

学びと自治を実践する

長野県職員育成基本方針

平成 31 年 3 月

長 野 県

目 次

第 1 策定の趣旨

第 2 これからの県職員と組織の姿～学ぶ県組織への転換～

第 3 職員に求められる取組

- 1 行動
 - (1) 成長のための行動
 - (2) 行動姿勢
- 2 能力開発
 - (1) 基礎的能力
 - (2) 職位に応じた役割と能力
 - (3) 職場や担当業務に応じた能力

第 4 現状と課題

- 1 総論
- 2 3つの大きな課題
 - 【取り組むべき課題①】主体性、専門性の向上
 - 【取り組むべき課題②】管理監督者のマネジメント力の向上
 - 【取り組むべき課題③】多様な人材が活躍できる職場環境づくり
- 3 将来見込まれる変化
 - (1) 社会情勢等の変化
 - (2) 県組織の変化
 - (3) 将来の変化を見据えた対応

第 5 組織としての取組方針

- 1 一人ひとりの主体的なキャリア開発の支援、多様な成長機会の提供
 - (1) 成長に向けた「対話」の充実
 - (2) 成長のための「学び」の支援
 - (3) 成長する「機会」の充実
- 2 管理監督職のマネジメント力の向上
- 3 多様なキャリアや働き方を実現できる環境の構築

第 6 推進体制

第1 策定の趣旨

この基本方針は、長野県総合5か年計画（しあわせ信州創造プラン2.0）の策定、行政経営理念及び行政経営方針の改定などを踏まえて、長野県人材育成基本方針（平成12年策定、同24年改定）を改定するものです。

改定にあたっては、職員構成の変化、職員や職場が抱える課題のほか、中長期的な視点からの社会環境や県の役割の変化も踏まえて、県として職員の人材育成にどのように取り組み、職員にはどのような行動を求めるのかをとりまとめました。

第2 これからの県職員と組織の姿～「学ぶ県組織」への転換～

◆今、なぜ「学ぶ県組織」が必要なのか？

急速に変化する時代（AI・IoT、人生100年時代等）の中で、単なる現状維持は「後退」に他ならず、常に「成長・進化」することが必要です。「成長・進化」のためには、「学び」続けることが欠かせません。

◆「学ぶ県組織」とは

行政経営理念のミッションの実現に向けて効果的に行動するため、職員個々が主体的に学び続けるとともに、集団としての意識と能力を継続的に高め、伸ばし続ける組織

①個人の学びとは

職員一人ひとりが社会環境の変化を敏感に感じ取り、日常業務や日々の生活の中から得た「気付き」を「改善」につなげること。また、新たな知識や技術を主体的に学習し、「改善」に活かすこと。

すなわち、ここでいう「学び」とは、「経験→気付き→振り返り→改善」の一連のサイクル（経験学習）のことであり、「学習・勉強」は、「改善」のための一つの手段です。

②組織の学びとは

個人の学び（知識の修得、気付き、成功・失敗体験等）を共有するとともに、事業や業務の改善を組織的に図りながら、個人・組織双方の潜在能力をより高いレベルに引き上げ続ける一連のサイクルのこと。

「学ぶ県組織」になるためには、個人が学ぶだけでなく、学ぶ個人を互いに尊重し、集団で「学び合い」・「育ち合う」組織風土の構築が必要となります。

◆目指すべき職員像

外部環境の変化を自ら分析し、自律的に行動する職員

第3 職員に求められる取組

1 行 動

行政経営理念における私たち組織のミッションは、最高品質の行政サービスを提供し、ふるさと長野県の発展と県民のしあわせの実現に貢献することです。そのために、職員には、高い志と仕事への情熱をもち、責任、協力、挑戦を指針として行動することが求められています。

この行政経営理念を現実のものとするためには、私たち自身が持つ「県職員として働く目的」を県組織のミッションと重ね合わせることを通じて、理念を自分ごと化し、主体的に行動することが必要です。

時代の急速な変化の中で、職員一人ひとりが自分自身の成長を目指して学び続けることが県組織の機能を高めることにもつながり、県組織への県民の期待や信頼が職員の働きがいが高めるという好循環を生むことが、学ぶ県組織への転換に通じます。

そのために管理監督職員は、部下職員に多様な経験を与え、気付きを促し、成長を支援する役割を担い、県組織は、職員一人ひとりが何を自分のミッションとし、どんなことを学ぶべきかを主体的に考えるキャリアデザインなど、第5に記載した取組を進めていきます。

(1) 成長のための行動

県職員としての夢を描き、成長のために学び続けること

(2) 行動指針～長野県行政経営理念～

責 任 Commitment

- ・ 「県民から何を望まれているか」を常に意識し、県民や社会からの要請に的確に応える。
- ・ コンプライアンスを「自分ごと」とし、県民の思いに寄り添った対応に努める。
- ・ 成果を意識し、スピード感を持って最後までやり抜く。

協 力 Cooperation

- ・ 部局や上司・部下の垣根を越えて、チームとして支え合い、助け合い、課題解決にあたる。
- ・ 風通しのよい職場を目指し、率直に意見を出し合い、自由闊達な議論を行う。
- ・ 県民や市町村、NPO、企業など様々な組織と協働する。

挑 戦 Challenge

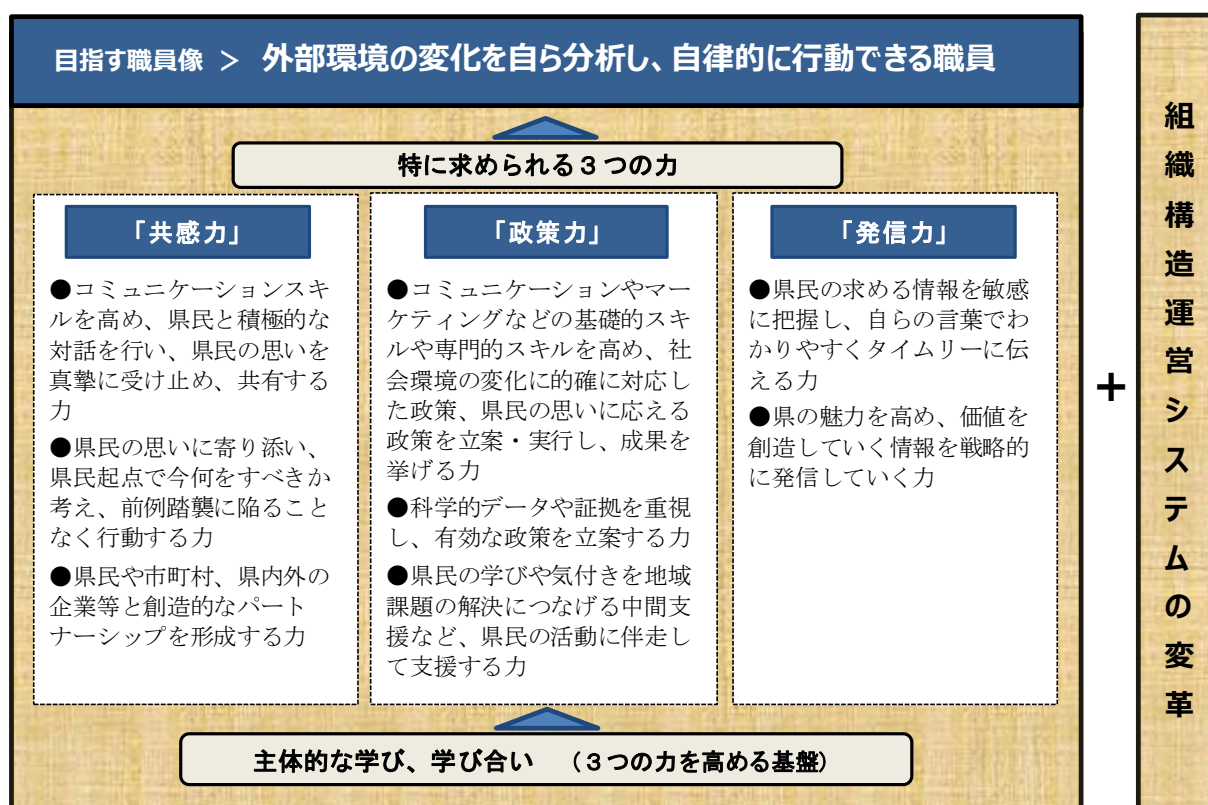
- ・ 社会の環境変化に敏感に対応し、前例踏襲に陥ることなく、常に学び続け、改善・改革に取り組む。

2 能力開発

(1) 基礎的能力

行政サービスの質を高め、大きな成果を挙げていくためには、職員一人ひとりが「学びと自治の実践者」として、新たな知識や技術を学んだり職務経験を重ねることを通じて、「共感力、政策力、発信力」を日々高めていく必要があります。

最高品質の行政サービスを提供し、
ふるさと長野県の発展と県民のしあわせの実現に貢献すること（県組織のミッション）



(2) 職位に応じた役割と能力

職員に求められる能力は、職位に応じた役割により、そのレベルが異なります。職位に応じた基本的な役割、求められる能力を概念的に示すと、以下のとおりです。

【職位別の役割、求められる能力の概念図】

職位		基本的な役割	求められる能力
管理 監督 職員	部長 課長	(組織運営、業務管理、人材育成) マネージャーとしての役割 プレーヤーとしての役割 (業務遂行)	概念化能力 ・判断力、決断力 ・政策形成能力 ・問題解決力 対人関係能力 ・コミュニケーション能力 ・リーダーシップ ・人材育成能力 ・交渉力 業務遂行能力 ・業務の遂行に必要な知識・技能
	課長 補佐 係長		
中堅 職員	主査 主任		
若手 職員	主事・ 技師	・多様な業務に意欲的に挑戦 ・自律的に学び、新しい知識や技術を積極的に修得・活用 ・地域活動に積極的に参加し、様々な知識や経験を蓄積	

(3) 職場や担当業務に応じた能力

職場や担当業務によっても異なる適性や専門性が求められます。

この点については、第5に記載するとおり、各職場で求められる人材像（適性や専門性）の整理と提示に取り組んでいきます。

県組織としては、キャリアデザインを通じた動機付け、研修の充実、自己啓発活動の支援、職務を通じて強みを伸ばす人事管理、学び合い人を育てる職場づくりなど、職員の主体的な能力開発を支援していきます。

第4 現状と課題

職員や職場が現在抱えている能力開発・人材育成の課題を把握するため、職員へのアンケートをはじめ、各部局や各地域振興局を対象にしたヒアリング、意見交換等を行いました。

こうした現場から聞き取った声のほか、近い将来想定される県組織の変化をもとに、以下のとおり課題を集約しました。

また、40歳以下の職員で構成するしごと改革・働き方改革検討チームから、しごと改革・働き方改革推進本部（本部長：総務部長）に報告された「キャリアデザイン（ライフデザイン）形成の促進」に関する提案を受け、本指針に関連する事項を反映しました。

<実施したアンケート等>

- 人材育成に関するアンケート（H29.6～9月 職員キャリア開発センター）
若手中堅職員 246人、管理監督者 96人、女性職員（補佐級以上）40人
主管課及び地域振興局 30所属、9主管課・3地域振興局へヒアリング
- コンプライアンスに関する職員意識調査（H28 行政改革課）約 3,700人
- しごと改革・働き方改革検討チームアンケート（H30.2月）約 1,400件
- 職員育成基本方針素案に対する部局・地域振興局からの意見（H30.5月）
約 400件

1 総論

職員からは、慢性的な多忙感により、業務（仕事）の目的意識が希薄化し意欲が低下するといった声も聞かれ、組織力の低下が心配されます。

また、定年退職者と若手職員が急増する中で、中堅職員や監督職となる職員を着実に育成していく必要があるなど、職員の年齢別構成の偏りによる構造的な問題に対応し、今後の人材育成を着実に進めていく必要があります。

【課題総括】 目先の業務や課題の処理に追われ、慢性的な多忙感

<職場ヒアリングより>

- ・目的意識（誰のために、何のために）の希薄化、意欲の低下
- ・組織や同僚への関心の低下、協力不足
- ・俯瞰的、長期的視点に立った取組が後手に
- ・業務見直し、新たな業務に挑戦する意欲の低下
- ・学びや人材育成に手が回らない

<職員アンケートより>

- ・キャリアデザインを描けていない職員 38.1%（女性 45.3%）
- ・部下の育成を意識している管理監督職員 53.1%
- ・仕事にやりがいを感じていない職員 14.7%（若手 23.7%）
- ・業務に関して必要な連携がとれていない職員 17.2%
- ・業務改善に積極的に取り組んでいない職員 17.2%

① 職員構成の変化

- ・職員規模の縮小
- ・年齢別構成の著しい偏り
高年齢層が多く、中堅層が不足（50歳以上：47%、30歳代：14%）
- ・若手職員、女性職員、再任用職員、他組織での職歴を有する職員、非常勤職員の増加

② 行政課題の高度化・複雑化

- ・県民ニーズが多様化・高度化
- ・社会環境の変化を踏まえた制度見直しが増加
- ・部局横断的な課題が増加
- ・高度な専門知識を要する分野が増加（国際化、文化芸術等）
- ・アウトソーシングによる専門性の喪失

③ 業務の遂行

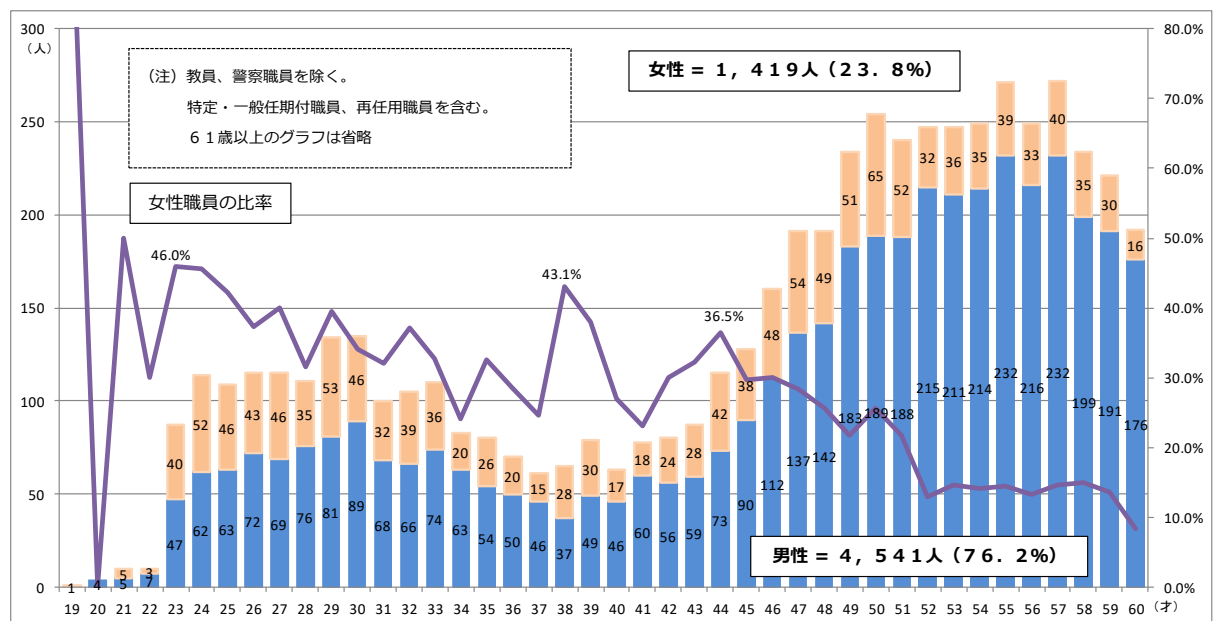
- ・業務習熟度が低下
- ・チームとして業務を遂行する意識が希薄化
- ・部局横断的な取組が脆弱
- ・管理監督者のマネジメントが不足（管理監督者のプレイヤー化）
- ・情報共有、対話、議論が不足
- ・若手職員は、仕事の意義がわからずにモチベーションが低下

④ 職員の意識・組織風土

- ・守りの組織、挑戦する風土が希薄
- ・強固な縦割り意識、総合的な対応が不足
- ・社会の変化・動きへの対応力が脆弱
- ・学びの意識、人を育てる意識が希薄

【職員の年齢別構成と女性比率】

（平成30年4月1日現在）



2 3つの大きな課題

職員や職場が抱えている能力開発・人材育成の現状と課題の中でも、特に大きな取り組むべき課題としては、次の3つが挙げられます。

【取り組むべき課題①】 主体性、専門性の向上

社会環境の急速な変化や行政課題の高度化、複雑化に対応していくためには、職員が新たな知識や技術を主体的に学び続け、専門的スキルをより高めていくことが強く求められます。

業務の見直しや働き方改革・しごと改革の推進とともに、担当業務の意義とキャリアの方向性を意識することを通じて、やらされ感を払拭し、先手を取って主体的に仕事に臨み、多忙感の軽減へとつなげていく必要があります。

【取り組むべき課題②】 管理監督者のマネジメント力の向上

組織力を高め、成果を生み出すためには、管理監督者が、職場のリーダーとして方向性を明示するとともに、業務の効率化や協力し合う組織づくり、職場における人材育成など、必要なマネジメント行動をとることが不可欠です。

そのため、高いマネジメント力を有するリーダーを育成し、管理監督者のマネジメント力を強化することが急務となっています。

【取り組むべき課題③】 多様な人材が活躍できる職場環境づくり

現在、若手職員や女性職員が増加傾向にありますが、今後、定年退職が高水準で推移することから、組織の若返りが一層進むとともに、女性職員の比率がさらに高まることが見込まれます。

こうした職員構成の変化により、子育て世代の職員が増加する中であって、子育て世代のニーズに合った支援の充実や働き方の見直しを進めるとともに、介護世代などを含め、それぞれのライフイベントに応じて互いに協力しあい、誰もが能力を最大限に発揮できる働きやすい職場環境づくりを進めることが重要となります。

3 将来見込まれる変化

(1) 社会情勢等の変化

今後の30年を展望した時、県を取り巻く社会情勢は、急激な人口減少や技術革新の急速な進展などにより、大きく変化することが見込まれます。

また、人生100年時代を迎え、人々の「働き方」や「生き方」も、大きく変化していくことが予想されます。

<進みつつある社会情勢の変化>

- 急激な人口減少と東京圏への人口流出
- 技術革新とグローバル化の急速な進展
- 人生100年時代へ ○貧困・格差の拡大
- 広域交通ネットワークの充実

<働き方・生き方の変化>

※経済産業省「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」資料より

これまで=Work for Life

職務の無限定
長時間労働
年功序列
新卒一括採用
終身雇用
正規/非正規の格差
○J T 中心
仕事と家庭の峻別
他律的キャリアの受容
妥協・忍耐



これから=Work as Life

専門性の追求
生産性の向上
成果による評価
多様な働き手の参加
労働移動の円滑化
人材の最適活用
○ f f - J T の活用
仕事と家庭の両立
自律的キャリア形成
モチベーションの維持

(2) 県組織の変化

① 職員構成の変化

高齢職員の大量退職に伴い、急速に組織の若返りが進むとともに、女性職員が一層増加することが見込まれます。

また、採用方法の多様化等に伴い、社会人経験者、任期付職員、再任用職員等がさらに増加し、職員構成が一層多様化することが見込まれます。

② 優秀な人材の獲得競争の激化

新規学卒者の減少、有効求人倍率の高まり、労働市場の流動化などにより、優秀な人材の獲得競争がさらに激化することが見込まれます。

(3) 将来の変化を見据えた対応

技術革新の急速な進展などに伴い、今後、県の業務は「定型的業務」の比重が下がり、地域のデザイン・地域との共創といった「創造的業務」へ一層シフトすることが予想されます。

こうした将来の業務シフトを見据え、創造的業務を担うことができる高い政策力と専門的スキルを有する人材を育成していく必要があります。

また、人生100年時代を迎え、職員の「働き方」や「生き方」が変化していくことを視野に入れ、人材育成においても、「マルチステージ」を生きる職員を支援する視点も必要となります。

① 地域のデザイン力、地域との共創力の育成

【県の対応】

- ・長野県で暮らす価値の創造と発信
- ・技術革新、社会の変化を先取りした政策づくり
- ・大学、企業等と連携した地域政策の拠点づくり
- ・市町村、民間企業、団体等とのパートナーシップの構築、中間支援の実施
- ・トライセクターの協働の要としてのリーダーシップの発揮

② 人生100年時代における職員への支援

【職員の在り方】

- ・マルチステージ化を見据えた一人多役の活躍
- ・学び直しによる専門的スキルのアップデート、新たなスキルの習得
- ・地域活動などによる豊かな人的ネットワークづくり
- ・社会人基礎力[※]の持続的発揮

※ 3つの能力：前に踏み出す力、考え抜く力、チームで働く力

3つの視点：どう活躍するか、何を学ぶか、どのように学ぶか

第5 組織としての取組方針

職員と組織の現状と課題を踏まえ、学ぶ県組織への転換を図るためには、制度の見直しだけでなく、年齢や職位等に関わらず、すべての職員がその意識と行動を変えていく必要があります。

職員の主体性と互いの信頼関係を基礎にして、県組織で共に働く意義を高めていくため、次の3点に重点的に取り組んでいきます。

1 一人ひとりの主体的なキャリア開発の支援、多様な成長機会の提供

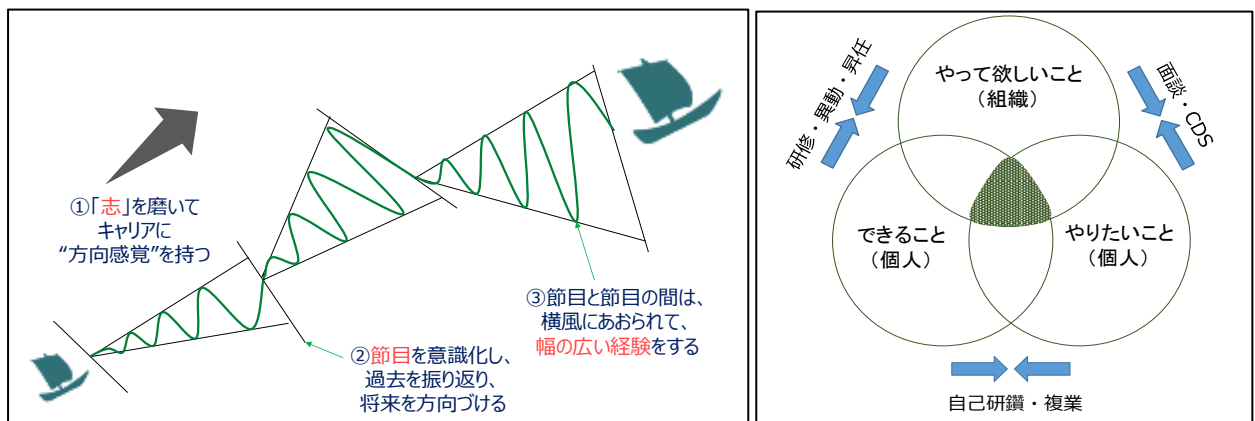
社会環境が急速に変化する中であって、県組織がその変化に常に対応し、最高品質の行政サービスを提供し続けていくためには、主体的に学び、行動する職員を育成するとともに、その能力を最大限に活かしていくことが必要です。

そのためには、職員一人ひとりが自らの価値観や志をアンカー（錨）とし、上司等との対話を通じて、適性或能力、任された仕事の目的や期待される役割を意識して、自分自身のミッションとキャリアの方向性を考え、共有することが重要です。職員がやりたいこと、できること、組織が期待することが重なる部分を大きく共有していくことが、仕事のやりがいやモチベーションの源泉となり、組織のパフォーマンスの向上、ひいては県民サービスの向上につながっていくものと考えます。

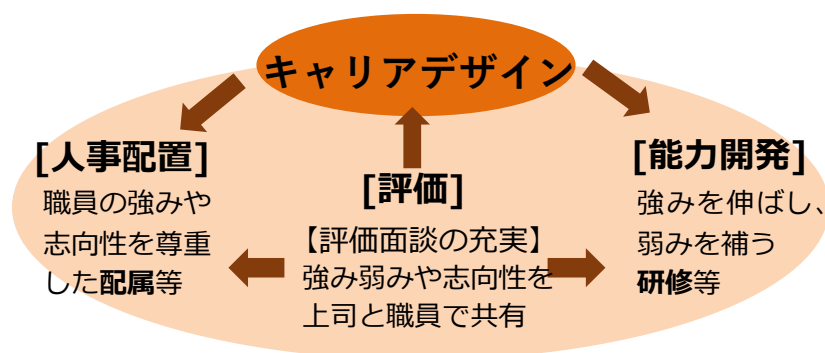
ただし、キャリアプランを将来にわたって固定的に捉えるのではなく、職務上、生活上の予期しない環境変化も受け止めて幅広い経験を積みながら、キャリアの節目で進路を見直しつつ進んでいくことが、豊かなキャリア形成につながります。

こうした「航海型キャリアデザイン」を軸として人事施策（人事評価、能力開発、人事異動）の効果的な連携を図り、職員が主体的なキャリア形成意識を持ち、学び続け、成長していけるよう、支援していきます。

【航海型キャリアデザイン】



【キャリアデザインを軸とした人事施策の連携】



(1) 成長に向けた「対話」の充実

職員が主体的にキャリア形成に取り組んでいけるよう、キャリアの節目で自らの適性や価値観、今後のキャリアの方向性について考える機会を設定します。

また、個人の成長と組織の方向性を揃えていくことが重要であるため、職員と上司（管理職等）との対話により、キャリアデザインを共有し、日々の業務への意識付けを図ります。

(主な取組)

【キャリアデザインを共有する人事・評価面談の充実】

○人事評価面談・人事面談の統合

人事評価面談と定期異動に向けた人事面談の時期と内容を見直して、職員のキャリア形成に関する考え、人事評価を踏まえた職員の強み・弱みの確認、能力開発、人事異動について、職員と上司が総合的に話し合えるよう、機会の充実を検討します。

○キャリアデザイン共有のため自己申告書の見直し

キャリアデザイン研修などでキャリアデザインを考える際に用いる補助シートと、面談の際にキャリアデザインを共有するために必要な要素を盛り込むシートを検討し、後者については自己申告書と統合して活用できるようにします。

【キャリアデザインのための情報提供】

○キャリアパスの例示

県職員としてのキャリアプランを考えるためには、自己の価値観や強み・弱みだけでなく、様々なキャリアパス（ある職務・職位に就くまでに必要な業務経験とその順序）の例や、その職場や担当業務に応じて求められる適性、能力を知ることが必要になります。

キャリアパスは、ジェネラリストとスペシャリスト、行政分野重視と研究分野重視、行政職を含めた専門性（危機管理、IT技術、医療、福祉、観光、国際、文化芸術、環境、産業振興など）、育児休業や介護休暇を取得した場合などを考慮した多様なモデルが例示できるよう検討します。

○ 職場や職務に応じた人材像の提示

キャリアパスのモデルとして示す職場等において、どのような適性或専門性をもった職員を必要としているかを整理し、提示します。

【キャリアデザインのための研修】

○ キャリアデザイン研修の実施

30歳（教育異動終了前後）、40歳（監督職昇任前後）、50歳代後半といったキャリアの節目の時期に、ワークショップや先輩職員との対話などを通じて、それまでの歩みを振り返り、自らの適性或仕事観を見つめ直し、今後のキャリアの方向性或能力開発について考える研修を実施します。

また、人生の原動力となっている原体験を振り返り、参加者の間で共有して、生き方の核となる価値観や志、進むべき方向性を探す「原体験ワークショップ」を実施して、希望する職員の参加を募ります。

○ キャリア支援者研修の実施

各所属で人事・評価面談を実施する管理職等が、部下の価値観や志を理解し、個々の能力、適性を考慮してキャリアプラン作成を支援できるよう、キャリア形成の考え方や面談技法などを学ぶ研修を実施します。

【育成型人事評価】

○ 職務遂行力評価のフィードバックの充実

人事評価面談で人事評価に基づいた助言、指導を行った上で、業績評価結果と同様に職務遂行力評価の結果も開示するよう見直しを行います。

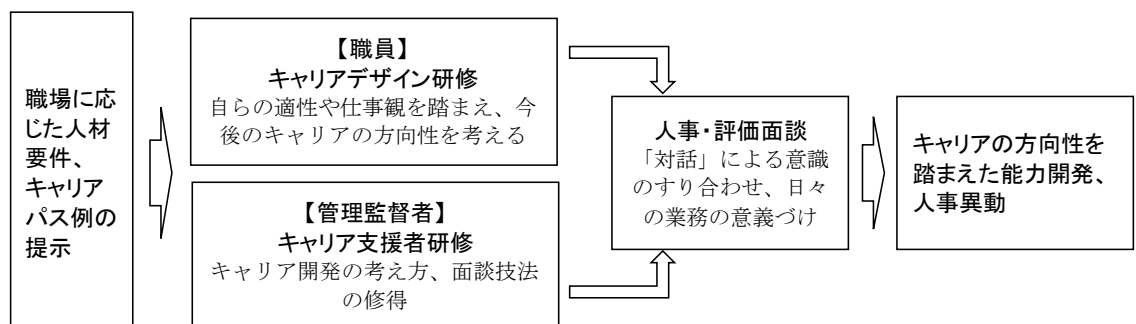
○ 挑戦を奨励する業績評価制度の見直し

自発的で困難な目標については、成果（達成状況）だけでなく、挑戦自体をより評価できるよう、わかりやすい基準等を導入するなど業績評価制度を見直し、職員の挑戦する姿勢等を奨励します。

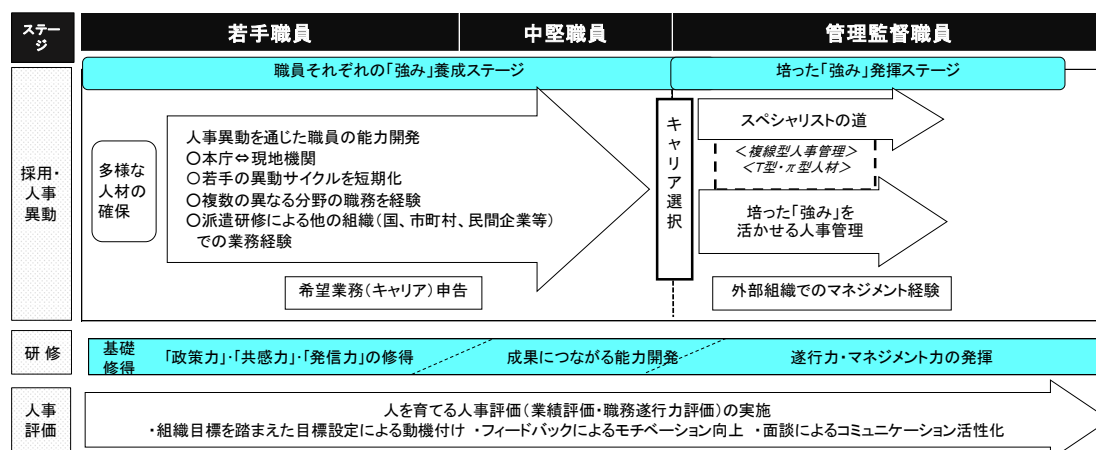
○ 横断的な業務の評価

部局・課所を横断した取組を進めるため、プロジェクトチームへの参加等、横断的な業務を行った職員については、本人の申告に基づいて、評価者が、当該業務を管理する所属の評価者に状況を確認しながら、適切に人事評価を行う仕組みを検討します。

【人事・評価面談フロー】



【職員のキャリア形成イメージ】



(2) 成長のための「学び」の支援

将来のキャリアデザインを共有することで、どんな目的で何を学ぶべきかが明確になります。基本的な知識や能力を修得する必修研修と職員が主体的に選択する研修の充実を図るとともに、自己啓発への支援など、職員の学ぶ意欲を引き出す多様な能力開発機会を設けます。

(主な取組)

○ 職員研修の充実

新規採用や管理監督職昇任時などにおいて当該職位に共通して求められる知識や能力を身に付ける必修研修や、人事・評価面談を踏まえて職員の意欲や求められるスキルに応じて受講する選択研修の充実を図ります。

<重点的に強化するスキル>

- ・自ら課題を発見し、データを活用して論理的に考え課題解決につなげる政策立案、実行能力の向上
- ・市町村や企業・団体等と協働して新たな価値を創造していくためのコミュニケーションやファシリテーション能力の向上

○ 海外での職員研修

県行政への国際的視点の取り込みや職員の国際感覚の向上を図るため、海外大学への短期留学派遣や海外自主研修への支援を行います。

○ 多様な学びへの支援

自ら能力開発に取り組む職員の意欲を引き出し、公務能率の向上につなげるため、多様な主体的学び(資格取得、大学院修学等)への支援を行います。

(3) 成長する「機会」の充実

職員は日々の仕事を通じて最も成長するものであり、成長につながる多様な職務経験の機会を付与していくことが重要です。

キャリアデザインを通じて、職員の意欲、能力、適性、経験やキャリア意向などをきめ細かく把握し、適材適所の人事配置を原則としながら、意欲と能力を最大限に発揮できる人材育成の視点に立った人事管理を行います。

(主な取組)

【採用】

○ 多様な人材の採用

社会情勢や県の役割の変化に応じて職員採用制度の見直しを逐次行っていくとともに、SNSなど訴求力が高いツールを活用して長野県職員として働くことの魅力を発信するなど、多様で意欲に溢れた人材の採用に向けた取組を進めます。

○ 社会人経験者の活用

不足する年代層を補完するほか、民間企業等における職務経験を活かし、多様な職員による組織の活性化を図るため、社会人経験者の採用を積極的に行います。

また、その経験と強みを活かした人事配置や、意欲、能力、適性に応じた登用を進めます。

【人事異動】

○ 人事異動サイクルの見直し

職員の強みを育て、活かす人事管理を一層推進するため、人事異動サイクルの見直しについて検討します。

時期	人事異動サイクル等
キャリア 模索期	基礎的能力の育成と個々の強みの発見を企図し、採用後、概ね10年間で、本庁・現地機関を含め、異なる分野・異なる職務が経験できるよう3課(所)を目安に教育異動ローテーションを実施します。この間、外部組織での経験の蓄積と視野の拡大等を目的に、国、市町村、民間企業等への派遣研修を取り入れていきます。 キャリア形成期に向かう30歳前後でキャリアデザイン研修を実施します。
キャリア 形成期	教育異動ローテーションを終えてから、キャリアの方向性を踏まえた人事配置と、比較的長期の異動サイクルにより、専門性を強化しつつ、職務経験を重ねます。 キャリア完成期に向かう40歳前後でキャリアデザイン研修を実施します。

キャリア 完成期	培った専門性や「強み」を活かして職場の中核となり、後進を育てる役割を担う人事配置を行います。
キャリア 再構築期	50歳代後半にキャリア再構築研修の実施を検討します。 専門的な知識、経験を活用し、後進職員に伝承するスキルや役割を確認するとともに、定年後のキャリアやライフプランについて考える機会を設けます。

○ 人材の交流

外部人材の活用や市町村や民間企業との人事交流を通じて、人材の多様化や組織の活性化を促進します。

【管理監督職登用】

○ 管理監督職員の育成

職員の年齢構成の変化を踏まえつつ、次世代を担う幹部職員を着実に育成します。このため、意欲、能力、適性を備えた若手職員については、県政を俯瞰する部局横断的な業務や、重要プロジェクト、高度な業務にチャレンジする機会を設けるものとします。

○ 管理監督職への登用

将来の幹部職員を育成するためには、意欲、能力、適性に優れた職員について早期にマネジメント経験を付与することが必要です。課長への登用を40歳代で行うことができるよう、係長、課長補佐への登用を順次早めていきます。

管理監督職への登用に当たっては、職員自らが役割の変化を明確に意識し、上司等が意欲、能力、適性を確認することも必要です。昇任を希望する者の申告制度の導入など、登用のあり方を見直します。

【専門性に基づく人事配置】

○ 専門人材、T型・II(パイ)型人材の育成

県組織全体を俯瞰するジェネラリストだけでなく、高度な専門性を備えたT型・II(パイ)型人材を育成するため、特定の分野に軸足を置きながら、近接分野等での職務も経験できる人事異動を行います。

高い専門性を有する人材についても、職員の意欲、能力、適性に応じた、管理監督職への登用や、必ずしも管理監督業務を伴わない専門スタッフ職（スペシャリスト職）への登用を進めます。

○ キャリアデザインに基づくポストチャレンジ

キャリアデザインの取組に連動して、ポスト職の公募制度の充実を検討します。

【女性職員の登用】

○ 女性職員の積極的登用、職域の拡大

意欲、能力、適性のある女性職員の管理監督職への積極的な登用に努めるとともに、女性職員が多様な職務経験を積むことができるよう職域の拡大を図り

ます。

○ 子育てとキャリアの両立

育児休業などを取得したことにより昇任・昇格に不利益とならないよう昇任管理を行います。また、管理監督職となるために必要な職務経験を積むことができるよう、子育てとキャリアを両立できる人事管理を進めます。

【人事の分権化】

○ 部局長・地域振興局長の人事権拡大

行政課題や県民ニーズに迅速に対応するため、部局長・地域振興局長の主導による組織編制、業務配分、職員配置の決定、部・局内異動などを可能とする、部局長・地域振興局長の人事権限の拡大を図ります。

2 管理監督職のマネジメント力の向上

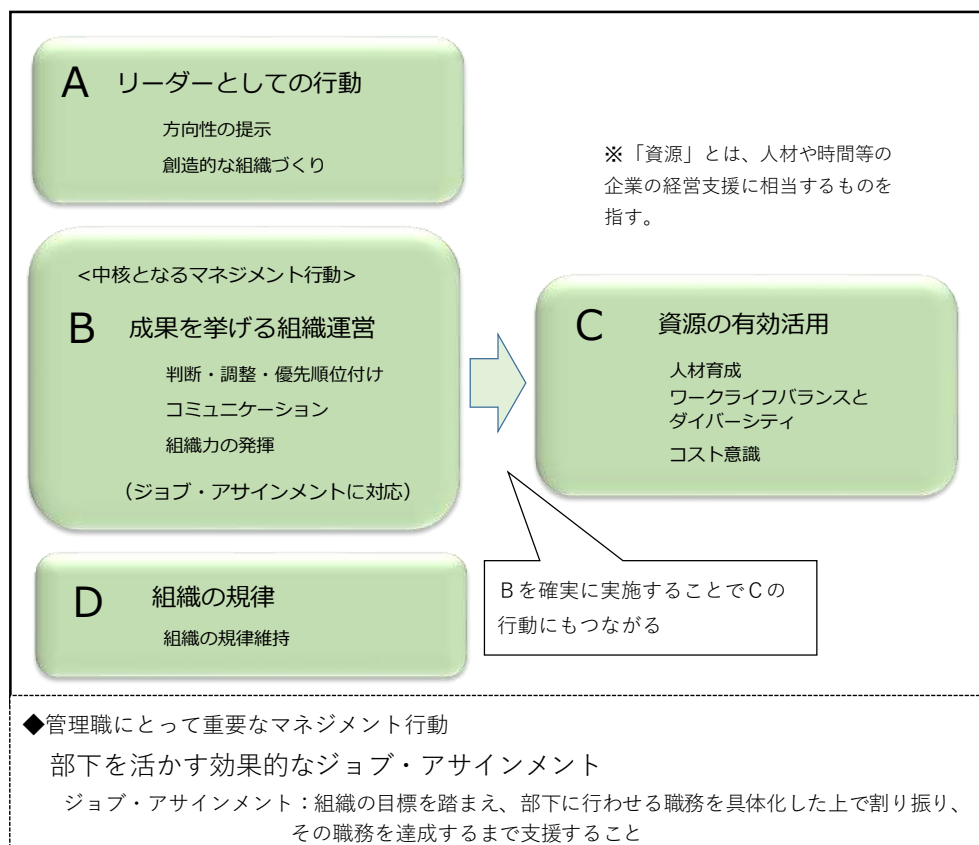
多様な人材を活かし、組織として成果を挙げるには、管理監督職がリーダーシップを発揮するとともに、適切な組織マネジメントを行う必要があります。また、働き方改革やワークライフバランスの推進等の観点からも、管理監督職の役割の重要度は増しています。

(主な取組)

○ 標準的なマネジメント行動の明確化と共有

内閣人事局「管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書」や民間企業のマネジメント手法などを参考に、県組織の管理職に求められる標準的なマネジメント行動を整理し、人事評価、研修などに活用します。

【管理職に求められるマネジメント行動の概念図】



○ 管理監督者研修の充実

係長として係員をマネジメントすることとなった職員、課長級に昇任した職員を対象に、管理監督職が実践すべきマネジメント行動や政策力について、総合的に学ぶ研修、主体的に学ぶ e ラーニングを充実します。

○ 中堅職員へのマネジメント経験の充実

監督職への登用を見据え、係員の筆頭者に係長の業務を補佐させ、マネジメント行動を経験する機会を与えたり、意欲ある若手職員に、重要プロジェクト、高度な業務にチャレンジする機会を積極的に付与します。

○ マネジメント力向上の支援

管理職が自らのマネジメント行動をセルフチェック表により行う自己点検や、管理職のマネジメント行動を複数の部下等が観察し、その結果をとりまとめて本人にフィードバックする多面観察の試行を行います。

3 多様なキャリアや働き方を実現できる環境の構築

共働き世帯の増加とともに、男女を問わず育児や介護等により働く時間に制約がある職員が増えています。ワークライフバランスの推進は、職員の生活の充実という観点はもとより、優秀な人材の確保、離職の防止、公務の能率的な運営といった観点から、重要性を増しています。柔軟で働きやすい職場づくりを通じて、多様な職員が協力し合って公務を支える仕組みへの転換が急務となっています。

(主な取組)

○ しごと改革・働き方改革・組織風土改革の推進

文書管理の見直しや ICT、AI、RPA^{*}の活用によるしごと改革、多様で柔軟な働き方を可能にする働き方改革、風通しのよいオープンな職場づくりや新しいことに対して意欲的に挑戦する組織風土改革を一体的に推進します。

※AI：人工知能。人間の言語を理解したり、論理的な推論や経験による学習を行ったりするコンピュータプログラムなど

RPA：ロボティック・プロセス・オートメーションの略。定型的な業務をパソコンのソフトウェアを使って自動で処理するもの

○ ICT技術の活用・テレワークの推進

公文書の電子化、モバイルパソコンへの切り替え、庁内 LAN の Wi-Fi 化など、情報の安全性を確保しつつ、ICT 技術の積極的活用を進め、テレワークの推進を図ります。

○ 育児休業等の取得者の増加を見込んだ職員採用

女性職員の比率が高まり、産前産後休暇や育児休業を取得する職員が増加する一方、職種や地域によって代替職員の確保が難しい状況があります。安心して育児休業等を取得できる環境づくりを進めるため、一定の育児休業等の取得者が生じることを踏まえた職員の計画的な採用を行います。

○ 障がい者の採用・活躍の場の拡大

常勤職員に加え非常勤職員としての採用や、身体障がい者に加え知的・精神障

がい者の採用を進めるとともに、障がいの特性に応じて、その能力が十分に発揮され、職場に定着できるよう、職場環境の整備や合理的配慮を推進します。

○ 人事異動上の配慮

人事異動にあたっては、自己申告書や人事面談等を通じて把握した職員の育児、介護等の個別の事情に可能な限り配慮するものとします。

○ 柔軟な勤務

時間外勤務の縮減とともに、夏の生活スタイル改革（朝型勤務と定時退庁）の推進、職員の希望による時差勤務の定着などにより、柔軟な勤務の推進を図ります。

○ 休暇等の取得しやすい職場環境づくり

イクボス・温かボス（あったかボス）宣言等を通じた管理監督者の意識改革、定型的な業務のマニュアル化、事務引継書の共有化など業務の属人化を防ぎ相互にバックアップできる業務体制の整備を進めることなどにより、10日以上の連続休暇をはじめ、休暇等が取得しやすく、働きやすい職場環境づくりを行います。

○ ワークライフバランス研修の充実

出産、育児、介護等のライフイベントを念頭に、ワークライフバランスを実現するための研修を充実します。研修にあたっては、制度の解説のみでなく、経験者との対話等を実施します。また、職場単位でワークライフバランスの実現に取り組む研修を試行します。

○ 育児休業等取得中の配慮

育児休業等を取得中の職員と職場間の定期的なコミュニケーション、育児休業取得中の職員相互間のコミュニケーションを図ります。また、育児休業中職員については、eラーニングによる研修機会を設けます。

○ 男性の育児参加等の推進

男性の家事、育児、介護等への参加は、男性のライフワークバランスの推進とともに、女性の活躍推進のためにも重要です。

休暇制度だけでなく給与や交付金など経済的な支援を含めた子育て支援制度の周知、男性職員の子育て計画書の提出義務化と所属長による面談を通じて、男性の育児参加を推進します。

○ 「健康経営」の推進

職員が能力を十分に発揮するためには、心身ともに健康であることが不可欠であり、職員の健康保持・増進に取り組むことは、職員の活力向上や組織の活性化へとつながります。

このため、県の職場全体で職員が率先して健康づくりに取り組む「ACE県庁」メイキングプロジェクトの実施や、ストレスチェックによるメンタルヘルス不調者の未然防止の取組などにより、「健康経営^{*}」を推進します。

※健康経営：従業員健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること。

○ 職員の社会貢献活動への支援

職員が、「学びと自治の実践者」として、地域に飛び出し、地域や社会に貢献する活動へ積極的に参加するとともに、活動から得た知見やネットワーク、経験などの「学び」を県政に活かす取組を応援します。

第6 推進体制

この基本方針に基づく人材育成の取組は、社会環境や行政課題、職員構成の変化、職員のニーズなどを見極めながら、全庁的に推進していくことが必要です。

このため、部局長会議や地域振興局長会議などで必要な検討を行うほか、当面、「学ぶ県組織」への転換チャレンジプロジェクトも活用しながら、この方針に基づく人材育成の取組を具体化していきます。

また、必要に応じて、研究職、医療職などの職種や職域別の育成方針の策定を進め、本方針と併せて職員の育成を図っていきます。

資 料

人材育成基本方針改定に係るアンケート（職場・職員） 結果

1 職場に対するアンケート(回答:地域振興局、主管課)

■ 人材育成・人事管理において必要な取組

【地域振興局】

- 地域に精通した職員の育成
- 企画提案に優れた人材の配置

【主管課】

- キャリア形成の方向性を踏まえた人材育成及び人事異動
- 職場における人材育成(OJT・組織風土の醸成)
- 高い能力を持つ若手職員の育成システムの構築
- 資格・業務経験のデータベース化、**資格取得へのインセンティブ付与**

【共通】

- 安定的な職員の採用と年齢構成のバランスのとれた配置
- 特定分野におけるスペシャリストの登用・育成**
- 異動サイクルの長期化による専門人材の育成・蓄積
- 再任用職員を活用した技術・ノウハウの伝承
- 必要な知識・能力を修得するための機会の確保、**専門研修の充実**、人事交流の拡大

■ 業務の高度化

- 文化芸術(専門性、グローバル化) ○児童福祉(児童虐待対応の複雑・困難化)
- 産業政策(グローバル化) ○インバウンド(国際感覚、語学力) ○医療(災害対応) ○職場のICT化

2 職員(若手・中堅層)に対するアンケート(回答:係長級以下の職員 247人)

■ 自己のキャリアデザインについて、「描いていない」が4割

描いている	5.3 %
漠然と描いている	56.7 %
あまり描いていない	30.4 %
まったく描いていない	7.7 %

4割

■ 自己のキャリアデザインを描き、実現していくために必要な取組

- ①総労働時間の短縮
- ②希望を踏まえたジョブローテーション
- ③OJTの強化、研修の充実

3 職員(管理監督者)に対するアンケート(回答:課長補佐級4~5年目 96人)

■ 「部下職員の人材育成」に対してマネジメントを意欲している管理監督者は5割

業務の遂行	72.9 %
コンプライアンス	55.2 %
部下職員の人材育成	53.1 %
部下職員の健康管理	34.4 %
政策の実現	19.8 %
しごと改革・働き方改革・組織風土改革	11.5 %

■ マネジメントを実現していくために必要な取組

- ①**職員相互の対話の促進**
- ②業務の見直し、効率化
- ③**チームとして協力し合う意識の醸成**

4 女性職員に対するアンケート(回答:課長補佐級以上の女性職員 40人)

■ 女性が管理職となり活躍していくために課題・障害となっていること

- ①業務経験や知識が不足
(キャリアを積む時期と子育ての時期が重なる)
- ②仕事と家庭生活の両立が困難
(家事、育児、介護の負担)
- ③本人の意識の欠如、意欲の不足
(ロールモデルの不在)

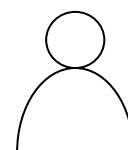
■ 課題・障害を解決するために必要な取組

- ①多様な職域への配置、能力開発機会の充実
- ②ライフステージ(キャリアプラン)に配慮した人事異動
- ③女性職員の交流の機会、相談できる仕組み

職員・職場からの主な声

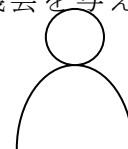
【重要課題①】主体性、専門性の向上関係

- 職員の働き方（配属地、昇進等）、職業人としてのあり方（実現したいこと、ミッション）、生き方の選択が非常に受動的。職員が自身の仕事の仕方・働き方を主体的に考え、行動する契機とするため、「こうありたい」という志を基礎に据えたキャリアオーナーシップを組織風土改革（受け身主義からの脱却）の原点に据える必要がある。（しごと改革・働き方改革検討チーム）
- キャリア形成とセットで、研修や奨励する資格を考えるべき。（本庁部局）
- 専門性を向上させても活かせる職場で働けなければモチベーション向上にはつながらない。人事配置とセットで考えてほしい。（本庁部局）
- 大学の講義や学会への参加など、学び直しやスキルをアップデートする機会が少ない。（研究職）
- 技術職は、専門性、現場を熟知、ハードに精通、普及のスキル、企画立案など複数の能力が必要。（本庁部局）
- AI、IoTなど先端技術を理解するための専門知識が必要。（本庁部局）
- 観光、国際、芸術文化、医療など、高度な専門知識を要する特定分野においては、事務職をスペシャリスト化してはどうか。（主管課）
- 部局横断で取り組む必要がある案件については、全体をコントロールする役割を果たせる人材が必要。（主管課）



【重要課題②】 管理監督者のマネジメント力の向上関係

- 能力主義の要素を増やし、職員のモチベーションを上げることが必要。業務の効率化やコミュニケーションの活性化が進んでいないと感じる。(若手)
- 上司が変わらなければ職場は何も変わらない。中堅・若手の意見を所属長に訴えていく仕組が出来ればいい。(中堅)
- 民間企業に比べ、マネジメント力に欠ける上司が見受けられる。一定以上の水準の方が上司になる仕組、部下が上司を評価できる仕組の導入を要望。(中堅)
- 求められるマネジメント力を明確にして、人事評価、異動へ反映させ、早い段階から継続的な研修をしてほしい。(本庁部局、地域振興局)
- 早い段階から本人の意思と適性を見極めて、管理監督者候補を選抜し、育成してほしい。(地域振興局)
- 意欲ある若手だけでなく、中間層職員を含め、資質に応じて機会を与えてほしい。(本庁部局)
- マネジメントを実現するために必要な取組
①対話の促進 43% ②業務の効率化 40% ③チームとして協力し合う意識の醸成 39% (管理監督者アンケート)



【重要課題③】 多様な人材が活躍できる職場環境づくり関係

- キャリアを積む時期と子育ての時期が重なり知識や経験が不足。休業中や子育て中でも利用しやすい能力開発の機会が欲しい。(若手女性)
- 柔軟に働ける勤務形態や環境整備が必要。職員が、子育てしながらも、仕事にやりがいを感じ、働き続けたいと思えることが大切。(若手女性)
- 男性も子育てしていることを理解し配慮して欲しい。(中堅女性)
- 子育て中の職員が安心して働けるよう(県庁の中に)託児所(特に病児・病後児など)を設ける。必要な正規職員を確保する。(ベテラン女性)
- 介護世代への支援も必要。(本庁部局、地域振興局)

管理職に求められる マネジメント行動のポイント

本府省等の課室長対象

内閣官房内閣人事局

平成29年4月発行

組織の中核となる管理職による業務・組織マネジメントの重要性が増していることから、内閣人事局では、学識経験者からなる「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」を開催しました。同懇談会では、管理職が適切なマネジメントを行うために執るべき行動（マネジメント行動）等について、報告書が取りまとめられました。

管理職の皆さんには、それぞれの職場において、成果を挙げて、かつ働き方改革に向けた取組を実効性のあるものとする観点からも、内閣人事局が以下にまとめたマネジメント行動等を参考にしながら、マネジメントの重要性を認識し、マネジメント能力の更なる向上に向けて積極的に取り組んでいただけることを期待しています。

管理職が実践すべきマネジメント

- 国民の視点に立って政府や各府省等の使命や任務を公正に遂行するために、
上司と部下の間に立ち、組織の方針や目標を自ら設定して
部下と共有・深化させること
- 目標達成に対する部下のモチベーションを高め、
様々な制約要因のある者を含め部下一人一人の能力を最大限発揮させ、
また、育成しつつ、できるだけ効率的に目標達成を図ること

A リーダーとしての行動

A-1 方向性の提示

(組織課題の適切な把握・提示)

- 多くの情報の中から必要な情報を見極めて、組織課題を適切に把握している。
- 組織の目標や方針、達成すべき成果を具体的に部下に示している。

A-2 創造的な組織づくり

(新たな取組に挑戦する風土の醸成)

- 異なる能力や多様な価値観を尊重し、職場内の議論を活発に行っている。
- 部下のモチベーションを引き上げながら、新たな取組に挑戦する職場の風土を作り出している。
- 管理職自ら、環境変化を踏まえた新たな事業や仕組みを構想している。

B 成果を挙げる組織運営

B-1 判断・調整・優先順位付け

(適時・適切な判断、組織間での信頼関係の構築と折衝・調整、業務間の優先順位付け)

- 想定される対応の選択肢について、リスク等を考慮して、適時・適切な判断を迅速に行っている。
- 必要に応じて、意思決定の内容を柔軟に見直している。
- 関係する組織との信頼関係を構築し、相手のニーズ等を理解して折衝・調整を行っている。
- 業務間の優先順位を明確にし、業務の思い切った廃止を含め抜本的な見直しを決断している。

B-2 コミュニケーション

(風通しの良い一体感のある職場づくり)

- 部下をよく知り自分の考え方を理解してもらえよう、双方向のコミュニケーションを図っている。
- 部下からも業務内外のことについて話しかけやすい関係を構築している。

B-3 組織力の発揮

(目標・方針の共有、部下への咀嚼、部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担、進捗管理、目標達成の仕上げ)

- 所属する府省等の使命や任務、幹部職員からの指示内容等を管理職自身が咀嚼・再解釈し、目標や方針が部下の職務にとってどのような意味があるか説明を行い、理解させている。
- 業務量や業務の優先順位付けの変化に応じて、適切かつ柔軟な業務分担を行っている。
- 業務分担を行う際、能力や適性、個々の部下の状況や要望等を踏まえている。
- 部下の業務の進捗状況を管理し、必要な介入等をタイミング良く行っている。
- 目標達成への仕上げとして、部下の成果の内付けや対外的な発信等を行っている。

C 資源の有効活用

C-1 人材育成

(適切な職務経験の付与、部下への必要な支援、自己啓発を含めた能力開発の推進)

- 長期的なキャリア形成に対する部下の期待も意識しつつ、部下に納得感のある形で職務経験を付与している。
- 部下に主体的に課題解決方法を考えさせることのほか、どのような成果が生まれたのか部下にも説明し、成功と失敗を部下とともに振り返ることで、部下の更なる成長を促している。
- 自己啓発を含めた能力開発や人脈形成、多様な経験につながる機会を部下に提供あるいは紹介している。

C-2 ワークライフバランスとダイバーシティ

(ワークライフバランスを重視する意識改革、多様な人材の活用)

- 場所、時間等について効率的な働き方や柔軟な働き方を推奨している。
- 業務の優先順位や目安時間を部下と共有し、部下自身が業務管理をできるようにしている。
- 管理職が率先して超過勤務の縮減、休暇の取得など、ワークライフバランスを確保している。
- 性別や年齢、障害の有無等にかかわらず能力を最大限発揮できるよう、適切な業務付与や両立支援を行っている。
- 部下が育児や介護等を担う状況は一般的であるとの意識を持ち、日頃から職員の業務等の情報を職場内で共有しておくことや、バックアップ体制をあらかじめ想定しておくなどの対応をしている。

C-3 コスト意識

(先見性を持った上での適切な業務遂行、成果と時間・労力のバランスの認識)

- 先見性を持って将来生じ得る困難な状況をあらかじめ予測し、必要な対応を準備している。
- 限られた人員と業務時間を前提に、業務の優先順位付けを明確にして、単位時間当たりの付加価値を高めるようにしている。
- 限られた人員と時間でどの程度の成果を期待するのかという目安をあらかじめ設定し、部下と認識を共有している。

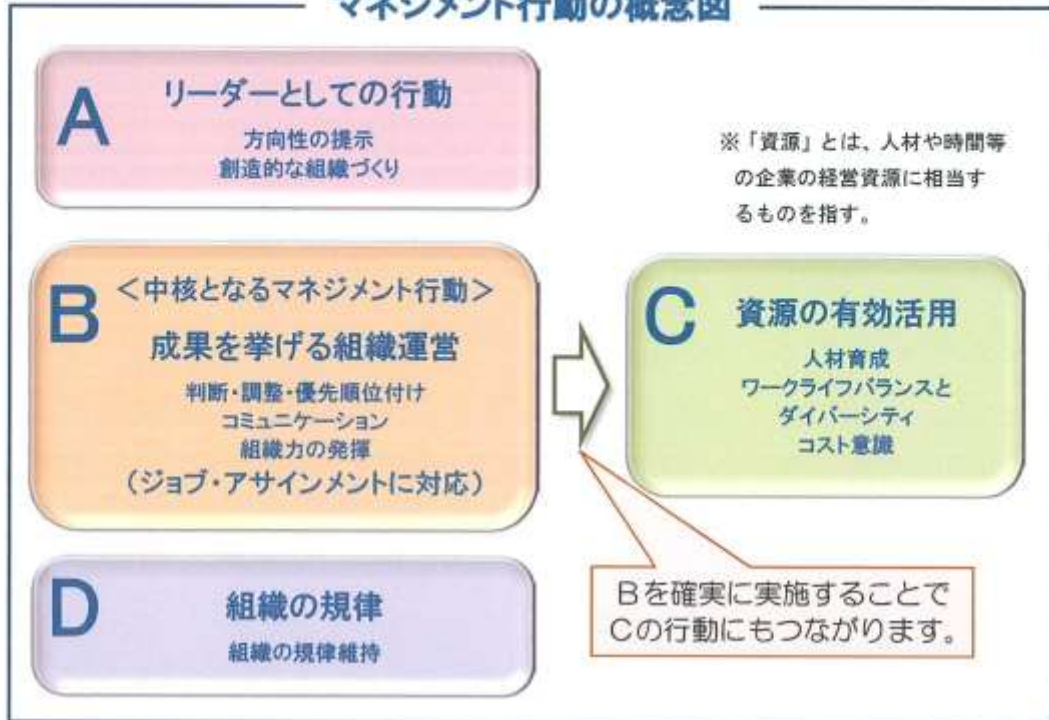
D 組織の規律

D-1 組織の規律維持

(責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行)

- 部下に対して、国家公務員としての倫理感の徹底、コンプライアンス意識の醸成を図っている。

マネジメント行動の概念図



◆管理職にとって重要なマネジメント行動

部下を活かす効果的なジョブ・アサインメント

ジョブ・アサインメントは、組織の目標を踏まえ、部下に行わせる職務を具体化した上で割り振り、その職務を達成するまで支援することを指します。

具体的なマネジメント行動としては、「B 成果を挙げる組織運営」が該当します。

Bの各行動を中核となるマネジメント行動として一体的に捉え、確実に取り組むことで、業務の円滑な運営につながります。また、日々の業務の中での人材育成、ワークライフバランスやダイバーシティ、コスト意識を踏まえた組織運営につながる事が期待できます。

管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書を

内閣人事局のホームページに掲載しています。

http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/

管理職に求められるマネジメント行動や、管理職としての意識や取組、工夫の例など、御参照ください。