

香川県人材育成・確保方針

令和7年3月

香 川 県

目次

➤ I	取組みの方向性	2
➤ II	重点施策	8
➤ III	取組一覧	9
0 1	人材育成	10
0 2	人材確保	19
0 3	職場環境の整備	21
0 4	デジタル人材の育成・確保	24
➤	【別紙】任用イメージ（事務の例）	30
➤	【別紙】職種別人事ローテーション	31
➤	【参考資料】「人材育成方針」の見直しに関するアンケート結果	49

I 取組みの方向性

01 策定の背景

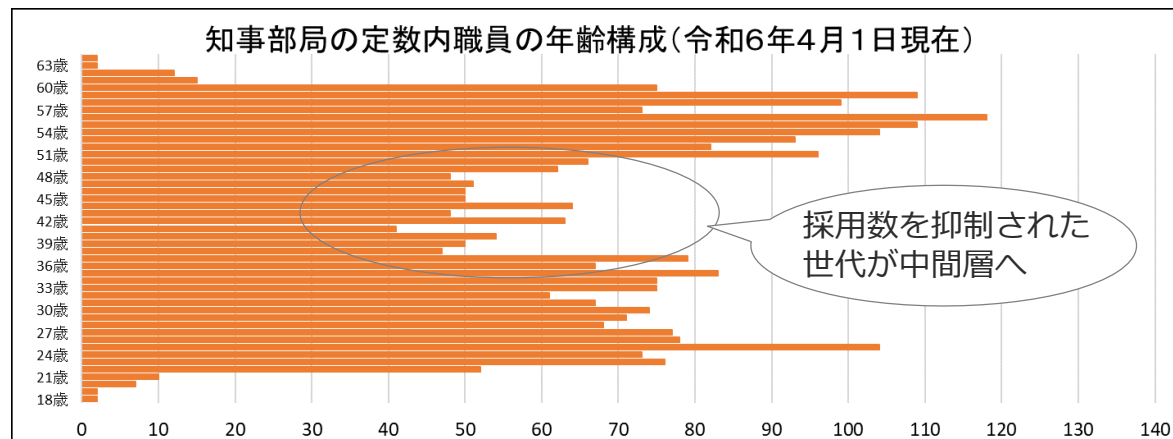
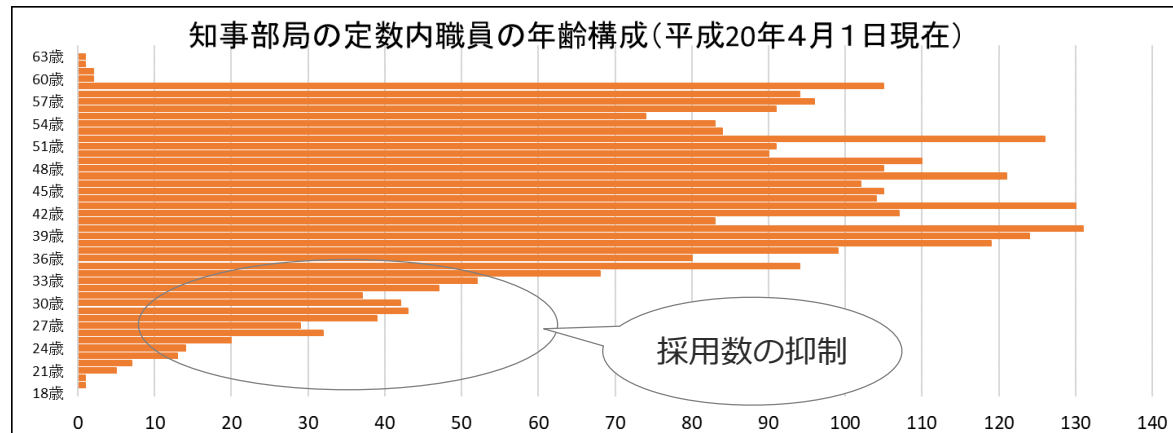
本県では、平成21年3月に「人材育成方針」を策定（平成31年3月一部改正）し、求められる職員像や職階ごとに求められる能力等を示すとともに、経験年数や職種に応じた人事ローテーションの基本的な考え方を定め、計画的に人材育成を行ってきました。

一方で、人材育成方針の策定から15年以上が経過し、進展する少子高齢化と人口減少、デジタル技術の目覚ましい進歩、新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方や意識の変化といった本県を取り巻く外部環境は急速に変化しています。さらに、内部環境では、職員の年齢構成の二極化への対応や定年延長に伴いベテラン職員が豊富な知識や経験を生かして活躍できる職場づくり、子育て・介護との両立ができる職場づくり、さらには人材獲得競争が厳しい状況下での人材確保等が課題となっています。

このような中、令和6年3月に策定した「香川県行政経営指針－2024－」では、若年層の育成や高齢層の活用を効果的に進めるため、管理職や中間層のマネジメント能力の向上や、グループリーダーのリーダーシップの発揮に向けた支援などを念頭に、人材育成方針を見直すこととしました。

「香川県行政経営指針－2024－」で示した行政運営の基本理念とビジョンの実現に向け、環境の変化に対応しながら、人材育成・確保の取り組みをさらに総合的・効果的に進めていくため、「人材育成方針」を「人材育成・確保方針」として見直し、職員一人ひとりが意欲を持って能力を発揮できる環境整備を行い、組織全体として計画的に人材育成・確保に取り組んでいきます。

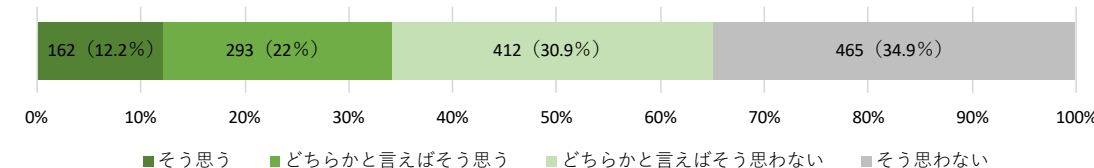
1 年齢構成の二極化への対応



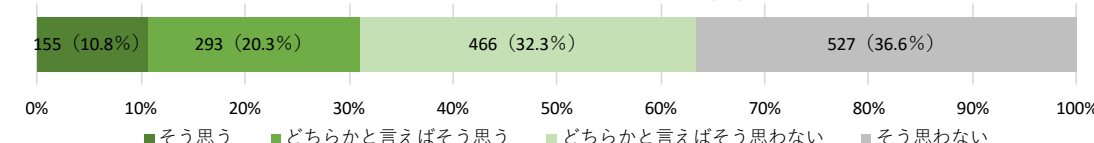
- 高齢層と若年層が多く、中間層が少ない。
中間層の減少により、若手職員への指導育成が十分に行えていない。

2 グループリーダー（GL）や管理職を目指す者が少ないことへの対応

職員の働きやすい職場づくりに向けたアンケート調査結果報告書（令和5年3月）より
Q 将来、グループリーダー（出先機関の場合、課長等）になりたいと思いますか
⇒なりたと思う職員34.2%（KPI：50%（R10年度））

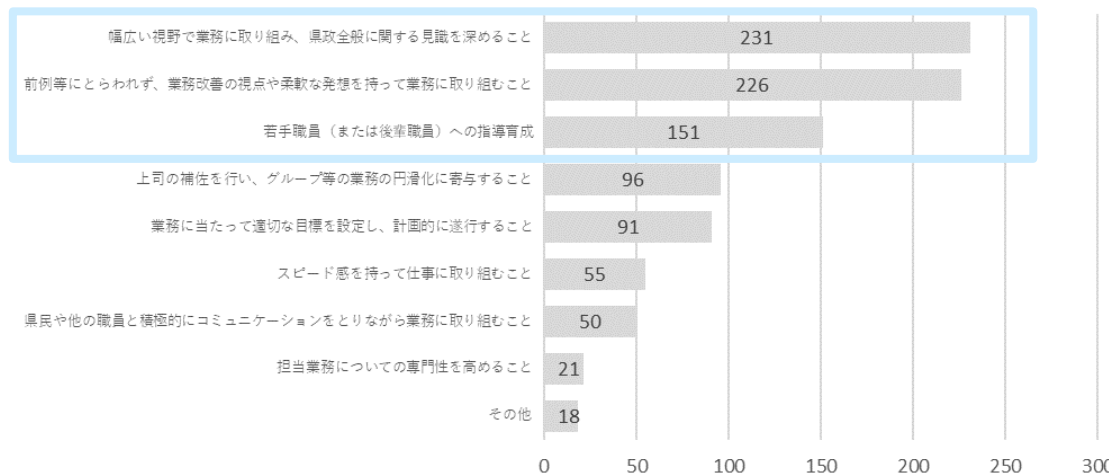


Q 将来、管理職になりたいと思いますか
⇒なりたと思う職員31.1%（KPI：40%（R10年度））



3 県政全般への広い見識を持つ職員の育成

「人材育成方針」の見直しに関する職員アンケート結果（令和6年7～8月実施）より
Q 中堅職員（主任等～副主幹等）が、習得できていないと思う能力は何ですか（GL以上回答）

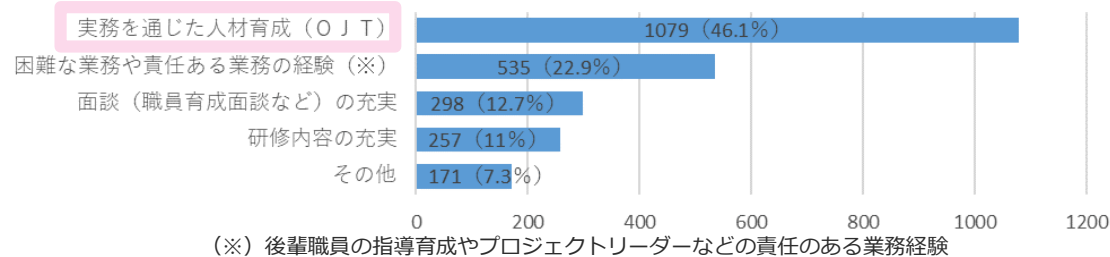


- 中堅職員の担当業務の専門性については高く評価されているものの、県政全般に関する見識や業務改善の視点、若手職員に対する指導育成能力が十分ではないとの評価であった。
※若手職員についても、中堅職員と同様に担当業務の専門性等については高く評価されているが、県政全般に関する見識等が十分でないとの評価であった。

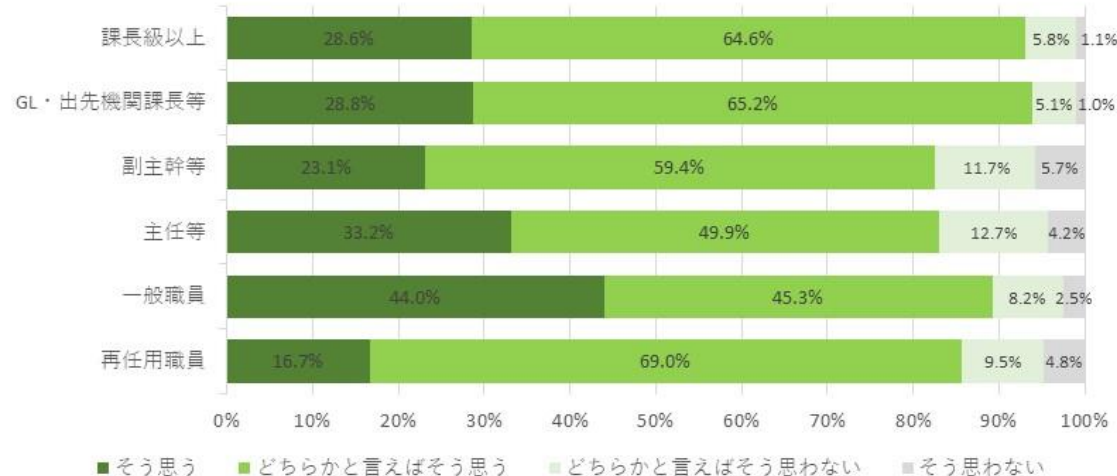
4 OJTの推進

「人材育成方針」の見直しに関する職員アンケート結果（令和6年7～8月実施）より

Q 若手職員の育成を図るために効果的だと思うものは何ですか



Q あなたの職場は若手職員へのOJTの取組みが積極的に行われていると思いますか

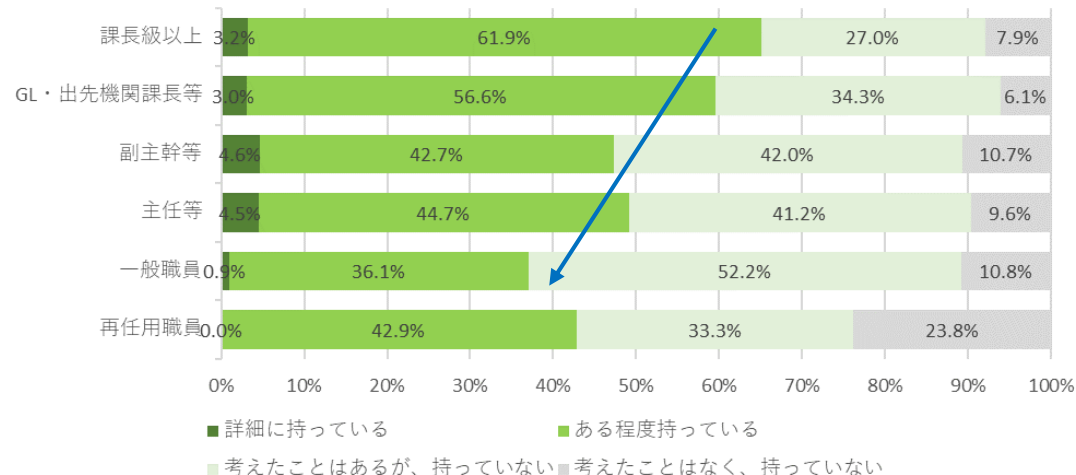


- 若手職員の育成を図るために「実務を通じた人材育成（OJT）」が効果的だと思うとの回答が最も多く（46.1%）、若手職員へのOJTの取組みが積極的に行われているかについても、全職階において「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」の回答が多数であった。
- 一方、OJTが積極的に行われていない理由として、「若手職員へのOJTに関する統一的な考え方がなく、それぞれの職場や個人の意識に委ねられている」「若手を指導できる中堅職員が育っていない」との意見があった。

5 若手を中心とした職員のキャリア形成意識の向上

「人材育成方針」の見直しに関する職員アンケート結果（令和6年7～8月実施）より

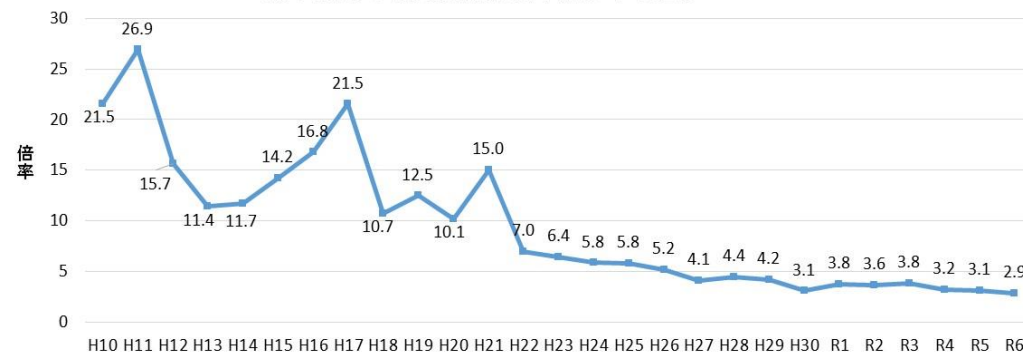
Q 自身の県職員としての今後のキャリアプランについて、ビジョンを持っていますか



- 職階別の集計結果では、若手職員においてキャリアプランのビジョンを持っているという回答が少ない（一般職員：37.0%）。

6 多様な人材の確保

知事部局の職員採用試験の競争率の推移



- 近年、高齢層の退職に伴う新規採用者数の増加に加え、少子化による学生数の減少もあり、職員採用試験の競争倍率は年々低下している。

02 人材育成・確保方針の基本的考え方

人材育成・確保に
あたっての様々な課題

年齢構成の
二極化への対応

GLや管理職を
目指す者が少ない
ことへの対応

県政全般への
広い見識を持つ
職員の育成

OJTの推進

若手を中心とした
職員のキャリア
形成意識の向上

多様な人材の
確保

香川県人材育成・確保方針

I 人材育成の方向性

○「求められる職員像」及び「職階ごとに求められる役割」を明確化。

II 重点施策

○課題を踏まえ、人材育成・確保に向けた重点施策を設定し、取り組みを進める。

III 取組一覧

○重点施策に加え、人材育成、人材確保、職場環境の整備、デジタル人材の育成・確保に関する幅広い人事施策を総合的に推進し、職員一人ひとりが意欲を持って能力を発揮できる環境整備を進めていく。

人材育成

- ①人材の育成プログラムと手法の充実
- ②人を育てる人事管理

職場環境の整備

- ①コミュニケーションが活性化する職場づくり
- ②仕事と家庭生活の両立支援
- ③職場の健康管理等に関する取組

人材確保

- ①県職員の魅力ややりがいの発信・多様な試験方法の工夫
- ②多様な人材の確保

デジタル人材の育成・確保

- ①デジタル人材の育成方針
- ②スペシャリストのキャリアパスイメージ
- ③庁内の推進体制

職員一人ひとりの能力を引き出し、組織全体で力を最大限発揮するために、本方針では、まず、香川県職員として求められる職員像や職階ごとに求められる役割等の人材育成の方向性を明らかにしています。

そして、人材育成・確保にあたっての様々な課題を踏まえ、6つの重点施策を設定し、取り組みを進めていくこととしています。

また、デジタル社会が進展し、デジタル技術の利活用による行政サービスの向上、業務の効率化が急務となっていることから、デジタル人材の育成・確保に向けた取り組みについても人材育成・確保方針の一つとして位置付け、目指す職員像に向かって、組織として「人材育成」、「人材確保」、「職場環境の整備」、「デジタル人材の育成・確保」の取り組みの4本柱で人材育成・確保を進めていきます。

方向性

重点施策

取組一覧

人材育成

人材確保

職場環境

デジタル

03 求められる職員像

人材育成に取り組むに当たって、まず組織と職員一人ひとりが目指すべき職員像についての共通認識を持つために、香川県職員として求められる職員像を次のとおり掲げます。

香川県の総合行政の主体として、**真摯に地域と向き合い、**

県民起点の行政サービスを提供し、**県民一人ひとりの幸せ**と、

生きがいのある社会の実現に貢献する職員

04 職階ごとに求められる役割等

職員は自身の職階に求められる役割等を理解するとともに、将来において求められる役割等も意識しながら、必要な能力開発に努め、成長していくことが求められます。

職階			求められる役割	業務遂行能力				組織運営能力	姿勢等
部長級			・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とともに、 部局内職員が能力を発揮できる環境整備・組織風土を醸成 する。	決断力、管理・統率力など					↑ 改革姿勢とチャレンジ精神、 公金の大切さとコスト意識、 目的意識・県民本位・ 地域本位・目標管理、 協働性、現場主義 県職員としての使命感・ 主体性と責任感、 規律・倫理性
次長級			・部局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とともに、 部局内職員の人材育成 及び組織の活性化を図る。	幹部職員に必要な 知識・識見 専門分野の新しい 知識・技術	決断力	折衝・ 調整力	政策 形成力	管理・統率力 指導育成の実績	
課長級	所属長	・課の事務を総括し、所属職員を指揮監督する。 ・ 所属の基本理念及び目標を設定 し、所属職員と共有するとともに、 目標を達成するための進行管理 を行う。 ・年度途中においても必要に応じ、 所属内の事務分担の見直し や 人員配置の見直し を行い、グループ間の業務量の平準化や新たな業務への迅速な対応に留意する。 ・ 所属全体で人材育成を進める意識を醸成 するとともに、 職員へのキャリア支援の観点で、業務分担の決定・調整等を行い、主体的な成長につなげる 。 ・所属職員の心身の健康面に気を配り、 所属職員の超過勤務の縮減や働き方の改善 に向け、必要な見直しを行う。							
	副課長等	・課長を補佐しながら、所属目標の達成に向け、 課内の複数のグループにまたがる業務の調整 、課の業務の進行管理等の業務の遂行に加え、課内の人事管理、サービス管理及び業務を通じた所属職員の育成を主体的・積極的に推進。 ・G Lと定期的に情報を交換する場を設けるなど、十分なコミュニケーションの確保に努め、 各グループの業務の状況を把握 する。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し、 職場内のコミュニケーションの活性化 を図る（所属長も共通）。							
課長補佐級	グループリーダー（G L）	・グループの事務を総括し、グループ員を指揮監督する（G Lによる担当業務の処理は、グループの規模に応じて調整）。 ・グループの中心として、 グループ員の指導育成 に取り組むとともに、 グループ内のO J Tが円滑に行われるよう業務の調整 を行う。 ・ 職員のキャリアプランに沿った成長を支援し、グループ員の主体的な成長につなげる 。 ・グループ員の時間外勤務や健康の状況及び育児・介護などの家庭の状況にも留意しながら、 グループ員間の業務量の平準化 に努める。 ・グループ員の活発な討議を促し、意見を取りまとめるなどして、 グループ員間での情報の共有化 に努める。	職責に必要な 知識・技術 専門分野の新しい 知識・技術						
	副主幹等 役職定年者含む	・実務の中核として行政課題達成のための政策立案等を担うだけでなく、 若手職員をはじめとする後輩職員や後継者の指導育成にも主体的に取り組む 。		指導育成力					
	係長級	サブリーダー（S L）	・G Lの総括的業務をサポートし、 若手職員をはじめとする後輩職員等の指導育成にも主体的に取り組む とともに、自らもグループ員の一人として特定の事務を処理。 ・ 担当するグループ員の指導・育成に取り組むとともに、自身の担当業務以外であっても、進行管理や困り事がないか気を配る 。		担当業務に必要な 知識・技術 専門分野の新しい 知識・技術	理解力	指導育成力		
主任等		・実務の中核として担当業務の企画・開発等を担うだけでなく、 若手職員をはじめとする後輩職員の指導育成にも主体的に取り組む 。							
再任用職員			・豊富な知識・技術、経験等を生かして担当業務を担うだけでなく、 若手・中堅職員に着実にその知識・技術等を引き継ぐ 。	担当業務に必要な 知識・技術 担当業務の新しい 知識・技術	理解力	指導育成力			
一般職員	主任主事・主任技師 ～ 主事・技師	・担当業務については、自身が最も業務に精通しているという自覚を持って主体的に業務に取り組むだけでなく、 後輩職員の相談に積極的に応じるなど指導育成にも主体性 に取り組む。							

改革姿勢とチャレンジ精神、
公金の大切さとコスト意識、
県民本位・地域本位・現場主義
目的意識・目標管理・協調性

県職員としての使命感・主体性と責任感
県職員にふさわしい規律・倫理性

Ⅱ 重点施策

- ▶ 人材育成・確保にあたっての様々な課題を踏まえ、6つの重点施策を設定し、取り組みを進めていきます。※各項目の詳細については次ページ以降の取組一覧に記載しています。

01 人事考課制度の見直し

- 1 職員の挑戦や成長を促すための目標設定
- 2 人材育成の取組みに対する人事考課への反映
- 3 効果的なフィードバックの実施
- 4 人事考課に関する研修の充実

02 組織を活性化させる人事ローテーション

- 1 県政全般の見識が得られる部署への配置
- 2 所属内における柔軟な人事配置の推奨
- 3 職種にとらわれない職員配置の推進
- 4 市町との連携強化、人事交流の推進
- 5 庁内ジョブチャレンジ制度
- 6 地域社会貢献に繋がる兼業の推奨

03 キャリア形成支援

- 1 キャリアプランに沿った成長支援
- 2 キャリア形成に関する研修の充実
- 3 (再掲) 県政全般の見識が得られる部署への配置
- 4 (再掲) 庁内ジョブチャレンジ制度

04 実務を通じた人材育成(OJT)

- 1 職場全体でOJTが進む仕組みづくり
- 2 サブリーダー(SL)の役割の見直し
- 3 (再掲) 人材育成の取組みに対する人事考課への反映
- 4 (再掲) 所属内における柔軟な人事配置の推奨
- 5 マネジメント能力を高める研修の充実

05 多様で優秀な人材の確保

- 1 採用試験の実施方法の見直し
- 2 採用に関する広報・情報発信の充実・強化
- 3 リクルーター制度の新設
- 4 インターンシップの魅力向上

06 デジタル人材の育成・確保

- 1 DX推進リーダーの育成・活躍
- 2 一般行政職員のデジタルリテラシーの涵養

方向性

重点施策

取組一覧

人材育成

人材確保

職場環境

デジタル

Ⅲ 取組一覧

- 重点施策に加え、人材育成、人材確保、職場環境の整備、デジタル人材の育成・確保に関する幅広い人事施策を総合的に推進し、職員一人ひとりが意欲を持って能力を最大限に発揮できる環境整備を進めていきます。

●：重点施策に関する項目

- ①人材の育成プログラムと手法の充実
 - I 人材育成センター研修
- II マネジメント能力を高める研修の充実
- III キャリア形成に関する研修の充実
- IV 派遣研修
- V 自己啓発の支援
- ②人を育てる人事管理
 - I 能力期ごとの考え方と人事ローテーション
 - II 人事考課制度
 - III 市町との連携強化、人事交流の推進
 - IV 庁内ジョブチャレンジ制度
 - V 庁内公募制度の活性化
 - VI 地域社会貢献に繋がる兼業の推奨

- ①コミュニケーションが活性化する職場づくり
 - I 職場全体でOJTが進む仕組みづくり
 - II ベテラン職員が活躍できる職場づくり
- ②仕事と家庭生活の両立支援
 - I ワーク・ライフ・バランスの推進
 - II 女性職員の活躍推進
- ③職場の健康管理等に関する取組
 - I 安全衛生・健康管理
 - II ハラスメントのない職場づくり



- ①県職員の魅力ややりがいの発信・多様な試験方法の工夫
 - I 採用試験の実施方法の見直し
 - II 採用に関する広報・情報発信の充実・強化
 - III リクルーター制度の新設
 - IV インターンシップの魅力向上
 - V 採用辞退対策
- ②多様な人材の確保
 - I 職務経験者採用の継続実施
 - II 高度な専門能力を有する人材の確保
 - III 育児休業等に係る代替職員の確保

- ①デジタル人材の育成方針
 - I スペシャリストの確保・育成
 - II DX推進リーダーの育成・活躍
 - III 一般行政職員のデジタルリテラシーの涵養
- ②スペシャリストのキャリアパスイメージ
- ③庁内の推進体制

方向性

重点施策

取組一覧

人材育成

人材確保

職場環境

デジタル

01 人材育成

1 人材の育成プログラムと手法の充実

I 人材育成センター研修

- 人材育成センター研修は、職場では得難い高度で専門的な知識や技能を体系的・集中的に学ぶ場として重要な役割を担っています。また、県職員としての姿勢や規律・倫理性の再確認や意識改革と視野の拡大、他の職員との相互研鑽を図る機会でもあるため、常に研修の評価・見直しを行い、研修の充実や受講しやすい環境整備に努めます。

(1) 一般研修（階層別研修）

- 職員一人ひとりが階層ごとの役割や求められる能力等を理解し、その能力等を習得するため、一般研修（階層別研修）を実施します。
 - ① 新規採用職員や若手職員には、県職員としての土台となる能力をできる限り早期に身に付けさせるため、コミュニケーション能力や実務能力の向上のための研修を実施します。
なお、職務経験者については、すでに一定の能力を有した即戦力人材として採用していることを踏まえ、受講課目の厳選に努めます。

- ② 各階層の役割や経験年数に応じたマネジメント研修を実施します。
- ③ 職員の主体的なキャリア形成を支援するため、キャリアデザイン研修を実施します。
- ④ 香川県の総合行政の主体として、自身の担当業務だけでなく県政全般に俯瞰的な視野を持つ意識を醸成します。
- ⑤ 県職員として備えておくべき一般教養に関する研修のほか、派遣及び休職・休業者の円滑な職場復帰への支援等のサポート研修を実施します。

(2) 特別研修（能力開発研修）

- 自身のキャリアプランに基づき、今後必要となる能力や伸ばしたい能力を習得する機会を提供するとともに、高度な専門能力の向上や社会経済情勢の変化に対応した新たな知識・技術、指導育成力の向上等、職員のニーズに柔軟に対応した研修メニューを提供します。

Ⅱ マネジメント能力を高める研修の充実 **重点**

- 管理職やグループリーダーには、組織・事業のマネジメントと人材マネジメントの両面について、その重要性を認識し、自らの役割を理解するとともに、特に、人材マネジメントについて、部下のキャリアプランの形成や成長を支援し意欲や主体性を引き出すマネジメント能力を身に付けるための研修を実施します。

Ⅲ キャリア形成に関する研修の充実 **重点**

➤ 【キャリアデザイン研修】

入庁間もない時期からキャリアの一定段階ごとに研修を実施し、主体的に自らのキャリアプランを考える機会とします。研修では、①キャリアを考える必要性を理解し、②自己理解を深め、③組織に期待される役割等を理解したうえでキャリアプランを作成し、④それを実現するための具体的な行動計画を策定します。

初任者研修（採用半年後）、採用3年目研修、主任研修 等

※作成したキャリアプランシートは、随時、見直すこととし、職員育成面談等の機会に上司と共有します。

➤ 【キャリア支援者のための研修】

職員育成面談の目的や支援者としての自らの役割を理解し、面談の進め方やコーチングなどの支援スキルを身に付けるための実践的な研修を実施します。

Ⅳ 派遣研修

- 県とは異なる組織風土や業務内容を経験することで、県の組織内では得難い知識・ノウハウを習得できるとともに、幅広い視野や柔軟な思考力が養成されるだけでなく、従来の県の取り組みや組織風土に新しい風を吹き込むことも期待できます。

（１）派遣先

➤ ① 国、他県、市町

国への割愛及び研修派遣、他県・市町との相互人事交流により、異なる組織の行政運営に関するノウハウを習得するとともに、相互理解の促進、連携強化を図る観点から、職員を派遣します。

② 民間企業

民間企業における実務研修を通じて、県政の課題解決に資する知識・ノウハウを習得するとともに、職員の意識改革と資質の向上を図るため、職員を民間企業に派遣します。

コラム

②の一環として「民間体験研修」も実施

地域課題に積極的にチャレンジする民間のプレイヤーの職場を体験します。新たなプロジェクトなどを民間目線で体験することが特徴です。多様な人材との交流を通じて、新たなネットワークを構築し、柔軟な思考で地域に貢献する力を養うことを目指しています。

③ 外国

国際交流や観光、県産品販路開拓等、豊かな国際感覚や高度な語学力、海外との商慣習に関する知識を要する分野が拡大していることを踏まえ、これらの業務に対応できる職員を育成するため、（一財）自治体国際化協会（CLAIR）や日本貿易振興機構（JETRO）の海外事務所派遣制度などを活用して、積極的に職員を外国に派遣します。

④ 外部教育・研究機関

高度化・複雑多様化する行政課題に的確かつ柔軟に対応できる高度な政策形成能力を備えた人材を育成することを目的に、自治大学校、政策研究大学院大学、香川大学大学院地域マネジメント研究科等へ職員を派遣します。

このほか、業務に関連する専門的な知識・技術を習得するために、外部教育・研究機関が実施する研修等に職員を派遣します。

（２）派遣職員の選定

- 上記のうち、①～③については、能力拡充期の職員及び本庁勤務を経験した能力育成期の職員を中心に派遣します。
なお、市町については、市町からの要請に基づき、能力発揮期の職員を市町の管理職ポスト等へ派遣する場合もあります。
派遣職員については、庁内公募制度への応募者から優先的に選定します。

V 自己啓発の支援

- 自己啓発は人材育成の基本であり、職員が成長していくためには、本人が意欲と主体性を持って自らの能力開発に努めることが重要です。

本県では、職員が自発的に自己啓発に取り組むことができるよう、これまでも様々な取り組みを行ってきましたが、今後も自己啓発を支援するための仕組みを充実させていきます。

（１）組織として職員の成長を支援する取り組み

人事考課制度
職員育成面談 等

（２）資格取得の支援

職務遂行に役立つ資格等取得支援制度

（３）多様な学習機会の確保と受講しやすい環境整備

多様なニーズに対応した研修メニューの充実
時間自由度の高いＥラーニングの活用と動画研修の常設
書籍・研修教材等の貸し出し 等

2 人を育てる人事管理

I 能力期ごとの考え方と人事ローテーション

能力期を通じた任用イメージは
別紙「任用イメージ（事務の例）」のとおり（P30）

- 職員全体に占める職務経験者の割合が高まっていることを踏まえ、採用から一定期間は、いわゆる新卒採用者とは別に、職務経験者の配置方針を定めています。能力拡充期以降については、職務経験者と新卒採用者を同じ配置方針に基づいて配置していきます。
- 職務経験者は民間企業等での職務経験により、すでに一定の能力を有した即戦力人材として採用しています。一方で、職務経験者の中には、行政のルールや仕事の進め方等について、前職との違いに戸惑ったという意見もあります。そのため、採用から4年程度を前職と香川県庁とのギャップを埋めることに重点を置く香川県職員への順応期と位置付けます。

新卒採用者

能力育成期：一般職員（主事・技師～主任主事・主任技師）の期間

職務経験者

香川県職員への順応期：採用～採用後4年程度

① 新規採用職員の計画的な配置とローテーションの実施

- 職種ごとに新規採用職員の配置方針を策定して計画的に配置します。

異動サイクルは3年を基本としますが、職務経験者の中には、県庁での経験不足を補うために短期間で様々な業務を経験したいという意見があることを踏まえ、自己申告等により本人が希望した場合には2年に短縮を行うこともあります。

別紙「職種別人事ローテーション」のとおり（P31）

② 所属内における柔軟な人事配置の推奨 **重点**

- 「人材育成方針」の見直しに関する職員アンケートでは、若手職員へのOJTが進まない要因の一つとして、業務の属人化が挙げられています。

そのため、これまで能力育成期の職員に対して行っていたポスト指定を廃止して、課内異動やグループ内での担当業務のローテーションを推奨し、業務の属人化を防止するとともに、中堅職員が指導・育成に取り組みやすい業務分担となるようにしていきます。**※能力拡充期以降も継続**

※習熟には一定の経験が必要な業務など、短期間でのローテーションに馴染まないものもあると考えられるため、一律に実施を求めるのではなく、各所属や業務の状況を考慮したうえで、可能なものから実施するなど、柔軟に対応していきます。

能力拡充期

【新卒採用者】 係長級（主任等）の期間

【職務経験者】 採用後5年目以降 ～ 係長級（主任等）の期間

能力発揮期

課長補佐級以上（副主幹等～）

① 後輩職員の指導育成

- 人材育成は、グループリーダーやサブリーダーだけでなく、グループ員相互の役割の一つです。主任等には実務の中核として担当業務を担うだけでなく、業務遂行上の上下関係はなくても、若手職員をはじめとする後輩職員の指導育成にも主体的に取り組むことが役割として求められています。

また、豊富な経験を積み、実務に精通した副主幹等には、自身の知識・技術、経験等を次世代を担う若手・中堅職員に効果的に伝承していく必要があります。

とくに少数職種や特別な知識・技術、経験等が必要な業務に従事している職場においては、着実に後継者を育成できるよう計画的に取り組むことが必要です。

② 異動サイクルの長期化

- 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、能力拡充期においては異動サイクルを4年以上にする場合もあります。

配置にあたっては、職員の意欲、能力、実績等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できる業務や、後輩職員への指導育成を経験できるポストへの配置に努めます。

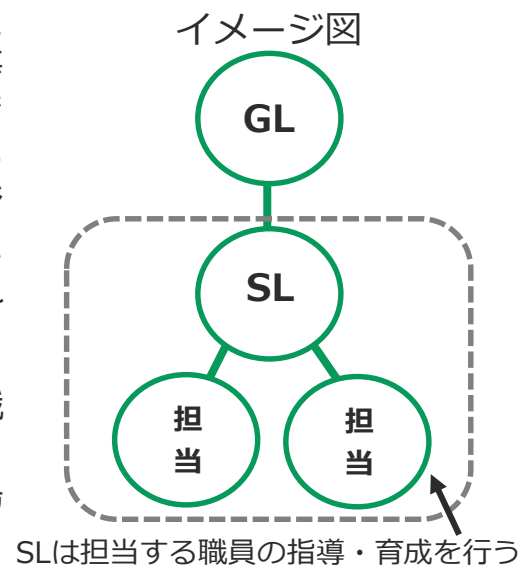
③ 複線型人事管理の推進

- 職員の適性や専門的な能力を生かし、行政課題の専門化に対応するため、複線型人事管理制度を運用するとともに、行政課題の高度化・複雑多様化に伴い、高度な専門知識を要する分野が拡大していることなどを踏まえ、随時、募集分野を見直します。

④ サブリーダー（SL）の役割の見直し **重点**

- 中堅職員として豊富な経験と知識を有する副主幹及び主任等には、実務の中核を担うだけでなく、若手職員をはじめとする後輩職員等の指導育成、マネジメントにも主体的に取り組むことなど、多くの役割が期待されています。

特に、サブリーダーを担う職員は特定のグループ員の指導・育成に重点的に取り組み、職場におけるOJTを推進します。



⑤ グループリーダー任用チャレンジ制度

- 高度化・複雑多様化する行政課題に積極果敢に立ち向かう高い意欲と能力のある副主幹等の職員を積極的に登用し、限られた人的資源で最大限の成果を挙げるため、職員本人が自発的にチャレンジできるグループリーダー任用チャレンジ制度を引き続き実施するとともに、同制度により選考された職員を本庁の課長補佐（グループリーダー）及び出先機関課長等へ任用します。

⑥ 幹部候補育成のための人事

- 自治大学校、政策研究大学院大学、香川大学大学院地域マネジメント研究科等での高度な研修を受講した派遣職員を中心に、将来の幹部候補となる職員を計画的に育成します。

また、管理職の早期育成を図る観点から、若手職員からの抜擢人事を行い、県政の重要課題の担当として配置します。

その他、技術所管課長候補となる職員を、他部局の管理職ポストやグループリーダーポストに配置します。

⑦ 役職定年者やベテラン職員の知識・技術の活用、モチベーション維持向上

- 役職定年者やベテラン職員がその知識・技術を発揮できる適材適所の人事配置を行うことにより、限られた人的資源で最大限の成果を挙げるができるよう努めます。

また、令和5年4月からの定年年齢の段階的な引上げについて、高齢期の多様な職業生活設計の支援などにも留意しながら、適切な制度運用に努めます。

① キャリアプランに沿った成長支援 **重点**

- 職員の主体的な成長のためには、職員一人ひとりが将来に向けて明確なキャリアプランを持つこと、さらには、キャリアプランの実現のための支援が必要です。

管理職やG Lは、普段の業務でも成果を挙げながら、中長期的な視点で将来の組織を支える人材を育成する視点を持って、部下を支援していく必要があります。

職員育成面談では、管理職やG Lが部下に対して、業務目標の達成に向けた支援に加えて、能力開発のためのアドバイスをを行うなど、キャリアプランの実現に向けた支援を行います。

また、各職員のキャリアプランを踏まえ、主に中間層以上では、キャリアプランと連動した人事配置の手法を検討するほか、分野毎のスペシャリストとしてのキャリアを選択できる複線型人事管理制度を推進するなど、キャリアプランの実現を支援します。

② 県政全般の見識が得られる部署等への配置 **重点**

- 「人材育成方針」の見直しに関する職員アンケートでは、中堅職員や若手職員の担当業務に関する専門性については評価が高かった一方で、県政全般に関する見識が十分に習得できていないとの結果でした。

こうした結果を踏まえ、様々なスキルや経験等を身に付けられるよう、県政全般に関する見識が得られる部署等に多くの職員を配置するほか、他団体との人事交流等を積極的に推進していきます。

③ 職種にとらわれない職員配置の推進 **重点**

- 能力や適性等に応じて、一定期間、職種の枠を超えたポストへ配置する人事配置（職域拡大）については、多種多様な業務を経験することにより、職員の視野の拡大やさらなる能力開発が見込まれるため、職種間の交流をより一層推進します。

Ⅱ 人事考課制度 **重点**

① 職員の挑戦や成長を促すための目標設定

- 目標設定は、上司と部下が対話と情報共有を通じて目標を明確化することによって、職員一人ひとりが主体的に業務に取り組むとともに、上司が目標達成をフォローし、その達成度を評価することによって、効果的な人材育成や職場のコミュニケーションの活性化につながるほか、人事考課制度の客観性と納得性を高めるものにもなります。

現在は、G L以上の実績考課において実施していますが、「人材育成方針」の見直しに関する職員アンケートにおいても、目標設定して評価を受け、課題や改善点などを伝えることに対して肯定的な意見が過半数となっていることを踏まえ、今後、予定している人事考課制度の見直しの中で、現行制度の検証を行ったうえで、検討していきます。

② 人材育成の取組みに対する人事考課への反映

- 今回の人材育成方針の見直しに伴い、特に「後輩職員などの指導・育成」を職員の役割の一つとして明確に位置付けたことを踏まえ、今後、予定している人事考課制度の見直しの中で、こうした実績を適切に評価できるよう検討していきます。

③ 効果的なフィードバックの実施

- 現在の人事考課制度では、希望者のみに人事考課結果のフィードバックを行っていますが、令和5年2月に実施した職員アンケートでは、フィードバックを実施したことのある考課者の約90%が、人材育成や能力開発に有意義であると回答しているほか、フィードバックを受けたことのある被考課者の約70%が意欲の向上に効果があったと回答しており、考課者・被考課者の双方から肯定的な意見がありました。

一方で、同アンケートでは、フィードバックを受けたと回答した職員が約13%にとどまっています。

こうしたことから、職員育成面談等の機会を通じた効果的なフィードバックの手法を検討していきます。

④ 人事考課に関する研修の充実

- 考課者研修の充実等により、考課者の考課能力の向上を図るほか、考課者と被考課者の双方向のコミュニケーションを円滑化するため、職員面談研修を行います。

また、被考課者に対しても、一般研修（階層別研修）で、人事考課制度に係る研修を実施します。

これらにより、職員の人事考課制度に対する信頼性・納得性・透明性を高めるとともに、職員の主体的な成長につながります。

Ⅲ 市町との連携強化、人事交流の推進 **重点**

- 人口減少が進む中、若者の定着、地域交通の確保、公立病院の経営安定、公共施設の有効活用、離島の活性化など、人口減少に伴う地域課題は、各市町において、その取り組む優先順位も含め様々です。

こうした課題の解決は、本県全体の地域活性化につながっていくものであり、市町と一緒に、これまで以上に意思疎通を図り、県が積極的に関わり、地域の課題解決に取り組むなど、従来の仕組みにとらわれることなく、新たな市町との役割分担を構築する必要があります。

また、市町との連携業務に携わることにより、新たな課題に対しても主体的に挑戦できる職員、適切な役割分担のもと、関係者ともに施策を進めていける職員の育成にもつながります。

そのため、県と市町の連携をより一層強化するとともに、市町との人事交流や市町との連携部署への配置を推進します。

Ⅳ 庁内ジョブチャレンジ制度 **重点**

- 職員に対し視野の広がりや自身の適性に気づく機会を提供するほか、自身の得意分野を生かして県庁内で活躍する機会を提供することで、職員の主体的なキャリアプランの形成と実現を支援するとともに、総合行政の担い手として職員が縦割り意識に陥ることなく、所属の垣根を越えて連携を行う組織風土を醸成するため、**庁内ジョブチャレンジ制度**（勤務時間の一部を自所属以外の業務に充てることができる制度）を実施します。

Ⅴ 庁内公募制度の活性化

- 職員の意欲や能力を十分発揮できる機会をつくるとともに、職員の士気の高揚と組織の活性化に資するため、職員が自ら取り組みたい業務等を直接申し出ることができる庁内公募制度について、職員に挑戦させたい公募対象業務を各部局から募集するなど、必要な見直しを行いながら実施します。

【庁内公募の対象業務のイメージ】

庁内業務挑戦型

- ・新規施策、重要施策など、各部局の主要施策等の中から、業務を担当する職員の適性・能力が望まれる業務で、職員に挑戦させたい業務
（各部局から公募対象とする業務を募集）

外部機関等派遣型

- ・国、他県、市町、外国派遣など

Ⅵ 地域社会貢献に繋がる兼業の推奨 **重点**

- 地域の発展や社会課題の解決に寄与する公益性の高い兼業（地域社会貢献に繋がる兼業）については、職員が専門性や得意分野を生かし、一県民として地域の発展に貢献するだけでなく、職員自身が現場に出向き県民の声を聞く機会にもなり、職員の成長や県民サービスの向上にもつながることから、許可基準に基づき、職員が当該兼業に従事することを推奨します。

I 採用試験の実施方法の見直し

重点

- 将来の県政を担い、多様な視点を持って県民本位で行動する優秀な人材を確保するため、社会経済情勢の変化に即した採用試験の実施方法について、幅広く検討します。

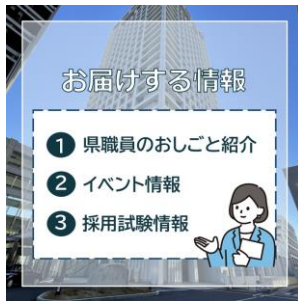
【令和7年度からの変更内容】

- 一般行政事務B…実施時期の早期化&試験内容の変更
- 一部の技術系区分…早期募集枠の新設&試験内容の変更・軽減

II 採用に関する広報・情報発信の充実・強化

重点

- 就職情報サイトや県のホームページでの情報発信に加え、ソーシャルメディアを活用して県政情報や県職員の採用関連情報などを継続的に発信します。



香川県職員採用Instagram

III リクルーター制度の新設

重点

- 若手職員等をリクルーターとして、個別に業務内容等を説明する機会を設け、学生等へのアプローチを強化していきます。

IV インターンシップの魅力向上

重点

- 学生に自らの適性・適職を考える機会を提供すること、香川県職員の仕事の魅力に触れ、県政に対する理解を促進し、将来の県政を担う優秀な人材の確保につなげることを目的として、香川県庁インターンシップを実施しています。

定員の増員等によりできるだけ多くの学生を受け入れられるようにするとともに、さらに魅力あるプログラムに見直すなど、インターンシップの拡充と魅力向上を図ります。

V 採用辞退対策

- 民間企業や国、他の地方公共団体との人材獲得競争の激化に伴い、採用辞退が増加しています。

そのため、採用試験について日程の前倒し、一部の技術系区分において早期募集枠の新設や通年募集を実施するほか、「リクルーター制度」による先輩職員との関係性の構築により入庁までの不安を解消するよう努めます。

また、採用試験合格者に対しては、メールできめ細やかな情報提供や、職場見学会等の機会を通じて、香川県職員として働くことの魅力ややりがいを直接伝えるとともに、先輩職員や他の合格者との交流の機会を提供しています。

こうした取組みにより、採用前の不安解消に努め、香川県庁が就職先として選ばれるよう、採用辞退対策を図ります。

2 多様な人材の確保

I 職務経験者採用の継続実施

- 民間企業や公的機関等で培った職務経験者の多様な知識・経験を活かして組織の活性化を図るとともに、雇用の流動化への対応のため実施している職務経験者採用について、民間企業等での職務経験を生かせる行政分野や、年齢構成の是正等を図るべき職種などについて検討したうえで、今後も必要な見直しを図りながら、継続して実施していきます。

II 高度な専門能力を有する人材の確保

- 行政課題の高度化・複雑化に伴い、デジタル分野など高度な専門知識を要する分野が拡大していることを踏まえ、高度な専門能力を有した人材を確保し、適材適所の配置に努めます。

III 育児休業等に係る代替職員の確保

- 男性、女性ともに必要なときに育児休業を取得できるようにするとともに、同僚職員の負担軽減を図るため、育休任期付職員や会計年度任用職員を効果的に配置します。

コラム

多様な人材の確保を目的として、次の取組みも実施しています。

「採用試験の実施方法の見直し」（再掲）

- ・ 民間企業志望者や転職者も受験しやすい「SCOA-A（基礎能力検査）」を導入した「一般行政事務B」の試験区分について、実施時期の早期化や試験内容の変更を行っています。
- ・ 令和7年度から一部の技術系区分において、「SCOA-A（基礎能力検査）」を導入した早期募集枠を新設しています。

育児休業等に係る代替職員の確保

「会計年度任用職員（育休等代替）」

- ・ 任用期間は原則として1会計年度ですが、任用期間中は育児休業を取得する職員がいない期間であっても雇用を継続することとしています。
- ・ 短期の育休を取得する予定の職員がいる所属の要望に応じて配置の検討を行います。

03 職場環境の整備

1 コミュニケーションが活性化する職場づくり

I 職場全体でOJTが進む仕組みづくり **重点**

- 職場での実務を通じたOJTは、職員一人ひとりの現状や特性に応じて、きめ細かく密度の濃い指導や助言ができる人材育成に最も有効な手法です。

職場でのOJTが積極的に行われるためには、管理職やGLが人材育成を自らの重要なミッションとの意識を持ち、さらに、サブリーダー（p14参照）や先輩職員、新規採用職員トレーナー※1などを含めた職場全体で職員の成長を支援していくことが必要です。

各グループ内で適切にOJTが行われるよう、令和7年3月に、主にSLの役割の見直しなど、グループ制の運用の見直しを行い、「グループ制の手引き」の中で運用方法や留意点などを示しています。

また、課内異動やグループ内での担当業務のローテーションを推奨し、業務の属人化を防止するとともに、中堅職員が指導・育成に取り組みやすい業務分担となるようにしていきます。 ※2

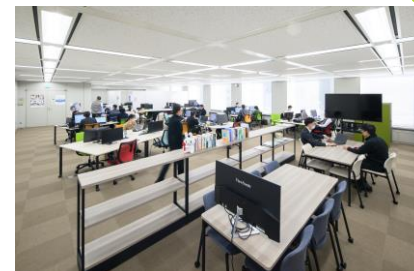
また、職場全体でOJTを進めるという意識付けを行うとともに、実践的な支援スキルを身に付けるための研修を実施します。

II ベテラン職員が活躍できる職場づくり

- 役職定年者や再任用職員を含むベテラン職員には、豊富な知識・技術、ノウハウを生かして活躍してもらうとともに、次世代を担う若手・中堅職員にこれらを着実に引き継ぐため適材適所の人事配置に努めるほか、指導力を発揮できるポストや役割を検討していきます。

コラム

職場のコミュニケーションの活性化に向け、次のような取り組みも行っています。



「フリーアドレス」

「フリーアドレス」を導入した職場

職場のコミュニケーションの活性化や所属の垣根を越えた連携の推進、ペーパーレス化による業務の効率化等を図るため、一部の所属においてフリーアドレスを導入しています。

「香川県庁ミライの会」

今後の香川県庁づくりに向けたテーマを設定し、参加した職員間で意見交換を行う「香川県庁ミライの会」を開催し、所属の垣根を越えた職員の交流を増やすとともに、現場の職員の声を聞く機会とする取り組みも行っています。

※1 新規採用職員トレーナー制度：身近な先輩職員をトレーナーとして指定し、相談を受けたり助言を行うもの。

※2 一律に実施を求めるのではなく、各所属や業務の状況を考慮したうえで、可能なものから実施するなど、柔軟に対応していきます。

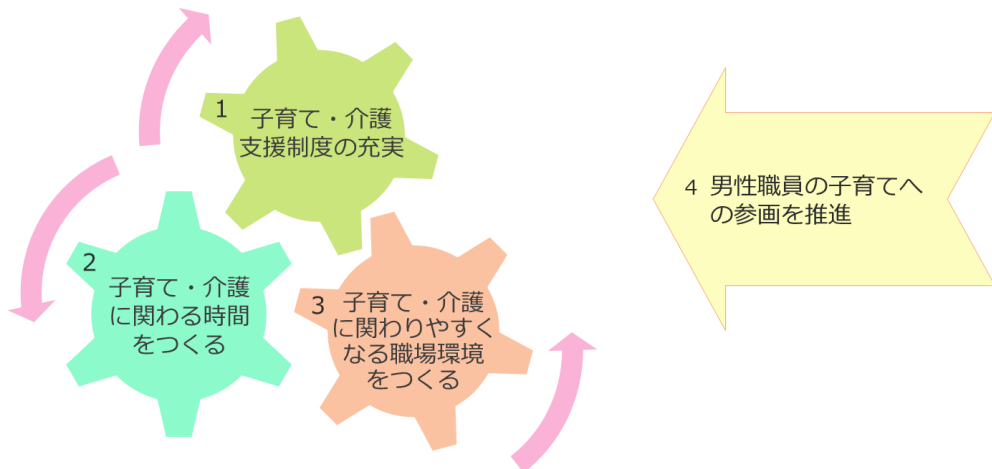
2 仕事と家庭生活の両立支援

I ワーク・ライフ・バランスの推進

- 全ての職員が家庭などにおいて充実した生活を送りながら、意欲を持って職務に取り組み、その能力が十分に発揮できるよう、また、優秀な人材の確保につながる魅力ある職場になるよう、引き続き、総労働時間の短縮を図ります。

さらに、柔軟な働き方を可能とする制度の実装、育児・介護関係休暇等の有効活用、育休等取得職員に対する復帰支援、男性の育児参画の促進、職員の意識啓発、必要な人員体制の確保等により、全職員が働きやすい職場環境を整備し、仕事と家庭生活の両立ができる職場作りを進めます。

特に、現在の職員の年齢構成から、今後、育児・介護を行う職員が増加すると見込まれます。制度面の整備だけでなく、全ての職員がこのことを理解してお互いに支え合うことのできる雰囲気づくりにより一層、取り組みます。



II 女性職員の活躍推進

- 「女性活躍推進法に基づく香川県特定事業主行動計画」に基づき、女性職員が県行政のあらゆる分野で活躍するためには、採用からの継続的な取り組みが重要です。

そのため、従来は主として男性職員が担ってきた業務を含め、多様なポストへ女性職員を配置するなど、女性職員のキャリア形成の支援や人材育成を意識した人事配置を行うとともに、優れた能力や実績のある女性職員を積極的に管理職等に登用します。

また、女性職員が自身のキャリアプランをあきらめることなく、必要なときに 育児・介護ができる環境を整備するとともに、育休職員等が円滑に職場復帰できるよう支援を行います。

特に、家庭等での役割が女性職員に偏ることが無いよう男性職員の育児休業等の取得について、より一層推進します。

引き続き、性別問わず、仕事と家庭生活の両立ができ、女性職員が一層輝く香川県庁を目指し、令和8年度からの特定事業主行動計画の策定に向けて、新たな目標や取り組みの検討を進めます。

3 職場の健康管理等に関する取組

I 安全衛生・健康管理

- 県行政を円滑に推進するためには、県行政の担い手である職員が意欲と能力を最大限発揮することが不可欠です。そのためには、職員の安全と健康を確保し、その士気を高めることが重要です。

とりわけ、近年は心の不調により病気休暇や病気休職となる職員が増える傾向にあり、職員の健康の保持増進を図る上で、メンタルヘルス対策の充実は重要な課題となっています。また、定年年齢の延長に伴い、60歳を超えてフルタイムで勤務する職員が増加する点にも留意が必要です。

職員の安全衛生や健康管理を効果的に推進するためには、所属長をはじめ職員一人ひとりがその重要性を理解してそれぞれの立場で参画し、組織として取り組むことが必要です。

こうした認識に立って、職場の安全衛生管理体制を確立し、職員の安全と健康の確保に努めるとともに、明るく快適な職場環境づくりを推進します。

II ハラスメントのない職場づくり

- セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメント、妊娠、出産、不妊治療、育児又は介護に関するハラスメントなどは、職員の働く権利を侵害するとともに、公務能率や士気の低下、職場における円滑なコミュニケーションの阻害など、極めて大きな悪影響を及ぼします。

これらの防止に向け、階層別研修等の機会を捉えて意識啓発を図るほか、各種相談窓口を相談しやすいものにするなど、予防と対応の両面から対策を講じます。

社会通念を逸脱した強要や威圧などを伴う、いわゆるカスタマー・ハラスメントに対しては、職員が安全・安心に業務に取り組めるよう、所属の主体的な取組みを支援するとともに、職員の心理的支援を行うなど、対策を講じます。

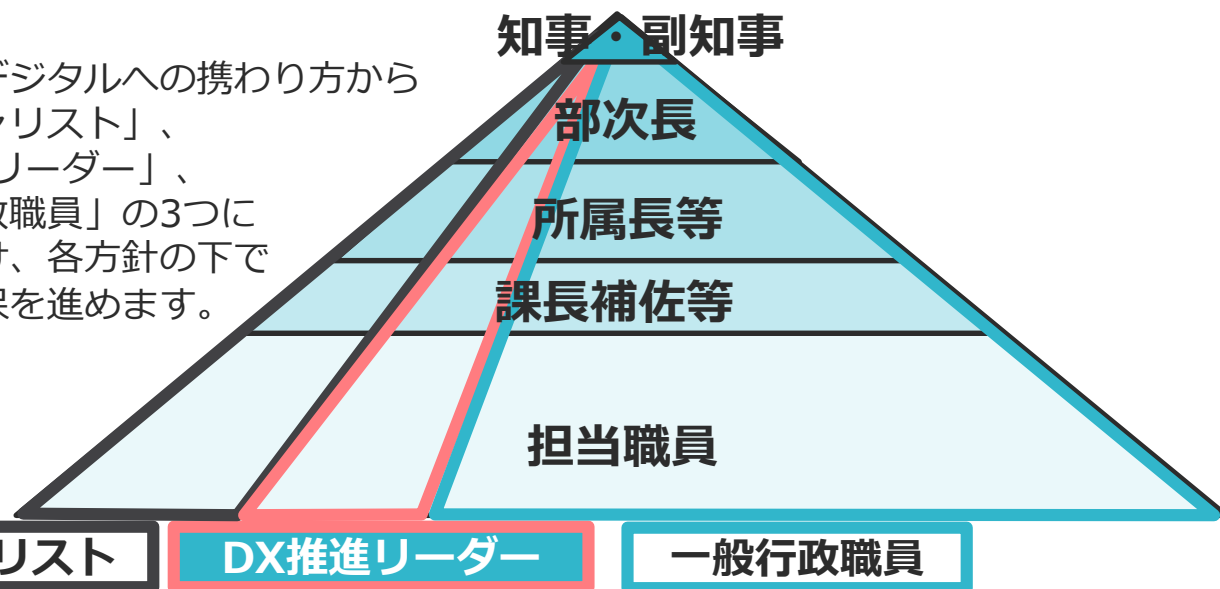
04 デジタル人材の育成・確保

ビジネスや個人の生活にデジタル技術が浸透する中、県が担う行政サービスについて、A I^{※1}等のデジタル技術やデータを活用して、県民の利便性向上や業務の効率化を図り、変革を進めるデジタルトランスフォーメーション(D X^{※2})に取り組むことで、持続可能な行政運営を目指す必要があります。

そこで、全庁的にD Xを推進するため、全職員がデジタルへの携わり方から それぞれ役割を担うよう人事課とデジタル戦略総室が連携してデジタル人材の育成・確保に取り組めます。

1 デジタル人材の育成方針

全職員をデジタルへの携わり方から「スペシャリスト」、「DX推進リーダー」、「一般行政職員」の3つに属性を分け、各方針の下で育成・確保を進めます。



スペシャリスト

DX推進リーダー

一般行政職員

育成方針

I スペシャリストの確保・育成

デジタルに関する知識や経験を有する職員の採用や意欲ある職員の育成を進めます。

II DX推進リーダーの育成・活躍

組織の課題設定ができ、データやデジタル技術を活用した政策立案や業務改革を主導・実施し、変革に繋げられる職員を育成し、活躍を支援します。

III 一般行政職員のデジタルリテラシーの涵養

デジタルに関する研修の機会を提供し、D Xの本質はデジタル導入ではなく変革であることの理解とデジタル技術を適切かつ主体的に活用できる知識や能力、いわゆるリテラシーを高めていきます。

※1 Artificial Intelligence の略。コンピュータを使って、学習・推論・判断など人間の知能のはたらきを人工的に実現するための技術のこと。

※2 Digital Transformation の略。データとデジタル技術を活用することで、サービスやビジネスモデル、組織などに変革をもたらし、新たな価値を創出するプロセスのこと。その結果、社会や組織の在り方が進化し、より良い未来を実現することを目指す。

I スペシャリストの確保・育成

デジタルに関する知識や経験を有する職員の採用や意欲ある職員の育成を進めます。

人材像と役割

- ◆デジタルツールの「目利きができる」・「作ることができる」人材であり、セキュリティ、システム監視・管理、職員開発などの各分野において、専門性を発揮する。
- ◆デジタルツールを「活用できる」・要件を整理し「発注できる」人材であり、デジタル戦略総室において、県全体の情報システム調達を調整するほか、各所属の情報システム調達を支援する。
- ◆培ってきた経験や技術を活かすだけでなく、常に最新のデジタル技術動向を注視し、業務プロセス改革など庁内DXにも携わる。

習得推奨 知識・スキル

- ・プロジェクトマネジメント ・ネットワーク
- ・プログラミング・クラウドコンピューティング※³
- ・システム監査 ・情報セキュリティ
- ・データ利活用 ・UI/UX※⁴デザイン 等

育成方針

キャリアパスイメージはP28

- ◆職務経験者型採用においてデジタル関係の試験区分を継続し、専門的知識を持つ人材を確保する。
- ◆複線型人事により専門的知識を持つ意欲ある職員を登用する。
- ◆デジタル戦略総室と情報システムを管理する所属等の間を異動することで、所属の情報システム調達を支援するとともに、一般行政職員との人脈形成や関係者との調整など通じ業務経験の幅を広げる。
- ◆専門的知識を有するだけでなく折衝・調整力や指導力等がある職員については管理職として任用し、庁内のデジタル化を牽引するほか、後進の育成等を担う。

目標人員

30人程度

※デジタル戦略総室の約半数 15人程度
情報システムを管理する所属等 15人程度

※³ 従来は組織内のコンピュータやサーバーで管理・利用していたソフトウェアやデータなどを、インターネットなどのネットワークを介して外部から必要な時にサービス形式で利用する方式のこと。

※⁴ User interface/User experienceの略。UI:システムを操作したり表示したりする際の利用者との接点(例:画面の表示、入力の方法)のこと。UX:利用者が製品やサービスの利用で得られる体験のこと。

Ⅱ DX推進リーダーの育成・活躍 **重点**

組織の課題設定ができ、データやデジタル技術を活用した政策立案や業務改革を主導・実施し、変革に繋がられる職員を育成し、活躍を支援します。

人材像と役割

- ◆デザイン思考、データ利活用を理解し、課題を設定して、効果的なデジタルツールやシステムの導入を提案しながら、データを根拠とした政策立案やBPR^{※5}を主導・実施し変革に繋げる。
- ◆リーダー同士や関係者などの仲間と共に小さな成功体験を積み重ね、将来に渡り継続可能かつ全体最適の視点で業務改善の実践や提案を行う。
- ◆人事課、デジタル戦略総室と連携し、自所属で活動に取り組むほか、デジタル戦略総室と部局内の橋渡し役を担いながら、自部局・全庁の行政課題解決に貢献する。

習得推奨 知識・スキル

- ・デザイン思考 ・データ利活用 ・BPR
- ・EBPM^{※6} ・コミュニケーション能力 等

育成方針

- ◆BPR、EBPMなどを通じ、変革を主体的に行う職員を育成するため研修を実施する。
- ◆人事課とデジタル戦略総室は各部局で活動するDX推進リーダーをサポートすることで、リーダーと共に変革の取組みを全庁的に伝播させる。
- ◆優れた取組みについては、人事考課に反映するとともに、その実現に向けた予算の確保に努め、庁内の業務変革を実践する。
- ◆リーダーの保有する資格やスキル等を把握し、意欲ある職員はデジタル戦略総室への複数回の人事配置やスペシャリストとしての育成を考慮する。

目標人員

120人程度
※各所属に1人配置できる人員程度まで

※5 Business Process Reengineering の略。企業や組織における戦略や目標を実現するために、業務フロー、内容、ルールを情報システムの活用を含めて根本的に再設計し、効率性や生産性の向上、競争力の強化を図る手法のこと。

※6 Evidence-Based Policy Makingの略。データなど証拠に基づいた政策立案を行うこと。

Ⅲ 一般行政職員のデジタルリテラシーの涵養 **重点**

デジタルに関する研修の機会を提供し、D Xの本質はデジタルの導入ではなく変革であることの理解とデジタル技術を適切かつ主体的に活用できる知識や能力、いわゆるリテラシーを高めていきます。

役割

- ◆デジタル時代の県民ニーズに合った行政サービスを提供するため、デジタルリテラシーを高め、導入されたデジタルツールを活用して業務を行う。
- ◆テレワークやペーパーレス、オンライン会議等を実施するほか、日常業務において生成A Iやノーコードツール^{※7}等の導入されたデジタルツールを活用する等、日常業務の効率化に向けた実践を行うとともに、県民等に対し業務に関連したシステムなどの操作方法の説明を行う。

習得推奨 知識・スキル

- ・DXに関する理解（マインドセット）
- ・デジタルツールの使い方 等

育成方針

- ◆人材育成センター研修においてデジタル化に関する研修を実施する。
- ◆電子申請システムやノーコードツールなど、業務効率化に資するデジタルツールの研修を実施するほか、導入事例の成果について全庁に横展開することで自らツールを積極的に活用する意識を高める。
- ◆地方公共団体情報システム機構（J-LIS）など外部機関が実施する研修への参加を促す。

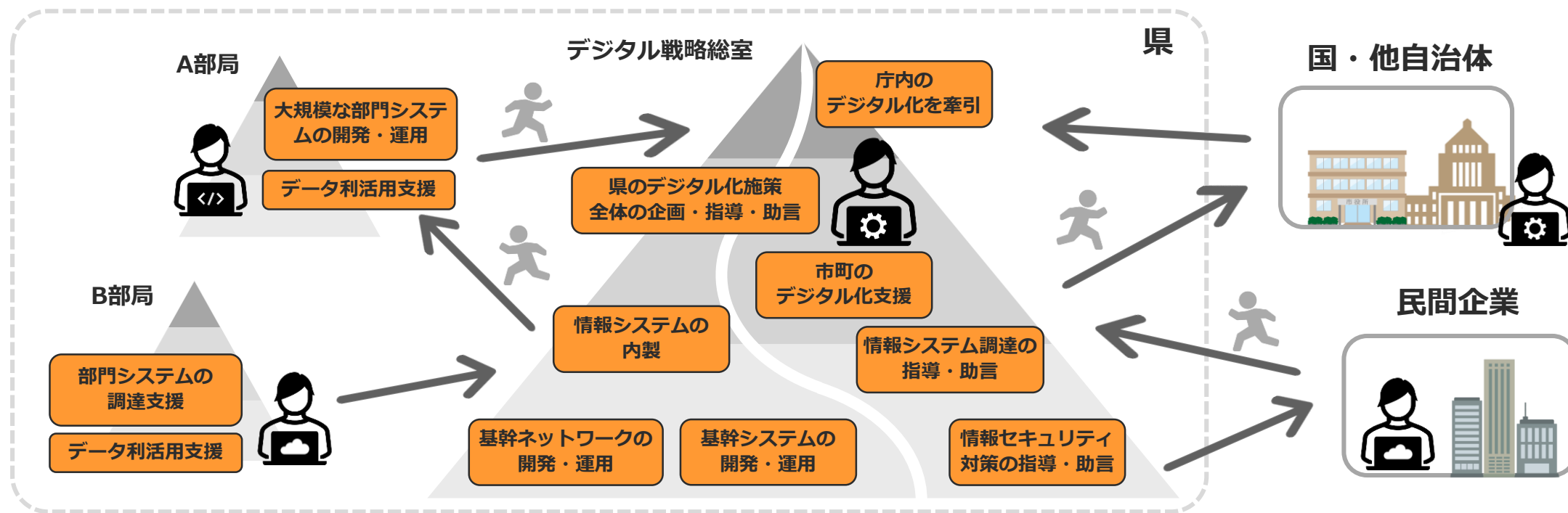
対象

スペシャリスト、D X推進リーダーを除く全職員

※7 プログラミングの知識がない人、あるいは初心者でも簡単にアプリケーションを開発できるツールのこと。

2 スペシャリストのキャリアパスイメージ

スペシャリストについては、P25の育成方針のもと、将来的にグループリーダーや管理職として専門的知識のみならず行政経験を生かし庁内のデジタル化を牽引するほか、後進の育成等に力を発揮できるようキャリアアップを図ります。



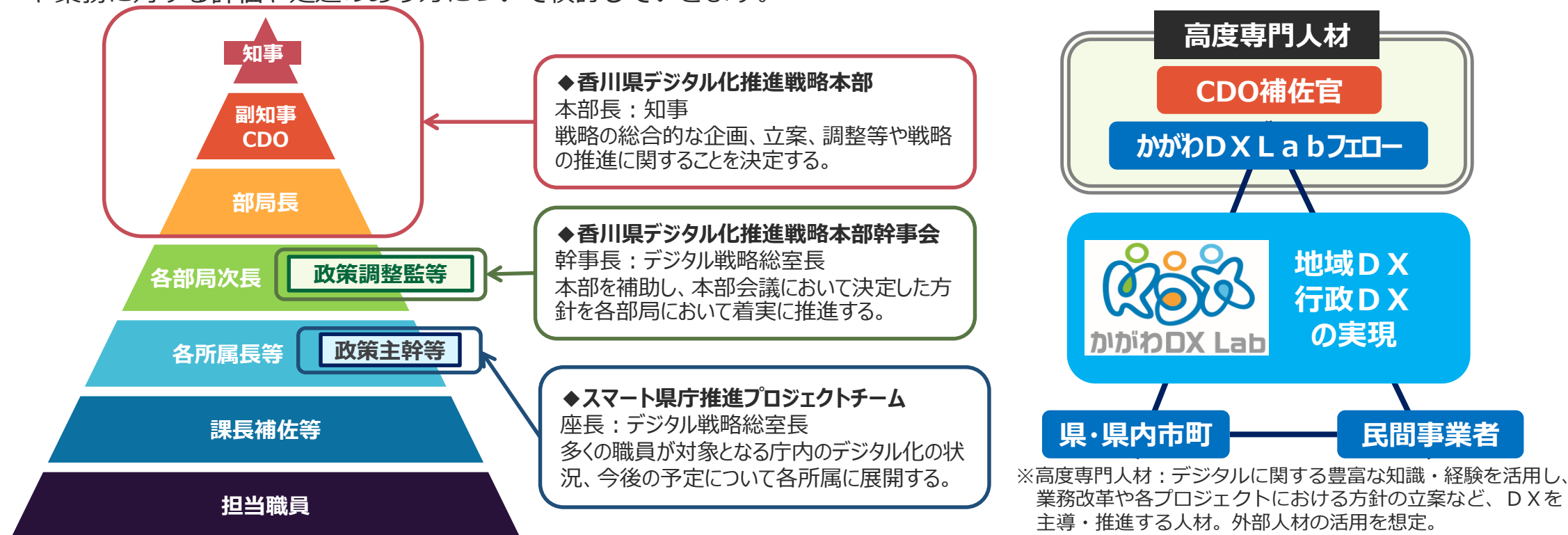
- ・人事課とデジタル戦略総室は、スペシャリストの保有する資格等を把握し、そのスキルの種類やレベルから、今後の育成や人事配置の参考とします。
- ・全庁的な傾向を把握したうえで、人材の確保や人事配置を行うとともに、新たな資格取得や知識・スキルの向上に取り組めます。

3 庁内の推進体制

デジタル人材の育成・確保については、幹部職員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「香川県デジタル化戦略推進本部」など3つの階層による会議の下で着実に取組みを進めます。

引き続き、デジタルに関する豊富な知識・経験を有する高度専門人材をCDO補佐官^{※8}、かがわDXLabフェロー^{※9}として外部から登用し、幹部職員向けにDXの必要性やデジタル化の状況などの情報共有や、かがわDXLabにおいて市町・民間事業者と共創する地域DX・行政DXの実現に向けたサポート体制を構築します。

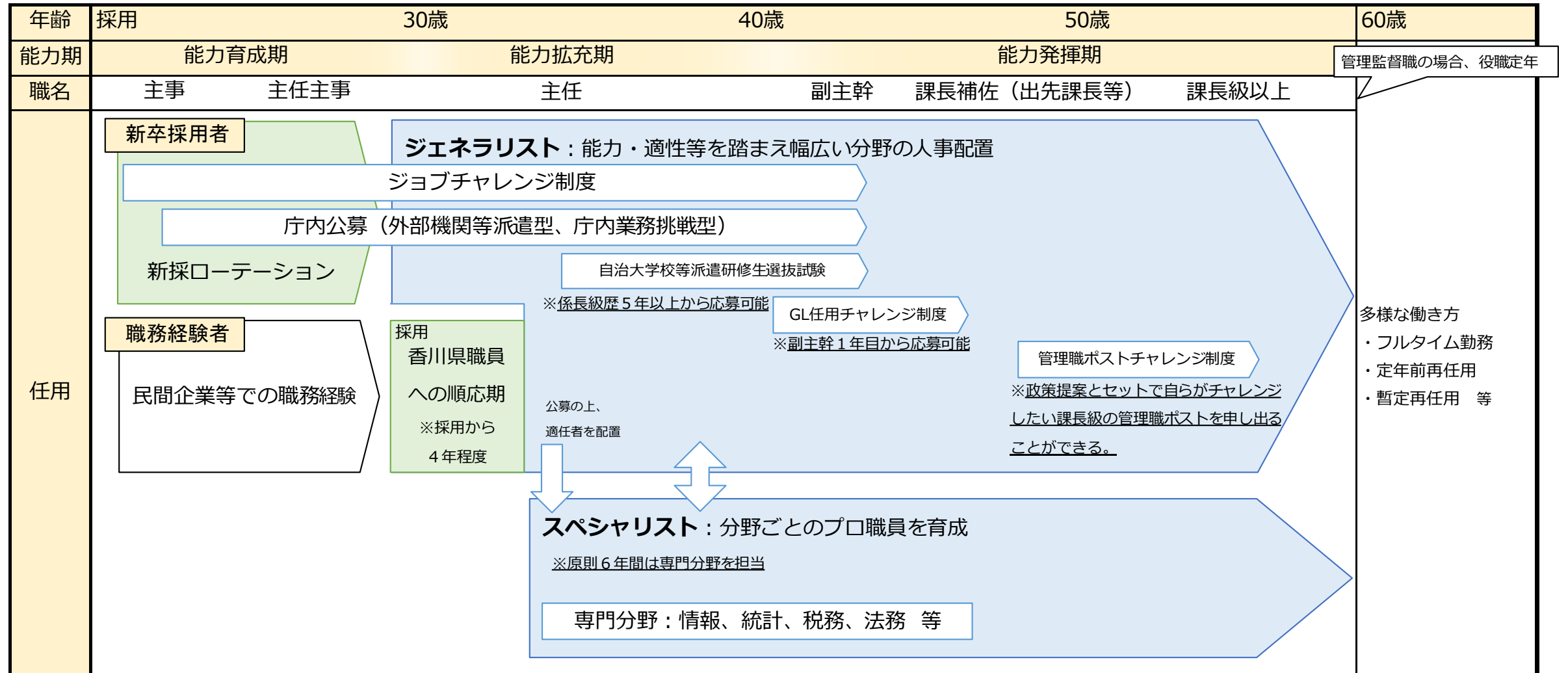
また、デジタル人材は民間企業との獲得競争が特に激しい分野であり、先進的な執務環境の整備や、デジタルに関する高度な知識や業務に対する評価や処遇のあり方について検討していきます。



※8 香川県の全庁横断的なデジタル化を推進するCDO(Chief Digital Officer(最高デジタル責任者)の略)を専門的見地から補佐する役割を担う。令和7年3月現在、2人の外部人材を登用。 ※CDOは副知事

※9 香川県を一つの生活圏としてデジタルによる地域課題の解決を通じたまちづくりに取り組む官民共創のコミュニティ「かがわDXLab」において、活動に対し専門的見地から助言する役割を担う。令和7年3月現在、3人の外部人材を登用。

【別紙】 任用イメージ（事務の例）



※当任用イメージはR7.4現在のものであり、各制度等の詳細については実施要領等をご確認ください。

【別紙】

職種別人事ローテーション

事務 【新卒採用者】 32

事務 【職務経験者】 33

建築 34

電気・機械（建築） 35

化学・農芸化学（環境） 36

林業 37

栄養士 38

社会福祉・心理・保育士 39

保健師 40

薬剤師 41

獣医（衛生） 42

機械、電気・電子、化学・農芸化学（商労） 43

農業・生活改良・農芸化学 44

農業土木 45

獣医（畜産） 46

水産 47

土木 48

事務【新卒採用者】

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 本庁又は大規模出先機関に配置
- ▷ 新規採用者が担当していたポストや同じ業務を担当している先輩職員がいるポストに優先的に配置

2 人事ローテーション

(1) 能力育成期：一般職員（主事～主任主事）の期間

- ▷ 原則として異動サイクルは3年（課内やグループ内等での業務のローテーションにより様々なスキルや経験等を身に付ける）
- ▷ 本庁と出先機関の両方で、異なる行政分野（部局）に配置
- ▷ 県民や事業者と直接対応する渉外事務（税務、用地、事業者指導等）を経験
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、県政全般の見識が得られる部署や市町との連携部署への配置、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）への配置、派遣研修を経験（能力拡充期以降も継続）

(2) 能力拡充期：係長級（主任）の期間

- ▷ 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを4年以上とする場合もある
- ▷ 職員の意欲、能力、実績等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できる業務に配置
- ▷ 後輩職員への指導育成を経験できるポストへの配置

事務【職務経験者】

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 本庁又は大規模出先機関に配置
- ▷ 前職との関連を有する業務や前職で得た知識・能力等を活用できる業務のほか、本人の今後の県庁でのキャリアに有益と考えられる業務に配置（能力拡充期以降も継続）

2 人事ローテーション

（1）香川県職員への順応期：採用～採用後4年程度

- ▷ 原則として異動サイクルは3年。ただし、幅広い行政経験を積むことを目的に、本人が希望した場合には2年に短縮を行うこともある
- ▷ 本庁と出先機関の両方で、異なる行政分野（部局）に配置、今後のキャリアに生かせるよう行政のルールや仕事の進め方等を習得できる事務を経験
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、県政全般の見識が得られる部署や市町との連携部署への配置、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）への配置（能力拡充期以降も継続）

（2）能力拡充期：採用後5年目以降～係長級（主任）の期間

- ▷ 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを4年以上とする場合もある
- ▷ 職員の意欲、能力、実績等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できる業務に配置
- ▷ 後輩職員への指導育成を経験できるポストへの配置

1 新規採用者の配置方針

- ▷ O J T の効果がより発揮されるよう、同職種の先輩や同僚の多い本庁を中心に配置

2 人事ローテーション

(1) 能力育成期：一般職員（技師 ～ 主任技師）の期間

- ▷ 原則として異動サイクルは3年
- ▷ 建築営繕部門と建築指導・住宅行政部門の両方を経験
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

(2) 能力拡充期：係長級（主任）の期間

- ▷ 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを長期化
- ▷ 職員の意欲、能力、実績、専門分野等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できるよう建築営繕部門又は建築指導・住宅行政部門のいずれかの部門を中心とした配置とするが、幅広い経験を積み知識を深めることを目的に部門間の異動も実施
- ▷ 後輩職員への指導育成を経験できるポストへの配置

電気・機械（建築）

1 新規採用者の配置方針

- ▷ OJTの効果がより発揮されるよう、同職種の先輩や同僚の多い本庁を中心に配置

2 人事ローテーション

（１）能力育成期：一般職員（技師～主任技師）の期間

- ▷ 原則として営繕部門の異動サイクルは6年、その他の部門は3年
- ▷ 営繕部門では、分掌業務を配慮して新築・増改築と改修・修繕の両方を経験
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

（２）能力拡充期：係長級（主任）の期間

- ▷ 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを長期化
- ▷ 職員の意欲、能力、実績、専門分野等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できるよう建築営繕部門又は建築指導・住宅行政部門のいずれかの部門を中心とした配置とするが、幅広い経験を積み知識を深めることを目的に部門間の異動も実施
- ▷ 後輩職員への指導育成を経験できるポストへの配置

化学・農芸化学（環境）

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 原則として本庁（行政（環境森林部））を優先して配置

2 人事ローテーション

（１）能力育成期：一般職員（技師 ～ 主任技師）の期間

- ▷ 原則として異動サイクルは３年、試験研究部門は３～５年
- ▷ 企画立案する部門（本庁（環境森林部等））と業務を処理する現場部門（保健福祉事務所等）、試験研究部門（環境保健研究センター）の各分野を経験
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

（２）能力拡充期：係長級（主任・主任研究員）の期間

- ▷ 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを長期化
- ▷ 職員の意欲、能力、実績等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できる業務に配置

林 業

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 現場経験を優先させるため、原則として林業事務所に配置

2 人事ローテーション

(1) 能力育成期：一般職員（技師 ～ 主任技師）の期間

- ▷ 原則として異動サイクルは3年
- ▷ 企画立案する部門（本庁）と事業実施部門（林業事務所等）を経験させるとともに、異なる業務（森林土木、造林、林地開発等）を経験できるよう配置
- ▷ 知識・技能の伝承等を目的として、同様の業務を担当している先輩職員（課長補佐級）がいるポストに優先的に配置
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

(2) 能力拡充期：係長級（主任）の期間

- ▷ 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを長期化
- ▷ 職員の意欲、能力、実績等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できる業務に配置

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 現場経験を優先させるため、出先機関（県立病院、保健福祉事務所）に配置
- ▷ 新規採用者が担当していたポストや同じ業務を担当している先輩職員がいるポストに優先的に配置

2 人事ローテーション

（１）能力育成期：一般職員（技師 ～ 主任技師）の期間

- ▷ 原則として異動サイクルは３年
- ▷ 異なる業務（本庁、保健福祉事務所、施設、県立病院）をできるだけ多く経験するよう配置
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

（２）能力拡充期：係長級（主任）の期間

- ▷ 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを長期化
- ▷ 職員の意欲、能力、実績等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できる業務に配置
- ▷ 職員の適性等に応じて、計画的に本庁に配置
- ▷ 後輩職員への指導育成を経験できるポストへの配置

社会福祉・心理・保育士

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 現場経験を優先させるため、出先機関（保健福祉事務所、相談機関、施設）に配置
- ▷ 新規採用者が担当していたポストや同じ業務を担当している先輩職員がいるポストに優先的に配置

2 人事ローテーション

（1）能力育成期：一般職員（技師 ～ 主任技師）の期間

- ▷ 原則として異動サイクルは3年
- ▷ 異なる業務（本庁、保健福祉事務所、相談機関、施設）をできるだけ多く経験するように配置
- ▷ 職種の特性に合わせて相談系職場に配置し、市町等の関係機関や相談者等との調整業務を経験
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

（2）能力拡充期：係長級（主任）の期間

- ▷ 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを長期化
- ▷ 職員の意欲、能力、実績等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できる業務に配置
- ▷ 職員の適性等に応じて、計画的に本庁に配置

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 現場経験を優先させるため、原則として保健福祉事務所に配置

2 人事ローテーション

(1) 能力育成期：一般職員（技師 ～ 主任技師）の期間

- ▷ 原則として異動サイクルは3年
- ▷ 異なる業務（母子、精神、感染症、難病、本庁等）をできるだけ多く経験するよう配置
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

(2) 能力拡充期：係長級（主任）の期間

- ▷ 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを長期化
- ▷ 職員の意欲、能力、実績等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できる業務に配置
- ▷ 職員の適性等に応じて、計画的に本庁に配置

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 本庁（行政）又は保健福祉事務所を優先して配置

2 人事ローテーション

（１）能力育成期：一般職員（技師 ～ 主任技師）の期間

- ▷ 原則として異動サイクルは３年
- ▷ 異なる業務（企画立案（本庁）、業務を処理する現場（出先機関）)のできるだけ多くを経験するよう配置
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

（２）能力拡充期：係長級（主任・主任研究員）の期間

- ▷ 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを長期化
- ▷ 職員の意欲、能力、実績等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できる業務に配置
- ▷ 職員の適性等に応じて、計画的に本庁に配置

獣 医 （ 衛 生 ）

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 現場経験を優先させるため、原則として出先機関（食肉衛生検査所、保健福祉事務所等）に配置

2 人事ローテーション

（１）能力育成期：一般職員（技師 ～ 主任技師）の期間

- ▷ 原則として異動サイクルは３年
- ▷ できるだけ多くの異なる部門（本庁、検査、保健所、動物愛護）を経験するよう配置
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

（２）能力拡充期：係長級（主任・主任研究員）の期間

- ▷ 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを長期化
- ▷ 職員の意欲、能力、実績等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できる業務に配置
- ▷ 職員の適性等に応じて、計画的に本庁に配置

機械、電気・電子、化学・農芸化学（商労）

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 採用区分に応じて、産業技術センター、計量検定所又は高等技術学校に配置

2 人事ローテーション

（１）能力育成期：一般職員（技師 ～ 主任技師）の期間

- ▷ 配属された部署において、専門的な知識、技術の習得を図り、研究員、指導員等として育成
- ▷ 必要とする場合は、本人の適性等を考慮し、産業技術センター、計量検定所、高等技術学校、本庁等の間の異動を実施
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

（２）能力拡充期：係長級（主任・主任研究員）の期間

- ▷ 職員の意欲、能力、実績等を考慮し、適任者については、職員の特性や能力が発揮できる業務に配置
- ▷ 商工労働行政の実務や政策立案を経験させるため、適任者を一定期間本庁に配置

農業・生活改良・農芸化学

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 現場経験を優先させるため、原則として農業改良普及センター又は農業試験場に配置

2 人事ローテーション

(1) 能力育成期：一般職員（技師 ～ 主任技師）の期間

- ▷ 入庁後10～12年間で普及（農業改良普及センター）、研究（農業試験場）、行政（本庁）のすべてを経験できるよう配置
- ▷ 将来の方向性、専門性を高めるため、普及・研究の在職中に1つの分野（課題）に取り組めるよう配慮
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

(2) 能力拡充期：係長級（主任・主任専門指導員・主任研究員）の期間

- ▷ 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを長期化
- ▷ 組織の運営や人材育成の方向性、本人の適性や能力、希望等により、柔軟に対応

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 現場経験を優先させるため、土地改良事務所に配置

2 人事ローテーション

(1) 能力育成期：一般職員（技師 ～ 主任技師）の期間

- ▷ 原則として異動サイクルは3年
- ▷ 本庁と出先機関の両方で、異なる分野（ほ場整備、ため池、用排水路等）に配置
- ▷ 県下全域の地域特性を理解させるため、出先機関において市町や農業者等との調整業務を必ず経験
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

(2) 能力拡充期：係長級（主任）の期間

- ▷ 本庁は、職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを長期化
- ▷ 出先機関は、異動サイクルを原則として3年
- ▷ 職員の意欲、能力、実績等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できる業務に配置
- ▷ 後輩職員への指導育成を経験できるポストへの配置

獣 医 （ 畜 産 ）

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 現場経験を優先させるため、家畜保健衛生所又は畜産試験場に配置

2 人事ローテーション

（１）能力育成期：一般職員（技師 ～ 主任技師）の期間

- ▷ 入庁後１０年間で防疫（家畜保健衛生所）、研究（畜産試験場）、行政（本庁）のすべてを経験できるよう配置
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

（２）能力拡充期：係長級（主任・主任研究員）の期間

- ▷ 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを長期化
- ▷ 職員の意欲、能力、実績等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できる業務に配置

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 水産行政全般の業務概要を把握させるため、原則として水産課に配置

2 人事ローテーション

(1) 能力育成期：一般職員（技師 ～ 主任技師）の期間

- ▷ 行政（本庁）と試験研究部門（水産試験場）を経験できるように配置
- ▷ 異動サイクル（グループ替えを含む）は、3年程度とする
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

(2) 能力拡充期：係長級（主任・主任専門指導員・主任研究員）の期間

- ▷ 職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを長期化
- ▷ 職員の意欲、能力、実績等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できる業務に配置
- ▷ 後輩職員への指導育成を経験できるポストへ配置

1 新規採用者の配置方針

- ▷ 現場経験を優先させるため、土木事務所に配置

2 人事ローテーション

(1) 能力育成期：一般職員（技師 ～ 主任技師）の期間

- ▷ 原則として異動サイクルは3年
- ▷ 本庁と出先機関を原則として交互に、異なる分野（道路、河川、港湾、都市計画等）に配置
- ▷ 職員の能力や適性に応じて、職種の枠を超えたポスト（職域拡大）へ配置（能力拡充期以降も継続）

(2) 能力拡充期：係長級（主任）の期間

- ▷ 本庁は、職員の適性や経験、職務の専門性等に応じて、異動サイクルを長期化
- ▷ 出先機関は、異動サイクルを原則として3年
- ▷ 職員の意欲、能力、実績、専門分野等を考慮し、職員の特性や能力が発揮できる業務に配置

1 調査概要

調査期間：令和6年7月26日（金）～8月23日（金）
調査方法：庁内リサーチ
回答人数：1,451人

2 調査結果

※記述回答欄除く

問1 性別		回答数	割合	問4 職階		回答数	割合
1	男	983	67.7%	1	課長級以上	189	13.0%
2	女	455	31.4%	2	GL・出先機関課長等	198	13.6%
3	無回答	13	0.9%	3	副主幹等	281	19.4%
計		1,451	100.0%	4	主任等	425	29.3%
問2 年齢(R6.4.1)		回答数	割合	5	一般職員	316	21.8%
1	30歳未満	255	17.6%	6	再任用職員	42	2.9%
2	30歳以上40歳未満	319	22.0%	計		1,451	100.0%
3	40歳以上50歳未満	260	17.9%	問5 勤務地		回答数	割合
4	50歳以上60歳未満	504	34.7%	1	本庁	746	51.4%
5	60歳以上	113	7.8%	2	出先	705	48.6%
計		1,451	100.0%	計		1,451	100.0%
問3 職種		回答数	割合	問6 職務経験者採用(職務経験者型・UJIターン型の採用試験)		回答数	割合
1	事務職	783	54.0%	1	はい	155	10.7%
2	技術職	668	46.0%	2	いいえ	1,296	89.3%
計		1,451	100.0%	計		1,451	100.0%

問7 人材育成方針において、職員に求められる能力を職階ごとに定めていることを知っていますか		回答数	割合
1	知っている	1,061	73.1%
2	知らない	390	26.9%
計		1,451	100.0%
【※問8～問13は問4で1(課長級以上)又は2(GL・出先機関課長等)と回答した者のみ回答】		回答数	割合
問8 中堅職員(主任等～副主幹等)が、習得できていると思う能力は何ですか(3つまで選択可)		回答数	割合
1	若手職員(または後輩職員)への指導育成	103	10.7%
2	上司の補佐を行い、グループ等の業務の円滑化に寄与すること	165	17.2%
3	幅広い視野で業務に取り組み、県政全般に関する見識を深めること	36	3.8%
4	担当業務についての専門性を高めること	278	29.0%
5	業務に当たって適切な目標を設定し、計画的に遂行すること	125	13.0%
6	前例等にとらわれず、業務改善の視点や柔軟な発想を持って業務に取り組むこと	20	2.1%
7	スピード感を持って仕事に取り組むこと	94	9.8%
8	県民や他の職員と積極的にコミュニケーションをとりながら業務に取り組むこと	124	12.9%
9	その他	14	1.5%
計		959	100.0%
問9 中堅職員(主任等～副主幹等)が、習得できていないと思う能力は何ですか(3つまで選択可)		回答数	割合
1	若手職員(または後輩職員)への指導育成	151	16.1%
2	上司の補佐を行い、グループ等の業務の円滑化に寄与すること	96	10.2%
3	幅広い視野で業務に取り組み、県政全般に関する見識を深めること	231	24.6%
4	担当業務についての専門性を高めること	21	2.2%
5	業務に当たって適切な目標を設定し、計画的に遂行すること	91	9.7%
6	前例等にとらわれず、業務改善の視点や柔軟な発想を持って業務に取り組むこと	226	24.1%
7	スピード感を持って仕事に取り組むこと	55	5.9%
8	県民や他の職員と積極的にコミュニケーションをとりながら業務に取り組むこと	50	5.3%
9	その他	18	1.9%
計		939	100.0%

問10 若手職員(主事・技師～主任主事・主任技師)が、習得できていると思う能力は何ですか(3つまで選択可)		回答数	割合
1	後輩職員への指導育成	33	3.8%
2	上司の補佐を行い、グループ等の業務の円滑化に寄与すること	58	6.6%
3	幅広い視野で業務に取り組み、県政全般に関する見識を深めること	9	1.0%
4	県職員としての高い倫理観や強い使命感を持つこと	95	10.9%
5	担当業務についての専門性を高めること	154	17.6%
6	担当業務について主体性と責任感を持ってやり遂げること	179	20.5%
7	適切なタイミングで報・連・相を行うこと	151	17.3%
8	業務に当たって適切な目標を設定し、計画的に遂行すること	27	3.1%
9	前例等にとらわれず、業務改善の視点や柔軟な発想を持って業務に取り組むこと	21	2.4%
10	スピード感を持って仕事に取り組むこと	58	6.6%
11	県民や他の職員と積極的にコミュニケーションをとりながら業務に取り組むこと	73	8.4%
12	その他	15	1.7%
計		873	100.0%
問11 若手職員(主事・技師～主任主事・主任技師)が、習得できていないと思う能力は何ですか(3つまで選択可)		回答数	割合
1	後輩職員への指導育成	71	7.4%
2	上司の補佐を行い、グループ等の業務の円滑化に寄与すること	69	7.2%
3	幅広い視野で業務に取り組み、県政全般に関する見識を深めること	190	19.9%
4	県職員としての高い倫理観や強い使命感を持つこと	45	4.7%
5	担当業務についての専門性を高めること	43	4.5%
6	担当業務について主体性と責任感を持ってやり遂げること	59	6.2%
7	適切なタイミングで報・連・相を行うこと	82	8.6%
8	業務に当たって適切な目標を設定し、計画的に遂行すること	90	9.4%
9	前例等にとらわれず、業務改善の視点や柔軟な発想を持って業務に取り組むこと	178	18.7%
10	スピード感を持って仕事に取り組むこと	62	6.5%
11	県民や他の職員と積極的にコミュニケーションをとりながら業務に取り組むこと	54	5.7%
12	その他	11	1.2%
計		954	100.0%

問12 あなたは部下を適切に指導育成できていると思いますか		回答数	割合
1	適切にできていると思う	20	5.2%
2	どちらかと言えば適切にできていると思う	248	64.4%
3	どちらかと言えば適切にできていないと思う	106	27.5%
4	適切にできていないと思う	11	2.9%
計		385	100.0%
【※問12で3(どちらかと言えば適切にできていない)又は4(適切にできていない)と回答した者のみ回答】		回答数	割合
問13 その理由は何ですか(2つまで選択可)			
1	業務が忙しく、指導育成に取り組む余裕がない	50	29.9%
2	指導育成の方法が分からない(自信がない)	46	27.5%
3	上司や同僚に任せている	3	1.8%
4	部下に対して遠慮してしまう	42	25.1%
5	部下と接する機会があまりない	3	1.8%
6	指導育成に関心がない(自分の役割だと思わない)	2	1.2%
7	その他	21	12.6%
計		167	100.0%
【※問14～問16は問4で3(副主幹等)又は4(主任等)と回答した者のみ回答】			
問14 あなたが中堅職員(主任等～副主幹等)として、習得できていると思う能力は何ですか(3つまで選択可)		回答数	割合
1	若手職員(または後輩職員)への指導育成	176	9.6%
2	上司の補佐を行い、グループ等の業務の円滑化に寄与すること	307	16.7%
3	幅広い視野で業務に取り組み、県政全般に関する見識を深めること	127	6.9%
4	担当業務についての専門性を高めること	393	21.4%
5	業務に当たって適切な目標を設定し、計画的に遂行すること	211	11.5%
6	前例等にとらわれず、業務改善の視点や柔軟な発想を持って業務に取り組むこと	166	9.1%
7	スピード感を持って仕事に取り組むこと	197	10.7%
8	県民や他の職員と積極的にコミュニケーションをとりながら業務に取り組むこと	249	13.6%
9	その他	7	0.4%
計		1,833	100.0%

問15 あなたが中堅職員(主任等～副主幹等)として、習得できていないと思う能力は何ですか(3つまで選択可)		回答数	割合
1	若手職員(または後輩職員)への指導育成	298	20.3%
2	上司の補佐を行い、グループ等の業務の円滑化に寄与すること	146	9.9%
3	幅広い視野で業務に取り組み、県政全般に関する見識を深めること	314	21.4%
4	担当業務についての専門性を高めること	93	6.3%
5	業務に当たって適切な目標を設定し、計画的に遂行すること	134	9.1%
6	前例等にとらわれず、業務改善の視点や柔軟な発想を持って業務に取り組むこと	262	17.8%
7	スピード感を持って仕事に取り組むこと	106	7.2%
8	県民や他の職員と積極的にコミュニケーションをとりながら業務に取り組むこと	99	6.7%
9	その他	18	1.2%
計		1,470	100.0%
問16 あなたは若手職員(または後輩職員)の指導育成に取り組んでいますか		回答数	割合
1	取り組んでいる	124	17.8%
2	どちらかと言えば取り組んでいる	307	44.1%
3	どちらかと言えば取り組んでいない	154	22.1%
4	取り組んでいない	111	15.9%
計		696	100.0%
【※問17、問18は問4で5(一般職員)と回答した者のみ回答】			
問17 あなたが若手職員(主事・技師～主任主事・主任技師)として、習得できていると思う能力は何ですか(3つまで選択可)		回答数	割合
1	後輩職員への指導育成	10	1.3%
2	上司の補佐を行い、グループ等の業務の円滑化に寄与すること	65	8.2%
3	幅広い視野で業務に取り組み、県政全般に関する見識を深めること	22	2.8%
4	県職員としての高い倫理観や強い使命感を持つこと	48	6.0%
5	担当業務についての専門性を高めること	126	15.8%
6	担当業務について主体性と責任感を持ってやり遂げること	147	18.5%
7	適切なタイミングで報・連・相を行うこと	139	17.5%
8	業務に当たって適切な目標を設定し、計画的に遂行すること	74	9.3%
9	前例等にとらわれず、業務改善の視点や柔軟な発想を持って業務に取り組むこと	31	3.9%
10	スピード感を持って仕事に取り組むこと	68	8.6%
11	県民や他の職員と積極的にコミュニケーションをとりながら業務に取り組むこと	64	8.1%
12	その他	1	0.1%
計		795	100.0%

問18 あなたが若手職員(主事・技師～主任主事・主任技師)として、習得できていないと思う能力は何ですか(3つまで選択可)		回答数	割合
1	後輩職員への指導育成	130	16.9%
2	上司の補佐を行い、グループ等の業務の円滑化に寄与すること	76	9.9%
3	幅広い視野で業務に取り組み、県政全般に関する見識を深めること	146	19.0%
4	県職員としての高い倫理観や強い使命感を持つこと	31	4.0%
5	担当業務についての専門性を高めること	72	9.4%
6	担当業務について主体性と責任感を持ってやり遂げること	12	1.6%
7	適切なタイミングで報・連・相を行うこと	28	3.6%
8	業務に当たって適切な目標を設定し、計画的に遂行すること	43	5.6%
9	前例等にとらわれず、業務改善の視点や柔軟な発想を持って業務に取り組むこと	154	20.1%
10	スピード感を持って仕事に取り組むこと	46	6.0%
11	県民や他の職員と積極的にコミュニケーションをとりながら業務に取り組むこと	26	3.4%
12	その他	4	0.5%
計		768	100.0%
問19 現状の組織運営の課題の一つとして、高齢層と若年層に職員数が2極化し、中間層の人数が少ないという年齢構成の偏在があり、若年層へのきめ細やかな人材育成が十分にできていないことが挙げられます若手職員の育成を図るために効果的だと思うものを選択してください(2つまで選択可)		回答数	割合
1	実務を通じた人材育成(OJT)	1,079	46.1%
2	面談(職員育成面談など)の充実	298	12.7%
3	研修内容の充実	257	11.0%
4	困難な業務や責任ある業務の経験(※) (※)後輩職員の指導育成やプロジェクトリーダーなどの責任のある業務経験	535	22.9%
5	その他	171	7.3%
計		2,340	100.0%
問20 あなたの職場は若手職員へのOJTの取組みが積極的に行われていると思いますか		回答数	割合
1	そう思う	175	12.1%
2	どちらかと言えばそう思う	851	58.6%
3	どちらかと言えばそう思わない	289	19.9%
4	そう思わない	136	9.4%
計		1,451	100.0%

問21 あなたの職場は自由に発言したり議論したり、困った時に相談しやすい環境にあると思いますか		回答数	割合
1	そう思う	463	31.9%
2	どちらかと言えばそう思う	802	55.3%
3	どちらかと言えばそう思わない	138	9.5%
4	そう思わない	48	3.3%
計		1,451	100.0%
問22 若手職員へのOJTは職場全体で進めていく必要がありますが、誰が中心となって進めていけば効果的だと思いますか		回答数	割合
1	年齢の近い若手職員	176	12.1%
2	主任や副主幹などの先輩職員	644	44.4%
3	定年延長者や再任用職員などのベテラン職員	113	7.8%
4	グループリーダー・出先課長等	324	22.3%
5	所属長等の管理職員	121	8.3%
6	その他	73	5.0%
計		1,451	100.0%
問25 あなたは、自身の県職員としての今後のキャリアプランについて、ビジョンを持っていますか		回答数	割合
1	詳細に持っている	47	3.2%
2	ある程度持っている	671	46.2%
3	考えたことはあるが、持っていない	591	40.7%
4	考えたことはなく、持っていない	142	9.8%
計		1,451	100.0%
【※問26、問27はキャリアプランシート(中堅職員として一定の経験を積んだ時期に行う主任4年目研修の際に、自らのキャリアを振り返り、今後目指したいキャリアの方向性や、それに向けた能力開発計画等を自身で考えることを目的に作成するもの)を作成したことがある者のみ回答】		回答数	割合
問26 キャリアプランシートを作成する機会があったことは、自身のキャリア形成に役に立ったと思いますか			
1	そう思う	43	9.1%
2	どちらかと言えばそう思う	277	58.7%
3	どちらかと言えばそう思わない	87	18.4%
4	そう思わない	65	13.8%
計		472	100.0%

問27 作成したキャリアプランシートを活用できていますか		回答数	割合
1	できている	9	2.0%
2	どちらかと言えばできている	183	40.3%
3	どちらかと言えばできていない	130	28.6%
4	できていない	132	29.1%
計		454	100.0%
問28 人材育成の観点から、職員育成面談の実施を推奨していますが、この面談は職員の育成に効果があると思いますか		回答数	割合
1	そう思う	180	12.4%
2	どちらかと言えばそう思う	780	53.8%
3	どちらかと言えばそう思わない	204	14.1%
4	そう思わない	110	7.6%
5	職員育成面談を受けたことがない	177	12.2%
計		1,451	100.0%
問29 職員育成面談の内容として効果的だと思うものを選んでください(複数選択可)		回答数	割合
1	業務の目標設定や進捗管理	682	16.7%
2	仕事の進め方等に対する改善点の指導助言	863	21.1%
3	能力伸長のための助言	564	13.8%
4	業務量の調整	668	16.4%
5	人事考課結果の開示	259	6.3%
6	キャリアプランに対する助言	330	8.1%
7	健康状況や家庭状況等の把握	668	16.4%
8	その他	47	1.2%
計		4,081	100.0%

※行政経営指針の令和6年度実施計画では、各所属の基本理念及び目標の設定について、次のとおり取り組みを進めることとしています

●各所属の基本理念及び目標の設定

職員が、業務の意味や価値及び重要性を理解するとともに、これらを踏まえて 個人目標を持ったうえで主体的、意欲的に業務に取り組むことで、個人と組織の成長に繋げていくため、各所属の基本理念及び目標の設定を推進する

問30 あなたは所属の基本理念及び目標を知っていますか

	回答数	割合
1 知っている	852	58.7%
2 所属で設定していることは知っているが、内容は知らない	408	28.1%
3 所属で設定していること自体知らない	191	13.2%
計	1,451	100.0%

問31 あなたは所属の基本理念及び目標も踏まえ、個人目標を立てていますか

	回答数	割合
1 立てている	823	56.7%
2 立てていない	628	43.3%
計	1,451	100.0%

問32 全ての職員が個人目標を設定し、業務の成果等について評価を受けた方がよいと思いますか

	回答数	割合
1 そう思う	188	13.0%
2 どちらかと言えばそう思う	698	48.1%
3 どちらかと言えばそう思わない	336	23.2%
4 そう思わない	229	15.8%
計	1,451	100.0%

問33 自身の能力を高める自己啓発に取り組んでいますか

	回答数	割合
1 取り組んでいる	419	28.9%
2 取り組みたいと思っているが、あまり取り組めていない	866	59.7%
3 取り組んでいない(取り組もうと思わない)	146	10.1%
4 その他	20	1.4%
計	1,451	100.0%

問34 研修に期待することは何ですか(2つまで選択可)		回答数	割合
1	今後目指したいキャリアの方向性やそれに向けた能力開発計画等を主体的に考える機会を設けること	373	14.5%
2	県職員としての基本的な知識、県政全般に関する知識を習得すること	425	16.5%
3	課題解決能力やプレゼンテーション能力、クレーム対応力など、実践的な知識・技術等を学ぶこと	556	21.6%
4	外部講師から、日ごろの業務では習得できない専門的かつ幅広い知識を学ぶこと	371	14.4%
5	課題やニーズに柔軟に対応した時代に即した研修を実施すること	440	17.1%
6	研修を通じて、様々な部局や職種等の職員や市町職員との交流による気付きを得ること	190	7.4%
7	民間企業など外部の人と交流できる研修の機会を設けること(合同研修、民間体験研修など)	162	6.3%
8	その他	54	2.1%
計		2,571	100.0%
問35 今後、定年延長者が増加する見込みですが、役職定年(※)となった定年延長者にはどのような役割を担ってもらうのが適切だと思いますか(複数選択可)		回答数	割合
(※)定年の引上げに伴い、組織活力の維持の観点から、管理職の職員が一定年齢(60歳)で役職から外れる制度のこと(例)部次長級⇒副参事、課長級⇒副主幹 等			
1	豊富な経験を活かして、担当職員として実務に従事	675	34.0%
2	若手職員等への指導育成の中心としての役割	684	34.5%
3	管理職やGL等のフォローの中心としての役割	517	26.0%
4	その他	109	5.5%
計		1,985	100.0%