

彩の国人材開発ビジョン

(第7版)



令和3年3月



埼玉県

目 次

第1部 基本的な人材開発方針

1 策定の趣旨	1
2 人材開発の目的	2
3 埼玉県を求める県職員像	3
4 人材開発の主体	4
5 人材開発推進体制	6

第2部 人材開発の戦略的取組

1 取組期間	7
2 人材開発の基本的方向	7
3 人材開発の具体的な取組	9
(1) 職場における能力開発	11
(2) 研修所研修や派遣研修等での能力開発	16
(3) 能力開発型の人事管理	20
参考① 職員のキャリア開発を支援する体制	24
(4) 自己啓発の促進	25
(5) 誰もが能力を発揮できる職場づくり	28
参考② 各部局での人材開発の取組例	30
参考③ 職員アンケート結果	35

第1部 基本的な人材開発方針

1 策定の趣旨

感染症対策や大規模な自然災害など社会全体がこれまでに経験したことのない課題に直面し、また少子化や急速な超高齢化に伴う人口減少社会が到来する中で、本県は、これら困難な問題の解決に全力で取り組んでいく必要があります。

また、社会情勢が大きく変化し、人々の行動や意識、経済状況が変わっていく中では、行政需要が高度化・複雑化するとともに、スピード感を持った対応が求められています。

このような状況において、本県は、持続可能な発展・成長に向け、厳しい情勢を乗り越えた先の社会を見据え、経験のない課題に的確に対応していかなければなりません。そして、誰もが安心していきいきと活躍できる、「日本一暮らしやすい埼玉県」の実現を目指していきます。

そのためには、職員一人ひとりの能力を高めるとともに、県庁全体が「ワンチーム」となるよう組織力を向上させなければなりません。また、働き方を見直し、職員誰もが能力を発揮できる職場環境をつくることも重要です。

この「彩の国人材開発ビジョン」は「日本一暮らしやすい埼玉県」を実現する職員の人材開発を進めるに当たっての基本方針となるものです。

2 人材開発の目的

(1) 「県民本位・県民が主語」の県政を実現する

変革する社会情勢において県政を進めるに当たっては、多様な行政需要を見極め、確実に実行する力が重要となります。

そのためには、実際に現場に出向いて県民の意見を聞く「現場主義」により、真に必要なとされる取組や目標を進めていくことが求められます。

そこで、職員の共感力や調整力などの能力を高める人材開発を進め、「県民本位・県民が主語」の県政を実現していきます。

(2) 「変化に柔軟に対応」する県政を推進する

社会の変化により表面化する課題やこれまでに類を見ない困難な問題には、過去の経験則に基づいた行動では乗り越えられません。

これからの政策推進に当たってはこれまでの考えや実施方法を変えることが必要であり、また働き方においても「昔ながら」からの脱却が求められます。

そこで、職員が想像力を働かせ、実行し、成果を出す力を高める人材開発を進め、「変化に柔軟に対応」することができる県政を推進していきます。

(3) 女性職員を始めとした全ての職員が活躍する県庁とする

全ての職員が自身の能力を磨き、それを最大限に生かして仕事の成果を上げ、自己の成長を実現することは、職員の「働きがい」につながるとともに、多様な視点から様々な県民サービスを実現・提供することにつながります。

また、多様な人材が意欲・能力を高め活躍するためには、職場全体の意識改革や業務効率化への取組が不可欠であり、職場の改善・組織改革にもつながります。

そこで、全ての職員が活躍できる人材開発を進め、また、誰もが能力を発揮できる職場づくりに取り組みます。

3 埼玉県を求める県職員像

人材開発の目標となる、埼玉県の求める県職員像は次のとおりです。

「新たな課題にチャレンジし、 成果を生み出す職員」

職員に求める重要な姿勢や能力は次の3つです。

① 県民目線で県民の声を実現する。

「現場主義」で県民の声に耳を傾けニーズを把握し、県民の声に心を寄せて課題解決手法を考え、スピード感を持って課題解決に取り組む。

② 成果を最大限重視し、実行する。

持続可能な発展・成長を続けるため、経営感覚を常に意識しながら、知恵を絞り、最も効果的な手段を検討・選択し、実行する。

③ 既存の殻を破り物事を考える。

DXの推進を通じた行財政改革等により、これまでの行政プロセスや既存の働き方に変革を起こす。

4 人材開発の主体

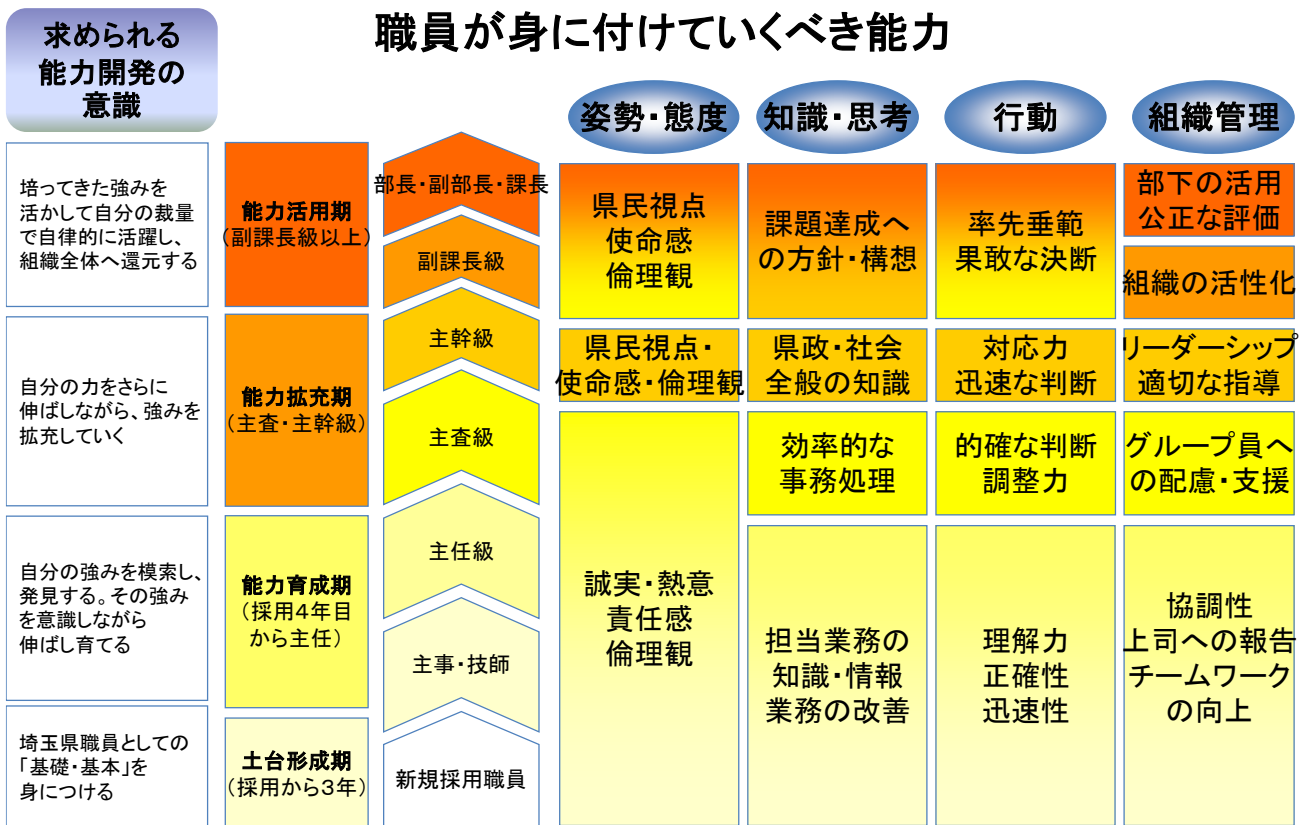
本人の意欲が能力開発の基礎であり、これからの人材開発は、職員一人ひとりが主体的に取り組むことがより一層求められるものとなります。

一方で、職員の能力開発を支援することは、職場の重要な役割です。また、職務に直結した実践的能力は、職務を遂行する職場でこそ身に付くものです。このため、職員個人に任せることなく、人事管理との連動により職場全体で育成していくことが求められます。

(1) 職員本人

能力開発は、職員本人の自覚とやる気が必要不可欠です。自ら目標を設定し、自己啓発により能力向上を図り、その成果を発揮し、自ら評価することにより次の能力開発に繋げていくことができます。

職員一人ひとりが自己のキャリアプランを考え、能力開発をセルフマネジメントすることが重要です。



(2) 職場の上司

職務に直結した実践的能力は、職務を遂行する職場でこそ身に付くものです。職場は職員の能力開発にとって最も重要な場であり、日頃の業務を通じて、上司が部下に対して意識的に能力開発や意欲の引き上げを行うことが求められます。

部下の能力開発における上司の役割

- ① 決裁、相談、報告などの機会を職員の能力開発のチャンスと捉え、職員のトレーニングを意識的に行うこと
- ② 自身の率先垂範による職場風土づくりなど、多様な形で職場における能力開発を推進すること
- ③ 職場外の研修機会を適切に活用するなど、部下の能力開発を積極的に支援すること

(3) 周囲の職員

職員全員が、組織の一員としてチームワークの向上に取り組むだけでなく、守備範囲外であっても議論する、助言するなど縦・横・斜めのコミュニケーションを活性化させる意識を持ち、相互不可侵を打ち破ることが重要です。

また、先輩職員が後輩職員に対し、仕事に必要な知識や技能、態度等について、日頃の業務を通じて伝えることも大切です。

(4) 人事管理部門

個々の職員の適性・長所・意欲とともにキャリアプランに配慮し、組織の中で最大限能力を発揮できる人事配置を行い、職務を通じて職員の能力開発に努めます。

また、職員一人ひとりの能力、実績、適性等を正しく評価し、さらなる能力開発に繋げていきます。

5 人材開発推進体制

(1) 人材開発推進委員会による推進

県では、「埼玉県人材開発推進委員会」を設置し、人材開発に関する基本方針等を審議するとともに、このビジョンに基づく人材開発施策の総合調整・進行管理を行っています。

引き続き、「埼玉県人材開発推進委員会」と人事管理・研修部門、各部局とが一体となって、人材開発を全庁的に推進します。

(2) 「彩の国さいたま人づくり広域連合」の活用と連携

本県では、県と全市町村が参画し、「彩の国さいたま人づくり広域連合」を設置して県内自治体職員の人材開発を推進しています。

「彩の国さいたま人づくり広域連合」が実施する研修や政策研究などの機会を積極的に活用するとともに、より連携を密にして人材開発を推進します。

(3) 取組を改善していくマネジメントサイクルの確立

本ビジョン第2部に掲げた取組については、計画期間中に全て取り組むことを目指します。また、「埼玉県人材開発推進委員会」において毎年度の取組の評価検証を行います。その結果を次のステップへ反映させることとし、取組を改善していくマネジメントサイクルの確立を図ります。

第2部 人材開発の戦略的取組

第1部 基本的な人材開発方針に基づく具体的な取組を定めるものです。

1 取組期間

令和3年度～令和5年度

2 人材開発の基本的方向

「埼玉県の求める県職員像」を実現するため、①**社会人基礎力の育成** ②**専門分野で課題解決を図れる人材の育成** に重点をおきながら、人材育成の要素である「職場における能力開発」「研修所研修や派遣研修等での能力開発」「能力開発型の人事管理」「自己啓発の促進」を柱とします。加えて、職員誰もがやりがいを持ち、能力を発揮できる職場づくりを進めることを重視し、取組を行っていきます。

また、今後も高齢層の職員が大量に退職することが見込まれ、知識や技術などの継承が課題となっています。また、それに伴い大量の採用が続く一方で、中堅層（30代後半～40代前半）の職員が少ないことによる将来のマネジメント層不足も想定されます。こうした本県職員の年齢構成に起因する課題を補完するための人材育成を行うとともに、今後の県政を担う若手職員の人材育成にもしっかりと取り組んでいきます。

<参考> 社会人基礎力とは・・・（経済産業省による定義）

「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」具体的には下の3つの能力から成ります。

- ・前に踏み出す力 ⇒ 一歩前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力
- ・考え抜く力 ⇒ 疑問を持ち、考え抜く力
- ・チームで働く力（チームワーク） ⇒ 多様な人々とともに、目標に向けて協力する力

人材開発の基本的方向

社会人基礎力の育成

専門分野で課題解決 を図れる人材の育成

- 職場における能力開発
- 研修所研修や派遣研修等での能力開発
- 能力開発型の人事管理
- 自己啓発の促進

誰もが能力を発揮
できる職場づくり

「新たな課題にチャレンジし、
成果を生み出す職員」

3 人材開発の具体的な取組

(1) 職場における能力開発	
①社会人基礎力の育成	②専門分野で課題解決を図れる人材の育成
1. OJTの推進 2. 新規採用職員の計画的な育成 ア 新規採用職員育成プランに基づく育成 イ 新規採用職員指導員制度（ブラザー・シスター制度）の実施 ウ 採用前における意欲の醸成 3. 上司による部下職員の育成 ア 管理職の職員育成能力の評価 イ 働きやすい職場づくりの推進 ウ ワークライフバランスの推進 4. 各職位に求められる能力の育成 5. キャリア形成の支援 ア キャリアプランニング支援制度の実施 イ メンター制度の実施 6. 組織開発の推進 7. 業務改善運動等の実施による職員の意識改革 8. 政策提言等を通じたチャレンジ精神の醸成	9. 専門分野人材育成方針の運用 10. OJTの推進（再掲） 11. 民間人材の受入

(2) 研修所研修や派遣研修等での能力開発	
①社会人基礎力の育成	②専門分野で課題解決を図れる人材の育成
12. 階層別研修の実施 ア 階層別基本研修 イ 階層別選択研修 13. キャリア形成のための研修の実施 14. 組織開発促進のための研修の実施 15. 他団体との合同研修の実施 16. 県民視点を学ぶ研修の実施 17. 民間企業等への派遣研修や国等との人事交流の実施 18. 上司の意識改革に向けた研修の実施 19. 外部セミナーへの参加支援 20. オンライン研修等の実施	21. 部局専門研修の実施 22. 「産民学官」共同政策研究の実施 23. エキスパート型派遣研修の実施 24. 大学院への派遣研修の実施 25. 海外派遣研修の実施 26. 外部セミナーへの参加支援（再掲） 27. 民間人材の受入（再掲）

(3) 能力開発型の人事管理	
①社会人基礎力の育成	②専門分野で課題解決を図れる人材の育成
28. 計画的な人事配置による実践能力養成	35. 計画的な人事異動などによる専門性が高い職員の育成
29. キャリアプランニング支援制度の活用	36. エキスパート型派遣研修の実施（再掲）
30. 自己申告制度の活用と職員応募制度の充実	37. 大学院への派遣研修の実施（再掲）
31. 本庁地域機関間・職種間の積極的な人事交流の実施	38. 海外派遣研修の実施（再掲）
32. 女性職員の積極的な登用	39. 派遣研修等を経験した職員の経験や能力を生かした人事配置
33. 人事評価システムの適切な運用	40. シニア層職員の活躍を促す人事配置
34. 民間企業等への派遣研修や国等との人事交流の実施（再掲）	

(4) 自己啓発の促進	
①社会人基礎力の育成	②専門分野で課題解決を図れる人材の育成
41. 職員の地域活動への参加支援	45. 職務に役立つ資格等の取得支援
42. 自主的な勉強グループへの支援	46. 大学院等での自主的な修学への支援の実施
43. 育児休業中の職員に対する支援	47. 通信教育講座の受講への支援（再掲）
44. 通信教育講座の受講への支援	

(5) 誰もが能力を発揮できる職場づくり
48. 多様な働き方の推進
49. ワークライフバランスの推進（再掲）
50. 研修等を通じた上司の意識改革

(1) 職場における能力開発

職員の能力開発にとって、最も大きな影響を及ぼすのは職場です。したがって、仕事の進め方や職場そのものに、より効果的な能力開発が行われるような仕組みを取り入れていくことが重要です。また、職場の上司や先輩からの指導は、より効果的に職員の能力を開発し、職員の自己実現欲求の満足度を高めていくためにも重要となっています。

特に上司には、個々の職員の意欲、能力を高め、県庁一丸となって業務を遂行するマネジメント力が求められます。部下を持つ立場の職員の人材育成に対する意識をより一層高く持たせるため、さらなる意識改革を図ります。

そして、社会の大きな変革期に必要な新たなアイデアや感性が引き出されるよう、若手職員に対しては基本的知識の習得のみならず、意欲向上が図られるよう取組を進めます。さらに、そのマネジメントを担う中堅層の能力伸長など、世代・職位に応じた効果的なOJT（On-the-Job Training）を推進する必要があります。

職場で効果的なOJTを推進していくことは、個人の能力開発につながるだけでなく、組織力を高めるために大きな役割を果たします。職員と組織の能力開発を意識した職場づくりなどに取り組みます。

① 社会人基礎力の育成

1.OJTの推進

若手職員の増加や中堅職員の不足という現状や、高度化・複雑化する県民ニーズへの対応が必要という状況において、知識や技術、専門的ノウハウ等を伝承していくことは重要である。日頃の職務を通じて実践的な能力を養うために、上司による指導・助言や職場内研修の実施など職場全体で人材育成に努める。また、部下の人材育成やOJTの重要性などを学ぶ研修の実施によりOJTを推進するための体制づくりを進める。

2. 新規採用職員の計画的な育成

将来の県庁を担う新規採用職員が、社会人としての常識や基本姿勢をしっかり身に付けるために、新規採用職員の育成を計画的に実施する。

ア 新規採用職員育成プランに基づく育成

各部局が策定する新規採用職員育成プランに基づき、職場全体で計画的に新規採用職員を育成する。また、プランについては個々の実情や社会情勢の変化に応じた見直しを随時行う。

イ 新規採用職員指導員制度（ブラザー・シスター制度）の実施

職員の早期からの積極的な育成のために、新規採用職員指導員制度（ブラザー・シスター制度）を実施する。新規採用職員の能力開発の取組を支援する指導員に対しては、指導に当たってのコミュニケーション能力向上を図るための研修を行う。

ウ 採用前における意欲の醸成

採用試験合格者を対象としたイベント等を通じて、県庁の業務について理解を深め、県職員として働くことへの意欲を高める。

3. 上司による部下職員の育成

ア 管理職の職員育成能力の評価

これからの県庁を担っていく職員を育成することは、管理職の重要な役割である。職員を育成する能力を適切に評価し、人事配置等に反映させる。

イ 働きやすい職場づくりの推進

各所属において所属長等の上司は、時間や場所にとらわれず職員が能力を発揮できるよう、サテライトオフィスやテレワーク、フレックスタイム制度等の活用を促す。

ウ ワークライフバランスの推進

誰もが働きやすく能力を発揮できる職場づくりに向けては、総労働時間の短縮、育児や地域活動への参加など多様な働き方・生き方の支援に向けた取組により、ワークライフバランスを推進していくことが求められる。

時間外勤務の縮減のため、所属長のリーダーシップのもとで行う事業の見直しや業務改善運動により業務の効率化と職員の意識改革を進めるとともに、所属長による声掛けやノー残業デー等の取組を通じて定時退庁の徹底に努める。

また、各職場において、休暇が取得しやすい環境づくりや連続休暇等の取得促進を進める。

あわせて、職員が高いモチベーションを維持しながら生き生きと働くために、育児や介護、ボランティア、自己啓発など個々の職員に合わせた多様な生き方を推進していく。

特に、男性職員の育児参加促進に向け、育児休業を取得する際の男性職員の不安解消や業務に支障を生じさせない体制づくり等を進める。

4. 各職位に求められる能力の育成

人事評価システムに基づき、各職場で職員の能力評価を行っている。能力評価の評価項目や実績評価の職務遂行過程評価で定められた各職位に求められる能力の向上に資する人材育成を行う。

特に、増加する若手職員の基本的知識の習得、早い時期からの上位職への意識付け、中堅層のマネジメント能力伸長など、現在の職員の年齢構成に起因する、世代・職位ごとに異なる課題を踏まえた人材育成を行う。

5. キャリア形成の支援

ア キャリアプランニング支援制度の実施

職員が将来目指すべき姿やその実現のために身に付けたい能力・経験等を整理し、主体的にキャリア形成を考える機会とするため、キャリアプランニング支援制度を実施する。

職場において、職員が作成したキャリアプランシートを基に所属長が職員と面談し、職員の意欲を引き上げるための助言、支援を行う。

イ メンター制度の実施

若手職員や中堅職員がキャリア形成上の課題や職場での悩みについて、異なる所属の職員に相談できる制度を実施する。

6. 組織開発の推進

仕事のビジョンや職場の課題についてワンチームで考え、対話する機会を設けることで、仕事の質を向上させる。これにより、職員の能力や個性を生かしながら、生き生きと働くことができる組織とする。

7. 業務改善運動等の実施による職員の意識改革

業務改善運動を通じて、事務改善的なものから本質的な政策立案におけるものまでの業務改善を推進し、職員の意識改革を図る。

8. 政策提言等を通じたチャレンジ精神の醸成

幹部職員が若手職員の意見を聞く機会や、自身の業務を越えて政策提言をする機会を設け、積極的な提案を受け入れる風土と職員のチャレンジ精神を醸成する。

② 専門分野で課題解決を図れる人材の育成

9. 専門分野人材育成方針の運用

県政の課題を解決するためには、高い専門能力を有する職員を育成することが必要である。各部局で作成する専門分野育成方針に基づき計画的・体系的に職員の育成に取り組む。

10. OJTの推進(再掲)

若手職員の増加や中堅職員の不足という現状や、高度化・複雑化する県民ニーズへの対応が必要という状況において、知識や技術、専門的ノウハウ等を伝承していくことは重要である。日頃の職務を通じて実践的な能力を養うために、上司による指導・助言や職場内研修の実施など職場全体で人材育成に努める。また、部下の人材育成やOJTの重要性などを学ぶ研修の実施によりOJTを推進するための体制づくりを進める。

11. 民間人材の受入

多様な発想や専門的知見を有する民間人材を行政実務研修員として受け入れることで、組織の活性化や民間企業とのネットワーク構築、職員の職務の専門性向上を図る。

(2) 研修所研修や派遣研修等での能力開発

○ J T (On-the-Job Training) のほか、職場を離れてより深く、知識や技術の体系的な習得を図る O f f - J T (Off-the-Job Training) も職員の人材開発にとって重要です。

彩の国さいたま人づくり広域連合において実施する職員研修や各部局や職場で行う部局専門研修、民間企業等といった県とは異なる組織での派遣研修や外部セミナー等で、職員の基礎的能力や職務に必要な専門能力の向上を図り、職員の成長を促します。

① 社会人基礎力の育成

12. 階層別研修の実施

彩の国さいたま人づくり広域連合において、各職位で身に付けるべき知識や能力の修得を図るための研修を行う。また、時代や県民ニーズの変化に応じた研修内容の見直しを進める。

ア 階層別基本研修

新規採用職員研修や主任研修等、それぞれの職位に求められる知識や能力を習得するための研修を実施し、自覚や心構えを深めるとともに、職務遂行能力の向上を図る。

イ 階層別選択研修

職員が選択して受講する研修を通じて、職務を行う上で必要な知識・スキルの修得を図る。

また、人事評価制度と連動した研修カリキュラムを用意し、達成度の低い項目を優先的に受講させるよう促すなど、評価項目の能力向上が図られるようにする。

13. キャリア形成のための研修の実施

階層別研修において、今後のキャリア形成を考えるキャリアデザインに関する研修を実施する。また、キャリアプランニング支援を行う上司やメンター制度に参加するメンター等を対象に、適切な助言や指導等を学ぶ研修を実施する。

14. 組織開発促進のための研修の実施

組織開発の手法やチーム力向上のためのマネジメント能力を習得するための研修を実施し、働きがいややりがいのある職場づくりを促す。

15. 他団体との合同研修の実施

市町村職員や国家公務員等、異なる立場の者との合同研修を実施し、相互に刺激しあうことで視野の拡大を図る。

16. 県民視点を学ぶ研修の実施

企業経営者等の講話や体験型カリキュラムを取り入れるなど、「県民視点」に立って考える力を身に付けることを、より意識した研修を実施する。

17. 民間企業等への派遣研修や国等との人事交流の実施

民間の経営感覚や経営の実態を体験的に学習させ、より一層の効果的な県政運営に資するため、民間企業等派遣研修を実施する。

あわせて、中小企業の経営者から経営感覚やコスト意識等を学ぶとともに、企業社員との意見交換等を通じて県民感覚や県民目線を学ぶことを目的として、県内中小企業への短期派遣を実施する。

また、国等との人事交流についても、先進的な取組等を学び本県に還元させるため引き続き実施する。

18. 上司の意識改革に向けた研修の実施

役付職員を対象に、日ごろの業務を通じて部下の能力開発を行う責務があることを意識させ、実践的なマネジメントを学ぶための研修を実施する。

19. 外部セミナーへの参加支援

民間企業、NPOや各種団体等が実施するセミナーや講演会、研修等への参加費用の支援を行うことで、職員の職務の専門性を高める。

20. オンライン研修等の実施

動画を活用した研修やオンライン研修等を実施することで、在宅勤務を活用したり、職場や居住地に近い場所での受講を可能とし、研修に受講しやすい環境を整える。

② 専門分野で課題解決を図れる人材の育成

21. 部局専門研修の実施

若手職員が増加する一方で中堅職員が不足するという状況において、高度化・複雑化する県民ニーズに対応するためには、専門的知識や技術等を確実に継承していく必要がある。そこで、各部局において専門研修を実施するとともに、外部講師を招聘するための経費支援を行う。

22. 「産民学官」共同政策研究の実施

職員の政策形成能力の一層の向上を図るため、彩の国さいたま人づくり広域連合が企業、NPO、大学と共同で行う政策研究に職員を積極的に参加させ、外部の多様な価値観に触れる機会を設ける。

23. エキスパート型派遣研修の実施

各部の所掌分野において必要とされる専門性を有した人材を育成するため、より専門的な能力やスキルの向上を目的としたエキスパート型派遣研修を積極的に推進する。

24. 大学院への派遣研修の実施

重要な政策課題を解決する上での必要な専門的知識、能力及び幅広い視野を備えた人材を育成するため、職員を国内の大学院に派遣する。

25. 海外派遣研修の実施

国際社会の動向を肌で感じ、グローバルな視点で発想し行動できる職員を育成するため、海外への派遣研修を実施する。

26. 外部セミナーへの参加支援(再掲)

民間企業、NPOや各種団体等が実施するセミナーや講演会、研修等への参加費用の支援を行うことで、職員の職務の専門性を高める。

27. 民間人材の受入(再掲)

多様な発想や専門的知見を有する民間人材を行政実務研修員として受け入れることで、組織の活性化や民間企業とのネットワーク構築、職員の職務の専門性向上を図る。

(3) 能力開発型の人事管理

人事管理は、本来、職員の能力と意欲を引き出し、これを活用して組織がワンチームとなって最大の効果を発揮するためのものです。人事管理はこの原点に基づき、職員の能力開発を支援し、多様性のある職員誰もが能力を活用できるよう、より一層の適材適所の配置を図ります。特に、女性職員の職域拡大と積極的な登用を進め、また、個々の職員の適性や長所、意欲、キャリアプランも考慮し、職員が最大限に力を発揮し、職務を通じて能力開発を図ることのできる配置を行います。

また、人材開発を推進するためには、職員一人ひとりの能力や実績を公正かつ適正に評価し、さらなる能力開発に繋げていくことが重要です。

については、能力と意欲を重視する人材活用、客観的で公正な評価の確保を通して、能力・実績主義に基づく人事管理を行っていきます。

① 社会人基礎力の育成

28. 計画的な人事配置による実践能力養成

若いうちから本人の能力や適性に応じて、困難な業務を多く経験させる、指導力に優れる上司のもとに配置するなど、キャリア形成に資する人材配置を行う。

役付職員については、リーダーシップのあり方やマネジメント力、判断力など管理職になるための能力を身に付けさせることに資する配置を行う。

29. キャリアプランニング支援制度の活用

キャリアプランニング支援制度に基づき職員が作成するキャリアプランシート等を活用し、職員の適性や長所、能力とともにキャリアプランやライフプランにも配慮し、最大限の力を発揮し職務を通じて能力開発を図ることができる配置を行う。

30. 自己申告制度の活用と職員応募制度の充実

自己申告制度は、職員の能力開発とモチベーションを向上させる貴重な機会であることを所属長に認識させるとともに、所属長による面談は所属職員にとっても所属長と直接対話できる貴重な機会であることから、積極的な活用を推進する。

また、職員の自主性を活かして職務に対する意欲を高め、職員の育成・活用を推進する観点から、職員応募制度を充実させ、登用者の拡大を図る。

31. 本庁地域機関間・職種間の積極的な人事交流の実施

組織の活性化を図り、幅広い視野、見識、現場力、交渉力等を備えた職員を育成するため、本庁・地域機関間及び職種間の人事交流を積極的に行う。

32. 女性職員の積極的な登用

個人の能力、実績、適性等を性別に関わりなく公平に評価し、女性職員の積極的な登用に向けた人事配置と職域拡大等を図る。あわせて管理職としての能力を高め経験を積ませるよう配置する。

33. 人事評価システムの適切な運用

人事評価システムの重要な目的のひとつは、人材育成である。人事評価システムを積極的に活用し、能力と実績を重視した人事管理を引き続き推進するため、評価者研修を実施し、より客観性や公平性を確保した適切な運用を行う。

34. 民間企業等への派遣研修や国等との人事交流の実施(再掲)

民間の経営感覚や経営の実態を体験的に学習させ、より一層の効果的な県政運営に資するため、民間企業等派遣研修を実施する。

あわせて、中小企業の経営者から経営感覚やコスト意識等を学ぶとともに、企業社員との意見交換等を通じて県民感覚や県民目線を学ぶことを目的として、県内中小企業への短期派遣を実施する。

また、国等との人事交流についても、先進的な取組等を学び本県に還元させるため引き続き実施する。

② 専門分野で課題解決を図れる人材の育成

35. 計画的な人事異動などによる専門性が高い職員の育成

高度化、複雑化する行政需要に的確に対応するため、専門的な知識・経験・人脈が求められる分野には、職員の適性や能力等を踏まえ計画的な人事異動などで、職員の専門性を高めていく。また、必要に応じて、任期付職員制度を活用する。

36. エキスパート型派遣研修の実施(再掲)

各部の所掌分野において必要とされる専門性を有した人材を育成するため、より専門的な能力やスキルの向上を目的としたエキスパート型派遣研修を積極的に推進する。

37. 大学院への派遣研修の実施(再掲)

重要な政策課題を解決する上での必要な専門的知識、能力及び幅広い視野を備えた人材を育成するため、職員を国内の大学院に派遣する。

38. 海外派遣研修の実施(再掲)

国際社会の動向を肌で感じ、グローバルな視点で発想し行動できる職員を育成するため、海外への派遣研修を実施する。

39. 派遣研修等を経験した職員の経験や能力を生かした人事配置

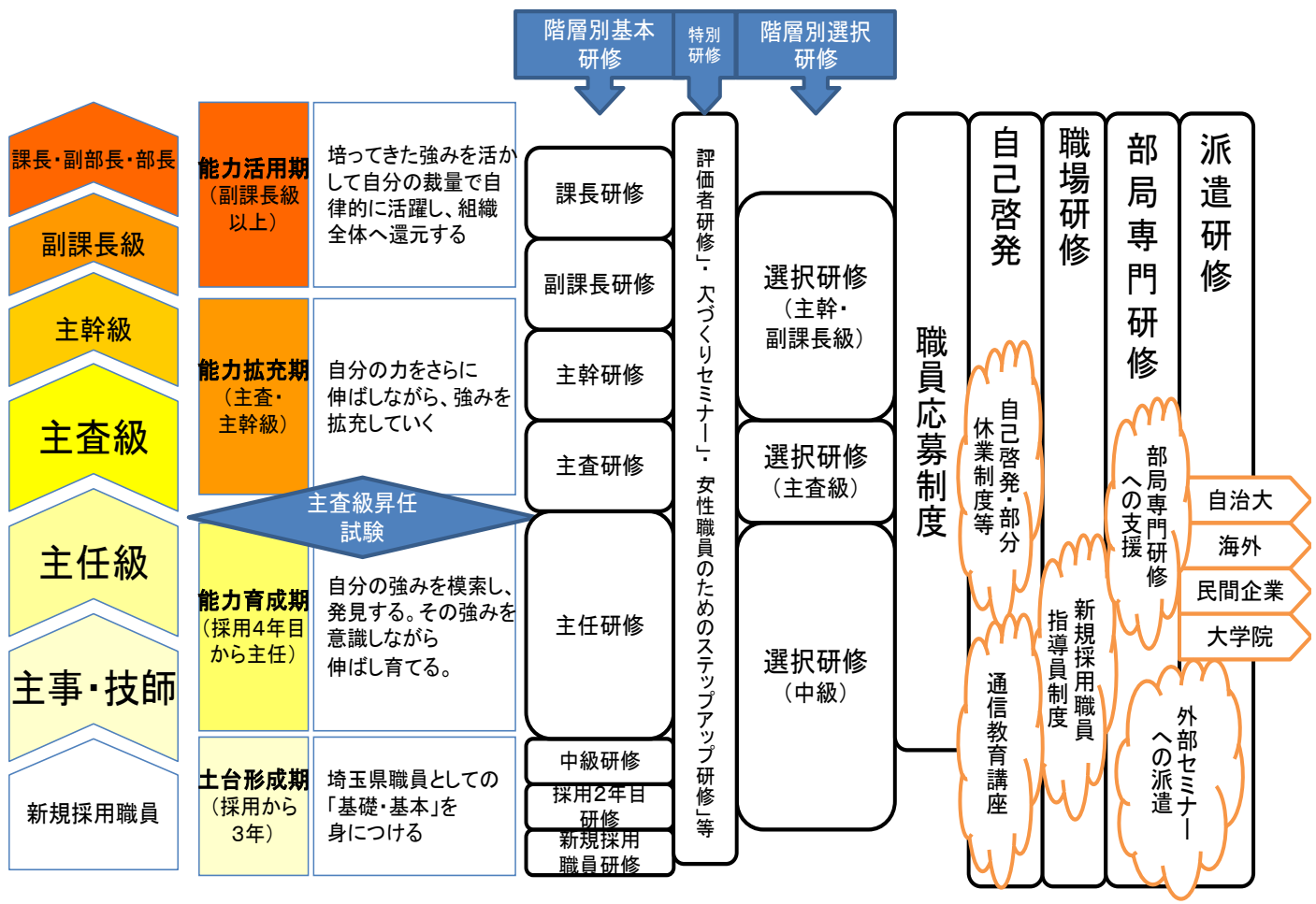
国、他自治体、民間企業や大学院等へ派遣された職員については、その経験により培った能力を発揮できるよう、人事異動に反映させていく。

40. シニア層職員の活躍を促す人事配置

高齢層職員や再任用職員が持つ豊富な能力、知識、経験を次の世代に継承していくために、意欲と能力のある再任用職員の積極的な登用や職域の拡大を進める。

<参考①>：職員のキャリア開発を支援する体制

職員のキャリア開発を支援する体制



(4) 自己啓発の促進

職員の能力開発にとって、最も重要なことは、職員自らが、身に付けるべき知識や能力を把握し、意欲的に自己啓発に取り組むことです。

職員自らが積極的に自己啓発に取り組むようになる意識をつくり出すためには、外部から刺激を受けることが重要となります。

組織の論理にとらわれていては、本来の目的を見失います。特に、社会や人々の意識、行動が大きく変化する中にある場合は、これまでの固定概念に縛られていては柔軟な対応が困難になります。県庁組織以外の価値観や考え方に触れることは、職務に役立つ知識や能力の習得に繋がるだけでなく、県民の立場に立った行政を推進する上で何よりも求められる、県民の声に耳を傾け県民の心に寄り添う姿勢を身に付けることにも繋がります。

このことから、職場や研修等で、職員自らが自己啓発に積極的に取り組むきっかけとなる機会を積極的に創出します。

① 社会人基礎力の育成

41. 職員の地域活動への参加支援

自分の時間を活用し、福祉、子育て、地域づくり、自治会、PTA等の地域活動に参加して、県庁組織以外の価値観や考え方に触れることは重要である。ボランティア情報の提供や職員表彰制度等により、職員が地域活動に参加しやすくするための環境づくりやきっかけづくりを行う。

42. 自主的な勉強グループへの支援

高度な課題解決能力を持つ職員を育成するためには、庁内の「学ぶ気風」を高めていく必要がある。職員が自主的に集う勉強グループで開催する講演会や勉強会等に関する情報発信を行い、広い知見や専門知識の修得を支援する。

43. 育児休業中の職員に対する支援

育児休業中の職員がキャリアアップを図れるよう、通信教育やeラーニングの受講支援を行う。また、スムーズな職場復帰を支援するため、育児休業復帰支援研修を実施する。

44. 通信教育講座の受講への支援

意欲ある職員の自主的な学習意欲を積極的に後押しするために、通信教育講座の受講を支援し、職員の資質や職務遂行能力の一層の向上を図る。

② 専門分野で課題解決を図れる人材の育成

45. 職務に役立つ資格等の取得支援

現在の職務を遂行する上で役立つ資格等の取得を促進させるため、全職員向けに資格に関する情報を発信する。各職場においても、情報提供の場などを積極的に創出し、職員の資格取得を支援する。

46. 大学院等での自主的な修学への支援の実施

職員の専門性の向上を目的とした自主的な能力開発を推進するため、自己啓発休業制度、部分休業制度等を実施する。併せて、勤務時間外に大学に通う職員への支援など、自主的な修学に対する支援を行う。

47. 通信教育講座の受講への支援(再掲)

意欲ある職員の自主的な学習意欲を積極的に後押しするために、通信教育講座の受講を支援し、職員の資質や職務遂行能力の一層の向上を図る。

(5) 誰もが能力を発揮できる職場づくり

職員一人ひとりがその意欲や能力を最大限に発揮し、さらに職務を通じて能力を高めることを可能にするためには、誰もが自分らしくいきいきと活躍できる職場であることが重要です。

それぞれの職場が、多様性のある職員誰もが活躍できる場となるためには、DXの推進等による働き方の見直しを進めていく必要があります。

また、個々の職員の働き方への意識も変えなければなりません。個々の職員の意識改革には、何より職場のトップである上司が率先して働き方の見直しに取り組み、その取組を職員に伝え、実践していくことが大事です。

これらの取組により、性別や個々の家庭状況等に捉われず、職員全ての能力が生かされ、その能力が県政に反映されることを目指します。

48. 多様な働き方の推進

モバイル勤務や在宅勤務、サテライトオフィス勤務等について環境の整備と職員の意識改革を図るとともに、フレックスタイム制等の勤務時間の弾力化を進めることで、時間や場所にとらわれない多様で柔軟な働き方を推進し、誰もが働きやすく能力を発揮できる職場づくりにつなげる。

49. ワークライフバランスの推進(再掲)

誰もが働きやすく能力を発揮できる職場づくりに向けては、総労働時間の短縮、育児や地域活動への参加など多様な働き方・生き方の支援に向けた取組により、ワークライフバランスを推進していくことが求められる。

時間外勤務の縮減のため、所属長のリーダーシップのもとで行う事業の見直しや業務改善運動により業務の効率化と職員の意識改革を進めるとともに、所属長による声掛けやノー残業デー等の取組を通じて定時退庁の徹底に努める。

また、各職場において、休暇が取得しやすい環境づくりや連続休暇等の取得促進を進める。

あわせて、職員が高いモチベーションを維持しながら生き生きと働くために、育児や介護、ボランティア、自己啓発など個々の職員に合わせた多様な生き方を推進していく。

特に、男性職員の育児参加促進に向け、育児休業を取得する際の男性職員の不安解消や業務に支障を生じさせない体制づくり等を進める。

50. 研修等を通じた上司の意識改革

所属長等の上司を対象に、多様な働き方への理解を深め、多様な働き方をする職員が活躍できる職場づくりの実践方法等を学ぶ研修を実施することで、誰もが活躍できる職場づくりにつなげる。

＜参考②＞：各部局での人材開発の取組例

◎ 企画財政部

ICTを活用した業務の効率化を目的として、平成29年6月に「ICT研修実施方針」を策定し、全職員を対象にMicrosoft Office アプリケーションの操作・活用に係る研修を実施している。また、地方公共団体情報システム機構（J-LIS）によるICT専門、情報セキュリティ、個人情報保護に関するeラーニング研修も実施している。

情報化を担当する職員に対しては、平成22年3月に策定した「高度IT人材育成方針」に基づき、情報セキュリティ、ネットワーク、システム調達等に関する専門研修を実施している。この他、情報システム課の職員を長期民間研修に派遣するほか、AI・IoT・ビッグデータ活用に関する研修に情報システムを運用する部門の職員を派遣するなど、職員のICT、AI・IoTなどに関する知識の習得を図っている。

◎ 総務部税務局

税務局では、ベテラン職員の大量退職や新規採用職員の増加に伴い、税務行政を担う人材の育成を計画的に行う必要があることから、平成28年3月に「税務局人材育成指針」を策定した。

同指針に基づき、年度ごとに税務職員研修実施要綱を策定し、新任税務職員研修、管理監督者研修、徴収担当及び税目担当ごとの専門研修を実施するほか、自治大学校が主催する長期宿泊研修に税務局職員を参加させている。

また、市町村との人事交流や徴税マイスターなど専門性の高い職員によるノウハウの伝授によるOJTを人材育成の柱として積極的に実施し、税務行政を担う人材育成に取り組んでいる。

◎ 県民生活部

「広聴広報実施方針」に基づき、効果的な広聴広報を実施するために、広報研修や広報コンクールを開催している。

広報研修は、広報監や広聴広報主幹、担当者を対象とし、広報業界などの経験豊かな外部講師を招き、広報の先進的事例、具体的な広報技術を学ぶ機会としている。

また、広報コンクールは、優れた広報を評価し、全庁にフィードバックする

ことにより、広報力向上を図っている。

さらに、職員の広報力強化のため、広聴広報課職員を広報セミナー等へ派遣している。

◎ 危機管理防災部

危機管理防災部の本庁各課や災害発生時に支部となる地域機関に新たに着任した職員に対して、災害発生時の初動対応や、平常時の危機管理体制など、危機管理防災部の業務について研修を行い、危機事案や災害が発生した際に迅速に対応できるようにしている。

また、県職員が非常時に迅速に活動できるよう、初動対応訓練や業務継続計画に係る訓練などを実施している。

◎ 環境部

今後の環境行政を担う職員を育成するために、環境部に配属された新規採用職員を対象に、部の業務全体を広く学ぶことのできる「環境ルーキー・チアラッププログラム」を実施している。

◎ 福祉部

県・市福祉事務所生活保護事務担当者を対象に、生活保護業務の適正実施を図るため、必要とされる知識及び技能の習得を目的として研修会等を実施している。

生活保護業務の遂行に必要な福祉や社会保険の制度は毎年のように変更が行われ、また、申請件数の急増により一層の効率的な事務処理が求められている状況下であり、これらの研修の実施によって担当者の資質向上につなげている。

◎ 保健医療部

平成18年3月に策定し随時改定している「保健師人材育成プログラム」において、分野別・レベル別に求められる能力をキャリアラダーとして提示することにより、OJTと体系的な研修の充実を図り、保健師人材の育成を推進している。

平成28年3月には、目的意識の明確化や一層の意欲向上を図ることにより効果的な人材育成を推進するため、「埼玉県職員（保健師）の基本的なキャリアパスの考え方」を策定し、各職位において必要とされる能力を積み上げるため

の道筋を可視化した。

また、地域医療構想の推進や国民健康保険制度の広域化など、保健医療政策の推進において増大する都道府県の役割を確実に遂行するため、平成30年11月、「専門分野人材育成方針」に「保健医療政策人材」を新設し、保健医療関係者との確にコミュニケーションを取れる知識と調整力を有する人材の育成を図っている。

◎ 産業労働部

高等技術専門校の職業訓練指導員の育成に当たっては、専門分野の指導と就職指導・生活指導の能力向上を図るため、日常業務（OJT）や職業能力開発総合大学校・企業等への派遣研修（Off-JT）、本庁との人事交流などを通じて人材開発を実施している。

◎ 農林部

普及指導員の資質向上のため、「埼玉県普及指導員等研修要領」に基づく各階層別研修（新任期、中堅期、管理期）を実施するとともに、国等への派遣研修を計画的に実施している。

また、農業施策の企画・立案、執行能力を養成するため、職位に合わせた派遣研修（農林水産省、政策研究大学院大学）を実施している。

◎ 県土整備部

土木技術職員（他部局の職員を含む）の技術力向上を図るため、職位に応じた階層別研修や技術力養成研修（測量、設計、施工管理等）、国土交通大学校、（一財）全国建設研修センターへの派遣研修などを計画的に実施している。

また、民間企業経験者を講師として、民間で培った技術、経験、ノウハウを講義させる「技術研修会」などを開催し、技術力の向上に努めている。

さらに、県内の土木系学部を有する大学との連携により、職員を大学に派遣し、講義を行わせるなかで、担当する業務に関する知識のレベルアップを図るとともに、プレゼンテーション能力の向上を図っている。

◎ 都市整備部

建築技術職員（他部局の職員を含む）が、建築技術の進歩に的確に対応し、技術力の向上を図るため、平成25年度に「建築技術職員研修実施要領」を策定した。建築技術を体系的に学習するため、建築法規、構造、施工、計画及び

環境・設備の5分野の研修を実施するとともに、一級建築士などの資格取得も支援している。

また、設備技術職員（他部局の職員を含む）についても、技術力向上と技術継承を図るため、研修体系を策定し、職位に合わせた階層別研修や技術力養成研修（設計、製図、施工管理等）などを平成27年度から実施している。

◎ 出納

出納では、職員の財務事務処理能力の向上により県全体の適正な財務会計事務を確保するため、①会計実地検査、②財務研修、③相談業務などを行っている。

①会計実地検査については、検査員としての資質向上を図るため、検査員研修及び検査員連絡調整会議を行っている。さらに、財務会計事務に精通した職員の育成のため、他部局の職員を会計実地検査に補助員として参加させる会計実地検査同行研修を行っている。

②財務研修については、庁内各所属の財務会計事務を担当する職員を対象として、職員の知識レベル、職位及び職務に応じ、経理員・出納員向けの「会計職員研修」、財務の基本事項を学ぶ「基本事項研修」、実務を中心に財務事務を分野別に学ぶ「財務研修」、オーダーメイドによる「実践・実務研修」の4種類の研修を行っている。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、これらの研修に関し、集合研修を一部縮小し、自主研修として代替することとした。また、自主研修が充実するよう、従前の研修資料に加え、ポイント解説を公開する等の工夫を行った。さらに、自主学習のため、問題集やeラーニング等の教材を整備している。

③相談業務については、出納職員を対象として、研修等の受講などにより能力の向上を図るとともに、令和元年度から、AI財務相談を導入し、職員がいつでもどこでも財務を学習できるようにした。

◎ 企業局

独自の「人材開発計画（平成29年度～平成33年度）」を策定するとともに、毎年度「研修計画」を作成し、「高い意欲と使命感で職務を遂行するプロフェッショナルな職員」の育成のため、局主催研修の実施や外部主催研修への参加、技術継承の仕組みづくり、自己啓発の促進、海外での技術支援への派遣等により、積極的に職員の能力開発に取り組んでいる。

◎ 下水道局

専門的知識・技術はもちろん、広い視野と経営感覚を持ち合わせた職員を計画的に育成するため、令和2年2月に「下水道局人材開発計画」を策定した。この計画に基づき、計画的・体系的な研修の実施などに取り組み、下水道局職員全体のレベルアップと、今後の下水道事業の核となる職員の育成に努めている。

◎ 議会事務局

議会事務局に新たに着任した職員に対し、「埼玉県議会事務局新任職員研修会実施要領」に基づき、議会事務局職員としての心構え及び各課・室の事務などについて研修を行うことにより、議会事務局の業務全般を理解し、着任当初においても支障なく議員への補佐業務を務めるのに必要な基礎的知識の習得を図る。

◎ 監査事務局

毎年度「監査事務局職員研修実施要領」を定め、新たに着任した職員に対し監査制度や財務会計等実務に係る基礎研修を実施する。

また、監査業務に係る視野を広げるとともに監査実務能力の向上を図るため、監査委員または外部講師による専門研修を実施するほか、会計検査院が主催する「地方自治体監査職員事務講習会」をはじめ各種の外部研修会に職員を派遣し、監査技法の習得を促進する。

◎ 人事委員会事務局

業務で必要とされる知識の習得や実務能力の向上を図るため、職種別民間給与実態調査研修会や職員相談員研修会を実施している。

◎ 労働委員会事務局

労使紛争の早期解決に必要な職員の専門性を確保するため、中央労働委員会研修や民間主催の労働法学会等々の専門的な外部研修に派遣している。

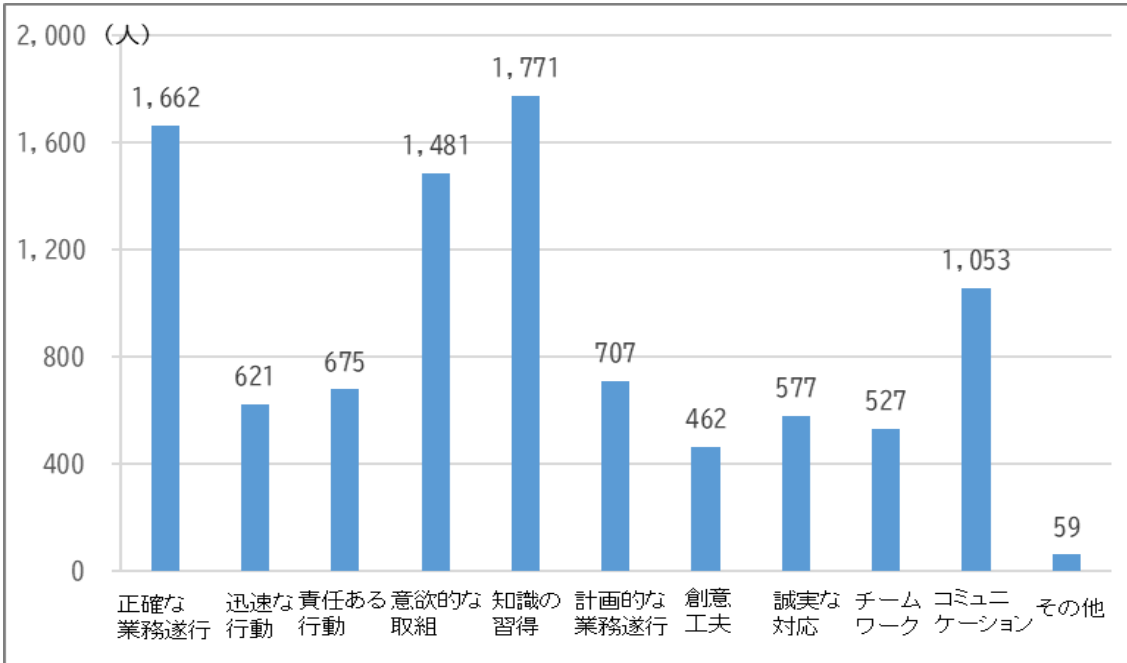
また、最近の労使紛争事件に関する判例等について職員が持ち回りで研究発表する「判例・事例研究会」を毎月実施し、職員の専門的知識の習得と能力向上に取り組んでいる。

こうした能力開発に努めた上で、紛争事件の審査や調整の進め方等について、弁護士、学者、労働組合幹部、経営者である労働委員会委員と直接議論する場面を増やし、実践力も身に付くようにしている。

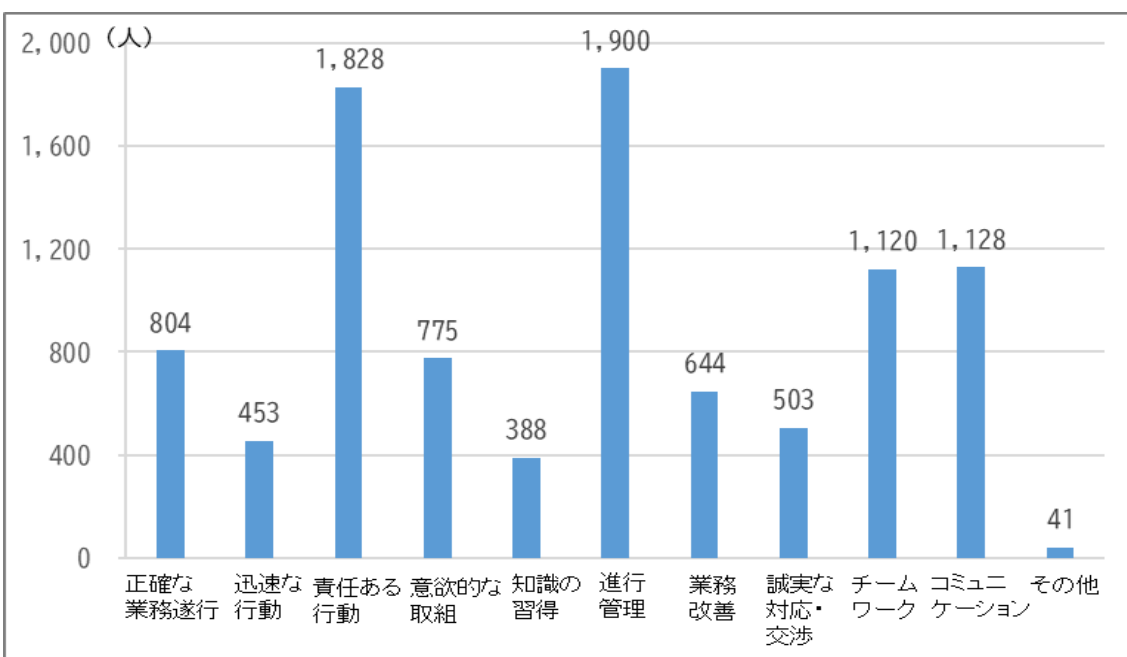
＜参考③＞：職員アンケート結果

(令和2年度自己申告付帯調査より：回答数4,961人)

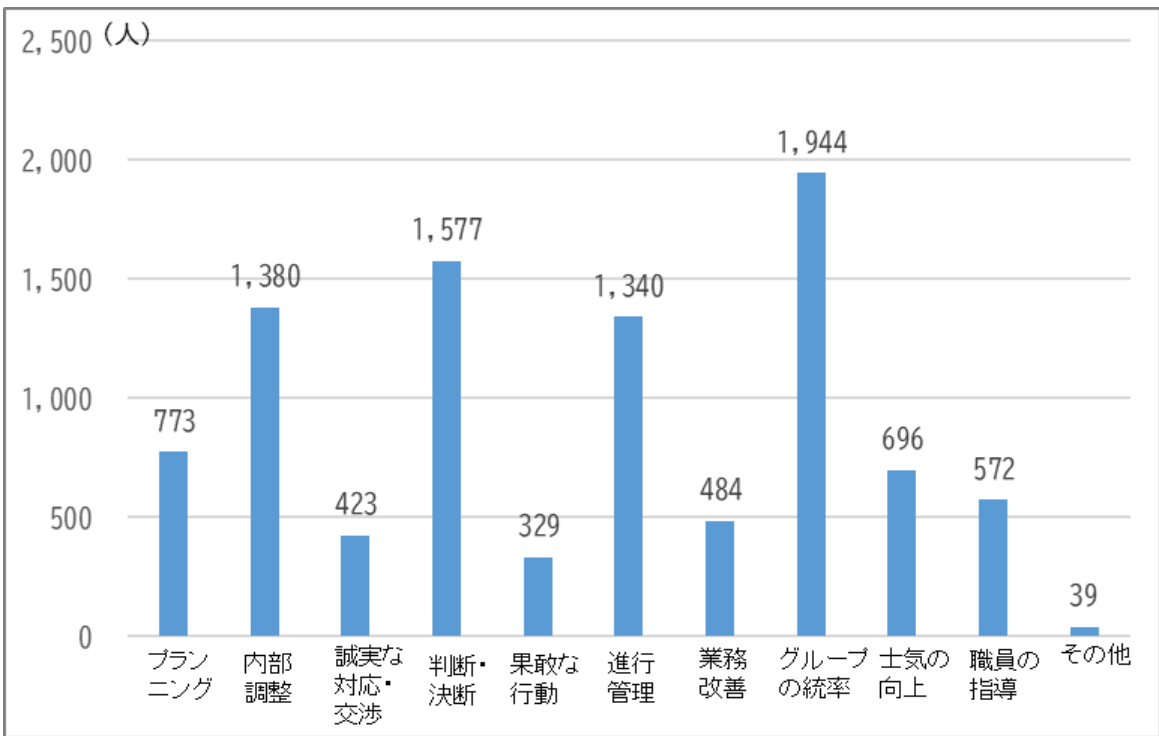
■一般職員（主事・技師・主任）がもっと高めるべき能力（2つまで選択可）



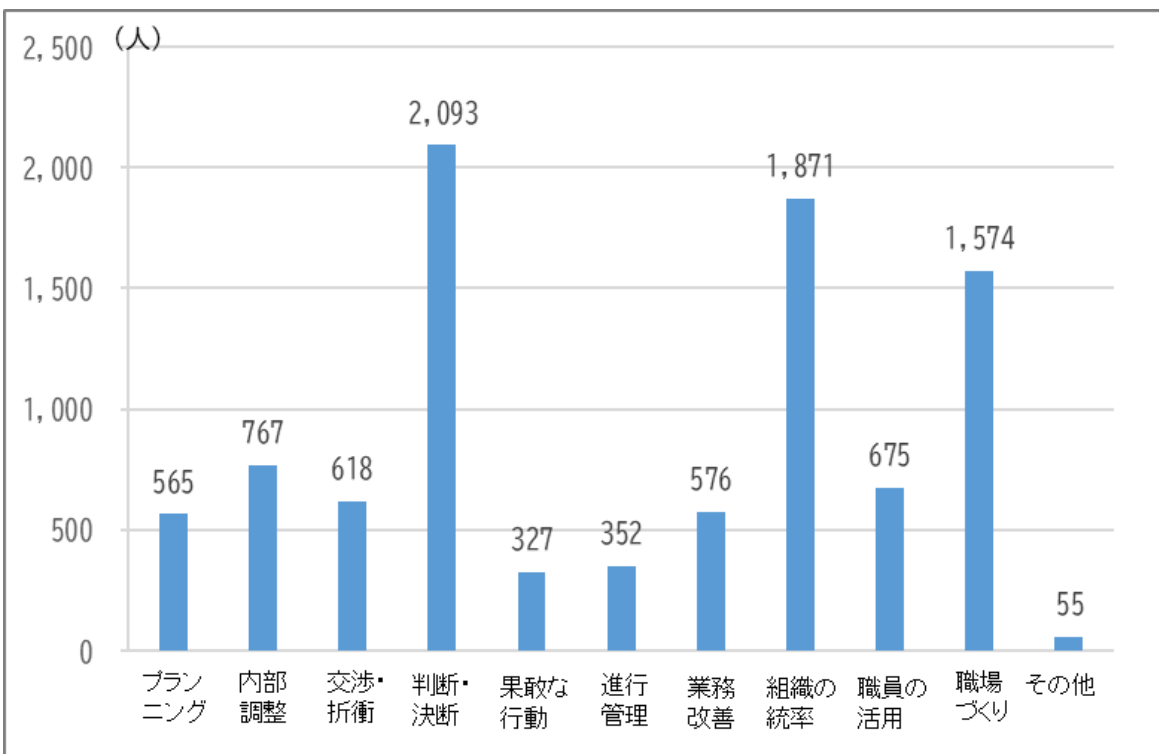
■主査級職員がもっと高めるべき能力（2つまで選択可）



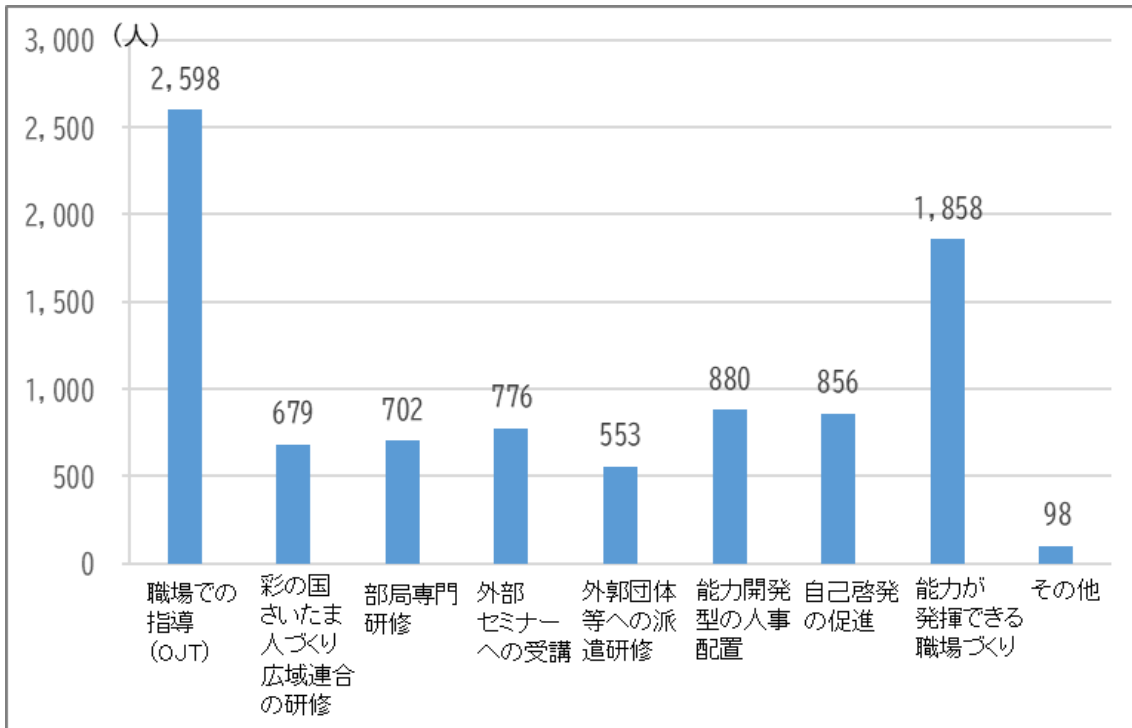
■主幹級職員がもっと高めるべき能力（2つまで選択可）



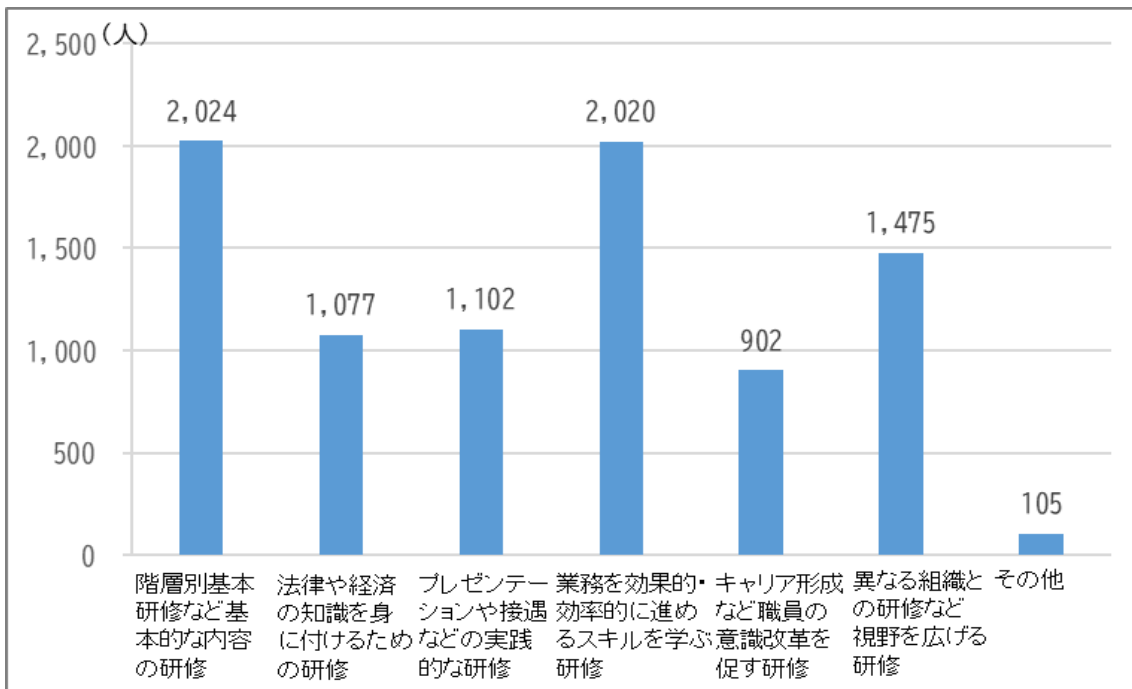
■管理職（副課長級以上）がもっと高めるべき能力（2つまで選択可）



■ 職員の能力開発に当たって有効な取組(2つまで選択可)



■ 彩の国さいたま人づくり広域連合が行う研修に期待すること (2つまで選択可)



■自己啓発として行っていること(複数選択可)

