

愛媛県人材育成方針

(平成24年3月28日改定)

愛 媛 県

【 愛媛県人材育成方針 】

1 人材育成の取組みの背景

(1) 職員が置かれている状況（新たなステージに立った県政）

県政を取り巻く状況（わが国が直面する諸課題）

わが国は、少子高齢化や人口減少などの社会構造の大きな変化、厳しい経済情勢や社会保障制度の不均衡による国家財政の悪化、経済のグローバル化、国民の価値観の多様化に伴う中央集権体制の制度疲労など、多くの困難な課題に直面しており、解決の糸口が見えない中で閉塞感や不安感が蔓延している。こうした中、地域の特性や個性を生かすことで、活力ある日本を目指す地方分権型システムへの転換が求められており、本県においても、自主・自立の覚悟の下、愛媛の未来像を描きながら、しっかりと地に足のついた今後の県政運営が求められている。

【現在、わが国が直面する諸課題】

- ・東日本大震災からの復旧・復興
- ・長引く景気低迷と経済対策
- ・社会保障と税の一体改革
- ・行政改革・公務員制度改革
- ・地方分権（地域主権）改革 など

愛媛の未来づくりに向けた取組み

こうした時代の変革期を迎えた中で、苦しい場面でも立ち止まることなく未来志向の一步を踏み出し、前向きな気持ちと思いやりの心が結集した「愛顔」あふれる愛媛県を実現するため、平成 23 年 9 月に、愛媛の 10 年後の将来像を示した長期ビジョン「第 6 次愛媛県長期計画『愛媛の未来づくりプラン』」（以下、「新長期計画」という。）が策定され、同年 12 月には、今後 4 年間の具体的な施策の方向性と目標を示すアクションプログラムが公表された。

行財政の改革に向けた取組み

新長期計画をビジョンとして重点分野における施策を積極的に展開し、県民の満足度を高めるためには、その下支えとして、厳しい本県財政の健全化と不断の行政改革に取り組むことにより、県民の県政への信頼度を確保する必要がある。このため、今後の政策展開を支える財政基盤の確保を目指した「財政健全化基本方針」が平成 23 年 11 月に、また、県の行政運営の基盤となる組織・仕組み・人といった「土台」を強固なものとするための「新しい行政改革大綱」(以下「新行革大綱」という。)が、平成 23 年 12 月に策定されたところであり、今後の県政運営において、これらに基づく行財政改革に取り組みながら、新長期計画に示された愛媛の将来像の実現を図っていくことが求められている。

職員が共有すべき県政運営の姿勢

このような状況の下、新長期計画と新行革大綱においては、職員が理念として共有すべき本県の行政運営の姿勢として、「挑戦」、「連携」、「創造」という 3 つの柱が掲げられているところである。

新行政改革大綱に掲げられた 3 つの改革

「挑戦」する改革 ～更なる組織の進化～	「連携」する改革 ～県民の底力の結集～	「創造」する改革 ～政策立案型行政への転換～
徹底したムダの削減、組織のスリム化など、これまでの行政改革の成果を踏まえながら、厳しい財政状況や本県を取り巻く環境の変化にも柔軟に対応できるよう、自ら考え自ら実行する行財政改革に不断に取り組み、簡素で効率的な組織づくりを更に推進する。	地方分権の担い手となる市町との連携に重点的に取り組み、「チーム愛媛」として、二重行政の解消など、県と市町が一体となった効果的・効率的な行政運営を実施する。 NPO、ボランティア、民間など多様な主体との協働や他県との広域連携を進め共通する課題に取り組む。	長期計画の効果的な推進を図るとともに、緊急の重要課題に積極的に取り組むため、戦略性・機動性・柔軟性の高い組織づくりを推進する。 職員の意識改革と創造的な施策を立案・実行できる人材の育成に努め、地方分権の進展に対応できる政策立案型行政へ転換する。

(2) 人材育成方針の趣旨

公務員については、前例主義、コスト意識の欠如などの国民の厳しい批判を真摯に受け止め、法による身分保障に安住することなく、その持てる能力を最大限に発揮し、強い使命感を持って諸課題に挑戦することにより、国民の信頼を確保することがこれまでも増して求められている。

また、本県においては、分権型社会を見据えて自主・自立の覚悟を持って、新たな政策の展開と行財政の改革の両立という極めて困難な課題に取り組むため、「挑戦」、「連携」、「創造」の3つの姿勢を職員が共有するとともに、職員一人ひとりの意欲と能力を引き出し、創意工夫や企画力を発揮できるよう、政策立案能力の強化などを通じて、分権型社会における今後の県政の担い手となる人材の育成に取り組むことが急務となっている。

そこで、今後の愛媛県政に求められる職員像を改めて明らかにするとともに、能力・資質・姿勢を実践につなげるための5つの意識改革、各任命権者における職員の人材育成のための視点や職員研修の取り組み、職員の能力・意欲を最大限に活かすことのできる人事管理システムなどについて、新たな県政のステージに立って総合的に進めるため、平成17年12月に策定した本方針を見直し、地方公務員法第39条第3項の規定に基づき、全ての県職員を対象とした人材育成の統一的な方針として定める。

なお、教員や警察官、医療技術者（医師、看護師等）などの専門的な職種については、本方針を基本としながら、任命権者ごとの事情に応じて職員の人材育成と活用を行うものとする。

時代潮流に適合した人材育成を進めることは、任命権者の責務であることを踏まえ、今後、県民世論調査や職員アンケートなどを通してその成果を検証するとともに、行政改革大綱の改定時期等に合わせて、適宜、本方針を見直すこととする。

2 求められる職員像（職員に求められる能力・資質・取組み姿勢）

(1) 高い使命感と倫理観・遵法精神を具えた職員

公務員に対する県民の期待度は年々大きくなっており、職員には、公務員が全体の奉仕者であることを十分に自覚し、高い使命感と倫理観を保持するとともに、法律や社会規範を遵守することを強く意識し、公正・公平に業務を遂行していくことが求められている。

【求められる能力、資質、姿勢】

- ・ 使命感
- ・ 遵法精神
- ・ 倫理観
- ・ 人権意識
- など

(2) 県民の目線に立って考え、自ら行動できる職員

県民ニーズの多様化・高度化に的確に対応するためには、県民の立場に立って何が県民のプラスになるかを真摯に考え、速やかに実行していくことが重要であり、また、住民に最も身近な存在である基礎自治体重視の意識も必要となっている。このことから、職員には、県民の目線に立った県民主体・行政参画の理念、市町と連携し総合力を発揮する考え方や対応、更には、現状に甘んじることのない自律的な行動が求められている。

【求められる能力、資質、姿勢】

- ・ 県民の目線に立つ姿勢（県民優先意識）
- ・ 県・市町はイコールパートナーという姿勢（チーム愛媛）
- ・ 県民に共感するぬくもりのある人間性
- ・ CS（県民満足）マインド
- ・ コミュニケーション能力
- ・ 交渉力
- ・ プレゼンテーション能力
- など

(3) 経営感覚を身につけた職員

行財政改革の徹底した推進が求められている中で、最少のコストで最大の県民満足を提供していくためには、前例主義や縦割り行政から脱却し、新たな発想や新たな視点による施策の展開が必要であり、スピード意識、コスト意識、説明責任意識などの経営感覚を身につけた行政能力の高い職員であることが求められている。

また、日々の業務を効率的に進めるため、職員は常に現状に問題意識を持ち、課題を探り、改善・改革を果敢に行っていく姿勢が求められている。

【求められる能力、資質、姿勢】

- ・ 経営感覚
- ・ コスト意識
- ・ 説明責任意識
- ・ 改善・改革意識
- ・ 問題解決能力
- ・ 決断力
- ・ 実行力
- ・ マネジメント能力
- ・ 危機管理意識 など

(4) 創造的な政策を立案し実行できる職員

本格的な地方分権の時代を迎え、自主・自立を基本とした行政運営が求められる中、職員は、将来を見据えた広い視野と創造的な思考で、挑戦的に新たな施策を提案・企画（PLAN）し、それを事業として具体化（DO）し、更に検証（CHECK）して次の施策を改善（ACTION）していくという PDCA サイクルの確立が求められている。

【求められる能力、資質、姿勢】

- ・ 政策立案能力
- ・ 課題発見力
- ・ 創造力
- ・ 論理的思考力
- ・ 法務能力
- ・ 高度な専門知識
- ・ チャレンジ精神
- ・ 柔軟で幅広い思考力 など

(5) 5つの意識改革を実践する職員

これまでに掲げた職員に求められる能力・資質・姿勢を、個々の職員の特性に留めることなく、職場における政策課題の解決に向けて実践の中で活かすためには、5つの意識改革の周知徹底が重要であり、職員には、この意識改革の趣旨を常にイメージし、困難な県政課題に対して、スピード感を持って前向きに結果を追求する姿勢が求められている。

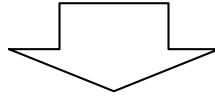
5つの意識改革

- 1 『何故できないか』から『どうすればできるか』へ
- 2 『自治体に倒産はない』から『自治体に倒産はありえる』へ
- 3 『やってあげる』から『一緒にやる』へ
- 4 『失敗を隠す』から『失敗を積極的に明らかにする』へ
- 5 『情報に振り回される』から『情報を活用する』へ

○ 求められる職員像

【普遍的に求められるもの】

高い使命感と倫理観・遵法精神を具えた職員



【特に求められるもの】

県民の目線に立って考え、
自ら行動できる職員

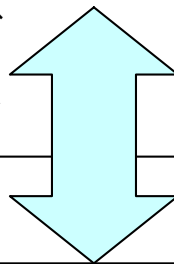
『何故できないか』から『どうすればできるか』へ
『やってあげる』から『一緒にやる』へ

経営感覚を身につけた職員

『自治体に倒産はない』から
『自治体に倒産はありえる』へ
『失敗を隠す』から
『失敗を積極的に明らかにする』へ

創造的な政策を立案・実施
・評価できる職員

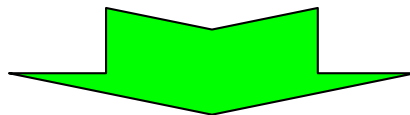
『何故できないか』から
『どうすればできるか』へ
『情報に振り回される』から
『情報を活用する』へ



【今後、求められるもの】

5つの意識改革を実践する職員

職員に求められる能力・資質・姿勢を、職員の特性
に留めることなく、職場の政策課題の解決に向けて
実践で活かすことのできる職員



困難な課題に、“スピード感”を持って、
“前向き”に取り組み、
“結果を追求”する

実践型職員

3 人材育成の視点

(1) 個々の職員に応じた多様な能力開発

メニュー選択型行政から政策立案型行政への転換に向け、職員には、常に自己の職務遂行能力について向上心を持ち、自らが意欲と能力開発に努め、高度な専門的知識や技術を身につけるとともに、今後は、それぞれの職務や職位に応じた政策立案能力の向上が求められている。

このため、研修においては、「一律の知識、技術を身につけさせる研修」から「職員の多様な意欲に応じて選択により必要な能力を伸ばす研修」などへの移行に加えて、求められる職責に対応した政策立案能力を強化するための研修機会の拡充が必要である。

(2) 職場における人材育成意識の醸成

職員の人材育成においては、仕事を進める過程を職員の能力開発や意識改革の機会と捉え、積極的に活用していくことが重要である。

このため、管理職は組織内の人材育成は自らの重要な役割であるとの認識に立ち、部下職員に対し、協議、報告、指示などの機会を捉えて適切な指導、助言を行うほか、研修への参加促進、自己啓発の奨励などを通して、能力開発を支援するとともに、業務の遂行において、能力を実践に結びつける意識改革の徹底などにより、職場における人材育成意識の醸成を図っていく必要がある。

(3) 意欲・能力を活かす人事管理や組織づくりの推進

職員の能力を最大限に発揮させ、組織を活性化し、積極・果敢に県政を推進するためには、職員の能力や業績、意欲を重視した人事管理制度の運用や、職員の創意工夫や企画力を活用する組織づくりなど、能力開発と人事管理・組織との連携強化を進める必要がある。

また、多様化・高度化する県民ニーズへの対応のほか、分権型社会に対応するための他団体との連携を強化し、地域間競争に打ち勝つため対外的に打って出る施策の展開を図るため、国、民間等への派遣や市町、他県との人事交流などにより、幅広い経験を有する人材の育成・活用を図る必要がある。

4 職員研修のあり方

(1) 研修所研修

職場を離れて一定期間集中的に研修に専念することができる研修所研修は、職務遂行に必要な知識や技術を体系的かつ効果的に習得できる手法として、従来から人材育成の中核となっている。

職員が、公務員として伸ばすべき能力・知識は何かを自ら把握し、進んで選択して意欲的に職務遂行能力の開発・向上に努められるよう、また、新たなステージに立った県政運営に資する能力を体得できるよう、次の点を柱とした計画的で効果的な研修体系とする。

階層別研修の実施

採用時や昇任後に一律に実施する階層別研修については、それぞれの職位ごとに職種共通の基礎的な能力や資質に関する課目に限定して効果的に実施する。

ステージアップ研修の実施

採用時、主任級、係長級、主幹級昇任時を能力開発の節目とし、それぞれの間を重点研修期間、専門性研修期間、総合力開発期間として位置付け、各ステージにおいて次の職位で必要とされる能力開発の課目を職員のニーズに応じて自らが選択して必修受講するステージアップ研修を実施する。

県政を取り巻く時代潮流に沿った研修の拡充

新たなステージに立った県政運営に対応できる人材を育成するためには、個々の職員の政策立案能力の向上や、市町との連携による総合力の発揮が求められている。

このため、政策立案能力を強化するための研修メニューを拡充するとともに、二重行政の解消や市町職員の人材育成支援の観点も踏まえて、市町との階層別研修の合同実施などに取り組む。

今後とも、県政を取り巻く時代潮流の変化に対応した能力開発を進めるため、スクラップアンドビルドを図りながら、引き続き、研修メニューの拡充などに取り組む。

(2) 職場研修

職場研修（OJT）は、日常の仕事を通じて個々の職員に必要な知識、技術、執務態度を身につけさせることができ、職員の特性に応じたきめ細かな指導ができる研修として、特に新規採用職員や中堅職員の育成に重要である。

また、業務執行リーダー制の本格導入により、通常業務の執行責任を担う主幹級職員が、指揮監督を通じて部下職員を指導することで、効果的な人材育成を期待することができる。

このため、管理職に組織内の人材育成に対する責務を再認識させるなど職場研修に対する意識改善や、所属長による部下職員の能力開発の適正な評価などを通じて、職場における人材育成意識の醸成に努める。

(3) 自己啓発支援

高度な専門的知識を取得したり、幅広い視点から業務遂行能力を開発し、向上させるためには、職員本人が自ら進んで取り組む学習すなわち自己啓発が不可欠である。

このため、管理職による部下職員への自発的な能力開発の奨励など、職員一人ひとりが自己啓発に取り組みやすい職場環境の整備に努めるとともに、ネットワークを活用した教育・研修（eラーニング）の活用、自治体法務検定といった自己啓発型研修の実施、市町職員を交えた自主研究グループなどの政策研究活動の推進などを通じて、多様な自己啓発機会が確保されるよう支援を行う。

なお、職員がボランティアや地域活動などに自発的に参加する、いわゆる「職務プラスワン」の社会貢献活動は、公務員のスキルを一住民として地域づくりに活かすだけでなく、地域住民の声を県政に反映させるうえで有効であるとの意識の醸成を図る。

職員研修サイクル

職位	職員研修の内容
部長・次長	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; background-color: #008080; color: white; padding: 10px;"> リーダー能力 マネジメント能力 高度政策立案能力 </div> <div style="width: 45%; background-color: #00FF00; color: white; padding: 10px;"> 部長級・次長級セミナー </div> </div>
課長	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; background-color: #00FFFF; color: black; padding: 10px;"> ステージアップ研修・ST1 </div> <div style="width: 45%; background-color: #FF00FF; color: black; padding: 10px;"> 一般政策立案能力 業務遂行能力 専門知識 </div> </div>
主幹	
係長	
主任	
主事・技師	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; background-color: #FF00FF; color: black; padding: 10px;"> 新規採用職員研修 </div> <div style="width: 45%; background-color: #800080; color: white; padding: 10px;"> 一般政策立案能力 業務遂行能力 専門知識 </div> </div>
全職位	<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 45%; background-color: #FF4500; color: white; padding: 10px;"> 職場研修・自己啓発支援・派遣研修 </div> <div style="width: 45%; background-color: #FFD700; color: black; padding: 10px;"> 指導者養成（接遇等）・部局研修・出前講座 </div> </div>

5 職員の意識改革の徹底と実践

新長期計画や新行政改革大綱に掲げられた「挑戦」、「連携」、「創造」の3つの改革姿勢に基づき、職員がスピード感をもって前向きに取り組み、結果を出すためには、「5つの意識改革」の徹底が必要である。

このため、啓発研修の実施など、あらゆる機会を通じて意識改革の周知徹底を図るほか、それぞれの職場においては、管理職は自らが率先して意識改革の実践を示すとともに、部下職員がその視点で業務を遂行しているかを常に意識し、必要に応じて改善を促すことにより、能力や資質、姿勢を実践に結びつけることができる人材の育成を進める。

6 意欲・能力を活かす人事管理システムの推進

(1) やる気を引き出す人事管理システム

課長級の昇任試験制度の実施

直面する厳しい状況下において、創意工夫や企画力を最大限発揮して県政を着実に前進させるためには、組織の中核である「課」が政策課題に迅速に対応する必要がある。

このため、課のリーダーとして重要なポジションを担う課長級職員について面接重視の昇任試験を実施し、意欲、能力のある職員を積極的に登用することで、政策立案型行政への転換を図る。

職員の能力・業績・意欲を重視した評価と反映

意欲と能力のある職員の活用により組織の活性化を図るためには、職員一人ひとりの能力や業績、意欲を重視したメリハリのある人事管理が不可欠である。

このため、公平性、納得性、透明性の高い的確な評価により、努力した職員が報われるような人事配置や能力の高い職員の登用に努めるとともに、昇給や勤勉手当への積極的な反映など、能力・実績主義に基づく給与制度の運用を進める。また、表彰制度を活用したインセンティブの付与にも努める。

なお、適材適所の人事配置により、定型的業務等に従事することとなった職員についても、創意工夫の取組みなどについて適切に評価する。

一方、知識や技術の不足、意欲の欠如などにより職務を十分に遂行できない職員は、職場研修による指導を重点的に行うとともに、指導の結果、効果が現れない場合は、給与制度への反映、分限処分の検討などにより適切に対処する。

研修等の能力開発と人事管理との連携

職員の意欲と能力を十分に活用し、適材適所の人事配置等を行っていくためには、職員の能力開発の実績や成果を考慮する必要がある。

このため、職員の研修実績や自己啓発等の状況を適切に把握するとともに、職員の能力開発実績と人事管理との連携を図り、職員の意欲と能力を更に高めていく工夫を行う。

管理職の管理能力の向上

能力や業績、意欲を重視した人事評価を適切に運用していくためには、評価を行う管理職に、本方針が掲げる「求められる職員像」などを十分理解させた上で、管理職自身が、資質の向上と意識改革に取り組む必要がある。

このため、管理職としての心構え、管理能力や評価能力の向上を図るための研修を行い、部下職員の指導、育成とともに、公平・公正な人事管理が行えるよう、管理職の管理能力の向上を図る。

働きやすい職場環境づくり

職員が意欲をもって業務を遂行し、その能力を遺憾なく発揮するためには、家庭生活などと両立できる働きやすい職場づくりが不可欠である。

このため、特定事業主行動計画に則り、男女の別なく子育てに積極的に関わることのできる職場環境の整備を図るほか、業務執行リーダーの役割を担う主幹級職員が中心となって機動的・効率的な業務執行に努め、年次有給休暇の取得促進、超過勤務の縮減などを行う。

(2) 創意工夫や企画力を発揮できる組織づくり

政策立案型で機動的な執行体制づくり

多様化・高度化する行政課題や地方分権時代に対応していくためには、自らが企画立案し、全庁一丸となって積極的に行動に移すことのできる組織体制が必要である。

このため、課長級昇任試験の実施や、主幹級職員をリーダーとした機動的な業務執行体制の本格導入により、県庁組織の中核である「課」が政策課題に迅速に対応できる政策立案型の組織体制の構築に取り組む。また、部局横断的な課題に機動的に対応するためのスタッフ職の新設や、プロジェクトチームの積極的な活用を図る。更に、県政の重要課題に対して、対外的に打って出るとともに、スピード感をもって成果を追求するため、管理職のマネジメント機能を強化する。

簡素で効率的な組織づくり

厳しい財政状況や本県を取り巻く環境の変化に対応するためには、定員適正化の取組みを継続するなど、不断の行政改革を進める必要がある。

このため、組織のスリム化・効率化・活性化に取り組み、限られた人員を最大限に活用して、新たに発生する政策課題に機動的かつ柔軟に対応できる体制を整備するとともに、市町との連携などにより総合力を発揮し、住民のニーズに的確に応えられる組織への進化を図る。

(3) 幅広い人材の育成と活用

派遣研修による人材の育成

地方に自主・自立の覚悟が求められる新たな時代に即応するため、職員には、これまで以上に先見性、創造性、実行力が求められているほか、県職員の枠を超えた新しい企画力や発想力、民間のコスト感覚など、政策立案型行政への転換を見据えたより高い資質や能力が要求されている。

このため、国の省庁や国際関係機関、民間企業への派遣研修を推進し、高度な専門知識や実践的な行政能力、国際感覚や国際実務能力、対外的に打って出る民間の経営ノウハウを身につけた人材の育成を図るとともに、派遣職員が派遣先において培った人脈を有効に活用し、地域間競争に打ち勝つ施策の展開に資する。

市町や他県との人事交流の推進

地方が自立して、地域の実情に応じた施策を創造するためには、基礎自治体重視の理念の下、県と市町が対等なパートナーとして連携を深め、総合力を発揮することが求められている。

このため、県職員は住民に最も身近な市町での現場経験を体得し、また、市町職員は広域的な行政経験を身につける相乗効果が期待できる相互交流型の県・市町間の人事交流を促進し、互いが知恵と工夫を出し合う連携施策の創出と併せて、交流職員が県と市町の連携の絆としての役割を意気を感じてそれぞれの職場で活躍することにより、「チーム愛媛」としての更なる連携の強化を図る。

また、国の地方機関の移管などを含めて、広域行政のあり方についての検討が進む中、四国各県や近隣の地方公共団体との連携は、今後ますます重要となる。

このため、他県との人事交流を進め、幅広い視野と経験を有する人材を育成するとともに、広域的な連携の強化を図る。

将来を担う優秀な人材の確保と育成

組織のスリム化・効率化が求められる中、若手職員のチャレンジ精神や前向きな発想を組織の活力とするためには、優秀な人材を積極的に採用し、その能力を大事に育てることが必要である。

このため、人事委員会と連携しながら、就職説明会等の機会の拡大や採用年齢引上げなどに取り組むことで、意欲的で将来性のある人材を積極的に確保するとともに、研修所研修や職場研修を通じて、県政の将来を担う若手職員の育成を図る。

専門的な知識・経験を有する人材の活用

定員適正化や組織のスリム化が進む中、多様化、高度化する県民ニーズや新たな政策課題に適切に対応していくためには、専門性や経験が求められる分野において、高度で専門的な知識や能力を有するなど、即戦力となる有能な人材を確保する必要がある。

このため、任期付研究員・任期付職員制度の更なる活用を図るとともに、今後の年金支給年齢の引上げを視野に入れ、退職職員の幅広い知識経験を適材適所で活用することができる、再任用職員制度の有効活用を進める。