

人材・組織マネジメントをめぐる状況と課題

- 労働力人口が急激に減少し、人材の量的な確保が困難となる中、職員（働く人）ひとり一人が健康でいきいきと働ける環境を整備することがますます重要
- 終身雇用をはじめとする雇用のあり方や労働観の変容、社会・経済情勢やテクノロジーの急速な変化が進む中で、人材を大事にし、職場環境を良くするところに良い人材が集まるという競争が始まりつつあり、こうした変化に対応していくことが、地域の発展にとって極めて重要な課題
- 本県では、5年前に長時間労働を起因として職員が自死に至るというというたいへん痛ましい事件が発生
また、月100時間以上など、「例外」として定められた上限時間を超えて超過勤務を行っている職員が16.2%存在し、若手職員の退職割合も、都道府県平均と比して高い状況。再発防止に向けた取組と、職場文化にまで踏み込んだ見直しに取り組む必要
- 職員（働く人）の健康・幸福等のWell-being（ウェルビーイング）の向上、良い人材が集まり、キャリアプランに応じて成長していける機会の提供、空間的な面も含めて、多様でオープンな職場を実現するといった人材・組織マネジメントの改革を進めていく。
これらに対する取組を果敢に実行しつつ、条例として体系化していくことが必要であり、体系化することで、民間も含めた地域全体でのWell-beingな労働環境の確保を進めていく。
- 今般、特に速やかに措置を講じる必要がある勤務時間管理及び健康管理等について中間整理
今後、条例制定による理念や施策の体系化も含め、本県をWell-beingでいきいきとした働き方のモデル地域とするための更なる具体的な措置について、年内を目途に検討をとりまとめる。

労働・勤務時間管理の見直し

（本有識者会議としての基本的考え方）

- Well-beingの観点からは健康は根本的な価値であり、地域にとっても至上の価値。職員（働く人）の健康を損ないかねないような職場では良い仕事はできず、そのようなりスクを生じせしめるような業務・働き方を排することを基本原理として組織的に徹底
- 健康を損なってもやむを得ないという見方も一部であったが、公共性の高い職場であっても、職員（働く人）の健康にリスクを生じさせてはいけないことを明確にすべき
- 要請に応じて業務の量や密度を無限定に拡充するのではなく、サービスの量や密度の低減やあり方・進め方の見直しが必要
- これまでの働き方では創造的生産性が伸びない。見直す時期である。
- 職員ひとり一人の業務内容とその責任範囲をより明確にすることが重要
- 労働時間・労働力について限界を明確にした上で、その枠の中で、最大限の効果を発揮させるという方向で業務のあり方を見直す。

取組1：管理者の管理状況の把握と評価

- スクリーニングし、積極的に介入する仕組みにしていく必要
 - チェックする部門の権限・機能が重要
- ⇒業務管理について、直属の管理者だけではなく、組織全体のマネジメントを行う部門で個々の管理者の管理状況を把握・評価する仕組みを導入すべき

取組2：勤務時間管理のあり方を見直し

- 長時間労働の是正に当たっては、退勤時間の正確な管理が大前提
- ⇒退勤管理を、業務用パソコンの使用時間をベースとした客観的なものへと見直す。
- 本県の勤務状況において、一部、職員（働く人）を大きな健康リスクに晒す状況がある。
- ⇒パソコンにより「例外」の上限時間を超える超過勤務を遮断する仕組みを導入

取組3：Well-beingな職場に向けた業務のあり方を見直し

- Wellbeingの面から、どういう環境で働くのかといった「環境的報酬」を高めることが重要
- 単に労働時間の削減だけでなく、ITによる効率化など業務プロセスの修正や、反復作業的な書類のチェック等をデジタル等で徹底的に効率化し、地域の発展や人材の成長につながる業務の比重を高めることなど、業務の見直しが大事であり、現行の取扱や前例に囚われず、徹底的に深度あるBPRを進めていくことが必要
- 組織固有の事情を乗り越えるような見直しであっても、果敢に実行
- 組織を超えたコミュニケーションが乏しく、お互いに仕事を押し付けるような雰囲気や環境であると、同じ業務量でも精神的負荷は大きくなることから、こうした観点からの改善を持続的・実効的に進める。そのためには、目的や責任を最小化し、できる限り従来の延長で業務・事業を行おうとする内向的なあり方から、真に住民起点で組織の内外両面においてオープンに、意欲的な目的に向かって果敢に業務・事業を行うことを促していく必要があり、これに沿った取組・職員を予算・人員・人事面から促す枠組みを併せて検討

健康管理のあり方の見直し

（本有識者会議としての基本的考え方）

- 我が国の地方公務員においては、メンタル不調による休職者やメンタルに関する問題を抱えている者が大きく増加しており、これに対する対策は急務
- 特に、本県においては、メンタル不調を理由とする長期休職者の割合が、近年連続して、都道府県では全国1位となっており、速やかな対応が必要

取組1：実効的なラインケアの確保等

- 健康管理においては、不調を感じたときに、まず本人がセルフケアを行えるような環境を整えることが大事
 - 現状では、「部下職員の状況把握が適切に行えていない」「ハラスメントの自覚がなく、職員をメンタル不調に陥らせている」など、一部でラインケアが不十分なケースが存在
 - 本来、ラインケアは、通常業務に忙殺されず、健康管理対応ができる上司・管理者を中心に構築される必要
- ⇒
- 総務補佐級職員と連携の上、所属長が責任をもって実行する体制を整えるべき
 - 健康管理部門が人事責任者に報告する仕組みを設ける。

取組3：産業医の確保・充実

- 職員の健康問題に対応するためには、中心的な役割を果たすべき産業医の役割が重要であるが、現行では、体制的に量と個々の産業医等のコミットメント（関わり方）がともに不十分
- ⇒ 引き続き、産業医の確保に努めていく。

取組2：メンタル不調による長期病休者の職場復帰の取扱い

- 職場復帰支援を行った職員のうち約4割が再休職
 - 受け止める所属でも、過重労働の負の連鎖が起り、所属全体の勤務環境の悪化、能率性の低下、更なる不調者の発生を招いているケースも存在
 - 職場における通常のケアだけでは適切な対応を図ることが困難な事例も少なくない。
 - こうした状況を踏まえれば、職場復帰に関し、例えば、以下の対策が必要
- ⇒ 主治医との関係の強化等
- 職場復帰の申出時に、主治医と所属・人事・健康管理部門との面談を行うようにするなど、主治医との関係を強化するよう、職場復帰の手続きを見直すべき
 - 休職者の職場復帰については、主治医の判断だけではなく、職場の状況を理解している産業医や健康管理部門の意見を反映させながら復職に繋げていく観点から、職場復帰に係る判断のフロー・あり方について見直し、明確化すべき
- ⇒ リワークプログラムの導入
- 職場復帰時に、単に通常の職場に復帰させるのではなく、職場復帰者の状態に応じ、中長期的に回復が図られるような落ち着いた職場環境を提供する職場復帰のための場と数ヶ月から1年程度のプログラムを導入する。
 - 職場復帰者を通常の職場ではなく、ある程度柔軟な業務をしてもらった環境を提供することが効果的であると考えられることから、本県において措置を先取的に行い、そうした動きが公務職場や地域、日本全体に広がるよう取り組む。
- ⇒ 職場復帰者の管理上の取扱い見直し
- 職場復帰から一定の期間については、メンタル不調からの回復に実質専念する期間として、定数外として取り扱うことを検討

これまでの有識者との会議を受けた、Well-beingに向けた今後の更なる検討・論点

(Well-beingの構成要素と条例による体系化等)

- 職員（働く者）のWell-beingには、長時間労働の是正や健康管理以外にも、例えば、
 - ・ 良い人材が集まりキャリアプランに応じて成長していける機会の提供
 - ・ 多様でオープンで交わりのある職場の実現といった人材・組織マネジメント全般にわたる要素が重要
- Well-beingの向上のためには、「環境的報酬」や「関係的報酬」を高めていくことが重要な課題
- Well-beingに向けた人材・組織改革については、単に呼びかけに終わらせるのではなく、条例により、理念や方針、あり方を体系化し、制度面で明確化することが重要
- 年内を目途に、条例制定に向けた検討を進めるとともに、具体的な措置を講じていく。

今後の検討課題等

- Well-beingの構成要素のうち「環境的報酬」は、勤務時間管理の問題以外にも、業務・書類等のデジタル化やオフィス環境など、幅広い項目が課題であり、それらの積み上げにより、職場文化そのものの見直しを進めていくことが求められる時期に来ている。これら「環境的報酬」の構成要素について整理し、職場文化の見直しにつながるような取組を進めていく。
- オフィス環境の面では、働く人が大部屋に同じ場所・同じ時間に一律に揃って働く環境だと、個人の柔軟な働き方を認める環境に比べて、阻害されたり傷ついたりする人が出やすい。働きやすさの面からも、こうした環境を見直していくための具体的対応を図る。
- 「環境的報酬」の重要な要素としては、職員（働く人）の成長機会の提供。研修の見直しや、組織内・地域内だけではなく、民間でいうところの「越境学習」のように、海外や異分野の民間企業等に意図的に人材を出すなど、具体的取組につなげていくべき
- 人材獲得の観点から採用手法について多様な方法を採用入れることは重要なテーマである。
- 休息がしっかり取れているかに着目して対策を取ることも重要。Well-beingの観点からは「オフ」の確保も重要であり、インターバルの確保や休暇取得のあり方について、検討を進めていく。
- これらの課題等について、条例による理念や施策の体系化も含め、本県をWell-beingでいきいきとした働き方のモデル地域とするための措置について年内を目途にとりまとめる。
- その際、働き方改革には、実態の見える化・開示や課題の共有が推進の原動力になること、幹部職員のみならず、中堅・若手職員の意見も重要であることなどに留意して、議論を進めていく。