

別紙第 4

人事管理に関する報告（意見）

I はじめに

近年、新型コロナウイルス感染症対策や災害対応などを通じて、住民生活に密着した分野での地方公務員の役割が強く認識されるようになり、その活躍に大きな期待が寄せられている。

未だ収束が見えない新型コロナウイルス感染症は、私たちの社会生活や経済活動に大きな制約を課すものとなっている。一方、デジタルトランスフォーメーション（DX）という変革が様々な分野で強く意識される契機ともなった。デジタルトランスフォーメーション（DX）は、単に業務をデジタル化するだけでなく、業務を根本から変革するものである。これにより新たなサービスの提供による県民生活の向上と同時に、業務の再編・効率化、多様で柔軟な働き方の実現などに資することが期待されている。

また、本県は今後、全国レベルで見ても急速に高齢化が進むという特徴を有している。こうした人口構造の変化という大局を見据え、県政の更なる困難課題に対処していくためには、多様な人材が公務を支え、活躍できる環境づくりを一層進めることが重要である。

本年は公務員の定年を引き上げるための法改正が行われたことから、今後、人事管理を取り巻く環境が大きく変化していく。こうした変化に対応する一方で、長時間労働の是正や心身の健康管理の徹底などの改革にも引き続き取り組んでいかなければならない。

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

県民目線を持ち、経営感覚を意識しながら、既存の考え方にとらわれず、新たな課題にチャレンジして成果を生み出す有為な人材を確保していくことは、質の高いサービスを県民に提供するために必要である。

2021年度国家公務員採用総合職試験では申込者数が大きく減少したほか、全国の都道府県職員上級試験の申込者数も2年ぶりに減少した。本県では今後も一定数の職員を確保していく必要がある中、若年人口の減少など人材の確保は引き続き厳しい状況にある。

民間においては、昨年から感染が拡大した新型コロナウイルス感染症により採用方法が見直される中、本年はコロナ禍においても、早期に内定を出す企業があるなど感染症拡大前の状況に雇用環境が戻る傾向も見られる。今後も、本県を取り巻く採用動向を注視し、変化に対応していく必要がある。

本委員会では、仕事紹介セミナーやSNSの活用など様々な手法により本県の仕事の魅力等を発信してきた。昨年度は、従来の職員募集パンフレットに加え、県で活躍する女性職員を紹介するリーフレットを新たに作成した。また、コロナ禍での情報発信を強化するために、採用情報のホームページをリニューアルするとともに、オンラインや動画提供による大学説明会やセミナーなどを実施した。今後も県職員の仕事が男女を問わず魅力的なものであることを伝える情報発信は重要である。

本委員会は、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、任命権者とも連携し、今後も情報発信や試験実施方法を工夫するなどして取り組んでいく。

国においては、様々な専門分野での経験や知見を有する多様な有為の民

間人材を確保するため、経験者採用試験など中途採用のための仕組みの周知活動を強化していく方向を打ち出している。

多様化する県民ニーズに対応していくためには、様々な経験やスキルを持つ幅広い人材を、民間からの登用や交流などあらゆる方法で確保することが重要である。

採用試験等についても、多様な人材の確保という観点から、その在り方を検討する必要がある。特に人材の確保が難しい職種など厳しい採用状況の中で有為な人材を安定的に確保していくためには、現在実施している試験等の検証を進めるとともに、受験しやすい試験制度などによる受験者数の確保と合わせて、公務に必要な受験者の能力を見極めることができる試験制度とする必要がある。

本県では、昨年度、就職氷河期世代を対象とした職員採用選考を新たに実施し、多数の応募者から合格者を決定したところである。本年度の選考は一般事務に加え、免許資格職の司書に職種を拡大して実施する。同選考の実施は令和2年度からの3年間を予定しているが、本選考の実施方法等を検証し、今後多様な人材を公務外から確保するための採用試験等への活用を検討していく。

任命権者においては、特に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より積極的に発信するなど、必要な人材を確実に採用するための取組を継続的に進めていく必要がある。

(2) 人材の育成

急速に変化する社会情勢において県政を進めるためには、職員一人一人の意欲・能力を高め、県庁全体がワンチームとなって課題解決に取り組むことが重要である。

本県は、高齢層職員の退職に伴い、一定数の職員の採用が必要である一

方、40歳前後の中堅層が少ない状況にあり、こうした職員構成の特徴を踏まえた計画的な人材育成が必要である。

任命権者は、日常的な職務を通じて実践的な能力を養うOJTや彩の国さいたま人づくり広域連合による職員研修等を通じて、職員としての基本的な能力を養成している。OJTを十分に機能させるためには、役付職員が部下職員の育成を自らの職務として強く認識し、指導育成に必要な能力を日頃から磨くことが重要であり、任命権者においては、役付職員が実践的なマネジメントを学ぶ機会を提供するなどの支援が求められる。

特に、専門職種の新規採用職員や若手職員が早期に知識・技能を身に付けるためには、その上司や新規採用職員指導員のみならず、職場全体が積極的に指導・助言に携わるなどのサポート体制を整備することが重要である。

あわせて、障害を有する職員がその能力及び個性を生かして職務に従事することは、共生社会の実現に向けて多様な人材が活躍する県庁組織を構築する上で重要であり、任命権者においては、障害を有する職員が活躍できる働きやすい職場環境づくりに努めていくことが必要である。

また、任命権者は、高度化・複雑化する行政課題に適切に対応することができる人材を育成するため、専門的知識や技術等を学ぶ部局専門研修や派遣研修等を実施している。特に本県におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）の実現に向けて、デジタル技術を業務に最適に活用することができる人材の育成が重要である。

これに加えて、職員が主体的にキャリアプランを考える機会として、キャリアプランニング支援制度を実施しているほか、知事部局等では、若手・中堅職員がキャリア形成上の課題や職場での悩みについて、異なる所属の職員に相談を行うメンター制度を令和3年度に開始した。こうした新たな取組については、他の任命権者と情報共有を図り、横展開することが効果

的である。

(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ことから、任命権者にとっては、再任用職員等を含めた職員に対する制度について、任命権者により定着度合いに差があることも踏まえ、法の趣旨に沿って適切に運用する必要がある。

また、公立小中学校における人事評価に伴う面談・苦情処理制度の運用について、県教育委員会は市町村教育委員会と連携して取り組む必要がある。

制度の適切な運用のためには、職員のやりがい向上にもつながる人材育成機能の強化に向けた面談の充実・役割強化等を図ることが有効と考えられる。具体的には、評価者においては、被評価者との円滑な意思疎通を図った上で、業務遂行状況の把握や期末面談におけるフィードバック等を的確に行うことや、業務の振り返りを通じて今後のキャリアに資するような指導・助言を行うなどのコミュニケーションを適切に図ることが求められる。また、人事当局においては、管理職に対して、人事評価に関する必要なサポートを行うことが求められる。このような取組を通じ、制度の公平性や客観性、納得性の確保に努めなければならない。

なお、国においては、人事評価の改善に向けた有識者検討会による検討結果が令和3年3月にまとめられ、評語区分（評価した成績を示すA,Bなどの語）の細分化等の取組が提示されており、これを踏まえた制度の検討

が進められている。このような動きも踏まえつつ、人事評価制度を適切に運用する必要がある。

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、受験者の負担軽減と昇任意欲の向上を図るための取組が必要である。

令和3年度から、第2次試験のプレゼンテーション試験を廃止して受験者の負担軽減を図ったほか、令和4年度からは受験可能年齢の上限を2歳引き下げて39歳未満とすることとしている。

さらに、女性職員の活躍を推進するための取組の一環として、本年2月に女性役付職員へのインタビューを実施して、育児と仕事の両立に関する経験談や役付職員の仕事の魅力などを発信したほか、本年7月には、任命権者と連携して、試験対象者及び数年以内に試験対象となる職員が先輩役付職員から話を聞くことができる座談会をオンライン形式で開催した。

引き続き、昇任を希望する者全てが積極的に試験にチャレンジすることができるような方策を検討していく。

(4) 女性職員の活躍推進

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（平成27年法律第64号）等に基づき、各任命権者が「特定事業主行動計画」を策定し、女性職員の更なる活躍に向けた取組を推進している。本県の一般行政部門における管理職に占める女性職員の割合は着実に増加しており、多様性のある組織の実現に向けて、女性職員の更なる登用が求められる。

女性職員の中には、経験や能力への不安や家庭事情による時間的制約等の理由により昇任にためらいを感じる者がいる中、任命権者においては、個々の意欲や適性等を踏まえた計画的な人事配置や職域の拡大、マネジメントやリーダーシップ等を学ぶための研修の実施など、女性職員のキャリ

ア意識の醸成と昇任意欲の向上に取り組んでいる。本委員会においても、前述のとおり主査級昇任試験に対する女性職員の受験意欲を高めるための取組を実施しているところである。

なお、令和3年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、彩の国さいたま人づくり広域連合が実施する職員研修の一部がオンライン化されている。研修のオンライン化は育児等の事情がある職員の研修参加を容易にする効果があり、任命権者が実施する研修についてもオンライン化の更なる推進が望まれる。

また、性別や家庭事情等にかかわらず、全ての職員がその適性や能力を十分に発揮するためには、日常業務の効率化・改善や長時間労働の是正に向けた取組を継続するとともに、幹部職員を筆頭とする職員がアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）を十分に理解し、固定観念や性別による役割分担意識等の解消を図ることが重要である。令和3年度は、任命権者がアンコンシャス・バイアスに関する意識調査を実施しており、こうした取組の継続が女性職員の更なる活躍を推進する上で重要である。

2 働き方改革と勤務環境の整備等

(1) 新型コロナウイルス感染症対策の下での働き方

新型コロナウイルス感染症の対策業務は、県民の生命に関わる緊急性の高いものや、雇用・経済対策など、多岐にわたる大量の業務を処理しなければならず、担当課の職員だけでは処理しきれない多忙な状態が長期に継続している。担当課では、通常的时间外勤務の上限規制を超えて職員に長時間労働を命じざるを得ない状況となっている。

このため、保健医療部に対しては、軽症者受入れホテルの運営、予防接種、保健所業務や感染症対策課等の業務のために他部局の職員が応援に入り、産業労働部に対しては、飲食店の現地確認等に他部局の職員が応援に

入っている。

このほか、無症状かつリスク要因のない患者の健康観察を埼玉県宿泊・自宅療養者支援センターに外部委託し、軽症又はリスク要因のある患者の健康観察を協力医療機関に委託するなど、保健師の負担軽減を図った。患者の宿泊療養ホテルを外部委託によって運営する比率を増やし、入院調整に派遣契約の看護師を充て、民間企業人材を在籍出向により会計年度任用職員として任用するなど、業務の急増への対応がとられたところである。

新型コロナウイルス感染症対応業務の終息が未だに見通せない中、大量の業務については、引き続き全庁からの応援体制に頼らざるを得ない面もあるが、恒常的な応援業務については、必要に応じて担当課の定数を増員し、時限的な業務については会計年度任用職員を増員するなどの柔軟な対応が必要である。あわせて、外部委託が可能な業務を積極的に切り出しその拡大を図るなど、あらゆる手段を講じて職員の負担を軽減することを検討すべきである。

職員の服務に関しては、新型コロナウイルス感染症に係る予防接種を受ける場合又は予防接種に伴う副反応が出た場合には職務専念義務免除を承認できることとした。また、昨年から引き続いて、新型コロナウイルスの感染が疑われる場合に職務専念義務免除を承認でき、風邪症状のある場合や濃厚接触者となった場合等には職員が特別休暇を取得できる。

職場における新型コロナウイルス感染症の拡大を防止するため、本県ではテレワークや時差通勤を推進して、職員同士の接触機会を低減し、交通混雑を回避した。

こうした取組を、多様な働き方の推進や時間外勤務の縮減に向けた業務効率化などの契機と捉え、積極的に生かしていくことが求められる。

今後も職員が安心して働き続けることのできる環境を整備していくことが重要である。

(2) 仕事と生活の両立支援の推進

ア 両立支援のための勤務環境の整備

コロナ禍において、テレワークや時差通勤が県においても大きく推進された。感染防止対策として余儀なくされた側面はあるものの、こうした柔軟な働き方は、仕事と生活の両立を図る上で有効な手段である。

テレワークの取組の一環として、在宅勤務のためのアカウント数を増やし、サテライト勤務のためのサテライトオフィスを本年5月から1か所増設するなど職員が利用しやすい環境整備が進められている。

テレワークについては、仕事の進捗状況の把握や勤務時間の管理などが職場にいる場合と比べ難しい面があることから、管理職と部下職員とのコミュニケーションが重要となる。職員の長時間労働につながるおそれもあり、こうした課題を検討していく必要がある。

また、任命権者は、テレワークの拡大に対応した情報セキュリティ、通信環境、ペーパーレス化などを組織として整備していく必要がある。

新型コロナウイルス感染症の収束後も、テレワークの推進、時差通勤やフレックスタイム等の活用による勤務時間の弾力的割振りにより、職員が多様な働き方を選択できるようにしていくことが求められる。

さらに、テレワークに関する給与面での対応について、人事院は、本年の職員の給与に関する報告の中で、今後、公務におけるテレワークの実態や経費負担の状況について把握しつつ、引き続き研究を進めていくこととしている。

本県においても、国や他の都道府県の状況、民間における在宅勤務手当の支給状況等を踏まえ、テレワークに関する給与面での対応について検討していく。

イ 妊娠・出産・育児等と仕事の両立支援制度

(7) 育児休業の取得回数制限の緩和

令和3年8月10日、人事院は、国家公務員の育児休業を原則2回まで取得可能とすること、及びこれとは別に子の出生後8週間以内を取得する育児休業を2回まで取得可能とすること等について、国家公務員の育児休業等に関する法律（平成3年法律第109号）の改正を求める意見の申出を行った。

これを受け、国においては、地方公務員の育児休業についても同様の措置を可能とする地方公務員の育児休業等に関する法律（平成3年法律第110号）の改正が検討されている。

民間労働者について育児休業の分割取得等を可能とする育児休業、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及び雇用保険法の一部を改正する法律（令和3年法律第58号）の規定の施行に遅れず実施することとされていることから、法改正があった場合、遅滞なく実施できるよう準備を進める必要がある。

(イ) 男性職員の育児休業取得の促進等

男性が主体的に家事や育児を担うことは、ワークライフバランスや女性の活躍推進の観点から重要であり、男性職員の一定期間の育児休業をはじめ、出産補助休暇及び子育て休暇などの育児関連休暇の取得を促進していく必要がある。また、男性の育児参加のための休暇の対象期間を妻の出産予定日の6週間（多胎妊娠の場合、14週間）前の日から子が1歳に達する日まで（現行は産後8週間を経過する日まで）に拡大すべきである。

配偶者の妊娠、出産等を申し出た職員に対しては、育児休業制度等の周知及び育児休業の取得意向を確認することが求められる。

男性の育児休業の取得を促進するための勤務環境づくりの重要性についてこれまでも指摘してきたところであるが、現時点において万全とは言い難い。各々の職場における取組と併せて、特に、人事当局においては、職員の配置換え、担当業務変更、必要な代替職員の確保など、柔軟かつ適切な人事上の措置を講ずる必要がある。

(ウ) 不妊治療のための休暇の新設

職員は、不妊症及び不育症の診察、検査、手術等のために男女を問わず病気休暇を取得することができるが、不妊治療と仕事の両立を支援するため、職員の不妊治療のための休暇（有給）を新たに設ける必要がある。休暇の期間は原則として1年につき5日、体外受精や顕微授精等の頻繁な通院が必要とされる治療を受ける場合は、更に5日を加えた範囲内とし、休暇の単位は、1日又は1時間とすべきである。

(イ) 非常勤職員の休暇の新設及び育児休業の取得要件の緩和

妊娠、出産、育児等のライフイベントが生じ得ることは常勤・非常勤といった勤務形態で変わるものではないことから、非常勤職員についても、休暇・休業等に関する次の措置を講ずるべきである。

- a 不妊治療のための休暇（有給）を継続的な勤務が見込まれる非常勤職員も対象として新たに設けるとともに、継続的な勤務が見込まれる男性の非常勤職員について出産補助休暇（有給）及び男性の育児参加のための休暇（有給）を新たに設けるほか、非常勤職員の産前及び産後の期間に係る出産休暇を有給とする。
- b 非常勤職員の育児休業、介護休暇等の取得要件を緩和し、継続的な勤務が見込まれる非常勤職員については、採用当初からこれらの休業や休暇等を取得できるようにする。

- c 子が1歳以降の一定の場合に取得することができる非常勤職員の育児休業について、夫婦交替での取得や、特別の事情がある場合の柔軟な取得を可能とする。

(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2年度の県職員一人当たりの時間外勤務は、月平均16.9時間で、令和元年度と比べ微増であった。知事部局職員の時間外勤務は、部局ごとの差が大きく、特に新型コロナウイルス感染症対策業務に対応した部局の時間外勤務の増加は顕著であり、保健医療部の職員については、対前年度比198.2%と大きく増加した。

なお、令和3年度においても、新型コロナウイルスの更なる感染拡大を受け現在まで2(1)で述べたような多忙な状態にあり、部局を超えた業務応援を拡大しながらも職員の負担が大きな状況が続いている。

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など非常時の業務にも対応してきている。こうした中、事務事業の見直しや改善を図って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、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。

時間外勤務縮減のためには、所属長等の管理職が業務を適切に進行管理し、事務事業の合理化及び効率化などによる見直しを進めていかなければならない。

デジタルトランスフォーメーション(DX)は、県民サービスの向上とともに事務事業の更なる効率化に資することから推進していく必要がある。

令和2年における県職員の年次休暇の平均使用日数は前年より減少し

た。

職員が休暇を取得することによって、心身の健康の回復と家族と過ごす時間の充実などが図られるため、休暇を取得しやすい勤務環境づくりに努めていく必要がある。

イ 教職員の働き方改革

現在、各学校において新型コロナウイルス感染防止対策業務に加え、学校行事等の大幅な変更、分散登校やオンライン授業などの新たな課題に直面し、教職員の負担が増加している。働き方改革を進める上では、定数の充足と必要な代替職員の確保が前提となる。

県教育委員会は、「学校における働き方改革基本方針」(令和元年9月)において、教員の在校等時間の超過勤務の上限を「原則 ①月45時間以内 ②年360時間以内」とし、教職員の多忙化解消及び負担軽減を進めることとした。

あわせて、県教育委員会は、「学校職員の勤務時間、休暇等に関する規則」(平成7年埼玉県教育委員会規則第9号)において、県立学校教育職員の在校等時間の超過勤務の上限を定めている。

県立学校では、令和2年度からICカードによる勤務管理システムが導入され、客観的かつ正確な在校等時間の把握ができるようになった。学校の管理職は、この勤務管理システムを活用して教員の在校等時間及び職員の勤務時間を把握し、定められた上限時間を超えないよう業務の削減や見直しに取り組んでいくことが求められる。

また、部活動については、県教育委員会の「埼玉県の部活動の在り方に関する方針」(平成30年7月)に基づき、各学校において部活動に係る活動方針が策定されている。学校の管理職は、部活動の休養日の設定など、活動方針が適切に運用されるよう確認や指導に努めていく必要がある。

ある。

県教育委員会は、公立小中学校においても、教職員の働き方改革が更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。

(4) 心身の健康管理

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、ストレスチェックを実施することで、職員のストレス状態への気付きを促すとともに、各職場において、ストレスチェックの集団分析結果に基づき職場のストレス要因を検証し職場環境の改善に取り組むことが重要である。

新型コロナウイルス感染症への対応で長時間勤務となった職員に対する健康相談では、知事部局において、Webを活用した医師による健康相談で健康状況を確認する取組が行われた。今後も、大規模災害など緊急事態に対処するため、長時間勤務となった職員が確実に医師による面接相談を受けられるようにしていく必要がある。

長時間勤務となっている職員について、勤務終了後、一定時間以上の勤務間インターバルを設けることで、職員の生活時間や睡眠時間を確保していく必要がある。

令和2年度及び令和3年度の新規採用職員研修がコロナ禍の影響で集合研修の一部が動画視聴に代わるなど、入庁1年目及び2年目の職員は、同期職員とのつながりを持ちにくくなっている。このような状況を踏まえ、特に採用後間もない職員に対しては、所属全体の取組としてこまめな声掛けなど円滑なコミュニケーションの下で職員の変化を見逃さないよう心掛け、不安なく業務に取り組めるよう配慮が必要である。

(5) 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割を超えている(平成28年度から令和2年度までの平均)。

ハラスメントでは被害者と加害者との間に、アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)からくる認識のズレがあり、「加害」の意識がないままハラスメント行為を行っているケースがある。

職員一人一人が、ハラスメントへの理解を深めるとともに、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研修や相談窓口の周知などの取組が求められる。

また、いわゆるLGBTQなどの性的マイノリティに対するハラスメントが生じることがないように、全職員を対象に基礎知識や心構えなどを解説した啓発資料を作成し配布するなど、理解促進のための取組を進めていく必要がある。

(6) 公務員倫理に基づいた意識と行動の徹底

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・使命感をも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。

知事等、教育委員会及び警察本部などそれぞれの任命権者において、公務員倫理の徹底と厳正な服務規律の確保を図り、不祥事防止に取り組んでいくことが重要である。