

職員の人事管理に関する報告

全国よりも早く人口減少や高齢化が進行している本県において、県政上の諸課題に的確に対応し、質の高い行政サービスを提供していくためには、行政を支える公務組織が、能率的で活力のある組織であり続ける必要がある。

そのためには、社会情勢や県政を取り巻く環境変化を敏感にとらえ、新しい発想や実践を試みることができる優秀かつ多様な人材を継続的に確保し、計画的な育成を行うとともに、職員一人一人がやりがいを持って職務を遂行し、その能力を十分に発揮できる勤務環境を整備していくことが求められる。

また、県政の推進には、県民の理解と信頼を得ることが不可欠である。

職員一人一人が、強い使命感と高い倫理観を保持し、規律を守り、常に全体の奉仕者であることを自覚して、公正かつ効率的に職務を遂行していくことが求められる。

1 人材の確保

(1) 採用試験の見直し

県政を推進する上で、優秀かつ多様な人材の確保は重要な課題である。

本委員会では、従来から、法律や経済を専攻していない学生も受験しやすい行政(特別枠)や、民間企業等の職務経験者及び海外での活動経験者を対象とした試験枠を設けるなど、多様な人材の確保に努めてきた。また、試験種目にプレゼンテーション試験、能力試験、グループワーク*等を導入し、より人物重視の試験とするための見直しに取り組んできた。

さらに、昨年度からは、民間企業の採用試験で広く使用されているSPI*試験を導入し、併せて、試験日程の前倒しを行うなど、民間企業志望者等にも受験しやすい試験への見直しを行ったところである。

その一方で、公務における人材の確保は、国、地方を問わず非常に厳しい状況となっており、本県の職員採用試験の申込者数も長期的に減少傾向が続いている。

減少の主な要因としては、採用試験の実施時期が民間企業と比べて遅いことや、幅

広い分野の受験勉強を必要とするなど、受験者の負担感が大きいこと等が考えられる。また、少子化による若年人口の減少も影響しているものと考えられる。

こうした中、人事院においては、本年6月、国家公務員採用試験の申込者数の増加に向けて、試験の方法や実施時期、受験資格等の見直しを行う方針を表明した。また、民間企業においては、今後、インターンシップで得た学生情報を採用活動に活用することが可能となることなどから、採用活動がより一層早期化することが予想されている。

国や他の地方自治体、民間企業等との人材獲得競争は、今後更にし烈になることが予想される。

本委員会は、優秀かつ多様な人材の確保に向けて、採用試験の総合的な見直しを更に進めていく。

今後、能力実証の観点に留意しつつ、受験者にとってより受験しやすい試験内容への変更や試験実施時期の早期化、多様な経験・専門性を有する民間企業等の職務経験者のより積極的な採用など、見直しに関する具体的な施策について、任命権者とも協議しながら検討を進めていく。

※グループワーク：集団の中でのコミュニケーション能力、社会性、協調性、リーダーシップ、傾聴力などの社会的側面を評価し、個別面接を補完するもの。

S P I : Synthetic Personality Inventory

言語的理解力や数的処理能力、論理的思考力等を問う択一式の筆記試験。

多くの企業の採用選考で活用されている。

(2) 公務の魅力発信等の取組

採用試験の申込者数を増加させるためには、公務の魅力を知ってもらうことも重要である。

本委員会では、職員募集専用ホームページを設け、県の仕事の魅力や、各職種の若手職員やU・Iターン職員の活躍などの情報を積極的に発信している。また、テレビ会議システムを活用したオンライン業務説明会を開催し、参加者と職員との座談会の中で、業務の具体的な内容や仕事のやりがい等を伝え、参加者の疑問や不安の解消にも努めている。

女性職員の採用に関しても、採用パンフレットや大学での公務説明会等において、女性が働きやすく活躍できる職場であることをアピールすることにより、女性の受験率の向上に向けた積極的な取組を行っている。

本委員会では、申込者数の増加を図るため、引き続き、県の仕事の魅力発信に努めるとともに、学生の就職活動の早期化も考慮に入れて、より効果的な情報発信について検討を進めていく。

一方、学生の就職活動においては、今後、インターンシップへの参加がこれまで以上に大きな意味を持つことになる。

任命権者においては、インターンシップが、学生の興味や関心に応え、県の仕事の魅力発信につながるものとなるよう研究を深めるとともに、学生に対する県政の情報発信の強化を図る必要がある。

また、採用試験の申込者数を増加させるためには、就職先としての公務の魅力を高めることも重要である。

そのためには、職員一人一人が高い意欲とやりがいを持って生き生きと働き、その能力を十分に発揮できる勤務環境を整える必要がある。そのことが公務の魅力をもっと高め、優秀な人材をもっとひきつけるという好循環を生み出していくことにもつながる。

任命権者においては、働き方改革による勤務環境の整備や、若手職員の成長実感や意欲の向上につながる計画的な育成などの取組をもっと進めていく必要がある。

(3) 障害者の雇用に関する取組

障害のある人が、障害の特性等に応じて、能力や適性を十分に発揮し活躍できる社会の実現が重要な課題となっており、公務部門においても、障害者雇用の推進が求められている。

障害者の雇用に関しては、計画的な採用を行っているものの、一部の任命権者において法定雇用率を達成していない状況となっている。任命権者においては、法定雇用率の達成はもとより、障害者活躍推進計画に掲げた取組を着実に進め、障害のある職員がやりがいを持って安心して働き続けられる支援体制の充実や勤務環境の整備などを進めていく必要がある。

2 人材の育成と能力・実績に基づく人事管理の推進

(1) 人材の育成

人口減少・少子高齢化、社会のデジタル化など変化する社会環境や、多様化・複雑化する県民ニーズに的確に対応するためには、意欲を持って自ら課題に挑戦し、効果的かつ効率的に職務を遂行することができる人材を育成していくことが重要である。

任命権者においては、人材育成の方針に基づき、求められる能力・役割を示し、役職段階に応じた計画的な人材育成に取り組んでいるところである。

今後も限られた資源や人材をもとに地域課題や政策課題を積極的に見出して解決し、持続可能な形で行政サービスを提供し続けていくためには、民間企業等の多様な主体との連携や、行政のデジタル改革などの積極的な推進が求められる。

そのため、任命権者においては、引き続き、管理職の人材育成意識や職員自らのキャリア形成意識を高め、業務遂行能力やマネジメント能力を有する人材の育成を図る必要がある。あわせて、若年層の職員については、やりがいや成長を実感しながら業務に取り組むことができるよう、自律的なキャリア形成意識を醸成し能力開発への意欲向上につながる研修をより充実させていく必要がある。

さらに、スマート自治体^{*}の実現に向け、施策と庁内業務の両面からデジタル改革を加速度的に進めるために必要な人材を計画的に育成していく必要がある。

また、女性職員の育成・登用を推進していくことは、女性の職業生活における活躍を推進し、豊かで活力ある社会を実現するためにも重要である。

任命権者においては、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき策定した特定事業主行動計画において具体的な数値目標を掲げ、取組を進めているところであり、管理職における女性の割合は徐々に高まっているが、依然として低い水準にある。

そのため、任命権者においては、引き続き、女性職員の採用後からの計画的なキャリア形成の支援や、個々人の能力、意欲、適性などに応じた人事配置を推進するとともに、長時間労働の是正やテレワーク等の柔軟な働き方の推進などにより、仕事と家庭生活を両立しやすい環境づくりに努める必要がある。これらの取組により、意欲と能力のある女性職員の育成・登用を一層進めていく必要がある。

※スマート自治体：情報システムやA I（人工知能）等の技術を駆使して、効果的・効率的に行政サービスを提供する自治体。

(2) 能力・実績に基づく人事管理の推進

人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用することは、職員の意欲や士気を高め、職員の成長につながるとともに、業務の進捗管理や組織の活性化にも寄与する重要な取組である。地方公務員法においても、その活用について規定されている。

また、今後、定年の引上げに伴い在職期間が長期化する中で、組織の活力を維持・向上させるためには、能力・実績に基づく人事管理がより重要となる。

国においては、人事評価を人材育成やマネジメントの強化にも活用しており、職員の能力・実績をよりきめ細かく的確に把握するための見直しなども行ったところである。

本県においては、評価結果を任用、給与等に反映しながら、人材育成にも活用し、能力・実績に基づく人事管理を進めてきているところである。一方、他の多くの都道府県においては、既に全ての評価結果が給与へ反映されており、本県においても、全ての評価結果の給与への反映を進めていく必要がある。

また、制度をより適正に運用するため、その運用実態の検証を行い、評価者の評価能力向上に資する研修の充実や被評価者への評価結果のフィードバックの徹底を図るなど、透明性・納得性・客観性が一層確保された制度として運用していく必要がある。

3 働き方改革と勤務環境の整備

(1) 多様で柔軟な働き方の推進

社会のデジタル化が進み、行政サービスや公務のあり方が大きく変化していく中、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機として、在宅勤務をはじめとする多様な働き方が、公務、民間を問わず広がりを見せている。

テレワークやフレックスタイム制などの働き方は、個人の事情や業務の状況に応じて、働く時間や場所を最適化して業務を遂行する多様で柔軟な働き方であり、効率的な行政運営や優秀な人材の確保にもつながるものである。

任命権者においては、仕事と家庭の両立支援策や感染防止対策として、テレワークやフレックスタイム制、時差出勤等の多様で柔軟な働き方を推進してきたが、今後は、ワーク・ライフ・バランスの実現による職員の意欲の向上や、業務の効率化による生産性の向上等の観点から推進していくことが重要である。

人事院においては、学識経験者によって構成される研究会において、テレワーク等の柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等のあり方について議論を深めており、その中間報告を受けて、令和5年4月からのフレックスタイム制及び休憩時間制度の柔軟化に向けた規則改正など、必要な措置を速やかに講ずることとしている。

任命権者においては、テレワークやフレックスタイム制、時差出勤等について効果的な活用等をより一層進めるとともに、多様で柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等のあり方について、国及び他の都道府県の動向を注視しつつ検討を深めていく必要がある。

なお、テレワーク等の柔軟な働き方を推進していくためには、行政の更なるデジタル化も重要である。行政手続等のオンライン化・ペーパーレス化やテレビ会議システム等のコミュニケーションツールの活用などに一層取り組むとともに、セキュリティ対策を含むデジタル環境の整備も引き続き進めていく必要がある。

(2) 長時間労働の是正

長時間労働の是正は、職員の健康保持やワーク・ライフ・バランスの推進、公務能率の向上、さらには人材確保等の観点からも非常に重要な課題である。

本県職員の時間外勤務については、時間外勤務の上限規制に係る条例・規則等により、時間外勤務を命じることができる上限が定められている。

他律的・臨時的業務に従事する職員や大規模災害への対処等の特例業務に従事する職員については、それぞれの上限の時間を超えて時間外勤務を命じることができるが、当該職員の決定や上限を超える時間数については必要最小限のものとしなければならない。

長時間労働の是正のためには、業務の合理化・効率化をこれまで以上に推進するとともに、各職場における管理職員等によるマネジメントをより強化していく必要がある。

所属長においては、時間外勤務命令の必要性を十分検討するとともに、出退勤システム等により勤務時間の適正な把握や管理に努め、業務の平準化や長時間労働の要因に応じた時間外勤務縮減の取組などを更に進める必要がある。

知事部局においては、ICTの有効活用により業務の効率化を図るとともに、時間外勤務縮減に向けて、組織を超えた職員の臨時応援やワークシェア会計年度任用職員の活用、時間外勤務の多い所属に対するヒアリング等を実施しているところである。また各職場において、1 on 1 ミーティング*により日々のコミュニケーションを深めるとともに、課や班単位での定期的なミーティングにより、業務の進捗状況の把握、業務の共有化・平準化等の強化に取り組んでいる。引き続きこれらの取組を進めるとともに、業務内容の見直しや事業の選択と集中を積極的に行い、公務能率の向上に一層努めなければならない。

なお、新型コロナウイルス感染症や大規模災害等へ対処するため、やむを得ず月100時間以上の時間外勤務を命じられる職員が存在する。このような長時間の時間外勤務を行う職員については、医師の面接指導による健康管理の徹底や業務分担の見直しを行うなど、引き続き、適切な措置を講じていく必要がある。

教育委員会においては、出退勤管理システムにより教職員の勤務時間の把握、管理を行っている。また、「長崎県立学校の教育職員の勤務時間の上限に関する方針」を具体的に進める「長崎県立学校における業務改善アクションプラン（改訂版）」を策定し、教職員の長時間労働の是正に向けた業務改善等に取り組んでいる。今年度はモデル校の数を増やし、各種取組の効果及び課題の研究を行っている。

教職員が児童・生徒と向き合う時間を確保し、効果的で質の高い教育活動を行っていくためには、教職員の働きやすい職場環境の整備に向けた取組を推進していくことが求められる。またこれらの取組は、優秀な人材の確保、育成、定着のためにも極めて重要である。

引き続き、県及び各市町の教育委員会が連携し、勤務時間を適正に把握、管理するとともに、業務改善等により教職員の一層の負担軽減を図るなどの学校における働き

方改革を推進する必要がある。

本委員会においては、時間外勤務の上限規制に係る制度の運用状況等について実地調査を行っている。引き続き調査を実施するとともに、労働基準監督機関として必要に応じて各所属の指導を行っていく。

※1 on 1 ミーティング：部下と上司が1対1で定期的に行う面談のこと。

(3) 仕事と家庭生活の両立支援

全ての職員がそれぞれの能力を十分に発揮し、仕事と家庭生活を両立させながら活躍できる職場環境の整備は重要な課題である。

一方、性別による固定的な役割分担意識や無意識の思い込みは、個人にも組織にも依然として存在しており、そのため、女性に育児や介護の負担が偏りがちとなっている。

男性職員が育児等に積極的に参画することは、ライフイベントによる時間的制約を受けやすい女性職員の活躍推進や、本人やその家族はもとより職場全体のワーク・ライフ・バランスの推進のためにも大切なことである。

各任命権者においては、特定事業主行動計画に定める目標に向けた取組を進めており、男性職員の育児休業取得率は上昇傾向にある。引き続き、配偶者の出産を控えた男性職員や子育て中の男性職員に対し、育児への積極的な参加を促すことが大切である。

また、本県においては、国家公務員の休暇・休業に関する法改正等の状況を踏まえ、本年1月以降、不妊治療の通院等に係る休暇の新設や育児休業の取得回数制限緩和等の制度の充実を図ってきたところである。

任命権者においては、これらの制度が職員に広く活用されるよう周知に努めるとともに、引き続き、両立支援のための休暇・休業を取得しやすい環境づくりや意識啓発を推進していくことが重要である。

所属長においては、日々のコミュニケーションを通じて職員の状況把握に努めるとともに、育児等の事情を有する職員が、両立支援のための休暇・休業を気兼ねなく取得できるように職場での支援体制づくりを行う必要がある。

(4) 職員の健康管理

職員が年齢や性別に関係なく、高い意欲とやりがいを持って生き生きと働き続けるためには、心身ともに良好な状態を保つことが大切である。

任命権者においては、これまでも各種健康診断や健康相談、長時間の時間外勤務を行った職員への医師の面接指導などに取り組んできたところである。

職員の健康の保持増進を図ることは、職員がその能力を十分に発揮し組織を活力あるものとするためにも重要な課題であり、任命権者においては、心身の健康管理施策をより一層推進していくことが重要である。

一方、本県職員における精神疾患による病気休職者は、休職者全体の約7割と高い水準にある。職員の心の健康保持のためには、メンタルヘルス対策を一層進める必要があり、ストレスチェック制度の活用などの予防的な取組が極めて重要である。

職員においては、ストレスチェックの結果等から自らのストレス傾向を把握し、早めのセルフケアに取り組むことが大切である。

また、職場においては、心の不調への早期の気づきという観点から「ラインによるケア※」に適切に取り組むことが大切である。

所属長においては、日々のコミュニケーションを通じ、職員の心身の状態を把握するよう努めるとともに、職員が相談しやすい雰囲気づくりを行うことが必要である。また、ストレスチェックの結果、高ストレスとされた職員が面接指導を受けられるよう配慮するとともに、集団分析結果を活用し、あわせて他所属の改善対策事例を参考にして、職場環境の改善に努めていく必要がある。

任命権者においては、引き続き、メンタルヘルス不調の未然防止や早期発見・早期対応につながる取組を実施していくとともに、休職した職員の円滑な職場復帰のための支援や再発防止などの取組を総合的に実施していく必要がある。

※ラインによるケア：職員と日常的に接する管理監督者（直属の上司、総括課長補佐、課長等）が職場環境等の改善や職員に対する相談対応等を行うこと。

(5) ハラスメント防止対策

職場における各種ハラスメントは、個人の人格や尊厳を傷つける絶対に許されない

行為である。ハラスメントは、職員の心身の健康に影響を及ぼすだけでなく、周りの職員の勤労意欲も低下させ、職場全体の士気や生産性を低下させるものである。

各任命権者においては、要綱等に基づき、研修の実施や苦情相談体制の整備などハラスメントの防止及び排除に向けた対策を講じているところであるが、本委員会が設置している苦情相談窓口には、依然として切実な相談が寄せられている。

任命権者においては、引き続き、管理職員をはじめ全ての職員の意識啓発と知識の向上を図り、また、安心して相談できる良好な職場環境づくりを推進する必要がある。

所属長においては、所属内のコミュニケーションを活性化させるなど、良好な勤務環境の確保に心掛けるとともに、ハラスメントの相談等を理由に職員が不利益を受けることがないよう配慮する必要がある。

また、職員においても、一人一人がハラスメントに対する関心と理解を深め、ハラスメントはしてはならないという認識のもとに、自らの言動に注意することも大変重要である。