

公務運営に関する報告（意見）

県行政は、県民の安全・安心な暮らしを守るとともに豊かな地域社会を創り、これを次代へ継承するという極めて重要な使命を担っている。その推進を担う職員には広範な視野と高い見識が求められ、志と意欲をもって職務を遂行することにより、やりがいと充実感が醸成され、公務の魅力にもつながる。

しかし、生産年齢人口の減少や職業観の多様化、人材獲得競争の激化等を背景に全国的に人材確保は深刻な課題となっている。本県においても採用試験申込者数は低迷が続き、試験の創設や試験時期・方法等の見直しを重ねたものの、減少傾向の転換には至っていない。特に技術系職種では、採用予定者数に満たない職種が広がりつつあり、県行政を支える人材の確保は極めて深刻な状況にある。

加えて、若年層を中心にキャリア形成や成長を重視する傾向が強まっており、人材の流動化の進展も相俟って、離職する職員が増加している。

こうした中、将来にわたって、質の高い行政サービスを安定的に提供するためには、採用試験制度の一層の見直しや、柔軟な働き方の選択、生活との両立支援、達成感と自己成長を得られる職場づくりにより、「確保」と「定着」を一体的に推進するとともに、採用区分や在職年数にとらわれず、人事評価に基づき、優秀な人材を登用・抜擢するなど、魅力的な人事制度を構築する必要がある。

このような認識の下、本委員会は、今後の公務運営の諸課題について、次のとおり意見を述べる。

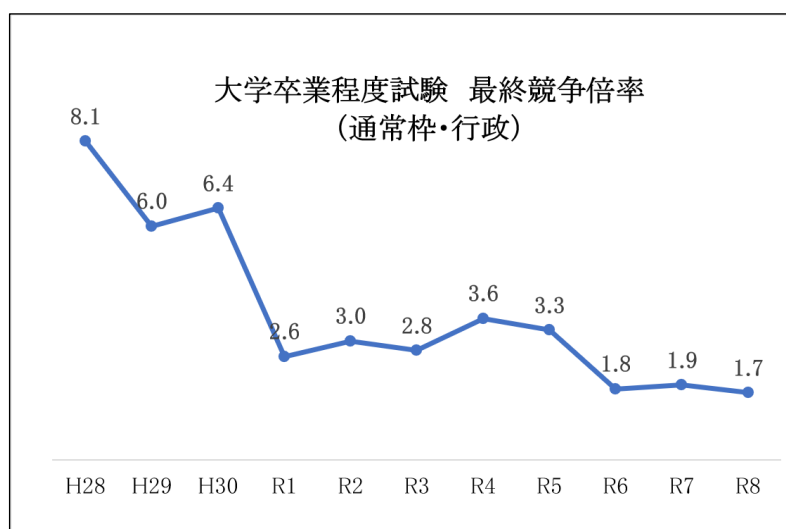
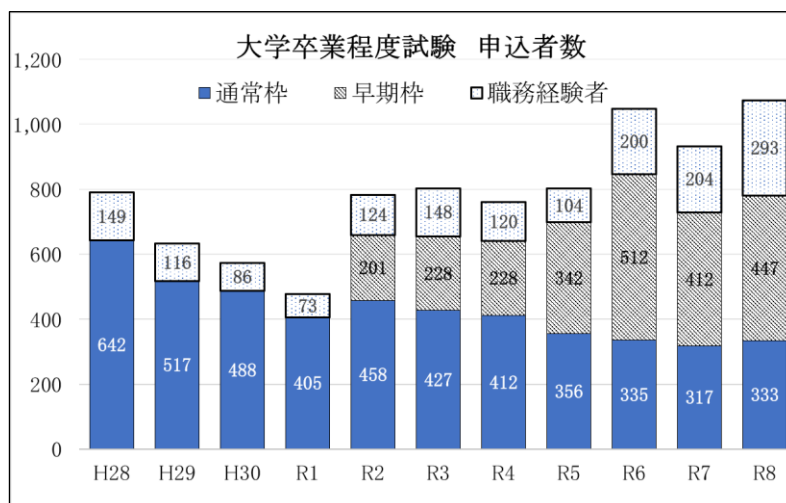
1 県行政を支える人材の確保

本県における人材確保の状況は極めて深刻であり、行政職の最終競争倍率は3年連続で2倍を下回っている。加えて、技術系の一部の職種では採用予定数を充足できず、必要数を採用できない事態が現に発生している。こうした状況は、職員一人当たりの業務量の増加など職員に多大な負担を生じさせるとともに、組織の年齢構成の偏在や専門性の継承・維持に支障を来し、将来的な業務遂行体制の弱体化、ひいては、県民サービスの質・継続性に影響を及ぼすこととなり、看過できない事態である。

行政を安定的に運営し、県民サービスを将来にわたり着実に継続・向上させるためには、基盤となる職員の確保を最優先課題として位置付け、志望者層の拡大・確保に向けた取組を、従来以上のスピード感と実効性をもって推進しなければならない。

これまでも本委員会は、早期型試験の実施や職務経験者試験への基礎能力試験（S P I）の導入に加え、大学３年生が受験できる秋季枠試験を創設し、志願者の利便性向上や就職活動の早期化へ対応するとともに、若手職員による出身大学での説明会開催等により公務の魅力発信に取り組んできた。

近年は、人材の流動化が進んでおり、キャリアアップや自己成長を目的に転職する人も増加している。今後は、こうした時流を捉え、職務経験者採用試験の拡充に加え、本県に在職経験のある即戦力人材を確保するカムバック採用を行うとともに、任命権者との連携を一層強化し、インターンシップやリクルート活動、ＳＮＳの活用による公務の魅力発信等を一体的に進め、行政運営の基盤となる人材の確保を積極的に進めていく。



2 働きがいを実感できる環境づくり

(1) 能力・実績に基づく人事管理

職員の士気を高め、組織活力や公務能率の維持・向上、さらには職場の魅力向上等を図るためには、職員の能力・実績を的確に把握・評価し、任用や給与等に適切に反映することが重要である。

本県では、全ての任命権者において人事評価制度が運用されているが、この制度が、職員の自己成長に大きく寄与するとともに、公正で納得性の高いものとして定着するよう、運用状況の把握・検証・見直し等を継続的に行い、能力・実績に基づく人事管理を一層推進する必要がある。

また、職員の意欲や能力を最大限に引き出すためには、長期的な人材育成や活力ある組織運営の観点に立ち、職員の希望や意向を十分に踏まえ、その強みや適性、専門性等を重視した上で、戦略的な人事配置等を行うことが重要であり、これにより職員の離職防止、ひいては公務の魅力向上にもつながるものとする。

例えば、特定の行政分野や特定の地域でのエキスパートの育成に資する人事異動の在り方や、キャリア形成等に資する人事ローテーションのサイクルの多様化などの取組を検討する必要がある。

なお、人事院は、本年の報告において、人材の確保・定着に資する実力本位の人事制度の構築に向け、本府省幹部職員等について、職務・職責をより重視した給与体系、能力・実績に応じた人事運用のさらなる徹底、勤務時間にとらわれない勤務を可能とする制度の導入等の取組を進めることとしており、本県においても、こうした国の動向を注視していく必要がある。

また、昨年、人事院が報告し、国が令和8年4月から実施した在級期間制度の廃止については、他の都道府県の動向等を踏まえ検討を進める必要がある。

(2) 職員のニーズや社会情勢等を踏まえた人材の育成

県行政を担う職員はかけがえのない人的資本であり、職員が持つ能力や知識、経験を資本として捉え、それらを活かすことが組織の価値を高めていくことにつながる。その育成に当たっては、主に若手職員でのキャリア形成への関心の高まりや高齢層職員のモチベーションの維持など、職員のニーズや意識の変化を踏まえ、職員

が自律的・主体的かつ継続的に学習し、自己啓発できる環境を整えていくことが不可欠である。

また、D XやG Xの進展など社会情勢の急速な変化に伴い行政が果たすべき役割は大きく変化する中、職員に求められる能力や資質の多様化・高度化にしっかりと応えていくことも重要である。こうしたことから、新たに生じる政策課題や一層複雑化する行政課題に的確に対応できるよう、多様な研修を充実していく必要がある。

特に、本県では、「やまぐちデジタル改革基本方針」に基づき、県政のあらゆる分野でデジタルの実装が進められており、行政サービスの向上や業務改革の推進に向けて、全ての職員におけるデジタル技術の底上げや、職位に応じたデジタル技術の習得が可能となるよう、効果的・計画的な研修の実施により、デジタル人材の育成を進める必要がある。

(3) 多様な職員の活躍促進

県行政のあらゆる分野において、職員が持てる力を存分に発揮し、誰もが意欲的に業務に取り組むことができるような環境の整備が求められる。

まず、令和5年度から施行された定年の65歳への段階的引上げに伴い、任命権者においては、それぞれの職員が、60歳以後の職務や処遇について理解し、希望する働き方を選択できるよう、対象職員への情報提供や意思確認を的確に行うことはもとより、60歳を超える職員が、その多様な知識や経験を発揮できる人事管理や、モチベーションを維持できる環境整備などを進めていく必要がある。

次に、女性職員が、その能力や適性を十分に発揮できる環境づくりは、組織の活性化の観点からも重要である。今後も、人材の確保・育成や勤務環境の整備、仕事と生活の両立支援の充実を図りながら、女性職員が活躍できる環境整備を進めていく必要がある。

あわせて、障害のある人が働きやすい環境を整備することは、誰もが仕事を通して社会参加できる共生社会の実現につながるものであり、県が率先して取り組むことが重要である。任命権者においては、継続した雇用と定着の促進を図りながら、障害のある職員の特性や希望等を踏まえた職務の選定、職域の拡大など、その能力を十分に発揮できる環境整備を着実に進めていく必要がある。

3 働きやすい勤務環境の整備

(1) 多様で柔軟な働き方の実現

育児や介護に限らず、様々な事情を抱える職員が安心して職務に取り組み、あわせて組織の生産性と活力を高めるためには、個人の事情に配慮した多様で柔軟な働き方を実現することが重要である。

本県では、これまで、育児・介護に関する休暇・休業の拡充や男性職員の育児休業取得の促進など様々な育児・介護と仕事の両立支援制度のほか、職員が出退勤時間を選択できる時差出勤や、育児・介護を行う職員を対象としたフレックスタイム制等をはじめ、多様で柔軟な働き方に資する制度の整備に取り組んできた。

任命権者においては、職員がこれらの制度を十分に利用できるよう、制度の周知徹底や管理職を含めた全職員の意識醸成、必要な代替職員の確保や事務分担の見直し等に取り組むとともに、引き続き、フレックスタイム制の拡充など、多様な働き方の選択を可能とするための取組を検討する必要がある。

なお、本年の人事院報告では、個人の事情に配慮した柔軟な働き方を推進するため、休暇の取得事由を問わない無給休暇の新設、代休日の指定及び週休日の振替等を1日又は4時間単位に限らず行うことを可能とする見直し、フレックスタイム制のさらなる柔軟化を実施することとしている。

今後、こうした国の動向等も踏まえながら、多様で柔軟な働き方が容易に選択できる環境の整備を進める必要がある。

(2) 長時間労働の是正等

長時間労働は、職員の心身の健康や業務効率、さらには仕事と生活の両立に大きな影響があるのみならず、その常態化は、公務職場の魅力の低下につながることから、その是正に向け、全庁的に取り組んでいく必要がある。

ア 時間外勤務の縮減

時間外勤務の縮減については、これまでも様々な取組が進められているが、職員1人当たりの平均時間外勤務時間や教員1人当たりの平均時間外在校等時間は、依然として高い水準にある。任命権者においては、それぞれが掲げた数値目標を単

に目標にとどめることなく確実に実現するため、引き続き、時間外勤務の要因を徹底的に把握した上で、事務事業の抜本的な見直しや生成ＡＩをはじめとしたデジタル技術の活用等による業務の効率化を加速させるなど、より実効性のある取組を推進するとともに、業務量に見合う適切な人員配置や必要な人員の確保を確実に進める必要がある。

また、職員一人ひとりが、自らの働き方を改めて点検し、計画的かつ効率的な業務処理を徹底することが不可欠である。特に、管理職員においては、職員の勤務実態を適切に把握するとともに、業務の進行管理等を確実に行之、時間外勤務の発生を未然に防ぐ観点から職場内マネジメントを一層強化する必要がある。

職員１人当たりの年間の時間外勤務

区 分	１人当たり平均（時間／年・人）				
	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
知 事 部 局	180. 6	187. 5	141. 0	134. 9	131. 4
教育委員会事務局	280. 8	279. 2	279. 3	255. 8	242. 0
警 察 本 部	175. 2	177. 0	181. 8	185. 5	193. 3

イ 学校における働き方改革

学校現場においては、教員の長時間勤務や多忙化が深刻な課題となっており、早急な対策が必要である。このため、教育委員会は、「学校における働き方改革加速化プラン【第３期】」において、時間外在校等時間の上限方針の遵守を目標として掲げた上で、適正な勤務時間の管理等による業務の見直し・適正化、ＩＣＴの活用促進等による校務の効率化、部活動指導員の配置等による勤務体制等の改善、部活動改革の推進等による学校・家庭・地域の連携・協働を４つの柱として取組を進めている。

これらの取組により、教員の時間外在校等時間については、一定の改善が見られるものの、依然として多くの教員が時間外在校等時間の上限である月４５時間を超えて勤務している。

教員が授業や児童・生徒と向き合う時間を十分に確保し、やりがいを持って教育

活動に専念できる環境を整備することは、学校現場における人材の確保と定着にも資することから、引き続き学校における働き方改革を着実に進める必要がある。

教員 1 人当たりの 1 か月の平均時間外在校等時間（時間／月・人）

区 分	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
小 学 校	39. 1	38. 4	37. 0	35. 0	33. 5
中 学 校	48. 2	47. 0	44. 5	41. 7	39. 2
県 立 学 校	33. 1	33. 0	32. 4	32. 1	31. 2

時間外在校等時間が 1 か月当たり 45 時間を超えた教員の割合（％）

区 分	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
小 学 校	38. 0	36. 1	33. 3	30. 8	27. 2
中 学 校	50. 0	49. 1	44. 5	41. 4	37. 7
県 立 学 校	24. 8	24. 7	24. 8	24. 7	23. 8

ウ 年次有給休暇等の取得促進

年次有給休暇をはじめとする各種休暇・休業の取得は、総実労働時間の短縮を図り、職員の心身の健康やワーク・ライフ・バランスの実現の観点からも重要である。

さらなる年次有給休暇等の取得促進に向け、特に管理職員は、自らの率先した取得、業務の繁閑や職員の意向を踏まえた計画的な取得への配慮など、休暇を取得しやすい雰囲気醸成や職場環境づくりを進める必要がある。

職員 1 人当たりの年次有給休暇取得日数

区 分	1 人当たり平均（日／年・人）				
	令和 3 年	令和 4 年	令和 5 年	令和 6 年	令和 7 年
知 事 部 局	14. 4	14. 1	15. 7	15. 8	15. 7
教育委員会	10. 8	11. 6	12. 6	12. 5	11. 8
警 察 本 部	15. 1	14. 1	15. 6	15. 0	16. 0

(3) 職員の健康管理

職員が心身ともに健康な状態で職務に従事することは、本人や家族にとってだけでなく、公務能率の向上の観点からも重要であり、引き続き、心身両面からの健康管理対策を推進していく必要がある。

ア 身体健康管理対策

職員の健康増進のためには、病気の予防や早期発見、早期治療等につながる取組が重要であり、任命権者においては、定期健康診断など様々な取組を実施しているところである。定年引上げに伴い、高齢層職員の割合が高まることも踏まえ、要精密検査者への早期受診の徹底や、特定保健指導対象者の生活習慣の改善等をさらに進める必要がある。

イ メンタルヘルス対策

近年、職員の長期病休者に占める精神疾患を原因とする者の割合が増加を続け、2年連続で6割に迫るなど、極めて深刻な状況にある。この傾向を看過すれば、職員本人の健康被害が長期化するのみならず、職場全体の士気が下がることで組織の活力も損なわれるなど重大な影響を招きかねない。任命権者においては、メンタルヘルス不調の発生を「個人の問題」ではなく「組織としてのリスク」として捉え、ストレスチェックの活用などによる未然防止、産業医等の指導・助言による早期の発見や対応、円滑な職場復帰、再発防止に至るまでの総合的な対策に徹底して取り組まなければならない。特に、管理職員は、特定の職員に業務が集中しないよう適切に業務量の配分を行うとともに、職員の健康状況等の把握や職場のストレス要因の軽減・除去について、より主体的に取り組むことが重要である。

長期病休者の状況

区 分	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
長期病休者 a	362人	342人	362人	381人	382人
うち精神疾患によるもの b	183人	180人	183人	218人	219人
割 合 (b/a)	50.6%	52.6%	50.6%	57.2%	57.3%

ウ 長時間労働による健康管理対策

やむを得ず長時間労働に従事した職員については、疲労の蓄積や心身の健康への影響が懸念されることから、任命権者においては、時間外勤務の縮減の取組と併せ、医師による面接指導等を的確に実施していく必要がある。

また、睡眠時間を含む生活時間を十分に確保することは、職員の健康の維持のために不可欠であることから、任命権者においては、勤務間のインターバルが確保できるような環境整備を進める必要がある。

本委員会は労働基準監督機関として、職員の過重労働防止に向け、所管する事業所に対し、監督指導に努めていく。

(4) ハラスメント防止対策

パワー・ハラスメントやセクシュアル・ハラスメント、妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントなどについては、職員に大きなストレスを与え、心身の健康を害する要因となり、職場の公務能率の低下や勤務環境の悪化を招くとともに、必要な人材の流出につながる可能性がある。

このため、任命権者においては、「パワー・ハラスメントの防止及び解決に関する指針」等に基づき、ハラスメントが起こらず、仮に起きた場合には、迅速かつ適切に対応し、解決できる職場づくりに向けて積極的に取組を進めているが、依然としてハラスメントに関する事案が見られ、根絶に至っていない。

ハラスメントについては、職員個人の尊厳や人格を傷つける絶対に許されない行為であり、全ての職員に、ハラスメントに対する正しい認識や、ハラスメントをしてはならないという自覚を徹底するため、任命権者においては、職員に対する指針の周知や研修を通じた意識啓発など、あらゆるハラスメントのない職場づくりに向け

た取組を一層進める必要がある。

また、近年、社会全体で関心が高まっているカスタマー・ハラスメントは、職場の公務能率や士気の低下を招くなど、組織運営に深刻な影響を及ぼすものであり、任命権者においては、昨年度、職員がカスタマー・ハラスメントに対して適切に対応するための指針を作成した。今後、職員が安心して業務に専念できる職場環境が確保されるよう、指針に沿って実効性のある取組を進める必要がある。

加えて、県職員志望者等に対するセクシュアル・ハラスメントを防止するため、採用活動等における禁止事項や相談窓口等を定め、任命権者にも周知したところであり、県職員志望者等の尊厳や人格を守りつつ、さらなる人材確保の取組に繋げていく。

4 公務員倫理の徹底

職員の非行により、県民の信頼を損なう不祥事が依然として後を絶たず、公務員倫理の確立が強く求められている。また、職員の非行は当該職員個人の問題にとどまらず、職場全体の士気を低下させ、組織としての一体感や業務遂行力にも悪影響を及ぼすこととなる。

職員一人ひとりが、不祥事を他人事ではなく自らの問題として受け止め、県民全体の奉仕者としての使命感を持って全力で職務に取り組み、行政に対する県民の期待と信頼に応えられるよう、職場における指導や職員研修など、不祥事の根絶に向け、実効性のある取組を一層進める必要がある。