大分県人材育成方針【平成27年度策定】（概要版）

（最終改正：令和２年４月１日）

【大分県の目標と課題】

大分県の目標（職員の使命）

①「安心・活力・発展プラン２０１５」の着実な実行
→「県民の願い、県政の目標」の実現

②行政の質の向上と行革実践力の発揮
→ 継続的な行財政改革の実行による行財政基盤の強化

⇨ 目標実現のためには
①県民の期待に応えるという意思を持ち
②目指すべき方向に向かって政策を組み立て
③効率的な道筋を選んで実行すること
つまり《政策県庁の実現》が必要

大分県が直面している課題

①県民ニーズの複雑化･高度化
・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
⇨ ○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
・職員一人当たりの業務量が増加し、負担感が大きくなっている
・業務を通じた人材育成（ＯＪＴ）の充実が必要
⇨ ○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
○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
・計画的な定数削減終了に伴い増加する若手職員の将来を見据えた人材育成が急務
・増加する女性職員がライフステージに応じて活躍できる環境の整備が急務
⇨ ○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
○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維持
・再任用職員の知識・経験等を活かした組織活力の維持・向上
⇨ ○再任用まで視野に入れた能力開発を促すことが必要
○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
・事務の共同実施、権限移譲の推進に向けた体制整備
⇨ ○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

【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５つの視点
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）を、人材像及び組織風土の指針、必要な要素として以下のとおり具体化し反映する。

人　材　像

『自ら考え自ら行動する職員』

《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・能力を、自ら見極めて開発する。
⇨ 客観的な自己分析、自律的な能力開発

《必要な要素》

１．職員個人として求められる資質・能力等

〈資質・姿勢〉	〈能　力〉
①県民中心・現場主義	①関係構築力
②倫理観と遵法意識	②情報管理能力
③行政のプロとしての職業意識	③企画･立案能力
④スピード・コスト意識・効率性	④業務遂行力（実行力）
⑤説明責任意識	⑤判断力
⑥人権尊重意識	⑥組織運営・業務管理力(管理職)
⑦危機管理意識	⑦部下育成能力（管理職）

２．所属構成員として求められる役割

①所属長（＝マネジメント）
・所属の目標に向かって部下職員をまとめ、それぞれが持つ能力を十分発揮できるような環境づくりや面談等を通して育成する。

②統括推進員（＝コーディネート）
・所属長と連携、協力しながら、「人事管理（人材育成）」や「労務管理」、「健康管理」等を総合的に推進する。

③班総括（＝リーダーシップ）
・班業務全体の進行管理や一次評価者として、職員の職務内容や姿勢等を的確に把握し、指導・助言を行う。

④班員（＝メンバーシップ）
・所属の目標と与えられた職務を自覚し、自律的な業務遂行を行うだけでなく、「組織の一員」としての役割も常に意識する。

組　織　風　土

『人を育て人を活かす組織』

《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、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

《必要な要素》

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単位であり、また、最も重要な「人材育成」の場であるとともに、職員個々の事情に合わせた「相互支援」のための「調整」の場でもある。

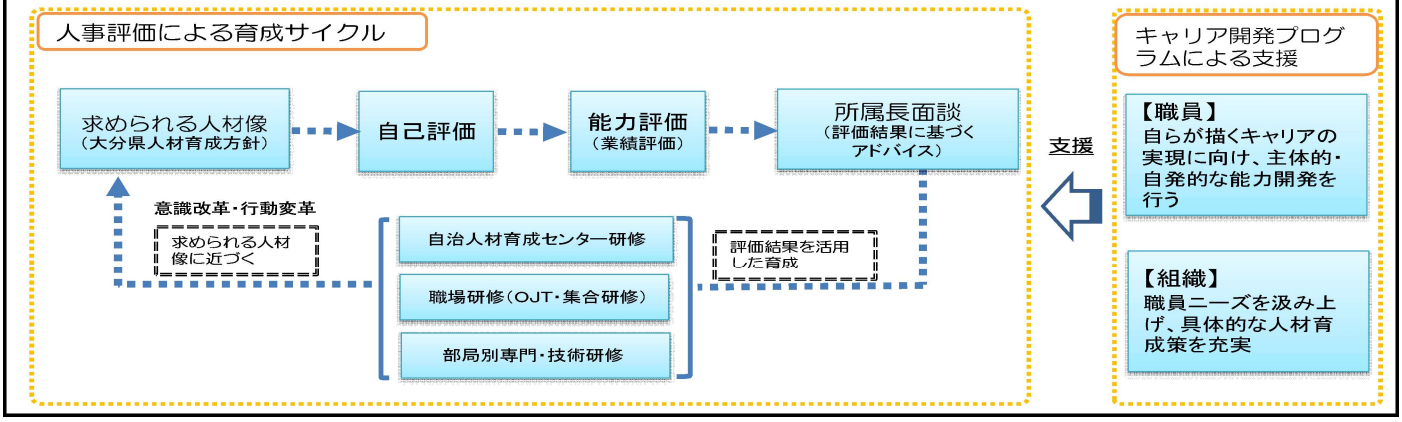
２．各部局（＝行政分野別人材育成の企画・推進）
複雑・多様化する県民ニーズに対応していくために、それぞれの行政分野において必要とされる人材の育成を主体的に行う。
○部局別人材育成計画（研修計画）の策定
○部局別専門・技術研修の実施

３．人事課（＝人材育成の総合的企画調整）
人材育成方針に基づき、人材育成の基本的方向性を組織全体に示すとともに、人材育成の総合的な企画調整を行う。
○人事管理の運営方針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）
○研修基本計画（研修機関研修）の策定
○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）
人事課と連携を取りながら、研修機関研修の企画・実施や職場研修の実施に関する支援等を行う。
○研修基本計画（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

課題解決のための方向性

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



【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
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
○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
○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
○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
○業績評価を活用した組織課題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
○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

(5) 評価者（被評価者）の能力向上
○評価者研修（講座、模擬評価等）の継続的・反復的実施
○複数評価者制度の導入などによる公平性・客観性の確保

(6) 評価結果の活用
○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
○評価結果の分析による重点的研修の実施

2．職員研修制度の充実

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。
今後は、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」研修の充実も図りながら、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
○階層別研修及び組織支援研修の充実
○新採用等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
○フォローアップ調査の実施などによる研修の質・効果の向上

(2) 職場研修（ＯＪＴ）
○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
○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人材育成計画（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
○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「職員研修制度の充実」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した人材の育成も必要である。

(1) 優秀な人材の確保
○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
○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
○人材育成を考慮した分野への人事配置

(4) 庁内公募制度
○求人型庁内公募の実施
○課題解決型公募派遣研修の実施

(5) 人事交流
○国、地方公共団体（他県、県内市町村）との相互交流
○事務・技術間等での配置ポストの入れ替え

(6) 女性職員の活躍推進
○「女性活躍推進法」に基づく行動計画に沿った育成・登用
○若い世代からの企画・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）

(7) グローバル人材の育成
○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「自己開発・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
○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
○キャリア開発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
○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
○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