

# 職員の人事管理に関する報告

本県では、全国よりも早く人口減少や高齢化が進行しており、また、急速なデジタル化の進展など県政を取り巻く環境が大きく変化している。

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、多様で優秀な人材を継続的に確保し、地域課題や政策課題を見出し、解決に向かってチャレンジしていく職員を育成することが不可欠であり、職員一人一人が高い意欲と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。

本年、人事院は公務員人事管理上の諸課題に対応するため、公務員人事管理の在り方について抜本的なアップグレードを実行していくことを報告しており、本県においても、国の動向を注視しながら、適切に対応していく必要がある。

県民の理解と信頼を得て、県政を推進するには、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、多様化・複雑化する行政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、多様で優秀な人材の確保は重要な課題である。

本委員会では、令和3年度から、民間企業の採用試験で広く使用されている試験方法を導入し、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い、受験者の確保に取り組んでいるところである。

その一方で、公務における人材の確保は、民間企業の採用活動の活発化及び国や他の地方公共団体との競合により、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。

このような状況を踏まえ、本委員会は、多様で優秀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。

今後も、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など、見直しに関する具体的な施策について、引き続き、任命権者とも協議しながら検討を進めていく。

## (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、公務の魅力や仕事のやりがいを具体的に知ってもらうことが重要である。

本委員会では、職員募集専用ホームページによる情報発信を行うとともに、オンラインによる業務説明会や若手職員による座談会を開催し、直接参加者の疑問に応え、業務の具体的な内容や仕事のやりがい等を伝えるなどの、募集・広報活動に取り組んでいる。

こうした取組と併せ、採用試験の総合的な見直しも行っているところであるが、申込者数は長期的に減少傾向にあり、特に、一部の技術系職種では、受験者の確保が困難な状況となっており、今後ますます人材の確保が厳しくなることが懸念される。

任命権者においては、技術系職種を希望する学生等に対し、本県の施策や職務の魅力をより効果的に発信するとともに、技術系職員の人材確保の在り方について検討する必要がある。

また、任命権者が行っているインターンシップでは、学生の興味や関心に応え、学生のキャリア形成や仕事のやりがいをイメージできるものとなるよう、更に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。

今後も、本委員会では、申込者数の増加を図るため、学生の就職活動の早期化も考慮に入れて、より効果的な魅力発信に取り組んでいく。

### (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。今後、令和6年度と令和8年度に法定雇用率が段階的に引き上げられることを踏まえ、引き続き、任命権者においては、法定雇用率の達成はもとより、令和2年3月に策定した「障害者活躍推進計画」に掲げた取組を着実に進め、障害のある職員を含む全ての職員が働きやすい職場づくりを推進していく必要がある。

## 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、デジタル化の進展等、本県を取り巻く環境は大きくかつ急速に変化している。また、本県ではまちの佇まいや産業構造が大きく変わる「100年に一度の変革」が進んでおり、その先を見据えるべき大事な時期である。

このような中、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、地域課題や政策課題を見出し、解決に向かってチャレンジしていく職員を育成していくことが重要である。

任命権者においては、「新・ながさき人材育成プラン21」で掲げる「現場主義に基づき、関係者とビジョンを共有し、実現していく職員の育成」「人材育成の観点からの働き方改革と適正な組織・人事管理の推進」「多様な人材の活躍」の3つの柱に基づき人材育成の取組を推進しているところである。

時代の変化に対応し挑戦していく職員を育成していくためには、これまで以上に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向上を図る必要がある。特に、若年層の職員が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若手職員向けの研修や管理職のキャリア支援力を向上させる

取組をより充実させていく必要がある。

さらに、限られた人材の中で県民サービスを向上させていくためには、デジタル改革の推進が不可欠であり、施策と庁内業務の両面からデジタル改革に取り組むには、戦略的にデジタル人材を育成する必要がある。

任命権者は令和5年5月に策定した「長崎県職員デジタル人材育成方針」に基づいた職員研修等を通して、情報通信基盤やICTツールを活用できる人材の育成を図ることとしており、DX\*推進のために全職員に対して必要な知識・技術を学べる機会を充実させていく必要がある。

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。引き続き、女性の活躍推進に向けて、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、個々の意欲に応じた人事配置を推進し、女性職員の育成・登用を一層進めていく必要がある。

※DX：Digital Transformationの略称。デジタル技術によって、業務フローの改善なども含め、枠組みの大きな見直しや革新的イノベーションなどにより、より良いものへと変革すること。

## (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。

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、これまで以上に職員の能力・実績を的確に把握し、その結果を任用・給与等に適切に反映したきめ細かい人事管理がより重要となる。

任命権者においては、令和7年度までには全ての評価結果が給与へ反映され、能力・実績に基づく人事管理がこれまで以上に進められる予定である。

今後、より適正な人事評価制度として運用していくため、制度の運用実態の検証を続けながら、評価者の評価能力向上に資する研修の充実や評価者による丁寧なフィードバックを徹底し、より一層、透明性・納得性・客観性の確保に努める必要がある。

また、面談等を通じ日頃からコミュニケーションを図ることにより、人事評価を人材育成につなげていく必要がある。

### 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

ライフスタイルや働き方に対する価値観が多様化し、公務を取り巻く環境が変化する中、個人の事情や業務の状況に応じた多様で柔軟な働き方ができるよう勤務環境を整備していくことは重要である。勤務環境の充実は、職員の働く意欲の向上や能力発揮、ワーク・ライフ・バランスの実現にもつながるほか、多様な人材の確保や定着にも資するものである。

本県においては、本年3月、職員のライフスタイルに応じた働き方を支援するためテレワークやフレックスタイム制の対象職員の範囲を拡大したところである。

任命権者においては、テレワークやフレックスタイム制を勤務形態の一つとして定着させるため、利用等について諸課題を分析・検証し、利用しやすい環境を整える必要がある。

本年、人事院は、一般の職員について、フレックスタイム制の活用により、勤務時間の総量を維持した上で、週1日を限度に勤務時間を割り振らない日を設定することを可能とすることについて勧告を行った。また、勤務間インターバルの確保について言及し、必要な措置を講ずることとしている。

これらの多様で柔軟な働き方を選択できる環境の整備は、職員の健康確保や事情に応じた働き方をより一層可能とするものである。今後、国の制度や他の都道府県の取組状況を参考にしつつ、本県の状況に応じた環境の整備について検討を行っていく必要がある。

## (2) 長時間労働の是正

長時間労働の是正は、職員の健康確保やワーク・ライフ・バランスの実現、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とされているが、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、管理職員等のマネジメント力の強化を図るとともに、業務の合理化・効率化を一層推進する必要がある。

任命権者においては、時間外勤務縮減に向けて、ICTの有効活用、部局内及び部局間を越えた職員の臨時応援など、様々な取組がなされてきたところである。時間外勤務をする職員の心身の健康確保に配慮するためにも、引き続き、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る必要がある。

所属長においては、時間外勤務命令を行う場合には、その必要性を十分検討し、事前命令を徹底する必要がある。また、出退勤システム等により職員の勤務時間の適正な把握や管理に努めるとともに、業務の平準化に取り組むことが重要である。

教育委員会においては、教職員の負担軽減のため、これまで、学校への調査・照会等の精選、学校行事等の見直し、定時退校日やノ一部活動デーを設けるなど学校現場における超過勤務の縮減対策を講じてきているところである。現在、教員へのなり手不足は大きな社会問題となっており、その背景として、長時間労働が挙げられていることから、早急な対策が求められている。

長時間労働の是正を含めた勤務環境の整備を図ることは、学校現場における人材の確保、育成、定着のために大変重要であり、児童・生徒と向き合う時間の確保や効果的で質の高い教育活動の推進にもつながるものである。

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、現在実施している取組の結果を検証しながら、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。

### (3) 仕事と家庭生活の両立支援

職員がやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、充実した個人の時間を持てる健康で豊かな生活を送るためには、仕事と家庭生活の両立を図りながら活躍できる職場環境の整備が重要である。

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、女性に家事や育児・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してきているが、本年6月に閣議決定された「子ども未来戦略方針」の中で、「男性育休は当たり前」になる社会に向けて、男性の育児休業取得率の政府目標が大幅に引き上げられたところである。本県においても、引き続き、夫婦が相互に協力して育児を担うことができるよう積極的に男性職員の育児休業の取得を促し、取得率の更なる向上を図る必要がある。

任命権者においては、これまで整備されてきた子育てや介護に関する様々な両立支援のための制度が職員に広く活用されるよう、引き続き周知に努めるとともに、休暇・休業制度を利用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。

所属長においても、日々の会話や面談等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。また、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の力を最大限発揮するための基本となるものである。

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。

今年度から定年年齢が段階的に引き上げられ、高齢層職員の割合が増加していくことから、これまで以上に職員の健康管理施策を推進していくことが重要となってくる。

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、1次予防（健康不全の未然防止）、2次予防（健康不全の早期発見、早期対処）、3次予防（職場復帰支援、再発防止）の各取組を推進していくことがますます重要となっている。

特に、1次予防としてストレスチェック制度を活用し、職員が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。

所属長においては、職場内におけるラインケアに取り組み、職員の心身の状態を把握するよう努め、職員が相談しやすい雰囲気づくりを行うとともに、職場内のコミュニケーションの活性化を図ることが重要である。また、ストレスチェックの集団分析結果を活用し、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。



## (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。また、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ることから、職場全体の士気や生産性を低下させ、職場秩序の乱れや公務の適正・効率的な運営を妨げることにつながるものである。

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おり、ハラスメントの解消には至っていない。

職員は、誰もが加害者にも被害者にもなりうることを認識し、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、相手の立場に立った言動に心がけることが最も重要である。

そのために、任命権者においては、引き続き、管理職員を始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、職員が自由に意見を述べたり相談したりすることができるなど、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に配慮する必要がある。

また、近年、社会全体で、組織外からのハラスメントに対する対応への関心が高まっており、こうした状況も踏まえ、県においてもハラスメント防止対策の充実を図る必要がある。