

愛媛県人材育成・確保方針

(令和7年3月26日改定)

愛 媛 県

目 次

1 趣旨	1
2 基本姿勢と位置づけ	
(1) 基本姿勢	2
(2) 位置づけ	2
3 推進体制	
(1) 職員（本人）の役割	3
(2) 管理職の役割	3
(3) 人事・研修担当部門等の役割	3
4 求められる職員像（職員に求められる姿勢・能力 等）	
(1) 求められる職員像	4
(2) 職位毎の求められる役割と姿勢・能力 等	9
5 人材育成・確保に向けた取組み	
(1) 人材育成	10
(2) 人材確保	15
(3) 働き甲斐と働きやすさを両立できる職場環境の整備	17
(4) デジタル人材の育成・確保	22

1 趣旨

平成 24 年 3 月の「愛媛県人材育成方針」改定から一定の期間が経過する今、人口減少の進行、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展などによって行政課題は複雑化・多様化し、不安定な国際情勢ともあいまって、先行き不透明な時代を迎えており、未来を生きる若者やこれから生まれてくる子どもたちに、魅力あるふるさと愛媛をしっかりと引き継いでいくためには、全ての職員が官民共創による課題解決意識を持ち、これまでの延長上ではない新たな取組みを進め、創造的かつ成果を重視した政策展開を図っていく必要がある。

そのためには、社会環境の変化に応じて新たに必要となる知識や能力等を、職員が着実に習得し、継続して向上させていくことが重要であり、階層や採用区分毎に必要な知識等の効果的な習得に向けた研修の見直しに加え、管理職を含む全ての職員のマネジメント能力やデジタルリテラシーの向上、官民共創意識の醸成に向けた取組みの強化が求められる。

さらに、人材獲得競争が激化する中で、優れた人材を確保・育成・定着させていくためには、男女の区別なく仕事と育児などの家庭生活を両立できる「働きやすい」職場づくりに加え、県民・組織への貢献や自身の成長を実感できる「働き甲斐」のある組織づくりに取り組み、職員一人ひとりのやる気と能力の向上を図ることで、組織全体の活力と魅力を高めるとともに、県で働くことの魅力や意義の積極的な発信など、有為な人材の獲得に向けた取組みを、一層進めていく必要がある。

そこで、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、全庁一体となって総合的に進めるため、「愛媛県人材育成方針」を「愛媛県人材育成・確保方針」として改定する。

2 基本姿勢と位置づけ

(1) 基本姿勢

「愛媛県総合計画『未来につなぐ えひめチャレンジプラン』〈令和5年6月〉」（以下「総合計画」という。）と「愛媛県行政改革大綱（新ステージ）〈令和5年11月〉」（以下「新行革大綱」という。）を踏まえ、「創造」「協働」「改革」を基本姿勢とし、総合計画に掲げる目標の達成に向け、県民目線に立った成果を追求する人材の育成・確保を目指す。

<総合計画の基本姿勢と新行革大綱の基本施策>

【創造】	政策と戦略の“創造”に向けた新しい行政運営	・ 組織の更なる成長 ・ 職員能力の向上 ・ 県民意見の反映
【協働】	様々な主体と連携して取り組む“協働”	・ 自治体間連携の推進 ・ 民間等との連携
【改革】	行政運営の適正化に向けた不断の“改革”	・ 積極的政策展開に向けた健全財政の推進 ・ 最適な組織体制の構築 ・ 業務マネジメントの向上 ・ 現場起点による国への提言強化 ・ 行政イノベーションの拡大・進化

<新行革大綱で重視する視点>

- ①行政のDXの推進
- ②働き甲斐と働きやすさを両立した組織への進化
- ③エビデンスや成果重視の政策展開

(2) 位置づけ

地方公務員法第39条第3項等の規定に基づき、人材育成・確保に関して、全ての県職員と共有し、実践を行うための統一的な方針として定める。

なお、教員や警察官、病院医療職などの専門的な職種については、本方針を基本としながら、任命権者ごとの事情に応じて職員の人材育成・確保と活用を行うものとする。

本方針に定めた取組みの進捗は新行革大綱に定めた目標値で確認し、本方針は、新行革大綱の改定等に合わせて見直すこととする。

3 推進体制

本方針に基づいて、「職員」「管理職」「人事・研修担当部門等」が、それぞれの役割と責任を十分認識し、相互に連携して取り組む。

特に、人事・研修担当部門等は、庁内会議や研修所研修など、あらゆる機会を通じて本方針の浸透・実践に取り組む。

(1) 職員（本人）の役割

職員は、県民の奉仕者として、高い使命感と倫理観・遵法精神を持って、誠実かつ公正に職務を遂行するとともに、これまでの延長上ではない新たな取り組みを実行に移すために必要となる能力開発に取り組む。

また、風通しの良い職場づくりを担う一員として、職員間のコミュニケーションを促進するとともに、仕事と家庭生活の両立を実践する。

(2) 管理職の役割

各職場において、意欲や能力を活かした人事管理と人材育成を行う管理職は、求められる職員像や所属職員の資質・能力を理解し、日々の業務やコミュニケーションを通じて、指導・助言を行う。

また、率先して仕事と家庭生活の両立に向けた風通しの良い職場づくりや部下職員が自ら能力開発に取り組む環境整備を行う。

(3) 人事・研修担当部門等の役割

人事・研修担当部門は、職員一人ひとりが本方針を理解し、実践できるよう、庁内会議や研修所研修などの様々な機会を捉え本方針を周知し、浸透に努める。また、人材育成・確保に関する全庁的な方策の実施に、主導的に取り組む。

なお、デジタル人材の育成・確保については、人事・研修担当部門とDX推進担当部門が連携の上、取り組む。

4 求められる職員像（職員に求められる姿勢・能力 等）

(1) 求められる職員像

本方針の基本姿勢で掲げた、県民目線に立った成果を追求する人材の育成・確保に向け、「求められる職員像」を次のとおり定める。

困難な課題に、“スピード感”を持って、“前向き”に取り組み、限られた時間の中で、“成果を追求”する実践型職員。

また、上記「職員像」の体現に当たり、公務員として普遍的に求められる使命感・倫理観等及び本県職員として特に求められる職員像、能力・姿勢などを、次のとおり定める。

① 高い使命感と倫理観・遵法精神、危機管理能力を具えた職員

県政に対する県民の期待度は年々大きくなっており、職員には、公務員が全体の奉仕者であることを十分に自覚し、高い使命感と倫理観を保持するとともに、法律や社会規範を遵守することを強く意識し、公正・公平に業務を遂行していくことが求められている。

また、大規模災害・感染症などの新たなリスクが顕在化する中で、「県民の命を守る」という使命感を強く持ち、突発的で予期しない事象に即時対応できるよう、危機管理能力の向上が求められている。

【求められる能力、資質、姿勢】

・使命感 ・倫理観 ・遵法精神
・人権意識 ・災害対応への使命感 ・危機管理能力 など

② 変動要因を踏まえ、県民目線に立って考え、自ら行動できる職員

県民ニーズの多様化・高度化に的確に対応するためには、これまでの延長上で物事を捉えるだけではなく、新たな変動要因を咀嚼した上で、県民の立場に立って何が県民のプラスになるかを真摯に考え、柔軟かつ速やかに実行していくことが重要であり、県民目線に立った県民主体・行政参画理念の実践、利用者の利便性を考慮したサービスデザイン思考の徹底、エビデンスに基づく課題把握力や社会情勢変化を踏まえた先読み力と柔軟な対応力、関係者にわかりやすく説明を真摯に行う能力・姿勢が求められている。

また、住民に最も身近な存在である基礎自治体を重視する意識も重要であり、市町との連携を一層深め、チーム愛媛として総合力を発揮する考え方や対応が求められている。

【求められる能力、資質、姿勢】

- ・ 県民の目線に立つ姿勢（県民優先意識）
- ・ 県民に共感するぬくもりのある対応姿勢
- ・ CS（県民満足）マインド
- ・ コミュニケーション能力
- ・ エビデンスに基づく課題把握力
- ・ 社会情勢の変化に対応した柔軟な対応力
- ・ 県・市町はイコールパートナーという姿勢（チーム愛媛） など
- ・ サービスデザイン思考
- ・ 説明責任
- ・ 折衝力、交渉力
- ・ プレゼンテーション能力

③ 経営感覚を身につけた職員

行財政改革と成果を重視した政策展開の推進が求められている中で、最少のコストで最大の県民満足を提供していくためには、前例主義や縦割り行政から脱却し、新たな発想・視点による施策の展開と潜在的な脅威を予測した対応が必要であり、スピード感、コスト意識、リスク管理意識などの経営感覚を身につけた職員であることが求められている。

また、職員一人ひとりがその能力をいかんなく発揮し、組織力を高めていくことが重要であり、管理職はもちろんのこと、全ての職員が、職場における自らの役割を理解し、業務や組織のマネジメントに参画していく姿勢や限られた時間の中で求められる成果をあげるため、デジタル技術等を駆使した業務効率化や課題解決・新たな価値創造を継続する姿勢が求められている。

【求められる能力、資質、姿勢】

- ・ 経営感覚、コスト意識
- ・ リスク管理意識
- ・ 改善・改革意識
- ・ 判断力、決断力
- ・ マネジメント能力・リーダーシップ（フォロワーシップを含む）
- ・ デジタルリテラシー
- ・ デジタル技術等を駆使した業務効率化・価値創造意識 など
- ・ スピード感
- ・ 法務能力
- ・ 課題解決能力
- ・ 実行力

④ 官民共創意識を持ち、創造的な政策を立案し実行できる職員

社会環境の変化による県民ニーズの変容に的確に対応していくためには、職員には、広い視野と創造的な思考を持ち、目指すべき将来像からバックキャストして挑戦的に新たな施策を提案・企画（PLAN）し、それを事業として具体化・実行（DO）、検証（CHECK）して次の施策を改善（ACTION）していくというPDCAサイクルの確立が求められている。

また、行政課題の複雑化・多様化に伴い、官民共創意識を強く持ち、政策立案段階から民間企業も含めた多様な主体の参画を得て、多角的な視点やそれぞれの強みを活かした施策を検討し、課題解決や新たな価値創造につなげることが重要であり、業種の垣根を越えた出会いや交流などを通じた、創造的な政策の立案・実行が求められている。

【求められる能力、資質、姿勢】

- ・ 政策立案能力、企画力、発想力
- ・ 官民共創意識を持ち、多様な主体と連携した課題解決能力
- ・ 論理的思考力
- ・ 柔軟で幅広い思考力
- ・ チャレンジ精神
- ・ 課題発見力
- ・ 高度な専門知識
- ・ 創造力
- など

⑤ 仕事と家庭生活を両立しながら成果を追求できる職員

組織の活力と魅力を向上させるためには、性別や年代を問わず育児や介護などの様々な事情を抱える職員が持てる能力を最大限発揮することが重要であり、職員一人ひとりが限られた時間で効率よく成果をあげる意識を持って職務や能力向上に取り組むことが求められている。

特に、管理職には、全ての職員が能力を最大限発揮できるよう仕事と家庭生活の両立に向けた風通しの良い職場づくりと、部下職員の自発的な学習意欲の向上に向けた環境整備が求められている。

【求められる能力、資質、姿勢】

- ・ 業務効率化意識
- ・ チームで仕事をする意識
- ・ 定時退庁や年次有給休暇の取得を率先して行う意識
- ・ マネジメント能力
- など

⑥ 5つの意識改革を実践する職員

これまでに掲げた職員に求められる能力・資質・姿勢を、個々の職員
の特性に留めることなく、政策課題の解決に向けて実践で活かすため
には、5つの意識改革の周知徹底が重要であり、職員には、この意識改
革の趣旨を常にイメージし、困難な課題に対して、スピード感を持って前
向きに取り組み、限られた時間の中で、成果を追求する姿勢が求められ
ている。

5つの意識改革

- 1 『何故できないか』から『どうすればできるか』へ
- 2 『自治体に倒産はない』から『自治体に倒産はありえる』へ
- 3 『やってあげる』から『一緒にやる』へ
- 4 『失敗を隠す』から『失敗を積極的に明らかにする』へ
- 5 『デジタル技術に振り回される』から『デジタル技術を駆使する』へ

○ 求められる職員像

【普遍的に求められるもの】

高い使命感と倫理観・遵法精神、危機管理能力を具えた職員



【特に求められるもの】

変動要因を踏まえ、県民の目線に立って考え、
自ら行動できる職員

『やってあげる』から『一緒にやる』へ

経営感覚を身につけた職員

官民共創意識を持ち、創造的な
政策を立案し実行できる職員

『自治体に倒産はない』から
『自治体に倒産はありえる』へ

『何故できないか』から
『どうすればできるか』へ

『デジタル技術に振り回される』から
『デジタル技術を駆使する』へ

『失敗を隠す』から
『失敗を積極的に明らかにする』へ

仕事と家庭生活を両立しながら
成果を追求できる職員

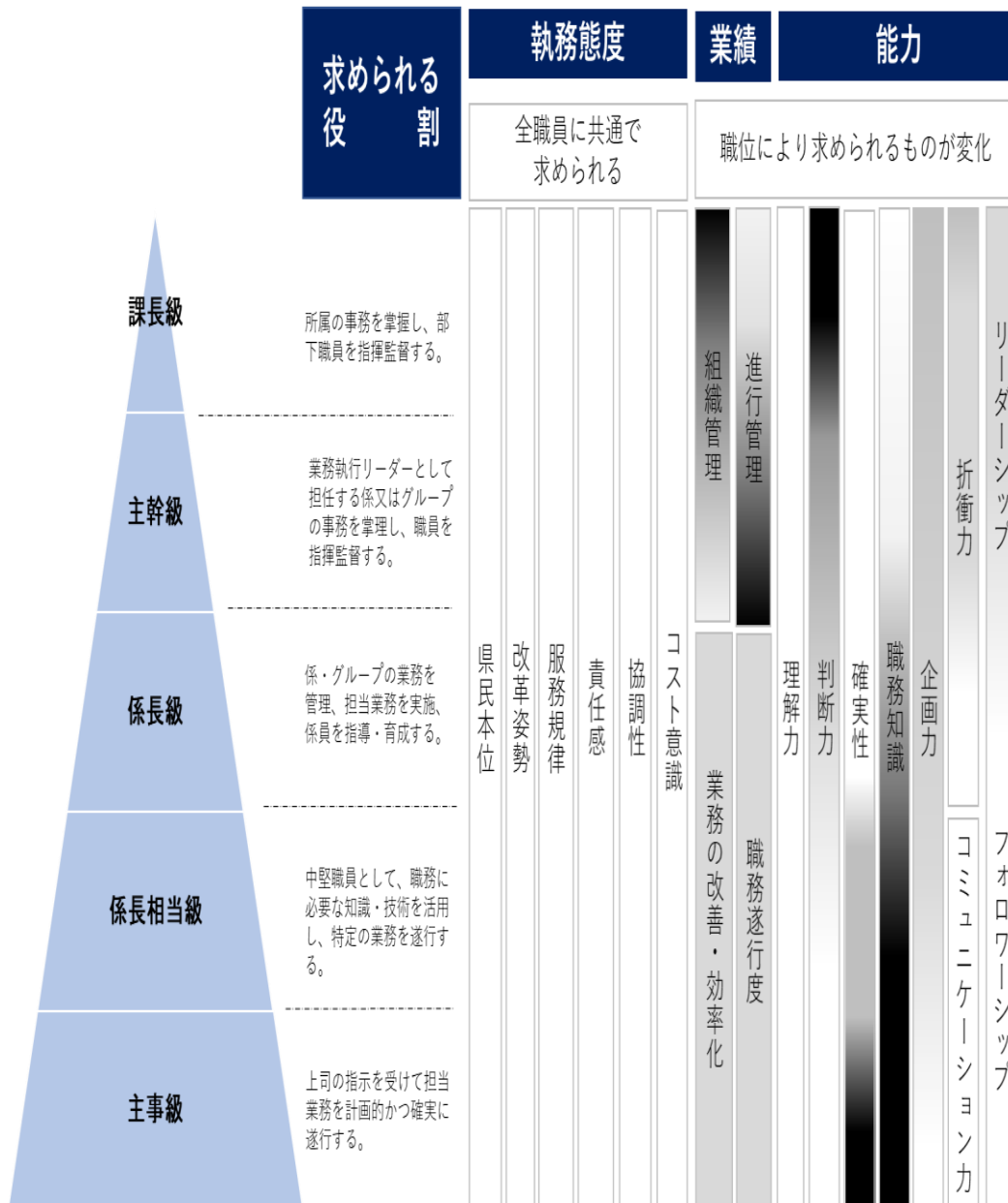
5つの意識改革を実践する職員

職員に求められる能力・資質・姿勢を、職員の特
性に留めることなく、政策課題の解決に向けて
実践で活かすことのできる職員



困難な課題に、“スピード感”を持って、
“前向き”に取り組み、
限られた時間の中で、“成果を追求”する
実践型職員

(2) 職位毎の求められる役割と姿勢・能力 等



5 人材育成・確保に向けた取組み

(1) 人材育成

複雑化・多様化する行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていく上で、人材育成の重要性は従前にも増して高まっており、求められる職員像や能力・資質の向上に必要な組織的な支援に取り組むとともに、職員自身の自発的な学習意欲の向上を促進する。

① 人材育成の基本的な考え方

ア 個々の職員に応じた多様な能力開発

職員には、自己の職務遂行能力について向上心を持ち、求められる職員像の体現に向けて、自らが意欲と能力の向上に努め、高度な専門的知識や技術を身につけるとともに、それぞれの職務や職位に応じた政策立案能力の向上が求められている。

このため、研修所研修においては、「一律の知識、技術を身につけさせる研修」から「職員の多様な意欲に応じて選択により必要な能力を伸ばす研修」などへの移行を進めてきたところであり、引き続き、本方針に記載した「求められる職員像」や「職位毎の求められる役割と姿勢・能力等」と連動した計画的・体系的な研修プログラムを構築するとともに、求められる職責に対応した政策立案能力や官民共創による課題解決能力を強化するための研修機会の拡充を図る。

また、技術職については、関係する部局においても、職種、階層ごとに専門性が求められる職員の計画的・体系的な育成を進める。

イ 職場における人材育成意識の醸成（OJT）

職員の人材育成においては、仕事を進める過程を職員の能力開発や意識改革の機会と捉え、積極的に活用していくことが重要である。

このため、管理職は、組織内の人材育成は自らの重要な役割であるとの認識に立ち、協議、報告、指示などの機会を捉えた部下職員への適切な指導、助言に加え、研修への参加促進、自己啓発の奨励などを通して、自発的な学習意欲の向上を促すとともに、業務の遂行において、能力を実践に結びつける意識を部下職員に徹底するなどにより、職場における人材育成意識の醸成を図っていく必要がある。

ウ 意欲・能力を活かす人事管理や組織づくりの推進

職員の能力を最大限に発揮させ、組織を活性化し、積極・果敢な県政運営を推進するため、職員の意欲や能力、業績を重視した人事管理制度の運用や、職員の創意工夫や企画力を活用する組織づくりなど、能力開発と人事管理・組織との連携強化に引き続き取り組んでいく。

また、多様化・高度化する県民ニーズへの対応のほか、重要施策を強力に推進するためには、市町や企業・団体、県民など多様な主体との連携を一層強化し、地域間競争に打ち勝つため対外的に打って出る施策の展開を図る必要があることから、国、民間等への派遣や市町、他県との人事交流などにより、幅広い経験を有する人材の育成・活用を図る。

② 人材育成プログラムの整備

ア 研修所研修

職場を離れて一定期間集中的に研修に専念することができる研修所研修は、職務遂行に必要な知識やスキル等を体系的かつ効果的に習得できる手法として、従来から人材育成の中核となっている。

職員が、公務員として伸ばすべき能力は何かを自ら把握し、進んで選択して意欲的に職務遂行能力の開発・向上に努められるよう、また、新たなステージに立った県政運営に資する能力を体得できるよう、次の点を柱とした計画的で効果的な研修体系とする。

(ア) 階層別研修の実施

採用時や昇任後に一律に実施する階層別研修については、それぞれの職位ごとに職種共通の基礎的な能力や資質に関する課目を中心として、効果的に実施する。

また、新規採用職員研修について、民間企業等経験者採用などの採用区分の多様化に伴い、新規採用職員の持つ知識・スキルなどが多様化しているため、カリキュラムの見直しを行うとともに、大規模災害への危機意識を早期に共有し、使命感の向上を図る。

加えて、仕事と家庭生活の両立支援に向けて、マネジメントやキャリア形成の重要性が増していることから、マネジメントやキャリアに関する研修を全階層別研修で実施する。

(イ) ステージアップ研修の実施

採用時、主任級・係長級・主幹級昇任時を能力開発の節目とし、それぞれの間を重点研修期間、専門性研修期間、総合力開発期間として位置付け、各ステージにおいて次の職位で必要とされる能力開発の課目を職員のニーズに応じて自らが選択して必修受講するステージアップ研修を実施する。

(ウ) 県政を取り巻く時代潮流に沿った研修の拡充

新たなステージに立った県政運営に対応できる人材を育成するためには、個々の職員の、エビデンスに基づく課題把握力や先を見据えた政策立案能力、官民共創による課題解決能力、県民目線に立ったコミュニケーション能力の向上、市町との連携による総合力の発揮が求められている。

このため、政策立案能力や官民共創による課題解決能力を強化するための研修メニューを新設・拡充するとともに、情報分析・活用力や県民対応の向上に向けた研修、二重行政の解消や市町職員の人材育成支援の観点も踏まえて実施してきた市町との階層別研修の合同実施などにも継続して取り組む。

今後とも、県政を取り巻く時代潮流の変化に対応した能力開発を進めるため、スクラップアンドビルドを図りながら、引き続き、研修メニューの拡充などに取り組む。

イ 職場研修（OJT）

職場研修は、日常の仕事を通じて個々の職員に必要な知識、技術、接遇などの執務態度を身につけさせることができ、職員の特性に応じたきめ細かな指導ができる研修として、特に新規採用職員や中堅職員の育成に重要である。

また、業務執行リーダーとして、通常業務の執行責任を担う主幹級職員が、指揮監督を通じて部下職員を指導することで、効果的な人材育成を期待することができる。

このため、管理職に組織内の人材育成に対する責務を再認識させるなど職場研修に対する意識改善や、所属長による部下職員の能力開発の適正な評価などを通じて、職場における人材育成意識の醸成に努める。

ウ 自発的な学習支援

高度な専門的知識を取得し、幅広い視点から業務遂行能力の開発・向上を図るためには、職員本人が意欲を持って自発的に学習することが不可欠である。

このため、管理職面談などの機会を通じて職員の自発的な学習意欲の向上を促し、職員一人ひとりが自己啓発に取り組みやすい職場環境の整備に努めるとともに、オンラインによる教育・研修（eラーニング）の活用、市町職員を交えた自主研究グループなどの政策研究活動の推進などを通じて、多様な自己啓発機会が確保されるよう支援を行う。

また、民間企業や団体が開催する研修への参加促進、OB・OGや外部有識者を講師とした自主参加型の勉強会の開催などを通じて、自発的な学びや交流を促し、成長や職務に対する意欲の向上を図る。

③ 意欲・能力を活かす人事管理システムの推進

ア 課長級昇任試験の継続実施

直面する厳しい状況下において、創意工夫や企画力を最大限発揮して県政を着実に前進させるためには、組織の中核である「課」が政策課題に迅速に対応する必要がある。

このため、課のリーダーとして重要なポジションを担う課長級への昇任試験を継続し、意欲、能力のある職員を積極的に登用することで、「創造」「協働」「改革」姿勢の一層の浸透を図る。

イ 職員の能力・業績を重視した評価と反映

多様な人材の活用により組織の活性化を図るためには、職員一人ひとりの意欲、能力、業績を重視したメリハリのある人事管理が不可欠である。

このため、公平性、納得性、透明性の高い的確な評価により、努力した職員が報われるような人事配置や能力の高い職員の登用に努めるとともに、昇給や勤勉手当への積極的な反映など、能力・実績主義に基づく給与制度の運用を進める。

また、定型的業務等に従事する職員についても、創意工夫の取組みなどについて適切に評価する。

さらに、国際関係機関、民間企業等への派遣や新規施策等へのチャレンジについては、公募を通じて職員の熱意を汲み取った選考を行うとともに、業務で有効と認められる資格の取得についても適切に評価することで、意欲ある職員の自発的な能力向上を後押しする。

一方、職務遂行にあたり、知識や技術、意欲などに一定の課題を有する職員は、職場研修による指導を重点的に行うとともに、指導の結果、効果が現れない場合は、給与への反映、分限処分の検討などにより適切に対処する。

ウ 研修等の能力開発と人事管理との連携

職員の意欲と能力を活かした人事管理を推進していくためには、職員の能力開発の実績を考慮する必要がある。

このため、職員の研修実績や自己啓発等の状況を適切に把握するほか、自己の能力向上のため業務でも有効と認められる資格の取得を促進するなど、職員の学習意欲と能力の更なる向上に取り組むとともに、評価や人事配置などの人事管理との連携を図る。

エ 管理職のマネジメント能力の向上

能力や業績を重視した人事評価を適切に運用していくためには、評価を行う管理職が、本方針が掲げる「求められる職員像」などを十分理解し、自身の資質向上と部下職員の評価・育成に向けた意識改革に取り組む必要がある。このため、管理職としての心構え、管理能力や評価能力の向上を図るための研修を行い、部下職員の指導、育成とともに、公平・公正な人事管理が行えるよう、管理職のマネジメント能力の向上を図る。

(2) 人材確保

少子高齢化の進行や生産年齢人口の減少を背景に国や他の地方自治体、民間企業等との人材獲得競争が激しくなる中、複雑化・多様化する行政課題に的確に対応できる人材を確保していくことが重要となることから、県職員として働くことの魅力の発信や多様な人材を獲得するための採用試験の見直しなどに積極的に取り組む。

① 公務の魅力発信

ア SNS やイベントなどを活用した情報発信

多くの人に県職員を目指してもらうため、各所属が行う県の事業や施策に関する情報発信はもとより、人事委員会と連携して SNS や各大学で開催されるイベントなどを活用し、県内外の学生や社会人等に愛媛県が有する魅力や県職員として働くことのやりがいや意義を積極的にアピールしていく。

特に技術職については、関係する部局においても、それぞれの職種が持つ県職員ならではの仕事の魅力等を大学の講義等に参画して発信するほか、高校生への訴求など、大学・学生との関係性の向上に努めながら、受験者の確保に取り組む。

イ インターシップの受入拡充や訴求性の高いプログラムの実施

実際に県の仕事を体験し、県の仕事を知ってもらうため、全庁を挙げてインターンシップの受入れを拡充し、統一的な就業体験プログラムを作成するとともに、先輩職員との交流を深めるなど、より効果的に公務全般への理解促進を図る。

② 多様な人材の確保に向けた制度の拡充

ア 採用試験の見直し

県への就職希望者に、幅広く採用試験を受験する機会を提供するため、これまで行ってきた年齢上限の引上げや東京・大阪での試験の実施などに加えて、試験回数の増加や技術職採用における下限年齢の引下げを含む受験資格の見直しなど、受験機会の増加に取り組む。

また、多様で優秀な人材の確保という観点から、民間企業経験者や公務員経験者に関する応募要件の見直しなどにも取り組んでいく。

イ 新たな職種の設置

様々な行政課題に対し、各々の専門的知識を活かしながら、より効果的・効率的に業務を遂行していくため、特に技術職について、個人が有する資格や専門性などを踏まえた新たな職種を設置していく。

ウ 辞退者対策等の強化

受験者や内定者の就業意欲向上を図るため、実際に県で働いている先輩職員との相談機会を設けるほか、採用前研修により、社会人としての基礎を事前に学ぶ機会を提供するなど、内定者等との関係性構築を図る。

③ 専門的な知識・経験を有する人材の活用

定員適正化や組織のスリム化が進む中、多様化・高度化する県民ニーズや新たな政策課題に適切に対応していくためには、専門性や経験が求められる分野において、高度で専門的な知識や能力を有するなど、即戦力となる有能な人材を確保する必要がある。

このため、任期付研究員・任期付職員制度の活用を図るとともに、定年延長・再任用職員が幅広い知識・経験をもって適材適所で活躍することができるよう制度等の有効活用を進める。

また、民間企業の社員や、行政需要に応じた有識者の受入れなど、外部人材の活用を進める。

(3) 働き甲斐と働きやすさを両立できる職場環境の整備

ワーク・ライフ・バランスの充実や職務を通じた成長を重視した職業選択など働き手側の意識や価値観が多様化している中で、県民・組織への貢献や自身の成長を実感できる「働き甲斐」と、男女の区別なく仕事と育児などの家庭生活を両立できる「働きやすさ」を両立する職場づくりに一体的に取り組む。

また、全ての職員が、心の健康の保持増進により充実した職業生活を送れるよう、「愛媛県職員こころの健康づくり指針」に基づき、セルフケアとラインケアの充実に向けた研修や産業保健スタッフなどによる相談体制、復職支援体制の充実に、引き続き取り組む。

さらに、職員の働き甲斐や組織・県民への貢献意欲（エンゲージメント）、職場の働きやすさを把握し、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着につなげていくため、定期的に組織活性度診断を実施し、その結果から組織が抱える課題を抽出し、改善を行っていく。

① 働き甲斐のある職場づくり

ア 多様な経験を積む仕組みづくり

(ア) 派遣研修による人材の育成

創造的かつ成果を重視した政策展開を図り、これまでの延長上ではない新たな取組みを進めていくため、職員には、これまで以上に先見性、創造性、実行力が求められているほか、従来の県職員の枠を超えた新しい企画力や発想力、民間との共創による課題解決など、より高い資質や能力が要求されている。

このため、国の省庁や海外を含む関係機関、民間企業などへの派遣研修を推進し、高度な専門知識や実践的な行政能力、国際感覚や国際実務能力、民間の経営ノウハウを身につけた人材の育成を図るとともに、派遣職員が派遣先において培った人脈を有効に活用し、地域間競争に打ち勝つ施策の展開を図る。

また、民間企業への派遣研修に加えて、民間等が行う職員研修などへの職員の参加を促すことで、これまでの延長上にはない新しい発想や手法を学び、更なる知恵と実行力の向上を図る。

(イ) 市町や他県との人事交流の推進

基礎自治体重視の理念の下、県と市町が対等なパートナーとして連携を深めることで総合力を発揮しつつ、重要施策を強力に推進していくことが求められている。

このため、県職員は住民に最も身近な市町での現場経験を積む一方、市町職員は広域的な行政経験を身につける相乗効果が期待できる相互交流型の県・市町間の人事交流を促進し、互いが知恵と工夫を出し合う連携施策の創出と併せて、交流職員が県と市町の連携の絆としての役割を意気を感じてそれぞれの職場で活躍することにより、「チーム愛媛」としての更なる連携の強化を図る。

また、地方における人口減少が進む中、四国各県や近隣の地方公共団体との連携は、今後ますます重要となることから、他県との人事交流を進めることで、先進的な施策や特色ある行政運営の経験を通じて幅広い視野を有する人材を育成するとともに、広域的な連携の強化を図る。

イ 成果を実感し、チャレンジを応援する体制づくり

職員が、創造的かつ成果を重視した政策展開に高いモチベーションを持って挑戦するためには、風通しが良い職場づくりに加えて、職員が、職場における自らの役割を理解するとともに、「自身の適性や興味・関心」「自らの仕事を持つ価値」などについて、理解を深め、働き甲斐を実感し、組織・県民への貢献意欲を高めることが重要になる。

このため、庁内業務体験制度や自主参加型の職員勉強（交流）会の充実・強化によって、若手・中堅職員の業務に対する視野の拡大やモチベーションの向上を図るとともに、管理職が面談など通じて上司と部下の信頼関係を構築し、所属職員に対し仕事の成果や強み、従事している仕事の価値について伝えられるよう、管理職向けの研修の充実に取り組む。

ウ 政策立案型で機動的な執行体制づくり

急速に変化する社会環境や複雑化・多様化する行政課題に対応していくためには、職員一人ひとりが企画力・発想力を高め、積極的に挑戦しながら、これまで以上にスピード感を持って成果を重視した政策を展開していくことができる組織体制が必要である。

このため、課長級昇任試験の実施による意欲、能力のある職員の積極的な登用や、主幹級職員をリーダーとした機動的な業務執行体制により、県庁組織の中核である「課」が成果を着実に生み出し、政策課題に迅速に対応できる体制を整備するとともに、県政の諸課題を的確に捉えた組織改編を行うなど、政策立案型の組織体制の構築に取り組む。また、県政の重要課題に機動的かつ効果的に対応するため、部局横断的なプロジェクトチームの積極的な活用を図るとともに、官民の多様な主体との共創による課題解決や新たな価値創造にも積極的に取り組む。

② 働きやすい職場づくり

ア 風通しが良い職場環境づくり

職員が、限られた時間の中で意欲を持って職務を遂行し、求められる成果をあげていくためには、役職や立場を問わず職員同士の意見交換が活発で、意思疎通の図りやすい職場づくりが重要であることから、組織活性化診断の結果などを踏まえながら、引き続き風通しが良い職場づくりを推進していく。

特に、管理職による業務執行に関する適切な目標設定や進捗管理（業務マネジメント）と所属職員の能力・適性やライフステージを踏まえた組織・人事管理（組織マネジメント）が重要であることから、日ごろからのコミュニケーションや各種面談などの機会を通じ、業務の進捗確認や相互理解が図られるよう、管理職のマネジメント能力の向上を図る。

一方、職場づくりは、管理職だけで行うものではなく、職員一人ひとりが自らの役割を理解し、上司や他の職員と協力して業務を執行する意識も重要となってくることから、階層別研修におけるマネジメントに関する講義を、管理職以外にも拡充する。

また、風通しが良く、働きやすい職場づくりに積極的に取り組む所属を表彰し、その取組みを周知することで、職場環境の改善に向けた意識醸成を図る。

イ 働き方改革の推進

平成 30 年の働き方改革関連法の成立により、地方公務員についても時間外勤務の上限規制制度の導入をはじめ、管理職も含めた全ての職員が心身の健康を保持し、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら職務に従事できる環境を整備することが求められており、本県においても働き方改革を進めている。

特に、超過勤務の縮減・適正化は、職員の健康管理と仕事と家庭生活の両立はもとより、公務効率や人材の確保・定着の観点からも必要不可欠なものであり、管理職による超過勤務の事前命令や庁内 LAN 端末機のログ記録等による勤務時間管理の徹底、フレックスタイムや時差出勤、テレワークの利用促進などに、各職場の管理職が中心となって取り組むとともに、勤務間インターバルを導入する。

ウ 効率的な働き方の推進

限られた時間の中で、県民ニーズの多様化・高度化に的確に対応していくためには、効率的な働き方を一層推進し、新たな政策の検討や課題解決を行うための時間を確保していく必要がある。

このため、近年のデジタル技術の急速な進展を踏まえ、デジタル技術を駆使した業務改善・効率化が必要不可欠であり、業務改革（BPR）など、デジタル技術を駆使した業務効率化に引き続き取り組む。

③ 仕事と家庭生活の両立

ア 更なる意識改革と行動変容

働きやすい職場づくりのうち、仕事と家庭生活の両立に向けた取り組みは、若い世代に選ばれる魅力ある組織づくりや社会全体の少子化対策にもつながる重要なものであることから、引き続き、「愛媛県職員 愛顔の子育て・女性活躍サポートプラン（特定事業主行動計画）」や「愛媛県職員 仕事と子育て・介護の両立支援ガイド」を活用し、各種研修や面談等を通じて、両立支援制度や各人に求められる役割の周知・浸透を図るとともに、両立やキャリア形成に不安を持つ職員に対する相談支援体制を整備する。

また、職員自身が自らのキャリアについて中長期的視点で主体的に考えることや管理職が部下の現状を理解しサポートすることが重要であることから、これまで主事級を中心に行っていたキャリア研修を、管理職も含め全階層に拡充する。

イ 多様な働き方の推進（個人のライフスタイルに応じた働き方ができる仕組みづくり）

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、性別や年代を問わず育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できる環境の整備が求められており、多様な人材の育成・確保といった観点からも個人のライフスタイルに応じた働き方ができる仕組みづくりが重要となっている。

このため、これまで行ってきたフレックスタイム制や出生サポート休暇の導入に加え、フレックス制により週休3日制が利用できる職員の対象を拡大するなど制度面の拡充を図るとともに、職員一人ひとりが家庭事情等にあった制度を有効に活用できるよう一層の制度周知に取り組んでいく。

ウ 男性職員の家事・育児参画の推進

男女の区別ない仕事と家庭生活の両立に向けては、女性に偏りがちな家事・育児への男性の参画を促すことが重要であり、県庁は、共働き・共育ての機運醸成に率先して取り組む必要があることから、引き続き、全庁的な意識啓発や各種研修などにより、男性職員の育児休業の取得促進に取り組むとともに、男女ともに仕事と家庭生活を両立させたキャリア形成を主体的に考えられるよう、自主参加型のキャリア研修会などにも取り組む。

(4) デジタル人材の育成・確保

デジタル技術の革新により社会全体が大きな転換期を迎える中、行政のあらゆる分野でデジタル技術の活用を選択肢に含め、既成概念にとらわれず、県民本位の視点で業務を再構築することが必要であり、愛媛県デジタル総合戦略（以下「DX 戦略」という。）に基づき、様々な地域課題の解決、新しいサービスや価値の創出に向け、DX の積極的な推進が求められている。そのため、職員一人ひとりが DX の重要性や価値、理念を理解し、自ら主体的に行動できるよう、職員のデジタルリテラシー向上に継続的に取り組む。

なお、実際に DX を推進するには、プロジェクトマネジメントやデータ利活用などの専門性をもった人材が中核となって活躍し、DX の取組みを牽引していくことが重要であり、そういった「DX 推進リーダー」の育成に向けた取組みについては、別に定める。

① デジタル分野において職員に求められる人材像

ア DX の重要性や価値、理念を理解し、変革に挑戦し続ける職員

職員は、DX 戦略の基本理念を理解し、庁内外問わず多様な関係者と共創しながら、既存の枠組みにとられない発想を大切にし、変革に向けて粘り強く挑戦し続ける姿勢が求められている。

【求められる能力、資質、姿勢】

- ・変化への適応
- ・反復的な改善を図るアプローチ
- ・多様な関係者とのコラボレーション など

イ 課題に応じて適切なデジタル技術を駆使することができる職員

デジタル技術に振り回されるのではなくデジタル技術を駆使していくため、職員は、日々進化するデジタル技術や多種多様なデータの利活用に向けて継続的に学習・情報収集し、政策立案やその執行においてそれらを適時適切に活用することで、成果の最大化や新たな価値創造を実現していくことが求められている。

【求められる能力、資質、姿勢】

- ・デジタル技術やデータに関する基礎的な知識・スキル
- ・最新のデジタル技術に対する情報感度
- ・データに基づく判断 など

ウ 情報セキュリティ等を常に意識しながら業務執行できる職員
デジタル技術や多様なデータの活用は、多大な便益をもたらす一方で、情報流出や知的財産権侵害などにつながるリスクも含んでいることから、職員には、高い情報セキュリティ・コンプライアンス意識を持ち、適切な対応を徹底することが求められている。

【求められる能力、資質、姿勢】

- ・情報セキュリティ意識
 - ・コンプライアンス意識
- など

② 育成方法

ア 研修

全ての職員を対象に、DXの推進に不可欠な変革マインドや基礎的な知識を習得する研修を継続的に実施するとともに、個別分野・業務のDXを推進するため、関係職員を対象にデジタルツールや特定テーマの専門的な知見を学ぶ各種研修機会を設けるなど、重層的かつ体系的にデジタルリテラシーの向上を図る。また、県内市町との合同実施や研修コンテンツの共有を図るなど、県内自治体職員の一體的なデジタル人材育成にも積極的に取り組む。

イ 職場研修（OJT）

職場内における意識改革やセキュリティ対策に関する指導に加え、業務の必要に応じ、DX推進担当部門によるデジタルツールの導入支援や外部人材等による専門的かつ実務的な伴走支援を受けながら、デジタル技術やデータを駆使した業務遂行を通じて、座学では得られない実践的な知識やスキルの習得を図る。

ウ 自発的な学習支援

職員本人が意欲を持って自発的に学習に取り組めるよう、任意で参加できる研修や勉強会など自己研鑽機会の確保に向けて支援を行うとともに、職員が自発的に取得した、業務に有効と認められる資格の取得を促進し、自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりに努める。

エ IT企業との人材交流

連携協定を締結したIT企業等に職員を派遣し、高度な専門知識のほか、民間ならではの視点、スピード感、成果を重視した業務の進め方等に接することで、従来の枠にとらわれない企画力や実行力を涵養するとともに、民間との共創による課題解決を図る職員を育成する。

③ 外部人材の確保・活用

ア 外部人材の登用

デジタル分野は専門性が高く、かつ内容が高度に分化していることから、職員の育成と平行しながら専門的な知識・知見を有する外部人材を積極的に登用する。なお、登用に際しては、テレワークや兼業・副業など勤務形態の工夫等により全国から優秀な人材の確保に努める。

イ 活用方法

登用した外部人材から専門的な助言等を得ながら、DX戦略の着実な推進や特定分野におけるデジタル施策の企画・立案を行う。また、職員のデジタルリテラシー向上に向けた各種研修講師としても積極的な活用を図る。