

## 公務運営に関する報告

デジタル化や脱炭素化が社会全体で加速する中、気候変動により頻発化・甚大化する自然災害、新型コロナウイルス感染症の流行、ウクライナ情勢による物価上昇など、様々な緊急的な課題が本道にも押し寄せている。

こうした社会情勢の変化に迅速に対応しながら、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、複雑で多様な行政課題に、的確かつ果敢に対応できる優秀な人材を採用し、幅広い視野や専門知識を持つ職員として着実に育成していかなければならない。

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などにより受験者確保に取り組んでおり、任命権者においても、若手職員の早期育成、女性職員の活躍推進、高齢期職員の能力開発に取り組むなど、計画的・継続的な人事施策を推進している。

また、働き方に関する価値観やライフスタイルが多様化する中、職員一人一人が意欲にあふれ、持てる能力を十分に発揮していくためには、ワークライフバランスを実現し、安心して働くことができる勤務環境の整備に努めていく必要がある。

本年の人事院勧告では、行政を支える公務組織が、国民本位の能率的で活力ある組織であり続けなければならないとし、「人材の確保」「人材の育成と能力・実績に基づく人事管理の推進等」「勤務環境の整備」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

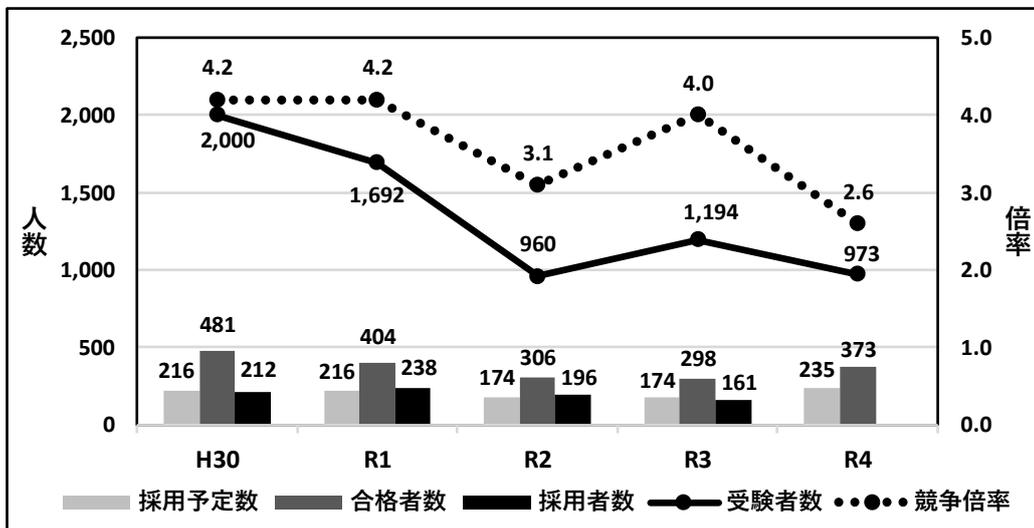
## (1) 人材の確保・育成

〔職員採用試験の実施状況〕

近年、若年層人口の減少や、民間企業の採用意欲の高まりなどにより、公務員の採用を取り巻く環境は厳しい状況にある。

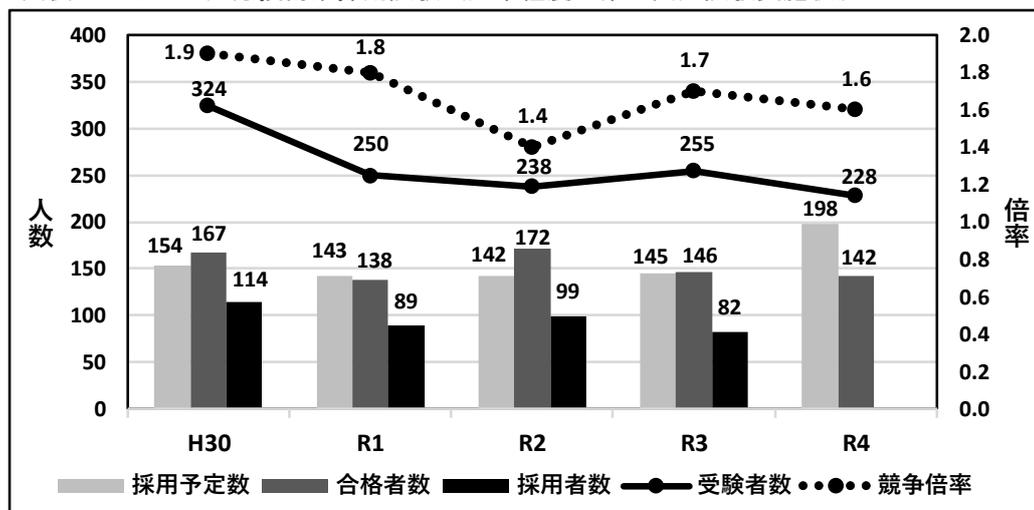
道におけるA区分採用試験（大卒程度・第1回）においても、コロナ禍の影響を受けたと考えられる昨年度を除き、受験者数はここ数年減少傾向にあり、特に技術系は採用予定数を確保できない状況が続いている（図表1-1、1-2）。

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)

〔受験者確保に向けた取組〕

道職員採用試験においては、多くの受験者が他の公務員試験を併願していることから、受験者の確保を図るとともに、これを採用に結びつけることが重要である。

このため、本委員会では、志望者に道の仕事の魅力が伝わるよう、業務内容や採用試験に関する説明会を実施しており、オンラインで実施する際には、チャットで適宜質問を受け付けるなど、説明会が双方向になるよう工夫している。

任命権者においても、コロナ禍でインターンシップの実施が困難な状況にある中で、インターンシップに代わるものとして学生からの質問や疑問に答える「北海道庁オンライン座談会」や、学生が関心のある分野で活躍する職員と一対一で対話できる「道庁オフィスウォッチング」などを実施している。

今後も任命権者と連携しながら、対面方式とオンライン方式を組み合わせ、効果的な広報活動の充実に努め、人材の確保に取り組んでいく。

また、本委員会では、昨年から女子学生との意見交換会を実施しているが、このような取組も継続しながら女性受験者の拡大、採用者の確保に努めていく（図表2）。

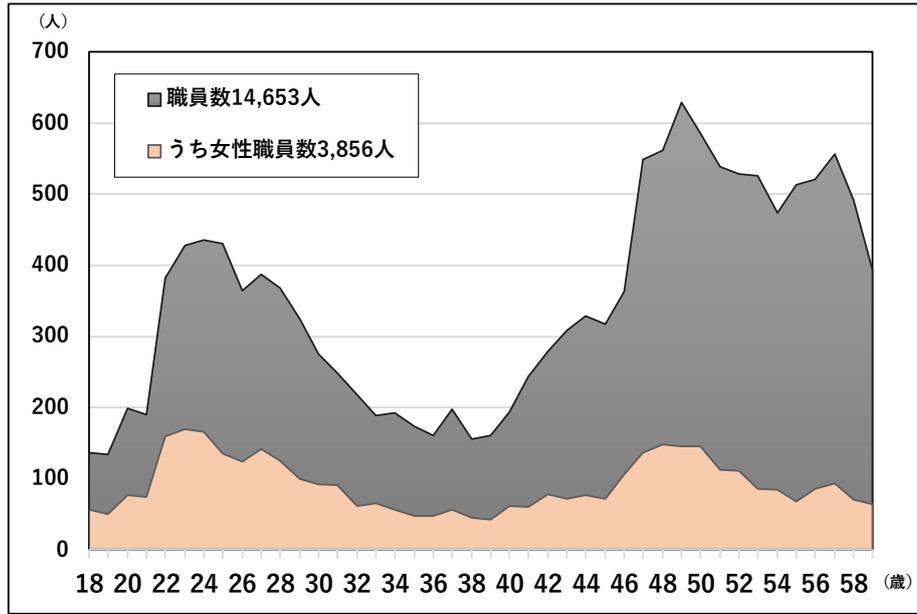
図表2 A区分事務系採用試験（大卒程度・第1回）女性の受験者数等 (人)

区分	受験者数		合格者数			採用者数		
	うち女性	割合	うち女性	割合		うち女性	割合	
令和2年度	960	273 28.4%	306	126 41.2%	196	78 39.8%		
令和3年度	1,194	420 35.2%	298	136 45.6%	161	69 42.9%		
令和4年度	973	318 32.7%	373	137 36.7%				

(人事委員会調べ)

令和5年4月から、定年引上げと役職定年制を盛り込んだ地方公務員法の一部を改正する法律が施行され、制度が完成するまでの10年間は、1年ごとに定年退職者が発生せず、新規採用者数が大きく変動することも懸念されるため、任命権者には、志望者の受験機会の確保や必要な人材の安定的な確保の観点から、新規採用者数の平準化を求める（図表3）。

図表3 一般行政職年齢別職員数（令和4年4月1日時点）



※企業職員及び病院事業職員を含む。

(人事委員会調べ)

〔試験内容・実施方法の見直し〕

民間企業との人材獲得競争が激しい技術系については、昨年度、東北からの受験者掘り起こしを目的に、A区分の試験会場に函館市を追加し、また、今年度、C区分の専門試験の一部を記述式から択一式に、個別面接の回数を2回から1回に変更するなどした。

しかしながら、依然として受験者の確保が困難な状況が続いており、本委員会としては、民間企業と併願しやすい試験の在り方や、専門性に応じた給与の在り方などについて、更に検討を進める必要があると考えている。

また、担当部局においてオンラインを活用した説明会や個別相談会、学校訪問などにより、仕事のやりがいやキャリアプランについて、積極的な情報発信を図っており、引き続き、受験者確保に繋がる取組を実施していく必要がある。

採用辞退を防ぐためには、合格者に対するフォローアップが重要である。知事部局では、採用ガイダンスや内定者交流会を開催するほか、内定者専用のウェブサイトにおいて、採用手続や給与等の情報発信のほか、地域で活躍する若手職員を紹介しており、不安の解消や入庁へのモチベーション向上に努めている。任命権者においては、引き続き、合格者とのコミュニケーションの充実に努めていくことが必要である。

### 〔若年層職員の人材育成〕

近年、道の自己都合退職者における若年層職員の割合は増加傾向にあり、令和3年度の行政職における自己都合退職者185人のうち、148人が30代以下であり8割を占めている。

本年、本委員会が行った「全ての職員の活躍推進」に向けた全職員を対象としたアンケート調査（以下「職員アンケート調査」という。）においても、「現在、離職を検討しているか」との問いに対し、全回答者7,374人のうち6.7%の職員が「考えている」と回答しており、その半数以上が30代以下の若年層であった。

また、離職を考えている理由としては「やりがいを感じない」という回答が最も多く、「どのようなことにやりがいを感じるか」の問いに対しては、「成果の給料への反映」「能力（強み）が発揮できること」「自己成長の実感」との回答が多かった。

更に、「どのようなことが改善されれば離職の考えが変わるか」との問いには「異動への配慮」や「上司による適切なマネジメント」との回答が多くみられた。

知事部局において展開されている、自らの希望により行政分野を選択できる「行政分野選択制度」や、人事異動に係る希望やキャリアプランなどを申告できる「キャリア申告制度」は、若年層職員の能力発揮や自己成長の実感において有効なものと考えられることから、こうした「専門人材育成型人事」を引き続き進めていくことが望まれる。

若年層職員の離職を防止するためには、管理職員がキャリア面談や日々の指導などを通じて、その能力や適性等を的確に把握し、本人に成長を実感させキャリアに対する不安を緩和するとともに、業務自体の的確なマネジメントが重要であり、任命権者においては、管理職員のマネジメント能力の向上のための対策を講じる必要がある。

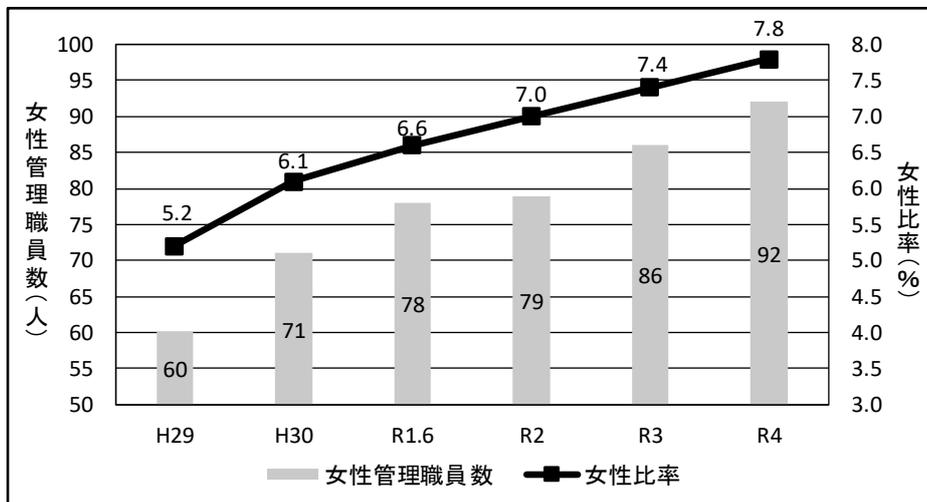
## (2) 全ての職員の活躍推進

### 〔女性の活躍推進〕

知事部局、教育委員会、警察本部の各任命権者を合わせた本年4月時点に

における本庁課長級以上の職に占める女性職員の割合は7.8%であり、年々上昇しているものの（図表4）、内閣府の調査によると、昨年4月時点での全都道府県の平均は11.8%であり、道は44位であった。

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)

職員アンケート調査によると、女性登用について「積極的に進めるべき」「進めるべき」と回答したのは、男女ともに半数を超えていた。一方、係長級以下の職員に対する「管理職になりたいと思うか」との問いでは、女性の半数以上が「思わない」と回答しており、その主な理由として「仕事の責任の度合いが増える」や「自分や家族のための時間が制約される」との回答が多かった。更に、「どのような支援があれば昇任に前向きな意識を形成できるか」との問いには、「多様な職務経験の付与」「昇任後のフォローアップ制度の充実」「家庭事情を踏まえた配属や異動時期の配慮」との回答が多かった。

女性登用を進めるには、採用当初から多様な経験を積む機会を積極的に与え、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、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、男女問わず、業務の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等、昇任後のフォローアップを図る必要がある。

〔障がいのある職員の活躍推進〕

障がい者を対象とした採用選考は、障害者雇用促進法の趣旨を踏まえ、受験者へのきめ細かな配慮に努めながら、適切に対応している。

職員アンケート調査においては、「現在の各種制度を利用して生活状況に応じた働き方が出来ているか」との問いに、障がいがあると回答した職員の43.8%が「できている」「どちらかと言えばできている」と回答しており、「できていない」「どちらかと言えばできていない」と回答した19.2%を大きく上回った。

任命権者においては、「障がい者活躍推進計画」に基づき、引き続き、職務環境の整備に取り組む必要がある。

〔定年引上げ導入時における職員の活躍推進〕

道における本年4月時点の再任用職員は3,197人で、昨年と比較して37人増加しており、そのうちの約4割が、石狩・空知地区に配置されている（図表5）。

知事部局においては、再任用希望者に対し、より地方を選択しやすい勤務条件を提示し、地域別の職員数のバランスの確保に努めている。

また、培ってきた能力・経験の活用や薄い中堅層を補う観点から、役付職員としての再任用も進めている。

一方、今後は、定年引上げに伴い、高齢層職員に求められる役割や職責、処遇等に変化が生じることが想定される。任命権者においては、豊富な知識、技術、経験等を持つ高齢層職員が適材適所で活躍できるよう、定年引上げ後の人事施策及び人材育成について検討する必要がある。

また、役職定年後の高齢層職員の人事配置には、若年層・中堅層職員のモ

図表5 再任用職員の任用状況

(1)再任用職員の勤務形態別人数		
区 分	令和3年4月	令和4年4月
フルタイム	2,100人 (66.5%)	2,208人 (69.1%)
うち役付職員	387人 (12.2%)	397人 (12.4%)
短時間 (3/4)	29人 (0.9%)	25人 (0.8%)
短時間 (3/5)	304人 (9.6%)	259人 (8.1%)
短時間 (1/2)	727人 (23.0%)	705人 (22.1%)
合 計	3,160人 (100.0%)	3,197人 (100.0%)

(2)主な地域別勤務状況		
地 区	令和3年4月	令和4年4月
石狩・空知	1,326人 (42.0%)	1,325人 (41.4%)
上 川	355人 (11.2%)	360人 (11.3%)
十 勝	288人 (9.1%)	278人 (8.7%)
胆 振	257人 (8.1%)	273人 (8.5%)
渡 島	276人 (8.7%)	273人 (8.5%)

※括弧内の割合は、全再任用職員に占める割合

(人事委員会調べ)

チベーションやキャリアビジョンを損なうことがないよう、十分な配慮が望まれる。

その上で、高齢層職員には、60歳を迎える前に研修等の機会を設け、役割の変化などについて理解を深め、職務への貢献意欲を維持しながらこれまで培ってきたスキルを十分に発揮し、活躍してもらうことが重要である。

## 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、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おり、その場合、任命権者は、当該時間外勤務に係る要因の整理、分析及び検証を行わなければなら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、教育委員会を除き、前年度と同程度（図表6）となっているものの、知事部局においては、上限規制の適用を受けない新型コロナウイルス感染症対策（以下「コロナ対策」という。）や、これに関連する業務に従事した職員数が、前年度の約1.5倍（図表7）、時間外勤務の総時間数でも前年度の約1.2倍（図表8）となるなど、コロナ禍の影響を大きく受けている。

図表6 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
知事部局	107	4	5
教育委員会	14	3	14
警察本部	1	5	5

(人事委員会調べ)

図表7 上限規制適用外の業務の実施状況(延べ職員数) (人)

任命権者	業務	令和元年度	令和2年度	令和3年度
知事部局	コロナ対策等	480	5,974	8,729
	大雨対応等	75	13	0
教育委員会	コロナ対策等	23	161	0
各種委員会	選挙対応	18	14	243
	大雨対応等	9	0	0

※人数は、月ごとの実施者数を合計したもの。(人事委員会調べ)

図表8 時間外勤務の総時間数の推移 (時間)

任命権者	令和2年度	令和3年度
知事部局	959,576	1,144,166
教育委員会	98,028	89,160
警察本部	1,971,788	1,987,385

※団体等への派遣職員を除く。(人事委員会調べ)

### 〔長時間労働の是正〕

本委員会では、任命権者に対してヒアリング調査を実施し、時間外勤務縮減に対する取組状況を確認した。各任命権者とも時間外勤務の実績が過大な部署に対して、その要因を調査し、縮減に取り組むよう指導を行っており、教育委員会においては、当該部署の業務量等に応じて、職員の増員や兼職発令による他部署からの業務応援を行っている。

また、知事部局においては、コロナ対策を担う新型コロナウイルス感染症対策本部指揮室や保健所に対し、他部署からの業務応援、任期付職員や会計年度任用職員の任用、業務の外部委託など職員の負担軽減に向けた取組を行っているものの、度重なる感染拡大により、長時間勤務が改善されていないことから、一層の取組を期待したい。

本年度、知事部局と教育委員会においては、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た。管理職員は、当該システムを有効に活用し、部下職員の勤務状況を適時に把握するとともに、業務量の削減や平準化、仕事の進め方の見直しなどのマネジメントを適切に行い、時間外勤務の縮減に努めることが必要である。

現在、知事部局においては、各部のコロナ対策に関連する業務を上限規制の適用外としているが、担当部署ごとの業務内容を精査し、適用外とする範囲を必要最小限で運用するなどして、時間外勤務全体を抑制していく必要がある。

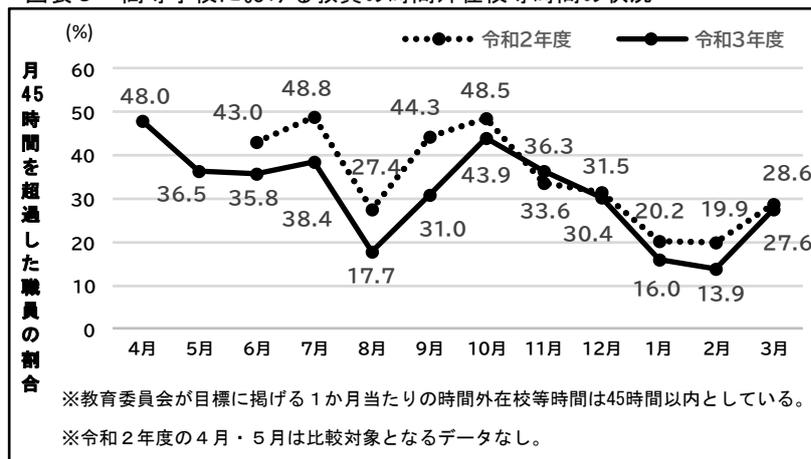
任命権者においては、各々が策定する「ワークライフバランスの推進に関する指針」等に基づき、長時間勤務の見直しと働きやすい職場づくりを進めており、本年4月には、当該指針に「職員は、自らのワークライフバランスを考えて各種取組を実践するとともに、働きやすい職場づくりのために行動する」ことが追加されたことから、職員自身の主体的な行動も促していく必要がある。

教員の長時間労働の是正に向けては、教育委員会において、第2期（令和3年度～令和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」に基づき、重点項目を掲げながら取組を進めている。

昨年度の6月～3月において、目標とする時間外在校等時間（45時間）を超えた教員の割合は、11月を除き前年度同月を下回るなど、取組の成果が見え始めている一方で、繁忙期の4月にあつては、ほぼ半数の教員が45時間を上回っている（図表9）ことから、教育委員会においては、当該時期の業務について、効率化や省力化を促すなど、一層の取組を進めていく必要がある。

図表9 高等学校における教員の時間外在校等時間の状況



(教育委員会調べ)

### 〔多様で柔軟な働き方の検討〕

本年度、知事部局と教育委員会において、「Smart道庁」の取組の一環として、全ての職員にスマートフォンを貸与し、場所にとらわれずにテレワークができるハード面での環境整備を行った。任命権者は、テレワークや時差出勤などを積極的に活用する取組「道庁テレワークデイズ」を昨年度から実施しており、職員アンケート調査では、在宅勤務（テレワーク）を行ったときの公務能率に関して、「向上した」又は「維持できた」と回答した職員（全回答者の33.3%）が、「低下した」と回答した職員（全回答者の25.4%）を上回っており、その有効性が認められる一方で、「突発的な業務への対応」をはじめ、「出勤している職員への負担増」や「業務の性質上、在宅勤務が困難」といった課題も多く挙げられている。

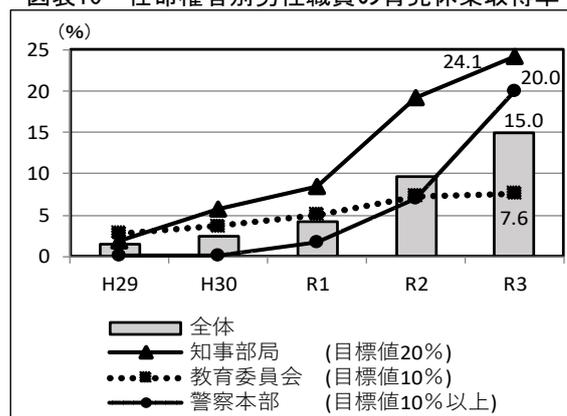
職員一人一人が、その置かれている事情に応じた働き方を選択できることは重要であり、引き続き、多様で柔軟な働き方の推進に向け、勤務時間の在り方等、課題の検討を進めていく必要がある。

## (2) 勤務環境の整備

### 〔両立支援制度の積極的な活用〕

男性職員の育児休業については、各任命権者とも、育児休業を体験した男性職員の事例を活用した意識啓発等に取り組み、昨年度は、知事部局が24.1%、警察本部が20.0%とそれぞれが特定事業主行動計画に定める目標を上回る取得率となった（図

図表10 任命権者別男性職員の育児休業取得率



(人事委員会調べ)

表10)。男性が育児をすることは、女性の活躍推進にも資するものであり、更なる育児休業取得率の向上も含めて、引き続き、男性職員の育児参加の促進に取り組んでいく必要がある。

また、任命権者においては、出生サポート休暇の新設や育児休業の取得回数制限の緩和など、改善してきた妊娠、出産、育児等と仕事の両立支援のための制度が、広く職員に利用されるよう職場環境づくりに努めていく必要がある。

今後は、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るなど、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〕

昨年度は、長時間勤務を行った職員数が前年度より増加したが、知事部局及び教育委員会では、十分な健康確保措置がと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。

また、知事部局の安全衛生委員会においては、精神疾患により長期療養する職員が増加しており、特に若年層において、増加人数が多い状況が報告されている。任命権者においては、ストレスチェックなどを活用し、職員のメ

ンタルヘルス不調の未然防止に努めるとともに、若年層における精神疾患の増加要因や背景について分析を進め、必要な対策を早急に検討する必要がある。

#### 〔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には、毎年、全体の30%~40%程度の割合で、「パワー・ハラスメント」「いじめ・嫌がらせ」に関する相談が寄せられており、昨年度は、看護師養成機関の教員による学生へのパワー・ハラスメントをはじめ、ハラスメントの懲戒処分事案が複数発生した。

知事部局においては、昨年度の事案を踏まえ、全職員を対象とする職場研修や、様々な機会を通じてハラスメント防止に関する指導を行うとともに、改めて、相談窓口に関するリーフレットを作成・配布し、匿名による相談や第三者からの相談も可能であることや、秘密は厳守し、相談者や調査協力者に不利益な取扱いはないことを周知した。

また、教育委員会においては、ホームページ内に新たに設けた「教職員不祥事根絶ポータルサイト」にハラスメントの相談窓口をわかりやすく掲載するほか、警察本部においても「ハラスメント根絶プロジェクト」を立ち上げ、本部長による教養動画の配信を行うなど、取組を強化している。

ハラスメントのない職場環境を作るためには、職場での意識啓発の強化や、事案に対する適切な対応が重要であり、任命権者においては、職員のハラスメントに対する理解を深め、勤務環境にもきめ細かく注意を払うなど、引き続き、ハラスメントの防止に努めていく必要がある。

### 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32件、教育委員会で69件、警察本部で10件となっており（図表11）、最も多かったのは「飲酒運転以外の交通違反」で36件、次いで「ハラスメント」が15件、「淫行・おいせつ」が8件、「不適正事務」と「飲酒運転」が各6件の順で多かった。

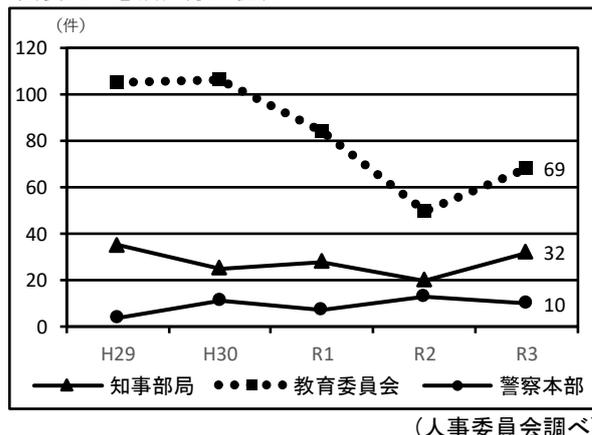
任命権者においては、事案の発生等に応じて職員への指導を強化するとともに、職員研修等を通じて倫理意識の向上に努めるなど再発防止に取り組んでお

り、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するなど、粘り強く取り組んでいくことが必要である。

また、管理職員は、部下職員の勤務態度や生活の異変を察知できるよう、

職場での積極的なコミュニケーションに努めるなど、風通しの良い職場環境を作っていく必要がある。

図表11 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

人事院は、本年8月8日、公務員人事管理に関する報告を行った。

この報告の概要は、別紙のとおりである。