

第3期 組織・人事改革戦略

令和6年3月
神奈川県

— 目 次 —

I 策定の趣旨等.....	1
1 策定の趣旨.....	1
2 戦略の位置づけ.....	1
3 取組期間.....	1
4 進捗状況の点検.....	1
II 策定の背景.....	2
1 社会環境の変化等.....	2
2 本県の状況・職員の意識等.....	3
III 第2期戦略における取組の成果と課題.....	11
1 効果的・効率的な組織・執行体制の構築.....	11
2 優秀な職員の採用.....	11
3 人材育成に向けた取組の推進.....	11
4 多様な人材の活躍に向けた環境整備.....	11
IV めざすべき職員像・組織像.....	12
1 めざすべき職員像.....	12
2 めざすべき組織像.....	12
V 施策体系.....	13
VI 取組内容.....	14
1 優秀な職員の採用.....	14
2 働きがいや成長を実感できる人材育成.....	16
3 すべての職員が能力を最大限発揮できる職場環境の整備.....	19
4 効果的・効率的な組織・執行体制の構築と協力・連携の推進.....	21
VII 成果目標.....	22
1 アウトカム指標(KGI:重要目標達成指標).....	22
2 アウトプット指標(KPI:重要業績達成指標).....	22

I 策定の趣旨等

1 策定の趣旨

本県では、行政組織の総合力を高める「質的向上」に向けた取組を推進するため、「行政改革大綱」を策定し、そのアクションプランの一つとして、平成 28(2016)年3月に「組織・人事改革戦略」を策定しました。

令和元(2019)年7月には「第2期 組織・人事改革戦略」（以下「第2期戦略」という。）を策定し、新型コロナウイルス感染症などの危機事象等に対応する中で、組織・執行体制を迅速・柔軟に見直すとともに、全庁応援体制を構築したほか、採用試験の見直し等の人材確保の取組、オンライン研修の導入等による人材育成、さらに、テレワークの推進やフレックスタイム制の導入など職場環境の整備にも積極的に取り組んできました。

一方、本格的な人口減少社会が到来し、民間企業も含めた人材獲得競争が激化する中で、複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくためには、より一層積極的な採用活動を展開し、人材確保を図るとともに、業務遂行能力を発揮できるよう計画的に人材育成を進める必要があります。併せて、職員が入庁後も成長を実感し、能力を最大限発揮できる働きやすい職場環境整備等も推進することにより、組織全体のパフォーマンスの向上につなげていくことが大変重要です。

そこで、これまでの取組成果や課題も踏まえ、改めて「めざすべき職員像・組織像」を示した上で、その実現に向けて具体的な取組を進めていくため、「第3期 組織・人事改革戦略」（以下「戦略」という。）を策定することとしました。

2 戦略の位置づけ

行政改革大綱では、行政改革をより総合的、効果的に推進するため、6つの個別計画をアクションプランとして位置付け、一体的に取り組んでいくこととしており、戦略は、その一つに位置付けられています。

[行政改革大綱アクションプラン]

- | | |
|--------------------|-------------------|
| ○ 働き方改革取組方針 | ○ 神奈川県公共施設等総合管理計画 |
| ○ 組織・人事改革戦略 | ○ 神奈川 DX 計画 |
| ○ 神奈川県職員健康経営計画 | ○ 神奈川県広報戦略 |
| ＜県庁 CHO 計画＞ | |

3 取組期間

行政改革大綱の取組期間を踏まえ、戦略の取組期間は、令和6(2024)年度から令和9(2027)年度までの4年間とします。

4 進捗状況の点検

行政改革大綱と連動した成果目標を設定し、毎年度検証・公表します。

Ⅱ 策定の背景

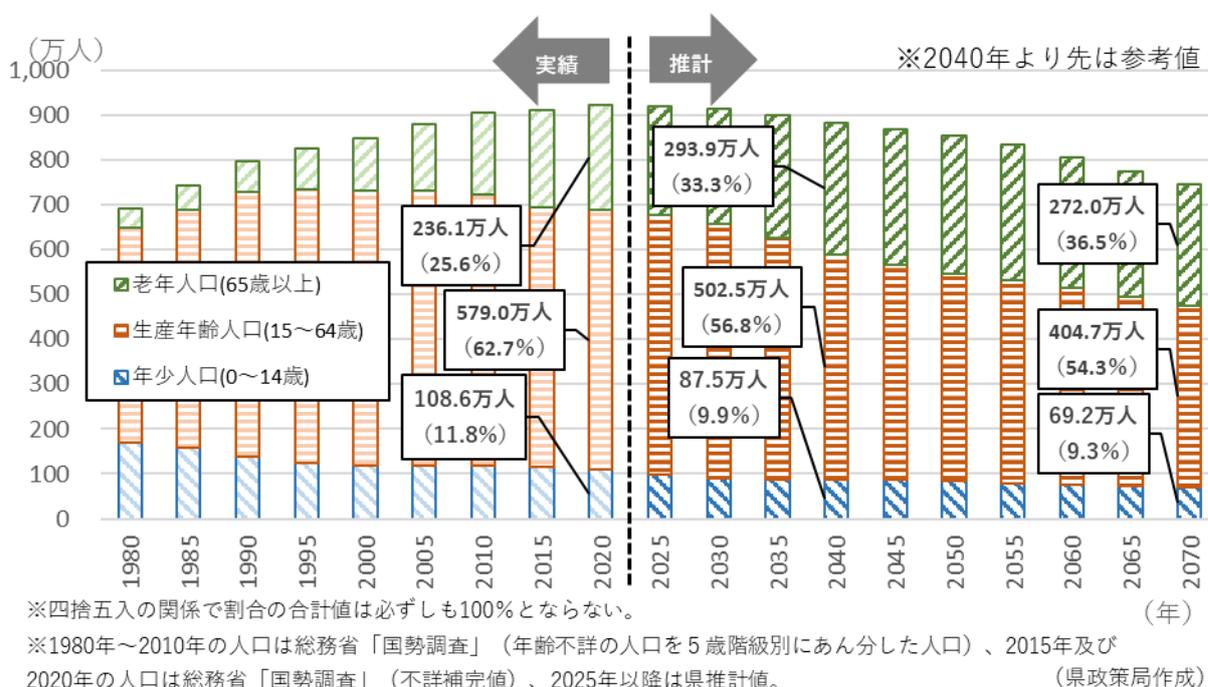
1 社会環境の変化等

(1) 本格的な人口減少社会の到来

我が国の生産年齢人口（15～64歳人口）は、平成7（1995）年に8,726万人でピークに達し、その後減少局面に入り、令和2（2020）年には7,509万人となりました。将来推計（中位推計）では、20年後の2043年には6,000万人を割り、2070年には4,535万人まで減少するものとされています¹。

本県の生産年齢人口も減少局面に入っており、令和2（2020）年には579.0万人のところ、2040年、2070年にはそれぞれ502.5万人、404.7万人まで減少するものとされています。

図1 本県の年齢3区分別の将来人口推計（中位推計）



(2) 人材獲得競争の激化

我が国の労働市場においては、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少が進んでおり、今後労働力の供給に制約が生じることが想定されます²。また、人材の流動化が進む中で、民間企業との採用競争が激しくなっています。公務員採用試験の受験者数は年々減少してきており、今後ますます公務部門の人材の確保が困難になるものと想定されます。

¹ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口 令和5年推計」（令和5年8月）

² 厚生労働省「令和4年版 労働経済の分析」（令和4年9月）

(3) 雇用環境・意識の変化

我が国の転職等の希望者は近年大きく増加しています³。また、官民を問わず、職場に求める価値観は「働きがい」や「成長実感」等が重視されるように変化してきており、優秀な人材を確保していくためにも、すべての職員がやりがいをもって仕事に取り組み、成長を実感できる組織にしていく必要があります。

また、定年が引き上げられることに伴い、ベテラン職員が健康で、やりがいを持って活躍できる取組を推進していくことが重要です。

(4) 複雑・多様化する行政課題

社会経済情勢が激変する中で、デジタルトランスフォーメーション（DX）やグリーントランスフォーメーション（GX）などの新たな政策課題や、少子化対策、感染症・大規模災害への対応など、複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくためには、より一層、社会のニーズや課題を先取りし、職員一人ひとりが高い専門性や業務遂行能力を発揮して活躍することが重要です。

2 本県の状況・職員の意識等

※「人事制度に関するアンケート」（回答期間：令和5(2023)年8月10日～25日、回答者数：4,177人）などから抜粋等

(1) 職員採用

ア 採用試験

国家公務員一般職の採用試験申込者数は減少傾向にあり、本県のI種試験（行政）申込者数も同様に減少傾向にあります。

本県は首都圏に位置し、官公庁だけでなく民間企業も含めた多様な就職先が数多く存在する中、今後ますます人材獲得競争が激化するものと想定されます。

図2 国家公務員一般職採用試験と本県のI種試験（行政）の申込者数の推移（出所：国家公務員-人事院「令和4年度 年次報告書」等）

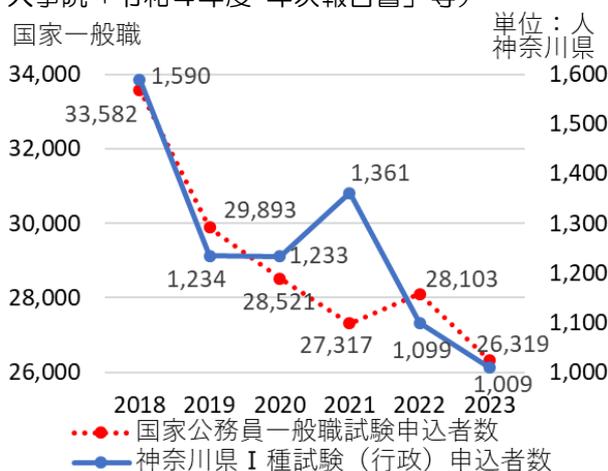
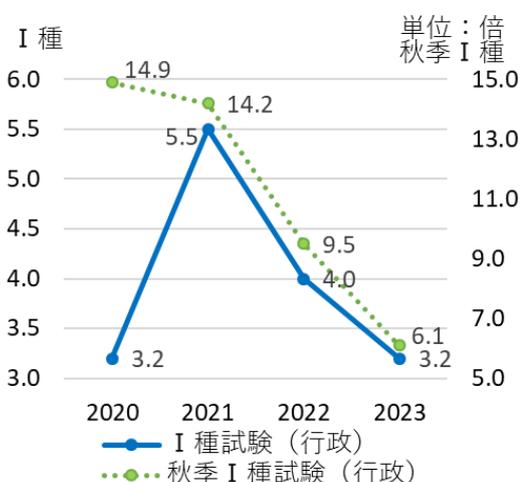


図3 本県のI種・秋季I種試験（行政）の受験倍率

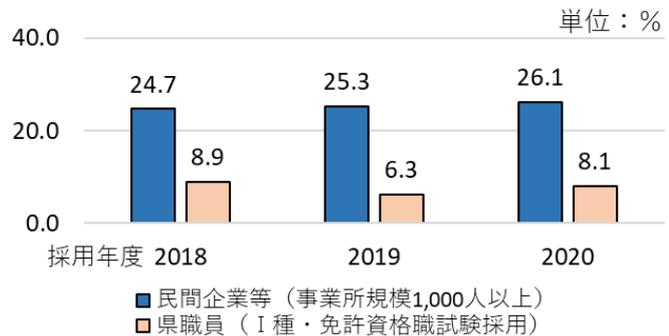


³ 総務省統計局「労働力調査（詳細集計）2022年（令和4年）平均結果統計表 年齢階級別転職等希望者数及び転職等非希望者数」（令和5年2月14日公表）

イ 離職状況

本県の大卒就職者の就職後3年以内離職率は、民間企業等と比べると低いものの、一定数離職者が生じています。

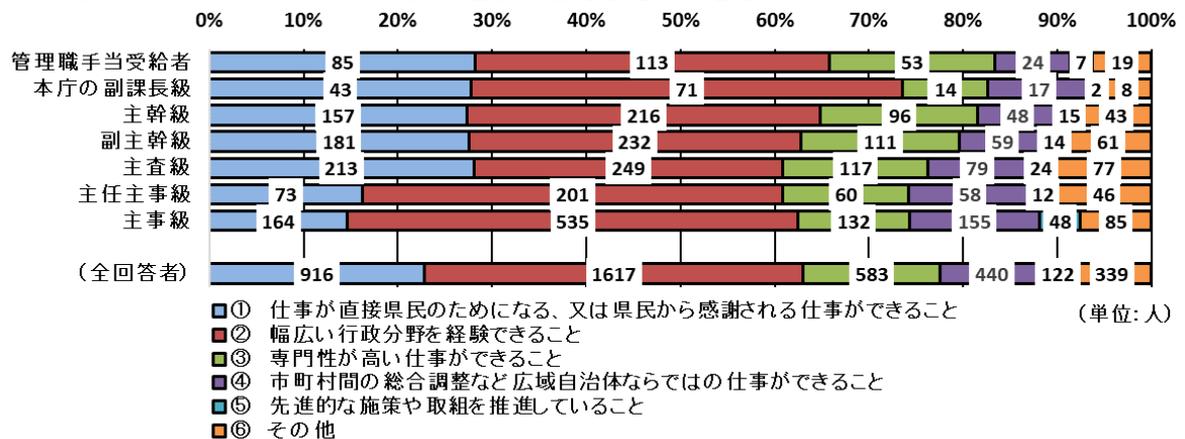
図4 大卒就職者の就職後3年以内離職率の推移
(出所：民間企業等-厚生労働省「新規大卒就職者の事業所規模別離職状況」)



ウ 県職員の仕事の魅力

主事・主任主事級の職員は、県職員の仕事の魅力について、「幅広い行政分野を経験できること」と回答した割合が比較的大きくなっています。

図5 職員アンケート：神奈川県職員の仕事の魅力は何だと思うか (n=4,017)

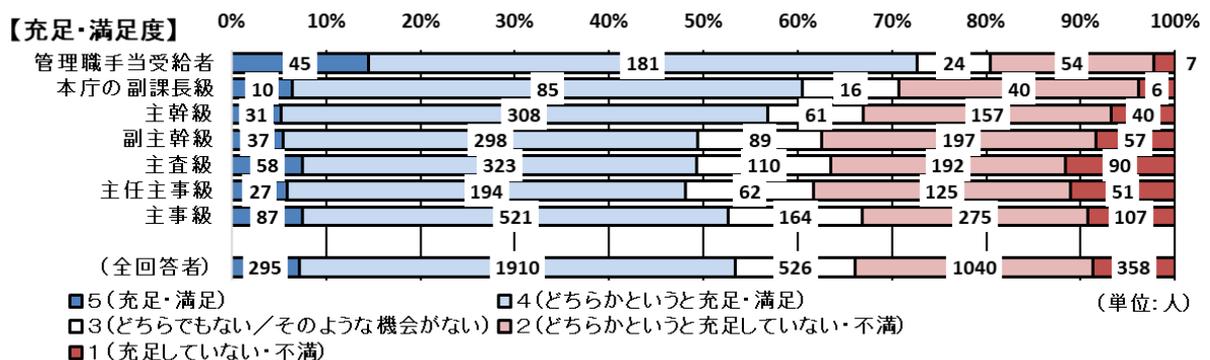


(2) 人材育成

ア 組織目標と業務の関連性や意義

組織目標と自身の業務との関連性に関する実感(充足・満足度)について、副主幹級以下の職員では、肯定的な意見が概ね5割にとどまっています。働きがい向上の観点から、組織目標の共有や業務の意義を実感できるようにする取組の充実が必要です。

図6 職員アンケート：「組織目標と自身の業務との関連性(つながり)や意義の実感」について、充足感や満足感を感じているか (n=4,129)



イ キャリア開発・形成

適切なキャリア形成について、副主幹級以下の職員では肯定的な意見が5割未満にとどまっており、組織的なキャリア開発・形成を通じて、職員自らが成長を実感できる取組の充実が必要です。

また、キャリア開発の方向性として、主査級以上の職員は専門性を高めたい志向がある一方、主事級の職員は幅広い行政分野の経験も志向しており、こうした傾向を踏まえて、研修や人事異動等のあり方を検討する必要があります。

図7 職員アンケート：適切にキャリア形成ができていると感じるか (n=4,113)

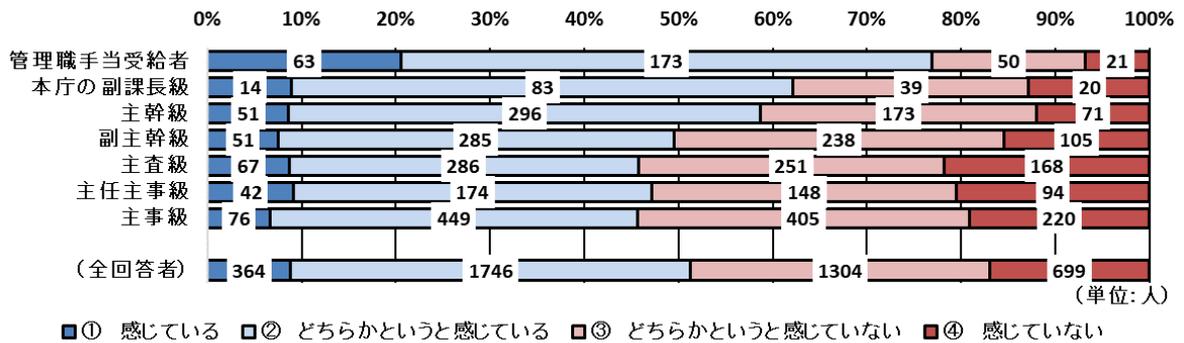
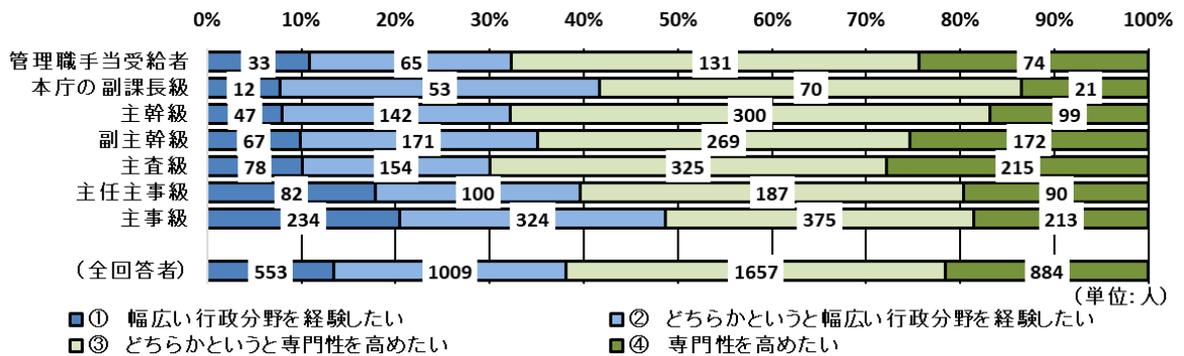


図8 職員アンケート：今後どのようにキャリアを積んでいきたいと考えているか (n=4,103)



ウ 事務引継

人事異動に伴う事務引継について、主幹級以下の職員の概ね6割が課題を感じており、前任者以外も関与する組織的な引継ぎなど、より円滑な事務引継を行う必要があります。

図9 職員アンケート：人事異動に伴う事務引継は適切に行われていると思うか（n=4,118）

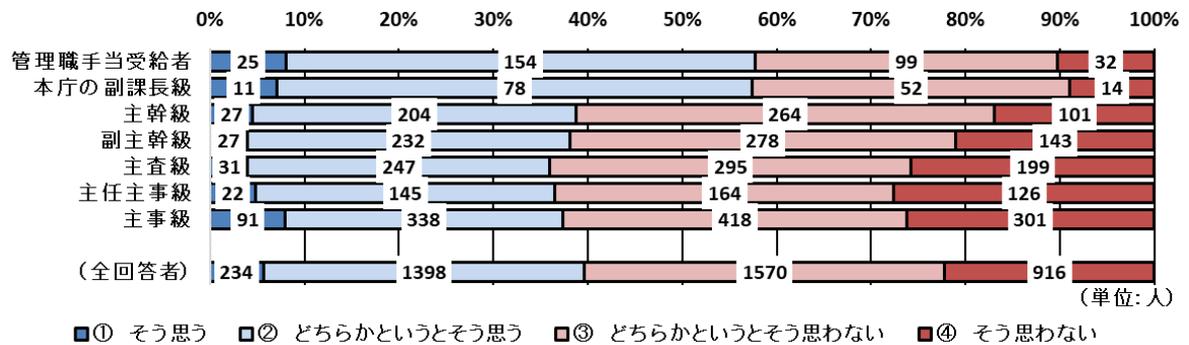
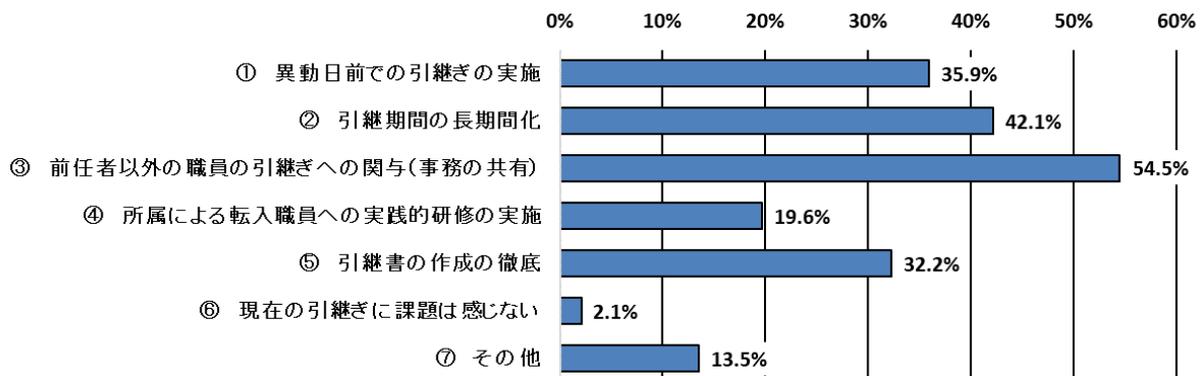


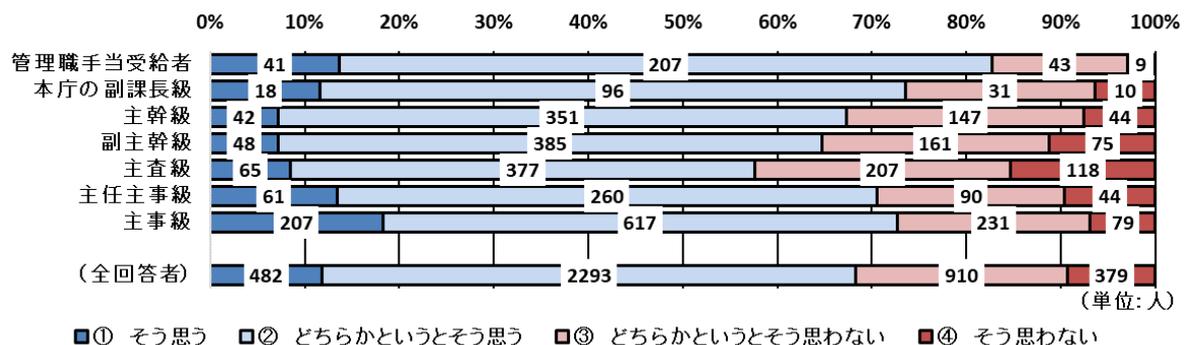
図10 職員アンケート：転入職員がスムーズに業務に慣れるために必要な取組（2つまでの複数回答、n=4,118）



エ 人事評価

人事評価については、肯定的な意見が概ね7割となっています。引き続き、評価者研修等を通じて公正かつ客観的な評価を実施するとともに、評価者と被評価者との面接等を通じてコミュニケーションを図り、納得性の高い人事評価とすることが重要です。

図11 職員アンケート：あなたは適切に人事評価されていると思うか（n=4,064）



イ 柔軟な働き方

柔軟な働き方について、特に主事・主任主事級の職員で重要という意見が多いものの、充足度・満足度については、十分とは受け止められておらず、引き続き、より一層柔軟な働き方を推進する必要があります。

図 14-1 職員アンケート：「柔軟な働き方（テレワークや時差出勤など）」は働きやすい職場環境づくりのために重要か（n=4,069）

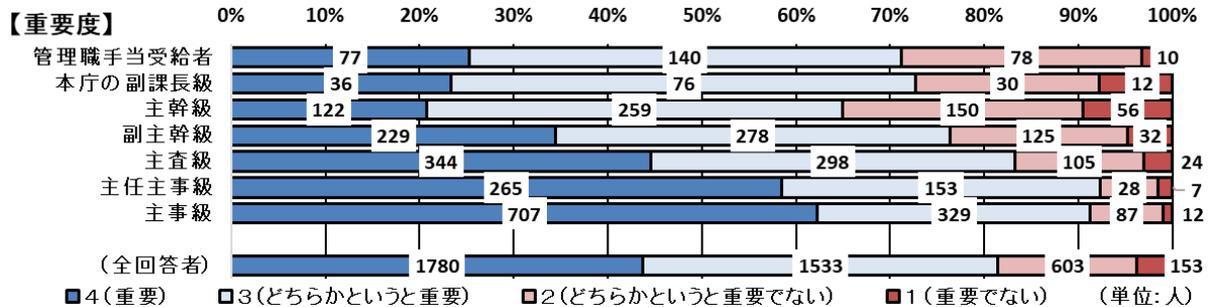
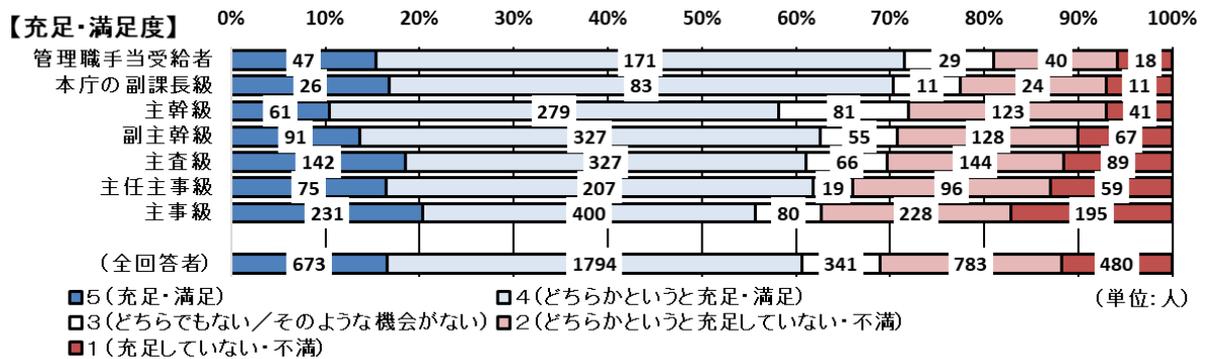


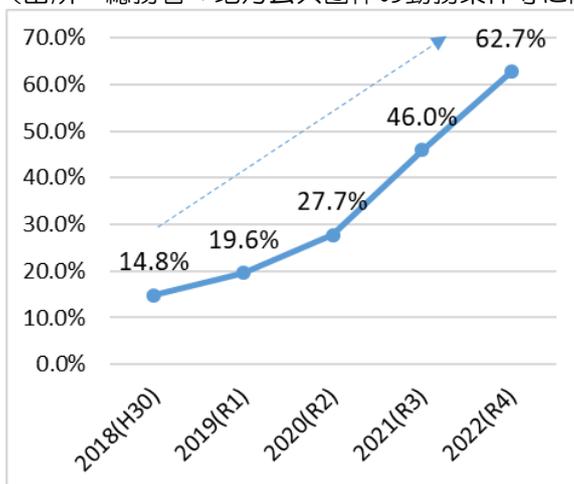
図 14-2 職員アンケート：「柔軟な働き方（テレワークや時差出勤など）」について、充足感や満足感を感じているか（n=4,071）



ウ 男性職員の育児休業取得率

男性職員の育児休業取得率は着実に上昇傾向にあり、引き続き、代替職員の確保など育児休業等を取得しやすい職場環境を整備する必要があります。

図 15 本県の男性職員の育児休業取得率
(出所：総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」(※))



※2022(R4)は「一般行政部門」、
2021(R3)以前は「首長部局等」を記載

工 時間外勤務の実績

主幹級（グループリーダー等）の職員が、他の職位と比較して長時間の時間外勤務を行っています。引き続き全庁をあげて長時間労働の是正に取り組むとともに、主幹級（グループリーダー等）職員の負荷の軽減に取り組む必要があります。

図 16 月平均時間外勤務実績の比較（出所：総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」）

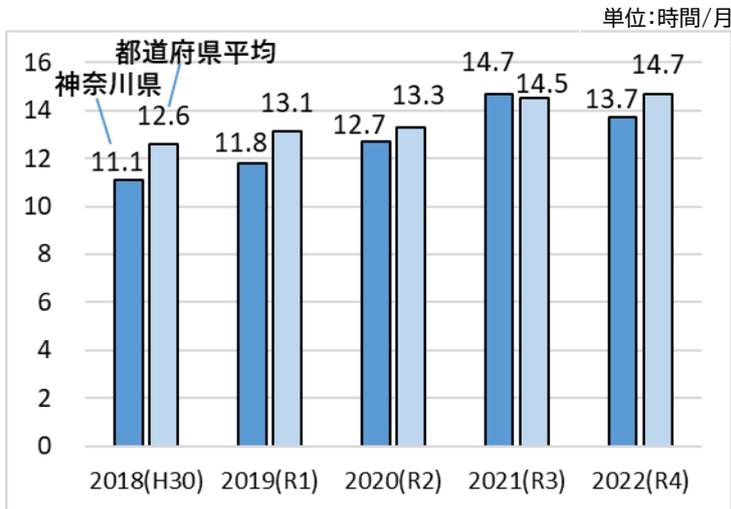
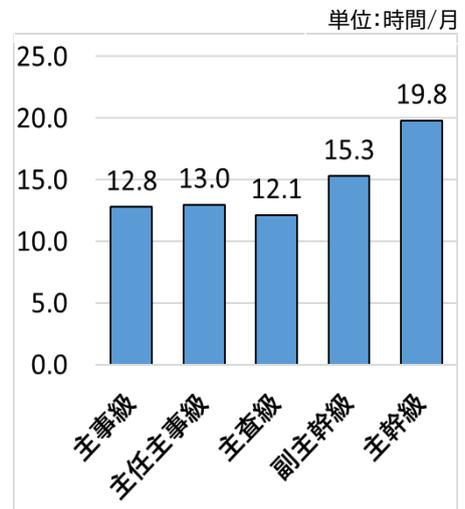


図 17 本県の職位別月平均時間外勤務実績（令和4年度）

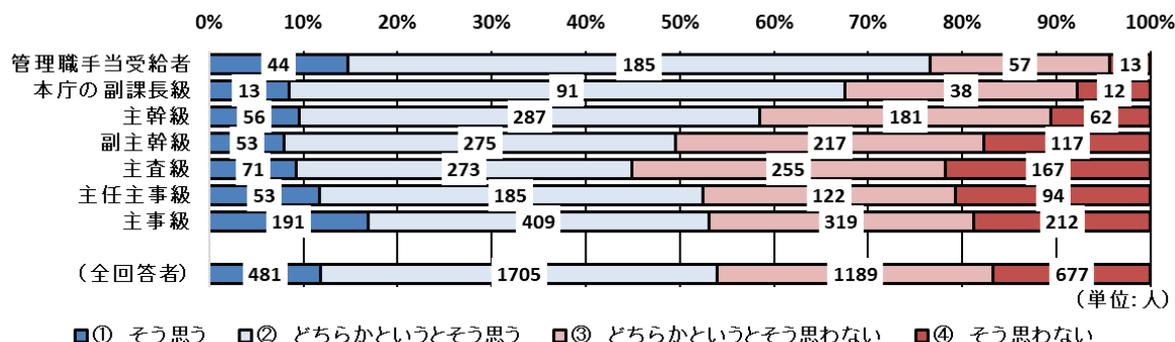


(4) 効果的・効率的な組織・執行体制

ア 助け合いによる業務の平準化

助け合いによる業務の平準化の取組について、管理職手当受給者の8割近くが肯定的に捉えている一方、副主幹級以下の職員は十分とは受け止めておらず、業務の平準化に向けた取組をより一層推進する必要があります。

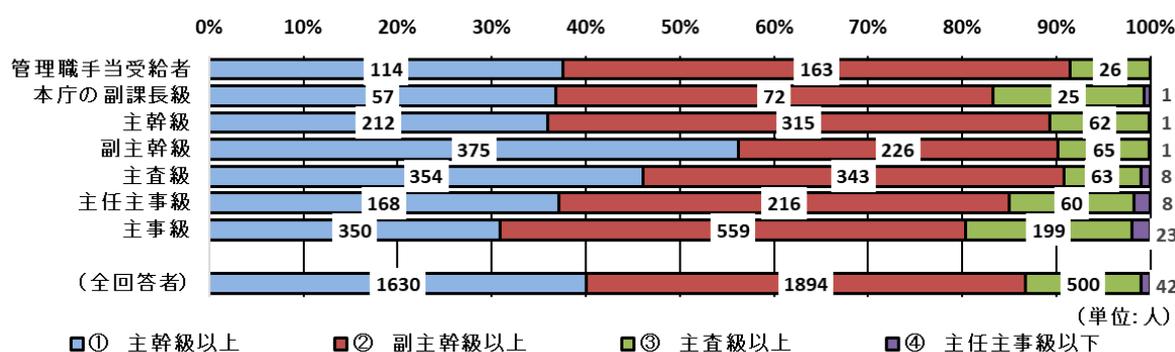
図 18 職員アンケート：あなたの所属では、グループや所属を超えて、業務の平準化に柔軟に取り組んでいるか（助け合う・支えあう体制になっているか）（n=4,052）



イ 業務マネジメントの職位

業務マネジメントを担うべき職位として「副主幹級」と回答した割合が最も多くなっています。効果的・効率的な組織・執行体制の構築や、主幹級（グループリーダー等）職員の負担軽減、中堅職員の人材育成等の観点から、副主幹級職員を中心にした業務遂行を、より一層推進する必要があります。

図 19 職員アンケート：業務マネジメント（グループ等の一定の範囲の業務を取りまとめる役割）を担うのは、どの職位が適切だと感じるか（n=4,066）



Ⅲ 第2期戦略における取組の成果と課題

1 効果的・効率的な組織・執行体制の構築

新型コロナウイルス感染症をはじめとした喫緊の課題に対応するため、年度途中での組織再編や迅速・柔軟な配置換え等を実施し、未曾有の危機を乗り越えました。

引き続き、人口減少等の社会情勢を踏まえ、効果的・効率的な組織・執行体制の構築を図っていく必要があります。

2 優秀な職員の採用

中途採用試験（通称：キャリアフリー採用試験）の導入や、採用困難職種における早期試験の導入、インターンシップ等を通じた学生への魅力発信など、人材確保に向けた取組を推進してきました。

一方、本格的な人口減少社会が到来し、人材獲得競争が激化する中で、公務員志望者だけでなく民間企業志望者まで裾野を広げるため、情報発信の強化や、効果的な採用試験の検討など、より一層、取組を推進していく必要があります。

3 人材育成に向けた取組の推進

実務に必要となる基礎的な研修科目の充実やオンライン研修の導入など、職員研修の見直しを進めるとともに、専門性を高めるため、職務分野選択後の人事異動のローテーションの基準を4年に長期化するなど、研修や人事異動等を通じて人材育成に取り組んできました。

一方、組織や職場に求める価値観について、「働きがい」や「成長実感」等が重視されるように変化していることなども踏まえ、民間のキャリアカウンセリングの積極的な活用や、専門性向上に資する研修の充実など、職員のキャリア開発・形成に向けた取組を推進していく必要があります。

4 多様な人材の活躍に向けた環境整備

時間外勤務の事前命令の徹底や職員が利用しているパソコンへのログオン、ログオフの情報を活用した勤務時間の把握など、長時間労働の是正に向けた取組を進めるとともに、テレワークの推進やフレックスタイムの導入など、柔軟な働き方を推進してきました。

引き続き、すべての職員が働きやすく、最大限能力を発揮できる職場環境の整備に取り組む必要があります。

IV めざすべき職員像・組織像

県を取り巻く環境の変化や、第2期戦略の成果と課題、職員アンケートにおける意見等を踏まえ、「めざすべき職員像・組織像」を次のとおり設定します。

1 めざすべき職員像

①県民目線 (Empathy)	・県民全体の奉仕者として、自らの職務に誇りと自覚を持ち、公務に対する使命感と情熱にあふれ、県民目線に立って職務を遂行する職員
②アグレッシブ・チャレンジ (Aggressive・Challenge)	・常に課題意識を持って積極的に職務に取り組むとともに、社会のニーズや課題を先取りし、前例にとらわれず、アグレッシブにチャレンジする職員
③プロフェッショナル (Professional)	・高い専門性と業務遂行能力、知識・思考力等により課題解決につなげることができる職員

2 めざすべき組織像

①働きがい・成長実感 (Feel growth)	・職員が働きがいを感じ、職務を通じて成長を実感できる、人を育てる組織
②協力・連携 (Cooperation)	・所属間・職員間で協力・連携し、あらゆる行政ニーズに迅速・柔軟に対応できる組織
③効率的 (Efficient)	・社会環境の変化等に応じた迅速・柔軟な組織・執行体制の見直しや、業務量等を踏まえた適正な人員配置等を通じて、効果的・効率的に政策を推進する組織

V 施策体系

「めざすべき職員像・組織像」の実現に向けて、以下のとおり施策体系を整理し、その下に具体的な取組を位置付け、計画的に実施します。

1 職員採用	優秀な職員の採用
	(1) 情報発信の強化
	(2) 効果的な採用試験の検討
	(3) 合格者に対する入庁までの支援
	(4) 即戦力となる専門人材等の確保
2 人材育成	働きがいや成長を実感できる人材育成
	(1) 職員の主体性・意欲を重視した人材育成
	(2) 組織的な事務引継・OJT
	(3) 効果的な職員研修・能力開発
	(4) 人材育成につながる人事異動
(5) 人事評価の人材育成への活用等	
3 職場環境の整備	すべての職員が能力を最大限発揮できる職場環境の整備
	(1) ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組の推進
	(2) 多様な人材の活躍推進
4 組織・執行体制	効果的・効率的な組織・執行体制の構築と協力・連携の推進
	(1) 社会環境の変化等に応じた体制整備
	(2) 組織規模・職責・役割の適正化
	(3) 「オール県庁」で支える柔軟な応援体制

VI 取組内容

1 優秀な職員の採用

本格的な人口減少社会を迎え、今後ますます激化する人材獲得競争に対応するためには、公務員志望者だけではなく民間企業志望者まで受験者の裾野を広げていく必要があります。情報発信の強化、効果的な採用試験の検討、合格者に対する入庁までの支援等の取組を推進します。

また、複雑・多様化する行政課題に対応するため、高い専門性を備えた即戦力となる人材確保の取組を進めます。

(1) 情報発信の強化

① 興味を惹きつける積極的な広報活動

民間企業志望者まで裾野を広げ、幅広い学生等の興味を惹きつけるため、民間企業主催の大規模な合同説明会への参加や大学等との連携を進めるとともに、職員採用ホームページの充実や WEB 広告等の広報媒体の活用による積極的な情報発信を図ります。

② 県の仕事の魅力発信

学生等にとって本県が魅力的な就職候補先となるよう、就職活動の早期化の状況等も踏まえ、より効果的な時期・方法でインターンシップや各種説明会、大学等への出前講座を開催するなど、県職員の仕事のやりがいや魅力を伝える取組の強化を図ります。

③ 人材確保につながる支援策の検討

全国的に不足する技術職や免許資格職の養成を促進し、人材確保につなげるため、現在、保健師で実施している就学資金貸付事業の支援策を参考に、他の技術職等への活用について検討します。

(2) 効果的な採用試験の検討

① 受験しやすい採用試験への見直し

より多くの学生や転職希望者等にとって受験しやすくする観点から、民間企業で活用されている採用手法の導入や、就職活動の早期化への対応等について検討します。

② 多様な経験やスキル等を持つ人材の確保

多様な経験やスキル等を持つ人材を確保するため、中途採用試験（通称：キャリアフリー採用試験）や技術職の経験者採用選考など多様な試験を実施します。

(3) 合格者に対する入庁までの支援

① 合格者に対する入庁までの支援

採用試験等合格者の不安を解消するとともに、県への就職意欲を維持・向上させることを目的として、職種ごとの説明会や内定者交流イベント、合格者全員との個別面談や定期的な情報発信等を実施するほか、採用前の学習機会の提供（任意参加の研修）などについても検討するなど、切れ目のない入庁支援策を推進します。

(4) 即戦力となる専門人材等の確保

① 専門人材の採用

高度で専門的な行政ニーズ等に的確に対応するため、高い専門性を備えた即戦力となる人材を任期付職員等の多様な採用形態により確保します。

② 市町村の補完・支援を見据えた人材採用

採用が困難となっている保健師や土木職などの特定の職種について、市町村のニーズ等を踏まえ、計画的な採用を行うとともに、一定の職務経験を持つ職員を市町村へ派遣する取組を推進します。

2 働きがいや成長を実感できる人材育成

職員が働きがいを感じ、職務を通じて成長を実感できるよう、職場でのOJTや研修の充実、チームでの業務遂行、人事評価結果のフィードバック等を活用した人材育成、キャリア開発や専門性の向上を意識した人事異動など、組織的な人材育成に取り組みます。

(1) 職員の主体性・意欲を重視した人材育成

① キャリア選択型人事制度の推進

職員が自ら進むべき職務分野を選択することなどにより、積極的にキャリア開発に取り組む「キャリア選択型人事制度」を推進し、職員の主体性を尊重した人材育成を図ります。

また、職務分野の設定がない技術系職員についても、職種ごとに人材育成の方向性や配置イメージ等を明示するなど、人材育成の取組を明確化します。

② キャリア相談の充実・支援

職員一人ひとりの主体的なキャリア開発・形成や成長を支援するため、所属の管理監督者によるキャリア相談を支援する研修を充実するとともに、民間のキャリアカウンセリングのさらなる活用を図ります。

③ 庁内公募の推進

職員のチャレンジ精神を育てるとともに、組織の活性化を図るため、新規事業やプロジェクト事業等を進めるにあたり、意欲ある職員を募集する庁内公募の取組を推進します。

④ 人事交流(国・市町村・民間企業等)

職員の視野を広げるとともに、専門性を高めるため、国、他の自治体、民間企業等への研修派遣や人事交流について、庁内公募も活用しながら推進します。

また、民間企業のサービス意識、コスト意識を体験的に学ぶため、「短期民間企業派遣研修」を推進します。

⑤ 自主的な調査研究や自主研究グループへの支援

チャレンジ精神を後押しするため、職員の自主的な調査・研究により、多面的な角度からの課題解決能力の向上を図る、新たなチャレンジプログラムについて検討します。

また、県行政について自主的に研究を行う職員のグループ活動を支援するため、研究活動に必要な施設や資料等の供与、指導助言者の派遣や研究情報の提供などを行います。

(2) 組織的な事務引継・OJT

① 組織的な事務引継の推進

人事異動等による事務引継が円滑に行われるよう、内示後から異動後概ね1週間までの約10日間を「引継重点期間」として設定するとともに、マニュアルの作成やチームによる業務遂行等により、業務の属人化を避け、組織的な引継ぎを行います。

② 組織的なOJTの推進とベテラン職員等の知識等の承継

OJTに関する研修の実施や、OJTマニュアルの再整備を進めるなど、各職場においてOJTが確実に機能する取組を進めます。

また、「専門的職務指導員制度」を活用し、豊富な知識・経験を有するベテラン職員による業務研修の実施など、実務に精通した職員の知識・経験を中堅・若手職員へ着実に継承する取組を推進します。

③ メンター制度の取組の推進

新採用職員が県職員として円滑に職務に取り組むことができるよう、新採用職員と年齢・職位等が身近な立場にある職員をメンターとして指定し、職務の内外を問わず気軽に相談に応じ、助言を行う「メンター制度」の取組を推進します。

④ 組織目標等の共有

職員の納得感を高め、モチベーション向上や働きがいにつなげていくため、対話シートに関する面談のほか、転入職員を対象に所属の重点施策を説明する場を設けたり、チームで目的達成に向けて業務を遂行するなど、組織目標と自身が担当する業務との関連性や意義について、実感できる取組を推進します。

(3) 効果的な職員研修・能力開発

① 新採用職員研修の充実

新採用職員が配置所属で不安なく業務を開始できるよう、入庁直後の研修日数を大幅に拡充し、県の組織・政策や法令の基礎知識、ビジネスマナー・スキルのほか、会計・経理や庶務事務など、実務に直結する知識やスキルを習得できる科目の充実を図ります。

② 職責に応じた研修の充実

幹部職員研修、新任管理職職員研修、新任主幹級職員研修のほか、中堅職員として、一定の範囲の業務のとりまとめや若手職員に対する指導・助言等を行う副主幹級職員や主査級職員に対して、マネジメントの基礎や業務管理能力等を学ぶ研修を実施するなど、職責に応じたマネジメント研修の充実を図ります。

③ 専門性向上に向けた研修の推進

職務分野ごとに高い専門性を備えた職員を育成するため、専門研修を実施する各局等と職員キャリア開発支援センターが連携し、研修の一層の充実と体系化を図るとともに、土木、建築、福祉などの専門職の分野や、デジタル、税務、法務など事務職の中でも専門性の高い分野について、専門研修を通じた人材育成を図ります。

④ 臨時的任用職員・会計年度任用職員等に係る研修の充実

臨時的任用職員・会計年度任用職員等を対象に、文書事務や経理・財務等の基本的事項の習得や自身のキャリアを考える機会となる研修を行うなど、職務能力の向上等に向けた取組の充実を図ります。

⑤ 資格取得の支援

所属や職員が専門性の向上を図るために実施する研修への費用支援を推進するとともに、職務に必要な資格の取得に要する費用を支援する取組についても検討します。

(4) 人材育成につながる人事異動

① 職務分野選択前

職員が様々な職務分野を経験できるよう、1所属3年間を基準に人事異動を行うとともに、他所属への短期的な職場体験など、ジョブローテーション期間中に様々な職務に触れる取組についても検討します。

② 職務分野選択後

職員の専門性向上等の観点から、1所属4年間を基準とするとともに、本人意向等を踏まえたさらなる長期間の配置も行います。

(5) 人事評価の人材育成への活用等

① 評価者研修の充実

職員の発揮した能力等を公正かつ客観的に評価するため、人事評価の仕組みや評価技法等について学ぶ研修のほか、人材育成や能力開発を意識した助言指導など効果的な面接手法等についても具体的な事例を交えた研修を行うなど、評価者研修の充実を図ります。

② 職責等を踏まえた人事評価の見直し検討

グループリーダーが担っている「マネージャー」としての職責や、副主幹・主査等の中堅職員が担っている業務マネジメント等の職責を踏まえ、期待される役割等をより一層明確化するとともに、協力し支え合う観点から、業務の繁忙等に応じてフォローに入った職員を積極的に評価するなど、人事評価について必要な見直しを検討します。

③ 高いマネジメント能力を有する管理職の登用・育成

日ごろの職務の中で発揮してきた能力や実績、管理職としての適性や意欲、指導育成実績等を適切に評価し、高いマネジメント能力を有する管理職を登用・育成します。

④ マネジメント・サポート・システムの推進

部下の視点からのチェックにより、管理監督者に自らの職場マネジメントについて再考する「気づき」の機会を提供し、意識改革の契機とする「マネジメント・サポート・システム」を実施することにより、マネジメント力の向上を図ります。

3 すべての職員が能力を最大限発揮できる職場環境の整備

組織的な時間外勤務管理の徹底による長時間労働の是正や、テレワーク等の柔軟な働き方の推進、女性職員の活躍推進、育児休業中の職員に対する支援等により、ワーク・ライフ・バランスの実現を図るなど、子育て・介護をしている職員も含め、すべての職員が働きやすく能力を発揮できる職場環境を整備します。

(1) ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組の推進

① 組織的な時間外勤務管理の徹底

各所属において、朝夕ミーティング等を活用し、必要に応じて業務の平準化等を行うとともに、職員が利用しているパソコンへのログオン、ログオフの情報を活用した勤務時間の把握を行うなど、職員任せにせず組織的に時間外勤務の管理を行います。

また、「働き方・行政改革推進本部」において、時間外勤務の状況等を共有し、必要な対応を検討するなど、全庁を挙げて長時間労働の是正に取り組みます。

② 柔軟な働き方の推進

テレワークや時差出勤、フレックスタイム等の柔軟な働き方について、職員同士で業務の進捗状況などを共有するなど、協力し合い、実施しやすくなるような環境整備に配慮し、より一層推進します。

(2) 多様な人材の活躍推進

① 女性職員の活躍推進

女性職員のさらなる活躍に向けて、「次世代育成支援・女性活躍推進に関する職員行動計画」に位置付けた取組を推進します。

また、幹部職員における女性の割合が低い状況等を踏まえ、将来の幹部職員となる女性職員の人材プールの形成に努めるなど、女性職員の幹部職員への積極的な登用や活躍推進を図ります⁴。

② 育児休業中の職員に対する支援

育児休業中の職員に対して、希望に応じて県のパソコンを貸し出すなど、職場とのつながりを維持する取組を進めるとともに、育児休業から復業した職員に対する研修やキャリアカウンセリングを通じて、仕事と育児の両立やキャリア開発に向けた支援を積極的に行います。

また、育児休業等を取得しやすい環境を整えるため、代替職員の確保に向けた取組をより一層推進します。

⁴ 「次世代育成支援・女性活躍推進に関する職員行動計画」において、知事部局等（知事部局、企業庁、議会局、各局委員会、教育委員会（教員を除く））の「管理職に占める女性の割合」に係る令和7年度の数値目標を25%としています。

③ ベテラン職員の活躍推進

定年引上げ等を踏まえ、「専門的職務指導員制度」を活用し、ベテラン職員の豊富な知識・経験の中堅・若手職員へ着実に継承するとともに、ベテラン職員に期待される役割等に関する研修を実施するなど、ベテラン職員のより一層の活躍を推進します。

④ 障がい者の活躍推進

多様性を理解・尊重し、誰もが、ともに生き生きと働ける県庁の実現に向けて、「障がい者活躍推進計画」に位置付けた取組を推進します。

また、民間企業等への就職を目指す障がい者に就労経験の機会を提供するため、「かながわチャレンジオフィス」や「サポートオフィス」（教育委員会）を設置・運営するとともに、各地域県政総合センターに新たにチャレンジオフィスを設置します。

4 効果的・効率的な組織・執行体制の構築と協力・連携の推進

社会環境の変化等に応じて体制を整備し、業務量を踏まえた適正な人員配置を図るとともに、年度途中に突発的事態等が生じた場合には、局・所属の枠を超えた業務応援等により「オール県庁」で支え合う、効果的・効率的な組織・執行体制を構築します。

(1) 社会環境の変化等に応じた体制整備

① 組織・執行体制の見直し

社会環境の変化や業務の状況等に的確かつスピード感をもって対応するため、必要な組織・執行体制の見直しを迅速・柔軟に行います。

② 業務量を踏まえた適正な人員配置等

各所属における事業の優先度や業務量を的確に把握した上で、各年度の必要な人員を配置します。

また、年度途中においては、事業の優先度や業務量を踏まえ、所属長が必要に応じて業務の平準化や所属内の柔軟な業務応援を行うとともに、新たに緊急を要する課題等が生じた場合など、業務応援等によっても対応が困難な場合には、迅速・柔軟に人事異動を行います。

(2) 組織規模・職責・役割の適正化

① 課・グループの規模の適正化

迅速な意思決定やグループ内のマネジメントを効果的に行えるよう、業務の特性等も踏まえながら、課・グループの規模の適正化を進めます。

② 職責・役割の適正化、班長・次席を中心にしたチームによる業務遂行

グループリーダーの軸足を「プレーヤー」から「マネージャー」へと、より一層シフトしていきます。

また、グループ内のサブリーダーとして一定の範囲の業務をとりまとめる副主幹や主査等の中堅職員を「班長・次席」として指定し、業務マネジメントや若手職員に対する指導・助言等を担うことなどにより、チームによる業務遂行を推進します。

(3) 「オール県庁」で支える柔軟な応援体制

① 「オール県庁」で支える柔軟な応援体制

各局総務室等は、局内業務の繁忙や突発的事態に対応できるよう、平時から備えておくとともに、局内の体制では対応困難な事態が生じた場合には、躊躇なく局外に応援を要請し、各局は、この要請に積極的に応じることで、「オール県庁」で、迅速かつ柔軟に対応するようにします。

また、職員の自発的な申出に基づく短期的な応援を調整する仕組（猫の手システム）により、所属によって異なる業務の繁忙期を「オール県庁」で支え合う組織風土を醸成します。

VII 成果目標

1 アウトカム指標(KGI:重要目標達成指標)

把握する指標	現状 (令和5年度)	目標 (令和9年度)
キャリア形成の実感度 ^{※1}	51.3%	67%

※1 毎年実施する職員アンケートにおいて、「適切にキャリア形成できていると感じますか」との問に対し、「①感じている、②どちらかというと感じている」を選択した職員の割合

2 アウトプット指標(KPI:重要業績達成指標)

把握する指標	現状 (令和5年度)	目標 (令和9年度)
組織目標と業務との関連性・意義の実感度 ^{※2}	53.4%	67%
選択研修で得たスキルの業務への活用度 ^{※3}	87.3%	100%

※2 毎年実施する職員アンケートにおいて、「組織目標と自身の業務との関連性（つながり）や意義の実感」について、「①充足・満足、②どちらかという充足・満足」を選択した職員の割合

※3 職員キャリア開発支援センターで実施する実務能力や政策形成能力向上に向けた研修の受講者アンケートにおいて、活用度の5段階評価を「4又は5」とした割合