

滋賀県人材育成基本方針

平成 28 年 3 月

滋 賀 県

目次

1 人材育成基本方針の改定について	1
(1) 背景.....	1
(2) 趣旨.....	2
2 目指す職員像と職員に求められる能力	3
(1) 目指す職員像	3
(2) 職員に求められる能力.....	5
3 人材育成の現状と主な課題	6
(1) 職員の状況	6
(2) 人材育成の状況	8
(3) 主な課題.....	8
4 主な取組.....	10
(1) 人材育成に積極的な組織づくり	11
(2) 誰もが能力を発揮できる環境づくり	13
(3) 人を育てる人事	15
(4) 職員の能力開発	17
5 人材育成の推進	24
(1) 人材育成に関わる各主体の責務	24
(2) 総合的な取組の推進	25
別表.....	26
参考資料①	28
参考資料②	31

1 人材育成基本方針の改定について

(1) 背景

本県では、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月に人材育成基本方針（以下「基本方針」という。）を策定し、また、平成17年4月には基本方針を一部改定して、「滋賀への熱い思いと改革精神にあふれた自律型人材」の育成を目指して取組を進めてきました。

しかし、その後、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ます。また、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ます。

滋賀県基本構想

平成27年3月に策定した「滋賀県基本構想」（以下「基本構想」という。）では、「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、現在の豊かさだけでなく、将来の豊かさを実現するために今なすべきことを、県民一人ひとりが考え、行動することで、夢や希望を抱き、幸せや豊かさを実感できる滋賀の実現を目指すこととしています。

滋賀県行政経営方針

基本構想の実現に向けて、その下支えをするため平成27年3月に策定した「滋賀県行政経営方針」では、「攻め」、「見える」、「前向き」の3つの視点のもと、「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、人材や組織、施設、情報など県が持つ経営資源の質を一層高め、県庁力¹が最大限発揮される行政経営を目指すこととしています。

地方公務員法の改正

平成26年5月に地方公務員法が改正され、「能力及び実績に基づく人事管理の徹底」および「組織全体の士気高揚、公務能率の向上」を図るため、人事評価を実施することが義務付けられました。また、任命権者は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力および挙げた業績を把握、評価し、これを人材育成、任用、給与および分限処分など人事管理上の基礎として活用することとなりました。

¹ 県庁力：職員の人的活力や情報力等が結びついて発揮される組織体としての力

(2) 趣旨

人口減少社会の到来や社会・経済のグローバル化など、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、基本構想に掲げる将来像である豊かな滋賀を築くためには、これまで以上に、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です。

このため、「人こそが最大の経営資源である」との認識のもと、2に示す目指す職員像を全職員が共有し、その実現に向けて、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、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こととします。

2 目指す職員像と職員に求められる能力

(1) 目指す職員像

本県の目指す「幸せや豊かさを実感できる滋賀」の実現に向けて、また、本県を取り巻く環境変化や求められている職員の姿等*を踏まえ、職員が今後目指す職員の姿を次のとおりとし、全庁挙げて人材育成に取り組みます。（*詳細については、参考資料①参照）

<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

具体的には次のような職員をいいます。

職員像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

- 県民を主役とした新しい価値観の創造、新しい豊かさの実現を図るためには、琵琶湖など恵みをもたらす豊かな自然、ともに地域を支え合う人の営み、未来を創造する技術やノウハウ、県民の誇りを高める歴史や文化、滋賀の発展を支える地の利、環境や福祉への取組をはじめとする進取の精神といった本県の持つ強みを活用することが必要ですが、こうした取組を進めるためには、まず、職員自身が行政のプロフェッショナルとして、滋賀の強み等を深く理解すること、そして、その強み等を発信し、施策に活かすことが求められます。
- 社会・経済のグローバル化等に対応した幅広い視野を持つためには、職員自らが常にアンテナを高くして地域や社会等の動きを捉えるとともに、様々な体験を通じて成長することが必要です。
- これまでに経験したことのない困難な課題に対応するためには、柔軟な発想で果敢に挑戦する必要があります。そのためには、安易に前例踏襲することなく、情報や知識、経験等に基づき、様々な角度から深く考え議論を尽くすとともに、時には失敗を恐れずに積極的に挑戦し、行動することも必要です。

職員像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

- 県民主役の県政の実現を図るためには、職員一人ひとりが生活者の視点と現場からの発想を大切にするとともに、地域等の活動への参加などにより、県民や多様な主体との積極的な対話を重ね、共感を広げることを心がけ、県民の声を県政に活かすことが必要です。
- 多様な主体との連携・協働に向けては、誠実な姿勢で相手の立場に立って傾聴することや分かりやすい説明を行うことなどコミュニケーション能力等が必要であり、また、様々な主体が力を合わせられるよう、コーディネートする能力が求められます。

職員像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

- 全体の奉仕者として、県民福祉の向上に向け、高い使命感と責任感を持つとともに、人権を尊重して職務を遂行することが必要であり、このことは、県民の期待に応えた県政経営を行っていく上で最も基本となるものです。
- 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ます。
- 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には、行政の公平性や中立性は堅持しつつも、県民満足度の向上に向けてスピード感を持って職務を遂行するとともに、コスト意識を高め、効率的に職務を遂行することが必要です。また、絶えず問題意識を持って自ら高くアンテナを掲げ、課題を整理し、解決に導く策を考えることが必要です。
- 職務に必要な知識・技術等を習得するため、高い成長意欲を持ち、先輩職員が培ってきた知識や経験等に学びつつ、主体的に自己改革を重ねて成長するとともに、次世代を育成する努力が必要です。

職員像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

- 県庁力の一層の向上を図るためには、組織を挙げて積極的に人材育成に取り組み、職員一人ひとりの個の力を高めるとともに、それらが結びついて発揮される組織の力も高めることが大切です。
- 女性職員も男性職員もともにいきいきと県政の幅広い分野で活躍するなど、職員それぞれが持てる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ます。
- また、職員一人ひとりが、組織の使命や目標をしっかりと理解し、組織全体でこれらを共有することにより、ベクトルを合わせ、全力を挙げて職務を遂行することが必要です。
- 組織全体でよりよい成果を上げるため、互いに協力し合って、チームワークによって業務を遂行し、目標の達成に取り組むことが必要です。

（2）職員に求められる能力

目指す職員像の実現に向け、職制上の段階ごとに職員に求められる能力と行動例は、別表のとおりです。

3 人材育成の現状と主な課題

(1) 職員の状況

年齢別・男女別構成

年齢別の職員構成²は、50歳以上が32.8%、40歳代が30.3%となっている一方で、30歳代が23.6%、30歳未満が13.3%で（図1）、40歳から50歳代の職員の割合が高く、30歳代以下の職員の割合が低い状況になっています。

また、職員に占める女性の割合³は22.6%ですが、管理職⁴に占める女性の割合は、6.0%となっています（図2）。

一般行政部門の職員数

本県の一般行政部門の職員数⁵は、平成17年度には3,594人でしたが、行財政改革の取組などにより、平成27年度は2,977人となっています（図3）。また、平成26年度の人口1万人当たりの職員数（一般行政部門）⁶は、人口類似の17県中で2番目に少なく、他県と比べてもスリムな体制になっています。

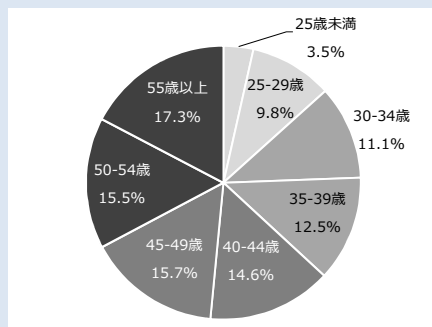


図1 年齢別職員構成の状況（平成27年4月1日現在）

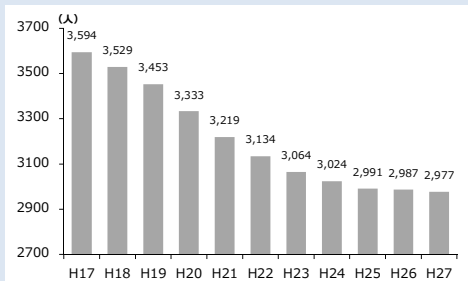
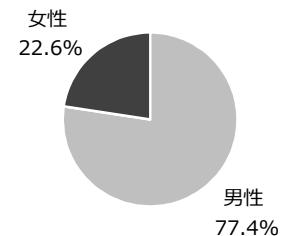


図3 一般行政部門の職員数推移

全職員の男女比率



管理職の男女比率

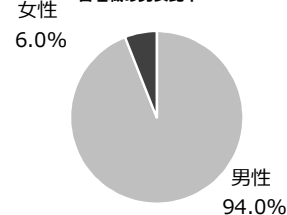


図2 女性職員の状況
（平成27年4月1日現在）

² 教員・警察官を除く。平成27年4月1日現在

³ 知事部局採用の者（他の任命権者への出向者を含む。）平成27年4月1日現在

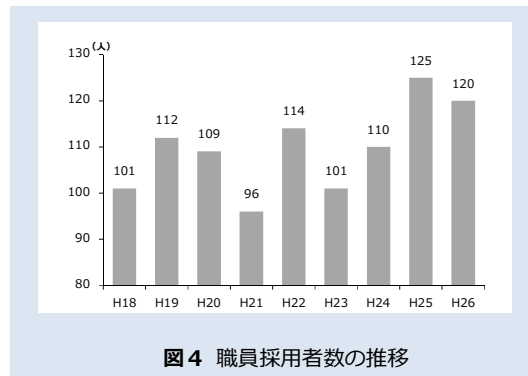
⁴ 参事級以上の職員

⁵ 知事部局（公営企業部門を除く。）、議会事務局、人事委員会事務局、監査委員事務局、労働委員会事務局および収用委員会事務局を含む

⁶ 住民基本台帳人口（平成26年3月31日）ベースで本県の上下8県を比較対象として抽出

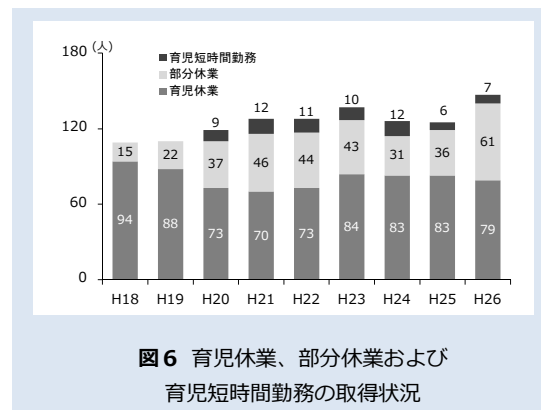
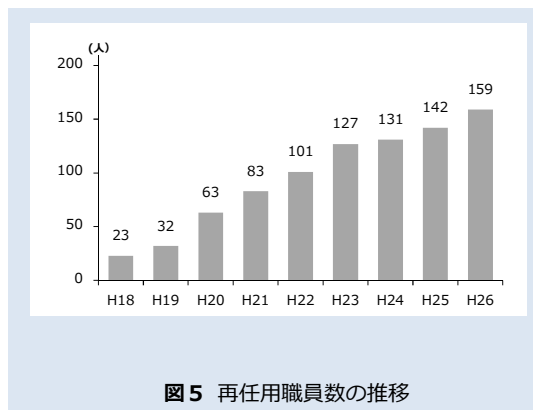
職員の採用者数と多様な勤務形態

職員の採用者数⁷については、平成 18 年度以降 100 名前後で推移していましたが、平成 25 年度以降は 120 名程度に増加しています（図 4）。



再任用職員数⁸については、平成 18 年度以降、年々増加してきたところです（図 5）。

また、育児休業、部分休業および育児短時間勤務の取得状況⁹について、育児休業取得者数は 80 名前後で推移しています。一方、部分休業取得者数および育児短時間勤務者数の合計は、平成 18 年度の 15 名から 68 名に増加しています（図 6）。



以上のように、多様な勤務形態の職員が増加している状況にあります。

⁷ 知事部局、議会事務局および行政委員会事務局における各年度の採用者数

⁸ 知事部局、議会事務局および行政委員会事務局における各年度の採用者数（更新の者を含む。）

⁹ 知事部局（労働委員会事務局および収用委員会事務局を含む。）ならびに議会およびその他の行政委員会事務局における各年度の取得者数（全職員）

(2) 人材育成の状況

職員を対象としたアンケート調査や職員で構成するワーキンググループの議論等*から、庁内の人材育成の状況を整理すると、おおむね以下のとおりとなります。（*詳細については、参考資料②参照）

- 人材育成の取組は、これまでから継続して進めてきましたが、上司や先輩からの、部下や後輩に対する指導・育成が十分とは言えず、また、基本方針に掲げる職員像等について職員間で十分共有できていなかったと考えられます。
- これまでのグループ制による組織運営では、意思決定の迅速化等の効果がありました。しかし、チェック機能や人材育成機能の低下が顕在化してきました。
- 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状況がみられます。
- 課長補佐、主幹、副主幹といった中堅職員に、係やグループを束ねる「長」としてのマネジメント経験が少ない状況となっています。
- 意思決定に関わる管理職に占める女性職員の割合は、職員に占める女性の割合と比べて低い状況であり、また、幅広い業務経験の不足や家庭と仕事の両立の負担等から、管理職になることに不安を感じている女性職員が多くみられる状況です。

(3) 主な課題

目指す職員像の実現に向けて、(1) 職員の状況や(2) 人材育成の状況を踏まえ、今後、次のような課題に対して、重点的に取り組む必要があります。

① 組織を挙げて熱心に人材育成に取り組む意識の醸成

日頃から職場における人材育成（OJT¹⁰）の重要性を全職員が十分に認識し、目指す職員像を共有して、組織を挙げて人材育成に取り組む必要があります。

¹⁰ OJT(On the Job Training): 職場研修。職場内において職務の遂行過程を通して、上司、先輩等が報告、協議、指示等の機会を捉えて、基本的な資質を身に付けさせ、また、その職務に必要な知識、技術、経験等を計画的に職員に教えていく取組

②係制のもとでの人材育成の強化

小規模で係員へのきめ細かなフォローや目配りができるなど係制の良さを活かし、係長がリーダーシップやマネジメント能力等を十分に発揮するとともに、先輩が後輩を指導するなど係における人材育成を強化する必要があります。

③誰もが能力を発揮できる職場環境づくり

職務遂行に当たっては、短時間勤務など多様な勤務形態に応じて、職員の持てる能力を最大限発揮することが求められます。また、職員の能力には、それぞれ強み、弱みがありますが、強みを伸ばし弱みを補いながら、多様な職員の個性を活かし、組織全体として、県民サービスの向上を図っていくことも求められます。

④目指す職員像の実現に向けた能力開発の強化

目指す職員像の実現に向けて、研修や職場における人材育成（OJT）等の取組を強化することにより、職員一人ひとりの能力を高める必要があります。

⑤次世代を担う人材育成の強化

次の管理職となる監督者層（主に係長を担う層）に対して、管理職としての資質や能力の向上を図り、次期管理職の養成を行う必要があります。また、若手職員（主に主査級以下）の育成を強化するとともに、ベテラン職員の知識・経験等が部下や後輩職員に伝承され、さらに次に受け継いでいけるよう取組を進める必要があります。

⑥女性職員の活躍推進のための取組強化

複雑・多様化する行政ニーズに対応し、かつ、県民サービスを維持・向上させるためには、全ての職員が県政の幅広い分野で活躍し、多様な視点を県政に活かす必要があることから、仕事と家庭の両立に向けた環境の整備や育成など女性職員の活躍を一層推進するための取組を強化する必要があります。

⑦コンプライアンス意識の徹底

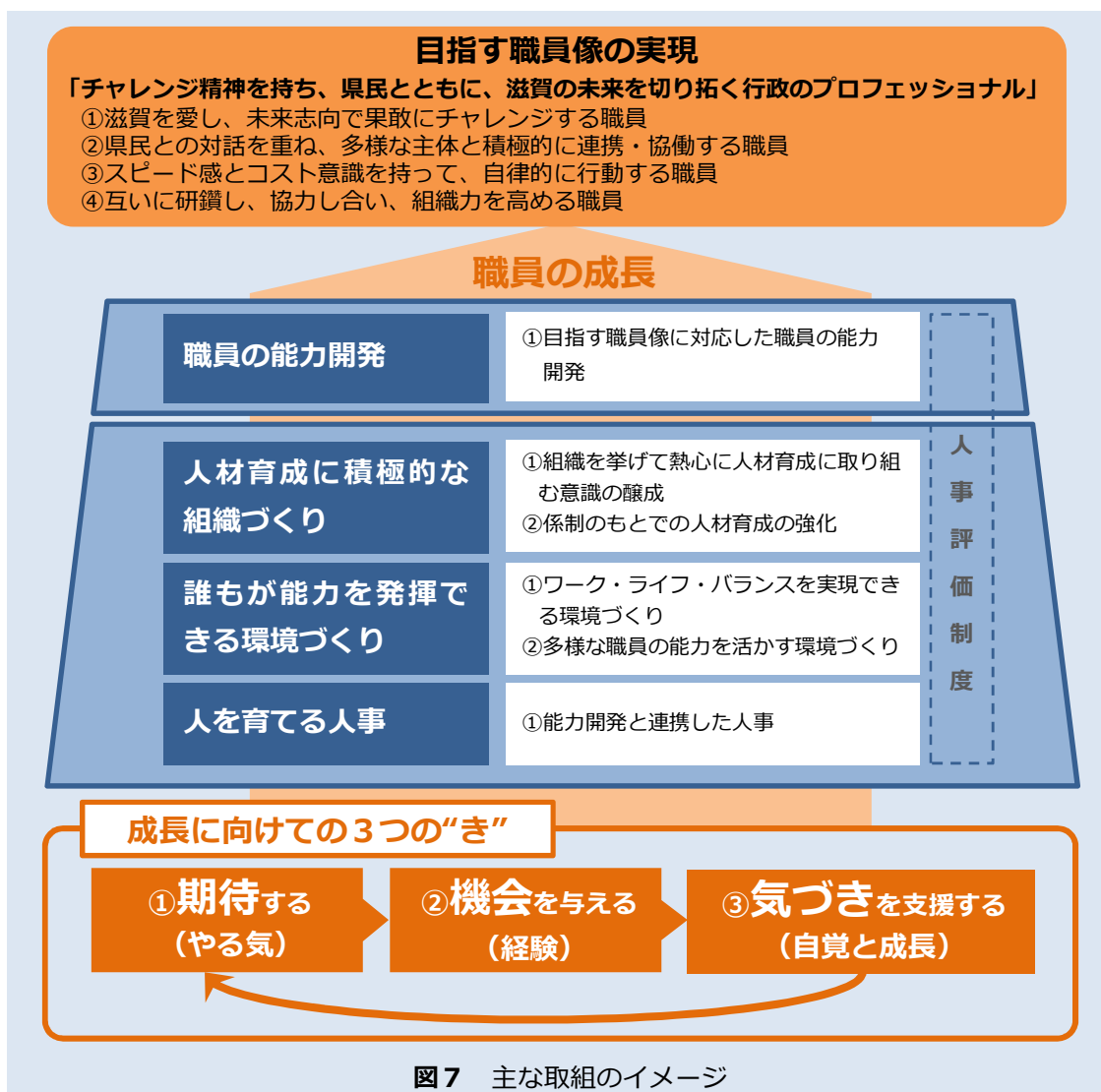
県民の信頼を損なう不祥事が依然発生しており、全ての職員に対してコンプライアンス意識の徹底を図る必要があります。

4 主な取組

目指す職員像の実現に向けて、3（3）の主な課題に対応し、「人材育成に積極的な組織づくり」、「誰もが能力を発揮できる環境づくり」および「人を育てる人事」を基盤として、「職員の能力開発」に取り組みます。

また、取組に当たっては、平成28年度から実施する人事評価制度を効果的に活用するとともに、職員の成長に向けて、以下の「3つの“き”」を大切にしながら、人材育成に取り組みます（図7）。

- ①期待する：職員の可能性を信じ、それを伝える。そのことが職員のやる気につながる。
- ②機会を与える：職員の成長につながるような機会を積極的に与える。そのことが職員の幅広い経験につながる。
- ③気づきを支援する：色々な工夫により、職員の気づきを促す。そのことが職員の自覚と次の行動に活かされ、成長につながる。



(1) 人材育成に積極的な組織づくり

職員がプロフェッショナルとして成長する過程においては、職員と上司・先輩等の間の良好な信頼関係の中で、職員が直接的に関わった業務経験が成長の大きな源泉となります。

また、職場における人材育成（OJT）は、職員の状況に応じたきめ細かい指導ができることなど、人材育成全体の中で大変重要な役割を担っています。

こうしたことから、全職員が人材育成の重要性を認識して、職務遂行の中で常にOJTに取り組む人材育成に積極的な組織づくりを進めます。

①組織を挙げて熱心に人材育成に取り組む意識の醸成

目指す職員像など、この基本方針の周知徹底や管理監督者の意識向上等を図ることで、全職員が人材育成の重要性を認識し、常に人材育成を意識する組織づくりを進めるとともに、平成28年度から実施する人事評価制度を活用して、組織を挙げて積極的に人材育成に取り組みます。

また、より高い目標にチャレンジすることや派遣研修等への参加など、職員の大きな成長につながる取組を推進します。さらに、ベテラン職員の豊富な知識・経験等は、県の貴重な財産であることから、職場における人材育成（OJT）等を通じ、次の世代への伝承を図ります。

(主な取組例)

○「組織目標」の取組

毎年度、部局および所属単位で組織目標の設定と評価を行うことにより、職員一人ひとりが、組織の目標を理解し、個人目標を定め、PDCAサイクルによる業務管理を適切に行います。また、こうした取組を通じて、職員の能力開発にもつなげます。

○人事評価制度を活用した人材育成の推進

設定した個人目標の達成に向けて職務を遂行する中で発揮した能力や業績を把握・評価し、上司と部下が良好なコミュニケーションを通じて能力開発等を図ることができるよう、人事評価制度を活用した効果的な人材育成に取り組みます。

○「強み」や「弱み」に応じた研修の充実

人事評価制度で把握された「強み」を伸ばし、「弱み」を補うため、求められる能力（P26参照）に対応した研修を充実するとともに各能力に対応した研修科目を明示します。

○ラインの強化・管理監督者の意識の向上

組織で人材育成を積極的に進めるためには、管理監督者がその重要性をしっかりと認識し、適切なリーダーシップのもと取組を進める必要があることから、課長・係長等研修の充実により、管理監督者のマネジメント能力や人材育成力の向上を図ります。

○基本方針の職員間での共有

必携の作成等により、基本方針で示した目指す職員像や職員に求められる能力等を職員間で共有し、目標に向かって取組を進めます。

○職場における人材育成（OJT）への支援

- ・「人材育成ハンドブック」の見直し（各部署や所属等における実践事例の紹介等）
- ・所属長、人材育成指導員¹¹、係長およびブラザー・シスター¹²等のキーパーソンの役割に応じた研修の継続・拡充

②係制のもとでの人材育成の強化

係制においては、係長のリーダーシップのもとチームワークによって仕事を進め、組織の使命や目標を達成しながら人材育成に取り組む必要があります。その取組にあたっては、所属長や人材育成指導員との連携を図りつつ、係長と係員がそれぞれの立場で指導・アドバイスを行うことなどを通じて、係全体で行うことが重要です。

（主な取組例）

○係制における人材育成

係制の効果的な運用のもと、係長によるきめ細かなチェックやフォロー、相談、目配りを通じて係員の効果的な育成が行われるように努めます。

○対話の場の設定

組織の使命・目標の共有や係内でのコミュニケーションの充実、職員の振り返りの機会の付与等を図るため、対話の場の設定を奨励します。

○係長のリーダーシップや人材育成力等の向上に資する研修

係制のもとでの人材育成の中核を担う係長のリーダーシップや人材育成力等の向上が不可欠であり、係長研修や選択型研修を充実します。

○係員の後輩指導力等に資する研修

後輩に対する指導力等の向上を図るため、ブラザー・シスター研修を引き続き実施するとともに、選択型研修を充実します。

¹¹ 人材育成指導員：職場における人材育成を計画的、継続的、かつ効率的に行うため政策研修センター所長が所属ごとに定める者

¹² ブラザー・シスター：新規採用職員に対する職場研修を効果的に行うために置く指導担当職員

(2) 誰もが能力を発揮できる環境づくり

職員の個性や能力が最大限発揮できるよう、すべての職員がワーク・ライフ・バランスを実現し、互いに助け合い、高い意欲を持って職務を遂行することができる職場環境づくりに取り組みます。

①ワーク・ライフ・バランスを実現できる環境づくり

多様な勤務形態への対応など、職員がワーク・ライフ・バランスを実現しながら、個性や能力を最大限発揮し、互いに助け合い、高い意欲を持って職務を遂行することができる職場環境づくりに取り組みます。

(主な取組例)

○イクボス宣言を踏まえた取組

職員間の情報共有やコミュニケーションを円滑にし、チームワークで業務を遂行することや休暇を取得しやすい職場環境づくりなど、所属長を中心に「イクボス宣言」を踏まえた取組を推進します。

○仕事の進め方の見直し

効率的な業務遂行を図り、職員のワーク・ライフ・バランスを実現していくために、仕事の進め方の見直しに全庁的に取り組みます。

○再任用職員の能力の発揮

長年の職務経験を通じて培ってきた再任用職員の専門的知識・技術、ノウハウが引き続き活かされ、また、後輩職員に継承されるよう、再任用職員に求められる役割と意識について研修を実施します。

○育児休業者等への支援

育児休業中の職員や復帰直後の職員等を対象とした研修を実施し、円滑な職場復帰を図るとともに、仕事と家庭の両立に向けた情報交換等により不安や悩みを低減する場を提供します。

○地域活動等への参加

各職場において、職員の地域活動やボランティア活動への参加について、啓発を行います。

②多様な職員の能力を活かす環境づくり

様々な個性や能力を持った職員の得意分野の能力向上を図るとともに、それぞれの「強み」を組織の中で活かすことにより、組織力の一層の向上を図ります。

(主な取組例)

○管理監督者の業務運営力の向上

人事評価制度の活用等により、職員の強み等を把握するとともに、職員が様々な業務を経験できるよう、必要に応じて業務分担の見直しを行うなど職員の能力が最大限生かせる業務運営ができるようマネジメント能力等の向上を図ります。

○「強み」を伸ばす研修の充実

職員一人ひとりの「強み」を一層伸ばし、組織力の向上を図るための研修を充実します。

○ハラスメントのない働きやすい職場づくり

パワー・ハラスメントやセクシュアル・ハラスメントといったハラスメントは、職員の人権を侵害し、職員の能力発揮を阻害するなど、職場の秩序を乱し、県政の効率的な運営に重大な影響を及ぼすものです。そのため、ハラスメントの防止に向けて、「職場におけるセクシャル・ハラスメント防止に関する指針」や「パワー・ハラスメント防止に関する指針」等に基づき、働きやすい良好な職場環境づくりに取り組みます。

○メンタルヘルス対策の推進

職員一人ひとりが心身ともに健康な状態を保つことは、人材育成を進める上での必須条件です。個人と組織の健康と成長を実現していくという観点から、「滋賀県職員メンタルヘルス対策指針」等に基づき、職場のメンタルヘルス対策を推進します。

(3) 人を育てる人事

人事とは職員の採用から退職までの雇用関係全般のことをいいますが、人事の目的は、職員の意欲・能力を最大限に引き出し、それを組織として活かすことにあると言えます。失敗を恐れずに自らチャレンジする意欲を引き出し、能力の向上を図る、人を育て、活かす人事を進めるため、異動や昇任といった人事システム全体を能力開発と適切に連携させた総合的な取組を進めます。

①能力開発と連携した人事

人材育成の観点に配慮し、成長を促す人事、人を育てる人事の具体的方策として、次のような取組を進めていきます。

(主な取組例)

○幅広い職務経験と専門的な能力を養成する人事の推進

地方分権の進展に伴い、高度・専門的な能力の養成やスリムな体制下における効率的な事務処理能力の養成等に的確に対応していくことが求められていることから、採用から一定期間はジョブローテーションを通じて各分野の業務や職場をバランスよく経験させる一方、一定期間経過後は4年から5年程度を目安としたローテーションで人事異動を行い、職務に関する専門性の向上を図ります。併せて、職員の適性と意欲に応じ、特定分野について専門性を有した職員の育成にも取り組みます。

○人事評価制度に基づく人事

人事評価制度を通じて職員の能力や適性をしっかり把握し、職員一人ひとりの能力が最大限発揮されるとともに、より一層の資質、能力の向上につながるような人事配置に努め、組織の使命や目標の達成に向け、チャレンジする職員を育成します。

○係制における若手職員の登用

若手係長の登用など、若手職員が早期にマネジメント経験を積むことができるよう、その積極的な登用に努めます。

○女性職員の職域の拡大および登用

「女性職員の活躍推進のための取組方針（特定事業主行動計画）」に基づき、女性職員が、多様な業務経験を積み、能力を発揮できるよう職域の拡大に努めるとともに、意欲と能力のある女性職員が政策や方針の決定過程に参画することができるよう管理職や係長への積極的な登用を行います。

○技術職員の弾力的な配置

技術職員の人材育成を積極的に進めるとともに、その能力を庁内で幅広く活かすため、引き続き従来の特設技術業務以外にも弾力的な配置の拡大に努めます。

○職員自己申告書の活用

職員が、配置替や将来にわたって専門的に担当したい仕事・分野、派遣研修等への希望などを職員自己申告書に記載し、所属長と対話することにより、信頼関係の醸成や職員の自己実現に向けた意欲向上を図ります。

○派遣研修および人事交流の推進

県の組織を離れて、異なる組織風土に触れ、異なる業務を経験することなどを通じて、幅広い視野や柔軟な発想を身に付けるとともに、専門的な知識や能力を習得することを目的として、引き続き派遣研修および都道府県や市町等との人事交流を推進します。

○派遣研修や自主的な修学への促進および成果の活用

職員の自主的な能力開発を促すため、自己啓発等休業制度や修学部分休業制度等の周知を図るとともに、派遣研修や自主的な修学から復帰した職員等について、引き続き本人の意欲を尊重しながら、その成果を活用する人事に努めます。

○職員採用のあり方の見直し

必要とされる能力や優れた資質を有する多様な人材を確保できるよう、職員採用のあり方を常に検討し、見直していきます。

(4) 職員の能力開発

目指す職員像の実現に向けて、具体的に示した各職員像に対応した以下の取組を進めます。能力開発に当たっては、これらを念頭に置きながら、職場における人材育成（OJT）、自己啓発および職場外研修の取組を総合的に進めることが重要です。

次世代を担う人材育成の強化の観点から、若手職員（主に主査級以下）および次の管理職となる監督者層（主に係長を担う層）の能力開発に主眼を置き、取組を進めます。

職員像① 滋賀を愛し、未来志向で果敢にチャレンジする職員

- (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。
- (イ) 滋賀に関する知識の習得を進める。

職員像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

- (ア) 生活者の視点と現場からの発想を一層意識する。
- (イ) 対話・共感・協働に必要な説明力や調整力を高める。

職員像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

- (ア) コンプライアンス意識を徹底する。
- (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。
- (ウ) 職務に必要な知識・技術等の習得を進める。
- (エ) 自己啓発の取組を促進する。

職員像④ 互いに研鑽し、協力し合い、組織力を高める職員

- (ア) リーダーシップ・人材育成力・指導力を高める。
- (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。
- (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。

職員像① 滋賀を愛し、未来志向で果敢にチャレンジする職員

(主に求められる能力)「企画・計画力」、「判断・実行(執行)力、業務遂行力」、
「知識・情報収集(技能)」「折衝・調整力」

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。

外部機関が実施する研修への参加等により様々な視点や積極性を養うとともに、政策形成能力の向上に資する研修を充実します。

(主な取組例)

○異業種交流研修等の外部研修への参加

外部機関(関西広域連合、滋賀県市町村職員研修センター、J I AM(全国市町村国際文化研修所)および企業等)が実施する研修への参加を促進します。

○職員公募・提案型研修

職員自らの学びや能力向上への意欲を高めるとともに、職員のニーズに合致した研修を実施するため、公募・提案型の研修を実施します。

○政策テーマ調査研究・研修事業

県政の重要課題について、自発的に調査研究を行うグループを庁内公募し、調査研究等を支援します。

○施策提案制度

職員が将来の県のあるべき姿を視野に入れて施策や事業について提案する施策提案制度を実施します。

①－(イ) 滋賀に関する知識の習得を進める。

職員自身が本県の強みや魅力等をその背景なども含めて深く理解し、県内外に発信するとともに、様々な施策等に活かしていくことができるよう、滋賀に関する知識を習得するきっかけとなる研修を充実します。

(主な取組例)

○若手層への滋賀の歴史、文化や県政史等の研修

職員像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

(主に求められる能力)「折衝・調整力」、「取組姿勢」

②- (ア) 生活者の視点と現場からの発想を一層意識する。

地域に学ぶ研修や現場体験型研修の実施、各部局で実施する専門分野に関する研修により、生活者の視点や現場の大切さを学ぶ機会を作ります。

また、実践の場として、職員が地域において一人の住民として地域活動等へ積極的に参加することが望まれます。

(主な取組例)

○近江地元学研修の充実

地域で暮らす方々との対話やフィールドワークを通して、一緒に課題解決を図っていく姿勢を身に付ける近江地元学研修を実施します。

○現場体験型研修

現場を知り、行政とは異なる企業文化等に触れ、視野を広げることを目的とした体験型研修を実施します。

○部門研修

現実の行政課題に即した実践的な政策形成能力の開発や専門的知識の習得等を図るため、部局および地域を単位として行う研修を実施します。

○地域活動等への参加（再掲）

各職場において、職員の地域活動やボランティア活動への参加について、啓発を行います。

②- (イ) 対話・共感・協働に必要な説明力や調整力を高める。

協働への意識醸成を図るとともに、連携・協働に必要な能力の向上に努めます。

(主な取組例)

○協働への意識醸成

職員が多様な主体との協働について理解や認識を深めることができるよう啓発や研修等を実施します。

○連携・協働に資する能力向上に資する研修

コミュニケーション能力、ファシリテーション¹³能力および説明力など連携・協働に必要な能力を身に付ける研修を実施します。

¹³ ファシリテーション能力：会議や打合せ等への参加を促し、参加者からの意見を幅広く引き出すとともに、話の流れを整理し、合意形成や相互理解を支援すること

職員像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

(主に求められる能力) 「企画・計画力」、「判断・実行(執行)力、業務遂行力」、
「知識・情報収集(技能)」、「効率的業務運営力」、「取組姿勢」

③- (ア) コンプライアンス意識を徹底する。

法令等の遵守はもとより、法令等により禁止されていなくとも、「それを行ったら県民の信頼を損なうと考えられる行為」は行わないこととする意識の徹底を図ります。

さらに、より高いコンプライアンス意識として、法令等に義務付けられていなくとも、「それを行うことで県民の満足度が向上し、県民の福祉が向上するサービス」については、職員一人ひとりが自律的、積極的に行おうとする意識を高めます。

また、職員一人ひとりの職務が県民の人権に深く関わっていることを認識し、より一層人権感覚を研ぎ澄ましてその職務に当たるよう人権研修を実施します。

(主な取組例)

○コンプライアンス推進体制の運営

○「滋賀県職員コンプライアンス指針」の共有

職務遂行中あるいは日常生活の中で、コンプライアンス意識の向上に取り組むことができるよう、コンプライアンス指針の一層の共有を図ります。

○コンプライアンス研修

○人権研修

③- (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。

管理監督者層に対しては、コスト意識を持った業務運営やワーク・ライフ・バランスを意識した仕事の進め方などのマネジメント能力を高める研修を充実します。また、若手層を中心に、効率的な業務遂行や業務改善に資する研修を充実します。併せて、全庁挙げて業務改善運動(キラリひらめき改善運動)に取り組めます。

(主な取組例)

○マネジメント能力向上に資する研修

所属長・係長等に対するマネジメント能力の向上に資する研修を充実し

ます。

○効率的な業務遂行や業務改善に資する研修

若手層を中心に、タイムマネジメントや資料作成等の効率的な業務遂行に資する研修や業務改善に資する研修を充実します。

○業務改善運動（キラリひらめき改善運動）

職員や各職場の柔軟な発想や優秀な取組を業務改善につなげる運動（キラリひらめき改善運動）に取り組みます。

③－（ウ）職務に必要な知識・技術等の習得を進める。

若手層を中心に、実務に係る基礎的な知識・技術等（滋賀に関する知識、職務に関連する専門的知識、法務に関する能力、情報収集・活用能力、論理的思考能力、文書作成力、時代の変化に対応した先端分野等の知識、国際感覚、接遇など）の習得に資する研修を充実します。また、職場における人材育成（OJT）を強化する取組を進めます。

併せて、災害など危機管理事案を含め、不測の事態への職員の対応力を高めるための取組を行います。

（主な取組例）

○基礎的な知識・技術等の習得に資する研修の充実

○職場における人材育成（OJT）の強化

- ・「人材育成ハンドブック」の見直し
- ・ブラザー・シスター制度

○緊急時の情報発信・報道対応等研修

③－（エ）自己啓発の取組を促進する。

人材育成の前提となるのは、職員一人ひとりの自覚であり、自己啓発は人材育成の出発点であることから、積極的な自己啓発の取組を奨励し、支援します。

（主な取組例）

○自己啓発の支援

- ・通信教育講座助成
- ・eラーニング支援

○自己啓発に資する情報提供

職員推薦図書など自己啓発に資する情報提供を充実します。

職員像④ 互いに研鑽し、協力し合い、組織力を高める職員

(主に求められる能力) 「企画・計画力」、「判断・実行(執行)力、業務遂行力」、「協調性」、「リーダーシップ・人材育成力・指導力」

④－(ア) リーダーシップ・人材育成力・指導力を高める。

係長のリーダーシップ・人材育成力等の向上や係員の後輩指導力等の向上に資する研修を充実します。

(主な取組例)

○係長のリーダーシップや人材育成力等の向上に資する研修（再掲）

係制のもとでの人材育成の中核を担う係長のリーダーシップや人材育成力等の向上が不可欠であり、係長研修や選択型研修を充実します。

○中堅職員への人材育成力を高めるマネジメント研修

次の管理職となる監督者層（主に係長を担う層）を中心に、管理職として必要となるマネジメント能力や人材育成力、緊急時対応などの能力の向上に資する研修を充実します。

○係員の後輩指導力等の向上に資する研修（再掲）

後輩に対する指導力等の向上を図るため、ブラザー・シスター研修を引き続き実施するとともに、選択型研修を充実します。

④－(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。

職員一人ひとりが組織の使命・目標達成に向けて、計画的に仕事を進められるよう取り組むとともに、仕事の進め方等に関する研修を実施します。また、職場での相談等が積極的に行われるよう、係長やブラザー・シスターなどを中心にコミュニケーション能力の向上に向けた研修を充実します。さらに、管理監督者層に対しては、マネジメント能力に関する研修を充実します。

(主な取組例)

○「組織目標」の取組と人事評価制度の活用

毎年度、部局および所属単位で組織目標の設定と評価を行うことや人事評価制度の活用により、職員一人ひとりが、組織の目標を理解し、個人目標を定め、PDCAサイクルによる業務管理を適切に行います。

○仕事の進め方等に関する研修

新規採用職員に対して基礎的な仕事の進め方に関する研修を実施するとともに、若手層を中心に、効率的な業務遂行に資する研修を実施します。

○コミュニケーション能力の向上に資する研修

係長やブラザー・シスターなどを中心にコミュニケーション能力の向上に資する研修を充実します。

○マネジメント能力向上に資する研修（再掲）

所属長・係長等に対するマネジメント能力の向上に資する研修を充実します。

④－（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。

女性職員の能力開発・育成支援、管理職をはじめとする職員の意識改革等を図ります。

（主な取組例）

「女性職員の活躍推進のための取組方針（特定事業主行動計画）」に基づく取組

○女性職員の能力開発・育成支援

- ・女性職員のキャリアアップ支援等に向けた研修の実施および交流の場を創出します。
- ・育児休業中の職員のスムーズな職場復帰に向けた取組やスキルアップへの支援を実施します。

○組織風土の醸成および意識改革

- ・管理職研修等において女性職員の活躍促進などについての意識改革や職場風土の醸成を図ります。
- ・男性職員の育児休業の取得推進に向けた意識改革を図ります。
- ・ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた意識啓発を図ります。

5 人材育成の推進

(1) 人材育成に関わる各主体の責務

人材育成の推進を図るためには、人材育成に関わる各主体がそれぞれの責務を自覚し、取組を強化する必要があります。

①各職員

人材育成の前提となるのは、職員一人ひとりの自覚です。目指す職員像を常に意識し、自らの仕事に対する姿勢を問い直し、その実現に向け、意識と行動を改革し、積極的に能力開発に取り組んでいく必要があります。

また、人材育成は管理監督者や人材育成の企画・推進機関だけが行うものではなく、全ての職員が、それぞれの立場で積極的に関与していくことが求められます。

②管理監督者

所属長、人材育成指導員、係長等の管理監督者は、職員を指導監督する立場にあることから、自ら模範を示し自己研鑽に努めるとともに、部下に対して仕事の意義や楽しさ、期待などをしっかりと伝えていくことが求められます。また、各職員の能力開発の現状と可能性を把握し、人材育成に積極的な組織づくりや職場における人材育成（OJT）の実施、研修の意識付けなどを通じて、職員の人材育成に向けて最も重要な役割を果たさなければなりません。

また、職員の職務遂行状況を把握し、的確にOJTを行うことは、職員の成長に必要不可欠であり、目標達成を目指して組織の力を最大限に発揮させるという管理監督者としての重要な責務であることから、こうした認識の下で日々の職務遂行に取り組まなければなりません。

③人材育成の企画・推進機関

人事課は、人材育成の基本的方向を示すとともに人事制度等の運用を通じて、人材育成の取組全体を企画し、調整を行います。

政策研修センターは、人材育成の専門機関として、職員に求められる取組姿勢や能力の養成を図り、職員の自律的な能力開発への意識付けや支援を行うため、適切な体系の下で効率的、効果的に職員研修を実施するとともに、職場における人材育成（OJT）の取組について支援やアドバイスを行うなどの機能を高めます。

各部局は、部門研修や各分野の専門的な業務研修の実施等を通じて、政策研修センター研修では対応できない部局固有の専門的な能力の開発や技術等の伝承、組織の活性化に向けた取組を進めます。

(2) 総合的な取組の推進

人材育成を推進するに当たっては、職場における人材育成（OJT）を柱の中心に位置づけ、自己啓発、職場外研修および人事制度の各柱を総合的に組み合わせた取組を進める必要があります（図8）。

また、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）等を通じて、PDCAサイクルに基づく見直しを行いながら、人材育成に係る取組を総合的に推進します。

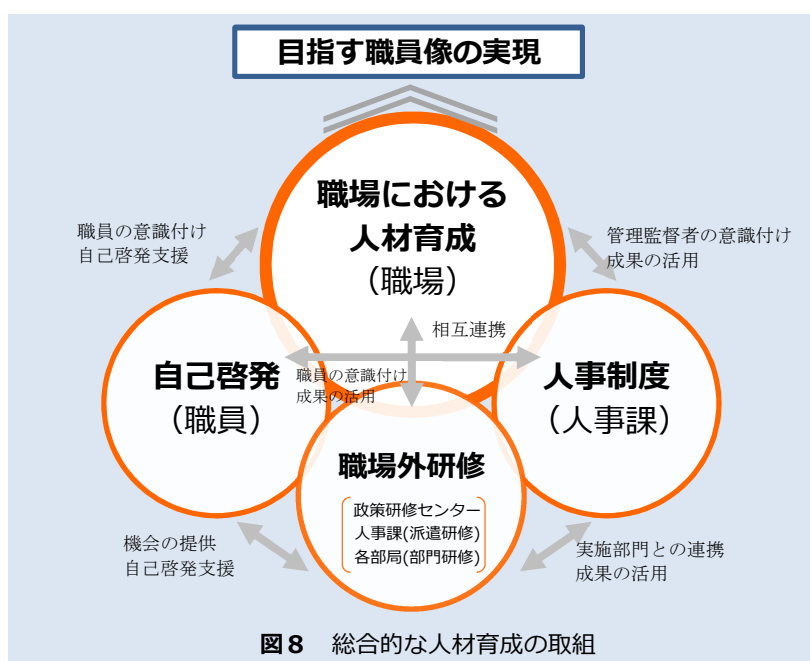


図8 総合的な人材育成の取組

別表

求められる能力と行動例

部長およびその相当職 (部長級)		次長およびその相当職 (次長級)		課長およびその相当職 (課長級・参事級)		課長補佐およびその相当職 (課長補佐級・主幹級)	
構 想 ・ 判 断 力	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、県民の視点に立って行政課題に対応するための方針を示すとともに、適時、適切に判断する能力	判 断 ・ 実 行 力	状況を把握し、問題の本質を捉え、適時適切に対応するとともに、使命や目標の達成に向けて積極的に行動する能力	企 画 ・ 計 画 力	使命や目標の達成に向けて効果的な手段、方法を見出し、段取りを組み立てる能力	企 画 ・ 計 画 力	使命や目標の達成に向けて効果的な手段、方法を見出し、段取りを組み立てる能力
					<ul style="list-style-type: none"> ・上位の目標や方針、自組織の使命を踏まえ、所管する事務の将来的なビジョンや向かうべき方向性を整理して、目標を設定している。 ・幅広い視点から柔軟に思考し、使命や目標の達成に向けて、効果的な手段、方策を組み立てている。 ・既存施策の効果等を検証し、効果の低い施策を見直すなど、改善策をまとめている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・上位の目標や方針、自組織の使命を踏まえ、担当職務に関する課題の解決に向けた目標を設定している。 ・柔軟な発想で、課題の解決に向けた適切な施策を企画し、まとめている。 ・担当職務の課題を明らかにし、具体的な改善策を立案し、まとめている。
リ ー ダ ー シ ッ プ ・ 人 材 育 成 力	部下との対話を心がけながら、リーダーシップを発揮して効果的、効率的な組織経営を実現するとともに、部下の資質を向上させる能力	リ ー ダ ー シ ッ プ ・ 人 材 育 成 力	部下との対話を心がけながら、リーダーシップを発揮して効果的、効率的な組織経営の実現に向けて部下の資質を向上させる能力	判 断 ・ 実 行 力	状況を把握し、問題の本質を捉え、適時適切に対応するとともに、使命や目標の達成に向けて積極的に行動する能力	判 断 ・ 実 行 力	状況を把握し、問題の本質を捉え、適時適切に対応するとともに、使命や目標の達成に向けて積極的に行動する能力
					<ul style="list-style-type: none"> ・所管する行政分野を取り巻く状況や近い将来発生しうるリスクを把握し、全体や先々のことを考慮した現実的な判断を行っている。 ・組織の方針や上司の意向を踏まえて、時期を逃すことなく、自衛的に判断を行っている。 ・重要な課題の解決にあたり、自ら現場に出かけたり、利害関係者と直接折衝するなど状況に応じた積極的な行動をとっている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・社会経済情勢の変化や県政全般の動き、担当職務の現状を的確に把握し、幅広い視野から状況に合った判断をしている。 ・組織の方針や上司の指示に沿って、時機を逃すことなく迅速、的確に判断を行っている。 ・目標の達成や懸案事項の解決に向け、主体的かつ機敏に行動している。
折 衝 ・ 調 整 力	所管行政について適切に説明を行うとともに、組織方針の実現に向けて困難な調整を行い、合意を形成できる能力	折 衝 ・ 調 整 力	所管行政について適切に説明を行うとともに、組織方針の実現に向けて困難な調整を行い、合意を形成できる能力	リ ー ダ ー シ ッ プ ・ 人 材 育 成 力	リーダーシップを発揮して組織をまとめるとともに、職員に適した方法で資質を向上させ、組織の総合力を高めていく能力	知 識 ・ 情 報 取 集	職務に必要な知識・技術の習得、情報収集およびそれらの活用に係る能力
					<ul style="list-style-type: none"> ・組織の方針や目標を職員に浸透させ、目標達成に向けて的確な進捗管理を行うとともに、職員の状況を踏まえた適切な職務分担を行い、職員の力を効果的に引き出している。 ・職員の能力や個性をよく把握し、係長等と連携して、今後の育成の方向を考えた人材育成を行うとともに、女性職員活躍のための取組を行っている。 ・職員との対話を心がけ、主体的な取組を引き出すとともに、職員の状況をよく把握し、係長等と連携して適切な指導を行い、風通しのよい職場づくりを行っている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・必要な知識・技術の習得や情報収集を行い、職務に活用している。 ・習得した知識・技術や収集した情報を、上司や同僚に提供するなどして、共有している。 ・職務に関連する新しい知識・技術の習得、情報収集など、能力向上のため、積極的に自己啓発に取り組んでいる。
折 衝 ・ 調 整 力	自分の考えをわかりやすく相手に伝え、説得し、納得させる能力	折 衝 ・ 調 整 力	自分の考えをわかりやすく相手に伝え、説得し、納得させる能力	折 衝 ・ 調 整 力	自分の考えをわかりやすく相手に伝え、説得し、納得させる能力	リ ー ダ ー シ ッ プ ・ 人 材 育 成 力	リーダーシップを発揮して組織をまとめ、その職員に適した方法で資質を向上させ、組織の総合力を高めていく能力
					<ul style="list-style-type: none"> ・自分の考えや組織の方針を立場や利害が異なる相手方に対し、わかりやすく、説得力をもって説明し、納得させている。 ・庁内外に人的ネットワークを築き、効果的に職務に活用している。 ・議会や外部の関係者や関係団体と信頼関係を築き、円滑に職務を遂行している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・組織の方針や目標、上司の指示を職員に浸透させるとともに、職務の進捗状況を管理し、目標達成に向けてリーダーシップを発揮している。 ・率先垂範するとともに、職員の能力や個性をよく把握し、職員に適した方法で意欲や能力を引き出し、適切なOJTを行っている。 ・意思疎通を図って職員の状況をよく把握し、職務や健康面で適切な指導を行い、明るく一体感のある風通しのよい職場づくりを行っている。
折 衝 ・ 調 整 力	効率的な業務運営を行う能力	折 衝 ・ 調 整 力	効率的な業務運営を行う能力	折 衝 ・ 調 整 力	効率的な業務運営を行う能力	折 衝 ・ 調 整 力	自分の考えをわかりやすく相手に伝え、説得し、納得させる能力
					<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の進め方の見直しなど、コスト意識を持った効率的な業務運営や時間外の縮減に取り組んでいる。 ・職員のワーク・ライフ・バランス推進に資する良好な職場環境づくりに努め、特定の職員への業務の偏りを防止し、必要に応じて業務分担の見直し等もしている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・自分の考えや組織の方針を組織内外の関係者に対し、わかりやすく説得力をもって説明し伝えている。 ・施策や事業の計画段階から必要な振り返り、調整を行っている。 ・相手の話をよく聞き、誠実な態度で、粘り強く説得、調整を行っている。
折 衝 ・ 調 整 力	効率的な業務運営を行う能力	折 衝 ・ 調 整 力	効率的な業務運営を行う能力	折 衝 ・ 調 整 力	効率的な業務運営を行う能力	効 率 的 業 務 運 営 力	効率的な業務運営を行う能力
					<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の進め方の見直しなど、コスト意識を持った効率的な業務運営や時間外の縮減に取り組んでいる。 ・職員のワーク・ライフ・バランス推進に資する良好な職場環境づくりに努め、特定の職員への業務の偏りを防止し、必要に応じて業務分担の見直し等もしている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の進め方の見直しなど、コスト意識を持った効率的な業務運営や時間外の縮減に取り組んでいる。 ・職員のワーク・ライフ・バランス推進に資する良好な職場環境づくりに努め、特定の職員への業務の偏りを防止し、必要に応じて業務分担の見直し等もしている。
折 衝 ・ 調 整 力	滋養員職員としての自覚と誇りを持って真摯に職務に取り組む能力	折 衝 ・ 調 整 力	滋養員職員としての自覚と誇りを持って真摯に職務に取り組む能力	折 衝 ・ 調 整 力	滋養員職員としての自覚と誇りを持って真摯に職務に取り組む能力	取 組 姿 勢	滋養員職員としての自覚と誇りを持って真摯に職務に取り組む能力
					<ul style="list-style-type: none"> ・県民の奉仕者としての自覚と高い使命感を持ち、コンプライアンス意識の向上に努めている。 ・積極的に現場に出かけたり、県民の生の声を聴くなど、生活者の視点と現場からの発想を意識した職務遂行に努めている。 ・自己の職責を自覚し、責任を回避することなく粘り強く最後までやり遂げようとする努力をしている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・県民の奉仕者としての自覚と高い使命感を持ち、コンプライアンス意識の向上に努めている。 ・積極的に現場に出かけたり、県民の生の声を聴くなど、生活者の視点と現場からの発想を意識した職務遂行に努めている。 ・自己の職責を自覚し、責任を回避することなく粘り強く最後までやり遂げようとする努力をしている。

係長およびその相当職 (係長級・主査級)		主事、技師およびその相当職 (主任主事、主任技師級・主事、技師級)		技能労務職	
企画・計画力	使命や目標の達成に向けて効果的な手段、方法を見出し、段取りを組み立てる能力	企画・計画力	使命や目標の達成に向けて効果的な手段、方法を見出し、段取りを組み立てる能力	業務遂行力	状況を把握し、適時適切に対応するとともに、職務を正確かつ迅速に遂行する能力
	<ul style="list-style-type: none"> ・上位の目標や方針、自組織の使命を踏まえ、担当職務に関する課題の解決に向けた目標を設定している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・適切な段取り、手順を組み立て、計画的に職務を遂行している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・組織の方針や上司の指示を正しく理解し、適切に判断を行っている。
	<ul style="list-style-type: none"> ・柔軟な発想で、課題の解決に向けた適切な施策を企画している。 ・担当職務の課題を明らかにし、具体的な改善策を立案している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・柔軟な発想で、課題の解決に向けた適切な施策を企画している。 ・担当職務の課題を明らかにし、具体的な改善策を立案している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・上司や同僚に対し、タイミング良く報告、連絡、相談を行っている。 ・上司の指示や支援を受け、担当職務を正確かつ期限内に能率よく遂行している。
判断・実行力	状況を把握し、問題の本質を捉え、適時適切に対応するとともに、使命や目標の達成に向けて積極的に行動する能力	判断・実行力	状況を把握し、問題の本質を捉え、適時適切に対応するとともに、職務を正確かつ迅速に遂行する能力	知識・技能	職務に必要な知識・技術の習得に係る能力
	<ul style="list-style-type: none"> ・社会経済情勢の変化や県政全般の動き、担当職務の現状を的確に把握し、適切に対応している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・組織の方針や上司の指示を正しく理解するとともに担当職務の現状を把握し、適切に判断を行っている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・必要な知識・技術の習得を行い、職務に活用している。
	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の方針や上司の指示に沿って、時機を逸することなく迅速、的確に行動している。 ・目標の達成や懸案事項の解決に向け、主体的に行動している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・上司や同僚に対し、タイミング良く報告、連絡、相談を行っている。 ・上司の指示や支援を受け、担当職務を正確かつ期限内に能率よく遂行している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・習得した知識・技術を、上司や同僚に提供するなどして、共有している。 ・職務に関連する新しい知識・技術の習得など、能力向上のため、積極的に自己啓発に取り組んでいる。
知識・情報収集	職務に必要な知識・技術の習得、情報収集およびそれらの活用に係る能力	知識・情報収集	職務に必要な知識・技術の習得、情報収集およびそれらの活用に係る能力	協調性	他の職員とともに目標の達成に取り組んでいこうとする能力
	<ul style="list-style-type: none"> ・必要な知識・技術の習得や情報収集を行い、職務に活用している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・必要な知識・技術の習得や情報収集を行い、職務に活用している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・上司や同僚と意思疎通を図り、互いに協力しあって、チームワークによる業務遂行に努めている。
	<ul style="list-style-type: none"> ・習得した知識・技術や収集した情報を、上司や同僚に提供するなどして、共有している。 ・職務に関連する新しい知識・技術の習得、情報収集など、能力向上のため、積極的に自己啓発に取り組んでいる。 		<ul style="list-style-type: none"> ・習得した知識・技術や収集した情報を、上司や同僚に提供するなどして、共有している。 ・職務に関連する新しい知識・技術の習得、情報収集など、能力向上のため、積極的に自己啓発に取り組んでいる。 		
折衝・調整力	自分の考えをわかりやすく相手に伝え、説得し、納得させる能力	折衝・調整力	自分の考えをわかりやすく相手に伝え、説得し、納得させる能力	取組姿勢	滋賀県職員としての自覚と誇りを持って真摯に職務に取り組む能力
	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の考えや組織の方針を組織内外の関係者に対し、わかりやすく説得力をもって説明し伝えている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・自分の考えや担当職務について、簡潔な言葉でわかりやすく説明している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・県民の奉仕者としての自覚と高い使命感を持ち、コンプライアンス意識の向上に努めている。
	<ul style="list-style-type: none"> ・施策や事業の計画段階から必要な検証、調整を行っている。 ・相手の話をよく聞き、誠実な態度で、粘り強く説得、調整を行っている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・相手方の立場や考えを理解し、状況に合った適切かつ迅速な対応をしている。 ・相手の話をよく聞き、誠実な態度で対応している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・自己の職責を自覚し、責任を回避することなく粘り強く最後までやり遂げようとする努力をしている。
協調性	他の職員とともに目標の達成に取り組んでいこうとする能力	協調性	他の職員とともに目標の達成に取り組んでいこうとする能力		
	<ul style="list-style-type: none"> ・上司や同僚と意思疎通を図り、互いに協力しあって、チームワークによる業務遂行に努めている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・上司や同僚と意思疎通を図り、互いに協力しあって、チームワークによる業務遂行に努めている。 		
	<ul style="list-style-type: none"> ・庁内の関係セクションとの連携を図り、互いに協力し合って職務を遂行している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・庁内の関係セクションとの連携を図り、互いに協力し合って職務を遂行している。 		
指導力・リーダーシップ	リーダーシップを発揮して組織をまとめるとともに、自分の知識や経験に基づき、後輩に対して業務の説明や具体的なアドバイスができる能力	指導力	自分の知識や経験に基づき、後輩に対して業務の説明や具体的なアドバイスができる能力		
	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の方針や目標、上司の指示を職員に浸透させるとともに、職務の進捗状況を管理し、目標達成に向けてリーダーシップを発揮している。 		<ul style="list-style-type: none"> ・率先垂範して職務に取り組むとともに、後輩職員に対して指導や助言を行っている。 		
	<ul style="list-style-type: none"> ・率先垂範して職務に取り組むとともに、後輩職員に対して指導や助言を行っている。 ・日頃から後輩職員とのコミュニケーションを図り、相談しやすい雰囲気づくりに努めている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・日頃から後輩職員とのコミュニケーションを図り、相談しやすい雰囲気づくりに努めている。 		
取組姿勢	滋賀県職員としての自覚と誇りを持って真摯に職務に取り組む能力	取組姿勢	滋賀県職員としての自覚と誇りを持って真摯に職務に取り組む能力		
	<ul style="list-style-type: none"> ・県民の奉仕者としての自覚と高い使命感を持ち、コンプライアンス意識の向上に努めている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・県民の奉仕者としての自覚と高い使命感を持ち、コンプライアンス意識の向上に努めている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・積極的に現場に出かけたり、県民の生の声を聴くなど、生活者の視点と現場からの発想を意識した職務遂行に努めている。
	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的に現場に出かけたり、県民の生の声を聴くなど、生活者の視点と現場からの発想を意識した職務遂行に努めている。 ・上司を補佐するなど、自己の職責を自覚し、責任を回避することなく粘り強く最後までやり遂げようとする努力をしている。 		<ul style="list-style-type: none"> ・積極的に現場に出かけたり、県民の生の声を聴くなど、生活者の視点と現場からの発想を意識した職務遂行に努めている。 ・自己の職責を自覚し、責任を回避することなく粘り強く最後までやり遂げようとする努力をしている。 		

参考資料①

人材育成の状況や県民が求める職員の姿等を把握するため、関係団体・有識者等へのヒアリング（以下「ヒアリング」という。）および県政モニターを対象としたアンケート調査の分析ならびに基本方針の見直しに係るワーキンググループ（以下「ワーキンググループ」という。）などを行いました。以下にその概要を記します。

ヒアリングにおける主な意見

本県職員のあるべき姿等について

■発信力・PR力

- 県の魅力について、自信を持って発信・プレゼンテーションできる職員。
- もっとPR力を付けるべき。真剣に海外へ目を向けるべき。県内にある資源をもっと活用する食欲さがほしい。等

■未来志向

- 職員一人ひとりが、「将来に向かって県民を導くリーダー」であってほしい。等

■元気・チャレンジ精神・積極性

- 元気のある人が欲しい。
- できない理屈よりできる方法を考えてもらう。アクティブな職員像。等

■プライド

- 県職員はもっと堂々とやってほしい。
- プライドを持って、皆から信頼・尊敬されるようになってほしい。等

■生活者視点・現場発想

- 県民の声を聴くこと。自分もオフには県民であることを忘れないこと。
- 県民の目線を大切に。県民にとって望ましいことをイメージしてほしい。
- 地域のことをよく知ってないと地域は良くできない。等

■連携・協働・コーディネート

- これからは連携の時代。これまでは各職種で精一杯だったが、これからは職種間など連携が求められる。間をつなぐコーディネーターになってほしい。
- ベクトルを合わせてウィンウィンで。現場の課題の把握は、地域に入って。等

■目的意識・成果・責任

- 書類の手続きではなく、事業の趣旨を踏まえた行動を期待したい。
- 職員それぞれの果たすべき役割や責任を明確にして仕事を進める必要がある。等

■企画力

- 企画力、発想力、発信力が豊かな職員。仕掛けを企画できる人材が必要。
- 県民のニーズ・価値観も変わるのに思考の転換が進んでいない。等

■説明力

- 多くの知識を持っているだけでなく、きっちり説明して、納得してもらうための能力を高める必要。等

■スピード感・コスト意識

- 県の仕事にもスピード感が大切。時間を使って仕事をしているだけではいけない。
- 県は仕事を進めるのに、ひとつひとつ時間がかかる。等

■人材育成・能力開発

- 人材育成は大事。組織を挙げて行う必要がある。
- 育成はもちろんリスク管理の面でも対話は重要。
- 若手職員はしっかりと教え込まないといけない。
- 時代に対応できる職員の資質向上が一番大切。等

【ヒアリング等の概要】

- ①知事の各部局および教育委員会事務局から推薦のあった、関係団体・企業・NPO 役員等へのヒアリング。平成 27 年 11 月 5 日（木）から 12 月 8 日（火）の間実施。計 10 者。
- ②滋賀県人事委員との意見交換会。平成 27 年 12 月 1 日（火）および平成 28 年 1 月 27 日（水）実施。

県政モニターを対象としたアンケート結果の分析

県政モニターを対象とした「滋賀県の行財政改革の取組に関するアンケート」調査¹⁴では、行財政改革方針に基づく取組のうち、「組織の活性化と政策形成能力の高い職員の育成強化」について、「今後も取り組むべきだと思う・どちらかといえば取り組むべきだと思う」が 92.4%となっています。

また、今後の行財政運営において、特に重点をおいて取り組むべき点（上位 3 つを回答）として、「県と市町との地域課題の共有、連携強化」が 125 人と最も多く、「県政に関する情報提供、県民ニーズの把握」および「縦割りではなく横つなぎの総合行政・部局間連携の推進」が 101 人、「職員の意識改革、資質・能力の向上」が 85 人、「事務の効率化、業務改善」が 78 人の順に多くなっています。

¹⁴ 期間：平成 26 年 6 月 対象：県政モニター 398 人 回答 328 人

ワーキンググループにおける主な意見

本県職員に求められるもの等について

■生活者視点・現場発想

- 違う所属の話でも、県民の話を聴き、つなげていく職員が求められる。
- 聴いて・みて・つないで、動かす。県民目線でないといけない。地域に責任を持つことが必要。
- 相手の立場に立って、まず話を聴くことが必要。
- 一県民としての立場をより考えていく必要がある。
- 前向きで県民と思いを共有でき、高い志を持って行動できる職員が求められる。等

■正確性

- 最低限のレベル・当然求められるレベルをきっちりしていく必要がある。
- 誠意をもって対応することが必要。等

■目的意識・成果・責任

- 成果を共有する必要がある。
- 職員一人ひとりが責任を持って対応する必要がある。
- 事業の到達点（事業が県内の事業者にどう影響していくのか等）を意識できる職員が求められる。等

【ワーキンググループの概要】

- 1 概要
知事の各部局および教育委員会事務局から推薦のあった職員（課長級～主任主事級：10人）で構成。
- 2 開催実績・概要
第1回：平成27年10月27日（火） 本県職員に求められるもの等について意見交換
第2回：平成27年11月18日（水） 県庁力の最大化のための方策について意見交換

参考資料②

職員を対象としたアンケート調査

平成 23 年度に実施した職員を対象としたアンケート調査等の結果では、職場における人材育成の取組が弱いこと、職員は仕事を任されたり、困難な仕事を成し遂げた時に大きく成長すること、職員の能力向上には職場での実務経験が重要なこと、基本方針の認知度が低く、浸透していないことなどが明らかとなっています。

■職場における人材育成について

- 上司や先輩が部下や後輩を育てようとする雰囲気について、「ない・あまりない」が 14.5%、「ある・ややある」は 57.4%にとどまっています（H23「仕事や人材育成に関する職員アンケート」調査（以下「H23 調査」という。）¹⁵⁾。
- 人材育成指導員として、職場におけるグループリーダーの人材育成の取組をどのようにみているかについて、「うまくいっている・おおむねうまくいっている」が 52.8%にとどまっています（H25「人材育成に関するアンケート」調査¹⁶⁾。

■職員の能力向上等について

- 職員の職務経験の中でどのようなときに一番成長したかについて、「仕事が充実していたとき（仕事を任される、困難な仕事を成し遂げたなど）」が 77.4%と最も多くなっています（H23 調査。自由記述を類型別に整理）。
- 職員の能力向上の手段について、「職場での実務経験」が 65.6%と最も多く、次いで「上司・先輩からの指導助言」が 48.1%、「適材適所の人事配置」が 30.7%となっています（H23 調査。複数回答 2 つまで）。

■基本方針について

- 基本方針を知っているかについて、「あること自体知らない」が 11.8%、「ほとんど内容を知らない・あることは知っているが内容は知らない」が 49.5%となっており、「ほぼ内容を知っている・少しだけ内容を知っている」が 38.7%にとどまっています（H23 調査）。

¹⁵⁾ 期間：平成 23 年 7 月 6 日～8 月 2 日 対象：課長級以下の職員（教員、警察職員、臨時的任用職員、非常勤嘱託員を除く。）3,596 人 回答：1,012 人

¹⁶⁾ 期間：平成 25 年 7 月 1 日 対象：人材育成指導員（研修出席者）194 人 回答 164 人

ワーキンググループにおける主な意見

問題点等について

■ 職員間で目的や課題等が十分共有できていない・コミュニケーションの不足

- 所属内、係内で、職員同士がもっとじっくりと議論し、仕事を進める必要がある。
- グループ制になって個人の仕事のようになった。夢を語り合う機会が減ったのではないか。
- 数年後の将来姿を議論するなど、目的や課題を関係者が共有する必要がある。
- 問題が起きた時に、自分の担当ではないからと関わっていきこうとしない。
- 他の人を助けたことをきちんと評価すべき。等

■ 部局間連携等が十分出来ていない

- 他の部局でどのような問題意識を持ち、取組を進めているか知っていないといけませんが、他の部署の情報をなかなか勉強できていない。
- 既存の制度で対応が困難な課題については、部局を超えて新たな枠組づくりの検討も必要であるが、なかなか上手くいかない。仕事を進める上で、人と人とのつながりも大切。等

■ 新たな課題へ対応する風土が醸成されていない

- 新たな課題に対してどうしていくか、新たな視点や発想で、斬新な対応策を考えられる風土を作っていくことが必要。
- 課題が変わってきており、求められる成果も変わっているが十分対応できていない。等

■ 事務事業の見直しや事務の効率化が不十分

- 事務事業のスクラップが十分できていない。
- 余裕がない。余裕を作る方策が上手く動いていない。
- 時間効率を考えていかないといけない。時間内に終わることを評価する風土に。
- 多くのニーズや課題への対応を求められる一方、社会情勢等の変化や庁内の状況を見ると今までやってきたことをそのまま続けることができなくなっている。優先順位を付け、取捨選択する能力とそのことをきちんと説明する能力が求められる。等

■適切な係（グループ）運営での業務遂行

- 日頃から、係全体の業務の状況を職員間で共有するとともに、各職員の事務分掌は係業務全体からブレークダウンして割り当てていることを意識付けることにより、チームワークが高まり、協力体制が生まれ、多様な能力を持つ職員の力を結集することができ、大きな計画の改定や前例のない業務を遂行できた。
- 困っていること、悩んでいることがあれば、声を上げ、係内の短時間の会議の実施により、その場で相談し、解決を図ることができた。等