

島根県人材育成基本方針

令和5年4月改定

島 根 県

目次

第1章

人材育成基本方針を策定(改定)する目的

- I 現状 … 1
- II 目的 … 3

第2章

取組の方向性

- 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 人材育成推進の基本 … 10

第3章

具体的な施策の展開

- I 人材確保 … 16
- II 職場の人材育成 … 17
- III 職場外研修・自己啓発支援 … 20
- IV 人事異動 … 28
- V 人事評価制度 … 30
- VI いきいきと働きやすい職場づくり … 32

I 現状

近年、社会経済情勢がめまぐるしく変化する中で、公務員を取り巻く環境も大きく変わってきています。こうした環境の変化に適切に対応していく必要があります。

取り巻く環境の変化

1 人口減少・少子高齢化、地方回帰の機運の高まり

- ・ 人口減少・少子高齢化が進む中、これからも島根の暮らしを守り、次の世代に引き継ぐために、島根創生に全力で取り組んでいくことが求められています。
- ・ 新型コロナウイルス感染拡大を契機とした地方回帰は、首都圏周辺への移住にとどまっていると見られます。若い世代では生活を重視するようになったといわれる中、地方回帰の流れを島根にも波及させるためには、質の高い島根の暮らしを発信していくことが求められています。
- ・ 島根県は全国の他の地域よりも早くから人口減少・少子高齢化という課題に直面し、長年この課題に向き合ってきました。他方で、島根創生の実現に向けてさらなる取組を充実させるためには、国の制度改正なども不可欠です。このため、地方の声が国の施策に反映されるよう発信していくことも求められています。

2 県の組織体制の変化

- ・ 職員の年齢構成について、今後、管理職（50歳代）、課長補佐（40歳代中盤）を担う職員が減少し、若手職員が増加する見込みであり、40歳代での管理職登用を見据えた職員の育成が急務となっています。このため令和5年度から本庁に係制を導入することとしました。
- ・ 業務を整理する中で、非常勤職員が一定の業務を担っており、会計年度任用職員の人員は正規職員を含めた人員全体の4分の1となっています。また、臨時的業務に対応するため任期付職員を雇用しているほか、令和6年度からは、定年引上げ職員を配置することとなっているなど、様々な任用形態の職員が業務の推進を支えています。

3 県職員に求められるスキルの変化

- ・ 住民や企業等との連携・協働の必要性が高まっており、多様な主体と連携・協働する力が求められています。
- ・ I o TやA I等のデジタル技術が進展している中、デジタル技術やデータを活用し、県民の利便性向上や地域課題の解決、業務効率化を進めていく能力が求められています。
- ・ 部下を持つ県職員に求められる力は、時代の変化とともに高まっています。部下に業務指示を出し業務を推進することに加え、「いきいきと働きやすい職場づくり」「職員の育成」「ワーク・ライフ・バランスの実現」「時間外勤務の縮減」など、その役割がますます重要となっています。こうしたことに対応し、部下のやる気と能力を高めていくスキルを、段階的に習得していくことが必要となっています。

Ⅱ 目的

「島根県人材育成基本方針」（以下「方針」という）については、平成19年に策定され、この方針に基づき人材育成に取り組んできましたが、社会情勢の変化や本庁係制の導入など新たな組織体制への対応が必要なことから、見直しを行います。

島根創生計画に掲げる「人口減少に打ち勝ち、笑顔で暮らせる島根をつくる」ため、職員一人ひとりの更なる意識改革・資質向上を図ります。

I 職員の基本姿勢

職員一人ひとりが最大限の力を発揮し、島根創生計画で掲げる目標を達成するために、次の基本姿勢を意識し、業務に当たっていくことが必要です。

1

「人口減少に打ち勝ち、笑顔で暮らせる島根をつくる」ために、 島根に愛着と誇りを持ち、誠実に取り組むこと

- ・ 県職員が業務を進める上で共通に目指すものは、島根創生計画に定めた「人口減少に打ち勝ち、笑顔で暮らせる島根をつくる」ことです。島根に愛着や誇りを持ち、島根に暮らす人、関わる人、島根のために、誠実に業務に当たっていくことが求められています。

2

県を知り、人を知り、島根の未来を具体的に考え、 今考える一番いいことを実行すること

- ・ 島根の状況を知り、現場に出向き、多くの人と接して話を聞いて、どういう島根にしたいのか、そのために何が必要なのか、何ができるのか、具体策を考えることが重要です。
- ・ 過去の経緯や背景を踏まえた上で、変えるべき前例は変えて、今、一番いいことを実行することが求められています。

3

組織を支える一員であることを自覚し、相手を認め、自分を伸ばし、 チームの力が高まるよう取り組むこと

- ・ 職員一人ひとりが島根県という組織を支え、県政を担う一員です。チームで仕事をするという意識を持つこと、人とのつながりを大切にすることが重要です。
- ・ 多様な相手を認め、自らの能力を伸ばし、チームの力を高め組織として最大の力を発揮できるよう取り組むこと、人を育て、人が育つ組織となることが求められています。

II 職員に求められる具体的能力等

職員に求められる意識・姿勢、能力は次のとおりとします。

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	係長級以上	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 係長級 困難係長級	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	課長補佐級以上	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結果責任は自らが負うという姿勢
改革姿勢 柔軟性	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
	変化への対応意欲	係長級以上	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
	業務のスクラップ&ビルド改善	課長補佐級以上	業務の優先順位を意識し、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	係長級以上	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		具体的内容	
		職位	
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理解する能力 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	係長級 困難係長級 課長補佐級	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 係長級	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	困難係長級 課長補佐級	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できる能力
	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	係長級 困難係長級 課長補佐級	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	係長級 困難係長級 課長補佐級	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 係長級	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	困難係長級	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	係長級【主任】 困難係長級【主幹】	他職員に業務処理方法などを教える能力
	業務監督力	係長級【係長】 困難係長級【係長】 課長補佐級	他者に対して適切・的確な業務指示・指導を行い、業務を遂行する能力
		課長補佐級	リーダーシップを発揮して組織の総合力を高める能力
	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

3 職位ごとに求められる役割

主事（技師）・主任主事（技師）

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います。

主任

専門知識や経験を必要とする業務を正確かつ効率的に行っていく役割を担います。

係長

政策を立案し、主体的に実行していく「担当」としての役割と、係員のマネジメントという「マネージャー」としての役割を担います。

3級係長は、初めて部下を持つ係長として、他者に対して適切な業務指示を出し、業務を推進するとともに、通常業務において発生する問題について、分析・原因究明、対策立案を行います。

4級係長は、それまでのマネジメント経験を活かし、他者に対して的確な業務指示を出し、業務を推進するとともに、新たな対策が求められている課題など、より複雑な問題について、分析・原因究明を行い、自らの知識経験から対策立案を行います。

また、業務遂行を通じて部下の指導・育成等を行う役割を担います。

主幹

所属の担当の中核として新たな対策が求められている課題等、困難性の高いより複雑な問題について、分析・原因究明を行い、自らの知識経験から対策立案を行います。また、業務遂行を通じて若手職員の指導・育成等を行う役割を担います。

課長補佐・地方機関の課長・企画幹等

調整・折衝を必要とする複雑な非定型業務を効率的に遂行する役割、政策を形成する役割を担います。

また、所属の業務が円滑に推進されるよう、突発的な事案への対応のサポートや担当する係を超えた業務調整など、複数の係をまとめる役割及び職員に適した方法で資質を向上させ、組織の総合力を高める役割を担います。学習的な職場づくり、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、所属長と協力してリーダーシップを発揮することが求められています。

課長級以上

所属の責任者として、所属の目標を計画的・効率的に達成する役割を担います。

また所管部に関連する政策を形成する役割、業務遂行、組織マネジメントを通じて人材育成を行う役割を担います。

<人材育成における所属長の役割>

- ・ 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

定年引上げ職員・再任用職員

それぞれの職位に求められる役割及びこれまでの経験や能力・適性等を活かし、固有の業務の業務担当者として即戦力として活躍するとともに、知識、技術、経験等を伝えていく役割、後輩職員へ助言やフォローを行う役割を担います。

また、役職定年者は管理職経験を活かし、管理職業務のフォロー、サポートの役割も担います。

会計年度任用職員

正規職員の指示の下で、マニュアル等に基づく定例的業務や自らの知識・経験又は資格を活用して行う業務などに従事する役割を担います。

Ⅲ 人材育成推進の基本

人材育成を進めるために様々な取組を実施していますが、その前提として、まず職員一人ひとりの姿勢が重要になります。

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。自己成長に向けて以下のような姿勢で臨んでほしいと期待しています。

1 職員一人ひとりの取組姿勢

(1) 自分を知る

「自分を知る」ことが能力開発の第一歩となります。「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。

(2) 周りをよく見る、知識の幅を広げる

周りの職員を見て、自分の仕事・役割の位置づけを考えましょう。また、自己成長に向けて、今の仕事に直接関わらないことについても関心を持つようにして、知識の幅を広げましょう。

(3) 自分の判断の物差しを磨く

まず、自分で考えてみるのが重要です。県民サービスをより良くしていくためにはどうすべきか、自分で考え、その経験と知識を積み重ねることで、判断の物差しを常に磨いていきましょう。

自分で考えてみるからこそ、上司から受ける指摘も自分にはなかった判断基準としてより認識され、身につけていきます。

また、周りの先輩職員が担っている役割を将来自分も担うことを意識しておくことも重要です。上の人立場になればどのような視点で判断するとよいのか、判断に必要なとなる情報は何かを考え、自己成長につなげていきましょう。

(4) 自らの能力開発の目標を立て、行動する

自分の将来のイメージについて考えていますか。「こんな職員になりたい」「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、「業務の中で、デジタルスキルを活かしてみたい」「マネジメント力を高めたい」など具体的な目標を立てます。

そして、その目標に向かい、研修を受ける、自分で学ぶなど行動することが大切です。

(5) 日々の蓄積を大切にする

配属されたそれぞれの職場環境の中で、今、身につけるべき知識やスキルを確実に身につけるという意識で取り組んでいきましょう。

県職員の業務は様々で、得意分野や強みを活かせる業務だけでなく、初めての業務に携わることもあります。そういう場合も自分の新たな能力を開拓する機会となります。日々の蓄積を大切に、自己啓発、能力開発に取り組んでいきましょう。

2 推進体制

(1) 人材育成を進める上での職員の役割

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、「第2章 II職員に求められる具体的能力等」で示しております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。

(2) 具体的な施策の担当所属

人材育成の各施策を担当する所属は、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ています。

<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

3 具体的な施策の推進、連携

人材育成を推進する上で重要な施策である、①人材確保、②職場の人材育成、③職場外研修・自己啓発支援、④人事異動、⑤人事評価制度、⑥いきいきと働きやすい職場づくり、について、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仕組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。

人材育成基本方針

取組の方向性

○職員の基本姿勢

- 1 「人口減少に打ち勝ち、笑顔で暮らせる島根をつくる」ために、島根に愛着と誇りを持ち、誠実に取り組むこと
- 2 県を知り、人を知り、島根の未来を具体的に考え、今考える一番いいことを実行すること
- 3 組織を支える一員であることを自覚し、相手を認め、自分を伸ばし、チームの力が高まるよう取り組むこと

○求められる能力等

○人材育成推進の基本

- 1 職員一人ひとりの取組姿勢

2 推進体制



各種施策

いきいきと働きやすい職場づくり

人事異動

人材確保

職場の人材育成

職場外研修・自己啓発支援

人事評価制度

職員の更なる意識改革、能力開発

組織力アップ

「人口減少に打ち勝ち、笑顔で暮らせる島根をつくる」

(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	
		自治研修所研修			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			
		階層別研修	選択研修	能力開発支援											
<div style="text-align: center;"> <p>課長補佐級 次長級 部長級</p> <p>困難係長級 係長級</p> <p>主任(技師)級 主事(技師)級</p> </div>	<p>○JTによる部下育成</p> <p>○JTによる部下育成</p> <p>自律的能力開発</p>	<p>新任課長研修 新任課長補佐等研修</p> <p>新任係長・主幹研修</p> <p>新規採用職員研修 一般職員第I課程研修 一般職員第II課程研修 主任(前期)・(後期)必修選択 中堅職員研修 一般職員必修選択</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、資格取得等助成</p>	<p>職場研修支援事業 (教材貸し出し、相談・情報提供等)</p>	<p>特別セミナー 行政課題に関する特別セミナー 県・市町村職員合同セミナー</p>	<p>国、県、市町村、自治大学校</p>	<p>専門的職務遂行のための能力研修</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>ポスト任用</p> <p>経験・専門性を加味した配置</p> <p>ジョブローテーション</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>チャレンジ制度・派遣研修等公募</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>部下が上司を評価</p>	<p>健康管理 男女共同参画 人権意識</p>	<p>人材育成基本 人材育成 全職員</p>

I 人材確保

職員一丸となって島根創生に取り組んでいく上で、今後の県行政を担っていく人材を確保することは欠かせません。人材の確保により、将来を見据えた人員構成の最適化、組織の活性化と島根県職員の組織風土の継承などを行っていきます。

近年、生産年齢人口の減少、民間企業、国や他の地方公共団体等の高い採用意欲や広報活動などを背景に、人材の確保が非常に厳しい状況にあります。社会経済情勢がめまぐるしく変化する中で、高度化・多様化する行政課題に対応できる人材の確保に取り組みます。

1 試験制度の見直しと採用活動の強化

職員採用環境が変化する中、より受験しやすい環境を整えるため、採用試験の実施方法や採用活動のあり方を見直します。

採用活動を強化し、引き続き、戦略的かつ効果的な採用活動に取り組んでいきます。

2 任期付職員の採用

例えばデジタル分野など高度で専門的な行政ニーズ等に的確に対応するため、高い専門性を備えた即戦力となる人材を任期付職員として採用します。また、自然災害への対応など臨時的な業務の増加に対応するため人員の確保が必要となる場合にも、柔軟に採用していきます。

3 具体的方策

具体策

- ・ 特別な公務員試験対策を要しない大学卒業程度試験の実施
- ・ 経験者採用試験において面接などの人物評価を重視する試験の実施
- ・ 採用活動に携わる若手職員の育成
- ・ インターシッパの充実
- ・ 内定辞退者を減らすための各種取組

II 職場の人材育成

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。心理的安全性が保たれ、職員同士で刺激やサポートしあえる学習的な職場環境であることが必要です。また、個別的指導を行う上で、上司や先輩職員の関わり方も重要となってきます。

職場の人材育成においては、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ポイントとなります。

1 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) 円滑なコミュニケーションが行われ、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、職場内において、誰もが安心して発言や行動ができる環境をつくり、議論を活発化することが重要です。そのためには、円滑なコミュニケーションを図り、職員間の信頼関係を築き、風通しの良い職場環境をつくるのが大切です。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) 互いに能力を高め合う職場づくり

職員が関心のある研修等を受講し、研修成果を職務遂行に活かしていくことは、研修成果の定着につながり、職員の能力向上に効果があります。

また、自分が主たる担当である業務以外であっても関わる業務に関心を持ち、気がついたことを助言したり、質問したりすることは、互いの能力向上につながります。さらに、業務を進めていく中で困ったときには声に出し、全体で解決することは組織としての力を高めます。

研修成果を職務遂行に活かしていくことや、お互いの業務に関わり能力を高め合う意欲を引き出すことにより、職場が一体となって能力を高め合おうとする雰囲気を生み出していきます。

2 上司・先輩職員等周りの職員の関わり

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あり、上司は人を育てること、OJTの重要性を改めて認識する必要があります。

また、OJTは上司だけが行うものではありません。先輩職員は後輩職員の相談にのるなど、周りの職員もチームとして力を高めることを意識し、自分のできることに取り組むことが大切です。

(1) 上司や先輩職員等の教える姿勢

上司や先輩職員等は、教える相手となる職員の経験、性格等を理解し、相手に応じた教え方となるよう心がけることが重要です。

昔ながらの「質問をしてくるまで待つ」「厳しく指摘する」というやり方ではなく、相手の成長を考えた対応を心がけましょう。

(2) 適切な業務指示・目標設定

上司は、いつまでに、どういうもの、という、期間と求めるレベルを示した業務の指示を行うことが大切です。また、職員の状況に応じて適切なメリハリのきいた助言や支援を行うこと、そして仕上がった際に適切に評価し努力を称えることにより、職員の更なる意欲向上を促します。

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るなど、職員の能力開発の支援も行うようにしましょう。

(3) 教わる職員の姿勢

教える側だけでなく、教わる側の職員の姿勢も大切です。疑問に感じたことは素直に質問するように心がけましょう。聞くだけでなく、実際に教わったことを活かしてどうやって進めていくのかを考えてみることや、自分で考えていたことは何が足りなかったのか振り返ることも重要です。「自分だけの物の見立てでは完璧ではない」ということを念頭に置いて、他者からアドバイスをもらえることは、自分を改善できるチャンスと捉えること、また、助言や改善の提案があることが、決して自分を否定されていることではないというような受容性を持って受け止めましょう。

3 具体的方策

具体策

- ・ 能力開発支援
- ・ 職場研修活性化支援
- ・ 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

Ⅲ 職場外研修・自己啓発支援

職場外研修

1 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、業務改善能力、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
基礎的能力等	基礎的な法務能力・資料作成能力、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
- (4) 職場研修活性化支援
- (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な基本的な能力・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

- ・ 各階層に求められる役割の意識づけ
- ・ 各階層に必要な科目設定の検討
- ・ 効果的な研修実施方法の採用
(グループワークを取り入れた参加型研修、オンラインを活用した研修など)

② 選択研修

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。

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
(グループワークを取り入れた参加型研修、オンラインを活用した研修など)

③ 能力開発支援

職員が自ら能力開発を進めていくための支援を行います。通信教育等受講支援や資格取得等助成を実施しています。

具体策

- ・ 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一部助成や団体割引が適用される通信教育機関への受講申し込み)
- ・ 資格取得等助成
(職務に関係する資格の取得に要する受験料等の一部助成)

④ 職場研修活性化支援

職場研修を活性化させるためのサポートを行います。

具体策

- ・ 教材の貸し出し
- ・ 職場研修（O J T）支援（相談・情報提供等）

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

- ・ 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セミナーを開催
- ・ 県・市町村の若手職員を対象に、地域づくりの中核人材を育成するセミナーを開催
- ・ 各分野の地域活性化をテーマに、地域の価値創造・課題解決の秘策を学ぶ機会を提供

2 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、研修講師としての起用などを行っていきます。

3 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、研修企画担当者と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

- ・ 部局ごとに人材育成上の課題やニーズを把握し、人材育成の取組について計画（内容及びスケジュール）を定め、職員に示した上で、計画的に実施
- ・ 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、職員の専門性確保に向けた取組を実施し、総務部は予算面で支援

4 新たな課題に応じた研修

(1) 若手職員の育成

今後、20歳代の職員の増加が見込まれる中、若手職員が安心して長期間働けるよう若手職員をしっかりとサポートできる体制を整える必要があります。そのため、新規採用職員のサポート体制の充実や政策形成能力の育成を行います。

具体策

- ・ 新規採用職員（メンティ）の精神面でのサポート体制を充実させ、県職員として初めての一步を順調に踏み出せるよう支援するとともにメンターとなる職員の成長を促し、将来のマネジメント能力を育成。
- ・ 職場での人間関係の築き方や指導の受け方、上司や先輩職員からの指導の引き出し方などについての研修の実施
- ・ 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り、組織の活性化を促進

(2) マネジメント能力の強化

上司に求められる役割は、「いきいきと働きやすい職場づくり」「職員の育成」「ワーク・ライフ・バランスの実現」「時間外勤務の縮減」など多様化し、マネジメント能力の水準が高まっています。部下のやる気と能力を高めていくスキルを習得するために研修を実施します。また、階層別研修においても、係長・課長補佐・課長などそれぞれに応じた研修を実施、選択研修においても、マネジメントに関わる内容の充実を図ります。

具体策

- ・ 職員がいきいきと働き、能力を発揮できる職場づくりを目指し、職員のワーク・ライフ・バランスを実現し、組織として成果を出すことを目的とした研修の実施
- ・ 部下や若手職員の能力開発を支援するために有効な指導方法や部下が自発的に動き出すために必要な視点、指導方法などを身につけるための研修の実施

(3) デジタル化への対応

デジタル技術やデータを活用し、行政の情報化と島根創生の施策を進めていくために、担うべき役割ごとの課題解決に向けて、専門性や技術レベルに合わせて、段階的に必要なスキルを習得できるよう研修を実施します。

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、通信教育等受講への支援、資格取得等助成、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によって、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を行っていきます。

IV 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、県民の期待と信頼に応えていくため、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、人事評価等により、能力、実績及び意識姿勢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、定期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。

1 人事異動による人材育成の考え方

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、特に若手の職員の段階では、ジョブローテーションの考え方による配置を行います。

2 係長・課長補佐等への登用と職級に応じた能力の向上

若手職員を積極的に係長に配置し、係という組織単位の長として、政策を立案し、主体的に実行していく役割を担うことで、政策立案能力を若手段階から着実に高めることができるようにしていきます。

概ね30歳代後半に初めて数人の部下を持つ係長としてマネジメントを経験し、40歳代にはマネジメントにも慣れ、政策立案にもさらに能力を発揮し、そして、5級職の課長補佐・地方機関の課長等へとステップアップすることで、職級に応じて能力を段階的かつ長期的に向上させていくことができる組織としていきます。

3 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。

4 女性職員の育成・登用

職員全体に占める女性職員の割合が着実に増加する中、これまでも中長期的な人材育成の観点から、様々な職務が経験できるよう職域拡大に努めてきましたが、活力ある県行政を維持増進していくため、多様な部署への積極的配置や、それぞれの能力や強みを活かしながら、課長補佐級職や管理職への登用を一層進めていきます。

5 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。

庁内公募制度などを通じて、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。

V 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、等級基準書で定めた職位毎に求められる能力等が考課基準として示されているため、自己評価を行うことができ、また、一つ上の職位に向けてどういった面を伸ばす必要があるのか把握することもできます。さらに、上司との面接等による意見交換を通じて能力開発に繋げることができます。

(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とともに、目標達成のために自らの役割を意識して日々の業務に向き合うことができます。

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
- ・ 上司多面評価の確実な実施
- ・ 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

VI いきいきと働きやすい職場づくり

職員一人ひとりが、意欲と持てる能力を最大限発揮するためには、やりがいや誇りを持ち、安心して働くことのできる環境が必要です。「いきいきと働きやすい職場づくり」の取組などを通じて職場環境の整備に努めることが重要です。

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。

(1) メンタルヘルス対策の強化

近年、メンタルヘルス不調による長期病休者が増加しており、中でも、20～30歳代の若手職員が多い状況です。

メンタルヘルス不調の要因は、職場に起因するものや個人的な事情など様々であり、その対策も多方面から複数の手法により組織的・継続的・計画的に実施することが重要です。

また、話しやすい職場の雰囲気や周りの職員の気づきなどが、メンタルヘルス不調の予防と早期発見・対応につながることから、職員が互いに支え合う意識を高めていくことも必要です。

島根県職員こころの健康づくり計画に基づき、職員のセルフケア能力の向上や職場のラインケア能力の向上、職場環境改善や相談体制の充実を図り、所属長等管理職がリーダーシップを発揮し、若手職員のケアや人材育成の取組強化を全庁的に実施するなどメンタルヘルス対策の強化に取り組めます。

具体策

- ・ 研修・情報提供の充実
(セルフケア及びラインケア能力の向上)
- ・ 職場環境等の把握と改善
(実態把握と発症予防)
- ・ 相談体制の充実
(早期発見、早期対応)
- ・ 職場復帰支援プログラムの効果的な運用
(職場復帰と再発予防)
- ・ ストレスチェック制度の効果的な運用
(メンタルヘルス不調の未然防止と職場環境改善)
- ・ 若手職員対策
(新規採用者職員相談、心身の健康維持の理解)

(2) 健康教育の取組

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、健康教育を実施します。

また、しまね健康寿命延伸プロジェクトによる「健康づくり+1（プラスワン）活動」の実践や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を進めます。

具体策

- ・ 新規採用職員向け生活習慣病対策
(新採研修「食と健康」)
- ・ 人事課福利厚生室だより「ひだまり」による健康情報の提供

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、県においても、性別に関わらず全ての職員がその能力を十分に発揮することが、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、「全ての職員がいきいきと働き、能力を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、ワーク・ライフ・バランスを実現し、その能力を伸ばし発揮して、いきいきと働くことが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。

「ハラスメントの防止等に関する要綱」第3条第1項で定めるとおり、職員にはハラスメントをしてはならないという責務があることを継続的に周知し、組織としてハラスメントを許さない姿勢で取り組んでいきます。

また、職場のハラスメント相談窓口となる職員が適切な対応ができるよう、ハラスメント相談員研修、スーパーバイザー制度等による支援を継続していきます。

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、健康管理や時間外勤務の縮減の取組、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。

職場における話し合いを行うことは、職員同士の円滑なコミュニケーションを図り、風通しのよい職場づくりにつながるものと考えます。

所属長をはじめ、職員同士で話し合いをすることで、相手を知ること、また自分を知ってもらうことができ、周りの職員への関心が高まり、職場の連帯感が強くなるなどプラスの効果が生まれてくると考えます。さらに、仕事を進めていくにあたっての認識や思いを共有することで、職員自身の仕事に対するモチベーションの向上、職場環境や仕事の進め方について改善していく動機付けにもなっていくと考えます。

今後も、職員からの意見も聞きながら取組を推進し、職場環境の整備に努めていきます。

6 時間外縮減・業務改善の促進

時間外勤務の縮減は、職員の仕事と生活の調和が図られ、心身ともに健康でいきいきと職務に取り組むための環境を整えるための重要な課題です。

平成31年度より時間外勤務の上限規制を設け、職員の健康を守るための基準を明確に示したうえで、時間外縮減の取組を進めています。

取組にあたっては、①業務量を減らす取組を積極的に行うこと、②仕事のやり方の工夫や効率化に努めること、③業務の繁閑に対応しながら柔軟に業務調整することが必要であり、こういった取組について職員一人ひとりの状況に目配りしながら進めていきます。

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

平成31年4月改定

令和5年4月改定