

# 石川県人材育成ビジョン

人事管理を含めたトータルな人材育成システムの構築

平成24年3月改定

## 目 次

改定にあたって	1
I 人材育成の基本的な考え方	2
1 石川県の求める職員像	
2 人材育成の基本的方向	
II 体系的な研修制度の構築	4
1 職員研修の基本目標	
2 職員研修体系	
(1) 職場内研修の充実	5
① 職場内育成マニュアルの作成	
② 職場内育成チェックシートの作成	
③ 部局企画研修の実施	
④ 職場指導者の養成	
⑤ ジョブ・コーチ制による新任職員職場研修	
(2) 職場外研修体系の見直し	7
① 自治研修センター研修体系の再構築・充実	
② 県・民間共同企画研修の実施	
③ 自主研修に対する支援	
④ 派遣研修の実施	
(3) 職員のキャリア支援	10
① 10年目職員キャリア面談の実施	
② メンタリング制度の導入	
③ 女性職員へのキャリア支援	
III 職員の意欲と能力を高める人事管理	12
1 管理監督者の役割	
2 人事評価制度の活用	
3 意欲を重視した適材適所の人材活用	
4 若手職員の育成	
IV 人材育成推進体制の強化	15
1 人材育成推進体制の強化	
2 職場研修、部局企画研修に対する支援	
3 市町との連携推進	

## 改定にあたって

---

自己決定、自己責任の地方分権時代にあつて、職員一人ひとりが時代の潮流を的確につかみ、県民ニーズを政策・施策として結実させるためには、職員の政策形成能力の向上が必要不可欠なことから、人材育成を計画的かつ継続的に行っていくことが非常に重要となっています。

まさに、「組織は人なり」と言われるように、財政状況が厳しい中で、人的資源の投入を最小に抑制しつつ、職員の意欲や能力を最大限に引き出しながら、組織としての力が最大限発揮されるよう、めざす職員像と人材育成のあるべき方向を見定め、それに向けて、採用から配置、研修、評価、処遇まで人事管理を含めたトータルな人材育成システムの構築が求められているところであります。

このような観点から、平成18年1月、求める職員像を明らかにし、研修のみならず人材育成という視点から人事管理全般について基本的な方向をとりまとめるため、本ビジョンを策定したところであります。

本格的な地方分権時代の到来を見据え、これまで以上に県民の視点に立った質の高い行政サービスを提供していくことが大切であり、その担い手である職員一人ひとりのさらなる資質向上に努めることがますます必要となってきたことから、平成23年3月に策定した「石川県行財政改革大綱2011」においても、柱の一つに人材育成を掲げ、「職場内研修」、「職場外研修」及び「キャリア支援」を3つの柱として体系的な研修制度の構築に取り組むこととしたところです。

このビジョンについても、「職場内研修」、「職場外研修」、「キャリア支援」を3つの柱として、それぞれについて具体的な施策を盛り込んだアクションプランとして見直しを行ったところであります。今後、このビジョンに掲げられた施策の実施により、人材育成の視点に立った人事管理の推進に取り組んでいくこととします。

# I 人材育成の基本的な考え方

## i 石川県の求める職員像

住民ニーズの多様化・高度化、社会経済情勢の変化等により、旧来の中央集権型行政システムはもはや新しい時代の要請に適合しないものとなり、地方分権の進展とともに、その主体となる地方自治体は、国が立案した施策を実現する事業自治体から住民ニーズに対応して自らが立案した施策を実現する政策自治体への転換を求められている。

本県においても、地方が自らの権限と財源で、地域の力を最大限に発揮し、これまで以上に、県民を主役とし、県民の視点に立った、質の高い行政サービスが求められていることから、平成23年3月「コストの縮減、質の充実、未来へつなぐ、いしかわの改革」を基本コンセプトとした新たな行財政改革大綱2011を策定したところであり、そのため、次のような人材の育成・確保が重要な課題となっている。

### (1) 県民の視点で県民とともに地域づくりを担う職員

日頃から一県民としての感性を磨き、県民との協働のもとに地域の夢を実現していく幅広い政策遂行能力を有する職員

### (2) 県民に信頼される人間性豊かな職員

公務員としての高い倫理観と奉仕の精神を持ち、県民に対する説明責任を適切に果たすことにより、その信頼と付託に応える職員

### (3) 成果志向とチャレンジ精神にあふれた職員

常に県民サービスの向上という行政成果を重視し、広い視野から、優れた経営感覚と使命感をもって地域の課題に果敢に取り組む職員

## 2 人材育成の基本的方向

厳しい財政環境の下、地方自治の担い手として自立する政策自治体の実現が求められていることに対応すべく、限られた人的資源により組織としての力が最大限発揮されるためには、必要とされる職員像を明らかにし、職員一人ひとりが当該職員像を明確に意識しつつ、目標に向けて日々努力する仕組みづくりが必要であるとともに、組織としても、職員の能力や業績を適正に評価しながら、適切な指導や研修により、職員の能力開発をサポートしていく必要がある。

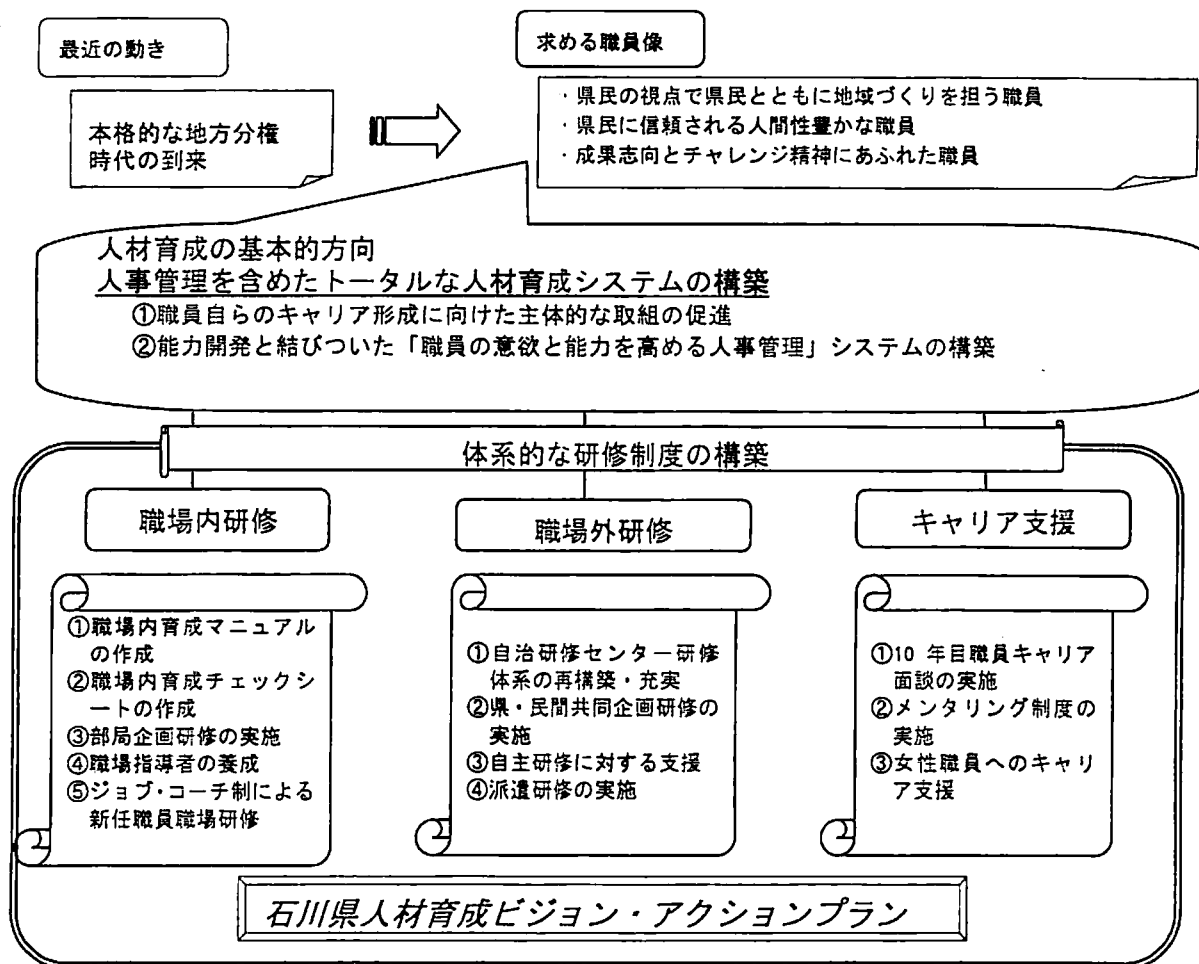
そのため、

(1) 職員の自らのキャリア形成に向けた主体的な取組の促進

(2) 能力開発と結びついた「職員の意欲と能力を高める人事管理」

の視点から具体的な取組を進め、人事管理を含めたトータルな人材育成システムを構築していくものとする。

### <石川県人材育成ビジョンの概要>



## Ⅱ 体系的な研修制度の構築

職員の能力開発は、本人の意欲に基づく主体的な取組があつて始めて効果的になされるものであり、組織としても行政課題に適った職員の取組を支援する必要がある。

このため、研修に関する基本的な方針を明確にし、職員一人ひとりが、必要とされる職員像を明確に意識しつつ、自分のキャリア形成を考えた能力開発に積極的に取り組むとともに、組織が職員に対し適切な指導や研修によりこれをサポートする研修制度の構築を図ることが必要である。

### 1 職員研修の基本目標

「石川県が求める職員像」に必要な能力開発の促進を職員研修の基本目標とし、総合的、体系的、かつ、計画的に職員研修を推進する。

[石川県が求める職員像]

#### ア 県民の視点で県民とともに地域づくりを担う職員

能力開発の視点	求められる能力
日頃から一県民としての感性を磨き、県民との協働のもとに地域の夢を実現していく幅広い政策遂行能力を有する職員	・政策形成・企画立案能力 ・コミュニケーション能力 ・折衝・交渉能力 ・判断力 ・専門的能力

#### イ 県民に信頼される人間性豊かな職員

能力開発の視点	求められる能力
公務員としての高い倫理観と奉仕の精神を持ち、県民に対する説明責任を適切に果たすことによりその信頼と付託に応える職員	・公務員としての倫理観 ・行政マンとしての職業意識 ・説明責任意識 ・幅広い知識・教養 ・接遇マナー

## ウ 成果志向とチャレンジ精神にあふれた職員

能力開発の視点	求められる能力
常に県民サービスの向上という行政成果を重視し、広い視野から、優れた経営感覚と使命感を持って地域の課題に果敢に取り組む職員	・チャレンジ精神 ・実行力 ・マネジメント能力 ・積極性 ・コスト意識

## 2 職員研修体系

職員研修は、上記基本目標の実現を目指し、「職場内研修」、「職場外研修」、「キャリア支援」の3つを柱として、必要とされる資質の向上、能力開発に向けて計画的に研修を行う。

### (1) 職場内研修の充実

職場内研修は、上司や先輩が日常の業務を通じて業務の遂行に必要な知識や技能等を職員個々に対して個別に指導を行うものである。

職場での業務を通じて人材は育つ面が大きく、職場内研修は実践的な人材育成の中心的な役割を担った極めて重要な研修であり、これを計画的・継続的に推進していくことが重要である。

各職場の管理監督者は、職場内研修の重要性を認識し、学習的な職場風土づくりや職員との積極的なミーティングの実施による職員一人ひとりに応じた効果的・計画的な指導に努める。また、管理監督者は、職員のモチベーションを高める働きかけや職員が行う能力開発の支援を行い、組織力の向上に努めることが必要である。

職場における効果的・計画的な育成活動を促進し、また、育成のノウハウを蓄積するため、以下の取組を実施する。

#### ① 職場内育成マニュアルの作成

職員が職場における育成責任を自覚し、また、育成ノウハウを吸収するためのガイドとして、職場内育成(OJT)マニュアルを作成し、職員へ配布する。

作成後も継続的に職員から掲載事項の提案を募ることなどにより、内容を充

実させる。

#### 職場内育成マニュアル「職場内育成のヒント」

職場内育成のガイドとなるコミュニケーション、コーチング、モチベーション等の理論・技法について具体事例とともに掲載する。掲載項目の柱は以下のとおりとする。

◎上司が部下に見せるべき「意識と行動」

部下を育成する前提として、上司自身が持つべき仕事に取り組む意識・日頃の行動について掲載する。

◎上司が部下に見せるべき「仕事のやり方」

部下は上司の仕事のうまいやり方を見て学ぶ。部下に見せるべき仕事のやり方について掲載する。

◎人材を育成するための「部下との関わり方」

部下を育成するために、どのような意識を持ちどのような形で関わる必要があるのかについて掲載する。

② 職場内育成チェックシートの作成

効果的な職場内育成の実行を促進するため、職員が日頃とるべき基本的行動の項目を掲げるチェックシートを作成し、日頃から自らの行動を確認する。

③ 部局企画研修の実施

各部局における人材育成意識の醸成、専門能力の向上、蓄積、継承を目的とし、各部局の人材育成責任者が、それぞれの部局のニーズに応じた独自の研修を企画し、実施する。

④ 職場指導者の養成

係長(相当職)以上の職員を対象に部下の育成と自らの指導力のアップのため、職場研修の進め方などについて、自治研修センターにおいて研修を実施する。

⑤ ジョブ・コーチ制による新任職員職場研修

新規採用職員が不安なく職場や業務に馴染み、早期戦力化が図れるよう、新規採用職員に対して、指導職員を特定し、終始一貫した指導を行う。



## (2) 職場外研修体系の見直し

職場外研修は、本来の仕事から離れ行う研修であり、「自治研修センター研修」、「県・民間共同企画研修」、「自主研修」、「派遣研修」の4つの研修で構成する。職員と職場に求められ、真に貢献する職場外研修とするため、以下の取組を効果的に実施する。

### ① 自治研修センター研修体系の再構築・充実

職員として共通に必要な基礎的な知識、技能、態度等を修得させることを目的に行う自治研修センターでの研修については、従来の研修体系を見直し、新しい体系により研修を進める。

また、県職員として必要なコミュニケーション能力の向上を図るための研修や、職員が地域活動で貢献するために必要な知識や心構えについての研修を新たに実施する。

自治研修センターは、研修に関する様々なノウハウを有する能力開発の専門機関として、自主研修、職場内研修、部局企画研修など他の職員研修を引き続き支援していく。

### ア 研修体系の見直し

人事評価制度において求められる能力を職員が主体的に向上させ、各階層に応じ求められている能力・職責に対する自覚を促し、また、業務の効率化・円滑化を図るための実務に直結する知識を修得する観点から、「能力開発研修」、「階層別研修」、「ナレッジ研修」の3本柱で研修を実施する。

また、それぞれの研修については、職場、受講者のニーズなど情勢の変化に即応して、随時、見直し、充実に努める。

#### (ア) 能力開発研修

職員が、自分に足りないと認識した能力を磨き、また、一定の評価を得た能力をさらに磨くことができる場として、各種研修を実施する。(職場指導者研修、政策形成研修、コミュニケーション能力向上研修等)

#### (イ) 階層別研修

職位に応じ求められている能力・職責について、職員一人ひとり

の自覚を促す研修を実施する。(初任者研修、新任係長研修、10年目キャリアデザイン研修等)

(ウ) ナレッジ研修

職員が業務を遂行するに当たり、基礎となる実務に直結する知識を修得することを目的として実施する。(はじめての予算・決算担当者実務研修、法制執務研修、公益法人会計研修等)

イ 研修の充実

(ア) コミュニケーション能力向上研修

職員には、自分たちが公の仕事に携わるプロフェッショナルであるという意識を持ち、自らの仕事への知識を高めることに加え、県民の声を的確に捉え、場面や相手方に応じた説明、調整ができる、プロならではのコミュニケーションスキルが求められる。

そのため、県民の声を的確に捉えつつ、行政施策についてコンセプトを良く整理した上で、場面や相手に応じた説明、調整ができる、行政ならではのコミュニケーションスキルの向上を図るための研修を実施する。

(イ) 地域活動実践力向上研修

職員の地域活動への参加は、職員の視野を広げるとともに、職員の成長やモチベーションアップに大変有意義であり、また、職員の能力を地域の活性化に活用するということが、地域の様々な課題の解決に貢献することとなり、ひいては県民との信頼関係の構築につながるものである。

そのため、職員が地域活動で貢献するため必要となる知識や心構えについての講義と実践体験を組み合わせた研修を実施し、地域活動への参加について職員の意識づけを図る。

ウ 自主研究グループに対する支援 (後掲)

エ 自己啓発情報の提供 (後掲)

## ② 県・民間共同企画研修の実施

組織風土や文化の異なる他組織の職員と研修を共にすることにより、職員の視野を広め、良い外部刺激を受ける機会とすることを目的として、県内企業等との共同企画による研修を合同で実施する。合同での研修を企画する過程を通じて、民間企業での人材育成の取組や研修ノウハウについての情報交換も図る。

## ③ 自主研修に対する支援

職務を遂行する上において、必要な知識や能力について自らが認識し、能力の開発・向上に主体的に取り組むことであり、職員の能力開発の基本として極めて重要な研修である。しかしながら、日常業務に従事しながら職員が自己啓発を効果的に行うために、組織も積極的にサポートする必要がある。

### ア 自主研究グループに対する支援

研修において作成した政策のフォローアップの取組や任意グループによる研究、研鑽の取組を支援するため、施設・設備の開放や講師謝金、参考図書などの経費の負担により、職員の自主的な能力開発・向上を促進する。

### イ 自己啓発情報の提供

国内の各種通信教育機関が実施している通信教育について、自治研修センターで選定のうえ、庁内イントラネットの掲示等により紹介するなど、自己啓発情報の提供を実施する。

### ウ 修学部分休業制度等の実施

職員の自発的な公務に関する能力の向上を目的として、大学等に修学するため1週間の一部について休業ができる修学部分休業制度や、大学等における修学又は国際貢献を行うため長期間（2～3年）の休業ができる自己啓発等休業制度を実施する。

## ④ 派遣研修の実施

県の職場を離れ、異なった組織風土や業務内容を経験することにより、職務上必要な専門的知識及び技能を修得させるとともに、幅広い視野を持った職員を育成することができる。

職員の自己改革への貴重な契機となることから、効果ある研修の実施に努める。

研修区分	研修目的
海外派遣研修	若手職員を対象に海外の先進事例等の調査研究を行い、部局の課題等に係る考察を深めることを目的として実施
自治大学校派遣研修	中堅幹部職員に必要な政策形成能力や行政管理能力を修得するとともに、全体の奉仕者としての意識及び管理者としての意識の醸成を図ることを目的として実施
専門技術派遣研修	特に一定期間を要するものを対象として、県政の技術分野の向上発展のため必要と思われる課題に係る高度の専門的技術の修得を目的として実施
中央省庁等派遣研修	中央省庁等における実務経験を通じた意識改革の促進や専門的知識、幅広い視野の養成を目的として実施
語学研修	特に環日本海文化を形成する言語である中国語、韓国語及びロシア語に堪能な職員を養成し、もって円滑な交流を図ることを目的として実施

### (3) 職員のキャリア支援

職員の能力開発は、本人の意欲に基づく主体的な取組があつて始めて効果的に行われるものであり、職員一人ひとりが自分のキャリア形成を考えた能力開発に積極的に取り組む必要がある。

職員の自発的な能力開発や業務意欲の向上を図るため、自らの適性、経験等を踏まえ、職員一人ひとりが自身の将来のビジョンについて考える機会を設ける等の取組を導入する。

#### ① 10年目職員キャリア面談の実施

採用10年目の職員は、概ね3か所の所属を経験する一方、自分の将来の方向性について悩む節目の年齢層であることから、人事課が自己の能力、適性など

の特性、将来のキャリアの方向性について面談を実施する。面談を行うにあたり、事前に「10年目職員キャリアデザイン研修」を実施する。

② メンタリング制度の導入

20歳代の若手職員（主に入庁1～5年目）が、職場外の先輩職員（概ね30歳代職員）との交流を通じて視野の拡大や不安の解消を図る体制を整備する。若手職員のキャリアビジョンの形成を支援しながら、県職員としての更なる成長を促進する。先輩職員にとっても、若手職員とのコミュニケーション経験を積むことにより、将来、部下をもった時に必要となるリーダーシップ能力の向上の機会とする。

③ 女性職員へのキャリア支援

政策・方針決定の場に女性が積極的に参加していくことが期待される場所であるが、女性職員には目標となる女性管理職が少ないことやリーダーとしての経験が少ないことから、女性職員の自発的な能力開発と業務意欲の向上を支援するため、キャリア支援研修を実施する。

### Ⅲ 職員の意欲と能力を高める人事管理

---

人事制度は、職員の能力と意欲を引き出し、有効に活用することで、組織の総合力を高めていくものである。

職員一人ひとりの能力や実績が公正かつ的確に評価され、これが処遇や必要な能力開発に適切に反映され、一層のモチベーションの向上につながっていくことによって、職員の自己実現とモチベーションの持続が図られ、それが組織全体の活性化をもたらす、結果として公務のスムーズな運営につながる。

このため、これまでの人事異動を中心とした人事管理から、採用から配置、研修、評価、処遇までの中長期的な視点を持った、人を育てる人事管理への移行を推進する。

そのためには、人事管理について、今まで以上の透明性・納得性の確保が必要となる。

#### 1 管理監督者の役割

職員を育成し、職員の意欲や能力を最大限に引き出していくことは、組織にとっての重要な課題であり、管理監督者は自らに課せられた責任を認識し、職員一人ひとりの能力・適性を的確に把握し、職員に対する適切な指導を行うとともに、職員のモチベーションを高める働きかけや職員が行う能力開発の支援を行い、組織の活性化、総合力の向上に努めることが必要である。

#### 2 人事評価制度の活用

職員の能力と意欲を引き出し、有効に活用するためには、職員一人ひとりの能力や実績が公正かつ的確に評価され、これが処遇や必要な能力開発に適切に反映されることが必要であるが、これを支える基盤が人事評価制度であり、人事行政運営全般に当たってその根幹となるものである。したがって、公務員制度改革の方向性を踏まえながら、人事評価制度の充実を図っていくとともに、その評価結果については、適材適所の人事配置や昇任といった任用管理のみならず、人材育成や給与上の処遇、分限処分にいたるトータルな人事管理への活用を図ることとする。

#### 3 意欲を重視した適材適所の人材活用

##### (1) 自己申告制度の活用

職員の業務経験、意欲、適性、能力などの情報の継続的な把握を目的とする自己申告制度を活用し、適材適所の人事配置に努めているところであるが、職員との面談も行いながら、より一層、職員の状況に応じた適切な指導を行うと

ともに、職員の意欲や能力、希望等に配慮した人事配置を行うことにより、職員の意欲の喚起と能力の向上を図る。

(2) 人事評価制度の活用（前掲）

(3) 庁内フリーエージェント制（人事異動における公募制）の活用

職員が希望する業務に直接応募する庁内フリーエージェント制を引き続き実施することにより、組織の活性化、人材の発掘、職員の意欲の喚起・能力の活用及びスペシャリストの養成を図る。

(4) 女性職員の積極的登用

県政の推進に当たっては、男女共同参画社会の実現の観点から、政策・方針決定の場に女性が積極的に参加していくことが大切である。そのため、現在行われている職域拡大や管理監督者への登用とともに、それを支えていくための働きやすい職場環境の整備等を積極的に推進していく。

## 4 若手職員の育成

将来の県政を担う若手職員を育成するためには、キャリア形成に配慮ながら、計画的に人材育成を進める必要がある。

また、県行政を取り巻く環境の変化に迅速かつ的確に対応していくためには、変化への柔軟な対応力や判断力、実行力など高度な能力を有し、強い責任感を持って組織を牽引していくリーダーの存在が不可欠であることから、中堅・若手職員の早期育成を図る必要がある。

(1) 新規採用職員のジョブローテーション制度

入庁後の一定期間について、さまざまな職務を経験させることは、公務員としての職務遂行に必要な基礎的な能力の開発・向上に役立つとともに、自らの適性について幅広く検証する機会を与えることにより、自らのキャリアデザインを描く一助とすることができる。

したがって、幅広い視野の形成を図るとともに、職員の適性を的確に把握し、適材適所による効果的な人材育成を図る観点から、原則として、新規採用時に本庁に配置し、採用後10年以内に、本庁と出先機関、管理部門と事業部門など、異なる部門、部局を複数経験させるジョブローテーションを実施する。

(2) ジョブ・コーチ制による新任職員職場研修（前掲）

(3) スペシャリストの養成

複雑多様化する県民ニーズに的確に対応していくためには、特定分野における専門的知識を有するスペシャリストを計画的に養成することも必要である。したがって、職員の適性、希望等に配慮しながら、研修機会の付与やスペシャリストの育成に配慮した人事ローテーションを行う。

(4) 10年目職員キャリア面談の実施（前掲）

(5) メンタリング制度の導入（前掲）



## IV 人材育成推進体制の強化

---

### 1 人材育成推進体制の強化

このビジョンに基づく人材育成方策を計画的・効果的に推進するため、各部局企画調整室長を人材育成責任者とするとともに、人材育成責任者をメンバーとする「人材育成推進会議」を中核とした全庁的な体制で人材育成を推進する。

### 2 職場研修、部局企画研修に対する支援

自治研修センターは、職場研修や部局企画研修が効果的に実施できるよう、研修に係る情報、ノウハウ等の提供や出前講座の開催など、積極的な支援を行うものとする。

### 3 市町との連携推進

分権型社会の構築に向け、県と市町が良きパートナーとして積極的に地域の課題に取り組んでいくことが重要であり、地域が求める自治体職員の育成についても相互の連携・協力を図りながら一層の成果を上げるよう努める。

【人材育成推進体制図】

