

鹿児島県職員の人材育成に関する有識者会議(第2回)

令和5年8月28日(月)

事務局資料



目次

- 01 目指すべき人財像等についての議論の経緯
- 02 目指すべき人財像・基本的な考え方
- 03 今後の検討スケジュール等

目次

01 目指すべき人財像等についての議論の経緯

02 目指すべき人財像・基本的な考え方

03 今後の検討スケジュール等

議論の経緯①（有識者会議（第1回））

会議概要

日時等：令和5年6月9日（金）9時00分～10時20分 県庁18階特別会議室

出席者：有識者会議委員8名（欠席2名），県事務局

内容：事務局から，人財育成ビジョン策定の背景・趣旨を説明した上で，各委員から，ビジョンに盛り込むべき視点等について意見をいただいた。

主な意見

「目指すべき人財像」についての主な意見

公務員は全ての市民が顧客であり，時間をかけて成果を達成していく必要があることから，エンゲージメントが非常に重要であり，目指すべき職員像をしっかりと作っていくことが最も重要

「人財育成に関する基本的な考え方」についての主な意見

人材確保において，これからの公務員の魅力を積極的に打ち出すことが重要

職員がいかに自分で育っていくか，いかに自分を成長させられるかが一番重要

エンゲージメント向上のため，上司が分かりやすい言葉で仕事の目的を伝えることが重要

若手職員の成長のためには，仕事の意味付けをできているかが，これまで以上に重要

意思形成過程に若手職員を入れて議論するなど，日々の仕事の中で職員をきちんと育てていくOJTが重要

管理職にとって，部下の育成は当然に求められる要素であり，評価する必要

将来的に部門別のスペシャリストとなる人材を，若いうちから育てる考え方が必要

職員の「Well-being（心身ともに健康で公私ともに充実した状態）」の実現を明記すべき

都道府県の市町村に対する人材確保の支援が必要

議論の経緯②（職員アンケート・職員ワークショップ）

職員アンケート結果

- <質問> 「県職員として日頃大切にしている、または大切にすべきと考えていることについて、キーワードを3つ記載してください。」
- <回答状況> 回答者：2,159人、回答率：36.2%（対象：知事部局及び各種委員会事務局等 5,956人）
- <結果> 1位「誠実」、2位「県民の幸せ」、3位「共感」、4位「挑戦（チャレンジ）」、5位「公平」（実施期間R6.6.6～6.23）

職員ワークショップにおける議論

- 多様な職種・職階の職員から意見を聴取するため、「目指すべき人財像」をテーマに実施

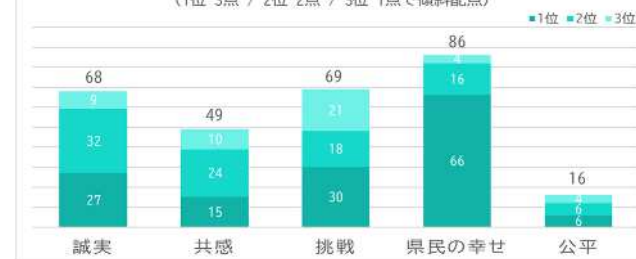
【第1回】 R5.7.19(水)13:30～16:00 本庁職員 24名

【第2回】 R5.7.20(木) 9:30～12:00 振興局・支庁職員 24名

- 参加者は5班に分かれ、職員アンケート等における上位5つのキーワードについて議論し、班ごとに考えを発表
- 各班の発表を踏まえ、人財育成ビジョンに盛り込むべきと思うキーワードについて、参加者にアンケートを実施



職員ワークショップ参加者のアンケート結果
(1位 3点 / 2位 2点 / 3位 1点で傾斜配点)



結果概要

- 参加者アンケートの結果、1位「県民の幸せ」、2位「挑戦」、3位「誠実」、4位「共感」、4位と大きく差を開けて5位「公平」
- 「県民の幸せ」については、最上位の職員の目標として別格に扱うべきという意見も多数
- 職員自身の幸せや心身の健康を重視する趣旨の意見も多数
- 多様な職員が集まって人財像について議論する機会を得たことを喜ぶ声が多かった

議論の経緯③（働き方改革ワーキンググループ）

- 人材育成チームにおいて、ビジョンの内容を検討
- 6月～7月にかけて計8回のチーム全体会合を実施（各回1時間程度）
- 有識者会議における議論，職員アンケート結果等を参考に，「目指すべき人財像」，「人財育成の基本的な考え方」等について議論し，結果を骨子案へ反映

「目指すべき人財像」についての主な意見

- ・ 全ての職員と組織が共通して意識すべき，成長の方向性として定める必要
- ・ 職員が常に意識できるよう，**3つのキーワード**と，各キーワードの簡単な説明文程度で記載
- ・ 本県のキーワードは**「挑戦」「共感」「誠実」**がよいと考える
 - 「挑戦」・・・変化の激しい時代には，チャレンジする前向きな姿勢が必要なため
 - 「共感」・・・多様な意見と向き合うため，特に，多様な地域性を有する本県の特徴からも，あらゆる立場に共感できることが大切であるため
 - 「誠実」・・・県民に対して丁寧に向き合い，真摯に対応し，県民の信頼を得る必要があるため

「人財育成の基本的な考え方」についての主な意見

- ・ 職員の**主体的な能力開発を重視**すべき
- ・ **組織は，職員の学びの支援，職員が力を十分に発揮できるような職場づくりを進める必要**
- ・ また，**職員自身のWell-beingが重要**
- ・ 人材育成を充実するのであれば，超勤縮減なども必要



目次

01 目指すべき人財像等についての議論の経緯

02 目指すべき人財像・基本的な考え方

03 今後の検討スケジュール等

人財育成ビジョン策定の背景

- 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。

人財育成ビジョン策定の趣旨

- 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、県民サービスのさら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」としてさら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「人財育成ビジョン」を策定することとする。

目指すべき人財像①

- 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において、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、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。
- とりわけ、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さらなる増加も見込まれている。
- このような状況の中、県民サービスのさら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。

目指すべき人財像②

3 「誠実」な職員

- 県では、県民サービスのさら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。

人財育成の基本的な考え方①

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さらに高めつつ、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。

(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）のさら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、さら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さらに引き出す。

人財育成の基本的な考え方②

(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さら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。

目次

01 目指すべき人財像等についての議論の経緯

02 目指すべき人財像・基本的な考え方

03 今後の検討スケジュール等

人財育成ビジョンの策定スケジュールと主な規定内容（予定）

スケジュール(予定)

月	ビジョン	働き方WG	職員ワークショップ	有識者会議
6月		ビジョンの 具体的 内容 検討	職員アンケート	第1回（6月9日開催） （事務局説明, 背景・課題）
7月			第1回・第2回（人財像）	
8月			第2回（8月28日開催予定） （人財像, 人財育成の基本的な考え方等）	第3回・第4回（職階ごとの能力等）
9月	骨子案議会説明			
10月				
11月				第3回 （取組の方向性, 市町村との連携等）
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。

主な規定内容

1. 策定の背景・趣旨
 2. 目指すべき人財像
 3. 人財育成の基本的な考え方
 4. 職階ごとに特に求められる能力
 5. 取組の方向性（人材確保・人材育成・働きやすい職場づくり）
 6. 市町村との連携（市町村に対する支援）
- （上記のほか, 推進体制, 成果指標, 取組期間等を記載予定）

有識者会議（第1回）における「取組の方向性」に関する主な意見

<優秀で多様な人材の確保>

中途採用について、欠員補充だけではなく、課題を解決するための要員という視点が必要

現在企業では、一度離職した人材と関係性を持ち続け、ニーズが合えば戻ってもらう取組（アルムナイ採用）が進んでおり、参考とすべき

退職した行政経験者の出戻り採用の導入についても議論が必要

<人材の育成・成長>

人事評価制度を適正に運用し、その結果を処遇にしっかりと反映していくことが重要

専門人材を育成する上で、職員本人の意見等を反映した意味のあるジョブローテーションが必要

部下との信頼関係を構築する上で、1on1ミーティングも有効

若い職員の人材育成には、事業を創造する形での研修（例えばスタートアップアイデア募集）も有効

<働きやすい職場環境づくり>

兼業・副業の促進は、職員が生き生きと働く上でも重要であり、県の考えを整理すべき

県で育てた職員のスキルを地域の中でも活用できるよう取組が必要

若い世代の人材確保の面からも、長い勤務時間の改善が重要

【参考】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～)



【参考】人材育成の取組状況（①人事交流）

背景・課題

- 様々な政策課題を柔軟かつ創造的に議論できる人材の育成に向けては、県庁外の刺激を受けることが極めて重要
- 「行財政運営指針」では、「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」と明記

- 市町村との連携推進の観点からも、**市町村と積極的に人事交流**を実施(R4:28人)
- 民間の視点やノウハウ等を学び、公務に活かす観点から、「(株)ディー・エヌ・エー」への新規派遣など、**民間企業への派遣を大幅に拡充**(R3:14人→R4:18人→R5:21人)

市町村との人事交流

市町村との連携の推進の観点からも、従来から相互交流を実施
特に、本県は多数の離島を有しており、離島の市町村が負担なく研修派遣を実施できるよう、県の離島事務所において、地元市町村職員を一定期間、割愛採用する制度を平成21年度から実施

(令和4年度の状況)

- 14市町村(9市, 4町, 1村)へ19名を相互交流で派遣
- 業務支援として2市, 2組合へ6名を派遣
- 6市町村へ副首長を派遣
- 離島事務所で地元市町村職員5名を割愛採用



民間企業への派遣研修

民間企業での派遣研修により、民間企業ならではの**ビジネス感覚**や**経営スキル**などを学び、県政に反映
(派遣の考え方)

- 県の重点施策である「**稼ぐ力の向上**」や「**DXの推進**」等の専門的知見を有する民間企業へ重点的に派遣

(令和4・5年度の状況)

- 令和4年度は(株)ディー・エヌ・エーへ新たに派遣、(株)鹿児島銀行及び(株)日本政策投資銀行への派遣を再開
- 令和5年度は新たに九州旅客鉄道(株)、(一財)地域活性化センター等へ派遣

【参考】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

【参考】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、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%	44.2% (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%	2.9%

※ 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

【参考】県庁ワークプレイス改革推進事業（フリーアドレス）

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>

