

人材育成基本方針

【平成30年3月 改定版】

秋田県

目次

1	はじめに	1
	(1)基本方針改定の必要性	
	(2)県を取り巻く環境の変化	
2	目指す人材像と育成の方策	2
	(1)求められる人材像	
	(2)人材育成の方策	
	<u>人材育成の基本的考え方</u>	
3	仕事を通じての人材育成	5
	(1)職場研修での取組	
	(2)目標による管理	
	<u>目標による管理</u>	
4	多様な研修機会の確保	8
	(1)自治研修所研修の充実	
	(2)専門研修の充実	
	(3)派遣研修の充実	
	(4)人事交流の推進	
5	自己啓発に対する支援と動機づけ	11
6	人材育成と連携した人事管理	12
	(1)ジョブローテーション	
	(2)女性職員の登用	
	(3)人事評価制度	
	(4)庁内公募・自己申告制度	
7	人材育成推進体制の整備	16

1 はじめに

(1) 基本方針改定の必要性

研修の実施や人材育成と結びついた人事管理制度の構築に当たっては、平成16年3月に策定した「人材育成基本方針（以下、「基本方針」という。）」を柱として、これまでも取組を進めてきた。基本方針で定める「求められる人材像」や「人材育成の基本的考え方」については、職員にとって長期にわたる普遍的な内容であるものの、策定後10年以上が経過し、導入を検討すると記述した取組のうち、一部内容については、既に人事制度として浸透しているほか、基本方針に記述の無い新たな取組の必要性が高まっていることを踏まえ、この度、基本方針の改定を行うこととする。

(2) 県を取り巻く環境の変化

現在、少子高齢化・人口減少の急速な進展、県民の価値観の多様化、経済活動の大きな潮流の変化、国際化・情報化の一層の進展及び環境への関心の高まりなど、本県を取り巻く社会経済情勢は、急激に変化してきている。

特に本県最大の課題である人口減少に関しては、平成27年の国勢調査において、全国最大の減少率（5.8%）を記録し、さらに、平成29年4月には、県人口が100万人を割り込むなど、当面の減少は避けられない厳しい状況が続いている。

このような状況を受け、本県行政については、地方分権の本格化による自己決定や自己責任、県民参加型意識の高まりに伴う情報公開・透明性・説明責任、市町村との機能合体による広域行政の更なる進展、県課題へ柔軟に対応できる組織体制の変革、ICT等の活用による業務の効率化、職員のワークライフバランスを意識した新たな働き方の導入など、時代の変化に即応できる人材育成とその体制の構築が求められている。

2 目指す人材像と育成の方策

(1) 求められる人材像

今後も人口減少の進行に合わせ、職員数の縮減が避けられない中、県行政をめぐる環境の変化に的確・迅速に対応し、質の高い行政サービスを提供していくためには、従来にも増して県政を担う職員の資質と能力の向上が重要となっており、次のような人材の確保・育成が急務となっている。

● 仕事に取り組む姿勢

- 変革に対する果敢なチャレンジとスピーディーな対応
- コストと効果を考える経営感覚
- 自ら考え、行動する姿勢
- 自らに課せられた組織上の使命と責任を明確に認識し、常に具体的な成果を意識し、行動する姿勢
- 常に県民の視点に立ち、仕事の意味を考え、高い目標を掲げる積極性

● 県職員として求められる能力

- 様々な政策課題を見極めることのできる幅広い視野
- 県民の意向や行政ニーズを的確に把握し対応できる判断力・先見性・専門性
- 社会情勢や新行政課題に柔軟かつ弾力的に対応できる創造性と独創性
- 公務員としての公正な立場で厳正に職務を遂行できる高い倫理観と見識
- グローバル化に対応できる国際性

(2) 人材育成の方策

県職員として求められる人材像を踏まえ、効果的な人材育成を進めていくために、職員の任用や異動、評価、処遇などのトータルシステムとしての人材育成システムを構築する必要がある。このシステムは、職員個人の能力や意欲を引き出すとともに、成長と組織課題の解決を同時に実現するものでなければならない。また、職員自身も自己責任で自発的に能力開発に取り組む必要がある。

● 基本方針の柱となる人材育成の方策

基本方針の柱	人材育成の方策
仕事を通じての人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 職場研修での取組（効果的な職場研修、新規採用職員の早期育成） ◇ 目標による管理
多様な研修機会の確保	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 自治研修所研修の充実 ◇ 専門研修の充実 ◇ 派遣研修の充実 ◇ 人事交流の推進
自己啓発に対する支援と動機づけ	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 語学検定や公的資格の取得支援 ◇ 学会や大学での履修等への参加奨励 ◇ eラーニングの受講支援 ◇ ボランティア活動への参加奨励
人材育成と連携した人事管理	<ul style="list-style-type: none"> ◇ ジョブローテーション ◇ 女性職員の登用 ◇ 人事評価制度 ◇ 庁内公募・自己申告制度
人材育成推進体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 人材育成推進体制と役割の明確化

上記のうち、職場研修の手法の一つである「目標による管理」と「人事評価制度」を組み合わせることで、職員の能力や適性を適切に把握し、その評価結果を職員にフィードバックすることで、次の目標に反映させるマネジメントサイクルが完成する。この継続の結果、効果的な人材育成が期待できることから、人材育成システムの中心として位置づける。

また、職員一人ひとりがそれぞれの能力を最大限に発揮できるよう、時代に合った新たな研修の取組を導入するなど、人材育成方策の改善は継続して行う必要がある。

人材育成の基本的考え方

本県を取り巻く環境の変化

- ✓ 少子高齢化・人口減少
- ✓ 多様な県民の価値観（ニーズ）
- ✓ 国際化・情報化の進展 など

姿勢

- 果敢なチャレンジとスピーディーな対応
- 経営感覚
- 自ら考え、行動する姿勢
- 組織上の使命と責任を明確にし、成果を意識
- 常に県民の視点に立ち、仕事の意味を考え、高い目標を掲げる積極性

求められる人材像

能力

- 幅広い視野
- 県民の意向・ニーズに対応できる判断力・先見性・専門性
- 柔軟かつ弾力的な創造性・独創性
- 高い倫理観と見識
- グローバル化に対応できる国際性

効果的な人材育成方策

【仕事を通じての人材育成】

- ◇ 職場研修での取組
 - ・ 効果的な職場研修
 - ・ 新規採用職員の早期育成
- ◇ 目標による管理

【多様な研修機会の確保】

- ◇ 自治研修所研修の充実
- ◇ 専門研修の充実
- ◇ 派遣研修の充実
- ◇ 人事交流の推進

【人材育成と連携した人事管理】

- ◇ ジョブローテーション
- ◇ 女性職員の登用
- ◇ 人事評価制度
- ◇ 庁内公募・自己申告制度

【自己啓発に対する支援と動機づけ】

- ◇ 語学検定や公的資格の取得支援
- ◇ 学会や大学での履修等への参加奨励
- ◇ eラーニングの受講支援
- ◇ ボランティア活動への参加奨励

【人材育成推進体制の整備】

- ◇ 人材育成推進体制と役割の明確化

3 仕事を通じての人材育成

(1) 職場研修での取組

職場研修は、OJTとも呼ばれ、職場内において職務を通して行われる研修のことであり、職場の上司・先輩等が職場内で仕事をしながら報告・命令等の機会を捉えて、その仕事に必要な情報や知識、技術、経験、執務態度等を計画的に教えるというものである。

① 効果的な職場研修の実施

管理監督者が「部下の能力向上に向けた指導育成を重要な職務」と認識

- 職場内の意識啓発
- 管理監督者と部下職員双方によるニーズの把握と共有
- 面談を通じた目標の設定
- 仕事を通じた個別的指導の促進
- 職場研修以外の研修メニューの活用

※ 上記に積極的に取り組むことに加えて、職場研修の共通理解を深めるため、本県版の職場研修（OJT）マニュアルを活用。

② 新規採用職員の早期育成

職場全体で「新規採用職員の指導育成を重要な職務」と認識

- ブラザー・シスター職員の指定

職場内で年齢が近い同性の職員をブラザー・シスター職員に指定し、公務員としての心構えや仕事に必要な情報・知識・経験等を分かりやすく教えるとともに、社会生活における様々な問題の相談相手とする。

- ブラザー・シスター職員以外の役割

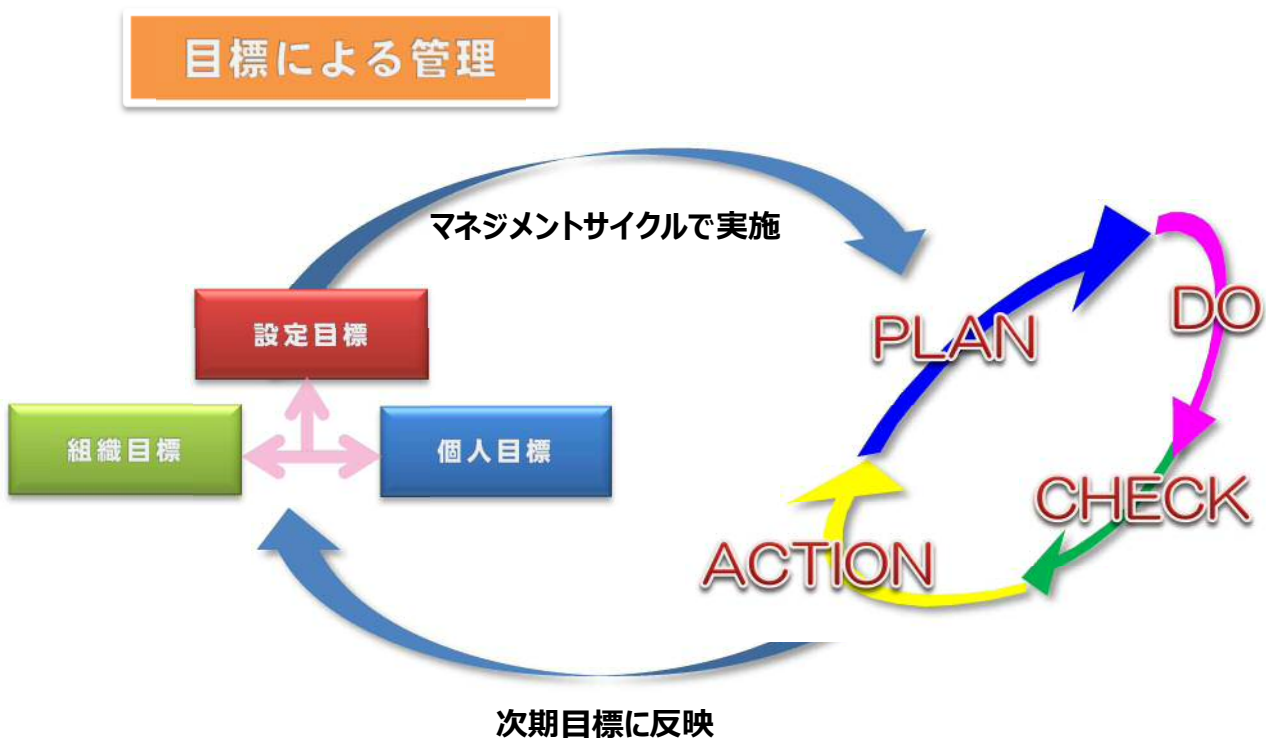
新規採用職員の育成をブラザー・シスター職員だけに任せるのではなく、管理監督職員をはじめ、職場内の全職員が新規採用職員に対して、機会を捉えた必要な指導を行い、ブラザー・シスター職員をサポートする。

- ブラザー・シスター職員に対する研修の実施
新任のブラザー・シスター職員を対象とした指導力やリーダーシップ能力向上のための研修を各年度の早期に実施。
- 毎月のミーティング実施と目標設定
毎月のミーティング（仕事だけでなく、プライベート面も含め、気楽にまじめな話をする機会）を実施し、課題や悩みの共有と次月の目標設定を行うことで、段階的に新規採用職員の育成を図る。

（２）目標による管理

「目標による管理」の手法は、職員が職場の上司による指導を受けながら、業務の目的を明確にした上で、目標を設定するため、多様な行政課題を抱えるあらゆる課所に対応することができ、目標を達成する過程において、管理監督者からの適切なアドバイスを得ることにより、効果的な職員の能力開発が可能となる。

また、組織における職員の役割を明らかにすることにより、仕事の意味を見出し、仕事を通じて成長するキャリア開発の機会になるとともに、人事評価制度の適正な運営を行う上での基礎になるものである。



【目標による管理の具体的な手順（人事評価（業績評価）制度）】

① 目標設定

- 職員は、管理監督者との面談を踏まえ、当該年度に達成すべき目標を設定

対象	目標設定時の留意点	得られる効果
管理監督者	・ 部下職員の担当する職務について、達成目標を明示	・ 部下のマネジメントに関する指導力などの管理能力が向上
部下職員	・ 管理監督者から明示された上位目標と自ら到達すべき目標とを統合	・ 疎外感なく業務への集中が可能 ・ 創意工夫による士気高揚と能力向上

② マネジメントサイクルの実施

- 目標の設定後、職員は、当該目標を達成するために「PLAN（計画）」－「DO（実施）」－「CHECK（検証）」－「ACTION（改善）」のマネジメントサイクルに従って職務を遂行

対象	マネジメントサイクル実施時の留意点
管理監督者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部下職員との面談により、理解と納得の下で「計画」を策定 ・ 「実施」において、できる限り部下職員の自主性を尊重 ・ 「検証」を踏まえ、目標が達成できなかった場合の原因を分析 ・ 「改善」に向け、一層向上が必要な知識・能力等について指導・助言
部下職員	・ 管理監督者との段階的な確認によるPDCAサイクル（マネジメントサイクル）の実施

③ 今期成果の次期目標への反映

- 今期の目標に対する最終結果（成果）を次期目標へ反映

対象	次期目標への反映に当たっての留意点
管理監督者	・ 今期の成果を情報共有（部下職員とのコミュニケーション）
部下職員	・ 個人としての次期目標に加え、組織における次期目標にも反映

※ ①～③の手順を繰り返すことにより、組織としても活力の創出が可能となる。

4 多様な研修機会の確保

(1) 自治研修所研修の充実

自治研修所における集合研修は、職員に求められる様々な能力の開発に必要な知識・技能を比較的短期間に体系的・集中的に修得するもので、人材育成に重要な役割を果たしている。

現在、一部の研修メニューについては、「市町村との機能合体」による取組と位置づけられ、県職員と市町村職員（一部団体職員も含む）の合同研修として、実施していることから、研修による知識・技能の修得だけでなく、職員の交流による人的ネットワークの構築にも貢献している。

● 自治研修所研修により向上を目指す能力・行動区分

対 象	能力・行動区分
一般職員	①知識・技能 ②理解 ③工夫 ④判断 ⑤説明 ⑥責任 ⑦向上 ⑧協調
役付・管理監督職員	①知識・技能 ②分析 ③企画 ④判断 ⑤折衝 ⑥構想 ⑦意思決定 ⑧業務執行 ⑨育成 ⑩責任 ⑪協調 ⑫挑戦

人材育成ツールとしての「目標による管理」の過程において、職員は、自らに不足する能力・行動区分を向上させるため、自治研修所研修で用意される研修メニューを積極的に活用する必要がある。

また、管理監督者は、人事評価制度（能力評価）と研修メニューを結びつけることにより、職員に研修参加の動機を与え、効果的な人材育成に繋げるとともに、研修に参加する職員が気兼ね無く職務を離れ、希望する研修を適期に受講できるよう、研修に対する職員の意識改革や送り出す職場の環境づくりも同時に進めていかなければならない。個別の研修内容では、コスト意識の醸成や危機管理、ICT等の活用、グローバル社会（国際感覚など）への対応など、多様な行政課題に対応できる能力向上に向けた研修を取り入れる柔軟性が必要である。

(2) 専門研修の充実

県は、多種多様なサービスを提供していることから、職員には、一般的な実務遂行能力に加え、近年の行政を取り巻く環境のより急激な変化に伴い、従来にも増して、専門的な職務遂行能力の修得が求められている。

● 職員及び組織の専門性を高めるための取組

対 象	取組内容
職員個人	<ul style="list-style-type: none">➢ 日頃から先進の技術情報の入手を意識➢ 専門性を高めるために必要な各種研修への参加
組 織	<ul style="list-style-type: none">➢ 専門職種の採用枠の設置・職場への配置➢ 任期付職員の採用・職場への配置
共 通	<ul style="list-style-type: none">➢ 国・大学・民間研修機関（研究所等）への派遣／積極的な参加➢ 公設試験研究機関の活用

今後は、職種別に職員の専門性を高めるための研修計画を策定し、研修目標を明確にするとともに、部局研修や外部研修の活用による計画的な育成に努め、職員の専門能力が最大限活用されるような人員配置を行う必要がある。

(3) 派遣研修の充実

職員の視野の拡大と意識改革を図るほか、県政課題の解決策や先進的な行政手法を修得させるため、公募による選考を行い、中央省庁、民間企業、自治大学校等の研修機関に対し、意欲ある職員の派遣を継続する。

● 派遣研修の派遣先と目的

研修の派遣先	目 的
中央省庁	<ul style="list-style-type: none">➢ 先進的な行政手法の修得や情報収集、幅広い視野の涵養

研修の派遣先	目 的
民間企業	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 民間の先進的ノウハウや経営感覚の修得
研修機関 (自治大学校、東北自治総合研修センター、 政策研究大学院大学 等)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 県職員として必要な幅広い知識の修得と政策形成能力の向上

上記に加え、職員の国際感覚の醸成やグローバルな視点での政策形成能力などの養成を図るため、職員の海外派遣を実施してきたところであるが、県政の国際化に対応できる人材の育成に今後も努めることとする。

また、派遣先で生まれた人的ネットワークを県政に還元するため、職員本人の自己申告も踏まえながら、派遣研修後の配置先については、適所への配置を行うとともに、県政へのニーズを踏まえた新たな派遣先の開拓についても、継続的に検討していくものとする。

(4) 人事交流の推進

県から職員を派遣するだけでなく、派遣先からも職員を受け入れ、同時に職員育成を進められる人事交流の仕組みでは、派遣研修の目的に加え、受け入れる職員が職場にもたらす異なる視座や仕事の進め方を取り入れることが可能となり、組織の活性化が期待される。

● 人事交流の交流先と目的

交流先	目 的
市町村	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 住民と直接触れ合う機会を通じた住民ニーズや地域の実情に対する理解の促進
他都道府県	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 県域を超えた政策運営の共同等による広域行政の推進 ➤ 先進的な行政手法の修得
民間企業	<ul style="list-style-type: none"> ➤ (派遣研修の目的に加え) 派遣先との関係強化

※ いずれの交流先においても職員派遣で得られる視野拡大や意識改革等の効果については共通。

5 自己啓発に対する支援と動機づけ

職員にはプロの職業人として職務遂行に必要な能力を自らの責任において、身につけることが求められている。

しかしながら、日常業務を遂行しながら自己啓発を進めることは個人の強い意志が必要であり、職員の自主性に委ねるだけでは必ずしも十分でないため、職場において様々な機会を捉えて自己啓発に対する動機づけを行うとともに、求められる人材像に沿って自己啓発を行う職員に対しては、次のような支援を行うこととする。

① 語学検定や公的資格の取得支援

現在の職務や将来の職務経験希望との関連性から、県の事務事業の円滑かつ効率的な推進に資すると認められる各種の語学検定試験や公的資格取得のために試験を受ける場合は、職務免除など必要な配慮を行う。

② 学会や大学での履修等への参加奨励

現在の職務または職種との関連性から、県の事務事業の円滑かつ効率的な推進に資すると認められる学会・研究会等への参加、大学や大学院研究科での履修等について、自己啓発への支援の観点から職務免除など必要な配慮を行う。

③ eラーニングの受講支援

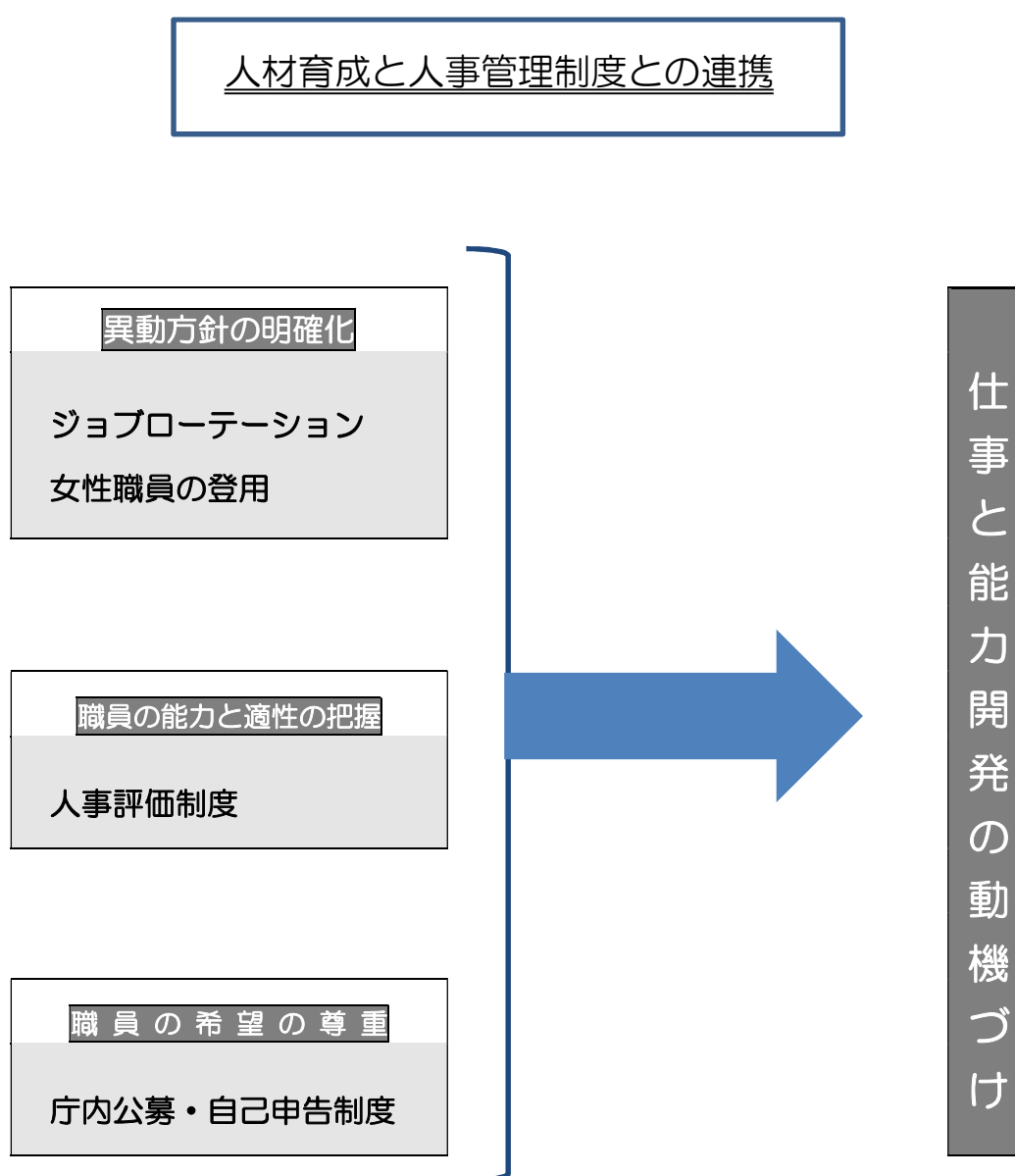
eラーニングによる研修メニューの受講は、時間や場所の制約が無く、職員自らの進捗に応じた柔軟な研修の受講が可能であることから、有効な自己啓発の手段として、研修メニューの予算措置を行う。

④ 社会貢献活動への参加奨励

ボランティア等の社会貢献活動について、ボランティア休暇制度の積極的な活用による職員の参加を奨励する。

6 人材育成と連携した人事管理

地方行財政を取り巻く環境の急激な変化に対応するため、人事管理制度において、職員の意欲と能力を最大限発揮させ、公務能率の向上や組織の活性化を図りながら、様々な行政課題に取り組んできているところであるが、今後も人材育成の観点に配慮した人事管理制度の充実を図るため、次のような取組を行うこととする。



(1) ジョブローテーション

職員は、様々な職務を経験する中で、必要な職務遂行能力の向上を図っていくことが期待されており、人事異動において、職員の能力開発に配慮した一定の方針に従い、計画的に人材育成が進められなければならない。

● 事務・技術の区分と計画的なジョブローテーション

対 象	内 容
事 務	➤ 入庁後一定期間（おおむね主査昇任時）までに、次の異なる業務区分を経験 ①企画・調査・調整 ②総務・経理 ③内部管理 ④指導・審査・監督 ⑤折衝 ⑥広報・広聴・相談 ⑦プロジェクト
技 術	➤ 希望を踏まえ、事務部門や他部局所管の技術部門との交流
共 通	➤ 勤務地が本庁・地方機関のどちらかに長期に偏ることが無いよう、相互間の異動を積極的に交流

● 計画的なジョブローテーションの導入効果

計画的なジョブローテーションの導入効果（ねらい）
➤ 各業務分野の基礎的な能力、多面的にもものを見る能力及び県民の要望を的確に受け止めて県政に反映できる能力を向上
➤ 多様化・高度化する行政ニーズに対応できる企画力・調整力・指導力などを向上
➤ あらかじめ異動サイクルや異動分野を予測でき、職員の自主的・計画的な能力開発が可能

一方で、限られた職員数で組織力の維持・向上や継続的な業務の改善等を図るため、特定分野における専門的知識・経験を持ち、職場の中核となる職員の育成が必要なケースも想定される。この場合には、職員の自己申告も踏まえ、ローテーションの柔軟な伸縮が必要である。

ジョブローテーションによって、明らかになった職員個々の知識・能力・意欲・適性などを最大限に活かすことのできる職務に配慮した人事配置を行うものとする。

(2) 女性職員の登用

県民ニーズの多様化、少子高齢化の進展、男女共同参画の実現など県政を取り巻く環境が激変している今日にあって、新たな発想や価値観を行政に組み込み、経済社会の課題に迅速かつ柔軟に対応し、バランスのとれた質の高い行政の実現を図っていくためには、女性職員の能力を取り入れていくことが不可欠である。

「女性の職業生活における活躍の推進に関する秋田県特定事業主行動計画」では、女性の採用や登用の拡大に関する数値目標を定め、その取組内容として、女性職員を対象としたキャリア研修の継続実施を掲げている。女性職員が、自らのキャリアを振り返り、将来に向けた成長を意識する研修について、その内容を充実させるとともに、人事評価制度や公募制の活用などの組み合わせにより、意欲と能力のある女性職員の登用を積極的に推進する。

(3) 人事評価制度

職員にその能力にふさわしい責任と権限を与えることによって、さらなる能力の向上を期待することができることから、人材育成と人事管理を連携させるためには、職員の能力・適性を客観的かつ正確に把握することが基本となる。役職段階等に応じて設定した評価基準に基づいて、職員一人ひとりを公正、かつ客観的に評価することにより、次のような効果が期待される。

● 人事評価制度の運用効果

人事評価制度の運用効果（ねらい）

- 人事評価結果のフィードバックによる効果的な人材の育成
- 職員一人ひとりの能力・適性の的確な把握による適材適所の人事配置
- 能力・実績に応じた公正な処遇の実現による職員の意欲の喚起

なお、人事評価制度は、職員の制度に対する理解や信頼が不可欠であることから、評価基準や評価の仕組みについて、より客観性、公正性、透明性の高い制度にすることが重要であるとともに、評価結果により被評価者が一方的に不利益を被らないよう苦情処理のあり方など救済制度についても明示する必要がある。

（４）庁内公募・自己申告制度

毎年の人事異動に当たっては、職員の自己申告を踏まえながら、一部に庁内からの公募制度も取り入れ、職員一人ひとりの適性や資質、意欲等を反映させた配置を行うことにより、職員の士気高揚、職場の活性化が図られる。

中央省庁、民間企業、自治大学校などの研修機関への職員派遣については、公募による希望者の派遣を原則とし、当該職員の派遣終了後も職員の能力を最大限に発揮し、県民ニーズや行政課題に対応できるような職場へ適材適所の人材配置を行うこととする。

また、職員の勤務意欲の向上と能力を発揮させるため、異動に関する希望に加え、現在の職務に対する適性や満足度、職務・職場・人事等に関する提案や日頃悩んだり、不満に思っていることなど、希望の背景となっている事柄についても自己申告させているところである。

この自己申告書に基づき、多面的な面から希望を把握できるようになり、より職員の意向を配慮した人事異動を行うことが可能となっていることから、今後も自己申告制度の充実を図りつつ継続していくものとする。

7 人材育成推進体制の整備

人材育成は、各職場において、所属長や担当総括者等の管理監督者が、職員に対し、適切な指導・助言を与えることによって、効果的に推進される。

そのためには、管理監督者が人材育成の意義や方法に加え、部下職員の人材育成を推進する立場としての役割と責務を理解することが必要であり、人材育成担当部門は、管理監督者を対象とした必要な研修やノウハウの提供を行わなければならない。

人材育成は、管理監督者と人材育成担当部門が、お互いに連携を取りながら適切な役割を果たすことによって初めて円滑に行うことができる。

● 人材育成推進体制と役割の明確化

対 象	人材育成における役割
人材育成担当部門 (人事課・自治研修所・ 各部局)	<ul style="list-style-type: none">➤ 管理監督者に対して、人材育成の意義や方法を周知➤ 管理監督者の指導力・統率力向上を目的とした研修の実施➤ 組織として必要な研修を適期に実施（毎年度内容を検証）
管理監督者	<ul style="list-style-type: none">➤ 日常の職場管理を通じ、部下職員が能力を発揮できるよう環境を整備➤ 部下職員の職務に対する適正な評価と助言付与による次の能力開発への勧奨➤ 自らも職務遂行に必要な資質・能力の向上に努力し、自己啓発に挑戦

管理監督者は、部下職員の人材育成が自らの重要な職務であることを自覚し、人材育成担当部門と管理監督者が協力し合いながら、秋田県の将来を担う次代の人材を育てていく必要がある。

秋田県総務部人事課
