

公務運営に関する報告

不確実な国際情勢と食糧・エネルギー価格の高騰、頻発・激甚化する自然災害、デジタル化・脱炭素化をはじめとする社会変革など、公務を取り巻く環境はめまぐるしく変化している。

こうした社会経済情勢の変化や複雑・高度化する行政課題に的確に対応し、質の高い行政サービスを持続的に提供していくためには、多様で有為な人材を確保し、幅広い視野や専門知識を持つ職員として着実に育成し、これを組織として有機的に結集していくことが何より重要である。

本委員会では、採用試験の見直しや、任命権者と連携した広報活動の充実・強化を進め、受験者確保に取り組んでいるほか、知事部局においては、「就職先として選ばれる道庁」となるための対策や若年層職員の育成と定着を図る取組など、計画的・継続的に人事施策を推進している。

また、仕事や家庭に対する価値観が多様化する中、一人一人の職員がどのライフステージにおいても高い意欲とやりがいを持って働き続けられるよう、柔軟な働き方を実現していくことが必要である。

本年の人事院勧告では、行政の経営管理力を高め、有為な人材の誘致・育成が不可欠として、民間人材の戦略的確保、職員の成長を通じた組織パフォーマンスの向上、多様なワークスタイル・ライフスタイルの実現に向けた取組が報告された。

こうした国の人事行政に係る取組なども踏まえ、道における公務運営上の諸課題について、その取組状況と今後の対応の考え方を次のとおり報告する。

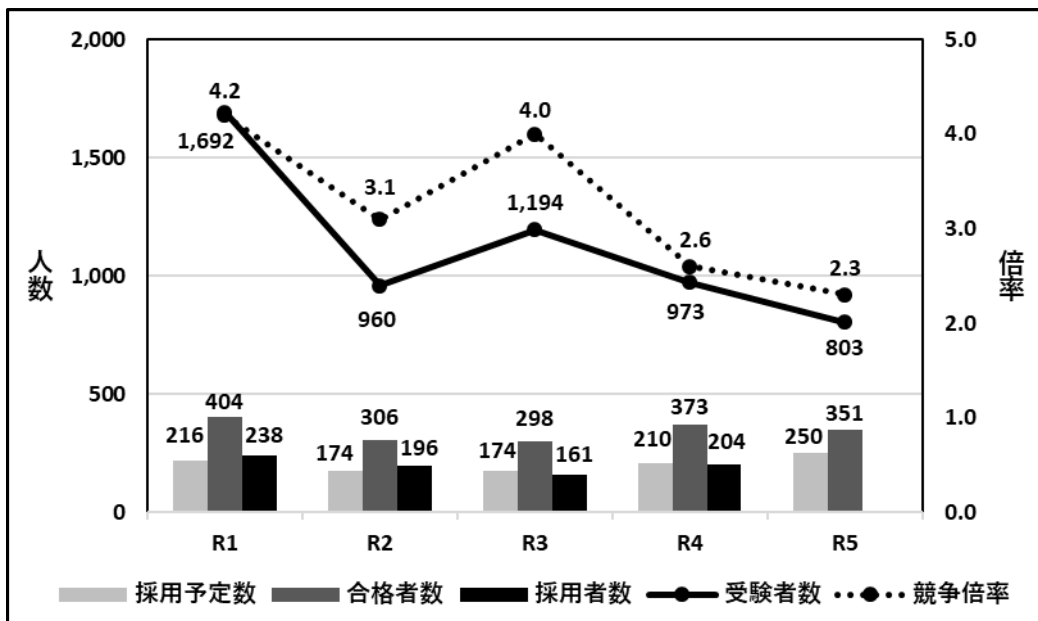
1 採用から退職までの視点に立った人事管理

(1) 人材の確保・育成

〔職員採用試験の実施状況〕

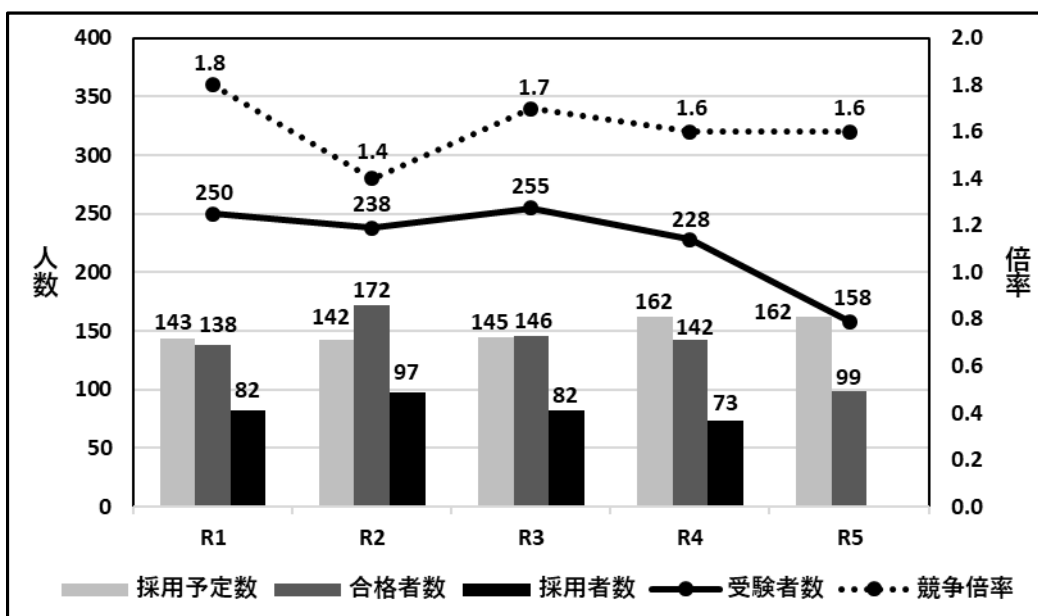
A区分試験（大卒程度・第1回）においては、受験者の減少傾向が続いており、このうち、技術系については、採用予定数を確保できない状況が続いている（図表1-1、1-2）。

図表1-1 A区分事務系採用試験（大卒程度・第1回）試験実施状況



（人事委員会調べ）

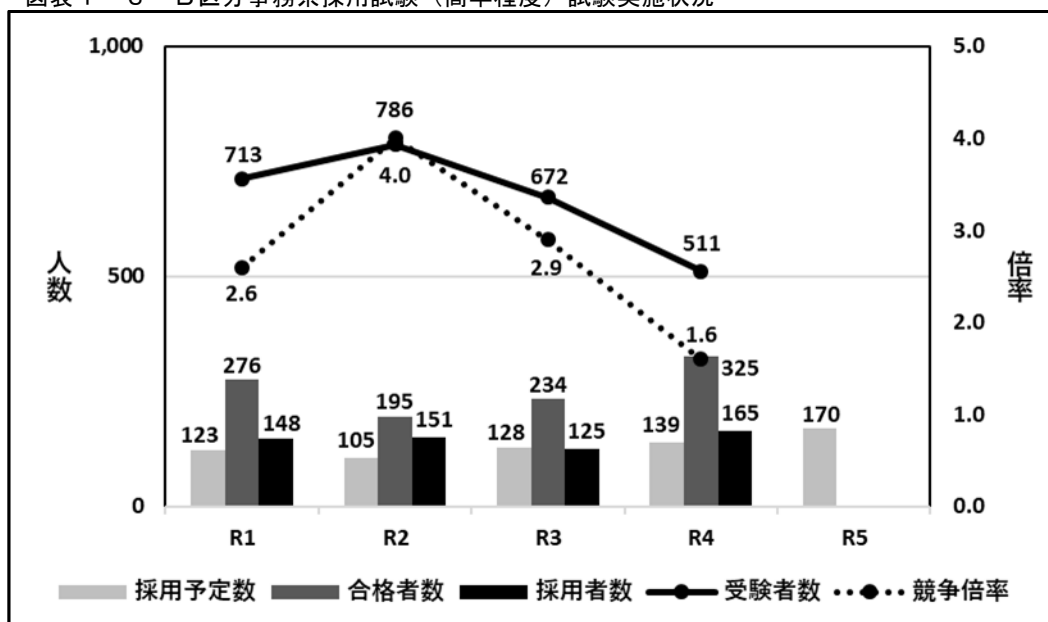
図表1-2 A区分技術系採用試験（大卒程度・第1回）試験実施状況



（人事委員会調べ）

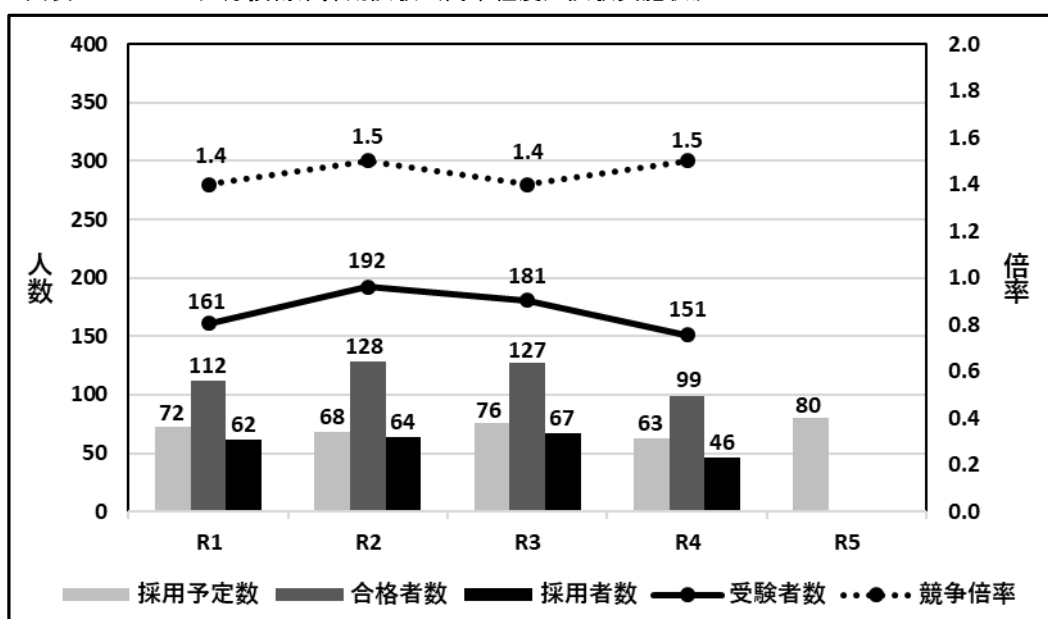
また、近年の道内における高等学校の卒業生数は減少傾向にあり、大学への進学率の上昇と相まってB区分試験（高卒程度）においても、受験者の減少傾向が続いている（図表1-3、1-4）。

図表1-3 B区分事務系採用試験（高卒程度）試験実施状況



（人事委員会調べ）

図表1-4 B区分技術系採用試験（高卒程度）試験実施状況



（人事委員会調べ）

〔受験者確保に向けた取組〕

新型コロナウイルス感染症の法令上の位置付けが変更されたことに伴う経済活動の正常化を背景に、民間企業における採用活動が活発となっており、特に技術系については、人材獲得競争が厳しさを増している。

A区分、B区分試験ともに受験者の確保が厳しさを増している中であっては、道の組織に関心の高い受験者の確保はもとより、合格者に道庁を選択してもらうための取組がますます重要になる。

このため、本委員会では、高校3年生、大学3年生を対象に、オンラインジョブフェアや学生との意見交換を実施し、先輩職員の経験談を中心に道の仕事の魅力を伝え、受験に対する安心感を高めるため採用試験情報を発信している。

知事部局においても、インターンシップや道庁オフィスウォッチングなど、現場で道の仕事の魅力を伝えることや、道内へのU・Iターン希望者を対象とする道の移住事業と連携した広報活動にも取り組んでいる。

本委員会としては、引き続き、任命権者と連携しながら、出身学校の卒業生が道の職場と仕事の魅力を直接学生に伝える取組や、対面方式とオンライン方式を組み合わせた効果的な広報活動により、人材の確保に努めていく。

〔試験内容・実施方法等の見直し〕

A区分試験の技術系については、本年度から普及職員（農業）において、専門試験を筆記ではなく、口頭試問の形式により行う専門試験口述型の試験を実施したほか、総合土木において、専門試験口述型の実施回数を年1回から2回に増やすこととした。

A区分試験の事務系については、平成25年度に専門試験を廃止し、民間企業志望者でも受験しやすい試験としたところであるが、それに加え、公務員志望者などが専門分野を活かして受験できるよう新たな試験方式について導入を検討するなど、今後とも、有為な人材確保の観点から、試験方法について不断に見直していく必要がある。

一方で、採用段階での辞退者を減らしていくためには、道に就職したいと考える受験者を増やしていくことはもとより、合格者に対するフォローアッ

プも重要である。

具体的には、採用後の不安を軽減するため、仕事の内容や入庁後のキャリアプラン、転勤や住環境など、職員としての生活が具体的にイメージできる情報を発信するほか、合格者と丁寧にコミュニケーションを図ることで、入庁への意欲を高め、採用につなげていく取組が必要である。

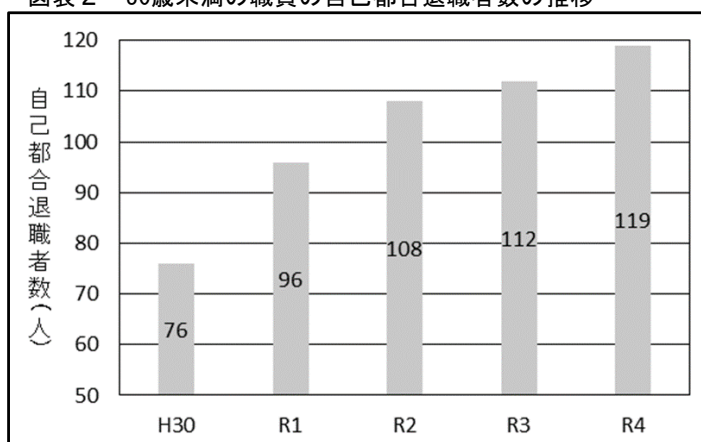
〔人材育成の推進〕

近年、毎年度約550名を採用しているが、知事部局では、職員に占める30歳未満の職員の割合が、平成30年度の18%から令和4年度には24%と5年間で6ポイント増加した。

このような中、知事部局では、新規採用職員研修の早期実施やe-ラーニング講座の拡充を行ってきたほか、先輩職員が新規採用職員からの相談を受け助言する「新規採用職員サポーター制度」を導入し、若年層職員の育成と定着を図る取組を実施してきた。

また、職員が自らキャリアプランを申告する「キャリア申告制度」や行政分野を選択する「行政分野選択制度」など、自己実現を図るための取組も進めているが、30歳未満の職員の自己都合退職者数は増加傾向にある（図表2）。

図表2 30歳未満の職員の自己都合退職者数の推移



※各任命権者の行政職を対象として調査 (人事委員会調べ)

昨年度、本委員会が行ったアンケート調査において、離職・転職を考えた理由として「やりがいを感じない」や「業務量が多い」という回答が多く挙げられており、若年層職員の離職を防止するためには、採用前の段階から道の役割や、より具体的な業務内容を情報発信し、入庁後における業務のミスマッチを改善するなどの取組が必要である。

(2) 全ての職員の活躍推進

〔女性の活躍推進〕

内閣府が公表している昨年4月時点における道の本庁課長級以上の職に占める女性職員の割合は7.8%で、全国平均12.7%より4.9ポイント低く、全国43位であった。

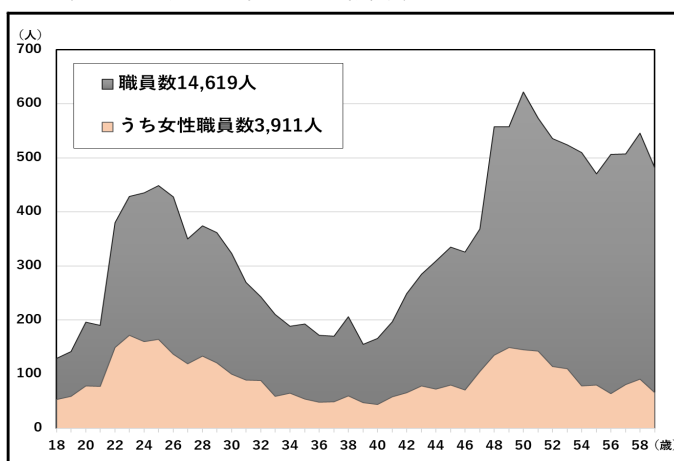
女性登用が大きく進まない要因としては、管理職員のポストの約半数が本庁・石狩以外の地域に分散し、転居を伴う異動が多いことや、管理職員の候補となる年齢層の女性職員が少ないことのほか、管理職員への昇任を望んでいない職員が多いことなどが考えられる（図表3）。

他方、本年4月時点においては、前年より0.4ポイント減少しているが、課長補佐級及び係長級を合計した女性職員数は令和元年度の1,420人から、令和5年度には1,537人に増加しており、将来の本庁課長級以上の候補となる職員の裾野は広がっている（図表4）。

このような中で着実に女性登用を進めていくためには、職員自身がキャリアビジョンを描き、持ち続けられるよう、多様な経験を積む機会を確保し、長期的な視点で人材育成に取り組むことが重要である。

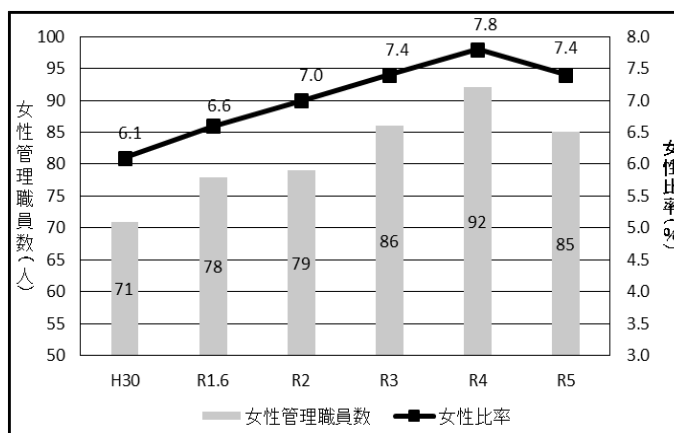
また、管理職員に登用した者に対しては、男女を問わず、業務マネジメント能力やコミュニケーション能力を向上させるための研修を実施するなど、引き続き、昇任後におけるフォローアップを図る必要がある。

図表3 一般行政職年齢別職員数（令和5年4月1日現在）



※企業職員及び病院事業職員を含む。（人事委員会調べ）

図表4 女性管理職員（本庁課長級以上）の状況



※R1以外については4月時点（人事委員会調べ）

〔障がいのある職員の活躍推進〕

障がいのある職員の活躍推進に向けて、任命権者においては、「障がい者活躍推進計画」を策定し、障がいのある職員への支援体制や障がいの程度・特性に応じた職務環境の整備等に取り組んでいる。

法定雇用率については、現状の2.6%から令和6年4月に2.8%、令和8年7月から3.0%へ段階的に引き上げられることを踏まえ、引き続き、支援体制や職務環境の整備等、働きやすい職場づくりに取り組んでいく必要がある。

〔高齢層職員の能力活用〕

本年4月時点の暫定再任用職員（フルタイム）は2,463人で、昨年と比較して255人増加しており、そのうちの約4割が、石狩・空知地域に配置されている（図表5）。

令和6年度からは、暫定再任用職員に加え、定年引上げに伴う60歳以上の職員が増加することから、引き続き、地域別の職員数のバランスを確保し、培ってきた能力・経験を活用する必要がある（図表6）。

また、若年層・中堅職員のモチベーションの維持やキャリア形成に影響のない配置に十分配慮することが望ましい。

一方で、役職定年により管理職員から係長級の職に降任する職員には、事前に実務に即した研修の機会を設け、降任後の職務が円滑に行えるようサポートしていく必要がある。

図表5 暫定再任用職員の任用状況

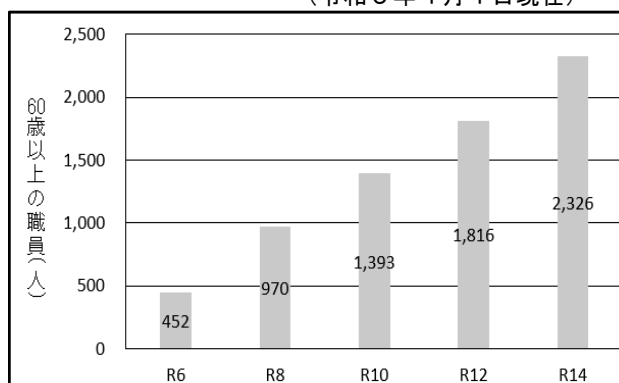
(1) 暫定再任用職員の勤務形態別人数		
区 分	令和4年4月	令和5年4月
フルタイム	2,208人 (69.1%)	2,463人 (73.4%)
うち役付職員	397人 (12.4%)	401人 (11.9%)
短時間 (3/4)	25人 (0.8%)	13人 (0.4%)
短時間 (3/5)	259人 (8.1%)	329人 (9.8%)
短時間 (1/2)	705人 (22.1%)	551人 (16.4%)
合 計	3,197人 (100.0%)	3,356人 (100.0%)

(2) 主な地域別勤務状況		
地 区	令和4年4月	令和5年4月
石狩・空知	1,325人 (41.4%)	1,353人 (40.3%)
上 川	360人 (11.3%)	383人 (11.4%)
十 勝	278人 (8.7%)	303人 (9.0%)
胆 振	273人 (8.5%)	281人 (8.4%)
渡 島	273人 (8.5%)	309人 (9.2%)

※括弧内の割合は、全暫定再任用職員に占める割合。

(人事委員会調べ)

図表6 知事部局における60歳以上の職員の推計
(令和5年4月1日現在)



※令和5年度から職員の内年を2年に1歳ずつ段階的に引上げ (人事委員会調べ)

2 勤務環境に関する課題

(1) 働き方改革の推進

〔時間外勤務の状況〕

時間外勤務については、人事委員会規則により、1か月につき、原則として45時間、通常予見することのできない業務量の大幅な増加等に伴い臨時的に勤務する必要がある場合（特例業務）にあつては100時間などと上限を定めている。ただし、大規模災害などの緊急事態への対応等、公務の運営上、真にやむを得ない場合においては、この上限規制を適用しないこととしている。

昨年度、上限を超えて時間外勤務を命ぜられた職員数は、知事部局で171人と昨年度の5人から大幅に増加

図表7 時間外勤務の上限を超過した職員数(実人数) (人)

任命権者	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
知事部局	107	4	5	171
教育委員会	14	3	14	21
警察本部	1	5	5	3

(人事委員会調べ)

した(図表7)。その主な要因は、昨年度において、上限規制の適用外としていた新型コロナウイルス感染症対策に関連する業務を精査し、その範囲を同対策に直接的に関わる業務に限定する取扱いとしたことにあるが、上限規制については、厳格に運用されるべきであり、規制の適用外とする業務を限定することは適切である。任命権者においては、全ての対象職員において時間外勤務の上限が厳守されるよう、人員配置の柔軟な見直しや更なる業務の効率化・簡素化を進め、時間外勤務全体の抑制を徹底する必要がある。

〔長時間労働の是正〕

昨年度、知事部局と教育委員会において、職員の勤務時間や休暇取得等の管理を電子化するシステムが導入され、勤務管理における事務処理の省力化・効率化が図られることとなった。管理職員においては、こうした環境を十分に活用し、部下職員の勤務時間の管理、業務量の平準化や削減、仕事の進め方の見直しなど適切なマネジメントを行い、時間外勤務の縮減に確実につなげることが必要である。また、職員自身においても、時間外勤務が可視化されたことでセルフマネジメントを効果的に行うことのできる環境にあることを自覚し、主体的に行動することが求められる。

教員の長時間労働の是正については、教育委員会において、第2期（令和3年度～5年度）の「学校における働き方改革 北海道アクション・プラン」に基づく継続的な取組により、目標に掲げる時間外在校等時間（1か月45時間以内、1年360時間以内）の減少に一定程度成果が現れているものの、顕著な改善が図られているとまではいえない状況にある。

学校における働き方改革を一層実効性のあるものとするためには、徹底した業務の見直しとともに、教員が教員でなければできない業務に専念できる環境の整備が欠かせない。

このため、学校における授業時数や学校行事の在り方の見直しを一層進めることや、教員業務支援員（スクール・サポート・スタッフ）をはじめとする多様な外部人材の活用や地域との連携強化による部活動指導の適切な役割分担を図るなど、教員の負担軽減を加速化していく必要がある。

長時間労働の是正には、業務改善を図る観点からの取組も不可欠である。この点、知事部局では「S m a r t道庁」を推進し、業務プロセスの見直しによる内部業務の減量化、定型的なデータ処理等の業務を自動化するR P A（ロボティック・プロセス・オートメーション）などの様々なI C Tツールの活用といった業務の効率化や働き方改革につながる業務改善に積極的に取り組んでいる。

任命権者においては、チャットG P Tをはじめとする生成A Iのほか、更なる業務の効率化が期待できるツールの活用について、迅速に検討を進めていく必要がある。

〔多様で柔軟な働き方の検討〕

知事部局及び教育委員会では、昨年4月から公用スマートフォンを活用したテレワーク環境が本格的に整い、「道庁テレワークデイズ」の集中実施期間中には8割を超える職員がテレワークを実施した。また、本年1月に知事部局が実施した「道庁の働き方改革に関するアンケート」によると、7割近くの職員がテレワークの実施により生産性が上がった、又は維持されたと回答し、テレワークが公務能率の確保に寄与している実態がうかがわれる。

一方、テレワークをはじめとする柔軟な働き方に資する環境を充実させる

ことは、公務能率の向上のみならず、ワークライフバランスの推進、そして、多様で有為な人材の確保にも欠かせない。

任命権者においては、勤務状況の把握や管理の在り方、執務に適した作業環境の整備といったテレワーク特有の課題についても適切に対応しながら、テレワークの利点や効果を周知することで、その活用をより一層促進していくことが必要である。

ワークライフバランスの推進をより実効性のあるものとしていく上で、柔軟な働き方に対応した制度の見直しも効果的である。夏季休暇の日数及び使用可能期間の拡大、年次有給休暇の使用単位の在り方やフレックスタイム制の導入に係る検討など、国における検討の動向も注視しながら、フレキシブルな働き方を選択できる環境づくりに向けて、本委員会としても、任命権者と連携して取り組んでいく。

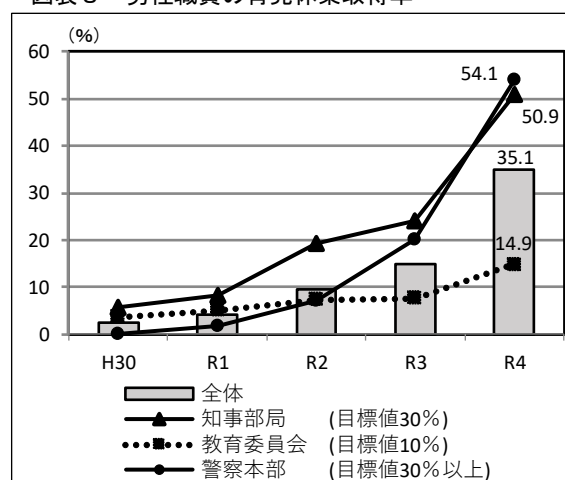
(2) 勤務環境の整備

〔両立支援制度の積極的な活用〕

仕事と家庭を両立するための勤務環境の整備に向けては、各任命権者において、特定事業主行動計画に即して、子育てに関する意識啓発や、育児休業の取得促進など、職員の子育て支援に向けた取組を推進していくこととしている。

昨年度の男性職員の育児休業取得率は、知事部局が50.9%、警察本部が54.1%とそれぞれが特定事業主行動計画に定める目標を大きく上回る結果となった（図表8）。特に警察本部においては、対前年34.1ポイント上昇しているが、これは、育児休業の重要性を組織全体で共有し、柔軟な業務支援体制を徹底させたことが大きく寄与しているものと考えられ、他の任命権者においても取組の参考となるものである。

図表8 男性職員の育児休業取得率



(人事委員会調べ)

さらに、本年6月に決定した国の「こども未来戦略方針」では、地方公務員の男性の育児休業取得率について、2025年までに1週間以上の取得率を85%、2030年までに2週間以上の取得率を85%に引き上げることが目標とされたことを踏まえ、任命権者においては、取得を更に加速させる取組を進めていかなければならない。

育児休業取得の働きかけや、代替職員の確保といったこれまでの取組に加え、代替職員の配置が難しい職場においては、休業中の職員の業務を代わって行う職員へのインセンティブなど、「男性育休は当たり前」といえる職場環境を整えていく必要がある。

また、職員の定年引上げに伴い、家族の介護を行いながら働く職員の増加が想定される。職員が適時に介護に係る休暇等の制度を利用できるよう、引き続き、制度の周知や職場の理解を深め、介護と仕事の両立支援に向けた取組を着実に進めていく必要がある。

〔職員の健康管理〕

知事部局及び教育委員会では、長時間労働を行った職員に対する健康確保措置が未だ十分に採られていない状況が見受けられる。任命権者は、管理職員を含めた全ての職員の勤務状況を適切に把握の上、産業医の面接指導や健康相談を確実にを行い、必要な措置を講じるなど、健康管理を徹底していかなければならない。

メンタルヘルス対策において、知事部局では、若年層職員の長期療養者の割合が高い状況を踏まえ、本年度、採用1～2年目の職員及び当該職員の管理職員等に向けて定期的に啓発や情報発信する取組を始めたところである。メンタルヘルス対策は、中長期的な視点で、組織全体が共通認識に立ち、各関係者が連携して計画的に取り組むことが重要である。任命権者においては、国が提示する「メンタルヘルス対策に関する計画(例)」も参考にしながら、未然防止、早期発見・対応、職場復帰の支援及び再発防止まで各段階に応じたメンタルヘルス対策の内容の更なる充実と着実な実施に向けて、積極的に取り組むことが必要である。

〔ハラスメントの防止〕

本委員会が設置している職員の苦情相談窓口寄せられる相談の約4割が「パワー・ハラスメント」、「いじめ・嫌がらせ」に関するものとなっており、昨年度は、パワー・ハラスメントによる懲戒処分事案が4件発生した。

ハラスメントの防止に向けて、任命権者においては、全職員を対象とする研修や幹部職員向けのセミナーをはじめとする意識啓発の取組を進めている。また、従来の相談窓口に加え、本年度、オンライン相談の導入や、弁護士による外部窓口の設置、「ハラスメントを受けた・見た・聞いた」ことを通報できる「ハラスメント110番」の新設など、相談者が利用しやすい窓口の整備が図られている。

一方、昨年11月に知事部局が実施した「ハラスメントに関する職員アンケート」によると、「パワハラを受けたと感じたことがある」と回答した職員は29%（1,397人）であったのに対し、「パワハラをしたかもしれない、と感じる言動をしたことがある」と回答した職員は4%（206人）であった。この結果から、ハラスメント行為をした者とされた者との間には、受け止め方に違いがあることが推察されるが、こうした認識の違いは、ハラスメントに対する正しい理解が十分でないことやコミュニケーション不足などが背景にあると考えられる。

任命権者においては、ハラスメント抑止の観点から有効とされる部下や他所属の職員から多面的に評価する制度（360度評価）を活用するなど、ハラスメントに対して「気づき」を促すことで、ハラスメント防止対策を着実に進めていくことが必要である。

3 服務規律の確保

昨年度における任命権者別の懲戒処分件数は、知事部局で18件、教育委員会で55件、警察本部で7件となっており（図表9）、最も多かったのは「飲酒運転以外の交通違反」で20件、次いで「交通事故」と「体罰」が各11件、「不適正事務」が10件の順で多かった。

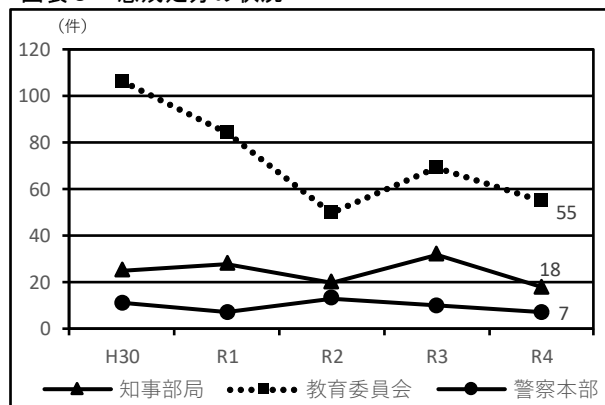
知事部局においては、指定難病等医療費受給者証の更新事務において、約2万7千件の未交付を発生させるという重大な不適正事務も発生している。「適

正な事務執行に向けた取組（内部統制制度）」を全ての職員に徹底し、リスク対策を適切に実施するとともに、組織的な相互牽制機能を高めるなど、更
 に取組を推進する必要がある。

また、任命権者においては、「懲戒処分の指針」に基づき、非違行為に対して厳正に対処するとともに、職員へ

の指導の強化、職員研修等を通じた倫理意識の向上に努めるなど、再発防止に取り組んでいる。引き続き、職員の服務規律の確保と法令遵守の徹底を図るため、職員一人一人に対し、公務員としての使命と責任を深く自覚させ、自らの行動を律するよう指導を継続していくことが必要である。

図表9 懲戒処分の状況



(人事委員会調べ)

4 国家公務員の人事管理に関する報告等

人事院は、本年8月7日、公務員人事管理に関する報告及び勤務時間に関する勧告を行った。

この報告及び勧告の概要は、別紙のとおりである。