

青森県人材育成方針

平成27年3月

青 森 県

目 次

序章 人材育成方針策定に当たり

1	これまでの取組	1
2	策定の必要性	1

第1章 人材育成の方向性

1	期待される職員像	2
2	職員に求められる能力	3

第2章 人材育成の具体的方策

1	人材の確保	
(1)	採用試験の内容の充実	5
(2)	人材確保対策の充実・強化	5
(3)	インターンシップ制度の活用	5
2	人事評価	
(1)	評価制度の点検・見直し	5
(2)	評価者研修の充実	5
(3)	指導面談の充実	6
(4)	相談体制の適切な運用	6
(5)	評価結果の公表等	6
3	職員研修	
(1)	職場研修の充実	6
(2)	自治研修所研修の充実	7
(3)	部局研修の充実	7
(4)	派遣研修の実施	7
(5)	自己啓発への支援	7
(6)	民間企業等との合同研修の実施	7
4	人事管理	
(1)	ジョブローテーション制度の活用	8
(2)	自己申告制度の活用	8
(3)	庁内ベンチャー制度等の活用	8

（４）職員の能力開発への支援	8
（５）女性職員の登用と従事業務の拡大	8
（６）育児休業中の職員への支援	8
5 総合的な人材育成方策の推進と中核世代の早期育成	
（１）人事評価と職員研修等との連関	9
（２）職員研修と人事管理の連関	9

第3章 人材育成の推進に当たって

1 全庁的な推進体制	10
2 所属長の役割	11
3 人材育成推進員等の役割	11
4 人事関係部門の役割	11

序 章 人材育成方針策定に当たり

1 これまでの取組

平成 11 年 2 月に「青森県人材育成ビジョン」を策定（平成 19 年 2 月に改訂）し、期待される職員像及び職員に求められる能力を明示するとともに、今後取り組むべき人材育成方策を取りまとめました。

以後、人事評価や職員研修の充実強化など、同ビジョンに掲げられた具体的方策を実施してきたところです。

2 策定の必要性

同ビジョン策定以降、青森県行財政改革大綱に基づく定員適正化が進展する中で、少数精鋭による効果的な行政運営を実現するため、より実効性のある人材育成が求められています。

また、「青森県基本計画 未来を変える挑戦」に掲げた施策の実施に当たり、強い使命感と挑戦・創造する意識を持ち、時代の変化に柔軟かつ自律的に対応し、着実に成果をあげることができる職員を育成する必要があります。

さらに、地方公務員法が改正され、人事評価制度が人事管理の基礎として位置づけられたことから、人事評価の評価結果に基づき、能力本位の人事管理を行うとともに、職員一人ひとりの特性を引き出していく必要があります。

以上を踏まえ、今後の人材育成の方向性や今後取り組むべき人材育成方策を取りまとめた「青森県人材育成方針」を策定するものです。

第1章 人材育成の方向性

1 期待される職員像

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運営に取り組む職員

社会経済情勢の大きな変化や複雑化・高度化する行政ニーズ、山積する行政課題、本県行財政を取り巻く状況の厳しさなどに的確かつ弾力的に対応するため、全庁を挙げて行財政改革を推進しているところです。

このような中、職員は業務遂行に当たって、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・高度化している現在、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運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

地方公務員法の改正により人事評価制度が人事管理の基礎として位置づけられ、能力本位の人事管理を行うこととされるなど、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や能力向上に努めるなど、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、県行政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、職員の行動に対して県民は厳しい眼差しを向けています。

職員はこれまで以上に法令遵守など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、職員は、青森県をこよなく愛し、青森県のより良い未来を創造していくという熱い心を持たなければなりません。

2 職員に求められる能力

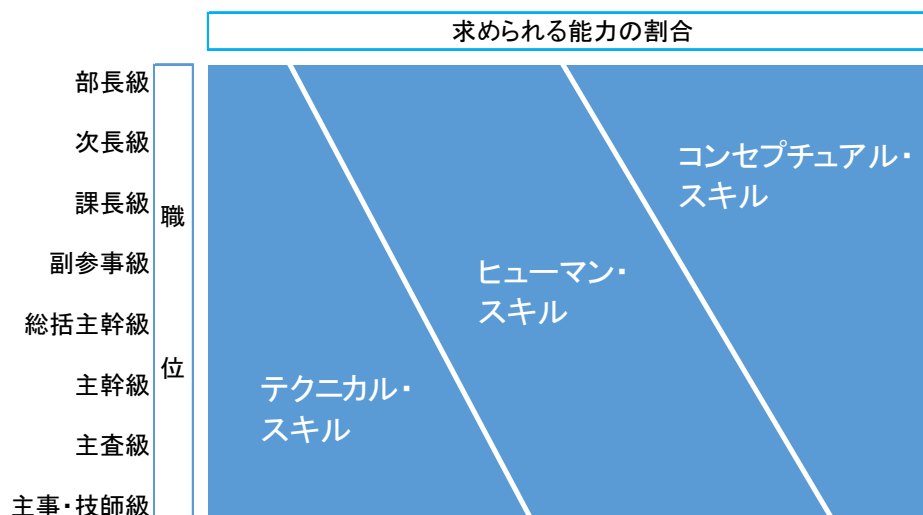
職員がコストとスピードを重視し、県民の満足度を第一に考えて行政運営に取り組むためには、行政のプロフェッショナルとして高い専門性を持つことが必要です。

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姿勢が必要です。

このため、職員には様々な能力が必要であり、それらの能力を大別すると、テクニカル・スキル（専門的能力）、ヒューマン・スキル（対人能力）及びコンセプチュアル・スキル（総合判断能力）に分けられますが、これらの能力は、職位が上がるにつれ求められるレベルが高度になり、職位に応じて求められる能力の配分も変化します。

例えば、主事・技師級職員は、テクニカル・スキルがより求められる一方、部次長級や課長級の職員は、コンセプチュアル・スキルがより求められ、また、すべての職位でヒューマン・スキルが求められます。

したがって、人材育成の実効性を高めるためには、職員の職位に応じて必要な能力を重点的に開発する必要があります。



本県の人事評価制度で示している能力評価項目を分類すると次のようになります。また、職位ごとに「期待し求められる水準」は「能力評価基準書」（次ページ参照）のとおりです。

- テクニカル・スキル …………… 主に①知識・情報収集・分析、②企画、③職務執行
- ヒューマン・スキル …………… 主に④応対・折衝
- コンセプチュアル・スキル …… 主に⑤判断、⑥組織統率

能力評価基準書

【行政職、研究職及び医療職給料表が適用される職員における、期待し求められる水準一覧表】

評価項目	主事・技師	主査級	主幹級～総括主幹級	副参事級～課長級	次長級～部長級
1 職務遂行能力	<p>○担当業務に必要な知識・技術を習得する。</p> <p>○担当業務に必要な情報を把握・整理し、業務に活用する。</p> <p>○上司の指導を仰ぎつつ、課題を設定し、具体的な解決策等を立案する。</p> <p>○上司の指示の下、適時・適切に報告・連絡・相談を行って、期限内に業務を適切に遂行する。</p> <p>○組織の一員としての自覚を持ち、周囲と協力し、円滑に業務を遂行する。</p> <p>○相手の真意を正しく理解し、事実や自らの意見を正確に伝えるなど、丁寧かつ適切な応対を行う。</p> <p>○苦情やトラブルに対して、冷静沈着に対応し、相手方の信頼を得る。</p> <p>○冷静沈着な判断を適時・適切に行う。</p>	<p>○担当業務に関する専門的な知識・技術を習得する。</p> <p>○担当業務に関する情報を的確に把握・整理し、業務に活用する。</p> <p>○上司の統括的な指示の下、行政需要を的確に把握しながら、課題に対する具体的な解決策等を立案する。</p> <p>○担当業務の目的や役割等を認識し、適時・適切に報告・連絡・相談を行って、期限内に業務を適切に遂行する。</p> <p>○組織の一員としての自覚を持ち、周囲と協力し、円滑に業務を遂行する。</p> <p>○相手の真意を正しく理解し、論理的でわかりやすく説明を行う。</p> <p>○苦情やトラブルに対して、冷静沈着に対応し、相手方の信頼を得る。</p> <p>○冷静沈着で柔軟な判断を適時・適切に行う。</p>	<p>○担当する業務領域全体に関する専門的な知識・技術を習得する。</p> <p>○担当する業務領域全体に関する情報を的確に把握・整理し、関係部署等と共有し、業務に活用する。</p> <p>○広い視野に立ち、行政需要や課題に対する的確な解決策等を立案する。</p> <p>○担当業務の目的や役割等を認識し、関係部署等と連携・調整して、期限内に業務を適切に遂行する。</p> <p>○周囲の職員の状況に目を配り、協調しつつ、率先して課題の解決に取り組む、効果的に解決する。</p> <p>○庁内外、マスコミなどに対し、相手の意見や立場を理解し、的確でわかりやすく説明を行う。</p> <p>○苦情やトラブルに対して、冷静沈着に対応し、相手方の信頼を得る。</p> <p>○県の施策方針や置かれている状況などを踏まえ、適切な判断を行う。</p> <p>○切迫した状況や不測の事態が発生した場合にも、臨機応変、冷静沈着な判断を行う。</p>	<p>○所属が所管する業務を中心に、社会的・経済等県政全体にわたる領域に関し、一般的な知識・技術を習得する。</p> <p>○複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。</p> <p>○所属が所管する業務を中心に、関連分野の動向を踏まえ、課題解決のための戦略や施策を構想する。</p> <p>○所属が所管する業務について、優先順位を見極めつつ、部下の有効活用や関連団体等との連携・調整を図りながら、目標を着実に達成し、又は課題を解決する。</p> <p>○庁内外、マスコミなどに対し、部局又は県全体の方針等を踏まえ調整を行い、合意を形成する。</p> <p>○苦情やトラブルに対して、冷静沈着に対応し、相手方の信頼を得る。</p> <p>○県民生活に係る重要な施策の決定・実行に関し、迅速・適切な判断を行う。</p> <p>○危機管理に際し、タイミングを逃さず全庁的な視点に立ち、的確な判断を行う。</p>	<p>○所属が所管する業務を中心に、社会的・経済等県政全体にわたる領域に関し、一般的な知識・技術を習得する。</p> <p>○複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。</p> <p>○所属が所管する業務を中心に、関連分野の動向を踏まえ、課題解決のための戦略や施策を構想する。</p> <p>○所属が所管する業務について、優先順位を見極めつつ、部下の有効活用や関連団体等との連携・調整を図りながら、目標を着実に達成し、又は課題を解決する。</p> <p>○庁内外、マスコミなどに対し、部局又は県全体の方針等を踏まえ調整を行い、合意を形成する。</p> <p>○苦情やトラブルに対して、冷静沈着に対応し、相手方の信頼を得る。</p> <p>○施策の決定・実行に関し、自らの責任権限に応じて迅速・適切な判断を行う。</p> <p>○危機管理に際し、タイミングを逃さず的確な判断を行う。</p> <p>○人材を最大限に活用し得るよう、最適な人員配置と業務配分を行う。</p> <p>○部下に組織目標の課題等を明確に示し、その業務執行を適切にフォローして達成に取り組み。</p> <p>○部下の健康、人間関係、職場環境等を把握し、維持向上に取り組む。</p> <p>○部下の創意工夫や自主性を尊重するとともに、適切な指導を行い、部下の力を引き出す。</p> <p>○所属の統括的立場にある者として、結果を出すために責任を持って取り組む。</p> <p>○法令や社会規範を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>○簡素・効率的な組織運営を行うとともに、選択と集中の徹底による施策の重点化にに取り組む。</p>
2 姿勢・態度	<p>○担当業務について、最後までやり遂げるよう責任を持って取り組む。</p> <p>○法令や社会規範を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>○仕事の段取り、重要度等を考慮し、効率的に業務を遂行する。</p> <p>○予算執行等に当たって、費用対効果を意識し、無駄な出費を抑制する。</p>	<p>○困難な課題や状況変化に対しても、結果を出すために責任を持って取り組む。</p> <p>○法令や社会規範を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>○仕事の段取り、重要度等を考慮し、効率的に業務を遂行する。</p> <p>○予算執行等に当たって、費用対効果を意識し、無駄な出費を抑制する。</p>	<p>○同僚等と組織目標の課題の共有化を図り、達成に取り組む。</p> <p>○同僚等の健康、人間関係、職場環境等に留意して業務を遂行する。</p> <p>○部下等の育成のため、必要に応じて適切な指導やサポートを行う。</p> <p>○困難な課題や状況変化に対しても、結果を出すために責任を持って取り組む。</p> <p>○法令や社会規範を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>○仕事の段取り、重要度等を考慮し、効率的に業務を遂行する。</p> <p>○予算執行等に当たって、費用対効果を意識し、無駄な出費を抑制する。</p>	<p>○人材を最大限に活用し得るよう、最適な人員配置と業務配分を行う。</p> <p>○部下に組織目標の課題等を明確に示し、その業務執行を適切にフォローして達成に取り組み。</p> <p>○部下の健康、人間関係、職場環境等を把握し、維持向上に取り組む。</p> <p>○部下の創意工夫や自主性を尊重するとともに、適切な指導を行い、部下の力を引き出す。</p> <p>○所属の統括的立場にある者として、結果を出すために責任を持って取り組む。</p> <p>○法令や社会規範を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>○簡素・効率的な組織運営を行うとともに、選択と集中の徹底による施策の重点化にに取り組む。</p>	

第2章 人材育成の具体的方策

期待される職員像の実現や職員に求められる能力の向上のため、次の四つの方策を柱として人材育成の具体的方策を展開していきます。

1 人材の確保

人材育成を効率的かつ効果的に進めていくためには、職員に必要な資質や能力をできるだけ備えた有為な人材の確保を図ることが重要であり、このため採用試験について人物本位の採用の強化や専門性の高い人材確保のための見直し等を行うとともに、幅広く人材を確保するための環境整備に取り組みます。

(1) 採用試験の内容の充実

職員に必要な資質や能力を備えた有為な人材を確保するため、県が求める人材像等を掲げ受験者にアピールするとともに、より人物面を重視した採用試験の内容の充実を図ります。

また、専門性の高い人材等を確保するため、任期付職員採用制度の活用等を進めます。

(2) 人材確保対策の充実・強化

多様で多数の受験者を確保するため、職員採用ガイダンスや県庁の職場見学会の開催、個別の学校訪問の実施など、広報活動の充実・強化を図ります。

(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活用を推進します。

2 人事評価

人材育成を着実に進めていくためには、職員一人ひとりが職務を通じて発揮した能力等を評価し、不足している能力等の把握と的確な育成を図ることが重要であり、このため人事評価のより適切な実施に努めるとともに、職員が意欲を持って自己の能力開発等に取り組むよう必要な制度の見直し等を行います。

(1) 評価制度の点検・見直し

国及び他の都道府県の状況等を参考にしながら、職員の能力開発意欲の向上や公平・公正性の確保の観点から点検し、必要に応じて評価制度の見直しを行います。

(2) 評価者研修の充実

より公平・公正で客観的な評価となるよう、評価者研修の充実を図ります。

(3) 指導面談の充実

指導面談における業務の進め方に関する助言や不足している能力の向上に向けた指導等を充実させ、職員一人ひとりの状況に応じた能力等の育成を図ります。

(4) 相談体制の適切な運用

評価制度や評価結果に対する職員の納得性を確保するため、不満・苦情等に対応する相談体制を適切に運用します。

(5) 評価結果の公表等

評価の透明性や公正性の確保等を図るため、評価基準の公表や職員ごとの評価結果のフィードバックに加え、全体の評価結果について情報提供を行います。

3 職員研修

人材育成を進めていく上では、職場や研修専門機関において集中的に研修を受講することが中心的な方策の一つであることから、この方策をより実効あるものとするため職場研修や自治研修所研修などの一層の充実を図ります。

(1) 職場研修の充実

① 職員の意識改革の推進

職場研修は、業務に係る知識・技術の修得や業務で抱える課題の研究など、職員自らの業務に直結するものであり、業務の着実な遂行にも寄与するものであることから、職員が主体的に職場研修に取り組むよう、職員の意識改革を推進します。

② 職場研修マニュアルの見直し

職場研修をより効果的に進めるための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」を見直し、その活用を図ります。

③ トレーナー制度の活用

先輩職員が新採用職員に対する職場での良き相談相手として、担当業務や社会人としてのルール・マナーなどを助言する「トレーナー制度」を活用し、新採用職員の育成はもとより、先輩職員の管理能力の育成等を図ります。

④ 職場研修等への支援

職場研修やグループでの自主研修等に対し、自治研修所の利用や講師、参考図書を紹介等、ハード・ソフト両面での支援を行います。

(2) 自治研修所研修の充実

① 研修メニュー等の充実

職員の職位に応じた基本的な能力向上に重点を置いた基本研修と、個々人の能力向上意欲に応じて科目を選ぶことが可能な選択研修等を自治研修所研修の研修区分として引き続き実施し、人事評価における能力評価の結果を踏まえつつ、研修メニュー等の充実を図ります。

② 女性職員の活躍支援

女性職員がキャリアビジョンを持ち、自らの能力開発に積極的に取り組めるよう、必要な研修メニューの設定を行います。

また、男性職員も含め、家庭生活との両立に配慮した研修日程等の設定に意を用います。

③ 必須選択研修の導入

職員の能力開発を促進するため、所属長が個々の職員の状況に応じて必要な選択研修科目の受講を義務付ける「必須選択研修」の導入について検討します。

④ eラーニング研修の活用

職員が自由な時期に気軽に職場等で自己研修ができるよう、職員ポータルシステムを活用してパソコン上で学ぶことができるeラーニング研修の活用を図ります。

(3) 部局研修の充実

業務上必要となる専門的知識・能力の修得や技術の継承を進めるため、自治研修所を活用した部局研修の充実を図ります。

また、民間の専門機関等が行う業務関連研修への参加を推進します。

(4) 派遣研修の実施

先進的な行政手法や専門的知識の修得、職員の視野の拡大を図るため、自治大学校及び東北自治研修所等の研修専門機関、国・地方自治体等への研修派遣を実施します。

(5) 自己啓発への支援

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を通信教育講座として設定し、必要な助成措置を講じるなど、自己啓発を支援します。

(6) 民間企業等との合同研修の実施

職員の視野の拡大や多角的な発想力、迅速・的確な判断力等の向上に資するとともに、青森県の将来を共に担う意識の醸成を図るため、民間企業等の従事者との合同研修の実施を検討します。

4 人事管理

人材育成を進めていく上では、職員一人ひとりの意欲や適性に応じて配置される職務に従事しつつ、当該職務に直結する知識や能力等の修得を図りながら、職員としての全期間に渡って育成していくことが効果的であることから、この視点に立った人事管理を推進します。

(1) ジョブローテーション制度の活用

採用後概ね10年間を能力育成期間とし、幅広い能力開発・自己の適性の発見ができるよう様々な分野の業務を経験させるとともに、能力育成期間後は、個々の適性・能力を最大限に発揮できるよう、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

従事する業務に係る職員の希望や意欲等を的確に把握し、職員のキャリア形成につなげるよう、自己申告制度の一層の活用を推進します。

(3) 庁内ベンチャー制度等の活用

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) 職員の能力開発への支援

大学等での修学や国際貢献活動をするための休業制度である自己啓発等休業制度や修学部分休業制度の周知を図り、職員の自発的な能力開発を支援します。

(5) 女性職員の登用と従事業務の拡大

女性職員の従事業務の拡大や管理職員等への登用に配慮した人事配置を推進します。

(6) 育児休業中の職員への支援

育児休業中の職員に対し、業務に関連する諸制度の動向や業務の進行状況など、タイムリーな業務情報を電子データ等で提供し、職場復帰に支障がないよう支援します。

5 総合的な人材育成方策の推進と中核世代の早期育成

職員の人材育成のための四つの方策については、以下のように、人事評価に基づき必要な能力開発を職員研修で実施し、人事評価に基づき適性に応じた職務に配置して能力を高めさせ、人事配置された職務に必要な能力を職員研修で開発するなど、それぞれを連関させて実

施することがより効果的であることから、この視点に立った総合的な人材育成に取り組みます。

また、将来の県行政の中核を担う世代の早期育成のため、職員としての早い段階でこうした総合的な人材育成方策を集中的に実施します。

(1) 人事評価と職員研修等との連関

① 人事評価の職員研修への反映

人事評価の結果を踏まえ、県全体として評価が低い能力の強化を図るための研修メニューを整備するほか、個々の職員の評価結果に応じて不足する能力に係る研修を受講させるなど、人事評価を踏まえた職員研修の充実等を図ります。

② 人事評価に基づく人事配置

人事評価を通じて職員個々の能力や適性を正しく把握し、職員一人ひとりが持つ能力を最大限発揮させるための人事配置に活用します。

③ 評価結果の公正な処遇への反映

人事評価結果を昇任管理や給与決定等に反映させるなど、職員の意欲向上につながる適正かつ公平な人事管理を推進します。

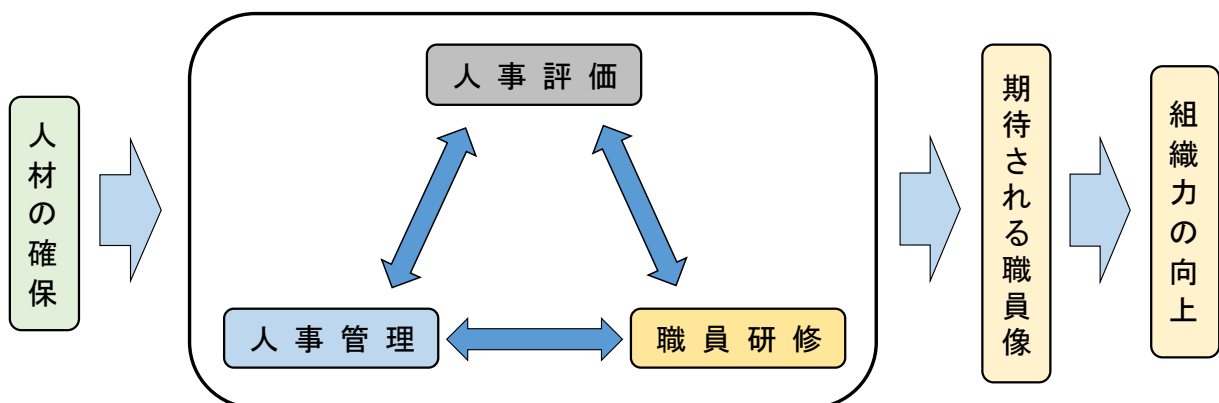
(2) 職員研修と人事管理の連関

① 職員のキャリアビジョンと能力開発

自己申告制度等による人事管理を通じて職員のキャリアビジョンを把握し、必要な研修メニューの整備をしつつ、職員の能力開発を図ります。

② 職員の能力開発を踏まえた人事配置

研修専門機関での研修受講の成果など、職員の意欲と能力開発の実績を踏まえた人事配置等を進めます。

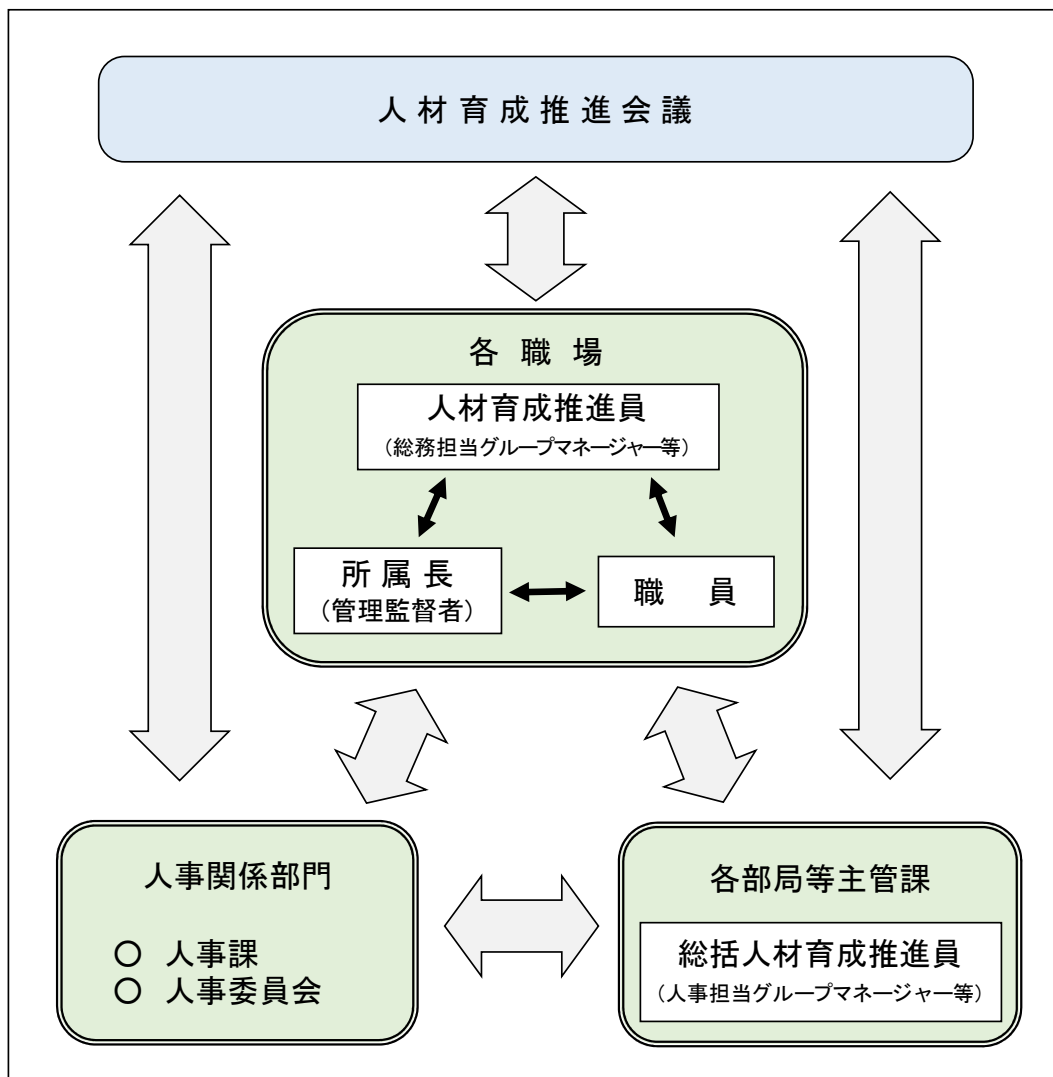


第3章 人材育成の推進に当たって

1 全庁的な推進体制

各部局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」において、人材育成方策を取りまとめるとともに、各部局等主管課の総括人材育成推進員及び各所属の人材育成推進員が同方策に基づく具体的な取組を推進します。

【人材育成の推進体制】



2 所属長の役割

所属長は、職場内の業務管理とともに、部下の人材育成が最大の業務の一つであることから、職員の育成や研修機会の創出、研修専念のための環境整備に取り組みます。

3 人材育成推進員等の役割

人材育成推進員は、所属長を補佐し、職員研修の計画的派遣や職場研修の的確な実施に努め、人材育成に係る状況把握等を行うほか、人材育成方策の具体的取組について、改善点等を提案しつつ、職場において取組を推進します。

また、総括人材育成推進員は、部局の人材育成方策の取りまとめを行います。

4 人事関係部門の役割

人事関係部門は、人材育成推進会議における人材育成に係る基本的方向性を踏まえ、人材育成に向けた取組全体を調整します。

また、人材の確保、人事評価、職員研修及び人事管理の各方策をそれぞれ関連させた取組を検討し、実施します。

青森県人材育成方針

平成27年3月

青森県総務部人事課
