

「人材育成」に係る参考事例等

第13回 ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会

目次

○人材育成に係る通知、研究会等

・ 人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）	2
・ 人材育成等に関する調査結果（R4.4.1時点）	7
・ 国家公務員の研修に関する基本方針（H26.6.24）	11
・ 地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会（令和2年度報告書）（R3.3）	13
・ 地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会（令和3年度報告書）（R4.3）	15

○参考事例

・ 育成プログラム	17
・ リスキリング	28
・ 民間プログラム	34
・ 民間企業や大学院等への派遣研修	35
・ 国や他自治体、民間企業等への職員派遣	36
・ 採用環境の変化に応じた研修	37
・ 民間との合同研修	38
・ 自己啓発	39
・ 資格取得支援	40
・ 兼業・副業	41
・ キャリアパスの例示	42
・ ロールモデルの設定	44
・ メンター制度	45
・ 複線型人事制度	46
・ 庁内公募	49
・ 人事評価結果や貢献度等の職員へのフィードバック	50
・ 計画的な管理職能力の養成	51
・ HRテクノロジーを活用した人的資源管理	52

人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）

（別紙）

自治能第78号
平成9年11月28日

地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針

各都道府県知事

殿

各指定都市市長

自治省行政局公務員部長

地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について

地方分権の推進が実行の段階に到り、地方自治が新しい時代を迎えようとしている今日、高度化、多様化する住民ニーズに即応し、豊かさやゆとりを実感できる地域社会を築き上げていくため、地方公共団体の果たすべき役割は今後ますます重要になることが見込まれます。

このような状況に適切に対応するためには、地方公共団体の職員一人ひとりが、全体の奉仕者であることを改めて自覚し、意欲を持って職務に取り組むことはもとより、住民に身近な行政サービスの担い手としての心構えや効率的な行政運営を行うための経営感覚を身につけることが一層求められており、そのため、各地方公共団体においては、時代の変化に対応する人材の育成を積極的に推進していくことがますます重要になってきております。

こうしたことから、この度、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付け自治整第23号）において、職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした 人材育成に関する基本方針を各地方公共団体が策定することとされているところであります。

つきましては、平成8年度の地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会における研究成果や先進的な事例等を踏まえ、各 地方公共団体が基本方針を策定するに当たっての指針として、別紙「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」を作成しましたので通知します。

なお、自治省と致しましても、引き続き、人材育成に関する財政措置の充実、人材育成施策についての各種調査研究成果の提供等に努めて参りたいと考えております。

おって、貴都道府県の市区町村に対しても、本通知の趣旨を周知し、その徹底を図られるようお願いいたします。

I 本指針の趣旨

地方公共団体が、地方自治・新時代に的確に対応していくためには、自らの責任において、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できるよう体質を強化することが重要であり、そのためには、職員の資質のより一層の向上を図り、その有している可能性・能力を最大限引き出していくことが必要である。

こうしたことから、この度、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付け自治整第23号）において、長期的かつ総合的な観点で職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針（以下、「基本方針」という。）を各地方公共団体が策定することとされているところである。

この指針は、平成8年度の地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会における研究成果や各地方公共団体における先進的な事例等を踏まえ、各地方公共団体が基本方針を策定する際に留意・検討すべき事項を参考として提示するものである。

II 策定に当たっての総括的な留意事項

1 現状の取り組みについての総点検を行った上で、委員会を設置するなどして、人事管理・研修を専門とする学識経験者や民間企業の人事担当者等の意見を広く聞いたり、他の地方公共団体の事例を参考とすることなどにより、地域の実情に即したできる限り具体的かつ実効性のある基本方針とすること。

2 人材育成は、狭い意味での研修のみならず、人事管理全般を通じてその推進を図るべきものであることから、人事担当部局を中心に適宜各部局の意見を聞くなどして検討すること。

3 平成9年2月13日付け自治能第13号で送付した「地方公共団体職員の人材育成一分権時代の人材戦略－（地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会）」については、具体的な事例も多数掲載しているのを参考とされたいこと。

4 各地方公共団体において人材育成に関する既存の方針等がある場合には、この指針を踏まえた検討を行った上で、当該方針等をこの指針という基本方針として位置

人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）

づけることとしても差し支えないこと。

5 策定後は、職員の意識を高める意味からも速やかに周知・公表するとともに、状況の変化に応じて、適宜、見直しを行うことが重要であること。

III 策定に当たっての個別の留意・検討事項

1 人材育成の目的の明確化

少子・高齢化の一層の進展、住民の価値観の多様化、環境に対する関心の高まり等社会経済情勢が大きく変化しつつある一方、地方分権の推進が実行の段階に到り、地方自治は新しい時代を迎えようとしているが、こうした中で、当該地域の将来像や行政のあり方等を踏まえながら、人材育成の目的及びこれからの時代に求められる職員像について明らかにすることが重要である。

その際、政策形成能力や創造的能力、法務能力等、今後その重要性が高まると考えられる能力の一層の向上を図ることはもとより、地方公務員としての基本的な心構え（公務を担うものとして、地域の行政を担うものとして）や公務員倫理についても人材育成の中であわせて検討すること。

2 学習的風土づくり等の総合的取組の推進

人材育成を実効あるものとするためには、単に研修を充実するだけではなく、職場における様々な場面を人材育成のために活用していくことが必要であり、そのためには、職場の学習的風土づくり等の総合的な取組を推進することが極めて重要であることから、次のような事項について検討すること。

(1)職場の学習的風土づくり一人を育てる職場環境一

人材育成は、職員自身の主体的な取り組みと任命権者・管理監督者による多様な学習機会の提供等の支援とがあいまって、より大きな効果をあげるものと考えられる。したがって、例えば次のような取組をはじめとして、自己啓発に対する各種支援措置の充実、優れた学習成果に対する表彰及びその施策への反映、人材育成に関する情報誌の発行などにより、職場の学習的風土づくりを全庁的に推進していくことが重要である。したがって、職場風土の改善目標及びそのための具体的な方策について検討すること。

なお、人材育成を実施・支援するための施設（研修施設、図書室、資料室、情報データベース等）のあり方や今後の整備方針などについても検討すること。

● 職場診断表による診断

人材育成を推進していく上で各職場が留意すべき事項を取りまとめた職場診断表を作成し、管理監督者等に提供することにより、現在の職場のどこに問題があるか、何をなすべきか等についての検討を促すことができる。

● 学習・研修成果の発表の場の提供

自主研究グループ活動をはじめとする自己啓発の成果について、首長等も参加する発表の場を設けることにより、職員の自己啓発に対する意欲を高めるとともに、その成果を広く庁内に普及させることができる。

● 職員提案制度の実施

各種事務事業に対して職員が改善意見等を提案する機会を設けることにより、部局を越えた職員の多彩な発想を引き出すとともに、その自主性や資質の向上を図ることができる。

(2)系統だった人材育成の確立一人を育てる人事管理一

人材育成を効果的に推進するためには、個々の職員の持つ能力を最大限に発揮させることを人事管理の目的の一つとして明確に位置づけ、例えば次のような取り組みをはじめ、自己申告制度の充実、研修成果の効果測定及び任用への活用、自己啓発によって取得した資格の人事考課への反映などを通じて、人材育成の観点にも十分配慮した人事管理を行っていくことが重要である。

したがって、人事管理全般の中における人材育成の意義と位置づけを再確認するとともに、人事管理と人材育成との連携のあり方について検討すること。

● 経歴管理システムの確立

経歴管理(Career Development Program)とは、ジョブ・ローテーションを通じて様々な職場をバランスよく経験することで、視野や知識・技術を幅広く深いものとしていくと同時に、その時々に応じて適切な研修を提供することにより、スキルアップを図り、能力開発や人材育成の度合いをチェックして次のステップへ進むといった複合的な取組であり、職員の多様な適性等を生かした人材育成が可能となる。

● 庁内公募制の導入

特定のポストについて職員からの異動希望をとり、申し出のあった職員の中から審査、選考を行ったうえで配属することにより、組織の活性化及び効率的な行政運営が促進されるとともに、職員の能力を有効に活用することができる。

人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）

- 挑戦加点制度

与えられた職務に対する勤務実績を評価するだけでなく、職員自らがその意思と工夫により目標を設定し、それに対してどれだけ挑戦し、努力し、成果を上げたかという点を評価に反映させることにより、挑戦意欲あふれる職場づくりが図られる。

(3)仕事を進める過程の工夫・活用一人を育てる仕事の進め方ー

職員の能力開発は仕事を通じて図られる側面が大きいですが、その効果をより高めるためには、職場研修に限らず、仕事を進める過程自体を人材育成の機会として積極的に工夫し、活用していくという取組を組織全体が自覚的に行うことが重要である。

したがって、例えば次のような取組をはじめ、仕事の割り振りや責任分担、進行管理等、仕事の一連の過程を人材育成の観点からも有効なものとするための具体的な方策について検討すること。

- 目標による管理

一般に、組織の全体目標と個人の目標を上司と部下の協働作業により統合し、各人は設定された目標を「計画」ー「実施」ー「考査」のマネジメントサイクルに沿って実行していくことをいい、事務事業を効率的・効果的に進めることができると同時に、職員の士気を高揚し、創意工夫を促し、その自己管理に資するという効果がある。

目標による管理については、「職員参加の目標による行政運営一分権の時代の地方公共団体職場活性化マニュアル（地方行政運営研究会第11次公務能率研究部会・平成6年8月）」も参考とされたい。

- QCサークル活動等小集団活動の活用

QCサークル活動等小集団活動は、職員の自主的な運営のもと、継続的に仕事の質の管理、改善に取り組むことを通じて、行政サービスの質の向上、職場の活性化を進めるだけでなく、職員の主体的な参加により、自己啓発、相互啓発が喚起され、職員の能力開発を促進するという効果がある。

小集団活動については、「TQM発想による創造的行政運営についてーTQMの発想・手法を応用した行政運営マニュアル（地方行政運営研究会第12次公務能率研究部会・平成8年3月）」も参考とされたい。

- 出前講演・出前トーク

住民の求めに応じて幹部職員などが出向き、重点事業等について直接住民に説明して理解と協力を求めることを通じて、職員の対人能力の向上や意識改革を図ることができる。

3 職員研修の充実、多様化

地方公共団体における職員研修は、職員自身が自発的に取り組む自己啓発、職場において上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修（OJT）及び日常の職場を離れた所で実施する職場外研修（OffJT）の3つが柱であるが、それぞれの特性を踏まえ、研修内容の充実、多様化のための方策やそれらをどのように連携させて総合的な能力開発を推進していくのかについて検討すること。

(1)自己啓発

人材育成は本人の意欲、主体性があるのはじめて可能となるものであることから、自己啓発は人材育成の基本であると考えられる。

自己啓発を促進するためには、個々の職員の自主性に委ねるだけでなく、例えば次のような自己啓発のきっかけづくりや自己啓発に取り組みやしやすい組織風土づくりに組織として取り組む必要があることから、そのための具体的な方策について検討すること。

- 自己啓発のきっかけづくり

他の地方公共団体や民間企業の職員等と接触・交流する機会の提供や自己啓発度をチェックするリストの配布などにより、職員が自分自身を知り、自己啓発の必要性を自ら認識する契機を与えることができる。

- 自己啓発に取り組みやしやすい職場風土づくり

自己啓発を支援するための研修の実施をはじめ、自主研究グループ等に対する各種支援制度の整備、通信教育の紹介・斡旋、学習・研修成果の発表の場の提供等の施策を講じることにより、職員一人ひとりが自己啓発に取り組みやしやすい職場風土をつくることができる。

(2)職場研修

職場研修は、特別な経費を必要とせず、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であることから、従来から人材育成の中心的な手法とされている。

職場研修の実施は、各職場や各管理監督者の主体性に委ねるだけでなく、全庁的に推進していくことが重要であることから、例えば次のような職場研修推進のための具体的な方策について検討すること。

なお、職場研修の技法、手順や取組事例などについては、「地方公共団体における職場研修の推進方策に関する調査研究一分権の時代の職場研修マニュアル（平成9年3月・財団法人自治研修協会）」も参考とされたい。

人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）

- 管理監督者の啓発

職場研修の実施主体は各職場の管理監督者であることから、管理監督者を対象とした階層別研修で職場研修の効果的な進め方を取り上げたり、職場研修を含む部下の指導育成が管理監督者の職務であることを改めて明確にすることなどにより、管理監督者の啓発を進めることが重要である。

- 職場研修マニュアル等の作成・活用

職場や職員のタイプ別に職場研修のあり方を示すとともに、職場研修の責任者は管理監督者であること、管理監督という概念には部下の指導・育成という教育的要素も含まれていること等を明記した職場研修マニュアル、ガイドブック等を作成して職場の管理監督者に提供することが重要である。

- 職場研修推進運動の展開

職場研修を全庁的に浸透させて強力に推進するためには、各職場に職場研修推進員を置いたり、職場研修の強化・推進月間等を定めるといった工夫が必要である。

(3)職場外研修

職場外研修は、本来の職務から離れて行われる研修であることから、一定期間集中的に行うことが可能であり、職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習したり、高度・専門的な知識・技術を学習する際には効果的な手法であり、また一方では、他の職場や他の地方公共団体、さらには一般の地域住民等、様々な人々と交流し、相互に啓発しあう機会としても重要である。

- 1. 研修所研修等

研修所研修は、多数の職員に職務を遂行するうえで必要な知識を体系的に学ばせるのに効果的であること、一定期間集中的に行うことができることなどの利点があることから、昇任や配置換えといった様々な機会をとらえて、できる限り多くの職員に研修を受ける機会が与えられるよう留意することが必要である。

また、研修プログラムの作成に当たっては、職場の意見を十分反映させ、時代の変化に即応した有意義で効果的な研修となるよう常に心がけることが重要である。

なお、行政の枠にとらわれない発想の転換等を促す契機ともなる地域住民や民間企業との合同研修の実施や、特定職種に係る専門的、実務的な知識・技能を習得させるために各部局が主体となって行う集合研修の活用についても、あわせて検討すること。

- 2. 派遣研修

地方公共団体間の派遣研修は、都道府県・市町村間、広域行政圏内の市町村間などで行われているところであり、先進的な行政手法の実地での習得、幅広い視野の涵養等の利点があることから、その趣旨・目的を明確にし、より有意義な派遣となるよう検討するとともに、専門職員を含む幅広い分野での派遣研修についても検討すること。

また、行政需要の複雑高度化に対応するための大学院等への派遣や経営感覚等を身につけるための民間への派遣についても検討すること。

なお、自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所などにおいては、常に時代の変化に即応した高度、専門的な研修を提供しているが、こうした全国的な研修機関に対する派遣研修についても、人材育成を推進するための有効な一方策として活用していくことが重要である。

- 3. 広域での共同研修

高度、専門的な研修をはじめとして、必要性が高いにもかかわらず単独の地方公共団体では対応が困難であると考えられる研修については、都道府県、市長会、町村会等が行う研修や広域市町村圏単位で行われる研修などの広域での共同研修の活用及びその充実を検討すること。

なお、広域での共同研修は、広域的な交流による相互啓発の機会となり、また、市町村間の連携を一層緊密にする契機ともなるものであることから、現在こうした取組がなされていない場合等には、広域で共同研修を実施するための仕組みづくりについて検討すること。

(4) 職種、階層等に応じた研修

地方公共団体は多種多様な職種、階層等の職員により運営されていることから、一般的・平均的な実務遂行能力に加え、多様で高度な専門能力や特定の分野における高度な業務に対応できる能力の養成など、それぞれの職種、階層等にふさわしい研修を行うよう努めることが必要であり、例えば次のような研修などについて、どのような内容を中心にいかなる手法を用いて研修を行っていくのかについてきめ細かく検討すること。

- 保健福祉関係専門職員の研修

新ゴールドプランの推進等に伴い、保健福祉の専門職の必要性がますます高まってきているが、その専門能力をより充実させるような育成のあり方について検討すること。

人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）

- 議会事務局等職員の研修
議会事務局、監査委員事務局、人事委員会事務局等の職員については、その職務の拡大等に伴い専門的能力の育成強化が求められているが、こうした職員に対する研修機会の拡大、研修内容の充実、共同研修の実施、相互の人事交流の促進等について検討すること。
- 研修担当職員の研修
研修をより効果的で魅力あるものとしていく上で、研修担当職員の果たす役割は極めて大きいことから、研修担当職員の育成方針について検討すること。

4 人材育成推進体制の整備等

(1)人材育成推進体制の整備

人材育成を効果的に推進するためには、首長のリーダーシップのもとに総合的な取組を推進し、職場風土、人事管理等の改善や研修の充実を図るとともに、職員の一入ひとりが意欲を持って自己啓発等に取り組んでいくことが重要であるが、そのためには、管理監督者の自覚と部下に対する適切な指導・助言、さらには、こうした取組を支える人材育成担当部門の体制整備が不可欠である。

1. 管理監督者

管理監督者は、職員的能力開発のニーズを的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じた指導を行いうる立場にあり、また、その人材育成に対する取組姿勢が職員の意識や職場の雰囲気大きな影響を与えることから、人材育成を推進していく上で極めて重要な役割を担っている。

したがって、管理監督者にこうした自覚を促し、意識啓発を不断に図っていくための方策や管理監督者に不可欠な指導力や統率力などの管理能力の向上方策等について検討すること。

2. 人材育成担当部門

人材育成を効果的・系統的に推進していくためには、職員全体の育成体系を立てるとともに、個別の取組を総合的に調整していく必要があり、人材育成の総合的調整・管理を行う部門が不可欠である。

したがって、人材育成担当部門（人事課、人事委員会、職員研修所等）の体制、機能、相互の役割分担、さらにはこうした部門と各部局・職場との連携のあり方等について検討すること。

また、全庁的に人材育成を推進していくため、部局横断的な連絡調整組織の設置の必要性についても検討すること。

(2)都道府県と市町村との連携

人材育成は各地方公共団体自らが行うことが原則であるが、例えば、都道府県と市町村との共同での研修所設置や、研修講師養成のための研修、新しい課題に対応した高度な研修、情報の提供等を通じた市町村の人材育成に対する都道府県の協力などにより、都道府県と市町村が人材育成の面で相互に連携を深めることも重要であることから、具体的な連携方策についても、地域の実情に応じて検討すること。

人材育成基本方針の策定・改定状況等（1）

人材育成等に関する
調査結果（R4.4.1時点）抜粋

（1）人材育成基本方針の策定・改定状況

区分	[団体数] (a)	人材育成基本方針 策定済団体数(b) [策定率(b/a * 100)]	改定している (c)	改定していない	改定率 (c/b * 100)
都道府県	[47]	47 [100.0%]	44	3	93.6%
指定都市	[20]	20 [100.0%]	20	0	100.0%
市区町村計	[1,721]	1,644 [95.5%]	883	761	53.7%
市	[772]	761 [98.6%]	525	236	69.0%
特別区	[23]	23 [100.0%]	19	4	82.6%
町	[743]	704 [94.8%]	296	408	42.0%
村	[183]	156 [85.2%]	43	113	27.6%
全団体計	[1,788]	1,711 [95.7%]	947	764	55.3%

（2）人材育成基本方針を改定したタイミング

※選択式、複数回答可

理 由	都道府県		指定都市		市区町村	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①定期的なサイクルで改定することとしており、改定時期が来たため改定	8	18.2%	9	45.0%	212	24.0%
②法令改正、制度改正(人事評価の義務化、働き方改革など)があった場合に改定	15	34.1%	5	25.0%	380	43.0%
③首長が変わったタイミングで改定	5	11.4%	0	0.0%	26	2.9%
④市町村合併に伴い改定	0	0.0%	0	0.0%	7	0.8%
⑤総合計画などの中長期計画の見直しと併せて改定	11	25.0%	7	35.0%	142	16.1%
⑥その他	16	36.4%	4	20.0%	234	26.5%
(参考) 人材育成基本方針改定済団体数	44	-	20	-	883	-

- 人材育成基本方針について ※（ ）内は昨年度の数値
【策定状況】 都道府県100%（同じ）、指定都市100%（同じ）、市区町村95.5%（95.0%）、全団体95.7%（95.2%）
【改定状況】 都道府県93.6%（85.1%）、指定都市100%（同じ）、市区町村53.7%（51.6%）、全団体55.3%（53.1%）
- ほとんどの団体が人材育成基本方針を策定している。また、策定後に改定した団体は、昨年度調査から44団体増加し、947団体であり、策定済み団体の5割以上となっている。

人材育成基本方針の策定・改定状況等（２）

人材育成等に関する
調査結果（R4.4.1時点）抜粋

（３）人材育成基本方針未策定団体の今後の策定予定

区分	[団体数] (a)	人材育成基本方針 未策定団体数 (b)	[割合] (b/a*100)	策定予定あり (c)	[割合] (c/b*100)	策定予定なし (d)	[割合] (d/b*100)
都道府県	[47]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
指定都市	[20]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
市区町村計	[1,721]	77	[4.5%]	19	[24.7%]	58	[75.3%]
市	[772]	11	[1.4%]	5	[45.5%]	6	[54.5%]
特別区	[23]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
町	[743]	39	[5.2%]	9	[23.1%]	30	[76.9%]
村	[183]	27	[14.8%]	5	[18.5%]	22	[81.5%]
全団体計	[1,788]	77	[4.3%]	19	[24.7%]	58	[75.3%]

（４）人材育成基本方針の策定予定がない理由

※選択式、複数回答可

理 由	都道府県		指定都市		市区町村	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①策定に必要な知見が不足している	0	0.0%	0	0.0%	33	56.9%
②策定に着手したいが、マンパワーを割くことができない	0	0.0%	0	0.0%	43	74.1%
③策定の必要性を感じていない	0	0.0%	0	0.0%	11	19.0%
④その他	0	0.0%	0	0.0%	2	3.4%
(参考) 人材育成基本方針の策定予定がない団体数	0	0.0%	0	0.0%	58	100.0%

- 人材育成基本方針未策定団体のうち、人材育成基本方針を策定する予定がないと回答した団体は7割以上となっている。
- 人材育成基本方針の策定予定がない理由として、「知見不足」や「人手不足」を挙げる団体が半数以上となっている。

研修基本方針の策定状況等（1）

人材育成等に関する
調査結果（R4.4.1時点）抜粋

（1）研修基本方針の策定状況

区分	[団体数]	策定している	策定していない	策定率
都道府県	[47]	47	0	100.0%
指定都市	[20]	20	0	100.0%
市区町村計	[1,721]	1,585	136	92.1%
市	[772]	743	29	96.2%
特別区	[23]	21	2	91.3%
町	[743]	680	63	91.5%
村	[183]	141	42	77.0%
全団体計	[1,788]	1,652	136	92.4%

（2）研修実施状況の公表年度

区分	[団体数]	令和3年度について 公表	令和2年度以前について 公表	公表していない	公表率
都道府県	[47]	30	17	0	100.0%
指定都市	[20]	12	8	0	100.0%
市区町村計	[1,721]	502	954	265	84.6%
市	[772]	288	440	44	94.3%
特別区	[23]	13	7	3	87.0%
町	[743]	173	425	145	80.5%
村	[183]	28	82	73	60.1%
全団体計	[1,788]	544	979	265	85.2%

- 地方公務員法第39条第3項に規定されている研修基本方針について、9割以上の団体が策定している。
- 研修実施状況の公表については、8割程度となっている。

研修基本方針の策定状況等（２）

人材育成等に関する
調査結果（R4.4.1時点）抜粋

（３）研修基本方針未策定団体の今後の策定予定

区分	[団体数] (a)	研修基本方針 未策定団体数 (b)	[割合] (b/a*100)	策定予定あり (c)	[割合] (c/b*100)	策定予定なし (d)	[割合] (d/b*100)
都道府県	[47]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
指定都市	[20]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
市区町村計	[1,721]	136	[7.9%]	20	[14.7%]	116	[85.3%]
市	[772]	29	[3.8%]	5	[17.2%]	24	[82.8%]
特別区	[23]	2	[8.7%]	0	[0.0%]	2	[100.0%]
町	[743]	63	[8.5%]	8	[12.7%]	55	[87.3%]
村	[183]	42	[23.0%]	7	[16.7%]	35	[83.3%]
全団体計	[1,788]	136	[7.6%]	20	[14.7%]	116	[85.3%]

（４）研修基本方針の策定予定がない理由

※選択式、複数回答可

理 由	都道府県		指定都市		市区町村	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①策定に必要な知見が不足している	0	0.0%	0	0.0%	62	53.4%
②策定に着手したいが、マンパワーを割くことができない	0	0.0%	0	0.0%	63	54.3%
③策定の必要性を感じていない	0	0.0%	0	0.0%	25	21.6%
④その他	0	0.0%	0	0.0%	5	4.3%
(参考) 研修基本方針の策定予定がない団体数	0	0.0%	0	0.0%	116	100.0%

- 研修基本方針未策定団体のうち、研修基本方針を策定する予定がないと回答した団体は8割以上となっている。
- 研修基本方針の策定予定がない理由として、「知見不足」や「人手不足」を挙げる団体が半数以上となっている。

国家公務員の研修に関する基本方針

国家公務員の研修に関する基本方針

平成 26 年 6 月 24 日
内閣総理大臣決定

この方針は、国家公務員法（昭和 22 年法律第 120 号）第 70 条の 6 第 3 項の規定に基づき、内閣総理大臣が、内閣総理大臣及び関係庁の長が行う研修についての計画の樹立及び実施に関し、その総合的企画及び関係各庁に対する調整を行うに当たっての基本的な方針を示すものである。

1 研修についての基本的考え方

研修は、現在又は将来の職務遂行に必要な知識・技能を習得させ、職員の能力・資質を向上させることを目的として実施するものであるが、人材育成の観点から行われる職務付与（官職への任用、具体的な仕事の割振り、業務目標の設定又は所属組織を離れた多様な勤務の機会等）と並び、人材育成において欠かせない重要な働きかけである。

執務を通じての研修は、職場の監督者や先輩職員等によって日常的に行われるものであり、組織の一員として必要な知識・技能・心構え等を習得させる中核的な研修である。

執務を離れての研修は、集中的、体系的な知識・技能の習得、深い思考や気付き、職場外の者から受ける刺激など、日常の執務を通じての研修では得られにくい能力・資質の向上を図るものである。

人材育成を効果的に行うためには、職務付与、執務を通じての研修、執務を離れての研修を相互に効果的に組み合わせることが重要であり、研修の企画・運営においても、このことが意識される必要がある。

また、研修の充実を図ることと併せ、職員の自己啓発活動についても支援に努めることが望ましい。

2 執務を通じての研修

行政ニーズの複雑化、高度化が進むとともに、より早く行政活動の成果を挙げることが求められるようになっており、職員に挑戦と失敗を繰り返し経験させながら能力を高めさせていくような余裕が職場から減少しつつある。また、行政事務の IT 化の進展は、情報収集を容易にするなどの効果をもたらした一方で、業務遂行の全体像を他者から見えにくくするため、職員が上司や先輩職員等の業務遂行状況を見て自然に学ぶということが期待しにくくなっている。

このような状況を踏まえ、執務を通じての研修をより効率的かつ効果的に実施していくため、関係各庁は、その所属職員の育成の観点から、以下の措置を講ずることとする。

① 職員の監督者に、職員に対する執務を通じての研修を、適時にかつ効果的に行う必要があることを日常的に意識させ、実行させること。特に、職場で管理的立場にある職員に対しては、部下の指導・育成に役立つ知識・技能を学ぶ機会を提供すること。

② 職員の監督者以外の先輩職員等からの助言や支援を得やすい環境づくりに努めること。

3 執務を離れての研修

上記 2 で述べたような職場環境の変化を踏まえ、執務を通じての研修を補完していく観点から、執務を離れての研修を充実させていく必要がある。

(1) 研修の企画・運営を行うに当たり重視すること

内閣人事局及び関係各庁は、執務を離れての研修の企画・運営を行うに当たっては、以下のことを重視することとする。

- ① 不断の情報収集により研修ニーズの把握に努め、適時に適切な内容がカリキュラムに盛り込まれるようにすること。
- ② 研修効果を高める観点から、研修対象者の参加意欲や学習意欲を引き出す工夫を行うこと。その一環として、研修対象者本人やその監督者が、研修の意義・必要性を理解できるよう情報提供に努めること。
- ③ 研修の目的や内容に応じて、行政組織内外の資源を的確に用いること。
- ④ 研修効果を把握し、研修内容の改善に努めるとともに、研修履修後のキャリアパス等の人事管理に適切に活用すること。

(2) 内閣人事局及び関係各庁が実施する研修

内閣人事局及び関係各庁は、以下の内容の執務を離れての研修を実施することとし、相互に連携・協力することにより、政府全体を通じて体系的で効果的な研修が実施されるよう努めることとする。なお、研修を充実させる観点から、以下の内容以外のものを含む研修を実施することを妨げない。

ア 内閣人事局

内閣人事局が実施する研修は、全府省職員を対象とし、政府全体を通じた成果向上及び人材育成を狙いとして実施することとする。

- ① 幹部候補育成課程対象者の政府全体を通じた育成の観点から行う研修
 - ・ 政府内の幹部職員から直接の薫陶を受けさせ、内閣の重要政策に関する共通認識や幹部候補としての心構えを持たせるもの
 - ・ 講義や演習を通じて、高度な視座、広い視野、中長期的視点、国際感覚及び所属府省の利害得失にとらわれずに国益を追求する意識を持たせるもの
 - ・ 講義や演習を通じて、業務運営や組織統率に必要なリーダーシップの在り方について理解を深めさせるもの
- ② 複数の行政分野にまたがる政策について深く思考する機会及び所属組織の枠組みを超えた相互研鑽の機会を提供することにより、政策の企画立案に係る能力・資質を向上させる研修

国家公務員の研修に関する基本方針

- ・ 政策の企画立案に携わる新規採用職員を対象とし、政府全体として施策を考え、それに取り組むための見識を養うとともに、相互理解と一体感を体得させるもの
 - ・ 幹部職員又は管理職員を主たる対象とし、最新の内外の諸問題について共通の理解を深めさせ、相互の意思疎通を図るもの
- ③ 国家公務員の職場において共通に必要な業務の管理に係る能力・資質を向上させる研修
- ・ 管理職員を主たる対象とし、効果的に業務運営や組織統率を行っていくための知識・技能を学ばせ、相互研鑽^{きんざん}を図るもの
 - ・ 人事・労務管理を主たる業務とする職員、職場で管理的立場にある職員その他の職員を対象とし、国家公務員の人事政策について理解を深めさせるとともに、人事評価、安全・健康管理、勤務時間管理等を的確に実施するための知識・技能を学ばせ、相互研鑽^{きんざん}を図るもの

イ 関係各庁

関係各庁が実施する研修は、所管行政の推進を狙いとして、所属職員の育成の観点から又は全府省職員を対象に所掌事務について行う知識及び技能の付与の観点から実施することとする。

① 所属職員の育成の観点から行う研修

- ・ 所掌事務に係る職員の専門性の向上を図るもの
- ・ 組織・職種の特性と職位・役割に応じた、業務遂行・業務運営に係る能力、対人関係能力、組織統率・人材育成に係る能力の向上を図るもの
- ・ 幹部候補育成課程対象者の育成を図るもの
- ・ 職員の多様性確保の観点から必要がある場合に特定の属性の職員の育成を図るもの
- ・ 勤務実績が良くないと考えられる職員の個別事情を踏まえて能力・意欲の向上を図るもの

② 所掌事務について行う知識及び技能の付与の観点から行う研修

- ・ 政府全体に共通する組織の内部管理事務の向上を図るもの
- ・ 政府全体に共通する政策立案・実施や政策評価の事務の向上を図るもの
- ・ 国家公務員が共通して持つべき社会的な知識の付与を通じて意識啓発を図るもの
- ・ 専門的知識・技能を他府省の職員に習得させるもの
- ・ 政府全体で特殊分野の専門家を育成するもの

研修の計画についての情報提供及び研修実施状況の把握

内閣人事局は、毎年度、内閣人事局が実施しようとする研修の計画を定め、これについて関係各庁に情報提供するとともに、関係各庁が実施した研修の状況について取りまとめることとする。

- 5 人事院に対する協力の要請
内閣総理大臣及び関係各庁の長が行う研修についての計画の樹立及び実施に関する総合的企画に関連して、人事院に対し、毎年度の人事院が実施した研修の状況についての情報提供の協力のほか、必要な協力を要請することとする。
- 6 その他
この方針の運用に関し必要な事項は、内閣人事局長が定める。

今後の人材育成の推進に必要なポイント（人材マネジメントの視点）

- **人材を「マネジメント」する視点に立ち**、組織にとって重要な「人財」として職員を育成し、限られた「人財」を最大限に活用することによって、組織力の向上を図ることが重要。
 - 「**人材確保**」、「**人材育成**」、「**適正配置・処遇**」及び「**職場環境の整備**」における“**必要な視点**”を踏まえながら、4つの要素を有機的に結び付け、体系的な人事管理の取組を行うことにより、**組織力向上の好循環**が生み出される。
 - ・人材を「マネジメント」する上では、特に、人事情報(※)を活用して、人事制度（研修、OJT、人事評価、配置等）を総合的・包括的に運用することが有効。
 - ・また、職員の自発的・主体的なキャリア形成を支援するため、職員個人にとって有益な人事情報を活用できるようにすることも有効。
- （※ 人事評価結果や職歴、研修情報、能力・資格情報、将来のキャリアビジョン等）
- 各地方公共団体の人材育成基本方針に、「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」の4つの要素を体系的に位置付け、各団体の実情に応じた取組を定めるとともに、中長期的な計画と連関性を持たせることにより、それらを計画的に、実効性高く進めていくことが重要。

地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会（R3.3）

4つの要素に“必要な視点”

【必要な視点】

① 求める人材像の設定

… 地域の実情や行政需要の変化、中長期計画、自治体DX推進計画等を踏まえながら、組織が求める人材像を明らかにした上で、人材確保策を検討

② 「選ばれる組織」となるための魅力発信

… 若者の意識の変化も捉えつつ、「地方」「公務員」の魅力効果を効果的に情報発信

③ 組織を補完するための外部人材や広域的な人材の活用

… デジタル人材など、単独で確保・育成が困難な専門人材について、外部人材や広域的人材の活用で補完する視点も必要

【必要な視点】

① 組織理念の構築と共有

… 人材育成基本方針や職員研修、人事評価項目を組織理念と連動させることで、組織理念の共有・定着を図り、組織としての一体感を醸成

② 誰もが働きやすい職場環境の整備

… テレワーク等の推進、育児・介護等と仕事との両立支援等の働き方改革、ダイバーシティ推進、新たなチャレンジを応援する職場の雰囲気・一体感づくり

③ 「職員のエンゲージメント」の把握

… エンゲージメントの把握により、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上につなげる

人材確保

職場環境
の整備

組織力向上の好循環

人材育成

適正配置
・処遇

【必要な視点】

① 人事情報と職員研修、OJTとの連動

… 人事情報を活用した、適切な職員研修、OJTの選定・実施、組織及び職員個人の双方向からの人事情報の活用、オンライン研修の活用

② 人事評価制度の人材育成への積極的な活用と管理職員の関与

… 人材育成基本方針や職員研修、人事評価項目と組織理念の連動、人事評価面談の積極的な活用、管理職員の育成的関与、業務を通じた人材育成

【必要な視点】

① 人事情報を活用した配置、処遇、能力開発

… 人事情報を配置、処遇、能力開発に活かすことにより、職員的能力を最大限に活用するとともに、公平かつ客観的・効果的な人事管理を推進

② 組織の将来を担う職員の発掘、配置への首長等の関与

… 人事情報データベースをもとに定期的に議論を行うなど、首長等の積極的関与により、組織全体として人材育成・能力開発の土壌がつけられる、職員への配慮も必要

地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会（R4.3）

報告書抜粋p12

■ 人材マネジメントを推進する上でのポイント

- 「人材マネジメント」とは、組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するために、職員的能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること。
- 複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくためには、各地方公共団体において、長期的かつ総合的な視点を持って、限られた人材を最大限に活用しながら、課題解決に取り組む、「人材マネジメント」が必要。

重点ポイント

◎ 人材マネジメントの推進には、**各職場と人事担当部局の連携**と、**トップマネジメント層のコミットメント**が重要であり、人材マネジメントを行う上で必要なポイントは次のとおり。

- ① 人材育成や配置・処遇等の**取組と組織目標を連動**させることが必要
- ② 人材育成や配置・処遇等の**取組による効果の分析・課題把握を行う視点**が必要
- ③ 職場における職員の人材育成等は、**管理職が中心となって推進**することが必要



■ 3つの“見える化”を中心とした対応策

= “職員の**成長実感**、**主体性**、**組織への共感**を引き出す取組”

◆ 各職場で…

◆ 組織への貢献度の見える化

例えば、人事評価制度を活用して、業績評価の目標設定・評価において、

- 組織全体の目標からブレイクダウンした各所属の目標と、担当業務に関する個人目標との「**関係づけ**」を行う
⇒ 職員が所属目標を踏まえた個人目標（案）を検討し、上司との面談等を経て個人目標を設定し、認識を共有する
その際、上司は、業務の重要性や意義を職員に理解させ（=**意義づけ**）、職員の役割や組織への貢献度を認識させる
- 上司は、職員の個人目標に対する評価結果や組織への貢献度等について、職員に「**フィードバック**」する（=**見える化**）



◆ 人事担当部局で…

◆ 中長期的なキャリア形成イメージの見える化

組織目標の達成のために組織としてどのようなキャリア形成を目指すのかを示した上で、職員が自らのキャリアビジョンを描けるように、
例えば、

- 採用から定年退職に至るまでの基本的な人事ローテーションの考え方や主要な役職になるために必要な経験年数、職務遂行能力、他団体や民間企業への派遣を含めた研修方針や研修内容等について、職員に「**明示し、共有（見える化）**」する

◆ PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化

人材育成等の取組効果の分析や課題を把握するために、
例えば、

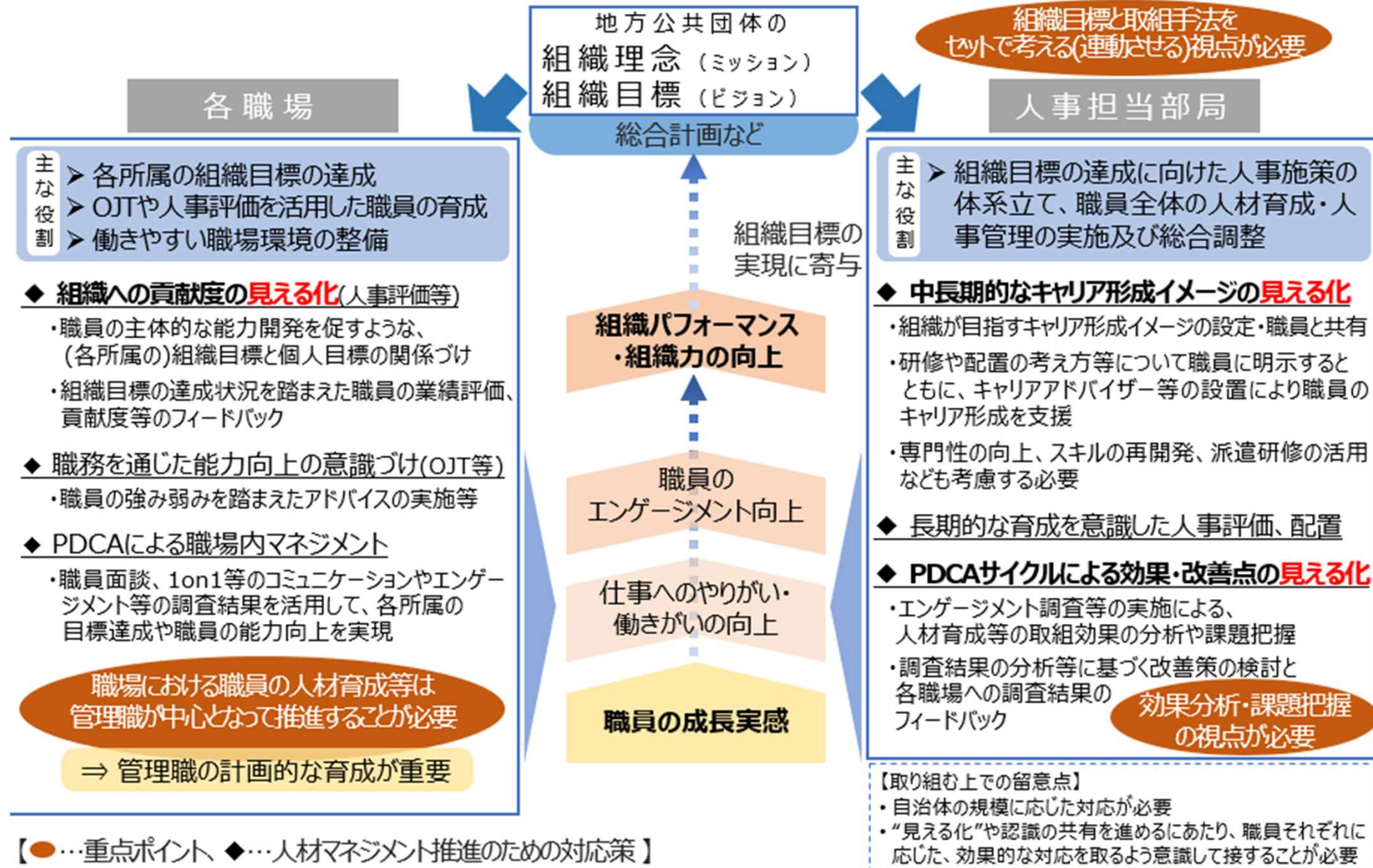
- 組織への共感度ややりがい、成長実感、職場環境等について、定期的にアンケート調査を行い、その結果を分析し、課題解決に向けた改善策を検討（※アンケート調査結果は各職場へフィードバック）
- その他、人事評価制度に基づく面談等を通して各職場が把握した人事施策の課題・要望等について集約し、改善策を検討

地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会（R4.3）

■人材マネジメント推進体制 = “職員の成長実感、主体性、組織への共感を引き出す体制”

人材マネジメントの推進体制

- ◎各職場と人事担当部局の連携
- ◎トップマネジメント層のコミットメント



【●…重点ポイント ◆…人材マネジメント推進のための対応策】

1 一般事務職

主な職位	役割	異動・配属の考え方	研修制度	特に意識すべきスキル
管理職	<p>部長</p> <ul style="list-style-type: none"> 所管組織のビジョンを明確に示すとともに、リーダーシップを発揮して組織を先導する すべての職員がいきいきと最大限の能力を発揮できる職場環境・組織風土を醸成する <p>次長</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織ビジョンの実現に向け、部長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う <p>課長</p> <ul style="list-style-type: none"> 施策推進の責任者として所属目標、その実現に向けた計画を示し、リーダーシップを発揮して部下職員を先導する 適切な業務配分とフィードバックにより、部下職員の育成と所属全体のパフォーマンスの向上を図る <p>副課長</p> <ul style="list-style-type: none"> 所属目標の達成に向け、課長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う 	<p>異動・配属の考え方</p> <p>能力・適性を踏まえて幅広い分野で活躍</p> <p>キャリアアチャレンジプログラム</p> <p>キャリアアチェンジも可能</p> <p>特定分野のスペシャリストとして活躍</p> <p>スペシャリスト育成プログラム</p> <p>税務</p> <p>用地・管理</p> <p>福祉</p> <p>デジタル</p> <p>マルチワークプログラム</p> <p>キャリアビジョンシート作成</p> <p>キャリアビジョンシート作成</p> <p>ジョブローテーション</p> <p>職員のキャリアの可能性を広げるため、また職員が主体的に描いたキャリアビジョンを実現させるための庁内公募制度</p> <p>職員がこれまでの経験等を踏まえて描いたキャリアビジョンを所属等に申告</p> <p>入庁後概ね11年間で、本庁と地方機関を2箇所ずつ経験（行政A採用の場合）</p>	<p>研修制度</p> <p>自治研修所</p> <p>階層別研修</p> <p>各職位に必要な職務遂行能力の習得</p> <p>特別研修</p> <p>特定の業務に必要な専門的・実践的知識の習得</p> <p>管理職特別研修</p> <p>管理職のリスギング</p> <p>課長級研修</p> <p>副課長級研修</p> <p>監督職研修</p> <p>主査研修</p> <p>中堅職員研修</p> <p>若手職員研修</p> <p>新任職員研修</p> <p>※希望制 受講時期は任意</p> <p>民法研修</p> <p>行政法研修</p> <p>公会計と簿記</p> <p>クレーム対応</p> <p>リスクマネジメント</p> <p>公文書管理</p> <p>経理事務</p> <p>ICT活用</p> <p>部局が実施する研修</p>	<p>特に意識すべきスキル</p> <p>組織統率力</p> <p>洞察力、判断力</p> <p>社会経済情勢に関する広い知識</p> <p>組織統率力</p> <p>洞察力、判断力</p> <p>人材育成</p> <p>リーダーシップ</p> <p>人材育成</p> <p>課題解決力</p> <p>リーダーシップ</p> <p>後輩指導</p> <p>政策形成力</p> <p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p> <p>チームワーク</p> <p>正確性、迅速性</p> <p>基礎的業務処理</p> <p>所属の業務遂行に必要な専門知識（法令、制度等）</p>
監督職	<p>班長主幹</p> <ul style="list-style-type: none"> 担当業務の実務責任者として、目標達成に向けた具体的な計画を立案し、進捗管理を行う チームメンバーとの対話を重ねながら信頼関係を築き、適切な業務マネジメントにより部下の能力向上を図る 			
一般職	<p>主査</p> <ul style="list-style-type: none"> 高度かつ専門的な知識を活用して、チームの中核として自律的に担当業務を遂行する。 チームの業務全体を俯瞰し、班長・主幹を補佐するとともに、後輩職員の育成に積極的に携わり、円滑な組織運営に貢献する <p>主任</p> <ul style="list-style-type: none"> 担当業務に必要な専門知識をもって、関係者と円滑な調整を図りながら自律的に業務を遂行する <p>職員</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織の一員として、協調性と積極性をもって着実に担当業務を遂行する 			

1 一般事務職(デジタル分野)

	主な職位	役割	異動・配属の考え方	研修制度	特に意識すべきスキル																										
					専門スキル※	基礎スキル																									
管理職	課長 システム企画官	<ul style="list-style-type: none"> 施策推進の責任者として所属目標、その実現に向けた計画を示し、リーダーシップを発揮して部下職員を先導する 適切な業務配分とフィードバックにより、部下職員の育成と所属全体のパフォーマンスの向上を図る 	<p>【デジタル部門】 情報政策課 デジタル改革課</p> <p>全庁的なプロジェクトの企画調整・管理を担当し、マネジメントスキルを向上</p> <p>【各部署】</p> <p>部局のデジタル施策の企画調整・プロジェクト管理、その他施策の企画・管理等を経験し、総合的なマネジメントスキルを向上</p> <p>各部署での幅広い経験を通してスキルアップ</p> <p>スペシャリストとして活躍するとともに、</p>	<p>【注釈】 J-LIS：地方公共団体情報システム機構 APPLIC：(一財)全国地域情報化推進協会 IPA：(独)情報処理推進機構</p> <p>デジタルスキル研修 (主にマネジメント関連、J-LIS・民間教育機関活用等)</p> <p>CIO研修 (APPLIC)</p> <p>ICT人材育成特別研修(自治大)</p> <p>各大学社会人向け教育コース</p> <p>大学院・民間等への派遣研修</p> <p>デジタルスキル研修 (集合・オンライン研修)</p>	<p>自治研修所研修等(事務職の研修欄参照)</p>	<p>【マネジメント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネス変革(ビジネス戦略策定・実行、変革マネジメント、プロジェクトマネジメント) データ活用(データ・AI戦略的活用) セキュリティ(セキュリティマネジメント) 	<ul style="list-style-type: none"> 組織統率力 洞察力、判断力 人材育成 																								
	副課長	<ul style="list-style-type: none"> 所属目標の達成に向け、課長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う 				<p>全庁的なデジタル施策の立案・実施、総括を担当</p> <p>各種プロジェクトを通じ、デジタルスキルを習得</p>	<p>デジタル関係業務及び行政事務を経験し、総合的なスキルを習得</p>	<p>【作れる】</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネス変革(ビジネスモデル設計、デザイン設計) データ活用(データ・AI活用業務設計・実装) テクノロジー(ソフトウェア設計手法、クラウドインフラ活用、サービス活用) セキュリティ(インシデント対応/セキュリティ運用) 	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ 人材育成 課題解決力 																						
監督職	班長 主幹	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務の実務責任者として、目標達成に向けた具体的な計画を立案し、進捗管理を行う チームメンバーとの対話を重ねながら信頼関係を築き、適切な業務マネジメントにより部下の能力向上を図る 	<p>スキルマップ※</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>人材類型 スキル\</th> <th>ビジネス アーク外</th> <th>デザイナー</th> <th>ソフトウェア エンジニア</th> <th>サイバー セキュリティ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ビジネス変革</td> <td>◎</td> <td>◎</td> <td>○</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>データ活用</td> <td>○</td> <td>△</td> <td>○</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>テクノロジー</td> <td>△</td> <td>△</td> <td>◎</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>セキュリティ</td> <td>○</td> <td>△</td> <td>○</td> <td>◎</td> </tr> </tbody> </table>	人材類型 スキル\	ビジネス アーク外	デザイナー	ソフトウェア エンジニア	サイバー セキュリティ	ビジネス変革	◎	◎	○	○	データ活用	○	△	○	○	テクノロジー	△	△	◎	○	セキュリティ	○	△	○	◎	<p>デジタルスキル研修 (集合・オンライン研修)</p>	<p>【分かる・使える】 ・DXリテラシー</p>	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ 人材育成 政策形成力
	人材類型 スキル\	ビジネス アーク外		デザイナー	ソフトウェア エンジニア	サイバー セキュリティ																									
ビジネス変革	◎	◎	○	○																											
データ活用	○	△	○	○																											
テクノロジー	△	△	◎	○																											
セキュリティ	○	△	○	◎																											
主査	<ul style="list-style-type: none"> 高度かつ専門的な知識を活用して、チームの中核として自律的に担当業務を遂行する。 チームの業務全体を俯瞰し、班長・主幹を補佐するとともに、後輩職員の育成に積極的に携わり、円滑な組織運営に貢献する 	<p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p>																													
一般職	主任	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務に必要な専門知識をもって、関係者と円滑な調整を図りながら自律的に業務を遂行する 	<p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p>	<p>デジタルスキル研修 (集合・オンライン研修)</p>	<p>【分かる・使える】 ・DXリテラシー</p>	<ul style="list-style-type: none"> 調整力 交渉力 業務改善 																									
	職員	<ul style="list-style-type: none"> 組織の一員として、協調性と積極性をもって着実に担当業務を遂行する 				<ul style="list-style-type: none"> チームワーク 正確性、迅速性 基礎的業務処理 																									

※デジタルスキル標準(経産省・IPA)に準拠(表中の記号 ◎:高い実践力と専門性、○:一定の実践力と専門性、△:知識として一定の理解/その他に共通的スキル(ヒューマンスキル等)は必須)

■ビジネスアーキテクト:DXの取組において、ビジネスや業務の変革を通じて実現したいこと(=目的)を設定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する人材

■デザイナー:ビジネスの視点・顧客・ユーザーの視点などを総合的にとらえ、製品・サービスの方針や開発のプロセスを策定し、それらに沿った製品・サービスのありかたのデザインを担う人材

■ソフトウェアエンジニア:DXの推進において、デジタル技術を活用した製品・サービスを提供するためのシステムやソフトウェアの設計・実装・運用を担う人材

■サイバーセキュリティ:業務プロセスを支えるデジタル環境におけるサイバーセキュリティリスクの影響を抑制する対策を担う人材

2 総合土木職(土木分野)

	主な職位		役割	異動・配属の考え方	研修制度	特に意識すべきスキル		
	本庁	事務所				専門スキル	基礎スキル	
管理職	部長		<ul style="list-style-type: none"> 所管組織のビジョンを明確に示すとともに、リーダーシップを発揮して組織を先導する すべての職員がいそいそと最大限の能力を発揮できる職場環境・組織風土を醸成する 	<p>異動・配属例</p> <pre> graph TD A[土木部長] --> B[次長・土木事務所長] B --> C[本庁各課長] C --> D[土木事務所長] D --> E[本庁各課副課長] E --> F[町派遣(技監)] F --> G[事務所各課長] G --> H[本庁各課] H --> I[公社派遣] I --> J[事務所(道路・河川等)] J --> K[本庁各課] K --> L[事務所(道路・河川等)] L --> M[事務所(事業所)] </pre>			<ul style="list-style-type: none"> 組織統率力 洞察力、判断力 社会経済情勢に関する広い知識 	
	次長		<ul style="list-style-type: none"> [次長]組織ビジョンの実現に向け、部長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う [課長・所長] <ul style="list-style-type: none"> 施策推進の責任者として所属目標、その実現に向けた計画を示し、リーダーシップを発揮して部下職員を先導する 適切な業務配分とフィードバックにより、部下職員の育成と所属全体のパフォーマンスの向上を図る 		<p>主な業務分野</p> <p>道路 河川 砂防 下水 港湾</p> <p>複数の専門分野を経験し、幅広い分野で活躍</p> <p>特定分野に軸足を置いてスペシャリストとして活躍</p> <p>経験・実績・能力・適性を踏まえて適材適所で活躍</p>			<ul style="list-style-type: none"> 組織統率力 洞察力、判断力 人材育成
	課長	所長	<ul style="list-style-type: none"> 所属目標の達成に向け、課長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う 					<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ 人材育成 課題解決力
	副課長	副所長	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務の実務責任者として、目標達成に向けた具体的な計画を立案し、進捗管理を行う チームメンバーとの対話を重ねながら信頼関係を築き、適切な業務マネジメントにより部下の能力向上を図る 				<ul style="list-style-type: none"> 主幹・課長研修 	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ 人材育成 課題解決力
監督職	班長主幹	課長	<ul style="list-style-type: none"> 高度かつ専門的な知識を活用して、チームの中核として自律的に担当業務を遂行する。 チームの業務全体を俯瞰し、班長・主幹を補佐するとともに、後輩職員の育成に積極的に携わり、円滑な組織運営に貢献する 			<ul style="list-style-type: none"> 主査研修 	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ 後輩指導 政策形成力 	
	主査	課長補佐 主査	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務に必要な専門知識をもって、関係者と円滑な調整を図りながら自律的に業務を遂行する 	<ul style="list-style-type: none"> 国土交通大学研修 各種専門研修(道路計画演習等) 	<ul style="list-style-type: none"> 主任研修 	<ul style="list-style-type: none"> 危機管理 調整力 維持管理 交渉力 計画・設計・施行管理 業務改善 		
	主任		<ul style="list-style-type: none"> 組織の一員として、協調性と積極性をもって着実に担当業務を遂行する 	<ul style="list-style-type: none"> 様々な部署を経験しながら実務能力を向上 ● 最初の配属先が本庁 → 2年で異動 地方機関 → 3年で異動 ● 以後2~4年程度の異動サイクル <p>本庁 ↔ 土木事務所</p>	<ul style="list-style-type: none"> 中堅職員養成 技術力養成 基礎知識養成 	<ul style="list-style-type: none"> チームワーク 正確性、迅速性 基礎的業務処理 		
一般職	職員				<ul style="list-style-type: none"> 新規採用職員研修 	<ul style="list-style-type: none"> 関連制度・技術基準 関連法令の知識 		

2 保健師

-P10-

	主な職位		役割	異動・配属の考え方	研修制度	特に意識すべきスキル	
	本庁	保健所				専門スキル	全職員共通
管理職	課長	健康参事	<p>[課長]職種全体の統括を行うとともに、施策の重要性や優先度を見極め、関係部局等との調整を行う。</p> <p>[健康参事]保健所における健康危機事案対応及び技術職の統括を行い、円滑な保健所運営を行うため、本庁所管課等と調整を行う。</p>	<p>異動・配属例</p> <p>16年目以降 → 様々な部署を経験して視野を広げ、実務能力を向上</p> <p>13~15年目 → 障害福祉課</p> <p>10~12年目 → 精神保健福祉センター</p> <p>7~9年目 → 保健所 地域保健課 (難病・精神)</p> <p>4~6年目 → 本庁：健康増進課</p> <p>3年目 → 地域保健課 所内異動</p> <p>1年目 → 保健所 健康管理課</p>	<p>統括保健師研修</p> <p>公衆衛生看護研修</p>	<p>組織横断的な連携・複雑・緊急性の高い健康課題への対応</p> <p>政策・ビジョンの推進</p> <p>政策実現に向けた組織内外への働きかけ</p>	<p>組織統率力</p> <p>洞察力、判断力</p> <p>人材育成</p>
	副課長	副所長	<p>[副課長]統括保健師として、全県保健師の保健活動における組織横断的な総合調整や人材育成、技術面での指導及び調整を行うなど統括的な役割を担う。</p> <p>[副所長]保健所における業務を円滑に推進するため、本庁所管課および、圏域市町と調整を行う。</p>				
監督職	班長主幹	課長	<p>[班長・主管、課長]保健活動における部下へ技術的・専門的側面から助言、指導を行い円滑な事業の推進及び組織運営を行う。また、関係機関、管内市町等とも連携し組織を超えた調整を行う。</p> <p>[専門員]課長を補佐し、課内の困難事案などに対して専門的技術支援を行うなど、後輩の育成にも積極的に関わる。特に地域保健専門員は、保健師活動の推進及び現任教育の実質上のリーダーとしての業務を行う。</p>	<p>本庁</p> <p>保健所</p> <p>地方機関</p>	<p>リーダー期研修</p> <p>専門技術研修 (結核・難病・HIV等)</p>	<p>政策・ビジョンの提言</p> <p>潜在的健康課題の抽出・事業化</p> <p>困難事例対応への「スーパーバイズ」</p>	<p>リーダーシップ</p> <p>人材育成</p> <p>課題解決力</p>
	主査	課長補佐	<p>中堅期の保健師として班及び課の業務内容を理解し、主担当として事業に関わる。後輩職員の育成にも積極的に関わり、班及び課の中心となる。</p>				
一般職	主任	主査	<p>プリセプターとして新任期の職員の指導を行う。班及び課の保健事業と施策との関係性を理解し地域支援活動にかかる担当業務に責任を持って取り組む。</p>	<p>本庁</p> <p>保健所</p>	<p>プリセプター研修</p> <p>市町相互体験研修</p> <p>トレーナー保健師による指導</p> <p>新任研修</p>	<p>助言を得て困難事例に対応</p> <p>地域の健康課題の優先順位判断・解決策の立案</p> <p>事例へ主体的対応</p> <p>個別支援から地域課題の把握</p>	<p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p> <p>チームワーク</p> <p>正確性、迅速性</p> <p>基礎的業務処理</p>
	職員	主査	<p>行政組織人及び保健師専門職としての自覚を持つ。担当業務を的確に把握・理解し、個別事例に対して責任を持つ。</p>				

● 職位ごとに求められる役割と人物像

	ロードマップ	役割	人物像
一般職員 (主事・技師)	県職員としての基礎づくり	<p>✓ 基礎づくり期の業務処理担当者として</p> <p>指示・命令により、求められた業務を期限までに処理できる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 基礎的業務処理を習得し、根拠法令等を理解した上で、優先順位を付けながら計画的に正確かつ迅速に業務を処理できる。 ● 公務員として自覚ある行動がとれる。 ● 県民、上司、同僚等の意見を理解し、自らの意見や考えを伝えることができる。 ● 自らの強み、弱みを踏まえて自己の能力開発ができる。
	基礎的職務遂行能力の定着	<p>✓ 基礎能力定着期の業務処理担当者として</p> <p>業務の課題を把握し改善の視点も入れながら業務を処理できる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 基礎的職務遂行能力を定着させ、業務の課題を把握した上で、長期的な計画を立て業務を処理できる。 ● 工夫、改善しながら業務を遂行し、わかりやすい資料作成、説明ができる。 ● 後輩に助言し、効果的に仕事を推進できる。
	職務遂行能力の発揮	<p>✓ 能力活用期の業務処理担当者として</p> <p>職務能力を発揮し関係機関との調整など係長の代行もできる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 困難な課題解決に向けて上司と相談しつつ解決策を提案するなど主体的に行動できる。 ● 係長の代行として、内外の関係機関に説明・調整するなどができる。 ● 人材育成を意識しながら後輩指導ができる。
係長		<p>✓ 係の業務の実施責任者として</p> <p>困難性のある業務は自ら処理するとともに、係全体の業務を管理し、部下指導など人材育成ができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 係全体の業務の進捗管理をしながら必要なフォローや部下指導を行い、部下の能力、適性等を把握し、人事評価を行うことができる。 ● 上司、部下と連携しながら、困難な課題の解決に向けて課題や対応案を資料に反映し、課題を踏まえた具体的な施策を企画・立案できる。 ● 係の代表として内外の関係機関に説明・調整するとともに、補佐代行として県民、マスコミ等に対応できる。
課長補佐		<p>✓ 管理職の代行者として</p> <p>管理職と協力して円滑な組織運営・業務管理を行うとともに、部下育成を推進することができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織運営・業務管理上、明確な判断、指示・命令を行い、管理職と協力して部下の能力開発の視点で指導・育成を推進できる。 ● 部下の適性、勤務状況、健康面、家庭状況等に配慮して事務分担の調整等を管理職に提案できる。 ● 課題を踏まえて効果的な施策立案を行い、その実現にむけて外部との重要な調整等を行うとともに、管理職の代行者として県民、議員、マスコミ、幹部職員等に施策等を説明することができる。
管理職		<p>✓ 組織の総括責任者として</p> <p>円滑な組織運営、業務管理を行うとともに、ワークライフバランスを支援しながら、部下職員を適切に指導、育成することができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 県政の基本方針を踏まえた中長期的な組織目標を設定し、その達成に向けて進捗管理を行い、職員の能力・経験等を踏まえた配置・業務分担により、人材を有効に活用し、組織力を最大限発揮できる。 ● 部下の家庭状況等に配慮し、イクボス・ファミボスとして仕事と家庭の両立支援ができる。 ● 部下の意欲を高め、適正な人事評価により部下の能力開発、キャリアへの助言等を行い、人材育成を行うことができる。 ● 重要度、緊急度等を踏まえて、臨機応変な意思決定ができ、時宜に則した正しい判断ができる。

育成プログラム事例②

鳥取県職員の人材育成、能力開発に向けた基本方針(R3.4) 抜粋

(人材育成・能力開発基本方針) P. 5

全体像

職位ごとに身につける主な能力

常に1つ上の職位を目指して育成を推進

	一般職員(主事・技師)			係長	課長補佐	管理職
ロードマップ	県職員としての基礎づくり 1・2年目	基礎的職務遂行能力の定着 3～5年目	職務遂行能力の発揮 6年目～			
これから特に求められる行動	共生社会の推進 ICTスキル					
	県民等とのパートナーシップ 協働・連携 DXの意識、ドローン等の先端技術の活用					
	カイゼン意識 情報の取捨選択・発信 政策形成・企画立案 対人関係能力					
行動	コンプライアンス・マナー 基礎的業務処理 正確性・迅速性 法令理解 コミュニケーション 自己能力開発	課題把握 業務改善提案 資料作成 説明力	係長代行 調整力・説明(説得)力 新規施策提案 課題解決	補佐代行 政策形成基礎 係業務説明・調整 重要資料作成 課題把握・解決	課長代行 政策形成 重要な説明・調整 緊急・重要資料作成	組織の意思決定・判断力 重要な政策・方針の企画 新政策実現
マネジメント	計画力	長期計画		係進捗管理	各係進捗把握 明確な指示・命令	組織目標の設定・リーダーシップ 職場環境 適正配置
人材育成		後輩助言	後輩指導	部下指導 人事評価	人事管理 人材育成推進	育成能力

育成プログラム事例②

鳥取県職員の人材育成、能力開発に向けた基本方針(R3.4) 抜粋

(人材育成・能力開発基本方針) P. 6

▶ 一般職員編

職位ごとに身につける主な能力

ロードマップ	県職員としての基礎づくり ＜OJT指導をもとに＞	基礎的職務遂行能力の定着 ＜一人前＞	職務遂行能力の発揮	
年数	1年目	2年目	3～5年目	6年目～
これから特に求められる行動	共生社会の推進 <ul style="list-style-type: none"> 障がい者、障がいの理解 外国人、LGBT等の多様性の理解 共生を意識した仕事、仕組みづくり 多様な語学能力の向上 		ICTスキル <ul style="list-style-type: none"> プレゼンソフト、表計算ソフト等の活用スキルの向上 DBの活用アイデア、設計スキルの向上 情報セキュリティの理解 	
	県民等とのパートナーシップ・協働・連携 <ul style="list-style-type: none"> 県民参画を基にした仕事のすすめ方 県民、NPO等と協働・連携した仕事 		DXの意識、ドローン等の先端技術の活用 <ul style="list-style-type: none"> DX、先端技術の活用アイデアの提案 先端技術の基本操作スキルの向上 進歩するICT等先端技術の知識習得 	
行動	コンプライアンス・マナー <ul style="list-style-type: none"> 公務員としての自覚をもった行動等と服務規律・法令等の遵守 挨拶や服装などのマナーの基本を習得 来客や電話の対応の基本を習得 		課題把握 <ul style="list-style-type: none"> 業務の課題、ポイントを早期に把握 	
	基礎的業務処理 <ul style="list-style-type: none"> 公文書を起案・確実に施行 財務会計システムを操作し一連の会計処理 指示をメモし即時に対応 業務をマニュアル化、引継書に 業務に必要な情報を収集・活用 上司等に起案内容等を説明 ノーツなど基幹システムを使用 協議、出張等の報告書等を作成 考えをわかりやすく資料に反映 		業務改善提案 <ul style="list-style-type: none"> アイデアや業務改善を提案 	
	正確性・迅速性 <ul style="list-style-type: none"> ミス、抜け、漏れを防ぐ スピード感をもった事務処理 		資料作成 <ul style="list-style-type: none"> 県民、上司など他者の目線にたって資料を作成 	
	法令理解 <ul style="list-style-type: none"> 根拠となる法令、条例、要綱等を理解 		説明力 <ul style="list-style-type: none"> 資料等をもとに課題、対応案などをポイントを押さえて説明 	
	コミュニケーション <ul style="list-style-type: none"> 傾聴し相手の意見を理解の上自分の意見をわかりやすく説明 		係長代行 <ul style="list-style-type: none"> 係長のサポートや代行可 	
	自己能力開発 <ul style="list-style-type: none"> 自ら育つ意識もって自己の能力を向上 		調整力・説明(説得)力 <ul style="list-style-type: none"> 関係者、財政や法制と協議・調整して予算案や条例案を作成 自分の業務等を外部に説明し説得 要望、相談等への的確な対応 	
	計画力 <ul style="list-style-type: none"> 上司などと相談しながら目標を設定し、計画を立て優先順位をつけて業務を完遂 期限までに資料を作成 		新規施策提案 <ul style="list-style-type: none"> 新規施策の提案や制度見直し案を率先して作成し、予算案や条例改正に反映 	
	計画力 <ul style="list-style-type: none"> 1年目の経験をもとに目標を設定し、前倒して計画を立て業務を完遂 		課題解決 <ul style="list-style-type: none"> 困難な課題の解決に向けて上司と一緒に取組 	
マネジメント	長期計画 <ul style="list-style-type: none"> 課題等を踏まえて目標を設定し年間・複数年計画を策定し実行 			
人材育成	後輩助言 <ul style="list-style-type: none"> 後輩に助言し効果的に仕事を推進 		後輩指導 <ul style="list-style-type: none"> 後輩を指導し人材育成も意識 	

育成プログラム事例②

鳥取県職員の人材育成、能力開発に向けた基本方針(R3.4) 抜粋

(人材育成・能力開発基本方針) P. 7

▶ 係長・課長補佐編

職位ごとに身につける主な能力

	係長	担当補佐	課長補佐	総括補佐
これから特に求められる行動	県民等とのパートナーシップ、協働・連携 <ul style="list-style-type: none"> ■ 県民提案を基にした具体的な施策形成スキルの習得 ■ 県民、NPO等と協働・連携した施策形成スキルの習得 	DXの意識、ドローン等の先端技術の活用 <ul style="list-style-type: none"> ■ DX,先端技術を活用した業務効率化提案の実践 ■ 先端技術の活用情報の早期収集 	情報の取捨選択・発信 <ul style="list-style-type: none"> ■ 所属業務全般の情報の収集、選択と活用 ■ 情報収集、情報発信を効果的な施策展開につなげる技術習得 	対人関係能力 <ul style="list-style-type: none"> ■ AI等では対応不可の高度な説明、調整、折衝
	カイゼン意識 政策形成・企画立案 <ul style="list-style-type: none"> ■ 係、所属全体のムリ、ムダの発見 ■ 具体的な改善提案、カイゼンの横展開の推進 ■ 時代の先行きや先端技術の活用、統計結果等も踏まえた新たな発想による施策の企画立案・創造 			
行動	補佐代行 <ul style="list-style-type: none"> ■ 課長補佐のサポートや代行可 	課長代行 <ul style="list-style-type: none"> ■ 主に担当業務に関し課長のサポートや代行可 	課長代行 <ul style="list-style-type: none"> ■ 課長のサポートや代行可 	
	政策形成基礎 <ul style="list-style-type: none"> ■ 課題・ニーズを踏まえて上司等と連携して具体的な施策の企画・立案 	政策形成 <ul style="list-style-type: none"> ■ 課題・ニーズを踏まえて効果的に施策を企画・立案し実現に向けて具体的な行動 		
	係業務説明・調整 <ul style="list-style-type: none"> ■ 部下の業務を把握し係代表として業務の概略を内外の関係機関に説明・調整 	重要な説明・調整 <ul style="list-style-type: none"> ■ 県民、議員、マスコミ等に対し係（担当）業務全体の説明 ■ 幹部職員に係（担当）業務の重要な内容を説明 ■ 課の代表代行として重要な外部との折衝・説得・調整 		
	重要資料作成 <ul style="list-style-type: none"> ■ 上司からの指示がなくても課題や対応を整理し、的確に資料に反映 ■ 県民説明資料、報道資料、幹部用資料、議会関係資料など重要資料を主となって作成 	緊急・重要資料作成 <ul style="list-style-type: none"> ■ 定形外の外部への資料など緊急又は重要な書類の作成 		
	課題把握・解決 <ul style="list-style-type: none"> ■ 他の係の状況も意識・把握し所属全体の課題を認識 ■ 上司、部下と連携して情報収集、困難な課題を解決 			
マネジメント	係進捗管理 <ul style="list-style-type: none"> ■ 議会・予算等の日程も意識した計画作成と進捗管理 ■ 進捗状況により部下への指示・フォロー 	明確な指示・命令 <ul style="list-style-type: none"> ■ 課長代行として処理方針を示すなど明確な指示・命令 		各係進捗把握 <ul style="list-style-type: none"> ■ 課内各係（担当）の重要課題を把握し適切な指揮
人材育成	部下指導 <ul style="list-style-type: none"> ■ 上司と相談しながら部下を指導し人材育成 	人事管理 <ul style="list-style-type: none"> ■ 部下の適性、勤務状況、健康面を考慮し柔軟な分担調整等 		人材育成推進 <ul style="list-style-type: none"> ■ 上司と育成方針を共有し研修を促すなど部下育成を推進
	人事評価 <ul style="list-style-type: none"> ■ 人事評価の目的・ルールを理解し、的確に実施 			人事管理 <ul style="list-style-type: none"> ■ 課全体の職員の状態把握、業務分担の調整等 ■ 異動案、組織案の作成

育成プログラム事例②

鳥取県職員の人材育成、能力開発に向けた基本方針(R3.4) 抜粋

(人材育成・能力開発基本方針) P. 8

管理職編

職位ごとに身につける主な能力

	ライン職	管理職	特命職
これから特に求められる行動	カイゼン意識 <ul style="list-style-type: none"> ■ 県政全般の視点でのムリ、ムダの発見 ■ 民間企業とのカイゼン情報の共有 ■ 民間マインドを持ったカイゼンの展開 政策形成・企画立案 <ul style="list-style-type: none"> ■ 時代の大きな流れを見据え、民間の動向や先端技術の進歩、統計情報等も踏まえた新たな発想による施策の企画立案・創造力 	情報の取捨選択・発信 対人関係能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 県政全般の情報の収集、選択と活用策の指示 ■ マスコミ広報、SNS、先端の情報発信ツール等の組合せによる効果的な情報発信の指示 ■ AI等では対応不可の人間力を持った高度、困難、複雑な折衝
行動	組織の意思決定・判断力 <ul style="list-style-type: none"> ■ 適切な状況判断のもと臨機応変に意思決定 ■ 上司・部下に全面的に頼ることがない時宜に則した正しい判断 		
	重要な施策・方針の企画 <ul style="list-style-type: none"> ■ 県政全般の広い視点に立った重要な施策や方針の企画立案・業務実施 		
	新政策実現 <ul style="list-style-type: none"> ■ 新たな政策の実現、特定の重要課題の解決のために ・先頭に立って組織を代表して高度、困難、複雑な対外折衝 ・知事や幹部への方針協議、説明 ・議会等での議員への説明、質問への応答 		
マネジメント	組織の目標設定・リーダーシップ <ul style="list-style-type: none"> ■ 県政運営について幅広い視野と長期的な視点から所属の目標を明確・設定 ■ 組織目標の達成に向け重要課題の進捗確認・適切な指揮 ■ コスト意識をもった施策・事業、組織等の見直し・時間外勤務縮減 		
	職場環境 <ul style="list-style-type: none"> ■ 部下の健康管理、勤務状況、心配事への関心・配慮 ■ 「イクボス・ファミボス」として部下の仕事と家庭・地域生活の両立支援、自らのワークライフバランスの実践 等 		
	適正配置 <ul style="list-style-type: none"> ■ 能力、経験、勤務状況等を踏まえた適切な配置・業務配分 		
人材育成	育成能力 <ul style="list-style-type: none"> ■ 人材育成を意識し、信じて仕事を「任せ」、意欲を刺激する指導 ■ 能力に応じた基本的方向性・ポイントを押さえた明確な指示 ■ 「ほめる」「指導」「アドバイス」を併せて実施 ■ 面談等を通じた能力開発、キャリアビジョンの形成等の助言 ■ 職場環境の改善による組織の活性化 		

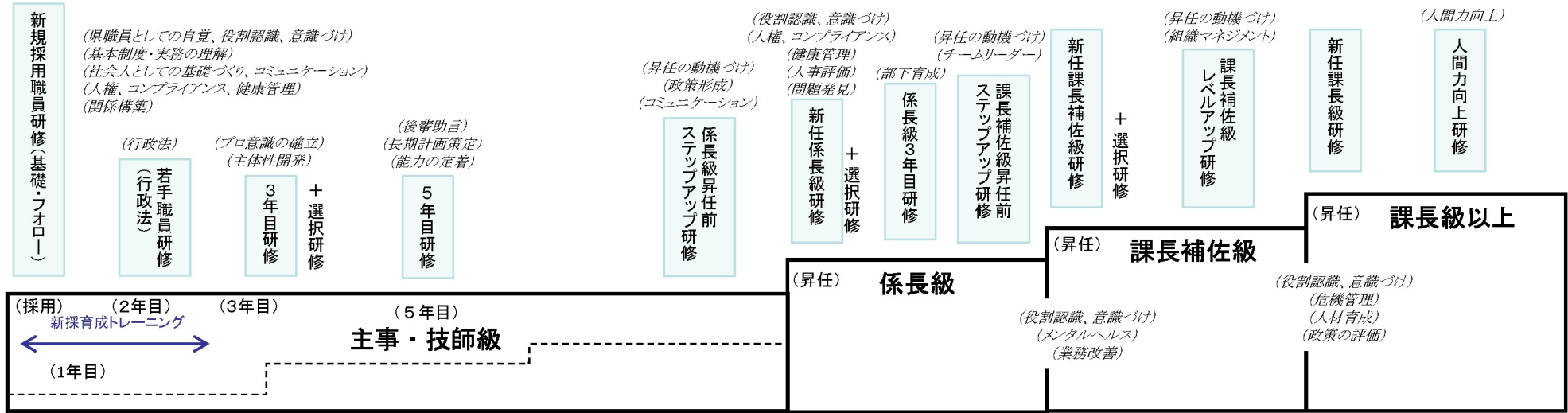
育成プログラム事例②

鳥取県職員の人材育成、能力開発に向けた基本方針(R3.4) 抜粋

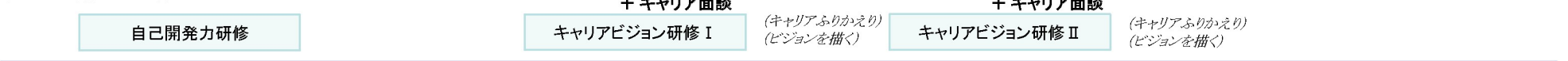
(人材育成・能力開発基本方針) P. 9

中長期的な育成(段階的能力開発)の視点をより重視した計画的な研修の全体像

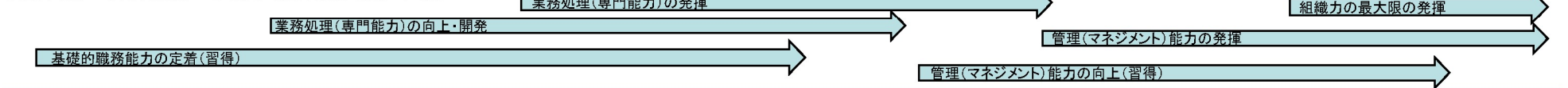
【階層別の研修】



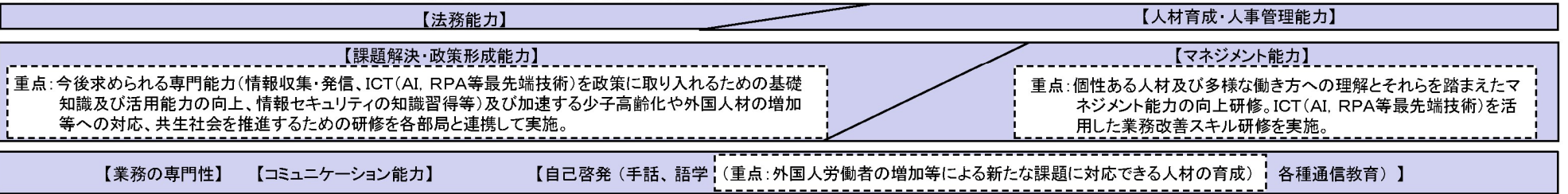
【キャリア開発の研修】



【経験・職位に応じた育成の考え方】(能力開発・発揮の重点)



【選択研修】 <新たな課題への対応と求められる能力・知識に応じて柔軟に編成・実施>



【体験(実感)型の研修】



【長期実務研修】(派遣等)

国内 (自治大学校、省庁、他県、政策研究大学院 等)、海外

人材育成のための施策リスト（人材育成マップ）

※項目番号（①～⑦、⑩）は、P.1に対応しています。

職位	職位に応じた役割	①階層別研修 レベルアップへの“必須アイテム”	⑥OJT ⑦人事考課										
1級	日常行政サービス活動の遂行者 ・組織の一員として、担当する日常的な業務を正確で迅速に推進することができる。 ・問題意識を持って担当する業務にあたり、現状から問題点を提起し、その問題解決に向けて積極的に協力がすることができる。 ・上司・同僚の助言や仕事の経験など、何事からも学ぶことができる。	集中育成期間 (1～5年目職員研修) <table border="1"> <tr><td>1年目</td><td>接遇、公務員倫理 等</td></tr> <tr><td>2年目</td><td>法制職務(基礎)、文章力 等</td></tr> <tr><td>3年目</td><td>ロジカルシンキング</td></tr> <tr><td>4年目</td><td>地域データ活用、法務</td></tr> <tr><td>5年目</td><td>政策形成、法制職務(応用)</td></tr> </table>	1年目	接遇、公務員倫理 等	2年目	法制職務(基礎)、文章力 等	3年目	ロジカルシンキング	4年目	地域データ活用、法務	5年目	政策形成、法制職務(応用)	グループ員(OJTを通じた成長) 被考課者(考課者との育成面談等を通じた成長)
1年目	接遇、公務員倫理 等												
2年目	法制職務(基礎)、文章力 等												
3年目	ロジカルシンキング												
4年目	地域データ活用、法務												
5年目	政策形成、法制職務(応用)												
2級	日常行政サービス活動の自律的遂行者 ・応用判断を伴う業務を遂行するとともに、情報の収集や整理分析を通して、様々な現象から課題を抽出することができる。 ・創意工夫をして事務事業の改善や新規の提案・実践ができる。 ・仕事を通して、自ら成長することができる。他の職員に対して、支援や助言ができる。												
主任	日常行政サービス活動の効率的推進者 ・内外との議論を通して、新たな政策課題を設定し、グループの方針の中で課題を具体的な政策・施策として進言することができる。 ・後輩への実務指導を通して、グループ業務の円滑で効率的な推進に貢献することができる。												
グループ長 施設の長	日常行政サービス活動グループの運営者 ・課の課題に対して、市のあるべき姿を描くことができ、具体的な政策・施策・事業案を企画立案することができる。 ・グループ員・メンバーと目指す方向を共有することができる。 ・グループ員・メンバーの育成を考へ、実務指導を通じた人材育成ができる。												
課長補佐	課の総合調整者／行政サービスの管理者 ・課長業務を代行・補佐し、グループ長を総括指揮することができる。 ・課の基本目的・基本使命にふさわしい行政活動水準を実現することができる。 ・人事考課育成面談等の多面的な方法で、部下の人材育成ができる。												
担当課長 課長	課の統括者／市行政の政策立案・執行の第一義的責任者 ・市政に対する日常の住民ニーズの視点から、課の基本目的・基本使命を設定し、組織の総合力を最大限引き出すことができる。 ・自ら学ぶ姿を示し、職員一人ひとりの独創性の発揮や人間的な成長をリードし、適切な職場運営ができる。	新任主任研修 意識改革・自己成長 など キャリアデザイン研修 新任監督者級研修 (対象：副主幹・副技監) 自治体経営 など マネジメント研修(基礎) マネジメント能力向上、OJT など 新任課長補佐級研修 (対象：主幹・技監を含む) ハードクレーム対応 など 人事考課研修・育成面談研修 マネジメント研修(中級) 危機管理、データテラシー、OJT など 新任課長級研修 (対象：副参事を含む) 不祥事対策 など マネジメント研修(上級) 不当要求、イクボス、OJT、ハラスメント対策	OJT 実務指導者 OJT 推進者 OJT 責任者										
次長 担当部長 区長 部長	部の統括者／市行政の経営者 ・市政の長期的な視点から、自部門の政策課題を実現するため、進むべき方向性を打ち出すことができる。 ・市政全般に対する政策評価と政策論議ができる。 ・市政の課題と組織の人材育成の関係性を示すことができる。	OJT 考課者 OJT 考課者 OJT 考課者											
スタッフ職	(副主幹・副技監・主幹・技監) 専門性・困難性の高い職務の推進者 ・その専門性をもって積極的に事業を推進することができる。 ・担当職務に対し、市のあるべき姿を描くことができ、具体的な政策・施策・事業案を企画立案することができる。 (専門監・副参事・参事・参与) 専門性・困難性の高い職務の責任者 ・担当業務について、長期的視点から、基本目的・基本使命を設定し、関係者と連携を図りながら柔軟に事業を推進することができる。 ・政策能力を身に付け、与えられた課題を克服することができる。	OJT 考課者 OJT 考課者 OJT 考課者 OJT 考課者											

②課題対応研修 スキルアップへの“パスポート”
接遇向上 接遇ヒアアップ運動推進員研修 接遇研修 臨機応変クレーム対応研修 公務員倫理・ハラスメント対策 公務員倫理指導者養成研修 セクシュアル・ハラスメント等相談員研修 女性の活躍推進支援 女性職員スキルアップ研修 女性職員キャリアアシスト研修 行政運営 データ分析研修 デジタル活用研修 ファシリテーター養成研修 生産性向上研修 その他 定年延長等職員研修 会計年度任用職員研修
③派遣研修 “新しい世界”が、人を大きく育てる 国等への派遣 外部研修への参加支援 ※職員の意識・資質の向上を図るための研修等への参加に対する支援制度

P.2
令和5年3月更新

④各課主催研修 “業務スベック”のパワーアップ
健康づくりセミナー (職員厚生課) 技術伝承研修 (技術監理課) DX関係の研修・セミナー (デジタル・スマートシティ推進課)
⑤自主研修 “ミライの自分”への投資 政策講演会・夜間セミナー 難関資格合格者等支援(助成) 専門学校等受講(助成) 通信教育・放送大学(助成) 自主研修グループ(助成) 育児休業復帰支援研修
⑥職場研修 人も最も成長させる、それは、“職場での経験” 実践ハンドブックを活かしたOJT 視察等の経費支援 職場研修の経費支援 DVD等の教材貸出
⑩顕彰 “自分を誇れる”自分になる 職員表彰

人材の確保・育成に関する取組（全体像）

- ICT職をはじめ、高度専門人材、ICT職以外のリスクリング人材がスクラムを組んで協働してDXを推進
- それぞれの人材が都庁内で最大限の力を発揮できるよう、効果的な人材確保・育成策を展開

デジタルスキルマップ

— ICT職のデジタルスキルとそのレベルを可視化し都庁内のデジタル人材の「現在地」を把握 —

人材確保

- ✓ DX推進のため、都庁内にデジタルスキルを有する人材を戦略的に確保
- ✓ 確保したデジタル人材の定着と流動性の両立を図り、多様なデジタル人材が活躍する都庁を実現

人材育成

「東京デジタルアカデミー」

- ✓ デジタルテクノロジーの進展に対応した、ICT職の継続的なスキルアップ
- ✓ ICT職の現場感覚及び経営視点の醸成
- ✓ ICT職以外の職員のリスクリング等

デジタルスキルマップの概要

デジタルスキルマップ (DSM) の構成

スキル項目

さまざまな分野の業務を遂行する上で必要となるデジタル関連の能力を、22個のスキル項目として設定。さらに、スキル項目ごとに4段階のレベルを設定。

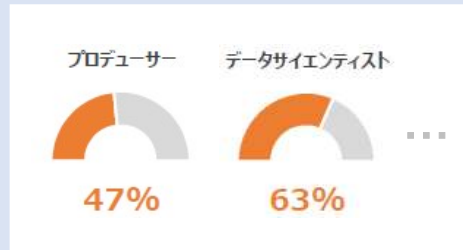
(イメージ)

<input checked="" type="checkbox"/>	ITストラテジー	Lv.1
	UXデザイン	Lv.0
<input checked="" type="checkbox"/>	データエンジニアリング	Lv.3
<input checked="" type="checkbox"/>	サイバーセキュリティ	Lv.2
	:	

ジョブタイプ

ICT職に期待される役割に応じて、10種類のジョブタイプを設定。ジョブタイプごとに、備えるべきスキル項目及びレベルを定義し、達成度を可視化。

(イメージ)



スキル項目

- 自己チェックののち、上位職層の職員による1on1を実施。
- 全体とりまとめの後、本人にフィードバック (再度1on1を実施)

デジタルスキルマップの活用イメージ

ICT職一人ひとりが持つデジタルスキルとそのレベルを詳細に可視化

都庁内で必要としているスキル

量の不足
(スキル保有者の不足)

よりニーズに合致した人材を確保

質の不足
(高スキル者の不足)

個々のスキルレベルに応じた育成

区市町村でも、デジタル化を進める人材・ノウハウの充実が課題

- ✓ 区市町村の各種システムや調達是个別の自治体ごとに行われており、デジタル人材やデジタル化のノウハウが圧倒的に不足する中、各自治体は対応に苦慮。人材不足を解消し、東京全体のDXが進められるようにしていくことが必要

デジタル人材の充足感



● 充足 4自治体
● 不足 54自治体

区市町村へのヒアリング等から見てきた課題

顕在課題

潜在課題

- | | |
|-----------------------|---|
| システム
関連全般 | <ul style="list-style-type: none"> ● どのような取組をしていいのかわからない ● システム関連の手順等の情報整理やネットワーク等の環境整備ができていない |
| 標準化・共通化
行政手続オンライン化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 日常業務と並行して進められず、技術が難しいのでベンダー頼みになっている ● 件数が少ない手続をオンライン化するメリットが見いだせない ● 高度デジタル専門人材、行政とデジタル技術・知識を兼ね備えた人材がない |
| デジタル人材
組織 | <ul style="list-style-type: none"> ● デジタル化推進のマインドが未浸透 |
| デジタルツール/モノ | <ul style="list-style-type: none"> ● 既存の電子申請サービスは使いにくい ● AIなど新技術導入はリスクが高く、新デジタルツールも費用対効果が分からない |

- 圧倒的な人材不足から派生する、既存ベンダー依存・ロックイン
- 紙処理の必要性（デジタルデバインドへの配慮）を感じるが故に、手続のデジタル化に抵抗感
- 安全性やコストの不安から、AIなどの新技術の導入に対して躊躇

自治体で
共通化…
など



戸籍

住民税

就学

区市町村のDXを一体的に進められるデジタル人材確保等の方策が求められる

区市町村に向けた人材育成支援策

総論

各論

ICT推進のためのコア人材育成に向けた勉強会（全6回シリーズ）別紙参照

研修会（新規）

人事部主催「都職員向け研修」への自治体職員参加枠の確保

（オンライン）
区市町村DXの基礎を学ぶためのセミナー
 （自治体DX推進計画に関するテーマについて、
 有識者を招いてナレッジ共有）
 例：「自治体DX」とは・武蔵大学 庄司教授

（オンライン）
一部区市町村で先行的に利用されている
デジタル・ツール・ガイド
 （行政手続デジタル化ツールやRPAなどのデジタル
 ツールに関する企業プレゼン型研修）
 例：LoGoフォーム等の体験研修

（出前講座）
個々の自治体の状況に応じたマインドセット研修
 （個々の自治体の地域性や進捗度を踏まえた、
 ワークショップ型のDXマインドセット研修）
 例：「〇〇区（市町村）におけるDXとは」

（集合型）
区市町村における行政課題対応・ハンズオン研修
 （区市町村が共通して抱える行政課題に対する
 デジタル活用ハンズオン研修）
 例：「学童保育申請オンライン化対応について」

※勉強会及び研修会について、今年度は計48回、約2,400名の職員が参加

情報化担当者向け

主に情報化担当者向け

事業所管課向け

オンライン

ハイブリッド

デジタル人材のレベル区分及び目指す人材像

目指す人材像

- ◆ デジタルに親しみ、活用の道筋や効果を積極的に全道へ発信することで、デジタル活用の社会風土の醸成に寄与し、イノベーションの起爆剤となる職員

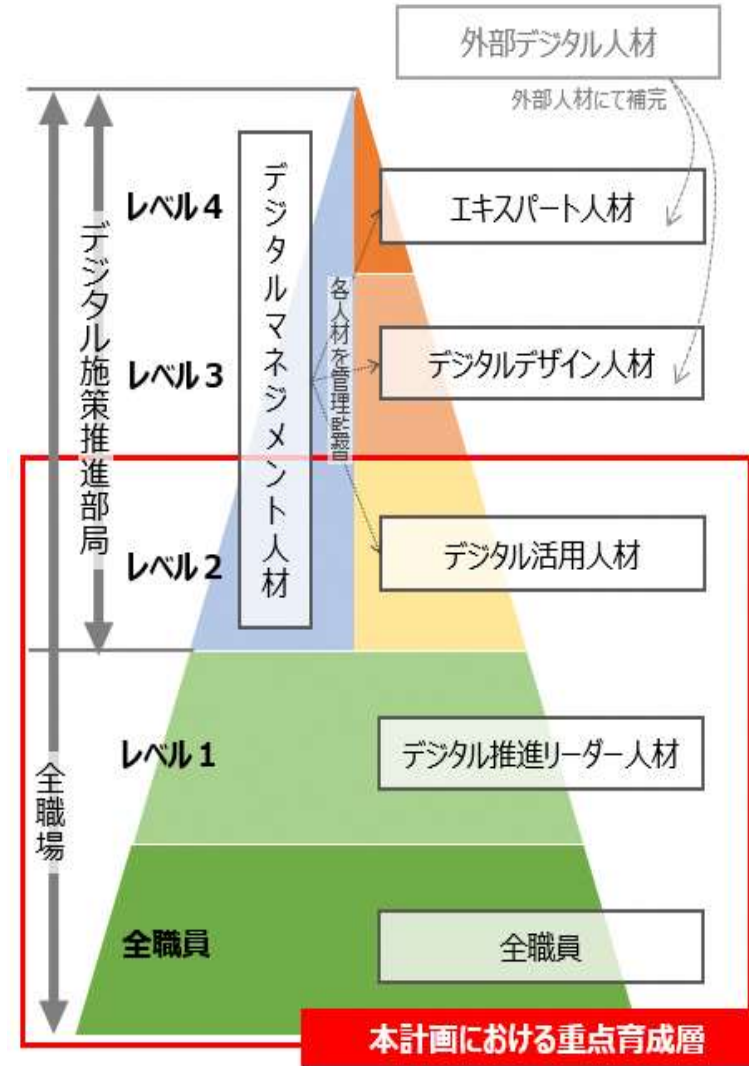
デジタルを積極的に活用しようとする**マインド**

デジタルを活用するための基本的な**スキル**

マインドやスキルをベースに育成！

デジタル人材のレベル区分

求められる人材像として、新たなにデジタル人材区分を設定。職場、階層により適切な配置に向け取組を進めます。



デジタル人材区分と育成・確保の方向性

レベル	区分	目指す役割イメージ	育成・確保の方向性
レベル 1	デジタル推進 リーダー人材	各所属で選定し、各職場で率先してデジタルを活用・意識を醸成	本計画の重点育成層
レベル 2	デジタル活用人材	デジタル技術の情報収集、民間企業とコミュニケーションを図りながらデジタル業務を推進	
レベル 3	デジタルデザイン 人材	地域の課題解決を図るデジタル化関連プロジェクトを立案・推進	育成のほか、適宜外部人材を補完 次世代社会戦略局が中心となり育成
レベル 4	エキスパート人材	全庁の司令塔としてICT・デジタル技術の導入・活用を支援	
レベル 2 ～ レベル 4	デジタル マネジメント人材	デジタルを活用した施策・業務効率化に向け、職員を管理・監督。プロジェクトの推進・進捗管理を行う	管理職がデジタル人材の管理・監督に必要なスキルの育成を図る

民間プログラム事例①



2.DX人材の確保・育成の考え方・取組 (概要)

4. 実績

- 民間企業と連携したスキル別・階層別研修等の実施による体系的なDX人材育成
- デジタル区分の新設や国の制度を活用したDX人材確保

DX人材育成の考え方



○民間企業との連携協定に基づくスキル別研修

- ☞ kintone/ハンズオン研修 (サイボウズ社) (R3~)
ローコードツール「kintone」による業務のDX内製化推進
- ☞ BPR研修 (ガバメイツ社) (R4~)
業務の抜本見直しに向けた、業務量調査結果を活用した、業務見える化・分析・改善策立案等の実践

○職員研修所と連携した階層別研修等の実施

- ☞ 階層別研修におけるDX講座 (R3~) ※R4~対象・内容拡充

新任部長	部長職の仕事とDX推進	20名
新任課長	DX推進・情報セキュリティ	100名
新任係長	DX推進・情報セキュリティ	120名
採用3年次	DX推進 (DX推進・手続きオンライン化・デジタルツール・データ活用等)	200名
新規採用職員 (前期・後期)	DX基礎・推進 (DX推進計画・イントラ等の使い方・デジタルツール・データ基礎等)・情報セキュリティ	170名

- ☞ パソコンスキル基礎研修 (Word・Excel等の基礎) 希望者・新採職員対象 (R4~)

○民間の研修プログラムを活用した、知識の底上げ

- ☞ 日本リスキリングコンソーシアムへの参画 (R4.8)
Googleをはじめとした参画企業が提供するデジタルスキルトレーニングを活用した全職員への研修 (200種類以上：無料)
- ☞ 一般社団法人日本ディープラーニング協会 (JDLA) への参画 (R4.3)
地域課題や技術活用に必要なデータ・ネットワークの共有など、様々な最新情報や知見を取り入れ、職員の人材育成につなげる

DX人材確保

- デジタル区分の新設 (R4.4採用~)
民間企業等経験者を対象とした「デジタル区分」を新設 (5名採用)
- 民間企業人材の活用 (R4.5~)
国の「地域活性化起業人」制度を活用し民間企業の人材を受け入れ (1名受入)



民間企業への派遣研修で意識改革&能力向上 ～目的の明確化と適正配置で課題解決を加速～

福岡県宗像市 職員数：512人

宗像市では、民間企業の組織風土や経営感覚を身につけ、市政に役立てることを目的に、職員の民間企業への派遣研修を継続的に実施しています。平成16年度から毎年複数の民間企業へ派遣研修を行い、これまで30名の職員が派遣研修を経験しています。

取組の経緯

- 民間企業への派遣については、市人材育成ビジョンにおける職場外研修として位置付け、職員の意識改革と能力向上、そしてそれを職場に持ち帰り、市政に役立てることを目的に、平成16年度から開始しました。
- これまでに様々な企業へ職員を派遣してきましたが、現在は、人材交流を含む包括的な連携協定を締結している民間企業2社（大手自動車メーカー、大手旅客販売企業）に職員を派遣しています。

取組内容とポイント

若手職員の貴重な経験の場としての民間派遣

- ▶ 宗像市では、なるべく若い時に視野を広げてほしいとの考えから、市役所で2所属程度を経験した職員を派遣対象とすることを基本としています。概ね入庁後10年未満の職員が対象となりますが、入庁後10年以上経過すると、結婚や子育てなど家庭環境の変化に合わせて職員の働き方も大きく変わり、民間派遣が難しくなる職員も出てきます。また、市役所での業務をある程度経験しているほうが、民間企業とのギャップに気づき、学びが深まるとも考えており、こうしたことを踏まえて2所属程度の経験者を派遣することとしています。
- ▶ 派遣期間は2年間が基本です。もともと受入企業側から提案があったものですが、市としても1年目は企業職場に慣れるのに精一杯になってしまうため、業務を理解し、民間企業の組織風土や経営感覚を身につけるには、最低でも2年は必要だと考えています。
- ▶ 派遣職員の選定にあたっては、毎年の異動調書の中で職員から「民間企業への派遣希望の有無」、「希望する民間企業」を聴取しています。希望する職員を対象に人事課職員が面接を行い、能力や適性、今後のキャリア形成についての考え方を踏まえて選定しています。希望する職員がいない場合はほとんどありませんが、その際は人事課が派遣にふさわしい職員を指名し、同意を得た上で派遣することとしています。
- ▶ 受入先の民間企業からは、「市役所職員は真面目で、堅実に仕事をこなすことから、社員にも刺激になる」との声を聞いており、やる気と能力のある職員を派遣することが、継続した派遣につながるものと認識しています。

派遣職員の成長をサポート

- ▶ 現在、人事交流を含む連携協定を締結している民間企業2社に派遣をしています。それぞれの派遣先には、職員を派遣する目的や職員の特性を伝え、配属先の検討を行ってもらいます。また、職員の成長につなげるために、“お客様扱い”ではなく、しっかりと業務に従事させていただきようお願いしています。
- ▶ 派遣職員に対しては、派遣前に面談を行っています。面談では、派遣する目的や何を学んできてほしいのかをしっかりと伝えるとともに、今回の派遣がキャリア形成上どのような意味を持つのかを伝えることで、職員のモチベーションを高めた上で、派遣するように努めています。
- ▶ 人事評価や必要な案内を行う等の場合を除いては、本人への連絡はあまり行っていませんが、派遣先の担当者から派遣職員の様子を定期的に伺い、問題を抱えずに働くことができているかを確認するようにしています。

令和4年度の派遣実績

- 大手自動車メーカー 派遣目的：女性活躍や人材育成に関する民間のノウハウの獲得。
(管理部門：1名)
- 大手旅客販売企業 派遣目的：市の魅力発信に必要な、営業や企業間連携のノウハウの獲得。
(営業部門：1名)

派遣終了後の活躍の場を準備

- ▶ 派遣期間が終了した職員には、市長への報告と講評をもらう機会を作っています。また、学んだ内容を広く発表する機会も用意しています。コロナ禍前までは、部長以上の職員を集めて報告会を開催していましたが、ここ数年は、報告動画を作成し、全職員が視聴できるようにしています。
- ▶ また、派遣終了後の配属先については、派遣期間中に学んだ内容が生かせる部署への配属を基本としています。

工夫のポイント!

報告動画の作成で、次なる派遣候補者のモチベーションをアップ

- ・ 派遣終了者には、民間企業においてどのような業務に従事していたか、また民間企業への派遣を通じて得た経験等について、報告動画を作成しています。動画を見た職員が次なる派遣候補者として派遣を希望することで、組織としての好循環が生まれています。

業務内容

配属：総務部 秘書・広報室 広報G(企業PR)

企業PRに関する業務

- ・ 企業PR施設展示物管理/更新
- ・ 工場見学運用管理/更新
- ・ 企業の魅力発信計画/企画
- ・ イベント出展 etc...



取組の効果

- 派遣職員からは、「民間企業に行ってよかった」との声が大半であり、民間企業特有のスピード感や合意形成の仕方など、市役所勤務では経験できない学びの場となっています。
- 一例ではありますが、コロナ禍において、必要なワクチン接種を迅速に進めることができたのは、民間派遣を経験した職員が様々な部署に配置されていたことが一つの要因だと感じています。社会情勢の急速な変化に対応することが求められる状況下で、民間企業がもつスピード感や仕事の進め方が生きる場面は今後も増えていくと想定され、民間企業への派遣研修を継続していくことの重要性を感じています。

(総務部人事課 0940-36-5051、jinji@city.munakata.lg.jp)

背景・課題

- 様々な政策課題を柔軟かつ創造的に議論できる人材の育成に向けては、県庁外の刺激を受けることが極めて重要
- 「行財政運営指針」では、「民間企業等への派遣や市町村等との人事交流をより一層推進する」と明記

- 市町村との連携推進の観点からも、**市町村と積極的に人事交流**を実施(R4:28人)
- 民間の視点やノウハウ等を学び、公務に活かす観点から、「(株)ディー・エヌ・エー」への新規派遣など、**民間企業への派遣を大幅に拡充**(R3:14人→R4:18人)

市町村との人事交流

市町村との連携の推進の観点からも、従来から相互交流を実施
特に、本県は多数の離島を有しており、離島の市町村が負担なく研修派遣を実施できるよう、県の離島事務所において、地元市町村職員を一定期間、割愛採用する制度を平成21年度から実施

(令和4年度の状況)

- 14市町村(9市, 4町, 1村)へ19名を相互交流で派遣
- 業務支援として2市, 2組合へ6名を派遣
- 6市町村へ副首長を派遣
- 離島事務所で地元市町村職員5名を割愛採用



民間企業への派遣研修

民間企業での派遣研修により、民間企業ならではの**ビジネス感覚**や**経営スキル**などを学び、県政に反映

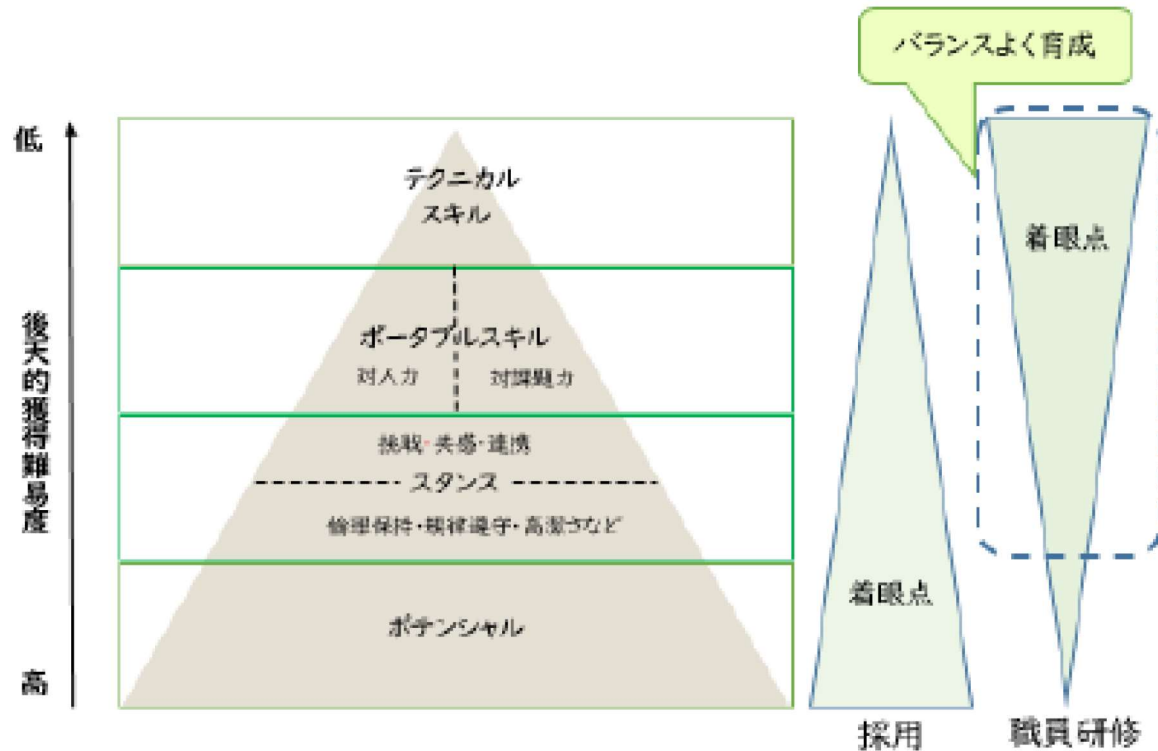
(派遣の考え方)

- 県の重点施策である「稼ぐ力の向上」や「DXの推進」等の専門的知見を有する民間企業へ重点的に派遣

(令和4年度の状況)

- 令和4年度は(株)ディー・エヌ・エーへ新たに派遣
- 鹿児島銀行及び日本政策投資銀行への派遣を再開

職員研修



採用はポテンシャルとスタンス重視で行うため、育成は、スタンス、ポータブルスキル、テクニカルスキルに着眼し、バランスよく育成していく

- 職員研修計画の策定
- OJT、Off-JT、自己啓発
- 役割、立場の変わる時機（入庁時、主任級・課長級昇任時）を狙った研修実施

京都府 (研究会第1回発表)

京都府では、重点取組事項を10本の柱にまとめ、概ね5年間を目処に取り組むとし、社会経済情勢や京都府の人事施策を取り巻く状況の変化などに応じて見直しを図ることとしている。

(1) 職員に求める3つの姿勢の基礎を作る取組

【ベンチャーチャレンジ職員育成事業】

- ・「3つの姿勢」の基礎を作り、府民ニーズに即した政策提案能力を持つ人材を育成するための取組。府政に関する課題について自主的にグループを編成し、調査・研究を行った上で新たな政策の提案を行う。優秀な研究は知事や副知事の前で発表するため、プレゼン能力も養われる。
- ・応募要件として、①現地調査を実施すること、②企業や大学、市町村等他団体のメンバーを研究グループに加えること、③事業化を目指すことの3つが必須。
- ・大学の教授等からなる政策研究の指導員が研究の途上で指導・助言を行い、内容の審査や進行管理を行う。

(2) 管理・監督職員のマネジメント・人材育成能力の強化に向けた取組

【民間企業との合同研修(合同スキルアップ研修)】

- ・管理職員を対象とし、戦略的思考力やマネジメント力の向上などを図るために実施。府職員と民間企業との交流を通じて相互で新たな気づきを促し、幅広い視野を身につけるとともに、人的ネットワークの拡大の効果も期待できる。

(3) 高い資質と意欲・行動力を持った多様な人材の確保に向けた取組

- 採用困難な技術職の人材確保に向けた取組
 - ・土木職の受験資格の年齢上限の引き上げ
 - ・土木職、農業土木職といった、専門知識や業務が類似し、相互交流を行うような専門職について、試験区分を総合土木職と大括りして募集
- 民間企業との併願者取込みのため、教養試験の代わりにSPI試験導入
- 大学毎にリクレーターを決め、管理職員を先頭に各大学の研究室などに訪問
- 広報に力を入れ、新聞や業界誌に広告を掲載

自己啓発事例①

背景・課題

- 高度化・多様化・複雑化する行政需要に対応できる人材の育成には、OJTに加え、職員の各階層に求められる能力を高めるための研修の充実が必要

- 従来の職員研修に加え、新たに、**管理職員のマネジメント能力**や**若手職員の政策形成能力の向上**のための研修や、**自己啓発意欲の向上**のための休日セミナーなどを実施
- **一般財団法人地域活性化センター**と、人材育成に関する**連携協定**を締結

職員研修の充実

管理職員のマネジメント能力向上のための研修



- マネジメント能力と創造的な職場づくりを学ぶ集合研修
- EBPM習得、部下のキャリア形成支援、生産性向上を学ぶe-ラーニング

若手職員の政策形成能力向上のための研修



- 職員自ら県政課題に関連するテーマを設定し、自主的に調査・分析、課題解決案作成を行う職員提案型研修



◀ 離島事務所の職員が町職員と一緒に分析を行う様子

自己啓発意欲の向上のための休日セミナー



- 学ぶ意欲向上の観点から、「ワークライフ・シナジー」をテーマに休日の夜に自由参加で開催するセミナー



e-ラーニング



187講座

定年延長キャリアサポート研修



- 定年延長の心構え等を学ぶ

外部団体との連携

地域活性化センターとの人材育成に関する連携協定の締結



- 鹿児島県における自治体職員の人材育成の強化を図る観点から締結(R4.11月)
- 同センターの知見やネットワークを活用し、市町村とも連携しながら、県内自治体職員の人材育成の取組を推進

育成

Nurturing

☞ 市役所内部にとどまらない
主体的な活動や経験を応援！

○ 地域貢献応援制度

副業で
地域貢献！

職員が職務以外においてNPO法人等の活動に参加し，職務を通じて得た知識・経験等を活かして地域の課題解決に向け積極的に取り組んでいけるよう，報酬を得て地域貢献活動に従事できる基準を明確化。

○ 民間企業派遣・国内外大学院派遣

- ★市役所の枠にとらわれない柔軟な発想，スキルを学び，民間コスト意識，ノウハウや経験，人脈を市政に還元することを期待して，民間企業に職員を積極的に研修派遣（R4年度：11社12名）
- ★希望する職員が休業することなく，研修として、国内外の大学院で学ぶ機会を設けるなど，職員の主体的なキャリア形成を応援。



2 主な取組内容

女性職員のキャリアパスの見える化

職位	年齢		
部・局・区長 (5年~)	60		
	59		
	58		
	57		
	56		
課長 (5年~6年)	55		管理職
	54		
	53		
	52		
	51		
課長補佐級 (4年~6年)	49		監督職 (区役所又は本庁)
	48		
	47		
	46		
	45		
係長級 (4年~6年)	44		
	43		
	42		
	41		
	40		
一般職員 (入庁~概ね30代半ばから40歳前後)	39		
	38		
	37		区役所 又は本庁
	36		
	35		
	34		
	33		
	32	産育休 第二子出産	
	31		
	30	産育休 第一子出産	本庁
29	結婚		
28			
27			
26		本庁	
25			
24			
23		区役所	

【目的・内容】

- 女性職員が意欲を持って育児等とキャリア形成を両立することができるよう、出産・育児を経験しながら管理職を目指せるキャリアパスを例示

女性職員の意見

育児などで長期間職場を離れた間のキャリア不足が管理職になる際の障害になるのではないかと考える女性職員が多い。

(想定条件)

- ・4年制大学卒業後、22歳で入庁
- ・28歳で結婚
- ・29歳で第1子出産、31歳で第2子出産
- ・産育休を約3年半取得

キャリアパス事例②



「職種別ジョブローテーションモデル」 ～キャリアプランの道しるべ～

福岡県北九州市 職員数：12,395人

北九州市では、人材育成基本方針に「職種別ジョブローテーションモデル」として職種別のキャリアパスを例示し、職員が自身のキャリアプランをイメージできるようにしています。階層別研修で定期的に周知するとともに、育成期の職員を対象とした人事課によるキャリア面談と組み合わせることで、職員のキャリア形成支援と、組織が求める人材の育成を図っています。

取組の経緯

- 北九州市では、職員が職業能力を作り上げていく（キャリア形成）には、長い職業人生を自分がどう歩みどう成長していきたいか、自身で「中長期的な視野で幅広くキャリアの目標を持つこと」が必要と考えています。
- そこで、平成27年に人材育成基本方針を改定した際に、職員の進むべき道がイメージしやすくなるよう、職種別にジョブローテーションモデルを例示する取組を開始しました。
- 人材育成基本方針を補完する役割を担う「職種別人材育成方針」の策定・改定に合わせて、定期的なアップデートや例示職種の追加を行い、現在は14職種のジョブローテーションモデルを人材育成基本方針に掲載しています。

取組内容とポイント

職員の成長を3つの期間に分けて ジョブローテーションモデルを検討

- ▶ 北九州市では、職員の成長を育成期（約10年間）、開花期（係員・主任・主査）、発揮期（主査・係長～）の3つの期間に分けてキャリアパスを例示しています。
- ▶ 育成期はジョブローテーションで幅広い業務経験を積み、開花期では自分の適性を探しながら、スペシャリストを目指すのか、あるいはゼネラリストとして引き続き様々な仕事をしていくのか考えてもらうようにしています。

工夫のポイント！

スペシャリストとゼネラリストの道を例示

- ・ 北九州市のジョブローテーションモデルでは、発揮期において、高い専門性を生かして特定分野・業務でリーダーシップを発揮する「スペシャリスト」と、幅広い視野を生かして各部署でリーダーシップを発揮する「ゼネラリスト」の2つを記載しています。
- ・ 職員がこれまで培った経験や能力を考慮して、将来のキャリアを選択できる機会があることを例示しています。

ジョブローテーションモデルを作成

- ▶ ジョブローテーションモデルの原案は、各部署が職種別の育成方針に基づいて作成します。
- ▶ 各部署で作成されたジョブローテーションモデルを人事課がチェックし、加筆が必要な箇所などを指摘しながら、完成させます。
- ▶ 3つの期間ごとに、習得が必要となる知識や能力については必ず記載するようにしています。

ジョブローテーションモデルの周知

- ▶ ジョブローテーションモデルは庁内掲示板に掲載しており、全職員がいつでも確認できるようにしています。
- ▶ 階層別研修や年2回の所属長との面接において定期的に説明を行い、周知を図っています。

人事課職員とのキャリア面談

- ▶ 人事課職員が新規採用職員、3年次・6年次職員に対し、ジョブローテーションモデルを示しながらキャリア面談を実施し、職員のキャリア形成支援を行っています。
- ▶ 自身のキャリアについて考えるきっかけにもらうとともに、職員の不安や不満を緩和することも目的としています。
- ▶ 3年次の職員に対しては職員がまだ経験していない部門の説明を行い、職員が経験していないことに興味をもてるようにしています。
- ▶ 複数の職務を経験している6年次の職員に対しては、今後のキャリアについての考えを聞くようにしています。



(キャリア面談の様子)

【一般事務】

時期の位置づけ	育成期 (約10年間)	開花期 (係員・主任・主査)	発揮期 (主査・係長～)
基本的考え方	3年程度のローテーションを目安としつつ、下記の分野を経験させ、一般事務員として一通りの業務が遂行できる力を育成する。	中堅事務職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。	適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。
配置する分野のイメージ	<ul style="list-style-type: none"> ◎市民対応 ・区役所の窓口等 ⇒市民対応の基本(市民目線、コミュニケーション等)、行政サービス提供の実務 ◎事業実施 ・本庁・区の事業部門 ⇒事業の進行管理や新規事業の企画立案、対外的な調整業務 ◎計画調整 ・本庁の計画部門等 ⇒中長期的な課題の把握・政策立案、部門間の調整 ◎内部管理 ・本庁・区の管理部門 ・各課庶務担当等 ⇒財務会計・文書法規・人事管理・議会など、地方自治体特有の仕事の進め方や仕組みを経験 	<ul style="list-style-type: none"> ◎市民対応 ◎事業実施 ◎計画調整 ◎内部管理 	<ul style="list-style-type: none"> ◎各種行政分野 × ◎各種業務 (事業実施・計画調整等)
		<ul style="list-style-type: none"> ・自分の強みとなる行政分野・業務を複数持つ ・各職場でのリーダーの役割 [係長の補佐、後継職員の育成・サポート等] 	<ul style="list-style-type: none"> これまで培った経験・能力を考慮 ■ゼネラリスト 幅広い視野を活かして、各部署でリーダーシップを発揮 ◎各種行政分野 × ◎各種業務 (事業実施・計画調整等) 職員の人材育成 ■スペシャリスト 高い専門性を活かして、特定分野・業務でリーダーシップを発揮 ◎特定行政分野 ⇒税、福祉、産業振興、国際、環境等 ◎特定業務 ⇒対人折衝、経理契約等 専門分野・業務の人材育成

工夫のポイント！

事前課題にて自己分析

- ・ キャリア面談を受ける職員は、事前課題としてキャリアプランシートを作成します。
- ・ これまでの業務経験を自ら振り返り、今後の課題や目標についての自己分析を通して、自身の適正や将来活躍したい分野、キャリアプラン等について考えるきっかけ作りとなることを狙っています。

事前課題のキャリアプランシートの内容

- 基本情報**
名前、所属部署など
- 自己分析**
強みと弱み(選択式および記述式)
自己啓発で取り組んでいるもの
- これまでの仕事について**
・ 感想・苦労した点・充実感・得た知識や技術、能力
- これからの仕事について**
・ 学びたい、克服したいこと
・ 働きたい分野と理由・今後の目標
- 自由記入欄**
人事課に聞きたいことなど

取組の効果

- キャリア面談後のアンケート結果では「キャリアについて考える機会になったか」という質問に対し、「大いになった」、「おおむねなった」と回答した職員が92%、「モチベーションに変化はあったか」という質問に対し、「大いに上昇した」、「やや上昇した」と回答した職員が76%という結果となり、市職員としてのキャリア形成意識やモチベーションの向上につながっていると捉えています。

ロールモデルの設定事例①



「ロールモデルとの交流会」 ～女性職員の不安を無くして、昇任を支援～

広島県広島市 職員数：15,657人

管理職への昇任時期を迎える課長補佐級の女性職員を対象に、同様の境遇を経験してきたロールモデルとなる部長級の女性職員との交流の場を設け、女性職員のキャリア形成を支援しています。

取組の経緯

- 女性活躍推進法に基づき、特定事業主行動計画として、「広島市女性職員活躍推進プラン」（以下、「プラン」という。）を平成28年3月に策定しました。
- 当時の状況として、今後管理職への昇任時期を迎える40代の職員に占める女性職員の割合が32.5%と高く、またその時点の女性職員の採用割合が40%を超えていたことから、今後も、管理職への昇任時期を迎える女性職員が増加するものと見込まれました。しかし、プランの策定にあたって行った職員アンケートによれば、約50%の女性職員が「管理職に就きたくない」という回答であり、また、「自らのキャリア形成について考える機会が少ない」という意見もありました。
- この結果を踏まえ、女性職員の管理職への昇任意欲を高めようと、プランに盛り込む新たな取組の一つとして、平成28年9月からロールモデルとなる先輩女性職員と課長補佐級職員の交流の場を設けることとしました。

取組内容とポイント

「家庭」と「管理職への昇任」の両立を目指し、ロールモデルを設定

- ▶ 今後は、職員の能力発揮やワーク・ライフ・バランスを推進する上で、家庭生活と両立しながらでも昇任していける職場環境づくりをこれまで以上に進める必要があります。
- ▶ 広島市では、部長級の女性職員をロールモデルとして設定し、幅広い業務経験だけでなく、家庭生活における育児や介護の経験といった観点も考慮して、例年4人を選定しています。

ロールモデルとの交流会で女性の昇任意欲を向上

- ▶ 交流会の開催時期は、交流会を踏まえて10月の意向調査に記載できるようにするため、例年9月初旬としています。令和4年度は、対象となる課長補佐級職員74名（在級3年未満の女性職員）のうち、21名が参加しました。
- ▶ 例年、連続する4日間で開催しており、1日あたりの参加者は、ロールモデル職員2名と課長補佐級職員6～7名程度という組合せになっています。各回2時間程度で、最初に参加者が簡単な自己紹介を行い、その後、ロールモデルである部長級職員が一人約20分間、自身のキャリアパスや経験談等を紹介します。部長級職員の中には、これまでの業務経験や管理職になって意識してきたこと等を資料にまとめて配布する職員もいます。最後に、参加者が部長級職員に自由に質問や相談をし、参加者同士も様々な意見交換する時間を設けています。

工夫のポイント!

参加しやすく、魅力ある交流会づくり

- 部長級職員の組み合わせについては、例えば、仕事に注力してきた職員と育児や介護などの経験もしてきた職員を組み合わせたり、業務経験を踏まえて一般事務職と保健師のロールモデルを組み合わせたりするなど、参加者がなるべく幅広い話を聞けるよう工夫しています。
- 日程については4日間に分け、参加申込時に優先順位を付けてもらうことで、なるべく希望日に参加できるようにしています。また、職員が忙しくて予定日に参加できない場合も、参加日の変更など臨機応変に対応するようにしています。



取組の効果

- 課長補佐級職員にとって、部長級職員と自身のキャリアについて直接話をする機会は少なく、特に所属や職種が異なる部長である場合には貴重な交流の機会となっています。また、交流会を通じて、部長級職員と交流が深まることはもちろん、女性の課長補佐級同士の横のつながりが強化されていることも成果だと考えています。
- 交流会後に実施しているアンケート結果を見ると、「ロールモデルの話聞いて、女性として、職業人として揺るぎない姿勢をもっておられるところに元気をもらいました。」「仕事以外でお話する機会がないので、ざっくばらんにお話ができて非常に参考になりました。自分のモデルにしたいと思いました。」など、前向きな感想がほとんどです。定量目標は置いておらず、追跡調査はしていませんが、交流会に参加した職員のうち数名は既に課長級に昇任しており、交流会の効果が一定程度あったものと考えています。
- 今後も女性職員の管理職への登用や職域拡大、本庁の企画管理部門への積極的配属、中央官庁や自治体大学等への派遣研修などを実施し、ロールモデルとなる女性職員の育成に力を入れて取り組んでいきます。

(企画総務局人事課 082-504-2050、jinji@city.hiroshima.lg.jp)

メンター制度事例①



「小田原市版クロスメンター制度」 ～クロスメンターで「働く」をもっと楽しく！～

神奈川県小田原市 職員数：2,226人

キャリアの転機に直面した職員（メンティ）が、自分の所属以外で階層が異なる先輩職員をメンターとして指名し、約半年間、1on1の面談を行う「小田原市版クロスメンター制度」を令和2年度から実施。気軽に何でも相談できる相手と場所を創出することで、職員がキャリアの転機をスムーズに乗り越えられるようにするとともに、働くことについてのモチベーションの向上を目指しています。

取組の経緯

- 小田原市では、職員が入庁してから退職するまでに、①「入庁時」、②「はじめての異動」、③「係長への昇任」という3つの大きな“キャリアの転機”があると捉えています。
- ①「入庁時」には、OJT 指導や年間を通じた様々な研修を行っていますが、②「はじめての異動」時には、職員が新しい部署にうまくなじめずにメンタル不調に至った例や、③「係長への昇任」時についても、年度当初に新任係長研修はあるものの、議会対応や人事評価、部下育成等のノウハウについて年間を通じた支援がなく、不安や自信喪失から降任を希望する職員が出ることもありました。
- そのため、「はじめて異動した職員」と「新任係長」に対し、気軽に相談・雑談できる相手と場所を用意することで、心理的に安全な場を確保し、“キャリアの転機”をスムーズに乗り越えられるよう支援するという位置づけで、「小田原市版クロスメンター制度」をスタートしました。

取組内容のポイント

目的の明確化

- ▶ キャリアの転機を迎える職員のうち、「はじめて異動した職員」及び「係長へ昇任した職員」に対する支援が必要であったこと、また、特に若手職員からは「仕事以外のことも含めて気軽に相談できる場が欲しい」との声が大きかったことから、メンター制度の目的を『キャリアの転機に直面した職員に、職場を越えて何でも相談できる場を作ることで、働くことに対する不安を取り除き、職員の仕事に対するモチベーションを維持、向上させることを目指す』と設定しました。

メンターの指名とマッチング

- ▶ 小田原市では、メンターの指名制を採用しています。メンティ（はじめて異動する職員及び新任係長）は、4月中旬頃に希望するメンター（自分の所属以外で、階層が異なる先輩職員）を自ら選び、事務局（職員課）に提出します。事務局は、提出された内容を踏まえ、メンティから指名のあった先輩職員に意向を確認した上で、マッチングを行います。
- ▶ メンティは、知り合いの先輩職員にメンターになってもらうようあらかじめ打診した上で事務局に提出する場合が多く、これまでマッチングが成立しなかった例はありません。前所属の上司や憧れの先輩、育児を経験した先輩など、職員によって様々な希望が出されています。

工夫のポイント!

メンティによるメンターの指名

- メンターは、メンティ以外の所属で、メンティよりも上位の職であることのみが条件です。年齢や性別、職種の制限はなく、選択肢の幅を広くすることで、メンティが自らの希望する職員をメンターに指名しやすい制度としています。
- メンティが直接メンターを指名することで、事務局が指名するよりもメンターの負担感が軽減されるとともに、取組後に「サンキューカード」（名刺サイズのお礼を伝えるカード）を贈る仕組みを用意しており、メンターからは「メンティのために引き受けて良かった」との声が多いです。

キックオフの実施

- ▶ 4月末にメンターとメンティを対象としたキックオフを実施しています。時間は30分程度で、目的や期待される効果を確認し、心理的安全性について、過去の代表的な質問や意見の共有を行っています。また、キックオフに参加できなかった人のために、動画を作成し、視聴できるようにしています。



工夫のポイント!

参加者の不安を事前に払拭

- メンターやメンティに気軽に取り組んでもらえるよう、キックオフの際、「テーマや課題を決めずに自由に話ができるのがよかった」といった過去の参加者の声をメンターやメンティに伝えることで、参加者が不安にならないようにしています。

工夫のポイント!

“話しやすい場の創出”と“気軽さを意識した運用”

- 事務局は、月に1回程度、会議室を「クロスメンターカフェ(1on1の場)」として開放しています。見晴らしが良い場所で、音楽を流したり、観葉植物を置いたりして、話しやすい場を創出しています。
- 実施日時や方法等についてはペアに任せているほかメンティの抱える課題の解決といった具体的な目標設定はせず、メンティが“気軽に相談できる場”を目指しています。



メンタリングの実施とアセスメント

- ▶ キックオフとあわせて1回目のメンタリングを実施しています。実施期間は半年間ですが、実施日時や方法、場所、内容はペアごとに設定します。勤務時間内、外にとらわれず、また面談という形にこだわらず、ランチ、チャット、ミーティングなど自由な方法で、月に1回程度の交流を目指して実施しています。
- ▶ 1on1の面談内容については、「職場での悩みやマネジメントの相談」、「議会や予算編成事務の進め方」、「人事評価の実施方法」、「育休復帰後の働き方」など様々です。
- ▶ メンタリングを半年間行った後は、アンケート調査によりメンター、メンティ双方の声を拾い、改善につなげています。

取組の効果

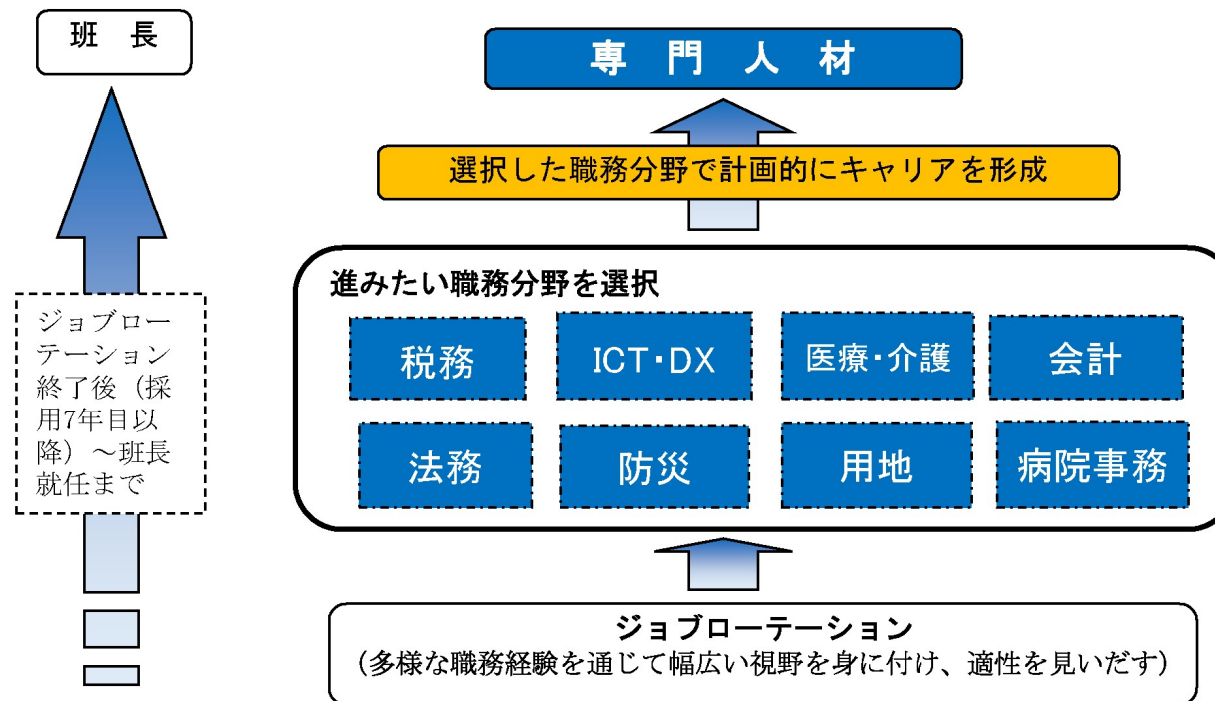
- 過去2回のアンケート調査の結果では、メンター、メンティともに9割近くの職員が有意義に感じていると回答しています。メンティからは「悩みを理解してもらって気持ちが楽になった」、メンターからは「自分自身のマネジメントの勉強になった」などの意見があり、メンティの不安解消や能力の発揮だけでなく、メンターのモチベーションやマネジメント能力の向上にも効果が見られました。

(企画部職員課 0465-33-1241、sho-j@city.odawara.lg.jp)



4 「極めたい分野挑戦制度」について

ジョブローテーション終了後において、職員が自ら進むべき職務分野を選択し、選択した分野に軸足を置いて職務を行うことにより、主体的・計画的にキャリアの積み上げを行い、当該分野の専門人材を効果的に育成する（2015(H27)年度～）



【◇ポイント】

◆中長期的なキャリア選択が可能

- ・応募できる職員をジョブローテーション終了後から主査級以下の事務職の職員に限定
- ・主体性を重視したキャリア形成が行えるため、高いモチベーションを持って仕事に取り組むことが可能

【◇極めたい分野挑戦制度】

※2015～2022の累計

公募職務 分野名	税務 分野	法務 分野	ICT・DX 分野	防災 分野	医療・介護 分野	用地 分野	会計 分野	病院事務 分野	合計
募集人数	80人	8人	8人	8人	24人	40人	9人	13人	190人
応募人数	9人	5人	10人	3人	1人	5人	1人	0人	34人
合格者数	2人	2人	4人	2人	0人	4人	0人	0人	14人

- ・昨年度までで14名の職員が合格
【過去の合格者の好事例】

所属・職名	配属先・異動歴
建設事務所 主査 (用地グループ班長) 《2016年度合格者》	2017 建設事務所 用地課 主任 2019 収用委員会事務局 主任 2020 収用委員会事務局 主査 2022 用地課 主査 2023 建設事務所 主査(班長)

- ・2015年度の制度創設から8年が経過し、毎年少しずつ応募があるが、合格者が少ない



「山口県版複線型人事制度」 ～「エキスパート型」の認定で希望のキャリアパスを実現～

山口県 職員数：19,327人

山口県では高い専門性を持つ職員の育成を目的に、平成20年度より「エキスパート型」認定制度を開始しました。令和2年度には、今後の県政に必須となるデジタル分野の強化を目的に、「デジタル化推進業務」を複線型人事制度の対象に加え、現在は7つの業務・分野で専門性に特化した職員の育成に取り組んでいます。

取組の経緯

- 業務の多様化が進み、高い専門性が求められるようになってきたこと、また、職員の価値観や労働観の多様化も進み、職務を通じて自己実現を求める傾向が強まっていることへの対応を考える中で、平成20年度から複線型人事制度を開始しました。

取組内容とポイント

組織の状況を踏まえて認定分野を決定

- ▶山口県では、行政課題や県の目指すべき目標を踏まえ、将来にわたって高い専門性が必要と考えられる7分野で「エキスパート型」の複線型人事制度を設定しています。
(①税務関係業務、②防災危機管理関係業務、③福祉関係業務、④観光関係業務、⑤用地関係業務、⑥会計監査関係業務、⑦デジタル化推進業務)
- ▶制度の活用を希望する職員は、庁内公募により募集していますが、応募の対象となる職員は係長級以上もしくは40代以上の事務職員としています。これは、ジョブローテーションを経験することで自分の適性がわかり、今後のキャリアがよりイメージできると考えているからです。
- ▶選考は、募集部局での意見を聞きつつ、人事課でエキスパート認定するかどうかを決定しています。現時点の判断は勿論ですが、将来的な県全体の人員計画にも関係してくるため、総合的な判断を行っています。
- ▶選考に合格した職員は定年まで、その分野に軸足を置いて異動することになります。令和3年度は17名の応募があり、選考の結果、1名の職員をエキスパートに認定しました。

工夫のポイント!

認定基準とその後の意向調査でミスマッチを回避

- エキスパート認定する職員として、「分野」の専門家になり得る人材を選考したいため、特定業務での専門性を高めたいという人ではなく、該当の分野内の多岐にわたる業務で活躍していきたい人かどうかを見極めるポイントとしています。
- エキスパート認定した職員に対しては、配属してから3年後に「意向調査」を実施し、所属及び本人の意向に変化がないかを確認し、キャリアの修正ができるようにしています。

デジタル関連分野の新設

- ▶令和2年度よりエキスパート認定の分野に新たに「デジタル化推進業務」を加えました。県の重点施策にもなっており、デジタル分野でのエキスパートの育成が急務であると感じたからです。
- ▶一方で既に経験を積んでいる人材が少ない分野でもあり、デジタル分野で将来活躍したいと考える素養のある職員がどれくらい存在するのか、今後の可能性を見たいという狙いもあったことから、主査級以下も応募可とするなど、年齢の幅と職種を広げた募集を行いました。
- ▶結果としては、新規採用職員から50代の職員、かつあらゆる職種からの応募がありました。最終的には30代～40代の民間企業経験者や、SE経験者をエキスパート認定するに至りましたが、この分野で素養のある職員の発掘ができたことは別の収穫でもありました。

活躍してもらうため育成計画を工夫

- ▶エキスパート認定した職員の専門性を高めるため、外部研修の受講を積極的に促しています。定期異動者にも同様の研修機会は提供していますが、エキスパート認定者のほうが、より高度な研修を早いタイミングで受けられることにもつながっています。
- ▶人事評価についても工夫しています。エキスパート認定者は、定期異動をしてきた同職位の職員に比べると、その分野での業務経験が豊富な分、評価者による評価が高くなる傾向があります。それ自体は悪いことではないのですが、少し高い目標設定を行うことがモチベーションの維持につながることから、目標設定において留意するよう評価者に伝えています。

工夫のポイント!

関連部署への異動も実施

- エキスパート認定者であっても、同様の業務経験が長期化することで、マンネリ化によるモチベーションの低下があることがわかっています。そのため、特定部署の業務のみに従事するだけでなく、関連部署への異動や派遣研修を経験してもらい、元の所属に戻すなどのローテーションを行う等、長期的な視点でのエキスパート職員の育成に取り組んでいます。
- 新たな経験を積み、またその部署との連携を深めて戻ってくることは、職員のさらに高いレベルでの能力の発揮につながっています。また、適宜環境を変えることは、新たなチャレンジにつながり、職員のモチベーションの低下を防ぐ効果があると実感しています。

取組の効果

- 「エキスパート認定」された職員は、いずれの部局でもその分野の中心人材として活躍しています。また、その分野に腰を据え、専門性を高めたいと考える職員の新たなキャリアパスとしての認知も広がっています。
- 平成20年度からの制度であるため、認定者の今後の昇任方法といった課題がありますが、複線型人事制度をうまく活用することで、行政として求められる恒常的な専門性の担保と、職員の多様化する価値観を踏まえたキャリア形成支援をしていきたいと思っています。

(総務部人事課 083-933-2036、a10200@pref.yamaguchi.lg.jp)



「やりたい仕事挑戦制度」 ～「チャレンジ」の応援が若手職員のキャリア形成支援に～

愛知県 職員数：64,904人

愛知県では、職員のチャレンジ精神を尊重し、自律的なキャリア形成支援を図る目的で、平成12年度より庁内公募である「やりたい仕事挑戦制度」を開始しました。開始当初は13件だった公募業務の数は年々増加し、令和4年度では91業務にまで拡大しています。制度開始から現在までに、延べ600人弱の職員がこの制度を活用し、主体的に新たな「チャレンジ（異動）」を果たしています。

取組の経緯

- より多くの職員のチャレンジ精神を応援できる制度として、平成12年度から「やりたい仕事挑戦制度」を開始しました。
- 現在では、一般公募型に加え、事業提案型（所属が事業提案を求める業務を選定し、事業の提案が合格すれば異動可）、自己申請型（募集がなくとも、職員が自ら能力やスキル、経験を売り込み合格すれば異動可）の仕組みを加え、職員の可能性の追求と主体的なキャリア形成を応援しています。

取組内容とポイント

職員のチャレンジ精神を尊重した公募業務と対象者要件の設定

- ▶ 愛知県では、職員のチャレンジ精神を尊重し、意欲、能力を直接職務に反映させることによる職員の士気高揚と自立的なキャリア形成支援を主な目的に据え、制度設計を行いました。
- ▶ 多くの職員がチャレンジするには、幅広い公募業務があることが重要と考え、公募する業務は主要プロジェクトや重点業務に限らず、積極的に広く一般的な業務も対象としています。令和4年度では過去最多となる91業務の公募がありました。
- ▶ 応募できる職員は、主査以下の職員に限定しています。また、ジョブローテーションの対象下にある若手職員が、自らのキャリアについて主体的に考え行動するチャンスを平等に与えるために、「現所属における勤務年数が2年以上」かつ「現所属における勤務が本制度による異動でない」ことを条件とし、利用回数も、主任級までに1回、主査級で1回の計2回までとしています。

工夫のポイント!

人事課は仕組み作りに徹する

- 人事課は、ルール作り、必要な周知、現場が使いやすい様式の整備、募集等の事務手続き等に徹し、職員の選考には関わらないことにしています。各部署の裁量を大きくすることで、主体的に取組が進み、公募業務件数や応募者数の増にもつながっています。
- 各部署にとっては、業務に適した人材を直接選考できるメリットがあり、人事課においても業務負担が軽減されています。



周知と募集方法の工夫

- ▶ 部局が記入する公募案内には、業務内容に加え、必要とされる能力などの求める人材像、業務を通して得られるキャリアややりがいを記載してもらい、ミスマッチを事前に防止しています。
- ▶ 職員が記入する応募用紙には、自己PRに加え、今後のキャリアビジョンを記載してもらいます。キャリアビジョンは面接の際にも大事なポイントとして扱っています。
- ▶ 応募は所属を介さず直接人事課へ提出する仕組みを取ることで、周囲の目を気にせずに申し込めるようにしています。



募集部局による選考

- ▶ 選考方法は書類審査及び面接を基本としています。公募した仕事内容に「興味」と「やる気」がある職員を、募集部局が直接面接して選考できるようにしています。



プライバシーに配慮した選考結果の通知

- ▶ 選考結果は定期異動のタイミングに合わせて通知しており、応募者以外の職員には合否がわからないようにすることで、プライバシーに配慮しています。

取組の効果

- 「やりたい仕事挑戦制度」に応募する職員数は年々増加しており、令和4年度は、100名以上の応募がありました。
- 制度を活用する職員が増えていることは、チャレンジ精神のある職員が増えていることだと捉えており、チャレンジする風土が根付いてきていることだと考えられます。また、人材育成の観点でも、若手職員の主体的なキャリア形成の取組の一つとして有効な制度だと捉えています。
- 職員の採用説明会でも当該制度を積極的にPRしており、受験者がよい印象を抱くことにつながっていると感じています。

(人事局人事課 052-954-6030、jinjika@pref.aichi.lg.jp)

工夫のポイント!

先輩職員からのメッセージ

- 職員が制度を理解した上で積極的に応募できるよう、先輩職員の体験談を庁内の掲示板に掲載しています。
- 継続して取り組んできたことにより、この制度を活用した先輩職員が多く、そのことが職員のチャレンジの後押しになっています。

あなたもやりたい仕事に挑戦しよう!! ～先輩職員からのメッセージ（一般公募型）～

プロフィール

- (現在の)所属名
 - (現在の)グループ名
 - 職名・氏名
 - 応募年次/応募種別
 - 応募所属/業務内容
- 文化芸術課/文化芸術振興業務

★ やりたい仕事挑戦制度に応募しようと思った動機やきっかけを教えてください。

もともと博物館・美術館などが好きで、文化や芸術は関心のある分野でした。利益の追求だけではない部分もあり、行政が振興に取り組み意義の大きい分野でもあると思います。入庁後は、学校、障害福祉課、国民健康保険課で勤務し、それぞれ全く異なる業務を経験できましたが、法令や規則どりに運用する制度が多かったので、自由度の高い分野に挑戦してみたかったというのも、動機の一つです。

★ 担当した(担当している)業務の内容とやりがいを教えてください。

県内で行う各種展覧に係る事務や、観光・福祉などの他分野と連携したワークショップ等を実施する專案を担当しています。2つは性質の異なる業務のようでいて、功績を広く世に知らせることも、多くの方に文化芸術をより身近に、気軽に楽しんでもらえるよう取り組むことも、業界全体の活性化につながります。文化芸術が「不景不慮」に括られがちな昨今、決してそうではないと発信していく一助になればと思います。



★ やりたい仕事挑戦制度を活用して良かったと思うことを教えてください。

裏面とした希望だったものが、実際に業務に従事してみると、知らなかったことがたくさん出てきます。より一層興味をもったり、新たな「やりたいこと」が増えたりと、前向きに業務に取り組んでいると思います。業務ほどは気分負けし、けれど「やりたいこと」について改めて考えてみる良い機会になりました。

★ 最後に、これから応募を考えているみなさんへメッセージをお願いします。

県庁には非常に多くの所属があるので、希望する所属にピンポイントで異動できる可能性があるというのは、大変貴重なチャンスです。迷っているならぜひ挑戦してみてください。



「総合的な評価者サポート」

～人材育成につながる人事評価制度の運用を目指して～

岐阜県 職員数：25,990人

岐阜県では人事評価を、自発的な能力開発等を促すことに結びつけるための重要な人材育成ツールと位置付けています。人事評価制度を人材育成に活用するためには、評価者と被評価者が積極的にコミュニケーションを図ることが重要との認識に立ち、評価者が人事評価面談等において、「人材育成を意識した助言・指導」や「評価理由の十分な説明」を行えるよう、人事評価研修や評価者ハンドブックの配布、評価者チェックシートの活用等により、評価者のスキルアップを総合的にサポートしています。

取組の経緯

- 岐阜県では、平成 26 年度から人材育成のために勤務評定結果の開示と指導助言を開始し、平成 28 年度から全職員を対象とした人事評価制度を導入しました。

取組内容とポイント

評価者の意識醸成とスキルアップ

- ▶ 岐阜県では、人事評価を人材育成に活用する上で、評価者の「人事評価の人材育成への活用に係る意識醸成」と「評価・説明スキルの向上」が重要と考えています。
- ▶ 新任係長・課長補佐級研修や新任課長級研修に人事評価についての科目を組み入れることによって、人事評価方法や面談に対するスキルアップを図っています。
- ▶ 研修内容については、人事評価の目的や目標設定のポイント、面談の目的や進め方等であり、外部講師による講義とグループワークで構成されています。

忙しい評価者のために評価者ハンドブックを作成

- ▶ 平成 30 年度から係長級以上の職員に対し、日常的に参照してもらえるよう、「評価者ハンドブック」を配布し、評価者となる職員が適正な人事評価とフィードバックを行えるようサポートしています。
- ▶ 評価者ハンドブックには、①評価者としての心構え、②評価にあたっての注意事項、③日頃の職務行動の観察記録、④評価面談の留意点、⑤結果開示の留意点について、要点を簡潔にまとめています。合わせて職務行動記録シートがついており、評価の裏付けとなる被評価者の様子を書き記すことができます。

工夫のポイント!

評価者ハンドブックはコンパクトかつ見やすさを重視

- ・ 評価者ハンドブックを作成したきっかけは、人事評価マニュアルが100ページを超えるボリュームのため、職務で忙しい職員は中々見ることができないという問題意識からでした。
- ・ そのため、サイズはA5サイズとし必要最低限の情報のみを記載し、見やすくしています。
- ・ また、よく聞かれるQ&Aを掲載するなど、評価者がより使いやすくなるように随時改定を行っており、評価者からも好評を得ています。



評価者チェックシートで要点復習

- ▶ 上半期と下半期の評価時期の前に、評価者に対して、庁内システム（評価者チェックシート）を活用したチェックテストを実施し、人事評価の精度向上に努めています。
- ▶ テストの内容は、人事評価の対象とする業務（例：公務外の行動は評価しない）や期間（例：前回の評価結果に影響されない）といった基礎的な問題や評価を行うにあたってのエラー（ハロー効果、寛大化・厳格化傾向）回避を目的とした問題など全部で5問程度です。ハンドブックを見れば正解できる簡易な内容としており、職員に負担感なく取り組んでもらえるよう工夫しています。

工夫のポイント!

評価者チェックシート

- ・ 人事評価の精度向上を目的として、評価者チェックシートを活用しています。
- ・ 係長以上の職員を対象に、5つの設問に○×で回答してもらい、その場で自己点検を行います。
- ・ システム上で回答した後、設問についての解説が表示されるようになっており、不正解だった場合には、評価者がその場で誤りに気づき、理解を深められるようにしています。
- ・ 評価者チェックシートの設問は毎回異なり、「テレワークの評価方法」などタイムリーな設問も出題します。

評価者チェックシートの設問例		選択肢 (OorX)
1	A 主事、B 主事、C 主事は、入庁 3～4 年目の職員で、強みや弱みはそれぞれあるが、いずれも与えられた仕事をきちんとこなす真面目なタイプの職員である。 3人の中では、A 主事が仕事も速くミスも少ないので、より高い評価を付けることにした。	×
2	F 主査は在宅勤務が多く、仕事をオフィスで確認することが困難であったため、総合評価を低くつけた。	×
3	D 主任は、明るく人付き合いが良いとの評判であり、実際、そのような印象を与えるものであった。 このような印象を与える職員の能力は概して高いと思われるため、個々の評価項目にとらわれることなく、総じて高い評価を付けることにした。	×
4	…	
5	…	

■設問を読み、記述が正しいと思う場合には「○」を、間違っていると思う場合には「×」を選択してください
(注：設問中の登場人物は架空の人物であり、実際の職務内容、職務行動とは全く関係ありません。)

取組の効果

- 岐阜県では「被評価者の納得度」が人事評価制度において最も重要と考えており、そのことを研修やハンドブックなどを通して評価者に伝えてきました。
- 人事評価制度の効果測定のために、平成 30 年から被評価者に対して面談や結果開示に着目したアンケートを実施しており、評価理由の納得度については、例年約 90%の納得度が得られています。
- 評価者のスキルアップに資する様々なツールの提供が、アンケートの結果につながっていると考えています。

(総務部人事課 058-272-1111)

計画的な管理職能力の養成事例①



計画的な研修で管理職能力を養成 ～部下職員のやりがいを引き出し組織力を強化～

大阪府茨木市 職員数：1,780人

茨木市では、部下職員の「やりがいの創出」や「エンゲージメントの向上」を通して、組織力を強化させるため、中堅層にはリーダーシップを身につける研修、管理職層にはコーチングやマネジメント能力を高める研修等、職層に応じて計画的に管理職に求められる能力の養成に取り組んでいます。

取組の経緯

- 各職場において管理職層が、今まで以上に職員一人ひとりの個性を尊重し、やりがいや能力を最大限に引き出す組織運営が実現できるよう、中堅層となる主査の段階でリーダーシップ能力を、係長以上の管理職層にはマネジメント能力を身につけられるよう研修に力を入れています。
- また、行政課題が複雑・多様化する中で、課題解決のために自律的に考える人材を育成していく必要があると考え、令和3年度から、管理職層を対象に、部下職員の能力を最大限に引き出せるよう、コーチング実践研修を導入しました。

取組内容とポイント

管理職能力を養成するための計画的な研修の実施

- ▶ 管理職層の人材を育成するために、中堅層を対象としたキャリアデザイン研修から、新任主査研修、新任係長級研修、新任課長級研修等、職層に応じ、計画的に管理職に必要な能力を養成するための研修を実施しています。

① キャリアデザイン研修

- ・ 茨木市では、職員は主査、係長、課長代理、課長と昇任していきます。主査への昇任は試験により選考していますが、受験前の段階において、職員に対してキャリアデザイン研修を実施し、これまでの自身のキャリアを振り返ってもらうとともに、今後の昇任を含めたキャリア形成を考えてもらうことで、自律性を高め、昇任意欲を喚起し、将来の管理職層を担う人材の育成を図っています。

② 新任主査研修（リーダーシップ等）

- ・ 主査に求められる能力を「リーダーシップ」、「先輩の指導育成力」、「地域共創力」、「政策立案能力」と定め、新たに主査となった職員に対し、2日間の研修を実施しています。
- ・ 具体的には、「リーダーシップ研修」、「地域共創力研修」、「政策法務・条例立案研修」といったカリキュラムの下、今後期待されるチームリーダーとしての役割、さらにその先にある組織のマネージャーとしての振る舞いについて学ぶことで、視座を高め、管理職能力の基礎を築きます。

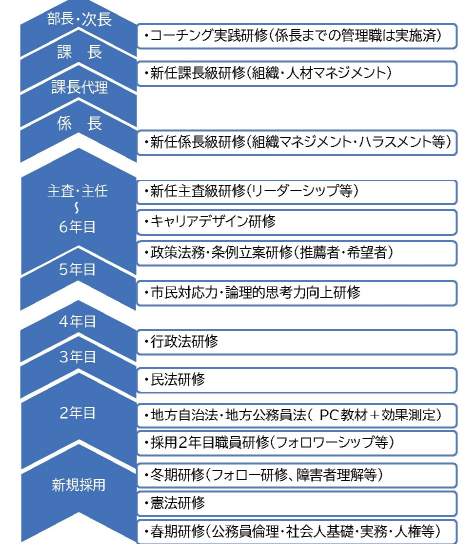
③ 新任係長級研修（組織マネジメント・ハラスメント等）

- ・ 係長に求められる能力を「系のマネジメント力」、「部下の指導育成力」、「施策推進能力」と定め、新任係長級に対し、2日間の研修を実施しています。
- ・ 具体的には、行財政改革やDXの推進、人事評価制度やハラスメント問題理解、議会対応や予算管理等、係長に必要なとされる知識を修得します。
- ・ さらに、「マネジメント研修」により、リーダーシップに加えてマネジメントの観点について学ぶことで、係の長としての役割や影響力について理解を深め、部下の人材マネジメントに取り組み、事業推進の核となる管理職としての能力を養成します。

④ 新任課長級研修（組織・人材マネジメント等）

- ・ 課長に求められる能力を「施策責任者としての統率力」、「所属職員の指導育成力」、「所属環境の整備」と定め、新任課長級に対し、2日間の研修を実施しています。
- ・ 組織全体のミッションやビジョンを職員一人ひとりに浸透させ、組織パフォーマンスの最大化と職員のエンゲージメント向上を達成するとともに、働きやすい職場環境づくりに努めるなど、管理監督者に求められる高度なマネジメント能力の養成に力点を置いています。また、所属の長に求められるリスクマネジメントや議会対応についても、このタイミングで研修を実施しています。

茨木市の職員研修体系（階層別研修）



部下職員の能力が引き出せるよう コーチング実践研修を導入

- ▶ 複雑・多様化する行政課題を解決するためには、職員の自律性を高め、心理的安全性の高い組織づくりに取り組むとともに、部下職員の能力を最大限に引き出すために人材マネジメント能力の向上が必要不可欠と考え、すべての管理職を対象として、令和3年度からコーチング実践研修を開始しました。
- ▶ 具体的には、信頼関係やエンゲージメントを高めるための「承認のスキル」、相互理解を深める「傾聴のスキル」、気づきを促し自発的行動を引き出す「質問のスキル」について、実践演習を中心とした研修プログラムとしています。

工夫のポイント!

“研修効果を高めるために「OJT実践マニュアル」でサポート”

- ・ 研修で学んだコーチングや人材マネジメントが円滑に実践できるよう、OJTの進め方やポイント、実践する際のチェックリストや振り返り方法を示した「茨木市OJT実践マニュアル」を作成し、職場内での人材育成に重要な役割を担う上司のサポートを行っています。
- ・ 新人のOJT時において、課長・係長・OJT担当者ごとの役割が明確となることや、担当者間で育成のビジョンを共有することで、職場全体で新人育成に取り組むという意識の醸成にも寄与しています。

取組の効果

- 段階的・計画的な研修を通じて、組織全体として管理職層のマネジメント能力向上につながっていると実感しています。
- 令和3年度から新しく取り組んだコーチング研修についても、実施後のアンケート調査では、上司と部下との間で定期的な面談等のコミュニケーション機会が増えたことにより、上司側からは、「部下とのコミュニケーションがスムーズになった」、「部下からの提案が増えた」、「部下の強みや興味をもっていることを知ることができた」といった回答があり、部下側からは、「対話を繰り返すことで思考の整理ができた」、「不安な気持ちが和らいだ」、「自信をもって業務に取り組めるようになった」といった声が挙がるなど、職員の自律性の向上や職場の心理的安全性の向上に一定の効果があったと感じています。



「タレントマネジメントシステム」 ～人事業務効率化を達成し、戦略的人事施策へ～

奈良県生駒市 職員数：819人

生駒市では、組織全体のパフォーマンスの向上を図ることを目的とし、タレントマネジメントシステムを導入しました。人事評価や自己申告等の効率化に取り組むほか、採用時の適性検査にも生かしており、今後は情報を一元管理、分析することで、具体的な根拠に基づいた人事配置を進めていく予定です。

取組の経緯

- 生駒市では令和2年度に人材育成基本方針の見直しがあり、その際、人事評価項目の見直しも行うこととなりました。当時、人事評価はシステムとExcelの併用で管理していましたが、システムで一元管理ができるよう、新しいシステムの導入を目指しました。
- 令和3年9月にタレントマネジメントシステムの契約を行い、同年11月から実働しています。

取組内容とポイント

複数の情報を一元管理できるタレントマネジメントシステムの導入

- ▶ 人事評価の「目標達成度評価」については既にシステムを導入していましたが、「職務行動評価」については、Excelで管理していたため、こちらシステムで一元管理できるよう、システムの導入検討を開始しました。
- ▶ 人事評価ができるシステムを調べるなかで、タレントマネジメントシステムであれば、目的とする人事評価の一元管理だけでなく、戦略的な人材配置や自己申告・研修後のアンケート等の分析ができるなど、業務効率化が図れると判断しました。
- ▶ 検討の際は複数のタレントマネジメントシステムについて比較しました。生駒市では様々な職種で常に採用活動を行っていることもあり、採用管理機能を備えたシステムを選びました。

実装に至るまで

- ▶ 毎年新規主要事業について市長等によるヒアリングの機会があり、タレントマネジメントシステム導入により人事業務の効率化が図られること、人事戦略上有効であることを説明した結果、採択されました。
- ▶ 発注前の段階では個人情報保護についての審議や、プロポーザルの仕様書作成などで苦労しましたが、人事のプロフェッショナル人材の助言を得て、検討開始から約1年で導入までこぎつけることができました。
- ▶ 導入したシステムは様々なカスタマイズができます。最初に導入支援のコンサルティングをオプションで契約し、初期の時点で市の人事評価体系に合うようにシステムを構築してもらったため、担当職員の負担が軽減され、稼働までの時間も短縮されました。

工夫のポイント!

人事のプロフェッショナル人材を登用

- HRテクノロジーの導入にあたっては、令和元年度に人事のプロ人材として採用した会計年度任用職員2名の活躍がありました。2名の職員は自ら会社経営も行う人事戦略の専門家です。

システム活用の詳細

- ▶ システムには、職員ごとに所属在籍年数、階級とそれに伴う役職、過去の人事評価データなど様々なデータが入力されています。
- ▶ 所属長、一般職員といった属性によって閲覧権限を設定しています。
- ▶ クラウドシステムであるため、職員が庁内のパソコンを使っていつでも閲覧・入力ができます。

人事評価

- 人事評価の「目標達成度評価」はシステムで、「職務行動評価」についてはExcelで管理していました。そのため、人事課が評価を行うためのExcelデータの送付、評価を行ったかどうかの確認、評価の回収、集計・分析などに非常に時間がかかっていました。
- タレントマネジメントシステムを入れたことで、人事課は人事評価の点数等を一括で取り込むことができ、Excelを一つ一つ開いて取りまとめしていた頃と比べ、作業時間を大幅に削減できました。

適性検査を活用した人材確保・人事配置

- 職員採用試験受験者に対して、以前は別のサービスを使用して適性検査を行っていましたが、タレントマネジメントシステムを導入したことで、システムの機能を使って適性検査が行えるようになりました。また適性検査の結果がスムーズに人事情報データベースに入るようになり、作業面で効率化を図ることができました。
- 適性検査は既存職員も受検しており、受験者の結果と既存職員の平均データ等を照らし合わせることで、受験者の強みや弱みがわかり、採用の際に参考となります。また、採用後もデータを引き継げるので、人事配置に活用することができます。
- 適性検査の結果だけでなく、過去の目標達成度評価、職務行動評価、所属在籍年数、階級とそれに伴う役職などが個々の職員に紐づき入力されているため、人事異動や人事管理全般においても活用を開始しています。

アンケート結果の管理（異動希望等の自己申告を含む）

- 以前は職員がアンケートに回答し、人事課アドレスにグループウェアで提出を行い、Excelでアンケートの集計をしていました。全員分ダウンロードをして並び替えるだけで、1つのアンケートにつき数日の作業時間がかかっていました。
- タレントマネジメントシステムでは、システム上でデータが蓄積されているため、必要な項目、必要な回答者等を指定するだけで、CSV形式により出力でき、作業が1、2分で終わるようになりました。アンケート調査は複数あるため、年間1か月程度の業務削減につながりました。

取組の効果

- 生駒市では、タレントマネジメントシステムを導入したことにより、人事評価に係る作業や採用試験における適性検査、アンケート結果の管理において、業務の効率化につなげることができました。
- 今後は、採用時の情報や職員の情報一元化し、職員像が数値化・視覚化できれば、異動シミュレーションや採用などにもっと活用できると考えています。最終目的は、パーソナリティーを見て、最適な人事配置ができることです。
(市長公室人事課 0743-74-1111(代表))