

千葉県職員人材基本方針（案）

ここで「働きたい」「働き続けたい」千葉県庁を目指して

1. 策定の背景	1
2. 方針の基本的な考え方	4
3. 目指すべき職員像・組織風土	6
4. 特に重点的に育成する能力	7
5. 取組内容	8
(1) 人材育成	
ア 人材育成プログラムの整備	
ウ 個々のニーズに対応した人材育成	
オ 市町村等との協働・共創による人材育成	
イ 人材育成手法の充実	
エ 人を育てる人事管理	
(2) 人材確保	13
ア 積極的な情報発信	
ウ 多様な人材の確保	
オ 外部人材の活用	
イ 多様な試験方法の工夫	
エ 試験合格者への支援	
カ 市町村と連携した人材の確保	
(3) 職員一人ひとりが安心して能力を発揮できる職場環境の整備【ウェルビーイングの向上】	15
ア 多様な人材の活躍を可能にする職場環境づくり	
イ 職員一人ひとりが働きやすく、働きがいのある職場の風土づくり	
ウ 職員のエンゲージメントの把握	
6. 推進体制・検証	16

1. 策定の背景

本県では、平成18年4月に、一人ひとりの職員が求められる人財へと成長するための道しるべとして、「千葉県人財開発基本方針」を策定し、職員の能力開発に取り組んできましたが、近年、社会情勢や本県を取り巻く状況が著しく変化しています。

1 社会情勢の変化による人材確保への影響

若者人口の減少等に伴い、国や他の地方公共団体、民間企業との採用競合が激しくなっており、この傾向は更に加速していくと考えられ、本県においても**職員採用試験の受験者数は年々減少傾向にあり、令和5年度は令和元年度と比較して約30%減少**しています。また、人材の流動化が進む中で、本県においても**定年前に退職する職員が増加傾向**にあります。

2 行政に求められる能力の変化

行政課題の複雑・多様化に伴い、職員に求められる能力等の変化や、デジタル人材をはじめとした専門人材の育成・確保、定年引上げ等に伴い、**より一層、計画的な人材育成の必要性が高まっています**。

3 働き手の意識変化

官民間問わず、仕事に対する価値観・組織に期待することなど、働く環境への意識が変化しており、**職員がやりがい・成長実感を得られる取組や、多様な働き方を受け入れる職場環境の整備等が求められています**。

今後も人材の確保が難しい状況が続けば、公務を支える職員が質・量ともに不足し、組織パフォーマンスが低下して県民の命とくらしを守る行政サービスの維持も困難となることが懸念されます。

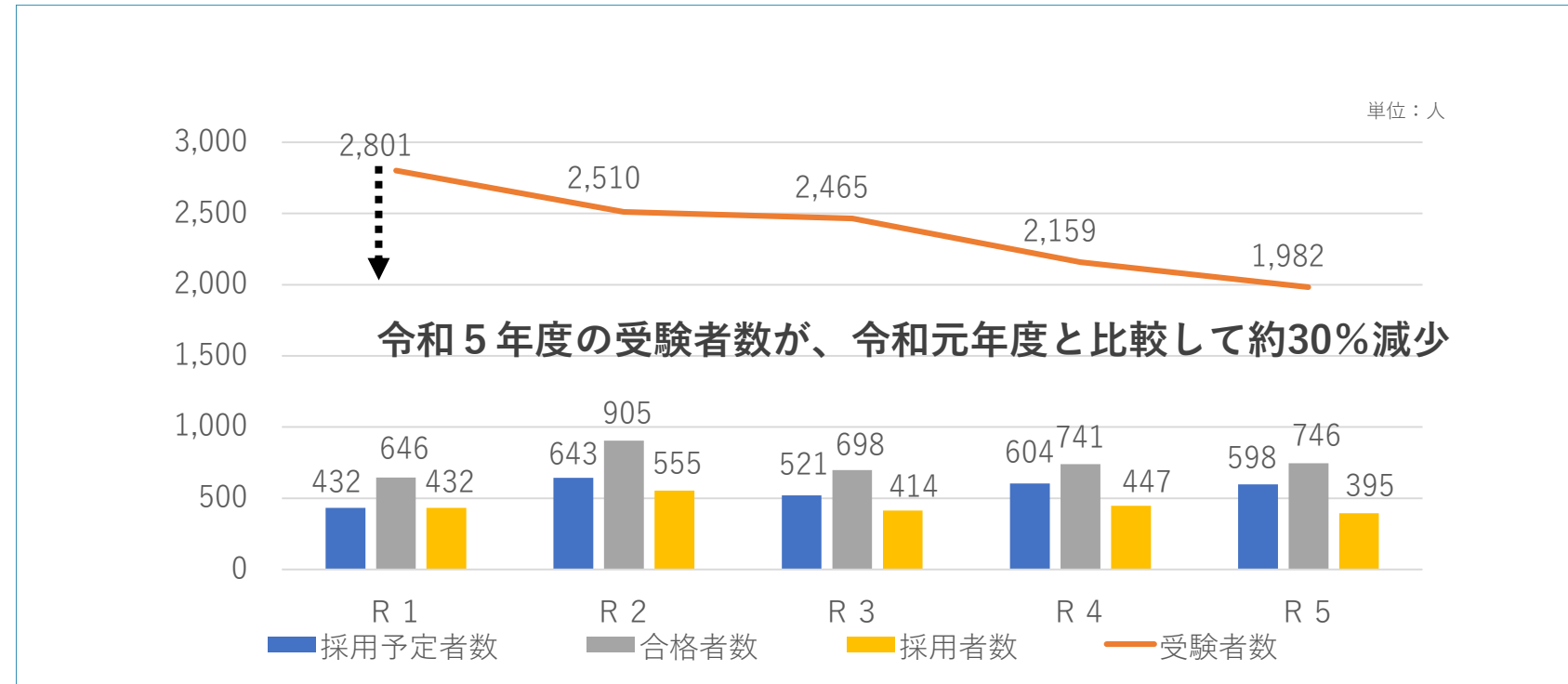
こうした情勢等を踏まえ、業務の更なる見直しや、必要となる人員数の将来推移をシミュレーションすること、**職員の育成、確保、職場環境の整備を計画的・一体的に進めることが重要**であることから、人材にかかる総合的な方針として、本方針を策定しました。

職員一人ひとりが成長を実感でき、安心して能力や意欲を最大限に発揮し、千葉県総合計画に掲げる基本理念の実現に向けて一丸になって向かっていける、そのような県庁を目指していきます。

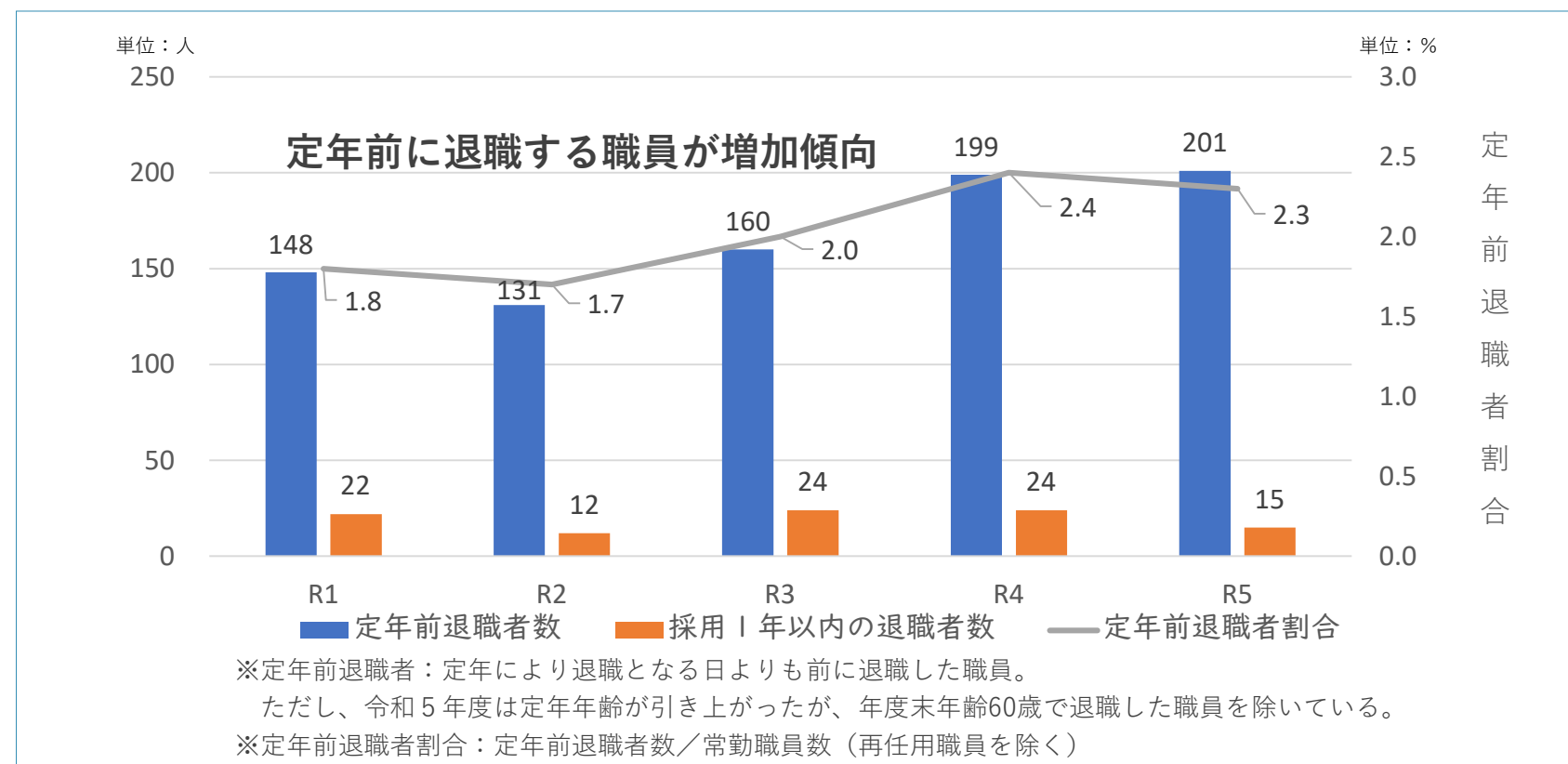
1. 策定の背景

－参考－

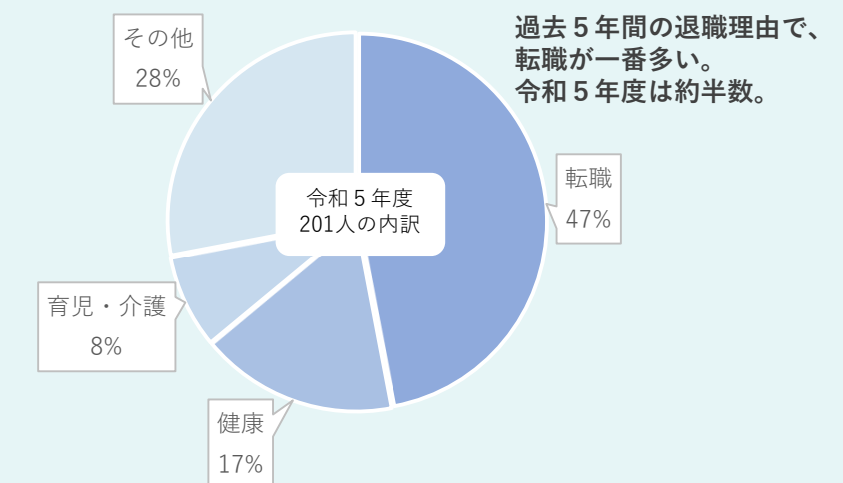
(1) 職員採用試験（競争試験）実施状況



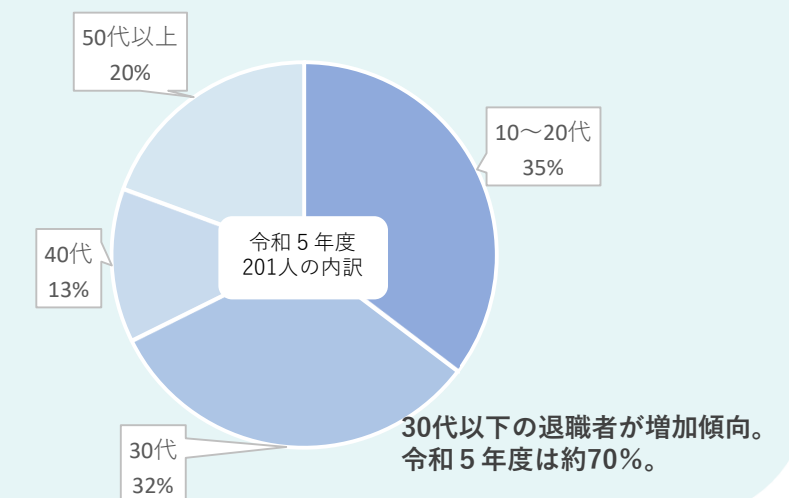
(2) 職員の離職（定年前退職）状況（知事部局）



職員の離職状況（事由別内訳）



職員の離職状況（年代別内訳）



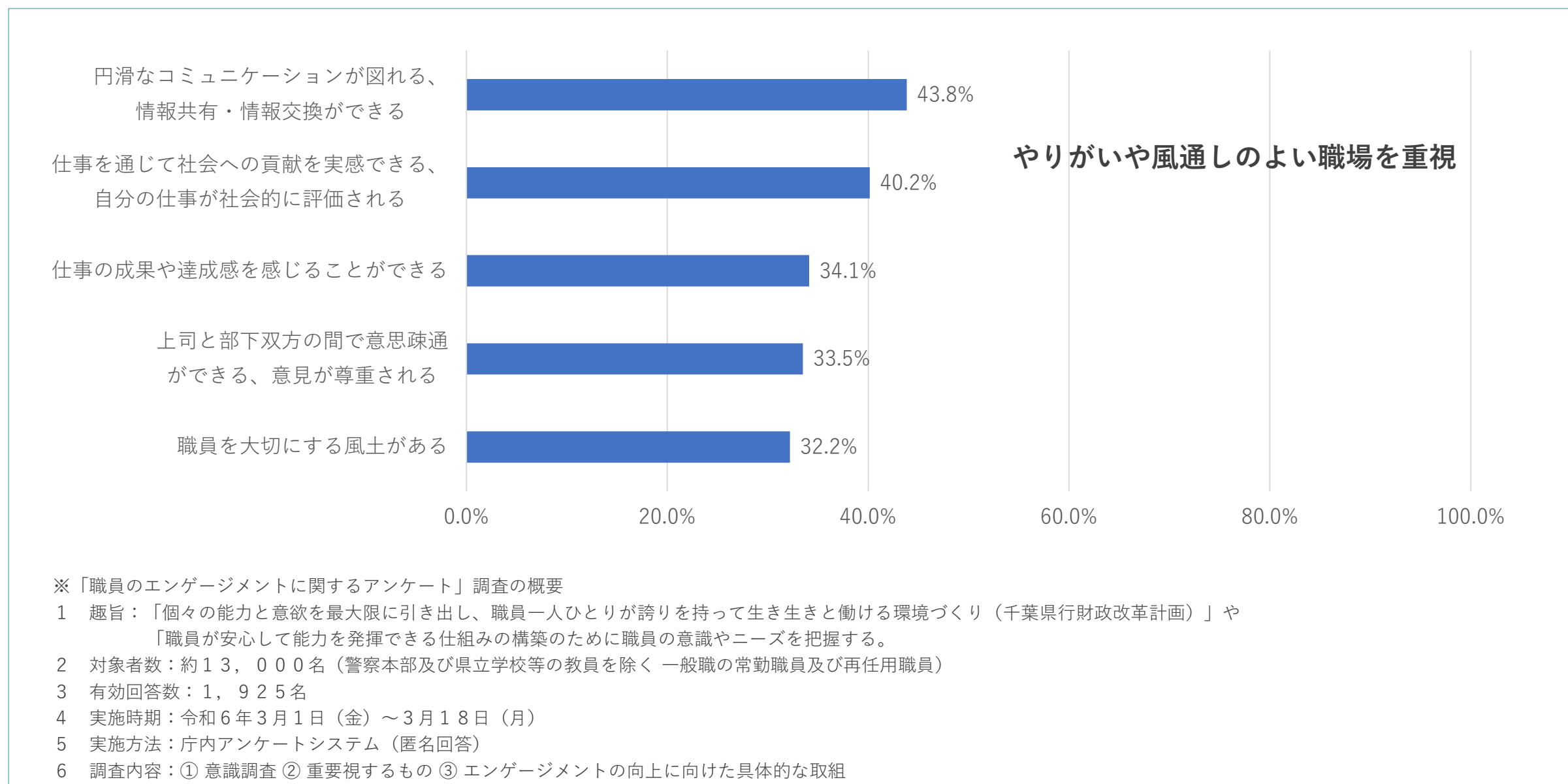
1. 策定の背景

－参考－

（３）千葉県職員の働く意識（職員のエンゲージメントに関するアンケート調査※結果）

組織体制や人間関係、業務への取り組み方、社会貢献など、33項目から「仕事へのやりがい・働きがいを感じ、意欲を持って働く」ために重要だと考えるものを5項目以内で選択。

割合は当該項目を選択した回答者数/全回答者数。上位5項目は次のとおり。



2. 方針の基本的な考え方

本方針は「千葉県総合計画に掲げる基本理念」の実現に向けて、必要となる人的資源を育成・確保・定着するために策定するものであり、本方針の基本的な考え方は次のとおりです。

多様なバックグラウンドを持つ、有為な人材を積極的に採用・育成し、さらに職員一人ひとりが安心して能力や意欲を最大限に発揮できる環境を整備する

ここで「働きたい」「働き続けたい」
千葉県庁を目指して

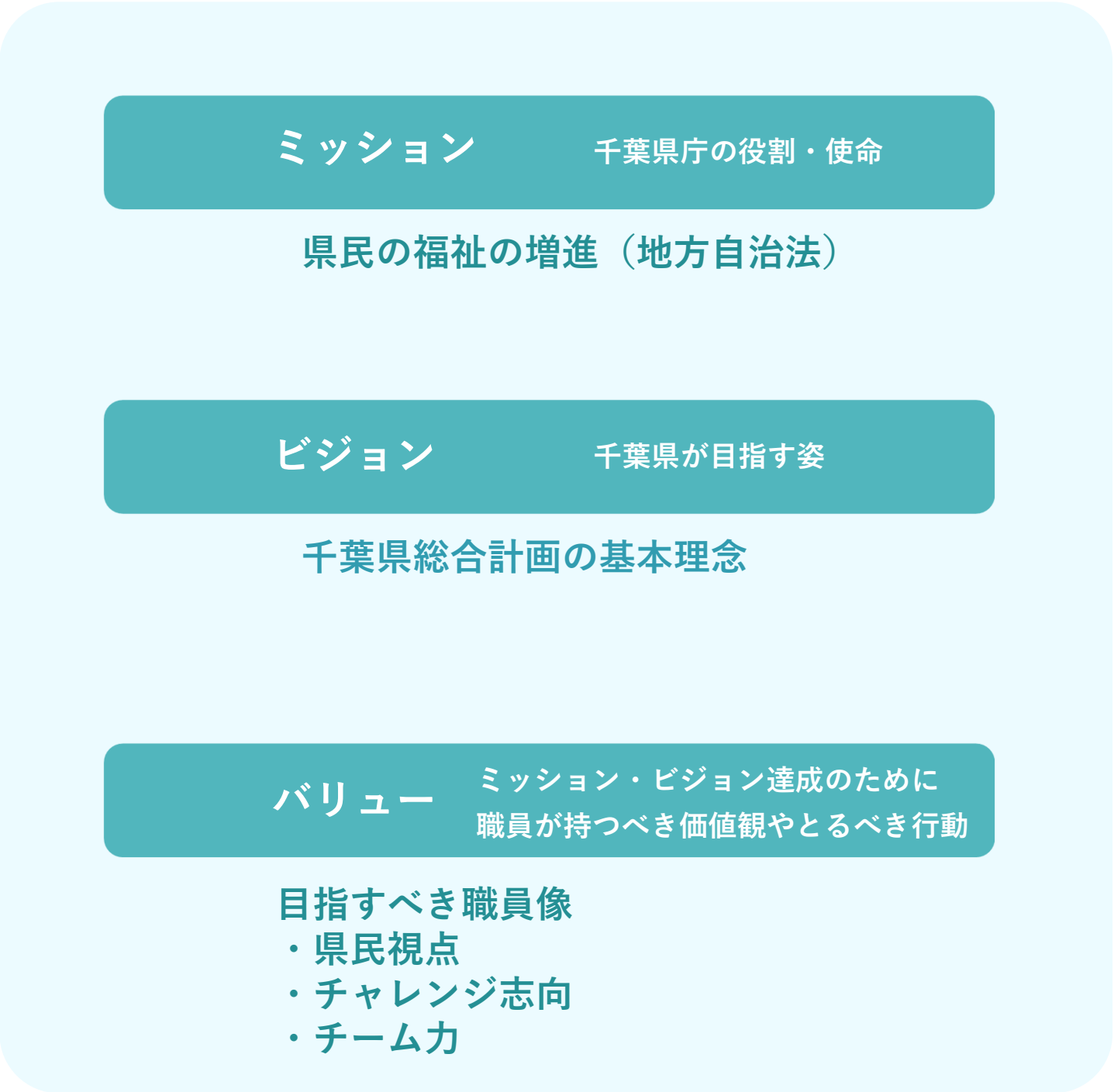
特に策定に当たっては、次の(1)～(4)を重要な視点として位置付け、取組内容等にも反映しました。

- (1) 目指すべき職員像・組織風土、特に重点的に育成する能力を明確化
- (2) 様々なライフステージにおいても、働き続け成長できる職場づくり
- (3) 市町村との協働・共創による人材育成・確保施策の実施
- (4) 総合計画、行財政改革指針及び行動計画などの各中長期計画との連携、検証

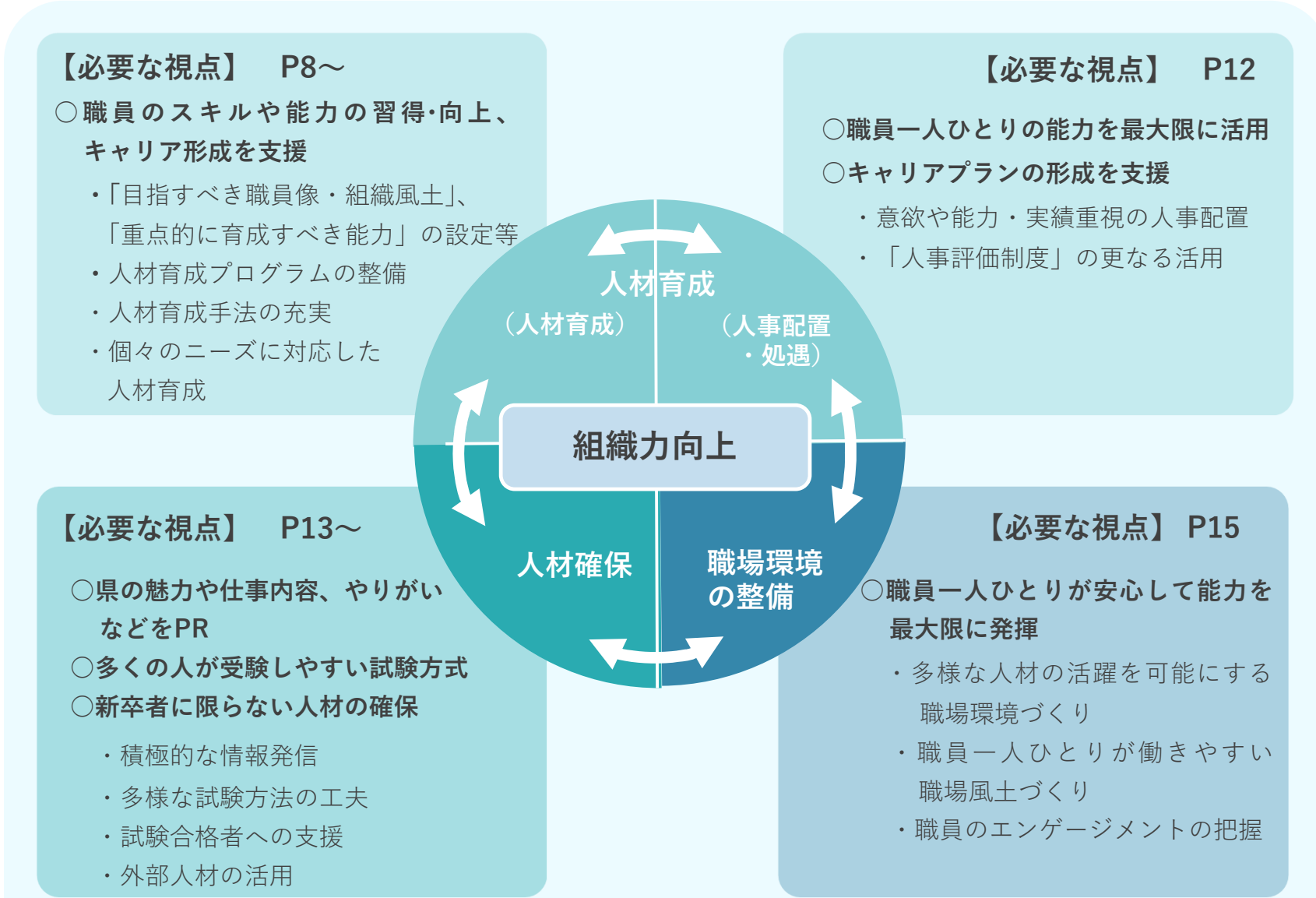
また、採用、育成、評価・処遇、異動・任用といった人事施策を本方針に基づき一体的に実施することで、「人材育成」、「人材確保」、「職場環境の整備」の取組への相乗効果を発揮させ、組織力向上を図ります。

2. 方針の基本的な考え方

(1) 千葉県庁の「ミッション・ビジョン・バリュー」



(2) 相乗効果による組織力向上



3. 目指すべき職員像・組織風土

「千葉県総合計画に掲げる基本理念」の実現に向けて、県の役割や職員の使命を果たすために、**職員として常に意識すべき姿勢を「目指すべき職員像」としてまとめました。**

また、**職員一人ひとりが持つ力を最大限発揮できるよう、「目指すべき組織風土」を定めました。**

(1) 目指すべき職員像

柔軟な発想で果敢にチャレンジするとともに、「千葉の未来」を切り開くという使命感と倫理観を持って、一人ひとりの多様な強みを尊重して活かし、県民サービスの向上のために行動する

県民視点	常に県民の視点に立ち、県民の命とくらしを守るとともに、豊かな県民生活を実現できる「千葉の未来」を切り開いていく、という使命感と倫理観を持って、多様な主体と協働・共創し、県民サービスの向上のために行動する
チャレンジ志向	社会や環境の変化に柔軟かつ速やかに対応できるよう、常に向上心を持ってインプットを増やし、前例に捉われない柔軟な発想で果敢にチャレンジする
チーム力	一人ひとりの多様な強みを尊重して活かし、関係課が連携・協力することにより、チーム力の向上に取り組む

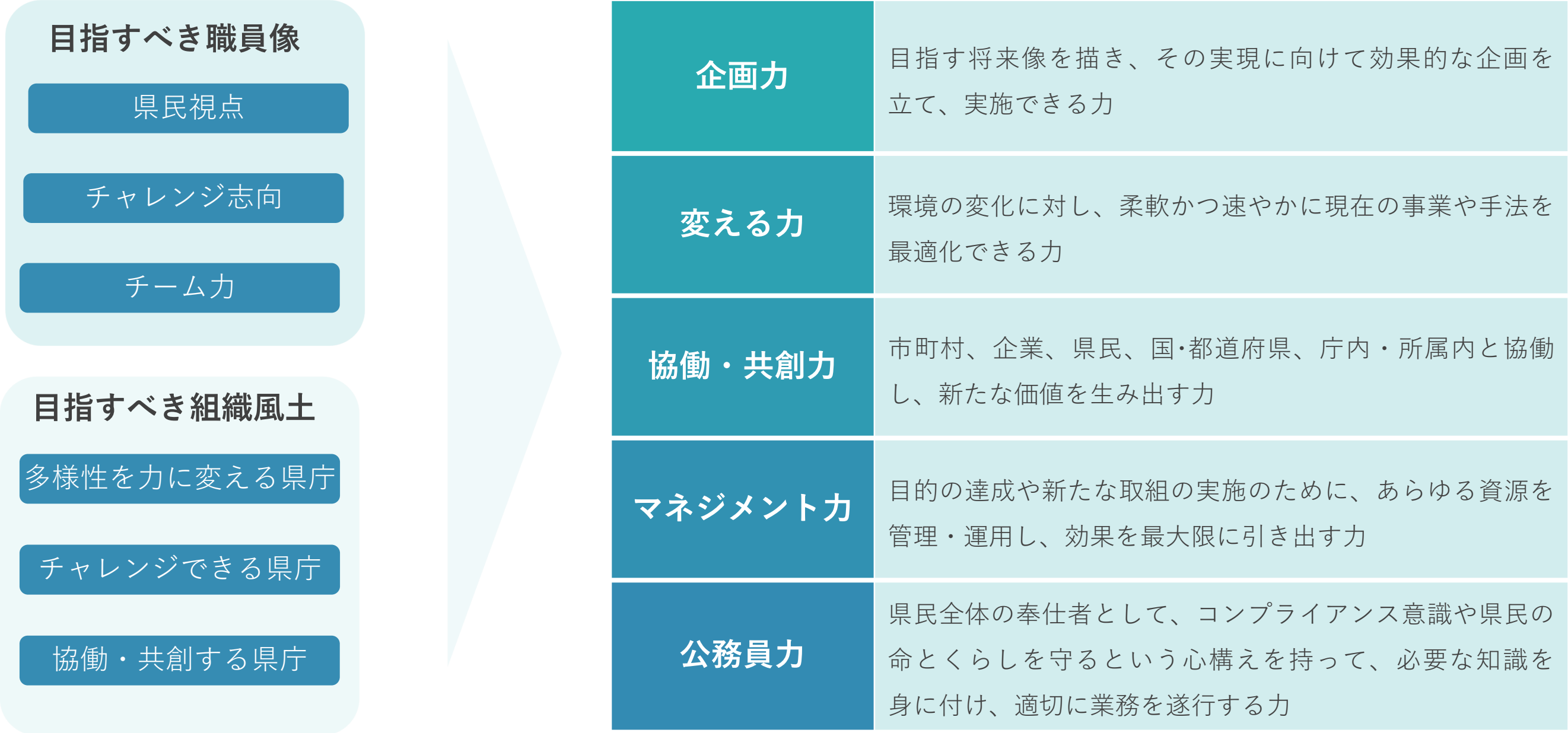
(2) 目指すべき組織風土

多様性を力に変える県庁	職員一人ひとりが持つ多様な視点や強みを尊重し、互いに関わり合い、影響を及ぼし合うことで力を最大限に発揮できる県庁
チャレンジできる県庁	職場全体として、職員を後押しし、誰もが失敗を恐れることなく果敢にチャレンジできる県庁
協働・共創する県庁	複雑・多様化する行政課題に対し、関係課が連携するとともに、市町村、民間企業、NPOなど多様な主体とともに取り組む県庁

4. 特に重点的に育成する能力

目指すべき職員像・組織風土の実現に向け、これから「特に重点的に育成する能力」を次のとおりとしました。

研修やOJT、自主学習等を通じてこれらの能力を育成していきます。



5. 取組内容 （1）人材育成

ア 人材育成プログラムの整備

①目指すべき職員像等の明示

計画的に必要な人材を育成するとともに、職員の自発的な成長の促進のため、「目指すべき職員像」や「職位ごとに求められる能力」を明確化し、職員全体で共有します。(P 6、7 参照)

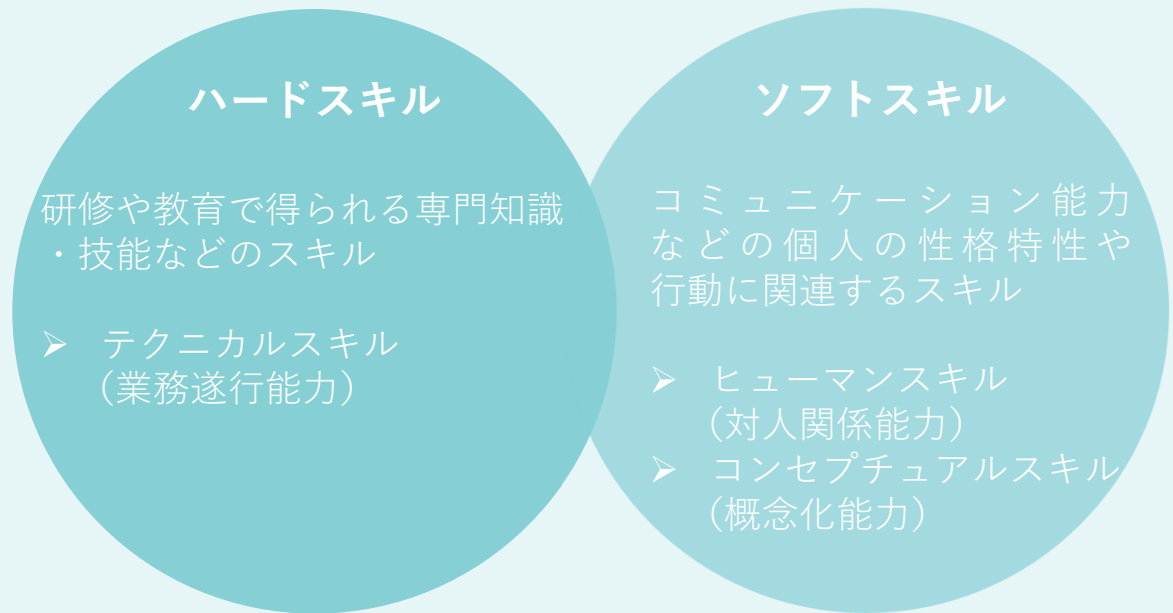
②体系的な人材育成の実施

職務分野、職位、専門性等に応じて、求められる知識やスキル※の習得・向上が効果的にできるよう、計画的・体系的に人材育成を行います。

特に優先的に取り組む事項

- a. 職務分野、職位及び専門性等に応じて求められる知識やスキルを定義
- b. 求められる知識やスキルの習得・向上に向けた研修の整備・充実
- c. 各職務分野における人材育成に関する方針等の策定

※スキルの定義付け



（参考）カット理論とは？

ハーバード大学教授のロバート・カットが提唱した、カット理論では、スキルをテクニカルスキル、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキルの3つに大別し、職位が上がるほど、コンセプチュアルスキルが必要とされています。



（出典）各種資料をもとに千葉県で作成

5. 取組内容 （1）人材育成

イ 人材育成手法の充実

①職員の成長に繋げる取組

目指すべき職員像に向けて、職員一人ひとりが成長し、かつ、自身のキャリアビジョンも実現できるよう様々な取組を行います。

具体的には、デジタル技術を活用した研修などにより最新の情報等を学び、社会情勢の変化にも柔軟に対応できる能力を身に付けるとともに、外部への派遣研修などを通じて、高度・専門的な知識やスキルの習得・向上、幅広い視野の獲得を促します。

また、実践的な知識・技能の習得や他団体とのネットワークづくりのため、合同研修や交流の場の創出などを行います。

特に優先的に取り組む事項

- a. 研修プラットフォーム※の活用による、職員ニーズに応じた科目や民間コンテンツ等の研修メニュー充実と、いつでもどこでも学べる環境の提供
- b. OJTを効果的に行うための支援の充実
- c. 人事評価制度を通じた主体的な能力開発の促進
- d. 高度・専門的な知識の習得のため、研修機関や民間企業等への派遣研修など外部研修の活用
- e. 民間企業や市町村との合同研修、現地に出向いて学ぶ研修等の実施
- f. 職員同士や、市町村職員・大学・民間企業等の関係者と情報交換できる場の提供

②主体的なキャリア形成のための取組の充実

職員が自身のキャリアビジョンを描けるよう、職務分野ごとのキャリアパス等を示し、職員の主体的な業務遂行、知識やスキルの習得・向上を促進するとともに、自主的な学習の支援など、育成手法の充実を図ります。

特に優先的に取り組む事項

- a. 職務分野ごとのキャリアパスの提示や、先輩職員の体験談の発信など、職員の主体的なキャリア形成への支援
- b. 世代に応じて、自身の経験や強み、価値観等を再確認し、今後のキャリア形成について考える機会を提供
- c. 女性の活躍推進に向け、キャリア形成のための研修や、ダイバーシティに関する研修等を実施
- d. 自主的な学習への支援や、職員参加による事業提案、勤務時間の一部を他所属業務に従事できる制度など、職員の自発的な取組を後押し

※知識習得が中心の科目を集約し、職員がパソコン等から随時これらを視聴して学ぶことができるもの

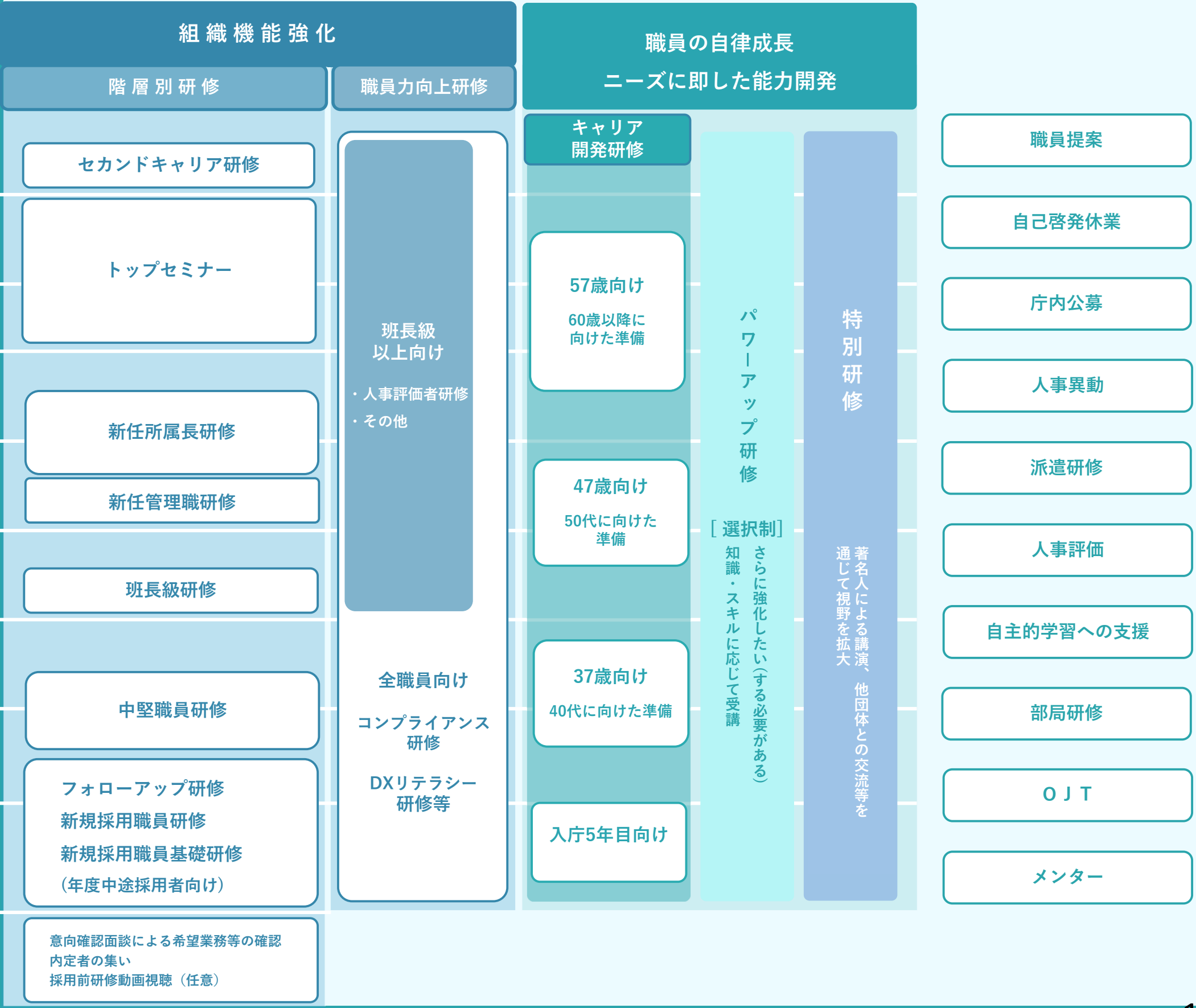
5. 取組内容 (1) 人材育成

キャリアパス（一般行政職）の例

※研修内容は令和7年度職員研修計画を基に作成

年齢	職位等	主な役割
60歳超	再任用職員等	経験・知識を活かし、組織の一員として業務を遂行するとともに、知識・技術の伝承を行う
	部長（9・10級）	県重要施策の政策決定等を行い、部を先導するとともに、職員が能力を発揮できる環境づくりに率先して取り組む
	次長（8級）	部長を補佐し、部の分掌事務全般を総括し、各部局庁との政策調整を行う
50代～	課長（7級）	所属長等として所属を率いて県施策を推進し、職員の取組を促すとともに、指導・助言を通じて職員を育成する
	副課長・主幹（6級）	管理職として業務の推進や進捗管理、困難事案に対応し、職員の育成を主導する
40代	班長・副主幹（5級）	班を取りまとめ、業務の推進や進捗を管理し、指導・助言により部下を育成する
	主査（4級）	班業務の中核的な役割を担うとともに、班長等を補佐し、後輩への助言等を行う
30代	副主査（3級）	事業遂行の中心として専門的な知識・スキルを身に付け、主体的に業務に取り組み、後輩への助言等を行う
20代	主事（1・2級）	業務に関する知識・技術を身に付け、上司等の指導・助言を得ながら、担当業務に取り組む
	最終合格から採用まで	

多様な人材育成に関する取組



※職務分野ごとのキャリアパスについては、令和7年度以降できるだけ早い時期に策定し公表予定

5. 取組内容 (1) 人材育成

ウ 個々のニーズに対応した人材育成

①個々のニーズに対応した支援

個々の能力開発やキャリア形成のニーズにきめ細やかに対応できるよう、庁内公募などの施策を活用した人事配置や、人事評価等における上司との対話の実施、効果的に対話を実施できる支援、職員のニーズに応じた研修メニューの充実など、職員一人ひとりに寄り添った支援ができる施策の充実を図ります。

特に優先的に取り組む事項

- a. 複線型人事※の導入や、公募による業務従事制度の拡充などの人事管理施策の充実
- b. 人事評価等における対話の実施や、キャリアプランの見える化など効果的な面談の支援、キャリア相談窓口の設置など、ニーズを把握して助言ができる施策の展開
- c. 研修プラットフォームの活用による、職員ニーズに応じた科目や民間コンテンツ等の研修メニュー充実と、いつでもどこでも学べる環境の提供

※幅広い分野で活躍する職員(ゼネラリスト)の他、高度な専門性を有する職員(スペシャリスト)の育成・登用を進めるため、特定の業務・分野を希望した職員に対して、選択した業務・分野内での異動を基本とするもの

参照：地方公共団体における人材マネジメント推進のためのガイドブック
(令和5年3月総務省)

②民間経験者等の活躍支援

前職という比較対象がある中途採用者だからこそ戸惑う点やつまづきを解消し、円滑に公務職場に適応し、培った経験を活かせるよう、経験を踏まえた処遇や人事配置、能力や経験に応じた研修の実施、メンター制度の活用など、その能力を十分発揮できる取組を行います。

特に優先的に取り組む事項

- a. 公務員経験者や民間経験者など、採用時の能力・専門性に応じた研修の実施
- b. 採用前の意向確認等による能力・専門性、キャリアビジョン等の十分な把握
- c. 培ってきた経験を活かすとともに、今後のキャリア形成も見据えた処遇や人事配置の実施

5. 取組内容 （1）人材育成

エ 人を育てる人事管理

①意欲や能力・実績重視の人事配置

職員一人ひとりが意欲とやりがいをもって業務に取り組み、成長に繋がるよう、意欲・能力・実績・適性・希望等を十分考慮し、適材適所の人事配置を行います。

特に優先的に取り組む事項

- 意向調査や人事評価面談などによる意欲・能力・実績・適性、研修受講歴などのキャリア開発状況の正確な把握
- 職員の意欲・適性などのほか、人事評価の結果を十分に活用するとともに、キャリアビジョンを踏まえた適材適所の人事配置の実施
- 女性職員の職域拡大を進め、組織の中核となるポストにも積極的に登用

②「人事評価制度」の更なる活用

能力・業績を的確に把握し、結果を給与(昇給及び勤勉手当)・処遇及び人事配置に活用するとともに、制度の見直しを行い、更なる職員の意欲向上と組織の活性化を図ります。

特に優先的に取り組む事項

- 能力・業績を的確に把握できる人事評価の実施
- 十分に効果的な対話の実現や職員本人への適切なフィードバックによる、評価者・被評価者双方が納得できる評価制度の運用

③管理職員による職場内マネジメントの推進

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管理職員は、自身の役割を十分に認識し、人事評価における対話や日々のコミュニケーションの中などで、職員の人材育成等に積極的に関わり、職場内のマネジメントを推進します。

特に優先的に取り組む事項

- マネジメント力向上のための計画的な研修の実施
- 管理・監督職員マネジメント能力点検制度の対象職員の拡大も含めた効果的な運用
- 管理職員が十分能力を発揮できるよう、相談やサポートなどの支援の実施

④デジタル技術を活用した人事業務運営

人事労務にかかるシステムやAIなどを円滑に運用し、採用・労務管理・人事配置・育成・人事評価などの人事関連業務を効率的かつ効果的に行います。

また、研修プラットフォームの活用により、研修の質と量の向上、受講機会の拡大、研修受講の可視化など、職員のキャリア形成を支援します。

オ 市町村等との協働・共創による人材育成

人事交流、合同研修の実施など、市町村や民間企業等と協働・共創し、新たな視点の獲得や価値の創造、相乗効果も視野に入れた職員の人材育成に取り組みます。

5. 取組内容 (2) 人材確保

若者人口の減少等に伴い、国や他の地方公共団体、民間企業との採用競合が激しくなっている中、職員採用試験の受験者数は年々減少し、人材の確保が難しい状況となっています。

公務運営に必要かつ多様で有為な人材を確保するためには、民間企業を志望する学生、転職を視野に入れている社会人の方など、新たな受験者層を開拓し、受験者の裾野を広げていくことや、受験者の事情などに合わせた受験機会を提供することが重要です。

このため、人事委員会と連携して県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、多くの人が受験しやすい試験方法の工夫や試験合格者への支援などに取り組みます。

また、複雑かつ多様化する行政課題に対応するため、専門的な知識・経験を有する外部人材も活用します。

さらに、市町村で採用が困難となっている職種について、市町村と連携して人材確保の取組を進めます。

ア 積極的な情報発信

多くの方に本県の魅力や強み、県職員の仕事内容や、やりがい、多様な人材が働きやすい職場環境づくりに取り組んでいることを伝え、本県で働こうという意欲につなげるため、ホームページ、SNS、説明会、学校訪問など、様々な機会や手段を通じて広く情報発信します。

職員採用セミナーや千葉県職員しごとナビゲーター制度等により、若手職員との交流機会を確保するなど、希望者が知りたい情報が得られる機会の確保に取り組みます。

インターンシップ・キャリア実習は、職場での就業体験を通じて、県で働くことの魅力、やりがい等を学生に伝える機会であるため、積極的な受け入れを実施します。

イ 多様な試験方法の工夫

年々変化する採用環境に対応し、多様で有為な人材を確保するため、多くの人が受験しやすい試験方式を検討・実施します。

特に優先的に取り組む事項

- a. 試験科目の見直し(特別な試験対策が必要な科目の廃止等)
- b. 受験資格の緩和(受験年齢の見直し等)
- c. 試験日程の変更(日程の早期化等)
- d. 試験会場の管外設置(県外での実施、テストセンター活用等)
- e. オンライン試験の活用(SPIの活用等)

5. 取組内容 （2）人材確保

ウ 多様な人材の確保

多様で有為な人材の確保という観点から、新卒者に限らず、経験者採用による多様な経験や知識・技能・専門性を有する人材の確保にも積極的に取り組み、実施職種の拡大や試験方法の見直し等を実施します。

育児や介護等の事情により退職した職員の再採用選考(復職制度)の実施により、職務経験が豊富な職員の確保に取り組みます。

オ 外部人材の活用

専門的な知識・経験を有する人材を、県の課題、ニーズ、業務の性質等を踏まえた上で、副業人材や任期付職員などの適切な手段で確保します。

さらに、受入れ効果を最大化させるため、外部人材から指導・助言を得る研修やコミュニケーションの機会を設けるなど、職員の知識・技能を高める取組を実施します。

エ 試験合格者への支援

採用試験の合格者が入庁への不安を軽減できるよう、「内定者の集い」の開催等により、内定者同士の仲間意識の醸成や入庁意欲の向上を図るとともに、「しごとナビゲーター制度」等により気軽に相談できる場を確保します。

さらに、自己研鑽を促進する取組として、採用前の任意研修の機会を提供します。

採用後も、メンター制度等により新規採用職員が円滑に職場や業務に適応し、その能力が発揮できるようサポートするなど、丁寧なフォロー体制により定着への支援を行います。

カ 市町村と連携した人材の確保

市町村と連携し、広域での確保策を検討するなど、市町村における専門人材の確保に取り組みます。

採用が困難となっている職種について、市町村のニーズ等を踏まえた上で、県において必要な人材を計画的に採用し、一定の職務経験のある職員を市町村へ派遣する取組を実施します。

5. 取組内容 (3) 職員一人ひとりが安心して能力を発揮できる職場環境の整備【ウェルビーイングの向上】

ア 多様な人材の活躍を可能にする職場づくり

育児・介護など様々な事情を持つ職員も含め、**全ての人材が活躍できるよう**、職員一人ひとりがライフステージの変化に応じて、**安心してその能力を最大限に発揮できる職場環境づくり**に取り組めます。

①ワーク・ライフ・バランスの実現

フレックスタイム制やテレワーク(ワーケーションを含む)の活用等により、職員一人ひとりに対応した多様で柔軟な働き方の推進に取り組むとともに、時間外勤務の縮減、各種休暇や育児休業の取得促進等により、仕事と家庭の両立を図ります。

特に優先的に取り組む事項

- a. フレックスタイム制や時差出勤、各種休暇・休業制度を活用しやすい環境づくりの推進
- b. テレワークやワーケーションを実施しやすい環境づくりの推進
- c. 定時退庁しやすい環境づくりの推進
- d. 年次休暇等の計画的取得及び連続取得の促進
- e. 育児休業の取得促進

②職員の健康管理・ハラスメント対策

長時間勤務者の適正な把握や医師による面接指導、メンタルヘルス対策に積極的に取り組むとともに、ハラスメント防止措置の実効性を確保し、安心して職務に専念できる職場環境を整えます。

特に優先的に取り組む事項

- a. 職員本人のストレスへの気づきとセルフケア支援
- b. ライン(管理監督者)によるケアを強化するため、管理監督者への研修を実施
- c. パワハラ等ハラスメント防止に向けた職員研修の実施、意識啓発の対策強化、相談窓口の充実
- d. カスタマーハラスメント対応マニュアルに基づく、組織的対応の実施

イ 職員一人ひとりが働きやすく、働きがいのある職場の風土づくり

多様な人材が意欲・やりがい・成長実感を持って十分に能力を発揮できる職場、職員の自発的なキャリア形成や新たなチャレンジを応援する職場であるために、風通しが良く、職員が相談・発言・行動しやすい職場の風土づくりを進めます。

特に優先的に取り組む事項

- a. メンター制度等による、職員が相談しやすい制度づくり
- b. 所属や業務の垣根を越えた提案や議論の場の創出
- c. 自らの専門性・経験等を活かし、勤務時間の一部を自主的に他所属業務に充てられる制度の実施
- d. 先輩職員等の仕事のノウハウを共有・継承する仕組みづくり
- e. 所属や業務の垣根を越えた「横・縦・斜めの仲間づくり」
- f. コミュニケーション活性化につながるフリーアドレス導入などのオフィス改革の推進

ウ 職員のエンゲージメントの把握

「職員のエンゲージメント」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ることが重要なため、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、結果を検証して取組の改善を図ります。

また、中途退職する職員の退職理由や経緯を把握し、分析・検証を行い、離職の防止やエンゲージメントの向上を図ります。

6. 推進体制・検証

(1) 推進体制・役割

この方針を計画的・効果的に推進するには「職員」「所属」「関係部門」「実施主体」がそれぞれ果たすべき役割を認識し、既存の業務や所掌に囚われずに相互に協働して取り組むことが必要です。

そうした取組を実現することで、マネジメントの好循環を生み、より高い成果が得られ、ひいては県民サービスの向上につながっていきます。

職員

柔軟な発想で果敢にチャレンジし、使命感と倫理観を持って、一人ひとりの多様な強みを尊重して活かし、県民サービスの向上のために行動します

所属(所属長、人事評価者、上司、同僚等)

日々の業務・コミュニケーションを通して部下の資質・能力を理解しながら指導・助言を行い、部下の能力を高めます。
また、職員一人ひとりが持つ力を最大限発揮できるよう、「目指すべき組織風土」の実現に向けて取り組みます

関係部門(各部局人事部門、デジタル改革推進局、人事委員会等)

「目指すべき職員像」「目指すべき組織風土」の実現に向け、実施主体と連携して、所属や職員に対して制度周知や取組を推進します

実施主体(人事課、総務課)

人材育成・人材確保・職場環境の整備について各種施策の推進・改善を行うとともに、関係部門と連携して、職員や所属に対して制度の周知や取組を推進します

進捗管理(人事課)

方針全体の取りまとめや進捗管理を行います

(2) 確認・検証

本方針にかかる取組結果等は、毎年度、「行政改革推進チームリーダー会議※」において、「エンゲージメント調査結果」等も踏まえ、確認・検証を行い、その結果を取組の改善等に反映させていきます。

※行政改革本部の下部組織として、各部局の次長をメンバーとする会議

