



Mother Lake
Goals

変えよう、あなたと私から



滋賀県は持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。

県政経営会議資料
令和7年（2025年）2月18日
総務部人事課・政策研修センター

滋賀県職員 人材育成・確保基本方針

～滋賀県職員の志（パーパス）～

琵琶湖とくらしを守る。

三方よしで笑顔を広げる。

豊かな未来をともにつくる。



目次

I 策定の背景	P. 03	V 人材育成	P. 09
II 滋賀県職員の志(パーパス) ...	P. 06	VI 人材確保	P. 17
III 目指す職員像	P. 07	VII 職場環境の整備	P. 20
IV 取組の方向性	P. 08	VIII 推進体制	P. 25

I 策定の背景

少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプランや働き方の価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展、定年の段階的引き上げなど、社会状況は大きく変化しています。

こうした中、本県においては、複雑化・多様化する行政課題に対応していくため、職員一人ひとりが時代の変化に対応するとともに、その能力や強みが最大限発揮されチームとして成果を挙げる組織づくりに向けた人材育成・確保の重要性がますます高まっています。

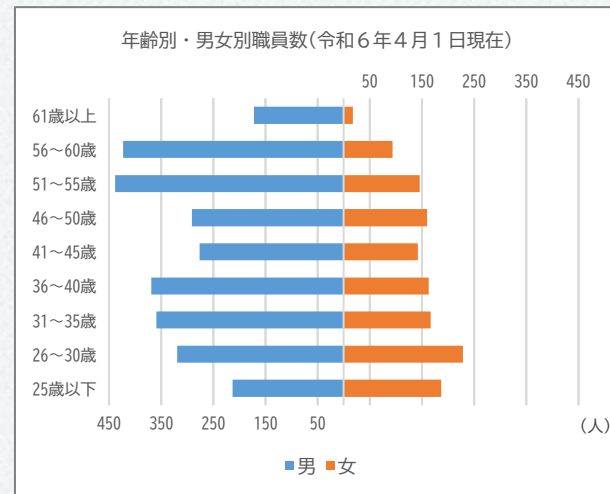
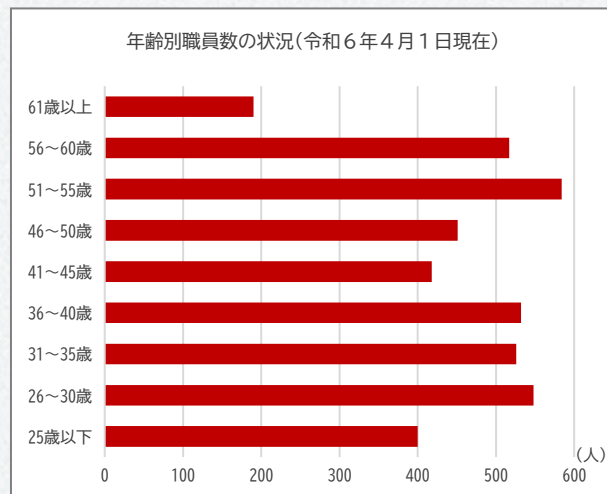
しかしながら、組織の中核を担う中堅職員が少なく若手職員が多いといった年齢構成の変化に対応した人材育成や、職員採用試験の受験者数の減少や雇用の流動化が進展する中での人材確保が課題となっています。また、組織力の向上に向けて、職員一人ひとりがそれぞれの能力を発揮し活躍できるよう、やりがいの向上や健康で働きやすい職場環境づくりがますます重要になってきています。

そこで、「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、現行の人材育成基本方針を改定し、「滋賀県職員人材育成・確保基本方針」（以下、「基本方針」という。）として、人材育成・確保の基本的な方向性を示します。

滋賀県基本構想に掲げる滋賀の実現に向けて、職員向けアンケートにより把握した組織の現状と課題をもとに検討を行いながら、基本方針のもと人材育成・確保に関する取組を総合的に進めていきます。

職員の年齢構成の変化

- 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歳代後半～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歳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重要となっています。
- 今後、育児期を迎える職員が主体的にキャリアを形成し仕事と家庭の両立ができるよう、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた職場環境づくりがますます求められます。



働き方の改善やひとづくり等に関する職員アンケート

- 健康経営の実践に向けた取組および各所属における効果的な人材育成と円滑なマネジメントを推進するため、毎年度、職員アンケートを実施しています。
- 職員の声を継続的に聴くことで、組織の現状と課題を把握し、人材育成・確保に関する取組につなげていきます。

令和6年度働き方の改善やひとづくり等に関する職員アンケートの概要

【実施期間】 令和6年10月1日(火)～令和6年11月13日(水)

【回答者数】 3,542人(一般職員等：2,970人、会計年度任用職員：572人)

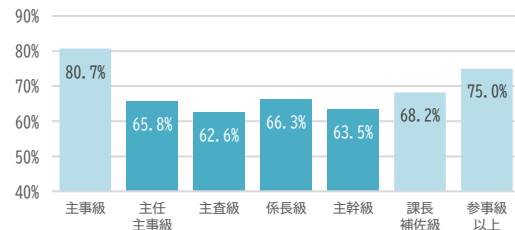
【調査項目】

- | | |
|---|---|
| (1) 生産性の高い働き方(ワーク・エンゲージメント/ワーク・ライフ・バランス/業務の見直し 等) | (4) 係運営(係長の負担/係運営における取組 等)※係長のみ回答対象 |
| (2) キャリア形成(キャリア形成に対する意識/不安 等) | (5) 健康的な組織風土の醸成(目標・方針等の共有・理解/職場の雰囲気/ハラスメント 等) |
| (3) ひとづくり(スキルアップの取組/職場でのOJT 等) | (6) 職員の家事参加 |

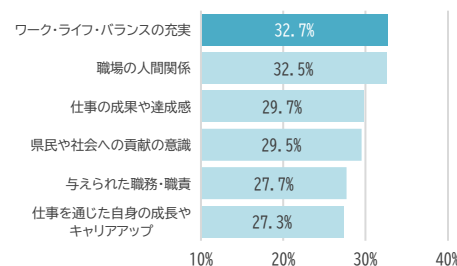
🔍 意欲を持って仕事に取り組んでいますか(ワーク・エンゲージメント)。

- ✓ 主事級(主に20歳代の若手職員)の割合が高い一方で、主任主事級～主幹級(主に30歳代～40歳代の若手・中堅職員)の割合が低い。
- ✓ ワーク・エンゲージメントを高めるものは、「ワーク・ライフ・バランスの充実」「職場の人間関係」「仕事の成果や達成感」の順に高い。

○ 仕事に対して意欲をもって前向きに取り組んでいると思う職員の割合

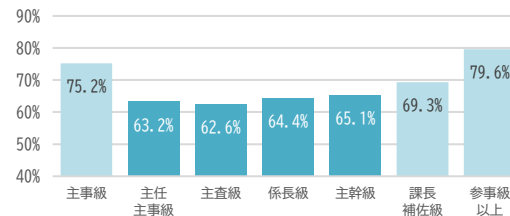


○ ワーク・エンゲージメントを高める要因(上位6項目)



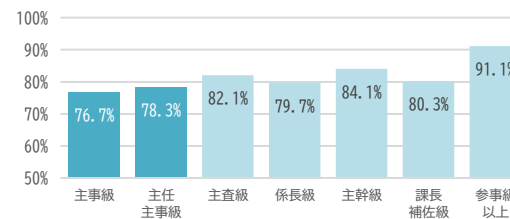
🔍 ワーク・ライフ・バランスを実現できていますか。

- ✓ 子育て世代の多い主任主事級～主幹級(主に30歳代～40歳代の若手・中堅職員)の割合が低い。
- ✓ 阻害要因としては、「業務量が過大であること」を挙げる職員が多い。



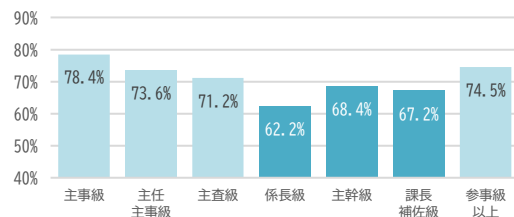
🔍 日頃から業務の進め方を工夫し、事務の見直しをしていますか。

- ✓ 主事級～主任主事級(主に20歳代の若手職員)の割合が低い。
- ✓ 阻害要因としては、「担当業務が忙しい」「どう見直せばよいかわからない」の順に高い。



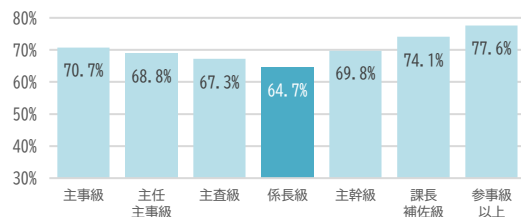
🎤 将来、レベルアップした仕事にチャレンジしたいと思いますか。

- ✓ 係長級～課長補佐級(主に係長職を担う40歳代の中堅～ベテラン職員)の割合が低い。
- ✓ 阻害要因としては、「業務が増えて忙しくなる」「責任が重くなる」の順に高い。



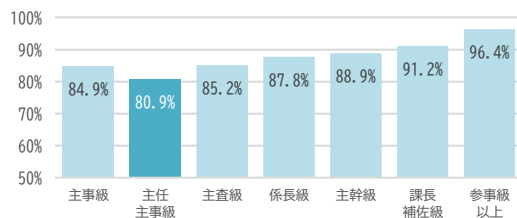
🎤 自ら進んでスキルアップに取り組んでいますか。

- ✓ 係長級(主に40歳代の中堅職員)の割合が低い。
- ✓ 阻害要因としては、「業務が忙しく時間がない」「育児・介護など家庭生活とのバランスが取れない」の順に高い。



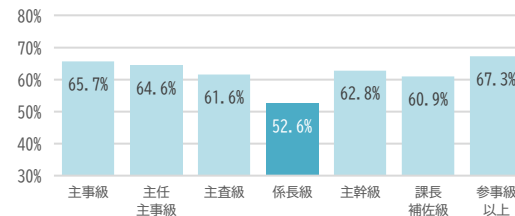
🎤 部下・後輩の状況を気にかけて、適時適切に指導・助言を行っていますか(OJT)。

- ✓ 主任主事級(主に30歳代の若手職員)の割合が低い。
- ✓ 阻害要因としては、「自身の知識・経験不足」「業務が忙しく時間がない」の順に高い。



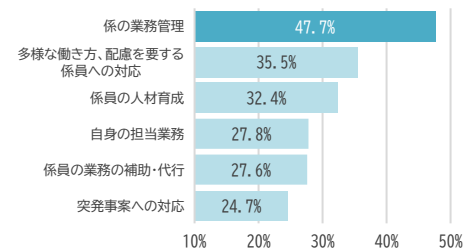
🎤 自身の将来像やキャリア形成を意識していますか。

- ✓ 係長級(主に40歳代の中堅職員)の割合が低い。
- ✓ キャリア形成について不安に思うこととして、「仕事の家庭の両立」を挙げる職員が最も多い。



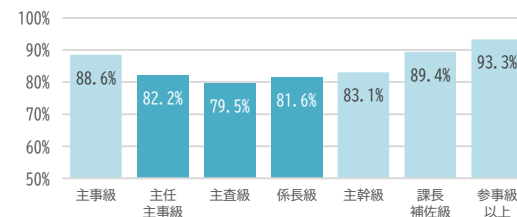
🎤 係長業務で負担に感じることは何ですか(※係長のみ回答対象。上位6項目)。

- ✓ 係長となって負担が大きくなった職員の割合は88.0%であった。
- ✓ 負担に感じることとしては、「係の業務管理」「多様な働き方、配慮を要する係員への対応」「係員の人材育成」の順に高い。



🎤 自由に意見を言える職場風土があると思いますか。

- ✓ 主任主事級～係長級(主に30歳代～40歳代の若手・中堅職員)の割合が低い一方で、参事級以上(管理職)の割合が高い。
- ✓ 部下職員と管理職の受け止めに乖離が見られる。



Ⅱ 滋賀県職員の志(パーパス)

琵琶湖とくらしを守る。三方よしで笑顔を広げる。豊かな未来をともにつくる。

滋賀県庁の存在意義(「何のために、誰のために、私達が今、滋賀県職員としてともに働いているのか」)について、職員間で改めて議論し、「滋賀県職員の志(パーパス)」を策定しました。

パーパスとは、組織の存在意義を明確化し、社会に与える価値を示すものです。

職員一人ひとりが「何のために、誰のために」働いているのかを考え、自分自身が仕事をする上で大切にしている価値観とパーパスの重なる部分を見つけ出すことで、ワーク・エンゲージメント高く働くことができ、組織としての一体感も高まります。また、パーパスを庁外に向けて発信することで、志を同じくする未来の担い手の確保にもつなげます。

策定したパーパスを念頭に置きながら、人材育成・確保に取り組んでいきます。

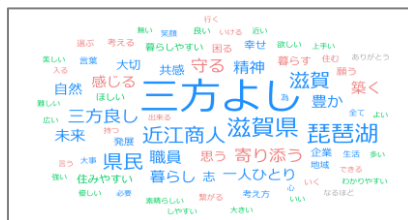
コラム

約1年間の議論を重ね、滋賀県職員の志(パーパス)を策定

- 策定にあたっては、県庁内で10回にわたるパーパス発掘ワークショップや知事と職員の座談会を開催し、職員一人ひとりの滋賀県への「愛着」や仕事の「やりがい」、入庁時の「思い」などを共有しながら、意見交換を重ねました。
- そして職員や県民向けの共感度調査、幹部職員による意見交換を経て、令和6年2月に滋賀県職員の志(パーパス)として策定しました。

県民共感度調査(ワード・クラウド分析)

- ✓ パーパスの策定にあたって、県民の皆さんや職員が共感するポイントを調査しました。
- ✓ 右の図は、回答のあった文章データを定量的・定性的に分析し、特徴的な単語の重要度を文字の大小で表したものです。



パーパス発掘ワークショップの様子



知事と職員の座談会の様子

Ⅲ 目指す職員像

滋賀県基本構想に掲げる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、全庁を挙げた人材育成・確保に取り組みます。

1 目指す職員像

チャレンジ精神を持ち、滋賀に関わるすべての人とともに、未来を切り拓く行政のプロフェッショナル

2 目指す職員像の具体的な姿

1 パーパスを意識して行動する職員

「何のために、誰のために」働いているのかを常に考え、パーパスを意識して行動する職員

2 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

3 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・協働する職員

3 職員に求められる能力

目指す職員像の実現に向けて、滋賀県職員に求められる能力と行動例は別表のとおりです。

4 スピード感とコスト意識、効率化の視点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、効率化の視点を持って、デジタル技術も活用し不断に業務の見直しに取り組む職員

5 主体的に行動し、成長し続ける職員

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、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む、成長し続ける職員

6 互いに研鑽し、育ち合い、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、育ち合えるチームづくりにより、組織力を高める職員

コラム

危機事案における全庁を挙げた対応

- 能登半島地震や新型コロナウイルス感染症対策などの危機事案対応においては、目指す職員像に掲げる行政のプロフェッショナルとしての行動が求められます。



IV 取組の方向性

「人材育成」「人材確保」「職場環境の整備」の3つの要素を柱とした取組を総合的に推進し、
職員一人ひとりが生き生きとやりがいを持って働ける滋賀県庁を目指します。

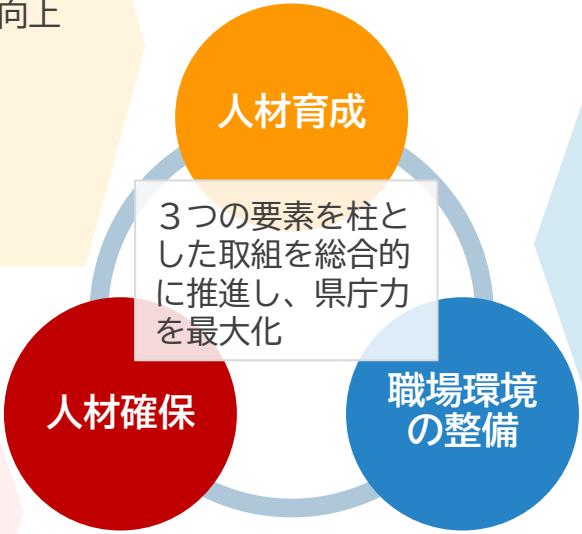
滋賀県職員人材育成・確保基本方針

目指す職員像

チャレンジ精神を持ち、滋賀に関わるすべての人とともに、未来を切り拓く行政のプロフェッショナル

- 1. 職場における人材育成(OJT)
- 2. 若手・中堅職員の育ちの支援
- 3. 管理監督者のマネジメント力向上
- 4. 主体的なキャリア形成の支援
- 5. やりがいや達成感の向上
- 6. デジタル活用力の向上

- 1. 滋賀県職員として働く魅力の発信
- 2. 採用試験制度の充実
- 3. 職場への定着支援



- 1. 多様で柔軟な働き方の推進
- 2. 心と体の健康の維持・増進
- 3. 多様な職員が活躍できる働きやすい職場づくり
- 4. 心理的安全性が確保された職場づくり
- 5. 業務の見直し・効率化の推進
- 6. 働きやすい庁舎とオフィス環境づくり

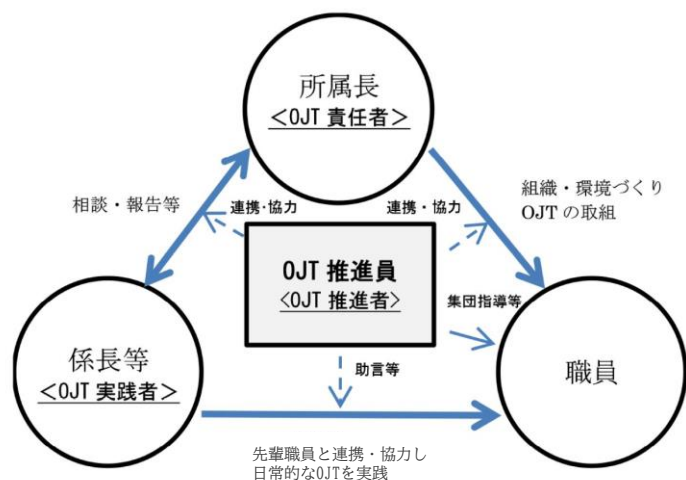
目指す職員像の実現に向けて、人材育成に積極的に取り組む組織づくりと、
職員のキャリアアップやチャレンジを応援する人材育成に取り組めます。

1 職場における人材育成(OJT)

全ての職員が人材育成の重要性を認識し、目指す職員像の実現に向けて、職場における人材育成(OJT)に積極的に取り組む組織づくりを進めます。

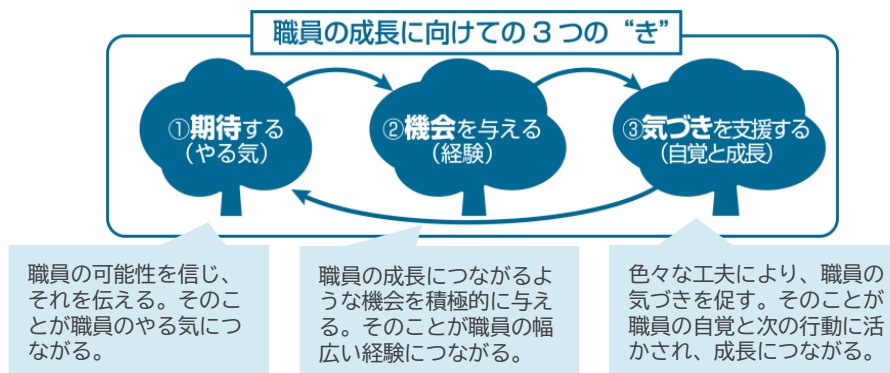
1 OJTの推進

- 全ての職員が人材育成においてそれぞれの立場と役割を認識し、OJTに取り組めます。
- 係長等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めます。
- OJTの実践にあたっては、所属長、OJT推進員、係長等が連携を図りつつ、それぞれの立場で指導・アドバイスを行うとともに、所属が一体となってチャレンジしやすい雰囲気をつくりまします。



2 成長に向けての「3つのき」

- OJTにおいては、職員の能力向上を図りつつ仕事の成果につなげるため、日常のあらゆる機会と場を活用して、「3つのき」を大切にしながら、職員の成長をサポートします。



3 組織目標と人事評価制度の活用

- 組織目標や人事評価制度を活用し、職員一人ひとりが組織の目標を理解した上で個人目標を定め、PDCAサイクルによる適切な業務管理と効果的な人材育成に取り組めます。
- 評価者は、公正で客観的な評価を行い、職員の成長ややりがいの向上につながる的確なフィードバックを行います。
- また、人事評価制度により職員の職務の遂行状況を把握し、職員一人ひとりの能力が最大限発揮され、更なる資質・能力の向上につながるよう人材育成のツールとして活用します。

2 若手・中堅職員の育ちの支援

未来の滋賀県庁を担う若手・中堅職員の成長意欲と能力、チーム力の向上を図るため、効果的なジョブローテーションや研修の充実に取り組めます。

1 幅広い職務経験や機会を通じた育ちの支援

- 若手職員が“やるべきこと・やらなければならないこと”に取り組みつ、 “できること”を増やし、将来に向けて“成し遂げたいこと”が描けるジョブローテーションを行います。
- 幅広い経験や豊かな知識を施策の推進に活かせるよう、省庁や府県、市町、民間企業等へ派遣します。

事務職	✓ 採用から概ね3か所目までの間は、2～3年程度を目安に異なる職務や部局、本庁・地方機関相互等を経験できる人事配置を行います。
技術職	✓ 職種に求められる専門性や現場経験等を培うため、職種の特性を活かした人事配置を行うとともに、幅広い視野や柔軟な発想力等を兼ね備えることができるよう、職種間の人事交流にも取り組みます。 ✓ 専門技術を段階的に獲得できるよう、OJTや外部研修等を通じて、キャリアパスの獲得を支援します。

2 中堅職員の専門性向上

- 複雑化・高度化する行政課題に的確に対応できるよう、4～5年程度を目安とした長めの人事ローテーションにより、専門性に軸足を置いた人事配置を行います。

3 係長への早期登用

- やる気と能力のある職員に早期からマネジメントを経験させるため、積極的に係長職への登用を行います。

コラム

特定の業務に必要な専門研修

- 滋賀県庁では、新たに専門的な業務に携わることとなった職員が基礎的な知識や技術を学ぶため、専門分野や職種に応じた研修を実施しています。
- 新規採用職員をはじめ、初めての業務やキャリア形成に不安を抱える職員が安心して業務に臨むことができるよう支援しています。

(税務分野)

- ✓ 新規税務職員研修
- ✓ 税目別新任担当者研修

(環境分野)

- ✓ 大気・水質実務研修
- ✓ 産業廃棄物収集運搬業務
新任者研修

(社会福祉分野)

- ✓ 社会福祉職員基礎研修
- ✓ 社会福祉職員現地研修
- ✓ 県内福祉施設現地研修

(農業分野)

- ✓ 新任者研修
- ✓ 農作業・販売体験研修
- ✓ 普及指導方法養成研修
- ✓ 専門別研修

(林業分野)

- ✓ 林業職員新規採用者研修
- ✓ 治山技術研修

(農業土木分野)

- ✓ 初任者研修
- ✓ 設計書作成研修
- ✓ 工事監督研修
- ✓ 現場研修

(土木分野)

- ✓ 年次別必須研修
- ✓ 基礎研修(道路・河川など)
- ✓ 専門研修(環境・土木行政など)
- ✓ 情報化支援研修
- ✓ 現地研修

このほか各部局・職場において、業務に必要な様々な研修を実施しています。

4 新規採用職員研修の充実

- ・ 滋賀県職員としての心構えを身に付け、その責任と誇りを自覚するとともに、職務に必要な基礎的知識や技能の習得、グループ活動を通して協調性・連帯感を養います。
- ・ また、同期職員間の交流によるつながりづくりを大切にするとともに、現場感覚を身に付け滋賀への愛着を深めます。

(令和6年度新規採用職員研修の実施例)

研修	主な内容
基礎コース (4月2日～10日、7月1日 計8日間)	仕事の基礎、パーパス、琵琶湖の歴史と政策、福祉の歴史、接遇、行政DXの推進、先輩職員との交流、滋賀の魅力発見ワーク など びわ湖の日活動、デジタル地域通貨「ビワコ」フィールドワーク など
フォローコース (10月4日～11日 計3日間)	6か月を経て、キャリア形成、プレゼン、心と体の健康づくり など

5 実地研修の充実

- ・ 若手・中堅職員が地域の方との交流を通じて、滋賀県職員としての自覚や仕事への意欲を高めるための実地研修を充実します。

コラム

令和6年度政策立案研修の様子

- ・ 現地視察や演習など、計4日間にわたる研修を実施し、地域課題を分析した政策立案プロセスを実践的に学びました。



6 チーム力向上研修

- ・ 所属や係の一員として、チームで仕事を進めていくための意識や業務遂行力の向上を図るため、職種に応じた体系的な研修を実施します。

(令和6年度チーム力向上研修の実施例)

研修	主な内容
主事・技師級3年目研修	「メンバーシップ」 チームで仕事をしているという「メンバーシップ」の意識を学ぶ。
主任主事・主任技師級研修	「後輩指導」 後輩育成にあたっての考え方を学び、円滑な人間関係を築くためのコミュニケーションスキルの向上を図る。
主査級研修	「フォロワーシップ」 係長のフォローや係員との橋渡し、後輩指導等、チームの円滑な運営に資するフォロワーシップに関する実務能力を身に付ける。
主査級3年目研修	「リーダーシップ」 リーダーシップを養うために必要な関係構築力や思考力、対話力の向上を図る。

3 管理監督者のマネジメント力向上

組織の目標達成に向けて、多様な職員が活躍できチームや組織の力を最大限に発揮させるため、管理監督者のマネジメント力向上に向けた研修や支援に取り組みます。

1 マネジメント力向上研修

- 所属長や係長等を担う職員が、組織の目標達成に向けてチームや組織の力を最大限に発揮させるため、マネジメント能力の向上に資する研修を実施します。

(令和6年度マネジメント力向上研修の実施例)

研修	主な内容
係長級研修	「部下コーチング」 OJTの実践者として、係長に求められる心構えやコーチングスキルを学ぶ。
主幹級研修	「チームマネジメント」 業務効率を高め、適切な時間管理を行うタイムマネジメントの考え方を学び、チームの生産性の向上を図る。
課長補佐級研修	「組織マネジメント」 所属長等によるマネジメントを支援するため、組織マネジメント力の向上を図る。
参事級研修	「ダイバーシティ、ハラスメント」 所属長や係長のマネジメントを支援するため、ダイバーシティの視点のハラスメント防止に関する知識を習得する。
課長級研修	「チームビルディング」 所属長として、人材育成を進めるための心構えとチームビルディングについての理解を深める。

2 上司へのマネジメント・フィードバック

- 上司のマネジメント力について、部下職員の視点からフィードバックを行い、上司が自らの強みや弱みについての「気づき」を得ることで、マネジメント力の向上につなげます。
- また取組を通して、心理的安全性の高い働きやすい職場づくりやコミュニケーションの活性化を図ります。



3 学びの機会の充実

- 管理監督者向けに新たな研修機会を確保するとともに、マネジメントやリーダーシップ、コミュニケーションなど個々の職員の課題に応じたスキルの向上を図るため、eラーニング環境を整備します。

4 主体的なキャリア形成の支援

職員が主体的にスキルアップに取り組み自らキャリア形成できるよう、職員のチャレンジを応援する取組を推進します。

1 ジョブチャレンジ制度

- 特定の業務や市町・民間企業等への派遣研修を希望する職員を公募することで、職員の意欲向上と、チャレンジ精神を持って仕事に取り組める人材の育成、組織の活性化を図ります。
- 前例にとらわれない新たな視点や柔軟な発想力等を活かし、意欲を持ち能力のある職員を係長へ登用します。

2 人を育てるキャリア形成支援

- 毎年度、職員自己申告書を活用し、今後のキャリアや希望する配属先・業務等について所属長に申告するとともに、キャリアの振り返りと展望について、所属長と面談を行いキャリアの実現をサポートします。
- 職員の成長やキャリア形成を支えるジョブローテーションや職務分担を実施します。

コラム

人材育成情報誌「石積み」

- 滋賀県庁では、職員の人材育成の機運を高めるため、月1回程度、庁内向けに人材育成情報誌「石積み」を発行しています。
- 石積みでは、先輩職員のキャリアや職員として大切にしていることなどを紹介する記事のほか、県を退職する職員の経験や思いなどを後輩職員に引き継いでいくための特別号として、「明日への引継書」を発行しています。これからは職員の「思い」を大切にしたい取組を進めていきます。



3 eラーニング

- デジタル化など社会の変化に対応した新たなスキルの獲得のためのリスキリング(学び直し)の機会を提供するとともに、職員の業務遂行能力向上を図るため、eラーニングを実施します。

4 キャリア形成研修

- 職員のキャリア形成の意識を醸成するため、体系的な研修を実施します。
- 所属長を対象に、部下職員のキャリア形成支援や育児期のサポートなどについて学ぶ研修を実施します。

(令和6年度キャリア形成・支援の取組)

職階	職場等			研修	
管理職	キャリアの振り返りと面談を通じた 上司と職員のキャリア展望の共有	キャリア意向に合わせたスキルアップ (OJT・研修・自己啓発)	ジョブローテーション・職務分担 キャリア形成を支える	キャリア形成 支援研修	
課長補佐級				職員の伸ばしたい能力に 対応した選択型研修	
主幹級					
係長級					
主査級				主査級研修 「キャリアデザイン」	
主任主事・ 主任技師級				新規採用職員研修 (フォローコース) 「キャリア形成」	
主事・技師級					
				eラーニング	

5 職員のキャリアマップ

- 職員の主体的なキャリア開発や人材育成の参考となるよう、職階ごとに特に求められる能力と人事・研修制度との関係をキャリアマップとして示します。

(事務職の例)

(事務職の例)		若手・新任		中堅		ベテラン		管理職				
職階		主事・技師級	主任主事・主任技師級	主査級	係長級	主幹級	課長補佐級	参事級	課長級	次長級	部長級	
人事制度		2～3年を基本に、幅広い経験を積むジョブローテーション		4～5年を基本に、専門性を蓄積し豊富な経験を有する職員を養成するジョブローテーション		培った経験や適性に応じた配置 幅広い分野で活躍 特定の分野で活躍						
		ジョブチャレンジ制度 ✓ 特定の業務や市町等への派遣			ジョブチャレンジ制度 ✓ 早い段階で係長業務を経験							
		所管業務以外の業務に従事できる制度 ✓ 現在の配属先に在籍したまま、別の所属の業務にチャレンジ・応援										
		毎年度、希望する配属先や業務等について申告し所属長等とキャリア面談										
研修制度	ステップアップ研修（職階別）	新採研修	主事・技師3年目研修	主任主事・主任技師級研修	主査級研修	主査級3年目研修	係長級研修	主幹級研修	課長補佐級研修	参事級研修	課長級研修	幹部職員研修
		シニア職員研修										
	選択型研修（スキルアップ）	法務等の基礎知識の習得、チーム力・政策形成能力の向上				マネジメント力の向上						
		行政法の基礎、政策形成、仕事の「やりがい」、ファシリテーション、キャリア形成支援、ハラスメント など										
	その他研修	eラーニング、デジタル関連研修、派遣研修、特定の業務に必要な専門研修(税務、福祉分野など)、部門研修、職場研修 など										
求められる能力		企画・計画力										
		判断・執行力			判断・実行力							構想・判断力
		折衝・調整力										
		指導力			指導力・リーダーシップ力				リーダーシップ・人材育成力			
									効率的業務運営力			
		協調性										
		知識・情報収集／取組姿勢										

5 やりがいや達成感の向上

職員の意欲や能力を高めるひとつづくりと活気ある組織づくりを実現するため、その原動力となる仕事の「やりがい」や「達成感」の向上につながる取組を推進します。

1 やりがいや達成感の向上につながるOJT

- 上司は、職員のワーク・エンゲージメントの向上が組織力の向上につながることを認識するとともに、部下職員が仕事の成果や達成感、仕事を通じた成長を実感できるよう、成長に向けての「3つの“き”」を大切にしながら、OJTや面談等を行います。

2 ロールモデルの設定支援

- 人材育成情報誌「石積み」による先輩職員の紹介やメンター制度により、職員のロールモデルの設定を支援することで、やりがい向上につなげていきます。

3 パーパスの実践に向けた取組

- 全ての職員が滋賀県職員の志(パーパス)を実践できるよう、パーパスの理解に向けた情報の発信や自分事として考える機会の創出に取り組みます。
- パーパスが組織の文化として定着するように、所属等でパーパスについて対話する仕組みを構築します。

4 処遇への適切な反映

- 職員の意欲向上と一層の公務能率の推進を図るため、人事評価の結果を昇給や勤勉手当等の処遇に適切に反映するとともに、運用の在り方について常に検討・見直しを行います。

5 所管業務以外の業務に従事できる制度

- 自己のスキルを活かしたり、興味のある分野の業務に携わったりすることを通じたモチベーションアップや、新たな職員間のつながりの創出を促すため、現在の配属先に在籍したまま、別の所属の業務にチャレンジできる仕組みを設置・運用します。

6 やりがい向上につながる研修

- 新規採用職員研修をはじめ、eラーニングや職員提案型研修など、やりがい向上に資する研修を実施します。

(令和6年度研修の実施例)

研修	主な内容
新規採用職員研修 (基礎コース)	滋賀県庁に入庁した思いや志(パーパス)について考える。
新規採用職員研修 (フォローコース)	ワーク・エンゲージメントの向上に向けて、働く上で大切にしたい価値観や、やりがいについて考える。
eラーニング	eラーニングを活用し、リスキリング(学び直し)の機会を確保する。
仕事の「やりがい」研修 (選択型研修)	多様なキャリア観を知り、自分で自分を活かし、いきいきと働く力を身に付ける。
パッと伝わる資料づくり (選択型研修)	見やすい資料づくりについて学ぶ中で、県庁の様々な職場を取材し、仕事の魅力ややりがいを発見・発信する。
職員提案型研修	職員の主体的な学びの意欲に応え、職員提案型の研修科目を実施する。

6 デジタル活用力の向上

デジタル変革に対応した行政の実現を目指し、全庁を挙げて更なるシステムの内製化やデジタル化の推進を図るため、デジタル人材の育成に取り組めます。

(※)デジタル人材育成に向けた具体的な取組は、滋賀県DX推進戦略(R7.3改定)に基づく「滋賀県デジタル人材育成研修計画(仮称)」において別で定めます。

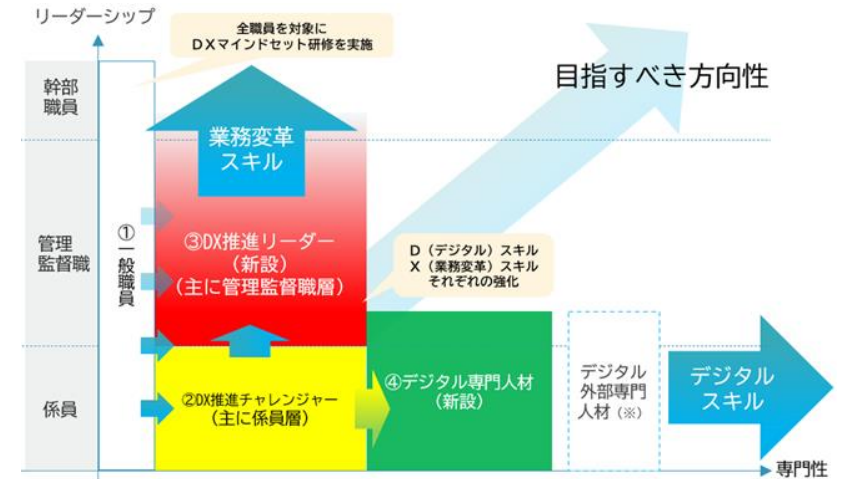
1 求められるデジタル人材像

- 職階や専門性に応じてどのようなデジタル知識やスキルが必要かを明確化するため、デジタル人材像と役割を示します。

区分	デジタル人材像
① 一般職員	✓ 各所属においてデジタル技術を活用して業務を進められる人材。
② DX推進チャレンジャー	✓ 各所属においてデジタル技術の活用を主体的に行い、業務の効率化や行政サービスの向上を図るとともに、働き方改革にも資する人材。
③ DX推進リーダー	✓ デジタルツールの目利き・作成ができ、関係者を巻き込みつつ業務変革を行える人材。(=X(業務変革)スキルの発揮) ✓ 自ら使うだけでなく、人に教えることによりマネジメントとして組織全体に影響を与えることができる人材。
④ デジタル専門人材	✓ デジタルツールの活用や発注要件を整理できる人材。 ✓ 各部局のDXの取組を主導し、デジタル人材を支援できる人材。(=D(デジタル)スキルの発揮) ✓ 適正にシステム運用管理(事業者管理、プロジェクト管理)ができる人材。

2 デジタル人材の育成と活用

- 全ての職員がデジタル技術を積極的に活用できるよう研修等を実施するとともに、DスキルとXスキルごとに高度化・専門化を図り、DX推進リーダーおよびデジタル専門人材を育成します。
- より高度な専門性を要するなど、県庁内だけでは育成・確保が困難な分野においては、外部専門人材を活用するとともに、市町支援等における必要な支援・相談体制を構築します。



(※)デジタル外部専門人材…専門的なセキュリティエンジニア・プログラマーなど、より高度なスキルセットを備えた外部人材

3 デジタルスキルマップの活用

- デジタルスキルマップを作成し、デジタル人材が有するスキルレベルを可視化し把握することで、効果的なデジタル人材の育成やキャリアアップにつながる取組を推進します。

VI 人材確保

滋賀県の豊かな未来をともに切り拓いていくため、多様な個性や能力、経験、そして滋賀県への熱い思いを持った人材の確保に取り組みます。

1 滋賀県職員として働く魅力の発信

「選ばれる滋賀県庁」となるため、滋賀県庁の仕事内容やパーパス、滋賀県職員として働くことの魅力・やりがいが伝わるよう、効果的な採用活動に取り組みます。

1 広報の充実

- ・ ホームページやSNSなど様々なツールを活用し、外部からイメージしづらい滋賀県庁の仕事を子どもや若者にも分かりやすく伝えます。

2 採用説明会やセミナーの開催

- ・ 大学等での各種説明会や就職セミナーなど、あらゆる機会を通じて滋賀県職員として働くことの魅力について発信します。

3 しごとガイダンスや個別相談の実施

- ・ 職種ごとの仕事内容の紹介や若手・中堅職員による座談会など、リアルな職員の声を聴くことができる機会を通じて、滋賀県庁の魅力を伝えます。
- ・ 先輩職員に仕事内容や職場の雰囲気などを気軽に尋ねたり不安な点を相談したりできる個別相談を行います。

4 インターンシップや現場見学会の開催

- ・ 学生が滋賀県庁の仕事や職場の魅力を実感できるよう、インターンシップや土木系職種の現場見学会を開催します。

コラム

新規採用職員のみなさんの考える魅力ある滋賀県庁

- ・ 令和6年10月に実施した新規採用職員研修(フォローコース)では、「仕事のやりがい」や「魅力ある滋賀県庁になるためにできること」などについて職員間で話し合いました。
- ・ 職員一人ひとりがやりがいを持って働ける県庁となるよう、若手職員の声を組織運営に活かしていきます。

🔍 仕事をする上で大切にしたい価値観は？

- ✓ チームワークや、周りへの思いやりを持ちたい
- ✓ 公正・公平を大事にしたい
- ✓ 経験や挑戦ができる環境に身を置きたい
- ✓ 業務の効率化は常に意識したい
- ✓ 仕事だけでなくプライベートも大切にしたい など

🔍 仕事の中でどのようなことにやりがいを感じますか？

- ✓ 人のためになっていると実感したとき
- ✓ 自身の成長を実感できたとき
- ✓ 仕事の成果を実感できたとき
- ✓ 上司から仕事を任せてもらえたとき
- ✓ チームで協力して成果を上げたとき など

🔍 選ばれる魅力ある滋賀県庁になるためには？

- ✓ 職員が生き生きと働いている
- ✓ 若手が挑戦できる環境をつくる
- ✓ 県庁の仕事内容やキャリアの見える化に取り組む
- ✓ 希望する仕事に就ける
- ✓ ワーク・ライフ・バランスを充実させる
- ✓ 多様な働き方ができる制度の充実と利用しやすい組織風土をつくる
- ✓ きれいなオフィス環境を目指す
- ✓ 処遇の改善 など



2 採用試験制度の充実

様々な経験や知識・技能、専門性を有する多様な人材を確保するため、受験者のニーズ等も踏まえながら、試験制度の在り方を常に検討し、見直していきます。

1 多様な試験の実施と受験資格の拡大

- より多くの方の民間企業等で培った知識や経験、柔軟な発想等を県政に活かせるよう、経験者採用試験の受験資格(年齢要件)を拡大します。
- 多様な人材が受験しやすいよう、希望の日程で受験でき、かつ特別な公務員試験対策が不要な「SPI(※)」による能力検査を活用します。

(※)SPI…リクルートマネジメントソリューションズが提供する適性検査

2 試験実施時期の早期化と通年採用

- 民間企業への就職活動をされている方などが受験しやすいよう、先行実施枠での試験を実施し、合格発表の時期を前倒しします。
- 多様な人材の確保につなげるため、随時年度途中に採用します。

3 キャリアリターン制度

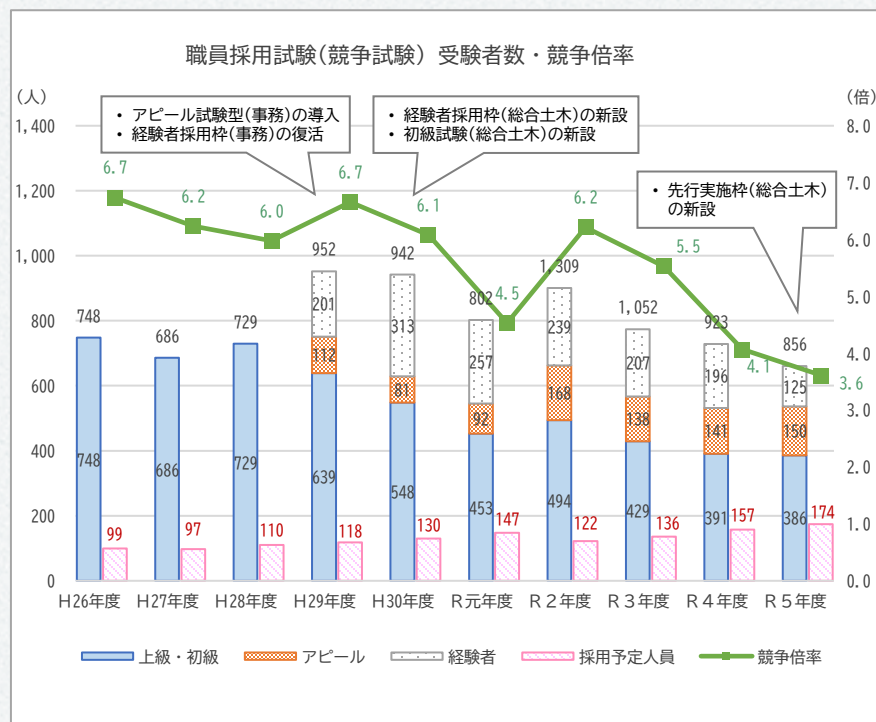
- 過去に滋賀県職員として在職した方を対象者に、再び職員として採用する制度の対象の拡充を検討します。

4 市町専門人材の確保に係る支援

- 人材確保に向けて市町の状況を把握し、必要な助言や情報提供などの支援を行います。
- 特に町単独では確保が困難な専門職種について、必要な人材確保を支援するため、県の必要数を確保した上で町への派遣分を追加して採用し派遣する仕組みを検討します。

職員採用試験の実施状況

- 試験制度の多様化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にあり、特に技術系職種の低下傾向が顕著となっています。
- 人材確保に向けて、試験制度の見直しに取り組むとともに、質の高い行政サービスの持続的・安定的な提供や技術継承のため、計画的な採用を行っています。



3 職場への定着支援

新規採用職員の悩みや不安に寄り添い、安心して働き続けられるよう、職場内の先輩職員を「サポーター」、職場外の先輩職員を「メンター」に任命し、県庁全体で職場への定着を支援します。

1 新採サポーター制度

- 新卒者・転職者にかかわらず、全ての新規採用職員が安心して働けるよう、採用後1年間、職場の先輩職員が「新採サポーター」となって、職場の基本的なルールや日常業務の進め方について相談を受けアドバイスします。

2 2所属目サポーター制度

- 採用後、初めての人事異動により、異なる勤務地や業務分野での勤務を経験する職員に対して、職場の先輩職員が「2所属目サポーター」として、新採サポーターと同様に支援します。

3 メンター制度

- 仕事と家庭の両立や将来のキャリアに向けた悩みや不安を抱える職員に対して、自身の職場以外の先輩職員が「メンター」となって、その解消に向け支援します。

4 カウンセラーによる新規採用職員との面談

- 全ての新規採用職員を対象にカウンセラーによる面談を実施し、セルフケアについてのアドバイスや相談窓口の紹介等を行います。

コラム

採用後初めて異動となった職員の方々に、
「2所属目サポーター」についてインタビュー！

初めて異動になった職員の声

2所属目サポーターがいて良かったことは？

初めての異動でわからないことが多い中、仕事のことはもちろん、それ以外のことで、普段から気にかけていただき優しく見守ってくれていました。その安心感から積極的に業務に向き合うことができました。

前の所属と業務の内容が大きく変わるため、仕事の段取りがよく分からない不安がありました。しかし、私からの質問1つ1つに丁寧に答えてくださったおかげで、少しずつ自信を持って仕事に取り組めるようになりました。

初めての異動で、もう新採ではないので質問がしにくいのかなという気持ちがありましたが、この制度のおかげで、わからないことをきやすい気持ちになれました。

サポーターという公式な存在が居てくださることで「この人なら聞いてもいいんだ」と思え、質問する・教えてもらうことのハードルが下がりました。

本庁での勤務が初めてだったため、業務内容以外にも本庁での仕事の仕方などを気兼ねなく聞くことができたので助かりました。

2所属目サポーターへひとことお願いします

いつも優しく様々なことを教えていただきありがとうございます。
初めての異動は不安が多かったですが、先輩がいてくださって本当に心強かったです。

適度な距離感で声をかけていただき、初めての異動でも安心して仕事に取り組むことができました。

分かってないことが思ったよりたくさんあるので、びくびくせず基本に立ち返って教えてもらえるとうれしいです。

VII 職場環境の整備

誰もがワーク・ライフ・バランスを実現し、能力を発揮し活躍でき、
風通しがよく、お互いに支え合い、やりがいと意欲を持って働ける職場環境づくりに取り組みます。

1 多様で柔軟な働き方の推進

職員一人ひとりがワーク・ライフ・バランスの実現を通じて成長していけるよう、多様で柔軟な働き方を推進します。

1 在宅勤務・サテライトオフィス・モバイルワーク制度

- 在宅勤務やサテライトオフィス、モバイルワーク制度(テレワーク)により、職員個人や職場の状況に応じた柔軟な働き方を推進し、災害時等における行政機能の維持、業務の効率化を図り行政サービスの向上につなげます。

2 時差出勤制度等

- 職員の多様な働き方を支援する時差出勤制度を実施します。
- 週休3日制も含め、一層柔軟な働き方を可能とする勤務時間制度の導入を検討します。

(時差出勤制度)

勤務区分	勤務時間
早出勤務	① 午前7時00分から午後3時45分まで
	② 午前7時30分から午後4時15分まで
	③ 午前8時00分から午後4時45分まで
(通常勤務)	(午前8時30分から午後5時15分まで)
遅出勤務	④ 午前9時00分から午後5時45分まで
	⑤ 午前9時30分から午後6時15分まで
	⑥ 午前10時00分から午後6時45分まで

3 副業(兼業)の促進

- 地域における社会貢献活動等への積極的な参画を促すため、兼業許可基準の明確化や事例紹介を行います。

4 イクボス宣言

- 知事を先頭に、全ての管理監督者が「イクボス宣言」を行い、部下職員のワーク・ライフ・バランスを応援します。人事評価制度における自身の取組項目の一つとして目標を設定することで、効果的な取組につなげます。



5 育児・介護等の休暇制度

- ・ 出産や育児、介護等の様々な事情を抱える職員がワーク・ライフ・バランスを実現できるよう、様々な休暇制度の取得・活用を進めます。

6 男性職員の育児休業取得促進

- ・ 男性職員の主体的な家事・育児参画の促進のため、仕事と育児の両立を応援します。
- ・ 育児休業を取得しやすいよう、所属長(上司)が積極的に関与するとともに、全庁的な取得しやすい雰囲気の醸成を図ります。

所属長(上司)による積極的関与・役割強化	✓ 子の出生予定のある男性職員に対して、所属長による「イクボス面談」を行い、出生前後の休暇取得や育児休業の積極的な取得を働きかけます。 ✓ 職員が作成した育児休業等取得プランを元に、所属内の業務再配分や引継方法などを本人と話し合います。
全庁的な取得しやすい雰囲気の醸成	✓ 育休を取得した職員本人の声や、職員が育休取得中に所属として工夫したことなどを全庁に情報発信します。

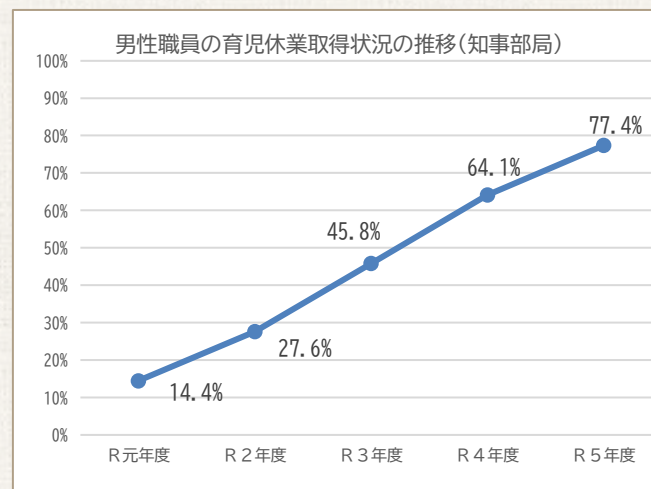
7 代替職員の確保

- ・ 育児や介護等のために職員が休業する場合の業務体制の代替性を確保するため、「ワーク・ライフ・バランス枠」として各部署に増員を行い、体制を強化します。
- ・ また、任期付職員登録試験の複数回実施や会計年度任用職員の代替配置の柔軟化により、代替職員の配置充実に取り組みます。

コラム

男性職員の育児休業100%宣言

- ・ 滋賀県庁では、知事が「男性職員の育児休業100%宣言」(令和4年3月)を行い、県庁における全ての男性職員が育児休業を取得できる取組を進めており、令和5年度は取得を希望した職員全員が育児休業を取得しています。
- ・ 育児休業の取得しやすい職場環境づくりに取り組み、「男性育休の取得は当たり前」となる県庁を目指します。



※数値は、当該年度中に子が出生した職員数に占める育児休業取得者数

2 心と体の健康の維持・増進

職員一人ひとりが能力や個性を十分に発揮できるよう、職員の健康保持・推進に取り組みます。

1 時間外勤務の縮減

- ・ 職員が健康でいきいきとやりがいをもって働くことができるよう、時間外勤務命令の上限を遵守するための取組を進めます。
- ・ 各所属等において、勤務時間を適正に把握し、業務分担の見直しや応援体制の構築等の取組を着実に実施します。
- ・ 全庁一丸となって業務の見直しに取り組むとともに、デジタル技術を活用するなどして業務の効率化を図り、時間外勤務の縮減につなげます。

2 勤務間インターバルの確保

- ・ 職員が十分な睡眠時間や生活時間を確保し、健康の維持・増進とワーク・ライフ・バランスの実現を図るため、午後10時以降の時間外勤務を原則として行わないこと、またやむを得ず午後10時を超える時間まで時間外勤務を行う場合も遅出等勤務制度の活用を通じて、勤務を終えてから次の勤務までの間に一定時間以上の休息時間を確保します。また、休息時間を確保することで、生産性の高い働き方の実現を図ります。

3 年次有給休暇等の取得促進

- ・ 業務の見直し・効率化に継続的に取り組むとともに、朝礼・終礼等による職場内での情報共有や業務の進捗管理、管理監督者による率先取得を行うことで、年次有給休暇を取得しやすい雰囲気醸成します。また、夏季休暇の計画的な取得を呼びかけます。

4 メンタルヘルス対策

- ・ メンタルヘルスについての正しい理解や相談窓口の活用など、職員がストレスに適切に対処できるセルフケア能力を高めるための研修やストレスチェック等を実施します。
- ・ 管理監督者を対象とした研修を実施し、部下職員への目配りや声かけ、相談等のラインケアにより、メンタル不調の早期発見・早期対応に取り組むとともに、ストレスチェックの集団分析結果を活用した職場環境改善に取り組みます。
- ・ 産業保健スタッフ(産業医、精神科医、カウンセラー、保健師)による相談体制の充実に努めるとともに、相談窓口を周知し、利用促進を図ります。

3 多様な職員が活躍できる働きやすい職場づくり

年齢や性別、任用・勤務形態、障害の有無、性的指向・性自認などにかかわらず、多様な人材が活躍し生き生きと働ける職場づくりを進めます。

1 シニア職員の活躍

- 61歳以上のシニア職員が、多様で豊富な知識や業務経験を活かすとともに、技術等の伝承や後進の育成・フォローの役割を担えるよう、これまでの経験や意向等を踏まえた人事配置を行います。
- デジタル技術をはじめリスキリングの機会を提供するとともに、期待される役割の理解や意識の醸成を図るための研修を実施します。

2 女性職員の活躍

- 組織の意思決定や施策・事業の立案等に多様な視点が活かせるよう、女性職員の積極的な登用や幅広い業務経験を通じた人材育成に取り組めます。

4 心理的安全性が確保された職場づくり

職員一人ひとりの持つ能力や強みが最大限発揮されるよう、心理的安全性が確保され、安心して挑戦できる職場づくりを進めます。

1 ハラスメント防止対策

- 風通しがよく、働きやすい職場環境づくりを進めるため、各種ハラスメントの未然防止に向けて指針や相談窓口の周知・啓発に取り組むとともに、全ての職員がハラスメントに関する基本的理解を深めるための研修等を実施します。
- 上司へのマネジメント・フィードバックにおいて、ハラスメントに関する項目を設け、上司の気づきにつなげます。

3 会計年度任用職員の活躍

- 業務に必要な基礎的知識を習得するための研修や職場でのOJTにより、組織の一員として期待される能力を発揮できる職場づくりに取り組みます。

4 障害のある職員の活躍

- 障害者活躍推進計画に基づき、障害者を対象とした採用を計画的に実施します。
- 障害のある職員が職場に定着し活躍できるよう、障害特性に応じた職務の選定や職場適応支援員による面談、障害のある職員への理解促進のための研修を実施します。

5 性の多様性を尊重する職場づくり

- 「性の多様性について理解を深め、行動するための職員向けガイドライン」に基づき、職員が性の多様性に関してより理解を深め、適切に行動できる職場づくりを進めます。

2 コミュニケーションの活性化とチーム力の強化

- 職員や職場間のコミュニケーションの活性化や体系的なチーム力向上のための研修を実施し、チーム力の強化を図ります。
- 人はミスをしてしまうものという前提に立ち、組織としてミスを生まないような職場環境や仕組みづくりを行います。
- 突発的な業務への対応など、チームへの貢献について、人事評価制度において適切に評価します。

5 業務の見直し・効率化の推進

知事をはじめ管理監督者のリーダーシップのもと、全庁でデジタル技術を積極的に活用しながら業務の見直し・効率化に取り組み、県民サービスの向上と職員のワーク・ライフ・バランスの実現につなげます。

1 不断に見直す組織風土の形成

- 業務の見直し・効率化に関する事項を、各所属の組織目標に位置付けて取組を進めます。また、人事評価における個人目標に当該取組事項を位置付けることで、担当職員の業績が正当に評価される仕組みを継続的に運用します。
- 上司へのマネジメントフィードバックの項目として、業務の見直し・効率化への対応を位置付け、リーダーシップの発揮を促します。
- 組織的な機運の醸成と優れた事例の全庁展開を図るため、顕著な成果のあった所属に対して表彰を行います。また、庁内から施策・改善提案を募集し、風通しがよく、職員の柔軟な発想を積極的に活かすことができる組織風土を醸成します。

2 デジタル技術の積極的な活用

- デジタル技術の積極的な活用に向けた研修(マインドセット、デジタルツール操作等)の実施や外部の専門人材による相談会(課題や方向性の整理、アプリ作成等)を設けることにより、業務の見直し・効率化を促進します。
- デジタル技術を活用した見直し事例の庁内発信やDX推進チャレンジャーの情報共有の場を設けて、職員の取組を支援します。

6 働きやすい庁舎とオフィス環境づくり

個人・組織の力を最大限に引き出すため、誰もが働きやすく魅力ある県庁舎等のあり方検討とオフィス環境づくりを進めます。

1 県庁舎等のあり方検討

- 誰もが働きやすく魅力ある県庁舎等のあり方検討を進めるとともに、コミュニケーションの活性化や職員一人ひとりの能力の発揮、業務能率の向上等を図るため、個人・組織の力を最大限に引き出す最適なオフィス環境のあり方を検討します。

2 ペーパーレス・ペーパーストックレスの取組促進

- ペーパーレス・ペーパーストックレスの取組を推進することで、紙を前提とした働き方から脱却し、多様な働き方に柔軟に対応するとともに、狭隘化した執務室にスペースを生み出します。

VII 推進体制

人材育成・職場環境の整備の着実な推進を図るため、人材育成に関わる各主体がそれぞれの役割と責務を十分認識し、相互に連携しながら人材育成に取り組みます。

1 人材育成に関わる各主体の役割と責務

1 全職員

- ・ 人材育成の前提として、職員一人ひとりが県民の奉仕者として高い倫理観と使命感、責任感を持って、誠実かつ公正に職務を遂行するとともに、パーパスを意識しながら、目指す職員像の実現に向けて積極的に能力開発に取り組む必要があります。
- ・ また、人材育成は、管理監督者や人材育成の企画・推進担当部門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。
- ・ 風通しがよく、互いに支え合い、やりがいを持って働ける職場環境づくりを担う一員として、職員間のコミュニケーションの促進に努め、組織力の向上に取り組む必要があります。

2 管理監督者

- ・ 所属長やOJT推進員、係長等の管理監督者は、自ら模範を示し自己研鑽に努めるとともに、部下職員の業務の進捗や能力開発の現状と可能性を把握し、3つの“き”を大切にしながら、OJTの実施や研修による意識付けを行うなど、人材育成において重要な役割を果たすことが求められます。
- ・ また、コミュニケーションの活性化やチャレンジを応援する雰囲気づくりなど、心理的安全性が確保された風通しのよい職場環境づくりに取り組む必要があります。

3 人材育成の企画・推進担当部門

- ・ 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の企画・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、職員に求められる能力の養成を図り、主体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、OJTの取組を支援します。
- ・ 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、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、主体的な学び、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。

また、知事のリーダーシップのもと、健康経営・人材育成推進委員会(各部局次長等で構成)等を通じて、部局等の相互の連携を図り、人材育成に係る取組を総合的に推進します。



コラム

滋賀県行政経営改革委員会(R6.7.14)での主な意見

- ・ 滋賀県行政経営改革委員会(行政改革その他の経営的視点に立った行政運営について調査審議する附属機関)において、基本方針の改定にあたり委員の皆さんに意見交換をいただきましたので、その中のいくつかを紹介します。
- ・ これらを踏まえ、県庁力の最大化に向けて、人材育成・確保に関する取組を推進していきます。

人材確保について

- ✓ 職員の価値観や能力が、県庁における組織の価値観や職務に要求されている能力とうまくマッチしているということが重要。
- ✓ 採用が厳しい中で、いかに退職者数を減らすか、やむを得ない事情で退職される職員に何とか復帰してもらえないか、辞めずに働き続けることができないか、働き方の工夫で人材の流出を防げる。
- ✓ 安定して地元に根付いた仕事にチャレンジできることはすごく魅力的だと思うので、県庁組織としてもっとリターン採用を打ち出したらい。

人材育成について

- ✓ 働きやすさにフォーカスした取組はたくさんあるが、働きがいのためのものはあまりないので考えないといけない。
- ✓ DX推進や業務改革をしっかりと進めないと、抜本的なコストの削減や生産性の向上にはつながらない。

職場環境の整備について

- ✓ 家族構成が変化中、育児だけでなく介護を理由に30~40代で働き方を変えざるを得ない人が増えている。特に災害時はマンパワーが足りなくなるので、職員を支える仕組みや体制づくりなど、家族のケアに踏み込んでいただきたい。
- ✓ これからは働き方の多様性も必要で、柔軟な勤務形態が広がるとよい。

(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
				行動例	・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。	行動例	・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・人材育成能力	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・人材育成能力	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
				行動例	・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、時期を逸することなく、自律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。	行動例	・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、時機を逸することなく迅速、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・人材育成能力	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
				行動例	・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。	行動例	・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・人材育成能力	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
				行動例	・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。	行動例	・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、服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。
効率的業務運営力	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	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
				行動例	・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削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行っている。	行動例	・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根回し、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。
効率的業務運営力	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	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
				行動例	・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削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行っている。	行動例	・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削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行っている。
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	取組姿勢	取組姿勢	取組姿勢	取組姿勢
				行動例	・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努力をしている。	行動例	・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
	・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。		・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。		・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。
	・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。		・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。		・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。
判断・実行力	・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。	判断・実行力	・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。	知識・技能	・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。
	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		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		職務に必要な知識・技術の習得に係る能力
	・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。		・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。		・必要な知識・技術の習得を行い、職務に活用している。
知識・情報収集	・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。	知識・情報収集	・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。	協調性	・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。
	・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。		・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。		・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。
	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		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		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
折衝・調整力	・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。	折衝・調整力	・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。	取組姿勢	・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。
	・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。		・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。		・必要に応じ、担当職務以外でも同僚と助け合うなど積極的な協力・支援を行っている。
	・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。		・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。		・必要に応じ、担当職務以外でも同僚と助け合うなど積極的な協力・支援を行っている。
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	・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。
	・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。		・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。		・仕事の進め方の見直しやコスト意識を持って業務改善に取り組むなど、効率的な業務遂行に努めている。
	・施策や事業の計画段階から必要な根回し、調整を行っている。		・相手方の立場や考えを理解し、状況に応じた適切かつ迅速な応対をしている。		・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努力をしている。
折衝・調整力	・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	・相手の話をよく聞き、誠実な態度で対応している。		・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努力をしている。
	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		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	指導力	・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。
	・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。		・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。		・仕事の進め方の見直しやコスト意識を持って業務改善に取り組むなど、効率的な業務遂行に努めている。
リーダーシップ	・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	・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。		・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欲した職務遂行に努めている。
	・必要に応じ、担当職務以外でも同僚と助け合うなど積極的な協力・支援を行っている。		・必要に応じ、担当職務以外でも同僚と助け合うなど積極的な協力・支援を行っている。	取組姿勢	・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努力をしている。
	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		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		・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努力をしている。
リーダーシップ	・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。	指導力	・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。	取組姿勢	・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欲した職務遂行に努めている。
	・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。		・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努力をしている。
	・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。		・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。		・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努力をしている。
リーダーシップ	・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。	指導力	・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	・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努力をしている。
	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		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		・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欲した職務遂行に努めている。
	・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。		・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欲した職務遂行に努めている。
リーダーシップ	・仕事の進め方の見直しやコスト意識を持って業務改善に取り組むなど、効率的な業務遂行に努めている。	指導力	・仕事の進め方の見直しやコスト意識を持って業務改善に取り組むなど、効率的な業務遂行に努めている。	取組姿勢	・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欲した職務遂行に努めている。
	・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欲した職務遂行に努めている。		・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欲した職務遂行に努めている。		・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欲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努力をしている。		・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努力をしている。		・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欲した職務遂行に努めている。