

県庁内部の力を高めるための取り組みについて

総務・企業常任委員会資料
平成25年(2013年)2月13日(水)
総務部

〔人材育成基本方針について〕

1 目指す職員像

「滋賀への熱い思いと改革精神にあふれた自律型人材」

① 滋賀を愛し、地域の未来を創造する意欲にあふれた職員

② 改革精神を持ち、地域経営の視点で行動する職員

③ 使命感と目標をもって、自律的に行動し、自ら成長する職員

2 人材育成に関する主な取り組み

(1) 自律型人材育成制度の実施

職務遂行を通じた人材育成に組織的に取り組み、より一層効果的・効率的に人材育成を進めていくために、目標管理の手法を取り入れた「自律型人材育成制度」を実施。

(2) 政策研修センター研修の実施

職員の自己改革を支援し、政策形成能力など今後特に必要とされる能力と人権尊重などの基本的な資質の向上を図るため、次の研修を実施。

- ・ 階層別研修(新採職員～部長・次長)
- ・ ブラッシュアップ研修(企業と連携、現場感覚を養成)
- ・ 職場支援研修
- ・ 指導者養成研修(人権、接遇)
- ・ 特別研修(市町連携研修、関西広域連合広域職員研修など)

(3) 自己申告書「チャレンジ計画」を活用したOJTの推進

全職員を対象として、職員と所属長との日常の対話を通じて、明るい職場環境づくりや自己啓発に役立てるための「職員自己申告書」に「チャレンジ計画」の項目を設け、各職員の職務遂行を通じた自己実現に向けて指導、助言。

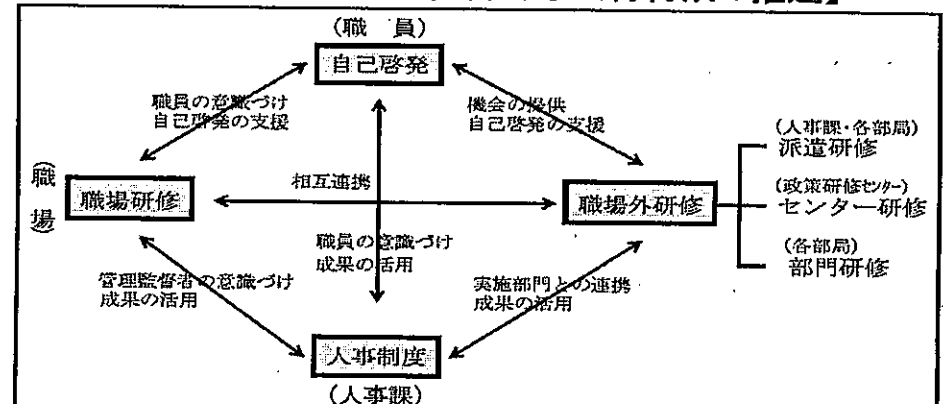
(4) 人を育てるための人事制度

異動や昇任など人事システム全体を能力開発と連携させた総合的な取り組みを推進。

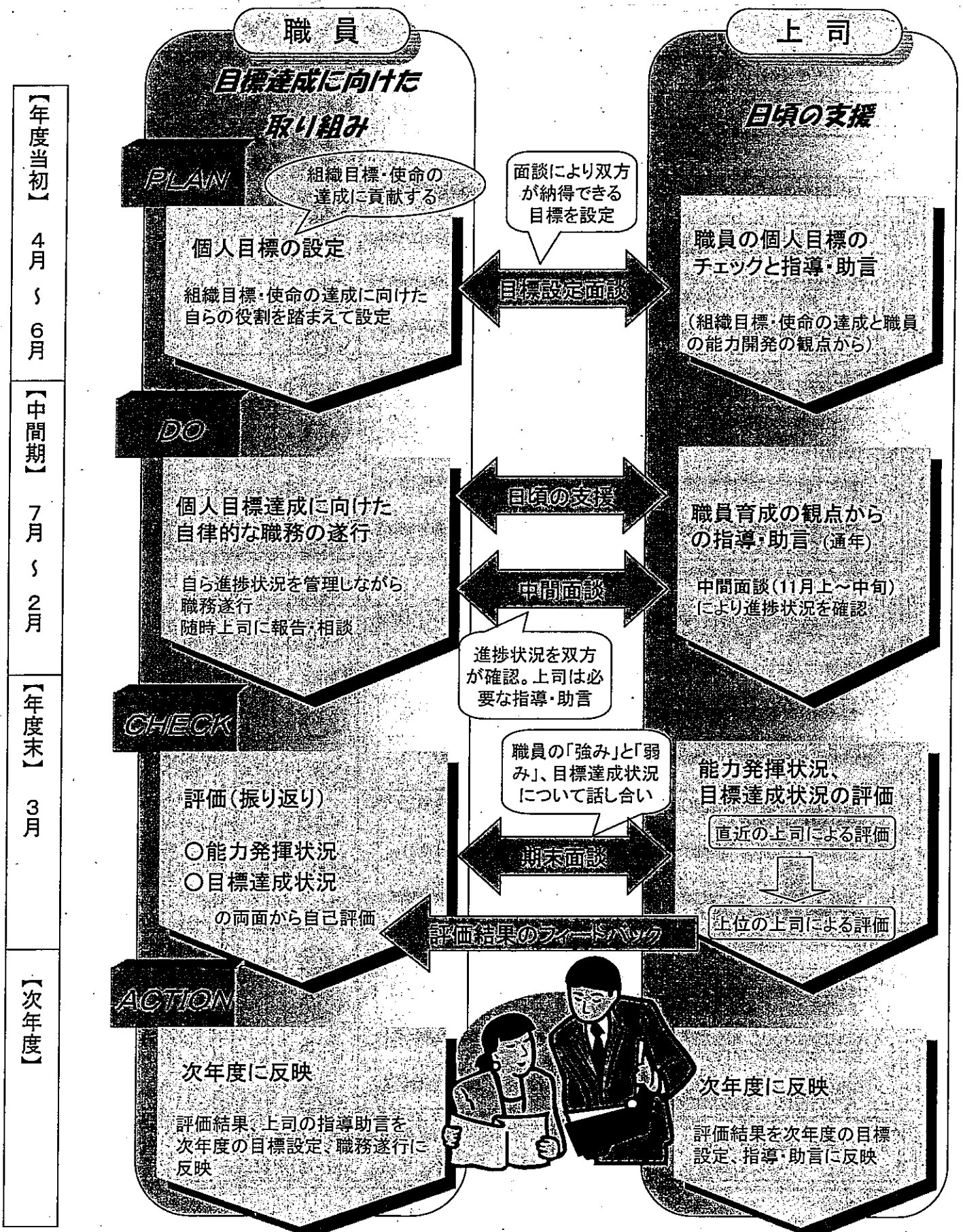
- ・ 異動ローテーションの見直し
- ・ 女性職員の多面的な登用
- ・ 派遣研修の実施(市町、他府県、国、自治大学校、大学院、民間企業等)
- ・ 庁内公募の実施

3 総合的な人材育成の推進

【人材育成ネットワークによる総合的な人材育成の推進】



自律型人材育成制度の流れ(課長補佐級以上を対象に実施)



○自律型人材育成制度では、能力発揮状況の評価を次のようなシートで行っています。

○このシートは、参事級職員用の記載例です。

別記様式第2

平成 年度能力チェックシート（記載例）

事務・技術の区分	事務	職階	参事級	部局	〇〇〇〇部				
所属	〇〇〇〇課		担当	〇〇〇〇担当		職	参事	氏名	〇〇 〇〇
項目	着眼点（求められる行動例）			自己評価	第1次評価	第2次評価	自己評価の理由 （自己アピール、課題等）		
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			5 4 (3) 2 1	3	3			
	・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。			a (b) c	b				
	・前例や既成概念にとらわれず、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、方法を組み立てている。			a (b) c	b				
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			5 4 3 (2) 1	3	3	〇〇の際、状況判断を誤り事態の収拾に時間を要した 現場での関係者に対する説明を積極的に実施した		
	・社会経済情勢の変化や行政ニーズを的確に把握するとともに、所管する行政分野において近い将来発生しうる問題、状況を予測し、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。			a (b) c	b				
	・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。			a b (c)	b				
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			5 4 (3) 2 1	3	4	NPO関係者とのネットワークが協働事業に活かされた		
	・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。			a (b) c	b				
	・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。			(a) b c	a				
人材育成力	職員の能力や個性を把握し、職員に適した方法でその資質を向上させる能力			5 (4) 3 2 1	5	4	懸案となっている〇〇に対応するため、グループ内の勉強会を立ち上げた		
	・職員の能力や個性をよく把握し、GL等と連携して、今後の育成の方向を考えた人材育成を推進している。			a (b) c	a				
	・職員育成の観点から、計画的に研修会を受講させたり、自己啓発を奨励している。			(a) b c	a				
統率力	リーダーシップを発揮して組織をまとめ、組織の総合力を高めていく能力			5 4 (3) 2 1	4	4			
	・組織の方針や目標を職員に浸透させ、目標達成に向けて進行管理を行うとともに、的確な指示を行い、職員の士気を高めている。			a (b) c	a				
	・職員の能力や適性、職務の繁閑などを踏まえ、適切な職務分担や職員の配置を行い、職員の力を効果的に引き出している。			a (b) c	b				
・職員との対話を心がけ、意見や提案を積極的に採り入れるなど、職員の主体的な取り組みを引き出し、職場の活性化を図っている。			a (b) c	b					
第1次評価（直近の上司）					第2次評価（上位の上司）				
職・氏名 〇〇〇〇課長 〇 〇 〇 〇					職・氏名 〇〇〇〇部次長 〇 〇 〇 〇				
特記事項					特記事項				

政策研修センター研修の概要について

政策研修センターでは、「人こそが最大の経営資源である」との認識のもと、個々の職員の一層の資質の向上と、自己啓発の支援に向けた研修事業に取り組むとともに、職場研修を通じて人が育つ職場づくりを進めていくため、管理監督者やグループリーダー層の意識改革とマネジメント力の向上に努めます。また、職員一人ひとりが自己改革に取り組むとともに、モチベーションを維持・向上することが組織力の向上につながることから、研修受講による「モチベーションの維持・向上」という視点から研修内容の充実に努めています。

〈研修体系〉

①階層別研修

新規採用職員、各職階へ昇任した職員等に対して、それぞれの階層で求められる役割や能力に応じた知識や技能を習得する研修

②ブラッシュアップ研修

現場を知り、企業文化等から学び、視野を広げることを狙いとした体験型研修を中心とする研修

③職場支援研修

職場での人材育成を支援するため、人材育成指導員、新任グループリーダー、新規採用職員のブラザー・シスター等に対し、意識付けや実践方法の習得などを旨とする研修、また育児休業からの職場復帰者への研修など

④指導者養成研修

人権問題研修指導者および接遇指導者の育成研修

⑤特別研修

関西広域連合が実施する政策形成能力研修、府県連携型研修等

〈政策研修センターの取り組み〉

1 階層毎に特に求められる能力育成への取り組み

階層毎に特に求められる能力の育成を重点的に行うため、全階層において昇任時に実践的研修を実施

(階層別研修科目)

「政策事例研究」、「キャリアデザイン」、「戦略的業務改善」、
「折衝・調整能力」、「戦略的マネジメント」、「緊急時の報道対応」 など

2 組織の活性化、組織力向上に向けた能力育成への取り組み

職員一人ひとりが創意工夫や主体的な行動力などを発揮しつつ、それらが影響しあい高めあって大きな力が発揮される組織体となるための能力を育成

(階層別研修科目)

「職場のコミュニケーション」、「県職員となって」、「仕事の進め方」、「職場における自己啓発」、「メンタルヘルス」、「戦略的業務改善」、「戦略的マネジメント」、
「不当要求対策」 など

政策研修センターと職場との連携に取り組み、効果的なOJTが行われるための支援を実施

事後課題の設定および職場での実践と上司の指導・助言

3 対話型行政推進に向けた能力育成への取り組み

若手、中堅職員を中心に、県民との対話の推進や多様な主体との協働を活かした取組を進めるための能力を育成

(階層別研修科目)

「さわやかな応対をするために<新採基礎>」、

「さわやかな応対をするために(接遇の振り返り)<主事・技師3年コース>」、

「近江地元学研修」、「県民との対話能力向上・多様な主体との協働」 など

4 柔軟な発想で課題解決に取り組むことができる職員育成への取り組み

現場を知り、行政とは異なる企業文化等に触れ、視野を広げるため、体験型研修を中心に6つの類型でブラッシュアップ研修を実施

① 現場主義

「消防学校体験入学」、「農業試験研究現場から学ぶ」など6科目

② 県民本位

「たねやの心」、「京セラフィロソフィに学ぶ」、「イオンの環境・社会貢献活動に学ぶ」など5科目

③ 対話能力

「実践で学ぶ接遇研修」、「ブラジル文化から学ぶ多文化共生」など5科目

④ 歴史をふまえた未来志向

「今後の世界経済・日本経済を展望する」、「パナソニックの未来戦略」、「資源としての歴史文化遺産」など4科目

⑤ チャレンジ精神

「消防学校体験入学」(再掲)、「NPO法人やまの会の活動に学ぶ」など3科目

⑥ 実務能力

「やさしく学ぶ金融政策と京滋地区の経済」、「企業決算の見方」など4科目

5 人が育つ職場環境づくりのため、指導者向け研修など職場支援への取り組み

自律型人材を育成するため、OJTの中心的役割を担う人材育成リーダー向けの研修を実施するとともに、新採職員や育児休業職員の円滑な職場参加のための職場支援研修を実施

「人材育成指導員研修」、「新任グループリーダー等研修」、「ブラザー・シスター研修」、「育児休業者職場復帰研修」、「任期付採用職員研修」

職場におけるOJTの推進について

1 管理監督者（所属長、人材育成指導員、グループリーダー）

○役割を明示し、意識付けを図る

- ・グループ制の下では職員は自らの役割を理解し、自律的に職務を遂行することが必要となるところ。
- ・各職階ごとに求められる基本的な役割と必要な能力を職員に示し、意識付けを図ることで、OJTを効果的に推進。

○自己申告書「チャレンジ計画」を活用した取り組み

- ・職員との対話を通じて各職員ごとに目標を設定。
- ・職員の目標達成に向けた取り組みを支援、指導。
- ・目標達成状況について職員と対話。

○「人材育成ハンドブック」を活用した取り組み

- ・「人材育成ハンドブック」…OJTのポイントを具体的にまとめたもの。
- ・職員に対して日常的に指導する立場にある人材育成指導員、グループリーダー等に周知し、具体の指導に当たり活用。

2 サブグループリーダー

- ・所属長の判断で各グループにグループリーダー(GL)の補佐役としてサブグループリーダー(SGL)を設置。
- ・サブグループリーダーは、職員の職務遂行についてチェック、支援、指導。

3 ブラザー・シスター制度

- ・新規採用職員が配置される職場においてグループリーダーが若手職員を新規採用職員の「ブラザー・シスター」に指名。
- ・ブラザー・シスターは、新規採用職員に対して職場の基本的なルールや日常業務の進め方についてアドバイス。

【OJTの課題】

○管理監督者側から見た課題

- ・自らの業務が多忙であり、指導やアドバイスを十分行えない。
- ・人員体制が厳しく、若手の育成よりも即戦力を求める傾向がある。
- ・中堅職員の減少など年齢構成の変化により技術やノウハウの若手職員への引き継ぎが難しくなっている。
- ・効果的にOJTを行うノウハウが不足している。

○職員側から見た課題

- ・職場内でのコミュニケーションが不足がちである。
- ・職場全体が多忙であり、上司に相談する時間的余裕がない。
- ・業務が多忙な中、目先の仕事に追われがちで十分に調べ、検討しながら仕事を進める習慣が身に付いていない。

(A)

所属	ふりがな		性別	昭平 年 月 日生	本県採用	昭平 年 月 日	給料	職 () 級 号給
職名	氏名			(平成25年3月31日現在満年齢) 歳	年月日			
学歴	(学校名) (専攻学部学科名)		資格	自動車運転免許 有 (大型大特普通自二小特原付) ・ 無 ・ ペーパードライバー (普通)			趣味	
	昭平 年 月 修了・卒業・中退		免許	簿記 () 級 衛生管理者 () 種 社会福祉主事			特技	
現住所			得意な外国語 (程度)	英語 () 中国語 () ポルトガル語 () その他 ()				
通勤方法	電車 バス 自動車 バイク、自転車 徒歩 その他 () 総通勤時間 (持ち時間含む) 時間 分		資格等	※ () 内には、次から番号を選択して記入 (1 通訳可 2 日常会話可 3 片言可 4 文書読解可) 英検 () 級 TOEIC () 点 その他 ()				
健康状態	1 健康で職務遂行上の支障なし 2 やや虚弱であるが、通常の職務には支障なし 3 病弱で職務遂行上の配慮が必要 ※ 2 または 3 の場合は、具体的な状況を記載してください。 ・ 病名： ・ 入院、通院等の状況：		一番最近の研修や研究活動等の状況	研修センター研修	その他の研修等	派遣研修	研究活動等	
障害の状況	障害の状況、配慮を要する事項：		勤務歴 (新↓旧)	勤務期間	所属 (地方機関は課名まで)	担当 (チーム)	職名	勤務年月数
出産等の状況	出産予定： 年 月 頃 育児休業 (中・予定)： 年 月 日 ~ 年 月 日 育児 (部分休業・短時間勤務) (中・予定)： 年 月 日 ~ 年 月 日			年 月から 平 25 年 3 月まで		新 ↓ 旧		年 月 . . .
現在の担当職務	主 な 職 務 内 容			年 月から 平 年 月まで		新 ↓ 旧		年 月 . . .
家族の状況	続柄 年齢 就労の有無 勤務上配慮を要する事情 同居別居の別			年 月から 平 年 月まで		新 ↓ 旧		年 月 . . .
	※「勤務上配慮を要する事情」は、介護、通院介助、保育所送迎等の事情がある場合に記入してください。		区分	チャレンジ項目		1年間の目標 (いつまでに・どの程度)		
	職場での悩み、不満、希望等があれば記入してください。		担当職務					
			人材育成					
			自己啓発・研修					
			地域活動等	(予定)				

3

(B)

氏名

異動についての希望	I 仕事について		II 勤務地について		理由(2つ以上○を付けてもよい。()内は内容を具体的に記入のこと)	
	1 他の仕事を希望(第3希望まで記入)		1 他の勤務地を希望(第3希望まで○印)			1 適性があり、能力が発揮できる 2 持っている資格、免許を生かしたい 3 仕事に興味がある 4 今の仕事は長く経験した 5 今の仕事を継続してする必要がある 6 対人関係上の理由 7 健康上の理由(・病名: 通院(月に 回)) 8 家庭の事情(結婚、出産、育児、介護等) () 9 夜間大学等への通学の都合(・学校名: 期間:) 10 通勤の都合(通勤時間等) () 11 その他 ()
	2 今の仕事を続けたい (※やむを得ず配置替えされる場合は、次の仕事を希望する)		2 今の勤務地にいたい (※やむを得ず配置替えされる場合は、次の勤務地を希望する)			
	3 どんな仕事でもよい		3 どこでもよい			
第1希望	行政分野: 業務分野:	第1希望	1. 県庁舎内 2. 大津市内 3. 南部地域 4. 甲賀地域 5. 東近江地域 6. 湖東地域 7. 湖北地域 8. 高島市内 9. 県外			
第2希望	行政分野: 業務分野:	第2希望	1. 県庁舎内 2. 大津市内 3. 南部地域 4. 甲賀地域 5. 東近江地域 6. 湖東地域 7. 湖北地域 8. 高島市内 9. 県外			
第3希望	行政分野: 業務分野:	第3希望	1. 県庁舎内 2. 大津市内 3. 南部地域 4. 甲賀地域 5. 東近江地域 6. 湖東地域 7. 湖北地域 8. 高島市内 9. 県外			

県職員・教職員である親族(配偶者および3親等以内の親族まで記入) 勤務に支障のある所属があれば記入してください。(裏面の注意事項II(4)参照) あなたが、将来にわたって専門的に担当したい仕事があれば記入してください。

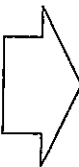
所 属	職 名	氏 名	続柄
			1 所属名
			2 具体的説明

担当職務の適性等について	
適性	適している (1 2 3 4) 適していない
量	多い (1 2 3 4) 少ない
質	難しい (1 2 3 4) やさしい
興味	ある (1 2 3 4) ない
満足	満足している (1 2 3 4) 不満である
人間関係	良い (1 2 3 4) 悪い

取組結果・成果	反省点、年度末・次年度へ向けての取組目標
達成レベル: 十分 (1 2 3 4) 不十分	
達成レベル: 十分 (1 2 3 4) 不十分	
達成レベル: 十分 (1 2 3 4) 不十分	
(感想)	

この一年を振り返ってあなたが感じたこと、懸案となった事項などを自由に記入してください。

4



人材を活かす取組について

1 横つなぎの総合行政の取組

政策課題協議など施策の構築段階から予算編成、目標設定、事業実施、成果の検証に至る各場面で部局を超えた業務遂行を推進

2 組織目標の明確化

限られた経営資源を最大限に活かし、組織体としての力が一層発揮されるよう部局目標、課室目標を明確にし、課題解決に向け組織としての集中的な取組を推進

3 業務の効率化を通じた組織力の向上

「効率的な仕事ができる環境づくり」を精力的に進め、庁内における効果的な取組事例の収集、情報提供、業務マニュアルの作成配布

【取組事例】

- ・朝礼や終礼の実施によるスケジュールや課題の共有
- ・整理整頓の習慣づけによる職場環境の改善
- ・会議や協議の効率化（資料の簡素化、時間の短縮等）
- ・定型業務のマニュアル化等による業務の標準化
- ・上司に相談しやすい机の配置の工夫

4 「知恵だし汗かきプロジェクト」の推進

特別な事業予算を伴うことなく、職員一人ひとりが知恵を出し汗をかくことで、きめ細かな県民サービスの拡大や課題解決を図る「知恵だし汗かきプロジェクト」を推進