事例No.	2507
公表年度	R5
団体の属性	一般市
団体名	鹿児島県

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・組織改革

事例種類	人材確保・育成

事例内容・タイトル

鹿児島県における持続可能な組織体制づくり
～人材育成の先進県を目指して～

出典

地方公務員月報2023年6月号

鹿児島県

鹿児島県における持続可能な組織体制づくり
～人材育成の先進県を目指して～

鹿児島県総務部人事課行政経営推進室

一　はじめに

鹿児島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ます。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、県有施設の老朽化などへの対応も必要となっており、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ます。

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となります。

このため、当県では、令和四年三月に策定した「行財政運営指針」に基づき、持続可能な組織体制づくりに向けては、職員一人ひとりが自らの資質の向上を図りながら、意欲を持って働ける環境を作っていくことが極めて重要であるとの問題意識のもと、人材の確保や育成、働きやすい職場環境の整備などを重点的に推進することとしています。

今回は、当県における「持続可能な組織体制づくり」に向けた取組について紹介します。

二　鹿児島県の組織・職員体制の現状と課題

㈠　職員数の推移・年齢構成

当県では、これまで行財政改革を進めてきており、従前では、平成二四年三月に、当時、国・地方を通じた厳しい財政環境や当県の自主財源に乏

しい脆弱な財政構造のもと、経済情勢の変動にも的確に対応しながら、新たな行政需要に必要な財源を確保しつつ、持続可能な行財政構造を構築するため、「行財政運営戦略」を策定し、簡素で効率的な組織機能の整備を推進するとともに、業務の民間委託の推進や執行体制の見直しに努めたところです。

その結果、令和三年四月一日時点の職員数は、同戦略策定当初の平成二四年四月一日に比べ七八七人の縮減となったところです。この間、新規採用職員を抑制してきたことにより、現在、知事部局職員の年齢構成は、四〇歳代・五〇歳代に比べ、二〇歳代・三〇歳代の職員数が少なく、歪な年齢構成となっています。

㈡　職員採用試験の状況

職員については、今後の高齢層職員の退職状況を踏まえ、新たに採用していく必要がありますが、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ります。

具体的には、昨年度を含む過去一〇年間の状況として、採用予定人員は、一〇年前に比べ約四割増加しているのに対し、受験者数は、約二・五割減少している状況です。

特に技術職については、採用予定数は増加する一方で受験者数は横ばいとなっており、競争率は直近一〇年間で約四分の一にまで低下している状況です。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ことから、今後の人材確保に強い危機感を抱いているところです。

三　鹿児島県行財政運営指針の策定

当県では、平成二四年三月に策定した「行財政運営戦略」に基づき、様々な行財政改革に取り組んでまいりましたが、この一〇年間の取組の成果を踏まえつつ、引き続き本県の行財政運営の状況は予断を許さない状況であったことから、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、令和四年三月に「行財政運営指針」を策定しました。

新たな指針においては、様々な社会経済情勢の変化等を踏まえ、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となることから、行財政改革の方向性の一つとして、従来からの財政面での歳入・歳出改革に加え、人材の育成や働きやすい職場環境の整備などに、より一層重点的に取り組むことを明記し、令和四年度から概ね一〇年間を取組期間としたところです。

四　令和四年度における取組状況

㈠　持続可能な組織体制づくりに向けた庁内検討

行財政運営指針の策定に向けた取組とは別に、令和三年度に、様々な部局の若手職員が参加して「鹿児島県庁働き方改革推進チーム」を自発的に立ち上げ、令和四年三月に、知事に対し働き方改革に関する提言を行いました。

その後も、行財政運営指針の策定を機に、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ことから、同指針の推進体制である行財政改革推進プロジェクトチーム（副知事座長）の下に、令和四年四月に、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」を新たに設置し、総務部長をリーダーとする二八人のメンバーで「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」の三つのチームを編成し、それぞれのテーマに応じて、今後の具体的な取組を検討することとしました。

㈡　管理職員のマネジメントに関する意識調査

職員一人ひとりの力を最大限引き出し、組織力の向上につなげるためには、組織の中核となる管理職員の業務・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、当県では、まず現状把握のため、管理職員等を対象に意識調査を実施しました。

調査内容は、内閣官房内閣人事局においてとりまとめられた管理職のマネジメント行動の類型

（リーダーとしての行動、成果を挙げる組織運営、資源の有効活用、組織の規律）について、管理職員・一般職員を対象に、管理職員が求められている行動を「執れているか・いないか」を尋ねたものであり、管理職員・一般職員ともに、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との調査結果が得られました。

このような調査結果を踏まえて、創造的な組織づくりなど、管理職員のマネジメント力の向上に努めることとしたところです。

㈢　分野ごとの取組状況

㋑　人材確保

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となっています。

優秀な人材を確保するためには、競争率を一定程度確保する必要があり、そのためには、まず受験者の確保が何よりも重要です。このため、受験しやすい採用試験の実施や当県の職場を知ってもらう機会を増やす取組など、様々な活動を展開しているところです。

㋺　人材育成

次に、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です。行財政運営指針においても、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ことを、基本的な考え方として明記しています。

その上で、市町村との積極的な人事交流はもとより、令和四年度には、民間の視点やノウハウ等を学び、公務に活かす観点から、株式会社ディー・エヌ・エーへの新規派遣を行うなど、民間企業への派遣を拡充したところです。

また、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も必要です。

このため、従来の職員研修に加えて、新たに組

織力向上のための特別研修と題し、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、自己啓発意欲の向上のための休日セミナーなどを実施したところです。さらに、人材育成に豊富な知見等を有する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し、同センターの協力を得ながら各種研修を効果的に推進することとしたところです。

㈢　働きやすい職場環境の整備

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するためには、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です。

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があったため、男性職員の育児休業の取得促進に向け、育児休業の取得経験のある男性職員と育児奮闘中の総務部長との座談会を開催し、その内容を広く周知したほか、「男性職員の育児強化月間」を設定する等、様々な取組を実施しました。その結果、男性職員の育児休業取得率は、令和三年度の約一割から、令和四年度末では四割超となり、大きく増加したところです。

また、在宅勤務についても、ハード面では在宅でも庁内と同じ状態での業務が可能となる環境を整備していましたが、運用面でも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するなど、改善を図ってきているところです。

五　令和五年度における取組

㈠　持続可能な組織体制づくりに向けた取組

令和五年度においては、令和四年度における「鹿児島県庁働き方ワーキンググループ」での検討結果を踏まえ、主に、人材確保、人材育成、働きやすい職場環境の整備、行政事務の効率化の四分野での取組を拡充・強化することとしているところです。

人材育成については、「鹿児島県人財育成ビジョン（仮称）」を策定することとしています。

また、研修内容を更に拡充し、市町村における人材育成の支援も念頭に置きながら、市町村との連携を推進することとしています。管理職員についても、マネジメントの改善に向けた気づきの機会を増やす観点から、各職員が所属長を評価する制度、いわゆる三六〇度評価を試行することとしています。

このほか、職員の人材育成の一環として、民間企業や国、市町村との人事交流を積極的に推進することとしており、民間企業等への派遣に関しては、過去最高の二一名を派遣するとともに、市町村との人事交流については、一九名の相互交流を行っているところです。この民間企業への職員派遣は、人材育成の観点からも非常に有効であり、今後も積極的に推進することとしております。

他方で、派遣先の確保に当たっては、業務上のつながりや職員個人の人脈等を元に確保している状況です。特に、小規模な自治体では、民間企業への派遣希望があっても、希望する派遣先を発掘・確保することが困難なことも想定されます。国家公務員については、官民人事交流法により、人事院が各府省との交流を希望する民間企業を公募し、各府省に提示する制度が構築されています。自治体における民間企業との交流をさらに促進する観点から、民間企業との人事交流（派遣・受入）を希望する地方自治体と、地方自治体との人事交流を希望する民間企業とのマッチングについて、国において全国的な仕組みを構築していただけるようご検討をお願いできればと考えています。

働きやすい職場環境の整備については、職員間のコミュニケーションをとりやすくし、政策的な課題解決に向けた議論の活性化につなげる観点から、本庁舎の一部にフリーアドレス等を試験的に導入し、効果を検証することとしています。

㈡ 「鹿児島県庁働き方改革ワーキンググループ」の令和五年度の取組方針

昨年度に引き続き、「鹿児島県庁働き方改革ワーキンググループ」を設置し、三つのチームで、各チームのテーマに応じた具体的な取組を検討することとしています。

特に、今年度は、「鹿児島県人財育成ビジョン（仮称）」を策定することとしており、策定に当たっては、職員の主体的な議論を重視し、同ワーキンググループを中心に検討するため、昨年度よりもメンバーを拡充し、総勢三七人の体制を編成したところです。

㈢　「鹿児島県人財育成ビジョン（仮称）」の策定に向けた取組

「鹿児島県人財育成ビジョン（仮称）」を策定する背景・課題として、目指すべき職員像や人材育成の基本的な方針等について、㈠職員自らが積極的に議論し、整理した上で、人材育成等の更なる充実につなげる必要があること、㈡人材育成については、従来の研修に加え、官民人事交流、人事評価の活用、専門性が求められる人材の育成など、これまで以上に多様な取組が必要であること、㈢あわせて、人材育成の前提となる人材の確保や、職員の能力発揮のための働きやすい職場環境の整備の取組の重要性も増大しており、これらの人材確保・人材育成・働きやすい職場環境の整備についての取組の方向性を体系的に整理する必要があること、が挙げられます。

このような背景・課題を踏まえ、「鹿児島県人財育成ビジョン（仮称）」を策定することとしており、「鹿児島県庁働き方改革ワーキンググループ」における議論も踏まえ、目指すべき職員像や人材育成の基本的な方針等について、職員間でしっかりと主体的に議論し、整理した上で、人材育成の更なる充実につなげたいと考えています。

ビジョンの内容としては、目指すべき職員像や各職階層に求められる資質、専門人材が必要な分野、人材確保、人材育成、働きやすい職場環境の整備についての取組の方向性に加え、市町村の人材育成への支援などを盛り込みたいと考えています。

策定に当たっては、「鹿児島県庁働き方改革ワーキンググループ」における検討のほか、規定内容のうち、主に「目指すべき職員像」や「各職階層に求められる資質」等については、できるだけ多様な職種や役職等の職員で構成する「職員ワーク

ショップ」を開催し、広く意見を聴取することとしています。さらに、「有識者会議」を設置し、各分野の専門的な知見による助言をいただくこととしています。

六　終わりに

将来的に、人口減少・少子高齢化等の一層の進行に伴い、生産年齢人口が減少し、官民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、人材確保はさらに困難になると予想されます。

このような中、人材確保に加え、人材育成や働きやすい職場環境の整備といった課題が、当県のみならず、各自治体においても喫緊の重要課題であると考えます。

当県は、近代日本の黎明期をリードした幾多の人材を輩出してきた歴史があり、今こそ、過去の歴史を誇りに、これからの時代を切り開けるよう、人材育成の先進県を目指して様々な取組を推進していきたいと考えています。