

別紙第 1

人事管理に関する報告

県職員は、県民の安全・安心な暮らしを守り、県の発展を牽引するとともに、次世代への責任を担う極めて重大な使命を負っている。この使命は、単なる職務の域を超え、職員に大きなやりがいと格別の達成感をもたらすとともに、とりもなおさず県民福祉の向上に直結するものである。

しかし、近年、採用試験の受験者数の減少、若年層職員の離職や長期病気休暇者の増加など、人材確保に苦慮している状況にある。県では、これまでも採用試験の見直し、長時間労働の是正、柔軟で多様な働き方の推進、給与等の処遇改善などの取組を継続的に講じてきたものの十分な成果が出ておらず、この状況を放置すれば、県行政の根幹を支える県庁の執行体制の維持が危機的状況に陥りかねない。

この危機を打開し、将来にわたり質の高い行政サービスを提供し続けるためには、これまでの取組を継続してだけでなく、「将来を見据えた人事管理」への転換が不可欠である。

官民を問わず、現代の若年層は、一つの組織で定年まで働くことを当然と考えておらず、自身の市場価値を高めるべく、早い段階から業務を通じて成長できる環境があることを重視する傾向が強い。

そのため民間企業では、既に個人の成長を支援し、彼らが自身の業務に意義を見出し、未来のキャリアを主体的に描けるような取組を始めており、これまでの終身雇用や組織主導の人員配置・能力開発を前提とした人事制度は、転換期に差し掛かっている。

本県においても、時代の潮流を捉え、職員が高い使命感とやりがいを持って働くことができ、かつ、自分らしいキャリアを形成し、業務を通じて成長を実感できる

環境をスピード感を持って構築することが必要である。そのことが、県庁が「魅力的で選ばれる組織」へと変革していくことにつながる。

また、生産年齢人口の減少に対し、限られた人的資源で最大のパフォーマンスを発揮できるよう、生成ＡＩの活用を始めとするＤＸの推進等により、職員がより創造的で戦略的な業務に集中できる「持続可能な執行体制」を構築すべきである。

本県の未来は、「将来を見据えた人事管理」への転換に向けた揺るぎない覚悟と、それを具現化する実践にかかっている。

1 魅力的で選ばれる組織の実現

(1) 高い使命感とやりがいを持って職務に取り組める職場

ア 県行政を支える有為な人材の確保

社会経済情勢の変化に伴い県民の行政ニーズが複雑化・多様化・高度化している。こうした状況下で、質の高い行政サービスを継続的に提供していくためには、多様な受験者層から高い志と使命感を持った有為な人材を確保していかなければならない。

本県において、令和６年度の職員採用試験の受験者数は、10年前と比較して６割程度の水準まで減少しており、特に、技術系職種においては、将来的に必要とされる人員を確保できない事態に陥る懸念がある。このように人材の確保が極めて厳しい状況にある中、新たな受験者層を開拓すべく、令和７年度から採用試験を大幅に見直したところである。

具体的には、民間企業の採用スケジュールを考慮し創設した大学卒業程度（Ⅰ類）春季試験では、選考時期の早期化や、民間企業での利用実績が高い基礎能力試験による選考を導入した。また、獣医師選考試験では、選考時期の前倒しに加え、専門試験の廃止や受験地（札幌市）の追加を実施し、新たな受験者層の掘り起こしにつながった。

さらに、様々な分野で民間企業等の知見や幅広い社会経験を積極的に公務に取り入れ、活用するため、土木、建築、農業等の技術系９職種で新たに職務経験者を対象とした試験を導入した。これは、受験者が全国どこからでも

受験しやすいテストセンター方式で実施することで、多様な背景を持つ受験者の獲得に寄与した。

こうした採用試験の見直しと併せて、受験者層に「福岡県庁」を進路の選択肢として認識してもらうため、試験情報を試験実施前年度（１月）に前倒して公表した。加えて、多様な職種ごとの勤務環境や業務内容、人材育成、キャリアパスなどを掲載したリーフレットを作成し、ホームページへの掲載、説明会で配布するなど、採用試験情報の早期発信と職務内容の理解促進に努めたところである。

今後、人材の流動化がますます進む中で、必要な人材を確保するためには、転職、結婚、育児、介護などを理由に本県を退職した者を対象とした採用選考や、即戦力としての活躍が期待される公務員経験を有する者を対象とした選考試験など、新たな試験の検討も必要と考える。

引き続き、採用試験見直しの効果を検証し、諸情勢を踏まえつつ、時機を捉えた柔軟な選考方法の見直しに向け、任命権者と連携して検討を進めるとともに、県職員として働く魅力や試験情報など、受験者が必要とする情報を積極的に発信し、有為な人材の確保に努めていく。

イ 経験者試験採用職員の適応支援・育成と経験・能力の発揮

令和６年度における民間企業等職務経験者試験の採用者数は、44名となり10年前と比較して約４倍に増加し、この傾向は今後も続くと言想される。

経験者試験採用職員が、民間企業等において、社会人として培った経験や知識を県の施策に活かしていくことは、組織の活性化を促し、他の職員にも好影響をもたらすものである。

一方、経験者試験採用職員にとって、新たな環境に適応する必要があるという点では、新卒者と本質的な違いはない。むしろ、民間企業での職務経験者が、公務独特の価値観、組織文化、あるいは仕事の進め方などに違和感をおぼえることも少なくないと指摘されている。加えて、これまでに培った知識、スキル、価値観などを意識的に見直す、いわゆるアンラーニングが求められる側面も考慮すると、新卒者同様に配慮が必要な面があるとも言える。

こうした背景から、経験者試験採用職員の強みを最大限に引き出しつつ、県組織への円滑な適応を支援するためには、多角的なアプローチが不可欠である。その第一歩としてまず、経験者試験採用職員であっても、適切なサポートを提供して初めて、早期に期待される能力を発揮できるとの認識を、組織内で共有しなければならない。その上で、具体的には、予算編成、公文書管理、議会对応といった行政特有の業務に関する研修の実施や、同じ経験者試験採用職員と交流し、悩みを共有できる場の提供などが有効な取組として挙げられる。

また、県組織以外での職務経験の強みを活かし、その能力を最大限に発揮させるための支援として、具体的な政策立案から実行につながるよう、施策の実行に必要な知識や実務について、適切な指導・助言を行いながら伴走できる体制整備と併せて思考力、分析力、企画力などを養う研修への積極的な参加奨励が必要である。

加えて、経験者試験採用職員の前職での職務内容、取得スキル、資格・免許、専門分野などをデータベース化し、組織内で活用できる体制を整備することが求められる。これらを用いて、これまで育んできた能力・経験などが直接活かせる事業やプロジェクトを優先的に担当させることで、その専門性や能力を最大限に引き出すことが可能になると考える。

知事部局においては、令和7年度から経験者試験採用者向けの研修が新設され、県組織への円滑な適応を支援しているところであるが、各任命権者においては、経験者試験採用職員がそのポテンシャルを最大限に発揮できるような環境を整備していくことが強く求められている。

ウ 職務・職責をより重視した適切な給与等処遇の改善

生産年齢人口の減少により、労働市場では人手不足が深刻化しており、民間企業においては、優秀な人材を確保し、業績や生産性を向上させる目的で、初任給を含む給与の大幅な引上げが行われている。

国においては、行政課題の複雑化・多様化や今日の厳しい人材獲得競争を踏まえ、公務の職務・職責をより重視するとともに、人材獲得上の競合関係

にある企業規模を意識したものとするため、官民給与の比較方法を見直し、比較対象とする企業規模を、これまでの「50人以上」から「100人以上」とすることを決定した。

本県においても、県行政を支える優秀な人材を確保するためには、職務・職責をより重視した給与等の処遇面での取組が必要であり、その実現のためには、職員の給与水準が人材獲得で競合する民間企業と比較して競争力のあるものとなっているかという視点が欠かせないことから、国に準じて公民給与の比較方法を改善する必要がある。具体的には、公民給与の比較対象企業規模を「50人以上」から「100人以上」に見直すこととする。

また人事院は、次年度以降、新たな人事制度の構築に向けて、給与、勤務時間、任用等を一体的に検討することとしている。本県においても、今後の国における検討状況を注視していく必要がある。

エ 公務員倫理の徹底

県の発展を担う職員には、使命感と規範意識に満ち、諸課題に敢然と立ち向かう精神が求められる。

そのため、任命権者において綱紀の保持・粛正を目的とした周知・指導を繰り返し行ってきたが、依然として、性的非行や飲酒運転などの不祥事が後を絶たないことは、極めて遺憾である。

改めて、職員一人ひとりが、県民全体の奉仕者であること、自らの行動が県職員全体の信用に大きな影響を与えることをしっかりと自覚し、公務内外を問わず自らの行動を厳しく律しなければならない。

任命権者においては、これまで以上に職員の綱紀の保持、服務規律の確保について徹底を図ること、管理監督者においては、職員の勤務態度や生活の異変を察知できるよう、日頃から職場内におけるコミュニケーションの活性化に努めるなど、風通しの良い職場づくりに取り組むことが重要である。

また、職員の不祥事が公になることで、県及び県職員全体のイメージに深刻な影響を与え、受験者数の減少にもつながりかねず、新たに県政を担うべき有為な人材の確保が困難となる。

任命権者は、これらのことを強く自覚し、公務員倫理の徹底により一層取り組み込むことが必要である。

(2) 一人ひとりが成長を実感できる職場

ア キャリア形成の支援

人事院が公務員の人事管理の在り方について議論するために開催した人事行政諮問会議の提言に引用された調査結果によると、若手ほど「キャリア形成」や「成長実感」を意識する傾向が浮き彫りになった。

若年層におけるキャリア意識の変化は顕著であり、兼業や副業への意欲の高まり、定年まで一つの会社で勤労することへの意識の低下、さらにはワーク・ライフ・バランスを重視する傾向が見られる。「人生100年時代」が叫ばれる現状において、長期にわたり安定的な収入を得るスキルの獲得が重視されるようになったことと無関係ではないと考えられる。

時代の要請や県民の期待に応える質の高い行政を実現するためには、職員一人ひとりの資質・能力を高めていく必要があり、県は従来から、階層別研修などを通じ職務遂行能力の向上に取り組んできたところである。しかしながら、現状、キャリアに特化した研修は、限定的な実施に留まっている。

先にも述べた通り、若年層職員を中心に自らのキャリア形成への関心が高まっていることから、職員が自身のキャリアについて考える機会を提供し、組織としてその成長を支援することが求められている。

一方、国は、自己実現に対するニーズの高まりなど社会情勢の変化を背景に、兼業・副業を公務に支障のない範囲で認め、自発的な公務外での経験を後押ししている。自治体においても、兼業・副業は、複雑化・高度化する行政課題に対応するため、担当業務に留まらない広い視野や専門的知見を獲得することで、職員個人の自己実現や、スキルアップに資するものとしており、本県においても効果的な運用が大いに期待される。

任命権者には、職員のモチベーションを高め、組織全体のパフォーマンスの向上を図るため、新たなチャレンジや職員の意欲に応じたキャリア形成に積極的に取り組める職場環境の整備に努めるよう求める。

併せて、管理職員に対しては、若年層職員のキャリアに対する意識の変化について理解を深めさせ、各職場で職員の自律的なキャリア形成に対する適切な支援が行われるよう、必要な指導・啓発を徹底することが肝要である。

イ 人事評価を通じた人材育成の推進

人事評価においては、職員一人ひとりの意欲的な業務への挑戦と、さらなる成長を促すことで、ひいては組織活力の向上につなげていくことが肝要である。

評価の過程で行われる面談は、職員が自身の成長を実感する重要な機会であり、人事評価制度の根本を成すものである。従って、上司と部下が日頃から双方向のコミュニケーションを図り、適切なフィードバックを通じて、部下の成長に資する機会となるよう面談の質を充実させることが不可欠である。特に、部下の具体的な行動に対する指導・助言を行うことは、職員の成長を加速させる要素となりうる。

また、新たに評価者となる者をはじめ、全ての評価者に対して、人事評価に関する研修を繰り返し実施することで、評価能力の均一化を図ることも重要である。

任命権者においては、評価者である管理職員の評価スキル向上に向けた研修の徹底、人事評価システムの利便性向上などに努め、職員の理解と納得感を高めながら、より効果的な人材育成を目指し、今後も人事評価制度に適切に取り組むことで、組織全体の持続的な発展に貢献することが求められる。

ウ 女性活躍推進

任命権者においては、女性職員一人ひとりが能力を最大限に発揮することによって、組織の活力向上と政策方針決定過程への参画拡大を図るため、特定事業主行動計画に基づき女性職員の登用を推進しており、一定の成果をあげているところではあるが、依然として女性職員登用の重要性は高い。

令和7年7月に改定された特定事業主行動計画（知事部局）では、本庁課長相当職以上に占める女性職員の割合を令和11年度までに40%以上とする目

標が掲げられており、引き続き、同計画に基づく積極的な登用を進める必要がある。

職員が昇任を前向きにとらえるためには、女性職員を対象としたキャリアに関する不安を払拭するための研修を実施し、管理監督職員として働くことの魅力を伝えるとともに、誰もが仕事と家庭を両立しながら自らのキャリアを描いていけるよう働き方の見直しを含む環境を整備することが重要である。

特に、令和6年10月に知事部局で実施した特定事業主行動計画改定に伴う職員アンケートによると、女性登用の障壁となっていると考えるものについて、「家庭責任（家事・育児・介護）を女性が担っており、時間外勤務等の対応が制限される」と回答した者が、回答者4,180人中59.9%を占めている。また、昇進したくない理由について、「仕事と家庭の両立が難しそうだから」が回答者1,109人中49.4%に上るという結果が示された。

任命権者には、管理監督職員がこの結果を真摯に受け止め、計画に基づき、時間外勤務の縮減をはじめ、全ての職員が働きやすい職場づくりや仕事と子育ての両立が出来る職場環境づくりに積極的に取り組むよう、普段から周知、指導を図っていくことを求める。

また、人材育成に当たっては、若いうちから幅広い職務経験や多様な部門への配置を通じて、行政ニーズに柔軟かつ的確に対応できる人づくりに取り組む必要があるが、現在も特定のポストや業務について、性別の偏りが見られる。このことから、性別や家庭の事情などによる無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）の意識改革を促し、職員に多様な職務機会を提供し、キャリア形成を支援することで、両性の視点を広く県の施策に反映させていくことが肝要である。

任命権者においては、今後も引き続き、計画に基づいた積極的な採用や登用、仕事と家庭を両立できる環境の整備、管理監督者としての職責を担うことのやりがいや魅力の発信、多様な職務機会の提供等に着実に取り組み、職員の活躍をより一層推進していく必要がある。

(3) 誰もが働きやすい職場

ア 長時間労働の是正

長時間労働の是正は、職員の心身の健康保持、公務能率の向上、ワーク・ライフ・バランスの推進のみならず、「選ばれる組織」としての魅力向上にも資する、最も優先すべき課題の一つであり、組織を挙げて強い姿勢で取り組む必要がある。

こうした中、令和6年度において、時間外勤務の限度時間である月100時間以上の時間外勤務を命じられた職員は、前年度から減少しているものの、本来、限度時間を超えて時間外勤務を命じてはならない業務への対応によるものも多く見受けられ、憂慮すべき状況である。

任命権者においては、時間外勤務の縮減に向け、出退勤登録システムの活用、決算業務マニュアルの策定や議会对応の見直しなど各種取組を行っているところであるが、定例的な業務により恒常的に長時間労働となっている場合と、災害対応等のように突発的に長時間の時間外勤務を命ぜざるを得ない場合とを区別した上で、引き続き、その要因の整理・分析や職員の負担軽減につながる取組を一層進めていく必要がある。

また、取組を進めるに当たっては、これまで実施した内容の効果を検証することで明らかになった課題を整理した上で、迅速かつ柔軟な職員の配置や人員の確保、事務事業の見直し、デジタル技術の活用促進等、より実効性のある取組を推進することが重要である。

さらに、管理監督者は、長時間労働は職員の健康の保持及び業務効率の向上を阻害することを深く認識し、時間外勤務の縮減が自らの重要な責務であることを強く自覚した上で、特定の職員に過度に負担がかからないよう業務の平準化に努めるとともに、部下職員の勤務間インターバルの確保を一層進める必要がある。

加えて、全ての職員が業務改善の意識を持ち、計画的で効率的な事務処理に努めるなど、全体で時間外勤務の縮減に努めていくことが重要である。

やむを得ず長時間労働に従事した職員の心身の健康の確保のためには、健康不調の早期発見、早期解消が重要である。そのため、管理監督者においては、医師の面接指導の対象となった職員が面接指導を確実に受けることがで

きるようにするとともに、面接指導後は、医師からの意見を勘案し、当該職員の実情に応じた措置を速やかに講じる必要がある。

長時間労働は、限度時間を超えて時間外勤務を命じられる職員やその職員の属する職場だけの問題ではない。そのような職員がいない職場であっても、職員の健康保持や公務能率の向上などの観点から時間外勤務の縮減を目指すべきであるし、その上で、所属間の業務量の平準化や、各所属の業務量に見合う人員配置がされるべきであることから、長時間労働の是正は県庁全体で取り組まなければならない課題なのである。そのため、全庁的な業務の見直し・効率化の推進により、時間外勤務縮減に努めていくことが重要である。

イ 教職員の働き方改革

教職員は、学校において、通常の授業に加え、学校行事の準備・運営、部活動、生徒指導、保護者対応や地域活動への関わりなど、多岐にわたる業務を担っており、多忙を極めている。また、全国的に教職員の長時間勤務や教員不足が課題となっている。

しかし、本来、教育の質を維持し、更に向上させていくためには、教職員が児童・生徒と十分に向き合う時間の確保・充実が必要不可欠である。

その実現のためには、個々の教職員が業務の見直しや効率化に努めるだけでなく、校長等の管理職員をはじめとした教職員が一丸となって働き方改革に取り組むことが重要であり、さらに、こうした取組が、教職員が心身の健康を保持・増進しながら、やりがいを持って働き続けることを可能にするるとともに、教員のなり手不足の解消にもつながるものと考えている。

本県では、県教育委員会が策定した「教職員の働き方改革取組指針」に基づき、教職員の意識改革や業務改善など、様々な取組を実施しているところであるが、依然として、多くの教職員が長時間勤務を行っている。

県教育委員会においては、現在実施している取組の結果を検証し、効果的な取組を強力に推し進めていくとともに、必ずしも教員が行う必要のない業務については、外部委託を行うなどの検討を進めることが必要である。加えて、各学校の働き方改革に関する好事例を広く周知することはもちろん、先

進的な取組を行う学校をモデル校とし、他校の教職員にその取組を公開するなどして、改善のための具体的手法を効率的に広めることも必要である。

また、市町村立学校においても、教職員の働き方改革が着実に推進されるよう、県教育委員会が市町村教育委員会に対し、引き続き、上記指針を踏まえた取組の実施を働きかけていくべきである。

さらに、各学校においては、校長等の管理職員が、教職員の勤務状況の把握を自らの重要な責務であると強く自覚するとともに、リーダーシップを発揮し、率先して業務の見直しや効率化・合理化を進め、教職員の勤務時間の適正化や負担軽減に取り組むとともに、誰もが管理職員をはじめ周囲の教職員に相談しやすい環境を構築することで、働きやすい職場づくりを推し進めることが極めて重要である。

一方で、各学校が個別に対応すべき事象は多様化・複雑化し、管理職員の業務も肥大化してきている。管理職員がその役割を十分に果たすためには、個々人の自覚と実行に委ねるだけでなく、県及び市町村の教育委員会が主体となって、管理職員が学校内のマネジメントに注力できる体制を整備することも重要である。

なお、本年6月に「公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法等の一部を改正する法律」が成立し、令和8年4月から、教育委員会は、業務量管理・健康確保措置を実施するための計画の策定・公表や実施状況の公表を義務付けられることとなった。県教育委員会においては、改正法の趣旨に沿って、市町村教育委員会に対して計画の策定等に係る指導助言を行うなど、適切に制度を運用していく必要がある。

ウ 柔軟で多様な働き方ができる職場づくり

働く場所や勤務時間を柔軟に選択できる働き方は、育児、介護を始めとする様々な事情の有無に関わらず、全ての職員にとって、仕事と生活を両立するための支援となるとともに、能力発揮やライフスタイルに合った多様な働き方の実現につながる有効な取組であり、人材確保の観点からも極めて重要である。

そのため、任命権者においては、時差通勤、在宅勤務、育児・介護等のための休暇など、働き方を柔軟に選択できる様々な制度を設けている。今後も、こうした制度の活用状況や職員のニーズを踏まえ、国や他の都道府県、民間労働法制の動向にも留意しながら、引き続き充実を図ることが必要である。

さらに、妊娠、出産、育児、介護等と仕事の両立を支援する制度や、多様な働き方を可能とする制度が幅広く利用されるよう全ての職員に周知した上で、これらの制度がより利用しやすくなるよう、管理職員を含めた周囲の職員の意識醸成を図り、職場におけるサポート体制づくりを推し進めていく必要がある。

管理職員においては、これらの制度を必要とする職員が、躊躇せず気軽に利用できるよう、対象職員に対し、利用希望について個別にヒアリングを実施したり、対象職員が他の職員の業務負担増を懸念して利用を控えることを防ぐために業務の見直しを行うなど、希望者が利用しやすい環境を整備することで、積極的な制度の利用を促すことが重要である。

特に、男性職員の仕事と育児の両立については、特定事業主行動計画等において、育児休業や出産・育児に係る休暇の取得率等の目標を掲げ、取組を推進しているところである。

しかしながら、男性職員の取得率は年々増加しているものの、女性職員と比較すると依然として低く、その取得期間も短期間にとどまっている。その理由として、「同僚に負担をかけてしまう」、「業務多忙」が多く挙げられており、任命権者は、管理職員の意識改革を促すなど、男性職員が育児のための休業や休暇を取得しやすい職場づくりを進めていくべきである。

また、国や一部の自治体では、週休3日を選択できるフレックスタイム制の導入が始まっているところである。フレックスタイム制は、柔軟で多様な働き方の実現に寄与するものであり、執行体制確保の問題など、本県の実情も踏まえながら、研究を進めていく必要がある。

なお、年次休暇については、これまで任命権者において、使用促進に向けた様々な取組が実施され、近年、使用日数は増加傾向にあるが、仕事と生活の両立支援に資するため、引き続き、職員が年次休暇を使用しやすい職場づ

くりに努めることが必要である。

エ ハラスメント防止及びメンタルヘルス対策

職員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、意欲的に職務に取り組むことは、質の高い行政サービス提供の礎となる。この基盤を確固たるものとするためには、職員の心身の健康が不可欠であり、健全な職場環境の維持・向上は任命権者の重要な責務である。

職場におけるあらゆるハラスメントは、職員の人格と尊厳を著しく傷つけ、意欲を減退させるだけでなく、心の健康を損なわせる深刻な問題である。また、周囲の職員を含む職場全体の士気を低下させ、ひいては組織全体の公務能率の低下や貴重な人材の損失にもつながりかねないことを深く認識する必要がある。

任命権者においては、ハラスメント防止に関する指針や要綱を定め、相談窓口の設置、研修の実施などにより、ハラスメントの未然防止と迅速な解消に努めているところであり、令和6年度のハラスメント相談件数は減少に転じたものの、依然として多くの相談が寄せられており、特にパワー・ハラスメントの相談が多い状況である。

ハラスメントは決して許される行為ではなく、任命権者においては、職員への研修、周知・啓発活動の継続、相談体制の一層の充実を図る必要がある。また、管理職員をはじめとする全ての職員は、誰もがハラスメントの行為者となり得ることを十分理解した上で、自らの言動に細心の注意を払い、他者を尊重し、相互理解に基づくハラスメントのない職場づくりに主体的に取り組むことが求められる。

近年社会問題化しているカスタマーハラスメントについても、任命権者において対応マニュアルに基づく統一的な対策や来庁者への呼びかけ等、組織的な対応を進めているところであり、職員が安心して職務に集中できるよう、負担軽減に向けた取組を継続していく必要がある。

職員の心身の健康を損なう要因として、ハラスメントのほか、職場の人間関係、仕事の質・量などが考えられることから、人事異動、昇任等により業

務内容や環境に変化が生じた職員は、メンタル不調となるリスクが高く、特にきめ細かな配慮が必要である。そのため、任命権者において、ストレスチェックや階層別の職員研修をはじめ様々な取組が行われているものの、本県職員における精神疾患による長期病気休暇者は増加傾向にある。本委員会が実施した「職員の厚生制度に関する実態調査」では、調査対象者に占める精神疾患を原因とする者の割合が年々増加しており、特に20歳台の若手職員の割合が高くなっている。

管理監督者においては、日頃から積極的に職員とのコミュニケーションを図り、相談しやすい環境を構築することで、職員の状況を的確に把握し、メンタルヘルス不調の早期発見・早期対応に努めることが極めて重要である。また、任命権者においては、互いに協力し合える風通しの良い職場づくり、円滑な職場復帰のための支援、再発予防に取り組むとともに、長時間労働の是正やハラスメントの防止といった職場環境改善に資する取組も、メンタルヘルス対策の一環として着実に推進していく必要がある。

このように、ハラスメント防止をはじめとするメンタルヘルス対策を一層推し進めていくことで、職員が安心して働き、最大のパフォーマンスを発揮できる職場環境の実現を目指すことが求められる。

オ 会計年度任用職員制度の適切な運用

会計年度任用職員は、多様化・高度化する行政ニーズに対応するために欠かせない存在である。当該職員が意欲を持ち、安心して働くためには、給与制度や休暇制度について、適宜見直しを行いながら、適切な勤務条件を確保することが重要である。

このため、任命権者においては、引き続き、国や他の都道府県の動向等にも留意した上で、適切な制度運用を行っていく必要がある。

カ 職員と組織が共に成長する好循環を生み出す取組

本県では、民間企業への転職等を理由とする自己都合退職者が、近年、増加傾向にあり、特に、若手職員における増加が顕著である。また、令和6年

に任命権者が実施したアンケート調査によると、数年以内の退職を考えている職員は、その主な理由として、「もっと魅力的な仕事に就きたい」、「長時間労働が常態化している」、「今後キャリアアップできる展望が無い」を挙げている。

こうした現状を踏まえると、本県が、「働きたい組織」として職員から選ばれるため、職員の組織に対する満足度を向上させることが必要であり、任命権者が、職員の満足度向上を阻害する要因を洗い出し、確実に改善していくことが重要である。

そのためには、任命権者において、まず、手元にある人事関連の情報を用いた現状分析に基づいて課題の把握等を行い、その上で、組織に対する思い入れや愛着、働きがいや意欲、自身の成長実感など、いわゆる「エンゲージメント」に関して職員への定期的なアンケート調査を実施することで、「エンゲージメント」が低い理由を把握し、具体的な改善施策へとつなげていく取組が有効である。

こうした取組により、漠然とした問題意識ではなく、具体的なデータに基づき、人事に関する制度や施策を立案し、適切に運用することが可能となる。

さらに、調査結果を管理職員層へフィードバックすることで、管理職員が組織の状態を的確に理解し、より効果的なリーダーシップを発揮することにもつながる。

このような調査により職員の「エンゲージメント」を継続的に把握した上で、調査結果を任命権者が活用するだけでなく、職員にもフィードバックし、そのフィードバックに基づいたアクションを繰り返すことで、職員と組織が共に成長する好循環を生み出し、組織の健全化、組織力の強化、職員の満足度向上、ひいては人材の安定的な定着につなげていくことが求められる。

2 持続可能な執行体制の構築

(1) 業務プロセスの最適化の徹底

持続可能な執行体制を構築するためには、限られた資源を最大限に活用し、より質の高いサービスを効率的に提供できるよう、業務の流れを分析・改善し、

効率性や生産性を向上させるための業務プロセスの最適化を徹底することが必要である。

本県では、既に業務のアウトソーシングを推進するほか、テレワークやペーパーレス会議などの環境整備、業務マニュアルや引継書の作成による業務の標準化に取り組んでいるが、その効果を検証し、必要に応じて手法を修正するなどしながら、この取組を更に進めていくべきである。

業務プロセスの最適化を徹底するためには、現場の意見を積極的に取り入れ、より現場に即した改善を検討すること、管理職員がその重要性を十分理解することに加え、一過性のものとせず継続的に改善を繰り返していくことが重要である。

(2) 生成ＡＩなど先端技術を活用したＤＸによるパフォーマンスの向上

今後急速な人口減少が見込まれる中、自治体が持続可能な形で行政サービスを提供していくために、デジタル技術やＡＩ等の活用により業務効率化を図り、行政サービスの更なる向上につなげていくことが求められている。

本県では、将来にわたる持続可能な行政運営体制を確立するため、「福岡県行政改革大綱」及び「福岡県ＤＸ戦略」に基づき、デジタル技術の活用による働き方改革を積極的に推進している。この一環として、既存の業務手順の見直しを行い、ロボットによる業務自動化ツールであるＲＰＡや、人工知能を用いて紙文書の文字を読み取りデータ化するＡＩ－ＯＣＲを導入し、業務の効率化と職員の負担軽減に一定の成果を上げているところである。

ＲＰＡやＡＩ－ＯＣＲに加え、昨年から庁内での利用が開始された生成ＡＩなどの先端技術を活用したＤＸの推進は、単なる業務効率化に留まらない。これらの技術は職員がより付加価値の高い業務に注力できる環境を創出し、結果として長時間労働の是正やワーク・ライフ・バランス向上といった誰もが働きやすい職場づくりにも大きく寄与するものである。限られた人的資源で最大のパフォーマンスを発揮できるようにするためにも、これらの先端技術の積極的な活用を推進していくべきである。

(3) 人事関連情報のデジタル化による戦略的人事管理の実現

知事部局における人事管理業務に関して、異動情報（発令履歴）をシステムで管理するほか、令和5年度からは異動先や家庭状況に合わせた働き方の希望等を申告する書面（職員調書）の作成方法がシステム入力に改められるなど、見直しが図られてきたところであるが、更なるデジタル化による業務効率化の余地が大きいと考えられる。

職員一人ひとりが使命感とやりがいをもって業務に取り組むためには、個人の適性はもとより、その意向にも十分配慮した人事配置を行うことが不可欠であり、職員の発令履歴、研修の受講履歴、人事評価結果、異動希望をはじめ、資格・免許、前職での職務内容、専門分野など、人事関連情報をシステムで統合的にデータベース化し、人事異動業務におけるDXを更に推進することが有効である。

人材確保を取り巻く環境が急速に変化する中、国では、各府省がそれぞれの行政課題に応じたあるべき人材ポートフォリオの形成・実現を模索し始めている。本県においても、人材確保の厳しさは同様である。組織で必要な人材像（マネジメント人材、スペシャリスト人材、クリエイティブ人材など）を明らかにした上で、庁内各部局における役職や採用職種、在職年数など指標ごとの配置人数といった人材構成を分析し、可視化するなど、将来を見据えた戦略的な人事管理を行うことが重要となっている。こうした観点からも任命権者には、取組の基盤となる人事関連情報の総合的データベースを早期に整備することが求められている。

