

人事管理に関する報告（意見）

I はじめに

現在、本県は、急激な人口減少・高齢化や自然災害の激甚化・頻発化など様々な課題に直面している。こうした課題に立ち向かい、質の高い行政サービスを県民に提供し続けるためには、継続的に優秀な人材を確保し、組織の活力を維持し続けなければならない。しかしながら、近年、官民での人材獲得競争がし烈になり、本県職員採用試験の申込者数も減少傾向にあるなど、公務における人材の確保は厳しい状況にある。

本県の抱える課題に適切に対応するためには、職員一人一人を育成し、組織としての能力を高めていくことも必要である。管理職登用も含めた女性職員の活躍の推進や、職務遂行に当たって必要となる能力を新たに獲得していくリスキリングはより一層重要なものとなってくる。

職員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ように、働きやすい環境を整えることは、一人一人のパフォーマンスを最大限に引き出すだけでなく、ひいては県庁全体の事業体としての魅力を高め、さらに優秀な人材を惹きつける好循環を生み出すことが期待できる。

このような状況を踏まえ、本県における人事管理に関する主な課題と取組の方向性について次のとおり報告し、意見を述べるものである。

II 主な課題と具体的方向

1 人材の確保、育成及び活用

(1) 人材の確保

本県は、超少子高齢化、それに伴う労働人口の縮小と経済の持続的な発展への圧力、さらには自然災害の激甚化・頻発化等の課題を抱えている。また、コロナ禍を経て、先端技術の発達とともにデジタル社会が実現しつつあり、行政運営においてもデジタル化への対応の必要性が大きく高まっている。このような変革期に対応するには、従来の発想にとらわれずに新たな課題にチャレンジする人材や、複雑で多岐にわたる課題に柔軟に対応できるよう多様な経験やスキルを持つ様々な人材層が求められ、それらの人材層をいかに確保するかが大きな課題である。

本県の採用試験は、官民での人材獲得競争が激化する中で受験者数の減少傾向が続いており、人材の確保は厳しい状況になりつつある。とりわけ設備・総合土木・建築などの技術系職種や免許資格職種の一部

ではその傾向が顕著である。さらには、今後、新卒者など受験対象年齢群の減少が顕在化することが見込まれる。

これらを踏まえ、令和5年度は、上級試験及び経験者職員採用試験で「一般行政（DX）」の試験職種を新設し、また、経験者職員採用試験の技術系職種等で教養試験を廃止、資格加点制度を設けるなど、より受験しやすい試験制度に見直しを行った。令和6年度からは、上級試験、初級試験及び免許資格職試験の行政職以外の職種でも教養試験を廃止し、受験者数の増加につなげていく。今後も、こうした見直しの効果検証を行いながら、一般行政職も含めた試験制度の不断の見直しを検討していく必要がある。

多様な人材の確保に当たっては、本県は、経験者職員採用試験や就職氷河期世代を対象とした職員採用選考などを実施している。経験者職員採用試験においては、受験しやすい試験制度とするとともに、様々な分野での経験や知見を有する多様な民間人材を確保する視点での見直しが必要である。

また、令和5年度に新設した試験職種の「一般行政（DX）」は、一般行政職でありながらも、DXに係る専門性の高い業務を担うことを想定したものであり、特定分野での専門性が高い人材を確保できる試験制度である。他の都道府県においては、専門人材採用や地域限定採用などの多様な試験制度のほか、同一職種でも教養試験・専門試験に代えて民間企業等で多く使われている基礎能力検査を行う別枠を設けたり、試験実施時期や回数を見直すなど複線型の試験制度を設ける動きもある。また、国においては基礎能力試験の出題数を削減するなど試験問題の見直しが行われる。本県においても、新たな視点での人材確保について調査・研究を行い、効果の高いものは取り入れていくことが必要である。

受験者確保のためには、試験制度の見直しと合わせて、情報発信を強化していくことが求められる。本委員会では、任命権者と連携して、県職員の仕事の内容やその魅力を分かりやすく発信してきた。令和4年度には、県職員と1対1で気軽に相談ができる個別相談会の開催や、職員採用パンフレットの刷新などを行った。令和5年度は、人材の確保が厳しい状況となっている技術系職種向けのパンフレット刷新や、動画による職員のワークスタイルの発信などを新たに行っている。

今後は、若年層が就職活動期に多く活用するSNSや動画配信などによる情報発信を強化し、仕事の内容やその魅力をより分かりやすく発信するなど、多くの方に埼玉県職員を目指してもらえるよう取り組んでいかなければならない。特に、人材の確保が厳しい職種については、本委員会としても、任命権者と連携して、これまでアプローチしてこなかった大学等にも働き掛けて就職説明会に参加することや、現在就業している層にも周知を行うことなどにより、幅広く情報発信していくことが必要である。さらに、就職活動を始める前の段階である大学1、2年生などに対しても、任命権者と連携して現場見学会やインターンシップ等を実施し、より多くの方に県職員の仕事を知ってもらい、志望の動機付けを図るなど採用につながる取組を積極的に進めていく必要がある。

このように、人材の確保は、試験制度の見直しと情報発信を両輪で進めていくことが必要である。本委員会は、任命権者と連携して、これら人材確保の取組を推進していく。

また、現在、職員の定年引上げを段階的に行っているが、この間も、中長期的な視点で安定的な県政運営を進めていくため、必要な規模の新規採用を計画的に行っていくことを引き続き任命権者に求める。

(2) 人材の育成

急速な少子高齢化や多様性の尊重など、社会情勢の変化に適切に対応していくためには、職員一人一人の能力開発を進め、ワンチームとして高い組織力を備えることが重要である。

任命権者においては、テレワーク推進によるコミュニケーションの形が変化する中であっても、上司や経験豊富な職員による若手・中堅職員への積極的なOJTを行うことのほか、彩の国さいたまづくり広域連合が実施する職員研修などを通じて、人材の育成を効果的かつ的確に行うことが求められる。

また、DXの推進に向け、職員のICTリテラシーの向上とともに、日々進展するデジタル技術等を学び続け、自身の業務をより効率的・効果的なものに変革しようとする高い意欲を持たせることが必要となる。そのため、令和4年度に策定された埼玉県デジタル人材育成研修実施方針に沿って、デジタル人材を育成するための研修等を計画的に行っていくことが必要である。

デジタル人材の育成も含め、職員の多様な能力獲得を促進し、その能力を活用していくことで、組織として社会、技術、業務内容等の変化に対応できる柔軟性を高めていく必要がある。そのため、職員には、大幅な変化に適応できるよう必要なスキルを獲得していくことが求められる。任命権者においては、こうしたリスクリングの必要性を認識し、全庁を挙げてリスクリングを支援していくことが重要である。

(3) 能力・実績に基づく人事管理の徹底

効率的な県政運営のためには、職員一人一人の意欲と能力の向上を図っていくことが重要である。地方公務員法（昭和25年法律第261号）では、人事評価を適切に実施し、職員が職務を通じて発揮した意欲や能力、実績等を的確に把握、評価することを要請している。

人事評価制度は、任用や給与をはじめとした人事管理の基礎となるものである。任命権者により定着度に差はあるが、定年前再任用短時間勤務職員等を含めた職員に対する制度について、法の趣旨に沿って適切に運用する必要がある。

本委員会が実施する主査級昇任試験については、将来の県政の中核を担う人材を選考するとともに、受験者にとっても自身のキャリアを考えるきっかけとなる重要な試験である。しかし、近年、受験率は低下傾向にあり、その理由の一つとして、職員から自身のキャリアや能力、仕事と生活の両立等に関する不安

の声がある。それらの不安を解消し、受験率を向上させるため、本委員会と任命権者は連携して、職員の受験意欲の向上と受験しやすい環境づくりに取り組む必要がある。

本委員会では、職員が抱えている試験や昇任への不安等を軽減するため、身近な先輩職員の体験談や試験対策に役立つ情報の発信等に引き続き取り組んでいく。令和5年度は新たに、試験に向けた勉強方法や主査級昇任後の感想などを聴くことができる先輩職員による座談会の配信のほか、個人が抱える個別の疑問を先輩職員に直接相談できる個別相談会を行ったところである。あわせて、子育て等で休日の受験が難しい職員が受験しやすいように第一次試験の実施日を平日に移行した。また、任命権者においては、引き続き、職員の昇任への不安を払拭することができるよう、昇任した職員が働きやすい職場づくりやキャリアデザイン研修、多様なロールモデルの紹介、コンシェルジュ制度等の実施を推進していくことが重要である。加えて、職員が受験機会を逸することがないように、受験要件となる研修科目の計画的な受講を促していくことが必要である。

今後も、より多くの職員が自身のライフプランに合ったキャリア形成を前向きに考え、主査級昇任試験に挑戦し、将来の県政の中核を担う人材となるよう、本委員会は引き続き任命権者と連携して取り組んでいく。

(4) 女性職員の活躍の推進

変革期において組織の多様性が求められる中、昨年の人事管理に関する報告では「誰もが活躍できる職場づくり」として、女性職員、高齢層職員、障害のある職員、会計年度任用職員の活躍等について取り上げ、また、性の多様性についても触れたところである。とりわけ女性職員の活躍の推進については、その職域を広げ、より多様な職場で職員の能力を最大限に発揮できるようにするための取組が必要である。意思決定の場において多様性を確保するためにも、管理職登用を含めた女性職員の活躍を推進する取組を引き続き実施していくことが重要である。

一方で、女性職員の主査級昇任試験受験率は5割を下回っており、女性職員の管理職登用を促進するためには受験率の向上を図ることが必要である。前述した、本委員会が取り組んでいる主査級昇任試験の受験意欲の向上と受験しやすい環境づくりのほか、知事部局等においては、キャリアデザイン研修の実施や多様なロールモデルの紹介、コンシェルジュ制度の実施など、女性職員のキャリア形成や一層の活躍に向けた支援に取り組んでいるところである。

また、男女を問わず、職員の意欲や適性を踏まえ、仕事と生活の両立を支援するなど働きやすい職場づくりを進めることは、県庁全体のパフォーマンスを向上させ、昇任への不安の払拭と受験意欲の向上につながる。そのため、テレワークの推進や男性の育児休業取得の促進などの働き方改革と勤務環境の整備等

を一層推進することが重要である。

今後も、任命権者と連携して、女性職員の活躍推進に取り組んでいく。

2 働き方改革と勤務環境の整備等

(1) 柔軟な働き方に資するDXの更なる推進

職員一人一人が能力を発揮し、年齢や性別などに関わりなく誰もが活躍できる職場づくりをしていく上で、全ての職員が働きやすいよう、柔軟な働き方を推進していくことが重要である。

テレワークは、柔軟な働き方の一つとして、本県でも知事部局等で活用され、育児、介護に携わる職員等、多様な人材の活躍にも資することから、引き続き推進していくべきである。人事院は、国家公務員のテレワークに関して、本年の「公務員人事管理に関する報告」に「テレワークガイドラインの策定等」と題した項目を設け、その中で、テレワークの特性を活かし、より浸透・定着させていくため、適正かつ公平な運用が確保されるよう統一的な基準を示していく必要性を挙げている。本県においても、職場のコミュニケーション等に留意したテレワークの実施に係る適切なマネジメントや運用ルールの確保の方策について、国や他の都道府県における状況等を注視するとともに、対応を検討していく必要がある。

働き方改革のためには、日常業務において無駄を省くことを常に意識して、業務の効率化に取り組むことが不可欠である。

DXの取組も業務効率化の一つの手段として推進してきた。近年は、ペーパーレス化やRPA等のデジタル技術の導入を進めてきた。令和5年度は、ノーコードツールを導入し、生成AIの業務利用も始まった。DXのセカンドステップとして業務プロセスの変革を進めることにより生み出された時間を、高齢化社会にあって現場で県民と対話しながら丁寧に対応すべき仕事や時代の変化に応じて人間にしかできない創造的な仕事に振り向けることで、よりよい県民サービスの提供と働き方の質の向上につなげていくことを期待する。

(2) 仕事と生活の両立支援の推進

仕事と生活の両立支援は、職員のWell-beingの実現を図り、組織パフォーマンスを向上させるだけでなく、優秀な人材を確保する上でも重要である。

男性職員の育児休業取得率は、知事部局では、令和3年度に50%を超え、令和4年度には57.3%に達しているが、国は「こども未来戦略方針」（令和5年6月13日閣議決定）で、国・地方の男性公務員（一般職・一般行政部門常勤）の育児休業取得率について、「令和7年までに30%」の現行目標を、「令和7年までに1週間以上の取得率を85%」及び「令和12年までに2週間以上の取得率を85%」へと大幅に引き

上げた。男性の家事・育児への主体的な参加と共働き・共育での定着を図るため、男性職員の育児休業取得を促進することは、本県でも同様に取り組んでいくべき課題である。合理的根拠のない性別役割分担意識を排するなどの職員の意識改革を図りながら、引き続き、任命権者においては、育児休業に伴う代替職員の配置等を行い、安心して希望する期間の育児休業が取得できる環境づくりを進めることが求められる。

また、仕事と介護との両立は当事者にとっては切実な問題となるが、介護ステージの変化に応じて介護休暇等の制度を活用して働き続けることができる。職場においては、引き続き、こうした制度の周知を図るとともに、職員に対する理解とサポートの取組が求められる。

なお、人事院は、本年の「公務員人事管理に関する報告」の中で、国家公務員のフレックスタイム制について、現行では、子の養育又は配偶者等の介護をする職員等（以下「育児介護等職員」という。）に限り、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（以下「ゼロ割振り日」という。）を設定することができることとしたところ、その措置の対象を育児介護等職員以外の職員にも拡大する等の見直しを図り、令和7年4月から実施することが適切であるとする報告を行い、併せて勧告を行った。その理由として、平日に勤務しない日を設けるニーズは、遠隔地に居住する親宅の訪問、通院、主体的なキャリア形成のための学び等、育児介護以外にも存在すると考えられ、これらのニーズに対応できる勤務環境を提供していく必要等があると述べている。本県においても、既に知事部局等で、育児介護等職員は、フレックスタイム制を活用して、勤務時間の総量を維持した上で、週1日を限度にゼロ割振り日を設定することができることとされている。任命権者においては、ゼロ割振り日の設定が可能な措置を育児介護等職員以外の職員にも拡大すること等について、職場の実情等も踏まえて、国におけるフレックスタイム制の見直しの動きを参考に検討していく必要がある。

また、人事院は、勤務間の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等の観点から、各省庁の長の勤務間のインターバル確保に努める責務を明確にすることが適当であるとする報告を行った。本県においては、既に知事部局等で勤務間インターバルを導入しているが、国における勤務間インターバルの確保に向けた動きを注視していく必要がある。

(3) 総実勤務時間の縮減

ア 時間外勤務の縮減と休暇の取得

令和4年度の県職員一人当たりの時間外勤務は月平均17.1時間であり、令和3年度の17.6時間と比べて減少した。職員は、新たな行政需要や県政の重要課題に取り組みつつ、新型コロナウイルス感染症対策をはじめ、鳥インフルエンザ対策などの非常時の業務には、部局の枠を越えて対応している。

時間外勤務縮減のためには、所属長等による適切なマネジメントとともに、事務事業の見直し等を進

めていかなければならない。それでもなお恒常的に長時間の時間外勤務を行わざるを得ない場合にあっては、時間外勤務に係る上限規制の趣旨を踏まえ、業務量に応じた適切な組織体制や職員配置などにより対応する必要がある。

令和4年における県職員の年次休暇の平均使用日数は12.7日であり、令和3年の11.2日と比べて増加した。

休暇の取得は、心身の健康の回復と、仕事と生活の両立につながるとともに、意欲の向上、ひいては公務能率の向上をもたらすものであるから、計画的な休暇の取得促進など、引き続き休暇を取得しやすい環境づくりが求められる。

イ 教職員の働き方改革

近年、長時間労働の是正等、学校における働き方の見直しは全国的に注目されている。

県教育委員会においても、「学校における働き方改革基本方針」（令和4年4月改定）により、時間外在校等時間が月45時間以内、年360時間以内の教員数の割合を令和6年度末までに100%にすることを目標として、取組が進められている。

県立学校における令和4年度の教員の時間外在校等時間の状況については、年360時間以内の割合は全教員の60.1%で、令和3年度の58.8%から1.3ポイント増加し、わずかながら改善が見られる。前述の基本方針の計画期間は来年度までであり、業務負担をデジタル化等により軽減することや、好事例を他校へも横展開する等の支援を推し進め、部活動の在り方も含めた業務の見直しを加速化していくことが求められる。

また、近年、教員の採用選考試験の倍率が低い傾向にあり、その原因は複合的とも言われるが、一つには長時間労働が懸念されている可能性があることから、働き方改革は極めて重要である。一人でも多くの優秀な教員を確保し質の高い教育を提供するためにも、公立小中学校においても働きやすい環境が整えられるよう、県教育委員会は引き続き市町村教育委員会と連携して取り組んでいく必要がある。

なお、学校における働き方改革の推進は、育児休業等の取得促進にもつながることから、教職員定数を充足した上で、育児休業等の代替教職員の確保が必要となる。県教育委員会では、教員免許保持者向けのペーパーティーチャーセミナーや、大学生向けの彩の国かがやき教師塾、民間企業等からの転職者向けのセカンドキャリア特別選考等、教員人材の掘り起こしや確保を図る新たな取組が進められているが、一層の努力が求められる。教員不足は広く全国的な課題となっており、今後の国における教員の働き方や給与面に係る見直し等の動向を注視しつつ、引き続き、対応策を講じていくことが求められる。

(4) 心身の健康管理、ハラスメントの防止及び公務員倫理の徹底

近年、休職者のうち精神疾患を原因とする職員の占める割合の高い状況が続いている。任命権者において引き続きメンタルヘルス対策を中心に職員の健康の保持・増進に取り組んでいかなければならない。職員の執務環境、特に室温の管理などに対しても、感染症対策のための換気の確保や猛暑日の増加等といった点も考慮し、適切な注意が払われる必要がある。

次に、本委員会が受け付けた職員からの苦情相談においては、パワーハラスメントなどの人間関係に関する相談が他の事由によるものよりも多い傾向が近年続いている。各種のハラスメントは行為者の自覚なく行われるケースも多いため、組織全体の課題として迅速かつ適切に対処がなされるよう、引き続き、職場研修により、どういった行為がハラスメントに当たりうるかといった認識の共有や相談窓口の周知等に取り組み、ハラスメントのない、風通しの良い職場づくりに努めなければならない。

最後に、任命権者においては、引き続き不祥事防止に向けた公務員倫理の徹底と厳正な服務規律の確保を図ることが重要である。職員は、県民全体の奉仕者であり、県民からの信頼に応えるため、高い倫理感、使命感を持って行動すべきことを改めて深く自覚しなければならない。