

公務運営に関する報告

若年労働力人口の減少やデジタル化の進展、激甚化する災害などが背景にある中、県には多様で質の高い行政サービスを提供する重要な責務がある。

この責務を果たし、県民ニーズに的確に応えていくためには、公務組織を支える多様で有為な人材を幅広く採用するとともに、職員の成長を強力に支援し、職員一人ひとりがその能力を十分に発揮して活躍できるよう人材育成や能力開発に取り組み、組織としてのパフォーマンスを最大限発揮していくことが必要である。

また、ライフスタイルや働き方に対する価値観が多様化する中、様々な個性を持つ全ての職員がそれぞれのライフステージに応じて、やりがいを持ち生き生きと働くことができる環境づくりを進めていく必要がある。

その上で、職員には、県民全体の奉仕者としての自覚を持ち、コンプライアンスを徹底していくことが求められている。

こうした考えに立ち、多様な人材の確保・育成、柔軟な働き方や勤務環境の整備等について、以下のとおり報告する。

1 多様で有為な人材の確保のための採用制度改革

採用を取り巻く環境は、若者人口の減少や学生の進路選択の早期化、就業意識の多様化、民間企業との競合など人材確保が一層厳しい状況となっており、特に、技術系職種においては、受験者の減少などにより、必要な職員数を確保することが困難な状況となっている。

このような状況において、複雑・高度化する様々な行政課題に迅速かつ的確に対応していくためには、県民の視点に立った高い使命感や倫理観を持って着実に職務を遂行し、かつ、創造性やチャレンジ精神にあふれる多様で有為な人材を公務の場に誘引し、その確保に取り組むことが喫緊の課題となっている。

(1) 広報活動の充実・強化

本県においては、これまで広報活動として、職員採用セミナーの充実や、大

学や民間での就職説明会の実施回数の増加を図るほか、職員採用案内パンフレットの内容の充実や職員採用PR動画の作成・配信、ホームページにおいて技術系職種等の仕事紹介を行うなど、県の魅力や仕事内容、やりがいなどの積極的な発信に努めてきた。

あわせて、採用試験情報を効果的に発信するため、ホームページやSNSを積極的に活用するほか、就職先として千葉県庁に興味のある方へのアプローチとして、職員が面談により仕事のやりがい等を説明したり、質問に答える「千葉県職員しごとナビゲーター制度」を令和5年8月に創設し、県で働く魅力などについての情報発信を強化している。

また、体験的に仕事のやりがいなどを知る「インターンシップ・キャリア実習」が学生等に重視される傾向がある中、受入数を大幅に増やすなどの取組が行われている。

女性職員の採用については、「第2期千葉県女性職員活躍推進プラン」（令和3年4月策定）に基づき、女性職員の活躍の様子や仕事と家庭が両立できる働きやすい職場であることを積極的に発信し、より多くの女性に受験してもらうための取組を進めている。

(2) 民間人材の採用や企業研修による民間の知見の活用

これからの行政運営において、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進をはじめ、民間の知見を活用していくことがより一層重要となる中、本県では、高度な専門性を有する社会人採用の拡充や、民間で本業を持ちながら県に勤務して専門性を発揮する副業人材の採用を進めている。また、職員を民間企業に派遣し、経営感覚を体験的に学ぶ研修を推進しているところであり、今後もこれらの取組により、民間の知見を庁内で共有していくことが必要である。

(3) 試験制度改革

本県の試験制度については、これまでも、多様な能力・経験を有する人材を確保するため必要な見直しを行ってきた。上級試験においては、実務に必要な専門性を重視するため、児童指導員の論文試験廃止（令和5年度）、技術系職

種の口述試験において専門委員による専門性の評価の重点化（令和5年度）を実施した。社会人採用選考考査においては、必要な職務経験年数を短縮（令和5年度）し、採用年齢層を拡大した。

さらに、技術系職種の受験者拡大のため、教養試験を廃止（令和6年度）したほか、SPI（オンラインも含めたテストセンター方式）を導入した一般行政職の社会人採用選考（令和6年度）を実施することとしており、今後も、受験者を増やし有為な人材の確保につながる試験制度となるよう適切な見直しを行う必要があり、試験実施時期の早期化など、民間との競合等を踏まえた試験制度の見直しについて、引き続き取り組んでいく必要がある。

(4) 多様な人材に応じた採用の機会拡充・推進

障害者雇用については、障害者の雇用の促進等に関する法律の趣旨等を踏まえ、これまで採用選考考査の受験資格を拡大してきており、従来は身体障害のある方のみであったものを、事務系職種は平成30年度に、資格免許職及び技術系職種は令和元年度に、知的障害や精神障害のある方を対象に加える等、大幅な見直しを行っている。

障害者雇用率については、令和6年6月1日時点で全ての任命権者が法定雇用率を達成しているが、今後、法定雇用率の引上げも予定される中、障害のある方が障害の特性等に応じて能力が発揮できるよう、積極的かつ計画的に障害者雇用の推進を図ることが求められている。

また、いわゆる就職氷河期世代の方の就労や社会参加への支援については、国と同様、地方公務員においても積極的に中途採用を行うため、本県では令和2年度から令和4年度まで就職氷河期世代を対象とした選考考査を実施した。これに続く令和5年度からの2年間を第二ステージとして位置付けた上で採用推進を継続するとの方針が国から示されており、引き続き、積極的に取り組む必要があることから、令和6年度も考査を実施することとしたところである。今後についても、国の動向を注視しつつ対応していく。

令和5年度に導入した、結婚、出産、育児、介護等を理由にやむを得ず退職した職員を再び職員として採用する「再採用制度」は、即戦力の確保や職員の

多様で柔軟な働き方の推進の観点から有効であり、積極的な活用を進めることが必要である。

(今後の取組の方向性)

今後とも、広報活動を一層強化するとともに、最適な試験制度の構築に取り組み、任命権者と連携しながら、民間人材の活用を含めた多様で有為な人材の確保を図っていく。

2 職員個々の成長を通じた組織パフォーマンスの向上施策

(1) 職員の自律的なキャリア形成・主体的な学びの促進

現在、職員能力開発センターでは、若手職員育成研修や女性キャリアサポート研修において、業務に対する意欲向上を図るため、キャリアデザインの意識付けの強化を図っているが、職員自らが描いたキャリアビジョンを実現するためには、全ての職員に主体的な能力開発の機会を設けることが重要である。

そのため、執務を通じた人材育成（O J T）に加え、それを補完する執務を離れた研修（O f f - J T）の充実や職員がその能力の向上を目的として自発的、計画的に実施する学習に対する支援など、職員自身がやる気、やりがいを持って取り組む自己研鑽に対し、組織としての支援を進め、学び直しを含めた、人を育てる職場環境づくりの醸成が図られることが期待される。

職員研修については、今後も、職員や所属からのニーズを的確に捉えた研修を実施していくとともに、より多くの職員が受講できる機会を確保するため、場所や時間の制約を受けずに受講できるオンデマンド・オンラインによる研修の充実・活用を図っていくことが求められる。

また、現在の職員の年齢構成を見ると、若年層の職員が増加する一方、後輩の指導・育成を担うべき中堅層の職員が減少しており、このような状況において、適切な事務処理を着実に行うとともに、将来に向かって組織力を高めていくことが課題となっている。

そのため、管理職や組織の最小単位のリーダーである班長等のマネジメント

能力の更なる向上とともに、班長等をサポートする職員のフォローシップを強化するための人材育成の取組が重要である。あわせて、職員のモチベーションを高め、組織へのエンゲージメントを高めるには、十分な対話を通じて職員の意向を把握するとともに、デジタル技術の活用により、意欲、能力、実績、適性などの情報を蓄積・分析し、個々の職員の希望も十分考慮した人事配置を行うことが望ましい。そこで、庁内公募制度や、複線型人事も含めた自らの意思に基づく活躍の機会をしっかりと提供するなど、職員の意欲を高めるような取組を行っていくことが必要である。

また、組織力を総合的に高めるに当たっては、メンター制度の活用など、オンボーディングを充実させることで、新規採用職員や民間企業経験者が職場や業務に円滑に適応できるようサポートする環境を整えることも必要である。

こうした人材育成に当たっては、組織力向上のみならず、県民志向、仕事力向上を加えた「目指すべき職員像」に十分留意しながら、個々の職員の意欲を高め、能力を引き出す取組を進めていく必要がある。なお、「目指すべき職員像」は、全ての県職員が様々な学びや仕事に取り組む姿勢としての基本的な方向性となることから、社会の変化や行政課題の高度化・多様化にも対応する道しるべであることが必要である。

職員の自律的なキャリア形成への支援により主体的な学びが促進され、仕事に活かされることで、多様なキャリアパスにつながり、それが更なる成長の意欲になるような「学びと仕事の好循環」を形成させていくことが重要である。

(2) 組織パフォーマンス向上に資する人事管理の推進

組織がパフォーマンスを最大限に発揮するためには、職員の主体的な成長や活躍を支援することと併せて、職員個人の成長を組織としての課題解決能力の向上につなげていくためのきめ細かい人事管理がますます重要になる。

本県においては、人事評価制度の実施を通じて職員の能力開発に取り組み、評価結果を踏まえた、能力と実績に基づく人事管理を行っているところである。人事評価制度がより実効性のあるものとなるよう、引き続き評価者の評価能力向上に資する研修や目標設定・評価に当たっての職員と評価者との対話の充実、

被評価者となる部下職員からの視点による評価者に対するマネジメント能力の点検、運用実態の検証、苦情相談制度の運用などにより、評価制度の公正性、納得性を一層高めるとともに、職員へのエンゲージメントアンケートの結果では評価結果の活用等に関する評価が低くなっていることから、任用、給与、分限等の人事管理への活用をより適切に行っていく必要がある。

さらに、DXの推進や多様化するライフスタイルに応じたダイバーシティマネジメントなど、時代の変化に対応できる戦略的な人材育成に向けた道筋を職員に示すとともに、各所属において管理職と職員の対話を実施することにより、一人ひとりのキャリアビジョンを職員と組織で共有する「伴走型」のマネジメントを更に進め、職員が意欲とやりがいを持って躍動できるようにしていくことが重要である。

3 勤務環境の整備

(1) 総労働時間の短縮

ア 長時間労働の是正

(時間外勤務縮減の取組と現状)

任命権者においては、これまで、「総労働時間の短縮に関する指針」などを定め、時間外勤務の縮減をはじめとした労働時間の短縮に努めてきた。時間外勤務の縮減に当たっては、「ノー残業デー」の徹底や適切な勤務時間管理を管理監督者の人事評価項目とするなどの取組を推進するとともに、パソコンの使用時間記録等を活用して勤務時間を管理している。

人事委員会規則においては、平成31年4月から時間外勤務を命ずることができる上限時間（以下「上限時間」という。）を設定している。ただし、災害等の特別な事情によって臨時の必要があり、対応することを要する業務に従事する職員に対しては、上限時間を超える時間外勤務を命ずることができることとしており、その場合には、任命権者はその要因の分析等を行い、その結果を本委員会に報告しなければならないこととされている。

令和5年度の時間外勤務の状況を令和4年度と比較すると、原則の上限時

間である月45時間又は年360時間を超えて時間外勤務を命じられた職員は、いずれも増加しており、依然として多くの職員が上限時間を超えて時間外勤務を行っている状況にある。長時間労働は職員の心身の健康や公務能率に大きな影響を与えることから、その是正に向けた取組をより一層進める必要がある。

(今後の取組)

限られた時間の中で効率的に業務を遂行するためには、管理監督者の下、職員一人ひとりが業務内容を整理・分析し、優先順位の明確化や取捨選択等を行い、常に業務改善の意識を持って具体的な取組を進めることが必要である。

さらに、管理監督者が年間を通じた業務の繁閑を把握した上で、職員の勤務時間の適正な管理を行い、特定の職員に業務が集中することがないように業務配分に配慮し、時間外勤務命令を必要最小限にとどめる等、マネジメントの強化を図ることが求められる。

また、社会全体においてDXが推進される中、本県でも、令和5年3月に「千葉県デジタル・トランスフォーメーション推進戦略」を策定し、行政内部のデジタル改革も進めているところであり、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）、生成AIといったICTツールも活用しながら、業務の見直しや効率化を推し進め、職員の負担を軽減していくことが必要である。

これらの取組を進めてもなお恒常的に長時間の時間外勤務を命じざるを得ない場合には、業務量に応じた柔軟な人員配置と必要な人員の確保に努める必要がある。

イ 多忙な教職員への対応

教職員の長時間労働の是正は、教育活動の質の維持向上や教員志願者の確保の観点からも非常に重要である。本県教育委員会においては、令和3年3月に改正した「学校職員の勤務時間等に関する規則」において、時間外在校等時間の上限時間を定め、本年3月に改定した「学校における働き方改革推

進プラン」に基づき、ICT等を活用した校務DX化、スクール・サポート・スタッフや部活動指導員等の増員などにより業務改善を進めている。

教育委員会における昨年度の調査では、月当たりの時間外在校等時間が45時間を超える教職員の割合は前年度に比べ減少しているものの、中学校では5割を超えているなど、依然として多くの教職員が長時間労働を行っている状況にある。

教職員の負担軽減には、学校・教師が担う業務の適正化を更に進めるとともに、教師が自らの教育活動に安心して専念できる体制整備が重要である。このため、引き続き「学校における働き方改革推進プラン」に基づく取組を進めるとともに、部活動改革の着実な推進、行事や会議などの精選・縮減を図る等の取組が必要である。また、こうした取組に当たっては、市町村教育委員会や関係団体と連携を図り、国等の状況を注視しながら推進していく必要がある。

ウ 年次休暇の取得促進

知事部局等においては「総労働時間の短縮に関する指針」を定め、年5日以上 of 年次休暇を確実に取得するよう奨励しているところであるが、令和5年度の年次休暇の取得状況を見ると、年5日未満の取得にとどまる職員が依然として1割以上存在する。

年次休暇の取得は心身の疲労回復や公務能率の向上等に寄与するものであることから、職員が年5日以上 of 年次休暇を確実に取得できるよう、また、更なる取得促進に向け、引き続き、休暇を取得しやすい環境づくりに取り組んでいく必要がある。

(2) 職員の健康管理

ア メンタルヘルスに関する取組の充実

本県では、精神性疾患を理由とする長期病休者（1か月以上の療養休暇取得者及び退職者）の人数は近年増加傾向にあり、令和5年度で見ると、療養休暇取得者では全体の6割以上を、退職者では全体の約7割を占めている。

任命権者においては、専門のカウンセラーによる相談窓口の設置やストレ

スチェック制度を活用した予防対策等の取組を実施しているところであるが、心身の不調にいち早く気付き早期の対応につなげることが重要であることから、ストレスチェックで高ストレスと判定された職員が医師による面接指導を申し出るように勧奨するなど、「第4次千葉県職員のメンタルヘルスプラン」（令和6年4月策定）等に基づき、予防と早期発見、早期対応のための取組をより一層推し進める必要がある。また、精神性疾患による長期病休者については、再発防止のため、一人ひとりの回復過程に沿ったきめ細やかな職場復帰支援を行うことも必要である。

イ 長時間勤務を行った職員への適切な対応

任命権者においては、パソコンの使用時間記録等を活用して、管理職員も含めた職員の勤務時間を把握し、所定の長時間勤務を行った職員に対しては、医師の面接指導を1か月以内に実施することなどとしているが、所定の期間内の確実な実施ができていない状況にある。

所属長は、医師の面接指導が過重労働による健康障害防止のために重要であることを十分認識し、該当する職員の面接指導を適切に実施する必要がある。

ウ 安全衛生管理体制の充実等

任命権者においては、50人未満の事業場についても産業医を選任するなど安全衛生管理体制の整備に努めてきたところである。引き続き、産業医と連携を図るとともに、事業場ごとに設置される衛生委員会を適切に運営することなどにより、職員が健康で安全に働くことのできる職場環境づくりを進めていく必要がある。

なお、人事院は本年の報告において、健康相談窓口での心の健康に関する相談に加え、性差に応じた健康課題等、身体に関する相談も行えるようにし、各府省の健康管理体制の充実のため実効的な改善策を講じていくとしており、本県においても、こうした国の取組などを注視していくことが必要である。

(3) 誰もが働きやすい勤務環境の実現

ア 仕事と家庭の両立支援

任命権者においては、「千葉県職員仕事・子育て両立支援プラン（第2期）」（平成27年3月策定、令和2年3月改定）や「第2期千葉県女性職員活躍推進プラン」などに基づき、仕事と家庭の両立支援に関する各種の取組を行っている。知事部局等のプランでは、男性職員の育児休業取得率の数値目標を50%、子の出生時における連続休暇の取得率の数値目標を80%と定めているところ、令和5年度の知事部局等における男性職員の育児休業取得率は80.9%、連続休暇取得率は82.7%であり、令和4年度に続き目標を達成した。

国は、昨年12月に閣議決定した「こども未来戦略」において、男性公務員の1週間以上の育児休業取得率の目標を令和7年までに85%とする大幅な引き上げを行った。任命権者においては、引き続き育児休業等の取得率の向上に努めるとともに、職員が個々の事情に応じて希望する期間、安心して育児休業等を取得できるよう取組を進めていく必要がある。なお、これらの取組には、育児休業等に対する理解促進や代替職員の確保など、取得しやすい勤務環境の整備が必要である。

また、介護を要する家族を抱える職員が安心して看護休暇等を取得できることが重要であるため、所属長等の管理監督者をはじめとした職員が、介護についての理解を深めるとともに、職員間での業務に関する情報の共有化などの取組を引き続き推進していくことが必要である。

なお、人事院は本年の報告において、民間労働法制の改正内容も踏まえ、子の年齢に応じた柔軟な働き方の実現や仕事と介護の両立支援制度の強化のために必要な措置を図るとしており、本県においても、国や民間の取組も参考にして現行制度の拡充等を検討していく必要がある。

イ 多様で柔軟な働き方の推進

テレワークやフレックスタイム制などの多様で柔軟な働き方は、育児や介護、障害等の事情を有する職員に限らず、全ての職員にとって個々の状況に

応じた働き方の選択を可能とし、多様な人材の能力発揮が期待できるものである。

こうした中、知事部局等では、本年6月からフレックスタイム制を導入し、総勤務時間数を確保した上で週1日を限度に勤務時間を割り振らない日を設定することもできることとした。また、フレックスタイム制の導入に合わせて、庁舎内設備の運転時間やシステムの稼働時間を見直すなどの勤務環境整備を行っているほか、休憩時間の柔軟化の試行も進めており、多様で柔軟な働き方をより一層推進している。任命権者は引き続き、公務運営に支障が生じないよう必要な執務体制を確保しつつ、職員がフレックスタイム制などの制度を活用しやすい環境づくりに努めていく必要がある。

なお、人事院は本年の報告において、勤務間のインターバル確保に係る努力義務規定を本年4月に導入したことを受け、今後、やむを得ずインターバルを確保できなかった職員の健康確保のために必要な措置を検討するとしている。本県においても、こうした国の状況を踏まえ、まずは時間外勤務の縮減と時差出勤制度やフレックスタイム制の適切な運用により、仕事と生活の調和のとれた働き方の推進と職員の健康の維持に努め、公務能率の向上を図っていくことが重要である。

ウ 障害のある職員の活躍を推進するための環境整備

障害のある職員については、「千葉県障害のある職員の活躍推進プラン」（令和2年4月策定）等に基づき、任命権者において職場環境の整備に取り組んでいるところであり、引き続き、障害のある職員が能力や適性を十分発揮して働き続けられるような環境の整備を進めていくことが重要である。

(4) ハラスメント防止対策の推進

ハラスメントは、個人の人格や尊厳を侵害するだけでなく、職場環境を悪化させ、心身の健康を害することなどで公務能率低下の要因となるものである。近年の本委員会における苦情相談の状況を見ると、ハラスメントなどの人間関係に関する相談が増加傾向にある。

任命権者においては、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント等の

防止対策に関する要綱に基づく相談窓口の設置や周知のほか、研修等による意識啓発に取り組んできた。職員が安心して働くことができる職場環境を確保するためには、全ての職員がハラスメントに関する十分な理解と認識を持ち、その防止に努めることが重要であることから、今後も、研修等による職員への意識啓発を継続的に実施するとともに、所属長等の管理監督者においては、適切なコミュニケーションによる風通しの良い職場環境の醸成に一層努めるほか、ハラスメントに関する問題が生じた場合には適切に対処するなど、ハラスメントのない職場づくりを引き続き推進する必要がある。

また、昨年度、知事部局の職員に実施したアンケート調査では、過去3年間に県民等から著しい迷惑行為（いわゆるカスタマーハラスメント）を受けたことがあると回答した職員は4割に上った。カスタマーハラスメントには組織として対応することで、職員を保護し、適正な公務運営を確保することが重要であり、職員を守る責務があることや過度な要求に対しては毅然とした対応も求められること等について、職員への啓発を進めていく必要がある。

4 コンプライアンスの徹底

コンプライアンスの徹底について、知事部局等では、「千葉県コンプライアンス基本指針」に基づき「千葉県コンプライアンス推進計画」を毎年度定め、職員のモラルの維持向上、信用失墜行為の防止の観点から、職務別研修等を実施し、また、適正な事務執行の確保のため、職員が自己の職務の執行について定期的な点検等を実施している。さらに、本県では令和元年度に施行した「千葉県職員倫理条例」に基づきコンプライアンスの徹底に一層努めているところである。

しかし、収賄や飲酒運転で職員が処分されるなど、不祥事が後を絶たず、県民の信頼や公務全体への信用が大きく損なわれる事態が続いている。

職員一人ひとりが、県民全体の奉仕者であることを十分に自覚するとともに、高い使命感と倫理観を持ち、県民の信頼に応える行動をすることが肝要であり、そのために、任命権者においては、より一層、厳正な服務規律の保持について徹底を図るとともに、研修等の様々な機会を通じて職員への定期的・継続的な意識

啓発に取り組む必要がある。また、不正が発生しないための仕組みづくりや、不正に気付いた際に通報・相談できる窓口の周知などの取組も必要である。

5 高齢層職員の能力及び経験の活用

少子高齢化の進展による労働力人口減少への対応、また、雇用と年金の接続を図るため、高齢者の雇用を推進しその能力や経験を十分活用していくことが重要な課題となっている。

そのため、高齢層職員の能力及び経験の本格的な活用に向けて、令和5年4月から段階的に65歳まで定年引上げを行っているところである。

定年引上げの開始により、定年前の高齢層職員が今後増加していく中で、任用に当たっては、その能力や経験を活用して班長等に配置し、中堅職員の負担軽減による組織活力の維持向上を図ることなどにより、県庁全体が組織のパフォーマンスを最大限発揮することで、公務能率や県民サービスの向上につなげていくことが求められる。