

人事管理に関する報告（意見）

I はじめに

急速な高齢化や生産年齢人口の減少など、本県は今まで経験したことのない社会の大きな変化に直面しており、県政の課題は一層高度化・複雑化してきている。

こうした中、県民にとって価値があり満足度の高いサービスを提供するためには、組織として変化に対応できるスピードと柔軟性を持つことが重要である。あわせて、県政を支える全ての職員が知識や専門性、職務遂行能力等を向上させ、持てる力を最大限に発揮して、職務に取り組んでいかなければならない。

今後想定される S o c i e t y 5.0 時代の到来は、I o T（Internet of Things）や A I（人工知能）等の先端技術の活用をはじめ、ビジネスモデル、働き手に求められるスキルや働き方に至るまで、社会のシステム全体に変革をもたらすものであり、県における働き方にも大きな影響を与えるものと予想される。こうした新たな動きに対応し、職員が意欲とやりがいを持って働くには、安心して働くことができる環境の整備がますます重要となる。

本年 4 月には働き方改革関連法が施行され、社会全体で従来の働き方を見直す動きが広がっている。県においても長時間労働の是正や働きやすい職場環境の整備などの働き方改革における実効性ある取組が喫緊の課題となっている。

本委員会においても、働きやすい職場環境についての職員の意識や職場の実態を把握するため、本年 8 月、「ハラスメントのない職場づくりについて」をテーマに、知事部局職員を対象にアンケート調査を実施し、その結果を報告している。

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

県民に質の高いサービスを提供するためには、県民視点に立って変革を先取りし成果を上げることのできる有為で多様な人材を確保していく必要がある。本県では、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、このよう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、国内における雇用の流動化や就職協定の廃止等を踏まえ、国や民間の採用動向の変化についても注視していく必要がある。

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。職員採用試験受験者数の増加や試験合格後の辞退者数の減少を図るため、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いう認識が定着するよう引き続き情報発信していくことは重要である。今後は、学生等のニーズにより近づけるよう、新たな広報手段などについても検討していく。

任命権者においても、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職員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。

また、本委員会では、多様な人材を確保するため、これまで民間企業等職務経験者試験や新方式試験など新たな試験の導入を進めてきた。厳しい採用状況の中で必要な人材を安定的に確保していくためには、従来の試験や近年導入した試験等の検証を進めるとともに、受験者数を確保しつつ受験者の能力を見極めることができるよう、試験制度のあり方を検討していく必要がある。

障害者を対象とした職員採用選考については、精神障害者や知的障害者を対象に加えるなど門戸の拡大を進めているが、今後は、採用した職員の

活躍を推進するために、サポート体制の整備等についても進めていく必要がある。

今後想定される定年の引上げの動きも見据えながら、任命権者においては、中長期的な視点に基づいた計画的な採用に努める必要がある。

(2) 人材の育成

急速に変化する社会環境や多様・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、職員一人一人が県民の視点に立って県政の課題を解決することのできる能力を高めていくことが不可欠である。

このため、職場の上司・先輩からの指導・助言や、彩の国さいたま人づくり広域連合による職員研修、国や民間企業等の外部への派遣研修を行うとともに、計画的な人事異動を行うことなどにより、県政の課題を解決し、成果を上げることができる人材を育成していくことが必要である。

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・経験等について、主体的にキャリアプランを考える機会を提供し、その実現に向けた支援等を行い、意欲や能力の向上を更に促すマネジメントを実行することが重要である。

加えて、本県では、40歳前後の職員が少ない職員構成となっている。こうした年齢別における職員構成の特徴を踏まえ、中長期的な視点に立った人材育成に取り組むことが求められている。

(3) 能力・実績に基づく人事管理の徹底

効果的・効率的な県政運営のためには、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、実績を的確に把握・評価することで、職員一人一人の意欲と能力の向上を図ることが重要である。

本県における人事評価は職員に定着してきているが、任命権者においては、引き続き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。

また、本委員会が実施する主査級昇任試験については、受験率が低下傾向にあり、昇任意欲の向上のための取組が必要である。

本年7月に、試験対象者及び数年以内に試験対象者となる職員が、先輩役付職員から直接話を聞くことができる座談会を開催し、キャリアアップへの不安を解消する取組を行った。引き続き、より多くの職員が試験にチャレンジするよう、意欲の醸成に努めるとともに、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検討していく。

今後も、働き方改革、定年の引上げ等の制度改正やAI及びRPA（ロボットによる業務自動化）等の先進技術の活用などにより行政改革などの変化が見込まれるが、そうした変化に応じて適切な人事管理を行う必要がある。

(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。

任命権者においては、ワークライフバランスの推進のため、毎月第3水曜日を「ノー残業徹底デー」に設定しているほか、仕事と家庭の両立を支援する「フレックスタイム制」を導入している。また、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、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。

さらに、「女性職員のためのステップアップ研修」などにより女性職員の意欲や能力の向上を図っている。

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必要がある。

(5) 高齢層職員の能力及び経験の活用

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おり、定年の引上げについて国の動向を注視する必要がある。

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。

また、定年の引上げを見据え、高齢層職員の知識・経験・能力を一層活用し、組織活力を維持していくためには、適切な職の配置などを検討していく必要がある。

なお、検討に当たっては新規採用者数への影響や現行の再任用制度からの円滑な移行など人事制度全体への影響にも留意することが求められる。

(6) 臨時・非常勤職員制度に係る法改正への対応

平成29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。）」において、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とされた。

本県においては、平成31年3月に「会計年度任用職員の報酬等に関する条例」が制定されるなど、制度開始に向けた準備が進められている。

引き続き、令和2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。

また、臨時的任用職員については、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

ア 時間外勤務の縮減

長時間労働の是正をはじめとした働き方の見直しが、社会全体の重要な課題となっており、「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」により「労働基準法」等が改正され、本年4月から施行されている。

本県においても、「職員の勤務時間、休暇等に関する規則」において、職員に時間外勤務を命ずる場合の上限を定め、本年4月から施行している。

平成30年度における本県の職員一人当たりの時間外・休日勤務時間は、前年より微増し、縮減が進んでいない状況である。

今年度は、任命権者において、時間外勤務の縮減のため、新たに、終業1時間前に庁内アナウンスとともに各職員のパソコンに仕事の進捗状況の確認を促すポップアップを表示し、時間外勤務の事前命令を徹底するとともに、時間外勤務が一定の時間数に達した職員及びその所属長へのメール通知により、職務が特定の職員に集中することのないよう適切な配分を図ることなどに取り組んでいる。

時間外勤務の縮減のためには、所属長等の管理職が、業務を適切に進行管理し、事務事業の削減、合理化などによる見直しを行う必要がある。

本委員会としても、職員の時間外勤務の状況及び時間外勤務管理の制度の運用が働き方改革の趣旨に沿って適切になされているかについて実態を把握し、必要な働きかけを行っていく。

また、本県では、AI及びRPA等の先進技術を活用するスマート県庁による業務の効率化に取り組んでいる。こうしたICT（情報通信技術）を活用した取組を積極的に行うなど、事務事業の更なる効率

化を推進していく必要がある。

また、各所属において業務の見直しや事務処理の改善を努力の上、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組織体制や職員配置などにより速やかに対応する必要がある。

イ 休暇の取得

平成30年における本県の職員の年次休暇の平均使用日数は前年と同じであった。

職員が休暇を取得することによって、心身の健康の回復や家族と過ごす時間の充実などが図られるため、更に年次休暇を取得しやすい勤務環境を整備する必要がある。管理職には、職員の業務について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に努めることが求められる。

ウ 教職員の働き方改革

学校現場における教職員の負担軽減が全国的な課題となっており、中央教育審議会は、本年1月、学校における働き方改革に関する総合的な方策について答申し、あわせて、文部科学省から「公立学校の教師の勤務時間の上限に関するガイドライン」が示された。

本県教育委員会においては、本年9月、「学校における働き方改革基本方針」を策定し、教員の在校等時間の超過勤務の上限を目標として定め、あわせて、教職員の負担軽減、健康管理の推進などの方針を定めた。

教職員の勤務実態の把握には、客観的かつ正確な在校等時間の把握が必要であるため、県立学校においてはICカードによる勤務管理システムの導入が予定されている。

学校現場において多忙化解消及び負担軽減を進め、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、教職員が担うべき業務の明確化と削減、業務改善等を進めていくことが求められる。

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

育児や介護など時間的制約を抱える職員が、効率的に仕事を進め、能力を十分に発揮して安心して働くことができる勤務環境を整備することが重要である。

本県では、育児休業や介護休暇制度などにより、仕事と生活の両立を支援してきたところである。育児休業については、男性職員の取得率の向上に向けた男性職員の意識改革を進めるとともに、管理職や周囲の職員の理解を広げることや適切に代替職員を確保するなど、男女を問わず育児休業を取得しやすい勤務環境を整備していく必要がある。

勤務形態については、勤務時間を弾力的に運用するフレックスタイム制により、育児や介護を行う職員などの仕事と生活の両立支援をしている。

また、テレワークの取組として、育児や介護を行う職員、業務の効率性及び生産性の向上が見込める職員並びに出張先から勤務公署に戻ることなく業務を行いたい職員を対象に、16か所のサテライトオフィスを設置し、職員が利用しやすい環境整備に努めている。

柔軟で多様な勤務形態は、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、職員が利用しやすい制度となるよう継続的に見直していく必要がある。

(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重要であり、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、早期発見・早期対応、職場復帰・再発予防までの適切な対策を講じていく必要がある。

本県では、休職者のうち、精神疾患を原因とする職員の割合が依然として高く、対策が必要である。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未然防止に有効な手段である。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改善に取り組むことが重要である。

長時間労働者の健康障害防止については「労働安全衛生法」が改正され、医師による面接相談の対象範囲が、月80時間を超える時間外勤務を行った職員にまで広がった。本県においても、対象となる職員が、確実に医師による面接相談を受けられるようにする必要がある。

また、職員が、がん等の疾患に罹患後も、働きながら治療を続けていくケースが増えていくことが予想されている。そのため、知事部局では、職員に対し「仕事と治療の両立のためのハンドブック」を作成し、疾病罹患後の両立支援について情報提供している。

今後も、県職員が治療と仕事を両立して働き続けていけるよう配慮が求められる。

(4) ハラスメントの防止

本年5月、「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」の改正等により、民間におけるパワー・ハラスメント防止対策等が定められた。

本委員会における職員からの苦情相談の状況は、いじめ、ハラスメントなど人間関係に関する相談が相談件数全体の4割（平成27年度から平成30年度までの平均）を超えている。

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、職場全体の士気や生産性を低下させるものであり、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及び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。

本委員会は、昨年度、「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～」についてアンケートを実施した。このアンケートでは、職員が広く性差についての認識を持ち、無意識の決めつけや偏見を低減し、職員が性差の別なく能力を発揮できる職場づくりを進めることをねらいとした。

今年度は「ハラスメントのない職場づくりについてのアンケート」を実施したところ、仕事上のコミュニケーションやハラスメント防止対策について、職位や年代による意識の違いが見られた。

この意識の違いに対し職員一人一人の自覚を促していくことも、無自覚なハラスメントをなくしていくために重要であり、本アンケートのねらいでもあったところである。

ハラスメントで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。このため、職員一人一人が、個々人の認識の違いがハラスメントのリスク要因となることを理解することが重要である。その上で、ハラスメント行為に対する認識が職場で共有されるような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

職員には、公務員としての高い職業倫理が求められるにもかかわらず、わいせつ行為、不適切な事務処理などの不祥事が依然として発生している。

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もち、自らを律することが肝要である。

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、再発防止のための研修など様々な対策を行っているが、なお不祥事が起きている現状を踏まえ、より実効性のある取組を進めていく必要がある。