

報 告

本委員会は、地方公務員法の趣旨に則り、昨年10月に行った職員の給与等に関する報告および勧告以降、物価、生計費その他給与決定に関する諸条件の推移について調査するとともに、職員給与等実態調査および職種別民間給与実態調査を実施し、職員の給与が社会一般の情勢に適応しているかどうかについて検討を行ったことから、人事管理に関することと併せて、次のとおり報告する。

I 給与に関する事項

1 給与勧告制度の基本的考え方

地方公務員法において、職員の給与、勤務時間その他の勤務条件は、社会一般の情勢に適応するように、随時、適当な措置を講じなければならないとされるとともに、給与については、生計費ならびに国および他の地方公共団体の職員ならびに民間事業の従事者の給与その他の事情を考慮して定めなければならないとされている。

人事委員会の給与勧告は、職員の労働基本権制約の代償措置として、職員に対し、社会一般の情勢に適応した適正な給与を確保する機能を有するものであり、給与勧告を通じて職員に適正な処遇を確保することは、職員の士気の高揚、労使関係の安定はもとより、有為の人材の確保にも資するものであり、能率的な行政運営を維持する上での基盤となっている。

本委員会は、給与勧告に当たっては、社会一般の情勢に適応した適正な給与を確保するため、職員の給与水準を民間企業従業員の給与水準と均衡させること（民間準拠）を基本としている。この理由としては、職員も勤労者であり、勤務の対価として適正な給与を支給することが必要とされる中で、県は民間企業と異なり、市場の抑制力という給与決定上の制約が存在しないこと等から、その給与水準は、労使交渉等によってその時々を経済・雇用情勢等を反映して決定される民間企業従業員の給与水準に準拠して定めることが最も合理的であると考えられることによる。

職員の給与と民間企業従業員の給与との比較においては、主な給与決定要素である職種、役職段階、学歴、年齢を同じくする者同士の4月分の給与額を対比させ、精密に比較を行っている。

2 職員の給与

本委員会が、令和8年4月1日現在で行った県職員および県費負担市町立学校教職員（同日付けの退職者、特別職の職員、企業職員、臨時または非常勤の職員および休

職中、休業中、育児短時間勤務中または派遣中の職員を除く。)についての給与等実態調査の結果、調査日現在の職員数は、県職員 9,027 人、県費負担市町立学校教職員 7,332 人、合計 16,359 人である。

これらの職員には、その従事する職務の種類に応じて行政職、警察職、研究職、医療職、福祉職、教育職等 10 種の給料表が適用されているが、そのうち行政職給料表適用者は 3,557 人で、その平均給与月額 は 388,692 円（給料 341,445 円、扶養手当 8,623 円、地域手当 21,215 円、その他の手当 17,409 円）であり、平均年齢は 40.8 歳（男性 41.9 歳、女性 39.0 歳）、性別構成は男性 63.4%、女性 36.6%、学歴別構成は大学卒 76.3%、短大卒 9.3%、高校卒 14.4%となっている。

また、全職員の平均給与月額は 424,353 円（給料 376,414 円、扶養手当 9,958 円、地域手当 22,786 円、その他の手当 15,195 円）であり、その平均年齢は 40.0 歳（男性 40.2 歳、女性 39.6 歳）、性別構成は男性 58.0%、女性 42.0%、学歴別構成は大学卒 86.1%、短大卒 4.8%、高校卒 9.1%、中学卒 0.1%である。

（参考資料第 1 表から第 4 表まで参照）

3 民間の給与

本委員会は、人事院および全国の人事委員会と共同して、県内民間事業所のうち、企業規模 100 人以上、かつ、事業所規模 50 人以上の 605 事業所から、層化無作為抽出法により抽出した 121 の事業所を対象に、「令和 8 年職種別民間給与実態調査」を実施した。

この調査では、公務の行政職給料表と類似すると認められる事務・技術関係 22 職種の 4,985 人および研究員、医師等 54 職種の 867 人について、本年 4 月分として個々の従業員に支払われた給与月額および当該従業員の役職段階、学歴、年齢等を詳細に調査するとともに、各民間企業における給与改定の状況等を調査した。また、民間事業所における昨年冬と本年夏の特別給の状況等を把握するため、昨年 8 月から本年 7 月までの直近 1 年間の支給実績についても調査した。

本年の調査完了率は、民間事業所の理解を得て、92.5%と非常に高いものとなり、調査結果は広く民間事業所の給与の状況を反映したものといえる。

その主な調査結果は、次の(1)～(4)のとおりである。

(1) 職種別給与

民間事業所における本年 4 月の事務・技術関係職種等に該当する従業員 4,985 人の給与について調査したところ、参考資料第 16 表のとおりとなっている。

（参考資料第 16 表参照）

(2) 初任給

民間事業所における事務・技術系新規学卒者の本年 4 月の初任給について調査したところ、その平均月額は、次の表のとおりとなっている。

職 種	学 歴	初任給（規模計）
新卒事務員・技術者計	大 学 卒	245,481
	短 大 卒	230,327
	高 校 卒	211,590

注 金額は、基本給のほか事業所の従業員に一律に支給される給与を含めた額（採用のある事業所の平均）であり、時間外手当、家族手当、通勤手当等、特定の者にのみ支給される給与は除いている。

（参考資料第 17 表参照）

(3) 給与改定の状況

民間事業所における給与改定の状況について調査したところ、一般の従業員（係員）について、ベースアップを実施した事業所の割合は 86.7%（昨年 77.4%）、ベースダウンを実施した事業所は昨年と同様なかった。

項 目		ベースアップ	ベース改定中止	ベースダウン	ベース改定の 慣 行 な し
役職段階	企業規模				
係 員	規模計	86.7	3.7	0.0	9.5
	500 人以上	93.7	0.0	0.0	6.3
	100 人以上 500 人未満	78.5	8.1	0.0	13.4
	規模計	82.6	6.1	0.0	11.4
課長級	500 人以上	89.6	2.1	0.0	8.3
	100 人以上 500 人未満	74.7	10.5	0.0	14.9

注 1 ベース改定の慣行の有無が不明およ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 なお、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合計が 100 とならない場合がある。

（参考資料第 22 表その 1 参照）

また、一般の従業員（係員）について、定期に行われる昇給を実施した事業所の割合は 92.1%（昨年 89.8%）となっている。昇給額については、昨年に比べて増額となっている事業所の割合は 29.3%（同 34.6%）、減額となっている事業所の割合は 5.8%（同 6.4%）となっている。

役職 段階		項 目 企業規模	定期昇給 制度あり	定期昇給額・率は昨年に比べて			定期昇給 中止	定期昇給 制度なし
				定期昇給 実施	定期昇給額・率は昨年に比べて			
					増額	減額		
係 員		%	%	%	%	%	%	%
	規模計	92.1	92.1	29.3	5.8	57.0	0.0	7.9
	500 人以上	95.2	95.2	30.9	4.6	59.7	0.0	4.8
	100 人以上 500 人未満	87.8	87.8	27.0	7.6	53.1	0.0	12.2
課長級								
	規模計	84.3	83.1	25.3	4.7	53.1	1.2	15.7
	500 人以上	88.9	88.9	29.0	4.8	55.1	0.0	11.1
	100 人以上 500 人未満	78.1	75.2	20.1	4.6	50.5	2.9	21.9

注 1 定期昇給の有無が不明、定期昇給の実施が未定およ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。

2 なお、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合計が一致しない場合がある。

（参考資料第 22 表その 2 参照）

（4）特別給

昨年 8 月から本年 7 月までの 1 年間において、民間事業所で支払われた賞与等の特別給の年間支給割合は、平均給与月額 of 4.68 月分となっている。

区 分		事務・技術等従業員	技能・労務等従業員
項 目			
平均所定内給与月額	下半期 (A1)	円 403,289	円 324,341
	上半期 (A2)	414,268	335,629
特別給の支給額	下半期 (B1)	946,931	571,048
	上半期 (B2)	965,615	620,460
特別給の支給割合	下半期 (B1/A1)	月分 2.35	月分 1.76
	上半期 (B2/A2)	2.33	1.85
	年間計	4.68	3.61
年間の平均		4.68 月分	

注 1 下半期とは令和 7 年 8 月から令和 8 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。

2 年間の平均は、特別給の支給割合を公務員の人員構成に合わせて求めたものである。

（参考資料第 20 表参照）

4 職員の給与と民間従業員の給与の比較

(1) 月例給

前記の職員給与等実態調査および職種別民間給与実態調査の結果に基づき、行政職給料表適用職員（新規採用者等を除く。平均年齢 41.2 歳）と、その職務の種類、責任の度合い、年齢、学歴等が同等と認められる民間事業所の従業員（新規採用者等を除く。）について、相互の給与を対比させ精密に比較したところ、次の表に示すとおり、本年 4 月において、職員給与が民間給与を 1 人当たり平均にして 13,954 円（3.52%）下回っていた。

職員の給与と民間従業員の給与の較差

民間従業員の給与 (A)	職 員 の 給 与 (B)	公 民 較 差 (A - B) (円) $\left[\frac{A-B}{B} \times 100 \right] (\%)$
410,058円	396,104円	13,954円 (3.52%)

注 1 (A)は、「きまって支給する給与」から時間外手当および通勤手当を減じた額である。

2 (B)は、給料、扶養手当、地域手当のほか、住居手当、管理職手当等を含み、時間外勤務手当、通勤手当等は含まない。

(2) 特別給

本年の「職種別民間給与実態調査」の結果、昨年 8 月から本年 7 月までの 1 年間に於いて、民間事業所で支払われた特別給は、年間で所定内給与月額 4.68 月分に相当しており、職員の期末手当および勤勉手当の年間の平均支給月数（4.65 月）が民間事業所の特別給の支給割合を 0.03 月分下回っていた。

5 本県職員の給与と国家公務員および他の都道府県職員の給与の比較

昨年 4 月 1 日現在の国における行政職俸給表(一)適用職員と本県の行政職給料表適用職員の学歴別、経験年数別の俸給（給料）の月額について、職員構成が国家公務員と同一であるものとして算出したラスパイレス指数は 99.8、地域における国家公務員と地方公務員の給与水準を比較するための地域手当補正後のラスパイレス指数では 98.3 であり、国家公務員の水準を下回っている。

なお、地域手当補正前の同年のラスパイレス指数は、近畿 6 府県は 99.2～100.4、47 都道府県の平均は 99.7 であった。

6 物価および生計費

本年 4 月の消費者物価指数（総務省）は、昨年 4 月に比べ全国で 1.4%、大津市で 1.2%上昇している。

また、本委員会が本年4月現在で算定した大津市における2人世帯、3人世帯および4人世帯の標準生計費は、それぞれ183,990円、214,880円および245,760円となっている。

(参考資料第25表参照)

7 人事院の報告・勧告の概要

人事院は、本年8月7日に国会および内閣に対して、国家公務員法、一般職の職員の給与に関する法律等の規定に基づき、公務員人事管理について報告するとともに、一般職の職員の給与等について報告および勧告を行った。

これらの概要は別紙のとおりである。

8 給与の改定

(1) 本年の民間給与との較差等に基づく給与改定

ア 月例給

本委員会は、以上に報告した職員の給与および民間事業所従業員の給与ならびに物価および生計費、さらには国家公務員の給与改定等の諸事情を勘案し、職員の給与について、次のとおり改定を行う必要があるものと認める。

現行の各給料表については、民間との給与比較を行っている行政職給料表は、本年の民間給与との給与較差をはじめ、地方公務員法に規定する給与決定の諸条件を考慮すれば、国家公務員の俸給表に準じて改定することが適当である。

また、高等学校等教育職給料表ならびに小学校および中学校等教育職給料表については全国人事委員会連合会において策定した「モデル給料表」に準じて、これら以外の給料表については国家公務員の俸給表に準じて、それぞれ改定することが適当である。

なお、本年の改定に当たっては、給料表を改定しても民間給与との較差がなお残ることから、給料月額等に一定の調整を行うことが適当である。

医師および歯科医師に対する第1種初任給調整手当については、これまでの取扱いを踏まえ、人事院勧告に準じて改定することが適当である。

イ 特別給（期末手当および勤勉手当）

期末手当および勤勉手当については、民間の特別給の支給割合との均衡を図るため、支給月数を0.05月分引き上げることが適当である。期末手当と勤勉手当の割振りおよび期別の支給月数については、人事院勧告に準じて改定することが適

当である。また、定年前再任用短時間勤務職員および暫定再任用職員（以下「再任用職員」という。）ならびに特定任期付職員の期末手当および勤勉手当ならびに任期付研究員の期末手当についても同様に支給月数を引き上げることが適当である。

(2) その他

ア 転居に関する手当の新設

人事院は、転居を伴う転勤に係る経済的負担を軽減し、円滑な人事配置に資することを目的として、単身赴任者に限らず、転居を伴う転勤を行った職員を広く対象とする手当の新設を勧告した。

これまでから給与制度は基本的に国に準じて措置してきたところであり、人事院勧告の趣旨、本県の実情および法改正の状況を踏まえた上で、国に準じた制度を設けることが適当である。

イ 宿日直手当

宿日直手当については、人事院勧告に準じた引上げを行うことが適当である。

ウ 特定任期付職員の勤勉手当の見直し

特定任期付職員の勤勉手当の見直しについては、人事院勧告に準じた見直しを行うことが適当である。

エ 会計年度任用職員の手当

人事院は、本年 10 月から、任期が相当長期にわたる非常勤職員について、扶養手当および住居手当に相当する給与の支給に努めることとした。

総務省の通知においては、地方公務員についても、任期が相当長期にわたる会計年度任用職員に対して、扶養手当および住居手当を支給する必要があるとされていることから、本県においても当該通知を踏まえて、対応することが適当である。

オ 新たな給与体系

人事院は、本年の報告において、本府省の事務次官級から課長級までの職員について、他の職員に先行して、職務内容の困難さ・責任の重さをより一層重視した給与体系の実現を目指すための措置の骨格を示すとともに、令和 9 年夏に具体的な内容を報告すべく、検討を加速していくこととしており、国の動向を注視していく必

要がある。

カ 60 歳前後の給与水準（給与カーブ）

人事院は、本年の報告において、60 歳前後の給与水準（給与カーブ）については、シニア職員の人事管理に関連する制度と一体で検討を行っていくことが必要であるとし、関係部局とも連携して 60 歳前後の給与水準等の検討を加速していくこととしており、国の動向を注視していく必要がある。

キ 再任用職員の処遇

地方公務員の再任用制度は、共済年金の定額支給部分の支給開始年齢の段階的な引上げ等に対応するため、平成 13 年度から導入された制度であり、本県においても、平成 13 年度末以降の定年退職者等を対象として、平成 14 年 4 月 1 日から運用を開始した。

再任用職員の給与水準は、民間における高齢層従業員の給与水準等を参考として、国において設定されたものであり、本県においては、再任用職員の給与制度について、地方公務員法第 24 条に定める均衡の原則を踏まえ、従前から国の制度に準拠して勧告を行ってきたところである。

しかしながら、再任用職員は、長年培った知識・経験を活かしながら業務に従事し、技術の伝承や後輩の指導などの役割も担うなど、本県のそれぞれの職場において重要な役割を果たしているにもかかわらず、その期末手当および勤勉手当は一般職員（任期の定めのない 60 歳以下の常勤職員をいう。）の約半分の支給月数にとどまっており、再任用職員のモチベーションや継続して働く意欲の維持の面などで、人事管理上の課題が見られる。

再任用職員の期末手当および勤勉手当について、今回の勧告においては従前の考え方に基づき支給月数を示していることから、その考え方に基づき支給する場合においては当該勧告を踏まえて措置すべきものとする。

ただし、任命権者においては、定年引上げにより 60 歳を超えて常勤で勤務する職員や会計年度任用職員の期末手当および勤勉手当が一般職員と同じ支給月数であることも踏まえ、再任用職員に係る支給月数が一般職員の半分程度にとどまっていることについて、再任用職員の果たす役割と処遇の均衡を考慮し、一般職員の支給月数を超えない範囲内で支給月数の改善等を別途検討する必要がある。

Ⅱ 人事管理に関する事項

1 人材の確保・定着

近年、就職環境の変化と就職観の多様化、さらには民間企業の高い採用意欲を背景に、公務員志望者の減少傾向が続いている。本県においても、令和6年度に実施した大学卒業程度試験において競争倍率が過去最低の2.8倍に落ち込む事態となった。

こうした状況に対応するため、試験制度の見直しに着手し、令和7年度には、総合土木職で春に実施していた大学卒業程度試験の先行実施枠に行政職を加え、専門試験を廃止し、教養試験に代えてテストセンター方式での能力検査（SPI）を実施することで、受験者数の増加に大きな成果を上げた。

さらに、令和8年度は、春夏秋冬の年間を通じた試験を実施することとし、春試験については、先行実施枠をさらに拡大して他の事務系・技術系職種についても試験時期の前倒しを行った。また、行政職以外では、春試験以外の試験も含め、これまで実施していた集団討論や論文試験を廃止するとともに、教養試験と専門試験をそれぞれテストセンター方式によるSPIと専門性面接で実施することで、受験者の負担軽減を図った。

そのほか、秋試験において、一部の技術系職種で大学3年生等にも受験資格を付与し、あるいは採用予定人員の充足状況に応じて実施していた特別募集を冬試験として定例化して社会人向けの試験の回数を年2回とするといった受験機会の拡大を図った。

これらの結果、今年度に既に実施した試験についてみると、今年度に実施時期の早期化および教養試験のSPIへの変更を行った春試験においては全ての職種で受験者数が増加し、今年度にSPIをテストセンター方式に変更した春試験および夏試験の総合土木職においては、昨年度よりも受験申込者数は減少したものの1次試験の辞退率が従来よりも下がったことで、結果として受験者数は増加した。

また、昨年度からSPIをテストセンター方式に変更した春試験の行政職では、昨年度よりも受験者数が減少したものの引き続き多くの受験者数を確保できた。

しかしながら、技術系職種においては、受験者数が増加したとはいえ多くの職種で競争性が確保できず、また、行政職においても、見直しにより受験者数が増加した一方で、従来型の教養試験・専門試験を実施する夏試験専門試験型では受験者数が減少しており筆記試験における競争率が低いといった課題がある。

人材の確保については、近年、採用辞退者数が多い傾向にあること、今後も民間企業による高い採用意欲に加え、国や他の地方公共団体における新しい試験制度の導入や見直しの動きが続くと予想されること、また、今後さらなる少子化の影響も避け難いことなどから、技術系職種はもとより行政職についても、本県での受験者数の確保

をとりまく環境は極めて厳しい状況が続くと見込まれる。

このようなことから、多様で有為な人材を確保するためには、引き続き国や他の地方公共団体における採用試験の見直し状況や受験者の動向等を踏まえながら、より適切に能力を評価できる試験とするなど、更なる見直しを検討していく必要がある。併せて、修得に時間を要する高度の専門性や民間ならではの経験等を必要とする業務が生じていることから、このような人材を採用する効果的な方法についても検討する必要がある。また、受験者数の確保に向けて、採用方法の変更内容その他の採用試験情報の積極的な周知に努めるとともに、民間企業志望者や社会人経験者をはじめとする幅広い層に届くよう、ターゲットに応じた効果的な広報を行っていく必要がある。

また、受験者数を増やし、採用辞退者数を減らすためには、滋賀県庁が学生等から「選ばれる」組織となることが重要である。

県職員には、県全域をフィールドに多様な角度から豊かな未来をつくることができること、様々な業務経験を積んで自らの適性を見極めたのちに専門分野で長く従事できること、自らの可能性を広げながら成長できることをはじめとした、職員としてのやりがいや県ならではの強みといった魅力がある。

受験者数の確保と採用辞退者数の抑制に向けてこれらを受験者等に知ってもらうため、各種就職セミナーやSNS、個別相談、民間就職支援サービスなどの多様な手段を積極的に活用し、受験者等が求める情報を適時・適切に発信していくことが重要である。

任命権者においては、県庁をより働きやすく魅力ある職場にしていくとともに、採用辞退理由を踏まえ、合格者のニーズに応じたきめ細かく手厚いフォローアップや、自らのキャリアデザインをイメージできる情報発信などを、さらに充実させる必要がある。

また、インターンシップや職場・現場見学は、実際に職場の雰囲気や業務内容を知ってもらい、志望度向上やミスマッチ防止を図るうえで非常に有効な機会である。これまでも、インターンシップの受け入れ所属や受け入れ人数を年々拡大し、全庁を挙げて取り組んでいるところであるが、希望する学生が一人でも多く参加できるよう実施方法等をさらに工夫していくことが重要である。

質の高い行政サービスを持続的・安定的に提供していくためには、人材の確保と併せて若手職員の離職の防止も重要である。

本県では令和3年度頃に20代・30代の若手職員の離職が著しく増加し、その状況

が続いている。国や民間の就職情報会社による調査では、一般的な若手社員・職員の主な離職理由として、労働環境や処遇面のほか、仕事内容に対する不満、仕事のやりがいや成長実感のなさ、将来のキャリアが描けないことなどが増えており、これらの要素に対する関心が高まっていることが窺われる。

任命権者においては、若手職員がやりがいを感じ、また、業務経験を通じて自らの強みや能力を発揮し、成長を実感しながら将来のキャリアに展望を持てるよう、職場の環境整備や学びの機会の提供に取り組む必要がある。とりわけ、上司が日常的な対話や面談等を通じて一人ひとりの希望や適性に応じた業務分担の工夫やキャリアデザインの支援を行えるような若手職員の育成体制やサポート環境を組織として整備することが重要である。併せて、ワーク・ライフ・バランスを実現できる職場づくりや、風通しの良い職場風土の醸成など、若手職員の定着とワーク・エンゲージメント向上に向けた取組を引き続き推進していく必要がある。

また、新たに採用された職員に対しては、公務職場に円滑に対応し、それまでの経験を県政に十分生かすことができるよう、引き続き、きめ細かなOJT、メンタル面にも配慮したメンター制度・サポーター制度などの支援が必要である。その際には、社会人採用の職員に対し、異なる組織文化への不安や孤立感を解消するための取組を行うことも必要である。

2 全ての職員の活躍推進（県庁力の最大化）

近年、若手職員や女性職員、定年引き上げに伴うシニア職員の増加により、職員構成が変化している。

複雑化・多様化する行政需要に的確に対応し質の高い行政サービスを提供するためには、年齢や性別、性的指向および性自認、障害の有無、育児や介護といった様々な事情を問わず、職員一人ひとりがそれぞれの能力を十分に発揮し、互いに支え合いながら、県庁力を最大化することが重要である。

任命権者においては、誰もが心理的安全性を確保され、安心して挑戦できる職場づくりや、活発にコミュニケーションできる風通しの良い組織風土の醸成、若手職員から管理職員まで各役職段階に応じた切れ目のない人材育成に取り組む必要がある。また、「滋賀県職員の志（パーパス）」の理解と共感や、職員が主体的に学べるリスキリング等の環境の整備を通じて、やりがいや成長を実感し意欲を高めることができるよう取り組むことも求められる。

特に、リスキリングについては、変化の激しい社会情勢やデジタル技術の進展に対応する上でも重要であることから、職員自らがその必要性を認識し主体的に能力開発

に取り組む意識を醸成するとともに、研修機会の充実を図る必要がある。

また、全ての職員が自らの適性や能力をより一層発揮し、更なる成長に向けて意欲を高められるよう、キャリアの実現をサポートすることや、人事評価制度における目標設定面談やフィードバック面談にとどまらず、日頃から管理職員と部下職員が十分にコミュニケーションを図り、自発的なリスクリングも含めた職員の努力や成果を適切に評価することが重要である。

併せて、人事評価制度については、引き続き、評価の客観性・公平性を確保するため、評価者研修等を工夫して実施することが必要である。

係長や管理職員については、人材育成の推進に当たり、部下職員一人ひとりの能力開発の現状と可能性を把握し、職場におけるOJTや適切なマネジメント等によって、職員の人材育成やチーム力の向上を促すという重要な役割を担っていることから、研修等を通じて人材育成スキルを磨き続けられるような支援に取り組む必要がある。

若手・中堅職員については、任命権者が令和7年度に実施した職員アンケート（以下「職員アンケート」という。）の結果によると、ワーク・エンゲージメントが低い傾向にある。そのため、自らが主体的にキャリアを選択でき、新たなことに挑戦できるよう、民間企業交流研修の実施に加え、ジョブチャレンジ制度などの充実を図り、早い段階から適性や能力を発揮でき、やりがいや達成感を実感できる職場風土を醸成することが重要である。また、係長を補佐する中堅職員については、引き続き研修などを通じて、係長と係員の橋渡しや後輩指導、チームの円滑な運営に資する実務能力といったフォロワーシップを身に付け、その役割を発揮できるようにすることが必要である。

障害者雇用については、法定雇用率を念頭に計画的な採用に努めるとともに、障害を有する職員や業務遂行上配慮を要する職員が個々の能力を発揮し、やりがいをもって継続的に活躍できるよう、任命権者において引き続き、個々の特性に応じた業務の選定・創出や働きやすい職場環境の整備、相談窓口の周知等の取組を進めることが重要である。

女性職員の活躍推進については、令和8年4月時点の女性管理職の比率は15.4%となり、特定事業主行動計画に掲げる目標の15%を達成した一方で、女性係長級の比率は26.8%にとどまり、目標の30%には届いていない状況である。

法律等により労働者の性別による差別の解消が進む一方で、職場で見られるアンコンシャスバイアスや、平日の一日に家事に費やす時間に男女で2倍以上の差があるといった職員アンケートの結果に示される家事等に係る負担が女性に偏る現状などが、女性のキャリア形成のための成長機会を阻害している一因となっている。

さらに、職員アンケートの結果を見ると、47.8%の女性職員が自身の将来像やキャリア形成への意識を持っておらず、キャリア形成を意識するために必要なこととして、「ロールモデルとなる上司・先輩の情報」（39.9%）や「キャリアパスに関する情報」（29.8%）を求める声が多い。

これらを踏まえ、引き続き女性職員のキャリア形成支援・登用の推進や男性職員の主体的な家事・育児参画の促進、全ての職員の仕事と家庭生活の両立支援等に取り組むとともに、キャリア形成意識の醸成に向けた積極的な情報提供を行う必要がある。

また、女性特有の健康課題がキャリア形成や仕事のパフォーマンスに影響を与えること、令和7年に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が改正されたことを踏まえ、健康課題は性別等にかかわらず生じるものであることを念頭に、それぞれの特性に留意したヘルスリテラシーの向上にも取り組む必要がある。

シニア職員については、やりがいを持って働き続けられるよう、引き続き本人の希望や適性等を把握したうえで、経験豊富な職員として、その知識・経験の活用や組織への還元、技術伝承、新任係長や管理職等へのサポートができる人事配置に努めるとともに、新たな行政課題にも対応しながら能力を発揮できるよう、求められる知識や技能の習得に向けた研修機会等を提供する必要がある。

会計年度任用職員については、引き続き職員が意欲を持って働き、組織において期待される役割を果たせるよう、適性や能力に応じた活躍推進に努める必要がある。

また、会計年度任用職員の能力や業績を適正に評価する仕組み等についても、今後、検討する必要がある。

3 働き方改革の推進と心身ともに健康に働ける職場環境の構築

(1) 長時間労働の是正等

長時間に及ぶ時間外勤務は、職員の健康を害することはもとより、業務効率の低下を招き、仕事と家庭生活の両立支援の妨げとなり、ひいては人材の確保にも悪い影響を与えることから、任命権者においてこれまでから様々な対策を講じてきたところである。

知事部局においては、令和7年度の時間外勤務は一人当たり月平均 17.6 時間と、国民スポーツ大会・全国障害者スポーツ大会の影響もあり前年より 0.6 時間増加したものの、令和4年度以降、時間外勤務は減少傾向となっており、全庁的にみると、これまでに講じてきた人員体制の整備や業務の見直し・効率化など様々な方策の効果が一定表れている。

一方で、労働基準法や人事委員会規則で原則として定める上限 360 時間を大幅に超えて 1 年間に 550 時間を超える時間外勤務をした職員は 149 名（全体の 4.8%）に上るほか、時間外勤務が一人当たり月平均 30 時間を上回る係等が 78 あり、そのうち半数の係等が前年度も月 30 時間を上回っている。特定の職員や所属、係に長時間に及ぶ時間外勤務が発生していることから、偏ることがないように取組を重点的に実施する必要がある。

また、年次有給休暇の取得についても、令和7年の知事部局等の取得実績は一人当たり年間平均 13.9 日と 5 年連続で増加しているものの、取得状況に大きな偏りが生じている状況である。年次有給休暇は職員の請求により取得できるものであるが、職員や所属、係により取得日数や取得のしやすさに差が生じないように、引き続き取得の促進に向けて取り組んでいく必要がある。

長時間労働の是正に向けては、任命権者において、業務の見直し・効率化に取り組んでいるところであるが、行政需要が多様化し増大する中、全庁的に事業数は増加しており、更なる事業の存廃の精査や業務の抜本的見直しが必要となっている。

業務の見直し・効率化に当たっては、進展著しい生成 A I を含めたデジタル技術をより積極的に活用することが求められているが、職員アンケートの結果を見ると、日頃から生成 A I を活用していると答えた職員は 25.2%にとどまっている。研修の実施等により全ての職員がデジタル技術を積極的に活用できる知識とスキルを身につけるとともに、業務プロセスの見直しや業務の効率化について、デジタル技術を活用した抜本的な見直しなどの取組を支援すること等により、業務の変革に繋げていくことが必要である。

任命権者においては、業務の進捗や終了に合わせて年度途中も含めた人員配置を実施しているところであるが、一層柔軟な人員配置を進める必要がある。また、職員構成や勤務形態の変化を踏まえ、業務量に応じた必要人員を確保することや、代替性を確保した持続可能な業務執行体制を整備することが重要である。加えて、特定の職員や所属、係における長時間労働を防ぐためには、所属長をはじめ管理職員や係長が、業務負担の偏りや状況の変化、職員の適性に応じた業務分担と人員配置の見直しを含む職場のマネジメントをより一層柔軟かつ適切に行うことが重要であ

る。

マネジメントの重要な担い手である係長について職員アンケートの結果を見ると、係長になる前と比較して業務の負担が増えたと回答した職員は88.4%に上っており、近年の若手職員の増加等、職員構成の変化や働き方の価値観が多様化する中で、係長自らの担当業務に加えて係全体のマネジメントも行うことにより負担が増大していると考えられる。係のマネジメントをより有効に機能させるためにも、係長自らの担当業務を縮減するなどマネジメントに注力できる環境を整えるとともに、若手・中堅職員のフォローアップの発揮、上司・先輩等からのサポートなど所属内外での支え合いにより、係長を支援することが必要である。

(2) 学校における働き方改革の推進

学校における働き方改革を推進し、長時間労働を是正することは、教員の健康管理や質の高い人材の確保に向けた喫緊の課題であるとともに、教員が心身ともに充実した状態で児童生徒と接することにつながり、学校教育の質を向上させ、よりよい教育を行うためにも重要な課題である。

教育委員会においては、これまでから超過勤務の縮減や教員不足の解消に向けた取組を推進してきたところであるが、令和7年度の県立中学校・高校の時間外在校等時間は一人当たり月平均40.9時間と、令和6年度の41.6時間より減少したとはいえ依然として長時間に及んでおり、引き続き教育委員会が中心となって、教育に関わる様々な主体とともに学校を支援していくことが必要である。

このような中、教育委員会においては、令和8年度から令和11年度までを計画期間とする新たな「学校における働き方改革取組計画」を策定したところであり、その目標指標の達成に向け、計画に沿った取組を着実に推進していく必要がある。

本委員会としても、当該計画が実効性のあるものとなるよう、実施状況を毎年度確認するなど、学校における働き方改革の推進を後押ししていく。

教員の職務は、子どもの成長に深く関わるという使命感や誇り、熱意に支えられており、社会の変化に伴い学校が対応すべき課題が複雑化・困難化し、求められる役割が拡大している一方で、業務の見直しが十分とはいえない中、管理職員も含め教員が精一杯役割を果たそうとしていることが、結果的に長時間労働につながっている側面も考えられる。

長時間労働の解消は、教員個人の努力や意識改革だけでは難しく、引き続き校長をはじめとした管理職員が休憩時間の確実な取得や業務の持ち帰りの状況の把握を含め適切に業務や勤務時間の管理を行う必要がある。その際には、時間外在校等時

間縮減の取組が業務の持ち帰りなどに繋がらないよう留意する必要がある。

教育委員会においても、多忙となりがちな学校の管理職員が職場環境の改善に十分な労力を割くことができるようサポートする取組を引き続き推進するなど、それぞれの学校で教員の労働環境の改善が継続的に行われる仕組みを拡充していく必要がある。

また、採点支援システムをはじめとする校務D Xや生成A I等のデジタル技術の積極的な活用により、学校業務の更なる効率化・省力化を図るとともに、教員だけでなく事務職員や教員業務支援員等が一体となって連携・協働していくことも必要である。

併せて、適切な労働環境の下で学校運営が行われるよう、学校運営協議会等の場も活用して、保護者や地域住民との関係性の在り方等も含めた幅広い観点から学校における働き方改革を議論し、学校や教職員が本来担うべき業務について保護者等の理解や協力を得ていくことも重要な取組である。また、学校への過剰な要求等に対しては、組織として教職員を守るため、実効性のある対策を検討する必要がある。

さらに、全国的にも教員数の確保が困難な状況の中、本県においても慢性的に必要な教員数を確保できない状況が続いており、教員の負担が大きくなっている。教育委員会においては、令和8年度から年度途中での育児休業や病気休暇の代替対応のためにワーク・ライフ・バランス枠教員を配置することで、教員の負担軽減に努めているが、引き続き適切な教員数の確保に向けた取組を着実に進めていく必要がある。

長時間労働は、教員の心身の健康障害につながりかねないことから、労働安全衛生法や教育委員会が講ずべき措置に関する指針では、1箇月時間外在校等時間が80時間を超えた教員等に対して医師による面接指導を実施する旨定めている。

令和7年度に県立中学校・高校で1箇月時間外在校等時間が80時間を超えたケースは延べ3,296件にのぼっているが、実際に医師の面接指導を受けた実人数は127人とどまっていることから、長時間労働により心身の健康が損なわれるリスクが高い状況にある教員が確実に医師による面接指導を受けられるよう、教育委員会において必要な措置を講じる必要がある。

(3) 仕事と家庭生活の両立支援の推進

仕事と家庭生活の両立支援は、次世代の育成や女性活躍の推進の観点からも重要な取組であり、本県では、特定事業主行動計画に基づき、「一人ひとりすべての

職員が いきいきと活躍できる健やかな県庁」を目指して取り組んでいる。

しかしながら、職員アンケートの結果を見ると、仕事と家庭生活の両立支援が実現できていない原因として、長時間労働や突発的な業務の発生のほか、休暇取得者等の業務をフォローする職場の協力体制やテレワークなど柔軟な働き方を実施するための環境が整っていないことなどが挙げられている。

また、近年取得が進んでいる男性職員の育児休業について知事部局の令和7年度の状況を見ると、集計を開始した令和4年度以降、4年連続で取得を希望する職員の育児休業取得率100%が達成された一方で、取得期間については6月以下が74.4%を占め、ほぼ100%の職員が6月超となっている女性職員と比べて短い期間にとどまっている。

全ての職員が活躍する職場環境をつくるためには、性別等にかかわらず、希望する全ての職員が気兼ねなく希望する期間の休暇や休業を取得できる環境の整備が重要である。そのためには、まずは代替職員の確保が基本となるが、早急な確保が難しいことから、令和8年度から導入した職員の休業等に伴う業務応援職員への勤勉手当の成績率加算や、業務執行体制の代替性を確保するためのワーク・ライフ・バランス枠の適切な運用により、互いに支え合う意識を醸成することが必要である。

勤務時間制度については、選択的週休3日制度を含むフレックスタイム制度を令和9年1月から育児・介護等の事情を抱える職員に対象者を限定する形で試行的に導入することとなっている。職員がより柔軟に働くことができる環境を整備するためには、この試行を通じて課題を把握・検証し、職場の実情等も踏まえたうえで、本格的な導入に向けて検討する必要がある。

また、休暇制度については、国において、育児や介護に限らず、様々な事情を抱える職員が継続して活躍できるように、適切な行政サービスの提供を維持することを前提としつつ、休暇の取得事由を問わない「無給休暇」を新設することとされていることから、本県においても職場の実情等を踏まえながら、「無給休暇」の新設を検討する必要がある。

さらに、国においては、休日に特に勤務することを命じた場合に取得できる代休日について休日勤務が1日に満たない場合でも指定可能とする見直し等を実施することとされている。本県においては、国の代休日の指定とは異なる制度を運用していることから、国と同様の見直しをするかの判断も含めて、本県の実情等に応じて、慎重に対応を検討する必要がある。

なお、近年、働き方改革に関連して各種制度の拡充が進められているところであるが、今後これら諸制度を検証するなど必要に応じて見直すことで、よりよい制度

とすることが求められる。

(4) 職員の健康確保

本県では、職員の健康を第一に考え、身体健康や心健康も合わせた総合的でバランスの取れた健康づくりの実現に取り組んでいるが、知事部局で令和7年度に精神疾患により30日以上勤務を離れて療養した職員は88名で、そのうち新たに療養を開始した職員は46名と、いずれも前年度を上回っている。

メンタルヘルス不調で療養に至る理由としては、依然として、業務への不適應、採用や異動、人間関係が多くなっている。また、令和7年度に新たに療養を開始した職員について各年代それぞれの職員数に占める割合を見ると、新規採用職員を含めた20代および40代が高くなっている。

メンタルヘルス不調は、当事者はもとより組織にとっても重大な課題であり、知事部局においては新規採用職員の全員を対象としたカウンセリング面談等の取組がなされているところであるが、未然防止や早期対応には、職場内での良好なコミュニケーションも重要である。

新規採用や人事異動、業務の担当替えといった環境の変化のあった職員をはじめ、一人ひとりの職員の業務遂行や日頃の様子を互いに見守るなど、安全配慮義務を負う管理職員だけでなく職場全体で対策を意識することが重要である。

また、適切な勤務間インターバルにより睡眠時間を含む生活時間を十分に確保することは、心身の健康の維持のために不可欠であるとともに、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けても重要であり、公務職場の魅力向上や公務能率の一層の向上につながることも期待される。

知事部局においては、令和8年4月から国に準じて、勤務間インターバルの目安時間を11時間とし、遅出等勤務制度を拡大したところである。勤務間インターバルの確保に係る取組を実効性のあるものとするためには、日頃から効率的な業務遂行に努めるとともに、翌日の業務体制や職員の意向に十分配慮することが必要である。

(5) ハラスメントの防止

職場におけるハラスメントは、職員の尊厳を侵害し勤労意欲を減退させるものであり、心身の健康に悪影響を及ぼすとともに、職場の秩序を乱し、県政の効率的な運営を妨げる重大な問題である。

職員アンケートの結果を見ると、「ハラスメントを受けていると感じる」と答え

た職員が9.3%おり、本委員会が実施している職員からの苦情相談においてもハラスメント関連の相談の割合は高く、令和7年度は全体の71.1%を占めている。これらのすべてが任命権者が示す各種ハラスメントの防止等に関する指針に該当するものであるとは言えないが、それらに該当しない場合であっても、放置することで職場の雰囲気を悪化させたり、職場として対応が必要となる事案に発展したりすることも懸念されるため、ハラスメントの防止に取り組むことが重要である。

ハラスメントを防止するためには、日頃の挨拶やこまめな声掛け等により職場内で良好なコミュニケーションを形成するとともに、各種ハラスメントの防止等に関する指針の内容を管理職員だけでなく全ての職員が正しく理解し、互いの意見や立場を尊重して行動することが重要である。引き続き、各種研修によりハラスメントの発生を未然に防止し、ハラスメントを起こさない職場環境を確立するとともに、相談窓口の周知や相談しやすい雰囲気を醸成することが必要である。

カスタマー・ハラスメントについては、令和8年10月から、地方公共団体においても、職場におけるカスタマー・ハラスメントを防止するために講ずべき措置等が義務化されたことを踏まえ、任命権者においては新たに対応指針を策定したところであり、今後は当指針に基づき、事案に応じた具体的な対処マニュアルの整備や複数人での対応体制の構築、相談窓口の機能強化など、職員を確実に守る実効性のある体制を整備する必要がある。

4 公務員倫理の徹底

職員は、県民全体の奉仕者として、自らの行為が県政に対する県民の信頼に影響を与えることを強く認識し、勤務時間の内外を問わず、法令を遵守しなければならないことはもちろんのこと、高い倫理観を持って行動することが求められる。

本委員会としても繰り返し公務員倫理の徹底を求めてきたところであるが、令和8年においても、酒酔い運転やわいせつ行為などによる職員の懲戒処分事案が発生していることは極めて遺憾である。

任命権者においては、「滋賀県職員倫理規程」や「滋賀県職員コンプライアンス指針」等を策定し、職員としての判断や行動のあり方を示すとともに、チェックシートを活用した自己点検などによる規範意識の向上、研修や折々の通知による綱紀粛正が図られてきたところである。

しかしながら、依然として不祥事が後を絶たないことから、任命権者において引き続き再発防止に取り組むことが必要であり、また、全ての職員が自分事として己を省みる真摯な姿勢が求められる。

本委員会としては、職員一人ひとりが相互に注意を喚起し、高い倫理観と使命感を持ってその職務に精励することを切に望むものである。

Ⅲ 給与勧告実施の要請

人事委員会の給与勧告制度は、公務員が労働基本権を制約されていることに対する代償措置として設けられたものであり、職員に対し、社会一般の情勢に適応した給与を実現する機能を有するものである。

本委員会は、本年の給与勧告に当たり、様々な角度から慎重に検討を重ねた結果、民間給与との較差を解消するため、月例給および特別給の引上げ等を行う内容の報告および別記第2の勧告としたところである。

県議会および知事におかれては、人事委員会の給与勧告制度の果たす役割に深い理解を示され、職員の適正な処遇が確保されるよう要請する。

国家公務員の挑戦を支える人材マネジメントの実現に向けて

1. 実力本位で活躍できる公務

- ◆ 本府省幹部職員等を対象とした人事制度の骨格 【令和9年夏に具体的な内容を報告】
- ✓ 職務・職責をより重視した給与体系、民間企業との人材獲得競争で見劣りしない給与水準に
- ✓ 能力・実績に応じた人事運用を更に徹底するため、昇任時の見極めスキームを見直し
- ✓ 民間企業の管理監督者と同様に、勤務時間にとられない勤務を可能とする制度の導入
- ※ その他の職員についても、年齢にかかわらず、役割・貢献に応じた処遇となるよう、今後も制度の見直し

2. 働きやすさと成長が両立する公務

- ◆ 転勤の経済的負担の軽減
 - ✓ 単身赴任者が否かにかかわらず、転居を伴う転勤を行う職員への手当の新設
- ◆ 働きやすい環境の整備
 - ✓ 月100時間等の上限を超える超過勤務の最小化に向け、伴走支援の対象府省を拡大
- ◆ 柔軟な働き方の推進
 - ✓ 事由を問わない年7日の無給休暇の新設
 - ✓ フレックスタイム制のコアタイムの柔軟化
- ◆ 「成長できる職場」の整備
 - ✓ 「スキル一覧」を活用した人材育成

3. 誰もが挑戦できる開かれた公務

- ◆ 採用試験等の見直し
 - ✓ 基礎能力試験へのCBT方式(オンライン試験)の導入
 - 【対象】
 - ・令和9年度経験者採用試験
 - ・令和10年秋の総合職教養区分【予定】
 - ・令和11年春の総合職全区分【予定】
 - ✓ 技術系人材の確保に向けて、特定の資格を有する者を、試験によらず採用できる範囲を拡大
- ◆ アルムナイ人材を含む専門人材等の採用の推進
 - ✓ 専門人材等の情報を集約した人材プールの整備・活用

4. 高い使命感とやりがいを持って働ける公務

- ◆ 「選ばれる」公務職場の実現に向けた公務のブランディング推進
 - ～ブランドメッセージ「国のミライをつくる、唯一無二の挑戦がある」～
- ◆ 国家公務員行動規範の更なる浸透

国家公務員行動規範

- 「国民を第一」に考えた行動
- 「中立・公正」な立場での職務遂行
- 「専門性と根拠」に基づいた客観的判断

令和8年 人事院勧告・報告の概要

● 職員の給与の改定(勧告・報告)

高水準のベースアップ 【令和8年4月実施】

民間給与の状況を反映し、令和7年並みの高水準【官民較差:15,056円(3.51%)】

※令和8年4月分の民間給与を調査して比較

- ✓ 業務遂行において重要な役割を担っている中堅層以上の職員について令和7年を上回る改定
 - ※ 行政職俸給表(一)の平均改定率は、3.3% (モデル試算した定期昇給分を加えると月収で約4.9%の給与改善)
 - 民間の動向や人材確保の重要性を踏まえ、初任給を引上げ (総合職・一般職ともに9,500円の引上げ)
- ✓ 民間の再雇用者の状況を踏まえ、再任用職員の月例給を改善 (行政職俸給表(一)の平均改定率8.5%)

転勤に伴う経済的な負担の軽減等に関する手当

- ✓ 転居に関する手当の新設 【令和9年4月実施】
 - 転居を伴う転勤を行った職員を広く対象とする手当を新設 (距離区分に応じて手当額を設定)
 - 例 東京から大阪に異動する場合の手当額(年額) 約22万円【単身赴任者は約49万円】
 - ※単身赴任者には別途、二重生活の生計費を補助する基礎額(年間36万円)を支給
- ✓ 広域異動手当の支給割合の引上げ 【令和8年4月実施】
 - 広域的な異動に対する給与上のインセンティブ向上のため支給割合を引上げ (距離区分に応じ、5%・10%→8%・16%)

ボーナスの引上げ

年間 4.65月 → 4.70月 (期末手当及び勤勉手当に均等に配分)【令和8年4月実施】※直近1年間の民間の支給状況を調査して比較

- ✓ 特定任期付職員の勤勉手当の見直し 【令和9年4月実施】
 - 高い成績率を適用可能とすることで高度の専門性を有する人材の給与水準を確保 (最高で年間約3,380万円)

● 職員の勤務時間及び休暇の改定(勧告)【令和9年4月施行】

※ 一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律の改正

無給休暇の新設

- 全ての職員が事由を問わず、年7日取得できる無給休暇を新設 ※休暇中の給与は支給しない

活用イメージ

➤ 日単位の無給休暇

介護に至る前の親の体調変化や、災害等で生じた住居の損壊等に対応する職員などが、既存の休暇の付与日数を超えて勤務できない場合のセーフティネットとして活用

➤ 時間単位の無給休暇

いわゆる「小1の壁」や、妊娠の初期・後期の体調変化等に直面した職員などが、一定の期間、短時間勤務を行うために活用

代休日の指定等の見直し

- 休日に勤務した場合に取得できる代休日について、休日勤務が1日に満たない場合でも指定可能とする見直し等を実施

● 国家公務員災害補償法の改正(意見の申出)【令和9年4月施行】

遺族補償年金の受給資格要件等の見直し

- 労災保険法一部改正法(令和8年7月成立)の内容を踏まえ、職員と死別した配偶者が夫である場合にのみ課せられた遺族補償年金の受給資格要件を撤廃