

# 報 告

地方公務員法に基づく人事委員会の給与勧告制度は、公務員が憲法で保障された労働基本権の制約を受けていることへの代償措置として、社会一般の情勢に適応した適正な給与を確保する機能を有するものである。

勧告に当たっては、経済・雇用情勢等を反映して決定される民間の給与について調査を行い、公民の給与を精確に比較したうえで、職員の給与水準を民間の給与水準と均衡させることを基本としている。

本委員会は、昨年 の 給与勧告後も引き続き、第三者機関として公正かつ中立な立場に立って、職員給与及び民間給与の実態その他職員の給与決定に関する諸条件について調査、研究を行ってきた。

その結果の概要は、次のとおりである。

## 1 職員給与の状況

本委員会は、本市職員（単純な労務に従事する職員、企業職員及び会計年度任用職員を除く。以下同じ。）の本年4月における給与の支給状況を把握するため、「令和6年札幌市職員給与実態調査」を実施した。

本市職員は、従事する職務の種類に応じて、行政職、消防職、医師職等の5種6給料表の適用を受けており、これらの職員の給与等の概要は、第1表に示すとおりである。（参考資料 1 職員給与関係資料 参照）

第1表 本市職員の給与等の概要

項 目		本 市 職 員	
		本 市 職 員	行 政 職
職 員 数		16,928 人	8,029 人
平 均 年 齢		40.0 歳	39.4 歳
平均勤続年数		15.6 年	15.5 年
平均 給与 月額	給 料	328,930 円	305,775 円
	扶養手当	8,697 円	8,114 円
	地域手当	10,545 円	9,784 円
	住居手当	8,087 円	8,830 円
	管理職手当	6,769 円	7,922 円
	そ の 他	7,012 円	6,633 円
	合 計	370,040 円	347,058 円

- (注) 1 定年前再任用短時間勤務職員、暫定再任用職員及び特定任期付職員給料表適用職員は含まれていない。  
 2 平均給与月額のおの他とは、単身赴任手当（基礎額）、初任給調整手当及び寒冷地手当の合計である。  
 3 定年が段階的に引き上げられることに伴い、札幌市職員給与条例附則第10項により給料月額が決定される職員は、当分の間の措置として、民間企業における再雇用を含む60歳台前半の従業員の給与水準等を踏まえて給与水準が設定されていること等から、職員数や平均給与月額等は、同項により給料月額が決定される職員を除いて算出している。

## 2 民間給与の状況

### (1) 職種別民間給与実態調査

本委員会は、職員の給与と市内民間事業所の従業員の給与との比較を行うため、人事院、北海道人事委員会等と共同して、企業規模 50 人以上で、かつ、事業所規模 50 人以上の市内民間事業所 778 事業所のうちから層化無作為抽出法によって抽出した 156 事業所を対象に「令和 6 年職種別民間給与実態調査」を実施した。

この調査では、公務と類似すると認められる 76 職種の職務に従事する者について、給与改定や賃金カット等の状況にかかわらず、本年 4 月分として個々の従業員に実際に支払われた給与月額等を調査するとともに、給与改定の状況等を調査している。また、昨年 8 月から本年 7 月までの賞与等の特別給の支給状況についても調査している。

### (2) 給与改定の状況

市内民間事業所における給与改定の状況を調査した結果は、第 2 表に示すとおりである。係員についてベースアップを実施した事業所の割合は 58.1%（昨年 44.0%）となっており、昨年に比べて 14.1 ポイント増加している。

また、定期昇給の実施状況を調査した結果は、第 3 表に示すとおりである。係員について定期昇給を実施した事業所の割合は 87.7%（昨年 80.3%）となっている。昇給額については、昨年より増額となっている事業所の割合は 32.6%（昨年 28.8%）となっており、昨年に比べて 3.8 ポイント増加している。

（参考資料 2 民間給与関係資料 参照）

第 2 表 民間における給与改定の実施状況

役職段階	項目			
	ベースアップ実施	ベースアップ中止	ベースダウン	ベース改定の慣行なし
	%	%	%	%
係 員	58.1 (44.0)	0.9 (3.8)	0.0 (0.8)	41.0 (51.4)
課 長 級	47.7 (35.8)	0.9 (5.0)	0.0 (0.0)	51.4 (59.3)

- (注) 1 ベース改定の慣行の有無が不明及びベース改定の実施が未定の事業所を除いて集計した。  
 2 小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、割合の合計が 100 にならない場合がある（次表において同じ。）。  
 3 ( ) 内は、昨年の数値である（次表において同じ。）。

第3表 民間における定期昇給の実施状況

項目 役職段階	定期昇給 制度あり	定期昇給 実 施			定期昇給 中 止		定期昇給 制度なし
		増額	減額	変化なし			
	%	%	%	%	%	%	%
係 員	87.7 (80.3)	87.7 (80.3)	32.6 (28.8)	0.0 (0.8)	55.1 (50.7)	0.0 (0.0)	12.3 (19.7)
課 長 級	77.5 (72.8)	77.5 (72.8)	24.8 (20.3)	0.3 (0.9)	52.3 (51.6)	0.0 (0.0)	22.5 (27.2)

(注) 定期昇給の有無が不明、定期昇給の実施が未定及びベース改定と定期昇給を分離することができない事業所を除いて集計した。

### 3 職員給与と民間給与との比較

本委員会の給与勧告に当たっては、前記の「札幌市職員給与実態調査」及び「職種別民間給与実態調査」の結果に基づき、職員の給与と市内民間事業所の従業員の給与との比較を行っており、その概要は次のとおりである。

#### (1) 月例給

本年の民間の賃金の改定動向をみると、ベースアップを実施した事業所の割合は昨年に引き続き大幅に増加し、かつ、ベースアップを中止した事業所の割合は減少している。また、定期昇給を実施した事業所及び定期昇給額が増額となった事業所の割合はともに昨年に比べて増加している。

このような情勢のもと、職員（定年前再任用短時間勤務職員、暫定再任用職員及び札幌市職員給与条例附則第10項により給料月額が決定される職員を除く。）にあっては一般行政職員（一般事務・技術職員）、民間にあってはこれに相当する事務・技術関係職種の者の給与について、職務の種類、責任の度合、学歴、年齢の給与決定要素を同じくすると認められる者同士を比較し、その較差を総合する方法により公民較差を算出した。

その結果、本年4月現在における民間給与及び職員給与は、第4表に示すとおりであり、民間給与が職員給与を10,133円（2.86%）上回っていることが認められた。

第4表 公民給与の較差

民間給与(A)	職員給与(B)	公民較差(A)-(B)
363,892円	353,759円	10,133円（2.86%）

(注) 民間従業員、職員ともに、本年度の新規学卒の採用者は含まれていない。

#### (2) 特別給

昨年8月から本年7月までの1年間において市内民間事業所で支払われ

た賞与等の特別給は、第5表に示すとおり所定内給与月額の4.59月分に相当しており、職員の期末手当及び勤勉手当の現行の平均年間支給月数を上回っている。

第5表 民間における特別給の支給状況

所定内給与月額	下半期 (A1)	374,888 円
	上半期 (A2)	366,739 円
特別給の支給額	下半期 (B1)	812,717 円
	上半期 (B2)	887,696 円
特別給の支給割合	下半期 (B1/A1)	2.17 月分
	上半期 (B2/A2)	2.42 月分
	計	4.59 月分
(参考) 職員の期末・勤勉手当の平均年間支給月数		4.50 月分

(注) 下半期とは令和5年8月から令和6年1月まで、上半期とは同年2月から7月までの期間をいう。

#### 4 国家公務員給与との比較

総務省の「令和5年地方公務員給与実態調査」によると、令和5年4月における国家公務員の行政職俸給表(一)適用職員の俸給月額とこれに相当する本市職員の給料月額を、学歴別、経験年数別に区分した国家公務員の職員構成を用いて比較し、国家公務員を100として算出したラスパイレス指数は、99.4となっている。

#### 5 物価及び生計費

総務省統計局による本年4月の消費者物価指数は、昨年4月と比べて、全国では2.5%、札幌市では3.0%上昇している。

また、同局の家計調査における本年4月の2人以上の世帯の平均消費支出は、札幌市では313,787円(世帯人員平均2.72人、世帯主年齢平均60.1歳)となっている。

(参考資料 3 労働経済関係資料 参照)

## 6 人事院勧告・報告の要旨

人事院は、本年8月8日、国会及び内閣に対し、一般職の職員の給与等について勧告・報告を行った。その概要は次のとおりである。

人事院の給与勧告

令和6年 人事院勧告・報告の概要

### ■ 人材確保に向けた抜本的施策と更なる改革の全体像

多様な人材が集まり、一人一人が高い志を持って職務を遂行できる魅力ある公務へ

多様で有為な人材の確保

職員の成長支援と  
組織パフォーマンス向上

Well-beingの実現  
に向けた環境整備

**給与制度のアップデート** – 現下の人事管理上の重点課題に対応し、時代の要請に即した給与制度に転換 –

【措置内容の例】

- 初任給を大幅引上げ。管理職は職責重視の体系に刷新
- 地域手当を都道府県単位の広域化
- 通勤手当の上限を月15万円に引上げ。新幹線通勤の要件緩和
- 配偶者に係る扶養手当を廃止、子に係る手当を増額

- 一般職試験にも「教養区分」を導入【令和7年目途】
- 総合職試験「教養区分」の年2回実施【令和8年目途】
- CBT(オンライン試験)の段階的導入【令和9年目途】

- キャリア形成支援のための取組をまとめたガイド作成
- 国内外の大学院への派遣を拡充
- キャリア形成を支援する人事管理のための府省共通システムの設計

- 育児時間の取得パターンの多様化、子の看護休暇の対象を小3まで拡大
- 超過勤務縮減に向け、各種アンケートを踏まえた関係各方面への協力依頼
- 勤務間のインターバル確保状況の実態把握・各省ヒアリングなど取組を推進
- 兼業制度の見直しの検討

人事行政諮問会議  
中間報告を  
踏まえた取組

- 職員の判断のよりどころとなり、国民の信頼を得るための行動規範の検討
- 職務給の原則や能力・実績主義の徹底に必要な施策等の検討  
(在級期間に係る制度・運用の見直しの検討、官民給与の比較を行う際の企業規模の検討など)

令和6年 人事院勧告・報告の概要

### ■ 本年の給与改定(勧告)

民間給与の状況を反映して、約30年ぶりとなる高水準のベースアップ

**月例給** 【本年4月分の民間給与を調査して官民比較】 【令和6年4月実施】

● **官民較差: 11,183円(2.76%)**

- 採用市場での競争力向上のため、初任給を大幅に引上げ 給与制度のアップデートの先行実施  
【総合職(大卒)】 230,000円(+14.6%[+29,300円]) 【一般職(大卒)】 220,000円(+12.1%[+23,800円])  
 【一般職(高卒)】 188,000円(+12.8%[+21,400円])
- 若年層に特に重点を置きつつ、全ての職員を対象に全俸給表を引上げ改定
  - ※ おおむね30歳台後半までの職員に重点を置いて改定  
行政職俸給表(一)の平均改定率は、1級[係員] 11.1%、2級[主任等] 7.6%、全体 3.0%
  - ※ 官民較差はいわゆる「ベア」に相当。モデル試算した定期昇給分を加えると、月収で約4.4%の給与改善

**ボーナス** 【直近1年間(昨年8月～本年7月)の民間の支給状況を調査して官民比較】 【令和6年4月実施】

● **年間 4.50 月分 → 4.60 月分 期末手当及び勤勉手当の支給月数をともに0.05月分引上げ**

**寒冷地手当** 【手金額改定:令和6年4月実施、支給地域改定:令和7年4月実施】

● **民間の同種手当の支給額を踏まえ、月額を11.3%引上げ。新たな気象データに基づき、支給地域を改定**

■ 給与制度のアップデート(勧告) 【令和7年4月実施(初任給・若年層の水準上げは、令和6年4月に先行実施)】

- 現下の人事管理上の重点課題に対応し、俸給及び地域手当・通勤手当・ボーナス等の諸手当にわたり包括的に給与制度を整備

俸給	初任給・若年層の水準を大幅引上げ 係長以上はより職責重視の体系とし、特に本府省課室長級は役割に見合う処遇に抜本的に見直し
地域手当	都道府県単位(中核的な市は個別指定)とし、級地を5段階に削減の上で最新民間賃金を反映(激変緩和を措置) 異動保障を3年間に延長
通勤手当等	支給限度額を月15万円に引上げ、この範囲内で特急料金も全額支給 新幹線通勤等の要件緩和
扶養手当	配偶者に係る手当を廃止、子に係る手当を増額
ボーナス	成績優秀者への勤勉手当の支給上限を引上げ(標準者の約3倍まで可能に) 任期付専門人材のボーナス拡充
その他手当	管理職員の平日深夜勤務に対する手当の対象時間帯拡大 再任用職員の手当拡大(住居手当、特地勤務手当、寒冷地手当等)

■ 国家公務員の育児休業法の改正(意見の申出) 【民間労働法制の施行から遅れることなく実施】

- 民間労働法制の内容も踏まえ、子の年齢に応じた柔軟な働き方を実現するための措置を拡充
  - ・ 1年につき10日相当、1日の上限時間数なく育児時間を取得できるパターンを選択可能に
  - ・ 非常勤職員の育児時間について、対象となる子の範囲を小学校就学前の子に拡大

## 7 むすび

### (1) 給与の改定

本市職員の給与の実態、給与決定の基礎的な諸条件として地方公務員法に定める民間給与の実態及び生計費等の状況並びに人事院勧告の概要は、先に述べたとおりである。

また、前述のとおり、職員の給与と市内民間事業所の従業員の給与について比較を行った結果、月例給では、本年4月現在で民間給与が職員給与を10,133円(2.86%)上回っており、特別給では、民間の年間支給割合が職員の期末手当及び勤勉手当の現行の平均年間支給月数を上回っていることが認められた。

本委員会では、このような情勢を総合的に勘案した結果、本市職員の給与について、以下のとおり措置する必要があると考える。なお、これにより職員の平均年間給与は約19.8万円増加することとなる。

### ア 月例給

公民較差等を考慮し、基本的な給与である給料等を引き上げる必要がある。

#### (ア) 給料表

##### a 行政職給料表

行政職給料表については、民間における水準、人事院勧告の内容等を考慮し、若年層に重点を置きつつ全ての職員を対象にした改定を行う必要がある。

##### b 行政職給料表以外の給料表

消防職給料表については、行政職給料表との均衡を考慮して改定を行う必要がある。

医師職給料表及び特定任期付職員に適用される給料表については、人事院勧告の内容に準じて改定を行う必要がある。

教育職給料表(高校・特別支援)及び教育職給料表(小・中・幼稚園)については、人事院勧告の内容を踏まえて改定を行う必要がある。

#### (イ) 諸手当

##### a 初任給調整手当

医師に支給される初任給調整手当の限度額については、人事院勧告の内容に準じて改定を行う必要がある。

##### b 寒冷地手当

寒冷地手当については、市内民間事業所の同種手当の支給状況及び人事院勧告の内容を踏まえた改定を行う必要がある。

#### イ 特別給

期末手当及び勤勉手当については、市内民間事業所との均衡を図るため、年間支給月数を引き上げる必要がある。引上げ分は、人事院勧告の内容を踏まえ、期末手当及び勤勉手当に均等に配分することとし、本年度については12月期の期末手当及び勤勉手当の支給月数を引き上げ、令和7年度以降については期末手当及び勤勉手当のそれぞれの支給月数が6月期及び12月期で均等になるよう定める必要がある。

また、特定任期付職員に適用される給料表の適用を受ける職員の期末手当については、人事院勧告の内容に準じて改定を行う必要がある。

#### ウ 実施時期

本年の給与改定については、令和6年4月1日から実施することが適当である。ただし、本年の期末手当及び勤勉手当の支給月数の改定については令和6年12月1日から実施し、令和7年度以降の期末手当及び勤勉手当の支給月数の改定については令和7年4月1日から実施することが適当である。

### (2) 社会と公務の変化に応じた給与制度の整備（給与制度のアップデート）

#### ア 人事院の考え方

人事院においては、公務組織を支える多様で有為な人材を確保するためには、処遇面での取組が不可欠であり、人事管理上の重点課題に対応するべく、給与制度のアップデートとして、様々な側面から包括的な見直しを行い、時代の要請に即した給与制度に転換を図ることとした。

制度の見直しに当たっては、①人材確保を処遇面から支えるため、採用時の水準やその後の水準の上昇を含めた給与の在り方を、潜在的志望者層となる多様で有為な人材にも訴求し得るものとし、採用市場における競争力を高める。②組織パフォーマンスの向上のため、職務上の役割や能力・実績等をより反映した給与処遇を実現するとともに、全国各地で行政サービスを提供する体制を維持するための人事配置の円滑化に資するものとする。③ワークスタイルやライフスタイルの多様化に対応するため、職員の選択を後押しし、様々な形での活躍を支援する。これら3つの対応を講ずることを基本的な考え方としている。

## イ 本委員会の考え方

本年の人事院勧告では、人事行政諮問会議の中間報告にて示された方向性を踏まえ、上記のような言及がなされている。

本市においても、社会経済情勢の大きな変化に対応し、時代に応じた給与制度へとするため見直しを図っていく必要があることから、国の勧告を踏まえ、次のとおり措置するとともに、本市職員の実態を踏まえながら引き続き検討を加えていく必要がある。

## ウ 給料表

### (ア) 行政職給料表

人事院においては、民間の初任給の状況等を踏まえ採用面での競争力を向上させるため、初任給や若年層が在職する号俸の俸給月額の上昇を勧告したところである。

本市においても、人事院勧告の内容や民間の初任給の動向を踏まえ、若年層に重点を置いた給料月額の上昇を本年の公民較差に基づく給与改定にて、先行して実施する。

また、人事院は、職務や職責をより重視した給与体系とするため、係長級以上の職務の級の俸給水準等を見直し、とりわけ、本府省課室長級の職務の級については重い職責を反映した俸給水準とするなどの措置について勧告している。

本市においては、国や他都市の動向等を注視しつつ、本市の実態に即した見直しの必要性を検討していく。

### (イ) 行政職給料表以外の給料表

行政職給料表と同様に、本市の実態に即した見直しの必要性を検討していく。

## エ 諸手当

### (ア) 地域手当

人事院は、地域の民間賃金の状況を国家公務員給与に反映させるよう、支給割合を段階的に見直すこととした。

地域手当については、従前より国に準じて見直しを行ってきていることから、勤務地が本市内である職員に支給する地域手当の支給割合を人事院勧告の内容に準じて、引き上げる必要がある。

### (イ) 扶養手当

人事院は、平成 28 年に配偶者に係る扶養手当の段階的な引下げを

勧告した際、税制及び社会保障制度や民間企業における配偶者に係る手当の見直しの状況に応じて必要な見直しを検討することとした。

本年の人事院勧告においては、民間企業や公務の配偶者に係る手当の減少傾向が継続していることを踏まえ、配偶者に係る扶養手当を廃止することとされた。一方で、子に要する経費の実情や、国全体として少子化対策が推進されていることを踏まえると、子に係る扶養手当をさらに充実させることが適当であるとし、配偶者に係る扶養手当を廃止することにより生ずる原資を用いて、子に係る手当の引上げを行うとしたところである。

本市においては、平成 28 年に人事院勧告を踏まえ配偶者に係る扶養手当の見直しを行った際、国の検討状況を引き続き注視していくこととしていたことから、本年の人事院勧告にて示された社会と公務の変化の内容を十分に踏まえる必要があるほか、本市の合計特殊出生率が継続して低い状況にあり少子化が進んでいることから、これらの事情を総合的に勘案し、人事院勧告の内容を踏まえた見直しを行う必要がある。

#### (ウ) 通勤手当

##### a 通勤手当の支給限度額について

人事院は、民間における通勤手当について、民間事業所の約 6 割が在来線及び新幹線（在来線の特急を含む。）ともに全額支給又は最高支給額を通勤手当の非課税限度額以上としていることを踏まえ、職員の経済的負担を軽減する趣旨で、通勤手当の支給限度額を引き上げるよう勧告を行った。

本市においても、民間の同種手当の支給状況と人事院勧告の内容を踏まえた改定を行う必要がある。

##### b 新幹線等に係る通勤手当

人事院は、新幹線や在来線の特急等を利用して通勤する職員の通勤手当について、人材確保のため、採用時から新幹線等を利用して通勤する職員や、育児、介護等のやむを得ない事情により転居して新幹線等を利用して通勤する職員に対しても、支給要件を満たす場合には手当を支給するよう勧告を行った。

本市においては、ライフスタイルが多様化する中で、職員が個々の事情に応じ、柔軟に通勤手段を選択できることは離職防止等にも資することから、国の取扱いや他都市の状況を踏まえ、本市の実態に即した制度について引き続き検討していく。

## (I) 単身赴任手当

人事院は、民間人材等の採用促進などの取組が進む中で、採用志望者の年齢の幅が広がっていることなどから、単身赴任手当についても、採用時から支給要件を満たした職員に対して手当を支給するよう勧告を行った。

本市においては、国の取扱いや他都市の状況を踏まえ、本市の実態に即した制度について引き続き検討していく。

## (オ) 管理職員特別勤務手当

人事院は、超過勤務手当が支給されない管理職員が、近年では災害への対処など他律的な事由により深夜に及ぶ勤務を相当程度行う実態が見られており、その勤務実態に応じた適切な処遇を確保する観点から、平日深夜に係る管理職員特別勤務手当の支給対象時間帯及び支給対象職員を拡大するよう勧告を行っていることから、本市においても、人事院勧告の内容を踏まえた改定を行う必要がある。

## (カ) 特定任期付職員の勤勉手当等

特定任期付職員にはボーナスとして、期末手当のほか、特に顕著な業績を挙げた場合にのみ特定任期付職員業績手当が支給されることとなっているが、人事院は、公務全体として能力・実績に基づく人事管理を進めていくため、特定任期付職員業績手当を廃止し、期末手当と人事評価の結果等に応じて支給される勤勉手当から成る構成に改めるよう勧告したことから、本市においても、人事院勧告の内容に準じて改定を行う必要がある。

## (キ) 勤勉手当の成績率

人事院は、各職員の組織への貢献にふさわしい処遇を確保し、モチベーションをより高める制度へと改善するため、能力・実績をより反映することができるよう、勤勉手当の成績率の上限を引き上げる勧告を行ったことから、本市においても、人事院勧告の内容に準じて改定を行う必要がある。

## (ク) 定年前再任用短時間勤務職員等の手当

人事院は、定年前再任用短時間勤務職員等が、勤務地を異にする異動を含め様々な勤務先で活躍できるよう、現在支給されていない手当の中で異動の円滑化に資するものとして新たに住居手当及び寒冷地手当等を支給することとした。

本市においても人事院勧告の内容を踏まえた措置を行う必要がある。

## オ 実施時期等

### (ア) 実施時期

社会と公務の変化に応じた給与制度の整備に係る改定については、令和7年4月1日からの実施とすることが適当である。

なお、上述のとおり初任給・若年層の給料月額の上上げは、令和6年4月1日からの実施とすることが適当である。

### (イ) 経過措置等

地域手当の支給割合の見直しについては、国の措置に準じた措置を講ずる必要がある。

また、扶養手当の見直しについては、本市職員の実態を踏まえ、所要の経過措置を講ずる必要がある。

## (3) 人事・給与制度及びその他の勤務条件

今後も、本市が様々な行政課題に対応し、適切な行政運営を行っていくためには、以下の項目で述べる人事・給与制度及びその他の勤務条件に関わる取組を進め、職員力・組織力を向上させる必要があると考える。

## ア 人材の確保

生産年齢人口の減少に伴う人手不足、技術系職種を始めとする人材確保競争の更なる激化等により、職員の採用を取り巻く環境は一層厳しさを増している。

複雑・多様化する市民ニーズに対応可能な行政運営体制を維持するためには、有為かつ多様な人材を安定して確保することが不可欠である。

このため、本委員会及び任命権者においては、本市職員として働くことに魅力ややりがいを感じ、興味を持ってもらうため、採用説明会や個別相談会のほか、インターンシップ等のキャリア形成支援に係る取組を実施してきた。今後も、就職希望者の情報収集の手段とニーズの多様化に対応した効果的な広報活動を展開するほか、新卒者に限らず若年層の転職者など多様な就職希望者に対して、公務に対する魅力を伝えていくことが重要であると考えている。

加えて、採用試験合格後の辞退者や若年層職員の早期離職者が一定数見受けられることから、採用予定者向けのサポート体制を強化するほか、若年層職員の組織への定着に向けた働きやすい環境づくりにも注力する必要がある。

また、全国的に公務員の採用試験受験者数・競争率が低下傾向にある中、国や多くの地方公共団体において、採用試験制度の見直しが行われ

ている。本委員会においても、有為かつ多様な人材の確保に対応した新しい試験制度として、若年層の転職者をターゲットに、SPI（総合適性検査）を活用した10月採用枠の採用試験を令和6年度より導入したところである。今後も、採用試験の実施時期や方法を見直し、人材の確保に効果的な試験制度としていく必要がある。

そして、任命権者においては、行政課題の複雑・多様化に的確に対応するため、任期付職員制度の適切な運用などにより、民間企業等での多様な経験や高度な専門性を有する人材を効果的に活用することが必要である。

## イ 人材の育成

行政課題が複雑・多様化している中においても、質の高い行政サービスを提供し、市民ニーズに柔軟かつ的確に対応するためには、有為かつ多様な人材を確保するだけでなく、職員の育成も極めて重要である。

任命権者においては、令和5年度に策定した札幌市人材マネジメント方針に掲げる「目指す職員像」を踏まえ、職員一人一人の成長を支援し、組織の発展につなげていくことが求められている。

この「目指す職員像」の体現に向けては、職員のキャリアを通じた自己実現につながる人材育成を進めていかなければならない。そのためには、職員が自身のキャリアや興味に応じた研修を主体的に選択でき、職員一人一人がその能力を高め、成長できる研修体系を構築することが重要である。このほか、職員が持つ専門性や知見を活かせるキャリアの形成を支援する取組についても進めていく必要がある。

加えて、職員の成長のためには管理職の果たす役割も非常に重要となることから、部下への指導や育成に関する能力など、マネジメントに関する知識や技術の向上にも力を注いでいくことが求められる。

また、職員全体に占める女性の割合は上昇しているものの、役職者に占める女性職員の割合は依然として低い状況である。性別を問わず係長職候補者試験の受験率の低下傾向もみられ、職員各々のライフスタイルが変化する中でも、昇任意欲の醸成を図ることが必要である。

さらに、人事評価については、職員の能力や意欲の向上を図るうえで重要であることから、適正に実施したうえで、人事評価の結果を昇任や給与処遇に効果的に活用するなど、職員の成長意欲を喚起する人事評価制度としていく必要がある。

このほか、地方公務員法の改正により、令和5年度以降、地方公務員の定年が段階的に引き上げられることとなった。高齢層職員一人一人が

公務で培ってきた知識、経験を最大限活かし、それを次の世代にも継承していくために、モチベーションを維持できるような適材適所の人事配置を行う必要がある。

## ウ ワーク・ライフ・バランスの実現

### (ア) 長時間労働の是正

長時間労働の是正は、職員の心身の健康保持や、有為かつ多様な人材の確保の観点からも重要な課題である。

令和5年度の職員一人当たりの平均超過勤務時間数や、月100時間以上の長時間労働を行った職員数は、いずれも前年度に比べて減少しており、任命権者における長時間労働是正の取組の成果が見られる。

一方で、労働基準法等に基づき本委員会が実施している時間外労働に関する定期調査では、依然として、長時間労働を行っている職員が多い部署が見受けられる。

本市の重要な政策や災害対応等のうち緊急を要するものについては、特例業務として、超過勤務時間の上限規制の適用を受けないが、こうした業務においても、一部の部署や、特定の職員に極端に負担が集中しないよう、業務量に応じた適切な人員配置はもとより、局長職を始めとした管理監督者が強いリーダーシップを発揮し、組織横断的な協力体制を整えるなど、柔軟で効率的な組織運営による業務分担の平準化を図っていく必要がある。

また、教職員の恒常的な長時間労働が社会的に問題視されている中、本市では、各種支援スタッフの配置や業務のICT化等により教職員の負担軽減を図ってきたことで、教職員の平均時間外在校等時間は着実に減少してきているものの、引き続き、国の動向に留意しながら、教職員の働き方改革を進め、長時間労働是正に取り組んでいく必要がある。

### (イ) 多様で柔軟な働き方の推進

働き方に関する価値観やライフスタイルが時代とともに変化している中、多様で柔軟な働き方を推進していくことは、職員個々の能力発揮や公務能率の向上はもとより、有為かつ多様な人材の確保や、組織への貢献意欲向上の観点からも重要である。

本市では、時差出勤や在宅勤務制度を整備し、勤務形態の多様化に取り組んでいるところであるが、在宅勤務を行うための端末機器の整備等、引き続き、制度を利用しやすい環境づくりも進めていくことが必要である。

また、職員のワーク・ライフ・バランス実現のためには、職員が出産や育児、介護等と仕事を両立させるための各種支援制度の整備や周知を継続していくことも欠かせない。先般、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」等が改正されたところであるが、地方公務員にも適用となる事項については、速やかに対応していく必要がある。

さらに、国や他の地方公共団体で導入が進んでいる「勤務間インターバル制度」の本市での導入に向けた検討や、「フレックスタイム制度」に関する調査研究など、本市職員の働きやすい職場環境の整備について、継続した取組を推進していかなければならない。

## エ 心の健康づくり（メンタルヘルス対策）

職員が心身ともに健康な状態で職務に従事し、その能力を十分に発揮することは、公務能率の向上や活力のある組織を維持するうえで必要不可欠である。

本市では、第1次予防（研修や職場環境の改善等を通じた未然防止）、第2次予防（早期発見、早期治療等の適切な措置）、第3次予防（職場復帰支援、再発防止）の各段階に応じたメンタルヘルス対策を講じ、また、充実させてはいるものの、メンタルヘルス不調により休務・休職する職員の数は、依然として増加傾向にある。

メンタルヘルス不調の要因は、仕事の量や質のほか、人間関係やプライベートに関するものなど多様であり、それらが複合的に関与する場合もあると考えられる。任命権者においては、個々の職員の要因に応じたきめ細かな対策を行っていくことが望まれる。

各職場の管理監督者は、特に若い職員にメンタルヘルス不調者が多いなどの現状にも留意し、特定の職員に過度な負担が生じていないか、メンタルヘルス不調の兆候が見られる職員がいないかなど、日頃から個々の職員に目を配り、適切な支援を行うよう努められたい。

## オ ハラスメントの防止

ハラスメントは、個人の人格や尊厳を不当に傷つける行為であり、それによって職場環境の悪化や公務能率の低下にもつながりかねないものである。

本市においては、全職員を対象にハラスメントアンケートを実施し、実態把握に向けた取組を推進しているところであり、ハラスメント相談窓口の活用も進んでいる。

引き続き、研修の機会等を通じて、職員の意識啓発や理解促進を図り、ハラスメント防止に努めるとともに、各職場においても、ハラスメントを見逃さない職場風土の醸成がより一層求められる。

また、近年、カスタマーハラスメント等の組織外からのハラスメント行為が社会的な問題となっており、本市においても、庁内の相談体制を構築し、対応マニュアル等を整備している。今後、そうしたハラスメント行為への対応について、全庁的に共有を図ることが必要であり、管理監督者においては、個々の職員が悩みを抱え込むことのないよう、組織的な対応を徹底していくことが求められる。

## カ 服務規律の確保

市民との信頼関係を築き円滑な市政運営を行っていくためには、職員一人一人が市職員としての立場を認識し、高い倫理観を保持することが不可欠である。

任命権者においては、服務規律確保のため定期的に通知を発出し、管理監督者による職員への呼びかけや、研修の実施を通して、不祥事を起こさない、職場で不祥事を発生させないという意識の醸成に取り組んでいるものの、依然として不祥事は後を絶たない。

最近では、職場外の非違行為のほか、重大な事務懈怠や不適切な事務処理等、業務に直接関係する不祥事も発生している。こうした背景には、職場における書類の管理方法など環境面における要因が存在することも少なくなく、職員の意識のみならず、職場風土や事務処理の運用・管理体制の改善を行っていくことが望まれる。

どのような不祥事であっても最後の砦となるのは職員一人一人の自身を律する心であり、誰もが公私ともに公務員たる自覚と誇りを持って精励することを求める。

## (おわりに)

社会経済情勢が大きく変化し、市民ニーズがさらに複雑・多様化している中、地方自治体には、こうした変化に対応し、安定的・持続的に市民サービスを提供していくことが求められている。先が見通せない変動の時代に札幌市はどのように対応していくのか。その原動力となるのは間違いなく一人一人の職員である。

この時代の職員には、これまでの価値観や知識に捉われることなく、今起きている変化を的確に捉え対応していくことが求められる。将来にわたり多様

な市民サービスを提供し続けていくためには、有為な職員をしっかりと確保し、そして育成していかなければならない。

その一方で、人口減少と少子高齢化は、生産年齢人口を縮小させ、我が国全体の人手不足を深刻化させている。将来的には、本市においても、これまでのように必要な職員数を確保することが困難となる可能性もある。

こうした状況にあっては、今一度、行政の意義と魅力を捉え直し、全ての職員の組織貢献度が高く保たれ、持てる能力を最大限に発揮してもらえる組織づくりを進めていくことが急務である。そのためには、有為な人材の確保や組織パフォーマンスの向上等に資する、時代に応じた人事給与制度へ見直しを図り、より一層魅力にあふれ活力ある組織としていくことが重要である。

市議会及び市長にあっては、長引く物価高騰が市民はもちろん職員の生活にも大きな影響を与えている中、勧告制度の趣旨に理解を示され、職員の士気高揚のためにも、この勧告を速やかに実施されることを期待する。

