事例No.	1623
公表年度	R4
団体の属性	都道府県
団体名	鹿児島県

事例区分	行政改革

タグ	・組織改革 ・人材確保・育成 ・（行政改革）業務の効率化

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の構築について

出典

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説明資料

鹿児島県における持続可能な組織体制の構築について

令和5年2月27日(月)

ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会(第9回)

事例発表

鹿児島県

©2023 鹿児島県

目　次

01 鹿児島県の組織・職員体制の現状と課題

02 鹿児島県行財政運営指針の策定

03 令和4年度における取組

04 令和5年度における取組（予定）

05 鹿児島県からの提案

©2023 鹿児島県

目　次

01 鹿児島県の組織・職員体制の現状と課題

02 鹿児島県行財政運営指針の策定

03 令和4年度における取組

04 令和5年度における取組（予定）

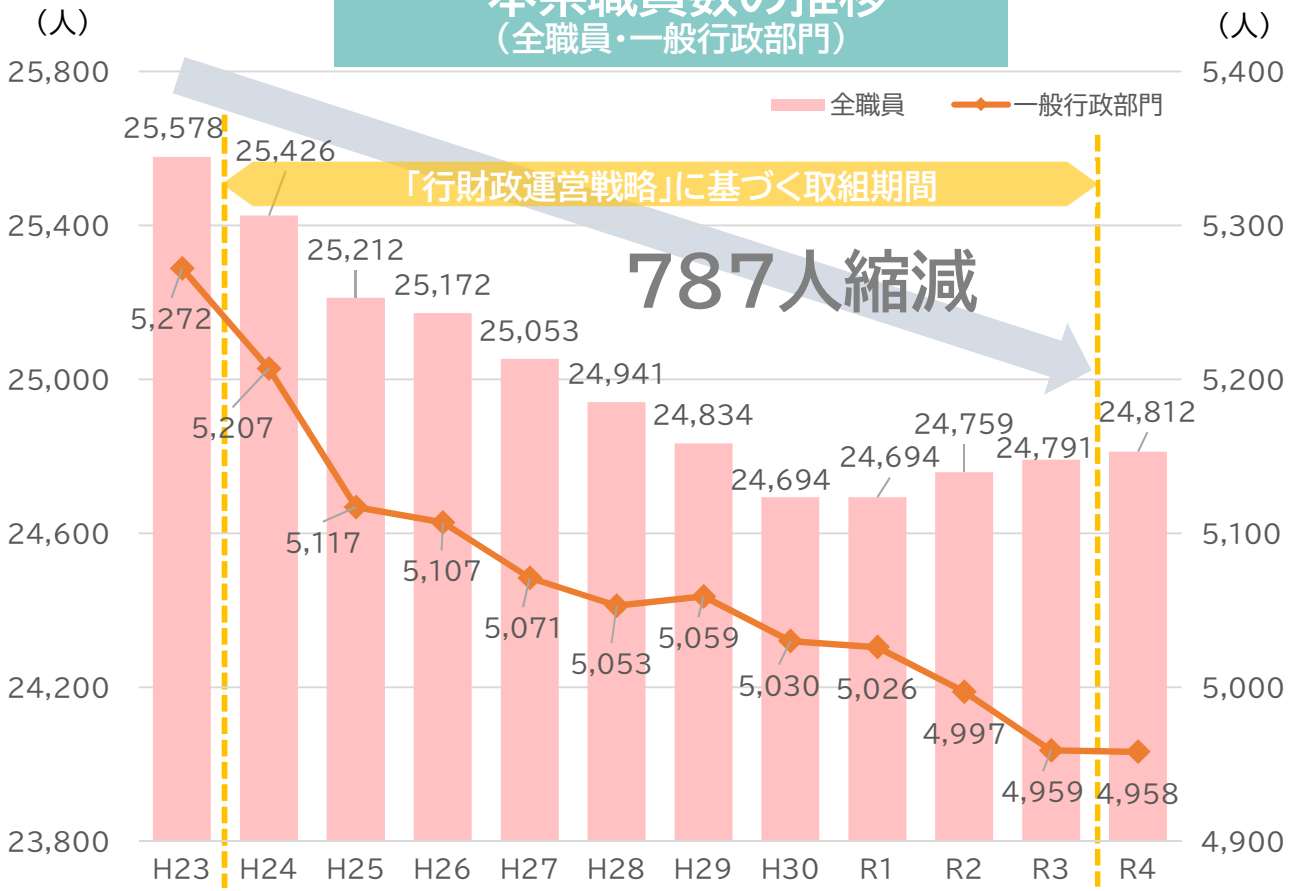
05 鹿児島県からの提案

©2023 鹿児島県

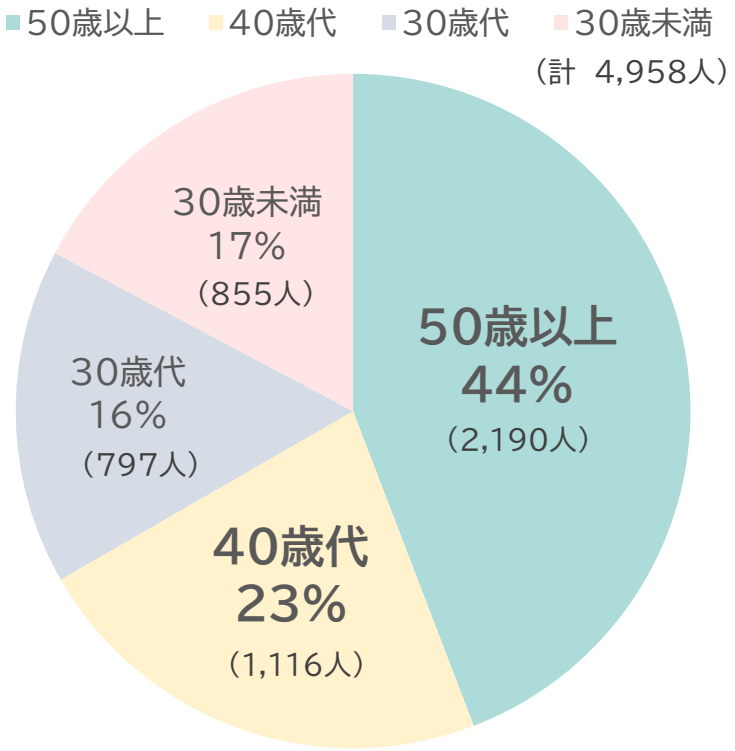
職員数の推移・年齢構成

○ 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）
○ 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

本県職員数の推移
（全職員・一般行政部門）



職員の年齢構成
（R4.4.1時点　一般行政部門）



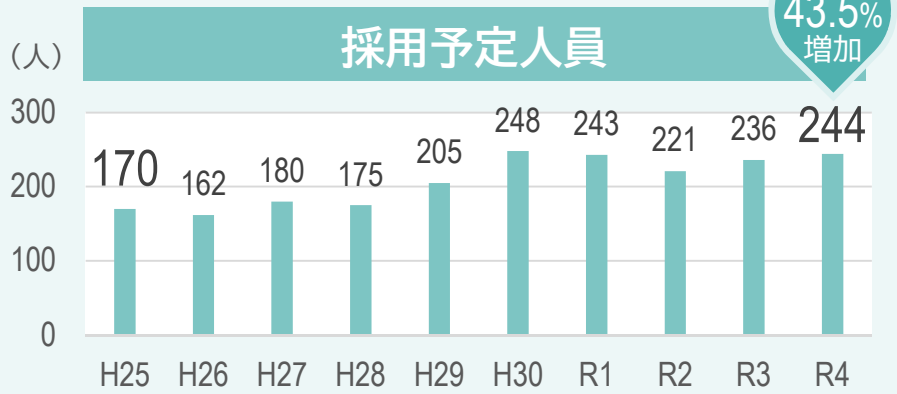
出典：定員管理調査ベース。 ※R3・R4は経年比較のため同調査の数値から臨時職員数を除いている。 ※ 一般行政部門（知事部局＋各種委等－（工業用水道部＋県立短大＋後期高齢者広域連合＋港湾特別会計））

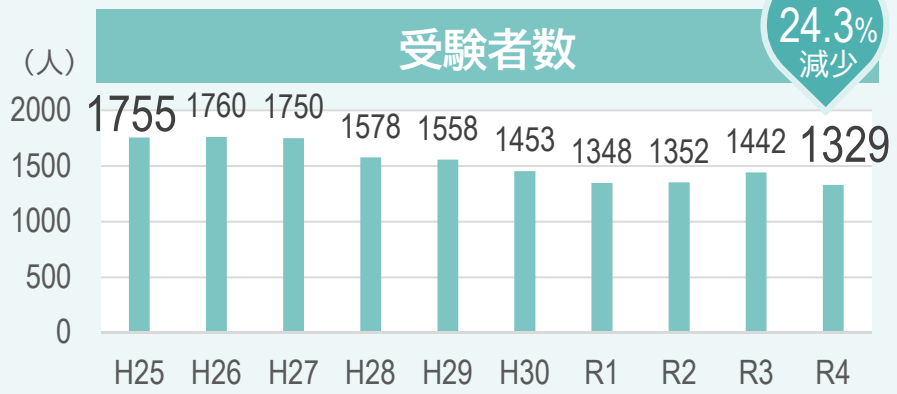
©2023 鹿児島県

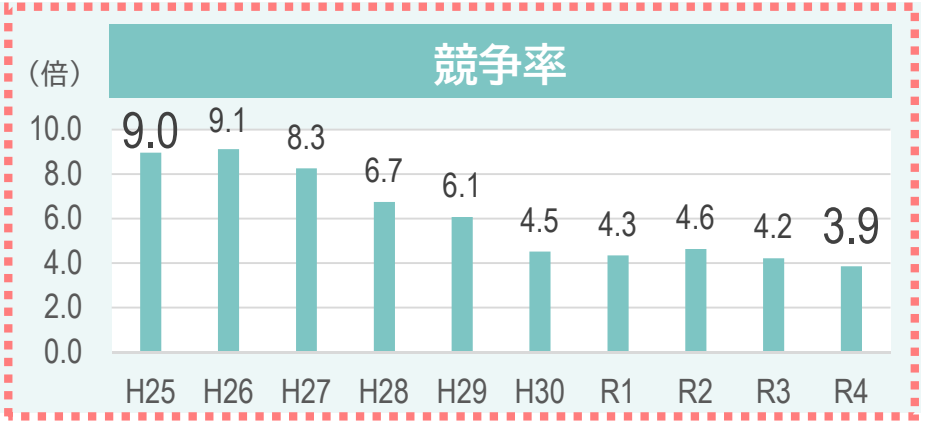
職員採用試験の状況

○ 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

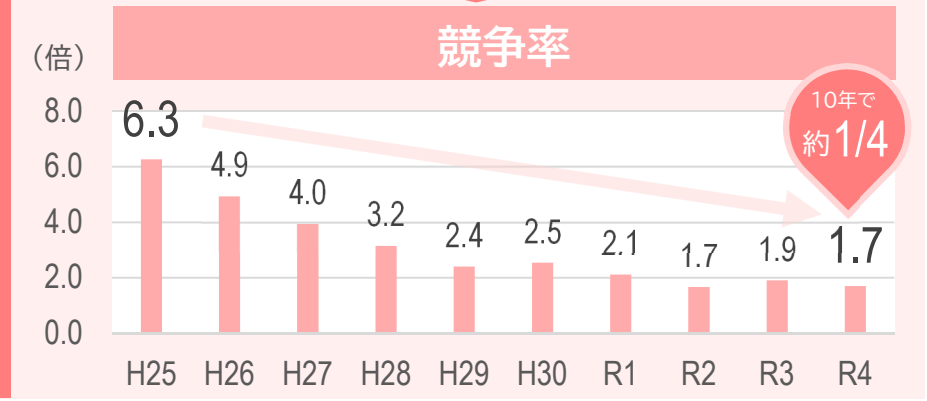
事務職＋技術職【大卒(特別枠含む)・短卒・高卒・民間】







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	234
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

©2023 鹿児島県

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

(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

B 成果を挙げる組織運営

(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、部下への咀しゃく
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

(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

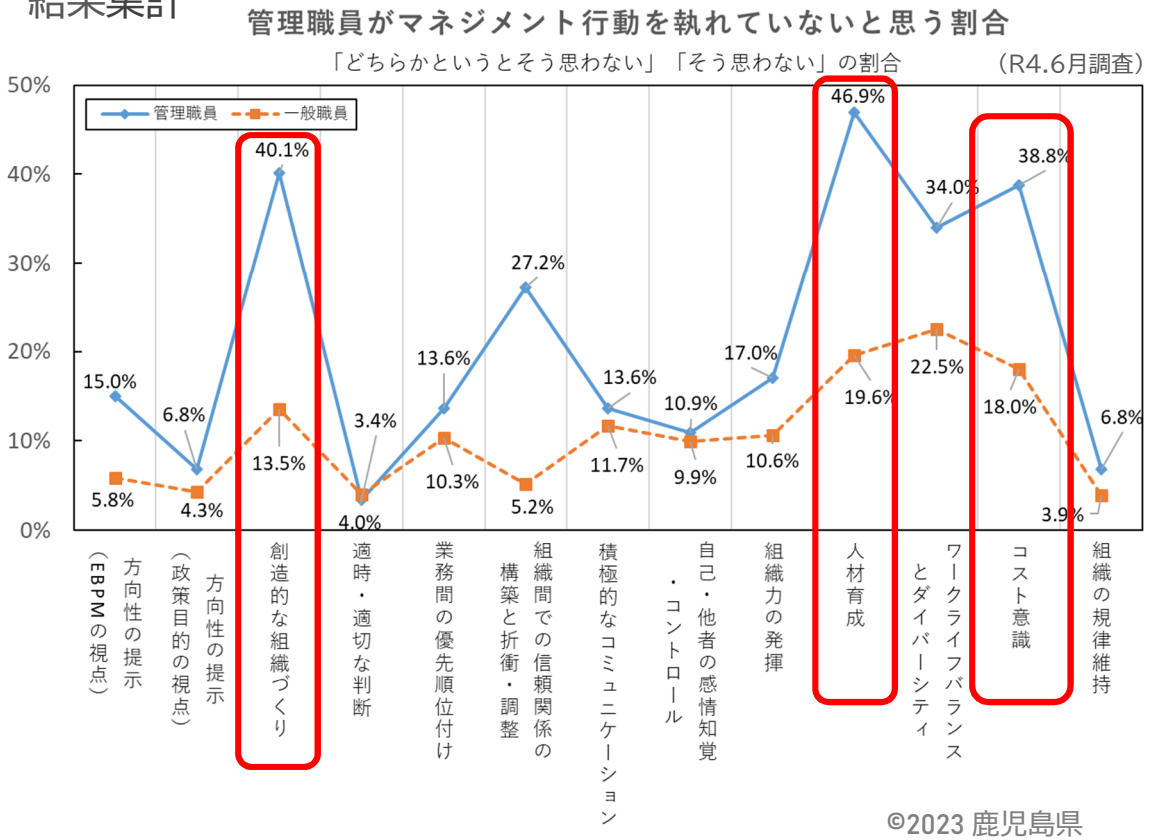
(8)コスト意識
①先見性を持った上での適切な業務遂行
②成果と時間・労力のバランスの認識

D 組織の規律

(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

出典：管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書＜概要＞
（H29.3 事務局：内閣官房内閣人事局）

結果集計



©2023 鹿児島県

目　次

01 鹿児島県の組織・職員体制の現状と課題

02 鹿児島県行財政運営指針の策定

03 令和4年度における取組

04 令和5年度における取組（予定）

05 鹿児島県からの提案

©2023 鹿児島県

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

- H13.12月 「財政改革プログラム」策定
- H15.12月 「財政改革プログラム」改訂
- H17.3月 「県政刷新大綱」策定
- H23 当初予算 ／ 財源不足額ゼロを達成
- H24.3月 「行財政運営戦略」策定
- H29.4月「行財政改革推進プロジェクトチーム」を設置
  - 簡素で効率的な組織機構の整備の推進などに努め職員数を787人削減
  - 毎年度，財源不足額なしの予算編成を実現
  - 財政調整に活用可能な基金残高250億円を確保
  - 本県独自に発行する県債残高（臨時財政対策債等を除く）は，戦略に掲げる目標を達成
- R4.3月 「行財政運営指針」策定
- 「行財政改革推進プロジェクトチーム」は継続

■ 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

基本的な考え方：市町村との連携 ／ 県民の理解と協力

行財政改革の方向性

組織面

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

課題
- 行政需要は，今後ますます，高度化・多様化・複雑化
- 生産年齢人口の減により，人材確保がさらに困難化
  ⇒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り
  人材・組織に関する取組がより重要

取組
- ① 人材確保
- ② 人材育成
- ③ 働きやすい職場環境の整備
- ④ 行政事務の効率化
- ⑤ 多様な主体との連携
- ⑥ 簡素で効率的な組織体制の構築と県有施設等の適正管理の推進

財政面

2 持続可能な財政構造の構築

©2023 鹿児島県

目　次

01 鹿児島県の組織・職員体制の現状と課題

02 鹿児島県行財政運営指針の策定

03 令和4年度における取組

04 令和5年度における取組（予定）

05 鹿児島県からの提案

©2023 鹿児島県

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

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	・在宅勤務の環境整備，定着に向けた取組 ・既存制度（育休，早出遅出等）の有効活用に向けた取組 ・高齢職員等のニーズ把握と対応策	・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 ・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 ・業務進捗共有化に向けた取組	・目指すべき県職員像と人材育成の基本理念の整理 ・職員研修の更なる体系化とメニューの充実 ・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

©2023 鹿児島県

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～）

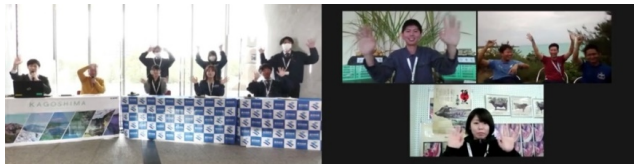
- 大学卒業程度試験にSPI3を使用し，民間志向の学生等も受験しやすい試験「特別枠」を創設
  「行政（事務）特別枠」（H29～）
  「土木（技術）特別枠」（R5～）

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～）



©2023 鹿児島県

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）

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
- 鹿児島銀行及び日本政策投資銀行への派遣を再開

©2023 鹿児島県

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

- マネジメント能力と創造的な職場づくりを学ぶ集合研修
- EBPM習得，部下のキャリア形成支援，生産性向上を学ぶe-ラーニング

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」をテーマに休日の夜に自由参加で開催するセミナー





e-ラーニング

187講座

定年延長キャリアサポート研修

60～

- 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

©2023 鹿児島県

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出
- 育児関連制度の資料を分かりやすい形で職員に周知

■ 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%	33.8% （R5.1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

©2023 鹿児島県

目　次

01 鹿児島県の組織・職員体制の現状と課題

02 鹿児島県行財政運営指針の策定

03 令和4年度における取組

04 令和5年度における取組（予定）

05 鹿児島県からの提案

©2023 鹿児島県

主な拡充・強化内容

○「鹿児島県庁働き方改革ワーキンググループ」での検討の結果を踏まえ，人材確保，人材育成及び働きやすい職場環境の整備の各分野での取組を強化

	現 状 ・ 課 題	主な拡充・強化内容(予定)
人材確保	・ 若年人口の減少や，民間企業の採用活動の活発化・早期化などにより，受験者数及び競争率が低下。中でも，技術職の受験者確保が課題	・ 学生等を対象としたWeb説明会の拡充 ・ 技術職の試験区分を拡充
人材育成	・ 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，職員間で議論し，整理した上で，人材育成の更なる充実につなげる必要	・ 人材育成ビジョン(仮称)の策定
	・ 職員研修の充実が必要。また，市町村と連携した人材育成の支援が重要	・ 職員研修の充実(管理職マネジメント能力向上研修の対象拡充，県と市町村の職員の共同での政策形成研修 等)
	・ 管理職員のマネジメントの改善に向けた気付きを得る機会を増やす必要	・ 部下職員が所属長を評価する制度(いわゆる360度評価)を試行
働きやすい職場環境の整備	・ 政策的な課題解決に向けた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のための職場環境の整備が重要	・ 本庁舎執務室一部にフリーアドレス等を試験的に導入(複数の課室が入替りで体験)

©2023 鹿児島県

人材育成ビジョン（仮称）の策定

背景・課題

- 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
- 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
- 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の取組の方向性を体系的に整理する必要

○ 新たに「鹿児島県人材育成ビジョン（仮称）」を策定

規定内容（案）

- 目指すべき職員像
- 各職階層に求められる資質
- 専門人材が必要な分野
- 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） 等
- 市町村の人材育成への支援 等

策定プロセス

- 職員が主体となって，目指すべき職員像について主体的に議論し，職員の意見をビジョンに反映するため，職員参加型ワークショップを開催
- ビジョン策定に当たり，庁外の幅広い見地からの意見を聴取するため，有識者会議を設置

©2023 鹿児島県

目　次

01 鹿児島県の組織・職員体制の現状と課題

02 鹿児島県行財政運営指針の策定

03 令和4年度における取組

04 令和5年度における取組（予定）

05 鹿児島県からの提案

©2023 鹿児島県

官民人材交流の促進に関する提案

背景・課題

- 民間企業への職員派遣は，柔軟かつ創造的に議論できる人材育成の観点から有効であり，今後も積極的に推進
- 派遣先となる民間企業は，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
- 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
- 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

提　案

官民交流の促進のための全国的な仕組みの構築

○ 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，全国的な仕組みを構築していただきたい。

©2023 鹿児島県

人材育成の拡充に向けた支援策に関する提案①

背景・課題

- 本県では，目指すべき職員像や「人材確保」・「人材育成」・「働きやすい職場環境の整備」に関する取組の方向性などを定めるため，人材育成ビジョン（仮称）を策定予定であり，国の人材育成等に関する議論も踏まえて検討を進める予定
- 平成9年11月に策定された国の「人材育成基本方針策定指針」については，研修などの人材育成が内容の中心であり，人材確保や働きやすい職場環境の整備については規定されていない

提　案　人材育成基本方針策定指針の改定

○ 本県の人材育成ビジョン（仮称）では，「人材育成」に加え，「人材確保」や「働きやすい職場環境の整備」も盛り込み，専門人材の確保・育成，官民交流など現在の人材育成基本方針策定指針では示されていない内容も盛り込む予定である。このため，同指針の改定議論を進めていただき，本県のビジョンも改定後の同指針を踏まえた内容としたい。

©2023 鹿児島県

人材育成の拡充に向けた支援策に関する提案②

背景・課題

- 本県では，社会経済情勢の変化等に対応できる職員を育成するため，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向上のための研修など，従前の職員研修とは異なる新たな職員研修を実施
- また，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ため，オフィス改革等の取組を積極的に推進

提　案　「人への投資」に係る事業への地方財政措置の拡充

○ 本県の要望も踏まえ，令和5年度から人への投資（リスキリング）の推進に関する地方財政措置が創設されたことに感謝

○ 他方で，地方公務員についての今回の措置の対象は，デジタル化の取組の中核を担う職員育成に限られていることから，改定後の人材育成基本方針策定指針も踏まえ，従前とは異なる時代の要請に応じた新たな職員研修や働きやすい職場環境の整備にまで拡充することを検討いただきたい。

©2023 鹿児島県



鹿児島県総務部人事課行政管理室

©2023 鹿児島県