

## 公務運営に関する報告

不安定な国際情勢と食料・エネルギー価格の高騰、近年多発する自然災害、デジタル・トランスフォーメーション(DX)やグリーン・トランスフォーメーション(GX)への対応など、公務を取り巻く環境は刻々と変化している。

こうした社会経済情勢の変化や複雑・多様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、様々な知識・経験や専門性を持つ多様な人材を採用、育成していくとともに、全ての職員がその能力を発揮し働き続けることができる環境づくりに不断に取り組まなければならない。

本委員会では、人材獲得競争が一層厳しさを増す中、公務の魅力の効果的な発信と併せて採用試験の見直しを進め、有為な人材の確保に取り組むとともに、全ての職員が活躍できる職場環境づくりや福利厚生制度の在り方について現況や職員のニーズ等を調査し、実態把握と分析を進めてきた。

今後、働き方に対する価値観が益々多様化していく中、全ての職員が高い志とやりがいを持って働き続けられるために、業務の効率化や勤務形態の柔軟化など時代に即した働き方を更に進めるとともに、ハラスメント根絶への取組や職員公宅の充実など職員が安心して公務に専念できる体制を整えることが重要である。

本年の人事院勧告では、人材確保のための抜本的施策と人事管理の更なる改革の実現に向け、「多様で有為な人材の確保」、「職員の成長支援と組織パフォーマンスの向上」、「Well-beingの実現に向けた環境整備」に係る取組が報告された。

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

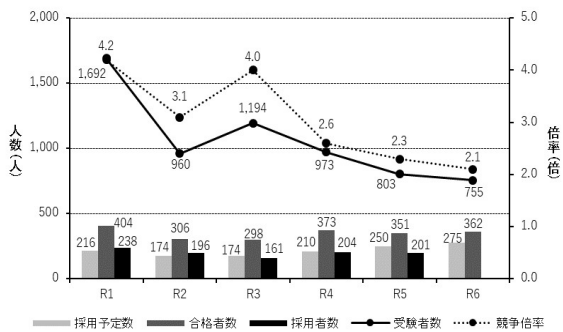
## (1) 人材の確保・育成

〔職員採用試験の実施状況〕

近年、公務員のなり手不足傾向が続く中、令和5年度における道の採用試験においても、C区分試験（技術系）を除く全ての区分で、受験者数が前年度を下回っているほか、C区分試験（事務系）を除く全ての区分で、採用予定数を確保できていない状況にある。また、令和6年度においても、同様の傾向が続いている（図表1）。

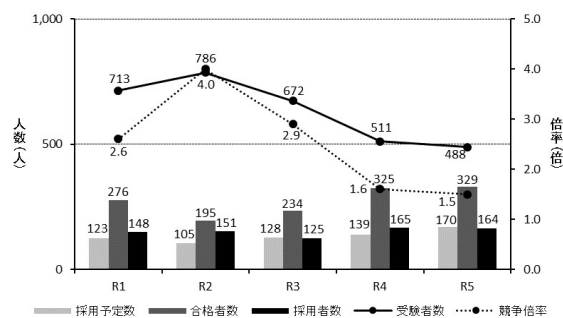
図表1 受験者等の推移

A区分試験（事務系）（大卒程度・第1回）



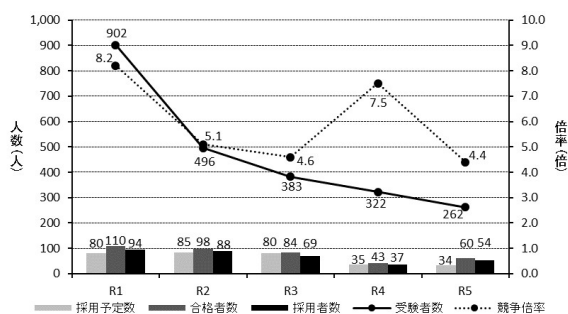
※A区分（22～30歳を対象）

B区分試験（事務系）（高卒程度）



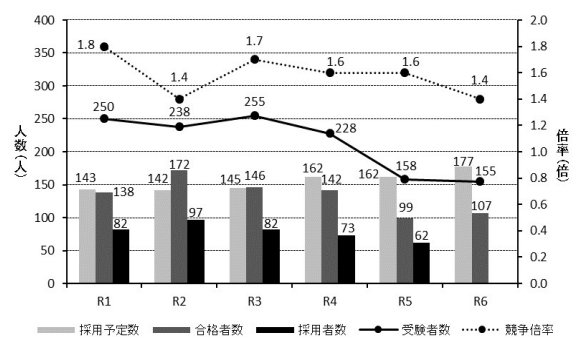
※B区分（18～21歳を対象）

C区分試験（事務系）（大卒程度）

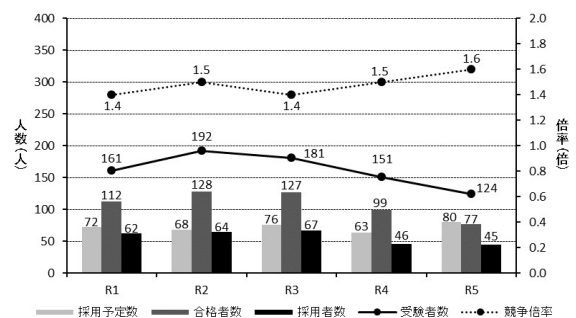


※C区分（31～59歳 職務経験5年以上を対象）

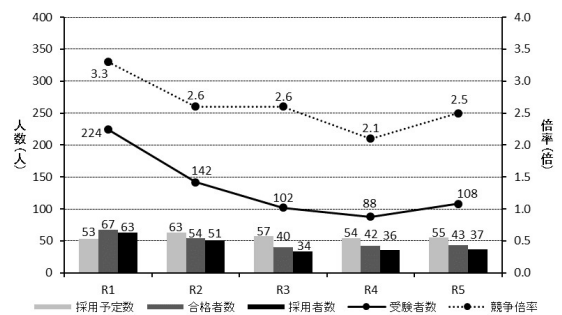
A区分試験（技術系）（大卒程度・第1回）



B区分試験（技術系）（高卒程度）



C区分試験（技術系）（大卒程度）



（人事委員会調べ）

### 〔受験者確保に向けた取組〕

民間企業との人材獲得競争が厳しさを増している中、国や地方を問わず公務員についても人材の確保は厳しい状況にあり、将来にわたって行政運営を支える優秀な人材を継続的に確保していくためには、積極的な広報活動を通じ、公務の役割やその必要性の理解促進に取り組み、道の仕事に関心の高い受験者を確保する必要がある。

このため、本委員会では、受験者の確保に向け、オンラインによる説明会の開催や学校が主催する説明会への参加を通じた採用試験に係る広報活動に加え、ホームページやSNS、民間の転職情報サイトを活用し、道の仕事の魅力を発信する取組を進めている。また、本年は道内大学生と就職活動の実態に関する意見交換を行ったほか、昨今の採用環境に関する情報を収集するため、全道域で転勤がある道内企業の採用担当者と情報を共有するなど新たな取組も進めている。

任命権者においても、道の移住政策と連携した情報発信のほか、学生が希望する行政分野で就業体験ができるインターンシップや、大学等の先輩職員とマンツーマンで対話できる「道庁オフィスウォッチング」などの取組を行っている。

本委員会としては、引き続き、学生の就職活動の状況や道内外の人材確保の動向を把握し、公務員を目指す受験者の確保はもとより、学生生活の早い段階から公務の魅力を発信するなど、民間企業志望者にも公務員を選択肢としてもらうための取組を進め、任命権者と連携しながら、効率的で効果的な広報活動を実施し、受験者確保に努めていく。

### 〔試験内容・実施方法等の見直し〕

国の人材育成・確保基本方針策定指針（令和5年12月22日改正）においては、行政経験者の復職や任期を区切って採用する特定任期付職員の活用など、様々な経験や専門性を有し、即戦力となる人材を確保するための取組などが示されている。

本委員会では、令和6年度採用試験から、一般行政A区分試験に受験者が自ら学んだ専門分野で受験できる区分（専門試験型）を導入し、技術系の試

験区分では、札幌市のみとしていた最終面接試験地を拡充したほか、総合土木C区分、普及職員（農業）C区分試験の専門試験を従来の「筆記型」から「口述型」にするなど見直しを行った。

知事部局においては、令和3年度から退職者を対象とした復職選考を実施し、獣医師や保健師などを採用したほか、令和6年度には一般行政で4人、総合土木及び理学療法士の職で2人の職員を採用した。

今後は、現行、職務経験を有する31歳から60歳までの者を受験対象としているC区分試験について、近年の転職等に対する社会の認識の変化を踏まえ、いわゆる第二新卒者など幅広い年代の職務経験者が受験できる試験制度に拡充する必要がある。

また、特に厳しい状況にある技術系の試験区分については、多くの試験区分で、採用予定数を確保できていないことから、有為な人材を確保していくため、試験方法の見直しに不断に取り組んでいく。

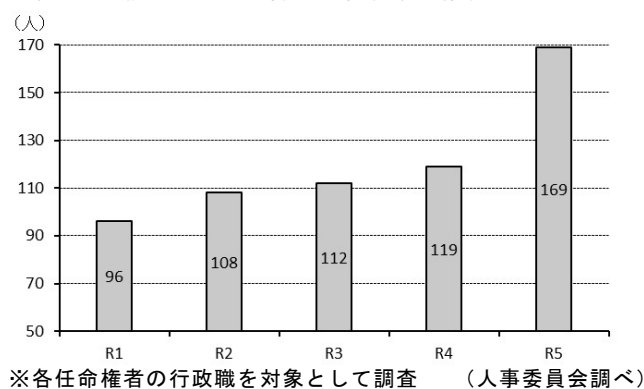
#### 〔人材の確保〕

道の自己都合退職者のうち30歳未満の職員は、令和元年度に96人であったが、令和5年度には169人と大幅に増加している（図表2）。

本年度、本委員会が全職員を対象に実施した「職場環境づくり」

に関するアンケート調査\*（以下「職員アンケート」という。）では、道職員としていつまで働きたいかとの問いに、「定年まで働きたい」と回答した者が46.6%であった。また、「長期間勤めてから転職を考えたい」、「若いうちに転職を考えたい」、「条件が合えばいつでも転職を考えたい」と回答した者は35.1%となった。

図表2 30歳未満の自己都合退職者数の推移



※令和6年度「職場環境づくり」に関する職員アンケート調査概要

・調査対象 全職員（教員、警察官及び会計年度任用職員を除く。）

・全任命権者 回答者数 6,779人（対象職員13,304人 回答率51.0% 男性（4,651人）女性（2,000人）無回答（128人））

このうち30歳未満の職員では、「定年まで働きたい」と回答した者は31.6%、「長期間勤めてから転職を考えたい」、「若いうちに転職を考えたい」、「条件が合えばいつでも転職を考えたい」と回答した者は45.3%であり、若年層で転職の意向が強い傾向にあった。

また、中途離職防止の観点から、必要な取組は何かとの問いに対し、「給与水準の引上げ」と回答した者が最も多く、次いで「働き方改革の推進」の取組の回答となっている。

これまで、任命権者においては、Smart道庁を推進し、業務の効率化やテレワーク環境を整備するなど、多様な働き方ができる職場づくりを進めているほか、職員の意欲に応じて特定の行政分野で多様な経験を積ませる「専門人材育成型人事」により、職員のキャリア形成に資する取組を実施してきた。

優秀な人材を確保していくためには、処遇面での取組のほか、職員が、愛着を持てる職場づくりが重要である。職員と組織が一体となって相互に協力し、信頼や思い入れを持って働くことは、人材確保はもとより組織の活性化にも資することから、引き続き、仕事のやりがいや職場での働きがいを向上させる取組を進め、職員の組織や仕事に対する貢献意欲を高めるとともに、そのことを広く発信していく必要がある。

#### 〔人材育成の推進〕

知事部局では、若手職員の自己都合退職者の増加や中堅職員不足による組織力の低下などの課題に対応するため、新規採用職員や若手職員の早期育成に向けた研修内容の充実のほか、高い専門性と政策立案能力や提案力を向上させるための研修を令和6年度に新設・拡充した。

今後、職員の人材育成基本方針が見直されることとなっているが、複雑、多様化する行政課題に対応していくために必要とされる知識・技能についても日々変化していることから、これらをアップデートする機会を設けながら、時代の変化に応じた人材を育成していくことが重要である。

また、人口減少が進行し、職員採用がさらに厳しさを増すことが想定される中で、行政機能を維持していくためには、業務の見直しはもとより、今後の行政需要に対応した仕事の仕方や職員の年齢構成の変動など、将来の組織

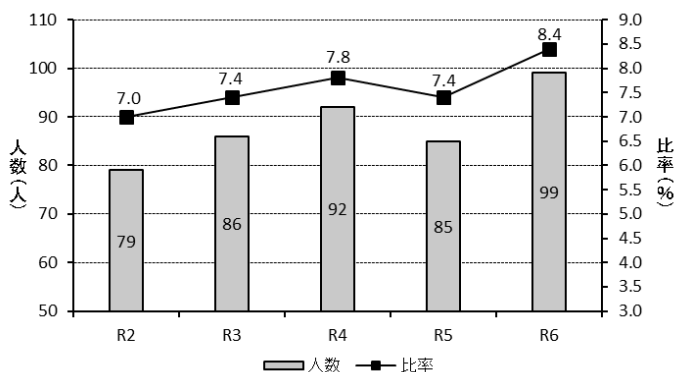
像を念頭においた人材育成を進めていくことが必要である。

## (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7.4%で、全国平均の13.2%より5.8ポイント低い状況であったが、本委員会が調査した令和6年4月時点における女性職員の割合は1ポイント増加し8.4%となっている（図表3）。

図表3 女性管理職員（本庁課長級以上）の状況



※各年4月時点

(人事委員会調べ)

管理職員に対する女性職員の意識に関して、職員アンケートでは、現在の業務に負担を感じているかとの問いに、「過度な負担感がある」、「負担感がある」と回答した管理職員が43.6%、また、部下から見た管理職員の勤務している姿について「相当大変そうに見える」、「大変そうに見える」と回答した者が72.1%であった。

このほか、女性非管理職員に対する将来、管理職員になりたいと思うかとの問いに、「なりたいたいと思う」と回答した者が12.5%、「なりたいたいと思わない」と回答した者が58.4%となった。一方で、女性管理職員に対する管理職員になって良かったと思うかとの問いに、「なって良かった」と回答した者が41.1%で、「なって良かったと思わない」と回答した者が20.2%となっており、非管理職員と管理職員の間で、意識の乖離<sup>かい</sup>がみられた。

女性職員の登用を進めるに当たっては、管理職員として働くことの魅力を伝えることのほか、相談窓口の設置などサポート体制の強化や、働き方の見直しを進めるなど、職員の昇任意欲の向上に資する取組を推進していくことが重要である。

### 〔障がいのある職員の活躍推進〕

職員アンケートでは、障がい者雇用に関する理解が進んでいるかとの問

いに対し、「そう思う」、「ややそう思う」と回答した者が32.8%となっており、「どちらともいえない」と回答した者が56.1%、「あまりそう思わない」、「そう思わない」と回答した者が11.1%であった。

任命権者においては、職員の障がいへの理解促進について取り組んでおり、令和元年度以降、88人が国の障害者職業生活相談員資格認定講習を受講したほか、ケアマネジメント研修などを通じ、障がいのある職員への支援体制の整備を進めている。

この度の職員アンケートの結果を踏まえ、引き続き、それぞれの職員が障がいについての理解を深め、職業生活に必要な支援の充実を図っていくとともに、職員や職場の意見を聴きながら、障がいの特性に応じた配置や在宅勤務の推進、外部機関と連携した支援体制の強化など、働きやすい職場環境を構築し、障がいのある職員が能力を発揮して活躍できるよう取り組んでいく必要がある。

#### 〔高齢層職員の能力活用〕

知事部局では、定年の引上げに伴い、令和6年度末に定年を迎えることとなる職員376人のうち、令和6年4月時点で、役職定年となり管理職員から非管理職員になった者が100人、60歳時点の職で引き続き勤務している者が138人、退職した者が98人となっている（図表4）。

任命権者における本年4月時点の暫定再任用職員（フルタイム）は1,771人で、昨年と比較して692人減少し、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）。

また、現在の職員規模を維持するとした場合、定年が65歳になる令和13年度の時点で、組織における高年齢職員（55歳

図表4 役職定年等の状況（令和6年4月時点）

勤務形態等	人数	割合
役職定年 (管理職→調整幹(係長・主査級))	94人	25.0%
役職定年・希望降任 (管理職→主任級)	6人	1.6%
60歳時点の職で引き続き勤務 (係長級・一般職員)	138人	36.7%
希望降任 (係長・主査級→主任級)	7人	1.9%
特例任用	3人	0.8%
定年前再任用短時間勤務	30人	8.0%
退職	98人	26.1%
合計	376人	100.0%

図表5 暫定再任用職員の任用状況(全任命権者)

(1) 暫定再任用職員の勤務形態別人数

区分	令和5年4月	令和6年4月
フルタイム	2,463人 (73.4%)	1,771人 (72.1%)
うち役付職員	401人 (11.9%)	283人 (11.5%)
短時間 (3/4)	13人 (0.4%)	10人 (0.4%)
短時間 (3/5)	329人 (9.8%)	229人 (9.3%)
短時間 (1/2)	551人 (16.4%)	448人 (18.2%)
合計	3,356人 (100.0%)	2,458人 (100.0%)

(2) 主な地域別勤務状況

地区	令和5年4月	令和6年4月
石狩・空知	1,353人 (40.3%)	997人 (40.6%)
上川	383人 (11.4%)	281人 (11.4%)
十勝	303人 (9.0%)	231人 (9.4%)
胆振	281人 (8.4%)	204人 (8.3%)
渡島	309人 (9.2%)	243人 (9.9%)

※括弧内の割合は、全暫定再任用職員に占める割合。

(図表4、図表5 人事委員会調べ)

以上)の割合は増加することが見込まれることから、職員の年齢構成を踏まえた組織運営を進めることや、役職定年年齢に達する高齢層職員を対象とした実務に即した研修の機会の確保のほか、若年層職員への技術・知識の伝承など、経験を活かした役割を担い、やりがいを持って、安心して働ける環境を創出していくことが必要である。

## 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、大規模災害などの緊急事態への対応等を除き、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)にあっては100時間などと上限を定めている。

昨年度の時間外勤務の総時間数は、各任命権者とも前年度に比べ減少した。これは、新型コロナウイルス感染症が5類感染症へ移行されたことで、関連する事務負担が軽減されたことが主な要因であると考えられる。

一方、時間外勤務の上限(大規模災害などの緊急事態への対応を除く。)を超えて時間外勤務を命ぜられた職員数は増加しており、時間外勤務全体の抑制に向けて取組を継続させていくことが求められる。

#### 〔長時間労働の是正〕

本委員会では、本年も任命権者に対してヒアリング調査を実施し、長時間労働の是正に向けた取組状況を確認したところであるが、各任命権者においては、時間外勤務の実績が過大となっている部署に対し、その要因を調査するとともに、業務の適切なマネジメントを指導するなど時間外勤務の一層の縮減に向けた取組を行っている。

管理職員は、部下職員の勤務時間の管理はもとより、業務量の平準化、仕事の進め方や業務内容の見直しなど、限られた時間の中でそれぞれの業務の目的を達成することができるよう適切なマネジメントを行う必要がある。

教員の長時間労働の是正については、教育委員会における「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）の状況は、前年度に比べやや減少しているものの、依然として長時間勤務の教員が多い状況にある。

学校における働き方改革をより実効性のあるものとするためには、教育委員会と学校現場が連携しながら、令和6年3月に新たに策定したアクション・プラン（第3期）に掲げられた「ICTの活用による校務効率化の推進」などの取組を着実に実行していく必要がある。

長時間労働の是正には、限られた人員と時間の中で業務の生産性を高めていくため、業務の省力化・効率化が不可欠であり、本年度、知事部局及び教育委員会において導入した生成AIサービスをはじめとするICTツールは、業務の効率化やコストの削減につなげられる有力な手段となり得る。

任命権者においては、ICT活用に適する業務分野や方法を組織内で情報共有するとともに、職員のデジタルスキルを向上させるなど、その有効な活用が図られるよう積極的な取組を進めていく必要がある。

#### 〔多様で柔軟な働き方の推進〕

ワークライフバランスの推進や公務能率の向上、優秀な人材の確保に向けては、多様で柔軟な働き方の推進をより実効性のあるものにすることが重要である。

知事部局及び教育委員会では、テレワーク勤務の促進に向けて、国が新たに策定したガイドラインを踏まえ、基本的な考え方や事務手続を見直し、その浸透に取り組んでいるが、今後ともテレワーク勤務を望む職員が望む時に実施できる環境づくりを更に進めていくことが必要である。

勤務時間の柔軟化については、国において勤務を割り振らない日を設定できる措置の拡大などフレックスタイム制の更なる見直しが図られた。

本委員会としても、職員一人一人の状況に応じた働き方の実現のため、フレックスタイム制の導入に係る検討をはじめ、柔軟な働き方を選択できる環境づくりに向けて、任命権者と連携して取組を進める。

また、本年度、国では、各省庁の長に対して、勤務間のインターバル（職

員の健康及び福祉の確保に必要な勤務の終了からその次の勤務の開始までの時間（目安11時間）を確保する努力義務が課された。適切な勤務間のインターバルによる睡眠時間を含む生活時間の確保は、職員の健康維持に有効であることから、現行の時差出勤制度との併用による実施など効果的な制度の在り方について検討を進めることが求められる。

このほか、国では現在、兼業制度の在り方について検討が進められているところであるが、知事部局においては、地域活性化や社会的課題の解決に資する兼業の動きが地域単位で広がりを見せている。兼業は、職員自身の自己実現やスキルアップのみならず、多様な働き方に対する理解増進につながる利点もあり、今後とも効果的な運用が期待される。

## (2) 勤務環境の整備

〔両立支援制度の積極的な活用〕

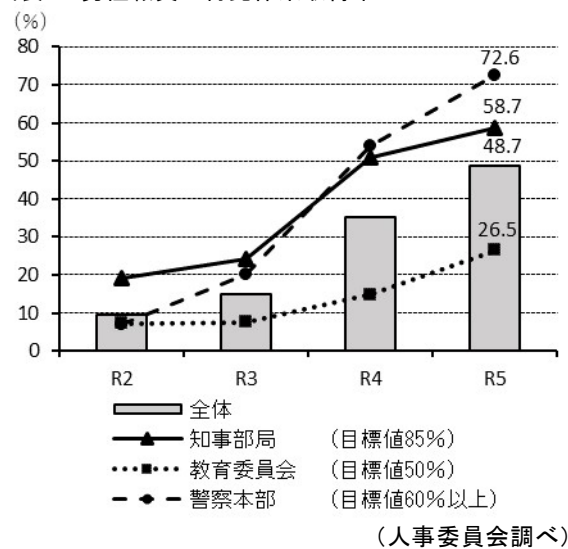
仕事と家庭を両立するための勤務環境の整備に向けて、任命権者では、特定事業主行動計画に即して職員の子育て支援に向けた取組を推進していくこととしており、昨年度、男性職員の育児休業取得率に関する計画目標値を大幅に引き上げた。

昨年度の男性職員の育児休業取得率は、各任命権者ともに上昇し、子育て支援の取組が確実に浸透していることがうかがわれる。

一方、本道においては、全国平均を上回る速さで少子化が進行しており、家庭内だけでなく組織及び社会全体で子育てを支える環境を整えるという視点で取り組むことが重要である。

共働きが一般的なスタイルとなっている中、男性が当たり前で育児をすることは、ライフステージに応じた働き方が可能となるだけでなく、家庭における役割分担の固定化の解消や、女性のキャリアロスの回避が可能となり、社会全体の新たな価値観の醸成や生産性向上に寄与することにもつながる。

図表6 男性職員の育児休業取得率



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、継続して制度の周知や職場の理解を深めるなど、仕事と介護の両立支援に向けた取組を進める必要がある。

そして、子育てや介護を担う職員のみならず、全ての職員が特別な犠牲や負担を感じることなくその能力を十分に発揮できる職場づくりを実現していくため、任命権者は、代替職員の確保や業務見直しによる効率化のほか、休業等を取得する職員の業務を他の職員へ配分する際には、成果に応じた適正な評価を行うなど、安心して仕事を任せ又は任せられる環境を更に充実させていく必要がある。

#### 〔職員の健康管理・住環境〕

長時間に渡る過重労働は、疲労の蓄積をもたらし、公務能率の低下を招くことから、任命権者は産業医による面接指導の下、適切な措置を講じる必要があるが、教育委員会においては、対象職員に対する面接指導の実施が1割程度に止まるなど、健康確保措置が十分に採られているとはいえない。

また、メンタルヘルス疾患による若年層職員の長期療養者割合は、前年度に比べて減少しているが、全体としては未だ高い水準にある。

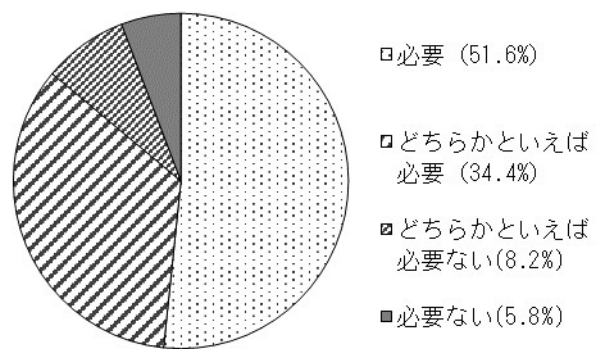
任命権者において、未然防止、早期発見・対応、職場復帰の支援及び再発防止までの各段階に応じた対策を進め、一定の成果があったと考えられるが、引き続き、管理職員も含めた全ての職員の勤務状況を把握した上で、必要な健康確保措置を講じるなど、メンタルヘルス対策の内容の更なる充実と着実な実施に向けて、積極的に取り組むことが必要である。

職員公宅は、地方公務員法第42条に基づく福利厚生制度の一環として職員の安定した住環境の確保等を目的に、任命権者において整備されており、任命権者が管理する公宅の総数は約15,000戸となっているが、道の厳しい財政状況により長年にわたり新規建設が抑制されてきたことから、老朽化が進んでいる。

本委員会が実施した「職員公宅に関するアンケート」（回答者数8,006人）

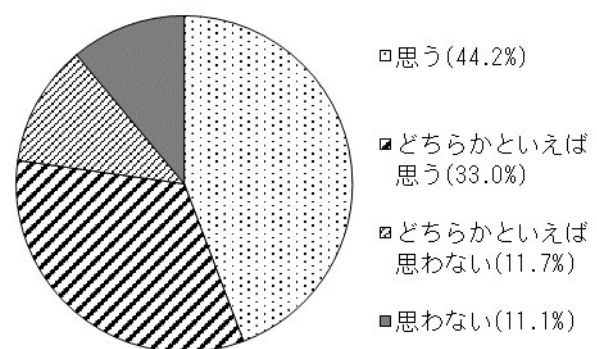
の結果によると、「今後も公宅や独身寮は必要だと思うか」との問いに対して、「必要」及び「どちらかといえば必要」と回答した職員は約9割（6,890人、86%、図表7）となっており、地方を中心に職員公宅の整備の必要性を指摘する声が多い。

図表7 今後も公宅や独身寮は必要だと思うか



また、「公宅や独身寮を充実させていくことがスムーズな人事異動に繋がると思うか」との問いに対して、「思う」及び「どちらかといえば思う」と回答した職員は約8割（6,183人、77.2%、図表8）となっており、住環境の充実が、円滑な人事異動や人材確保に寄与することが推察される。

図表8 公宅や独身寮を充実させていくことがスムーズな人事異動に繋がると思うか



(図表7、図表8 人事委員会調べ)

さらに、若年層職員を中心に単身者向けのアパートタイプの住宅などライフスタイルに応じた規格の住環境を求める意見が多く見られるなど、職員のニーズは多様化している。

知事部局では、令和2年度から、民間資金を活用してアパートを整備し、長期的かつ安定的に職員公宅を確保する取組（民活整備）を始めたところであるが、こうした手法は、職員の要望に沿った居住空間の提供という観点からも、有益なものであると考えられる。

職員が安心して公務に専念するためには、生活の基盤である住環境の充実が欠かせない。

今後とも任命権者においては、職員の要望や地域における住宅事情を踏まえ、必要な修繕はもとより、民活整備を一層推進するなどライフスタイルの多様化に配慮した職員公宅を確保するとともに、公宅の相互利用など各任命権者が連携した取組を広く展開していくことが期待される。

〔ハラスメントの防止〕

近年、様々なハラスメントについて社会の関心が高まっている中、公務職場においても、職員の能力の発揮を阻害し、公務能率の低下や勤務環境の悪化を招くハラスメントの根絶に向けて徹底した取組が求められる。

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・ハラスメントをはじめとする各種「ハラスメント」や「いじめ・嫌がらせ」に関するものとなっている。

任命権者においては、ハラスメント防止に向けた全職員を対象とする研修等により意識啓発の取組を進めており、知事部局及び教育委員会では各部局等に設置する相談窓口のほか、弁護士が対応する外部窓口への通報体制を構築し、職員の相談に応じるとともに、必要な助言等を行っている。

さらに知事部局では、窓口利用のハードルを下げるため、電子申請システムを活用した「ハラスメント110番」を開設しているほか、庁外からのハラスメントに組織として適切に対応するため、ガイドラインを策定し周知するなど、職場の環境改善に向けて積極的に取り組んでいる。

任命権者においては、引き続き、職員がハラスメントに関する正しい知識や理解を深めることができるよう、職員への意識啓発活動を継続し、あらゆるハラスメントから職員を守る取組を着実に進めていかなければならない。

### 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25件、教育委員会で90件、警察本部で8件となっており、最も多かったのは「飲酒運転以外の交通違反」で28件、次いで「淫行・わいせつ」17件、「体罰」14件、「ハラスメント」12件の順となっている。このうち、処分に不服があるとして本委員会に申立てのあった審査請求は5件である。

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。また、教育委員会においては「教職員のコンプライアンスハンドブック」を作成し、教職員の不祥事根絶のための取り組みを進めている。

職員の服務規律の確保と法令遵守の徹底を図るためには、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重要である。

#### 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8日、公務員人事管理に関する報告及び国家公務員の育児休業等に関する法律の改正について意見の申出を行った。

この報告及び意見の申出の概要は、別紙のとおりである。