

人事管理に関する報告（意見）

I はじめに

人口減少や少子高齢化が進む中、民間も公務も人材確保の重要性は増してきて、どの団体においても今後の事業継続をかけた重要な課題となっている。民間企業の採用活動は年々活発化しており、人材獲得競争において公務は厳しい状況に置かれている。また、若年層の働き方に対する意識の多様化、定年引上げ等による高齢層の活躍など、労働環境は変化し、より柔軟な働き方へのニーズが高まっている。

このような中、国においては、昨年9月に人事行政諮問会議を設置し、今年秋の最終提言を目途に、新時代にあふさわしい公務員人事管理を実現すべく聖域なく課題横断的に議論している。本年5月に発表された同会議の中間報告を踏まえ8月の「公務員人事管理に関する報告」では、「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」を3本の柱として、様々な取組を提言している。

本県においても、行政サービスの持続的、安定的な提供のため、人材の確保をはじめとす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 人材の確保について

1 人材確保の重要性と課題

(1) 人材確保の重要性

本県は、人口減少や超少子高齢社会への対応、激甚・頻発化する自然災害に対する備えなど多くの課題に直面している。また、デジタル社会の進展のほか、目まぐるしく変化する社会環境・経済情勢への柔軟な対応など、行政ニーズは以前にも増して複雑多岐にわたっている。こうした中、県民が安心・安全に暮らせる社会を構築し、持続的に発展させていくためには、担い手となる優秀な職員を着実に確保し、その能力や意欲を最大限引き出して、組織全体のパフォーマンスを高めていくことが極めて重要となる。人材の不足は、本県業務の質や量の低下を招き、さらには、県庁組織全体の機能低下につながる恐れもある。万一こうした状況が起これば、社会全体の発展や安定にも大きな影響を及ぼしかねない。

このような事態を回避し、「県民からの負託に応え、信頼される組織」であり続けるためには、人材の確保は、行政サービスの持続的、安定的な提供に不可欠な要素であることを県庁組織全体で共有し、あら

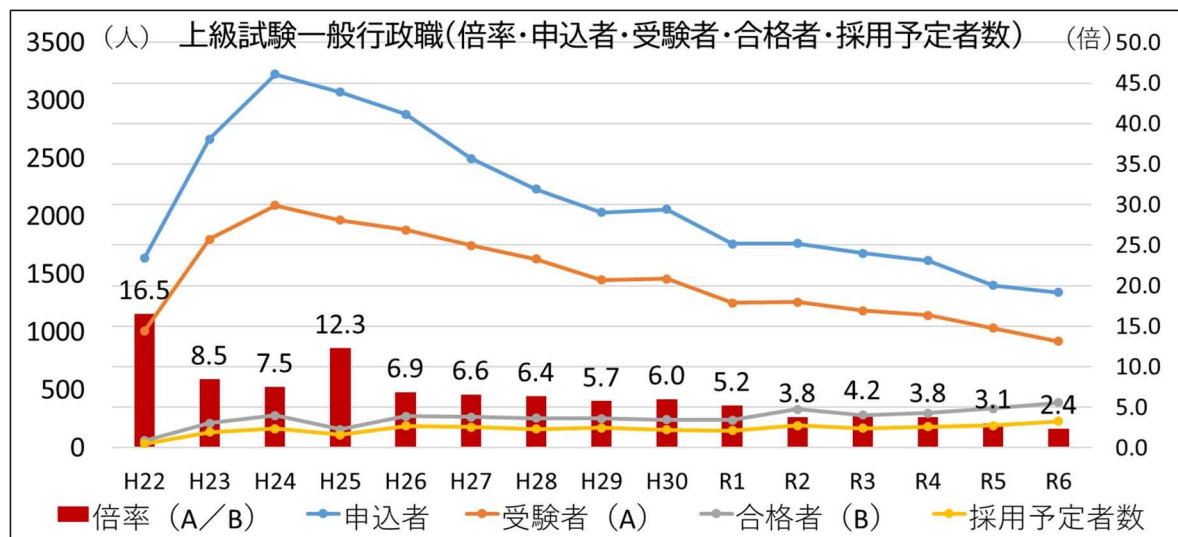
ゆる機会、あらゆる手段を活用して、人材確保に向けた取組を積極的に推進していく必要がある。

(2) 現状

現在、官民での人材獲得競争が激化し、国、地方を問わず、公務員採用試験の受験者は減少傾向にある。本県職員採用試験の受験者数の推移を見ると、平成 24 年度の 5,126 人をピークに減少傾向が続き、令和 5 年度には 2,334 人（△54.5%）まで減少した。職種別に見ると、上級一般行政職の受験者数は、平成 24 年度に 2,094 人であった受験者数が、令和 6 年度は 921 人にまで減少（△56.0%）している（グラフ参照）。技術系専門職や免許資格職の受験者数も同様に減少傾向にあり、一部職種では、ここ数年、最終合格者数が採用予定者数を下回る状況も見られる。

本県では、これまでも人材の確保に向けて、技術系専門職及び免許資格職における教養試験廃止をはじめ、経験者試験における試験日程短縮や一般行政職の教養試験出題数削減、上級試験及び経験者試験における一般行政（DX）の新設、経験者試験における福祉職の追加など試験制度の見直しを進めてきた。また、併せて公務員志望者に対する広報活動やインターンシップの実施などを積極的に行ってきた。

しかしながら、令和 6 年度上級試験の結果を見ると、技術系専門職の受験者は見直しの効果により増加に転じたものの一部職種では最終合格者数が採用予定者数を下回る状況が続いている。また、事務系職種の受験者数は依然として減少が続き、最終合格倍率は記録の残る昭和 43 年度以降で最低の 2.4 倍となった。



(3) 今後の課題

生産年齢人口の減少に伴う構造的な人手不足が進み、また、若者層のキャリア意識の変化により転職市場が拡大している。今後も官民を問わず人材獲得競争は激しさを増していくと予想され、本県の人材確保は引き続き厳しい状況に置かれるものと考えられる。これまでの主な受験者層である公務員志望の新卒学生のみでは必要な最終合格者数や競争性を確保することが困難となりつつあり、新たな受験者層を獲得していくことが必要となる。

人材の確保が困難になっている状況は国家公務員も同様である。人事院の人事行政諮問会議では、国家公務員志望者の減少や若手職員の離職の増加を受け、「人材確保は危機的状況にある」との認識が共有され、優秀な人材の確保や育成、職務環境の整備等に焦点を当てた議論が行われている。こうした議論を受けて、令和6年人事院勧告の「公務員人事管理に関する報告」では、「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向上」、「Well-beingの実現に向けた環境整備」を3本柱として、「民間企業などからの多様な人材の積極的な誘致」、「採用手法の新たな見直し」、「総合職試験（教養区分）の春実施」、「一般職試験（教養区分）（仮称）の新設」、「自律的・主体的なキャリア形成支援」、「時代に即した働き方の推進」、「仕事と生活の両立支援の拡充」等、各種の取組が提唱されている。

本県においても、こうした国の動向や他都道府県の取組等を注視し、着実に人材を獲得するための新たな採用手法の導入や、個々の職員が能力を高め存分に発揮できる職務環境の整備等を積極的に推進していく必要がある。

2 人材確保の具体的方向

(1) 採用試験制度の見直し

令和3年度に人事院が大学生を対象に実施したアンケート調査では、「就職先として公務員を選択しなかった理由」として、「試験勉強や準備が大変だったから」との回答が約8割を占めていた。従来の公務員試験に対しては、「教養試験等、公務員試験特有の対策が必要」といったマイナスのイメージが定着していて、こうした負担感が公務員試験を敬遠する一因だと考えられている。

本県では、受験者の負担感を軽減し、誰もがチャレンジしやすい職員採用試験の実施を目指し、令和5年度から継続的に試験制度を見直し、技術系専門職を中心に受験者数が増加するなど、一定の成果を上げている。引き続き、求職者の動向や民間企業を含めた採用市場全体の変化を注視しながら、県政業務への関心と県発展への志を持った受験希望者が「負担感なくチャレンジしやすい試験制度」となるよう既存の枠組みに囚われることなく、不断の見直しを進めていく必要がある。特に今年度の上級試験において受験者数が1,000人を割り、最終合格倍率が2.4倍となった一般行政職や、最終合格者数が採用予定者数を下

回った設備職、総合土木職などについては、早急に対応策を講じる必要がある。試験実施時期の早期化や多くの民間企業の採用に導入されている基礎能力検査の活用、社会人等の受験機会の拡大などを検討し実施することが必要である。

(2) 広報の見直し

多くの受験者を確保していくためには、試験制度の見直しと併せて、「公務員志望者」に対するアプローチだけでなく、「大学生や大学院生等の民間志望者」や、「第二新卒を含めた現職からの転職希望者」など、これまで十分にアプローチできていなかった新たな層を取り込むための広報を充実させていく必要がある。この新たな層を本県採用試験の受験者として獲得するため、県政業務に対する興味・関心を喚起するための広報活動が重要である。高校・大学等での早期キャリア教育の実施の機会や、大学等でのPR活動、就職情報サイト・転職サイトの活用などを強化・拡充し、公務への関心を高める効果的な広報を任命権者と協力し、幅広く展開していくことが求められる。

新たな層をターゲットとした広報においては、県庁の役割や業務内容だけでなく、「働きやすい職場であること」や「『地域に貢献できる』、『幅広い仕事・大規模な事業に携われる』などのやりがいを持って成長できる職場であること」といった職務環境のアピールも重要となる。

本県ではこれまで「柔軟な働き方の推進」や「職員のスキルアップを支援する取組」など魅力的な組織となるよう積極的に取り組んできた。こうした取組をさらに充実させるとともに、受験者層にその魅力が十分に伝わるよう、インターンシップやその他の採用関連イベント等の公務を身近に体験してもらえる機会を増やしていくことが求められる。インターンシップは希望者全員の受入れができていないが、各種調査で人材の確保・定着への有効性が明らかになっており、受入枠を拡充するなど一層の活用が強く望まれる。また、医療福祉系の学生に現場実習の場を提供して職場の魅力を直接体験してもらうことは人材確保の観点からも重要であり引き続き取り組んでいく必要がある。

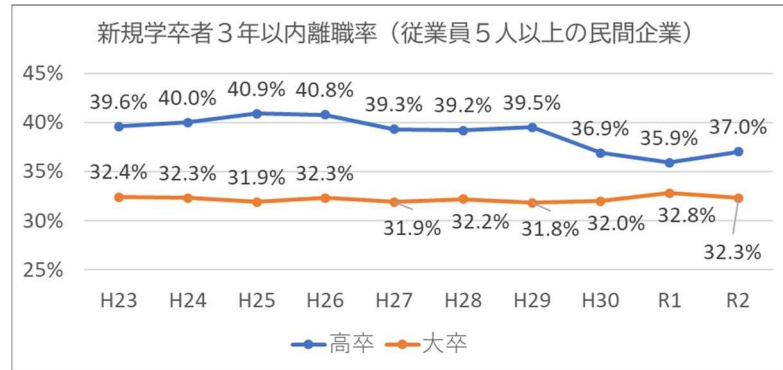
(3) 離職の防止

組織の安定性、信頼性を継続的に確保していく上では、人材確保と併せて在職職員の離職防止にも力を入れていく必要がある。

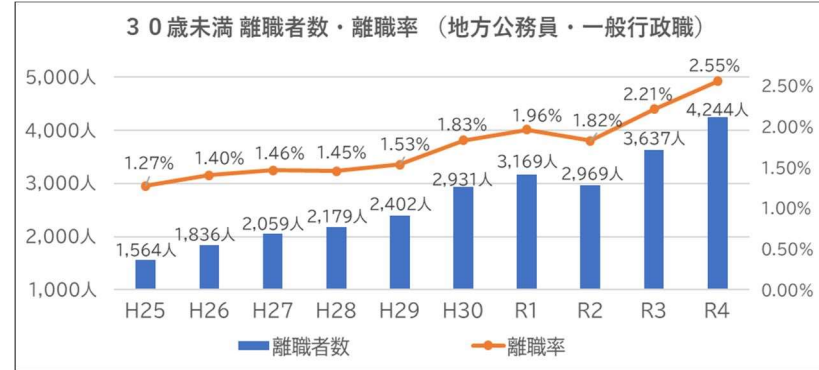
過去 10 年間の若手の離職の状況を見ると、民間での新規大卒者の3年以内の離職率はほぼ一貫して約3割が続いている（厚生労働省「雇用動向調査」）。一方、地方公務員の離職率は民間より低く、30歳未満の離職率は令和4年度で2.55%である。しかしながら、10年間で離職者数は2.7倍、離職率は2.0倍となっており、公務でも離職は増える傾向にある（総務省「地方公務員給与実態調査」、「地方公務員の退

職状況等調査」)。

本県においても若手職員の早期退職が増加傾向にあり、こうした傾向が続くことは組織の持続的な成長を阻害することにつながりかねず、早急に実効性のある対策を講じることが求められる。



厚生労働省「雇用動向調査」からデータ抜粋



総務省「地方公務員給与実態調査」、「地方公務員の退職状況等調査」からデータ抜粋

離職の原因としては、入庁直後は「抱いていた仕事のイメージとのミスマッチ」、その後は「成長実感が得られない」、「やりたい仕事に就けない」、「職場環境、働き方に不満がある」などが考えられる。これらの理由に応じた対策をきめ細かに検討する必要がある。

職員の離職を防止するためには、できる限り「ミスマッチ」を解消した上で、「自身の能力を生かし、活躍することができる」、「やりがいを持って働くことができる」と職員の誰もが実感できる勤務環境づくりを推進することが重要となる。採用前であれば本委員会主催の仕事紹介セミナー、任命権者のインターンシップ、採用後であればブラザー・シスター制度、新規採用職員育成プランにより抱いていた仕事のイメージとのミスマッチを解消する。また、意向聴取や実績評価面談、自己申告制度などの機会を利用して職員の希望を十分に聞き、主体的なスキルアップへの支援、民間企業等の外部人材との交流機会の創出、職員応募制度など、職員の成長や自己実現を支援する取組をより充実させていく必要がある。さらに、組織内におけるオープンなコミュニケーションを活性化させ、職員同士のつながりの強化と組織の一体感の醸成を図っていくことも重要である。こうした取組を通して職員のワークエンゲージメントをより一層高めていくことが求められる。

Ⅲ 人材の育成及び活用について

1 人材の育成

若手職員が増加し、また働き方に対する職員の意識が多様化するなど本県組織内の人的環境が変わりつつある。職員として採用された後に、人事異動により次々と異なる職務を担当する中であって、一人一人の能力を発揮させるためには、組織的、計画的な人材育成が必要である。また、人材の確保・定着を図るためには、成長を実感できるキャリア開発の視点も重要である。

任命権者は、上司や経験豊富な職員と若手・中堅職員との積極的なコミュニケーションを図って若手・中堅職員の役割・ミッションへの納得感を高めるほか、職員研修などを通じて、人材の育成に取り組んでいく必要がある。また、一層多様化が進むと見込まれる若手職員のキャリア形成を、より支援していくことが求められる。

成長し、仕事の成果を出し続ける職員となるためには、職員がそれぞれの役割の中で知識や技術を向上させていく「アップスキリング」に取り組んでいくことが重要である。また、組織の柔軟性を高めて、社会情勢の変化により生じた行政課題や、これまで経験していない職務に対応できるよう、職員が多様な能力や新たなスキルを獲得していく「リスキリング」も求められる。任命権者においては、こうしたアップスキリング・リスキリングを組織として支援していくことが重要である。

2 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。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。社会全体として人材の流動性が高まってきていることを踏まえると、人事評価の実施と評価結果の活用は人材の確保・定着の観点からもより重要となっている。任命権者により人事評価制度の定着度合いに差はあるが、地方公務員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は、将来の県政の中核を担う人材を選考する重要な試験であるが、近年、受験率は低下傾向にある。その背景には、自身の能力や、昇任後の働き方等に関する職員の不安の声がある。本委員会と任命権者は連携して、それらの不安を低減し、また、昇任後の職務の魅力を伝え、職員の受験意欲の向上に取り組む必要がある。本委員会では、本試験の合格者にアンケートを行い、その試験対策などを取りまとめて情報を発信したほか、先輩職員の試験に向けた勉強方法や主査級昇任後の働き方などの実態、昇任後のやりがいなどを聴くことができる座談会の配信を行った。今後も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。任命権者は、職員の昇任への不安を払拭できるよう、

昇任した職員が働きやすい職場づくり等を推進していくことが重要である。また、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も必要である。

3 女性職員の活躍の推進

組織の多様性が求められる中、女性職員については、その職域を広げ、多様な職場で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。また、意思決定の場における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男性職員の受験率を大きく下回り、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必要がある。

そのためには、ジェンダーの視点も持ちながら、性別や年齢、職位にかかわらず、職員の意欲や適性が踏まえられ、誰もが働きやすい職場づくりを進めることが重要である。ひいては女性の活躍を推進し、県庁全体のパフォーマンスの向上につながるものであり、昇任への不安の払拭と受験意欲の向上にもつながると考えられる。女性活躍を推進するための様々な取組、男性の育児休業取得の促進や多様な働き方の推進、DXツールを活用した業務の効率化などの取組を、引き続き、継続的かつ着実に実施していくことが必要である。

IV 働き方改革と勤務環境の整備等

1 業務の見直しと柔軟な働き方に資するDXの更なる推進

人口減少による労働力不足が一層顕著になっていく中で、業務の見直しと働き方改革はより積極的に推進していく必要がある。限られたリソースの中にあっては、業務の見直しを進め、無駄な仕事の削除、削減、改善を常に意識し積極的に業務の効率化に取り組み、創意工夫を行い、労働生産性の向上を図る必要がある。

柔軟な働き方の選択は、職員一人一人の仕事満足度やパフォーマンスの向上につながる。テレワークは、公務の正常な運営に留意しつつ、テレワークに対する職場の理解を深めるとともに職員がその希望に応じて活用できるよう推進していかなければならない。そのほか、フリーアドレス、サテライトオフィスなど、業務に応じて最適な場所を選べる働き方も、人材の確保・定着の観点から必要である。

デジタル技術の進展もあいまってDXの推進により業務の効率性は格段に向上したが、働き方改革につなげていくためには、今年度から取組を開始したタスク・トランスフォーメーション（以下「TX」という。）による業務プロセスの見直しを進めていかなければならない。TXとは、デジタルを前提として、従来の仕事のやり方を根本から見直し、人が行うタスクと機械が行うタスクに振り分け、機械が行うタスクをノーコードツールや生成AI等のデジタルツールにより効率化することで、職員を人が行うタスクに集中させる取組である。TXにより生み出した時間は、県民との対話や施策事業の企画立案などに振り向け充実させる必

要がある。加えて、アップスキリングなどの今後のキャリア形成のための時間や時間外勤務の縮減のために充てることも期待される。

2 仕事と生活の両立支援の推進

仕事と生活の両立支援を図るためには、個々の職員の事情を尊重した柔軟な働き方が必要である。このような観点から、時間にとらわれない働き方を選択できることは職員の Well-being の実現にもつながり、ひいては組織パフォーマンスの向上と優秀な人材の確保・定着に資することから重要である。

人事院は令和5年人事院勧告で令和7年4月からのフレックスタイム制の拡大を勧告した。これにより子の養育又は配偶者等の介護を行う職員等（以下「育児・介護等職員」という。）以外の職員も、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ようにした。知事部局等で導入されているフレックスタイム制は、ゼロ割振り日を設定することができる職員が育児・介護等職員に限定されている。フレックスタイム制の推進は、ワーク・ライフ・バランスの実現や多様な働き方の推進を通じた職場の魅力向上につながるものである。任命権者においては、適切な公務運営を確保できるように留意し、育児・介護等職員以外の職員もゼロ割振り日を設定できるようにするなどフレックスタイム制を拡充するほか国の勤務時間や休憩時間の制度を踏まえ検討を進める必要がある。

男女ともに仕事と育児・介護を両立できる職場環境整備のため、育児・介護休業法が改正された。令和7年4月1日から育児に関しては、時間外勤務の制限の対象者が小学校就学前の子に拡大されるほか、子の看護休暇の要件の改正などが行われる。また、人事院は本年8月、育児時間について職員の選択により1年につき10日相当時間数の範囲内で勤務しないことができるよう意見の申出を行った。本県においても、改正育児・介護休業法の趣旨や国の動向を踏まえ適切に対応していくとともに、会計年度任用職員の勤務条件等についても国の期間業務職員等との均衡を考慮して設定する必要がある。

なお、男性職員の育児休業取得率（2週間以上取得）は、知事部局では、令和5年度には71.2%に達している。一方で、令和5年度に知事部局で実施されたヒアリングでは「職場や同僚に迷惑がかかると思い」希望どおりの育児休業を取得できなかったと回答した職員も一部にいた。引き続き、任命権者は、育児休業代替職員の配置等を行い、希望する期間の取得を促進する環境づくりを進めることが求められる。

介護に関しては、改正育児・介護休業法により、職員への両立支援制度に関する早期の情報提供等が事業主の義務とされた。本県では、すでに「介護ハンドブック」の策定などの取組を実施しているところであるが、経験豊富な職員が介護離職をすることなく仕事と介護を両立できるよう引き続き両立支援制度を推進していく必要がある。

3 総実勤務時間の縮減

(1) 時間外勤務の縮減と休暇の取得

本委員会が調査した令和5年度の県職員一人当たりの時間外勤務は月平均16.8時間（前年度比0.3時間減）と減少傾向にあるが、一部には時間外勤務が長時間行われている職場も見られる。令和元年度からは時間外勤務の上限が規制されている。時間外勤務を更に縮減するためには、上限規制の趣旨を踏まえ、勤務時間を客観的に把握するとともに、時間外勤務に係る要因を的確に検証し、その結果を踏まえた適切な対応を行う必要がある。それでもなお恒常的に長時間勤務を行わざるを得ない場合は、所属長等の適切なマネジメントやT・Xの推進などにより時間外勤務の縮減を図っていく必要がある。

また、令和5年における県職員の年次休暇の平均使用日数は14.1日（前年度比1.4日増）であった。休暇の取得は、心身の健康を維持し、仕事と生活の両立につながるとともに公務能率の向上をもたらすものであり、引き続き計画的な取得促進と取得しやすい環境づくりを進める必要がある。

(2) 教職員の働き方改革

県教育委員会では、「学校における働き方改革基本方針」を定め、教職員の働き方改革を進めている。

県立学校における令和5年度の時間外在校等時間は年360時間以内の教員の割合が64.2%（前年度比4.1ポイント増）、令和6年3月の月45時間以内の教員の割合が88.8%（前年同月比3.3ポイント増）と、わずかではあるが改善が進んでいる。一方、当該基本方針では、令和6年度末までに上記割合を100%にすることを目標としている。令和5年度にはペーパーレス支援ソフト等のデジタルツールが導入されるなどD・Xを推進しているが、教員の役割や学校の指導運営体制を含め、引き続き、教員の業務負担軽減につながるよう現場の状況を踏まえて適切な業務改善支援を進めていくなど、目標達成に向けた取組を加速する必要がある。

また、近年、教員採用選考試験の倍率が低下しており、その原因の一つとして長時間労働が指摘されている。県教育委員会では市町村教育委員会と連携し、好事例を他校へ横展開するとともに、教員業務支援員の充実などに取り組んでいる。令和6年度から新たに、採用選考試験の一部を大学3年次に受験可能として志願者の早期確保を図り、大学生向けの彩の国かがやき教師塾では特別支援学校の志望者も対象にした。優秀な教員を確保し質の高い教育を提供するためにも、引き続き教職員の働き方改革に一層取り組むことが求められる。

さらに、未配置・未補充が解消されない状況が依然続いている。このことは教職員の育児休業の取得促

進や働き方改革に影響を及ぼしかねず、更には教育の質の低下を招きかねない。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等、教員人材の確保を図る取組を進めているが、未配置・未補充の解消に向けて、他都道府県の取組事例を収集し本県の取組に生かすなど一層の努力が求められる。教員不足は広く全国的な課題であり、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、引き続き、対応策を講じる必要がある。

4 心身の健康管理、ハラスメントの防止及び公務員倫理等の徹底

(1) 心身の健康管理

任命権者は、職員のストレスチェックを実施するとともに、仕事の量的負担の見直しや職場環境の改善に取り組んでいるが、精神疾患により長期療養する職員は増加している。特に20歳代、30歳代の若手職員が年々増加している。また、30歳代からの生活習慣病ハイリスク者も年々増加している。

知事部局においては、令和6年度から新たなメンタルヘルス対策として、全ての新規採用職員に対して保健師による面談を開始した。引き続き、任命権者はメンタルヘルス対策を中心に、職員の心身の健康の保持・増進への取組を強化する必要がある。

また、近年、全国的に猛暑日が増加しているが、快適で働きやすい執務環境づくりに留意することも重要である。

(2) ハラスメントの防止

令和5年度に、本委員会が受け付けた職員からの苦情相談は、パワーハラスメントなどの人間関係に関する相談が最も多く、約半数を占めている。ハラスメントは、加害の意識がないまま行われているケースもあることから、被害職員の人格を不当に傷つけることがある。組織全体の課題として風通しの良い職場づくりを進めていくため、職場研修等を通じてどういった行為がハラスメントに当たりうるかなど職員の意識を高めるとともに、被害職員に寄り添った丁寧な対応に努めなければならない。

また、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）は、行政サービスの利用者等からの言動であり、その対応を拒否することが困難であるため職員は過度な精神的負担を負う可能性がある。県では、今年度からハラスメント防止推進員を対象とした研修において、カスタマーハラスメントを取り上げている。ハラスメントを受けた職員が相談できる窓口の周知等に取り組むとともに組織として職員を守るためにも、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などの国の動向を注視しつつ、対応を検討していくことが必要である。

(3) 公務員倫理と適正な事務処理の徹底

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し、法令遵守と適正な事務処理に努めるべきことを常に深く自覚しなければならない。しかしながら、依然として職員による不祥事は後を絶たない。各任命権者においては、様々な機会を捉えて公務員倫理の徹底と厳正な服務規律の確保を図り、職員の不祥事が起こることのないよう、その防止に取り組んでいくことが重要である。