

# 大分県人材育成方針（平成27年度策定）

## 第1 策定の背景と位置づけ

### 1 策定の背景

社会・経済のさらなるグローバル化の進展や本格的な人口減少社会の到来を迎え、国、地方にとって地方創生が大きな課題となっている。また、個人の価値観や生き方も大きく変化しており、県民ニーズの多様化、高度化が進んでいる。

このような状況の中、本県においては、長期総合計画である「安心・活力・発展プラン2015」を策定するとともに、新長期総合計画を支える行財政基盤の強化を基本目標とした「大分県行財政改革アクションプラン」を策定した。これにより、限られた行政資源を最大限に活用しながら県民中心の県政を展開し、現場に根ざした政策を立案・実行する「政策県庁」を実現し、当面の課題である大分県版地方創生の実現を目指すものである。

また、若手職員や女性職員の増加、及び年金支給開始年齢の引き上げに伴う再任用職員の増加等により、今後職員構成が大きく変化していくことが見込まれる。こうした新たな課題への対応として職員個々の意欲・能力を高めるため、より中長期的な展望に立った職員の人材育成が益々重要となっている。

一方、改正地方公務員法（平成28年4月施行）では、人事評価制度の活用による人事管理の徹底が明確にされ、本県においても、人事評価制度は重要な人材育成のツールであるという認識のもと、平成27年10月から新たな人事評価制度の運用を開始したところである。

直面する課題に立ち向かい、政策県庁を実現していくには、職員自身の成長と組織の活性化が不可欠であり、職員が発揮した能力と挙げた業績を適正に評価し、一人ひとりの能力と意欲を引き出していく仕組みづくりが重要となる。人事評価制度を通じて、職員に期待する役割を示し、上司とのコミュニケーションを活性化することで、職員の主体的な職務遂行や自己研鑽を促し、新たな課題に挑戦する意欲あふれる職員の育成や、組織風土の変革につなげていかなければならない。

以上のような状況を踏まえ、改めて人材育成の基本方針を策定し、「安心・活力・発展プラン2015」の目標達成に向けて、計画的な人材の育成に取り組むものである。

### 2 方針の位置づけ

本方針は、「これからの大分県に必要な人材像」を明示するとともに、その実現に向けた具体的な方策を明確化した、本県における人材育成の基本的な指針である。

今後は、この方針に基づき「政策県庁を支える人材」の育成に全庁を挙げて取り組んでいくこととする。

## 第2 大分県の目標と課題

### 1 大分県の目標（職員の使命）

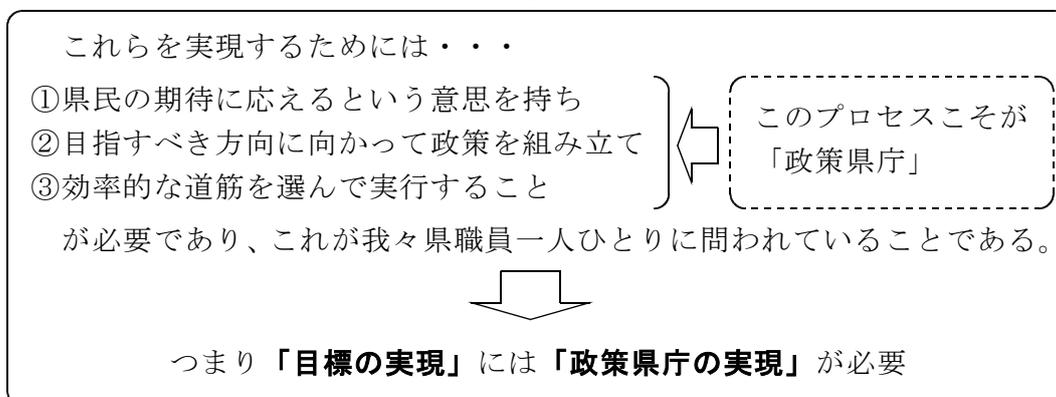
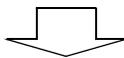
大分県が今後目指すのは、「誰もが心豊かに安心して暮らし、活力があり仕事が成り立って、将来とも発展可能性豊かな大分県」であり、その実現のために我々職員に与えられた使命は次の2点である。

#### (1) 「安心・活力・発展プラン2015」の着実な実行

長期総合計画は「県民の願い、県政の目標」を掲げたものであり、職員一人ひとりがそのことをしっかりと受け止めて実現に向けて努力していく必要がある。

## (2) 行政の質の向上と行革実践力の発揮

「県政の目標」を実現するためには、県民への行政サービスの高度化、行政体としての大分県庁の高度化が不可欠であり、また、継続的な行財政改革を実行することで、行財政基盤の強化を図る必要がある。

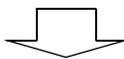


## 2 大分県が直面している課題

今後の人材育成を考える上でポイントとなるのは、今大分県が直面している次の5つの課題への対応である。

### (1) 県民ニーズの複雑化・高度化

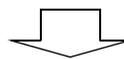
地域の様々な課題解決を図り県民の期待に応えていくためには、ニーズに合致した質の高い行政サービスの提供が求められている。



① 多分野にわたる知見と分野ごとの専門知識を持った職員を育成するとともに、行政のプロとしての意識づけが必要

### (2) 厳しい定数事情

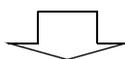
職員から、一人当たりの業務量が増加しており負担感が大きくなっているとの声が出ており、また、「組織で仕事をする」という意識が希薄化していることから、業務を通じた人材育成（OJT）の充実の必要性が高まっている。



① 職員間で情報共有し効率化を進めるなど「公務能率の向上」を意識することが必要  
② 職員一人ひとりを「組織として育てていく」という意識が必要

### (3) 新採用職員、女性職員の増加

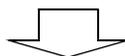
計画的な定数削減の終了に伴い増加している若手職員の将来を見据えた人材育成を行うとともに、増加している女性職員がそれぞれのライフステージに応じて活躍できる環境を整備するなど、職員構成の変化への対応が急務となっている。



- ①長期的な展望に立った職員の意欲・能力を向上させる仕組みづくりが必要
- ②積極的な女性職員の育成・登用が必要

(4) 年金支給開始年齢の引き上げに伴う再任用職員の増加

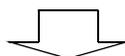
再任用職員のモチベーションを維持し、これまで培ってきた知識・経験等を活かすことで組織活力の維持・向上を図っていくことが不可欠となっている。



- ①再任用まで視野に入れた能力開発を促すことが必要
- ②特定の分野に専門性を持った人材の育成が必要

(5) 市町村との連携強化の要請

地域分権型社会の確立に向け、市町村の自主性、自立性を強化し、将来にわたる住民サービスを維持・向上させるため、事務の共同実施、権限移譲の推進に向けた体制整備が求められている。



- ①県と市町村の連携による地方分権を担う人材育成が必要

### 第3 求められる大分県の人材像と組織風土

職員に求められる①専門性、②現場感覚、③幅広い知識・ネットワーク(横の連携)、④コミュニケーション能力、⑤マネジメント能力(管理職)の5つの視点から、人材像及び組織風土の指針、必要な要素として下記のとおり具体化し反映する。

#### 1 求められる人材像

大分県の目標と課題に対応していくためには、下記のような人材が求められている。

**自ら考え自ら行動する職員＝自律する大分県職員**

そのために、常に意識すべきことを「行動指針」として示すと以下のとおり。

#### 【行動指針】

##### ①県民中心の県政

常に県民目線で、県民のことを考えながら職務に取り組む。

⇒ 職務への使命感、モチベーションの確保

##### ②高いプロ意識

高度な専門性を備えた行政のプロとしての自覚と行動により県民からの信頼を得る。

⇒ 県職員としての誇り、責任感

### ③目標管理・自発的行動

自ら任務を考え目標を定めて、その実現のための計画を立て実行する。

⇒ 効率的な職務遂行、職務の達成感

### ④自己啓発・自己研鑽

長期的な視点に立ち、必要な資質・能力は、自らが見極めて自ら開発する。

⇒ 客観的な自己分析、自律的な能力開発

## (1) 職員個人として求められる資質・能力等

### 《資質・姿勢》

県民の行政に対する関心がますます高まる中で、県民の信頼を得て行政を進めていくためには、以下のような基本的な資質・姿勢が不可欠であり、職員は、常にこのことを意識しておく必要がある。

#### ①県民中心・現場主義

常に、県民を中心に据え、県民に身近な現場で県民の声によく耳を傾けて、県民の求めるものをよく見極めながら、それを政策として実現していくこと。

#### ②倫理観と遵法意識

高い倫理観と使命感を保持し、常に法令を遵守する意識を持ちながら、適正な手続による公平・公正な職務執行に心がけること。

#### ③行政のプロとしての職業意識

県政全般について常に関心を持ち、県民にとって何が最も必要であるかについて考え、実施した施策について、職員各々が責任を負うという行政プロフェッショナルとしての強い気概と「切れ味」を持つこと。

#### ④スピード・コスト・効率性

最少の費用で最大の効果が得られるよう前例踏襲やタテ割り意識にとらわれず、柔軟かつ新鮮な発想で、より迅速、効率的・効果的な行政を推進しようとする意識を持つこと。

#### ⑤説明責任意識

県が住民と協働して適切な行政施策を展開していくためには、進んで施策を県民に問い、県民の理解と納得の上で行政を進めていくことが重要となっていることから、職員は自らの仕事のプロセスや結果について、常に県民に対する情報の公開、説明責任を意識しながら職務を遂行すること。

#### ⑥人権尊重意識

人権が尊重される社会づくりの推進のため、職員が人権を十分理解し、人権の尊重を基調として行政サービスを提供するという意識を持つこと。

#### ⑦危機管理意識

万が一のときに県民の期待に応えられるよう、職員は常にあらゆる危機を想定しながら対応策を考え、あらかじめ準備しておくとともに、他で起きた出来事を常に

自分の身に置きかえることで、危機に対する備えを再確認すること。

## 《能力》

「政策県庁を支える人材」としての役割を果たしていくためには、以下のような能力が不可欠であり、職員は、これらの能力向上のための努力を積極的に行う必要がある。

### ①関係構築力

県政の目標を実現していくためには、職員一人ひとりがその持てる能力を十分に発揮するとともに、周囲の職員と協力し、組織としての公務能率を向上させていくことが不可欠であることから、職員は、考え方や価値観の異なる人とも良好な関係を築き、十分な意思疎通を図ることができる能力を備えること。

これは、「県民中心・現場主義」の第一歩として、県民との対話を十分に行うためにも必要不可欠な能力である。

### ②情報管理能力

多様化する県民ニーズにきめ細かく対応し、県民の県政への信頼を盤石なものとするため、より多くの手段により情報を収集・分析・整理して政策に活かすとともに、自分の考えを相手に効果的に説明、発信ができる能力を備えること。

また、入手した情報は、公開すべきは公開し、守るべきは確実に保護するという情報管理の徹底を行うこと。

### ③企画・立案能力

職員は常に「県民中心・現場主義」の視点に立ち、それぞれの現場で県民の声によく耳を傾けて、その求めるものをよく見極め、それに沿った施策を企画立案し、事業として具体化していくという能力を身につけ、より高めていくこと。

### ④業務遂行力（実行力）

課題解決に向け、事業を最も効率的・効果的な方法で実施するとともに、行政のプロとして責任を持って成し遂げる能力を備えること。

困難な状況下にあっても粘り強く努力し続けることが必要である。

### ⑤判断力

迅速、効率的・効果的に政策を実行するために、時宜に適した情報の収集分析と迅速かつ正確な判断を行うこと。

特に、組織のフラット化により、職員一人ひとりの責任と権限が明確化されていることから、各場面での的確な判断がますます重要となる。

### ⑥組織運営力・業務管理力〈管理職〉

管理職は、最少の経費で最大の効果をあげるという経営的感覚を持ち、組織の目標に向かって確実に成果を収めていくことが求められる。

そのためにも、自ら組織の目標を見据えるとともに、職員に対しても組織として進むべき方向を明確に示し、部下職員が目標と現状に対する共通の認識の下に事務事業の計画的な進行管理を行い、強い連帯意識を持って目標達成に向けた取組を行っていくこと。

管理職には、組織を構成する職員個々の活力を高め、組織が最大の力を発揮して機能するよう運営・管理する能力が求められる。

#### ⑦部下育成能力〈管理職〉

職員の能力を最大限に引き出し、公務員としての使命感を持ち意欲的な職務遂行を促すには管理職の的確な指導が必要であり、管理職は、職員に対する十分なリーダーシップの発揮と、職員の能力を的確に把握し、職員を有為な人材に育成しようとする意欲と能力が不可欠である。

### (2) 所属構成員として求められる役割

職員には「自己研鑽」すべき資質・能力のほかに、大分県という組織の一員として果たすべき以下のような役割（責務）を担っている。

#### ①所属長（＝マネジメント）

各所属の運営責任者として、自分の任された所属の目標に向かって部下職員をまとめ、職員それぞれが持つ能力を十分に発揮することができるような環境づくりを行うとともに、人事評価の所属長面談等を通して部下職員を育成すること。

##### 〈具体的事項〉

- 所属目標の設定と挑戦する姿勢、業務の適切な進行管理（目標達成）
- 部下職員の能力・適性の把握、適正な人事評価と育成
- 事務改善（時間外勤務の縮減、業務の削減）
- 規律性の保持と風通しのよい職場づくり

#### ②統括推進員（＝コーディネート）

各所属において所属長と連携・協力しながら、「人事管理」や「労務管理」、「健康管理」等を総合的に推進すること。

所属における「人材育成」の実質的な責任者として、職員一人ひとりの「自己開発・自己研鑽」を促していくこと。

※副統括推進員は、「時間外勤務の管理」及び「健康管理」等を総合的に推進

##### 〈具体的事項〉

- 所属職員の業務遂行状況と健康状態の把握（所属長との情報共有）
- 各班間の連携・情報共有の推進と調整
- 所属内の職場研修計画等の作成と職場研修（OJT）の実施
- 良好な執務環境の保持

#### ③班総括（＝リーダーシップ）

班業務全体の進行管理を行うとともに、人事評価における一次評価者として、職員の職務内容や職務に対する姿勢等を的確に把握し、指導・助言を行うこと。

##### 〈具体的事項〉

- 各班員の業務遂行状況と健康状態の把握（所属長、統括推進員との情報共有）
- 班の業務全体の進行管理と各班員間の調整
- 新採用職員・新任職員や支援が必要な職員等に対する業務遂行等の支援

#### ④班員（＝メンバーシップ）

「自ら考え自ら行動する職員」として、自らが所属する組織の目標とその中で与えられた任務を自覚し、自律的に業務を遂行することが重要であるが、それと同時に「組織の一員としての個人」の役割を常に意識した業務遂行を行うこと。

#### 〈具体的事項〉

- 職員個人としての目標設定と自発的行動
- 組織を意識した周囲との連携と情報共有
- 組織全体で成果を上げるための相互支援

## 2 求められる組織風土

大分県の目標と課題に対応していくためには、職員が「自ら考え自ら行動する職員」として自律することが求められるが、そのためにも、「職員が育つのを待つ」のではなく、組織として積極的に「職員を育てていく」ことが重要であり、また、「育った」職員がその持てる能力を十分に発揮できるように「職員を活かしていく」ことが重要である。

つまり、下記のような組織としてのあり方（組織風土）が求められている。

**人を育て人を活かす組織＝人材を自給自足する組織**

そのために、常に目指すべき組織のすがたを「運営指針」として示すと以下のとおり。

### 【運営指針】

#### ①連携する組織

縦横の連携、情報の共有が十分に行われ、所属、部局、県庁の枠を越え、課題解決に向けて連携・協力ができる組織を目指す。

⇒ 課題解決実行力の確保

#### ②風通しのよい組織

何でも話せる雰囲気の中で、目標達成に向かってそれぞれが切磋琢磨する一方で、職員同士が信頼関係で結ばれ、育児、病気等により支援が必要な場合は、全体でカバーしあう組織を目指す。

⇒ 自由闊達な議論 相互支援体制の構築

#### ③学び合う組織

職員一人ひとりが公務能率の向上、目指す職員像を意識し、そのための「自己啓発・自己研鑽」を互いに促しあう組織を目指す。

⇒ 能力開発への機運の醸成

### (1) 組織に求められる具体的な役割

「組織で人材を育成し、組織の中で活かす」ためには、それぞれの組織が以下のような果たすべき役割を自覚し、十分に果たしていく必要がある。

#### ①所属・班（＝人材育成の場）

組織として業務を行う上での最小の単位であり、職員はそれぞれの所属や班に与えられた課題を解決するため、自ら目標を設定して業務を遂行する必要がある。

また、最も重要な「人材育成の場」であるとともに、職員一人ひとりの事情に合わせた「相互支援」を行うための「調整」の場でもある。

## ②各部局（＝行政分野別人材育成の企画・推進）

複雑・多様化する県民ニーズに対応していくために、それぞれの行政分野において必要とされる人材の育成を主体的に行う。

特に事務分野で専門性が求められる分野や技術分野の専門職については、具体的な育成方針や育成策を「人材育成計画」として定め、それに基づき計画的な人材育成を図っていく。

### ＜具体的事項＞

- 部局別人材育成計画（研修計画）の策定
- 部局別専門・技術研修の実施

## ③人事課

「人材の育成」「人材の活用・登用」「職員の支援」という3つの視点から総合的な人事管理（人事制度の運用）を行うことにより「職員の職務遂行能力の向上」と「組織の活性化」を図っていく。

人材育成に関しては、本方針によりその基本的方向性を組織全体に示すとともに、職員研修機関である自治人材育成センターと連携を取りながら人材育成の総合的な企画調整を行う。

### ＜具体的事項＞

- 人事管理の運営方針（毎年度）の策定と方針に基づく施策の実施
- 人材育成に関する全庁的な調整（各部局間・各所属間）
- 職場研修実施に関する支援

## ④自治人材育成センター（研修実施・職場研修支援）

人材育成に関する専門機関として、人事課と連携を取りながら、研修の企画・実施や職場研修の実施に関する支援を行う。

また、自治人材育成センター研修を通して得られた職員の「人材育成・人事管理」に関する意見等を人事課や各部局に提供するとともに、人材育成のあり方等に関して意見を述べる。

### ＜具体的事項＞

- 研修基本計画（職員研修機関研修）の策定支援と計画に基づく研修の実施
- 職場研修実施に関する支援

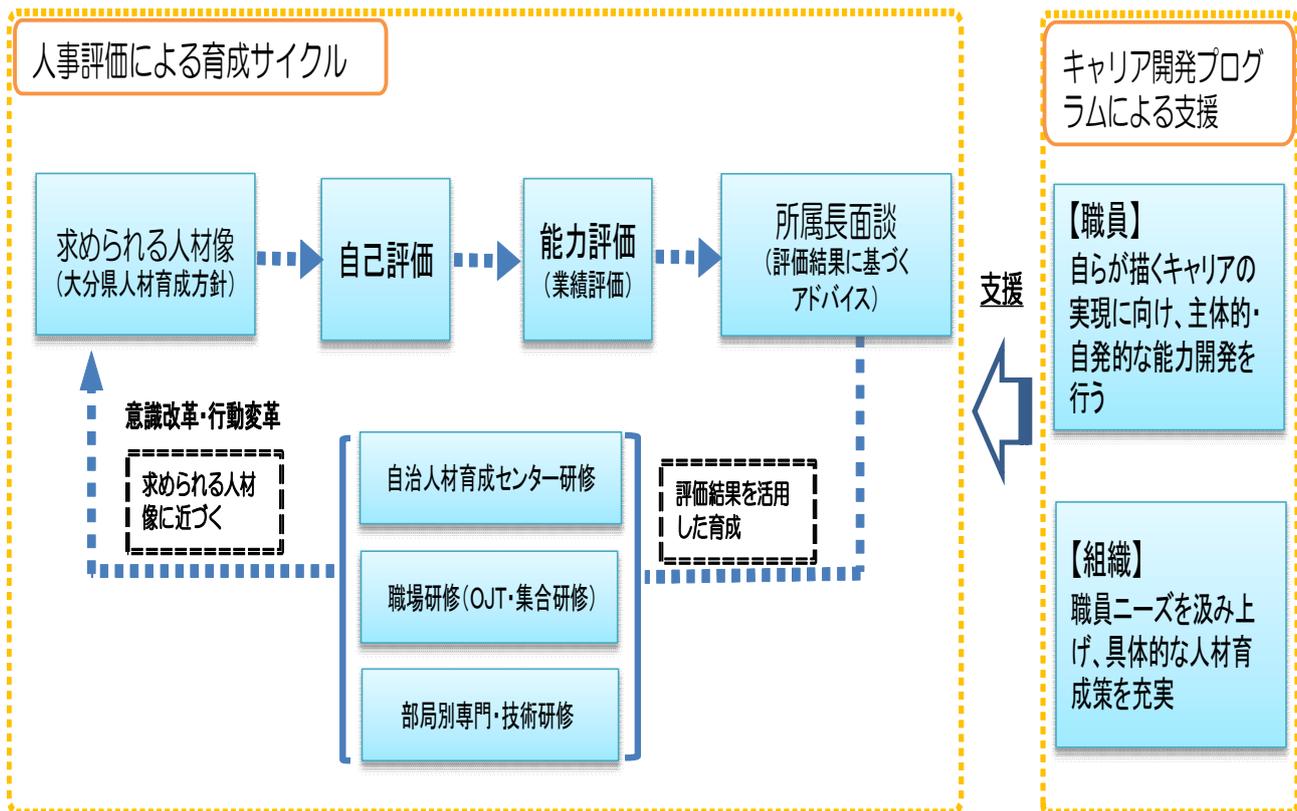
## 第4 課題解決のための方向性

求められる大分県の人材像と組織風土を踏まえ、大分県が直面している課題を解決するための人材育成の方向性を以下のとおり示す。

政策県庁の実現とそれを支える職員個々の能力・価値を高めるため、人事評価制度を活用した、より中長期的な展望に立った職員の育成が求められている。



## (人事評価制度を活用した人材育成フロー図)



- 人事課は、大分県人材育成方針（以下「本方針」という。）で「求められる人材像」を職員に明確に示す。
- 職員は、本方針に基づき設定された評価項目・要素（着眼点）と比較して、客観的に自らの行動を振り返る（自己評価）ことで、自己の姿勢・能力等の現状を正しく認識する。
- 評価者は、職員が職務を遂行するにあたり、その能力がどの程度発揮されたかを評価（能力評価）する。また、所属長は面談を行い、今後さらに伸ばすべき点や改善すべき点などを正しく伝え、職員の自覚を促し行動を変えさせていくようにアドバイスを行う。
- アドバイスを受けた職員は、課題を克服するために、自治人材育成センター研修やOJTによる職場研修又は部局別専門・技術研修などの機会を捉えながら、自らの能力開発を実行し、本方針が示す「求められる人材像」を目指して意識改革・行動変革に努める。

## 第5 具体的育成策

### 1 人事評価制度の活用

公務能率の向上と組織の活性化を図るためには、職員一人ひとりがやりがいとやる気を持って仕事と能力開発に取り組むことが必要であり、そのためにも、

①よりプラス思考的な評価制度の活用

②目標管理手法を用いた業績評価の実施（組織目標を落とし込んだ個人目標設定と主体的・自律的な業務遂行）

③所属長等上司との活発なコミュニケーションによる課題認識等の共有化を主眼として、人材育成（能力開発）を重視した人事評価制度の活用が不可欠である。

#### (1) 自己評価

人が成長していくには、自分の強みや足りないところに“気づく”ことが重要である。自己評価は、職員自らが、その職に求められる能力や資質がどのようなものであるかを

考慮しながら、客観的に自らの行動を振り返ることで、自己の能力を正しく認識し、自らの能力開発やキャリア形成につなげるためにも重要である。

〈取組内容〉

- やる気を引き出し能力開発の動機付けとなる自己評価の実施

(2) 能力評価

能力評価は、職員の能力や職務遂行上表れた姿勢・態度に対する評価であり、「求められる人材像」に対して、足りないところを補い、強いところを更に伸ばすなど、その後の自己研鑽などによる能力開発を促すものである。

〈取組内容〉

- 自己研鑽などによる能力開発を促すために、所属長面談を通じた評価結果のフィードバック
- 標準職務遂行能力の設定  
(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)
- より公平性・客観性を確保する評価制度の運用

(3) 業績評価

職務の遂行に当たっては、県政の目標を達成するために、所属（組織）が担う役割を自らの役割として落とし込んだ個人目標を主体的に設定し、その達成に向けて計画的に仕事を進めることが必要であり、「自ら考え自ら行動する職員」の育成という観点からも、目標管理的手法は有効である。

〈取組内容〉

- 業績評価を活用した組織目標や課題の共有化の推進
- 個人目標の達成とその積み重ねによる着実な組織目標の達成

(4) 所属長面談の活用

「職員の自己啓発・自己研鑽」と「組織による人材育成」を効果的に進めるためには、所属長との個別面談によるコミュニケーション（ほめる、指導するといった具体的なアクション）を通して、職員の現状（高めるべき能力等）の把握と認識の共有化を図るとともに、所属長が職員に対して「何を期待しているか」を明確に伝えることにより、「能力開発」と「部下育成」の方向性を一致させることが重要である。

〈取組内容〉

- 所属長の個別面談の確実な実行
- 人事評価の評価結果及びキャリアプランを活用した職員の能力開発・人材育成の促進
- 自治人材育成センターでのキャリアアップ研修について、人事評価の評価項目と研修メニューを関連付けることで、所属長面談でのアドバイスに活用

(5) 評価者（被評価者）の能力向上

「評価」を「育成」に着実につなげていくためには、「評価制度」及び「評価結果」に対する信頼性・納得性の確保が不可欠である。

そのためにも、所属長等評価者に対する研修を、継続的に実施するとともに、評価される職員にも評価制度の内容（項目や基準）を周知するなど、評価する側される側双方の評価制度への理解とスキルアップが必要である。

〈取組内容〉

- 評価者研修（講座、模擬評価等）の継続的・反復的实施

- 複数評価者制度の導入などによる公平性・客観性の確保
- 階層別研修等を活用した職員に対する評価制度の周知

## (6) 評価結果の活用

人事評価の目的の重要な部分は、能力や仕事ぶりを評価して本人にフィードバックすることで、職員の能力開発、人材育成、組織の活性化に役立てることであるが、それと同時に、人事部門へ情報を集積して、任用、給与、分限その他人事管理の基礎とすることも重要であり、より高い能力を持つ職員を生み育てていくとともに、住民から一層信頼される人事行政システムを創っていくことが求められている。

### <取組内容>

- 適材適所、キャリア開発をより重視した人事配置
- 人事評価結果の給与・昇任等への反映
- 何らかの原因で職務の遂行に支障を来たしている職員に対する研修・健康相談等による支援
- 階層別に評価項目別の結果を分析し、強化すべき項目等への重点的な研修実施

## 2 職員研修制度の整備（職員研修基本方針）

職員研修は、職員が目的に沿って学び、自ら育っていくための手段として「人材育成」の中心的役割を担うものである。

県庁や自治人材育成センターでの「統一的・集合型」研修を基本に、各部局・各振興局を実施単位として、職員個々の状況や現場のニーズに機動的に対応しうる「個別的・現場対応型」研修の充実も図るなど、きめ細やかな人材育成を進める。

### (1) 自治人材育成センター研修

自治人材育成センターでの集合研修により、職員はその職務遂行に必要な資質・能力・技能等を体系的・集中的に習得することが可能となる。

また、他所属の職員や市町村職員と学び合うことにより、人的ネットワークの形成と互いの意識啓発が促進される。

#### <取組内容>

- 階層別研修及び組織支援研修の充実
- 新採用職員等の若手職員に対する基本教育を重視した研修の実施  
(接遇、公務員倫理、人権、コミュニケーション能力等)
- 市町村職員との合同研修の充実  
(簿記・公会計、税務、法制執務などの実務型研修等)
- フォローアップ調査の実施などによる研修の質・効果の更なる向上

### (2) 職場研修

#### ① OJTによる職場研修

職場での日常業務を通じての指導・支援により、職員一人ひとりの特性や、知識・技能等の習熟状況に応じたきめ細かな能力開発が可能となる。

#### ② 各部局・所属等を単位とした集合研修

全職員が習得すべき基礎的な知識・技術である「接遇」「公務員倫理」「人権」「コミュニケーション能力」等については、自治人材育成センター研修とは別に、各部局・各振興局・各所属等を単位とした集合研修の計画的な実施が必要である。

#### <取組内容>

- 「職場研修（OJT）支援マニュアル」に基づくより実効性のある職場研修の推進
- 職員個々のキャリアプランに基づくOJTの実施
- 現場のニーズに機動的に対応した「現場対応型研修」の実施

### (3) 部局別専門・技術研修

福祉、農業（普及）、土木関係業務や会計事務、各技術分野における試験研究等の職務遂行のために必要となる専門的能力・技術については、各部局が主体的にその育成に取り組むことが重要であり、そのための計画的・専門的な研修の実施が不可欠である。

#### <取組内容>

- 人事評価制度及びキャリア開発プログラムに基づく部局別育成計画（研修計画）の策定と適切な運用  
（専門的知識・技術・技能の人的継承の推進）

### (4) 派遣研修

県の現場を離れ、異なった組織風土や業務内容を経験することで、幅広い視野や異なる視点を持った職員の養成が可能となる。

#### <取組内容>

- 国、都道府県、県内市町村への派遣
- 民間企業、大学等への派遣
- 自治大学校等専門機関への派遣

## 3 人事管理による人材育成

人材を効果的に育成していくためには、「人事評価制度の活用」や「職員研修制度の整備」による直接的な能力開発支援だけでなく、「人事異動」等通常の人事管理を通じた人材の育成も必要である。

### (1) 優秀な人材の確保

「政策県庁を支える人材」の育成のためには、職員の採用に当たっても「優れた資質・能力、将来性を秘めた人材」や社会人経験者など「即戦力」となる人材の確保に努める必要がある。

#### <取組内容>

- 大分県庁ナビゲーター（おけナビ）等による県職員の業務内容や魅力の発信
- 採用試験でのより人物を重視した選考
- 社会人経験者採用試験の活用

### (2) ジョブローテーション

新採用職員から係長級昇任までの若手職員については、その適性と能力を最大限に引き出すという観点から、一定の人事異動ルール（ジョブローテーション）に基づき様々な行政分野の業務や職場をバランスよく経験させることにより、その育成を図る。

#### <取組内容>

- 新採用職員の人事ローテーション（本庁・地方機関配置）
- 若手事務職員の「県税・土木・福祉」等、県民と直接接する職場への配置
- 中長期的な視点からの人材育成を意識した人事異動

### (3) キャリア開発プログラムの活用

職員がキャリア形成意識を持ち、自ら主体的・自発的な能力開発に取り組み、組織としてその能力を発揮させ活かしていく仕組みづくりが必要である。

〈取組内容〉

- 人材育成を考慮した分野への人事配置
- 若手職員が目標とすべき人物や将来に向けたキャリアを具体的にイメージできるように、キャリアモデル職員を指定し、氏名や過去の経歴等を公表

(4) 庁内公募制度

職員の「自己啓発・自己研鑽」意欲の高揚を図り、主体的・自発的な能力開発を促進するためには、職員の希望をより反映した人事配置を行うことが有効であることから、職員に希望を募り選考を行った上で登用する庁内公募制度を実施する。

〈取組内容〉

- 求人型庁内公募の実施
- 課題解決型公募派遣研修の実施
- 事業・施策提案と人事異動の連携

(5) 人事交流

県の現場を離れ、異なった組織風土や業務内容を経験することにより、幅広い視野や異なる視点を持った職員の養成が可能となることから、他団体との相互交流を行う。

また同様に、県の組織内においても、従来の職種等の枠にとらわれない事務と技術の交流を実施する。

〈取組内容〉

- 国、地方公共団体（他県、県内市町村）との相互交流
- 事務・技術間や異なる技術職種間での配置ポストの入れ替え

(6) 女性職員の活躍推進

中長期的視点に立った女性職員の育成のためには、職員の能力、意欲及び適性を考慮した上で、出産・育児期間のブランクによるキャリア形成に対する不安解消など、職員個々のライフステージに応じた人事配置・人材育成を行う必要がある。

〈取組内容〉

- 「女性活躍推進法」に基づく特定事業主行動計画に沿った育成・登用
- 若い年代からの企画・事業部門、予算・人事管理部門への配置
- 能力・意欲・実績に基づく管理職への登用
- セミナー等を通じたキャリア形成意識の醸成、ネットワーク形成支援（メンター制度の活用）
- 育休中職員への研修受講機会及び託児サービスの提供

(7) グローバル人材の育成

将来の県政を担う若手職員の語学力・コミュニケーション力の向上及び国際感覚の醸成と外国文化に対する理解を深める。とりわけ、海外戦略を遂行するために、国際施策を立案、実行できる人材を幅広く育成するとともに、通訳のできる専門人材の計画的な育成を図る。

〈取組内容〉

- 階層別研修におけるグローバル人材育成研修の実施
- レベルに応じた語学研修（英語、中国語、韓国語）

- 地方公務員海外派遣プログラム等を活用した職員の海外派遣
- 国際業務に関心を持つ若手職員を積極的に登用し、OJTを実施

#### (8) 技能労務職員の育成

技能労務職員が、行政運営の担い手の一員として意欲を持って業務に取り組めるよう、専門研修を行う。

##### <取組内容>

- 技能労務職員を対象とした部局別専門・技術研修の実施

### 4 支援制度による人材育成

職員には「自己啓発・自己研鑽」という視点のもとに「自ら育つ」ことが求められるが、何らかの要因により「自己研鑽」への支援が必要な職員に対しては一定のフォロー体制の整備が必要である。

#### (1) 特別相談員制度による支援

豊富な経験と管理職としての経験を有する県職員OBを特別相談員として配置することにより、職場巡回による若手職員の育成や所属長に対する助言、何らかの原因で職務遂行に支障を来している職員に対する支援を行う。

##### <取組内容>

- 新採用等の若手職員に対する指導
- 所属長に対する「風通しのよい職場づくり、部下育成」支援（応相談、助言）
- 支援を必要とする職員（事務補佐、育休・病休復帰者等）に対する声かけ
- キャリア開発相談窓口として職員や所属長からの相談に対する助言

#### (2) 指導担当者制度等による支援

新採用職員や技能労務職からの準採用職員や事務補佐職員等、また、育児休業や病気休職等から職場に復帰することとなった職員に対しては、所属内における指導（支援）担当者を指定するなど「新たな職場環境への適応」や「円滑な職場復帰」に向けた支援を行う。

特に、新採用職員については「グループアドバイザー」との連携を図っていく。

##### <取組内容>

- 所属長、統括推進員、班総括及び指導担当者等による支援体制の明確化
- 着任時、職場復帰時等における計画的な職場研修の実施
- グループアドバイザーとの連携
- 健康サポートセンターとの連携（職場復帰支援制度）

#### (3) 特別支援プログラムによる支援

何らかの原因で職務遂行に支障を来している職員に対しては、当該職員が抱える問題を根本から捉え、その解決あるいは改善に向けた実効性のある具体的な支援をきめ細かく行う「特別支援プログラム」制度を適切に運用することにより、職務遂行能力の向上を図る。

##### <取組内容>

- 人事課、主管課及び所属の連携による制度の適切な運用
- 健康サポートセンターとの連携（職場復帰支援制度）
- 特別相談員制度の活用