

組織・人事改革戦略

平成 28 年 3 月

神 奈 川 県

- 目 次 -

戦略策定にあたって	1
1 策定の趣旨	1
2 改革の進め方	1
戦略策定の主な背景	2
1 社会構造の変化等への対応	2
2 県民の意思に基づく神奈川県らしい地域づくりの推進	2
3 多様な働き方の促進	2
現行の組織・人事制度の成果と課題	3
めざすべき組織像・職員像	4
1 めざすべき組織像	4
2 めざすべき職員像	4
主な施策体系	6
アクションプラン	7
1 優秀な人材を採用する	7
2 職員を育成する	10
3 適正に評価する	16
4 組織を活性化し、働きやすい職場を実現する	19
工程表	29

戦略策定にあたって

1 策定の趣旨

職員・組織・仕事の質を向上させ、行政組織の総合力を高める「質的向上」に着目した改革を推進し、県民にとって価値のあるサービスを提供することを目的として、平成 27 年度から平成 30 年度までの 4 年間を取組期間とする「行政改革大綱」（以下、「大綱」という。）が平成 27 年 7 月に策定されました。

大綱では、「削減中心の行政改革から、質の行政改革へ転換するためには、組織・人事制度も含めた抜本的な改革が必要」との認識のもと、組織・人事の改革に向けた戦略を策定し、実践することとしています。

県では、平成 21 年 10 月に、人事制度改革の基本方針を取りまとめた「新しい人材育成マスタープラン」（以下、「マスタープラン」という。）を策定し、職員の主体性を重視し、意欲を持って、積極的にキャリア開発に取り組むことができるよう、「キャリア選択型人事制度」を導入するなど、人事制度改革に取り組んできました。

しかしながら、その後の県を取り巻く環境の変化等を踏まえると、さらに職員一人ひとりの知識や専門性、業務遂行能力等を高めるとともに、時代の変化や社会のニーズに適應できるスピードと柔軟性のある組織へと変化していく必要があります。

そこで、採用、人材育成、人事評価、組織運営といったあらゆる場面で、行政組織の総合力を高める「質的向上」に向けた一体的な取組みを展開¹するため、マスタープランを改定し、大綱に基づくアクションプランの一つとして、新たに「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 改革の進め方

大綱の取組期間を踏まえ、戦略の取組期間については、平成 28 年度から平成 30 年度までとします（ただし、平成 27 年度から取り組める項目については、先行して実施）。

また、戦略を計画的・効果的・効率的に進めていくため、活動指標（KPI）²及び成果目標（アウトカム）の設定を行うとともに、取組みを毎年度点検し、進捗状況を検証・公表します。

¹ 既に取り組んでいる施策についても一体的展開の観点から、戦略の中に位置付けています。

² KPI（Key Performance Indicator）：重要遂行評価指標。プロセスの実施状況を計測するために、実行の度合い（パフォーマンス）を定量的に示す指標

戦略策定の主な背景

1 社会構造の変化等への対応

県では、全国で一、二を争うスピードで高齢化が進むとともに、少子化が進展し、今後、県の総人口が減少していくことが見込まれています。また、近年の社会、経済のグローバル化や情報化の進展など、県を取り巻く環境は急速に変化しています。

こうした社会構造の変化等に対応し、県民にとって価値のある満足度の高いサービスを提供するためには、変化に適応できるスピードや柔軟性のある組織となる必要があります。

2 県民の意思に基づく神奈川県らしい地域づくりの推進

価値観が多様化した現代において、個性豊かで活力に満ちた地域社会の実現を図るには、国が中央集権的に画一型で政策を考える手法には限界があり、地域の実情をよく知る地方自治体が自ら創意工夫して、地域の行政サービスを主体的に決定し、実行していく必要があります。

県では、これまでも国の施策に先駆けた条例の制定や、市町村に対する積極的な権限移譲など、分権型社会に向けて先進的な取り組みを進めてきましたが、今後、さらに、県民の意思に基づく神奈川県らしい政策、神奈川県らしい地域づくりをより一層進展させていくためには、県民のニーズをしっかりと受け止め、現場から課題を見つけ出し、高い専門性や業務遂行能力等を発揮して、施策に反映させる必要があります。

また、施策の成果・結果を重視する観点から、活動指標（KPI）と成果目標（アウトカム）を明確に提示した上で、PDCAサイクルを回していくことが重要です。

3 多様な働き方の促進

次世代育成支援対策推進法の有効期限が平成 37 年 3 月まで延長されるとともに、平成 27 年 9 月には、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）が施行されるなど、ワーク・ライフ・バランスや多様な働き方の実現等を目指す動きが広がっています。

県においても、ワーク・ライフ・バランスや多様な働き方の実現に向けて積極的に取り組むことにより、職員一人ひとりの能力を最大限発揮できる環境を整え、職員のモチベーションを高めるとともに、職員の健康増進等を通じて生産性を高める「健康経営」の実現に向けた取り組みを推進していく必要があります。

現行の組織・人事制度の成果と課題

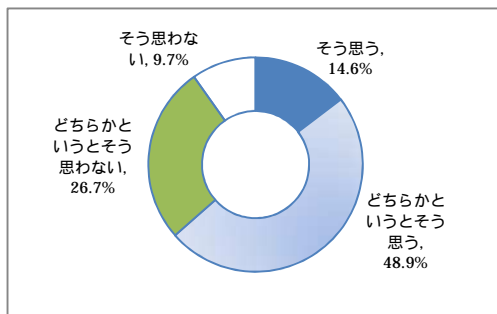
県では、平成 21 年 10 月にマスタープランを策定し、職員が専門とする職務分野を選択する「キャリア選択型人事制度」の導入や、職員キャリア開発支援センターの設置、キャリア相談体制の整備など、職員の主体的なキャリア開発を総合的に支援していく取組みを進めてきました。

また、メンター制度の導入や OJT³の充実等による組織内のコミュニケーションの強化や職場経験を通じた実践能力の向上に向けた取組みを通じて、人が育ち活躍できる組織の構築にも積極的に取り組んできました。

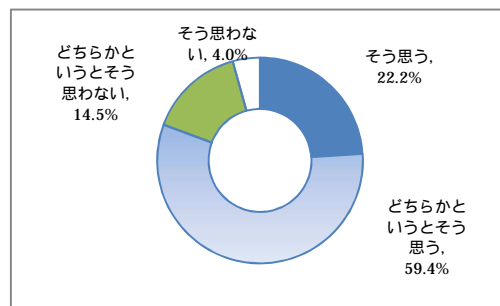
これらの取組みは、職員アンケート⁴の結果からも、職員の間で定着し、一定の成果を上げているものと考えられる一方、職員一人ひとりの専門性向上やキャリア開発といった点では必ずしも十分とは受け止められておらず、戦略の策定にあたっては、こうした成果と課題を十分に踏まえる必要があります。

(参考) 人事制度等に関するアンケート結果 (平成 27 年 10 月実施 (抜粋))

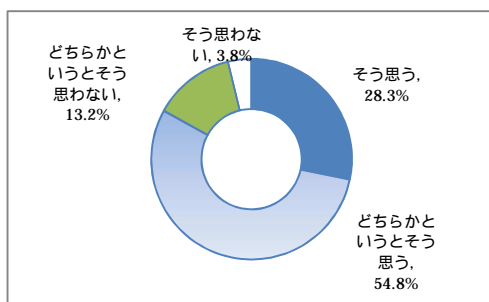
問 OJT が適切に行われていると思いますか。



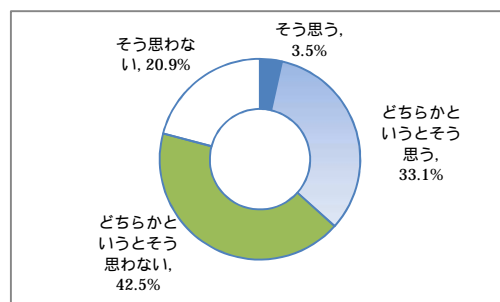
問 上司と部下の間で業務の進捗状況について情報共有ができていると思いますか。



問 業務の状況等に応じて、職員間で互いに協力し合う体制がとられていると思いますか。



問 主体的なキャリア開発ができていると思いますか。



³ OJT(On the Job Training) : 多くの場合、上司が部下に、必要な知識、技術、態度等の能力向上のため、日常の仕事を通じ、又は仕事に関連して意識的、継続的に行う研修

⁴ 「人事制度等に関するアンケート」(平成 27 年 10 月実施)、「人事制度等に関する職員意識調査」(平成 25 年 7 月～9 月実施)

めざすべき組織像・職員像

県を取り巻く環境の変化や、これまでの組織・人事制度改革の成果と課題を踏まえ、「めざすべき組織像・職員像」を設定し、その実現を通じて、行政組織の総合力を高める「質的向上」に着目した改革を推進し、県民サービスの向上を図ります。

1 めざすべき組織像

(1) 適材適所の人員配置により、効果的・効率的に政策を展開する組織

適材適所の人員配置等を通じて、職員一人ひとりが、意欲・能力を最大限発揮することにより生産性を高め、効果的・効率的に政策を展開する組織をめざします。

(2) チームで助け合い総合力を発揮する組織

県政全体を見据えた十分な議論が展開され、職員が目標を共有したうえで、グループ、所属、局といったあらゆる「チーム」の内外で連携が図られ、相互に助け合いながら政策を実行する組織をめざします。

(3) 意思決定の最適化を図り、スピードや柔軟性のある組織

部長以上から課長への大幅な権限委譲等を通じた意思決定の最適化を図り、庁内における必要以上の調整を省くなど、時代の変化や社会のニーズに適応できるスピードや柔軟性のある組織をめざします。

(4) 風通しよく働きやすく、職員が心身ともに健康な組織

職員間のコミュニケーションが十分に図られるとともに、ワーク・ライフ・バランスが実現され、職員一人ひとりが心身ともに元気で生き生きと働くことができる組織をめざします。

2 めざすべき職員像

(1) 使命感・情熱にあふれ、高いモチベーションを有する職員

県民全体の奉仕者として、自らの仕事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、高いモチベーションをもって誠実に職務を遂行する職員をめざします。

(2) 課題発見・解決力を有し、成果を上げる職員

高い専門性と業務遂行能力、知識・思考力等を兼ね備え、自ら課題を発見し解決につなげるなど、成果を上げることができる職員をめざします。

(3) チャレンジ精神にあふれ、失敗をおそれず果敢に挑戦する職員

時代や社会のニーズを先取りし、客観的な分析に基づき、適切に課題を設定した上で、前例にとらわれず、果敢に挑戦する職員をめざします。

(4) 高いマネジメント能力を有し、チーム力を発揮させる幹部職員

県全体の施策や社会情勢を踏まえ、将来を見据えた適切な判断ができる幹部職員をめざします。

また、高いマネジメント能力を発揮して職員の意欲・能力を引き出し、チーム力を最大限発揮する組織運営ができる幹部職員をめざします。

主な施策体系

めざすべき組織像・職員像を実現するためには、積極的な採用活動を展開し優秀な人材を確保するとともに、職員の能力開発に向けた人材育成、適正な人事評価と意欲・能力に応じた適材適所の人員配置、組織の活性化に向けた取組みなど、あらゆる場面で具体的な取組み（アクションプラン）を継続して実践していく必要があります。

そして、職員一人ひとりが、常に、めざすべき組織像・職員像を意識するとともに、人事担当セクションにおいては、職員の意見をしっかりと受け止め改善し、よりよい人事制度としていくことが重要です。

採用	優秀な人材を採用する
	(1) 組織運営の基礎となる優秀な人材の採用
	(2) 特定分野に関する専門人材の採用
人材育成	職員を育成する
	(3) 職場経験を通じた専門性・実践能力の向上
	(4) 効果的な職員研修の実施
	(5) 職員の主体性を重視した人材育成
	(6) 特定分野に関する専門人材の育成
人事評価	適正に評価する
	(7) 成果を重視した人事評価の実施
	(8) 人材育成への人事評価の活用
組織運営	組織を活性化し、働きやすい職場を実現する
	(9) 迅速な執行体制の見直しと柔軟な人事異動の実施
	(10) チーム力の発揮とコミュニケーションの強化
	(11) 多様な人材の活躍に向けた環境の整備
	(12) 意思決定の最適化
	(13) 幹部職員のマネジメント力の発揮に向けた取組み
	(14) 県職員健康経営計画（県庁CHO計画）に基づく健康経営の実践

アクションプラン

1 優秀な人材を採用する

(1) 組織運営の基礎となる優秀な人材の採用

これまでの取組み

組織運営の基礎となる優秀な人材の確保に向けて、学生向けの説明会を幅広く実施するなど受験生の確保に努めるとともに、随時、試験制度の見直しを進めてきました。

また、合格者に対する説明会や入庁前の職場見学会を開催するなど、円滑な入庁につながる取組みを進めています。

現状の課題と今後の取組みの方向性

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、優秀な人材の確保に向けて、就職先としての県の魅力を伝える取組みをより一層進めていく必要があります。

一方、試験制度の頻繁な変更は、受験生の混乱を招くおそれがあることから、短期的な視点ではなく、現行の試験制度に関する効果検証をしっかりと行ったうえで、中長期的な視点から見直しを図っていく必要があります。

取組内容

受験者の確保に向けた取組みの推進

大学や高等学校等における説明会を幅広く実施し、若手職員が職場で実際に活躍している様子や若手職員による職員提案の状況等を紹介するとともに、県が取り組んでいる先進的な施策や職場環境、人材育成方針、勤務条件等の神奈川県職員のライフ像を具体的に示し、理解を深めてもらうなど、就職先としての県の魅力を学生等に伝え、受験者の確保を図ります。

職員採用試験の検証と見直し

平成 27 年度の職員採用試験から、全ての区分で最終合格者の決定に際して人物重視を徹底しました。また、専門試験における出題分野の拡充にあわせた選択問題の拡大、グループワークの実施、教養試験を課さない試験の導入（技術職）など、採用区分等に応じた試験の見直しを実施しました。これらの取組みの効果検証等を通じて、よりよい職員採用試験のあり方の検討を進めます。

合格者に対する入庁支援

「採用に関する説明会」や「職場見学会」の開催、希望者に対する個別面談の実施など、合格者の不安を解消し、円滑な入庁につなげる取組みを進めます。説明会の内容等を検討するにあたっては、新採用職員に対するアンケートを実施し、その結果を踏まえ、随時見直すこととします。

活動指標 = K P I

- ・ 大学・高等学校等における説明会を年 50 回程度実施
- ・ 「採用に関する説明会」・「職場見学会」を毎年度実施
- ・ 新採用職員に対するアンケートを定期的実施
- ・ 平成 27 年度に見直しを実施した各採用試験について、その全般的な効果検証を行い、必要に応じた見直しを適宜実施

成果目標 = アウトカム

- ・ 公務に対する使命感と情熱にあふれ、思考力や柔軟性を兼ね備えた組織運営の基礎となる優秀な人材を確保
- ・ 全ての採用区分において、採用予定者数を確保
- ・ 「採用に関する説明会」の参加者に対する各アンケート項目において、5段階評価の 4 又は 5（「参考になった」「大変参考になった」）とする割合 100%（5 とする割合 50%以上）を実現

(2) 特定分野に関する専門人材の採用

これまでの取組み

高度で専門的な対応が求められる特定分野の人材確保に向けて、ICT や観光振興、職業能力開発、その他様々な研究分野等で特に優れた知識や実績を有する者を任期付職員で採用するとともに、30 代後半を中心とした中堅層が少ない職員構成を踏まえ、民間企業等における社会人経験を有する者を対象とした採用選考を実施してきました。

現状の課題と今後の取組みの方向性

超高齢社会の到来やグローバル競争の激化、情報化の進展など、県を取り巻く社会環境の変化に伴い、より高度で専門的な行政ニーズに対応していくことが、県に期待される役割として一層重要となっています。

そうした中、県政を推進する上で、今後とも中長期的に必要と考えられる特定の分野については、任期付職員だけでなく、一定の経験や資格を有する者を対象とした採用試験を実施するなど、計画的に採用していく必要があります。

取組内容

任期付職員の採用

高度で専門的な行政ニーズ等に的確に対応するため、各局の意見等を踏まえ、高い専門性を備えた即戦力となる人材を任期付職員として積極的に採用します。

社会人経験者の採用

30代後半を中心とした中堅層が少ない職員構成を踏まえ、民間企業等における社会人経験を活かし、中堅職員として活躍が期待できる人材を採用するなど、計画的な採用を行います。

特定分野に係る専門人材の採用に向けた検討

ICTに関する優れた技術と経験を持つ人材や、国際分野での活躍が期待されるグローバル人材、法令等の知識・実務経験を持つ人材など、今後も県政を推進する上で必要と考えられる特定分野について、優秀な人材を計画的に採用するため、職員採用試験のあり方も含め、検討を進めます。

活動指標 = KPI

- ・ 必要とする専門人材を的確に把握するため、任期付職員の採用に関する各局へのニーズ調査を実施
- ・ 特定分野（例：ICT、国際、法令）の専門人材に係る採用選考の実施（平成28年度中に実施）

成果目標 = アウトカム

- ・ 県民ニーズの多様化や、取り巻く環境の変化に迅速かつ的確に対応できる、高い専門性を備えた即戦力となる人材を確保
- ・ 全ての採用区分において、採用予定者数を確保

2 職員を育成する

(3) 職場経験を通じた専門性・実践能力の向上

これまでの取組み

職員の能力開発・人材育成については、日々の職場経験を通じた専門性・実務能力の向上が不可欠であり、各所属で OJT に取り組むとともに、職員キャリア開発支援センターでは、OJT に関連する研修を実施してきました。

また、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、平成 22 年度から「メンター制度」を導入しました。

現状の課題と今後の取組みの方向性

職員アンケート⁵では、現在行われている OJT について、肯定的な意見が 6 割を超える一方、「業務が忙しく OJT が機能していない」、「上司が OJT の重要性を認識していない」といった意見も見られました。

また、メンター制度について新採用職員向けに実施したアンケート⁶では、「有意義」とする意見が約 5 割となり、「有意義でない」（11.6%）を大きく上回りましたが、「互いの相性等により機能していないケースがある」といった意見も見られました。

こうした意見等を踏まえ、職場全体で、新採用職員も含めた所属職員に対する OJT を行っていくという意識をより一層醸成していく必要があると考えられます。

取組内容

メンター制度の取組みの推進

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」の取組みを進めます。

OJT の充実

OJT ハンドブックの各所属での活用を促進するとともに、職員キャリア開発支援センターで OJT 関連の研修を実施するなど、各職場において OJT が確実に機能する取組みを進めます。

また、優れた知識・経験を有する職員を「専門的職務指導員」として指定し、OJT を通じて計画的に職員を指導・育成する「専門的職務指導員制度」の積極的な活用を促進します。

⁵ 「人事制度等に関するアンケート」設問 5（平成 27 年 10 月実施）

⁶ 「新採用職員指導者（メンター）制度に関するアンケート」設問 9（平成 26 年 2 月～3 月実施）

キャリア開発を意識した人事異動の実施

様々な職場を経験することによって能力の向上を図るとともに、本人が適性を見極める「気づきの機会」とするため、キャリア開発を意識した人事異動を行います。

また、職務分野選択後には、選択した職務分野に軸足を置きつつ、それ以外の分野の職務も計画的に経験し、高い専門性ととも幅広い視野の育成に努めます。

活動指標 = K P I

- ・ 職員キャリア開発支援センターにおいて、OJT 関連の研修を毎年度実施
- ・ 専門的職務指導員制度に係る手続きの簡略化を実施（平成 28 年度中に運用開始）

成果目標 = アウトカム

- ・ 若手職員について、県行政全般に関する知識・経験の蓄積を図るとともに、職場での経験を通して、実務に精通したベテラン職員の知識・経験を中堅・若手職員へ伝承
- ・ 職員キャリア開発支援センターで実施する OJT 関連研修の受講者に対するアンケートにおいて、「活用度」⁷の 5 段階評価を 4 又は 5 とする割合 100%（5 の割合 70%以上）を実現

(4) 効果的な職員研修の実施

これまでの取組み

職員の主体的な能力開発を支援するため、職員キャリア開発支援センターにおいて、特定の階層を指定して行う階層別指定研修や、職員が主体的に受講したい科目を選ぶ選択研修等を実施するとともに、各局等と連携して、専門性を高めるための各種研修を実施しています。

現状の課題と今後の取組みの方向性

職員アンケート⁸では、現在行われている階層別指定研修や選択研修について、肯定的な意見が多数を占める一方、「より実務に即した研修の充実を図るべき」といった意見も多く見られました。

今後、県を取り巻く環境の変化等に対応していくためには、職員一人ひとりの専門性及び実務能力の向上に資する研修をより一層充実させていく必要があります。

⁷ 「職場や業務で今後活かせる知識や技能・手法が得られたか」との問いに対し、受講者が 5 段階で評価（以下同じ）。

⁸ 「人事制度等に関するアンケート」設問 7、8、25（平成 27 年 10 月実施）

また、マネジメント研修について、受講対象者をより細分化するなど、研修効果を高める工夫を講じていくことも重要です。

取組内容

実務能力や政策形成能力向上に向けた研修の充実

訟務・法令や会計・経理等の実務能力の向上や、政策形成能力の向上に資する研修科目を充実するなど、選択研修科目のより一層の充実を図ります。

各局等と連携した専門研修の充実

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、職員キャリア開発支援センターと各局等が連携して、専門研修のより一層の充実を図ります。

階層に応じたマネジメント研修の充実

職員のマネジメント力の向上を図るため、受講対象者を細分化するなど、各階層に応じた実効性のある研修を実施します。

意識改革を促す研修の実施

幹部職員も含めた職員の意識改革を促すため、大綱に基づき全庁的に取り組むこととしている「意識改革の議論」の内容を踏まえながら、職員キャリア開発支援センターにおいて、意識改革を促す研修を実施します。

研修の実施に当たっては、民間の専門的研修機関のノウハウ等も活用しながら、階層別に行うなど、効果的な取組みを推進します。

活動指標 = K P I

- ・ 職員キャリア開発支援センターにおいて、実務能力等の向上に向けた研修及びマネジメント研修を階層ごとに毎年度実施

成果目標 = アウトカム

- ・ マネジメント力、課題解決力、政策形成能力、専門能力等の向上とともに、職員の意識改革を推進
- ・ 職員キャリア開発支援センターで実施する実務能力の向上に資する研修の受講者に対するアンケートにおいて、「活用度」の5段階評価を4又は5とする割合100%（5の割合50%以上）を実現

(5) 職員の主体性を重視した人材育成

これまでの取組み

平成 22 年度に、職員が主体的にその能力や適性に応じて職務分野を選択し、多様なキャリア形成を行う「キャリア選択型人事制度」を導入しました。

また、職員が募集ポストに対して、異動希望の申込を行う「庁内公募」を実施するなど、職員の主体性を重視した取組みを進めています。

現状の課題と今後の取組みの方向性

職員アンケート⁹では、キャリア選択型人事制度における職務分野の設定や選択の時期等については、肯定的な意見が多数を占める一方、同制度により「主体的なキャリア開発ができていないか」という問いについては、「(どちらかというと)そう思わない」との意見が多数となっており、「選択した職務分野に関連する所属へ必ずしも異動できない」、「前歴等を踏まえて職務分野の選択時期等がより柔軟でもよいのではないか」といった意見が見られました。

こうした意見等も踏まえ、引き続き選択分野を踏まえた人事異動の実施に努めるとともに、職務分野の変更手続の簡略化、社会人経験者等に関する選択時期の柔軟な設定等を検討していく必要があります。

取組内容

「キャリア選択型人事制度」の充実

職務分野を選択する時期について、入庁前の経験年数等を踏まえた柔軟な制度設計を検討するなど、「キャリア選択型人事制度」のより一層の充実を図るとともに、民間のキャリアカウンセラーによるカウンセリングなどキャリア相談の積極的な活用を促進します。

各局等と連携した専門研修の充実(再掲)

職員が、選択した職務分野において計画的に専門性の向上を図れるよう、職員キャリア開発支援センターと各局が連携して、専門研修のより一層の充実を図ります。

庁内公募の活性化

新規事業やプロジェクト事業等を進めるにあたり、意欲ある職員を庁内から募集して、当該事業担当所属に配置する庁内公募への積極的な参加を促進し、職員のチャレンジ精神を育てるとともに、組織の活性化を図ります。

⁹ 「人事制度等に関するアンケート」設問 9～11 (平成 27 年 10 月実施)

国、他の自治体、民間企業等との人事交流の促進

職員としての視野を広げるとともに、職務分野の専門性を高めるために、国、他の自治体、民間企業等への研修派遣や職員交流を促進することとし、派遣を希望する職員を庁内公募で積極的に募集します。

活動指標 = K P I

- ・ 職務分野の選択時期の見直し等を検討（平成 28 年度中に運用開始）
- ・ 民間のキャリアカウンセラーによるキャリア相談を実施
- ・ 毎年度、庁内公募を実施

成果目標 = アウトカム

- ・ 職員の主体性を重視した積極的なキャリア開発を実現
- ・ 民間のキャリアカウンセラーによるキャリア相談の相談者に対する満足度アンケートにおいて、「役に立った」とする割合 100%を実現
- ・ 庁内公募において職員を募集するポスト数 40 ポスト以上を確保

(6) 特定分野に関する専門人材の育成

これまでの取組み

高度で専門的な対応が求められる特定分野の人材を育成するため、局主体の専門研修を実施するとともに、国や他の自治体等へ積極的に職員を派遣してきました。

現状の課題と今後の取組みの方向性

超高齢社会の到来やグローバル競争の激化、情報化の進展など、県を取り巻く社会環境の変化に伴い、より高度で専門的な行政ニーズに対応していくことが、県に期待される役割として一層重要となっています。

そうした中、県政を推進する上で、今後とも中長期的に必要と考えられる特定の分野については、アクションプラン(2)に掲げた採用と併せて、県庁内の職員を計画的に育成していく必要があります。

取組内容

特定分野に係る専門人材の計画的な育成

ICTに関する優れた技術と経験を持つ人材や、国際分野での活躍が期待されるグローバル人材など、今後も県政を推進する上で必要と考えられる特定分野について、個別の育成計画を策定するなど、計画的な人材育成を進めます。

局主体の専門研修の充実

特定分野に係る人材育成に当たり、OJTに着実に取り組むとともに、局主体の専門研修の充実を図ります。

国、他の自治体、民間企業等との人事交流の促進（再掲）

職員としての視野を広げるとともに、職務分野の専門性を高めるために、国、他の自治体、民間企業等への研修派遣や職員交流を促進します。

活動指標 = K P I

- ・ 特定分野（例：ICT、国際分野）に係る専門人材の育成に向けた検討結果に基づき、現行の人材育成計画のもと、平成28年度中に指標を設定

成果目標 = アウトカム

- ・ 県民ニーズの多様化や、取り巻く環境の変化に迅速かつ的確に対応できる、高い専門性を備えた人材を育成

3 適正に評価する

(7) 成果を重視した人事評価の実施

これまでの取組み

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、平成 13 年度に国に先駆けて人事評価システムを導入するとともに、平成 20 年度から、勤勉手当の成績率や昇給区分の決定にあたり、一般職員にも拡大して反映しています。

現状の課題と今後の取組みの方向性

平成 13 年度に人事評価システムを導入して以降、同システムは広く職員に定着しており、職員アンケート¹⁰からも、評価結果や人事上の処遇への反映について、一定の理解を得ているものと考えられます。

一方、行政組織の総合力を高める「質的向上」に着目した改革を推進するにあたっては、これまで蓄積してきた評価との連続性等を十分考慮した上で、仕事の成果をより一層適切に人事評価に反映していく必要があります。

取組内容

人事評価に関する評価要素等の見直しと評価者研修の充実

業務プロセスの最適化を図るとともに、成果を上げたこと等を重視する人事評価¹¹とするため、評価要素や評価の際の着眼点を見直すとともに、適正な評価が行われるよう、評価者研修の充実を図ります。

活動指標 = K P I

- ・ 人事評価システムの評価要素等の見直しを実施（平成 28 年度中に運用開始）
- ・ 職員キャリア開発支援センター等において、評価者研修を毎年度実施

成果目標 = アウトカム

- ・ 成果を人事評価にしっかりと反映し、職員一人ひとりのモチベーションをより一層高める。
- ・ 職員キャリア開発支援センターで実施する評価者研修の受講者に対するアンケートにおいて、「活用度」の 5 段階評価を 4 又は 5 とする割合 100%（5 の割合 50%以上）を実現

¹⁰ 「人事制度等に関するアンケート」設問 13～14（平成 27 年 10 月実施）

¹¹ 規定の勤務時間内で業務処理を行い高い成果を上げたこと、業務プロセスの最適化を図るとともに成果を上げたこと、法令等に即し正確かつ着実に業務を遂行し成果を上げたこと等について適正に評価する。

(8) 人材育成への人事評価の活用

これまでの取組み

人事評価を実施する上で、幹部職員と職員とのコミュニケーションを深め、職員の人材育成やキャリア開発にも活用していくことが重要であり、助言指導者（本庁のグループリーダー、出先機関の課長等）が助言指導記録を作成した上で、若手・中堅職員を中心として、観察指導者（本庁の副課長、出先機関の副所長等）との面接を実施しています。

現状の課題と今後の取組みの方向性

職員アンケート¹²では、観察指導者と職務上の目標を共有できているかとの質問に関して、肯定的な意見が6割を超える一方、観察指導者による面接に関する改善点として、「適切に人材育成に活かせる内容にした方がよい」とする意見が多く見られました。

こうした意見を踏まえ、人事評価システムをさらに人材育成に活用していく観点から、面接の充実等を図っていく必要があります。

取組内容

人事評価に関する面接の充実

評価者と被評価者の間で行う面接の機会を増やすことにより、業務上の目標や成果を共有し、評価者による助言・指導、評価結果の伝達等を丁寧に行うなど、より納得性、信頼性の高い仕組みとします。

評価者は、「職員の意欲を高め、能力を引き出す」という人材育成の観点にも十分留意して面接を行うこととします。

人事評価システムの理解を深める取組みの実施

人事評価システムについて、評価者と被評価者の双方が、評価制度や基準等を理解し、深めていくため、研修や周知の機会の充実を図ります。

活動指標 = K P I

- ・ 評価者と被評価者の間で行う面接を毎年度複数回実施
- ・ 職員キャリア開発支援センター等において、評価者研修を毎年度実施

¹² 「人事制度等に関するアンケート」設問 16～17（平成 27 年 10 月実施）

成果目標 = アウトカム

- ・ 評価者と被評価者とのコミュニケーションの機会を十分確保し、評価結果について、本人に丁寧に説明することにより、信頼性と納得性の高い人事評価とし、人材育成やキャリア開発に積極的に活用
- ・ 職員キャリア開発支援センターで実施する評価者研修の受講者に対するアンケートにおいて、「活用度」の5段階評価を4又は5とする割合 100%（5の割合 50%以上）を実現

4 組織を活性化し、働きやすい職場を実現する

(9) 迅速な執行体制の見直しと柔軟な人事異動の実施

これまでの取り組み

事業の優先度や業務量、必要人員を踏まえ、年度当初の執行体制を決定するとともに、年度途中で新たに緊急を要する課題が生じた場合等には、随時、人事異動を行う等の対応を図っています。

現状の課題と今後の取り組みの方向性

「行政改革に関する職員アンケート」（平成 27 年 8 月実施）によると、「県庁に変えた方がよい風土があると思う（少しはあると思う）」とする職員は 9 割を超え、具体的には、「業務が多忙で職員に余裕がない」とする回答が最も多く選択されました。

県民サービスの向上につながる業務を行う時間を増やし、職員が新しいことにチャレンジするためには、まずは、業務プロセスの見える化等を通じて、所属内の業務量の平準化等を図るとともに、新たに緊急を要する課題が生じた場合など、なお対応が困難な場合には、迅速に人事異動を行うなど、より一層柔軟な対応が必要です。

取組内容

業務プロセスの見える化¹³

業務プロセスを見える化し、業務量や実施時期を的確に把握するため、「仕事見える化シート」¹⁴を策定することにより、職員一人ひとりが自らの業務の改善を行うとともに、所属長等による計画的な業務管理を可能とし、業務量の平準化等を実現します。

所属内の柔軟な配置換え

円滑な所属運営に資するため、所属長は、所属内の業務量を踏まえ、事業の優先度を見定めた上で、必要に応じて所属内の柔軟な配置換えを実施することとします。

¹³ 「業務プロセスの見える化」については、「スマート県庁大作戦アクションプラン」における取組みの一つとして、同プランにおいて KPI の設定等を行っており、本戦略で引用するものです。また、「所属内の柔軟な配置換え」、「年度途中の人事異動の実施」についても、同プランにおいて、残業ゼロに向けた取組として位置付けられています。

¹⁴ 「仕事見える化シート」についても、「スマート県庁大作戦アクションプラン」における取組みを引用するものです。

年度途中の人事異動の実施

新たに緊急を要する課題等が生じた場合など、所属長による業務量の平準化や所属内の柔軟な配置換え等の取組みによっても対応が困難な場合には、定期人事異動の時期に限らず、年度途中であっても、より一層柔軟かつ迅速に人事異動を行うこととします。

執行体制の迅速な見直し

政策を立案・構想し、政策を決定し、事業実施へつなげていくという、政策形成の各段階に応じて、その優先度や業務量、必要人員を的確に把握した上で、執行体制を迅速に見直します。

多様な職種の柔軟な配置

技術職・事務職のポストを固定化して考えるのではなく、実際の業務内容に応じて、最適と考えられる知識・経験・技術を持つ職員（職種）を柔軟に配置します。

活動指標 = K P I

- ・ 「仕事見える化シート」を策定（平成 28 年度から運用開始）
- ・ 年度途中の人事異動等を必要に応じて随時実施

成果目標 = アウトカム

- ・ 所属長の判断で所属内の柔軟な配置換えを実施するとともに、必要に応じて年度途中での人事異動をより一層柔軟かつ迅速に実施
- ・ 「仕事見える化シート」を策定し、業務管理等に活用している所属 100%

(10) チーム力の発揮とコミュニケーションの強化

これまでの取組み

効果的・効率的に業務を遂行するためには、個人単位で仕事を進めていくのではなく、職員相互のコミュニケーションを高め、グループ全体の総合力で仕事を進めていく組織へと変わっていく必要があることから、平成 22 年度に、従前の主任・副主任制を見直し、「チーム単位の担当制」を導入するなど、チーム力を発揮するための取組みを進めてきました。

現状の課題と今後の取組みの方向性

職員アンケート¹⁵では、職員間で互いに協力し合う体制がとられているとする肯定的な意見が8割を超える一方、「所属によっては、主任のみが業務を進めている状況に大きな変化はない」との意見も見られました。

今後、業務プロセスの見える化等を通じて、職員同士の情報共有や所属長等による計画的な業務管理を向上させること等により、チーム力をより一層発揮させていく必要があります。

取組内容

業務プロセスの見える化（再掲）

業務プロセスを見える化し、業務量や実施時期を的確に把握するため、「仕事見える化シート」の策定等を通じて、職員同士の情報共有や目標意識の共有を図るとともに、所属長等による計画的な業務管理を可能とします。

チーム単位の事務分担の実施

職員同士のコミュニケーションを強化し不祥事や事故を防止する観点から、主任と複数の担当職員からなるチーム単位での事務分担を進めるとともに、業務プロセスの見える化等を通じて、より効果的・効率的な運用を図ります。

活動指標 = K P I

- ・ 「仕事見える化シート」を策定（平成28年度から運用開始）

成果目標 = アウトカム

- ・ 職員同士のコミュニケーションの促進、目標意識の共有、目標達成に向けた相互協力等を実現するとともに、業務点検の徹底、不祥事・事故の未然防止や積極的な業務改善へと繋げる
- ・ 「仕事見える化シート」を策定し、職員同士の情報共有等に活用している所属100%

¹⁵ 「人事制度等に関するアンケート」設問21（平成27年10月実施）

(11) 多様な人材の活躍に向けた環境の整備

これまでの取り組み

組織の力を最大限に引き出すためには、子育てや介護に携わる職員も含め、多様な人材が、その能力を最大限発揮できる環境を整えることが重要であり、育児休業等から復帰する職員のキャリア開発支援や、男性職員の子育て等への参加促進、女性職員の登用等に取り組んできました。

現状の課題と今後の取り組みの方向性

「働きやすい職場づくりに関するアンケート」（平成 27 年 9 月～10 月実施）では、育児休業からの円滑な職場復帰には「休業中の職員に対する職場からの情報提供」が効果的とする意見が多かったこと等を踏まえ、休業中の職員が職場とのつながりを維持する取り組みを充実するとともに、多様で柔軟な働き方を実現する観点等から、モバイルワーク・テレワーク¹⁶についても検討していく必要があります。

また、育児休業等を取得する男性職員が女性職員に比べ極端に少ないなど、男性職員の子育て等への参加が進んでいるとは言えない状況であることから、平成 28 年 2 月には、知事や幹部職員による「かながわ一斉イクボス宣言」を行うなど、男性職員の積極的な育児参加を促す取り組みを進めてきました。

女性職員の幹部職員（課長級以上）の割合については、徐々に向上しているものの、平成 27 年 6 月時点で、14.7%（知事部局）となっており、職員全体に占める女性の割合（32.0%（知事部局等））に比べ著しく低くなっています。

そこで、女性職員が能力を十分に発揮する観点から、女性職員の積極的な登用を図るなど、より一層の活躍を推進していく必要があります。

取組内容

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、職場の状況等に関する情報提供を行うとともに、タブレット型端末を配付するなど、本人の意向を踏まえながら、職場とのつながりを維持する取り組みを進めることにより、情報共有や円滑な職場復帰を図ります。

また、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。

モバイルワーク・テレワークの検討

多様な働き方の実現や、積極的に現場に出て業務を遂行していく観点から、モバイルワーク・テレワークの導入に向けた業務上の課題、システム、セキュリティの課題及びサービス上の課題等について検討し、整理します。

¹⁶ テレワークとは、情報通信技術（ICT）を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方。そのうち、移動中等にパソコン等を使う働き方をモバイルワークという。

男性職員に係る「重点的育児休業等取得時期」の設定等

産後 8 週間を「重点的育児休業等取得時期」として位置付け、妻の出産による特別休暇や育児参加休暇のほか、男性職員が同期間内に 1 月以上の育児休業を取得し、あるいは部分休業、育児休暇及び育児短時間勤務を取得すること等を促進します。

また、管理職の意識改革や職場の雰囲気づくりに向けた取組みを推進します。

女性職員の活躍推進等

職員全体に占める女性の割合に比べ、幹部職員（課長級以上）における女性の割合が著しく低い状況等を踏まえ、幹部職員における女性の割合の目標値を定めるなど、女性職員の積極的な登用やより一層の活躍推進を図ります。

非常勤職員等に係る研修の実施

非常勤職員や臨時的任用職員等について、OJT や集合研修を行うなど、職務能力の向上に向けた取組みを推進します。

任期付職員・社会人経験者の採用（再掲）

任期付職員や社会人経験者など、民間企業等で多様な経験を積んだ職員を積極的に採用します。

活動指標 = K P I

- ・ 育児休業中の職員へのタブレット型端末の配付に係る検討結果に基づき指標を設定
- ・ 平成 28 年度中にテレワークを試行
- ・ 職員キャリア開発支援センター等において、非常勤職員や臨時的任用職員向け研修を毎年度実施

成果目標 = アウトカム

- ・ 組織の力を最大限に引き出すため、ワーク・ライフ・バランスの実現を図り、多様な人材が、生活を充実させながら、その能力を最大限発揮し活躍できる環境を整備
- ・ 幹部職員（課長級以上）に占める女性職員の割合 20%以上を実現（平成 27 年度 14.7%（知事部局））
- ・ テレワークの試行結果を踏まえ、平成 30 年度までに、テレワークの効果や課題等を整理し、本格的な導入を検討
- ・ 職員キャリア開発支援センターで実施する非常勤職員や臨時的任用職員向け研修の受講者に対するアンケートにおいて、「活用度」の 5 段階評価を 4 又は 5 とする割合 100%（5 の割合 50%）を実現

(12) 意思決定の最適化

これまでの取り組み

時代の変化や社会のニーズに適応できるスピードと柔軟性が求められる中、県民へのクイックレスポンスや意思決定の迅速化等に向けて、平成 22 年度に局部課制を導入するとともに、下位職への権限委譲の取り組み等を進めてきました。

現状の課題と今後の取り組みの方向性

職員アンケート¹⁷では、無駄なくスピード感のある意思決定が図られているとする肯定的な意見が 8 割を超える一方、「行政改革に関する職員アンケート」（平成 27 年 8 月実施）では、県庁の変えた方がよい風土として、「内部調整業務が多い」とする意見も多く、仕事のやりやすさとスピードアップの観点から、部長以上から課長への大幅な権限委譲等により、意思決定の最適化を図っていく必要があります。

取組内容

課長への大幅な権限委譲等を通じた意思決定の最適化

幹部職員の役割を明確化し、部長以上から課長への大幅な権限委譲等を行うことにより、県庁全体がスピードを持って事業を展開できる体制を整えます。

意思決定プロセスの見直しによる業務のスピードアップ¹⁸

現在の意思決定の仕組みと、必要書類の現況を明確にし、スリム化・スピードアップに向けて、幹部職員への報告・相談事項の範囲等も含めた見直しを行い、その結果を踏まえて、ルール化や共通認識の徹底を行い全庁へ展開します。

活動指標 = K P I

- ・ 幹部職員の役割の明確化及び部長以上から課長への権限委譲を実施（平成 28 年度から適用）

成果目標 = アウトカム

- ・ 仕事のやりやすさやスピードを重視した幹部職員の役割の明確化、部長以上から課長への大幅な権限移譲、意思決定プロセスの見直し等を行い、県庁全体における意思決定の最適化を図る
- ・ 所属長が年 1 回以上「仕事のやり方に関するルール」を周知している所属 100%

¹⁷ 「人事制度等に関するアンケート」設問 23（平成 27 年 10 月実施）

¹⁸ 「スマート県庁大作戦アクションプラン」における取り組みを引用するものです。

(13) 幹部職員のマネジメント力の発揮に向けた取組み

これまでの取組み

管理職としての能力、適性及び意欲を多様な方法で評価するため、平成 22 年度に管理職登用試験（平成 23 年度以降：管理職候補者選考試験）を導入しました。また、幹部職員の組織マネジメント能力を高めるため、マネジメント研修やマネジメント・サポート・システム等を実施しています。

現状の課題と今後の取組みの方向性

職員アンケート¹⁹では、所属長の指示・指導が的確とする意見や、上司と部下の間で業務の進捗状況について情報共有できているとする肯定的な意見が 8 割を超える一方、将来、幹部職員になりたいと思う職員は約 4 割にとどまり、「管理職の仕事に魅力ややりがいを感じない」とする意見も多数見られました。

管理職候補者選考試験については、例えば、職種やポストに応じて求められる能力や専門性、現場対応力等をきめ細かく評価することが困難であることや、試験結果による職員のモチベーションへの影響といった課題も明らかになってきました。

こうした点を踏まえ、管理職候補者選考試験を廃止し、日頃の職務の中で発揮している能力や実績等を重視した管理職登用へ見直すとともに、幹部職員等に対するマネジメント研修を充実することにより、高いマネジメント能力を有する管理職の登用を図る必要があります。

取組内容

高いマネジメント能力を有する管理職の登用

管理職への登用前からマネジメント力の向上に向けた実効性のある研修を実施するとともに、日頃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します。

階層に応じたマネジメント研修の充実（再掲）

幹部職員に必要なマネジメント能力を向上するため、実践的で実効性の高い幹部職員向けのマネジメント研修を実施します。

マネジメント・サポート・システムの実施

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」を実施します。

¹⁹ 「人事制度等に関するアンケート」設問 23～27（平成 27 年 10 月実施）

意識改革を促す研修の実施（再掲）

幹部職員の意識改革を促すため、大綱に基づき全庁的に取り組むこととしている「意識改革の議論」の内容を踏まえながら、職員キャリア開発支援センターにおいて、意識改革を促す研修を実施します。

課長への大幅な権限委譲等を通じた意思決定の最適化（再掲）

幹部職員の役割を明確化し、部長以上から課長への大幅な権限委譲等を行うことにより、県庁全体がスピードを持って事業を展開できる体制を整えます。

活動指標 = K P I

- ・ 管理職登用のあり方の見直し（平成 28 年度から新制度の運用開始）
- ・ 職員キャリア開発支援センターにおいて幹部職員向けマネジメント研修を毎年度実施
- ・ マネジメント・サポート・システムを毎年度実施
- ・ 幹部職員の役割の明確化及び部長以上から課長への権限委譲を実施（平成 28 年度から適用）

成果目標 = アウトカム

- ・ 高いマネジメント能力を有する幹部職員を登用・育成するとともに、組織体制の整備等を通じて、幹部職員から職員一人ひとりにまで目が行き届く良好な職場環境を実現
- ・ 職員キャリア開発支援センターで実施するマネジメントに関する研修の受講者に対するアンケートにおいて、「活用度」の 5 段階評価を 4 又は 5 とする割合 100%（5 の割合 50%以上）を実現

(14) 県職員健康経営計画（県庁 C H O 計画）に基づく健康経営の実践²⁰

これまでの取組み

県では、平成 26 年 11 月に、「神奈川県職員健康経営計画（以下、「県職員健康経営計画」という。）を策定し、組織としては、職員の未病改善・健康増進に向けた自主的な取組みを促す仕組みを構築するとともに、職員自らも積極的に未病改善等に取り組むこととしています。

こうした健康経営に向けた取組みは、職員一人ひとりの能力を最大限発揮し、職員のモチベーションを高め、組織の活性化等につながることを期待されることから、本戦略のアクションプランの一つとして位置付けることとしました。

²⁰ 「健康経営の実践」については、「県職員健康経営計画（県庁 C H O 計画）」における取組みの一つとして、同計画において KPI の設定等を行っており、本戦略で引用するものです。

現状の課題と今後の取組みの方向性

職員の未病改善・健康増進に向けて、県職員健康経営計画のもと、様々な取組みを進めているところですが、職員の健康診断の結果からは、身体面では、肥満者の割合が高止まりの状況であり、メンタルヘルスについても、何らかのストレスを抱えている職員が多い状況となっています²¹。

そこで、県職員健康経営計画では、従前の未病の改善や健康増進の取組みに加え、「健康経営に向けた取組みと健康に関する意識・風土・制度改革の徹底」「ワーク・ライフ・バランスの実現」「オフィス環境の見直し」という観点から、職員が生き生きと働ける健康状態を維持し職務を遂行することで、良質な県民サービスの提供につなげていくこととしています。

取組内容

健康経営に向けた取組み

職員が未病の見える化とその分析結果に基づき、未病改善・健康増進に取り組むことにより、生き生きと働ける健康状態を維持します。

健康に関する意識・風土改革

職員が心身ともに元気で生き生きと働くことができる組織を実現するため、研修の充実により健康に関する意識・風土改革を徹底します。

ワーク・ライフ・バランスの実現

健康増進の取組みと残業ゼロに向けた業務改善を行い、健康的な生活と仕事を調和させます。

オフィス環境の見直し

職員の健康に配慮する観点から、節電目標を維持しつつ、冷暖房の運転時間の拡大などにより健康増進に向けたオフィス環境の整備と見直しを実施します。

²¹ 平成 26 年健康診断結果：BMI 値「肥満」の職員 23.6%。メンタルヘルス関連項目の問診にて 1 つ以上「該当あり」と回答した職員 35.1%

活動指標 = K P I ²²

- ・ 肥満割合（BMI値が肥満の者の割合）
平成30年度 21.6%（平成26年度実績 23.6%）
- ・ 高血圧者（収縮期）割合
平成30年度 22.3%（平成26年度実績 23.8%）
- ・ 高血糖者割合（HbA1cが基準値を超える者の割合）
平成30年度 2.9%（平成26年度実績 4.4%）

成果目標 = アウトカム

- ・ 健康経営に向けた取組みや、健康に関する意識・風土・制度改革、ワーク・ライフ・バランスの実現や、オフィス環境の見直し等の取組みを通じて、職員の未病改善や健康増進等を図る。
- ・ 健診総合判定A及びBの割合：平成30年度 44.8%（平成26年度実績 40.8%）

²² 対象：警察職員、県立学校教職員を除く県職員。「高ストレス者割合」については、平成27年度のストレスチェックの実施結果を踏まえて、別途指標を設定

工程表

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
優秀な人材を採用する	職員採用試験の検証・よりよい試験のあり方の検討・試験制度の見直しの実施			
		特定分野に関する採用選考の実施・採用		
	任期付職員・社会人経験者の採用等			
	受験者の確保に向けた取組み・合格者に対する入庁支援			
職員を育成する	研修プログラムの見直し検討 対応可能なものは随時		新研修プログラム	
	特定分野に係る専門人材の育成			
	指標の設定			
	キャリア選択型人事制度・メンター制度・OJT・人事交流・庁内公募等			
適正に評価する	評価要素等の見直し検討	改正	新要綱による評価	評価実施
	評価者研修・人材育成への人事評価の活用			
組織を活性化し、働きやすい職場を実現する	「仕事見える化シート」導入の検討	「仕事見える化シート」の運用		
	柔軟な人事異動・配置換え・構想等に即した迅速な執行体制の見直し・多様な職種の柔軟配置			
	チーム単位の事務分担			
	次世代育成支援・女性活躍推進行動計画策定	行動計画に基づく取組み		
	育児休業中の職員に対する支援・非常勤職員等に係る研修			
	モバイルワーク・テレワークの検討（段階的導入）			
	制度設計	試行・課題の検証・本格導入の検討		
	課長への権限委譲等	委譲後の権限に基づく業務遂行		
	管理職登用のあり方を見直し	新たな制度による登用		
	研修プログラムの見直し検討 対応可能なものは随時	新研修プログラム		
	マネジメント・サポート・システムの実施			
	県職員健康経営計画（県庁CHO計画）に基づく健康経営			

各取組みについて、毎年度、検証を行い、漸進的に制度見直し・改善を行う。