

鹿児島県職員人財育成ビジョン



令和6年3月

鹿児島県

目 次

I	策定の背景	1
II	策定の趣旨	1
III	目指すべき人財像	
1	「挑戦」する職員	2
2	「共感」できる職員	2
3	「誠実」な職員	3
IV	人財育成の基本的な考え方	
1	優秀で多様な人材の確保	3
2	人材の育成・成長	3
(1)	職員の主体的な学び	3
(2)	職員の学びに対する意欲向上	3
(3)	職員の学びの機会の提供	4
3	専門人材の確保・育成	4
4	働きやすい職場環境づくり	4
V	職階ごとに求められる能力	5
VI	取組の方向性	
1	優秀で多様な人材の確保	6
2	人材の育成・成長	7
3	専門人材の確保・育成	8
4	働きやすい職場環境づくり	8
5	市町村との連携・市町村への支援	9
6	取組の評価に資する指標の把握	10
VII	推進期間・推進体制	
1	人財育成担当課の役割	10
2	職場における管理職員等の役割	11

I 策定の背景

- 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，デジタル化の進展など，本県を取り巻く社会経済情勢は大きく変化し，そのスピードも速くなっている。
- 加えて，組織や場所にとらわれない多様で柔軟な働き方・生き方や，ジェンダーや国籍等にかかわらない暮らしやすさなど，価値観・ライフスタイルが変化し，地域のつながりの変化も生じている。
- そのような中，今後ますます，行政需要は高度化・多様化・複雑化すると予想される。
- 一方で，県の組織・職員の状況については，令和4年4月1日現在で50歳以上の職員が全体の5割弱を占めるなど，歪な年齢構成となっており，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，受験者数は減少傾向，競争倍率は低下傾向にある。
- 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いる。
- また，やりがい・キャリアを通じた成長の実感を求めるなど，働く側の意識にも変化が生じている。

II 策定の趣旨

- 今後，「かごしま未来創造ビジョン」で掲げる「誰もが安心して暮らし，活躍できる鹿児島」を目指し，ますます高度化・多様化・複雑化する県民ニーズを的確に捉えつつ，県民サービスの更なる充実を図っていく必要がある。
- そのためには，今後，県にとって貴重な「財産」である一人一人の職員が，自身でも成長を実感しながら「人財」として更に成長することにより，その力を最大限発揮することが不可欠である。

- 県では、令和4年3月に策定した「行財政運営指針」に基づき、これまでも職員の人材育成等に重点的に取り組んでいるが、今後、職員のより一層の育成・成長を図ることができるよう、「行財政運営指針」を補完する形で、目指すべき職員像や人財育成の基本的な考え方等を取りまとめた「鹿児島県職員人財育成ビジョン」を策定することとする。

Ⅲ 目指すべき人財像

- 職員の人財育成の前提となる目指すべき人財像は、先述の策定の背景・趣旨や多くの職員の意見も踏まえ、以下の職員とする。

1 「挑戦」する職員

- 本県を取り巻く社会経済情勢の変化が大きく、そのスピードも速い中であって、今後、限られた行政資源で高度化・多様化・複雑化する県民ニーズに迅速・柔軟に対応していくことが求められる。
- そのためには、社会経済情勢の変化を敏感に感じ取り、前例踏襲に陥ることなく、常に向上心を持って、従来の取組を改善し、新たな取組を進める職員を目指す必要がある。

2 「共感」できる職員

- 先述のとおり、価値観・ライフスタイルが変化する中であって、県民の皆様一人一人の多様な価値観や個性等を尊重していくことが求められる。
- また、本県は、南北600キロメートルに及ぶ広大な県土に半島や多くの離島があり、個性豊かで多様な地域を有している。さらに、「世界の成長センター」となっているアジア諸国に近いという地理的特性も背景に、今後、外国人労働者や外国人観光客の更なる増加も見込まれている。
- このような状況の中、県民サービスの更なる充実を図っていくためには、県民の皆様などに対して、自分の価値観のみにとらわれず、相手の立場に立ち、寄り添って理解することができる職員を目指す必要がある。

3 「誠実」な職員

- 県では、県民サービスの更なる充実を図ることを目的に、県民の皆様の税等の負担により各般の施策を進めていることから、職員にとって、県民の皆様の信頼を得ることが業務を遂行する上での大前提である。
- このため、県民の皆様の信頼を得ることができるよう、法令を遵守し、公務員としての倫理を保持するとともに、県民の皆様の声を丁寧にお聞きし、県政に反映させつつ、真摯に日々の業務に取り組み、県政について丁寧に分かりやすく説明できる職員を目指す必要がある。

IV 人財育成の基本的な考え方

1 優秀で多様な人材の確保

- 職員の学びの機会の提供や働きやすい職場環境づくり等を通じて公務職場の魅力を更に高めつつ、柔軟な採用試験を実施し、公務の魅力を積極的に発信すること等を通じて、優秀で多様な人材を安定的に確保する。

2 人材の育成・成長

(1) 職員の主体的な学び

- 今後、限られた行政資源で高度化・多様化・複雑化する県民ニーズに迅速・柔軟に対応していくためには、組織主導の人材育成を推進するだけではなく、職員一人一人が主体的に学び、成長していくことが重要である。
- そのためには、職員一人一人が、本ビジョンに記載された人財像や職階ごとに特に求められる能力等について理解を深めることにより、自身の成長の方向性について考え、その方向性を踏まえて、主体的に資質の向上に努める必要がある。

(2) 職員の学びに対する意欲向上

- 職員が主体的に学び続けるためにも、職員の仕事に対する貢献意欲

(エンゲージメント)の更なる向上を図ることが必要である。そのためには、職員自身が、日々の業務の意義等についてしっかりと理解した上で、業務を通じた成長を実感できることなどが重要となってくる。

- そのため、職員が仕事の意義等についてより一層理解を深めるとともに、将来の自分のキャリアをイメージしつつ、更に成長を実感できるような取組等の推進により、職員の学びに対する意欲を更に引き出す。

(3) 職員の学びの機会の提供

- 職員の学びに対する意欲に応えることができるよう、職員の職種、職階等に応じた研修を更に充実するとともに、人事交流等を積極的に推進する。
- また、職場でマネジメントを担う管理職員等が人材育成の重要性を十分に認識し、人事評価のフィードバックの機会を積極的に活用すること等により業務を通じた学びの機会を積極的に提供する。

3 専門人材の確保・育成

- 地方行政に求められる専門性が多様化・高度化する中、より専門性が求められる分野において、専門の資格を有する職員の安定的な確保を図るとともに、研修の充実等により職員の専門性を更に高めるための機会を提供する。

4 働きやすい職場環境づくり

- 職員一人一人が心身ともに健康で公私ともに充実する（「Well-being」を実現する）ことで、その力を公務で最大限発揮することができるよう、超過勤務の縮減などの職場環境の改善や、男女問わず家事、育児や介護をしながら活躍できる職場環境の整備など、全ての職員が働きやすい職場環境づくりを積極的に推進する。

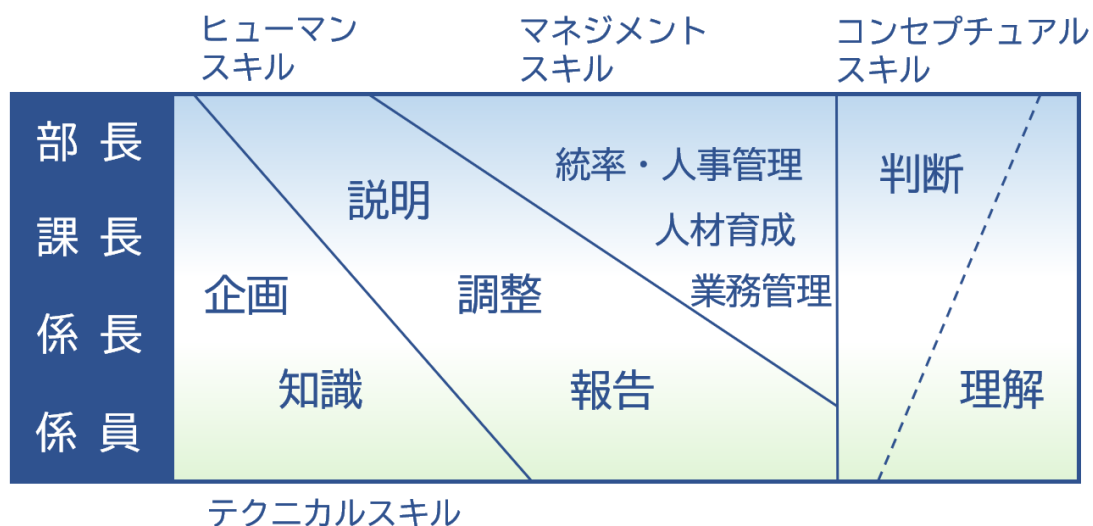
V 職階ごとに求められる能力

- 高度化，多様化，複雑化する県民ニーズを的確に捉えつつ，県民サービスの更なる充実を図るためには，職員には様々な能力が必要となる。
- これらの能力は，テクニカルスキル（業務遂行能力），ヒューマンスキル（対人関係能力），マネジメントスキル（経営能力），コンセプチュアルスキル（概念化能力）の4つに大別される。それぞれの能力について，概要及び現行の人事評価制度（能力評価）における対応項目は以下のとおりである。

	テクニカル スキル	ヒューマン スキル	マネジメント スキル	コンセプチュアル スキル
概要	必要となる専門的知識や技術を習得し，それを基に企画等を行いつつ，業務を遂行する能力	周囲と円滑なコミュニケーションを取り，信頼関係を築きつつ，説明等を行う能力	経営資源を活用して組織として最大限の成果を上げる経営能力	物事の本質的な部分を見抜き，正しく判断できる能力
人事評価項目	知識 企画 計画	報告 説明・調整	統率・人事管理 業務管理 人材育成	理解・判断

- いずれの能力も基本的に各職階（部長，課長，係長，係員等）に必要な能力ではあるものの，職階が上がるにつれて求められる役割が変化することから，職階に応じて，これらの能力について求められる内容やウエイトも変化する。

【イメージ図】 職階ごとに求められる能力



- ・ テクニカルスキルについては、政策の立案・実施を担う職員に特に求められる。具体的には、政策の実施を担う係員には「知識」が、係長に近づくにつれ、知識に加え、政策立案を行う「企画」力がより求められる。
 - ・ マネジメントスキルについては、職場の指導的立場にある職員に特に求められる。具体的には、係長については、業務の配分や進捗管理などを行う「業務管理」力が、職階が上がるにつれ、部下職員の志気を高め組織を牽引する「統率・人事管理」力がより求められる。また、係長以上の全ての職階について、適切な指導や助言を通じて部下の成長を促す「人材育成」力が求められる。
 - ・ ヒューマンスキルについては、係員には特に「報告」する力が求められ、職階が上がるにつれ、内外の関係者との「調整」力、関係者から理解を得るための「説明」力がより求められる。
 - ・ コンセプチュアルスキルについては、県民の皆様の声等に共感しつつ業務を遂行するために必要な「理解」力については、係員に特に求められ、職階が上がるにつれ、「理解」力に加え「判断」力がより求められる。
- 人事評価制度における能力評価や、人材育成のための職員研修等については、この職階ごとに求められる能力を十分に踏まえた上で実施する必要がある。

VI 取組の方向性

「人財育成の基本的な考え方」を踏まえた今後の取組は、以下の方向性に沿って進める。

1 優秀で多様な人材の確保

ア 積極的な人材確保活動の展開

より多くの学生等の志望意欲の喚起を図るため、公務職場の魅力・やりがい等について採用説明会や学生と若手職員との交流イベント等において、積極的に情報発信を行う。

イ 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年々変化する採用環境に対応するため、引き続き、適切な能力実証の観点に留意しつつ、柔軟な採用試験（SPI試験等）を実施する。

ウ 多様な採用制度の活用

多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の確保を図るため、民間経験者等を対象とした採用試験を実施するとともに、やむを得ない理由により退職した職員の再採用制度（カムバック制度（仮称））を導入する。

2 人材の育成・成長

ア キャリア形成支援

キャリアプランの実現に向けた成長への意識を醸成するため、それぞれの職階や職務に必要な職務経験等を示したキャリアパスを示すことなどにより、職員のキャリアプランの形成を支援する。

イ 人事評価制度の人材育成での更なる活用

人事評価制度について、職階ごとに求められる能力等を踏まえた評価項目の見直しや、マネジメント能力をより重視した管理職員の評価などにより、職階等に応じたよりきめ細かい評価を実施する。あわせて、業績評価や能力評価の結果等について適切にフィードバックし、職員の更なる成長につなげることができるよう、評価者研修の更なる充実等を図る。

また、管理職員の自発的なマネジメント等の改善につなげるため、部下職員が管理職員を評価するいわゆる360度評価を実施する。

ウ 研修の充実

目指すべき人財像や職階ごとに求められる能力等を踏まえ、人材育成の専門的知見を有する機関と連携して、若手職員の政策形成能力向上研修や管理職員のマネジメント力向上研修などの職階等に応じた研修に加え、海外研修や選択制オンライン研修など職員が学びたい時に学べる研修などの更なる充実を図る。

市町村と合同で実施する自治研修センター研修については、実施

主体である市町村振興協会と連携・協力しつつ、市町村のニーズ等も踏まえた研修内容の更なる充実を図る。

また、研修の実施方法についても、知識習得型の研修のみならず、対話型研修を重視するなど、研修効果の最大化を図れるよう工夫する。

エ 人事交流等の推進

県の重点的な政策分野等も踏まえつつ、様々な部門や職務での経験を積ませるほか、民間企業等への派遣や市町村等との人事交流をより一層推進する。

オ 職員のエンゲージメントの把握

職員の主体的な学びや成長の前提となる職員の仕事に対する貢献意欲（エンゲージメント）の状況を定期的に把握する。

3 専門人材の確保・育成

ア 専門の資格等を有する職員の確保

土木、農政、児童福祉などの分野において、専門の資格を必要とする職種や専門的な知識を必要とする技術職については、その受験者層への公務の魅力の積極的な発信や、受験年齢の引き上げ等の試験方法の見直しなどにより、安定的な確保を図る。

イ 専門性を高めるための学びの機会の提供

例えば、デジタル分野や広報分野など、今後より専門性が求められる分野において、職員が知識・スキルを習得できるような研修の機会を積極的に提供する。

また、各分野においても一定の専門性が求められることから、職員の適性等を見極めつつ、人事異動等を通じて各分野で専門的な知見を有する職員の育成を図る。

4 働きやすい職場環境づくり

ア 職場環境の改善

職場環境の更なる改善に向け、BPRを用いた業務改善等による超過勤務縮減、職員の健康保持等のための勤務間のインターバルの確保、職員間のコミュニケーションの活性化等のためのオフィス改革などの取組を推進する。

イ 全ての職員が活躍できる職場環境づくり

年齢、性別、障害等の有無を問わず、全ての職員が働きやすい職場づくりを目指し、一人ひとりの多様な個性を尊重する意識の醸成やハラスメント防止に資する研修等に取り組む。あわせて、ジェンダー平等・男女共同参画の推進の観点から、女性登用を引き続き積極的に推進し、女性のキャリアアップのための研修機会の確保などに努める。

また、在宅勤務しやすい環境整備や育児休業取得の更なる促進などを通じて、男女を問わず家事や介護をしながら活躍できる職場環境を整える。

さらに、職員が多様で柔軟な働き方を選択できるよう、時差出勤制度の更なる拡充を図るとともに、フレックスタイム制度の導入についても検討を進める。加えて、県職員の能力を公務の場以外に広く役立てるため、兼業・副業の更なる促進を図る。

これらの取組に加え、全ての職員が「Well-being」の意味を理解するための場を設けるとともに、「Well-being」を実践するためのスキル等を学ぶ研修の機会を提供する。

5 市町村との連携・市町村への支援

ア 人材育成面での市町村との連携

市町村振興協会が主体となって実施している県と市町村との合同研修について、市町村の研修ニーズも踏まえつつ、更なる充実を図る。

また、例えば、地域コミュニティの活性化など個別の市町村と県の研修ニーズが合致する場合には、必要に応じ、当該市町村との個

別の合同研修を実施する。

イ 専門人材の確保に係る市町村支援

特に県内市町村で確保が困難であるデジタル人材や技術職員について、国の支援制度等も活用しつつ、県が必要な人材を確保し、県内市町村の業務支援を実施する。

また、県の業務執行体制の確保を前提に、希望する市町村に対応できるよう計画的な人事交流を推進する。

6 取組の評価に資する指標の把握

職員の主体的な学びや成長の前提となる職員の仕事に対する貢献意欲（エンゲージメント）の状況を定期的に把握する。（再掲）

VII 推進期間・推進体制

このビジョンは、「行財政運営指針」を補完するものとして策定することから、推進期間については、同指針に合わせ、令和6年度から概ね8年間とする。

また、人財の育成に向けては、職場と人財育成担当課がそれぞれの役割を果たしながら、連携してビジョンの浸透・定着とビジョンに基づく各般の取組の推進を図る必要があることから、以下の推進体制とする。

1 人財育成担当課の役割

- 人事課・行政経営推進室を中心とした人財育成に関する取組を担当する人財育成担当課は、必要な人材を確保しつつ、研修や人事交流など人材の育成・成長の機会を積極的に提供するとともに、働きやすい職場環境づくりに資する制度等の整備を行う。
- また、職員の主体的な学びや成長の前提となる職員の仕事に対する貢献意欲（エンゲージメント）の状況を定期的に把握し、それらの状況や社会経済情勢の変化等を踏まえ、必要に応じて、ビジョンに基づく取組の見直しや充実を図る。

2 職場における管理職員等の役割

- 職員は、日々、職場において、上司や同僚とのコミュニケーションを行いながら、新たな知識を習得し、能力を向上させていくことから、職場における人財育成が重要となる。そういった意味からも、職場でマネジメントを担う管理職員等が、人財育成において、より積極的な役割を果たしていく必要がある。
- このため、管理職員等はビジョンについて理解を深め、日常的なコミュニケーション等を通じて、各職場におけるビジョンの浸透や定着を図る。また、通常業務や職場研修、人事評価制度等を通じて、職員の学びに対する意欲を向上させつつ、学ぶ機会を積極的に提供する。さらに、在宅勤務や育児休業制度の活用等を通じた働きやすい職場環境づくりに努める。