



# 青森県人材育成ビジョン

平成19年2月

青 森 県

## 目 次

序章 人材育成ビジョン改定に当たり	1
1 社会経済情勢の変化	1
（1）複雑・多様化する行政ニーズ	1
（2）地方分権の進展と三位一体の改革	1
（3）公務員制度改革の動向	1
2 職員の意識	2
3 ビジョン改定の趣旨	2
第1章 人材育成の方向性	3
1 期待される職員像（職員に求められる姿勢）	3
2 職員に求められる能力	5
（1）基本として身に付けるべきもの	5
（2）業務遂行に当たり必要となるもの	5
（3）確実な意思疎通のために大切なもの	5
（4）業務全体の管理	6
（5）問題の解決	6
（6）部下の人材育成	6
第2章 人材育成の具体的方策	7
1 人材の確保	7
（1）採用試験の内容の充実	7
（2）民間企業等経験者採用制度の活用	7
（3）インターンシップ制度の活用	7
2 目標管理型の人事評価制度	8
（1）職員の能力開発に向けた人事評価制度	8
（2）職員の意欲を引き出す人事評価制度	8
3 職員研修の充実強化	9
（1）職場研修の充実	9
（2）自治研修所研修の充実	10
（3）部局研修の充実	10
（4）派遣研修の実施	11
（5）通信教育講座受講の支援	11

4	職員の意欲と能力を活かす人事管理	12
(1)	ジョブローテーション制度の活用	12
(2)	自己申告制度の活用	12
(3)	庁内公募制・庁内ベンチャー制度の活用	12
(4)	男女間格差のない人事配置の推進	12
(5)	自己啓発休業制度の検討	12
(6)	育児休業中の職員への支援	12
(7)	こころと身体健康管理の充実	12
(8)	希望降任制度の導入	13
(9)	能力再開発プログラムの実施	13
第3章 人材育成の推進に当たって		14
1	職員・組織それぞれの責務	14
(1)	職員の意識・行動	14
(2)	組織の役割	14
2	人材育成の全庁的な推進体制	16
<資料> アンケート結果について（抜粋）		17

## 序章 人材育成ビジョン改定に当たり

### 1 社会経済情勢の変化

平成11年2月、県は職員の人材育成のため「青森県人材育成ビジョン（以下「ビジョン」という。）」を策定し、優秀な人材の確保、職員の資質・能力の開発について進めてきました。

その後、現在に至るまでの間に県を取り巻く情勢は大きく変化しています。

#### (1) 複雑・多様化する行政ニーズ

少子・高齢化社会の到来、高度情報化の進展や地球環境問題の顕在化等、我が国の社会経済情勢は急激に変化しています。これらは、住民の価値観の変化と相まって、行政ニーズの複雑・多様化をもたらしています。その中であって、行政経営についてはさらなる透明性と迅速性が強く要請されているところであり、県はこのような行政ニーズに適切に対応していくことが求められています。

#### (2) 地方分権の進展と三位一体の改革

地方分権の進展により、国と地方は対等・協力の関係に移行してきています。県は、従来の国及び市町村との役割分担を見直しつつ、新しい青森県づくりを進めていくことが必要となっています。

一方で、三位一体の改革による地方交付税総額の急激・大幅な削減により、県財政は危機的状況に陥っており、これを打開するためには、行財政の改革に向けた取組を加速させるとともに、さらなる創意工夫が求められています。

#### (3) 公務員制度改革の動向

社会経済情勢の激変に対応し、行政システムの抜本的な見直しを図るため、国で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、公平性・客観性の確保に十分に配慮しながら、従来よりも能力・業績を重視した、職員の意欲向上に資する様々な人事施策を進めていく必要性が高まっています。

## 2 職員の意識

県では、職員と組織の様々な面について現状を把握するため、平成18年5月に「職員意識アンケート（以下「アンケート」という。）」を行いました。その結果、次のような状況がわかりました。（アンケートの詳細は資料を参照してください。）

### ① 組織の活性状況と職員の行動特性について

組織の活性状況と職員の行動特性について調査した結果、青森県は組織の活性度が高い状況にあります。また、職員一人ひとりには計画的・主体的に担当業務を処理しています。

一方で、青森県の職員は課題解決の提案や仕事のやり方を変えることは得意ではなく、他の担当者や他部門との連携などについてあまり積極的ではないという傾向も見られます。

このため、組織としての活性は高いものの、現在の状況が長く続けば職員は他の仕事・職員等との関わりを避け、個人のペースで淡々と業務遂行に当たる傾向が強まる可能性があります。

### ② 管理監督者のリーダーシップについて

管理監督者のリーダーシップについて調査した結果、こちらも全般的に良く発揮されています。ただし、調査項目のうち「学習促進」、「課題提示」、「達成促進」といった機能が相対的に弱い状況にあることから、管理監督者は部下の育成をさらに意識することが必要です。

### ③ 職員のモチベーションについて

職員のモチベーションについて調査した結果、普段の仕事に対する「実現度」、また、それらに対する「期待度」のいずれも全般的に高い傾向にあります。これはある意味、現状に満足してしまっているとも言えます。

今後の厳しい行政経営を進めていくためには、常に改善に向けた努力が必要となります。

これらの状況から判断すると、職員は業務遂行上の課題を抽出し、その解決方策を的確に考える能力の強化、また、部下の育成を含めた、内外におけるコミュニケーション能力の強化が必要になるものと考えられます。

## 3 ビジョン改定の趣旨

現行ビジョンの策定から7年が経過した現在、ビジョンの内容とその中に掲げられた方策の実施状況等について確認する必要性が生じています。またこの間、社会経済情勢の変化に加え、県においても新たな基本計画の策定、行政改革の進展、人事評価制度の実施など多くの動きがあったところです。さらには、今回のアンケート結果により課題とされた部分に対応していくためにも、ビジョンの内容を見直して方策の再構築を図らなければなりません。

今回のビジョン改定に当たっては、「人材こそが最大の宝（＝人財）」という認識のもと、人材育成の基本的な考えと具体的な方策について全般的な見直しを行うものです。

## 第1章 人材育成の方向性

平成16年12月、県では新しい基本計画「生活創造推進プラン」を策定しました。基本計画においては「自主自立の青森県づくり」の重要性を挙げ、目指す将来像として「生活創造社会」を掲げています。また、将来像の実現のためには、風土・資源・人材など地域が持つあらゆる力の活用が必要であると、「人財」、「産業・雇用」、「健康」、「環境」、「安全・安心」の五つの分野において取組を進めていくこととしています。

県においては、職員が地域の「人財」として輝けるよう、人材育成に向けた取組を進めていくこととします。

### 1 期待される職員像（職員に求められる姿勢）

#### ① コストとスピードを重視し、県民の満足度を第一に考えて行政経営に取り組む職員

地方交付税総額の大幅な削減等を背景に、県の財政は危機的状況に陥っています。これを打開するため、県は行財政の大改革に向けた様々な取組を進めているところです。

職員は常にこのことを念頭に置き、業務遂行に当たっては一人ひとりがコスト意識をしっかりと持ち、最少の費用で最大の効果が得られるよう、経営感覚を持って進めることが必要です。また、行政ニーズが複雑・多様化している現在、職員は決して前例踏襲に陥ることなく、スピード感を持ってこれに対応していく必要があります。

さらに、職員は発想の根本を県民に据え、一県民としての視点に立ち、県民の満足度向上を第一に考えて行政経営に取り組んでいかなければなりません。

#### ② 常に改革・改善に向けて積極的にチャレンジし、自ら成長を続ける職員

公務員制度改革の進展に伴い、県でも人事評価制度を導入するなど、これまで以上に職員の能力・業績が重視されてきています。

このような中、職員は改革・改善を常に考えながら、積極的なチャレンジを続けていく姿勢が必要となります。さらには、計画的な業務遂行を心がけ、その結果とそこに至るまでの経過を分析して、自分の能力の強化すべき部分を見つめなおし、これを補うために自己啓発（能力開発）を行うなど、自ら成長を続けていくことが必要です。

また、職員は組織目標に沿ったそれぞれの目標を達成することを通じて、行政経営を着実に推進していかなければなりません。

### ③ 高い倫理観・使命感を持ち、熱い心で青森の未来を創造していく職員

全国的に公務員の不祥事等が取りざたされる中、職員の行動に対する県民の視線は厳しさを増しています。

職員はこれまで以上に公務員倫理に係る認識を強め、県民の疑惑や不信を招くような行為を厳に慎む必要があります。また、県民の負託を受けた全体の奉仕者としての誇りと使命感を常に持ちながら業務を遂行することが必要です。

さらには、地方分権が進展し、地方主権の時代へと変化していく中、職員は「自主自立の青森県づくり」に向け、ふるさとを愛し、主体的に地域を創造していかなければなりません。

## 2 職員に求められる能力

職員がコストとスピードを重視し、県民の満足度を第一に考えて行政経営に取り組むためには、行政経営のプロフェッショナルとして高い専門性を持つことが必要です。

また、常に改革・改善に向けて積極的にチャレンジするためには、変革の時代から確かな未来を拓いていく強い精神が必要です。

このため、職員には様々な能力のうち、特に次のようなものが求められます。

なお、一般にこれらの能力は、職位が上がるにつれ求められるレベルも高度になっていく傾向にあります。また、業務内容及び職位等に応じて、求められる能力の配分も変化します。

### (1) 基本として身に付けるべきもの

様々な行政ニーズに対する質の高い行政サービスの提供を、少数の職員によって維持していくためには、職員は担当業務に係る基礎的な知識・技術はもちろんのこと、より高度な専門的知識・技術を身に付けていくことが求められます。

### (2) 業務遂行に当たり必要となるもの

職員は日々の業務遂行に当たっては、様々な場面において自ら考え、主体的に行動し、着実に成果を挙げていくことが大切です。そのためには、漫然と業務を遂行するのではなく、現状における問題点等を発見する能力が必要です。次に、関連する情報を多様な方法により入手し、これを基に分析すること等を通じて、問題点等の解決又は効率性の向上のための方策を企画・立案していく能力が必要になります。

また、方策の実行に当たっては、必要な情報を整理して活用する能力のほか、様々な状況に柔軟に対応し、途中で発生する問題にも的確な判断を下しながら、最後まで成し遂げる能力が求められます。

### (3) 確実な意思疎通のために大切なもの

情報・通信技術の発達等を背景に、関係者と直接顔を合わせなくても、電子メールや携帯電話など複数の手段を利用して様々な連絡等ができるようになりました。しかし、利便性が向上する中であっても、基本的な人と人との交流においては、相互の認識にずれが生じないようにしなければなりません。

また、クレーム対応をはじめとして、関係者間において理解と納得が得られるように話し合いを進める際は、応対・折衝に係る能力が不可欠です。さらに、行政経営に当たっての透明性を確保し、県民に対する説明責任を果たしていくためには、相手に対し効率良く、わかりやすく説明できる能力が必要です。

このほか、いわゆる縦割りの行政から脱却するためには、広い視野に立ち、関係する所属との情報共有や業務遂行に係る緊密な連絡調整等が必要です。

このように、職員は関係者等と確実な意思疎通を行うために、コミュニケーションに関する能力の向上が求められます。

なお、所属長やグループリーダーなど管理監督者である職員は、上記①から③の能力に加えて、部下に対し強力なリーダーシップを発揮して組織目標の達成に努めるため、次のような能力が必要です。

#### (4) 業務全体の管理

管理監督者は組織目標の達成に向け、進むべき方向を職員に対して明確に示し、業務遂行の状況を管理しながら、所属やグループ等を機能的に運用していく能力が求められます。

#### (5) 問題の解決

管理監督者は、業務に関連し発生する組織内の様々な問題について、自身の経験を踏まえながら、迅速かつ合理的な解決へと進めていく能力が必要です。

また、解決のために決定した事項に対しては、最後まで確固たる責任を負う姿勢が求められます。

#### (6) 部下の人材育成

管理監督者は、部下の人材育成に主体的に取り組むため、主に日常の業務遂行過程を中心として、部下に意欲を与え、能力を引き出し、これを引き上げながら仕事を進めていく能力が必要です。

そのためには、OJT等により能力開発のチャンスを与えることはもちろん、職員が抱える業務遂行上の疑問・問題、そのほか生活上の悩み等を受け止め、これらの解決策を導き出すようなカウンセリングに係る能力が求められます。

※ OJT : On The Job Training の略。職場研修の意味。

## 第2章 人材育成の具体的方策

期待される職員像の実現、また、求められる能力を着実に体得していくため、次に示す四つの基本的な考え方にに基づき、人材育成に向けた具体的な方策を展開していきます。

### 1 人材の確保

高い倫理観・使命感を持ち、青森の未来を創造する熱い心に満ち溢れた優秀な職員を継続的に確保していくため、採用試験の見直しと多様な有為の人材の登用に向けた環境整備等を図ります。

#### (1) 採用試験の内容の充実

多様な資質・経験、高度な専門性等を持つ人材を確保していくため、採用試験においては職種区分の統合・再編、受験資格年齢要件の緩和等を検討します。

また、「暮らしやすさのトップランナー」を目指して、明日の青森県づくりに明確な意欲を有する職員の採用を進めるため、人物試験のあり方について検討します。

#### (2) 民間企業等経験者採用制度の活用

民間企業等における多様な経験、また、一般の競争試験での確保や採用後の育成が困難な高度な専門的能力・知識を持つ人材を確保するため、今後とも業務の必要性に応じて民間企業等経験者採用制度の活用を推進します。

#### (3) インターンシップ制度の活用

大学・短大等に在籍する県職員志望者を対象に、県職員が担う業務に対する理解度を向上させ、志望者自身の適性、持ち味の確認等を行う契機とするため、インターンシップ制度の充実について検討します。

## 2 目標管理型の人事評価制度

コストとスピードを重視し、県民の満足度を第一に考えて行政経営に取り組む職員、また、常に改革・改善に向けて積極的にチャレンジし、自ら成長を続ける職員を育成するため、人事評価を実施します。

さらに、職員が組織目標の実現という共通認識のもと、達成に向けた取組を実施することにより、組織を活力あるものにし、組織力の向上を図ります。

### (1) 職員の能力開発に向けた人事評価制度

#### ① 評価結果と連携した能力開発

人事評価では、職員の能力・業績等を適切に評価し、自発的な能力開発を促すことを重視しており、評価者との面談における指導・助言等のサポートを通じて、職員の人材育成を進めることとしています。

このため、職員が項目ごとの評価結果を認識し、長けた能力はさらに伸ばし、不足する能力は補完できるように、自己啓発を基本とした能力開発について推進していきます。

#### ② 組織力の向上

人事評価を通じて組織全体で人材育成に当たるため、「人事評価 → 能力開発 → 実践 → 人事評価・・・」というサイクルを構築し、各職場・研修担当部門・人事関係部門が連携して、これを円滑に運用していきます。

### (2) 職員の意欲を引き出す人事評価制度

#### ① 高い透明性

人事評価における透明性を高めるため、評価基準等を公表するとともに、職員に対し評価結果のフィードバックを行います。

また、評価結果に対する不満・苦情について、相談を受ける体制の整備を進めます。

#### ② 職員の意欲向上

評価者がより客観的な評価を行い、また、指導面談等の場で職員に対し業務の進め方等に関する適切な助言が行えるよう、評価者の評価能力向上を目的とした研修等を実施します。

今後は、職員の人事配置・昇任管理等を行うに当たって人事評価の結果を参考にする等、職員の意欲向上に十分配慮しつつ、適正かつ公平な人事管理に向けて、その活用方策を検討します。

### 3 職員研修の充実強化

期待される職員像の実現に向け、特にコミュニケーション能力の強化を重視しながら、人材育成について総合的な取り組みを進めるため、民間の研修専門機関が持つノウハウを活用し、職員の意識改革・能力向上、また、職場風土の改善等に向けた職員研修の充実強化を図ります。

#### (1) 職場研修の充実

各職場における研修は、業務に直結する知識・技術を習得出来ること、職場の状況に合った時期・形態で実施できること、また、日常的なコミュニケーションの向上など多くのメリットがあることから、これまで以上に強化していく必要があります。なお、職場研修は日常の業務遂行過程の中で、上司・先輩等が実施するOJTのほか、職場単位で一定の日時・場所・テーマ等を決めて実施するものなどがあります。

##### ① 職員の意識改革の推進

職員の能力開発に当たり、研修参加は非常に重要なことですが、残念ながら職員の一部において「研修参加は業務遂行の支障となる」、また、「研修には命令されたから仕方なく出席する」といった意識があるのも事実です。こうした考え方を払拭し、職員が主体的に能力開発に取り組むよう、職員の意識改革に向けた取組を推進します。

##### ② 職場研修マニュアルの改定

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」を改定し活用を図ります。

##### ③ 職場診断、自己診断の実施

各職場における業務遂行、コミュニケーション等の状況を管理監督者と職員が相互に認識し、職場・職員が取り組むべき課題等を抽出して、組織の活性化につなげるため、職場診断・自己診断の実施を検討します。

##### ④ 人材育成推進員の活動強化

人材育成推進員の養成を目的とした研修の実施等により、各部局内における人材育成の推進、また人材育成に係る状況把握等の活動強化を図ります。

##### ⑤ 新採用職員総合研修の充実

新採用職員が優れた時代認識と経営視点を持ち、政策課題にスピーディーに対応できる人材となるよう、新採用職員総合研修実施要領を改定し、充実を図ります。

##### ⑥ トレーナー制度の導入

新採用職員について、配属先のグループリーダー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、トレーナー制度の導入を検討します。

## ⑦ 自治研修所施設の活用

各職場又はグループ単位で自主研修等を行う場合、自治研修所内の教室・会議室等の利用について奨励し、施設の活用を推進します。

## (2) 自治研修所研修の充実

職員の各階層に応じた基本的な能力開発に重点を置いた基本研修と、多階層の職員を対象に、個々人の能力開発意欲に応じて科目を選ぶことが可能な選択研修を大きな二つの柱として、自治研修所において実施する研修の充実を図ります。

### ① 研修メニューの整備

民間の研修専門機関のアドバイスを反映し、コミュニケーション能力などの強化、また、時代のキーワードや職員ニーズを的確に反映した必要性の高い研修メニューについて整備を進めます。また、人事評価において不足していると判断された能力の強化についても、これをカバーできるような研修メニューの整備を進めます。

### ② 必須選択研修の導入

それぞれの職に必要な能力を的確に習得するため、指定された選択研修のうち、一定数以上の研修受講を義務付ける「必須選択研修」の導入について検討します。

### ③ 研修レポート制度の充実

職員が業務遂行における研修内容の活用方策等を考えるとともに、所属長等がこれを支援する「研修レポート制度」について、職員の意識改革の契機となるように一層の充実を図ります。

### ④ 自治研修所ホームページ等の活用

これまで基本研修において実施してきた科目を中心に、ホームページや職員ポータルシステム等を活用した受講方法への移行を検討します。

## (3) 部局研修の充実

各部局等が主体となり、部局内の職員を主な対象として、自治研修所において実施する部局研修について充実を図ります。

### ① 専門的能力・知識の習得

各部局等において業務遂行上必要となる専門的能力・知識の修得や技術を継承するため、職種に応じた部局研修の充実を図ります。

### ② 業務関連研修への積極的参加

業務の円滑な遂行に資するため、自治研修所で行われる部局研修のみならず、各部局等主導による、民間の専門機関等が行う業務関連研修の積極的な参加を推進します。

#### (4) 派遣研修の実施

自治研修所研修や部局研修では必ずしも十分な対応を成し得ない、職員の視野の拡大、先進的な行政手法や専門的知識の修得を図るため、自治大学校及び東北自治研修所等の研修専門機関、国・地方自治体等への派遣について、派遣目的の明確化と派遣後の成果活用に留意しながら実施します。

#### (5) 通信教育講座受講の支援

助成措置を講じている通信教育講座受講について、職員ニーズが高いメニューやこれからの時代に求められるメニューの設定を引き続き実施します。

#### 4 職員の意欲と能力を活かす人事管理

「人材の確保」、「目標管理型の人事評価制度」、「職員研修の充実強化」を受け、これらを支えるものとして、職員の意識・意欲を尊重し、それぞれが持つ能力を最大限に発揮させるための人事管理制度の確立を図ります。

##### (1) ジョブローテーション制度の活用

若手職員については、幅広い能力開発・自己の適性の発見ができるように様々な分野の業務を経験させ、中堅以上の職員については、個々の適性・能力を最大限に発揮できるように、これまでの経験・適性・本人の意欲等を重視した人事ローテーションを推進します。

##### (2) 自己申告制度の活用

広い範囲の職員を対象に、自己申告書に業務遂行の状況、今後希望する業務内容等を記載させて的確に把握し、さらに管理監督者との対話・助言を通じて、業務分担、職員配置等へ効果的に反映させるため、自己申告制度の一層の活用を推進します。

##### (3) 庁内公募制・庁内ベンチャー制度の活用

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、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、庁内公募制度の活用を推進します。

また、職員から政策提案型のアイデアを引き出し、コスト感覚を持った成果重視の事業を推進するため、庁内ベンチャー制度の活用を推進します。

##### (4) 男女間格差のない人事配置の推進

男女の区別なく、保有する能力を多様な分野で発揮させるため、職員一人ひとりの能力を的確に把握し、先入観や偏見にとらわれない人事配置を推進します。

また、女性職員の職域拡大や管理職員等への登用を一層推進していきます。

##### (5) 自己啓発休業制度の検討

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、職員としての身分を保有したまま、休業の期間を1年～数年の範囲に拡大することを検討します。

##### (6) 育児休業中の職員への支援

育児休業中の職員に対し、庶務的情報（サービス取扱いの変更、届出書類の用意等）や県庁内の出来事など、タイムリーな情報を電子データ等で提供し、職場復帰の際に支障がないように支援を検討します。

##### (7) こころと身体の健康管理の充実

複雑・多様化する業務を円滑に遂行する上で、職員の精神・身体の健康管理が非常に大切です。管理監督者を対象としたセミナーや精神科医等によるカウンセリングの実施などのメンタルヘルス対策、また、生活習慣病予防教室の開催など、健康管理の充実を図ります。

**(8) 希望降任制度の導入**

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制度の導入を検討します。

**(9) 能力再開発プログラムの実施**

職務遂行における基本的な能力・資質等の著しい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、能力再開発に向けたプログラムを実施します。

### 第3章 人材育成の推進に当たって

人材育成を着実に推進していくためには、職員、組織それぞれの責務を明らかにするとともに、強固な体制づくりが必要となります。

#### 1 職員・組織それぞれの責務

職員が地域の「人財」として輝くため、県は組織を挙げて人材育成を推進していかなければなりません。その一方では、職員・組織それぞれが人材育成に向けた責務を負っています。

このため、各々が人材育成の推進という方向性と自らの責務を明確に認識し、これらを踏まえて総合的な取組を進めていくことが重要です。

#### (1) 職員の意識・行動

##### ① 職員として

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識・行動です。

業務遂行に向け、職員各人の様々な能力を向上させるためには、上司の指導やOJTが大切ですが、それ以上に、職員自らが学ぼうとする意識、自己啓発を基本とした能力開発を行っていくことが必要です。

さらには、これまでに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強くイメージし、その実現に向け、自分の職歴・経験は自分から積極的に形成していくという考えを取り入れていくことが必要です。

##### ② 管理監督者として

職場内での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所属長やグループリーダー等の管理監督者です。管理監督者の意識・仕事への取り組み方などは、言葉による指導のみならず、日常の行動等を通じて職員へ浸透していきます。

管理監督者は、職場内の業務管理に加え、職員の模範として自己研鑽を行い、強力なリーダーシップを発揮するとともに、部下の人材育成が自らの最大の業務の一つであることを自覚し、常にこれを心がけることが必要です。

#### (2) 組織の役割

##### ① 職場においては

人材育成の推進に当たっては、職員一人ひとりが改革への意識を持つとともに、各職場がそのような意識を醸成しやすい雰囲気・環境でなければなりません。

また、職員のコミュニケーション能力強化も、職場全体で取り組むべき課題として認識し、改善を進めていくことが必要です。人材育成に当たっては、このような職場づくりについても、総合的に取り組むことが必要です。

## ② 部局等においては

各部局等においては、人材育成に係る基本的方向性に基づき、それぞれの職場の状況に応じて人材育成を支援していくことが重要です。特に、日々の業務遂行において不可欠となる専門的知識の習得・技術の継承には部局研修等の取組が不可欠です。

また、いわゆる「団塊の世代」職員の大量の退職など、様々な状況変化が到来する中であっても確実に知識・技術を継承していくため、各部局等の取組が必要です。

## ③ 人事関係部門においては

人事関係部門は、人材育成に係る基本的方向性を示すと共に、人材育成に向けた取組全体の調整という役割を果たさなければなりません。

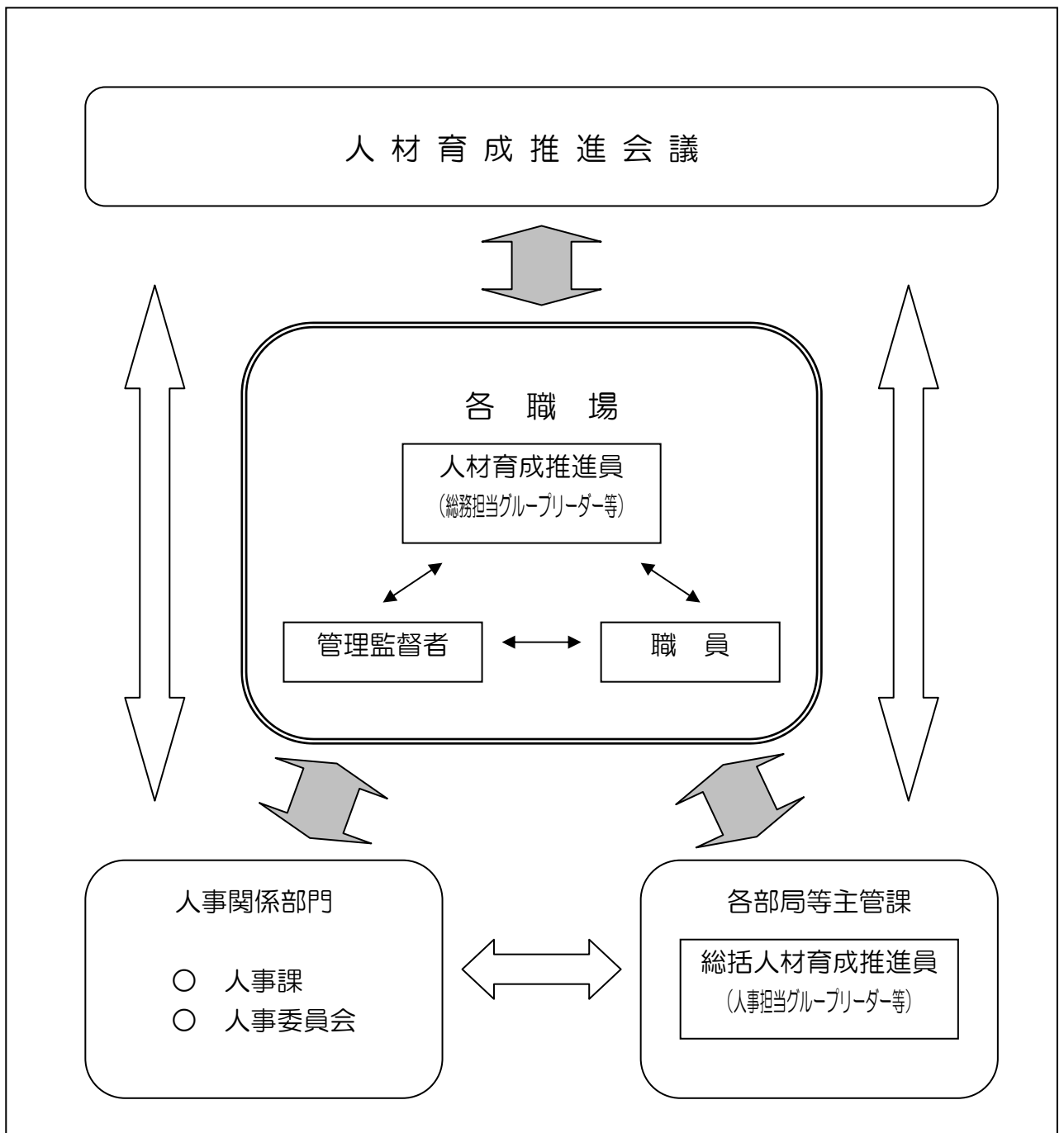
今後は、人事評価制度と連動した適材適所の人事配置を進めるとともに、民間の専門機関のノウハウを活用した研修計画等により、職員の自己啓発を促し、「学ぶ」職場風土づくりを支援するなど、様々な人材育成方策を推進していくことが必要です。

## 2 人材育成の全庁的な推進体制

各部署等主管課及び各任命権者の人事担当課等で構成される「人材育成推進会議」は、人事関係部門の企画した具体案を検討・調整し、実施案を取りまとめるとともに、実施後の方策の改善や新たな人材育成方策を提言します。

また、各所属においては人材育成推進員が、各部署等主管課においては総括人材育成推進員がそれぞれ人材育成諸方策の推進に当たります。

### 【人材育成の推進体制】



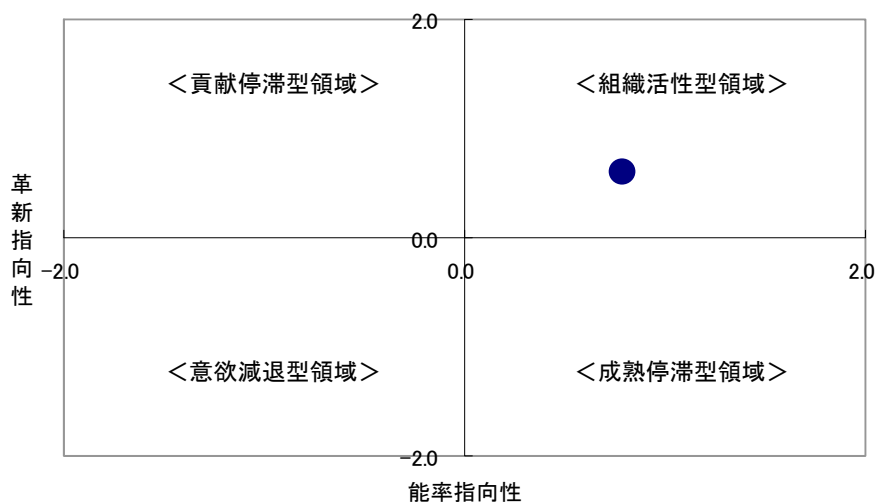
## <資料> アンケート結果について（抜粋）

### 1 組織活性化度

アンケートの中では、組織としての活性度の状況について、職員が所属する職場の状況について質問を設定し、「革新指向性」と「能率指向性」という観点からこれを把握しました。

その結果、青森県は「革新指向性」と「能率指向性」が共に高い傾向にあり、「組織活性型領域」に位置付けられています。（図1）

図1 組織活性度の領域



革新指向性：組織やシステムを自ら変革し、新たな環境や課題に対応できる能力がどの程度備わっているかを評価する概念。

能率指向性：組織内の資源（人、物、金、情報）を活用し、いかに効率よく目的を達成し得る状況にあるかを評価する概念。

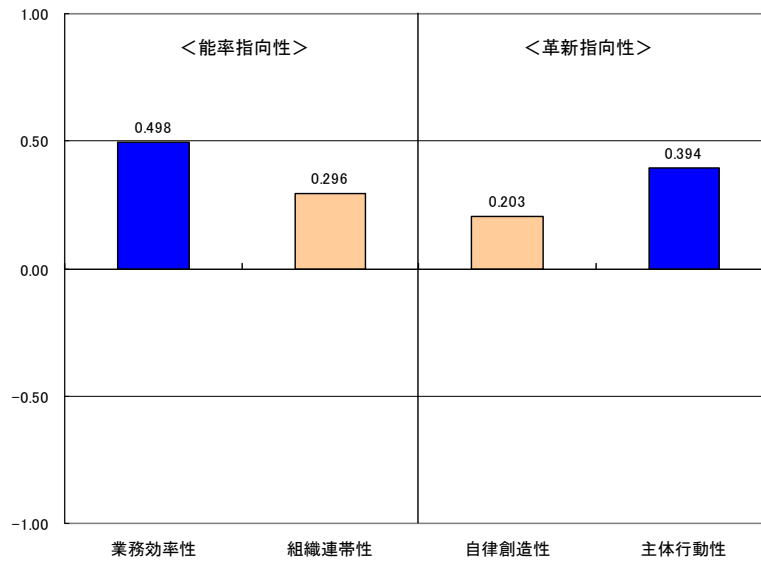
### 2 組織活性化度に係る行動特性

次に、組織活性化度に係る行動特性について、「革新指向性」と「能率指向性」に関する項目を分析したところ、「業務効率性」と「主体行動性」のポイントが高くなっています。

そして、「組織連帯性」と「自律創造性」のポイントが相対的に低くなっています。（図2）

これは、「日々の業務運営等は効率的で職場にも適度な緊張感がある一方で、今後成すべきこと・改善すべき事について、職員の意識はあるものの自律的な改善行動には物足りない部分がある」ということを表しています。

図2 行動特性の4領域



業務効率性：職場に適度な緊張感があり、決定されたことは実行され、事務事業が計画的に手際よく推進されている状況。

組織連帯性：職場に一体感があり仲間意識が強く、円滑なコミュニケーションと相互の協力によって業務が遂行されている状況。

自律創造性：職場に相互理解と信頼感が存在し、多様な価値観が尊重されており、将来の課題や新たな提案が自由に議論され、職員が自律的、創造的に仕事に取り組んでいる状況。

主体行動性：それぞれの職員が、課題を求めて主体的・積極的に行動し、困難な問題や高い目標の実現に向けて挑戦的に取り組んでいる状況。

なお、「組織連帯性」と「自律創造性」は、職員個人よりも集団としての行動特性を反映する面が強いものです。これらが共に低い場合、

- ① 組織内における、個人の役割に関する認識不足
- ② 職員相互のコミュニケーション不足
- ③ 職場の良好な人間関係

等に問題がある場合が多いとされています。

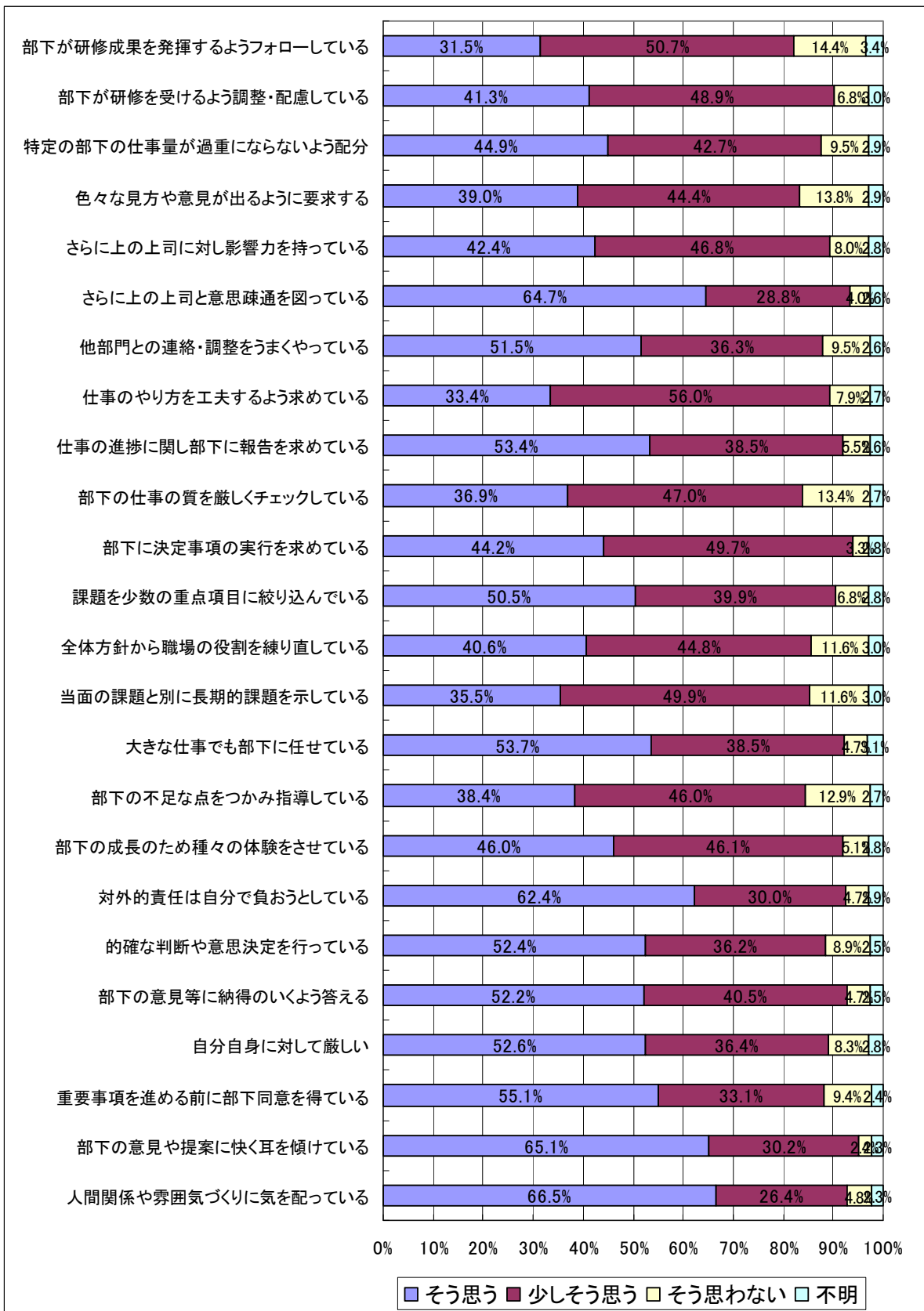
つまり青森県では、「上記①～③のような集団行動の基盤部分に物足りなさがあり、それが職員及び部局間の相互協力、課題・問題の解決に向けた行動に影響を与えている可能性が高い」と考えられます。

### 3 管理監督者のリーダーシップ

管理監督者のリーダーシップの状況については、各職員に対して直属の上司の行動に関する質問を設定し調査しました。(図3)

24問のうち12問について、「そう思う」とする割合が50%を超えていることから、かなりリーダーシップが発揮されている状況を示しています。

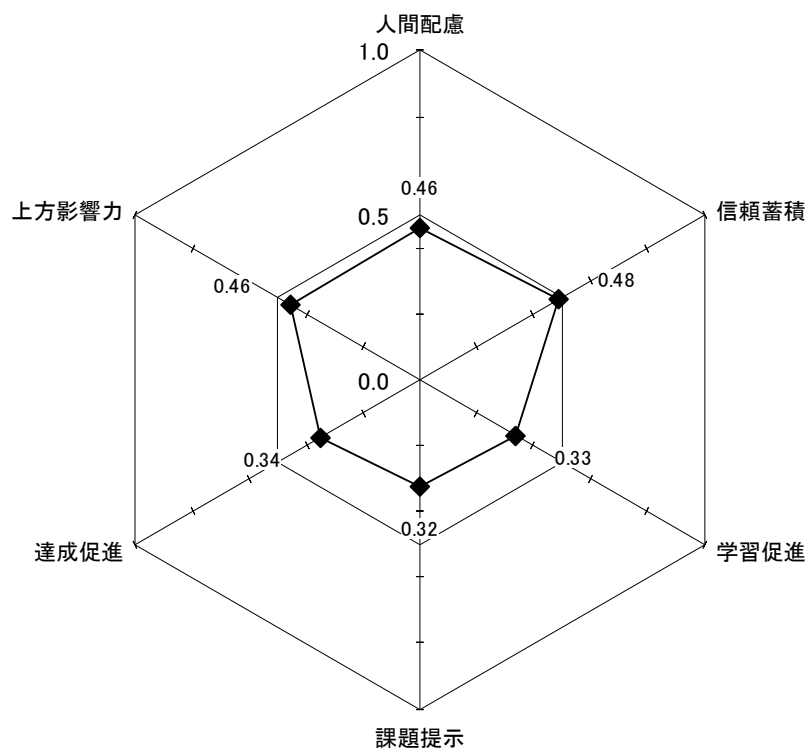
図3 リーダーシップの状況



さらに、リーダーシップに係る項目を6種類の領域に分類し、それぞれについて得点を算出しました。(図4) これらの6領域は、管理監督者に必須の機能であることから、バランスがとれていることが大切です。

青森県の場合、全般的なポイントは高い水準にあります。が、「学習促進」、「課題提示」、「達成促進」の機能がやや弱い形となっています。なお、「学習促進」は部下の育成機能、「課題提示」は職場の課題や役割・目標等を提示する機能、「達成促進」は目標への進捗状況を把握し、達成を促す機能を表しています。

図4 リーダーシップの6領域



人間配慮：職場の人間関係や雰囲気づくり、部下の意見や提案等に対する配慮など。

部下を動機づける、人間指向の基本的行動。

信頼蓄積：言動の一貫性、現場重視の姿勢や意思決定の的確性など、リーダーとしての信頼性の蓄積。

リーダーの提案が部下に受け入れられるには、リーダーが信頼されていることが必要。

学習促進：仕事を通じて部下を指導・育成するとともに、仕事を任せることによって経験の幅を広げ学習を促進させる。

リーダーによるOJTが十分に機能し、人的資源の充実が図られていなければならない。

課題提示：全庁的な方向性と結びつけながら、所属としての役割、課題及びその優先順位を明らかにする。戦略指向の中心的行動。

達成促進：目標を効率的に達成するように部下を動機づけ、刺激するリーダーの基本的行動。

上方影響力：上司、他部門等との協力関係をつくり出し、必要な資源・支持を得て課題を実現しようとする行動。革新的成果を得るためのパワーの行使。

#### 4 仕事に対するモチベーション

職員の仕事に対するモチベーション（動機付け）については、それぞれ「実現度（現状）」と「期待度（重要度）」を3段階で評価しました。（図5）

「実現度」は、動機付け要因がどの程度実現しているかを示すものであり、「期待度」は、動機付け要因の充実に対する期待の大きさを示しています。

なお、期待度の高い項目は次のとおりです。

- ① 人間関係が良好で働きやすい
- ② 今後重視する施策、将来ビジョンが明確
- ③ 今の仕事にやりがいを感じている
- ④ 社会に役立つ有意義な仕事である

これらの項目をまとめると、職員は「良好な人間関係のもとで、将来ビジョンの実現に向け、社会に役立つ有意義でやりがいのある仕事を遂行したい」と考えていることとなります。

なお、「実現度」と「期待度」の差が大きければ、職員の充足感が不足していることとなりますが、全般的に、「実現度」も「期待度」も共に高い傾向にあります。

