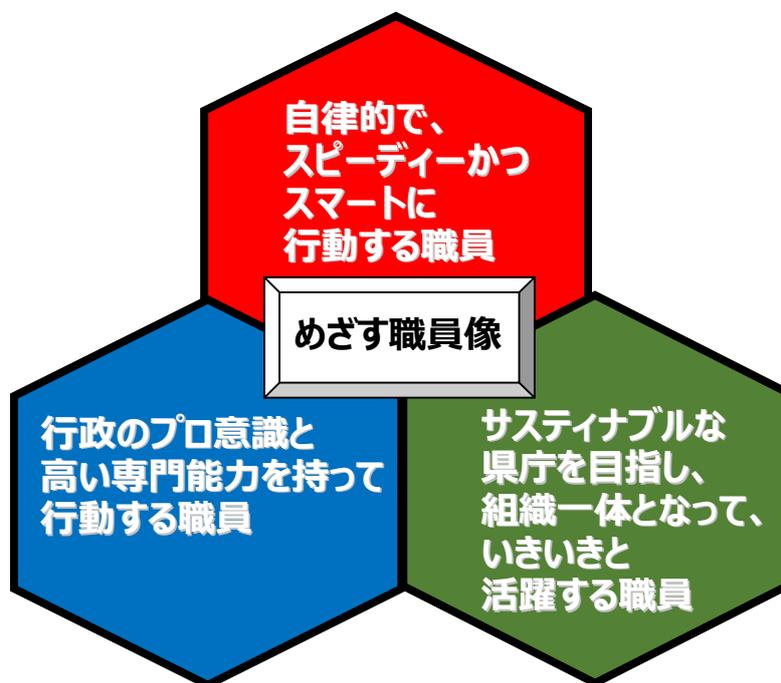


# 愛知県人材育成基本方針

～「日本一元気な愛知」づくりを支える人財力の強化～



2020年12月

本基本方針は、「あいち人材育成ビジョン」（2006年3月策定、2012年3月改訂）を刷新し、新たな「めざす職員像」の実現を通じて、「日本一元気な愛知」づくりを推進していくため、職員の人材育成に関する基本的な方針・方向性を定めたものです。

併せて、地方公務員法第39条第3項に定める「職員の研修に関する基本的な方針」として位置付けるものです。

## 目次

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 第1章 策定の背景                        | 1  |
| 第2章 「あいち人材育成ビジョン」の取組状況と意見・課題     | 3  |
| 1 取組状況                           | 3  |
| 2 意見・課題                          | 5  |
| 第3章 「あいち行革プラン2020」における位置付け・取組の方向 | 6  |
| 1 行革プランにおける位置付け                  | 6  |
| 2 行革プランにおける取組の方向                 | 6  |
| 第4章 新たな「めざす職員像」                  | 7  |
| 1 共通目標                           | 7  |
| 2 ポスト別の目標                        | 9  |
| 3 年代別の行動                         | 9  |
| 第5章 個別取組事項                       | 10 |
| 1 「人を育てる」能力開発                    | 11 |
| (1) 若手・中堅職員の重点的な育成               | 12 |
| (2) 専門能力の更なる向上                   | 15 |
| (3) 業務改善を通じた育成                   | 17 |
| 2 「人を育てる」人事管理                    | 19 |
| (1) 人材の確保・活用                     | 20 |
| (2) 人事配置                         | 21 |
| (3) 人事評価制度                       | 21 |
| 3 「人を育てる」職場環境                    | 23 |
| (1) 職場環境づくり                      | 24 |
| (2) 働き方改革、ワーク・ライフ・バランスの推進        | 26 |
| (3) メンタルヘルスの取組                   | 27 |
| 4 「人を育てる」職員研修                    | 28 |
| (1) 能力開発を促す職員研修体制                | 28 |
| (2) 主な取組内容                       | 31 |
| ○ 個別取組事項の工程表                     | 34 |
| ○ 人材育成体系のイメージ図                   | 36 |
| 《参考資料》                           | 37 |



## 第1章 策定の背景

### (1) 社会的背景

少子高齢化の進行やグローバル化の進展、働き方改革の推進、SDGsの取組の広がり、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進、災害の危険性や新型コロナウイルス等の大規模な感染症リスクの増大

「あいち人材育成ビジョン（改訂版）」の策定から8年が経過しました。この間、少子高齢化の進行やグローバル化の進展、国連が掲げる世界共通の目標であるSDGs（持続可能な開発目標）の取組の広がり、ビジネスモデルや業務・組織等を変革するDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進に加えて、地震・豪雨など災害の危険性や新型コロナウイルスといった大規模な感染症リスクが増大するなど、県政を取り巻く環境は大きく変化しています。このように先を見通すことが難しく、県民のニーズが多様化・高度化している中で、限られた人材で、環境変化に対応しつつ、スピード感を持って行財政運営を行うことが求められています。

今後、本県では、2022年秋の「ジブリパーク」や2024年のスタートアップ中核支援拠点「ステーションAi」のオープン、2026年の「第20回アジア競技大会（2026/愛知・名古屋）」の開催、2027年度のリニア中央新幹線の開業など、本県が全国・世界に向けて発信するプロジェクトを着実に推進するため、職員もより一層の能力向上が求められます。

また、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」が2018年6月に成立しました。本県においても、時間外勤務の縮減や休暇の取得促進、テレワークや時差勤務など多様で弾力的な働き方の推進といった働き方改革の取組を進め、職員が高いモチベーションを持って、いきいきと働くことのできる職場環境づくりを行っていく必要があります。

### (2) 職員の年齢構成

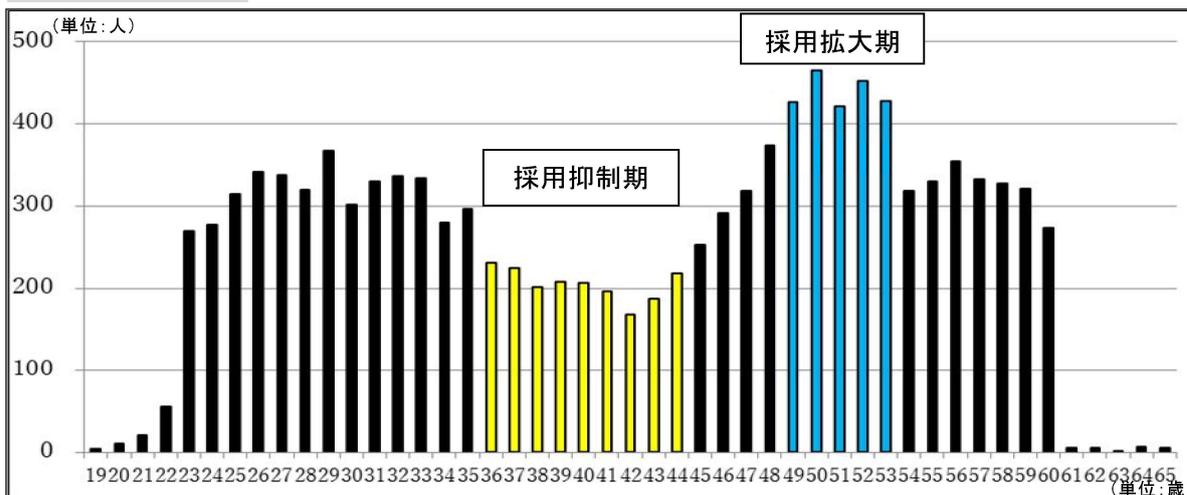
- ・50歳前後の職員が多く、30歳台後半から40歳台前半の中堅職員が少ないが、30歳台前半以下の若手職員は安定的に確保できている状況
- ・10年後には、組織の中核を担う層（管理職、班長）が薄くなるため、組織力の維持・向上の観点から、若手・中堅職員の育成、活躍が必要

本県職員の年齢構成は、1990年代前半頃に、国体開催や新空港整備、公共事業増加への対応として採用を拡大した影響で50歳前後の職員が多く、2000年代前半頃に、行革に伴い採用を大きく抑制した影響で30歳台後半から40歳台前半の中堅職員が極端に少なくなっています。なお、30歳台前半以下の若手職員は、2010年頃以降の採用数の平準化により一定数を安定的に確保できています。

10年後には、40歳台後半から50歳台前半の組織の中核を担う層（管理職、班長）が薄くなるため、組織力の維持・向上の観点から、将来、実務やマネジメントの中心となる若手・中堅職員の育成、活躍が強く求められています。

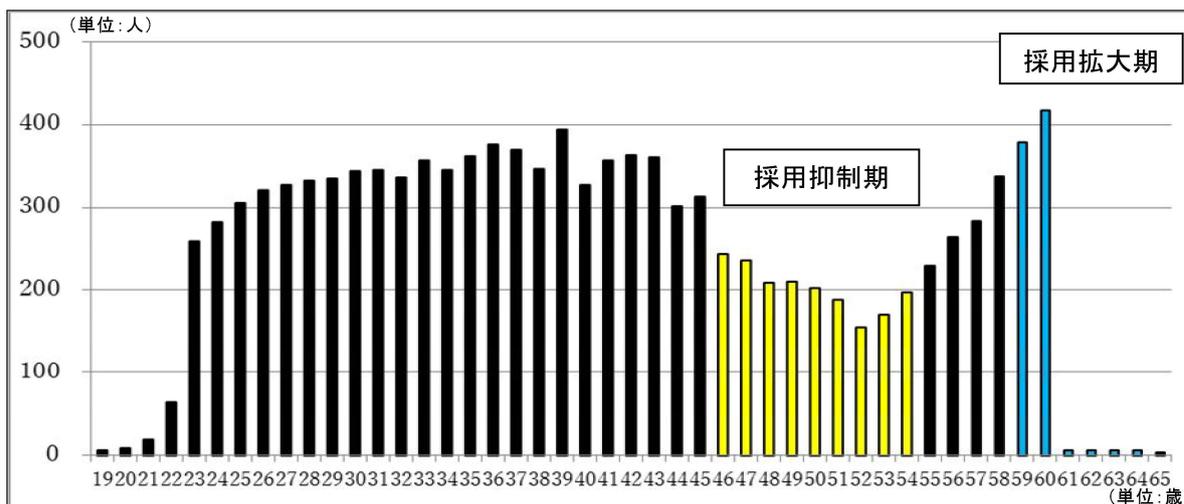
【参考：本県職員の年齢構成】

《2020年度》



10年後

《2030年度予測》



※予測にあたり、定年引上げについては、考慮していない。

(3) 定年引上げ

- ・地方公務員の定年については、国家公務員の定年引上げにあわせて、60歳から65歳への段階的な引上げを予定
- ・今後、役職定年制を含む定年引上げが実施される中でも、組織として力を発揮できるよう職員の能力開発や人事管理が必要

現在、地方公務員の定年は、国家公務員の定年引上げにあわせて、60歳から65歳へ2年に1歳ずつ段階的な引上げが予定されています。（地方公務員法改正案は継続審議中）

定年引上げの実施に伴い、役職定年制（管理監督職勤務上限年齢制）や定年前再任用短時間勤務制などが導入されることとなるため、組織力の発揮の観点から、高齢期に備え、一層の専門能力の向上や職員の意識改革が必要となります。

## 第2章 「あいち人材育成ビジョン」の取組状況と意見・課題

### 1 取組状況

- 職員の人材育成については、「あいち人材育成ビジョン」（2006年3月策定、2012年3月改訂）に基づき、「めざす職員像」として、全職員の指針となる3つの「基本目標」（「①自ら考え行動する職員」、「②行政のプロフェッショナル職員」、「③組織力の向上に貢献する職員」）と「ポスト別の目標」を掲げ、その実現に向けて、様々な人材育成施策を体系的に進めてきました。
- 人材育成施策の実施に当たっては、「人材育成の3つの柱」（①専門能力を高めつつ、自ら成長し続ける『職員』づくり、②組織力の向上に貢献し、能力をフルに発揮する『職員』づくり、③働きやすく、風通しのよい『職場環境』づくり）で総合的に人材育成を推進することとし、柱ごとに個別取組事項を設定し、各種取組を実施しました。
- 次の主な個別取組実績のとおり、新たな取組として「専門職種のキャリアアップガイド」の作成や「極めたい分野挑戦制度」の実施など、従来の制度の改善・拡充として「ジョブローテーション制度」の見直しや「部下からの評価」の対象者拡大などに取り組み、職員の能力向上やキャリア形成支援、良好な職場環境づくりなどを計画的に進めました。

#### 主な個別取組実績（2012～2020）

|   |
|---|
| <b>1 専門能力を高めつつ、自ら成長し続ける『職員』づくり</b>  |
| (1) 「行政のプロ」としての基礎づくり  |
| ◆ 若手職員のジョブローテーション制度の見直し<br>⇒ 専門能力の早期育成や組織力の維持・向上等の観点から、実施期間を採用後8年間から7年間に変更（2014年度～） |
| (2) 専門能力を高める取組  |
| ◆ 「専門分野の職員のスキルを計画的に育成する指針づくり<育成ガイド>の検討<br>⇒ 「専門職種のキャリアアップガイド」を作成（2015年度）            |
| (3) 人事評価制度の積極的な活用とキャリア形成支援  |
| ◆ 人事評価制度の浸透・定着と評価結果の人材育成面における効果的活用<br>⇒ 人材育成に関する目標設定の推奨、評価への反映（2016年度～）             |
| ◆ 職務選択型人事制度の検討<br>⇒ 「極めたい分野挑戦制度」を実施（2016年4月人事異動から反映）                                |
| ◆ キャリアマネジメントの推進<br>⇒ 「キャリアサポート面談」を実施（2013年～）  |
| (4) 挑戦する職員を支援する取組   |
| ◆ 民間企業・国・他の地方自治体・大学院等への派遣研修の継続<br>⇒ 民間企業・国・市町村等への派遣職員数の増（2012年度99人→2020年度140人）      |

|  |
|--|
| <b>2 組織力の向上に貢献し、能力をフルに発揮する『職員』づくり</b>  |
| (1) 組織の一体感を高める取組   |
| ◆ 「職場診断制度（仮称）」の検討<br>⇒ 「グループ診断制度」を実施（2013年度～）  |
| (2) OJT強化のための取組  |
| ◆ OJT強化のための仕組みと研修の充実<br>⇒ 「県庁人づくり指南書」を策定（2016年度）   |
| (3) 組織管理者の能力向上支援   |
| ◆ 「部下からの評価」の対象者拡大の検討<br>⇒ 「主幹（現在の担当課長）」を対象に追加（2013年度～）   |
| (4) ダイバーシティ推進の取組   |
| ◆ 社会人採用枠の継続及び民間企業等との交流の実施<br>・ 社会人採用枠の継続<br>⇒ 社会人採用（就職氷河期対応）を実施（2017年度採用～）<br>・ 民間企業等との相互交流の実施<br>⇒ 民間企業等からの受入を開始（2012年度～） |
| <b>3 働きやすく、風通しのよい『職場環境』づくり</b>   |
| (1) 良好な職場環境推進への取組  |
| ◆ OJTを促す職場環境づくりに向けた取組の推進<br>⇒ 「県庁人づくり推進月間」を実施（2016年度～）   |
| (2) 仕事と家庭の両立支援   |
| ◆ 仕事と家庭生活の両立を支援する研修等の実施<br>⇒ 「育児支援・キャリアガイダンス」を実施（2014年度～）<br>◆ 総実勤務時間の短縮に向けた取組の推進<br>⇒ 時間外勤務の上限規制を導入（2019年度～）              |
| (3) メンタルヘルスの取組   |
| ◆ メンタルヘルスの正しい理解とセルフケアの推進<br>⇒ 「ストレスチェック制度」を実施（2016年度～）<br>◆ メンタルヘルス対策のキーパーソンの育成<br>⇒ 管理監督者等に対する研修を実施（2009年度～）              |

## 2 意見・課題

- 「あいち人材育成ビジョン（改訂版）」の策定から8年経過し、本県を取り巻く環境の変化や職員に求められる資質の変更等を踏まえ、今回の策定に当たっては、職員の人材育成の現状や課題を整理した上で、効果的な人材育成施策の実施に繋げていく必要があります。
- まず、課題等の整理に当たっては、職員の人材育成に関する考えや意識を確認するため、職員アンケート※を実施し、その回答結果を集計・分析するとともに、各局人事担当者への意見聴取（2020年7月実施）を実施しました。  
 ※ 2020年5月「庁内調査回答システム」で実施、回答数6,921人、回答率70.3%
- さらに、「あいち人材育成ビジョン」の取組状況や職員アンケート結果等を踏まえて、大学教授やキャリアコンサルタントなど4名の有識者への意見聴取（2020年7月及び10月実施）を実施し、専門的な立場からの意見も聴取しました。

### 《主な意見・課題》

|                     |   |
|---------------------|---|
| <p>職員<br/>アンケート</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 採用2年目以降の職員へのOJTが十分でない。</li> <li>➤ 業務が忙しいため、上司（先輩）と部下（後輩）が対話できる時間の確保ができない。</li> <li>➤ 事務職ではゼネラリスト志向が低下し、特定の職務分野や行政分野に軸足を置きたいなど専門能力を高めたい傾向に変化している。</li> <li>➤ 業務改善への意識はあるが、業務改善のキッカケがなく、実際に取り組めていない。</li> </ul>  |
| <p>各局<br/>意見聴取</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 上司（先輩）と部下（後輩）の対話する場を意識的に設けることは、コミュニケーションの促進に効果的である。</li> <li>➤ 急速な社会経済環境の変化に伴い、職務の内容が困難かつ複雑化しているため、個々の職員の専門能力向上が必要である。</li> </ul>  |
| <p>有識者<br/>意見聴取</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 自分で気づき、自分で学ぶ、自律的に成長していける職員を目指していく必要がある。</li> <li>➤ 中堅職員も育成に関わるべき。中堅職員に期待するOJTの役割を設定し、いかにして部下（後輩）の育成を認識させるかが重要である。</li> <li>➤ 職員本人が自覚している「自分」は限定的。若いうちは視野を狭めないよう広く経験した上で、専門分野を選択すべきである。</li> <li>➤ 業務改善とは、仕事の質を上げることであり、繰り返し実践することで、職員の能力向上に繋がる。</li> <li>➤ 職員研修に、オンデマンド形式を取り入れ、日時を拘束することなく、各職員の職場等で視聴・学習できると効率的・効果的である。</li> </ul> |

## 第3章 「あいち行革プラン 2020」における位置付け・取組の方向

### 1 行革プランにおける位置付け

- 「あいち行革プラン 2020」（2019年12月策定）においては、「しなやか県庁」を「スピーディーでしなやかな県庁」へ進化させ、「日本一元気な愛知」づくりを推進していく上で、3つの改革の視点（①Speedy、②Smart、③Sustainable）に基づく改革を支える基盤となるのは、『人財』（最も重要な経営資源）であり、『人財力』を強化していく必要があるとしています。
- 主要取組事項（9本の柱）の一つに位置付けられている「人材の育成・活用と働き方改革の推進」において、新たな人材育成ビジョンを策定し、「人づくり」に向けた取組を推進することとしています。

### 2 行革プランにおける取組の方向

- 政策課題や県民ニーズの変化に一層迅速かつ的確に対応していくためには、個々の職員がこれまで以上に能力を発揮できるような人材育成や環境づくりが重要であり、管理職を含めた全ての職員がキャリアステージに応じた能力を身に付け、適切に役割を果たすことができるよう取組を推進することとしています。
- 特に、県の将来を担う若手・中堅職員の重点的な育成や職員の専門能力の向上、個々の職員の力を束ねた組織力のより一層の向上などに取り組んでいくこととしています。

「第1章 策定の背景（社会的背景、職員の年齢構成等）」や「第2章 『あいち人材育成ビジョン』の取組状況と意見・課題」、 「第3章 『あいち行革プラン 2020』における位置付け・取組の方向」等を踏まえながら、中長期的な視点に立って、より効果的な人材育成を推進していくため、「愛知県人材育成基本方針」を策定します。

## 第4章 新たな「めざす職員像」

「愛知県人材育成基本方針」においては、組織と個々の職員が進むべき方向性について共通認識を持つため、事務職・技術職の別や採用年次・ポスト、職務内容等を問わず、愛知県職員の誰もが「めざす職員像」として、新たに全職員の指針となる3つの『共通目標』を掲げます。

人材育成に当たっては、ポストに応じた求められる役割を明らかにすることが効果的な育成に必要であるため、プロセスを踏まえた『ポスト別の目標』を定めます。

さらに、ライフステージを意識した『年代別の行動』を新たに示し、各年代に望まれる業務上の行動の「見える化」を行うことにより、一層の能力向上を図ります。

### 1 共通目標

#### ① 自律的で、スピーディーかつスマートに行動する職員

県民ニーズを的確に把握し、幅広い視野と高い課題解決能力を備え、自ら考え、スピード感を持って、県民目線を大切にしながら効率的・効果的に行動する職員

社会経済情勢の変化や本県の政策の進捗に伴い、県政を取り巻く環境は大きく変化しており、取り組むべき政策課題や対応すべき県民のニーズも変化しています。

このような環境変化を敏感に捉えながら、職員一人ひとりが県民ニーズを迅速かつ的確に把握し、様々な県政課題を解決するために、幅広い視野と高い課題解決能力を身につけていく必要があります。そのような能力を備え、自ら考え抜いて、スピード感を持って、県民目線を大切にしながら効率的・効果的に課題を解決できるよう、『自律的で、スピーディーかつスマートに行動する職員』をめざします。

#### ② 行政のプロ意識と高い専門能力を持って行動する職員

公務を担う責任感と使命感を備え、行政のプロ意識と高い専門能力を持って行動する職員

先を見通すことが困難な社会経済情勢にあって、行政ニーズも多様化、高度化しています。

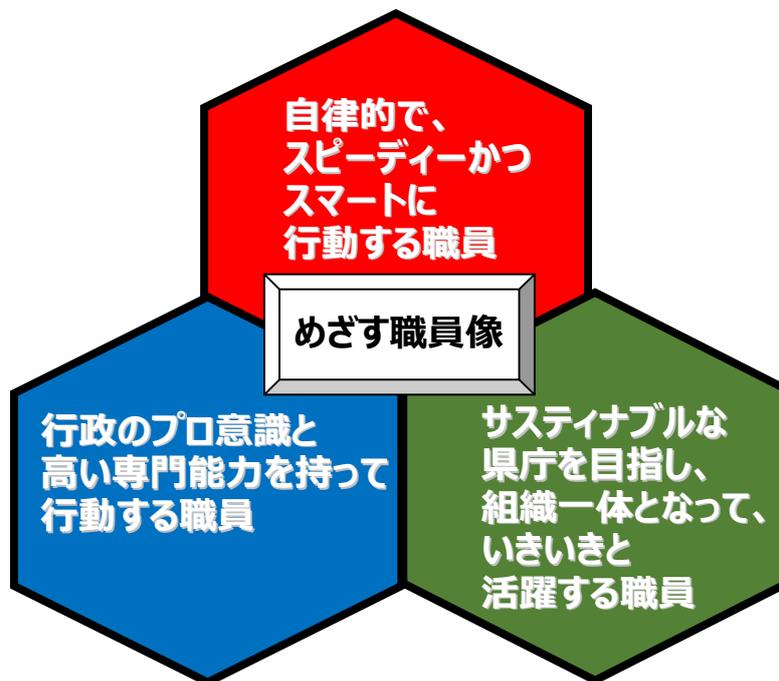
職員一人ひとりが県民の信頼の下で公務を担う責任感と使命感を常に意識して行動し、行政のプロとしての誇りと自覚を持ちながら、多様化、高度化する行政ニーズに対応するため、日々能力の向上に努めて、高い専門能力と幅広い知識を持って仕事を進めていけるよう、『行政のプロ意識と高い専門能力を持って行動する職員』をめざします。

**③ サステイナブルな県庁を目指し、組織一体となって、いきいきと活躍する職員**

将来を見据え、安定的かつ持続的に県民サービスを提供できるよう、組織の一員としての役割を認識し、仕事と人づくりに取り組み、いきいきと活躍する職員

県庁の機能を適切に維持・発揮し、安定的かつ持続的に県民サービスを提供できる体制を確保するためには、あらゆる環境変化に耐え得るよう、職員一人ひとりが10年、20年先を見据えた県庁づくりを意識していく必要があります。

このような県庁の姿を目指し、働きやすい職場環境の整備に取り組むとともに、職員一人ひとりが組織の一員としての役割を認識して、組織一体で仕事と人づくりに取り組み、成長を実感しながら活躍できるよう、『サステイナブルな県庁を目指し、組織一体となって、いきいきと活躍する職員』をめざします。



## 2 ポスト別の目標

|  |             |
|--|-------------|
| <b>「主事・技師」～「主任」</b>  | <b>若手職員</b> |
| 行政のプロの素地をつくり、的確に業務を行い、組織の一員として自らの役割を果たす職員<br><b>特に意識すべき能力</b> ：「仕事の正確さ」、「報告・連絡・相談」、「チームワーク」        |             |
| <b>「主査・専門員」～「課長補佐・主任専門員」</b>   | <b>中堅職員</b> |
| 行政のプロとしての能力・資質に磨きをかけ、後輩の指導・育成の一翼を担うとともに、実務の中心的役割を果たす職員<br><b>特に意識すべき能力</b> ：「説明・調整力」、「判断力」、「人材育成力」 |             |
| <b>「課長補佐(班長)」</b>  |             |
| 班員との対話を通じて信頼関係を築き、業務推進及び人材育成のキーパーソンとしての役割を果たす職員<br><b>特に意識すべき能力</b> ：「リーダーシップ」                     |             |
| <b>「担当課長以上(管理職)」</b>   |             |
| 高い視座に立って、組織で人を育てる意識を根付かせ、職場の活性化、業務推進の統括的な役割を果たす職員<br><b>特に意識すべき能力</b> ：「組織統率力」                     |             |

## 3 年代別の行動

| 年代              | 年代別行動   | ライフステージ |
|-----------------|---|---------|
| 10代<br>・<br>20代 | 選り好みせず、目の前の仕事に全力で取り組んでいく。<br>失敗を恐れず、様々な仕事に挑戦して経験を積んでいく。<br>上司や先輩のいいところは、積極的に取り入れ、吸収していく。        |         |
| 30代             | 将来の軸となる専門分野を見つけ、専門能力を高めていく。<br>上司へ提言するなど、積極的に業務に取り組んでいく。<br>家庭生活等の変化にもしっかり対応し、両立を図っていく。         |         |
| 40代             | 幅広い視野を持ちつつ、専門能力を磨き上げていく。<br>上司や部下との対話を重視し、業務推進の中核を担っていく。<br>マネジメント力を身につけ、率先して WLB 推進を図っていく。     |         |
| 50代             | 組織力向上のため、豊富な経験と能力を遺憾なく発揮していく。<br>定年後も見据え、一層の能力向上や意識改革を図っていく。<br>前向きに業務に取り組み、後進へのノウハウの伝承等を図っていく。 |         |
|                 |   |         |

## 第5章 個別取組事項

職員の育成を効果的に進めていくためには、能力開発や職員研修など通常の人材育成施策に加え、人事配置や人事評価など、人事管理全体で取り組む必要があります。

また、働きやすく、風通しのよい職場環境は、職員が高いモチベーションを持ちながら、組織の一員として最大限能力を発揮する上で必要な土台となります。

このため、「愛知県人材育成基本方針」においては、「あいち行革プラン2020」の目指す「スピーディーでしなやかな県庁」へ進化させ、「日本一元気な愛知」づくりを支える『人財力』を強化します。

『人財力』の強化に当たっては、新たな「めざす職員像」の実現に向けて、『人を育てる』施策を「能力開発」、「人事管理」、「職場環境」、「職員研修」の4つの領域ごとに体系化し、総合的に人材育成に取り組んでいきます。

### <施策体系図(イメージ)>



## 1 「人を育てる」能力開発

個々の職員の「能力開発」は、職員の人材育成施策の中心であり、職員自らが資質・能力の向上に努めるとともに、組織として、「人を育てる」意識を持って、職員の資質・能力の向上支援に取り組んでいく必要があります。

近い将来、管理職や班長といった組織の中核を担う層が薄くなり、組織力の維持・向上の観点から、若手・中堅職員の育成、活躍が必要不可欠となるため、若手・中堅職員の成長を促し、県の中核として活躍できるよう重点的に育成を行います。

また、社会経済情勢の変化に伴う業務の困難化・複雑化に迅速かつ的確に対応していくには、個々の職員の専門能力の向上が必要となるため、職員の専門能力をより一層高める取組を進めます。

さらに、職場での業務改善を通じて、仕事の質を向上させ、生産性の高い働き方の実現、職員の質的向上を図るため、業務改善を促進する取組を積極的に進めます。

このように、「若手・中堅職員の重点的な育成」、「専門能力の更なる向上」、「業務改善を通じた育成」の観点から、「人を育てる」能力開発に取り組んでいきます。

### **(1) 若手・中堅職員の重点的な育成**

- ① 採用2年目以降の職員を対象としたOJTの推進 《新規》
- ② 若手・中堅職員の成長を促すための時間を確保する取組「1on1」の実施 《新規》
- ③ 行政分野の柱となる職員の効果的な育成の推進 <拡充>
- ④ 「キャリアサポート面談」、「重点ヒアリング」の実施 <継続>
- ⑤ 国・市町村・民間企業等への派遣の推進 <拡充>

### **(2) 専門能力の更なる向上**

- ① 事務職のキャリアプランの作成 《新規》
- ② 専門職のキャリアプランの積極的な活用 <拡充>
- ③ 「極めたい分野挑戦制度」の実施 <継続>
- ④ 専門能力を高める局研修の充実 <拡充>

### **(3) 業務改善を通じた育成**

- ① 職場での業務改善を促進する取組の推進 《新規》
- ② 業務改善を積極的に評価する評価制度の実施 《新規》
- ③ 業務改善に関する研修の実施 <拡充>

## (1) 若手・中堅職員の重点的な育成

### ① 採用2年目以降の職員を対象としたOJTの推進 《新規》

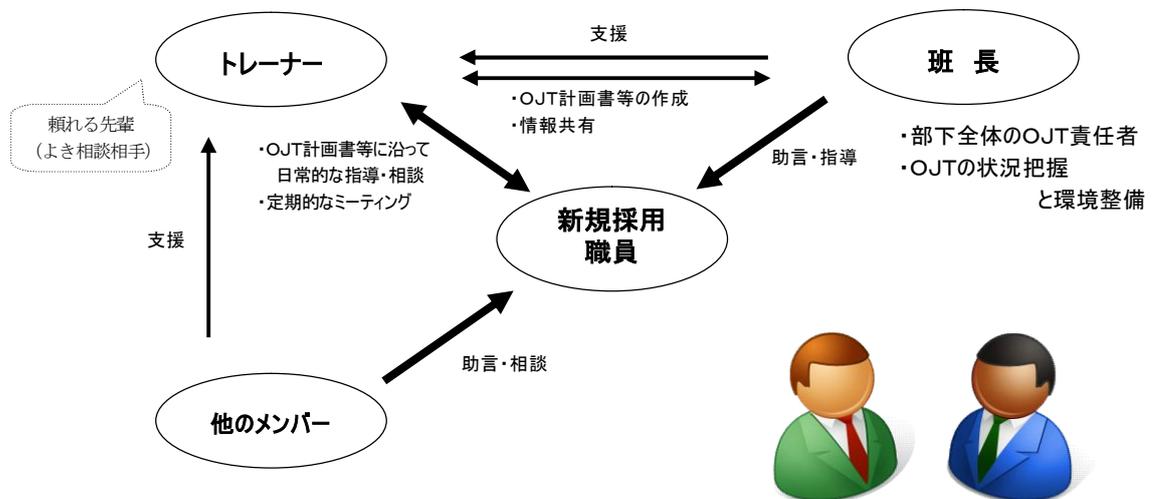
本県では、OJTを職員の能力開発の中心に位置付けています。職員アンケートにおいても半数の職員が、職員の資質・能力向上には、OJTが効果的であると考えており、特に若手職員の育成には重要です。

このため、新規採用職員への「トレーナー制度」を引き続き実施するとともに、若手職員の育成に、所属長や班長のみならず中堅職員などの先輩職員を積極的に関与させるなど、組織全体で人づくりを推進できるよう、採用2年目以降の職員へのOJTの仕組みを検討・推進します。

なお、OJTの実施にあたっては、各職場や職員から集めた人材育成のノウハウや取組事例等を掲載した「県庁人づくり指南書」（2016年4月作成）を積極的に活用するとともに、職場のOJTを活性化させる取組を検討・推進します。

また、OJTの責任者となる管理監督者等に対して、部下の育成・指導を効果的に実践するためのスキルアップや組織マネジメント等に関する研修を引き続き実施します。

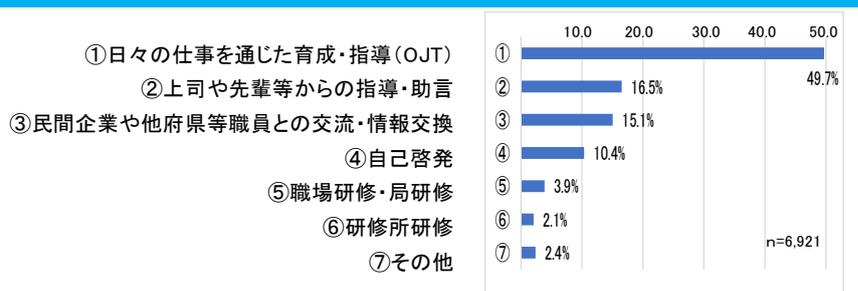
#### ◆新規採用職員に対するOJT体制（トレーナー制度）



### 職員の声

職員の資質・能力を高めるためには、何が効果的（重要）だと考えますか。

〔人材育成に関する職員アンケート（設問6）結果より（2020年5月実施）〕

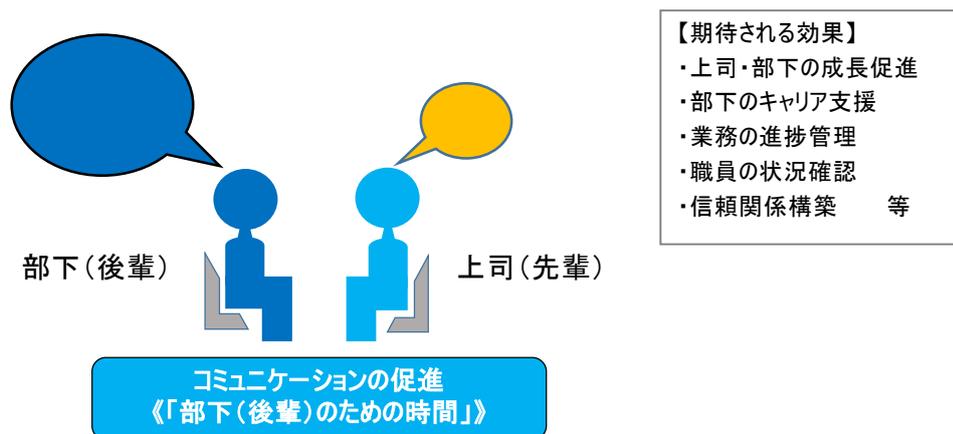


## ② 若手・中堅職員の成長を促すための時間を確保する取組「1on1」の実施《新規》

若手・中堅職員のやる気を引き出して成長を促すため、業務が多忙でもきちんと時間を確保し、上司（先輩）と部下（後輩）との1対1の対話を定期的に行う取組「1on1」を実施します。

上司（先輩）と部下（後輩）の対話を通じて、部下（後輩）の育成やキャリア支援、業務の進捗管理等を行うことで、職場全体のコミュニケーションを活性化させ、上司（先輩）・部下（後輩）双方の成長を促します。

### ◆ 「1on1」の実施

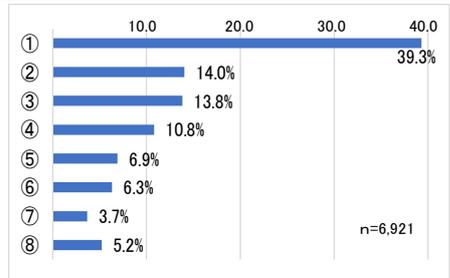


## 職員の声

人材育成における課題として挙げられるものは何だと思いますか。

（人材育成に関する職員アンケート（設問9）結果より（2020年5月実施））

- ① 人材育成のための時間がない
- ② 適切な人材育成ができる人材が少ない
- ③ 年齢構成がいびつで育成が難しい
- ④ 人材育成の意識が希薄（低い）な上司が多い
- ⑤ 人材育成に効果のある研修が少ない
- ⑥ 本人の成長意欲、学ぶ意欲が弱い
- ⑦ その他
- ⑧ 特になし



## ③ 行政分野の柱となる職員の効果的な育成の推進 <拡充>

ジョブローテーションは、多様な職務経験を通じて幅広い視野や知識を身に付けるとともに、職員が自らの適性を見出すための制度です。

このジョブローテーション終了後に、将来進むべき行政分野・職務分野の選択に繋がるよう制度の見直しを検討するとともに、特定の行政分野に軸足を置きつつ、多様な職務経験を意識した人事異動を行うことにより、高い専門能力や豊富な経験を有し、各行政分野の柱となる職員の効果的な育成を推進します。

#### ④ 「キャリアサポート面談」、「重点ヒアリング」の実施 <継続>

職員は、上司や先輩、同僚などからのアドバイスや指導、研修等によるキャリアの振り返り・自己評価・分析を通じて、自身の強みと弱みを把握し、自らの進むべきキャリアを描いて、それに必要な能力開発に取り組んでいくことができます。

こうした職員の主体的な能力開発への取組を支援するため、ジョブローテーション終了者を対象とした「キャリアサポート面談」や所属長による「重点ヒアリング」を引き続き実施するとともに、より効果的な実施方法等を検討します。

#### ⑤ 国・市町村・民間企業等への派遣の推進 <拡充>

県内部では修得し難い広い視野、多角的な発想を身に付けることや積極的に外部の組織に出て意識改革を図ることを目的として、若手・中堅職員の県外部への派遣に積極的に取り組んでいきます。

特に、県行政の枠を超えた幅広い見識や視野を身に付けるための国への派遣や現地・現物・現場目線を修得するための市町村への派遣、実践的な民間感覚や発想等（サービス意識、コスト感覚等）を身に付けさせるための民間企業への派遣について重点的に推進します。

## (2) 専門能力の更なる向上

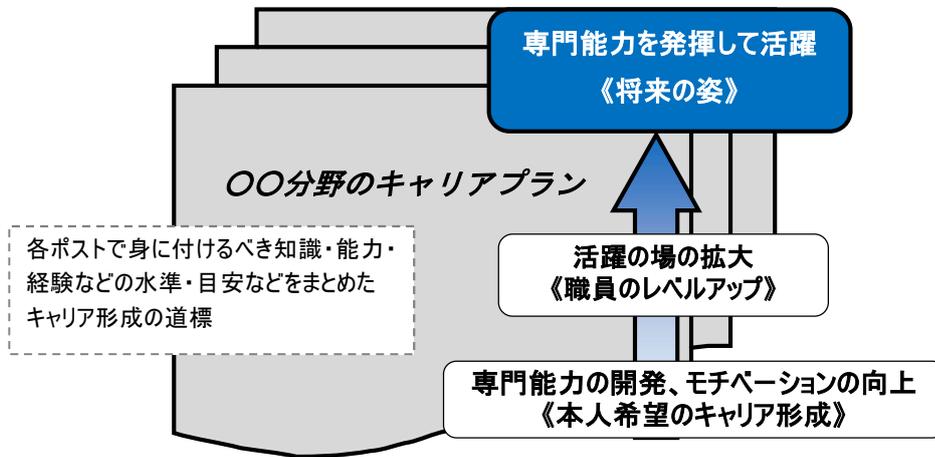
### ① 事務職のキャリアプランの作成 《新規》

事務職では、専門能力の向上が求められている一方で、その行政分野や職務分野で働き続けた場合の将来の自分の姿を描きづらい状況にあります。

そのため、事務職における今後のキャリア形成の道標として、各ポストで身に付けるべき知識・能力・経験などの水準・目安などをまとめたキャリアプランを行政分野ごと、又は職務分野ごとに作成します。

キャリアプランにより、職員が将来の自分の姿をイメージしやすくするとともに、各分野で必要な専門能力を段階的に身に付け、職員の計画的な育成を図ります。

#### ◆キャリアプランの活用のイメージ



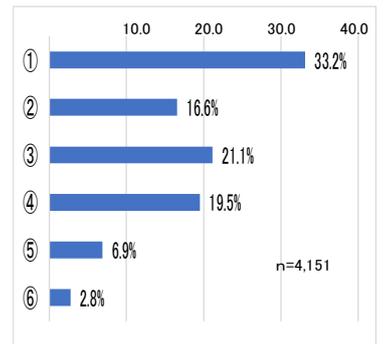
### 職員の声

自分自身のキャリアビジョンについて、どのように考えますか？

【課長補佐級以下  
(事務職)のみ】

人材育成に関する職員アンケート（設問 10）結果より  
(2020年5月実施)

- ① 特定の行政分野で一定以上の知識や技術・能力を持つ、専門性の高い職員を目指したい
- ② 特定の職務分野に関する深い知識や専門的な技術・能力を持つスペシャリストとして経験を積みたい
- ③ 様々な分野を経験し、幅広く一定以上の知識や技術・能力を持つゼネラリストとして経験を積みたい
- ④ 様々な職務分野・行政分野の業務を経験したが、当面は特定の分野に軸足を置きながら力を付けたい
- ⑤ 特に考えていない
- ⑥ その他



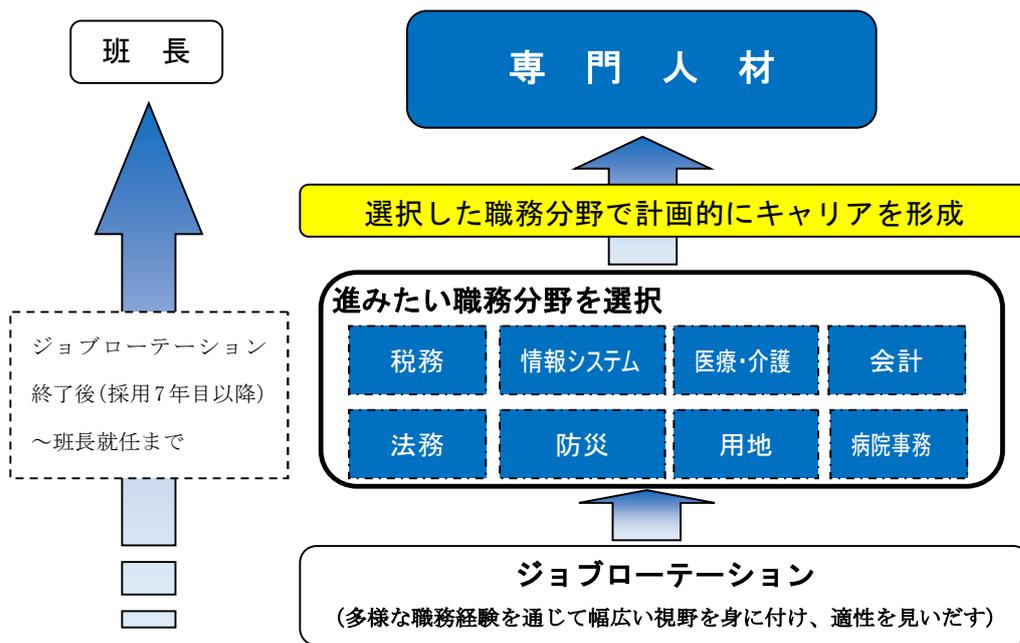
### ② 専門職のキャリアプランの積極的な活用 <拡充>

専門職において、専門能力の向上と職員の計画的な育成を図るため、段階ごとに身に付けるべき知識・技能・経験などの目安をまとめたキャリアプラン「専門職種キャリアアップガイド」を積極的に活用するとともに、将来のキャリア形成に繋がるよう、必要に応じて改善します。

### ③ 「極めたい分野挑戦制度」の実施 <継続>

ジョブローテーションを終了した事務職の職員が、自ら進みたい職務分野を選択し、選択した分野に軸足を置いて職務を行うことにより、主体的・計画的にキャリアの積み上げを行い、当該分野の専門人材を効果的に育成していく「極めたい分野挑戦制度」を引き続き実施します。また、必要に応じて、同制度による専門人材の育成にあたり、効果的な職務分野の検討を行います。

#### ◆ 「極めたい分野挑戦制度」の概要



### ④ 専門能力を高める局研修の充実 <拡充>

各局が実施主体となる「局研修」は、それぞれの職務に特有の専門的な知識・技能の修得などを目的として実施する職務直結型の能力開発として、非常に効果的な手法です。

各局の業務目標の達成に向け、行政ニーズの変化などを踏まえた専門性の高い研修や専門人材のキャリア形成に繋がる研修の実施など、積極的に専門人材の育成を図ります。また、局の枠を超えた「部門研修」の実施など、効果的な取組を推進します。

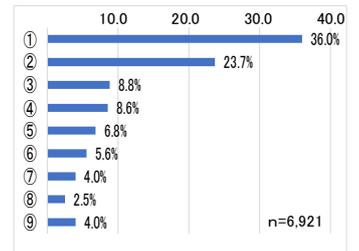
なお、局研修の実施に当たっては、自治研修所の施設・設備を提供する支援を引き続き行うとともに、研修企画や研修講師を担当する職員等が効果的な研修手法などを学ぶことのできる研修を引き続き実施します。

## 職員の声

職員が能力開発を行うにあたり、どのような研修や制度が効果的だと思いますか？

人材育成に関する職員アンケート（設問 11）結果より  
（2020 年 5 月実施）

- ①職務に特有の知識・技能の修得を目的とした各局における研修
- ②外部への派遣研修（他県・市町村・民間・大学院等）
- ③ジョブローテーション制度
- ④グループワーク中心の研修
- ⑤現場体験型研修（県税事務所・NPO・福祉施設）
- ⑥やりたい仕事挑戦制度
- ⑦座学を中心とした研修
- ⑧人事評価制度における面談やフィードバック
- ⑨その他



### （3）業務改善を通じた育成

業務改善とは、日常的な業務の工夫・改善を絶えず行い、仕事の質の向上を図ることです。

研修などを通じて業務改善の手法・ノウハウを身に付け、各職場において繰り返し実践することで、仕事の質が向上するとともに、生産性の高い働き方の実現や職員の質的向上、人材育成上の効果も期待できます。

#### ① 職場での業務改善を促進する取組の推進 《新規》

職場での業務改善について、必要性はある程度意識しているものの、実際には取り組めていない職員もいるとの結果が職員アンケートで明らかになっています。

そのため、職員が業務改善に関する方法やノウハウを身に付け、各職場で業務改善が着実に実践されるよう、業務改善を促進する取組を進めます。

（検討項目）

- ・職場における業務改善のきっかけとなる取組の実施
- ・「グッドジョブ運動」（総務局）の取組などを周知し、職員の意識改革や業務改善の取組を促進

#### ※「グッドジョブ運動」

日常的な業務の工夫・改善が自発的に絶えず行われる職場づくりを推進するため、職員ポータルサイトシステムを活用して全庁で取組事例を共有するとともに、優れた取組を評価・表彰することにより、職員一人ひとりの工夫・改善意欲を高め、さらなる創意工夫を引き出しながら、組織全体で「仕事の質」の向上に取り組む運動

#### ② 業務改善を積極的に評価する評価制度の実施 《新規》

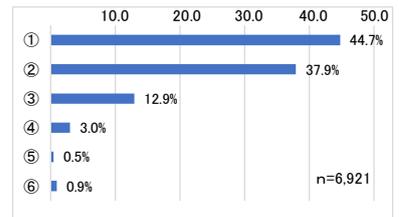
職場での業務改善の取組を促進させるために、人事評価制度に「業務改善」に関する評価項目を新たに追加することを検討します。

# 職員の声

日頃、業務改善についてどの程度取り組んでいますか？

人材育成に関する職員アンケート（設問 19）結果より  
（2020年5月実施）

- ①ある程度意識して取り組んでいる
- ②意識はしているが、あまり取り組めていない
- ③常に意識して取り組んでいる
- ④ほとんど意識したことはない
- ⑤業務改善に取り組んだことはない
- ⑥その他



### ③ 業務改善に関する研修の実施《拡充》

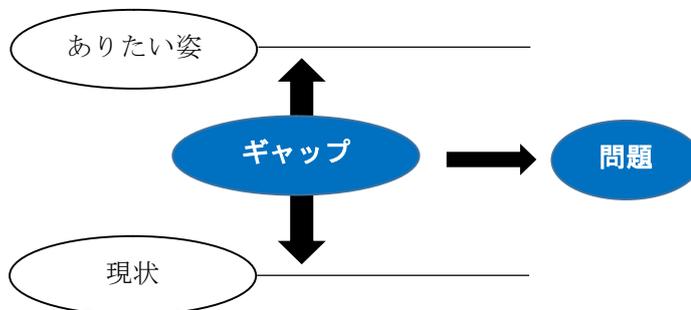
組織全体で業務改善の取組を推進させるために、現在、一部の階層で実施している業務改善の方法やスキルを身につける研修について、実施対象を拡大します。

また、管理職を対象として、業務において直面する課題に対する実践的な問題解決技法の修得を目的とした「実践型問題解決研修」を引き続き実施します。

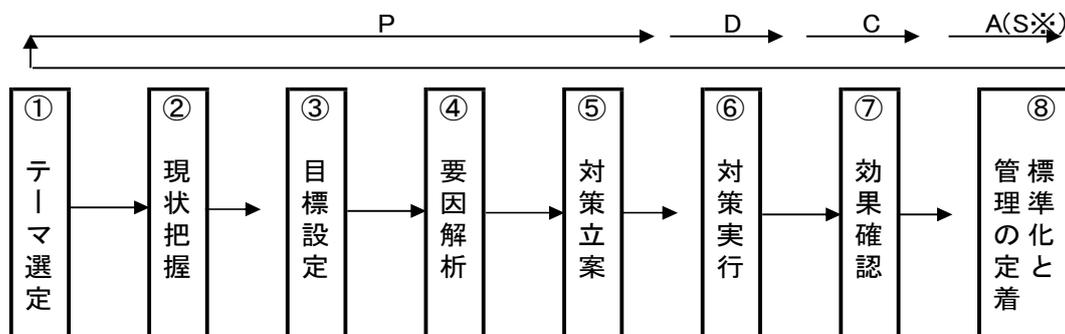
#### ◆問題解決

「問題解決」とは「ありたい姿」と「現状」とのギャップを埋めること。

#### 【問題の定義】



#### 【問題解決ステップ】



※Standardize(標準化)

出典：古谷健夫『問題解決の実践』（日科技連出版社、2018年）p16 図 2.6 及び p33 図 3.3 より一部修正

## 2 「人を育てる」人事管理

職員の育成を進めていく上で、能力開発とともに重要であるのは、人材の確保・活用や人事配置といった「人事管理」です。

少子高齢化が進む中で、組織力を維持・向上させるためには、新卒者から民間企業等経験者まで幅広く、多様な人材を計画的に確保するとともに、若手・中堅職員から高齢期職員まで、あらゆる年代の職員が持てる力を発揮する必要があります。

また、さらなる組織の活性化を図るためには、柔軟な人員配置や年齢や経験にとらわれない登用など、職員の能力を最大限に活かした人事配置を行うとともに、人事評価制度を人物や業績の評価に止めず、人材育成のツールとして効果的に活用することが求められます。

こうしたことから、「人材の確保・活用」、「人事配置」、「人事評価制度」の観点から、「人を育てる」人事管理に取り組んでいきます。

### (1) 人材の確保・活用

- ① 新規採用職員の確保 <拡充>
- ② 民間企業等職務経験者採用の実施 <継続>
- ③ 障害者の採用・定着 <継続>
- ④ 特定分野における専門人材の採用 <拡充>
- ⑤ 「やりたい仕事挑戦制度」の実施 <継続>
- ⑥ 定年引上げを見据えた専門能力や経験のある高齢期職員の活用 <拡充>

### (2) 人事配置

- ① 経験を活かし、能力を発揮できる適材適所の人事配置 <継続>
- ② 若手・中堅職員を中心とした経歴や年齢にとらわれない職員の登用 <拡充>
- ③ 社会経済情勢の変化に対応した柔軟で効果的な人事配置 <継続>
- ④ 女性職員の職域拡大・積極的な登用 <継続>

### (3) 人事評価制度

- ① 人事評価制度の人材育成面における効果的な活用 <拡充>
- ② OJT促進に向けた「人事評価制度」の積極的な活用 <継続>

## **(1) 人材の確保・活用**

### **① 新規採用職員の確保 <拡充>**

少子高齢化に伴う労働人口減少を見据え、安定的に職員を採用できるよう、「職員ガイダンス」や「職場見学会」、大学等での説明会を引き続き実施するとともに、多様な周知の機会を確保できるオンライン説明会の開催など、新規採用職員を計画的に確保するための取組を検討・実施します。

### **② 民間企業等職務経験者採用の実施 <継続>**

民間企業等で有用な職務経験を積んだ質の高い人材を採用し、即戦力として活用することにより、組織の活性化を図るとともに、職員の年齢構成の偏りを是正し、安定的な組織運営を図るため、民間企業等職務経験者の採用を引き続き実施します。

### **③ 障害者の採用・定着 <継続>**

「障害者の雇用の促進等に関する法律」の趣旨を尊重し、身体障害者、精神障害者及び知的障害者を対象とした選考試験を引き続き実施して計画的に採用するとともに、「愛知県障害者活躍推進計画」（2020年3月策定）に基づき、障害者である職員が一層活躍できるよう、障害者に配慮した環境整備を図ります。

### **④ 特定分野における専門人材の採用 <拡充>**

高度で専門的な県民ニーズ等に対応した行政サービスを迅速かつ的確に提供するため、高い専門性を備えた即戦力となる専門人材の採用を検討・推進します。

### **⑤ 「やりたい仕事挑戦制度」の実施 <継続>**

若手・中堅職員のチャレンジ精神を尊重し、意欲、能力を直接職務に反映させることにより、職員の士気の高揚と自立的なキャリア形成の支援を図るため、「やりたい仕事挑戦制度」（一般公募型・事業提案型・自己申請型）を引き続き実施します。

### **⑥ 定年引上げを見据えた専門能力や経験のある高齢期職員の活用 <拡充>**

定年引上げに伴う勤務年数の長期化や役職定年制の導入等を踏まえ、組織力の維持・向上の観点から、高齢期職員の能力やモチベーションの維持・向上を図るとともに、これら職員の専門能力や豊富な経験の効果的な活用について検討します。

(検討項目)

- ・職員が早期に自らのキャリアビジョンを考える機会を支援する取組
- ・高齢期職員の能力・モチベーションの維持・向上を図るための取組
- ・特定分野で高い専門性を持った職員の効果的な活用

## **(2) 人事配置**

### **① 経験を活かし、能力を発揮できる適材適所の人事配置 <継続>**

人事評価制度を通じて、個々の職員の能力や実績を的確に把握するとともに、個々の職員が描くキャリアビジョン等も踏まえて、職員の能力や適性に基づく適材適所の人事配置を徹底し、職員のモチベーションの維持・向上と一層の能力の発揮を図ります。

### **② 若手・中堅職員を中心とした経歴や年齢にとらわれない職員の登用 <拡充>**

能力と意欲の高い若手・中堅職員を中心として、経歴や年齢にかかわらず登用し、適所に配置する方針のもと、中堅職員を早期に班長に登用するなど、マネジメント力を養成します。

特に、若手・中堅職員に重要プロジェクトなどの仕事に責任ある立場で従事させ、前例踏襲でない仕事や機動的な対応などの経験を早期に積ませることにより、県の将来を担う職員の育成に組織を挙げて取り組んでいきます。

### **③ 社会経済情勢の変化に対応した柔軟で効果的な人事配置 <継続>**

社会経済情勢の変化や本県の政策の進捗状況を踏まえ、スピード感を持って取り組まなければならない行政課題が増えてきています。

柔軟で効果的な人事配置を行うことにより、様々な行政課題に適切に対応するとともに、職員に多様な経験を積ませ、能力の向上に繋げていきます。

### **④ 女性職員の職域拡大・積極的な登用 <継続>**

「あいち行革プラン 2020」や「愛知県職員の女性活躍促進・子育て応援プログラム」では、県の管理職への女性職員の登用を推進するため、2025年度までに、県職員の課長級以上に占める女性職員の割合を15%にすることを目標に掲げています。(2020年4月現在：11.18%)

今後も、女性職員の職域拡大や積極的な登用など、女性職員が行政のあらゆる分野で力を発揮できるよう取組を進めていきます。

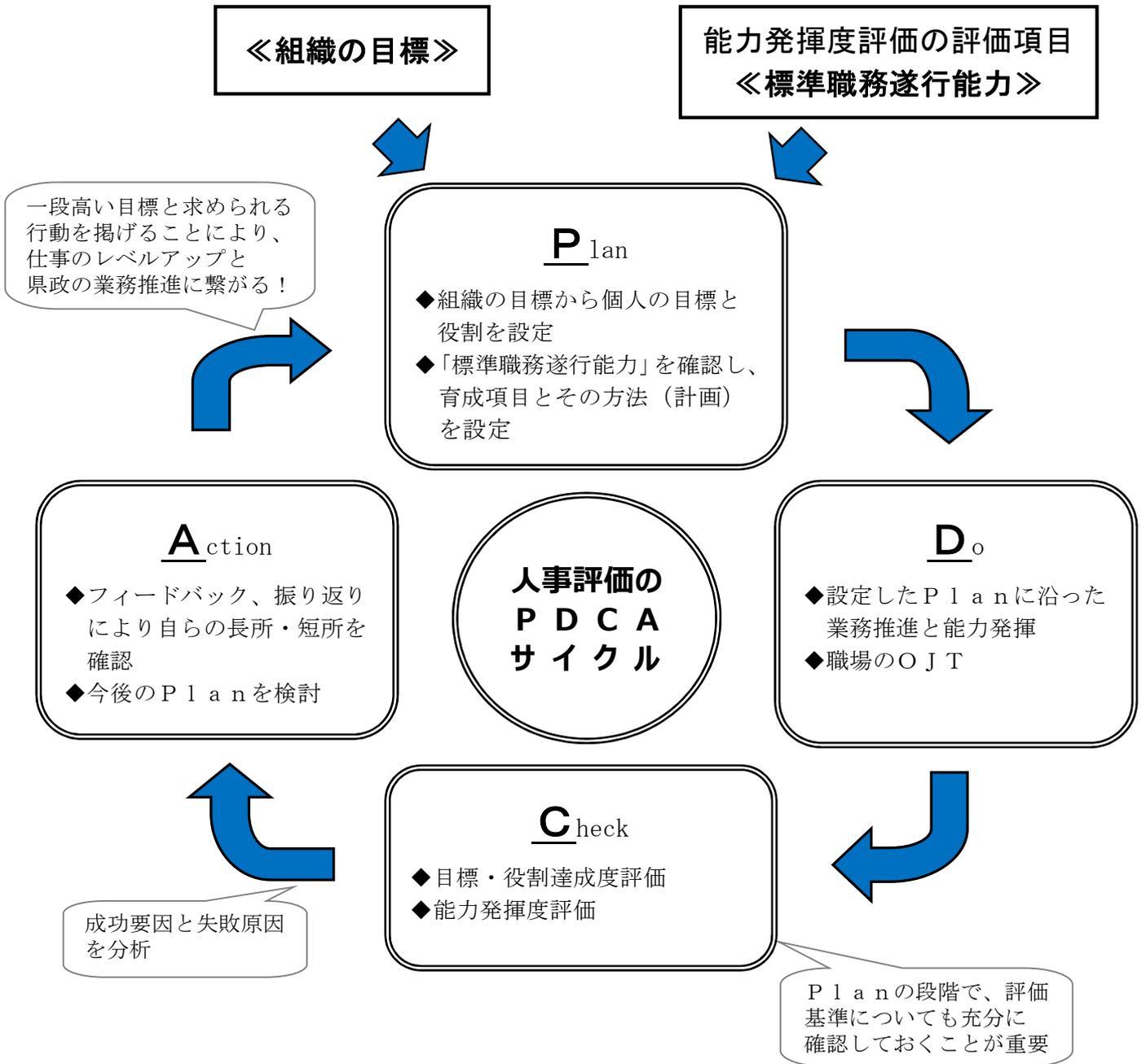
## **(3) 人事評価制度**

### **① 人事評価制度の人材育成面における効果的な活用 <拡充>**

人材育成のツールである人事評価制度について、人材育成の場面でより積極的に活用するため、評価者に対する研修を引き続き実施するとともに、効果的なフィードバックの実施など、人事評価結果を人材育成に繋げるための取組を検討・実施します。

また、中堅職員に若手職員を育成していく意識を持たせるため、人事評価制度において効果的な育成・指導に繋がる仕組みの検討を進めていきます。

◆人材育成ツールとしての人事評価



② OJT促進に向けた「人事評価制度」の積極的な活用 <継続>

全ての職員がOJTの意識を共有し、職場全体でのOJTの促進を図るため、引き続き人事評価制度において人材育成の取組を積極的に評価します。

### 3 「人を育てる」職場環境

職員が自らの能力を向上させ、組織の一員として存分に能力を発揮するためには、その土台となる働きやすく、風通しのよい「職場環境」が必要不可欠です。

こうした職場環境を実現していくためには、組織内でのコミュニケーションの活性化、働き方改革やワーク・ライフ・バランスの推進、メンタルヘルスへの対応など様々な取組が必要になります。

このため、「職場環境づくり」、「働き方改革、ワーク・ライフ・バランスの推進」、「メンタルヘルスの取組」の観点から、「人を育てる」職場環境の整備に取り組んでいきます。

#### **(1) 職場環境づくり**

- ① 「グループ診断制度」の実施 <継続>
- ② 「部下からの評価」の実施 <継続>
- ③ OJTを促す職場環境づくりに向けた取組の推進 <拡充>
- ④ 県幹部（特別職・局長等）による講話や意見交換会の実施 <継続>
- ⑤ コミュニケーションリーダーの活用 <継続>

#### **(2) 働き方改革、ワーク・ライフ・バランスの推進**

- ① ワーク・ライフ・バランス推進に向けた多様で弾力的な働き方の推進 <拡充>
- ② 仕事と家庭生活の両立を支援する研修等の実施 <継続>
- ③ 「愛知県職員の女性活躍促進・子育て応援プログラム」の実施 <継続>

#### **(3) メンタルヘルスの取組**

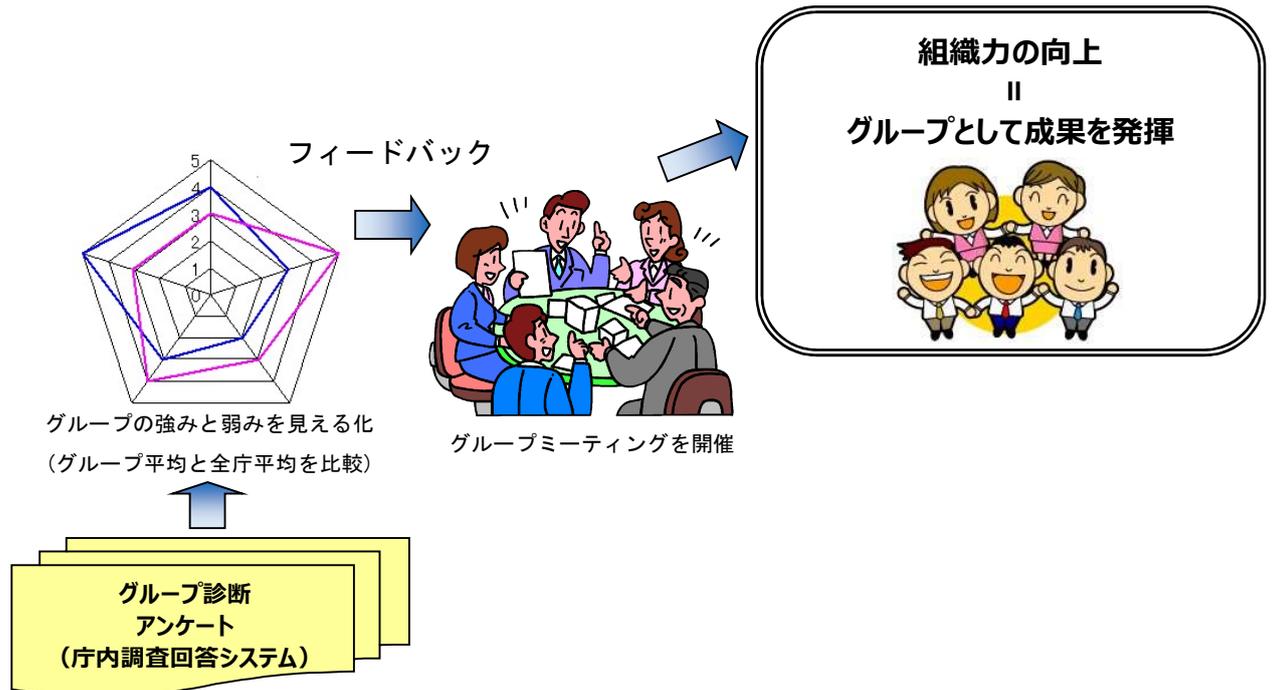
- ① ストレス関連疾患の発症予防と早期発見・早期治療の充実 <拡充>
- ② メンタルヘルスの正しい理解とセルフケアの推進 <継続>
- ③ メンタルヘルス対策のキーパーソンの育成 <継続>

## (1) 職場環境づくり

### ① 「グループ診断制度」の実施 <継続>

グループとしての現状を点数化し、その結果を「見える化」することで、グループの現状や課題等をメンバーで共有し、改善に向けた取組等を進めることにより、組織力の向上と働きやすい職場環境づくりを行う「グループ診断制度」を引き続き実施します。

#### ■働きやすい職場環境づくりに向けたグループ診断結果の活用



### ② 「部下からの評価」の実施 <継続>

人事評価制度を補完するシステムとして、課室長や担当課長等の管理職を対象とした「部下からの評価」を引き続き実施します。

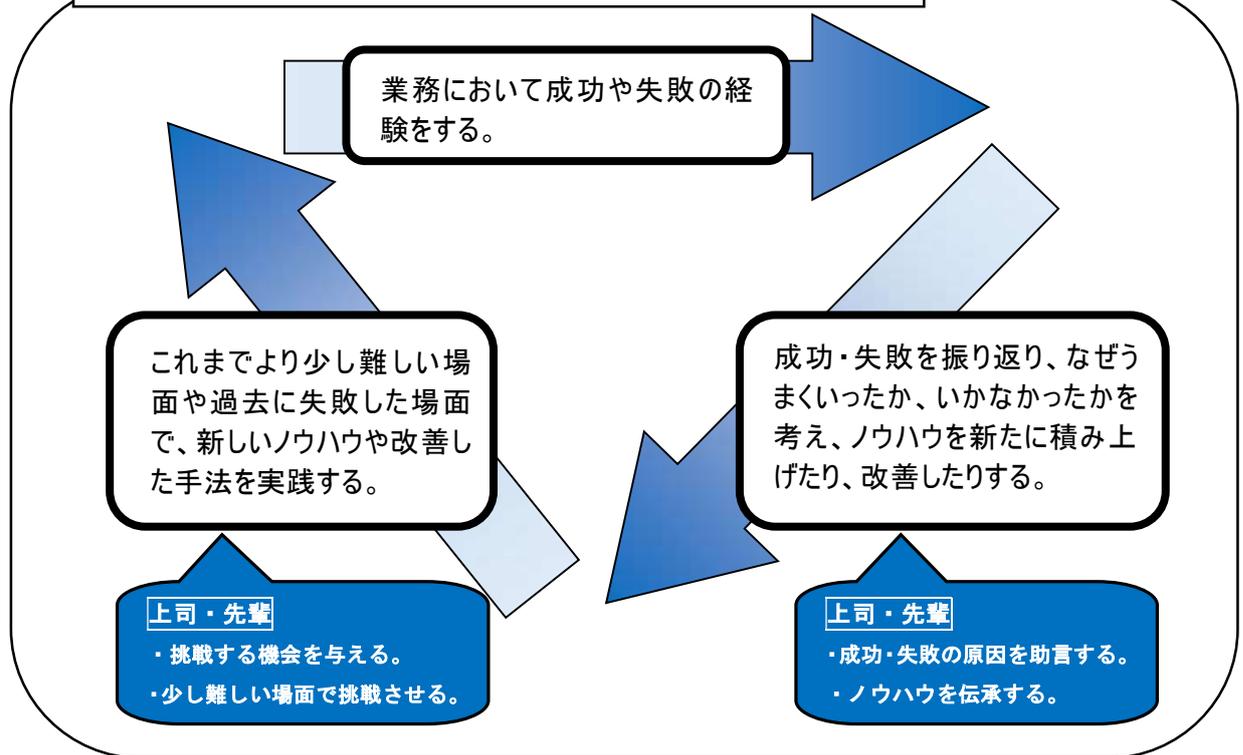
管理職が、自らの日常の職務行動やマネジメント手法について、部下職員からどう受け止められているかを知る「気付き」の機会とすることで、管理職の組織マネジメント能力の向上を図ります。

### ③ OJTを促す職場環境づくりに向けた取組の推進 <拡充>

OJTは、職場内における日常の職務を通して、職務の遂行上必要となる知識・技能等を修得させる非常に効果的な人材育成手法です。

OJTを有効に機能させるためには、OJTに取り組みやすい職場環境が不可欠であるため、人づくりに積極的な風土の醸成に集中的に取り組む「県庁人づくり推進月間」を引き続き実施するとともに、「県庁人づくり指南書」の積極的な活用や内容の充実を図るなど、OJTを促す職場環境づくりに向けた取組を効果的に進めます。

○J Tサイクル（「県庁人づくり指南書（第5版）」P5より）

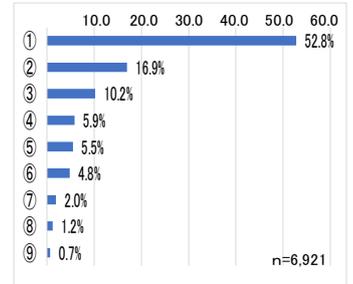


## 職員の声

職場の活性化・良好な職場環境のためには、どんなことが効果的と考えますか？

人材育成に関する職員アンケート（設問 27）結果より  
（2020年5月実施）

- ① 風通しがよく、一体感をもって仕事ができる職場づくり
- ② 上司・部下のコミュニケーション向上
- ③ ワーク・ライフ・バランスの充実
- ④ 職員一人一人の仕事に対する能力向上
- ⑤ 職員一人一人の仕事に対する使命感
- ⑥ ハラスメントの起こらない職場づくり
- ⑦ 人材育成に対する意識の向上
- ⑧ その他
- ⑨ 特になし



### ④ 県幹部（特別職・局長等）による講話や意見交換会の実施 <継続>

組織の一体感を高めるとともに、職員がやりがいと使命感を持って仕事に取り組む環境づくりをめざし、知事等トップ層の考え方や県政の進むべき方向性など、組織目標の共有化を図るため、県幹部による講話や意見交換会を引き続き実施します。

## ⑤ コミュニケーションリーダーの活用 <継続>

職場内で職員間の交流を促進して信頼性の高い人間関係を築くことで、明るく働きやすい職場づくりを推進し、職場の活性化を図るため、コミュニケーションリーダーを活用し、職場ごとに様々な取組を実施します。

職場内のコミュニケーションの活性化に繋がる優れた事例を他所属へ展開するなど、働きやすい職場環境づくりを図ります。

## (2) 働き方改革、ワーク・ライフ・バランスの推進

### ① ワーク・ライフ・バランス推進に向けた多様で弾力的な働き方の推進 <拡充>

2019年4月から時間外勤務の上限規制が導入されたことを踏まえ、要因分析・検証を適切に実施するとともに、全庁一斉定時退庁日やグループ定時退庁日の徹底、いっせい退庁推進運動（TMタイム）の実施、時間外勤務縮減キャンペーンの実施など、総勤務時間の縮減に向けた取組を引き続き推進します。

併せて、年次休暇を取得しやすい環境の整備、年次休暇使用計画表の作成、連続した休暇の取得促進など、年次休暇の計画的な取得促進に向けた取組を引き続き推進します。

また、テレワーク用端末を新たに1,000台追加配備することに併せて、2021年1月からモバイルワーク・在宅勤務を一層推進するとともに、時差勤務制度の拡充等の利用促進など、多様で弾力的な働き方を検討・推進します。

### ② 仕事と家庭生活の両立を支援する研修等の実施 <継続>

仕事と家庭生活（育児・介護等）の両立について理解を深めるとともに、男性職員の育児に係る休暇等の取得や育児休業を取得した職員の円滑な職場復帰を支援する「育児支援・キャリアガイダンス」を引き続き実施します。

また、女性職員のさらなる活躍促進に向け、働きやすい職場環境を整えるとともに、育児等により勤務時間等が制約されるなかでも着実にキャリア形成がなされるよう、管理職員の意識改革を推進する「管理職向け女性職員の活躍促進セミナー」を引き続き実施します。

### ③ 「愛知県職員の女性活躍促進・子育て応援プログラム」の実施 <継続>

女性職員の管理職登用やキャリア支援などの女性職員の活躍促進と、育児休業の取得促進や多様で弾力的な働き方の推進などの職員の仕事と家庭の両立支援とを一体的に推進する「愛知県職員の女性活躍促進・子育て応援プログラム」を策定し、各種取組を着実に推進します。

### **(3) メンタルヘルスの取組**

#### **① ストレス関連疾患の発症予防と早期発見・早期治療の充実 <拡充>**

職員の心の健康を維持するため、総合的なメンタルヘルス対策に取り組みます。

- ・職員が働き続ける上での不安要因の調査・分析
- ・職員自身のストレスへの気づきを促し、職員のメンタル不調を未然に防止するためのストレスチェック制度の実施
- ・メンタルヘルス研修の実施
- ・早期発見・早期治療のための精神科医師・保健師によるメンタルヘルス相談の実施
- ・早期発見・早期治療のための心の悩み相談のオンライン導入の検討

#### **② メンタルヘルスの正しい理解とセルフケアの推進 <継続>**

職員一人ひとりが心身ともに健康な状態を保つことは、人材育成に際しての必要条件です。

全職員がメンタルヘルスについて正しい知識、理解を深めるとともに、職員自らがストレスを予防、軽減及び対処するセルフケア能力の向上を図るため、各種の取組を積極的に進めます。

- ・研修所研修や職場研修を活用したメンタルヘルスの知識や技能の修得
- ・庁内LAN、図書及びビデオなどの各種の媒体を活用した知識や技能の修得
- ・心の悩みを抱く職員に対するメンタルヘルス相談の実施
- ・民間医療機関によるメンタルヘルス相談窓口や地共済健康ダイヤル「こころの健康相談窓口」など、外部の相談窓口の周知と活用

#### **③ メンタルヘルス対策のキーパーソンの育成 <継続>**

職場におけるメンタルヘルスのキーパーソンとなるのは、各職員と日常的に接する管理監督者です。

部下職員の心と身体を健康を保持するため、良好な人間関係の構築、業務の効率的な実施、職場環境の整備が求められることから、各種の取組を通じてキーパーソンの育成を進めます。

- ・管理監督者メンタルヘルス研修の実施
- ・管理監督者のためのメンタルヘルス教室の実施
- ・管理監督者のためのメンタルヘルス相談の実施
- ・管理監督者のための休業者職場復帰訓練に対する支援

## 4 「人を育てる」職員研修

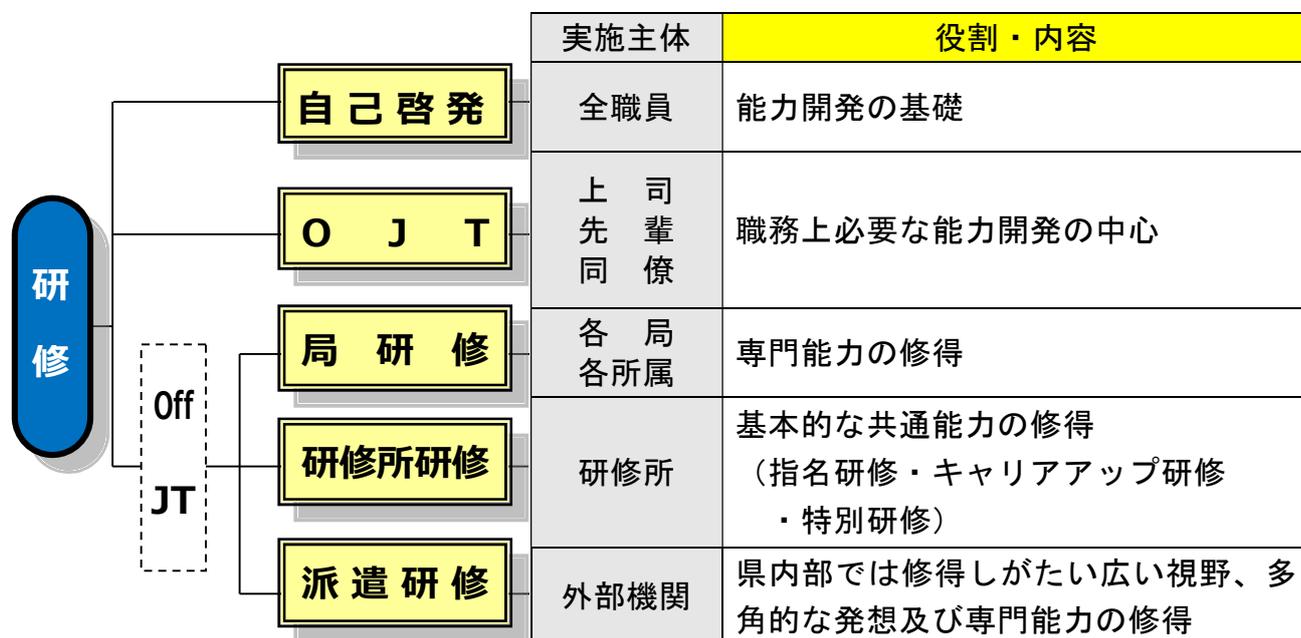
「めざす職員像」の実現に向けて、職員の能力開発を促進する研修を実施するとともに、組織的にOJTを支援する仕組みの実施や自己啓発への支援などを実施していきます。

また、研修の実施方法を見直し、より柔軟で効率的な研修に向けた取組を推進するとともに、より効果的な人材育成に繋げるために、受け身の姿勢ではなく、自律的に積極的な姿勢で取り組むよう促していきます。

### (1) 能力開発を促す職員研修体制

職員研修は、県民全体の奉仕者として相応しい人格と教養を身に付けるとともに、職務の遂行上必要となる知識、技能、態度等を修得することで、「めざす職員像」に掲げる「共通目標」や「ポスト別の目標」を実現できるよう、「自己啓発」、「OJT」、「局研修」、「研修所研修」、「派遣研修」の5つに体系化した職員研修体制で、職員の能力開発を支援していきます。

#### 《研修の体系と役割・内容》



※Off JT (Off the Job Training: 日常の業務を離れた能力開発)

### ① 自己啓発（全職員）

『自己啓発』は、職務に積極的・意欲的に取り組む中で、自らの能力における課題を発見し、その課題を解決するために自分自身を高めていくものであり、能力開発と資質向上の基礎です。

何より職員が積極的・意欲的に職務に取り組む姿勢、学ぶ姿勢を持たなければ成果は上がりませんが、「自らの能力を高める自学の意識」を醸成するには、管理監督者が率先して自己啓発に取り組むことが必要です。また、職場環境や組織としての支援体制の整備を行うことで、自己啓発を支援する仕組みを提供していきます。

### ② O J T（上司・先輩・同僚）

人が成長するのは“職場”であり、職場内における日常の職務を通して、上司や先輩、同僚が、報告、命令等の機会を捉え、職務遂行上必要となる知識・技能・態度等を個々の職員に修得させる『O J T』は能力開発の中心となるものです。

O J Tは、基礎的能力から高度な専門的能力までを身に付けることができる非常に効果的な手法であり、組織的・計画的に実施できるよう、その充実・強化を図ります。

また、研修所研修で修得した「課題解決能力」を日常の職務で活かして、各職場において問題解決を実践します。

### ③ 局研修（各局・各所属）

各局や所属が実施主体となる『局研修』は、主に職務に特有の専門的な知識・技能の修得などを目的として実施する職務直結型の能力開発として、非常に効果的な手法です。

各局の業務目標の達成に向け、行政ニーズの変化などを踏まえた専門性の高い研修や専門人材のキャリア形成に繋がる研修の実施など、積極的に専門人材の育成を図ります。

### ④ 研修所研修（自治研修所）

『研修所研修』は、職場を離れ、職員に求められる基本姿勢や能力の修得、特に「課題解決能力」や「マネジメント力」の向上に重点を置き、その修得を図ります。

また、中長期的な視点に立った専門的な知識・技能を修得する研修のほか、自己啓発やO J Tなどを下支えする研修を実施し、研修所研修の内容充実に努めていきます。

さらに、オンライン研修などICTを活用した柔軟で効率的な研修を実施します。

#### 【指名研修】

職員の職歴等に応じ指名を受けて参加する研修

#### 【キャリアアップ研修】

職員が自らの職歴の段階に応じて必要な能力を開発し、向上させるため、研修の科目を主体的に選択して参加する研修

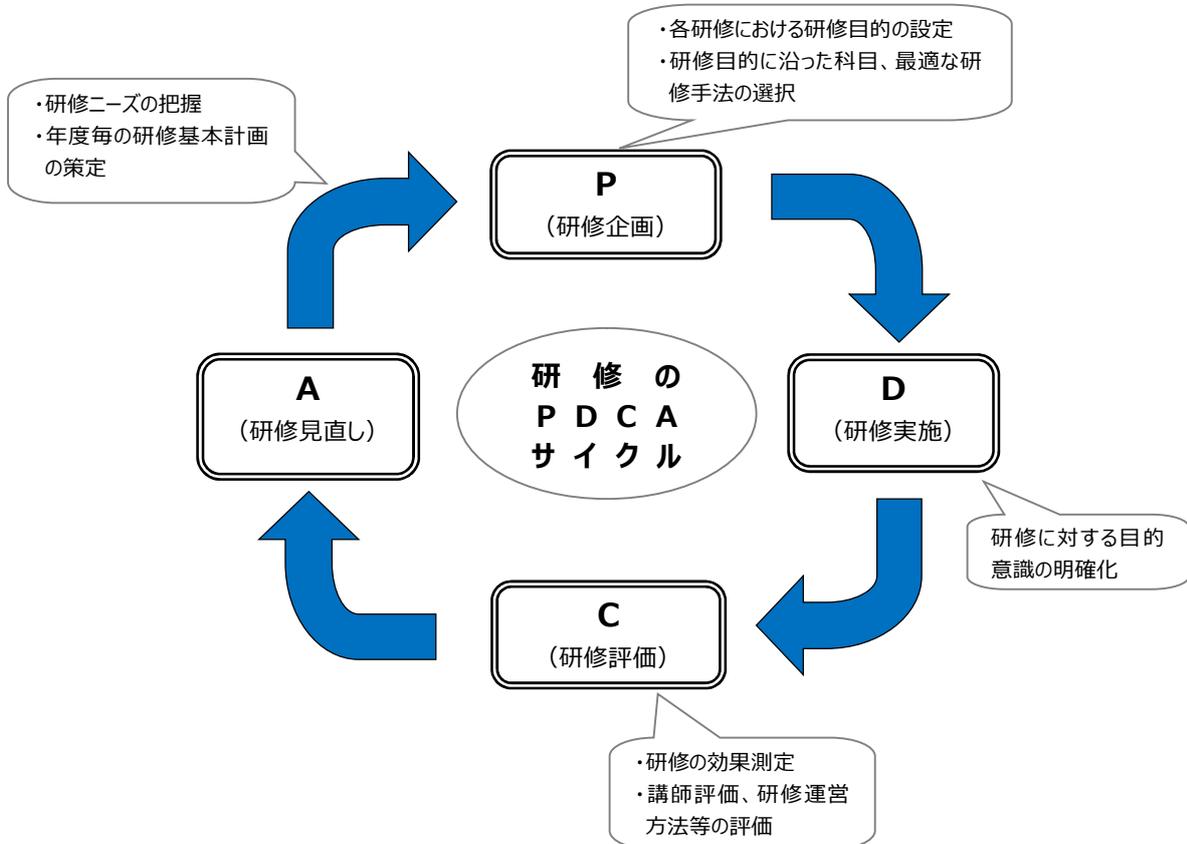
#### 【特別研修】

職員がより高度で専門的な知識・技能の修得をめざす研修であって、研修所研修で実施することが効果的・効率的なもの

◆キャリアアップ型育成のイメージ図

| 職 級        | ステージ       | キャリアアップのイメージ  |  |
|------------|------------|---|--|
| 主事・技師級、主任級 | 能力開発期 (前半) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・県職員としての基礎を固める</li> <li>・ジョブローテーションによる多様な職務経験を通じて幅広い視野や知識を身に付ける</li> </ul> | 所属長重点ヒアリング<br><br>所属長重点ヒアリング<br><br>ヒアリング内容等に基づき、能力適性に応じた計画的・継続的な育成を実施 |
|            | 能力開発期 (後半) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の専門性を高めたい職務分野を考える</li> <li>・専門知識・技能を修得し、自分の専門性を高める</li> </ul>           |  |
| 主査級        | 能力拡張期 (前半) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政のプロとして、職務分野の知識を深め、専門知識・技能を高める</li> </ul>                                |  |
| 課長補佐級      | 能力拡張期 (後半) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・適性に応じ、新たな職務分野に挑戦し、マネジメント力も養成する</li> </ul>                                 |  |
| 課長級以上      | 能力発揮期      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・職務分野の深い知識に加えて、幅広い分野の知識を持つ</li> <li>・組織のリーダーとして、県政課題の解決に挑戦する</li> </ul>    |  |

◆効果的・効率的な研修の実施に向けて



## ⑤ 派遣研修（外部機関）

『派遣研修』は、県内部では修得し難い広い視野、多角的な発想や専門的な知識・技能を修得することを目的に、職員を外部機関に派遣するものです。

特に、県民のニーズの多様化・高度化に伴って必要となる課題解決能力や政策形成能力などの職員の能力向上、更には実践的な民間感覚や高度な識見を修得するため、積極的に外部の組織に出て職員の意識改革を図り、また、職員の挑戦意欲を支援するため、派遣研修の更なる充実を図っていきます。

## (2) 主な取組内容

### ① 自己啓発への継続的な支援 <継続>

職員が自らの能力を高めようとする「自学の意識」を醸成するため、能力開発を促す組織風土づくりに取り組むとともに、職員ポータルサイトシステムを通じた通信教育講座などに関する情報の提供・発信や研修所の施設・設備の提供、外部講師への謝礼等、自己啓発への支援策を引き続き実施します。

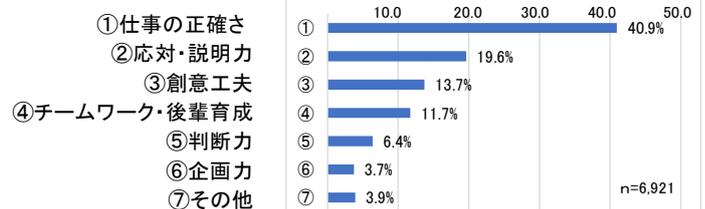
### ② 新規採用職員研修の実施 <継続>

新規採用職員には、公務に携わる者としての自覚を促し、先駆的な地域づくりの担い手としての重要な戦力であることをしっかりと認識させることが重要です。そのために必要となる、仕事に対する姿勢やコミュニケーションスキルなどの社会人としての基本と、県職員としての基礎的な知識の修得の双方に重点を置いた研修を引き続き実施します。また、業務改善の方法やスキルを身に付ける研修を新たに実施します。

## 職員の声

若手職員（主任級、主事・技師級）に一番求められる能力は何だと思いますか？

人材育成に関する職員アンケート（設問7）結果より  
（2020年5月実施）



◆新規採用職員育成のイメージ図

|           | 自己啓発      | OJT  | 局研修                         | 研修所研修                                |
|-----------|-----------|--|-----------------------------|--------------------------------------|
| 入庁<br>1年目 | 主体的・自発的学習 | <div style="border: 2px solid yellow; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>トレーナー制度による集中的なOJT</b> </div> | 新任局研修<br>職務に特有の専門能力修得のための研修 | 集合研修により愛知県職員としての基本的な知識・技能を体系的・集中的に修得 |
| 2年目       |           | 職場でのOJT  |                             | 現地・現物・現場目線の考え方を学び、仕事に取り組む姿勢や目的意識を修得  |

**2年間で県職員としての基礎固め！！**

ジョブローテーションなどを通じて、多様な経験と能力アップ

③ キャリアマネジメント研修の実施 <継続>

採用7年目、主査級昇任時、課長補佐級昇任時というキャリアの節目を迎えた職員を対象に、今後のキャリア形成や求められる役割、取るべき行動などについて主体的に考え、能力開発の取組を促進する研修を引き続き実施します。

④ 組織マネジメントやリーダーシップ等に関する研修の実施 <継続>

行政目標の達成に向けて、組織を効率的・効果的に運営していくためには、組織管理者が業務管理能力や人事管理能力、リーダーシップといった組織マネジメント力を身に付け、十分に発揮する必要があるため、組織管理者の能力向上を支援する研修を引き続き実施します。

また、「セクシャルハラスメント」、「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」などに対する正しい認識を持ち、職場におけるハラスメントを防止するため、管理監督者層に対するハラスメントに関する研修を引き続き実施します。

**職員の声**

部下(後輩)に対する行き過ぎた指導、強すぎる指導が起きないようにするため、どうすべきだと思いますか？

人材育成に関する職員アンケート(設問17)結果より(2020年5月実施)



**⑤ 人事評価制度の評価者に対する研修の実施 <継続>**

人事評価制度について、より一層の適切な評価を実施するため、新任の担当課長、班長等の評価者を対象とした研修を引き続き実施します。

**⑥ O J T強化のための研修の充実 <拡充>**

新規採用職員を含めた若手職員を早期に育成するためには、職場でのO J Tが効果的であるため、若手職員の指導を効果的・計画的に行うための心構えや知識・技能を修得する研修の充実や、O J Tの必要性を正しく理解しコーチングの手法を学ぶ研修を引き続き実施します

また、管理監督者等に対して、部下の育成・指導を効果的に実践するためのスキルアップや組織マネジメント等に関する研修を引き続き実施します。

**⑦ 行政のデジタル化や行政DXの推進に関する研修の実施 《新規》**

行政のデジタル化や行政D Xを推進する人材を育成するため、行政のデジタル化や行政D Xに関する研修を新たに実施します。

行政のデジタル化：行政における一連の事務の一部又は全部をデジタル化すること  
(定型(定例)業務のR P A活用による自動化など)

行政 D X：デジタル化を前提として、業務フローそのものから変革すること

**⑧ 民間企業・他県等・市町村・大学院等への派遣研修の実施 <拡充>**

県内部では修得し難い広い視野、多角的な発想や専門的知識・技能を修得するとともに、積極的に外部の組織に出て意識改革を図ることを目的に、引き続き派遣研修を積極的に実施します。

- ・民間企業 : 業務経験を通じた民間的なコスト感覚や柔軟な発想、広い視野の修得
- ・他 県 等 : 他県等での勤務を通じた新しい発想や広い視野の修得、自治体間の連携
- ・市 町 村 : 行政の最前線での経験を通じた現地・現物・現場目線の修得
- ・大学院等 : 課題解決に効果的な戦略を見出し、実行できる高度な政策構想力を持った職員の養成

**⑨ I C Tを活用した研修の実施(オンライン研修、研修所外での研修) <拡充>**

県職員としての基礎的な知識の修得を目的とする研修科目を中心に、音声付きパワーポイント資料などによる「e-ラーニング」を推進するとともに、オンライン研修や研修所以外の場所でも集合研修が受講できる環境を整備し、I C Tを活用した柔軟で効率的な研修を実施します。

○ 個別取組事項の工程表

1 「人を育てる」能力開発

| 個別取組事項         | 施策の実施（推進）主体 |    |     |     |       |     |         |     |       |         | 工程表  |      |        |
|----------------|-------------|----|-----|-----|-------|-----|---------|-----|-------|---------|------|------|--------|
|                | 区分          |    | 局各所 | 総務課 | 情報政策課 | 人事課 | 人事課 監査室 | 職員課 | 人事委員会 | 自治体 研修所 | 2021 | 2022 | 2023以降 |
|                | 新規          | 拡充 |     |     |       |     |         |     |       |         |      |      |        |
| 若手・中堅職員の重点的な育成 | ○           |    | ○   |     |       |     | ◎       |     |       | 検討      | 実施   | →    |        |
|                | ○           |    | ○   |     |       |     | ◎       |     |       | 検討      | 検討実施 | →    |        |
|                | ○           |    | ◎   |     |       |     | ◎       |     |       | 検討      | 検討実施 | →    |        |
|                |             |    | ◎   |     |       |     | ◎       |     |       | →       | →    | →    |        |
|                |             |    | ○   |     |       |     | ◎       |     |       | 検討実施    | →    | →    |        |
| 専門能力の更なる向上     | ○           |    | ○   |     |       |     | ◎       |     |       | 検討      | →    | 実施   |        |
|                |             |    | ◎   |     |       |     | ○       |     |       | 検討      | →    | 実施   |        |
|                |             |    | ○   |     |       |     | ◎       |     |       | →       | →    | →    |        |
|                |             |    | ◎   |     |       |     | ○       |     |       | 検討      | 実施   | →    |        |
| 業務改善を通じた育成     | ○           |    | ○   |     |       |     | ◎       |     |       | 検討      | 実施   | →    |        |
|                | ○           |    | ○   |     |       |     | ◎       |     |       | 検討実施    | →    | →    |        |
|                |             |    | ○   |     |       |     | ◎       |     |       | 検討      | →    | →    |        |

2 「人を育てる」人事管理

| 個別取組事項   | 施策の実施（推進）主体 |    |     |     |       |     |         |     |       |         | 工程表  |      |        |
|----------|-------------|----|-----|-----|-------|-----|---------|-----|-------|---------|------|------|--------|
|          | 区分          |    | 局各所 | 総務課 | 情報政策課 | 人事課 | 人事課 監査室 | 職員課 | 人事委員会 | 自治体 研修所 | 2021 | 2022 | 2023以降 |
|          | 新規          | 拡充 |     |     |       |     |         |     |       |         |      |      |        |
| 人材の確保・活用 |             | ○  |     |     |       |     |         |     |       | 検討実施    | →    | →    |        |
|          |             |    |     |     |       |     |         |     |       | →       | →    | →    |        |
|          |             |    |     |     |       |     |         |     |       | →       | →    | →    |        |
|          |             |    |     |     |       |     |         |     |       | 検討実施    | →    | →    |        |
|          |             |    |     |     |       |     |         |     |       | →       | →    | →    |        |
|          |             |    |     |     |       |     |         |     |       | →       | →    | →    |        |
| 人事配置     |             |    | ○   |     |       |     |         |     |       | →       | →    | →    |        |
|          |             |    | ○   |     |       |     |         |     |       | 検討実施    | →    | →    |        |
|          |             |    | ○   |     |       |     |         |     |       | →       | →    | →    |        |
|          |             |    | ○   |     |       |     |         |     |       | →       | →    | →    |        |
| 人事評価制度   |             |    | ○   |     |       |     |         |     |       | 検討実施    | →    | →    |        |
|          |             |    | ○   |     |       |     |         |     |       | →       | →    | →    |        |

### 3 「人を育てる」職場環境

| 個別取組事項                | 施策の実施（推進）主体 |    |     |     |       |     |         |       |        |         | 工程表  |      |        |
|-----------------------|-------------|----|-----|-----|-------|-----|---------|-------|--------|---------|------|------|--------|
|                       | 区分          |    | 各所属 | 総務課 | 情報政策課 | 人事課 | 人事課 監査室 | 職員厚生課 | 島人事委員会 | 自治体 研修所 | 2021 | 2022 | 2023以降 |
|                       | 新規          | 拡充 |     |     |       |     |         |       |        |         |      |      |        |
| 職場環境づくり               |             |    | ○   |     |       | ◎   |         |       |        |         | →    |      | →      |
|                       |             |    | ○   |     |       | ◎   |         |       |        |         | →    |      | →      |
|                       |             | ○  |     |     |       | ◎   |         |       |        | 検討      | 実施   |      | →      |
|                       |             |    | ○   |     |       | ◎   |         |       | ◎      | →       | →    |      | →      |
|                       |             |    | ○   |     |       | ◎   |         |       |        | →       | →    |      | →      |
| 働き方改革、ワーク・ライフ・バランスの推進 |             | ○  |     |     |       |     |         |       | ◎      | 検討      | →    |      | →      |
|                       |             |    |     |     |       | ◎   |         |       |        | →       | →    |      | →      |
|                       |             |    |     |     |       | ◎   |         |       |        | →       | →    |      | →      |
| メンタルヘルスの取組            |             | ○  |     |     |       |     |         |       | ◎      | 検討      | →    |      | →      |
|                       |             |    |     |     |       |     |         |       | ◎      | →       | →    |      | →      |
|                       |             |    |     |     |       |     |         |       | ◎      | →       | →    |      | →      |

### 4 「人を育てる」職員研修

| 主な取組内容                            | 施策の実施（推進）主体 |    |     |     |       |     |         |       |        |         | 工程表  |      |        |
|-----------------------------------|-------------|----|-----|-----|-------|-----|---------|-------|--------|---------|------|------|--------|
|                                   | 区分          |    | 各所属 | 総務課 | 情報政策課 | 人事課 | 人事課 監査室 | 職員厚生課 | 島人事委員会 | 自治体 研修所 | 2021 | 2022 | 2023以降 |
|                                   | 新規          | 拡充 |     |     |       |     |         |       |        |         |      |      |        |
| ① 自己啓発への継続的な支援                    |             |    | ○   |     |       |     |         |       |        |         | →    |      | →      |
| ② 新規採用職員研修の実施                     |             |    | ○   |     |       |     |         |       |        |         | →    |      | →      |
| ③ キャリアマネジメント研修の実施                 |             |    | ○   |     |       |     |         |       |        |         | →    |      | →      |
| ④ 組織マネジメントやリーダーシップ等に関する研修の実施      |             |    | ○   |     |       |     |         |       |        |         | →    |      | →      |
| ⑤ 人事評価制度の評価者に対する研修の実施             |             |    | ○   |     |       |     |         |       | ◎      | →       | →    |      | →      |
| ⑥ OJT強化のための研修の充実                  |             | ○  |     |     |       |     |         |       | ◎      | 検討      | →    |      | →      |
| ⑦ 行政のデジタル化や行政DXの推進に関する研修の実施       |             | ○  |     |     |       |     |         |       | ◎      | 検討      | →    |      | →      |
| ⑧ 民間企業・他県等・市町村・大学院等への派遣研修の実施      |             | ○  |     |     |       |     |         |       | ◎      | 検討      | →    |      | →      |
| ⑨ ICTを活用した研修の実施（オンライン研修、研修所外での研修） |             | ○  |     |     |       |     |         |       | ◎      | 検討      | →    |      | →      |



《参考資料》

◎ 人材育成に関する職員アンケート集計結果

1 調査概要

|      |   |
|------|---|
| 調査目的 | 次期「あいち人材育成ビジョン」の策定にあたり、職員の人材育成に対する意識や考え方などを把握することを目的に実施 |
| 調査期間 | 2020年5月7日～2020年5月27日                                    |
| 調査対象 | 職員（教員、警察官、非常勤職員等を除く。）                                   |
| 調査方法 | 庁内調査回答システム  |
| 回答者数 | 6,921人（回答率70.3%）  |

2 回答者の属性（設問1～4）

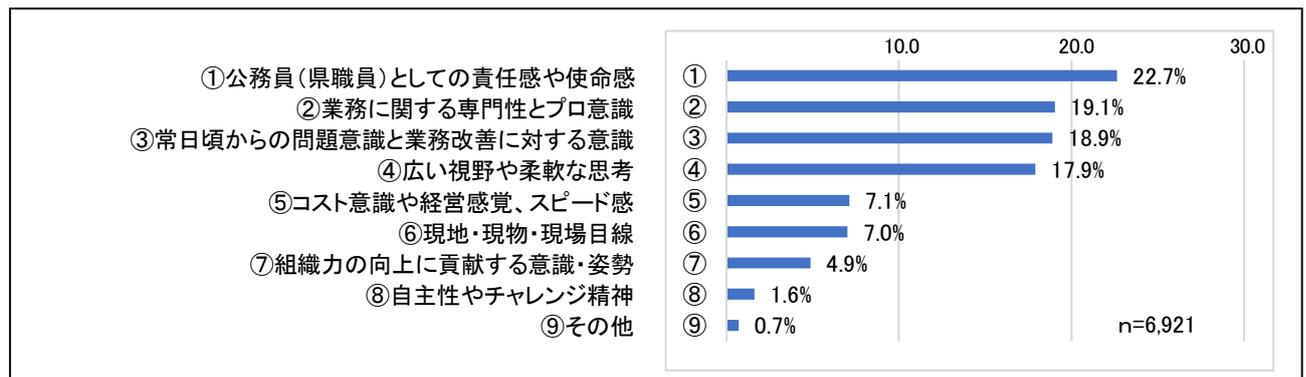
|         |                         |       |
|---------|-------------------------|-------|
| 勤務公署・職種 | (1)本庁・事務職（一般行政職）        | 33.4% |
|         | (2)本庁・専門職（(2)(3)以外の職）   | 6.1%  |
|         | (3)本庁・現業職               | 0.2%  |
|         | (4)地方機関・事務職（一般行政職）      | 35.4% |
|         | (5)地方機関・専門職（(4)(6)以外の職） | 24.4% |
|         | (6)地方機関・現業職             | 0.5%  |
| 職級      | (1)幹部級                  | 2.0%  |
|         | (2)課長級                  | 10.4% |
|         | (3)課長補佐級（班長）            | 16.3% |
|         | (4)課長補佐級（班長でない）         | 10.4% |
|         | (5)主査級                  | 17.4% |
|         | (6)主任級／主事・技師級           | 43.5% |

|    |               |       |
|----|---------------|-------|
| 年齢 | (1)30歳未満      | 19.9% |
|    | (2)30歳以上35歳未満 | 12.6% |
|    | (3)35歳以上40歳未満 | 8.0%  |
|    | (4)40歳以上45歳未満 | 8.1%  |
|    | (5)45歳以上50歳未満 | 15.3% |
|    | (6)50歳以上      | 36.2% |
| 性別 | (1)男          | 70.6% |
|    | (2)女          | 29.4% |

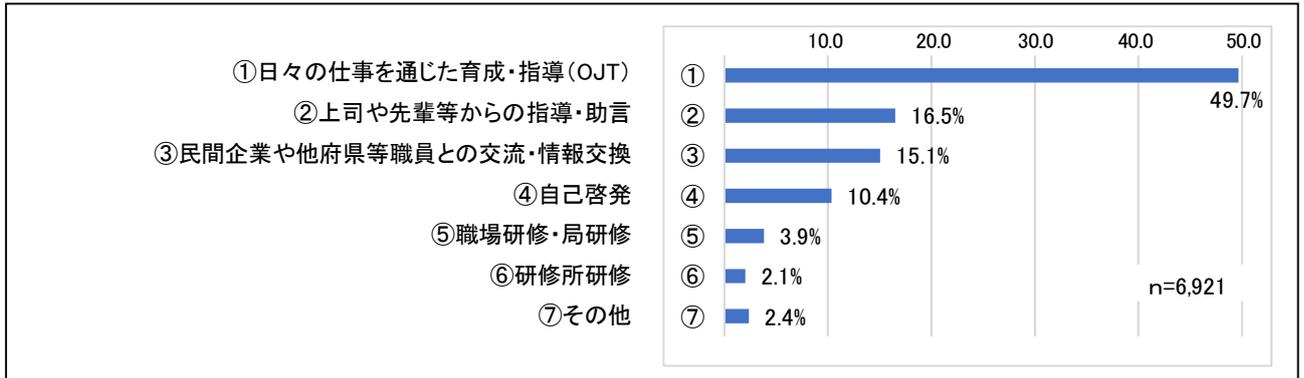
3 集計結果

【職員像／資質・能力】

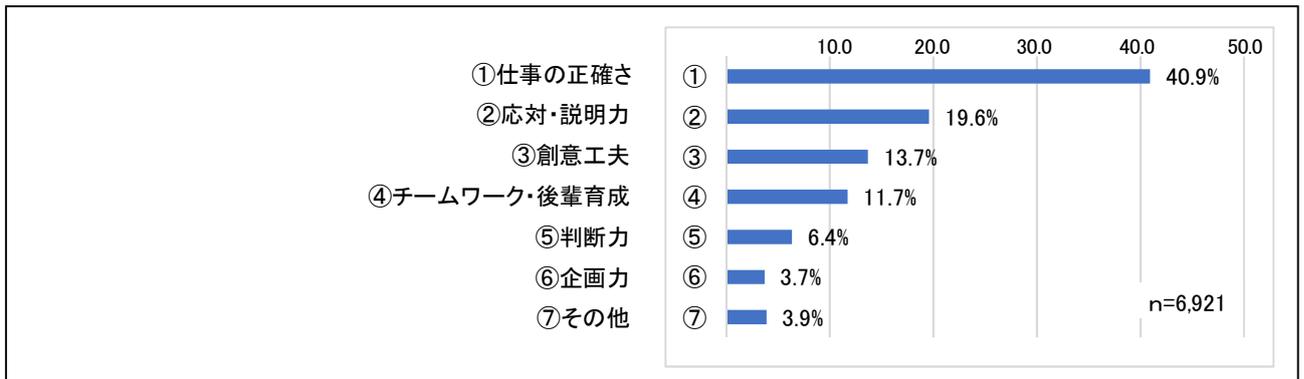
（設問5） 職員は、こういった資質・要素を高めていくべきだと思いますか。



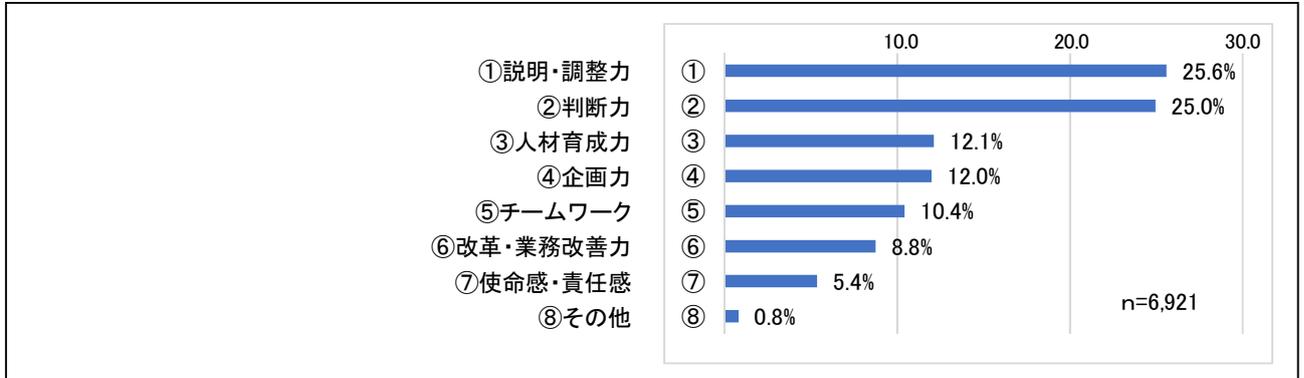
(設問6) 職員の資質・能力を高めるためには、何が効果的(重要)だと考えますか。



(設問7) 若手職員(主任級、主事・技師級)に一番求められる能力は何だと思えますか。

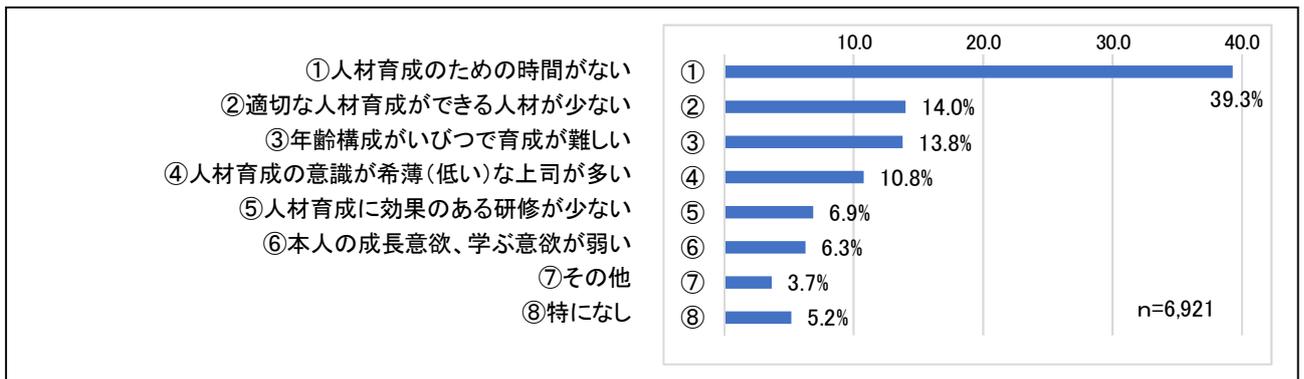


(設問8) 中堅職員(課長補佐級(班長除く)、主査級)に一番求められる能力は何だと思えますか。



**【役割・取組姿勢】**

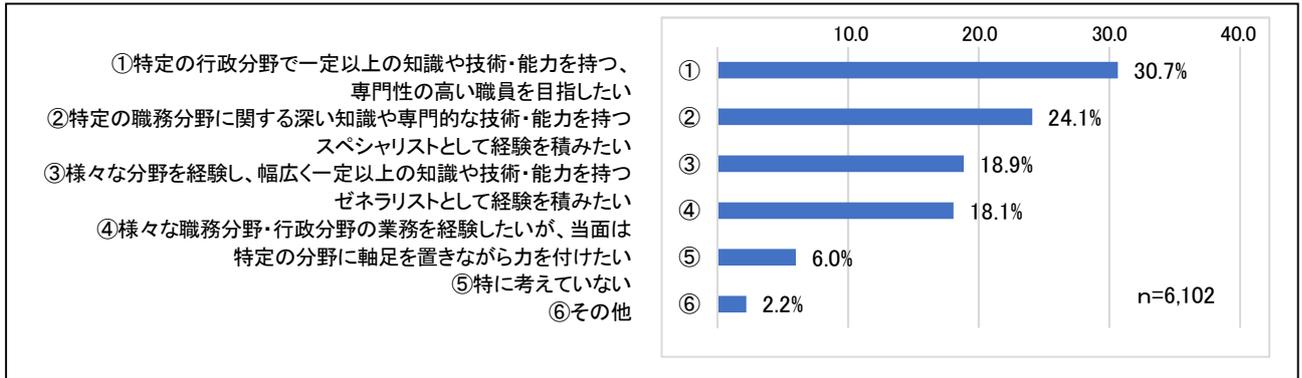
(設問9) 人材育成における課題として挙げられるものは何だと思えますか。



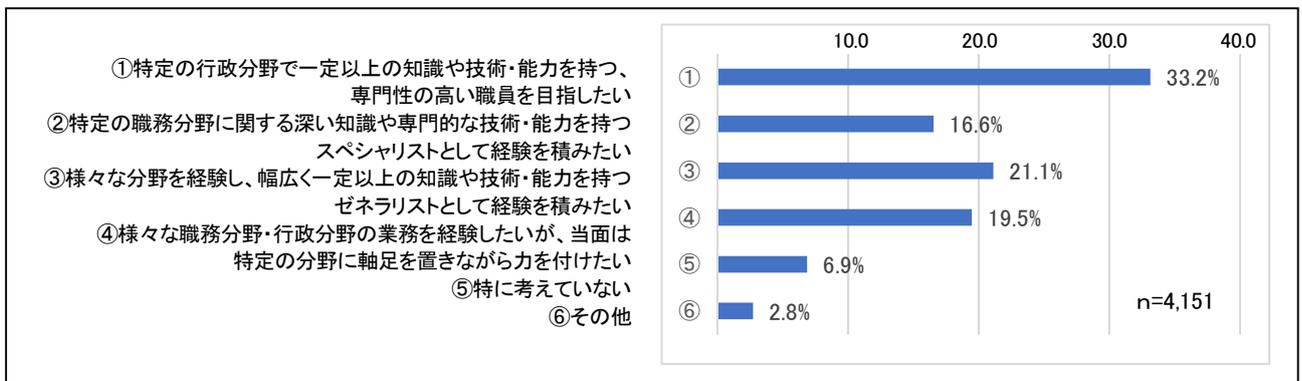
(設問 10) 自分自身のキャリアビジョンについて、どのように考えていますか。

【課長補佐級以下のみ】

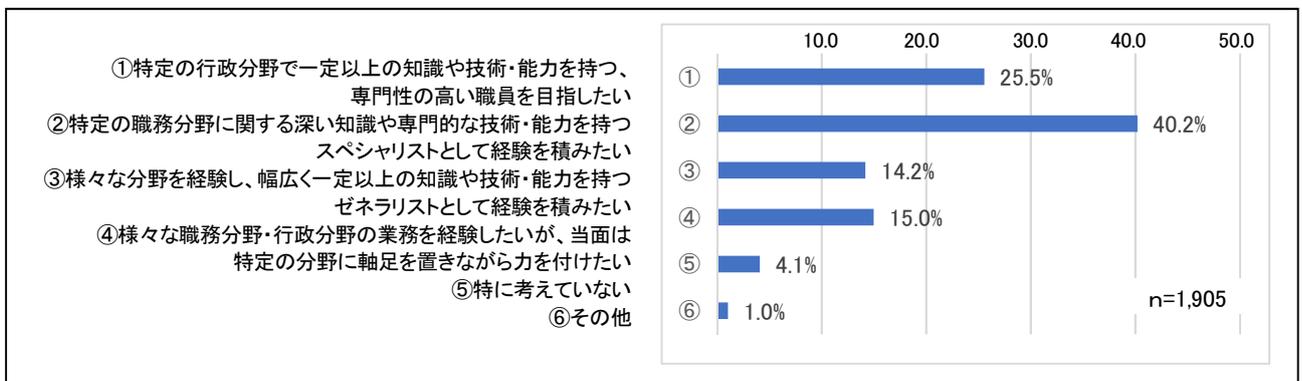
<職員全体>



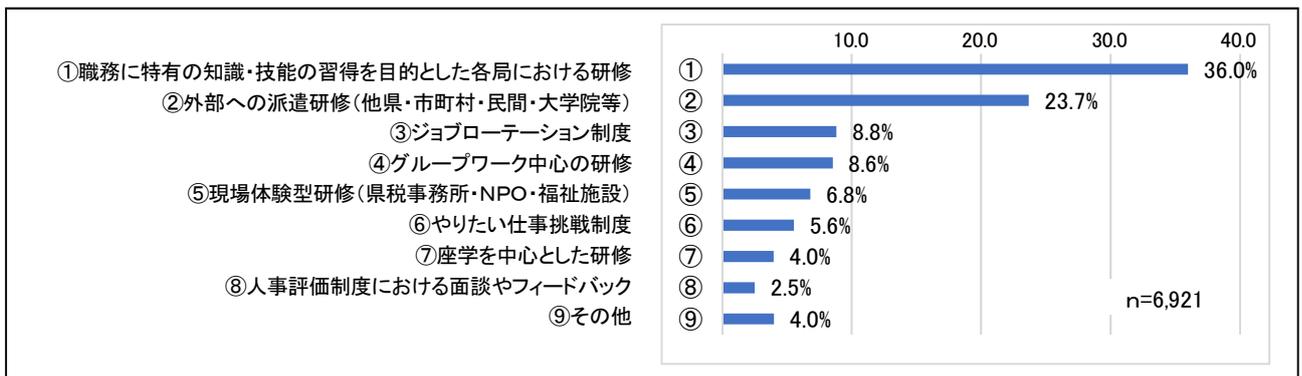
<事務職>



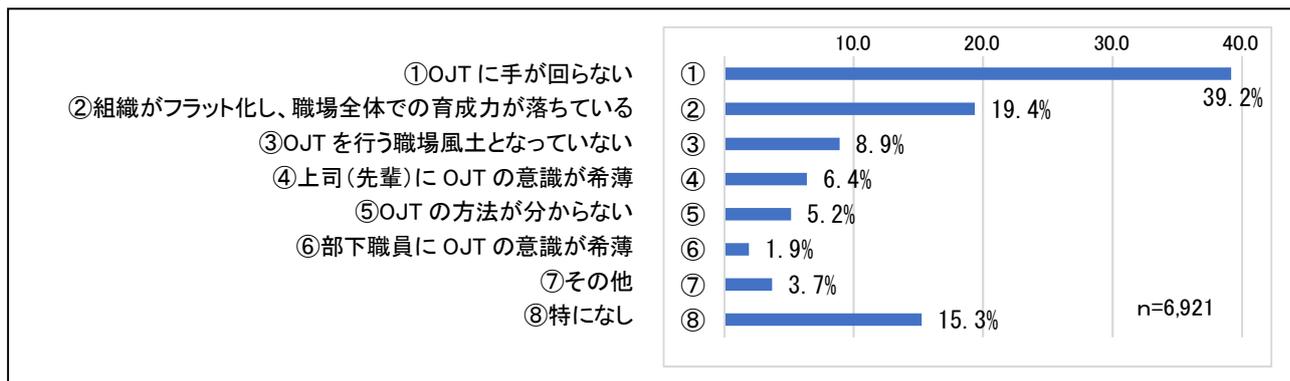
<専門職>



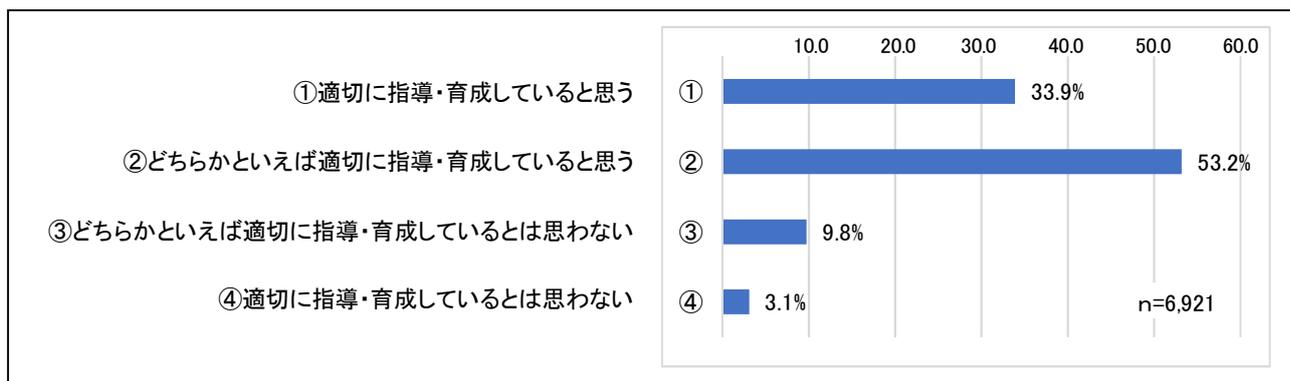
(設問 11) 職員が能力開発を行うにあたり、どのような研修や制度が効果的だと思いますか。



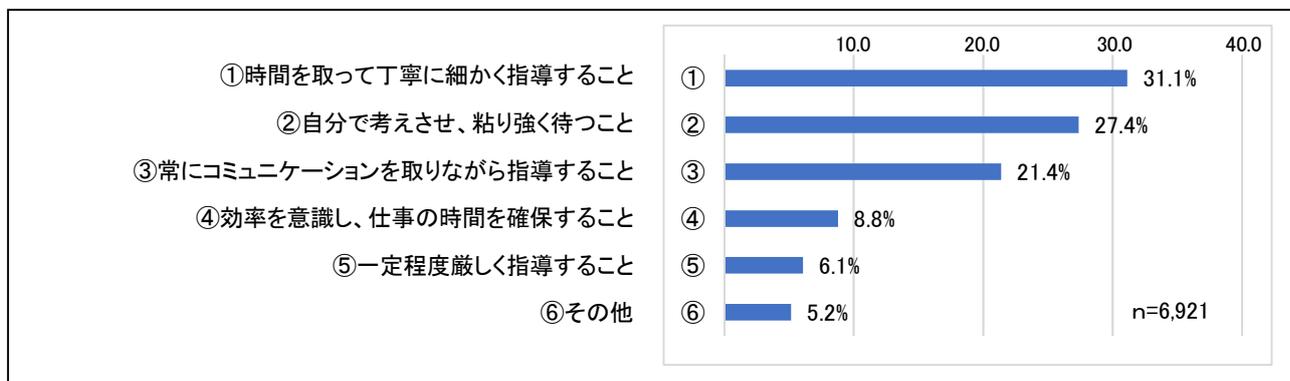
(設問 12) 職場のOJTについて、課題として挙げられるものは何だと思えますか。



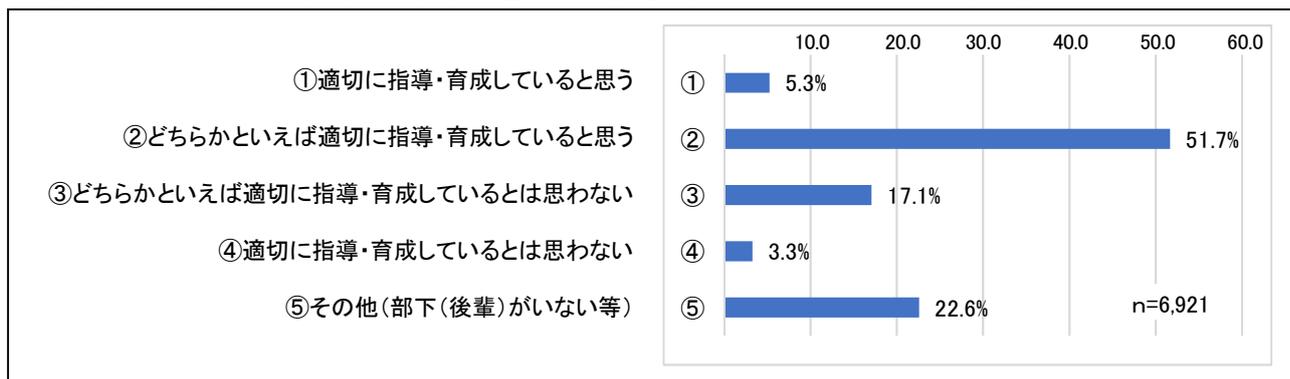
(設問 13) あなたの上司(先輩)は、部下(後輩)を適切に指導・育成していると思えますか。



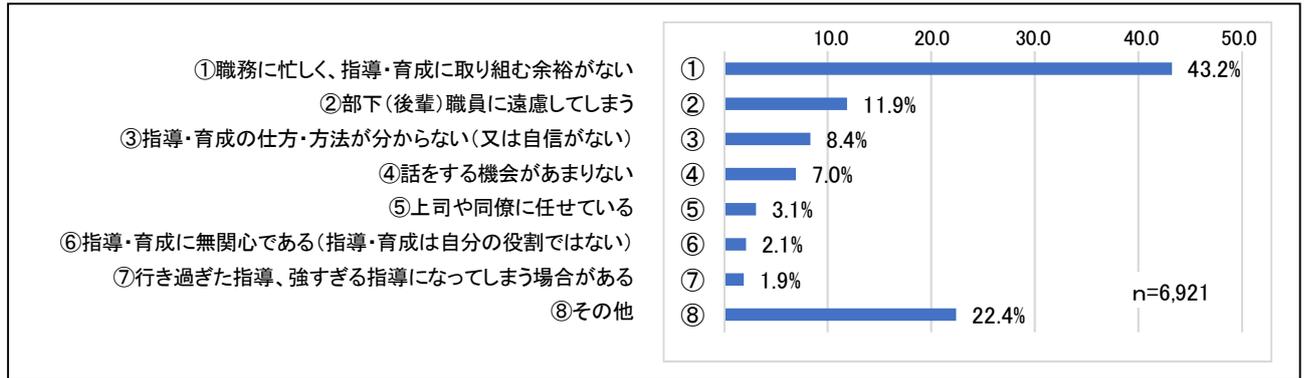
(設問 14) 現在、職場での指導・育成にあたって重要と考えるが、実践できていないと思うのはどんなことですか。



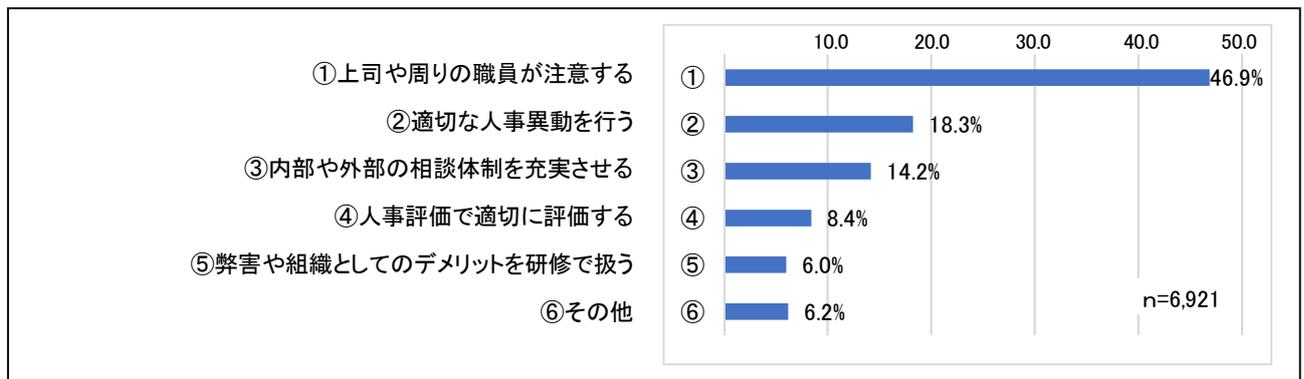
(設問 15) あなたは、部下(後輩)を適切に指導・育成していると思えますか。



(設問 16) 職場において、部下（後輩）を適切に指導・育成できていない場合、その理由は何ですか。



(設問 17) 部下（後輩）に対する行き過ぎた指導、強すぎる指導が起きないようにするには、どうすべきだと思いますか。

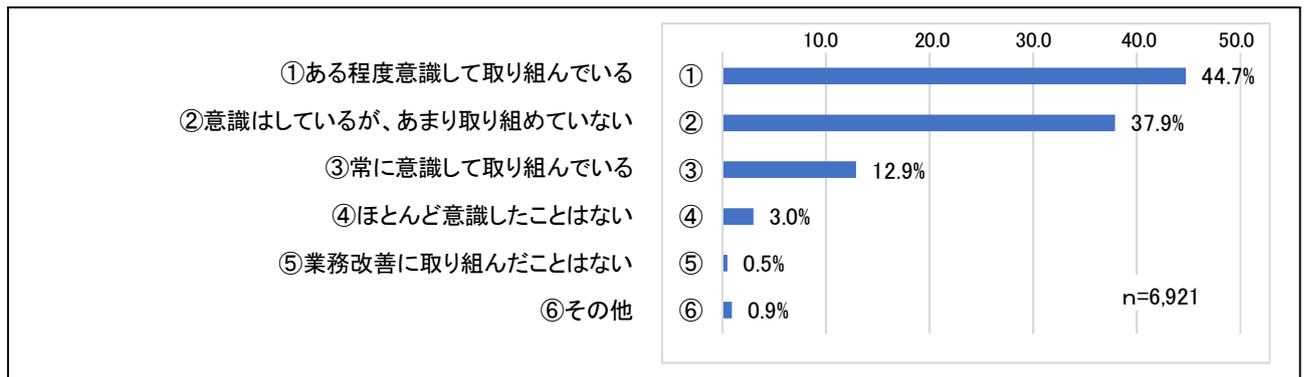


(設問 18) 部下（後輩）にもっと力を入れて欲しいことは何ですか。

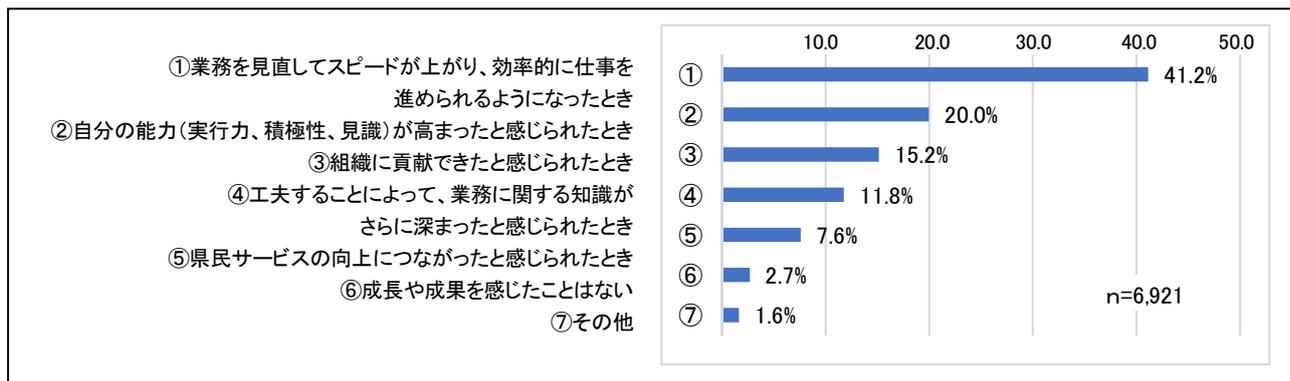


**【業務改善】**

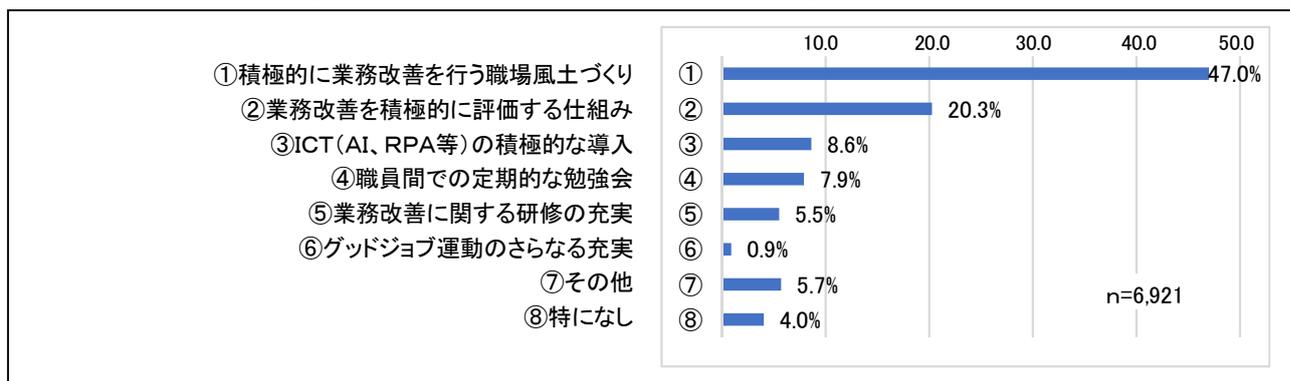
(設問 19) 日頃、業務改善についてどの程度取り組んでいますか。



(設問 20) 業務改善を行うことにより、成長や効果を感じるのはどんなときですか。

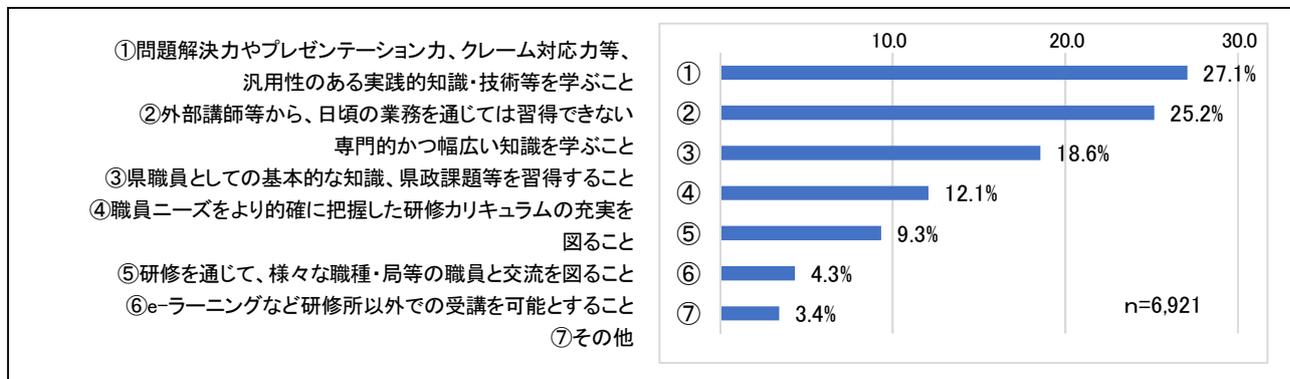


(設問 21) 職員が徹底的に業務改善に取り組むために、何が必要だと思いますか。

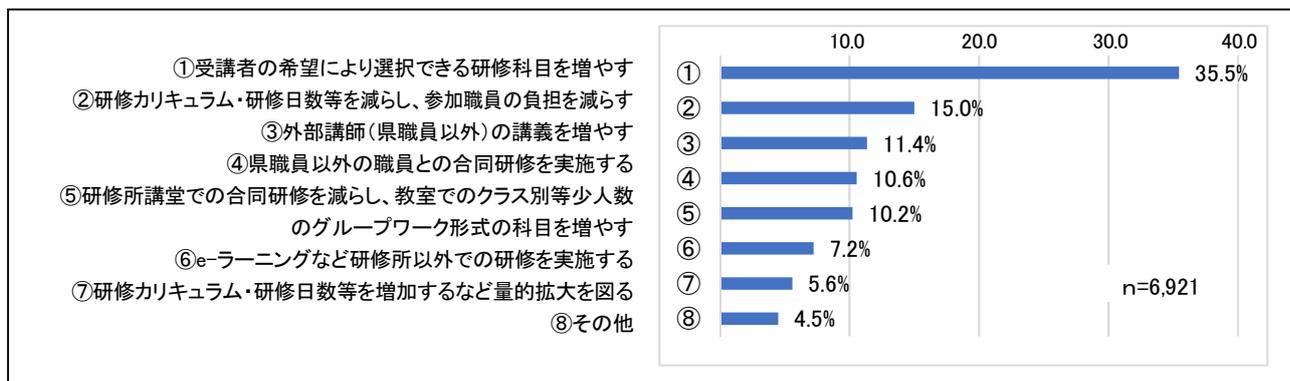


### 【研修】

(設問 22) 研修所研修に期待することは何ですか。

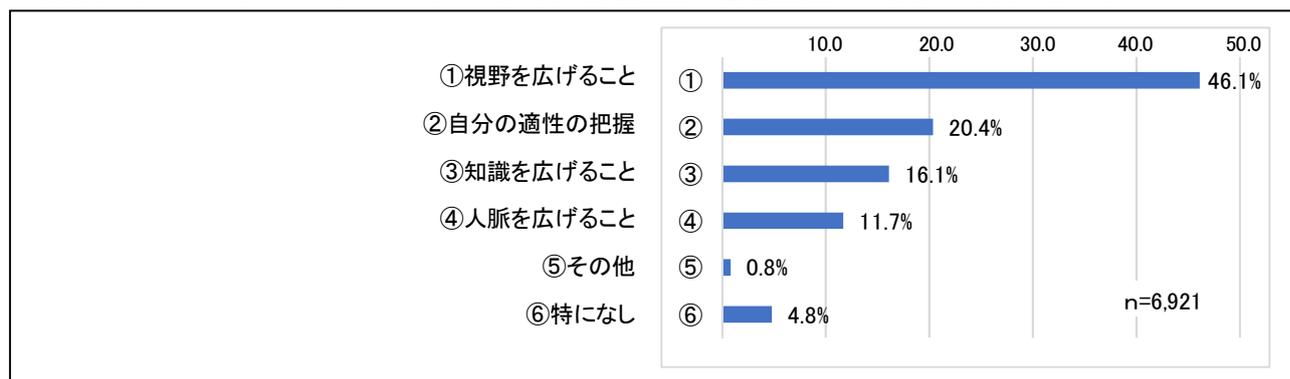


(設問 23) 研修所研修をより効果的に実施するために何が必要だと思いますか。



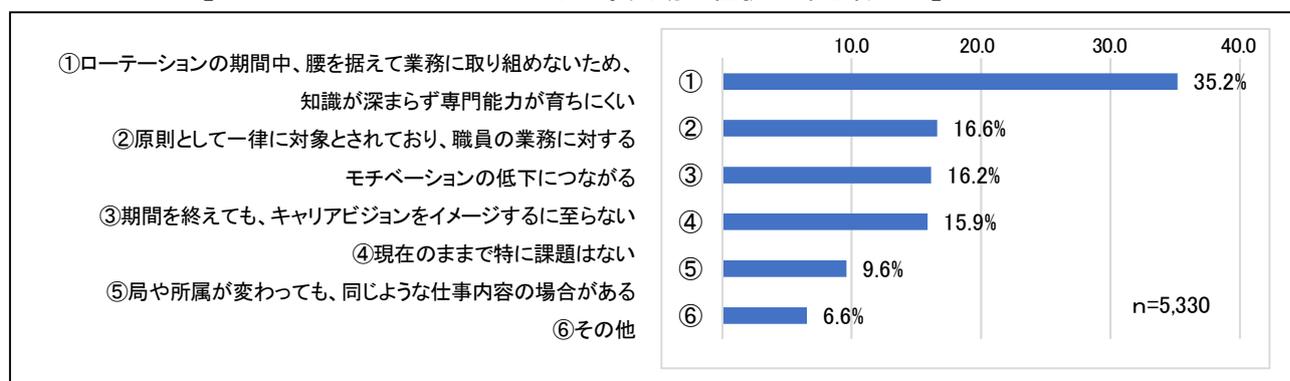
【人事制度】

(設問 24) ジョブローテーションにより、最も期待できる効果・メリットは何ですか。



(設問 25) ジョブローテーションの課題は何だと思えますか。

【ジョブローテーションによる人事異動の経験がある者のみ】

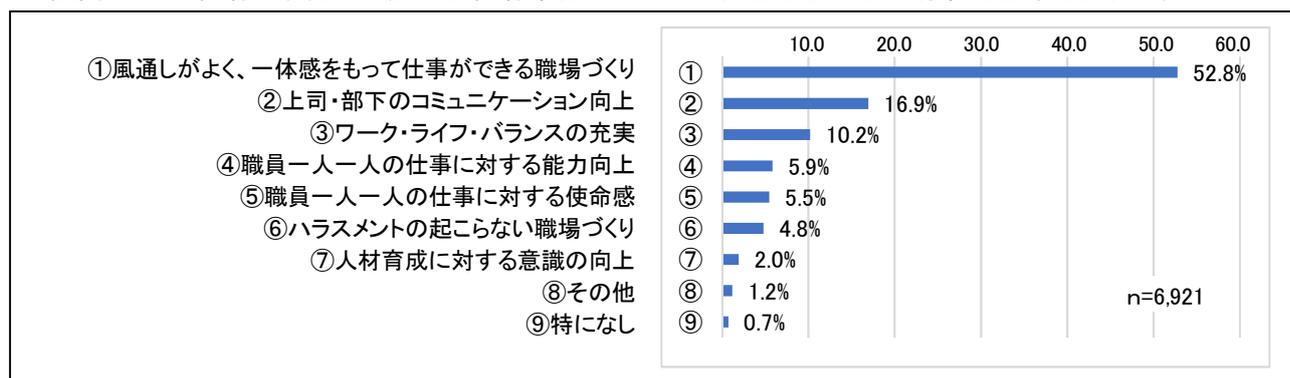


(設問 26) ジョブローテーションの組織への影響をどのように考えますか。

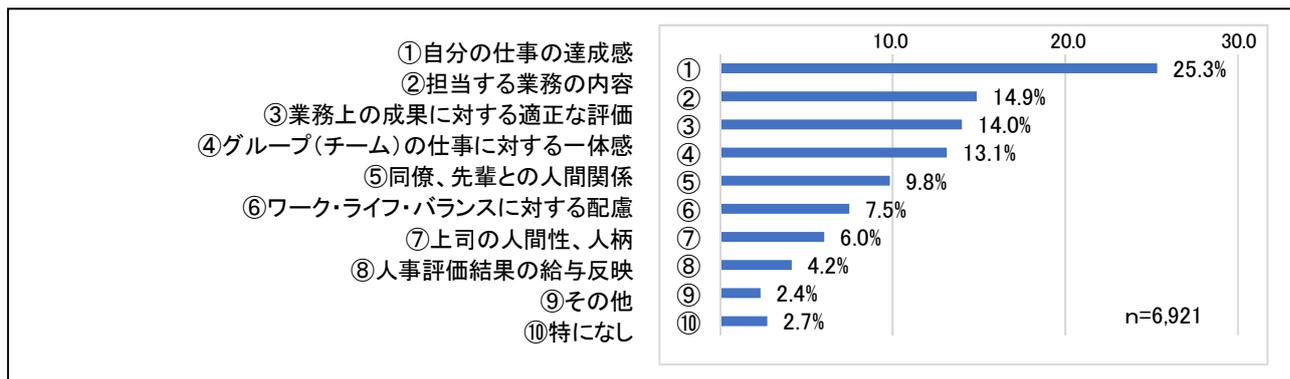


【職場環境】

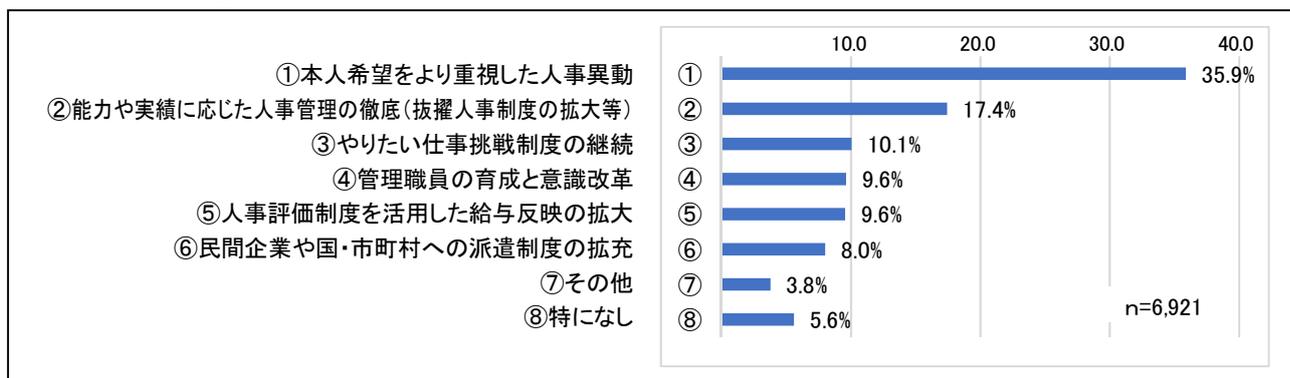
(設問 27) 職場の活性化・良好な職場環境のためには、どんなことが効果的と考えますか。



(設問 28) あなたの仕事に対するモチベーションは何から影響を受けますか。



(設問 29) 職員のモチベーションを維持・向上させるために、どんな施策(制度・仕組み)が必要と思いますか。



(設問 30) 人材育成に関して、御自身の経験なども踏まえて、日頃考えていることや感じていること、その他意見などがありましたら、記入してください。

(自由記述のため、省略)

### ◎ 人材育成に関する有識者への意見聴取

|                                    |  |                         |
|------------------------------------|--|-------------------------|
| 意見聴取内容                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「愛知県人材育成基本方針」の策定に係る意見・助言・提言</li> <li>・他自治体や民間企業における人材育成の取組状況</li> <li>・その他人材育成全般に関するアドバイス</li> </ul> |                         |
| 実施方法                               | 個別及び集合   |                         |
| 有識者名簿<br><small>(五十音順、敬称略)</small> | 入江 容子  | 愛知大学法学部 教授              |
|                                    | 北澤 仁   | 株式会社デンソー人事部人材・組織開発室 室長  |
|                                    | 樋口 貴子  | 1級キャリアコンサルティング技能士       |
|                                    | 古谷 健夫  | 株式会社クオリティ・クリエイション 代表取締役 |

**問合せ先**

愛知県人事局人事課人材育成グループ

電 話 052-954-6030

内 線 2208

E-Mail [jinjika@pref.aichi.lg.jp](mailto:jinjika@pref.aichi.lg.jp)

○職員ポータルサイトの手引き・規程集にも掲載しています。