

(案)

# 山口県人材育成・確保基本方針

令和7年2月  
山口県総務部人事課

# 目次

<b>01</b>	策定の趣旨と背景	2
<b>02</b>	人材育成・確保の方向性	
	1 人材育成の基本的な考え方	3
	2 全庁的な推進体制の構築	8
	3 職員の声を活かす人事行政の推進	10
	4 関連施策との連携	11
	5 取組の全体像	12
<b>03</b>	人材育成の取組	
	1 人材の育成プログラムの整備	13
	2 人材の育成手法の充実	14
	3 人を育てる人事管理	19
<b>04</b>	人材確保の取組	
	1 公務の魅力の発信	23
	2 採用試験の見直し	25
	3 多様な人材の活用	26
	4 外部人材の活用	28
	5 市町の専門人材確保に係る支援	29

<b>05</b>	職場環境の整備	
	1 ワーク・ライフ・バランスを実現する	
	職場環境の整備	31
	2 働きやすい職場環境の整備	33
	3 組織体制の不断の見直し	36
	4 職員のやりがいを高める	37
	5 職員のエンゲージメントの把握	39
<b>06</b>	デジタル人材の育成・確保	
	1 求められるデジタル人材像の明確化	40
	2 求められる能力の明確化	41
	3 求められる人材の区分と	
	育成・確保すべき目標の設定	42
	4 デジタル人材の育成	43
	5 デジタル人材の確保	46
	6 人材育成・確保に係る実施体制の構築	48
	7 人材確保等が困難な市町の支援等	49
<b>07</b>	進行管理・数値目標等	
	1 進行管理	50
	2 数値目標	50
	3 本方針の見直し	50

(凡例) **新** 新たな取組、**継** 継続する取組、**拡** 拡充する取組

## ➤ 地方公共団体を巡る環境の変化

少子高齢化の進展とそれに伴う生産年齢人口の減少、大規模災害・感染症等の新たなリスクの顕在化、デジタル化や脱炭素化等の社会変革への対応など、地方公共団体を取り巻く環境は大きく変化しています。

## ➤ 人材育成・確保の重要性

限られた人員で、質的にも量的にも複雑化・高度化する行政課題に迅速かつ的確に対応していくためには、デジタル社会の進展も踏まえ、これまで以上に人材育成・確保の取組を強化し、職員一人ひとりの能力を高め、その力を県政推進に最大限活用していかなければなりません。国においては、令和5年12月に、地方公共団体向けの「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定し、地方公共団体の取組を推進しています。

## ➤ 働き方に対する価値観や意識の変化

コロナ禍を経て、仕事や生活に対する人々の価値観はますます多様化しており、それぞれの職員がこれまで以上に仕事に対する「やりがい」や「成長実感」を得られ、ワーク・ライフ・バランスを実現できる職場環境づくりが求められています。

## ➤ 新たな行財政改革・やまぐちワークスタイルシフトの推進

新たな行財政改革において掲げる「レジリエントな行政体制の強化」及び、デジタル技術を活用した働き方改革の推進と職員の仕事のやりがいを高める「やまぐちワークスタイルシフト」などの関連施策の実効性をより高めるためには、具体的な取組を掲げ、これを着実に実行することが必要となります。

これらを踏まえ、現行の「山口県人材育成基本方針」(H27年3月)及び「山口県デジタル人材育成方針」(R4年2月)を改定する形で、新たに「**山口県人材育成・確保基本方針**」を定め、計画的・総合的に取組を進めていきます。

## 1 人材育成の基本的な考え方

- 県政は、県民からの信頼を基礎とするものであり、職員は日々、主体的な努力により、能力向上に努め、全体の奉仕者としての強い使命感をもって、県民からの期待に応えられるよう職務に取り組まなければなりません。
- 県には様々な職務があり、求められる人材もそれぞれの職種や職位に応じて多様なものとなりますが、県づくりの基本目標である『「安心して希望と活力に満ちた山口県」の実現』に向け、全ての職員が思いを一つにして取り組む必要があります。
- このため、全ての職員が目指すべき職員のあり方を「目指すべき職員像」として掲げ、その実現に向けた具体的な対応を「3つの視点」と「5つの心構え」として示すとともに、職員に求められる能力や各職位における人材育成の基本モデルを設定します。

### (1) 目指すべき職員像

#### いきいきと働きながら、自身の能力を最大限発揮し、県民のウェルビーイング向上を目指して行動する職員

職員一人ひとりの意識や行動によって、県政の将来は大きく変わってきます。

本県が直面する様々な課題を克服し、県民誰もが山口ならではの豊かさと幸福を感じながら、未来に希望を持って暮らせる「安心して希望と活力に満ちた山口県」を実現するためには、職員一人ひとりが常に県民のウェルビーイング向上を目指して行動することが求められています。

※ ウェルビーイング (Well-being)

「身体的・精神的・社会的に良好な状態」のことを表す言葉。

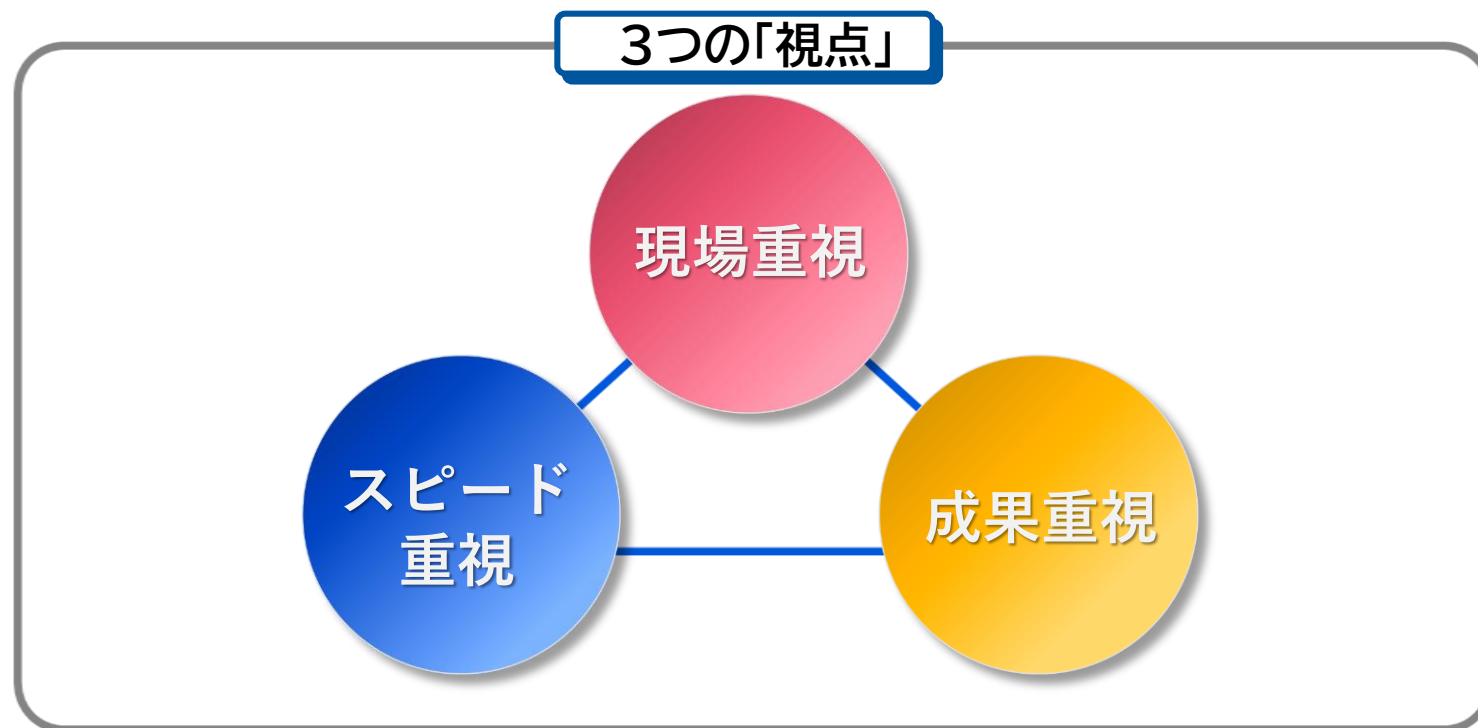
経済的な豊かさのみならず、精神的な豊かさや健康までを含めて幸福や生きがい捉えるもの。

また、個人のみならず、個人を取り巻く場や地域、社会が持続的に良い状態であることを含む包括的なもの。

## (2) 目指すべき職員像に向けての「3つの視点」

目指すべき職員像の実現に向け、以下の「3つの視点」に立って業務にあたることが重要です。

- 現場重視 ～ 市町や県民との対話、効果的なデータ収集等を通じて現場の課題やニーズを的確に把握し、施策に反映する
- スピード重視 ～ 今なすべきことに、できることからスピード感をもって県民のニーズに応えていく
- 成果重視 ～ 常に成果を意識した施策を展開し、成果の発信・共有に努めるとともに、追加すべき施策は何か、必要な方に施策が届いているか等の課題を洗い出し、より良い成果の創出に向けた不断の改善・見直しを実施する



### (3) 目指すべき職員像に向けての5つの心構え

#### “県民のための県政” 常に県民の立場で考える

県政は県民のためのものであり、常に「何が県民の皆様のためになるのか」を考えて業務に当たることが重要です。そのためには、積極的に現場へ足を運び、地域の実情や課題を体感し、県民の声に寄り添った課題解決に取り組むことが必要です。

#### “情熱をもって挑戦” 新たな課題に果敢に挑戦する

複雑化・高度化する行政課題の克服に向けて、前例にとらわれない柔軟な発想でアイデアを生み出し、高い志と情熱をもって積極果敢に挑戦するとともに、そうした職員の姿勢を容認し、応援する組織風土の醸成に努めることが重要です。

#### “連携・協働” 組織内外のあらゆる主体と力を合わせる

県政推進に当たっては、全体を俯瞰し、市町、関係団体、企業、大学等あらゆる主体との連携・協働の下で進めていくことが求められます。また、県組織内においても、部局や役職を超えてオープンでフラットな議論やアイデアの結集に努めるなど、常に他者と連携・協働しながら仕事を進めていくことが重要です。

#### “Update” 様々な変化に柔軟に対応する

かつてないスピードで社会変化が進む中で、県民の意識や行動も変化しています。様々な変化に対して自らの思考や知識を柔軟にアップデートできる力を身につけるとともに、デジタル等の新たな技術を業務に積極的に活用するなど、変化をチャンスと捉え、新たな施策につなげていく姿勢が求められます。

#### “Well-being” 自らと組織のウェルビーイング向上を意識する

県民のウェルビーイング向上のためには、まずは職員が自らの、そして一緒に働く仲間の幸せを考え、行動に移すことが重要です。職員一人ひとりがお互いを尊重し・助け合う組織風土の醸成に努めることが、より良い職場環境を生み出し、県職員として働き続けたいと思えるような組織へとつながっていきます。

## (4) 職員に求められる基本能力

行政職・専門職の別や職位に関わらず、本県職員に概ね共通して求められる能力として、能力評価制度において10項目の能力を掲げており、人材育成の取組を通じてバランスよくこれらの能力向上を図っていきます。

### 基礎的能力

- ① **知識・技能** 業務を遂行する上で必要となる法令や行政運営、県政の課題等に関する基礎的な知識・技能の保有度
- ② **理解・判断力** 効果的な業務遂行のために必要な情報、ニーズ等を収集・管理・加工し、活用する能力

### 業務遂行能力

- ③ **情報収集・活用力**  
効果的な業務遂行のために必要となる情報、ニーズ等を収集・管理・加工し、活用する能力
- ④ **企画・立案力**  
問題や課題を発見、分析し、解決に向けた独創的かつ現実的な方策を立案し、具体化する能力
- ⑤ **折衝・調整力**  
一定の方針のもと、相手の立場や事情も尊重した上で調整、折衝等を行い、相手との信頼関係を築きながら組織目的を達成する能力
- ⑥ **指導・統率力**  
部下等の能力・適性を的確に把握し、適切な指導を行うとともに、組織の目標達成に向け、人的資源を最大限に活用できる能力

### 勤務態度

- ⑦ **責任感**  
組織における自己の役割や職責を認識した業務遂行の状況
- ⑧ **積極性**  
自ら進んで問題や課題を見出だし、解決を図ろうとする意欲と態度
- ⑨ **コスト意識**  
経費や時間などのコスト削減に努めるとともに、限られた資源で最大限の効果を上げるよう、創意と工夫に富んだ取組の状況
- ⑩ **規律性**  
公務員倫理にのっとりた服務規律等の遵守や県民の視点に立った取組の状況

## (5) 各職位における人材育成の基本モデル

それぞれの職位に応じて、求められる能力や役割は変化します。職員が将来の明確なビジョンをもってキャリア形成を行えるよう、職位のステップアップに応じた能力や役割を示し、中長期的な視点をより重視した、計画的な人材育成を進めていきます。

	採用	一般職	主任級	主査級	主幹・副課長	所属長以上
	能力形成期	能力向上期	能力伸長期	能力充実期	能力完成期	
能力開発ステージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>様々な分野の仕事を経験しながら、県職員としての基礎的能力を習得</li> <li>柔軟な発想とチャレンジ精神で組織を活性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>様々な分野での経験を踏まえ、自己の強みと弱みを把握し、弱点を克服</li> <li>グループの中心的存在としてリーダーシップをかん養</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強みをさらに伸ばし、専門性を高め、より高度な行政課題の解決力を習得</li> <li>班の中心的存在として、リーダーシップを発揮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>それまで培ってきた経験を活かし、業務をマネジメント</li> <li>所属の中核的存在として、所属職員の人材育成を主導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各組織のトップとして、組織をマネジメントしながら、組織目標を実現</li> <li>職員が能力を最大限に発揮できる職場風土を醸成</li> </ul>	
求められる力	基礎力 理解力 発想力	企画力 行動力 調整力	解決力 判断力 折衝力	育成力 指導力 交渉力	実現力 決断力 統率力	
求められる役割	プレイヤーとしての役割			マネージャーとしての役割		
職務経験	計画的なジョブ・ローテーションで幅広く業務を経験	⇒ ゼネラリストとして県政全般の幅広い分野で活躍 ⇒ エキスパート・スペシャリストとして特定の分野で高い専門性を発揮				
人事評価	一般職 能力評価 実績評価				管理職 能力評価 実績評価	



## 2 全庁的な推進体制の構築

人材育成・確保を効果的かつ効率的に進めるためには、それぞれの主体が自らの役割を十分認識し、積極的に取り組むとともに、関係部局との緊密な連携の下で進めることが重要です。

### (1) 各主体がなすべきこと

#### ➤ 職員本人

職員は県にとって大切な資源であり、一人ひとりが生み出す付加価値が県全体のパフォーマンスにつながることを十分に認識し、県民に対して目に見える成果が届けられるよう、常に研鑽に努め、あらゆる機会を通じて、自らの資質と能力の向上に主体的に取り組むことが必要です。

#### ➤ 所属の管理監督者

職員の能力向上は、日々の業務における適切な指導と自らの意欲によるところが大きく、職場は、そのための重要な場です。

所属の管理監督者は、職場が第一の「学び舎」であることを認識し、自らのマネジメント能力を高めつつ、業務を通じた職員の育成や職員の自己研鑽意欲向上のための支援などにより、組織パフォーマンスの向上に努めることが求められます。

また、自由闊達な議論ができ、新たな取組に積極的にチャレンジできる風土づくりに努めるとともに、職員が課題や悩みを気軽に相談できるような風通しの良い職場づくりに率先して取り組むことも必要です。

#### ➤ 周囲の職員

組織目標の実現に向けて、チームワークの向上に取り組むとともに、日頃から適切なコミュニケーションを図り、状況に応じた声かけや助言など、お互いが仕事をしやすい環境づくりに努めることが求められます。また、先輩職員が後輩職員に対し、経験に基づく知識や技能、キャリアデザインなどを日々の業務を通じてアドバイスすることも大切です。

## (2) 関係部局等との連携・役割分担

### ➤ 人事管理部門(人事課等)

職員一人ひとりの意欲・適性・強みと、キャリアプランに配慮し、県組織全体が最大のパフォーマンスを発揮できる人事配置を行うとともに、職務を通じた職員の能力向上を支援します。

また、所属と連携しながら個々の職員の能力、実績、適性等の把握に努め、人事評価制度や職員研修の不断の見直しを行うなど、職員の更なる能力開発に向けた企画・立案に取り組みます。

### ➤ 各部局の人事担当部門

部局職員の人事管理を通じて能力向上を支援するとともに、主に技術系職員を対象に、専門研修を企画・実施します。

また、市町の技術系職員を対象とした共同研修等を通じて、市町職員の人材育成を支援します。

### ➤ デジタル推進局

本県がデジタル時代の県民ニーズに合った行政サービスを提供できる組織へと変革できるよう、人事管理部門との緊密な連携の下で、仕事の進め方をはじめ、職員の意識や組織風土まで進化させていくリーダーシップを発揮することが求められます。

また、全ての職員がそれぞれの立場に応じて必要とされるデジタルスキルを習得できるよう、求める人材のレベルに応じた研修を実施するとともに、市町のデジタル人材の確保・育成の支援を行います。

### ➤ 人事委員会

近年における若者の県外流出の進行や人材獲得競争の激化、複雑・多様化する行政課題等を踏まえ、人事管理部門をはじめ関係部局との連携の下で、県づくりの将来を担う有為な人材の確保に向け、公務の魅力発信や採用試験制度の見直しに取り組みます。

### ➤ (公財)山口県ひとつづくり財団

職場外研修の中核を担う機関として、人事管理部門や各所属と連携の下、階層別研修、パワーアップ研修等を効果的に実施するとともに、社会情勢や職員アンケート等を踏まえた研修内容の充実、リスキリング支援等に取り組みます。

### 3 職員の声を活かす人事行政の推進

職員の一人ひとりの「仕事のやりがい」を上げていくため、やまぐちワークスタイルシフトの取組で行った職員提案や、各種の職員アンケートなど、職員の声を活かした人事行政に努めます。

#### (1) 職員提案の実現

職員からの提案が多いものや、働き方の改善効果が高いと見込まれる提案を「重点案件」に選定し、取組を推進するとともに、全庁的な対応を要する案件については、プロジェクトチームを設置するなど、実現に向けた検討を加速させています。

(これまでの主な実現案件)

各種協議や予算査定等のペーパーレス化の推進、BYODツールの導入、生成AIの導入、庁内応援制度の試行、職員の服装柔軟化 等

#### (2) 職員アンケートに基づく取組の推進

##### ➤ 働き方に関する職員アンケート

- ・ 働き方等に関する職員の意識や所属の状況・課題を把握するため実施(令和6年10月)
- ・ ワーク・ライフ・バランス、仕事のやりがい、生産性の向上実感等について調査

##### ➤ 所属長に対する意識調査

- ・ 管理職のマネジメント能力向上に向け、所属長及び部下職員に対し実施(令和6年11月)
- ・ 「リーダーシップ」、「行動力・判断力」など10項目の認識や所属長に期待する能力を調査

<職員提案の検討状況>(R6.12現在)

全体件数	648件	
実現完了	255件	(39.3%)
R7予算対応予定	36件	(5.6%)
検討中	245件	(37.8%)
その他	112件	(17.3%)

**アンケート結果を踏まえた  
効果的な取組の実践**

## 4 関連施策との連携

国の指針を参考に、「やまぐち未来維新プラン」をはじめとした、各種計画や方針等と連携を図りながら取組を進めます。

### 新たな行財政改革推進方針

連携

<基本目標> 「安心して希望と活力に満ちた山口県」の実現を支えるための行財政基盤の更なる強化  
 人的資源・物的資源・財政資源の別により整理した「**3つの基盤**」の**一層の強化**に取り組む

項目	取組内容
1 レジリエントな行政体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>限られた人的資源を最大限活用し、簡素で効率的な組織体制の構築と個々の職員の能力アップを進める</li> <li>職員のワーク・エンゲージメント向上に向け、意欲的に働ける職場環境づくりや、生産性向上に取り組む</li> </ul>
2 県有財産の適切な管理・運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産としての価値とコストに着目し、より効率的で費用対効果の高い管理・運用に見直す</li> </ul>
3 持続可能な財政基盤の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、歳入・歳出両面から改革の取組を徹底するとともに、将来の財政需要や政策課題への機動的な対応に備えた財源の確保を図る</li> </ul>

### やまぐちワークスタイルシフト

連携

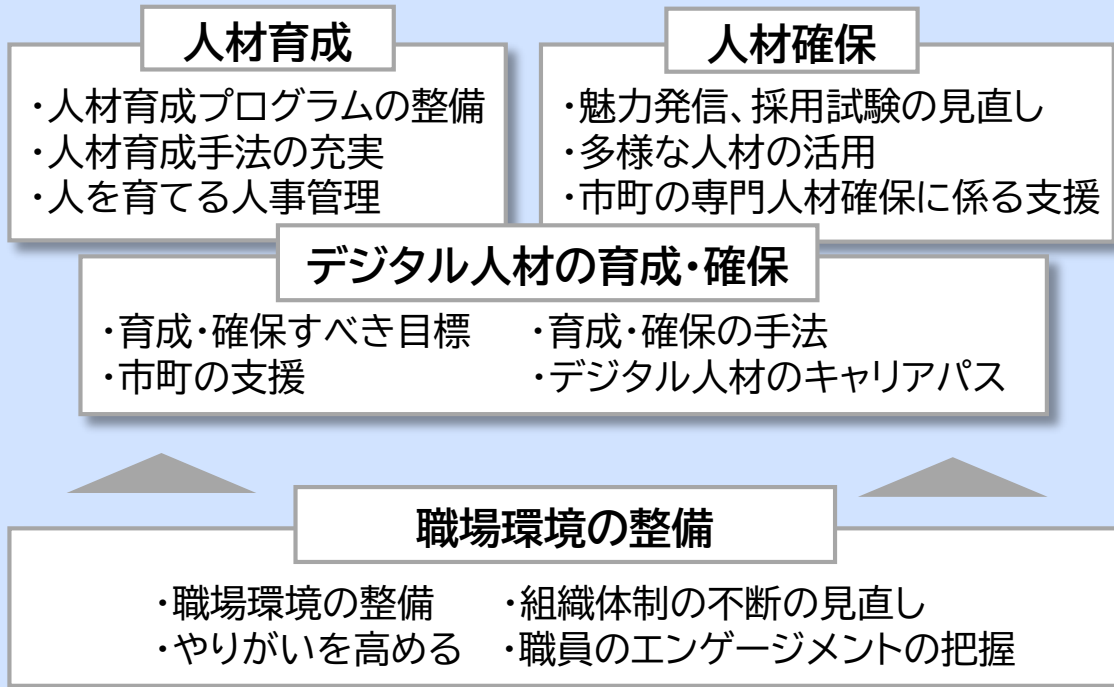
デジタル技術を最大限に活用し、業務の効率化や新たな働き方の実現を図ることにより、**職員の仕事へのやりがいの向上**や、**ワーク・ライフ・バランスの充実**を図るとともに、多種多様な行政ニーズに的確に対応した**新たな行政サービスの創出につなげる**。

また、こうした県の取組を情報発信し、県内市町や企業への波及に努める。

- 職員提案の募集と実現に向けた取組 ⇒ デジタル技術等を活用した新しい働き方と県民サービスの向上
- 働き方改革における効果測定 ⇒ 働き方に関する職員アンケートの実施、意識の変化を踏まえた取組の強化・見直し

## 5 取組の全体像

### 人材育成・確保基本方針



《目指すべき職員像》

3つの視点

5つの心構え

いきいきと働きながら、自身の能力を最大限発揮し、県民のウェルビーイング向上を目指して行動する職員

やまぐちワークスタイルシフト

数値目標

やりがいを高める、ワーク・ライフ・バランスの充実

新たな行財政改革

数値目標

レジリエントな行政体制の強化

「3つの基盤」の一層の強化



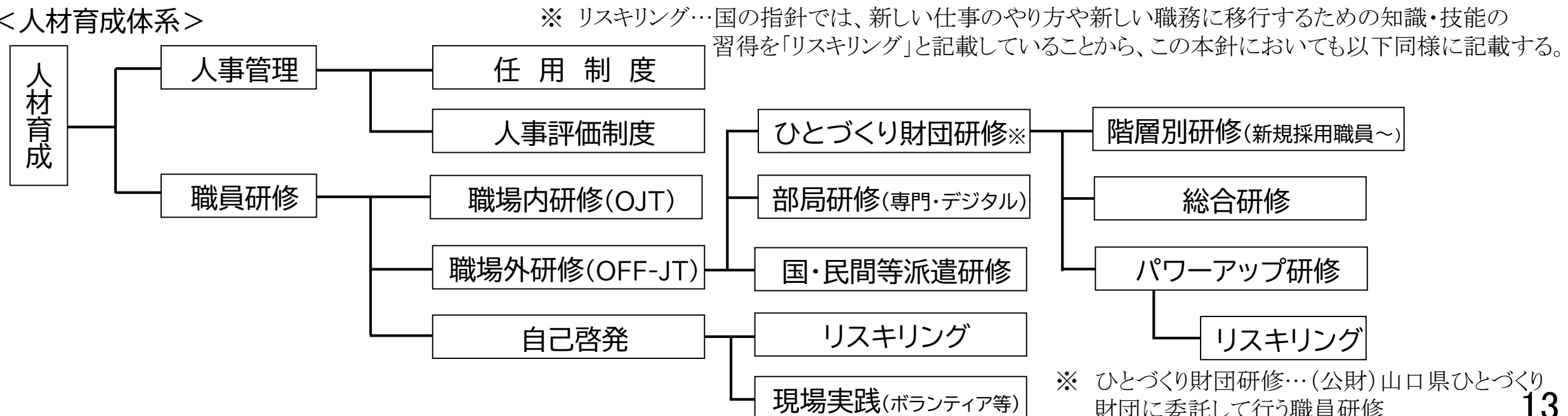
やまぐち未来維新プラン

安心して希望と活力に満ちた山口県

## 1 人材の育成プログラムの整備

- 目指すべき職員像に向け、地方公共団体の職員として必要となる基本的な能力を着実に育成します。
- 社会情勢の変化に伴い行政の役割も変化する中で、職員に求められる能力・資質も変化しており、DX(デジタルトランスフォーメーション)やGX(グリーントランスフォーメーション)などの新たな政策課題や、複雑・高度化する行政課題に挑戦し、行政サービスの向上を図っていくためには、求められる知識・技能を職員が獲得(リスクリング※)できる環境や、向上(スキルアップ)できる環境を整えることが必要です。
- これらを踏まえ、各職位や職務分野に応じて必要となる能力を関係機関との連携の下で、計画的・体系的に育成するとともに、必要に応じて取組の見直しと充実に努めます。

### <人材育成体系>



## 2 人材の育成手法の充実

職員が主体的にリスキングやスキルアップに取り組み、自らキャリア形成できるよう、業務を通じた日々の研修(OJT)による実務能力の向上をはじめ、ひとづくり財団で行う階層別研修や専門的な研修、国や市町・民間企業への派遣、職員の自発的な学習による幅広い知識・技能の習得など、職位や職員のニーズに応じた多様な学習機会の提供に努めます。

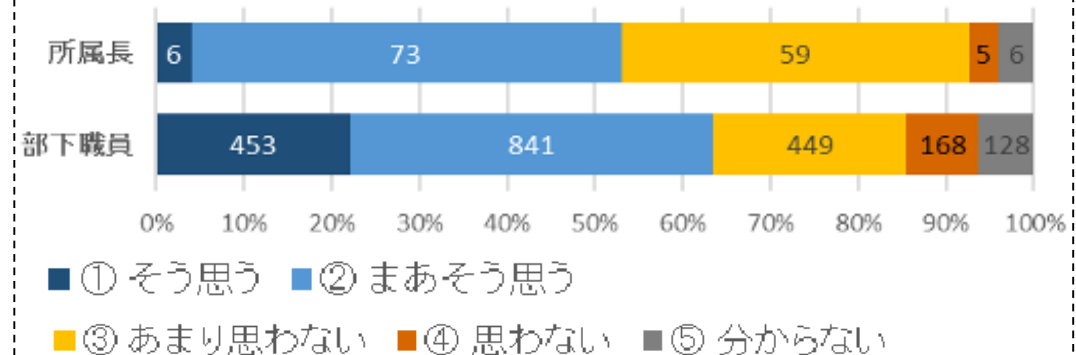
### (1) 職場における能力向上

- 所属職員の育成を積極的に行うことや、職員が自己成長を求めるような職場環境を整備することは、管理職員の重要な責務の一つです。一方で、職員アンケートでは、所属長の人材育成に関する評価が他の調査項目と比較して低くなっています。
- 管理職員のマネジメント能力の更なる向上のため、所属長研修において、職員の育成に関する内容を充実させるとともに、管理職人事評価制度の見直しを行います。
- 能力評価における管理職員との面談等を通じて、職員に対し成長意欲のかき立てや今後のキャリア形成へのアドバイスを行うなどにより、職員の主体的な能力向上の取組を支援します。

- 新** 評価ガイドライン等に人材育成の取組を追加
- 新** 360度評価の導入検討
- 新** キャリアプランシートの導入検討

#### <職員アンケート>

問:所属長は、職員の職位や能力、状況に応じた指導助言、将来を見据えたキャリア形成支援ができている(n=2,188)



## (2) ひとづくり財団研修の充実・強化

- ▶ ひとづくり財団での研修は、県職員として職務を遂行する上で必要な知識や技能を体系的、集中的に学習でき、また、外部講師に接することにより物事の見方や考え方が広がり、さらに、他の職場や市町等の職員と交流し、相互に啓発し合う機会となるなど大きなメリットがあり、職員個人の自己啓発や各職場での研修を補完する重要な手法として位置づけています。
- ▶ 研修効果を高めるため、職員のニーズや社会動向等を踏まえた研修科目・内容の見直しや適切な外部講師の選定など、一層の充実を図りながら、職員の主体的な能力向上を支援します。

**新** 定年引上げ職員向け過程の開設、**拡** 所属長課程の充実・強化、**新** 次世代リーダー人材の養成研修 ほか

## 階層別研修

昇任時の上位の職位への円滑なキャリアアップを支援するため、全ての職員が昇任時に同一の研修を受講

【新規採用、主事級、主任主事級、主任級、主査級、所属長】



新規採用職員研修における  
萩往還体験研修

## 選択研修(パワーアップ研修)

職員自らが、自己の弱みを補い、強みを伸ばすことができるよう、希望に応じて受講できる選択制の研修

【情報収集・活用力、企画・立案力、折衝・調整力等の観点から約30講座】

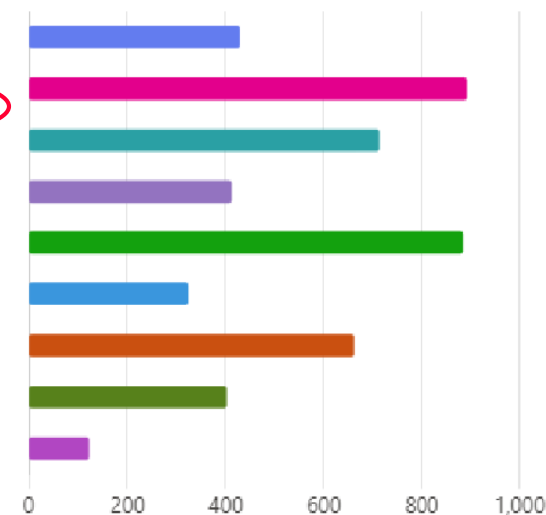


パワーアップ研修  
(説明力向上講座)

## &lt;職員アンケート&gt;

問:今後、どのような研修を充実してほしいですか。  
(n=2,501)【複数回答可】

- 職位に着目した研修 (新採研修、主任級研修、主査級研修など)
- 業務上、有益な知識を得るための研修 (ひとづくり財団自治研修部でのパワーアップ研修など)
- キャリア形成やマネジメント能力向上などに関する研修
- 職場内における業務研修 (OJT)
- 専門別・分野別研修
- 民間や国・市町など他団体への派遣
- 学びなおし (リスキリング)
- 特にない
- その他





## &lt;ひとづくり財団研修の体系&gt;

項目	取組内容	内容(例示)
階層別研修	各職位の職員に共通して求められる水準の知識や能力を身につけ、円滑なキャリアアップを支援するため、全ての職員が昇任時等に同一の研修を受講する階層別の研修	<b>新</b> 定年引上げ職員向け過程開設 <b>拡</b> 所属長課程研修の充実・強化 ・新規採用職員課程 ・主任級課程 ・主査級課程 等
<b>新</b> 総合研修	組織の中核人材として活躍するために必要となる能力を身につける研修	<b>新</b> やまぐち次世代リーダー養成カレッジ
パワーアップ研修 (5コース)	人事評価制度の能力評価項目に対応し、職員自らが、自己の弱みを補い、強みを伸ばすことができるよう、希望に応じて受講できる選択制の研修	情報収集・活用力コース 企画・立案力コース 折衝・調整力コース 指導・統率力コース 基礎的能力コース <b>新</b> ハラスメントの正しい理解と相談対応講座 <b>新</b> マネジメント基礎力向上講座 <b>新</b> エンゲージメント向上講座 等
サポート研修	職場研修のサポートを実施	・出先機関職員の接遇力の改善・向上を図ることを目的とした研修を実施するための講師を派遣

### (3) 国や他県、民間企業への職員派遣

- 職員が国や他の団体、民間企業等で仕事をする経験は、県職員としての仕事のあり方を見つめ直し、自らのキャリア形成の意識改革につながるほか、県庁とは異なる視点での課題解決策や民間の先進的な知見・技術を習得できる機会となります。
- 特に、県内市町については、人口減少・少子高齢化への対応やデジタル化の推進など、共通する課題も多く、相互に連携・協力しながら取り組むことで、効果的な人材育成と人的ネットワークの構築、地域の課題を反映した施策立案等が期待できることから、今後も市町のニーズを踏まえながら積極的に交流を図っていきます。
- 県としても相互派遣の形で他団体や企業からの派遣を受け入れ、県とは異なる視点からの意見や仕事の進め方等を職場に取り入れ、職員の意識の向上や組織の活性化につなげていきます。

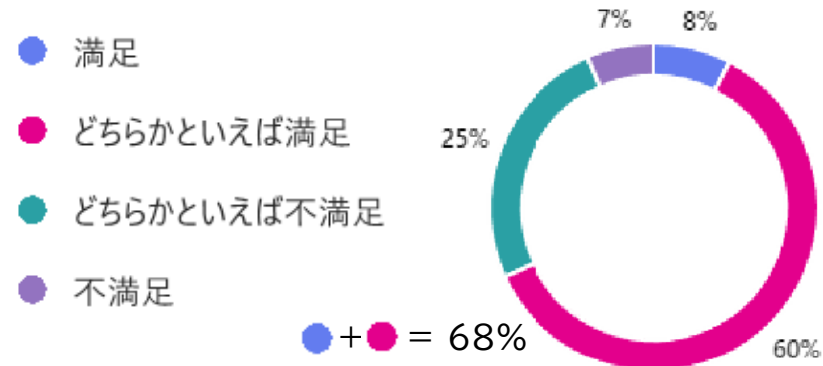
**継** 国・市町・民間企業等への職員派遣(交流)

### (4) 各種研修の充実

- 最新技術等の習得につながる専門研修
  - 継** 国立感染症研究所での実地疫学専門家養成研修
  - 継** 民間等が実施する高度な技術研修を受講
- eラーニング、リスキリング
  - 継** AI、ビックデータ等のデジタル分野に係る研修
- 部局が行う専門研修
  - 継** 土木分野における設計積算などの専門研修
  - 継** 農業分野における栽培技術指導などの専門研修

#### <職員アンケート>

問:あなたは本県の職員研修に満足していますか。  
(n=2,501)



## (5) 現場での実践

- 職員が担当する業務だけではなく、ボランティア活動等の形で実際に現場に出て、地域が抱える様々な課題等を体験・実感することは、県職員として業務を遂行していく上で重要です。
- このため、職員の自主性を尊重しつつ、災害ボランティアや県庁中山間応援隊など現場での実践について、引き続き積極的に取り組みます。
- また、国においては、国家公務員が公益的活動等を行うための兼業の環境整備を進めるとし、報酬を得て兼業を行う際の許可基準を明確化しています。地方においても、人口減少が進む中で、学校部活動の地域移行や地域のデジタル化への対応など、公務員の社会貢献活動に対するニーズは高まっており、今後、国において、地方公務員の兼業・副業の弾力化に向けた検討が進められる予定となっています。
- 職員が報酬を得て活動することは、自らの業務に対する責任感の高まりや専門的知識の向上等、高い効果が期待されます。このため、職務専念義務や公正な職務遂行の確保等、公務への影響に十分留意した上で、職員に対し、研修等を通じて制度や許可事例の周知等を行うなど、意欲のある職員が報酬を得て社会貢献活動に関わることができるよう支援します。



県庁中山間応援隊の活動

### 3 人を育てる人事管理

県としての組織目標を達成するためには、職員の配置や昇任、評価等の人事管理を通じて職員の能力を引き出し、職員一人ひとりがより良いパフォーマンスを発揮することが重要となります。

このため、職員の意欲や能力を組織の活性化につなげることのできる仕組みを整備するとともに、職員の主体的な成長を促し、強みを引き出し、伸ばす、人材育成の視点に立った人事管理を推進します。

また、日々の業務を通じて職員を育成し、発揮した能力、業務実績等を今後の人材育成や適切な処遇に活かせるよう、管理職員のマネジメント能力の更なる向上や人事評価制度の見直しに取り組みます。

#### (1) 組織力を最大限に発揮する人事配置

➤ 職員の意欲に基づき、強みや専門性を活かした人事配置を可能とする制度の構築に努めます。

**新** 地域エキスパート職員制度の検討(県東部、西部など地域を限定して異動する職員)

**新** 経験年数や年齢に捉われない管理職への登用の検討

**継** エキスパート型の庁内公募

**継** 人事ローテーションの多様化(専門性や適性等を踏まえ、3年程度としている人事ローテーションを多様化)

➤ 職員の年齢構成の変化等を踏まえ、若手職員に対する職場内研修の充実を図ります。

**新** 出先機関における研修体制の充実

**新** 定年引上げ職員の効果的な配置

- 組織全体が最大限の力を発揮できるよう、性別に関わらず適材適所の人事配置を基本としながら、引き続き、「山口県女性職員活躍推進行動計画」に基づく取組を積極的に進め、女性職員のキャリア形成支援と登用に努めます。

継 意欲と能力のある女性職員の積極的な管理職への登用

継 女性職員の職域拡大

拡 正規職員による育児休業代替職員の配置

- 人事異動や昇任・昇格は、職員の仕事に対するやりがいや、士気を高める大きなきっかけとの認識の下、職員の意欲や能力、実績等を踏まえた組織パフォーマンスを高める人事配置に努めます。

新 経験年数や年齢に捉われない管理職への登用の検討(再掲)

新 定年引上げ職員の効果的な配置(再掲)

継 エキスパート型の庁内公募(再掲)

継 人事ローテーションの多様化(再掲)

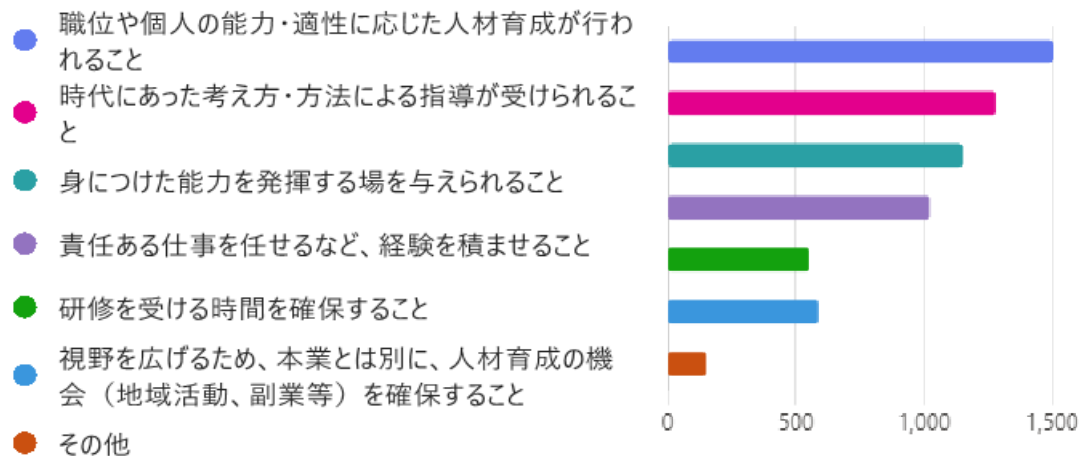
継 若手職員の計画的なジョブ・ローテーション

継 中堅職員のリーダーシップのかん養

継 本庁と出先の積極的な人事交流

#### <職員アンケート>

問: 職員の育成において重要なことは何だと思えますか。  
(n=2,501)【複数回答可】



## (2) 管理職員のマネジメント力強化

- 職員の育成や意欲の向上を図るため、職場のリーダーである所属長はじめ管理職員は、その役割を十分に認識し、人事評価における面談や日々の職員とのコミュニケーション等を通じて、職員の人材育成等に積極的に関わっていくことが求められます。
- 効果的な人材育成を推進するためには、各所属の管理職員と、人材育成・人事担当課が十分に連携し、組織一体となって取り組むことが重要であり、管理職員の研修内容の充実など、必要な支援体制を整えるとともに、いわゆる360度評価などにより、部下職員等の意見を管理職員のマネジメントに反映できる仕組みを検討します。

- 新** マネジメント能力向上に向けた研修の充実
- 新** 離職者防止の観点からのコミュニケーション能力向上研修
- 新** 360度評価の導入検討(再掲)
- 拡** 所属長課程研修の充実・強化(再掲)

### <職員アンケート>

問:所属長に求める能力は何ですか。(n=2,188)  
(業務姿勢、人材育成等10項目から選択)

順位	求める能力	割合
1	行動力・判断力	19.2%
2	リーダーシップ	18.9%
3	コミュニケーション	14.9%

## (3) 人事評価制度の運用・見直し

- 職員の能力や実績を的確に把握することは、全ての人事管理の根幹であり、人事評価制度は、人事管理と人材育成を連携させていく上でも重要な取組です。
- 引き続き、公正で納得性の高い人事評価制度の運用に努めながら、能力・実績に基づく人事管理や、評価制度を積極的に活用した人材育成に取り組むとともに、いわゆる360度評価のような新たな評価のあり方についても検討します。

- 新** 360度評価の導入検討(再掲)
- 継** 評価者研修を通じた所属長の評価能力・指導力の向上

#### (4) 職員のキャリア形成やチャレンジを応援

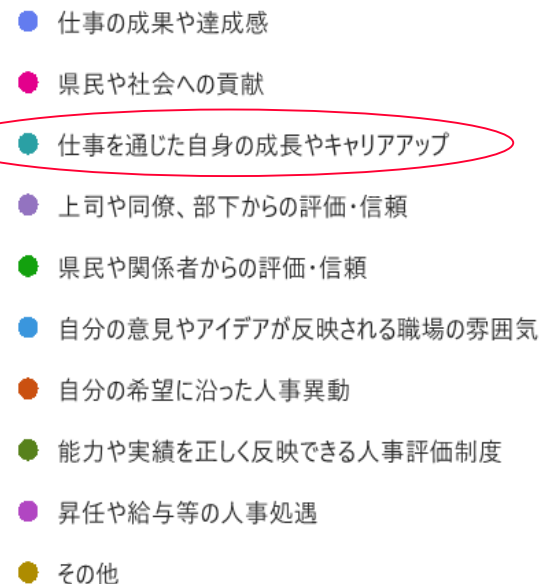
- 職員の仕事へのモチベーションや成長意欲をかき立て、自発的な能力開発を促進するためには、自らのキャリアビジョンを描き、なりたい自分に近づくためのキャリア形成支援を行うことが効果的です。職員アンケートでも、仕事のやりがいを高める要因として、「仕事を通じた自身の成長やキャリアアップ」が上位となっています。
- 管理職員との面談等を通じて自らのキャリアについて振り返り、将来像を考える機会を設けるほか、職員の意欲に基づき、現在の職務に従事しながら、一定期間希望する別の業務に携わることのできる機会を設けるなど、職員のキャリア形成やチャレンジを応援する仕組みを構築します。

- 新** キャリアプランシートの導入検討(再掲)
- 新** 庁内応援制度の導入検討(R6年試行実施済)
- 新** 経験年数や年齢に捉われない管理職への登用の検討(再掲)
- 新** 職務に役立つ資格等の取得支援検討

#### <職員アンケート>

問:あなたにとって仕事のやりがいを高めるものは何ですか。

【複数回答可】(n=2,501)



## 1 公務の魅力の発信

人口減少が進行する中、本県が今後も必要な行政サービスを安定的に提供していくためには、今後の県政を担っていく高い志を持った職員を確保することが不可欠となります。このため、人事委員会と連携し、県の職員として働くことの魅力を広く情報発信するとともに、採用試験制度の見直しに取り組みます。また、就業体験等を通じて実際に公務に触れる機会を提供するなど、学生等に公務への関心を持ってもらい、有為な人材の確保へとつなげます。

### (1) 人事委員会と連携した情報発信

- 有為な人材を確保するためには、まずは県の職員として働くことの魅力を広く情報発信することにより、公務への関心を持ってもらうことが必要となります。
- これまで、学生等を対象とした業務説明会や交流会の開催をはじめ、人事委員会Webサイトのリニューアル、民間の就職情報サイトの利用など、デジタルを活用した情報発信にも積極的に取り組み、受験者確保に努めてきました。
- こうした取組に加え、SPI方式を活用した、早期試験(チャレンジ型→やまぐち型)の開始等の試験制度の見直し効果もあり、特に行政職においては受験者が大きく増加しており、引き続き学生のニーズを踏まえた効果的な情報発信に努めます。

＜大学卒業程度試験受験者＞	行政職／R元年度	197人	⇒	R6年度	527人(268%)
	専門職／R元年度	114人	⇒	R6年度	119人(104%)

**拡** 業務説明会や交流会等の開催

**継** SNS、民間の就職情報サイト等を活用した情報発信



## (2) 専門職や採用困難職種への取組強化

- 専門職については、一部の職種で採用予定人員を確保できないなど、人材の確保が特に厳しい状況にあります。一方で、公務の具体的な情報が学生等に十分伝わっていない面もあることから、大学等と連携し、学生へ各職種の業務内容ややりがい、働きやすい職場環境など、公務の魅力を積極的に発信し、受験者の確保に取り組みます。

**新** 専門職若手職員による出身大学に出向いてのプッシュ型説明会や交流会の開催

**新** 専門職のショート動画による情報発信

**継** 大学主催の就職説明会等へ参加

## (3) 就業体験の充実

- 事務系・技術系を問わず、学生に県の仕事についての理解を深めてもらうため、学生の就職活動のタイミングを踏まえ、適切な時期や期間の設定、内容の見直し等により、就業体験の更なる充実に努めます。また、こうした就業体験等の機会を通じ、働きやすい職場環境や採用試験情報などの発信に取り組みます。

**拡** 専門職向け就業体験の実施

**継** 山口県インターンシップ協議会と連携した就業体験の実施(夏・春)



## 2 採用試験の見直し

若者の就業意識の多様化や民間企業との人材獲得競争等を背景に、採用試験の申込者数は減少傾向となっています。このため、令和6年度の採用試験において、内容を一新した早期型試験「やまぐち型」を創設するなど、試験制度の大幅な見直しを行いました。今後も、人事委員会と連携の下、取組の成果を踏まえ、時代に即した試験制度となるよう、更なる見直しに取り組みます。

### (1) やまぐち型・通常型の見直し

- 令和6年度から導入した早期型試験「やまぐち型」は、民間企業でも利用されているSPI試験を活用したこれまでの「チャレンジ型」をさらに充実させ、採用予定人員の大幅な拡充や多くの職種での実施とともに、1次試験では、全国に設置される試験会場から、受験者が都合の良い場所や日時を選択できる「テストセンター方式」で行うなどの先進的な内容に見直しました。
- その結果、行政職の申込者・受験者が増加するなど、一定の成果が見られており、引き続きこの方式を継続するとともに、受験者の動向等を踏まえ、通常型試験との採用予定人員の配分について、見直しに取り組みます。

### (2) 試験制度の更なる見直し

- 近年、特に確保が厳しくなっている技術系職種において、学生の大学院進学等の意欲に応えられるよう、一部の職種において、採用候補者名簿の有効期間を延長し、採用試験合格後、本人の希望に応じて採用年度を選択できるようにします。これにより、例えば大学4年時に合格し、修士課程終了後に採用されることが可能となります。
- その他の専門職種についても、業務動向や採用試験の応募状況等を踏まえ、関係部局と連携の下で、職種の 신설・統合について検討を行うなど、見直しを進めます。

### 3 多様な人材の活用

複雑化・高度化する行政課題に的確に対応していくため、多様な経験等を有する幅広い人材の確保に取り組むとともに、令和5年度から始まった定年引上げの趣旨を踏まえ、高齢期職員が有する知識や経験を人材育成・確保の取組に活用します。

#### (1) 職務経験者採用の拡充

- 多様な経験や知識・専門性を有し、即戦力となる人材を確保するため、職務経験者採用について、行政課題の変化や職員の年齢構成等を踏まえ、試験制度の更なる見直し等に努めます。

**新** 若年退職者の再度の任用(カムバック採用)の検討

#### (2) 定年引上げ職員の効果的な配置

- 定年引上げの趣旨を踏まえ、60歳以上の高齢期職員が中堅・若手職員へ知識や経験を継承できる人事配置や担当業務の見直しを行うとともに、高齢期職員がモチベーション高く、充実したキャリアをデザインできるよう研修の充実を図ります。

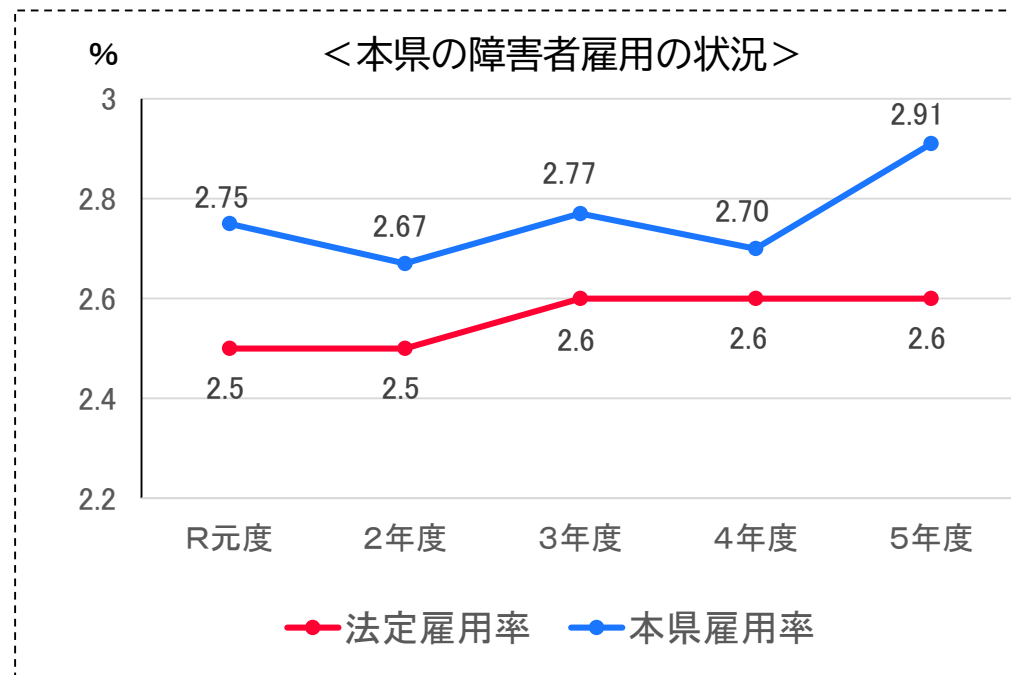
**新** 専門職において、定年引上げ職員を研修担当として配置

**新** 階層別研修における「定年引上げ職員向け過程」の開設(再掲)

**継** 定年引上げ職員の過去の業務経験を踏まえた人事配置

### (3) 障害者採用の促進・職域の拡大

- 引き続き、障害者雇用促進法に基づく法定雇用率を踏まえ、障害者の採用に努めるとともに、障害のある職員の特性や希望等を踏まえた職務の選定や、職域の拡大に取り組めます。



### (4) 採用困難職種における適切な処遇

- 全国的に公務員獣医師の確保が困難な状況となっている中、本県の獣医師採用選考試験においても、採用予定人員が確保できない極めて厳しい状況が続いていることから、他の都道府県の状況等を踏まえ、初任給調整手当の見直し等により、獣医師の処遇改善を図ります。

## 4 外部人材の活用

専門的な知識・経験を有する人材を確保するためには、業務の性質や職員に求める能力等を踏まえ、任期を区切って(上限5年)採用する特定任期付職員や、非常勤職員として助言等を行ってもらう特別職職員としての任用、又は契約に基づいてアドバイザー業務を委託するなど、適切な手段の選択により、外部人材の知見を県政に活用します。

### (1) 特定任期付職員制度の活用

- 法務・訴訟など、高度な専門的知識や経験を必要とする分野に、特定任期付職員を配置します。

継 弁護士 の任用

### (2) 特別職非常勤等の任用

- デジタルや観光、海外展開など、専門的な知見や人的ネットワークを必要とする分野において、外部の専門家の持つ力を積極的に活用し、課題の解決と新たな施策の構築につなげます。

継 デジタルにおけるCIO補佐官の任命

継 デジタルアドバイザーの委嘱

継 産業政策や観光分野におけるアドバイザーの任命

## 5 市町の専門人材確保に係る支援

専門人材の育成・確保については、これまでのように各地方公共団体がそれぞれ必要な職員を採用するという発想にとらわれず、県と市町が連携した人材育成や、県からの専門職員の派遣など、市町のニーズを踏まえた支援に取り組めます。

### (1) 復旧・復興支援技術職員派遣制度の活用

- 国の「復旧・復興支援技術職員派遣制度」(※)に沿って、派遣要員となる4職種(土木・建築・農業土木・林業)について、市町への派遣を見据えた採用に取り組むとともに、大規模災害時の市町派遣や平時における技術職員不足の市町への派遣など、制度へ対応するための体制整備に努めます。

#### ※ 復旧・復興支援技術職員派遣制度

多発する自然災害への対応等への対応で、小規模市町村を中心に技術職員の不足が深刻化するとともに、大規模災害時において、技術職員の中長期派遣のニーズが高い状況を踏まえ、都道府県等が技術職員を確保し、技術職員不足の市町村を支援するとともに、大規模災害時の中長期派遣要員を確保する仕組み。

### (2) 市町支援に必要なデジタル人材の確保

- 各市町が抱えるデジタル課題の解決に向けた取組を支援するため、県において、高度な専門的知識や経験を有するデジタル人材を「市町DX支援員」として確保し、県内市町でシェアする取組を進めます。なお、人材の確保にあたっては、任期付職員としての任用をはじめ、契約に基づく業務委託など、多様な手法を活用しながら、市町のニーズに沿った人材の確保に取り組めます。

**新** 市町のDX専門人材の確保及びシェアリング

### (3) 県・市町共同研修の充実

- 引き続き、ひとづくり財団自治研修部で行うパワーアップ研修等への市町職員の受け入れに取り組みます。
- デジタルや土木、林業など、専門性が求められる分野について、市町と共同で研修を実施するなど、市町職員の人材育成への支援を行います。

- 継 県職員向けデジタル人材育成研修
- 継 関係機関と連携した技術職向け専門研修



データ利活用研修



ICT施工管理研修

## 1 ワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境の整備

人々の仕事や生活に対する価値観は多様化しており、官民間問わずワーク・ライフ・バランスを重視した働き方が求められています。全ての職員が育児や介護などのライフステージにかかわらず、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く、高い成果を上げることのできる職場環境づくりを加速させます。

### (1) 時間外勤務縮減対策の推進

- 引き続き「3重視運動」や、「やまぐちワークスタイルシフト 共通ルール5か条」の実践等を通じた業務の見直し・効率化に取り組みます。
- 時間外勤務の事前命令の徹底や管理職による適切な業務マネジメント、職員が利用しているパソコンのログオン・ログオフの情報を活用した勤務時間の把握など、組織的な取組を継続します。

<1人当たり時間外勤務実績> R元年度/140時間 ⇒ R5年度/141時間

### (2) 年次有給休暇の取得促進

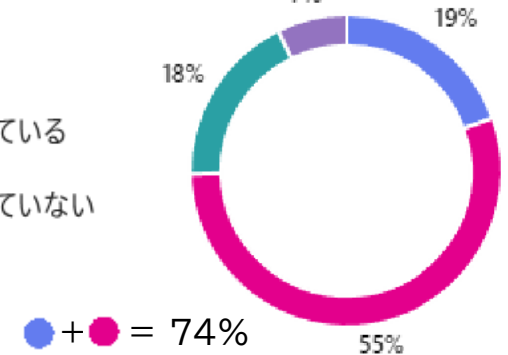
- 管理職による声掛けや業務分担の平準化等、休暇を取得しやすい職場環境づくりを進めます。
- 夏季における計画年休の設定やリフレッシュ休暇の取組等により、計画的・連続的な取得促進に努めます。

<1人当たり年次有給休暇取得実績> R元年/14.8日 ⇒ R6年/15.8日

#### <職員アンケート>

問:あなたは今、ワークライフバランスが実現できていますか(n=2,501)

- できている
- どちらかといえばできている
- どちらかといえばできていない
- できていない





### (3) 多様で柔軟な働き方の推進

- 職員が多様で柔軟な働き方を選択できるよう、在宅勤務制度について、制度利用に係る事務手続きを簡素化するとともに、自宅以外での在宅勤務の実施など、職員から要望の多い事項についての検討を進め、より利用しやすい制度へと見直します。
- 場所にとらわれない働き方が実践できるよう、日々の業務においてオンライン会議やペーパーレス化に積極的に取り組み、職員がそれぞれの事情や目的に応じて在宅勤務ができるような働き方の定着に努めます。
- 時差出勤制度(一日の勤務時間を変えることなく、出退勤の時間を前後に変更する)について、取得しやすい制度に見直すとともに、育児・介護をする職員を対象としているフレックスタイム制の拡充についても検討を進めます。

### (4) 仕事と家庭の両立支援

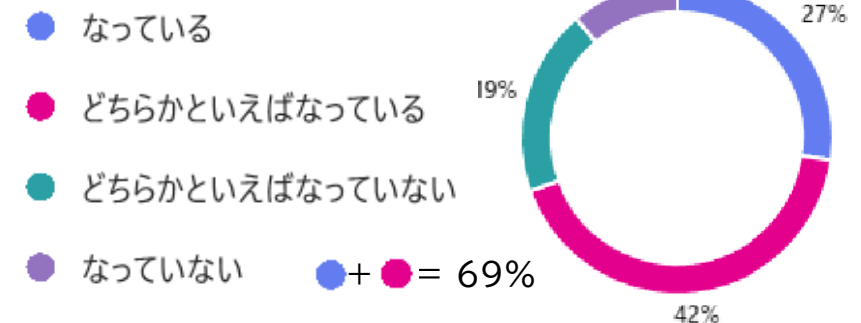
- 令和6年1月から開始した、男性育休取得率100%の目標の達成に向けて、引き続き所属長を中心とした「職場の支援」と「意識の醸成」に取り組みます。

<男性職員の2週間以上の育児休業取得率> 令和6年 / 92.8% (目標100%)

- 育休取得者の業務を支援した周囲の職員の取組を適切に評価します。  
**継** 育休支援者に対する実績評価における加点評価
- 育休からの円滑な復帰に向け、職員の希望を踏まえた支援に取り組みます。  
**拡** 育休中の職員に対する研修の実施(eラーニング等)
- 育児・介護に伴う離職を防止するため、仕事と家庭の両立支援制度の周知に努めます。
- 時差出勤制度について、より取得しやすい制度に見直します。(再掲)

#### <職員アンケート>

問: あなたの職場は、在宅勤務や時差出勤等、多様な働き方をしやすい環境になっていますか  
(n=2,501)



## 2 働きやすい職場環境の整備

多様な経験や価値観を持つ職員同士が、自らの考えを表明して積極的にコミュニケーションを取ることは、相互理解の促進や組織への参加意識の向上が図られるとともに、上司と部下の信頼関係の構築や管理職による適切なマネジメントにもつながります。

このため、職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりを進めます。また、職員が心身ともに健康で活躍できるよう、各種健康管理対策を推進するとともに、勤務間インターバル制度の定着や各種ハラスメント対策の充実に取り組みます。

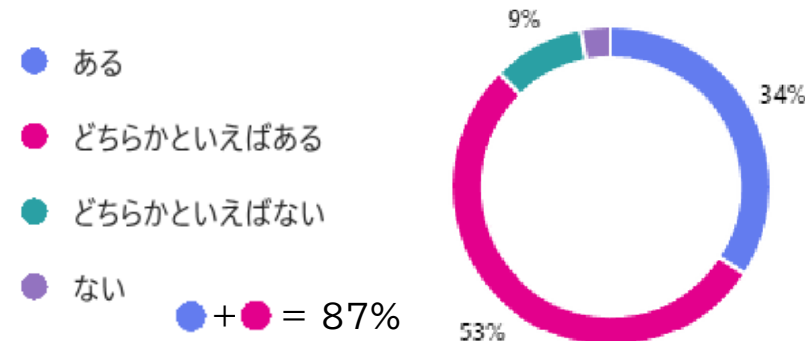
### (1) 風通しの良い職場風土の醸成

- 職場において、自由闊達なコミュニケーションが行われるよう、引き続き管理職への意識付けを行うとともに、管理職と部下職員の面談の機会を設け、職員の状況把握や適切なマネジメントを行います。
- 執務室の座席を固定化しないフリーアドレスや、一定の班・グループ単位で配席を自由にするグループアドレスは、業務の効率化に加え、職位を越えたフラットな議論を活発化させることが期待できるため、庁舎の整備状況や所属の業務内容等を踏まえながら、今後も可能な職場で導入します。

**【拡】** フリーアドレス・グループアドレスの推進

#### <職員アンケート>

問:あなたの職場は、自由闊達に意見や議論ができる環境にありますか。(n=2,501)



## (2) 健康管理対策の推進

- 職員が心身の健康を保ち、いきいきと働くことができるよう、引き続き、病気のリスクが高い職員を中心とした健康管理対策及び「職員のためのメンタルヘルスハンドブック」(本県の心の健康づくり計画)に基づいたメンタルヘルス対策を推進するとともに、職員の健康のみならず職場全体の健康意識の向上を図り、安心・安全で働きやすい職場環境づくりに取り組みます。

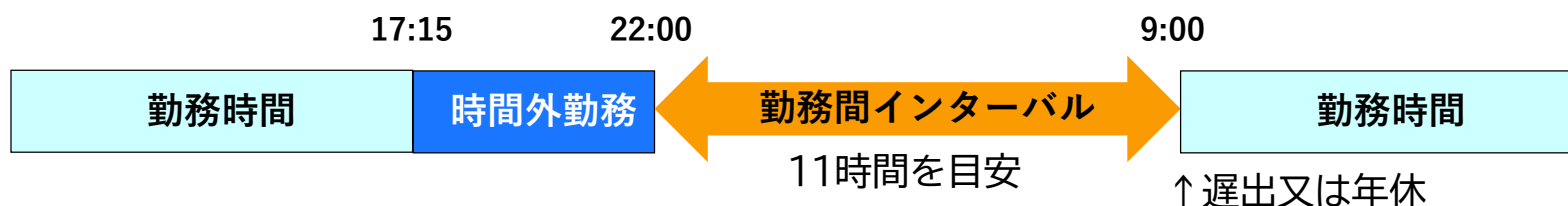
- 医療保険者との連携・コラボヘルスによる生活習慣病予防・改善支援を実施し、保健事業の実効性を確保します。

**新** デジタル技術を活用した、新任管理監督者向け等階層別メンタルヘルス対策に関する解説動画の配信  
**継** メンタル疾患の発生状況や傾向に応じた相談や研修の実施  
**継** メンタル休務者の円滑な職場復帰と再発防止策の実施  
**継** 長時間労働による健康障害防止対策の実施

## (3) 勤務間インターバル制度への対応

- 1日の勤務終了後、翌日の出勤までの間に、一定時間以上の休息时间(インターバル)を設けることで、働く人の生活時間や睡眠時間を確保する「勤務間インターバル制度」の周知を図るとともに、令和7年度から、インターバルの目安をこれまでの9時間から11時間に引き上げ、これに合わせて時差出勤の申請手続きを柔軟化するなどの制度見直しを行います。

(例) 前日22時まで時間外勤務を行った場合



#### (4) ハラスメント対策の推進

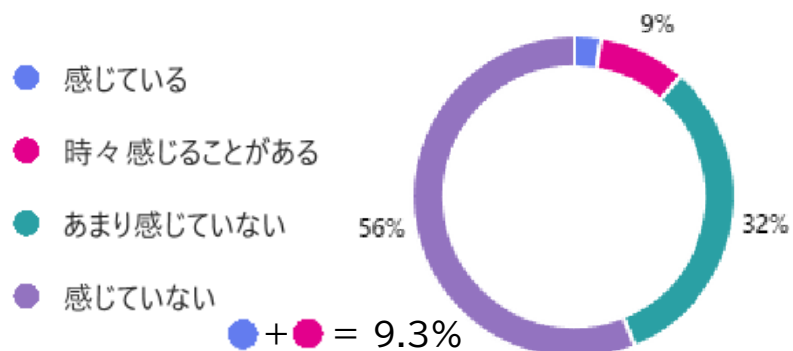
- パワー・ハラスメントやセクシュアル・ハラスメントなど各種のハラスメントは、個人の尊厳を傷つけるだけでなく、職場の公務能率や士気の低下を招くなど深刻な影響を及ぼすことから、その防止に向けて、各種研修を通じ管理職員をはじめとする職員への意識啓発を図るとともに、各部局や地域等への相談員の配置など、引き続き予防と対策の両面から対策を講じます。
- 近年、社会問題となっているカスタマー・ハラスメントについて、これまで研修の実施や相談体制の整備等に取り組んでいますが、職員からの声も踏まえながら、引き続き効果的な対策や取組のあり方を検討します。

**新** ハラスメント相談を受ける職員(相談員・管理職等)向け対応力向上講座の実施

**継** カスタマー・ハラスメントに対する効果的な対策の検討

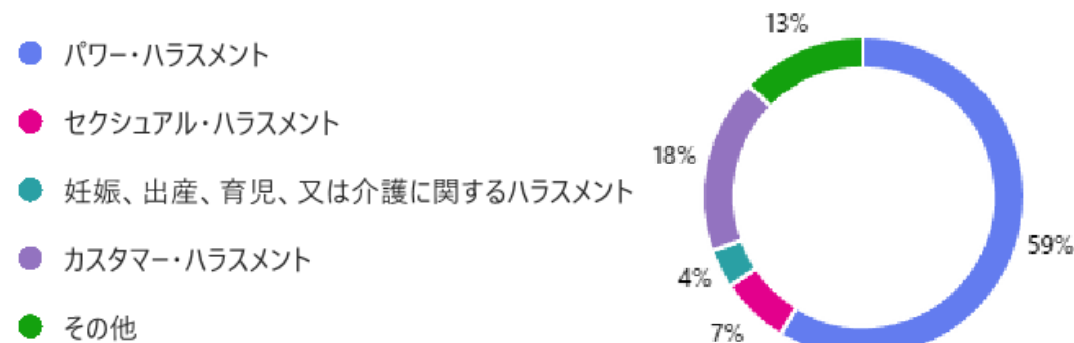
##### <職員アンケート>

問:あなたは今の職場でハラスメントだと思う行為を受けていますか。(n=2,501)



##### <職員アンケート>

問:あなたはどのハラスメントを受けていると感じていますか (n=286) 【複数回答可】



### 3 組織体制の不断の見直し

誰もが働きやすく能力を発揮できる職場づくりに向けて、適切な班体制の確保など仕事が進めやすい組織体制の整備に努めるとともに、複雑化・高度化する課題の克服に向け、必要に応じて部局横断型の組織を設置するなど、体制の充実を図ります。

#### (1) 適正な班体制等の確保、GLの配置

- 職員が不安なく日々の業務に従事し、仕事を通じて成長するためには、身近な先輩等に気軽に相談できたり、適切なアドバイスを受けることのできる職場環境が重要となります。このため、業務上のグループの中心的存在となっている主査級・主任級の職員をグループリーダーに任命し、中堅職員の「リーダー」としての意識の醸成を図ります。

継 本庁における小規模班の統合

継 グループリーダーの配置

#### (2) 部局横断的なプロジェクトチームの設置

- 単独の部局や組織で対応していくことが困難な課題に対しては、必要に応じてプロジェクトチームを設置し、複数の部署の職員が一体となって効果的・効率的に課題解決に取り組みます。

<プロジェクトチーム設置実績>

- ・やまぐちワークスタイルシフト推進室
- ・海外展開推進室 等



やまぐちワークスタイルシフト推進室

## 4 職員のやりがいを高める

職員一人ひとりが自らの仕事に誇りと使命感を持ち、日々やりがいをもって職務に従事できるよう、職員の問題意識や要望を受け止め、業務改善につなげるとともに、職員の積極的なチャレンジを応援する組織風土の醸成等に取り組みます。

### (1) 職員提案の着実な実現 【再掲】

- 職員からの提案が多いものや、働き方の改善効果が高いと見込まれる提案を「重点案件」に選定して取り組むとともに、全庁的な対応を要する案件については、プロジェクトチームを設置するなど、実現に向けた検討を加速させています。

### (2) 職員の異動や業務希望の実現 【再掲】

- 人事異動は、職員の仕事に対するやりがいや、士気を高める大きなきっかけとなることから、職員の意欲や能力、実績等を踏まえた人事配置に努めるとともに、希望する業務を経験できる機会の提供等に取り組みます。

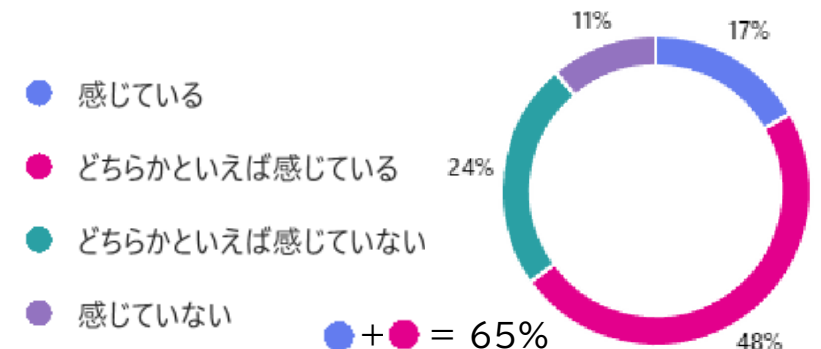
**新** 庁内応援制度の導入検討(R6年試行実施済)

**新** 地域エキスパート職員制度の検討

**継** エキスパート型の庁内公募

#### <職員アンケート>

問:あなたは今の仕事にやりがいを感じていますか。(n=2,501)



### (3) 挑戦を応援する組織風土や褒め合う文化の醸成

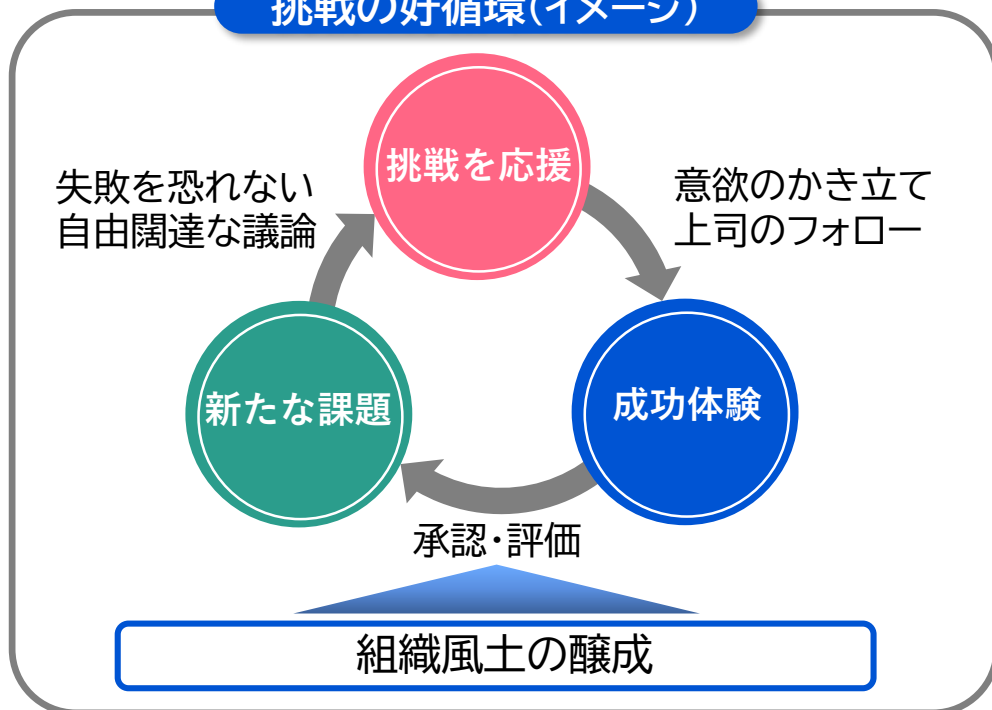
- 困難な行政課題の克服に向け、前例踏襲主義に陥ることなく、職員の積極的なチャレンジを容認・応援し、新たな挑戦を積み重ねていける組織風土の醸成に努めます。
- 日頃から、何気ない仕事の成果や依頼への対応など、小さなことに対してもお互いが認め合うなど、褒め合う文化の醸成に努め、全ての職員が意欲的に・ポジティブに働くことのできる職場環境づくりに取り組みます。

**新** Teamsリアクションスタンプの積極的な活用

**新** 人事評価制度の見直し(再掲)

**新** キャリアプランシートの導入検討(再掲)

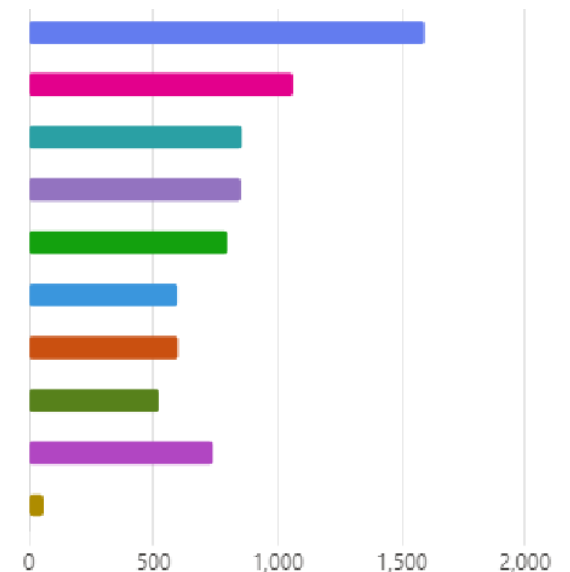
#### 挑戦の好循環(イメージ)



#### <職員アンケート>

問:あなたにとって仕事のやりがいを高めるものは何ですか。【複数回答可】  
(n=2,501)

- 仕事の成果や達成感
- 県民や社会への貢献
- 仕事を通じた自身の成長やキャリアアップ
- 上司や同僚、部下からの評価・信頼
- 県民や関係者からの評価・信頼
- 自分の意見やアイデアが反映される職場の雰囲気
- 自分の希望に沿った人事異動
- 能力や実績を正しく反映できる人事評価制度
- 昇任や給与等の人事処遇
- その他



## 5 職員のエンゲージメントの把握

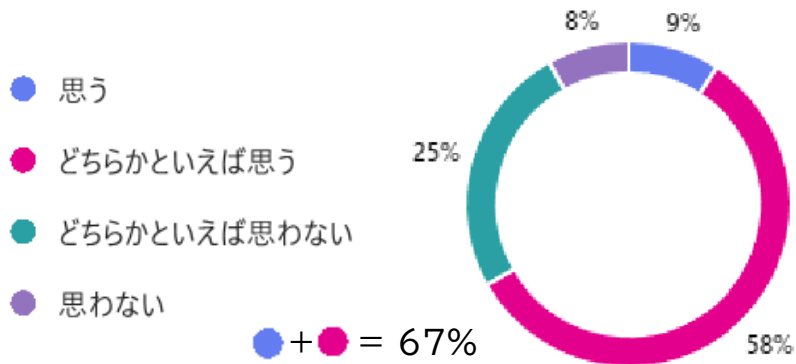
職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」を把握することにより、組織の健全化をはじめ、個人の意欲や組織力の向上、人材の定着につなげていくことが期待できます。

定期的に職員のエンゲージメントに関する調査を実施し、その結果から組織が抱える課題を洗い出し、職員にフィードバックするとともに取組の見直し等に活用します。

**新** 職員アンケートの実施（R6年度実施の「働き方等に関する職員アンケート」を一部見直し）

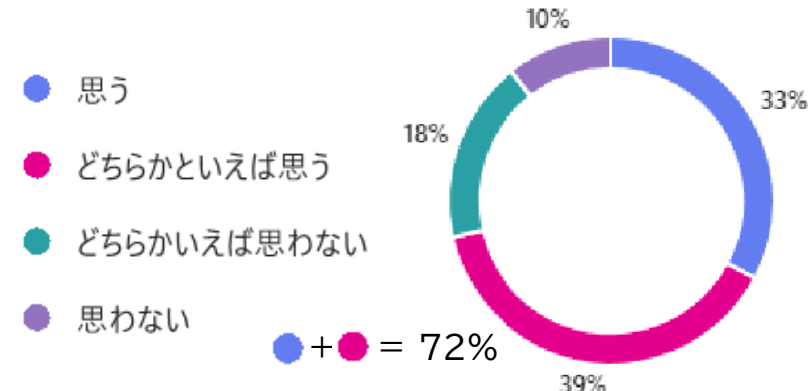
### <職員アンケート>

問：あなたは今の仕事において自分の能力が発揮できていると感じていますか。(n=2,501)



### <職員アンケート>

問：あなたは定年まで県職員として働きたいと思えますか。(n=2,501)





- 本県では、「やまぐちデジタル改革基本方針」に基づき、県政のあらゆる分野、地域でデジタルが実装され、デジタルが県民の暮らしや生活の中に溶け込んだ、県民一人ひとりが、豊かさと幸せを実感することのできる、ウェルビーイングにあふれる、人にやさしいデジタル社会の実現を目指し、県政の各分野でデジタル改革を進めているところであり、この取組を進めるためには、その担い手となるデジタル人材の充実が不可欠です。
- このため、全体としての人材育成・確保に係る取組に加え、デジタル人材として求められる人材像や役割などを明確にした上で、デジタル人材の育成・確保に向けた取組についても計画的・効果的に推進します。

## 1 求められるデジタル人材像の明確化

**様々な情報を収集する探索心をもって、現状の課題を分析・発見し、デジタル技術の活用により、サービス・業務の変革に挑戦する職員**

- デジタル技術が大きく変化する環境の中で、現状に満足したままでは、課題に気づくことができません。職員一人ひとりが課題意識を持ち、主体的に様々な情報を収集し、分析を行うことが重要です。その上で、これまでの知識や経験にこだわることなく「県民のウェルビーイング向上」を常に考え、デジタル技術を活用して解決していく姿勢が求められます。
- 課題解決は決して簡単にできるものではなく、試行錯誤を重ねながら、失敗を恐れることなくサービス・業務の変革に挑戦し続けていくことが重要であり、全職員が、それぞれに求められる役割を十分理解し、チーム(組織)として取り組みます。

## 2 求められる能力の明確化

職員は、デジタル技術を効果的に活用する観点で、職務遂行上必要な能力を向上させることが必要です。特に、業務遂行能力については、サービスデザイン思考を十分理解し取り入れることにより、利用者目線に立った新たな価値の創造に最大限活かしていくことが求められます。

### サービスデザイン思考

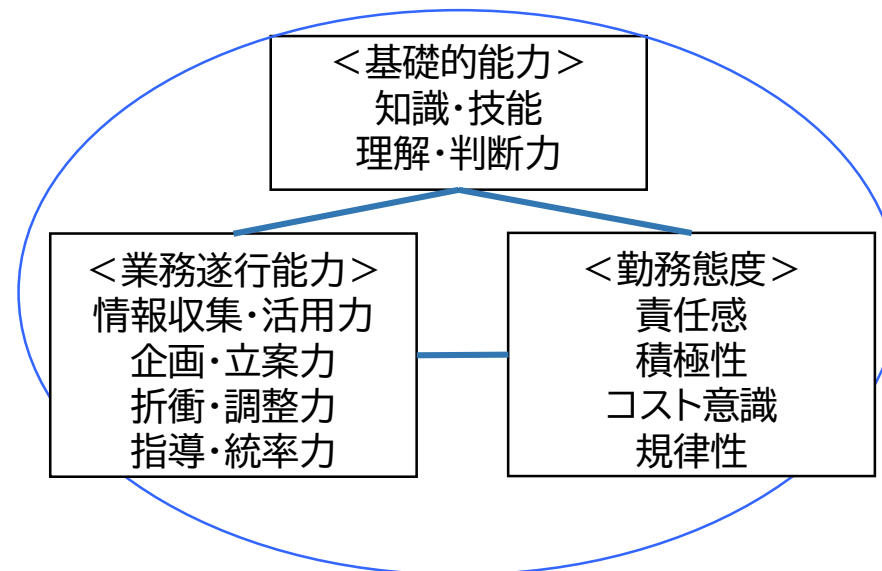
サービスの受け手側の立場を考慮した調査・分析から得られる利用者の「本質的なニーズ」に基づき、サービス・業務を設計・開発した上で、利用者に「使っていただく」という意識

#### <サービス設計12箇条>

- 利用者のニーズから出発する
- 事実を詳細に把握する
- エンドツーエンドで考える
- すべての関係者に気を配る
- サービスはシンプルにする
- デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める
- 情報システムではなくサービスを作る
- 利用者の日常体験に溶け込む
- 自分で作りすぎない
- オープンにサービスを作る
- 何度も繰り返す
- 一遍にやらず、一貫してやる

十分理解し  
取り入れる

### 職務遂行上必要な能力



### 3 求められる人材の区分と育成・確保すべき目標の設定

デジタル人材の確保・育成にあたっては、DXの推進に必要な人材区分や役割を明確化した上で、その類型ごとに目標確保人数を定量的に設定して、計画的な人材の確保・育成に取り組みます。

#### 職員

人材区分	役割	目標確保人数
D X 推 進 リ ー ダ ー デジタルマネジメント人材 【管理職員】	デジタル技術を活用した業務やサービスの変革に向けて、内部や外部の人材・組織と連携しながら職員を指導・監督する。	全ての管理職職員
デジタル専門人材 【情報職・情報担当職員】	専門的なデジタルスキルを活かし、関係者と連携しながら、新たな施策の企画・立案や助言などを通じて、県政の様々な分野における業務やサービスのデジタル変革をけん引する。	デジタル化推進担当職員 (40名以上)
デジタル推進リーダー人材 【政策担当職員】	リーダーとしてデジタル技術を活用した業務やサービスを企画・立案し、他部局とも連携して業務を遂行するとともに、日常業務や研修等を通じてデジタル技術の知識習得、利活用を職場内に普及・促進させる。	本庁各所属1名以上 (90名以上)
※ デジタル推進リーダー人材、デジタル専門人材経験者等は、コミュニティを形成しながら、デジタル活用に係る知識や経験等を活かし、デジタル推進リーダー人材等をサポートし、デジタル技術を活用した業務の効率化や、職務遂行上必要なデジタルスキルや知識の習得を普及・促進させる。		デジタルに係る知識・資格・経験等を有する者(毎年20名以上増加させる)
デジタル利活用人材 【一般職員】	デジタル技術に係る基本的な知識を持ち、必要に応じてその知識を活用し、サービスの向上や業務の効率化等に取り組む。	-

#### 外部の専門人材

人材区分	役割	目標確保人数
高度専門人材	県政の様々な分野におけるデジタル化について、専門的な知見に基づく提言や助言を行う外部の専門人材	プロジェクト、政策課題を踏まえた所要の人数
市町DX支援員	市町ニーズを踏まえ県で専門人材を確保し派遣等を行い、市町の抱える個別のDX課題解決を即戦力として支援する専門人材	10人程度

## 4 デジタル人材の育成

全職員のデジタル技術の底上げや職位に応じたデジタル技術の習得が図られるよう、各種研修の開催など、効果的なデジタル人材の育成を進めます。

### (1) 職員研修

- 専門性や技術レベルに合わせたスキルを設定し、効率的に必要なスキルを習得していけるよう研修内容(スキルマップ)を整理することにより、研修を効果的・計画的に実施します。
- 職員の所属や職位、業務に関わらず、自ら継続的・主体的にIT・セキュリティ等のデジタル技術の知識を取得できるよう、多様な研修内容とします。
- 特に、デジタル推進リーダー人材については、各所属におけるデジタル施策の企画・立案を推進するため、必要なデジタルに係る基本的なスキルの習得に向け、集中的な研修等を実施します。
- また、デジタル推進リーダー人材等については、その習得したスキルを高め、所属におけるデジタル利活用を促進することができるよう、必要な研修を継続的に実施していきます。
- 研修に当たっては、座学に加え、eラーニング形式や実践型(ワークショップ等)の研修を導入するとともに、個々の専門性のさらなる向上を図るため、高度な内容の習得には民間企業などの研修や講座を積極的に活用します。
- 研修後も学びながら学習効果を高めていくため、職員同士の相互交流等が可能なラーニング・コミュニティづくりを進めます。

## (2) リスキング・学習機会の情報提供

- 民間企業等の外部研修の情報やデジタルに関する有益な情報などを積極的に配信し、職員の学習意欲とリスキングに対するモチベーションの向上を図ります。
- 職員の自発的・主体的な学びを促進すべく、国が実施する一定の知識や技能を認定するITパスポートなどの情報処理技術者試験等の受験を推奨・支援します。

## (3) 民間等への職員派遣

- デジタル政策や他団体の先進事例を幅広く学ぶため、国や他団体に職員を派遣するとともに、行政では習得困難な専門的知識や経験等が得られるよう、IT関連企業に職員を派遣するなど、外部の知見に触れる多様な機会を確保し、職員の資質向上に努めます。

継 国・市町・民間等への職員派遣(交流)

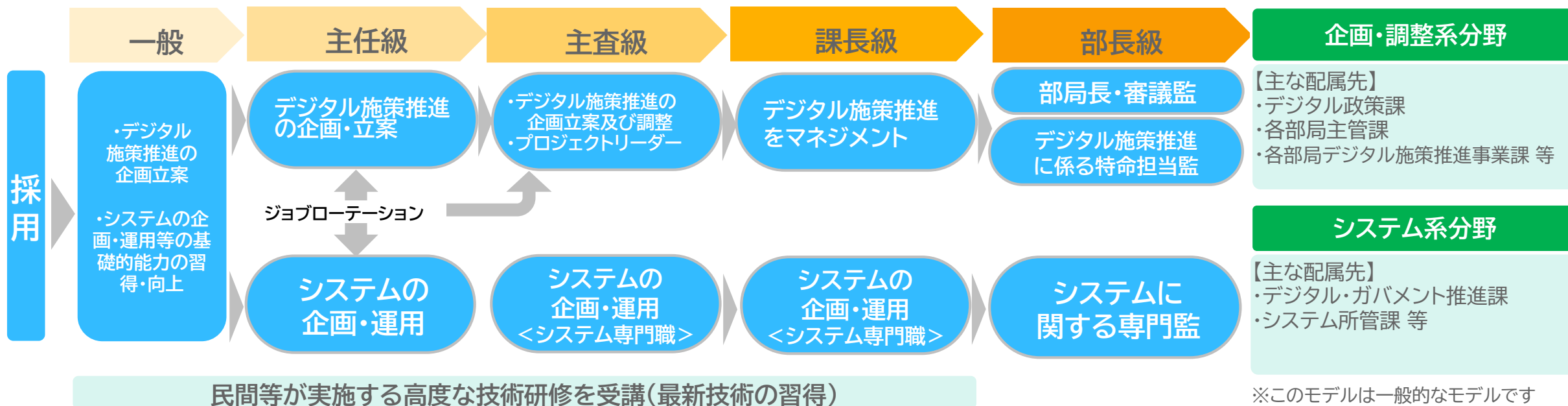
## (4) OJTの推進

- 職員を効果的に育成していくため、各職場に配置したデジタル推進リーダー人材等による日々の業務を通じた研修(OJT)を推進し、職場全体での職務遂行上必要なデジタルスキルや知識の習得を図ります。

## (5) デジタル人材のキャリアパス

- 職員一人ひとりが成長実感を得やすく、主体的な能力開発に繋がられるよう職員の研修の受講状況や資格取得情報を一元管理し、職員が習得したデジタルスキルが活かせる人事ローテーションの取組に活用します。
- 「情報職」等のデジタル人材については、ジョブローテーションにより、デジタル技術に加え、行政職員としての施策立案能力を兼ね備えた、デジタルを活用した施策立案・システム企画等を牽引する人材として育成しています。

## 継 人事ローテーションの多様化



## 5 デジタル人材の確保

デジタル技術を活用した行政サービスの向上や業務改革の推進に向け、その中核を担う高度な知識・技能・専門性を有するデジタル人材の計画的な確保に取り組みます。

### (1) 情報職の採用、育成

- デジタル技術を活用した施策の企画・立案・実施や、情報システムの企画・運用等を担当する専門職員である「情報職」の計画的採用をはじめ、デジタル化推進業務のエキスパートである「情報担当職員」の育成などによりデジタル専門人材の確保に取り組みます。
- 多様で有為な人材確保の観点から、新卒者に限らず、経験者採用により様々な経験や知識・技能・専門性を有する即戦力となる人材の確保にも取り組みます。

継 エキスパート型の庁内公募

継 情報職の採用

## (2)外部人材の登用

- デジタルに関して高度な知識・技能を有する「高度専門人材」は、組織内部での育成は容易でないことに加え、デジタル分野では、専門性が高度に分化していることから、民間の企業をはじめとした外部から、即戦力となる知見を有する人材を登用することとし、登用に当たっては、任期付き職員、非常勤特別職、複業人材等、様々な採用手法を活用しての人材の確保を進めます。
- 具体的には、県政の様々な分野におけるデジタル化について、専門的知見に基づく提案や助言等を行う外部の専門人材として、5G等の未来技術に関する普及啓発や相談対応等に従事する「デジタル統括監」や、民間企業等の最前線で活躍する高い専門性を持った人材である「デジタルアドバイザー」等を「高度専門人材」と位置付け、確保に取り組みます。

**継** 山口県デジタル統括監の配置

**継** デジタルアドバイザーの委嘱

## (3)市町支援に必要なデジタル人材の確保 【再掲】

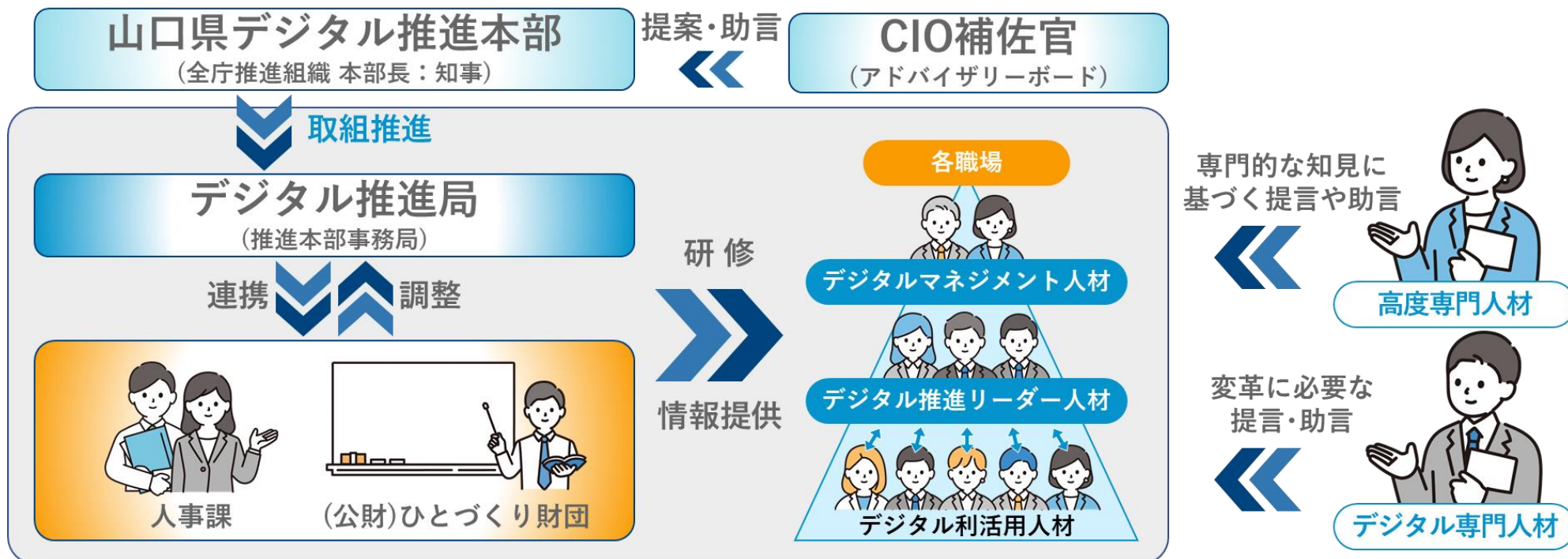
- 各市町が抱えるデジタル課題の解決に向けた取組を支援するため、県において、高度な専門的知識や経験を有するデジタル人材を「市町DX支援員」として確保し、県内市町でシェアする取組を進めます。なお、人材の確保に当たっては、任期付職員としての任用をはじめ、契約に基づく業務委託など、多様な手法を活用しながら、市町のニーズに沿った人材の確保に取り組みます。

**新** 市町行政のデジタル化推進における外部専門人材のシェアリング



## 6 人材育成・確保に係る実施体制の構築

- デジタル人材の育成・確保については、知事を本部長とする「山口県デジタル推進本部」の下、DXの取組の司令塔を担うデジタル推進局だけでなく、庁内全体の組織体制の整備や人事管理を担う人事課、人材育成部門であるひとづくり財団など、庁内関係部局と緊密に連携し取り組みます。
- また、人材育成・確保を効果的かつ効率的に進めるために、高度専門人材からの助言等を得ながら、各所属に配置したデジタルマネジメント人材やデジタル推進リーダー人材による職場内でのデジタルの活用とそれに係る機運の醸成に取り組みます。



## 7 人材確保等が困難な市町の支援等

全国的に官民間わらず、デジタル人材が不足する中、特に小規模な市町の現場では、極めて少人数の職員のみでDXの取組全てを担うような状況にあるなど、課題を抱えている団体が多い状況となっています。

このような市町においても、着実にDXを推進していくためには、県が積極的にデジタル人材の育成・確保を含めた市町支援に取り組むことが重要となります。

### (1) DX推進拠点「Y-BASE」による支援の充実・強化

- 各市町が個別に抱える行政DXに関する課題の解決に向け、やまぐちDX推進拠点「Y-BASE」に市町専用の相談窓口を設置し、Y-BASEのDXコンサル機能や実証環境を活用した専門的な相談対応や伴走支援を実施します。
- 市町単独でDXの推進に必要なデジタル人材が難しい状況を踏まえ、県において市町のデジタル化を支援する外部人材を人材プールとして確保し、複数市町でシェアする体制を整備することにより、市町のDXに向けた取組を支援します。

**新** 市町行政のデジタル化推進における外部専門人材のシェアリング(再掲)

**継** 市町行政のデジタル化に関する相談・実装支援

### (2) 市町のデジタル人材育成への支援

- 県職員を対象とした、様々な人材育成研修を市町職員に開放し、市町のデジタル人材育成の取組を支援します。  
(開放例: マインドセット研修、デジタルリテラシー研修、デジタル化リーダーシップ研修 等)

## 1 進行管理

本方針は、「新たな行財政改革推進方針」の進行管理に合わせて行財政改革統括本部会議において取組状況の報告等を行います。また、関連する「やまぐちワークスタイルシフト」については、山口県活力創出本部会議において取組状況を公表します。

## 2 数値目標

「新たな行財政改革推進方針」及び「やまぐちワークスタイルシフト」の取組において、本方針に関連する取組の数値目標を掲げ、一体的に進行管理します。

## 3 本方針の見直し

本方針は、「やまぐち未来維新プラン」(計画期間:令和4年度～8年度)や、「新たな行財政改革推進方針」(計画期間:令和7年度～11年度)などの関連計画等の改定状況を踏まえ、適宜見直しを行います。