


青森県職員育成・確保方針



令和 7 年 4 月

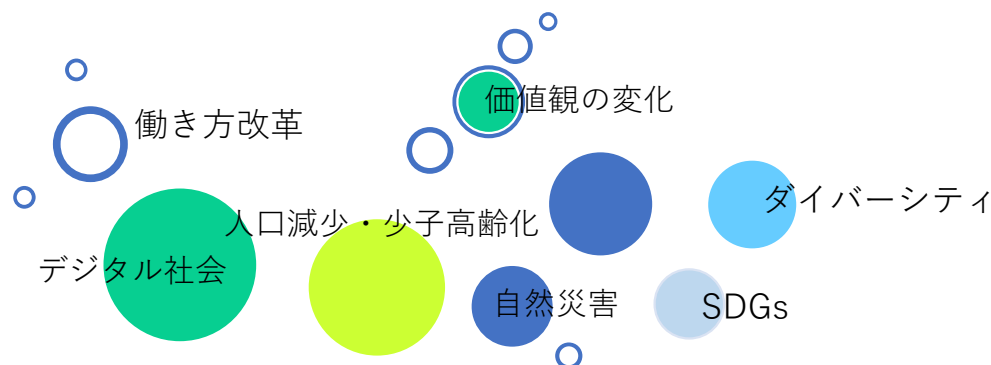
目 次

I	策定の趣旨	．．．．．	P 3
II	本方針の位置付け	．．．．．	P 4
III	めざす職員像	．．．．．	P 5
IV	取組内容	．．．．．	P 6
V	推進体制	．．．．．	P 16

I 策定の趣旨

本県では、これまで「青森県人材育成方針（平成27年3月策定）」に基づき、職員の育成・確保に取り組んできたところですが、この間、人口減少・少子高齢化の進行、個人の価値観の多様化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化しています。

また、今後、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されることが想定されます。



このような状況において、複雑・多様化する行政課題に対応していくため、各地方公共団体における人材育成・確保の重要性は従前にも増して高まっています。

また、働き手側の価値観の変化とも相まって、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがい・成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが必須となっています。

こうしたことを踏まえ、国では、平成9年に策定した「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」を全面的に改正し、「人材育成・確保基本方針策定指針」（以下「新指針」という。）を新たに定め、各地方公共団体に通知しました。

新指針は、「人材育成」、「人材確保」、「職場環境の整備」、「デジタル人材の育成・確保」を総合的に進める必要性を指摘し、各地方公共団体の人材育成に関する基本方針の改正等を含め、人材の育成・確保の取組を着実に推進するよう促しています。

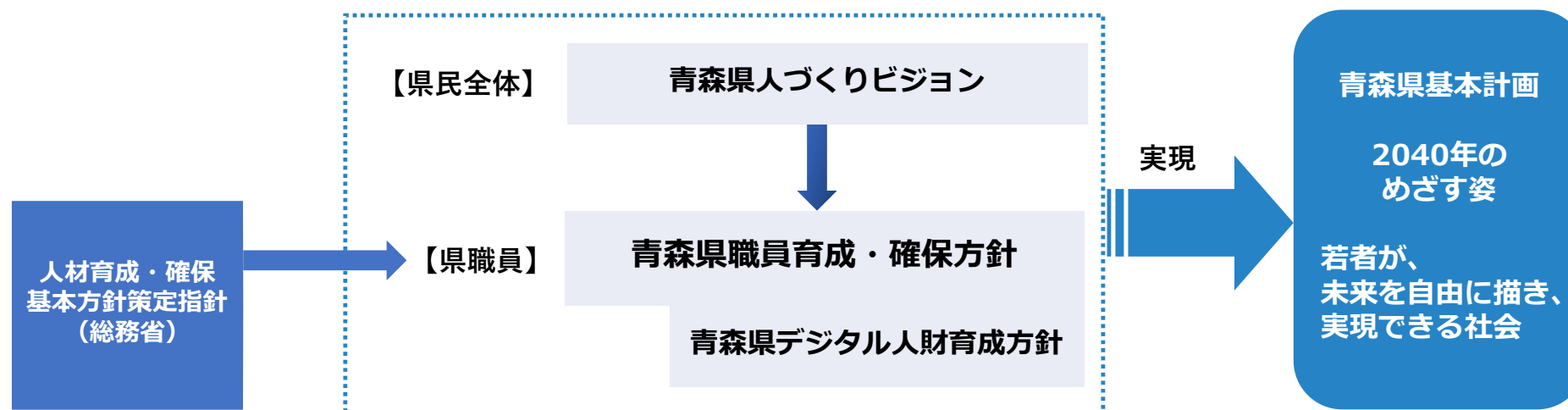
本県においても、今後、様々な改革を進め、県民が主役の県政を実現するためには、挑戦の姿勢で職員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、能力を存分に発揮できる環境づくりが重要であることから、新たに「青森県職員育成・確保方針」を策定します。

Ⅱ 本方針の位置付け

本県では、「青森県基本計画『青森新時代』への架け橋」（以下「青森県基本計画」という。）の人づくり施策に係る個別計画として「青森県人づくりビジョン」（令和6年9月策定）を策定し、「チャレンジングマインドの醸成」や挑戦に必要な「知識・スキルの習得」につながる人づくり施策を重点的に推進することで、挑戦し変革を起こす人財を育成していくこととしています。

本方針は、同ビジョンを踏まえた、県職員の育成及び確保に関する基本的な取組方針として位置付けます。

なお、デジタル人財の育成・確保については、別途「青森県デジタル人財育成方針」（令和6年2月策定）に基づき、重点的に取り組みます。



※青森県では、「人は青森県にとっての『財（たから）』」であるという基本的な考えから、「人」「人材」などを「人財」と表しています。

Ⅲ めざす職員像

本方針では、青森県基本計画に定める2040年のめざす姿「若者が、未来を自由に描き、実現できる社会」の実現に向け、全ての青森県職員が同じ方向性を持って業務を遂行できるよう次のとおり「めざす職員像」を定めます。

めざす職員像 イコール 6つの価値観を大切にして行動する職員

青森県職員が大切にすべき6つの価値観、それぞれの行動内容は次のとおりです。

◆ 青森県職員としての基本的価値観・行動：

あおり愛

青森に対する愛着や誇りを抱きながら、その価値や可能性を大切にします。

◆ 組織メンバーとしての価値観・行動：

成長

自らとチームの更なる成長に向けて学び続け、磨き合います。

支え合い

傾聴と共感を大切にしたコミュニケーションを行い、支え合います。

◆ 業務遂行に当たっての価値観・行動：

県民目線

県民と同じ目線に立ち、信頼を得て、県民とともに青森の未来を描きます。

対話

対話を重ね、多様な価値観や意見を認め合い、変革につなげます。

挑戦

先入観や前例にとらわれず、変化を機敏に捉え、多彩な試みに挑み続けます。

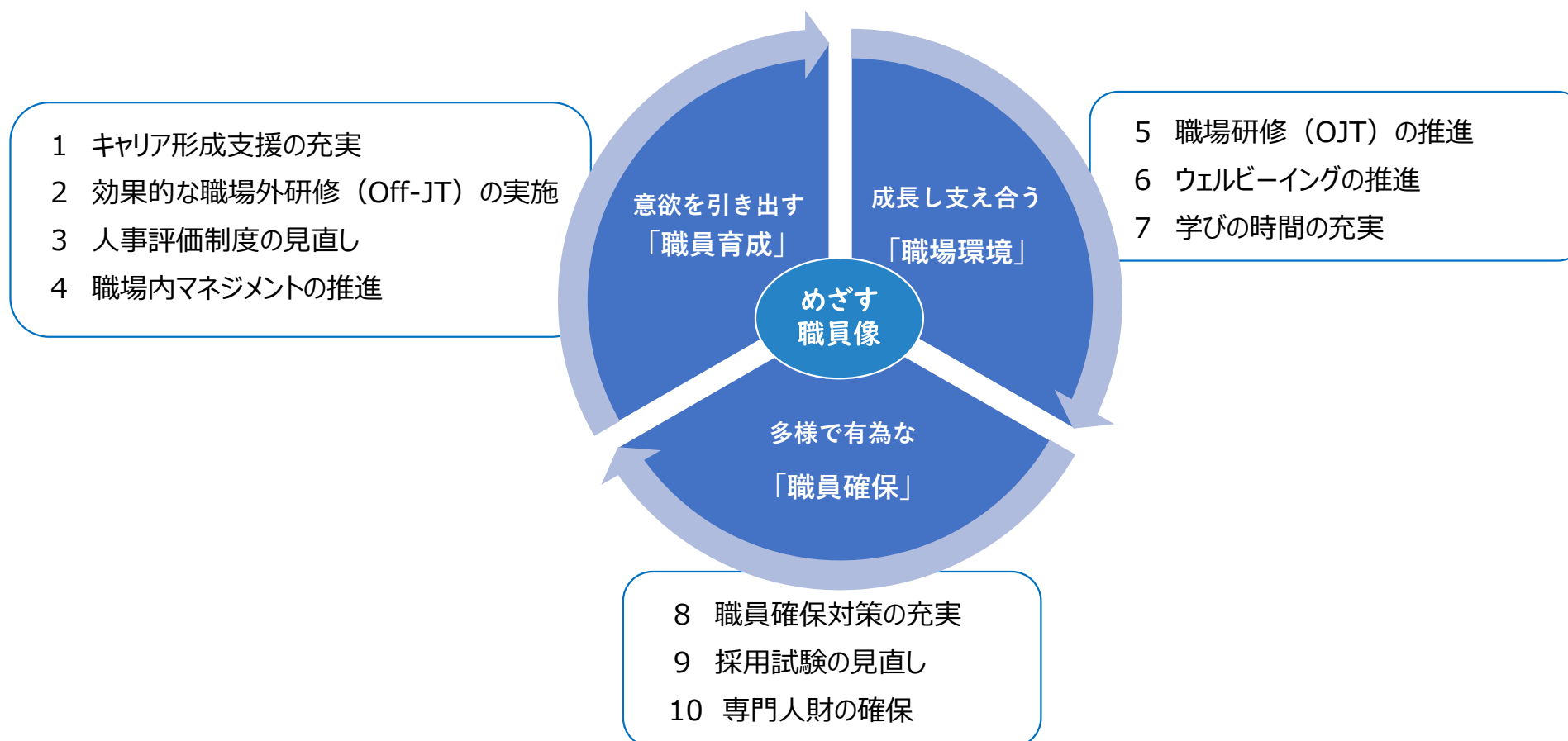


職員一人ひとりが「めざす職員像」を理解し、日々の業務の中で実践することが必要です。

IV 取組内容

取組の方向性

めざす職員像の浸透と実現に向けて、意欲を引き出す「職員育成」、成長し支え合う「職場環境」、多様で有為な「職員確保」の3つを柱とした10の取組を重点的に実施します。



IV 取組内容

意欲を引き出す「職員育成」

1 キャリア形成支援の充実

▶職員がやりがいを感じ、職務を通じて成長を実感するためには、職員の主体的なキャリア形成が重要であることから、職員の主体性を尊重したキャリア形成支援を充実させていきます。

キャリアデザインとは？

自らの適性、経験及び人生設計等を踏まえ、仕事を通じてどのような職員になりたいか将来像を明確にすること。

①キャリアパスの提示

職員が将来のキャリアデザインを意識できるよう、職種毎のキャリアパスを提示します。⇒次頁のとおり（事務職）

③自己啓発への支援

職員の自己啓発の意識を高め、多様な能力開発を支援するため、通信教育講座やeラーニングのメニューを拡充します。

職員が新たに獲得したスキル等については、自己申告制度や人事評価制度等を通じて把握し、人事配置への反映を考慮します。

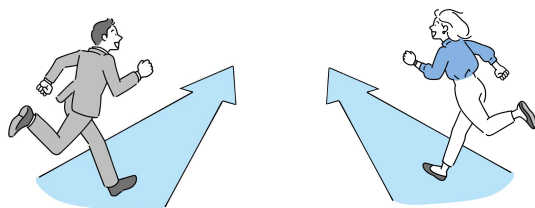
②キャリア研修の実施

若手職員をはじめ、自治研修所でキャリア形成に関する研修を実施し、自身の今後のキャリアや能力開発について考える機会を提供します。

④副業の推進

D X分野等、職員が得意分野を生かして庁内で副業する機会を提供し、職員のキャリア形成の支援を行います。

また、職員の地域貢献活動の許可基準を設定し、キャリア形成にもつながる副業（営利企業の従事制限の緩和）を認めることを検討します。



事務職採用職員のキャリアパス（例）



IV 取組内容

意欲を引き出す「職員育成」

2 効果的な職場外研修（Off-JT）の実施

▶自治研修所研修をはじめ、職場外研修（Off-JT）は、職員育成の中心である職場研修（OJT）を補完するものです。これらの研修で、職員に共通して求められる基本的な能力や職場では得られない専門的な知識・スキル等の習得を推進します。

Off-JT（Off the Job Training）とは？

職場を離れて業務に必要な知識・スキル等をより深く習得する研修のこと。

①自治研修所研修の継続的な見直し

時代の変化に応じた研修メニューの設定、集合研修の効果的な実施、受講者の利便性を考慮したオンライン研修、昇任に必要なスキル等を習得するための研修など、研修の充実に向けて継続的に見直します。

集合研修はグループワークを重視。
多様な意見に触れることができます！



②部局研修の充実

業務上必要となる専門的な知識・スキルの習得のため、実施手法を含め、各部局が企画・実施する部局研修の充実を図ります。



研修で学んだことは業務
で実践しよう！

③研修の広域実施（市町村との合同）

県内自治体職員の交流を促し、県全体の行政サービスの向上のため、自治研修所研修や部局研修について、市町村の求めに応じ、市町村職員と合同で実施します。

④派遣研修・人事交流の実施

庁内では得難い先進的な知識・スキルの習得、視野の拡大等を図るため、自治大学校や東北自治研修所等の広域研修機関への研修派遣とともに、国又は民間企業等との人事交流を進めます。

【デジタル人材の育成】

青森県デジタル人材育成方針に基づき、全庁的なDXの推進のため、部局研修や自治研修所研修等を組み合わせながら、全職員のデジタルに関する基礎知識の底上げとともに、DX推進員の育成に取り組みます。

IV 取組内容

意欲を引き出す「職員育成」

3 人事評価制度の見直し

- ▶人事評価制度は、職員の職務遂行の過程で見られた意欲・能力（能力評価）と実績（業績評価）を評価することで、職員の能力開発、適正な人事配置、公正な処遇への反映及び組織力向上を進めるためのものです。
- ▶めざす職員像の浸透と実現に向けて、人事評価制度を活用し、職員の能力及びやりがいの更なる向上を図ります。

① 6つの価値観・行動を踏まえた能力評価

NEW

めざす職員像の実現に向けて、6つの価値観・行動を能力評価項目と関連付け、職員の職務行動を評価するとともに、必要に応じて能力評価基準を見直します。

② 面談等の充実

業績評価の目標設定で業務の意味や価値及び重要性を理解させるほか、評価結果のフィードバックで職員の成長や能力開発を促すとともに、職員のやりがいの向上等につなげます。併せて、評価者を対象としたフィードバック方法の研修を充実します。

これからの時代に必要な
マネジメントに転換して
いこう！



4 職場内マネジメントの推進

- ▶将来の予測が困難なVUCA時代において、時代に適したマネジメントができるよう、計画的にマネジメント力を高める取組を行っていきます。

① 職位に応じたマネジメント研修の実施

自治研修所研修を通じて、マネジメントの基礎的知識の早期習得のほか、環境変化に柔軟に対応するために必要な組織や人を動かすマネジメント、職員の多様性に応じた育成手法など、新たな時代に効果的なマネジメントを学ぶ機会を提供します。

② マネジメントのフォローアップ

NEW

管理監督者同士が対話を通じて、マネジメントに関する悩みや課題、解決策を出し合うなど、管理監督者がつながり、実践知を共有する機会を設けます。

VUCAとは？

Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を並べた造語であり、もとは戦略が複雑化した状態を表す軍事用語であり、現在はビジネスや社会で広く使用されている。



IV 取組内容

成長し支え合う「職場環境」

5 職場研修（OJT）の推進

- ▶ 人の成長に影響を与える要素は業務経験が7割とされることから、職員の育成は日々の業務を通じて行うOJTが最も有効な取組です。
- ▶ 変わり行く時代において、新たな知識の習得はもちろんのこと、変わらない本質的な知識・経験の継承も重要であることから、これらをバランスよく学べるよう、部下・若手職員への指導・育成のみならず、同僚同士、後輩から先輩など、全ての職員がOJTの担い手となり、日常的な教え合いを大切に、職場内が学び合う場となる取組を推進します。

OJT（On the Job Training）とは？

一般的には、職場で上司や先輩が部下や後輩に対し、具体的な業務を通じて必要な知識・技能・姿勢・態度などを指導教育すること。

これからの時代には、役職・年齢に関わらず、お互いに教え、学び合う新たなスタイルも重要となる。

① 教え合い・学び合う組織風土の醸成

誰もが日常的なコミュニケーションを通じて、教え合い、学び合う意識の醸成を自治研修所研修やインフォメーション等で周知するほか、OJTマニュアルを必要に応じて見直します。

教えてもらったら、次はあなたが誰かに教えてほしい！



全職員の共に学ぶマインド醸成が、風通しの良い職場につながるね！

② サポーターの活用

NEW

初めて本庁に異動となる職員が早期に職場に適應できるよう、良き相談相手（サポーター）を選定し、新採用職員に対する「トレーナー制度」を活用して、本庁での業務について助言を行います。

③ 高齢期職員の知識・経験の継承

長年培われてきた豊富な知識・経験は貴重な財産であるため、職場内で積極的に継承し、後輩職員にサポートや助言ができるよう、高齢期職員をサブマネージャーなど、適切な役職に配置します。



6つの価値観・行動を意識したOJTを行ってこう！



Ⅳ 取組内容

成長し支え合う「職場環境」

6 ウェルビーイングの推進

▶全ての職員がやりがいを持ち、能力を最大限発揮できるよう、職員のウェルビーイングを推進する取組を実施していきます。

ウェルビーイング
(Well-being) とは？

個人の権利や自己実現が保証され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあること。SDGsの目標の1つにも掲げられている。

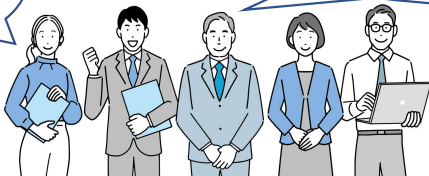
①風通しの良い職場環境づくり

職員同士が活発にコミュニケーションし、信頼関係を深め、思いやりを持って支え合う職場、また、職員が不安を感じることなく発言できる心理的安全性の高い職場に向け、フリーアドレス化なども活用しながら風通しの良い職場づくりに取り組みます。

一人ひとりが
風通しの良い
職場づくりの
担い手！

風通しの良い職場は、新たな気づきや創意工夫
も生まれ、パフォーマンスの高い業務が可能！

耳が痛い話も言い合える職場、
信頼関係が大事！



②ワーク・ライフ・バランスの推進

仕事とプライベートの両方を充実できるよう、長時間労働を是正し、在宅勤務やフレックスタイムなど、柔軟な働き方を実現する各種制度の実施・充実を図ります。

③健康管理対策の実施

職員の心身の健康を維持するため、定期健診・がん検診の実施や長時間勤務者に対する面談指導などの健康確保対策を講じます。また、セルフケア・ラインケアのための研修や精神科医等による相談の実施など、総合的なメンタルヘルス対策に取り組みます。

④ハラスメントの防止

ハラスメントは、相手を不快にさせる行為全般であり、相手の人格と尊厳を侵害し、職場全体にも悪影響を与えることから、職員が安心して働けるよう、セクハラ・パワハラ・カスハラ等の対策の強化に取り組みます。

⑤職員のやりがい・働きがいの把握

職員個人の意欲向上、組織力の向上等につながる取組を実施するため、定期的に職員のやりがい・働きがい等を調査・把握し、職員にフィードバックします。

IV 取組内容

成長し支え合う「職場環境」

7 学びの時間の充実

▶職員が主体的かつ継続的に学び、お互いに共有し能力を高め合う職場環境とするため、積極的な研修の受講や、業務の合間に自己啓発ができるなど、学びの時間の充実に取り組んでいきます。

①研修受講への配慮

自治研修所研修や部局研修など、受講対象となる職員が気兼ねなく受講できるよう、管理監督者のマネジメントによる積極的な受講勧奨や同僚職員による研修中の業務のサポートなど、職場全体で配慮し合う意識啓発を行います。

在宅勤務でオンライン研修を受講することもできるよ！



<Column>

ある調査（2022年）によると、読書を含む学びの習慣のない労働者は、世界平均で18.0%なのに対し、日本は52.6%と、圧倒的に学びの習慣のなさが示されました。

新たな時代では、これまで通りに仕事をこなすのではなく、職員一人ひとりが変化に柔軟に対応し、未来を切り拓くために必要な知識やスキルを積極的に学んでいく必要があり、学びの習慣付けが求められます。



②新たな「学びの時間」の創設

NEW

業務に支障のない範囲に限って、職員が業務の合間にリスキリングやスキルアップに取り組むことができる時間（職専免）を創設します。

また、業務から離れ、落ち着いて学ぶ場所づくり（自習スペースの設置等）にも取り組みます。

②のリスキリングやスキルアップは、職務命令によらない学びで、担当業務に直結しなくても長期的にみて県職員として役立つ学びを対象とします。



リスキリングとは？
新しい仕事のやり方や新しい職務に移行するための知識・技能の習得のこと。

スキルアップとは？
現在求められている役割の中で必要な知識・技能を向上させること。

（R5.12.22総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」より）



IV 取組内容

多様で有為な「職員確保」

8 職員確保対策の充実

▶若年労働人口が減少している中、有為な職員の確保は喫緊の課題であり、青森県庁で働きたいという人材が増えるよう、県職員の仕事の魅力や働く組織としての魅力、新たな時代の職員育成や働きやすい職場づくりの取組など、丁寧に発信していきます。

①県職員の魅力発信

様々な広報媒体や説明機会を活用して、採用情報のほか、仕事の魅力・やりがい、働きやすさなど、効果的に発信します。

②若手職員による学生等へのPR

受験者層である学生等に、若手職員が交流する機会を積極的に設け、県職員の仕事をより身近に感じてもらえるようPRします。

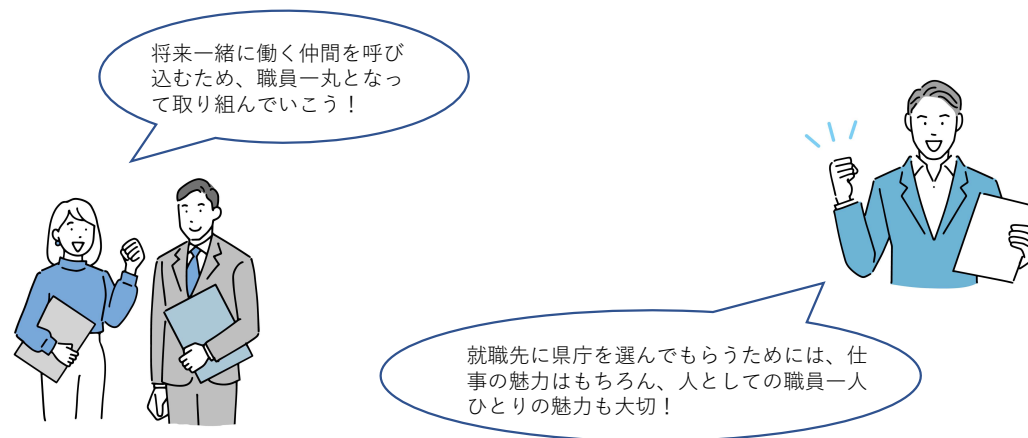
③インターンシップ制度の充実

多くの学生に県職員の仕事を体験してもらうことで、より興味・関心を持ってもらえるよう、インターンシップの対象職種、カリキュラム等を充実させます。

④合格者フォローアップの検討

NEW

試験合格者が辞退せず、最終的に採用となるよう、不安解消や合格者同士の交流の機会創出など、合格者に寄り添うフォローアップを検討します。



IV 取組内容

多様で有為な「職員確保」

9 採用試験の見直し

- ▶採用試験について、新たな時代に合ったものかどうか、多角的な視点から検証しつつ、受験しやすい環境の整備など、継続的な見直しに取り組んでいきます。

①競争試験の見直し

民間企業で活用されている基礎能力試験や民間企業における採用活動の早期化を踏まえた試験の先行実施枠の導入拡大などの検討を進めます。

②採用選考試験の見直し

職員の確保が困難となっている職種を選考により採用するに当たり、その資格要件や選考の実施内容の見直しなどの検討を進めます。

めざす職員像を実現し得る
人財の採用を目指そう！



10 専門人財の確保

- ▶高度で多様化する行政課題に対応するため、高い専門性を持った人財を確保します。
- ▶また、市町村で確保困難な技術職などについては、必要に応じて職員を派遣するなどの支援を行います。

①任期付職員制度の活用

専門性の高い業務や一時的な業務の増加に対応するため、必要に応じて任期付職員制度を活用します。

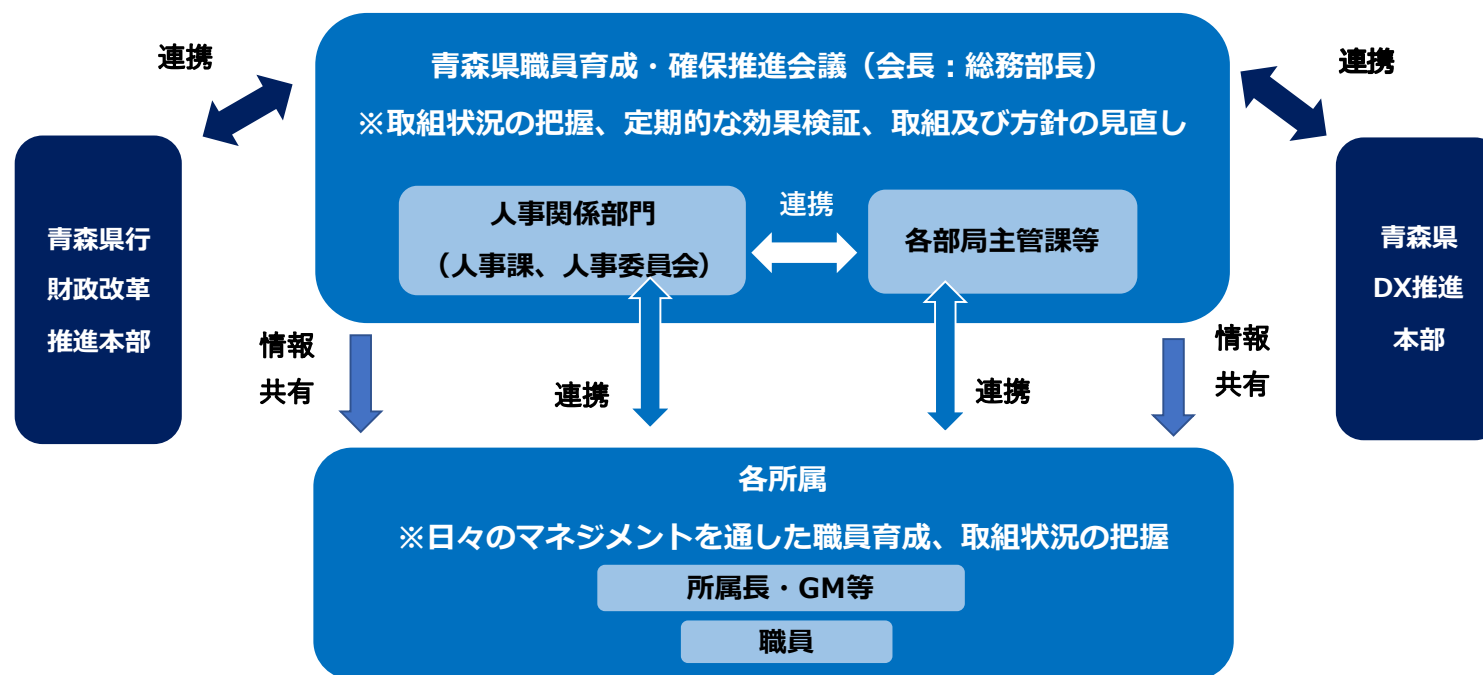
②技術職員の確保

市町村における自然災害の対応など、突発的な市町村業務へ必要に応じて技術職員に従事させることができるよう、職員の充足に努めます。

V 推進体制

1 全庁的な推進体制

- ▶ 総務部長を会長とし、各部局主管課等で構成される「青森県職員育成・確保推進会議」において、本方針の共有や各種の職員育成・確保の取組を推進します。
- ▶ 各部局主管課等は、各部局等における育成・確保の統括者として、積極的な課題把握に努め、職員育成・確保の取組実績の取りまとめを行うほか、所管する各所属への助言・指導を行います。
- ▶ 人事関係部門（人事課、人事委員会）は、職員育成・確保に向けた取組全体を調整します。また、青森県基本計画の見直し等にあわせ、取組を定期的に検証し、本方針の見直しや取組内容の改善に積極的に取り組めます。



V 推進体制

2 各所属における推進体制

職員の育成・確保を着実に推進するため、職員本人、管理監督者のそれぞれが役割を十分認識し、相互に連携して取り組みます。特に、管理監督者は職員育成において積極的な役割を果たす必要があります。

職員の役割

- ▶常にめざす職員像を意識し、主体的に能力開発に取り組みます。
- ▶職員それぞれがやりがいを実感できる風通しのよい職場環境をつくるため、組織の一員として、コミュニケーション活性化に貢献します。
- ▶検討や議論に積極的に参加し、挑戦する職員を応援し合います。
- ▶職務等を通して得た知識・技能等を積極的に周囲に伝え、組織力の向上につなげます。

管理監督者の役割

所属長は、

- ▶本方針について理解を深め、日々のコミュニケーションを通じて、職場における本方針の定着を図ります。
- ▶職員がやりがいを実感できる風通しのよい職場環境づくりに率先して取り組みます。
- ▶日々の業務や面談等を通じて職員の適性・意欲等を把握し、研修機会の付与等により職員のキャリア形成を支援します。

本庁グループマネージャー、出先機関の課長等は、

- ▶所属長を補佐し、職員育成の第一義的な責任者として、日々のマネジメントを通じた職員育成に取り組みます。
- ▶決裁・相談・報告等を職員の能力開発の機会と捉え、コミュニケーションを密にしながら指導・助言し、職員の能力を高めます。
- ▶日々の業務や面談等を通じて職員の資質・能力を把握し、研修機会の活用等により職員の能力開発を積極的に支援します。