

長崎県人材育成方針

# ながさき人材育成プラン 21

平成 1 1 年 1 1 月

(平成 1 7 年 3 月改訂)

長 崎 県

# 目次

はじめに - 人材育成方針改訂の趣旨 .....	1
新しい時代に求められる職員像 .....	3
長崎県人材育成方針	
“ながさき人材育成プラン21” .....	4
多様な人材確保 .....	5
1 有能で多様な人材の確保 .....	5
2 高度な専門能力を有する人材の確保 .....	6
新たな人事管理 .....	7
1 能力・実績を重視した人事管理 .....	7
2 高い専門能力を持った職員の育成 .....	8
3 職員の意欲を引き出す人事管理 .....	9
4 職員の能力の有効活用 .....	10
5 女性職員の幅広い登用 .....	11
職員の意識改革と能力開発 .....	12
1 仕事を進める過程での工夫 .....	12
2 学習を促す組織文化づくり .....	14
3 職員研修の充実強化 .....	15
4 研修と人事管理の連携 .....	18
5 県民との協働に関する視点育成 .....	19

## はじめに —人材育成方針改訂の趣旨

長崎県においては、社会経済情勢の変化及び本格的な地方分権時代の到来を見据え、21世紀の新しい時代にふさわしい人材を育成・確保し、円滑な県政運営に資する目的で、平成11年11月に「**21世紀に向けた長崎県人材育成方針“ながさき人材育成プラン21”**」を策定したところである。

現在、策定から5年が経過したが、市町村合併や国・地方の三位一体改革など、県政を取り巻く環境は急激に変化しており、国・地方を通じた厳しい財政状況の中、県民一人ひとりが、豊かさゆとりを実感できる県政を実現していくためには、これまで以上の知恵と工夫による効率的な行政運営が求められている。

そのためには、行政の担い手である職員一人ひとりが、自ら課題を探し出し、考え、行動して、解決策を見出していくという意識改革を進めることやそれぞれの行政分野において必要となる知識・経験を有するプロフェッショナルを育成・確保していくことが必要であると考えます。

そこで、今回、人材育成に向けた取り組みを全庁的に再調整し、今後、強力で推進していくため、「**ながさき人材育成プラン21**」の改訂と併せて、「**部局別人材育成プログラム**」などを新たに策定したものである。

# 長崎県人材育成方針の構成

## 県政の基本理念

豊かな地域力を活かし、自立・共生する長崎県づくり



## 長崎県が求める職員像

県民の目線に立って物事を考える職員  
県の将来を見据えながら効率的かつ  
効果的に創造工夫する職員  
幅広い視野とチャレンジ精神を持って  
自ら行動する職員  
高い専門能力を持った行政のプロとして  
迅速に対応する職員



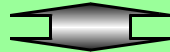
## ながさき人材育成プラン21

### 多様な人材確保

有能で多様な人材の確保  
高度な専門能力を有する人材の確保

### 新たな人事管理

能力・実績を重視した人事管理  
高い専門能力を持った職員の育成



部局別人材育成プログラム

専門スキル別  
人材育成プログラム

職員の意欲を引き出す人事管理  
職員の能力の有効活用  
女性職員の幅広い登用

### 職員の意識改革と能力開発

仕事を進める過程での工夫  
学習を促す組織文化づくり  
職員研修の充実強化  
研修と人事管理の連携

## 新しい時代に求められる職員像

新しい時代の到来とともに、ますます複雑・多様化する住民ニーズに的確に対応し、県民本位の県政を推進していくため、次のような職員が、これからの長崎県には求められている。

### 長崎県が求める職員像

県民の目線に立って物事を考える職員

県の将来を見据えながら効率的かつ  
効果的に創造工夫する職員

幅広い視野とチャレンジ精神を持って  
自ら行動する職員

高い専門能力を持った行政のプロとして  
迅速に対応する職員

#### 県民の目線に立って物事を考える職員

常に全体の奉仕者であることを自覚し、バランス感覚を持って公正かつ客観的に判断するとともに、自らも地域で生きる一員であるという意識を持ちながら、県民の目線に立って物事を考える職員

#### 県の将来を見据えながら効率的かつ効果的に創造工夫する職員

県の将来を見据えながら経営感覚を持って、創造工夫し、簡素で効率的かつ効果的な仕事を行う職員

#### 幅広い視野とチャレンジ精神を持って自ら行動する職員

常に自己研鑽に努め、幅広い視野と県民の要望や意見を的確に受け止める豊かな感性を持ち、また、先例にとらわれることなく、チャレンジ精神を持って、新たな課題に対し自主的に行動する職員

#### 高い専門能力を持った行政のプロとして迅速に対応する職員

行政のプロフェッショナルとしての誇りと使命感を忘れず、高い専門能力及び先見性・洞察力によって課題を発見し、迅速に対応する職員

## ながさき人材育成プラン21

長崎県に求められている職員の育成に向けて、人材確保、人事管理、意識改革と能力開発などこれまでの人事行政全般を人材育成の観点から総点検したうえで、総合的なシステムを構築し、これをさらに実践していく必要がある。

今後も、「多様な人材確保」、「新たな人事管理」、「職員の意識改革と能力開発」を3つの柱とした「長崎県人材育成方針 “ながさき人材育成プラン21”」に基づいて、実効性のある方策を展開し、これからの長崎県を担うにふさわしい人材の育成を図っていく。

### 多様な人材確保

有能で多様な人材の確保  
高度な専門能力を有する人材の確保

### 新たな人事管理

能力・実績を重視した人事管理  
高い専門能力を持った職員の育成  
職員の意欲を引き出す人事管理  
職員の能力の有効活用  
女性職員の幅広い登用

### 職員の意識改革と能力開発

仕事を進める過程での工夫  
学習を促す組織文化づくり  
職員研修の充実強化  
研修と人事管理の連携

## 1 有能で多様な人材の確保

項 目	具 体 的 な 方 策
人物を重視する職員採用の実施	<p>採用試験における工夫 - 集団討論の実施等</p> <p>新しい時代に必要される人材を的確に見出し、その人材の意欲、能力、知識、経験等をさまざまな角度で公正、公平に見極め、有能で多様な人材を確保するため、筆記試験のあり方を検討するとともに、現在の個別面接に加え、集団討論を実施するなど、人物を重視する職員採用制度の充実を図っていく。</p>
採用職種区分の見直し	<p>採用職種区分の再編整理</p> <p>複雑・多様化する行政ニーズに的確に対応できる人材を確保し、効率的かつ効果的な行政運営と円滑な人事管理を行うため、採用職種区分を見直し、再編整理を行っているところであるが、今後も市町村合併等を踏まえた県の組織のあり方に合わせて見直しを行っていく。</p>
国・他県との人事交流	<p>国との人事交流</p> <p>県政の主要施策を推進するにあたって、その必要な知識・経験を持った国の職員を受入れているとともに、県職員の資質の向上を目的として、国への派遣を行っているところであるが、今後とも、主要施策のより一層の推進を図るため、引き続き必要に応じて人事交流を実施していく。</p> <p>他県との人事交流</p> <p>本県と福岡県並びに佐賀県の九州北部地域3県との間において、それぞれの職員の資質の向上を図り、高度な行政水準を確保することを目的として、職員の人事相互交流を行っているところであるが、今後も引き続き実施していく。</p> <p>また、本県を取り巻く行政課題等について既に先進的な取組みを行っている他の都道府県等との新たな人事交流の実施を併せて検討していく。</p>

## 2 高度な専門能力を有する人材の確保

項 目	具 体 的 な 方 策
<p>中途採用の活用</p>	<p>社会人の中途採用</p> <p>社会経済情勢の大きな変化と複雑・多様化する住民ニーズに的確に対応するためには、即戦力となる人材が求められていることから、民間企業等における多様な経験を有する人材や、一般の競争試験や採用後における内部育成では時間を要する高度な専門的知識・能力を持ち即戦力となる人材を確保するため、社会人の中途採用を行っているところであるが、今後も戦略的な県政運営を推進する観点から、各部局の意向を踏まえて対応していく。</p> <p>専門分野における任期付採用</p> <p>IT関連の部署をはじめとして、特に高度な専門的知識や技術が求められる分野において、内部育成では得られにくい高度の専門性や多様な知識・経験を有する民間の人材を活用することや期間が限定される専門的な行政ニーズに効率的かつ効果的に対応するため、現在、任期付採用を実施しているところであるが、今後も効率的効果的な行政運営を行う観点から公務運営の必要性に応じた任用を行っていく。</p>
<p>民間との人事交流</p>	<p>専門分野への民間企業社員の受入れ</p> <p>ますます複雑化・高度化していく県政の重要課題を円滑に推進する観点と、民間企業における経営感覚を身につけた社員を公務に取り入れることによる、新しい発想での政策の企画・立案と組織の活性化を図るため、現在、専門分野において民間企業の社員を受入れているところであるが、今後も、諸施策のより一層の推進を図るため、必要に応じて受入れを図っていく。</p>



## Ⅱ 新たな人事管理

### 1 能力・実績を重視した人事管理

項 目	具 体 的 な 方 策
能力・実績を重視した 人事管理	<p>能力・実績を重視した人材登用</p> <p>公務能率の向上と職員の士気の高揚を図りながら、ますます複雑・高度化する業務を円滑に遂行していくため、年齢、経験年数などの年功的要素を重視したこれまでの人事管理のあり方を見直し、職員が培った知識や経験を含めた職員の能力や勤務成績をより適切に評価することで、より一層能力と実績を重視した人材登用を行っていく。</p> <p>そのため、目標管理制度を柱とした新たな人事評価制度の導入を進めているところであり、今後、この評価制度の成熟を図りながら、職員の人材育成にも反映するシステムづくりを検討していく。</p>

## 2 高い専門能力を持った職員の育成

項 目	具 体 的 な 方 策
高い専門能力を持った 職員の育成	<p>専門能力向上のための計画的育成</p> <p>高い専門能力を持った職員を育成するためには、専門職はもちろんのこと、事務職であっても得意な分野（部局又は専門スキル）を持つことが必要となっている。</p> <p>そこで、部局又は専門スキル毎に求められる職員像と具体的育成方策を示した「部局別人材育成プログラム」及び「専門スキル別人材育成プログラム」を各部局が主体となって策定し、計画的な育成を進めていく。</p> <p>人事異動と専門能力向上</p> <p>将来的に、職員個々人の知識や能力、意欲、適性を最大限に活かすことのできる職務への人事配置を行うため、業務遂行上の基礎的能力を育成し、職員の適性や得意分野の把握に努め、経歴管理による系統的な人材の育成と計画的なプロフェSSIONALの育成を念頭においたジョブ・ローテーションを実施していく。</p> <p>その後は、より専門能力を高めるため、職員の意向や部局の推薦を踏まえ、同一部局内や関連部局への異動を基本とした人事配置を行っていく。</p>

### 3 職員の意欲を引き出す人事管理

項 目	具 体 的 な 方 策
<p>庁内公募制の活用</p>	<p>公募による特定所属への職員配置</p> <p>職員一人ひとりの適性や意欲などをより一層反映した人事配置を行うことにより、職員の士気、意欲の高揚と職場の活性化、公務能率の向上を図る。そのため、各種施策の企画・立案やイベントの実施、期間が限られた事業などの特定業務を担当する所属への人事配置について、職員から希望を募り、選考のうえ登用を図る庁内公募制を実施しているところであるが、今後とも公募による人事配置が効果を上げるとと思われる業務について、庁内公募の実施を行っていく。</p> <p>公募による庁内プロジェクトチーム等への参加</p> <p>職員の声を広く吸収しながら政策の企画・立案を行うため、特定の施策を計画・実施していく中で、内部職員をもって組織される種々のプロジェクトチーム等のメンバーとして、職員から希望を募り、選考のうえ登用していく。</p>
<p>職員の意向の反映</p>	<p>意向調査表の充実 - 自己 P R</p> <p>職員自らの職務遂行にかかる自己評価や意見、意向などをより具体的に表明するための自己 P R ができる機会を与えることにより、職員一人ひとりの積極的な姿勢と士気の高揚を促すため、現在、毎年 1 回実施している「意向調査表」の記載内容を充実させ、職員一人ひとりの適性や資質、意欲などを的確に把握し、職員の能力を最大限に発揮できる人事配置に活用していく。</p>

#### 4 職員の能力の有効活用

項 目	具 体 的 な 方 策
効率的な能力の活用	<p>業務執行に即応した柔軟な職員配置</p> <p>限られた人材の中で、業務を円滑に推進していくため、プロジェクト担当の専門職員をそれぞれの業務の必要性に応じて配置しているところであるが、所属を越えた横断的な職員の配置について更に検討を行う。</p>
部門間交流の促進	<p>技術職員の他部門への配置</p> <p>技術職員を政策の企画・立案部門をはじめとする様々な部署に積極的に配置するなど、技術職員の専門的知識の活用を図り、組織の活性化と効率的な行政運営を推進していく。</p>

## 5 女性職員の幅広い登用

項 目	具 体 的 な 方 策
女性職員の職域の拡大	<p>事業部門等幅広い分野への配置</p> <p>男女共同参画社会の実現に向けて、県有施設等の管理業務や用地取得業務をはじめとする事業部門や政策・企画担当業務など企画部門等への配置を積極的に行ってきたところであるが、今後とも、より一層の職域の拡大を図りながら、職員個々人の能力、適性などに応じた人事配置を行っていく。</p>
女性職員の管理職員への登用	<p>女性職員の管理職員への登用</p> <p>女性職員の管理職員への登用については、これまでも、部長級をはじめとして本庁課長や地方機関の長などへの登用を積極的に行ってきたが、今後も引き続き、能力を有する女性職員の管理職員への登用を積極的に行っていく。</p>

### Ⅲ 職員の意識改革と能力開発

#### 1 仕事を進める過程での工夫

項 目	具 体 的 な 方 策
<p>目標による管理</p>	<p>組織全体・職員個々人の目標設定と管理</p> <p>県民のニーズに対応できる政策の企画・立案とその実施をはじめ行政運営における目標設定を通じて、事務事業を効率的かつ効果的に行うとともに、職員の能力向上と職場の活性化を図るため、組織全体や職員個々人がそれぞれの年間の業務目標を設定し、併せてこの目標に基づいて行った職務の結果を検証して、その後の行政運営に反映させていく。</p>
<p>職員間の意思疎通の促進</p>	<p>意見交換会の奨励</p> <p>組織と個人の活性化を図るためには、幹部を含めた職員間の意思疎通を促進し、公務員としての使命感や組織目標の再確認、問題意識の共有化などを行うことが重要であることから、意見交換会の開催を奨励していく。</p> <p>電子媒体の活用</p> <p>部局や勤務地区に関わらず、職員の意見交換を促進するため、「e-アイデア生産室」など電子媒体の活用を図っていく。</p>
<p>現場主義の徹底</p>	<p>現場意見聴取機会の設定</p> <p>地域の実態に合った効果的な政策を立案するためには、現場を知ることが必要不可欠である。</p> <p>そこで、今後、各部各課が現場から意見を得る機会を積極的に設定していく。</p>

項 目	具 体 的 な 方 策
<p>会議運営能力の向上</p>	<p>生産的・効率的な会議運営技法の導入</p> <p>県庁内部の会議はもとより、多種・多様な意見が出される県民や関係団体との意見交換の場などにおいては、適切な進行管理や意見集約がなされなければ、成果に乏しい会議に陥る可能性がある。</p> <p>そこで、会議を活性化させると同時に議事進行を円滑に進め、参加者の意見を適切にまとめ上げることができるような会議の運営技法を導入していく。</p> <p>また、ブレインストーミングなどのアイデア発想法は、職員の企画立案能力の向上策としても位置づけ、各所属の日常業務へ積極的に活用していく。</p>
<p>改善意識の醸成</p>	<p>業務改善運動の実施</p> <p>簡素で効率的な業務を推進するとともに職員の能力開発を図るため、職員一人ひとりが常に問題意識を持ち、自ら考え、創意工夫しながら日々の業務を積極的に見直す業務改善運動を継続的に実施していく。</p>

## 2 学習を促す組織文化づくり

項 目	具 体 的 な 方 策
<p>学ぶ意欲が尊重される 職場づくり</p>	<p><b>管理監督職員の意識啓発</b></p> <p>職員一人ひとりの学ぶ意欲が尊重される職場づくりを進めるため、管理監督職員に部下を育成する責務への自覚を促す。</p> <p><b>一人一研修の推進</b></p> <p>職員全員が年に一度は何らかの学習の場に参加する「一人一研修」を推進することによって、職員の自覚を促し、学ぶ意欲を喚起していく。</p> <p><b>自己啓発環境の充実</b></p> <p>職員の自己啓発を支援するために、通信講座・大学公開講座などの充実を図るとともに、実務に活かせる各種資格の取得や関連図書の購読などを奨励していく。</p>
<p>職員の政策形成への 参画</p>	<p><b>プロジェクトチームによる政策形成と事業化</b></p> <p>所属や業務の枠にとらわれない自由な発想を県政に活かすため、公募により集まった職員がプロジェクトチームを結成し、事業化を目指して政策を立案する制度の充実を図っていく。</p> <p><b>職員の政策提案と施策への反映</b></p> <p>職員の政策形成能力を高めるとともに、チャレンジ精神を喚起するため、職員からの政策提案を募集し、実効性の高い提案は施策に反映させているが、新規採用職員による政策提案を実施することなどによって、更に活性化を図っていく。</p>



### 3 職員研修の充実強化

項 目	具 体 的 な 方 策
<p>専門能力の向上</p>	<p>各部局による計画的な専門研修の実施</p> <p>高い専門能力を持った行政のプロフェッショナルを育成するため、「部局別人材育成プログラム」及び「専門スキル別人材育成プログラム」に基づき、各部局が計画的な専門研修を実施していく。</p>
<p>階層に応じた育成</p>	<p>管理監督職員の能力向上</p> <p>組織の能力を活性化させるためには、管理監督職員の役割が極めて重要である。</p> <p>そこで、管理監督職員に期待する能力を明示し、集合研修以外の手法も活用しながら能力向上を図っていく。</p> <p>若手職員の育成</p> <p>採用後の10年間を育成強化期間と位置づけ、毎年、研修を選択・受講させることによって、次の県政の担い手となるべき若手職員を育成しているが、更にその充実を図っていく。</p> <p>また、若手職員に対して幹部職員や県OBが過去に携わった大規模プロジェクト等に関する講話を実施することによって、貴重な行政経験の伝承に努めているが、今後も引き続き実施していく。</p> <p>新規採用職員の育成</p> <p>新規採用職員の早期育成を図るため、「職場研修マニュアル」などの教材を活用して、職場の先輩職員がマンツーマンで指導を行う「トレーナー制度」を実施しているが、更にその充実を図っていく。</p> <p>また、新規採用職員の政策形成能力とプレゼンテーション能力を高めるため、「政策提案」などをテーマとしたレポート提出や発表会を効果的に実施していくとともに、挨拶等対人マナーのスキルアップにも取り組んでいく。</p>

項 目	具 体 的 な 方 策
<p>県職員としての基本の再確認</p>	<p>基本的心構えなどを再確認できる仕組みの構築</p> <p>接遇マナーなどの県職員としての基本的知識や心構えについて、eラーニング等を活用することによって、誰もが必要なときに再確認できる仕組みを構築していく。</p>
<p>実務型研修の強化</p>	<p>関係所属との連携強化</p> <p>研修を効果的・実践的に進めるためには、研修内容の高度化だけでなく、実務に活かす仕組みづくりが重要である。</p> <p>そこで、研修科目に関連がある所属との連携を深め、内容の見直しや県政の現場に活かせる運用方法などを検討していく。</p> <p>質の高い研修の実施</p> <p>質の高い充実した研修を実施するために、研修評価と効果測定により、研修内容や実施方法について不断の見直しを行っていく。</p> <p>また、外部委託機関の知識・ノウハウを活用しながら、常に最新の教育理論を研究し、有効性の高い研修手法を積極的に導入していく。</p>
<p>経営感覚の養成</p>	<p>民間企業への派遣</p> <p>民間企業における経営理念、業務管理、先進的な情報などを実践的に習得させることにより、職員の視野を広め資質の向上を図るとともに、派遣終了後には関連部署へ配置してその成果を有効活用することを目的として、一般職員を研修のため民間企業へ派遣しているところであるが、今後も引き続き実施していく。</p> <p>県職員と民間企業社員との意見交換会の実施</p> <p>経営感覚を養成するため、県と民間企業との合同研修において意見交換を行っているが、今後も、引き続き実施していく。</p>

項 目	具 体 的 な 方 策
多様な派遣	<p>国・他県・民間企業・大学等への派遣</p> <p>先進的な行政手法、経営感覚、国際感覚などを実践的に習得させることにより、職員の資質の向上と組織全体の活性化を図ることを目的として、現在も省庁、他県、民間企業あるいは海外を含めた大学などへの派遣研修を行っているところであるが、今後とも、新たに関係団体への派遣を検討するなど、その充実を図っていく。</p> <p>自治大学校への派遣</p> <p>管理職員として必要となる高度な行政管理能力や政策形成能力等の習得、あるいは、税務業務など特定野において必要となる高度な専門的知識の習得のため、現在も自治大学校の第1部課程、第3部課程及び税務・監査専門課程などへ職員を派遣しているところであるが、今後も引き続き実施していく。</p> <p>中国、韓国の大学への語学研修派遣</p> <p>本県と地理的・歴史的に密接な関係がある中国及び韓国には、今後も更なる交流拡大が想定される。今後、中国及び韓国を見据えた事業を推進していくうえで、語学力に長け、両国の事情に精通した職員を育成していく必要があることから、両国内の大学に語学派遣研修を実施する。</p> <p>市町村への派遣</p> <p>住民に一番身近な地方自治体である市町村において、職員の資質の向上、高度な行政水準の確保及び地方行政の緊密かつ能率的な運営に資するため、市町村への職員派遣を行っているところであるが、今後も引き続き実施していく。</p> <p>公益法人等への派遣</p> <p>本県の事務や事業と密接な関連を有する公益法人等については、その施策の推進を図るために県からの人的援助として職員の派遣を行っている。公益法人等への派遣は、県職員が有する専門的知識、経営能力、総合調整能力を現場で活かしながら、更なる能力の飛躍を図るために有効な手段であることから、今後も引き続き実施していく。</p>

#### 4 研修と人事管理の連携

項 目	具 体 的 な 方 策
職員が計画的に自らを育成していく意識の醸成	<p>主体的・計画的な能力開発の仕組みづくり</p> <p>職員が主体的・計画的に自己の能力開発へ取り組むことを支援するため、自分が将来進みたい道を描き、その実現のためにどのように行動すべきかを考える研修を実施しているが、今後もこの考え方を広く職員に周知し、積極的な活用を奨励していく。</p> <p>また、職員一人ひとりが研修等の受講履歴を管理し、主体的・計画的な能力開発に役立てることができる仕組みなども検討していく。</p>
職場復帰の支援	<p>長期休業者の職場復帰の支援</p> <p>育児休業や退職などにより長期間職場を離れていた職員の円滑な復帰を支援する仕組みづくりを行う。</p>

## 5 県民との協働に関する視点育成

項 目	具 体 的 な 方 策
県民との協働に関する 視点育成	NPO・ボランティアへの参加奨励  県職員自らも地域で生きる一員であるという意識の醸成を 図るため、今後の地域づくりの主役として期待されるNPO ・ボランティア活動の情報提供を行ったり、参加を奨励する。