

# 滋賀県人材育成基本方針改定の 方向性について

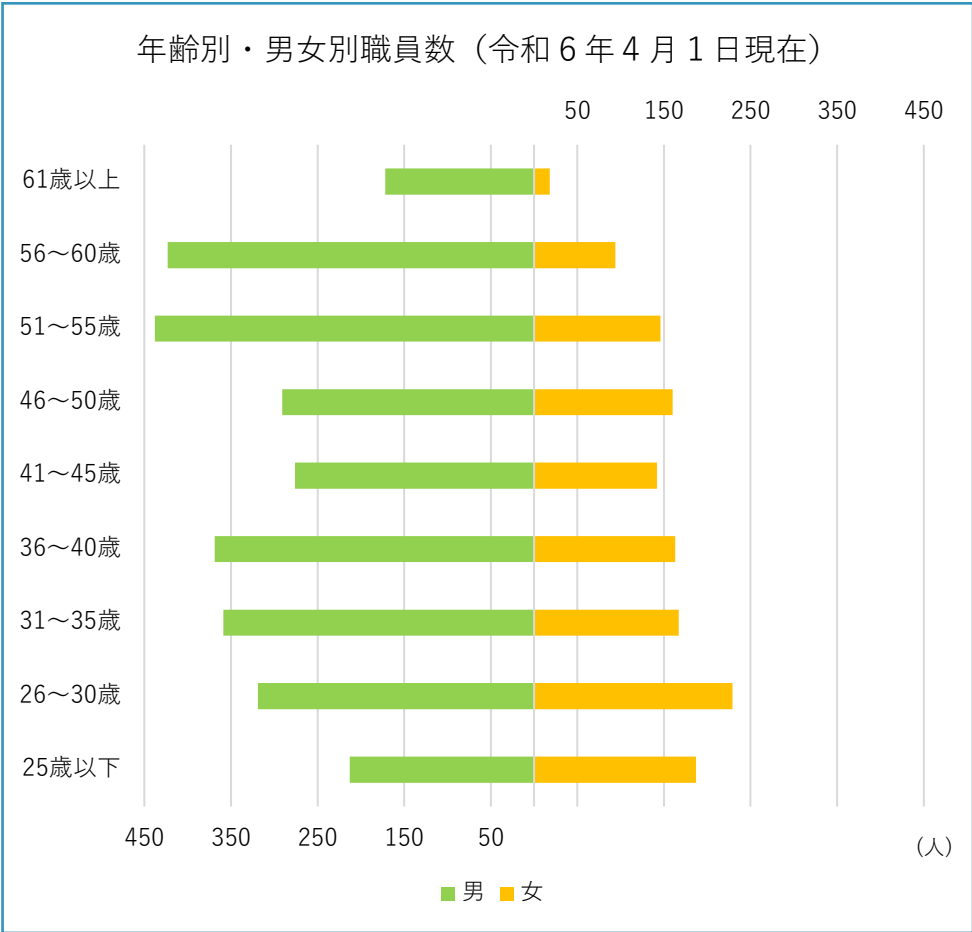
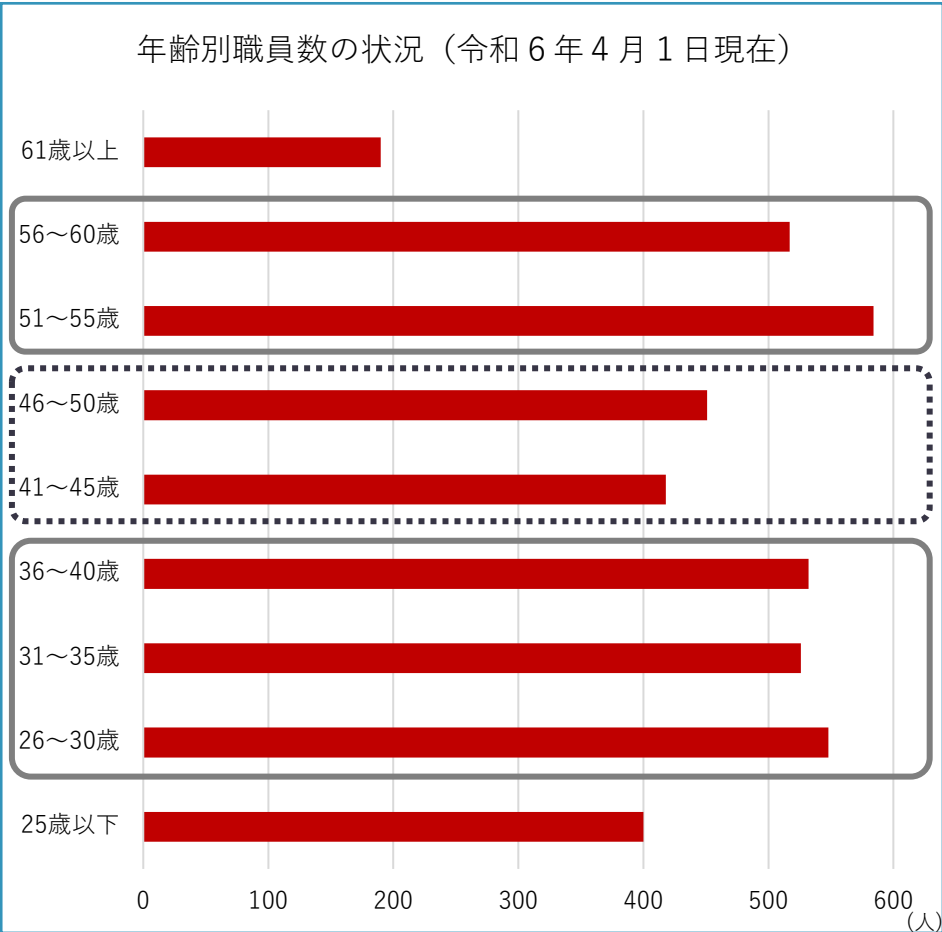
令和6年7月 滋賀県総務部人事課

# 目次

- 01 滋賀県職員の状況
- 02 人材確保の状況
- 03 職員アンケートの結果
- 04 基本方針の改定に向けて

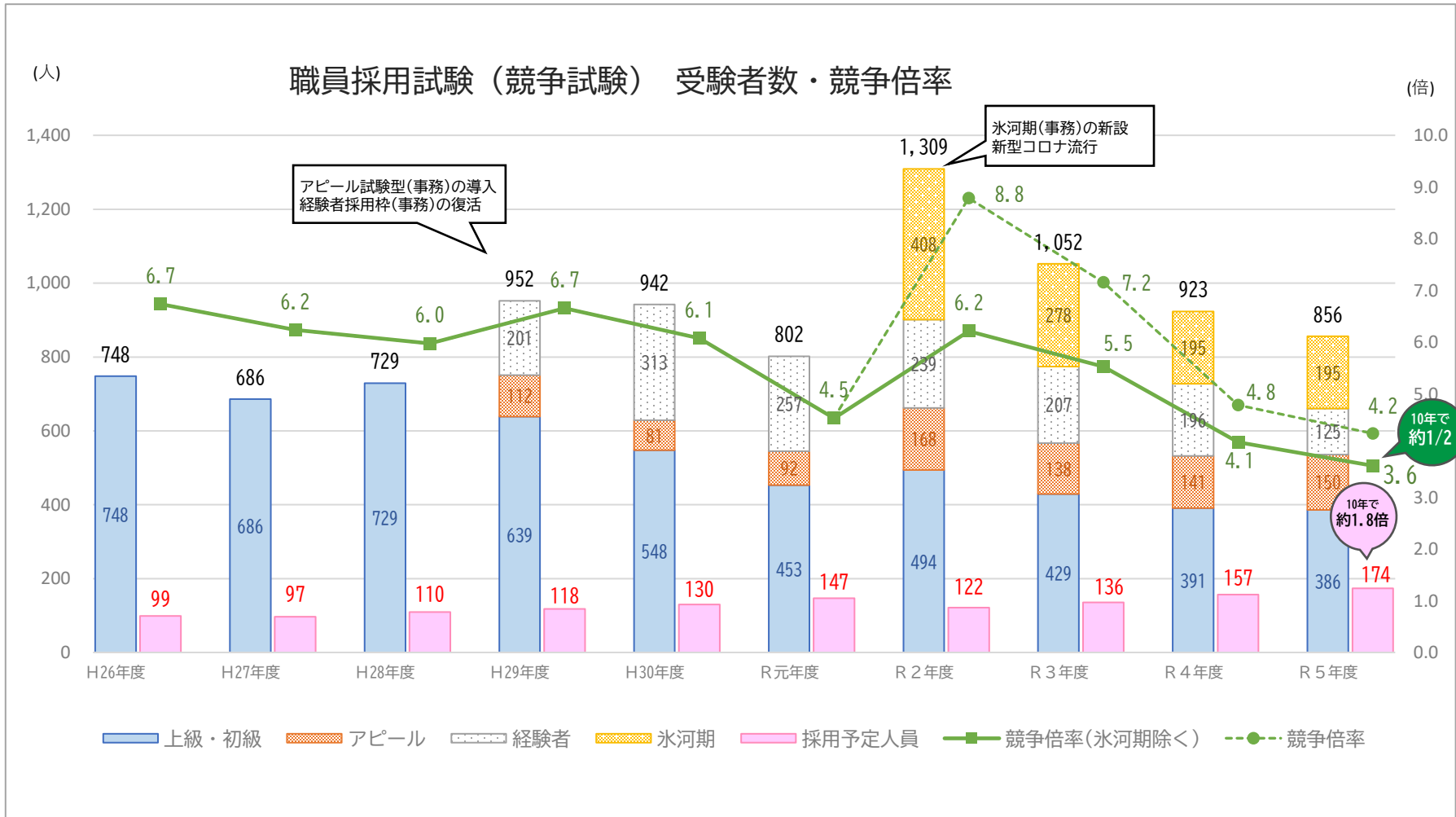
(参考) 総務省人材育成・確保基本方針策定指針

- ・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い。
- ・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。



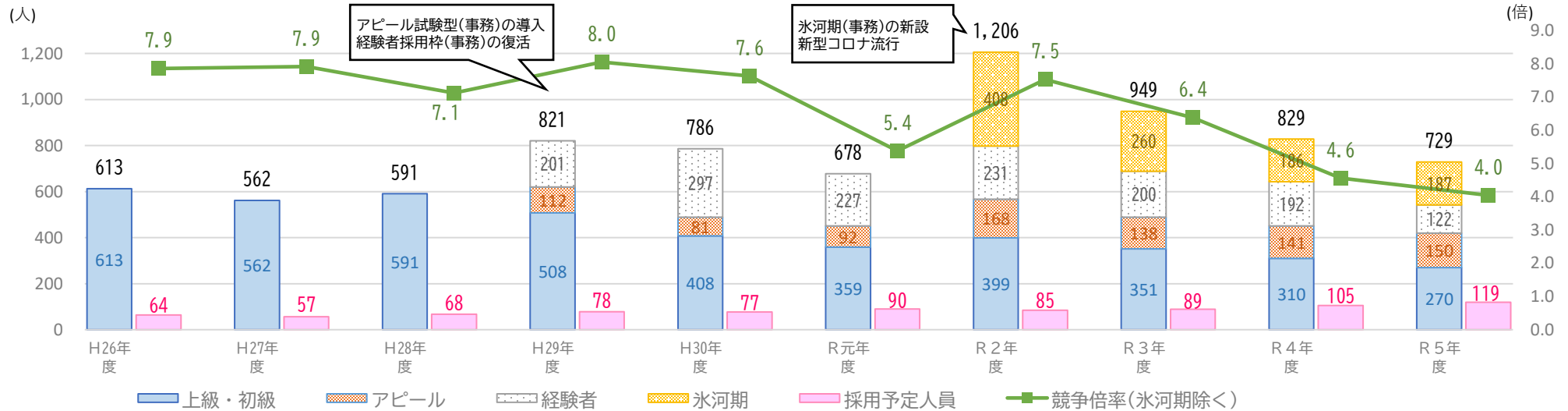
# 採用試験の実施状況①

- ・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。

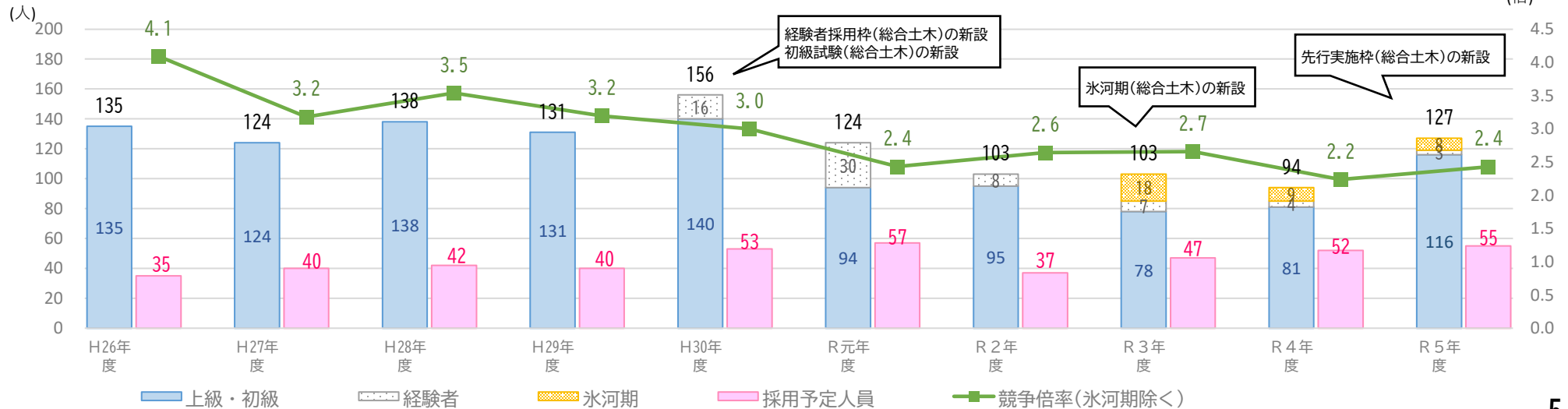


# 採用試験の実施状況②

## 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）



# 辞退者数・辞退率の推移

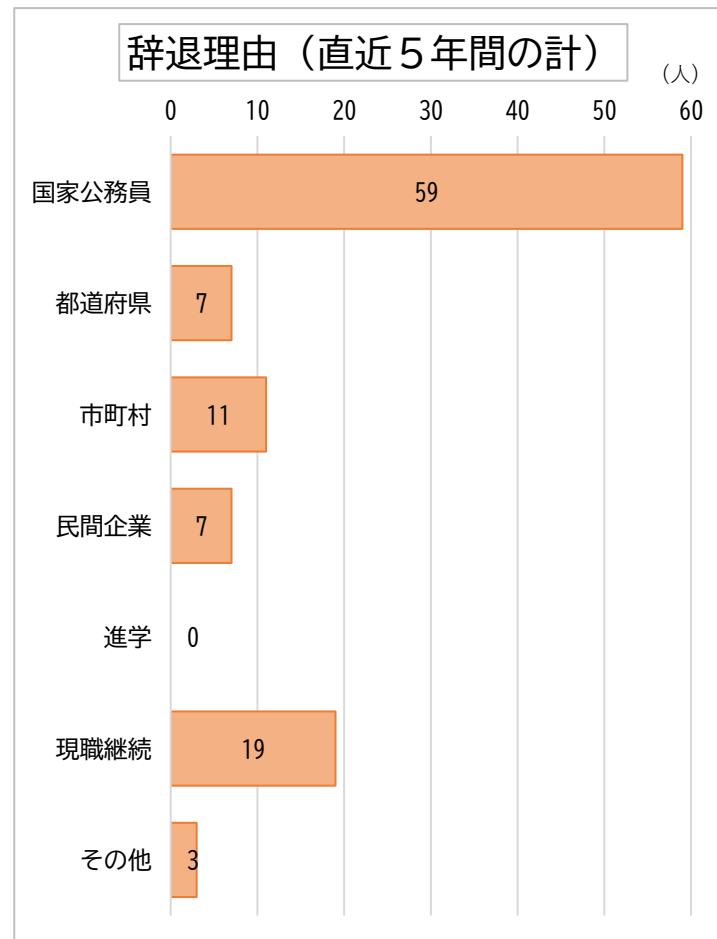
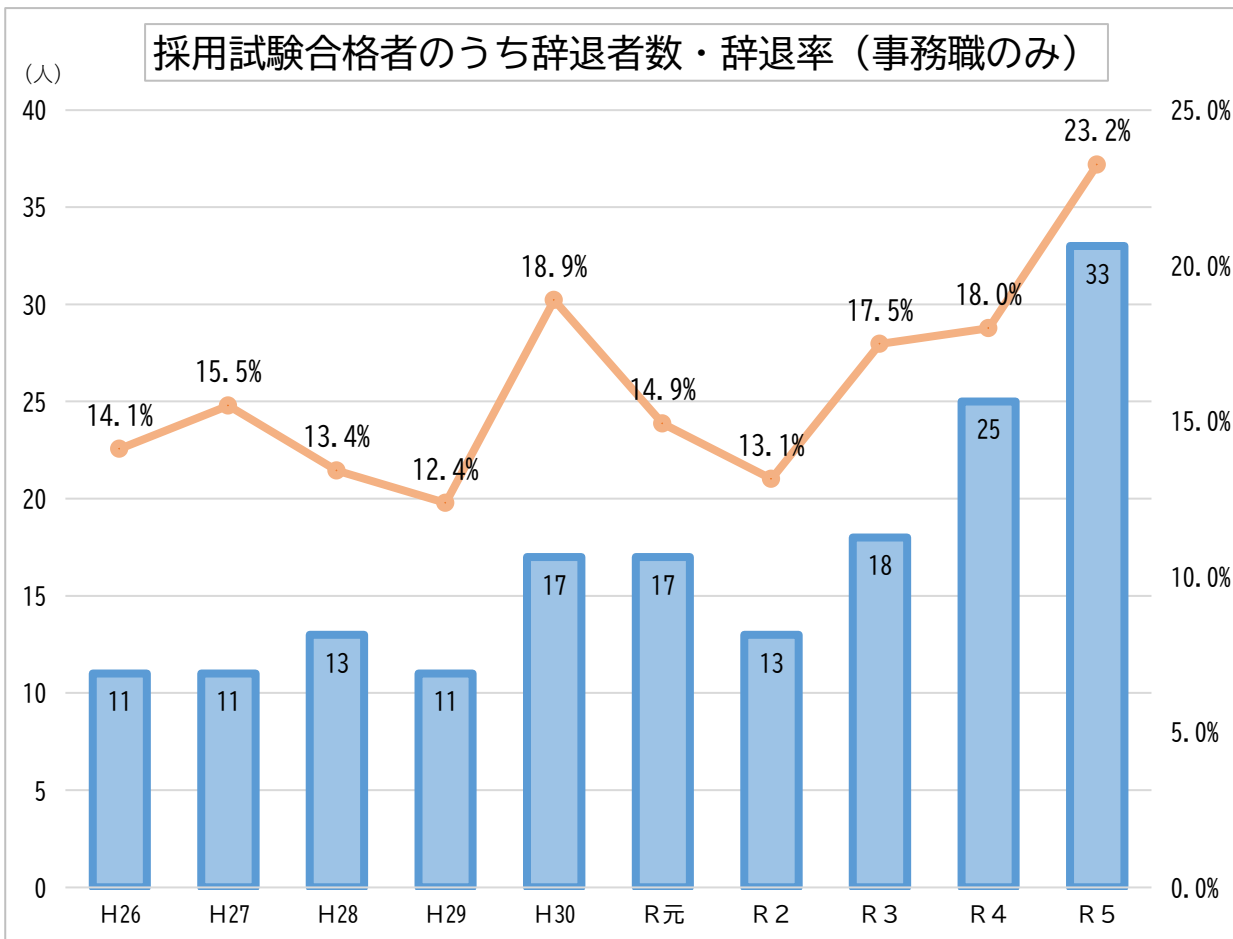
01 職員の状況

02 人材確保  
の状況

03 職員アン  
ケート

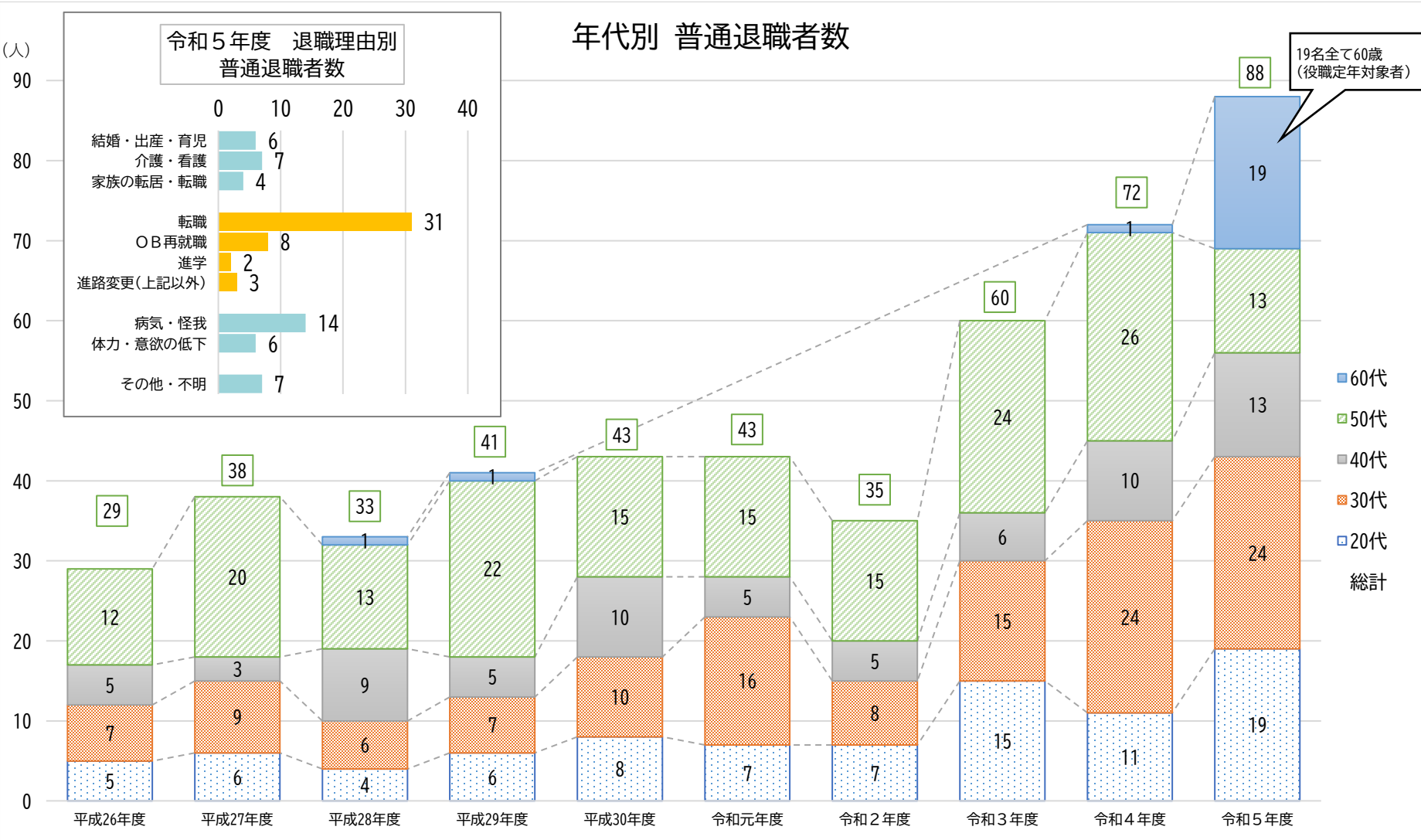
04 方針改定

- ・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」も増加の傾向。  
(R元:1人、R2:1人、R3:6人、R4:4人、R5:7人)



# 退職者の状況

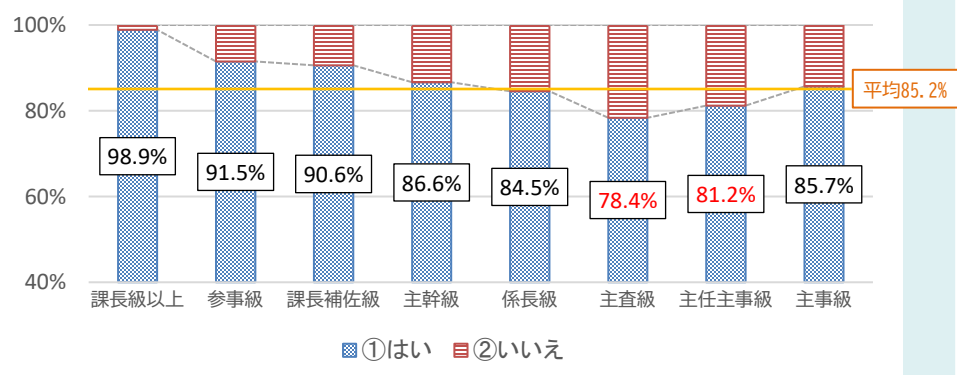
- ・ 定年退職以外の普通退職者(免職・死亡退職を除く)は、令和2年度までは40人前後で推移していたものの、令和3年度以降は大きく増加している。年代別で見ると、各世代で増加傾向にある中で、特に20代・30代の増加が著しい。
- ・ 令和5年度の普通退職者の退職理由を見ると、転職が最も多く、雇用の流動化に進展が見られる。



# 職員アンケートの結果①

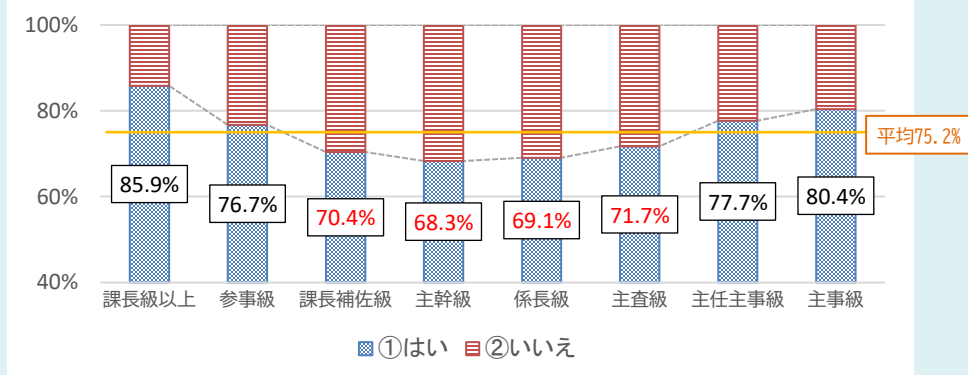
・健康経営の実践や各所属での効果的な人材育成と円滑なマネジメントの推進に向けた参考とするため、令和5年度に職員アンケートを実施。

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



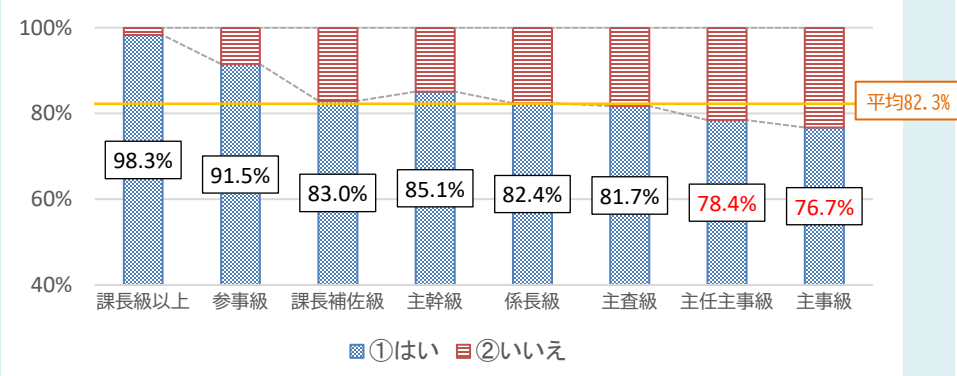
職階別では、課長級以上が高い(98.9%)一方で、主査級(78.4%)と主任主事級(81.2%)が低く、管理職と部下職員で受け止めに乖離が見られる。

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思う職員の割合



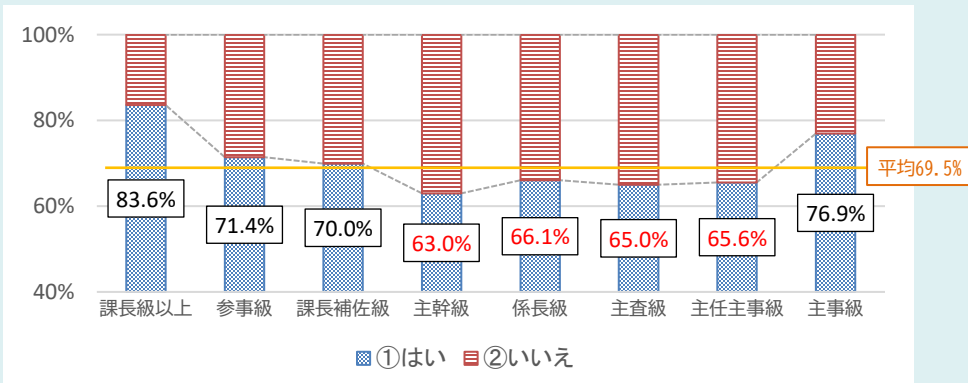
職階別では、課長補佐級～主査級（主に係長を担う層）が低い。阻害要因としては、「業務が忙しくなる」や、「責任が重くなる」の割合が高い。

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思う職員の割合



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ワーク・ライフ・バランスの実現ができていると思う職員の割合



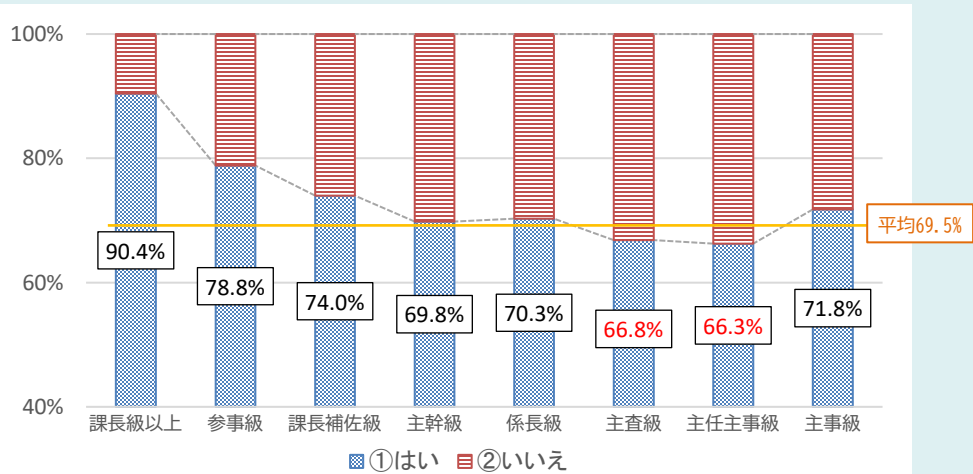
職階別では、男女ともに主に子育て世代となる主幹級～主任主事級が特に低い。阻害要因としては、「業務量が過大等で、勤務時間外に業務を処理する必要」の割合が高い。



# 職員アンケートの結果②

・ 職員の意欲や能力を高めるためのひとづくりと心理的安全性が確保された活気ある組織(チーム)づくりの実現に向けて、業務の見直しに加え、ワーク・エンゲージメントを向上させる取組が重要。

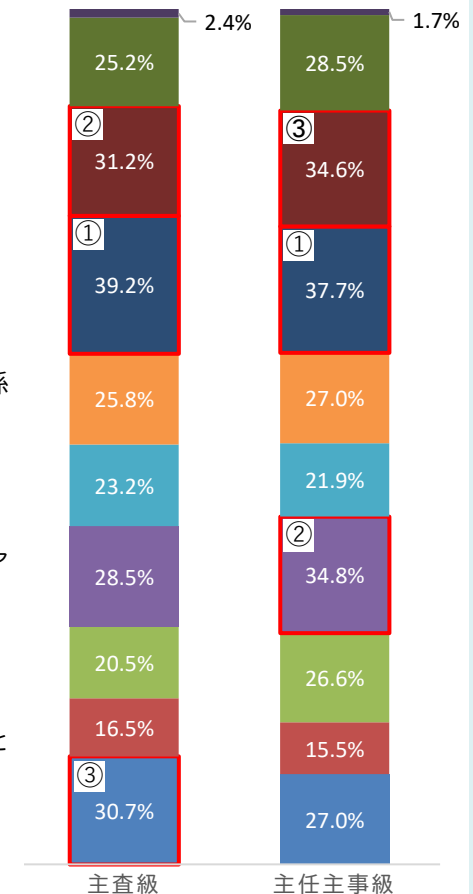
## ⑤ 仕事に対して意欲をもって前向きに取り組んでいると考える職員の割合 (ワーク・エンゲージメント)



## ⑤のうち、「ワーク・エンゲージメントを高める」あるいは「改善されるとワーク・エンゲージメントが高まると思う」要因

※上位3つまで複数回答可  
※割合は、職階ごとの回答者数に対する各項目の回答者の割合

- 10. その他
- 9. 昇任や給与等の処遇
- 8. 職場の人間関係
- 7. ワーク・ライフ・バランスの充実
- 6. 上司や同僚、部下および県民や関係者からの評価や信頼
- 5. 与えられた職務・職責
- 4. 仕事を通じた自身の成長やキャリアアップ
- 3. 県民や社会への貢献の意識
- 2. 組織の方針や施策と自分の考え方の合致
- 1. 仕事の成果や達成感



・ 職階別では、主査級と主任主事級の割合が低い。  
 ・ 主査級と主任主事級の職員について、「ワーク・エンゲージメントを高める」あるいは「改善されるとワーク・エンゲージメントが高まると思う」要因を見てみると、主査級では、  
 「7. ワーク・ライフ・バランスの充実」(39.2%)  
 「8. 職場の人間関係」(31.2%)  
 「1. 仕事の成果や達成感」(30.7%)  
 主任主事級では、  
 「7. ワーク・ライフ・バランスの充実」(37.7%)  
 「4. 仕事を通じた自身の成長やキャリアアップ」(34.8%)  
 「8. 職場の人間関係」(34.6%)  
 の順に回答した職員の割合が高い。

## 滋賀県基本構想（2019-2030）

- 「変わる滋賀 続く幸せ」を基本理念とし、「未来へと幸せが続く滋賀」の実現に向け、2030年に向けた県民みんなの将来ビジョンとして策定。
- 基本理念の実現に向け、「人」が自分らしい未来を描く生き方ができ、その土台として、SDGsの特徴でもある「経済」、「社会」、「環境」の調和による持続可能な滋賀を目指すもの。

## 滋賀県行政経営方針2023-2026

- 「滋賀県基本構想」の着実な推進を行財政面から下支えするため、県の行政経営に関する基本的な考え方を示すもの。
- 県庁が有する経営資源（ヒト・モノ・財源・情報）を充実させ、その質や価値を守り、高め、最大限活用しながら行政課題に的確に対応し成果を挙げていく。

### 【「ヒト」に関する取組項目】

- (1) 人材確保
- (2) 県庁を担うひとつづくり
  - ① 職員の意欲や能力を高めるためのひとつづくりと活気ある組織(チーム)づくりの推進
  - ② 多様な人材が活きる働きやすい職場づくり
  - ③ 職員の健康の維持・増進とワーク・ライフ・バランスの推進
- (3) 組織・体制等
- (4) ヒト・財源の配分をシフトするための業務の見直し・効率化
- (5) 市町等をはじめとする多様な主体との連携・協働
- (6) 事務の適正性の確保

## 滋賀県人材育成基本方針

- 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。

## 現行の滋賀県人材育成基本方針(概要)

### 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**

- ① 滋賀を愛し、未来志向で果敢にチャレンジする職員
- 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
- 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
- ④ 互いに研鑽し、協力し合い、組織力を高める職員

### 職員の成長

#### (主な取組)

職員の能力開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 目指す職員像に対応した職員の能力開発                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部研修への参加、若手層への滋賀の歴史・文化等の研修</li> <li>・ 現場体験型研修、地域活動等への参加</li> <li>・ 協働への意識醸成、コミュニケーション能力など連携・協働に資する研修</li> <li>・ コンプライアンス研修</li> <li>・ マネジメントや業務改善に資する研修 等</li> </ul> </li> </ul>	人材育成に積極的な組織づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 組織を挙げて熱心に人材育成に取り組む意識の醸成                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事評価制度を活用した人材育成の推進</li> <li>・ 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</li> </ul> </li> <li>○ 係制のもとでの人材育成の強化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 係長への人材育成力・係員への後輩指導力等研修 等</li> </ul> </li> </ul>
誰もが能力を発揮できる環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ワーク・ライフ・バランスを実現できる環境づくり                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ イクボス宣言を踏まえた取組</li> <li>・ 仕事の進め方の見直し</li> <li>・ 育児休業者等支援 等</li> </ul> </li> <li>○ 多様な職員の能力を活かす環境づくり                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理監督者のマネジメント能力の向上</li> <li>・ 強みを伸ばす研修</li> <li>・ メンタルヘルス、ハラスメント対策 等</li> </ul> </li> </ul>	人を育てる人事	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 能力開発と連携した人事                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 幅広い職務経験</li> <li>・ 専門的な能力を養成する人事の推進</li> <li>・ 係制における若手職員の登用</li> <li>・ 女性職員の職域の拡大・登用</li> <li>・ 派遣研修 等</li> </ul> </li> </ul>

### 成長に向けての3つの“き”



- ・生産年齢人口の減少や価値観の多様化、デジタル社会の進展など、複雑化・高度化する行政課題等に対応していく必要。
- ・令和5年3月に策定した「行政経営方針2023-2026」における人材育成等の考え方や取組を基本としつつ、人材確保や職場環境の整備の取組を進めることで、職員一人ひとりが健康でいきいきとやりがいを持って、能力や個性を發揮できる県庁を目指す。

## 現状と課題

### ① 人材育成

- ・50代および20代後半の職員数が多い一方、中核となる40代の中堅職員が少ないため、職員一人ひとりの能力向上やチームでの支え合いができる組織づくりが必要。
- ・シニア職員が知識や経験を活かし、能力を最大限に發揮していくことが必要。
- ・業務にやりがいをもって意欲的に取り組み、職員自らが社会の変化に対応しキャリアアップしていくための支援が必要。
- ・デジタル技術を主体的に活用し、必要な知識や技術の習得、業務変革にチャレンジする人材の育成が必要。

### ② 人材確保

- ・職員採用試験の競争倍率が低下し、雇用の流動化が進展するなど人材確保が一層困難となる中、業務量に応じた職員数を確保するとともに、組織の基盤となる多様な人材やデジタル人材を含め専門的な人材の確保が必要。

### ③ 職場環境

- ・自由に意見を言える組織風土の醸成が必要。
- ・働き方に対する価値観が多様化しており、職員一人ひとりが健康でいきいきと働き、多様な人材が能力を發揮できる職場環境づくりが必要。
- ・デジタル変革を効果的に推進する体制や、デジタル技術の活用を含めた業務の見直し・効率化に前向きな組織づくりが必要。

## 方針の改定に向けて

### 【方向性】

これまでの人材育成や研修の更なる充実に加え、人材確保やキャリア形成支援など、職員一人ひとりがやりがいを持って働き続けられるよう、一貫した人材マネジメントに取り組むための方針として整理

### 【主な視点】

#### ① 人材育成

- ☞若手・中堅職員の育成
- ☞所属長等によるマネジメント力向上
- ☞キャリア形成支援の推進 ☞シニア職員の活躍推進
- ☞主体的な学びの機会の確保

#### ② 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
- ☞専門的な知識や豊富な経験を有する職員の確保

#### ③ 職場環境

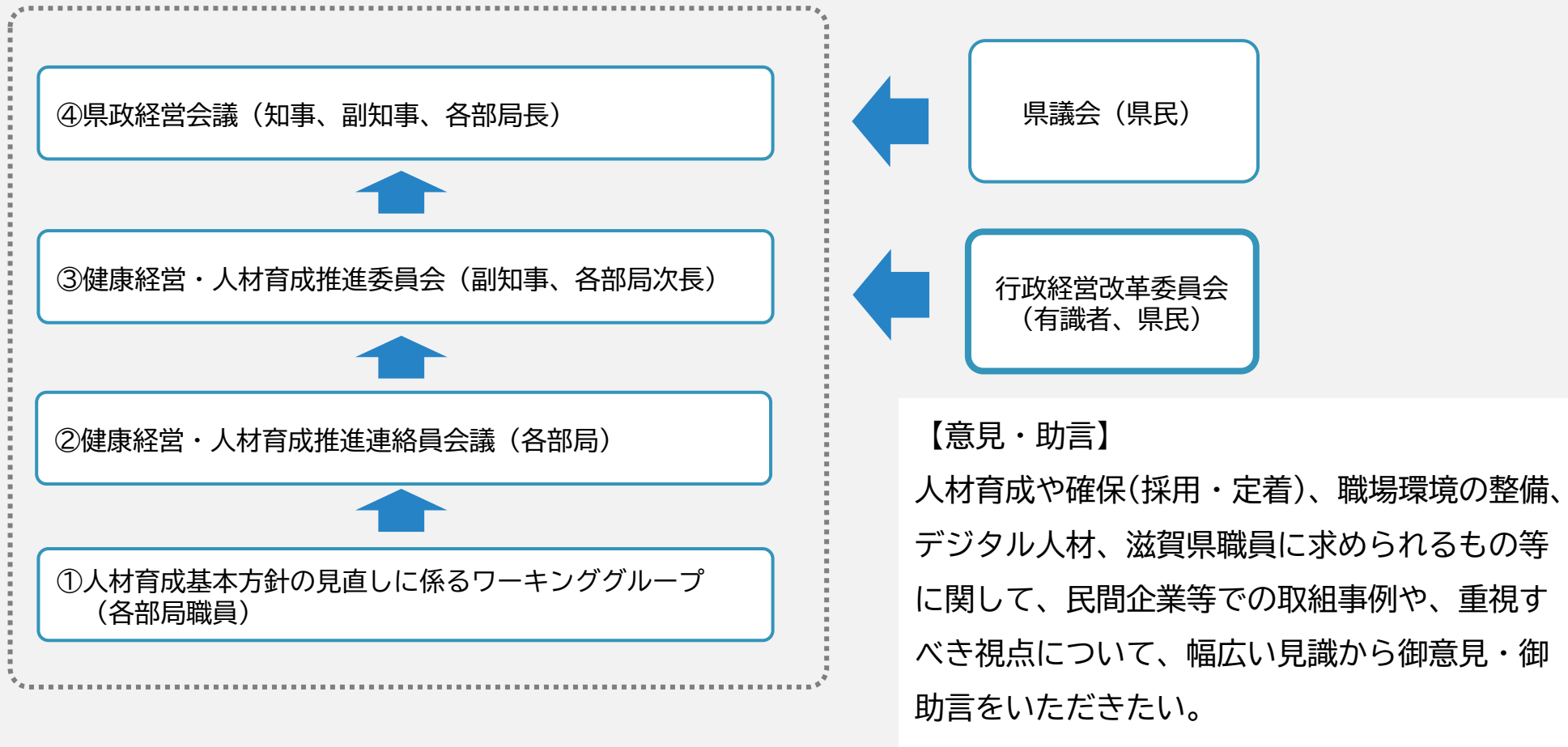
- ☞心理的安全性が確保された職場づくり
- ☞業務見直し・効率化の推進
- ☞オフィス環境の改善 ☞多様な働き方の推進
- ☞心と身体の健康づくり ☞ワーク・ライフ・バランスの充実

#### デジタル人材

- ☞求められる人材の明確化 ☞デジタル人材の育成・確保・キャリアアップ ☞推進体制の整備

## 検討体制とスケジュール

・今後、行政経営改革委員会でいただいた御意見を踏まえ、人材育成基本方針の見直しに係るワーキンググループにおいて、骨子案および方針案を作成。庁内や県議会での議論を踏まえ、令和6年度中に方針改定を行う予定。



# 【参考】総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」(R5.12)

## 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**
- 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
- **首長等が積極的に関与**、人事担当部局と関係部局が連携
- 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