

## 公務運営の課題に関する報告

本県は、コロナ禍からの経済回復が進む一方、物価の高騰、幅広い産業における人手不足、少子高齢化の進展や本土復帰後初となる人口の減少等、早急に取り組むべき課題が山積している。

このような社会経済情勢において、多様化・複雑化する行政ニーズに適切に対応し、質の高い行政サービスを提供し続けるためには、組織のパフォーマンスを最大化する必要がある、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進による業務の効率化や利便性の向上等に取り組むとともに、Well-beingの実現を念頭に、職員一人一人が使命感とやりがい高め、能力を十分に発揮し活躍できる勤務環境を整えることが重要である。

そのためには、長時間勤務の縮減や多様な働き方等に対応した勤務環境の整備にこれまで以上に取り組み、公務職場の魅力を高め、有為な人材の確保と育成の好循環につなげる努力が必要である。

これらを踏まえ、公務運営の課題に関し、次のとおり報告する。

### 1 人材の確保及び育成

#### (1) 人材の確保

県民ニーズに的確・迅速に対応し、質の高い行政サービスを提供し続けるためには、高い志を持った有為な人材を継続的に確保していくことが重要である。

しかしながら、近年、全国と同様に職員採用試験の受験申込者数が減少傾向にあり、特に一部の技術系職種や免許等を要する職において、必要な数の人材確保が厳しい状況が続いている。また、採用試験合格者の辞退率も高い水準で推移しており、職員採用を取り巻く環境は、今後、ますます厳しくなることが予想される。

これに対処するため、国や他の都道府県を参考に、新たな採用試験のあり方を検討しているところであるが、特に、受験者確保のため、公務員志望者のみならず、広く民間企業志望者の受験意欲も喚起するような、働く環境や処遇の改善、公務の魅力の発信といった、選ばれる組織となるための取組を検討していく必要がある。

## (2) 人材の育成

少子高齢化への対応や災害・感染症への対策強化のほか、働き方改革やDXの推進など、行政に求められる役割や職員の働き方は大きな変革を求められているところであり、また、国においても、「人材確保、人材育成、適正配置・処遇、職場環境の整備」という四つの要素を柱とした「人材マネジメント」の必要性を打ち出したところである。これらを踏まえて、沖縄県においても、改めて人材の重要性を認識するとともに、職員の成長や活躍を促し、その能力の発揮が組織力の向上につながるような、新たな人材育成基本方針の策定に取り組んでいただきたい。

## (3) 女性と障害者の活躍推進

特定事業主行動計画に基づく女性職員の積極的な登用等は、組織の活性化を図っていく上で重要な取組であることから、今後も目標達成に向けて取り組んでいく必要がある。

障害者の採用については、障害者の雇用の促進等に関する法律の趣旨を踏まえ、引き続き任命権者における積極的な採用が求められているところである。採用に際しては、既存の職に充てるだけでなく、障害特性に応じた職務の切出し、短時間勤務、適当な職の新設等も含めた多様な勤務のあり方を踏まえて検討する必要がある。

加えて、障害者職員に対する合理的配慮については、当該職員と職場の双方にとって有益であり、職場環境の改善にもつながるものであることから、今後も研修等を通じて適切な運用に努めていただきたい。

## (4) 能力及び実績に基づく人事管理の推進

人事評価制度は、任用、給与、分限等の人事管理の基礎として活用するものであり、導入によって評価者と被評価者の意思疎通が図られ、業務目標の共有化や職務上の相談・助言等の円滑化に効果がある。また、勤務実績をより客観的に把握できるようになり、適切な処遇と指導につながっている。

人事評価を職員の意欲と能力の更なる向上や組織の活性化に資するものとするためには、制度の理解と評価への納得度が重要であることから、評価者の評価技術や指導能力の向上を図るとともに、被評価者の制度に対する理解を深める研修を充実させていくことが必要である。

## 2 勤務環境の整備

### (1) 長時間勤務の是正と勤務実態の適正把握

長時間勤務の是正は、職員の心身の健康保持、ワーク・ライフ・バランスの推進はもとより、公務能率の向上を図る上で重要な課題である。

本県においては、令和2年4月から人事委員会規則等により職員に時間外勤務等の命令を行うことができる上限時間を設けている。

任命権者は、管理監督者が職員に対し上限を超えて時間外勤務等を命じた場合は、それが公務の運営上真にやむを得なかったのかどうかについて事後に検証し、職員の健康と福祉を確保するため、改善に向けた対策を講じなければならないこととなっているが、十分に組み込まれていない状況にあるため、早急に取り組む必要がある。

上限を超えた時間外勤務等の検証を行うためには、勤務管理システム等を活用し、客観的な記録により時間外勤務時間を把握することが有効であり、管理監督者においては、客観的な勤務の記録を検証し、業務配分の点検等負担軽減のための取組をきめ細かく行う必要がある。

また、時間外上限時間の特例となる他律的業務の指定については、

指定後速やかに全ての職員に周知しなければならないことにも留意する必要がある。

全国的にも課題となっている教職員の長時間勤務の是正について、国においては、更なる働き方改革、教師の処遇改善のあり方等について議論しているところである。

本県教育委員会においては、本年4月に「働き方改革推進課」を設置したところであり、同委員会で定める「沖縄県教職員働き方改革推進プラン」や「県立学校の教育職員の勤務時間の上限に関する方針」に基づく働き方改革の実現に向け、関係団体や地域との連携を図りながら、実効性のある取組を推進していただきたい。

併せて、議会対応や予算・人事・企画等の全庁的な業務については、デジタル技術の活用による効率化はもとより、関係機関が職員の勤務実態の検証結果等を踏まえながら、協力して取り組むことが重要である。議会におかれても、職員の時間外勤務の縮減に配慮いただいているところであるが、今後とも引き続き御理解と御協力をお願いしたい。

それぞれの部署において、業務の再配分や合理化等を進めてもなお恒常的に長時間の時間外勤務等を命じざるを得ない場合は、業務の質と量に応じた職員配置を行う必要がある。また、長時間の時間外勤務によって健康障害を引き起こすリスクが高いと判断される職員については、人事異動を含めたあらゆる方策を検討し、適時に実施するべきである。

## (2) 多様なワークスタイル・ライフスタイルの実現

職員が希望するワークスタイル・ライフスタイルを実現するためには、長時間勤務の是正はもとより、職員の希望や事情に応じたより柔軟な働き方が可能な環境を整備し、出産や育児のほか、介護、自己啓発等各職員のライフステージに即した支援制度が十分に活用されることも重要である。

フレックスタイム制、テレワークを含めた柔軟な働き方は、職員一

人一人の能力発揮やワーク・ライフ・バランスの実現、健康確保を通じた公務職場の魅力向上につながるほか、公務能率の向上にも資するものであると考えられることから、本県においても、他の都道府県との状況等も踏まえ検討する必要がある。

なお、人事院においては、勤務時間の総量を維持した上で、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ができる措置の対象を育児や介護をする職員以外の職員にも拡大するようフレックスタイム制を見直すこととしている。

また、勤務間のインターバルの確保については職員の健康保持のために有用であるとして、人事院は新たに努力義務を設けることとしている。仕事と生活の調和のとれた働き方を追求するためにも重要であることから、本県においても検討する必要がある。

これらの制度の導入に当たっては、業務体制の見直しや業務合理化等による時間外勤務の縮減、人員配置の最適化等が重要であり、組織全体として業務の削減・合理化に積極的に取り組むことが必要である。

赴任に際し、転居を必要とする職員の住環境については、今後とも実態把握に努め、人事異動の円滑化に資する取組を継続していく必要がある。

### (3) 心身の健康管理

職員の心身の健康の保持や増進に取り組むことは、公務遂行能力の維持向上や活力ある組織づくりのみならず、職場の魅力を高め、多様で有為な人材を確保する観点からも非常に重要である。

近年、労働者の健康を重要な経営資源ととらえ、積極的に労働者の健康増進に取り組む「健康経営」を導入する企業が増加しており、本県でも、職員の健康保持・増進、働きがいのある職場づくりに取り組むため、令和4年に「うちなー健康経営宣言」を行っている。任命権者は職員のWell-beingを実現するため、職員の健康管理に係る施策について積極的かつ着実に推進する必要がある。

職員の病気休職や長期の病気休暇に占める精神性疾患の割合は増加傾向にある。精神性疾患の要因は、仕事や人間関係、家庭等に存在し、複合的なものと考えられるが、職場における要因は職員自身の力だけでは取り除くことができない場合が多い。相談体制の更なる強化を図り、職員に十分に周知するとともに、管理監督者及び職員に対する研修等を実施し、迅速で的確なメンタルヘルスケアを行うことが重要である。

また、産業医の面接指導においては、月100時間を超える時間外勤務等を行った職員や長期間にわたり過重労働が続いている職員、心理的負荷の大きい職員については、本人の申出がない場合でも産業医の面接指導を行う等、取組の拡充・強化を検討していただきたい。

ストレスチェックについては、一層の受検率の向上に努め、集団分析結果を職場の環境改善に活用するよう促していくことが重要である。

#### (4) ハラスメントの防止

昨年度に人事委員会が受け付けた職員からの苦情相談のうち、相談内容として最も多いのはハラスメント関係で、全体の約半数（51.5%）を占めている。

職場におけるハラスメントは、職場環境を悪化させ、心の健康に悪影響を及ぼし、勤労意欲の低下につながることから、各任命権者とも指針等を定めて防止に取り組んでいるところである。

ハラスメントを防止するためには、職員がハラスメントの定義を理解するとともに、職員の尊厳、人格を傷つけるハラスメント行為は懲戒事由に当たることを認識する必要がある。

任命権者においては、職員が加害意識のないままハラスメント行為を行うことがあることを踏まえ、定期的な研修等により、組織を挙げて不適切な言動を行わない、行わせない意識啓発を図ることが重要である。また、ハラスメント事案発生時に迅速かつ適切な対応ができるよう、引き続き相談体制の充実に努める必要がある。

### 3 定年年齢の引上げに関連する制度の適正な運用

将来にわたり質の高い行政サービスを安定的に提供できる体制を確保するため、定年の段階的な引上げ期間においても、一定の新規採用職員を継続的に確保する必要があり、職員の年齢構成や退職者数の見通し等を踏まえた中長期的な観点に基づく採用計画が必要である。

高年齢職員の働き方については、今般、定年前再任用短時間勤務制度や高齢者部分休業制度が導入されたところであり、その本格的な運用に向けて、引き続き検討していく必要がある。また、組織活力の維持・向上を図るためにも、管理監督職勤務上限年齢制（役職定年制）により降任した職員や高年齢職員の能力と経験を適切に発揮できる職や配置のあり方について、継続的に検討しなければならない。

### 4 服務規律の確保と法令遵守の徹底

本委員会は、これまでも職員の服務規律の徹底について言及してきたところであるが、依然として不祥事が発生し、懲戒処分がなされている状況にある。一部の職員によるものとはいえ、不祥事等の発生は、県行政への信頼を大きく損なうものである。職員一人一人においては、県民全体の奉仕者であることを勤務時間の内外を問わず常に自覚し、県民の信頼に応えるべく、高い使命感を持って職務に精励することが肝要である。

任命権者においては、引き続き、職員に対する注意喚起、研修の実施等の取組を確実に進めていくとともに、不祥事の根絶に向け、あらゆる機会を捉えて服務規律の確保と法令遵守の徹底を図る必要がある。