

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、また、急速なデジタル化の進展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生産性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、新たな発想や視点を取り込み、時代の変化を的確にとらえながら前向きに挑戦する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。

一方で、本県では職員採用試験の受験者が減少傾向にあることから、人材確保が厳しい状況にある。また、現在30歳台半ばから40歳台半ばの職員が特に少なく、職員の年齢構成が大きく変化する見通しであるとともに、団塊ジュニア世代の退職により組織の新陳代謝が加速することが見込まれており、今後予想されるこれらの環境変化を踏まえ、現在の行財政運営プランに代わる新たな方針の策定に向けて検討が進められているところである。

また、人事院は、本年3月に人事行政諮問会議から示された最終提言を踏まえ、職務・職責をより重視した新たな給与体系への移行とあわせ、勤務時間や任用など他の制度と一体で見直しを進め、新たな人事制度を検討することとしている。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。

Ⅰ 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、受験機会の拡大及び受験者の負担軽減を図るため、民間企業の採用で広く使用されている基礎能力検査の導入、試験実施時期の早期化、秋季試験の実施、テストセンターの導入など試験制度の見直しに取り組んできた。

また、本年度においては、社会人経験者試験の資格要件を緩和するなど試験の更なる見直しを行い、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、深刻な人手不足を背景とした民間企業の採用活動の活発化に加え、国や他の地方公共団体との激しい競争により公務における人材の確保は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。

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取り組んでいるところである。

今後も、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) 「選ばれる県職員」を目指して

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、長崎県職員の公務の価値や魅力に共感し、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。

そのためには、職員一人一人が自信と誇りを持って生き生きと公務にあたる姿を発信していくことが必要である。

本委員会では、職員募集専用ホームページ等において、職員の働く姿が伝わるように情報発信を行っている。また、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ることで、学生等の「県職員になりたい」という意識の醸成を図っている。

こうした受験者確保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状況が続いている。

今年度、本委員会では、新たに技術系職種に特化した総合情報誌を作成し、人材の確保に向けた情報発信に取り組んでいる。任命権者においても、引き続き、学生等に対し本県における技術系特有の公務の価値や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、喫緊の課題として検討を進める必要がある。

そのほか、公務の価値や魅力を効果的に伝える方法としては、インターンシップが有効と考える。

任命権者が行うインターンシップでは、課題解決のワークショップや意見交換、現地視察等の体験を通じて勤労観や職業観の醸成を図っている。さらに、学生が職場の雰囲気を感じるとともに、職員が働く姿を目の当たりにすることで、県職員に対する興味・関心が高まることが期待される。

そのため、任命権者においては、キャリア形成に加え県職員の公務の価値や魅力に学生が共感し、よりリアルに自身の働く姿がイメージできるよう更に研究を深める必要がある。

あわせて、インターンシップ終了後も受験につなげるために、定期的に学生が求める情報を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、より効果的な県職員の公務の価値や魅力の発信に取り組んでいく。

あわせて、各任命権者においては、人材確保の現状が引き続き危機的状況であることを組織全体での共通認識とし、「選ばれる県職員」を目指して、職員一人一人が日々の業務の中で公務の価値や魅力を再認識できるような機会の創出に努めるとともに、その魅力発信等についても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が続いている。

また、法定雇用率は来年度引き上げられることとなっているが、全ての任命権者において令和7年度の障害者雇用率は前年度を下回っており、今後更なる計画的な採用が求められる。

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7年3月に改訂した「障害者活躍推進計画」に掲げた取組を着実に進め、障害の特性等を踏まえた人事異動や相談・サポート体制の充実など、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。

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、本県の優位性を最大限に活かしながら施策の展開を図ることとしている。

県内外の多方面から選ばれる「新しい長崎県」を実現するには、多様化・複雑化する県民ニーズに的確に対応するとともに、様々な関係者と積極的に関係構築を図りながら、課題を見出し、新たな発想や視点を取り込んでいく必要がある。そのためには、時代の変化を的確にとらえ、前向きに挑戦し、成果を追求していく職員が求められる。

そのような職員を育成するためには、新たな課題にも前向きに挑戦する姿勢が尊重されるような職場のあり方が求められる。近年実施しているエンゲージメント調査[※]の結果等を引き続き活用しながら、組織として改善に努めることで、それぞれの職員が挑戦し成果につなげ、達成感を得るような仕事の進め方や職場環境づくりを推進していく必要がある。

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、限られた人的資源や財源を有効に活

用し生産性を上げ、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。

任命権者においては、「長崎県職員デジタル人材育成方針」に基づき、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・スキルの習得ができるよう支援を行ってきたところである。デジタル改革を推進していくことは、行政サービスの向上のみならず職員が高いモチベーションで業務を効率的に遂行する上でも重要であることから、今後も引き続きDX[※]の推進に向けた取組を充実・拡充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、本年度を終期とする特定事業主行動計画に基づいた取組を進めており、管理職に占める女性の割合は概ね目標を達成したところである。引き続き、任命権者においては、更なる女性の活躍推進に向けて新たな計画を策定するほか、多様な職務経験を積むことができる人事配置を推進し、キャリア形成につながる取組を実施するなど、女性職員の育成・登用を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げる取組のこと。

※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。

本県では、これまでも能力・実績に基づく人事管理を進めているところであり、令和7年度からは、全職員の評価結果が給与に反映されている。このことから、人事評価制度の運用にあたっては、透明性・納得性・客観性を確保することがこれまで以上に重要となるため、人事評価の精度を更に向上させる必要がある。

そのため、職種や役職などの被評価者の状況を踏まえ、引き続き、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改めて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、評価制度の運用実態の把握・検証を行うとともに、評価者への研修などを通じて評価制度に対する理解を定着させ、その適正な運用に努める必要がある。

※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が多様化し、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。勤務環境の充実は、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、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とともに、柔軟な働き方と業務体制の確保のバランスを図りながら、制度を運用していく必要がある。

これらの柔軟な働き方を選択できる環境を整備することは、個々の職員のWell-beingの実現を可能とし、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、公務能率の向上、更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

任命権者は、公務のため臨時又は緊急の必要がある場合には、時間外勤務を命ずることができるが、その場合であっても、職員の健康及び福祉を害しないよう考慮した上で、時間外勤務を命ず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。

長時間におよぶ時間外勤務は、職員のモチベーションを低下させ、業務に支障を来すとともに、職員の心身の健康や生活にも深刻な影響を及ぼす恐れがあり、任命権者においては、時間外勤務縮減に向けてこれまで様々な取組を行っ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り、それぞれの組織において、更なる業務内容の見直しに取り組むとともに、引き続きデジタル化・DXを推進し、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、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

教育現場においては、教員のなり手不足が深刻な問題となっており、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。

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、県立高校・中学校全校へのデジタル採点システムの導入や業務

支援員の増員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、今以上にやりがいを持って働くことが可能となる。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。

また、「公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法」の一部が改正され、教育委員会に対し、文部科学大臣が定める指針に即して、教員の業務量の適切な管理と健康・福祉を確保するための措置を実施するための計画の策定・公表が求められており、適切に対応する必要がある。

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、実地調査を行い、時間外勤務の上限規制に係る法令の遵守状況等について確認を行っている。引き続き、時間外勤務の状況等を把握し、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

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を進めており、本年からは、こども看護休暇取得事由の拡充や所定外労働の免除対象の拡大、部分休業の取得パターンの追加を行ったところである。

任命権者は、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、育児プランニングシートの活用等により男性職員の育児休業取得を促し、その取得率は年々上昇してきている。引き続き、「男性育休は当たり前」という組織になるよう、男性職員が育児休業を取得しやすい環境の整備に取り組む必要がある。

また、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」の改正を踏まえ、介護両立支援制度、出生時両立支援制度、育児期両立支援制度等の

説明、意向の確認等が義務付けられたところであり、希望する職員が確実に制度を利用できるよう配慮が求められる。

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。

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。

(4) 職員の健康管理

職員が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は、職員が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み、職員の健康保持に努めてきたところである。

一方、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%には至っていない。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、依然として休職者全体の約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り、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を通じて、自らのストレスの程度を把握し、適切な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、職員の心身の健康に影響を及ぼすとともに職場全体の士気の低下や秩序の乱れにもつながり、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相談窓口には、ハラスメントに関する相談が依然として寄せられている。

職員は、誰もがハラスメントの当事者になり得ることを認識し、一人一人がハラスメントに対する関心と理解を深め、相手の立場に立った言動に心がけることが重要である。

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に日頃から良好なコミュニケーションを心掛けるとともに、ハラスメントの相談者が不利益を受けることがないよう配慮する必要がある。

さらに、近年社会問題化しているカスタマー・ハラスメントについては、本県においても対応基本方針の策定や対応マニュアルの作成が進められているところである。職員が安心して職務を遂行することができるよう、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。

