

奈良県人材養成基本方針

平成 1 2 年 3 月

奈 良 県

—— 目 次 ——

| | | |
|-------|------------------------|----|
| 第一 | 基本方針策定の背景と求められる職員像 | 1 |
| 1 | 地方行政を取り巻く環境の変化 | 1 |
| 2 | 本県の将来像と人材養成の必要性 | 1 |
| 3 | 求められる職員像 | 1 |
| (1) | これからの時代に求められる職員像 | 2 |
| (2) | 求められる管理監督者像 | 2 |
| 第二 | 人材養成の基本的方向 | 2 |
| 第三 | 人材養成に向けての具体的な取り組み | 4 |
| 1 | 自己啓発の推進 | 4 |
| (1) | 自己啓発のきっかけづくり | 4 |
| (2) | 自己啓発のための取り組みへの支援 | 4 |
| 2 | 職員研修の充実 | 5 |
| (1) | 職場外研修 | 5 |
| (2) | 職場研修 | 6 |
| 3 | 学習的職場風土づくり | 6 |
| 4 | 職員の持つ能力を引き出す人事管理制度の確立 | 8 |
| 第四 | 人材養成推進体制の整備等 | 10 |
| 1 | 人材養成についての役割の明確化と機能の充実等 | 10 |
| (1) | 管理監督者 | 10 |
| (2) | 人材養成担当部門 | 10 |
| 2 | 市町村との連携 | 10 |
| 3 | 人材養成基本方針の着実な推進 | 10 |
| (参 考) | | |
| | 分権時代の人材養成に向けて | 11 |
| | (奈良県人材養成基本方針の骨子) | |
| | 人材養成施策の今後の展開方針 | 12 |

奈良県人材養成基本方針

第一 基本方針策定の背景と求められる職員像

1 地方行政を取り巻く環境の変化

21世紀を目前に控え、わが国では少子・高齢化、国民の価値観の多様化、国際化・経済のグローバル化、高度情報化の進展、環境問題への関心の高まりなど、行政を取り巻く社会経済情勢が大きく変化しているなか、地方自治体も大きな転換期を迎えており、自らの責任と判断で、行政に求められる役割と責務を認識し、これからの地方分権時代にふさわしい行政運営を行っていくことが求められている。

奈良県においても、非常に厳しい財政状況の中で、新しい時代にふさわしい施策を進めるため「奈良県新総合計画」を策定し、その実現に向けて全力で取り組みを進めているところである。

2 本県の将来像と人材養成の必要性

本県の優れた特性を最大限に生かし、新しい時代にふさわしい個性と魅力に満ち、内外から注目されるような、存在感のある地域となることが、21世紀の奈良県づくりにとって重要なことであり、「奈良県新総合計画」では、基本目標と将来像を次のように描いている。

[基本目標]

「世界に光る奈良県づくり」

[奈良県の将来像]

個性と特性を生かして世界へ飛躍している奈良県
安心とやすらぎのある生活が実現している奈良県
利便性と快適性のある生活舞台が形成されている奈良県

この本県の将来像を現実のものとするためには、県職員一人ひとりの意識改革を図るとともに、政策形成能力など新しい時代に特に必要とされる能力の開発や組織の活性化、職員の持てる能力を最大限に生かすことができる人事管理など、人材養成に向けた取り組みを総合的に推進していく必要がある。

3 求められる職員像

人材養成を実効あるものとするためには、これからの時代に求められる職員像を明確にした上で、スペシャリストの養成など、職員一人ひとりの個性を尊重し、長所を伸ばしつつ、その持てる能力を十分に生かすことができるよう、これまでの取り組みを点検し、総合的な取り組みとして展開していかなければならない。

地方分権時代に求められる職員像は次のとおりである。

(1) これからの時代に求められる職員像

これまで、ともしれば既存の制度や枠組みの中で、業務を迅速・正確に処理することに力点が置かれがちであったが、地方分権時代においては迅速・正確にとどまることなく、本県の独自性、主体性のもとに創造的かつ効率的・効果的な行政施策を、県民のニーズに応える形で展開していくことができる能力が今まで以上に求められる。

今後は、公務員としての自覚と使命感、そして常に人権を尊重して業務の遂行に努めるという基本的な姿勢を持った、次のような職員が求められる。

広い視野と多くの経験、専門分野についての高度な知識と技術を持つ職員
中長期的な視点で、県政の課題に果敢にチャレンジする職員
県民ニーズ等への鋭敏な感性を持ち、県民の立場で公務を担う職員
コスト意識を持って、計画的・効率的に業務を遂行する職員
常に問題意識を持ち、高い目標と新しい発想で仕事に取り組む職員

(2) 求められる管理監督者像

より効果的な人材養成を進めるためには、各職場で職員を指導・監督する立場にある管理監督者の役割も非常に重要である。

管理監督者は人材養成も職務の一つであるとの認識に立ち、自らも自己啓発に努め、リーダーシップを発揮することが必要であり、特に次のようなことに心がけなければならない。

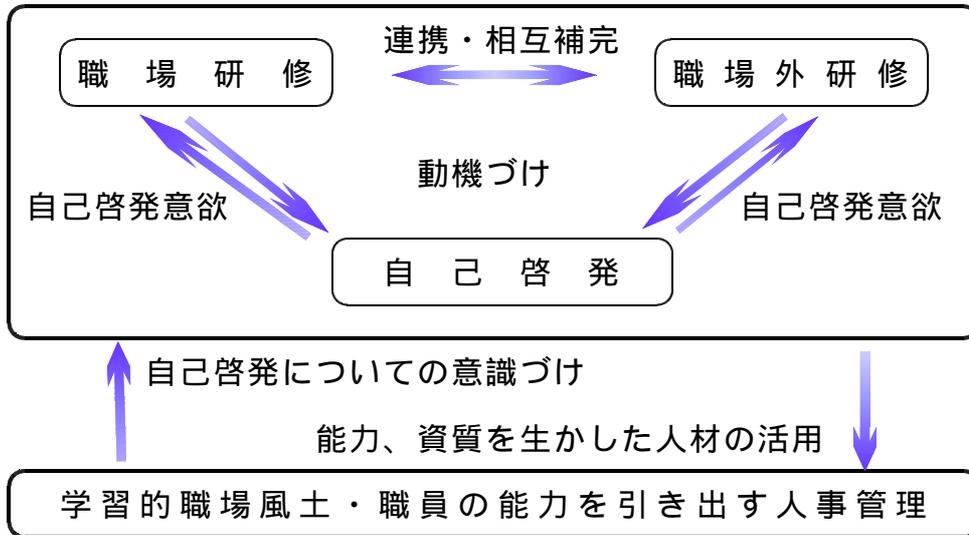
経営感覚で業務目標を管理し、組織全体をマネジメントする
健康管理にも十分配慮しながら、職員の持つ能力を最大限に引き出す
自己啓発に積極的に取り組むことのできる職場環境を醸成する

第二 人材養成の基本的方向

職員の能力や資質の向上には、職員一人ひとりが常に向上心を持って自己啓発に取り組むことが大切であるが、その職員の能力向上のための自発的な取り組みを支援する制度や各種研修の充実、職場環境の整備や業務遂行過程における工夫、職員一人ひとりの能力と自己啓発意欲を最大限に引き出すことができる人事管理制度の確立などに取り組むことも重要であり、これらが総合的・有機的に機能を発揮して、はじめて人材養成が実りあるものとなる。

新しい時代に求められる人材の養成とその能力の有効活用に向け、次のような基本的方向のもとに、人材養成のための取り組みを積極的に展開していく。

人材養成の総合的な取り組み(概念図)



自己啓発の推進

職員の能力開発や資質の向上において自己啓発はその基礎となるものであり、自己啓発のためのきっかけづくり、また、その取り組みに対する支援制度の充実に努める。

職員研修の充実

体系的かつ効果的な研修の推進に向けて、研修目的の明確化と成果の活用方法に留意しながら、現行の研修体系や研修手法について見直しを進め、内容の充実に努めるとともに、職場研修の推進に積極的に取り組む。

学習的職場風土づくり

人材養成において、職場は実践の場であり非常に重要な役割を果たす場所である。自己啓発や各種研修の効果を高め、職場研修をより効率的に実施していく上で、日常の業務を進めていく過程そのものを人材養成の機会としてとらえ、職員の意識改革や自己啓発に取り組みやすい雰囲気醸成するため、学習的職場風土づくりに努める。

職員の持つ能力を引き出す人事管理制度の確立

人材養成をより効果的なものとし、また、職員の持てる能力を業務遂行過程で最大限に引き出すためには、職員の向上意欲が重要なポイントであり、人材養成と異動等の人事管理をリンクさせる制度の確立も大切である。

職員一人ひとりが持つ能力や資質、意欲等を十分に把握し、その適性に応じた人材の活用が図れる総合的、計画的な人事管理を進める。

第三 人材養成に向けての具体的な取り組み

1 自己啓発の推進

(1) 自己啓発のきっかけづくり

意識改革のためのセミナー等の開催

自己啓発の必要性についての意識づけを図るため、「職員の意識改革のためのセミナー」等を開催する。

また、職員研修所等が開催する各種の研修においても自己啓発の必要性に関する科目の充実を図る。

各種研修成果等の発表会の開催

研修や研究成果の共有と自己啓発意欲の高揚を図るため、自己啓発のための各種研修や県政課題に関する研究成果、また、各職場での事務事業の改善への取り組み事例等を発表できる機会の確保などを行う。

研修情報誌の内容の充実

研修への積極的な参加や自己啓発のための自主的な取り組みへの意欲の高揚を図るため、研修情報誌「チャレンジ」について、各種研修の体験談に加え、研修情報や自己啓発に役立つ情報の連載など、その内容の充実に努める。

また、庁内LANを活用する研修情報誌への転換等、高度情報化時代への対応についても早急に検討を進める。

(2) 自己啓発のための取り組みへの支援

自主的なグループ研究活動への支援

地方分権時代に対応する意欲的、先導的な職員の養成を図るため、県政の具体的な課題について研究を行う「政策研究チーム活動」や「自主研究グループ活動」を積極的に支援するとともに、活動成果が政策に反映できるシステム作りなど、その活動への参加意欲を高める手段についても検討を行う。

通信教育等受講への支援

より多くの職員が通信教育や語学研修支援制度を活用できるよう、職員ニーズの把握に努めるとともに、受講機関の拡大等、支援内容の充実を図る。

研修関係情報の収集と発信システムの整備

自己啓発やグループ研修などを支援するため、研修教材や講師に関する情報・各種研究成果等について、データベース化を図るとともに、これらの情報を、より効果的に職員に提供できるよう、庁内LANの活用など、その充実を図る。

2 職員研修の充実

(1) 職場外研修

職員研修所研修

研修推進計画の策定

体系的かつ効果的な研修を推進するため、次のような観点から、現在の研修体系や研修手法について抜本的な見直しを行い、3年～5年を計画期間とする(仮称)「研修推進計画」を策定する。

- ・体験、参画型研修の拡充
- ・政策形成能力やマネジメント能力の向上
- ・国際化、情報化時代への対応能力の向上
- ・職場研修や職員の自己啓発を促進し、支援する研修の充実
- ・研修手法の多様化(選択制や単位制の導入等) 等

研修の評価方法等についての検討

より効果的な研修の実施と、職員の研修への参加意欲や自己啓発意欲を高めるため、職員研修所研修についての職員や職場のニーズの把握に努めるとともに、研修成果の測定や研修内容の評価方法について検討を行う。

派遣研修

先進的でより高度な専門知識や技術、日常の業務とは異なる環境での「体験」を通して、厳しい経営環境にある民間企業の現状やコスト意識、更には国際化時代に対応できる感覚などを身につけることができるよう、研修成果の有効活用に留意しながら、派遣先の拡大と内容の充実を図る。

- ・国、他府県、市町村への派遣研修
- ・自治大学校、大学院、研究機関等への派遣研修
- ・民間企業への派遣研修
- ・海外への派遣研修 等

業務研修

業務に直結する専門知識や政策形成能力の開発・向上を図るため、職員研修所研修や職場研修との連携のもとに、研修目的の明確化と研修成果の有効活用に留意しながら、各部局・職場での専門能力や実務能力を高める研修の充実を図る。

また、職員の意識改革を推進し業務研修の実効性を高めるためには、日常の業務内容を常に見直すことや、業務の内容や情報を共有しながら県政の課題に対処していくことも効果的であり、各所属における業務のマニュアル化などについても積極的に推進する。

(2) 職場研修

職場研修マニュアルの活用

職場研修の活性化を図るため、その中心的役割を担う管理監督者が職場研修を実践する際に役立つ事項（留意点や事例等）を具体的にまとめた「職場研修のすすめ(職場研修マニュアル)」を作成し、各職場での実践に活用する。

新規採用職員への指導・支援方策についての検討

新規採用職員に対して、所属の管理監督者あるいは先輩職員が、業務遂行にあたっての基本的事項や担当事務の内容などについて必要なアドバイス等を行うことは、人材養成、また職場の活性化にとっても望ましいことである。

このため、新規採用職員の的確な業務の遂行と自己啓発への積極的な取り組みを支援するための方策について検討を行う。

3 学習的職場風土づくり

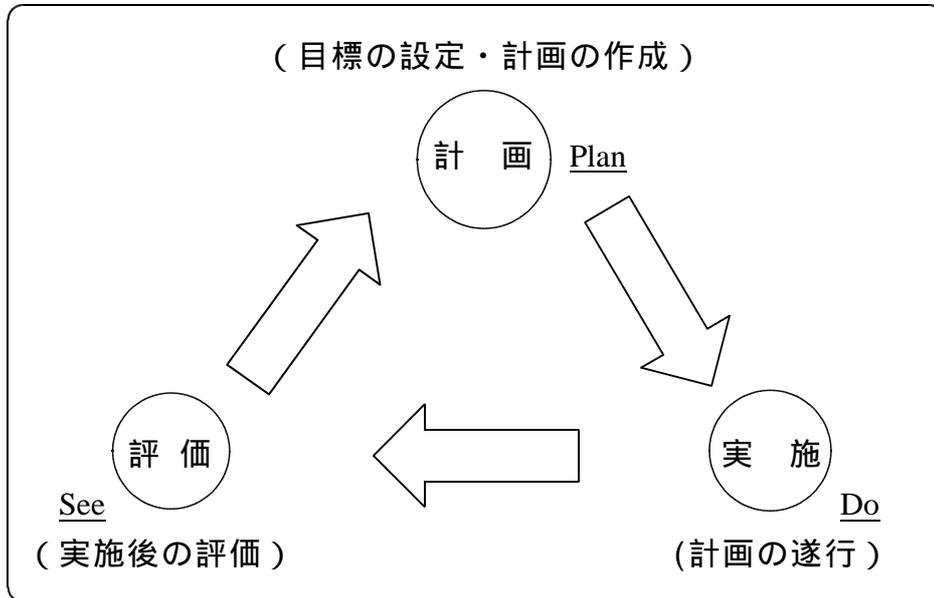
職場活性化運動の展開

効果的な行政運営と職場での良好なチームワークの構築、また、学習的職場風土を醸成するため、担当業務に関する懸案事項や仕事の進め方についての提案などをテーマとする、課や係単位での定期的な会合や自主的勉強会の開催を奨励するなど、職場活性化に向けた取り組みを積極的に展開する。

「目標による管理」手法の活用

日常業務等についての目標設定を通して、職員の能力の開発・向上と事務事業の効率的・効果的实施及び職場の活性化を図るため、業務の遂行や自己啓発への取り組みについて、目標を設定し、計画を立て、計画に基づいて実施し、その結果を評価する「マネジメントサイクル」の考え方の活用を進める。

マネジメントサイクル (Plan Do See)



職員ニーズの把握と自己啓発の推進等への環境整備

自己啓発の推進や職場研修をより効果的に実施できるよう、自己啓発への支援制度、各種の研修等についての職員ニーズの把握に努め、学習的職場風土づくりに向けた職務執行体制や職場環境の整備を進める。

職員提案制度の充実

職員の意識改革の促進や政策に直結する提案活動の活性化を図るため、既存制度の見直しを行う。

また、提案内容を具体的な施策に反映できるシステム作りなど、職員の積極的な参加意欲を高める手段についても検討を行う。

「職場研修診断表」作成についての検討

管理監督者の人材養成についての認識を高め、また、管理マネジメント能力等の向上を図るため、所属長等は昇任・異動後一定の期間が経過した時点で、当該職場における人材養成の取り組みの現状や課題点、改善策等に関する「職場研修診断表」を作成する制度について検討を行う。

4 職員の持つ能力を引き出す人事管理制度の確立

経歴管理システムの確立についての検討

勤務する全期間を視野に入れた計画的・体系的な職員の能力開発を図りながら、職員の職務経歴や研修実績を適切に管理し、その適性と能力を引き出していくためには、経歴管理システムの確立が重要である。

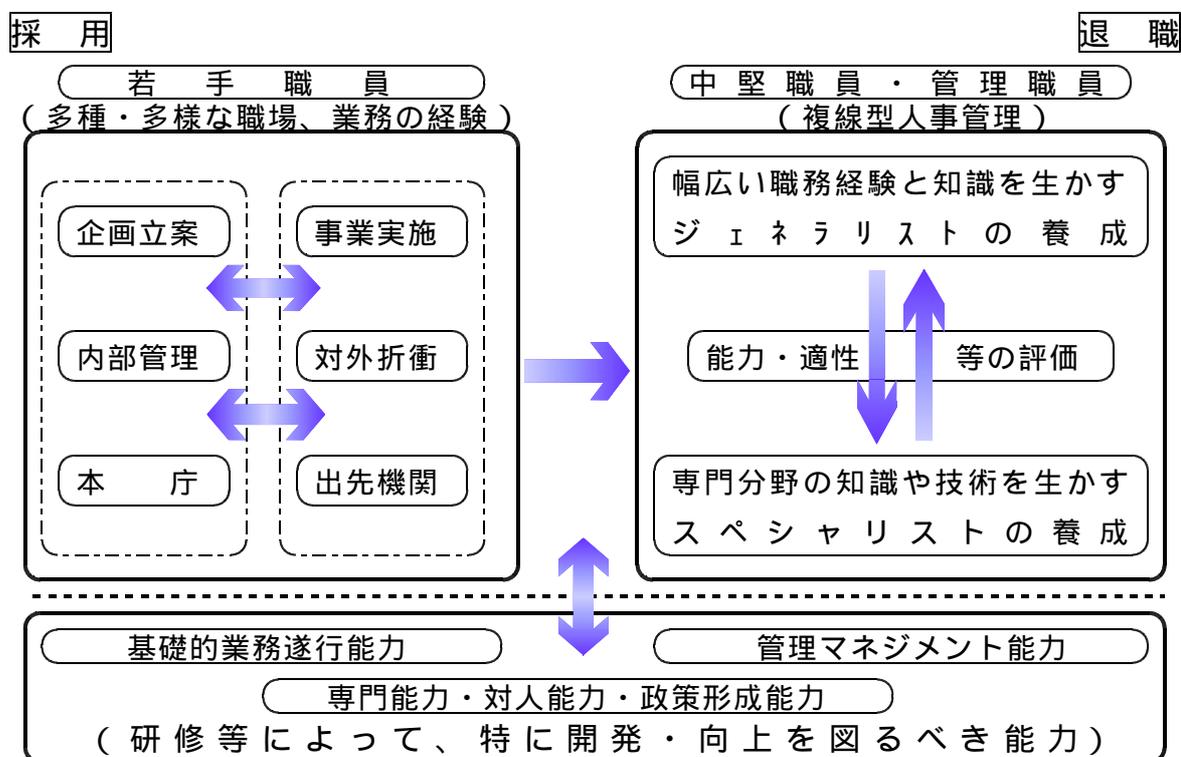
このため、各分野の業務や多くの職場をバランスよく経験させ、また、その時々業務内容に応じた研修を実施し、それによって得られた知識や能力を生かすことができるジョブローテーションモデルの設定等について検討を行う。

複線型人事管理についての検討

多様化・高度化する県民のニーズに的確に応えていくためには、幅広い職務経験や知識、また、政策形成能力や管理マネジメント能力を持つ職員と、専門分野の業務について多くの経験と高い知識や技術を持つ職員の養成が求められている。

このため、今後は職員の能力や適性を見極めつつ、専門的な知識や高度な技術が必要となる分野の業務を担当するスペシャリストの養成も可能となる複線型人事管理制度について検討を行う。

ジョブローテーションモデル&複線型人事管理のイメージ図



職員の適材適所への反映方策についての検討

多様化する県民ニーズに応える行政運営を進めるためには、職員の持つ資質や潜在能力、また、さまざまな個性や感性等について、適材適所へ反映させる方策が求められる。

このため、職員の能力や適性、また、自己啓発や各種研修の実績等を的確に把握し、人材を有効に活用していく手法について検討を行う。

自己申告制度の充実

職員勤務調書が人材養成を推進する手だてとしてより効果的に活用できるよう、記載項目・記載方法等について見直しを行い、内容の充実を図る。

女性職員の登用

県民の多様化・複雑化するニーズへの対応、また、男女共同参画社会の実現には、男性・女性の性別を問わず意欲と能力のある人材の確保・養成が重要である。

このため、女性職員がその能力を十分に生かすことができるよう、女性職員の職域や業務の拡大・研修への参加機会の確保等を進めるとともに、政策や意思を決定するポジションへの積極的な登用に努める。

職種間、本庁と出先機関との人事交流の推進

採用時の職種にとらわれることなく、本人の能力や適性を有効に活用するため、職種間、また、本庁と出先機関との人事交流を積極的に推進する。

国、他府県、市町村等との人事交流の推進

地方分権時代にふさわしい相互の協力体制を築くため、人事交流先の拡大を図るとともに、人材養成の視点に立った人事交流となるよう、制度のあり方(相互交流・交流目的の明確化等)についても見直しを行う。

庁内公募制についての検討

職員の士気や意欲の向上と職場の活性化を図るため、従来の職員勤務調書による意向把握とは別に、特に職員の意欲が求められる業務や職については、職員から希望を募り選考のうえ登用する庁内公募制の導入について検討を行う。

多様な人材の確保方策についての検討

多様化する県民ニーズと高度情報化、経済活動のグローバル化などにより、極めて高度で専門的な知識や技術を持った人材の確保も必要となりつつある。

このため、優れた資質を有する多様な人材の確保が可能となるよう、採用試験の方法、採用前の職場体験制度など職員採用のあり方について検討を行う。

第四 人材養成推進体制の整備等

1 人材養成についての役割の明確化と機能の充実等

(1) 管理監督者

管理監督者は、人材養成施策を具体的に実践していく上で極めて重要な役割を担っており、その人材養成に取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことを自覚し、自己啓発への取り組みや各種研修への参加機会の提供等、職員一人ひとりの能力開発について積極的な支援を行っていかねばならない。

(2) 人材養成担当部門

人材養成を効率的に進め実効あるものとするため、今後も人材養成推進体制の整備・強化を図り、各種の人材養成方策の計画的・体系的実施に努めていく。

また、人材養成を担当する部門（人事課・職員研修所・人事委員会等）は、今後ともその体制や機能の拡充、連携のあり方についてそれぞれの役割を認識しながら、常に人材養成についての取り組み方を見直していかねばならない。

2 市町村との連携

地方分権時代を迎え、多様化する県民ニーズに的確に応えていくためには、県と市町村はその協力関係をより強化し、連携を深めていかねばならない。

そのためには、それぞれが抱える行政課題を認識し合い、協働し、工夫を加えながらその解決に向けて取り組んでいくことがますます重要になってくる。

このため、今後次のような取り組みを積極的に推進し、人材養成について県と市町村の連携を深めていくものとする。

市町村職員研修への支援の強化（研修技法や研修に関する情報の提供等）
県職員と市町村職員の合同研修実施に向けての検討
県職員と市町村職員の相互交流の推進 等

3 人材養成基本方針の着実な推進

人材養成についての具体的な取り組みについて定期的にその進捗状況を確認するとともに、今後の地方分権の進展に応じたより実効性の高い人材養成を推進するため、この基本方針の内容についても適宜見直しを進めていくものとする。

分権時代の人材養成に向けて (奈良県人材養成基本方針の骨子)

地方自治体を取り巻く環境の変化

- ・地方分権時代の到来
- ・少子、高齢化社会の進展
- ・価値観の多様化
- ・経済、情報のグローバル化 等

奈良県の将来像

- ・個性と特性を生かして世界へ飛躍している奈良県
- ・安心とやすらぎのある生活が実現している奈良県
- ・利便性と快適性のある生活舞台が形成されている奈良県

求められる職員像

- (1) これからの時代に求められる職員像
広い視野と多くの経験、専門分野についての高度な知識と技術を持つ職員
中長期的な視点で、県政の課題に果敢にチャレンジする職員
県民ニーズ等への鋭敏な感性を持ち、県民の立場で公務を担う職員
コスト意識を持って、計画的・効率的に業務を遂行する職員
常に問題意識を持ち、高い目標と新しい発想で仕事に取り組む職員
- (2) 求められる管理監督者像
経営感覚で業務目標を管理し、組織全体をマネジメントする管理監督者
健康管理にも十分配慮しながら職員の持つ能力を最大限に引き出す管理監督者
自己啓発に積極的に取り組むことのできる職場環境を醸成する管理監督者

人材養成に向けての具体的な取り組み

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 自己啓発の推進に向けて <ul style="list-style-type: none">・各種研修成果等の発表会の開催・研修情報誌の内容の充実・自主的なグループ研究活動への支援・通信教育等受講への支援 等 | 学習的職場風土づくりに向けて <ul style="list-style-type: none">・職場活性化運動の展開・「目標による管理」手法の活用・職員提案制度の充実・「職場研修診断表」作成の検討 等 |
| 職員研修の充実に向けて <ul style="list-style-type: none">・研修推進計画の策定・研修の評価方法等の検討・派遣研修の充実・業務研修の充実・職場研修マニュアルの活用・新規採用職員への指導、支援方策等の検討 等 | 能力を生かす人事管理制度の確立に向けて <ul style="list-style-type: none">・経歴管理システム確立の検討・複線型人事管理の検討・職員の適材適所への反映方策の検討・女性職員の登用・国、他府県、市町村等との人事交流の推進 等・庁内公募制の検討 等 |

人材養成推進体制の整備等

- 役割の明確化と機能の充実等
- 市町村との連携
- 基本方針の着実な推進

人材養成施策の今後の展開方針

内容の充実・見直しを進める事項

- (自己啓発の推進)
 - 意識改革のためのセミナー等の開催
 - 各種研修成果等の発表会の開催
 - 研修情報誌の内容の充実
 - 自主的なグループ研究活動推進への支援
 - 通信教育等受講への支援
 - 研修関係情報の収集と発信システムの整備
- (職員研修の充実)
 - 職員研修所研修の充実
 - 派遣研修の充実
 - 各部局・職場での実務研修等の充実
- (学習的職場風土づくり)
 - 職員提案制度の充実
- (職員の能力を引き出す人事管理制度の確立)
 - 自己申告制度の充実
 - 女性職員の登用
 - 職種間、本庁と出先機関との人事交流の推進
 - 国、他府県、市町村等との人事交流の推進

具体的な取り組みを進める事項

- (職員研修の充実)
 - 研修推進計画の策定
 - 研修の評価方法等についての検討
 - 職場研修マニュアルの活用
 - 新規採用職員への指導・支援方策の検討
- (学習的職場風土づくり)
 - 職場活性化運動の展開
 - 「目標による管理」手法の活用
 - 職員ニーズの把握・自己啓発の推進等への環境整備
 - 「職場研修診断表」作成についての検討
- (職員の能力を引き出す人事管理制度の確立)
 - 庁内公募制についての検討
 - 多様な人材の確保方策についての検討

中長期的な視点で研究を進める事項

- (職員の能力を引き出す人事管理制度の確立)
 - 経歴管理システム確立についての検討
 - 複線型人事管理についての検討
 - 職員の適材適所への反映方策についての検討