決していく政策形成能力や、高度化・多様化する住民ニーズへの的確に対応できる能力など、より高い能力を持った職員を育成することが、ますます重要となっている。また、ワークライフバランスの重要性についての意識の高まり等を背景に、人事管理の在り方や勤務時間・勤務形態等の働き方について、大きな変革が求められているところである。

本報告書では、各地方公共団体が、そうした人材育成や働き方の見直しを適切に行えるよう、「人事評価制度の人材育成への十分な活用」、「公務を支える多様な職員の人材育成」及び「働き方の見直し」の各テーマについて、地方公共団体における現況と課題、取組を行う上での基本的な考え方、そして先進的な自治体における取組例を掲載した。

これらのテーマは、いずれも、近時における地方公共団体を取り巻く人事行政上の変化を踏まえたものであり、各地方公共団体が、人材育成や働き方の見直しを行うに当たって、参考にさせていただきたい内容となっている。

もとより、これら人材育成や働き方の見直しの取組は、各地方公共団体がその実情を踏まえて、工夫をしながら取り組んでいくべきものである。よって、各地方公共団体においては、首長の明確なリーダーシップの下、長期的かつ総合的な観点から、人材育成の在り方、職場環境の在り方等について、不断の検討を行っていただきたいと考えている。本報告書が、その検討における一助となれば幸いである。

地方公共団体における多様な人材の活躍と 働き方改革に関する研究会開催要綱

1 趣旨

平成 28 年 4 月に施行された改正地方公務員法により、地方公共団体において、能力・業績に基づく人事管理の徹底を図る人事評価制度の導入が義務付けられた。また、女性活躍推進法の成立や年金支給開始年齢の段階的引上げに伴う再任用の義務化、臨時・非常勤職員の活用拡大等、公務を支える職員は多様化している。

各地方公共団体は、こうした人事行政を取り巻く情勢の変化を踏まえて、人材育成や働き方の見直しに取り組む必要があることから、これらの取組を行うに当たって留意すべき事項について研究を行うため、本研究会を開催する。

2 名称

本研究会の名称は、「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会」（以下「研究会」という。）とする。

3 研究項目

研究会は、地方公共団体の人材育成や職場環境の整備等に関して、以下の項目について研究する。

- (1) 人事評価制度の人材育成への十分な活用の視点
- (2) 公務を支える多様な職員の人材育成の視点
 - ① ライフサイクルに応じた人材育成の視点
 - ② 職種・任用形態に応じた人事管理
- (3) 働き方の見直しの視点
- (4) その他

4 構成員

研究会の構成員は別紙のとおりとする。

5 座長

- (1) 研究会に、座長1人を置く。
- (2) 座長は、会務を総理する。
- (3) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長が指名する者が、その職務を代理する。

6 議事

- (1) 研究会の会議は、座長が招集する。
- (2) 座長は、必要があると認めるときは、必要な者に研究会への出席を求め、その意見を聴取することができる。

7 雑則

- (1) 研究会の庶務は、総務省自治行政局公務員部給与能率推進室において処理する。
- (2) 本要綱に定めるもののほか、研究会に関し必要な事項は、座長が定める。
- (3) 研究会の会議は、原則として公開しないが、会議の終了後、配布資料を公表するとともに、議事概要を作成し、これを公表するものとする。
ただし、座長が必要があると認めるときは、配布資料の一部を非公開とすることができる。

「地方公共団体における多様な人材の活躍と
働き方改革に関する研究会」構成員名簿

(敬称略、委員は五十音順)

- 座 長 辻 琢也 一橋大学副学長・大学院法学研究科教授
- 委 員 荒田 すみ子 鳥取県総務部行財政改革局職員人材開発センター所長
- 池戸 淳子 横浜市旭区長
(前横浜市女性活躍・男女共同参画担当理事)
- 稲継 裕昭 早稲田大学政治経済学術院教授
- 上浦 善信 大阪府池田市人材育成推進参与
- 江木 忍 カルビー(株)執行役員人事総務本部長
- 折笠 浩幸 宮城県利府町総務課長
- 川田 琢之 国立大学法人筑波大学ビジネスサイエンス系教授
- 権丈 英子 亜細亜大学副学長・経済学部教授
- 藤田 由紀子 学習院大学法学部教授
- 前浦 穂高 (独)労働政策研究・研修機構総合政策部門副主任研究員

検討経緯

第1回 平成28年5月31日（火）

- ・ 地方公共団体の人材育成をめぐる現状と課題について
- ・ 検討の視点と今後のスケジュールについて
- ・ 事例発表（鳥取県、大阪府池田市、宮城県利府町）

第2回 平成28年6月30日（木）

- ・ 第1回研究会の議論を踏まえた論点整理について
- ・ 人事評価制度の導入状況等調査結果について
- ・ 事例発表（大阪府池田市、カルビー株式会社）

第3回 平成28年7月29日（金）

- ・ 地方公共団体における女性職員の活躍推進について
- ・ 多様な職員の活躍・人材育成の推進について
- ・ 事例発表（横浜市、カルビー株式会社）

第4回 平成28年10月14日（金）

- ・ 報告書骨子（案）について

第5回 平成29年1月19日（木）

- ・ 報告書（案）について

【参考資料編】

第1回研究会資料	1
・鳥取県発表資料	
・池田市発表資料	
・利府町発表資料	
第2回研究会資料	13
・地方公務員法改正に伴う人事評価制度の導入状況等調査	
・人事評価結果の活用状況等調査結果	
・池田市発表資料	
・カルビー(株)発表資料	
第3回研究会資料	32
・地方公共団体における女性職員の活躍推進	
・横浜市発表資料	
・カルビー(株)発表資料	

第 1 回研究会資料

- ・ 鳥取県発表資料 2
- ・ 池田市発表資料 9
- ・ 利府町発表資料 11

事例発表(鳥取県)

平成28年5月

鳥取県総務部行財政改革局

職員人材開発センター所長

荒田すみ子

2

I 働き方の見直し

1 時間外勤務の縮減

- (1) 「手当額の縮減」から「時間の縮減」へ
- (2) スマート県庁 5(GO)・5(GO)プロジェクト

2 多様な働き方によるWLB推進

- (1) テレワークの推進
- (2) フレックスタイムの導入
- (3) イクボスの取組

II 人事評価

(1) 「手当額の縮減」から「時間の縮減」へ

従来 時間外勤務手当の予算割当による管理

- × 時間外勤務の実態(勤務時間)を把握できていない
- × (手当額に反映しない)サービス残業につながる

**現行** 時間(時間外勤務そのもの)を減らす!

- ・勤務の実態を正確に把握し、要因を分析(H18年1月～)

電子勤務簿(ICカードによる出退勤時刻記録) + 時間外勤務管理システム

- ・時間外勤務実績を公開(庁内)し、縮減に向けた対策を徹底的に講じる

[公開] 所属ごとに、時間外勤務の目標を設定し、実績と比較(毎月)

[公開] 部局ごとに、本年度実績と前年度実績を比較(毎月)

[公開] 特に時間外勤務が多い所属(1人平均30時間以上)の洗い出し(毎月)

[公開] 特に時間外勤務が多い職員(月60時間以上)の所属別人数の洗い出し(毎月)

[公開] 部局ごとに、退庁時刻と勤務終了時刻の乖離の状況の洗い出し(毎月)

→ 目標を大幅に超過した所属、時間数の多い所属等へのヒアリング

→ 幹部会議による実態・課題の共有、縮減対策の推進

(2) スマート県庁 5(GO)・5(GO)プロジェクト <H22・23年度>

[目標] 全職員の業務効率を2年間で5%向上させることで、
H23年度には時間外勤務を50%に削減(H21年度比)

[取組] ①「しごとダイエット2011」運動

しごとメタボの解消 ⇒ 業務の効率化

>>> 仕事の進め方の見直し

(カイゼン運動 / 事業棚卸し / 無駄減らし / 会議の効率化 など)

②「早期退庁deグッドジョブ」運動

早期退庁の機運づくり ⇒ 私生活の充実 ⇒ よい仕事

>>> 定時に退庁できる環境の整備

(一斉退庁日・ウィーク / 16時以降の新規照会・依頼の禁止 など)

③組織・人事における柔軟な対応

>>> 時間外勤務の状況を的確に把握し、相互の応援体制を構築・運用

>>> 必要に応じて組織的な手当て、人事上の措置を大胆・柔軟に実施

[実績] ・時間外勤務の年間総時間数：2年間で44%縮減(H21→H23年度)
 ・月60時間以上時間外勤務の職員数(延べ人数)：6割以上減
 ・年360時間(月平均30時間)以上時間外勤務の職員数：約6割減

(1) テレワークの推進

サテライトオフィス (H27年度～)

[概要] 本庁と中・西部事務所にPCやプリンターを利用できるスペースを設置
→ 子育てや介護を行う長距離通勤者が自宅の最寄り事務所で利用
出張者が空き時間に利用 など

- (例)
- ・子の学校参観に出席した後に、最寄りのサテライトオフィスで勤務
 - ・最寄りのサテライトオフィスで勤務し、定時になったら家族の入院介護のため病院へ直行
 - ・出張の後、サテライトオフィスで書類作成やメール確認をして、自宅へ直帰
 - ・出張用務終了後の列車の待ち時間を使い、サテライトオフィスで書類作成やメール確認

[実績] H27年度利用者数: 延べ316名

在宅勤務(試行) (H27年度～)

[概要] 実施方法—自宅PC、モバイルPC等の利用、その他所属長の指示する方法
対象職員—子育てや介護を行う職員、自宅勤務を命じられた職員
勤怠管理—業務開始時と終了時に電話又はメールで所属長に報告
対象業務—限定しない

[実績] H27年度利用者数: 延べ7名

[効果] ・育児、介護、地域活動等と仕事との両立を図りやすい
・業務が滞らず、効率的に仕事を進めることができる

[課題] ・制度の認知度の向上
・利便性の向上
・セキュリティ対策の向上
・勤怠管理、業務の進捗・成果の把握

→ テレワークは通常勤務よりも公務能率の低下が懸念されるが、
タイムマネジメントにより家庭生活等との両立を図りながら業務
の進捗も図ることができる柔軟で効率的な働き方

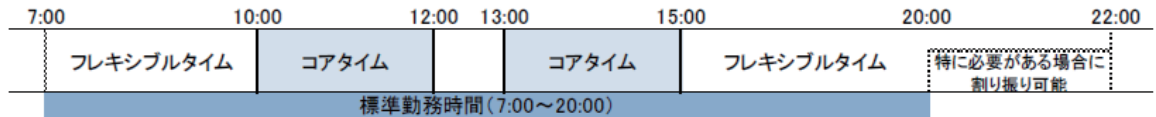
→ テレワークを円滑に実施するためには意識改革や仕事の進め方
の見直しが必要となり、組織としての業務の効率化につながる

→ 安心して働けることや家庭生活・地域活動の充実が、
良い仕事やモチベーションの維持につながる

(2) フレックスタイムの導入

フレックスタイム (H28年度～)

[概要] 申請に基づき1週間当たり38時間45分となるよう勤務時間を割り振る
全員が勤務しなければならないコアタイム及び標準勤務時間を設定



[対象] 全職員(交代制職場等を除く)
育児・介護職員はより弾力的な勤務時間の割り振りが可能

[勤務時間の割振り方]

① 毎日の勤務時間は一定(7時間45分)のままで、始業及び終業時刻のみ変更

例えば… ○子どもの保育所への送迎時刻にあわせて、早出または遅出したい
○遠距離通勤のため、列車の時刻にあわせて、早出または遅出したい
○夏季期間中のみ、早出したい

② 勤務時間を勤務日により伸縮

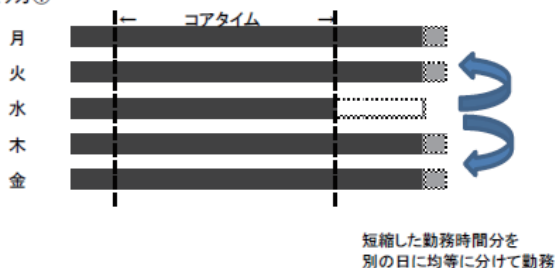
例えば… ○特定の曜日だけ、育児や介護の私用があり、勤務時間を短くしたい
○少年スポーツの指導員をしているため、水曜日だけは早く退庁したい
○4週間の中で業務の繁忙が比較的是っきりしている

[勤務時間を勤務日により伸縮する場合のポイント]

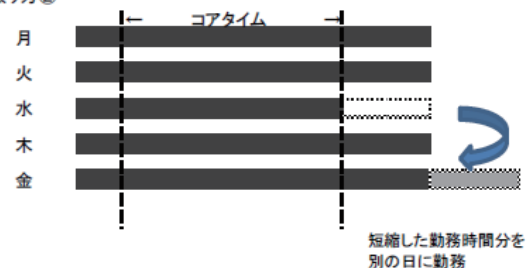
- ・原則4週間単位で割り振り、1週間当たり平均38時間45分となるようにすること
- ・毎日の勤務時間にコアタイム(10:00~15:00)が含まれること
- ・始業及び終業の時刻は標準勤務時間(7:00~20:00)の範囲内とすること
- ・1日の勤務時間は最短でも6時間以上とすること
- ・休憩時間は、8時間を超える日は60分、6時間を超える日は45分以上とすること
- ・休日、出張を命じられた日、割振り以前から予定されていた休暇等により1日勤務しない日は、7時間45分の勤務時間が割り振られるものであること

[割振り例] 育児・介護・地域活動への参加等のため、特定の曜日の勤務時間を短くする場合

割振り方①



割振り方②



※フレックスタイムを利用している職員には、原則として時間外勤務を命じない
※育児・介護職員には、週休日を増設できるなど、より弾力的に運用

(3) イクボスの取組

- [取組内容]
- ・全管理職の**イクボス宣言**(H27年6月)
 - ・**イクボス研修**の実施(H27年7月・10月、H28年10～11月予定)
 - ・**イクボス憲章**の制定(H27年11月)
 - ① 部下の事情に関心を持つ
 - ② 「認め合い」で職場を元気にしよう
 - ③ カイゼンで職場のチーム力を高めよう
 - ④ 制度利用を一声かけて勧めてみよう
 - ⑤ 上司が率先してリフレッシュしよう
 - ・**人事評価等への反映**(H27年度～)

【イクボス度が高いとされた事例】

育児部分休業のトライアルウイークを設定し取得を奨励した
休暇取得を部下に勧め、自らも率先して取得しながら、業務も進捗させた など
 - ・**イクボスチェックシート**の実施
 - ・**子育て応援プランニングシート**の作成・活用周知
 - ・**イクボスヘルプデスク**の設置(H28年6月～予定)
 - ・弾力的・機動的な**代替職員の配置**等



[目標]

男性の育児休業者を15%に増加

管理的地位(係長以上)の女性割合を30%に増加

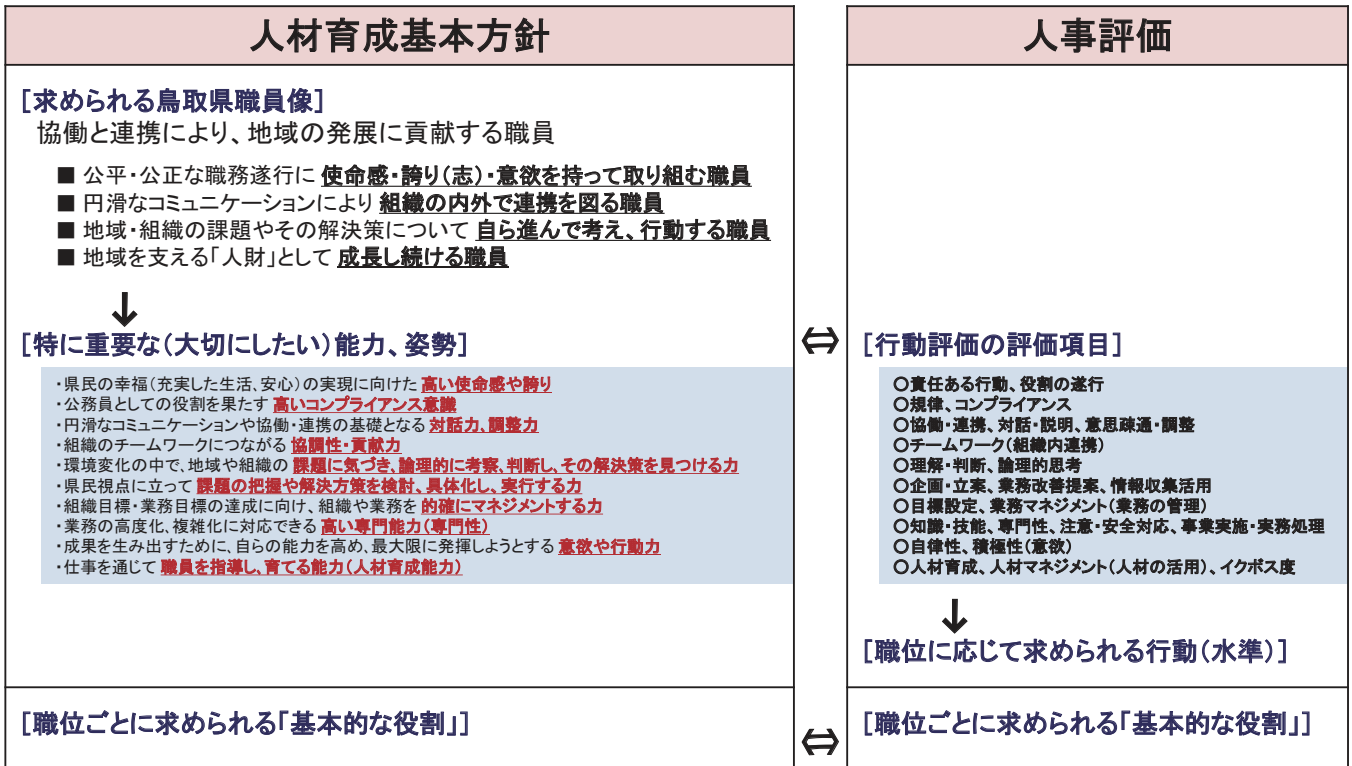
II 人事評価

○人材育成基本方針、人事評価の主な経過

人材育成基本方針	人事評価
<p>(H17年4月) 人材育成指針策定 ※人事評価との関連を明示</p> <p>(H21年12月) 新たな人材育成基本方針を策定 ※人材育成の柱に人事評価</p>	<p>(H15年度) 人材育成を目的とした制度見直し、システム化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・電子システム化(データ管理) / ・自己評価 ・評価結果の本人開示 / ・面談 ・評価者研修 / ・苦情相談体制の整備 などを導入 <p>※人材育成を目的にしたものであることを明示</p> <p>(H16年度) 評価結果の反映 → 評価結果に基づき成績不良者の昇給延伸 → 人事評価の視点を活用し勤勉手当の成績率を決定 → 評価結果に基づき成績不良者への教育指導を実施</p> <p>(H18年度) 評価結果の反映 → 査定昇給 → 勤勉手当への勤務成績反映の拡大</p> <p>(H22年度) 新たな人材育成基本方針を踏まえ、人事評価制度見直し ※人材育成基本方針と人事評価の連動</p>

Ⅱ 人事評価

- 人材育成基本方針で重要と位置づける能力、姿勢と人事評価項目(行動評価)を連動させている
※職務遂行上の行動を評価し、指導・助言を行うこと = 人材育成、職員の資質・能力の向上
- 職位ごとに求められる「基本的な役割」も、人材育成基本方針と人事評価で同一のものを示している



Ⅱ 人事評価

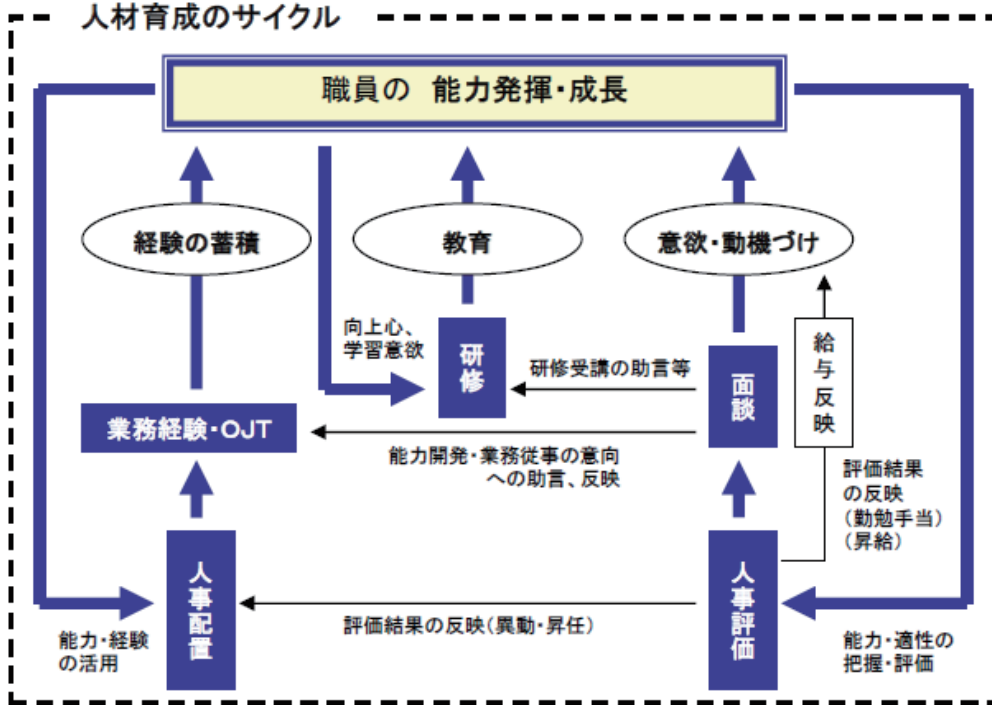
- 人材育成基本方針、人事評価に掲げる項目を踏まえて、職員研修を実施している(研修との連動)

		階層別研修で実施する分野																					
		新規採用				若手			中堅		係長		課長補佐		管理職								
		新採基礎	新採体験1	新採体験2	新採フォロー	2年目	若手(行政法)	3年目	キャリアアビジョン	中堅社会体験	係長昇任前	新任係長1	新任係長2	課長補佐昇任前	新任課長補佐1	新任課長補佐2	課長昇任前	新任課長1	新任課長2	課長級人間力	部次長級人間力		
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;"> ・人材育成基本方針 ・人事評価 に掲げる項目 </div>	使命感、責任感 役割認識	→	○	○	○	○																
		規律 コンプライアンス意識	→	○	○	○	○														○	○	
コミュニケーション能力	←	協働・連携、対話・説明 コミュニケーション	→	○	○	○	○									○					○	○	
		協調性・貢献力 チームワーク	→	○	○	○	○															○	○
論理的思考力	←	理解・判断、論理的思考 課題解決	→																				
		企画・立案、情報活用 業務改善提案	→																				
政策形成能力	←		→																				
マネジメント能力	←	目標設定 業務マネジメント	→																				
		知識・技能、専門性 事業実施・実務処理	→	○																			
業務の専門性 法務能力	←		→	○																			
		自律性 積極性(意欲)	→	○	○	○	○																
人材育成・人事管理能力	←	人材マネジメント 人材育成、イクボス	→																				
			→																				

Ⅱ 人事評価

○人事評価と面談による意欲・動機づけは、職員の人材育成、能力開発に向けた人事施策の主要な柱

- ※人事評価によって職員個々の能力・適性を的確に把握・評価し、評価結果を基にした面談による指導・助言などを通じて、意欲・動機づけを行うことは、職員の能力発揮・成長に大きく寄与
- ※評価結果を人事配置や給与に適正に反映することは、職員のやる気と能力を高め、組織全体を活性化



「人材育成基本方針」
「人事評価実施要領」
から抜粋

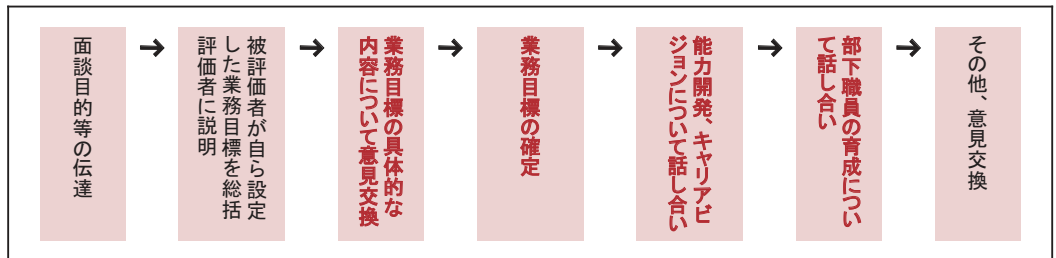
Ⅱ 人事評価

○上司(総括評価者)と部下(被評価者)による定期的な面談の実施

期首面談

(4月～5月)

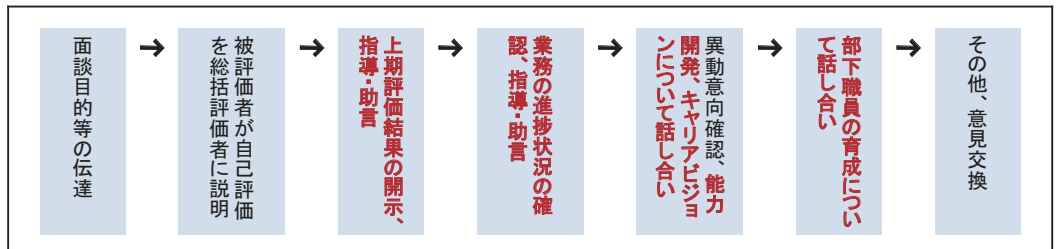
- 業務目標設定



上期評価後面談

(11月～12月)

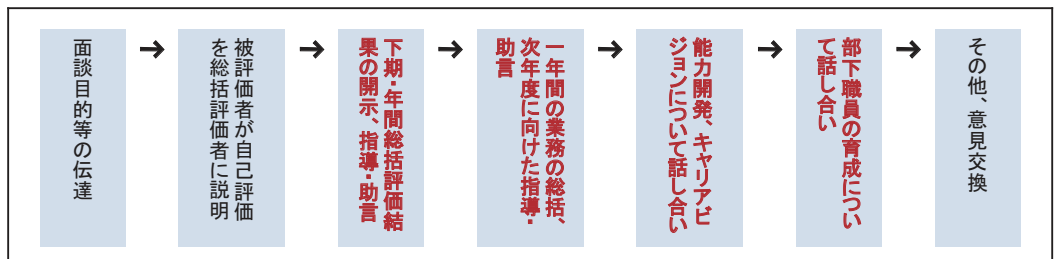
- 評価結果開示
- 業務進捗確認
- 育成指導



下期評価後面談

(2月～3月)

- 評価結果開示
- 育成指導



(1) 公務を支える多様な職員の人材育成の視点（女性職員）

- 採用後のローテーション人事で、10年で3職場以上を経験
結婚・出産・育児という過程にいたるまでに、多くの業務への挑戦、職場体験が、モチベーションにつながる。育児休業から復帰しやすいように、多くの職場を経験させる。
- キャリア・イメージを構築する機会を提供
「キャリアトークインタビュー」 ロール・モデル3名（他団体含む）
インタビュー項目
 - ①仕事上で転機になったこと。
 - ②出産・育児と仕事の両立について、苦労をどのように乗り越えたか。
 - ③管理・監督職になってから、仕事に対する受け止め方や心境はどのように変わったか。
 - ④ワークライフバランスについて、仕事以外のプライベートはどのように過ごしているか。
 - ⑤仕事に対するやりがいを感じ、維持増進させるためには、何が必要か。
 - ⑥今の職務において、大切にしていることは何か。
 - ⑦働く女性にメッセージを。
- 女性のみならず男性職員、男性管理職の意識改革が必要
キャリアデザイン研修及びキャリアトークインタビュー・市長講話の受講対象者に男性管理職を含む
- 育児休業復帰プログラムを今後検討
- 部分休業、育児短時間勤務に加え、勤務時間の弾力的運用の活用を推進

<参考>職員の勤務時間、休暇等に関する条例施行規則 第2条（抜粋）

3 任命権者は、前項の規定にかかわらず、業務の内容又は職員の育児、介護、健康管理等の状況を考慮した上で勤務時間の弾力的な運用が妥当であると認めるときは、前項に規定する勤務時間の割り振りを次の各号のいずれかに変更することができる。

- (1) 午前7時15分から午後3時45分まで
- (2) 午前7時45分から午後4時15分まで
- (3) 午前8時15分から午後4時45分まで
- (4) 午前9時15分から午後5時45分まで
- (5) 午前9時45分から午後6時15分まで
- (6) 午前10時15分から午後6時45分まで
- (7) 午前10時45分から午後7時15分まで
- (8) 午前11時15分から午後7時45分まで
- (9) 午前11時45分から午後8時15分まで
- (10) 午後0時45分から午後9時15分まで
- (11) 午後1時15分から午後9時45分まで

(2) 公務を支える多様な職員の人材育成の視点（再任用・任期付、臨時・非常勤）

- 再任用の人事評価シート（能力評価）の評価項目に、「伝承」項目を設定
- 庁内講師として活用（再任用） 「法規研修」「文書実務」「人権研修」「債権管理」等
- 庁内政策課題研究のアドバイザーとして活用（再任用・任期付）
- 各種マニュアルの作成＜人事評価の目標に設定＞（再任用・任期付、臨時・非常勤）

<参考>池田市人材育成基本方針（H27年2月）（抜粋）

○再任用職員のあり方

平成26年度以降、雇用と年金の接続の観点から、一定の無年金期間が生じることから、これまで以上に再任用を希望する方の増加が見込まれます。

職員数全体から見れば、1割程度となる100名を超える再任用職員について、役職化、フルタイム化の是非を含めて、本市におけるあり方、位置付けを検討する必要があります。

○任期付短時間勤務職員の活用

平成23年度以降、主に市民サービスの拡充を目的として、任期付短時間勤務職員の活用を進め、平成26年4月1日現在では、11課に53名を配置しています。

しかし、所属課、職員本人双方に任期付短時間勤務職員が正規職員であるという認識が希薄であり、職員としての意識付けを行う必要があります。

○臨時・非常勤職員の制度化

いわゆる非正規職員の急激な増加については、平成15年度以降、退職不補充を原則とした職員数の適正化の取組みを経て、退職又は再任用の任期満了を迎えた職員の代替に臨時職員（アルバイト職員）を充ててきたことにあります。

また、任用根拠が曖昧であり、特にアルバイト職員については、任用期間の上限は1年であるにも関わらず、同一の職員を長期にわたって同一の臨時・非常勤の職に繰り返し任用しており、公務の継続性、リスクマネジメントの観点からも大きな課題です。

(3) 人事評価制度の人材育成等への十分な活用の視点

○人事評価のプロセスによる効果

評価者としての責任を担うことによる、マネジメント能力の醸成

職員の行動指針とすべく、評価項目に人材育成基本方針が求める能力を設定

自己評価を通じた自律的な能力開発

業績評価の目標を達成するうえで必要な能力の開発

面談を通じたキャリアデザイン支援

○評価結果の活用・効果

職員の能力（強み・弱み）を把握し日々のOJTに活用するとともに、研修の受講計画についてアドバイス

業績評価において困難であったこと、達成できなかった要因を分析

評価シートに記載された「望むキャリアやスキル」を把握し、ジョブローテーションに活用
給与や任用への反映による、モラル及びモチベーションの向上

第1回人材育成研究会 宮城県宮城郡利府町 発表資料

○利府町の概要

利府町は、宮城県のほぼ中央部に位置しており、地形は東西に細長い町域となっています。総面積は、44.89平方キロメートルで、東西が約12キロメートル、南北が約7キロメートルで、東方部を松島町、西方部を富谷町、南方部を仙台市及び多賀城市、塩竈市、北方部を大和町と大郷町に接しています。

歴史上は、古くは多賀城の国府に、近世に入ってからには仙台北城下に接していることから北方の要衝として栄えています。現在は、政令指定都市の仙台市中心部まで約30分の通勤、通学圏でもあり、新興住宅団地を中心に人口の増加傾向が続いています。(平成28年4月30日現在人口36,254人)

○利府町の職員状況 (H28.4.1 現在)

職員数	252人
うち町任期付採用職員	3人 (土木職、建築職、栄養士)
うち宮城県へ派遣	2人
うち宮城県から派遣	7人 (県採用任期付土木職員派遣4人、教育委員会3人)
再任用職員	13人

1 公務を支える多様な職員の人材育成の視点

本町では、働き方の多様化を踏まえ、次のとおり取り組みを行っています。

(1) 再任用職員

平成28年度は、一般行政職で13人を任用しています。毎年、再任用職員本人とその上司である管理職員に再任用職員に関するアンケート調査を行い、その結果、短時間勤務(9時～16時、6h勤務)の希望が多いことから、全員、短時間勤務で統一しています。

統一している理由は、フルタイム勤務の場合と短時間勤務では、給料額に相違が生じること、再任用職員同士等における人事異動において、給料や勤務時間等における待遇面を考慮しなければならなくなることから、どちらか一方で統一しているものであります。

なお、再任用職員本人のアンケート結果では、退職前に培った能力、知識、経験を発揮できている方が約7割、勤務意欲も退職前と変わらない方が8割となっているものの、やはり、以前の部下が上司となることや、ワード、エクセル、内部システム系の操作等に難があり、事務処理面でかなり苦慮しているとのことで、結果的に、アドバイザー的な位置付けとなっている方が多い状況であります。

また、その上司である管理職員のアンケート調査結果では、以前、上司であったことから気遣いすることや、事務処理面において難があり頼み難い(指示できない)、働く意欲はあるものの他の一般職員と比べ業務に対する本気度に相違があるとのことで、難しい対応を迫られていることも認識しております。

一方で、自分の立場を認識して進んで業務を行う再任用職員に助けられているとの声もあることから、結果的には、再任用職員本人の「人間性」が非常に大きく影響しているのが本町の現状です。

(2) 任期付職員

本町では、適正な人員管理を行う観点から、一時的に必要とする業務については、任期付職員の採用で対応しています。

東日本大震災後の復旧・復興関係事業の業務量が増加したことに伴い、平成24年6月から土木職を1名採用し、さらに、町立保育所の栄養士が産休・育休を取得したことから、平成27年10月から栄養士を1名採用、平成28年4月からは、今後、町で整備予定の文化複合施設建築のため、建築士を1名採用しています。

今後も、将来における適正な事業量の把握を行い、一時的に業務が増加する場合や、一過性による技術系職員が不足する場合は、適正な人員管理を行う観点から、任期付職員を採用していく方針であります。

(3) 臨時・非常勤職員

本町では、臨時職員を33名、非常勤職員を70名任用しております。臨時職員については、業務繁忙期における事務補助がほとんどであり、非常勤職員についても、必要最小限の任用を行っています。

なお、臨時職員の実態としては、ほとんどが「主婦層」であり、広く採用募集を行っても、以前役場において働いたことがある経験者が多いなど、小規模自治体であればあるほど、多様な住民の任用は難しい状況となっております。

(4) まとめ

公務を支える「多様な職員」について、職種や任用形態に応じて求められる「能力」や、達成すべき「業績」を明確にして、それぞれの職員の力が十分に発揮されるような取り組みが必要とのことでありますが、本町ではまとめると次の表のとおりです。

項目	求める能力の状況	達成すべき業績	その他
再任用職員 課長級→主任主査 (6級) (3級) それ以外→主事 (2級)	○ →経験、知識、理解、表現力(発言力?) △ →態度、創造力 △ →事務処理能力	個人の業務目標はあるものの・・・どこかに再任用職員という意識があり、業績の達成意識は△か?	アンケート調査実施
任期付職員	○ →知識、理解、表現力 △ →経験、態度、創造力 △ →事務処理能力	一般職員と同じ	
臨時職員	事務補助がほとんどであり、求める能力は「事務処理能力」がほとんどを占める。	一時的な事務補助であることから達成すべき「業績」は低い。	
非常勤職員	指導員、運転技術員、調査員、徴収員等職種が様々であり、それぞれ求める能力が違う。	専門的分野が多いことから、達成すべき「業績」は明確化し易い。	

現行の地方公務員制度において、臨時職員や非常勤職員などの「一時的任用職員」については、「人材育成」の観点では、上記のとおり、非常に難しいのが実態であります。

これは、時給(日給・月給)として採用時に給料が任用期間中は能力・業績の有無に関わらず固定となっていることや、任用期間が短いこと、業務の繁忙期における事務補助的な任用であることなどから、長期的な人材育成という視点が、臨時・非常勤職員本人と一般職員のどちらにも浸透していないためと考えております。

2 働き方見直しの視点

本町では、職員の価値観やライフスタイルの多様化とともに働き方に対するニーズが多様化しており、ワーク・ライフ・バランスの重要性について意識はあるものの、平成28年から国で実施された「フレックスタイム制の拡充」は、職員の意思を優先させるのではなく、住民対応を重視し未実施であります。

利府町	理由
○「フレックスタイム制」 窓口、学校・保育所等において支障があるため未実施 例) 町民課(業務:住基・戸籍、医療費・児童手当等給付・年金、国保・後期高齢者医療費等) 職員状況:課長1名、班長2名、一般職員12名(うち1名再任用、うち1名新採職員) 業務状況:8時30分からお客様対応業務(窓口、電話)、通常事務処理(電算処理等)、外部調査事務処理(国及び県)、庁内照会事務処理(予算、議会対応等)	班長を含め適正な定員管理により、職員数に余裕が無く、職員個人それぞれで抱えている担当業務が多く、出退勤の自由意思を優先させてしまうと住民サービス面(お客様対応)に支障が発生する恐れがあるため。 また、学校、保育所等における緊急時対応や、公的関係機関、業者等との連絡調整に影響が発生する恐れがある。

第2回研究会資料

- ・ 地方公務員法改正に伴う人事評価制度の
導入状況等調査・・・・・・・・・・・・・・14
- ・ 人事評価結果の活用状況等調査結果・・・・・・18
- ・ 池田市発表資料　・・・・・・・・・・・・・・24
- ・ カルビー(株)発表資料　・・・・・・・・・・・・28

地方公務員法改正に伴う人事評価制度の導入状況等調査

地方公務員における人事評価の実施を定めた改正地方公務員法(平成26年法律第34号)が成立、公布され、平成28年4月1日から施行されたことから、各地方公共団体における導入状況を調査し、回答を取りまとめたもの。

○調査時点:平成28年4月1日現在

○調査対象:首長部局の常勤職員

1 団体区分別の人事評価制度の導入状況

(単位:団体数、各割合は「団体数」に占める割合)

	団体数	導入済 (A)	うち目標管理型 の人事評価 を導入済	未導入団体の状況			
				H28年度中に導入予定			未定
				一部職員 に未導入 (B)	全職員に 未導入 (C)	小計 (B)+(C) (D)	
都道府県	47	45 (95.7%)	38 (80.9%)	2 (4.3%)	0 (0.0%)	2 (4.3%)	0 (0.0%)
指定都市	20	19 (95.0%)	13 (65.0%)	1 (5.0%)	0 (0.0%)	1 (5.0%)	0 (0.0%)
市区町村	1,721	1,534 (89.1%)	1,341 (77.9%)	88 (5.1%)	98 (5.7%)	186 (10.8%)	1 (0.1%)
合計	1,788	1,598 (89.4%)	1,392 (77.9%)	91 (5.1%)	98 (5.5%)	189 (10.6%)	1 (0.1%)

※ 全ての階層、職種において人事評価制度を導入している団体を「導入済」として計上している。

○経過措置期間

【改正地方公務員法】(抄)

附則第3条 第1条の規定による改正前の地方公務員法(略)第40条第1項の規定により施行日直前の直近の勤務成績の評定が行われた日から起算して1年を経過する日までの間は、第1条による改正後の法第三章第三節の規定にかかわらず、任命権者は、なお従前の例により、勤務成績の評定を行うことができる。

2 団体区分別の人事評価制度の内容

(単位:団体数、各割合は「団体数」に占める割合)

	団体数	評価手法			評価方式		
		絶対評価	相対評価	絶対評価と 相対評価を 併用	評語付与 方式	数値化 方式	評語付与方 式と数値化 方式を併用
都道府県	47	39 (83.0%)	3 (6.4%)	5 (10.6%)	32 (68.1%)	5 (10.6%)	10 (21.3%)
指定都市	20	15 (75.0%)	0 (0.0%)	5 (25.0%)	12 (60.0%)	7 (35.0%)	1 (5.0%)
市区町村	1,622	1,430 (88.2%)	66 (4.1%)	126 (7.8%)	757 (46.7%)	677 (41.7%)	188 (11.6%)
合計	1,689	1,484 (87.9%)	69 (4.1%)	136 (8.1%)	801 (47.4%)	689 (40.8%)	199 (11.8%)

※ 団体数は、「導入済」の団体数と一部職員に導入している団体数を合計したもの。

都道府県の状況

団体名	導入状況	評価手法	備考	評価方式	備考
北海道	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
青森県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
岩手県	○ (目標管理あり)	相対評価		評語付与方式	
宮城県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式と 数値化方式を併用	評価項目ごとに、点数を付与し、その合計点数に応じて5段階の全体評語を付与
秋田県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
山形県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
福島県	○ 一部職員に導入済 ※ (目標管理なし)	相対評価		評語付与方式	
茨城県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
栃木県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
群馬県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
埼玉県	○ (目標管理あり)	絶対評価と 相対評価を併用	職位、評価段階によって、両評価方式を併用	評語付与方式	
千葉県	○ (目標管理あり)	絶対評価		数値化方式	
東京都	○ (目標管理あり)	絶対評価と 相対評価を併用	一次評定: 絶対評価 最終評定: 相対評価	評語付与方式	
神奈川県	○ (目標あり・なし併用)	絶対評価		評語付与方式と 数値化方式を併用	評価項目(能力、意欲、実績)を構成する「評価要素」毎に数値評価。各評価項目の評価要素の平均点を算出し標準化
新潟県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
富山県	○ (目標管理あり)	絶対評価と 相対評価を併用	能力評価: 相対評価 業績評価: 絶対評価	評語付与方式と 数値化方式を併用	能力評価: 評語付与方式 業績評価: 数値化方式
石川県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
福井県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
山梨県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
長野県	○ (目標あり・なし併用)	絶対評価		評語付与方式	
岐阜県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
静岡県	○ (目標管理あり)	絶対評価		数値化方式	
愛知県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
三重県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式と 数値化方式を併用	各評価領域の評点を求め、その合計値を算出のうえ、基準に照らして評語を決定
滋賀県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
京都府	○ (目標管理あり)	絶対評価		数値化方式	
大阪府	○ (目標管理あり)	相対評価		評語付与方式	
兵庫県	○ (目標管理あり)	絶対評価と 相対評価を併用	(特定幹部職員)1次評価・2次評価: 絶対評価 (その他の職員)1次評価: 絶対評価、2次評価: 相対評価	評語付与方式	
奈良県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
和歌山県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
鳥取県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
島根県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
岡山県	○ (目標管理あり)	絶対評価		数値化方式	
広島県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式と 数値化方式を併用	能力評価: 数値化方式 業績評価: 評語付与方式
山口県	○ (目標あり・なし併用)	絶対評価		評語付与方式と 数値化方式を併用	(管理職)能力評価: 評語付与、実績評価: 数値化 (一般職)能力評価・実績評価: 評語付与方式
徳島県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
香川県	○ (目標あり・なし併用)	絶対評価		評語付与方式と 数値化方式を併用	点数に応じて自動的に評語を付与(S 95点以上、A 94～75点、B 74～55点、C 54～35点、D 34点以下)
愛媛県	○ (目標管理なし)	絶対評価と 相対評価を併用	能力評価: 相対評価 実績評価: 絶対評価 等	評語付与方式と 数値化方式を併用	執務態度・業績・能力について点数評価するとともに、業績及び能力評価について5段階で評価
高知県	○ (目標あり・なし併用)	絶対評価		数値化方式	
福岡県	○ (目標あり・なし併用)	絶対評価		評語付与方式と 数値化方式を併用	評価項目ごとに評語を付与し、それを点数換算して、その合計点数(評点)に応じて総合評価を確定
佐賀県	○ 一部職員に導入済 ※ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
長崎県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
熊本県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
大分県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式と 数値化方式を併用	評価項目(目標)ごとに5段階の評語と、それに対応する点数をつけ、合計点(総合評価点)に応じて7段階の評語を付与
宮崎県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
鹿児島県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
沖縄県	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	

※平成28年度中(経過措置期間中)に全職員に導入予定

指定都市別の状況

団体名	導入状況	評価手法		評価方式	
			備考		備考
札幌市	○ (目標管理あり・なしを併用)	絶対評価と 相対評価を併用	1次評価:絶対評価 2次評価:相対評価	評語付与方式	
仙台市	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
さいたま市	○ (目標管理あり)	絶対評価		数値化方式	
千葉市	○ (目標管理あり・なしを併用)	絶対評価と 相対評価を併用	1次評価:絶対評価 2次評価:相対評価	数値化方式	
横浜市	○ (目標管理あり)	絶対評価と 相対評価を併用	所属係長・課長が絶対評価、所 属部長・区局人事担当課長が相 対評価を実施	評語付与方式と 数値化方式を併用	所属係長・課長は数値化方式で 絶対評価、所属部長・所属人事 担当課長は評語付与方式で相 対評価を実施
川崎市	○ (目標管理あり)	絶対評価		数値化方式	
相模原市	○ (目標管理あり・なしを併用)	絶対評価		評語付与方式	
新潟市	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
静岡市	○ (目標管理あり・なしを併用)	絶対評価		数値化方式	
浜松市	○ (目標管理あり)	絶対評価		数値化方式	
名古屋市	○ (目標管理あり)	絶対評価		数値化方式	
京都市	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
大阪市	○ (目標管理あり)	絶対評価と 相対評価を併用	1次評価者、2次評価者が絶対 評価による評価後、調整者によ る調整を行い評価点を確定 確定した評価点を基に、定めら れた分布率に沿って相対評価区 分を決定	数値化方式	
堺市	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
神戸市	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
岡山市	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
広島市	一部職員に導入済※ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
北九州市	○ (目標管理あり・なしを併用)	絶対評価と 相対評価を併用	基本的には絶対評価(A~E) 最終調整者の段階で集団区分 ごとに相対化(A10%、A+B30%以 内)を実施	評語付与方式	
福岡市	○ (目標管理あり)	絶対評価		評語付与方式	
熊本市	○ (目標管理あり・なしを併用)	絶対評価		評語付与方式	

※平成28年度中に全職員に導入予定

都道府県別 市区町村の状況

団体名	団体数	導入済	うち目標管理型 の人事評価 を導入済	未導入団体の状況			評価手法			評価方式		
				H28年度中に導入予定			絶対評価	相対評価	絶対評価と 相対評価を 併用	評語付与方式	数値化方式	評語付与方式 と数値化方式 を併用
				一部職員 に未導入 (a)	全職員に 未導入 (b)	小計 (a)+(b)						
北海道	178	172 (96.6%)	154 (86.5%)	6 (3.4%)	0 (0.0%)	6 (3.4%)	159 (89.3%)	10 (5.6%)	9 (5.2%)	79 (44.4%)	85 (47.8%)	14 (7.9%)
青森県	40	40 (100.0%)	31 (77.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	37 (92.5%)	1 (2.5%)	2 (5.0%)	23 (57.5%)	16 (40.0%)	1 (2.5%)
岩手県	33	31 (93.9%)	31 (93.9%)	1 (3.0%)	1 (3.0%)	2 (6.1%)	32 (97.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	17 (51.5%)	12 (36.4%)	3 (9.1%)
宮城県	34	34 (100.0%)	26 (76.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	28 (82.4%)	4 (11.8%)	2 (5.9%)	16 (47.1%)	18 (52.9%)	0 (0.0%)
秋田県	25	17 (68.0%)	19 (76.0%)	4 (16.0%)	4 (16.0%)	8 (32.0%)	20 (80.0%)	0 (0.0%)	1 (5.9%)	14 (56.0%)	6 (24.0%)	1 (4.0%)
山形県	35	26 (74.3%)	28 (80.0%)	3 (8.6%)	6 (17.1%)	9 (25.7%)	29 (82.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	19 (54.3%)	6 (17.1%)	4 (11.4%)
福島県	59	52 (88.1%)	50 (84.7%)	3 (5.1%)	4 (6.8%)	7 (11.9%)	47 (79.7%)	7 (11.9%)	1 (1.7%)	24 (40.7%)	28 (47.5%)	3 (5.1%)
茨城県	44	44 (100.0%)	37 (84.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	40 (90.9%)	2 (4.5%)	1 (2.3%)	16 (36.4%)	21 (47.7%)	7 (15.9%)
栃木県	25	23 (92.0%)	21 (84.0%)	1 (4.0%)	1 (4.0%)	2 (8.0%)	16 (64.0%)	1 (4.0%)	6 (24.0%)	7 (28.0%)	12 (48.0%)	5 (20.0%)
群馬県	35	33 (94.3%)	31 (88.6%)	0 (0.0%)	2 (5.7%)	2 (5.7%)	33 (94.3%)	1 (2.9%)	0 (0.0%)	18 (51.4%)	13 (37.1%)	2 (5.7%)
埼玉県	62	58 (93.5%)	51 (82.3%)	2 (3.2%)	2 (3.2%)	4 (6.5%)	54 (87.1%)	0 (0.0%)	6 (9.7%)	25 (40.3%)	26 (41.9%)	9 (14.5%)
千葉県	53	47 (88.7%)	43 (81.1%)	5 (9.4%)	1 (1.9%)	6 (11.3%)	44 (83.0%)	4 (7.5%)	4 (7.5%)	28 (52.8%)	20 (37.7%)	4 (7.5%)
東京都(市町村)	39	37 (94.9%)	34 (87.2%)	1 (2.6%)	1 (2.6%)	2 (5.1%)	25 (64.1%)	1 (2.6%)	12 (30.8%)	21 (53.8%)	12 (30.8%)	5 (12.8%)
東京都(特別区)	23	20 (87.0%)	18 (78.3%)	1 (4.3%)	2 (8.7%)	3 (13.0%)	2 (8.7%)	0 (0.0%)	19 (82.6%)	18 (78.3%)	0 (0.0%)	3 (13.0%)
神奈川県	30	20 (66.7%)	22 (73.3%)	7 (23.3%)	3 (10.0%)	10 (33.3%)	24 (80.0%)	1 (3.3%)	2 (6.7%)	12 (40.0%)	12 (40.0%)	3 (10.0%)
新潟県	29	26 (89.7%)	26 (89.7%)	2 (6.9%)	0 (0.0%)	2 (6.9%)	21 (72.4%)	1 (3.4%)	6 (20.7%)	10 (34.5%)	10 (34.5%)	8 (27.6%)
富山県	15	14 (93.3%)	12 (80.0%)	0 (0.0%)	1 (6.7%)	1 (6.7%)	11 (73.3%)	1 (6.7%)	2 (13.3%)	7 (46.7%)	7 (46.7%)	0 (0.0%)
石川県	19	14 (73.7%)	10 (52.6%)	1 (5.3%)	4 (21.1%)	5 (26.3%)	12 (63.2%)	2 (10.5%)	1 (5.3%)	8 (42.1%)	6 (31.6%)	1 (5.3%)
福井県	17	16 (94.1%)	17 (100.0%)	1 (5.9%)	0 (0.0%)	1 (5.9%)	15 (88.2%)	1 (5.9%)	1 (5.9%)	8 (47.1%)	5 (29.4%)	4 (23.5%)
山梨県	27	22 (81.5%)	20 (74.1%)	1 (3.7%)	4 (14.8%)	5 (18.5%)	20 (74.1%)	1 (3.7%)	2 (7.4%)	11 (40.7%)	9 (33.3%)	3 (11.1%)
長野県	77	72 (93.5%)	64 (83.1%)	2 (2.6%)	3 (3.9%)	5 (6.5%)	60 (77.9%)	5 (6.5%)	8 (10.4%)	30 (39.0%)	37 (48.1%)	7 (9.1%)
岐阜県	42	39 (92.9%)	32 (76.2%)	0 (0.0%)	3 (7.1%)	3 (7.1%)	37 (88.1%)	1 (2.4%)	3 (7.1%)	16 (38.1%)	15 (35.7%)	9 (21.4%)
静岡県	33	31 (93.9%)	28 (84.8%)	1 (3.0%)	1 (3.0%)	2 (6.1%)	30 (90.9%)	0 (0.0%)	2 (6.1%)	9 (27.3%)	20 (60.6%)	3 (9.1%)
愛知県	53	47 (88.7%)	42 (79.2%)	4 (7.5%)	2 (3.8%)	6 (11.3%)	46 (86.8%)	1 (1.9%)	4 (7.5%)	26 (49.1%)	19 (35.8%)	6 (11.3%)
三重県	29	25 (86.2%)	22 (75.9%)	0 (0.0%)	4 (13.8%)	4 (13.8%)	22 (75.9%)	1 (3.4%)	1 (3.4%)	10 (34.5%)	9 (31.0%)	6 (20.7%)
滋賀県	19	18 (94.7%)	18 (94.7%)	1 (5.3%)	0 (0.0%)	1 (5.3%)	18 (94.7%)	0 (0.0%)	1 (5.3%)	5 (26.3%)	13 (68.4%)	1 (5.3%)
京都府	25	19 (76.0%)	19 (76.0%)	2 (8.0%)	4 (16.0%)	6 (24.0%)	21 (84.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	10 (40.0%)	7 (28.0%)	4 (16.0%)
大阪府	41	37 (90.2%)	33 (80.5%)	2 (4.9%)	2 (4.9%)	4 (9.8%)	33 (80.5%)	1 (2.4%)	5 (12.2%)	15 (36.6%)	19 (46.3%)	5 (12.2%)
兵庫県	40	36 (90.0%)	31 (77.5%)	4 (10.0%)	0 (0.0%)	4 (10.0%)	34 (85.0%)	0 (0.0%)	6 (15.0%)	12 (30.0%)	18 (45.0%)	10 (25.0%)
奈良県	39	29 (74.4%)	29 (74.4%)	6 (15.4%)	4 (10.3%)	10 (25.6%)	32 (82.1%)	2 (5.1%)	1 (2.6%)	14 (35.9%)	18 (46.2%)	3 (7.7%)
和歌山県	30	28 (93.3%)	27 (90.0%)	0 (0.0%)	2 (6.7%)	2 (6.7%)	25 (83.3%)	0 (0.0%)	3 (10.0%)	16 (53.3%)	10 (33.3%)	2 (6.7%)
鳥取県	19	15 (78.9%)	11 (57.9%)	0 (0.0%)	4 (21.1%)	4 (21.1%)	14 (73.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	5 (26.3%)	5 (26.3%)	5 (26.3%)
島根県	19	15 (78.9%)	15 (78.9%)	4 (21.1%)	0 (0.0%)	4 (21.1%)	17 (89.5%)	2 (10.5%)	0 (0.0%)	9 (47.4%)	8 (42.1%)	2 (10.5%)
岡山県	26	22 (84.6%)	20 (76.9%)	1 (3.8%)	3 (11.5%)	4 (15.4%)	20 (76.9%)	1 (3.8%)	2 (7.7%)	9 (34.6%)	10 (38.5%)	4 (15.4%)
広島県	22	15 (68.2%)	18 (81.8%)	6 (27.3%)	1 (4.5%)	7 (31.8%)	20 (90.9%)	0 (0.0%)	1 (4.5%)	13 (59.1%)	5 (22.7%)	3 (13.6%)
山口県	19	19 (100.0%)	18 (94.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	18 (94.7%)	1 (5.3%)	0 (0.0%)	10 (52.6%)	4 (21.1%)	5 (26.3%)
徳島県	24	22 (91.7%)	21 (87.5%)	1 (4.2%)	1 (4.2%)	2 (8.3%)	23 (95.8%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	9 (37.5%)	11 (45.8%)	3 (12.5%)
香川県	17	15 (88.2%)	10 (58.8%)	2 (11.8%)	0 (0.0%)	2 (11.8%)	14 (82.4%)	0 (0.0%)	3 (17.6%)	8 (47.1%)	7 (41.2%)	2 (11.8%)
愛媛県	20	14 (70.0%)	11 (55.0%)	2 (10.0%)	4 (20.0%)	6 (30.0%)	16 (80.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (30.0%)	8 (40.0%)	1 (5.0%)
高知県	34	33 (97.1%)	29 (85.3%)	1 (2.9%)	0 (0.0%)	1 (2.9%)	30 (88.2%)	1 (2.9%)	3 (8.8%)	15 (44.1%)	18 (52.9%)	1 (2.9%)
福岡県	58	52 (89.7%)	49 (84.5%)	3 (5.2%)	3 (5.2%)	6 (10.3%)	51 (87.9%)	2 (3.4%)	3 (5.2%)	29 (50.0%)	18 (31.0%)	8 (13.8%)
佐賀県	20	17 (85.0%)	17 (85.0%)	1 (5.0%)	2 (10.0%)	3 (15.0%)	17 (85.0%)	1 (5.0%)	0 (0.0%)	9 (45.0%)	6 (30.0%)	3 (15.0%)
長崎県	21	16 (76.2%)	13 (61.9%)	0 (0.0%)	5 (23.8%)	5 (23.8%)	15 (71.4%)	1 (4.8%)	0 (0.0%)	9 (42.9%)	5 (23.8%)	2 (9.5%)
熊本県	44	34 (77.3%)	34 (77.3%)	2 (4.5%)	8 (18.2%)	10 (22.7%)	33 (75.0%)	3 (6.8%)	2 (4.5%)	21 (47.7%)	14 (31.8%)	1 (2.3%)
大分県	18	16 (88.9%)	17 (94.4%)	1 (5.6%)	1 (5.6%)	2 (11.1%)	17 (94.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	10 (55.6%)	7 (38.9%)	0 (0.0%)
宮崎県	26	25 (96.2%)	24 (92.3%)	0 (0.0%)	1 (3.8%)	1 (3.8%)	24 (92.3%)	1 (3.8%)	0 (0.0%)	10 (38.5%)	11 (42.3%)	4 (15.4%)
鹿児島県	43	39 (90.7%)	38 (88.4%)	0 (0.0%)	4 (9.3%)	4 (9.3%)	38 (88.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	16 (37.2%)	18 (41.9%)	5 (11.6%)
沖縄県	41	38 (92.7%)	40 (97.6%)	3 (7.3%)	0 (0.0%)	3 (7.3%)	36 (87.8%)	4 (9.8%)	1 (2.4%)	25 (61.0%)	13 (31.7%)	3 (7.3%)
合計	1,721	1,534 (89.1%)	1,411 (82.0%)	88 (5.1%)	98 (5.7%)	186 (10.8%)	1,430 (83.1%)	66 (3.8%)	126 (7.3%)	757 (44.0%)	677 (39.3%)	188 (10.9%)

人事評価結果の活用状況等調査結果 (概要)

平成28年8月

○ 調査の概要

都道府県、政令指定都市、市、特別区、町及び村の首長部局における人事評価結果の活用状況等について、下記1～6までの事項を調査したもの。

- 1 評価精度
- 2 昇給への活用状況等
- 3 勤勉手当への活用状況等
- 4 昇任・昇格への活用状況等
- 5 分限への活用状況等
- 6 人材育成への活用状況等

○ 調査時点

平成28年4月1日現在

○ 調査団体数

1,788団体

(都道府県(47団体)、政令指定都市(20団体)、市区町村(1,721団体※))

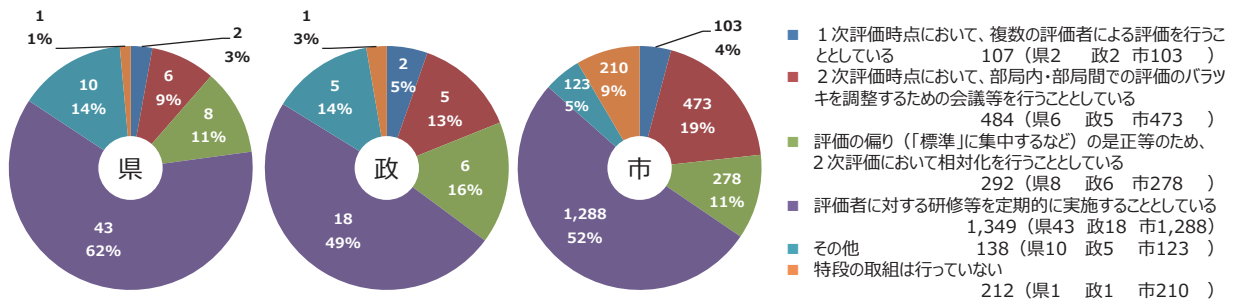
※回答は1,718団体(熊本地震対応により現時点では3市町村が対応困難な状況)

○ その他

調査結果中の団体数における「県」、「政」、「市」の表記は、それぞれ都道府県、政令指定都市、市区町村を指す。

1 人事評価結果の活用状況等調査結果【評価精度】

● 評価精度向上のための取組【複数回答】

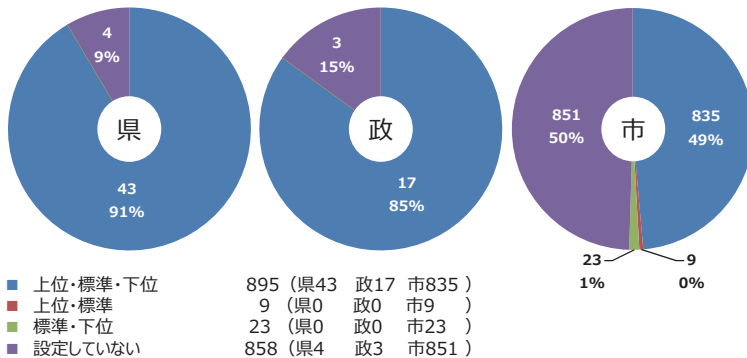


※「その他」の主なもの

- 業績評価では目標等の基準に基づき、困難度レベルを設定し、この困難度を加味しながら評価する仕組みを採用しているほか、能力評価においても評価基準を明示して、評価結果に不公平が生じないように配慮している
- 複数の所属の業務を処理する職員については、主たる所属長が兼務先等の所属長の意見を聴取して評価を行う
- 2次評価者が1次評価者間の不均衡を調整することとしている
- 2次評価後において、所属長等の調整者が評価のばらつきを調整することとしている
- 最終評価者が、必要と認める者を評価補助者として指定し、参考意見を求めるなど評価に参画させることができることとしている
- 点数評価を実施しており、できる限り評価の客観性の確保（ブラックボックス化の排除）に努める中で、二次評価決定後、評価者会議において、著しく高い評価結果等について事実確認の実施や適正化に向けての意見交換を行っている
- 評価者による評価後、評価エラーが生じていないか等の観点から、部局内で審査を行うこととしている
- 新任課長、初めて部下を持つ係長等に対して、評価者研修を実施している
- 被評価者に対しても、制度理解を向上させるため、期首取組の際に、「職場研修」として1次評価者による研修を実施している

2-1 人事評価結果の活用状況等調査結果【昇給①】

● 昇給区分の設定状況



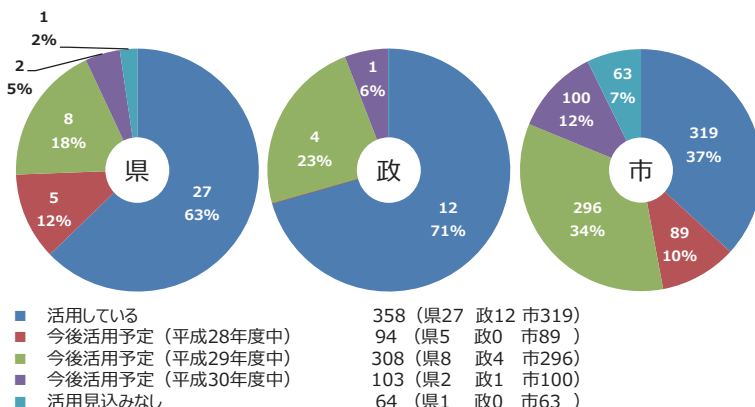
設定していない理由【複数回答】

- 評価の公正性や評価者の恣意性の排除を担保する仕組みが十分ではない 626 (県1 政0 市625)
- 職員の間で昇給に差をつけるほどの能力等の差がない 55 (県0 政0 市55)
- 評価結果を昇給に活用することについて職員の抵抗感が強い 241 (県2 政1 市238)
- 組織風土に合わない 106 (県0 政0 市106)
- その他 158 (県2 政3 市153)

※「その他」の主なもの

- 評価結果の反映方法が決まっていない
- 評価結果を活用した仕組みに移行するに当たって、各年齢層でどの程度の差をつけることが適当かなど、バランスのとれた昇給を実現するための検討が必要

● 昇給への活用状況【対象：昇給区分を設定していると回答した927団体（県43 政17 市867）】



現時点で活用していない理由【複数回答】

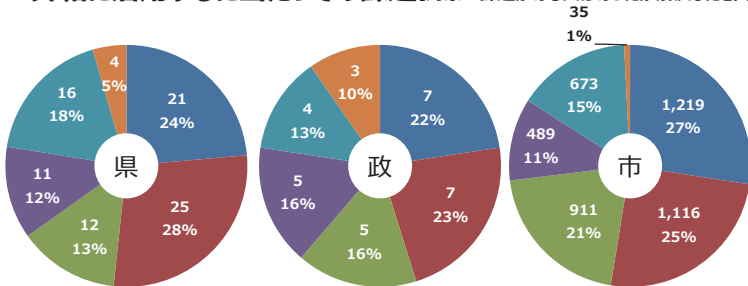
- 昇給区分の設定以後、昇給時期が到来していない 210 (県8 政2 市200)
- 人事評価制度を改正法附則第3条による経過措置期限後に施行する予定であり、昇給への活用もそれに併せて開始する 103 (県3 政0 市100)
- これまでのところ、上位又は下位の昇給区分に振り分けられる評価結果が存在しない 214 (県4 政1 市209)
- 財源を確保できない 23 (県0 政0 市23)
- その他 111 (県3 政3 市105)

※「その他」の主なもの

- 具体的な昇給幅や配分率が決まっていない
- 評価者の評価の精度を高めるための評価者研修などが不足している
- 評価者の主観を完全に排除することは困難であり、特に標準より上位区分の判定は不公平感が否めない

2-2 人事評価結果の活用状況等調査結果【昇給②】

●昇給に活用するに当たっての課題【対象：課題がある又はあったが解決したと回答した1,546団体（県34 政14 市1,498）※複数回答】

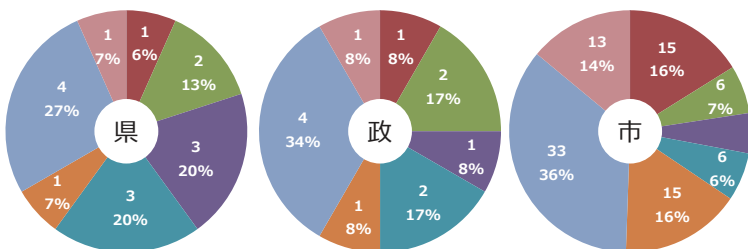


※「その他」の主なもの

- 職員との給与の差が拡大しすぎ、組織力を最大化するためには逆効果となるおそれがある
- 昇給への反映の効果は退職まで持続するため、1年間の評価の結果としては過大なるおそれがある
- 成績優秀者その他の職員との間の給与差が経年とともに大きくなるため、昇給の差別化をどの程度とするのが適正であるか判断できない
- 絶対評価点数が一定以上であって、相対評価において下位評価となった者に対する昇給の取扱い
- 昇給区分に該当する条件の設定が困難
- 担当業務の難易度にバラつき
- 通常業務以外の突発的業務への対応に伴う評価への反映

1,247	(県21 政7 市1,219)
1,148	(県25 政7 市1,116)
928	(県12 政5 市911)
505	(県11 政5 市489)
693	(県16 政4 市673)
42	(県4 政3 市35)

●課題の解決のために講じた方法【対象：課題を解決したと回答した50団体（県6 政7 市37）※複数回答】



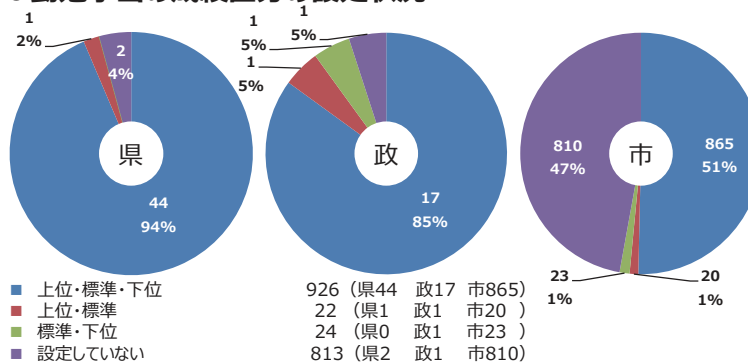
※「その他」の主なもの

- 絶対評価点数が一定以上であって、相対評価において下位評価となった者のうち、基準を超える者へ昇給給料数を加算する措置を講じた
- 職員昇給異議審査会(平成20年5月1日設置)での異議の申出の受付を行った
- 2次評価後に調整者(部長)が調整し、調整会議でも最終確認を行う
- 評価について試行期間を設定して職員に浸透させたい、評価結果の活用について職員組合と協議を行った
- 評価審査員が評価の結果を最終的に審査し、必要がある場合は調整する

0	(県0 政0 市0)
17	(県1 政1 市15)
10	(県2 政2 市6)
9	(県3 政1 市5)
11	(県3 政2 市6)
17	(県1 政1 市15)
41	(県4 政4 市33)
15	(県1 政1 市13)

3-1 人事評価結果の活用状況等調査結果【勤勉手当①】

●勤勉手当の成績区分の設定状況



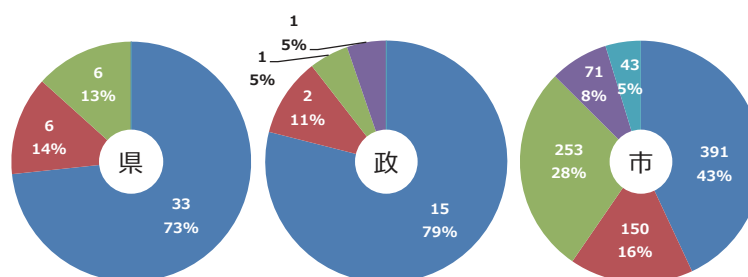
設定していない理由(複数回答)

- 評価の公正性や評価者の恣意性の排除を担保する仕組みが十分ではない 609 (県1 政1 市607)
- 職員の間で勤勉手当に差をつけるほどの能力等の差がない 54 (県0 政0 市54)
- 評価結果を勤勉手当に活用するについて職員の抵抗感が強い 232 (県0 政1 市231)
- 組織風土に合わない 95 (県0 政0 市95)
- その他 160 (県1 政0 市159)

※「その他」の主なもの

- 評価結果の反映方法が決まっていない
- 勤勉手当の原資を確保できない
- 絶対評価を基本としつつ相対評価を加味して評価せざるを得ず、評価区分ごとの人数の割合の設定が困難

●勤勉手当への活用状況【対象：勤勉手当の成績区分を設定していると回答した972団体（県45 政19 市908）】



現時点で活用していない理由(複数回答)

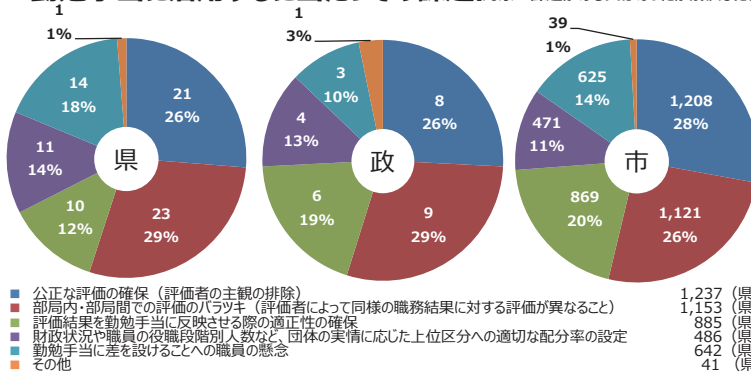
- 勤勉手当の成績区分の設定以後、支給時期が到来していない 224 (県8 政1 市215)
- 人事評価制度を改正法附則第3条による経過措置期限後に施行する予定であり、勤勉手当への活用もそれに併せて開始する 94 (県3 政0 市91)
- これまでのところ、上位又は下位の成績区分に振り分けられる評価結果が存在しない 211 (県4 政1 市206)
- 財源を確保できない 15 (県0 政0 市15)
- その他 74 (県1 政3 市70)

※「その他」の主なもの

- 平成18年度から評価結果を昇給等に反映させ、給与の格差が広がった結果、モチベーションを低下させてしまう職員も多い。そのような状況の中、さらに勤勉手当に成績を反映させることはデメリットが大きく、業務遂行に支障が及ぶおそれがある
- 人事評価を導入したばかりで、現時点では公正な評価が確保できるか分からない

3-2 人事評価結果の活用状況等調査結果【勤勉手当②】

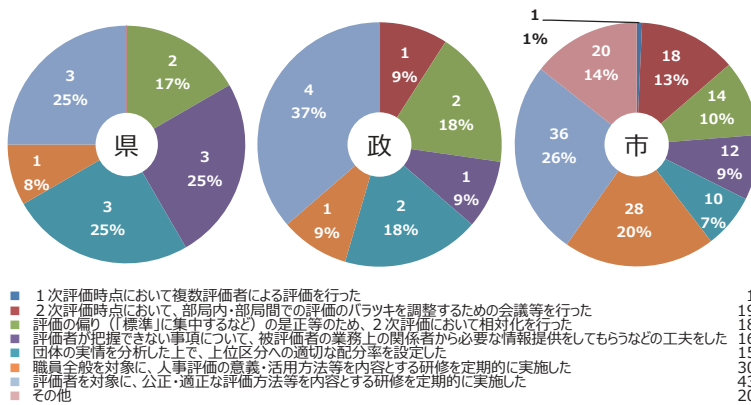
● 勤勉手当に活用するに当たっての課題【対象：課題がある又はあったが解決したと回答した1,524団体（県30 政14 市1,480）※複数回答】



※「その他」の主なもの

- 絶対評価による評価結果を勤勉手当に活用するに当たっての相対化
- 加算原資の確保
- 人事評価結果の反映に係る影響や効果、手法等
- 業績目標設定が困難な職が存在

● 課題の解決のために講じた方法【対象：課題を解決したと回答した67団体（県5 政6 市56）※複数回答】

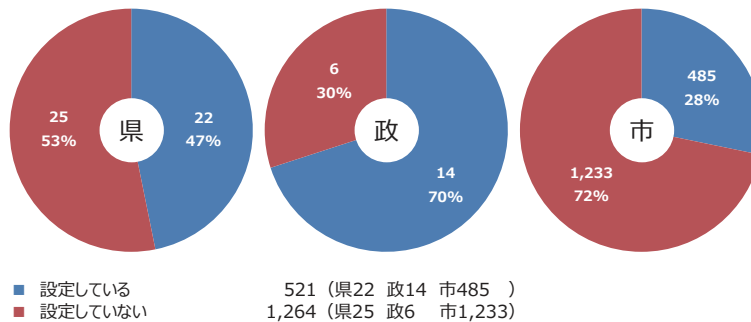


※「その他」の主なもの

- 調整委員会を設置し、バラツキの修正や課毎のバランスを調整している
- 成績率区分の決定は、評価結果の順に機械的に行うのではなく、職員の日々の働きぶりを最もよく知る所属長が、仕事の役割や組織への貢献の度合い、能力発揮の程度などを総合的に判定し、職員間で納得性のない差が生じないように配慮して行うこととした

4-1 人事評価結果の活用状況等調査結果【昇任・昇格①】

● 昇任・昇格の要件の設定状況



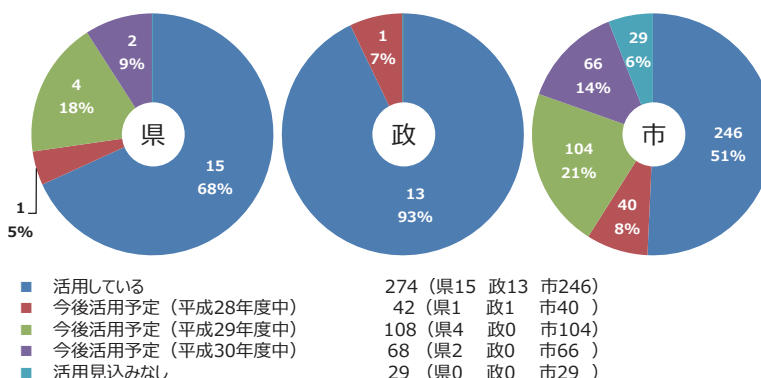
設定していない理由（複数回答）

- 評価の公正性や評価者の恣意性の排除を担保する仕組みが十分ではない 814 (県5 政1 市808)
- 職員の間で昇任・昇格に差をつけるほどの能力等の差がない 87 (県0 政0 市87)
- 評価結果を昇任・昇格に活用することについて職員の抵抗感が強い 275 (県2 政0 市273)
- 昇任・昇格には、評価結果以外の要素の影響が大きい 384 (県14 政2 市368)
- 試験（選考を含む）で合格した者を昇任させることとしている 128 (県1 政2 市125)
- 組織風土に合わない 126 (県0 政0 市126)
- その他 188 (県10 政4 市174)

※「その他」の主なもの

- 昇任・昇格の決定に当たって評価結果を活用しているが、要件の設定まで行っていない

● 昇任・昇格への活用状況【対象：昇任・昇格の要件を設定していると回答した521団体（県22 政14 市485）】



現時点で活用していない理由（複数回答）

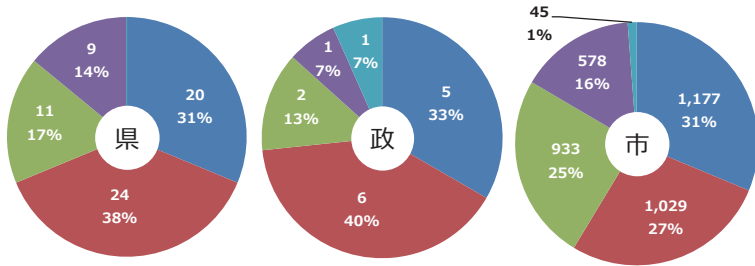
- 昇任・昇格の要件の設定以後、昇任・昇格時期が到来していない 110 (県5 政1 市104)
- 人事評価制度を改正法附則第3条による経過措置期限後に施行する予定であり、昇任・昇格への活用もそれに併せて開始する 42 (県0 政0 市42)
- これまでのところ、昇任・昇格に反映される評価結果が存在しない 144 (県2 政1 市141)
- その他 37 (県0 政1 市36)

※「その他」の主なもの

- 新たな人事評価を平成27年度から管理職職員で先行実施しており、その評価結果を検証するとともに、研修等により見直し後の制度の定着を図っている段階である
- 評価結果を昇格に活用することに対する抵抗感が強い。また、評価の公正性等を確保する仕組みが十分ではない
- 部局内・部局間での評価のバラツキが大きい

4-2 人事評価結果の活用状況等調査結果【昇任・昇格②】

●昇任・昇格に活用するに当たっての課題【対象：課題がある又はあったが解決したと回答した1,485団体（県28 政8 市1,449）※複数回答】

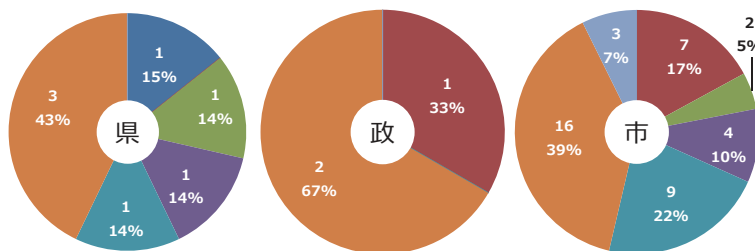


※「その他」の主なもの

- 一期（半年間）の評価期間における評価結果をもって、将来にわたり影響が及ぶ昇任・昇格反映を行うこと等について、コンセンサスが得られていない
- 評価結果をより適切に反映するには、管理・監督職への昇任基準（在級年数要件等）の見直しが必要
- 組織が小規模であるため、設定した要件どりの運用が見込めない

■ 公正な評価の確保（評価者の主観の排除） 1,202（県20 政5 市1,177）
 ■ 部局内・部局間で評価のバラツキ（評価者によって同様の職務結果に対する評価が異なること） 1,059（県24 政6 市1,029）
 ■ 評価結果を昇給に反映させる際の適正性の確保 946（県11 政2 市933）
 ■ 昇任・昇格に差を設けることへの職員の懸念 588（県9 政1 市578）
 ■ その他 46（県0 政1 市45）

●課題の解決のために講じた方法【対象：課題を解決したと回答した25団体（県3 政2 市20）※複数回答】



※「その他」の主なもの

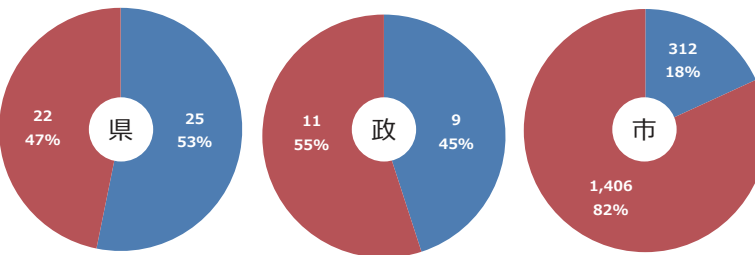
- 2次評価後に調整者（部長）が調整し、調整会議でも最終確認を行う。
- 評価結果について調整者が評価者にヒアリング
- 評価者訓練の実施
- 評価審査員が評価の結果を最終的に審査し、必要がある場合は調整する。

■ 1次評価時点において複数評価者による評価を行った 1（県1 政0 市0）
 ■ 2次評価時点において、部局内・部局間での評価のバラツキを調整するための会議等を行った 8（県0 政1 市7）
 ■ 評価の偏り（標準化に集中するなど）の是正等のため、2次評価において相対化を行った 3（県1 政0 市2）
 ■ 評価者が把握できない事項について、被評価者の業務上の関係者から必要な情報提供をしてもらうなどの工夫をした 5（県1 政0 市4）
 ■ 職員全般を対象に、人事評価の意義・活用方法等を内容とする研修を定期的実施した 10（県1 政0 市9）
 ■ 評価者を対象に、公正・適正な評価方法等を内容とする研修を定期的実施した 21（県3 政2 市16）
 ■ その他 3（県0 政0 市3）

5-1 人事評価結果の活用状況等調査結果【分限処分①】

●分限処分の要件※の設定状況

※人事院規則11-4（職員の身分保障）第7条第1項の規定内容に類するもの



■ 設定している 346（県25 政9 市312）
 ■ 設定していない 1,439（県22 政11 市1,406）

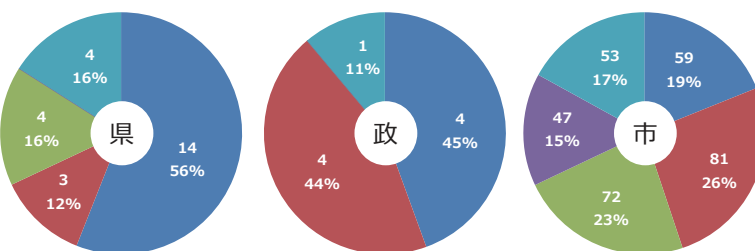
設定していない理由（複数回答）

- 評価の公正性や評価者の恣意性の排除を担保する仕組みが十分ではない 1,111（県4 政1 市1,106）
- 評価結果を分限処分に活用することについて職員の抵抗感が強い 437（県1 政2 市434）
- その他 234（県18 政9 市207）

※「その他」の主なもの

- 分限処分に当たっては、当該職員の日ごとの行動、態度、勤務実績や意欲等を総合的に考慮して判断する必要がある
- 分限処分の事例が少なく、要件の設定にはある程度事例の積み重ねが必要
- 成績不良者に対するサポートプログラム（研修制度）を実施し、分限の適否を判断している

●分限処分への活用状況【対象：分限処分の要件を設定していると回答した346団体（県25 政9 市312）】



■ 活用している 77（県14 政4 市59）
 ■ 今後活用予定（平成28年度中） 88（県3 政4 市81）
 ■ 今後活用予定（平成29年度中） 76（県4 政0 市72）
 ■ 今後活用予定（平成30年度中） 47（県0 政0 市47）
 ■ 活用見込みなし 58（県4 政1 市53）

現時点で活用していない理由（複数回答）

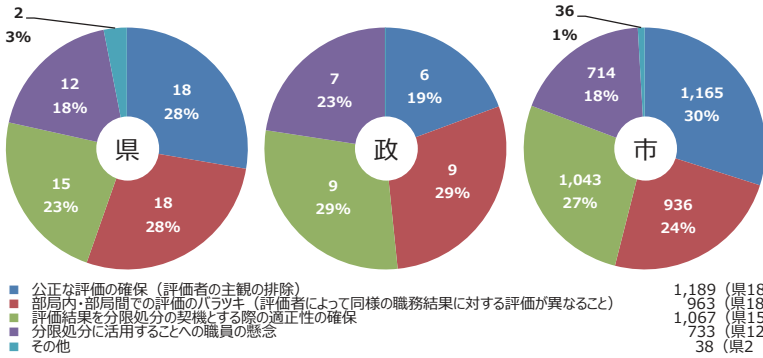
- 人事評価制度を改正法附則第3条による経過措置期限後に施行する予定であり、分限処分への活用もそれに併せて開始する 35（県1 政0 市34）
- これまでのところ、分限処分に反映される評価結果が存在しない 280（県8 政4 市268）
- その他 57（県4 政2 市51）

※「その他」の主なもの

- 勤務成績不良を判断する1つの材料として評価結果を活用することとしているが、現在まで分限処分に至る事例はない
- H28.4から新しい人事評価制度に移行したため、その運用状況を踏まえながら検討することとしている
- 評価結果に加え、研修等による勤務成績の改善状況を踏まえ活用する

5-2 人事評価結果の活用状況等調査結果【分限処分②】

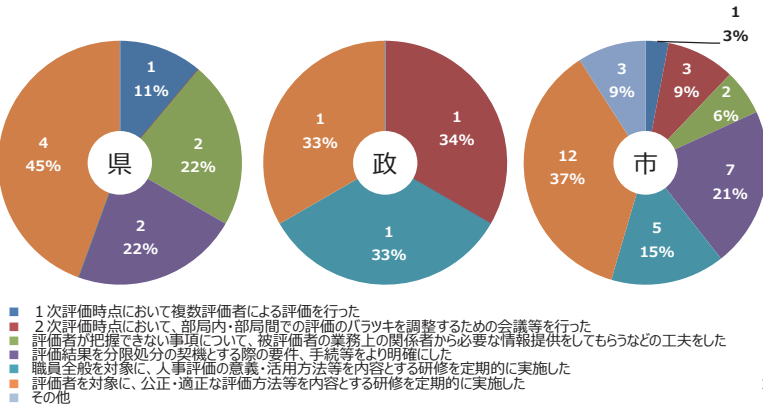
●分限処分に活用するに当たっての課題【対象：課題がある又はあったが解決したと回答した1,519団体（県29 政15 市1,475）※複数回答】



※「その他」の主なもの

- 評価結果を分限処分に活用する際の適切な要件、手続等の設定
- 分限処分の前に実施すべき教育プログラムの確立
- 評価者の過度な負担を避け、本人への改善措置を講じた後、処分に移行する流れの確立
- 相対評価での分限処分は不適切

●課題の解決のために講じた方法【対象：課題を解決したと回答した22団体（県6 政2 市14）※複数回答】

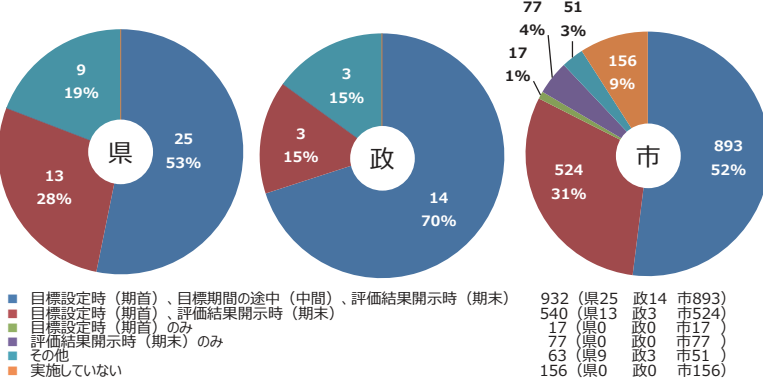


※「その他」の主なもの

- 2次評価後に調整者（部長）が調整し、調整会議でも最終確認を行う
- 評価結果について調整者が評価者にヒアリング
- 評価者訓練の実施
- 評価審査員が評価の結果を最終的に審査し、必要がある場合は調整する。

6 人事評価結果の活用状況等調査結果【人材育成】

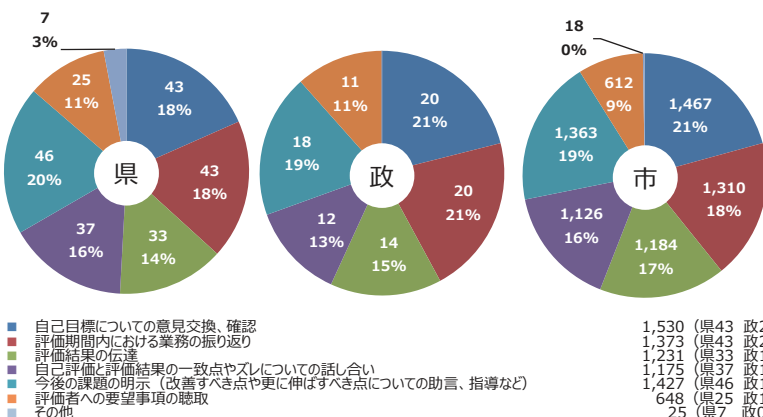
●人材育成の観点からの期首面談、期末面談等の実施状況



※「その他」の主なもの

- 目標設定時（期首）、自己評価後（期末）、評価結果開示（評価後）
- 評価決定前（期末）、評価結果開示時（期末）、評価結果を与へ反映した結果の開示時
- 10月上旬に提出する自己評価シートを基に面談を行い、12月までに結果を本人に手交して開示する（評価期間暦年、目標設定未導入）。
- 目標設定時（期首）、目標期間の途中（中間）、最終評価時（最終）、評価結果開示時（期末）
- 期首（目標設定）、期中（評価）、期中（開示）、期末（評価）、期末（開示）の計5回
- 目標設定時（5～6月）、目標振り返り時（12月）、評価結果開示時（2月）

●面談において実施すべき事項として評価者に示しているもの【対象：面談を実施していると回答した1,629団体（県47 政20 市1,562）※複数回答】



※「その他」の主なもの

- 被評価者のキャリアビジョンの共有
- 業務の進捗状況の確認
- 評価結果を踏まえた指導又は助言
- 自己評価の説明（被評価者）、面談目的の伝達、部下の育成に係る指導、健康状態の把握
- 業務以外での悩み事などの聴取

組織と個人を応援する新・人事評価制度（池田市）

池田市人材育成推進参与 上浦善信

1. はじめに 池田市の現状

- (1) 職員数の変化 少数精鋭の職員体制が必要
- (2) 職員構成の変化 非正規職員の割合 約 50% アウトソーシングの推進
 - ・全職員にマネジメント能力必要
 - ・マニュアルの整備必要
- (3) 地方公務員法改正への対応（2つの庁内研究会・研究員は庁内公募）
 - ・平成 26 年度 人材育成基本方針改定研究会
 - ・平成 27 年度 新・人事評価制度構築研究会
- (4) 人事評価制度の推移
 - ・平成 18 年度より、課長以上を対象に試行開始
 - ・平成 24 年度より、本格実施
 - 課長以上（能力・業績評価）
 - その他職員（能力評価）
 - ・平成 28 年度より新制度 【数値化方式をカスタマイズ】
 - 全職員（能力・業績評価） <技能職員・臨時的任用職員含む>
- (5) 新・人事評価制度の基本的な考え方
 - ①毎年、見直す事を前提にして、スタート
 - 職員の意見を踏まえ、制度を育てていく
 - <評価シートに、改善提案記入欄>
 - ②目的を明確にして、やらされ感を払拭
 - ・チームづくりを応援（組織）・・・自治力アップ
 - ・キャリアデザインを応援（個人）・・・職員力アップ
 - 質の高い行政サービスを提供
 - ③職種・職階に応じた能力評価シートを活用
 - 能力評価シート 19 種
 - 一般職の 1 次評価者を監督職に設定
 - コミュニケーションツールとして活用
 - <評価シートに、日ごろ感じていること等記入欄>
 - ④評価誤差の軽減を図り、公正な運用を確保
 - 部内調整会議・再評価指示
 - 評価者同士のフォローアップの場・実践的な評価者訓練の場
 - 設定した高レベル目標・高評価を部内調整会議で公開

⑤人材育成基本方針との連動

→面談を人材育成と情報共有の最重要機会に位置づけOJTを強化
研修履歴などを基に、キャリアアップ、実務能力アップを支援
評価項目に求める発揮能力を設定し、行動を誘導

人材育成の重点ターゲット「概ね35歳までの若手・中堅職員」

＜評価シートを面談に活用しやすいよう工夫＞

「これから3年に望むキャリアやスキル。そしてその後（自由記述）」

2. 新・人事評価制度の内容 ～実効的な人事評価制度の実現をめざし～

(1) 業績評価の目標の設定と公正な評価

①一般職の1次評価者を監督職

- ・マネジメント力の醸成
- ・チーム力の強化、実践力のアップ
- ・課長級を2次評価者により、公平・公正な評価への修正・負担減効果

②各課長が、所属の年度目標を設定（4月前半）庁内イントラで公開

- ・自己申告（働きたい職場・キャリアデザインの参考）

→適材適所の人事配置につなげる

- ・庁内全体で情報共有
- ・部内調整会議で活用

③個人目標の検討・面談で決定

所属の年度目標と事務分担表をにらみ、個人目標や役割を設定

- ・面談で、目標、レベル、達成水準を明確にする
- ・1次評価者は、面談で、目標に対する達成意欲をもたせ「期待し求めるものを明確にする」
- ・1次評価者から要望事項を伝える（最優先）
- ・チェックポイント 評価結果が判定できるかどうか 職位に相応しいか

④部内調整会議（課長会）・連絡調整会議（部長会）

- ・目標のレベルを確認 → 再設定指示
- ・達成度評価が、適正か確認 → 再評価指示
- ・緊張感をもって真剣に評価

(2) 能力評価と公正な評価

①減点方式で、特に求める能力には、加点項目あり（評価のしやすさの向上）

②職種職階に応じて、19種類の能力評価を活用

③項目は、人材育成基本方針などの組織が求める項目

- ・「管理・監督者にある職員」

部下に権限委譲しながら責任をおえる人材

（仕事の管理改善、部下の指導育成などマネジメント力を発揮。実務や人事評価制度で、人材育成を進める） →設定項目 「管理・監督」「指導・育成」

・「再任用職員」

実務を担いながら、責任者（係長級）にアドバイスできる人材

（在籍中に培った知識や技術を後輩職員に伝え、係長級の職員にアドバイスをおくる）

→設定項目 「伝承」

④加点項目は、特に、発揮して欲しい項目

・一般職・・・「自己開発」

・監督職・・・「企画・立案」

3. 能力及び業績に基づく昇任、昇給、勤勉手当の支給

①給与への反映

給与反映することは、評価者へ緊張感と責任感をあたえ、公正公平な評価へ。

給与反映する制度があることは、被評価者のモチベーションの向上を図ることになる。

正しく評価して、「ほめる」「認める」ことが重要 > 給与反映

②昇任への活用

昇任は人事評価以外の要素を鑑みる必要がある

過去2年間の評価の結果を活用して、昇格候補者名簿に登載

③分限への活用

総合評価で「良好でない」場合は、担当業務のみなおしや配置転換、研修受講

改善がみられない場合は、警告書（分限処分対象）を交付

4. 人材育成への活用

（1）人事配置への反映 活用

①人事制度を活用して、適材適所の人事配置の実現していくことが必要

②長期的な育成を意識した人事配置が必要

③池田市人材育成基本方針

＝人材戦略＝（抜粋）

人材育成の重点ターゲット（新人・中堅職員）

・新人を職場の上司と連携して早期育成

・10年後コア人材となる概ね35歳までの職員を早期昇格に備え、重点育成

ローテーション人事の徹底と複線型人事の検討

・採用されて10年未満は、職務能力醸成期間で複数職場を経験

・10年以上は、能力発揮期間で、適材適所・自己申告の積極活用

・20年を超えると、組織が職務能力を活用

キャリア形成を目標管理制度と連携して支援

・キャリアデザイン研修の実施、受けたい研修の申告、挑戦したい仕事の申告、

庁内公募

＝求める人材 <職員・採用候補者>＝（抜粋）
首長や部長など幹部職員をめざす人材
「上昇志向、キャリアアップ意識が職員を育成」
※池田市は、幹部職員を目指す人を応援します。
専門性を高め、民間企業や他団体でも活躍できる人材
「専門知識を高めることこそ、モチベーションを高める」
※池田市は、業務で蓄積したノウハウを活かせる職場や他団体への転職も応援
します。キャリアアップ、キャリアデザインを応援します。

④ローテーション人事ヒアリング

人事評価制度により、個人能力情報（挙げた業績及び発揮した能力に加え、潜在能力や適性能力、気質、性格など）が豊富になり、育成戦略に反映しやすい。

（２）人材育成への活用 「人事評価制度でどのような能力が開発されるか」

- ①評価者は、進行管理などプロセスにより「マネジメント能力・コーチング能力」が向上
- ②評価者・被評価者は、「不足している能力」「さらに伸ばすべき能力」を知ることになる
→ 研修受講指導・日々のＯＪＴ・自己開発
- ③被評価者は、納得感の高い制度運営と上司の働きかけで、「意欲」「向上心」が高まる
- ④被評価者は、「目標を達成するうえで、必要な様々な能力」が向上
→ 人間的成長・働き甲斐・やりがい・達成感・仕事の喜びを感じる

第2回
「地方公共団体における多様な人材の活躍と
働き方改革に関する研究会」

事例報告

2016年6月30日
カルビー株式会社
人事総務本部 江木忍

1. カルビー人事の目指す姿(全体像)

カルビーグループ基本方針

継続的成長と
高収益体質の実現

コスト・リダクション

イノベーション

自立的な実行力

簡素化

透明化

分権化

カルビーグループ人事のめざす姿(グループ共通)

自立的に成長し成果を出し続ける人・組織

それを支える人事の仕組みと考え方

ライフキャリアプラン

オープンで適正な
任免・配置

⋮

採用・育成

自らチャレンジ
する人を
積極支援

⋮

評価・報酬

評価・処遇は
厳しく公正に

⋮

福利厚生

健康と感謝は
公平に

⋮

カルチャー

ライフワーク
バランス

⋮

厳しく、しかし暖かいカルチャー

2. 具体的施策

C&A

- 結果主義 (Pay for Performance) :
C&Aは、「当年度の目標を明確にすることにより、全組織・全従業員が目標達成に向かって、能力を発揮」し、その結果として、「成果を出し、会社に貢献した人を報いる」ための重要な仕組み
- Fair.....公平・公正な立場に立つ
Digital.....デジタルな(客観的に測定可能な)目標設定を行う
Simple.....分かりやすい内容
Contractual.....上司・部下間によく話し合っただけでコミット(契約)する
- 人を育てる & 人が成長する :
目標を設定し、その進捗をレビューすることは、人が成長するための必要条件
役職者(本部長、部長、課長)の目標には、必ず、「メンバー育成目標」を設定する
(評価ウェイト:10%)

公正な人事・処遇のために

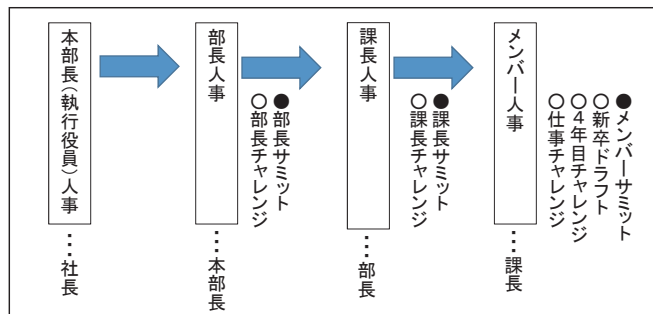
■ C&A公開 :

年俸者のC&Aは、「C&A公開掲示板」にて、閲覧可能

■ ポジション給 :

役職者(本部長・部長・課長)の年俸とインセンティブは、ポジションに紐づく

■ オープンな登用 :



人財育成

■ キャリアチャレンジ :

成果をあげた人が自分のキャリアを自分で掴み取るためのチャレンジの場

課長チャレンジ
部長チャレンジ

仕事チャレンジ

新卒4年目
キャリアチャレンジ

■ サクセッションプラン :

後継者候補を経営幹部全員でシェアし、

経営幹部全員で後継者をMotivate、育てていくカルチャーを作る



第3回研究会資料

- ・ 地方公共団体における女性職員の活躍推進・・・33
- ・ 横浜市発表資料　・・・・・・・・・・・・・・47
- ・ カルビー(株)発表資料　・・・・・・・・・・・・50

地方公共団体における女性職員の活躍推進

平成28年7月29日

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

目次

I 女性活躍推進に係る制度・政策	3
○女性活躍推進の経緯	
○地方公共団体に係る主な制度・政策	
II 女性地方公務員の活躍に係る成果目標等	4
○女性地方公務員の採用・登用の現状	
○成果目標	
III 地方公共団体における取組状況、課題	
○「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」について	5
○女性地方公務員の活躍推進に係る基本的認識	6
○1 長時間勤務の是正等の働き方改革	
(1) 意識改革（トップ・管理職や組織のコミットメント）調査結果の概要	7
(2) 働き方改革の実践（長時間勤務の是正・業務効率化、多様な働き方の推進）	9
2 子育て等をしながら活躍できる職場風土の醸成	
(1) 男性職員の育児休業の取得促進	12
(2) 育児休業取得職員の職場復帰支援	16
(3) 安心して子育て等ができる職場風土の醸成	18
3 若手女性職員の意欲・能力の向上	20
4 女性職員の登用拡大	22
5 女性の採用拡大	26
6 全体を通じて優先的・重点的に対応する課題と取組	28

I 女性活躍推進に係る制度・政策

女性活躍推進の経緯

- H25.2 安倍総理施政方針演説
- H25.2～5 若者・女性活躍推進フォーラム
- H25.6 「日本再興戦略」(閣議決定)
- H26.10 「すべての女性が輝く社会づくり本部」設置
「すべての女性が輝く政策パッケージ」(本部決定)
- H27.1 「女性のチャレンジ応援プラン」(内閣府)
- H27.6 「女性活躍加速のための重点方針2015」(本部決定)
- H27.8 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」成立
- H27.9 「女性の職業生活における活躍の推進に関する基本方針」
(閣議決定)
- H27.12 「第4次男女共同参画基本計画」(閣議決定)
- H28.5 「女性活躍加速のための重点方針2016」(本部決定)

地方公共団体に係る主な制度・政策

(1) 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律 (女性活躍推進法)

- 地方公共団体は、女性職員の活躍に関する定量的目標や取組内容等を定めた「**特定事業主行動計画**」を**各地方公共団体が策定**すること。
- 各団体は、これに基づき取組を推進 (H28.4施行)

(2) 第4次男女共同参画基本計画

- 今後5年間 (H32年まで) の国としての施策推進の基盤
- 公務、民間分野の女性採用・登用目標について、「**あらゆる努力を行えば達成し得る高い水準の目標**」とともに、「**将来指導的地位に成長していく人材プールに関する目標**」を設定。 ※具体的成果目標については次頁

(3) 女性活躍加速のための重点方針2016

- 女性活躍推進法及び第4次基本計画に基づく女性活躍の加速に向け、**政府として重点的に取り組むべき事項**を取りまとめ。
- 特定事業主行動計画に基づく**地方公共団体の取組への支援**を明記。

3

II 女性地方公務員の活躍に係る成果目標等

女性地方公務員の採用・登用の現状

	採用者に占める女性の割合	本庁課長相当職に占める女性の割合	男性の育児休業取得率
都道府県	31.9% (H26年度末現在)	8.5%(H27.4現在)	1.5%(H26年度末現在)
市町村 (指定都市)	— (41.4% (H26年度末現在))	14.5% (H27.4現在) (13.4%(H27.4現在))	
(参考) 国家公務員	31.5% (H27.4現在)	3.5%(H27.7現在)	3.1%(H26年度末現在)

成果目標 (H32年度末、第4次男女基本計画)

	採用者に占める女性の割合	本庁課長相当職に占める女性の割合	本庁課長補佐相当職に占める女性の割合	本庁係長相当職に占める女性の割合	男性の育児休業取得率
都道府県	40%	15%	25%	30%	13%
市町村	—	20%	30%	35%	

➢ ①人事管理面での変革、②男性職員を含めた働き方改革を車の両輪とした取組が必要

- ①女性が子育てを行いつつ管理職として活躍できる新しい人事管理・昇進モデルの形成
- ②男性が育児等の家庭責任を果たすことができるような働き方改革
 - ・時間外勤務の縮減・年休取得の促進
 - ・柔軟な働き方の推進 (フレックスタイム制、テレワーク等)
 - ・男性の育児休業取得促進

➢ 総務省としての取組

- 戦略的な広報・情報発信の充実
 - ・先進的な取組事例の紹介
 - ・地方公共団体間のネットワークづくりや意見交換の促進
- 女性地方公務員の人材育成を推進
 - ・自治大学校等において、女性向け幹部登用研修の実施に加え、各種研修課程に「女性活躍・働き方改革」に関する講義枠を設ける
 - ・女性職員等の人材育成の在り方を検討

4

Ⅲ 地方公共団体における取組状況、課題

➤ 「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」について

- 総務省において、以下の内容の調査を実施。
- 都道府県（47団体）及び政令指定都市（20団体）からの回答を基に、取組状況、課題等について次頁以降の資料を取りまとめ。

●調査内容

- 女性地方公務員の活躍推進に係る基本的認識
- 以下の5つの項目ごとに、①これまでの取組・成果、②特定事業主行動計画の策定過程で把握した課題、③それに対応するため計画に盛り込んだ取組内容等

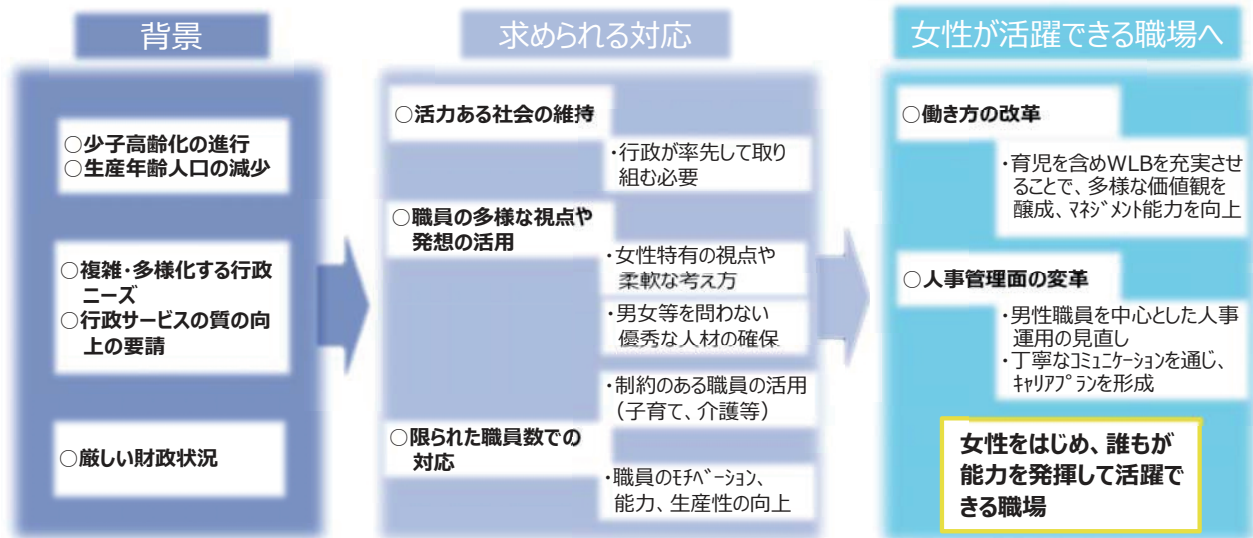
- | | | |
|----------|---|--|
| 働き方改革 | } | 1 長時間勤務の是正等の働き方改革 |
| | | (1) 意識改革（トップ・管理職や組織のコミットメント） |
| | | (2) 働き方改革の実践（長時間勤務の是正・業務効率化、多様な働き方の推進） |
| 人事管理面の改革 | } | 2 子育て等しながら活躍できる職場風土の醸成 |
| | | (1) 男性職員の育児休業の取得促進 |
| | | (2) 育児休業取得職員の職場復帰支援 |
| } | } | (3) 安心して子育て等ができる職場風土の醸成 |
| | | 3 若手女性職員の意欲・能力の向上 |
| | | 4 女性職員の登用拡大 |
| | | 5 女性の採用拡大 |

●調査期間 平成28年5月～6月

5

Ⅲ 地方公共団体における取組状況、課題

女性地方公務員の活躍推進に係る基本的認識



地方公共団体における基本的認識（例）

【都道府県A】

- 仕事を通じて自己実現を図りたいと考える女性の思いに応えられる職場づくりが、男女ともに働きやすい職場環境を整えるとともに、複雑多様化する行政ニーズに応えるための人材の多様化に資する。
- 今後女性職員の比率が高まっていくことは確実であり、女性管理職を増加させていかなければ、行政運営にも支障が出ることが想定される。女性職員が今まで以上に意欲を高め、能力を活かしていけるような、計画的な人材育成が必要。

【都道府県B】

- 持続可能で活力ある地域社会を維持していくため、あらゆる分野における女性の活躍推進が必要。女性職員を多様な分野に積極的に登用し、女性の視点を取り入れたより効果的な施策の展開を期待。
- 引き続き厳しい財政状況が続くと見込まれる中で、今後も簡素で効率的な行政運営を維持していくためには、多様な事情を抱えた職員一人ひとりが、仕事と家庭生活を両立しながら能力を発揮できる職場環境の整備が必要不可欠。

6

1 長時間勤務の是正等の働き方改革

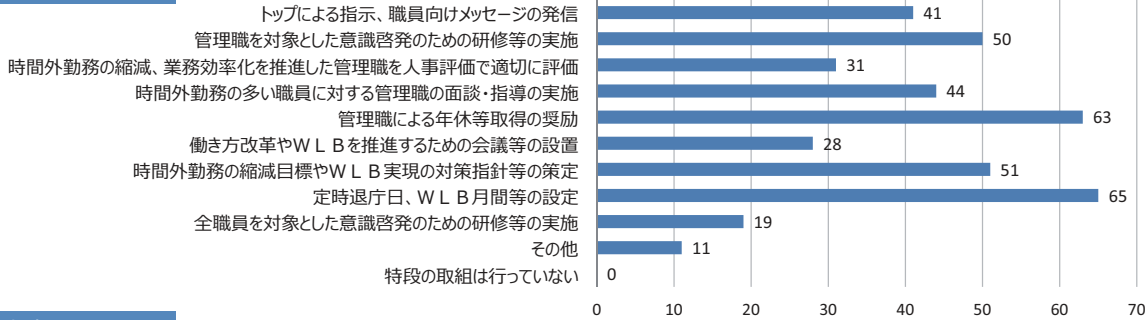
(1) 意識改革 (トップ・管理職や組織のコミットメント)

働き方改革

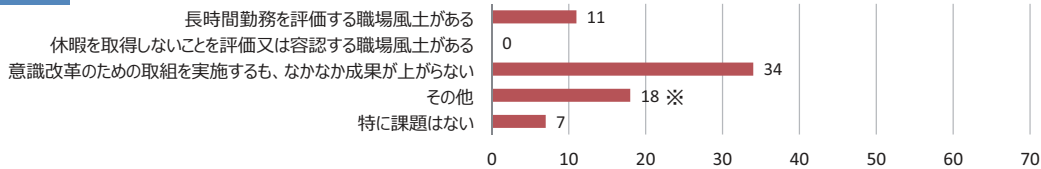
- 『これまでの取組』では、「定時退庁日、WLB月間等の設定」、「管理職による年休取得の奨励」をほとんどの団体が実施。『働き方改革』に効果的と考えられる「トップによる指示・メッセージ発信」は約2/3の団体が実施。
- 『把握した課題』では、約半数の団体が「意識改革のための取組は実施するも、なかなか成果が上がらない」としている。「長時間勤務を評価する職場風土」も11団体が挙げている。

※以下は選択式の調査項目（複数選択可）。回答団体数は都道府県47・政令指定都市20の計67

これまでの取組



把握した課題



※ 「その他」の例：「組織全体の意識改革」「職場の人員体制の問題」、「災害等の突発的業務等の業務量増」等

1 長時間勤務の是正等の働き方改革

(1) 意識改革 (トップ・管理職や組織のコミットメント)

工夫している点、力を入れている点等

➤ 「イクボス」等の実施

- ・ 首長、幹部職員による「イクボス宣言」の実施
- ・ 首長のトップメッセージを全庁職員にメールで送信
- ・ 子育て中の職員を所属長が効果的にマネジメントできるよう、「イクボス虎の巻」(手引き)を作成
- ・ 部下職員の推薦を要件とする「イクボス表彰」を実施

➤ 管理職の人事評価への反映

- ・ 全管理職の人事評価において、時間外勤務縮減等の実践を必須項目化
- ・ 管理職の人事評価面談前段階で、一定時間を超えた部下職員がいた場合に警告メッセージを発信
- ・ 課長級の人事評価について、部下職員や同僚課長からの多面評価を実施 (イクボス実践の担保)

➤ その他の取組

- ・ 首長を含む幹部会議等で、各部局の時間外勤務や休暇取得の状況を全庁的に共有
- ・ 全庁的な議論の場 (所属ごと代表の参加) の設置、取組内容 (業務の棚卸・簡略化・簡素化) の討議、庁内公表
- ・ 定時退庁日に部長・次長級職員による巡回

1 長時間勤務の是正等の働き方改革

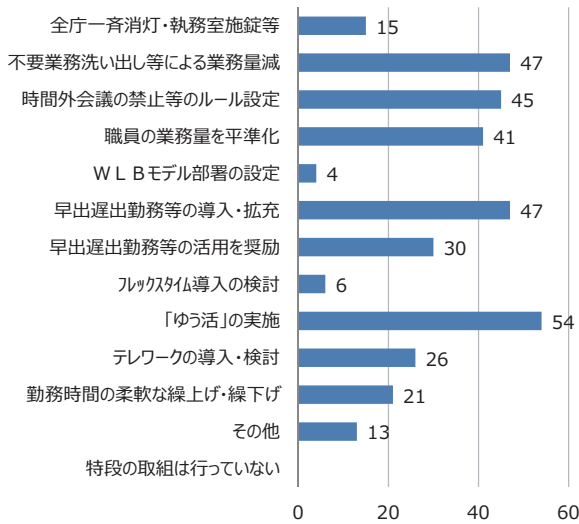
働き方改革

(2) 働き方改革の実践（長時間勤務の是正・業務効率化、多様な働き方の推進）

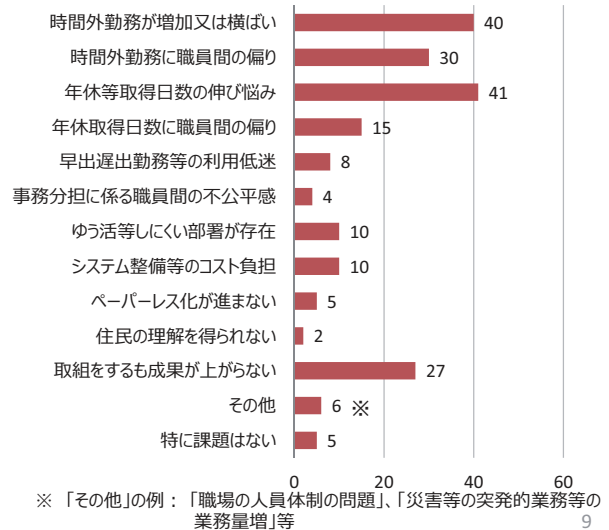
- 『これまでの取組』では、多くの団体が、業務効率化関係で「不要業務洗い出し等による業務量減」、「時間外会議の禁止等のルール設定」、「職員の業務量を平準化」を、多様な働き方関係で「ゆう活」、「早出遅出勤務等の導入・拡充」を実施。
- 『把握した課題』では、約 6 割の団体が「時間外勤務が増加」、「年休取得日数の伸び悩み」を、約 4 割の団体が、「時間外勤務に職員間の偏り」、「取組をするも成果が上がらない」を挙げている。

※以下は選択式の調査項目（複数選択可）。回答団体数は都道府県47・政令指定都市20の計67

これまでの取組



把握した課題



1 長時間勤務の是正等の働き方改革

(2) 働き方改革の実践（長時間勤務の是正・業務効率化、多様な働き方の推進）

工夫している点、力を入れている点等

➤ 長時間勤務の是正、業務効率化

- ・ 時間外勤務縮減シートを作成し、所属長が各職員の業務量を平準化
- ・ 人事担当課が、時間外勤務の多い所属の要因や今後の見通しをヒアリングし、指導助言、庁内公表
- ・ 全庁一斉消灯（7・8月の定時退庁日等での実施、やむを得ざる時間外勤務は理由書を人事課に提出）
- ・ 時間外勤務縮減のモデル課を設定し、業務効率化の優良事例等を庁内に周知
- ・ 各所属で「事務事業の自己診断」、「しごとダイエット」、「WLB推進の職場環境点検」等を実施
- ・ 業務改善の職員提案制度を構築し、特に効果を挙げた提案を人事評価で適切に評価
- ・ 業務効率化に係る職場内ルールをとりまとめ、毎年内容の見直しと周知を実施

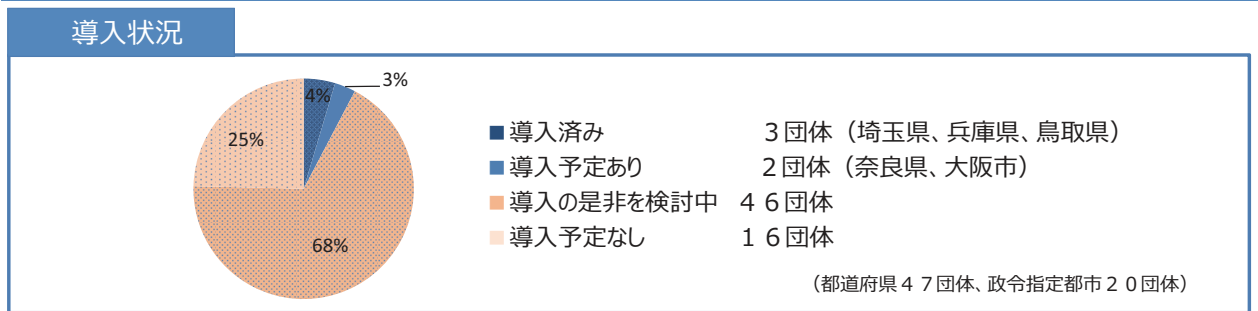
➤ 多様な働き方の推進

- ・ 定時退庁日以外に「イクメン退庁日」を設定
- ・ 時差出勤制度の導入・拡大（勤務時間を30分単位で最大90分まで繰り上げ・繰り下げ可能とするなど）
- ・ 「ゆう活」の実施（取得単位の柔軟化（日単位・週単位など）、実施期間拡大（「通年」等）、午前中の会議設定の励行など）
- ・ テレワークの実施（在宅勤務の導入検討のための実証実験を通じ、課題や効果等を分析・検証など）
- ・ フレックスタイム制の導入

➤ 休暇取得の促進

- ・ 家族イベント（学校行事、誕生日）等に合わせた年間の年次休暇取得計画を人事課に提出
- ・ 年次休暇の前年度 + 1 日の取得となるよう、時間休の取得を促進

1 長時間勤務の是正等の働き方改革 ー フレックスタイム制度の導入状況 ー



- 導入する意義**
- 柔軟な勤務形態が可能となるため、育児や介護の事情を有する職員の両立支援に資する
 - 勤務時間を弾力的に割り振ることで、総労働時間の縮減に寄与するほか、公務能率の一層の向上に資する
 - ワークライフバランスを充実させ、職員の生活状況に応じた柔軟で多様な働き方の選択肢を用意
 - 自らの生活に合う働き方を選べる環境を整えることで、有為な人材を確保

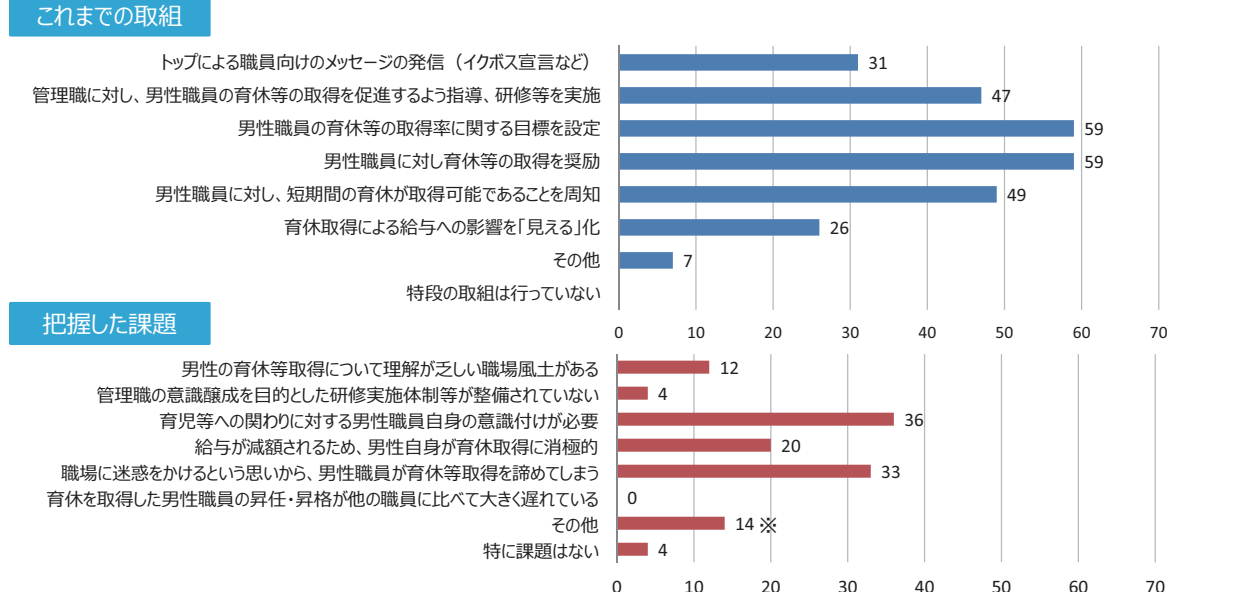
- 導入に係る課題**
- ①「導入の是非を検討中」、「導入予定なし」と回答した団体が挙げる主な課題は次の3点
- i) 職員の勤務時間が分散し、勤怠管理が難しくなる
 - ii) 職員が手薄になる時間帯が生じることで行政サービスが悪化する
 - iii) 超過勤務が増加する
- ②その他に挙げられている課題
- 職員間の打合せや会議等の直接的なコミュニケーションが不足する
 - 基礎自治体では、フレックスタイム制度が馴染まない業務が多い(窓口業務など)
 - 関係システム改修にかかる時間・経費の負担が大きい
- 11

2 子育て等をしながら活躍できる職場風土の醸成 (1) 男性職員の育児休業の取得促進

働き方改革

- 『これまでの取組』では、約9割の団体が、「男性職員の育休等取得率の目標設定」、「男性職員への育休等取得の奨励」(「イクメン実践講座」、イクメン事例の紹介など)を実施。
- 『把握した課題』では、約半数の団体が、「育児等への関わりに対する男性職員の意識」、「職場に迷惑をかけるという思い」を挙げている。

※以下は選択式の調査項目(複数選択可)。回答団体数は都道府県47・政令指定都市20の計67



※「その他」の例: 「男性育休への認知度が低い」、「性別役割分担意識が根強い」、「3世代同居率が高い等の地域性」等

2 子育て等をしながら活躍できる職場風土の醸成 (1) 男性職員の育児休業の取得促進

工夫している点、力を入れている点等

➤ 管理職員へのアプローチ

- ・ 管理職員を対象とする「イクボス研修」、「子育て職員支援研修」等を実施
- ・ 管理職員の理解促進のための「イクボス面談の手引き」、「職員の子育て支援ハンドブック」を作成・配布

➤ 男性職員へのアプローチ

- ・ 所属長への「育児参加計画書」の提出を義務付け
- ・ 子の出生予定がある男性職員に対し、所属長が面談を実施、リーフレット・パンフレットを配布
- ・ 「男性職員の子育て応援交流会」の実施等、先輩職員による相談・サポート体制を構築
- ・ 産後8週間以内の育児休業を「新マイパパ休暇」と名付け、取得を奨励
- ・ 1ヶ月以下の育休は勤労手当の勤務時間から除算しないなど、給与への影響をわかりやすく周知

➤ その他の取組

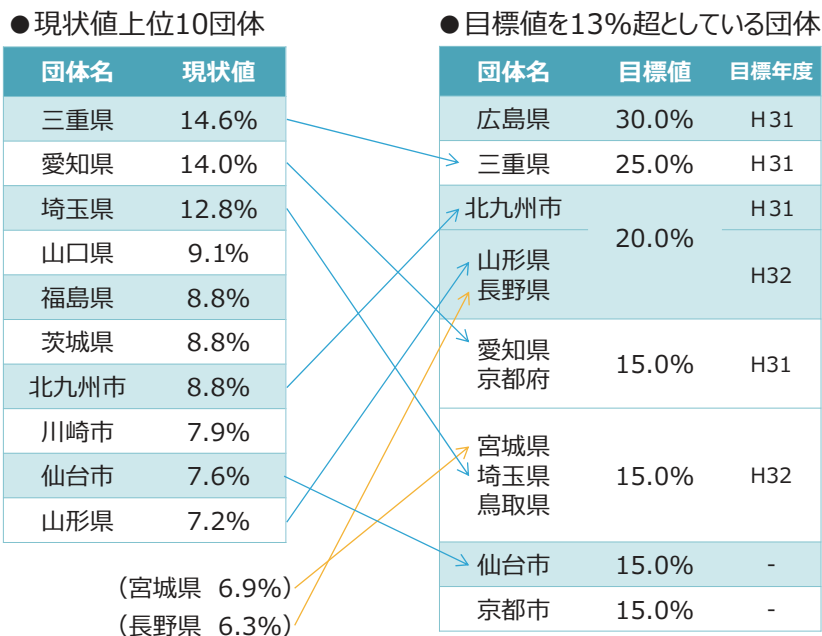
- ・ 男性職員の育児休業取得率に係る政府の成果目標（13%/H32）より高い目標値を設定
- ・ 出生後1年以内に1週間の連続休暇を取得し、育児に専念する「1 year・1 week運動」を推進
- ・ 臨時職員等の代替職員の配置、職場における業務調整

13

2 子育て等をしながら活躍できる職場風土の醸成

ー 男性職員の育児休業取得率の現状値・今後の目標値 上位団体 ー

- 現状値が最も高いのは、三重県（14.6%）、目標値が最も高いのは広島県（30%/H31）
- 現状値の上位10団体のうち6団体は政府の成果目標（13%/H32）より高い目標値を設定（下図水色矢印）



14

(参考)「育児・介護休業法」改正への対応

- 仕事と家庭の両立支援対策の充実を内容とする「育児・介護休業法」の改正※を踏まえ、今後、国家公務員、地方公務員についても関係法令を改正予定。
※「雇用保険法等の一部を改正する法律」において改正。施行期日は平成29年1月1日。
- 今後の対応見込み
 - ▶ **国家公務員：今夏の人事院勧告を踏まえ、関係法案を提出予定（勤務時間法、国家公務員育児休業法）**
 - ▶ **地方公務員：国家公務員における検討内容を踏まえた対応を実施（育児・介護休業法、地方公務員育児休業法）**

「育児・介護休業法」の主な改正内容

- 1 育児休業の対象となる子の範囲の見直し**
育児休業の対象となる子の範囲に、特別養子縁組の監護期間中にある養子となる者及び養子縁組里親に委託されている者を加える。
- 2 育児休業の申出をすることができる有期契約労働者の要件の見直し**
育児休業の申出ができる有期契約労働者の要件を、「当該事業主に引き続き雇用された期間が1年以上である者(その養育する子が1歳6ヶ月に達する日までの間に、その労働契約の期間が満了し、かつ、当該労働契約の更新がないことが明らかである者を除く。)」とする。
- 3 介護休業の申出をすることができる有期契約労働者の要件の見直し**
介護休業の申出ができる有期契約労働者の要件を、「当該事業主に引き続き雇用された期間が1年以上である者(介護休業開始予定日から起算して93日を経過する日から6ヶ月を経過する日までの間に、その労働契約の期間が満了し、かつ、当該労働契約の更新がないことが明らかである者は除く。)」とする。
- 4 介護休業の分割取得**
労働者が事業主に申し出ることにより、一の対象家族について、3回を上限として、通算93日まで、介護休業をすることができることとする。
- 5 所定外労働の制限**
事業主は、要介護状態にある対象家族を介護する労働者が、当該対象家族を介護するために請求した場合は、所定労働時間を超えて労働させてはならないこととする。
- 6 介護のための所定労働時間短縮措置等**
就業しつつ家族を介護することをより容易にするため、介護休業と合算して93日以上とされている所定労働時間の短縮措置等の期間について、介護休業と合算せず、3年以上の期間とする。
- 7 育児休業・介護休業等を理由とする就業環境を害する行為の防止に関する雇用管理上の措置**
労働者が、職場において行われる他の労働者の言動により、育児休業や介護休業等の取得を理由として就業環境が害されることのないよう、事業主に防止措置を義務づける。

15

2 子育て等をしながら活躍できる職場風土の醸成

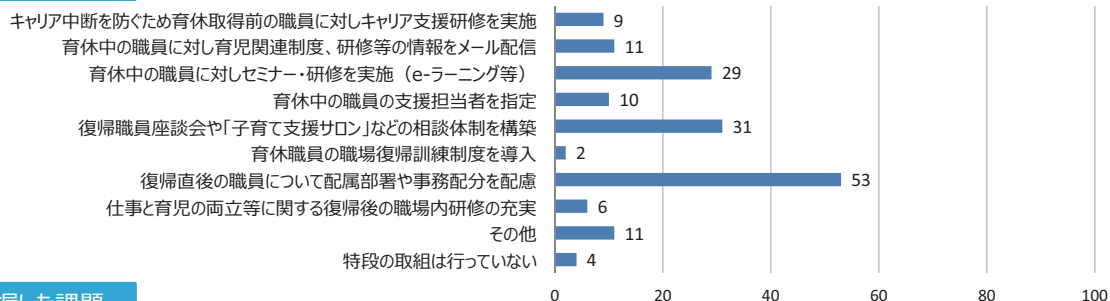
働き方改革

(2) 育児休業取得職員の職場復帰支援

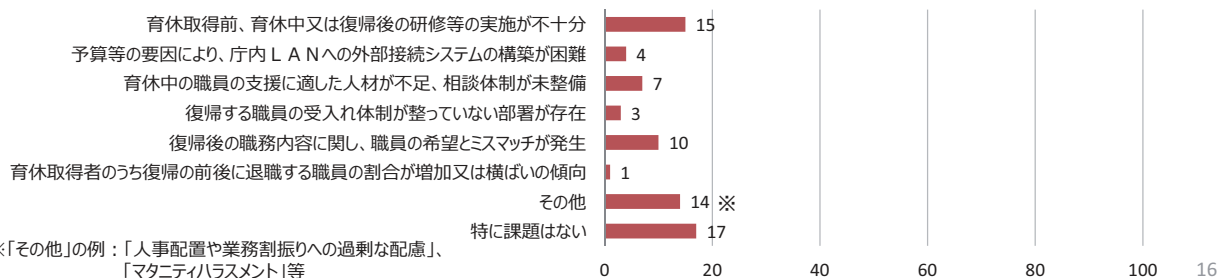
- 『これまでの取組』では、約8割の団体が「復帰後の配属部署や事務配分を配慮」を実施。次いで、4割以上の団体が「復帰職員座談会、子育て支援サロン等」、「育休中職員に対する研修等（e-ラーニング、通信講座等）」を実施
- 『把握した課題』では、2割前後の団体が「研修等が不十分」、「職務内容と希望のミスマッチ」を挙げている。

※以下は選択式の調査項目（複数選択可）。回答団体数は都道府県47・政令指定都市20の計67

これまでの取組



把握した課題



2 子育て等をしながら活躍できる職場風土の醸成 (2) 育児休業取得職員の職場復帰支援

工夫している点、力を入れている点等

➤ 育児休業前の取組

- ・ 子育て期を迎える前段階の職員を対象に、ライフイベントとキャリアプランを相関させて考える研修を実施

➤ 育児休業中、復帰前の取組

- ・ 育休中の職員の情報収集、職場とのつながり維持のためのタブレット端末配布等のICTを活用した支援
- ・ 育休中職員の資格取得支援制度を実施
- ・ 育休中の職員も30歳研修等の定年齢研修の対象者に追加
- ・ 育休中職員が子連れで参加できる情報交換会・交流会を実施
- ・ 職場復帰支援セミナー・座談会について、配偶者の参加を奨励、開催会場・実施日を拡充

➤ 管理職に係る取組

- ・ 「育児参加計画書」等を活用し、育休取得前、育休中、育休復帰前後の各段階で所属長との面談を実施、復帰後の勤務・事務分担等を配慮・調整
- ・ 管理職のための両立支援マニュアルに、子育て職員への具体的なアプローチ方法等を掲載

17

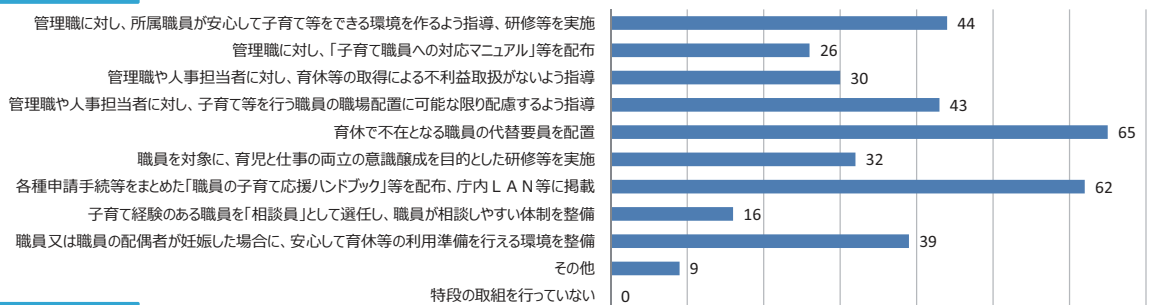
2 子育て等をしながら活躍できる職場風土の醸成 (3) 安心して子育て等ができる職場風土の醸成

働き方改革

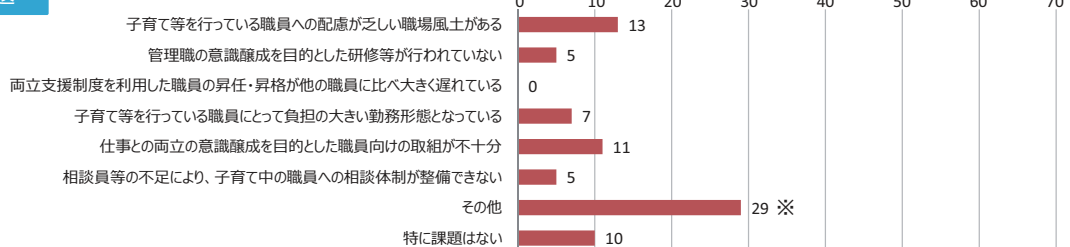
- 『これまでの取組』では、9割以上の団体が「育休代替要員を配置」、「子育て応援ハンドブック等の配布」を実施。約2/3の団体が「管理職への指導、研修」、「管理職等に対し子育て職員の職場配置への配慮を指導」を実施。
- 『把握した課題』では、約2割の団体が「子育て職員等への配慮が乏しい職場風土」を挙げている。

これまでの取組

※以下は選択式の調査項目（複数選択可）。回答団体数は都道府県47・政令指定都市20の計67



把握した課題



※「その他」の例：「時間制約や急な休みなどへのフォロー体制が十分でない」、「代替職員の柔軟配置が困難」等

18

2 子育て等をしながら活躍できる職場風土の醸成

(3) 安心して子育て等ができる職場風土の醸成

工夫している点、力を入れている点等

- **所属長へのアプローチ**
 - ・ 所属長に対し、職員への子育てハンドブックの配布、子育て制度利用プランの提出の徹底を呼びかけ
 - ・ 部下職員との面談の機会を制度化
- **女性職員へのアプローチ**
 - ・ 若手女性職員を対象としたキャリアデザイン研修で、ロールモデルとなる女性先輩職員参加の下、グループワークを実施
 - ・ 子育て中の職員を対象に意見交換会・交流会を実施、職員同士のネットワーク形成を支援
- **男性職員へのアプローチ**
 - ・ 休暇取得プランを提出させるとともに、休暇が完全取得できなかった場合にはその理由を聴取
 - ・ 男性の「育児参画応援！研修」の開催
- **その他**
 - ・ 代替職員としての育休代替任期付職員制度を導入、全部局に対し年数回ニーズ調査を実施
 - ・ 職場風土の醸成に係る目標を設定
(WLB不足を理由に退職する職員【0%／H32】、子が生まれる職員に対する所属長による面談の実施率【100%／H32】)
 - ・ 風通しのよい職場風土づくりを実践する「モデル職場」での実践を全庁に周知・普及啓発
 - ・ 庁内保育所やキッズルームを設置

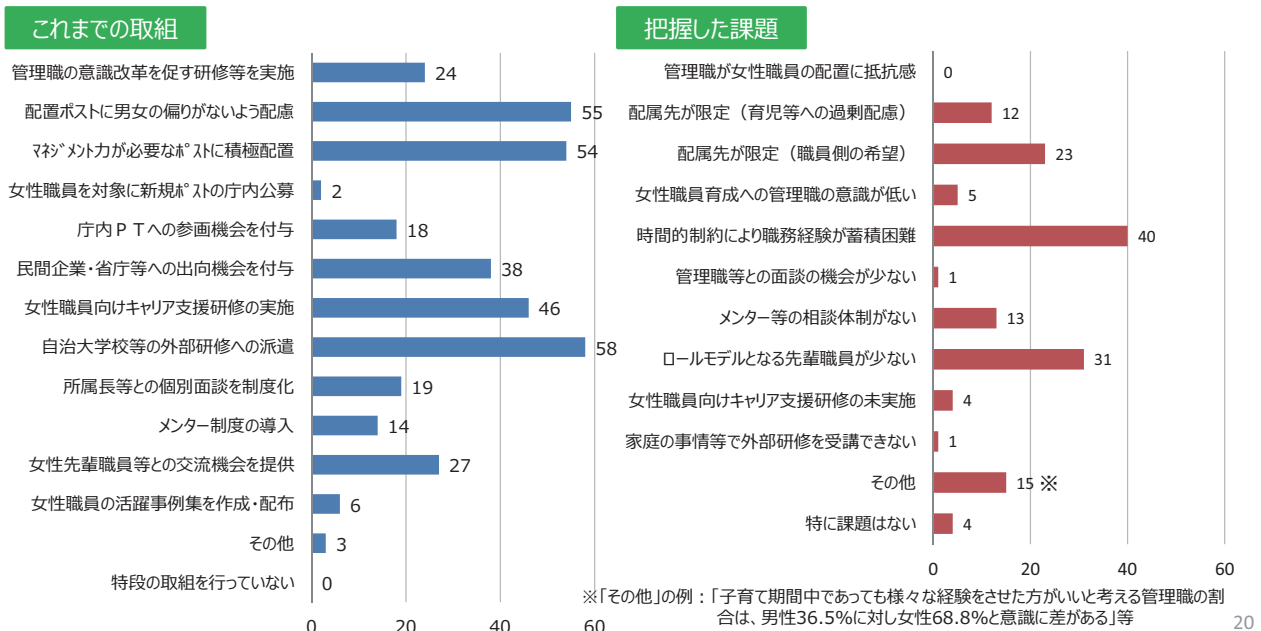
19

3 若手女性職員の意欲・能力の向上

人事管理面の変革

- 『これまでの取組』では、8割以上の団体が「自治大学校等の外部研修への派遣」、「配属先に男女の偏りが無いよう配慮」等を実施している一方、「所属長との個別面談を制度化」、「メンター制度導入」の団体は比較的少ない。
- 『把握した課題』では、約6割の団体が「時間制約により職務経験が蓄積困難」を、半数近くの団体が「ロールモデルとなる先輩職員が少ない」を挙げている。

※以下は選択式の調査項目（複数選択可）。回答団体数は都道府県47・政令指定都市20の計67



3 若手女性職員の意欲・能力の向上

工夫している点、力を入れている点等

- **女性職員のキャリア形成支援に資する人事管理**
 - ・ 企業誘致、用地交渉、税の滞納整理業務などへの積極的な配置等の職域拡大
 - ・ 全職員が「キャリアプランシート」を作成・提出し、キャリア相談担当者（所属の上司、人事担当者等）と面談を実施
 - ・ 人事評価の面談を活用し、キャリア形成に関する相談・助言を実施
 - ・ ロールモデルとなる女性先輩職員の講演やグループワーク等を行う研修を実施
 - ・ 研修講師に、子育てをしながら実力主義が求められる外国企業の重役を務めた女性を選定
- **キャリア形成や子育て等について気軽に相談できる体制づくり**
 - ・ 「キャリア相談窓口」を設置、外部の専門資格を持つカウンセラーによる相談を実施
 - ・ メンター制度の導入（「メンター養成研修」の受講者の中から人事課がメンターをマッチング、2ヶ月に1～2回程度面談を実施）
※メンター制度に参加する女性メンターの人数の目標設定：100人/H32（現状3人）
 - ・ 子育て経験を有する女性職員や職員OBを「キャリアアドバイザー」とし、個別相談を実施
 - ・ 管理職から若手職員までの女性職員が気軽に交流・相談・意見交換できるランチミーティングを実施
 - ・ 民間企業女性社員との異業種交流会を開催
- **その他の取組**
 - ・ 子育てしながらキャリアアップしてきた女性先輩職員の経験談・ノウハウ・メッセージを紹介する事例集を作成、庁内HP等で周知

21

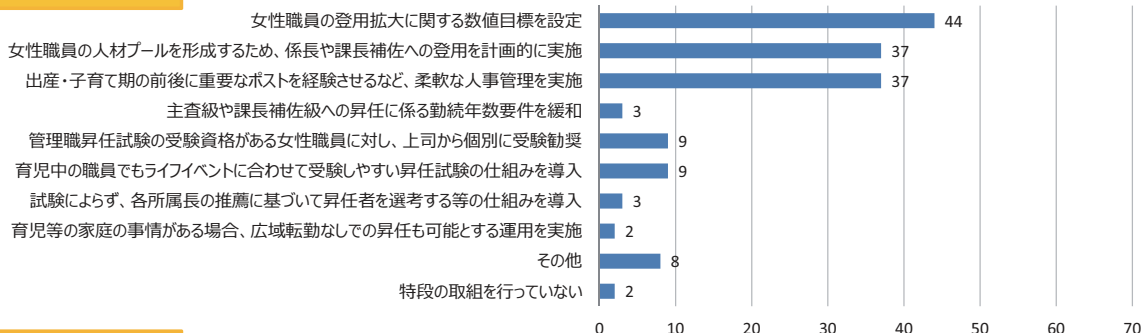
4 女性職員の登用拡大

人事管理面の改革

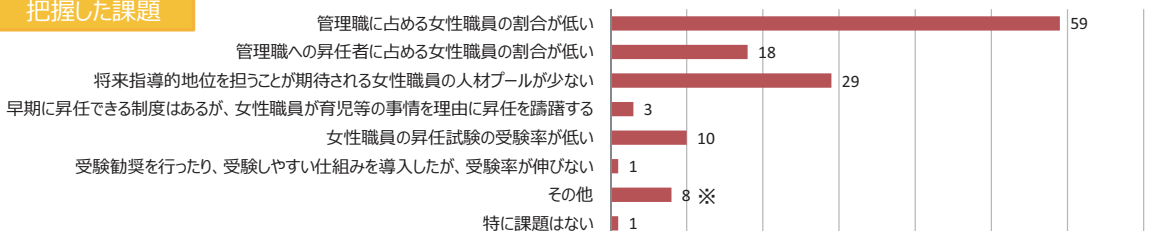
- 『これまでの取組』では、「登用拡大に関する数値目標設定」をしていた団体は約2/3。「人材プールとしての係長等に計画的に登用」、「子育て期の前後に重要ポストに配置するなどの柔軟な人事管理」を約半数の団体が実施。
- 『把握した課題』では、約9割の団体が「管理職に占める割合が低い」、4割以上が「人材プールが少ない」としている。

※以下は選択式の調査項目（複数選択可）。回答団体数は都道府県47・政令指定都市20の計67

これまでの取組



把握した課題



※「その他」の例：「専門職種も含め、女性の絶対数が少ない」、「多様な職務経験のある人材が少ない」、「キャリア形成に資する業務は長時間勤務を伴う場合が多い」等

22

4 女性職員の登用拡大

工夫している点、力を入れている点等

➤ 昇任試験を受験しやすい環境づくり

- ・ 昇任試験の受験資格を得た職員に対し、人事部長から個別に手紙を送付し、受験を奨励
- ・ 受験の負担を軽減（試験内容の一部変更、1次試験合格者に対する2次試験の受験猶予）
- ・ 若手職員のうちから受験が可能となるよう、年齢要件の引き下げなど受験要件を緩和
- ・ 昇任試験当日に託児所を設置

➤ 能力・意欲のある女性職員の積極的な登用

- ・ 育児等により部分休業を取得していても、能力・意欲がある職員は積極的に管理監督職に登用
- ・ 育休取得等により、昇任の判断基準となる直近の人事評価結果がない場合でも、能力・意欲がある職員については、育休取得前の人事評価結果を活用して昇任できるよう、運用を変更
- ・ 一定の年齢以上の職員を対象に、試験によらない各所属からの推薦に基づく昇任選考を実施

➤ その他の取組

- ・ 広域転勤なしでも昇任を可能とする運用を拡大
- ・ 子育てが一段落した女性職員を対象に、将来の幹部職員を意識したキャリアデザインを描くための「女性職員キャリアデザイン研修」を実施

23

4 女性職員の登用拡大

— 管理職への女性登用率の現状値・今後の目標値上位団体 —

- 現状値の上位3団体は、都道府県では、東京都（18.5%）、鳥取県（14.6%）、神奈川県（13.0%）。政令市では、千葉市（18.0%）、川崎市（18.2%）、京都市（16.5%）。
- 政府の成果目標値（都道府県15%/H32、政令市20%/H32）を超える目標を設定しているのは、30%としている三重県、相模原市、横浜市を筆頭に、7県・3政令市。

都道府県

●現状値上位10団体

団体名	現状値
東京都	18.5%
鳥取県	14.6%
神奈川県	13.0%
京都府	11.6%
新潟県	11.2%
富山県	11.0%
福井県	10.3%
山形県	10.1%
佐賀県	9.8%
福岡県	9.7%

●目標15%超の団体

団体名	目標値	目標年度
三重県	30.0%	H32
東京都	20.0%	H32
神奈川県	20.0%	H32
岐阜県	20.0%	H32
鳥取県	20.0%	H32
京都府	17.0%	H31
山梨県	16.0%	H32

※各団体の現状値・目標値は、特定事業主行動計画に記載されているもの。（政令指定都市も同じ）

政令指定都市

●現状値上位5団体

団体名	現状値
千葉市	18.4%
川崎市	18.2%
京都市	16.5%
仙台市	16.1%
相模原市	15.4%

●目標20%超の団体

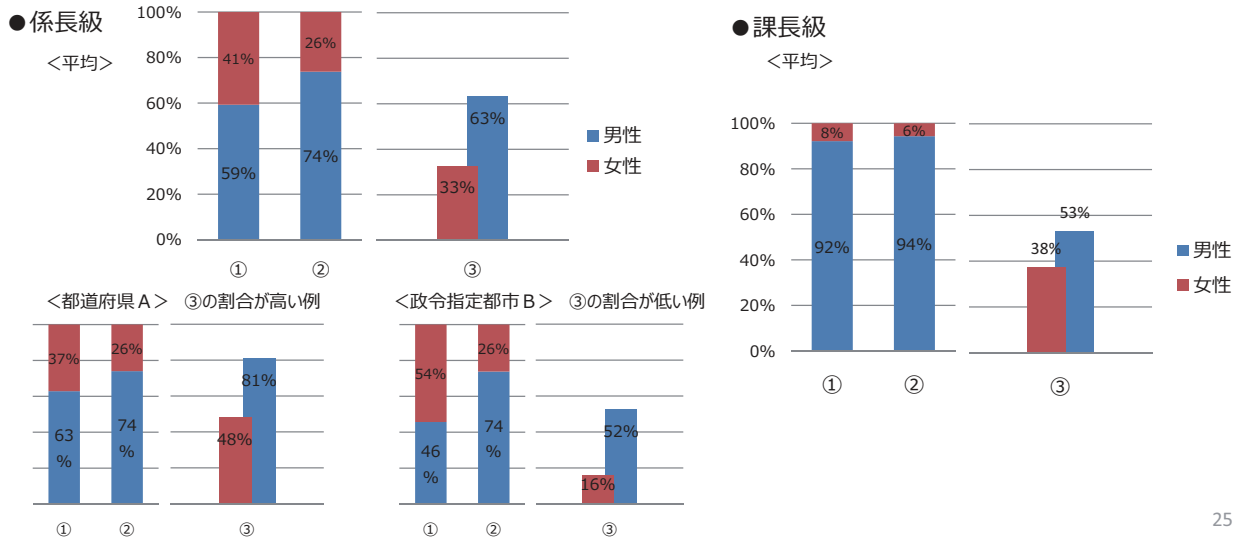
団体名	目標値	目標年度
相模原市	30.0%	H31
横浜市	30.0%	H32
川崎市	25.0%	H30

24

4 女性職員の登用拡大 － 昇任試験の受験状況 －

- 係長級試験においては、全有資格者に占める女性有資格者は約 4 割であるが、全受験者に占める女性の割合は約 1/4にとどまっており、女性の有資格者に占める受験者の割合は、男性の半分程度となっている（平均）。
- 課長級試験においては、全有資格者に占める女性有資格者は 1 割未満であり、女性有資格者が受験する割合は 4 割弱となっている（平均）。

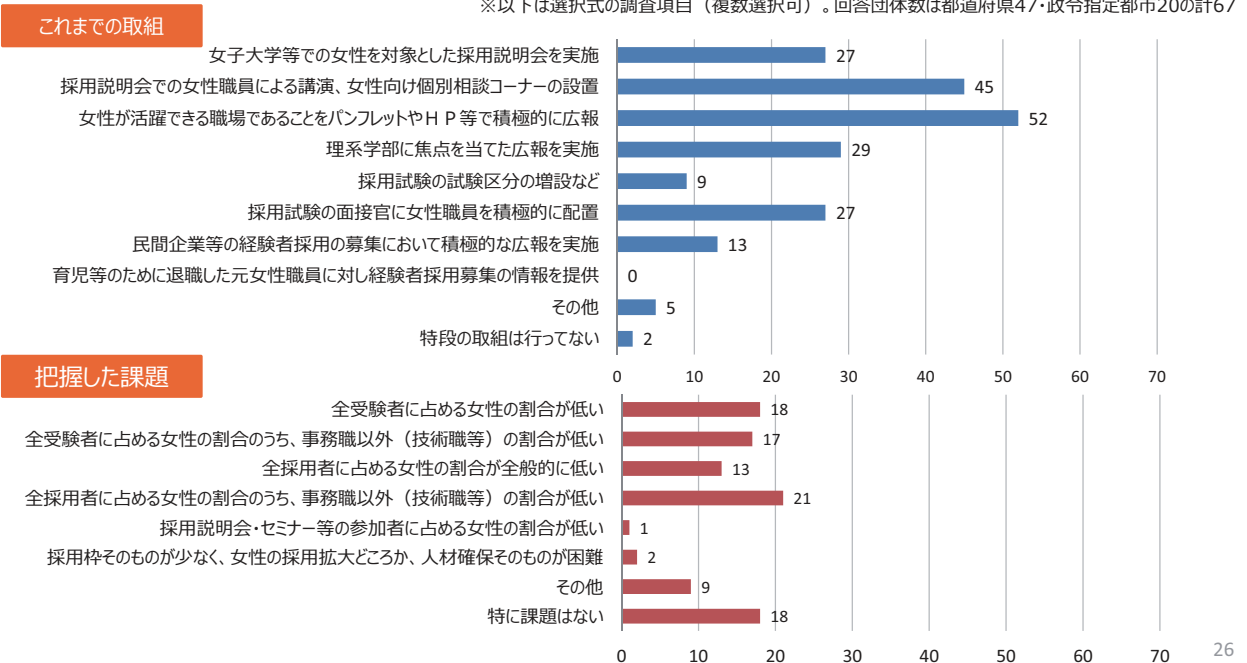
【試験実施団体数】 係長級13（都道府県3、政令指定都市10）、課長級3（都道府県2、政令指定都市1）
 【凡例】 グラフ①：全有資格者に占める女性有資格者の割合
 グラフ②：全受験者に占める女性受験者数の割合
 グラフ③：男性・女性それぞれの有資格者に占める受験者数の割合



5 女性の採用拡大 人事管理面の変革

- 『これまでの取組』では、「女性が活躍できる職場であることを積極的に広報」、「採用説明会での女性向け個別相談コーナーの設置等」を、それぞれ約 8 割、約 7 割の団体が実施。
- 『把握した課題』では、3 割前後の団体が、全受験者や技術職等に占める女性割合が少ないとしている。

※以下は選択式の調査項目（複数選択可）。回答団体数は都道府県47・政令指定都市20の計67



5 女性の採用拡大

工夫している点、力を入れている点等

➤ 採用・広報活動

- ・ 両立を実践している女性管理職として前線で働く職員等、様々なキャリアを築いている職員による様々な視点からの講演、広報等
- ・ 女性の受験希望者に対し少人数での個別懇談会を実施
- ・ 女性職員の活躍等を描いた採用プロモーションビデオの作成
- ・ HPのほか、SNS（フェイスブック等）を開設し、様々な職種の仕事内容、先輩職員からのメッセージ、キャリア支援制度等の情報※を積極的に配信 ※受験者に占める女性の割合の目標を含む
- ・ 職場体感バスツアーの開催や、技術職を含めたインターンシップ※の受入れ ※女性限定もあり

➤ 採用試験における工夫

- ・ 採用試験の会場を、地元のみならず、東京や大阪にも設置し、受験者の利便性に配慮
- ・ 女性進学率が高い分野から選択問題を出题（国際関係、教育学等）
- ・ 専門試験を行わない「行政B」区分を増設（受験者の女性割合：全体35.1%、「行政B」50.7%）
- ・ 地元志向のニーズ・地域の危機管理事案への対応を考慮し、地域採用枠を新設

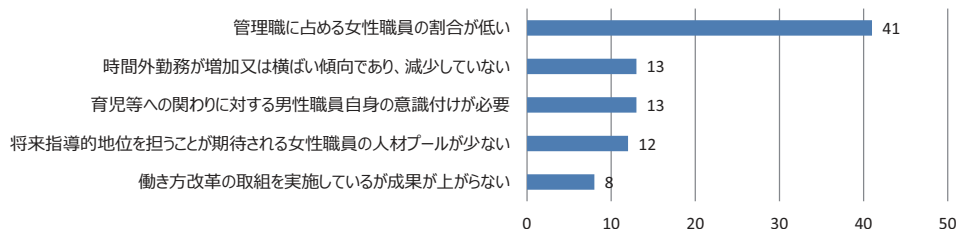
27

6 全体を通じて優先的・重点的に対応する課題と取組

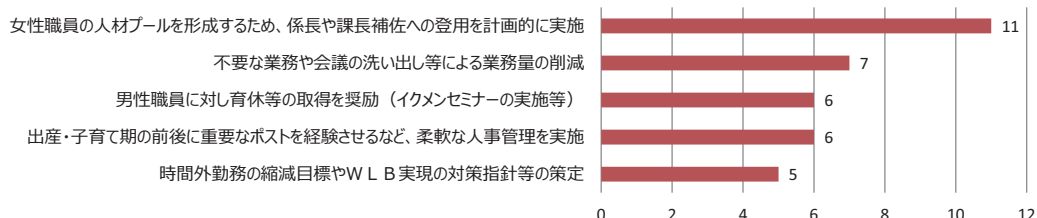
- 優先的・重点的に改善すべき課題としては、約 6 割の団体が「管理職に占める女性職員の割合が低い」を、約 2 割の団体が「時間外勤務が増加又は横ばい傾向であり、減少していない」を挙げている。
- 今後の取組については、上記課題に対応して、女性職員の「計画的な登用」や「柔軟な人事管理」のほか、「業務量の削減」、「育休等の取得の奨励」を優先的・重点的に実施するとする団体が比較的多い状況。

※以下は選択式の調査項目（複数選択可）。回答団体数は都道府県47・政令指定都市20の計67

優先的・重点的に改善したいとしている課題



優先的・重点的に実施するとしている取組



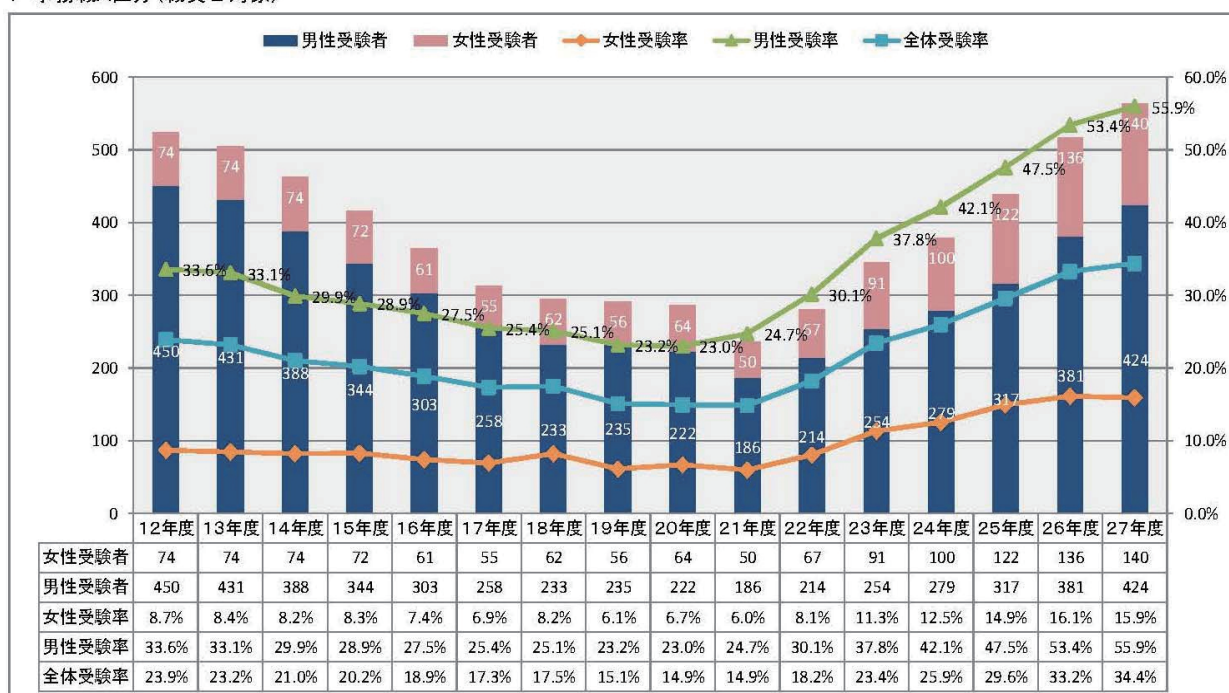
28

横浜市における 女性職員の人材育成

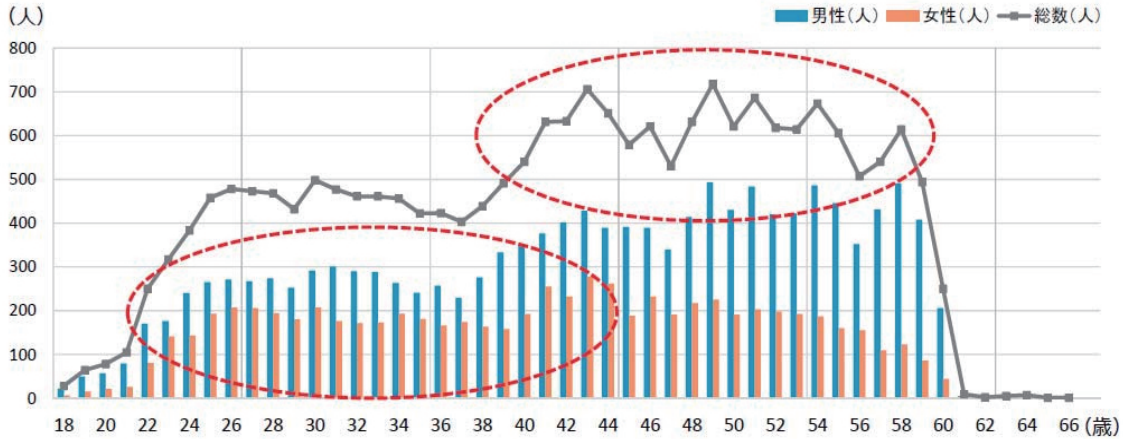
地方公共団体における多様な人材の活躍と
働き方改革に関する研究会
第3回

男女別係長試験受験率の変遷

1 事務職A区分(職員Ⅱ対象)



職員の男女別年齢構成



- 20代から40代半ばの職員は、それより上の年代に比べて女性割合が高い
- 40代から50代の職員が、全体の約6割を占め、下の年代に比べて男性割合が高い

横浜市職員の女性ポテンシャル発揮・ワークライフバランス推進プログラム<概要版>
～男女がともに働きやすく働きがいのある組織の実現に向けて～



「組織力の向上」「市民満足度の高い市政」の実現へ

目指す姿

人を育てる組織の実現
全ての職員が、意欲と能力を最大限に発揮しています。

政策決定の場面への女性の参画
多様なニーズに適切かつ迅速に対応し、女性の視点が施策に反映されています。

ワーク・ライフ・バランスの実現
全ての職員が、いきいきと活躍できる職場となっています。

	課長級以上に占める女性割合	年次休暇取得率(10日以上)	男性職員の育児休業取得率	配偶者の出産のための休暇及び男性職員の育児参加休暇取得率(3日以上)
目標値(平成31年度)	30%以上(平成32年4月1日)	100%	13%以上	100%

取組の方向

意識UP!
責任職の意識改革

- 組織が一丸となった取組の強化
 - ・区局統括本部長のリーダーシップによる推進
 - ・区局男女共同参画推進者と連携した推進体制の強化
 - ・人材育成シニアリーダーと連携した技術系の取組推進
- 責任職の指導・マネジメント力の向上と実践
 - ・意識改革・指導スキル向上を目的とした研修の充実
 - ・女性のキャリア支援に必要な上司の意識改革やスキルの実践
 - ・ライフステージを考慮した職場における人材育成の実践
- 女性責任職の登用
 - ・区局総務・企画ライン等への女性責任職の積極的な配置
 - ・区局でのバランスを考慮した女性責任職の配置

キャリアUP!
女性のチャレンジ・キャリア形成支援

- 採用前からのキャリア意識向上
 - ・就職セミナー等における本市取組のPR
 - ・採用内定者に対するキャリア形成啓発
- 女性職員へのアプローチ・昇任への不安解消
 - ・男女別キャリア形成研修の実施
 - ・新たなメンター制度の運用
 - ・ロールモデルとの意見交換会の実施
 - ・民間企業との交流機会の提供
 - ・キャリア形成に関する情報発信
- 人事給与と制度の検討
 - ・取組を推進する人事給与と制度の検討

バランスUP!
ワーク・ライフ・バランスの推進
／仕事と家庭生活の両立支援

- ワーク・ライフ・バランス実現のための取組
 - ・仕事・働き方の見直し
 - ・超過勤務の縮減、休暇の取得促進
- 仕事と家庭生活の両立支援
 - ・責任職両立支援マニュアル等を活用した職場サポート
 - ・両立支援ほっとライン等による相談対応・情報提供
 - ・男性職員の育児・介護等への参画促進
 - ・配偶者同行休業制度を活用した継続勤務等の支援
 - ・育児休業等からの職場復帰の支援
 - ・育児休業等に伴う業務分担の見直し・代替要員の確保
 - ・人事異動等における家庭生活との両立への配慮
 - ・子どもの看護や家族等の介護のための休暇の取得促進
 - ・新たな任用・勤務形態の研究・検討

課題・現状

- ◆上司の指導・助言の偏り
 - ・仕事の指導・助言や昇任勧奨に男女で違いがある
 - ・女性のキャリア支援に必要な上司の意識改革やスキルが不十分
- ◆配置や業務経験に男女の偏り
 - ・性別による固定的な役割分担意識や慣行、ライフイベントによる本人意向への配慮等から、配置や業務分担に男女で偏りがある場合がある
- ◆経験や知識不足による職務への不安
 - ・配置や業務分担における男女の偏りにより、能力開発に差が生じているケースがある
 - ・経験・知識不足により、女性が責任職としての能力発揮に不安を持ち、昇任に消極的になっているケースがある
- ◆女性責任職のロールモデルが少ない
 - ・女性が自身のキャリアイメージを描きにくい傾向がある
 - ・身近な相談者が不足している
- ◆仕事と家庭生活の両立への不安
 - ・女性が家事・育児等の負担を主に担うことが多いため、両立に不安を抱えやすい
 - ・男性の家事・育児等への参画が不十分
 - ・昇任に伴うマイナスイメージ(長時間勤務、休暇の取りづらさ、短期間での異動等)がある

◇新採用職員に占める女性割合は概ね40～50%台*1で推移し、平成27年4月現在、全職員に占める女性割合は35.6%*2まで上昇。係長級以上では20.7%、課長級以上は13.0%*3。
◇平成26年度の1人あたり月平均超過勤務時間は11.9時間*4、年次休暇平均取得日数は14.3日*5。全体的にはWLBが確保されつつあるが、職場等による差異がある。
◇平成26年度の育児休業取得率は、女性100%、男性8.5%*6。
▶「女性職員の登用の拡大」「職員のワーク・ライフ・バランスの実現、両立支援の強化」「男性職員の家庭参画の促進」が主な課題である。

*1:市長部局採用(4月1日)の集計。任期付職員・特別職除く。*2・3:市費教員・県費・特別職除く。*4～6:企業局・県費・特別職除く。

～職員のみなさんへ～

平成28年4月から昇給制度の運用を見直します！



「努力すれば報われる」人事給与制度を目指して平成19年度から始まった現在の昇給制度について、より一層職員のやる気や意欲に応える制度となるよう、運用を一部見直すこととしました！

【見直しその①】

職員Ⅰに上位昇給を導入します！

⇒職員Ⅰに上位昇給を導入することで、すべての職員が対象となります！

※入庁1年目は条件付採用期間が含まれるため、対象外とします。
 ※職員Ⅰは能力開発期であることから、上位昇給幅は+1号給とします。
 (技能職員については、職員Ⅰの在職期間が長いことを考慮し、在職10年目以降+2号給とします)

【見直しその②】

上位昇給の決定方法を変更します！

⇒上位昇給者の決定基準を明確化

経年の人事考課結果を踏まえて
 上位昇給者を決定します！

「S」評価 2回
 「A」評価 4回 で上位昇給！
 「B」評価 8回

⇒上位昇給の上限枠を廃止

上記の基準に達した職員はもれなく
 上位昇給の対象となります！

⇒永年勤続による上位昇給を廃止

今回の運用の見直しにより、永年勤続
 による上位昇給は廃止となります。(経過措置あり)

「見直しのねらい」

- ☆基準を明確化することで、「客観性」「透明性」「公平性」を担保します！
- ☆上限枠をなくし、努力に応じて全ての職員が等しく報われることとなります。
- ☆目立たなくても地道に努力している職員も確実に評価します！
- ☆昇格や異動があっても、それまでの努力や成果をリセットせず、継続して評価します！
- ☆誰もが一律ではなく、成果や努力に応じて昇給スピードに差がつく仕組みにしています！

【見直しその③】

下位昇給の昇給幅を抑制します！

⇒「C」評価＝3号 (55歳以上は1号)

⇒「C」評価＝2号 (55歳以上は昇給なし)

⇒「D」評価＝2号 (55歳以上は昇給なし)

⇒「D」評価＝昇給なし
 (※欠勤等の日数による昇給区分については変更なし)

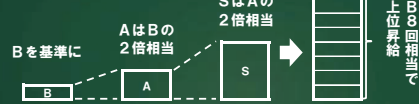


上位昇給決定方法を詳しく解説！



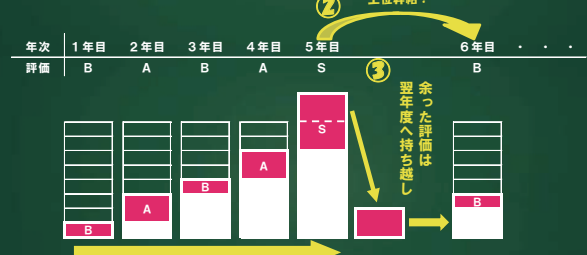
平成28年4月からは、人事考課結果を「S」＝2回、「A」＝4回、「B」＝8回取得(組合せ可)で上位昇給となります！

○わかりやすく図にしてみると



○では、実際にどのように上位昇給していくのか見ていきましょう

＜職員Ⅰ・Ⅲ・専任職の場合＞



＜図の解説＞

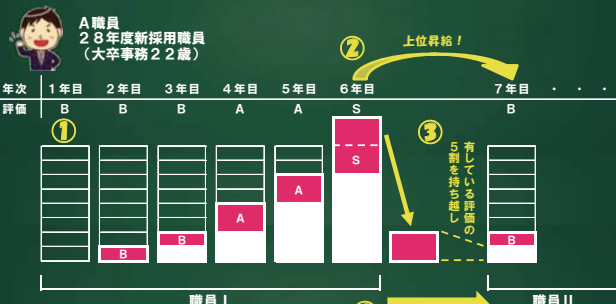
- 1 5年間の評価の蓄積により上位昇給基準に到達！
- 2 翌年度の4月1日に上位昇給(6号昇給) ※55歳以上の場合は3号昇給
- 3 上位昇給時に余った評価は翌年度へ持ち越し

○ここからは、職員Ⅰの昇給の考え方について解説します。

職員Ⅰのルール

- ・1年目の評価は蓄積されません。
- ・職員Ⅰ在職時(職員Ⅱ昇格時含む)の上位昇給は5号昇給(55歳以上の場合は3号昇給)
- ・技能職員は、職員Ⅰ在職9年目までの上位昇給は5号昇給(55歳以上の場合は3号昇給)
- ・職員Ⅱ昇格時点で有している評価の蓄積分は、その5割を持ち越し(端数切上)
- ・技能職員の場合、職員Ⅰ在職9年目に入る時点で有している評価の蓄積分は、その5割を持ち越し(端数切上)

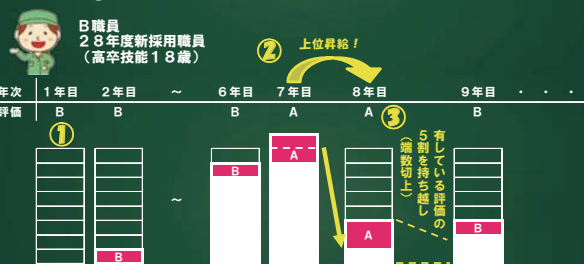
モデルケース①



＜図の解説＞

- 1 1年目の評価結果は蓄積されない
- 2 職員Ⅱ昇格と同時に上位昇給基準に達したので5号昇給
- 3 職員Ⅰ⇒Ⅱ昇格時はその時点で有している評価の5割を持ち越し(端数切上)

モデルケース②



＜図の解説＞

- 1 1年目の評価結果は蓄積されない
 - 2 職員Ⅰ在職9年目までに上位昇給基準に達したので5号昇給
 - 3 9年目に入る時点で有している評価の5割を持ち越し(端数切上)
- ※「B」3回分÷2＝「B」1.5回分 ⇒ 「B」2回分

運用見直しに関するQ & A集

Q 平成28年4月1日の昇給は、現行制度で行われるのですか。

A 平成28年4月1日の昇給は、現行制度(見直し前の制度)で行います。

Q 決定方法を見直したメリットは何ですか？

A これまでは、高い評価であっても他の職員との比較や決められた上限枠との関係で上位昇給とならないこともありましたが、見直し後の運用では、自分自身のそれまでの頑張りがすべて反映されるので、頑張った分だけ早く昇給することができます。

Q 55歳以上の職員の上位昇給幅はどうなりますか？

A これまでどおり、標準の2号昇給に1号昇給加えた「3号昇給」です。

Q 上位昇給のタイミングと、職員Ⅰ⇒Ⅱ、職員Ⅱ⇒Ⅲなどの昇格が重なった場合はどうなりますか？

A 上位昇給のタイミングと昇格が重なった場合でも上位昇給の対象となります。

Q 育児休業期間中の取扱いは？

A 育児休業・公務災害・通勤災害により人事考課結果が得られなかった場合については、B評価と同等の評価を蓄積することができます。

→Q その間に上位昇給基準に達した場合はどうなりますか？

A 休業期間中は上位昇給することはできません。
 復職後に標準以上の人事考課結果を得られた時点で、上位昇給の対象となります。

Q 人事交流により、本市に在籍しながら他団体で勤務している場合はどのように取扱うのですか？

A 人事交流中であっても、本市の人事考課制度の対象となるため、他の職員と同様の取扱いとなります。

Q 自分の人事考課結果の蓄積を把握する方法はありますか？

A 今後、なんらかの形で自分自身の人事考課結果の蓄積を把握できるような方法を検討します。

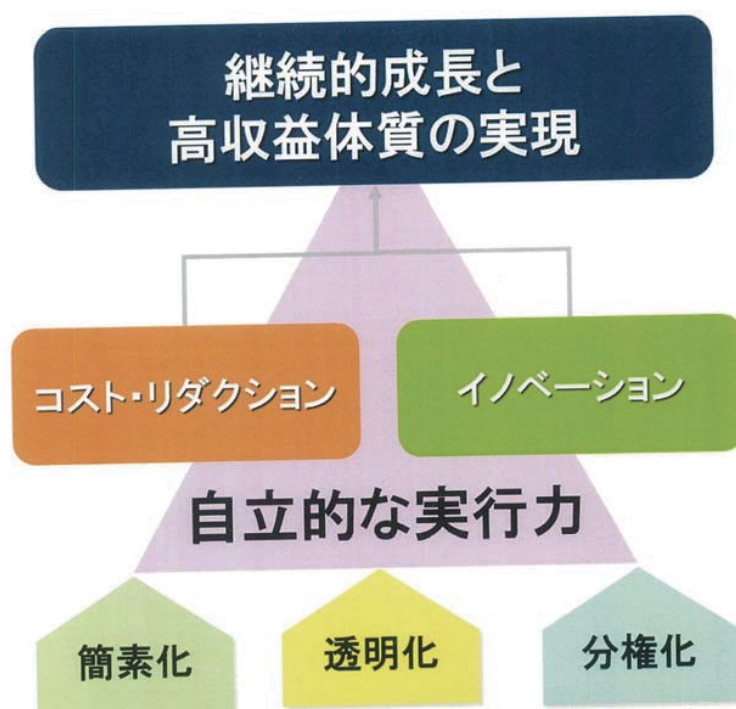
問い合わせ先: 総務局人事課人事制度推進担当
 電話 045-671-2152
 FAX 045-662-7712
 E-Mail so-jinjisaido@city.yokohama.jp

第3回
「地方公共団体における多様な人材の活躍と
働き方改革に関する研究会」

事例報告

2016年7月29日
カルビー株式会社
人事総務本部 江木忍

カルビーグループ基本方針



カルビーのポリシー

●Commitment & Accountability

成果主義。

●会社は学ぶところ(学校)ではない。

学んだことを活かし成果を出すところである。
カルビーでしか学べないことしか教えない。

●終わったら帰れ！

“一粒で二度おいしい”一日を！

家族/健康/教養/学び →→→ 充実した生活が個人の成長へ

●個人の成長なくして企業の成長なし

－Diversity & Inclusion

－ライフワークバランス

ワークスタイルについての考え方

〈あるべき姿〉

付加価値の高いモノを開発し、供給できる会社

会社の成長のためには、個人の成長が必須

ライフワークバランス

- 個人の生活が充実すれば、仕事にも反映され、能力が上がる。
- 「ワーク」も「ライフ」も両方とる！

結果主義

- 効率よく仕事をして成果を出している人を評価する

具体的施策(抜粋)

Diversity & Inclusion

■Diversityは成長のエンジン

- ・Topのコミットメント
- ・理解→納得→行動の3Step
- ・ダイバーシティ委員会

■家庭と仕事の両立支援制度の充実

- ・育児や介護、配偶者の転勤等、誰もが避けて通れないライフイベントが活躍の阻害要因とならないように会社は支援する
 - がんばりたい人、がんばっている人を支援する
 - 育児休業・育児勤務から早く戻って、活躍してほしい
 - やむを得ず退職を選択した人も再び働けるように門戸を広げる

■女性管理職比率

- ・2010年4月:5.9%→2016年4月:22.1%
- ・マネジメント候補者を経営幹部全員でシェアし育成する
 - サクセッションプラン
 - 女性候補者のエンカレッジ研修
 - メンター制度

キャリア形成支援

■4つのキャリアチャレンジ



■自己啓発制度

- ・直雇用者全員対象
- ・毎年2回(上期/下期)実施
- ・2016年上期は全205コース
 - 通信教育169コース
 - 通学22コース
 - オンライン14コース
- ・修了者には受講料半額補助
 - 全額補助コース有
 - グループ受講で全員終了すると図書カード贈呈



オフィスに縛られない働き方支援

■本社・地域事業本部のフリーアドレス化

- ・固定席廃止で部門を越えたコミュニケーションを促進
- ・タイムマネジメント、効率的な働き方を意識づけ

■営業職の直行直帰推進

- ・通勤時間を営業時間に転換することで
移動時間のロス、ストレス軽減/外へ出て自発的な営業活動を遂行

■在宅勤務制度の導入

- ・オフィスに出勤しないワークスタイルで時間の有効活用を実現する

勤務形態:	定時勤務 8:30-17:00 (7.5時間) ※所定時間外労働(残業)は不可
勤務環境:	①勤務場所:自宅 ※自宅以外は不可 ②利用端末:会社貸与のパソコン・携帯電話 ※個人PCは不可 ③ネットワーク環境:会社貸与の携帯による通信
実施条件:	①事前申請:前日までに上長へ実施予定をTEL・メールで申請 ②実施日数:週2日を限度 ③始終業時:TEL・メールによる上長への連絡 ④実施確認:上長へのアウトプット報告(翌日までに)
導入:	2014年4月1日～(2013年6月1日～9月30日テスト導入)