

Change

島根県人材育成基本方針

～わたしを変える、島根が変わる～

Change

平成19年12月策定
平成30年8月改定

島 根 県

「当たり前のことですが、県の行政は県民のためにあります。そして、県の職員は県民へのサービスをいかにしたら向上するのか、それぞれの持ち場で常に工夫・努力する責務があります。何をどう変えたら良くなるのかよく考え、職場でよく議論もし、改善していくことが職員一人ひとりに求められています。

そうした中で、特に若手・中堅職員には、前例にとらわれず斬新で思い切ったアイデアを出してもらうことが期待されます。また、管理職員は、職場でいろいろな意見や知恵が出てくるよう、風通しの良い職場環境をつくる必要があります。そしてそうした職場の改善改革を具体化するよう、リーダーシップを発揮することが求められています。

皆さんには、期待される職責を果たせるよう、常日頃から自己を高める努力を行い、それぞれの持ち場で島根の発展に貢献されることを期待いたします。

島根県知事
溝口 善兵衛

目 次

第1章 人材育成基本方針を策定する目的	
I. 現状	・・・・・・・・ 1
II. 目的	・・・・・・・・ 3
第2章 取組みの方向性	
I. 職員の基本姿勢	・・・・・・・・ 4
II. 職員に求められる具体的能力等	・・・・・・・・ 5
III. 施策展開の基本	・・・・・・・・ 7
第3章 具体的な施策の展開	
I. 職場の人材育成（職場研修）	・・・・・・・・ 11
II. 職場外研修	・・・・・・・・ 16
自治研修所研修	・・・・・・・・ 16
派遣研修	・・・・・・・・ 19
部局別研修、専門研修	・・・・・・・・ 19
自己啓発支援	・・・・・・・・ 20
若手職員の政策提案制度	・・・・・・・・ 21
III. 人事異動	・・・・・・・・ 22
IV. 人事評価制度	・・・・・・・・ 25
V. いきいきと働きやすい職場づくり	・・・・・・・・ 27
第4章 人材育成の推進体制	
I. 人材育成の確実な推進	・・・・・・・・ 29

表紙のキャッチフレーズについて

「～わたしを変える、島根が変わる～Change」

次のような想いを込めて設定しました。

- ・自らを向上させようという意欲を喚起させ、職員一人ひとりが更なる意識改革、能力開発に取り組んで欲しいという想い
- ・職員一人ひとりが意欲的に資質向上に取り組めば、その結果、「活力あるしまね」が実現されるという想い

＜第1章＞人材育成基本方針を策定する目的

第1章 人材育成基本方針を策定する目的

I. 現状

近年、社会経済情勢がめまぐるしく変化する中で、島根県はこれまでにない厳しい局面を迎えています。また、公務員を取り巻く環境も大きく変わってきており、解決していかなければならない重大な課題を抱えています。

■取り巻く環境の変化

1. 県民ニーズの多様化・高度化

- 人々の価値観やライフスタイルの変化とともに、県民の皆様への行政に対するニーズも多様化・高度化しています。また、社会経済情勢が極めて厳しい現在、県行政に対する県民の皆様への関心は一層高まっています。
- 県民の皆様への期待に応えるためには、ニーズを的確に把握し、適時適切な対応を図るとともに、様々な場面で説明責任を果たしていく必要があります。

2. 地方分権の一層の進展

- 地方分権の一層の進展により、地方の自主性が向上し、県の自己決定・自己責任がより重大なものとなってきています。
- 職員一人ひとりが能力を向上させるとともに、持てる能力を最大限に発揮することが求められています。

3. 公務員制度改革の進展

- 公務員は、高い気概、使命感及び倫理観を持った、県民の皆様から信頼される人物である必要があります。さらに、公務員には、幅広い知識・経験に裏打ちされた一層の企画立案能力、管理能力が求められています。また、精緻・複雑化する行政分野に対

応した今以上の深い専門的知識・経験を有するスペシャリストとしての能力も必要です。

- 21世紀にふさわしい行政システムを支えるこのような公務員像の実現を目指す公務員制度改革が進められています。

■直面する課題

1. 財政の安定性の確保と行政の効率化・スリム化

- 「事務事業の見直しの徹底」、「行政の効率化・合理化の徹底」などを内容とする財政運営指針が策定されたところであり、財政の安定性の確保が求められる状況となっています。
- 厳しい行財政運営が迫られる中、更なる改革努力が強く求められています。

2. 過去の採用抑制に伴う職員年齢構成の変化

- これまでの財政健全化の取組みの一環として新規採用を抑制してきた結果、若手職員の身近なお手本となる30代の職員の割合が低くなっています。
- 再任用職員の力も結集しながら、若手職員の人材育成に取り組み、県職員としての経験や技術を次世代に継承していく必要があります。

＜第1章＞人材育成基本方針を策定する目的

Ⅱ. 目的

「活力あるしまね」を築くためには、職員一人ひとりの更なる意識改革、資質向上が急務です。そのために、島根県における人材育成の方向性・方策を明らかにした人材育成基本方針を策定します。

◎意識改革、資質向上が急務な理由

- 「従来からこうしているから」では通用しません。取り巻く環境の変化や直面する課題に迅速に対応していくには、自ら考え、自ら解決していこうとする積極的な姿勢が求められます。このため、職員一人ひとりの更なる意識改革が必要です。
- 一人ひとりが持てる能力を開発・向上しながら、県の組織目標を達成すべく総力を結集していくことが必要です。特に将来の県行政を担う若年層職員に対しては、計画的効果的な育成を行っていかねばなりません。

＜第2章＞取組みの方向性

第2章 取組みの方向性

I. 職員の基本姿勢

県職員は何のために存在するのでしょうか。

県職員は県民の皆様の様々なニーズに対応し、住民福祉を向上させるという行政目的を実現するために存在します。県職員は「すべて県民の皆様のために」あると言えます。

県職員の仕事は、行政サービスの提供です。県民の皆様から「地域一番のサービス提供者」として評価をいただくためにも、職員それぞれに次の姿勢が求められています。

1. 県を取り巻く情勢や、県民の皆様の声に敏感であること

- ・ 県を取り巻く情勢の変化に対応しながら、県民の皆様の意見をよく聞き、それを県政に的確に反映することが求められています。

2. よく考え、よく議論し、創造すること

- ・ 変化が求められる時こそ、清新なアイデア、発想が必要です。それを生かして自由闊達な議論をし、よく考える中で、新たな施策を創造していく姿勢が求められます。
- ・ 仕事は一人でしているわけではありません。互いのアイデアを尊重し、職場でしっかり議論することが重要です。

3. 何事にもチャレンジ精神を持って取り組むこと

- ・ 職員一人ひとり、「変えられないものは何もない」という気概を持って、積極的にチャレンジすることが必要です。この姿勢なくして、改善改革は不可能です。

この3つの基本姿勢を常に持ち続けよう！！



＜第2章＞取組みの方向性

II. 職員に求められる具体的能力等

職員の基本姿勢を踏まえ、職員に求められる意識・姿勢、能力を明らかにしていきます。

1. 意識・姿勢

求められる能力		具体的内容	
		職位	
県民志向	サービス業としてのマナー	全職位	県民・関係者に好感を与えるような応対
	県民・相手方の立場に立った対応	全職位	県民・関係者の満足度を高める意識 担当業務が県民・業務の相手方に与える影響や波及効果の意識
	コスト意識	全職位	費用対効果、税の支出の意識
機動性 迅速性	業務処理の迅速性	全職位	可能な限り迅速に業務処理しようとする姿勢 先送りせず行動に移そうとする姿勢
	組織の機動性向上	GL級以上	部下への業務分担、指示を適切迅速に行い、組織として速やかに対応
責任感 積極性 協調性	達成意欲	全職位	最後まで業務を成し遂げようとする意欲 困難な状況や突発事態においても、自ら率先垂範し行動を起こす意識
	連携志向	全職位	セクショナリズムに陥ることなく、自己業務と関連する他部署業務との連携を図る行動 担当業務や自部署からだけでなく、組織全体からの視点での発言や行動
	改革提案 チャレンジ姿勢	全職位	日々の業務において自ら改善工夫しようとする姿勢 自ら、上位者に対する改善提案の意見具申や、下位者に対するアドバイスする行動 自ら能力開発・自己啓発へチャレンジする姿勢
	他職員への協力	主事(技師)級 主任主事(技師)級 主任級 企画員級	担当業務や指示された業務以外についても、進んで協力し、組織として円滑に業務遂行しようとする意識 日頃から他職員の業務等について関心を持ち、声かけを行い、職場の協力的な関係を作り出そうとする意識
	当事者意識	GL級以上	所管業務を把握理解しようとし、部下に仕事をまかせた上でその責任は自らが負うという姿勢
改革姿勢 柔軟性	変化への対応意欲	主任級、企画員級 GL級以上	自ら新しい業務や業務遂行方法の変更の趣旨をくみ、取り組もうとする姿勢
	自己啓発	全職位	自ら業務に関連する知識や技能の修得を積極的・意欲的に行う姿勢
	業務のスクラップ& ビルド改善	GL級以上	所管業務のスクラップ&ビルド、改善・提案を常に取り組もうとする姿勢(部下へそのように指導する姿勢)
倫理観	自己の服務規律	全職位	公務員としての自覚を持ち、法令や服務規律を守る意識 不正、そのおそれのある行為に対して、毅然たる態度をとり、適切な処置を講ずる行動
	部下・職場の服務規律 維持	GL級以上	部下に法令や服務規律・職場マナーを守らせ、規律維持・不正予防に注意を払う姿勢

2. 能力

求められる能力		職位	具体的内容
知識技術	所管業務の知識技術	全職位	担当業務・関連する業務・課内業務に対する専門的知識
	組織管理の知識	全職位	担当する業務について適切な判断をするための諸規定、予算、会計等の知識
	上位方針状況認識	全職位	他部署業務、県の運営方針、外部環境に関する知識
理解判断	理解力	主事(技師)級	上位者の指示、担当業務の意味や位置づけを把握する能力 上位者の指示や手順に従い、実際に行動を起こし業務を遂行する能力
	理解判定力	主任主事(技師)級	一定の判断(=判定)を伴う複雑な定型業務を遂行する能力 形式的要件審査をする能力
	判断力	主任級、企画員級 GL級	複数選択肢の中から、状況に応じて適切な選択をする能力 実質的要件審査をする能力
	決断力 意思決定力	課長級以上	時機を逃すことなく一貫性のある組織的な判断を下す能力
応用企画	情報収集力	主事(技師)級	具体的な指示に基づき情報を収集し整理する能力
	応用工夫力	主事(技師)級	業務遂行において適切な準備段取りや工夫をする能力
	応用改善力	主任主事(技師)級 主任級	担当業務について改善提案、実施計画立案する能力
	企画立案力	企画員級 GL級	無から有を生み出す能力。問題点を発見し解決の方向性を示す能力。担当業務の事業計画や方針立案が出来る能力
	政策形成力 構想力	課長級以上	情報を収集分析し、問題発見を行い、将来を見通した中長期的な解決策を策定する能力
コミュニケーション	説明力	主事(技師)級 主任主事(技師)級	業務に関する情報や自分の考えを口頭・文書で表現する能力 上司や同僚、部外者に対して、簡潔で要点を押さえ、状況と相手に合わせて伝える能力
	説明対応力	主任級、企画員級 GL級	関連部署や部外者と論理的かつ相手の立場を考慮した話し合いを行う能力
	調整力	主任級 企画員級 GL級	関係者との交渉において、自らに有利な方向で取りまとめができる能力 粘り強く交渉を進める能力
	折衝力	課長級以上	利害が相反する相手と、論理的かつ相手の立場を考慮した話し合いを行い、自己の意に沿う形で解決する能力
業務推進 (マネジメント)	業務実行力	主任主事(技師)級 主任級	日常業務、指示を進捗させるため、考え行動を起こす能力
	問題解決力	企画員級	業務を着実に進捗させるため、問題を予測、障害を克服する方法を考え実行に移す能力
	業務指導力	主任級 企画員級	他職員や関係者(臨時職員や業者なども含む)に業務処理方法などを教える能力
	業務監督力	GL級	他者(職員ないしは外部関係者)に対して的確な業務指示・指導を行い、ないしは他者を支援しながらチームとして業務を遂行する能力
	統括力	課長級以上	上位方針を他者(職員ないしは外部関係者)に浸透させ、的確な業務指示(役割分担)を行い、仕事を任せ組織として業務を推進達成する能力

＜第2章＞取組みの方向性

Ⅲ. 施策展開の基本

この人材育成基本方針は、意識改革・資質向上に向けて、職員一人ひとりの自らを変えようとする「意欲」を基本としています。

県を取り巻く環境が大きく変化する中、更なる自己改革とそれに向けた意欲に期待しています。その意欲を引き出すための支援を積極的に行っていきます。

■取組みのポイント

1. 自律的な能力開発の推進

能力開発は「やらされている」中では成果は期待できません。あくまで自律的なものであるべきです。

自分を知ることがその取組みの第一歩となります。誰もが得意分野・不得意分野、強み・弱みを持っています。また、自分はこれまで何をできて、これから何をしていきたいのか、それぞれに異なるはずですが、まずそれをしっかりと把握し、自分自身を知った上で、自らの能力開発を考え、自ら取り組んでいくことが重要であり、そのための支援を行っていきます。

また、能力開発はどの方向でもいいという訳ではありません。属する組織の目標を実現し、組織の中での自らの役割を果たすための能力開発が必要であり、その向かうべき方向性を確認するための支援を行っていきます。

2. 学習的な職場環境づくり

人材育成の中心となる“場”は、何と言っても職場です。自律的な能力開発の実践過程で、上司から部下、同僚同士、時には部下から上司へと刺激し影響を与える職場環境、いわば育て・育てられる学習的な職場環境づくりに取り組みます。

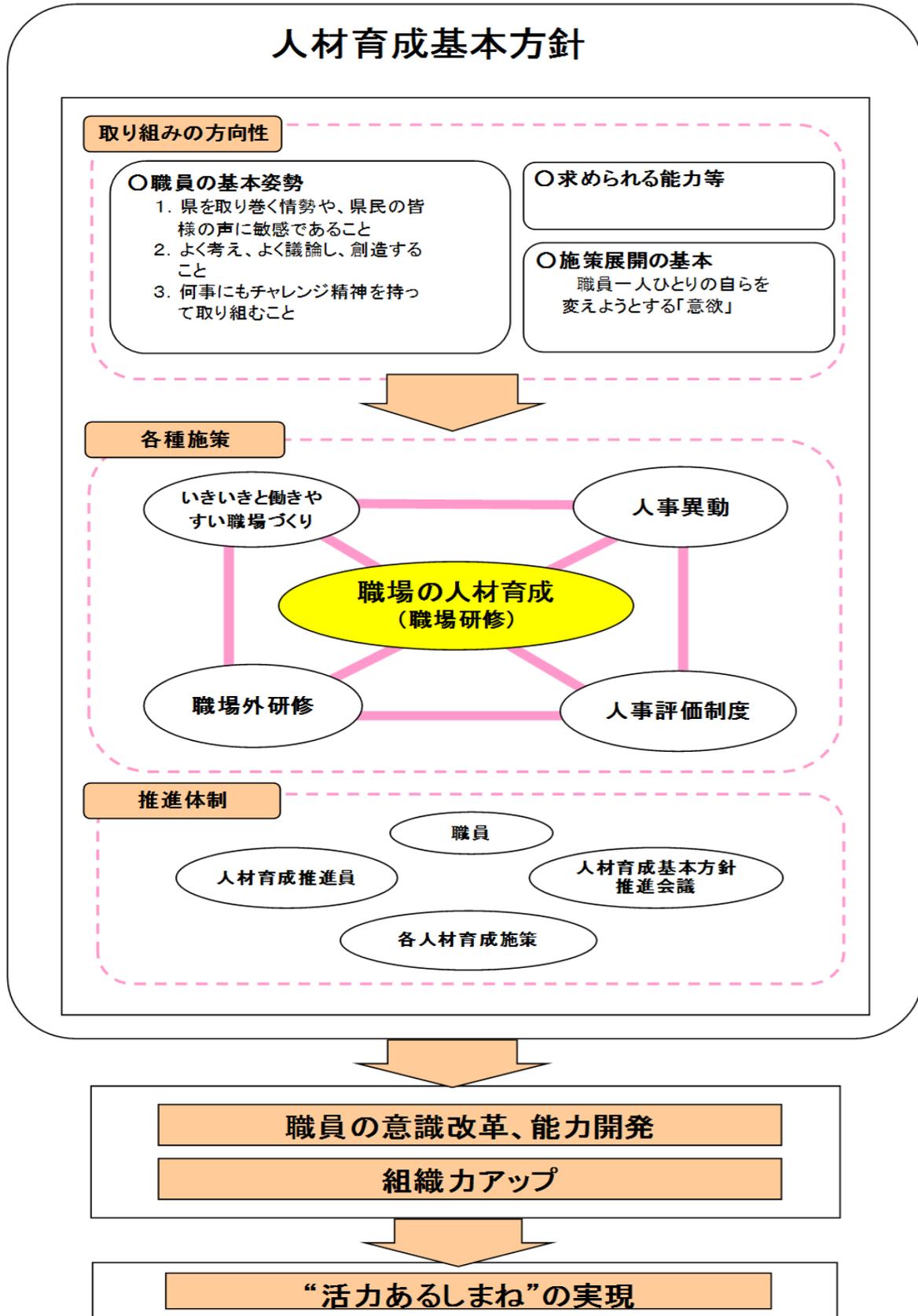
特に、若手職員は、自分の担当業務が県全体の業務の中で、どのような位置づけなのか理解しながら、また、自らの将来イメージを持ちながら、仕事に向き合い積極的に問いを発することは大切なことであり、そのことが組織の活性化につながるものと考えています。

3. 十分に能力発揮できる「いきいきと働きやすい職場づくり」

長い職員生活の中では、職員の能力発揮に大きな影響を与える事柄も起こってきます。中でも、心身の健康を損なうことは職務遂行を阻害する大きな要因であり、近年ではメンタルヘルスが特に重要となっています。また、子育て期間中の職員の働きやすい環境づくりなど仕事と家庭生活との両立のための支援や、常に人権意識を持ちながら職務に取り組むことも重要です。これらのことに適切に対応しながら、職場における話し合いなども通じて、職員が健康でいきいきと働くことができ、仕事と生活の調和が図られる職場環境を整備していきます。

■各具体的施策の推進、連携

人材育成を推進する上で特に重要な施策である、①職場の人材育成（職場研修）、②職場外研修、③人事異動、④人事評価制度、⑤「いきいきと働きやすい職場づくり」について、それぞれの施策の役割、推進のポイント及び各施策の関係を踏まえ、それぞれの施策が相互に連携し、人材育成に総合的に取り組むことができるしくみをつくることにより、より効果的な人材育成の推進を目指します。



(階層別にみる人材育成(概要図))

職位	職場の人材育成	職場外研修					人事異動			人事評価制度		いきいきと働きやすい職場づくり	推進体制			
		階層別研修	選択研修	自治研修所研修		特別セミナー	派遣研修	部局別研修	自己啓発	人事異動	自己申告			庁内公募	人事評価	上司多面評価
				能力開発支援	職場研修活性化支援											
<p>部長級 次長級 課長級 グループ リーダー(GL)級</p>	<p>OJTによる部下育成</p>	<p>新任課長研修 新任GL・企画幹事研修 GL・企画幹事研修 アップ研修</p>	<p>政策形成能力開発、業務遂行能力開発、対人能力開発、法務能力開発、人材育成支援 各コース</p>	<p>通信教育等受講支援、資格取得助成</p>	<p>職場研修支援事業（講師派遣、教材貸出しなど）</p>	<p>トップセミナー （部次長級対象）</p>	<p>行政課題に関する特別セミナー</p>	<p>国、県、市町村、自治大学校</p>	<p>自主研究グループ支援・通信教育等受講支援・自己啓発休業制度</p>	<p>人事異動</p>	<p>異動・経験したい業務、分野、将来ビジョン等の申告</p>	<p>庁内公募</p>	<p>各職位毎の考課項目による考課</p>	<p>上司多面評価</p>	<p>人材育成基本 方針推進会議</p>	
<p>企画員級</p>	<p>OJTによる 上司のサポート</p>	<p>新任企画員研修 新任係長研修 企画員必修研修 選択研修</p>							<p>専門的職務遂行のための能力研修</p>	<p>ポスト任用</p>	<p>専門性重視の 配置</p>	<p>チャレンジ制度・派遣研修等公募</p>	<p>部下が上司を評価</p>	<p>人材育成</p>		
<p>主任級 主任主事(技師)級 主事(技師)級</p>	<p>自律的能力開発</p>	<p>主任(前期)必修選択 主任(後期)必修選択 一般職員必修選択</p>								<p>ジョブローテーション</p>			<p>健康管理 男女共同参画 人権意識</p>	<p>全職員</p>		

＜第3章＞具体的な施策の展開

第3章 具体的な施策の展開

I. 職場の人材育成（職場研修）

職場研修（O J T（On-the-Job Training））とは、職場における日常の職務を通じて、職員として必要な能力について、意識的・計画的・継続的に助言・指導し、向上を図るもので、人材育成を進める上で最も基本となる施策です。

職場研修の進め方としては、「集合型研修」と「個別的指導」の二つの方法があります。

「集合型研修」は、特定の問題について職場や職種単位での学習会等を開催する方法です。

「個別的指導」は、上司や先輩が日常の仕事の中で個々の職員の個性や能力に応じた実践的で多様な指導を行うことにより、仕事に必要な知識や技術等を計画的に習得させる方法です。

特に、日々仕事を通じて行われる個別的指導は、職員の能力開発のための基本となります。

■推進のポイント

職場の人材育成においては、まず職員自らの積極的な能力開発への意欲を基本としながら、その意欲を維持・向上させる職場づくりを行っていくことが重要です。

1. 自律的な能力開発の推進

（1）自分を知る

まず、「自分を知る」ことが能力開発の出発点となります。「自分を知る」とは、自分の強み・弱み、仕事に対する向き・不向きを把握するなど、自己理解を深めることです。より深く「自分を知る」ために、人事評価制度や自治研修所研修等を活用していきます。

第2章の「職員に求められる具体的能力等」の項目で必要な意識・姿勢、能力を示しましたが、実際には各職場、業務によって求められるものは異なります。各種面接の機会等を利用し、特に重視すべき能力を認識し、各自が適切な業務遂行を行えるよう能力開発に取り組む必要があります。

（2）自らの能力開発の目標を立て、行動する

次に、自分の将来のイメージについて考えてみます。「〇〇になりたい」「〇〇ができるようになりたい」などです。思い浮かべたイメージに近づくためには具体的にどうしたらよいか、例えば「部下の育成のために〇〇力を高めたい」「業務の中で〇〇を活かしてみたい」などの具体的な目標を立てます。

そして、その目標に向かって行動することが大切です。

2. 学習的な職場環境づくり

人材育成は職員一人ひとりの意欲を基本として進めていきますが、職員の成長には、職員同士で刺激やサポートしあえる環境が必要です。その意味で、役割や立場にこだわらず職場全体として人を育て・育てられる学習的な職場環境づくりが重要となります。

（1）コミュニケーション、議論が活発な職場づくり

学習的な職場環境づくりには、まず、職場内におけるコミュニケーションや議論を活発化することが重要です。業務に関して議論することも必要ですが、例えば、明るく挨拶することだけでも職場の雰囲気が変わり、意思の疎通が図りやすい環境が生まれてきます。職員間でコミュニケーションを図り、お互いの考え方をしっかり把握することによって職員間の信頼関係が築かれ、風通しの良い職場環境がつくられていきます。

職員一人ひとりが、コミュニケーションの重要性を認識し、自ら積極的に行動することが必要です。

また、話し合う機会をできるだけ持ち、普段じっくり話すことのできないような話題についても意見交換することも大切です。

（2）組織目標が共有されている職場づくり

職員それぞれが組織目標をしっかりと意識しながら仕事をするには、職場内で一体感を作り出すとともに、職員一人ひとりの意欲向上にもつながります。上司は部下に組織目標及び役割を伝え、部下は伝えられた自分の役割を認識するとともに能力開発の方向性を確認しながら仕事を進めることが大切です。

（3）意欲を引き出す職場づくり

職員に対して適切な支援を行うことにより、更なる意欲向上を促します。各職員の頑

張りや能力に応じた業務の割り振り、目標設定を行うことや、事務改善に取り組みやすい環境づくりなどによって、職員の意欲をより一層引き出しながら、職場全体の雰囲気改善していきます。

また、上司は各職員の能力等に応じて必要と思われる研修の受講を勧め、職員は使命感を持って研修を受講し、研修成果を職務遂行に活かしていくことにより、職場が一体となって、継続的に自己啓発意欲を刺激、助長する環境が生まれていきます。

3. 上司・先輩職員の役割認識

(1) 上司の役割

職場研修では、実際に職場において指導的立場にある上司の果たす役割はとても重要です。上司は職場研修の重要性を改めて認識する必要があります。

(2) 先輩職員の役割

若手職員の身近な相談役として、相談しやすい雰囲気をつくるよう意識することが大切です。

(3) 再任用職員の役割

再任用職員には、これまで業務を通じて培ってきた豊かな経験や技術を、特に若い世代の職員に伝えていく役割を期待されていることの認識を持つことが大切です。

職場では自律的な能力開発、学習的な職場環境づくりがポイントとなります。
職場での上司の役割はとても重要です。



4. 具体的方策

◎具体策

- 能力開発支援研修の実施
- 研修の意義・重要性の意識啓発
（研修内容への組み込み、管理監督者研修の内容充実、
職場研修ハンドブックの活用）
- コミュニケーション、マネジメント研修の充実
- 人事評価制度の活用
（目標（業務計画）設定の活用、面接の有効活用）
- 人材育成推進員の配置、研修

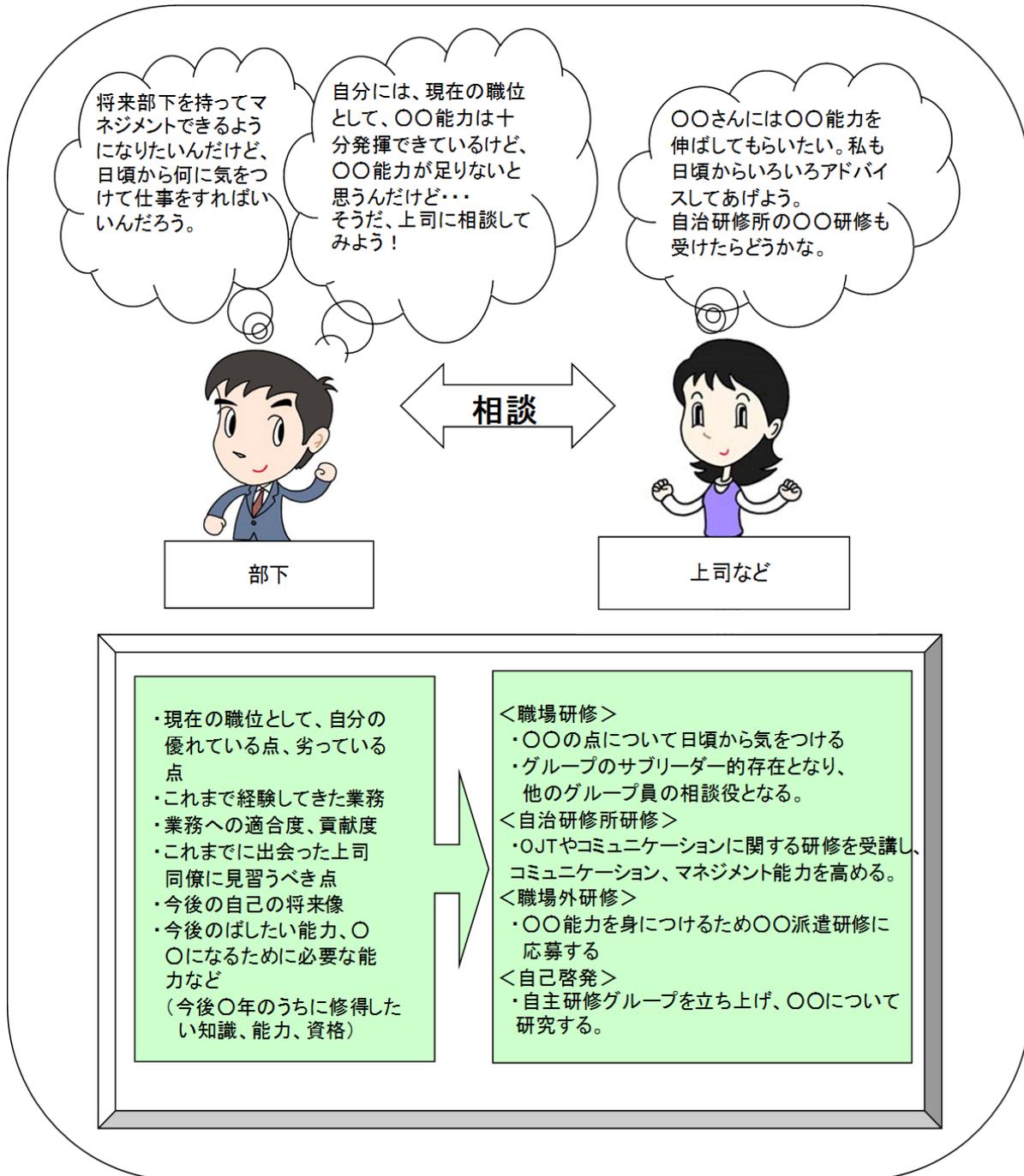
5. 他の施策との連携

職場研修は他の施策と連携することで、より大きな効果を生みます。中でも職場研修を補完するものとして職場外研修（自治研修所研修、派遣研修等）があります。

職場外研修は単に受講しただけでは本来の目的を達したこととはなりません。研修を受講することによりその後の能力開発のきっかけとしたり、研修受講で向上した意欲や能力等を実際の業務や職場研修の中で活かしていくことが重要です。

例えば、職場外研修の成果発表の機会の確保、研修内容の職場職員への報告など、研修効果を十分に職場で活かす仕組みづくりを進めていきます。

（能力開発に係るイメージ図）



＜第3章＞具体的な施策の展開

Ⅱ. 職場外研修

■自治研修所研修

自治研修所研修は、様々な能力（職種・職域に共通して必要な基礎的能力、階層毎に必要なとされる能力、職場・職員のニーズに対応した能力など）の習得や、職員の意欲向上、意識改革、能力開発支援などを行う研修です。能力開発を支援するとともに、人材育成の中心となる職場研修がより効果的に行われるようサポートする役割を担っています。

自治研修所研修では、上記の役割を前提として研修体系を構築するとともに、今後必要とされる能力等に重点を置いた研修科目の設定、効果的な研修方法の採用など、研修内容の充実を図っていきます。

1. 研修によって習得を目指す主な能力

自治研修所研修では、特に次の能力の習得を重点的に目指し、職員に求められる能力の向上を図っていきます。

習得を目指す能力	具体的内容
政策形成能力	創造力、応用企画能力、計画力、問題解決能力
業務遂行能力	マネジメント能力、問題解決能力、経営力、実行力(行動力)
対人能力	コミュニケーション能力、コーチング能力、プレゼンテーション能力、クレーム対応能力、折衝力、交渉力
以上に共通する基礎的能力等	自律的能力開発力、学習力、基礎的な法務能力、ストレスコントロール力、接遇、組織運営力、組織支援力(チームワーク)、人権、公務員倫理 など

2. 研修の組み立て

自治研修所研修では「自律的な能力開発」、「人材育成の中心となる職場研修の支援」を主要な研修の柱に加え、研修体系を構築しています。

○研修体系

- (1) 階層別研修
- (2) 選択研修
- (3) 能力開発支援研修等
- (4) 職場活性化支援研修
- (5) 特別セミナー

(1) 階層別研修

階層別研修は、職務上の階層毎に必要とされる基本的な能力・知識を習得することを目的として実施しており、その階層すべての職員が必ず受講することが求められます。

また、各所属では研修の対象となるすべての職員が参加できるよう業務運営に当たって配慮する必要があります。

◎具体策

- 研修の意義・重要性の意識啓発
(研修内容への組み込み、管理監督者研修の内容充実、
職場研修ハンドブックの活用)
- 自己分析・能力開発を支援する研修の導入
- 各階層に必要な科目設定の検討
(コミュニケーション研修、マネジメント研修、働き方改革研修等)
- 効果的な研修実施方法の採用
(少数討議方式等を取り入れた参加型研修など)

(2) 選択研修

階層別研修が階層毎に職員的能力水準の向上を図る必修研修であるのに対して、選択研修は個々の主体的な能力開発のニーズに応じて職員が自由に選択できる研修です。

自律的な能力開発を進めるためにも、職員の多様な研修ニーズに対応した研修科目の整備、内容の充実を図っていきます。

また、県民の皆様の思いや地域の実情についての理解を深め、交流を通じて能力開発を行うため、職員を“現場”に派遣する研修を引き続き実施します。

◎具体策

- 研修科目設定の充実
(職場や職員の研修ニーズの把握、必要科目の柔軟な見直し)
- 効果的な研修実施方法の採用
(少数討議方式等を取り入れた参加型研修の積極的導入)
- NPOや公民館、住民自治組織、企業等との交流を通じた能力開発の取組み

(3) 能力開発支援研修

能力開発支援研修は、職員が自ら能力開発を進めていくための支援を行う研修です。これまで実施してきた通信教育等受講支援や資格取得助成を実施しています。

◎具体策

- 資格取得助成(職務に関係する資格の取得に要する受験料の一部を助成)
- 通信教育等受講支援(通信教育等を修了した場合の受講料等の助成や通信教育受講申し込みの支援)

(4) 職場研修活性化支援研修

職場研修活性化支援研修は、職場研修を活性化させるため、サポートを行う研修です。

◎具体策

- 職場への講師派遣
- 視覚教材の貸し出し
- 職場研修(OJT)に関する相談・情報提供

(5) 特別セミナー

階層別研修や選択研修等のほかに、職員の政策形成能力向上等のために必要なセミナーを実施していきます。

◎具体策

- 社会情勢の変化に対応できる高度の識見を養うためのセミナーを開催（部・次長級職員対象）
- 自治体における重要課題や時事的な話題等について分かりやすく学ぶ機会を提供
- 島根県・鳥取県の若手職員の相互理解と人的交流を図ることを目的とする交流セミナーを開催

■派遣研修

派遣研修は、職員の意識改革、視野の拡大、時代の変化に即応した先進的な行政手法や高度・専門的な知識の習得等を図ることを目的として、一定期間他の機関等（国、県、市町村、自治大学校など）に派遣して行う研修です。

県組織の中では得難い知識・能力が習得できる貴重な機会であるため、派遣目的の明確化、必要とする知識・能力等の整理、意欲のある職員への支援という観点から、派遣研修を構築していきます。

また、派遣研修の効果が職場に還元されるよう、研修終了後の人事配置の検討、研修成果の発表機会の設定、研修講師としての活用などを行っていきます。

さらに、職員の意欲を反映するため、派遣者は公募による選考に努めます。

■部局別研修、専門研修

職務上の専門的で実務的な知識や技能の付与を目的として、各部局や業務担当所属が実施する研修です。職員の担当業務に直接関係する研修や、全庁的に共通する業務の実施のための研修があります。

行政の専門化・高度化が進み、個々の職員は日常業務を遂行する上で、従来にもまして様々な専門的職務遂行能力の向上を求められており、部局別研修等の重要性は増しています。

そこで、各部局においては、積極的な研修の企画、研修内容や実施方法の改善を行う等、効果的な研修の実施に努めます。

また、各部局に配置する人材育成推進員、研修企画担当者や自治研修所が連携をとることにより、部局別研修等がより効果的に行われるよう支援に努めていきます。

◎具体策

- 専門職種毎のキャリアイメージ(各年代で身に付けておくべきスキルのイメージ)を示し、研修体系を構築
- 部局ごとに若手職員を対象とした研修や幹部職員との意見交換会の実施

■自己啓発支援

自己啓発は、職員が自律的に進める能力開発そのものであり、これを積極的に推進することが重要です。

本来、すべて個々の職員の自主性にゆだねるところではありますが、その重要性から組織として積極的に自己啓発のきっかけづくりや活動支援、取り組みやすい環境づくりを進めることが必要です。

1. 自己啓発についての上司の理解と支援

各職場で、自己啓発を進めやすい学習的な職場環境づくりを推進するとともに、職員一人ひとりの自己啓発への取組みを奨励・支援していくことは、上司の重要な役割です。職場研修ハンドブックの活用、研修の実施により、上司の理解が深まるよう努めていきます。

一方で、上司自らが、積極的に自己啓発に取り組み、率先垂範していくことも、部下の自己啓発を促すこととなります。

2. 自己啓発支援制度等の整備

自己啓発に取り組みやすい支援制度を整備していきます。

具体的には、通信教育受講への支援、資格取得助成、自主的な研究活動グループの活動に対する支援(研究・活動場所、機器の提供、発表の機会の確保)、外部セミナーの斡旋、e-ラーニングの活用検討などがあります。

また、職員の自発的な大学等の課程の履修や国際貢献活動のため休業を認める、自己啓発等休業制度を設けています。

3. 自己啓発の取組み事例の紹介

自己啓発に取り組んだ職員や研究グループの発表の機会を確保するなど、積極的な情報提供に努めていきます。職員が自発的に取り組んだ事例を知ることで、職務に対する意欲や能力開発に積極的に取り組む効果が期待されます。

また、研究活動グループの発表事例を事務改善に結び付けるなど、職員の意欲を形にしていく取組みを行っていきます。

■若手職員の政策提案制度

若手職員の政策提案制度は、政策課題毎に公募で決定された政策提案グループが主体的に自由な意見交換を行い、政策課題に対する報告書をまとめて知事に報告する取組みです。

この取組みを通じて、若手職員の斬新かつ柔軟な発想を県政に活用するとともに、政策形成能力の育成及び意識啓発を図ることにより、組織の活性化を促進します。



＜第3章＞具体的な施策の展開

Ⅲ. 人事異動

人事異動は、人材育成において大変重要な位置を占めています。

県を取り巻く行財政の極めて厳しい状況が続く中、職員が一人ひとりの能力を最大限に発揮し、意欲と希望をもって仕事に向かっていけるよう、能力と実績に応じた任用を行い、適材適所の配置を行うことが、人事異動の基本です。

人事課では、毎年度、人事異動方針を定め、職位ごとの役割などの基本的考え方を各部局・任命権者に示した上で、人事異動を行っています。

この人事異動の基本的な考え方を踏まえて、自らの異動や計画的な能力開発の検討ができるよう、人事異動の方針を職員に明らかにしています。

今後とも、職員個々の意欲に一層応え、職員の持っている能力が最大限に発揮されるよう取り組んでいきます。

人事異動の方針を職員の皆さんに明らかにしています。
また、特定所属の業務について職員公募を行う「チャレンジ制度」を設けています。



1. 職位ごとに求められる役割

【主任級以下の担当職員】

採用後、様々な業務の経験を経ながら、与えられた業務を正確かつ効率的に行っていく役割を担っていきます。

長期的かつ計画的な人材育成の視点から、行政全般にわたる様々な経験を積むとともに県土への理解を深め、県行政を担う職員として基本的な知識・経験を身につけるため、ジョブローテーションの考え方による配置を行います。

【係長・企画員・主幹（サブリーダー・副課長等）】

グループ等にあつて、上司を補佐し、蓄積された行政経験と専門的知識をもって中心的な立場で業務を遂行するとともに、若手職員の指導・育成等に当たる役割を担う能力・意識姿勢を有する職員から選考し、勤務実績等を勘案の上、適材適所の配置を行います。

特に係長については、組織の最小単位として地方機関に導入しており、部下の指導育成と組織マネジメントを担う能力が求められます。

さらに、組織の機能を補完するため、必要に応じてサブリーダー・副課長（又は副科長）として発令し、職員に一定の権限を付与し、業務の円滑な執行を図ります。

【グループリーダー・企画幹・地方機関の課長等】

グループリーダー、企画幹、地方機関の課長等は、専門的知識を有し、調整・折衝を必要とする非定型業務を効率的に遂行する能力、政策を形成する能力、下位者に対して明確なビジョンを示すとともに業務を通じて人材育成する能力が求められます。

能力や意識姿勢を重視して選考し、勤務実績等を勘案の上、配置を行います。

2. 特定の分野に精通した職員の育成

特定の行政分野において、専門的な能力を有する職員が求められていることから、一定の経験を積んだ職員については、必要に応じて、同一所属や同一業務に長く従事することにより、専門的な知識や技術を身につけた職員の育成を行います。

また、その専門性から、特定の部署を中心に勤務する専門職のマネジメント能力向上のため、キャリア形成の機会を提供します。

3. 女性職員の育成

グループリーダー級以上の役職員における女性職員の割合は着実に増えてきていますが、男性に比べるとまだ低い状況となっています。

県政の発展を維持増進していくためには、女性職員の育成が喫緊かつ重要な課題であり、人事異動においては、様々な職務経験を積むとともに、一定の経験を積んだ職員は、

政策形成能力を磨ける業務に携わるなど、女性職員に対して、次のステップへのキャリア形成の機会を積極的に提供します。

意欲と能力のある職員については、今後も性別に関わりなく、グループリーダー級以上の役職員に登用していきます。

4. より一層の意欲の反映

職員の個性や適性、意欲や希望をより一層重視した人事配置を行うと共に、能力の開発・有効活用並びに挑戦意欲の向上を図るため、希望する職員を募る庁内公募を行っています。人事交流、研修などのほか、特定の所属の業務について職員の公募を行う「チャレンジ制度」を設けています。

その他、自己申告書の見直しなど、職員の意欲を受け止め、より一層応えることができるよう、引き続き取り組んでいきます。

＜第3章＞具体的な施策の展開

IV. 人事評価制度

人事評価制度では、職員の強み・弱みを明らかにし、被考課者と考課者との面接の中で、意見交換などを通じて、互いに相談しながら能力開発に取り組んでいくことができます。この意味から、人材育成のための重要なツール（道具）として人事評価制度を積極的に活用していく必要があります。

1. コミュニケーションのためのツール

学習的な職場環境づくりを推進していくためには、職場においてコミュニケーションを活発化し、自由に意見が言い合える環境が必要と考えています。人事評価制度では、期首・期末の面接を義務づけるなど、被考課者と考課者が業務や能力開発について話し合う機会を設けています。この面接の機会を活用し、業務や能力開発に関する相談など、互いに意思の疎通を一層図ることにより、円滑に職場研修を進めていくことが可能となります。

2. 自律的能力開発のためのツール

（1）強み・弱みの把握

今後の能力開発を考えると、まず現在の自分の強み・弱みを把握することが必要です。人事評価制度では、職位毎に求められる意識姿勢、能力等が考課基準として示されており、自己評価を行うことができます。また、上司との面接等による意見交換を通じて能力開発に役立てることができます。

（2）上司の気づきを促すツール

人事評価制度には、部下の視点から上司を評価する上司多面評価があります。上司の気づきを促し、能力開発に役立てます。

3. 組織目標の共有と自己啓発のツール

人事評価制度においては、組織の目標（上位方針）をふまえ、職員一人ひとりが自らの目標（業務計画）を設定します。これを活用することにより一人ひとりが組織目標を

共有することが可能となります。

また、業務や能力開発へのチャレンジ精神を養うとともに、意欲向上にもつながります。

4. 具体的方策

◎具体策

- 期首ミーティング、期首・フィードバック面接の確実な実施
- 人事評価制度マニュアルの見直し
- 面接者のスキル向上のための研修
- 育成・評価のサイクルの確立
- 人事評価制度運営協議会による制度運用の検証

Change

＜第3章＞具体的な施策の方向性

Ⅴ. いきいきと働きやすい職場づくり

職員一人ひとりが安心してやりがいや誇りを持って働くことができるためには、本人の意欲と持てる能力を最大限に発揮できるよう、「いきいきと働きやすい職場づくり」の取組みなどを通じて職場環境の整備に努めていく必要があります。

1. 健康の保持増進のための環境整備

全ての職員が、それぞれの能力を最大限に発揮するためには、心身ともに元気で働ける環境づくりが何よりも大切です。職員の健康の保持増進を重視し、健康管理を適切に行うことで、職員個々の創造力発揮や組織の生産性向上が期待されます。

また、島根県保健医療計画の目標でもある「健康寿命を延ばす」ためには、働き世代からの健康づくりが重要であり、職員向けの情報発信などにより、健康づくりへの意識を高める取組みを進めます。

県では「メンタルヘルス対策」「生活習慣病対策」「がん対策」を健康管理の三大課題と位置づけ、定期健康診断・人間ドックやストレスチェック等の実施により早期発見に努めるとともに、健康教育、各種相談事業を実施していきます。

近年、精神疾患による長期病休者が増加するなど、職員の心の健康問題への対応が特に重要となってきたことから、メンタルヘルスの対策に取り組んでいきます。

◎具体策

- 研修・情報提供の充実（セルフケア能力の向上とラインケア）
- 職場環境等の改善（実態把握と発症予防）
- 相談体制の充実（早期発見、早期対応）
- 職場復帰支援システムの活用（職場復帰と再発予防）
- ストレスチェックの実施（セルフチェック、セルフケア、集団分析）



2. 男女がともに能力を発揮できる職場環境の整備

男女共同参画社会の実現に向け、県の職場においても、男女がともにその能力を十分に発揮してもらうことが、県行政を推進するうえで大変重要です。

性別による固定的な職務分担意識を改め、男女が対等なパートナーとして、政策、方針の立案及び決定に参画し、共に責任を担う職場づくりを進めるため、研修の拡充を行います。

また、職場におけるセクシュアルハラスメントについて、その防止対策と事後の迅速かつ適切な対応に十分配慮していきます。

さらに、女性の個性と能力が発揮できる職場づくり推進計画（島根県特定事業主行動計画）に基づき、職員が、仕事と生活の調和を図りながら個性と能力を十分に発揮できる環境の整備に向けて取り組んでいきます。

3. ハラスメントの防止

ハラスメント行為は、被害者の尊厳を傷つけるだけでなく、職場の雰囲気悪化、ひいては、職員の能力発揮の阻害といった悪影響を与えます。

職場におけるハラスメント（セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント・妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント）について、その防止対策と事後の迅速かつ適切な対応に十分配慮していきます。

4. 職員の多様性への配慮（人権を尊重した職場づくり）

職員は、公務員としての自覚・使命感を持つとともに、常に人権尊重の視点に立ってそれぞれの職務に励んでいく必要があります。

このことは、普段働いている職場においても同じであり、障がいのある職員への合理的配慮の提供、職員の性自認・性的指向への配慮など、職員一人ひとりの多様性をお互いに尊重し、持てる能力を十分に発揮できる職場環境を職員みんなで作ることが重要です。

人権に関する研修を推進することにより、人権感覚を磨き、人権に配慮した職場環境の整備に努めていきます。

5. 職場における話し合いの促進

県職員が担う業務は多岐にわたっていることや、物理的な環境もそれぞれ異なっていることから、職場環境は必ずしも一様ではありません。実際にその職場で働く職員が、健康管理や勤務時間の短縮の取組み、仕事のやり方、所属の体制など、職場環境全般について意見を出し、改善を行っていくことで、より働きやすい職場環境が整えられていきます。

平成29年1月から、各職場単位で職員の働く環境全般を題材に毎月話し合い、そこでの意見や要望等について、所属の他、業務所管課や主管課等関係部署で対応することにより、職員が健康でいきいきと働くことができ、仕事と生活の調和が図られる職場環境を整備する「いきいきと働きやすい職場づくり」に取り組んでいます。今後も、職員からの意見も聞きながら取組みを推進し、職場環境の整備に努めていきます。

＜第4章＞人材育成の推進体制

第4章 人材育成の推進体制

I. 人材育成の確実な推進

1. 職員

人材育成基本方針を推進していく主役は「職員」です。職員一人ひとりが、自らの果たすべき役割をしっかりと認識し、人材育成を着実に進めることが必要です。

(1) 主任級以下の担当職員

自らが主体的、積極的に能力開発に取り組むことが基本となります。能力開発を積極的に進める姿勢は、周りの職員に良い影響を与えます。

また、同僚や先輩職員と意見を交わしたり、積極的に問いを発することで、組織の活性化につながります。

(2) 係長・企画員・主幹（サブリーダー・副課長等）

自らが能力開発することはもちろんですが、他の職員の模範となるとともに、上司をサポートしながら下位者の人材育成を行うという役割が期待され、この職の働きが職場の活性化のための重要な鍵となっています。

(3) グループリーダー・企画幹・地方機関の課長等

グループリーダーや地方機関の課長は、担当職員に最も身近な組織のリーダーとして、大きな影響力があります。自らが部下の模範となるとともに、人材育成を積極的に行うことが役割となります。学習的な職場環境づくり、安心して意欲を持って働くことができる職場づくりに向けてリーダーシップを発揮することが求められています。

(4) 課長級以上

自らが部下の模範となるとともに、組織マネジメントを通じて、人材育成を着実に進めていく責務があります。

＜所属長の役割＞

所属長は所属のマネジメントを行います。人材育成の観点から特に次のような役割を担っています。

- コミュニケーション、議論が活発な風通しのよい職場づくり
- 組織目標が共有されている職場づくり
- 意欲を引き出す職場づくり
- 部下の模範
- 職員の労務管理
- 自らの考えを部下に積極的に発信

(5) 再任用職員

自ら後輩職員の模範となるとともに、自身が培ってきた豊かな経験や技術を特に若い世代の職員に継承していくことが求められています。

2. 具体的な施策の担当部門

人材育成の各施策の担当部門は、職員の意識や職場の実態を的確に把握し、着実な推進と必要な見直しを行っていきます。

3. 人材育成推進員

職場において、人材育成が確実に推進されるよう、各所属、各部局主管課に人材育成推進員を配置します。

人材育成推進員は、所属長のもとで、職場研修の積極的な推進や職場研修を促進する雰囲気づくりとともに、次のような役割を担います。

- 研修に参加しやすい職場環境づくり
- 各種研修受講への働きかけ
- 研修効果の職場へのフィードバック
- 職員からの相談への対応 など

4. 人材育成基本方針推進会議

人材育成基本方針に基づき、人材育成を計画的・継続的に推進していくために、人材育成基本方針推進会議を設置します。（既存の研修運営協議会を改組）

<役割>

- 人材育成基本方針の推進状況の把握

- 課題の抽出、解決策の提示
- 人材育成基本方針の見直し など

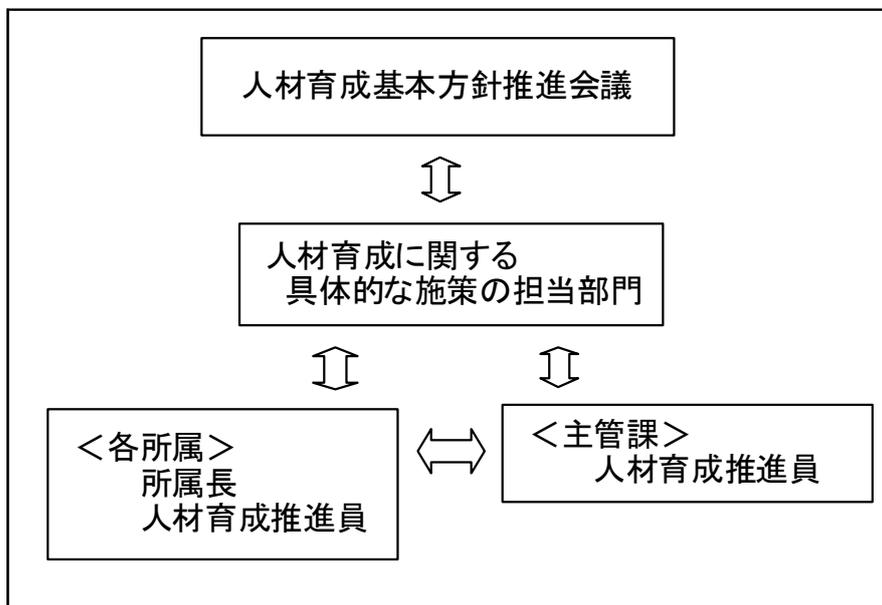
<構成員>

- 会 長：総務部長
- 副会長：総務部次長、自治研修所長
- 会議員：各部局主管課長

各職場に人材育成推進員を配置します。
また、人材育成基本方針を確実に推進していくため、人材育成基本方針推進会議を設置します。



(人材育成の推進体制のイメージ)



島根県人材育成基本方針

平成19年12月策定

平成30年 8月改定

島根県総務部人事課