

# 県職員の人材育成に関する調査研究

令和 4 年 3 月

福井県  
一般財団法人 地方自治研究機構

# 県職員の人材育成に関する調査研究

令和 4 年 3 月

福井県  
一般財団法人 地方自治研究機構



## はじめに

昨今のわが国の地方行政を取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染症への継続的な対応、社会全体のデジタル化の急速な進行、少子高齢化に伴う本格的な人口減少社会の到来、住民のライフスタイルと価値観の多様化、公共私連携による地域社会の新たな動き、脱炭素化やSDGs等の地球規模の潮流など、これまでとは大きく異なる変化が見られます。

こうした中で、地方公共団体は、自治体DXの推進、人材の育成、財源の確保、経営マネジメントの強化等を図りつつ、住民ニーズを的確に捉え、地域の特性を活かしながら、住民福祉の向上、地域産業の振興、社会的インフラの整備、まちづくりの推進、共生社会の実現等に関する諸課題に、自らの判断と責任において取り組んでいくことが求められています。

このため、当機構では、地方公共団体が直面している諸課題を多角的・総合的に解決するため、個々の団体が抱える課題を取り上げ、当該団体と共同して、全国的な視点と地域の実情に即した視点の双方から問題を分析し、その解決方策の研究を実施しています。

本年度は3つのテーマを具体的に設定しており、本報告書は、そのうちの一つの成果を取りまとめたものです。

本研究の対象である福井県においては、平成23年に「福井県職員の人材育成に関する基本方針」を、令和元年に福井県職員としての行動規範となる「福井県職員クレド」を策定し、職員一人ひとりが「県民主役の県政」を常に意識し、自らの判断で責任を持って行動するよう、職員意識の向上に取り組んでいます。本研究では、職員の意識や行動特性に対する現状把握と分析を行うことで今ある課題を明らかにしつつ、職員のパフォーマンス向上のための「コンピテンシーモデル」を体系化し、時代の変化に合わせた人材育成手法を検討するものです。

今年度の本研究の企画及び実施に当たりましては、コロナ禍の大変困難な中、研究委員会の委員長及び委員を始め、関係者の皆様から多くの御指導と御協力をいただきました。

また、本研究は、公益財団法人 日本財団の助成金を受けて、福井県と当機構とが共同で行ったものであり、ここに謝意を表する次第です。

本報告書が広く地方公共団体の施策展開の一助となれば大変幸いです。

令和4年3月

一般財団法人 地方自治研究機構  
理事長 井上源三



## 目次

序章 調査研究の概要.....	1
1 調査研究の背景と目的.....	3
2 調査研究の流れと概要.....	7
3 調査研究の体制.....	9
第1章 福井県の現状.....	11
1 福井県の現状.....	13
2 県庁の現状.....	15
3 県庁における人材育成.....	22
4 現状まとめ.....	31
第2章 行動特性モデル検討調査.....	33
1 コンピテンシー・ディクショナリの検討.....	35
2 ハイパーフォーマーヒアリング.....	44
3 ハイパーフォーマーヒアリングに基づく成長要因分析.....	51
4 成長要因をベースとした成長サイクルモデルの検討.....	57
第3章 成長サイクルモデルに基づく現状調査.....	61
1 現状把握のためのアンケート設計.....	63
2 アンケート実施の概要.....	68
3 アンケート結果の分析.....	71
3.1 アンケート結果にみる全体的な特徴と傾向.....	71
3.2 成長サイクルモデルにみる特徴.....	78
3.3 行動特性別（設問単位）にみる特徴と傾向.....	80
3.4 行動特性別（パフォーマンス）にみる特徴と傾向.....	107
3.5 パフォーマンスと業務遂行行動（個別設問）との相関分析.....	112
3.6 評価、研修、健康管理等の集計分析.....	115
3.7 マネージャー層を中心とした行動分析（伸び悩みの要因分析）.....	130
【コラム】長野県高森町における取組事例.....	137

第4章 人材育成施策の検討 .....	141
1 職員研修の検討 .....	143
2 目指すべき職員像と効果的な研修体系について .....	159
3 世代別研修の検討 .....	165
第5章 人材育成体系に関する今後の方向性 .....	187
1 今後の人材育成課題への取組について .....	189
2 本調査研究の今後の活用に向けて .....	193
調査研究委員会名簿 .....	201
資料編 .....	205
アンケート設問項目と回答選択肢一覧 .....	207

## 序章 調査研究の概要



# 序章 調査研究の概要

## 1 調査研究の背景と目的

### (1) 背景・現状

福井県では、平成23(2011)年3月に「福井県職員の人材育成に関する基本方針」を策定し、同9月に「職場研修のすすめ(OJT推進マニュアル)」を作成した。

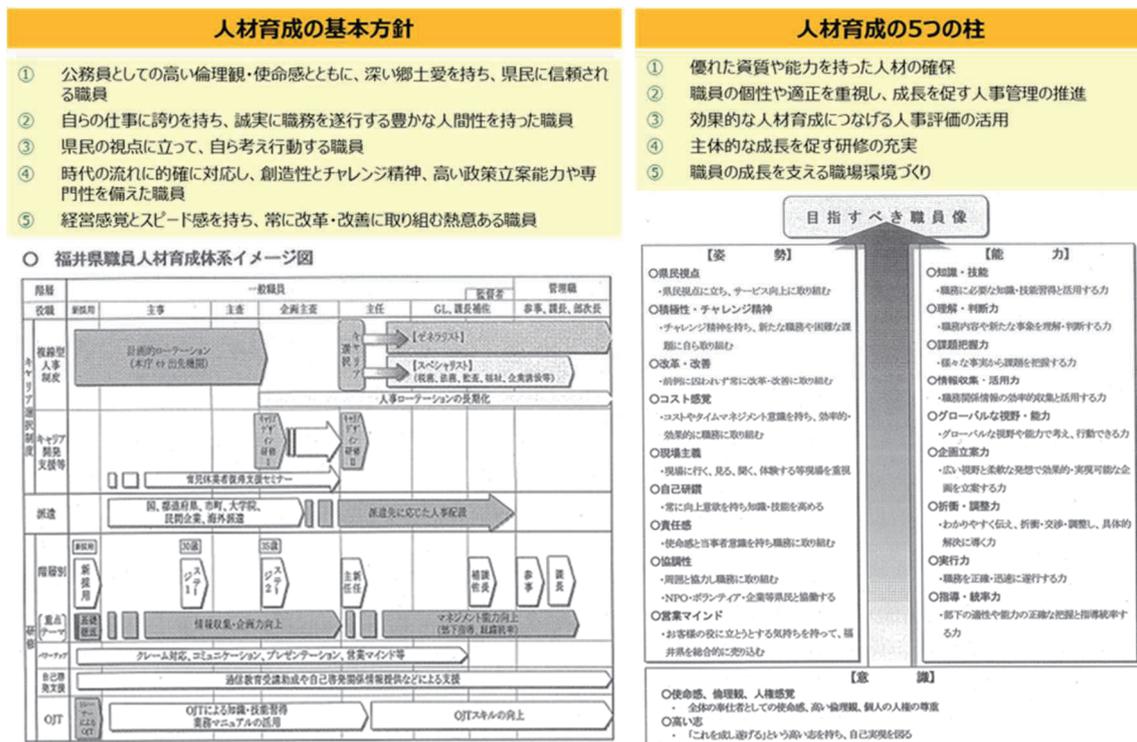
また、令和元(2019)年9月には、福井県職員として統一された行動規範となる「福井県職員 クレド(クレドとは、ラテン語で「信条」や「志」を意味し、ここでは「組織としての理念」や「行動規範」に相当するもの)」を策定し、職員一人ひとりが「県民主役の県政」を常に意識し、自らの判断で責任を持って行動するよう、職員意識の向上にも取り組んでいるところである。

令和2(2020)年7月に、20年後の目指すべき将来像を描いた「福井県長期ビジョン」を策定し、今後は、県民生活、県内産業の増進に向け、従来からの取組への一層の磨き上げと合わせて、歴史と文化を育みながら国際性も高めるなど、固定概念にとらわれず新たな分野に挑戦できる職員の育成がますます求められている。

その一方で、長時間労働の是正、働き方改革、定年延長等の変化に対応した職員、組織の見直しも必要となってきている。

また、コロナ禍の影響も鑑み、職員が意欲と能力を最大限に発揮するための、心身の健康保持や休職からの復帰に向けた健康管理対策の更なる充実を図ることも求められている。

図表序.1-1 福井県職員の人材育成に関する基本方針の概要



## (2) 調査研究の目的

本調査研究では、「福井県職員の人材育成に関する基本方針」を踏まえつつ、時代の変化に合わせた人材育成の方法や人材開発の在り方、さらには、職員の能力が最大限発揮できるように、適材適所に向けた人事制度や人事評価の見直しが必要とされていることから、まずは現状の把握と分析により現状課題を明らかにしつつ、人材育成や人材開発の体系化に向けた検討を行う。

福井県における「目指すべき職員像」を目標とする人材育成や人材開発の体系化に向けては、職員のパフォーマンス向上のためのコンピテンシーモデルを検討する。

また、コンピテンシーモデルを活用した採用から評価、育成、配置までを一貫させた効果的な人事管理体系の在り方（枠組み）について、調査研究を行う。

図表序.1-2 本調査研究における目標及び活動概要

No.	目標	目標達成のための活動
1	コンピテンシーモデルの構築 (職員の健康管理の在り方の検討を含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材育成等に関する現状把握と課題整理               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所管課ヒアリングによるこれまでの取組と現状課題に関する理解・把握</li> <li>・ 人事関連資料情報と人材育成の考え方との関係の整理・分析・評価</li> </ul> </li> <li>● コンピテンシーモデル検討調査               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ハイパフォーマンスへのヒアリングと周辺環境に関する視察と現場ヒアリング調査</li> <li>・ 全職員（知事部局）へのアンケート調査内容の検討と実施                   <ul style="list-style-type: none"> <li>① 行動理論やモチベーションに係る各種理論に基づく調査項目設計</li> <li>② MS-Formsによるアンケート調査実施</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p>&lt;主な調査内容&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 姿勢：意識関連</li> <li>・ 行動：業務活動、実際のふるまい関連</li> <li>・ 能力：業務遂行に必要な知識・技術、その他経験、知識、技能等能力関連</li> <li>・ 評価：人事管理全般に関する理解と課題関連</li> <li>・ 研修：研鑽・研修等に関する受講、意向、学習と課題</li> <li>・ 健康：健康管理関連</li> <li>・ 環境：業務環境等上記に関連する環境関連 等</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コンピテンシーモデルの構築               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調査結果の相関分析等による職員共通のコンピテンシーモデル案の作成（体系的整理）</li> <li>・ 健康管理の在り方に関する課題と対応の検討整理</li> </ul> </li> </ul>
2	コンピテンシーモデルを活用した人事管理の枠組み検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンピテンシーモデルを活用した人材育成体系、人事管理体系の検討               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他団体や民間等におけるコンピテンシーモデルを活用した人事管理の先進事例調査</li> <li>・ 人材育成の基本方針等を踏まえた整合性のある人事管理の枠組みの検討整理</li> </ul> </li> </ul>

## (3) 調査研究の視点

本調査研究を進めるに当たり、以下の考え方をもって取り組むこととした。

### ① 現在の人材育成の評価を通じた将来課題の把握

「福井県職員の人材育成に関する基本方針」に掲げている職員像は今もなお適当なものであり、抜本的な見直し等は必要ないものと考えられるが、人材開発（能力やスキル開発等の研修）については業務の変化、時代の要請に応じた更新が重要である。

そのため、現在の人材育成体系や研修内容について、基本方針や職員クレド等との関係性（整合性等）を整理しながら、将来を見据えた課題を明らかにし、人材育成に係る取組における今後の見直しの検討に役立てるものとする。

## ② データに基づく人材育成、人事評価等の人事管理に役立つコンピテンシーモデルの検討

これからの人事管理は、透明性・公平性の観点から、「経験（ノウハウ）」、「能力（知識・技術）」、「コンピテンシー（行動特性）」、「モチベーション（組織）」、「健康状態」等のデータ化、数値化に基づく人材開発や人材配置（人材活用）へと進化することが求められる。

本調査研究では、職員全体のパフォーマンスを高めることを第一目標として、職種や職場に関係なく活用可能な共通性の高いコンピテンシーモデルの体系化を検討する。高い成果を出している職員（以下「ハイパーフォーマー」という。）の職場環境やマイナスに作用する環境要因や行為等についても把握し、パフォーマンスを高める上での制約や障害の把握、整理にも配慮する。

その際に、これまでの人事関係資料と本調査研究で実施するアンケートやヒアリング調査等のデータ化分析により、コンピテンシーモデルを人材育成や人事評価に役立てるための職種や職位、職層等、役割に応じた行動基準など、レベル指標として整理を行い、最適な人材配置への活用も視野に入れる。

なお、これまでの人事関係資料と本調査研究で今後実施するアンケートやヒアリング調査等から、可能な範囲で優れた職員の持っている専門技術やノウハウを把握し、行動基準としての検討・整理を行うが、業務特性に係る固有の行動について補足が必要なものは、本調査研究の成果を踏まえて、現場にて職員自らの手で加えて行くことを想定する。

最適なパフォーマンスを上げるための人材配置や人事評価に向けた取組など、コンピテンシーモデルに基づく人事管理に係る各種制度（人事制度（人材配置）や人材評価制度等）への活用の在り方として、人事管理モデルのフレームワーク（体系的枠組み）を示すことを想定する。

## ③ 現場環境を視野に入れた検討

「福井県職員の人材育成に関する基本方針」に掲載されているアンケート結果や「OJT 推進マニュアル」、さらには「福井県職員クレド」にみるように、現場での業務環境や現場での職員の管理・育成（広い意味での職場環境）は、業務に応じた職員一人ひとりのパフォーマンス向上において、極めて重要である。

そのため、体系化の検討に当たっては、現場業務環境や職員管理に係る情報、健康管理に関する情報等の収集・分析を行い、パフォーマンスの低下の抑制、職員の心身の健全化や職場復帰のための環境整備や働き方改革等に有効な取組について検討する。

#### ④ これからの時代に対応した行政における人材に関する考慮

期待される基本的な人材としては、地域における総合的行政主体として、専門性を備えた政策を形成し、主体的に問題を解決でき、さらには国際化・情報化の進展や環境問題などの新たな課題に対応する職員像がある。

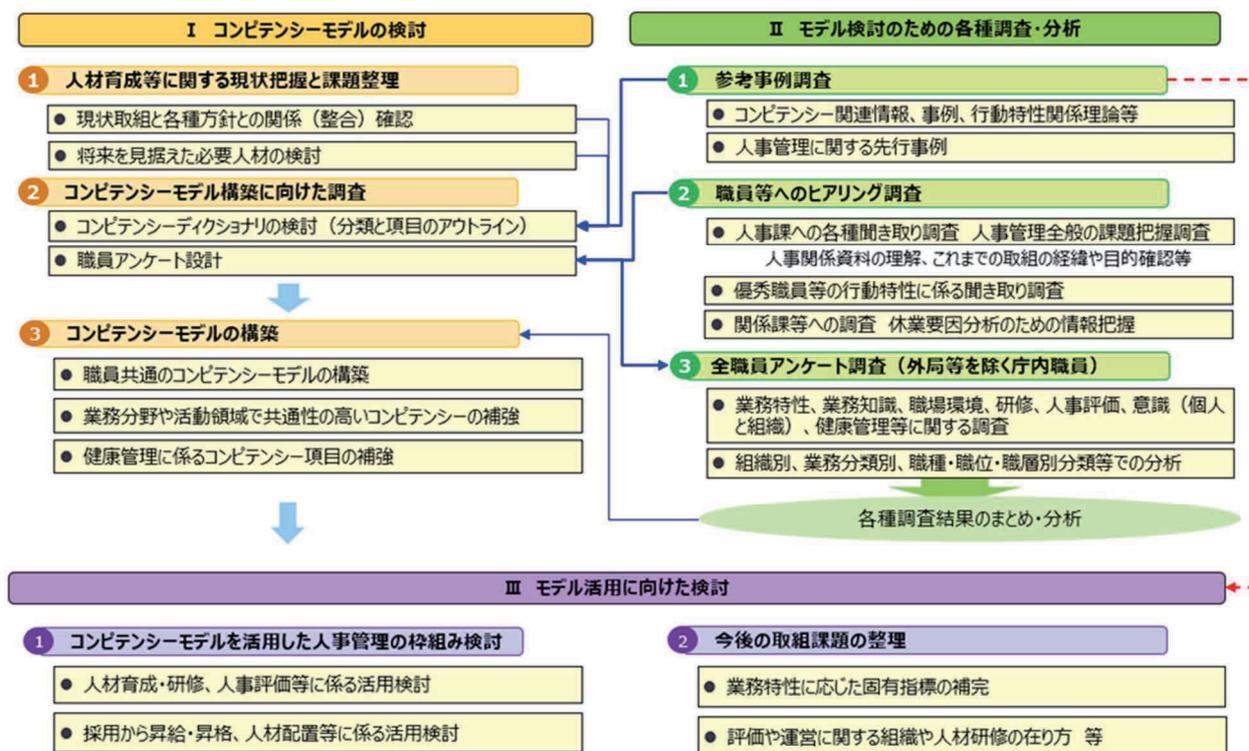
これに将来を見据えた行政経営に求められる人材像を加味したコンピテンシーモデルを構築することも必要であると考え。そのためには、人口減少への対応や、定年の延長、中途採用、現役世代における働き方改革の推進のほか、DX時代の到来による行政デジタル化への対応にも考慮する必要がある。

## 2 調査研究の流れと概要

### (1) 調査研究全体の流れ

調査研究全体の流れを図表序.2-1に示す。

図表序.2-1 調査研究の全体像



本調査研究においては、まず、「I コンピテンシーモデルの検討」として、人材育成等に関する現状把握及び課題整理の後、コンピテンシーモデルの構築に向けたコンピテンシー・ディクショナリの検討を行うところから始めることとした。ディクショナリにおいては、コンピテンシー関連情報等や「福井県職員の人材育成に関する基本方針」を踏まえながら、暫定的な案を作成した。

その後、「II モデル検討のための各種調査・分析」として、ハイパーフォーマーからヒアリングを行い、共通性の高い行動特性と、ハイパーフォーマーに成り得るための成長プロセスを明らかにしている。

次に、ハイパーフォーマーへのヒアリングを通してみえてきた成長サイクルモデルを基に、県職員の現状を把握するため、アンケート調査を実施した。アンケートにおいては、成長サイクルモデルを構成する行動要素であるディクショナリを参考に、ヒアリング結果も考慮しながら設問を設けている。

アンケート結果から、全体的な特徴や傾向を把握するとともに、行動特性別、分野別にも結果の分析を行った。

最後に、「Ⅲ モデル活用に向けた検討」として、アンケート結果分析から想定される主な取組課題を整理し、その課題に対する対応策を検討するとともに、今後の取組を整理した。

## (2) 調査研究における作業概要

図表序.2-2 に示した作業工程は、作業内容を情報の入力 (I) /出力 (O) として整理したものである。

入力情報 (I) が調査等で入手する情報であり、出力情報 (O) はその入力情報を基に分析・検討・整理して生み出す情報のことである。

前の工程の出力情報が以降の工程の入力情報となって検討・整理を進める工程も少なくない。

なお、備考に示した内容が検討に際しての方向性や留意点となる。

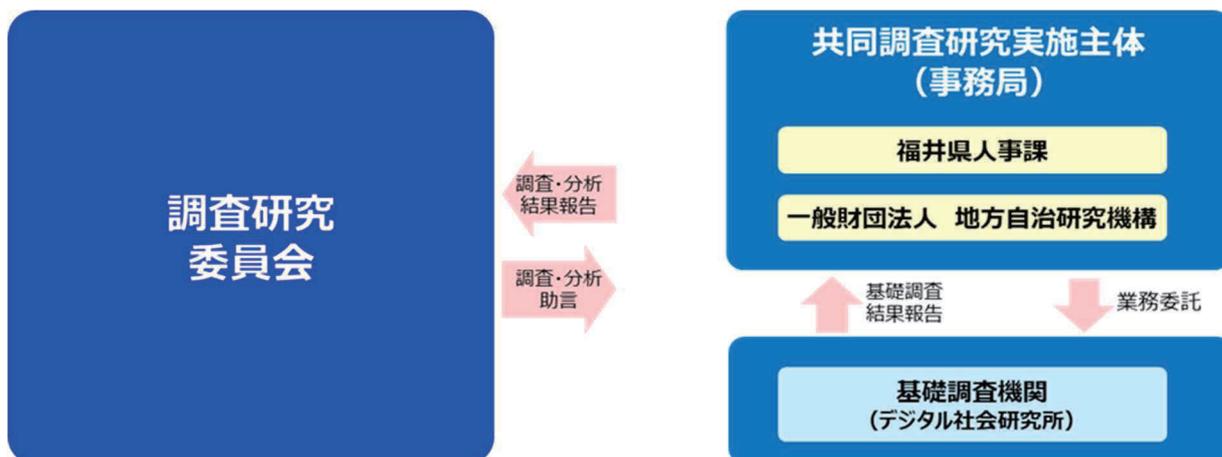
図表序.2-2 調査研究工程における調査検討作業の情報 I/O (入力情報 I/出力情報 O)

No	工程	入力情報	出力情報	備考 (目的や留意点)
1	人材育成等に関する現状把握と課題整理 ・ 現状取組と各種方針との関係 (整合) 確認	① 人事管理関連全体概要 (資料と聞き取りによる把握) ② 人事関連資料 (管理目的と管理項目の把握)	① 人材育成方針や職員クレドの基軸項目と管理項目の対応表 ② 現状課題と要因一覧	
	・ 将来を見据えた必要人材の検討	① 人事管理に関する先行事例 ② 人材育成方針や職員クレドの基軸項目と管理項目の対応表 ③ 現状課題と要因一覧	① これからの必要人材の要件 ② 人事管理に関する事例整理	
2	コンピテンシーモデル構築に向けた調査 ・ コンピテンシーディクショナリの検討 (分類と項目のアウトライン)	① 行動原理関連各種理論 ② 標準モデル (6分野20項目) ③ ディクショナリモデル実事例 ④ これからの必要人材の要件	① コンピテンシーディクショナリ案 (素案)	人材育成基本方針や職員クレドに対応したディクショナリに整理する
	・ 職員アンケート設計	① コンピテンシーディクショナリ案 (素案) ② ハイパフォーマンス情報 ③ 所管課、関連部署等職員ヒアリング (健康管理含む)	① コンピテンシーディクショナリ案 (正案) ② 健康管理に関する課題整理 (必要に応じてアンケート設計に反映) ③ 全職員アンケート調査項目案	コンピテンシーディクショナリ案に基づき設問設計を行い、職員ヒアリング等を参考に回答選択肢設計を行う ※アンケートは県庁のアンケートツール (MS-Forms) により実施する
各種調査結果のまとめ・分析		アンケート調査結果の集計・分析	アンケート結果概要まとめ	
3	コンピテンシーモデルの構築 ・ 職員共通のコンピテンシーモデルの構築 ・ 業務分野や活動領域で共通性の高いコンピテンシーの補強 ・ 健康管理に係るコンピテンシー項目の補強	① アンケート調査結果 ② 健康管理に関する課題整理	① 職員共通のコンピテンシーモデル案 ※ 役割と責任に応じたレベル指標として活用可能な形に整理 ※ 大まかな業務の特性に対応した内容整理	業務固有の知識・技術・ノウハウの詳細は各部署で必要に応じて今後補強することを想定し、本調査研究では職員共通の尺度として利用可能なモデルとしての整理を想定する
4	コンピテンシーモデルを活用した人事管理の枠組み検討 今後の取組課題の整理	① 人事管理に関する事例整理 ② 職員共通のコンピテンシーモデル案	① コンピテンシーモデルを活用した人事管理全体の枠組み案 ② 今後の取組課題	枠組み案は提案としての参考扱いを想定する

### 3 調査研究の体制

本共同調査研究は、福井県及び一般財団法人地方自治研究機構を実施主体として、県職員の人材育成に関する調査研究委員会の指導及び助言の下、基礎調査機関としてデジタル社会研究所の協力を得て実施した（図表序.3-1 参照）。

図表序.3-1 調査研究の体制図



なお、以下に示すスケジュールに沿って作業を進めた。

図表序.3-2 調査研究のスケジュール

主要タスク	2021/04	2021/05	2021/06	2021/07	2021/08	2021/09	2021/10	2021/11	2021/12	2022/01	2022/02	2022/03
委員会開催			▼~	第1回				▼~	第2回		▼~	第3回
事務局会議 委員長への事前説明	▽		▽				▽			▽		
調査・分析		1 現状確認	2 職員ヒアリング 環境視察		アンケート 実施準備	アンケート 調査実施	アンケート 分析	中間まとめ・分析	調査結果 まとめ			
検討・整理 構築等		1 現状課題 整理	2 ディクショナリ の検討	アンケート 設計			3 コンビテンシーモデル案の作成	1 2 モデル活用 人事管理の枠 組み検討				
成果とりまとめ		<ul style="list-style-type: none"> <li>管理項目の対応表</li> <li>現状課題と要因一覧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康管理課題整理</li> <li>必要人材の要件</li> <li>コンビテンシーディクショナリ案(素案)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康管理課題整理</li> <li>コンビテンシーディクショナリ案(正案)</li> <li>全職員アンケート調査項目案</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>職員共通のコンビテンシーモデル案</li> <li>人事管理全体の枠組み案</li> </ul>			調査研究 報告書	



## 第1章 福井県の現状



# 第1章 福井県の現状

## 1 福井県の現状

### (1) 概要

福井県は、本州日本海側のほぼ中央に位置し、日本海と石川県、岐阜県、滋賀県、京都府の4府県に接する。西側は広く日本海に面し、東側には標高 1,000m 以上の山々が連なる。四季の変化が明確で、冬場は曇りや雪の日が多いが、夏の日照時間は全国的にも多い。

9市8町の17市町から成り、南越前町以北を「嶺北（れいほく）」、敦賀市以南を「嶺南（れいなん）」と呼ぶ。もともとは「越前」と「若狭」という別々の国であったという歴史的背景がある。

図表 1.1-1 福井県域図、概要



### (2) 特徴

豊かな自然に恵まれ、歴史や文化の厚み、家族や地域社会のつながり、優れた子育て・教育環境、充実した産業・雇用、勤勉な人材力の継承など、福井県は、様々な調査で「幸福度日本一」と評価されている。

#### ① 自然や食の豊かさ

福井県は、越前地方の緑豊かな山々と、若狭湾へとつながる溪流、水の流れの美しさから、「越山若水」と称される豊かな自然・風景に恵まれた地域である。こうした海山からの恩恵に恵まれた「食の國」でもあり、福井県発祥のコシヒカリや、ポストコシヒカリとして新たに開発した「いちほまれ」、ブランド蟹「極」に代表される「越前がに」、福井梅など、食材も豊富である。ほかにも、美味しい水を活かした地酒やおろしそば、半夏生（はんげしょう）鯖、青魚を糠に漬けた「へしこ」といった独自の食文化が多く存在する。また、たくさんの恐竜化石が発掘、発見されている福井県は、「恐竜王国」とも言われており、福井県立恐竜博物館（福井県勝山市）には、全国から多数の家族連れや恐竜ファンが訪れている。

面積	4190.52 km <sup>2</sup>
人口	774,596 人 (男 376,740 人 女 397,856 人) (令和 3 月 1 月 1 日住民基本台帳人口)
構成市町	【嶺北】(福井坂井／奥越／丹南) 福井市、あわら市、坂井市、永平寺町／大野市、勝山市／鯖江市、越前市、池田町、南越前町、越前町 【嶺南】 敦賀市、小浜市、美浜町、高浜町、おおい町、若狭町

【コラム】控えめな県民性  
 福井県民は、一般に、粘り強く、勤勉でまじめ、堅実であると言われていたが、人口当たりの社長の輩出率や共働き率が全国1位であるということにも表れている。一方で、「でしゃばることを潔しとしない」、「目立つことをしたがる」、「積極的に人より前に出たがらない」という控えめな傾向がある。

## ② 家族や地域のつながり

福井県は、全国に比べて三世同居・近居率が高く、住民同士のコミュニケーションも活発である。地域内では、子どもや高齢者の見守り、集落活動や行事などに世代を超えて協力するなど、家族・地域のつながりやコミュニティ機能がしっかり残されている。

## ③ 充実した子育て・教育環境

県民からは、子育てのしやすさや教育が充実していることを評価する声が多く聞かれている。子育ての面では、同居・近居する祖父母から育児への協力を得やすいこと、待機児童が少ないこと、多子世帯等への経済支援が充実していることなどが挙げられており、女性の就業率が50.9%（全国2位）、共働き世帯の割合が58.6%（全国1位）と全国的にも高い水準にある中、本県の合計特殊出生率は、例年、全国上位を維持している。

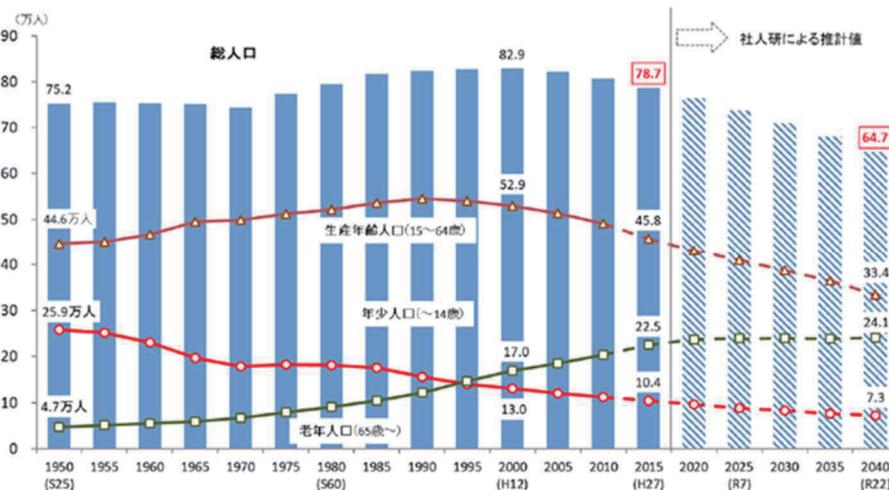
教育面では子どもたちの優れた学力・体力を支える教員の熱心さや子どもに手厚い教育環境が評価されており、小中学生の学力だけでなく子どもの運動能力も全国トップクラスである。

## (3) 課題

福井県の人口は、平成12（2000）年の82.9万人をピークに減少傾向にあり、国立社会保障・人口問題研究所による推計では、令和22（2040）年には64.7万人まで減少する見通しとなっている。年齢区分別にみると、老年人口65歳以上が増加する一方、年少人口（15歳未満）や生産年齢人口（15～64歳）は一貫して減少を続ける見込みとなっており、若者一人が支える高齢者の大幅な増加、産業を支える労働力不足や地域活力の低下など、様々な影響が懸念される。

一方で、本県は、令和6（2024）年春の北陸新幹線福井・敦賀開業により、これまで結びつきが強かった関西・中京方面との交流に加え、新たに首都圏や北関東、長野、軽井沢などとの交流が新たに生まれる絶好の機会を迎えることから、福井の魅力をもっと高め、地域経済の活性化や交流人口の拡大、新規雇用の創出等に取り組んでいく必要がある。

図表 1.1-2 福井県の総人口の推移



(出所：国勢調査、社人研「都道府県別将来推計人口（H30推計）」)

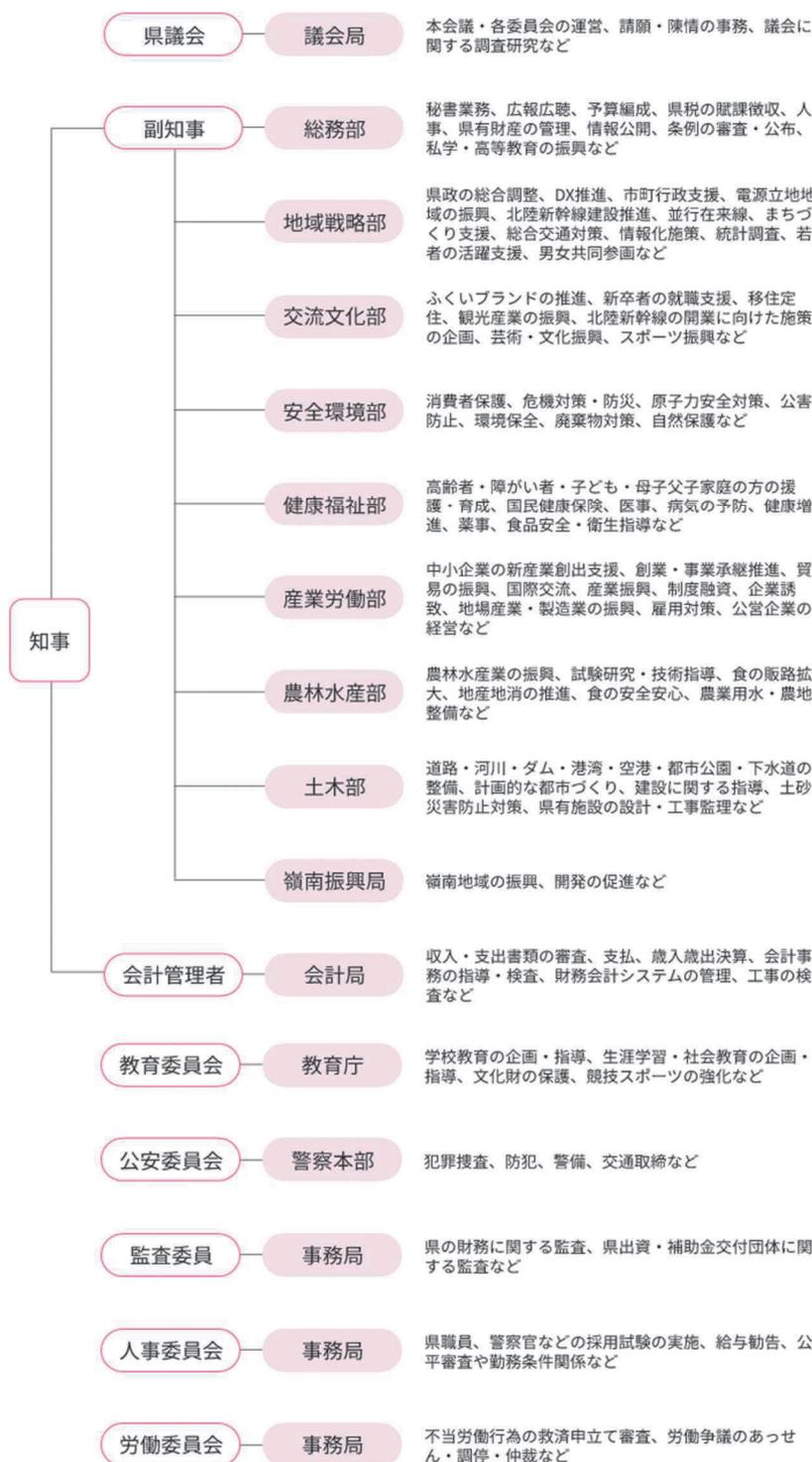
## 2 県庁の現状

### (1) 組織

#### ① 組織図

福井県における、令和3（2021）年4月1日現在の組織図（公安委員会含む）は下記のとおりである。部や局の下に所属を配置しており、全所属数は189※（本庁75、出先機関114（県立学校含む））である（図表1.2-1参照）。

図表 1.2-1 福井県の組織図（令和3年4月1日現在）



※備考

- 1 知事部局、教育庁、議会局、委員会の合計。
- 2 公安委員会(警察本部)は含まない。
- 3 出先機関数には、附置機関、支所は含まない。
- 4 各部局の政策推進グループは含まない。

(出所：福井県職員募集案内 HP)

## ② 職位と昇任イメージ

福井県では、20代で行政職として採用されると、1年目は主事として業務に従事する。その後年齢とともに主査、企画主査、主任へと昇任する。(図表 1.2-2 参照)

本庁の場合、概ね主任に昇任する時期に所属内のグループをマネジメントするグループリーダーとなり、その後、課長補佐を経て、管理職(参事、課長等)へと昇任していくのが一般的である。

職位と階級の対応表は図 1.2-3 のとおりであり、総括補佐級以下が非管理職、参事級以上が管理職となっている。

なお、図表 1.2-2 及び図表 1.2-3 は、一般的な本庁行政職職員の例であり、行政職以外の技術職や出先機関の場合は役職名や昇任のタイミングが異なる場合がある。

図表 1.2-2 職位、昇任イメージ (本庁行政職の例)



図表 1.2-3 職位と階級の対応表 (本庁行政職の例)

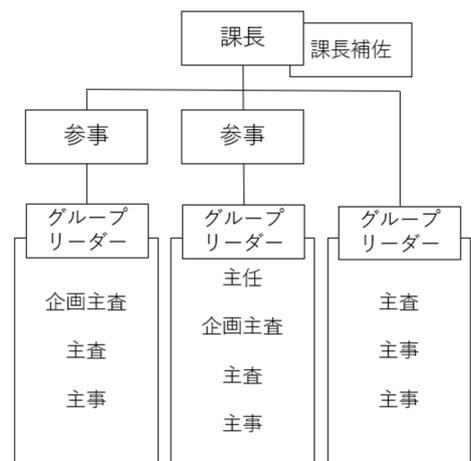
職位	階級	管理職／非管理職の別
部長	部長級	管理職
副部長	副部長級	
課長	課長級	
参事	参事級	
課長補佐	総括補佐級	非管理職
総括主任		
主任	主任級	
企画主査	企画主査級	
主査	主査級	
主事	一般職員(主事)	

## ③ 所属内の構成

本庁所属では、課内に複数グループが配置されており、それぞれにグループリーダーが配置されている。1グループは3～6人で構成される場合が多く、グループリーダーは、主に総括主任や主任がプレイングマネージャーとして、その職務を担っている。近年では企画主査がグループリーダーに登用されたり、主事等を中心とした若手職員で構成されるグループが存在したりするなど、グループの世代構成は様々となっている。

なお、出先機関では、所属内に部や課(室)が配置されていることが一般的である。

図表 1.2-4 所属内の構成 (本庁の例)



## (2) 職員構成

### ① 職種別

令和3（2021）年度の職員数は約4,500人であり、職種別職員数は、図表1.2-5のとおりである。一般的に、一般事務を行う事務職（行政職ともいう。）と、福祉や農林、土木など専門分野の業務に携わる技術職（一般事務（行政）以外の職種）に大別される。

職員全体でみると、事務職が約36%、技術職が約64%を占めており、技術職における職種別職員数を多い方から順に挙げると、看護師（745人）、土木（499人）、農林業（309人）、となっている。

図表 1.2-5 職種別職員数（令和3年4月1日時点）

単位：人

事務職			
	職種の系統		うち女性
1,612人 (35.8%)	一般事務（行政）	1,612	32%
技術職			
	職種の系統		うち女性
2,892人 (64.2%)	福祉・心理	88	63%
	医療・保育	1,299	75%
	農林業	402	28%
	土木	553	10%
	電気機械	91	3%
	化学	82	22%
	教員（事務）	220	25%
	その他技術職	157	34%
合計		4,504	41%

### ② 部局別

令和3（2021）年度における職員の部局別状況（職員数及び割合、事務職と技術職の割合、本庁と出先機関の割合）を図1.2-6に示す。部局別の職員数は、健康福祉部が一番多く、次いで土木部、農林水産部が多くなっている。健康福祉部内では、県立病院勤務者が約3分の2を占めており、県立病院勤務者を除いた部局別職員数では、土木部、農林水産部、健康福祉部の順となっている。事務職の割合が高い部局は、総務部や交流文化部、地域戦略部である。

勤務地でみると、本庁勤務と出先勤務の人数比は、概ね3：7となっており、県立病院を除くと、その比率は4：6となる。事務職が多い総務部や交流文化部では、本庁と出先機関の職員数は約5割ずつであり、技術職が多い健康福祉部、農林水産部、土木部では出先機関（健康福祉センターや農林総合事務所、土木事務所等）の数が多いこともあり、出先機関で勤務する職員の割合は約9割（県立病院を除くと約7割）、約6割、約7割となり高くなる。

図表 1.2-6 部局別職員数（職種別、本庁/出先機関別）

部局名	職員数	割合	職種別 割合		本庁/出先機関 割合	
			事務	技術	本庁	出先機関等
総務部	250	5.6%	94.8%	5.2%	54.0%	46.0%
地域戦略部	278	6.2%	69.8%	30.2%	48.9%	51.1%
交流文化部	194	4.3%	76.8%	23.2%	50.0%	50.0%
安全環境部	161	3.6%	59.0%	41.0%	68.3%	31.7%
健康福祉部	1,649	36.6%	13.7%	86.3%	10.4%	89.6%
（うち県病以外）	545	12.1%	34.5%	65.5%	31.4%	68.6%
（うち県病）	1,104	24.5%	3.4%	96.6%	0.0%	100.0%
産業労働部	238	5.3%	47.5%	52.5%	48.3%	51.7%
農林水産部	563	12.5%	17.8%	82.2%	36.2%	63.8%
土木部	597	13.3%	36.0%	64.0%	30.2%	69.8%
教育庁	442	9.8%	86.4%	13.6%	34.8%	65.2%
会計局	79	1.8%	87.3%	12.7%	65.8%	34.2%
議会局	26	0.6%	96.2%	3.8%	100.0%	0.0%
監査委員事務局	13	0.3%	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%
人事委員会事務局	9	0.2%	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%
労働委員会事務局	5	0.1%	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%
合計	4,504	100.0%	40.7%	59.3%	31.2%	68.8%
合計（県病除く）	3,400	75.5%	52.8%	47.2%	41.4%	58.6%
合計 知事部局 （県病、教育庁等※1除く）	2,905	64.5%	46.8%	53.2%	41.3%	58.7%

〔備考〕図表 1.2-5 から図表 1.2-9 の人数算出について  
 ※市町・民間等からの併任職員、再任用職員（短時間）、嘱託職員、臨時的任用職員は含まず。  
 ※市町への派遣職員、市町への技術職派遣、組合専従は含まず。  
 ※省庁・民間への派遣職員、派遣法派遣の職員は含む。  
 ※内訳中、本庁所属付けで本庁外で勤務している職員は、出先機関等に含む。  
 ※1：県病、教育庁、議会局、監査委員事務局、人事委員会事務局、労働委員会事務局を除く

### ③ 属性別（年齢、性別、職種、階級）

令和3（2021）年度における職員の年齢別及び階級別職員数について、図 1.2-7 から図 1.2-9 に示す。

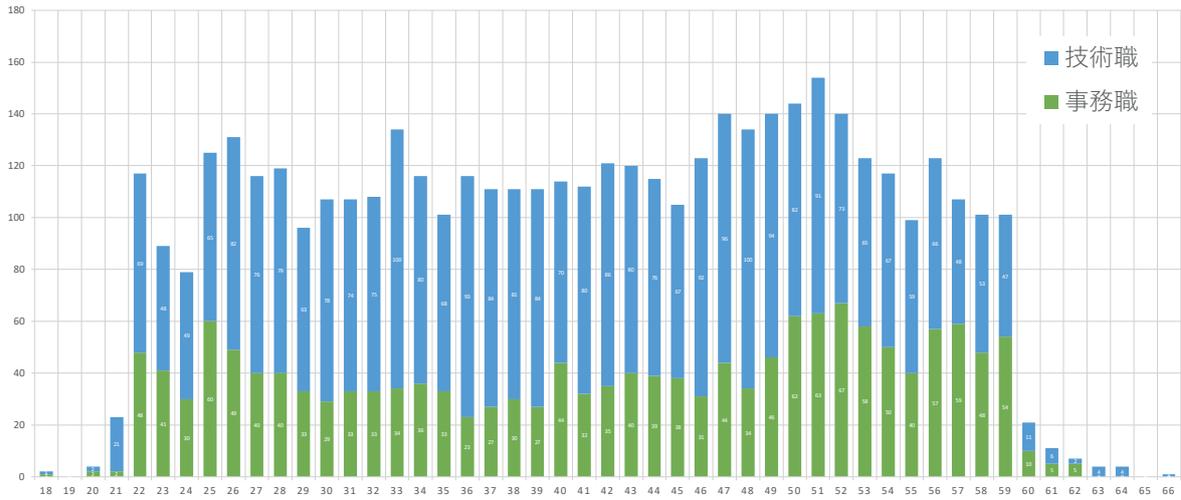
年齢別でみると、職員の平均年齢は 41.0 歳であり、職員数が一番多い年代は 51 歳前後（平成 4（1992）年度前後採用）、一番少ないのは 38 歳前後（平成 17（2005）年前後採用）となっている。年齢構成の傾向は、事務職、技術職いずれにも当てはまる。

性別でみると、男性職員が 2,660 人、女性職員が 1,844 人であり、男女比は概ね 6：4 となっている。男女比を階級別でみると、階級が上がるごとに女性の割合が減少する傾向にあり、その傾向は事務職、技術職に共通してみられる。

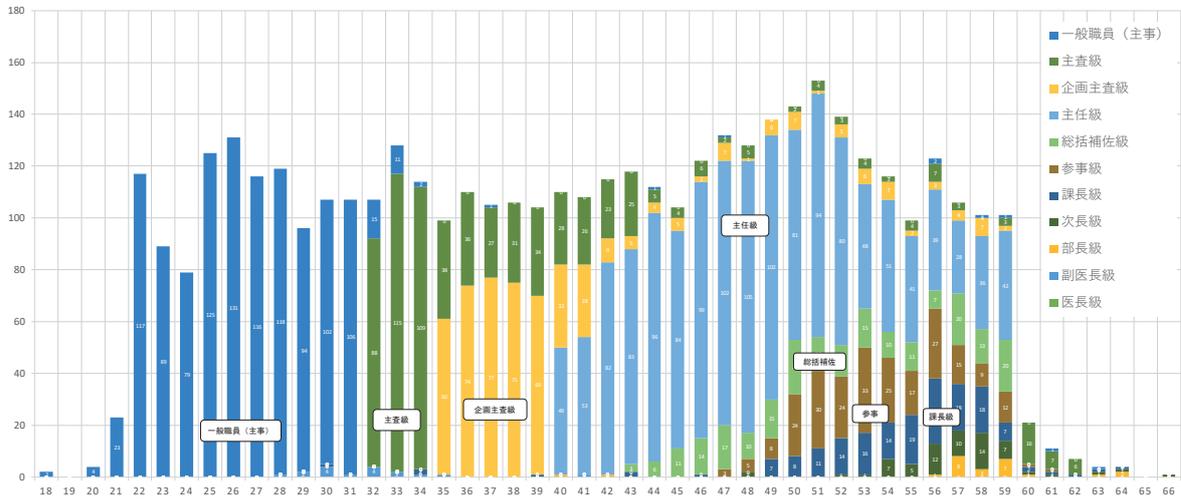
職種別でみると、事務職が 1,612 人、技術職が 2,892 人であり、事務職と技術職の割合は概ね 4：7 となっている。技術職のうち、病院勤務者を除いた技術職は 1,828 人であり、事務職との人数比は概ね 5：6 となる。

また、階級別でみると、職員数が一番多い階級は主任級であり、平均年齢は 48.3 歳となっている。その後、主任級から総括補佐級を経て、参事級（管理職）に昇任する平均年齢は 50.6 歳であり、定年までに全体の約 3 分の 1 が管理職に昇任している。

図表 1.2-7 年齢別職員数（事務職/技術職別）



図表 1.2-8 年齢別職員数（階級別）



図表 1.2-9 階級別職員数（事務職/技術職別、男女別）

区分	事務職		技術職			合計			
	男	女	男	女	男	女	男	女	
部長級	19	17	2	6	5	1	25	22	3
次長級	35	32	3	29	28	1	64	60	4
課長級	67	57	10	103	91	12	170	148	22
参事級	106	78	28	128	97	31	234	175	59
総括補佐級	217	167	50	1	0	1	218	167	51
主任級	358	189	169	1037	617	420	1395	806	589
企画主査級	218	150	68	280	181	99	498	331	167
主査級	179	137	42	484	167	317	663	304	359
一般職員（主事）	413	266	147	730	306	424	1143	572	571
医長級	0	0	0	77	59	18	77	59	18
副医長級	0	0	0	17	16	1	17	16	1
合計	1612	1093	519	2892	1567	1325	4504	2660	1844

### (3) 政策

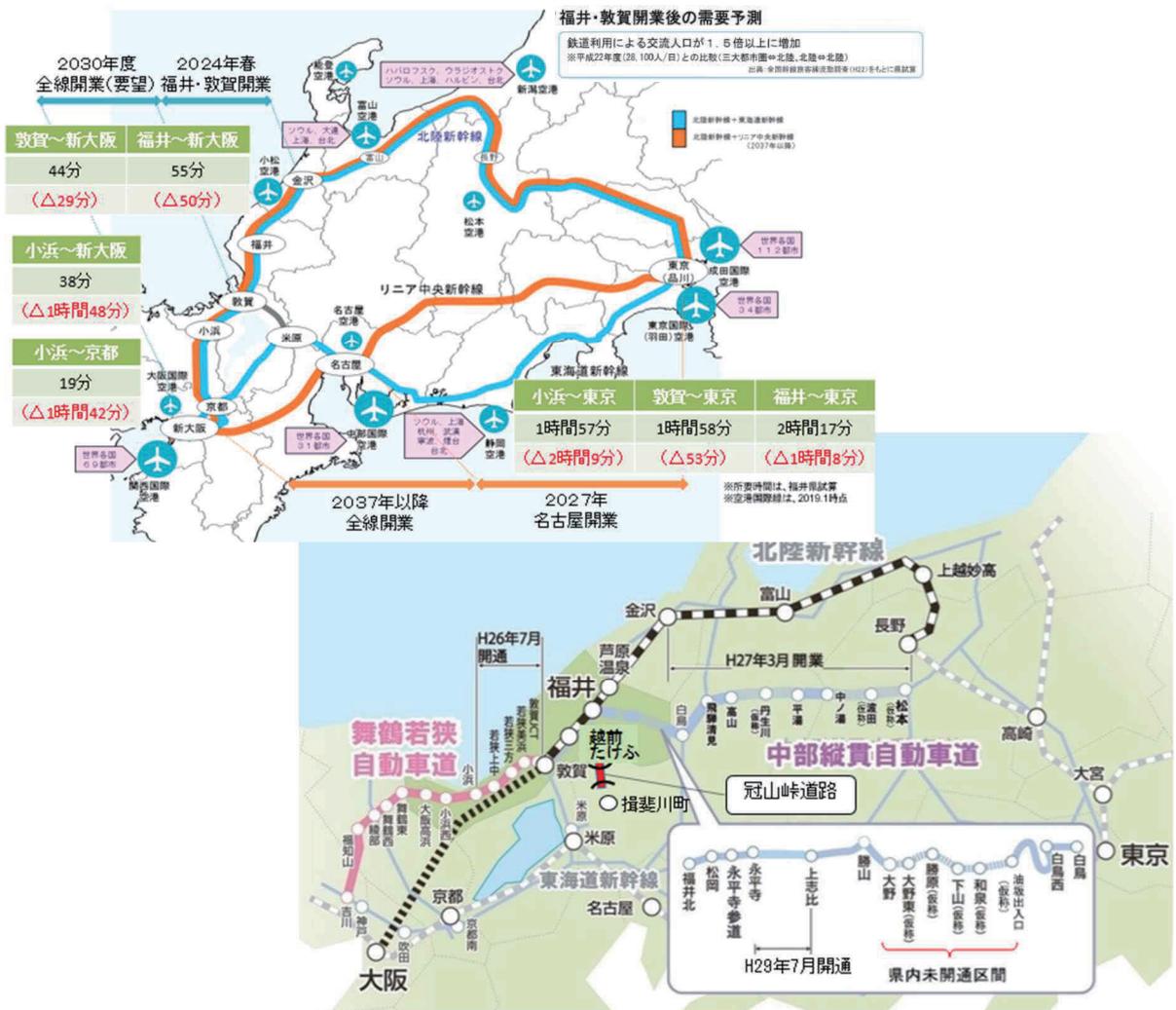
#### ① 大規模な高速交通網整備による地域活性化

福井県では、現在、国内外との大交流化を推し進める100年に1度のチャンスを迎えており、令和6（2024）年春に迫った北陸新幹線の福井・敦賀開業や、中部縦貫自動車道の県内全線開通など、大規模な高速交通網の整備を進めている。

こうした交通網の整備進展により、福井県は首都圏と直結するとともに、中京、関西との時間距離も短縮され、三大都市圏とのアクセスが極めて有利な地域となる。

このことから、観光誘客の拡大による交流人口の増加、新規市場の開拓・販路拡大、都市人材や企業の誘致といった多様なビジネスチャンスの到来が見込まれており、更なる地域の活性化に向けて、新幹線駅の周辺整備や二次交通の充実、一乗谷朝倉氏遺跡博物館の新設や恐竜博物館の全面リニューアルなど、観光拠点のレベルアップによる周遊滞在型観光の促進、県内初となるフルマラソン大会やおもてなしイベントの開催など、様々な施策を展開している。地域の活性化につながるまちづくりを加速していくことが重要である。

図表 1.2-10 北陸新幹線及び中部縦貫自動車道の整備促進



## ② 新型コロナウイルス感染症対策「福井モデル」

国内外で猛威を振っている新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への対策として、福井県においては、感染者の早期発見、早期治療により感染拡大や重症化を防止する施策「福井モデル」を確立し、多くの対策を実行している。

実際に、本県で感染が判明した場合、徹底した積極的疫学調査を実施し、いつ・どこで・どのような状況で感染したかを徹底して調べることで、同時に幅広い検査により感染経路不明者を最小限に抑え、感染経路を断つこと等により感染拡大を抑えてきた。

図表 1.2-11 「おはなしはマスク」啓発

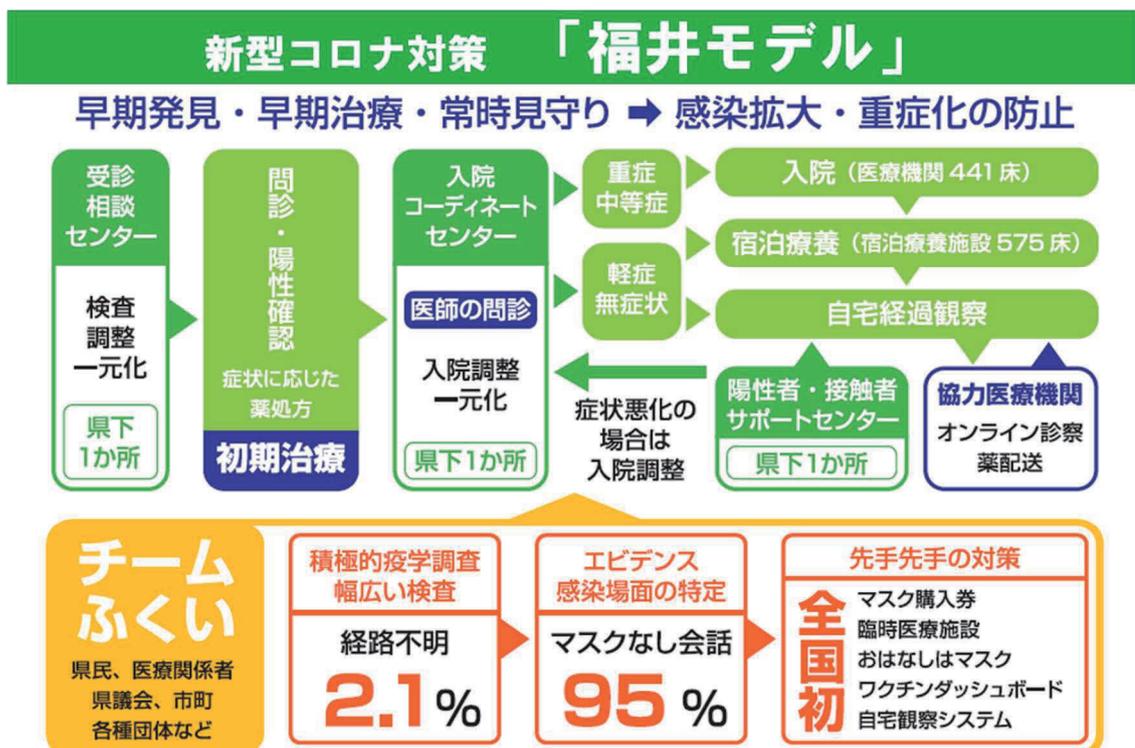
積極的疫学調査の結果、県内の感染者の9割超（令和3（2021）年4月4日から10月14日における感染経路が特定可能な事例をもとに算出）がマスクなし会話が原因で感染したと推定されることから、県では、「感染防止」と「経済再生」の両立を図るため、「おはなしはマスク」（会話時のマスク着用）、特に飲食時の「マスク会食」を呼び掛け、感染対策の実行性を高める取組を進めている。



（出所：福井県 HP）

併せて、マスク購入券の配付、体育館を活用した臨時医療施設の準備設置等、県独自の対策を速やかに進めてきたほか、いわゆる第6波による感染拡大状況を踏まえ、宿泊療養施設の拡充や軽症者・無症状者の自宅経過観察開始など、先手先手の感染拡大防止策を講じている。

図表 1.2-12 新型コロナウイルス感染症対策「福井モデル」



### 3 県庁における人材育成

本県では、平成 23（2011）年 3 月に策定した「福井県職員の人材育成に関する基本方針」に基づく総合的な人材育成を進めてきたところであるが、令和元（2019）年 9 月、新たに職員の行動規範として「福井県職員クレド」を策定したことから、新採用職員から管理職まで、すべての職員を対象として、クレドの理念を踏まえた研修事業等に取り組んでいる。以下、本県における人材育成施策を紹介する。

#### (1) 福井県人材育成基本方針

福井県では、環境の変化や複雑・高度化する行政ニーズに対応するとともに、より質の高い県民サービスを提供できる高度な知識・専門性や創造性・チャレンジ精神を持った職員を育成するため、「福井県職員の人材育成に関する基本方針（平成 23（2011）年 3 月）」に基づき、人材育成を実施している。

##### ① 目指すべき職員像

人材育成を進めるに当たって、組織と個々の職員が目指すべき職員像についての共通認識を持つために、福井県職員として求められる職員像を次のとおり掲げている。

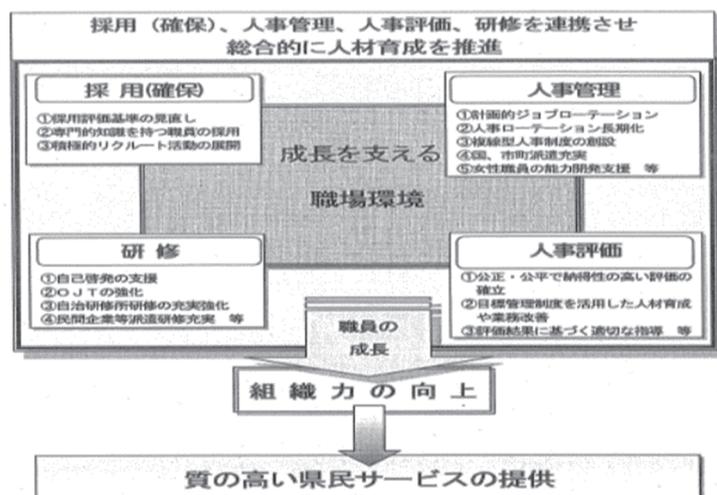
##### 目指すべき職員像

- 1 公務員としての高い倫理観・使命感とともに、深い郷土愛を持ち、県民に信頼される職員
- 2 自らの仕事に誇りを持ち、誠実に職務を遂行する豊かな人間性を持った職員
- 3 県民の視点に立って、自ら考え行動する職員
- 4 時代の流れに的確に対応し創造性とチャレンジ精神、高い政策立案能力や専門性を備えた職員
- 5 経営感覚とスピード感を持ち、常に改革・改善に取り組む熱意ある職員

##### ② 人材育成の基本的考え方

福井県の人材育成方針の基本的考え方には 5 つの柱があり、これに基づいて総合的に人材育成を進めているところである。

図表 1.3-1 人材育成の基本的考え方



（出所：福井県職員の人材育成に関する基本方針（平成 23 年 3 月））

人材育成の柱、5項目を以下に示す。

### 採 用

優れた資質や能力を持つ人材を確保できるよう、学力・知識のみならず、人物重視の採用を実施している。県内大学での就職説明会、首都圏の主要大学への訪問、インターンシップ受入れ等を行うなど、積極的リクルート活動を展開している。

### 人 事 管 理

職員の個性や適性を重視し、自らの成長を促す人事管理を推進している。

若手向けには、3年ごとの計画的なジョブローテーションを実施し、複数の異なる部署や職務を経験できる機会を提供している。一方、中堅職員向けには、人事異動ローテーションの長期化を図り、担当職務の習熟度や専門性を高められるようにしている。

また、職員の希望や能力・適性に応じて特定の分野で活躍できる「複線型人事制度」を導入し、特定分野（税務、用地、会計、情報システム、病院経営）におけるスペシャリストとしてのキャリア選択を可能としている。

同時に、国（省庁）や他都道府県、県内市町への派遣を実施し、他組織での業務を経験することで、福井県とは異なる視点で行政を捉える幅広い視野を身に着けるとともに、高い実務能力や行政運営のノウハウ等を習得する機会を提供している。

### 人 事 評 価

効果的な人材育成を実施するため、一定期間ごとに目標管理制度を活用した人材育成や業務改善、人事評価結果に基づく適切な指導を実施している。また、管理職等のマネジメント能力向上のため、令和2（2020）年度から部下職員が所属長等（上司）を評価する所属長等マネジメント能力評価制度を試行し、令和3（2021）年度からは本格実施している。

### 研 修（職場外研修、自己啓発研修、職場研修）

#### ・職場外研修（Off the Job Training）

…職務を離れ、知識や技能を体系的・集中的に学習する研修所での研修として、職員の実践スキル向上、業務面での視野拡大など、目的に応じて様々な研修を年間通して実施している。

また、職員自らの資質や能力の向上のために取り組む自己啓発研修として、資格取得、大学院修学、通信教育受講に対する費用助成制度を設け通年で実施している。

#### ・職場研修（On the Job Training）

一方、日常の業務を通じた職員育成（職場研修）は、職員の適性や能力などに応じた育成が可能であり、能力開発の中心的手法として全職場で組織的に推進している。特に、新規採用職員に対しては、採用後2年間のトレーナー制度を設けており、トレーナー（職場内の先輩職員）を中心に、職場への円滑な適応や県職員としての倫理観や職務遂行能力の早期習得を促している。

### 職場環境づくり

職員の成長を支え、成果を上げる職場づくりとして、職員一人ひとりがモチベーションを高め、能力を最大限発揮できる心理的安全性が担保された職場づくりを目指している。

## (2) 福井県職員クレド

(1)のとおり、福井県人材育成方針に基づき人材育成に取り組んでいるが、職員一人ひとりが「県民主役の県政」を常に意識し、自らの判断で責任を持って行動するため、令和元（2019）年9月に福井県職員として統一された行動規範となる「福井県職員クレド」（以下「クレド」という。）を策定、導入している。

策定に当たっては、これからの県政を担う若手職員の柔軟な発想を取り入れるため、20代から30代の職員10名による検討チームを結成し、原案を作成した。全職員のアンケート、県内外有識者からの意見聴取等を行い、目指すべき職員像の中でも、現在の職員が最も重要視すべき事項を抽出しており、職員の意識に意識的に引っかかる言葉で簡潔に表している。

福井県職員クレドは図表 1.3-2 のとおり。クレドを5項目で記載するとともに、それに対応する具体的な行動を3つずつ記載し、具体的に何をしなければならないのかを示唆する形としている。

クレドは、令和4（2022）年2月現在、3年目を迎えており、庁内アンケートによると、約9割の職員が普段の業務においてクレドに沿った行動を心掛けており、職員個人が取り組みやすい項目のクレドから行動に移している様子である。

図表 1.3-2 福井県職員クレド

### 福井県職員クレド

私たちは、徹底的に現場にこだわり、県民の声を聴く「県民主役の県政」を常に意識し、次の5つのクレドに基づき責任を持って行動します。

<p>①「現場」って本来の職場</p> <ul style="list-style-type: none"><li>自分にとっての現場がどこか確認する。</li><li>現場の状況、相手をよく観察する。 課題を探す。</li><li>現場を起点に、解決への切り口をより多く見つける。</li></ul>		<p>④「創意工夫」って現状打破</p> <ul style="list-style-type: none"><li>制約を理由にあきらめない。 「アイデアを拡げて絞る」を繰り返す。</li><li>自分の領域・分野の外からも考えてみる。</li><li>ありそうでなかった“新しい常識”を福井県から生み出す。</li></ul>	
<p>②「挑戦」って毎日するもの</p> <ul style="list-style-type: none"><li>自分の枠に捉われず、小さな挑戦を毎日続ける。</li><li>批判だけで終わらない。 共に解決策を考え、挑戦する仲間を応援する。</li><li>挑戦による失敗から学ぶ。安心して挑戦できる職場を作る。</li></ul>		<p>⑤「効率化」って決める覚悟</p> <ul style="list-style-type: none"><li>県民と自分のために、最小の時間で成果を最大にする。</li><li>仕事の目的を考え、「やるべき仕事」の優先順位を決める。</li><li>「やめる、減らす、変える」を実践し、チャレンジする時間を作る。</li></ul>	
<p>③「協働」って仕掛けづくり</p> <ul style="list-style-type: none"><li>相手の話をよく聴き、自分の意見と熱意を伝え、信頼関係を築く。</li><li>意見が対立した時には、実施する目的を互いに確認する。</li><li>相手と自分の強みを活かし、共に参加したくなる仕掛けを作る。</li></ul>			

1 クレドとは、ラテン語から由来しており、信条、信念という意味をもつ。民間企業や他自治体でも社員や職員の行動規範、行動指針として定めている場合がある。

### ① クレドの普及啓発

クレドを浸透させるための取組として、職員全員にクレドカードを配布している。カードの内側にはクレドの内容が記載されており、外側裏面には、自分だけのクレド（マイクレド）を記載し、常に携帯できるサイズで作成されている。

クレドカードのほか、大型のクレドカードをエレベーター内に掲示したり、毎朝毎晩の庁内アナウンスで職員にクレドの実践を呼びかけたりして普及啓発を図っている。また、希望者にはクレドの理念と実践に関する研修を開催しており、これまでに計 1,396 人が参加している。

図表 1.3-3 クレドカード



### ② 人事評価制度との連動

令和2（2020）年度より、人事評価や目標管理とクレドを連動させた取組を行っている。具体的には、人事評価の「行動・姿勢」に関する評価項目にクレドを反映させたり、目標管理の個人欄に、クレドに基づく仕事の進め方の目標と進捗状況を記載させたりしており、クレドの実践を意識しやすい制度設計となっている。

### ③ クレドアワード

例年3月には、クレド実践の好事例を評価する職員表彰制度「クレドアワード」を実施している。職務に関し優れた成果を上げたものや職務外において社会的な善行があったものを表彰する制度であり、クレド策定前に「グッドジョブ賞」として実施していた職員表彰制度を大幅に見直した。クレド策定後は、成果だけではなく、成果に至るまでのプロセス等、クレドに基づいた行動に焦点を当て、好事例を表彰している。

図表 1.3-4 クレドアワード受賞例（令和2年度）

◆挑戦部門	道路管理に AI を導入
◆協働部門	県内企業間の雇用シェアを促進
◆効率化部門	大量の補助金支払業務に RPA を導入

### (3) 職員研修（自治研修所）

福井県自治研修所（福井県坂井市）では、県及び市町職員を対象とした研修を年間通して実施しており、自治研修所での研修体系は図 1.3-7 のとおりである。

自治研修所の研修内容や運営方法等は、大学教授や県内民間企業、研修実施事業者、県及び市町職員により構成される自治研修所運営協議会において、検討・見直しを毎年実施し、自治体を取り巻く環境や強化していきたい能力等を整理した上で、研修カリキュラムや内容に反映させている。

図表 1.3-5 自治研修所での研修の様子



#### ① 階層別研修

階層別研修は、一定の年齢や職制上の各階層に共通して求められる知識や技能を身につけるための研修として実施している。同時に同期や同役職の職員が一堂に会し、親睦を深める機会にもなっている研修である。階層別研修での対象階層や研修内容は以下に示す。

図表 1.3-6 令和3年度階層別研修一覧（県職員）

区分	階層	内容	日程
新採用研修	23歳	前期 公務員の基礎（倫理、服務、各種制度、文書管理）、 ビジネスマナー、同期交流	8日
		中期 地域学、仕事の進め方	
		後期 コミュニケーション力向上、職種別交流	
		<トレーナー制度（通年）> トレーナー向けの研修もあり 課内の先輩職員（トレーナー）を中心にOJTで仕事の進め方を指導	2年間
採用3年目研修	25歳	段取り力向上、部下力・仕事のモチベーション向上	2日
採用5年目研修	27歳	政策提案力向上	2日
ステージ1研修	30歳	整理力向上、キャリアと生活	2日
ステージ2研修	35歳	説明力・資料作成力向上	1日
グループリーダー育成研修	38歳	リーダーに求められるスキル、部下指導・業務進捗管理	2日
新任主任研修	新任主任	選択制 部下指導・コーチング／プレイングマネージャー／問題解決力強化	1日
課長補佐研修	課長補佐	部下育成・業務進捗管理	1日
参事級研修	参事級	部下育成と職場管理	1日
課長級研修	課長級	危機管理	1日
再任用職員研修	再任用	役割の理解と心構え、知識ノウハウの伝授法	0.5日

#### <若手層（35歳以下）>

若手層向けには、2年から3年毎の手厚い研修を実施しているところであり、同世代同士の横のつながり、職種ごとの先輩後輩の縦のつながりを作ることできるよう、「仕事の意見交換」や「先輩と語ろう」といった、対話・コミュニケーション中心のプログラム多く組み入れている。

#### <中堅層（36歳以上45歳以下）>

中堅層は、徐々に部下を抱える年代に差し掛かることから、中堅層向けに、プレイングマネージャーとして自身の担当業務を遂行しながら、自身のスキルを高める研修とリーダー力や部下指導力を高める研修を設定している。

#### <ベテラン層（概ね 46 歳以上）>

管理職（概ね 46 歳以上）に対しては、部下育成や職場管理に関する研修を実施するとともに、価値観の多様化やデジタル化など、新しい働き方への対応に関する内容を強化している。また、令和 3（2021）年度より、再任用職員研修や 50 代からのキャリア研修等を新設し、若手指導やノウハウ伝授のスキルを学ぶとともに、モチベーションの向上につながる研修を実施している。

### ② パワーアップ研修

パワーアップ研修は、職務を遂行する上で必要となる、専門的な知識・技能を身につけるための研修として実施している。テーマごとに開催される希望制研修であり、県職員と市町職員が合同に受講する点で、階層別研修とは異なる。

政策提案力、説明力・折衝調整力、マネジメント力、基礎力等、多くのジャンルにわたり多数実施されており、一部の研修では E ラーニングで実施しているものもある。

#### <特徴的なパワーアップ研修>

##### ・ふくい政策デザイン研修

課題の本質（原因や潜在的な欲求）を把握し、新たな視点、自由な発想で解決のアイデアや解決までの道筋を考える（政策をデザインする）課程を演習で実践する研修

### ③ 特別研修

特別研修は、対象を絞って特別な目的で実施する研修である。人事評価において評価を担う職員向けの「人事評価研修」、1 年をかけてネイティブ講師から実践英語を学ぶ「英語研修（上級・中級）」など、対象を明確にし、多様なスタイルで実施されていることも特別研修の特徴である。

最近では、県職員や市町職員が自治研修所に参集し座学や演習などの研修を受講するだけでなく、企業等へ出向いた実地での「民間企業等短期派遣研修」や民間企業の社員も交えた「県・市町・民間企業合同研修」など、行政の枠を超えた、主体的な成長を促す研修を実施している。

#### <特徴的な特別研修>

##### ・県内企業への短期派遣研修

希望する職員を県内企業へ 1 週間程度派遣し、民間企業ならではの効率的な業務運営、コスト感覚、サービス意識などを体験、習得する研修

（令和 3（2021）年度派遣先は、RENEW 実行委員会、(株)ホリタ、(株)FBA、医療法人社団 オレンジ、(株)akeru）

・ 県・市町・民間企業合同研修

県や市町、県内企業から参加者を募り実施。組織の中堅層または今後のリーダーとして、視座を高く持つこと、周囲への働きかけについて学び、異業種の人的ネットワークを広げる研修

・ クレドによる仕事の進め方改革研修

福井県職員クレドの必要性や考え方を理解するとともに、他職員のクレドの実践事例等を共有し、自身の仕事の進め方改革につなげる研修

#### ④ 研修実施形態の多様化

自治研修所では、新型コロナウイルス感染拡大を受け、令和2（2020）年度より、インターネットを活用した研修形態を多く導入している。座学での研修を中心に E ラーニングコンテンツや動画配信サービス（YouTube や庁内動画配信サイト）を活用するなど、自治研修所への参加が不要で、いつでもどこでも受講できる形での研修を実施している。一方で、演習を含む研修においては、対面での研修を原則としつつ、感染状況に応じて Web 会議アプリを活用したオンライン研修への切り替え等を臨機応変に行い、コロナ禍における研修運営を行っている。

これら実施形態の多様化は、移動コストの削減、在宅勤務の実施促進、いつでもどこでも自分のペースで受講できる点などから、学びの効率化につながっている。

図表 1.3-7 自治研修所研修体系図（令和3年度）

I 階層別研修				
【県職員】		日数	【市町職員】	日数
I-1 I-2 I-3 I-4 I-5 I-6 I-7 I-8 I-9 I-10 I-11 I-12 I-13 I-14 I-15 I-16	新規採用職員		新規採用職員	
	前期	4	前期	3
	中期	2	中期	2
	後期	2	後期	2
	新規採用（医療技術・保育）		新規採用（医療技術・保育）	
	医療技術職	2	医療技術職	2
	保育職	2	保育職	2
	採用3年目研修	2	ステップ1（25歳）	2
	採用5年目研修	2	I-7を合同受講（28歳希望者）	2
	ステージ1（30歳）	2	ステップ2（30歳）	2
	ステージ2（35歳）	1	ステップ3（35歳）	2
	グループリーダー育成研修（38歳）	2	ステップ4（40歳）	2
	新任主任（40歳）	1	課長補佐級	1
	課長補佐	1	新任管理職	1
	参事級	1	課長級	1
	課長級	1		
トレーナー（前期・後期）	1			
再任用職員	1			

【各階層別研修と同時に受講】		実施形態
セト	公務員倫理研修	Eラーニング

II パワーアップ研修			
＜政策提案力＞		実施形態・日数	方式
II-1	客観的・論理的思考（クリティカルシンキング）	1	演習
II-2	ふくい政策デザイン	2	演習
II-3	企画力向上 ～企画書作成・提案のポイント～	1	演習
II-4	地方創生戦略・地域活性化	1	演習
II-5	地方自治体におけるAI・IoTの活用	0.5	演習
II-6	政策提案に活かすための経済・統計の基礎知識	1	演習
＜説明力・折衝調整力＞		実施形態・日数	方式
II-7	説明力・プレゼンテーション能力向上	1	演習
II-8	折衝・交渉力強化	1	演習
II-9	住民協働	1	演習
II-10	文章力向上研修	0.5	演習
II-11	説明力向上研修	Eラーニング	座学
II-12	資料作成力向上（文章・図解）	Eラーニング	座学
II-13	クレーム対応	1	演習
＜マネジメント力＞		実施形態・日数	方式
II-14	若手向け マネジメント力を高める研修（セルフマネジメント・自己管理能力）	1	演習
II-15	中堅・管理職向け マネジメント力を高める研修（コーチングと部下育成）	1	演習
II-16	管理職向け ハラスメント防止	Eラーニング	座学
II-17	管理職向け 部下とのコミュニケーション・部下指導	1	演習
II-18	全職員向け ダイバーシティマネジメント（多様な人材活用）	0.5	演習
II-19	全職員向け 新しい働き方への対応（IT活用等）	0.5	演習
II-20	全職員向け 事業スクラップ（事業見直し、スクラップする事業の絞り込み）	0.5	演習
＜基礎力＞		実施形態・日数	方式
II-21	地方公会計と財務諸表の作り方・読み方	2	座学
II-22	地方財政制度（地方債等資金調達）	0.5	座学
II-23	民法（総則）	2	座学
II-24	民法（債権）	2	座学
II-25	行政法	1	座学
II-26	地方公務員法／地方自治法の基本	Eラーニング	座学
II-27	政策法務（一般財団法人地方自治研究機構との共同開催）	2	座学
II-28	訴訟法務	1	座学
＜女性＞		実施形態・日数	方式
II-29	女性キャリア研修（若手向け・転機の乗り越え方 ワークライフバランス）	1	演習
II-30	女性キャリア研修（リーダー向け・私らしいリーダーシップ発揮と後輩育成）	0.5	演習
II-31	女性職員向けビジネススキルアップ研修（判断力、論理力、数字活用）	0.5×3	演習
＜その他＞		実施形態・日数	方式
II-32	英語実務（観光・ビジネス）	0.5×2	演習

III 特別研修	
III-1	クレド研修（県職員） ・クレドの必要性や考え方を理解し、自身の仕事の進め方改革につなげるための研修を実施
III-2	民間企業等派遣研修（県職員） ・企業活動等の現場を体験し、「徹底現場主義」や「県民主役の県政」に必要な姿勢や能力を習得
III-3	県・市町・民間企業合同研修（県・市町職員） ・民間企業との合同研修会を開催し、人的ネットワークを構築
III-4	キャリア&ライフプラン研修（県職員） ・主に50歳代の職員を対象に、自身のキャリアビジョン構築、後進の育成指導力向上を図る
III-5	英語研修（県職員） ・上級および中級コース 勤務時間外1.5時間の集中レッスン
III-6	マナーアップ実践研修（県職員） ・電話や来客対応のマナーアップの実践指導
III-7	人事評価研修（県職員） ・一次評価者研修（制度の概要、評価者の責務等）、二次評価者研修（制度の確認、演習等）
III-8	課長級フォローアップ研修（市町職員） ・課長級への昇格後数年の市町職員が対象 自治体を越えたネットワークを構築

#### (4) 働き方改革 (Life style shift)

福井県では、行財政改革アクションプラン（令和元（2019）年8月策定）において、重要方針の一つに「仕事の進め方改革」を定め、AI等の積極的活用、効率的・多様な働き方の推進に取り組んでいる。

令和2（2020）年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大にも対応できるよう、服務面において、在宅勤務制度や全職員を対象とした時差出勤制度を導入した。

また、福井県庁働き方改革“Life style shift”若手プロジェクトチームを結成し、今後の働き方改革の方向性をまとめた計画「“Life style shift”デザインプラン」を策定した。デザインプランには、効率的な仕事の進め方の全庁統一ルール、オンライン会議やテレワークの推奨等、デジタル技術を活用した働き方の多様化、効率化のほか、担当業務以外の関心のある業務に従事できる「創造的活動従事制度（ふくい式20%ルール<sup>2</sup>）」を始め、職員個人の個性や主体性を発揮できる多様な働き方について定めている。

令和3（2021）年度は、コロナ禍における新しい働き方を継続しつつ、超過勤務の削減や年次休暇の取得促進、男性職員の育児休暇・休業の積極的な取得促進に努めている。具体的な目標と進捗は以下のとおりである。

図表 1.3-8 働き方に関する3項目の目標と進捗

	R2 実績	R3 目標	R3.12 時点実績
超過勤務の縮減	年 148 時間/人	年 120 時間/人	年 118 時間/人
年休の取得促進 <sup>※1</sup>	年 9.7 日/人	年 12 日以上/人	年 11 日/人
男性の育児休暇・休業 <sup>※2</sup>	28.5%	100%	92.4%

※1：年休の実績は暦年で算定

※2：男性の育児休暇・休業は、合計1月以上の取得者を対象として算定

令和3（2021）年度は、庁内の打合せ時におけるペーパーレス化の徹底、フリーアドレスエリアの拡大等、働き方改革につながる各種施策を継続実施している。令和4（2022）年度からは、電子決裁・文書管理システムの導入を予定しており、在宅勤務の積極的な実施等、効率的な仕事の進め方や多様な働き方を推進し、より働きやすい職場づくりを進めていく。

図表 1.3-9 フリーアドレスフロアの様子



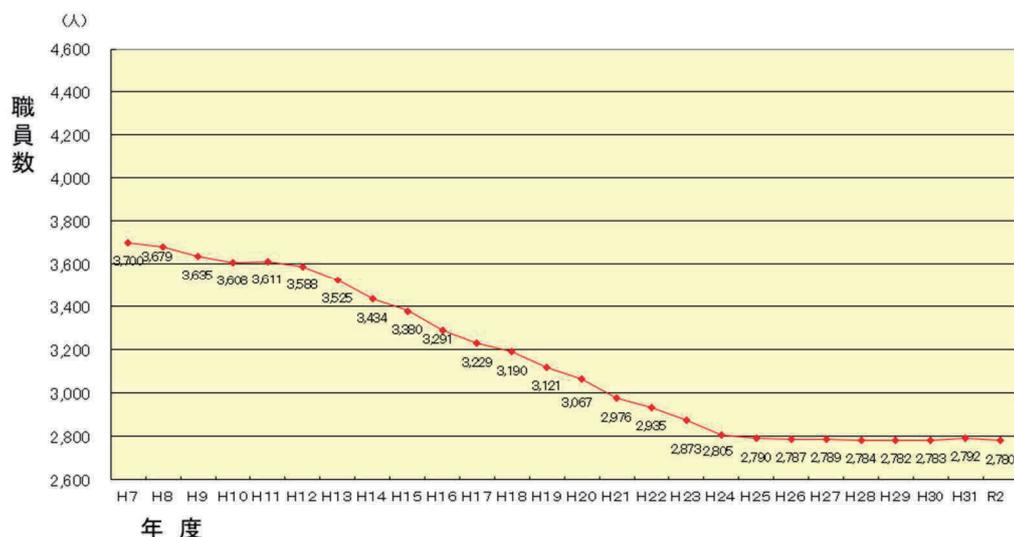
<sup>2</sup> 職員が勤務時間の一部（20%以内）を活用して、担当業務以外の福井県政の推進に寄与する政策企画、企画提案等の創造的活動に従事する仕組み

## 4 現状まとめ

福井県においては、平成7（1995）年度の行政改革大綱策定以降、事業見直しや業務のアウトソーシング、電気事業売却、公社解散等により、組織のスリム化、職員数の削減、健全な財政運営を推進してきた。その結果、令和2（2020）年度の一般行政部門の職員数は、平成7（1995）年度と比較して約25%減の2,780人となり、全国最少水準となっている。

一方、少子高齢化やグローバル化、価値観の多様化、働き方改革など、社会を取り巻く課題の複雑化とともに、新型コロナウイルス感染症への対応や北陸新幹線開業といった重要かつ喫緊の課題が山積している。これらの課題に加え、多様化する行政ニーズに柔軟に対応していくため、県職員全体としての組織力を高めるとともに、職員個人の資質や能力をさらに向上させていくことが重要である。本県では、仕事の行動規範である「福井県職員クレド」を踏まえつつ、様々な行政課題に対応できるよう階層別の研修やスキルアップ研修等を通じて職員の育成に努めてきたところであるが、今後、改めて職員の資質や能力の現状を把握した上で、理想とする職員像を再定義し、職員全体としての課題を明確にした上で、戦略的に人材育成を行っていく必要がある。

図表 1.4-1 福井県の一般行政部門職員数の推移



一般行政部門とは、議会、総務・企画、税務、民生、衛生、労働、農林水産、商工、土木の各部門からなる一般的な行政を担当する部門の総称のことで、総職員数から特別行政部門（教育、消防の各部門）及び公営企業部門（病院、水道、交通、下水道等）の職員数を除いたものを一般行政部門職員数という。

（出所：「令和2年度福井県人事行政の運営等の状況」を参照し作成）



## 第2章 行動特性モデル検討調査



## 第2章 行動特性モデル検討調査

### 1 コンピテンシー・ディクショナリの検討

本調査研究では、「福井県職員の人材育成に関する基本方針」及び「福井県職員クレド」の体現を後押しするための人材育成の在り方を検討するため、職員の現状の可視化とハイパフォーマー職員の特徴分析の試みとして、行動特性（コンピテンシー）に着目し、現状をデータとして整理することにより、職員全体の傾向と今後の人材育成の在り方についての検討材料としていく。

ここでは、本調査研究の基盤となる知識（理論及び技法等）である、行動特性の概要と本調査研究での活用展開、さらには行動特性に基づく成長モデルの検討について説明する。

#### (1) 行動特性（コンピテンシー）について

##### ① コンピテンシーとは

コンピテンシーとはハイパフォーマーに共通して見られる行動特性を指す。

ハイパフォーマーとして優れた成果を上げるには、状況に応じた対応も重要となることから、個々の行動を逐一定義しきれるものでもなく、また、個々人の特性を活かすことで高い成果を上げる可能性を確保することも必要である。

そのため、ある程度の幅を持ちながら共通した行動特性を紐解くことでハイパフォーマーに近づく方法を見出すことは人材育成の観点からは有用であるとの考えから、ハイパフォーマーの行動特性であるコンピテンシーを可視化すること、さらにはハイパフォーマーに見られる成長プロセスの分析を試みることにした。

##### ② コンピテンシー・ディクショナリの活用へ

成果を上げているハイパフォーマーの行動特性を指標項目として整理したものがコンピテンシー・ディクショナリである。ハイパフォーマーの行動特性は、広く人材育成に活用することができるよう、平成5（1993）年にライル・M.スペンサーとシグネ・M.スペンサー（以下「スペンサー&スペンサー」という。）が開発した、全ての職種や役職に適用できる指標項目（6領域20項目）として整理するコンピテンシー・ディクショナリを用い、ハイパフォーマーに限らない、福井県職員に求められる行動特性を整理していくこととする。

## (2) 人材育成方針を踏まえたディクショナリの展開

### ① スパンサー&スパンサーのコンピテンシー・ディクショナリの概要

スパンサー&スパンサーが開発した6領域20項目は、職種や役職に関係なく適用できるものとして整理されていることから、網羅性が高く、これを参考として各企業や組織において目標や目的に合わせて取捨選択しながら活用可能なものとして、多くのビジネス分野で取り入れられている。

そのため、本調査研究においても、まずはスパンサー&スパンサーの開発した6領域20項目を参考に行動特性を紐解くための指標項目として活用することとした。

6領域20項目の概要を図表2.1-1に示す。なお、概要欄の内容は本調査研究に適した観点からの説明書きとしている。

図表 2.1-1 スパンサー&スパンサーの指標分類（6領域20項目）

No	6領域	20項目（指標分類）	概要
1	達成・行動	達成思考（達成重視）	優れた仕事を達成又は卓越した取組姿勢（チャレンジ姿勢）
		秩序、品質、正確性への関心	現状を維持できるレベルから、品質を向上するレベル、新たな複雑な仕組みを構築する姿勢
		イニシアチブ	行動を起こすことに対する強い姿勢 ・粘り強さ ・機会の発見 ・要件を超える達成姿勢 ・問題の予知と対策準備
		情報探求	より多くの情報を獲得する姿勢 ・問題の定義・把握 ・評価の視点 ・顧客への理解と配慮 ・本質的な課題や要素の分析
2	対人支援	対人関係理解	相手の考え方や方向性、こだわり、背景や置かれている立場などを正確に聴き取り、理解する姿勢
		顧客サービス重視	他者のニーズに応えようとする姿勢 ・サービスの提供 ・求められる支援（提供可能な支援）

No	6 領域	20 項目（指標分類）	概要
3	対人影響力	インパクトと影響力	他者を説得し、信頼を獲得し、印象付ける意思や姿勢
		組織の理解	自組織や他組織内との関係での立場や役割を理解し、自らの立ち位置を理解・確認する姿勢
		関係の構築	目標達成に必要な多様なネットワークを構築又は維持する姿勢
4	管理領域 (マネジメント)	他者育成	部下の成長、能力開花を促す姿勢
		指導（指揮命令）	目標達成に向けて立場と役割を踏まえつつ、自分の組織、相手の組織に対して、指導力を発揮する姿勢
		チームワークと協力	個人、組織の相互の理解と合意の下に、組織内の他のメンバーの参加と協力を促し、一致団結して取り組む姿勢
		チームリーダーシップ	目的意識をもって、チーム目標、自身とチームの構成員の役割を明確にし、チームを成功に導く姿勢
5	知的領域（認知）  状況、タスク、問題、機会、あるいは知識の内容を理解することに努力する側面	分析的思考	状況を多角的に理解し、状況をもたらしている要因、因果関係や相関性を正しく把握する姿勢
		概念的思考	状況の全体像を正しく把握し、相互の関係性や周囲への影響を理解する姿勢
		技術的・専門職的・管理的専門性	状況の把握と分析に必要な専門的知識を獲得する姿勢
6	個人の効果性  個人そのものの特性・スキル・成熟度に関するもの	自己管理	個人の特性（キャラクター）、スキルと経験
		自信（自己確信）	成功体験、日々の学習や積み重ね
		柔軟性	臨機応変な対応、視野の広さ
		組織へのコミットメント	組織への提案、説明（意思表示）

## ② 福井県の人材育成基本方針とディクショナリ項目

福井県職員の行動特性を可視化するための手始めとして、人材育成基本方針に示された観点や項目を基準として、これにスペンサー&スペンサーが開発した6領域20項目を当てはめてみることにした。それが、図表 2.1-2 である。スペンサー&スペンサーの指標項目に沿わせることで、県職員として偏りのないバランスの取れた行動実現を想定したアプローチとなり、行動特性としての指標として抜け漏れを無くすることができる。

図表 2.1-2 福井県人材育成基本方針への展開（例）

基本方針 (姿勢)	S&S (6 領域)	ディクショナリ (20 項目)	アクション分類	目的、プロセス項目 (指標項目)	行為・行動 や 研修テーマ (ポイントとなる要素)
県民視点 (基本)	対人支援	顧客支援志向	・ 県民の現状理解	・ 事業における県民影響	・ 有無、重要性、影響分野（提供サービス項目）、影響把握、フォローアップ
			・ 県民への情報提供	・ 県民理解の促進	・ 有無、目的、方法、頻度
			・ 県民へのサービス提供	・ 県民意向の汲み上げ（反映）	・ 有無、目的、方法、頻度、課題認識
			・ 県民の意向収集	・ 直接的な県民との接点	・ 有無、目的、方法、頻度、課題認識
			・ 県民とのコミュニケーション	・ 間接的な県民の意向把握	・ 有無、目的、方法、頻度、課題認識
				・ その他 意向や課題の把握	・ 有無、目的、方法、頻度、課題認識
県民視点(サービス向上)	達成・行動	品質	・ サービス向上	・ 課題把握	・ 把握方法
				・ 現状分析	・ 分析 データ、聞き取り、調査
				・ 改善方策	・ 確認・検証 机上、再現、
					・ 改善提案、実施、評価
積極性・チャレンジ	達成・行動	イニシアチブ	・ 動機付け	・ 動機付け	・ 達成、権力、親和、回避
			・ 関心（興味）	・ 欲求	・ 自己満足、報酬、期待への対応（笑顔）
			・ 目標共有	・ 目標・目的共有	・ 目的共有
				・ 主体的な行動	・ 指示がなくても行動
					・ 他の意見を取り入れる
			・ 困難な業務から逃げない		
積極性・チャレンジ	対人影響力	影響力	・ 合意	・ 説明と納得性	・ ドキュメント作成
			・ 信頼	・ 信頼関係構築	・ コミュニケート方法、頻度
積極性・チャレンジ	管理領域	リーダーシップ	・ 統制管理	・ リーダーシップ	・ 他者への動機付け
					・ 役割設定、指示配慮、支援方法
					・ 心身のケア
改革・改善	管理領域	指導		・ マネジメント	・ 体制：組織的な巻き込み

基本方針 (姿勢)	S&S (6領域)	ディクショナリ (20項目)	アクション分類	目的、プロセス項目 (指標項目)	行為・行動 や 研修テーマ (ポイントとなる要素)
			・ 抜本的な見直し (組織変革)		・ 影響確認 人、組織、制度、環境 ・ 合意調整
改革・改善	対人影響力	インパクト	・ 現状打破意欲 (個人レベル; 業務改善)	・ 現状に対する問題意識	・ 無理・無駄・ムラ、現状業務への不満などの気づき
				・ 現状の正しい理解・評価	・ 現状の可視化
				・ 課題整理	・ 課題要因の分析
				・ 見直し検討	・ 改善策検討
改革・改善	管理領域	他者育成	・ 組織的な改善運動 (組織レベル: 業務改善・改革)	・ 制度見直し	・ 業務課題の把握・課題の認識
				・ 体制変更	・ 改善すべき点の洗い出しと共有
					・ プロセス分析と改善取組の展開
					・ 現行制度で対処可能かの検討
				・ 制度的に課題があると感じた時の対処方法	
			・ 個別育成指導	・ 目標の申告と指導・助言 ・ 活動へのフィードバック	・ 目標管理制度を適切な運営できているかを確認
コスト感覚	達成・行動	コスト・時間管理	・ プロジェクト管理		・ スケジュール管理
					・ 体制考慮
				・ 納期と品質の確保	・ 業務優先順位付け
					・ 費用対効果
				・ リスクへの耐性	
			・ 資源の有効活用	・ 最適配置	
				・ 定期的管理・指導	
				・ 外部協力	
・ 資源調達					
現場主義	達成・行動	達成志向	・ 目標管理		・ 設定する目標の困難度、具体性
			・ 期待	・ 目標設定	・ 目標の宣言、合意、フィードバック
				・ 目標管理	・ 高低
				・ 期待度	・ 自己研鑽・研修・OJT
				・ 期待度への対応行為	・ 他者協力、専門家相談
				・ 効率的な行動工夫	・ 超過労働の削減
現場主義	個人の効果性	柔軟性	・ 職場への適応	・ 役割と振る舞いの確認行動	・ 自覚、組織共有
				・ 自身の立場と状況の確認	・ 認識、組織共有
自己研鑽	知的領域	概念的思考	・ 全体理解 (関係性)	・ スコープ管理	・ 関係する主体との関係性の把握

基本方針 (姿勢)	S&S (6 領域)	ディクショナリ (20 項目)	アクション分類	目的、プロセス項目 (指標項目)	行為・行動 や 研修テーマ (ポイントとなる要素)
			・ 周囲への影響把握		・ 各主体に係る情報の整理
自己研鑽	知的領域	分析的思考	・ 状況把握行動	・ 問題管理	・ 課題の棚卸整理
			・ 状況分析 (因果、 相関性)		・ 課題要因の分析
					・ 想定されるリスクの整理
自己研鑽	知的領域	技術・専門性	・ 知識獲得行動	・ 事例による学習	・ 事例収集・分析
				・ 基本となる各種理論の学 習	・ 関連理論 (方法論) の収集・ 分析
				・ 専門的・実践的知識の 習得	・ OJT を通じた習得機会の活用
					・ 専門的研修の受講
自己研鑽	個人の効果 性	自己管理	・ 計画・スケジュール管 理	・ 行動管理方法	・ 自己のタスクを整理しているか
					・ 各タスクの作業スケジュールを整 理しているか
					・ スケジュールに無理はないか
					・ 余裕を見た計画としているか (作業バッファの確保) 残業が多く はないか (サービス残業含む)
					・ 休日はリフレッシュできているか
					・ 今の業務で悩んでいる抱えている ものはないか
					・ 相談相手はいるか など
自己研鑽	個人の効果 性	自信	・ 計画と最適化	・ 自信と信頼 (と錯覚)	・ 自分の仕事振りに自信と誇りをも っているか (意識)
					・ 他者に業務の一部を依頼できて いるか (行動)
			・ 行動と結果の確認		・ 他者から業務を任されることが多 いか (依頼される)
					・ 自分で行う方が早いと考えていな いか (取組姿勢)
					・ 他者の助言に耳を傾けているか
	・ 他者の評価と自身の評価のギャ ップはないか				
	・ 他者よりも自身の評価を重視し ているか				
責任感 (当 事者)	達成・行動	正確性	・ 計画的行動	・ 責任ある行動 (基本管 理)	・ 些細な業務でも計画性を持って 取り組む
			・ 進捗把握		・ 常時又は定期的に進捗を確認 している
			・ 課題把握		・ 常時又は定期的に課題を整理 している
			・ 手順・プロセス改善		・ 常時又は定期的プロセスの適 正性を確認している
責任感 (使 命感)	個人の効果 性	組織コミット	・ 事前相談	・ 責任ある行動 (詳細管 理)	・ 左記アクション項目にある進捗等 を細かく管理する

基本方針 (姿勢)	S&S (6 領域)	ディクショナリ (20 項目)	アクション分類	目的、プロセス項目 (指標項目)	行為・行動 や 研修テーマ (ポイントとなる要素)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的報告</li> <li>ドキュメント管理</li> <li>ステイクホルダ管理</li> <li>意思決定スピード</li> <li>変更管理（状況対応）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使命感・当事者意識</li> <li>あらゆる局面における行政職員としての基本行動</li> <li>企画書、稟議書、報告書</li> <li>各種手続き書類の作成と整理</li> <li>各種管理ドキュメント</li> <li>関係者整理（対人影響や事業遂行上の基本行動）</li> <li>時間管理</li> <li>経緯記録、履歴整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利害関係者の合意・納得が得られる証跡を残している</li> <li>困難な状況での対処法（休まない、シグナルを発する、解決できそうな人を探す、できない場合の被害を最小にする、など）</li> </ul>
協調性（基本）	対人支援	対人理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>相手の考え方、意図の聞き取り</li> <li>相手の考えへの理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>良好な関係づくり行動（観察、見分け、接し方など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要人物（キーマン）の把握</li> <li>苦手なタイプの有無と接し方</li> <li>苦手なタイプの克服法（心がけ事項）</li> </ul>
協調性（協力）	対人影響力	組織感覚	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の力関係の理解</li> <li>組織として留意すべきことへの理解</li> <li>組織における自身の立場の理解（バランス感覚）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の意思決定構造、風土の理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織内の人間関係理解</li> <li>組織内のルール、暗黙知の理解と配慮</li> <li>組織内での自身の立ち位置の客観視</li> <li>組織内での自身の立ち位置の改善行動（チャレンジ）</li> </ul>
協調性（協働）	対人影響力	関係構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>印象付ける行動</li> <li>説得する行動</li> <li>信頼を得る行動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>県民他多様な主体との協働取組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対話を通じた相互理解の浸透</li> <li>対人関係の中で自分がなすべき役割の自覚</li> <li>対人関係の中で自分がなすべき役割の宣言</li> <li>対人関係の中で自分の貢献内容の説明</li> </ul>
協調性（運営管理）	管理領域	チームワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人と組織の相互理解活動</li> <li>参加と協力への働きかけ</li> <li>団結した行動のための戦略行動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協力による職務遂行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相互理解のための取組や工夫</li> <li>新たな参加協力の獲得</li> <li>協力体制運営の管理取組</li> </ul>
営業マインド (顧客理解)	達成・行動	情報探求	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の課題把握と定義</li> <li>要求対応の評価に係る情報把握</li> <li>顧客の反応への感受性</li> <li>顧客の要望の深堀</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仮設と検証：客観的な分析検討行動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機会あるごとに声を聴く 声かけ活動</li> <li>積極的な広報活動</li> <li>幅広い相談対応</li> <li>個別の丁寧な説明対応</li> </ul>

基本方針 (姿勢)	S&S (6 領域)	ディクショナリ (20 項目)	アクション分類	目的、プロセス項目 (指標項目)	行為・行動 や 研修テーマ (ポイントとなる要素)
営業マインド (アピール)	知的領域	分析	・ 課題要因分析	・ 分析と評価に基づく客観的な説明取組	・ 顧客課題の分析による対応仮説の深掘 (複数選択肢の提供)
			・ 戦略的な分析	・ 訴求性の高い情報発信	・ 次の局面を想定した準備対応
			・ 評価視点の分析	・ 客観的評価	・ 評価指標の測定

また、人材育成は、時代の傾向に応じて配慮することが適当であることから、人口減少への対応、働き方改革、デジタル・トランスフォーメーションなど DX 時代への対応として、図表 2.1-3 の行動についても可視化対象として加えることとした。

図表 2.1-3 福井県人材育成基本方針への展開 (例)

基本方針 (姿勢)	S&S (6 領域)	ディクショナリ (20 項目)	アクション分類	目的、プロセス項目 (指標項目)	行為・行動 や 研修テーマ (ポイントとなる要素)
人口減少への 対応	—	広範囲な対応能力	・ 組織の枠を超えた取組	・ 留学 ・ 人事交流 ・ 合同プロジェクトへの参加	・ 意向、経験、感想
働き方改革	—	多様な人材活用	・ 複線型人事管理と最適配置 ・ IT 活用による業務運営取組	・ 人材の流動性 ・ 雇用延長 ・ 外部人材活用等	・ 働き方への理解と考え方、意向、取組
DX 対応	—	データに基づく政策の企画と運営	・ データ収集 ・ データ分析 ・ データ活用	・ データを活用した質の高い効率的な業務の実現	・ データ利活用の取組について

さらに、網羅性の確保と研修体系への展開を踏まえ、各指標項目がどのような分野の研修に適合しやすいかについて、仮置きとしての整理を行った。

### ③ ハイパフォーマー職員の行動特性の分析と成長プロセスの解明に向けて

図表 2.1-2 及び 2.1-3 は調査前段階としての仮の整理である。これらをたたき台として調査を進め、調査結果から県職員に必要な行動特性としての指標項目を整理する。

本調査研究における最重要課題は行動特性から成長プロセスを紐解くことである。そのため、ハイパフォーマーに共通してみられる行動特性に着目し、成長の要因を探ることとした。成長要因を探るための手法として、前述のディクショナリへの展開を参考に、スポンサー&スポンサーの指標に対応した県職員に求められる主要な指標項目について、それぞれの行動サイクルとして、「意識」「行動」「効果・評価」「自覚」「成長意欲」としての一連の項目について、その関係性を捉えるべく、ハイパフォーマーヒアリングにおける聞き取りの観点を整理した。

(図表 2.1-4)

また、ディクショナリを基に、一連の行動において求められる能力レベルについても、大まかに3段階程度に整理した。(図表 2.1-5)

図表 2.1-4 成長プロセスを意識した行動特性の枠組みと観点

ディクショナリ	意識	行動	効果・評価	自覚	成長意欲
スパンサーの6つの領域					
<b>達成・行動</b> ・自身の役割を達成するためのアクション	・自身の役割の認識	・上司や周囲との目的・役割・行動のすり合わせ ・相談・伝達・調整・実施・確認・検証	・自己評価 ・目標設定の有無 ・ゴールイメージ ・周辺評価。声の重視度	・強みと弱み、得意・不得意 ・弱み克服、強み強調 ・研修の利活用有無	・意欲の源泉（自身、組織、顧客、社会）
<b>援助・対人支援</b> ・他者のニーズに応えるための努力・取組	・現状の把握・確認 ・相手のおかれている状況の理解	・現状調査 ・課題・要因分析 ・対応検討 ・受容性検証	・達成度 ・他者の満足度	・傾聴理解 ・状況把握 ・納得・合意	・他者の幸福
<b>インパクト・対人影響力</b> ・他者を説得する取組 ・自身を印象付け取組	・理念や方針、目的の共有 ・主訴の明確さ ・わかりやすさ ・信頼獲得	・理念、目的、目標、基本的考え方の説明 ・ポイントを明確にした資料説明 ・他者のメリット、デメリット、影響とリスクの説明 ・受容可能な取組説明 ・合意形成	・達成度 ・他者の満足度	・他者への十分な説明と理解 ・疑問へのわかりやすい解答 ・他者からの信頼	・認められること
<b>管理領域</b> ・他者育成の取組 ・リーダーシップの発揮	・管理者としての役割の認識 ・部下の能力と状況把握 ・環境への配慮	・目的、役割、タスクの説明 ・適切なわかりやすい指導・指揮・助言 ・観察と適宜助言、相談対応 ・ガイド	・目標の達成 ・部下の成長 ・自身のスキル向上	・スケジュール管理 ・品質管理 ・リスク管理 ・人材・資源管理	
<b>知的領域</b> ・論理的な思考力 ・専門性	・課題把握と要因分析 ・事例研究棟対応策検討 ・関連する知識、方法論の把握と理解	・思考訓練 ・知識研修（学習） ・調査研究 ・シミュレーション	・履修 ・認定	・スコープ管理（全体把握）	
<b>個人の効果性</b> ・自己管理 ・セルフコントロール ・柔軟な思考	・長所の磨き上げ ・短所の克服 ・協力者の確保 ・指導者の確保	・自己診断・自己分析 ・チームワーク・コミュニケーション	・限界の克服 ・味方の拡大	・自信 ・他者の信頼	認知

図表 2.1-5 能力的側面から見た枠組みとレベル項目イメージ

ディクショナリ（能力）	可	良	優	研修等
<b>知識・技能</b> ・職務に必要な知識技能習得と活用する力	・該当基本的法令の理解	・過去事例（判例） ・関係法令	・例外ケースやフォロー、ケア法令	講座・試験(個々の業務による)
<b>理解・判断力</b> ・職務内容や新たな事象を理解・判断する力	・目的理解 ・役割認識 ・状況把握	・過去からの経緯を含めた最適解	・未来影響考慮 ・善後策の検討	ケーススタディ（演習）
<b>課題把握力</b> ・様々な事実から課題を把握する力	・現状理解 ・課題把握 ・対応検討	・要因分析 ・対策比較（複数選択比較）	・影響評価	構造化技法（論理的思考） 課題解決技法
<b>情報収集・活用力</b> ・職務関係情報の効率的収集と活用する力	・引継ぎ情報 ・既存資料 ・関係者聞き取り	・関連情報収集 ・関係事例収集	・収集情報の全体俯瞰と関係性整理	ツール活用 データ分析
<b>グローバルな視野・能力</b> ・グローバルな視野や能力で考え、行動できる力	<客観視する力> ・同等規模団体事例 ・同様な状況の視察	<教養・異文化理解>	<体験・異文化交流>	留学 人事交流
<b>企画立案力</b> ・広い視野と柔軟な発想で効果的・実現可能な企画を立案する力	・現状理解と課題発見 ・課題分析、事例研究 ・プロセス整理	・資源把握 ・最適方策検討（実現可能性比較）	・効果的資料作成 ・効果的説明（プレゼン力）	発想法 ケーススタディ 実習
<b>折衝・調整力</b> ・わかりやすく伝え、折衝・交渉・調整し、具体的解決に導く力	・わかりやすい説明 ・相手の立場の理解 ・具体的な提案	・スケジュールの確保 ・ゴールレベルの一定水準維持	・双方の満足度向上 ・今後も含めた信頼関係づくり	ステイクホルダー管理 コンセンサスマネジメント ケーススタディ
<b>実行力</b> ・職務を正確・迅速に遂行する力	・質問・確認相談・連絡・報告等の基本行動	・自他の評価を交えた行動修正（行動の柔軟性）	目標に照らした達成度 確認行動（適正性・正確性）	目標、計画、プロセス管理（プロマネ） 行動しやすい環境づくり
<b>指導・統率力</b> ・部下の適性や能力の正確な把握と指導統率する力	・ルール提示と説明と合意 ・定期的な点検・指導	・リスクへの耐性	・モチベーションの維持	プロマネ技法 リーダーシップ研修

## 2 ハイパーフォーマーヒアリング

### (1) ヒアリング概要

#### ① 目的

スポンサー&スポンサーによる6領域20項目の指標項目を基に、福井県人材育成基本方針に示された観点等を踏まえ展開したディクショナリ項目を参考に、前項の図表2.1-4及び図表2.1-5において「成長プロセスを意識した行動特性の枠組みと観点」及び「能力的側面から見た枠組みとレベル項目イメージ」を仮に整理した。

次の段階として、福井県における「目指すべき職員像」に近いとされる、ハイパーフォーマー職員を選出し、ヒアリングを行った。ヒアリングを実施し、ハイパーフォーマーの行動特性の実態を調査することで、行動特性の分析と成長プロセスを解明させるための手掛かりを得る狙いがある。

そして、県職員に必要な行動特性の指標項目を明確化し、成長を促すための仕組みの検討へとつなぐものである。

#### ② 対象

ハイパーフォーマーヒアリングは、事務職6名（階級ごとに2名ずつ）及び技術職6名（職種及び階級ごとに1名ずつ）の合計12名を対象に実施した。対象者の選出の際は、職種や階級等に隔たりがないように選出している。

ヒアリングは、1人当たり1時間程度とし、6月下旬に3日間をかけて実施した。

図表 2.2-1 ヒアリング対象者

	部局名	階級	性別	本庁／出先機関の別	勤続年数
事務職	地域戦略部	管理職	男	本庁	30年以上
	産業労働部	管理職	女	本庁	30年以上
	総務部	総括補佐級・主任級	女	本庁	20年以上
	健康福祉部	総括補佐級・主任級	男	本庁	20年以上
	地域戦略部	企画主査級以下	男	本庁	15年以上
	地域戦略部	企画主査級以下	女	本庁	10年以上
技術職	土木部	管理職	男	本庁	30年以上
	健康福祉部	管理職	女	出先	25年以上
	産業労働部	管理職	男	出先	30年以上
	交流文化部	管理職未満	女	本庁	20年以上
	健康福祉部	管理職未満	男	出先	15年以上
	健康福祉部	管理職未満	男	出先	10年以上

### ③ ヒアリング項目

ヒアリング項目は、「姿勢」「行動」「能力」「評価」「研修・研鑽」「自己管理」「とりまく環境」の7視点で設定した。

ヒアリングの対象者には、事前にヒアリング項目案を示しているが、全ての項目を回答していただくものではないこと、また、ここで回答いただいた内容はあくまでも調査研究における基礎情報としての取扱いであることを理解いただき、協力してもらった。

図表 2.2-2 ヒアリング項目の主なもの

視点	確認スキル	具体的な設問項目
姿勢 (意識傾向確認)	業務への意欲と自覚	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の楽しさ・苦痛、その理由</li> <li>・自分の強み・弱み</li> </ul>
	行動と思考のタイプ把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メール or 電話、電話 or 対面</li> <li>・調べる前に聞く、聞く前に調べる</li> </ul>
	論理性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目的、考え方の整理の重要性と一貫性へのこだわり</li> <li>・データ把握、データへのこだわり</li> </ul>
行動 (業務活動)	理解力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務に取り組む際にどこまで具体的に理解しようとしているか (目的、役割、状況、現状分析、課題把握)</li> </ul>
	納得の仕方(判断力)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理念、目標、目的レベル、業務の在り方に対する納得度</li> <li>・(納得できない場合のふるまい) 納得させるための工夫</li> <li>・他者の意見の尊重</li> </ul>
	役割に対するゴールイメージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゴールへの道筋、状態、課題(リスク)、必要な資源や協力者の確保</li> </ul>
	課題把握力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引継ぎ、前任からの聞き取り</li> <li>・制度や法の改正、国等の方針や計画の改定、他都市における昨今の動向</li> <li>・業務目的の明確化</li> </ul>
	折衝・調整力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務遂行の中でどこまで周りを理解し、自身の立ち位置を確認できているか</li> <li>・業務を遂行する中で、目的とゴールをどこまで意識できているか</li> <li>・これまでの経緯等の資料収集、対話</li> </ul>
	視野と企画立案力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の結果や影響についてどこまで考えているか、把握しているか</li> <li>・実施に当たり影響範囲について確認・整理できているか</li> <li>・業務遂行方法の最適化思考がどうか</li> </ul>
	他者への支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画性を持って取り組んでいるか</li> <li>・支援内容が適当であるかを適宜検証しているか</li> </ul>
能力 (業務遂行能力)	実行力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務目的・課題の共有ができているか</li> <li>・優先順位、考え方のわかりやすさと共有</li> <li>・役割・ルールが適宜明確になっているか</li> <li>・計画的な管理運営</li> <li>・適時的確な指示・助言</li> </ul>
	マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理者としての役割の認識</li> <li>・コスト、人材、期間、作業品質、作業効率への関心、環境への配慮</li> <li>・部下の能力と状況把握</li> </ul>
評価	自己診断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分・他者の評価に対する適正を意識するか</li> <li>・作業品質、作業効率への意識</li> </ul>
	人事に関する関心	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関心度合い</li> <li>・同期比較、仕事量、報酬、キャリアパスへの関心、現在の評価の妥当性</li> </ul>
研修・研鑽	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事・仕事以外における日常取組</li> <li>・非日常取組(業務ニーズへの対応・自己成長への対応)</li> </ul>

視点	確認スキル	具体的な設問項目
自己管理	自己管理とモチベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資格・趣味の学習の有無</li> <li>・健康管理（精神的健康と肉体的健康の状態）</li> <li>・運動と目的、睡眠と工夫、日常での気分転換要素など</li> <li>・責任感・義務感</li> <li>・反省・失敗からの学び</li> </ul>
とりまく環境	執務環境及び人間関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無駄・非効率な業務と対処法（廃止・改善対象業務の有無）</li> <li>・長時間作業・閑散期と繁忙期の波が大きい業務の有無と対応工夫</li> <li>・交流機会への参加意向</li> <li>・働き方改革への意見聴取（在宅、副業、民間登用、定年後再雇用等）</li> <li>・IT 活用の在り方</li> <li>・信頼できる上司や先輩、あるいは仲間、あるいは外の友人の存在</li> <li>・手本としたい上司や先輩の存在</li> </ul>

ヒアリング時は、設定した設問の中から対象者に応じた項目を選出し、聞き取りを実施した。例えば、管理職にはマネジメント・人材育成に対する考え方や評価者としての役割から感じる人事評価制度について尋ねていることが多く、一方、若手職員に対しては仕事に対する意識や自身の業務経験などを尋ねていることが多い。

図表 2.2-3 ヒアリング項目点検チェック表

ディクショナリ	姿勢・動機	意識と行動整合	行動	効果・評価 自覚、成長意欲
6つの領域		意識・姿勢・志向	目的・目標との結びつけ	知識獲得環境
<b>達成・行動</b> ・自身の役割を達成するためのアクション	<input type="checkbox"/> 前向き <input type="checkbox"/> 苦手意識はない <input type="checkbox"/> めげない <input type="checkbox"/> 自信あり	2.1 自身の役割の認識 <input type="checkbox"/> 理解の範囲 <input type="checkbox"/> 理解の度合い <input type="checkbox"/> 納得性 <input type="checkbox"/> 他者意見尊重 2.2 ゴールイメージ <input type="checkbox"/> ゴールイメージ行動	<input type="checkbox"/> 上司や周囲との目的・役割・行動のすり合わせ行動 <input type="checkbox"/> 相談・伝達・調整・実施・確認・検証 <input type="checkbox"/> 理解・納得のための行動 <input type="checkbox"/> 苦手と思ったときの行動 <input type="checkbox"/> リスク把握 <input type="checkbox"/> 必要資源確保	・自己評価との関係 ・目標設定の有無 ・ゴールイメージ ・強みと弱み、得意・不得意 ・研修の利活用有無 ・周辺評価、声の重視度との関係
<b>援助・対人支援</b> ・他者のニーズに応えるための努力・取組	<input type="checkbox"/> 苦手タイプ有無、自覚 <input type="checkbox"/> 説得対応姿勢（心がけていること）	2.3 現状の理解・把握 <input type="checkbox"/> 時間的視野の度合い <input type="checkbox"/> 空間的視野の度合い 2.4 状況の把握 <input type="checkbox"/> 現状の把握・確認（相手のおかれている状況理解） <input type="checkbox"/> 影響範囲の把握 <input type="checkbox"/> 相手別の課題把握の範囲 2.6 支援行動（柔軟性と企画性） <input type="checkbox"/> 支援有無把握 <input type="checkbox"/> 支援範囲の見込み計画 <input type="checkbox"/> 支援困難な部分の対応	<input type="checkbox"/> 現状調査範囲（引継、既存資料調査、関連調査、事例調査、時流調査、将来予測） <input type="checkbox"/> 経緯の整理 <input type="checkbox"/> 対応選択のための対話（上司、組織内、関係者） <input type="checkbox"/> 課題・要因分析 <input type="checkbox"/> 影響分析 <input type="checkbox"/> 対応検討 <input type="checkbox"/> 支援の適正性確認（状況把握） <input type="checkbox"/> 支援環境変化の把握と見直し	・達成度との関係 ・達成感との関係 ・他者の満足度 自覚と成長の重要な要素は ・傾聴理解 ・状況把握 ・納得・合意
<b>インパクト・対人影響力</b> ・他者を説得する取組 ・自身を印象付ける取組	<input type="checkbox"/> 論理性重視 <input type="checkbox"/> 人間関係重視	2.5 実施と影響 <input type="checkbox"/> 相手別の受容性確認（過去経緯、対話による確認） <input type="checkbox"/> 実施影響を見込んだ優先順位 <input type="checkbox"/> 最善対処法選択 ・理念や方針、目的の共有 ・主訴の明確さ ・わかりやすさ ・信頼獲得	<input type="checkbox"/> 合意に向けた確認行動（理念、目的、目標、の共有 基本的考え方の説明） <input type="checkbox"/> 対処法選択のためのメリット、デメリット整理 <input type="checkbox"/> 影響とリスクの説明 <input type="checkbox"/> 受容可能な取組調整と時間確保 <input type="checkbox"/> 合意形成手段	・達成度 ・他者の満足度 ・他者への十分な説明と理解 ・疑問へのわかりやすい解答 ・他者からの信頼

ディクショナリ	姿勢・動機	意識と行動整合	行動	効果・評価 自覚、成長意欲
6つの領域		意識・姿勢・志向	目的・目標との結びつけ	知識獲得環境
<b>管理領域</b> ・他者育成の取組 ・資源活用の取組 ・リーダーシップの発揮	<input type="checkbox"/> 作業時間が多い（何に） <input type="checkbox"/> 管理時間が多い（何に） <input type="checkbox"/> コスト意識 <input type="checkbox"/> スケジュール意識 <input type="checkbox"/> 仕事の点検頻度	3.1 リーダーシップとチームビルド <input type="checkbox"/> 管理者としての役割の認識 <input type="checkbox"/> 部下の能力と状況把握 <input type="checkbox"/> 環境への配慮 3.2 マネジメント <input type="checkbox"/> 自覚と責任 <input type="checkbox"/> コスト、人材、期間、品質、効率への関心 <input type="checkbox"/> 適材適所（能力活用）	<input type="checkbox"/> 目的、役割、タスクの共有 <input type="checkbox"/> 開始時（タスク、スケジュール） <input type="checkbox"/> 実行時（計画管理、定期確認） <input type="checkbox"/> 結果確認 <input type="checkbox"/> 適切なわかりやすい指導・指揮・助言 <input type="checkbox"/> メンバ観察と適宜助言、相談対応 <input type="checkbox"/> モチベーション、健康管理、職務環境 <input type="checkbox"/> メンバ指導、業務サポート、ガイド <input type="checkbox"/> チームワーク・コミュニケーションでの心がけ行動	・目標の達成 ・部下の成長 ・自身のスキル向上 ・スケジュール管理 ・品質管理 ・リスク管理 ・人材・資源管理 ・他者の幸福 ・自身認知 ・組織成長
<b>知的領域</b> ・論理的な思考力 ・専門性	<input type="checkbox"/> データ重視 <input type="checkbox"/> 視野（未来志向） <input type="checkbox"/> 資格取得意欲 <input type="checkbox"/> 研修意欲 <input type="checkbox"/> 自己研鑽努力 <input type="checkbox"/> マネジメント	5. 研修・研鑽 <input type="checkbox"/> 学習目的 <input type="checkbox"/> 仕事中心 <input type="checkbox"/> 趣味中心	<input type="checkbox"/> 日常的に意識して取り組んでいること <input type="checkbox"/> 思考訓練 <input type="checkbox"/> 知識研修（学習） <input type="checkbox"/> 調査研究 <input type="checkbox"/> シミュレーション <input type="checkbox"/> 課題把握と要因分析 <input type="checkbox"/> 事例研究棟対応策検討 <input type="checkbox"/> 関連する知識、方法論の把握と理解	・履修 ・認定 ・スコア管理（全体把握） ・知的財産形成 ・資格（財産） ・チャレンジ精神 ・知識渴望 ・疑問解消意欲
<b>個人の効果性</b> ・自己管理 ・セルフコントロール ・柔軟な思考	<input type="checkbox"/> 行動派 <input type="checkbox"/> 思考派 <input type="checkbox"/> バランス派 <input type="checkbox"/> 無意識（無自覚）行動派 <input type="checkbox"/> 意識的（計算）行動派 <input type="checkbox"/> 他者との比較	4.1 自己診断 <input type="checkbox"/> 自己の適正への意識 <input type="checkbox"/> 他者適正への目配り（他者との差別化→自己成長動機） 4.2 人事に関する関心 <input type="checkbox"/> 自身のキャリアデザイン意識 <input type="checkbox"/> 人事への関心 ・処遇、配属、組織、仕事量など 6. 自己管理 <input type="checkbox"/> 健康管理 <input type="checkbox"/> 精神面の管理 7. 執務環境と人間関係 <input type="checkbox"/> 作業効率関係意識 <input type="checkbox"/> 環境変化への対応姿勢	自己診断・自己分析による行動 <input type="checkbox"/> 長所の磨き上げ <input type="checkbox"/> 短所の克服 <input type="checkbox"/> 協力者の確保 <input type="checkbox"/> 指導者の確保 <input type="checkbox"/> キャリアデザインを意識して行動 <input type="checkbox"/> キャリア意識せず、業務目的達成を重視 <input type="checkbox"/> 職務遂行優先（少々のことでは休まず） <input type="checkbox"/> 健康のための取組 <input type="checkbox"/> 責任感、義務感、危機感、恐怖感の捉えと行動 <input type="checkbox"/> 業務課全取組 <input type="checkbox"/> チャレンジ取組（交流、改革、IT、DX）	・限界の克服 ・味方の拡大 ・自信 ・他者の信頼 ・認知 ・成長実感 ・成果物

## (2) ヒアリング結果

### ① ヒアリング内容の結果

ヒアリングを通して、各ハイパフォーマーから共通した内容を聞くことがあった。その主な内容は次のとおりである。

#### 【頑張ったと思える仕事（転機）がある】

ハイパフォーマーにこれまで携わった主な業務分野を尋ねると、当事者にとって思い出深い仕事や多忙になりながらも、やり遂げた仕事を挙げる方が多く、また、その仕事を転機だったと認識している。

その仕事と出会えたからこそ自分の好きな分野が分かった、その経験を踏まえて仕事に対する向き合い方が変わった、などの意見も出ていた。さらに、そこでの仕事を無事にやり遂げ、頑張ったと自ら思えることで達成感を得ていた。

##### <特徴的なヒアリング内容>

- ・20代後半で条例を作った際、他課や外部との調整を経て遂行したことが仕事の転機になった。それまでルーティン業務が多かったため外部とのやりとりで視野が広がった。
- ・交渉は何回も通って少しずつ相手の表情が緩み、そこからやっと話ができる仕事。最終的に「あなたが言うから」と認めてくれるところが面白さ。
- ・交通、まちづくり関係の仕事で、民間企業の立ち上げに関与できたときに、劇的に面白かった。他部局の人ともたくさん出会えた。

#### 【成功体験を得ている】

上記の傾向と関係深いものとして、仕事上で成功した体験をしている方が多かった。ただし、その成功は自分だけの成果ではなく、「周囲のサポートのおかげ」「人に恵まれている」と感謝の気持ちを述べていることも共通している。

##### <特徴的なヒアリング内容>

- ・自分だけの力だけではない。誰かしら力を貸してくれて最終的なゴールに近づけた。人に恵まれただけという気持ち。
- ・好きなことができている、モチベーションだと思う。好きなことをやらせてもらっている以上、成果もあげなければいけないと思っている。感謝みたいな気持ちもある。

## 【尊敬する上司や仲間と出会っている】

自分自身の直属の上司や仕事で携わった方など、その方のふるまいや考え方などから尊敬できると思える方に、仕事を通して出会っている傾向がある。そのような方と出会った際には、自然と「自分もあのようにふるまいたい」「面倒を見てもらった分、返したい」という気持ちが生まれ、同じような接し方を部下に対して行うようになっている。

<特徴的なヒアリング内容>

- ・先輩の姿を見て、人と乗り越える大切さを成功体験として知っているので、同じように取り組んでいる。
- ・良く面倒を見てもらったという気持ちがあるので、下の方にもそうしてあげたいという気持ちがあるし、そういうコミュニケーションを大事にしたい。

## 【仕事をするなら面白く、楽しく】

どのような仕事に対しても面白さを見つけながら働いている方が多い。また、同様にどのような仕事に対しても、何かしら自分なりの改善や工夫を行うなど、自分の仕事と捉え、成果を残そうとしている姿勢がうかがえた。

また、マネジメント層からの視点としては、部下に「自分が見つけた仕事」「自分が主体的に取り組んでいる仕事」と思ってもらうために、細かな指示をせず、ある程度の裁量を与えている傾向も共通していた。課題や事実を提示し、その対応策を考えて取り組んでもらうことで、やらされ仕事にさせない工夫をしているようであった。

<特徴的なヒアリング内容>

- ・何か1つでも良くしよう、爪痕を残そうと思っている。どんなに小さな仕事でも、何かを変えることは少しでもできると思っている。最初は小さいことかもしれないけど、オリジナリティを出すようにしている。
- ・良い仕事をしてもらうには、面白いのか、面白くないか。面白い仕事しかしたくない。面白くなってもらうにはどうするか。仕事の意義等を担当に説明してもらうことが大事ではと思っている。そのストーリーを説明するだけでもパフォーマンスが上がるのが理想。
- ・部下が何をやりがいと感じるかを常に考えている。自分がやりたいことをやるほうが楽しいに決まっている。同じ仕事をするなら、自分がやりたいと思ってやったのと、言われてやるのではモチベーションが違う。
- ・部下に対しては細かく指示はしない。任せている。自分もそうしてもらった。
- ・「ありがとう、任せたよ、よろしくね」をよく使っていると思う。任されて力を出せた経験があるから。

## 【コミュニケーション、職場内の風通しの良さ】

マネジメント層からよく聞かれたことは、部下とのコミュニケーションに関する話が多かった。雑談ができる雰囲気作りを心掛けていることや、無理のない範囲でプライベートの話を持ち掛けるなど、職場全体の雰囲気を大切にしていることが多い。その理由は、部下のモチベーションを上げるために、また、辛い思いを一人で抱え込ませないようにするために、「気軽に話しかけても良い、意見を述べて良い、やってみて良い」と認識してもらうためであった。

### <特徴的なヒアリング内容>

- ・ 職員が集まれば凄い力があるのでみんなで助け合えると伝えている。あなたがいないと仕事が達成できないという一体感をもってもらっている。
- ・ 部下たちが集まって相談したり GL と部下が集まっていたり、という風景がすごく好き。雑談できる環境は、部下同士の間でも何かあったらすぐ聞けることであり、風通しが良い。
- ・ 自分もやってきた経験を伝えたり、みんながいる場でねぎらったり、少しプレッシャーを与えたり、他の仕事に対しては言いやすいので意見交換したり。それらを繰り返すことで、言っているんだ、やっているんだと思ってもらおう。

### <その他管理職自身に関する内容>

- ・ 管理職となってからは、自分が率先してプレイヤーになってはならないと思って我慢するようになった。一方、定年までに何を残せるのかを考えるようになった。
- ・ 最近の職員は大人しくなったと言われているが、自身の信念や強い意志等を持った方もいるので、マネジメントは気を付けないといけないと思っている。

### 3 ハイパーフォーマーヒアリングに基づく成長要因分析

ハイパーフォーマーへのヒアリング結果の分析では、職種や職位に関係なく共通性の高い行動特性と、どのような行動や経験が原動力となってハイパーフォーマーとなり得たかの成長プロセス及び成長要因を明らかにすることを目的としている。

#### (1) 職種による違いと共通性

ここでは職種として事務職と技術職の違いと共通性について、ヒアリングから得られた内容を整理する。

##### ① 成長プロセスの違い

事務職と技術職では携わる業務の種類や内容の多様性の相違がある。

技術職に比べ、事務職の扱う業務分野、人材、業務環境が多様であり、異動に伴う新たな業務、新たな人材、新たな環境の下での適応と成長が求められる。

技術職においても異動に伴う環境変化への適応と成長が求められるが、異動の範囲が限られ、同質の業務や専門領域が中心となり、多様性が少ない傾向にある。

##### ② 成長を促す要因

多様性の度合いの違いから、異なる業務分野への異動が多い事務職においては、早い段階で自分に合った能力分野やスキルを見出すことが難しいと思われるが、ハイパーフォーマーにおいては業務を効率的に進めるための工夫など、業務としての専門知識分野以外の業務遂行上の土台となる基礎力と応用力において高い行動がとられている。それは人的な総合スキルともいべきものであり、思考力、発信力、行動力、説得力、観察力、調整力など多岐にわたる。多様な業務、多様な人材との関わりによる経験により、視野も拡大し、優れた企画提案や現場での柔軟な対応など、応用力の高まりがある。

一方の技術職においては、専門領域があらかじめ絞られることから、専門性の磨き上げと周辺領域への拡大が成長のプロセスとなっている。専門性の高まりと職位の進展に伴い、対外的な活動や交流機会が拡大し、視野の拡大とともに更に質も高まる環境を得るようになる。

##### ③ 成長プロセスに関わる共通性

上記のような相違があるが、ハイパーフォーマーとしての成長に対する本質的な部分では共通性もある。それは視野の拡大である。視野の拡大は組織内外での交流として、多様な人材・多様な関係者との接触や経験の積み重ねを通じて獲得されており、周辺との縦横様々なつながりが徐々に拡大することで、業務の質や幅が向上し、上司との関係や部下の指導など的確なものとなり、円滑化している。

ヒアリングを通じて頭に浮かんだのが図表 2.3-1 のイメージである。事務職は枝葉が横に広がりながら幹を太くするように、多種多様な分野に携わりながら経験を積む。一方、技術職は幹をまっすぐ伸ばしながら枝葉を大きくするように軸となる専門分野を中心に据え置きながら経験を積んでいく。このように事務職と技術職の成長は広葉樹と針葉樹のような樹形の違いは

あるものの、枝葉を広げ、幹を伸ばし、枝葉の広がりとともに幹も太くなるという点では同じである。枝葉を広げ、幹を伸ばすのは個人としての意識や能力成長によるところであり、枝葉の広がりとともに幹を太くする成長は組織への貢献としての成長でもある。

図表 2.3-1 事務職と技術職の成長プロセスイメージ



## (2) 業務による違いと共通性

### ① 業務による違い

業務の特性による違いについて主だったものを整理すると以下のとおりである。

図表 2.3-2 業務特性による違いと成長要因

No	相違内容		成長要因
1	人と業務を分離しやすい 仕事と一体化しやすい業務	人と業務を分離しやすい業務（事務処理業務等） ・税務事務など手続き中心の業務や直接的な外部との関わりが少ない業務	意識的に効率化するなどの工夫ができること
		人と業務が一体化しやすい業務（対人関係業務や研究職など） ・抱え込みやすく属人化しやすい業務（例：専門職・技術職では人と業務が一体化し個人が抱え込む仕事になりやすい）	属人化を回避する行動工夫を意識的にすること（自身の業務の特性を理解し、注意すべきこと、意識すべきことを踏まえた行動ができること）
2	相手が見える業務と見えない業務	相手が見える業務 ・物事を作る仕事など成果がわかりやすい、成果を実感しやすい業務がこれに相当する（例：土木関連、工事関連業務など）	アウトプットとアウトカムでの評価が可能であり、アウトプットの工夫とコミュニケーションが成長要因
		相手が見えない業務 ・手続きをこなす仕事や成果がわかりにくい、成果を体感し難い業務がこれに相当する	アウトプット重視での評価になるため、作業実施の効率化などでの取組工夫が成長要因
3	結果が出るまで時間がかかる業務と短時間で出る業務	結果が出るまで時間がかかる業務 ・中長期の業務やそもそも結果が不明確な業務など	プロセス途中での確認を欠かさず、検証する行為をとれること
		結果が短時間で出る業務 ・窓口業務や相談対応業務などその場での対応で完結できるものが多いもの	すぐに実感できるものは、その成果が必要十分であるかを意識的に分析すること（次の成長につながるように）

No	相違内容		成長要因
4	計画化運営 しやすい仕事 と計画どおり の運営が難 しい仕事	計画化運営しやすい業務 ・道路や建設など工程管理を伴う業務など	明確なゴール、期限がある業務では確認と検証により成果を実感できるようにすること
		計画どおりの運営が難しい業務 ・日々の対応で完了するタイプの業務や相談対応業務など突発的な事象発生に左右される業務	日々対応、突発事案が生じやすい業務では、その対応のための備えと対応の効率化工夫すること

## ② 異なる業務下でもハイパフォーマーに共通して見られる行動特性

ハイパフォーマーへのヒアリングでは、これまでの業務経歴を通じた意識や行動についても確認しているが、そのことから業務に臨む姿勢として、以下の共通性がうかがえた。

### (ア) 自己最適化行動

先の表にて成長要因として記載している内容でも分かるように、どのような業務や立場にあっても、合理的な判断と実践を心掛けており、先を見てリスクを抱えないよう行動しており、環境への適応能力の高い行動となっている。

### (イ) 他者最善化行動

どのような業務や立場にあっても、周囲に対しての客観的な判断と合意形成を心掛け、誠意と信頼（サービスと満足度）を獲得するよう行動しており、社会的貢献能力の高い行動となっている。

### (ウ) セルフコントロール

上記に係る付随的な共通性であるが、本人の自覚の有無に関わらず、上記行動としてセルフコントロールされている。自覚と自律を伴う行動となっている。

## (3) 成長プロセスにみる視野・姿勢の変化

ハイパフォーマーとなるための重要な要素と思われる「3. (1). ③成長プロセスに関わる共通性」にある視野拡大について詳しく整理する。

視野の拡大は経験に基づく成長プロセスにおける共通要素と考えられるが、職位・職層に応じて求められる要素ともいえる。ヒアリングにおいても、最初は目の前の与えられた業務をこなすことに一生懸命であるが、徐々に自身の役割を時間的にも空間的にも広い範囲で捉えて考えるようになる傾向がうかがえた。

### ① 時間的視野拡大

取り組むべきことについて、現在（現状）視点で捉える段階から、与えられた業務の次のステップを意識して今の業務に取り組む段階、さらにはその先の将来の姿まで意識して取り組む段階へと成長する。

## ② 空間的視野拡大

自身の役割について、業務の中での役割としてみる段階から組織への影響も踏まえて捉える段階、さらには地域社会における組織や事業の立ち位置を理解して自身の役割を自覚する段階へと成長する。

このような視野拡大と行動変化（成長）との関係を整理すると図表 2.3-3 のようになる。

職員になって間もない段階では、与えられた業務を教えられた方法で遂行するレベルであるが、経験とともに指示がなくても当たり前に行動できるようになり、視野の拡大に合わせて自主自立した行動ができるようになる。ハイパフォーマーにおいては、更により良いものを目指して工夫し（最善行動）、新しいことにもチャレンジするようになる（価値創造行動）。

図表 2.3-3 視野の拡大と職層の関係イメージ例

時間的視野(思考) ↑ 将来 中期 現在	レベル3 先々のことを考えて的確に判断しながら行動 (自主自立行動)	レベル4 組織としてできる限りのより良い未来に向けて行動 (最善行動)	レベル5 求められる業務や役割のあるべき姿を創造し、最適な状態を求めて現状を超えようとする行動 (価値創造行動)	● 経験する業務による差異がある。 ● 視野の拡大が求められる業務では若い段階から身に着ける場合もある。
	レベル2 指示が無くても先のことを考えて行動 (当り前行動)	レベル3 自身の役割・範囲を理解し、周りのことも考えて、自分なりに判断しながら行動 (自主自立型行動)	レベル4 地域社会への影響を考慮し、求められる状態をより良くするように行動 (最善行動)	
	レベル1 指示され教わったことの範囲で行動 (受動行動)	レベル2 指示が無くても周りのことも考えて行動 (当り前行動)	レベル3 周りのことを考えて的確に対応しながら行動 (自主自立行動)	
	業務	組織	地域社会	空間的視野(思考) →

## (4) ハイパフォーマーにおける意識と行動

ハイパフォーマーにおけるセルフコントロールについて詳しく分析すると、その背景にある意識や経験として、仕事を楽しむ姿勢と成功体験の獲得が大きく関係しているように思われた。

### ① 自分事として楽しむ姿勢

取り組むべき対象に関して「メタ認知」（自らを客観的に認知）しながら情報収集を行っている。知識習得等の学習行動、さらには周囲の人々との誠意を持った対話や交流により現状や今後の課題や要因を理解しようとしており、冷静に理解した課題等も踏まえ、現状や将来に対してすべきことを提案し、できることを工夫している。そして、理解した内容や成すべきことを周囲に対して発信し、声を聴き、共有し、更なる工夫へと行動している。

これに加えて、ハイパフォーマーにおいては、自分事として積極的に取り組む姿勢が成長につながっている傾向がうかがえた。ここで言う自分事とは、仕事を与えられた役割としてこなすのではなく、なぜそれをする必要があるのか、それにはどのような意味があるのか、どうすることが望ましいことなのかなどを主体的に考え、答えを導こうとする当事者としての意識と自覚、責任ある行動である。そして、自分事として楽しむ姿勢が新たな取組への提案・発信を促している。

## ② 成長の糧となる成功体験

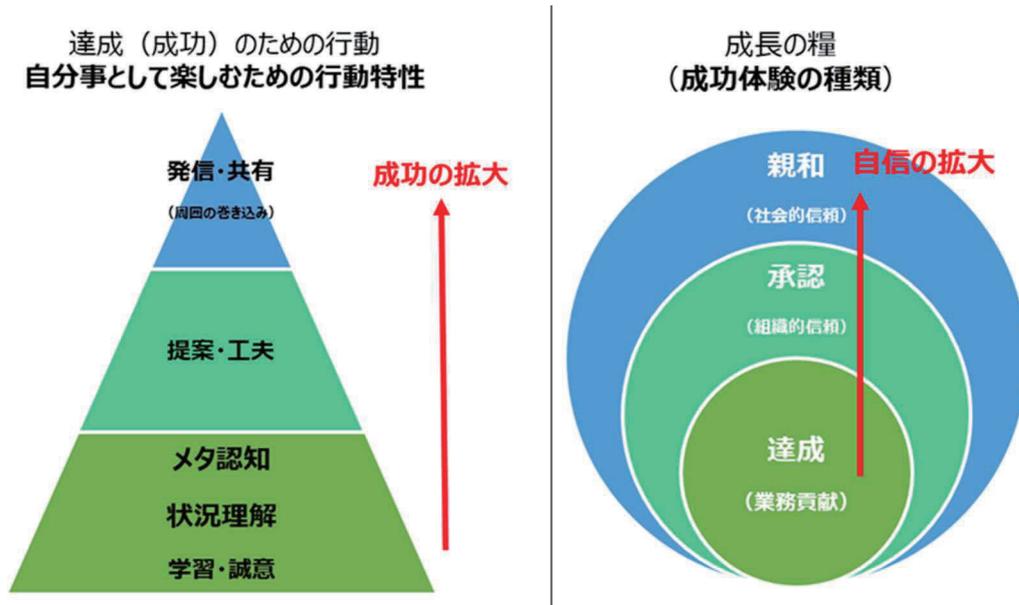
若いうちは与えられた業務の中でその業務を完遂することが中心になるため、個々の達成の積み重ねが自信につながり、前向きな姿勢を維持する要因となっている。行動特性としてみれば、学習や認知等の段階であり、次第に業務も増え、次第に自分なりの工夫や周囲との協調がよりの確になるなど、仲間や上司への情報発信や共有などの的確な意思表示に係る行動が備わってくる。このことによって、業務成果のみならず、業務遂行過程を含めて上司や仲間から信頼や承認を得られるようになり、更なる自信につながる体験として獲得される。さらに、組織に限らない利害関係者からの信頼（親和）を得ることで、より大きな自信としての成功体験となる。

このように、成長の糧となる成功体験は1つ1つの業務の達成により得る段階から組織内における承認を得る段階、さらには外部に向けた業務を通じて社会的に業務が認められる段階へと進展するものと考えられる。

業務への思いはこの成功体験とともに成長し、「自分がやらなければならない」という使命感、共感という段階をスタートとすると、さらに上には「地域に貢献できている」といった貢献感や「仕事をさせていただいている」という感謝の段階がある。さらには、仕事そのものを自身の生きがいとして認識し、仕事とプライベートを明確に分けることなく、自分のために、自身の生きがいとして業務に従事するといった段階があることが分かった。

この、生きがいまで到達している職員は、「楽しむことを続けた結果、いつの間にかそのようになっていた」と表現している点で、楽しむ姿勢を続けることで、天職や適職として生きがいの領域まで昇華することは、どの職員にも可能性があると言うことができる。

図表 2.3-4 ハイパーフォーマーにおける意識と行動の高まり



図表 2.3-5 ハイパーフォーマーに見られる業務への思い

自分事として楽しむ姿勢  
への到達要因（自己管理）



※楽しむ姿勢を続けることで天職や適職として「生きがい」としての領域まで昇華されることも期待できる

印象的な言葉

- 正解がない だから 失敗もない
- 駄目でも次の機会を待てばよい
- 追い込まれることで意識も変わる

知之者不如好之者、  
好之者不如樂之者

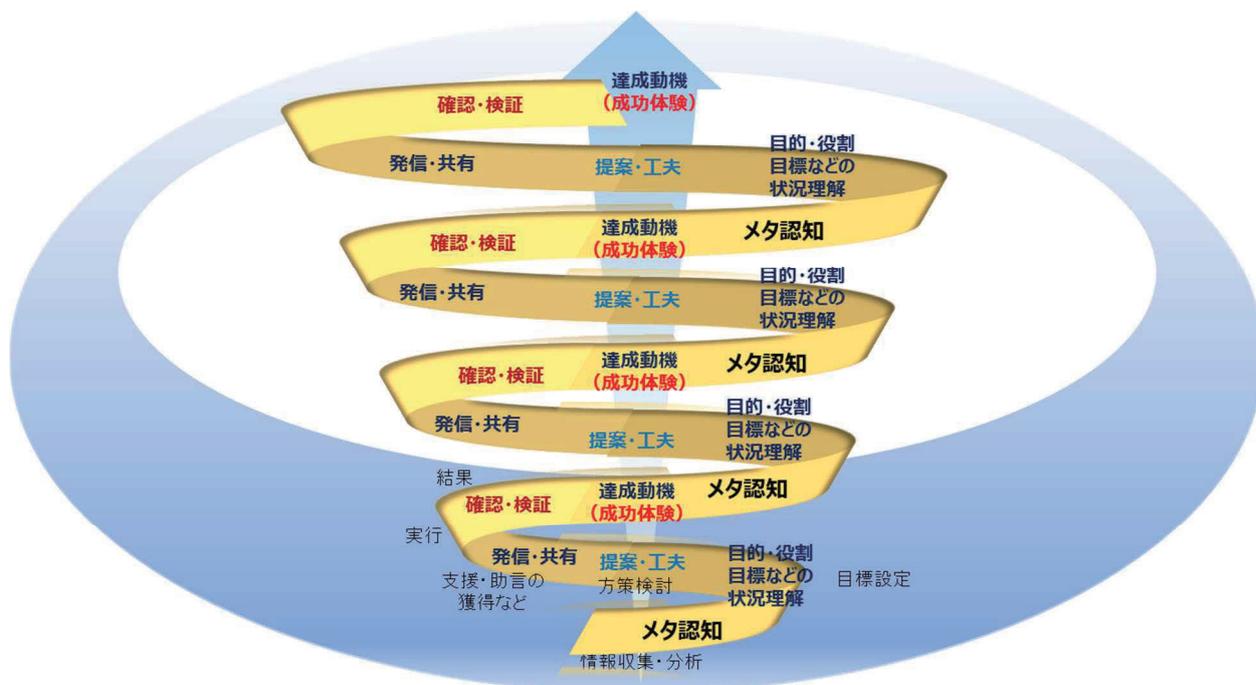
## 4 成長要因をベースとした成長サイクルモデルの検討

### (1) チャレンジする職員へのアプローチ

これまで見てきたハイパーフォーマーの行動特性から、達成行動と成功体験、そこから起こる次の達成行動について図示すると、図表 2.4-1 のとおりとなる。

起点は情報収集・分析から始まり、状況把握を経て実行に移す。実行した結果を確認、検証し、上手くいっていれば成功体験となる。その成功体験を基に、更なる目的や役割に応じて実行に移し、次の成功体験を得る。これらを繰り返す、多くの成功体験や自信を獲得し、チャレンジ行動（達成行動）が繰り返されていくこととなる。職員クレドに込められたチャレンジする職員へのプロセスとして、成功の積み重ねによる自信の拡大に後押しされた行動としてのチャレンジ行動が、多くの職員に共通して期待することができるアプローチとして捉えることができる。

図表 2.4-1 成功の積み重ねと自信によるチャレンジ行動（達成行動のスパイラル）

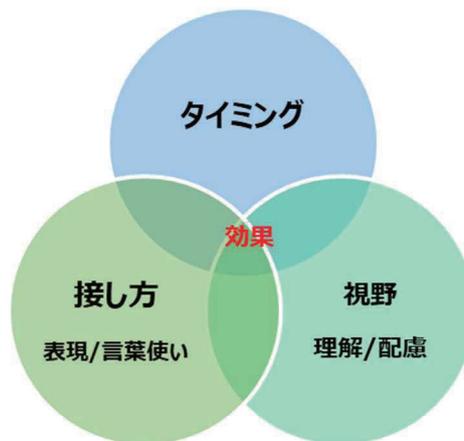


一方で、何事も順調に進むとは限らず、事情により自らの提案・工夫について、上司等と意見が合致せずに対立することもあるだろう。実は、そのような時の行動も成功のために必要な要素である。ハイパーフォーマーの行動特性として、自らの考えによる提案・工夫、発信・共有へと行動する際に、上司とのコミュニケーションや提案のタイミング、提案等で駄目出しされたときのモチベーションなどの聞き取りから、評価されるべき行いでありながら差異が生じやすい要因についても確認した。(図表 2.4-2)

- ・ 意見表明、提案、主張においてはタイミングを選ぶ必要があること
- ・ 提案や意見は、わかりやすさ（筋の通った、論理的な）が基本であり、広い視野で相手の立場や影響も考えたものであること
- ・ 同じ内容の提案であっても相手の気持ちを考えた言葉選びや誤解されない表現で、誠意ある接し方を心掛ける必要があること

図表 2.4-2 ハイパフォーマーの効果的なコミュニケーション要素

**効果的なコミュニケーションのために必要な行動特性**



※接する相手（評価者）の状況や影響、気持ちを理解した適切な行動が重要になる。（ベースはメタ認知）

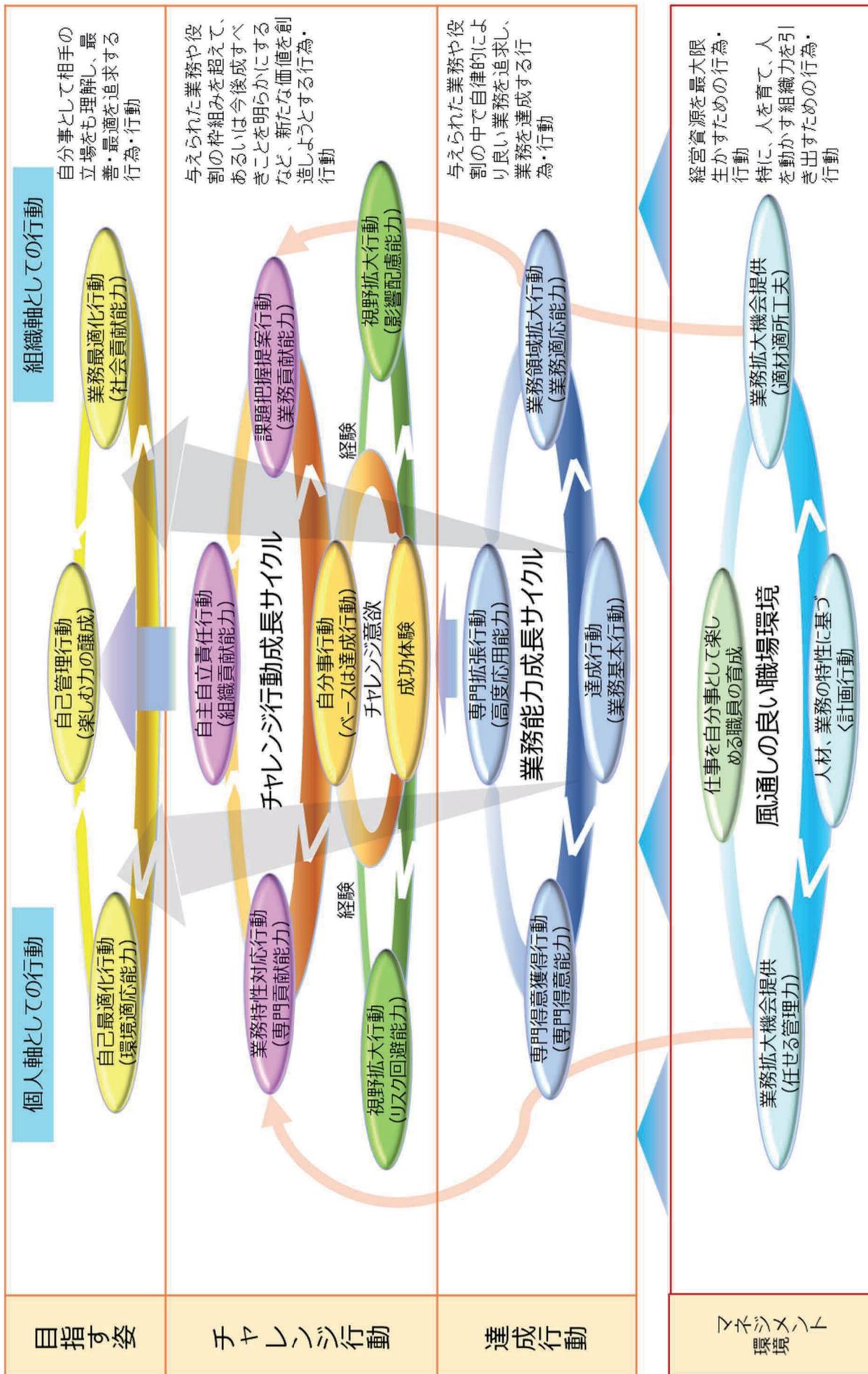
**(2) ハイパフォーマーへのヒアリングをベースとした成長サイクルモデル**

達成行動スパイラルがチャレンジ行動への原動力となるものと想定できるが、これまでのハイパフォーマーヒアリング結果の様々な要素を組み合わせると、図表 2.4-3 に示す成長サイクルモデルが浮かび上がってくる。サイクルモデルの左側は個人軸としての行動の色合いが強いもの、右側は組織軸としての行動の色合いが強いものとして配置し、双方の融合となるものを中心のラインに配置している。

達成行動に対して、個人軸としてみた場合に専門性の獲得行動があり、組織軸としてみた場合に業務領域拡大（業務適応能力）がある。幹を伸ばし、枝葉を広げ、太い幹として専門性の拡張、高度な応用能力が養われる。これを踏み台とした成功体験と自分事としての行動の高まり、経験に裏打ちされた視野の拡大行動がチャレンジ行動への牽引力となり、達成行動を超えたチャレンジ行動のサイクルとして自主自立型の行動から目指す姿としての価値創造行動、最適化行動へと向かう。

これら成長サイクルのベースとして、達成行動等全般を支えるマネジメント環境がある。人材や業務の特性に応じた資源マネジメントとしての計画的な行動である。個人軸としてみた場合の各種業務機会の提供（獲得）、組織軸としてみた場合の適材適所としての人材活用などがあり、管理職においては計画性をもって部下への仕事の任せ方を考えながら、仕事を自分事として楽しめる職員を育てることが期待される。

図表 2.4-3 成長サイクルモデル



### 第3章 成長サイクルモデルに基づく現状調査



## 第3章 成長サイクルモデルに基づく現状調査

### 1 現状把握のためのアンケート設計

ハイパフォーマーへのヒアリングを通じてみえてきた成長サイクルモデルを基にした、県の職員の現状を把握するためのアンケート調査設計について記載する。

#### (1) アンケート設計の概要

アンケートの設計に際して、以下の観点での評価ができるよう配慮することとした。

##### ① 成長サイクルモデルを構成する行動要素ごとの現状評価

人材育成における取組課題とその対応に関する優先順位を検討するため、ハイパフォーマーの行動特性（成長サイクルモデル）を踏まえたコンピテンシーに基づく現状評価を行う。

そのため、成長サイクルモデルを構成している要素（図表 2.4-3 にある各楕円に含まれる行動項目）毎に設問を設計する。

ハイパフォーマーの行動特性は網羅的なコンピテンシーを参考にヒアリングで整理しているため、人材育成としての網羅性があることから、行動項目については、行動のプロセスを想定した設問とすることで各行動プロセス段階での成熟度をみることが可能になる。

##### ② 組織、職位、職種の分類による評価

職位により求められる行動やレベルが異なるため、これを考慮した分析を可能とする。具体的には回答者の属性として組織や職位、業種を把握し、行動要素の各設問に対して、レベルに応じた回答選択肢を用意する。

##### ③ レベル行動を想定した評価

ハイパフォーマーの行動特性を反映し、階級に応じたレベル行動を想定したアンケート設問設計とする。

レベル行動をベースとした設問により、現状の評価と人材育成課題を明らかにするため、全庁アンケート調査とする。

行動レベルとして、以下の5段階を想定する。

図表 3.1-1 5段階の行動レベル

<行動レベルとしての5段階>

レベル1：「指示されたことを遂行するレベル（受動行動レベル）」

レベル2：「指示がなくても基本的にすべきことを遂行できるレベル（当たり前行動レベル）」

レベル3：「状況に応じて適当な方法を判断して行動するレベル（自主自立行動レベル）」

レベル4：「与えられた環境や条件の中で、目的に対するより良い成果や結果を目指して工夫行動するレベル（最善行動レベル）」

レベル5：「目的を踏まえたあるべき姿に向けて、所与の環境を超えて挑戦する行動レベル（価値創造行動レベル）」

#### ④ 回答のブレを抑制するための選択肢の準備

回答者による恣意的な回答のブレ幅を抑制するため、各設問に対して、5つのレベル段階に対応した行動内容を文章化し、最も近いものを選択する方法とする。

#### ⑤ 研修及び業務環境や時代の潮流に対応した項目追加

ヒアリング時に追加した多様性への対応やデジタル化、さらには健康管理など業務環境改善に係る項目をアンケート設問に追加する。

### (2) アンケート項目

成長サイクルモデルを構成する行動要素はディクショナリを参考に、ヒアリング結果も考慮しながら、ディクショナリ項目を以下に示すように取捨選択し、アンケート設問を設けることとした。なお、各個表は成長サイクルモデルの各楕円に対応し、中分類・小分類では成長プロセスを考慮した並びとしている。

#### ① 達成行動

図表 3.1-2 達成行動に係るアンケート項目

行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢
業務能力成長サイクル	達成行動	達成行動（基本）	課題把握（メタ認知）	取組有無と頻度
			企画・提案・プレゼン	取組有無と頻度
			目標管理・計画	取組有無と頻度（計画運営しがたい業務に配慮）
			政策立案	取組有無と必要性（要請有無）
行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢
業務能力成長サイクル	専門得意獲得行動	業務成果の確認		有無と頻度
		業務成果の検証		有無と頻度
		環境適応能力		自己診断（早さ：適応までの日数）
行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢
業務能力成長サイクル	業務領域拡大行動	業務特性の理解	理解のための行動	行動項目列举：該当複数選択
		立場・役割の理解	理解行動	理解内容の確認行動の有無
			理解範囲	全体視野の度合い
行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢
業務能力成長サイクル	専門拡張行動	人的総合力	論理的思考（課題分析）	課題とリスク、対応と影響、複数視点の洗い出し、実現性と効果を見込んだ選択、優先順位付けなど
			コミュニケーション行動	コミュニケーション対象範囲に関する選択肢回答
			対話を楽しむ性向	負担を感じるか否か、苦手意識と対応

#### ② 視野拡大

図表 3.1-3 視野拡大に係るアンケート項目

行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢
成長プロセス	視野拡大行動	業務取組での視野	時間的視野	過去、現在、未来、それぞれの意識の度合い
		業務取組所の視野	空間的視野	自身、組織、社会、それぞれの意識の度合い
	視野拡大行動	リスク把握		取組有無と頻度（開始時、定期、常時）
		影響考慮		取組有無と頻度（開始時、定期、常時）

### ③ チャレンジ行動を促す行動

図表 3.1-4 チャレンジ行動を促す行動に係るアンケート項目

行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢
自信と信頼	自分事行動（意識）	取り組み姿勢の自覚	使命、共感（自分がやる）	感じている度合いの大きさ（5段階程度）
			責務、貢献（何とかしたい）	感じている度合いの大きさ（5段階程度）
			感謝、生きがい（楽しい）	感じている度合いの大きさ（5段階程度）
行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢
自信と信頼	自分事行動（行動）	楽しむための行動	メタ認知・状況理解	過去・前例にとらわれない解釈などの試み有無
			学習・努力	思索を楽しむ、対話から発想、行動あるのみ、など
			提案・工夫	楽しむ工夫について（とにかくやってみる、できることからやる、たのしいことからやる、細かい目標を立てて消化する、楽で確実な方法を考える、期待に応えることを考える、人がやらないこと新しいことを考える、など）
			共有・発信	SNSでの発信、庁外交流の有無など
			確認・検証	結果確認の有無、影響確認の有無、検証見直しの有無
行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢
自信と信頼	成功体験（受動行動）	業務達成	成し遂げた感	感じている頻度
		承認（信頼）	上司や同僚からの感謝	受けた有無と頻度
		親和（信頼）	関係者からの信頼獲得	感じている頻度

### ④ チャレンジ行動

図表 3.1-5 チャレンジ行動に係るアンケート項目

行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢	
チャレンジ行動	課題把握提案行動	上司への相談・提案		頻度	
			コミュニケーション配慮	視野	対象範囲
				接し方（表現・言葉使い）	配慮の有無
				タイミング	配慮の有無
				課題・取組共有	巻き込み
行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢	
チャレンジ行動	業務特性対応行動	業務特性の理解	業務特性の把握	行動種類を複数選択	
			行鶴を取り巻く環境の理解	環境項目の複数選択	
		特性を踏まえた取組工夫（業務改革）	効率化取組（共通化）	有無	
			効率化取組（標準化）	有無	
行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢	
チャレンジ行動	自主自立責任行動	組織的取組貢献行動	業務目的の理解	役割解釈の視点を自己、組織、社会で度合いで	
			業務特性課題の共有	行動種類を複数選択	
			業務特性課題解決提案	環境項目の複数選択	
			業務効率化工夫の共有	有無	

## ⑤ 最適化行動

図表 3-1-6 最適化行動に係るアンケート項目

行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢
目指す姿への行動	自己最適化行動	余裕時間の使い方行動	余裕時間創出の取組	有無
			余裕時間の投資先事項	複数選択（優先付け）

行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢
目指す姿への行動	業務最適化行動 (相手最善化行動)	取組意識前提（視点）	視点の確認	時間と空間の視点
		説明と合意の行動		頻度
		評価と検証の行動		

行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢
目指す姿への行動	自己管理行動	適正・適応行動	日常的な思考行動	合理的な行動要素として無理・無駄・ムラなど現状への問題意識（課題の気づき）・・日ごろから不満や疑問をもっているか？
		楽しむ行動	(業務負担感で判定)	負担に思う度合い
		困難時対応行動		複数選択（正解はないなら失敗もない、今できなくても次の機会をまつ、などのストレスをためない思考の傾向を確認）

## ⑥ マネジメント行動

図表 3.1-7 マネジメント行動に係るアンケート項目

行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢
環境・マネジメント	人材・業務の特性対応	人材・業務特性把握	対話・交流	方法と頻度
		人材・業務特性対応取組		取組事項を選択

行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢
環境・マネジメント	業務拡大機会提供	管理スタイル	任せる姿勢	有無
			細かい指摘	有無
			進捗等状況確認（PDCA）	方法と頻度
			目標管理・指導	
		責任発言行動	管理者責任明言	有無

行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢
環境・マネジメント	業務拡大機会提供	人材活用取組	適材適所の考え方行動	候補選択
			チーム編成の考え方行動	有無
			時間と費用の考え方行動	方法と頻度
			管理者責任明言	有無

⑦ その他

図表 3.1-8 その他のアンケート項目

行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢	
評価関連	パフォーマンス行動	業務遂行能力発揮行動	報告・連絡・相談行動	頻度（思いついたら即行動）	
		影響力発揮行動	所かまわず聞きまくる行動	関係しそうな人と積極的にコンタクト	
		セールス行動	自身の行動の点検依頼行動	適宜、適当かを上司等に確認	
行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢	
研修関連補完	キャリアデザイン	将来像イメージ		有無と目標ターム	
		影響力発揮行動	所かまわず聞く行動	関係者との積極的なコンタクトの有無、度合い	
		セールス行動	自身の行動の点検依頼行動	適宜、適当かを上司等に確認	
		マネジメント	(既出)		
		リーシップ	(既出)		
		コミュニケーション	(既出)		
		ロジカルシンキング	(既出)		
		クリエイティブ	(既出)		
		グローバル	国内交流経験		種類別経験有無と効果
			国際交流経験		種類別経験有無と効果
		IT	IT基本操作		レベルと必要性 OFFICE、RPA
			データ活用		レベルと必要性 統計・データ解析
行動特性分野	大分類	中分類	小分類	回答選択肢	
健康管理	ストレス	(既出)	余暇創出と用途		
	運動・活動	業務外活動	地域活動参加	有無と頻度	
			サークル所属	有無と頻度	
		余暇活動	家族・友人交流行動	有無と頻度	

以上のディクショナリ項目を基にアンケート設問と回答選択肢を展開した。（巻末の資料編「アンケート設問項目と回答選択肢一覧」参照）

## 2 アンケート実施の概要

アンケート実施概要とその結果について記す。

### (1) アンケート実施概要

#### ① アンケート実施対象

本アンケートは職員の行動特性レベル評価のため、一般行政職員全体を対象に実施した。

なお、アンケート項目のうち、マネジメントに係る設問回答はマネジメント層に相当する主任級以上に回答を依頼することとした。

#### ② アンケートの回収状況

本アンケート調査結果の回収数は913件（全設問有効回答者数905件、一部未回答があるものが8件）であり、一般行政職員全体数（令和3（2021）年4月時点で3,467名）からの許容誤差を求めると2.80%となる。許容誤差5%以内となるため、統計学的に信頼ありと判断できる。

図表 3.2-1 アンケートの信頼性算出

標本誤差の算定式  
95%の信頼係数の場合

$$\text{誤差率} = 1.96 \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1} \times \frac{P \times (1-P)}{n}}$$

1.96は95%信頼係数での信頼区間

P=0.5のとき標本誤差は最大

P=0.5では $1.96 \times \sqrt{(0.5 \times 0.5 / n)} = 1.96 \times \sqrt{(0.25 / n)}$

P：標本比率（0.5のときが標本誤差が最大）	0.5	P(1-P)	0.25
N：母集団（県庁職員数）	3,467	A N-n/N-1	0.739180612
n：標本数（回収数）	905	B P(1-P)/n	0.000276243
95%の信頼係数に対応する値1.96	1.96	C $\sqrt{A \times B}$	0.01428963
		★許容誤差(1.96*C)	2.8%

※一般に許容誤差5%以内であれば統計学的に信頼性ありとされる

### (2) アンケート結果の概要

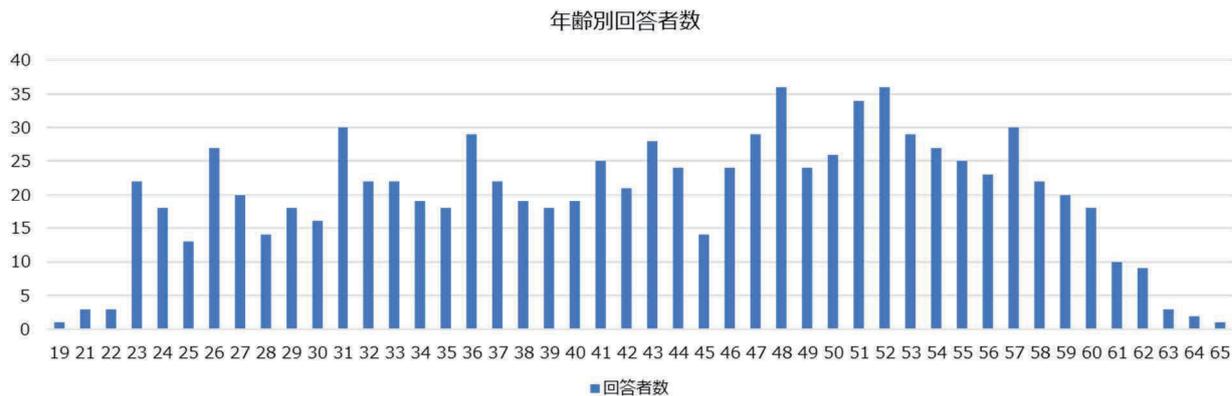
#### ① 回答者の分布状況

部局別の回答者数と回答者の年齢別分布は図表 3.2-2～3.2-3 のとおりである。

図表 3.2-2 回答者の分布状況（部局別）

格付	部局	安全環境部	会計局	監査委員事務局	議会局	教育機関	教育庁	健康福祉部	交流文化部	産業労働部	人事委員会事務局	総務部	地域戦略部	土木部	農林水産部	総計
非管理職 (回答者数)		31	18	0	2	35	20	64	21	37	2	37	37	88	64	456
(割合)		61%	60%	0%	50%	35%	38%	57%	50%	51%	67%	67%	51%	54%	42%	50%
管理職 (回答者数)		20	12	2	2	66	32	49	21	35	1	18	36	74	89	457
(割合)		39%	40%	100%	50%	65%	62%	43%	50%	49%	33%	33%	49%	46%	58%	50%
全体回答者数		51	30	2	4	101	52	113	42	72	3	55	73	162	153	913

図表 3.2-3 回答者の分布状況（年齢別）



部局や年齢によっては回答者数が極端に少ないところもあるが、全体で見ると、管理職層（主任級以上）とそれ以外の非管理職層との回答数はほぼ同数となっている。

また、22歳以下の若年層と60歳を超えた高齢層の回答数は少ないが、他は概ね20名前後の回答数となっている。

## ② アンケート実施内容に伴う分析における制約と留意点

本アンケート調査では以下の点に注意し、結果を考察することが必要である。

- (ア) 本アンケートは行動特性としてのアプローチであるため、業務に必要な知識やスキルレベルを評価するものではない。
  - (イ) 本アンケート調査は福井県の人材育成方針を踏まえたコンピテンシーに基づく独自のものであり、他の団体や機関で行われているものではないことから、外部との比較はできない。比較という意味では、組織内での各種属性からの相対比較評価に留まる。
  - (ウ) 各設問の回答選択肢は、行動レベル評価にて自主自立行動レベルを基準（標準：3ポイント）として設計している。そのため標準との乖離が大きい場合には何らかの補正の検討が必要になる。
  - (エ) 設問が多岐にわたり、項目数も多いことから、回答者の負荷軽減と回収率向上のため全体で60問以内に絞り込む必要があったため、達成行動やチャレンジ行動以外の項目については最小限の設問に留めている。
  - (オ) 研修については達成行動やチャレンジ行動ではみえてこない個別の研修テーマや、研修機会、研修方法などの設問も想定されるが、問数を抑えるためにキャリアデザイン、グローバル化（多様性）、ITの3つにテーマを限定している。
- その他についても、自己管理や健康管理など主要な設問事項に限定している。

- (カ) 正直な回答を得るため、個人特定を行わない調査としている。現状把握として、現在の部局、職種での回答が基本となっていることもあり、回答者の業務経験（キャリア）による個々人の変化の実際やキャリアパスの違いによる比較や分析はできない。また、上司と部下という直接の関係を捉えることはできないため、マネジメントとその配下の職員の行動とを組み合わせた分析はできない。

### 3 アンケート結果の分析

#### 3.1 アンケート結果にみる全体的な特徴と傾向

##### (1) 属性別集計結果一覧の見方

###### ① 属性別集計結果一覧の構成と見方

アンケート設問は達成行動、視野拡大、チャレンジ行動へと成長サイクルモデルをベースに構成している。成長サイクルは自己を中心とした行動と、他者への配慮（組織貢献や利害関係者への配慮等）を中心とした行動とを整理して構成しているため、達成行動やチャレンジ行動のブロックは「個人としての能力行動（自分）」と「組織的能力行動（他者）」として括ることができ、双方の融合に係る行動を「総合的能力行動（自他）」として構成している。

図表 3.3.1-2～図表 3.3.1-4 の各アンケート結果一覧表においても表は設問番号順になっており、各設問は1から順に達成行動、視野拡大行動、チャレンジ行動、最適化行動、マネジメント行動、その他となっている。そして、個人としての能力行動、組織的能力行動、自他共に関わる総合的能力行動としてブロック分けしている。表頭から分かるように設問の右に行動特性分類（大中小）を付記している。

各ブロック内は行動プロセス順の並びであり、プロセスで必要な能力行動順となっており、その右には各設問の全体平均値、各属性での表頭項目の集計平均値の一覧としている。

集計平均値の色分けは設問ごとではなく、各ブロック単位で行っている。色付けは最小値（赤）中間が黄色～最大値（緑）となっている。

ブロック単位での色付けとすることからブロック内プロセスでの回答レベル（平均値）の分布状態として、行動特性としての成長度合を視覚的に捉えることができるようにしている。

また、ブロック内の各設問の回答平均値を高低で段階的な色付けしている（高いものは青、低いものを赤）。

各プロセスの中身は行動展開の順を追って設問展開しているため、各ブロックの回答結果を縦にみることでプロセスとしての状態をみることができる（ブロック横縦の矢印）。

###### ② 回答値について

回答選択肢は「行動レベルの5段階」に基づき、レベル1から順に選択肢番号を1から振り、5つの選択肢から回答を選択する形式としている。そのため、自主自立型行動を基準の3としている。

今回、回答結果を集計したところ、全設問の総合平均値が3であり、また各ブロックにおける平均値も3に近い結果となったため、補正は行わずに、選択された回答番号を回答レベル値としてそのまま扱うこととした。

なお、レベル回答選択肢ではないもの、複数回答選択可能としているものについてはこの限りではない。(複数選択回答は一覧上では空白にしている)

図表 3.3.1-1 属性別集計結果一覧の見方

設問と回答選択肢	行動特性分類			総計値					
	大分類	中分類	小分類	19	21	22	23	24	
設問				人数					
				構成比等	1	3	3	22	18
				平均年齢	0.1%	0.3%	0.3%	2.4%	2.0%
				平均	1.82	2.76	2.83	2.49	2.88
ブロック内での行動プロセス									
係数/1 現状(課題)と目標(あるべき姿)を幅広く把握し、実現に向けた業務遂行能力	達成行動	現状課題把握		3.01	2.00	2.67	2.00	2.32	2.72
係数/2 同様の背景・本質を理解し、それらの関係性を構造的に捉えること業務遂行能力	達成行動	目的・論理的		2.74	2.00	2.67	2.33	2.32	2.86
係数/3 目的・役割を踏まえた行動目標を明確にし、計画の策定・実行能力	達成行動	計画的実行		2.79	1.00	2.33	2.67	2.80	2.22
係数/4 将来のあるべき姿を構想し、自分の提案や他者の期待を踏まえた業務遂行能力	達成行動	政策立案		2.83	2.00	2.00	2.67	2.00	2.17
係数/5 これまでの業務を通じて得られた知識(ノウハウ)が何かを理解し業務遂行能力	専門得意獲得	成果確認		3.16	2.00	3.00	3.33	2.68	3.00
				3.02	2.00	2.00	3.00	2.38	2.81
係数/7 目標達成に向けて自身の役割を明確に把握し、遂行能力	達成行動	組織行動(基)		2.81	1.00	3.00	2.00	2.00	2.90
係数/8 他者の意見や立場を尊重し、尊重できる	達成行動	組織行動(基)		3.33	3.00	3.00	3.33	3.32	3.06
係数/9 自分の意見も、適切な手段や方法でわかりやすく説明しているか	達成拡大行動	対話・コミュニ		2.29	1.00	1.33	1.00	1.48	1.67
係数/10 目標達成に向けて、メンバーと協力し合いながら行動できるか	達成拡大行動	伝達・コミュニ		2.98	2.00	2.33	2.00	2.32	2.86
係数/11 多様な価値観を有する集団の中での協力を促進できるか	達成拡大行動	組織行動(関)		2.78	1.00	2.67	2.33	2.48	2.44
係数/12 ベターやベストを目標し、自ら考えて行動できるか	達成拡大行動	組織行動(主)		2.76	2.00	2.67	2.33	2.07	2.86
係数/13 先頭に立って模範を示し、他者を鼓舞する行動ができるか	達成拡大行動	リーダーシ		2.46	1.00	2.00	2.33	1.68	1.93
係数/14 広い時間軸で物事を捉え、業務の現状や未来の課題を正しく理解し成長プロセス	視野拡大	時間視野		2.80	1.00	2.00	2.00	1.82	1.94
係数/15 業務遂行に伴う影響(効果、変化、リスク等)を正しく理解し成長プロセス	視野拡大	空間視野		2.98	2.00	2.33	3.00	2.55	2.47
係数/16 想定リスクとその対応について、事前にリスクを把握し成長プロセス	視野拡大	リスク管理		3.08	2.00	2.33	2.00	2.23	2.93
係数/17 業務による影響について、相手の状況に合わせて広い範囲で考え成長プロセス	視野拡大	影響分析		3.11	1.00	2.67	2.33	2.32	2.65
係数/18 仕事に対して「自分ができる」という使命感、業務目的と自分のチャレンジ行動	イニシアチブ	使命・共		3.57	1.00	4.00	4.00	3.18	3.41
係数/19 仕事に対し、社会的な意義としての自覚や責務、貢献意欲を感じチャレンジ行動	イニシアチブ	責務・貢献		3.70	3.00	4.00	4.00	3.89	3.41
係数/20 仕事に対し、楽しいが、自分の天職であるとか、仕事ができるチャレンジ行動	イニシアチブ	感謝・生きが		3.18	3.00	4.00	4.00	2.85	2.65
係数/21 自分事として、仕事のやり方や工夫を考えることができるか	チャレンジ行動	イニシアチブ	メタ認知	3.42	3.00	3.33	3.33	3.14	2.88
係数/22 業務に係る組織内外の各種関係性や課題を把握しチャレンジ行動	イニシアチブ	共有(組織)		2.61	1.00	3.00	2.33	1.86	2.24
係数/23 基本的な知識等を習得する姿勢について	自己研鑽	知識獲得	行動	3.20	3.00	3.33	3.67	2.82	2.71
係数/24 業務終了後、その成果(結果)や過程(方法・プロセス等)の振り返りチャレンジ行動	個人の効果性	確認・検証(3)		2.88	2.00	3.00	3.00	2.64	2.82
係数/25 【複数回答可】達成感を感じることがあるが、どのタイミングで1チャレンジ(原動	成功体験								
係数/26 日々の作業の振り返りなどの程度行っているか	チャレンジ行動	個人の効果性	確認・検証(5)	2.36	2.00	1.67	3.00	2.18	2.18
係数/27 担当業務の内容に関して、自分なりの考えや意見などの程度表明チャレンジ拡大	提案行動(宮アピール)			2.95	2.00	2.33	3.33	2.41	2.93
係数/28 相手の状況を見てコミュニケーションを図ることができているか	交流(周辺者顧客理解)			3.81	3.00	4.33	3.00	3.45	3.18
係数/29 より良い仕事のための、周囲の協力、助けを借りるなど、身の回りチャレンジ拡大	交流(周辺者顧客理解)			3.01	3.00	4.00	3.33	2.91	2.71
係数/30 新たな業務に携わる際、業務の特性や課題を把握しチャレンジ拡大	業務特性対応	特性理解		2.96	1.00	2.67	2.33	2.05	2.12
係数/31 業務を取り巻く環境を理解し、業務の特性や課題を把握しチャレンジ拡大	業務特性対応	特性対応	行動	3.03	1.00	2.67	2.33	2.85	2.47
係数/32 適切な方法について、どのようにより共有・展開するか	業務特性対応	戦略的対応	行動	3.35	1.00	2.00	3.00	2.09	2.47
係数/33 組織における自身の役割をふまえて、どのようにより行動が組織貢献チャレンジ拡大	組織貢献行動	イニシアチブ		3.25	2.00	3.33	3.67	3.55	3.53
係数/34 業務における課題を察知した際に積極的な対応(共有や依頼、解決)チャレンジ拡大	組織貢献行動	リーダーシ		3.03	1.00	2.33	2.33	2.41	2.29
係数/35 時間的な余裕を創出できるか	自己最適化(時間活用)			2.69	1.00	2.00	4.00	2.50	2.12
係数/36 【複数回答可】仕事を楽しくする	自己最適化(時間活用)								
係数/37 顧客(関係者等)の満足度や期待、他者の期待を踏まえた業務遂行能力	顧客最適化(顧客対応)			3.15	1.00	3.00	2.33	1.95	2.29
係数/38 業務を通じて他者(関係者等)の満足度や期待、他者の期待を踏まえた業務遂行能力	顧客最適化	点検	評価と検証	2.99	2.00	2.67	2.67	2.14	2.29
係数/39 【複数回答可】自身の仕事に誇りを感じ、どのようにより貢献しているか	誇り	自己管理							
係数/40 マネジメントの立場として、部下等に対する仕事の任せ方などの環境とマネジメン	人材マネジメ	人材活用		3.45	****	****	****	****	****
係数/41 部下との関係性において、どのようにより対応しているか	環境とマネジメン	組織マネジメ	コミュニケーシ	3.20	****	****	****	****	****

## (2) 属性別集計結果一覧

属性別の回答結果を年齢別、本庁・出先別、性別別、職種別、階級別、部局別の順で図表 3.3.1-2～3.3.1-4 にて示す。

全体俯瞰した属性別集計結果一覧、特に年齢別がわかりやすいが、行動特性別に見られる主な特徴は以下のとおりである。

### <達成行動、チャレンジ行動（年齢別）>

- ① 達成行動、チャレンジ行動ともに、年次が高くなるにつれてポイントも高くなる（行動レベルが高まる）。
- ② 各ブロック内のプロセス行動からみても、年次（経験）とともに高くなる。
- ③ 達成行動、チャレンジ行動のポイント平均（中間点）は 40 歳頃であり、これはマネージャーとしての役割を担う時期への移行と合致する（県における階級は全体傾向として適当なタイミングで行われているものと解釈できる）。
- ④ ブロック内のプロセス（図表 3.3.1-1 の縦方向の青矢印 PDCA サイクルなど）でみると達成行動等において、前段のプロセスに比べ、後段のプロセス行動ほど達成度が低くなる傾向がある。
- ⑤ 上記のことから、行動からみる自立性や工夫などのスキル到達は、業務経験（OJT など）により獲得され、磨かれるという実態が読み取れる。

### <達成行動、チャレンジ行動（その他属性別）>

- ① チャレンジ行動は管理職層の方がポイントも高く、発意・発動の起点は管理職層にあるように思われる。その意味で、若手の発意・発動の機会創出としてのクレドの構築は重要であり、更なる機会創出に力を入れることが適当と思われる。（新規に何か別の制度を作るといふよりも、現在のクレドの仕組みを拡充する方向で取組拡大することが適当と思われる。）
- ② 達成行動及びチャレンジ行動において、全ての項目で、本庁と出先では出先の方が本庁よりも自立的な行動スキルがやや高い結果となっている。（業務経験が関係することを考慮すれば、県民、団体、企業等と直接接する機会が多いこと、単独で対応する業務が多いことなどが影響しているものと考えられる。）
- ③ 同様な理由からと思われるが、出先機関の人材の多い部局が本庁人材の多い部局よりもやや高い結果を示している。
- ④ また、部局別にみても、年次の高い職員の多い部局（人事委員会、監査委員事務局）、出先の多い部局ほどポイントがやや高い結果となっている。
- ⑤ 性別でみると、ほんのわずかであるが、多くの項目で男性の方が女性よりも高い傾向にあるが、コミュニケーション面では女性の方が高くなっており、仲間と協力して取り組む項目でポイントが高いことが読み取れる。

- ⑥ 事務系と技術系という面では、事務系よりも技術系の方が達成行動及びチャレンジ行動において、やや高い結果となっている。(業務対象や業務の性格が特化している部分が多いため、目的や役割も明確で、比較的短期間で業務の理解やスキルの獲得ができることが関係している可能性がある。)

#### <マネジメント行動>

- ① マネジメント行動でも、年次、階級が高いほど、結果数値も高くなっている。
- ② マネジメント行動では、出先よりも本庁がやや高い傾向となっている。(多様な人材、多様な業務という面から本庁の方がより高次のマネジメントスキルを身に着ける必要があるためと考えられる。)
- ③ 性別別にみると、統制に係るプロセス行動面では男性がやや高いが、コミュニケーションを通じた組織的なマネジメント行動においては、女性の方がやや高い結果となっている。
- ④ 事務系と技術系(土木や農業等の工学系)での差異はあまり見られない。(なお、保健福祉系、医療系、文化系で高い結果となっているが、全体回答からみると構成比が少ない(回答者数が少ない)ため、そのまま判断することはできない)

#### <評価、研修、健康管理について>

- ① 評価に係る行動の全体的な傾向としては、自分行動、連携行動、認知獲得行動というプロセス(自分→他者→働きかけ)での問いで、後段ほどポイントは低くなっている。
- ② 評価に係る行動においても、年次(経験)が高いほどポイントが高いなど、達成行動、チャレンジ行動と同様の傾向を示している。(目標理解との関係か。)
- ③ キャリアデザイン研修に関しては、考えたことのある人は比較的多く、一方で、その実現のために具体的にどのように行動・アプローチすべきかまで検討し実行している人は少なく、目標への具体的な落とし込みにかかわる研修はあってもよいと思われる。(ただし、業種や時代の風潮によって変化するものでもあるため、あまり長期のものではなく、比較的短期な目標を中心に進めることが適当と思われる。)
- ④ グローバル研修やIT関連研修は総じて底上げが必要といえる。
- ⑤ IT関係は本庁に比べ出先が低くなっており、特にデータ収集・活用面でその傾向がある。
- ⑥ また、年次や階級の結果から、視野を広げ、思慮を深めるためにも、どちらも若い年次から力を入れる必要があると思われる。
- ⑦ 自己管理(健康管理)面では、福祉関係で、ストレスがやや高い傾向にある。
- ⑧ 全体では若年層(30歳以下)でストレスへの対処法がうまくできていない傾向が強く、全体平均は2.75とやや低い。
- ⑨ 部長級では肉体的にも精神的にも疲労の傾向がうかがえる。



図表 3.3.1-3 本庁・出先別、性別別、階級別、職種別、職階別結果一覧

職階別	職種別	性別	出先と本庁		職種(事務職と技術職)		階級別																																																																																												
			出先	本庁	統計	一般事務職	医系職	技術職	文化	警察	船員	全体	事務職		技術職		管理職		監督職																																																																																
													人数	平均年齢	主任	主任	主任	主任	主任	主任	主任	主任	主任	主任	主任	主任	主任	主任	主任	主任																																																																					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

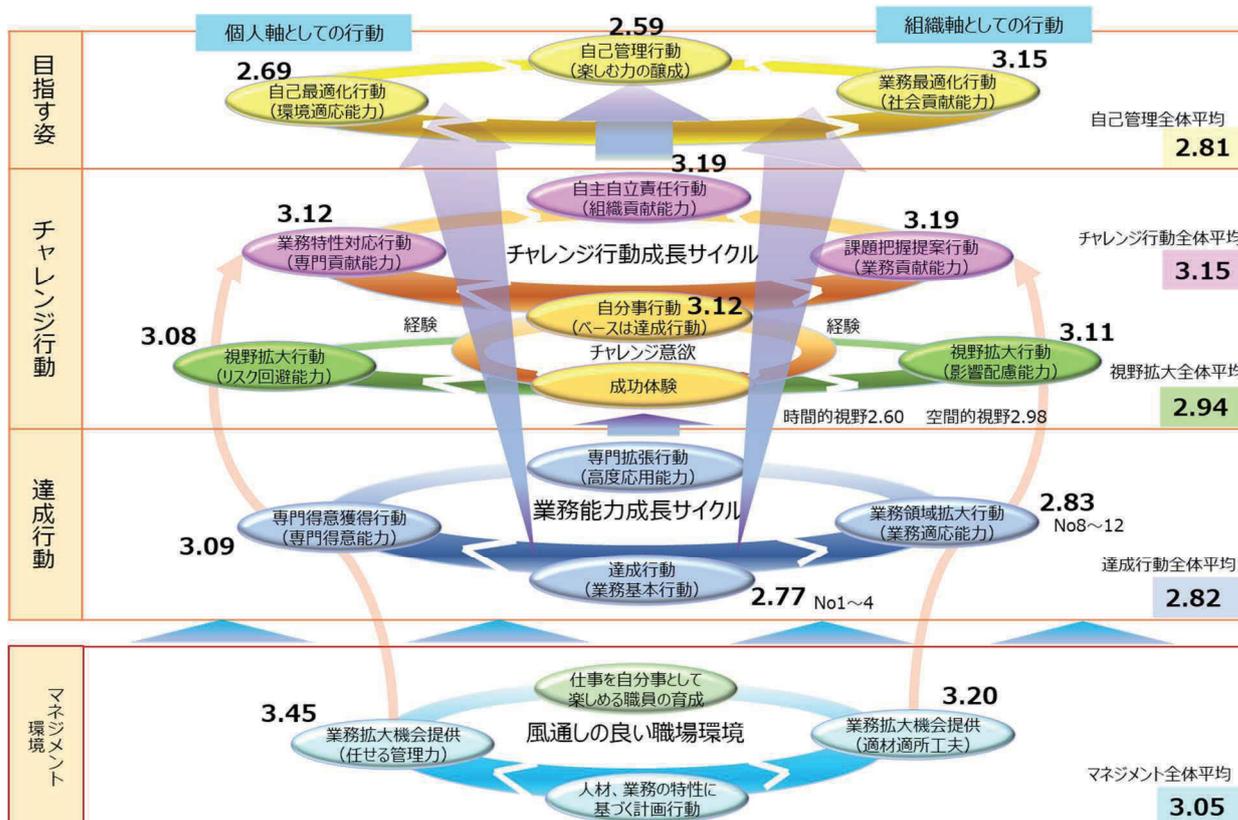


### 3. 2 成長サイクルモデルにみる特徴

#### (1) 成長サイクルモデルと集計結果

集計結果を成長サイクルモデルに付記したものが図表 3.3.2-1 である。

図表 3.3.2-1 成長サイクルモデル (全体評価)



達成行動においては個人軸としての行動が組織軸としての行動より若干高くなっているが、チャレンジ行動においては組織軸としての行動の方が高い結果となっている。また、図表 3.3.2-1 の右側に示すように、達成行動、視野拡大行動、チャレンジ行動へと全体平均が高くなっている。

チャレンジ行動は最適化行動、価値創造型行動として、周囲に対しての行動が重要になるためこのような値の変化による組織軸へのシフトは望ましい傾向であると思われる。

達成行動全体の平均値がチャレンジ行動全体の平均値より低い結果となっているが、達成行動における「設問9 自分の意見を、適切な手順や方法でわかりやすく説明しているか」が低いこと、チャレンジ行動における「設問18 仕事に対して「自分がなさねば」という使命感、業務目的と自分の思いとの共鳴を感じることができるか」、「設問19 仕事に対し、社会的な意義としての自覚や責務、貢献意欲を感じているか」の意識や姿勢の部分で高い回答値となっていることが影響している。

達成行動とチャレンジ行動には共通した行動要素が含まれるため、回答選択肢の文言の更なる精査は必要と思われる。

図表 3.3.2-1 における「目指す姿」の「自己管理行動」が最も低い値となっており、ヒアリング時に感じたハイパーフォーマーにみられた自己管理行動の醸成が課題である。

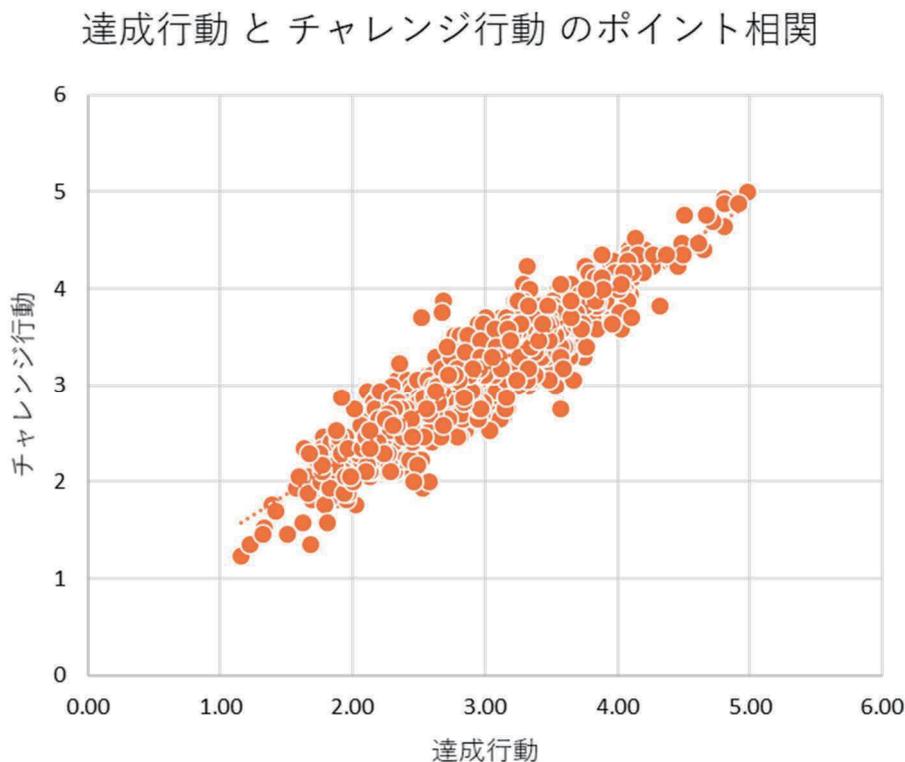
## (2) 成長サイクルモデルの妥当性検証

チャレンジ行動として捉えている行動特性と達成行動として捉えている行動特性には類似した要素が含まれているかもしれないが、成長サイクルモデル自体の考え方に問題ないかが重要である。そのため成長サイクルモデルを検証することとした。

回答者個々人の達成行動の平均値とチャレンジ行動の平均値の相関分布を示したものが図表 3.3.2-2 である。

達成行動の高まりとチャレンジ行動の高まりには個々人でみて正の相関性があることが分かる。

図表 3.3.2-2 達成行動とチャレンジ行動の相関性分析



このことから、達成行動を実行に移した結果得られる成功体験や自身がチャレンジ行動に結びつくという成長サイクルモデルの考え方は妥当なもの判断できる。

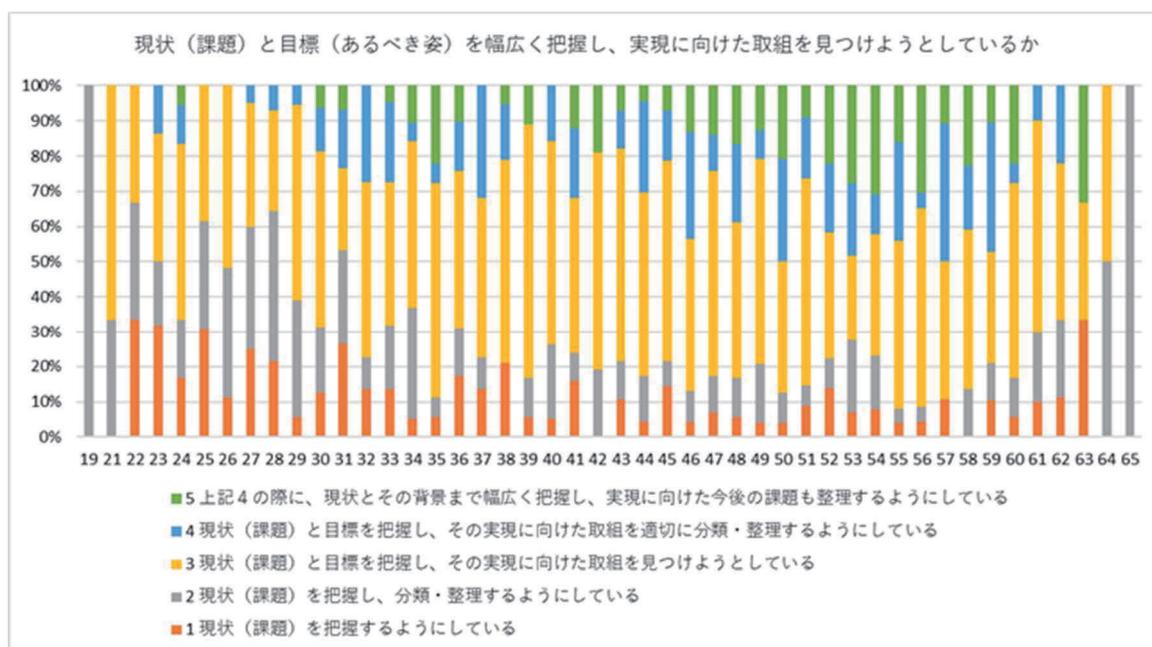
### 3.3 行動特性別（設問単位）にみる特徴と傾向

ここからは、個々の設問での回答分布状況をみることにする。なお、全体傾向分析から年齢別分析が特徴をつかみやすいことから、業務遂行に係る達成行動、チャレンジ行動、マネジメント行動等の一連の設問回答については、年齢別集計分析を中心にグラフ化して説明する。

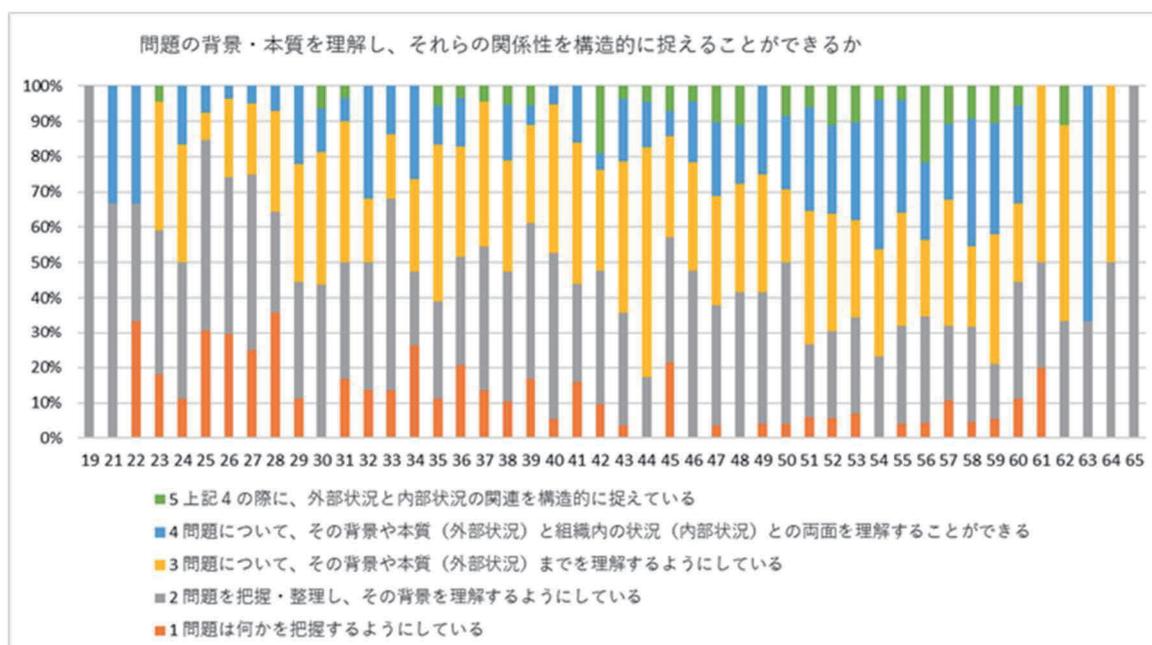
#### (1) 達成行動（自己能力的側面）

業務を遂行する上で必要な基本的行動（設問1～設問4）では、年齢とともに回答レベルがアップする傾向がうかがえる。

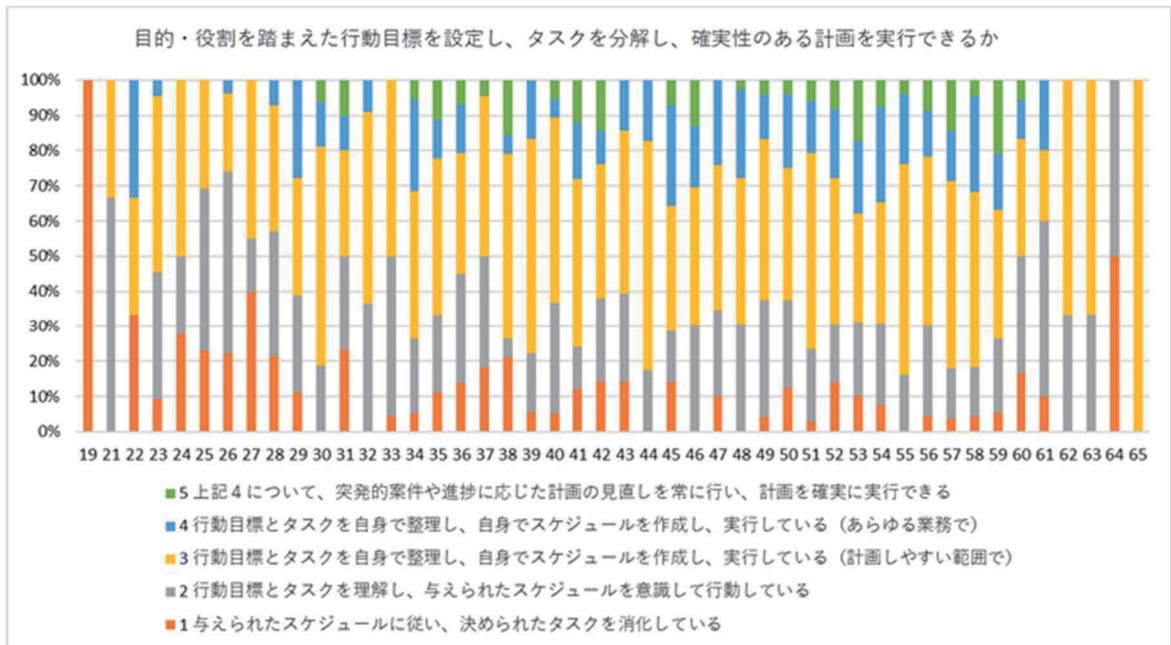
設問1



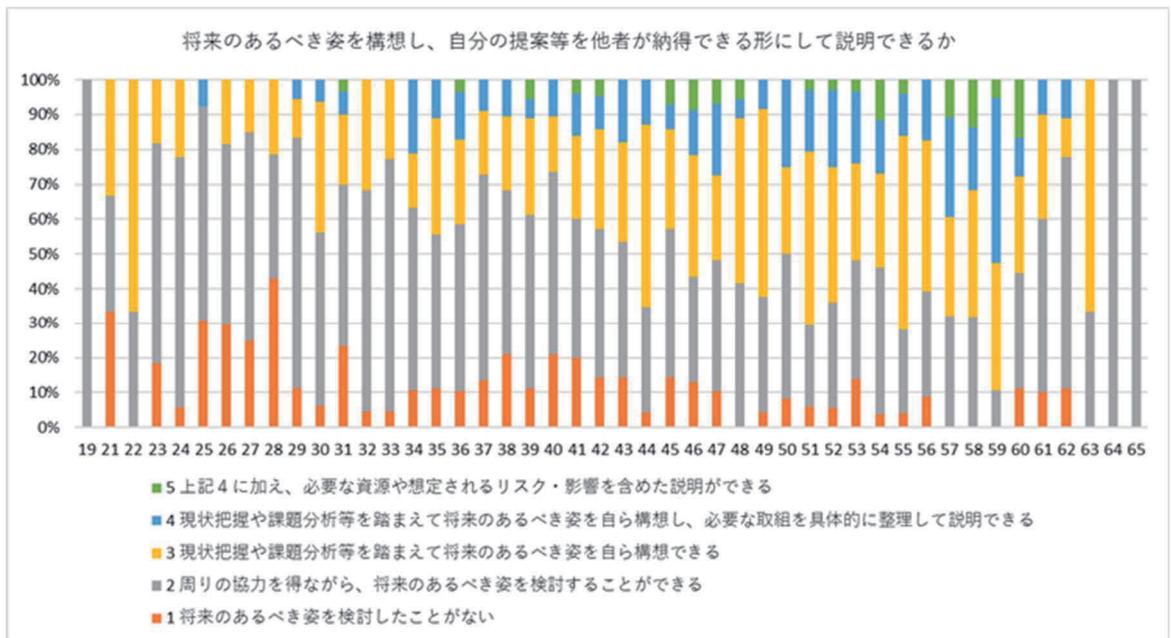
設問2



### 設問3

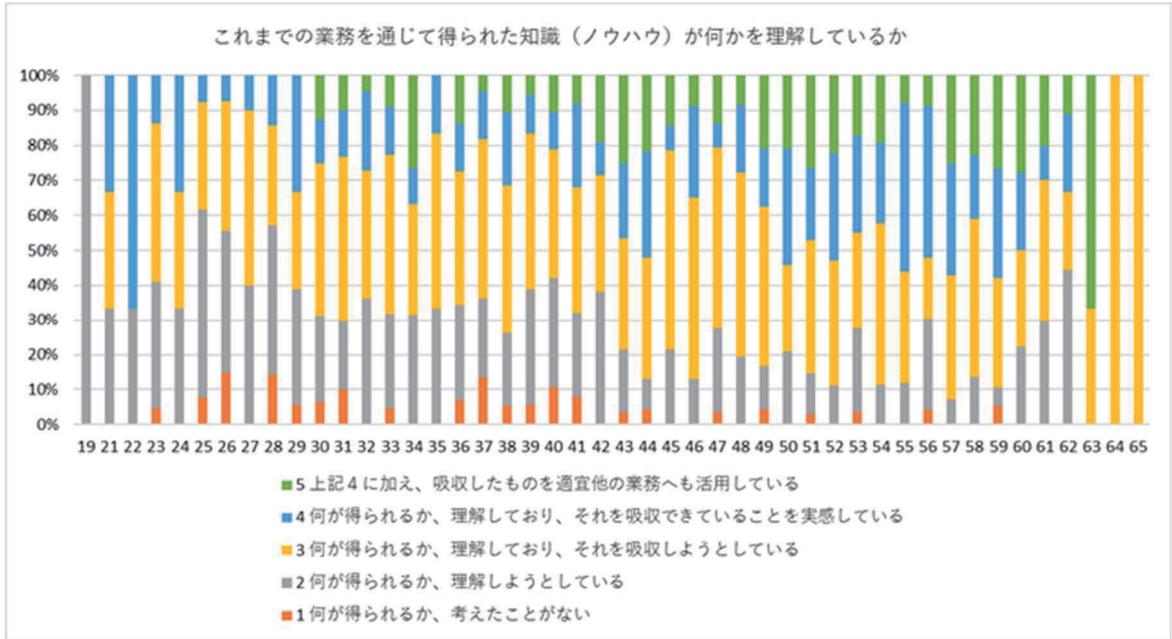


### 設問4

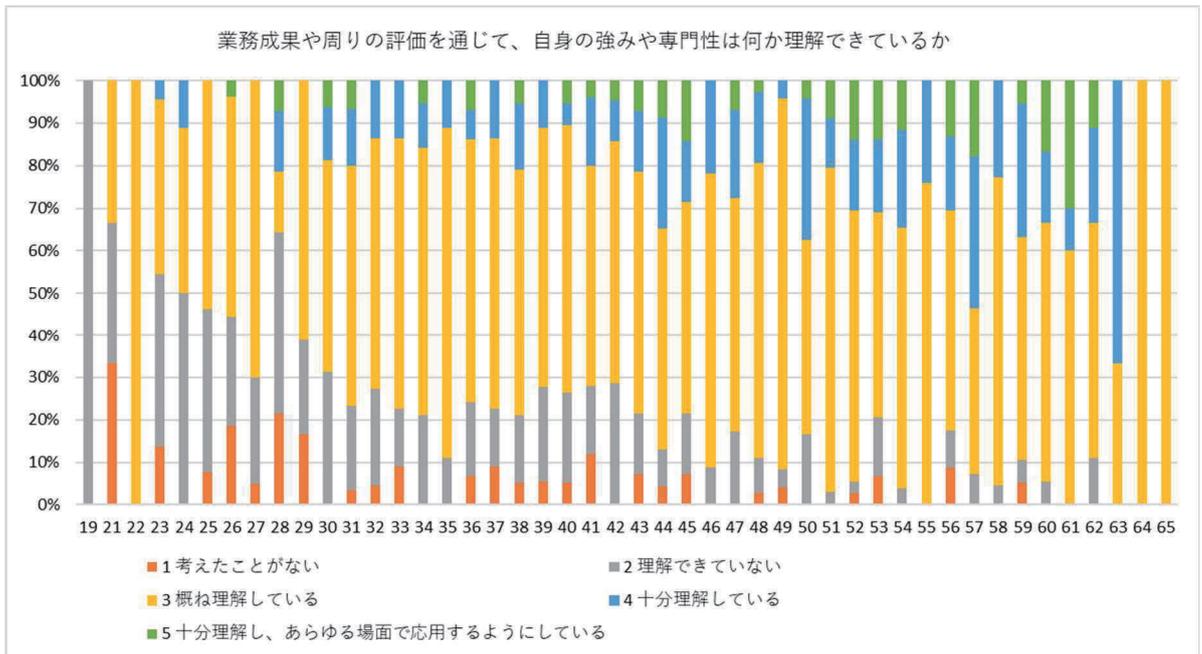


設問5から設問7をみると、25歳頃から自身の特性や強みなどを概ね理解して行動するようになるが、42歳頃までその進みは緩やかであり、複数名の部下を持つことが多くなる主任級になると1段レベルが上がる傾向がうかがえる。

### 設問5

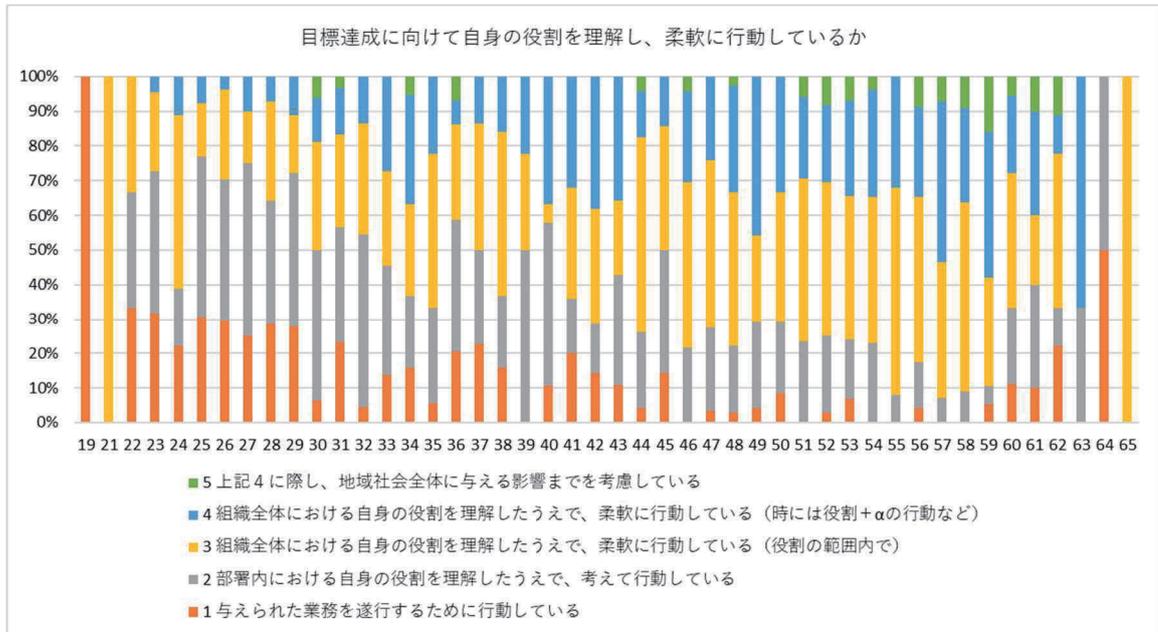


### 設問6



設問7をみると、設問5や設問6に比べて回答レベル1や2の割合が多いことから、自身の役割を理解する点で、その理解は部署内における自身の役割にとどまり、組織全体や社会全体といった、より広い視野での理解が進んでいない傾向がある。

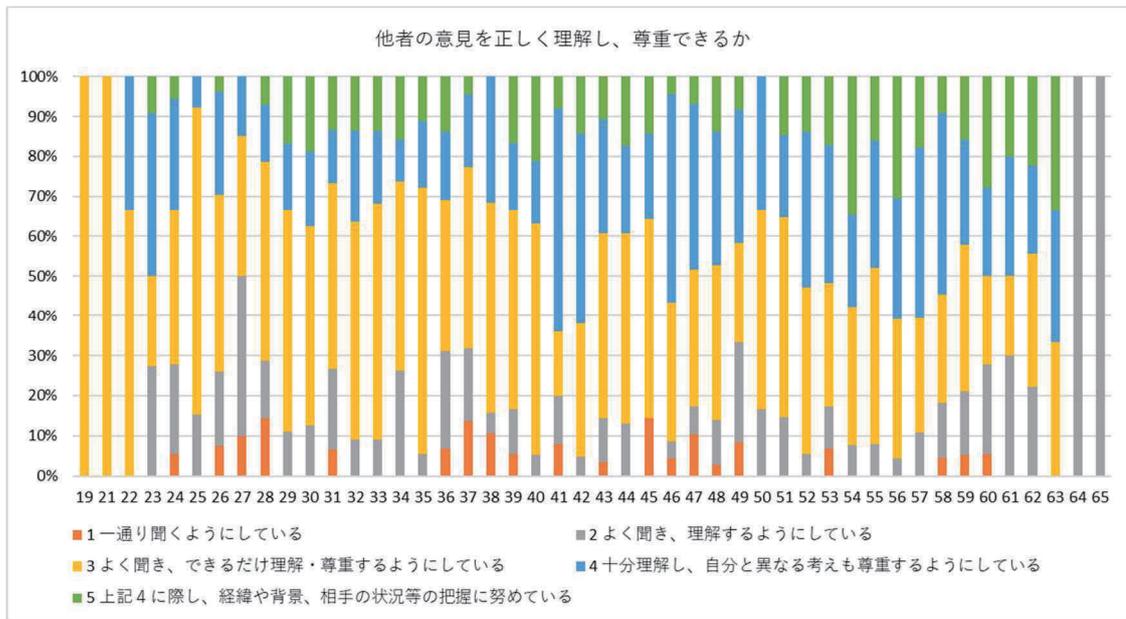
### 設問7



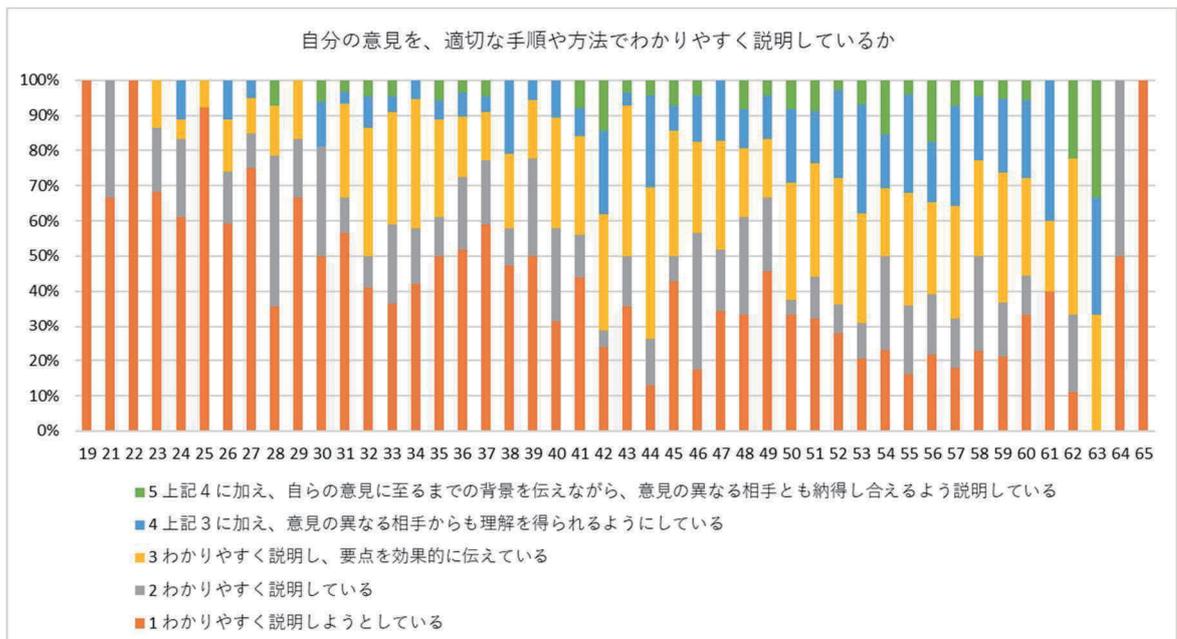
## (2) 達成行動（組織的行動側面）

設問8から設問9をみると、相手の立場や意見など理解する姿勢は強いが、自分の意見や考えを伝える姿勢は弱い傾向がうかがえる。

### 設問8



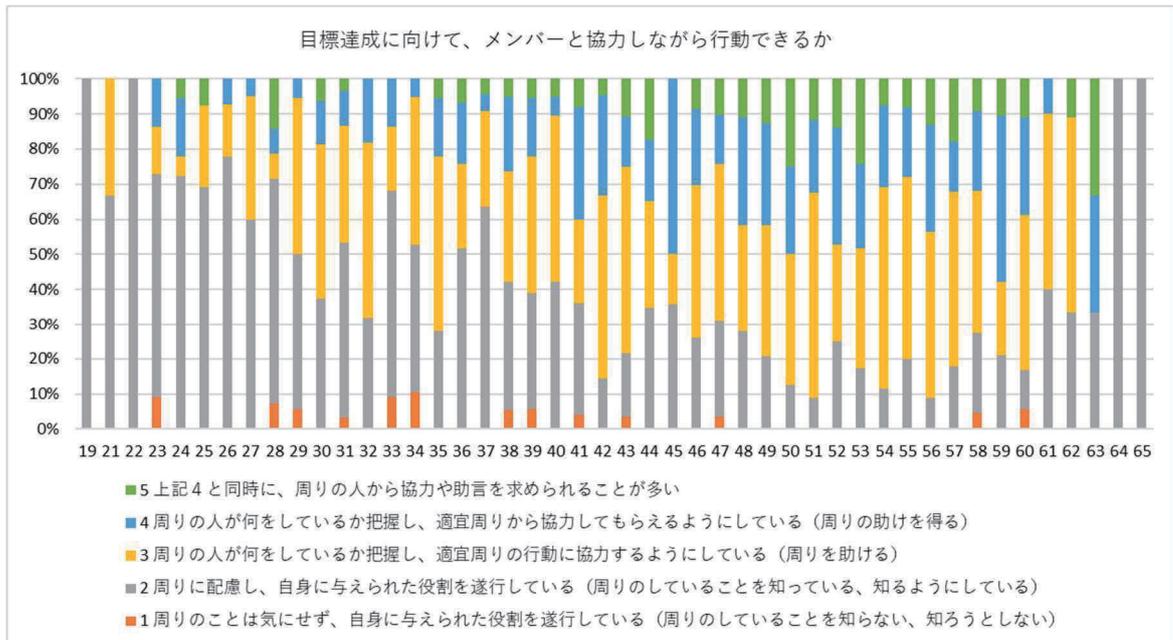
### 設問9



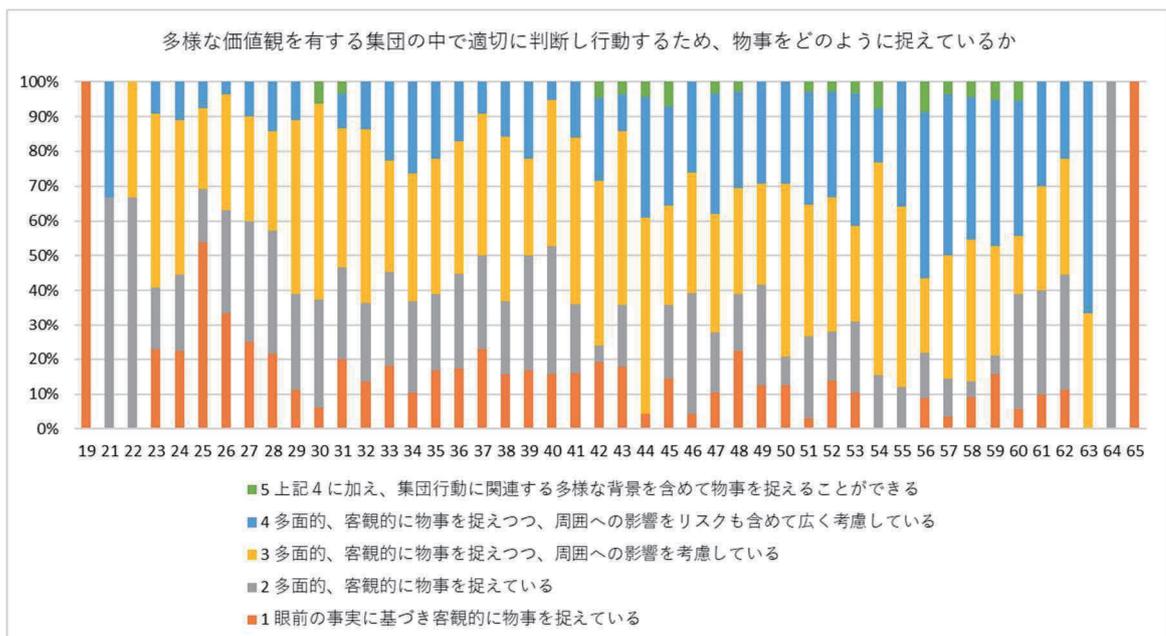
設問 10 から目的達成に向けた周囲との協力行動は低い。(後述の設問 33 の回答と照らし合わせると、仕事の割り振りの仕方としてあらかじめ決められた役割やタスクを担う業務が多いことによる影響が考えられる)

設問 11 から、組織的な適切な判断行動は年次とともに高くなる。経験と立場が大きく影響しているものと思われる。

### 設問 10



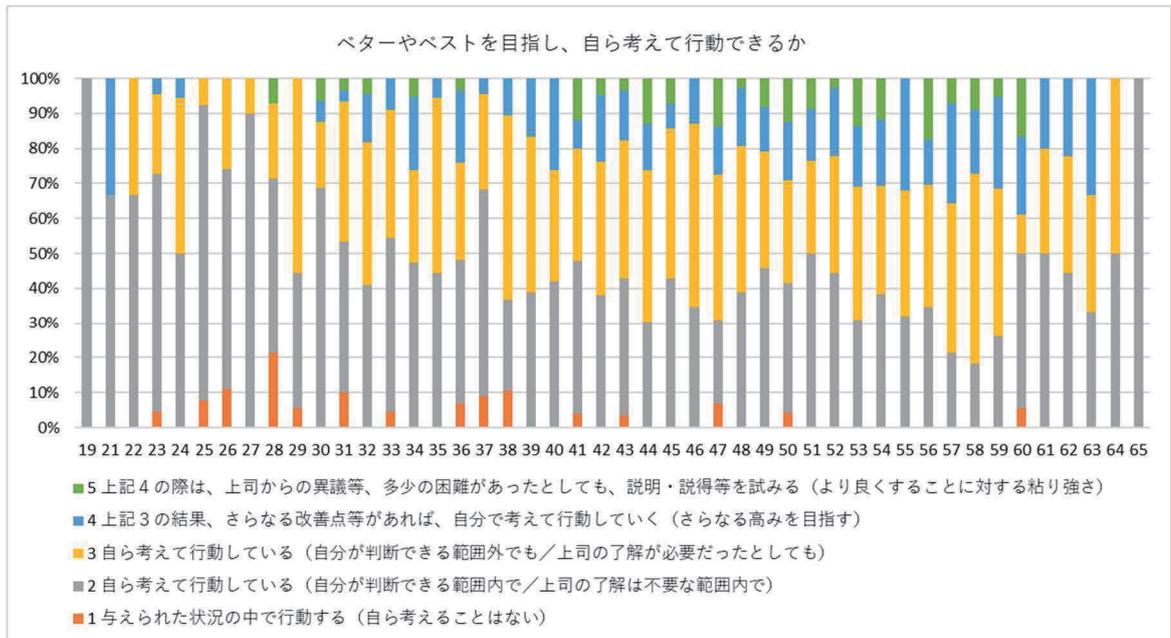
### 設問 11



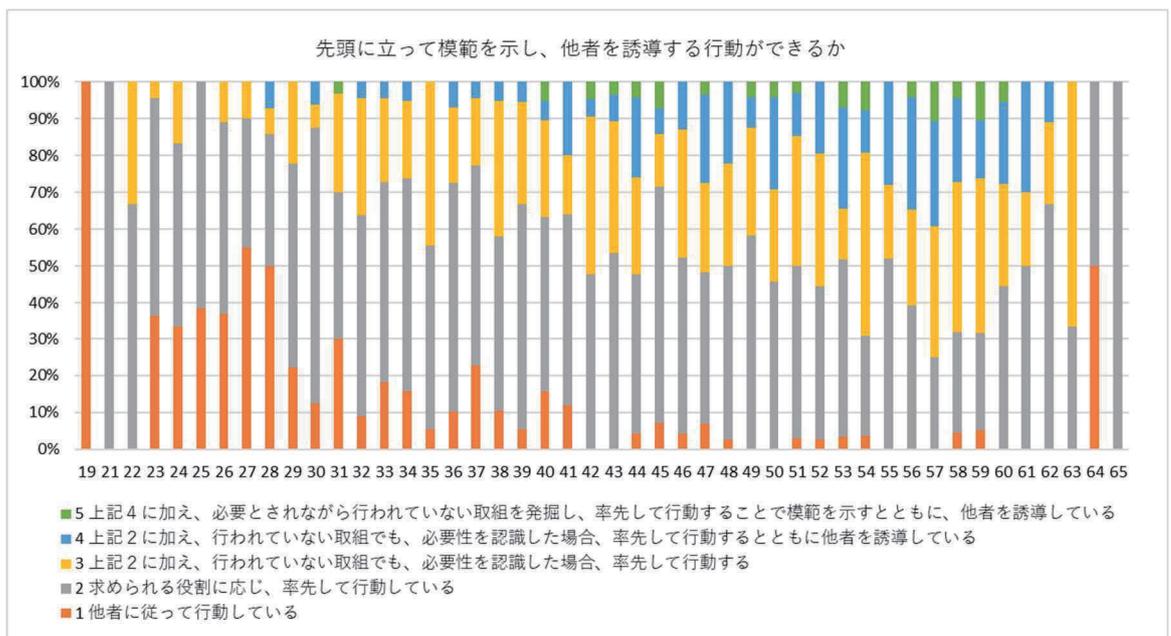
### (3) 達成拡大行動（達成行動からチャレンジ行動へ）

設問 12 から、役割権限の範囲内で最善を尽くそうという姿勢がうかがえる。しかしながら、設問 13 をみると与えられた範囲でのみ行動する傾向が強く、チャレンジ要素としてのリーダーシップ発揮行動（レベル3以上の回答割合）は総じて低くなっている。また、その傾向は若年層ほど顕著である。

#### 設問 12



#### 設問 13

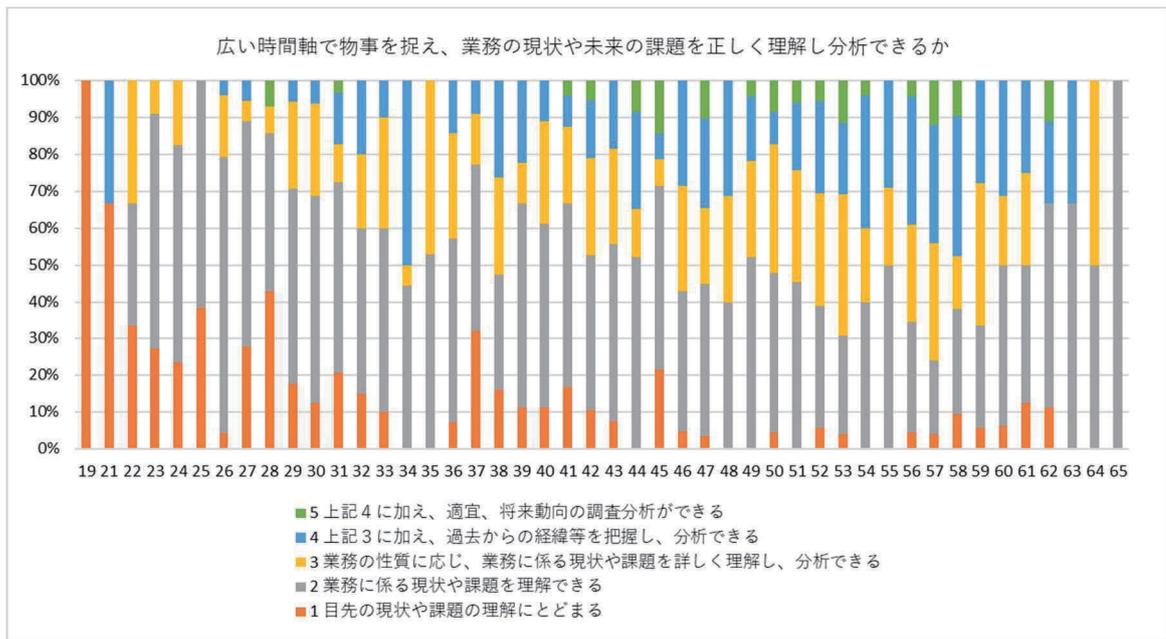


#### (4) 視野拡大行動（時間的視野、空間的視野、リスク管理、影響分析）

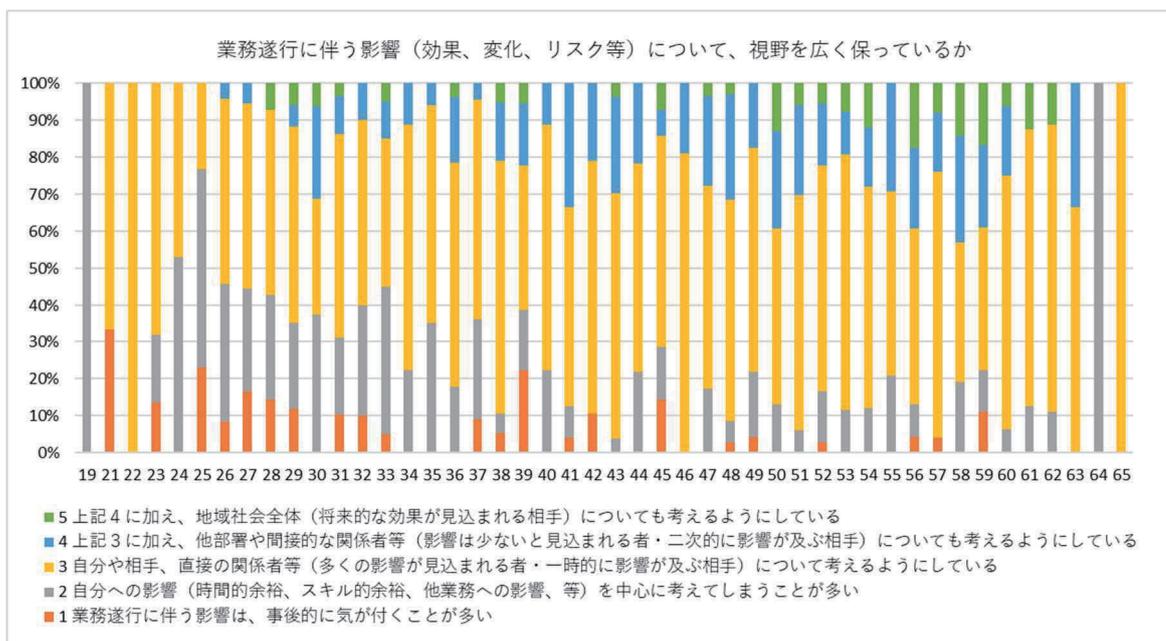
設問 14 をみると、現状が中心で、広く時間軸で捉える行動は各世代を通じて総じて低い結果となっている。

設問 15 から設問 17 の回答をみると、自身を中心とした影響視野は比較的高いが、リスク対応の事前検討や相手の状況等を含めた影響など周辺への視野については年次とともに緩やかに高まる傾向がうかがえる。

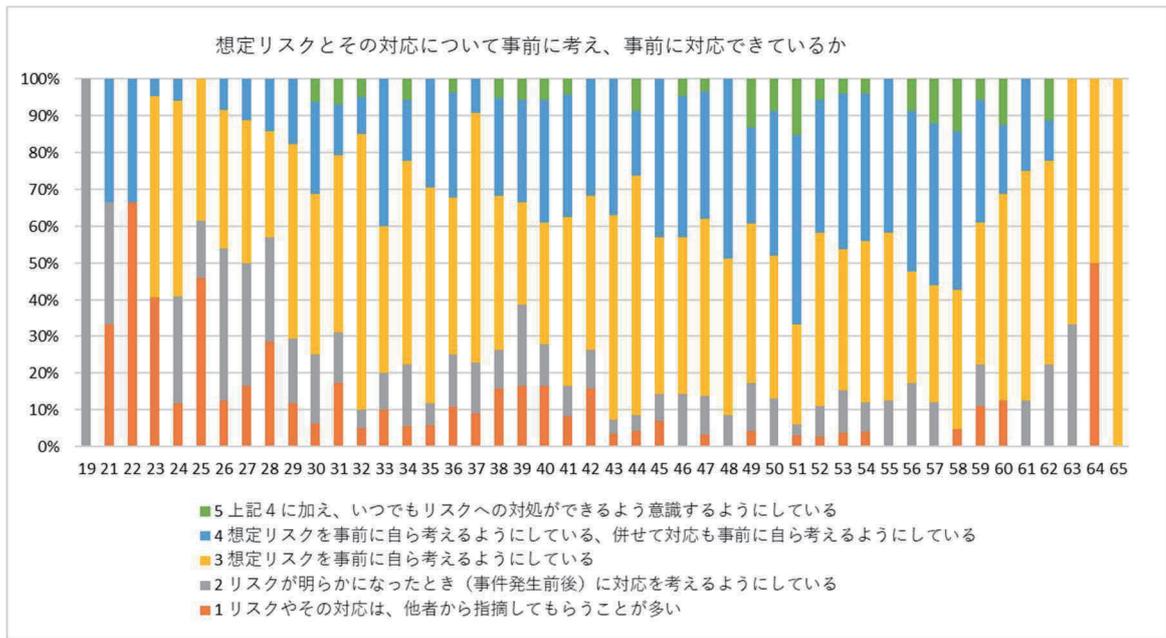
##### 設問 14



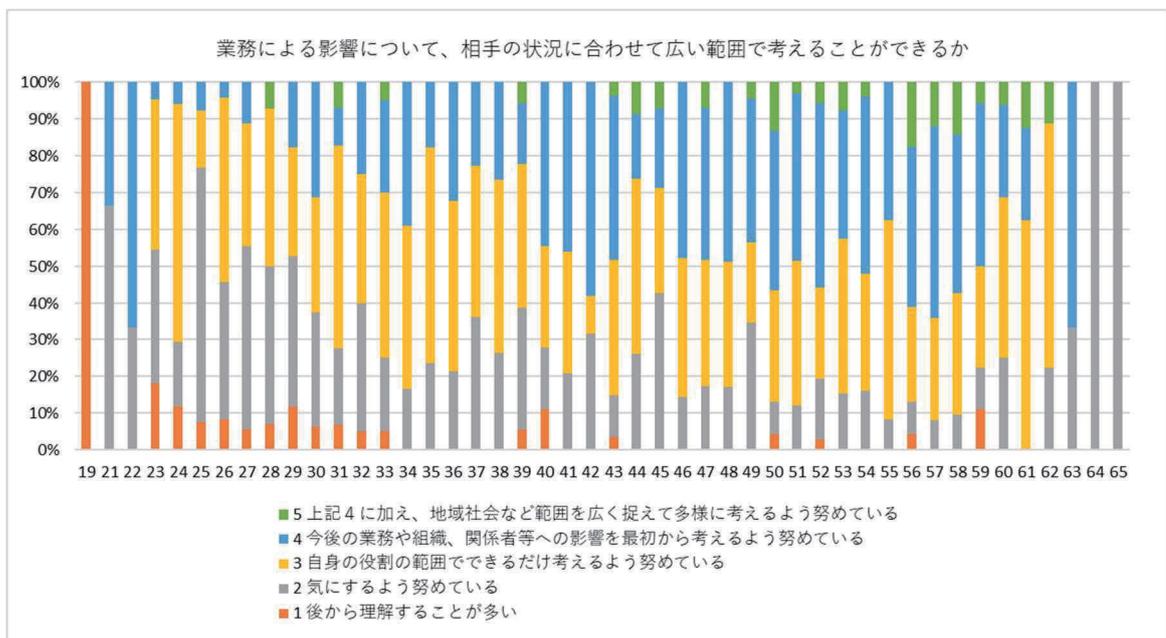
##### 設問 15



## 設問 16



## 設問 17

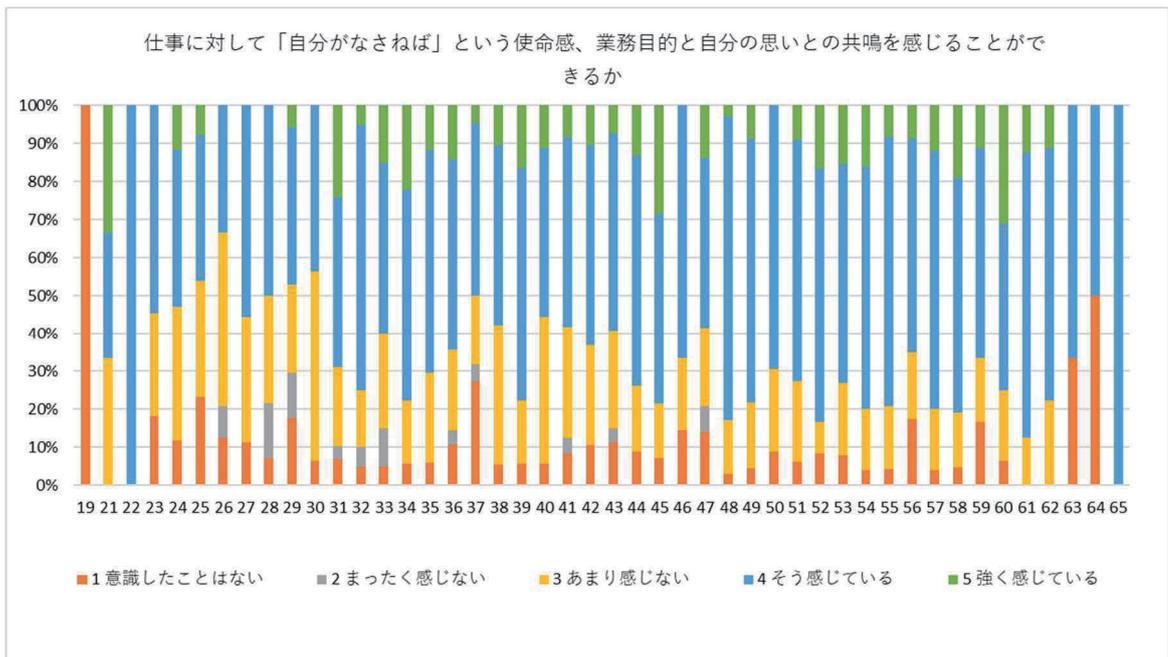


(5) チャレンジ行動（自分事としての意識行動）

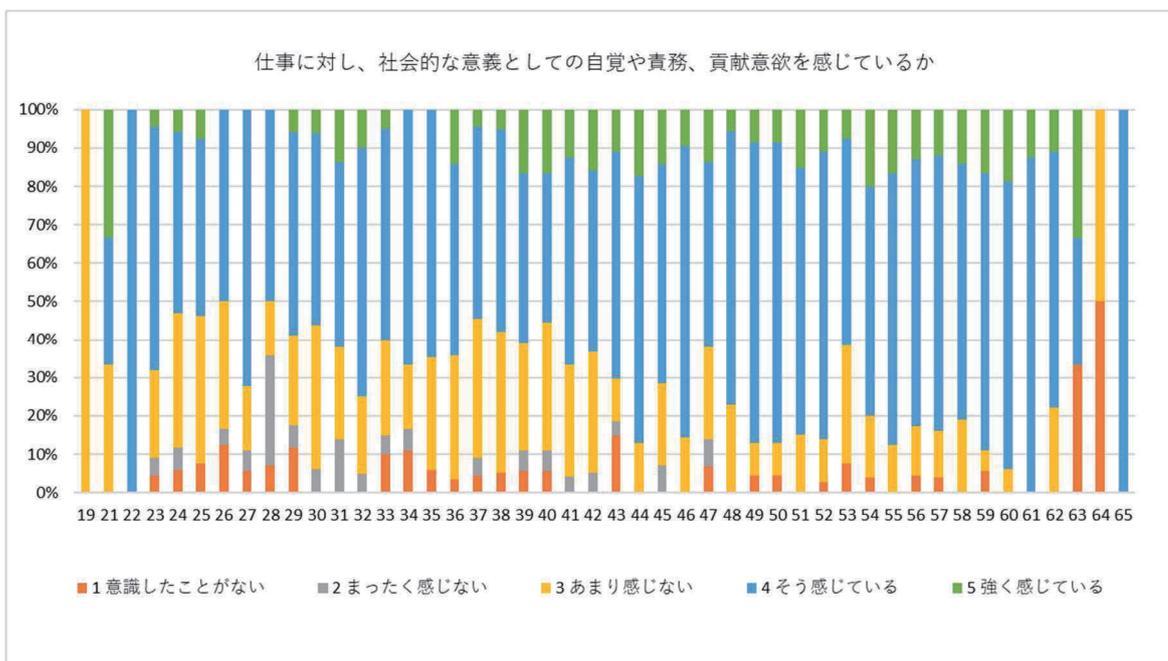
設問 18 や設問 19 から、自分事として、また、社会的意義として仕事に取り組む姿勢はどの年代も高い傾向にある。

しかし、チャレンジ行動への推進力に係る設問 20 をみると、自分事としての意欲は、自身の喜びや感謝として捉えるのではなく、使命感や責任感といった義務感的な要素が強いことが読み取れる。

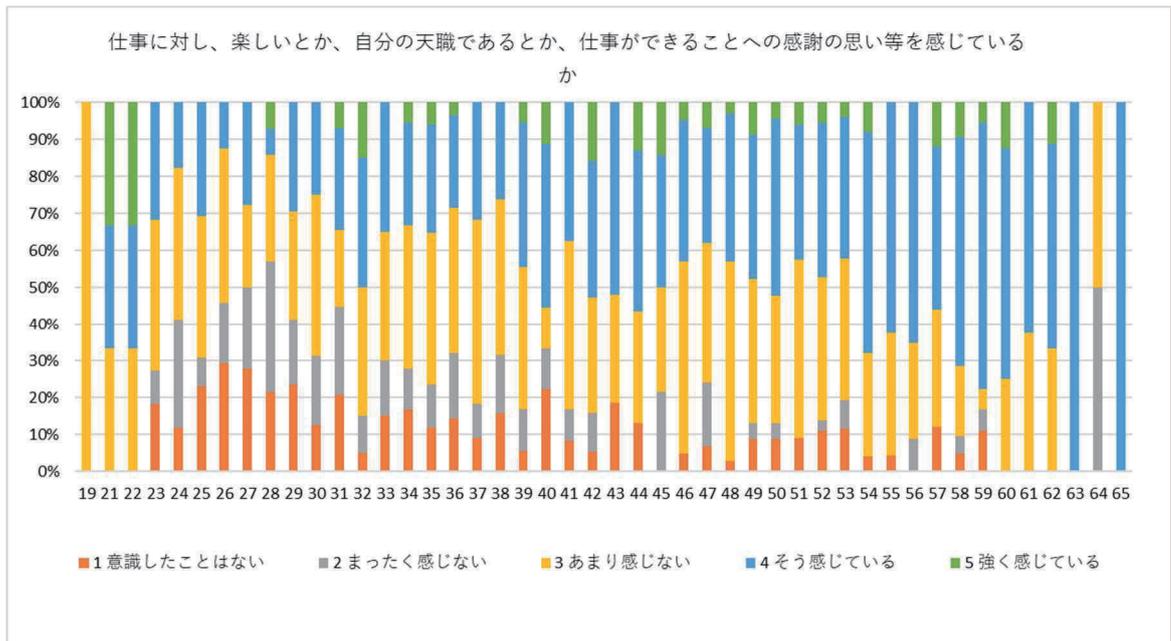
設問 18



設問 19



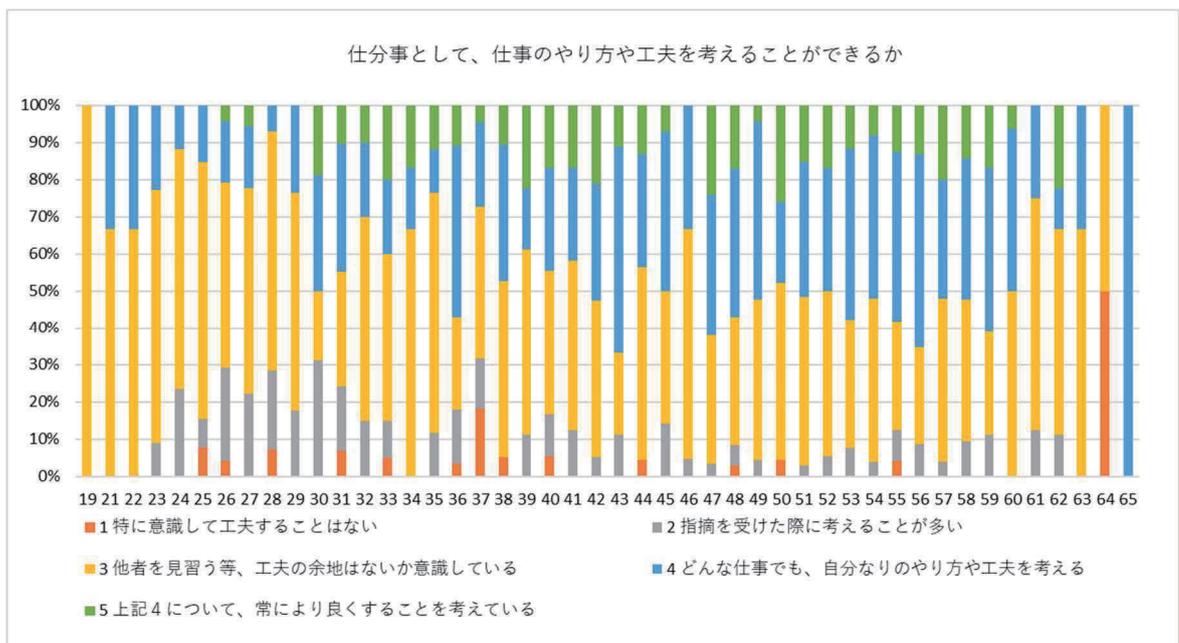
設問 20



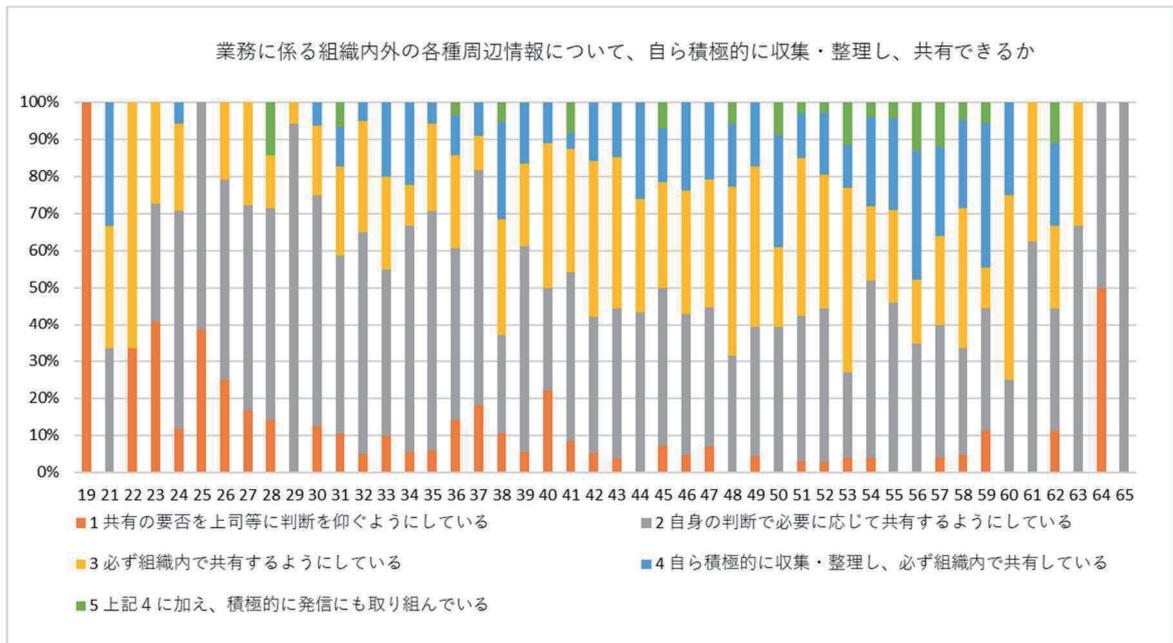
設問 21 から、自分事として工夫して取り組む姿勢は比較的早い段階から備わっているものの、設問 22 をみると情報共有等の積極的な行動はあまり見られないことから、チャレンジ行動としての取組が実態としては低い傾向にある。

また、設問 23 から業務遂行に必要な基本知識は積極的に学ぶ姿勢が見て取れる。一方で、自分自身が関心のある分野等、業務の域を超えた範囲での学びには至らない傾向が見て取れる。

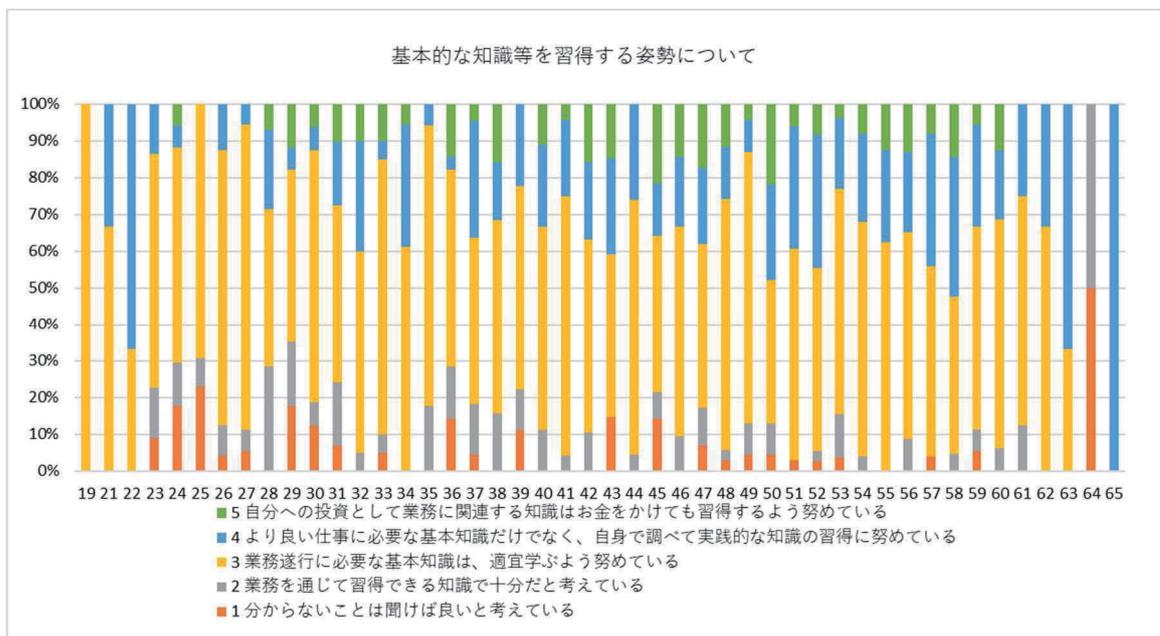
設問 21



## 設問 22



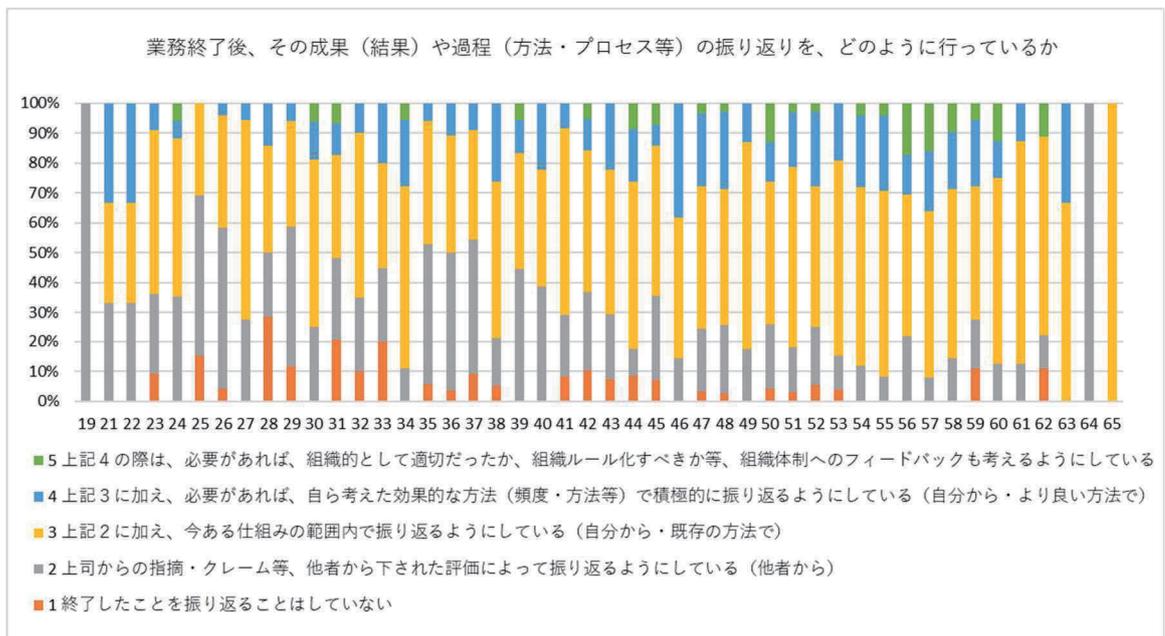
## 設問 23



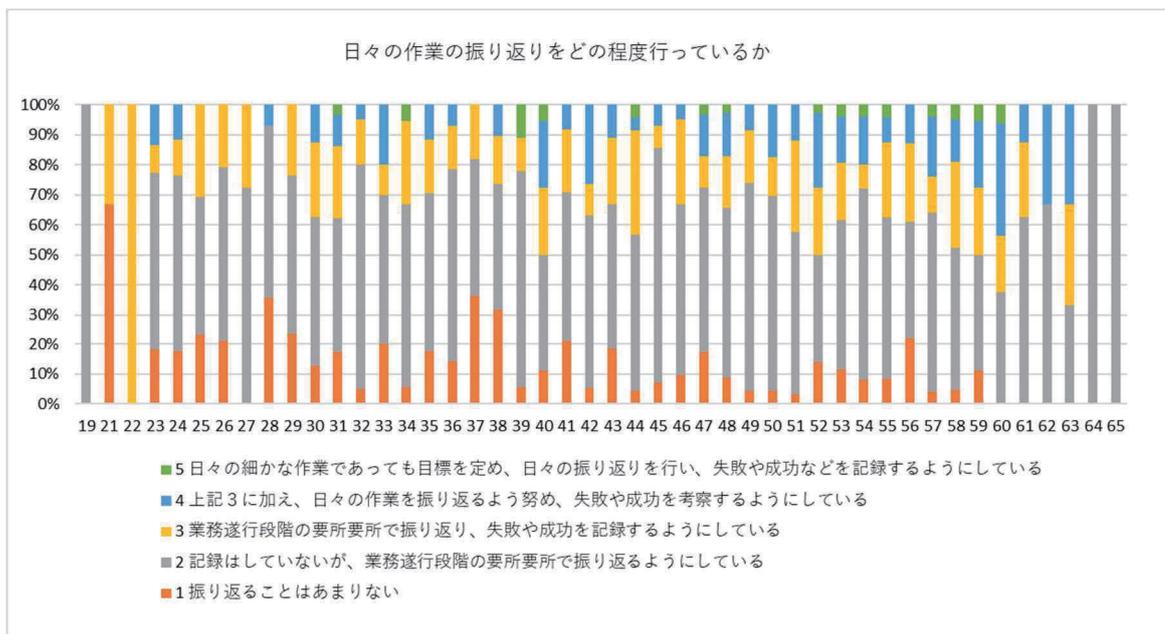
## (6) チャレンジ行動（自己点検）

チャレンジ行動への最も身近な契機でもある自身の殻を破る上での行為となる自己点検（自己の効果性：設問 24）についてみると、自分事行動としての自己の効果性の確認は組織ルールの範囲（人事評価制度に伴う申告や面談）での確認に留まる場合が約 8 割を占め、必要と判断した場合に自ら振り返る姿勢は弱いことがうかがえる。また、設問 26 から、確認のタイミングとしては大きな節目が中心であり、記録やこまめな点検は実施されにくいことがうかがえる。自己点検は、チャレンジ行動へ向かうための、自分の殻を破ることができる最も身近な契機となりうる点で、振り返りの積極的かつ頻繁な実施を強化していく必要があるものと思われる。

### 設問 24



### 設問 26

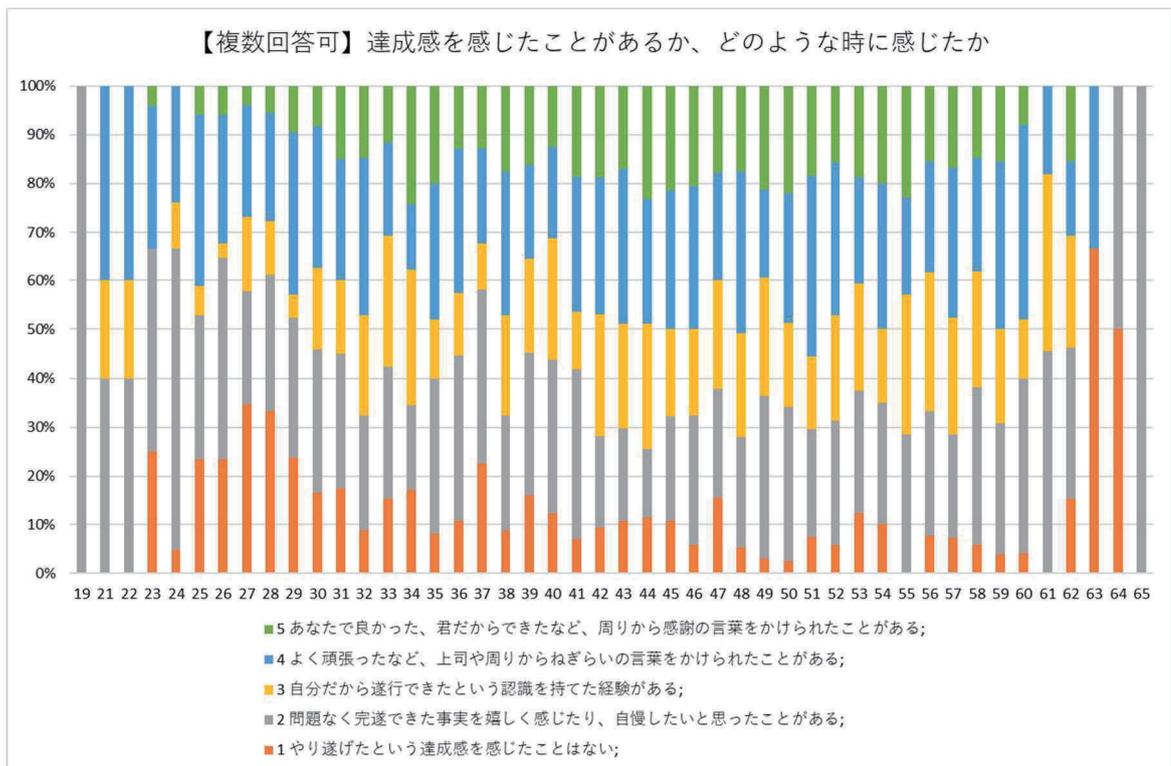


## (7) チャレンジ行動（成功体験）

設問 25 のチャレンジ行動へ歩みだす勇気につながる成功体験についてみると、成し遂げたという達成感（回答2）、ねぎらいの言葉（回答4）が経験（実感）としては比較的多く、自分だからできたという強い自信や確信につながる体験（回答3、回答5）は全体からみると割合としては低い。

また、30歳未満の職員でみると、達成感を感じたことはないという回答する職員の割合が平均2割程度存在し、60歳以上の再任用職員は達成感がないとする割合が極めて高い。

### 設問 25

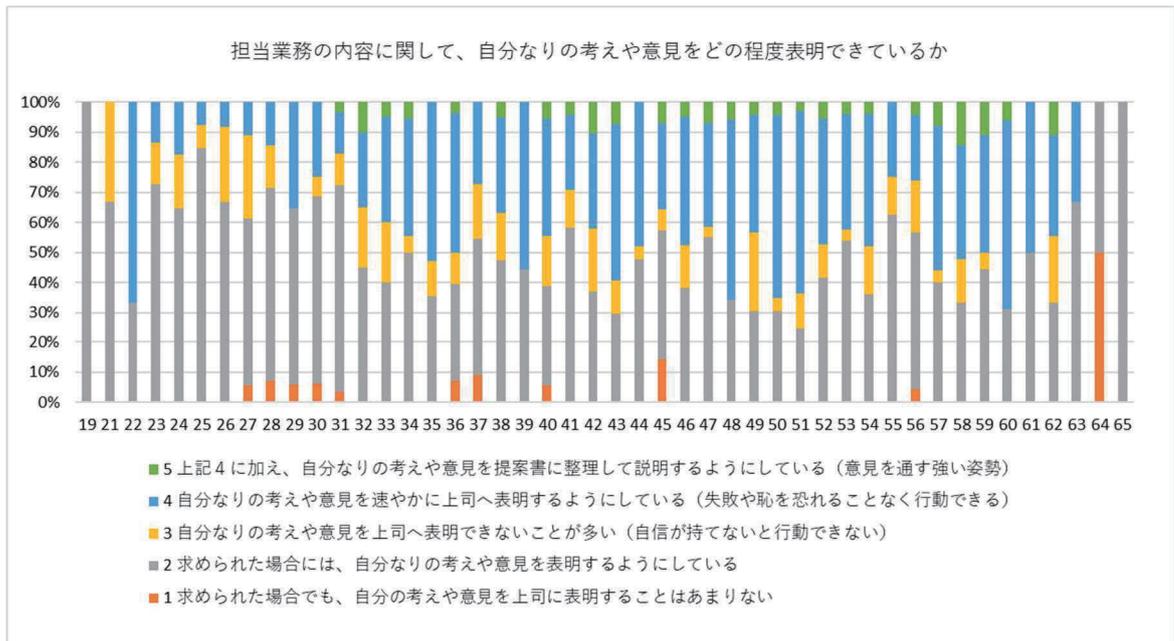


## (8) チャレンジ拡大行動（チャレンジのための周囲への働きかけ行動）

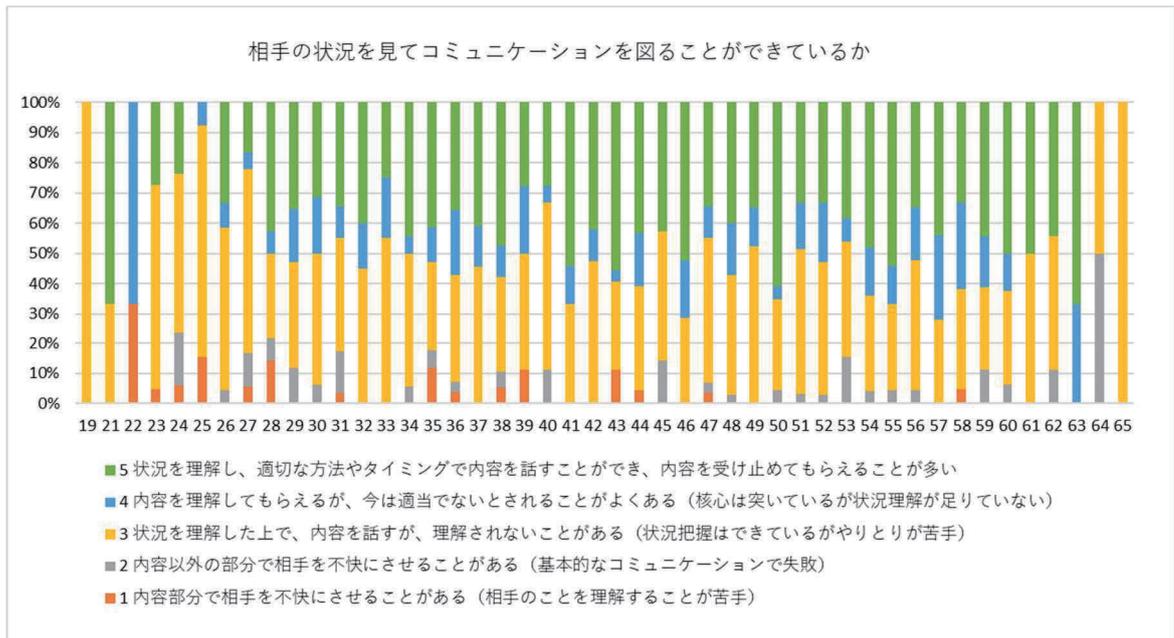
自身としてのチャレンジから行動を拡大し、他者や他者と共にチャレンジすることにつながるチャレンジ拡大行為についてみると、周囲への意見表明である設問 27 からは、半数近い人が求められないと意見表明できないでいる。（ハイパフォーマーは、日常的に意見表明をしている傾向があり、この点でハイパフォーマーとの乖離が大きいことがうかがえる。）

設問 28 や設問 29 からは、周囲の協力を求めながら課題解決する割合が総じて高く、これは達成行動としての具体的な課題解決レベルでは協力を求めているためと思われる。

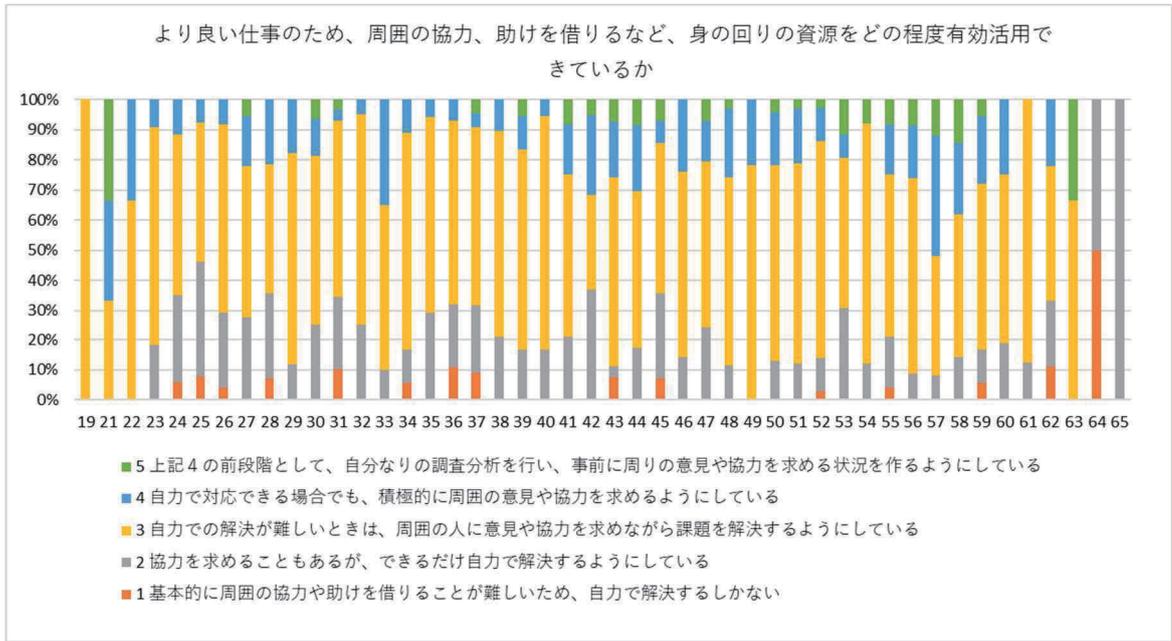
### 設問 27



### 設問 28

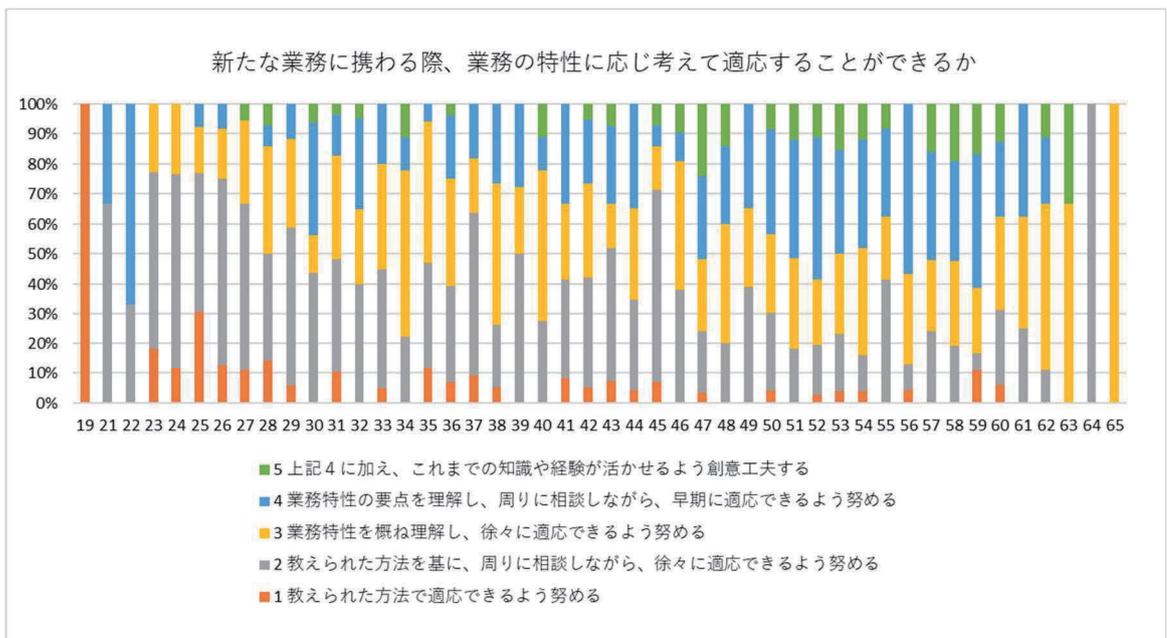


設問 29



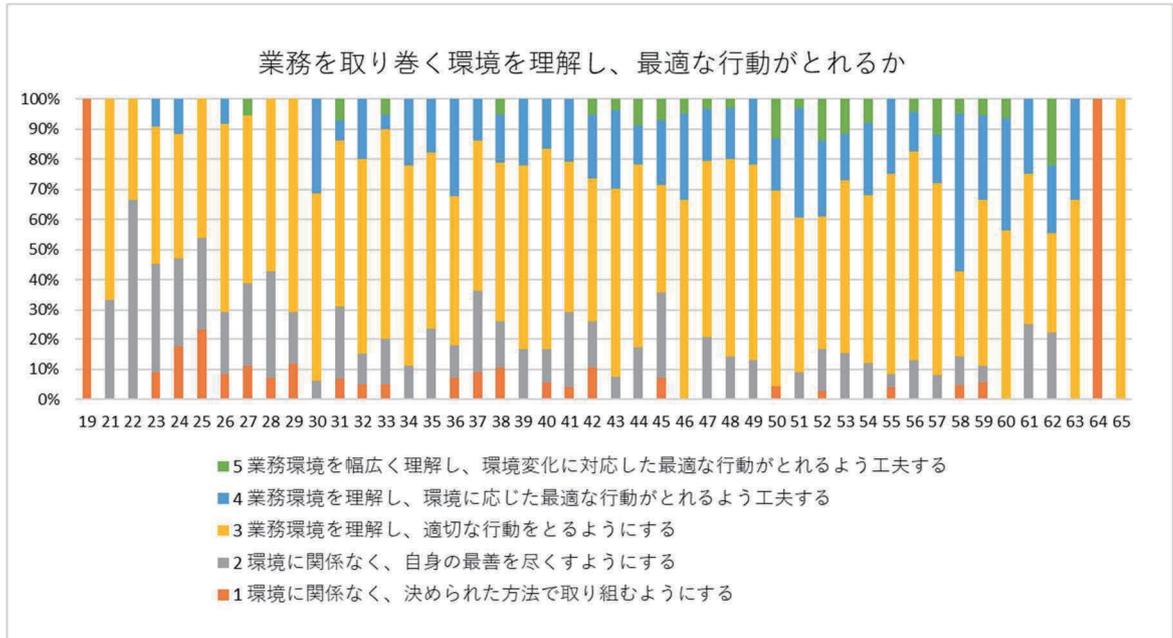
設問 30 のチャレンジに必要な業務への柔軟性については、教えられた方法を基に、周りに相談しながら、徐々に適応できるように努めるとする回答が年次とともに縮小し、業務特性を理解し徐々に（早期に）適応できるよう努めるとする回答が年次とともに拡大していることから、教えられた方法に捉われず、業務に適応する能力が年次とともに高まっていることがうかがえる。

設問 30

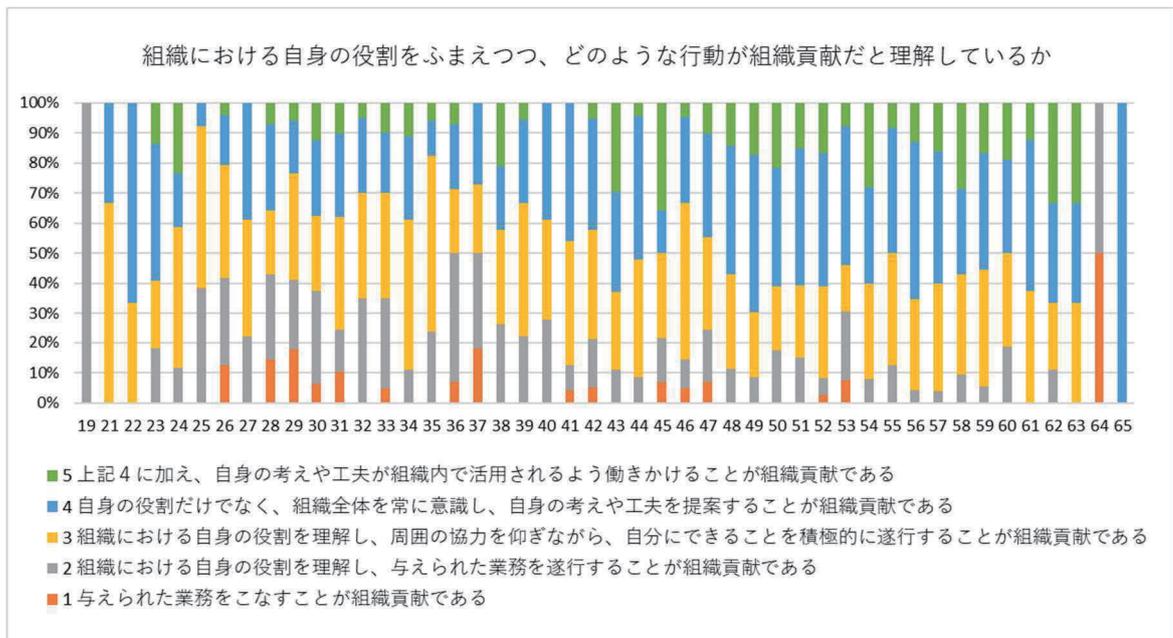


設問 31 と設問 33 から、ほとんどの職員が業務環境を理解し、適切な行動をとるようにしているが、40 歳未満では、組織における自身の役割は与えられた業務という傾向が強い様子がうかがえる。与えられた役割と権限の範囲を守ることは組織として適切ともいえるが、組織（業務）横断型での業務や新たな視点への着目など、より広がりのある仕事の進め方にはつながりにくく、閉鎖的なスタイルでの仕事の進め方になってしまう可能性がある。

### 設問 31

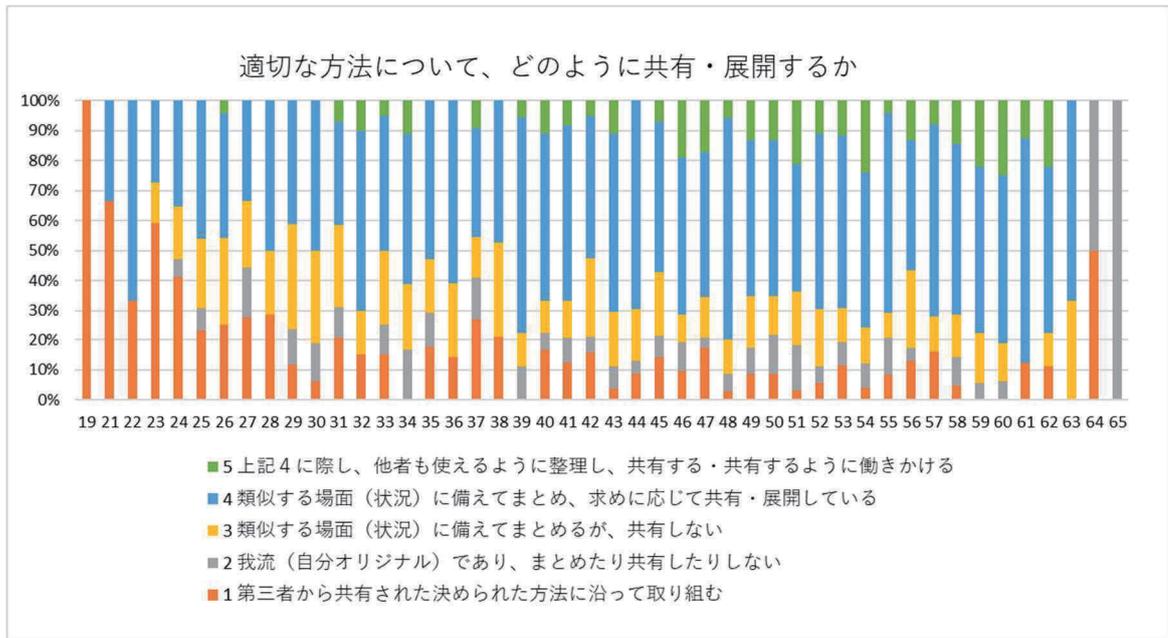


### 設問 33

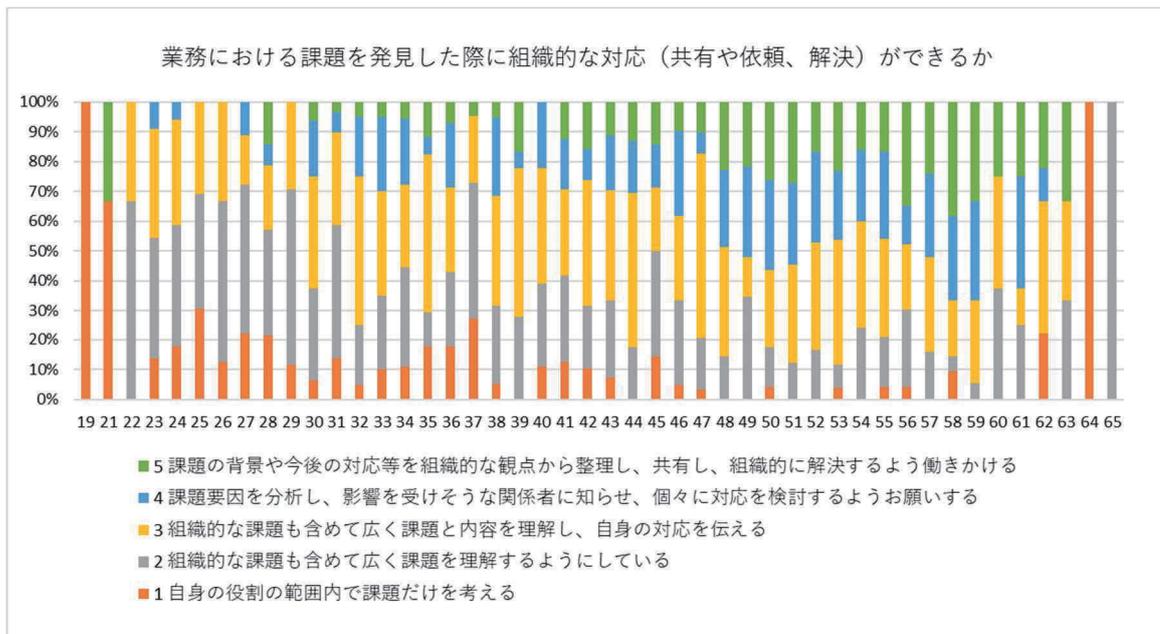


役割や権限を守りつつもチャレンジ行為として取組可能な情報の共有やノウハウの共有などの緩やかな改善や変革につながる行為に関する設問 32 と設問 34 の回答をみると、自身の知識やノウハウを組織的に共有する行為には消極的で、特に若年層では知識や経験の不足も関係していると思われるが、組織的な対応を図るよりも、自身のみの対応を考え、対処する傾向が強くなっている。

### 設問 32



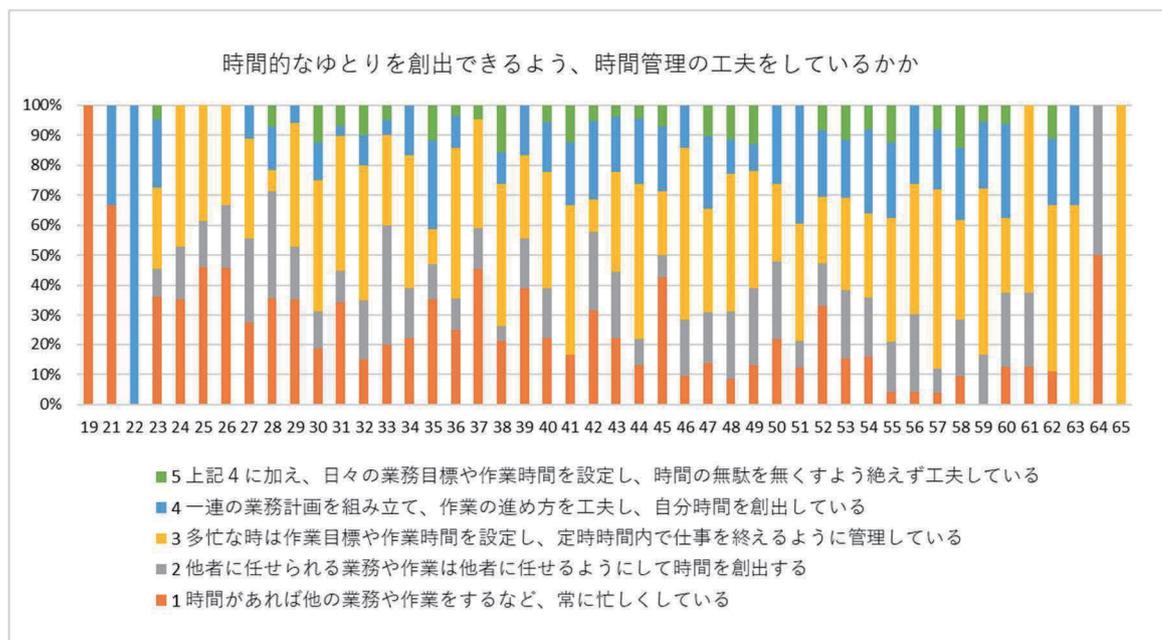
### 設問 34



## (9) 最適化行動（自己管理）

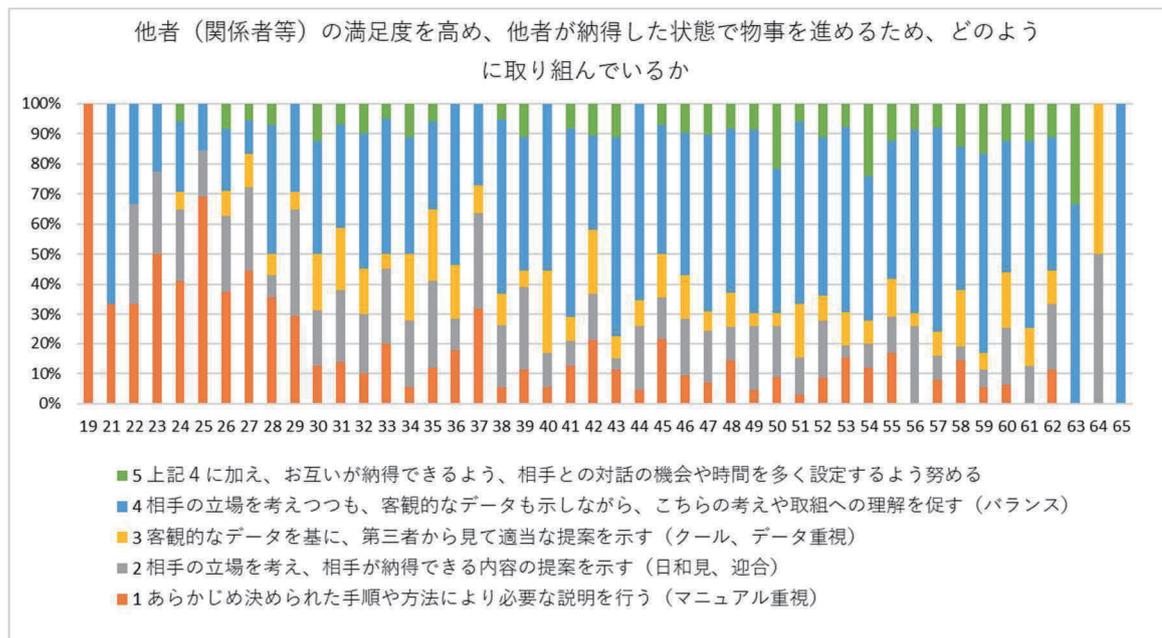
チャレンジ有無に関わらず、時間的な余裕や時間管理の工夫、リスクを抱えない工夫など、自己管理（自己最適化行動）について見てみると、設問 35 の時間管理は、どの年次を通じても仕事に追われ忙しい状況がうかがえるが、かなり緩やかではあるが年次が進むにつれて上手くコントロールできるようになる傾向もうかがえる。

設問 35



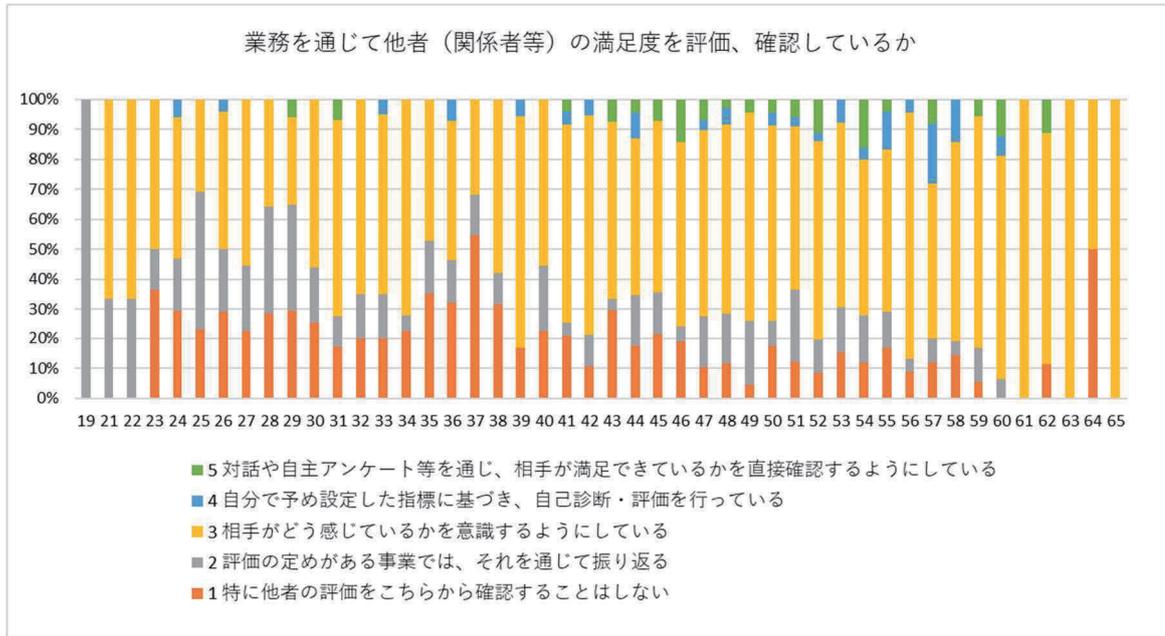
設問 37 から、周囲や相手の満足度への配慮は 30 代以降から高まる。なお、福井県では 30 歳、35 歳を対象としたキャリア研修など、子育て世代が多くなることから、仕事とプライベートの両立を目指し、研修を実施している。

設問 37



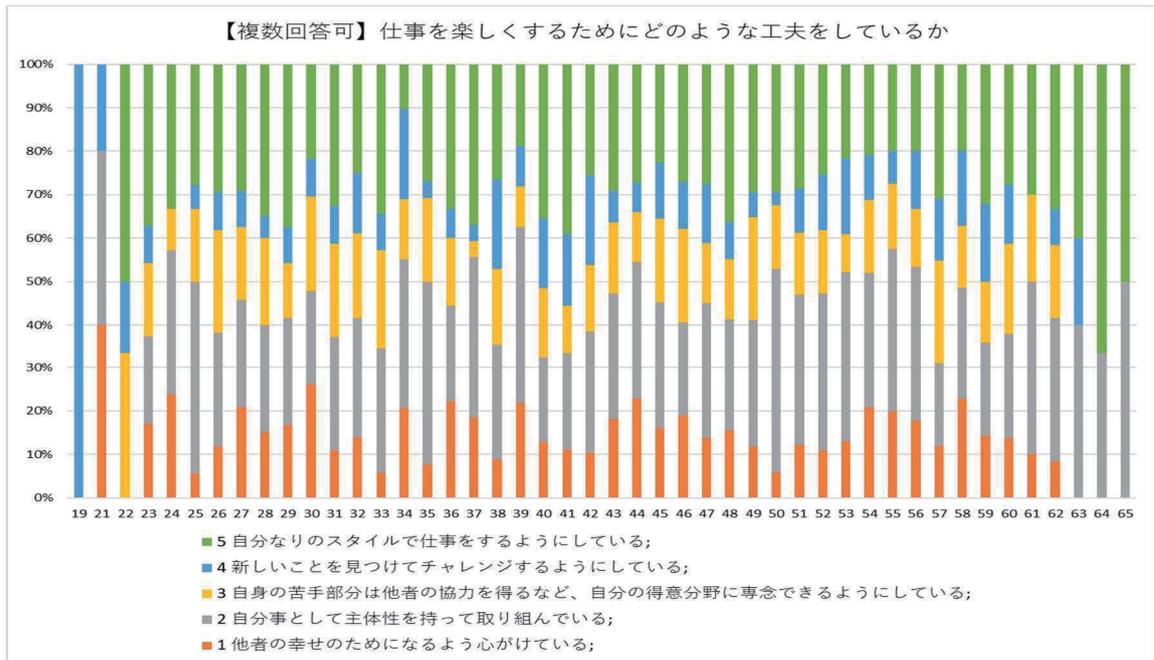
設問 38 から、相手がどう感じているかなど相手を意識する傾向は全世代で見られるが、指標や基準に基づく統一的な評価、確認はほとんどなされていない状況である。

### 設問 38



設問 36 をみると、他者との協力による工夫や新しいことを見つけてチャレンジすることで楽しむ割合は全体を通じてあまり変わることなく少ない傾向にある。一方で、自分事として主体性を持って取り組む、自分なりのスタイルで仕事するといった回答は多く、設問 33 にも似てくる部分ではあるが、他者を巻き込まない範囲で、自分でできる範囲で仕事を楽しく工夫しているという傾向がある。

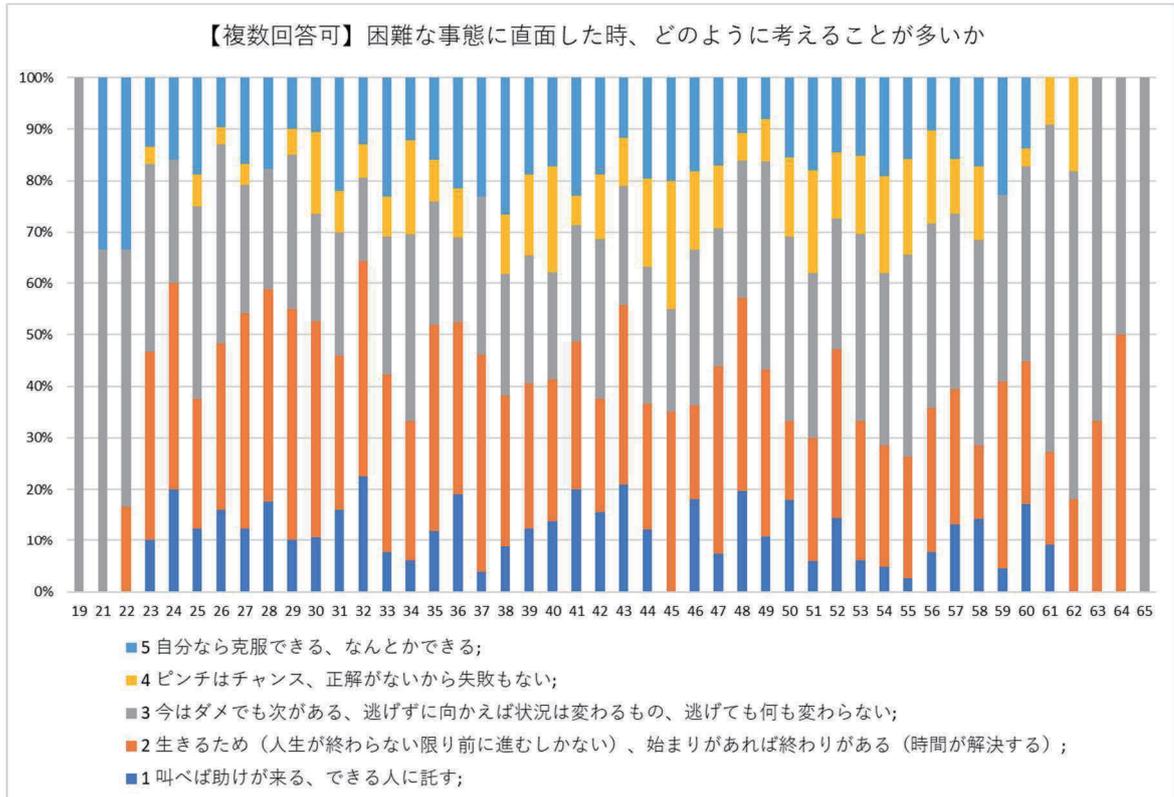
### 設問 36



## (10) 最適化行動（インセンティブ）

設問 39 はチャレンジ行動のインセンティブに関する内容であり、受け身の中であってもチャレンジにつながる精神としての課題克服についてみると、耐える姿勢が強く、ピンチをチャンスと捉えるような前向きに捉える姿勢の割合は少ないことがうかがえる。

### 設問 39

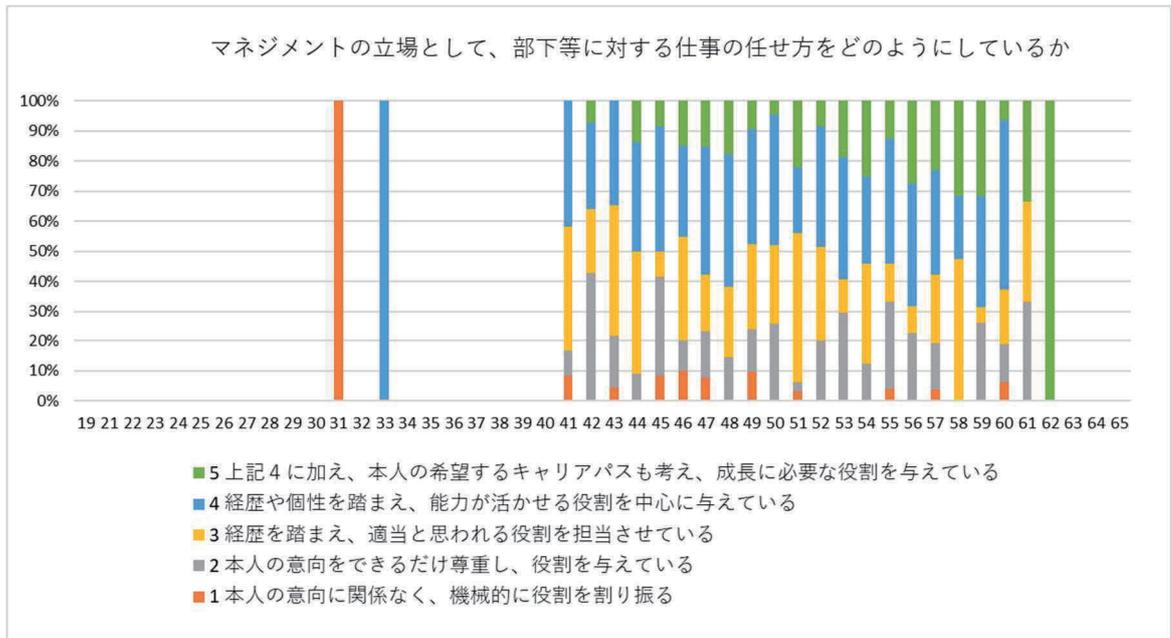


## (11) マネジメント行動（人材活用、人材育成）

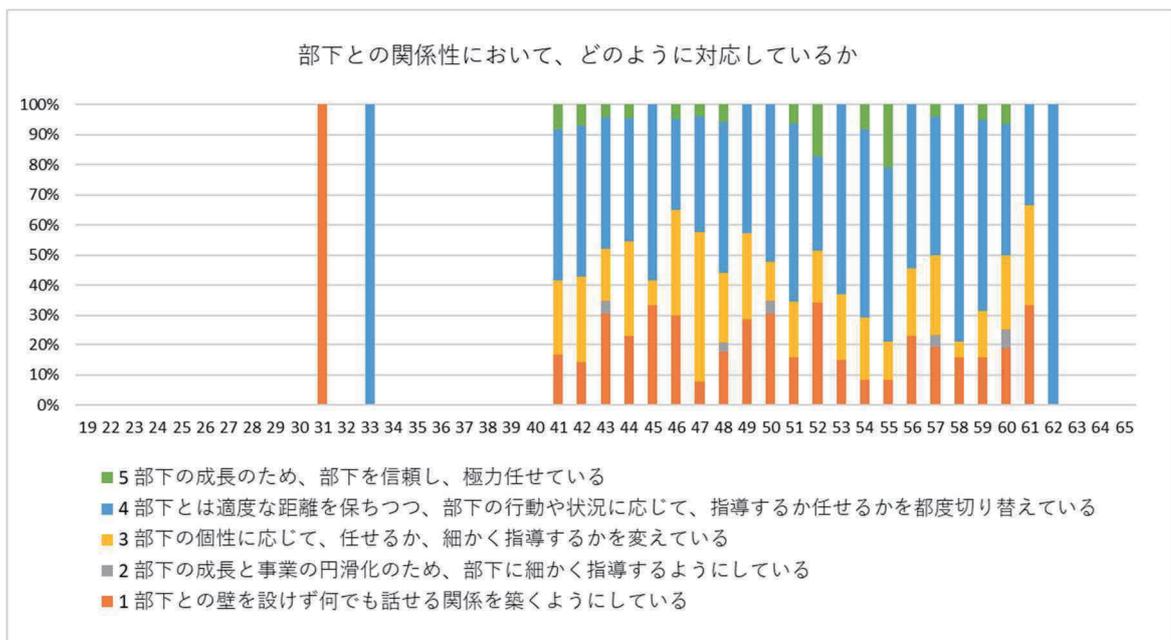
設問 40 から、人材マネジメントでは意向や能力を踏まえた人材活用としての取組は高いが、将来的なキャリアパスを含めた育成観点からの取組は弱い様子が見えてくる。

設問 41 から、組織的マネジメントでは距離を縮めて指導等を行う割合と、本人に任せつつ適度な距離感で助言する割合とがほぼ同等程度となっている。

### 設問 40



### 設問 41



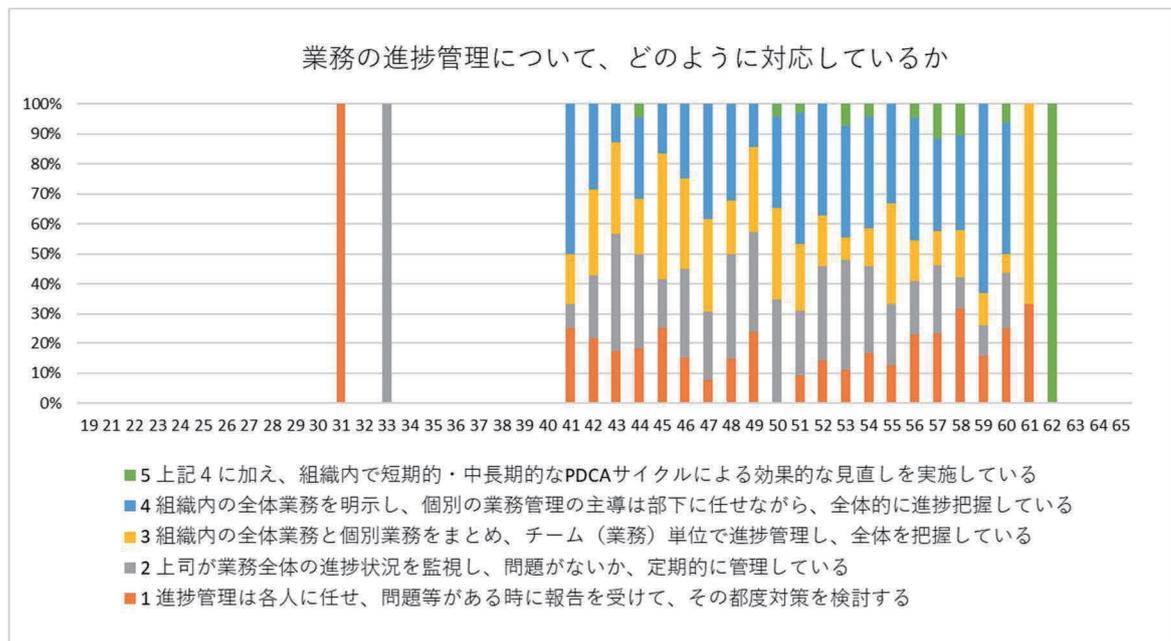
## (12) マネジメント行動（業務管理）

設問 42 をみると、それぞれの業務について個別での管理、組織内全体において全体の進捗把握は、ほぼ同等程度になっている。一方で業務の進捗管理において、見直し等の実施はほぼなされていない。

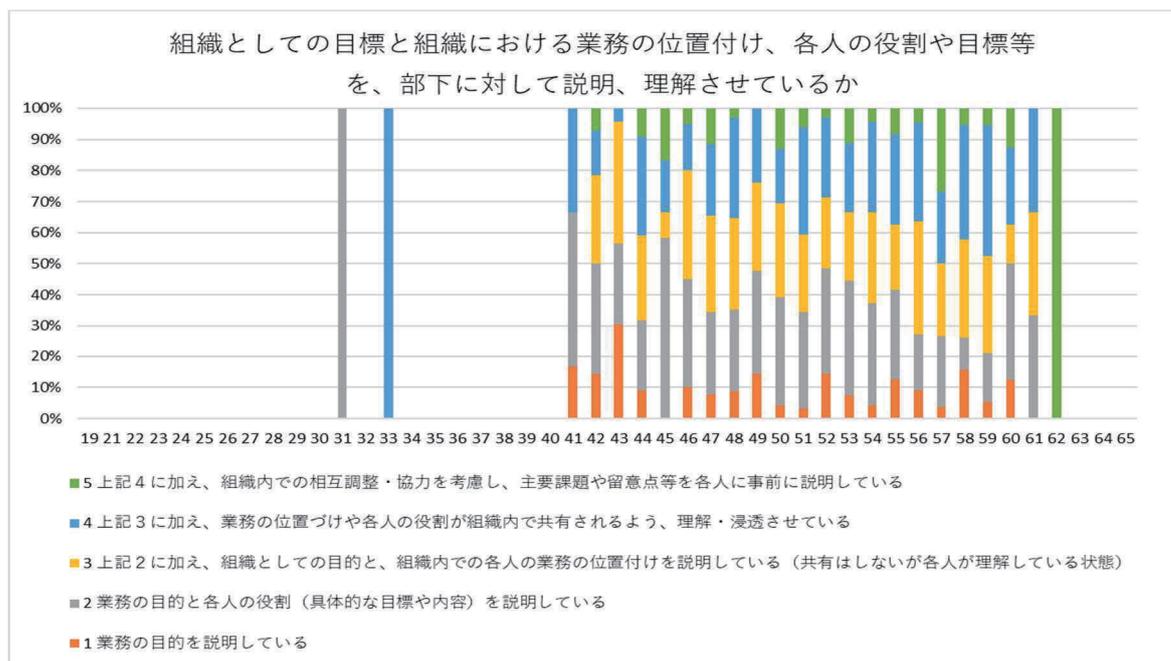
設問 43 からは業務に関する個別の説明については行われているものの、組織内で共有されるような説明の機会は少ない。

このことから、誰が何しているかの共有はあまりされていないと思われる。

### 設問 42

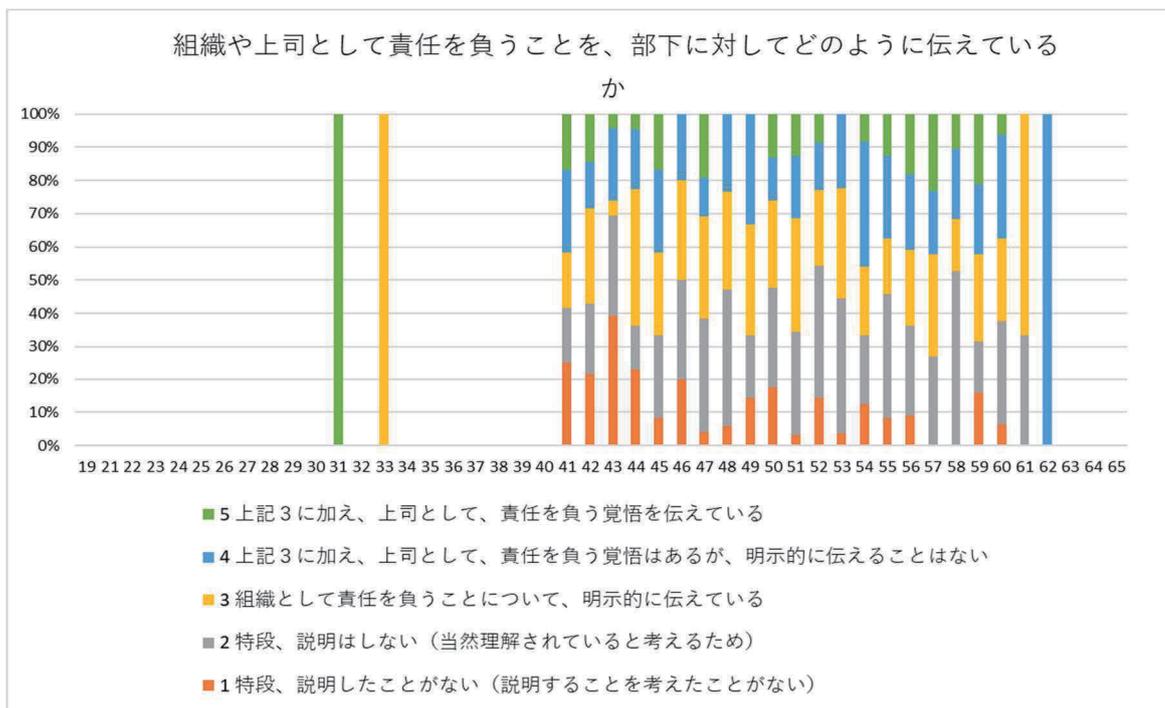


### 設問 43



職場における心理的安全性を担保し、部下のチャレンジを促すことに直結すると思われる上司の責任を負う姿勢について、設問 44 の回答をみると、管理者自身が自らの責任についてあえて説明することはないとする割合が 4 割程度を占めている。また、設問 42 から設問 44 の回答の分布度合が酷似していることから、前向きなマネジメント姿勢（積極的：回答 4，5）と消極的なマネジメント（回答 1，2）、そしてその中間（回答 3）の 3 つのタイプのマネジメント姿勢があり、その姿勢が酷似した回答分布に表れたのではないかを思われる。

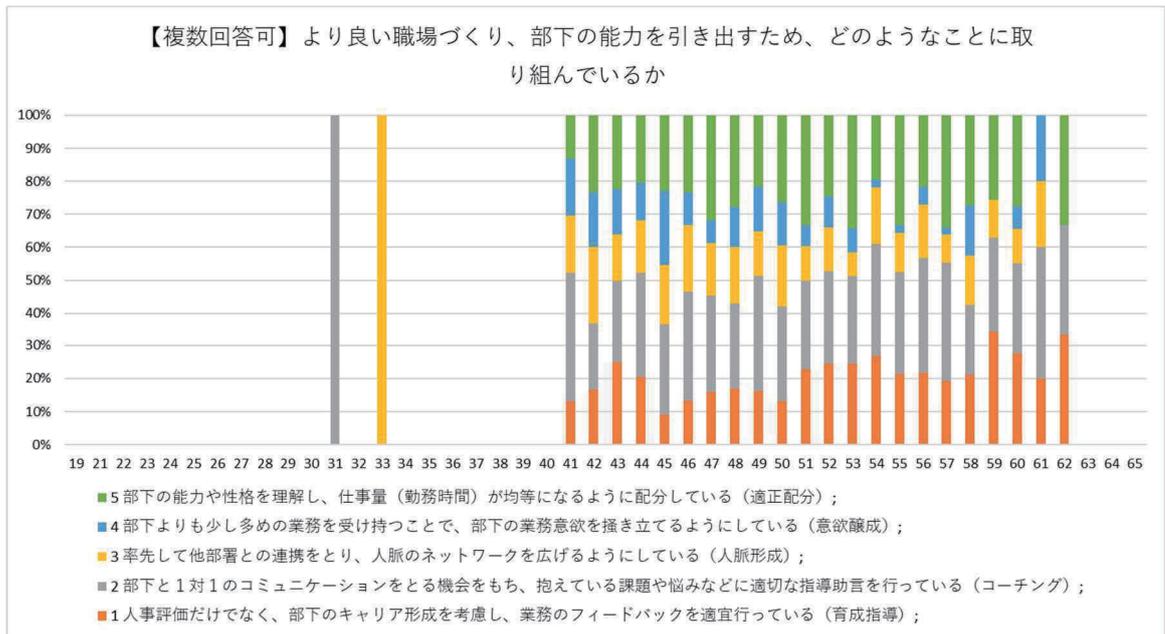
#### 設問 44



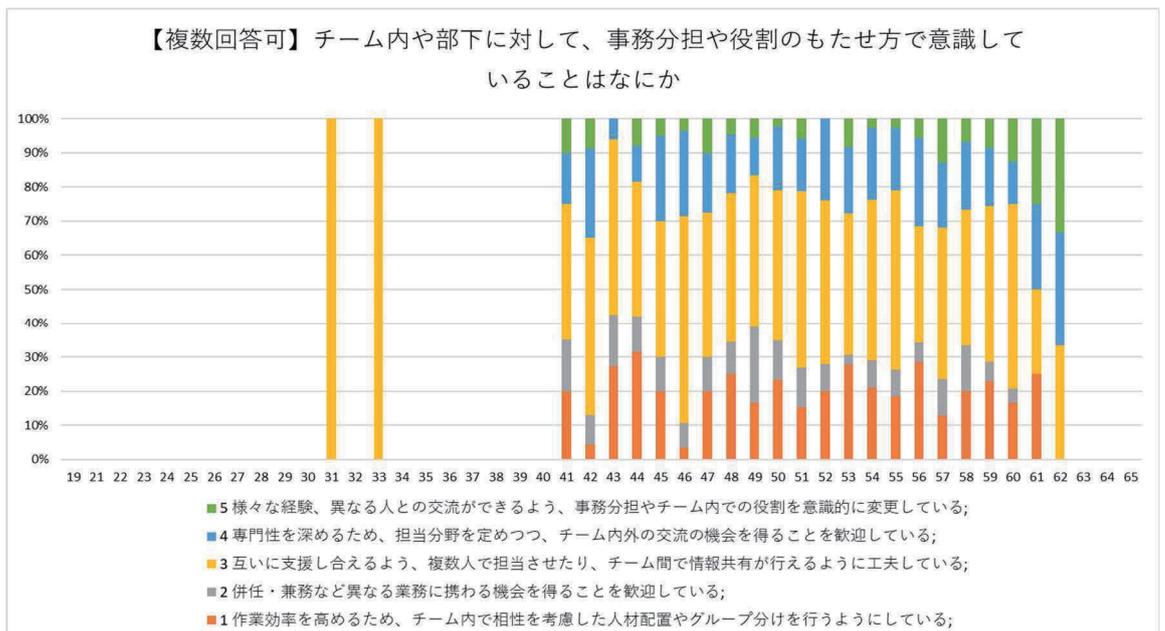
設問 45 と設問 46 は、一見するとこれまでの回答傾向と異なり、キャリア形成や 1 対 1 のコーチングなどの取組割合が多く出ているが、これは、福井県では、令和 3（2021）年度から 1on1 ミーティングの積極的な実施を推奨しているところであり、このことにより個別の面談等が多く実施されていることが関係しているものと想定される。

また、設問 46 は 1 人きりで業務を担当することも多い状況の中で、積極的に複数人での業務体制とするようにしていることや、チーム間の情報共有や交流等に配慮している職員が多いと思われる。

### 設問 45

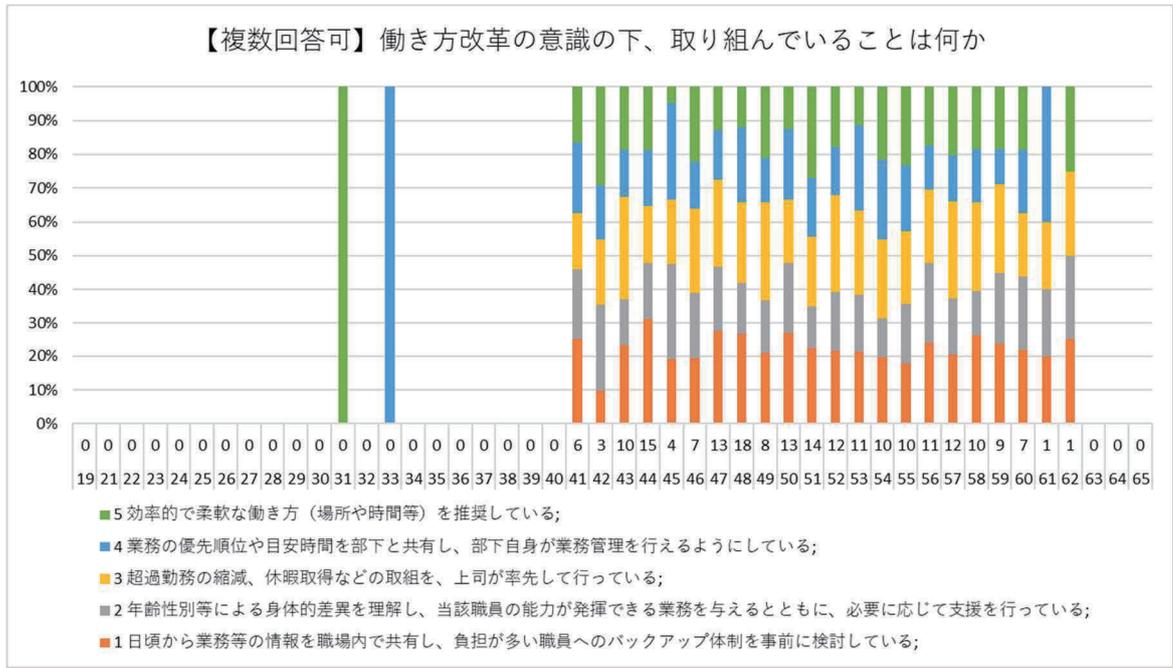


### 設問 46



設問 47 の働き方改革については、世代での違いが見受けられず、統一的な知識かつ、1 点に偏ることのない、バランスの取れた実施方法により働き方改革に取り組んでいる様子が見えてくる。

設問 47



### 3. 4 行動特性格（パフォーマンス）にみる特徴と傾向

ここでは、各人の行動レベルをランク分けしたパフォーマンスからみた傾向分析を行う。

#### (1) パフォーマンス分析のためのランク分けについて

個々人の行動特性をランク付けすることによるパフォーマンス分析のため、以下に示す基準によりランク分けすることとした。

##### ① 行動ランクについて

各人の行動ランクは、達成行動、視野拡大行動、チャレンジ行動について、それぞれのブロックでの回答平均値を求め、この3つのブロックの平均値と3つのブロック全体の平均値を用いてランク分けを行っている。

具体的なランク分け基準は図表 3.3.4-1 のとおりである。回答者全てを対象にランク分けを行っている。

図表 3.3.4-1 行動ランク振り分け基準と該当者数

行動ランク	行動判定条件	該当者数	構成比
A1	各ブロック平均がすべて4ポイント以上	30	3.31%
A2	全体平均が4ポイント以上	85	9.37%
A3	全体平均が3.5ポイント以上	71	7.83%
B1	全体平均が3.0ポイント以上	229	25.25%
B2	全体平均が3.0ポイント未満	428	47.19%
C	全体平均が2.0ポイント以下	64	7.06%
-	判定不能（無効回答あり）	6	-
	合計	913	

##### ② マネジメントランクについて

各人のマネジメントランクはマネジメント行動個々の回答平均を基準にランク分けを行っている。ランク付け対象はマネジメント設問項目への回答者（主任級以上）である。

具体的なランク分け基準は図表 3.3.4-2 のとおりである。

図表 3.3.4-2 マネジメントランク振り分け基準と該当者数

マネジメントランク	判定条件	該当者数	構成比
A1	平均が4.5ポイント以上	13	2.84%
A2	平均が4ポイント以上	49	10.72%
A3	平均が3.5ポイント以上	75	16.41%
B1	平均が3.0ポイント以上	126	27.57%
B2	平均が2.5ポイント以上	88	19.26%
C	平均が2.5ポイント未満	106	23.19%
	合計	457	
-	マネジメント回答対象外	456	

図表 3.3.4-3 ランク別分布状況（年齢別）

行動ランク	19	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	総計		
A1											1	1	1				1					1		2	1	2	1	1		1	1	1	3	1	1	2	2	2	1	2		1					30		
A2									1					1	3	1	2	1			1	2	3	2	3			2	4	5	2	4	7	6	4	5	3	5	8	4	3	1	1	1					85
A3											2	2	1		1	2			4	1	1	2			2	2	2	3	4	2	4	3	3	4	2	4	3	4	3	2	4	2	1	1					71
B1		1	1	3	5	1	4	2		2	5	4	6	5	5	3	7	4	6	1	9	7	8	9	10	4	9	8	14	6	9	12	12	7	7	10	9	7	6	6	9	4	2					229	
B2		2	2	15	10	8	18	14	9	14	10	19	13	14	11	13	14	13	7	13	9	11	8	11	9	5	12	13	13	12	10	12	12	8	8	6	8	8	8	4	7	3	4	2	1	1		428	
C	1			4	3	4	5	4	4	2	4	1	1				3	4	2	1	2	2	1	2		2	1		1		1	1	1	1		1			1	1	1	1					64		
判定不可																										1													2								6		
総計	1	3	3	22	18	13	27	20	14	18	16	30	22	22	19	18	29	22	19	18	19	18	19	25	21	28	24	14	24	29	36	24	26	34	36	29	27	25	23	30	22	20	18	10	9	3	2	1	913

マネジメントランク	19	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	総計					
A1																																																				13
A2																											1	1		1	1	4	4	1	1	4	1	4	1	4	3	4	4	2	2	8	2					49
A3																											1	1	2	4	1	3	5	8	3	5	7	7	3	5	4	5	4	4	1	1	1					75
B1															1																																					126
B2																																																				88
C												1																																								106
総計												1		1													12	14	23	22	12	20	26	34	21	23	32	35	27	24	24	22	26	19	19	16	3	1	457			

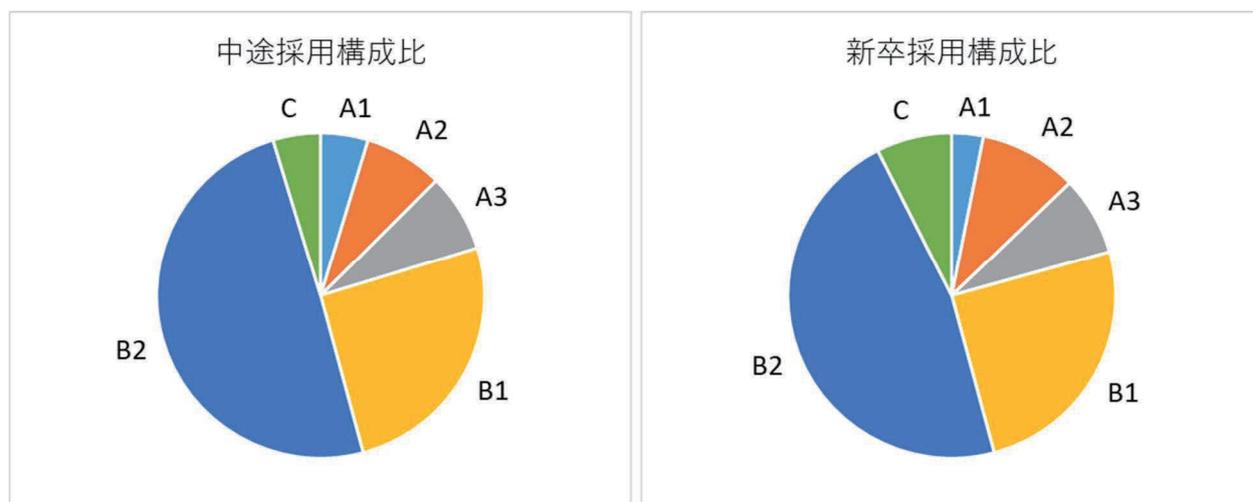
(2) ランク分けからみた傾向分析

ランク分けを基に、全体的な傾向について気になる点の確認を行った。

① 採用別ランク別の人数・構成比

採用の違いにより、行動ランクに差があるかを確認したところ、新卒採用者と中途採用者の間での差異は見られなかった。

図表 3.3.4-4 採用別行動ランク別人数と割合



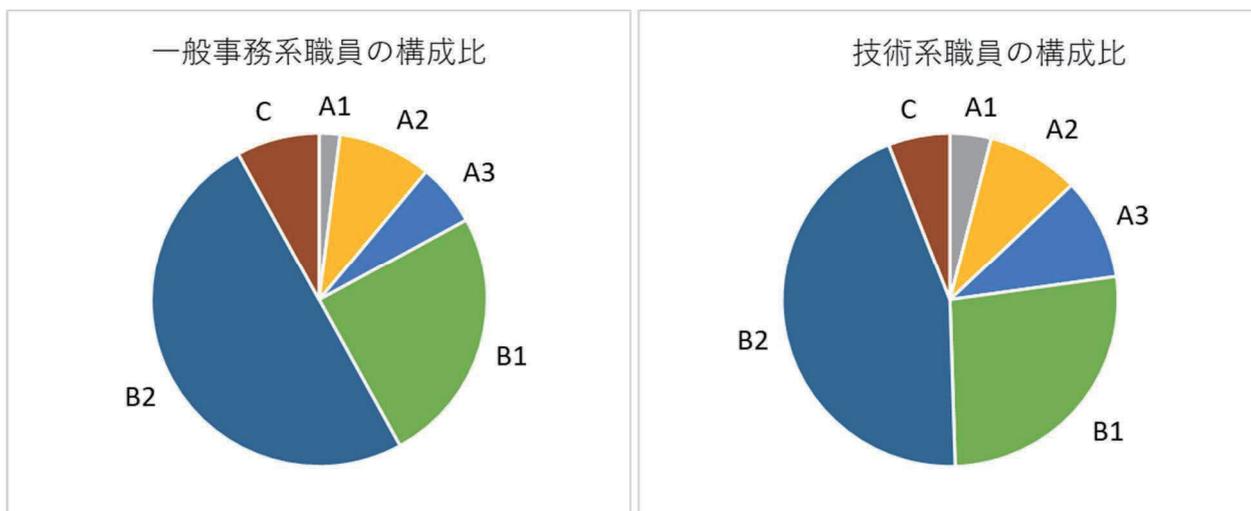
図表 3.3.4-5 採用別行動ランク別人数と構成比

行動ランク	中途採用人数	中途採用構成比	新卒採用人数	新卒採用構成比
A1	6	4.7%	24	3.1%
A2	10	7.8%	75	9.6%
A3	10	7.8%	61	7.8%
B1	33	25.6%	196	25.0%
B2	64	49.6%	364	46.4%
C	6	4.7%	58	7.4%
判定不可			6	

## ② 職種別ランク別の人数・構成比

職種の違いにより、行動ランクに差があるかを確認したところ、事務職と技術系職では、技術系職員の方がA3ランクでやや多いものの、大きな差異は見られなかった。

図表 3.3.4-6 職種別みたランク別構成比



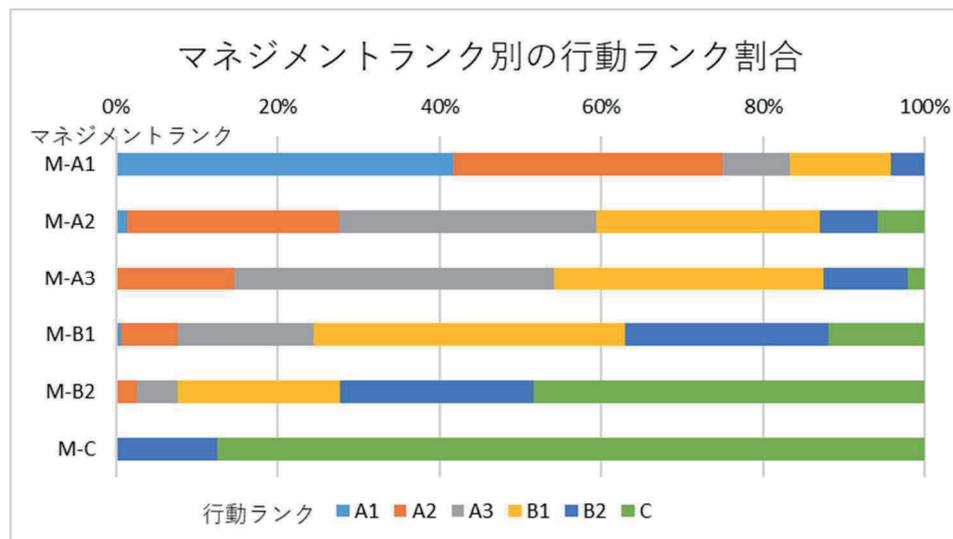
図表 3.3.4-7 職種別行動ランク別人数と割合

行動ランク	一般事務系		建築・土木・機械・電気	
	人数	割合	人数	割合
A1	11	2%	6	4%
A2	47	9%	14	9%
A3	29	6%	17	10%
B1	130	25%	44	27%
B2	263	50%	73	45%
C	44	8%	10	6%

### ③ 行動ランクとマネジメントランクの関係

行動ランクとマネジメントランクとの関係性については、行動ランクが高い人ほどマネジメントランクが高い人の数が多い傾向にあることがうかがえる。成果を上げている行動ランクの高い職員がマネジメント層に昇格しているといえる。

図表 3.3.4-8 行動ランク別にみるマネジメントランク別人数（主任級以上）



マネジメントランク \ 行動ランク	A1	A2	A3	B1	B2	C	—	計
A1	10	1		1			1	13
A2	8	18	7	10	4		2	49
A3	2	22	19	24	8			75
B1	3	19	16	55	32		1	126
B2	1	5	5	36	38	1	2	88
C		4	1	17	77	7		106
総計	24	69	48	143	159	8	6	457

(参考) 管理職層以外（主査級以下）の行動ランク別部局別人数

ランク別人数	安全環境部	会計局	議会局	教育機関	教育庁	健康福祉部	交流文化部	産業労働部	人事委員会事務局	総務部	地域戦略部	土木部	農林水産部	全体
A1	1				1	2					1		1	6
A2	1					5	1	2	1			2	4	16
A3		1			1	5	1	1		1	1	7	5	23
B1	8	5		8	2	11	3	8	1	12	6	14	8	86
B2	16	10	2	21	12	33	16	20		19	24	57	39	269
C	5	2		6	4	8		6		5	5	8	7	56
合計	31	18	2	35	20	64	21	37	2	37	37	88	64	456

(参考) 管理職層（主任級以上）のマネジメント行動ランク別部局別人数

マネジメントランク	安全環境部	会計局	監査委員事務局	議会局	教育機関	教育庁	健康福祉部	交流文化部	産業労働部	人事委員会事務局	総務部	地域戦略部	土木部	農林水産部	全体
A1	1				2	1	1			1		1	2	4	13
A2	1	1			7	6	3	2	6		3	3	7	10	49
A3	4	3	1		11	8	5	4	4		3	9	9	14	75
B1	5	6	1	2	15	5	14	7	10		4	12	22	23	126
B2	5	1			10	5	9	3	5		5	7	15	23	88
C	4	1			21	7	17	5	10		3	4	19	15	106
合計	20	12	2	2	66	32	49	21	35	1	18	36	74	89	457

### (3) ランク分けからみた全般的な特徴について

ランク分け分布からの全体的な特徴は以下のとおりである。

<達成行動・チャレンジ行動について>

- ① 行動ランクは3未満のB2が最も多くなっているが、年齢別人数にみるように、20代～30代でその割合が多く、異動に伴い業務の初期段階からの理解が必要になるなど、業務に応じたふるまいでの経験値の不足が影響しているのではないかと考えられる。なお、B2で2.8以上が110名、2.5以上が259名で、3に近いものが多い。
- ② 回答人数からの構成比までみると、農林水産部と健康福祉部がやや多いものの、特定の部局で突出して高いということはない
- ③ 40歳以下（主査級以下）で行動ランクA1、A2の人材が14名存在しているが、部局等の大きな偏りがあるわけではなく、個人資質によるところが大きい可能性がある。
- ④ 新卒採用者とそれ以外（中途採用等）の比較では、ランクの構成比率もほぼ同様であり、行動特性としてのレベル差はないといえるため、組織内での成長は同様であると考えられる。
- ⑤ 基本行動となる達成行動やチャレンジ行動で高ポイントの人の多くは、マネジメントでも高ポイントが多い結果となっている。その意味では、基本的な行動能力の優れた人材が優れた管理者になる確率が高いものといえる。（マネジメント人材の育成は若手職員の育成にも有効と考えられるため、マネジメント研修において若手人材の育成について内容拡充することが期待される）
- ⑥ 管理職層（主任級以上）であっても、マネジメントランクと行動ランクがともにB2以下の人が457名中123名（約27%）となっている。

### 3.5 パフォーマンスと業務遂行行動（個別設問）との相関分析

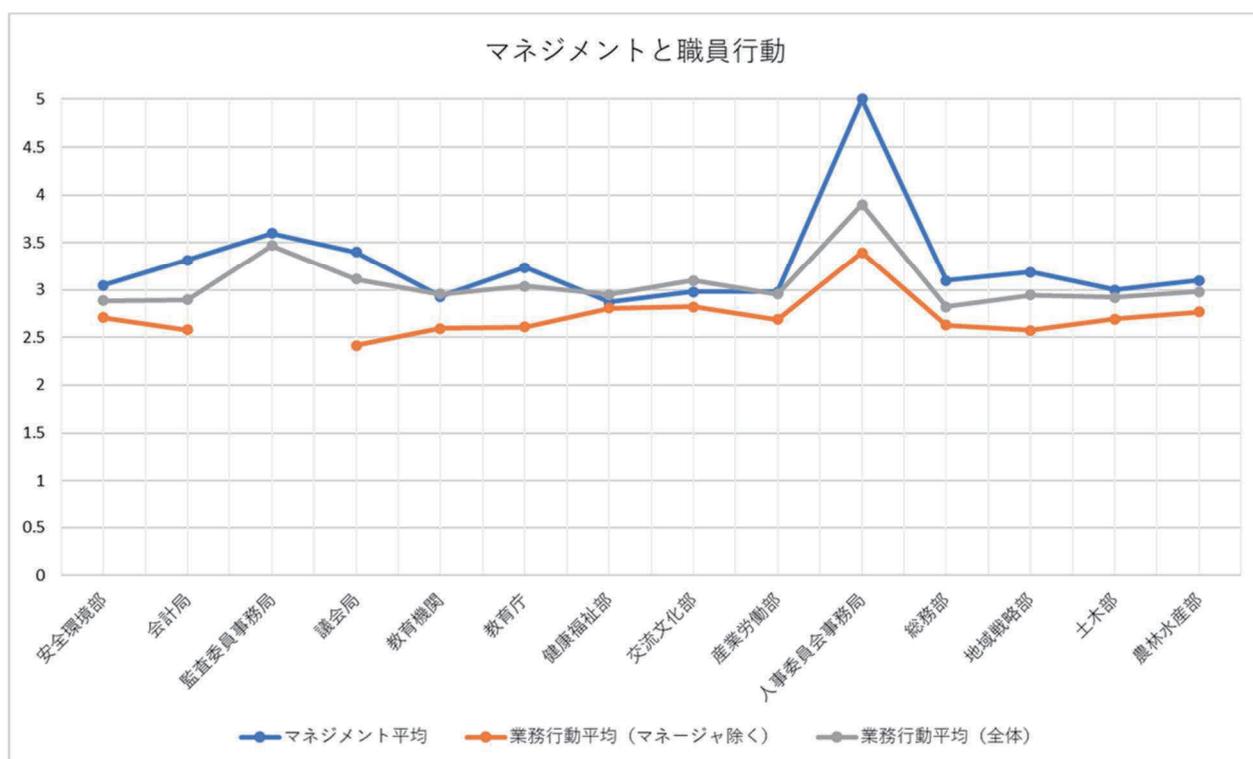
これまで見てきた達成行動、視野拡大行動、チャレンジ行動について、パフォーマンス評価を絡めた分析結果を記す。

#### (1) マネジメントと人材育成

管理職層でのマネジメントランクの高い組織では、部下を含めた職員の行動ランクが高くなるのかをみてみることにした。

部局によって回答者数そのものが少ない部署もあるため断言できるものではないが、図表3.3.5-1に示すように、マネジメント層と職員の行動ランクとは概ね正の相関性があると読み取れる。

図表 3.3.5-1 マネジメントと行動ポイント（部局別平均値）

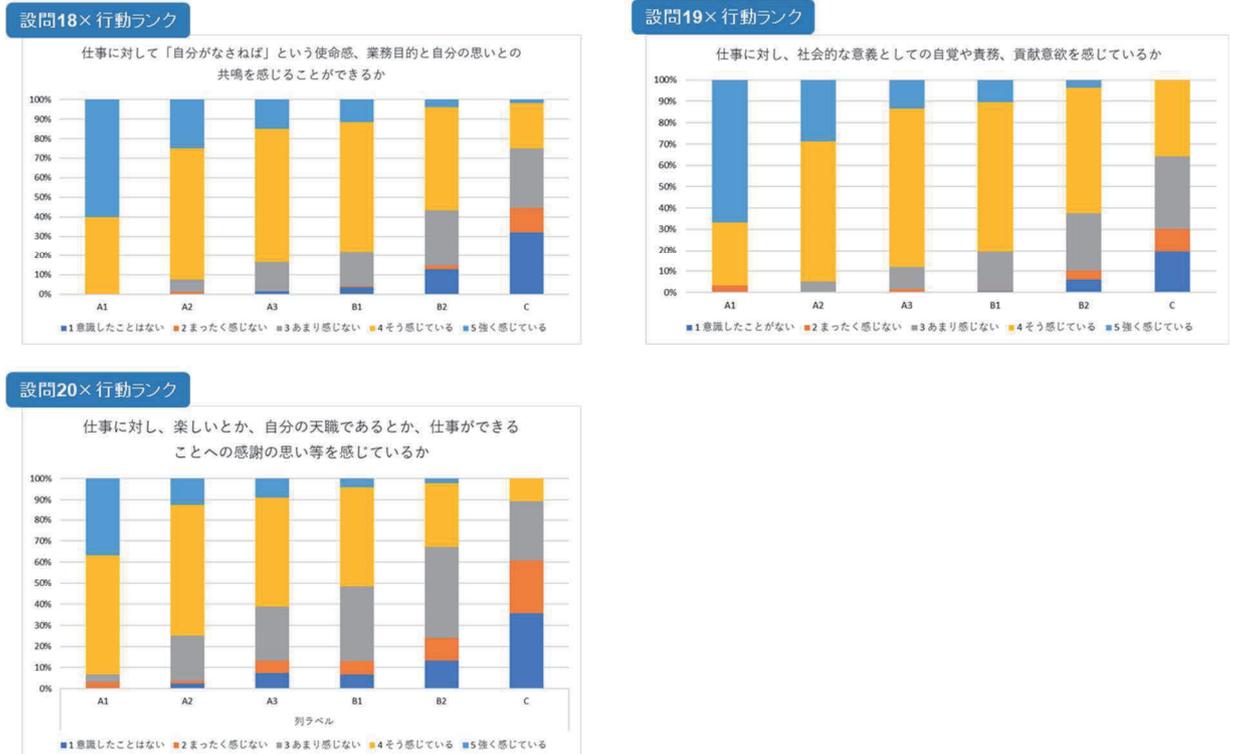


	安全環境部	会計局	監査委員事務局	議会局	教育機関	教育庁	健康福祉部	交流文化部	産業労働部	人事委員会事務局	総務部	地域戦略部	土木部	農林水産部
人数	51	30	2	4	101	52	113	42	72	3	55	73	162	153
構成比	5.6%	3.3%	0.2%	0.4%	11.1%	5.7%	12.4%	4.6%	7.9%	0.3%	6.0%	8.0%	17.7%	16.8%
平均年齢	40.2	45.9	56.5	43.3	46.2	44.2	41.4	42.6	41.6	49.7	40.0	41.3	42.0	45.4

## (2) 自分事意識とパフォーマンス（行動ランク）

自分事としての意識（設問 18～20）と行動ランクの高さとの関係を見ると、明らかな正の相関性が見られた。つまり、自分事として仕事に取り組む職員は、行動ランクも高い傾向にあり、チャレンジする行動姿勢がうかがえる。

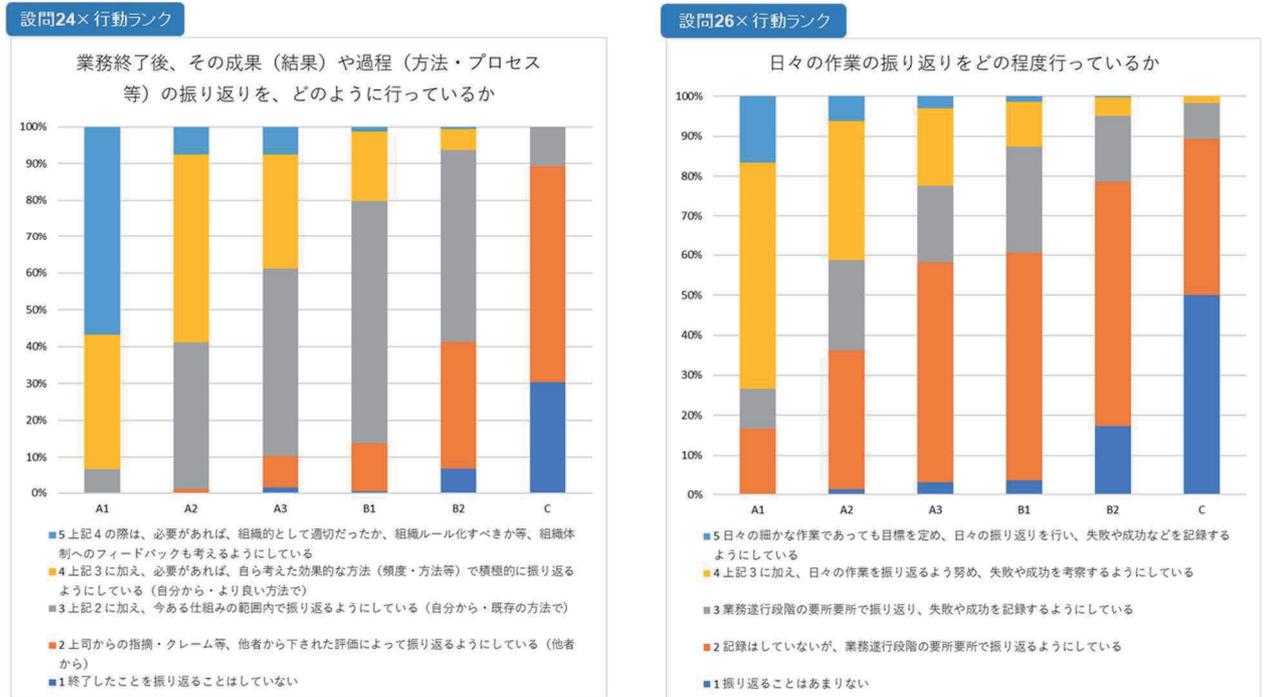
図表 3.3.5-2 行動ランク別の回答レベル割合（設問 18 から設問 20）



### (3) 自己の効果性確認とパフォーマンス（行動ランク）

自己の効果性（設問 24、26）と行動ランクの高さとの関係を見ると、明らかな正の相関性が見られた。つまり、自分が他者に与える影響について理解、自覚している職員ほど、業務での取組工夫や改善など、成長につなげている傾向が読み取れる。

図表 3.3.5-3 行動ランク別の回答レベル割合（設問 24 と設問 28）



### 3. 6 評価、研修、健康管理等の集計分析

ここでは成長サイクルモデルを構成する直接の行動要素ではないが、人材育成に係る周辺要素としての設問にかかわる分析結果を記す。

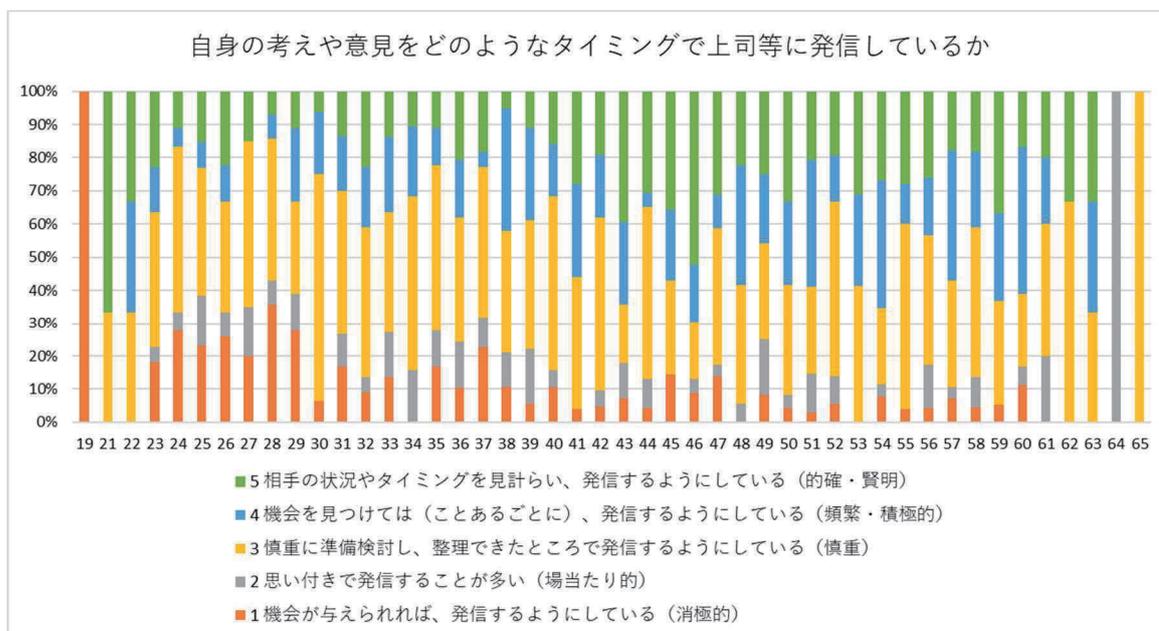
また、評価についてはパフォーマンスとの関係分析も合わせて記す。

#### (1) 評価に関わるアピール行動について

設問 48 から、考えや意見の表明には検討・整理など慎重な姿勢が強く、40 歳以降の管理する立場になってくるとタイミング重視の傾向になる。これは意見を表明する相手の階級が上がるほど気軽に発信することが難しくなるためと思われる。

一方で、比較的意見を表明しやすいはずの 20 代職員の姿勢が消極的であることから、グループリーダー等へ積極的に発信する場面を促したい。

#### 設問 48

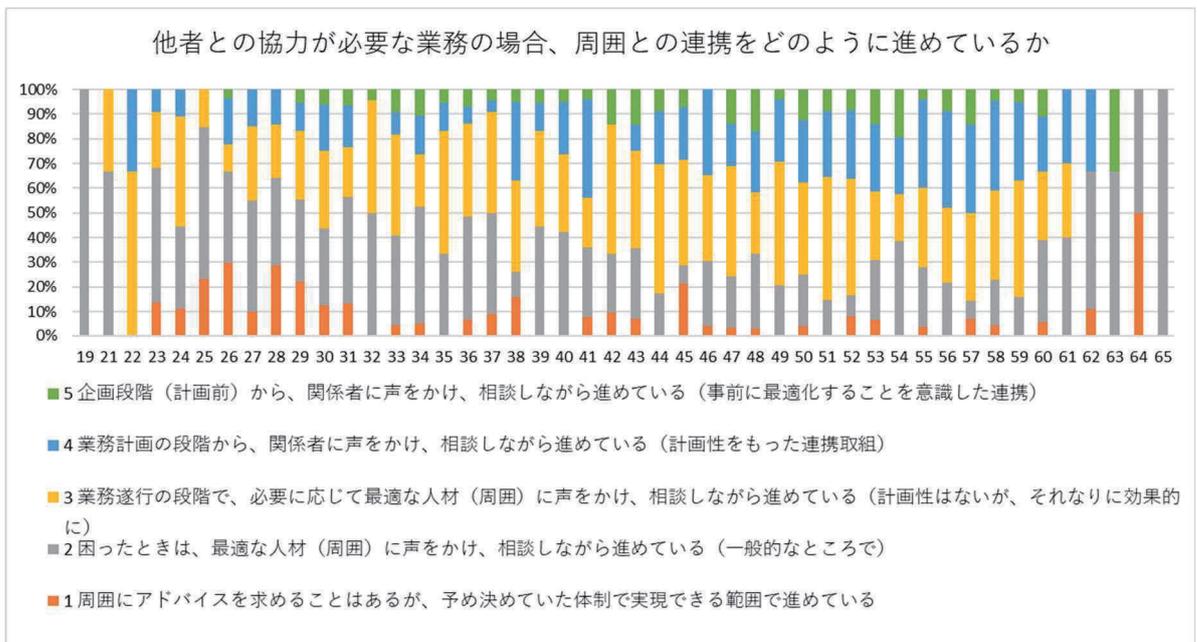


設問 49 から、周囲との連携は作業中心の若い世代では都度対応であるが、採用直後の若手職員であっても、困ったときは周囲に相談していることが分かり、抱え込まない仕事の仕方ができている。適切な人材を巻き込むスキル等は、入庁後3年から5年を経過したころに身につけてくることが読み取れる。

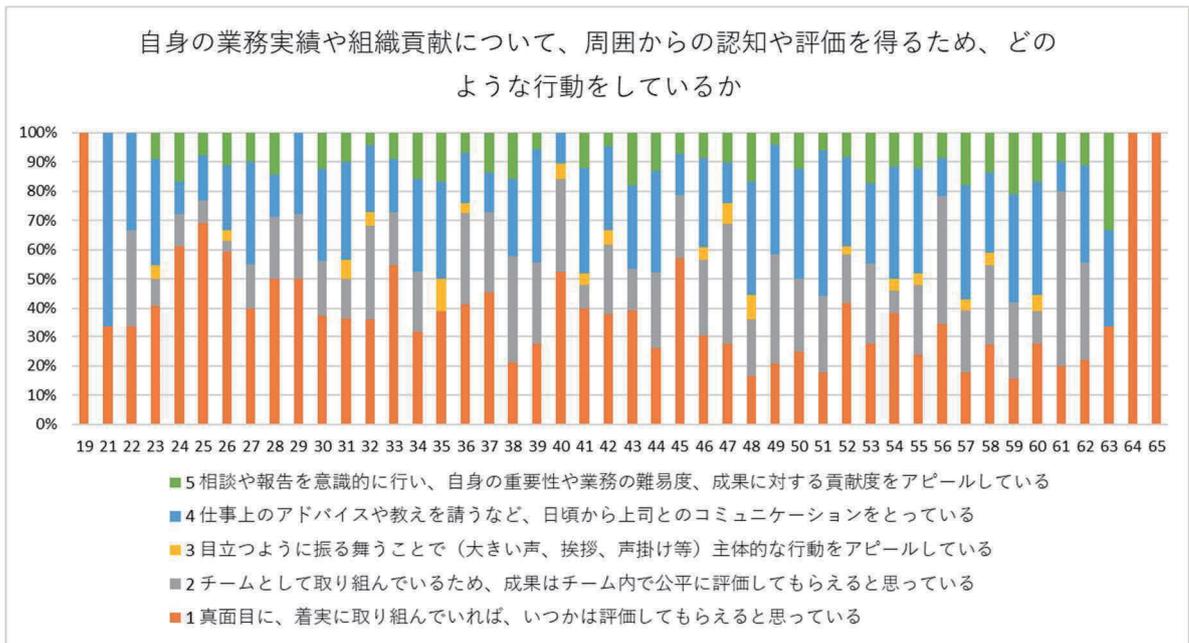
また、年齢層が上がり管理的立場になると計画段階からの配慮が増してくることが読み取れる。

設問 50 では、評価アピールは全世代通じて極めて控えめであり、県民性が表れる結果となった。また、30代まではまじめに着実に取り組む点を評価されると思う職員が大半であるが、その認識は年次とともに少なくなり、成果重視への認識へシフトしていく傾向があることが分かった。

#### 設問 49



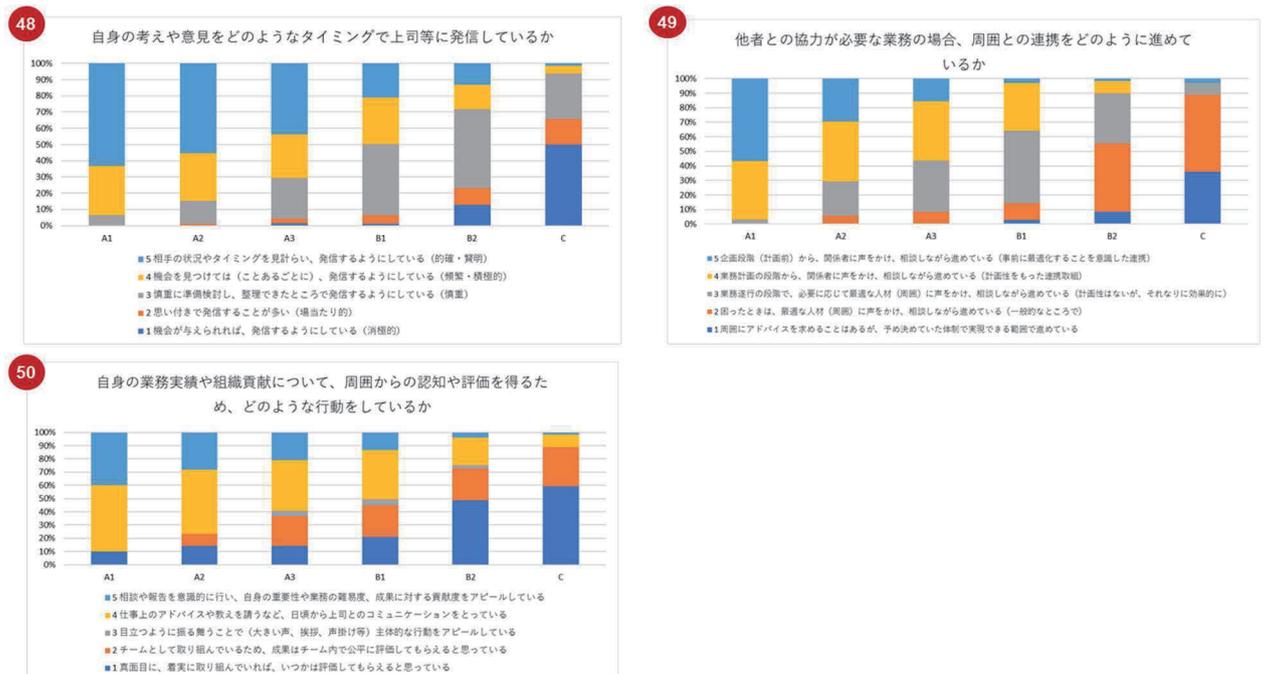
設問 50



評価に係る行動（設問 48～設問 50）を行動ランクでみると、行動ランクの高い人ほど評価アピールに係る行動レベルが高いことが分かる。

つまり、行動ランクが高い人ほど、評価アピールや他者への働きかけ、日頃のコミュニケーションを通じた自己アピールが行われていることが読み取れる。

図表 3.3.6-1 評価関連質問と行動ランクの関係

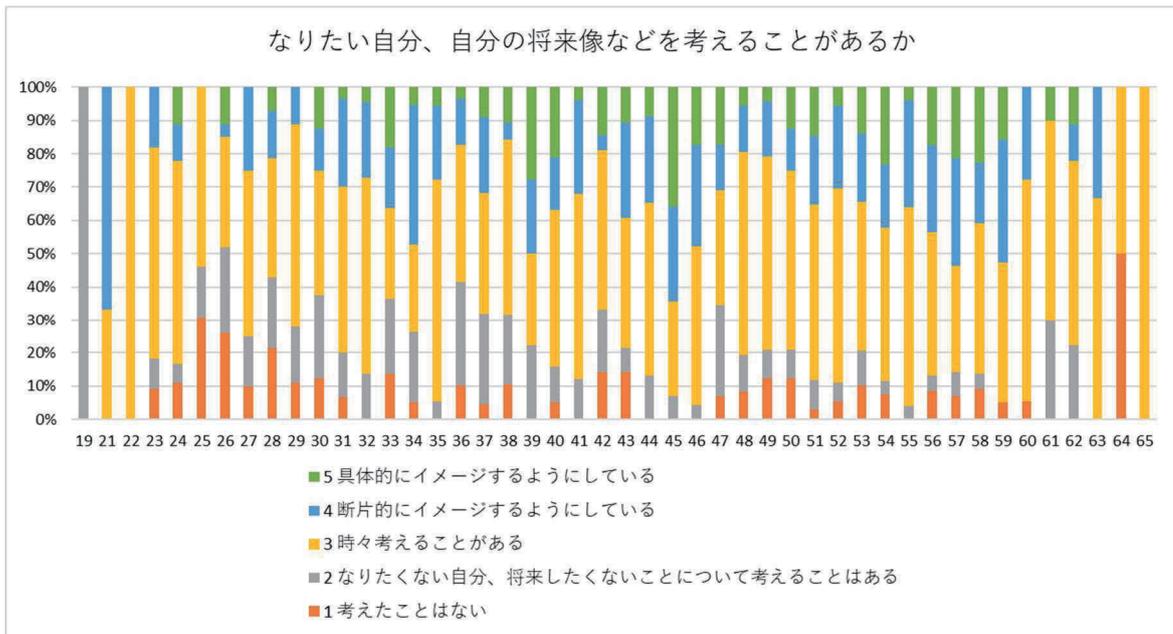


## (2) キャリアパス、キャリアデザインについて

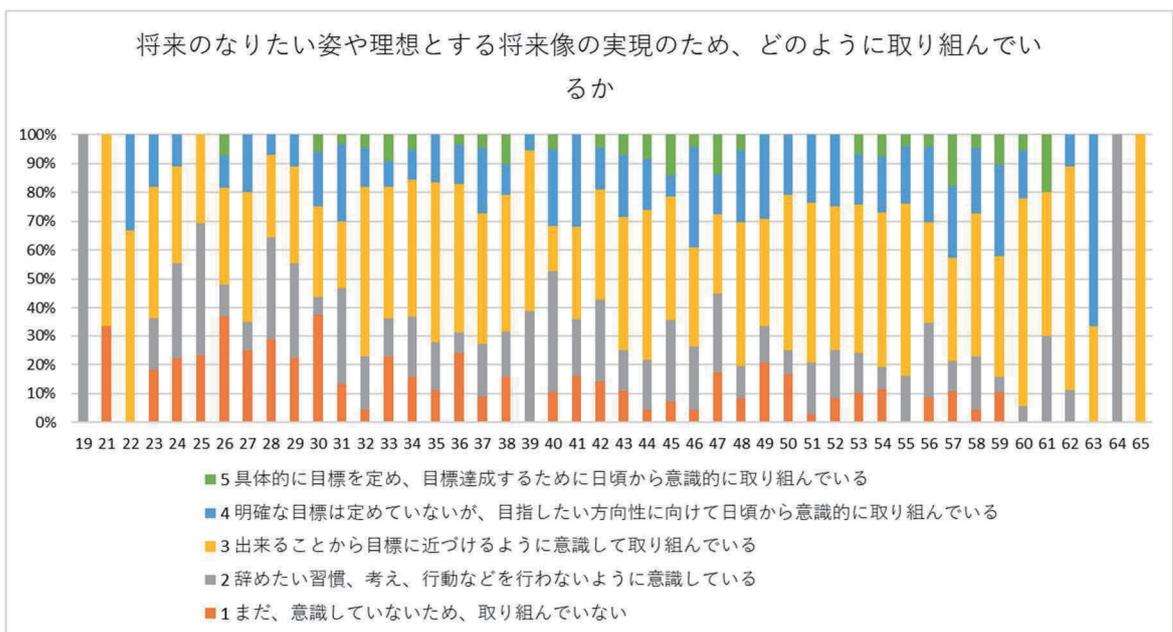
キャリアパスやキャリアデザインに関しての設問 51 をみると、5～6年周期の波形（階段状の波形）が目につく。節目の年齢、周りの昇格・昇進のタイミングで将来についてプラス思考とマイナス思考が働くように思われる。また、30歳、35歳で自己や仕事への取り組み方等について振り返り考える研修が設定されていることも一因となっている可能性がある。

また、設問 52 から、明確な将来目標を持ち、自己研鑽に励む職員は少数であり、自身ができることから自己研鑽に励む傾向がある。

設問 51

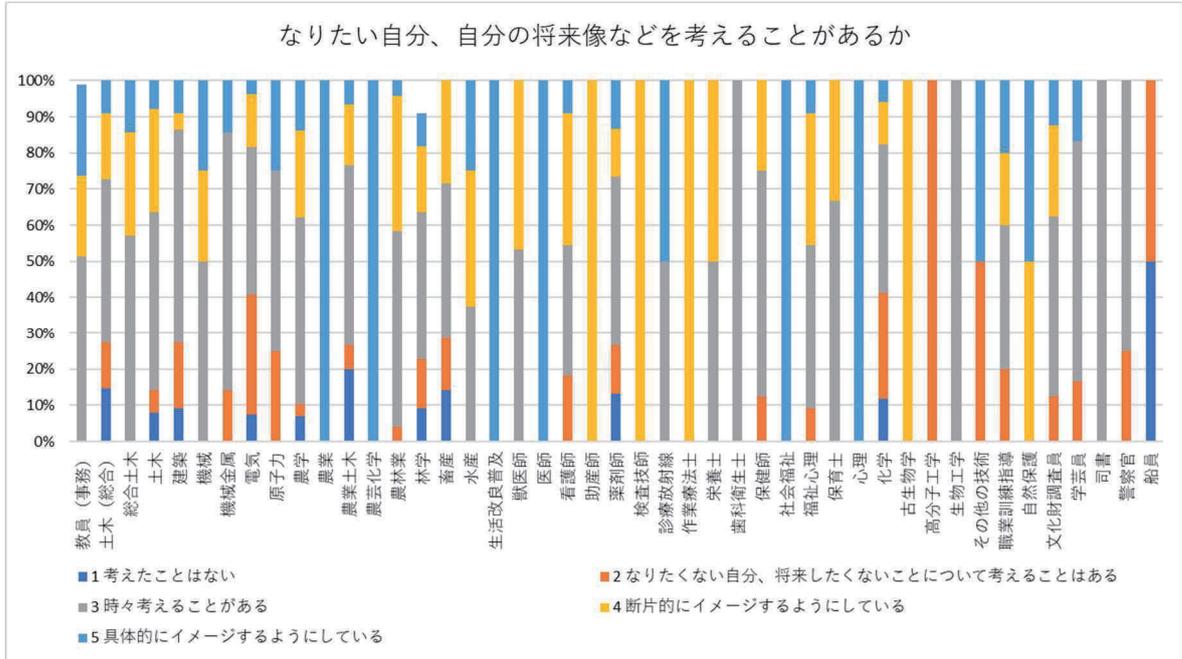


設問 52

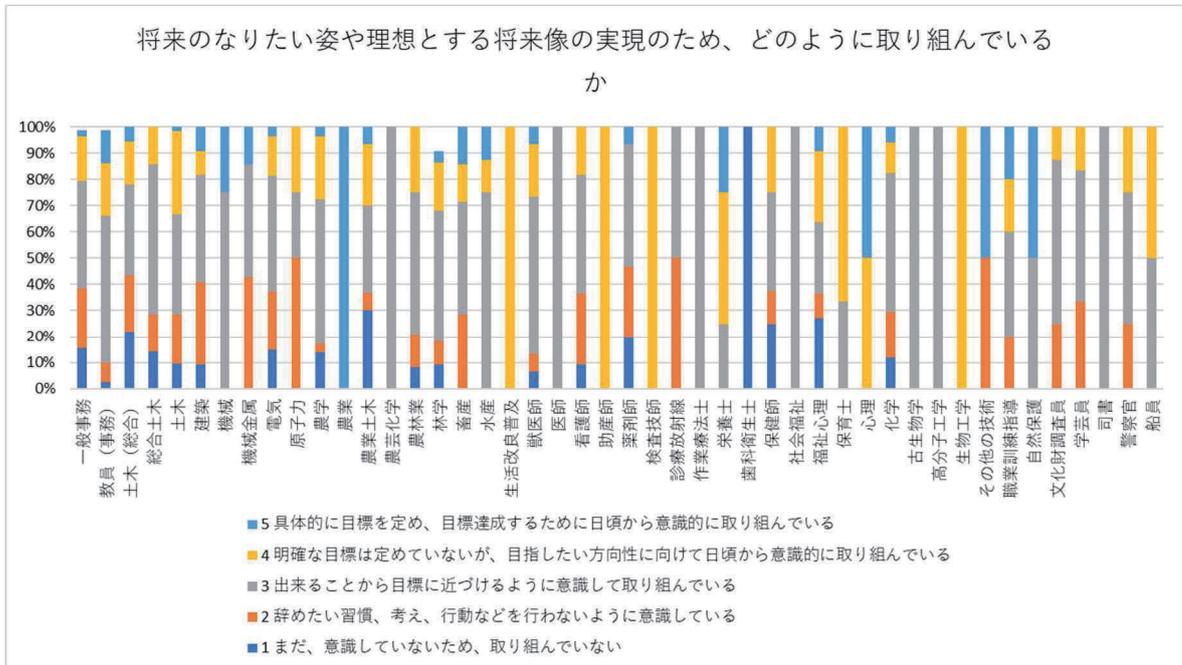


職種により、大きな傾向は読み取れないが、農業や生活改良普及員、医療系技術職や心理、古生物学や高分子工学、自然保護など、少数職種（専門性がより高い職種）において、なりたい自分や将来像をイメージし、それに向けて意欲的に取り組む姿勢が見受けられる。

### 51（職種別）



### 52（職種別）

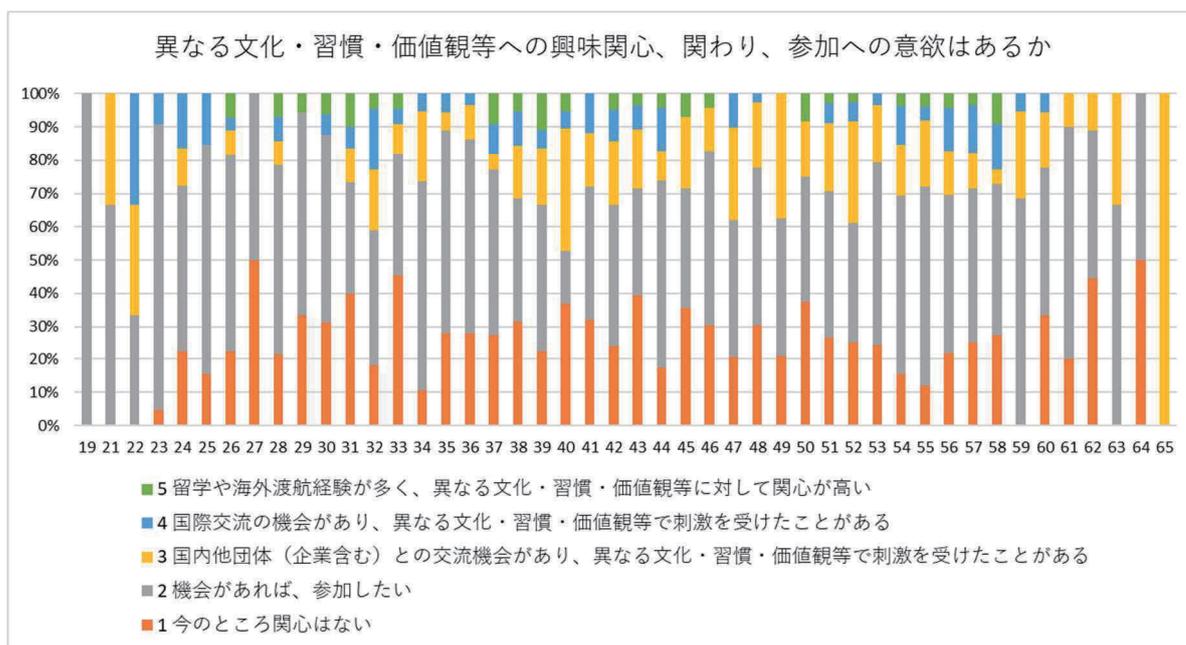


### (3) グローバル化と多様性について

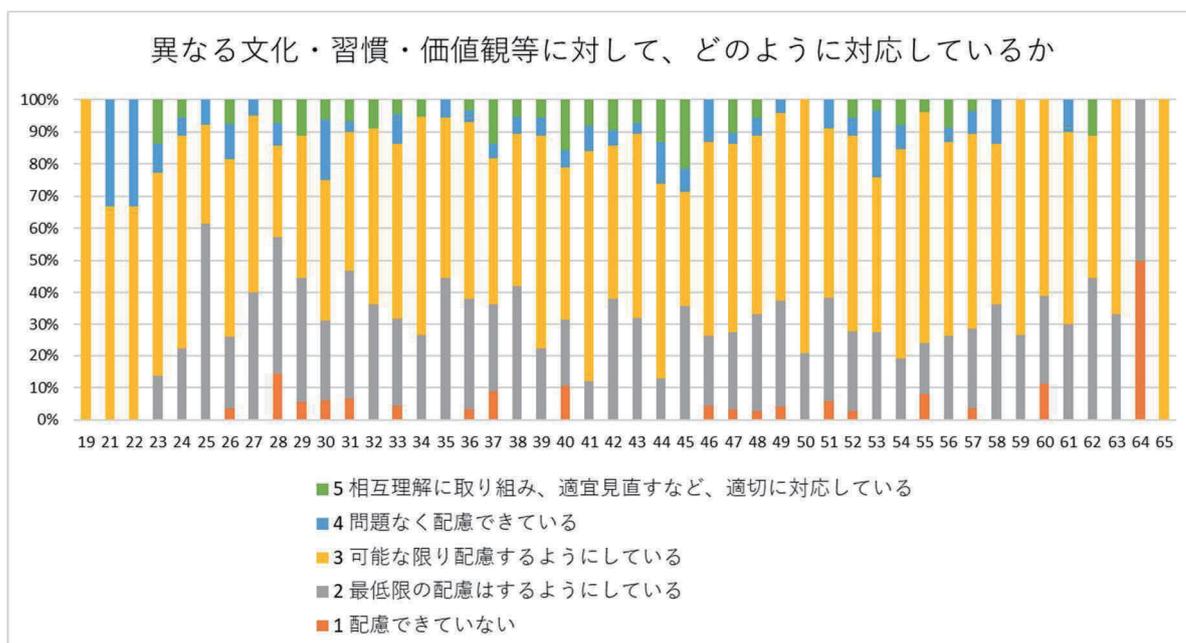
設問 53 と設問 54 のグローバル化や異なる価値観への理解について、意欲や姿勢はあるものの、行動に移している職員は少ない。機会があれば参加するという職員も多数である。

ただし、設問 54 の異なる文化・習慣・価値観等に対し、「配慮できている」、「適切に対応している」という上位選択肢をみると、ベテラン職員より若手職員の方が若干多いことが分かる。これは明らかに他設問とは逆の傾向を示しており、今の若手職員は、ベテラン職員が思う以上に、今の社会や職場に対し、価値観の多様性を求める傾向にあるという分析が可能である。

設問 53

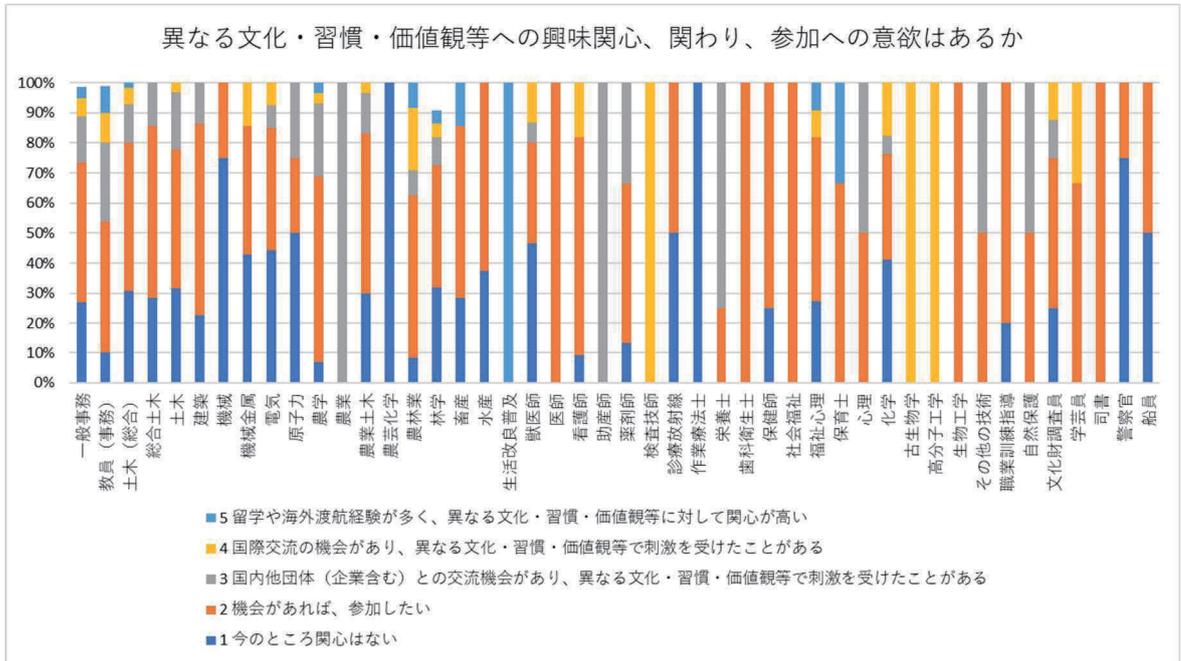


設問 54

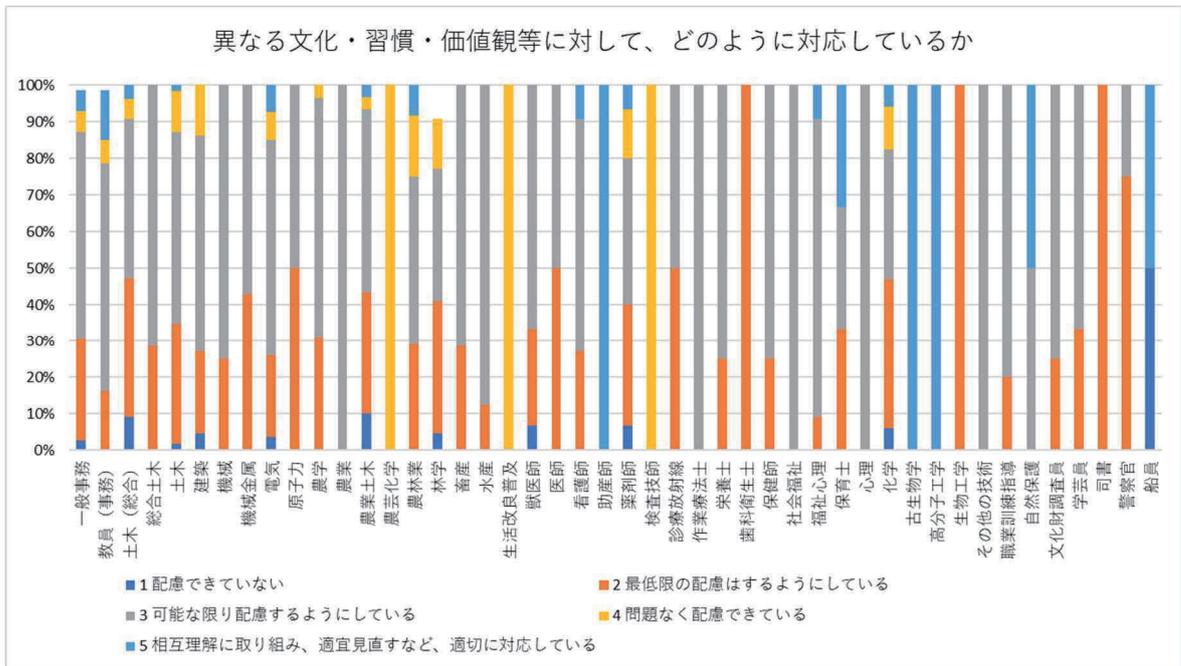


グローバル化、多様性について職種別に見たものを参考として以下に示す。

### 53 (職種別)



### 54 (職種別)

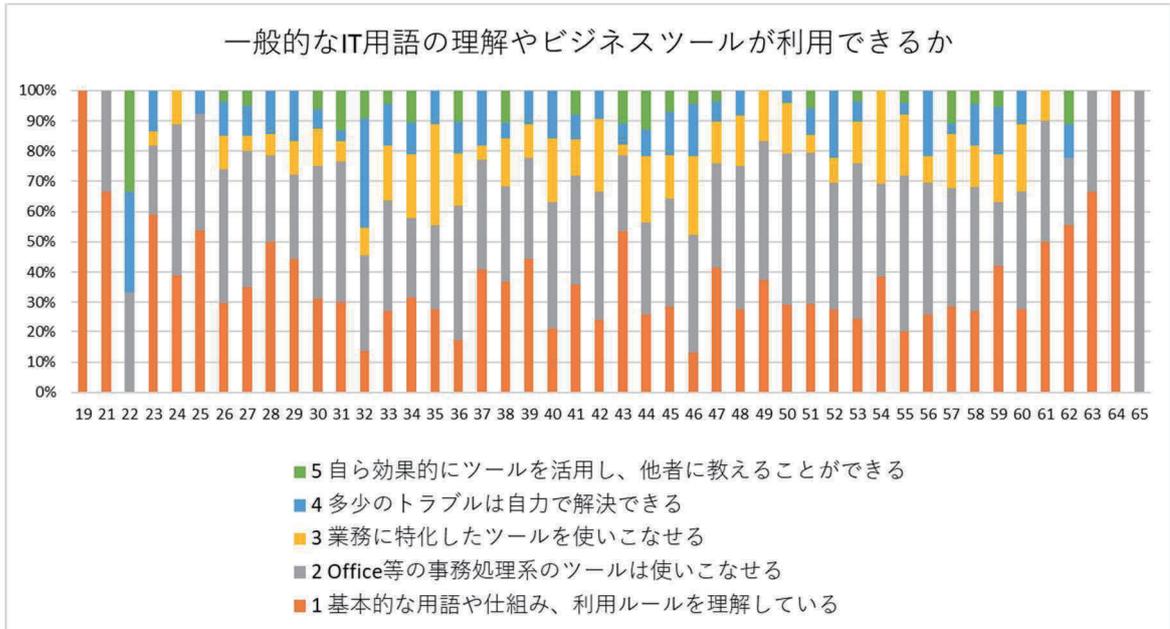


#### (4) IT化について

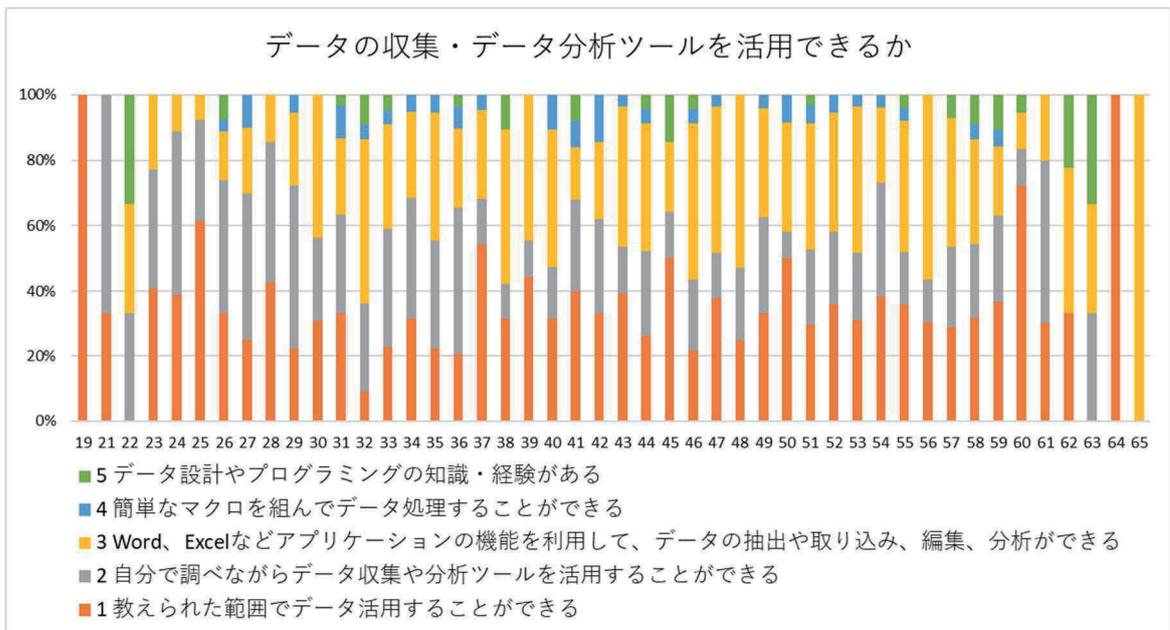
ITへの理解、ITの活用については年齢に関係なく、全体的に低いことがうかがえる。

若手職員であればITツールを使いこなせるというわけではなく、全体的に見て、中堅職員が一番利用できている結果となっている。

設問 55

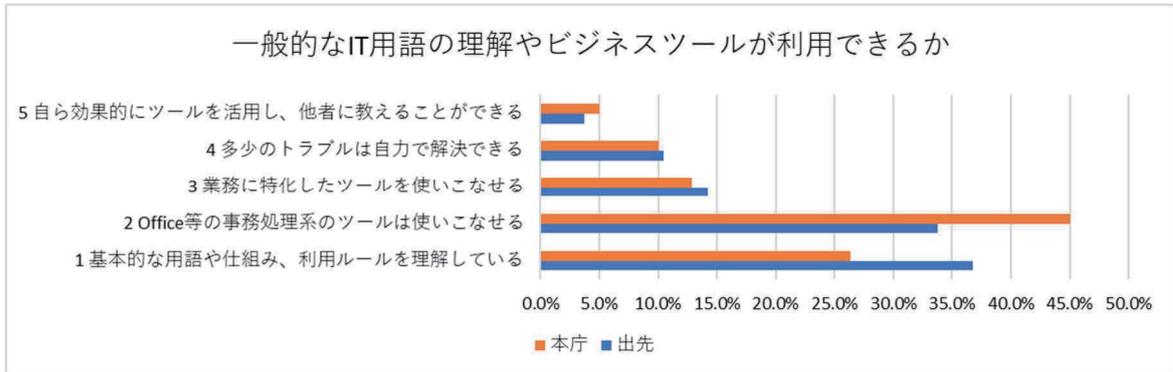


設問 56

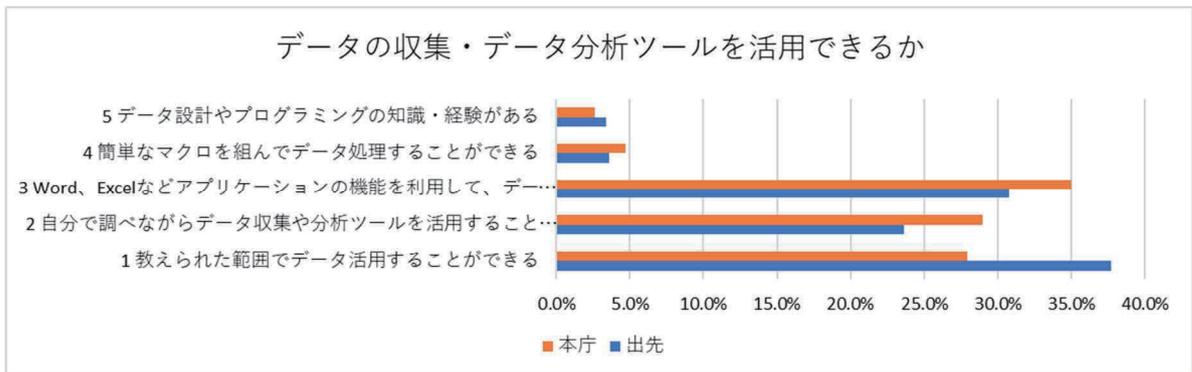


IT への理解、IT の活用については、基本的な理解や活用では出先機関の方が高い割合が多いものの、学んで使いこなすことや、データ収集・活用では、本庁の方がやや高くなる。

#### 設問 55 (本庁と出先)



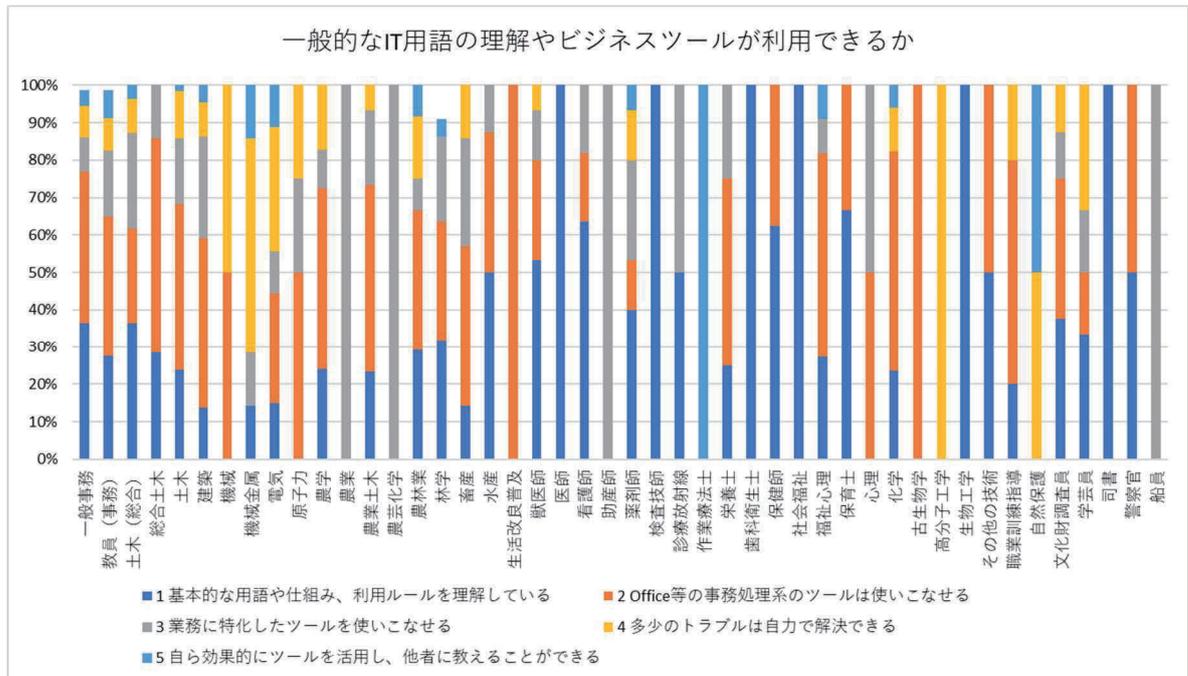
#### 設問 56 本庁と出先



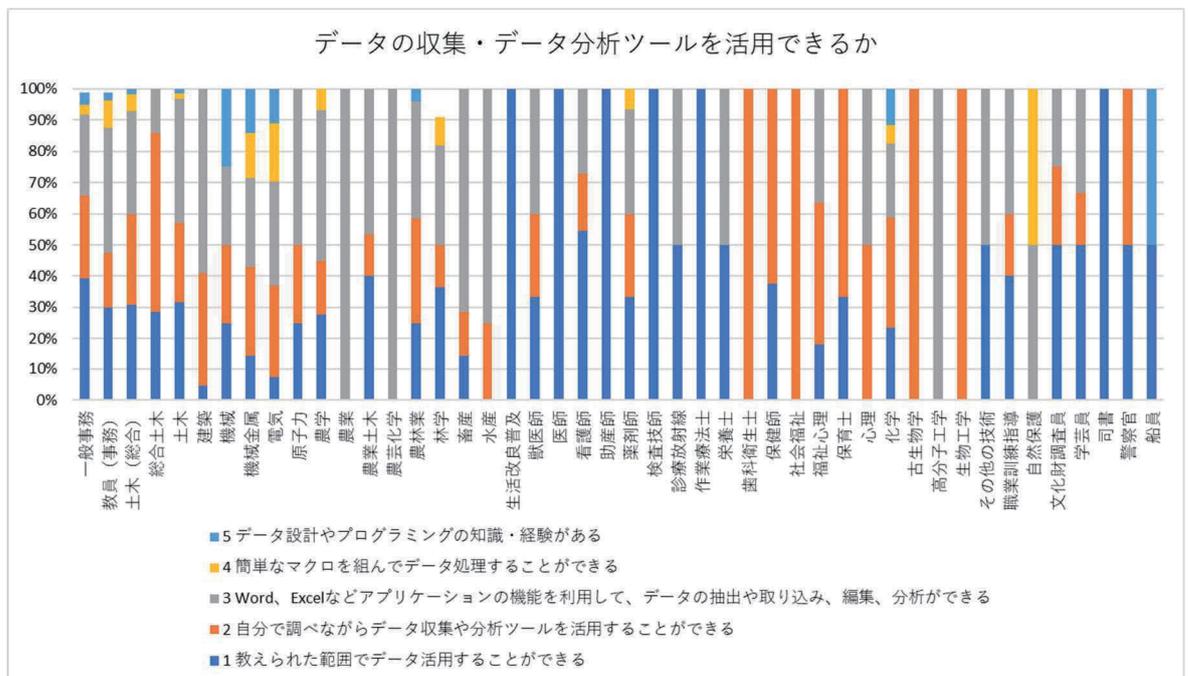
IT化について職種別に見たものを参考として以下に示す。

土木や建築、機械金属、電気職においてITツールを活用できている傾向が明らかである。事務職はITツール活用が低くはないものの高いポイントを示しているわけではなく、職種によって日頃の業務、求められるスキルの差が表れているものと思われる。

設問 55 (職種別)



設問 56 (職種別)

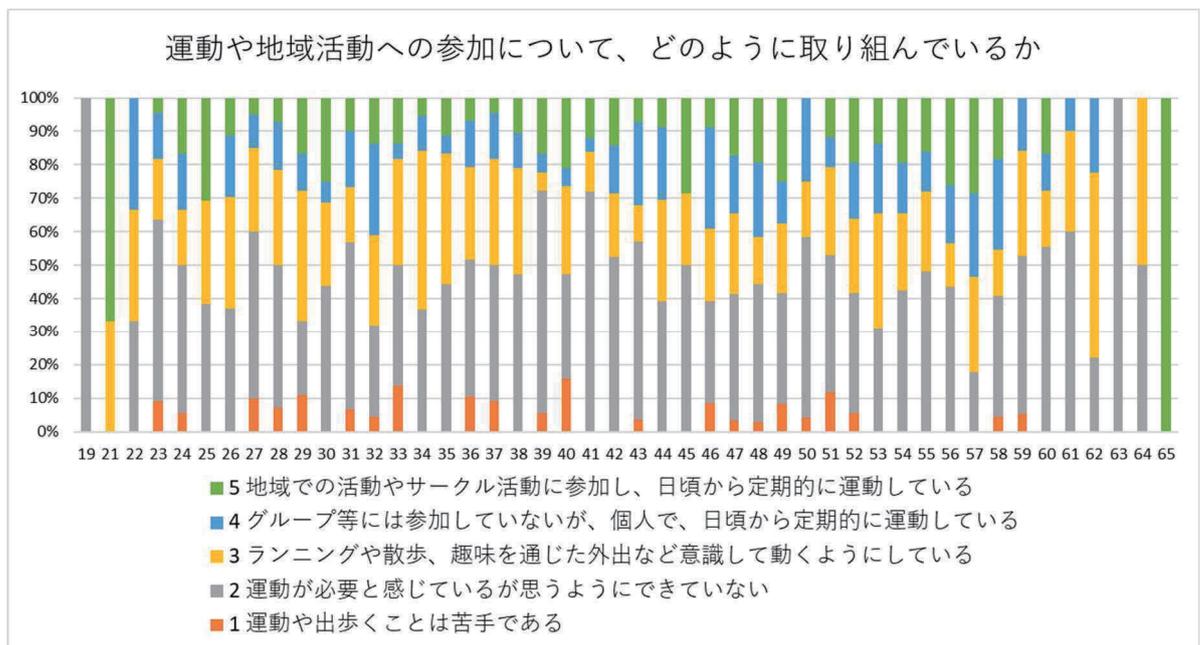


## (5) 健康管理について

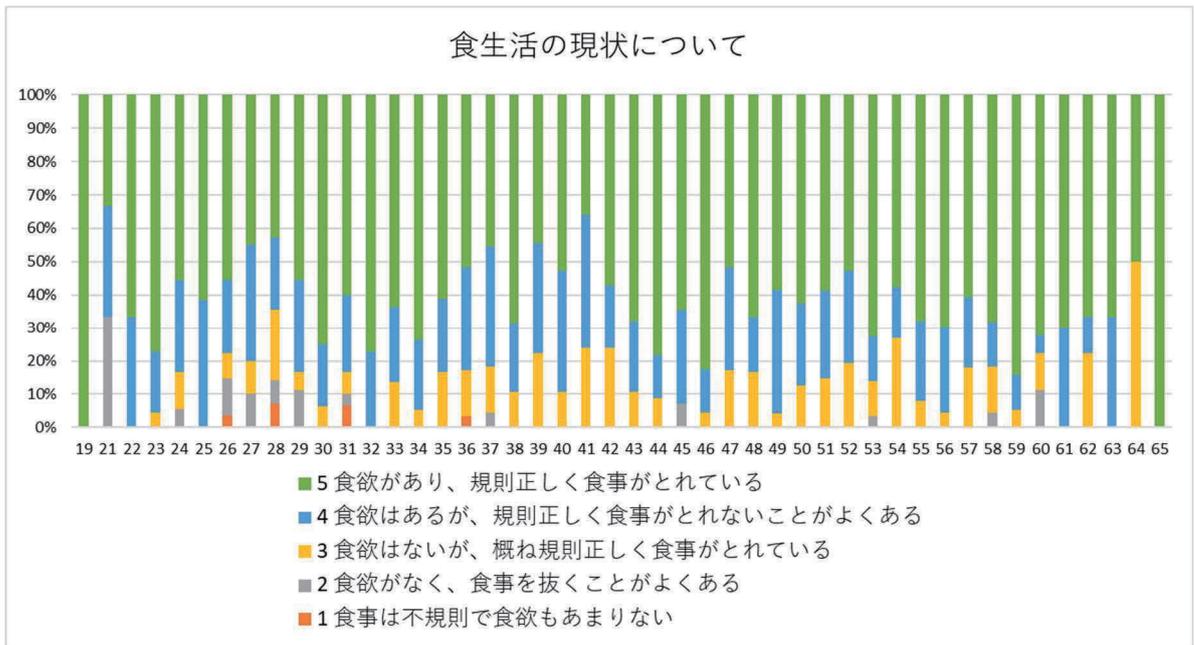
設問 57 をみると、ストレス解消につながる余暇活動（運動や地域活動）は約半数が思うようにできていない傾向がある。この傾向は年次を問わず表れている。

設問 58 及び設問 60 から、食生活は比較的良好であるが、十分な睡眠がとれていない割合が半数程度あり、特に若手職員に多く見られる。ストレスはそれなりに蓄積している可能性があるが、設問 59 からストレス解消としての対処について十分なノウハウは、ベテラン職員ほど持ち合わせており、若手職員は知らず知らずのうちにストレスをためている危険性がある。

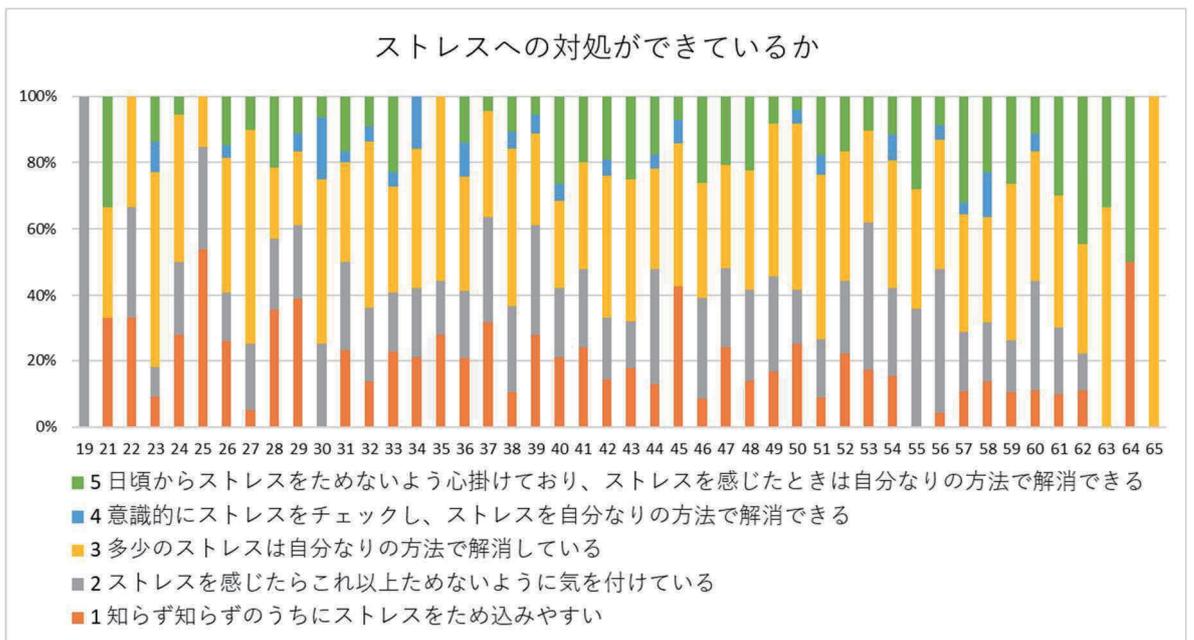
### 設問 57



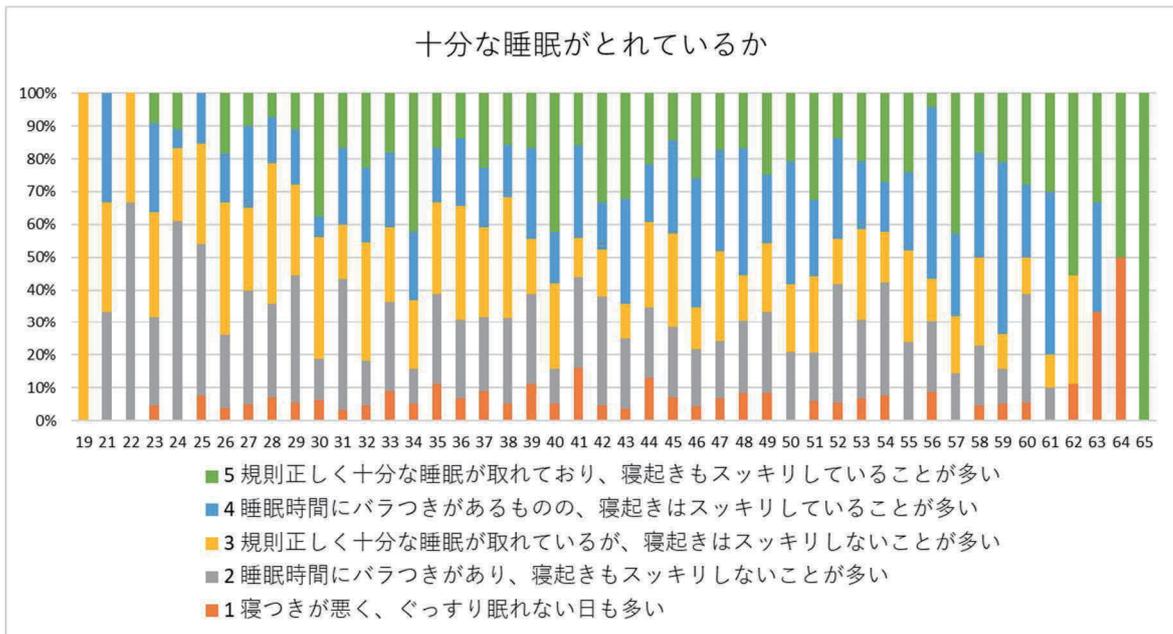
設問 58



設問 59

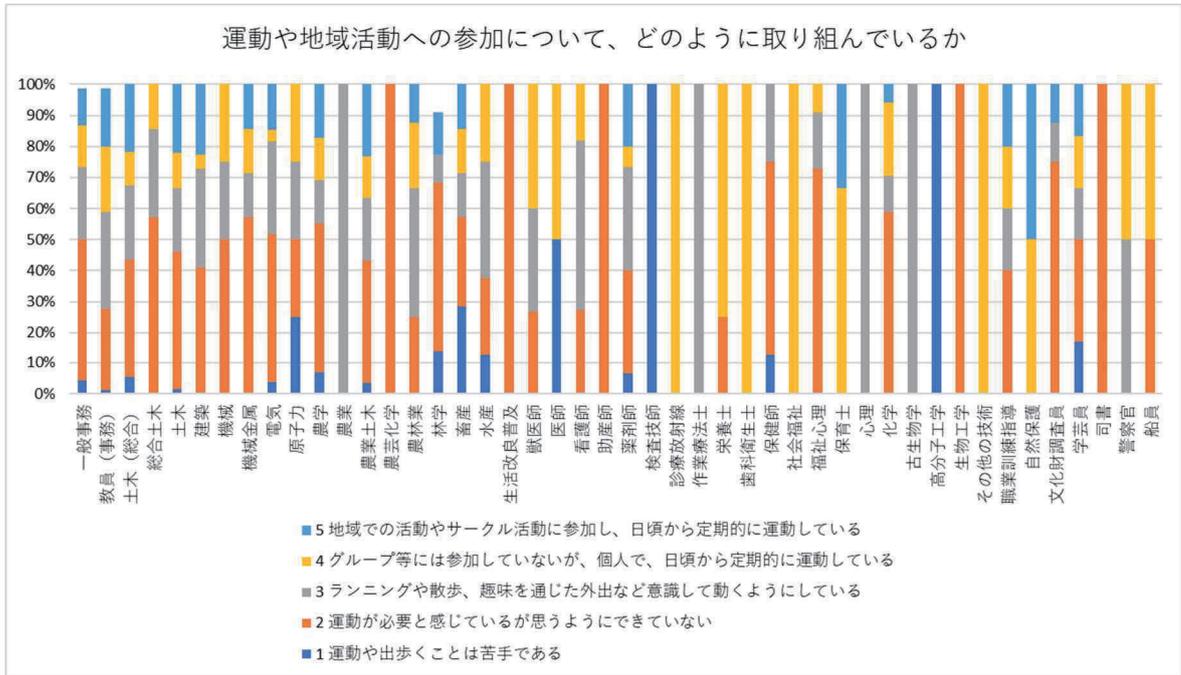


設問 60

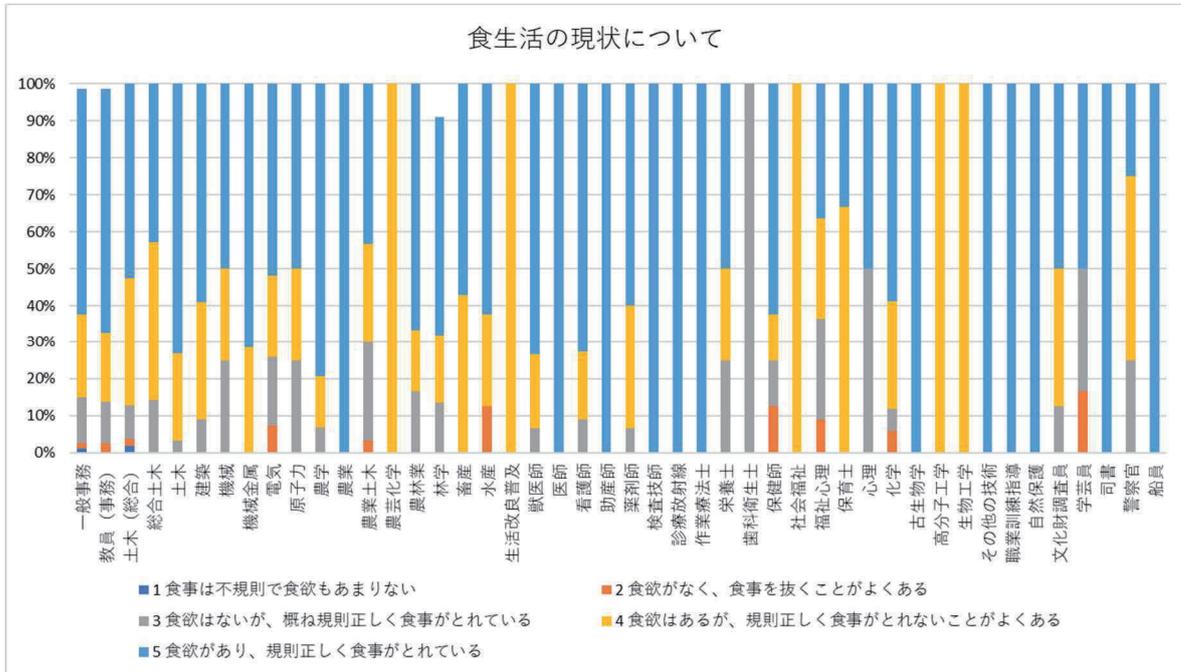


健康管理について職種別に見たものを参考として以下に示す。

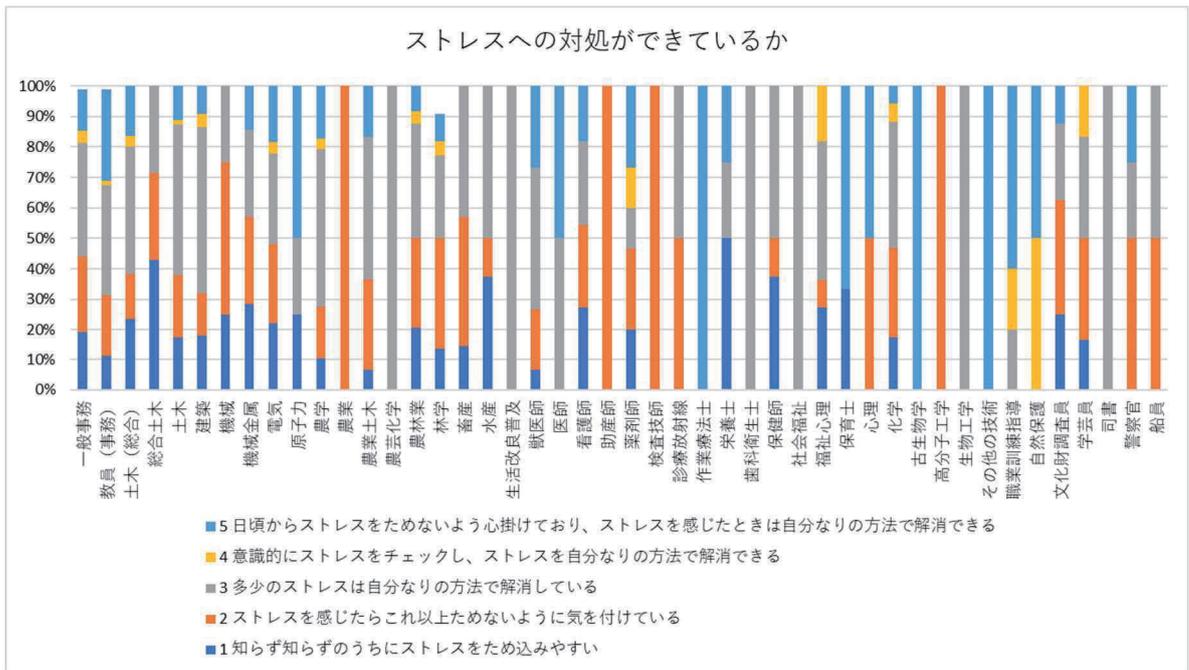
設問 57 (職種別)



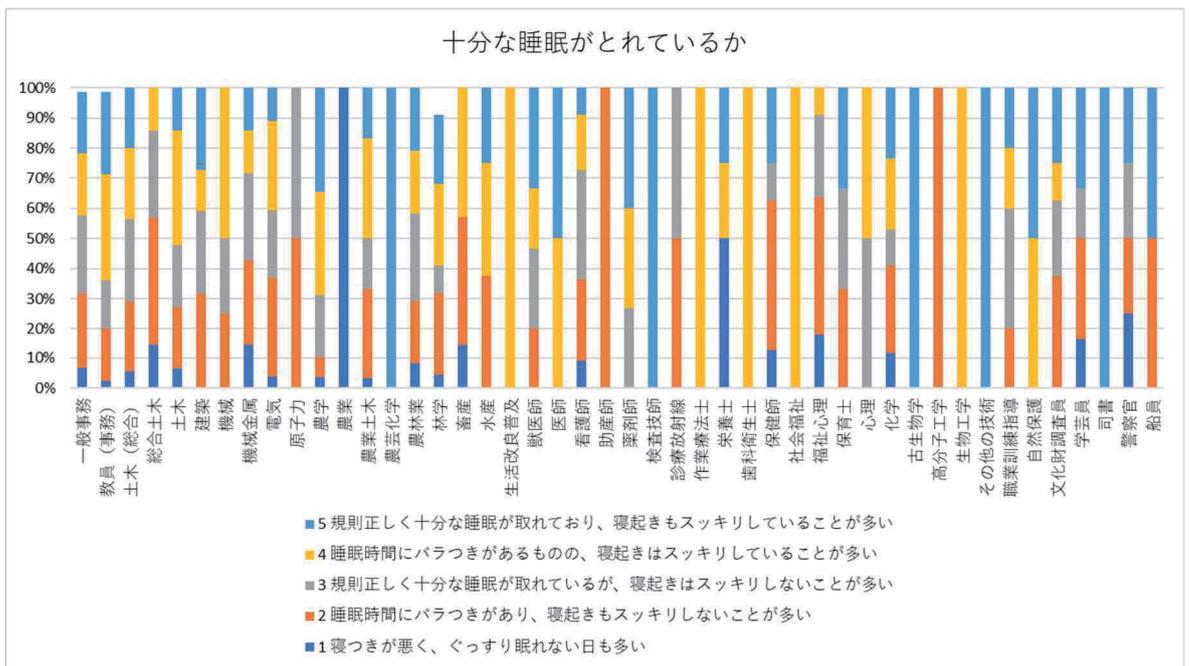
設問 58 (職種別)



設問 59 (職種別)



設問 60 (職種別)





今回分析のために着目したのが広い年齢層で人数も多い主任級である。  
 以降のグラフは主任級を対象に分析したものとなる。

主任級の世代別の行動ランク別人数割合は図表 3.3.7-2 のとおりであり、男女の性別による差異はほぼないものといえる。

図表 3.3.7-2 世代別性別別の行動ランク割合（主任級職員のみ）



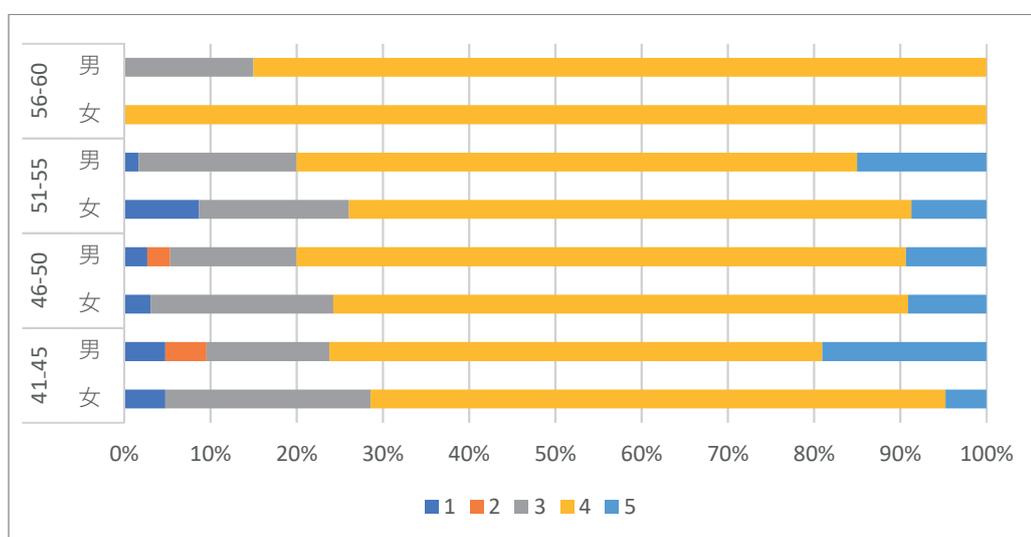
## (2) 伸び悩み項目の抽出分析

これまでの分析からほとんどの項目において全体的には年齢とともにレベルが高まる傾向にあることが判明しているため、その傾向にない項目を抽出することとした。

それが以降の項目である。これより示す設問が伸び悩み要因となっている意識や行動項目である。

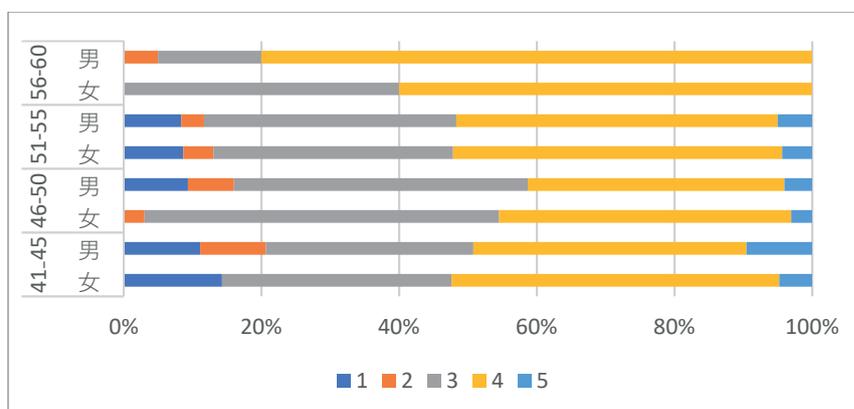
- ① 問 19 仕事に対し、社会的な意義としての自覚や責務、貢献意欲を感じているか（仕事への意義）が、年齢とともに低下し、56 歳以上ではその回答がなくなる。

図表 3.3.7-3 問 19 の回答割合



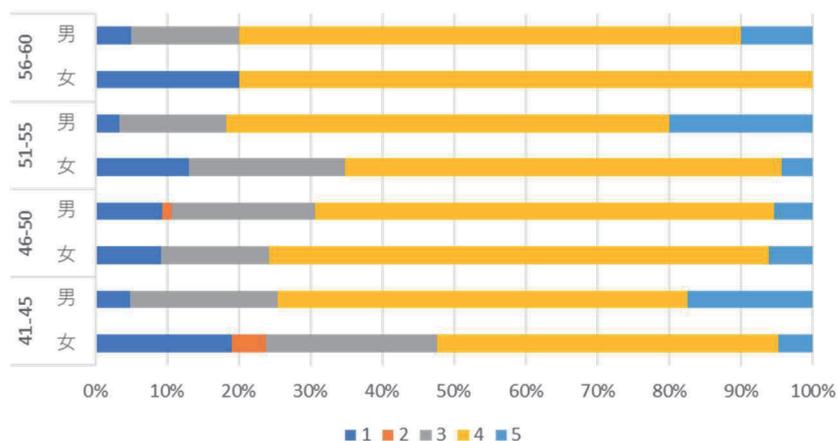
- ② 問 20 仕事に対し、楽しいとか、自分の天職であるとか、仕事ができることへの感謝の思い等を感じているか（仕事への満足度）は、年齢とともに選択肢 1～3 が減少し、選択肢 4 「そう感じている」が増えている一方で、選択肢 5 「強く感じている」が減少していく。

図表 3.3.7-4 問 20 の回答割合



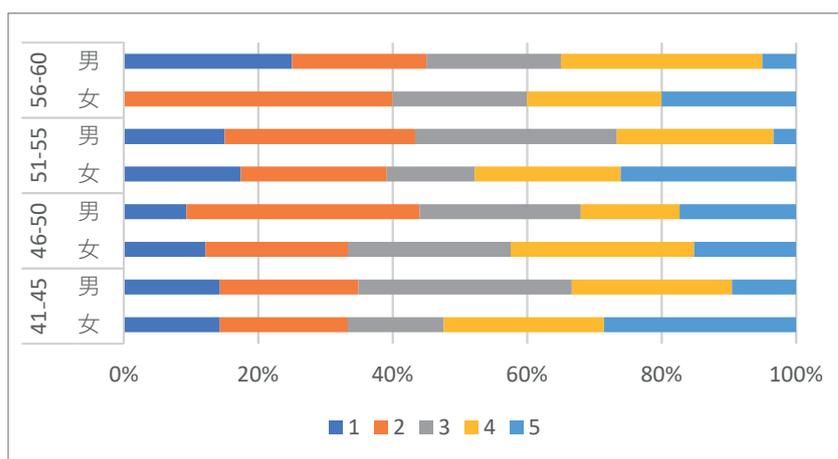
- ③ 問 18 仕事に対して「自分がなさねば」という使命感、業務目的と自分の思いとの共鳴を感じることができるか（仕事への使命感）では、自分がなさねばという達成感を感じていない人（回答 1， 2， 3）の割合が男性では 40 代前半から後半、女性では 40 代後半から 50 代前半で増加している。

図表 3.3.7-5 問 18 の回答割合



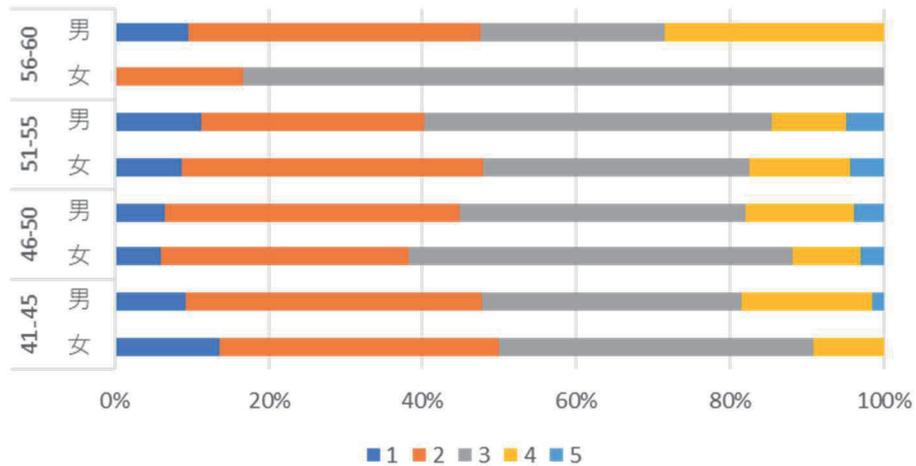
- ④ 問 25 【複数回答可】達成感を感じたことがあるか、どのような時に感じたか（仕事への達成感）では、選択肢1「やり遂げた達成感」が増加し、選択肢4「上司からのねぎらい」、5「あなただからできた」といった周りからの感謝の言葉が減少しており、周囲からの感謝が得られない状況になっていく環境が影響している可能性がある。

図表 3.3.7-6 問 25 の回答割合



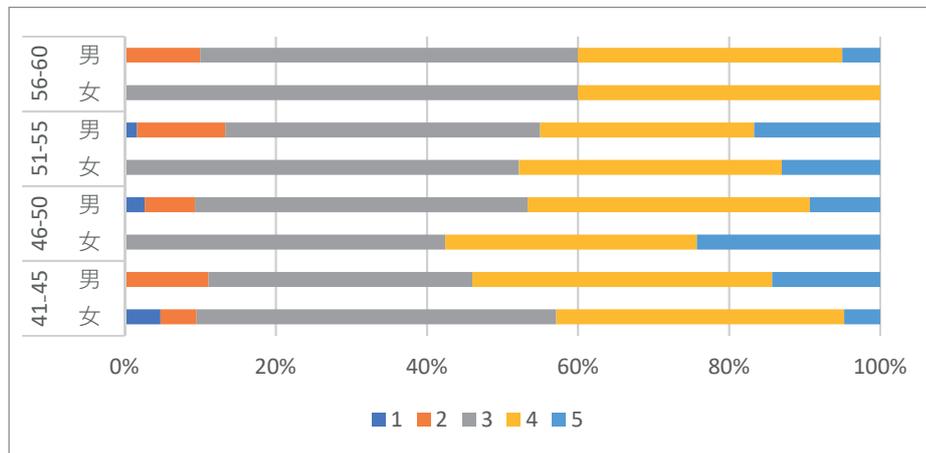
- ⑤ 問 4 将来のあるべき姿を構想し、自分の提案等を他者が納得できる形にして説明できるかについては、年次とともに他者へ働きかける行動（リスクや影響等を踏まえた必要な取組を整理、説明）が向上していく様子はない。

図表 3.3.7-7 問 4 の回答割合



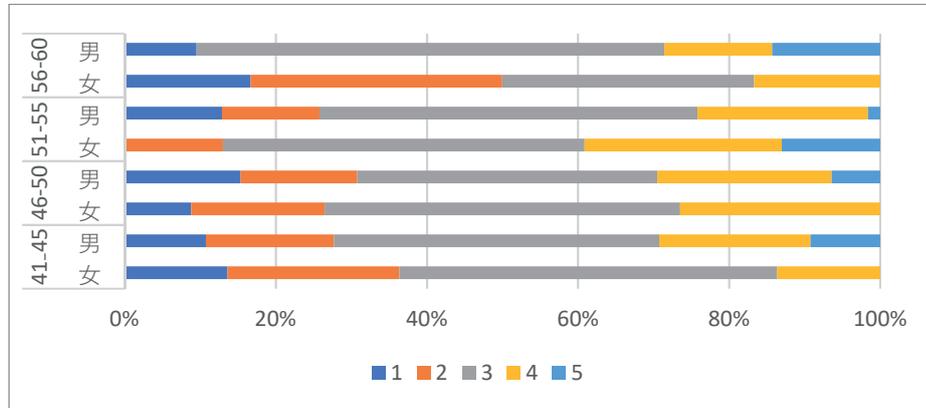
- ⑥ 問 21 自分事として、仕事のやり方や工夫を考えることができるかについては、選択肢 5（常により良くすることを考える姿勢）が年次とともに明らかに低下している。

図表 3.3.7-8 問 21 の回答割合



- ⑦ 問 52 将来のなりたい姿や理想とする将来像の実現のため、どのように取り組んでいるかについては、選択肢1「取り組んでいない」や選択肢2「辞めたい習慣、考え、行動などを行わないようにする」など、消極的な自己研鑽にとどまっている。

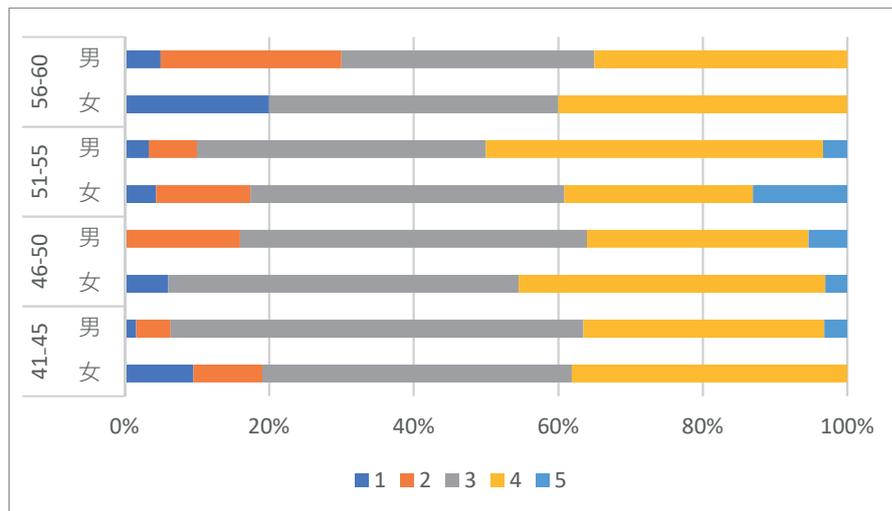
図表 3.3.7-9 問 52 の回答割合



世代とともに向上すべき事項で主任級では世代を通じて変化（向上）がみられない項目

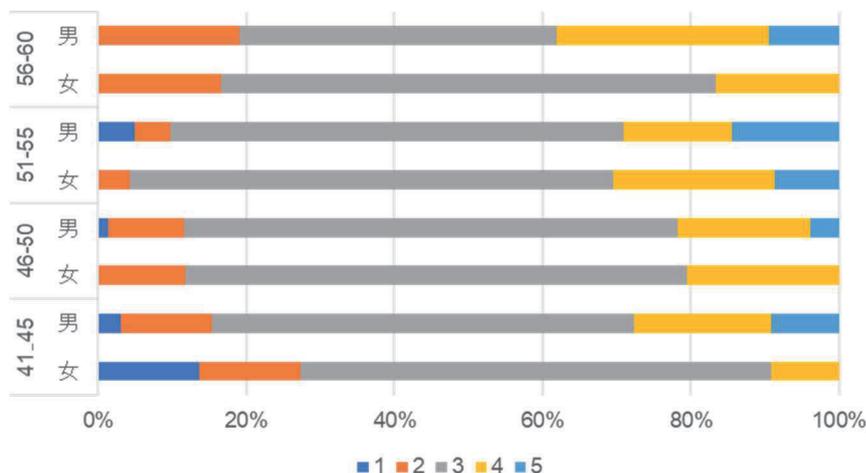
- ⑧ 問 16 想定リスクとその対応について事前に考え、事前に対応できているかについては、年次とともに選択肢1「他者からの指摘」、選択肢2「事件発生前後」への対応が増え、事前リスク想定、対処等を行わなくなる傾向がある。

図表 3.3.7-10 問 16 の回答割合



- ⑨ 問 17 業務による影響について、相手の状況に合わせて広い範囲で考えることができるかについては、業務の影響を相手や地域等広く捉えて考える点で伸びが弱い傾向がある。

図表 3.3.7-11 問 17 の回答割合



ここに挙げた項目以外は、基本的に年齢とともにレベルが向上しており、能力的に全てが停滞しているわけでもなく、多くの達成行動、チャレンジ行動の要素での高まりがある。その一方で上記の項目について伸び悩み、場合によっては低下傾向にあることについて、以下のように解釈する。

- ① 自分事としての意識が低い
- ② 仕事への達成感が低い
- ③ 仕事への意義は高くはないものの、それなりに意義を感じてはいる
- ④ 仕事への満足度もそれなりに高まっている
- ⑤ リスク対応、影響配慮は低い（視野の拡大が弱い）

などの特徴があり、それなりの仕事をそれなりに行き、それで満足してしまい、自分事化や、仕事で自己実現を目指す姿勢が弱くなっていると思われる。

また、モチベーション自体は低くないが、業務の成果に対して満足するポイントが低くとどまり、より良い（質の良い）成果を目指す姿勢の低下が見られる。

## 【コラム】長野県高森町における取組事例

人材力診断システム「SUZAKU」を活用した人事・人材育成・職員採用

### 1. 高森町の概要

高森町は長野県南部に位置し、南アルプスを臨み、一級河川 天竜川左岸の河岸段丘に位置する。

総人口は 12,913 人（男性：6,278 人/女性：6,635 人）、世帯数は 4,542 世帯である。（令和 3（2021）年 12 月 31 日現在）

一般行政職の職員数は 106 人<sup>3</sup>となっている。（令和 3（2021）年 4 月 1 日現在）

図表 A 高森町位置図



（出所：高森町 HP）

### 2. 取組の概要・効果

#### （1）人材力診断システムの概要

高森町は、AI 人材力診断システム「SUZAKU」（以下「SUZAKU」という。）を導入している。

SUZAKU は、職員個人の人材力診断情報（設問数：約 180 問）を分析し、個人・組織の状態を可視化することができる AI ツールである。高森町では組織とのミスマッチによる離職防止や人材育成に課題を抱えていたことから SUZAKU による分析結果をこれらの参考資料とするなどの活用を展開している。

なお、この取組は個人・組織の状態を客観的にみることで個人のスキルアップや組織改善につなげることを目的としているため、町職員に対して人事評価に係るものではないことを十分説明した上で実施している。

<sup>3</sup> 地方公務員法第 58 条の 3 に基づく高森町公表情報「給料表の等級別職員数の公表について」による

## (2) SUZAKU による成果①：組織全体の傾向把握

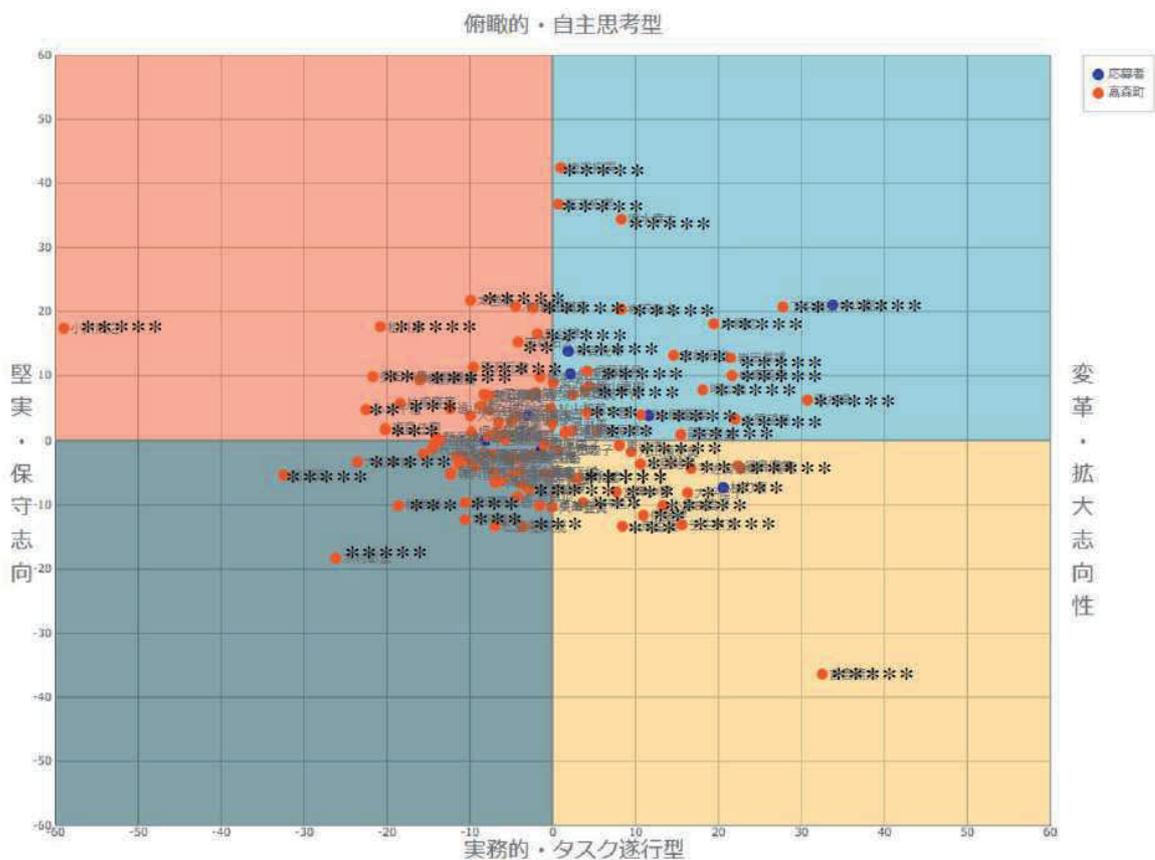
SUZAKU は職員ごとの傾向を 4 象限のマトリックス（俯瞰的自主思考型/実務的タスク遂行型/変革・拡大志向型/堅実・保守思考型）に分布させることで組織全体の傾向を掴むことができる。

図表 2 は高森町職員の分布図であるが、傾向として比較的右上（俯瞰的・自主的思考/変革・拡大志向）に寄った分布となっていることが分かる。

図表 3 は高森町職員の長所（青色）と短所（赤色）を示したものであるが、このように俯瞰的に職員の傾向を組織的に把握することで職員研修の検討材料や上司から部下に対して行う助言・指導に寄与することができる。

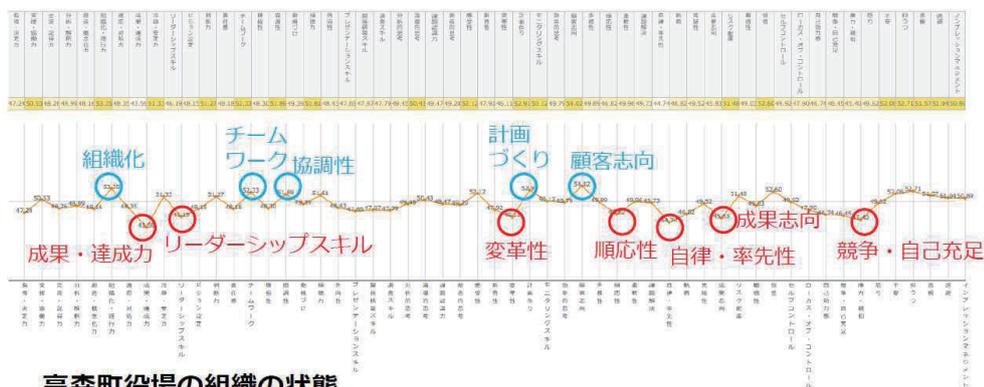
また、職員採用の受験者と現役職員の診断情報を活用した組織とのマッチングにも活用の幅を広げている。令和 2（2020）年度職員採用試験の参考資料として、一次試験合格者に対しても同様の人材力診断を行うことで受験者の概ねの傾向を掴み、面接において診断結果を基にした質問を行いながら受験者の傾向を把握した。実際、面接では診断結果とほぼ同様の傾向が見て取れるとのことであった。職員採用における SUZAKU の活用が進むことで、将来的に高森町が求める人材を戦略的に採用するための一助とすることが期待でき、職員採用時に受験者の傾向を掴む効果は大きいものと思われる。

図表 B 高森町役場の傾向（人材マップ）



（出所：高森町提供資料）

図表 C 高森町の状態



高森町役場の組織の状態

- ・ チームワークが良い
- ・ 住民意見を意識している
- ・ 計画づくりが得意
- ・ 指示がないと動きが鈍い
- ・ 成果を出す前に活動が緩む
- ・ 現状を変えることが苦手
- ・ 5 5 項目の要素を分析
- ・ 民間企業、他の行政との比較
- ・ 偏差値で表記

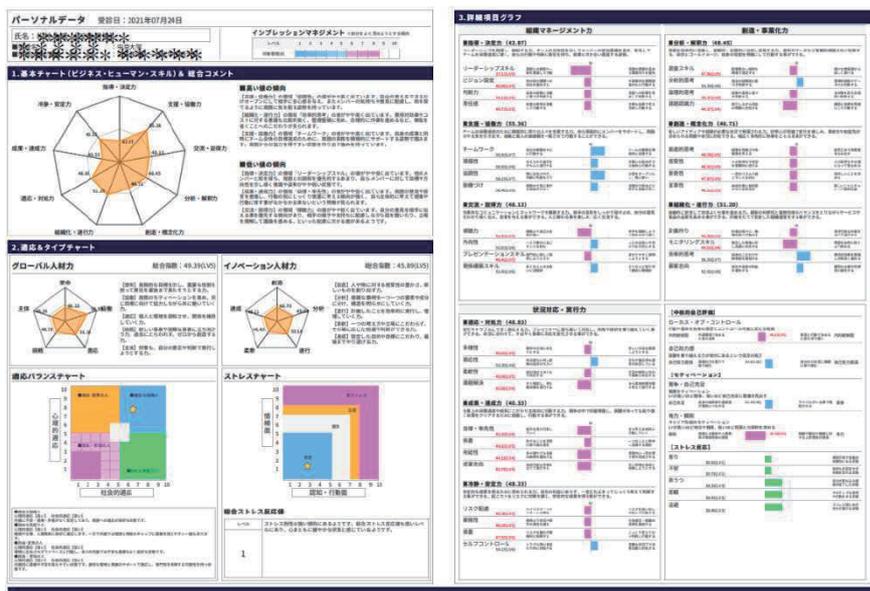
(出所：高森町提供資料)

(3) SUZAKU による成果②：職員個人のスキルアップ分野の明確化

個々の診断結果は個人分析シートとして職員個人に配布されている。シートには個々の長所・短所・傾向などがデータに基づき可視化されており、これによって自身の強み・弱みなどを再認識する機会になっている。

また、スキルアップが必要と考えられる分野が明確となるため、自己研鑽や任意研修の選択に役立てることが可能となり、診断結果を基に自身に不足するスキルを補うべく任意研修に参加する職員が増加している。

図表 D 個人分析シート



(出所：高森町提供資料)

### 3. 注意点・今後の課題

#### (1) 運用に当たっての注意点

SUZAKUによる診断結果は個人の主観による回答から得た傾向であり、職員個人の力量等を全て表しているものではないため、職員採用時等において、全幅の信頼は寄せず、あくまでも参考の取扱いとする必要がある。

また、この診断結果を人事評価に直接的に結びつけることはせず、個人のスキルアップや組織改善につなげるためのヒントとして活用することが主であることを明確にした上で実施しなければならない。従って、人事評価において、評価者は診断結果に左右されることなく公平な評価を行う必要があることに注意しなければならない。

#### (2) 今後の課題認識

高森町での取組はまだ始めたばかりの段階であり、今後も職員採用等での活用を継続するとともにその幅を更に拡大する予定である。数年後には同診断を全職員に再度実施し、職員個人や組織の状態を今回の診断結果と比較・検証することで、それぞれの成長につなげていきたいと考えている。

## 第4章 人材育成施策の検討



## 第4章 人材育成施策の検討

### 1 職員研修の検討

#### (1) 主な課題と対応方向について

アンケート結果分析から想定される主な取組課題を一覧表に整理したものが図表 4.4-1 である。

そこからみえてくる観点を整理すると次のようになる。

##### ① 達成行動における基本行動の強化

達成行動のうち、業務基本行動にあたる個人として求められる能力行動であるメタ認知（情報収集、分析）、状況の把握と課題の分析把握、課題解決に向けた企画提案力がやや低い結果となっていた。そのため、ロジカルシンキングなど、情報を整理・分析し、より広い視野での課題要因の把握と対策としての提案力を高めること、特に入庁後の早い時期からその力を付けることが必要である。

##### ② 自身の考えの発信力の強化

自分から進んで意見や考えを発する職員割合が少ないことから、自分の意見に自信を持てるようにすることが必要であり、それは前述の基本行動がベースとなるとともに、それと併せて意識的に伝える力を合わせて養うことも必要である。ヒアリング結果にあるように、伝えるタイミングや表現、言葉遣い、周辺への配慮など効果的な伝え方と学ぶことが必要である。

##### ③ 周りを牽引する力の強化

課題解決のために周囲の協力を得るようにしているものの、計画的に先を見て取り組む姿勢が弱いなど、必要に迫られた際に周辺を巻き込む行動を起こす傾向がうかがえる。目標に向かい積極的に周囲を巻き込む人材を育てることも必要である。

考えを発信するだけでなく、次の行動として、周りの協力を得て動けるよう、合意を獲得し牽引する力を養うため、人を動かすためのプレゼンテーションやコミュニケーション術、メンバーの教育・指導のためのコーチング術など、リーダーとしてすべきことが何かについて、その役割の理解やその役割遂行のための知識を学ぶことも大切である。

##### ④ コミュニケーション能力の強化

周りとの良好な関係づくりとしてのコミュニケーションのほか、説得のためのコミュニケーションなど、目的に応じた効果的なコミュニケーションスキルは必要不可欠であり、あらゆる局面でリスクを抑制する効果もある。そのため、目的や状況に応じた効果的なコミュニケーションスキルの底上げは重要である。

##### ⑤ 達成感が得られる業務環境の改善

個別業務を与えられ、全体像がみえにくくなりがちな若手職員を中心に、仕事に対する達成度が低い傾向があり、同様の傾向は、60歳以上の再任用職員にも見て取れる。自身の仕事をこ

まめに振り返り、些細な業務でも創意工夫していく姿勢、それらを評価するマネジメント層の対応など、自分発見の取組やマネジメント層の意識改善の両面から業務環境を改善するとともに、前述④のコミュニケーション能力の強化と併せて、より風通しの良い職場環境を作ることが大切である。

・達成感を獲得するための取組

業務の理解や意義、自身の役割への理解はあるが、達成感につながらないのは、自身の目標や仕事上の意味づけが明確にできておらず、自分事として仕事に取り組む姿勢につながりにくいことが挙げられるのではないだろうか。そのため、職場環境の改善だけでなく、自分発見の延長として、自身の目的や目標を考え、自分事として仕事に取り組むための自身のキャリアデザインを描く機会を提供することも重要である。

同時に、職員同士で褒めたりたたえたりするなど、認め合う声かけを積極的に行い、同僚の仕事に対する関心と承認を示すことも、達成感につながる可能性が大きく、マネジメント層のみならず、中堅職員頃からそのような視点でのコミュニケーション強化の機会を提供することも重要であると思われる。

⑥ デジタル社会への対応強化

コロナ禍という状況が後押ししたこともあり、社会全体のデジタル化が進み、県における仕事の進め方もデータやデジタルツールをベースとしてなされることが基本となりつつある。情報通信ネットワークによるコミュニケーション、データ流通など、情報収集等、デジタル活用が今後ますます拡大していくことを踏まえ、IT全般の活用能力を高める必要がある。社会全体をみると多様化するサービスニーズに対し、少子高齢化により働き手が減少し、IT利活用による労働生産性向上は社会全体の共通課題でもあり、今後避けては通れないテーマである。

⑦ 効果的・効率的なOJTへの対応

経験（年次）により行動能力全般が向上していることから、仕事を通じて成長できていることが確認できるが、すでに列挙した取組を含めて、OJTをより一層効果的なものとすることができれば、強固でサステナブルな人材育成基盤となる。

OJTは各業務現場に合わせて取り組まれるものであることから、多様なものと思われるが、活用可能なノウハウを共有することも期待される。

図表 4.1-1 チャレンジする職員育成に向けた現状課題と対応方向

No	主な設問番号	現状（アンケート結果）	期待される対応方向
1	2,4 (基本行動)	・達成行動における業務基本行動のうち、課題把握・分析、将来構想や提案説明が総じて低い	・早い段階からロジカルな思考力を養成し、考えを伝えられる情報整理や提案力（プレゼン含む）の育成

No	主な設問番号	現状（アンケート結果）	期待される対応方向
2	9,11 （業務拡張行動）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の意見や考えを伝えようとする意識はあるが効果的に伝えることができていないと感じている</li> <li>・周囲への影響等、先のリスクを考慮した行動への改善余地がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上記に加え、現状にとらわれすぎないよう、過去の経緯の理解と将来を考える力の育成</li> </ul>
3	12,13 （業務拡張行動） 27 （チャレンジ拡大）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自らの考えや意思で先頭に立って行動しようとする割合が少ない</li> <li>・求められないと担当業務内容への自分の考えなど意見表明をすることがない傾向にある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ある程度経験を積んだらリーダーシップを発揮できるように訓練</li> <li>・意見表明しやすい職場環境（マネジメント側での配慮）、職場でのコミュニケーションの改善</li> </ul>
4	14 （視野拡大）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間的な視野として現状に留まる割合が多く、将来の課題まで考える割合が低い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間創出できるような業務の効率化やノウハウの共有、そのためのコミュニケーションやナレッジ整備</li> </ul>
5	22 （自分事、視野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織的に周辺情報を把握・共有する取組が弱い傾向にある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーション機会の創出（研修の場など）</li> <li>・ナレッジ共有</li> </ul>
6	24,26 （自己点検） 24 ×行動ランク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一定の要所での振り返りはできているが、失敗や成功を記録するなど自覚行為が弱い傾向にある</li> <li>・行動ランクの高い人は自身で組織的な価値も含めて積極的に振り返っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己の振り返りと記録</li> <li>・マネジメント側からの声掛けなどのコミュニケーション</li> </ul>
7	20,25 （成功体験）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若手職員を中心に仕事への達成感を得られていない人の割合が高い</li> <li>・60歳以上の再任用職員での達成感も低い（今後の課題として注意が必要）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標・目的意識をもって業務に取り組むためのキャリアデザインとしての思考</li> <li>・職員同士における業務に対する関心と承認（声かけ）</li> </ul>
8	32,34 （チャレンジ拡大）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織的な共有取組に対して消極的であり、受け身の傾向がうかがえる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・提案力の養成、成功体験の自覚（振り返り）、コミュニケーション力</li> </ul>
9	35,37,38 （最適化）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広い世代で時間的ゆとりが持ていない層が比較的多く存在している（2割前後から4割以上まで）</li> <li>・中堅以上でも相手や状況に応じてコントロールできていない層が2～3割程度存在する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間創出できるような業務の効率化やノウハウの共有（マネジメントにおける行政経営、組織管理ノウハウ）、そのための職員のコミュニケーション力の養成や組織的なナレッジ整備</li> <li>・職員の思考力、提案力の養成</li> </ul>
10	40, 41 （人材育成）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部下の能力や意向を踏まえた仕事割り当ての割合は高いが、将来的なキャリアパスを含めた育成観点からの取組は低い</li> <li>・※問 45（複数回答）からは、2割～3割程度がキャリア形成へ配慮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリアデザインの共有</li> <li>・キャリアデザインも考慮した効果的・計画的 OJT</li> </ul>
11	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全世代を通じて自ら成果を伝えることは少なく、評価待ちの姿勢である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日々のコミュニケーションによりプロセスを含めた正当な評価</li> </ul>

No	主な設問番号	現状（アンケート結果）	期待される対応方向
	（評価：パフォーマンス行動）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行動ランクの高い人は日々のコミュニケーションとアピール行動の割合が高い</li> <li>・ ※毎年評価制度で面談あり</li> </ul>	
12	51,52 （研修：キャリアデザイン）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 昇級・昇格の節目年齢で自身の将来像を考える波があり（35歳以降5～6年程度の周期で考え込む傾向がある。</li> <li>・ 将来像の実現のための取組をデザインできない（場当たり）傾向にある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プラス思考で成長を促すため、自分の将来像を考え、5年周期程度で目指すべき自分の姿を見直し、それを実現するための取組を考えられるようキャリアデザインする機会を設けるようにする</li> </ul>
13	53,54 （研修：グローバル化、多様性）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様性や国際化等への意識は総じて高いが、具体的な取組や行動の機会が少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今後のチャレンジ行動を考えると、多様性への取組を具体化できる知識を養成</li> </ul>
14	55,56 （研修：IT）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ITに関しては全世代共通して必要最低限のスキルで停滞している</li> <li>・ ※若い世代ほど進んでいるということはない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務で携わる中で徐々に身につくものであるため、自己啓発としての学習機会を促す制度を設計</li> <li>・ DX等新しい考え方は統一的な研修を実施</li> </ul>
15	59 （ストレス対応）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全世代通じて一定割合でストレスため込みやすく、効果的なストレス解消方法を学んでいない</li> <li>・</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ストレス解消の方法等の基本的な研修</li> </ul>
16	全体傾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部署や採用、性別に関係なく年次とともに行動レベルは高くなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務に対応した能力としての成長が基本となるため各人のキャリアデザインを考慮した業務内容や個人の能力に合ったOJT</li> </ul>

主な課題への対応として想定される研修テーマとの関係図を図表 4.1-2 に示す。

図表 4.1-2 主な課題と研修テーマ



## (2) 職員研修テーマと内容について

「(1)主な課題と対応方向について」に示した観点を踏まえて研修テーマとして整理したものが図表 4.1-3 である。

図表 4.1-3 アンケート結果を踏まえた研修テーマ例

概要	主要テーマ	主な内容	関連アンケート項目
自身の目標を設定し、自律的行動マインドを高める	自分発見	自身の強みや弱みを理解し、伸ばし方や克服の方法を学ぶ	5,9,25,30 18,19,20,25
	キャリアデザイン	将来目標を定め、そのために取り組むべき方法を学ぶ	7,14,30,51,52 18,19,20,25
	自己啓発	各種資格やスキル習得のための研修（学習機会提供）	23
業務における自立的行動の基礎となる能力	問題発見	課題把握方法（技能）の習得	1,2,3,4,14
	課題解決	課題解決技法の習得	1,2,3,4,14
	業務改善・改革	業務分析、業務課題、業務見直しに関する技能習得	1,2,3,4,9,11
チャレンジ行動の基礎となる能力業務提案や新たな価値創造提案の能力	企画立案	企画提案書の作成方法に関する研修	9,11
	戦略・計画	課題解決、業務改革等の実現のための計画立案、アプローチ方法に関する技能風得	3,4
	政策形成	政策形成の手順、調査方法、データ分析、提案、プレゼン	4
	プレゼンテーション	プレゼンテーション手法の習得	9,10
総合的な能力を効果的に発揮または導くための能力	ビジネス基本コミュニケーション	考え方、心得、配慮、伝え方に関する方法論	9,10,11,12,22,27
	協調型（アサーティブ）コミュニケーション	相手の立場を尊重しながら自分なりの考えを伝えるためのコミュニケーション手法	9,10,22,27,28,29
	信頼獲得型コミュニケーション	説得の三原則（内容の論理性とわかりやすさ（ロゴス）、聞き手の感情への配慮（パトス）、信頼される関係づくり（エトス））を軸としたコミュニケーション手法	11,13,34,37,38
	コミュニケーション能力開発	自己診断に基づく自己開発型のコミュニケーション訓練	8,27,48,49,50
仲間や部下を指導し、業務・組織の高度化を図る	チーム形成・運営	価値創造型のチームワーキング運営の習得 ※働きがいやエンゲージメントを意識した内容のもの	12,13,40,41

概要	主要テーマ	主な内容	関連アンケート項目
	コーチング	人材教育・指導ノウハウの習得 (個人の主体性、長所の引き出し) ※メンター研修	12,13
	ナレッジマネジメント	組織内の知識の共有と活用方法の習得 ※部下の育成にナレッジを活用するための方法論など	22,32
	危機管理	影響把握と分析、リスクマネジメント手法の習得	14,15,16,17
経営の観点から業務・組織・人材の価値を高める	行政経営	各種テーマに応じた事例研究や、コスト、時間、人材、など経営資源全般の基本的な管理ノウハウの習得	35,46,47,42,43
	組織管理	組織力を高めるための管理、指導、運営方法ノウハウの習得	3,4,25,32,33,44
	目標管理(時間管理)	組織のタイムマネジメントに関する研修(組織としてのコスト削減とパフォーマンスを引き出すための管理者研修)	31,35,42,43
	評価者スキル	評価手法とケアの両面からのスキル習得	25
	部下の指導育成	日々のコミュニケーション、フィードバック等、組織貢献人材育成	29,32,33,45,46,47
	効果的 OJT 計画管理	明確な目標設定による計画的な OJT 推進方法の習得	11,30 ほか 全体傾向(成長のベースが業務と経験によるところが大きい)
	DX 時代に対応した IT スキル人材の育成	IT 基礎	基本的な IT 知識の習得
IT 応用		業務とシステムの最適化のための方法論(EA 研修等)	1,2,3,4,9,11
データ収集・分析		情報把握、調査方法、データ整備手法の習得	21,22,23
データ活用(基礎)		EXCEL 等の活用方法の習得	55
データ活用(応用)		社会的に存在する各種データを活用した政策立案のためのデータ活用方法の習得	56
自身及び組織構成員の健康管理の促進	メンタルヘルス(自己管理)	自身のためのストレスマネジメント方法の理解・学習	59

概要	主要テーマ	主な内容	関連アンケート項目
	メンタルヘルス (組織管理)	他者へのマネジメント(ケア)の 在り方の理解・学習	59
多様性の時代に対応した 視点の育成	ダイバーシティ	多様な人材・多様な働き方にお ける個及び組織の力の引き出し 方の習得	53,54
	交流機会の創出	語学学習や留学など、	53
	自治法他	業務に係る基本的な法令等政 策法務の理解と事例研究	
	公務員倫理	公務員倫理	
職位に応じた研修(手続 型研修と自己点検)	新人研修	基本的な心得、ビジネスマナー	
	新人フォローア ップ研修	2年次、3年次対象の自己評価 研修(チームワーキングによる自 他認識・自覚)	24,26 自己点検
	管理者研修	業務及び人材管理ノウハウの基 礎研修	18,19,20,25
	管理者フォローア ップ研修	管理者としての自身の行動評価 のための研修	24,26 自己点検
	OJT 計画研修	効果的な OJT 実施計画策定の ための研究	全体傾向(成長のベ ースが業務と経験によ るところが大きい)
業務現場における実践的 総合力の育成		暗黙知・マインドの醸成 例:先輩の講話・体験談など	18,19,20,25 ほか全 般

網掛け部分は本調査結果から導いたものではなく、現状実施しているものとして追加している。

また、各テーマにおける対象候補を加えた表が図表 4.1-4 である。対象候補については現在の研修の枠組みを参考に、階級と年次相当としている。なお、本人の希望や推薦による受講が可能なものについてはパワーアップ枠としている。

図表 4.1-4 研修テーマの候補と対象候補例 (凡例 ●：現状実施 ○：対象追加)

テーマ分野	概要	主要テーマ	現状改善点	新規採用	3年目まで	主事 5年目	主査 30歳	企画主査 35歳	グループ リーダー	主任	総務補佐 課長補佐	参事級	課長級	副部長	部長級	パワーアップ	その他	
キャリアデザイン	自身の目標を設定し、自律的行動マインドを高める	自分発見	年次前倒し実施	○	○	○	●	○	●	●	●							
		キャリアデザイン	拡大(5年おき実施)	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○			●		
	業務における自立行動の基礎となる能力	自己啓発	なし	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					●
		問題発見	年次前倒し実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
ロジカルシンキング	課題解決	課題解決	年次前倒し実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○						
		業務改善・改革	年次前倒し実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
	チャレンジイブ	企画立案	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
		戦略・計画	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
コミュニケーション	総合的な能力を効果的に発揮または導くための能力	政策形成	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○						
		プレゼンテーション	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
	リーダーシップ	ビジネス基本コミュニケーション	実施対象年次拡大	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
		協働型(アサーティブ)コミュニケーション	実施対象年次拡大	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
マネジメント	経営の観点から業務・組織・人材の価値を高める	情報獲得型コミュニケーション	実施対象年次拡大	●	○	○	○	○	○	○	○	○						
		コミュニケーション能力開発	実施対象年次拡大	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
	リーダーシップ	チーム形成・運営	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
		コーチング	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
健康管理	自身の健康状態を把握し、健康増進を図る	フレックスマネジメント	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○						
		危険管理	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
	多様な人材の育成	行政経営	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
		組織管理	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
IT	DX時代に対応したITスキル人材の育成	目標管理(時間管理)	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○						
		評価者スキル	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
	多様な人材の育成	部下の指導育成	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
		効果的OJT計画管理	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
グローバル	自身の健康状態を把握し、健康増進を図る	IT基礎	拡充	○	○	○	○	○	○	○	○	○						
		IT応用	拡充	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
	多様な人材の育成	データ収集・分析	拡充	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
		データ活用(基礎)	拡充	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
リーダーシップ	自身の健康状態を把握し、健康増進を図る	データ活用(応用)	拡充	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
		メンタルヘルス(自己管理)	なし	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
	多様な人材の育成	メンタルヘルス(組織管理)	なし	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
		タイパシティ	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
健康増進	自身の健康状態を把握し、健康増進を図る	交流機会の創出	なし	○	○	○	○	○	○	○	○	○						
		自治法他	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
	多様な人材の育成	公務員倫理	なし	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
		新人研修	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
OJT研修	自身の健康状態を把握し、健康増進を図る	新人フォローアップ研修	OJTとの組み合わせ実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○						
		管理者研修	年次前倒し実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
	多様な人材の育成	管理者フォローアップ研修	拡充	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
		OJT計画研修	拡充	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
その他	業務現場における実践的総合力の育成		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					●トレーナー 一制度	

各テーマ内容と対象候補の考え方について、以下の様に考えて整理した。

### ① キャリアデザインに関わる研修

- ・自身の強みや弱みを理解する自分発見の機会については、現在の主任級クラスの段階だけでなく、早い段階から達成感を感じるための取組として、若い世代を中心に設けることも有用である。自分発見では他の部署の職員と一緒に受講しながら業務の違いや共通した考えなど、他者の特性にも触れる機会になる。
- ・設問 51 の回答結果に見られるように階級の変動時期にあたる5年から6年周期で職員のモチベーションに変化が生じていたことを踏まえると、現在の主査クラスである30歳、35歳に行っているキャリア関連の研修に加え、キャリア形成のためのデザインを考える機会を各職員に対して5年間隔で定期的に提供することが適当である。長期の人生設計としてのライフプランも大切ではあるが、業務に対して自分事として意識できるよう、業務や職場の変化（異動等）も踏まえ、5年先程度の目標を考え、見直しできる取組が適当である。全職員を対象とすると研修としての負荷が大きくなるため、現在の職員評価制度と連携した取組として、各部署で評価者と被評価者とのコミュニケーションを通じて実施することを基本とし、さらにレクチャーを受けながら考えたい職員には希望や推薦による希望制研修（パワーアップ研修）として、設けることも想定できる。少なくとも30代、40代といったアンケート結果が落ち込む年代（年齢とともに職位が上がる節目のタイミング）の入口では専門家のレクチャーを受けて考える機会を設けることが適当である。
- ・キャリア形成の補助として資格取得等の研修については業務との関係などから必要に応じて外部講座の案内や助成で問題ない。

### ② ロジカルシンキング系の研修

- ・論理的な思考力は達成行動の基本行動として全ての業務に共通した知識ベースとなることから、入庁後の早い段階で身に付けさせることが適当である。
- ・情報把握、課題分析など、情報整理の基本ノウハウを身に付けることでデータ利活用の基本能力を身に付けることが期待できる。
- ・研修の中で提案を競う場を作るなどして若い世代に力を付けさせることにもなる。

### ③ クリエイティブ系の研修

- ・ロジカルシンキングの次の段階として、企画提案の作成から伝えるための各種資料等ドキュメント作成、さらにはプレゼンテーションなど、自分の考えを伝えるためのクリエイティブな発想やまとめ方、見せ方の技術を身に付けるための研修である。
- ・業務や仕事の仕方にも慣れてきた5年目の職員から主任級までを主たる対象とし、対外的な説明機会の多くなる役職者も受講できるようにすることが適当である。

#### ④ コミュニケーション系の研修

- ・ 新人へのビジネス基本コミュニケーションは当然のこととして、その後の業務に必要となる協調型（アサーティブ）コミュニケーション、協力者の獲得や利害関係者の説得に役立つ信頼獲得型コミュニケーションについて、現状ではグループリーダーや参事級などが対象で信頼獲得型についてのみパワーアップとなっているが、協調型も信頼獲得型も幅広い職員に受講機会を提供することが求められる。

#### ⑤ リーダーシップ研修

- ・ 現状ではチームを率いる立場となるグループリーダーや主任、参事級を対象としているが、チームはリーダーのみで動くものではなく、チームを構成する各人の役割の集合体として機能することが必要である。そのため、チーム構成となる職員、チームのサブリーダーとなる職員も基本的なことを理解しておくことが円滑なチーム活動につながる可能性が高い。
- ・ チームリーダー研修を受けた職員による、チームメンバー向けの伝達研修の推奨や実践、さらには伝達研修を中心とした研修実施の職場環境を評価する仕組みなどにより、自主的な研修の拡大を図ることも方法として考えられる。

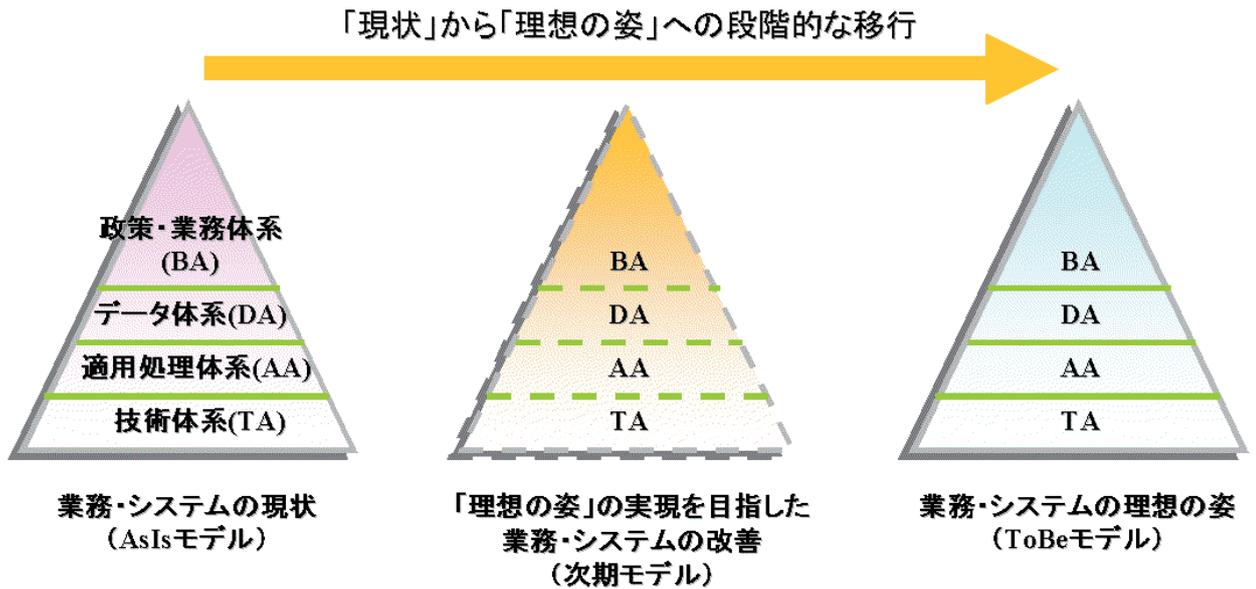
#### ⑥ マネジメント系の研修

- ・ マネジメントには経営的な立場から業務を管理する役割と、経営資源でもある人材を育成確保する役割とある。
- ・ 現在のマネジメント系研修は、グループリーダー育成研修や新任主任研修、課長補佐研修を中心に実施しているが、管理職を目指す職員を増加させることによる、職員全体のレベルアップにつなげるため、マネジメントの役割を企画主査級等早い段階で与え、マネジメントという視点での業務運営を実施する機会を提供することが重要である。諦め半分の満足に陥らせないためには、役職での研修有無の格差は極力生じさせないことも重要である。

#### ⑦ IT、グローバル化、OJT等

- ・ ITについては基礎から応用まで全体底上げの観点から広く対象とする必要がある。
- ・ IT利活用では、データ分析結果を業務改善や新たな事業や施策に反映する方法も身に付けることが期待される。エンタープライズアーキテクチャ（EA）は技術、データ、業務、施策を体系的に整理し可視化するものであり、その考え方や情報分析・整理の手法として活用できる部分も多い。また、行政においては法令や証跡に基づく手続きが重要になるため、EBPM（エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング。証拠に基づく政策立案）としての対応が必要になる。
- ・ なお、DX時代に対応した本格的なデータ活用に向けては、最新の技術に対応したものから、目的に合わせたデータのモデリングに適したツールや手法を選択する知識も必要になるものといえる。

図表 4.1-5 自治体 EA における業務・システムのモデル



出所：総務省「自治体 EA の概要」より

EA は現在の業務・システムを定められたドキュメント様式にそって体系的に可視化整理し、技術、適用処理、データ、政策・業務の体系的なつながりを整理し、それを踏まえてあるべき将来（ToBe モデル）を考え、当面の目標としての次期モデルを描くためのフレームワークである。

- ・ 少子高齢化が進む中、民間人材の活用や登用、外国人の活用など、グローバルな対応が求められる。個々人の多様性が増す中で組織としてのパフォーマンスを高めるためのノウハウを身に付けるためのダイバーシティ研修も必要になる。ダイバーシティ研修では、個々の特性の理解と向き合い方、コミュニケーションの取り方、個々の特性を踏まえた能力の引き出し方や活用方法など、組織マネジメントと重なるノウハウが想定される。
- ・ そのほか、健康管理でのメンタルヘルス対応の拡充や、ビジネス研修における各種フォローアップ研修の拡充などが研修候補としてあげられる。
- ・ また、効果的な OJT のための検討も求められる。

### (3) 全体底上げに向けた対応について

全体的な傾向への対応については OJT と絡めた研修が期待される場所であるが、伸び悩みの要因分析も踏まえた役割や責任の与え方など、人材活用方法についても検討が必要である。

ここでは効果的な OJT や研修方法を考えるための参考として、人材育成に関連した理論を交えて主要なアプローチ方法や考え方を整理する。

#### ① 主な行動理論（参考列挙）

本調査研究では、コンピテンシー理論を土台として進めてきたが、人材育成・人材活用に係る考え方、理論は多数ある。主だったものでも以下のとおりである。

- (ア) マズローの5段階欲求：モチベーション 自己実現、承認、社会的、安全、生理的
- (イ) ハーズバーグの二要因理論：実証に基づく動機づけ 仕事の内容、仕事の環境
  - 「達成すること」「承認されること」「仕事そのもの」「責任」「昇進」で満足が得られやすく、欠けていても不満をもたらすものでもない
  - 不満は「衛生要因」：「会社の政策と管理方式」「監督方法」「給与」「対人関係」「作業条件」などがある
  - 動機には「外発的動機」と「内発的動機」がある
- (ウ) マクレガーの X 理論、Y 理論：「仕事嫌いで怠け者な X 部分」と、「自己実現をしたいという Y 部分」がある
- (エ) 関係理論：学習性無力感：失敗や嫌な経験をしたことが原因で無気力に陥る
- (オ) 期待理論：期待を高くすることで実績も上がる 「努力」×「成果」×「魅力」
- (カ) 関係理論：ピグマリオン効果：他人の期待によって仕事や作業の成果が高まる心理的効果
- (キ) 目標設定理論：目標がやる気を決める 「目標の困難度」「目標の具体性」「目標の受容」「フィードバック」など
- (ク) マクレランドの欲求理論：動機タイプに応じたリーダーシップの取り方 ：「達成欲求」「権力欲求」「親和欲求」「回避欲求」がある
- (ケ) テイラーの科学的管理法：業務の「見える化」；出来高によって人材ごとに報酬を変える「差別出来高給」、「職能別組織」「見える化」「標準化」「マニュアル化」
- (コ) メイヨーのホーソン実験：「人間関係」でやる気を向上；グループ内の連帯感の醸成が変化をもたらしている； 職場にいる作業員同士で自然に作り上げられる仲間意識「非公式組織（インフォーマル組織）」が仕事を楽しくし、効率化するなど
- (サ) アージリスの未成熟-成熟理論：仕事を通じた自己実現（動機付け）の方法
  - 受動的な人格から能動的な人格への変化
  - 依存的な人格から独立的な人格への変化
  - 単純な行動から多様な行動への変化
  - 浅い興味から深い興味への変化
  - 短期的な展望から長期的な展望への変化
  - 従属的な立場から対等・優越的な立場への変化
  - 自己認識が欠如している状態から自覚と自己統制する状態への変化

- (シ) コンピテンシー理論：過去の評価から、未来の評価へ；「職務や環境において、効果的もしくは優れた行動に結びつく個人特性」への着目
  - コンピテンシーモデルの作成は、優秀な人材（ハイパフォーマー）へのインタビューにより行動特性を抽出
  - それらと企業や組織のビジョンとのすり合わせ（目的に合った行動指標の取捨選択）
  - 行動規範としての落とし込み（組織や目的に合わせたディクショナリでモデル化）
- (ス) エドガー・シャインのキャリアアンカー：自分の適性や理想を踏まえて設定したゴールに向かい、キャリアを積んでいく考え方；積み重ねた経験によって形成されたキャリアアンカーは、生涯にわたってあまり変わらない
- (セ) グランボルツの計画的偶発理論：ターニングポイントの8割が、本人の予想しない偶発の出来事によるものだったことから生まれた理論で「何をしたいかという目的意識に固執すると、目の前に訪れた想定外のチャンスを見逃しかねない」として目的や目標への柔軟性を重視するもの
  - 予期せぬ出来事がキャリアを左右する
  - 偶発の出来事が起きたとき、行動や努力で新たなキャリアにつながる
  - 何か起きるのを待つのではなく、意図的に行動することでチャンスが増える

## ② 主なアプローチ（参考列挙）

- (ア) 職位・職能別研修：人材育成の対象を、主に新入社員・若手社員・管理職といった切り口で設定し、不足しているスキルを新たに身に付けさせることで、個々の業務推進力を強化させる
  - 基礎スキルを研修
  - 専門的なスキル（人事部であれば労務管理、財務部なら税務関連法規など）
  - 管理職となればマネジメントスキルや評価者スキル
- (イ) 人材開発：新入社員・若手社員・管理職といった切り口ではなく、全社員を対象に、一人ひとりのスキルや能力を見出し、各人のパフォーマンスを最大化させることで、個人だけではなく組織全体の力を高める
  - ジョブ・クラフティングのように仕事に対する認知や行動を変化させていくことで、働きがいを高めたり自身のキャリア開発につなげる手法
  - ワーク・エンゲージメント（従業員のメンタル面での健康度を示す概念：「熱意」「没頭」「活力」）を高める取組
  - 「こころの知能指数」と呼ばれる EQ 理論を活用した取組 など
- (ウ) タレントマネジメント：スキルや経験を透明化し適切な人材開発・人材配置を行うなど、データに基づく管理方法（社員のスキルや経験値をデータ化して管理）
  - 各種関連ツールとして販売されている製品やサービスの導入
  - スキルや経験をデータとして管理し、個々人の特性をデータで可視化できるようにすることで、組織・業務とのマッチングに役立てる など

### ③ ジョブ・クラフティングについて（参考列举）

ジョブ・クラフティングは仕事に対して主体的に取り組むようにするための動機や機会を与えるアプローチであり、組織や業務からの要請としての「MUST」、その人のスキルや能力からの「CAN」、主体的に取り組もうとする姿勢「WILL」の関係性（サイクル）を見据えた取組である。

そのために、業務への取組スタイルをこれまでと変えること（一人で仕事する人にはチームで、チームで仕事していた人には単独で任せるなど）、コミュニケーションの取り方を変えること、仕事の意義や内容を定義し直すことなど、何かを変化させることが重要になる。

図表 4.1-6 ジョブ・クラフティングの3要素



第3章3.7に記載した“伸び悩む職員”、“現状に満足してしまっている職員”への1つの解となるものである。例えば、

- (ア) 負けず嫌いやプライドの高い人、自信家の人であれば、やや負荷の高い課題を、期待を込めて与え（MUST）、これを遂行させ（CAN）、更なる意欲を導き出す（WILL）
- (イ) 能力がありながら自信が持てないで消極的な人には、成功体験を感じさせるように、相手や成果が見える仕事を与え（CAN）、その積み上げで自信をもたせて取り組む意欲を育て（WILL）、より高いハードルの仕事に挑戦させる（MUST）
- (ウ) やる気（WILL）はあるのだが、ミスも多く、安心して任せられない人には、仕事内容の再定義や確認を通じて影響範囲の少ないジョブを任せ（CAN）、良い点や悪い点の反省会などコミュニケーションを通じて適切な業務ができるように支援し、徐々に仕事を任せる（MUST）

このように、3つの要素のどこを刺激するかでサイクルとしては大きく3パターンになるが、相手に合わせて3つのどこを切り口（起点）にアプローチしてもよい。

#### ④ その他研修スタイルについて

個々の研修の実施方法や実施タイミングについては、研修のために時間を割くことでの業務への影響、参集の強制有無や予算の関係もあるため、ここで細かく明示することはできないが、参考として研修でよくある状況をあげてみたい。

<研修実施時によくある状況>

- ・ 研修では講義と演習として、演習は個人の場合もあるが、多くはグループ演習の形で見知らぬ同士で協力して進めるものになる
- ・ グループ演習ではグループ内でのロールプレイとして役割を各人が進んで決めることは少ない（責任を持ちたくないので譲り合う、他者に決めてほしいなど）
- ・ 研修で得た知識やノウハウを身に付け実践に活かすのは OJT の役割であるが、計画的に練られることは少なく、各人の自主性に依存しやすい
- ・ 画一的な研修では内容あるいはスピード感の違いから退屈に感じることがある
- ・ 研修中でも現場からの問い合わせ対応が生じる
- ・ 一過性のもので効果が見えにくくなる
- ・ 研修の後に感想を書くことは多いが研修の最初に目標を書くことは少ない
- ・ 研修の途中で目標がより明確になることもあるが、それを記録することはない

上記事項への対策を挙げると、

- ・ 最初に自己診断テストを行い、その結果でグループ分けし、役割を相談して決めやすくする
- ・ 演習内容に対して演習時間を短めに設定し、集中させて退屈する暇を与えない
- ・ 外部との連絡は禁止する
- ・ 研修効果をトレースするためのレポート提出やフォローアップ研修の実施
- ・ 事前に目標管理シートを作成してもらい、研修後、一定期間後に記入する

このほかにも、オンライン研修とオフライン研修（集合研修）での違いなど、研修環境によりできることとできないことは違ってくる可能性があるものの、臨機応変な対応が求められる。

受講するテーマ等は、自身の状況等に合わせて選択することが適当であるが、どのような研修であっても、受講及び受講後のフォローアップも実施することにより、研修の効果を最大にすることができる。また、研修の受講歴を自分自身で管理できるようにすることは、自分でキャリアをデザインする(キャリアアップ) していく意識づけとして有効な手段であると考えられる。

## 2 目指すべき職員像と効果的な研修体系について

ここからは、福井県職員の特徴を基に、課題として捉えることのできる項目とそれを補強・強化するための研修について、世代別に検討していくこととする。

### (1) 回答にみる目指すべき職員の特徴

ヒアリング結果として行動特性から整理した成長サイクルモデル、そして成長サイクルを構成する主要な行動特性項目に関するアンケート調査結果から、成果を出す職員とそうでない職員について以下の様に整理してみた。

なお、アンケート調査は個人特定していないため、成果との関係については、ハイパーフォーマーヒアリングを通じた知見と、アンケート結果が示す成長サイクルの妥当性に基づく回答傾向をもって推察するものである点に注意したい。

図表 4.2-1 成果を出す職員

行動分類	成果を出す職員	左記以外の職員
意識・考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事を自分事として楽しめている、楽しもうとする意欲が高い</li> <li>・ 現状に満足しない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事への達成感を感じられない（自分事としての捉え方の不足）</li> <li>・ 現状に満足してしまう</li> </ul>
達成行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課題に対して敏感（課題把握、課題分析能力が高い）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課題へのアンテナが低い</li> </ul>
視野拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広い視野でバランスよく物事を捉えることができる</li> <li>・ 考える時間を確保し、先のことを見て行動できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様な価値観への配慮不足</li> <li>・ 経験の不足</li> <li>・ 多忙で目先のことしか見えない</li> </ul>
チャレンジ行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 効果的なコミュニケーションが取れる（発信タイミング、相手の状況、わかりやすさなどに配慮）</li> <li>・ 積極的に考えを述べる</li> <li>・ 日頃から意見を言える、言いやすい関係（コミュニケーション）や環境を創っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分の考えをうまく発信できない</li> <li>・ 意見・考えの表明に慎重である</li> <li>・ 周囲を気にする</li> <li>・ 我慢する</li> <li>・ 自信がもてない</li> </ul>

達成行動やチャレンジ行動のレベル値の高い職員全てが高い成果を生んでいるとは言い切れないため、求める職員像については、成果を出す職員に見られるそれぞれの行動分野における違いが重なり合うことで、結果としての成果の差が生まれてくるものと推察される。

課題に対して敏感で、課題を自分事として捉える意識の強さから課題解決のために方策を考え、行動しようとするにつながる。

「課題に対して敏感」 × 「自分事」 ⇒ 「解決行動」

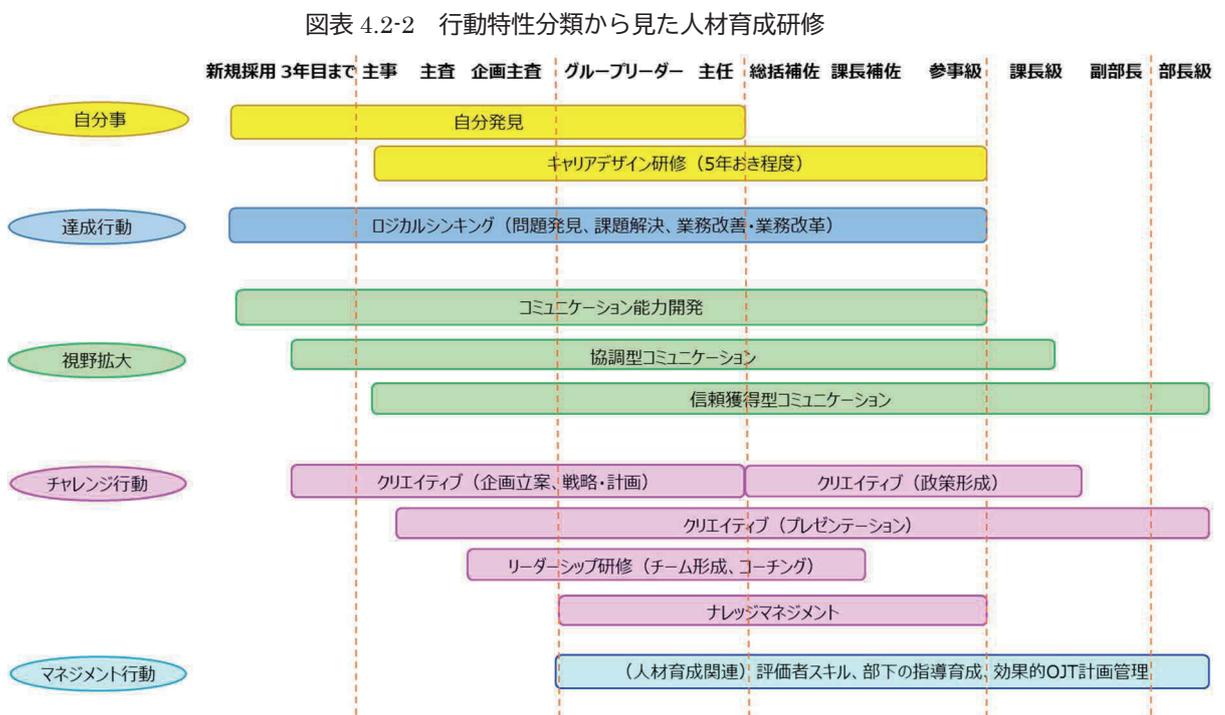
実際の解決に向けた行動では、達成行動のスキルの高さに裏打ちされた企画・提案力、さらには的確なコミュニケーション能力が相まってチャレンジ行動として発動実現され、ハイパーフォーマーとしての行動が実現される。

「解決行動」 ⇒ 「達成行動関連能力」 × 「視野拡大」 ⇒ 「優れた提案」  
 「優れた提案」 × 「効果的コミュニケーション」(説明能力) ⇒ 「案の採用・実施へ」

ハイパーフォーマーヒアリングを踏まえると環境としての人間関係の差異や業務の特性による達成感の得られやすさなどの違いはあるが、ハイパーフォーマーには環境への適応、環境を改善する行動といった環境を克服する姿も見られることから、基本的には本人次第であり、環境は二次的な要素と見てよいものと考えられる。

## (2) 効果的な研修体系

調査分析結果に基づく効果的な研修体系については「第4章 1 職員研修の検討」にて既にまとめているところである。そのため、ここでは成長サイクルモデルを踏まえ、高い成果を生み出す職員の育成の観点からの枠組みを整理する。



「福井県職員の人材育成に関する基本方針」に掲げられている目指すべき職員像を見据えた成長サイクルへの研修は以下の様に位置付けられる。

自分事として仕事を通じて自分は何を獲得するか、あるいは仕事を通じて何に貢献するのかなど、目標や目的、意義を自分と仕事と対比しながら自己認識、自己改革する意識付けを怠らない

ようにするため、自己診断も兼ねた自己発見、業務環境の変化への対応を考慮した5年程度おきに行うキャリアデザイン研修がある。

課題への気付きから課題解決へのノウハウ獲得としてのロジカルシンキング、視野拡大にも効果的なコミュニケーション関係の研修がある。

チャレンジ行動の実現に向けて、クリエイティブ関係やリーダーシップ研修などがある。

マネジメントの観点からは、職員の環境への適応なども視野に、上記の各種研修を人材育成の観点から計画的に取り組む効果的 OJT 計画管理がある。

自分事、達成行動、視野拡大、チャレンジ行動の研修を成長に合わせたサイクルで OJT と合わせて計画的に受講し、体現させることを目指すことが期待される。

先に述べたように、それぞれの能力が掛け合わさることで実際の行動へつながる確率が高まるものと考えられるため、それぞれの研修テーマについてはバランスを取りながら早い段階から研修等の機会を提供できるよう、図表 4.2-2 のような対象候補の帯としている。

### (3) チャレンジ環境の基盤強化に向けて

これまでの福井県における人材育成への取組と今回のアンケート分析結果を重ね合わせて考えると、職員クレドを通じて全庁的な意識の高まりがあり、それがチャレンジ系の行動特性での比較的高い回答につながっている可能性がある。この意識の高まりを更に拡大し、実際のチャレンジ行動へ移すためには、仕事を自分事として捉えて楽しめることが重要であると考えられる。

#### ① 意識改革のための取組

今回の分析結果から、意識改革につながるものとして、仕事を通じた自身の周囲への貢献（組織や地域社会など）、仕事を通じた自身の成長の実感を得られるようにすることが必要のことといえる。

#### ・自己発見

自分を知ること、どうしたいか、どうあるべきか、気づきの機会と見直しの機会としての自己診断を行う。

採用時（採用試験）あるいは入庁直後（新人研修）において、自己診断を行うことは多いが、3年目、5年目と仕事を経験してきた中では、今回のアンケート調査のような組織軸としての行動特性（庁内業務の遂行）と個人軸としての行動特性（自己の成長に係る行動特性）としての診断を行うことが可能になる。

そして、得られた自己の診断結果と自身への評価を重ね合わせて考えることで、自身の姿、自身への新たな気づき、発見が生まれることが期待できる。

#### ・刺激的なワークショップ・交流

上記のような自己診断は自身によるものであるが、一方で評価として他者の意見を目の当たりにすることも大きな刺激となる。グループワーク型の研修では他部署の人材との交流もあ

り、多様な価値観や考えに触れることができるため、それだけでも刺激となるものであるが、グループワークを通じて仲間からの評価を得ることは更なる刺激となる。

#### ・疑似的な体験ができる研修機会の拡大

疑似的な体験型研修自体は現在の研修体系においても「ふくい政策デザイン研修」を始めとして、実施されているものであるが、明確な目的意識や問題意識をもって参加したくなるテーマや機会の提供は研修を企画する側にとっても知恵の出どころである。研修の実施には内容精査や講師の確保など、準備等に要する負荷も大きく、また受講者にとっても他業務を調整したうえでまとまった時間の確保をしなければならない。

だからこそ、これが必要、これを身に付けてほしいという提供側の思いだけでなく、こんな研修を受けたい、こんな経験してみたいなど、受け手側のニーズを受付け、次年度以降の研修計画に盛り込むことや関連する研修（外部研修を含む）の案内を行うことが適当である。

#### ・県の仕事の面白さの共有（体験談）

職員の多くは先輩からの話など、日常的な機会の中で聞くことは多いと思われる。しかし、他の組織との交流機会が一部の職員に限られている現状や、周りの人の仕事について知らないとのアンケート結果から、他の組織や業務のことを広く知り、仕事への面白みや意欲を得ながら視野を広げる取組を研修の中で実施していくことはできないだろうか。目先の仕事しか見えないでいると県庁の仕事自体がつまらなく思えることもあると想定される。職員の育成とともに、仕事のへの興味関心をつなぎとめる効果も期待できる。

## ② 達成感を得るための取組

#### ・キャリアデザインと自己管理（個人取組）

達成感を得るためには仕事の意義として組織や社会的に対しての意義のほか、自身にとっての意義も見出すことが望ましい。そのため、自身のこれからの成長の在り方を定期的に見直す機会としてのキャリアデザインに期待したい。

達成感を得るためには目標を定義すること、達成状況を確認できるようにするための具体的な目標を行為や成果として記録できるようにすることも必要である。

しかし、目標に縛られるのは本末転倒であり、仕事としての優れた成果を自他共に得ることが重要であるため、目標も含めて柔軟性を持つことも大切であり、柔軟な見直しを考慮した期間設定（アンケートからは5年程度が適当と判断）も必要である。節目の確認は現在行われている評価面談の中で確認できるように①目標・ゴール（当面と将来）、②チェックポイントとなる取組（完遂すべき主要タスク）、③想定する成果（組織への貢献：品質や数量）、④自身の成長（獲得する知識やスキルレベルなど）、⑤日々の振り返り行動指針などを整理することが求められる。

## ・マネジメント（管理者による人材育成取組の改善）

### <仕事を与える際の説明改善>

調査結果からいえるように、達成感を得にくい要因として、あらかじめ役割を特定したタスクに切り分け、その範囲で完結できる形で作業依頼するパターンが多いことがあげられる。

仕事を任せる際に、仕事を遂行できるよう必要最低限の指示と説明、適宜相談への対応はなされているが、隣の職員が何をしているか知らされることはほとんどない。

業務の全体を十分理解することなく、部分のみを理解し、決められた範囲で部分最適で行動するのでは達成感は得にくいいため、全体像と状況がわかり、自身の取組を工夫できる情報を得やすくするよう仕事情報を提供することが求められる。

### <達成感を感じさせるコミュニケーション>

若い世代では達成感を感じたことがない割合が多い。できて当たり前の仕事であっても、できたことの喜びや感謝を相手に伝えることが必要である。

福井県職員はまじめで我慢強い傾向にあり、仕事への感謝の気持ちも多くもっている。その気持ちを持ち合わせている点で、高い成果を生み出すポテンシャルは十分に兼ね備えていると考えられる。マネジメント層を中心として、チャレンジを後押しするような職場環境、雰囲気を与えること、若手職員も率先して自分の意見を表明し、勇気をもって発信していく第一歩を踏み出すことにより、職員個人のパフォーマンス、組織力が一気に高まる可能性がある。

### <部下も見た仕事意識>

マネジメント層の意識改革も場合によっては必要である。ヒエラルキー型組織では上層の考えや意向が最優先であり、上層の考えを汲んで行動することが当たり前となる。そのため、上層に対しての行動（報告、連絡、相談）はもれなく配慮されるが、部下への気配りは忘却されるか後回しになるなど、軽視されやすい。

仕事の管理に長けた人材（プレイヤー）が成果を上げ、人（部下等）の管理に長けた人材（マネージャー）が出遅れることはよく見られる光景でもある。（いわゆる「板挟みとなる中間管理職の悲劇」）そのため、プレイヤーとしての能力と同様に、マネージャーとしての能力を重視する意識づけは、職員増加が見込めない今後の自治体運営において大変重要となる。

## ③ 達成行動の早期向上のための取組

### ・分析力、提案力の強化

本調査結果では達成行動における基本サイクルに位置付けている課題要因分析や企画提案力がやや低い結果となっていたことから、分析力や提案力を身に付けるための研修を入庁直後の早い段階から積極的に実施していくことが大切である。

分析力やそれに基づく提案力の強化においては、考え方や技法をまずは習得することで一定の効果が見込まれることから、個別学習が可能であり、E-ラーニングなど遠隔による方法で演習によるレポート提出の形式で始めることが可能である。

若手職員の中には、単純作業等を多く課されている職員も少なくないと考えられ、働き方改革、効率化の観点からも、分析力、そこからの提案力の強化は組織的に進めていくべきテーマであると考ええる。

#### (4) キャリアデザインと OJT の効果的な展開に向けて

キャリアデザインと業務特性に応じた研修カスタマイズが自在に行えるようになることが望ましいが、一人ひとり異なる取組として対応することは現状では難しい。

当面の取組としては、OJT として各部局等で実施している内容を共有できるようにすることが適当である。また、専門的な職種については他の都道府県での事例情報を収集する。

そうすることで、効果的な OJT としての基本的な要素の絞り込みやパターン化により、共通的な要素や枠組みとして必要な研修内容を検討することが可能になる。

効果的な OJT には本調査のような行動特性に係るデータ化も参考となるため DX 時代に合わせた OJT について、まずは調査研究することも適当と思われる。

### 3 世代別研修の検討

これまでの調査を基に、県職員の特徴を捉えるとともに、世代別（「若手層」、「中堅層」「ベテラン層」（非管理職／管理職）に分け、課題の分析及びその課題に対応するための研修について検討を行った。

#### (1) 福井県職員の特徴（全体）

##### ① 福井県職員の特徴

全庁アンケート結果について、アンケート項目ごとに平均を算出したものを図表 4.3-1 に示す。全体的な傾向を可視化するため、レベル1（低）からレベル5（高）の間で、折れ線グラフにより表示した。グラフ化にあたり、各設問を簡略化して記載することとした（簡略化した設問の上に記載されている数字は設問番号を示している。設問については、巻末の「資料編」を参照。）。

全体的な傾向としては、「8 他者理解、尊重」、「18 使命感」、「19 貢献意欲」、「21 創意工夫」、「28 コミュニケーション」、「32 周囲へのノウハウ共有」、「40 仕事の任せ方」、「48 上司への発信力」といった項目で高いポイントを示す一方で、「4 他者への説明力」、「9 意見の伝達力」、「13 先頭に立ち他者を誘導（リーダーシップ）」、「22 積極的な情報収集」、「26 振り返りの頻度」、「35 時間管理」、「38 他者評価、満足度の確認」、「50 自己アピール力」、「53 地域交流、グローバル」、「55 IT スキルのレベル」、「56 IT スキルの活用」が低い傾向がある。

これらをまとめると、県職員の強みとしては、仕事への使命感が強く、社会貢献や組織貢献に関する意識が高い。他者への理解力やコミュニケーション力があり、創意工夫も得意。上司への発信に長け、人を見て仕事を任せるタイプが多いこと。一方、弱みとしては、他者への説明や意見の伝達、自己アピールが苦手で、リーダーシップに欠ける。仕事の振り返りや成果確認の習慣に乏しく、時間管理が不得手であり、総じて、多様性に対する関心や IT スキルが低いということがいえる。

仕事に対する使命感や、組織貢献意識が高い点、創意工夫が得意である一方で、他者への説明や意見の伝達、自己アピールが苦手である点、先頭に立ち他者を誘導するリーダーシップに欠ける点で、勤勉で真面目であるが「目立つことをしたがるしない」、「積極的に人より前に出たがるしない」という控えめな県民性が表れた結果となった。特に、ハイパーフォーマーヒアリングで共通して見られた傾向と比較すると、行動力や発信力、巻き込み力といった点でハイパーフォーマーと乖離している傾向がうかがえた。

## ② 低い項目の個別分析と対応の方向性

アンケート結果の数値で最も低い3項目は、「IT関係」、「意見の伝達」、「地域交流、グローバル」が挙げられる。これらの項目が低い数値を示すのは、特定の世代のみに当てはまる項目ではなく、全世代共通する項目あり、職員全体のレベルの底上げが求められる。

### ・IT関係

「IT関係」においては、設問55「一般的なIT用語の理解やビジネスツールが利用できるか」及び設問56「データの収集・データ分析ツールを活用できるか」であり、5段階評価の結果、2.15ポイントと2.16ポイントという結果であった。この結果からは、基本的な用語や仕組みを理解し、基本的な業務活用は実施できているが、アプリケーションの機能を効果的に活用したデータ処理や分析、担当業務への有効活用など、高度なITスキルの業務利用に課題を感じている職員が多いことが見て取れる。

現状、全庁的に基礎的な理解と最低限のITツール（ワードやエクセル、業務上利用する個別システム等）の利活用はできている状態であると考え。今後さらにデータの活用や分析、デジタル活用を進めていくには、データベースの加工分析スキルや、システムの最大活用など、各種ツールを高度かつ有効に活用できる職員を増やすことに注力する必要がある。そのため、階層ごとに基礎的な知識や技術力の習得、データやシステムの利活用方法を浸透させる研修を着実にを行い、組織全体のITレベルの底上げを図るとともに、システム担当者や各所属に配置するDXリーダー（各所属でのDXを推進していく職員）を中心として、政策に応じたデータの加工・分析手法や、各業務プロセスのシステム化等、ITスキルの活用最大化を目的とした研修を計画的に実施していく。

また、IT関係の研修実施に当たっては、若手層には自身の担当業務で有効に活用できるITスキルを、中堅層には部下も含めて所管業務の効率化に重点を置いたDX関連の知見を、管理職にはITを活用して仕事を進める意識づくりを、といった形で、各階層の立場や役割に応じた目的意識を明確化し、より効果的かつ迅速に、組織全体のITスキル向上を目指していく。

### ・意見の伝達

「意見の伝達」においては、設問9「自分の意見を、適切な手順や方法でわかりやすく説明しているか」であり、結果は2.29ポイントであった。わかりやすく説明し、要点を効果的に伝えることはできるが、自分の意見に至るまでの背景を伝えながら、意見の異なる相手からも理解を得られるまでは至らないと感じることが多いようである。ただし、この項目については、特に若手層の職員ほどポイントの低さが顕著であることから、組織全体として、トップダウン型の上司が多く、部下が意見を十分に表明できない職場環境となっていないかという点からも分析する必要がある。

若手層のポイントが低い理由としては、自分の意見に自信がない、失敗を恐れる慎重派が多いといった理由も考えられるが、若手のうちから発言することへの抵抗感を払拭するため、発

言の機会を多く与える研修カリキュラムを提供しつつ、年代が上がるごとに、意思を伝える適切なタイミングや効果的な伝え方など、思考力やコミュニケーション力の練度を上げていくことを目的とした研修を実施していく。

具体的に、若手層には、グループワークを中心とした発言力の強化、中堅層においては、部下と上司の間に立ちつつ、外部も含めて業務を着実に進めるための意思伝達力の向上、管理職においては、部下が気軽に意見を発することができる雰囲気醸成やフォローアップの強化にそれぞれ重点を置き、職員が自由闊達に発言できる環境づくりと併せて、組織全体としての意思伝達をより活性化させることを目指していく。

#### ・地域交流、グローバル

「地域交流、グローバル」においては、設問 53「異なる文化・習慣・価値観等への興味関心、関わり、参加への意欲はあるか」であり、結果は 2.13 ポイントであった。機会があれば多種多様な交流等に参加したいと考えるものの、現状、そのような国内他団体や国際交流等の機会は得られていないようである。

この項目を伸ばしていくためには、内から外に発展する流れとして、まずは多種多様な業務が存在する組織内での交流から始まり、地域などの外部との交流機会を定期的にもつこと、またジェネレーション・ギャップを敢えて体感することで、一人ひとりが異なる立場や意見を持つ人々とも互いに理解し、歩み寄る風土を作りあげていくことを目指していく。この項目については、特に若手層を中心として、地域活動への参加や企業・民間団体など外部との交流機会の拡大を通じ、多様な価値観や多角的な視点の習得を促進していく。

この項目は、年齢による差がほぼ見られない項目であり、20代だけを抽出すると全体平均よりも高いポイントを示している。個人差が大きい項目であることも考えられるが、文化や価値観への多様性について、ベテラン層よりも若手層の方がより高いレベルを要求している状況も存在しうることから、上司という立場となる中堅層やベテラン層が多様性を許容できる、あるいは排除しない理解力を醸成していくことが求められる。

図表 4.3-1 全庁アンケート結果（職員全体平均）

**【強み】** 仕事への使命感が強く、社会貢献や組織貢献に関する意識が高い。  
 他者への理解力やコミュニケーション能力があり、創意工夫も得意。上司への発信に長け、人を見て仕事を任せるタイプが多い。  
**【弱み】** 他者への説明や意見の伝達、自己アピールが苦手で、リーダーシップに欠ける。仕事の振り返りや成果確認の習慣に乏しく、時間管理が不得手。  
 総じて、多様性に対する関心やＩＴスキルが低い。

アンケート項目	達成行動										チャレンジ行動										マネジメント										自己研鑽・生活																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
1	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
2	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
3	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
4	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
5	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
6	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
7	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
8	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
9	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
10	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
11	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
12	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
13	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
14	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
15	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
16	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
17	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
18	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
19	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
20	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
21	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
22	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
23	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
24	3.07	2.74	2.79	2.53	3.15	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.60	2.88	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	2.63	3.20	2.88	3.07	2.35	2.95	3.81	3.01	2.96	3.03	3.35	3.03	3.45	3.29	2.89	2.92	2.82	2.97	3.38	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	4.45	2.75	3.31							
25	3.07	2.74	2.79</																																																								

## (2) 福井県職員の特徴（世代別）

### ① 若手層（35歳以下/概ね主事級・主査級）

若手層のアンケート結果グラフを図 4.3-2 に示す。35歳以下全体の平均と、20代のみ平均両方を記載している。10代20代から35歳である若手層（概ね主事・主査級）においては、経験不足が影響していると考えられるが、全体的に平均値を下回る結果となっている。

#### ・強み

全体的に平均値を下回る中でも、「18 使命感」や「19（社会への）貢献意欲」は全体平均値と同様、高い値を示しており、業務に対する前向きな姿勢がうかがえる。「28 コミュニケーション」も高いことから、若手層のやる気や意欲、対人スキルを十分に発揮できる職場環境を整えることにより、組織に貢献し活躍する若手層が増えていくことが予想される。日々の業務におけるミーティング等の場面で若手職員の発言を積極的に促し、提案を採用する、仕事を任せするなど、若手職員自身も言ってもよい、やってもよいと思える職場の雰囲気醸成し、ボトムアップ型の職場環境を整えていく必要がある。

#### ・弱み

アンケート結果の中でも、「4 他者への説明力」、「9 意見の伝達力」の低さが際立つ。職員全体の平均も低い値を示す項目ではあるが、特に「9 意見の伝達力」に関しては、1.80 と低い値を示しており、20代以下の平均値は 1.43 とさらに低くなる。選択肢 1 と 2 の違いは、選択肢 1 の「わかりやすく説明しようとしている」か、選択肢 2 の「わかりやすく説明している」かの違いであり、自身の説明がわかりやすく行えているかどうか、自信を持っていないという状況が予想される。日頃の業務の中で、自身の説明に対する手ごたえ、相手からの良い反応、納得感を感じることができていない可能性が高く、わかりやすい説明ができているという自覚が得られていない職員が多いと読み取れる。

また、「13 先頭に立ち他者を誘導（リーダーシップ）」も、低い値（1.95）を示している。20代以下の平均値は 1.75 とさらに低く、選択肢 1 の「他者に従って行動している」、及び選択肢 2 の「求められる役割に応じ、率先して行動している」のいずれかにとどまる職員が大半である。3 以上になると、自身の役割以上に自身の判断に従い率先して行動するという要素が含まれるが、若手層の職員は、与えられた役割の範囲内でその枠を逸脱せずに、仕事を進めている様子がうかがえる。組織内での働き方として適切な行動ともいえるが、仕事に対して受け身の姿勢となり、自身のアイデアや提案を抑制してしまっている可能性がある。30歳以上になると、自ら先頭に立ち、周囲を引っ張っていく力が求められる場面があることから、若手層での発信力、一定のリーダーシップ力を底上げしていく必要がある。

## ・人材育成の方向性まとめ

若手職員の特徴として、経験不足によるものと思われるが、説明力、伝達力、行動力の不足が顕著である。組織内での仕事の進め方（リーダーシップ）も弱い。これらの仕事における基礎力は、階層別研修やパワーアップ研修で実施している伝え方向上や部下力向上研修を始め、トレーナー制度や日々の業務における実践トレーニングにより、研修及び業務全般を通じた仕事力全般の向上を目指していく。

また、自分の意見に自信がない、失敗を恐れる慎重な姿勢、上司に対する遠慮といった心理的側面もあると考えられる。慎重な姿勢に対しては、発言することに対する抵抗感を払拭するため、発言の機会を多く与える研修カリキュラムを提供しつつ、年代が上がるごとに、意思を伝える適切なタイミングや効果的な伝え方など、思考力やコミュニケーション力の練度を上げていくことを目的とした研修を実施していく。同時に、上司に対しては若手職員が安心して仕事に取り組める職場環境づくりが求められる。若手職員とこまめにやり取りを行い、業務の進捗を把握し、業務のフォロー、早期リカバリーを行うスキルが求められる。

若手職員の説明力、発信力強化、上司のマネジメントスキル向上といった両面から若手職員が挑戦できる環境を整え、心理的安全性が担保された職場環境を整備していく。

## ・その他研修例

その他、アンケート結果が低かった項目を中心に、改善、向上させていくための研修例を以下に示す。図表 4.3-3 参照。

「IT 関係」については、業務で活用するオフィス業務ツール（ワードやエクセル、その他業務システム等）を習得するための基礎研修とともに、DX に関する知識・スキルを養う研修を導入し、業務のデジタル化と省力化を推進するベースを整え、実践につなげていく。

「意見の伝達」「他者への説明力」については、自身の考えを言葉や資料にまとめる手法とともに、伝える相手や場面に応じた伝え方研修を実施していく必要がある。伝え方研修の効果については、実際の業務の場面で、習得した知見等が発揮されているかを各職場でトレーナーや上司等が確認・指導することにより、更なる研修効果の定着が望める。

「地域交流、グローバル」については、自身が担当する庁内外での関係者とのつながりによる地域の理解、考え方の多様化が図られると想定される。また、部署間交流を行う庁内インターン制度、組織外の現場を直接体験する県内企業への短期派遣制度を積極的に活用することも効果的であると考えられる。

また、「自身の強み、専門性の理解」については、入庁から数年経過し複数所属を経験した職員を対象に、自身の強みや弱み等、自己分析や自己発見を行う研修を提供していく。自分の得意不得意を再認識あるいは発見し、分析結果を上司へ報告することにより、得意な業務へ従事する機会を増加させるとともに、自身の将来像や方向性を考える機会としたい。

「先頭に立ち他者を誘導」については、立場上、若手層がリーダーシップを発揮する機会は多いとはいえないが、階層別研修やクレド研修等を通じて、福井県職員クレドに基づく働き方を着実に浸透させ、自ら主体的に行動し、積極的に挑戦できる職員を育成していく。また、希望者を中心とした若手向けのセルフマネジメント研修や、トレーナー制度による直属の若手に対する指導助言の機会等を通じて、若手層に対してもリーダーシップの基礎を獲得できる環境を整えていく。

図表 4.3-3 若手層の研修メニュー候補

	アンケート要素	取り組みたいこと/伸ばしたい力	研修メニュー						OJT	
			初任者向け office研修	DX研修 (基礎)	伝え方研修	キャリア 研修	庁内 インターン	若手オフ会		
主事・ 主査級	県庁共通	IT関係	office等ツール活用	○						
			IT・データ活用リテラシー		○					
			データ活用事例紹介		○					
	意思の伝達	プレゼン、話し方・説得			○					
		※OJTによる研修内容のアウトプットをフォロー（実践力強化）	-							○
	地域交流・グローバル	部署間交流					○	○（任意）		
	世代共通	長期的視点	キャリア観形成				○			
他者への説明力		上司への説明力向上			○					
		外部への説明力向上			○					
		※OJTによる研修内容のアウトプットをフォロー（実践力強化）							○	
先頭に立ち他者を誘導	チームメンバーとして自身の役割・業務価値を意識							○		



## ② 中堅層（36歳以上 45歳以下/概ね企画主査級・主任級）

中堅層（36歳以上 45歳以下）のアンケート結果グラフを図表 4.3-4 に示す。組織の中核を担う中堅層は、各項目総じて全体平均に近い値を示しており、若手層と比べると、全体的なレベルの底上げが見られる。グラフ推移の特徴（グラフの形）も、全体平均の特徴と類似している。

中堅層を、中堅層前半（36歳以上 40歳以下）と中堅層後半（41歳以上 45歳以下）で分割したグラフが図 4.3-5 である。図 4.3-5 を基に、中堅層の傾向と特徴を分析していく。

### ・中堅層の傾向

大半の項目において、中堅層前半の世代が全体平均よりも少し下、中堅層後半が全体平均よりも少し上の値を示しており、第3章図表 3.3.1-2 年齢別結果一覧にもあるとおり、40歳を境にアンケート結果が向上していくことから、30代から40代にかけ、豊富な業務経験や昇任を経て、仕事に取り組む行動特性が向上していくことがうかがえる。

こういった傾向の中で、特徴的な項目について下記に示すこととする。

### ・中堅層前半の特徴

中堅層前半の特徴として、全体的に、全体平均よりも少し下の値を示しているが、その中でも、「4 他者への説明力」や、「9 意見の伝達力」、「13 先頭に立ち他者を誘導（リーダーシップ）」、「22 積極的な情報収集」、「35 時間管理」、「38 他者評価、満足度の確認」といった項目で、他項目と比べて全体平均との差が大きい。特に、「9 意見の伝達力」、「13 先頭に立ち他者を誘導（リーダーシップ）」、「50 自己アピール力」について、その差は顕著である。これらの項目は、若手層での分析においても同様の傾向が見られており、若手層と比べると、ポイントは向上しているものの、引き続き研修や業務経験によるスキル向上が求められる。

特に、30代になると、事業を企画立案し、実施していく中心的存在へとシフトし、周囲を巻き込み引っ張っていく力を期待される場面が増えていくことから、若手層以上にリーダーシップ力が求められるようになっていく。早いと40歳前にチームのマネジメントを任せられることもあるため、30代前半は業務を通じたリーダーシップの育成、35歳頃からはリーダーシップ力向上のための研修を導入するなど、早期のリーダーシップの育成が必要である。

### ・中堅層後半の特徴

中堅層後半の特徴として、全体的に、全体平均よりも少し上の値を示していることが特徴であるが、その中でも、「9 意見の伝達力」、「11 集団行動での配慮」、「37 関係者との調整」、「48 上司への発信力」といった項目で、中堅層前半よりも大きく向上している。特に「48 上司への発信力」については、全体平均との差が際立っており、伝える力や周囲と協力して仕事を進めていく力の向上に加え、上司に対する働きかけの力が大きく伸びていることがわかる。

また、「25 達成感、成功体験」や、「33 組織貢献への理解（どのような行動を組織貢献と考えるか）」も比較的高い値を示している。30 代後半から 40 代前半にかけて、業務における成功体験や達成感を得る経験をしており、組織貢献の考え方も、より高いレベルへ高まっている事が読み取れる。

一方で、「14 長期的な視点（広い時間軸で物事を捉え、業務の現状や未来の課題を正しく理解し分析する力）」や、「24 業務の振り返り習慣（振り返りの頻度）」など、全体平均と差が見られない項目も存在する他、「30 新規事業への適応力」については、平均を下回るなど、向上を図るべき項目は多い。

また、主任級以上が回答対象となるマネジメント項目においては、全体平均に比べて低い値を示しており、特に、「42 業務の進捗管理」で、一番低い値を示している。職員個人としての仕事スキルは着実に向上しているものの、部下への指導・育成や仕事の任せ方に課題が多い傾向がうかがえる。40 代前半は、組織全体の年齢配分の中でもちょうど中央に位置し、部下も増えてくる世代であることから、組織全体のパフォーマンスを更に向上させるためにも、管理職になる前の主任級の段階においてマネジメント能力の向上が求められる。

#### ・中堅層全体と全体平均との比較

「53 地域交流、グローバル」、「55 IT スキルのレベル」、「56 IT スキルの活用」については、中堅層前半、中堅層後半が共に全体平均を上回る結果となった。

地域交流、グローバルについては、20 代以下も高いポイントを示していたことから、20 代以下及び中堅層を中心に、地域交流、グローバルに対する関心が高い傾向がある。

また、IT スキルについては、20 代を含む若手層よりも中堅層の方が高いポイントを示したこと、また、組織内の事情やオフィス業務ツール活用の経験蓄積の豊富さからも、業務において、IT 活用が一番進められている世代は中堅層であることが予想される。

一方で、中堅層全体として、「30 新規業務への適応力」が 2.8 と、全体平均（2.96）を下回っている。現状、経験豊富な中堅層は、新規事業等を企画立案、実施していく中心的存在として役割を与えられることが多いことから、選択肢 3 から 5 に含まれる要素である、「要点の把握」、「速やかな対応力」といった面を高めていくことにより、パフォーマンスを向上していく可能性が高い。

#### ・人材育成方向性のまとめ

36 歳以上 40 歳以下の中堅層前半職員に対しては、若手層から引き続き、階層別研修やパワーアップ研修により説明力や伝達力等の向上を図るとともに、公私共に忙しい世代として、プライベートとの両立支援や時間管理のスキル向上、IT 等を活用した業務効率化に関する研修を積極的に実施していく必要がある。また、階層別研修における体験型・実地型研修の拡充や、

民間企業等への短期派遣、タスクフォース参加の促進など、業務内外を通じた成長の契機を多方面から提供していくことにより、リーダーシップ力の早期育成を支援していく。

41歳以上45歳以下の中堅層後半職員に対しては、ノウハウの共有や上司への発信（報告）等、個人的な仕事スキルは既に身につけている傾向にあることから、進捗管理や組織目標の説明（共有）、責任を取る姿勢など、マネジメント分野に関するスキルを向上させていく。図表3.3.1-2でも示されたとおり、40歳頃が達成行動やチャレンジ行動など、仕事スキル全般が向上する分岐点であることから、マネジメント能力の向上につながる研修カリキュラムについても、30代後半から40代前半のうちに提供していきたい。併せて、今後の組織を背負う人材に育てるため、グループリーダーやディレクター職への積極登用など、業務を通じたマネジメント力の向上を図っていく。

## ・その他研修例

その他、アンケート結果が低かった項目を中心に、改善、向上させていくための研修例を以下に示す。図表4.3-6参照。

「IT関係」については、若手層から引き続きオフィス業務ツールやDXに関する知識・スキルの定着を継続する。また、これまでの経験に基づく各業務や組織における状況を全体俯瞰することにより、データ処理の高度化による業務改善や、大規模データの利活用による政策企画力の向上等を研修により進めていく。中堅層は、組織全体のデジタル化、DX推進の中心的な推進役として育成していく必要がある。

「意見の伝達」については、中堅層の立場上、組織の代表あるいは上司として、あらゆる場面、立場としての発言機会が増えることから、若手層に対する研修をレベルアップし、伝え方だけでなく、対立した相手との合意形成・獲得のためのコミュニケーションや、部下に対する声かけの方法等についても実施していく。なお、研修効果については、上司によるOJTなどで指導・助言を受けつつ、研修効果の定着を図る手法や仕組みの検討を進めていく必要がある。

「自己アピール力」については、自身の強みを認識していないために自己アピールに至っていないケースが想定される。これまで10年以上の業務経験がある中堅層に対し、これまでの業務経験を改めて振り返り、自身の強みを認識する機会を研修を通じて提供したい。

併せて、自身の強みや専門性を活かすことができる昇任制度・環境を用意することにより、自身の強みを業務において発揮され、自然と周囲へのアピールにもつながることが予想される。また、管理職層へのステップアップを視野に入れ、自身の強みの更なる強化が図られると良いだろう。

「先頭に立ち他者を誘導」については、前述のとおり、自身の強みを認識するとともに、リーダー育成に向けた、業務管理やリーダーシップ等の向上が必要であり、プロジェクトマネジメント研修などが有効と考えられる。また、リーダーとして若手職員をサポートするためのメンター研修を通じて、部下へのフォローアップスキルの習得も目指していくと良い。

また、マネジメント能力に関しては、グループリーダー育成研修（38歳）時に研修を実施しているところであるが、さらに早い段階、ステージ2（35歳）研修においてマネジメントに関するカリキュラムを前倒しして導入することにより、中堅層の早い段階から、部下育成を始めとしたマネジメント能力の早期育成を図るとともに、今後のリーダーを担うという意識付けを行っていききたい。

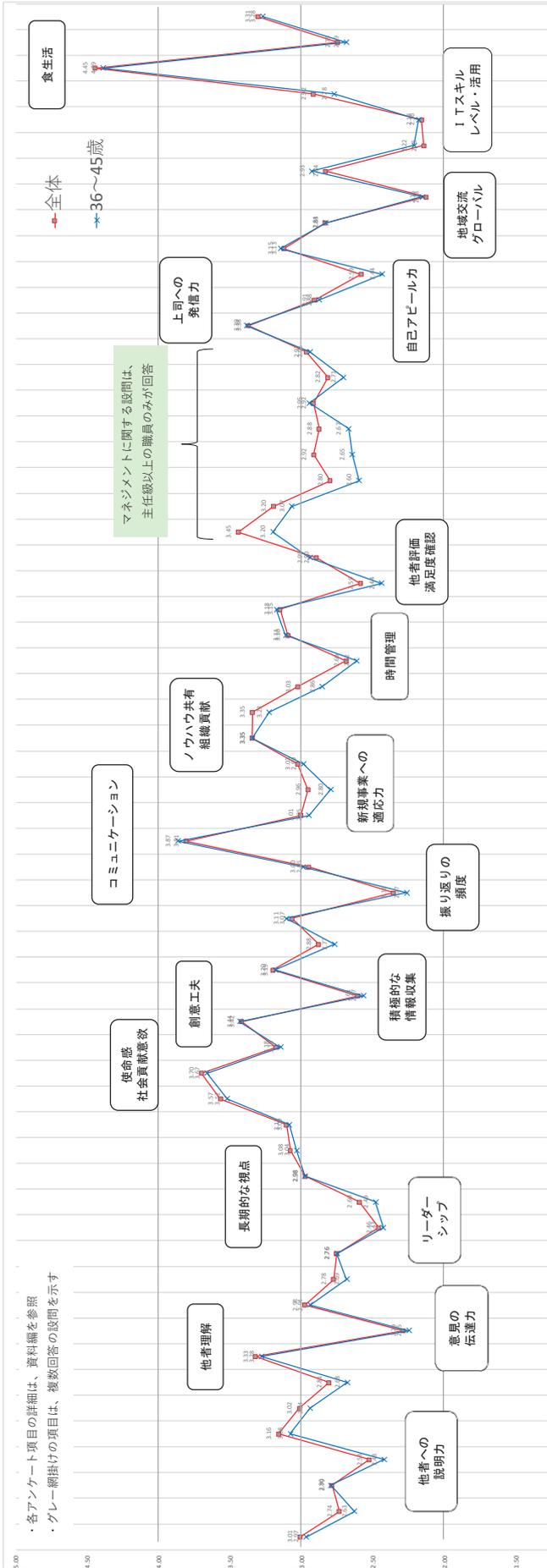
図表 4.3-6 中堅層の研修メニュー候補

アンケート要素	取り組みたいこと/伸ばしたい力	研修メニュー						OJT		
		office活用研修	DX研修（中級）	伝え方研修	ブレイクスルー研修	キャリア研修（成長確認・リーダー意識）	メンター研修		プロジェクトマネジメント研修	
ベテラン	県庁共通	IT関係	office等ツール活用	○						
			IT・データ活用リテラシー		○					
			データ活用実践（ツール選択・分析手法）		○					
	世代共通	意思の伝達	プレゼン、話し方・説得			○				
			※OJTによる研修内容のアウトプットをフォロー（実践力強化）							○
		地域交流・グローバル	外部/民間交流				○			
		プロジェクト・タスクフォース参加				○		○		
世代共通	自己アピール力	これまでの経験の振り返り（次のステップへの現在地確認）					○			
		これまでの業務経験・強みを活かすスペシャリスト化					○			
	意見表明	上司への説明力向上			○					
		部下への説明力向上			○					
		外部への説明力向上			○					
		※OJTによる研修内容のアウトプットをフォロー（実践力強化）							○	
	先頭に立ち他者を誘導	業務管理					○		○	
		リーダーシップ					○			
フォロースキル						○	○			
※OJTによる研修内容のアウトプットをフォロー（実践力強化）									○	

図表 4.3-4 全庁アンケート結果（中堅層/36～45歳/概ね企画査級・主任級）

総じて全体平均に近い値を示しており、強み・弱みといった特徴は職員全体の傾向と一致する。  
 ただし、主任級以上の職員のみが回答する項目については、全体より弱めの傾向であり、マネジメント力の強化が必要。

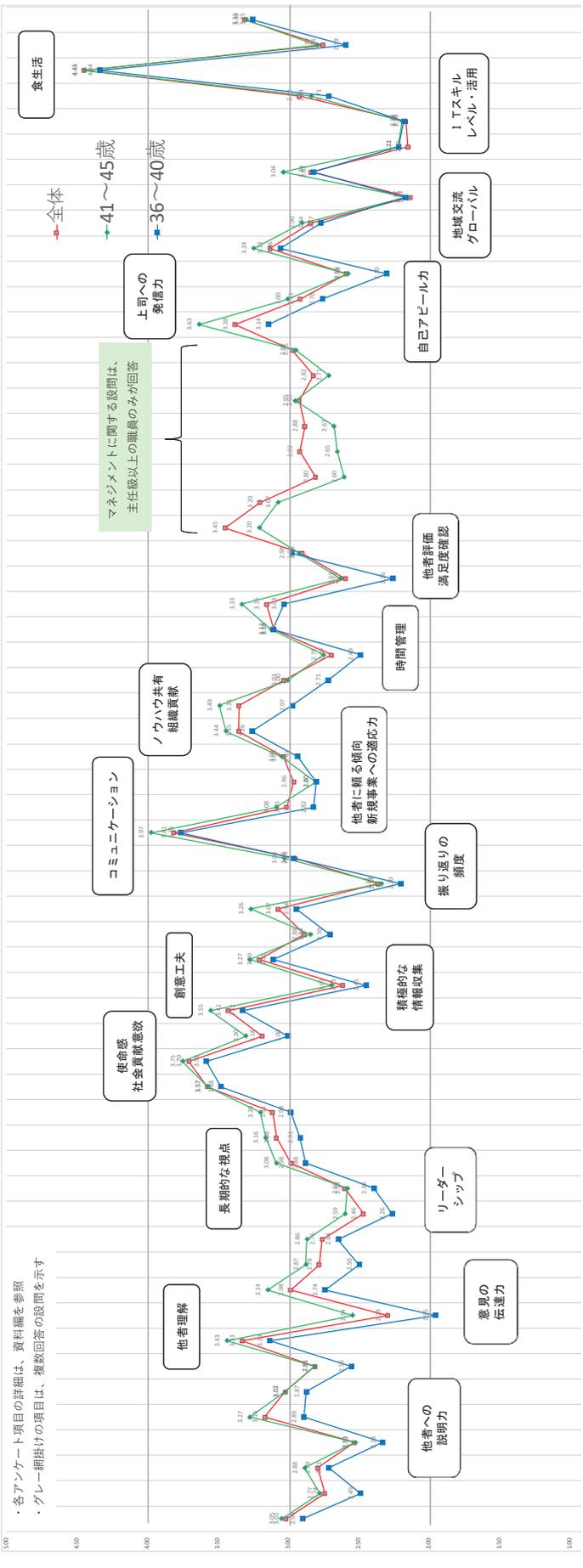
アンケート項目	達成行動		チャレンジ行動		マネジメント		自己研鑽・生活		
	全体	36～45歳	全体	36～45歳	全体	36～45歳	全体	36～45歳	
1	3.01	2.74	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29
2	2.97	2.63	2.80	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
3	2.80	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
4	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
5	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
6	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
7	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
8	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
9	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
10	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
11	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
12	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
13	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
14	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
15	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
16	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
17	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
18	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
19	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
20	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
21	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
22	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
23	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
24	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
25	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
26	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
27	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
28	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
29	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
30	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
31	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
32	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
33	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
34	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
35	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
36	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
37	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
38	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
39	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
40	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
41	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
42	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
43	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
44	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
45	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
46	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
47	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
48	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
49	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
50	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
51	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
52	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
53	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
54	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
55	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
56	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
57	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
58	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76
59	2.74	2.43	3.08	2.43	3.08	2.94	2.68	3.28	2.08
60	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	3.01	2.76



図表 4.3-5 全庁アンケート結果（中堅層/前半 36～40 歳 後半 41～45 歳 別）

【36～40 歳】 総じて全体と同じ傾向。説明力や意見の伝達力が全体よりやや弱めのほか、リーダーシップも低調  
 ⇒ **引き続き説明力等基礎スキルの向上を図りつつ、早期のリーダーシップ育成に向けて、民間企業派遣等、業務内外を通じた成長の機会を多角的に提供**  
 【41～45 歳】 総じて全体よりやや高め。上司への発信（報告）など個人的スキルは身についているが、進捗管理や責任を取る姿勢など、マネジメント分野が低調  
 ⇒ **マネジメント力向上の研修メニューを提供。また、グループリーダーやディレクター職への積極登用など、業務を通じたマネジメント能力の向上を図る**

アンケート項目	達成行動		チャレンジ行動		マネジメント		自己研鑽・生活	
	36～40歳	41～45歳	36～40歳	41～45歳	36～40歳	41～45歳	36～40歳	41～45歳
1 業務と目標の把握	3.05	2.77	2.88	2.52	3.27	3.02	3.24	2.98
2 所属の本質の理解	2.90	2.48	2.71	2.32	2.89	2.55	3.13	2.89
3 目標設定、進捗的行動	3.01	2.74	2.79	2.53	3.16	3.02	3.02	2.81
4 自身の強み・専門性の理解	3.05	2.77	2.88	2.52	3.27	3.02	3.24	2.98
5 業務経験から得た知見・情報の活用	3.01	2.74	2.79	2.53	3.16	3.02	3.02	2.81
6 自身の強み・専門性の理解	3.05	2.77	2.88	2.52	3.27	3.02	3.24	2.98
7 自身の強み・専門性の理解	3.05	2.77	2.88	2.52	3.27	3.02	3.24	2.98
8 自身の強み・専門性の理解	3.05	2.77	2.88	2.52	3.27	3.02	3.24	2.98
9 自身の強み・専門性の理解	3.05	2.77	2.88	2.52	3.27	3.02	3.24	2.98
10 自身の強み・専門性の理解	3.05	2.77	2.88	2.52	3.27	3.02	3.24	2.98
11 自身の強み・専門性の理解	3.05	2.77	2.88	2.52	3.27	3.02	3.24	2.98
12 自身の強み・専門性の理解	3.05	2.77	2.88	2.52	3.27	3.02	3.24	2.98
13 自身の強み・専門性の理解	3.05	2.77	2.88	2.52	3.27	3.02	3.24	2.98
14 自身の強み・専門性の理解	3.05	2.77	2.88	2.52	3.27	3.02	3.24	2.98
15 自身の強み・専門性の理解	3.05	2.77	2.88	2.52	3.27	3.02	3.24	2.98
16 リスク管理	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
17 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
18 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
19 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
20 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
21 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
22 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
23 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
24 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
25 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
26 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
27 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
28 コミュニケーション	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
29 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
30 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
31 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
32 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
33 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
34 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
35 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
36 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
37 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
38 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
39 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
40 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
41 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
42 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
43 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
44 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
45 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
46 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
47 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
48 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
49 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
50 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
51 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
52 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
53 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
54 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
55 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
56 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
57 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
58 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
59 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07
60 広範囲の思考	3.11	2.98	3.08	2.95	3.11	3.07	3.11	3.07



### ③ ベテラン層（46歳以上 60歳以下/概ね主任級以上）

ベテラン層（46歳以上 60歳以下）のアンケート結果グラフを図表 4.3-7 に示す。組織内の各種施策の担当者として、時には管理職として、組織や部下を引っ張り、組織の方向性を示す存在となるベテラン層は、総じて全体平均よりもかなり高めのアンケート結果となった。

ベテラン層を、管理職（参事級以上）と非管理職（総括補佐級以下）で分割した結果のグラフが図表 4.3-8 である。この表を基に、ベテラン職員の傾向と特徴をさらに深めて分析していく。

なお、アンケート結果のマネジメント項目 45～47（複数回答）については、選択肢 1 から 5 にレベルの差が見られない並列選択肢の項目であり、この点に関する分析は、別途行うこととする。

#### ・ベテラン層の特徴

図表 4.3-7 によると、ベテラン層全体のアンケート結果は、総じて全体平均よりもかなり高めとなっている。特に、達成行動やチャレンジ行動、自己研鑽において全体平均を大きく上回っており、若手層や中堅層のグラフをそのまま上へスライドした形になっている。業務の知見も高まり、仕事に必要とされるスキルを始め、社会貢献意欲や自身の将来像に対する思考も高い事がうかがえる。

他方、進捗管理や組織目標の説明（共有）、責任を取る姿勢など、マネジメント分野は平均点（3点）前後にとどまっていることが見受けられる。

また、管理職と非管理職で分割した図表 4.3-8 のグラフによると、管理職、非管理職とともに、概ね全体平均を上回る結果となった。特に、管理職のポイントの高さが際立つ一方で、非管理職については全体平均を上回るもののその上がり幅は大きくはない。達成行動やチャレンジ行動、マネジメント行動など、多くの項目について、管理職が組織全体をけん引していることがうかがえる。

#### ・管理職の特徴

管理職においては、若手層や中堅層で低い値を示していた「4 他者への説明力」、「9 意見の伝達力」、「13 先頭に立ち他者を誘導（リーダーシップ）」について、大幅に改善されるとともに、「34 組織内での仕事力（課題に対し他者と協力しながら組織的に対応する力）」、「37 関係者との調整」など、他者との調整が必要な項目についても高いポイントが示されている。その他、仕事スキルにつながる項目全般について高い値を示すとともに、「8 他者理解、尊重」や「19 貢献意欲」といった仕事への感謝や意欲に関する項目や、「48 上司への発信力」、「51 自身の将来像への思考」といった項目でも、全体と比べてやや高い傾向が見られる。

つまり、業務に対する知見の高まりによる個人の仕事スキル全般とともに、リーダーシップ、組織内での仕事力等、先頭に立ち他者をけん引するリーダーとしての仕事力も総じて高い傾向にあるといえる。

ここで、マネジメントの複数回答3項目について分析する。「45 部下の能力を引き出す取組」では、5つの選択肢のうち、「部下の人脈形成」、「部下の能力に応じた仕事配分」等、3つの選択肢において、管理職の回答割合が非管理職の回答割合より低い結果となった。「46 業務分担で意識すること」でも同様に、「部署内の交流促進への配慮」等3つの選択肢において、管理職の回答割合が、非管理職の回答割合より低い結果となり、回答選択肢全体を見ても、管理職と非管理職で回答割合に差異が見られない結果となった。部下の能力や性格等を見極め、業務分担や仕事の与え方を変える、部下同士の交流を促し切磋琢磨できる環境を整えるなど、部下の能力を最大化し、成長を促すための環境づくりを始めとしたマネジメント力をさらに高める必要がある。

また、「47 働き方改革の取組」として、「負担の大きい職員のバックアップ体制」や、「超過勤務縮減や休暇取得を自ら率先して実施」、「業務の優先順位付け」、「柔軟な働き方」といった全項目について、回答割合が4分の1となるなど、働き方改革に対する意識、実践の面で、全体的に弱い傾向がうかがえた。まずは、管理職自身が超過勤務の見直しや休暇取得を実施すること、そして、組織全体の働き方改革を推進していくことが求められる。

#### ・非管理職の特徴

非管理職についても、管理職に比べて上がり幅は劣るものの、全体平均よりも高いポイントを示している。「5 業務経験から得た知見の理解」を始め、「10 メンバーとの協力」、「16 リスク管理」、「32 周囲へのノウハウ共有」など、豊富な業務経験に基づいた仕事スキル、メンバーとの連携といった面で、全体平均と比べて確実にポイントは向上していることがうかがえる。

一方、「9 意見の伝達力」や「36 仕事を楽しくする工夫」、「39 困難に立ち向かう姿勢」、「50 自己アピール力」といった、発信力や仕事に対するモチベーションといった面で、低調な値を示している。同時に、マネジメントに関する項目では、全体平均を下回る項目が多く、組織を引っ張る、部下育成に貢献するといった姿勢は低調である事がうかがえる。

#### ・管理職と非管理職との比較

ここからは管理職と非管理職とを比較し、アンケート結果の差に注目してその傾向を分析していく。

管理職と非管理職のアンケート結果の差が大きい項目として、第一にマネジメントの3項目、「42 業務の進捗管理」、「43 組織目標の説明」、「44 責任を取る姿勢」が挙げられる。この3項目については管理職と非管理職では大きく異なるグラフ推移を示しており、非管理職のポイントが全体平均を下回るなど、マネジメントに関する業務は管理職に任されている状況が予

想される。しかし一方で、複数回答項目である「45 部下の能力を引き出す取組」、「46 業務分担で意識すること」、「47 働き方改革の取組」については、管理職と非管理職との差がほとんどなく、非管理職の方が高い回答割合を示す選択肢が約半分を占めるなど、他のマネジメント項目と比較したときの、管理職のマネジメント力の部分的な弱さもうかがえる。

次いで差が大きい項目として、「9 意見の伝達力」が、全体平均と同様、低調であるほか、「11 集団行動での配慮」、「13 先頭に立ち他者を誘導（リーダーシップ）」、「34 組織内での仕事力」、「37 関係者との調整」などが挙げられ、他者と協力して仕事を進める際に必要な能力を中心に、管理職と非管理職の差が生じている傾向が見受けられる。管理職のスキルが特別に高いという点で、差が生じていることも考えられるが、非管理職であっても業務経験が豊富であり、上司という立場に置かれることが多いことから、これらの項目に関するスキルを向上させていく必要がある。

#### ・人材育成方向性のまとめ

管理職の特徴として、発信力を始めとした仕事力が総じて高いものの、部下の能力を最大化し、成長を促すための環境づくりといった面で、マネジメント力に部分的な弱さがある。現在の階層別研修において実施している職場管理や危機対応研修だけでなく、部下の課題を把握し成長につなげる職場づくりに関する研修を実施するほか、自らの高い仕事力を部下へ引継ぎ伝承する研修を提供するなど、組織全体の仕事力の向上を図っていく。

また、働き方改革も低調であることから、IT 活用等で管理職自身の働き方を改革していくとともに、職場全体への波及効果により、働き方改革の効果的な実施につなげていく。

非管理職に対しては、豊富な知識・経験により、仕事スキルが高くメンバーとの連携も取れているものの、意見の伝達力やリーダーシップ、組織を動かすような働き方、困難に立ち向かう姿勢など、積極的で意欲的な行動力、ひいては仕事に対するモチベーションや精神的なパワーが停滞しているように見受けられる。マネジメント分野（特に、業務の進捗管理、組織目標の説明、責任を取る姿勢）は全体を下回るなど、ベテラン職員としての意識、部下育成の意識が低調であることも予想されることから、日々の業務の中で、後輩職員への意見伝承役としての役割を付与し活躍の場を積極的に提供すること、併せて、自身の将来像を意識的に考えるベテラン層向けのライフプラン研修を提供すること等により、仕事に対する行動力やモチベーション低下の抑制を図っていく。日々の業務の中では、管理職に比べ非管理職の方が後輩職員や同僚と近い関係である場合が多く、非管理職による職場内 OJT の強化は、非常に効果が高いと考えられる。ベテラン層、特に非管理職を中心に職場内 OJT を推進し、ベテラン層の豊富な知見と経験の積極的な還元を意識的に実施していく。

## ・その他の研修例

その他、アンケート結果が低かった項目を中心に、改善、向上させていくための研修例を以下に示す。図表 4.3-9 参照。

「IT 関係」については、若手層や中堅層に対しての技術的な研修ではなく、DX に関する応用的な知見を習得できる研修を実施し、企画立案の高度化に向けたデータ利活用、業務改善や働き方改革につながる IT 活用を推進するための研修が有効である。データの分析手法や適当な分析ツールに関する知識の習得、経営戦略的な視点を含む EA（エンタープライズ・アーキテクチャ<sup>4</sup>）などについても、将来的に導入していきけると良い。

「意見の伝達」については、ベテラン層による部下への声かけ、フォローアップ手法など、部下が活発に意見を出し合える職場環境づくりの研修を実施していく。また、部下の挑戦を後押しできる環境整備のためのコミュニケーション研修は欠かさず実施していく必要がある。

「地域交流、グローバル」及び「将来像の実現に向けた取組」については、兼業促進制度等を利用した地域ビジネスへの参画などにより、職場外との交流（地域の NPO 等）を促進する方法が考えられる。こうした担当業務以外の活動は、自身の目指す将来像を見つめ直す機会となるほか、雇用延長の道を選ばない者への選択肢にもなりうる。

「仕事を楽しくする工夫」については、業務が高度で日々多忙であることから、ベテラン層は若手層や中堅層に比べて低下傾向にあると思われるが、これまでの経験や知識を活かし、職員研修や県民向けセミナー等において自ら講師となるなど、これまでの業務経験を振り返り、自身の業務成果や組織内での役割等を再認識することでモチベーションを向上させていく方策が考えられる。

「振り返りの頻度」においては、全階層において低ポイントが示されたが、ハイパーフォーマー職員の特性として日々の振り返りを行う傾向が強かったことから、全体的に底上げを行いたい。人事評価シートや目標管理とは別に、各所属における業務に応じて振り返りルールを作成し、習慣化、定着させることが望ましく、ベテラン層が中心となって各所属に応じた方法を考えていく必要がある。振り返りルールのモデルを展開すること、定着のための研修を実施するなど、各種支援も行っていきたい。

また、「部下の能力を引き出す取組」は、ベテラン層に求められる重要な能力の 1 つであり、若手層や中堅層の育成、ひいては組織力の強化を促すものであることから集中的に取り組むことが望ましい。業務の進捗管理といった、業務マネジメントのみならず部下の能力やモチベーション向上、フォローやリカバリーといった心理的安全性を担保する職場づくりも含めた総合的な人材マネジメントを学ぶ研修機会が必要である。

---

<sup>4</sup> 組織構造や役割及びそれを支える情報システムを現在と将来の 2 時点でモデル化し、経営戦略に沿った情報システムのロードマップを描き、IT 投資を最適化するために活用するもの。

なお、このようなマネジメント能力は早い段階で育成することが望ましく、ベテラン層だけではなく中堅層の世代から段階的に実施していくことが望ましい。

図表 4.3-9 管理職層の研修メニュー候補

アンケート要素	取り組みたいこと/伸ばしたい力	研修メニュー						
		office活用フォロー研修	DX研修(応用・政策形成)	コミュニケーション研修	マネジメント研修(プロジェクト・人材)	ライフプラン研修	若手職員との交流会	庁内研修講師
管理職	県庁共通	office等ツール活用	○(任意)					
		IT関係		○				
		データ活用実践(ツール選択・分析手法・政策形成)		○				
	意思の伝達	部下との接し方(場づくり・受け入れ方)			○			
	地域交流・グローバル	若手職員との交流					○	
		地域交流(NPO等)					○	
世代共通	振り返り	これまでのマネージャー経験の振り返りとこの先のキャリア形成				○	○	
		管理職同士の意見交換・相談の機会				○		
	仕事を楽しくする工夫	研修講師						○
		管理職同士の意見交換・相談					○	
	部下の能力を引き出す取組	人材マネジメント				○		
		部下のフォロー・リカバリー			○	○		
	部下のモチベーションアップ・意識醸成			○	○			

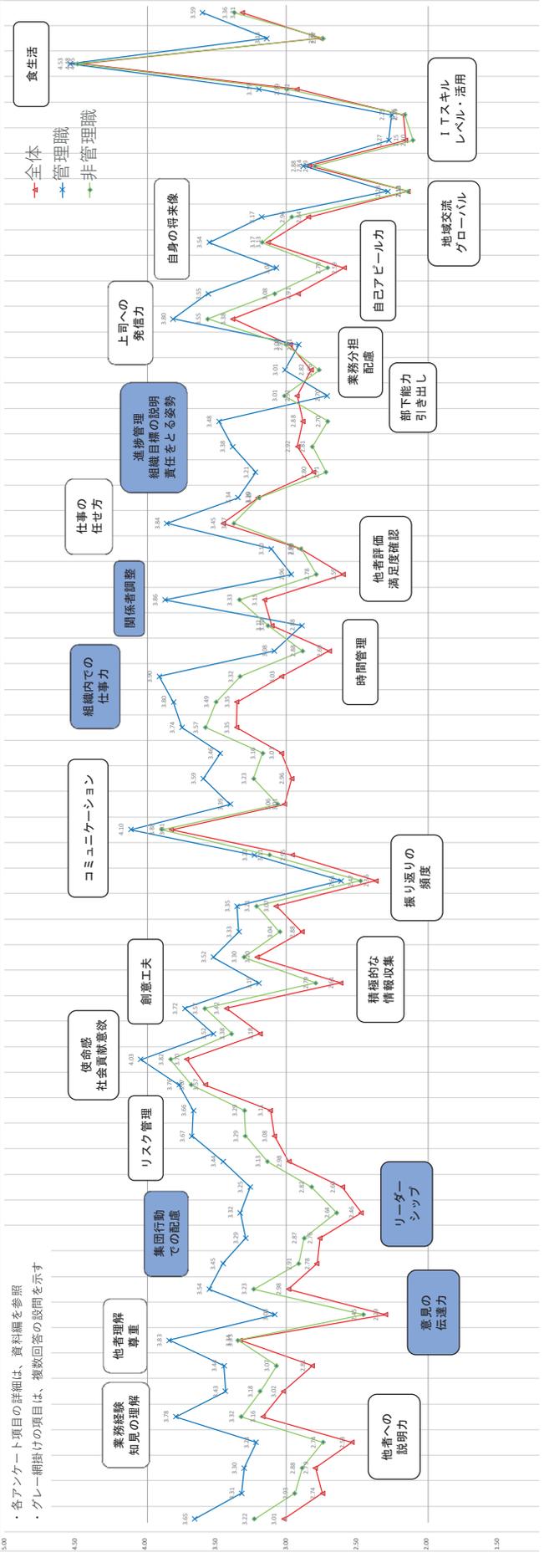


図表 4.3-8 全庁アンケート結果（ベテラン層/管理職・非管理職別）

**【管理職】** 発信力を始め、仕事力が総じて高いものの、部下の能力を引き出す取組、業務分担への配慮については、非管理職との差が少ない。働き方改革も低調  
 ⇒ **部下育成として、高い仕事力を部下へ引継ぎ伝承する研修を提供し、組織全体の仕事力向上を図る。IT活用等で管理職自身の働き方を改善する**

**【非管理職】** 一般的な仕事力は平均をやや上回る。意見の伝達力やリーダーシップが弱く、マネジメント分野で平均を下回るなど、積極的に意欲的な行動力が低調  
 ⇒ **後輩職員への知見伝承役としての活躍推進（職場内OJTの推進）やライフプラン研修等により、行動力低下の抑制と知見の組織還元を図る**

アンケート項目	達成行動										マネジメント										自己研鑽・生活																																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60							
課題と目標の把握	3.01	2.74	2.79	2.53	3.16	3.02	2.81	3.33	2.29	2.98	2.78	2.76	2.46	2.80	2.98	3.08	3.11	3.57	3.70	3.18	3.42	3.20	2.88	3.07	2.96	3.03	3.35	3.25	3.03	2.69	3.10	3.15	2.59	2.90	3.45	3.45	3.20	2.80	2.92	2.88	2.92	2.82	2.97	3.88	2.91	2.59	3.13	2.84	2.13	2.84	2.15	2.16	2.92	3.48	2.75	3.31											
業務経験・知見の理解	3.65	3.31	3.30	3.21	3.78	3.43	3.44	3.83	3.08	3.54	3.45	3.29	3.32	3.25	3.44	3.67	3.66	4.03	3.52	3.72	3.19	3.32	3.33	3.35	3.61	3.22	4.10	3.39	3.59	3.46	3.74	3.80	3.90	3.98	3.86	2.96	3.10	3.84	3.34	3.21	3.38	3.48	2.70	3.01	2.91	3.80	3.55	3.07	3.84	3.17	2.28	2.88	2.27	2.25	3.19	4.53	3.13	3.59									
差	0.42	0.38	0.41	0.47	0.46	0.25	0.37	0.49	0.63	0.32	0.54	0.42	0.88	0.44	0.32	0.38	0.38	0.09	0.21	0.13	0.14	0.40	0.22	0.29	0.14	0.14	0.14	0.11	0.22	0.34	0.36	0.30	0.17	0.30	0.58	0.20	0.28	0.32	2.88	3.12	3.33	3.32	2.88	3.12	2.79	2.89	3.37	3.19	2.71	2.01	2.70	3.01	2.76	3.00	3.55	3.08	2.70	3.17	2.96	2.13	2.79	2.10	2.15	2.99	4.48	2.74	3.36





## 第5章 人材育成体系に関する今後の方向性



## 第5章 人材育成体系に関する今後の方向性

### 1 今後の人材育成課題への取組について

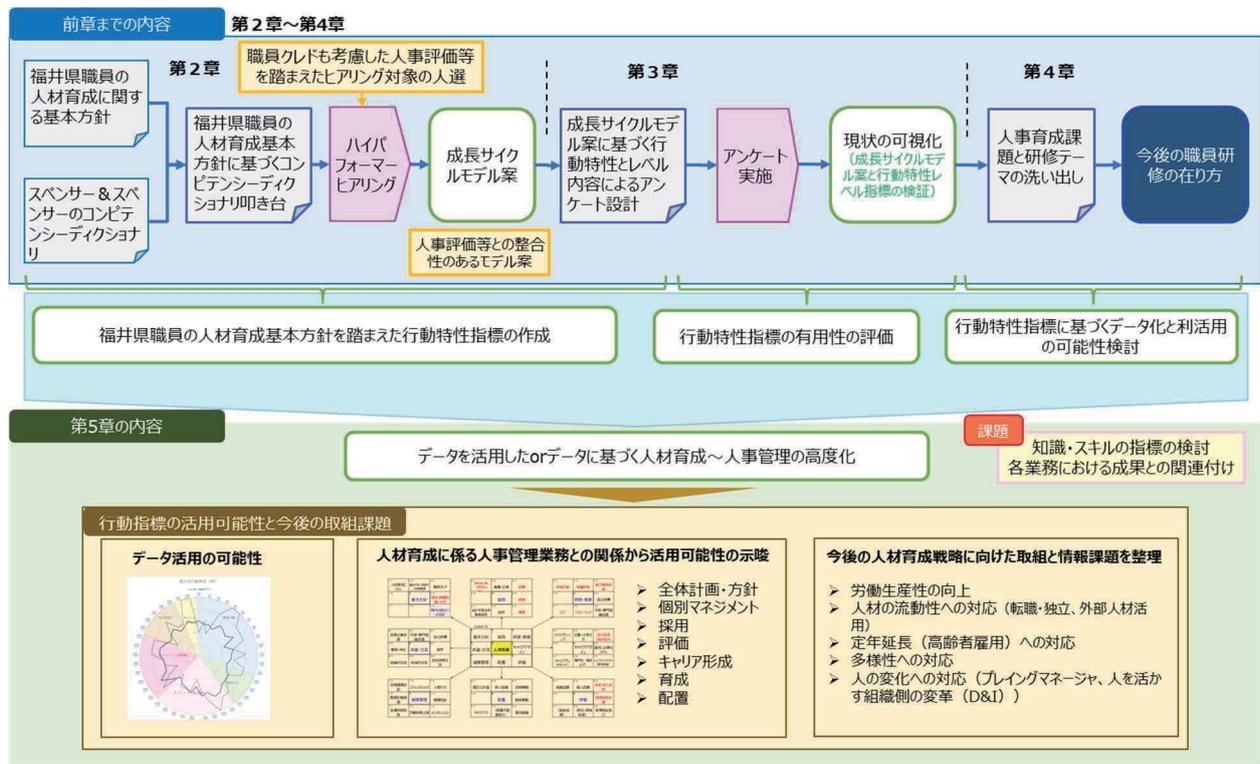
前章までは、県職員の現状等を可視化し、強み・弱みを把握することで課題の設定と課題への対応等について分析した。

ここではこれからの人材育成の在り方について視野を広げて整理することとする。

#### (1) データに基づく人材育成の可能性

前章まで行動特性に関する職員回答データから現状分析を行い今後の職員研修の在り方について整理してきた。

図表 5.1-1 第5章の位置付け



県の求める職員について、ハイパフォーマーに見られる指標となる行動特性をコンピテンシー・ディクショナリから抽出し、今後の人材育成での取組について職員の行動特性から紐解いてきた。

つまり、行動特性指標を作成し、その有用性を評価し、行動特性指標に基づくデータ化に取り組んできたといえる。そして、今回の調査を通じて、行動特性としてのデータの活用可能が具体的に増えてきたように思われる。このことについて、個人データとしての活用可能性から見てみたい。

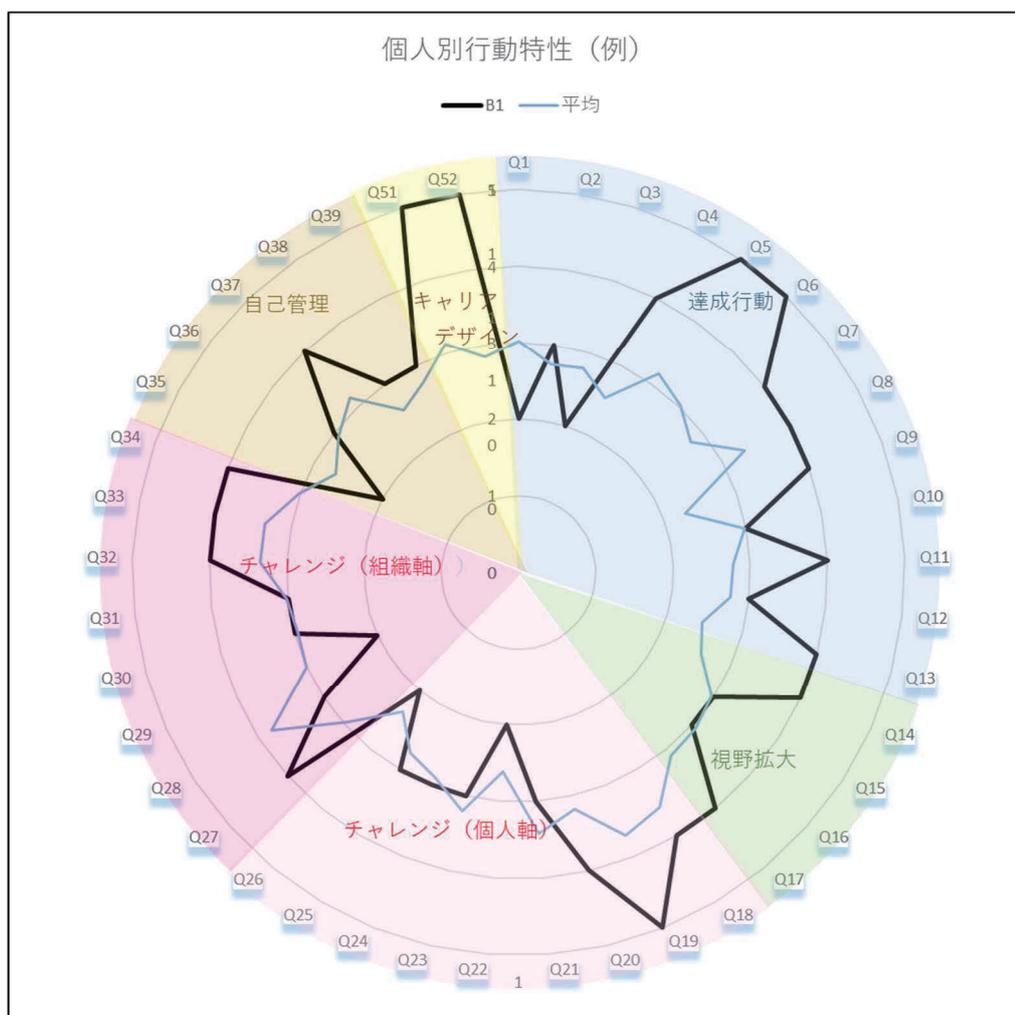
## (2) データを活用した人材育成の推進

現在の職員の行動特性項目とそのレベル評価としてのアンケート調査から、行動レベルの現状を可視化することができ、成長サイクルモデルの妥当性も見えてきた。また、その結果、今回の回答選択肢で示した行動において、レベル3を中間としたレベル設定で概ね問題ないことも確認できた。そのため、行動特性項目の回答レベルを個人の特性をみる上での参考として活用することも可能であると考ええる。

そこで、今回の調査では個人特定を行ってはいないが、無作為に抽出した個人（誰か）の回答結果をレーダーチャート化したものが、図表 5.1-2、5.1-3 である。

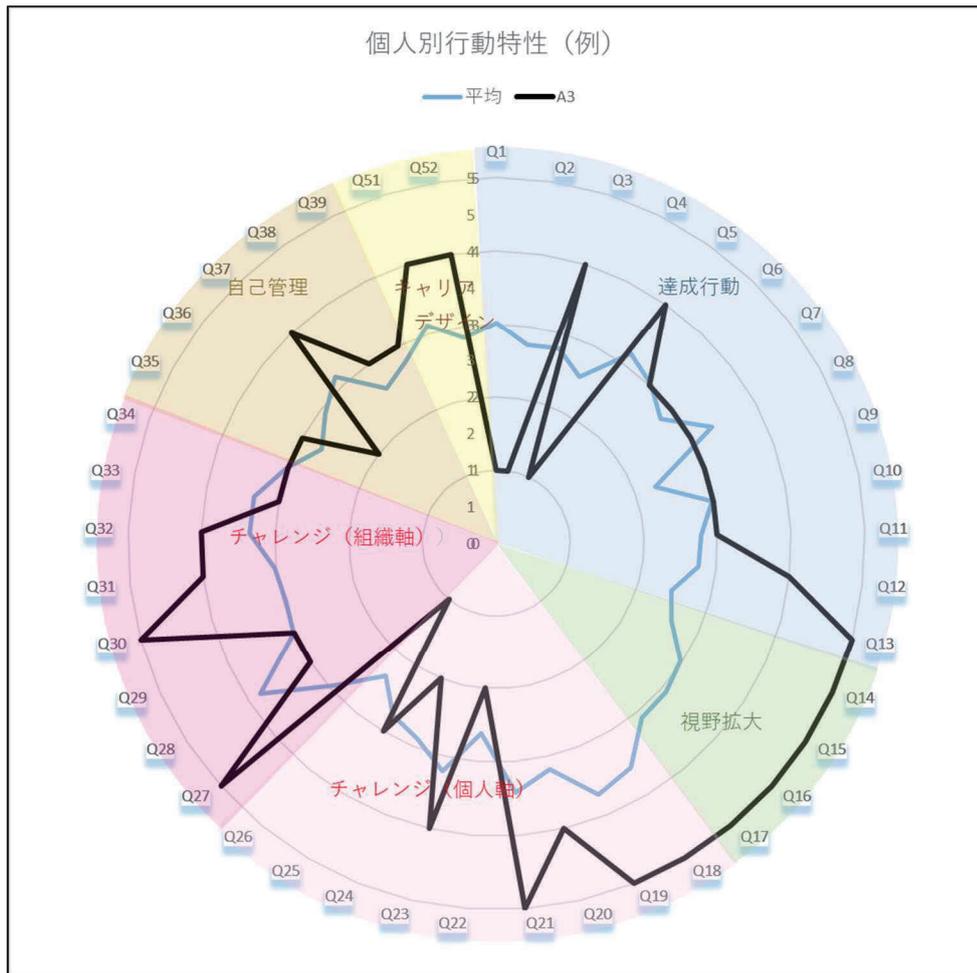
図表 5.1-2 はある回答者（B1 ランク）の回答を全体の回答平均との比較で示したものである。

図表 5.1-2 個人別回答チャートの比較例 1



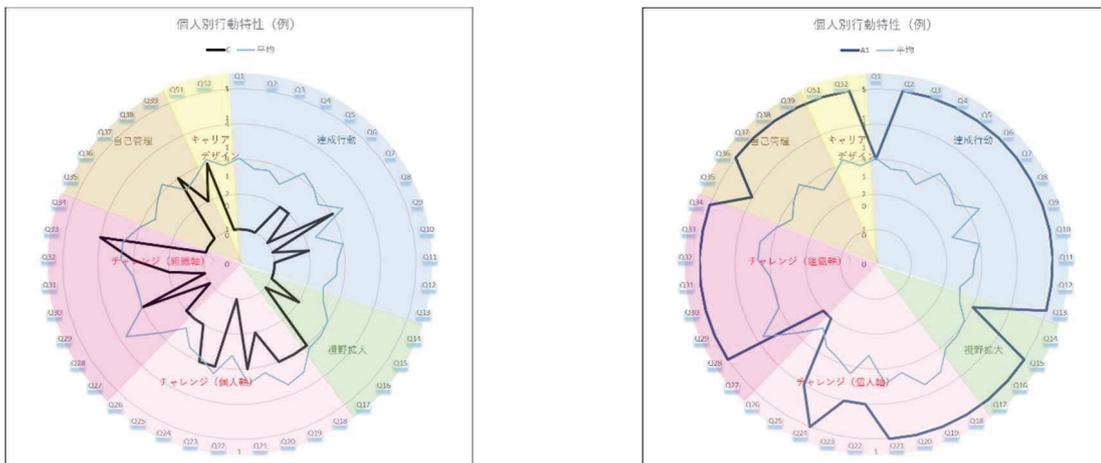
この人は達成行動に対する自身の強み・弱みなどの理解は5段階の評価の5と高いが、基本行動である問1～3は低く、成果を上げる上での基本的なロジカルな思考行動がボトルネックとなっていることが分かる。

図表 5.1-3 個人別回答チャートの比較例 2



同様に、図表 5.1-3 は A3 ランクの人々の例である。視野拡大やチャレンジ行動の要素がかなり高いが、問題の本質を理解し、将来のあるべき姿を描くなどのノウハウとしての企画力が不足しているように見える。また、問 26 や問 36 が低いことを考えると、仕事の達成感を感じるための振り返り行動、仕事を楽しむ工夫など、自信につながる行動を身に付けられるようにすることで更により良い行動あるいは成果が期待できる。

図表 5.1-4 ある C ランクの人 (左) とある A1 ランクの人 (右)



図表 5.1-4 は C ランクの人と A1 ランクの人 の例である。C ランクは比較的若い世代の人で業務遂行上必要な達成行動について未熟な状況であることが分かる。一方、A1 ランクは役職者で、ほとんど全てにおいてレベル5に到達している。

このように、今回の行動特性評価を用いて各人の行動特性を可視化することができるため、その人の強み・弱みがわかり、積極的に受講させるべき研修テーマや、日々のマネジメントや育成指導に際し、どのような対応をとることが効果的であるかの参考とすることができる。

採用時においては、どのようなタイプの人材を採用したいのかにより、戦略的に人選をする際の参考として活用するなど、行動特性項目やそのデータ化は、人材育成以外の局面においても活用できる可能性を含んでいる。

## 2 本調査研究の今後の活用に向けて

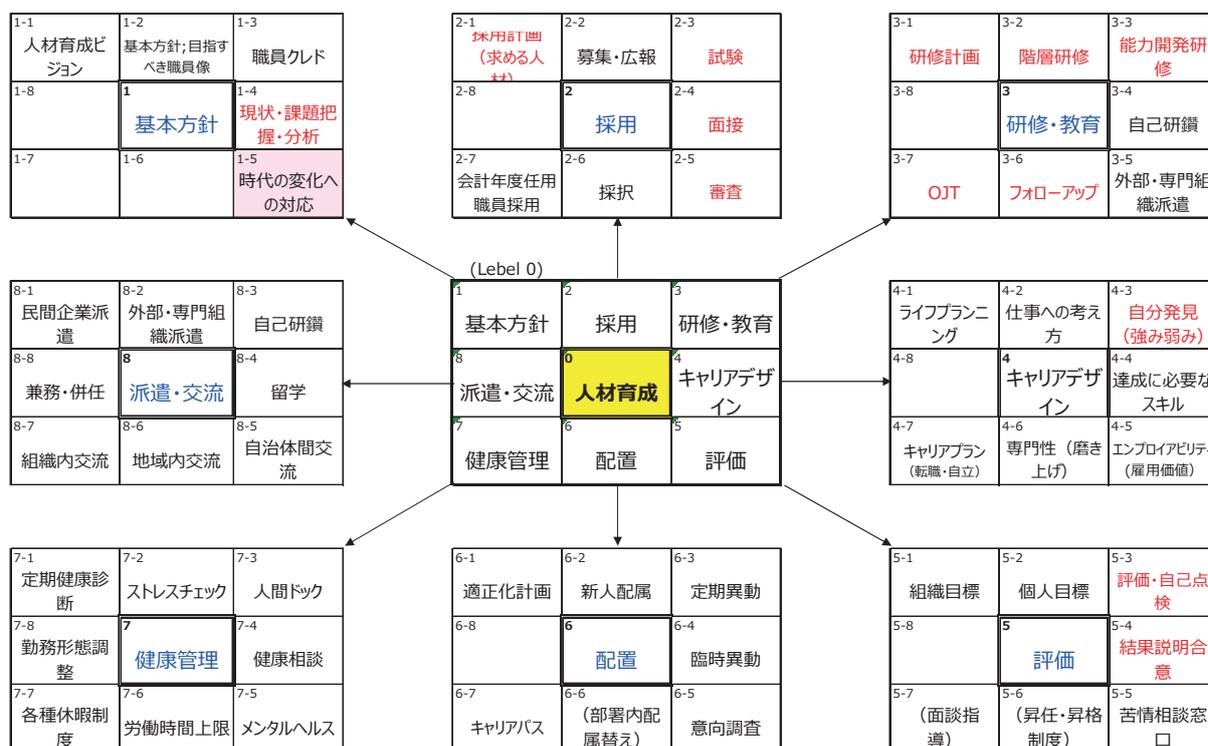
ここでは、時代の変化、人の変化への対応として、行動特性のデータ化と利活用を含め、将来的なデータを活用した人事管理の在り方について考察することとする。

### (1) 人材育成から見た人材管理の全体像

人材育成の観点から人事管理に関わる業務を整理したものが図表 5.2-1 である。

人材育成を取り巻く業務として、人材育成に関わる「基本方針」、人材確保としての「採用」（新規、中途含む）、採用した人材の育成としての「研修・教育」（OJT 含む）、組織貢献しながら自己の成長を考えるものとして「キャリアデザイン」、人材としての「評価」（自己点検、処遇反映含む）、評価に基づく人材の「配置」、人材の保全としての「健康管理」、教育を兼ねた多様性への取組として「派遣・交流」があり、それぞれの業務における主要取組要素を整理した。

図表 5.2-1 人材育成に係る業務構成例



図表内における赤字の項目は本調査研究で扱った行動特性（コンピテンシーモデル）の活用が期待できる項目である。

また、福井県職員の人材育成に関する基本方針の中で、人材育成の前提として、環境への変化や新たな時代に対応した人事育成の必要性について明言されているところである。

本章では、人口減少（職員数の減少）、定年延長、中途採用職員の増加、職員全員の働き方改革、デジタル化（DX）等、社会の変化に対応した人材育成の在り方、本調査の活用の方向性等について、検討していくこととしたい。

## (2) これからの人材育成の在り方（人材マネジメントにおけるデータ活用に向けて）

本調査研究ではコンピテンシーモデルをベースとした調査により、現状をデータ化することができた。アンケート 60 項目の中で、ハイパフォーマーと自己の比較が可能であり、近い項目や乖離した項目等を可視化することが可能となっている。

これら個々人の特性を捉えることが可能なデータの活用を前提とし、人材育成に係る業務構成に沿って記す。

### ① 課題分析による全体方針、個別マネジメントへの活用

本調査研究における全体分析から分かるように、行動特性項目のレベル現状を捉えることで全体としてどこから取り組むことが適当かなど、今後の取組方針を検討することができる。

また、職員個々の現状データを活用することで、各部署においてはマネージャーが部下に対してどのように対応することが適当かを検討することも可能である。

なお、本調査では個人特定まで行っていないこと、全職員の回答を得ているものではないことから、部局や職種、職位などの属性での参考活用に留まる。

### ② 採用における人材評価での活用

どのような人材を獲得したいかを行動特性項目に対比させることで、該当する行動特性項目についての行動レベルを確認することが可能となり、不足している行動特性を有する人材を採用するなど、事前の調査票による評価、試験や面談時の質問項目、回答結果による審査での活用（参考情報としての活用）が可能となる。

### ③ 研修における研修テーマと対象者選定での活用

第3章、第4章で述べてきたように、現状のレベル評価及び結果分析を通じて、求められる研修テーマの洗い出しや対象候補者の選定での活用が可能となる。

### ④ キャリアデザイン検討での活用

キャリアデザインの3大要素として、「仕事への考え方」（仕事に向き合う姿勢；自分事としての捉え方など）、「自分発見（強み・弱み）」、「（目標）達成に必要なスキル」がある。行動特性から自身の強み・弱みのある程度知ることが可能であり、また、自分事や自己管理の回答から考え方や意識・姿勢への課題についてある程度判断することが可能である。アンケート項目では知識ベースの設問はないものの、達成行動としての基本行動スキル、チャレンジ行動でのコミュニケーションスキルなど、行動に紐づいた一部スキルについてレベル判断することが可能である。

さらに、自身の目標に対して、どのような行動をより高めるべきかを考える際の参考として、行動特性項目を活用することも見込まれる。

### ⑤ 人事評価等における活用での留意点

行動レベルは業務の成果に直結するものではなく、可能性や期待値として捉えるべきものである。そのため、人材育成のように直接的に扱うのではなく、参考としてみるのが適当である。

参考としての扱い活用として、人事評価制度を通じた現時点の評価の妥当性を確認するための参考指標として扱う方法と、今後の人材育成における可能性や期待値として、これからの評価向上への取組への手掛かりを与える指標として扱う方法が考えられる。

前者においては何が足りないかを具体的に見出す手掛かりとなり、後者においては成長のための取組を見出すことで、次の目標を考える助けとすることができる。

### ⑥ その他、人材の適正配置や配属先での育成マネジメントでの活用等

各人の行動レベルを参考に、組織的に見た業務のパフォーマンスを高めるための担当の人選と任せる業務を切り分けるなど、適材適所の人材マネジメントでの参考として活用することができる。個々人の行動特性から、適切なコミュニケーションの取り方や育成のための指導ポイントを把握し、OJTでの適切な対応に役立てることができる。

## (3) 今後求められる人材育成戦略（時代の変化への対応）

序章で触れているように、本調査研究の実施に先立ち、以下のような視点を加えている。

図表 5.2-2 調査研究にて加味する主な視点

加味すべき主な視点	
■ 人口減少への対応	
● 能力・実績の重視や民間との人事交流など公務にふさわしい新たな人事管理システム等への対応	: コンピテンシーモデルを活用した人事管理の構築
● 職員一人ひとりのパフォーマンスの向上	: ハイパフォーマーに基づくコンピテンシーモデル自体がこれに対応したものとなる
● 組織の枠を超えた連携	: 連携に対処するコンピテンシー項目に基づく人材育成対応考慮
▪ 庁内組織の枠を超えた連携	: プロジェクト型業務運営対応人材
▪ 庁外組織との連携	: 協議・調整スキル人材（コミュニケーションスキル、意欲の高い職員）考慮
▪ 産官学、官民、地域との連携	
▪ 自治体間の連携（広域連携）	
■ 定年の延長（高齢者の再雇用）、中途採用、現役世代における働き方改革の推進	
● スタッフ職制や専門職制の活用	: 複線型人事管理、最適な人材の選択と配置（コンピテンシーモデル活用として考慮要）
● ワークシェアリング	: 効率的な業務情報の共有と引継ぎ、最適な人材の選択と配置（同上）
● 在宅勤務	: ネットワークを通じた業務運営環境
● ITを活用した業務運営管理	: 労務管理、スケジュール管理、業務進捗管理など（ITのベーススキルの考慮）
■ DX時代の到来：行政デジタル化への対応	
● 行政デジタル化を推進する組織の設置	: デジタル化を牽引できる人材
● データに基づく効率的な業務運営への対応	: データ分析、データ利活用人材

県においてはこれまでも「履歴（前職も含めたこれまでの所属の経歴の管理）」「自己申告（自己申告書の作成を通じた業務への適性チェック、希望業務の聴取）」「人事評価（人事評価を通じた振り返りとフィードバック）」などを管理しているところである。一方で、近年の日本の企業では、近年、日本の企業等では人事データを活用した効果的・効率的な人材管理、人材分析の取組が広がっている。そこでは現状の評価、診断、予測、対策等を IT や AI を活用することで迅速確な人事管理の実現を図っている。

高森町の試みにあるように、福井県においても個々人の特性に係る新たなデータ整備と既存の各種人事情報との連携による人事管理の高度化を進め、人材の有効的、効果的な活用と、それを

通じた職員個人の自己実現、仕事に対する満足度の向上、組織力の向上、敷いては住民サービスの向上等につなげていくことが求められるのではないだろうか。

そのため、本報告書の最後として、将来的な人材育成におけるデータ活用やデータに基づく人事管理に係る業務の高度化に向けて「何を目的としてデータの整備・活用を図ることが期待されるか」という視点から、人事管理に係る将来に向けた取組について概要を整理することとした。

なお、DX 推進に必要なものは、「変化を読み取る仕組み」×「成長させる仕組み」の2つの掛け合わせであり、そのことを念頭において今後の対応を考えることが重要である。

### ① 労働生産性の向上（データ活用の重要性）

少子高齢化に伴う職員数の削減など、多様化するサービスニーズに対応が迫られる行政においては職員一人ひとりのパフォーマンスを高めること（労働生産性の向上）が必要とされる。

人材育成の観点から見た人事管理関連業務への対応について触れた内容に加え、人事管理業務そのものの効率化も今後求められる。特に労働生産性の向上という目的に対しては、適材適所のための人と業務のマッチング、採用も含めた組織要請と職員ニーズの突合など、業務ツールのデジタル化を図ることが効率的であると考え。高森町の取組にも見られるように AI によりアシストされ、視覚化された情報により業務担当者の情報収集・分析作業と効率化し、迅速な判断を支援する機能等の導入が想定される。

そのためには、行動特性のみならず、知識・スキルに係る専門性に関する情報も含めて、客観的評価が可能な精度の高い情報入力とデータベースの整備が必要となる。

### ② 人材の流動性（転職・独立への対応）及び外部人材活用

リモートワークの普及に伴い、個人の専門性を活かした仕事への転職や独立への動きも拡大してきている。転職は社会全体を見ても多くなってきており、転職に対する認識も自身のレベルアップ、次のステージへのステップアップとしてのポジティブな認識が時代の流れでもある。

視点を変えれば、離職した人材であってもそのスキルノウハウを個別の契約関係により活用することや、行政経験の少ない人材であっても持ち合わせる知識やスキルを活用した人員配置をするなど、人材活用の方法は多岐にわたる。

これらの方法を効果的に実践するためには、離職する職員についてのスキルや専門性、行動特性等の情報を把握管理し、そこから候補を抽出して問い合わせることや、今回の調査の様に、関連する行動特性やスキルに関する客観的な評価・診断データを得られる指標整理に基づき、協力を依頼したい相手に対して行動特性に係る質問を簡便化して投げかけることが考えられる。そこで得た情報を業務とマッチングさせて迅速な対応を図ることが期待できる。

### ③ ベテラン職員の再任用での活躍

60歳で定年を迎え、一旦退職したのち、現役とは異なる勤務条件で再雇用となる再任用職員については、調査結果から行動レベルの大きな低下がみられていた。給与の減額を始め、与えられる業務内容の簡易化、部下だった職員が上司となるといった職場環境の変化による仕事のやりにくさも影響しているものと推察される。

業務経験が誰よりも豊富で場数も踏んできている再任用職員は、業務知識やスキルは現役職員よりも持ち合わせている点で、若手職員への意見伝承役等の役割を付与することにより、活躍する場を創出し、モチベーションの維持や定年後の自己実現にも寄与できるのではないだろうか。

例えば、経験で培われた暗黙知や獲得したノウハウを他者へ伝えるなど、バックで支える役割（研修指導の立場など）を担わせることや、“××アドバイザー”（××は専門分野が識別できる名称）など、これまでの組織内での肩書とは異なる新たな名称を与えることが適当である。

そのためには、高齢再雇用者の専門性についての客観的な情報と実績をデータとして把握管理し、専門性に基づくこれらの人材のできるだけ細かい専門分野別のマッピングと抽出が迅速にできるようにすることが必要である。

### ④ 多様性への対応

多様な人材、多様な専門性、多様な価値観、多様なサービスなどへの対応は一人の職員で対応できればそれに越したことはないが、多様なものへは多様な体制で対処することが効率的な場合もある。

そのためには適当なチーム体制を的確に形成する仕組みが考えられ、職員の多様性への対応能力やスキル、経験等をデータ化して管理できるように情報整備することが必要となる。

また、チーム形成ではチーム内での役割分担と運営管理も重要になるため、関連する人事情報との連動による候補者の絞り込み機能も求められてくる。

【参考 D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）による人材育成の観点】

DX時代にふさわしい人材育成の1つとして、多様性と許容による人材育成（あるいは人材活用）としてD&Iの取組があります。

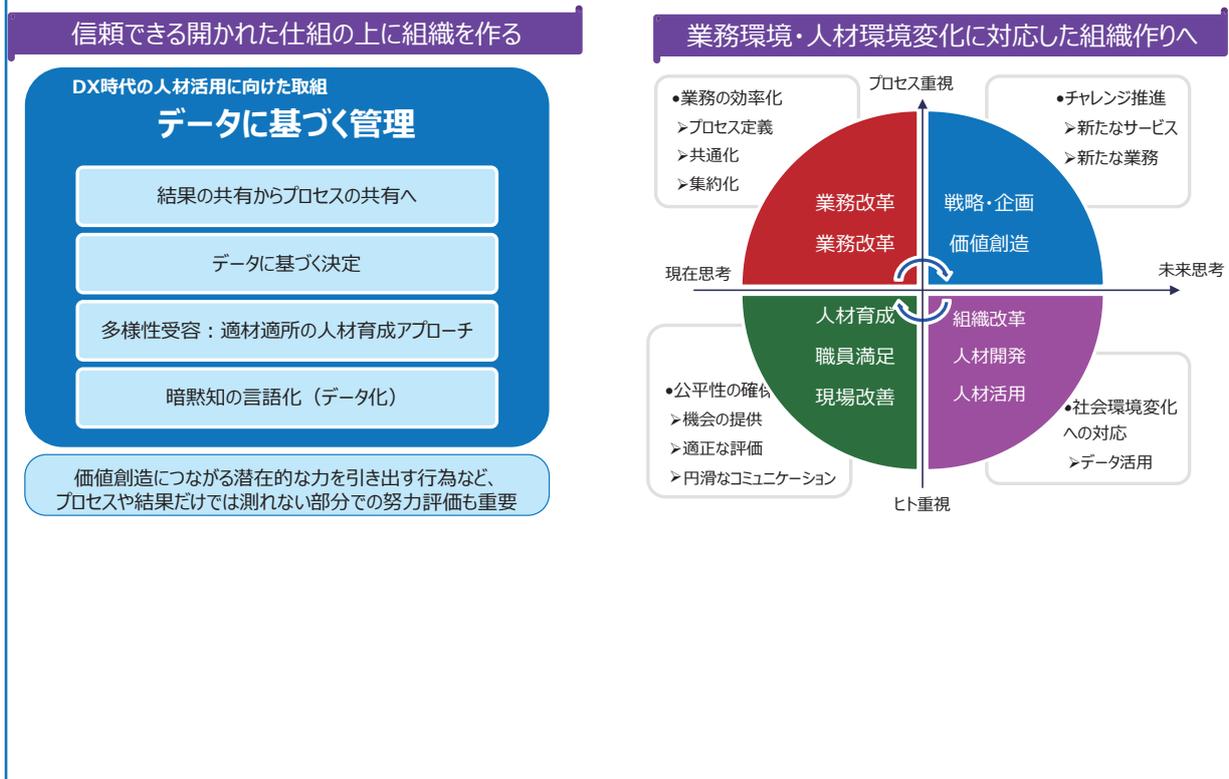
人材育成に関して、少子高齢化、グローバル化、多様化に対して、D&Iの観点から、多様な人材を活かす取組とすることが重要という考え方があり、日本でも拡大しています。

そこでは、全ての人が潜在能力を発揮できるよう、成長と学習の機会を与えて企業・組織の力とする取組が検討されており、注意したいのは、即戦力として活用しながら力を伸ばしてもらうということを重視した取組であるという点です。

つまり、多様な能力や個性で価値を生み、価値を高めることが必要という考え方からのアプローチであり、多様な人材の意見を取り入れ、エンパワーする力とするためには、信頼できる開かれたプラットフォーム環境の上に、組織がつくられることであり、組織を人に合わせることも重要になるという考え方です。これまでのように組織に人を合わせるのではなく、人に合わせた組織に組み替えることも必要という考え方です。

人に組織を合わせるためには個々人の特性に関するデータに基づく管理がまず必要であり、各人と組織の業務成果について、結果だけでなくプロセスも含めて共有することで組織の変革をさらに促すことにつなげようとするものでもあります。また、人材と役割については、プロセスと人、現在思考と未来思考の組み合わせから適当な人材を大きく振り分けることで、より経営に適応させた役割を担わせようという分類としての考え方もあります。

図表 5.2-3 D&Iの観点からの取組ポイント例



## ⑤ プレイングマネージャーへの対応

雇用期間の延長が進められる今の社会では、年齢を問わず労働市場で価値を持つ人材であり続けること（エンプロイアビリティ）が労働者にとっての重要な選択肢となってくる。

生産性の高い人材であり続けるためには、プレイングマネージャーのように管理職であっても現場で活躍するプレイヤーを兼ね備えるキャリアを求めることが想定される。

そのためには、自分の活躍できる、あるいは活躍しやすい新たな業務フィールドを、職員やマネージャー自身が探すことのできる環境を整えていく必要がある。

つまり、本来の業務以外の分野やテーマに対して探求し、自身の専門性と合致するフィールドを探求すること、またそれを可能とするオープンな職場環境を、今後のマネージャー層が率先して作っていく必要があるのではないだろうか。

データに基づく人材管理、人材育成の流れは必然であり、本調査研究で整理した行動特性に関するレベル項目指標（回答選択肢）は今後のデータ整備の要素として参考活用できるものと考えられる。また、今回、現状の可視化ができたことで人材育成への手掛かりを得られたと考える。

個々人のデータとして個人特定はできない形での情報収集のため、人事評価との突合はできていないが、実際の評価との関係を分析することができるようになれば、今後の評価に活かすべき項目も見えてくるものと思われる。

本調査では知識・スキルに関する具体的なレベル指標は対象としていないため、別途、各部署における業務や必要とされる知識スキルに応じて、項目の再設定や本調査結果の検討が期待できる。今後効果的なOJTを各現場で検討する中で徐々に整備することもできるのではないかとと思われる。



## 調査研究委員会名簿



## 県職員の人材育成に関する調査研究委員会名簿

委員長	飛田 正之	福井県立大学経済学部 教授
委員	山埜 浩嗣	福井県経営者協会 専務理事
	奥村 拓也	一般社団法人 日本経営協会 中部本部次長
	大連 達揮	株式会社 akeru 代表取締役
	服部 和恵	福井県自治研修所長 兼 総務部副部長
	内田 博幸	福井県自治研修所副所長 兼 総務部人事課長
	廣澤 英治	一般財団法人 地方自治研究機構 常務理事
事務局	福住 知宏	福井県総務部人事課人事グループ 主任
	吉田 佳奈代	福井県総務部人事課人事グループ 主査
	本田 亜紗子	一般財団法人 地方自治研究機構 研究員
	細谷 希恵	一般財団法人 地方自治研究機構 研究員
	高田 啓人	一般財団法人 地方自治研究機構 研究員
基礎調査 機 関	久保田 智	デジタル社会研究所 代表

(順不同 敬称略)



## 資料編



## アンケート設問項目と回答選択肢一覧

### 問1 現状（課題）と目標（あるべき姿）を幅広く把握し、実現に向けた取組を見つけようとしているか

- 1 現状（課題）を把握するようにしている
- 2 現状（課題）を把握し、分類・整理するようにしている
- 3 現状（課題）と目標を把握し、その実現に向けた取組を見つけようとしている
- 4 現状（課題）と目標を把握し、その実現に向けた取組を適切に分類・整理するようにしている
- 5 上記4の際に、現状とその背景まで幅広く把握し、実現に向けた今後の課題も整理するようにしている

### 問2 問題の背景・本質を理解し、それらの関係性を構造的に捉えることができるか

- 1 問題は何かを把握するようにしている
- 2 問題を把握・整理し、その背景を理解するようにしている
- 3 問題について、その背景や本質（外部状況）までを理解するようにしている
- 4 問題について、その背景や本質（外部状況）と組織内の状況（内部状況）との両面を理解することができる
- 5 上記4の際に、外部状況と内部状況の関連を構造的に捉えている

### 問3 目的・役割を踏まえた行動目標を設定し、タスクを分解し、確実性のある計画を実行できるか

- 1 与えられたスケジュールに従い、決められたタスクを消化している
- 2 行動目標とタスクを理解し、与えられたスケジュールを意識して行動している
- 3 行動目標とタスクを自身で整理し、自身でスケジュールを作成し、実行している（計画しやすい範囲で）
- 4 行動目標とタスクを自身で整理し、自身でスケジュールを作成し、実行している（あらゆる業務で）
- 5 上記4について、突発的の案件や進捗に応じた計画の見直しを常に行い、計画を確実に実行できる

### 問4 将来のあるべき姿を構想し、自分の提案等を他者が納得できる形にして説明できるか

- 1 将来のあるべき姿を検討したことがない
- 2 周りの協力を得ながら、将来のあるべき姿を検討することができる
- 3 現状把握や課題分析等を踏まえて将来のあるべき姿を自ら構想できる
- 4 現状把握や課題分析等を踏まえて将来のあるべき姿を自ら構想し、必要な取組を具体的に整理して説明できる
- 5 上記4に加え、必要な資源や想定されるリスク・影響を含めた説明ができる

### 問5 これまでの業務を通じて得られた知識（ノウハウ）が何かを理解しているか

- 1 何が得られるか、考えたことがない
- 2 何が得られるか、理解しようとしている
- 3 何が得られるか、理解しており、それを吸収しようとしている
- 4 何が得られるか、理解しており、それを吸収できていることを実感している
- 5 上記4に加え、吸収したものを適宜他の業務へも活用している

### 問6 業務成果や周りの評価を通じて、自身の強みや専門性は何か理解できているか

- 1 考えたことがない
- 2 理解できていない
- 3 概ね理解している
- 4 十分理解している
- 5 十分理解し、あらゆる場面で応用するようにしている

### 問7 目標達成に向けて自身の役割を理解し、柔軟に行動しているか

- 1 与えられた業務を遂行するために行動している
- 2 部署内における自身の役割を理解したうえで、考えて行動している
- 3 組織全体における自身の役割を理解したうえで、柔軟に行動している（役割の範囲内で）
- 4 組織全体における自身の役割を理解したうえで、柔軟に行動している（時には役割+αの行動など）
- 5 上記4に際し、地域社会全体に与える影響までを考慮している

### 問8 他者の意見を正しく理解し、尊重できるか

- 1 一通り聞くようにしている
- 2 よく聞き、理解するようにしている
- 3 よく聞き、できるだけ理解・尊重するようにしている
- 4 十分理解し、自分と異なる考えも尊重するようにしている
- 5 上記4に際し、経緯や背景、相手の状況等の把握に努めている

### 問9 自分の意見を、適切な手順や方法でわかりやすく説明しているか

- 1 わかりやすく説明しようとしている
- 2 わかりやすく説明している
- 3 わかりやすく説明し、要点を効果的に伝えている
- 4 上記3に加え、意見の異なる相手からも理解を得られるようにしている
- 5 上記4に加え、自らの意見に至るまでの背景を伝えながら、意見の異なる相手とも納得し合えるよう説明している

### 問10 目標達成に向けて、メンバーと協力しながら行動できるか

- 1 周りのことは気にせず、自身に与えられた役割を遂行している（周りのしていることを知らない、知ろうとしない）
- 2 周りに配慮し、自身に与えられた役割を遂行している（周りのしていることを知っている、知るようにしている）
- 3 周りの人が何をしているか把握し、適宜周りの行動に協力するようにしている（周りを助ける）
- 4 周りの人が何をしているか把握し、適宜周りから協力してもらえるようにしている（周りの助けを得る）
- 5 上記4と同時に、周りの人から協力や助言を求められることが多い

## アンケート設問項目と回答選択肢一覧

### 問11 多様な価値観を有する集団の中で適切に判断し行動するため、物事をどのように捉えているか

- 1 眼前の事実に基づき客観的に物事を捉えている
- 2 多面的、客観的に物事を捉えている
- 3 多面的、客観的に物事を捉えつつ、周囲への影響を考慮している
- 4 多面的、客観的に物事を捉えつつ、周囲への影響をリスクも含めて広く考慮している
- 5 上記4に加え、集団行動に関連する多様な背景を含めて物事を捉えることができる

### 問12 ベターやベストを目指し、自ら考えて行動できるか

- 1 与えられた状況の中で行動する（自ら考えることはない）
- 2 自ら考えて行動している（自分が判断できる範囲内で／上司の了解は不要な範囲内で）
- 3 自ら考えて行動している（自分が判断できる範囲外でも／上司の了解が必要だったとしても）
- 4 上記3の結果、さらなる改善点等があれば、自分で考えて行動していく（さらなる高みを目指す）
- 5 上記4の際は、上司からの異議等、多少の困難があったとしても、説明・説得等を試みる（より良くすることに対する粘り強さ）

### 問13 先頭に立って模範を示し、他者を誘導する行動ができるか

- 1 他者に従って行動している
- 2 求められる役割に応じ、率先して行動している
- 3 上記2に加え、行われていない取組でも、必要性を認識した場合、率先して行動する
- 4 上記2に加え、行われていない取組でも、必要性を認識した場合、率先して行動するとともに他者を誘導している
- 5 上記4に加え、必要とされながら行われていない取組を発掘し、率先して行動することで模範を示すとともに、他者を誘導している

### 問14 広い時間軸で物事を捉え、業務の現状や未来の課題を正しく理解し分析できるか

- 1 目先の現状や課題の理解にとどまる
- 2 業務に係る現状や課題を理解できる
- 3 業務の性質に応じ、業務に係る現状や課題を詳しく理解し、分析できる
- 4 上記3に加え、過去からの経緯等を把握し、分析できる
- 5 上記4に加え、適宜、将来動向の調査分析ができる

### 問15 業務遂行に伴う影響（効果、変化、リスク等）について、視野を広く保っているか

- 1 業務遂行に伴う影響は、事後的に気が付くことが多い
- 2 自分への影響（時間的余裕、スキルの余裕、他業務への影響、等）を中心に考えてしまうことが多い
- 3 自分や相手、直接の関係者等（多くの影響が見込まれる者・一時的に影響が及ぶ相手）について考えるようにしている
- 4 上記3に加え、他部署や間接的な関係者等（影響は少ないと見込まれる者・二次的に影響が及ぶ相手）についても考えるようにしている
- 5 上記4に加え、地域社会全体（将来的な効果が見込まれる相手）についても考えるようにしている

### 問16 想定リスクとその対応について事前に考え、事前に対応できているか

- 1 リスクやその対応は、他者から指摘してもらうことが多い
- 2 リスクが明らかになったとき（事件発生前後）に対応を考えるようにしている
- 3 想定リスクを事前に自ら考えるようにしている
- 4 想定リスクを事前に自ら考えるようにしている、併せて対応も事前に自ら考えるようにしている
- 5 上記4に加え、いつでもリスクへの対処ができるよう意識するようになっている

### 問17 業務による影響について、相手の状況に合わせて広い範囲で考えることができるか

- 1 後から理解することが多い
- 2 気にするよう努めている
- 3 自身の役割の範囲でできるだけ考えるよう努めている
- 4 今後の業務や組織、関係者等への影響を最初から考えるよう努めている
- 5 上記4に加え、地域社会など範囲を広く捉えて多様に考えるよう努めている

### 問18 仕事に対して「自分がなさねば」という使命感、業務目的と自分の思いとの共鳴を感じることができるか

- 1 意識したことはない
- 2 まったく感じない
- 3 あまり感じない
- 4 そう感じている
- 5 強く感じている

### 問19 仕事に対し、社会的意義としての自覚や責務、貢献意欲を感じているか

- 1 意識したことがない
- 2 まったく感じない
- 3 あまり感じない
- 4 そう感じている
- 5 強く感じている

### 問20 仕事に対し、楽しいとか、自分の天職であるとか、仕事ができることへの感謝の思い等を感じているか

- 1 意識したことはない
- 2 まったく感じない
- 3 あまり感じない
- 4 そう感じている
- 5 強く感じている

## アンケート設問項目と回答選択肢一覧

### 問21 自分事として、仕事のやり方や工夫を考えることができるか

- 1 特に意識して工夫することはない
- 2 指摘を受けた際に考えることが多い
- 3 他者を見習う等、工夫の余地はないか意識している
- 4 どんな仕事でも、自分なりのやり方や工夫を考える
- 5 上記4について、常により良くすることを考えている

### 問22 業務に係る組織内外の各種周辺情報について、自ら積極的に収集・整理し、共有できるか

- 1 共有の可否を上司等に判断を仰ぐようにしている
- 2 自身の判断で必要に応じて共有するようにしている
- 3 必ず組織内で共有するようにしている
- 4 自ら積極的に収集・整理し、必ず組織内で共有している
- 5 上記4に加え、積極的に発信にも取り組んでいる

### 問23 基本的な知識等を習得する姿勢について

- 1 分からないことは聞けば良いと考えている
- 2 業務を通じて習得できる知識で十分だと考えている
- 3 業務遂行に必要な基本知識は、適宜学ぶよう努めている
- 4 より良い仕事に必要な基本知識だけでなく、自身で調べて実践的な知識の習得に努めている
- 5 自分への投資として業務に関連する知識はお金をかけても習得するよう努めている

### 問24 業務終了後、その成果（結果）や過程（方法・プロセス等）の振り返りを、どのように行っているか

- 1 終了したことを振り返ることはしていない
- 2 上司からの指摘・クレーム等、他者から下された評価によって振り返るようにしている（他者から）
- 3 上記2に加え、今ある仕組みの範囲内で振り返るようにしている（自分から・既存の方法で）
- 4 上記3に加え、必要があれば、自ら考えた効果的な方法（頻度・方法等）で積極的に振り返るようにしている（自分から・より良い方法で）
- 5 上記4の際は、必要があれば、組織的として適切だったか、組織ルール化すべきか等、組織体制へのフィードバックも考えるようにしている

### 問25 【複数回答可】達成感を感じたことがあるか、どのような時に感じたか

- 1 やり遂げたという達成感を感じたことはない;
- 2 問題なく完遂できた事実を嬉しく感じたり、自慢したいと思ったことがある
- 3 自分だから遂行できたという認識を持た経験がある
- 4 よく頑張ったなど、上司や周りからねぎらいの言葉をかけられたことがある
- 5 あなたで良かった、君だからできたなど、周りから感謝の言葉をかけられたことがある

### 問26 日々の作業の振り返りをどの程度行っているか

- 1 振り返ることはあまりない
- 2 記録はしていないが、業務遂行段階の要所要所で振り返るようにしている
- 3 業務遂行段階の要所要所で振り返り、失敗や成功を記録するようにしている
- 4 上記3に加え、日々の作業を振り返るよう努め、失敗や成功を考察するようにしている
- 5 日々の細かな作業であっても目標を定め、日々の振り返りを行い、失敗や成功などを記録するようにしている

### 問27 担当業務の内容に関して、自分なりの考えや意見をどの程度表明できているか

- 1 求められた場合でも、自分の考えや意見を上司に表明することはあまりない
- 2 求められた場合には、自分なりの考えや意見を表明するようにしている
- 3 自分なりの考えや意見を上司へ表明できないことが多い（自信が持てないと行動できない）
- 4 自分なりの考えや意見を速やかに上司へ表明するようにしている（失敗や恥を恐れることなく行動できる）
- 5 上記4に加え、自分なりの考えや意見を提案書に整理して説明するようにしている（意見を通す強い姿勢）

### 問28 相手の状況を見てコミュニケーションを図ることができているか

- 1 内容部分で相手を不快にさせることがある（相手のことを理解することが苦手）
- 2 内容以外の部分で相手を不快にさせることがある（基本的なコミュニケーションで失敗）
- 3 状況を理解した上で、内容を話すのが、理解されないことがある（状況把握はできているがやりとりが苦手）
- 4 内容を理解してもらえが、今は適当でないとされることがよくある（核心は突いているが状況理解が足りていない）
- 5 状況を理解し、適切な方法やタイミングで内容を話すことができ、内容を受け止めてもらえることが多い

### 問29 より良い仕事のため、周囲の協力、助けを借りるなど、身の回りの資源をどの程度有効活用できているか

- 1 基本的に周囲の協力や助けを借りることが難しいため、自力で解決するしかない
- 2 協力を求めることもあるが、できるだけ自力で解決するようにしている
- 3 自力での解決が難しいときは、周囲の人に意見や協力を求めながら課題を解決するようにしている
- 4 自力で対応できる場合でも、積極的に周囲の意見や協力を求めるようにしている
- 5 上記4の前段階として、自分なりの調査分析を行い、事前に周りの意見や協力を求める状況を作るようにしている

### 問30 新たな業務に携わる際、業務の特性に応じ考えて適応することができるか

- 1 教えられた方法で適応できるよう努める
- 2 教えられた方法を基に、周りに相談しながら、徐々に適応できるよう努める
- 3 業務特性を概ね理解し、徐々に適応できるよう努める
- 4 業務特性の要点を理解し、周りに相談しながら、早期に適応できるよう努める
- 5 上記4に加え、これまでの知識や経験を活かせるよう創意工夫する

**問31 業務を取り巻く環境を理解し、最適な行動がとれるか**

- 1 環境に関係なく、決められた方法で取り組むようにする
- 2 環境に関係なく、自身の最善を尽くすようにする
- 3 業務環境を理解し、適切な行動をとるようにする
- 4 業務環境を理解し、環境に応じた最適な行動がとれるよう工夫する
- 5 業務環境を幅広く理解し、環境変化に対応した最適な行動がとれるよう工夫する

**問32 適切な方法について、どのように共有・展開するか**

- 1 第三者から共有された決められた方法に沿って取り組む
- 2 我流（自分オリジナル）であり、まとめたり共有したりしない
- 3 類似する場面（状況）に備えてまとめるが、共有しない
- 4 類似する場面（状況）に備えてまとめ、求めに応じて共有・展開している
- 5 上記4に際し、他者も使えるように整理し、共有する・共有するように働きかける

**問33 組織における自身の役割をふまえて、どのような行動が組織貢献だと理解しているか**

- 1 与えられた業務をこなすことが組織貢献である
- 2 組織における自身の役割を理解し、与えられた業務を遂行することが組織貢献である
- 3 組織における自身の役割を理解し、周囲の協力を仰ぎながら、自分にできることを積極的に遂行することが組織貢献である
- 4 自身の役割だけでなく、組織全体を常に意識し、自身の考えや工夫を提案することが組織貢献である
- 5 上記4に加え、自身の考えや工夫が組織内で活用されるよう働きかけることが組織貢献である

**問34 業務における課題を発見した際に組織的な対応（共有や依頼、解決）ができるか**

- 1 自身の役割の範囲内で課題だけを考える
- 2 組織的な課題も含めて広く課題を理解するようにしている
- 3 組織的な課題も含めて広く課題と内容を理解し、自身の対応を伝える
- 4 課題要因を分析し、影響を受けそうな関係者に知らせ、個々に対応を検討するようお願いする
- 5 課題の背景や今後の対応等を組織的な観点から整理し、共有し、組織的に解決するよう働きかける

**問35 時間的なゆとりを創出できるよう、時間管理の工夫をしているか**

- 1 時間があれば他の業務や作業をするなど、常に忙しくしている
- 2 他者に任せられる業務や作業は他者に任せるようにして時間を創出する
- 3 多忙な時は作業目標や作業時間を設定し、定時間内で仕事を終えるように管理している
- 4 一連の業務計画を組み立て、作業の進め方を工夫し、自分時間を創出している
- 5 上記4に加え、日々の業務目標や作業時間を設定し、時間の無駄を無くすよう絶えず工夫している

**問36 【複数回答可】仕事を楽しくするためにどのような工夫をしているか**

- 1 他者の幸せのためになるよう心がけている;
- 2 自分事として主体性を持って取り組んでいる
- 3 自身の苦手部分は他者の協力を得るなど、自分の得意分野に専念できるようにしている
- 4 新しいことを見つけてチャレンジするようにしている
- 5 自分なりのスタイルで仕事をするようにしている

**問37 他者（関係者等）の満足度を高め、他者が納得した状態で物事を進めるため、どのように取り組んでいるか**

- 1 あらかじめ決められた手順や方法により必要な説明を行う（マニュアル重視）
- 2 相手の立場を考え、相手が納得できる内容の提案を示す（日和見、迎合）
- 3 客観的なデータを基に、第三者から見て適当な提案を示す（クール、データ重視）
- 4 相手の立場を考えつつも、客観的なデータも示しながら、こちらの考えや取組への理解を促す（バランス）
- 5 上記4に加え、お互いが納得できるよう、相手との対話の機会や時間を多く設定するよう努める

**問38 業務を通じて他者（関係者等）の満足度を評価、確認しているか**

- 1 特に他者の評価をこちらから確認することはない
- 2 評価の定めがある事業では、それを通じて振り返る
- 3 相手はどう感じているかを意識するようにしている
- 4 自分で予め設定した指標に基づき、自己診断・評価を行っている
- 5 対話や自主アンケート等を通じ、相手が満足できているかを直接確認するようにしている

**問39 【複数回答可】困難な事態に直面した時、どのように考えることが多いか**

- 1 叫べば助けが来る、できる人に託す
- 2 生きるため（人生が終わらない限り前に進むしかない）、始まりがあれば終わりがある（時間が解決する）
- 3 今はダメでも次がある、逃げずに向かえば状況は変わるもの、逃げて何も変わらない
- 4ピンチはチャンス、正解がないから失敗もない
- 5 自分なら克服できる、なんとかできる

**問40 マネジメントの立場として、部下等に対する仕事の任せ方をどのようにしているか**

- 1 本人の意向に関係なく、機械的に役割を割り振る
- 2 本人の意向をできるだけ尊重し、役割を与えている
- 3 経歴を踏まえ、適当と思われる役割を担当させている
- 4 経歴や個性を踏まえ、能力が活かせる役割を中心に与えている
- 5 上記4に加え、本人の希望するキャリアパスも考え、成長に必要な役割を与えている

**問41 部下との関係性において、どのように対応しているか**

- 1 部下との壁を設けず何でも話せる関係を築くようにしている
- 2 部下の成長と事業の円滑化のため、部下に細かく指導するようにしている
- 3 部下の個性に応じて、任せるか、細かく指導するかを変えている
- 4 部下とは適度な距離を保ちつつ、部下の行動や状況に応じて、指導するか任せるかを都度切り替えている
- 5 部下の成長のため、部下を信頼し、極力任せている

**問42 業務の進捗管理について、どのように対応しているか**

- 1 進捗管理は各人に任せ、問題等がある時に報告を受けて、その都度対策を検討する
- 2 上司が業務全体の進捗状況を監視し、問題がないか、定期的に管理している
- 3 組織内の全体業務と個別業務をまとめ、チーム（業務）単位で進捗管理し、全体を把握している
- 4 組織内の全体業務を明示し、個別の業務管理の主導は部下に任せながら、全体的に進捗把握している
- 5 上記4に加え、組織内で短期的・中長期的なPDCAサイクルによる効果的な見直しを実施している

**問43 組織としての目標と組織における業務の位置付け、各人の役割や目標等を、部下に対して説明、理解させているか**

- 1 業務の目的を説明している
- 2 業務の目的と各人の役割（具体的な目標や内容）を説明している
- 3 上記2に加え、組織としての目的と、組織内での各人の業務の位置付けを説明している（共有はしないが各人が理解している状態）
- 4 上記3に加え、業務の位置づけや各人の役割が組織内で共有されるよう、理解・浸透させている
- 5 上記4に加え、組織内での相互調整・協力を考慮し、主要課題や留意点等を各人に事前に説明している

**問44 組織や上司として責任を負うことを、部下に対してどのように伝えているか**

- 1 特段、説明したことがない（説明することを考えたことがない）
- 2 特段、説明はしない（当然理解されていると考えるため）
- 3 組織として責任を負うことについて、明示的に伝えている
- 4 上記3に加え、上司として、責任を負う覚悟はあるが、明示的に伝えることはない
- 5 上記3に加え、上司として、責任を負う覚悟を伝えている

**問45 【複数回答可】より良い職場づくり、部下の能力を引き出すため、どのようなことに取り組んでいるか**

- 1 人事評価だけでなく、部下のキャリア形成を考慮し、業務のフィードバックを適宜行っている（育成指導）
- 2 部下と1対1のコミュニケーションをとる機会をもち、抱えている課題や悩みなどに適切な指導助言を行っている（コーチング）
- 3 率先して他部署との連携をとり、人脈のネットワークを広げるようにしている（人脈形成）
- 4 部下よりも少し多めの業務を受け持つことで、部下の業務意欲を掻き立てるようにしている（意欲醸成）
- 5 部下の能力や性格を理解し、仕事量（勤務時間）が均等になるように配分している（適正配分）

**問46 【複数回答可】チーム内や部下に対して、事務分担や役割の分担で意識していることはなにか**

- 1 作業効率を高めるため、チーム内で相性を考慮した人材配置やグループ分けを行うようにしている
- 2 併任・兼務など異なる業務に携わる機会を得ることを歓迎している
- 3 互いに支援し合えるよう、複数人で担当させたり、チーム間で情報共有が行えるように工夫している
- 4 専門性を深めるため、担当分野を定めつつ、チーム内外の交流の機会を得ることを歓迎している
- 5 様々な経験、異なる人との交流ができるよう、事務分担やチーム内での役割を意識的に変更している

**問47 【複数回答可】働き方改革の意識の下、取り組んでいることは何か**

- 1 日頃から業務等の情報を職場内で共有し、負担が多い職員へのバックアップ体制を事前に検討している
- 2 年齢性別等による身体的差異を理解し、当該職員の能力が発揮できる業務を与えるとともに、必要に応じて支援を行っている
- 3 超過勤務の縮減、休暇取得などの取組を、上司が率先して行っている
- 4 業務の優先順位や目安時間を部下と共有し、部下自身が業務管理を行えるようにしている
- 5 効率的で柔軟な働き方（場所や時間等）を推奨している

## アンケート設問項目と回答選択肢一覧

### 問48 自身の考えや意見をどのようなタイミングで上司等に発信しているか

- 1 機会が与えられれば、発信するようにしている（消極的）
- 2 思い付きで発信することが多い（場当たりの）
- 3 慎重に準備検討し、整理できたところで発信するようにしている（慎重）
- 4 機会を見つけては（ことあるごとに）、発信するようにしている（頻繁・積極的）
- 5 相手の状況やタイミングを見計らい、発信するようにしている（的確・賢明）

### 問49 他者との協力が必要な業務の場合、周囲との連携をどのように進めているか

- 1 周囲にアドバイスを求めることはあるが、予め決めていた体制で実現できる範囲で進めている
- 2 困ったときは、最適な人材（周囲）に声をかけ、相談しながら進めている（一般的ところで）
- 3 業務遂行の段階で、必要に応じて最適な人材（周囲）に声をかけ、相談しながら進めている（計画性はないが、それなりに効果的に）
- 4 業務計画の段階から、関係者に声をかけ、相談しながら進めている（計画性をもった連携取組）
- 5 企画段階（計画前）から、関係者に声をかけ、相談しながら進めている（事前に最適化することを意識した連携）

### 問50 自身の業務実績や組織貢献について、周囲からの認知や評価を得るため、どのような行動をしているか

- 1 真面目に、着実に取り組んでいれば、いつかは評価してもらえんと思っている
- 2 チームとして取り組んでいるため、成果はチーム内で公平に評価してもらえんと思っている
- 3 目立つように振る舞うことで（大きい声、挨拶、声掛け等）主体的な行動をアピールしている
- 4 仕事上のアドバイスや教を請うなど、日頃から上司とのコミュニケーションをとっている
- 5 相談や報告を意識的にし、自身の重要性や業務の難易度、成果に対する貢献度をアピールしている

### 問51 なりたい自分、自分の将来像などを考えることがあるか

- 1 考えたことはない
- 2 なりたくない自分、将来したくないことについて考えることはある
- 3 時々考えることがある
- 4 断片的にイメージするようにしている
- 5 具体的にイメージするようにしている

### 問52 将来のなりたい姿や理想とする将来像の実現のため、どのように取り組んでいるか

- 1 まだ、意識していないため、取り組んでいない
- 2 辞めたい習慣、考え、行動などを行わないように意識している
- 3 出来ることから目標に近づけるように意識して取り組んでいる
- 4 明確な目標は定めていないが、目指したい方向性に向けて日頃から意識的に取り組んでいる
- 5 具体的に目標を定め、目標達成するために日頃から意識的に取り組んでいる

### 問53 異なる文化・習慣・価値観等への興味関心、関わり、参加への意欲はあるか

- 1 今のところ関心はない
- 2 機会があれば、参加したい
- 3 国内他団体（企業含む）との交流機会があり、異なる文化・習慣・価値観等で刺激を受けたことがある
- 4 国際交流の機会があり、異なる文化・習慣・価値観等で刺激を受けたことがある
- 5 留学や海外渡航経験が多く、異なる文化・習慣・価値観等に対して関心が高い

### 問54 異なる文化・習慣・価値観等に対して、どのように対応しているか

- 1 配慮できていない
- 2 最低限の配慮はするようにしている
- 3 可能な限り配慮するようにしている
- 4 問題なく配慮できている
- 5 相互理解に取り組み、適宜見直すなど、適切に対応している

### 問55 一般的なIT用語の理解やビジネスツールが利用できるか

- 1 基本的な用語や仕組み、利用ルールを理解している
- 2 Office等の事務処理系のツールは使いこなせる
- 3 業務に特化したツールを使いこなせる
- 4 多少のトラブルは自力で解決できる
- 5 自ら効果的にツールを活用し、他者に教えることができる

### 問56 データの収集・データ分析ツールを活用できるか

- 1 教えられた範囲でデータ活用することができる
- 2 自分で調べながらデータ収集や分析ツールを活用することができる
- 3 Word、Excelなどアプリケーションの機能を利用して、データの抽出や取り込み、編集、分析ができる
- 4 簡単なマクロを組んでデータ処理することができる
- 5 データ設計やプログラミングの知識・経験がある

**問57 運動や地域活動への参加について、どのように取り組んでいるか**

- 1 運動や散歩は苦手である
- 2 運動が必要と感じているが思うようにできていない
- 3 ランニングや散歩、趣味を通じた外出など意識して動くようにしている
- 4 グループ等には参加していないが、個人で、日頃から定期的に運動している
- 5 地域での活動やサークル活動に参加し、日頃から定期的に運動している

**問58 食生活の現状について**

- 1 食事は不規則で食欲もあまりない
- 2 食欲がなく、食事を抜くことがよくある
- 3 食欲はないが、概ね規則正しく食事がとれている
- 4 食欲はあるが、規則正しく食事がとれないことがよくある
- 5 食欲があり、規則正しく食事がとれている

**問59 ストレスへの対処ができていますか**

- 1 知らず知らずのうちにストレスをため込みやすい
- 2 ストレスを感じたらこれ以上ためないように気を付けている
- 3 多少のストレスは自分なりの方法で解消している
- 4 意識的にストレスをチェックし、ストレスを自分なりの方法で解消できる
- 5 日頃からストレスをためないよう心掛けており、ストレスを感じたときは自分なりの方法で解消できる

**問60 十分な睡眠がとれているか**

- 1 寝つきが悪く、ぐっすり眠れない日も多い
- 2 睡眠時間にバラつきがあり、寝起きもスッキリしないことが多い
- 3 規則正しく十分な睡眠が取れているが、寝起きはスッキリしないことが多い
- 4 睡眠時間にバラつきがあるものの、寝起きはスッキリしていることが多い
- 5 規則正しく十分な睡眠が取れており、寝起きもスッキリしていることが多い



県職員の人材育成に関する調査研究

－令和4年3月発行－

福井県 総務部 人事課

〒910-8580

福井県福井市大手3-17-1

電話0776-21-1111（代表）

一般財団法人 地方自治研究機構

〒104-0061

東京都中央区銀座7-14-16 太陽銀座ビル2階

電話03-5148-0661（代表）



**リサイクル適性 (A)**

この印刷物は、印刷用の紙へ  
リサイクルできます。