

# 鹿児島県職員の人材育成に関する有識者会議(第1回)

---

令和5年6月9日(金)

事務局資料



# 目次

- 01 本県の人材確保・育成等に関する状況
- 02 行財政運営指針とそれに基づく取組
- 03 地方公共団体の人材育成に関する国の動き
- 04 人財育成ビジョンの策定

# 目次

01 本県の人材確保・育成等に関する状況

02 行財政運営指針とそれに基づく取組

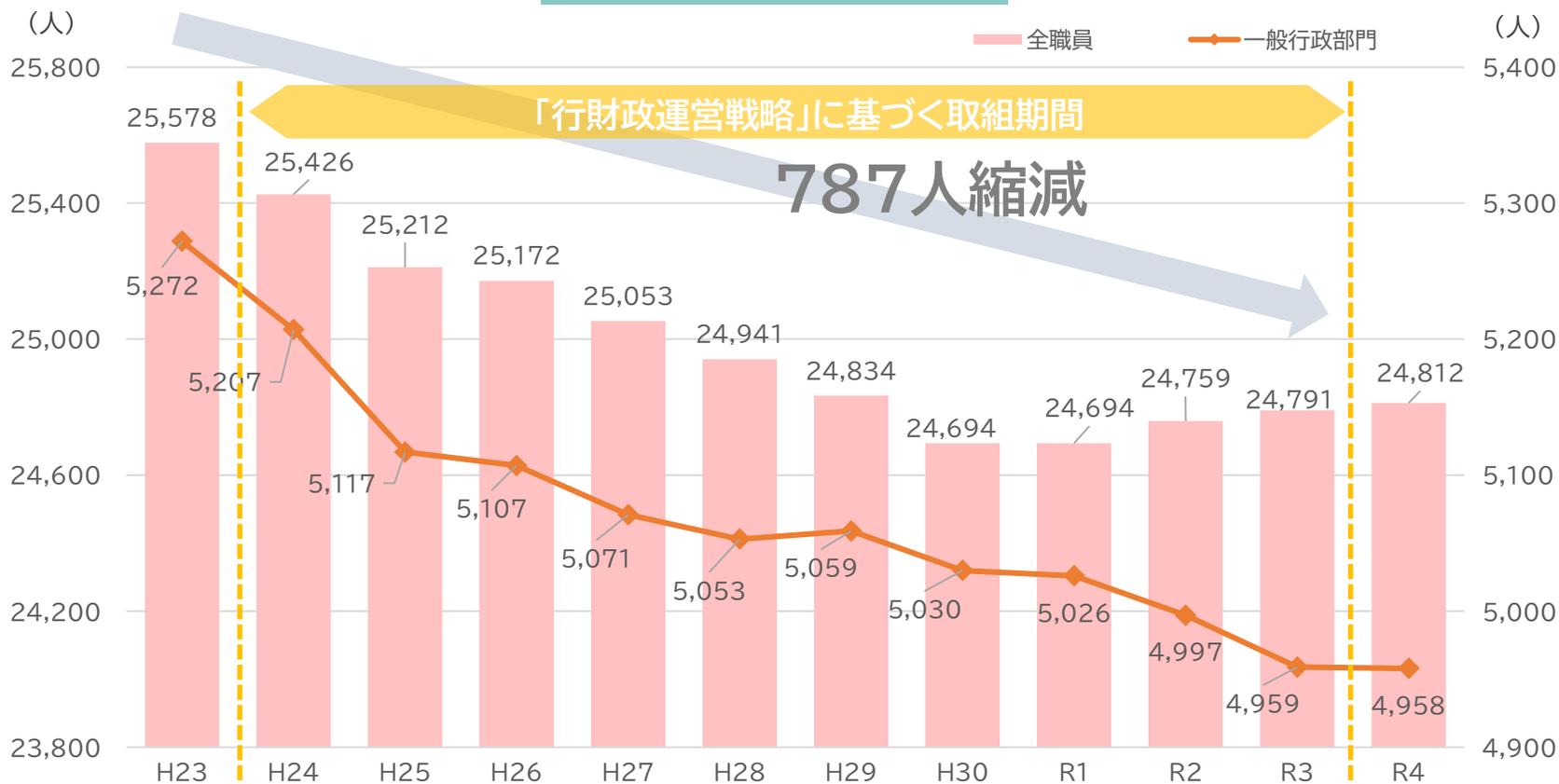
03 地方公共団体の人材育成に関する国の動き

04 人財育成ビジョンの策定

# 本県職員数の推移

○ 行財政改革の取組により、令和3年4月1日時点で、平成23年度と比較して**職員数を787人縮減**  
 (H23時点 25,578人 → R3時点 24,791人)

## 職員数の推移 (全職員・一般行政部門)

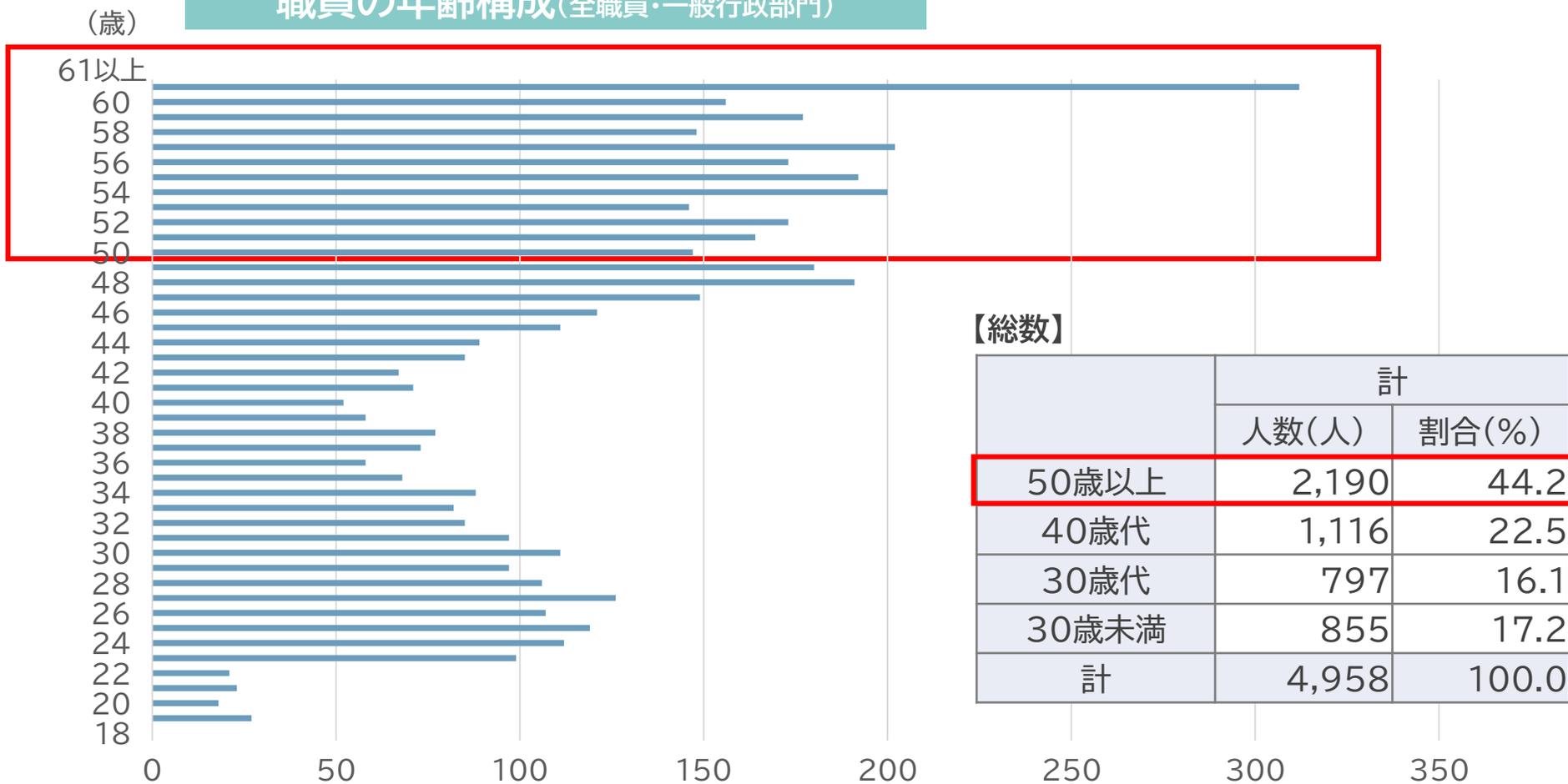


出典：定員管理調査ベース。 ※R3・R4は経年比較のため同調査の数値から臨時職員数を除いている。 ※ 一般行政部門（知事部局+各種委等 - (工業用水道部+県立短大+後期高齢者広域連合+港湾特別会計)）

# 本県職員の年齢構成

- 新規採用職員数の抑制により、知事部局職員の年齢構成は、40歳代、50歳代に比べ、20歳代、30歳代の職員数が少なく、**歪な年齢構成**

職員の年齢構成(全職員・一般行政部門)



※ R4.4.1現在(年齢はR5.3.31現在)

※ 一般行政部門(知事部局+各種委等-(工業用水道部+県立短大+後期高齢者広域連合+港湾特別会計))

# 本県職員採用試験の状況

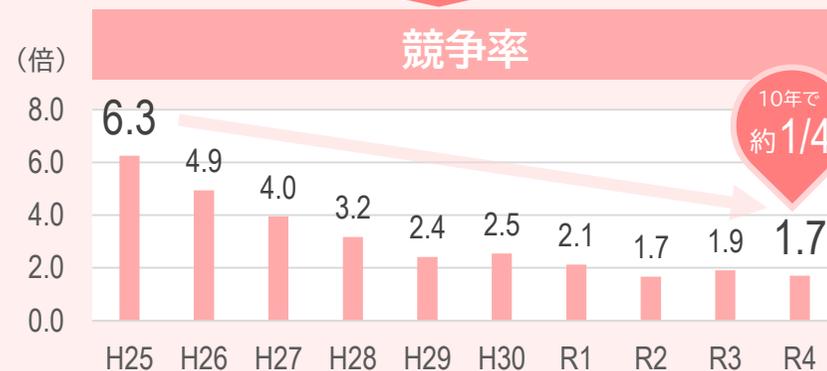
- 県職員採用試験(事務職+技術職)の**受験者数**は、直近10年間で**24.3%減少**
- 特に**技術職**は、採用予定数は増加する一方、受験者数は横ばい。**競争率**は直近10年間で**約4分の1**に
- 今後の**人材確保に強い危機感**

事務職  
+  
技術職

(大卒(特別枠含む)・短卒・高卒・民間)



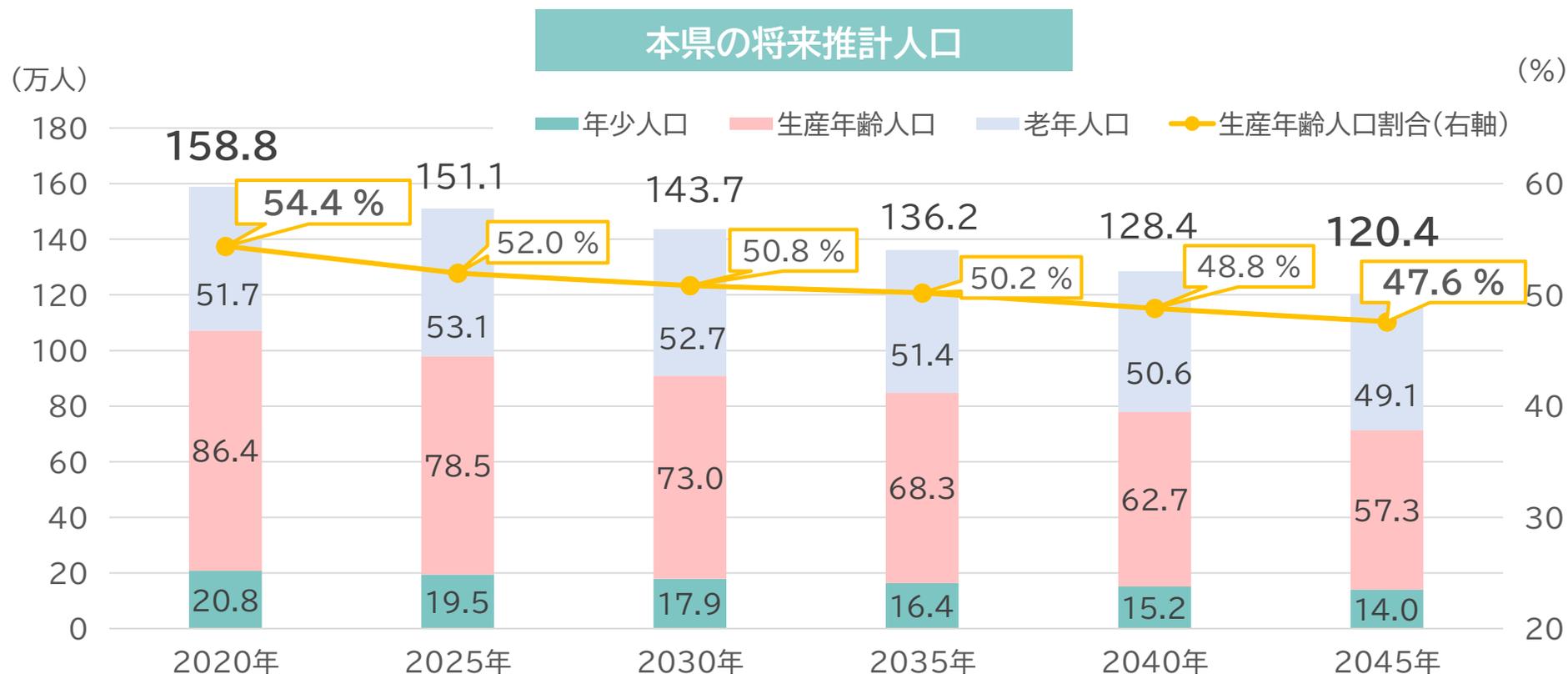
うち  
技術職



年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
採用予定人員(人)	170	162	180	175	205	248	243	221	236	244
受験者数(人) [a]	1,755	1,760	1,750	1,578	1,558	1,453	1,348	1,352	1,442	1,329
最終合格者数(人)[b]	196	193	212	234	257	322	310	292	342	345
競争率(倍) [a/b]	9.0	9.1	8.3	6.7	6.1	4.5	4.3	4.6	4.2	3.9

# 本県の将来推計人口

- 本県の総人口は2020年の約159万人から、**2045年には約120万人に減少**すると見込まれている（25年間で4分の3程度に減少する計算）。
- それに伴い、**生産年齢人口の割合も減少**し、県内でもあらゆる分野の**担い手不足**が見込まれる。



※ 出典: 2020年は令和2年度国勢調査, 2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計(平成30年推計)」

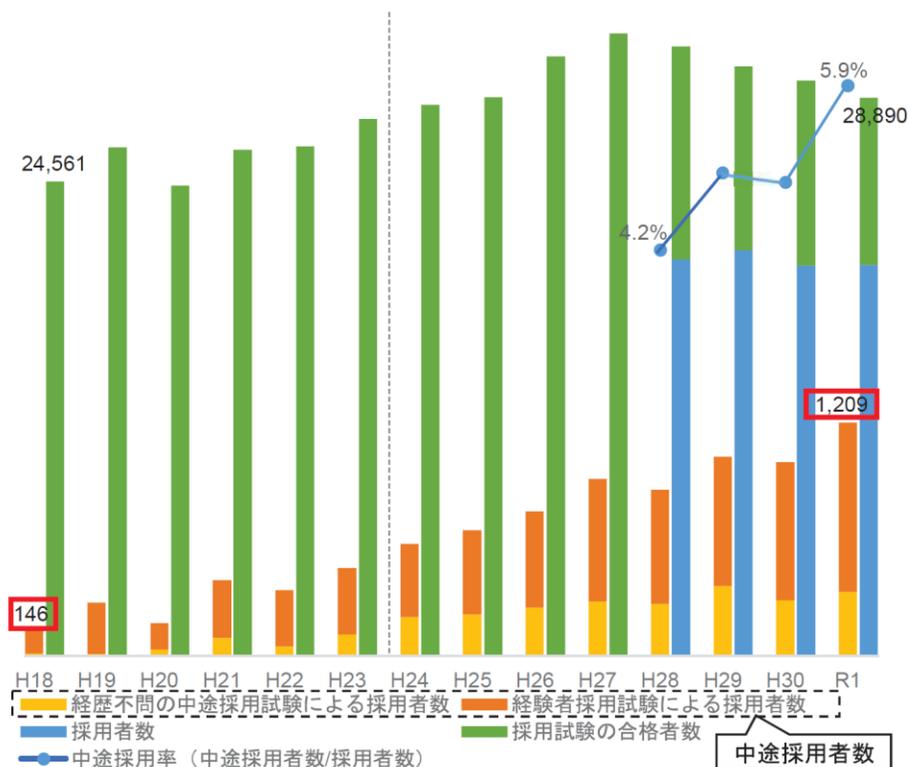
# 中途採用者数の推移

ポスト・コロナ期における地方公務員のあり方に関する研究会（事務局資料抜粋）

総務省作成

○ 都道府県の中途採用者数は平成18年度から令和元年度で約8倍に増加し、国家公務員より高い水準。

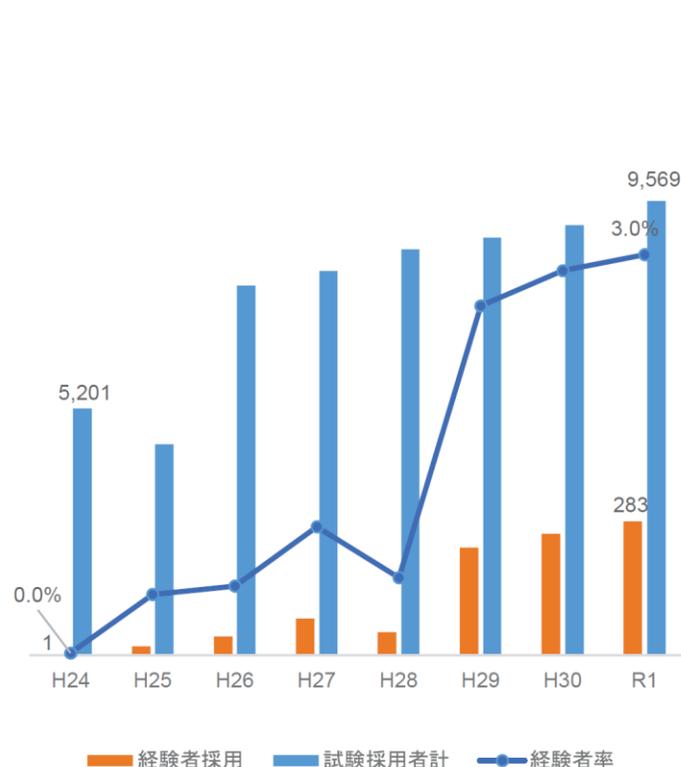
## 地方公務員（都道府県）



(各数値は職員採用競争試験に係るものであり、教育委員会が実施した教員採用のための選考は含まれない。)

※出典：総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」

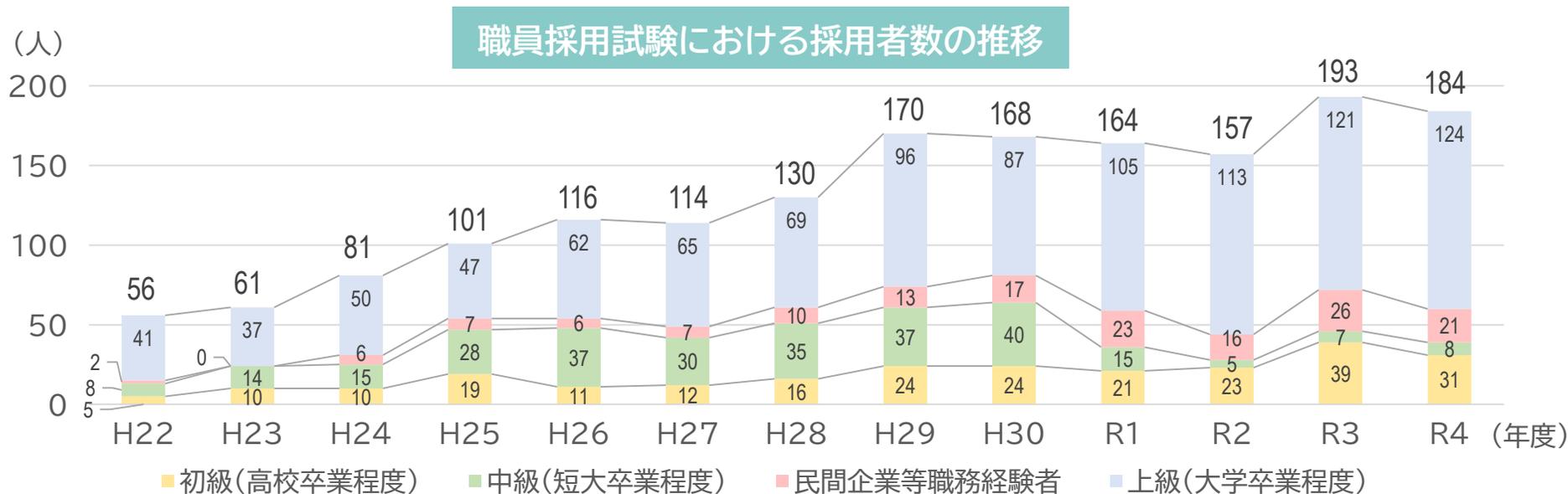
## 国家公務員



※出典：人事院「年次報告」

# 本県職員採用試験の実施状況

○ 採用者に占める民間企業等職務経験者の割合は、以前と比べ増加傾向。



【採用者の内訳】

	(%)												
	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
上級(大学卒業程度)	73.2	60.7	61.7	46.5	53.4	57.0	53.1	56.5	51.8	64.0	72.0	62.7	67.4
民間企業等職務経験者	3.6	0.0	7.4	6.9	5.2	6.1	7.7	7.6	10.1	14.0	10.2	13.5	11.4
中級(短大卒業程度)	14.3	23.0	18.5	27.7	31.9	26.3	26.9	21.8	23.8	9.1	3.2	3.6	4.3
初級(高校卒業程度)	8.9	16.4	12.3	18.8	9.5	10.5	12.3	14.1	14.3	12.8	14.6	20.2	16.8
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

# 公務員のメンタルヘルス

ポスト・コロナ期における地方公務員のあり方に関する研究会（事務局資料抜粋）

総務省作成

- ・ 地方公務員・国家公務員ともにメンタルヘルスによる長期病休者率は近年増加傾向。

## 地方公務員

主な疾病分類別長期病休者率（10万人率）の推移



※出典：地方公務員健康状況等の現況の概要（地方公務員安全衛生推進協会）令和元年度（都道府県・指定市・30万人以上市+その他市町村94団体抽出。警察・消防・教員は対象外。）

## 国家公務員

精神及び行動の障害による長期病休者数・率



精神及び行動の障害による長期病休者数

全職員に占める精神及び行動の障害による長期病休者率

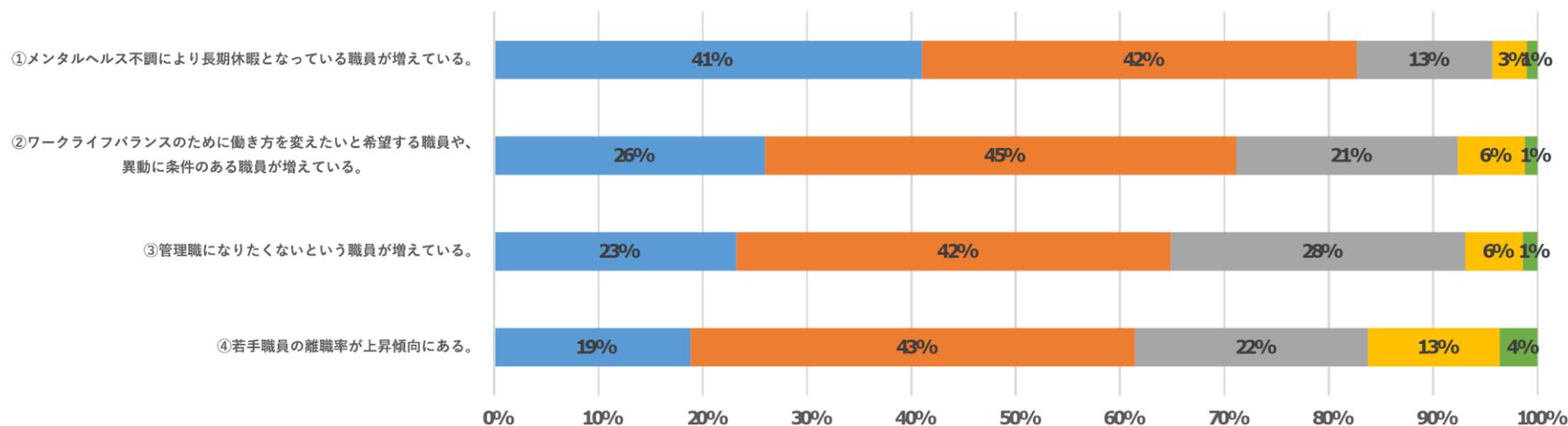
※出典：人事院「年次報告」

# 人事管理上の課題（最近の傾向）

ポスト・コロナ期における地方公務員のあり方に関する研究会（事務局資料抜粋）

総務省作成

- 近年、特に課題と考えられている人事管理上の課題について、最近の傾向を調査。
- ①メンタルヘルス不調による長期休暇職員が増えていると感じる回答が約8割にのぼる。総務省のアンケート調査※)における「メンタルヘルス対策についての地方公共団体の認識」とも一致しており、団体規模にかかわらず、人事管理上の大きな課題であると考えられる。



■ そう思う ■ 少しそう思う ■ どちらともいえない ■ あまりそう思わない ■ そう思わない

（※）令和2年度メンタルヘルス対策に係るアンケート調査（抄）

本調査結果の傾向

3 メンタルヘルス対策についての地方公共団体の認識

9割を超える団体が「重点的に対策すべきと思う職員」がある、「メンタルヘルス対策等について困っていること」があると回答し、約8割の団体が「メンタルヘルス不調による休務者の増加傾向」があると回答している。

# 管理職員のマネジメントに関する意識調査

- 組織の中核となる管理職員による業務・組織のマネジメントがより一層重要になるとの観点から、**管理職員等を対象に意識調査**を実施した結果、新たな取組に挑戦する風土の醸成など**「創造的な組織づくり」等を課題**と考える割合が高い状況

## 調査内容

管理職員・一般職員を対象に、管理職員が13項目のマネジメント行動を「執れているか／いないか」尋ねた

## 調査結果

管理職員・一般職員ともに、『**創造的な組織づくり**』『**人材育成**』『**コスト意識**』に課題を感じる割合が高い

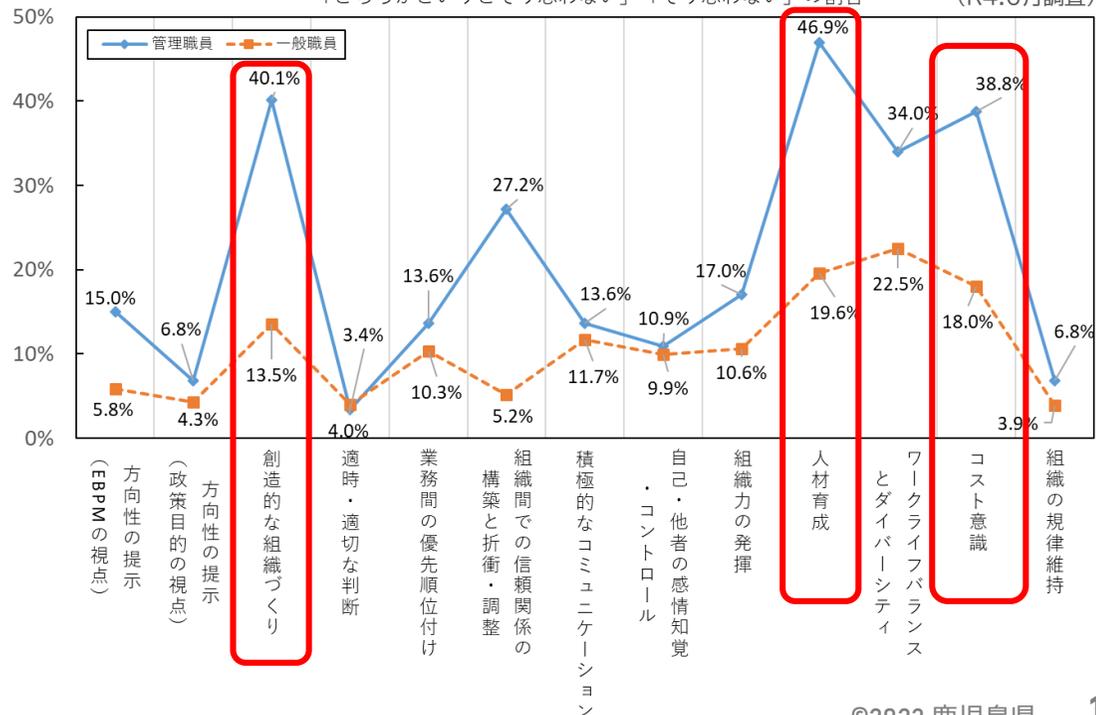
## ■ 管理職のマネジメント行動の類型

A リーダーとしての行動	B 成果を挙げる組織運営
(1) 方向性の提示 ① 組織課題の適切な把握・提示  (2) 創造的な組織づくり ① 新たな取組に挑戦する風土の醸成	(3) 判断・調整・優先順位付け ① 適時・適切な判断 ② 組織間での信頼関係の構築と折衝・調整 ③ 業務間の優先順位付け  (4) コミュニケーション ① 風通しの良い一体感のある職場づくり  (5) 組織力の発揮 ① 目標・方針の共有、部下への押しやく ② 部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担 ③ 進捗管理、目標達成の仕上げ
C 資源の有効活用	D 組織の規律
(6) 人材育成 ① 適切な職務経験の付与、部下への必要な支援 ② 自己啓発を含めた能力開発の推進  (7) ワークライフバランスとダイバーシティ ① ワークライフバランスを重視する意識改革 ② 多様な人材の活用  (8) コスト意識 ① 先見性を持った上での適切な業務遂行 ② 成果と時間・労力のバランスの認識	(9) 組織の規律維持 ① 責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行

## ■ 結果集計

### 管理職員がマネジメント行動を執れていないと思う割合

「どちらかというと思わない」「そう思わない」の割合 (R4.6月調査)



# 目次

01 本県の人材確保・育成等に関する状況

02 行財政運営指針とそれに基づく取組

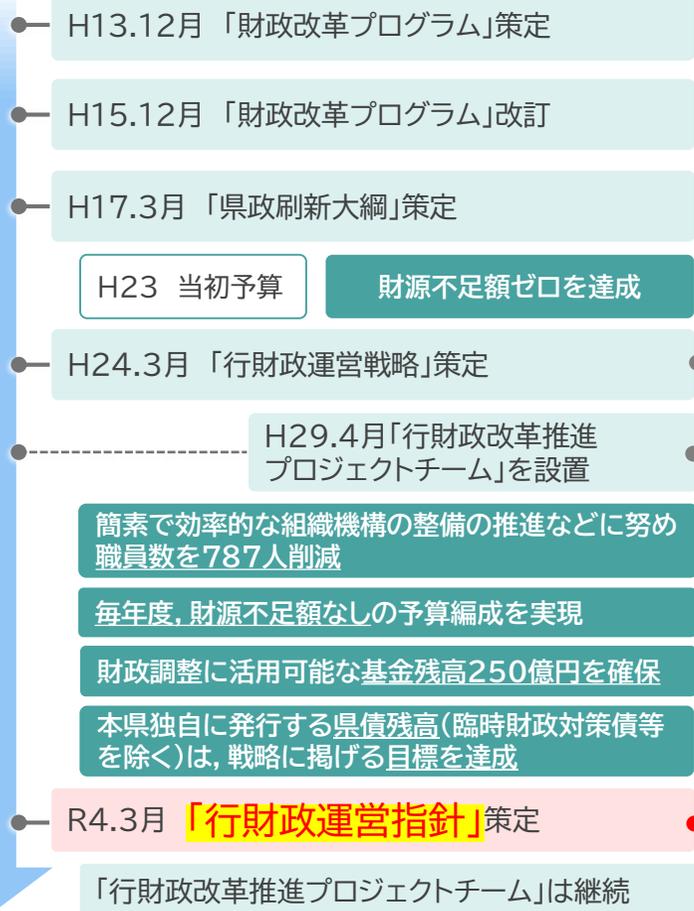
03 地方公共団体の人材育成に関する国の動き

04 人財育成ビジョンの策定

# 鹿児島県行財政運営指針の策定

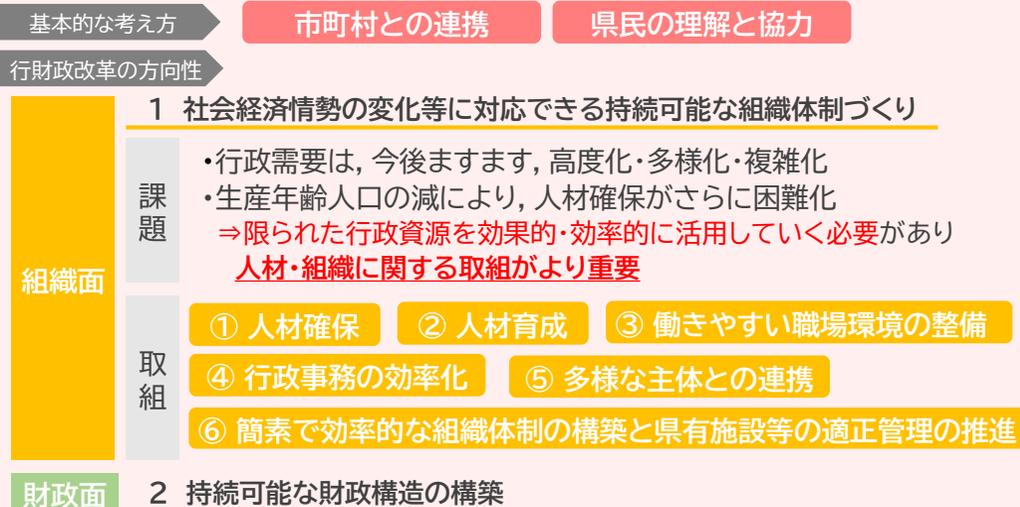
- 今後の社会経済情勢の変化等に対応した持続可能な行財政構造を構築するため、令和4年3月に「**行財政運営指針**」を策定
- 指針では、従来の財政面での歳入・歳出改革に加え、**人材確保**や**人材育成**、**働きやすい職場環境の整備**などに**重点的に取り組む**ことを明記
- 適切な役割分担の下での**市町村との連携の推進**を基本的な考え方として明記

行財政改革の推移



- 今後の行財政運営の基本的な考え方や行財政改革の方向性を示すもの
  - 基本的方向性 → 従来の諸施策の充実を図るとともに、医療、福祉、介護、教育等の分野における新たな行政需要や経済情勢の変動に的確に対応
  - 行財政改革の取組 → 歳入・歳出それぞれの項目ごとに示した考え方を踏まえ、具体的な行財政改革の取組を推進
- 本県財政状況について認識を共有し、「行財政運営戦略」に基づく行財政改革を着実に推進するために設置

- 今後の社会経済情勢の変化等にも対応した持続可能な行財政構造を構築するため、「行財政運営指針」を策定



# 行財政運営指針（令和4年3月）【抜粋】①

## II 本県の行財政運営の状況

### 1 本県を取り巻く社会経済情勢の変化等

現行の行財政運営戦略は、策定後10年が経過し、この間の本県を取り巻く社会経済情勢は、本格的な人口減少社会の到来、少子高齢化の進行、経済のグローバル化の進展、高度情報化・技術革新の進展など大きく変化し、価値観・ライフスタイル等の変化、地域のつながりの変化も生じてきている。また、昨今では、デジタル化の進展やカーボンニュートラルの実現、県有施設等の老朽化などへの対応も必要になっており、こうしたことを踏まえると、**行政需要は、今後ますます、高度化・多様化・複雑化すると予想**される。

加えて、南海トラフ地震等の大規模災害や今般の新型コロナウイルス感染症のようなパンデミックなど、**不測の事態が発生した場合でも臨機応変に対応**することが求められている。

一方、行政サービスを担う県の組織・職員体制の状況についても、この間、大きく変化してきている。これまで、行財政運営戦略などに基づき、新たな行政需要にも対応しながら、**簡素で効率的な組織機構の整備や業務量に応じた職員配置**に努めてきたところであるが、一般行政部門の職員構成は、令和3年4月1日現在で**50歳以上の職員が全体の5割弱を占め、30代後半の年齢層の割合が大きく減少するなど、歪な年齢構成**となっている。

今後、高齢層職員の退職に伴い、新たな職員を採用する必要があるが、近年は、新規採用についても、**人口減少・少子高齢化等を背景に、技術職員を中心に、職員採用試験の受験者数は減少傾向、競争倍率は低下傾向**にある。また、将来的にも、人口減少・少子高齢化の一層の進行に伴い、生産年齢人口が減少し、官民間問わずあらゆる分野の担い手が不足することが見込まれており、**人材確保がさらに困難になると予想**される。加えて、地方公務員の定年年齢引上げなどについても対応していく必要がある。

# 行財政運営指針（令和4年3月）【抜粋】②

## IV 行財政改革の方向性

### 1 社会経済情勢の変化等に対応できる持続可能な組織体制づくり

人口減少等が進む中、今後も必要な行政サービスを安定的に提供していくためには、**限られた行政資源を効果的・効率的に活用していく必要があることから、今後は、行政サービスを提供する人材・組織に関する取組がより重要**になる。

このため、職員が、地方自治運営の基本原則である「最少の経費で最大の効果を挙げる」ことを十分意識しつつ、更なる意欲と資質の向上等を図り、一人一人の力を最大限発揮できるよう、優秀で多様な人材の確保、研修の充実等による人材育成、働き方改革等職員が働きやすい職場環境づくりなどに取り組む。あわせて、県が実施すべき業務を見極めた上で、デジタル技術の活用などによる行政事務や組織体制の一層の効率化に取り組むとともに、多様な主体との連携を推進していく。

これらを通じて、今後の社会経済情勢の変化等にも対応できる持続可能な組織体制づくりを目指す。

#### (1) 人材確保

**優秀で多様な人材を安定的に確保するため、採用環境の変化に応じた柔軟な採用試験の実施や多様な採用制度の活用、公務の魅力・やりがい等についての情報発信等に積極的に取り組む。**

#### (2) 人材育成

**高度化・多様化・複雑化する行政需要に対応できる人材を育成するため、研修の充実や人事交流等に取り組む。**

#### (3) 働きやすい職場環境の整備

**全ての職員がより一層やりがいを持って働きやすい職場環境の整備を進める。**

## 持続可能な組織体制づくりに向けた庁内検討

### 背景・課題

- 若手職員で自主的に構成された「鹿児島県庁働き方改革推進チーム」から、令和4年3月、知事に働き方改革に関する提言
- 働き方改革の推進について、若手職員の提案等を積極的に吸い上げる体制の構築が求められた

- 令和4年4月に、新たに、若手職員を中心に構成する「**鹿児島県庁働き方改革ワーキンググループ**」を設置し、**多様で柔軟な働き方の推進や人材育成の強化等**をテーマに今後の**具体的な取組を検討**

### 令和4年度の 検討内容

総務部長をリーダーとして3つのチームを編成し、働き方改革の推進のため今後取り組むべき内容を検討

チーム名	ワークスタイル改革チーム	組織・業務改善チーム	人材育成チーム
テーマ	「多様で柔軟な働き方の推進」	「組織体制や行政事務の一層の効率化」	「人材育成の強化」
各チームが 検討した 具体的取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 在宅勤務の環境整備, 定着に向けた取組</li> <li>・ 既存制度(育休, 早出遅出等)の有効活用に向けた取組</li> <li>・ 高齢職員等のニーズ把握と対応策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年間の業務の繁閑等を踏まえた柔軟な定員管理や組織体制づくり</li> <li>・ 庁内に共通する定型業務を中心に業務効率化に向けた仕組みづくり</li> <li>・ 業務進捗共有化に向けた取組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目指すべき県職員像と人材育成の基本理念の整理</li> <li>・ 職員研修の更なる体系化とメニューの充実</li> <li>・ 管理職等に気づきの機会をつくる仕組み(360度評価)の導入</li> </ul>

# 持続可能な組織体制づくりに向けた取組

- 「行財政運営指針」（令和4年3月策定）に基づき、持続可能な組織体制づくりに向け、人材の確保・育成、働きやすい職場環境の整備などを重点的に推進
- 令和4年4月に若手職員を中心に構成する「鹿児島県庁働き方改革ワーキンググループ」を設置し、多様で柔軟な働き方の推進や人材育成の強化等をテーマに今後の取組を検討。検討結果等を踏まえ、取組を拡充・強化

## 人材確保

R4

- ・ 優秀で多様な人材の確保に向け、受験者層に応じた採用試験を実施し、技術職員確保対策として技術系若手職員によるWeb面談を実施

R5

### （拡充・強化のポイント）

- ・ 採用試験について新たに技術職の試験区分を拡充するとともに、県内外の学生等を対象とした新たなテーマ別Web説明会を開催

## 人材育成

R4

- ・ 管理職員のマネジメント能力や若手職員の政策形成能力の向上等を目的とした組織力向上研修を新たに実施
- ・ 職員の人材育成の充実に向けた（一財）地域活性化センターとの連携協定を締結

R5

### （拡充・強化のポイント）

- ・ 県職員の目指すべき職員像や人材育成に係る基本理念、取組の方向性などを内容とする人財育成ビジョン（仮称）を策定
- ・ 管理職員のマネジメント能力向上研修の対象者を拡充し、新たに県と市町村の職員の共同での政策形成研修等を実施
- ・ 従来の人事評価に加えて、部下職員の評価を通じて、所属長に気づきを促す仕組み（いわゆる360度評価）を試行的に実施

## 働きやすい職場環境の整備

R4

- ・ 仕事と家庭の両立のための各種制度の拡充等
  - ① 在宅勤務の更なる活用に向けた制度改正（半日単位の在宅勤務制度の導入）
  - ② 育児休業取得経験のある男性職員の座談会の開催等

R5

### （拡充・強化のポイント）

- ・ 本庁舎執務室の一部にフリーアドレス等を試験的に導入し、組織内のコミュニケーション活性化などの効果を検証

## 行政事務の効率化

R4

- ・ 業務プロセスの徹底した見直しやデジタル技術を活用した業務改革の推進のため、外部人材を活用したRPA等による業務改善を実施

R5

### （拡充・強化のポイント）

- ・ 業務改善の対象を、県有施設や行政手続の使用料等の徴収等に係る事務に拡大

# 人材確保の取組状況

## 背景・課題

- 行政需要は、今後、ますます高度化・多様化・複雑化すると予想され、今後の社会情勢の変化等に対応できる優秀で多様な人材の確保が必要

- 人事委員会において、**受験者層に応じた採用試験**の実施や、**職場見学**や**若手職員との意見交換**等の開催、技術職員確保のための**技術系若手職員によるWEB面談**を実施

## 1 柔軟な採用試験の実施

学生の進路選択の早期化や就業意識の多様化など採用環境の変化に応じた柔軟な採用試験の実施

- 民間企業等職務経験者を対象した試験「UIターン枠(技術)」を創設(H29～)  
年齢制限撤廃など受験資格見直し(R3～)
- 大学卒業程度試験にSPI3を使用し、民間志向の学生等も受験しやすい試験「特別枠」を創設  
「行政(事務)特別枠」(H29～)  
「土木(技術)特別枠」(R5～)

## 2 積極的な人材確保活動の展開

- 職場見学会「お仕事ガイダンス」(H26～)



- 技術職現場説明会(H29～)



- 少人数でのグループワークを中心にしたフリートーク座談会(R5～)

- キャリアプランなどをテーマにしたWeb説明会(R5～)

- 学生等からの疑問・相談等に若手技術職員がWeb面談に応じる「技術職ナビゲータ制度」創設(R3～)





# 人材育成の取組状況（②職員研修）

## 背景・課題

- 高度化・多様化・複雑化する行政需要に対応できる人材の育成には、OJTに加え、職員の各階層に求められる能力を高めるための研修の充実が必要

- 従来の職員研修に加え、新たに、**管理職員のマネジメント能力**や**若手職員の政策形成能力の向上**のための研修や、**自己啓発意欲の向上**のための休日セミナーなどを実施
- **一般財団法人地域活性化センター**と、人材育成に関する**連携協定**を締結

## 職員研修の充実

### 管理職員のマネジメント能力向上のための研修



- 管理職に求められるマネジメント能力と創造的な組織づくり実現のための手法を取得することを目的とした研修

### 若手職員の政策形成能力向上のための研修



- 職員自ら県政課題に関連するテーマを設定し、自主的に調査・分析、課題解決案作成を行う職員提案型研修



◀ 離島事務所の職員が町職員と一緒に分析を行う様子

### 自己啓発意欲の向上のための休日セミナー



- 学ぶ意欲向上の観点から、「ワーク・ライフ・シナジー」等をテーマに休日の夜に自由参加で開催するセミナー

### 健康経営推進コース マインドフルネストレーニング



- マインドフルネスによって、職員の自己認識力を高め、ストレス軽減や、生産性及びウェルビューイングの向上を図るトレーニング

### e-ラーニング

187講座

### 定年延長キャリアサポート研修



- 定年延長の心構え等を学ぶ

## 外部団体との連携

### 地域活性化センターとの人材育成に関する連携協定の締結



- 鹿児島県における自治体職員の人材育成の強化を図る観点から締結(R4.11月)
- 同センターの知見やネットワークを活用し、市町村とも連携しながら、県内自治体職員の人材育成の取組を推進

# 働きやすい職場環境の整備の取組状況

## 背景・課題

- 職員が仕事面では能力を最大限に発揮しつつ、育児や介護といった家庭面で抱える事情にも対応できるように、在宅勤務や早出・遅出勤務、育児休業等の制度を活用しやすい環境整備が必要
- 特に、男性職員の育児休業取得率が低く、男性職員の育児に対する意識改革を進める必要

- **男性職員の育児休業の取得促進**に向け、育休取得経験のある男性職員の**座談会**の開催など取組を強化
- **在宅勤務の更なる活用**に向け、実施単位を**半日単位**とする制度改正や**時間外勤務**の試行を実施

## 育休取得促進の取組状況

- 男性職員の育休取得経験者による総務部長との座談会の開催  
(庁内WEB中継, 管理職には視聴を呼びかけ)



- 管理職員に対し、育休取得しやすい環境整備を行うよう個別に周知徹底
- 総務部長による男性職員の育休取得に関するメッセージ発信
- 育児関連制度の資料を分かりやすい形で職員に周知

R4取組結果を踏まえ…  
**50%**に上方修正

## 男性職員の育児休業取得率の推移 (目標:令和6年度までに30%)

年度	H29	H30	R1	R2	R3	R4
取得率	2.2%	4.7%	2.7%	8.5%	12.2%	<b>44.2%</b> (R5.3月末時点)

## 在宅勤務の取組状況

- 実施単位を「1日単位」から「半日単位」に
- 時間外勤務を試行

## R4年度 在宅勤務の実施状況 (R3試行, R4本格実施, R5.1月~「半日単位」で実施可)

月	R4.4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	R5.1月
実施率	2.2%	7.5%	3.0%	4.9%	4.5%	2.6%	1.3%	1.2%	1.6%	<b>2.9%</b>

※ 5月は在宅勤務の定着を図るための「在宅勤務推進月間」として、全所属で積極的に在宅勤務を実施  
 ※ 9月までは、コロナ陽性者が出た場合、同一係(シマ)全員の自宅待機を義務化(10月以降濃厚接触者のみに緩和)

**約2割は「半日単位」で在宅勤務を実施**

# 県庁ワークプレイス改革推進事業（鹿児島県庁トライアルオフィス）

## 背景・課題

- 急速なデジタル技術の進展, ビジネス環境の複雑化, 働き方の多様化といった環境変化に対応するため, 業務の効率化のみならず, 自律的な働き方やコミュニケーションの活性化が求められている
- 県においても, 政策的な課題解決に向けた庁内での更なる議論の活性化のためには, 職員間のコミュニケーションの更なる活性化に向けた職場環境の整備が重要

- 働きやすい職場環境づくりの一環として, 国や他県におけるオフィス改革の取組を参考に, 本県においても本庁舎執務室の一部にフリーアドレス等を導入し, 庁内課室の試行的運用により, 組織内のコミュニケーション活性化や業務効率化などの効果検証を実施。

## 期待される効果

- コミュニケーションが活性化し, 課題解決に向けた議論が活発に行われる。
- 組織内の知恵・情報が共有され, 効率的に仕事ができる。
- ペーパーレス化が進むことで経費が削減される。
- 固定席に拘らない働き方が広がり, 在宅勤務の更なる活用が進む。 など

個々人が高いパフォーマンスを発揮できる場所を選択し,  
効率的に働くことができる。

## 整備予定

執務室内に以下の環境を整備

<会議スペース>



<web会議用ブース>



<プレゼンスペース>



## 目 次

01 本県の人材確保・育成等に関する状況

02 行財政運営指針とそれに基づく取組

03 地方公共団体の人材育成に関する国の動き

04 人財育成ビジョンの策定

# 地方公共団体における人材マネジメントの推進について

令和3年度及び令和2年度研究会報告書まとめ

総務省作成

## 人材マネジメント推進の必要性

- ◆ 「人材マネジメント」とは、組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するために、職員的能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること。
- ◆ 少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少等に伴い、複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくためには、各地方公共団体において、長期的かつ総合的な視点を持って、限られた人材を最大限に活用しながら課題解決に取り組む、「人材マネジメント」が必要。
- ◆ 人材マネジメントの推進により、職員一人ひとりが仕事を通じて自身の成長を実感し、やりがいや働きがいを向上させ、組織や仕事に対する貢献意欲（エンゲージメント）を高め、組織力の向上を図ることが重要。



## 人材マネジメント推進に当たってのポイント

### ① 人材マネジメント推進体制の整備

- ・人材マネジメントの推進に当たっては、地方公共団体の首長等の**トップマネジメント層のコミットメント（責任ある関わり）**のもとで、**各職場と人事担当部局がしっかりと連携**して人材マネジメントの推進体制を構築することが重要。
- ・トップマネジメント層は、あらゆる機会を捉まえて、職員に対して組織の目指す方向性をわかりやすく言語化して明確に伝え、組織への共感を引き出すことが重要。また、自らが率先して人材マネジメントを推進する姿勢を示すことも重要。

### ② 人材育成、配置・処遇等の各人事施策と組織目標の連動

- ・人材マネジメントの目的は、組織理念の実現や組織目標の達成であるため、人材の確保、育成、適正配置・処遇、職場環境の整備等の各人事施策については、**組織目標の達成のために実効性のあるものとなるよう、組織目標との連動性を意識した上で、各施策を体系立てて制度設計し、総合的に実施することが必要。**

### ③ 人材育成、配置・処遇等の各人事施策の効果分析・課題把握の視点

- ・人材マネジメントの目的を踏まえ、各人事施策が組織目標の達成や組織パフォーマンスに対してプラスの影響があったかどうか、その**効果を分析し、分析結果から取組の課題を把握し、見直すことで改善につなげる**ことが必要。

### ④ 管理職の役割の重要性と計画的な育成の必要性

- ・職場のリーダーである管理職（所属長（課室長）等を指す。）は、各所属の組織目標の達成に向けた業務の割当て・進捗管理等に加え、OJTや人事評価を活用した職員の育成、風通しの良い職場づくり等の職場内でのマネジメントを担っており、**人材マネジメントの推進において、管理職の果たす役割が非常に重要。**
- ・こうした管理職の果たすべき役割の重要性について十分に説明し、管理職に求められる能力や具体的な行動を明確に示した上で、**必要なマネジメント能力を習得する研修を計画的に行うなど、育成に力を入れる必要がある。**

### ⑤ その他

- ・人材マネジメントの推進に当たっては、全ての団体が同じ手法で画一的に取り組むのではなく、**規模別に最適な対応策を考えていくことが重要。**
- ・**人材育成基本方針に、「人材確保」「人材育成」「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」の4つの要素を体系的に位置付け、各団体の実情に応じた取組を定めるとともに、中長期的な計画と連関性を持たせることにより、それらを計画的に実効性高く進めていくことが重要。**



## 総務省の研究会で議論されている項目

今後議論すべきポイント（ポスト・コロナ期における地方公務員のあり方に関する研究会）

### 〈人材確保関係〉

- 総論

中長期的な人材育成を念頭に置いた新規一括採用と、民間企業等と競合しながら即戦力となる人材を獲得する中途採用・経験者採用（期間を定めた採用等）を効果的に組み合わせ、多様な人材を効果的に確保していくため、どのような視点・取組が必要か。

- 公務や職場環境についての魅力の発信
- 新卒採用による人材の確保
- 中途採用による多様な人材の確保
- 専門性について
- 都道府県による市区町村の人材確保支援

### 〈人材育成関係〉

- 総論

長期にわたって勤続する職員について、公務を取り巻く課題、職員が組織の中で求められる役割、職員本人のライフステージ、のいずれもが経時的に大きく変化していく中で、職員の育成を計画的に行うため、どのような視点・取組が必要か。

- 専門人材の育成
- 管理職の育成
- 高齢期に活躍するための計画的なスキルの獲得
- 人材育成における兼業・官民交流等のあり方
- 人材育成における人事評価のあり方

### 〈能力発揮関係〉

- 主体的キャリア形成を通じたエンゲージメントの向上
- 管理職の役割
- 働き方改革進展を通じたエンゲージメントの向上
- 多様な人材が活躍できる職場環境の整備

## 目 次

- 01 本県の人材確保・育成等に関する状況
- 02 行財政運営指針とそれに基づく取組
- 03 地方公共団体の人材育成に関する国の動き
- 04 人財育成ビジョンの策定**

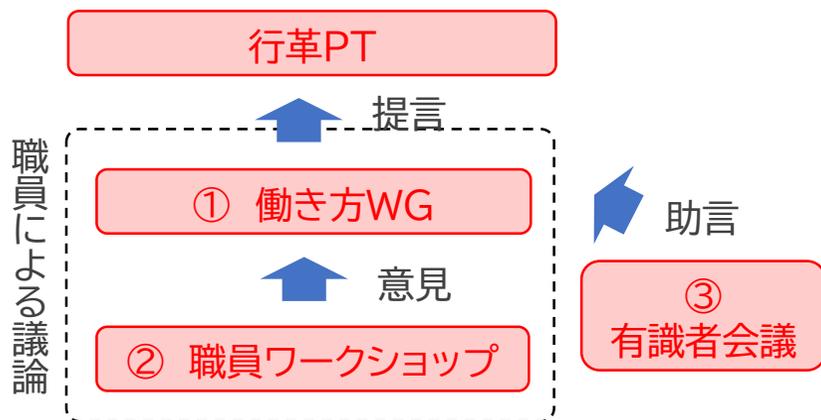
## 人財育成ビジョン策定の背景・趣旨

- ① 令和4年3月に策定された鹿児島県行財政運営指針に基づき、人材育成については、令和4年度から、研修や人事交流の拡充等は実施しているものの、今後の更なる取組の充実につなげるためには、目指すべき職員像等人材育成に係る基本的な考え方を体系的に整理する必要。
- ② 今後の人材育成等の取組の推進に当たっては、行財政運営指針に盛り込まれた考え方を基本としつつ、国が現在行っている地方公務員の人材育成等に関する議論の中で示された、以下のような新たな視点も加味する必要。
  - ・ 人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施する人材マネジメントの考え方
  - ・ 中途採用・経験者採用を前提とした人材確保・育成のあり方
  - ・ 専門人材の確保・育成のあり方
  - ・ 職員のエンゲージメントの向上
- ③ 目指すべき職員像等については、個々の職員がしっかりと共有・共感した上で主体的な意欲と能力の向上につなげることが重要であることから、職員の主体的な議論を重視。

# 「鹿児島県職員人財育成ビジョン（仮称）」の策定について

## 検討体制 (案)

- 行財政改革推進プロジェクトチームにおいて、「鹿児島県職員人財育成ビジョン(仮称)」を策定
- 職員が主体となって目指すべき職員像等について議論するため、働き方WG(総括:人材育成チーム)を活用



- ① 働き方WGは、現状分析や必要な情報収集を行い、職員ワークショップの意見等を踏まえ、ビジョン案を作成し、行革PTへ提言
- ② 職員ワークショップは、多様な職種・職階等にある職員の視点から、主に「主な規定内容」の1, 2について意見を述べる。
- ③ 有識者会議は、職員による議論に対し助言を提供

## 主な規定内容

1. 目指すべき県職員像
2. 各職階層に求められる資質
3. 専門人材が必要な分野
4. 取組の方向性(人材確保・人材育成・働きやすい職場環境の整備)
5. 市町村の人材育成への支援

(上記のほか、ビジョンの位置づけ、取組期間、推進体制、成果指標等を記載予定)

# 人財育成ビジョン策定に係る今後のスケジュール（予定）

月	ビジョン	働き方WG	WS	有識者会議
6月			職員アンケート	第1回 (事務局説明, 背景・課題)
7月			第1回・第2回 (人財像)	
8月			第3回・第4回 (専門性等)	第2回 (人財像, 基本的な考え方, 骨子案)
9月	骨子案 議会説明			
10月				
11月				第3回 (取組の方向性, 市町村連携)
12月	素案 議会説明			
1月				第4回 (ビジョン案)
2月				
3月	案議会説明 ・策定			

※ 有識者会議については、上記4回に加え、検討の経過等に応じて追加開催する可能性あり。





鹿児島県総務部人事課行政経営推進室