

富山県職員 人材育成・確保基本方針

～ 職員一人ひとりが自ら考えて“始動”する富山県へ ～



目次

I . 策定の背景	P. 3	V . 職場環境の整備	
II . 取組みの方向性		1. 働き方改革の推進	P.28
1. 目指す組織像及び職員像	P. 6	2. 仕事と家庭生活の両立支援	P.29
2. 富山県職員行動指針	P. 7	3. こころとからだの健康づくりの推進	P.30
3. 職員に求められる基本能力	P. 9	VI . DX人材の育成・確保	
4. 職位ごとに求められる役割	P.10	1. 求められるDX人材像	P.31
5. 基本方針	P.11	2. DX人材の育成・確保	P.32
III . 人材育成		3. DX人材のキャリアアップイメージ	P.34
1. 人材の育成プログラムの整備	P.13	4. 人材確保等が困難な市町村の支援等	P.34
2. 人材の育成手法の充実	P.15	5. DX人材の育成・確保実施体制 及び先駆的な職場環境の整備	P.35
3. 人を育てる人事管理	P.22	VII . 推進体制	P.36
IV . 人材確保			
1. 「選ばれる組織」となるための魅力発信	P.25		
2. 多様な人材の採用に向けた試験の実施	P.26		
3. 外部人材の活用	P.27		

I. 策定の背景

➤ 持続可能な行政サービスの提供体制の構築の必要性

少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展など、社会情勢は急速に変化しています。職員が直面する行政課題も複雑化、高度化している中、持続可能な行政サービスの提供体制を構築するためには、職員一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮し、組織力を強化していくことが欠かせません。

➤ 人材獲得競争の激化

我が国の総人口の減少局面が継続する中、若年人口の減少と人材の流動化に伴い、民間部門との採用競争が激しくなっており、公務に従事する人材を継続して確保するためには、職員が常に学べる環境の整備、若年層が魅力を感じて自身の成長を実感できるような職場づくりなどの取組みが求められています。また、行政課題が複雑化する中、多様な人材を受け入れて組織力を高めていくことも不可欠です。

➤ 行政に求められる能力の変化

既存業務の適切な執行に加え、複雑化、高度化する行政課題に対応するための能力が求められるほか、DX人材や技術人材の重要性が増大しており、外部人材、内部人材の両面から専門的な知識・技能の習得・確保について取り組むことが必要となっています。また、地方公務員の定年引上げに伴う計画的な人材育成により、世代間の知識・技術・経験等の継承を行う必要があります。

➤ 働き手の意識変化

官民を問わず、職場に求める価値観は、「仕事のやりがい」・「組織への貢献の実感」・「自己成長」等が重視される方向に変化してきています。

富山県成長戦略（令和4年2月）で掲げる「幸せ人口1000万 ～ウェルビーイング先進地域、富山～」のビジョンのもと、県民のウェルビーイングの向上を推進するためには、県職員のエンゲージメント（組織や仕事への主体的な貢献意欲）やウェルビーイングを高めていくことが重要ですが、職員を対象としたアンケート（令和5年9月）では、勤続年数6年～20年くらいの若手・中堅職員のエンゲージメントとウェルビーイングが相対的に低いという課題が把握できました。今後、人材獲得競争が激しくなる中において、有為な人材を確保していくためには、やりがい・キャリアを通じた成長の実感が持てる取組みを推進していく必要があります。

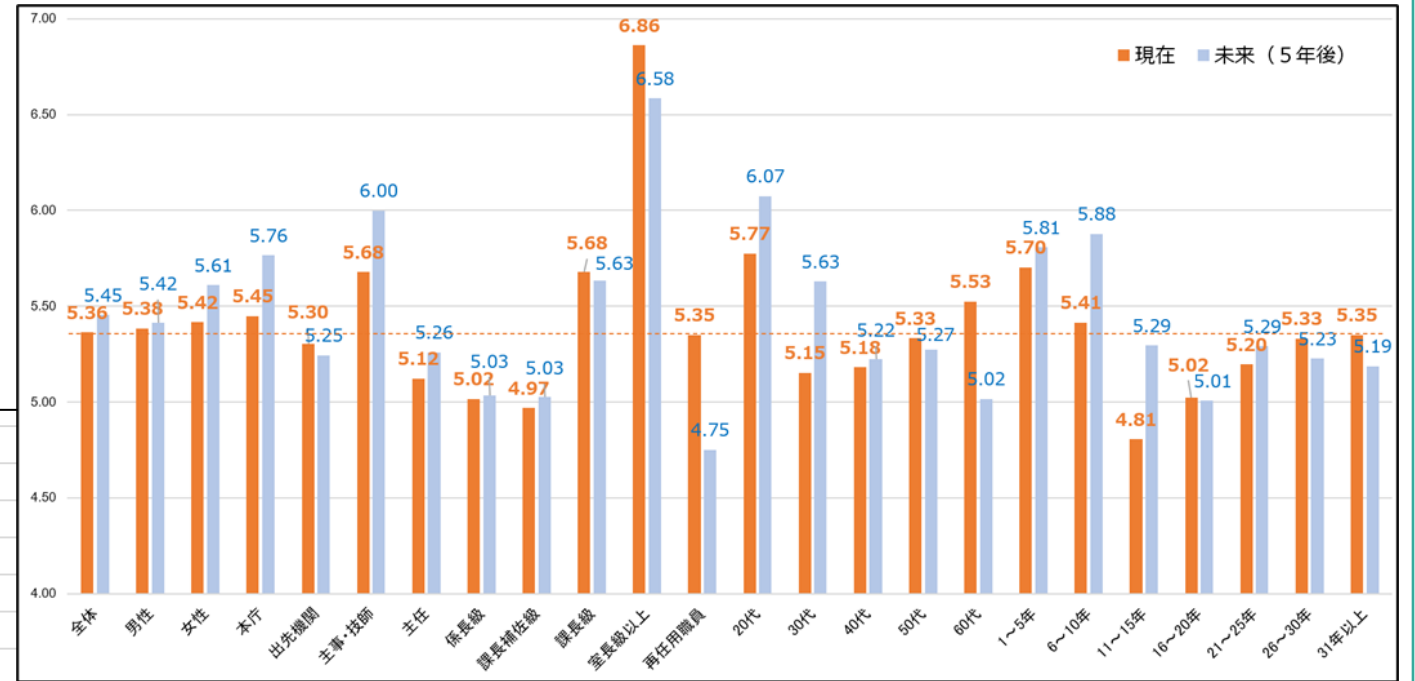
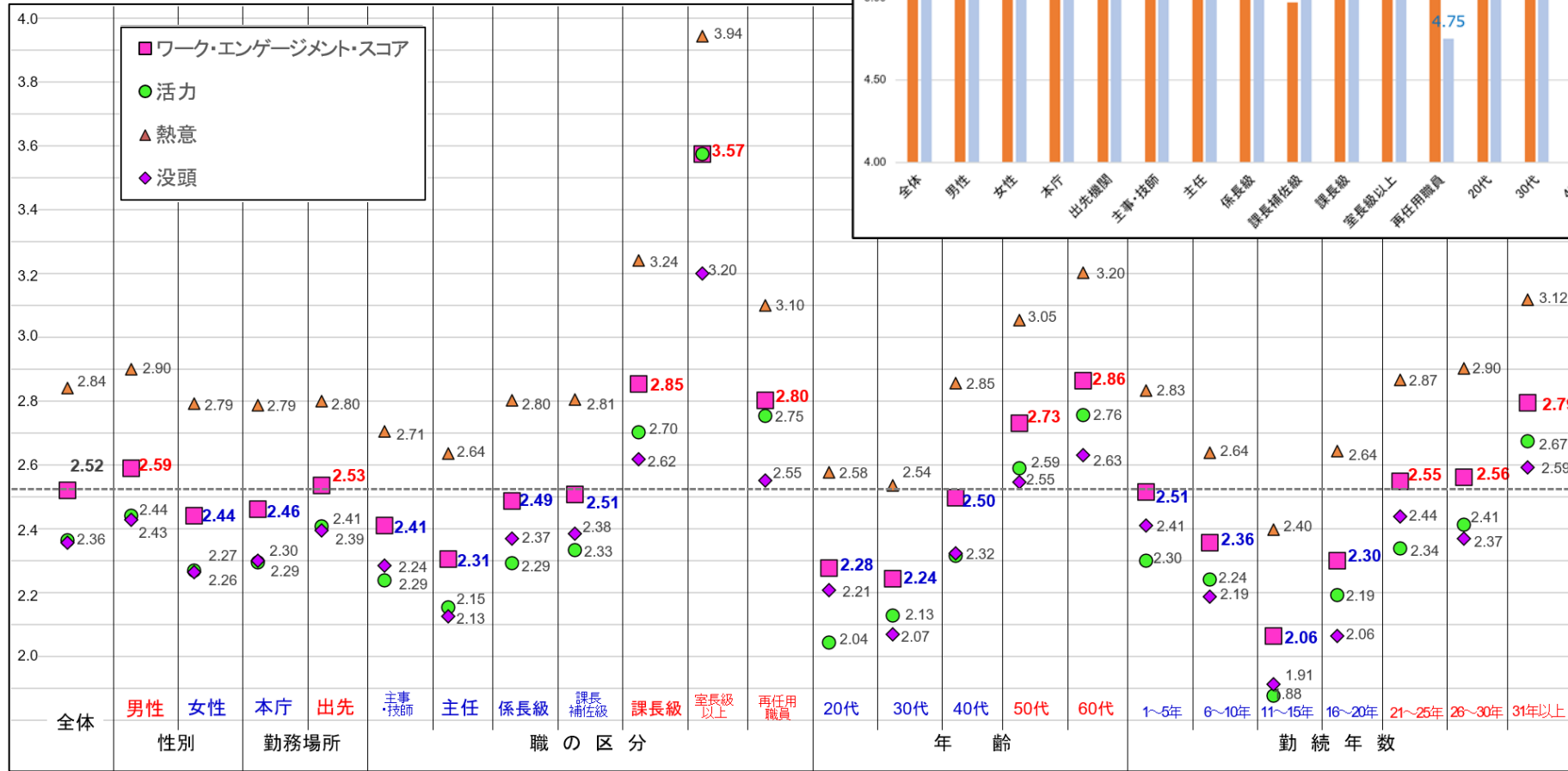


- ▶ これらを踏まえ、本県職員の人材育成・確保の取組みを計画的・総合的に進めるため、「富山県職員人材育成・確保基本方針」を策定します。
- ▶ 「目指す組織像と職員像」や職員に求められる能力を明確化したほか、職員が意見を出し合い策定した「職員行動指針」と併せて職員への周知を図り、職員が進むべき方向性を示し、県庁全体で職員の意識改革と自己成長への取組みを推進していきます。
- ▶ なお、本方針は5年毎に必要な見直しを行い、社会情勢の急速な変化にも対応した取組みを推進していきます。

職員のエンゲージメントとウェルビーイングの状況

(令和5年度職員アンケートより)

ワーク・エンゲージメント



ウェルビーイング (総合実感 (現在・未来))

職員の声を踏まえた、課題の把握・取組みの検討

※職員アンケート結果の分析については、富山大学経済学部 馬 駿 教授
(富山県人材育成基本方針策定に向けた検討会議委員) にご協力いただきました。

➤ 職員のエンゲージメントとウェルビーイングについて

令和5年度に職員に行ったアンケートにおいて、エンゲージメント（組織や仕事への主体的な貢献意欲）及びウェルビーイングについて質問したところ、前ページの結果となり、勤続年数6年～20年くらいの若手・中堅職員のスコアが相対的に低いという状況が見て取れます。

➤ 「やりがいを感じているか」、「能力が発揮できているか」からの考察

職員アンケートでは、「仕事にやりがいを感じているか」と「仕事で能力が発揮できているか」をそれぞれ聞いたところ、この2つの質問の相関はとても高い結果となりました。このことは、能力が発揮できていると感じている職員は、やりがいも感じていることを示しています。

組織力を高め、有為な人材を確保していくためには、**職員一人ひとりの「できること、やりたいこと」を、職員が主体的に伸ばしていくこと、そしてそれを「組織が求めること」へマッチさせていくことが重要**であると考えられます。

【やりがいを感じる理由】※

1. 「自己効力感」(仕事が自分の意向と合っている、成長できる)
2. 「仕事と能力のマッチ」(仕事の質・量がある、権限・責任に満足している)
3. 「職場環境が良好」(安定的な処遇、人間関係)
4. 「承認欲求充足」(県民の役に立っている、周囲から認められている)

【やりがいを感じない理由】※

1. 「業務量過多・非承認」
(仕事量が多い、仕事ぶりが認められない 等)
2. 「自己効力感不足」(やりたい仕事ではない、適性や経験が生かせない 等)
3. 「権限不十分」(責任・権限が少なすぎる、仕事量が少ない)

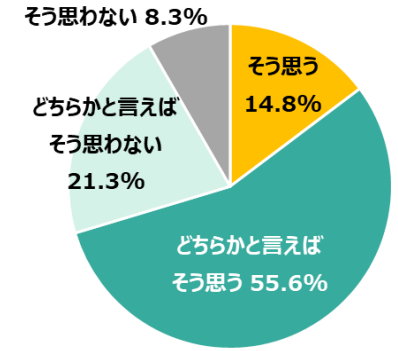
※馬教授によるアンケート全体からの因子分析からの抽出

➤ 職員が主体的に自らのキャリアを考える仕組みの導入

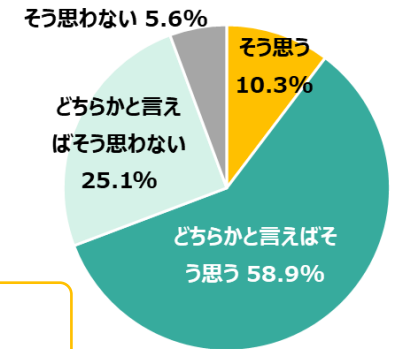
職員の皆さんに協力いただいたアンケート結果から、職員がやりがいをもって生き生きと働ける職場づくりのヒントを多く得られたと考えています。

本県ではこれまで、職員研修を中心とした人材育成を行ってまいりましたが、働き手の意識変化も踏まえ、職員が主体的に自らのキャリアを考える仕組みをつくることを念頭に、方針の検討を行いました。今後も、職員の声を聞き続け、社会情勢の変化にも対応できるよう、方針の拡充・見直しを進めていきます。

Q 現在の仕事にやりがいを感じていますか。



Q 現在の仕事で能力が発揮できていると思いますか。



Ⅱ. 取組みの方向性

1. 目指す組織像及び職員像

➤ 目指す組織像及び職員像を以下のとおりとし、職員の意識改革や育成に取り組みます。

目指す組織像

オープンな県庁

新たな行政ニーズへの迅速な対応や、デジタル技術を活かした住民サービスの向上に取り組み続け、現場や県民に寄り添う

風通しのよい県庁

肩書きや所属に関係なく、職員の意見交換が活発に行われ、柔軟な発想が生まれる

チャレンジできる県庁

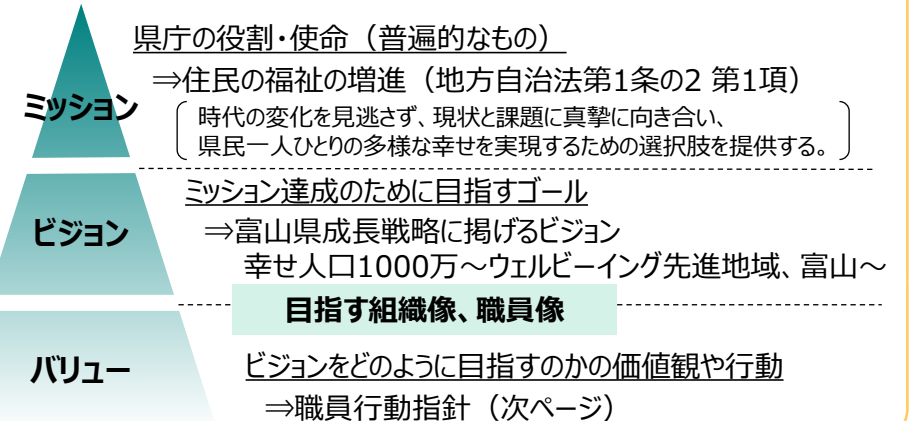
組織の垣根を越えた連携や業務の効率化など、様々な課題にチャレンジする職員を応援し生み出す

目指す職員像

県民のウェルビーイング向上を意識して業務に向き合い、主体的に県庁内外の様々な人々と連携・協働し、自身の成長と幸せにつなげられる職員



「ミッション・ビジョン・バリュー」との関係



2.富山県職員行動指針

▶ 県民のウェルビーイング向上を目指し、職員一人ひとりが同じ方向を目指し、力を結集できるよう、職員が中心となって職員行動指針を作成しました。

【ウェルビーイング】

いち富山県民として、県民の幸せに向き合います

私たちひとりひとりの業務は、富山に関わる皆さんの幸せにつながっています。そして、誰かの幸せを願い叶えることは、私たち県職員の幸せでもあります。ビジョンとして掲げる『幸せ人口1000万』のひとりとして、県民にとって、自分にとって、家族や仲間にとって、何が幸せなのかを考え、ありたい姿を描き行動にうつします。幸せを支える仕事は、幸せを感じられる人から生まれるはずです。

【県民起点】

人とつながり、現場を知り、施策を磨きます

私たちが取り組むあらゆる業務の先には、富山に生きる人々の暮らしがあります。つまり、業務をより良くし富山を幸せにするカギは、県民の皆さんが持っています。自分の業務が反映される場所に足を運び、体感し、対話し、目の前の声に耳を傾けて課題や理想をインプットすることが、真に必要な施策のアウトプットにつながります。思い込みではなく確かな実感があることで、迷いなく未来へ踏み出せます。

【共感共創】

立場を超え、お互いを尊重し、力を掛け合わせます

県に集う多様な人材。その掛け算には、計り知れない可能性があります。世代・役職・部局を越え、お互いを尊重し、オープンでフラットな環境を職員全員が目指し実現することは、活発な議論・新たなアイデア・協力関係を生み出し、県民の幸せに結びつきます。県庁内にとどまらず、市町村・民間企業・団体などの垣根を越え協力・連携することは、個人の成長にも富山の発展にもつながります。共有し、共感し、共創することで、施策はもっと磨かれます。

【チャレンジ】

チャレンジを積み重ね、「より良くする」を応援します

時代は急速に変化し続けます。その変化は、富山をより良くするチャンスでもあります。どんなに小さくても改善の必要な業務を見極め実行する。かつてない発想で0から1を創り、富山を、日本を前進させる。先入観や前例に縛られることなく、可能性に目を向け、チャレンジすることが大切です。そして、新たな試みに挑む仲間を励まし応援する姿勢も大切です。入念に思考し、前向きに試行するサイクルを日々積み重ねることで、業務の質は高まります。

【誇り】

託された仕事に誇りを持ち、最善を尽くします

毎日の暮らしにしっかりと寄り添い、明日の富山を良い方向に変えていく。富山の今と未来は、私たちの仕事にかかっています。滞りなく過ごせるあたりまえの日常の大切さをかみしめ、私たちの仕事はそのあたりまえを支えているという責任を胸に、すべての職員が、自分に託された仕事に誇りを持ち、常にプロフェッショナルとして、誠実に、公正に、最善の仕事をする意志が試されます。

コラム

「人材育成・確保基本方針」と「職員行動指針」

➤今回、連携して策定したこの二つの関係性を表すと、以下のとおりとなります。

県民のウェルビーイング向上のために、

組織として、

職員の育成・確保の方針を整理

人材育成・確保基本方針

現状・課題の整理のため、職員アンケートを行うとともに、国での検討や有識者の知見も踏まえ、**県として策定したもの**

職員一人ひとりが、

どのように行動すべきか言語化

職員行動指針

職員で構成したワークショップで議論し、職員アンケートも行いながら、**職員が中心となり策定したもの**

策定後

「職員への浸透」と「効果的な取組み」を一体的に推進

職員の声をもとに「職員行動指針」を策定

➤多くの職員が共感・納得できるものとなるよう、職種・部局を横断したワークショップや職員アンケートを行いました。

職員ワークショップ^o（4回）

職員アンケート結果をもとに議論



ワークショップの議論を共有



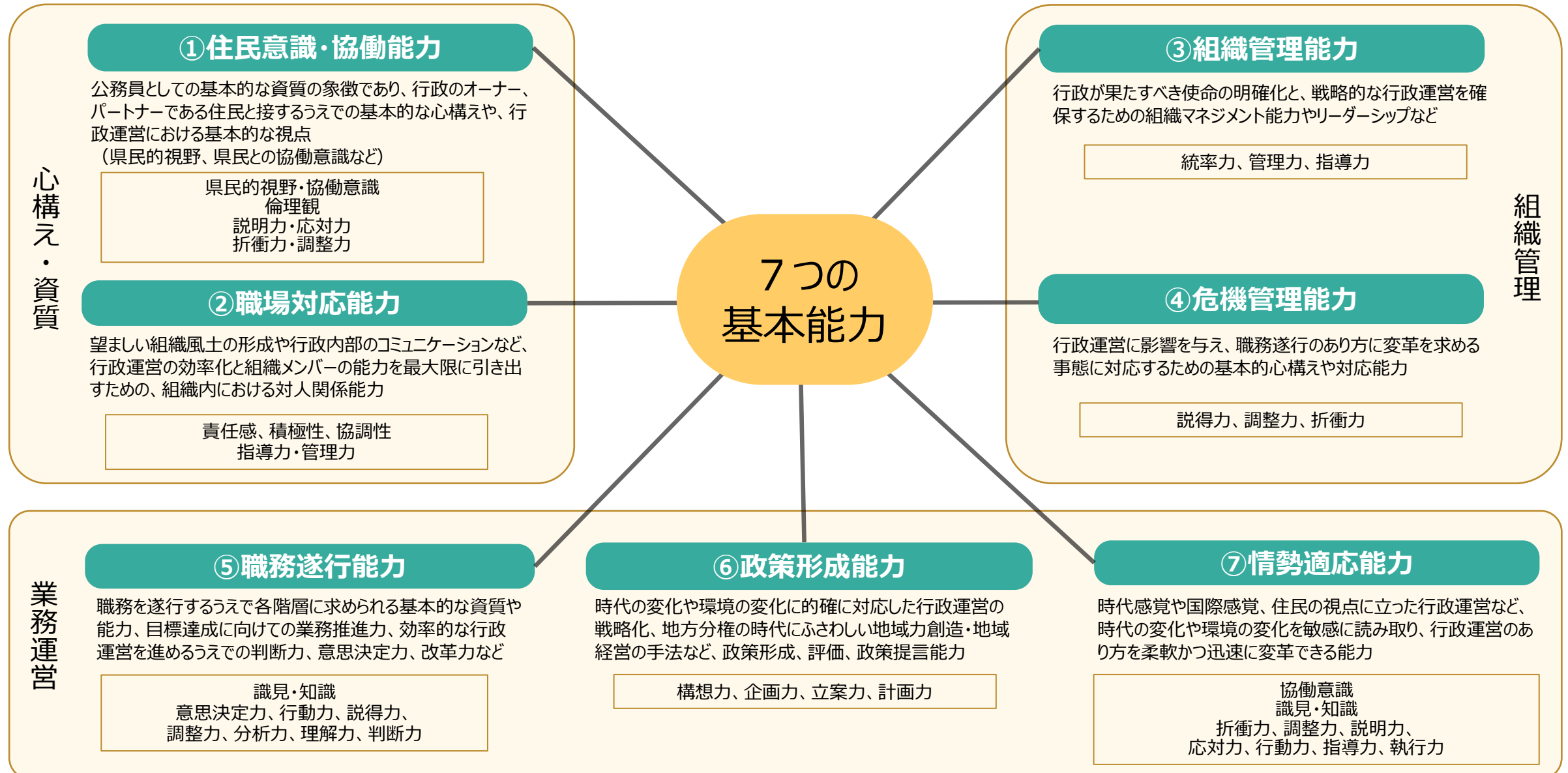
職員アンケートの意見をワークショップに反映

職員アンケート（3回）

ワークショップでの議論に対する意見など

3. 職員に求められる基本能力

➤ 県民の期待に応え、効果的かつ効率的な県行政を進めるために必要な、職員に求められる基本能力を以下のように整理します。



4. 職位ごとに求められる役割

➤ 職員の主体的なキャリア開発の参考となるよう、職位のステップアップに応じた役割や研修制度、必要な能力やスキル等を示します。

職位	求められる役割	研修制度		7つの基本能力の重要度							意識すべき能力、スキル等	
		単位制研修	繰返し研修	①住民意識・協働能力	②職場対応能力	③組織管理能力	④危機管理能力	⑤職務遂行能力	⑥政策形成能力	⑦情勢適応能力		
部長級	部局の責任者 ①部局の責任者として、政策目標を定め、その進行管理を行い、着実に政策を推進する。 ②部局の重要課題に対する方針を決定し、課題解決に向けて業務を推進する。			◎	○	◎	◎	○	○	◎	新たな課題の発見・人材育成・組織管理 スピード重視・県民目線・現場主義・デジタルスキル 業務の専門知識・適切な業務執行	統率力、管理力
次長級	部業務の円滑な推進 ①部長を補佐するとともに、部局内の各課の調整や他部局との調整を行い、業務の円滑な遂行を図る。 ②部局内職員の人材育成及び組織の活性化を図る。			◎	○	◎	◎	○	○	◎		構想力、計画力
課長級	所属組織の責任者や管理職 ①所属の責任者（又は管理職）として、所属の政策を形成し、所属の目標を達成するための進行管理を行う。 ②組織マネジメントを通じて人材育成を行うとともに、風通しのよい職場づくりや働きやすい職場づくりを推進する。	課長クラス向け (所属長への登用)	新任所属長研修 60歳向け研修 (60歳) ステップ4研修 (55歳)	◎	◎	◎	○	○	◎	○		管理力、調整力
課長補佐級	所属長代理	課長補佐クラス向け (課長級への昇任)	新任所属長代理研修 60歳向け研修 (60歳) ステップ4研修 (55歳)	◎	◎	○	○	○	◎	○		計画力、判断力
	副主幹	経験を活かした業務の円滑な実施 ①知識と経験を活かした着実な実務の遂行を行うとともに、係・班員に適切な指導・助言を行う。 ②上司の補佐を行い、組織全体の業務の円滑化に寄与する。	係長クラス向け (所属長代理への登用)	新任係長研修 ステップ3研修 (46歳)	◎	◎	○	○	◎	○		企画力、調整力 責任力、説明力 分析力、説得力
係長級	係長・班長	係内マネジメント、係の実施責任者 ①政策を立案し実行するとともに、係・班内業務を掌握し進行管理を行う。 ②係・班員に対し適切な指導・助言を行い、コミュニケーション促進と係員の育成を図る。	主任クラス向け (係長への登用)	新任係長研修 ステップ3研修 (46歳) ステップ2研修 (40歳)	◎	◎	○	○	◎	○		企画力、意思決定力 責任力、折衝力 指導力、説得力
	副係長・主任	経験を蓄積、後輩の指導や係長を支援 ①業務の目的を理解したうえで、業務に必要な知識・経験を育みつつ、業務を正確かつ効率的に行う。 ②組織の一員として、同僚や上司との円滑なコミュニケーションを行うとともに、同僚（特に主事、技師）の業務サポートを行う。	主任クラス向け (係長への登用)	ステップ1研修 (34歳) ステップ2研修 (40歳)	◎	◎	○	○	◎	○		識見・知識、理解力 分析力、説得力 執行力、対応力
主事、技師	職員としての基礎づくり、業務の適正な執行 ①業務の目的を理解したうえで業務に必要な知識・経験を育みつつ、業務を正確かつ効率的に行う。 ②組織の一員として、同僚や上司と円滑なコミュニケーションを行う。	主事・技師クラス向け (主任への昇任)	職員3年目研修 新任職員研修 I期、II期、III期	◎	◎	○	○	◎	○	○		識見・知識、理解力 協調性、協働意識 積極性、対応力
再任用職員	業務の円滑な執行、知識や技術を後進につなぐ ①これまでの経験や能力を活かし、業務の円滑な進行を図る。 ②持続可能な行政サービスの構築に向け、知識や技術、経験等を後輩職員に伝える。			◎	◎	○	○	◎	○	○	識見・知識 協調性、協働意識 指導力、説得力	

I 背景

II 方向性

III 人材育成

IV 人材確保

V 職場環境

VI デジタル人材

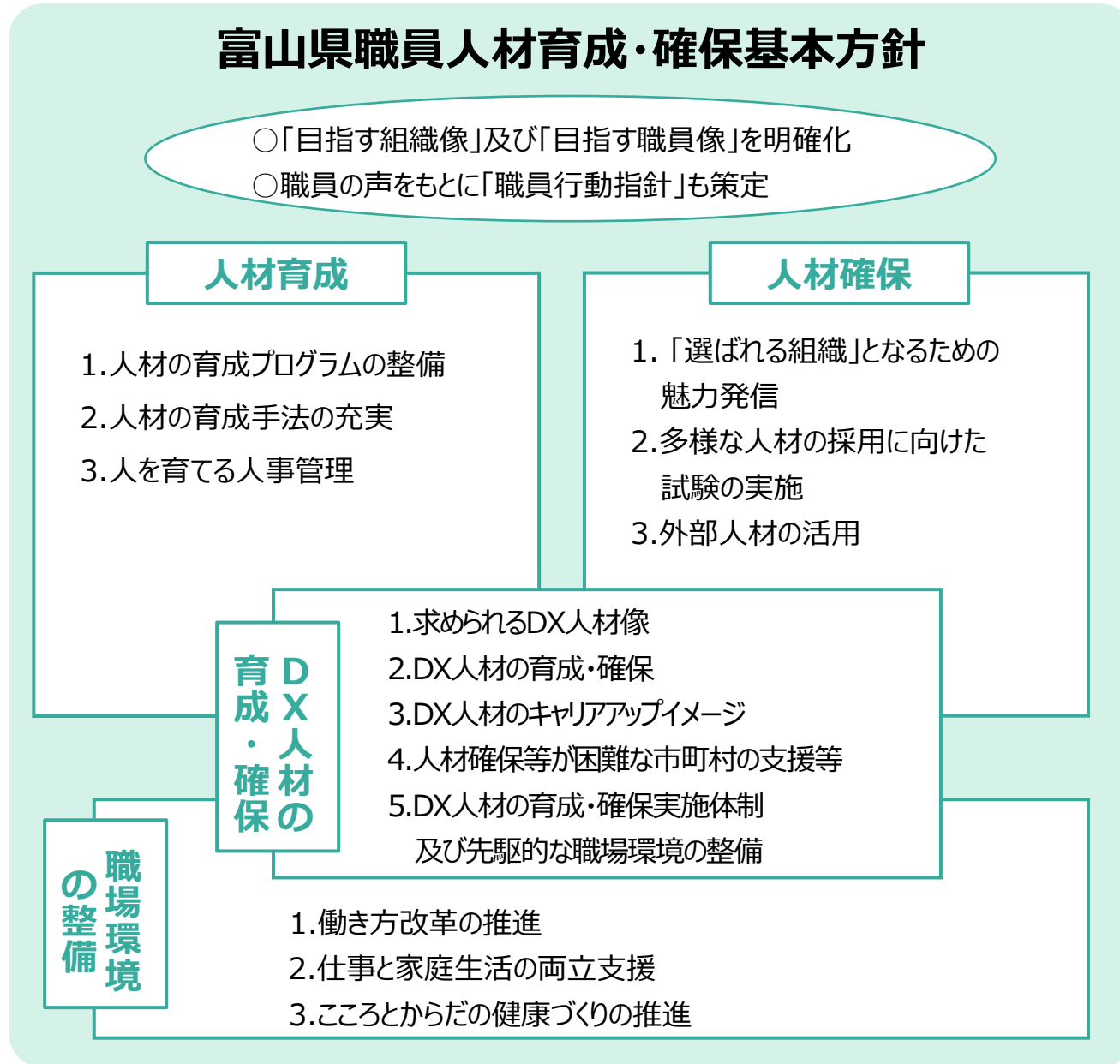
VII 推進体制

5.基本方針

社会情勢の変化
職員に必要な
能力の変化

組織の
ニーズ

職員一人ひとり
のニーズ



持続可能な行政サービス体制の構築

目指す組織像、職員像に近づく

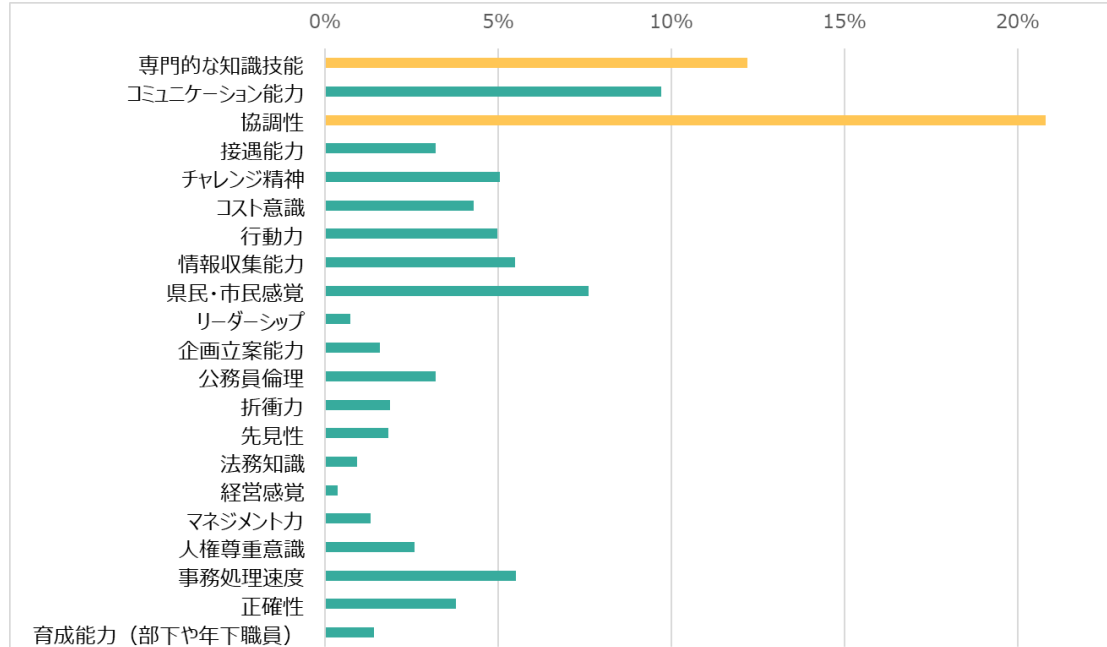
職員が自分に必要な能力を獲得
エンゲージメントとウェルビーイングが向上

県民のウェルビーイングの向上

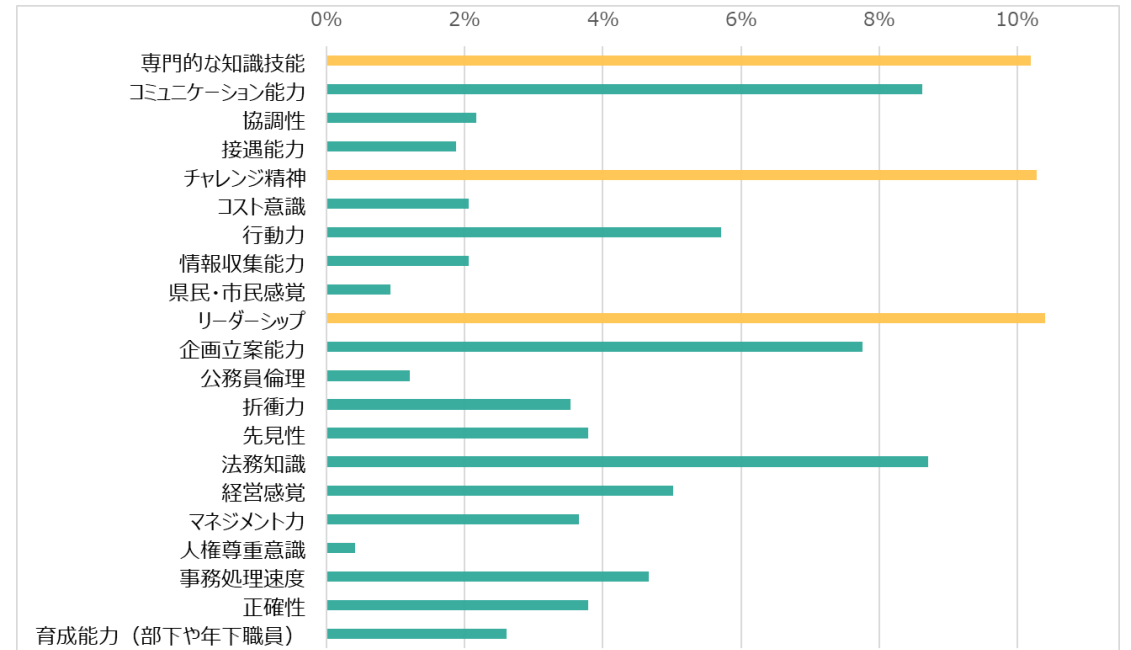
コラム

職員に必要な能力に関する職員の声 (令和5年度職員アンケートより)

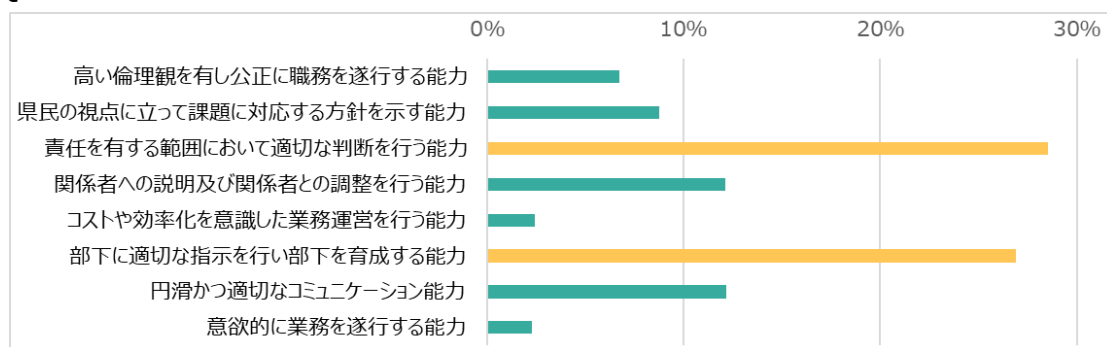
Q 自分にとって特に自信のある能力や特性は何ですか。



Q 自分にとって特に不足している能力や特性は何ですか。



Q あなたが上司に求める能力は何ですか。



・ 自信のある能力・不足する能力については、世代や役職間で共通した傾向と異なる傾向の両者が見られます。

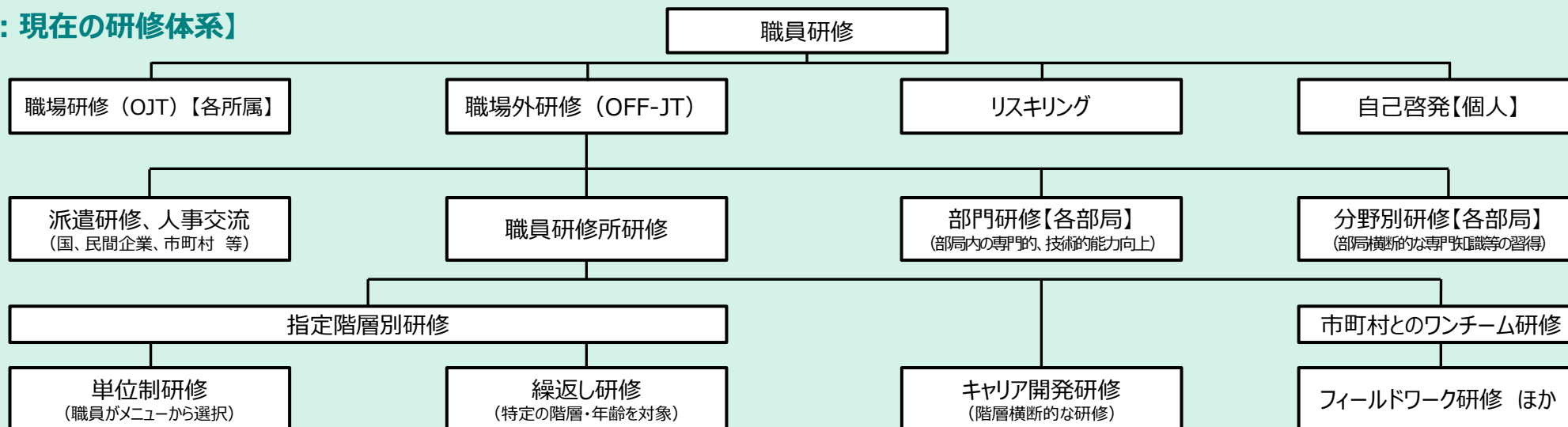
・ 今後、職員研修実施計画の見直しに併せて、アンケートの世代・役職別分析を進め、階層別に行う研修の体系作りの参考にしていきます。

1.人材の育成プログラムの整備

(1) 多様な課題に対応する職員を育成

- 社会情勢の変化に伴い行政が担うべき役割も変化する中で、地方公共団体の職員に求められる能力・資質も変容しています。また、今後の人材確保の面からも、職員がキャリアを通して、「仕事のやりがい」・「組織への貢献の実感」・「自己成長」を感じられる魅力的な環境の整備が求められています。
- DXやGXなどの新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくため、必要とされる知識・技能を職員が獲得（リスキリング）できる環境や、職員が知識・技能を向上（スキルアップ）できる環境を整え、職員が主体的にリスキリングやスキルアップに取り組み、自らキャリア開発できるよう、職務を通じた研修（OJT）での実務能力の向上はもとより、高度で専門的な知識・技能の習得や、他の地方公共団体や民間企業の職員等とのネットワークづくり、自発的な学習による幅広い知識・技能の習得等、職員のニーズを踏まえた多様な学習機会を確保することが必要です。
- 本県としても、計画的に人材育成を進めていくため、**職員に求められる能力や標準職務遂行能力、また職員へのアンケートによる職員に不足する能力の把握などを踏まえ、キャリアを通じた能力の向上が図れるような研修体系の見直しを行います。**
- また、**専門性が求められる職員の育成や多様な主体と連携・協働して地域の課題解決に取り組む職員の育成、人材育成に必要となるマネジメント能力を有する管理職の育成、さらには職種、階層、専門性等に応じて必要となる知識・技能の習得について、育成の対象となる職員や現場のニーズを汲み取り、育成プログラムの充実・強化を図ります。**

【参考：現在の研修体系】



(2) 職員のキャリア開発支援 ～「与えられる人材育成」から「自ら描くキャリア開発」へ～

- 令和5年度に行った職員アンケートの結果、今後のキャリアビジョンを持っていない職員が多いことがわかりました。自身の今後のキャリアビジョンを描くことは、自発的な学習を推進する観点や、仕事へのやりがいと職場へのエンゲージメントを向上させる観点などから、重要です。
- このため、職員がキャリアビジョンを描くことができ、なりたい自分に近づくためのキャリア開発を行うことができるよう、積極的に支援します。
- 人事管理の分野でも、職員のキャリア開発支援に資する施策を検討・実施します。

1 職員のキャリア開発を支援する新たな取組み

- 新たに設置する「職員キャリア開発支援センター」において、職員のキャリア開発支援策として、体系化された**キャリア開発研修**の実施、**キャリアコンサルタント等によるキャリア相談**を実施します。また、**組織の活力向上・生産性向上と職員のモチベーション向上・キャリア充実の両立を図るため、セルフキャリアドック**の導入を検討します。
- 職員がこれまでの経験や自身の能力を見つめ直し、**目指すキャリアの方向性とその実現に向けた具体的な取組みを考える**仕組みとして、「**キャリアビジョンシート（仮）**」の導入を検討します。また、**キャリアビジョンシートを上司と共有する機会を提供し、職員の能力向上やキャリア開発につながる仕組み**を検討します。

2 キャリア開発支援と連携した人事管理

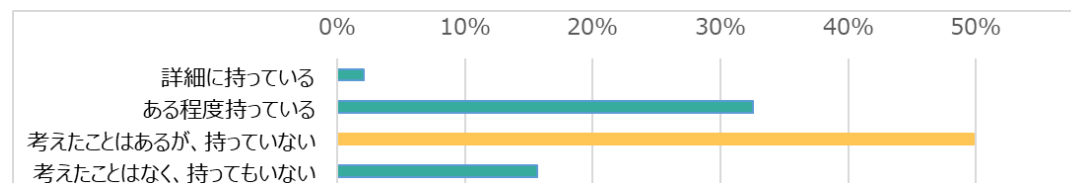
- 「目指す職員像」と「職員行動指針」の明確化や、今後のキャリアビジョンシート導入も踏まえ、**人事評価制度の見直し**を進めます。また、**職員と上司との面談において、キャリアビジョンシートを通じて意見を交換し、職員が今後伸ばすべき能力を職員へフィードバックするとともに、業務を通じた助言・指導**などにより、職員の育成・自律的なキャリア開発につなげます。
- **人事異動の人材育成効果を高めるため、キャリアビジョンに基づいた異動希望やジョブチャレンジ制度など、キャリア開発支援と連携した人事異動の仕組みの構築**を検討します。

コラム

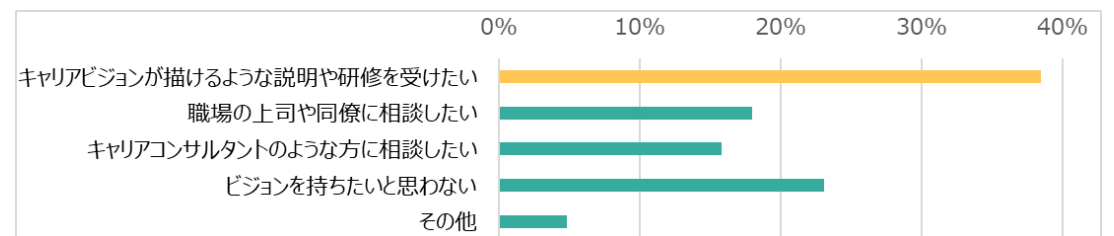
キャリア開発に関する職員の声

（令和5年度職員アンケートより）

Q ご自身の県職員としての今後のキャリアについて、ビジョンを持っていますか。



Q キャリアビジョンを持つために行いたいことは何ですか。（2つまで）



2.人材の育成手法の充実

(1) 職場研修 ～仕事を通じての人材育成～

- 職場研修（OJT）では、職場の上司・先輩等が職場内で仕事をしながら報告・命令等の機会を捉え、その仕事に必要な情報や知識、技術、経験、執務態度等を実践的に教えます。
- 日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かい個人指導を行うことは、人材育成の重要な手法であることから、職場の人材育成力の向上を図りながら、効果的なOJTの実践に組織的に取り組みます。

1 仕事を通じた人材育成の推進

- 所属の職員の育成を積極的に行うことや、職員一人ひとりが自己成長を求めようという職場環境を整備することは、管理監督者の責務であり、**部下の職員の育成に関する管理職への研修を充実**するとともに、**部下の育成を管理職の評価基準**とし、職場の人材育成力の向上を図ります。
- 「目標による管理」における職員と上司との面談を通じ、**業務の目的や目標を共有し業務の効果的で着実な進捗を図ります**。また、人事評価制度の見直しとキャリアビジョンシート導入を踏まえ、**職員と上司との面談において、職員のキャリアビジョンに基づき今後伸ばすべき能力を職員へフィードバックするほか、業務を通じた助言・指導**も行うなど、効果的なOJTの実践に取り組み、職員の特長に応じた人材育成と職員の自律的なキャリア開発につなげます。

2 職場研修推進員制度の充実

- 職場研修を計画的かつ効率的に進めるため、各所属に職場研修推進員を配置し、職場研修の推進と職員研修所研修を組み合わせた、個人の特長に応じた人材育成に努めます。
- **令和6年度の職員研修実施計画の見直しに併せ、本制度の充実・強化についても検討を進めます。**

3 職場指導員制度の充実

- 新規採用職員の直属の上司を職場指導員に指定し、担当業務に関する積極的な指導、助言を行うことにより、新規採用職員を早期に職場環境に適合させるとともに、育成を行います。
- **本制度のより円滑な運用に向け、指導員向けのマニュアルを整備します。**

2.人材の育成手法の充実

(2) 職員研修所研修

- 職員研修所研修は、職務遂行に必要な知識や技能を、体系的・集中的に学習できるとともに、外部講師に接することでものの見方や考え方が広がることや他の職場等の職員と交流により相互に啓発しあう機会でもあり、自己啓発や職場研修（OJT）を補完する重要な手法です。
- この度の「目指す職員像」と「職員行動指針」の明確化も踏まえ、研修体系の一層の充実に向け、見直しを進めます。

1 現行の研修体系（令和5年度現在）

① 指定階層別研修（平成15年度導入）

- 階層ごとに該当者全員が受講し、その階層に求められる基本能力が身につくよう、次のとおり実施しています。

区分	目的	内容（例示）
単位制研修	上位の職に就くにあたって必要な能力をあらかじめ習得するものであり、昇任や登用前のクラス在職中に、一定数以上の科目を選択して受講し、その後の職場実践を踏まえて修了（単位認定）するもの （上位の職に就くための必要条件）	主事・技師クラス向け（主任への昇任） 主任クラス向け（係長への登用） 課長補佐クラス向け（課長級への昇任） 課長クラス向け（所属長への登用）
繰返し研修	新任職員研修など、特定の階層や年齢の職員全員を対象にした研修であり、階層や年齢に応じて、階段を登るように受講するもの	
採用年次別研修	新規採用職員及び採用3年目の職員が全員受講する研修	新任職員研修（Ⅰ期、Ⅱ期、Ⅲ期） 職員3年目研修
新任役職者研修	特定の役職に登用された職員が全員受講する研修	新任係長研修、 新任所属長代理研修、新任所属長研修
ステップ研修	特定年齢の職員が全員受講する研修	ステップ1研修（34歳）（役職者を除く） ステップ2研修（40歳）（役職者を除く） ステップ3研修（46歳）（役職者を除く） ステップ4研修（55歳）（令和6年度拡充）

② キャリア開発研修（平成23年度再編）

➤ 単位制研修と繰返し研修を補完し、あるいは階層横断的に実施することが望ましい研修として実施しています。

区分	目的	内容（例示）
管理監督者研修	管理監督者に必要な知識・素養、スキル、技術を習得するもの	eラーニング研修(組織マネジメント、人材育成等)、業績評価新任評価者研修 等
民間企業等に学ぶ研修	民間における経営手法等に接し、新たな気づきを得るほか、チャレンジ精神やマネジメント手法などを学ぶもの	県・民間企業管理職員意見交換会、民間経営の手法に学ぶ研修 等
年齢に応じたキャリア開発研修	職員が自らのキャリアプランを描き、個人の能力を発揮し、意識改革や自己研鑽に努めるため、キャリア開発研修を行います。	キャリアデザイン研修、キャリアデザイン基礎・実践研修(令和6年度拡充)、60歳向け研修
女性能力開発と働きやすい職場づくり研修	女性職員が持つ能力や特性を十分に引き出し発揮できるよう、女性職員のニーズを踏まえたスキルアップや意識啓発のための研修や、働きやすい職場づくりのための研修を実施	仕事・子育て両立支援研修、ナレッジ研修、新任職員等トレーナー養成研修
スキルアップ研修	昇任のために必要となるスキルや日常業務の中で必要となるスキルを学ぶもの	事務職員法務研修、手話講座、ハードクレーム対応研修、ナッジ活用研修 等
リクエスト研修	職員の要望により、研修のテーマや内容を企画するもの	—

③ 市町村とのワンチーム研修（令和4年度導入）

➤ 県と市町村の職員が一体となり、組織の壁を越え、課題の解決に取り組む研修として実施しています。

区分	目的	内容（例示）
市町村とのワンチーム研修	新たな行政需要や多様な県民ニーズに対応するため、組織の壁を越え、県・市町村の職員が一体となって、地域課題や特定の行政課題の解決等に取り組む研修を実施	フィールドワーク研修、テーマ別課題研修、女性職員政策課題研究研修、官民合同研修「SIMULATION とやま 2035」、地域ブランド力向上研修

2 今後の見直しの方向性

① 職員研修実施計画の見直し

- 本方針の趣旨を踏まえた研修体系とするため、職員研修実施計画を見直します。

② 職員のキャリア開発を支援する研修の充実

- 職員のキャリア開発を支援する研修について、「キャリア開発研修」及び「繰返し研修」として実施されているものを体系化し、「キャリアデザイン研修」として拡充を図ります。

・具体的には、繰返し研修において、およそ10年ごとにキャリアデザイン研修を受講できる体制を整えます。

・また、新たに新任所属長・新任係長に対する研修も導入し、上司による部下のキャリア開発への支援も推進します。

・職員がこれまでの経験や能力を見つめ直し、自身の目指すキャリアの方向性とその実現に向けた具体的な取組みを考えることも研修内容に含め、人事管理施策と連携してキャリア開発を支援します。

・自らのキャリア開発に関連して、各種能力・知識・技能の習得を目指す研修については、「キャリア開発関連研修」として必要な研修を企画します。

③ 繰返し研修と単位制研修の一貫性の確保

- 繰返し研修と単位制研修は、いずれも指定階層別研修に位置付けられ、組織マネジメント能力、職員育成能力、スキルの習得などのための科目が設けられています。
- これらの中には、キャリアデザイン研修以外にも階層をまたいで継続的に習得・実践すべき科目も多く、**研修の枠組みを超えた戦略的体系化**を目指します。

④ 単位制研修等の効果測定の見直し

- 研修の評価には、次の6段階が考えられます。
 - ① 求められる能力に応じた研修が設定されているか
 - ② 各職員がそれぞれ必要な研修を受講したか
 - ③ 目的どおりの研修が実施されたか
 - ④ 受講者が研修内容を理解・修得したか
 - ⑤ 受講者が身に付けたスキルを業務に活用できているか
 - (⑥ 業務に活用した結果、県民満足度が向上したか)

- これまで、
 - ・ 職員研修実施計画策定過程において①を、
 - ・ 研修所による総合評価により①、③、④を、
 - ・ 受講者アンケートによって④を、
 - ・ 所属長の効果測定により⑤を
 測定してきましたが、**職員の能力向上・業務での活用度の視点から、より有効な効果測定方法を検討します。**

2.人材の育成手法の充実

(3) 部門研修及び分野別研修

- 県の業務は多岐にわたっており、職員が身につける知識・技能も部局や分野により様々です。このため、部局ごとに取り組む「部門研修」や、部局横断的に分野ごとに取り組む「分野別研修」により、専門的な或いは社会情勢の変化に対応した知識・技能の修得に取り組めます。

区分	実施目的
部門研修	部局の職員に必要な、専門的・技術的能力向上のために実施するもの
分野別研修	県庁職員に必要な知識・技能であって、部局横断的に修得することが求められるものについて実施するもの

(4) 派遣研修及び人事交流

- 職員の視野の拡大と意識改革を図るほか、県政課題の解決策や先進的な行政手法を修得させるため、中央省庁や民間企業、市町村等への職員の派遣を行うとともに、県も派遣を受け入れ、本県職員と異なる視座や仕事の進め方を取り入れ、組織の活性化を図ります。

区分	相手先	実施目的
派遣	中央省庁等	先進的な行政手法の修得や情報収集、幅広い視野の涵養
	民間企業等	民間の先進的ノウハウや経営感覚の修得
	市町村等	市町村との連携強化や地域課題の修得
	研修機関	職員として必要な幅広い知識の修得と政策形成能力の向上
受入れ	全て	外部人材の活用を通じた専門性向上と県庁組織の活性化

2.人材の育成手法の充実

(5) 自発的学習の促進 ～職員の主體的な学びを応援～

- 資質・能力の向上を図るために、職員が自らの意思で自発的に学習することは、能力開発の基本と言えます。その重要性から、組織としても自発的学習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行います。

1 職場風土の醸成

- 職員が自発的な学習に取り組みやすい職場環境を確保するため、**管理職への研修を強化**するほか、**自発的な学習などに取り組んでいる職員を庁内に紹介**する取り組みにより、頑張る職員を応援する機運醸成を進めます。

2 eラーニングの受講支援

- eラーニングによる研修メニューの受講は、時間や場所の制約がなく、職員自らの進捗に応じた柔軟な研修の受講が可能であることから、有効な自己啓発の手段として、職員に推奨します。

3 研修休業制度の活用

- 自己啓発等休業や修学部分休業、長期自主研修支援制度の活用により、大学院への進学や公的な研究機関での研究等、職員の自主的な能力開発を促進します。

4 自主研究グループへの支援

- 県行政に関連する事項について、自主的に研究を行う職員グループの活動を支援することにより、職員相互の啓発と研究風土の醸成を図ります。

5 資格取得支援

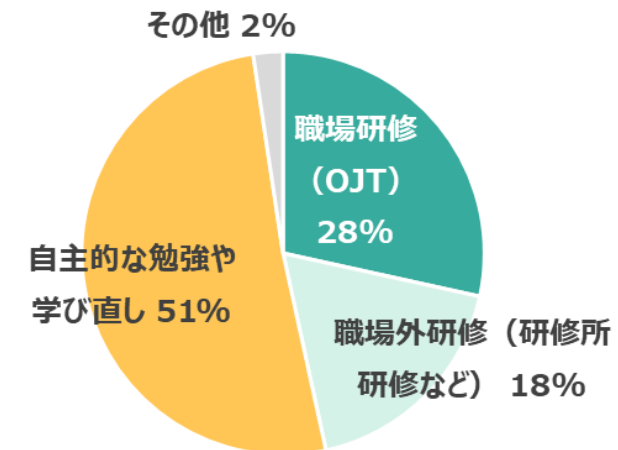
- 業務に必要な資格として、簿記資格の取得を支援し、業務の円滑化と職員の能力向上につなげます。
- また、**資格取得支援のニーズを調査し、制度の拡充について検討を進めます。**

コラム

自身の成長に関する職員の声

(令和5年度職員アンケートより)

Q あなたご自身の成長のために、最も重視するものはなんですか。



6 リスキングの機会提供

- 変化に対応するために必要なスキルを獲得することは、組織力の向上と個人の能力向上の両面から重要です。
- このため、リスキングのためのオンライン講座をより積極的に職員へ紹介するとともに、職員のリスキングへの意欲が高まる取組みの推進に努めます。

7 社会貢献活動への参加推奨

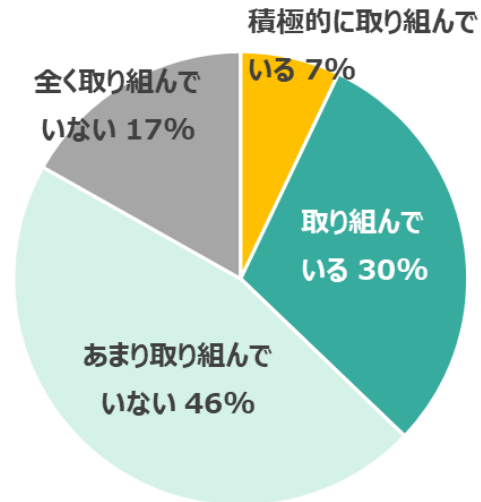
- ボランティア等の社会貢献活動は、人材育成に資すると考えられるため、ボランティア休暇制度の積極的な活用など、職員の参加を奨励します。
- また、地域活動休暇の導入について検討を進めます。

コラム

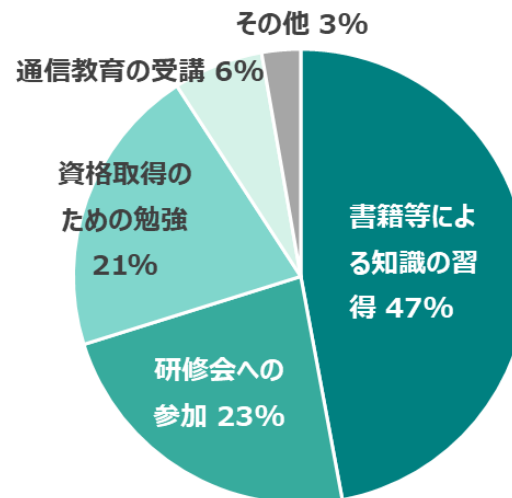
リスキング及び地域貢献活動に関する職員の声

(令和5年度職員アンケートより)

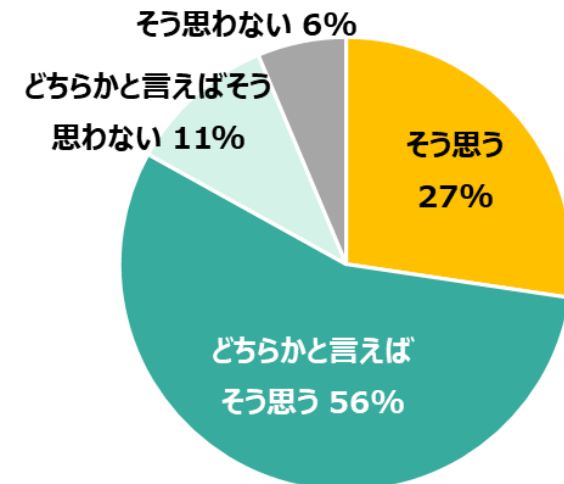
Q 職員として必要な知識・能力を身につけるため、自主的な勉強や学び直し（リスキング）に取り組んでいますか。



Q 取り組んでいる場合、どのようなことを行っていますか。



Q 職務以外での地域活動やボランティア活動は、広い視野を得るために必要だと思いますか。



3.人を育てる人事管理

(1) 人員配置 ～組織を活性化させる人員配置～

- 職員の採用、育成、評価、配置などの人事施策は、組織目標の達成のために戦略的に実施する必要があります。組織目標の達成には、職員の能力を最大限に発揮させ、より良いパフォーマンスを引き出す必要がありますが、そのためには、職員が仕事に対して意欲を持って、主体的に仕事や能力開発、そして自律的なキャリア開発に取り組むことが求められます。
- 職員が自己の成長や組織への貢献度を実感できるような仕組みを構築し、仕事へのやりがいを高め、職員のキャリア開発支援につながる人員配置に努めます。

1 ジョブローテーションによる職員の育成

- 若手職員の育成の観点から、採用後、早いタイミングで本庁勤務と県民により近い出先機関勤務の両方経験させ、職務経験を通じて幅広い視野や専門的な知識・技能の習得につなげます。

2 意欲ある若手職員の登用

- 新たな行政課題に対応するため、意欲を持ち、**能力のある若手職員が早期にマネジメント経験を積むことができるよう、積極的な登用に努めます。**

3 女性職員の積極的な登用

- 多様化する行政課題にスピード感を持って対応していくためには、男性・女性を問わず職員一人ひとりの活躍が重要であり、**女性職員を管理職へ積極的に登用します。**

【目標】管理職の女性割合 R7.4月 25%以上 (R5.4月 18.8%)

4 効率的な異動サイクルの導入

- 職員の専門性を高めるとともに、業務習熟による効率化や生産性の向上、時間外勤務の縮減、新たな課題への対応能力を強化するため、異動サイクルを従来より長期化しています。

5 組織の垣根を越えた政策検討

- 多様化する行政課題に対応するため、個別の課題毎に部局横断的な庁内プロジェクトチームを設置し、統括管理者のリーダーシップのもと、政策形成を行います。

6 HRテクノロジーの活用の検討

- 今後の人事管理業務（採用管理、労務管理、人員配置、育成管理、人事評価など）のより効率的できめ細かな対応に向け、HR(Human Resource)テクノロジーの導入・活用について検討します。

3.人を育てる人事管理

(2) 人事評価 ～職員の成長につなげる透明性の高い評価制度の構築～

- 個々の職員が担当する業務と組織全体とのつながりや貢献度合いを認識し、職員の能力やモチベーションの向上につなげるためには、職員一人ひとりの業績をしっかりと評価し、組織への貢献度を理解できるよう丁寧に伝えることが重要です。人事評価は、職員の能力と業績を評価するものですが、評価結果を人材育成にも活用することが重要であり、評価結果は評価者である上司が職員の貢献度や成長した点、今後伸ばすべき能力をフィードバックし、職員の育成につながるよう、客観的かつ公正な人事評価を実施します。

1 客観的かつ公正な人事評価の実施

- 目指す職員像と職員行動指針の策定も踏まえ、**評価項目や基準等を明示し人事評価の透明性を確保**するとともに、評価結果をフィードバックするため、**能力評価個人票を改定**するなど、客観的で公正な能力評価を行います。
- また、「目標による管理」による業績評価制度については、より適切で円滑な運用が図られるよう、制度の充実に努めます。

2 評価者・被評価者への研修の充実

- 能力評価と業績評価が適切で円滑に実施されるよう、**評価者及び被評価者への研修の強化について検討**を行います。
- また、評価制度を見直す際には、職員への制度の周知を徹底するとともに、評価マニュアルの整備や、評価者及び被評価者への研修を行い、実効性のある制度運用に努めます。

3 職員と上司との面談を通じた育成

- 「目標による管理」における職員と上司との面談を通じ、業務の目的や目標を共有し業務の効果的で着実な進捗を図ることにより、職員の育成につなげるほか、職員の特性に応じた人材育成・キャリア開発の観点からのアドバイスも行い、職員の能力開発・自律的なキャリア開発につなげます。
- 「**目指す職員像**」と「**職員行動指針**」の**明確化を踏まえ、人事評価制度について見直すこととしており、職員が今後伸ばすべき能力を職員へフィードバックし、職員の育成・自律的なキャリア開発につなげます。**

4 評価制度を補完する仕組みの検討

- 管理職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ことが、管理職のマネジメント能力の向上につながる「気付き」の機会になると考えられることから、多面的評価制度の導入について、検討を進めます。

3.人を育てる人事管理

(3) 職員のチャレンジを応援する取組みの推進

- 複雑化・多様化する行政課題に対応するため、現場に赴き組織や地域の垣根を越えて多様な主体と連携・協働し、地域課題の解決に取り組む「越境人材」の育成を図ります。また、職員のやる気を引き出し、挑戦意欲に応える制度を実施します。

1 「越境人材」の育成

- 官民連携プロジェクト組成の研修や県・市町村の若手職員が地域課題の解決に取り組むフィールドワーク研修の実施などを通じ、困難な課題に果敢にチャレンジする「越境人材」の育成に努めます。

2 庁内複業制度の実施

- 職員がこれまで培った専門知識や業務スキル、多彩なキャリアを有効活用できるよう、現所属に籍を置きながら他部署の業務に従事できる、庁内複業制度を実施します。

3 ジョブチャレンジ制度の実施

- 人事異動に際し、多数の職場において事業単位で職員を公募し、職員のキャリア開発を支援するとともに、意欲ある職員による組織の活性化を図ります。

4 チャレンジコンテストの実施

- 職員を対象に**事業提案を募る「チャレンジコンテスト」を実施**し、職員の政策立案能力やチャレンジ意欲の向上を図ります。

5 チャレンジする職員の庁内外への紹介

- チャレンジする職員や地域・組織の枠を越えて活躍する職員を庁内広報「BEYOND」において広く紹介し、職員の挑戦を応援するマインドの醸成を進めます。
- また、**県HPやSNSにおいて頑張る県職員の取組みを発信**することにより、**県民に開かれた県政の推進や富山県職員として働くことの魅力発信**につなげます。

6 新たな職員表彰制度の検討

- これまでにない新しい取組みなどを通じて県政の課題に果敢にチャレンジし、功績を残した職員や団体を対象とした、新たな職員表彰制度の導入に向けた検討を進めます。

IV. 人材確保

持続可能な行政サービスの提供体制の構築や、県民のウェルビーイングの向上のために、今後の県行政を担っていく優秀な人材を確保することは欠かせません。一方、少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少を背景に、人材の確保が難しくなっています。社会情勢が急速に変化する中、複雑化、多様化する行政課題に的確に対応できる人材の確保に取り組みます。

1. 「選ばれる組織」となるための魅力発信

- 「選ばれる組織」となるためには、富山県職員として県民のウェルビーイングの向上のために働くことの魅力を広く情報発信し、関心を持ってもらうことが必要です。このため、様々な取組みを組み合わせ、より多くの受験者に訴求し、有為な人材の確保につなげます。

1 採用説明会やイベントの開催

- SNSなど若者に訴求力のある手法を活用しながら、各受験者層に応じた的確な情報提供や県職員の仕事の魅力をアピールできる機会の充実を図るとともに、就職活動の早期化に対応し、開催時期の早期化や低学年層へのアプローチを強化します。

【主な取組み】おしごとトーク、職場体感セミナー、オープンセミナー、個別相談会、保護者向け採用説明会 等

2 技術職員確保の取組み

- 技術職員の確保は重要であり、関係部局と密接に連携し、県庁全体で採用広報活動を強化します。

【主な取組み】現場見学、PR動画の制作、大学訪問・講義 等

3 多様なインターンシップの実施

- 事務系・技術系問わず、学生に県庁の業務についてより理解を深めてもらうため、本格的な業務への従事や、職場の課題を発見しその解決策の提案を行う「課題解決型プログラム」を取り入れたインターンシップを引き続き実施・充実します。

4 HPやSNSを活用した県庁職場の魅力発信

- 外部から分かりにくい県庁の業務について、取組みの背景や担当者の思いを県HPやSNSを通じて発信することで、県庁の仕事をイメージしやすくなるよう取り組みます。

2.多様な人材の採用に向けた試験の実施

- 受験者の確保に向け、時代に対応した試験制度や、受験者の負担を軽減するような試験方法を検討します。
- 複雑化する行政課題に的確に対応できる、多様な経験や知識・技能、専門性を有する幅広い人材の確保に努めます。

1 受験対象者の工夫

- 上級試験技術職の採用候補者名簿有効期間の延長や初級試験の総合土木区分について、引き続き実施するとともに、認知度の向上に取り組みます。

2 試験制度や試験方法の工夫

- 上級試験事務職の教養試験の問題数削減及び選択解答制、技術職の教養試験の廃止、総合土木区分における先行実施枠の創設及びSPI 3の実施など、時代に対応した試験制度や、受験者の負担を軽減する試験方法の工夫を継続して行います。

3 職務経験者採用の工夫

- 就職氷河期世代試験については令和6年度で終了見込みであることから、現行の職務経験者（UIターン）試験も含め、多様な経験や知識・技能、専門性を有する職務経験者採用の在り方について、他自治体等での経験者採用拡大の動きなども踏まえ、検討します。

4 選考試験採用の工夫

- 採用困難職種である薬剤師、獣医師採用選考試験について、通年募集の実施や募集開始時期の早期化、専門性を高めるための採用枠（薬剤師・病院枠）を創設するなど、人材の確保に向けた取組みを引き続き行います。
- 他の選考職種についても、受験者の確保に向け、必要な見直しを関係部局と連携して行います。

5 カムバック採用の実施

- 結婚、出産、育児・介護などやむを得ない事情により退職した職員を、退職してから10年以内に再び正規職員として採用できるカムバック採用について、対象者への周知を強化するなど、制度の円滑な実施に努めるとともに、制度の在り方についても検討します。

3.外部人材の活用

- デジタル分野などにおける高度で専門的な知識・経験を有する人材の登用や、県政エグゼクティブアドバイザーへの委嘱などにより、専門的な行政ニーズに対応するための外部人材の活用を推進します。

1 民間企業や高等教育機関等との人事交流

- 民間企業や高等教育機関との人事交流を促進し、高度な専門知識や民間ならではの自由な発想を取り入れ、組織の活性化を進めます。

2 県政エグゼクティブアドバイザーの委嘱

- 富山県を取り巻く様々な行政課題に対応するため、専門分野における知識・経験を活かして県政に助言いただき、これまでなかった大胆な発想への転換につなげます。

3 外部副業人材の活用

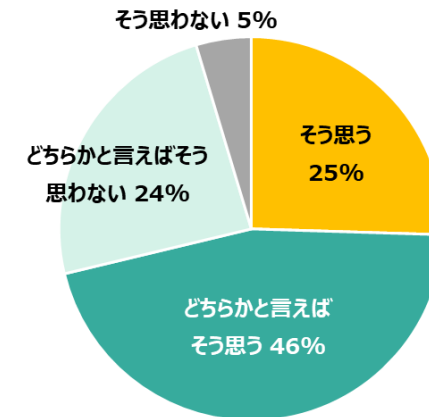
- 地域課題を解決する熱意とスキルを持つ外部人材を副業・兼業により積極的に活用します。

コラム

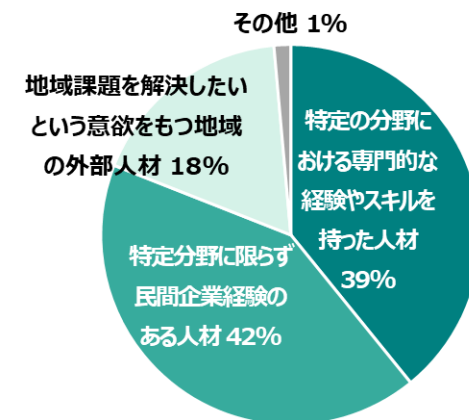
外部人材の活用に関する職員の声

(令和5年度職員アンケートより)

Q 富山県庁では、外部人材の活用が必要だと思いますか。



Q どのような外部人材の活用が必要だと思いますか。



V. 職場環境の整備

1.働き方改革の推進 ～多様で柔軟な働き方や業務の効率化～

- デジタル技術を活用し、テレワークなど、時間や空間の制約にとらわれることなく働くことができる取組みを拡充し、柔軟で多様な働き方を推進します。また、執務室のフリーアドレス化や共創スペースの活用等により、職員のコミュニケーションが活性化され、風通しがよく、柔軟な発想が生まれる職場環境の整備に取り組みます。

1 業務の効率化の推進

- BOXやTeamsなど新たに導入したデジタルツールを活用し、生産性の向上に取り組みます。
- 官民協働事業レビューを実施し、業務の見直しを推進します。
- 事業を点検・精査し、スクラップ・アンド・ビルドを徹底することで、限られた人的・財政的資源を効果的に活用します。

2 テレワークの活用

- 場所にとらわれない働き方を推進するため、業務のモバイル化やオンライン化、ペーパーレス化を推進します。
- あわせて、テレワーク制度の周知や推進の取組みにより、さらなる活用に努めます。

3 時差出勤制度の拡充

- 現行制度を統合するなど、**職員が分かりやすく活用しやすい制度になるよう見直し**を行います。

4 執務室のフリーアドレス化や共創スペースの活用

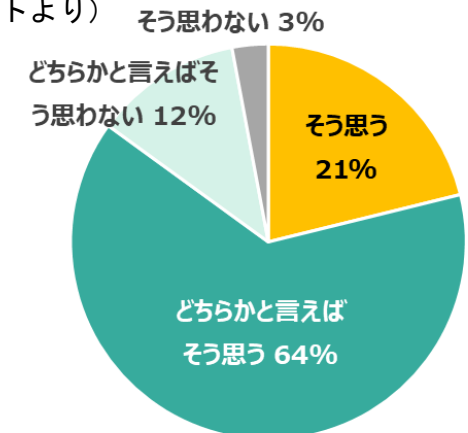
- 既に一部の職場ではフリーアドレスを導入していますが、さらなる拡大を図るとともに、職員の意見を聞きながら「**モデルオフィス**」を設置し、柔軟な発想が生まれる働きやすい職場環境の整備に取り組みます。
- 所属の垣根を越えた職員のコミュニケーションを活性化するため、共創スペース「コクリ」において、**職員を対象としたセミナーや座談会などの定期的な開催を促進**します。

コラム

職場の風通しに関する職員の声

(令和5年度職員アンケートより)

Q あなたの職場は自由に発言したり議論したりできる環境にあると思いますか。



2.仕事と家庭生活の両立支援

- 生活や仕事に対する価値観が多様化するなか、自分らしいワークスタイルを自分らしい生き方のなかで実現すること（ワークインライフ）を心がける職員を支援します。また、性別や年齢に関係なく、全ての職員が能力を十分に発揮することが、行政運営の観点からも重要です。
- そのため、女性職員のさらなる活躍を推進するほか、育児や介護など様々な事情を抱える職員をはじめ、ライフステージに関わらず全ての職員が継続して勤務し、能力が発揮できる制度を拡充するとともに、組織として職員のワークインライフの支援に取り組みます。

1 男性育休の推進

- 新たに設定した男性育休の取得目標を達成するため、育休取得者のフォローアップ体制の充実や代替職員の確保、育休取得者と取得予定者との意見交換の場を定期的に設けるなど、育休を取得しやすい職場環境づくりに取り組みます。

【目標】男性職員の育児休業取得率（一般行政・公営企業）
R7 85%（R4実績 48.1%）

2 事業所内保育施設の活用

- 防災危機管理センター内に設置した事業所内保育施設「にこっと保育園」について、民間事業者と連携しながら、保育の充実に努めます。



3 介護離職の防止

- 職員に休暇制度を周知するとともに、仕事と介護の両立に関するセミナーを開催します。

4 年次休暇の取得促進

- 年次休暇の取得目標を設定し、年次休暇取得計画の策定を促すなど、引き続き年次休暇の取得を促進します。

5 一斉定時退庁の推進

- 毎週水曜・金曜日を「スッキリカエルの日」とし、家族団らんや友人とのふれあい、地域活動への参加、自己啓発など、ワークインライフを促す取組みを継続します。
- 各部局においても定時退庁の日を設定し、管理職が率先して定時退庁、声掛けに努めます。

3.ここからだの健康づくりの推進

- 全ての職員がひとりひとりの能力を十分に発揮するためには、心身ともに健康であることが不可欠です。職員の健康保持・推進のため、総合的な各種対策に取り組むことにより「健康経営」を推進します。また、職員の多様性を尊重し、安心して職務に専念できる職場環境の整備に努めていきます。

1 メンタルヘルス対策

- 長期病休者全体の中に占めるメンタル不調を原因とする者の割合は高い傾向が続いており、不調の原因は、職場に起因するものや個人的な事情など多様ですが、ストレスチェック制度の活用や職員のセルフケア能力向上のための健康教育やメンタルヘルス相談の充実などに取り組みます。

【主な取り組み】

- ・新規採用者ヘルスガイダンス
- ・メンタルヘルス相談（巡回）
- ・メンタルヘルス推進週間
- ・長時間勤務者への産業医面談
- ・管理監督者（メンタルヘルス）研修の開催
- ・健康教育講座の開催
- ・ストレスチェックの実施

2 ハラスメント対策

- ハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害し、執務環境を悪化させ職場全体の能率低下を招くことから、各種のハラスメント相談に対応するための相談窓口設置など、引き続きハラスメント防止対策の取り組みを推進していきます。

【主な取り組み】

- ・ハラスメント研修会の開催
- ・ハラスメント調査の実施

3 健康管理推進者の設置

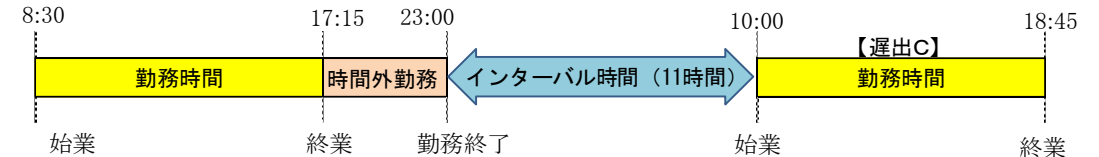
- 各所属に健康管理推進者を設置しており、職場における安全と職員の健康確保、良好な人間関係の構築、職場環境の改善に努めます。

【主な取り組み】 ・健康管理推進者研修会の実施

4 勤務間インターバル制度

- 勤務終了時刻から翌日の勤務開始時刻までの間に一定の休息時間を確保する「勤務間インターバル制度」について、制度が浸透するよう引き続き職員への制度周知に努めます。

(勤務例)



5 職員のエンゲージメント調査

- 本方針を策定するにあたり、職員のエンゲージメント調査を実施しましたが、今後も定期的の実施することにより、その結果から組織が抱える課題を把握し、職員の意欲向上に努めます。
- また、人材育成や人事管理について、今後もアンケートなどにより職員の意見を聞きながら、取り組みの充実につなげていきます。

VI. DX人材の育成・確保

1. 求められるDX人材像

- 少子高齢化の進展や、価値観の多様化など、社会情勢の急速な変化の中で、複雑化・高度化する行政課題に対応するため、デジタル技術を有効に活用して業務変革などを推進し、行政サービスの質を向上させる必要があります。
- その実現には、デジタル技術を駆使して変革を推進できる人材が不可欠です。本県においても、こうしたDX人材の確保に努めるとともに、全職員がデジタルスキルのレベルアップを図りながら、DXを積極的に推進できる組織となるよう人材育成に努めます。

区分	人材像と役割	確保目標
①高度専門人材	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 高度なデジタルスキルを活かし、進展の早いデジタル技術に係る最新の知識を持って適切な判断を行い、県の事業のDX推進・デジタル技術活用のサポートを迅速に進める。 ➤ 外部人材を積極的に活用する。 	必要な部門に 適宜配置
②DXエキスパート	<ul style="list-style-type: none"> ➤ デジタルに関して高度な知識・技能と行政の専門性をバランスよく身に付け、県のDXに関する施策立案、庁内システム・ネットワークの全体最適を牽引する。内製化の対応も強力に推進。 ➤ デジタルの専門家という位置づけだけでなく、自発的に学び、チャレンジし、改善し続ける姿勢を持ち、オープンで先進的な文化を浸透させることで、県庁職員の働き方や組織文化の改革に寄与することも期待される。 	200人
③DX推進リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ➤ デジタルに関する知識・技能と行政実務・経験を兼ね備え、組織におけるデジタル技術を活用した業務変革にチャレンジできる人材。DXエキスパートや高度専門人材と連携して、県の施策のデジタル化の課題を解決。 	各所属 1名以上 (係長以上)
④DX推進人材	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 担当業務に関する高い専門性と業務遂行能力に加え、デジタル技術を活用した業務変革を積極的に推進。デジタルに関する基礎的な知識を有し、業務とデジタルの両面から自ら課題を発見し、DXエキスパートやデジタル部門等の支援を受けながら、質の高い県民サービスの実現に向けて、担当業務のDXの取組みを推進。 ➤ 幹部・管理職は、目指すべきビジョンの提示や部下職員の挑戦の後押し、DX推進リーダーの取組み支援により、組織のDXを積極的に推進。一般職員は、デジタルに関する基礎的な知識を持ち、自主的に小さな改善や挑戦によるDXに取り組むことでデジタル知識の向上を図る。 	①～③以外 の全職員

2.DX人材の育成・確保

(1) DX人材の育成・確保に向けた取組み等

1 高度専門人材

- デジタルに関する豊富な知識・経験を有する外部人材を積極的に活用する。
- **継続的に高度専門人材の知識・技能が求められる場合には、必要に応じて当該人材をアドバイザー等として活用できる体制や地方公共団体の業務に関して知識を習得する機会を設ける等の環境整備を検討**

2 DXエキスパート

- デジタル職、ICT関連所属経験者等からの育成を基本とします。デジタル職の公募にあたっては、本県のDXビジョンや方針を広く発信し、魅力的な職場環境やキャリアパスを提示することが重要です。また、新卒採用だけでなく、中途採用や一度県庁を離職して民間等で経験を積んだ人材の確保についても考慮が必要となります。
- **高い専門性に対する評価や処遇のあり方について検討**
- デジタル技術の最新知識やスキルを身につけるための研修の実施や資格取得の支援を行うとともに、実践的な学びの場を提供します。
- 職員の職位・経験・知識レベルに応じたOJTや育成プログラム・専門的研修の受講のほか、民間事業者や大学などの講座の受講、国や民間事業者等との人事交流を実施し、着実に、行政実務の知識・経験とデジタルに関する知識・技能の習得に努めます。

3 DX推進リーダー

- DX推進リーダー育成プログラムの受講により、DX推進人材と高度専門人材、DXエキスパートとの橋渡し役となれるよう、データ活用スキル、課題解決能力の向上に必要な知識（コミュニケーションスキルやデザイン思考）等の習得に努めます。
- 意欲のある職員はDXエキスパートとしての育成も考慮します。

4 DX推進人材

- デジタルの専門職ではない事務職、技術職等の職員であっても、DXに関する理解（マインドセット）を深め、それを使いこなせるようリスキングを進めることが必要となります。
- 幹部・管理職向けには、セミナーやワークショップ等を通じて組織のDX推進において果たすべき役割の習得に努めます。
- 一般職員には、DX推進に必要なデジタル技術の基礎知識やスキルを身につけるためのコンテンツを提供します。（デジタルツールの利活用に関するオンライン講座、庁内勉強会の開催等）
- 組織や地域の枠を越え、多様な主体と連携して地域課題を解決することは、新しいアイデアや視点の習得につながるものであり、「チャレンジできる県庁」の推進に努めます。

(2) DX人材の戦略的な確保・育成とキャリア開発

- DX人材の所属歴や研修受講歴、保有する資格等を「キャリアビジョンシート（仮）」で見える化し、DX人材がどのようなスキルをどのレベルで保持しているか確認することができるようにします。県庁内で不足しているスキルを把握した上で、DX人材の戦略的な確保や人事配置を行っていくとともに、研修メニューの強化すべきポイントを把握し、DX人材の能力向上に取り組んでいきます。
- DX人材においてもキャリア開発支援は重要であり、「与えられる人材育成」から「自ら描くキャリア開発」に取り組んでいく必要があることから、DX人材が自身のスキルレベルを見つめなおし、将来のキャリアビジョンを描いていく取組みを推進します。

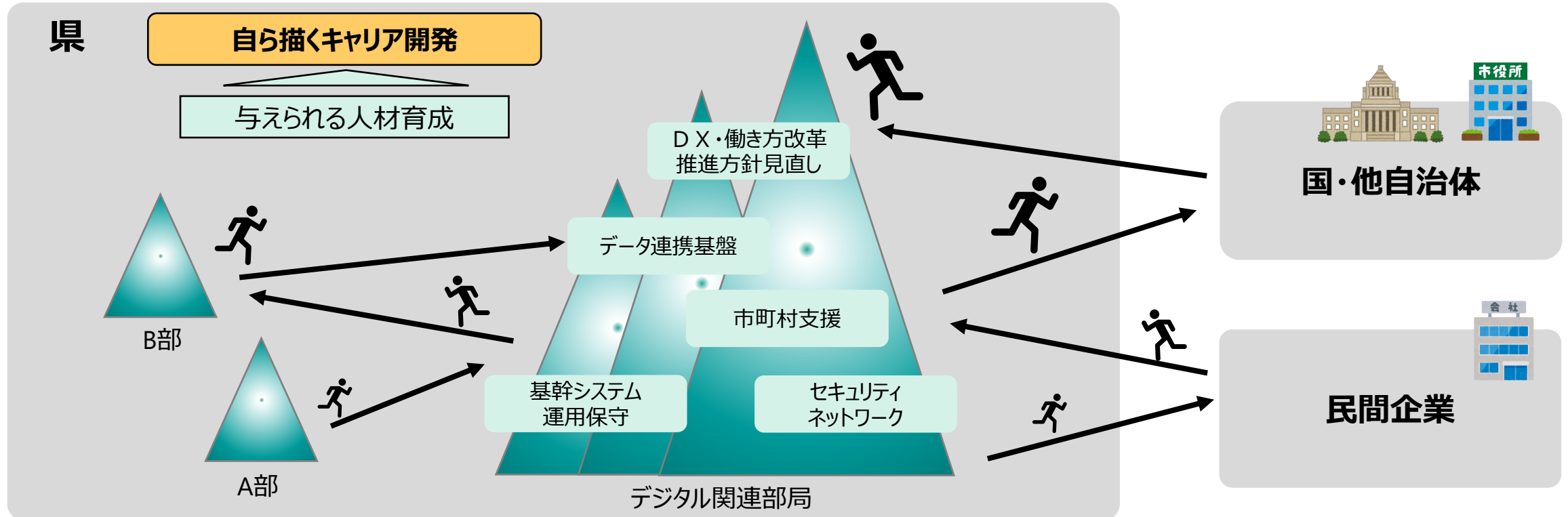
(参考) DX人材の習得することが期待される知識・スキル

- 効果的なDX人材の育成・確保を展開するため、職員が習得した知識、スキルレベルが見える化し、必要な研修・学習機会の提供を行うとともに、県が求めるDX人材像を明確化し、戦略的な人員確保策につなげる。

区分	DXエキスパート	DX推進リーダー・DX推進人材
課長級以上	<ul style="list-style-type: none"> ・情報戦略 ・プロジェクトマネジメント応用 ・データ利活用応用 ・ネットワーク応用 ・プログラミング応用 ・情報セキュリティ応用 ・システム監査 ※応用情報技術者試験相当 	
課長補佐、係長等	<ul style="list-style-type: none"> ・DXエキスパート基礎（中級） ・システム企画 ・プロジェクトマネジメント基礎 ・データ利活用基礎 ・ネットワーク基礎 ・ITサービスマネジメント ・プログラミング基礎 ・情報セキュリティ基礎 ※基本情報技術者試験相当 	<ul style="list-style-type: none"> ・DXエキスパート基礎（初級） ・データ利活用入門 ・情報セキュリティ入門 ・BPR
担当者 (上記以外)		<ul style="list-style-type: none"> ※ITパスポート試験相当
	DX関連等各種職員研修（DXの基礎的な知識、ツールの使い方、マインドセット等）	

3.DX人材のキャリアアップイメージ（DXエキスパートの例）

- システム開発や運用など、デジタル技術に直接携わる業務だけでなく、事務職・技術職などの他職種と一体となって施策立案などの企画や庁内各部局・庁外との調整などの実務に携わる業務をバランスよく経験していくことで、「県庁とデジタル技術をつなぐ」人材を育成する。



4.人材確保等が困難な市町村の支援等

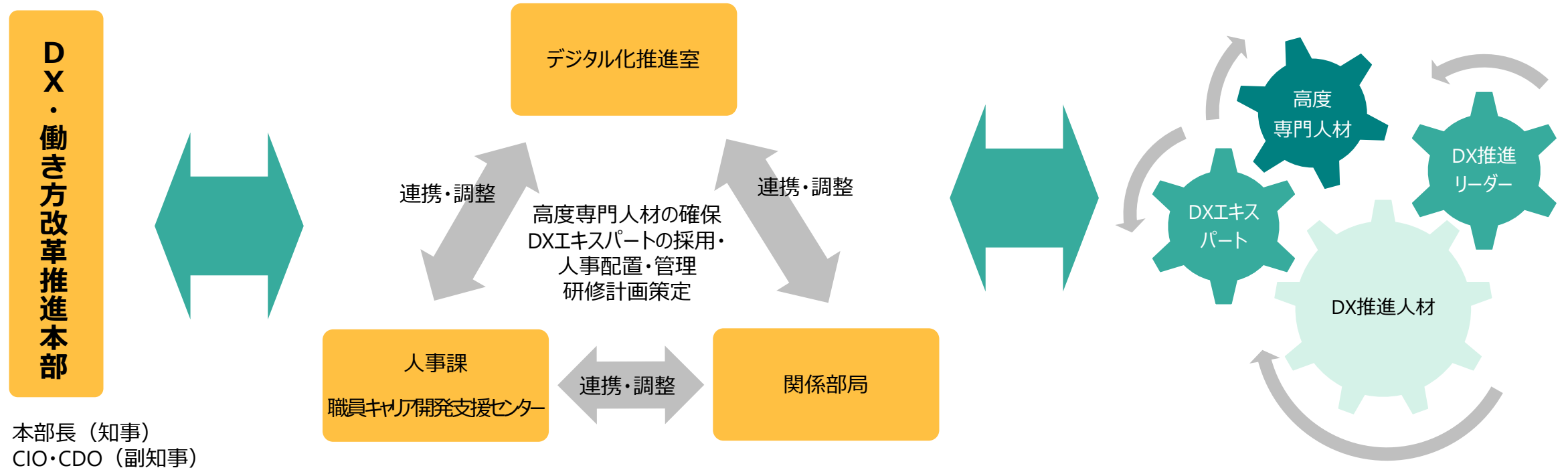
- DX人材の確保が困難な市町村に対し、市町村の意向に応じ、ワンチームとやまの枠組みを活用した支援に努めます。

【支援の例】

- 県・市町村によるDX人材育成研修の共同開催
- 市町村のDX支援を強化するため、県職員（市町村DX支援担当）や民間人材による技術的支援

5.DX人材の育成・確保実施体制及び先駆的な職場環境の整備

- DX人材の育成・確保には、トップマネジメント層による強いリーダーシップやコミットメントが重要であり、知事を本部長とするDX・働き方改革推進本部の下で着実に取り組みを進めます。
- 人事課・職員キャリア開発支援センター、デジタル化推進室、関係部局等で緊密に連携しながら、DX人材の安定的な育成・確保・定着に向けた定期的な情報共有や協議を行い、ニーズに応じた人事管理等を行います。
- デジタル技術に直接携わる業務は民間・スタートアップとの人材獲得競争が特に激しい分野であり、全庁の中でも先駆けとなるオープンで先進的な執務環境、高い専門性に対する評価や処遇のあり方について検討していきます。



Ⅶ. 推進体制

- 職員の人材育成を着実に推進するには、「職員」、「管理監督者」、「人事・研修・キャリア開発支援担当部門」のそれぞれが役割と責務を十分認識し、相互に連携して取り組むことが求められます。

1 職員（本人）の役割

- 県民の奉仕者として高い倫理観・使命感・責任感を持って、誠実かつ公正に職務を遂行するとともに、常に自らの能力開発を図り、自己研鑽に努めます。
- 風通しのよい職場環境づくりを担う一員として、職員間のコミュニケーションの促進に努めるとともに、職員一人ひとりが、上司や同僚等と協力し、職務を通して得た知識や技術を自ら周囲に伝え、組織の活性化に努めます。

2 管理監督者の役割

- 日々の業務を通して部下の資質・能力を理解しながら指導・助言を行い、部下の能力を高めます。
- 管理監督者が率先して風通しのよい職場づくり、部下が自らの能力開発に取り組む雰囲気づくりに努めます。

3 人事・研修・キャリア開発支援担当部門の役割

- 職員一人ひとりが「目指す職員像」に向かって自律的にキャリア開発を行い成長できるよう、人材育成の全庁的な方策の実施に関し主導して取り組みます。
- 人材育成の取組みへの理解の促進、ワークインライフの考えに基づく働きやすい職場環境づくりに取り組みます。

コラム

人材育成に関する職員の声

（令和5年度職員アンケートより）

Q 職員の育成において最も重要だと思うことは何ですか。

