

# 沖繩県職員人材育成基本方針

平成20年1月

沖繩県総務部人事課

# も く じ

人材育成のイメージ	13
I 新たな基本方針の策定趣旨	14
II 人材育成の目標	15
1 全職員共通の目標	15
2 職位毎の目標	16
III 人材育成の方策	18
1 人事管理による人材育成	18
2 職員研修による人材育成	20
(1) 自己啓発	20
(2) 職場研修	20
(3) 自治研修所研修	21
(4) 派遣研修	22
3 人材の確保	23
IV 人材育成の推進体制	24
1 職員の責務	24
2 管理監督者の責務	24
3 推進体制	24

# 人材育成のイメージ

## 背景

行政ニーズ  
の複雑化・

地方分権の  
進展

行財政改革  
の推進

公務員制度  
改革の実行

人材を最大限

## 人材育成の目標

- 県民の視点でコストと効果を考えて行動する職員
- 高い倫理観と責任感を持つ職員
- 問題意識を持って積極的に行動する職員
- 組織内外の協力・協働を大切にする職員
- 広い視野と高い専門性を併せ持つ職員

計画的・継続

人材育成  
の推進  
体制

及び

人材  
育成

人事課

自治  
研修所

人

連

人

職

人材育  
成推進

各部署

## I 新たな基本方針の策定趣旨

本県は、県政を支える人材を体系的・総合的に育成するため、平成13年3月に沖縄県職員人材育成基本方針を策定し、これに基づき人材育成に係る諸施策に取り組んできました。

その後、現在に至るまでの間に、社会経済システム全般にわたる変革が急速に進み、県民の行政に対するニーズは一層複雑化・高度化しています。

また、地方分権一括法の施行以来、地方と国は対等・協力の関係となり、地方自治体には、政策を自ら創造的に立案・決定することが求められる一方で、三位一体の改革による地方交付税総額の抑制等により、地方財政は危機的な状況となっており、行財政の改革に向けたさらなる創意工夫が求められています。

今後、物的資源がますます制限されてくることが避けられない状況にあって、適切な行政サービスを安定して提供していくためには、人的資源を最大限に活用する必要があります。

現在、国においては、公務員制度改革が進められており、地方公務員についても見直しが必要な状況になっています。県においても、年功的要素の強いこれまでの人事管理制度からの転換を図り、公正な人事評価を行い、能力・業績をより重視した人事管理を行う必要性が高まっています。

さらに、平成17年度から本格的に導入した組織の班制・フラット化への対応のため、管理監督者の統率力の向上や職員一人ひとりの意識改革を進めることも課題となっています。

このような状況を踏まえ、今年度、沖縄県職員人材育成推進委員会及び沖縄県職員人材育成推進ワーキングチーム会議において数次にわたり検討を行い、(新)沖縄県職員人材育成基本方針を策定しました。

本方針は、これからの人材育成の目標とその実現のための具体的方策を明らかにするものです。今後は、この基本方針に基づき、人事管理システムの整備や様々な職員研修制度の充実を図り、計画的・継続的に人材育成を推進していきます。

## 2 職位毎の目標（主事級、主査級、班長級）

※職は代表例である。

項目	主任、主事、技師、研究員	主査、主任技師、主任研究員	班長、主幹
県民の視点	行政に対する県民の期待を理解し、県民の立場で職務を遂行する。真摯に県民と向き合う。	行政に対する県民の期待を理解し、県民の立場で職務を遂行する。真摯に県民と向き合う。	行政に対する県民の期待を理解し、県民の立場で職務を遂行する。真摯に県民と向き合う。
コスト意識	経営感覚をもって、最小のコストで最大の効果を求める。	経営感覚をもって、最小のコストで最大の効果を求める。	経営感覚をもって、最小のコストで最大の効果を求める。
倫理・規律	県民の信頼に応え、公務員に求められる倫理や規律を遵守する。	県民の信頼に応え、若手職員を指導する立場にある者として公務員に求められる倫理や規律を遵守する。	県民の信頼に応え、部下を監督する立場にある公務員に求められる倫理や規律に合致した行動をとる。
責任感	職責を自覚し担当業務を正確かつ期限内に処理する。	困難な業務の担当者として職責を自覚し、業務計画、対応策、改善策を立て的確に処理する。	総括者としての責任を自覚し、これを回避することなく職務を遂行する。
理解力	上司の概括的な指示に止まらず、担当業務の目的や要点、優先順位等を的確に認識する。	上司の概括的な指示に止まらず、担当業務の目的や要点、優先順位、問題の原因等を的確に認識する。	所掌事務の目的や要点、優先順位、問題の原因、解決の方向性等を的確に認識する。
企画力	実務担当者として常に問題意識を持ち、業務改善・提案等を率先して行う。	目標の達成に向けた確かな立案を行うだけでなく、率先して業務改善・提案等に取り組む。	上司を補佐し、所掌事務の実行計画を作り、進行管理を的確に行うだけでなく、率先して業務改善・提案等に取り組む。
判断力	—	所掌事務の問題の所在や構造を的確に捉え、総合的な判断を行う。	所掌事務の問題の所在や構造を的確に捉え、県民、組織全体や長期的な視点で総合的な判断を迅速に行う。
調整力	自分の考えを相手にわかりやすく効果的に伝える。	関係者の意見や立場を理解しながら、わかりやすく効果的な説明を行い、合意可能な結論を見いだす。	関係者の意見や立場を理解しながら、論理的で説得力のある説明を行い、合意可能な結論を見いだす。
柔軟性	職務遂行に当たって前例踏襲に陥ることなく臨機応変に対応する。様々な価値のバランスをとる。	職務遂行に当たって前例踏襲に陥ることなく臨機応変に対応する。様々な価値のバランスをとる。	所掌事務の遂行に当たって臨機応変に対応し、的確な指示を行い、状況の変化を予測した対策を事前に講じる。様々な価値のバランスをとる。
協調性	組織の一員として、周囲との信頼関係を構築しつつ職務を遂行する。	組織の一員として、周囲との信頼関係を構築しつつ職務を遂行する。	職場全体や関係部署との信頼関係を構築しつつ職務を遂行する。
ストレス耐性	問題発生時や苦情対応時等ストレスのかかる状況下におかれても、冷静に対応する。	問題発生時や苦情対応時等ストレスのかかる状況下におかれても、冷静に対応する。	問題発生時や苦情対応時等ストレスのかかる状況下におかれても、冷静に対応する。
知識・技能	担当する業務に関するニーズや動向に関心を持ち、新たな知識・技能を習得する。	担当する業務に関するニーズや動向に関心を持ち、新たな知識・技能を習得する。	所掌事務及び関係する他組織の事務に関するニーズや動向に注意を払い、新たな知識・技能を習得する。
情報収集力	業務遂行のため、どのような情報が必要かを認識し、必要な情報を収集し組織で共有する。	業務遂行のため、どのような情報が必要かを認識し、必要な情報を収集し組織で共有する。	所掌事務の遂行のため、どのような情報が必要かを認識し、必要な情報を確実に収集し組織で共有する。
広い視野	広い視野でものごとをみる。	広い視野でものごとをみて、大局的に考える。	広い視野でものごとをみて、大局的に考える。
専門性	担当分野において専門性を高めるよう努力する。	担当分野において高い専門性を有している。	担当分野において高い専門性を有している。
統率力	—	—	所掌する事務を部下職員に適正に配分するとともに、業務の進捗状況を確実に把握し、必要に応じて部下職員を激励しながら、その処理を的確に行わせる。また、部下職員が心身ともに健康で職務に専念できる環境を整える。
人材育成力	—	若手職員に対し、自らの知識や経験を提供しながら適切な援助を行う。	監督者として部下職員を育成・指導・監督し、能力開発を促すとともに、部下職員が能力を発揮するように適切に動機付けを行い、それを中長期的な観点から育成し、その成果を適正に評価する。

(課長級、統括監級、部長級)

項目	課長、〇〇監、副参事	部長、参事監、統括監、参事
県民の視点	行政に対する県民の期待を理解し、県民の立場で職務を遂行する。真摯に県民と向き合う。	行政に対する県民の期待を理解し、県民の立場で施策を遂行する。
コスト意識	経営感覚をもって、最小のコストで最大の効果を求める。	経営感覚をもって、最小のコストで最大の効果を求める。
倫理・規律	県民の信頼に応え、課を代表する立場にある公務員に求められる倫理や規律に合致した行動をとる。	県民の信頼に応え、県を代表する立場にある公務員に求められる倫理や規律に合致した行動をとる。
企画力	担当する分野の将来を見通し、広い視野をもって、課題に対処できる戦略を取りまとめ、効果的に打ち出す。	—
判断力	広範な情報を咀嚼し、関係者の動向や情勢の変化の可能性を考慮に入れながら課題を的確に見抜き、難局に直面した場合でも、冷静に自らの責任と権限で適切に判断を下す。	広範な情報を咀嚼し、関係者の動向や情勢の変化の可能性を考慮に入れながら、課題を的確に見抜き、難局に直面した場合でも、冷静に自らの責任と権限で適切に判断を下す。
調整力	利害が対立する相手に対しても信頼関係を構築しながら、説得力のある説明を行い、合意可能な結論を見いだす。	利害が対立する相手も納得した上で妥協できる環境を作り出しつつ、所管する行政の将来的な展望に沿った結論に至るよう調整する。
統率力	部下職員的能力を最大限に活用しうる人事配置や業務配分を行うとともに、適時適切に督励して、志気を高め、組織の活力を向上させる的確な措置をとる。また、明確な方針を打ち出すとともに、権限を有する者が直接実行しなければならない場面では、機を逃さずに必要な行動をとる。さらに、部下職員が心身ともに健康で職務に専念できる環境を整える。	県が担当する分野全体の将来を見通し、大局的な視点で、職員がよって立つべき基本方針を示す。また、県の中核幹部として高度な権限を有する者が直接実行しなければならない場面では、関係者が納得して協調できる行動をとる。さらに、部下職員が心身ともに健康で職務に専念できる環境を整える。
人材育成力	組織の管理者として部下職員を育成・指導・監督し、能力開発を促すとともに、部下職員が能力を発揮するように適切に動機付けを行い、それを中長期的な観点から育成し、その成果を適正に評価する。	部下職員を適時適切に督励して、その士気を高め、組織の活力を向上させる的確な措置をとり、部下の職務上の成果を適正に評価する。

(現業職)

項目	現業職
県民の視点	行政に対する県民の期待を理解し、県民の立場で職務を遂行する。真摯に県民と向き合う。
コスト意識	コストを常に意識して業務に当たる。
倫理・規律	県民の信頼に応え、公務員に求められる倫理や規律を遵守する。
責任感	担当業務を責任をもつて的確に処理する。
理解力	上司の概括的な指示の要点を理解する。
協調性	組織の一員として、周囲との信頼関係を構築しつつ職務を遂行する。
ストレス耐性	問題発生時等ストレスのかかる状況下におかれても、冷静に対応する。
知識・技能	担当業務に関する知識・技能を習得する。

## Ⅱ 人材育成の目標

人材育成に取り組むに当たっては、県としてどのような職員を育成したいのか、その目標を明確にしておく必要があります。

本方針では、全職員共通の目標を下のとおり5つ掲げるとともに、代表的な職位毎の具体目標も併せて設定しました。

### 1 全職員共通の目標

#### ○県民の視点でコストと効果を考えて行動する職員

地方公共団体の起点は県民であることを強く自覚し、常に県民の福祉を志向するとともに、最小のコストで最大の効果を追求する姿勢が必要です。

#### ○高い倫理観と責任感を持つ職員

公平公正に業務に当たることはもとより、県民からの信頼を損ねることのないよう、高い倫理観と責任感を持って担当業務を遂行する必要があります。

#### ○問題意識を持って積極的に行動する職員

前例踏襲に満足することなく、常に問題意識や課題認識を持って、業務を改善・改革する意欲を持つ必要があります。さらに、自ら突破口を開く行動力が求められます。

#### ○組織内外の協力・協働を大切にする職員

組織は協力・協働によって威力を発揮することを自覚し、自らの担当業務のみに専念せず、組織全体で最大の効果をあげることが重要です。また、部局間の連携を図り、縦割りの弊害を防止する必要があります。さらに、地域活動やボランティア活動への参画も求められます。

#### ○広い視野と高い専門性を併せ持つ職員

社会経済がグローバル化し、地方自治体といえども国際情勢と無関係でいることはできません。国内環境の変化への対応はもとより、国外の動きにも目を向け地域運営を行っていく先見性が求められています。

一方で、複雑化・高度化する行政ニーズに適切に対応するためには、専門性を持った職員の育成が欠かせない状況となっています。

### Ⅲ 人材育成の方策

人材育成を効果的に行うためには、職員一人ひとりが向上心を持ってこれに取り組むことが重要です。また、職員の能力は、具体的な職務を通じて育成することが最も効果的です。

今後、本県職員の人材育成は、職員の意欲を重視し支援する人事管理システムと、自己啓発、職場研修等を中心とする研修制度及び職員採用等の人材確保を有効に連携させ、計画的に推進していきます。

#### 1 人事管理による人材育成

職員は職務を遂行する過程で最も成長します。職員それぞれの能力を効果的に開発し、これを最大限に活用できるよう、職員の積極的な職務意欲を反映する人事管理を進めます。

##### ○ジョブローテーションの充実

若手職員については、多様な職務を経験し幅広い視野や知識・技能を身につけさせることにより適性を見いだすため、ジョブローテーションを行います。

また、中堅以上の職員については、個々の適性や専門性を最大限に発揮できるように、これまでの経験や本人の意欲等を重視したジョブローテーションを行います。

##### ○自己申告制度の充実

自己申告制度は、職員の異動に関する希望、健康状況、家庭状況、職場環境等を把握し、人事管理に役立てることを目的としています。今後はこれらに加えて、具体的な担当業務等を申告してもらう等、履歴情報を充実させ、ジョブローテーションに活用します。

##### ○庁内公募制度の拡充

現在、派遣研修者の選考に当たって庁内公募を行っていますが、さらに職員の挑戦意欲を向上させ、適材適所の人事配置を促進するため、プロジェクトチーム等特定の業務への従事を希望する職員を庁内から公募して配置する制度の導入を検討します。

##### ○女性職員の多様な分野への積極的な登用

男女の区別なく、それぞれの能力を多様な分野で発揮させ、新たな発想を取り込み、バランスのとれた行政を実現するため、女性職員の職域拡大や管理職員等への登用を推進します。



## ○研修と人事管理の連携強化

目的を明確化して研修に臨み、さらに、その成果を踏まえた人事配置を行うことにより研修の効果は最も発揮されます。研修実績の適切な記録及び職員が最も研修効果を発揮できる配置に努めます。

## ○人事評価制度の導入

県を取り巻く社会経済情勢は著しく変化し、それに伴い県行政に対するニーズも複雑化・高度化しています。このような状況に対応するためには、組織の担い手である職員の意識改革がとりわけ重要となります。

すなわち、職員自らが、求められる職務遂行能力の習得に向け、至らざるところを把握し、自ら研鑽しつつ、どのような課題があり、それをどのように解決していくのか、上司の指示だけに頼ることなく、自ら問題意識を持って仕事を進めていくという「セルフ・マネジメント型の職員」を育成していく必要があります。

人事評価制度は、そのための有効な手段であり、年功的要素の強いこれまでの人事管理制度からの転換を図り、職員のやる気を引き出し、能力を十分に発揮させる環境を整備していくため、同制度を導入します。

## ○専門性の高い職員の育成方策の検討

県民のニーズの複雑化・高度化に伴って、職員にはますます高い専門性が求められています。本人の希望及び適性を勘案しながら、税務や児童福祉等の特定分野に特化した人事配置を行うなど、専門性の高い職員の育成方策を検討します。

## ○希望降任制度の周知

希望降任制度は、職員の職務に対する希望を尊重し、個人の能力と意欲に応じた任用を行うことにより、組織の活性化を図ることを目的としています。

健康上の理由や家庭の事情等により、職員が現在の職責を果たせない事情がある場合、本人の希望により降任できる同制度の周知を図ります。

## ○総括主査（総括主任技師）制の導入の検討

組織の機能を安定的に維持するためには、管理監督者の計画的な育成が欠かせませんが、班制度の導入により、職員がマネジメントを行う職位に就く年齢が高くなっています。

ベテラン主査等に計画的にマネジメント能力を習得させるため、班長の補佐業務を担わせる総括主査（総括主任技師）制の導入を検討します。

## 2 職員研修による人材育成

### (1) 自己啓発

自己啓発は人材育成の基本であり、職務遂行のため必要な能力を自ら認識し、これを獲得する努力をしたとき、職員は最も成長すると考えます。

自己啓発は、職員の自主性により行われるものですが、職員が自己啓発に積極的に取り組み、また、効果的に行わせるためには、組織がそれを支援する必要があります。

#### ○自己啓発の支援

現在は部分休業である国内外の大学院等に修学する場合の休業制度について、大学等課程の履修及び国際貢献活動を行う場合に、職員としての身分を保有したまま休業できる制度（最長3年間）を導入するなど、自己啓発の支援を充実させます。

#### ○自主研究グループの支援

各職場又はグループ単位で自主研修等を行う場合、自治研修所内の研修室の利用等の支援を検討します。

#### ○研修成果等の発表

研修成果をできるだけ組織全体に還元してもらうため、人事課ポータルサイト内に研修成果等の発表の場を設けます。

#### ○能力開発自己診断シートの活用

能力開発に向けて職員が取り組むべき事項等を簡略化してコーラル上に掲示するなどし、日々の自己啓発に活用してもらいます。

### (2) 職場研修

職場研修は、職場内において、日常の業務を通じて、又は、業務と関連づけながら職員の資質・能力の向上を図る人材育成の中心の方策です。

ときに、職場研修は、「職場で特別に時間や場所を確保して行う講義形式の研修」と限定的に理解され、「仕事が忙しくてなかなか実施できない」という意見が聞かれますが、これは職場研修の一形態にすぎません。

日常の指示、アドバイス、報告、相談等、上司と部下あるいは先輩と後輩の様々なコミュニケーションの機会を捉えて職場研修（on the job training）を行うことができます。管理監督者や先輩職員は、人材育成を常に意識して部下や後輩と接することが重要です。

また、職場内のコミュニケーションを活発にすることは、風通しのよい職場環境づくりにもつながると考えます。

### ○職場研修推進員の活用

沖縄県職員研修規程に定める職場研修推進員を活用し、職場研修の活性化を図ります。

### ○フレッシュマントレーナーの活用

新採用職員について、所属長が相談役となる職員を指定し、職場の基本的なルールや日常業務の進め方についてアドバイスを行わせるフレッシュマントレーナーの活用を図ります。

### ○職場研修マニュアルの作成

職場研修をより効果的に進めるため、ポイントとなる事項等を具体的にまとめた「職場研修マニュアル」を作成し活用を図ります。

また、臨時的任用職員等非正規職員に対する職場研修マニュアルを作成し、適切な指導に役立ててもらいます。

### ○職場ミーティングの活用

職員は日々の業務経験の中で最も成長します。ミーティングや会議に出席することにより業務に関連する知識の幅が広がるだけでなく、コミュニケーション能力やプレゼンテーション能力の向上にもつながります。人材育成の視点で職場ミーティングの活用を図ります。

### ○部局研修の実施

業務遂行上必要となる専門的知識や技能を習得するため、各部局等の自主企画による研修の充実を図ります。

### ○公務員倫理に関する研修の充実

公務員には高い倫理観が求められます。県民からの信頼を一旦損ねた場合、それを回復するのは容易ではありません。各職場での日頃からの公務員倫理研修を推進します。

### ○特別支援プログラムの導入の検討

職務遂行における基本的な能力・資質等の低下が認められる職員について、職場研修等を主体とする特別支援プログラムの導入を検討します。

## (3) 自治研修所研修

自治研修所は、全職員が共通して必要な知識や技能を主体的に学ぶ場を提供します。

日常業務を離れ、高度で専門的なテーマについて、集中して受講することができることに加えて、職員の意識を改革し、他部署の職員と交流することができる貴重な機会であり、今後も人材育成の一翼を担います。

#### **(4) 派遣研修**

職員の視野の拡大、先進的な行政手法や専門的知識の習得を図るため、国・地方自治体等や自治大学校等の研修専門機関への派遣について、派遣目的の明確化と派遣後の成果活用に留意し、派遣先を厳選した上で実施します。

##### **○国、市町村、民間企業等への派遣研修**

専門的知識を得、視野を広げるとともに、人脈を形成することが期待できる他行政庁や民間企業等における実務研修を継続実施します。また、職業意識の向上につながる短期異業種体験研修の導入を検討します。

##### **○部局における専門技術関連機関への派遣研修**

担当する業務によっては、高度に専門的な知識・技能が求められる場合があります。各部局においては、このような業務に適切に対応するため独自の派遣研修を行います。

##### **○自治大学校への派遣研修**

中堅職員に高度な政策形成能力や行政管理能力等を習得させるため、自治大学校へ派遣します。

### 3 人材の確保

複雑化・高度化する行政ニーズに的確に対応し、本県独自の施策を展開していくためには、現有する人材の育成と併せて、職員としてふさわしい資質を有する人材を確保することが重要です。

#### ○採用試験の充実

人事委員会は、求められる職員像に合致した者を確保するため試験制度の研究に努力しているところです。今後とも県勢発展への使命感と情熱を持った者を採用するため、試験制度の充実を図ります。

#### ○任用職種の検討

県民の行政に対するニーズは、複雑化・高度化しており、県には、専門性と汎用性を併せ持った職員の確保が求められています。この観点から、任用職種の適正なあり方について検討します。

#### ○即戦力となる人材の確保

新規学卒者を採用し時間をかけて行政のプロフェッショナルを育成することも重要ですが、時に即戦力となる人材を確保する必要性に迫られることがあります。専門的分野における任期付職員等の活用範囲の拡大を検討します。

#### ○リクルート活動の展開

有為の人材を確保するため、積極的なリクルート活動を行う必要があります。また、新採用職員が入庁前にイメージした業務内容と実際の担当業務にミスマッチが生じることがないように、インターンシップ制度等の活用を図ります。

#### ○再任用職員の活用

今後、いわゆる団塊の世代の大量退職時期を迎えます。組織の新陳代謝を図りながらも必要な人員を確実に確保し、また先輩職員のノウハウを継承するため、再任用職員の活用を図ります。

## IV 人材育成の推進体制

### 1 職員の責務

人材育成の推進に当たり、最も重要なのは職員一人ひとりの意欲と行動です。

職員各自が、自分に求められている役割は何か、そのためにどのような能力が必要か、ということの的確に把握し、主体的に学ぼうとする意欲を高め、自己啓発を基本とした能力開発を行っていくことが重要です。

また、職員は、これまで携わった業務や自分の適性等を見つめ直すとともに、今後ありたいと望む姿をイメージし、その実現に向けて努力する必要があります。

### 2 管理監督者の責務

人材育成の推進に当たり、特に重要な役割を担うのは、職員を指導する立場にある管理監督者です。

沖縄県職員研修規程は、第10条第1項で「部局長及び課長等は、研修所研修の実施に関し、積極的に職員を研修に参加させるとともに、研修期間中は、研修に専念させなければならない。」とし、同第11条第2項で「部局長、課長等及び研修所長は、研修の計画を立て、実施するに当たっては、職員に研修を受ける機会を公平に与えるように努めるとともに、職員の自己啓発の意欲を発揮させるよう配慮しなければならない。」としています。

管理監督者は、部下の人材育成が自らの最大の職務の一つであることを自覚し、自己研鑽に積極的に取り組む組織風土を醸成するよう常に心がけることが必要です。

### 3 推進体制

人材育成を着実に推進していくためには、人事・研修担当部門がそれぞれの役割と責務を十分認識し、相互に連携して取り組むことが必要です。

#### ○人事課

人事課は、本方針の実現に向け、全庁的な人材育成の基本的方向を示しこれをリードします。

#### ○自治研修所

自治研修所は、専門的立場から、人事課と連携し人材育成を推進します。

#### ○各部局

各部局は、専門的な知識・技能を有する人材を育成するため、職場研修を中心とする部局研修の充実に努めます。

## ○人材育成推進委員会

各部局の主管課長等を構成員とする人材育成推進委員会は、部局を横断し人材育成に関する調査・検討を行うことを目的としています。今後、同委員会を年1回定期開催し、各部局の人材育成の状況を確認するとともに助言を行い、本方針の実現を図ります。