

滋賀県人材育成基本方針の改定 骨子案について

1 現状と課題

○現行の「滋賀県人材育成基本方針(H28.3)」

- ・ 人材育成のあるべき方向を示し、総合的な取組を進めるため、平成11年2月に人材育成のマスタープランとして基本方針を策定。その後、社会情勢の変化等を踏まえ、平成17年4月、平成28年3月に一部改定。
- ・ 「人こそが最大の経営資源である」との認識のもと、目指す職員像の実現に向けて、職員一人ひとりの能力を高めるとともに、県庁力の最大化を図るため、職員の意欲と能力の向上に資する取組や、それらが最大限発揮できる職場環境づくりなど総合的な取組を進めるもの。

人材獲得競争が激化する中での人材確保

- ・ 採用試験の受験者数の減少と競争倍率の低下
 - ・ 採用辞退者数・辞退率の増加
 - ・ 退職者数の増加
-
- ・ 若年人口の減少に伴う採用試験受験者数の減少や人材の流動化の進展などにより、民間部門を含めた人材獲得競争が激化しており、組織の基盤となる多様な人材の確保に向けた取組が必要。

社会の変化に対応した人材育成

- ・ デジタル社会の進展など社会情勢の急速な変化
 - ・ 若手職員や女性職員の増加など職員構成の変化
-
- ・ 大規模災害・感染症といった突発的なリスクの顕在化やデジタル社会の進展などの社会情勢の急速な変化に対応できる人材の育成が必要。
 - ・ 若手・中堅職員の育ちの支援をはじめ、マネジメント力向上やチームワーク強化、女性職員の管理監督職への登用など、職員構成の変化に応じた人材育成に取り組む必要。

すべての職員が活躍できる職場環境の整備

- ・ 令和5年度職員アンケートによる現状分析
 - ・ 精神疾患による長期療養者数の増加
-
- ・ 令和5年度職員アンケートを踏まえ、①心理的安全性の確保、②キャリア形成の充実、③業務見直しの推進、④主体的な学びの推進、⑤ワーク・エンゲージメントの向上、⑥ワーク・ライフ・バランスの実現の視点を重視した取組の推進が必要。
 - ・ 職員の健康維持・増進に向けて、メンタルヘルス対策の充実に取り組む必要。

2 取組の方向性

- これまでの人材育成や研修の更なる充実に加え、人材確保や職場環境の整備など、職員一人ひとりがやりがいを持って働けるよう、現行の「滋賀県人材育成基本方針（H28.3）」を改定し、人材育成・確保等に取り組むための総合的な方針として、「滋賀県人材育成・確保基本方針（仮称）」を策定予定。

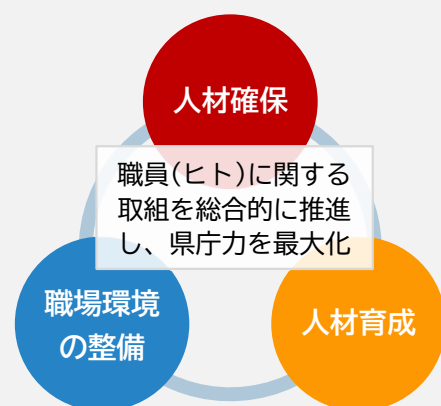
滋賀県人材育成・確保基本方針（仮称）

滋賀県職員の志（パーパス）

琵琶湖とくらしを守る。三方よして笑顔を広げる。豊かな未来をともにつくる。

目指す職員像

チャレンジ精神を持ち、県民とともに、滋賀の未来を切り拓く行政のプロフェッショナル



新

①人材確保

- ✓ 「選ばれる滋賀県庁」となるための魅力発信と採用活動
 - ・広報の充実、パーパスの活用、インターンシップ、合格者説明会、先輩職員個別相談
- ✓ 多様な人材の確保に向けた試験制度の工夫
 - ・採用試験・合格発表時期の早期化、受験資格の拡大
- ✓ 職場への定着支援
 - ・サポーター制度、メンター制度

②人材育成

- ✓ 職員の成長につながる人材育成(OJT)
 - ・組織目標・人事評価制度の活用、OJT推進員研修、3つの”き”の実践(期待する、機会を与える、気づきを支援する)
- ✓ 若手・中堅職員の育ちの支援
 - ・新採職員研修の充実、政策立案研修等の実地研修の充実、チーム力向上研修、係運営・部下マネジメント研修
- ✓ 管理監督職のマネジメント力向上
 - ・学びの機会の充実、上司へのマネジメント・フィードバック
- ✓ 人を育てる人事管理
 - ・幅広い職務経験と専門性を向上させる異動ローテーション、性別にかかわらずの人事配置、市町支援につながる職員派遣の拡充
- ✓ 主体的なキャリア形成の支援
 - ・ジョブチャレンジ(庁内公募)、キャリア形成支援研修、自己申告書による所属長面談

新

やりがい・達成感の向上

- ・パーパスの実践に向けた取組、仕事の「やりがい」研修

新

主体的な学びの機会の確保

- ・eラーニングの導入

新

デジタル人材の育成

- ・研修の体系化、推進体制の整備、外部人材の活用

③職場環境の整備

- ✓ 多様な人材が活きる働きやすい職場づくり
 - ・男性育休の取得促進、代替職員の確保、シニア職員研修、障害のある職員の定着支援、オフィス環境の改善
- ✓ 心理的安全性が確保された職場づくり
 - ・ハラスメント防止対策、チーム力向上研修
- ✓ 心と体の健康とワーク・ライフ・バランスの充実
 - ・メンタルヘルス対策、時差出勤制度、在宅勤務制度、育児・介護休暇制度

新

ワーク・エンゲージメントの把握・向上

- ・職員アンケートによる現状把握と向上に向けた取組推進

新

業務見直し・効率化の推進

- ・デジタル技術の活用、組織風土の形成

3 目指す職員像

- ・ 滋賀県基本構想に掲げる「未来へと幸せが続く滋賀」の実現に向けて、組織として目指す職員像を明確にし、職員一人ひとりの意識改革と全庁挙げた人材育成・確保に取り組む。

<現行>

「チャレンジ精神を持ち、県民とともに、滋賀の未来を切り拓く行政のプロフェッショナル」

- | | |
|---------------------------------|---|
| ① 滋賀を愛し、未来志向で果敢にチャレンジする職員 | ・ 将来にわたって豊かな滋賀を築くため、滋賀の強み等を深く理解し、発信するとともに、幅広い視野を併せ持ち、安易に前例踏襲することなく、柔軟な発想で困難な課題に果敢に挑戦する職員 |
| ② 県民との対話を重ね、多様な主体と積極的に連携・協働する職員 | ・ 生活者の視点と現場からの発想を常に意識し、対話を重ね、共感を広げること、県民、市町、NPO、企業、大学等の多様な主体と連携・協働することができる職員 |
| ③ スピード感とコスト意識を持って、自律的に行動する職員 | ・ 自らの役割と責任を自覚し、スピード感とコスト意識を持って仕事に取り組むとともに、自ら課題を発見し、解決に向け考え行動する職員
・ 先輩の知識や経験等を伝承するとともに、主体的に能力開発に取り組み、自己改革を重ねながら成長する職員 |
| ④ 互いに研鑽し、協力し合い、組織力を高める職員 | ・ 能力や個性を最大限発揮するとともに、組織のミッション（使命）や目標を共有し、その実現に向けて、互いに研鑽し、協力し合って仕事を行い、組織力を高める職員 |

<新>

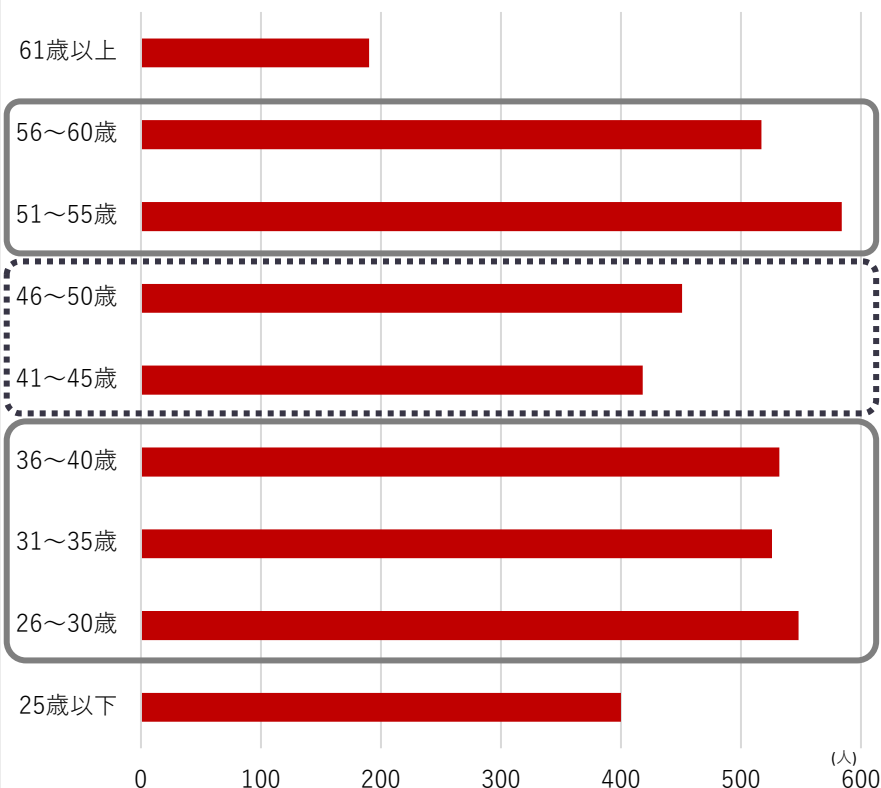
「チャレンジ精神を持ち、県民とともに、滋賀の未来を切り拓く行政のプロフェッショナル」

- | | |
|---|---|
| ① 滋賀を愛し、未来志向で果敢にチャレンジする職員 | ・ 将来にわたって豊かな滋賀を築くため、滋賀の強み等を深く理解し、発信するとともに、幅広い視野を併せ持ち、安易に前例踏襲することなく、柔軟な発想で困難な課題に果敢に挑戦する職員 |
| ② 県民との対話を重ね、多様な主体と積極的に連携・協働する職員 | ・ 生活者の視点と現場からの発想を常に意識し、対話を重ね、共感を広げること、県民、市町、NPO、企業、大学等の多様な主体と連携・協働する職員 |
| ③ スピード感とコスト意識、 <u>効率化の視点</u> を持って行動する職員 | ・ 自らの役割と責任を自覚し、日頃からスピード感とコスト意識を持って行動するとともに、 <u>効率化の視点を持って、</u> <u>不断に業務の見直しに取り組む</u> 職員 |
| ④ <u>主体的に行動し、成長し続ける</u> 職員 | ・ 社会情勢の変化に対応するため、自ら課題を発見し、解決に向け考え行動するとともに、 <u>高い意欲を持って主体的に能力の向上やキャリア形成に取り組み、成長し続ける</u> 職員 |
| ⑤ 互いに研鑽し、 <u>育ち合い</u> 、組織力を高める職員 | ・ 組織の目標の実現に向けて、それぞれの能力や個性を最大限発揮するとともに、互いに研鑽し、 <u>育ち合えるチームづくり</u> により、組織力を高める職員 |

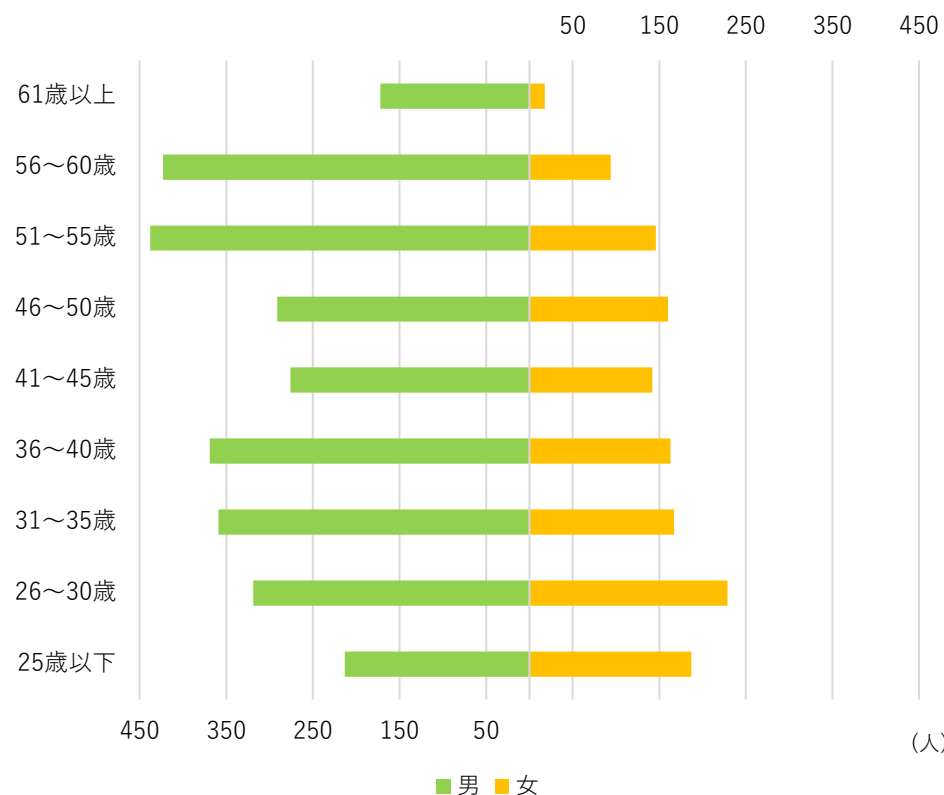
① 職員構成の変化

- 50歳代のベテラン層の職員数と、近年の採用数増加により20代後半～30歳代の職員数が多い一方で、主に採用数が少なかった頃に入庁した40代の中堅層の職員数が少なくなっており、特に係長など組織の中核を担う中堅職員や、若手職員の人材育成が課題。
- 男女別では、年齢層が高くなるほど男性職員の割合が多いのに対して、特に25歳以下の若手世代では、男性職員と女性職員がほぼ同数に近い状況。

年齢別職員数の状況（令和6年4月1日現在）

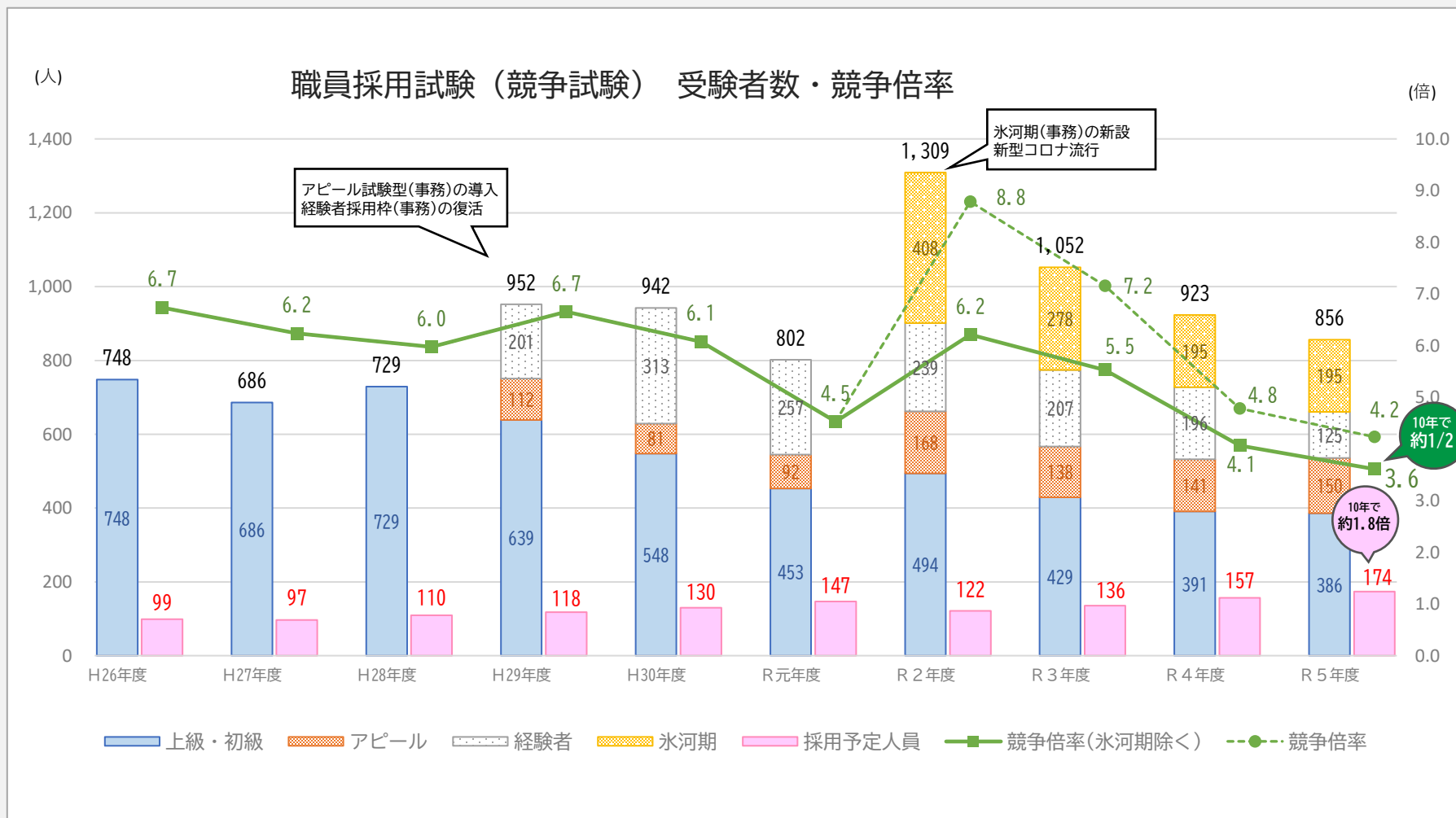


年齢別・男女別職員数（令和6年4月1日現在）



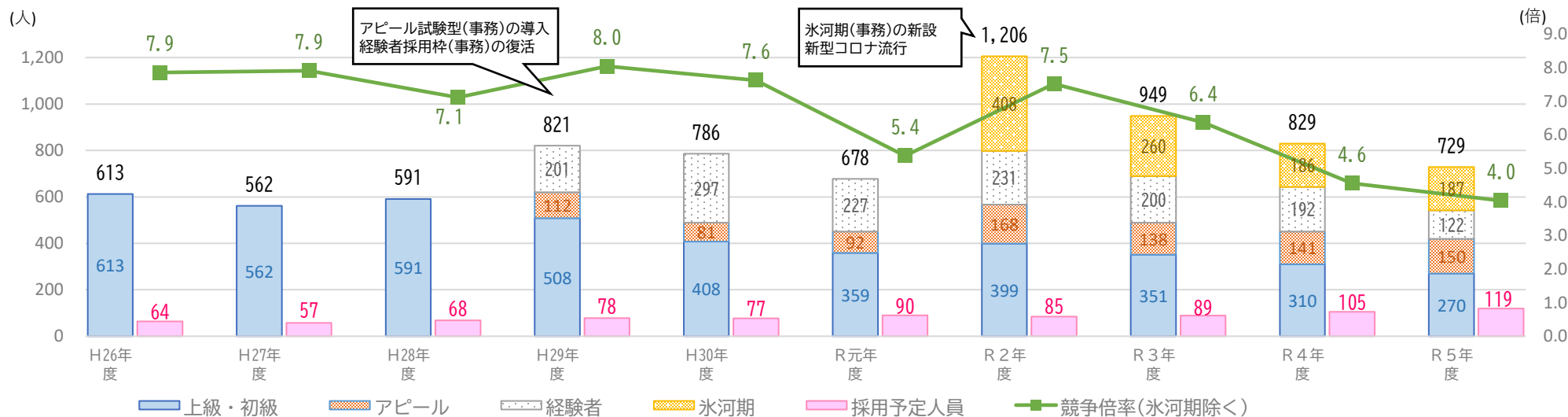
② 採用試験の実施状況

- 試験制度の多様化(行政アピール試験型の導入、経験者採用枠の復活、就職氷河期世代を対象とした試験の新設)を進めているものの、近年は採用予定人数が大きく増加する一方で、受験者数は減少傾向。
- 競争倍率は、特に技術職の低下傾向が顕著で、今後の人材確保に課題。

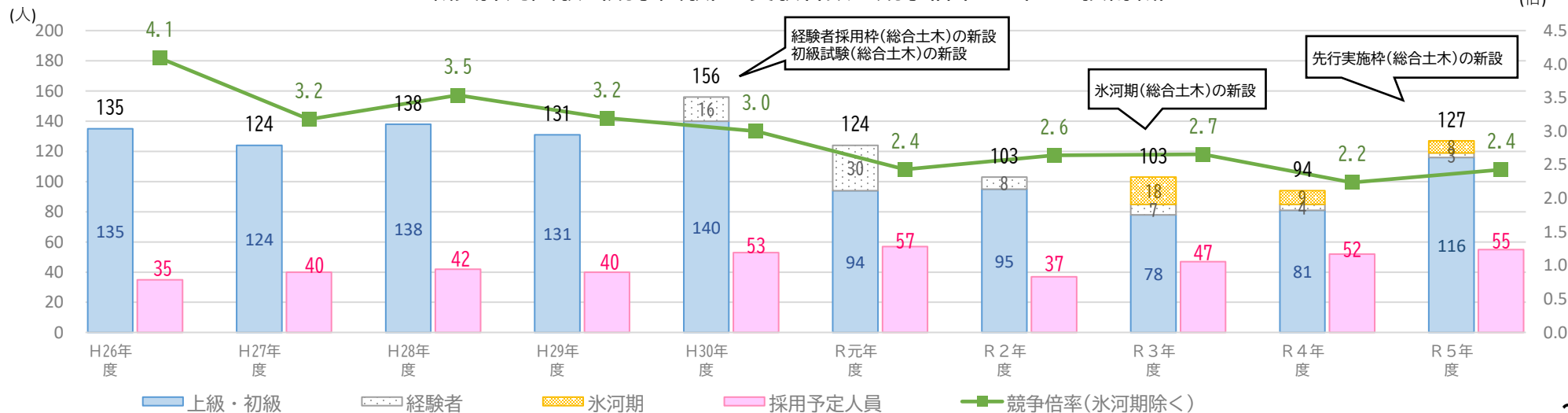


② 採用試験の実施状況

職員採用試験（競争試験） 受験者数・競争倍率（うち事務職）



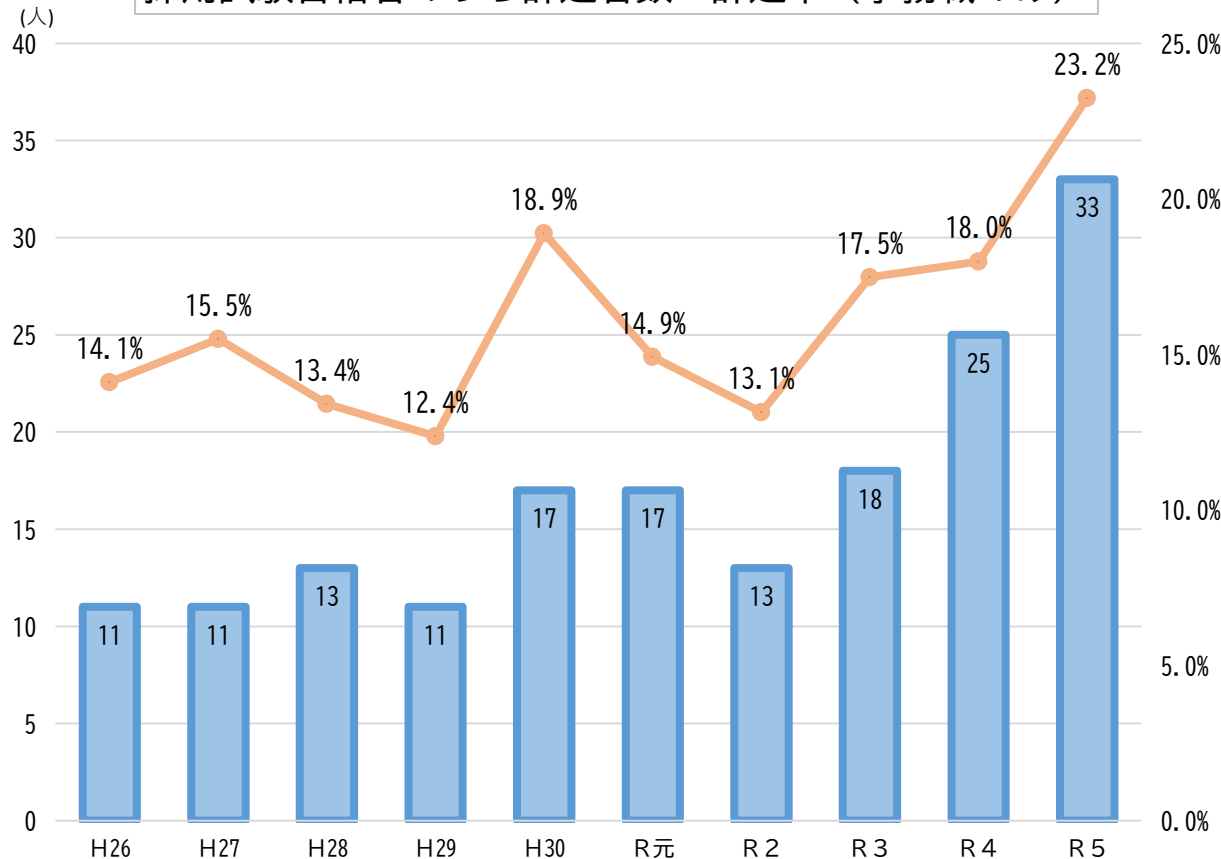
職員採用試験（競争試験） 受験者数・競争倍率（うち技術職）



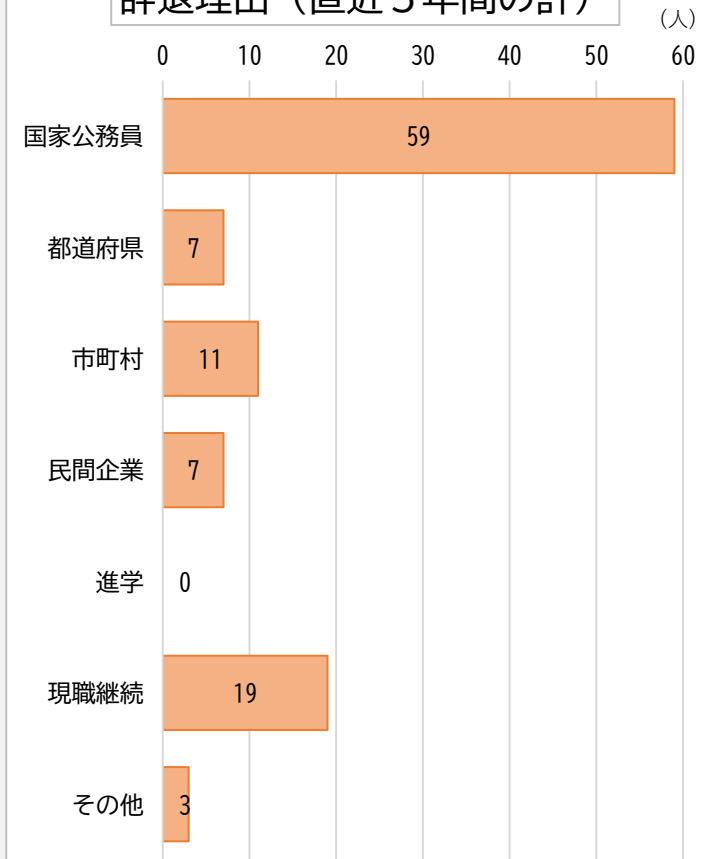
③ 採用辞退者数・辞退率の推移

- 採用試験合格者のうち辞退者数は、毎年一定数存在したが、特にここ2年間の伸びが大きい。辞退率も上昇傾向にあり、令和5年度が最も高い。
- 辞退理由としては、「国家公務員への就職」が最多となっている。近年は、「現職継続」も増加傾向（R元：1人、R2：1人、R3：6人、R4：4人、R5：7人）。

採用試験合格者のうち辞退者数・辞退率（事務職のみ）

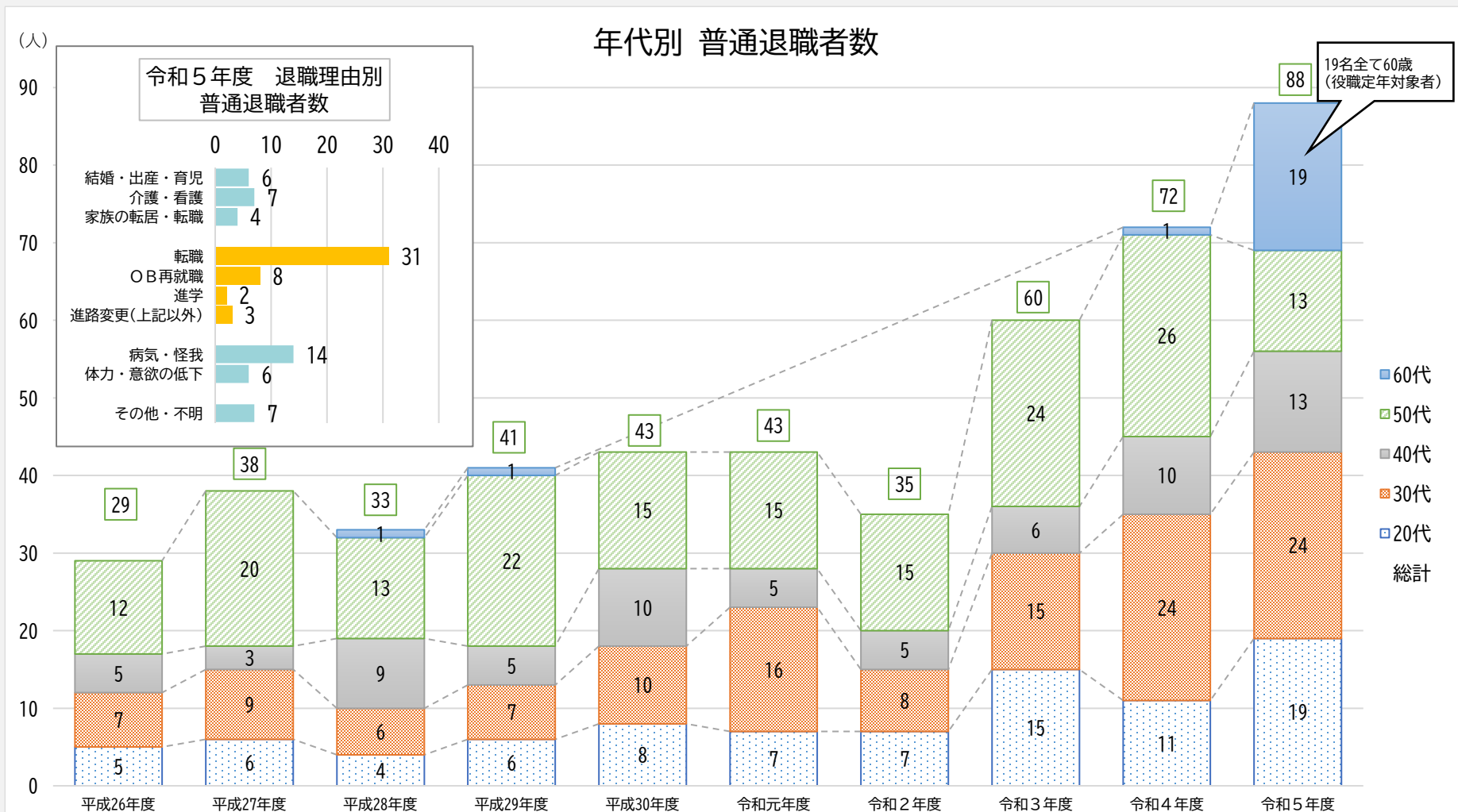


辞退理由（直近5年間の計）



④ 普通退職者数の推移

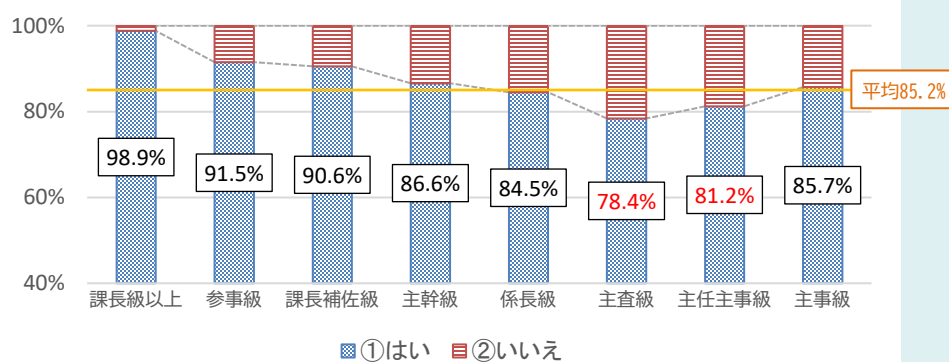
- 定年退職以外の普通退職者(免職・死亡退職を除く)は、令和2年度までは40人前後で推移していたものの、令和3年度以降は大きく増加している。年代別で見ると、各世代で増加傾向にある中で、特に20代・30代の増加が著しい。
- 令和5年度の普通退職者の退職理由を見ると、転職が最も多く、雇用の流動化に進展が見られる。



⑤ 令和5年度働き方・ひとづくり・女性職員活躍等に関する職員アンケート

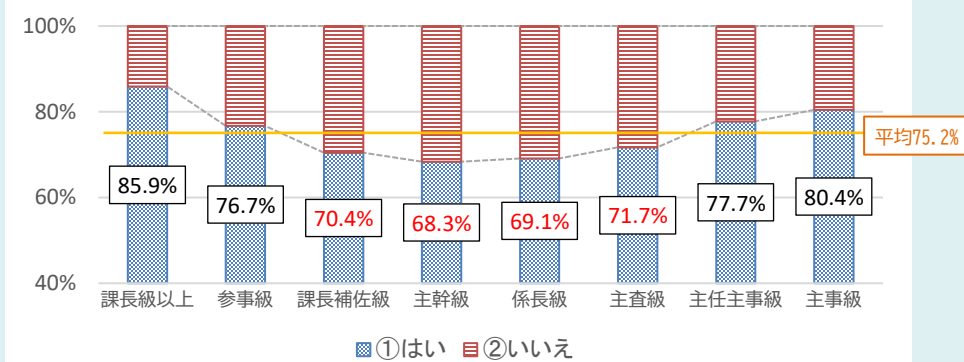
- 健康経営の実践や各所属での効果的な人材育成と円滑なマネジメントの推進に向けた参考とするため、職員アンケートを実施。

①自身の職場では、自由にアイデアや意見を言える組織風土があると思う職員の割合



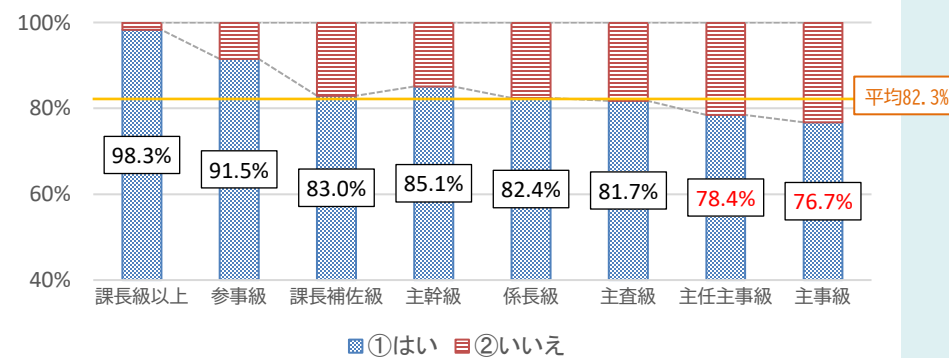
職階別では、課長級以上が高い(98.9%)一方で、主査級(78.4%)と主任主事級(81.2%)が低く、管理職と部下職員で受け止めに乖離が見られる。

②将来、現在の担当職務からレベルアップした仕事にチャレンジしたいと考える職員の割合



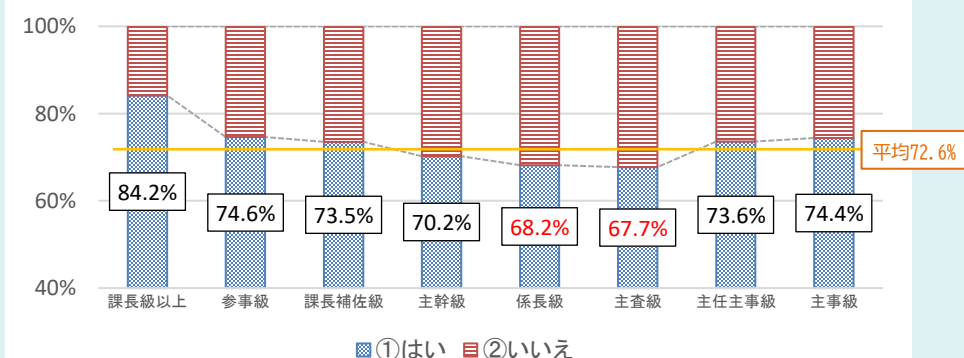
職階別では、課長補佐級～主査級（主に係長を担う層）が低い。阻害要因としては、「業務が忙しくなる」や、「責任が重くなる」の割合が高い。

③日頃から業務の進め方を意識的に工夫し、前例にとらわれず事務の見直しをしていると考える職員の割合

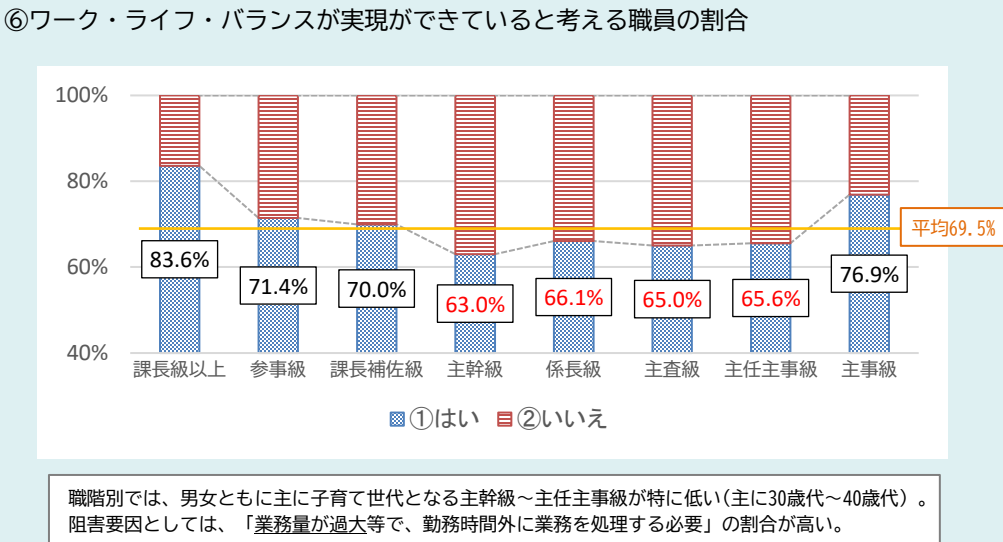
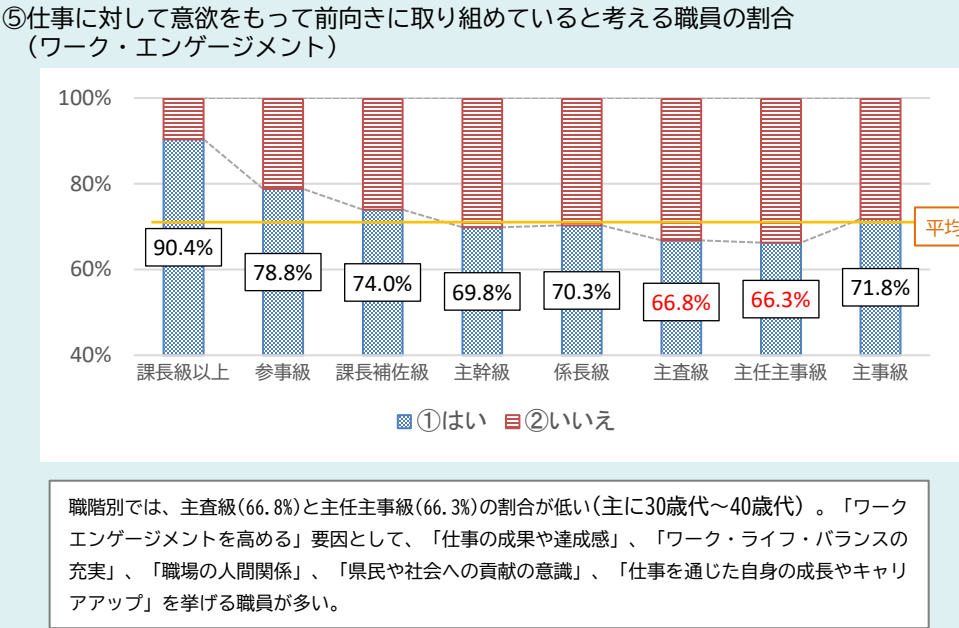


職階別では、主任主事級(78.4%)と主事級(76.7%)が低く、職階が上がるにつれて割合が高くなる傾向。阻害要因としては、「担当業務が忙しい」や、「どう見直せばよいか分からない」の割合が高い。

④自ら進んで研修や勉強会、交流会等に参加したり、読書やインターネット等を通じて日頃から情報収集に努めるなど、積極的なスキルアップに取り組んでいる職員の割合

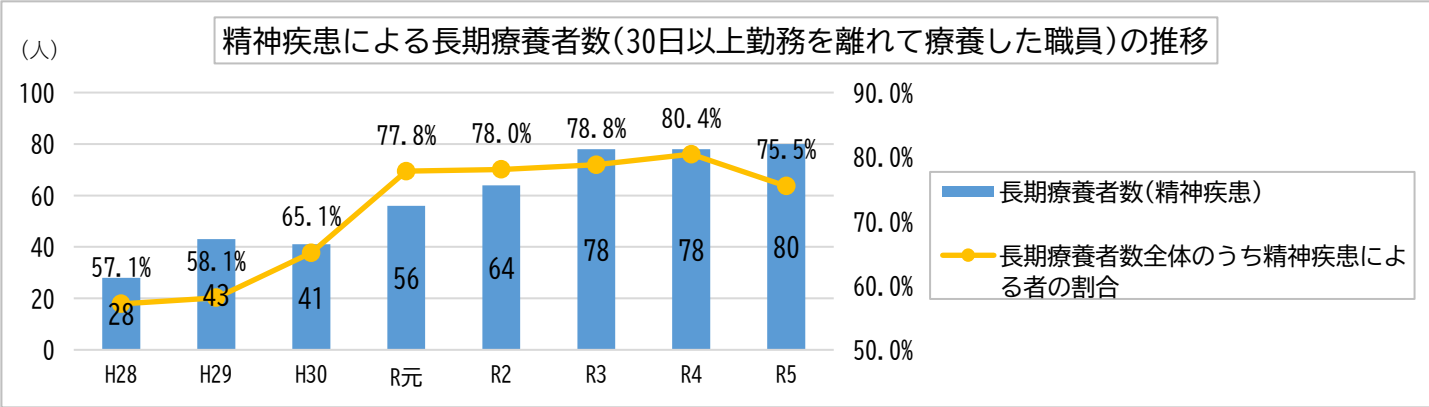


職階別では、係長級(68.2%)と主査級(67.7%)が低い。男女別では女性職員の割合が低く、家事・育児の負担が要因の一つと推察される。



⑥ 精神疾患による長期療養者数の推移

- 知事部局における精神疾患による長期療養者数は増加傾向 (H28：28人→R5：80人)。要因としては、「質や量による業務への不適応」や「人間関係」などを挙げる職員が多い。



1 人材育成基本方針の改定について

(1) 背景

- 本格的な人口減少社会の到来と少子高齢化の進行、社会・経済のグローバル化など本県を取り巻く環境は大きく変化し、時代の大きな転換期を迎えている。
- 地方分権改革の一層の進展や地方公務員法の改正など人材育成を取り巻く環境も大きく変化している。

○基本構想

「夢や希望に満ちた豊かさ実感・滋賀～みんなでつくろう！新しい豊かさ～」を基本理念に、県民一人ひとりが考え、行動することで、幸せや豊かさを実感できる滋賀の実現を目指す。

○行政経営方針

基本構想の実現を下支えするため、攻め・見える・前向きの視点のもと、「対話と共感、協働で築く県民主役の県政の実現」を経営理念に、人材などの経営資源の質を一層高め、県庁力が最大限発揮される行政経営を目指す。

(2) 趣旨

- これまでに経験したことのない課題に直面する中で、課題を県民と共有し、ともに乗り越え、将来にわたって豊かな滋賀を築くため、新たな視点や発想で県政を担うことができる人材の育成が必要となっている。
- 「人こそが最大の経営資源である」との認識のもと、職員一人ひとりの能力を高めるとともに、県庁力の最大化を図るため、人材育成のマスタープランである基本方針を改定し、総合的な取組を進める。

2 目指す職員像 チャレンジ精神を持ち、県民とともに、滋賀の未来を切り拓く行政のプロフェッショナル

- 歴史や文化、豊かな自然、進取の精神など滋賀の強みを活かし、次の時代を支える新しい価値観の創造、新しい豊かさの実現に向け、これまで以上に滋賀の強み等を深く理解し、発信する必要がある。
- 社会・経済のグローバル化に対応した視野や前例踏襲ではない積極的な姿勢が求められる。

① 滋賀を愛し、未来志向で果敢にチャレンジする職員

- ・ 将来にわたって豊かな滋賀を築くため、滋賀の強み等を深く理解し、発信するとともに、幅広い視野を併せ持ち、安易に前例踏襲することなく、柔軟な発想で困難な課題に果敢に挑戦する職員

- 災害など危機管理事案を含め、不測の事態の発生時には直ちに的確な行動をとることが求められる。
- 県の経営資源に限りがある中で、多様化・複雑化する行政課題等に迅速に対応していくため、コスト意識を高めるとともに、自ら考え行動することがこれまで以上に求められる。

③ スピード感とコスト意識を持って、自律的に行動する職員

- ・ 自らの役割と責任を自覚し、スピード感とコスト意識を持って仕事に取り組むとともに、自ら課題を発見し、解決に向け考え行動する職員
- ・ 先輩の知識や経験等を伝承するとともに、主体的に能力開発に取り組み、自己改革を重ねながら成長する職員

② 県民との対話を重ね、多様な主体と積極的に連携・協働する職員

- ・ 生活者の視点と現場からの発想を常に意識し、対話を重ね、共感を広げることで、県民、市町、NPO、企業、大学等の多様な主体と連携・協働することができる職員

- 県庁力の一層の向上を図るため、職員一人ひとりが能力を最大限発揮するとともに、職員の多様な視点や能力を活かした組織運営が一層求められる。

④ 互いに研鑽し、協力し合い、組織力を高める職員

- ・ 能力や個性を最大限発揮するとともに、組織のミッション（使命）や目標を共有し、その実現に向けて、互いに研鑽し、協力し合って仕事を行い、組織力を高める職員

3 人材育成の現状と主な課題

(1) 職員の状況

- 年齢別の職員構成：40・50歳代の職員が63.1%、30歳代以下の職員が36.9%と40・50歳代が多い年齢構成（教員および警察官を除く職員 H27.4.1現在）
- 女性職員の状況：全職員に占める割合が22.6%、管理職（参事級以上）に占める割合が6.0%（知事部局採用職員（他の任命権者への出向者を含む。） H27.4.1現在）
- 一般行政部門の職員数：行財政改革の取組などによりスリムな体制
- 再任用や部分休業など勤務形態の多様化

(2) 人材育成の状況（アンケート結果等から）

- 職場における人材育成機能が低下しており、上司や先輩からの部下や後輩に対する指導・育成が十分ではない。
- 職員間で課題を共有して、知恵を出し合うなど、組織におけるコミュニケーションが不足している。
- 課長補佐・主幹・副主幹といった中堅職員のマネジメント経験が少ない。
- 管理職になることに不安を感じている女性職員が多い。

(3) 主な課題

- 組織を挙げて熱心に人材育成に取り組む意識の醸成
- 係制のもとでの人材育成の強化
- 誰もが能力を発揮できる職場環境づくり
- 目指す職員像の実現に向けた能力開発の強化
- 次世代を担う人材育成の強化（若手・次期管理職、知識・経験等の伝承）
- 女性職員の活躍推進のための取組強化
- コンプライアンス意識の徹底

4 主な取組

「3つの“き”」を大切にしながら取り組む。

① 期待する（やる気）

② 機会を与える（経験）

③ 気づきを支援する（自覚と成長）

人材育成に積極的な組織づくり

① 組織を挙げて熱心に人材育成に取り組む意識の醸成

- ・ 人事評価制度を活用した人材育成の推進
- ・ 基本方針の共有（必携の配布）
- ・ OJTの支援（人材育成ハンドブックの改訂・好事例等の紹介）
- ・ 課長・係長等研修の充実によるラインの強化および管理監督者の意識向上

② 係制のもとでの人材育成の強化

- ・ 係長への人材育成力・係員への後輩指導力等研修

誰もが能力を発揮できる環境づくり

① ワーク・ライフ・バランスを実現できる環境づくり

- ・ イバ宣言を踏まえた取組
- ・ 仕事の進め方の見直し
- ・ 育児休業者等支援

② 多様な職員の能力を活かす環境づくり

- ・ 管理監督者のマネジメント能力の向上
- ・ 強みを伸ばす研修
- ・ メンタルヘルス、ハラスメント対策

人を育てる人事

- ・ 幅広い職務経験
- ・ 専門的な能力を養成する人事の推進
- ・ 係制における若手職員の登用
- ・ 女性職員の職域の拡大・登用
- ・ 派遣研修

職員の能力開発

職員像

①

- (ア) 幅広い視野と柔軟な発想による企画力と積極的行動力（判断・実行力）を高める（異業種交流等の外部研修への参加、JIAM研修、職員公募・提案型研修、政策テーマ調査研究・研修事業、施策提案制度）
- (イ) 滋賀に関する知識の習得を進める（若手層（主に主査級以下）への滋賀の歴史・文化や県政史等の研修）

職員像

②

- (ア) 生活者の視点と現場からの発想を一層意識する（地元学研修、現場体験型研修、地域活動等への参加）
- (イ) 対話・共感・協働に必要な説明力や調整力を高める（協働への意識醸成、ファシリテーション能力・コミュニケーション能力・説明力など連携・協働に資する研修）

職員像

③

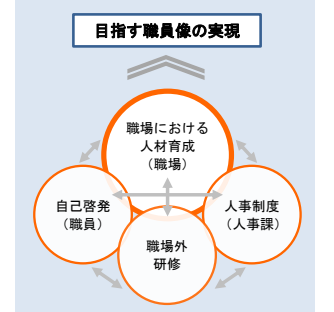
- (ア) コンプライアンス意識を徹底する（コンプライアンス指針の共有、各層への研修）
- (イ) 効率的な業務運営能力・業務遂行能力や改善策を立案できる企画・計画力を高める（マネジメントや効率的業務遂行・業務改善に資する研修、業務改善運動（キラリひらめき改善運動））
- (ウ) 職務に必要な知識・技術等の習得を進める（若手層への文書作成力など実務研修、OJTの強化）
- (エ) 自己啓発の取組を促進する（通信教育講座助成、e-ラーニング、職員推薦図書を紹介）

職員像

④

- (ア) リーダーシップ・人材育成力・指導力を高める（人材育成力・後輩指導力等研修）
- (イ) 組織の使命・目標達成に向けた計画力や協調性を持って仕事を進める力を高める（若手層への仕事の進め方等に関する研修、コミュニケーション能力やマネジメント能力研修）
- (ウ) 女性職員の活躍を一層推進するため能力開発に取り組むとともに職場風土を醸成する（能力開発・育成支援、管理職等の意識改革）

5 人材育成の推進



- ・ 各職員は、目指す職員像に向けて、積極的に能力開発に取り組む。また、全ての職員が人材育成に関与する。
- ・ 管理監督者は、部下に対して仕事の意義や楽しさ、期待をしっかりと伝えるなど、人材育成に最も重要な役割を果たす。
- ・ トップのリーダーシップのもと、人材育成推進会議（各部局次長等で構成）等によるPDCAサイクルにより、取組を推進する。

人材育成・確保基本方針策定指針 概要

現行指針（平成9年 人材育成基本方針策定指針）

- 地方分権推進の要である職員の人材育成を進めるため、地方公共団体が「基本方針」を策定する際に留意・検討すべき事項を提示した「指針」を策定 ※ 令和5年4月1日時点で、ほぼすべての地方公共団体（95.6%）が方針を策定（改定率57.8%）

新たな指針（令和5年12月 人材育成・確保基本方針策定指針）

- 生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、デジタル社会の進展等により**地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化**する中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材育成・確保の重要性が高まっていること、また、**第33次地方制度調査会**において、都道府県等が市町村と連携して専門人材の育成・確保に取り組む視点の重要性が指摘されていることも踏まえ、現行指針を大幅に改正
- 「人材育成」に加えて、「**人材確保**」、「**職場環境**」、「**デジタル人材の育成・確保**」に関する検討事項、留意点を記載
- 各地方公共団体が基本方針を改正等する際の留意すべき事項等を提示し、「基本方針」の改正等を促すことで、人材育成・確保の取組を推進

< 基本方針の改正等に当たっての基本的な考え方 >

- 求められる職員像・職務分野等に応じ**必要なスキルを明確化**
- **首長等が積極的に関与**、人事担当部局と関係部局が連携
- 特に必要となる人材について、可能な限り**定量的な目標を設定**、定期的に検証、取組改善
- 単独では育成・確保が困難な市区町村への**都道府県の支援、市区町村間の連携の強化**

< 人材育成・確保の検討事項 >

1.人材育成

リスキリングやスキルアップによる必要となる人材の計画的・体系的な育成 等

- 人材育成プログラムの整備
- 人材育成手法の充実
- 人を育てる人事管理

2.人材確保

新卒者に限らず、多様な経験等を持った経験者採用の積極的な実施 等

- 公務の魅力の発信
- 多様な試験方法の工夫
- 外部人材の活用 等

3.職場環境の整備

全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、能力を最大限発揮できる職場環境の整備 等

- 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備
- 働きやすい職場の雰囲気整備
- 職員のエンゲージメントの把握

4. デジタル人材の育成・確保

高度専門人材、DX推進リーダー、一般行政職員ごとに想定される人材像や役割を整理し、育成・確保を推進 等

- 職員のデジタル分野の知識・スキル等を把握の上で、求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標を設定
- 人事担当部局とDX担当部局等の緊密な連携、首長等のトップマネジメント層のコミットメント等によるデジタル人材の育成・確保に係る推進体制の構築
- 自団体だけではデジタル人材の育成・確保が困難な市区町村に対する都道府県による支援
- デジタル分野の専門性・行政官の専門性を合わせて向上させながらキャリアアップを図ることができるキャリアパスの提示