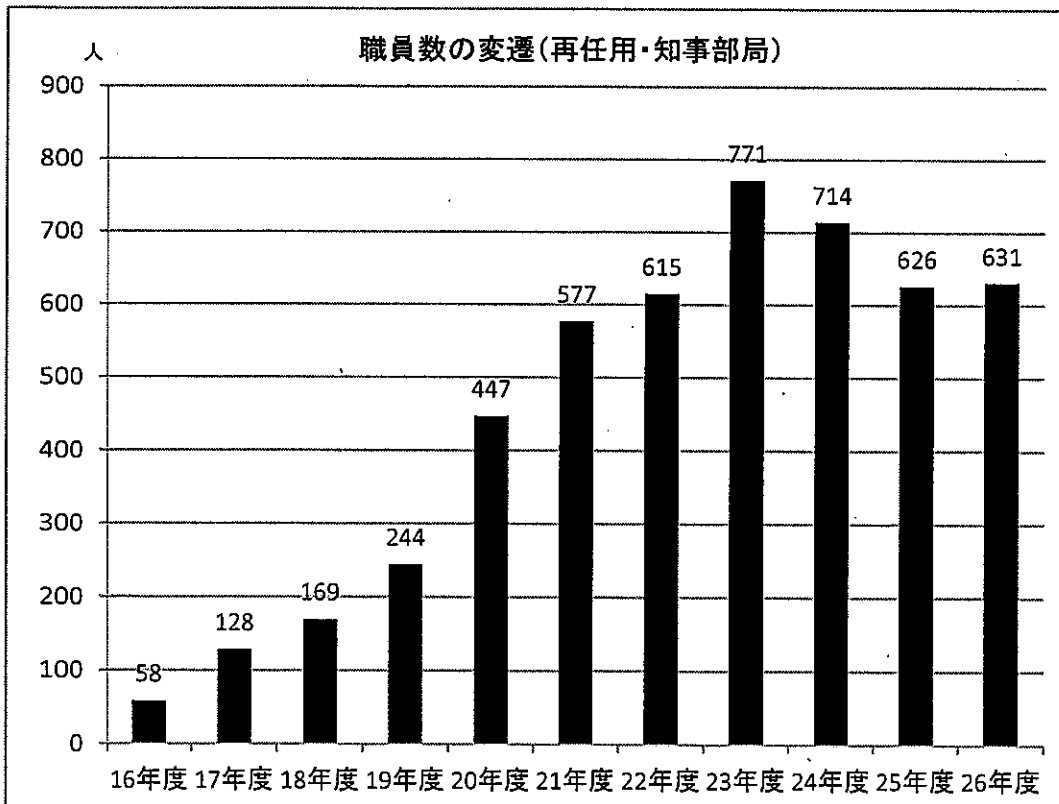
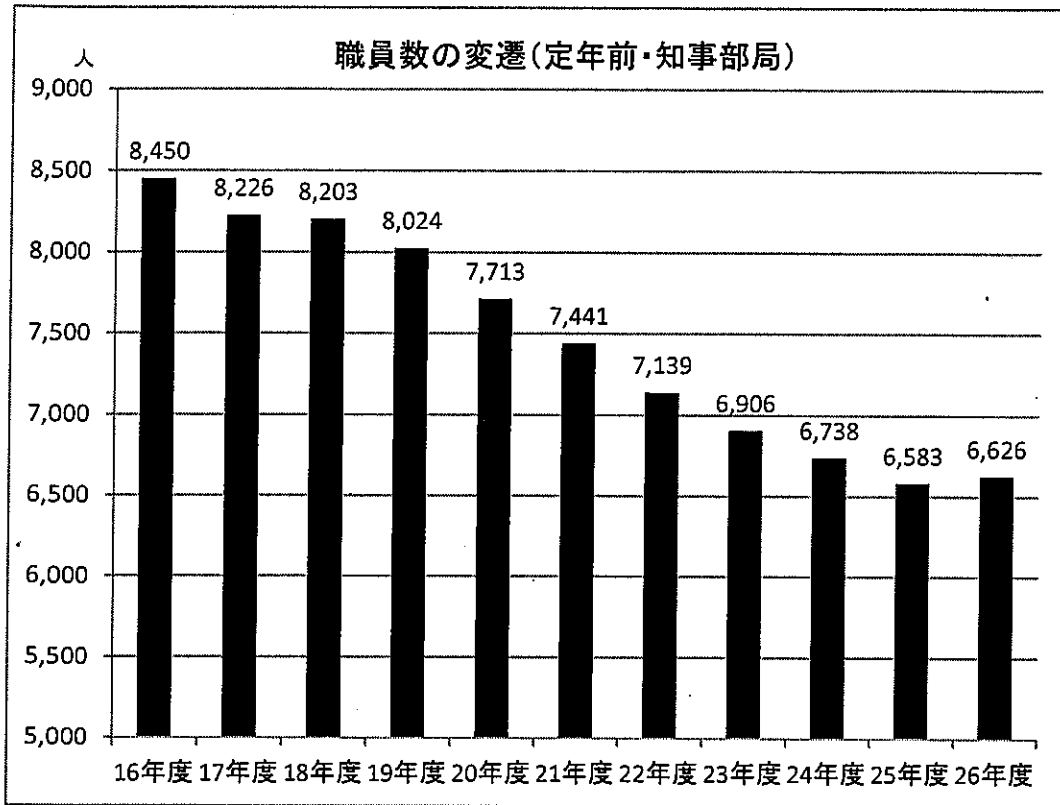


参考資料

参考 1	千葉県職員数の変遷	…… 1
参考 2	都道府県部門別職員数（政令市の人口除く）	…… 2
参考 3	知事部局年齢構成表	…… 3
参考 4	一般行政職員の級別職員数	…… 4
参考 5	本庁組織の基本的構成（知事部局）	…… 5
参考 6	千葉県における再任用制度	…… 6
参考 7	知事部局における再任用職員数の推移（見込）	…… 7
参考 8	地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律案の概要	…… 8
参考 9	千葉県行政改革計画（平成 25～28 年度）【抜粋】	…… 9
参考 10	千葉県人財開発基本方針	……12
参考 11	千葉県における職員能力開発の体系	……32
参考 12	千葉県の人事評価制度（目標チャレンジプログラム）	……34
参考 13	民間企業へのヒアリング調査について	……35
参考 14	民間企業の取組（人材育成・高齢職員の活用等）と本県の状況等	……36
参考 15	民間企業における人材育成の体系	……40

※本資料は、提言書の取りまとめにあたり、千葉県行政改革審議会（第 1 回～第 4 回）において審議の参考とした資料です。

千葉県職員数の変遷



参考 2

都道府県部門別職員数（政令市の人口除く）

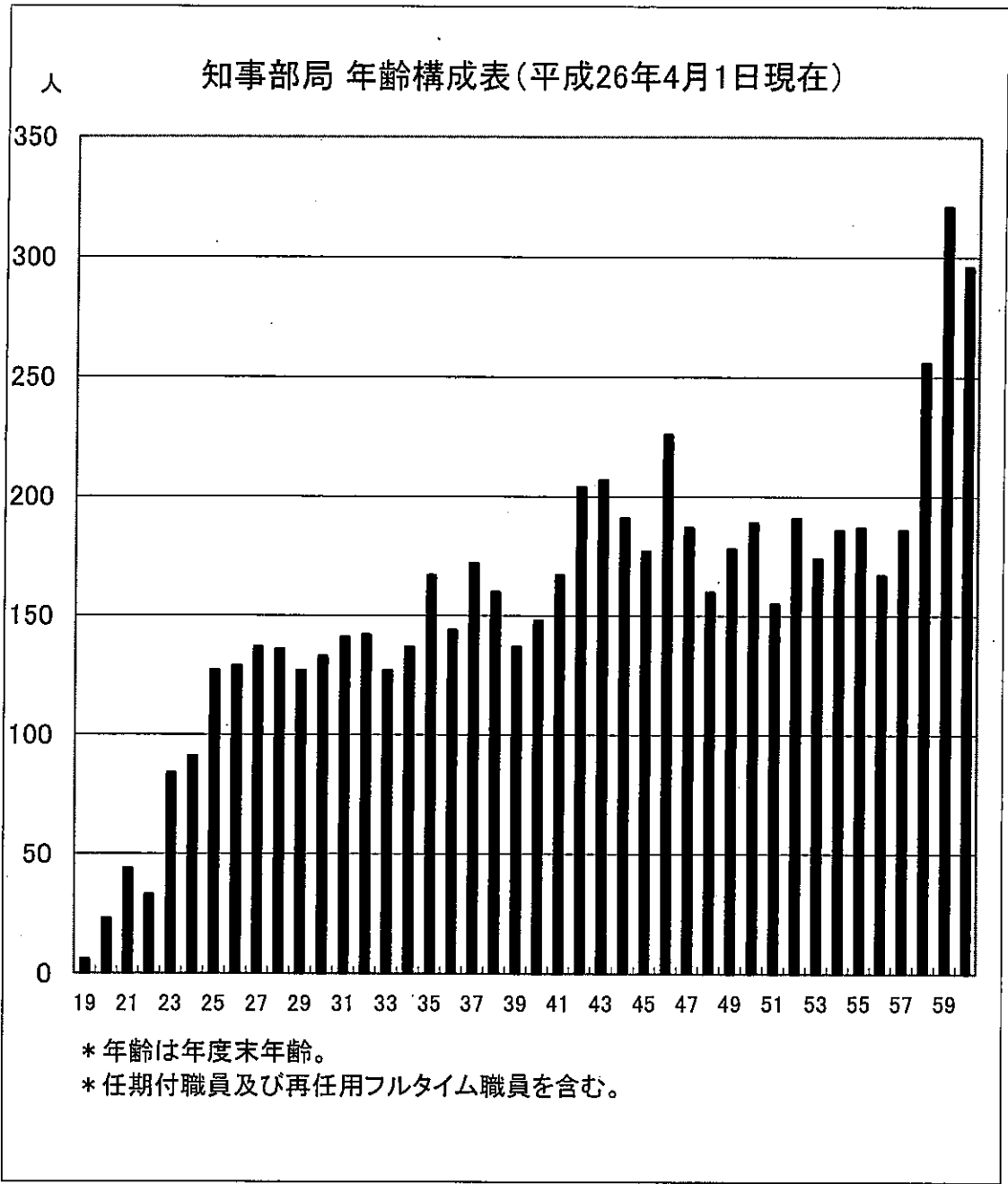
（平成25年4月1日現在）

区分 都道府県名	人口		一般行政計		1万人あたりの職員数		区分 都道府県名	人口		一般行政計		1万人あたりの職員数	
	順位	職員数	順位	職員数	順位	職員数		順位	職員数	順位	職員数	順位	職員数
鳥取県	588,508	47	3,017	44	51.3	1	石川県	1,163,089	33	3,209	39	27.6	26
島根県	713,134	46	3,286	38	46.1	2	香川県	1,010,707	40	2,764	47	27.3	27
高知県	755,994	45	3,424	35	45.3	3	沖縄県	1,437,994	23	3,855	28	26.8	28
徳島県	785,001	44	3,168	40	40.4	4	広島県	1,693,427	19	4,460	18	26.3	29
熊本県	1,093,546	37	4,274	20	39.1	5	愛媛県	1,440,117	22	3,765	31	26.1	30
宮城県	1,280,170	29	4,949	15	38.7	6	山口県	1,447,499	21	3,742	32	25.9	31
新潟県	1,555,366	20	5,857	10	37.7	7	静岡県	2,277,520	11	5,641	11	24.8	32
北海道	3,545,787	7	13,079	2	36.9	8	三重県	1,871,619	17	4,497	17	24.0	33
山形県	1,155,942	34	4,138	24	35.8	9	長野県	2,165,604	12	5,151	13	23.8	34
京都府	1,166,756	32	4,146	23	35.5	10	栃木県	2,010,934	15	4,426	19	22.0	35
佐賀県	853,341	42	3,031	43	35.5	10	神奈川県	3,239,530	8	7,083	6	21.9	36
山梨県	863,917	41	3,055	41	35.4	12	奈良県	1,405,453	26	3,044	42	21.7	37
和歌山県	1,016,563	39	3,542	34	34.8	13	滋賀県	1,419,426	25	2,991	45	21.1	38
福井県	810,552	43	2,790	46	34.4	14	群馬県	2,023,382	14	3,960	26	19.6	39
宮崎県	1,141,559	35	3,732	33	32.7	15	岐阜県	2,102,879	13	4,004	25	19.0	40
岩手県	1,314,180	28	4,153	22	31.6	16	茨城県	2,997,072	9	4,829	16	16.1	41
大分県	1,199,401	31	3,773	30	31.5	17	愛知県	5,215,155	5	8,349	3	16.0	42
秋田県	1,076,205	38	3,382	36	31.4	18	兵庫県	4,105,142	6	6,457	9	15.7	43
岡山県	1,244,160	30	3,845	29	30.9	19	大阪府	5,360,883	3	7,411	5	13.8	44
富山県	1,094,827	36	3,332	37	30.4	20	東京都	13,142,640	1	18,028	1	13.7	45
鹿児島県	1,701,387	18	5,117	14	30.1	21	千葉県	5,282,294	4	6,534	8	12.4	46
長崎県	1,427,133	24	4,188	21	29.3	22	埼玉県	6,026,124	2	6,740	7	11.2	47
福岡県	2,663,253	10	7,753	4	29.1	23							
青森県	1,372,010	27	3,913	27	28.5	24	計	101,237,441		231,485			
福島県	1,980,259	16	5,601	12	28.3	25	平均			4,925			

※人口は住民基本台帳（平成25年3月31日）をもとに政令指定都市を除いて作成。

※一般行政計は総務省の平成25年地方公共団体定員管理調査による。

※1万人あたりの職員数は人口と一般行政計を元に試算。



一般行政職員の級別職員数

参考 4

(平成20年4月1日現在)

区分	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級	計	
標準的な職務内容	主事 技師	主事 技師	副主査 主任主事 主任技師	主査	副主幹	副課長 主幹	課長	次長	理事	部長		
職員数(人)	810	622	1,350	1,912	2,037	2,032	805	90	24	7	9,689	
構成比(%)	8.4	6.4	13.9	19.7	21.0	21.0	8.3	0.9	0.3	0.1	100.0	
参考	1年前の構成比(%)	7.6	6.5	14.2	19.5	20.6	20.4	9.7	1.1	0.3	0.1	100.0
	5年前の構成比(%)	6.2	10.4	13.9	20.2	21.0	17.2	9.0	1.5	0.6	—	100.0

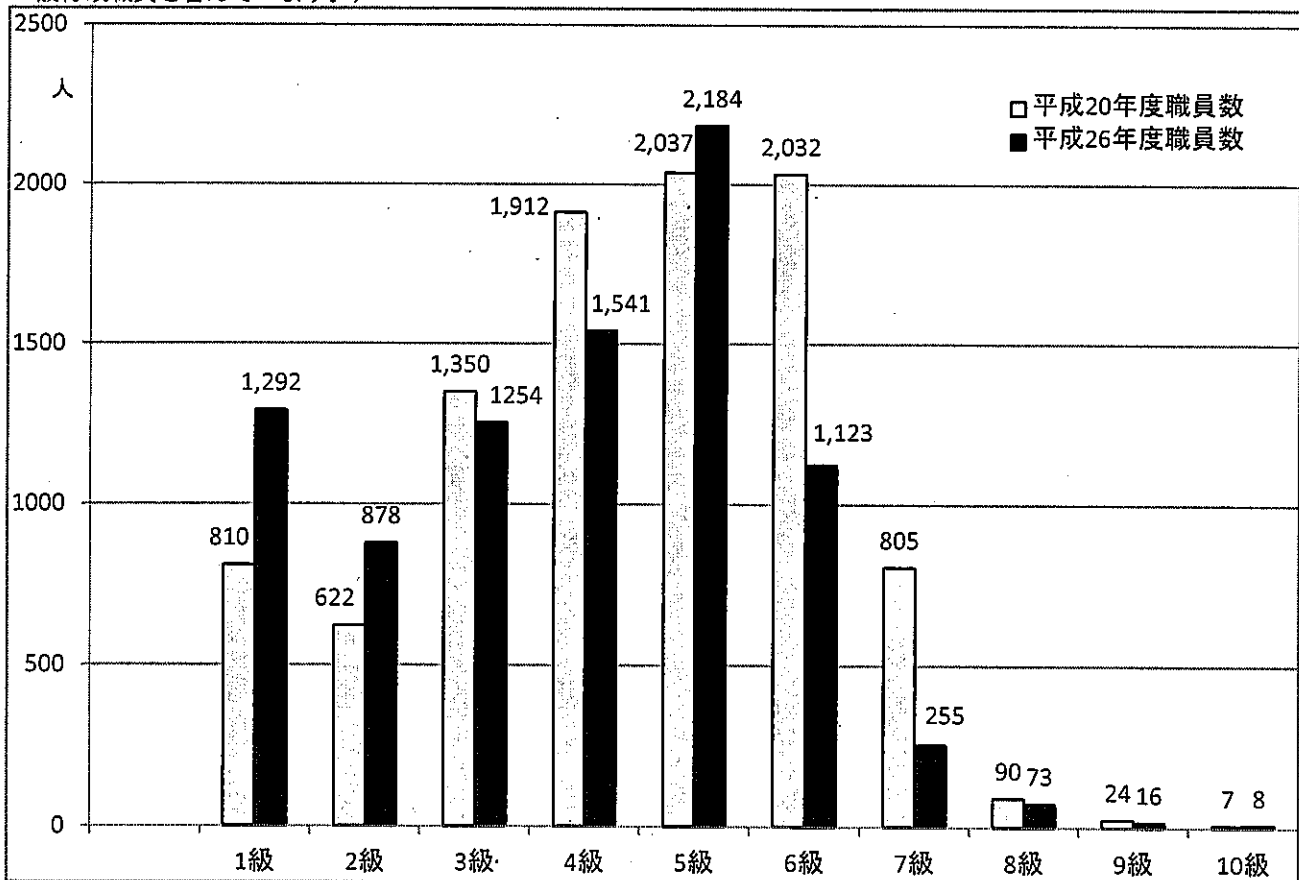
(注) 職員数は千葉県の給与条例に基づく給料表の級区分によるものであり、標準的な職務内容はそれぞれの級に該当する代表的な職名です。(職員数には教育部門等での一般行政職員を含んでいます。)

なお、平成18年4月1日から、それまで11級であったものを9級に再編し、新たに10級を設けました。5年前の構成比については、平成20年4月1日現在との比較ができるように、再編後の級に合わせた構成比としています。

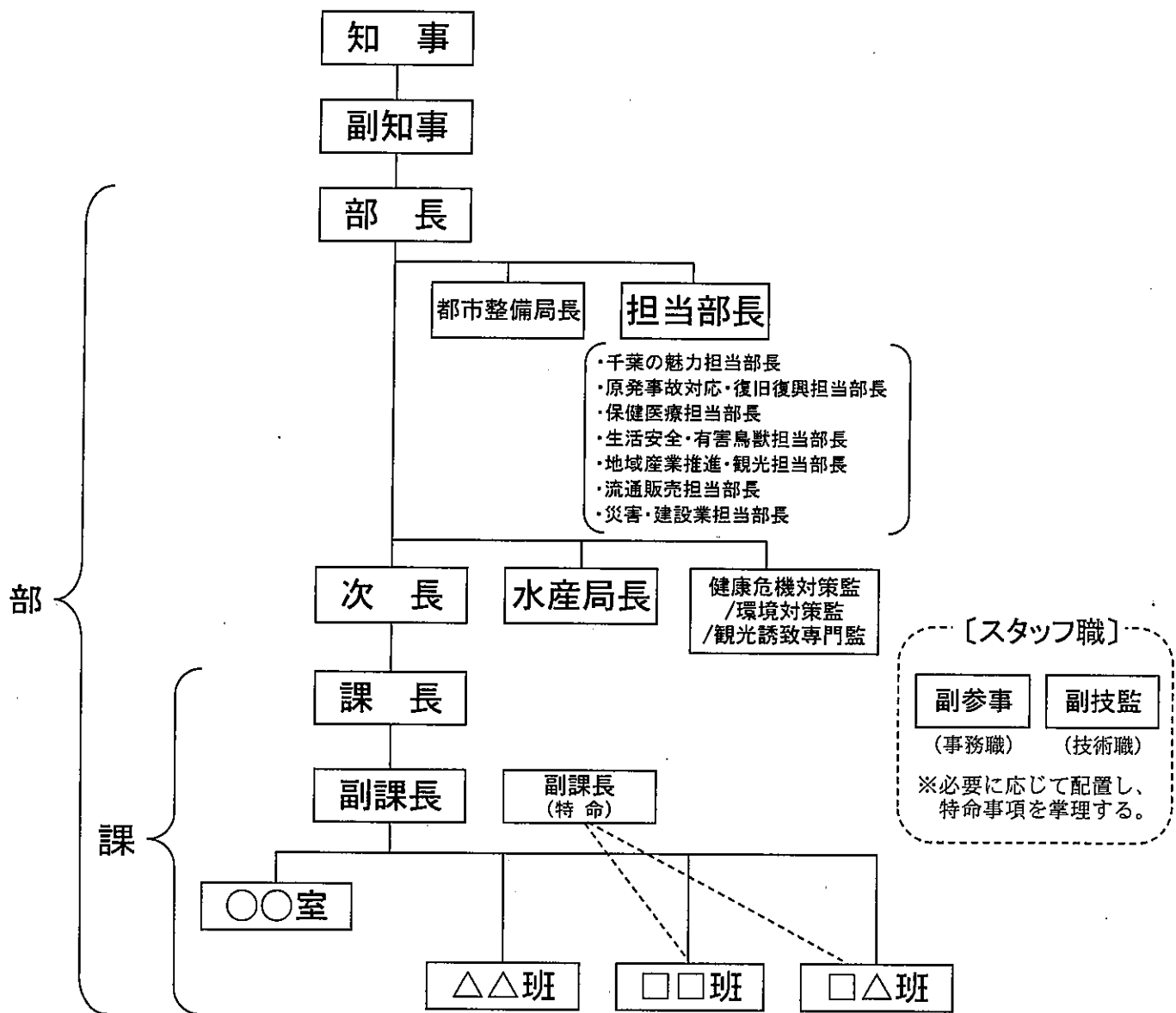
(平成26年4月1日現在)

区分	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級	計	
標準的な職務内容	主事 技師	主事 技師	副主査 主任主事 主任技師	係長 主査	班長 副主幹	副課長 主幹	課長	次長	担当部長	部長		
職員数(人)	1,292	878	1,254	1,541	2,184	1,123	255	73	16	8	8,624	
構成比(%)	15.0	10.2	14.5	17.9	25.3	13.0	3.0	0.8	0.2	0.1	100.0	
参考	1年前の構成比(%)	13.5	9.4	11.2	19.8	26.8	15.0	3.2	0.8	0.2	0.1	100.0
	20年度の構成比(%)	8.4	6.4	13.9	19.7	21.0	21.0	8.3	0.9	0.3	0.1	100.0

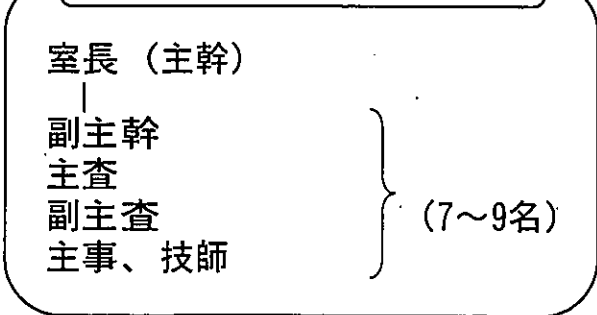
(注) 職員数は、「職員の給与に関する条例」に基づく行政職給料表の級区分によるものであり、標準的な職務内容はそれぞれの級に該当する代表的な職名です。(職員の職種による集計であり、職員数には教育委員会および警察本部の一般行政職員を含んでいます。)



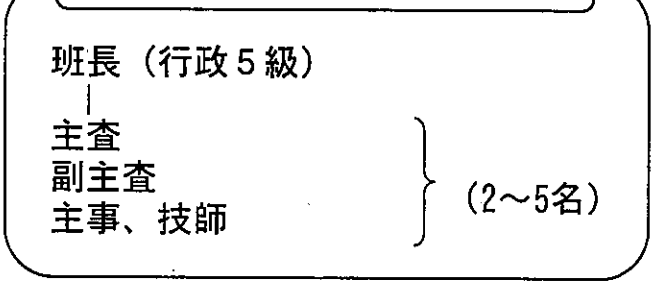
本庁組織の基本的構成（知事部局）



標準的な室(8~10名)の構成



標準的な班(3~6名)の構成



千葉県における再任用制度

1 趣 旨

- (1) 少子高齢社会において高齢者の能力を有効活用するとともに、
- (2) 公的年金の満額支給開始年齢の引上げに伴い、60歳前半の生活を雇用と年金の連携により支える。

2 内 容

定年退職者等を、従前の勤務実績等に基づく選考により、任期を定めて改めて任用することができる。

なお、再任用職員は定年前と同様、本格的な業務に従事する。

(1) 対象者

- ①定年退職者
- ②定年前の退職者で、勤続25年以上かつ退職から5年以内の者等

(2) 任期

年金の満額支給開始年齢に合わせて段階的に引上げ（最高65歳）。

退職年度	13・14年度	15・16年度	17・18年度	19・20年度	21年度以降
任用期間	1年	2年	3年	4年	5年

(3) 勤務態様

勤 務 態 様	勤務時間の割振り（交替制を除く）	備 考
①週5日38時間45分勤務	7時間45分×5日	
②週5日31時間勤務	6時間15分×4日、6時間×1日	
③週4日31時間勤務	7時間45分×4日	
④週3日23時間15分勤務	7時間45分×3日	※特別の事情がある場合のみ選択可
⑤週2日15時間30分勤務	7時間45分×2日	

※原則として①～③（週5日38時間45分勤務、週5日31時間勤務又は週4日31時間勤務）のいずれかとする。（ただし、夜勤を含む交替制勤務に従事する職種にあっては、週3日23時間15分勤務を希望できる。）

※特別な事情がある場合のみ、④～⑤（週3日23時間15分勤務又は週2日15時間30分勤務）を認める。

※原則として年度中途での勤務態様の変更はできない。

(4) 給与・服务等

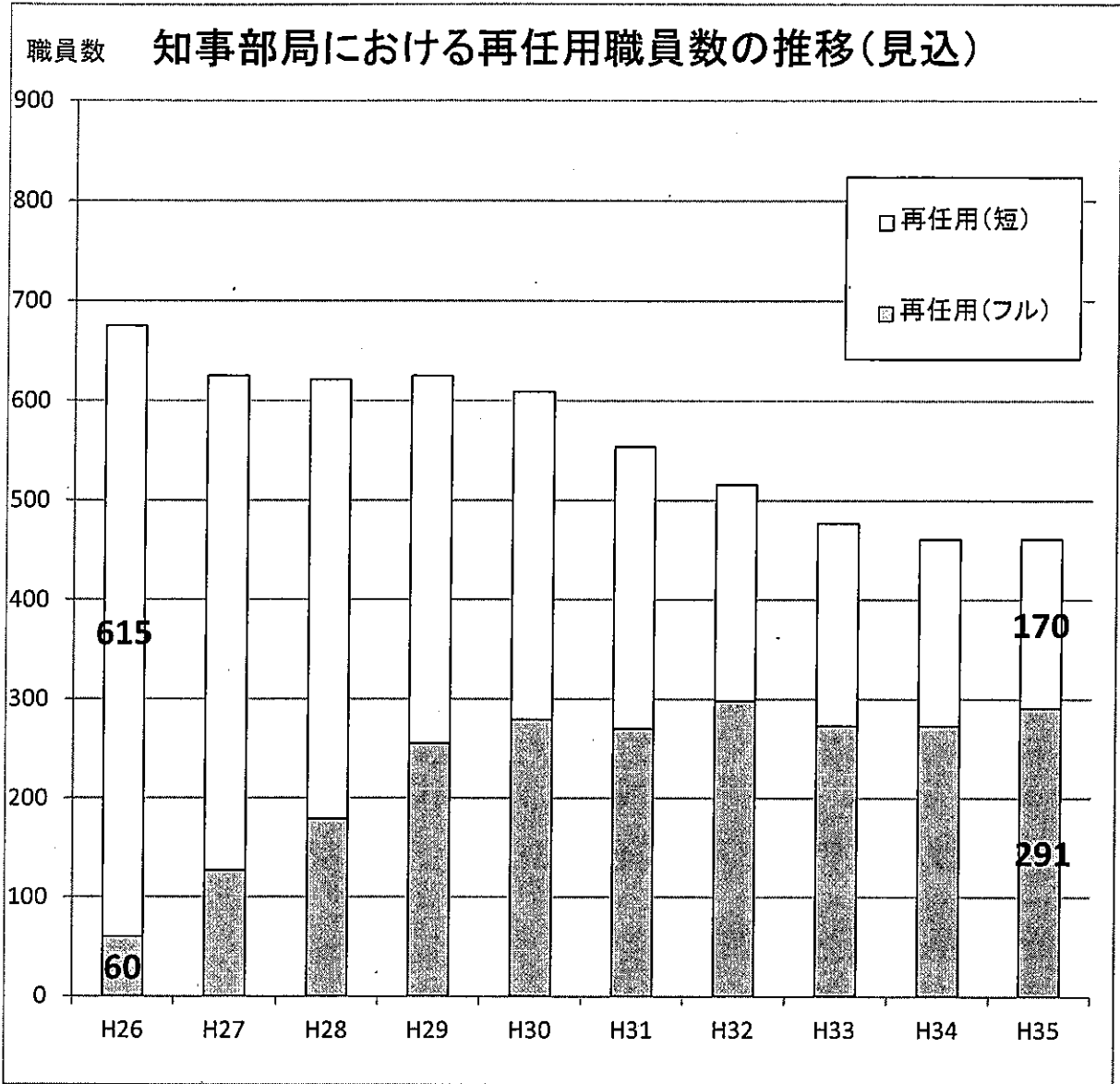
- ①再任用される級及び勤務時間数に応じ給与を支給。
- ②服務については、基本的に定年前と同様。

【根拠法令】

地方公務員法（第28条の4～第28条の6）

職員の再任用に関する条例

任用開始 平成14年4月1日



定年退職年度	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35
年金支給開始年度	61	62	62	63	63	64	64	65	65	65

※再任用職員の推移は、職員意向調査等を基にした推計値です。

地方公務員法及び地方独立行政法人法 の一部を改正する法律案の概要

地方公務員について、人事評価制度の導入等により能力及び実績に基づく人事管理の徹底を図るとともに、再就職者による依頼等の規制の導入等により退職管理の適正を確保するための措置を講ずる。

1 能力及び実績に基づく人事管理の徹底

- (1) 能力本位の任用制度の確立【第15条・第15条の2関係】
任用（採用、昇任、降任、転任）の定義を明確化するとともに、職員の任用は、職員の人事評価その他の能力の実証に基づき行うものとする。
- (2) 人事評価制度の導入【第6条、第23条～第23条の4関係】
職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする。
- (3) 分限事由の明確化【第28条関係】
分限事由の一つとして「人事評価又は勤務の状況を示す事実を照らして、勤務実績がよくない場合」と明確化する。
- (4) その他【第25条・第58条の3関係】
職務給原則を徹底するため、地方公共団体は給与条例で「等級別基準職務表」を定め、等級別に職名ごとの職員数を公表するものとする。

※ 特定地方独立行政法人の職員に対しても、同様の措置を講ずる。

2 退職管理の適正の確保

- (1) 元職員による働きかけの禁止【第38条の2関係】
営利企業等に再就職した元職員に対し、離職前の職務に関して、現職職員への働きかけを禁止する。
- (2) 退職管理の適正を確保するための措置【第38条の6第1項関係】
地方公共団体は、国家公務員法の退職管理に関する規定の趣旨及び当該地方公共団体の職員の離職後の就職の状況を勘案し、退職管理の適正を確保するために必要と認められる措置を講ずるものとする。
- (3) 再就職情報の届出【第38条の6第2項関係】
条例により、再就職した元職員に再就職情報の届け出をさせることができるものとする。
- (4) その他【第38条の3～第38条の5、第60条・第63条～第65条関係】
働きかけの規制違反に対する人事委員会又は公平委員会による監視体制を整備するとともに、不正な行為をするよう働きかけた元職員への罰則などを設ける。

※ 特定地方独立行政法人の役職員等に対しても、同様の措置を講ずる。

3 施行期日

公布日から起算して2年を超えない範囲において政令で定める日

② 組織・人材改革

ア 組織・機構改革

厳しい財政状況の下で、効率的・効果的に県政を推進していくためには、業務の改善や選択と集中に取り組み、それらを踏まえた機能的な組織体制を不断に追求していく必要があります。

このため、県の本庁・出先機関などの組織について、今後とも簡素で効率的な組織づくりを進めるとともに、業務の実態や課題を踏まえ、地方独立行政法人制度の導入等、組織の将来的なあり方の検討を進めていきます。

〔主な取組項目〕

(ア) 本庁組織・出先機関の見直し（総務部）

- ・業務の集約化や効率化を進め、より簡素で効率的な組織体制を構築していきます。
- ・総合計画の推進に向けた組織体制の整備を行います。

(イ) 施策横断的課題に対する包括的なプロジェクトマネジメントの拡大（総務部/各一部局）

- ・新たな行政課題に組織横断的に対応するため、必要な庁内プロジェクトチームを柔軟に設置するとともに、毎年度、その必要性や構成員等を見直します。

(ウ) 地方独立行政法人制度の導入検討（総務部/関係一部局）

- ・他の地方自治体の動向等を踏まえ、制度導入のメリット・デメリットを精査し、保健医療大学、公営企業等の対象機関について、地方独立行政法人への移行の検討を行います。

(エ) 審議会等の附属機関の見直し（総務部/関係一部局）

- ・審議会等の附属機関について、継続設置の必要性や委員構成等を検証し、スリム化を推進します。

イ 職員数・総人件費の抑制

社会保障費の増や、これまでの臨時財政対策債の発行による公債費の増などにより、今後も義務的経費全体は増加する傾向にあり、その大きな部分を占める人件費の総額抑制は避けて通れない状況となっています。

このため、引き続き職員数を抑制せざるを得ない状況にありますが、従来の正規職員のみを対象とした定員管理手法ではなく、再任用職員等も含めた人的資源の最適配置により、業務量の変化に柔軟に対応し、組織全体の業務処理能力を最大限に引き出す定員管理を推進していきます。

また、引き続き給与水準の適正化に取り組んでいきます。

- ▶〔関連〕P28 財政健全化計画②-ア 人件費の抑制・適正化（確保目標額 720 億円）

〔主な取組項目〕

(ア) 業務量の変化に柔軟に対応できる定員管理手法の導入（総務部）

- ・業務ごとの必要性を精査した上で、計画期間における適正な職員数を設定します。
- ・人的資源の最適配置により、業務量の変化に柔軟に対応し、組織全体の業務処理能力を最大限に引き出す定員管理を推進します。

- ▶〔関連〕P28 財政健全化計画②-ア-⑦ 定員管理の適正化

(イ) 給与水準の適正化（総務部）

- ・民間給与水準並びに国及び他団体の状況等を踏まえた給与水準の適正化を図ります。

- ▶〔関連〕P28 財政健全化計画②-ア-① 給与費の適正化

ウ 人材改革

職員数の増加を抑制せざるを得ない状況下において、行政サービスの水準を落とすことなく、県民ニーズに的確に答えていくためには、個々の職員が持つ能力を十分に引き出すとともに、個の力を組織の力に効果的に結び付け、組織全体の業務処理能力を向上させていく必要があります。

このため、職員の専門性・政策形成能力や、社会経済環境の変化への対応力の向上に取り組むとともに、人事評価制度の見直しや、職制に適合した組織マネジメントの実施等に取り組み、県庁全体の生産性の向上につなげていきます。

〔主な取組項目〕

(ア) 職員の生産性向上の推進

(a) 職制に適合した組織マネジメントの確立 (総務部)

- ・業務グループの室制から、より小規模な班制への移行に伴い、班長等の役割の明確化や人材育成を図り、メンバーに明確な方向性を示し自発的な取組みを引き出すリーダーシップの発揮等、職制に適合した組織マネジメントを確立します。

(b) 時間外勤務の縮減 (総務部)

- ・時間外の縮減の取組みを推進することにより、職員の業務能率向上や健康保持を図るとともに、意欲的に仕事に取り組める職場環境づくりを実現します。

(c) 職員のメンタルヘルス対策の推進 (総務部)

- ・職員にメンタル疾患が生じた場合の相談支援の強化や、休職した職員への復職支援を推進します。

(イ) 職員の能力開発の推進

(a) 組織力向上に向けたOJT*の強化 (総務部)

- ・各所属や各職場におけるOJTを計画的・継続的な人材開発の方法として確立し、組織マネジメントの向上や職員の自律的な成長を目指します。
- ・職位別の研修などにおいて、OJTが組織マネジメントにおける人材開発手法としての確に実施されるように、OJTの活性化や定着化に向けた管理・監督者等の研修の充実を図ります。

(b) 職員の専門性・政策形成能力等の向上 (総務部)

- ・高度化する行政課題や時代の変化に柔軟に対応できる職員を育成するため、国・民間企業・大学院等への派遣研修を実施するほか、県職員能力開発センターなどでの研修の充実を図ります。

* [OJT]: 「職場学習」(On the Job Training)の略です。本計画では、OJTを単なる業務の習得方法としてではなく、組織マネジメントの向上や職員の自律的な成長等を目的とした、各職場における計画的・継続的な人材開発の手法として位置付けています。

(ウ) 職員の能力を的確に活かす人事システムの構築

(a) 人事評価制度の見直し (総務部)

- ・ 現行の人事評価制度を検証し、見直しを行うとともに、評価結果の給与・任用への活用拡大を進めます。

(b) 複線型人事管理の推進 (総務部)

- ・ 職員の希望を踏まえながら、特定の行政分野に特化したスペシャリスト人材と様々な行政分野に対応できるゼネラリスト人材の計画的な育成を図ります。

(c) 自己選択型人事制度の構築 (総務部)

- ・ 職員それぞれが描くキャリアデザインを実現させる機会を確保することにより、職員のモチベーションの向上や、適材適所の人事配置による組織の活性化の実現を図ります。

千葉県人財開発基本方針

平成18年4月

千 葉 県

<目次>

第1章 策定の背景 ～今なぜ人財開発か～	- 1 -
第2章 人財開発の目指す方向	- 2 -
第1節 人財開発の基本的な考え方	- 2 -
第2節 目指すべき職員像	- 2 -
第3節 仕事を進める上で必要な能力	- 5 -
第4節 能力開発の道標	- 5 -
(1) キャリアビジョンから始める能力開発	- 5 -
(2) 職員と組織で共有する能力	- 6 -
第3章 人財開発の具体的な取り組み	- 7 -
第1節 日々の業務を通じて行われる能力開発	- 7 -
(1) 目標による成長 ～目標チャレンジプログラム～	- 7 -
(2) コミュニケーションによる成長	- 8 -
第2節 人事施策による能力開発	- 9 -
(1) 職員のキャリア形成に対する支援	- 9 -
(2) 新たな人事評価制度の導入	- 9 -
(3) 人事異動に関する取り組み	- 10 -
(4) 多様な人財の確保	- 10 -
(5) ノウハウやスキルの継承	- 10 -
第3節 学習（研修）による能力開発	- 11 -
(1) 基本的な考え方	- 11 -
(2) 自主的学習	- 11 -
(3) 職場学習	- 12 -
(4) センター研修	- 13 -
(5) 部局研修	- 14 -
(6) 派遣研修	- 14 -
第4章 人財開発の推進体制	- 15 -
第1節 各主体の責務・役割	- 15 -
(1) 職員	- 15 -
(2) 所属長・育成指導者・職場上司（研修推進員を含む）	- 15 -
(3) 部局長等	- 15 -
(4) 人事部門	- 15 -
(5) 職員能力開発センター	- 16 -

第1章 策定の背景 ～今なぜ人財開発か～

本県行政を取り巻く社会環境は大きく、そしてかつてないほどの速さで変化しています。

少子高齢化の急速な進展と人口減少時代の到来、価値観の多様化、社会経済の国際化、地球規模の環境破壊などの影響により今日的な行政課題の多くは従来の行政主導では解決が難しい時代になってきました。

一方、国主導の行政システムのありようも大きく転換しています。

日本は、これまで世界に類を見ない高度経済成長を成し遂げてきました。それを可能にしたのは、日本の潜在力とともに限られた資源を有効に活用していく国の中央集権的なシステムです。

しかし、グローバル化が進展し、成熟社会に入るにつれて、国が指示を出し、地方がそれに従って実行するという今までのシステムは、画一化による資源の無駄遣いや地域が個性を發揮できないなど、制度疲労の状況が明らかになってきました。

それぞれの地域が活力ある地域社会を形成していくためには、これまでの国から県や市町村、住民という流れからの脱却を図り、地域が自らの資源を生かして個性を發揮できる新しいシステムへの転換が必要になっています。

また、厳しい財政状況が続く中で、県の発展期に採用されたいわゆる団塊の世代の職員が一時期に大量退職する時代を目前に迎えており、今後は人的資源の大幅な減少にも対応していかなければなりません。

このような変化に伴い、県は政策力の抜本的強化を図るとともに、県民、住民活動団体・NPO、企業、市町村と信頼関係を高め、新しい時代の公共サービスのあり方を構築していく必要があります。そのため千葉県役所の役割も推進役から調整役へと重点を移し、多様な主体との連携や協働のもと「県民のちから」「地域のちから」を引き出し、有機的に結び付けて「新しいちから」を生み出していかなければなりません。

同時に職員に求められる能力も大きく変わってきています。分権型社会に相応しい、高い専門性とチャレンジ精神、多様な主体との協働を進めるためのコーディネート能力を持った職員が求められてきています。また顧客志向、成果志向、コスト意識や危機管理意識も身に付けていかなければなりません。そこで、一人ひとりの職員がこうした人財へと成長するための指針として、職員の主体性を尊重した総合的な人財開発の基本的方向をまとめたものが、この基本方針です。職員はこの方針を理解し、これからの自己革新、組織改革の第一歩を踏み出していくことが大切です。

第2章 人財開発の目指す方向

第1節 人財開発の基本的な考え方

- ◇ 千葉県では、職員一人ひとりを「無限の可能性を持ったかけがえない財産」として大切にします。また、職員が持つ価値観や強みを活かした多様なキャリア形成を支援するとともに、その能力を様々な手法を通じて開発します。
- ◇ 職員は、「人財としての価値」を高め、その能力・特長を最大限発揮して県民満足の向上に貢献し、充実した仕事生活を送られるよう、主体的な能力開発に努めます。
- ◇ 職員の能力開発は、日々の業務を通じて最も効果的に行われます。自分なりにやりがいのある目標を設定し、創意工夫を加えて取り組んだ結果、周囲から努力と成果を認められたり、感謝されたりすることで達成感を味わうことができます。すなわち、仕事を楽しみ、仕事を通じて成長することができるようになります。
- ◇ 人財開発にあたっては、個々の職員の「人財価値」を高めると同時に、組織として価値観、知識、技能、ノウハウなどを共有・承継し、常に改善・改革を加えながら、「組織力」を高めていくことを目指します。

第2節 目指すべき職員像

- 県職員としての仕事生活を送るにあたり、自分なりの価値観、能力、経験等を見つめ直し、自らのキャリアビジョンを考えることは大切です。自らの将来像の実現に向けて日々の仕事に取り組むことで、個人の価値を高めることができます。
- このとき職員が描く将来のありたい姿は、一人ひとり違います。しかし、県職員である以上どんな業務に従事しようとも、常に意識すべき基本的な姿勢があります。それは県政運営の基本理念である「千葉主権の確立」に向け、県の新しい役割や県職員の使命を果たすために必要となる姿勢です。
- この方針では、そうした姿勢を次に掲げる「目指すべき職員像」としてまとめました。

◇◆◇ キャリア ◇◆◇

この方針では、千葉県職員としての仕事生活を指すものとします。

◇◆◇ キャリアビジョン ◇◆◇

千葉県職員としての仕事生活の将来像のことです。今後どのような分野で、どのような役割を果たしていきたいのか、どのような業務に自分の能力を一番活かしていきたいのかといった将来のありたい姿を指します。

◇◆◇ キャリアデザイン ◇◆◇

職員一人ひとりが、キャリアビジョンを描くことです。

県民志向

時代の変化を柔軟に感じ取り、県民の視点に立って行動できる職員

- 県政の出発点は県民です。常に県民の視点に立ち、県民とともに歩み、県民のニーズに応え、県民からの政策提言を真摯に受け止めながら、県政運営に当たることが県政にたずさわる者すべての基本姿勢です。こうした県民のちからの結集が県政運営の原動力になります。
- その前提として、県政の状況が常に県民から見える透明性が求められます。県政への県民の理解を深め、県民との協働を確かなものとするため、これまで以上に、徹底した情報公開を行い、説明責任を果たしていきます。
- 職員は、社会経済環境の変化に迅速かつ果敢に対応するとともに、計画、決定、執行、評価など県政運営におけるあらゆる段階で、県民との情報の共有や県民の主体的な参加を推進し、県民が主役となる政策形成の拡充、事業の推進に取り組んでいきます。

地域経営の視点

経営感覚を持ち、様々な主体と協働して政策をコーディネートできる職員

- 本格的な少子高齢社会に移行する中、多様な公共ニーズをこれまでのように行政のみで対応することは、財政面やサービスの質の面などで困難になっています。
- このため、これからは県民、住民活動団体・NPO、企業、市町村など多様な主体の参画のもとに、地域の課題解決に向けて、地域の持つ様々な財産を活用して、福祉、経済、まちづくり、環境など様々な分野の枠を超えて横断的に取り組むことが重要です。
- そこで、職員は経営感覚と協働を進めるためのコーディネート能力を養い、幅広い主体と信頼関係を築きながら、その力を結集し、自立的な地域づくりを支えていきます。連携・協働がこれからの時代における新たな価値創造のためのプロセスであることを認識し、県民や地域の団体等多様な活動主体と互いの知恵やちからを生かしながら政策をコーディネートしていきます。

◆◆◆ 経営感覚 ◆◆◆

県民の視点で考え、県の資源（県民の力、地域の文化・自然、県職員・予算・施設など）を活用し、最小の経費で最大の効果（県民満足の向上）を創出していく姿勢・取り組みが「経営感覚」です。

危機管理

様々な危機に的確に対応できる職員

- 災害や危険・危機には、従来からあった自然災害や犯罪、交通事故に加え、IT犯罪など科学技術の進歩がもたらす危険、BSEなど食べ物がもたらす危機、SARSなど感染症がもたらす危機、テロリストがもたらす危機等、昔では考えられなかった新しいタイプの危険・危機が発生しており、安全安心を求める県民の行政に対する要請も大きくなっています。
- また、公務員倫理、秘密漏洩、不祥事など県組織の内部に起因する危機にも注意が必要です。
- 職員は、日ごろから先見性や危機に対する感性を磨き、危機発生の予防、危機発生時の対応等について想定・計画するとともに、万一災害や危機が発生したときに速やかに連携・協働が図られる体制を整備するなどリスクマネジメント能力を高め、様々な危機を最小限に抑えるよう努めます。

創造性とチャレンジ精神

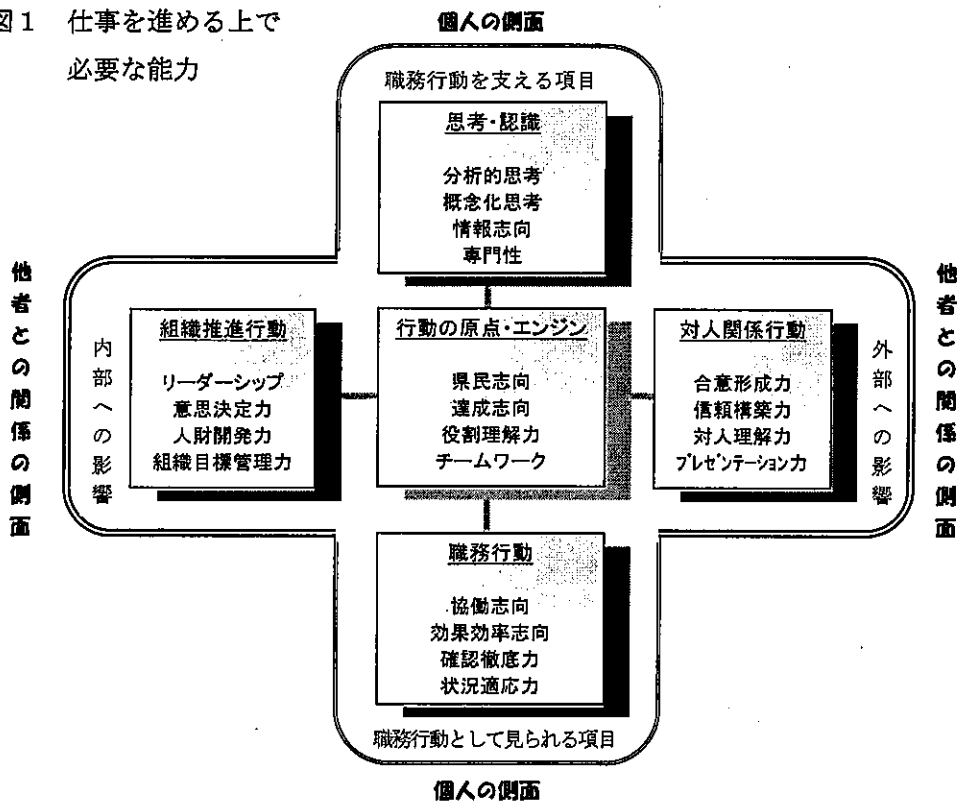
創造性とチャレンジ精神を持って政策を立案・遂行できる職員

- 分権時代における自治体は、もはや国に依存することは許されず、自己決定・自己責任のもとに、それぞれが自立した政策自治体に進化していく必要があります。県は政策や制度を自ら設計していくための調査・立案能力はもとより、法務面での能力や執行能力をさらに高め、政策自治体としての実力を高めていかなければなりません。
- そのため職員は、先例踏襲主義や縦割り、狭い所管主義に囚われることなく、常に現場主義に徹して県が解決すべき課題の現実の姿を実感し、的確な情報収集と分析を基に政策を立案していくことが求められます。
- また、失敗を恐れずチャレンジ精神を持って仕事に取り組むことも大切です。高い専門性と実行力を備え、複雑・多様化する行政課題に果敢に挑戦します。

第3節 仕事を進める上で必要な能力

- 目指すべき職員像とともに、職員的能力開発の目標となる「仕事を進める上で必要な能力」を図1に5分類・20の能力としてまとめました。(定義は巻末参照。)
- 全職員に共通する職員としての心構え・姿勢を「行動の原点・エンジン」として中心に置き、横軸は「他者」との関係に着目して「組織推進行動：組織を動かす力」と「対人関係行動：相手の理解を得て行動を促す力」を、縦軸は「個人」の特性に着目して「思考・認識：考え・アイデアを生み出す力」と「職務行動：仕事を進める力」をまとめました。
- 職員はもとより組織の取り組みとして、目指すべき職員像を踏まえ、20の能力向上の視点から、第3章に掲げる能力開発を推進することが重要です。

図1 仕事を進める上で必要な能力



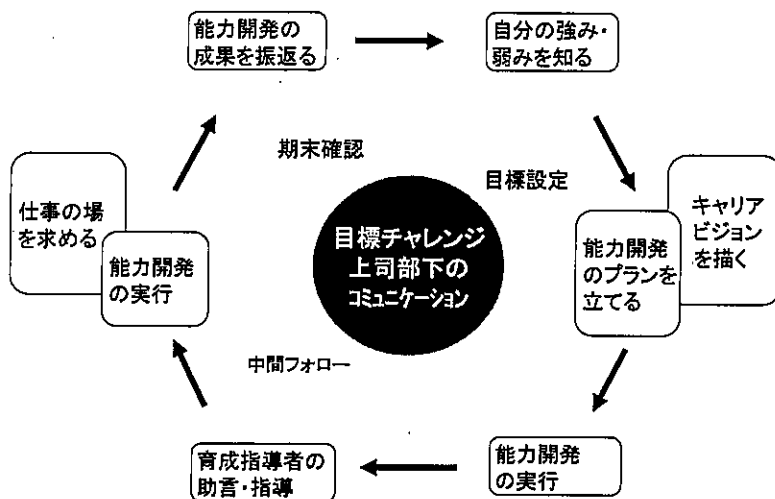
第4節 能力開発の道標

(1) キャリアビジョンから始める能力開発

- この方針では、人材開発の主体を職員自身と位置づけています。職員が仕事にやりがいを見出し能力開発に主体的に取り組むためには、キャリアビジョンを描くことが大切です。
- キャリアビジョンは、過去の職務経験を振り返り、うまくいった時はどのような能力が発揮できたのか、うまくいかなかった時はどのような能力が足りなかったのか、また、自分は何をやりたいのか、どのようなことを大切に（自己の価値観）、どのような分野の仕事に関心があるのかを考えるとともに、「目指すべき職員像」や「仕事を進める上で必要な能力」を踏まえて、今後の仕事生活の将来像を描きます。

- そして、このビジョンから能力開発のプランを立て、これを実行し、また仕事の間を求め、能力開発の成果を振り返るといふ能力開発のマネジメントサイクルを循環させていきます。(図2参照)

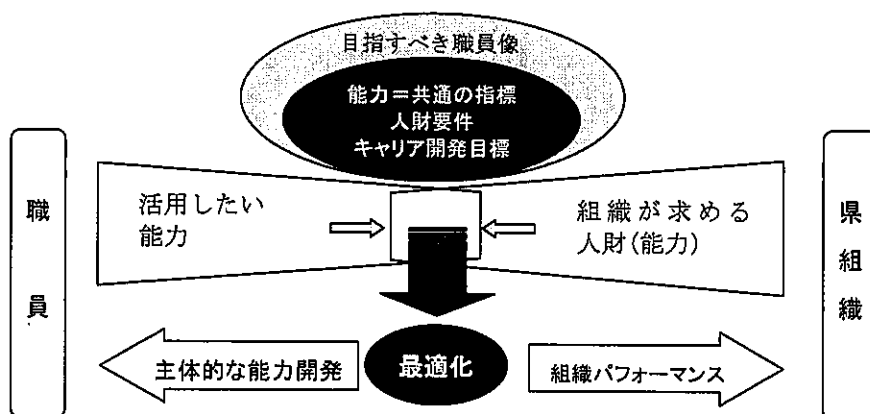
図2 能力開発のマネジメントサイクル



(2) 職員と組織で共有する能力

- 「仕事を進める上で必要な能力」を、職員においては能力開発の目標として、組織においては求める人財要件として共有することにより、職員はキャリアビジョンで描いた将来の活躍の場に求められる能力を理解し、主体的に能力開発を進めることが容易になるほか、組織においては職員の能力を的確に活かすことが可能になります。(図3参照)

図3 職員と組織で共有する能力のイメージ図



第3章 人財開発の具体的な取り組み

- 職員の人財開発には、「日々の業務」「人事施策」「学習（研修）」という3つの場面に応じた効果的な取り組みが必要です。

第1節 日々の業務を通じて行われる能力開発

【基本的な考え方】

- ・職員は、日々の業務を行う過程で自らの能力を開発し「人財」として成長していきます。
- ・つまり日々の業務に主体的に取り組み、その達成感や新たな気づき、人から認められる嬉しさや自己実現の感覚を得ることで、仕事の中に面白さや楽しさを発見し、成長を実感していきます。
- ・このように仕事を通じて成長していくためには《目標設定》と《コミュニケーション》が不可欠な要素となります。
 - ① 《目標による成長》職員は、目指すべき職員像や県の理念・組織の目標を踏まえた「やりがいのあるチャレンジングな目標」を自ら設定し、その目標達成に向けた主体的で粘り強い取り組みや自主的学習を通じて、仕事を楽しみ多くのことを学びます。
 - ② 《コミュニケーションによる成長》業務遂行の過程では解決すべき課題が多くあります。孤軍奮闘では難しい状況でも、上司の適切な指導や職場のメンバーと力を合わせて課題解決を図ることで職場の課題解決力が向上し、職員の能力開発につながります。

(1) 目標による成長 ～目標チャレンジプログラム～

- 仕事を楽しみ、仕事を通じて成長していくために、日々の業務の中にPDCAサイクルを取り入れてみましょう。このサイクルを意識し繰り返すことで、自分で考えた目標が達成される喜びや様々な気づき、仕事の面白さを得ることができます。また、このとき挑戦的な目標を立てることが、能力開発に役立ちます。
- 目標チャレンジプログラムは、目標によってPDCAサイクルを回す仕組みですので、目標による成長を制度として支援するものとなっています。
- また、プログラムでは組織の目標をメンバー全体で共有します。職員一人ひとりが組織の目標を理解し、全員が同じ目標に向かって業務を進めることで、チームへの貢献や周囲からの協力が得やすくなります。これが、自らの成長の契機となるとともに、目標に対する達成感が増大し、メンバー間の関係が良くなり組織の活性化に繋がります。

(2) コミュニケーションによる成長

ア. 目標チャレンジプログラム

- 職員は、自ら目標を立てて仕事に主体的に取り組む中で、うまくできたところ・できなかったところを意識します。それがその人のその時点での強みや弱みであり、その強みや弱みを職員と育成指導者が共通認識を持ち、必要な能力をどのように開発するか話し合い、そのプランを実行し、開発した能力を実際の仕事の中でまた活かしていきます。
- このサイクルを確実に回すことが重要であり、目標チャレンジプログラムの目標設定や評価における対話等を活用して行います。
- 育成指導者は目標チャレンジプログラムを活用した評価を通じて、職員の強みや弱み、目標と成果のギャップ等を明確にし、職員がそのギャップを埋めるモチベーションを起こすよう、職員と一緒に能力開発に取り組みます。気付きと改善の機会を与えることが職員の能力開発に役立ちます。

イ. 風通しのよい組織風土づくり

- 職員は活発な議論とコミュニケーションを重視した風通しの良い組織において、より良くその能力を発揮し成長します。
- 所属長等（所属長・育成指導者・職場上司）は個々の職員を対象に行う個別指導、職場のメンバー同士の相互学習、特定のテーマを設定して所属内で行う集団学習など、様々な形態による職員の能力開発を支援し、力を合わせて課題解決に取り組むことが必要です。
- 職場には、能力開発を行う機会がたくさんあります。所属長等はもちろん職員は、日々のミーティング、会議、報告・連絡・相談（いわゆる「報連相(ホウレンソウ)」）等の機会を通じて、情報や問題意識を共有化し、活発な議論が行えるよう職場環境づくりを行います。
- 風通しの良い組織に資する取り組みとして、研修、プロジェクトチーム、オフサイトミーティング等様々な手法を通じて、職員の意識改革を進めます。

《風通しのよい組織風土の具体的なイメージ》

- ◇タテヨコで主体的かつ活発な議論が行われており、その結果が尊重されるとともに成果を検証している
- ◇若手職員が発言しやすい雰囲気があり、その発言に対してきちんとした答えが返ってくる環境が整っている
- ◇自分の業務の殻に閉じこもるのではなく、日常的な情報の受発信を通じて、同僚の行っていること、組織としての取り組みなどを絶えず把握しようと努めている
- ◇さまざまな手段を通じて外部から知識・情報を摂取し、取り巻く状況の変化を常に把握するよう努めている
- ◇個人の知識・技能・ノウハウが、組織メンバー間で共有化・蓄積され、成員が変化しても継承される
- ◇同じミスが繰り返されない／業務が常に改善・改良・改革され、新しい仕事にチャレンジしている

ウ. 外部との協働

- 民間企業・NPO等他団体での研修やタウンミーティングへの参加を通じた意識改革を推進します。また、人事交流により受け入れた国や他の自治体の職員、高い専門性を持つ任期付採用職員等との協働は能力開発の契機となります。
- 職員は、こうした外部の人とコミュニケーションをとる機会を積極的にとらえ専門性の向上等に役立てます。

第2節 人事施策による能力開発

【基本的な考え方】

- ・ 職員の人財としての価値は、職務経験を積むことによって高まります。そして多くの職務経験により広い視野からの判断力が養われます。また、一つの職務に長く従事することにより専門性の向上が図られます。職員は、目指すべき職員像を踏まえ、自己の価値観や能力等を把握し、自らのキャリアをデザインすることが大切です。
- ・ 職員一人ひとりが、意欲とやりがいをもって職務に取り組むことができるよう、能力・実績・適性・希望等を考慮した適材適所の人事配置を行います。

(1) 職員のキャリア形成に対する支援

- 職員は、目指すべき職員像を踏まえ、自己の価値観・能力を見つめ、キャリアビジョンを描き、能力開発のプランを立て、これを実行し、活躍の場を求め、その成果を通じて能力開発の状況を振り返るといったキャリア開発のマネジメントサイクルを循環させていきます。(6頁図2参照)
- 職員能力開発センターは、職員がキャリアビジョンを描き、それに基づく能力開発を行うための研修の実施や情報提供を行います。
- 人事部門は、多様な職務経験や専門能力を発揮する場を、人事異動を通じて提供するとともに、キャリアデザインを尊重した適材適所の配置に努めます。
- 各年度の能力開発のプランニングと振り返りは、目標チャレンジプログラムが良い機会となります。

(2) 新たな人事評価制度の導入

- 県は、「人財こそ最も重要な経営資源である」という認識に立ち、職員が職務遂行のプロセスで発揮した能力・職務の成果(業績)を的確に把握し、それらを人財開発や任用等に活用して、がんばる職員を支援し評価する、より公正で納得性の高い新たな人事システムを構築します。

ア. 能力・実績を重視した人事評価制度の導入

- 職員の能力・実績等を把握するため、目標チャレンジプログラムを活用した客観的で公平な人事評価制度を整備します。
- また、指導が必要な職員に対する再教育制度等について検討を行い整備していきます。

イ. 人事評価結果の活用

- 新たな人事評価制度の導入に併せ評価結果の活用も検討します。職員の意欲と働きがいを醸成し、がんばる職員を支援できるよう能力・実績を的確に把握し、人財開発や任用への活用を検討します。

(3) 人事異動に関する取り組み

ア. 意欲や能力・実績重視の人事配置

- 職員一人ひとりが意欲とやりがいをもって業務に取り組むことができるよう、能力・実績・適性・希望等を十分考慮し適材適所による人事配置を行います。

イ. 若手職員のジョブ・ローテーション

- 30歳代までの若手職員については、行政の視野と興味分野を広げるとともに、自己のキャリアデザインの参考となるよう、職員の希望にも配慮しながらジョブ・ローテーションを実施し多様な職務を経験させます。

ウ. 職種間、本庁出先間交流等の活発化

- 職員の多様な行政経験を活かすとともに、職員の視野の拡大・組織の活性化を図るため、本庁と出先機関及び任命権者相互間の人事交流を積極的に行います。
- 多様な業務を経験することによる能力開発、様々な分野における専門的な知識経験の活用及び幅広い視野に立った行政の推進のため、これまでの人事配置にとらわれることなく、技術系職員の部局間・職種間交流を積極的に行います。

エ. 専門性を有する職員の育成

- 高度化する行政課題に対応できる専門家としての意欲・能力をもった職員を育成するため、国・民間など他団体との積極的な人事交流、スペシャリストの育成を考慮した人事配置等により職員の専門性の向上を図ります。
- 専門的能力を持った任期付職員や任期付研究員等外部から登用するスペシャリストの職員とともに仕事をすることにより、職員の専門性の向上につなげます。

オ. 庁内公募制度の積極的活用

- 職員が描くキャリアビジョンを主体的に実現させる機会を確保し、仕事に対する意欲と働きがいを喚起するとともに、組織の活性化や適材適所の人事配置の実現を図るため、庁内公募制度を積極的に推進します。

カ. 役付職員への登用

- 職員の能力や実績を重視するとともに、意欲や適性等を十分考慮し、男女の区別なく登用します。

(4) 多様な人財の確保

- 受験年齢要件の緩和、民間企業等経験者の採用など職員の年齢構成も踏まえた採用を進めます。

(5) ノウハウやスキルの継承

- 職員の大量退職時代を迎え、退職者を再任用職員として活用する中で、これらの職員が持っている優れたノウハウやスキルを継承します。

第3節 学習（研修）による能力開発

（1）基本的な考え方

【基本的な考え方】

- ・ 能力開発の主体は職員自身です。職員は、自分自身で能力開発を動機付け、自らの目標に向けて自分自身の成長をマネジメントしていくことが大切です。能力開発を行う機会を積極的に求め、受け身ではなく、自ら主体的に能力開発に取り組むことが必要です。
- ・ 職員は、能力開発を通じて、一人の人財としての価値（知識・技能だけではなく、仕事に対する態度・価値観などを含む）を高めるとともに、「千葉主権」の確立に向け、「変革と創造」を担う組織づくりに貢献します。
- ・ 能力開発は、職員自身による『自主的学習』と、業務の現場で行う『職場学習』が基本になります。センター研修、部局研修、派遣研修などの『職場を離れた学習』は、これらを推進・支援します。また、配置・異動・昇進などの人事施策との有機的な関連にも配慮して行います。

【学習（研修）による能力開発の目標】

- 職員は目指すべき職員像を踏まえ、自らの強みや弱みを把握し、ありたい姿を描いて目標を立て、その目標に向けて必要な能力を主体的・計画的に開発します。所属長等（所属長・育成指導者・職場上司）及び職員能力開発センターは、職員がこうした能力開発を推進できるよう積極的な支援を行います。
- 所属長等及び部局長は、能力開発の良き土壌となる活発な議論とコミュニケーションを重視した風通しの良い組織風土づくりを行います。
- 職員能力開発センターは、職員の自主的学習や職場学習を推進・支援するため、部局研修・派遣研修と連携し、集合研修の長所を生かした研修（センター研修）を実施するなど、職員主体の総合的な能力開発の仕組みをつくります。

（2）自主的学習

- ・ 職員の能力開発は、目指すべき職員像を踏まえ、現在の自分の強みや弱みを知り、将来のありたい自分に成長できるよう自らの能力開発を動機付け、自発的・計画的に学習することにより行われます。すなわち、自主的学習は能力開発の基本といえます。
- ・ 自主的学習には、主に自己学習とグループ学習がありますが、業務の遂行や地域における諸活動への参加などあらゆる場面に、自らの能力を向上させるチャンスがあります。

【目指す方向】

- 職員は、目指すべき職員像を踏まえ、自らの強みや弱みを把握し、将来のありたい姿を描いて目標を立て、その目標に向けて必要な能力を主体的・計画的に開発していきます。また、毎年その達成状況を評価し、自律的に目標に向けた能力開発が行えるよう、自らをマネジメントします。
- 所属長等は、職員との対話を通して自主的学習のきっかけづくりや動機付けを行うとともに、自主的学習に取り組みやすい職場環境をつくります。また、自主的学習と職場学習との連携にも留意します。これらは目標チャレンジプログラムを活用して進めます。
- 職員能力開発センターは、職員が自らのキャリアを振り返り、今後の目標が立てられるよう支援します。また、さまざまな自主的学習の機会と情報を提供します。所属長等を支援するため、研修や情報提供を行います。

(3) 職場学習

- ・ 所属長等は、職員の能力向上を支援することが職務であることを深く認識し、あらゆる機会を活用し、責任を持って計画的に取り組むことが重要です。また、職員一人ひとりも自らの能力の向上を図るとともに、職場全体の職務遂行能力の向上に努める必要があります。
- ・ 職場学習では、目指すべき職員像を踏まえ、個々の職員の能力開発と仕事への取り組み姿勢の変革はもちろん、職場としての課題解決力の強化やノウハウの蓄積を行い、風通しの良い職場環境の醸成を図っていきます。すなわち、職場内の個々の職員が成長していくことにより、職場の総合力を高めていきます。
- ・ 職場には、能力開発を行う機会がたくさんあります。日々のミーティング、会議、報告・連絡・相談（いわゆる「報連相(ホウレンソウ)」)等の機会を通じて個々の職員に行う個別指導の他、チーム員同士の相互学習、特定のテーマを設定して所属内で行う集団学習などがあります。

【目指す方向】

- 所属長等は、職員の能力向上と活性化された職場づくりが本来の職務であることを理解し、職場学習を推進するとともに、そのための能力を身に付けます。
- 職場学習は、業務遂行の過程、日頃の職員との対話、また目標チャレンジプログラムの実施などのあらゆる機会を活用し、センター研修・部局研修との連携にも留意しながら計画的に実施します。
- 職場学習にあたっては、目指すべき職員像を踏まえ、職場の課題、職務遂行に不可欠な能力、個々の職員が伸ばしていく能力について、所属長等と職員が対話により明確にしたうえで取り組みます。
- 職員能力開発センターは、所属長等が職場学習について理解を深め、必要な能力を習得するための支援を行います。

(4) センター研修

- ・ センター研修は、職員が目指すべき職員像の実現と自己のキャリアビジョンを達成するため、能力の開発や仕事に取り組む姿勢、必要な知識を習得することを目的として参加する研修で、職員能力開発センターが実施します。
- ・ 職員の能力開発は、職員自身による自主的学習と職場学習が最も重要な柱です。センター研修はこれらを推進・支援するため、集合研修の長所を活かした能力開発を行います。
- ・ 職員能力開発センターは、職員が人財としての価値を高め、充実した仕事生活を送れるよう、職員や組織のニーズを踏まえて常に研修体系と内容を見直し、効果的な研修のあり方を追求します。
- ・ 研修の基本的方向を「与えられる研修」から「主体的に参加する研修」に転換しました。研修は受け身で受講するのではなく、自らが目標と課題を持って主体的に参加することを基本とします。

【目指す方向】

- 職員一人ひとりが過去のキャリアを振り返り、目指すべき職員像を踏まえ、自分の強みや弱みを知るとともに、将来の仕事生活におけるありたい姿がデザインできるよう、キャリアデザインに関する研修を実施します。
- 職員一人ひとりのキャリアデザインに応じて、必要な時期に必要な能力の開発が行えるよう、希望型の研修を実施します。
- 所属長や育成指導者が、職員の自主的学習への支援及び職場における能力開発の推進が行えるよう、必要な能力を習得するための研修を実施します。
- 新規採用職員及び特定の階層の職員については、必要な能力・知識の習得を目的とした研修を実施します。
- センター研修については、従来の研修事業評価に加えて研修の効果測定を導入し、効果的な研修となるよう絶えず研修体系と内容を見直します。

(5) 部局研修

- ・ 部局研修は、部局に特有の、又は部局の業務を遂行していく上で必要な能力を習得することを目的として、部局長・任命権者（以下「部局長等」）が実施する研修です。
- ・ 部局研修は、センター研修とも連携し、職員による自主的学習と職場における能力開発を推進・支援し、部局職員の能力開発を行います。

【目指す方向】

- 部局長等は、職員が業務の推進に必要な知識・技術を取得し、県民の高度で多様なニーズに的確に対応できるよう、部局の職務遂行に必要な能力開発について、職員能力開発センターと協議しながら、効果的な部局研修を企画・実施し、職務能力の向上を図ります。
- 部局長等が行う職員の能力開発については、部局研修を実施するとともに、センター研修とも連携し、職員の自主的学習や職場学習が推進・支援されるよう留意します。
- 部局長等は、部局研修の実施にあたっては、個々の職員の能力開発とともに、部局の職務遂行に必要な能力を常に見出し、部局としての課題解決能力・職務遂行能力の向上、職務遂行ノウハウの蓄積が図られるよう取り組みます。

◆◆◆ 部局研修 ◆◆◆
実施方法：
部局が単独で、または合同して実施します。
対象職員：
通常は自部局の職員を対象としますが、他部局の職員も対象として実施できます。

(6) 派遣研修

- ・ 県の組織とは別の組織で業務を行い、様々な体験をすることは、職員の意識変革や能力開発に効果的であり、従来の仕事の取り組み方や組織風土に新しい風を吹き込むことにもつながります。また、県の組織では得られない専門的な知識やノウハウを習得する絶好の機会となります。
- ・ そのため、民間企業、他の自治体、国、その他の研修機関等に職員を引き続き派遣して、研修を実施します。

【目指す方向】

- 多種多様な実務体験を通じて、業務に関する知見や能力の習得、意識改革、客観的な視点を養う効果が期待されることから、派遣先の多様化を積極的に検討します。
- 研修の成果を県行政に活用するため、研修を通じて得られた能力を長期的な視点で活かすことができる人事配置に配慮するなど、人事施策との連携を図ります。

第4章 人財開発の推進体制

- 職員、所属長等、部局長等、人事部門、職員能力開発センターは、各々の責務・役割を理解し、相互に連携しながら人財開発を推進します。

第1節 各主体の責務・役割

(1) 職員

- 常に問題意識とチャレンジ精神を持って日々の業務に取り組みます。また県民の視点に立って業務の目的や達成される効果、効率的な手法を検討・見直し、業務の質と県民満足度を高めていきます。
- 自らの強みや弱みを把握し、目指すべき職員像を踏まえ、自らの進むべき方向と目標を自分なりに描き、その目標に向けて必要な能力を主体的・計画的に開発していきます。
- 自らの能力開発に努めるとともに、職場の課題解決力の強化やノウハウの蓄積を行い、風通しの良い職場環境の醸成を図っていきます。また、職場を離れた学習（センター研修、部局研修、派遣研修）を行った場合には、その成果を職場内で共有化するよう努めます。

(2) 所属長・育成指導者・職場上司（研修推進員を含む）

- 所属職員が主体性をもって挑戦的かつ創造的な仕事に取り組むよう動機付けるとともに、意義と達成感を味わえるよう支援します。
- 所属職員と課題を共有し、力を合わせて解決に取り組むとともに、活発な議論とコミュニケーションを重視した風通しの良い組織風土づくりに努めます。
- 職員の自主的学習・研修参加の動機付けを行うことは所属長等の重要な役割です。職員が必要とする能力開発について本人との対話を通じて明らかにするとともに、職員が必要な時に、必要な内容の研修等を受講できるような雰囲気づくりや習得した能力を職場で活用できる機会づくりに努めます。

(3) 部局長等

- 部局の職務遂行に必要な能力を見出し、部局研修を企画・実施するとともに、職員が参加できる研修、必要な知識・情報を提供する機会を設け、部局の職務遂行力の向上に努めます。

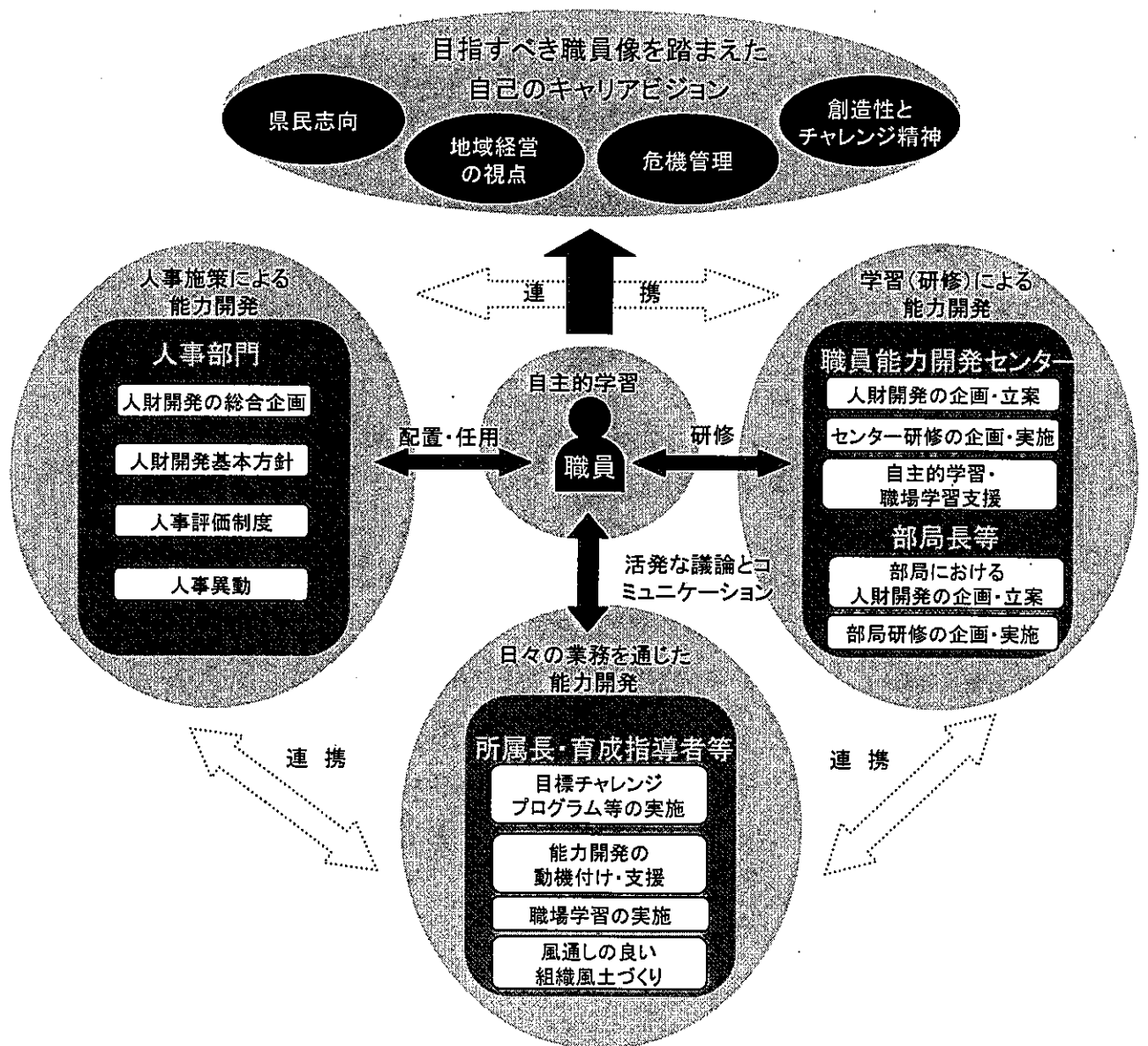
(4) 人事部門

- 職員の採用においては、受験者の意欲・能力を客観的に評価することにより適切な人財確保に努めます。
- 人事配置、昇任においては、職員のキャリアビジョンを考慮するとともに、その能力の活用と開発を目的とした適切な配置に努めます。
- これまでどちらかと言えば年功序列的であった人事システムを能力・実績をより重視した新たな人事システムへと転換し、職員一人ひとりの職業人としての満足度を高めていきます。そのため、新たな人事システムの運用の基本となる客観的で公平な人事評価制度を整備していきます。

(5) 職員能力開発センター

- 職員の能力開発の拠点として、能力開発の効果的な組合せに配慮し、人財開発の企画・立案や研修実施方針の策定、能力開発を行う各主体に対する適切な助言や支援を行います。
- 県職員の研修機関として、研修の評価・効果測定を踏まえ、職員がキャリアデザインに応じた能力開発を行えるよう、適切な研修メニューを提供します。

図4 人財開発の推進体制図



(参考) 県職員として求められる能力の定義

○ 第2章第3節図1に示した「仕事を進める上で必要な能力」の定義は以下のとおりです。

(1) 行動の原点・エンジン

項目	定義
県民志向	県民ニーズを敏感かつ正確に察知し、それを実現していくため、常に県民の立場に立って考え行動している。
達成志向	高い目標を掲げ、困難な課題や状況にも果敢に挑戦し、目標の達成に向け、最後まで粘り強く取り組んでいる。
役割理解力	組織の目標を達成するために期待される自己の役割を理解し、当事者意識と使命感を持って、率先して仕事を進めている。また、公務員倫理や規律を尊重している。
チームワーク	チームの一員として、チームの状況に気を配り、他のメンバーと協力しあうという姿勢で仕事に取り組み、チームの目標達成に貢献している。

(2) 組織推進行動

項目	定義
リーダーシップ	組織の目標や戦略等を部下に明示するとともに、部下からの意見に耳を傾けながら、組織の目標達成に向けて部下を動機付け、導いている。
意思決定力	的確な情報、情勢分析に基づき、大局的な見地から、将来を見据えた、適時・的確な決断を行っている。
人財開発力	部下の能力開発に関心を持ち、能力や職責に応じて適切な機会や場面を設け、能力開発の支援・動機付けを意識的に行っている。
組織目標管理力	部下の目標設定を望ましい方向に導くとともに、適切な進捗管理と公正な評価を通じて、組織の目標達成に向けた適正なマネジメントを行っている。

(3) 対人関係行動

項目	定義
対人理解力	相手の行動や思考パターンから、言葉には表れていない意図や意思、感情を的確に推察している。
信頼構築力	職務と関連する相手と友好的な関係やネットワークを築き、維持している。また、意見が対立する相手に対しても、対立の解消に努めている。
合意形成力	異なる考えやセクターの違いを乗り越えて課題を調整し、相手に自分の考えを理解させたり、意図する行動を促している。
プレゼンテーション力	自ら、あるいは組織の考えを、適切な方法で分かりやすく、かつ確実に相手に伝えている。

(4) 思考・認識

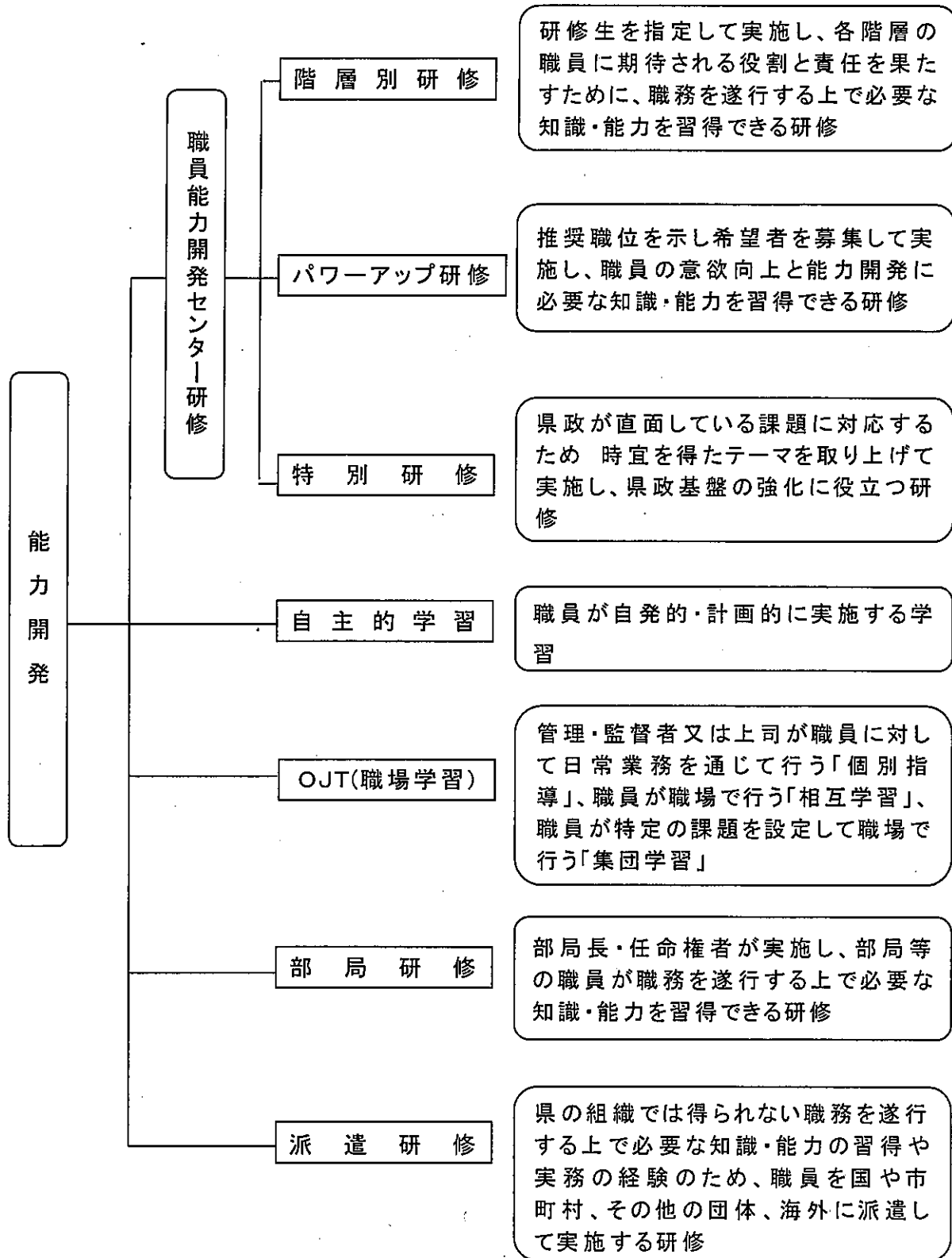
項目	定義
分析的思考	複雑な問題や状況を構成部分にまで分解し、整理・比較している。
概念化思考	複雑な問題や状況に対し、ポイントや関連性を見出し、抽象化したり新しい考えをつくり出している。また、複雑な状況の中にパターンや本質を見出している。
情報志向	必要な情報の所在を的確に捉え、庁内外のネットワークを活用するなど最適な手段で情報を収集し、活用（できるように）している。また、戦略的に情報発信している。
専門性	業務遂行に有用な専門的知識・技能を持ち、仕事に活用するとともに、組織内に蓄積している。また、専門性の向上に向け自己の能力開発にも積極的に取り組んでいる。

(5) 職務行動

項目	定義
協働志向	組織の枠組みを越えて、他の主体(庁外・庁内)と連携し、課題の解決や新たな価値の創出に向け、建設的な意見を引き出すとともに、一定の方向に導いている。
効果効率志向	目標達成に向けた段取りや手順を構想し、効率的かつ効果的な業務プロセスを形成している。
確認徹底力	仕事を進める上で漏れやミスがないか、あるいは決められた基準からずれていないかを確認しながら、最後まで手を抜かずに取り組んでいる。
状況適応力	状況の変化や新たな課題を客観的に捉え、柔軟性のある判断のもとに、仕事の方向性ややり方をスピーディに調整・変更している

千葉県における職員能力開発の体系

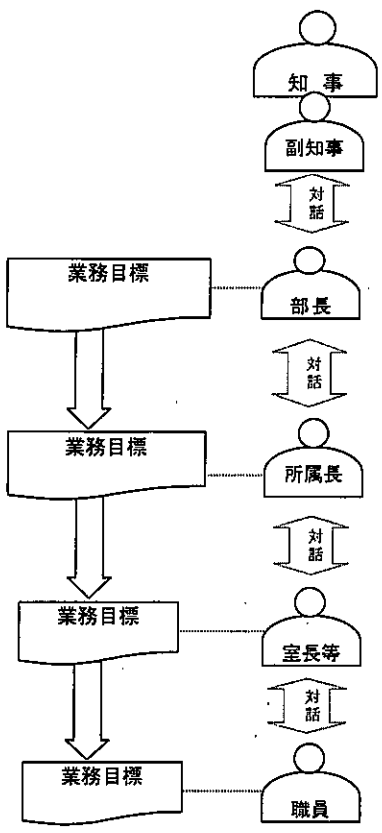
研修による能力開発は、次の体系により実施します。



千葉県の人事評価制度は、目標チャレンジプログラムにより、行っています。

1 <目的>

目標チャレンジプログラム



職員一人ひとりが、上司との密接なコミュニケーションのもとで、総合計画等を踏まえて設定した業務目標に主体的に取り組み、その成果の確認を行うとともに、取り組みの過程を振り返り、次期の改善につなげていく制度

4つの目的

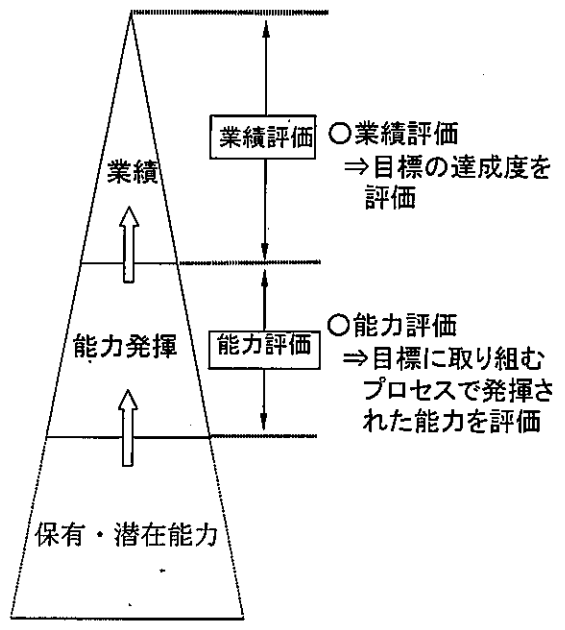
- (1) コミュニケーションと人材開発を重視する組織風土づくり
- (2) 職員の意欲と働きがいの醸成
- (3) 効果的・効率的な行政運営の実現
- (4) 能力・実績重視の人事システムの構築

2 <年間スケジュール>

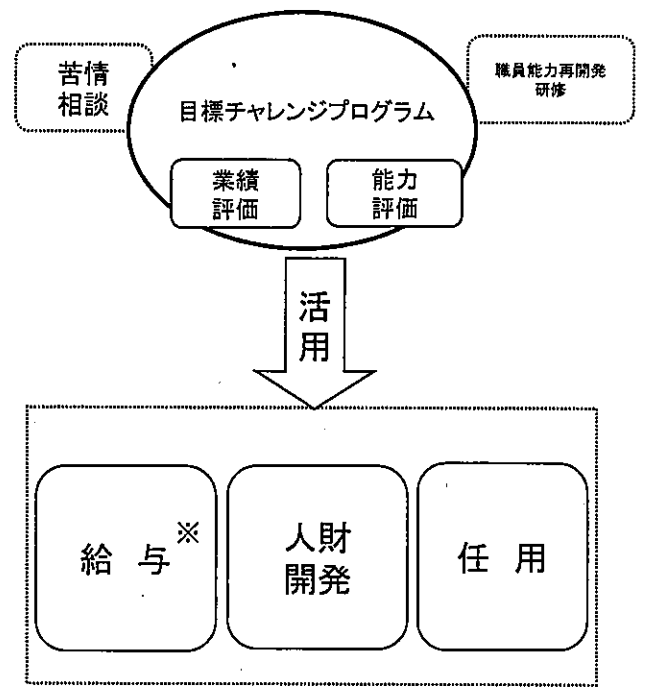
評価対象期間: 4月1日～翌年3月31日

時期	スケジュール
目標設定	4月～5月 対話
中間フォロー	10月～11月 対話
期末確認評価	2月～3月 対話

3 <業績評価と能力評価>



4 <評価結果の活用>



※ 本庁課長級以上の職員を対象に勤勉手当へ反映

民間企業へのヒアリング調査について

人材育成や高齢職員の活用等について、先進的な取り組みを行っている企業の状況を把握することを目的として、総務省の研究会の事例等を参考に以下の3社を選考し、平成26年6月～7月にヒアリング調査を実施した。

訪問企業概要

(1) キヤノン株式会社

設立：1937年

資本金：1,747億円（2013年12月末）

従業員数：単独26,114名、連結194,151名（2013年12月末）

会社概要：「共生」を企業理念とし、すべての人類が末永く共に行き、共に働き、幸せに暮らしていける社会を目指す。オフィス、イメージングシステム、産業機器等の分野において、開発、生産から販売、サービスにわたる事業活動を企業グループで展開。

求める人材像等：「三自の精神」が原点。「三自」とは、何ごとも自ら進んで積極的に行い（自発）、自分自身を管理し（自治）、自分が置かれている立場・役割・状況をよく認識する（自覚）姿勢を意味する。

(2) 株式会社IHI

設立：創業1853年、法人設立1889年

資本金：1,071億円（2014年3月末）

従業員数：単独8,331名、連結27,562名（2014年3月末）

会社概要：「技術をもって社会の発展に貢献する」、「人材こそが最大かつ唯一の財産である」の経営理念のもと、21世紀の環境、エネルギー、産業・社会基盤における諸問題を、ものづくり技術の中核とするエンジニアリング力によって解決し、地球と人類に豊かさと安全・安心を提供するグローバルな企業グループを目指す。

「資源・エネルギー・環境」、「社会基盤・海洋」、「産業システム・汎用機械」及び「航空・宇宙・防衛」の4事業領域で事業を展開。

求める人材像等：グループの従業員が共有すべき価値観として、経営理念やIHIグループビジョンをもとに、「誠実と信頼」「お客様と社会のために」「創造と革新」「チームワーク」「世界レベルのプロフェッショナル」の5項目を「求める人材像」として定めている。

(3) 伊藤忠商事株式会社

設立：創業1858年、法人設立1949年

資本金：2,022億円（2014年3月末）

従業員数：単独4,235名、連結104,310名（2014年3月末）

会社概要：企業理念を「豊かさを担う責任」とし、企業活動を通じた社会への貢献を目指す。大手総合商社として、繊維、機械、金属、エネルギー、化学品、食料、住生活、情報、保険、物流、建設、金融の各分野において国内、輸出入及び三国間取引を行うほか、国内外における事業投資など、幅広いビジネスを展開。

求める人材像等：社員一人ひとりが大切にすべき5つの価値観を「先見性」「誠実」「多様性」「情熱」「挑戦」と位置付ける。

民間企業の取組（人材育成・高齢職員の活用等）と本県の状況等

項目	キャノン株式会社	株式会社IHI	伊藤忠商事株式会社	千葉県（現状）	摘要
<p>○JIT (考え方は特徴的な取り組み)</p> <p>狭義の人材育成</p>	<p>・仕事の場が最善の自己成長の場であるとの考えに基づき、○JITを重視している。</p> <p>・具体的には各職場で上司や先輩が、部下や後輩に対して、業務処理能力の伸長を図り、かつ人間的な成長を促すことを目的に、仕事を通じて必要な知識・技術・技能・態度などを計画的、意図的、継続的に指導し、修得させる。</p> <p>・○JITを効果的かつ効果的におこなえる人材の育成を目指した「○JIT指導者研修」を実施している。</p> <p>・経営人材やグローバル人材、技術人材の育成、組織力の強化などをテーマに次世代を担う人材を計画的に育成している。</p> <p>・従業員のモチベーションや専門性の向上を支援するために教育体系を整備している。</p> <p>・階層別研修では、役割等級別に必要となる知識やスキルの修得、役割遂行意識の醸成を図っている。選択研修では、職務を遂行する上で必要な知識やスキルの修得を支援している。</p>	<p>・新入社員に対しマンツーマンで先輩職員を指導員として指定し、職場での人材育成を実施している。「指導員研修」を実施し、指導方法等の研修を実施している。</p> <p>・IHIグループとして共有すべき人材マネジメント上の考え方、社員が共有すべき価値観を「グループ人材マネジメント方針」として定めている。さらに、同方針の「育成」については、「グループ人材育成方針」を定め、グループ共有の人材育成体系に基づいた育成を進めている。</p> <p>・人材育成体系の概要は、新入社員や新任管理職などを対象とした階層別教育、経営人材を育成するための研修、グローバル人材を育成するための研修、その他、マネジメントスキル、ビジネススキル、技術などの専門性を高めることを目的に、各部門で受講の選択が可能な公開講座を設けている。</p> <p>・グローバル人材育成のための教育としては、インド潜在集中研修や海外派遣（短期 MBA）、海外拠点研修などを実施している。</p> <p>＜育成体系＞</p> <ul style="list-style-type: none"> 階層別研修 <ul style="list-style-type: none"> 新入社員研修→新任G1研修→新任G2研修→新任G3研修→新任G4研修→(新任課長代理研修) →新任管理職研修→新任部長研修 選択研修 <ul style="list-style-type: none"> PCスキル、語学、ヒューマンスキル、専門技術等業務を行う上で必要な講座を用意。一部、階層別研修に連動する形で、役割遂行に必要なビジネススキル研修の受講を必須としている。 	<p>・○JITを通じて「業界のプロを育成する」との考えのもと、新規採用社員に対して指導社員を配置し、職場での人材育成を実施している。</p> <p>・指導社員自身も指導方法等に関する研修を行い人材育成を図っている。</p> <p>・安定的、継続的な成長を支えるのは「人材」である。個々の適性・キャリアを踏まえ、それぞれのフィールドで活躍できる「業界のプロ」、その中核としてグローバルレベルでマネジメントできる「強人人材」の育成を目指す。</p> <p>・その実現に向けて○JITの付与を通じた業務経験の付与を中心に、適切な評価、フィードバックによって、社員の成長意欲を醸成、自己啓発を促し、研修を通じた知識・スキルの習得と積極的なキャリアアップの補完を行うことで、さらなる強化を図っている。</p> <p>・また、あらゆる階層を中心に、必須・選抜・選択型の研修を実施。そのほかにも事業分野や業務により求められるスキル・専門性向上のための研修を実施しており、グローバルに活躍するマネジメント人材の育成を展開している。</p> <p>＜研修体系＞</p> <ul style="list-style-type: none"> 必須研修（階層別に実施） <ul style="list-style-type: none"> 新入社員研修→基礎コース→4年目研修→8年目研修→課長代行研修→新任課長研修→新任部長研修等 ・選択研修（キャリアビジョン支援研修等） 自身の強みを伸ばし、弱みを克服すべく、業務上で必要な講座を自身が選択して受講。 ・選抜研修（次世代リーダー・フォーラム等） 個々の社員に必要な経験・マインド・スキル等を習得させるため会社が受講者を選抜して実施。 	<p>・必要な知識技能及び態度の習得を目的として各職場で実施。</p> <p>・「○JITマニュアル」を作成し、育成指導者向けに研修を実施。</p> <p>・新規採用職員に対して各所属での指導は行われているが、指導員を明確に指定しての体制は取られていない。</p>	<p>新規採用職員を早期に組織の戦力として育成するため、先輩職員を指導員として指名する制度を導入するなど、各社とも○JITを通じた若手職員の育成に注力している。</p> <p>指導員となる職員に対し、指導方法等に関する研修を行うなど、○JITの活用の中で、指導する職員の人材育成能力を高めている企業もあった。</p> <p>企業が重視する価値観や経営戦略を人材育成に落とし込んでいる。</p> <p>そのうえで、職層ごとに必要となる能力を獲得するための研修（階層別研修）のほか、業務を行う上で必要な能力を開発するための選択型研修も実施しており、選択型研修の一部を上位職の能力獲得のため必修としている企業もあった。さらに、将来の経営人材を選抜して育成するための研修も行っている。</p>

項目	キヤノン株式会社	株式会社IHI	伊藤忠商事株式会社	千葉県(現状)	摘要
ジョブローテーション・キャリア形成支援	<ul style="list-style-type: none"> ・基本は部門内での異動である。キャリア形成とは、自らの職務における役割を果たす中で、これまでの自分の職務経験をふまえながら、これから自分が職務を通してどう成長していくか、会社人生の道筋を捉えていくことと定義する。 ・役割給制度の運用にあたり、上司は部下のキャリア形成について直接的、間接的にサポートする。 ・年3回の面接の際に、キャリア形成について上司と部下が話し合いを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営人材育成教育 ・課長代理以上について将来の経営幹部候補者を対象に、経営者候補としての意識改革、必要な知識の付与、戦略志向の意識づけ等を目的に教育を実施している。 ・年1回自己申告を実施し、業務、職場環境、異動の希望等について面談を実施している。 ・その他に社内公募制度(年2回)や、異部門間異動を実施している。異部門間異動については、一般従業員については管理職昇進の要件として、必須の回数を定めている。管理職については、定期異動(毎年4月)ごとに数値目標を定めて展開している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・部門ごとに育成することが基本であり、採用時に希望を取り、原則部門(如、背番号)の中でローテーションを行う。 ・社員の自立的なキャリア形成を支援するため、自身のキャリア・適性・スキル等を棚卸しする人材アセスメント制度と連動してキャリアアドバイザー支援研修を実施。 ・キャリアアカウンセリング室を常設し、キャリアアカウンセリングの資格を持った社員が、新入社員から組織員まで全社員を支援している。研修として入社後の節目ごとに若手全員にキャリアアカウンセリングを実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・若手職員のジョブローテーション行政の視野と興味分野を広げるとともにキャリアデザインへの参考となるよう多様な職務を経験させる。 ・職員意向調査 ・業務、職場環境、異動の希望等についての調査を実施。 ・スペシャリスト育成 ・本人希望を踏まえ、専門性を有する職員を育成。 ・社内公募制度 ・職員が自ら主体的にキャリアをデザインしてそれを実現できる環境づくりを目的として実施。重点政策課題等業務を示して公募する「人材募集型」と職員自らが希望業務を自由に選択して各所属に応募する「業務選択型」。 	<p>ジョブローテーションについて、同一部門内での異動を基本としつつ、部門内で様々な業務を経験させている。</p> <p>キャリア形成支援について、社内公募制度を充実させて主体的なキャリアパスを実現させたり、専門のキャリアアカウンセリング室を設けて随時相談に応じたりしている企業もあるなど、各社とも職員のキャリア形成に力を入れている。</p>
広義の人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアマッチング制度(社内公募制度)で、自らポストに応募することにより、主体的なキャリア形成をサポートしている。 				

項目	キヤノン株式会社	株式会社IHI	伊藤忠商事株式会社	千葉県(現状)	摘要
人事評価	<p>・人事評価は、「役割達成度」と「行動」の側面から実施している。</p> <p>・役割達成度は「アウトプット」と「プロセス」の評価を行い、行動は「個人としての行動」、「組織人としての行動」、「社会人としての行動」の評価を行う。</p> <p>・役割等級は、「職務分析」と「職務評価」のプロセスを経て決定する。まず職務分析を行い「職務」を設定する。次に個々の職務を「職務評価」し、役割の大きさを点数化し、役割等級を決定する。職務は「職務記述書」にまとめ、社員に開示している。</p> <p>・役割給制度の公平・公正な運用を定着させるため、研修にも注力している。役割給制度のさらなる理解とコミュニケーション力向上による職場の活性化を目的として、ライン管理職およびすべての一般者に対して研修を実施。2013年には、ライオン管理職(評価者)に対しては、公平・公正な評価はもろろん、納得感を醸成するためのコミュニケーションの重要性などを中心としたALP(アクティブ・リーダーズ・プログラム)研修を、2,676名に実施。一般者(被評価者)に対しては、面接や日常での上司とのコミュニケーション状況を振り返り、改善につなげることを中心としたMAP(マイ・アクション・プログラム)研修を、19,065名に実施。</p>	<p>・人事評価制度は人事考課と業績評価の2本立てで構成されている。人事考課では職務遂行能力の評価を行い、業績評価では、組織貢献度を目標管理制度にて評価している。</p>	<p>・組織長以上は経営貢献度、難易度、権限などの項目について役職に対する職務・職責を明確化したうえで、固定給と賞与基準額を決定する。中堅社員は業務遂行能力と経験により決定。</p> <p>・年度に対する個人目標達成度合いが賞与に反映される。</p> <p>・人材アセスメント制度により強み弱みの洗い出し、今後のキャリア形成に関する情報共有などを行っている。</p>	<p>・目標チャレンジプログラム</p> <p>・目標管理制度による業績評価と、行動特性等を評価する能力評価による人事評価を行っている。</p>	<p>目標による管理手法を活用しながら、企業の特長に応じて業績と職務遂行能力の両面からの評価を実施している。</p> <p>役割ポスタの職務分析が行われているなど、職務主義への転換が進められているように思われた。</p>
マネージャー(班長等)のあり方等	<p>・課長代理から数名～1.0名程度の部下を持つ。</p> <p>・リソースを最大限活用し、期限どおりにアウトプットを出すことが期待され、部下の指導育成も評価目とされている。</p> <p>・研修等</p> <p>課長代理任用後に研修を実施している。役割遂行上必要とされる人事・労務管理、経理・税務のための基礎知識と部下育成のためのスキルを習得する。</p>	<p>・課長職(主に30歳代後半で任用)から部下を持つ。</p> <p>・課長職への階層別研修は、昇進後に行なうが、課長職になる前に後輩の指導を担わせ等、人をまとめる側面と仕事をまとめる側面を発揮できるようにしている。</p>	<p>・本社課長は40歳前半が多い。しかし、その以前に海外駐在や関連会社等への出向において、管理職ポジションを経験する場面が多い。</p> <p>・研修等</p> <p>・課長研修に加え、課長代行研修を実施し、マネージャーとしてのあり方を早期から意識講付ける。</p> <p>・指導社員(30歳前後が多い)が新規採用社員を1年間指導するなど、肩書はなくても先輩社員が後輩を指導、育成する風土を醸成しており、管理職への登用に備える。</p>	<p>・班長職(最長41歳)から部下(2～8名程度)を持ち、班業務の総括や、部下職員の育成指導を実施。</p> <p>・研修等</p> <p>昇任前には特に実施していない。班長任用後に育成指導者研修として育成指導者の役割や人材育成の重要性を受講。</p>	<p>初めて部下を持つ職層は各社ともブレインングマネージャーのケースが多い。</p> <p>その職層に必要な能力を獲得させるため、昇任前に研修を行ったり、リーダー経験等の特長の役割を与えたりするなど、職層に就く段階で必要な能力を備えているようにしている。</p>

項目	高年齢職員の活用	キヤノン株式会社	株式会社HHI	伊藤忠商事株式会社	千葉県(現状)	摘要
広義の人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・1年更新の再雇用制度。 ・定型業務から固有の経験や特別な知識を必要とする職務まで。 ・再雇用社員の職名は、特にならない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・一般職は定年年齢を選択できる選択定年制度を実施(60~65歳)。 ・管理職は60歳定年(65歳までは再雇用)。55歳で原則ライオンオフ、また55歳時に、各人が将来のライオンオフプランを踏まえてキャリア形成できるよう、複数の進路の選択肢を組み合わせたキャリアアシフトプログラムを実施。 ・再雇用社員の職名は、特にならない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・関連会社に大半は転籍となり、企業内に残る場合は1年更新の再雇用制度。 ・専門の職域はない。 ・職名は「嘱託」(継続雇用) 	<ul style="list-style-type: none"> ・1年更新の再雇用制度で、退職時の職位から、一職下位に任用。フルタイム又は週4日が原則。 ・一定の職域はあるが、多くは定年前職員と同様。 	<p>関連会社に転籍になるケースが一定程度あるが、企業内で再雇用となる場合は、基本的に各社とも従前の職域で雇用されている。再雇用社員の手配ベネシオンの維持には苦慮している。</p>	

民間企業における人材育成の体系

【キヤノン株式会社】

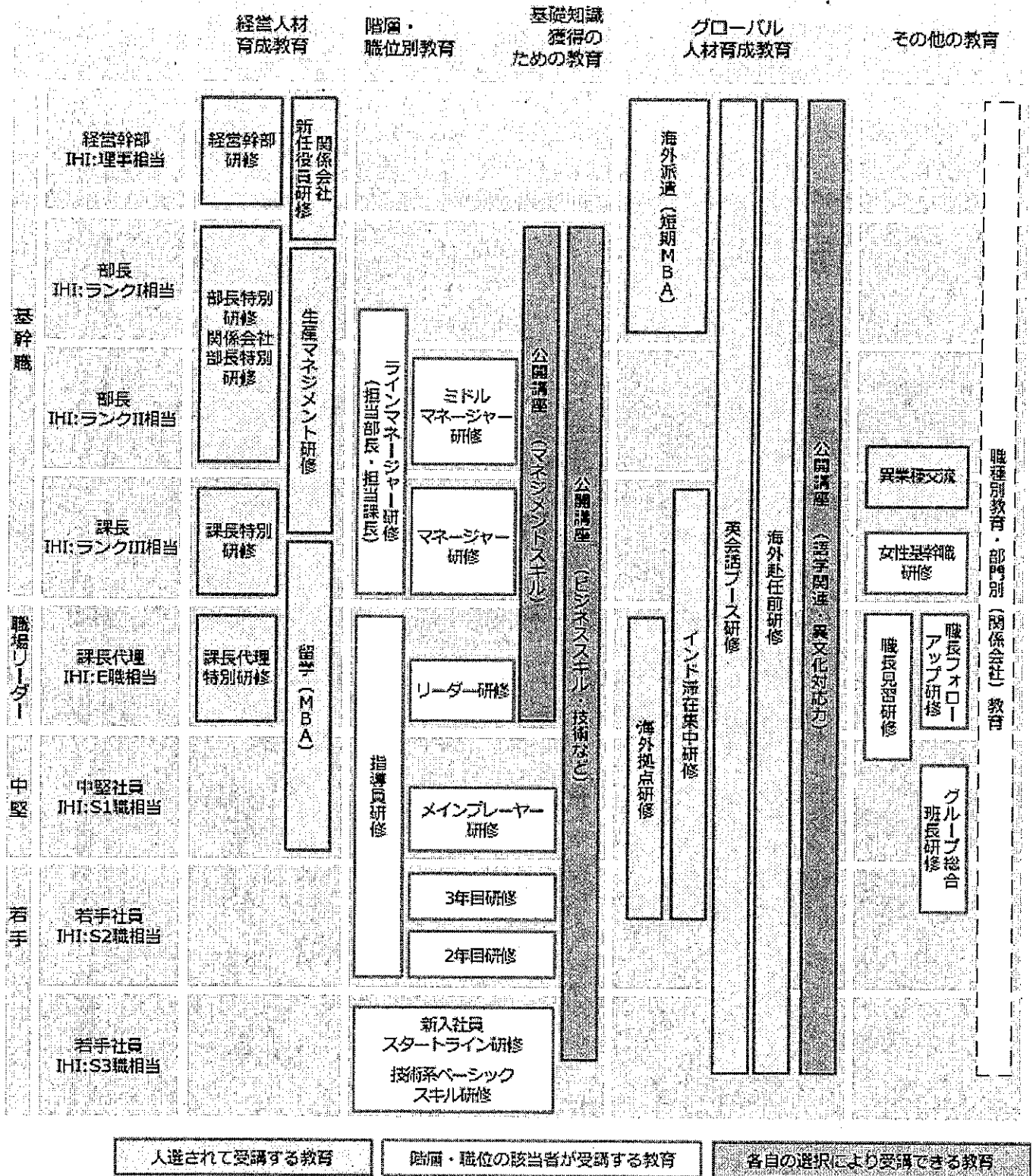
役割等級	役職	階層別	選択	自己啓発
M	事業部長			
	所長 工場長	上席		
	部長	担当部長 主席	新任部長研修	
G	課長	担当課長 主幹	新任管理職研修	
	課代 職場長	主任	新任課代・職場長研修	
			新任G4研修	
	一般職		新任G3研修	
		新任G2研修		
		新任G1研修		
T		中途入社者研修 新入社員研修		

選択
知的財産・E-調達・品質・環境・セキュリティ・システム・ソフトウェア 海外研修(海外)他 POC研修 (MS-Office, OS+HTML+パキチン)他 クロムバル研修(海外)海外研修(海外)者TOEIC他 社内研修 外部研修(海外)他 海外研修 PC研修

自己啓発
社内研修 通商教育

出典 : http://web.canon.jp/csr/workplace/growth_development.html

【株式会社 IHI】



人選されて受講する教育

階層・職位の該当者が受講する教育

各自の選択により受講できる教育

出典: <http://www.ihico.jp/csr/stakeholder/stakeholder04.html>

【伊藤忠商事株式会社】

区分 対象	本社社員			グループ会社社員	ナショナル スタッフ
	必須研修	選抜研修	選択研修		
役員	新任役員研修			新任取締役/ 監査役研修	
部長	新任部長研修	GEP研修		マネジメント 研修	GEP研修
課長	事業会社新任 職能担当役員研修		多選観察 フォローアップ コーチング		GLP研修
	マネジメント研修 (短期ビジネススクール)				
	新任課長研修				
中堅	課長代行研修	マネジメント研修 (短期ビジネススクール)	キャリア アピジョン 支援研修	次世代ビジネス リーダー研修	GNP研修
		職能専門スキル 強化コース		中堅・ベテラン研修	
		次世代リーダー フォーラム		指導社員研修	
				業務推進力 強化研修	
若手	8年目研修	若手職能インターン	キャリア アピジョン 支援研修		NS UTR研修
	4年目研修	若手短期中国語・特殊語学派遣			
新入 社員	基礎コース	国内短期集中英語合宿		新入社員研修	
	新入社員研修				
事務職	新任Grade B研修	秘書研修	支援型リーダー研修		
	新入社員研修	指導社員研修			
派遣 社員	派遣社員研修				
内定者	内定者研修				

【凡例】 グループ社員が受講可能

GEP: Global Executive Program
 GLP: Global Leadership Program
 GNP: Global Network Program
 NS UTR: National Staff U-turn Rotation Training

出典: <http://www.itochu.co.jp/ja/csr/employee/development/>