

第2期 組織・人事改革戦略

令和元年7月
神奈川県

- 目 次 -

I	策定の趣旨等	1
1	策定の趣旨	1
2	戦略の位置付け	1
3	取組期間	2
4	進捗状況の点検	2
II	主な背景	3
1	人口減少社会の到来	3
2	職員の年齢構成及び定年引上げに関する議論の状況	4
3	働き方改革	5
4	複雑・多様化する行政課題等への対応	6
III	これまでの取組の成果と課題	7
1	主な成果と課題	7
2	職員アンケートの結果	8
IV	めざすべき組織像・職員像	9
1	めざすべき組織像	9
2	めざすべき職員像	9
V	主な施策体系	11
VI	アクションプラン	12
1	簡素で効率的な組織・執行体制の構築	12
2	優秀な職員の採用	13
3	人材育成に向けた取組の推進	14
4	多様な人材の活躍に向けた環境整備	17
VII	成果目標	20

I 策定の趣旨等

1 策定の趣旨

県では、職員・組織・仕事の質を向上させ、行政組織の総合力を高める「質的向上」に着目した改革を推進するため、平成27年7月、「行政改革大綱」を策定しました。

平成28年3月には、行政改革大綱に基づくアクションプランの一つとして、平成30年度までを取組期間とする「組織・人事改革戦略」を策定し、職員の採用、人材育成、人事評価、組織運営について、「質的向上」に向けた一体的な取組を推進することとしました。

これまでの間、専門的な行政ニーズに対応するための即戦力となる人材の確保、仕事の成果をより一層適切に反映するための人事評価の見直し、テレワークの導入や年度途中での柔軟な人事異動の実施など、組織・人事改革戦略に位置付けた取組を着実に進めてきました。

一方、今後、超高齢社会や人口減少社会の到来により、人材の確保がより一層困難になると想定されます。また、かつての採用抑制等の影響により30歳台後半から40歳台前半が少ない職員構成となっている中、大量退職していくベテラン職員の知識・経験をしっかりと蓄積・継承していく必要があるなど、持続可能な組織・執行体制の構築に向けて、中長期的な視点から組織・人事のあり方について検討していくことが重要です。

そこで、これまでの取組の成果や課題、県を取り巻く環境の変化等を踏まえ、改めて「めざすべき組織像・職員像」を示し、その実現に向けて具体的な取組を進めていくため、「第2期 行政改革大綱（以下「行政改革大綱」という。）」の策定に合わせ、「第2期 組織・人事改革戦略（以下「戦略」という。）」を策定することとしました。

2 戦略の位置付け

行政改革大綱では、行政改革をより総合的、効果的に推進するため、6つの個別計画をアクションプランとして位置付け一体的に取り組んでいくこととしており、戦略は、その一つに位置付けられています。

[関係する主なアクションプラン]¹

- 働き方改革取組方針
- 神奈川県職員健康経営計画〈県庁 CHO 計画〉
- かながわ ICT・データ利活用推進計画（仮称）の一部²

3 取組期間

行政改革大綱の取組期間を踏まえ、戦略の取組期間は、令和元年度から 4 年度までとします。

4 進捗状況の点検

計画的かつ効果的・効率的に取組を進めていくため、成果目標を設定するとともに、取組を毎年度点検し、進捗状況を検証・公表します。

¹ 上記以外のアクションプラン：「神奈川県公共施設等総合管理計画」、「神奈川県広報戦略」

² 行政改革大綱では、「行政の情報化」部分について、アクションプランとして位置付けている。

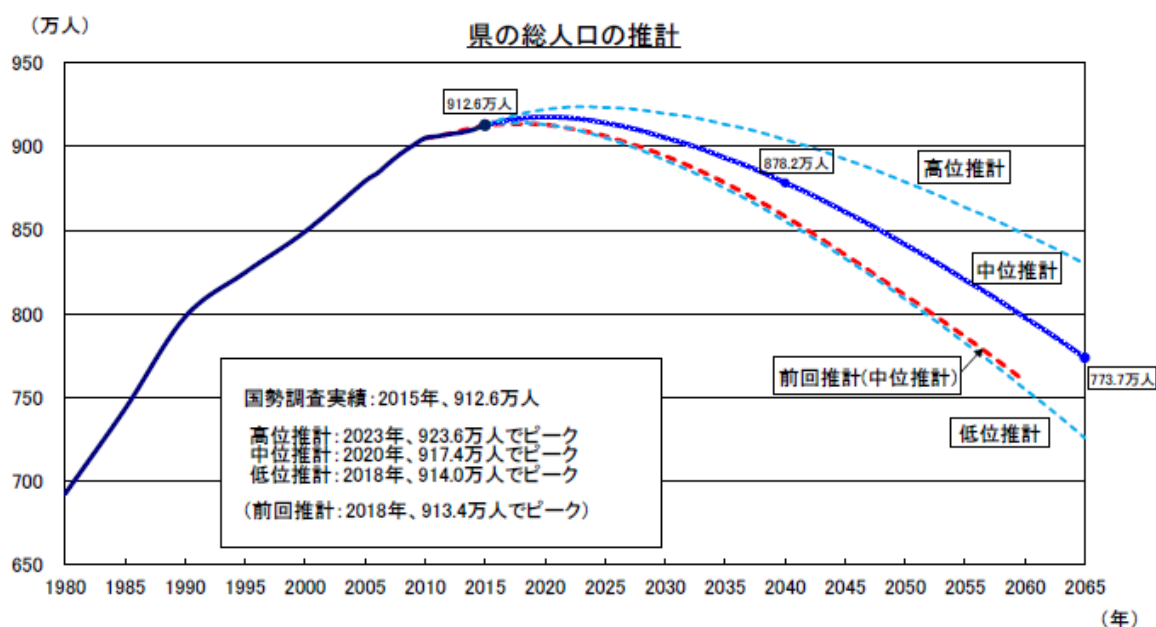
Ⅱ 主な背景

1 人口減少社会の到来

(1) 人口減少の状況

我が国の総人口は、2008年（平成20年）の1億2,808万人をピークに減少に転じており、「日本の将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所）」によると、今後も出生数の減少と死亡数の増加により、2065年には8,808万人（ピーク時の約69%）にまで減少すると推計されています。

本県においても、全国屈指のスピードで高齢化が進むとともに、少子化が進行しており、2020年頃に人口のピークを迎え、その後減少していくことが見込まれています。



少子化・高齢化の進行により我が国の生産年齢人口³は、2030年には6,875万人、2060年には4,793万人（1995年比：58.6%）にまで減少するとされており、近年は女性や高齢者の就業者数の増加を反映して労働力人口⁴は一時的に増加しているものの、生産年齢人口の減少により、将来的には労働力人口の減少が懸念されています。

³ 15歳から64歳の人口

⁴ 15歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者」を合わせたもの

こうした状況の中、既に看護や建設などの各産業分野において人手不足が顕在化しており、今後、あらゆる分野での人材確保に影響を与える可能性があります。特に、本県は首都圏に位置し、官公庁だけでなく民間企業も含めた多様な就職先が数多く存在する中、今後、ますます人材の確保が困難になると想定されます。

(2) 地方行政体制のあり方に関する検討

国では、平成30年7月に設置された第32次地方制度調査会のもと、人口減少や高齢化が進む中での地方行政体制のあり方について議論が進められており、本県では、県・市町村の権限移譲のあり方や、市町村における専門人材の確保、公共施設の老朽化対策など、市町村の持続可能な行政サービスの提供に向けた取組について具体的な検討を進めています。

本県の組織・執行体制や職員採用、人材育成のあり方等を検討するにあたっては、こうした地方行政体制のあり方に関する検討状況等を十分に踏まえる必要があります。

2 職員の年齢構成及び定年引上げに関する議論の状況

(1) 本県職員の年齢構成の状況

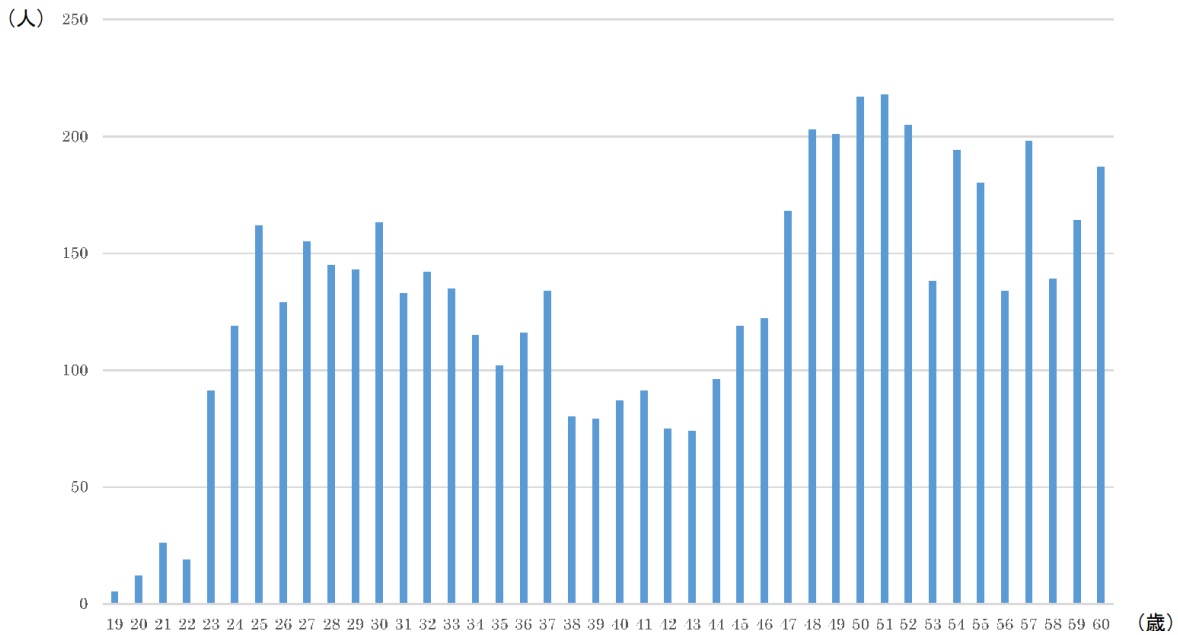
本県では、バブル経済崩壊後の長引く景気の低迷により、平成4年度から6年度までの3年間で2,000億円を超える規模で県税収入が落ち込み、義務的経費すら賄い切れない税収額にとどまる状況が続きました。平成10年9月には、財政再建団体への転落も想定される中、財政の窮状を訴える緊急アピールを発するなど、正に危機的な財政状況にありました。

こうした中、徹底した行政改革に計画的に取り組むこととし、職員数については、平成9年4月1日を起点に10年間で10%程度削減する数値目標を設定し、平成11年度から16年度にかけて大幅な採用抑制を行いました。

その結果、現在の本県職員の年齢構成は、30歳台後半から40歳台前半の中堅職員が極端に少ない状況になっており、この年齢構成の偏りを是正するため、平成26年度から社会人経験者の採用選考等を実施していますが、中堅職員の不足数を十分に埋め切れている状況にはなっていません。

また、今後、ベテラン職員が大量に退職していく中、その知識・経験をしっかりと中堅・若手職員へと継承していく必要があります。

[年齢別職員数 (R元. 6. 1 現在 全庁)] 【一般事務】



※ 教員、警察職員を除く。

(2) 定年引上げに関する議論の状況

平成 30 年 8 月に示された、「定年を段階的に 65 歳に引き上げるための国家公務員法等の改正についての意見の申出」(人事院)では、「高齢層職員の能力及び経験を本格的に活用するため、定年を段階的に 65 歳に引き上げることが必要」とされ、現在、国では、定年引上げに向けた議論が進められています。

定年引上げは、給与体系や採用計画、組織・職のあり方に大きく影響することから、国の動向を注視しながら、着実に検討を進めていく必要があります。

3 働き方改革

本県では、平成 29 年 2 月、知事を本部長とする「働き方改革推進本部」を設置し、職員一人ひとりがいきいきと働き、笑いがあふれるような職場環境をつくり、質の高い県民サービスにつなげるため、全庁を挙げて、長時間労働の是正や休暇の取得促進、業務改善や多様で柔軟な働き方の推進などの取組を進めています。

また、平成 30 年 10 月には、若手職員による「働き方改革プロジェクトチーム」から働き方改革に関する提言書が提出されるなど、ボトムアップによる活動も活性化しており、こうした取組の結果、月平均で 60 時間を超える時間外勤務をした職員の数大幅に減少するなど、一定の成果があがっています。

平成 31 年 4 月からは、労働基準法が改正され、時間外労働の上限規制が導入されたこと等を踏まえ、本県においても、管理監督者が順守すべき事項として、条例・規則に基づく時間外勤務等の上限を設定するなど、長時間労働の是正に向けた取組を推進しています。

一方、全体の業務時間の削減には至っていないことから、業務の廃止や業務プロセスの改善に取り組んでいくことが重要であり、現在、ワーキンググループによる全庁共通業務の見直しを進めています。また、各所属においても、所属長やグループリーダー等が、職員からの意見や提案を受け止め、「議論し、考え、納得する」プロセスを通じて、積極的に業務改善に取り組んでいく必要があります。

さらに、人口減少社会を迎える中、限られた人材を有効に活用し、質の高い県民サービスを安定的に提供していくためには、これまで以上に県の業務の効率化を図ることが必要です。平成31年2月からは、順次、各職員に配備しているノート型パソコンをモバイルパソコンに変更していますが、今後とも、RPA⁵やAI（人工知能）など新たなICTを積極的に活用して庁内業務の効率化に取り組むとともに、働きやすい職場環境の整備を進めていくことが重要です。

4 複雑・多様化する行政課題等への対応

県では、これまでも国の施策に先駆けた条例を制定し、また、将来を見据えた先進的な政策を推進してきました。

今後、AI、ビッグデータなど第4次産業革命による技術革新や、グローバル化の進展など、さらに時代が大きく変化していく中、効果的・効率的に行政サービスを提供していくためには、より一層、社会のニーズや課題を先取りし、高い専門性や業務遂行能力等を発揮して、政策に反映させる必要があります。

また、職員一人ひとりが、SDGs⁶の考え方をしっかりと認識し、社会的な課題等を「自分事」として捉え、アグレッシブに行動していくことも重要です。

⁵ Robotic Process Automation の略。ソフトウェアロボットを活用した業務自動化の取組

⁶ Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の略。平成27（2015）年9月に国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」でかかげられた、持続可能な世界を実現するための開発目標のことで、17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない（leave no one behind）ことを誓うもの

Ⅲ これまでの取組の成果と課題

1 主な成果と課題

組織・人事改革戦略に基づくこれまでの主な成果と課題は、次のとおりです。

(1) 採用

採用試験に向けた各種相談会・説明会等の充実を図り、県行政に携わることの魅力を発信するとともに、社会人経験者や特定分野（ICT、国際、法務）に係る一般事務職の採用選考を実施するなど、高度で専門的な行政ニーズに対応するための即戦力となる人材の確保を図りました。

一方、職員採用を取り巻く環境が厳しい中、技術職を中心に採用予定者数を満たすことのできなかつた採用区分も複数あり、今後の人口減少社会の到来等も見据えると、より一層、戦略的に採用活動を行っていく必要があります。

(2) 人材育成

職員キャリア開発支援センターにおける研修や各局主体の専門研修等により、職員の政策形成能力や実務能力、専門性の向上を図るとともに、管理職等だけでなく、副主幹や主査といった中堅職員を対象とするマネジメント研修を新設するなど、県庁全体のマネジメント力向上に向けた取組を充実・強化しました。

今後ベテラン職員が大量に退職していく中、県行政全般に関する知識・経験の蓄積を図るとともに、専門分野の実務に精通する職員を育成していくことが重要です。

(3) 人事評価

平成28年9月に評価要素等を見直し、仕事の成果をより一層適切に人事評価に反映することとしました。また、平成29年度から面接回数を増やすとともに、「対話シート」を導入すること等により、評価者と被評価者とのコミュニケーションの機会を十分確保し、評価結果を人材育成やキャリア開発により一層活用することとしました。

引き続き、適正に評価が行われるよう、評価者研修等を実施していく必要があります。

(4) 組織運営

必要に応じて、所属内の柔軟な配置換えや年度途中での人事異動を実施するなど、円滑な組織運営を図ってきました。また、長時間労働の是正に向けた取組や休暇の取得促進、拡大時差出勤制度の運用の拡充、テレワーク⁷の導入など、全庁を挙げて働き方改革に取り組みました。

平成31年4月からは、管理監督者が順守すべき事項として、時間外勤務等に関

⁷ ICTを活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方

する上限を設定するなど、引き続き働き方改革に取り組み、多様な人材が、その能力を最大限発揮し活躍できる環境をより一層整備していく必要があります。

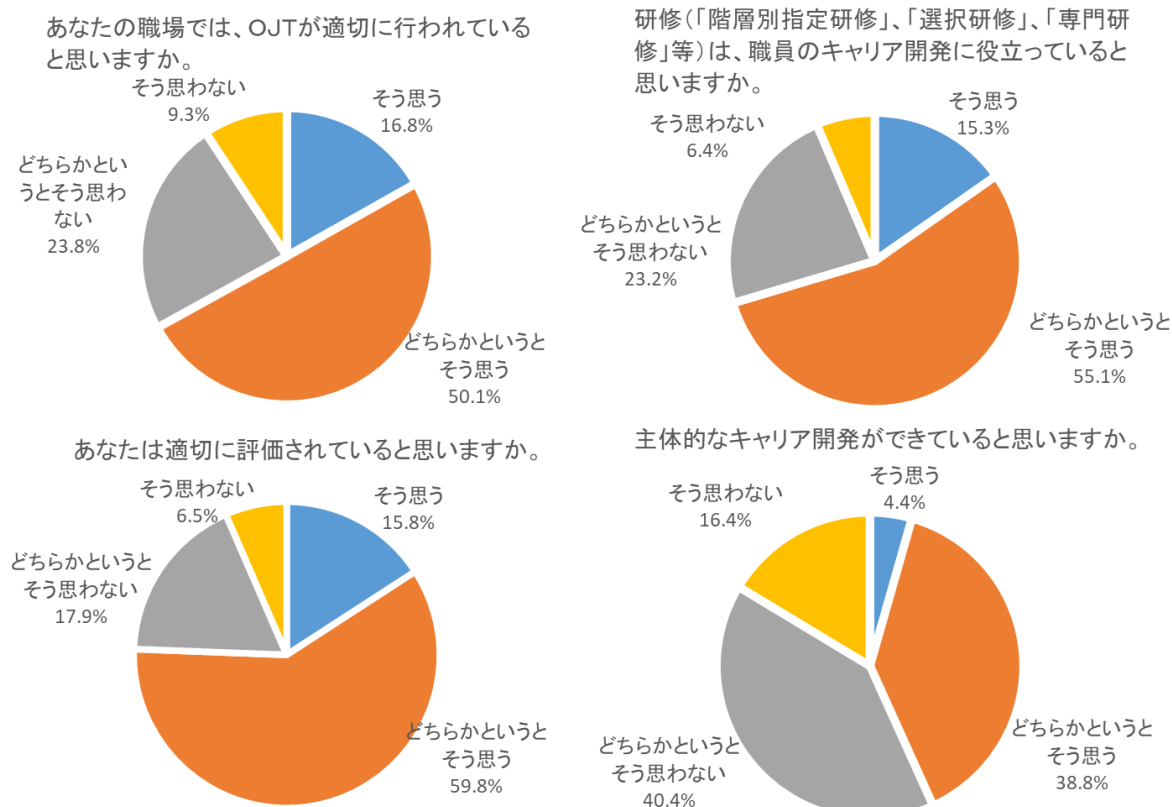
また、職員の年齢構成や人口減少社会の到来等を踏まえ、持続可能な組織・執行体制の構築に向けた検討を進める必要があります。

2 職員アンケートの結果

平成31年1月に全職員を対象に実施したアンケートでは、研修等の人材育成に向けた取組や人事評価制度について肯定的な意見が多数を占める一方、職員一人ひとりの主体的なキャリア形成という観点では必ずしも十分とは受け止められていないことが明らかになりました。

今後の人事制度・施策を検討するにあたっては、こうした職員意見を十分に踏まえることが重要です。

人事制度に関するアンケート結果（平成31年1月実施（抜粋））



IV めざすべき組織像・職員像

県を取り巻く環境の変化や、これまでの組織・人事制度改革の成果と課題、職員アンケートにおける意見等を踏まえ、「めざすべき組織像・職員像」を次のとおり設定します。

1 めざすべき組織像

(1) 効果的・効率的に政策を推進する組織

社会環境の変化等に応じた迅速・柔軟な組織・執行体制の見直しや、業務量等を踏まえた適正な人員配置、職員一人ひとりの意欲・能力に応じた適材適所の配置等を通じて、効果的・効率的に政策を推進する組織をめざします。

(2) 互いに連携・協力し、総合力を発揮する組織

社会的な課題や組織上の問題点を「自分事」として捉え、関係部局間の連携や市町村との連携を強化し、行政の総合力を発揮する組織をめざします。

(3) 働きやすい職場環境が整備された組織

職員間のコミュニケーションを活性化させ、職員一人ひとりがいきいきと働き、笑いあふれるような働きやすい職場環境が整備された組織をめざします。

2 めざすべき職員像

(1) 使命感・情熱にあふれ、県民目線に立って職務を遂行する職員

県民全体の奉仕者として、自らの仕事に誇りと自覚を持ち、公務に対する使命感と情熱にあふれ、県民目線に立って職務を遂行する職員をめざします。

(2) 高い専門性と課題解決力を有する職員

高い専門性と業務遂行能力、知識・思考力等により課題解決につなげることができる職員をめざします。

(3) チャレンジ精神にあふれ、アグレッシブに行動する職員

常に課題意識を持って積極的に業務改善に取り組むとともに、社会のニーズや課題を先取りし、前例にとらわれず、アグレッシブに行動する職員をめざします。

(4) 幅広い視野と高いマネジメント能力を有し、チーム力を発揮させる職員

県全体の施策や社会情勢を踏まえ、将来を見据えた適切な判断ができる職員をめざします。また、「議論し、考え、納得する」プロセスを通じて、職員の意欲・能力を引き出しながら仕事を進めるなど、高いマネジメント能力を有し、チーム力を最大限発揮させる職員をめざします。

V 主な施策体系

めざすべき組織像・職員像の実現に向けて、簡素で効率的な組織・執行体制を構築するとともに、積極的な採用活動等を通じて優秀な人材を確保し、採用後も組織的・継続的に人材育成に取り組むこと、さらに、職員一人ひとりが意欲・能力を最大限発揮できる、働きやすい職場環境の整備等に取り組んでいくことが重要です。

そこで、「組織・執行体制」「採用」「人材育成」「職場環境の整備」の4つの柱に整理し、その下に13の具体的な取組（アクションプラン）を位置付け、めざすべき組織像・職員像の実現に向けて、計画的に取り組んでいくこととします。

組織・執行体制	簡素で効率的な組織・執行体制の構築
	(1) 社会環境の変化等への迅速・柔軟な対応
	(2) 適正な人員配置
	(3) 組織規模の適正化・職責の明確化
採用	優秀な職員の採用
	(4) 組織運営の基礎となる優秀な人材の採用
	(5) 専門人材の採用
	(6) 職員の年齢構成等を踏まえた戦略的採用
人材育成	人材育成に向けた取組の推進
	(7) 職場経験を通じた専門性・実務能力の向上
	(8) 効果的な職員研修等の実施
	(9) 職員の主体性を重視した人材育成
	(10) 人事評価の人材育成への活用
職場環境の整備	多様な人材の活躍に向けた環境整備
	(11) ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組の推進
	(12) 多様な人材の活躍推進
	(13) マネジメント力の向上促進

VI アクションプラン

1 簡素で効率的な組織・執行体制の構築

基本的な考え方

地方公共団体の組織・執行体制については、地方自治法において、「事務及び事業の運営が簡素で効率的なものとなるよう、十分配慮しなければならない」とされており、社会環境の変化等に応じて組織・執行体制を迅速・柔軟に見直すとともに、業務量等を踏まえ適正な人員配置を図ることが重要です。

また、今後の人口減少社会の到来や本県の年齢構成等を踏まえ、本庁の課やグループなどの組織規模の適正化や職の見直しなど、持続可能な組織・執行体制の構築に向けた取組を推進します。

取組内容

(1) 社会環境の変化等への迅速・柔軟な対応

□ 環境変化に応じた組織・執行体制の見直し

社会環境の変化や業務の状況等に的確かつスピード感をもって対応するため、必要な組織・執行体制の見直しを迅速・柔軟に行います。

(2) 適正な人員配置

□ 業務量等を踏まえた適正な人員配置等

各所属における事業の優先度や業務量を的確に把握した上で、各年度の必要な人員を配置します。

また、年度途中においては、所属長が事業の優先度や業務量を踏まえ、必要に応じて業務の平準化や所属内の柔軟な配置換えを行うとともに、新たに緊急を要する課題等が生じた場合など、配置換え等によっても対応が困難な場合には、迅速・柔軟に人事異動を行います。

(3) 組織規模の適正化・職責の明確化

□ 課・グループの規模の適正化

迅速な意思決定やグループ内のマネジメントを効果的に行えるよう、業務の特性等も踏まえながら、課・グループの規模の適正化を進めます。

併せて、グループリーダーの軸足を「プレーヤー」から、より「マネージャー」へとシフトさせるとともに、グループ内のサブリーダーとして一定の範囲の業務をとりまとめ、若手職員に対し指導・助言を行う副主幹や主査等の中堅職員について、将来を見据えた育成を図ります。

□ スタッフ職の検証・見直し

担当課長や主幹、出先機関の課長補佐等のスタッフ職について、組織規模や担当業務に応じて、役割分担や指揮命令、職責の妥当性を検証し、必要に応じて見直しを行います。

□ 局部課制の検証・見直し

平成 22 年度から導入している局部課制について、効果的・効率的な組織・執行体制の観点から検証し、必要に応じて見直しを行います。

2 優秀な職員の採用

基本的な考え方

人口減少社会の到来等を見据え、組織全体で、優秀な人材、専門性の高い即戦力となる人材の確保に向けた取組を進めます。

また、県内市町村において、保健師や土木職などの専門人材の確保が困難となっている状況を踏まえ、広域自治体としての補完機能を果たす観点から、県において専門人材を計画的に採用し、希望する市町村へ派遣する取組を進めます。

取組内容

(4) 組織運営の基礎となる優秀な人材の採用

□ 戦略的な採用活動

大学等において説明会を幅広く実施し、県行政の先進性や重要性を積極的にアピールするなど、その魅力を発信し、受験者の確保を図ります。

また、若手職員が職場の雰囲気や仕事のやりがいなどの情報を発信するとともに、高等学校等において県行政の役割や県の施策を説明する「出前講座」を実施し、就職を意識する前の高校生等に対して県への就職を考える契機を増やすなど、より一層、受験者確保に向けた対策の充実を図ります。

□ 採用試験の検証・見直し

平成 27 年度の職員採用試験から、人物重視の徹底や専門試験における出題分野の拡充、グループワークの実施、教養試験を課さない試験の導入（技術職）など、採用区分等に応じた試験の見直しを実施しました。また、平成 29 年度から、一部の免許資格職において、受験資格の年齢上限の引き上げを行いました。

こうした取組の効果検証等を通じて、よりよい職員採用試験のあり方を検討します。

□ 合格者に対する入庁支援

「採用に関する説明会」や「職場見学会」の開催、希望者に対する個別面談の実施など、合格者の不安を解消し、円滑な入庁につなげる取組を進めます。

説明会の内容等については、新採用職員に対するアンケートを実施し、その結果を踏まえ、随時見直しを行います。

(5) 専門人材の採用

□ 専門人材の採用

高度で専門的な行政ニーズ等に的確に対応するため、高い専門性を備えた即戦力となる人材を任期付職員として採用するとともに、県行政を推進する上で中長期的に必要と考えられる専門分野に係る人材を計画的に採用します。

□ 市町村の補完・支援を見据えた人材の採用

市町村による採用が困難となっている保健師や土木職などの専門人材について、市町村のニーズ等を踏まえ、計画的な採用を行うとともに、一定の職務経験を持つ職員を市町村へ派遣する取組を進めます。

(6) 職員の年齢構成等を踏まえた戦略的採用

□ 社会人経験者採用選考の検証・見直し

社会人経験者採用選考の効果検証を行うとともに、不足する中堅職員など、特定の階層を対象とする採用選考の実施に向けた検討を行うなど、職員の年齢構成の変化等を踏まえた対応を行います。

3 人材育成に向けた取組の推進

基本的な考え方

人材育成に向けて、組織的にOJT⁸に取り組むとともに、職員のキャリア開発や専門性の向上を意識した人事異動、研修等を通じて、職員の主体的なキャリア形成を推進します。

また、職員が発揮した能力、意欲等について適正に人事評価を行い、人材育成に活用していきます。

⁸ OJT(On the Job Training)：多くの場合、上司が部下に、必要な知識、技術、態度等の能力向上のため、日常の仕事を通じ、又は仕事に関連して意識的、継続的に行う研修

取組内容

(7) 職場経験を通じた専門性・実務能力の向上

□ メンター制度の取組の推進

新採用職員が県職員として円滑に職務に取り組むことができるよう、新採用職員と年齢・職等が身近な立場にある職員をメンターとして指定し、職務の内外を問わず気軽に相談に応じ、助言を行う「メンター制度」の取組を進めます。

□ OJT の推進

職員キャリア開発支援センターでOJTに関する研修を実施するなど、各職場においてOJTが確実に機能する取組を進めます。

また、再任用職員の知見を活かし、若手職員等の人材育成に取り組むとともに、優れた知識・経験を有する職員を「専門的職務指導員」として指定し、OJTを通じて計画的に職員を指導・育成する「専門的職務指導員制度」の積極的な活用を図ります。

□ キャリア開発等を意識した人事異動の実施

職員のキャリア開発や専門性の向上、幅広い視野を持った幹部職員の育成等を意識した人事異動を行います。

また、そうした観点から、人事異動のローテーションのあり方等を検証し、必要に応じて見直しを行います。

(8) 効果的な職員研修等の実施

□ 実務能力や政策形成能力向上に向けた研修の充実

法令知識や会計知識等の実務能力や、「EBPM⁹」実施のためのデータ利活用など、政策形成能力の向上に資する研修の充実を図ります。

□ 専門性向上に向けた研修の充実

職務分野ごとに高い専門性を備えた職員を育成するため、職員キャリア開発支援センターと各局等が連携して実施する専門研修の一層の充実を図ります。

また、土木、建築、福祉などの技術職の分野や、ICT、税務、法務など事務職の中でも専門性の高い分野については、局主体で実施する専門研修等を通じて、人材育成を図ります。

⁹ Evidence-Based Policy Making (証拠に基づく政策立案) の略

□ 職責に応じたマネジメント研修の充実

幹部職員研修、新任管理職職員研修やアセスメント手法を取り入れた新任主幹級職員研修のほか、中堅職員として、一定の範囲の業務のとりまとめや若手職員に対する指導・助言等を行う副主幹級や主査級職員に対しても、マネジメントの基礎等を学ぶ研修を実施するなど、職責に応じたマネジメント研修を実施します。

□ e-ラーニングを活用した学習機会の提供

e-ラーニングの機能を活用し、より効果的・効率的な学習機会の提供を図ります。

(9) 職員の主体性を重視した人材育成

□ 主体的なキャリア開発の支援

能力向上に向けて、職員が自ら必要と考える科目を選び、受講する「選択研修」について、民間事業者のノウハウも活用しながら充実を図るなど、職員の主体的なキャリア開発を支援します。

また、職員が自ら進むべき職務分野を選択する「キャリア選択型人事制度」の検証を行うとともに、必要に応じて見直しを行います。

□ 庁内公募の活性化

新規事業やプロジェクト事業等を進めるにあたり、意欲ある職員を庁内から募集して、当該事業担当所属に配置する庁内公募への積極的な参加を促進し、職員のチャレンジ精神を育てるとともに、組織の活性化を図ります。

□ 人事交流（国・市町村・民間企業等）

職員としての視野を広げるとともに、職務分野の専門性を高めるために、国、他の自治体、民間企業等への研修派遣や職員交流を推進し、派遣を希望する職員を庁内公募で積極的に募集します。

また、民間企業のサービス意識、コスト意識を体験的に学び、県行政に反映することを目的に実施している「短期民間企業派遣研修」について、派遣先企業の新規開拓を検討するなど、さらなる充実を図ります。

□ 自主研究グループへの支援

県行政について自主的に研究を行う職員のグループ活動を支援するため、研究活動に必要な施設や資料等の供与、指導助言者の派遣や研究情報の提供などを行います。

(10) 人事評価の人材育成への活用

□ 評価者研修の充実

職員の発揮した能力等を公正かつ客観的に評価するため、人事評価の仕組みや評価技法等についての理解を深めるとともに、面接時の助言・指導の視点や効果的な面接手法等について、具体的な事例も交えた研修を実施するなど、評価者研修の内容の充実を図ります。

□ 面接の充実

評価者・被評価者の負担も考慮しつつ、業務上の課題や、その克服・成長に向けた研修受講等について評価者が適切に助言・指導を行えるよう、対話シートの内容を充実するとともに、観察指導者（副課長等）が実施している面接の一部について、より身近な上司である助言指導者（グループリーダー等）が担うこととするなど、面接の充実に向けた検討を行います。

4 多様な人材の活躍に向けた環境整備

基本的な考え方

すべての職員が能力を最大限発揮し、笑いがあふれるような職場環境を整備するため、長時間労働の是正等のワーク・ライフ・バランスの実現や多様で柔軟な働き方を推進するとともに、高いマネジメント能力を有する幹部職員の確保・育成を図ります。

取組内容

(11) ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組の推進

□ 組織的な時間外勤務管理の徹底

各所属において、朝夕ミーティング等を活用し、必要に応じて業務の平準化等を図るなど、職員任せにせず組織的に時間外勤務の管理を行います。

また、「働き方改革推進本部」において、時間外勤務の状況等を把握し、必要な対応を検討するなど、全庁を挙げて長時間労働の是正に取り組みます。

□ 年次休暇の取得促進

概ね四半期ごとに、すべての職員が年次休暇の取得予定を計画してグループリーダー等の休暇決裁権者に報告し、休暇決裁権者は、一定期間経過後に改めて状況を確認の上、休暇の取得日数が少ない職員に対して計画的な取得を促すなど、年次休暇の取得促進に向けた取組を推進します。

□ テレワークの推進

テレワークの実施例や実施時の留意点等を周知するなど、職員の理解促進を図るとともに、モバイルパソコンやコミュニケーションアプリ¹⁰の効果的な活用等を通じて、テレワークを利用しやすい環境を整備することにより、テレワークを県における働き方の一つとして選択できるよう定着を図ります。

また、モバイルパソコンを活用したサテライトオフィス¹¹のさらなる拡大を行います。

(12) 多様な人材の活躍推進

□ 育児休業中の職員に対する支援

育児休業中の職員に対して、職場の状況等に関する情報提供を行うとともに、希望者へ県のパソコンを貸与するなど、本人の意向を踏まえながら、職場とのつながりを維持する取組を進めることにより、円滑な職場復帰を図ります。

また、育児休業から復業した職員に対する研修や、キャリアカウンセリングを通じて、仕事と育児の両立やキャリア開発に向けた支援を積極的に行います。

□ 女性職員の活躍推進（幹部登用等）

幹部職員（課長級以上）における女性の割合が低い状況等を踏まえ、女性職員の幹部職員への積極的な登用等により、女性の活躍推進を図ります。

□ 障がい者雇用の推進

障がい者に係る常勤職員の採用選考を見直し、平成31年4月から、身体障がい者に加え、知的障がい者や精神障がい者も採用しており、引き続き、障がい者雇用の促進を図ります。

また、障がい特性等を踏まえ合理的配慮を行うとともに、障がいに対する職員の理解の促進に向けた研修を実施するなど、障がい者が安心して仕事に取り組める環境整備を進めます。

□ 非常勤職員等に係る研修の実施

非常勤職員や臨時的任用職員等を対象とした文書事務などの基本的事項の習得や自身のキャリアを考える機会として集合研修を行うなど、職務能力の向上に向けた取組を推進します。

¹⁰ ビデオ通話や音声通話が可能となるアプリケーションのこと

¹¹ 勤務先以外の所属など、他の施設でパソコン等を活用して業務遂行する形態

□ ハラスメントの防止に向けた取組

すべての職員が気持ちよくいきいきと働ける職場環境を確保するため、セクシュアルハラスメント、パワー・ハラスメント、妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントなど、職場におけるハラスメントの防止に向けた研修等を実施します。

(13) マネジメント力の向上促進

□ 高いマネジメント能力を有する管理職の登用

日頃の職務の中で発揮してきた能力や実績、管理職としての適性や意欲等を適切に評価し、高いマネジメント能力を有する管理職を登用します。

□ 職責に応じたマネジメント研修の充実（再掲）

幹部職員研修、新任管理職職員研修やアセスメント手法を取り入れた新任主幹級職員研修のほか、中堅職員として、一定の範囲の業務のとりまとめや若手職員に対する指導・助言等を行う副主幹級や主査級職員に対しても、マネジメントの基礎等を学ぶ研修を実施するなど、職責に応じたマネジメント研修を実施します。

□ マネジメント・サポート・システムの実施

部下の視点からのチェックにより、管理・監督者に自らの職場マネジメントについて再考する「気づき」の機会を提供し、意識改革の契機とする「マネジメント・サポート・システム」を実施することにより、マネジメント力の向上を図ります。

VII 成果目標

把握する指標	現状 (平成30年度)	目標
採用予定者数を確保した採用試験の区分数 (教員・公立小中学校等事務・警察官・警察事務を除く)	24区分中12区分	すべての区分
新採用職員指導者(メンター)制度に関するアンケートにおいて、「有意義だった」とする職員の割合	64.4%	100%
実務能力や政策形成能力向上に向けた研修の受講者アンケート結果 活用度：5段階評価を4又は5とする割合	86.0%	100%

※ 時間外勤務時間に関する目標については、「働き方改革取組方針」(毎年度策定)において、数値目標を設定しています。

(参考) 働き方改革取組方針(平成31年4月策定)(抜粋)

項目	現状 (平成30年度)	目標
月80時間超の職員	97人	0人 (令和元年度)
年720時間超の職員	17人	0人 (令和元年度)
月45時間超が年7回以上の職員	50人	0人 (令和元年度)

※ 県職員の幹部職員に占める女性の割合や男性職員の育児休業等取得率、年次休暇の取得日数等については、「次世代育成支援・女性活躍推進に関する職員行動計画」(平成28年4月策定)において、数値目標を設定しています。

(参考) 次世代育成支援・女性活躍推進に関する職員行動計画(抜粋)

項目	現状	目標 (期限)
男性職員の妻の出産による特別休暇及び育児参加休暇取得率	81.2% (平成29年度)	80% (令和2年度)
男性職員の育児休業等取得率	4.2% (平成29年度)	13% (令和2年度)
年次休暇の平均取得日数	10.4日 (平成29年)	15日 (令和2年)
県職員(教員・警察官を除く)の幹部職員(課長級以上)に占める女性の割合	14.7% (平成30年度)	20% (令和2年度)