

人事管理に関する報告（意見）

はじめに

少子高齢化による生産年齢人口の減少等、社会環境の急速な変化の中、本県においても多様化・複雑化する県民ニーズに対応し、これまでにない困難な課題に対処していかなければならない。

そのためには、職員が意欲・能力を十分に発揮し、組織として総合的対応力を高めていくことが重要である。

働き方改革が社会の喫緊の課題となる中、本県においても職員の長時間労働の是正、仕事と生活の両立を可能にする多様な働き方など、安心して働くことのできる環境を整備していくことが急務である。職員が生き生きと働く魅力ある職場を実現することは、有為な人材の確保や育成にもつながり、県民の信頼を得る基盤となるものである。

また、本年7月、本委員会において「仕事に対する性差の影響について」～無意識の決めつけ・偏見の存在～をテーマに、知事部局職員を対象としてアンケート調査を行った。その結果、男性女性の役割分担意識の根深さなどが働きやすい職場づくりのための課題として浮かび上がった。このような調査により職員の意識や職場の実態を把握することは、人事管理施策の向上に有効であり、引き続き取り組んでいきたいと考える。

こうした状況を踏まえ、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、以下のとおり報告し、意見を述べるものである。

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

本県においては、今後も毎年一定数の職員を確保していく必要がある中、若年人口の減少、民間の高い採用意欲等を背景に、優秀で多彩な人材の確保に当たっては、引き続き厳しい状況に置かれている。今後は、民間の新たな動き等についても注視していく必要がある。

これまで本委員会では、仕事紹介セミナーをはじめ様々な場において広く本県の仕事の魅力等を発信してきたが、本年3月、より多くの求職者に目を向けてもらうため、職員募集パンフレットを刷新するとともに、スマートフォンアプリを活用した情報発信を開始した。その結果、職員採用ホームページへのアクセス数が向上している。今後も本県職員の仕事がやりがいのある魅力的なものであると求職者に認識してもらえよう、本県の公務の魅力を知りやすく伝えるとともに、求職者のニーズに応じた情報を発信していく。

任命権者においても、中長期的な視点に立った採用計画の下、人材確保が困難な職種等を中心に、受験者の確保に向け本県の仕事の魅力を積極的に発信していくなど、必要な人材を確実に採用するための取組を進める必要がある。

平成27年度からは、特に人材確保が難しくなっている設備職、総合土木職及び建築職について、受験準備の負担軽減を図った新方式の職員採用試験を導入した。主に20歳代の転職希望者等の人材の獲得に一定の効果が見られるが、受験者が一定数にとどまっているため、今後は任命権者とも協力し、若手職員からの意見などを踏まえた効果的な情報発信に努めながら、職員採用試験の実施方法等について必要な検討を行っていく。

また、障害者を対象とした職員採用選考については、本年度から新たに精神障害者を対象に加えるなど門戸を拡大している。今後は、採用した職

員を定着させるため、職場におけるフォロー体制等の取組もさらに充実させていく必要がある。

(2) 人材の育成

変化する社会環境や多様化・複雑化する様々な県民ニーズに的確に対応していくためには、職員一人ひとりの能力を開発・強化することが不可欠である。

このため、日頃の職務の中での指導・助言や、新規採用職員研修・主任研修などの階層別研修をはじめとした職員研修などを行うことにより、職場における基礎的な力を育成することが必要である。

あわせて、専門的な知識・技術等を確実に継承する部局専門研修や職員の適性・能力等を踏まえた計画的な人事異動などを行うことにより、専門分野で課題解決を図ることができる人材を育成していくことが必要である。

加えて、国や民間企業等の外部への派遣研修などにより、先進的な取組や民間の経営感覚等を学ぶ機会をさらに増やしていくことも求められる。

また、職員が将来の目指すべき姿やその実現のために身につけたい能力・経験等を整理し、主体的にキャリアプランを考える機会を提供して職員の意欲向上を図るとともに、その実現に向けた支援を行うなど、能力・意欲の向上をさらに促すマネジメントを実行することが重要である。

(3) 能力・実績に基づく人事管理の徹底

行政需要の多様化・複雑化が進む中、これまで以上に活力ある組織づくりのためには、職員一人ひとりの意欲と能力の向上を図ることにより、全ての職員の力を十分に活用していくことが不可欠である。そのためには、職員が職務を通じて発揮した意欲や能力、実績を適切に把握するとともに、適正に評価し、任用・給与等に反映させることが必要である。

本県においては、これまで人事評価制度の導入・給与への反映を進めてきており定着しつつあるが、引き続き職員の理解促進等につなげるための取組が求められる。そのため、各任命権者においては、職員の意見聴取などを通じて制度運用の実情を把握し必要な改善を図るなど、人事評価の公平性や客観性、納得性の確保に努めていくことが必要である。

今後も人事評価を任用・給与等の人事管理において、より適切に活用していくことが重要である。

また、本委員会が実施する主査級昇任試験については、本年1月に、第1次試験免除を受ける試験回を受験者が選択できる仕組みにすることで、ライフプランに応じて試験に取り組むことが可能になるよう制度改正を行った。

今後は、制度改正の検証を踏まえながら、出産や育児、介護等の事情を抱える職員でも受験しやすくなるような方策を引き続き検討していく。

また、仕事と家庭を両立している役付職員の事例を紹介するなど、より多くの職員が受験するよう、引き続き、試験にチャレンジする意欲の醸成に努めることとする。

(4) 女性職員の活躍しやすい環境・意識づくり

本県においては、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」等に基づき、平成28年4月に各任命権者において「特定事業主行動計画」を策定し、女性の能力を最大限に生かした積極的な登用と支援や、女性職員のキャリアアップに向けた意欲と能力の向上などを目指す取組が進められている。

知事部局では、職員の主体的なキャリア形成を支援するため「キャリアプランニング支援制度」を実施するとともに、仕事と家庭の両立を支援する「フレックスタイム制」や、通勤時間や勤務地にとらわれない働き方を推進する「サテライト勤務制度」を実施している。

こうした様々な取組を通じて、女性職員がその能力を十分に発揮し活躍できる環境づくりを進めていく必要がある。

今後も、キャリア形成に資する計画的な人事異動や研修の充実などの様々な取組を着実に実行するとともに、女性の活躍に向けた意識を醸成し、女性職員が活躍しやすい環境・意識づくりを推進することが極めて重要である。

(5) 高齢層職員の能力及び経験の活用

本県においては、これまで高齢層職員の活用を進めてきており、本年4月には、知事部局における定年退職者の約半数が新たに再任用され、そのうちフルタイム勤務は8割を超える高い割合となっている。

今後も質の高い行政サービスを提供し、県民のニーズに応じていくためには、定年前に培った知識・経験・能力を十分に発揮できる職に配置するなど、引き続き再任用職員の活用に努めることが重要である。

一方、人事院は本年8月、政府から検討を要請された国家公務員の定年に関する意見の申出を行い、国家公務員の定年を段階的に65歳に引き上げることが必要であるとした。

また、60歳時点で管理又は監督の地位にある職員を対象とした役職定年制及び定年前の再任用短時間勤務制を導入するとともに、60歳を超える職員の年間給与を60歳前の7割の水準に設定することなどが示された。

職員の定年は、地方公務員法で国家公務員の定年を基準とすることが定められていることから、定年の引上げについて国の動向を注視していく必要がある。あわせて、本県においても、国の制度設計や他の都道府県の動向等を踏まえ、定年の引上げに関する検討を進めていく必要がある。

(6) 臨時・非常勤職員制度に係る法改正への対応

昨年5月に公布された「地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する

法律（以下、「改正法」という。）は、一般職の会計年度任用職員制度を創設し、任用、服務規律等の整備を図るとともに、特別職非常勤職員及び臨時的任用職員の任用要件の厳格化を行い、会計年度任用職員制度への必要な移行等を図るものである。

改正法の施行に当たって、任命権者は、任用等に関する制度の適正かつ円滑な実施を確保するため、人事管理の計画的推進その他の必要な準備を行うものとされており、本県においても、平成32年4月1日の施行に向け、改正法の趣旨を踏まえ、適切に対応していく必要がある。

会計年度任用職員の給与等については、民間給与との均衡が図られている常勤職員の給与を考慮し、従事する職務の内容等を踏まえ適切に定める必要がある。また、休暇等については、国の非常勤職員との均衡を考慮して整備することが求められる。

臨時的任用職員についても、改正法の趣旨等を踏まえ、適切な運用を図っていく必要がある。

2 働き方改革と勤務環境の整備等

(1) 総実勤務時間の縮減

長時間労働の是正をはじめとした働き方の見直しが、社会全体の重要課題となっている。

人事院における本年の公務員人事管理に関する報告においても、長時間労働の是正に向けて超過勤務命令の上限を定めるなど、具体的取組について言及している。国家公務員には労働基準法が適用されず、県とは時間外勤務の枠組みが異なるものの、職員の健康維持や人材確保の点からも、時間外勤務の縮減に取り組む必要性は変わるものではない。

本県の職員一人当たりの時間外・休日勤務時間数は、ほぼ横ばいの傾向が続いている。知事部局においては、「総労働時間の短縮に関する指針」において目標とする時間外勤務の上限時間を設定し、時間外勤務の縮減を

促進しているが、一部の職員は、指針に定める上限時間を超えて時間外勤務を行っている状況が見られる。

また、本委員会が実施した時間外勤務に関する実地調査では、一部の所属で時間外勤務の事前命令が徹底されていない状況が確認された。

管理職においては、事務事業の不断の見直しや業務の適切な進行管理を行うとともに、時間外勤務を命令する場合には、当該業務の緊急性や必要性を十分考慮した上で事前命令を徹底する必要がある。

社会全体で働き方改革の推進が求められている中で、本年6月に「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」が成立し、来年4月から時間外労働の上限規制が施行される。

本県においても、民間労働法制の改正や国の超過勤務命令の上限設定などを踏まえて、任命権者において、時間外勤務命令の上限を定めるとともに、その上限時間が遵守されるよう、実効性のある措置を講じていく必要がある。

こうした全庁的な取組に加え、各所属において、業務の見直しや事務処理の改善などの努力を重ねた上で、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、業務量に応じた適切な職員配置などにより対応する必要がある。

また、総労働時間を縮減するためには、長時間労働の是正に向けた取組を進めていくだけでなく、職員がそれぞれの状況に応じて必要な時に休暇を取得できる勤務環境を整備する必要がある。

任命権者においては、年次休暇等使用計画表の作成や年次休暇等取得促進期間の設定などにより計画的に年次休暇を取得する取組を行っており、本委員会の調査によれば、平成29年における本県職員の年次休暇の平均使用日数は前年と比べて約1日増加している。

年次休暇を取ることによって、心身の健康の回復や家族と過ごす時間の充実、自己研鑽の機会の増加などが図られ、長期的にも、職員が心身共に

健康な状態で、高い意欲を持って職務に専念することができる。

管理職には、業務の進行状況を常に把握し、職員間で業務量に偏りがな
いよう業務分担の見直しを行うなどのマネジメント能力を発揮するととも
に、自ら率先して休暇を取得するなど、職員が休暇を使用しやすい環境づ
くり努めることが求められる。

また、本委員会は、これまで3年に渡り、学校現場における教職員の負
担軽減について言及してきた。文部科学省は昨年12月に「学校における働
き方改革に関する緊急対策」を策定し、学校における業務の役割分担・適
正化を実行するための方策や勤務時間に関する意識改革と時間外勤務の抑
制のための必要な措置などを示しており、全国的に学校現場における働
き方改革が進められているところである。

本県においても、こうした全国的な動きと連動して、学校現場における
働き方改革を加速すべきと考える。

教育委員会においては、教職員の勤務実態の客観的な把握とそれに基づ
く勤務時間管理が全ての学校現場で実現する方策に早急に取り組むことが
必要である。

教育委員会では、本年7月に「埼玉県の部活動の在り方に関する方針」
を策定し、部活動に休養日を設定するなど、学校現場における業務改善に
取り組んでいるところである。

今後は、部活動指導員やサポートスタッフを積極的に活用するなど、学
校現場で行われている業務の役割分担を進め、教職員が心身共に健康な状
態で本来の教育活動に専念することができるよう、引き続き学校現場を指
導・支援していくことが求められる。

なお、公立小中学校においても、教職員の働き方改革が着実に進められ
るよう市町村教育委員会と連携して取り組む必要がある。

(2) 仕事と生活の両立支援の推進

本県では、平成28年度から勤務時間を弾力的に運用する「フレックスタイム制」を開始し、育児や介護を行う職員などの仕事と家庭の両立支援を行っている。

また、テレワークの取組として、平成29年10月からは、育児や介護を行う職員や業務の効率性・生産性の向上が見込める職員を対象にサテライトオフィスの利用を開始しており、本年度は、5か所のオフィスを新設するなど職員の利用しやすい環境整備に努めている。

他県においては、在宅勤務を開始している自治体もあることから、職員のニーズを踏まえ、導入の効果や課題などを分析した上で、在宅勤務についても検討すべきと考える。

職員のライフステージに応じて柔軟で多様な勤務形態を用意することは、公務能率の維持向上及び仕事と生活の両立に資するため、こうした制度の効果を検証しながら、職員が利用しやすい制度となるよう継続的に見直しを行っていく必要がある。

(3) 心身の健康管理

職員の心身の健康を保持増進することは、職員がその能力を発揮し、公務能率を維持向上するために不可欠であることから、任命権者は職員の健康状態を日常的に把握し、疾病の未然防止としての一次予防、早期発見・早期対応の二次予防及び職場復帰・再発予防を図る三次予防まで、各段階に応じて適切な対策を講じていく必要がある。

本県では、退職者のうち、精神疾患を理由とするものが高い割合で推移しているが、平成28年度から行っているストレスチェックは、職員自身のストレスへの気付きを促し、メンタルヘルス不調の一次予防として有効な手段である。

昨年度の実施結果では受検率の向上が見られ、制度の周知は図られてき

ている。

高ストレス者と判定された職員については、判定結果を二次予防につなげる取組を引き続き実施していくとともに、各職場においてはストレスチェックの分析結果を活用して職場環境の課題を把握し、改善に取り組むことが重要である。

あわせて、長時間労働による健康障害防止のため、対象者には医師による健康相談を確実に実施する必要がある。

また、国民の2人に1人はがんに罹患すると推計され、がん患者の3人に1人は20歳から64歳の働く世代といわれている。医療の進歩等により、がん罹患後の生存率は向上しており、働きながら治療を続けていくケースが今後増えていくと推測される。

がんに限らず、脳血管疾患や糖尿病などの疾病と付き合いながら治療と仕事を両立していくことは、県職員にとっても今後大きな課題となることが予想される。

職員がこうした疾病に罹患しても安心して働き続けられるよう、体調や治療の状況に応じて柔軟な働き方が選択できる両立支援の取組が求められる。

(4) ハラスメントの防止

本委員会における職員からの苦情相談の状況をみると、いじめ、ハラスメントなど人間関係に関する相談件数が全体の約4割（平成26年度から平成29年度までの平均）を占めている。

ハラスメントは職員の人格や尊厳を傷つけ、心身の健康に支障を及ぼすだけでなく、職場の雰囲気悪化させ、公務能率低下の要因となることから、その防止は重要な課題である。

任命権者においては、これまでハラスメント防止要綱等に基づく相談窓口の設置や管理職・ハラスメント防止推進員を対象とした研修などを実施

し、ハラスメントの防止に取り組んでいる。

ハラスメントは被害者と加害者の認識のズレがあり、「加害」の意識がないままハラスメント行為を行ってしまうケースがあることから、職員一人ひとりのハラスメント行為に対する認識が共有されるよう実践的研修などの取組が求められる。

(5) 公務員倫理に基づいた意識と行動の徹底

本委員会では公務員倫理の徹底について繰り返し言及しているが、酒気帯び運転やわいせつ行為などの不祥事が依然として発生している。

長年に渡って築き上げてきた県民の信頼が、一つの不祥事によって損なわれてしまうということを、一人ひとりの職員が、いま一度しっかりと胸に刻む必要がある。

その上で、県民の信頼を裏切ることのないよう、公務の内外を問わず埼玉県職員としての自覚と誇りを持ち、自らを律することが肝要である。

教育委員会においては、本年7月に「不祥事根絶アクションプログラム」を策定し、過去の不祥事の分析や教員養成・採用・人事異動の各段階における不祥事根絶の取組などを推進することとしており、こうした取組を着実に実行していくことが求められる。

不祥事防止に即効性のある対策を講じることは難しいため、任命権者においては、全ての職員に公務員倫理に基づく意識とそれに伴う行動が徹底されることを目指して、再発防止のために研修内容を常に検証するなど、より実効性のある取組を粘り強く進めていく必要がある。