
人事施策に関する基本方針

(改訂版)

令和2年（2020年）3月

北海道総務部人事局

目 次

はじめに	1
方針策定の趣旨	2
<hr/>	
I 人事施策を取り巻く環境の変化と課題	3
<hr/>	
1 職員の年齢構成の偏り、職位別の職員比率の変化	
2 女性職員の増加と女性登用	
3 高齢期職員の増加と能力発揮	
4 多様で有為な人材の確保	
5 長期療養職員等への対応	
6 働き方改革の推進	
7 多様な行政ニーズへの対応	
II 道がめざす人事施策の基本方向	9
<hr/>	
1 「高い専門性を有する職員」を育成する人事	
（1）専門性の高い人材の育成	
（2）幹部職員の計画的養成	
2 年齢や性別を問わず、職員の意欲・能力を引き出す人事	
（1）若手職員の早期育成	
（2）女性職員の活躍推進	
（3）高齢期職員の能力発揮	
3 公平・公正な人事	
（1）「人事施策の基本的考え方」の明示	
（2）能力実績主義の徹底	
III これまでの取組と今後の対応	11
<hr/>	
道における人事管理	
1 専門性の高い人材の育成	
2 若手職員の早期育成	
3 幹部職員の計画的養成	
4 女性職員の活躍推進（ポジティブ・アクション）	
5 高齢期職員の能力発揮	
6 能力実績主義の徹底	
7 その他	

はじめに

厳しい行財政環境の下、限られる人的資源で、様々な課題に迅速かつ的確に対応していくためには、職員一人ひとりが目標を持って取り組むとともに、その意欲や能力を最大限引き出し、組織力の底上げを図る必要があることから、道では、中長期的な視点による人事施策の基本的な考え方や今後の対応の方向性などを示し、組織全体としてこれを共有することとし、平成26年3月に本方針を策定しました。

方針の策定から、一定の期間が経過する中、これまでに取り組んできた事項を整理するとともに、今後の対応の方向性を改めて明示することとし、今回改訂することとしたものです。

方針策定の趣旨

道では、厳しい行財政環境の下、効率的な行財政運営を推進するため、平成21年3月に策定した「道組織の見直し方針」において、「スリムでスピーディな『コンパクト道庁』の構築」を掲げ、職員数の適正化をはじめ、民間開放の推進、地方独立行政法人化などに取り組んできました。

その一方で、時代とともに、行政課題の複雑化・高度化が進み、地域の自主的・自律的な取組が欠かせない分権社会において、職員に求められる能力は、新たな課題を自ら発見し、考え、行動し、解決していく力へと大きく変化しています。

限られる人的資源で、様々な課題に迅速かつ的確に対応し、質の高い行政サービスを持続的に提供していくため、効果的な少数精鋭の組織体制づくりが、これまで以上に重要になっています。

このような状況を乗り越えるには、職員一人ひとりが目標を持って職務経験を積み重ねながら、主体的に自己の能力向上に努めるとともに、組織は、責任を持って職員の成長を促し、意欲や能力を最大限に引き出すことにより、道庁全体の組織力の底上げを図っていかねばなりません。

この「方針」は、組織と全職員が、道の人事施策に関する基本的考え方を共有することに主眼を置いて定めるものです。

将来を見据え、時代の変化に対応した人事制度の構築や人事管理方策を展開していくために、中長期的な視点から、人事施策に関する基本認識や今後の対応の方向性などを示すこととしました。

今後、この「方針」に基づき、計画的・継続的な人事施策を着実に実行することにより、真に「道民のために働く道庁」の構築に向けて取り組めます。

I 人事施策を取り巻く環境の変化と課題

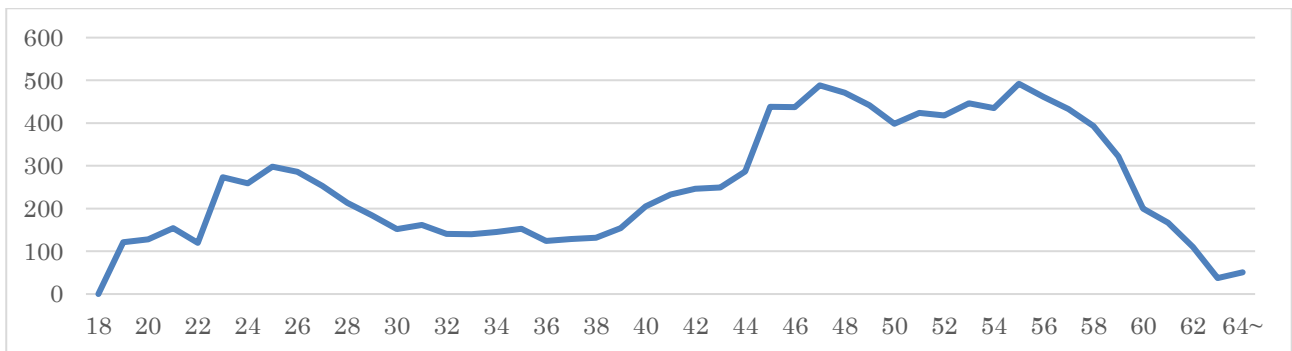
1 職員の年齢構成の偏り、職位別の職員比率の変化

知事部局では、平成17年度策定の職員数適正化計画に基づき、新規採用の抑制を行ってきた結果、30代の中堅層職員が少なくなっており、主査級の担い手不足が生じているほか、将来的な管理職の担い手不足も懸念される状況にあります。

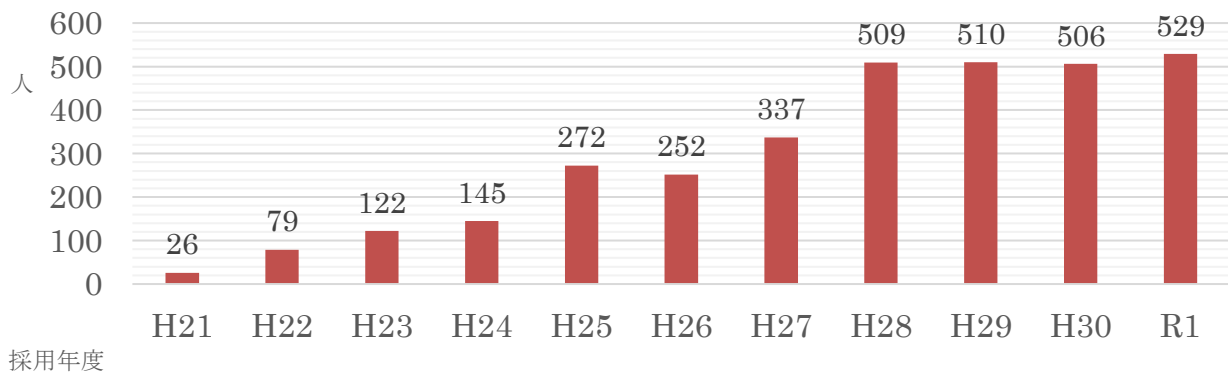
採用抑制による若手職員不足から、職位別の職員比率も役付職員の割合が増加しており、近年の採用者数の増による若手職員比率の増加も踏まえた年齢構成のあり方を不断に検討していく必要があります。

また、中堅層職員の不足と若手職員の増加は、職場における技術、ノウハウの円滑な継承や若手職員の人材育成といった面などでの懸念もあることから、これらを解消するための体制や仕組みづくりが求められています。

■年齢別職員数の状況（知事部局 R元年）

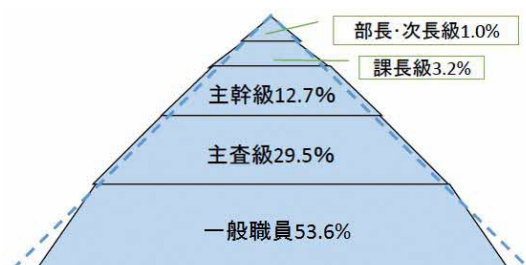


■採用者の推移（行政職）

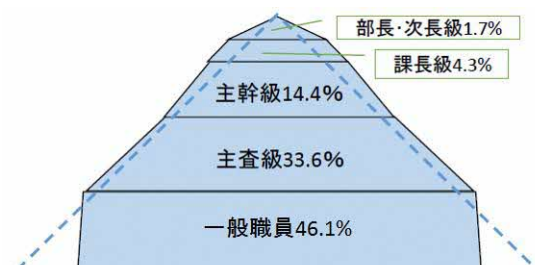


■職位構成の変化（知事部局・行政職）

〈平成14年度〉



〈令和元年度〉

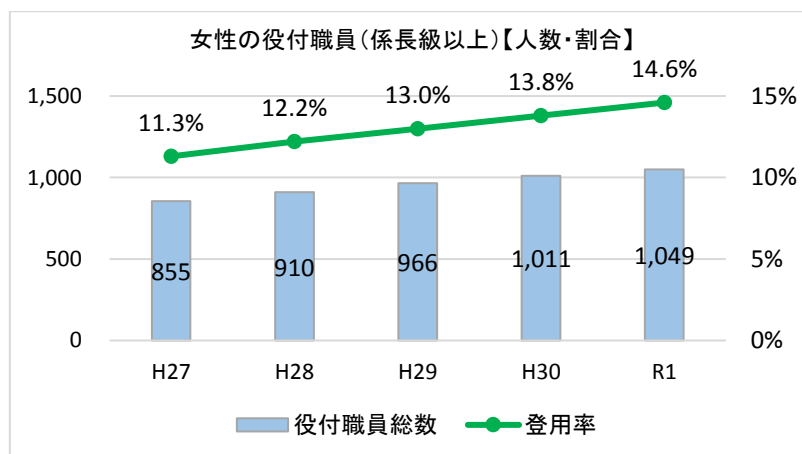
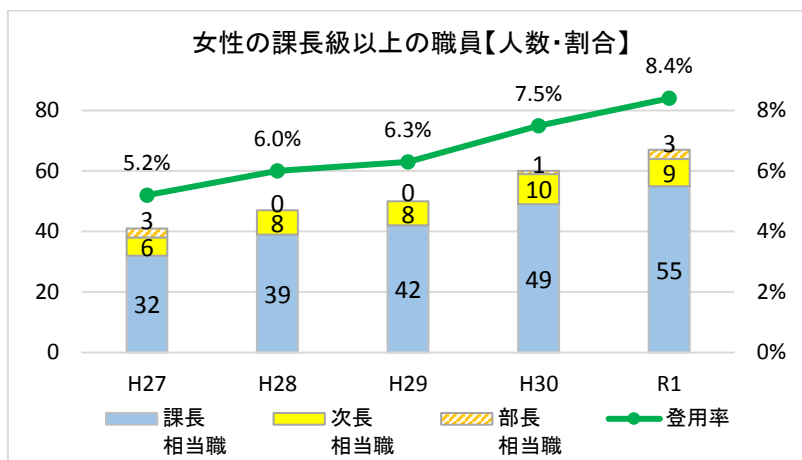
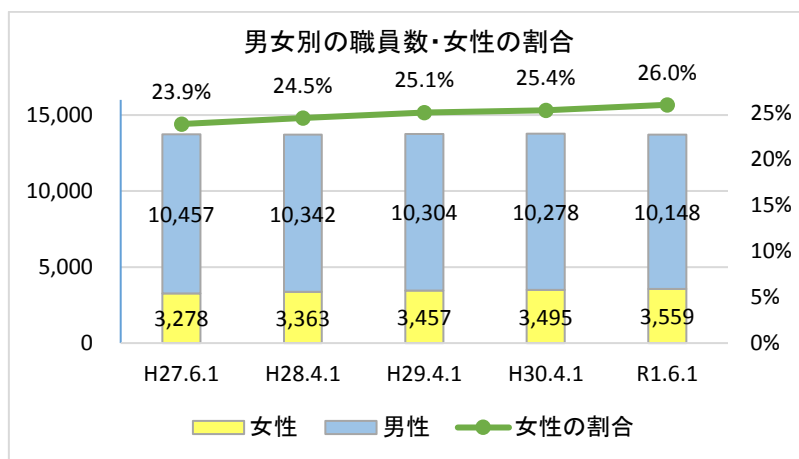


※「グループ制」を本格導入した平成15年度に比し、一般職の割合が減少し、主査級以上の割合が増えており、職位構成の見直しが必要

2 女性職員の増加と女性登用

知事部局における行政職に占める女性職員の割合は増加傾向にあるものの、依然として低い状況にあり、女性の登用を図る観点からも女性の受験者や採用者を増加させるとともに、出産や育児等のライフステージに合わせながら、職員が安心して働き続けることができる職場環境づくりを一層進める必要があります。

女性職員の登用については、平成28年4月に策定した「女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画（以下、行動計画という。）」に掲げる数値目標を達成したところですが、若手時代からの人材育成による裾野の拡大や、相談・支援の充実などにより、さらなる拡大に努める必要があります。



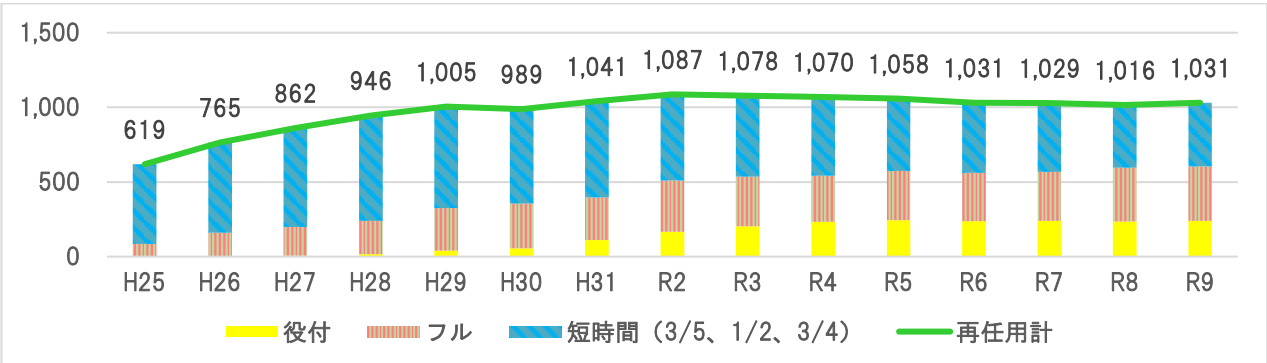
3 高齢期職員の増加と能力発揮

年金の支給開始年齢の段階的な引き上げに伴い、近年、知事部局における再任用者は毎年度概ね1,000人程度で推移しています。

国においては、高齢者の就業促進等の観点から、定年年齢の段階的な引き上げが検討されており、こういった世代が長年培ってきた豊富な知識や経験を生かし、その能力を最大限引き出していく施策が求められます。

年齢構成の偏りによる職員間の知識・経験の引き継ぎなどをしっかりと行い、行政としての機能を低下させないようにしていく必要があります。

■再任用職員の任用状況と将来推計（知事部局）



※推計の考え方：定年前早期退職者を一定数見込んだ上で、直近の再任用の任用率等を用いて試算
定年の引上げについては、考慮していない

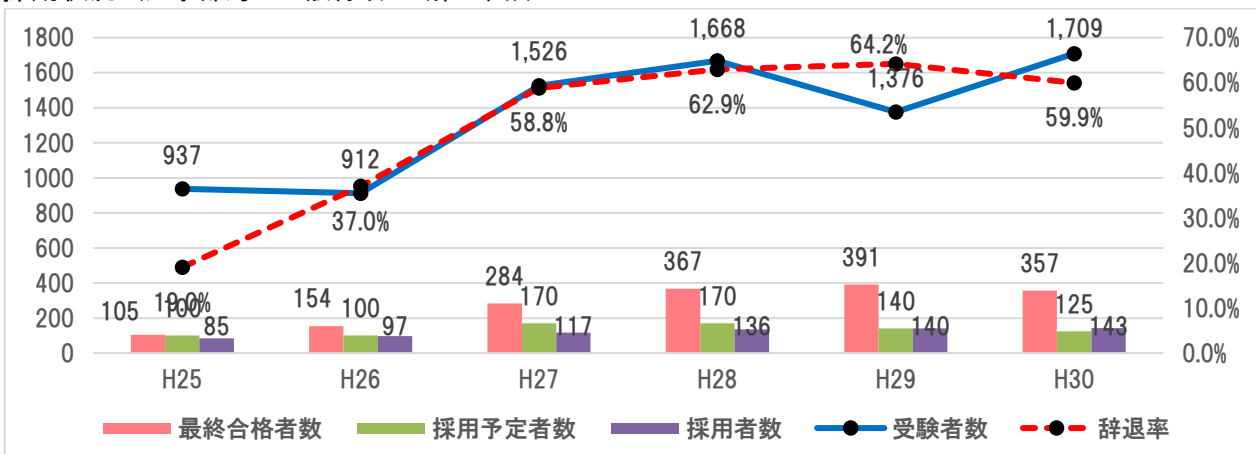
4 多様で有為な人材の確保

人口減少に伴う労働力不足に加え、近年の雇用の流動化など、雇用者側にとって厳しい雇用情勢の中、行政機能を低下させないためにも、有為な人材の安定的な確保とその定着を図っていく施策が求められます。

知事部局では、人事委員会とも連携を図りながら、多様で有為な人材を確保するため、採用セミナーや合格者ガイダンスの開催のほか、インターンシップの充実など、学生や受験者への道庁の仕事の魅力ややりがいの発信に努めているところです。

また、職員の定着に向けては新規採用職員サポーター制度の導入によるサポート体制の強化や、キャリアシートの活用による申告の仕組みづくりなどにより、職員の不安解消や、意欲の向上に努めているところであり、業務を通じた成功体験を通じ、やりがいを持ち続けられるような取組を行っていく必要があります。

■採用状況（知事部局・一般行政A（第1回））



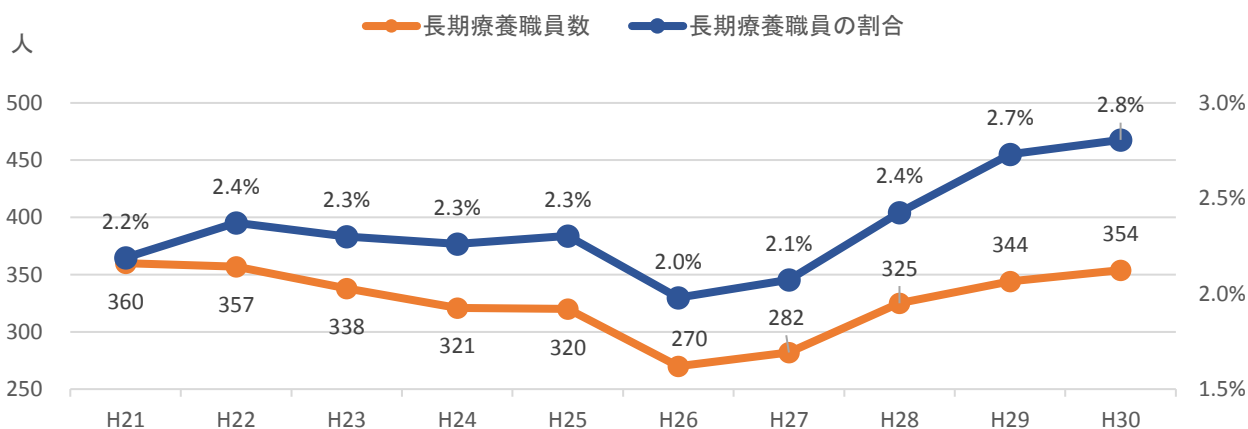
5 長期療養職員等への対応

職員数が減少する中、精神疾患等による長期療養職員は一時期減少傾向にあったものの、近年増加傾向にあり、職員数に占める割合も増加傾向にあります。

こうした長期療養職員には、医師等の指示に基づく適切な療養と職場のサポートによる職場復帰が求められますが、一部には積極性の欠如や度重なる長期療養なども見られるところであり、職場全体の士気低下や若手職員の人材育成への影響などの懸念もあることから、効果的な指導のあり方や分限処分等の見直しなども検討していく必要があります。

長期療養職員の中には、病気に加え、障がいを持っている場合も考えられるところであり、職場における必要な配慮を行う観点からも、適切に対応していく必要があります。

■長期療養職員の年次推移（知事部局）



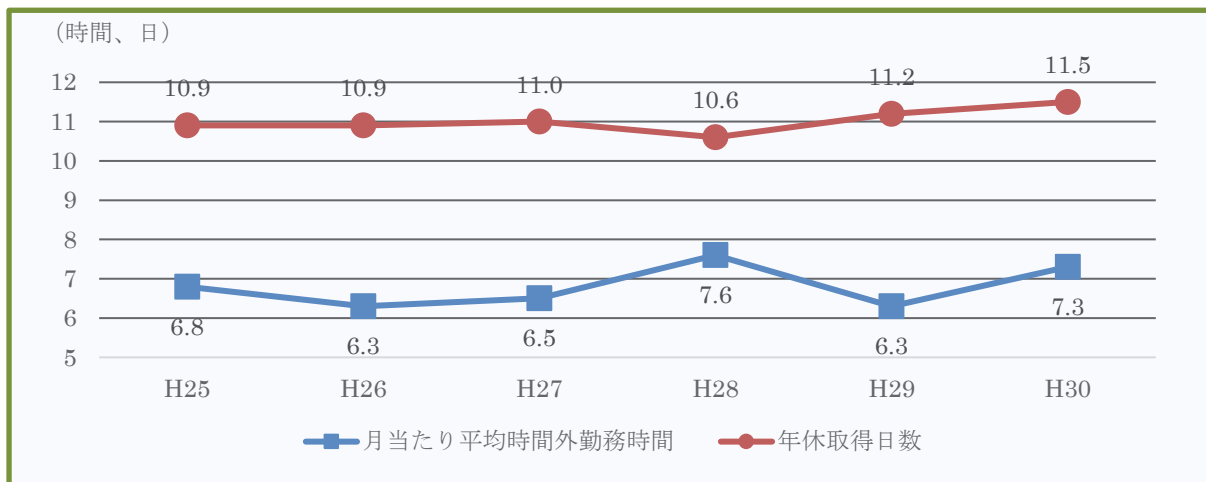
6 働き方改革の推進

「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」による「労働基準法」の改正や国家公務員における制度改革等を踏まえ、道においても平成31年4月から、時間外勤務の上限規制を導入しました。

限られた人員の中で質の高い行政サービスを安定的・持続的に提供していくためには、道庁で働く全ての職員が健康で、意欲を持って、いきいきと働くことができる職場づくりが不可欠です。

こうしたことから、道としては、Smart 道庁の取組等を通じて、働く場所や時間にとられない多様で柔軟な働き方を推進し、職員が様々なライフステージの変化に合わせて活躍できるよう、テレワークの推進といったICTの活用による業務改革と、「職員のワークライフバランスの推進に関する指針」に基づく仕事と家庭の両立や長時間労働の是正といった働き方改革を総合的・一体的に推進し、子育てや介護、障がいなど様々な状況を抱える職員の誰もがその能力を発揮できる環境づくりを進めます。

■時間外勤務・年休取得実績の状況（知事部局・1月当たり平均時間外勤務時間数・年間平均取得日数）



場所にとられない働き方

在宅勤務

モバイルワーク

サテライト勤務

時間にとられない働き方

時差出勤

早出遅出勤務（育児・介護を行う職員）

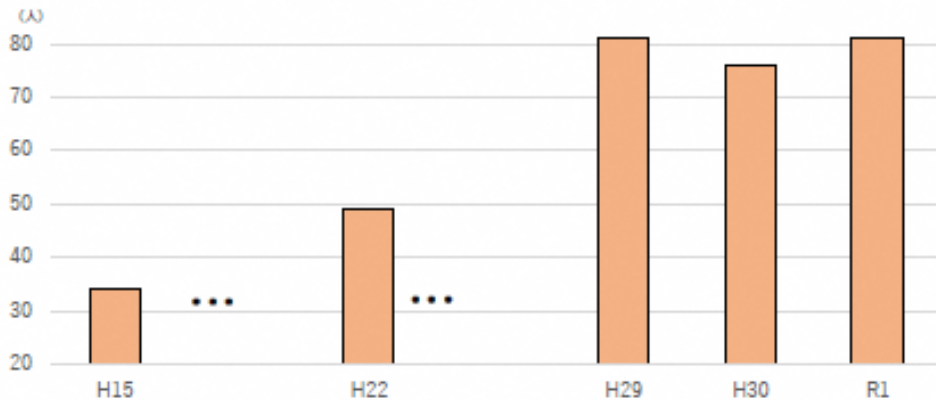
休憩時間の弾力的な設定
（育児・介護を行う職員及び障がいのある職員）

7 多様な行政ニーズへの対応

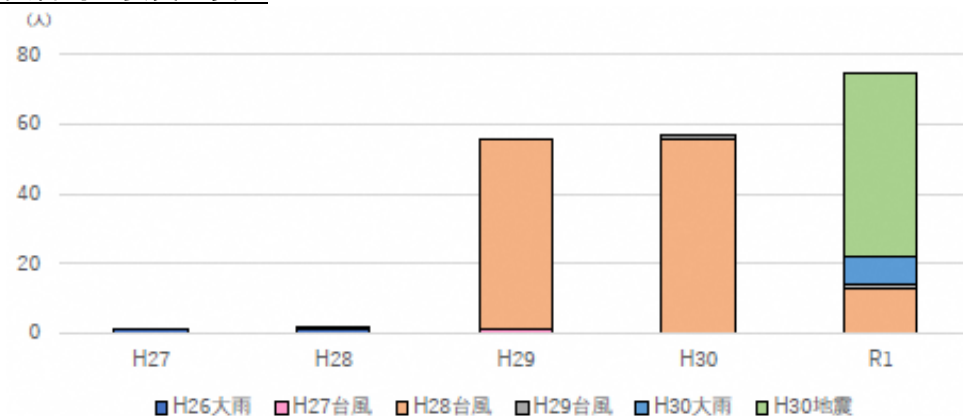
全国的に頻発する大規模災害の発生に伴う職員の応援要請や、児童福祉法の改正による専門職員の増員など、これまでも増して多様な行政ニーズが寄せられています。

これらの行政ニーズの中には、災害など予測が困難な上に、即時の対応を求められることも少なくないことから、こういったニーズにも的確に対応できる組織体制づくりをしていく必要があります。

■市町村派遣の人数の変化



■災害対応要員の変化



Ⅱ 道がめざす人事施策の基本方向

1 「高い専門性を有する職員」を育成する人事

刻々と変化する社会経済情勢や多様化・高度化する道民ニーズに迅速かつ的確に対応するためには、職員個々の専門的知識や資質の向上を図ることが重要です。

このためには、これまで以上に職員の専門性を磨くことが必要であり、職員一人ひとりが得意分野を身につけ、特定の行政分野における専門性を向上させることを重視した人材育成を進めます。

幹部職員の登用については、採用試験の区分に関わらず、こうした人材育成を進めていく中で、将来、特別職や部長級としての職務を担うことのできる人材を、能力・実績に基づき選抜していくこととし、計画的な養成を進めます。

(1) 専門性の高い人材の育成

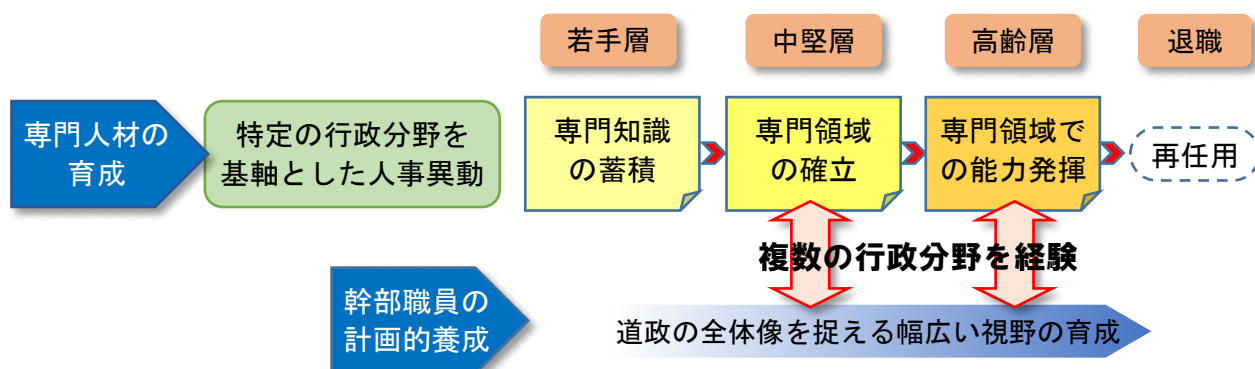
職員一人ひとりが早期に高い専門性を身につけることを基本とし、中長期的な人材育成の視点に立って、特定の行政分野で多様な経験を積むことができる人事配置（専門人材育成型人事）を進めます。

意欲と能力のある職員は、さらに専門性を養うため、早期に本庁勤務を経験させ、政策形成能力を高める機会を積極的に付与するよう努めます。

主査級、主任級といった中堅層職員については、専門領域の確立を目的とした人事配置を行います。

(2) 幹部職員の計画的養成

若手層や中堅層は、専門人材育成型人事を基本としつつ、職員の意欲や能力、適性などを見極めながら、将来性が見込まれる職員には、複数の行政分野を積極的に経験させるなど、道政の全体像を捉える幅広い視野を持つ人材の育成に資する人事配置を進めます。



2 年齢や性別を問わず、職員の意欲・能力を引き出す人事

限られた職員数で求められる行政ニーズに応じていくためには、職員個々の能力アップが必要不可欠であり、一人ひとりが自分の将来像を意識しながら、自己の能力やライフステージに合わせて、各々が持つ潜在的な力を発揮できる環境づくりを進めます。

(1) 若手職員の早期育成

専門人材育成型人事を基本としつつ、特に20代から30代前半の若手層については、チャレンジ精神を発揮する機会の付与が、意欲・能力の向上に大きく寄与することから、職員自らが自分のキャリアプランを見つめ、主体的なキャリア形成に取り組むことができる人事施策を進めます。

(2) 女性職員の活躍推進

女性職員が、出産や育児などのライフステージに合わせてながら、仕事と家庭を両立できる働きやすい職場環境づくりを進め、その意欲や能力を活かし、着実にキャリア・アップを図ることができる人事施策を進めます。

(3) 高齢期職員の能力発揮

経験豊富な高齢期職員のさらなる士気高揚や組織体制の強化を図る観点から、再任用職員の若手職員への指導的役割を明確化するほか、管理職員であった者などのマネジメント能力や高度な専門能力を活用することとし、職員の年齢構成なども考慮しながら、役付職員としての配置を進めます。

3 公平・公正な人事

職員一人ひとりが「採用から退職まで」を見据え、将来に展望を持てるよう、道としての人事施策の基本的考え方を明らかにするとともに、能力実績による人事異動・昇任管理を徹底し、公平・公正で職員の意欲向上が図られる人事施策を進めます。

(1) 「人事施策の基本的考え方」の明示

職員をどのように育て、活かしていくかといった人事施策に関する基本的考え方について、積極的に発信し、職員への周知徹底を図ります。

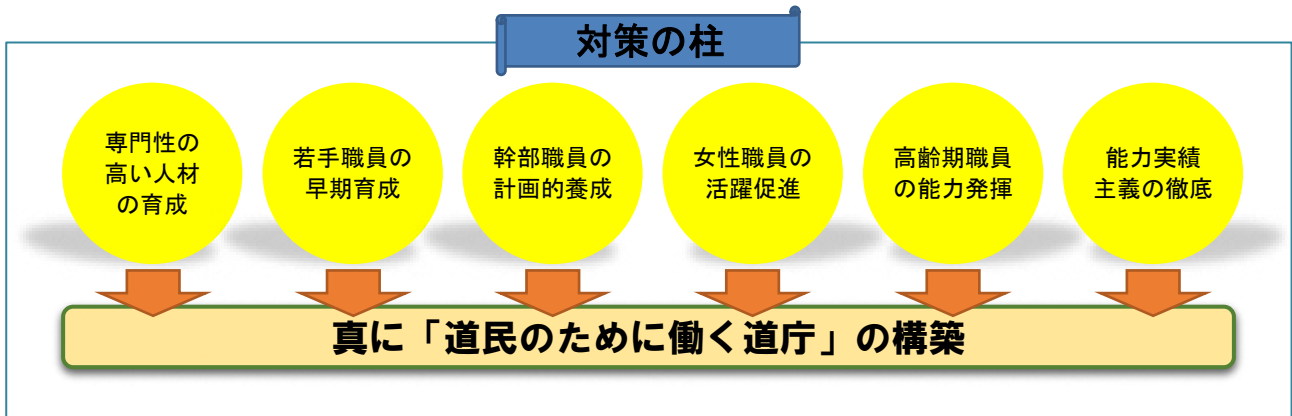
(2) 能力実績主義の徹底

職員が良い意味での競争心を持ちながら切磋琢磨する中で、人事評価に基づき、「頑張った者が報われる」公正な人事を進めるとともに、能力を十分に発揮できていない職員などについては、組織が責任を持って人を育てるという認識の下、職員の能力や成長に合わせた丁寧な指導を行う体制づくりを進め、能力を発揮できるような取組を進めます。

Ⅲ これまでの取組と今後の対応

平成26年3月の本方針の策定以降、道では「Ⅱ 道のめざす人事施策の基本方向」に沿って取組を進めてきたところであり、今後も個別に検討を進め、方向性が見えたものから実施していきます。

なお、定期人事異動に当たっては、本方針に基づき、毎年度、定期人事異動に当たっての考え方や進め方を定め周知します。



【道における人事管理】

道では、総務部人事局人事課が中心となり、各部（局）の人事担当課、（総合）振興局総務課が役割を分担しながら、それぞれが連携して具体の人事を行います。

総務部人事局人事課	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事制度の構築（設計、見直し）、運用状況のチェック ● 昇任管理、本庁部間の異動、（総合）振興局間の異動 ● 幹部候補者の選抜・育成
各部（局）人事担当課	<ul style="list-style-type: none"> ● 本庁部内の異動、（総合）振興局関係課・部出先機関間の異動 ● 専門性の高い人材の育成 ● 技術系職員、医療職等の専門職員の人事管理
（総合）振興局総務課	<ul style="list-style-type: none"> ● （総合）振興局内の配置換（一般職員）

1 専門性の高い人材の育成

（1）特定の行政分野を基軸とした人事異動

行政の専門性の確保と組織活力の向上につなげるため、事務系職員については、各部（局）単位の人材育成機能をフルに活用しながら、専門性の高い職員の育成を図ることとし、専門人材育成型人事を進めています。

なお、技術系職員や医療職等の専門職員は、その職種の行政分野での人材育成を進めています。

行政分野	<ul style="list-style-type: none"> ● 本庁組織による区分とする。 ①総務 ②総合政策 ③環境生活 ④保健福祉 ⑤経済 ⑥農政 ⑦水産林務 ⑧建設 ⑨出納
人事異動	<ul style="list-style-type: none"> ● 振興局等から本庁への異動は、行政分野が確定した者を優先に検討し、人事評価や勤務実績のほか、当該行政分野の勤務経験年数を考慮する。 ● 役付昇任以降は、ベース（軸）となる行政分野を基本に異動する。

(2) 「各部(局)人事基本方針」の策定と「専門人材育成研修」の実施

専門人材育成型人事を進めるに当たり、事務系職員が専門性を高めようとする行政分野を選択するための判断材料となるよう、それぞれの行政分野ごとに、求める専門性や人材育成の道筋などを職員に示すため、「各部(局)人事基本方針」を策定し、職員に明示しています。

また、各部(局)が人事課と連携して研修内容を決定する「専門人材育成研修」を実施し、専門人材の育成を推進しています。

(3) 「行政分野選択型庁内公募」の導入

専門人材育成型人事を進めるに当たり、事務系職員が希望する未経験の行政分野にチャレンジすることができる「行政分野選択型庁内公募」を導入。

(総合)振興局における配置換の機能も活用しながら、専門性を高めようとする行政分野の選択につなげていくこととしています。

対象者	<ul style="list-style-type: none">・ 4月1日現在、採用から3年以上・ 28歳以上34歳未満の主事級・主任級（一般行政職） ※行政分野確定済みの者は除く
-----	--

(4) 「行政分野選択制度(行政分野申告制)」の導入

事務系職員が専門性を高めようとする行政分野が定まった段階で、業務経験のある行政分野への希望を自ら申告できる「行政分野選択制度(行政分野申告制)」を導入。

対象者	・ 4月1日現在、36歳未満の主事級・主任級（一般行政職）
条件等	・ 申告は一人2回まで可（ただし、行政分野確定まで）

(5) 「キャリア申告制度」の導入

専門性の高い人材の育成や地域重視の人事配置、女性職員の活躍促進やワークライフバランスの推進を図るため、人事異動に係る希望のほか、自らのキャリアプラン、ホームグラウンド振興局、ワークライフバランスに関する考え方、時間外勤務の状況や年次有給休暇の取得状況などを記載して申告する「キャリア申告制度」を導入。

職員が積極的に自らのキャリア形成に取り組むことができるよう、自らが描く将来像や中長期的に希望する分野などを記載できる仕組みとし、面談などを通じて職員のキャリア形成等を支援しています。

(6) 「行政分野選択制度(任意選択制)」の導入検討

行政の専門性の確保と組織活力の向上につなげるため、専門人材育成型人事を進めることとしているが、行政分野が確定しない状態にある職員が一定年齢に達した段階において行政分野の希望を申告・確定させる仕組みについて、行政分野申告制への申告状況なども見ながら、その導入時期を検討していきます。

また、採用時の年齢が高い者などへの準用のあり方についても検討していきます。

〈検討イメージ〉

任意選択	<ul style="list-style-type: none">・未経験の行政分野への希望は、35歳を上限・主査級昇任又は専門主任への任用時まで申告・確定
その他	<ul style="list-style-type: none">・H25 試験制度変更後の採用者で年齢要件を超える職員については、準用のあり方を検討

2 若手職員の早期育成

(1) 若手職員の職員研修の強化

退職者の補充に伴い新規採用職員や社会人経験採用職員は毎年増加傾向にある一方で、札幌市内の集合型研修施設が廃止されるなど職員研修を取り巻く環境は大きく変化していることから、新規採用職員研修の各振興局での早期実施、試験採用区分に応じた研修体系やカリキュラムの構築など社会情勢に応じて積極的に見直しを行ってきました。

今後は、若手職員が個々の能力開発に積極的に取り組めるよう、能力開発研修の地方開催の確保やEラーニングの活用、また、行政分野が決まった職員については、各部(局)で実施する専門人材育成研修を積極的に受講させ、その専門性を高めるなど、若手職員の早期育成を進めながら、道庁の組織力の底上げを図っていきます。

〈検討イメージ〉

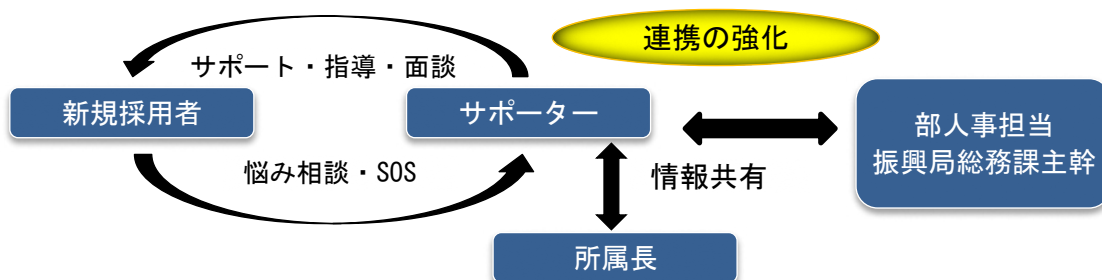


(2) 若手職員のサポート体制の充実

新規採用職員が一日も早く職場に慣れ、活躍してもらうため「新規採用職員サポートマニュアル」を策定し、先輩職員をサポート者として選任し、日常的に新規採用職員の相談や助言をする「新規採用職員サポーター制度」を導入しています。

近年、新規採用者を大量採用していることから、新規採用職員の悩みや異変、問題の早期発見を図り、早期退職や休職を未然に防ぐため、組織全体としてのサポート体制の構築について検討していきます。

〈検討イメージ〉



(3) 戦略的な職員採用(C区分試験の活用)

職員の年齢構成の偏りや技術系職員の確保を図るため、C区分試験の年齢要件を見直すとともに、技術系にも拡大。

今後も人事委員会とも連携を図りながら、道における職員構成の状況や社会情勢の変化等に応じた不断の見直しを行っていきます。

(4) 「道職員活躍事例集」の作成・公表

国や市町村、企業への派遣職員などについて紹介する「道職員活躍事例集」を作成し、道のホームページに掲載。

また、『「その道の、プロへ」～目指せ！次代のプロフェッショナル』と題し、様々な行政分野や地域で活躍している30歳前後の中堅職員の仕事ぶりなど生の声（経験談）を道のホームページに掲載。

3 幹部職員の計画的養成

(1) 「早期人材育成プログラム」の導入

将来性が見込まれる職員に対し、若手期から多様な経験を積ませることとし、「早期人材育成プログラム」を導入。

各部（局）や（総合）振興局から推薦のあった職員を対象に専用の研修を行うとともに、その後の勤務状況や人事評価などを踏まえ、特に優秀な職員には省庁等への派遣といった経験を付与するなどして早期登用の対象となる人材を育成することとしています。

対象者

- ・ 4月1日現在、36歳未満
- ・ 採用から3年以上（A及びC区分）、採用から7年以上（B区分）
- ・ 次のいずれかに該当する者
 - ①直近2年間の人事評価が、いずれもB以上
 - ②行政分野が確定（技術系を含む）
 - ③職員表彰（他の模範となる成績顕著な者）受賞者

(2) 幹部候補者の早期選抜・育成の仕組みづくり

「早期人材育成プログラム」による人材育成から、その後の幹部候補者の計画的な育成を図る仕組みについて、現在行っている「課長級昇任候補者選考実施要領」に基づく若手登用なども踏まえながら、主幹級等への早期登用の仕組みづくりを検討していきます。

<検討イメージ> 主幹級への早期登用（主幹級昇任候補者選考）

対象者	・ 上限年齢及び係長級の在職年齢の要件を設定
選抜方法	・ 人事評価結果のほか、人事管理部局の意見等を踏まえて選考
その他	・ 選考合格者は、原則2年以内に主幹級に昇任

4 女性職員の活躍促進(ポジティブ・アクション)

(1) 女性職員の活躍事例集の作成・公表

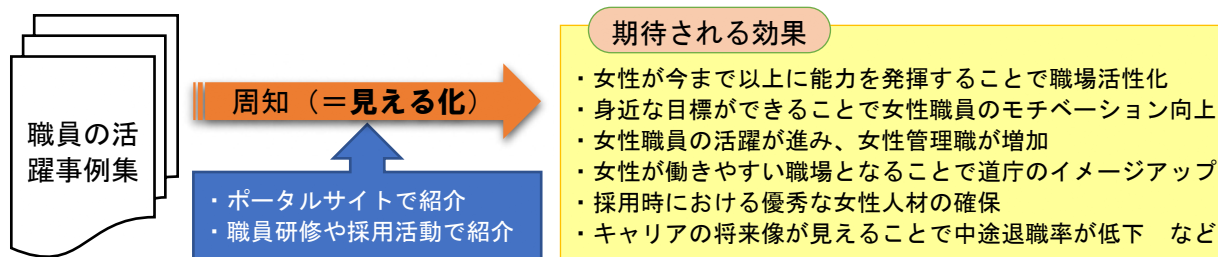
将来の目標となりうるロールモデルとなる女性職員の体験談や取組等を紹介する「道職員活躍事例集（女性編）」を作成し、道のホームページに掲載。

ロールモデルとは…

社員が将来において目指したいと思う、模範となる存在であり、そのスキルや具体的な行動を学んだり模倣をしたりする対象となる人材のことです。女性の活躍推進の観点からいえば、「豊富な職務経験を持ち、女性が将来のビジョンを描くために行動の規範・模範となる社員」といえるでしょう。また（スキルだけでなく）仕事とライフイベントの両立や業務への取り組み姿勢など考え方やあり方についてよい刺激を受けることができる存在でもあります。

出典：厚生労働省資料「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」

<イメージ図>

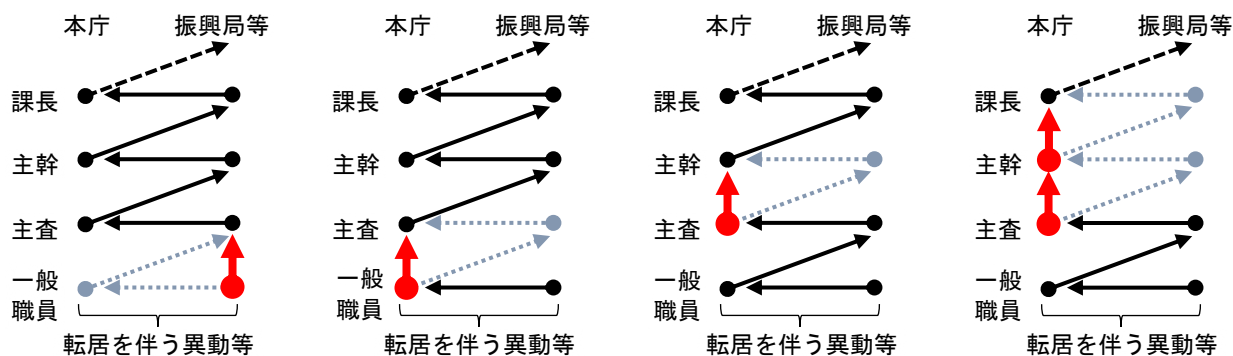


(2) 昇任管理におけるポジティブアクション

女性の登用を推進するため、意欲と能力のある職員で、出産や育児等の家庭事情により転勤が困難な場合には、現在の居住地から勤務可能なところに昇任させるなどの人事上の配慮を行っています。

また、極めて優秀な女性職員で、上記のような事情により男性の幹部候補よりも昇任速度が遅れている場合については、これを取り戻すような昇任管理を行っています。

<イメージ図>



※個々の職員の家庭環境、意欲・能力などを総合的に勘案し、柔軟に対応します。

(3) 育児休業代替制度の導入

育児休業取得予定職員をあらかじめ把握した上で、定期人事異動の中で代替職員を年度当初から配置したり、任期付職員を採用するなど、職員が安心して育児休業を取得し、子育てに専念できる環境づくりに努めています。

(4) 「女性職員メンター制度」の導入

若手女性職員から仕事と家庭の両立などに関する悩みなどについてのアドバイスを求められた場合に、自己の経験等をもとに先輩職員として助言する「女性職員メンター制度」を導入。

(5) 「女性職員支援室」の設置

女性職員の活躍促進やワークライフバランスの推進を図るため、人事課に「女性職員支援室」を設置し、人事管理に関する総合調整や女性職員の活躍促進につながる施策の立案等を行うとともに、仕事と家庭の両立や将来のキャリア等に関する相談にワンストップで対応できる体制を整備。

(6) 男女バランスに配慮した人事配置の促進

人事配置における性別に関する固定観念を排するとともに、バランスのとれた配置に引き続き努めていきます。

(7) 北海道特定事業主行動計画に基づく取組み

北海道特定事業主行動計画に基づいた取組を次のとおり推進するとともに、その取組を道のホームページに掲載するほか、職員研修や大学等での採用セミナーでも紹介し、職員はもとより、これから道庁を受験しようとする方々に積極的に情報発信します。

① 女性職員の活躍に向けた総合的な支援

「女性職員支援室」におけるワンストップ相談対応や、「女性職員メンター制度」など、女性職員の活躍に向けた支援を行います。

② 女性職員の登用等に関する取組み

昇任管理におけるポジティブアクションに加え、女性職員の能力適性や昇任・異動などの意向、家庭環境や勤務地などの状況を把握しながら、中長期的な人材育成の方向性を検討し、キャリア形成を意識した人事配置を行うとともにリーダーシップ向上などを目的とした研修を実施します。

③ 子育てしやすい勤務環境の整備等

育児休業代替制度に加え、育児休業等からの復帰の準備体験ができる「慣らし勤務制度」やテレワーク（在宅勤務）など、職場復帰を支援する制度の充実に取り組みます。

また、転居を伴う人事異動を行う場合、職員と配偶者を同一の勤務地とするなど育児や介護等の状況を勘案した人事上の配慮を行います。

(参考) 職場での女性の活躍を推進する「ポジティブ・アクション」

ポジティブ・アクションとは…

固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から、

・営業職に女性はほとんどいない ・課長以上の管理職は男性が大半を占めている 等、

性別による仕事上の格差が生じている場合に、この差を解消しようと個々の企業が行う自主的かつ積極的な取組をいいます。

Q ポジティブ・アクションの取組として「女性のみ」又は「女性優遇」の取組を行うことは、男女雇用機会均等法違反になりませんか？

A 均等法では、労働者に対して性別を理由として差別的取扱をすることを原則禁止していますが、第8条において、過去の女性労働者に対する取扱いなどが原因で生じている、男女労働者間の事実上の格差を解消する目的で行う「女性のみを対象にした取組」や「女性を有利に取り扱う取組」については法に違反しない旨が明記されています。

ただし、ポジティブ・アクションとなる「女性のみを対象とする又は女性を有利に取り扱う取組」は、一定の区分、職務、役職において女性の割合が4割を下回っている場合のみです。

出典：厚生労働省資料

5 高齢期職員の能力発揮

(1) 再任用職員の役付任用と地方勤務の促進

職員の年齢構成の偏りによる主査級の担い手不足への対応や、定年前までに培ったマネジメント能力の活用などを図るため、定年前に管理職員であった者を中心として役付職員への再任用を導入。

これに併せ、特に若手の多い振興局等においてその能力を発揮してもらえよう、地域での勤務を促すための人事ローテーションを実施しています。

令和2年度(2020年度)新規任用者の例					
任用形態	無年金期間				年金一部支給
	1年目(61歳)	2年目(62歳)	3年目(63歳)	4年目(64歳)	5年目(65歳)
基本形	フルタイム勤務				短時間勤務
地方+集中地域	地方・フル		集中地域・フル		集中地域1/2
集中地域	集中地域3/5				集中地域1/2

※集中地域～石狩管内市町村、岩見沢市、小樽市

(2) 再任用に向けた事前研修の実施

再任用職員としての心構えや、再任用職員に求められる役割などを正しく理解し、職務遂行意欲や責任感の維持向上を図るための研修を導入し、毎年度実施しています。

今後も引き続き、「ナイスライフセミナー」とも連携させるなどしながら、意識醸成に向けて努めていきます。

(3) 道庁版再任用制度の構築

国における定年の引き上げの動きも注視しながら、今後の再任用のあり方を検討していく必要があります。

全道域における勤務を要するという道の特殊性も踏まえ、定年前の数年間を含めた人事ローテーションのあり方、高齢期職員の能力活用やその発揮に向けた制度を検討・構築していきます。

6 能力実績主義の徹底

(1) 人事評価制度の整備

平成26年5月の地方公務員法の改正を受け、職位ごとに求められる能力を定めた「標準職務遂行能力」を策定するとともに、評価基準の明示や評価結果の開示などにより、客観性等を確保した評価を実施し、その結果を任用、給与、分限等に活用するなど、能力・実績に基づく人事管理を一層徹底しています。

(2) 職員表彰の積極的な運用

他の模範となる成績顕著な者の積極的な表彰による職員のモチベーションや組織活力の向上に取り組んでいます。

(3) 「分限降任」「希望降任」制度の導入

勤務実績が不良であっても免職の程度まで至らない職員に対する「分限降任」に関する手続きを定めるとともに、職員からの申し出による「希望降任」制度を導入し、職責に応じた働き方を制度化しています。

(4) 勤務実績不良等職員への指導強化

勤務実績が良好でない職員や適格性を欠く職員について、人事評価結果との連動や個別指導職員の配置なども含め、適正な指導環境の確立について検討します。

また、繰り返しの指導にも関わらず、改善が見られない職員については、「適格性を欠く職員等の分限免職に関する取扱方針」に基づき必要な対応を図るとともに、特別研修（仮称）の実施について検討します。

なお、上記の考え方については、再任用職員に対しても適用し、改善が見られない場合は、再任用の更新を行いません。

7 その他

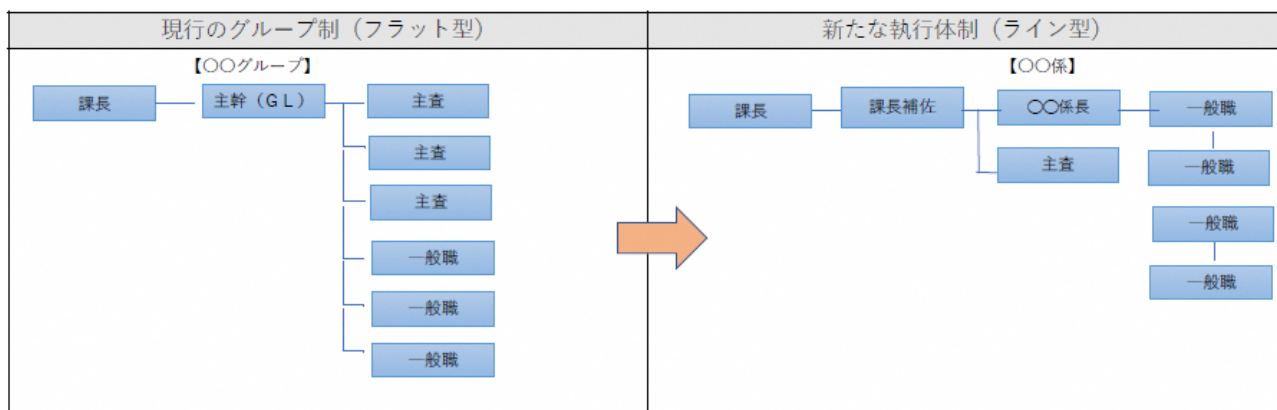
(1) 地域重視の人事配置（ホームグラウンド人事制度の実施）

地域に密着した行政を進める観点から、職員の申し出などを踏まえ、生まれ育った地域や勤務経験のある地域など、関わりの深い（総合）振興局を「ホームグラウンド振興局」とし、当該地域を拠点とした人事配置に努める「ホームグラウンド人事制度」を実施しています。

(2) 組織力向上に向けた組織編成や職員構成の検討

職員の年齢や職位構成の偏り、今後の職員の年齢構成の変化に対応しつつ、限られた人員で最大の行政効果を発揮するためには、実務執行面の強化を図ることが必要となります。そのため、組織体制の一元化などを通じて、職位構成のリバランスを行い、ピラミッド型の組織体制を目指していきます。

また、更なる人材育成機能や業務のチェック機能の強化を図るため、令和2年度から本庁のグループ制を見直し、ライン型の執行体制である「係制」への移行を基本とした組織体制づくりに取り組めますが、スタッフ職が馴染む組織については、引き続きグループ制を残すなど、柔軟な組織運営を行います。

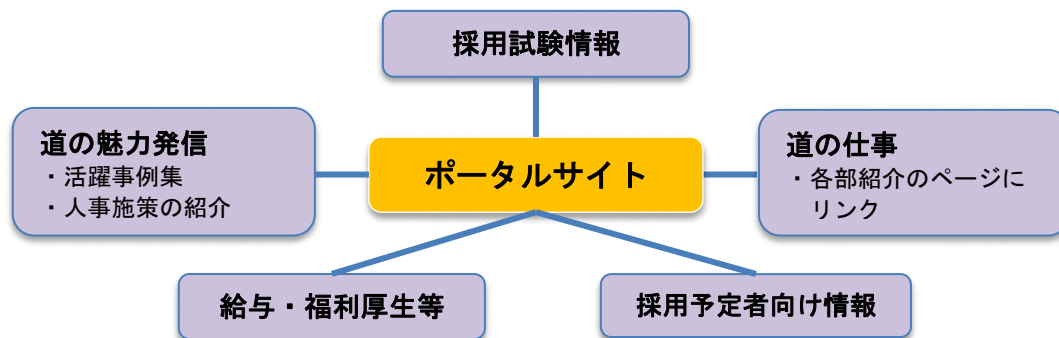


(3) 多様で有為な人材の確保

人口減少に伴う労働力不足に加え、雇用の流動化などが見られる中、有為な人材を安定的に確保していくためには、大学1、2年次など早い段階から、広域行政を担う道の役割ややりがいなどを積極的に発信していくことが重要です。

このため、人事委員会とも連携を図りながら、業務説明会などを積極的に開催するとともに、学生等に興味を抱いてもらえるような、分かりやすい情報発信にも努めていきます。

〈検討イメージ〉 ※ポータルサイトイメージ



(4) 採用困難職種の人材確保

医療職等の専門職員については、全国的な人材不足から欠員が常態化している職種もあり、これまで試験会場の拡大や試験科目の見直しなどに努めてきたところです。

今後も、関係部局と連携を図りながら、効果的な採用方法などを検討し、人材の確保に努めていきます。

(5) 障がい者雇用の推進

障がい者を有する職員が比較的高齢層に多いことや、令和3年度からの法定雇用率の引き上げ(2.5%→2.6%)などを見据えた計画的な職員採用が求められます。

道では、採用選考の対象者について、これまでの身体に加え、精神や知的も対象としたほか、年齢要件の見直しも行ったところであり、これを活用した採用を継続的に実施するとともに、会計年度任用職員としての任用も通じた雇用の推進に努めていきます。