

別紙第 1

人事管理に関する報告

県職員は、日々、多様で複雑な課題に果敢に挑んでいる。

その使命は、県民の安全・安心な暮らしを守り、この地域をさらに発展させ、豊かで誇れる社会を次の世代へ引き継ぐことである。

高い志とプロ意識を胸に、地域社会の基盤をゼロから生み出し、支えていく。

県民の福祉向上に貢献するこの仕事には他の何物にも代えがたい唯一無二の価値とやりがいがある。

しかしながら、その魅力や価値が公務内外に十分に伝わっているとは言えず、近年は採用試験の受験倍率低下、若年層職員の離職、長期病休者の増加など、人材確保をめぐる状況は深刻さを増している。これまで採用試験の見直し、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により一定の改善が見られるものの、いずれも道半ばである。

現状の延長線上にとどまっていれば、県行政の根幹を支える執行体制の維持さえ危ぶまれる事態になりかねない。この危機的状況を打開するためには、「魅力的で選ばれる組織」につながる「将来を見据えた人事管理」の実現が急務である。

社会経済情勢や労働市場の変化に伴い、仕事や働き方に対する価値観が大きく変容する中、民間企業においても様々な取組が進められている。

本県においても、時代の潮流を捉え、職員一人ひとりが自分らしいキャリアを描きながら成長・活躍できる環境を築かねばならない。具体的には、「高い使命感とやりがいをもって働き」、「成長を実感できる職場」づくりを進めるとともに、DXの推進等による負担軽減や効率化、多様な働き方の実現によって「誰もが働きやすい職場」を構築することが重要である。これこそが「将来を見据えた人事管理」を実現するための要諦に他ならない。

その第一歩となるのは、職員自身が公務のかけがえのない魅力と価値を改めて認

識し、誇りと愛着をもって生き生きと業務に取り組むことである。そして、その姿を外部に対して訴求力のある形で積極的に発信していく必要がある。

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

なお、県政においては、執行部の議会に対する付度や過度な配慮といった長年の不適切な慣行とこれに起因する諸課題が顕在化している。

これを受け、執行部及び議会は、二元代表制の趣旨に立ち返り、対等な立場であることを改めて認識し、こうした慣行の見直しと諸課題の解決に向けた取組を進めつつある。

今後、こうした改革を着実に進め、一日も早く県民の県政に対する信頼を回復し、全職員が県民福祉の向上に向け、矜持を持って職務に邁進できる職場環境がつくられることを望む。

また全ての職員が改めて「全体の奉仕者」としての原点を胸に自らを厳しく律し、それぞれの職務に一層精励することを期待する。

1 高い使命感とやりがいをもって働ける職場

(1) 県行政を支える有為な人材の確保

ア これまでの取組と成果

県民の行政ニーズが複雑化・多様化・高度化する中、質の高い行政サービスを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人材を確保しなければならない。

本県の職員採用試験受験者数は、令和7年度には前年度より増加したものの、直近30年で最も多かった平成22年度の約6割にとどまり、受験者の確保は厳しい状況が続いている。このままでは、将来、公務遂行に必要とされる人員を確保できなくなる恐れがある。

このような危機的状況を踏まえ、新たな受験者層を開拓すべく、採用試験の見直しに取り組んできた。

具体的には、以下のとおりである。

- ・ 選考時期の前倒しや民間企業で利用実績の高い基礎能力試験を導入した「大学卒業程度（Ⅰ類）春季試験」創設
- ・ 「民間企業等職務経験者試験」における技術系職種の拡大
- ・ 全国どこからでも受験可能なテストセンター方式導入

この結果、令和7年度の行政職については、大学卒業程度（Ⅰ類）試験及び民間企業等職務経験者試験において、採用予定数を大きく上回る受験者数を確保できた。

イ 今後の対応

一方で技術職については、令和7年度の大学卒業程度（Ⅰ類）定期試験の採用者数が採用予定数を満たさず、春季試験と合計しても6年度と同程度にとどまっており、技術職新卒者の確保は喫緊の課題となっている。

技術職の新卒者の確保は、官民間問わず深刻な状況にあり、本県としても、さらなる受験者層の掘り起こしに向けた方策を講じることが急務である。

具体的には、今後、任命権者と連携し、国や他自治体等で導入実績のある「採用候補者名簿登載期間の延長」の有用性等について検討を進める。

また、人材の流動化が進む中、獣医師をはじめ免許資格を要する確保困難職種への通年採用の導入や、転職・出産・育児・介護等を理由に本県を退職した経験者を対象とした選考試験の実施など、任命権者による新たな人材獲得手法の検討も必要である。

今後も、採用試験見直しの効果を検証しつつ、任命権者と緊密に連携し、県行政を支える有為な人材確保に向けた採用制度のアップデートを不断に進めていく必要がある。

(2) 公務の魅力発信の強化

ア 公務の魅力発信

県職員には、県民の安全・安心な暮らしを守り、地域を発展させ、豊か

で誇れる社会を次の世代に引き継ぐ極めて重大な使命があり、その仕事には他の何物にも代えがたい魅力と価値がある。

しかしその魅力と価値が、これからの社会を担う若年層に十分に伝わっているとは言えない状況にある。

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には、その仕事の魅力と価値を分かりやすく発信することが不可欠である。

そのためには、まず、全庁的な連携体制を構築し、全庁一体となって外部に発信すべき「県職員の仕事の魅力と価値」について戦略的・体系的に整理した上で、国や他の自治体、民間企業との差別化を図った広報のコンセプトや具体的メッセージを策定し、受験者層の個々の関心に応じた手法で発信していくことが求められる。

イ 有為な人材の確保につなげる好循環の創出

人材の確保が極めて厳しい状況にある中、職員が仕事に誇りを持ち、生き生きと働く姿こそが、最も強力な求心力となり、優秀で熱意のある人材を惹きつけることにつながる。

そのためには、県が目指す将来像を全職員が共有し、日々の業務が県政や県民にどのように貢献しているのかを理解することが重要である。職員が業務を通じて誇りや働きがいを実感し、「公務の魅力と価値の発信者」として自覚を持つことが求められる。

職員が公務の魅力と価値を再認識し、誇りと愛着を持って業務に取り組むこと。その仕事の魅力と価値を外部に向けて訴求力を持った形で戦略的・体系的に発信していくこと。

この「内」と「外」への働きかけを一体的に展開し、有為な人材の確保につなげる好循環を創出していくことが必要である。

(3) 職務・職責を重視した新たな給与体系の構築等

人事院は、激しい人材獲得競争が続く中、労働市場で高い競争力を有する人材の確保・定着には、職務内容の困難さ・責任の重さに見合った処遇が必要で

あるとの観点から、本府省の事務次官級から課長級の職員について、給与、任用及び勤務時間制度を一体的に見直し、実力本位の人事制度に改め、令和9年夏に具体的な内容を報告するとしている。

本県においても、政策決定等において中核的な役割を担う優秀な人材の確保は重要な課題であることから、国や他の都道府県の動向に留意した上で、本県の実情を踏まえて検討していく必要がある。

(4) 公務員倫理の徹底

ア 不祥事の発生状況等

公務員倫理に関しては、任命権者において綱紀の保持・粛正を目的とした周知・指導が繰り返し行われ、不祥事の未然防止のためのチェック体制の強化や研修の継続等の取組が進められている。しかしながら不祥事の発生件数は依然として高止まりしており、看過できない由々しき事態であり極めて遺憾である。

職員一人ひとりには、この現状を他人事とせず、重く受け止め、改めて、県民全体の奉仕者であることや、自らの行為が、県や県職員全体の信用はもとより、自分自身や家族等に大きな影響を与えることを自覚し、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。

イ 再発防止策の進化

任命権者においては、不祥事を許さないという強いメッセージを粘り強く発信し続けるとともに、不祥事防止の取組が形骸化していないか検証し、適宜見直すなど、これまで以上に職員の綱紀保持や服務規律の確保を徹底されたい。

また、管理監督者においては、職員同士が日頃から「気づきと対話」により異変を早期に察知できるような、風通しの良い、そして士気の高い職場づくりに努めることが重要である。

職員の不祥事は、県及び県職員全体のイメージを低下させ、県職員を志望する者の減少につながりかねない。新たに県政を担うべき有為な人材の確保

の観点からも、全庁を上げて、公務員倫理の徹底により一層取り組む必要がある。

県の発展を担う職員には、高い使命感と規範意識を持ちながら、諸課題に敢然と立ち向かってもらいたい。

2 一人ひとりが成長を実感できる職場

(1) 多様な人材がキャリアを描き、活躍できる職場

ア 職員のキャリア意識の変化

若年層においては「成長」「貢献」「専門性」など仕事を通じた個人の成長を重視する傾向が強まっている。

任命権者は、今年度より管理職員対象の研修に若年層のキャリア意識変化の内容を盛り込み、理解が深まるよう取り組んでいる。今後も、各職場での自律的なキャリア形成支援に向け、管理職員への指導・啓発の徹底に努められたい。

また、近年、経験者試験の採用者数は増加しており、今年度の採用者数は前年度の2.5倍となる128名となった。一方で、令和7、8年度採用職員等へのアンケート調査によると、経験者試験採用職員は、新卒職員と比べ、入庁後の「成長実感」が低くなっており、県組織への円滑な適応支援が求められる。

イ 業務を通じて習得可能な能力・スキルの可視化

国は、職員の主体的な学びと成長を促進するとともに、キャリア形成支援を進める上での指標として、「国家公務員スキル一覧」を作成し、人材育成や人材確保等に活用することとしている。

県においても、職員が自律的にキャリアを描く上での指標となるよう、県職員に共通で求められる人材像を明確に定義すること、各部局で必要とする役職、職種、求める能力等を詳細に分析し、業務を通じて習得可能な能力・スキルを体系化・可視化することが必要である。

それらを分かりやすく全職員に共有し、人事面談等で活用することで、

職員の意欲向上や育成につなげることができる。

同時に、人事配置の機動力も高め、組織全体のパフォーマンスの向上にもつながる。

また、県組織で習得可能な能力やスキルを外部に発信することは、受験者層が求める「成長」「貢献」「専門性」に呼応することとなり、人材確保の観点からも重要である。

ウ 人事関連業務のＤＸ化

人事関連情報（発令・研修履歴、人事評価結果、異動希望、資格・免許、前職での経験、専門分野など）をシステムで一元管理することは、職員個人の適性や意向を人事配置へ反映させる上で極めて有効であり、こうした取組を通じて、人材ポートフォリオの形成・実現につなげていくことが求められる。

(2) 人事評価を通じた人材育成の推進

ア 上司と部下の相互理解

人事評価の主な目的は、職員一人ひとりの意欲的な挑戦とさらなる成長を促し、組織全体の活力向上につなげることである。

中でも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る。日常的に上司と部下が対話し、部下の行動変革を促す指導・助言を行うことも、職員の成長を加速させる要素となりうる。

また、上司による一方的な評価のみならず、上司の執務姿勢や職場への関わり方に対する部下の視点を取り入れる「多面評価」を拡充することで、上司自身の行動変革と意識改革を促すことも有効である。

そのことは職員の心理的安全性を高め、職員の理解と納得感を高めることにもつながる。

イ 評価者スキル向上と人事評価システムの利便性向上

全ての評価者に対して人事評価に対する研修を継続的に実施し、評価者

間の評価能力の均一化と評価スキル向上を図ることは、職員の理解と納得感を高める上でも重要である。

任命権者においては、評価スキル向上に向けた研修の徹底や人事評価システムの利便性向上に努められたい。

(3) 女性活躍推進

ア 女性職員登用の推進

任命権者においては、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いるところである。

職員が昇任を前向きにとらえるためには、研修や昇任後のフォローアップを充実させ、キャリアに関する不安を払拭することが不可欠である。あわせて、先輩職員との交流機会の提供やロールモデル事例集の周知等を通じて管理職員として働くことのやりがいや魅力を伝えていく必要がある。

また、職場内配置や業務分担の決定を行う管理職員に対し、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）の是正に向けた意識改革を促すことも重要である。

イ 仕事と家庭を両立できる環境整備

結婚・出産・育児・介護などのライフイベントによらず、キャリアの継続・活躍を実現するためには、男女を問わず、仕事と家庭を両立しながら自らのキャリアを描ける環境が必要である。そのためには、働き方の見直しや男性職員の育児休業取得の向上などの環境整備をより一層図ることが重要である。

ウ 多様な職務機会の提供

性別に関わらず若い段階から多様な業務部門への配置や各種長期研修への派遣を行い、行政ニーズに柔軟かつ的確に対応できるようキャリア形成を支援することは、両性の視点を広く県の施策に反映させる上でも肝要である。

3 誰もが働きやすい職場

(1) 長時間労働の是正

長時間労働は、職員の心身の健康保持や公務能率の向上を妨げる課題であり、全庁を挙げて是正に取り組んでいるところであるが、災害対応等の突発的な場合のほか、依然として定例的な業務への対応による時間外勤務が多くあり、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、以下のような取組を行っている。

- ・ 議会对応や予算決算業務を中心とする事務事業の見直し
- ・ チャットシステム等のデジタルツールの活用
- ・ ペーパーレスの推進
- ・ 生成A I の活用

引き続き、時間外勤務の要因分析や、これまでの取組の検証を行い、業務プロセスの最適化など、実効性のある取組を推進することが重要である。

管理監督者においては、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、恒常的に長時間労働となっている場合は、業務の見直しや平準化を進めるなど、日頃から時間外勤務縮減に向けて意識的に行動する必要がある。

また、全ての職員が、業務改善と時間外縮減の意識をもち、全庁的な業務の見直し・効率化を推進することが重要である。

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ることから、組織を挙げて強い姿勢で取り組む必要がある。

(2) 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。教育の質を維持し、更に向上させていくためには、教職員の働き方改革を進め、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。また、教職員の働き方改革は、有為な人材確保の観点からも喫緊の課題である。

本年４月から、全ての教育委員会に、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に基づく「業務量管理・健康確保措置実施計画」（以下「計画」という。）の策定が義務付けられた。

県教育委員会は、計画に基づき、現場の負担軽減に直結するよう、真に実効性のある施策を着実に実施することが求められる。教職員が心身の健康を保持・増進しながら、やりがいを持って教育活動に打ち込める環境を整備することは、教員のなり手不足を解消する上でも極めて重要である。

特に保護者対応や生徒指導などの困難な事案については、教職員個人が抱え込むことのないよう、法的な専門家や外部人材と連携し、組織として迅速・適切に初動対応できる体制を強化すべきである。

また、若手教職員が安心して働けるよう、メンター制度の活用やＯＪＴによる指導など、授業の進め方その他の悩み・不安を共有・相談できる環境づくりを積極的に進めていくことが重要である。

さらに、増大する事務作業についても重要度を精査し、真に必要なものに絞り込むなど業務の総量抑制を徹底するとともに、先進的な取組を行うモデル校の好事例を、他校へ積極的に展開することで、県全体での業務改善を強力に押し進める必要がある。

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し、リーダーシップを発揮して率先して業務の見直しや効率化を進めるとともに、教職員同士が相談しやすい環境を構築し、誰もが働きやすい職場づくりを押し進めることが重要である。

併せて、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、県教育委員会においては、計画の策定や実施状況の公表等に係る指導助言を強化するなど、市町村教育委員会と緊密に連携し、各市町村の取組を一層支援されたい。

(3) 柔軟で多様な働き方ができる職場づくり

ア 休暇制度等の利用促進のための取組

働く場所や勤務時間を柔軟に選択できる働き方は、育児、介護等の事情の有無に関わらず、全職員が仕事と生活を両立しながら能力を発揮できる環境を構築し、ひいては組織の持続可能性を高め、有為な人材確保の観点からも極めて重要である。

現在、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が設けられている。また、年次休暇の使用促進に向けた取組により、近年、使用日数は増加傾向にある。

任命権者においては、今後も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、制度の充実を図る必要がある。

一方、制度の利用促進を図るためには、上司、同僚の理解と協力が不可欠である。

特に、男性職員の仕事と育児の両立については、各任命権者において、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。その取得率は年々上昇しているものの、女性職員と比較すると依然として低く、その利用期間も短期間にとどまっている。その理由として「同僚への負担」や「業務多忙」が多く挙げられている。任命権者においては、管理職員の意識改革を促すなど、男性職員が出産・育児のための休業や休暇を取得しやすい職場づくりを推進する必要がある。

管理職員においては、これらの制度について、必要とする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、業務の標準化や属人化の解消を進めるなど、利用しやすい環境を整備することが重要である。

イ 新たな休暇制度等の導入

人事院が本年勧告した新たな無給休暇制度について、個人の事情に配慮した柔軟な働き方の推進に寄与するものであることから、国や他の都道府県の

動向を注視しながら検討を行う必要がある。

また、国や多数の都道府県で導入が始まっている週休3日を選択できるフレックスタイム制についても、柔軟で多様な働き方の推進に寄与するものであるため、執行体制の確保に配慮しながら、本格的に導入することが望まれる。

(4) ハラスメント防止及びメンタルヘルス対策

ア ハラスメント防止対策

ハラスメントは決して許される行為ではない。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。全ての職員が、ハラスメントは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、ハラスメントの未然防止に向けて、毎年の所属研修で必須テーマとするとともに、管理職に対する研修も行うほか、職員へのリーフレット等による周知・啓発活動を継続的に行っているところである。しかし、依然としてハラスメント相談件数に改善の兆しは見られないため、なお一層の実効性のある取組が必要である。

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。

また、近年、カスタマーハラスメントが社会問題化している。行政サービスの利用者等からの不当な要求や極めて困難な対応を迫られる事案に対し、任命権者においては、対応マニュアルの整備や組織的な支援体制の構築が進められている。職員が過度な精神的負担を負うことなく、安心して職務に集中できる環境を確保できるよう、引き続き状況に応じた組織的な対応を継続していく必要がある。

イ メンタルヘルス対策

精神疾患を原因とする長期病気休暇者は増加傾向にあり、特に20歳台の若手職員の割合が上昇していることは憂慮すべき事態である。

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ためには、職員の心身の健康が不可欠である。職員が安心して働くことのできる健全な職場環境の維持・改善は、任命権者の重要な責務である。

任命権者においては、引き続き、ストレスチェックを活用した職場改善や面接指導、円滑な職場復帰のための支援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も着実に推進していく必要がある。

管理監督者には、日頃から積極的なコミュニケーションを図り、指導・育成体制の充実や、相談しやすい職場環境づくり（メンター的なサポート等）に努めることが求められる。とりわけ若手職員は、経験や情報が不足したまま周囲に相談せず、メンタル不調をきたす恐れがあることから、早期の情報提供や丁寧な働きかけを徹底するとともに、職員の不安の兆候をいち早く察知できるよう意識することが肝要である。

(5) 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、安心して働けるよう、これまで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できるよう改善を図ってきた。

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、適切に制度の見直しや運用を行っていく必要がある。

(6) 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30歳台以下の若手職員において顕著である。また、特定事業主行動計画に基づくアンケート調査において、数年以内の退職を検討する職員は、「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

キャリアアップできる展望が無い」を主要な理由として挙げている。

本県が、「働きたい組織」として選ばれるためには、職員が仕事から活力を得て、仕事に誇りややりがいを感じ、「働きたい」と感じる事が不可欠である。任命権者においては、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必要がある。

そのため、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に関する定期的なアンケート調査等により、エンゲージメントを詳細に把握するとともに、その調査結果を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できるような仕組みを構築することが重要である。

エンゲージメントの向上は、一朝一夕になされるものではない。任命権者においては、職員の声に耳を傾け、具体的な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、健全な組織の構築と人材の定着につなげていくことが求められる。

(7) 業務プロセスの最適化の徹底

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は、限られた資源を最大限に活用しつつ、より質の高いサービスの効率的な提供を可能とするだけでなく、長時間労働の是正や柔軟で多様な働き方を進める上でも有効である。また、煩雑な事務作業から解放され、個々の職員の業務能率が向上することにより、持続可能な執行体制の構築にも資する取組である。

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や電子決裁の導入を進めている。デジタルツールの活用においても、チャット機能を用いた情報共有による打合せ時間の削減、生成AIを活用した文書作成補助による作業時間の短縮など、職員の負担軽減になっている。これらに加え、デジタル技術向上のための研修及び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おり、任命権者においては、これらの取組を全庁的に一層進めることが求められる。

さらに、デジタル化を強力に推進する上で、各部局に配置されているD X推進の専門人材（D Xコアエキスパート等）の専門知識の活用は重要である。当該専門人材が本来のミッションである業務プロセスの抜本的見直しやD X推進に注力できるよう、所属長は適切な業務分担に配慮し、その専門性を組織全体で最大限に引き出す体制を整備しなければならない。

業務プロセスの最適化は、本来、無駄な作業の削減や職員の負担軽減を図り、業務の効率性や生産性を向上させるためのものである。この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、また、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。

