

人委第248号

令和8年(2026年)10月9日

熊本県議会議長 内 野 幸 喜 様

熊 本 県 知 事 木 村 敬 様

熊本県人事委員会委員長 出 田 孝 一

職員の給与等に関する報告及び勧告について

本委員会は、地方公務員法第8条、第14条及び第26条の規定に基づき、職員の人事管理について別紙第1のとおり報告し、職員の給与等について別紙第2のとおり報告するとともに、別紙第3のとおり勧告します。

目 次

別紙第 1

職員の人事管理に関する報告	1
Ⅰ 職員の挑戦と成長を支える人材マネジメント改革	1
Ⅱ 人事管理に関する主要課題と取組の方向性	3
1 多様で有為な人材の確保・定着	3
2 復旧・復興期の人事運営	12
Ⅲ 改革の実現に向けて	14

別紙第 2

職員の給与等に関する報告	15
Ⅰ 職員の給与等に関する報告及び勧告についての基本的な考え	15
Ⅱ 職員の給与	16
1 職員の給与の状況	16
2 民間の給与の状況	17
3 職員給与と民間給与との比較	19
4 生計費及び物価	22
5 国家公務員の給与	22
6 本年の給与の改定	24
Ⅲ その他の課題	27
1 全ての職員が活躍できる環境の整備	27
2 教職員の在校等時間	28
3 仕事と家庭の両立支援の推進	28
4 会計年度任用職員等の勤務条件	29
5 県民の信頼確保	30
Ⅳ 給与等に関する勧告実施の要請	31

別紙第 3

勧告	33
----	----

別記第 1

人事院の近年の動き	63
-----------	----

別記第 2

令和 8 年人事院勧告・報告の概要	67
-------------------	----

参考資料	71
------	----

職員の人事管理に関する報告

職員の人事管理に関する報告

I 職員の挑戦と成長を支える人材マネジメント改革

少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少に加え、社会経済情勢や国際情勢が激しく変化する中、本県では、これまでの甚大な災害からの創造的復興が進み、半導体関連産業の集積や外国人材の増加等による国際化が進展してきました。

そうした中で本年 7 月 28 日、熊本県熊本地方を震源とするマグニチュード 7.1、最大震度 7 を観測する令和 8 年熊本地震が発生し、県内各地に甚大な人的・物的被害をもたらしました。県及び市町村は、発災直後から人命救助、避難所運営、罹災証明書の発行、応急復旧等に総力を挙げて取り組んでおり、本県は、新たな創造的復興に向けた道のりを歩み始めています。甚大な被害の状況は、県を支える職員一人ひとりの働き方、そして、職員全体の人事管理の在り方に、大きな影響を及ぼしています。

一方、国家公務員の人事管理については、本年 8 月、人事院が「公務員人事管理に関する報告」を公表しました。同報告は、地政学的リスクの高まり、生成 AI をはじめとする技術革新の急速な進展、社会保障の在り方、インフラの老朽化、自然災害リスクの高まりなど、国家公務員が直面する難題に立ち向かうことができるよう、その基盤となる人事制度を「これからの公務」にふさわしいものへと進化させていくことを主眼としたものです。

本県においても、国家公務員が直面する課題と軌を一にする状況にあります。県には、これまでの課題に加え、令和 8 年熊本地震で被災された方々に寄り添いながら、一日も早い生活と生業の再建、並びに、それらを支える社会インフラ等を早急に復旧させるという大きな使命が課されています。

人口減少が進む中で、職員を大幅に増員することは難しく、直面する困難な課題に対応していくためには、今こそ、人材に「投資」し、そのパフォーマンスを最大限に発揮できるようにすることで組織の生産性を高めていくべきであり、職員一人ひとりの挑戦と成長を支える、新たな時代にふさわしい人材マネジメント改革を迅速に進め

ていく必要があります。

本報告は、人事院が設置した有識者による「人事行政諮問会議」の最終提言（令和7年3月）及び令和6年から令和8年の人事院勧告・報告の基底に流れるワークエンゲージメント*の重要性を認識し、その上で、職員の挑戦と成長を支える人材マネジメント改革の実現に向けた人事管理に関する取組の方向性について意見を述べるものです。

* 仕事に対するポジティブで充実した心理状態として、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）、「仕事に誇りとやりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の三つが揃った状態。

Ⅱ 人事管理に関する主要課題と取組の方向性

1 多様で有為な人材の確保・定着

本県の人口は依然として緩やかな減少傾向が続いており、特に、生産年齢人口の減少は、民間・公務を問わず人材確保を一層困難にしています。人事院も本年の報告において、国家公務員の志望者の減少傾向や、激しい人材獲得競争の中で優秀な人材を確保・定着させることの重要性を強調しており、本県も例外ではありません。

特に、技術系人材の新規採用については、一部の職種で採用予定者数が確保できないなど、危機的な状況が続いています。

次代の県の業務を担い、けん引する有為な人材を計画的に確保していく必要があります。

本委員会は、採用試験から任用・給与処遇、職場環境の整備に至るまで、人事管理の全過程を通じた改革を、任命権者と一層の協力・連携を行いながら進めていきます。

(1) 採用試験等の見直し

ア S P I 試験（パソコン受験方式）の採用枠の拡大

民間企業の採用活動の早期化・通年化が一段と進む中、本県職員採用試験についても、受験しやすさと能力実証を両立させる観点から、プロセス全体の見直しが求められます。人事院が本年から試行的に実施するC B T方式(Computer Based Testing：パソコンを使用して受験する試験方法)は、受験者の利便性向上と採用する側の負担軽減を両立させるものであり、令和9年度以降、順次、試験種目の拡大が進められる見込みです。

本県では、多様な人材が受験しやすい試験制度とするため、従来の教養・専門試験の実施に替えて、民間企業等で広く活用されているS P I（総合適性検査）による試験を令和5年度に導入し、従来試験から2か月前倒しとなる4月に実施しました。

当初、この試験では、総合土木職（大卒程度）のみを対象としましたが、徐々に対象職種を拡大させ、令和7年度は行政職（大卒程度）を追加しました。さらに、人事院に先行して、この試験をペーパーテスト方式からパソコンを使用して受験する方式に変更するなど、受験者の一層の負担軽減と試験事務の効

率化を図りました。

これにより、行政職（大卒程度）の令和7年度の受験者数は、令和6年度の288人から816人となり、このうち、重複受験者を除く実人数は701人で413人増加しました。

現状では、SPI試験の採用数は、採用枠全体の一部にとどまっていることから、今後、同試験による採用枠の拡大に向けて任命権者と検討していきます。

イ 技術系人材の確保対策

災害からの復旧・復興やインフラ整備の業務を担う技術系人材の採用については、近年、大卒程度試験の申込者数が大幅に減少しており、特に本年度の総合土木職（大卒程度）の合格者数は、採用予定者数41人に対し、11人にとどまっているなど、危機的な状況が続いています。また、家畜伝染病の予防・防疫や食の安全確保、公衆衛生に携わる獣医師の採用についても、厳しい状況が続いています。こうした技術系人材の不足は全国に共通する課題となっています。

人事院においては、インターンシップを活用した早期選考や特定の技術系人材の確保に特化した採用ルートの構築が検討されています。

本県においても、国と同様に大学3年生に受験機会を付与し、民間企業からの内定を得る前の段階で、本県を就職先の選択肢として学生に認識してもらうことが重要です。また、学生の就職活動で重要性が増しているインターンシップは、学生にとって、仕事への理解を深めるとともに、採用のミスマッチを防止することができ、採用側にとっても、有為な人材を確保するために有益なものです。受験資格年齢の引下げと採用プロセスにおけるインターンシップの活用について、任命権者と検討を進めていきます。

なお、獣医師の採用については、安定的な志望者の確保に向けて、令和7年度に初任給調整手当の額の引上げを行ったところですが、採用環境は依然として厳しい状況が続いており、民間給与や他の都道府県の動向等を踏まえ、人材確保に資する給与処遇の改善を引き続き検討していく必要があります。

また、獣医師である県職員に医療職給料表（2）を適用することが採用困難の一因であるとの指摘もありますが、職員の給与は、給与決定の諸原則に基づ

くことが重要であり、適用する給料表の名称の在り方を含め、検討していく必要があります。

ウ カムバック（アルムナイ*）採用の推進

本県を一度退職し、民間企業等における勤務を経て、再び本県での勤務を志望する者は、民間企業等での経験や新たな視点を有しつつ、県の業務や組織への理解も備えているため、即戦力の人材として非常に重要です。

本年度、任命権者におけるカムバック採用の導入に合わせて、本委員会において県での業務経験と離職後の民間企業等での業務経験を適切に評価する給与水準を設定しました。

任命権者においては、県の組織を安定的に支える人材として円滑に採用できるよう、退職時及びそれ以降もその職員と良好な関係を維持していく必要があります。

エ 追加合格制度の活用

本委員会では、採用合格者の辞退又は急な退職が発生した場合に、タイムリーに必要な人材を任命権者に提示できるよう、本委員会が実施した試験で、合格基準を満たしているものの、採用予定者数の制約から採用に至らなかった者を追加して合格させることができる制度を本年度導入しました。

今後、任命権者における追加合格の要請から本委員会における追加合格者の決定までのプロセスを円滑に運用できるよう、任命権者と連携していきます。

(2) 選ばれる「魅力ある職場」の整備

ア 実力本位で仕事に挑戦できる職場（人材確保・定着を支える給与処遇等）

有為な人材を確保し、定着させるためには、あらゆる世代の人事管理や給与処遇を、年齢にかかわらず、能力・実績をより反映し、職務上の役割・貢献に応じたものとしていく必要があります。

本県では、民間給与水準との均衡を図りながら、人事院の給与勧告の内容も踏まえ、特に採用競争が激しい若年層の給与水準を重点的に改善してきました。

* 本県を退職した元職員を指す。

今後は、年功的ではない、各職員の組織への貢献にふさわしい処遇を確保し、モチベーションをより高める制度へと改善していく必要があります。

人事院は、本年の報告で、職務・職責重視の新たな給与体系の骨格を示しました。国の政策決定等で中核的な役割を担い得る本省府の課長級以上の職員を念頭に、適切な人事評価に基づく任用を前提として、人材獲得競争で競合する民間企業において同等の職務・職責を担っている者の年収水準に見合った処遇を確保するというもので、制度の詳細は令和9年の人事院の勧告・報告で示される見込みです。

地方公務員の取扱いについては、今後、国で検討される見込みですが、本委員会としても国における検討の経過を注視していきます。

また、併せて、能力・実績に応じた人事運用の更なる徹底を進めていくことも重要です。多面評価の導入をはじめとする人事評価制度の運用改善についても検討していく必要があります。

イ 成長が実感できる職場

(7) キャリア開発と成長を支援する職場

若年層の職員を中心に、自身のキャリア形成に関する関心や、きめ細かな人事上の対応を求めるニーズが高まっており、管理職員による納得性のある適切な人事評価を基礎にしたフィードバックや個別面談等を通じた育成を充実させていく必要があります。

そのためには、管理職員は日頃から各職員と十分にコミュニケーションを取り、個々の職員の成長につながる声掛けや助言、指導等を行う必要があります。併せて、職場全体を、目指すものを同じくする一体感のあるチームとして、風通しの良いものにしていくことが求められます。

また、職員の自律的なキャリア開発には、未経験の業務への志願やスキル習得といった職員の「挑戦」が伴うものです。職場内での心理的安全性*を高め、職員の失敗に対する不安を取り除き、「挑戦」を後押ししていくことが求められます。

* 自分の意見、疑問、懸念又は失敗を率直に表明することができ、他者から拒絶されたり、罰せられたりしないと確信できる環境。

任命権者においては、「人を育て、チームとして成果を出せる」管理職員を育成、評価して、登用していく視点が重要です。

研修などを通じて、管理職員に対して職員育成の心構えや意識の徹底を図る必要があります。

(イ) 職員の主体的な学びへの支援

一人ひとりの職員を重要な資本と捉える人的資本経営の観点からも、職員が自律的・主体的かつ継続的に学び、また、学び直しを行うことができる環境を整えることは重要です。

そのような意味から、既に任命権者において実施されている自己啓発支援を目的としたeラーニング研修や資格取得・講座受講等の支援は、重要な取組です。

さらに、本県は、職員が大学等課程の履修等を希望する場合で公務能率に資すると認められるときは、職員としての身分を保有したまま、一時的な休業を取得することができる自己啓発等休業制度を有しています。

今後も職員が希望する主体的な学びの機会をいつでも得られる環境づくりを進めていく必要があります。

(ウ) 多様な成長機会の提供

変化の激しい時代に行政が適切に対応していく上で、国や他の地方公共団体との人事交流又は民間団体、海外事務所、研修・研究機関への派遣など、職員に異なる組織の価値観や環境に触れる機会を提供することは、職員の成長を促す非常に有効な手段です。また、本県と他の機関とのつながりが強まる意味で、県組織のパフォーマンスの向上にも貢献するものです。

さらに、職員のための他の機関での専門的な学びは、帰任した後の仕事に生かされるとともに、職員自身のキャリア形成につながります。加えて、こうした経験による仕事に対する自信の深まりは、次の新たな学びへの意欲につながっていく好循環を形成することが期待されます。

本県には、そうした育成の環境があることを、キャリアパスとして職員に示していくことが重要です。

これらの成長が実感できる職場の取組は、本委員会として、人材確保の立

場からも「魅力ある職場」として発信していく際に積極的に活用していきます。

ウ 働きやすい職場（Well-being を目指した時代に即した働き方改革）

（ア） 時間外勤務の縮減

長時間の時間外勤務は、職員の心身の健康を損ない、組織の活力を低下させるものです。厳しい人材獲得競争の中で本県を多くの方々から「魅力ある職場」として選んでもらうためには、長時間の時間外勤務の縮減は、最重要課題の一つです。

脳・心臓疾患の発症との関連性が強いとされる月 100 時間を超える時間外勤務を行った職員は、令和 7 年度が延べ 179 人で、令和 6 年度の延べ 259 人を下回りました。

減少傾向ではあるものの、職場によっては増加しているところもあり、その要因については、任命権者において整理、分析及び検証し、業務の削減又は業務の効率化等につなげていく必要があります。

本委員会としても、引き続き、月 100 時間及び月平均 80 時間を超える時間外勤務の最小化に向けて、任命権者における時間外勤務命令の上限規制の運用や遵守状況等を把握し、助言するなど、労働基準監督機関としての役割を果たしていきます。

（イ） 生成 A I 等のデジタル技術の活用

生成 A I がめざましく進展する中で、人事行政諮問会議の最終報告では、A I 等の最新技術の活用による業務の効率化が魅力ある勤務環境を整備していく上での柱の一つとされており、また、本年の人事院の報告においても、公務において生成 A I の進展に対応する必要があるとして、A I 時代の公務員像の在り方を踏まえた人材育成方法等の検討を行うとされています。

生成 A I 等のデジタル技術の活用は、デジタル技術では代替できない業務に対してより多くの人員を充てることを可能とし、組織パフォーマンスの向上に資するものであり、また、職員個人の働き方の見直しや時間外勤務の縮減にもつながると期待されます。

任命権者においては、既に生成 A I の利用に向けた取組が進められていま

すが、職員がこうした技術を効果的に活用できるよう、引き続き、職員への支援を充実させていく必要があります。

(ウ) ゼロ・ハラスメントの実現

ハラスメントは、職員の尊厳や人格を傷つけ、能率の発揮を妨げるとともに、職場環境を悪化させるものであり、あってはならないものです。

任命権者が設置したハラスメント相談員への相談件数は、近年、増加傾向にあり、令和7年度の相談件数の約4分の3がパワーハラスメントに関する相談となっています。

業務上の指導については、内容が正しくても、その手段や態様が社会通念上許される範囲を超えれば、パワーハラスメントに該当し得ます。

任命権者においては、どのような行為がパワーハラスメントに該当する可能性があるのか、研修等の取組を通じて継続して職員の認識を深めていくことが重要です。

なお、近年、社会全体で関心が高まり、取組が強化されたカスタマーハラスメント対策については、本県では、任命権者において、職員向けのマニュアルが作成され、令和7年5月から順次、県庁舎及び県の各機関で電話に録音機能付きの装置が設置されるなどの対策が講じられています。

ゼロ・ハラスメントの実現を目指し、引き続き、職員一人ひとりがハラスメントの理解を深めるとともに、管理職員や相談員を対象とした研修の充実などに取り組んでいかなければなりません。

(イ) オフィス環境の整備

オフィスが業務の特性等に応じた適切な環境であることは、職員の健康を始め、業務の能率的な運営のためにも重要です。

オフィスのレイアウトやデジタル機器の活用により、若手職員にとって上司や先輩職員に相談がしやすい環境を整えることは、ワークエンゲージメントの向上にもつながります。

本県においては、職員の勤務環境の改善を通じた業務の効率化や生産性向上を目的に、フリーアドレスが導入・拡大されていますが、任命権者においては、職員の健康保持や安全確保並びに職員の働きやすさの観点に加え、職

場としての魅力を高める観点からも、デジタル化を含めたオフィス環境の整備について、引き続き検討していく必要があります。

(オ) 柔軟な働き方の推進

a 代休日の指定等の見直し

現状では、代休日の指定は1日単位、週休日の振替等は1日又は4時間単位で行うとされており、これに満たない場合は、制度を利用できない取扱いとなっています。結果的に、その時間の勤務は、時間外勤務等となってしまう、職員の総実勤務時間を増加させることとなります。

人事院は、本年、1日又は4時間に満たない場合であっても、代休日の指定又は週休日の振替等を利用することを可能とするよう法改正を求める勧告を行いました。このことは、職員の総実勤務時間数を減少させ、職員の健康増進にもつながるものです。本県においても、国と同様の取扱いとするための規定の見直しを行う必要があります。

b 無給休暇についての検討

育児や介護に限らず、様々な事情を抱える職員が継続して活躍できるようにするためには、適切な行政サービスの提供を維持することを前提としつつ、個人の事情に配慮した柔軟な働き方を推進していく必要があります。

このような視点から、人事院は、本年、全ての職員を対象に、公務の運営に支障がない場合において、休暇の取得事由を問わず、給与上の取扱いを無給とし、年間7日の休暇日数を付与する無給休暇の新設を勧告しました。

今回の人事院の勧告は、新たな制度の導入となるものであり、制度の詳細は今後明らかになることから、任命権者においては、国の制度化の状況や他の都道府県の動きも見ながら、調査・検討を進めていく必要があります。

c フレックスタイム制の拡充に向けた検討

国においては、テレワークの活用などによる柔軟な働き方が広がる中で、フレックスタイム制の更なる柔軟化を求める声があることを踏まえ、人事院は、本年の報告の中で、1日の最短勤務時間を見直すとともに、各府省の判断でコアタイムを設定しないことも可能とする見直しを行うことを明らかにしました。

本県では、本年８月から職員それぞれのライフスタイル及びライフステージに応じた働き方を支援する観点から、試験的にフレックスタイム制と職員の選択による実質的な週休３日を認める運用を行っています。

国の制度の詳細はこれから明らかになりますが、職員にとって、より活用しやすいものになるよう、制度面、運用面で検討していく必要があります。

(3) 魅力発信の強化

これからの社会を担う若年層の中には、県の仕事をデスクワーク中心の定型的で堅い仕事とイメージしている者も多く、こうしたイメージと実際の仕事との間にギャップが存在し、そのことが就職先として県を選択しない一因ともなっています。

採用広報戦略として、県職員として働くことの意義や仕事のやりがいなど、本質的な魅力を発信していくことが重要であり、本委員会では、採用案内のパンフレットや県のホームページにおいて、県の各分野の最前線で活躍する若手職員の声を掲載するとともに、職員の挑戦や成長をサポートする人材育成のイメージや各種機関、研修などへの職員派遣など、キャリア形成や自身の成長につながる情報についても積極的に発信しています。

今後も、若手職員であっても、早い段階から公共性の高い幅広い分野に携わり、多様なキャリアを身につけることができることを、県ならではの魅力として発信するとともに、職員採用に当たっての県としてのブランドメッセージについても、任命権者の協力を得ながら、検討を進めていきます。

また、ギャップ解消にはインターンシップが効果的であるため、その充実についても、任命権者と検討を進めていきます。

併せて、就職活動の早期化等を踏まえ、高校生から大学２年生までの将来の進路について本格的に考え始める前の若年層についても、発信を強化していきます。

2 復旧・復興期の人事運営

令和8年熊本地震は、令和7年の豪雨で被害を受けた地域などで、特に被害が大きくなっています。発災直後から多数の国機関の職員や全国の都道府県及び市町村の職員に応援いただいておりますが、本県及び関係市町村の職員も、昼夜を問わず応急対応に当たっており、今後、被災者の生活再建、インフラの復旧、産業の再生など、中長期にわたる復旧・復興業務が本格化する中で、職員の絶対的な業務量の増大、時間外勤務の急増、心身の疲労の蓄積といった課題が顕在化することが強く懸念されます。

(1) 必要な人員の確保

被災者の生活再建、インフラの復旧、産業の再生などの業務は、長期間に及ぶため、職員のバーンアウト（燃え尽き）が深刻化するケースもあります。職員に過度の疲労を蓄積させないためにも、必要な人員を確保していくことは重要です。任期付職員の採用や他の地方公共団体等からの職員派遣の受入れなど、柔軟に様々な取組を行っていく必要があります。

そのためにも、任命権者において、中長期にわたる復旧・復興業務に、今後どのような人材が、どの程度の期間、どの程度必要なのか、組織が有している人員との差をどのように調整するのかをあらかじめ見込んでいくことが求められます。

業務量に応じて必要な人員を確保できる環境を整備し、ワークライフバランスの取れた働き方を拡充していく必要があります。

(2) 災害に関連した時間外勤務の適正な管理

大規模災害等に関連する業務については、特例業務として月100時間や月平均80時間の上限を超えることが認められていますが、この上限を超える時間外勤務は、前述のとおり、脳・心臓疾患の発症との関連性が強いとされています。

人事院の報告でも、当該上限を超える時間外勤務の縮減を「最重要課題の一つ」と位置付け、不退職の決意でその最小化に取り組む姿勢を示しています。

本県においても、業務継続計画（BCP）を踏まえた業務見直しを徹底するとともに、デジタル技術の活用による業務効率化、必要な人員の適正配置、部局横断の弾力的な応援等、あらゆる方策を講じて時間外勤務の上限を超える職員を可能な限り抑えていく必要があります。

業務の性質上、一時的に時間外勤務が上限を超過する事態が避けられない場合があるとしても、その状況を継続的に把握し、上限を超えた職員に対しては、産業医による面接指導を確実に実施するとともに、部局間の応援体制の強化等を通じて、可能な限り早期に平常の水準へと近づけていく努力を続けていかなければなりません。

(3) 職員の健康管理

職員がその能力を十分発揮するためには、心身ともに健康であることが大切です。

本県においては、全休職者の約８割が心の疾病によるものであり、本年の人事院の報告においても心の健康の重要性が強調されています。

今般、災害関連業務による長時間労働の影響で、心身に不調をきたす職員が増えることが懸念されます。任命権者においては、産業医などによる面接指導やストレスチェックを積極的に活用するなど、心の疾病の予防・早期発見・早期対応に一層努める必要があります。

なお、心の疾病については、長時間勤務以外の要因も考えられるので、管理職員においては、職員との良好な関係づくりに努め、日頃から円滑にコミュニケーションを取れるようにしておくことが求められます。

Ⅲ 改革の実現に向けて

国家公務員を対象とする人事院の報告が示す改革の方向性、とりわけ職員のワークエンゲージメントの向上を基底に据えた人材マネジメントの考え方は、本県が直面する課題とも多くの点で軌を一にするものであり、その趣旨を踏まえつつ、本県の実情に応じた具体化を図ることが求められます。

また、令和8年熊本地震という大きな困難に直面する本県にとって、職員の人事管理の在り方は、復旧・復興の成否を左右する重要な要素です。

生産年齢人口の減少という構造的な課題の下、本県が災害からの復旧・復興を成し遂げ、将来にわたって質の高い行政サービスを提供していくためには、有為な人材の確保・定着・育成を計画的にかつ着実に進めていかなければなりません。

本委員会は、災害対応の最前線に立つ職員をはじめとする全ての県職員が、県民のために使命感とやりがいを持って能力を存分に発揮できるよう、上記の内容を任命権者と共有し、その具体化に向けて取り組んでいきます。