

令和6年度行政監査結果報告書

～ テーマ ～
人材育成について

令和7年2月
大分県監査委員

目 次

第1	監査のテーマ及び監査の目的	1
1	監査のテーマ	1
2	監査の目的	1
3	テーマの選定理由	1
第2	監査の実施概要	1
1	監査の種類及び基準	1
2	監査の着眼点	1
3	監査対象所属等	2
(1)	監査対象所属	2
(2)	関係人	2
4	監査の実施時期及び実施方法	3
(1)	実施時期	3
(2)	実施方法	3
第3	監査対象事務の概要	3
1	人材育成方針の策定等に関する経緯	3
2	大分県人材育成方針（令和2年4月1日改正版）の概要	3
3	各部局の人材育成計画	4
4	県職員の研修体系（令和6年度）	5
第4	監査の結果	6
1	人材育成に関する方針等の状況	6
2	職員研修の実施状況	10
3	多様な人材育成の状況	14
4	各種支援制度の整備状況	18
	県の人材育成に期待すること	22

第1 監査のテーマ及び監査の目的

1 監査のテーマ 「人材育成について」

2 監査の目的

知事部局においては、大分県人材育成方針を定め、新たな課題に挑戦する意欲と能力に富んだ職員の育成に取り組んでいる。これらの状況について把握するとともに、計画的かつ効果的な取組が行われているか等について検証する。

3 テーマの選定理由

少子高齢化の進展等により、地方公共団体を取り巻く環境は大きく変化しており、本県においても限られた定数事情の下で効率的・効果的に業務を執行するため、働き方改革やDX等の取組が不可欠となっている。

また、近年は若手職員や女性職員の割合が増加するとともに、定年延長等に伴う60歳を超える職員の増加により、組織の年齢構成等が変化しており、この対応も急務である。

このような中、新たに長期総合計画「安心・元気・未来創造ビジョン2024」が策定されたが、これらを着実に推進するためには、職員の人材育成が益々重要となることから、テーマとした。

第2 監査の実施概要

1 監査の種類及び基準

この監査は、地方自治法（昭和22年法律第67号）第199条第2項に定める行政監査として、大分県監査委員監査基準（令和2年大分県監査委員告示第1号）に準拠し、実施した。

2 監査の着眼点

1 人材育成に関する方針等の状況
(1) 方針は社会情勢（2030年問題・働き方改革・ワークライフバランス等）や組織状況等を踏まえて策定されているか。
(2) 方針はDXなど新たな課題に対応した内容に随時更新されているか。
(3) 各部局の人材育成計画は職種や事業内容に応じた適切な内容になっているか。また、計画では目標指標の設定や成果測定を行っているか。
2 職員研修の実施状況
研修が年代や職種等に応じて計画的かつ効果的に実施されているか。（自治人材育成センター研修、ター研修、職場研修(OJT)、部局別専門・技術研修、派遣研修等） 特に、組織の中核となる班総括に係る研修が効果的に実施されているか。
職務遂行に必要な能力・知識を習得するための研修が、部局間や民間組織、市町村等との連携のもとに効果的に実施できているか。また、業務の質の向上・改善のための基本的スキルとなっているDX能力を備えた人材の育成が、効果的に実施されているか。
(3) 研修の効果測定や復命等が適切に行われ、組織の業務向上につながっているか。
3 多様な人材育成の状況
(1) リスキング等により専門性を高めた職員や社会人経験者の知識や技能を活用できているか。
(2) 庁内公募や人事交流、民間企業研修等が効果的に実施されているか。
(3) 年齢や性別に応じた人材育成（若手職員のキャリア形成支援、女性や60歳超職員の活躍推進）が効果的に行われているか。
(4) 県行政の円滑な推進には市町村との連携が重要であることから、市町村職員の育成に対する支援が適切に行われているか。
4 各種支援制度の整備状況
(1) 若手職員等への支援制度が有効に機能しているか。
(2) 通信講座受講や資格取得、自主研究グループへの支援など職員が自己研鑽に取り組むための環境整備が図られているか。
(3) 所属長や班総括による職場内マネジメントを通じた支援は適切になされているか。 統括推進員が適切に機能しているか。

3 監査対象所属等

(1) 監査対象所属

業務内容の人材育成や能力向上研修への関与度合い、事前調査により把握した情報等を勘案して46所属を選定した。

(2) 関係人

公益財団法人大分県自治人材育成センター（調査理由：県が策定した研修基本計画に基づき、階層別研修など多くの職員研修を企画・実施しているため）

【令和6年度行政監査の対象所属一覧】

	部局	所属	人材育成に関する主な所管業務	選定理由、監査ポイント
1	総務部	人事課	知事部局全体の人材育成	監査のテーマ主管課
2		行政企画課	部局の人材育成計画策定、行財政改革推進	部局の主管課
3		電子自治体推進課	行政DXの推進	DX人材の育成
4		法務室	県行政の法務に関する助言・指導	全庁職員の法務能力の向上
5		税務課	県税事務所の統括	税務人材の育成
6		市町村振興課	市町村の行政、財政及び税政への助言	市町村職員の育成支援
7		別府県税事務所	税務事務	県税事務所のうち比較的職員数が多い事務所
8		大分県税事務所佐伯納税事務所	//	県税事務所のうち比較的職員数が少ない事務所
9		中部振興局	地域振興、農林水産業の普及指導等	地域活性化に係る人材の育成
10		南部振興局	//	地域活性化に係る人材の育成
11		豊肥振興局	//	地域活性化に係る人材の育成
12		西部振興局	//	地域活性化に係る人材の育成
13	企画振興部	政策企画課	部局の人材育成計画・長期総合計画策定	部局の主管課
14		おおいた創生推進課	地方創生	地域活性化に係る人材の育成
15		国際政策課	海外戦略策定	国際人材の育成
16		広報広聴課	県行政の広報	広報人材の育成
17		統計調査課	統計を活用した施策立案の促進	統計データの活用力向上
18	福祉保健部	福祉保健企画課	部局の人材育成計画策定	部局の主管課
19		保護・監査指導室	生活保護業務の指導・監督	ケースワーカーの指導・育成
20		健康政策・感染症対策課	地域保健推進	保健師の育成
21		北部保健所	//	地域保健に係る人材の育成
22		こども・女性相談支援センター	児童相談・女性支援	児童福祉の中核施設
23	生活環境部	生活環境企画課	部局の人材育成計画策定	部局の主管課
24		環境保全課	環境アセスメント	薬剤師、化学職員の育成
25		防災局防災対策企画課	災害対策	災害時対応能力の向上
26		消費生活・男女共同参画プラザ	男女共同参画、NPOとの協働促進	女性活躍推進やNPOとの協働意識の向上
27	商工観光労働部	商工観光労働企画課	部局の人材育成計画策定	部局の主管課
28		経営創造・金融課	中小企業支援	経営診断能力の向上
29		DX推進課	DX推進の総合企画及び調整	DX人材の育成
30		観光局観光政策課	観光戦略の統括	観光施策の企画・実行能力の向上
31	産業科学技術センター	産業技術に係る試験研究	研究員の育成	
32	農林水産部	農林水産企画課	部局の人材育成計画策定	部局の主管課
33		工事技術管理室	農業土木工事の技術管理	農業土木技術職員の育成
34		団体指導・金融課	農協等の検査・指導	検査・指導能力の向上
35		地域農業振興課	農業技術の普及、農林水産業の試験研究機関統括	農業普及指導員の育成
36		畜産振興課	畜産技術の普及	畜産普及指導員等の育成
37		林務管理課	林業技術の普及	林業普及指導員の育成
38		農林水産研究指導センター水産研究部	水産技術の研究	水産職の育成
39	土木建築部	土木建築企画課	部局の人材育成計画策定	部局の主管課
40		建設政策課	土木行政の総合企画・調整	土木技術職員の育成
41		建築住宅課	建築物の確認・許可	建築技術職員の育成
42		別府土木事務所	道路、河川等に係る工事・管理	土木行政に係る人材の育成
43		佐伯土木事務所	//	土木行政に係る人材の育成
44	会計管理局	会計課	部局の人材育成計画策定	部局の主管課
45		審査・指導室	会計事務（契約・補助金等）に関する助言・指導	会計事務能力の向上
46	人事委員会事務局	公務員課	職員の採用試験実施、勤務条件調査	研修に関する研究・報告
47	(関係人調査)	(公財)大分県自治人材育成センター	県及び市町村職員の研修実施	職員研修の企画・実施

4 監査の実施時期及び実施方法

(1) 実施時期

令和6年8月～12月

(2) 実施方法

監査対象所属から提出された監査調書及び資料を基に、監査委員事務局職員が職員監査を行い、その結果を踏まえて監査委員による監査を実施した。

令和5～6年度の取組を主な監査対象とし、必要に応じてそれ以前の年度における状況も参考とした。

第3 監査対象事務の概要

1 人材育成方針の策定等に関する経緯

平成13年10月：県人材育成方針を策定

平成19年12月：県人材育成方針を改訂（組織のフラット化等）

平成25年12月：県人材育成方針を改訂（キャリア開発プログラム導入）

平成28年3月：県人材育成方針を改訂（人事評価制度の本格導入）

令和2年4月：県人材育成方針を改訂（キャリアモデル職員指定制度を廃止）

令和6年5月：「人材育成基本方針策定指針の改正について」（令和5年12月総務省通知）を受けて人材育成方針の見直しに着手

2 大分県人材育成方針（令和2年4月1日改正版）の概要

職員の使命を『安心・活力・発展プラン2015』の着実な実行と「行政の質の向上と行革実践力の発揮」の2点とした上で、人材育成に係る課題、具体的育成策等を以下のとおり整理している。

(1) 大分県が直面している課題

- ① 県民ニーズの複雑化・高度化
- ② 厳しい定数事情
- ③ 新採用職員、女性職員の増加
- ④ 年金支給開始年齢の引き上げに伴う再任用職員の増加
- ⑤ 市町村との連携強化の要請

(2) 求められる大分県の人材像

自ら考え自ら行動する職員＝自律する大分県職員

① 職員個人として求められる資質・姿勢

県民中心・現場主義、倫理観と遵法意識、行政のプロとしての職業意識、スピード・コスト・効率性、説明責任意識、人権尊重意識、危機管理意識

② 職員個人として求められる能力

関係構築力、情報管理能力、企画・立案能力、業務遂行力（実行力）、判断力、組織運営力・業務管理力〈管理職のみ〉、部下育成能力〈管理職のみ〉

③ 所属構成員として求められる役割

ア 所属長：マネジメント

所属の目標に向かって職員の能力を十分に発揮できる環境づくりを行うこと 等

イ 統括推進員：コーディネート

所属長と連携して人事管理等を総合的に推進する 等

ウ 班総括：リーダーシップ

職員の職務内容等を的確に把握し、指導・助言を行うこと 等

エ 班員：メンバーシップ

組織の一員としての個人の役割を常に意識した業務遂行を行うこと 等

(3) 求められる組織風土

① 運営指針

組織として積極的に「職員を育てていく」ことが重要であり、求められる組織としての在り方を「人を育て人を活かす組織＝人材を自給自足する組織」とした上で、その運営指針を「連携する組織」、「風通しのよい組織」、「学び合う組織」と整理

② 各組織に求められる役割

ア 所属・班：人材育成の場

イ 各部局：行政分野別人材育成の企画・推進

ウ 人事課：人材育成の総合的な企画調整

エ 自治人材育成センター：研修実施・職場研修支援

(4) 課題解決のための方向性、具体的育成策

課題解決のための方向性を「政策県庁の実現とそれを支える職員個々の能力・価値を高めるため、人事評価制度を活用した、より中長期的な展望に立った職員の育成が求められている」とし、具体的育成策を次のとおり整理

① 人事評価制度の活用

- ・ 自己評価、能力評価、業績評価の実施及び評価結果の活用
- ・ 評価者（被評価者）の能力向上と所属長面談の活用

② 職員研修制度の整備

- ・ 自治人材育成センター研修
- ・ 職場研修及び部局別専門・技術研修
- ・ 派遣研修

③ 人事管理による人材育成

- ・ 優秀な人材の確保
- ・ ジョブローテーション、キャリア開発プログラムの活用、庁内公募制度、人事交流
- ・ 女性職員の活躍推進、グローバル人材の育成、技能労務職員の育成

④ 支援制度による人材育成

- ・ 特別相談員制度による支援
- ・ 指導担当者制度等による支援 等

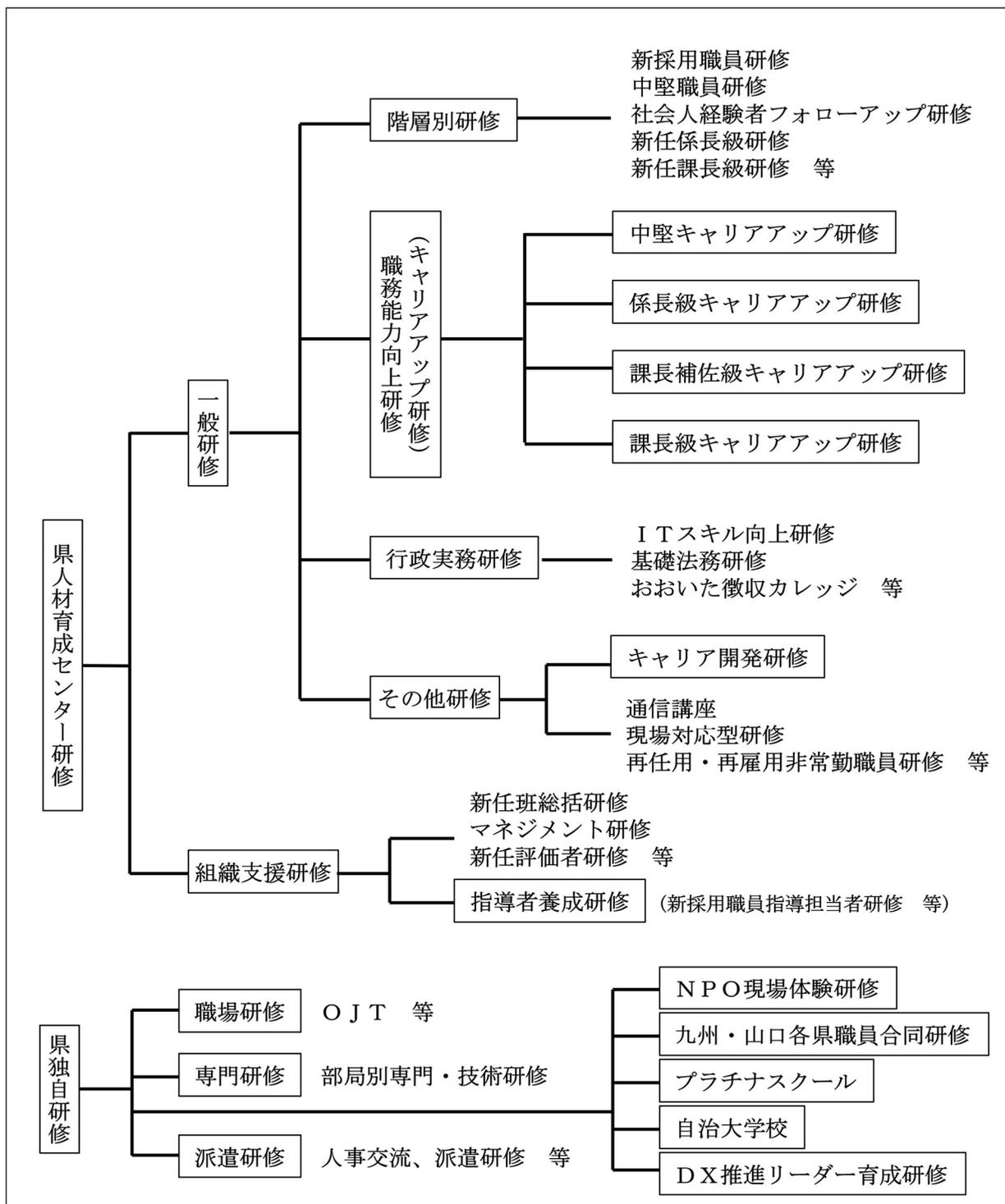
3 各部局の人材育成計画

人材育成方針に基づき、各部局においては、事務分野で専門性が求められる分野や技術分野の専門職について、具体的な育成方針や育成策を「人材育成計画」として定め、これに基づき計画的な人材育成を図っている。

4 県職員の研修体系（令和6年度）

県職員の研修は、公益財団法人大分県自治人材育成センター（以下「OJIC」という。）が行うものと、県が直接企画・調整等を行うものに大別され、下図のとおり体系的に実施されている。

※ OJIC：県と県内市町村の職員研修を一元的に行うことを目的として、平成26年1月に県及び県内各市町村の協力により設立された公益財団法人



第4 監査の結果

第1及び第2に記載した手順等により監査を実施した結果、改善又は検討を求めるとした事項、件数等は、次のとおりである。その他改善や検討は求めないが助言等を行うものについて監査意見とした。

改善事項	なし	当該事務の執行基準に照らして適正を欠くと認められる事項等であって、措置の実施を求めるもの
検討事項	7件	有効性や効率性の観点から改善の余地があると認められる事項等であって、措置の検討を求めるもの
監査意見	13件	監査委員が県に対して助言等を行うもの

以下、第2の2に挙げた監査の着眼点ごとに【概要】、【具体的な事例等】などを記載する。

1 人材育成に関する方針等の状況

- (1) 方針は社会情勢（2030年問題・働き方改革・ワークライフバランス等）や組織状況等を踏まえて策定されているか。

【概要】

- ・ 現行の「大分県人材育成方針」（令和2年4月最終改正）の前提となっている社会情勢は、グローバル化や本格的な人口減少社会の到来、県民ニーズの多様化・高度化等であり、働き方改革やワークライフバランス、ハラスメント対策などについては触れられていない。
- ・ また、組織状況については、若手職員や女性職員、再任用職員の増加等に伴う職員構成の大きな変化を捉えているものの、そのような課題に対する対応策についての具体的な記載は一部で不足している。
- ・ 方針には、求められる人材像（職員個人の能力等、所属構成員としての役割）、求められる組織風土とともに、課題解決に向けた具体的育成策として人事評価制度の活用や職員研修制度の整備などが記載されているが、60歳超職員の活躍やDX人材等については記載されていない。一方で、令和6年9月に策定した大分県行財政改革推進計画2024の中で対応策が具体的に盛り込まれている。
- ・ 大分県人材育成方針を踏まえて各部局が策定する人材育成計画においては、それぞれの専門分野や専門職種等に応じた具体的な目標指標が設定されていない。
また、計画の成果等を客観的に評価するための外部委員を含めた検討の場が設けられていない。

【具体的な事例等】

大分県人材育成方針における主な課題に関する記載の有無

項目	課題の記載	対応策の記載	備考
採用難	×	△	具体的育成策に「優秀な人材の確保」の項目有り
離職者の増加	△	△	「支援制度による人材育成」等の一般的な記載有り
若手職員の増加・育成	○	○	若手職員に対する基本教育を重視した研修の実施等
女性活躍	○	○	
60歳超職員の活躍	○	×	
DX人材の育成	×	×	
市町村との連携	○	○	対応策は主に派遣研修や人事交流
市町村職員の育成	×	△	取組の記載は「市町村職員との合同研修の充実」のみ
非常勤職員の育成	×	×	
働き方改革・WLB	×	×	
ハラスメント防止	×	×	

※ ○:記載有り △:一部記載有り ×:記載無し

1 人材育成に関する方針等の状況

(2) 方針はDXなど新たな課題に対応した内容に随時更新されているか。

【概要】

- ① 大分県人材育成方針は、部局別の専門人材の育成、O J I Cによる研修一元化、「安心・活力・発展プラン2015」の策定、人事評価制度の導入などに伴い、過去に4回改訂されている。地方自治体を取り巻く新たな課題としては、DX人材の確保、働き方改革の推進、多様で優秀な人材の確保等があげられるが、現行の人材育成方針には盛り込まれていない。一方、これらの新たな課題については、人材育成計画の取組等と併せて、大分県行財政改革推進計画2024に「職員人材の確保・育成と働き方改革の推進」の取組として盛り込まれている。
- ② 基本的な方針を定めた大分県人材育成方針に基づく取組については、人事課では直接的な検証等を行っていないものの、外部有識者で構成する大分県行財政改革推進委員会の場で人材育成関連の目標指標等について報告が行われている。
- ③ 大分県人材育成方針において求められる人材像として「自ら考え自ら行動する職員」が掲げられており、職員のアイデアが出やすいような職場づくりを行っている所属や自らの発案で先進地研修を企画・実施している所属が見られた。
- ④ 業務改善や政策形成に取り組むため、独自にプロジェクトチームを設置している事例が見られた。

【具体的な事例等】

- ① 人材育成方針の策定・改訂状況 [再掲]
 - ・平成13年10月：県人材育成方針を策定
 - ・平成19年12月：県人材育成方針を改訂（組織のフラット化等）
 - ・平成25年12月：県人材育成方針を改訂（キャリア開発プログラム導入）
 - ・平成28年3月：県人材育成方針を改訂（人事評価制度の本格導入）
 - ・令和2年4月：県人材育成方針を改訂（キャリアモデル職員指定制度を廃止）

- ・令和6年5月：「人材育成基本方針策定指針の改正について」（令和5年12月総務省通知）を受けて人材育成方針の見直しに着手

② 大分県行財政改革推進計画2024(令和6年9月策定)

デジタル社会の実現や職員人材の確保・育成に関する新たな取組が記載された。

〔参考：大分県行財政改革推進計画2024における主な該当項目〕							
<p>1. 県民目線に立ったデジタル社会の実現</p> <p>(1)DXの加速化と先端技術の活用</p> <p>①県民サービス向上に資する業務の効率化・高度化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市町村の行政DX推進への支援 <p>(2)行政におけるDX人材の確保・育成と環境整備</p> <p>①DX人材の確保・育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX人材の確保・育成に係る方針の策定 ・DX人材の新規採用 ・職員のDXリテラシー向上 ・DX推進リーダーの育成 ・外部人材・知見の活用 ・市町村DX人材の確保・育成 <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">目標指標</td> <td>DX推進リーダー育成数(延べ人数)</td> </tr> </table>		目標指標	DX推進リーダー育成数(延べ人数)				
目標指標	DX推進リーダー育成数(延べ人数)						
<p>5. 職員人材の確保・育成と働き方改革の推進、安定的な財政基盤の確保</p> <p>(1)職員人材の確保・育成</p> <p>①戦略的な人材確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多様で優秀な人材確保に向けた総合的な取組 ・高齢期職員等の活用 <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">目標指標</td> <td>採用必要数(技術)の充足率</td> </tr> </table> <p>②人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成を重視した人事評価制度の活用 ・職員研修等の充実 ・職員の定着を高めるための取組 ・支援制度による人材育成 ・中長期的な視点に立った女性職員の人材育成・キャリア形成支援 <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">目標指標</td> <td>・女性管理職比率 ・ワーク・エンゲイジメント点数</td> </tr> </table> <p>(2)働き方改革の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多様で柔軟な働き方の推進 ・長時間労働の是正に向けた取組 <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">目標指標</td> <td>・長時間勤務職員数(月80時間超) ・育児休業取得率(男性職員) ・年次有給休暇平均15日取得した所属割合</td> </tr> </table>		目標指標	採用必要数(技術)の充足率	目標指標	・女性管理職比率 ・ワーク・エンゲイジメント点数	目標指標	・長時間勤務職員数(月80時間超) ・育児休業取得率(男性職員) ・年次有給休暇平均15日取得した所属割合
目標指標	採用必要数(技術)の充足率						
目標指標	・女性管理職比率 ・ワーク・エンゲイジメント点数						
目標指標	・長時間勤務職員数(月80時間超) ・育児休業取得率(男性職員) ・年次有給休暇平均15日取得した所属割合						

大分県行財政改革推進計画2024を踏まえて、人事課において人材育成方針の見直しを行っており、令和6年度中に改訂される予定である。

③ 大分県人材育成方針の改訂（平成19年12月）により、求められる人材像として「自ら考え自ら行動する職員＝自律する大分県職員」が掲げられた。その中で、「人事評価制度の活用」、「職員研修制度の充実」などの4本柱を掲げ、総合的に育成に取り組むこととされている。

前例に捉われず、職員から自由にアイデアが出るような職場環境づくりを目指している事例が見られた。[おおいた創生推進課]

職員自らがスキルアップにつながる先進地研修を積極的に企画・実施する事例が見られた。[こども・女性相談支援センター]

④ プロジェクトチームによる改善の取組例

- ・生活環境部内でプロジェクトチームを設置し、若手と中堅を中心に政策形成や業務改

善等について議論し、生活環境部版デコカツを実施

- ※ デコ活：「脱炭素（Decarbonization）」「エコ（Eco）」「活動・生活」を組み合わせた造語（環境省が脱炭素の国民運動の愛称として使用）
- ・ 保健所内でプロジェクトチームを設置し、ICTや広報、環境整備等の業務改善を実施〔南部保健所、豊肥保健所〕

【検討事項1】

大分県人材育成方針に基づき各部局が策定している人材育成計画には目標指標が設定されておらず、取組の成果測定が難しい状況にある。

このため、各部局人材育成計画について、目標指標の設定と外部有識者等の意見を取り入れた実績評価を行うよう、人材育成方針に盛り込むことを検討されたい。

[人事課]

【監査意見1】

目まぐるしく変化する環境に迅速かつ柔軟に対応するためには、自ら考え、主体的かつ能動的に業務を遂行できる自律型職員の育成が求められる。

そのため、職員の挑戦を後押しする職場文化の醸成や評価制度の構築、所属長等のフォローアップ能力向上などの取組について、より一層拡充すべきではないか。

【検討事項2】

現場で業務に従事する職員が意見等を出し合い、課題の解決や施策の推進を図っていくことが、組織の活性化やモチベーションの向上につながる。

そのため、プロジェクトチームの設置など、職員の提案が確実に業務改善につながる仕組みづくりを検討されたい。

[行政企画課]

1 人材育成に関する方針等の状況

- (3) 各部局の人材育成計画は職種や事業内容に応じた適切な内容になっているか。また、計画では目標指標の設定や成果測定を行っているか。

【概要】

各部局の人材育成計画には、それぞれの課題や組織状況等を踏まえ、目指すべき職員像や、専門的な職員の育成方法について記載されている。

ただし、技術職員については中長期的な視点に基づき人材育成の手法が構築されているが、事務職員については具体的な記載が少ない状況であった。

また、各部局主管課が、部内各課室等の人材育成計画に基づく研修の実施状況を積極的に把握していないケースもあった。

人事課は、デジタル人材の育成など新たな課題に対応した取組が必要と考えており、各部局の計画に盛り込むよう指導している。

【具体的な事例等】

各部局の人材育成計画

- ・総務部（行政企画課）
県庁全体を支えるゼネラリストに加え、法務、税務、行政DXの専門家を育成、さらに市町村との連携による人材育成を計画に盛り込んでいる。
- ・企画振興部（政策企画課）
政策県庁の要として政策立案スキルの向上を目指し、海外戦略や広報広聴など、各所属の所掌事務を踏まえた取組を整理している。
- ・福祉保健部（福祉保健企画課）
保健・医療・福祉行政の中核を担う技術・専門職員の育成を目指す。
現状分析や今後の方向性を踏まえて、各職種の育成計画が策定されている。
- ・生活環境部（生活環境企画課）
パーパス（求められる姿）を明確にし、県民の安全・安心な暮らしの実現に向けて行動指針（外部連携、挑戦、現場主義）を新たに追加
高い専門性と技術が求められる職種は獣医師、薬剤師、消防職など多岐にわたっている。
- ・商工観光労働部（商工観光労働企画課）
本県経済の持続的な発展のため、県民や中小企業の視点に立った行動指針として現場主義、共感、共創を掲げる。
専門分野として、研究員、職業訓練指導員、中小企業診断士の育成に取り組む。
産業振興や観光などに従事する事務職員の育成に関する具体的な記載がない。
- ・農林水産部（農林水産企画課）
「Team農林水産」として現場主義や将来を見据えた発想ができる人材を育成
技術職員の細かな研修体系と、職種別の人事配置の考え方を記載
- ・土木建築部（土木建築企画課）
安心な暮らしを守る県土づくりのため、現場主義に徹し高い見識と専門知識を持つ職員を育成
土木技術職員、建築・建築設備（電気・機械）技術職員、土木系事務職員（用地・管理・工事経理）の3職種を柱として、公共工事等に携わる職員の具体的育成策を計画に記載
- ・会計管理局（会計課）
会計法令に精通し、適正な事務処理が行える、会計部門で中核を担う人材を育成
各振興局において、管内で会計事務に携わる職員に対して会計事務担当者研修を実施

【監査意見2】

各部局の人材育成計画について、事務・技術を問わず予算編成業務や部局の事務職員が担う観光や地域振興などの業務に応じた具体的な育成計画を定め、研修等を強化する必要があるのではないか。

2 職員研修の実施状況

- (1) 研修が年代や職種等に応じて計画的かつ効果的に実施されているか。（自治人材育成センター研修、職場研修(OJT)、部局別専門・技術研修、派遣研修等）
特に、組織の中核となる班総括に係る研修が効果的に実施されているか。

【概要】

- ① O J I Cにおいては、階層別研修やキャリア研修など豊富なメニューが用意されているものの、中には座学のみで構成されている研修も確認された（約1割）。
また、O J I Cの運営体制については、県職員が就任する常務理事がほぼ1年で交代している状況が見られた。
- ② 職場研修（O J T）については、人事課が「大分県職場研修（O J T）支援マニュアル」を作成し、円滑な実施を支援しているものの、各所属（班）において中間年齢層の職員数が減少していることなどから、効果的に行えていないという意見もあった。
- ③ 部局別専門・技術研修については、各部局において実施計画を策定し体系的・計画的に取り組んでいるが、部局の人材育成計画で定めた研修が一部実施されていないなど課題が認められるケースも確認されたほか、職員がO J I Cの主催等による一般的な研修しか受けていない所属もあった。
- ④ 班総括に係る研修については、会計事務などの実務及び部下の育成に関する演習などを組み合わせ、実践的な内容で実施されているが、財務監査等において班総括の確認不足や進行管理が十分でないことによる不適正な事務処理が散見される。
- ⑤ 職員が動画研修で活用する防災映像配信システムについては、各部局において活用されているが、検索機能などについて改善の余地が認められた。

【具体的な事例等】

- ① トップマネジメント研修（部・次長級及び所属長を対象）や新任課長級研修については、座学を主として構成 [人事課（O J I C）]
- ② 「若手の指導を行う中堅職員が少ないため、世代間ギャップを緩和するチームづくりが必要」「職場研修（O J T）支援マニュアルに年齢ギャップを克服するためのヒント等を書いてほしい」という声があった。
- ③ 企画振興部人材育成計画に定めている新任職員を対象とした研修は毎年度実施しているものの、地域活力づくり総合補助金現地研修会は、新型コロナウイルスの影響もあり、令和元年度以降未実施で再開に至っていない。[おおいた創生推進課]
- ④ 班総括を対象とする研修については、「新任班総括研修」「新任評価者研修」などがあり、動画配信と外部講師を活用し、ケーススタディを含む研修を実施 [人事課（O J I C）]
年度当初に本庁総務担当班総括会議を開催 [会計課]。会計事務に関する班総括研修（座学）を実施 [審査・指導室]
- ⑤ 防災映像配信システムを活用して各部局が研修動画を配信しているが、動画のアップロードやリアルタイム配信に手間がかかっている。また、同システムは災害対応用であることから、研修動画の分類や検索、各職員の視聴記録の確認などの機能がない。[人事課]

【検討事項3】

O J I Cの研修にはケーススタディが取り入れられているものが多いが、特に所属長のマネジメント能力向上のために、グループワークやケーススタディ等を充実し、多角的な手法により研修を行うよう検討されたい。

[人事課（O J I C）]

【検討事項 4】

各部局で定めた人材育成計画について、取組状況は一樣ではなかった。

特に、知識と経験が必要な地域活力づくり総合補助金等を担当する振興局地域創生部の新任職員について、研修の充実・強化を図るよう検討されたい。

[おおいた創生推進課]

【監査意見 3】

部・次長級や課長級職員は、難局を乗り越える能力や部下の業務とモチベーションを管理して仕事に取り組む環境整備、統率力などが求められることから、育成のための研修は座学のみでなく実践的なケーススタディの比率を高めるなど、一層の内容充実が必要ではないか。

【監査意見 4】

近年、若手職員の早期退職が増加傾向にあるが、職員が持つ仕事のイメージと現実との相違がその一因とも考えられる。

そのため、採用試験案内等で県庁の業務内容をより詳しく情報提供するとともに、採用後、各職場に配属する前に集団での宿泊研修を実施し、公務員及び社会人としての基礎を会得させ、配属先での違和感を低減する工夫が必要ではないか。

【監査意見 5】

研修動画の活用やオンラインでの研修が一層進むよう、防災映像配信システムとは別に独立したシステムの開発を検討する必要があるのではないか。

2 職員研修の実施状況

- (2) 職務遂行に必要な能力・知識を習得するための研修が、部局間や民間組織、市町村等との連携のもとに効果的に実施できているか。また、業務の質の向上・改善のための基本的スキルとなっているDX能力を備えた人材の育成が、効果的に実施されているか。

【概要】

- ① 職場研修を複数の所属で共同実施することにより効率化を図っている取組や、部局間で共通して求められるスキルに係る専門研修や課題解決研修について、効果的に連携して実施している事例が確認された。
中には、研修を人脈形成の場として活用することにより、研修後の継続したスキル向上につなげている事例も見られた。
- ② 国や民間と連携して効果的に最新のノウハウ習得や専門知識の向上を図っている取組が見られた。
- ③ 市町村と連携して研修を実施し、ノウハウの共有に取り組む事例が見られた。
- ④ 各階層向け研修においてDXに関する講義を設けるとともに、DX推進リーダー育成のための専門的な研修制度の充実や、外部人材の活用が図られている。

【具体的な事例等】

- ① 総合土木職の研修を農林水産部と土木建築部が共同で実施（公共工事实務者研修、公共

事業従事者研修等) [工事技術管理室、建設政策課]

地方行政の業務遂行に必要となる基礎的な法務知識を学ぶ機会を提供するため、若手職員向け基礎法務出前講座を振興局単位で実施 [法務室]

論文の書き方等、試験研究機関共通の課題について、他の試験研究機関と合同で研修を実施 [産業科学技術センター]

管内関係所属を対象とする研修において、研修後の意見交換の時間設定やeオフィスの情報交換スペースの作成等、継続して情報交換できる環境づくりを実施 [中部振興局]

② 防災職員の災害対応力の向上を図るため、大分大学減災・復興デザイン教育研究センター (CERD) と連携し、過去の災害やリスク分析システムを使用した研修会や、災害対応に関する調査・検証を実施 [防災局防災対策企画課]

③ 市町村と連携してDV、消費生活相談の研修を実施 [消費生活・男女共同参画プラザ]

④ DX研修の充実 (採用2年目職員研修、新任係長級研修、新任課長級研修、デジタル人材育成研修、EBPM実践のためのフレームワーク研修等) [人事課 (OJIC)]

※ EBPM (Evidence - Based Policy Making) : 経験や直感ではなく、データや合理的根拠をもとに政策を立案すること

DX推進リーダー育成のため、民間企業のオンライン学習ツールを活用した研修を実施 (令和6年度 150人) [電子自治体推進課]

外部人材であるDX推進アドバイザーを3人委嘱し、各所属からのDX推進の相談に対応 [DX推進課] (相談件数: 令和4年度 37所属 64件、令和5年度 20所属 50件)

「DX推進リーダー育成研修を受講した職員の異動により、DXの取組に継続性を欠く」や「市町村等と連携してDXの取組を進めていくための人材育成に課題を感じている」などの声があった。

【監査意見6】

DXや生成AIなどの新たな活用技術が必要なものは、DX推進リーダーのみならず、全職員のスキル向上のための研修の拡充と受講促進が求められる。

また、DX推進アドバイザーやクリエイティブ戦略アドバイザー等について、更なる活用促進や事例研修などが必要ではないか。あわせて、これらのアドバイザーの拡充に加えて、県産品のマーケティングなどにも一層活用する工夫が必要ではないか。

2 職員研修の実施状況

(3) 研修の効果測定や復命等が適切に行われ、組織の業務向上につながっているか。

【概要】

① 研修により習得した最新の動向やノウハウについて、復命研修等を通じて共有し、組織の業務向上につなげているケースも多く見られた。

しかしながら、定量的な効果測定は実施されていなかった。

② 県内研修やオンライン研修については、所属により受講後の復命等に濃淡が見られた。

③ 研修実施後にアンケートを実施するなど、実施成果の確認はおおむね適切に行われていたが、一定期間経過後のスキルの定着状況等のフォローアップを行っている所属はなかった。

【具体的な事例等】

- ① 班ミーティング等の機会を通じ県税に係る復命研修を実施〔別府県税事務所〕
毎週定例の職員会議において、前週に受講した児童福祉に関する研修の復命を全職員に対して実施〔こども・女性相談支援センター〕
観光や建築等の専門的なノウハウ共有のため、出先機関や市町村を含めて復命研修を実施〔観光局観光政策課、建築住宅課〕
- ② 県外研修については監査を行った全ての所属において適切に復命書の作成が行われていたが、県内研修やオンライン研修については、所属により受講後の復命や情報共有の実施状況に濃淡が見られた。
- ③ 研修実施の数箇月後にフォローアップ調査を行い、研修成果の業務への活用度等を確認するアンケートを実施〔O J I C〕

【監査意見7】

所属全体のスキル向上を図るため、県外・県内の研修やオンライン研修の種類にかかわらず、研修終了後の復命の実施に加え、職場内の情報共有のための復命研修を全庁で徹底する必要があるのではないか。

【監査意見8】

各部局においても、研修受講から一定期間経過後の受講者のスキル定着や行動変容等の状況を把握するなど、フォローアップを行うとともに、できれば職員ごとの研修受講によるスキルの習得状況等を一元管理し、人員配置に活用すると良いのではないかと。

3 多様な人材育成の状況

- (1) リスキリング等により専門性を高めた職員や社会人経験者の知識や技能を活用できているか。

【概要】

- ① 新たな技術等を取り入れるため、外部の専門人材等を活用して職員のリスキリングに取り組む所属が見られた。
※ リスキリング：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
- ② 社会人経験者枠で採用した事務職員は、即戦力として活躍してもらうため、初任地は前職の経験を活かすことができる所属への配置を基本とし、その後は、スキルが総合的に活かされることを狙い、幅広い分野への勤務替も行われている。
令和6年度から、社会人経験者を対象として地方自治体特有の法務等の知識習得を目的とする研修が実施されている。

【具体的な事例等】

- ① 公共工事等にドローンを活用するため、総合土木等の職員に対して研修を実施し、適法かつ安全な運用ができる操縦者を認定〔農地計画課、建設政策課〕

E B P Mにより効果的な政策形成を図るため、キャリアアップ研修の追加や、座学とデータ分析演習を組み合わせたワークショップを実施 [人事課 (O J I C)、統計調査課]

- ② 社会人経験者が職務経験を業務に活かせるよう人員配置 (例: I C T、語学、民間病院、他の自治体) [人事課]

採用2年目の社会人経験者を対象として、法務、議会、政策形成に関する知識を習得する「社会人経験者フォローアップ研修」を実施 [人事課 (O J I C)]

【監査意見9】

社会人経験者枠で採用した職員は、これまでに得たスキル等が県の施策推進に十分活かされるように、より一層、人員配置に配慮が求められる。

一方で、地方自治体特有の業務についての理解を深めることも重要ではないか。

3 多様な人材育成の状況

- (2) 庁内公募や人事交流、民間企業研修等が効果的に実施されているか。

【概要】

- ① 令和4年度まで実施されていた求人型庁内公募については、応募者が少なく効果が見込めなため令和5年度で廃止され、代わりに庁内インターンシップ制度を拡充している。
- ② 中央省庁等への派遣研修は様々な分野で行われている。また、九州地方知事会の枠組により自治体間の人事交流が行われているが、相手先自治体は固定されている。
- ③ 専門的な能力向上に資する派遣研修は、自治大学校等を対象として実施されているが、民間企業等への長期派遣研修を実施する所属は少ない状況である。

【具体的な事例等】

- ① 若手事務職員を対象とした庁内インターンシップ制度を拡充し、キャリアプランを考えるツールとして運用 [人事課] (実績: 令和3年度 4所属 22人、令和4年度 6所属 30人、令和5年度 12所属 28人)
- ② 令和6年度の中央省庁派遣: 内閣府、こども家庭庁、デジタル庁、総務省、外務省、文部科学省、厚生労働省、資源エネルギー庁
福祉保健部では、中央省庁実務研修業務報告会を令和6年度に実施し、次年度以降の若手職員の派遣応募を後押し [福祉保健企画課]
九州地方知事会の枠組での人事交流は、長期にわたり相手県が固定 (宮崎県、長崎県) されている。 [人事課]
- ③ 木材の流通販売技術向上等のため、平成18年度から民間企業 (住宅資材メーカー等) への長期研修派遣を実施 [林務管理課]
医療機関における心理業務を学ぶため、県内精神科病院に心理職職員を派遣 [中津児童相談所]
民間企業等からの人材の受入れを実施 (令和5年度) [健康増進室 (旧: 健康づくり支援課)、こども・女性相談支援センター、D X推進課、観光局観光誘致促進室]

【検討事項5】

D Xや産業振興、地域活性化など、県が進める重要施策について、民間企業研修を積極的に実施する必要があると考える。

トップランナーの育成により県政推進の一助とするため、特に、若手職員を対象とした民間企業研修の充実を検討されたい。

[人事課]

3 多様な人材育成の状況

(3) 年齢や性別に応じた人材育成（若手職員のキャリア形成支援、女性や60歳超職員の活躍推進）が効果的に行われているか。

【概要】

① 若手職員

技術職員について、ジョブローテーションの工夫により、効果的な人材育成の取組が見られた。

O J I C主催でキャリア開発のため研修が行われているものの、それ以外は、キャリア形成について職員が相談や指導を受ける機会が限られている。また活用実績も乏しい。

② 女性職員

令和6年9月に策定した大分県行財政改革推進計画2024等において、幅広い職種への配置やキャリア早期から多彩な職務経験などによる中長期的な視点に立った育成目標を定めている。

③ 60歳超職員等

これまでの業務経験に配慮した人員配置を基本としているが、活躍を支援するための研修体系は十分とは言えない状況であった。

【具体的な事例等】

① 25歳、30歳、50歳の節目年齢でキャリア開発研修を実施 [人事課 (O J I C)]

若手職員に多様な業務を経験させることを目的とした所属内異動や専門研修の実施、O J Tの充実 [市町村振興課、西部振興局、林務管理課]

農林水産部の技術職について、総合的なスキルを持つ人材を育成するため、基本的に3分野（行政、普及、研究）のジョブローテーションを実施。異なる分野に異動した際は、経験職員がO J Tによりフォローアップ [農林水産企画課]（総合土木など他の技術職についても独自の取組有り）

「キャリア相談窓口」が設置されているが、いずれの窓口においても相談実績はない。
[人事課及び各部局主管課]

② 大分県行財政改革推進計画2024の主な記載項目

- ・ ライフステージの変化を踏まえた女性職員のキャリア形成支援や職場全体の意識改革に向けたマネジメント研修の推進等 [人事課]
- ・ 女性管理職比率の目標指標を定め、成果を測定 [人事課]

※ 大分県女性活躍推進行動計画の主な目標

- ・ 課長級以上の女性職員の割合：目標15% (R7. 4. 1)、現状11. 0% (R6. 4. 1)
- ・ 班総括等の女性職員の割合：目標20% (R7. 4. 1)、現状21. 4% (R6. 4. 1)

③ 60歳超職員等の研修

- ・新規継続任用職員研修（60歳超職員）〔人事課（O J I C）〕
健康管理、マインドアップ講座等（1日）
- ・再任用・再雇用非常勤職員研修（60歳超職員）〔人事課（O J I C）〕
組織をサポートする円滑なコミュニケーション講座（半日）
- ・臨時・非常勤職員研修（会計年度任用職員）〔人事課（O J I C）〕
接遇（ビジネスマナー等）講座（1日）
- ・会計年度任用職員が公益法人に関する専門知識を習得して活躍するケース〔法務室〕

【検討事項6】

若手や女性職員に対するキャリア形成のための専門研修等は実施されていることから、60歳超職員の活躍につながる研修・支援制度の充実を検討されたい。

〔人事課〕

【監査意見10】

人事課と主管課にキャリア形成の相談窓口を設置しているが、職員からの相談実績がほとんどないことから、外部コンサルタントの導入などにより、キャリア形成支援体制を充実する必要があるのではないかと。

3 多様な人材育成の状況

- (4) 県行政の円滑な推進には市町村との連携が重要であることから、市町村職員の育成に対する支援が適切に行われているか。

【概要】

市町村からの実務研修職員の受入れ、各種の実務研修、人材育成への支援などを行う所属が見られた。また、市町村職員の業務にも関連する研修を実施する場合、オンライン配信などにより市町村職員に対して研修の場を提供している所属も多い。

【具体的な事例等】

- ・市町村職員実務研修制度（市町村職員の受入れ。平成元年度開始）による専門的人材の育成支援（令和6年度 9人）〔市町村振興課、電子自治体推進課、法務室、東京事務所、大阪事務所、国保医療課、先端技術挑戦課〕
- ・「おおいた徴収カレッジ」（初任者講座、リーダー養成講座、マネジメント講座）における県及び市町村の徴収職員の階層別育成〔市町村振興課、人事課（O J I C）〕
- ・県主催研修への市町村職員の参加
〈研修の事例〉
広報・デジタルマーケティング人材育成研修〔広報広聴課〕
新任ケースワーカー研修会〔保護・監査指導室〕
市町村消費生活相談員フォローアップ研修〔消費生活・男女共同参画プラザ〕
農業土木標準積算システム・事業管理システム操作研修〔工事技術管理室〕
建築指導研修〔建築住宅課〕

4 各種支援制度の整備状況

(1) 若手職員等への支援制度が有効に機能しているか。

【概要】

- ① 新採用職員の配属所属において「新採用職員指導担当者」に加え、職場外におけるサポート役としてグループアドバイザーが選任されており、各所属の状況に応じて配置や組合せの工夫が見られた。
あわせて、特別相談員が、新採用職員などの若手職員や所属長等に対して面談を実施し、課題等について面談記録に取りまとめ、人事課及び各部局主管課と共有している。
- ② 技術職員については、事務職員と比べて手厚い育成体制が職種ごとに整えられている傾向が見られる。

【具体的な事例等】

- ① 新採用職員の指導体制
 - ・ 新採用職員の日常的な相談相手となる指導担当者を選任し、コーチング手法等を研修により身につけさせている。[人事課]
 - ・ 各グループアドバイザーが担当する職員について、近隣地域で業務に従事する新採用職員や、社会人枠採用職員の組合せとするなど、相談しやすい体制を整備 [人事課]
 - ・ 暫定再任用職員（専門員）を指導担当者に活用 [別府県税事務所]
 - ・ 特別相談員の新採用職員相談件数：令和4年度 205件、令和5年度 224件 [人事課]
- ② 技術職員育成の例
 - ・ 農林水産部独自で、新採用・新任の普及担当職員に対してトレーナーを配置しOJTを実施している。その後、育成状況に応じて振興局と本課で職員ごとに育成方針等を協議し決定 [地域農業振興課、各振興局]
 - ・ 福祉保健部独自で、大分県保健師人材育成指針に基づき、新任保健師に対してプリセプター（指導保健師）を配置するなど、年間を通じてキャリアに応じた人材育成を実施 [健康政策・感染症対策課、各保健所]
 - ・ 肉用牛の育種改良に係る農業技術員の技術継承に課題が生じている事例が見られた。 [地域農業振興課（農林水産研究指導センター畜産研究部）]
 - ・ 国の研究機関に比べて研究職の異動スパンが短いため、研究成果が出にくいとの声があった。 [農林水産研究指導センター水産研究部]

【監査意見11】

若手職員の人材育成が全庁的な課題である中、農業普及員の採用2年目までの職員と普及初任者を対象としたトレーナー制度は有効な制度と思われる。

農業以外の普及職員（林業、水産）や、研究業務の初任者についても制度を拡充してはどうか。

【監査意見12】

採用後間もない職員については、県内数箇所の所属で集中してO J Tを実施し、育成する体制を整備してはどうか。

また、経験や知識を蓄積するため、技術職員の1所属当たりの在任期間を現状よりも長くすることを検討してはどうか。

4 各種支援制度の整備状況

(2) 通信講座受講や資格取得、自主研究グループへの支援など職員が自己研鑽^{けん}に取り組むための環境整備が図られているか。

【概要】

- ① 通信講座は、職員のニーズを踏まえ、メニューを見直しながら実施しているが、受講者数は減少傾向にある。
- ② 農業普及指導員等の業務に必要な資格の取得に向け、所属が研修等の支援を行っている事例が見られた。
また、中小企業診断士資格取得のための養成研修について、近年派遣の実績が乏しい事例も見られた。
- ③ 自主活動グループについては、近年、活動数は著しく減少しているが、一方で、この制度を活用せずに独自に勉強会を行っている事例が見られる。

【具体的な事例等】

- ① O J I Cが実施する通信講座の受講状況
令和2年度：65人、令和3年度：50人、令和4年度：40人、令和5年度：31人
- ② 職員の資格取得に対する支援の例
 - ・ 普及指導員の資格取得に向けた受験指導を実施 [地域農業振興課、林務管理課、水産振興課、各振興局]
 - ・ 建築職員が一級建築士及び一級建築基準適合判定資格者資格取得のための講座を受講し、資格を取得した場合は、受講料の一部を助成 [土木建築企画課]
 - ・ 中小企業診断士の養成のため、第1次診断士試験合格者を中小企業大学校（診断士養成課程）に派遣（6箇月）しているが、令和3年度以降派遣の実績がない。[経営創造・金融課]
- ③ 自主活動グループに対する助成状況
令和2年度：1件、令和3年度：0件、令和4年度：1件、令和5年度：0件
※独自に勉強会を行っている例
 - ・ 若手職員が普及員資格取得の勉強会を試験前を中心に計画的に実施 [豊肥振興局]
 - ・ 自治体法務検定勉強会を7月から1月の間、月1回実施（オンライン受講（Zoom）にも対応） [法務室]

【検討事項7】

人材育成方針に掲げる「自己啓発・自己研鑽」の取組について、職員が自主的に新しい技術に係るスキル向上等の学び直しに取り組むことが重要である。

そのため、O J I Cが実施する通信講座の受講者を増やす取組や隙間時間に視聴できる動画研修を増やすなど、学習環境の充実、改善を検討されたい。

[人事課 (O J I C)]

4 各種支援制度の整備状況

(3) 所属長や班総括による職場内マネジメントを通じた支援は適切になされているか。統括推進員が適切に機能しているか。

【概要】

- ① 所属長は、職員面談等を通じて職員の状況を把握した上で所属業務のマネジメントをしているものの、昨年度以降、補助事業について所属長による進行管理の不徹底等が原因で生じた不適切事案が複数確認された。
- ② 統括推進員は、各所属において人事管理・労務管理・健康管理、働き方改革、職場研修等を行っているが、自らが講師となり若手職員向けの研修を行うなど、人材育成にも積極的に関与している事例が確認された。一方で、他の業務に忙殺され、人材育成に割く時間がとれないことを課題として挙げるケースも見られた。
- ③ 中堅職員層が薄いことから、班員の人材育成の中心的役割を担っている班総括が新採用職員の指導等を直接行う状況も見られたものの、班の機動的な業務運営を行うためのプロジェクトリーダー制度を導入する所属は少なかった。
- ④ 職場環境づくりに関して、他県では部下が上司を評価する仕組みやフレックスタイム制を導入している事例が確認された。

【具体的な事例等】

- ① 所属長によるマネジメントの例
 - ・ 職場研修やO J Tについて、所長が職員の要望を確認して各課長、班総括へ情報共有することにより研修内容等を充実 [別府県税事務所]
 - ・ 技術職員は所属長、事務職員は統括推進員が人材育成を担当し、役割分担により効率化を図っている。 [建設政策課]
 - ・ 新採用職員を対象としたランチミーティングの開催を通じて、職員の状況把握やアドバイスを実施 [西部振興局]
- ② 統括推進員によるマネジメントの例
 - ・ 公務員倫理、人権等に係る職場研修に加え、所属の業務に必要な研修や若手職員の育成に向けた予算、議会に係る研修を自ら実施 [市町村振興課等]
- ③ 班総括等によるマネジメントの例
 - ・ 班総括が班員全員に対して1 on 1 ミーティングを毎月実施し、業務進捗状況を確認するとともに必要に応じアドバイス等を実施 [D X推進課]
 - ・ プロジェクトリーダーの令和6年度設置数は9所属（うち総務系事務が6所属）
- ④ 他の自治体における職場環境づくりの取組事例
 - ・ 部下が上司を評価する人事評価に取り組む都道府県（愛知県、兵庫県等）

- ・ フレックスタイム制を導入している都道府県（栃木県、群馬県、東京都、富山県、三重県、山口県、長崎県等）

【監査意見13】

魅力のある職場とは、働きやすく働きがいのある、職員の満足度が高い職場であり、職員同士のコミュニケーションが円滑であることが求められる。

そのため、部下が上司を評価する仕組みの導入や評価者研修の充実に加え、フレックスタイム制導入等を通じたワークライフバランスの確保など、職場環境の改善を一層推進すべきではないか。

県の人材育成に期待すること

昨今、官民を問わず、人材の確保と育成に腐心する状況が顕著になっているのではないだろうか。特に、公務員の人材確保が厳しい今、人材育成が一段とクローズアップされているように感じる。

本県においては、平成16年度から行財政改革に取り組む中、財政や組織を大胆に見直しする一方で、職員定数削減に伴い新規採用を抑えたため、業務の中核を担う中堅層の職員が手薄になるという課題が浮上してきた。これらに対応して、県では適宜、人材育成方針を改訂し、組織のフラット化やキャリア開発プログラムの導入、人事評価制度の本格化等の対策を講じてきたところである。

このような状況を踏まえ、人材育成方針に基づいた知事部局職員の育成が効果的に行われているかという観点から、職員研修、OJTの実施体制、各種支援制度、職場マネジメント等の状況について監査を行った。

監査ではDXやEBPM（Evidence - Based Policy Making：証拠に基づく政策立案）など新たなスキルの習得に関する研修が実施されていることや、保健師や総合土木など技術職員の育成がきめ細かく行われていること、また、若手職員が他の職場を経験する庁内インターンシップなどの好事例が確認された。

一方で、方針に基づき各部局が策定した人材育成計画においては、目標指標がなく成果測定が行われていないことや、民間企業のノウハウ習得や人脈づくりに役立つ派遣研修が低調であること、60歳超職員の活躍を後押しする支援策の不足などの課題も把握され、監査委員として幾つかの提言を行った。

今年度は、新たに大分県長期総合計画「安心・元気・未来創造ビジョン2024」が策定され、10年後の目指す姿や政策等が示されたところであるが、この計画を着実に進めていくためには職員のパフォーマンス向上が不可欠である。

このため、県として外部有識者等の意見にも耳を傾けながら、積極的に人材育成を図ることにより、自ら課題解決に取り組む自律型職員がより多く育ち、活躍する新たなステージへ進化することを期待するものである。