

奈良県職員 能力開発 ビジョン

～ 時代を切り開く職員の養成をめざして ～

平成18年3月

奈良県自治能力開発センター

目 次

第1章 能力開発ビジョン策定の趣旨	
1 趣旨・目的	2
2 人材育成を取り巻く環境の変化と課題	3
(1) 社会経済環境の変化	3
(2) 本県における課題(資料編参照)	3
第2章 人材育成の目標とする職員像	
1 求められる職員像	4
2 求められる能力	4
3 人材育成の視点	8
4 求められる様々なタイプの人材	8
第3章 人材育成における職員研修による能力開発	
1 基本的枠組み	9
2 能力開発の推進方策	10
第4章 職員研修による能力開発の施策体系	
1 施策体系	11
2 研修体系	11
第5章 職員研修による能力開発の具体的な取組方策	
1 自治能力開発センター研修の充実	12
(1) 階層別研修のスリム化と能力開発研修の充実	13
(2) 分権時代に必要とされる能力に対応した研修の充実	13
(3) 採用から退職までを見据えたキャリア開発支援	13
(4) 若手職員の早期育成を図るための研修の実施	14
2 派遣研修の拡充	15
(1) 人事と連携した派遣目的と活用策の明確化	15
(2) 高度な専門性を備えた職員の育成	15
3 部局・職場研修の活性化	16
(1) 目標管理型の職場研修の推進	16
(2) 職場研修に関する相談・支援体制の強化	17
(3) 職場で活かされる実践的な研修の実施と研修成果のフィードバック	18
(4) 部局・分野別の専門スタッフの体系的育成	18
4 多様な自己啓発支援	20
(1) 多様な自己啓発を可能とする環境づくりと 自己啓発に関する相談・支援の強化	20
5 人事管理との連携	21
最後に	
人を育てる職場環境づくり	22
(1) 職員の役割	22
(2) 所属長(管理職)の役割	23
資料編	24～28

第1章 能力開発ビジョン策定の趣旨

1 目 的

” 時代を切り開く職員を養成する ”

「時代の変化に即応する柔軟な発想を持ち、将来を見据えて県行政のあり方を自分自身で深く考え、革新的な企画・立案を行い、それを粘り強く実施していく職員」

少子・高齢化社会の到来、環境への関心の高まり、経済のグローバル化、住民ニーズの多様化など、これまで経験したことのない先行き不透明な時代を迎えています。

また、地方分権改革において、市町村合併が進展し、都道府県合併、道州制の検討が進められる中で、今後県の担うべき役割についても、適時適切に見直しながら対応していくことが必要となっています。

一方、長期化する不況や国の三位一体改革の影響などによりかつてないほど厳しい財政運営を余儀なくされ、限られた財源と人員で、多様な行政ニーズに的確に対応していく必要に迫られています。

このような中で、「世界に光る奈良県づくり」を推進することが求められており、そのための「基本計画」とこれを達成するための「戦略」が必要となります。

平成18年度からは、30年先の奈良県の未来目標や方向性を設定した「やまと21世紀ビジョン」の取り組みが、スタートします。また、平成22年（2010年）には国内外に向けて奈良県の新たな飛躍の基盤となるプロジェクト「平城遷都1300年記念事業」が予定されています。

このような状況の下、本県が広域的な自治体として、総合的な地域経営の責任を果たし、存在感を高めていくためには、職員一人ひとりが能力開発に取り組むことはもちろん、県政の目標達成に向けて、職員の意欲と能力を最大限に引きだし、組織力の向上につなげる仕組みを構築していくことが不可欠です。

今回策定する「奈良県職員能力開発ビジョン」は、人材こそが最大の経営資源であるとの認識に立ち、職員の意識改革を促すとともに総合的かつ中長期的な観点に立って組織の総合力を高め、職員の能力開発・向上を図っていくことを目的に策定するものであり、本県のきわめて重要な「人材戦略」のひとつに位置づけられるべきものです。

本ビジョンに沿って、職員自身が、上司が、所属が、そして自治能力開発センターが一丸となって、総合的に職員の能力開発を進め、” 時代を切り開く職員を養成する ” ことをめざします。

職員研修の使命

職員研修は、職員に対して、職務遂行上必要な能力開発の方向性を提示し、その機会を提供し、組織的能力の向上をめざした職員の能力開発を支援することをその使命とする。

2 人材育成を取り巻く環境の変化と課題

(1) 社会経済環境の変化

社会経済環境等の変化のポイント	環境等の変化が求めるもの
地方分権の進展による地方の自律性	職員の主体的・積極的な行動が求められる
情報化の進展と行財政システム変革	行政の役割、コスト・効率性が問われる
行政課題の高度化、専門化	職員の専門性を高める系統的な人材育成
公務員制度の改革	能力・実績重視の人事管理システムの整備
少子高齢化と職業意識の変化	仕事を通じての自己実現ややりがい感

(2) 本県における課題（資料編 参照）

課 題 項 目	内 容
スリムな行政組織といびつな年齢構成 (新定員削減計画による職員数の計画的削減と団塊世代の大量定年退職)	団塊の世代の経験・知識の伝承と 職員一人ひとり及び組織の能力向上
行政課題の高度化に対する専門性向上	専門職種の職員に対する専門研修の実施
研修成果の活用と人事との連携	職員の専門性を高める系統的な人材育成
職員の能力開発への意識づけ	職員のキャリア形成意識の向上
職場の人材育成力の強化	後継世代のマネジメント能力の養成

第2章 人材育成の目標とする職員像

1 求められる職員像

「奈良県人材養成基本方針」（平成12年3月策定）から

「求められる職員像」

ア 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
イ 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
ウ 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
エ 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
オ 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

「求められる管理監督者像」

カ 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
キ 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
ク 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

2 求められる能力

求められる職員像に示された人材育成を目指して、次の視点から必要な能力開発を進める。

ア 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

国際的な視点から県民の視点までの幅広い視点で高度・専門化する行政課題に対して、的確に 대응することができる高い専門的知識・技能を持った職員

[必要な能力・資質]

県職員としての必要な知識
県の基本実務
情報機器の基本操作
業務関連（専門）知識

イ 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

時代の変化を的確に捉え、新たな行政課題等に対して果敢にチャレンジし、実行することができる職員

[必要な能力・資質]

プレゼンテーション力
判断力・意思決定力
計画力

ウ 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

県民ニーズや地域の課題を的確に把握し、常に「県民の視線」「県民の満足度の向上」を考え、活動する職員

[必要な能力・資質]

公務員意識
人権意識
接遇
コミュニケーション力

エ 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

行政のコストと効果を考え、「最少の費用で最大の成果」を目指して活動する経営感覚を持った職員

[必要な能力・資質]

行財政改革意識
情報収集・分析力
計画力
管理力

オ 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

時代の変化を的確に捉え、既成概念にとらわれない柔軟な発想等を持って、目標を設定しながら仕事を進めることのできる職員

[必要な能力・資質]

問題発見力
企画力・構想力

カ 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

[必要な能力・資質]

統率力
管理力

キ 健康管理にも十分配意しながら、職員の持つ能力を最大限に引き出す

[必要な能力・資質]

管理力
指導・育成力

ク 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

[必要な能力・資質]

管理力
指導・育成力

これらの求められる能力を人事評価制度の「能力評価項目（知識・技能、業務遂行能力、折衝・調整力、管理監督能力）」に基づいて各能力の構成要素ごとに整理すると、次の「求められる能力一覧」のように分類・整理することができます。

「求められる能力一覧」

能力		説明
構成要素		
知識・技能		仕事をするうえでの基礎、土台となる能力
a 公務員意識		<ul style="list-style-type: none"> ・公私にわたり、社会の模範となる行動がとれる ・自己の立場と役割を自覚し、公正・誠実・明朗に業務を行うことができる
b 人権意識		<ul style="list-style-type: none"> ・正しい人権意識を持ち、適切な行動がとれる
c 行財政改革意識		<ul style="list-style-type: none"> ・県民の視点に立って業務を行うことができる ・県財政の現状を理解し、コスト意識をもっている ・行財政改革の必要性を理解している
d 接 遇		<ul style="list-style-type: none"> ・適切な言葉遣いと態度で応対できる
e 県職員に必要な知識		<ul style="list-style-type: none"> ・奈良県についての知識がある ・県の組織と仕事を理解している ・県行政の方向性と組織目標を理解している ・地方自治制度、地方公務員制度、情報公開制度等の基本的な制度を理解している
f 県の基本実務		<ul style="list-style-type: none"> ・文書実務を理解している ・会計実務を理解している ・行政手続を理解している
g 情報機器の基本操作		<ul style="list-style-type: none"> ・交流ネットが使える ・ワープロソフトで文書作成できる ・エクセル等の表計算ソフトが使える ・アクセス等のデータベースソフトが使える ・ホームページを作成できる
h 業務関連(専門)知識		<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務の目的・意義を理解している ・担当業務に必要な知識がある ・担当業務に関する法令・制度を理解している ・担当業務の最新知識を吸収している ・関連分野の知識を吸収している
業務遂行能力		自分で考え、説明し、実行し、完結させる能力
a 情報収集・分析力		<ul style="list-style-type: none"> ・情報源の所在等の知識がある ・情報源を積極的に開発している ・的確な情報分析ができる
b 問題発見力		<ul style="list-style-type: none"> ・常に問題意識を持ち、問題点を把握できる ・取り組むべき政策課題を把握できる
c 企画力・構想力		<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務の改善案を提示できる ・担当業務の政策課題の施策・事業を立案できる ・担当業務における組織ビジョンを提示できる
d プレゼンテーション力		<ul style="list-style-type: none"> ・わかりやすく、聞きやすい説明ができる ・わかりやすく、見やすい資料が作成できる ・論理的で説得力ある説明や資料作成ができる ・組織内外に対して、状況に応じた的確な説明がで

	きる
e 判断力・意思決定力	<ul style="list-style-type: none"> ・公正・妥当な判断・決定ができる ・優先順位を決め、必要条件を決定できる ・総合的見地で、一貫性のある判断・決定ができる ・時機を逸しない判断・決定ができる
f 計画力	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトや行事に関して長期・短期の計画を立て、これに従って業務を進めることができる。 ・潜在的な、または起こりうる問題を予測し、対処することができる
g 確認力	<ul style="list-style-type: none"> ・業務内容の正確性を期すことができる ・業務の適切なチェックができる ・適時適切な報告・連絡・相談ができる
折衝・調整力	他の人を相手に円滑に仕事をする能力
a コミュニケーション力	<ul style="list-style-type: none"> ・効果的な傾聴・質問ができ、相手の考えを正しく理解することができる ・情報や考え方を簡潔・明確に伝え、内容を相手と共有することができる ・機転を利かしながら、礼儀正しく、相手の立場を尊重した対応ができる
b 折衝力	<ul style="list-style-type: none"> ・相手との意見の相違を整理できる ・適切な自己主張をし、内容を高めることができる
c 調整力	<ul style="list-style-type: none"> ・対立する意見や利害を整理できる ・関係機関・団体等の理解を得て、必要な調整をすることができる ・納得の得られる解決案や方向性を提示できる
管理監督能力	職員の能力を引き出しながら仕事を進める能力
a 統率力 (リーダーシップ)	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョンを示し、他者に刺激を与え、導くことができる ・業務や問題点に関して適切な指示ができる ・職員の連帯・チームワークを引き出せる
b 管理力	<ul style="list-style-type: none"> ・職員に責任感を持たせ、業務に参加させ、完了させることができる ・業務処理の内容を審査・点検できる ・業務の進捗状況を把握し、適切な指導ができる ・適切な評価と業務配分ができる ・明るく健全な職場の雰囲気づくりができる ・職員の健康管理ができる
c 指導・育成力	<ul style="list-style-type: none"> ・職員に進歩向上したい気持ちを持たせることができる ・職員の意欲、能力、適性等を理解している ・職員を育成する視点から業務配分と指導ができる ・研修機会の付与、自己啓発の奨励ができる

3 人材育成の視点

地方分権時代において、時代を切り開いていくことのできる高い意欲と能力を持った職員の育成をめざして、行政経営を担う多彩な人材を次の視点から育成します。

人材育成の視点	説 明
業務について幅広い基礎能力を備えた職員	担当業務について、要求される県民ニーズに応じて、的確な県民サービスを提供できる職員
専門性を備えた職員	専門的な視点から、多様化・高度化する行政課題に的確に応えられる職員
政策形成ができる職員	幅広い視野を持ち、地域や県民のニーズを的確に捉え、総合的な施策・事業を立案、推進できる職員
目標管理ができる職員	先見性と高い識見を備え、的確な判断力を持ち、部下の能力を開発・活用しながら円滑に業務目標を達成していくことができる職員

4 求められる様々なタイプの人材 - 均一化から多様化へ -

従来は、多様な分野に広く浅く通常のレベル以上の知識を持ち、いろいろな意見を取りまとめて、組織を運営する「組織運営タイプの人材」（ゼネラリスト）が求められてきました。しかし、これからは単なるゼネラリストではなく、次のような専門性、スキル、ノウハウ等を持つ人材が必要となっています。

人材タイプ例	説 明
課題創造タイプの人材	若手のプロジェクトリーダー 職位に関わらず、自ら情報を集め、課題を発見・創造し、施策や事業として実践していく人材
革新推進タイプの人材	政策ビジネスリーダー 中長期的な視野を持ち、既存事業だけでなく、常に新たな事業を形成し、積極的にリスクを引き受けチャレンジしていく人材
業務推進タイプの人材	スペシャリストやエキスパート 担当する専門業務を円滑かつ確実に遂行する、庁内外で通用する人材
県民参加推進タイプの人材	協働コーディネーター 政策形成の過程はもちろん、各種計画策定や実施の場面で、県民の声に耳を傾け、県民の知恵を吸収することにより、単なる行政サイドの論理だけでなく県民・行政のパートナーシップを築くことができる人材

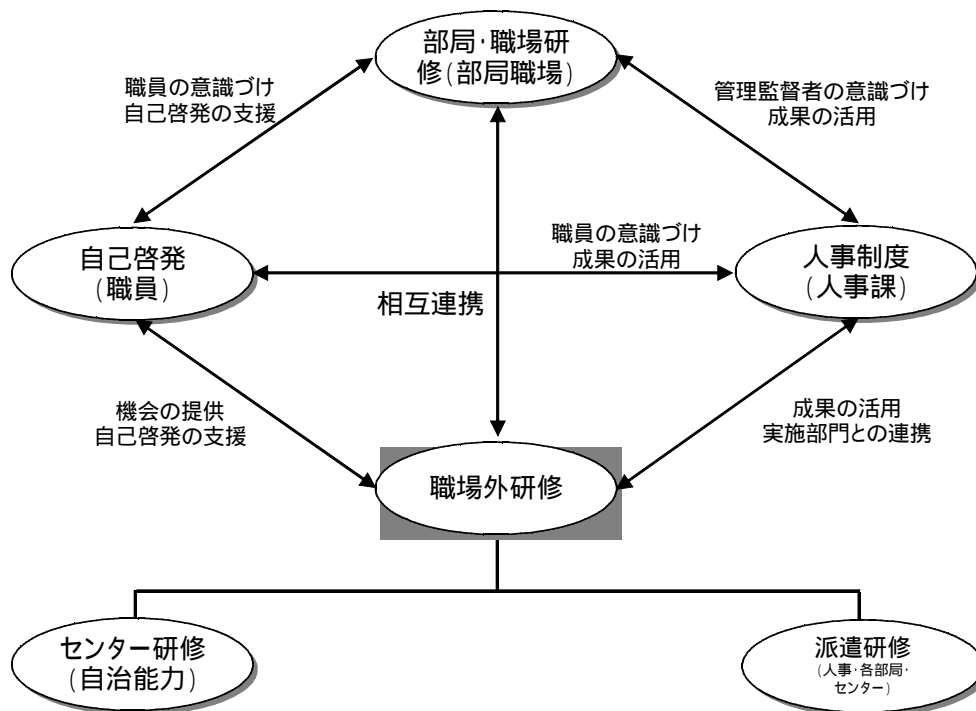
第3章 人材育成における職員研修による能力開発

1 基本的な枠組み

職員研修は、人事制度における人材育成と連携を図り、職員の能力と意欲を高めるため、個々の研修手段を総合的に組み合わせ活用することにより、職員の能力開発を推進します。

職員研修が組織目的の達成に向けて、職場外研修（センター研修、派遣研修）、部局・職場研修及び自己啓発という能力開発のための3つの柱の位置づけを明確にすることにより、それぞれの研修が、人事制度とも関係しながら相互に連携・補完しあう合理的な研修体系を構築します。

人材育成における職員研修の関連図



2 能力開発の推進方策

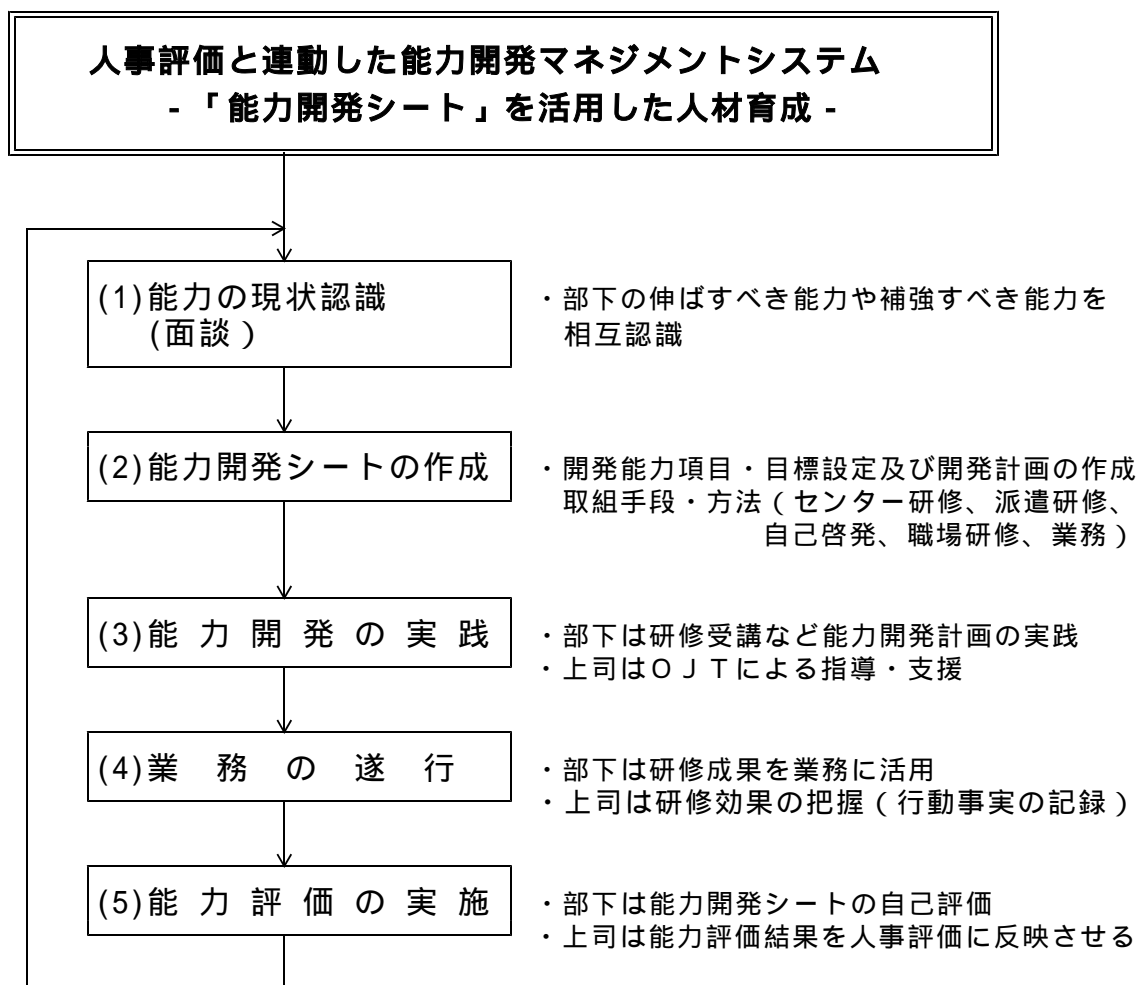
最少のコストで最大の効果をあげる効率的な行政経営を推進するためには、職員一人ひとりがその能力を伸ばし、職務において持てる能力を最大限に発揮していくことが必要です。組織としても職員が自分の役割や責任を自覚し、自ら考え、自ら行動するとともに、自らがめざす職員像に向かって、主体的に能力開発に取り組んでいくことを支援する必要があります。

そこで、18年度から年度当初に個々の職員と上司が話し合い、今後伸ばすべき能力及びその達成目標を共通認識として設定し、目標達成に向け自己啓発やセンター研修への参加、あるいは業務を通じて、個々の職員の能力伸張を図ることを目的に「能力開発シート」を導入します。

基本的な方向

職員一人ひとりの能力開発に着目した継続的・体系的な人材育成の実施

核となる施策



第4章 職員研修による能力開発の施策体系

1 施策体系

意欲と能力を高める育成・研修の推進

センター研修の充実

- 階層別研修のスリム化と能力開発研修の充実
- 分権時代に必要とされる能力に対応した研修の充実
- 採用から退職までを見据えたキャリア開発支援
- 若手職員の早期戦力化のための研修の導入
- 大学との連携による職員の能力開発の推進
- 研修成果の定着と実務への活用を図る取組の強化

派遣研修の拡充

- 人事と連動した派遣目的と活用策の明確化
- 高度な専門性を備えた職員の養成

職場研修の活性化

- 目標管理型の職場研修の推進
- 職場研修に関する相談・支援体制の整備
- 職場に活かされる実践的な研修の実施と研修成果のフィードバック
- 部局・分野別の専門スタッフの体系的育成

多様な自己啓発支援

- 多様な自己啓発を可能とする環境づくりと自己啓発に関する相談・支援体制の整備

人事管理との連携

- 人事評価と連動した能力開発の推進
- 経歴管理による計画的・系統的な能力開発の推進

2 能力開発型新研修体系イメージ図（資料）

第5章 職員研修による能力開発のための具体的な取組方策

1 自治能力開発センター研修の充実

センター研修は、職員に共通して求められる基本的な資質・能力の向上や、時代の変化に対応できる専門的知識・技能の修得を図る役割を担います。

自治能力開発センター研修

（基礎能力の明確化と能力に対応した研修カリキュラムの体系化）

職位基本研修（指名必修制）…… 役割の理解と基礎知識の修得

能力開発研修（公募選択制）…… 課題・目標に応じた能力開発

職員に共通して求められる基礎能力を明確にし、各職位ごとに必要とされる基本的な能力や知識・技術の修得を目的とする職位基本研修と、職員の能力や意欲に応じて、業務上の課題解決や目標の達成、県民サービスの向上に向けて、主体的に能力開発に取り組める能力開発研修を実施します。

（１）階層別研修のスリム化と能力開発研修の充実

全員一律型の研修を見直し、「個人」に着目した研修体系の構築を図るため、階層別研修をスリム化するとともに、次の職位に求められる能力を、その職位に就く前に自主的に選択して修得できる能力開発研修を体系化します。

- ・個人の自律的な能力開発を重視し、職員のキャリア開発を一つの柱として再構築します。
- ・個人の成長過程及びキャリアプランに対応した研修メニューの設定

研修に主体的に参加するための動機づけと意識改革

研修生のやる気や意欲を喚起し、主体的に参加する研修の実現のために積極的な動機づけに努めます。

- ・研修オリエンテーションの強化（研修の目的・ねらい）

自治体職員としての基本的資質の向上を図る研修の徹底

県民全体の奉仕者として必要な知識・能力を修得する研修を実施します。

公務員倫理の徹底

常に全体の奉仕者である公務員としての使命感と公正な立場で職務を遂行する高い倫理観の徹底を図る研修を実施します。

県民に好感・満足を与える接遇の強化

県民満足度の重要性を認識し、その原点とも言うべき接遇の基本的知識・技術と態度を修得する研修を強化します。

能力開発研修カリキュラムの体系化

研修に対する職員の主体的な取り組みを動機づけるため、職員が現に担当する職務や達成すべき業務上の目標、または将来ビジョンとの関連の中で、意欲や能力・適性に応じて計画的・選択的に参加できる研修を実施します。

各職位の役割遂行に必須の能力を昇任前に主体的に修得させるため、職位基本研修の選択制研修科目と併用します。

(2) 分権時代に必要とされる能力に対応した研修の充実

分権時代に必要とされる視点や能力を育成するとともに、多様化・高度化する県民ニーズに対応した行政サービスを提供するために、新しい知識と柔軟な発想ができる能力を修得する研修カリキュラムを充実します。(入門から実践まで段階的な研修コースの設定)

経営意識とニューパブリックマネジメント	経営マネジメント研修
政策形成を支える能力の向上	政策形成研修
情報活用能力の向上	ITスキル研修
国際化対応能力の向上	語学スキル研修

(3) 採用から退職後までを見据えたキャリア開発支援

人生80年時代にあって退職後の仕事人生の過ごし方及び仕事人生を終えた後の地域活動などの社会との関わりの持ち方は、第2の人生を充実させるための課題であり、現職時からしっかり計画を立て努力することが必要です。

キャリアプランは第2の人生も含めた人生設計を切り離して考えることはできません。

職員のライフプランを支援する取組の実施

退職後を見据えたキャリア開発研修の実施等、職員の能力開発は短期的な視野に留まらず将来まで意識した長期的な視野で考えることが必要であり、働きがいに加え、生きがいを意識するキャリア開発を支援します。

研修受講履歴の個別管理と活用

職員一人ひとりの受講履歴等をコンピュータで管理し、センターが把握するだけでなく、各所属や本人にも必要に応じて情報提供し、計画的

な能力開発及び能力の活用を図ります。

職員のキャリア形成意識の醸成

職員が主体的に能力開発に取り組むというキャリア形成意識の醸成を図り、若手職員から中堅職員の専門性を向上させることに重点をおいた研修を実施します。

（４）若手職員の早期育成を図るための研修の実施

若手職員育成強化プログラムの実施

新規採用職員は採用後数ヶ年間（主査昇格まで）を重点育成期間とし、若手職員に対する能力開発機会を十分に確保・提供することで、早期戦力化を図ります。

トレンドセミナーの開催

時代の潮流をとらえたテーマで、知的刺激のある講演・セミナーを実施します。

新規採用職員指導者による指導・育成

初任配属先での経験は、組織人としての基礎的な能力に大きな影響を及ぼすことから、新規採用職員指導者による日常業務を通じた指導・助言の充実を図り、職場適応力と職務遂行能力の開発・定着を行います。

採用前の自己啓発支援

入庁までの間に、県職員に必要な知識に関する学習教材の提供を行います。

（５）大学との連携による職員の能力開発の推進

県内各大学の特色ある専門分野の知的資源（人材・教育施設）を活用した研修プログラムを大学組織と共同で開発し、効果的な職員研修の実施を進めます。

（６）研修成果の定着と実務への活用を図る取組の強化

一般的講義中心の座学型研修から議論・意見交換を中心とした参加型研修へのシフトによる多様な発想・考え方を育成します。

事前課題や事後課題による研修成果の実務への活用・定着を促進します。

研修成果の確認や研修アンケートの記入等のために研修振り返り時間を設けます。

2 派遣研修の拡充

派遣研修 職務に関する高度な専門性・先端知識と国際的視野の獲得

行政経営や国際化に対応した幅広い視野などの育成の視点で、政策形成や組織運営の中核を担う職員を育成するため、早い段階から計画的な人材育成の推進を図り、人事ローテーションの一環として、職員の能力と意欲に応じ、海外、大学院、自治大学校、民間企業等への派遣を行います。

(1) 人事と連携した派遣目的と活用策の明確化

研修の成果が業務遂行に十分活用されるよう、派遣の趣旨・目的の明確化と職員への意識づけ、成果を活かせる職場への配属に努めます。

(2) 高度な専門性を備えた職員の育成

< 長期派遣研修 >

政策形成、行財政運営及び個別の行政課題に対応した高度な専門知識を持つ人材や国際化の進展に対応した世界的な視野と語学力を持った人材を育成するため、職員の意欲と能力・適性に応じ、人事ローテーションの一環として長期派遣研修を実施します。

行財政運営の知識と政策形成手法

政策形成に関する最先端の専門知識を学ぶとともに、県の政策課題に関する研究を進め、政策形成に関するスペシャリストを養成します。

世界的な視野と語学力

国の省庁やJ I A Mなどの海外派遣プログラム等に職員を派遣し、国際交流を支える世界的な視野と語学力を養成します。

行政課題に対応できる高度な専門知識

- ・ 大学院等への長期派遣を通じて、行政課題に対応した高度な専門知識・ノウハウを持った職員を育成します。
- ・ 試験研究機関の職員を大学院に派遣することにより、大学院と連携した課題研究を進めるとともに、最先端の能力を持った職員を育成します。

< 短期派遣研修 >

民間企業等への派遣の充実

民間企業等における実務体験を通じて経営感覚を養うとともに、視野を拡大することを目的として民間企業への派遣研修を実施します。

3 部局・職場研修の活性化

職場研修 日常の仕事の過程を通じた能力開発

各職場において、基礎能力の向上とともに、それぞれ特有な分野の専門能力を向上させるため、必要な能力を明確にし、組織的、意図的、計画的に職場研修を推進していきます。

センターにおいては、職場研修の方法に関する研修、キーパーソンの育成研修、職場研修情報の提供など、各部局・職場の職場研修の支援に努めていきます。

職場は人材育成の第一線であり、中心的機能を担う部分です。

職場研修の実施にあたっては、職場の上司・部下・同僚が相互に連携し、組織的・意図的・計画的に行うことが重要となります。

(1) 目標管理型の職場研修の推進

業務遂行能力向上の中心的な手段として、職員各自が業務上の課題や能力向上に関する目標を掲げながらその実現に向けて計画的に取り組み、それを上司が適切に指導・支援していく新しいスタイルの職場研修を組織的に推進していきます。

人事評価制度と連動した能力開発の推進

職員一人ひとりの業務の課題や目標を明確にし、職員と組織の方向性を一致させるとともに、職員の高い挑戦意欲を引き出すため、人事評価制度を活用し、職員に対して能力開発の目標や伸ばしていくべき能力を的確に示します。

能力開発シートを活用したOJTの推進

職員が能力開発について上司と話し合い、能力開発のための具体的な取組方策を能力開発シートにまとめ、職員が職務遂行を通して、効果的・効率的に能力開発を行うことを支援します。

能力開発型OJTマニュアルの作成と活用

従来の職場の課題解決に視点をあてた職場研修マニュアルとは別に、部下の能力開発に視点をあてた「職場研修のすすめ - 能力開発シート活用編 - 」を作成し、管理監督者が部下の能力開発を意図的・計画的・継続的にすすめることを支援します。

職場研修を推進するのに必要な管理職に対する研修の実施

所属長（管理職）が部下の能力開発について面談する際に必要なスキ

ルや職場研修を推進し、職場のコミュニケーションの活性化を促進するための研修を実施します。

育児休業終了後の円滑な職場復帰のための支援

育児休業職員がいる職場にあっては、当該所属の長は円滑な職場復帰のために必要な職務関連情報の提供に努めます。

また、育児休業終了後については、スムーズな業務実施を支援するため、必要な指導・支援を、職場研修を通じて実施します。

仕事の割り振り・進行管理等仕事の過程を通じた能力開発

問題・課題の把握から事業の実施・評価に至る一連の過程を積極的に工夫し、活用することによっても人材育成は効果的なものになることから、仕事の割り振り、責任分担、指揮監督、進行管理、権限委譲、情報の共有化、目標管理等を積極的に工夫し、活用していきます。

(2) 職場研修に関する相談・支援体制の強化

職場研修が効果的に行われるために、職場研修の進め方や研修内容の情報不足に対応するための職場研修情報を積極的に発信します。また、研修施設や機材等提供を行います。

職場研修マニュアルの提供・活用

職場研修を効果的に実施するために、「職場研修マニュアル」の提供と積極的な活用を進めます。

新規採用職員を直接指導する先輩職員の指定

新規採用職員配属所属において、新規採用職員に対してマン・ツー・マンで指導する先輩職員を指名し、職務の遂行過程で仕事の基本を指導します。

職場研修に関する情報収集・提供

効果的な職場研修の実践事例を庁内 WEB 等で紹介します。

個別の職場研修に関する相談・助言

職場研修の実施に当たり、研修内容・進め方・講師等に関する相談に積極的に応じます。

研修講師情報、施設・機材・教材の提供

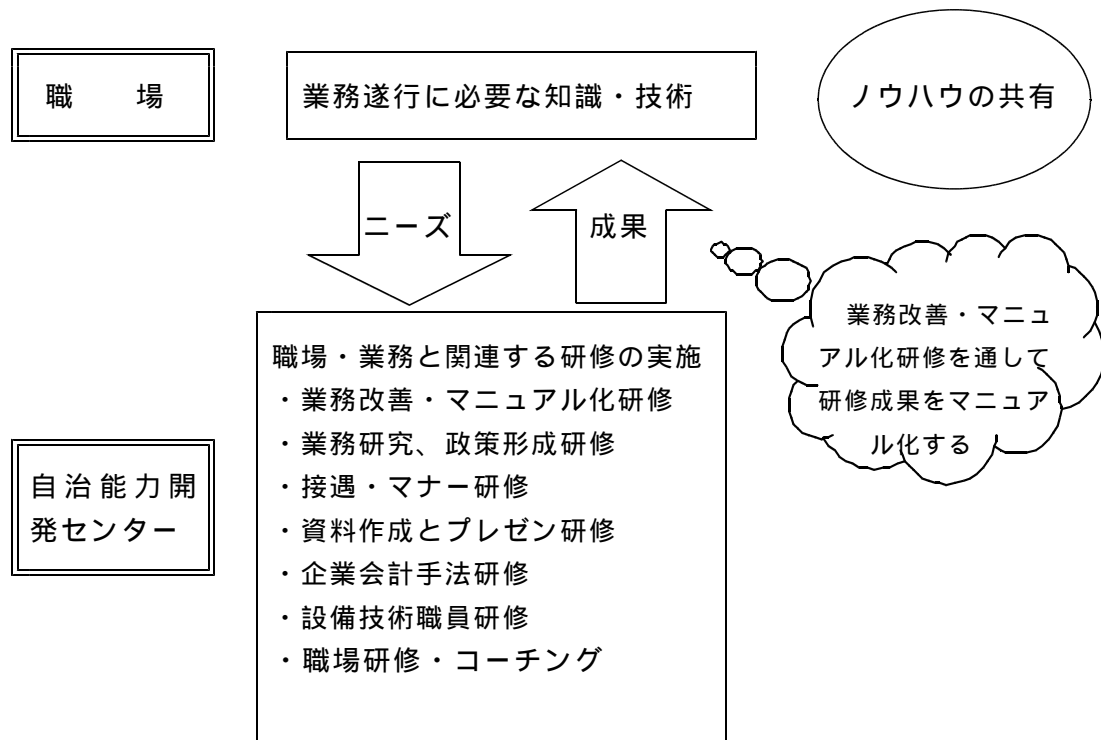
職場研修を効果的に実施するために、職場研修で活用できる講師情報の提供や、研修室、液晶プロジェクター、ビデオ教材等の積極的な貸し出しを行います。

(3) 職場で活かされる実践的な研修の実施と研修成果のフィードバック

従来、専門的知識の修得を目的としていた研修を職場・業務との連携を図るため、各職場のニーズに合わせて、研修成果をフィードバックします。

また、事前学習及び事後課題レポートを適宜導入し、研修内容が一般的・抽象的なものでなくより実務に則した研修テーマを設定することにより、研修成果を高めます。

各職場は、研修成果を活用し、職場に必要なマニュアルを作成し、ノウハウの共有化を図ります。



(4) 部局・分野別の専門スタッフの体系的育成

部局研修 担当分野の知識・技術の習得、専門スタッフの体系的育成

部局研修は、職場研修やセンター研修との連携のもとに、事業執行に必要な能力の開発や専門的知識の修得を図るため、各部局が行う研修であり、各部局での政策論議を深め、現実の行政課題に即した実践的・専門的な政策形成能力を開発する機会として、今後も各部局が主体的に実施し、充実強化していく必要があります。

部局・職種別に求める専門能力の明確化と研修体系の確立

各部局が所管する行政分野の専門的な知識・技術は、部局ごとに行う集合研修や関係機関が実施する研修会等への参加を通じて教育します。

また、各部局が高度な知識・技術を有する専門スタッフを計画的に育

成するため、求める専門能力を明らかにし、各種研修手段を組み合わせた研修体系を確立する場合には、センターは必要に応じて支援します。
（部局人材養成基本方針の策定及び部局専門研修体系の構築支援）

部局専門研修の活性化

各部局は所属する職員の育成について独自の研修体系を整理し、ＯＪＴの充実や職員がより高い専門性を身につけるための高度な研修を導入するなど部局実施の専門研修の充実を図ります。
（センターは、部局専門研修の実施を支援）

部局・職場研修の計画的な実施

各部局・職場が実施する専門研修の体制は、職員が自ら能力開発を計画することができるよう年度初めに対象職員に十分に周知を図ります。

< 部局・職場が実施する専門研修例 >

職 種	分 野	研 修
行 政	税務	税務研修
	法務	法務能力向上研修
	パソコン	パソコン研修
	出納・会計	財務会計研修
農 業	農業	農業技術職員研修
	農業土木	農業土木技術職員研修
土 木	土木技術	土木技術職員研修
建 築	建築技術	建築技術職員研修
電気・機械	電気・機械技術	設備技術職員研修

4 多様な自己啓発支援

自己啓発は能力開発の基本であるとともに、職務を遂行するにあたり、必要な知識や能力を認識した上で、職員自らが学びたい時に、自分の理解度・レベルに応じて自主的主体的に能力開発を行います。

そこで、専門分野の形成・専門性の向上に向けた職員の主体的な取組を促進するため、引き続き支援措置を講じることを検討します。

(1) 多様な自己啓発を可能とする環境づくりと自己啓発に関する相談・支援体制の強化

能力開発に自ら取り組む職員の意欲を尊重し、主体的に行う自己啓発活動に対する支援を実施していく必要があります。

通信教育受講支援

通信教育受講者に対する支援を実施するとともに、さらに時代のニーズに対応した講座の見直しを随時実施します。

放送大学受講支援

放送大学受講者に対する支援を実施し、能力開発を支援します。

小集団活動の奨励・自主研究グループ活動に対する支援

小集団活動は、行政サービスの質向上や職場活性化が図れることに加えて、職員の主体的な参加によって、自己啓発と相互啓発が促され、職員の能力開発推進上極めて効果的なものであることから、これを奨励します。

e - ラーニング等情報機器を活用した研修の調査・研究

インターネットなどを利用した研修やe - m a i lでの教材配信、学習サポートなどの活用についての調査・研究を進めます。

社会人大学院入学、科目履修等に対する支援

勤務時間外を活用して夜間大学院等の課程に通学し、修士又は博士の学位取得に取り組む職員の「仕事と学習の両立」を支援するため、人事・服務上の配慮措置を検討します。

修学部分休業制度の利用促進

大学院への進学や公的な研究機関での研究等を行うため、一定期間休職して自発的な能力開発に取り組むことができる制度の活用を進めます。

5 人事管理との連携

(1) 人事評価と連動した能力開発の推進

研修成果を職務の実践に活かし、その成果を適性に評価し、さらに職員
の能力開発・向上への意欲を高揚させる人材育成の観点に立った取組を進
めていきます。

(2) 経歴管理による計画的・系統的な能力開発の推進

長期的視野に立って職員的能力開発を図るために、経歴管理による計画
的・系統的な育成を狙いとしたジョブローテーションの実施を検討してい
きます。

最後に

人を育てる職場環境づくり - 学習的職場風土づくり -

(1) 職員の役割

自己の能力を認識

自らの職務の遂行状況を定期的に振り返り、よかった点や反省すべき点を分析し認識することで、自分の能力や適性を認識するとともに、今後能力開発に向けて何をなすべきか、常に意識して職務に取り組む必要があります。

自己のキャリアデザインを描く

能力開発を効果的に進めるために、自己の能力や適性をどのような分野でどのように活かしてゆきたいのか、将来像を描き、自己啓発に取り組んでいくことが重要です。

自己啓発で自分を磨く

自己啓発は人材育成の基本であり、職員自らが目標を設定し、自己啓発により能力向上に努め、自ら評価することにより次の能力開発につなげていく必要があります。

また、様々な行政課題に適切に対応できる幅広い知識を養うためにも、常日頃から積極的に自己啓発に取り組む必要があります。

相互啓発で互いに高めあう

職場は職員の能力開発にとって最も重要な場所です。このため、職員が活発に意見交換や議論を行い、互いに切磋琢磨する環境づくりに努めることが重要です。

自己の健康管理

自らの能力を十分に発揮するためには、心身共に健康であることが必要です。自分の健康は自分で守ることを基本に、日頃から自己の健康管理に努めることが重要です。

(2) 所属長 (管理職) の役割

風通しのよい職場をつくる

職員の能力開発にとって職場環境は大変重要な要素であることから、管理職は、誰もが働きやすい職場環境づくりを推進することが大切です。そのため、日頃から職員との意思疎通を密にし、職員が能力・意欲を十分に発揮できる風通しのよい職場づくりに努める必要があります。

職員の能力・適性を把握する

職員の能力・適性を客観的に把握することは、職員の能力開発を進める上で極めて重要です。管理職は、能力開発や人事評価の際の面談はもとより、日頃からあらゆる機会を通じて職員とのコミュニケーションを確保し、常に職員の状況の把握に努める必要があります。

職員の指導育成、能力開発と活用を図る

業務を通して日頃から職員を指導育成することは、職員の能力開発にとって大きな意味を持ちます。管理職は、職員の能力開発・活用の観点から事務分担を決定したり、今後伸ばしていくべき能力を見極めて、職員に対して的確に指導・助言を行う必要があります。

人を育てる職場風土を醸成する

能力開発の意欲は、職場の雰囲気によっても大きな影響を受けることから、管理職は、職員が相互に啓発しあう職場風土を醸成することが重要です。これは、管理職の仕事に対する姿勢、態度や職員の能力開発に対する理解と配慮などによっても醸し出されることを十分に認識する必要があります。

職員の心身両面の健康管理

職員が心身両面にわたる健康を保持していくためには、職員の健康管理が、ますます重要となってきます。管理職は、定期健康診断の受診確認やストレスを抱える職員の早期発見に努める必要があります。

資料編

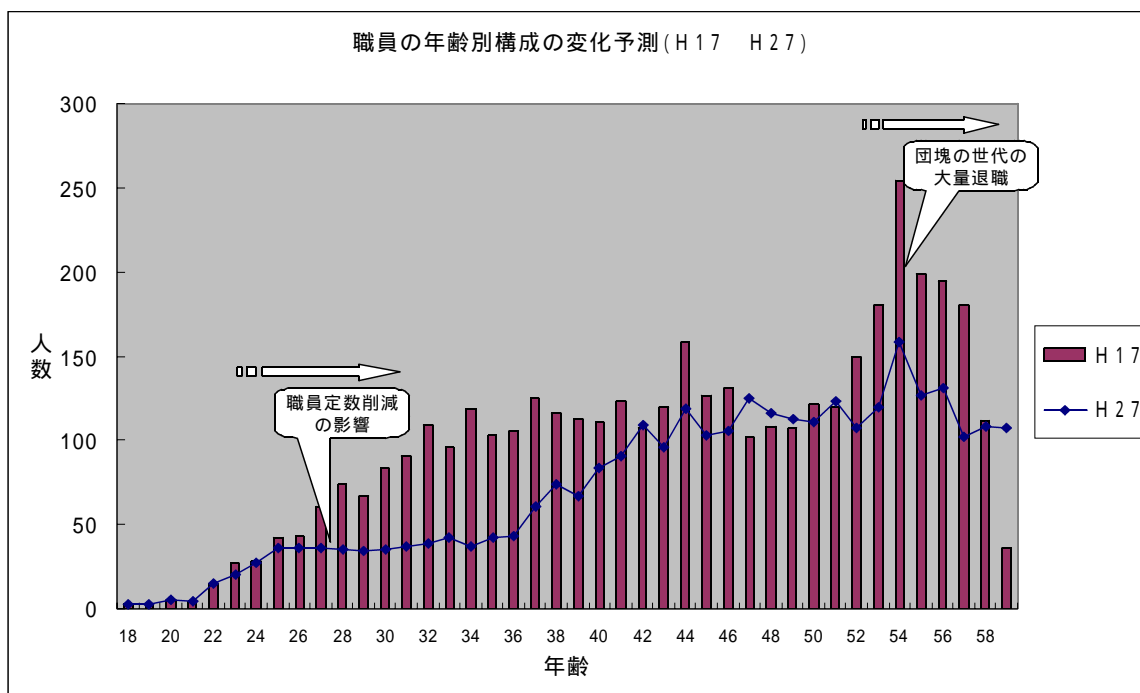
課題 1 スリムな行政組織といびつな年齢構成への対応（資料 1 ～ 2）

新定数削減計画による職員数の抑制と団塊の世代の大量定年退職により、組織全体がスリム化する中で、多様な行政需要に迅速かつ的確に対応するためには、効率的で効果的な行政を推進していく必要がある。

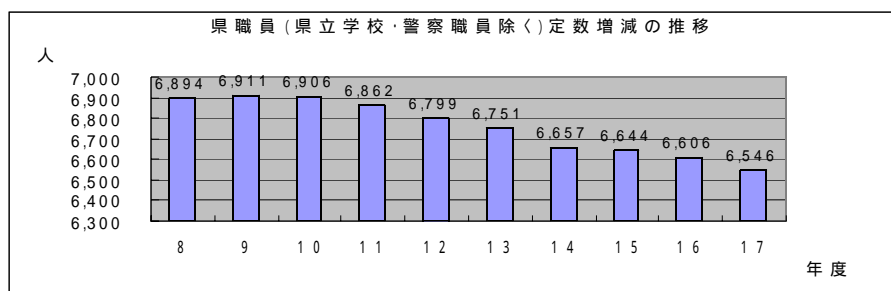
職員の年齢構成をみると、団塊の世代（平成 16 年度末年齢 53 ～ 57 歳）に大きな山が、20 歳代の職員層に谷がある。団塊の世代が退職を迎えるまでの今後 5 ～ 6 年間、県組織はかつてない高齢化に直面し、人事の停滞等による組織活力の低下が懸念される。団塊の世代の経験・知識を活用しつつ、後継世代の人材育成を図る取り組みが必要である。

団塊の世代とは、一般的には S 22 ～ 24 年生まれ世代。県庁内では S 22 ～ 26 年生まれ世代の職員が特に多く、この世代がいわゆる県庁での団塊の世代。

資料 1 ～「職員の年齢別人員構成の変化予測」グラフ～



資料 2 ～「職員定数増減の推移」グラフ～

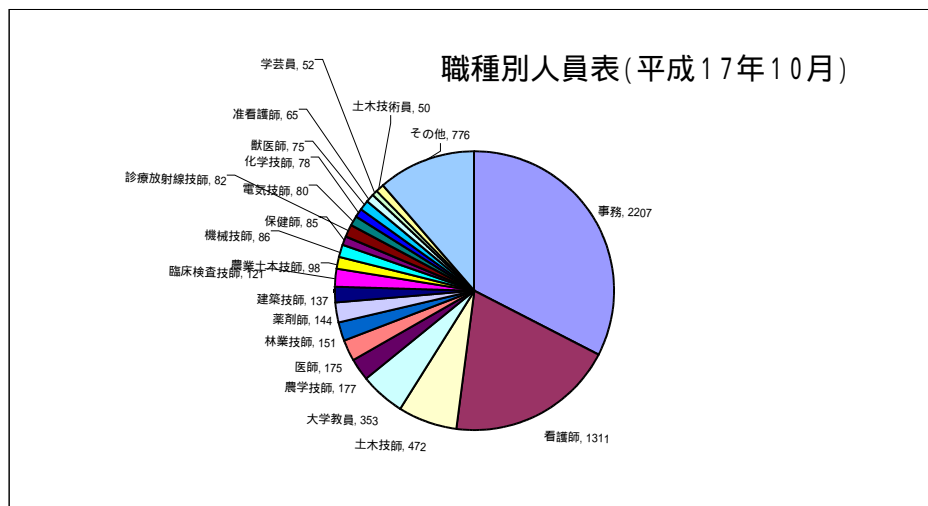


課題 2 多様化・高度化する行政課題に対応する専門性の向上

(資料3)

多様な専門的業務に的確に対応するため、専門性を重視する視点で、細分化した職種区分により職員を採用し、その大半がそれぞれの専門分野に配属されている。しかし、行政需要は日々変化していて、限られた人員でこれらに迅速かつ的確に対応するためには、行政課題に応じた分野ごとの専門性の向上を図る実務に即した専門研修の実施など具体的な取り組みが求められる。

資料3 ～「職種別人員数」グラフ～



課題 3 研修成果の実務への活用、研修と人事の連携

研修成果は、実際の仕事に活かされてこそ初めて能力の向上につながったといえる。効果的な能力開発のためには、研修成果を職場研修を通じて仕事の過程に応用することで身についたものにすることが必要である。

また、研修成果を人事上有効に活用する仕組みや人事評価における職員の能力の把握・評価を能力開発に連動させる取組を進めていく必要がある。

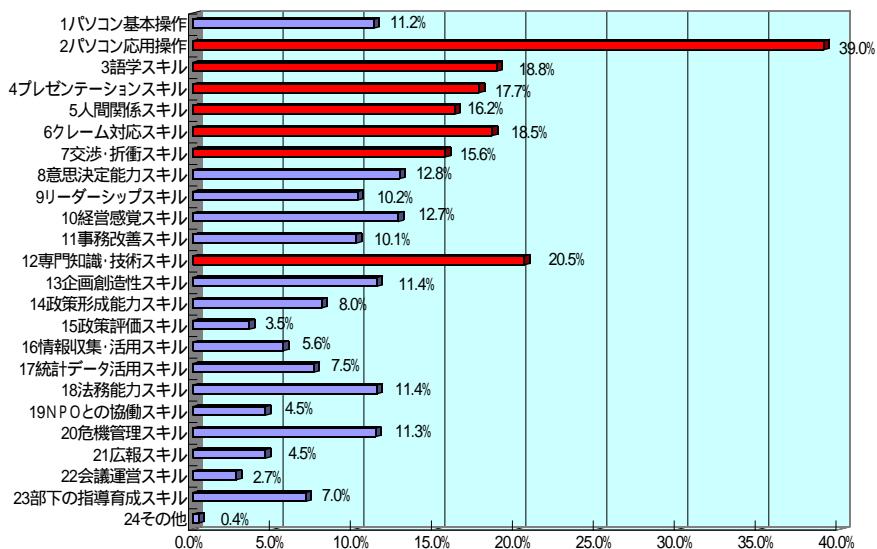
課題 4 職員の能力開発への意識づけ（資料 4）

職員自身に自己の能力開発・キャリア形成についての問題意識が希薄で、発想が乏しい。

能力開発は、長期的な視点を持って進めるべきことであり、また、職員が自らのあるべき将来像を描きつつ、自主的主体的な努力を続けることが必要である。計画的、組織的に能力開発を促すためには、組織として職員に求める能力を明らかにし、若いうちから職員が自発的に能力向上に努める環境を整備しておくことが必要である。

資料 4 職員が身につけたい能力・スキル（平成 16 年度「職員研修ニーズ調査」結果）

図1. 身につけたい能力・スキル(問4(1))



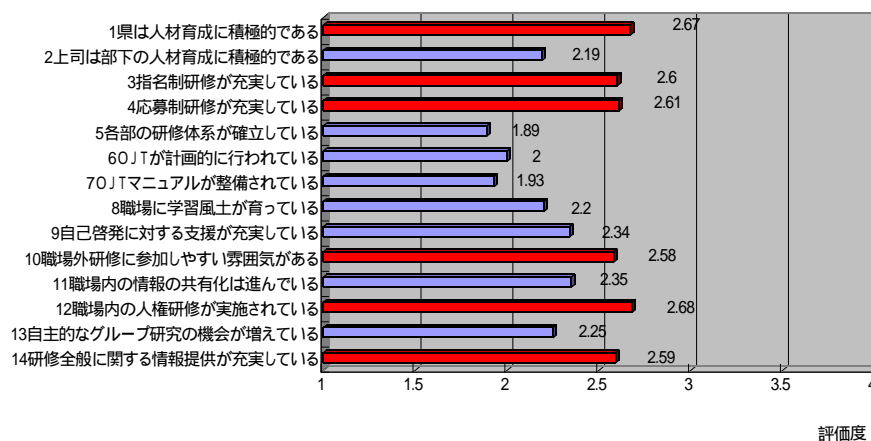
課題 5 部局・職場の人材育成力の強化（資料 5）

平成 16 年度に実施した「職員研修ニーズ調査」結果から、上司が部下の人材養成に積極的であると評価している人は 34.6%で、残り 65.4%は評価できないなど、総体的に職場での人材育成に関する項目についての評価が低く、人材育成に対する管理監督者の意識や職場の風土が希薄であることが窺える。

職場研修の取組については、所属長の人材育成に対する意識や、職場研修を進めるための課題設定や指導力に差があるなど、すべての所属で十分に行われているとは言い難い状況にある。

資料 5 人材養成（研修全体）に対する評価（平成 16 年度「職員研修ニーズ調査」結果）

図A．現在の人材養成(研修全体)に対する評価(問2)



	評価度	1	2	3	4
	年齢区分	評価できない	どちらかといえば評価できない	どちらかといえば評価できる	評価できる
2 上司は部下の人材育成に積極的である	20才未満	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
	20～25才未満	7.1%	28.6%	57.1%	7.1%
	25～30才未満	13.4%	35.8%	44.8%	6.0%
	30～35才未満	22.4%	41.0%	33.5%	3.1%
	35～40才未満	30.8%	49.4%	16.0%	3.8%
	40～45才未満	21.7%	48.1%	28.7%	1.6%
	45～50才未満	13.4%	52.8%	31.0%	2.8%
	50～55才未満	10.8%	50.9%	37.1%	1.2%
	55才以上	0.0%	38.1%	61.9%	0.0%
	小計	18.5%	46.9%	31.8%	2.8%
	合計		65.4%		34.6%