

千葉県人財開発基本方針

平成28年4月

千 葉 県

<目次>

第1章 改訂の背景 ～人財開発が必要とされる理由～	- 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 職務を遂行する上で発揮することが求められる能力	- 5 -
第4節 能力開発の道しるべ	- 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) 人事評価制度の実施	- 7 -
(2) 目標による成長	- 8 -
(3) 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	- 10 -
(1) 職員のキャリア形成に対する支援	- 10 -
(2) 人事評価結果の活用	- 10 -
(3) 人事異動に関する取組	- 10 -
(4) 多様な人財の確保	- 11 -
(5) ノウハウやスキルの継承	- 11 -
第3節 学習（研修）による能力開発	- 12 -
(1) 基本的な考え方	- 12 -
(2) 自主的学習	- 12 -
(3) 職場学習（OJT）	- 13 -
(4) センター研修	- 14 -
(5) 部局研修	- 15 -
(6) 派遣研修	- 15 -
第4章 人財開発の推進体制	- 16 -
第1節 各主体の責務・役割	- 16 -
(1) 職員	- 16 -
(2) 所属長・人事評価者・職場上司（研修推進員を含む）	- 16 -
(3) 部局長等	- 16 -
(4) 人事部門	- 16 -
(5) 職員能力開発センター	- 17 -

第1章 改訂の背景 ～人財開発が必要とされる理由～

「千葉県人財開発基本方針」（以下「基本方針」という。）は、「今なぜ人財開発か」と問題提起した上で、「職員の主体性を尊重した総合的な人財開発の基本的な方向性」を示すことによって、一人ひとりの職員が求められる人財へと成長するための、いわば道しるべとしての機能を果たす目的で、平成18年4月に策定されました。

基本方針の策定から10年が経過し、本格的な人口減少・少子高齢社会を迎え、この間、未曾有の大災害を経験するなど、社会経済情勢が大きく変化する中、県には、急激な人口減少の歯止めと地域経済の活性化を図るとともに、持続可能な地域社会を確立することが求められています。

こうした中、より高い能力を持った公務員の育成と、組織全体の士気高揚、公務能率の向上を図り、住民サービスの向上につなげることを目的として、地方公務員法が改正（平成28年4月施行）され、能力・実績に基づく人事管理を行うための人事評価制度の導入が義務付けられました。

さらに、平成27年1月に千葉県行政改革審議会から、地方公務員法の改正内容も踏まえ、社会経済情勢の変化に伴う県民ニーズに的確に対応できるよう、基本方針を見直し、組織生産性の一層の向上に向けた改革に取り組む必要があるとの提言を受けたところです。

このような状況を踏まえ、一人ひとりの職員が求められる人財へと成長するための『道しるべ』となるよう、基本方針の改訂を行いましたので、職員には、人財開発の必要性を感じ取ってほしいと考えています。

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のない財産（＝人財）」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、県民の暮らし満足度の向上に貢献し、充実した職業生活を送ることができるよう、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。組織の一員として、自らが果たすべき役割を理解した上で目標を設定し、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。
- ◇ 人財開発に当たっては、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

- 県職員としての職業生活を送るに当たり、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県民の暮らし満足度の向上に向け、県の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職業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職業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

高い使命感・倫理観を持ち、県民のくらし満足度向上のために行動できる職員

- 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、誠実に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。
- 職員は、職務遂行に当たり、業務の目的やその実施による県民のくらし満足度向上への効果を常に意識して取り組むことが重要です。
- 行政サービスを提供する我々の仕事は、県民からの信頼がなければ成立しません。職員は、常に県民からの期待と厳しい視線が注がれていることを意識し、法令遵守を徹底するとともに、積極的に情報を公開し、県民への説明責任を果たし、県民の信頼を損なうことのないよう高い使命感・倫理観を持って職務を遂行します。

組織力向上

組織の一員としての役割を理解し、協力し合える職員

- 社会経済情勢が大きく変化する中、限られた人員や予算で多様化・高度化する行政ニーズに的確に対応するためには、職員一人ひとりがその能力を高めるとともに、組織全体として公務能率を向上させることが、これまで以上に求められています。
- 職員は、組織の一員として、目指すべき千葉県の将来像を共有し、自らの果たすべき役割をしっかりと認識して行動するとともに、職員同士で切磋琢磨しながら連携・協力して職務に取り組んでいきます。
- 職員にとって一番身近な上司である班長等は、部下職員の状況や業務の進捗管理に常に気を配り、適時的確な指示により業務効率の向上に努めるとともに、日々の業務を通じた適切な指導により部下職員の能力開発を促します。
- 管理職は、個々の職員が意欲的に業務に取り組み、必要とされる能力を主体的に高め、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）がとれた働き方ができるよう、組織としての目標を自身の言葉で明確に伝え、部下職員が行う能力開発の取組を積極的に支援するとともに、風通しの良い職場環境づくりに努めます。

仕事力向上

的確な判断のもと、努力を惜しまず実行力を持って行動できる職員

- 少子高齢化が急速に進み、社会経済情勢が大きく変化する中、地域間の競争は激しさを増しており、職員には、これまで以上に政策立案における創意工夫や、県民、市町村、企業、市民活動団体等、多様な主体と連携・協働するための調整能力が求められています。
- そのため職員は、学び続けることの重要性を認識して、常に業務を取り巻く状況の的確な把握に努めるとともに、多様な価値観を理解し、新しい視点や豊かな創造力を持って業務に取り組んでいきます。
- 厳しい財政状況の中、限られた人員で行政サービスの質を維持・向上させていくために、職員は、ICTの有効活用等による業務改善に取り組み、スピード感を持って業務を進めていきます。
- 近年、感染症・テロ・大規模災害など我々の想像を超える危機が発生しています。また、情報漏洩、不祥事など組織内部に起因する危機にも注意が必要です。職員は、日頃から危機に対する先見性や感性を磨き、発生時の対応を想定・計画するとともに、万一危機が発生した場合にも、関係機関と連携・協働し、迅速かつ的確に対応します。

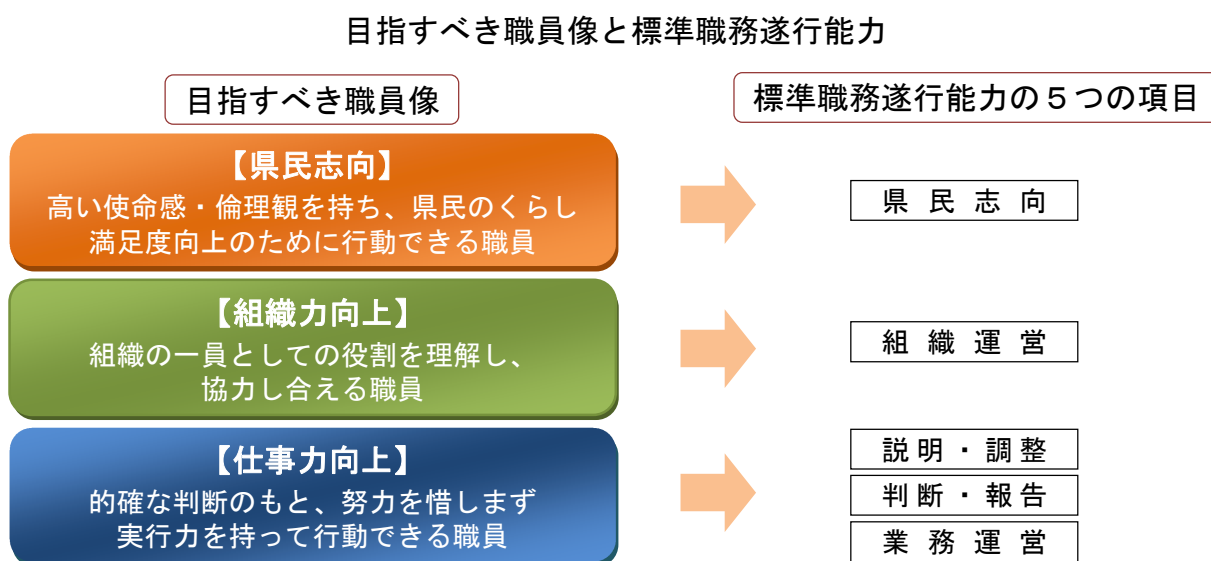
◇◆◇ ICT ◇◆◇
情報通信技術 (Information and
Communication Technology) の
略称

第3節 職務を遂行する上で発揮することが求められる能力

- 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「職務を遂行する上で発揮することが求められる能力」（標準職務遂行能力）の項目を図1にまとめました。
- これは、目指すべき職員像の実現にはどのような能力を備える必要があるのかという観点から、「県民志向」、「組織運営」、「説明・調整」、「判断・報告」、「業務運営」の5つの項目にまとめたものです。
- 標準職務遂行能力の具体的な内容については、職制上の段階（例：部長～主事等の職位）及び職務の種類（例：行政職、研究職等の種類）に応じて設定します。
- 職員はもとより組織の取組として、目指すべき職員像を踏まえ、標準職務遂行能力を獲得できるよう、第3章に掲げる能力開発を推進することが重要です。

◆◆◆ 標準職務遂行能力 ◆◆◆
 平成26年5月に改正された地方公務員法において、「職制上の段階の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力」として任命権者が定めることとされたもの。
 人事評価制度においては、職員が職務遂行の中でとった行動を、標準職務遂行能力の5つの項目に照らして、実際に発揮した能力の程度を評価します。

図1 職務を遂行する上で
 発揮することが求められる能力



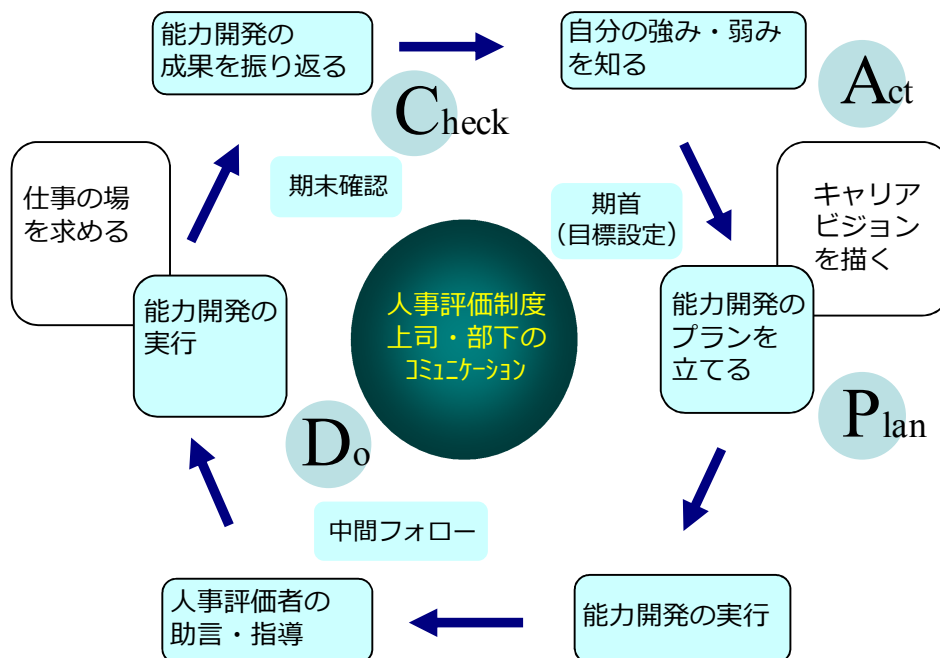
第4節 能力開発の道しるべ

(1) キャリアビジョンから始める能力開発

- この方針では、人財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「職務を遂行する上で発揮することが求められる能力」を踏まえて、今後の県職員としての職業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った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)

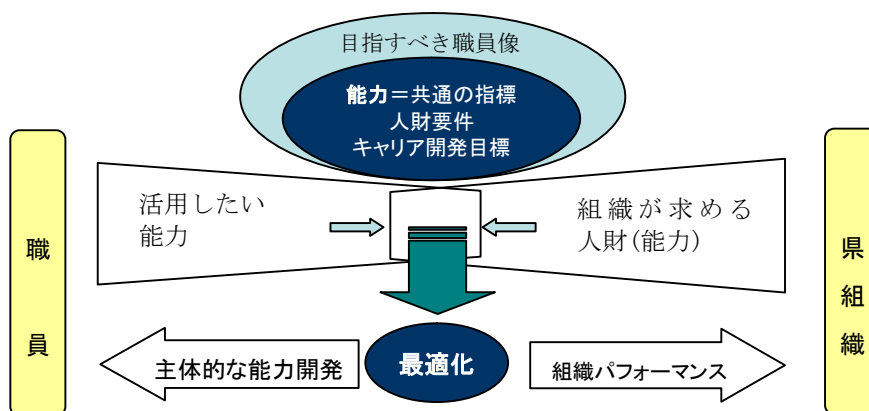
図2 能力開発のマネジメントサイクル



(2) 職員と組織で共有する能力

- 「職務を遂行する上で発揮することが求められる能力」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組

- 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組が必要です。

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》が不可欠な要素であり、これらの要素を含んだ能力開発のための基礎的なツールとして、人事評価制度を活用します。
 - ① 《目標による成長》職員は、目指すべき職員像や県の理念・組織の目標を上司や職場のメンバーと共有した上で、その中で自らが果たすべき役割を目標という形で明確にし、その目標達成に向けた主体的で粘り強い取組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）人事評価制度の実施

- 県では、平成18年4月から、職員の人財開発や人事評価の仕組みとして「目標チャレンジプログラム」を実施し、職員の能力開発に取り組んできました。
- 平成26年5月に公布され、平成28年4月に施行される改正地方公務員法では、より高い能力を持った職員の育成や組織全体の士気高揚、ひいては公務能率の向上を目的として、能力及び実績に基づく人事管理を行うため、人事評価制度を導入することが義務付けられました。
- 県では、法改正の趣旨を踏まえ、職員の能力の一層の向上を図ることを目的として、「目標チャレンジプログラム」の見直しを行い、新たな「人事評価制度」を実施することとしました。
- 職員は、人事評価制度を能力開発のための基礎的なツールとして活用し、日々の業務を遂行する過程で主体的に能力開発を進めていきます。

(2) 目標による成長

- 仕事を楽しみ、仕事を通じて成長していくためには、日々の業務の中にPDCAサイクルを取り入れることが効果的です。このサイクルを意識し繰り返すことで、目標が達成される喜びや様々な気付き、仕事の面白さを得ることができます。
- 人事評価制度は、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。特に、目標設定は職員と人事評価者との間で能力開発の方向性を共有する重要な過程です。職員は、自分が果たすべき役割を目標という目に見える形にすることで自身のモチベーションを向上させ、その成果を振り返ることで認識した課題を、次の新たな目標設定へとつなげ、主体的な能力開発に取り組みます。
- また、人事評価制度を通じて組織の目標をメンバー全体で共有することも重要です。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つながります。

(3) コミュニケーションによる成長

ア. 人事評価制度を通じたコミュニケーション

- 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人事評価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、人事評価制度の目標設定や評価における対話等を活用して行います。
- 人事評価者は人事評価制度を通じて、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. 風通しの良い職場環境づくり

- 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。また、このような組織では、職員間のコミュニケーションを通じて組織内の意識の共有化がされやすく、結果として組織全体の公務能率の向上につながる効果も期待できます。
- 所属長等（所属長・人事評価者・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、日々の打合せ、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。
- 風通しの良い職場環境づくりに資する取組として、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。

《風通しのよい職場環境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、組織としての取組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. 外部人材との交流

- 民間企業等他団体での研修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、こうした様々な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

- 職員が意欲的に職務に取り組み、充実した職業生活を送るためには、キャリア形成の意識を持つことが大切です。
- 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、特に入庁10年目までの職員に対して、自分自身のキャリアビジョンを描き、その実現に向けた主体的な能力開発を支援するための研修を実施します。
- 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、人事評価制度が良い機会となります。

(2) 人事評価結果の活用

- 平成26年5月に改正された地方公務員法では、人事評価を実施し、その結果を人事管理の基礎として活用することが義務付けられました。
- 人事評価制度では、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力と挙げた業績を的確に把握し、その結果を人材開発や職員の任用・給与等の人事管理の基礎として活用することで、職員の意欲向上と組織の活性化を図ります。

(3) 人事異動に関する取組

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

- 職員の意欲、能力や実績等を十分考慮し、男女の区別なく適材適所を基本に登用します。

(4) 多様な人財の確保

- 民間企業等経験者の採用や、プレゼンテーション面接を導入した、より人物重視の試験を実施するなど、多様な人財の確保を目指します。

(5) ノウハウやスキルの継承

- 若手職員の育成に際し、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。
- 職員能力開発センターが50歳の希望職員を対象に実施するキャリア開発支援研修を通じて、職員はこれまでの自分のキャリアを振り返るとともに、今後期待される後輩職員の育成などの県職員としての役割や使命を再確認します。

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、組織力の向上に貢献します。
- ・ 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（OJT）』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・昇任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・人事評価者・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職場環境づくりを行います。
- 職員能力開発センターは、職員の自主的学習や職場学習（OJT）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を推進します。

（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（OJT）との連携にも留意します。これらは人事評価制度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（OJT）

- ・ 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ことが必要です。
- ・ 職場学習（OJT）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組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。日々の打合せ、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（OJT）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（OJT）は、業務遂行の過程、日頃の職員との対話、また人事評価制度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（OJT）に当たっては、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上で取り組みます。
- 職員能力開発センターは、OJTマニュアルを活用した研修等を通じて、所属長等が職場学習（OJT）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（OJT）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、充実した職業生活を送ることができるよう、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が求められます。

【目指す方向】

- 入庁後10年間に職員として必要な能力を集中的に習得するための研修を実施します。
- 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、将来の県職員としての職業生活におけるありたい姿を描く機会を設けます。
- 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。
- 職務に固有の役割・責任に応じて求められる知識・技能を習得するための研修を実施します。昇任時点では、その職に求められる能力が習得済みとなるよう、原則として任用前に実施することとします。
- 管理職や班長等に対し、職場における部下職員の能力開発を推進するための研修を実施するとともに、マネジメント能力を向上させるための研修を実施します。
- センター研修については、多面的な研修事業評価を実施するとともに、研修生の所属と連携して効果測定を実施し、その結果を次年度の研修に反映させるなど、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、職員の業務の遂行上必要な知識及び技能等を習得させ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、職務遂行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（OJT）が推進・支援されるよう留意します。
- 部局長等は、部局研修の実施に当たっては、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

- 高い使命感と倫理観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、業務の質と県民の暮らし満足度を高めていきます。
- 自らの強みや弱みを把握し、組織の一員としての役割を理解した上で、組織の目標達成に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・人事評価者・職場上司（研修推進員を含む）

- 所属職員が主体性を持って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職場環境づくりに努めます。
- 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、受験者を客観的に評価することにより、意欲・能力を持った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。
- 組織全体の公務能率向上のためには、職員の意欲や能力を十分に引き出す必要があります。そのため、能力及び実績に基づく人事管理を目的とした人事評価制度を実施することにより、人財開発を推進します。

(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・立案や研修実施計画の策定、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

