

職員の人事管理に関する報告

本県は、全国よりも早く人口減少や少子高齢化が進んでおり、一方で「まち」の佇まいが大きく変わるプロジェクトが進展するなど、県政を取り巻く環境は大きく変化している。

県政上の諸課題に的確に対応し、効果的・効率的な行政サービスを継続して提供していくためには、行政を支える公務組織のパフォーマンスを向上させていく必要がある。

そのためには、多様で優れた人材を継続的に確保し、様々な関係者と積極的に関係構築を図りながら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、その能力を最大限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。

人事院は、「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の向上」、「Well-beingの実現に向けた環境整備」の3つの公務員人事管理をめぐる重点課題に対応するため、各界有識者による人事行政諮問会議を開催し、同会議中間報告で示された方向性をもとに、先んじて着手できる施策等について本年8月の人事院勧告の公務員人事管理報告において報告した。今後、同会議では最終提言がなされる予定であり、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

生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、デジタル社会の進展等により県政を取り巻く状況が大きく変化する中、高度化・複雑化する行政課題に的確に対応していくためには、多様で優れた人材の確保が重要な課題である。

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の導入や試験日程の前倒しを行っており、令和5年度からは、年齢要件を緩和し幅

広い若年層が受験できる試験を秋季に実施するとともに、パソコンを用いた試験を実施するなど、受験機会の拡大及び受験者の負担軽減を踏まえた試験の見直しを行い、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、景気の回復等による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厳しさが増しており、本県の職員採用試験の受験者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、民間企業の採用活動の時期が早まっていることや、幅広い分野の受験勉強を必要とし受験者の負担感が大きいことなどが考えられる。

このような状況を踏まえ、本委員会は、多様で優れた人材の確保に向けて、中長期的な視点を持った採用試験の総合的な見直しにも取り組んでいく。

今後は、能力実証の観点を踏まえ、受験者にとってより受験しやすい試験内容とする必要があることから、見直しに関する具体的な取組については、人材育成方法とあわせ、任命権者との協議を更に深めながら、検討を進めていく。

(2) 公務の魅力発信等の取組

採用試験の受験者を増加させるためには、処遇の改善に加え公務の魅力や仕事のやりがいを、より具体的かつリアルに感じ、未来の自分が県職員として働く姿をイメージし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おいて、職員として働く姿が伝わるよう情報発信を行うとともに、対面と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、職員が直接参加者の疑問に答え、業務の具体的な内容や仕事のやりがい等を伝えている。このような取組を通じて、学生等の「県職員になりたい」という意識の醸成を図ることを目的とした広報活動に取り組んでいる。

こうした募集に向けた広報活動や、前述した採用試験の見直しを行っているものの、受験者は長期的に減少傾向にあり、特に、技術系職種では、受験者の確保が困難な職種が増える状況となっており、今後、必要な人材が確保できないことが懸念される。

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あり方について、喫緊の課題として早急に検討する必要がある。

また、任命権者が行うインターンシップでは、学生の興味や関心を理解し、キャリア形成や仕事のやりがいを学生がより具体的にイメージできるよう更に研究を深めるとともに、インターンシップ終了後も受験につなげるために定期的に情報提供するなどの対応を充実させる必要がある。

今後も、本委員会では、受験者の増加を図るため、学生等の就職活動の傾向をつかみながら、より効果的な魅力発信に取り組んでいく。

あわせて、各任命権者においても、人材確保の現状が危機的状況であることを組織全体での共通認識とし、公務の魅力発信等について一体的に取り組む必要がある。

(3) 障害者の雇用に関する取組

障害者の雇用については、「障害者の雇用の促進等に関する法律」の理念等を踏まえ、障害のある方が、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、特に公務部門においては、雇用を含め活躍の場の拡大を民間に率先して推進することが求められている。

このことを踏まえ、任命権者においては、障害者の計画的な採用を行っているものの、一部の任命権者では法定雇用率を達成していない状況の中で、更に令和8年度には法定雇用率が引き上げられることとなっている。

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、相談体制の充実など障害のある職員を含む全ての職員にとって働きやすく働きがいのある「魅力ある職場づくり」の推進を図る必要がある。

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・少子高齢化に伴う労働力人口の減少や地域活力の低下、生活や産業のあらゆる場面におけるデジタル化の進展など、本県を取り巻く社会経済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においても大きな変革の時期を迎えている。

このような中、本県では、「新しい長崎県」の実現に向けた旗印として、「未来大

国」をコンセプトとした「新しい長崎県づくり」を推進するためのビジョンを策定したところであり、ビジョン実現に向けて部局横断・融合的な取組を進めることとしている。

そのためには、多様化・複雑化する県民ニーズに的確に対応し、様々な関係者と積極的に関係構築を図りながら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が求められる。

任命権者においては、「新・ながさき人材育成プラン21」に基づき人材育成の取組を推進しているところであり、職階に応じた計画的な職員研修等を行うとともに、近年では新たにエンゲージメント調査※を行い、その結果を職場環境の改善、人事管理、人材育成に活用する取組も始まっているところである。

一方、本県は近年、職員採用試験の受験者が減少傾向にあることに加え、若年層の離職者数が増加するなど、人材確保・定着が厳しい状況にある。また、職員の年齢別人員構成を見ると、40歳前後の職員数が特に少なく、これまでよりも係長や課長補佐などへの昇任年齢が早まっており、人材育成の重要性がより一層高まっている。

こうした状況を踏まえ、若いうちから自律的なキャリア形成意識やマネジメント能力の向上を図りながら、地域課題等を見出し解決に向けてチャレンジする職員を育成していく必要がある。

そのためには、職員研修はもとより、職員の成長には身近な上司等による指導・助言が大きく影響することから、今後もエンゲージメント調査の結果等を効果的に活用しながら、管理職の人材育成意識を高めキャリア支援力の向上につながる取組をより充実させていく必要がある。

さらに、人口減少・少子高齢化が進む中、多様化・高度化する行政課題に対応した質の高い県民サービスを提供し続けるためには、より一層効率的に業務を行っていく必要があり、施策と庁内業務の両面からデジタル改革を推進していくことが不可欠である。

任命権者は「長崎県職員デジタル人材育成方針」において、全ての職員がDX※の重要性と基礎的な知識を理解し、業務や役割等に応じてデジタル技術を活用していくことが必要としており、職員研修等を通して、管理職をはじめとした職員の意識改革やデジタル分野の知識・スキルの習得支援等に取り組んでいるところである。今後も

引き続きDXの推進に向けた取組を充実・拡充し、戦略的にデジタル人材を育成していく必要がある。

また、本県では女性の職業生活における活躍推進に向けて、具体的な数値目標を掲げた特定事業主行動計画に基づいた取組を進めており、全体の職員数に占める女性職員の割合は年々高まっている。そのような中、性別に関わらず、職員の能力・意欲に応じた登用を実現することは、組織の活性化にもつながる重要な取組である。

任命権者においては、女性職員向けに昇任に対する不安を緩和するための研修や、キャリア形成の動機付けを目的とした研修を行っており、管理職における女性の割合も年々高まっているなど、女性職員の登用は進んでいる。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を行うとともに、多様な職務経験を積むことができる人事配置を推進し、女性職員の育成・登用を一層進めていく必要がある。

※エンゲージメント調査

：定期的に職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」を調査・把握し、その結果から組織が抱える課題を洗い出し、職員にフィードバックすることにより、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着などにつながる取組のこと。

※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

定年の引上げや試験方法の見直し等に伴い、より幅広い年齢や多様な経歴等を持つ職員が在職する中で、職員の能力・実績を的確に評価し、その結果を任用や給与等に適切に反映することは、職員の意欲・士気の向上や成長につながるとともに、組織の活力を維持・向上させるための重要な取組である。

本県においても、能力・実績に基づく人事管理を進めており、人事評価の結果を任用や給与等に適切に反映するとともに、これまで以上に人事評価の精度を向上させ、透明性・納得性・客観性を確保する必要性がより一層高まっている。

そのため、職種や役職などの被評価者の状況を踏まえ、職務や職責に応じた適切な目標の設定及び評価を行い、その評価結果について丁寧なフィードバックを徹底する必要がある。また、1on1ミーティング※等を活用して日頃から積極的なコミュニケーションを図り、業務の進捗状況を把握するとともに課題等を共有しながら、適切な指導・助言を行うことにより、人材育成にもつなげていく必要がある。

今後も、人事評価制度の運用実態の把握・検証を行いながら、評価者の評価能力向上に資する研修の充実を図る必要がある。

※1on1ミーティング

：上司と部下が1対1で話をする取組のこと。

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、公務を取り巻く環境が変化する中、職員が個々の事情に合わせた働き方を選択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、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、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、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を整備してきたところである。

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多様で柔軟な働き方の選択肢の一つとして定着させるため、職員の意識の改革を図るとともに、勤務形態の異なる職員間の情報共有等が円滑になされるよう配慮する必要がある。

これらの柔軟な働き方を選択できる環境の整備は、個々の職員のWell-beingの実現を可能とするものであり、ひいては、公務職場の魅力向上にもつながるものである。引き続き、制度の利用等について諸課題を分析・検証し、利用しやすい環境整備に向けた取組を推進していくことが重要である。

(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、公務能力の向上、さらには人材確保の観点から公務職場の魅力向上を図るためにも極めて重

要な課題である。

ア 時間外勤務の縮減

職員の時間外勤務については、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、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。

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。

長時間労働の是正のためには、管理職員の果たす役割が極めて大きいことから、管理職員等のマネジメント力の強化を図るとともに、それぞれの組織において、引き続き、業務内容の見直しやデジタル化・DXの推進を積極的に行い、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、業務内容を把握の上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。

イ 教職員の業務負担軽減

現在、教育現場において深刻な問題となっている教員のなり手不足については、その大きな要因として挙げられている長時間労働への早急な対策が必要である。

そのため、教育委員会においては、教職員の業務負担軽減を図るため、これまで実施してきた取組に加え、デジタル採点システムの導入や業務支援員の配置など様々な対策を講じてきているところである。

長時間労働の是正を含めた勤務環境の整備を図ることにより、授業づくりに取り組む時間や児童・生徒と向き合う時間の確保ができ、教育を志した教員が今以上にやりがいを持って教育活動に力を注ぐことが可能となる。それにより、効果的で質の高い教育が推進されるとともに、学校現場における人材の確保や定着にもつながるものである。

今後も、県及び各市町の教育委員会が連携し、勤務時間の適正な把握・管理に努めるとともに、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。

ウ 人事委員会の取組

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や法令の遵守状況等について調査を行っている。引き続き実地調査を行い、時間外勤務の状況等を把握するとともに、労働基準監督機関として、必要に応じて各所属への助言・指導を行っていく。

(3) 仕事と家庭生活の両立支援

育児・介護等の事情を有する職員を含め、全ての職員が意欲を持って仕事に取り組み、その能力を十分に発揮できるためには、仕事と家庭生活の両立を可能とする勤務環境の整備が重要である。

本県ではこれまで、育児・介護等と仕事の両立支援制度の整備に取り組んできており、本年からは、こども看護休暇や出生サポート休暇などの取得事由を拡充したところである。

任命権者においては、こうした両立支援制度を職員が円滑に利用できるよう、引き続き、周知に努めるとともに、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。

また、夫婦が相互に協力して子育てを行う「共育て」を推進するため、各任命権者は、様々な取組により、男性職員の育児休業取得率を伸ばしてきた。さらに、昨年、政府目標が大幅に引き上げられたことに伴い、令和7年度の男性職員の育児休業取得率の目標値を上方修正し、取得向上に取り組んでいるところである。

引き続き、積極的に男性職員の育児休業の取得を促し、「男性育休は当たり前」という組織になるよう、取得率の更なる向上を図る必要がある。

所属長においても、日頃のコミュニケーション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・介護等の事情を有する職員が、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。

なお、本年8月、人事院は、育児時間の取得パターンの多様化等を内容とした国家

公務員の育児休業法の改正について、国会及び内閣に対して意見の申し出を行うとともに、仕事と育児・介護の両立支援のために、超過勤務の免除の対象となる子の範囲の拡大などについて、公務員人事管理に関する報告を行った。

本県においても、人事院の意見の申し出・報告及び民間労働法制の改正の内容を踏まえ、国及び他の都道府県の動向を注視しながら、所要の措置を講ずる必要がある。

(4) 職員の健康管理

職員が年齢や性別に関係なく、やりがいを持って意欲的に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、個々の職員が有する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診後の事後指導、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。

定期健康診断後の精密検査等要受診者の受診率は、年々増加してきているものの100%に至っていない。疾病の重症化防止のためには、早期発見、早期治療が有効であり、職員の健康保持に対する意識を更に高めていく必要がある。

また、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る。従来から取り組まれている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。

まずは、職員本人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するとともに、心身の変調に気づいた場合は、早めのセルフケアに取り組むことが重要である。あわせて、職場においても周囲の職員の気づきやそれに応じた配慮が大切である。

特に、所属長においては、職員の心身の状態を把握するように努め、職員が相談しやすい雰囲気づくりを行うとともに、体調不良の兆候があれば適切な声掛けや面談を実施するなど、早期の対応が重要である。

任命権者においては、引き続き、ストレスチェック制度の活用により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、職場全体の士気や生産性の低下、職場秩序の乱れにつながり公務の適正・効率的な運営を妨げる要因ともなる。

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、本委員会や任命権者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意識を持ち、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、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にハラスメント等に対する正しい認識と自覚を徹底し、意識啓発に更に取り組むとともに、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よう、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。

さらに、近年、社会全体で、顧客等からの著しい迷惑行為（いわゆるカスタマー・ハラスメント）への対応についても関心が高まっている。現在、国においては、パワー・ハラスメントの防止等について定める人事院規則の運用通知で、行政サービスの利用者等からの言動もパワー・ハラスメントになり得るものとして、各省各庁の長に対し、「組織として対応し、その内容に応じて、迅速かつ適切に職員の救済を図ること」を求めている。本県においては、任命権者において実態調査が実施されるなど、

対策へ向けての取組もなされており、効果的な対策を策定するなど、引き続きハラスメント防止対策の充実を図る必要がある。