

長野県職員確保・育成基本方針

人と現場から学び、県民の思いをカタチにする職員の育成を目指して

目次

第1	策定の趣旨	P3
第2	直面する課題	P6
第3	基本的考え方	P12
第4	施策の展開	P15
第5	推進体制	P33

第1 策定の趣旨

第1 策定の趣旨

1 策定の背景

- 県では平成31年3月に「長野県職員育成基本方針」を策定し、「一人ひとりの主体的なキャリア開発の支援、多様な成長機会の提供」、「管理監督職のマネジメント力の向上」、「多様なキャリアや働き方を実現できる環境の構築」を掲げ、『学ぶ県組織』への転換を進めてきました。
- また、女性活躍推進法及び次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画として令和3年11月に「長野県職員いきいき活躍推進プラン」を策定し、女性活躍の推進や子育て支援を仕事と生活の調和の下で進め、職員が能力を最大限に発揮できる職場環境づくりに取り組んできました。
- 近年、人口減少社会の到来や、大規模災害・感染症といった未曾有の課題への対応が求められる中、人工知能(AI)の活用範囲も急速に拡大しており、職員に求められる資質・能力は大きく変化していくことが見込まれます。
- 加えて、大量定年退職の時期を迎え職員の年齢構成が大幅に変化し、将来的なマネジメント層の不足や専門知識・技術の継承が十分に行われないことへの懸念、全国的な人手不足を背景とした職員採用の著しい困難化、さらには家庭生活とキャリア形成の両立負担の増加や昇任意欲の低迷など、職員や組織を取り巻くさまざまな課題が顕在化しています。職員一人ひとりを「人的資本」として捉え、その能力や経験、意欲といった無形の価値を最大限に引き出す「人的資本経営」の視点が一層重要となっています。
- 今後は、人口減少社会においても行政サービスを持続的に提供できる組織づくりのために、多様な能力をもつ人材がいきいきと働き続けることが必要であり、職員がやりがいと成長を実感し、多様な働き方ができる環境を整えることが必要です。人事行政を「採用」「育成」「活躍」の流れで総合的に捉え、「長野県職員育成基本方針」と「長野県職員いきいき活躍推進プラン」を統合し、職員の確保・育成と働きやすい職場づくりを一体的に進める新たな長野県職員確保・育成基本方針を策定します。
- 本方針により、長野県行政経営理念に掲げるバリュー(職員の価値観・行動指針)である「責任・協力・挑戦」を実践する職員を将来にわたり計画的に確保・育成するとともに、すべての職員が能力を発揮し、多様な人材が活躍できる職場づくりを、より総合的かつ戦略的に推進します。

2 本方針の位置付け

- 本方針は、本県における職員確保・育成及び働きやすい職場づくりに関する総合的な基本方針として策定するものであり、地方公務員法第39条第3項に規定する職員の研修に関する基本的な方針を包含するとともに、女性活躍推進法及び次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画として位置付けるものです。
- 本方針の対象は、知事、公営企業管理者、議長、選挙管理委員会、代表監査委員、人事委員会及び教育委員会(教員を除く)とします。

3 方針の期間

- 令和8年度(2026年度)から令和12年度(2030年度)までの5年間とします。

第1 策定の趣旨

4 これまでの取組

長野県職員育成基本方針(平成31年3月策定)

取組方針1 一人ひとりの主体的なキャリア開発の支援、 多様な成長機会の提供

- ・ 職員のキャリア形成、主体的な能力開発を支援するため、キャリアデザイン研修や、キャリア面談、自己啓発支援制度、キャリアチャレンジ制度等を導入してきました。
- ・ より主体的なキャリア形成を進めるため、求める職員像やスキル、キャリアの見通しの向上等が必要です。

取組方針2 管理監督職※のマネジメント力の向上

- ・ マネジメント力の向上を支援するため、組織理念の浸透や心理的安全性の向上など研修内容の充実を図ったほか、職場環境調査を実施して良好な職場環境づくりを促進してきました。
- ・ 管理監督職がより具体的な実践へと繋がられるよう、マネジメント行動例の提示や多面的なフィードバックの仕組みの導入が必要です。

取組方針3 多様なキャリアや働き方を実現できる環境の構築

- ・ 柔軟で働きやすい職場づくりを進めるため、テレワーク環境の整備、時差勤務等の勤務制度の導入、10日以上連続休暇取得の促進などに取り組んできました。
- ・ 多様な働き方の実現に向けて、上記の取組の更なる推進に加え、時間外勤務の縮減や業務量の適正化など、しごと改革を一層進めることが必要です。

※ 部下職員の管理監督に関する業務を行う職員を指します。

長野県職員いきいき活躍推進プラン(令和5年9月一部改訂)

取組目標1 女性職員の活躍推進

- ・ 採用による女性職員の増加や、能力等に応じた登用等の取組を進めてきました。
- ・ 各役職段階で女性割合は向上しているものの、係長相当職は伸び悩んでおり、育児とキャリアの両立支援が引き続き必要です。

部長相当職	R3:5.6%	→	R8:18.7%(目標 10%)	課長相当職	R3:11.2%	→	R8:17.8%(目標 16%)
課長補佐相当職	R3:15.2%	→	R8:22.7%(目標 25%)	係長相当職	R3:25.3%	→	R8:25.7%(目標 30%)

※ 目標はR8年4月

取組目標2 職員の子育て支援

- ・ 育児をしながら活躍できる職場環境づくりとして、特に男性職員の育児参加の促進に取り組み、男女ともに育児休業取得が定着してきました。
- ・ 一方で、男性職員は希望する期間を取得できない場合があるため、長期の育児休業を取得できるよう、職場の支援体制の充実が必要です。

育児休業（女性）	R2:100%	→	R7:100%(目標 100%)
育児休業（男性）	R2:16.9%	→	R7:89.4%
1か月以上の育児休業等※（男性）	R5:64.1%	→	R7:86.2%(目標 100%)
※育児休業2週間以上を基本とし、特別休暇や年休等を含む		※ 目標はR7年度	

取組目標3 仕事と生活の調和の推進

- ・ 時間外勤務の縮減や休暇を取得しやすい職場環境づくりに取り組んできましたが、年次休暇の取得日数は目標を下回っている状況です。
- ・ 仕事と生活の調和を実現できるよう、更なる業務の効率化・減量化等が必要です。

年次休暇の年間平均取得日数	R2:11.6日	→	R7:13.6日(目標 15日以上)	※ 目標はR7年
---------------	----------	---	---------------------------	----------

第2 直面する課題

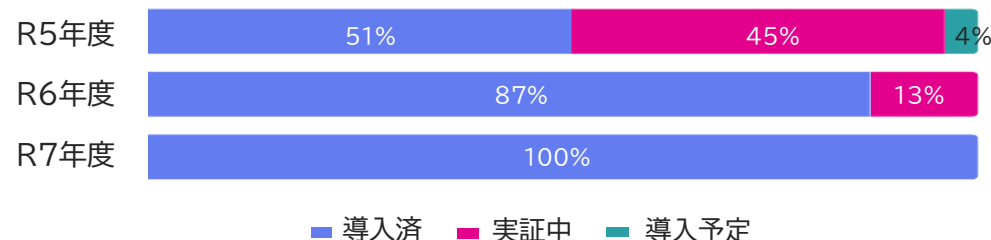
第2 直面する課題

1 AI技術の驚異的な進歩

- AIの技術は近年著しく普及・発展しており、行政機関においても活用が進んでいます。
- とりわけ生成AIの登場により、その活用範囲は定型業務の処理にとどまらず、文書・資料作成や企画立案といった非定型・創造的業務にまで拡大しており、それらの業務の一部も代替されつつあります。
- このため、行政職員の担う役割や求められる資質・能力は、今後大きく変わることが予想されます。

● 都道府県における生成AIの導入状況

(令和7年度 総務省地方自治体におけるAI・RPAの実証実験・導入状況等調査 より作成)

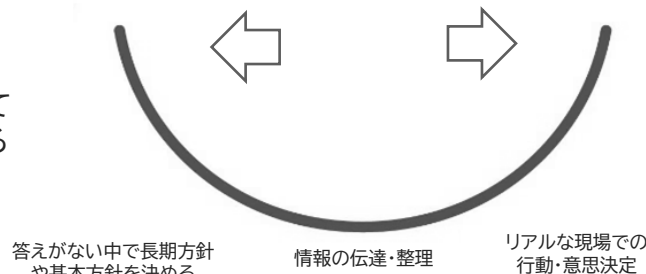


参考

「知的スマイルカーブ現象」

AIの進歩により、知的生産活動において価値ある仕事は上流と下流へシフトする

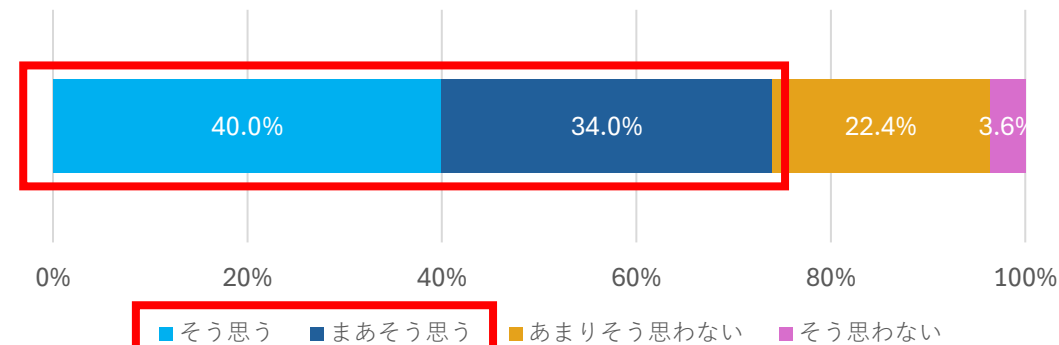
- 入山章栄 早稲田大学大学院経営管理研究科教授 提唱
- 図は富山和彦著「日本経済AI成長戦略」を参考に作成



2 業務の高度化・複雑化

- 人口減少社会の到来、気候変動、大規模災害・感染症等、経験したことのない課題への対応が増加しています。
- 7割以上の職員が業務の高度化・複雑化を実感しています。
- 職員には、高度化・複雑化する行政ニーズに的確に対応できる専門性を身に付けることが求められます。

● 入庁時と比べて、業務の高度化や複雑化が進んでいると思うか (R7.8職員アンケート結果)



主な理由

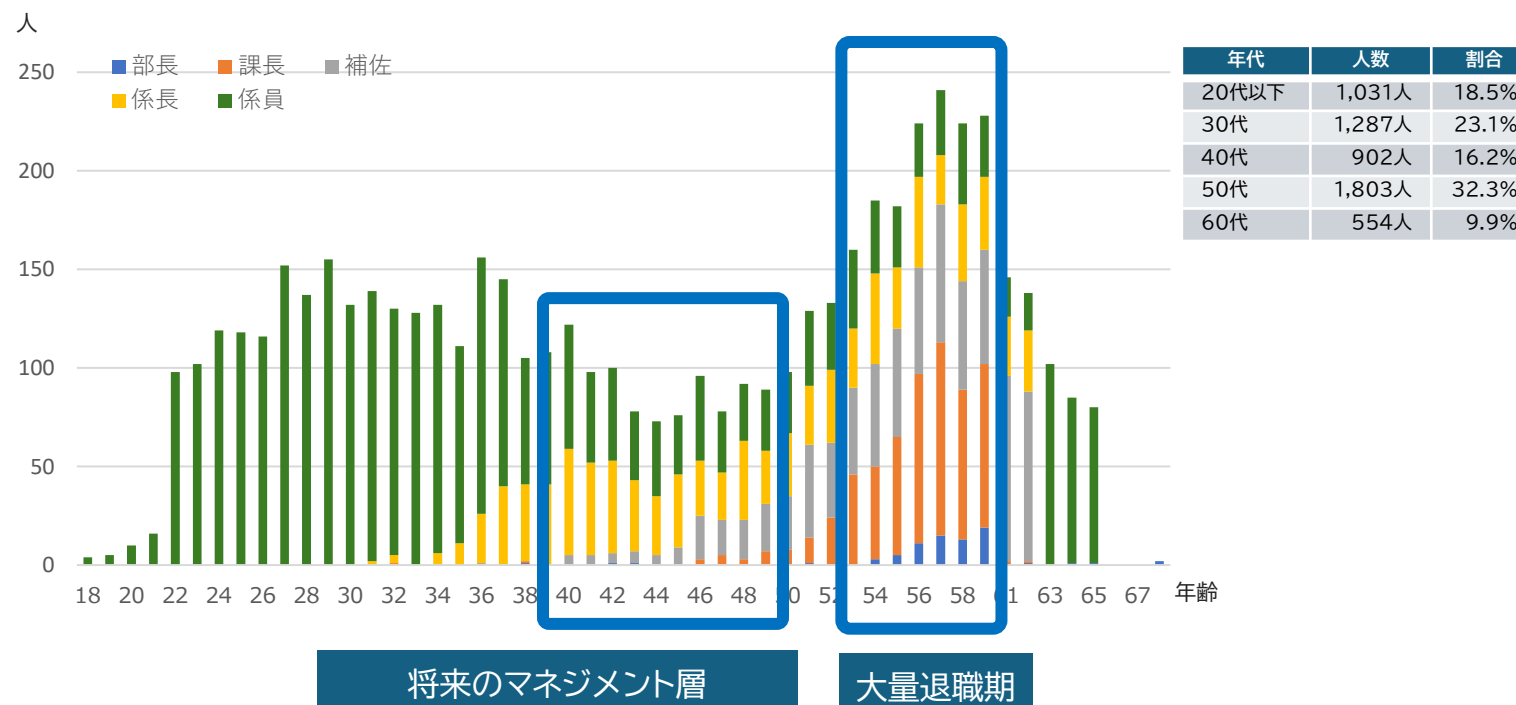
- ICT・デジタルツールの導入に伴う新しい業務が増えた
- 住民ニーズの多様化・個別対応が求められるようになった
- 業務マニュアルや手続きの複雑化

第2 直面する課題

3 大量定年退職による職員構成の大幅な変化

- 本県職員の年齢構成においては、50代が全体の3割を占めていますが、この年代は順次退職期を迎えていくことになります。次のマネジメント層を担う世代である40代は、50代に比べて少ない状況にあり、今後、マネジメント層の担い手が不足することが懸念されます。
- 将来にわたり組織のマネジメントを担う人材を安定的に育成するための取組が不可欠です。
- また、技術職においては、専門知識に加え、現場対応や関係者との調整等を通じて蓄積された実践的な技術・ノウハウが重要となりますが、こうした知識・技術が十分に継承されないまま職員が退職を迎えることは、組織としての技術力の維持・向上に支障を及ぼす恐れがあります。

● 職員の年齢構成(令和8年4月1日時点)

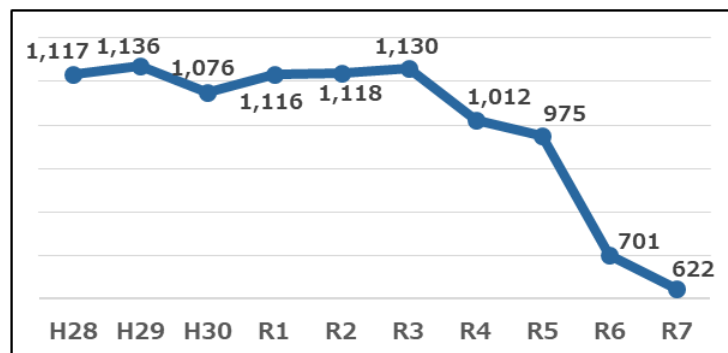


第2 直面する課題

4 職員採用の著しい困難化

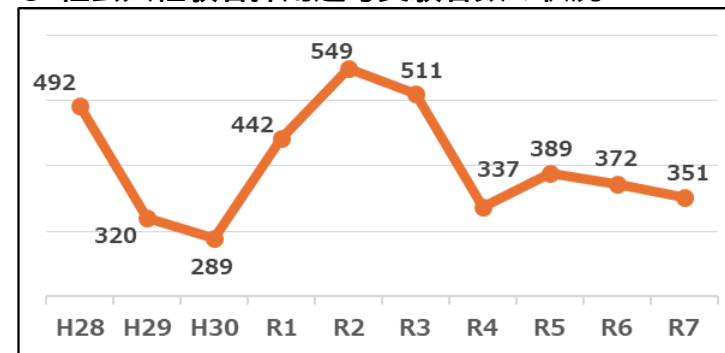
- 地方公務員の採用試験の受験者数が全国的に減少する中、本県においても新卒者を主な対象とした職員採用試験の受験者数は近年減少傾向にあり、職員の採用は一層困難な状況となっており、特に土木職等の技術職種において顕著です。
- 県組織の持続的な運営に必要な職員を安定的に確保するため、有為な人材の獲得に向けた取組や、働きやすく魅力ある職場づくりの取組が必要です。

● 新卒者を主な対象とする採用試験受験者数の状況 単位:人



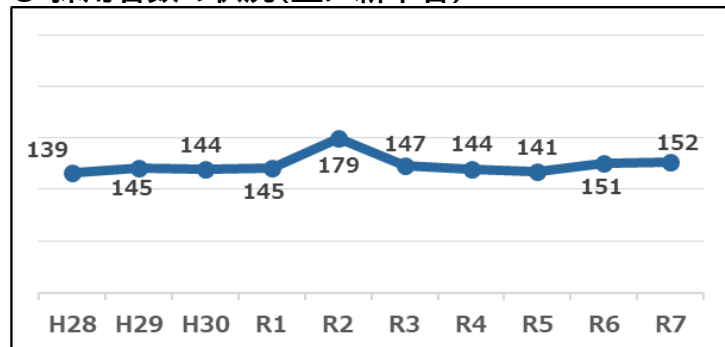
※ 長野県において実施した職員採用競争試験の受験者数の合計
※ 大学卒業程度及び短大卒業程度、高校卒業程度の三区分を集計

● 社会人経験者採用選考受験者数の状況 単位:人



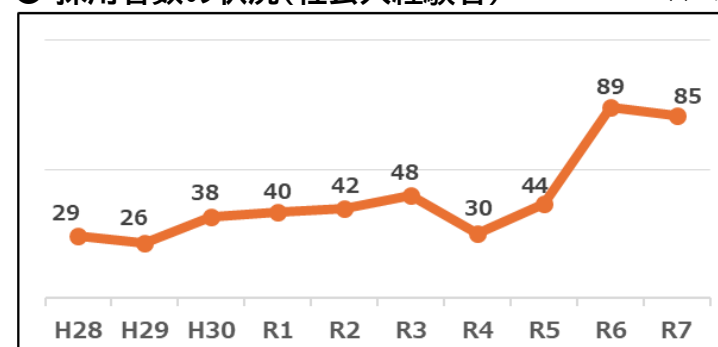
※ 社会人経験者を対象とする採用選考の受験者数

● 採用者数の状況(主に新卒者) 単位:人



※ 長野県において実施した職員採用競争試験の採用者数の合計
※ 大学卒業程度及び短大卒業程度、高校卒業程度の三区分を集計

● 採用者数の状況(社会人経験者) 単位:人



※ 社会人経験者を対象とする採用選考の採用者数

第2 直面する課題

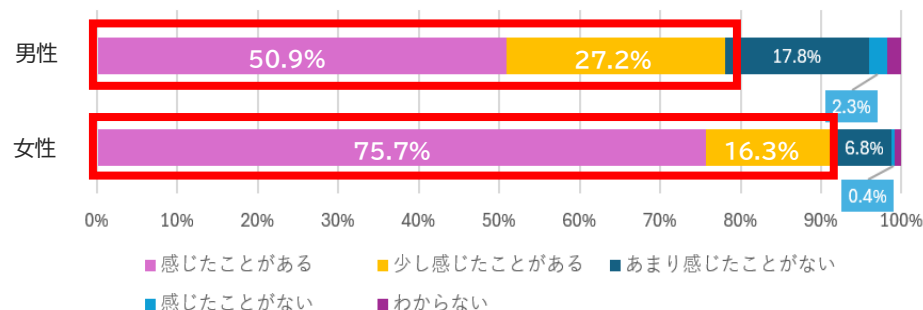
5 家庭生活とキャリア形成の両立の難しさ、昇任意欲の低迷

- ・ 新卒者だけでなく社会人経験者を積極的に採用しているほか、定年の引上げに伴う高齢層職員の増加、会計年度任用職員や任期付職員など多様な就業形態の導入を背景に、組織を支える人材の多様化が進んでいます。
- ・ また、男性の育児休業の取得が進むなど、男女を問わず育児参画が一般的となっている一方で、仕事との両立や育児休業取得に伴う業務体制の確保が課題となっています。
- ・ さらに、より責任のあるポジションに就くことを望まない職員の割合が増加するなど、キャリア形成に対する意識にも変化が見られます。
- ・ こうした職員の意識や働き方の多様化に対応するため、組織におけるマネジメントのあり方についても見直しが求められており、あわせて、より働きやすい職場環境の整備が重要となっています。

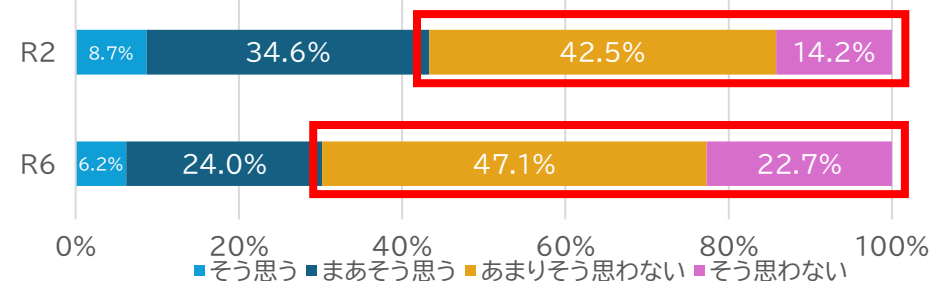
● 採用者に占める社会人経験者採用(事務職)の割合
H27:12.0% → R7:42.6%

● 男性職員の育児休業取得率の推移
R2:16.9% → R7:89.4%

● 育児と仕事の両立に困難を感じたことがあるか(R7.8職員アンケート結果)



● より責任のあるポジションに就きたいか(職員満足度調査結果)



コラム① 組織風土改革「かえるプロジェクト」 ～長野県庁を、もっと「明るく・楽しく・前向き」に～

1 私たちが「組織風土」を本気で変える理由

令和5年度から、組織風土改革「かえるプロジェクト」(かえプロ)を進めています。

行政ニーズが高度化・複雑化する中で、業務が多忙化し、従来のやり方では県民の期待に応える組織となることが難しくなっています。

私たちが目指すのは、「県民に真に役立つ組織」と同時に、「職員が明るく楽しく前向きに仕事ができる組織」です。仕事の意義を自分事として捉え、やりがいを持って働ける環境づくりを目指しています。



2 仕組みと意識の両面から変える

かえプロでは、若手を中心とする職員からの提案をベースとして、「理念浸透・やりがい醸成」、「DX推進」、「業務見直し」、「心理的安全性の向上」、「人事制度改革」などの、10のプロジェクトを進めています。

「かえプロ」は、一部の改善ではなく、組織のあり方そのものを変える取組です。

知事・副知事が進捗に直接関与し、職員の率直な声をもとに議論を重ねるとともに、DX・業務改革(BPR)・人事制度を連動させ、「仕組み」と「意識」の両面から改革を進めてきました。

こうした取組を通じて、改革は特定の担当者から、全職員が関わるものへと広がっています。

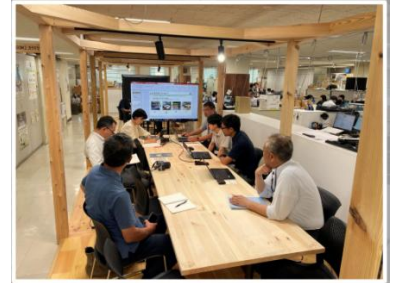
3 動き出した変化と見えてきた成果

その結果、変化は現場に現れ始めています。

具体的には、生成AIの活用で記録作成や問い合わせ対応時間を大幅に短縮しているほか、ペーパーレスの定着やオフィス改革により、働き方が抜本的に変わりつつあります。

また、都道府県レベルでは全国で初めて、窓口・電話受付時間を導入しました。こうした若手職員の提案を組織として受け止め、実際の取り組みにつなげるといった変化も生まれ、職員からは「働き方や組織文化は良い方向に変わってきている」との声が上がっています。

職員の挑戦を後押しする空気が生まれています。



4 これからのかえプロ

一方で、改革はまだ途中です。業務の負担感は依然として残っており、現場では「まだ変化が遠い」と感じる声もあります。

だからこそ今後は、一部の取組ではなく、「職員みんなで取り組む」、「業務見直しと、意識・行動の変化を同時に進める」、「日々の仕事と理念を結びつけること」を通じて、変化を組織の力として定着させていきます。



第3 基本的考え方

第3 基本的考え方

1 育成する職員像

直面する課題に対応しつつ、長野県行政経営理念に掲げるバリュー（職員の価値観・行動指針）である「責任・協力・挑戦」を実践する職員を将来にわたり計画的に確保・育成するため、以下のとおり「育成する職員像」を定めます。

人と現場から学び、県民の思いをカタチにする職員

地域社会が抱える課題は、人口減少、産業構造の変化、福祉ニーズの多様化などが相互に関連し合い、行政に求められる役割はこれまでになく高度化・複雑化しています。

さらに、人工知能、とりわけ生成AIの進歩と普及により、定型的な事務処理だけでなく、文書・資料作成や企画立案といった非定型・創造的な業務にまでその活用の範囲が広がり、職員が担ってきた業務の一部も代替されつつあります。

そのような変化の中で、職員にはAIを効果的に活用しながらも、AIには担うことのできない人間ならではの役割を果たすことが求められます。それは県民一人ひとりの思いや価値観、その背景にある事情を理解するとともに、現場に足を運び、地域の実情を自らの五感でリアルに確かめること、すなわち、人と現場から学ぶことです。

また、複雑化する行政課題に対応するためには、人と現場から得た気づきや学びを生かしながら、それぞれの分野における専門的な知識を高め続けることも必要です。

人と現場から得た気づきや学びから、「なぜこの課題が生じているのか」「何が本当に必要なのか」といった問いを立てる。そして、培った専門性を生かしながら、その問いを政策や日々の業務の改善策へとつなげる。さらに、関係者と連携・協働しながら実行し、具体的な「カタチ」にする。「カタチ」は、目に見えるもの・見えないもの、大きな事業から日々の業務の小さな改善まで様々ありますが、その実現にこだわりを持つ。

長野県は、こうした力を発揮できる職員の育成に取り組みます。

2 特に求められる3つの力

職員一人ひとりが「人と現場から学び、県民の思いをカタチにする職員」として成長するために、「共感力・政策力・発信力」を重点的に育成します。

共感力	県民や関係者と向き合い、現場から学び、多様な主体と信頼関係を築きながら、課題や可能性に気づく力
政策力	課題の本質を捉え、ありたい姿を描き、AIも活用しながら政策を立案・判断し、多様な主体と連携して政策を前に進め、継続的に改善する力
発信力	必要な情報を必要な人に、相手の立場や理解度に応じて伝わるよう工夫し、届ける力

コラム② 職場対話を実施 ～どのように人材を確保・育成していくべき？～

部局別に職場対話を実施

- 変化が激しい時代において、県としてどのように人材を確保・育成していくべきか——
- 本方針の策定にあたり、令和8年5月から6月にかけて、部局別に部局長、課長や中堅・若手職員など総勢340名が参加し、職場対話を実施しました。部局固有の状況も踏まえながら、県組織全体として取り組むべきことも含め、活発に意見が交わされました。



AIに代替が難しい人間ならではの力を——

対話では、主に以下の意見が出されました。出された意見は本方針の重要な要素として生かされています。

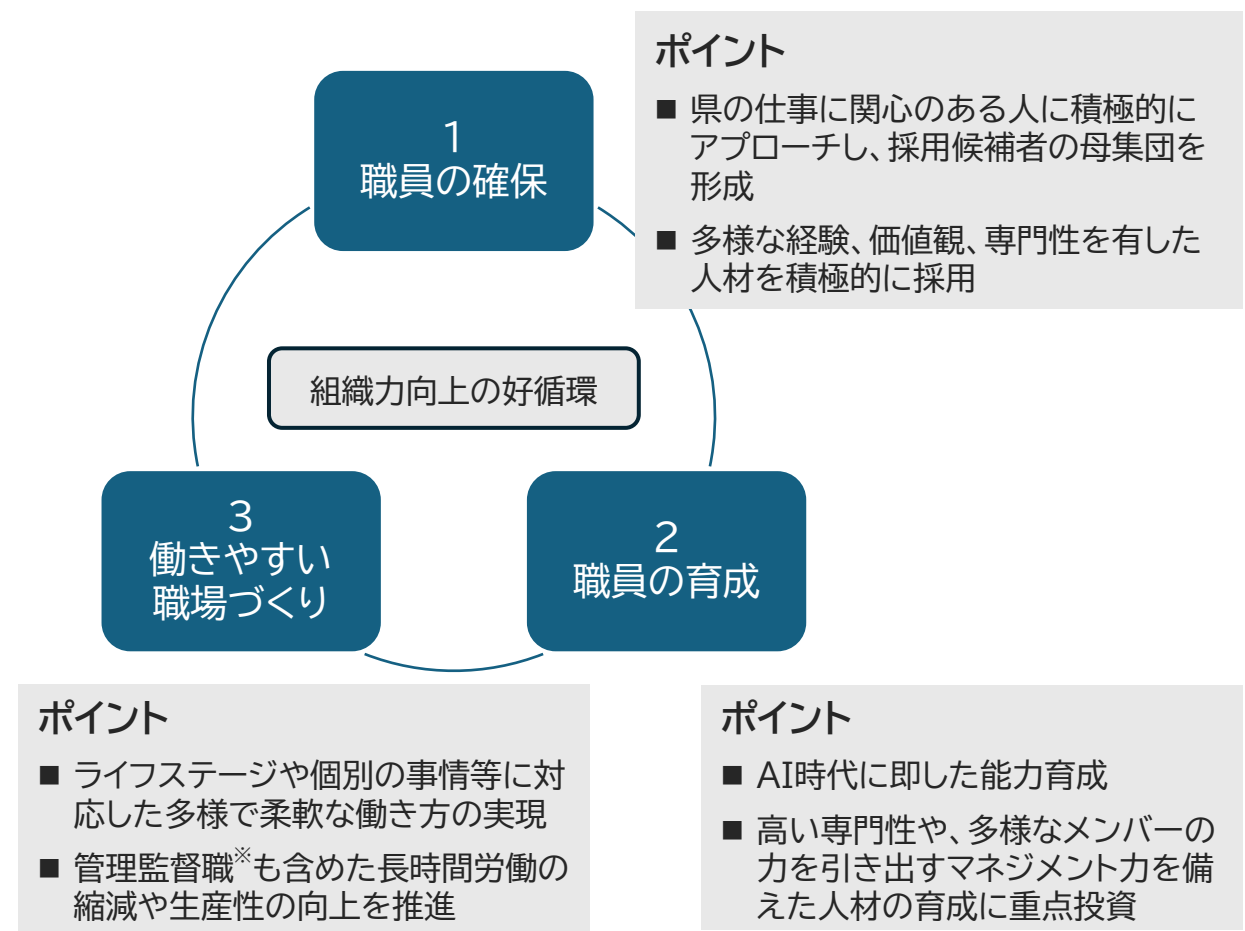
- **AIに代替が難しい人間ならではの力を育成すべき**
 - ・ 対人力、感性、問いを立てる力等、人間にしか発揮できない力が一層求められていくのではないか
 - ・ AIの正確な理解、判断力、AIを批判する力、コミュニケーション能力、調整力、課題解決力、学び続ける意欲が求められる
- **現場に出る、生の声を聴く**
 - ・ 若いうちに現場に出て、地域の声を聴くことが大切
 - ・ AIが出した分析に対し、現場の状況を想像して判断できる人材が必要
- **技術職の専門性の確保・育成の充実が必要**
 - ・ 次代を担う職員の職種ごとの育成方針の明確化が必要
- **専門性の向上と多様な経験の両立が必要**
 - ・ 委託の増加により経験や専門性の低下を懸念
 - ・ 幅広い様々な経験も必要
- **多様な人の積極的な採用を**
 - ・ 魅力ある職場環境であることを訴求して採用に生かすべき
- **徹底した業務の効率化を**
 - ・ 定型業務の徹底した効率化により、判断・企画・対人に関する業務に集中できるようにすべき

第4 施策の展開

第4 施策の展開 概要<1>

3つの取組の柱

1 職員の確保、2 職員の育成、3 働きやすい職場づくりを取組の柱とし、相互に一体的に実施することで、組織力向上の好循環を生み出します。



学ぶ県組織の推進

- 急速に変化する時代の中で、単なる現状維持は「後退」に他ならず、常に「成長・進化」することが必要です。「成長・進化」のためには、「学び」続けることが欠かせません。
- 職員一人ひとりの「個人の学び」を深め、職員同士の学び合いによって「組織の学び」へと高めるサイクルにより、「学ぶ県組織」をさらに進めます。

個人の学び

- 日常業務や日々の生活の中から得た「気づき」を「改善」につなげること。
- 新たな知識や技術を主体的に学習し、「改善」に生かすこと。

経験→気づき→振り返り→改善

組織の学び

- 個人の学びを共有するとともに、事業や業務の改善を組織的に図りながら、個人・組織双方の潜在能力をより高いレベルに引き上げ続ける一連のサイクルのこと。

「学び合い」・「育ち合う」組織風土が必要

※ 本方針では、部下職員の管理監督に関する業務を行う職員を「管理監督職」とします。

第4 施策の展開 概要<2>

取組の柱	施策の展開(主な内容)	
1 職員の確保	(1) 採用候補者の母集団形成	① 採用広報の強化・県の仕事の魅力発信 ② インターンシップの強化 ③ アルムナインネットワークの構築とウェルカムバック採用
	(2) 多様な人材の確保	① 多様な採用試験の実施 ② 社会人経験者を対象とした採用の強化 ③ 外部人材の活用
2 職員の育成	(1) AI時代に即した能力育成	① 特に求められる3つの力の重点的育成 ② 現場経験を重視した異動 ③ OJTの実施 ④ 職員研修の充実 ⑤ 時代に即した人事評価制度への見直し
	(2) 専門性の強化	① 技術職員の育成プログラムの明確化 ② ジョブファミリー制度の活用促進 ③ 職員の学びへの支援強化
	(3) マネジメントを担う職員の計画的育成	① マネジメント能力の向上 ② マネジメント層の早期育成
	(4) キャリア形成の支援	① キャリアデザイン研修の実施 ② 上司との対話の充実 ③ キャリア相談・情報提供 ④ 主体的なキャリアを形成するための制度
	(5) デジタル人材の確保・育成	求める人材像と確保・育成の取組
3 働きやすい 職場づくり	(1) 多様な人材が活躍できる職場づくり	① 女性職員のキャリア支援の拡充 ② 職員の子育て支援 ③ 誰もがいきいきと働ける職場の実現
	(2) 仕事と生活の調和の推進	① 業務の効率化・減量化 ② 柔軟な勤務制度の活用促進 ③ 安心して働ける職場環境の整備

◆ 県組織の持続的な運営に必要な職員を安定的に確保するため、県職員を志望する候補者母集団の形成を図ります。

① 採用広報の強化・県の仕事の魅力発信

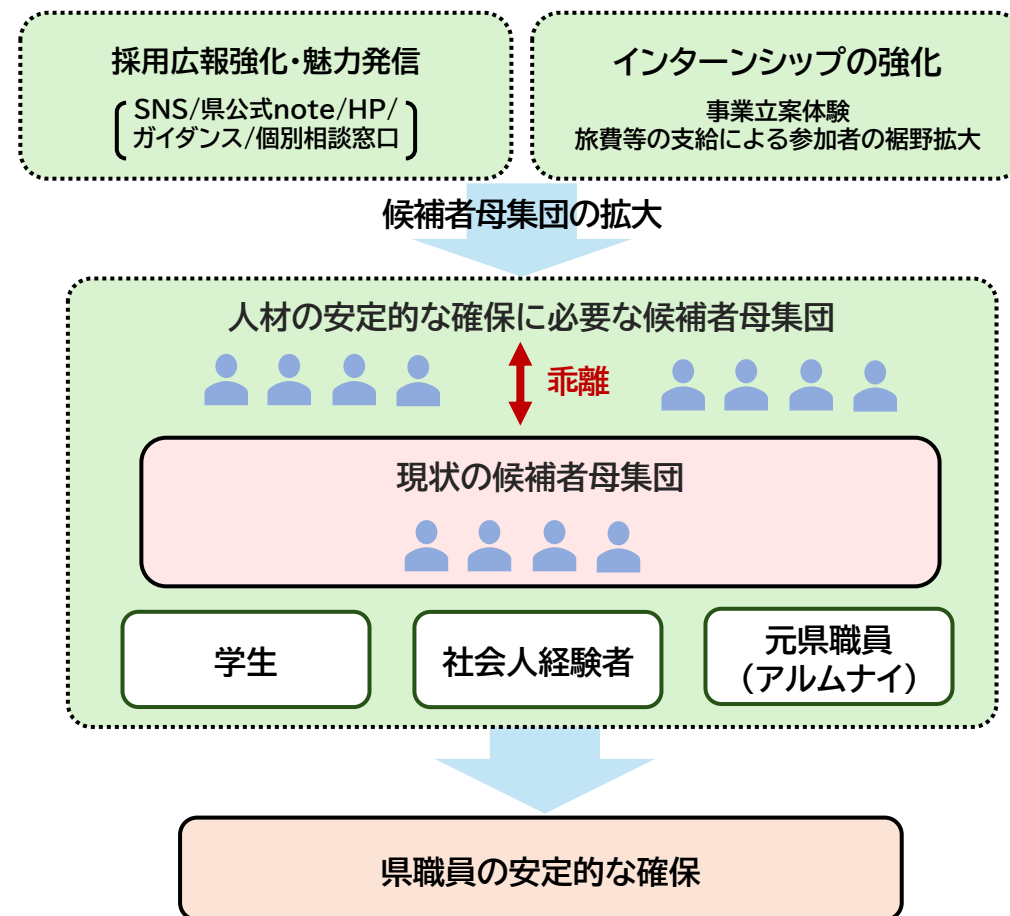
- 県内外の大学と連携し、大学が実施する1～2年生向けのキャリア教育と連動した出前講座を実施するなど、段階的に志望度を高めるための取組を行います。
- 採用ホームページやSNS等を活用し、ニーズに応じた情報を継続的に発信することで、幅広い層へ「働く場としての長野県庁」の認知拡大を図ります。
- 外部のノウハウも活用しつつ、学生から社会人経験者まで幅広い層に届くコンテンツを整備し、県の仕事のやりがいや仕事を通じた成長等、県職員として働く魅力を発信します。

② インターンシップの強化

- 事務職・技術職を問わず、県職員志望者の掘り起こしや志望度の向上を目的に、県の事業立案や業務等を体験する県庁インターンシップの内容充実や魅力向上に引き続き取り組みます。
- 県内外からインターンシップの参加者を呼び込むため、参加者への旅費・宿泊費の支援を行います。

③ アルムナイネットワークの構築とウェルカムバック採用

- 令和5年度から開始した「ウェルカムバック採用」により、結婚、出産、キャリアアップ等の事情により退職した職員を即戦力として確保するとともに、「ウェルカムバック採用」の将来的な人材プールとなるよう、離職者との継続的な関係を維持するネットワーク(アルムナイネットワーク)を構築します。



(2) 多様な人材の確保

- ◆ 官民間問わず人材獲得競争が激化する中においても、様々な採用ルートを用意し、有為な人材の獲得に取り組めます。

① 多様な採用試験の実施

- これまでも受験者の確保を図るため、採用試験の内容や方法等を随時見直してきたところですが、今後も社会情勢等の変化に応じて、採用試験の見直しや新たな採用枠の導入等を引き続き検討します。
- 特に、全国的に確保が困難な技術職種については、採用広報活動を強化するほか、採用試験の見直しを行うなど、あらゆる策を講じて人材確保に取り組めます。

② 社会人経験者を対象とした採用の強化

- 社会人経験者採用については、令和6年度から試験回数を年2回から3回へ増やすとともに、勤務地を限定する「地域枠採用」を導入するなど採用活動の強化を進めており、引き続き、県外在住者も含め受験者の裾野を拡大し、有為な人材の確保に取り組めます。
- 今後、マネジメント層の不足が懸念されることから、係長職をはじめとしたポスト職の採用枠の導入を検討します。

③ 外部人材の活用

- 専門性を有する民間人材等を、任期付職員や特別職非常勤職員等として任用することにより、県の組織内では得られにくい知見の獲得や、高度化・複雑化する行政課題の解決を図ります。

< 現行の主な採用試験の概要 >

大学卒業程度

- 行政A
- 行政B（SPI方式）
- 技術職種
- 技術職種（専門性アピール方式※）

※ SPIや専門試験を行わず、記述式の専門性アピール試験を一次試験とする方式

社会人経験者採用（最大年3回）

- 行政（全県枠・地域枠）
- 技術職種

その他

- 短大（高校）卒業程度
- ウェルカムバック採用（年3回） 等

< 近年の主な採用試験の見直し >

大学卒業程度

- 採用困難な総合土木職の採用試験を令和4年度から年2回実施に変更したほか、令和5年度からSPIや専門試験を行わない専門性アピール方式試験を導入
- 令和8年度から建築職などその他の採用困難職種においても、専門性アピール方式試験を導入

社会人経験者採用・その他

- 令和5年度にウェルカムバック採用を導入（令和7年度から年3回実施）
- 令和6年度から社会人経験者採用の試験回数増加や地域枠採用を導入したほか、応募者の裾野を拡充する観点から、面接試験の東京会場を新設

- ◆ 職員が「人と現場から学び、県民の思いをカタチにする職員」として必要な力を着実に高められるよう、研修体系の整備や経験学習を重視したOJT、人事評価結果の活用等、職員の成長を総合的に支援します。

① 特に求められる3つの力の重点的育成

- 職員一人ひとりが「人と現場から学び、県民の思いをカタチにする職員」として成長するために、特に求められる3つの力を「共感力・政策力・発信力」と設定し、その重点的な育成に取り組みます。
- 3つの力は、「県民起点で発想する力」、「一次情報を集める力」、「問いを立てる力」等、AIに代替することが難しい人間ならではの能力を中心に構成します。
- 3つの力のほかに、職務の遂行に必要な能力の整理を行い、職位別の能力要件として体系化を図ります。研修やOJT等の育成施策の計画的な実施に役立てるほか、職員自身の成長の目安とします。
- 育成管理をはじめとする人事関連業務を効率的に行うため、HR(Human Resource)テクノロジーの活用を検討します。

② 現場経験を重視した異動

- 県民の声に直接触れる機会や、現場経験を通じた学びが得られるよう、若手職員の現地機関への異動や外部機関への派遣研修を行います。
- 昇任時においても、現場経験や事業構築などを重視した異動を行います。

特に求められる3つの力	要素
共感力 県民や関係者と向き合い、現場から学び、多様な主体と信頼関係を築きながら、課題や可能性に気づく力	・対話する力・コミュニケーション力 ・県民起点で発想する力 ・関係を構築する力 ・一次情報を集める力 ・疑問に思う力
政策力 課題の本質を捉え、ありたい姿を描き、AIも活用しながら政策を立案・判断し、多様な主体と連携して政策を前に進め、継続的に改善する力	・構想する力(問いを立てる力、ありたい姿を描く力) ・立案する力(AIを活用し分析する力、対策を立てる力) ・判断する力(見極める力(批判的思考)、倫理的に判断する力) ・推進する力(段取りを設定する力、行動する力、巻き込む力、調整する力) ・改善する力(成果を検証し改善する力)
発信力 必要な情報を必要な人に、相手の立場や理解度に応じて伝えるよう工夫し、届ける力	・どう発信するかを設計する力 ・相手に応じて伝える力 ・分かりやすく表現する力

③ OJT (On the Job Training)の実施

- 職務を通じた経験は最大の学びであることから、経験学習サイクル(経験→気づき→振り返り→改善)を重視したOJTを実施します。
- 特に、新規採用職員については、OJTトレーナーを配置し、OJT計画書を活用して、計画的に育成するとともに、効果的な指導を行うため、トレーナーへの研修を実施します。

④ 職員研修の充実

- すべての職員に対し、職員に必要な基礎的な力の習得を目的とした研修を重点的に実施します。
- 専門的知識、技術の習得を促進するための職種・ジョブファミリー(JF、後述)・職位別専門研修やマネジメントを担う人材の育成のための研修を実施します。
- 社会人経験者など、職員が保有する能力や経験が多様化していることから、個々の職員の特性に応じた個別研修の拡充を図ります。個別研修の受講にあたっては、キャリア支援者(上司)との面談を通じて、本人の強みや弱み、キャリア意向等を確認します。
- 県組織内では得られにくい知見等の獲得や人的ネットワークの構築を目的として、市町村や民間企業・団体等との共同研修を拡大します。

⑤ 時代に即した人事評価制度への見直し

- 人事評価制度を、職員の納得感の向上と時代に即した能力育成につながるものとなるよう見直します。
- 組織と職員の双方が職員の強みや弱みを把握し、その後の能力育成に役立てるため、人事評価結果のフィードバックの充実を行うとともに、評価者スキルの向上を図ります。

職員研修の構成

職種・JF・職位別専門研修

- 各職種やJFの育成方針に基づく専門研修
- 管理監督職向けマネジメント研修
- 外部派遣研修 等

職員の特性に応じた研修

- 社会人経験者向け研修
- 強みを伸ばし、弱みを補う選択型eラーニング 等

すべての職員に行う研修(例)

3つの力	研修の例
共感力	対話・共創力研修、一次情報収集力研修
政策力	課題発見力研修、政策形成力研修、生成AI活用研修、政策評価研修
発信力	伝える力向上研修、表現力研修

研修の内容は効果の検証を行いながら、年度ごとに改善を行います。

- ◆ 高度化・複雑化する課題を的確に解決していくため、課題の本質を見極め、先を見通し、有効な解決策を立案できる高い専門性を有する職員を育成します。

① 技術職員の育成プログラムの明確化

- 技術職員の専門性の向上を図るため、職種ごとに育成する職員像やキャリアラダーの設定、付与する研修の体系化等、育成プログラムを明確化します。
- ベテラン職員から若手職員への知識・技術の継承を進めます。

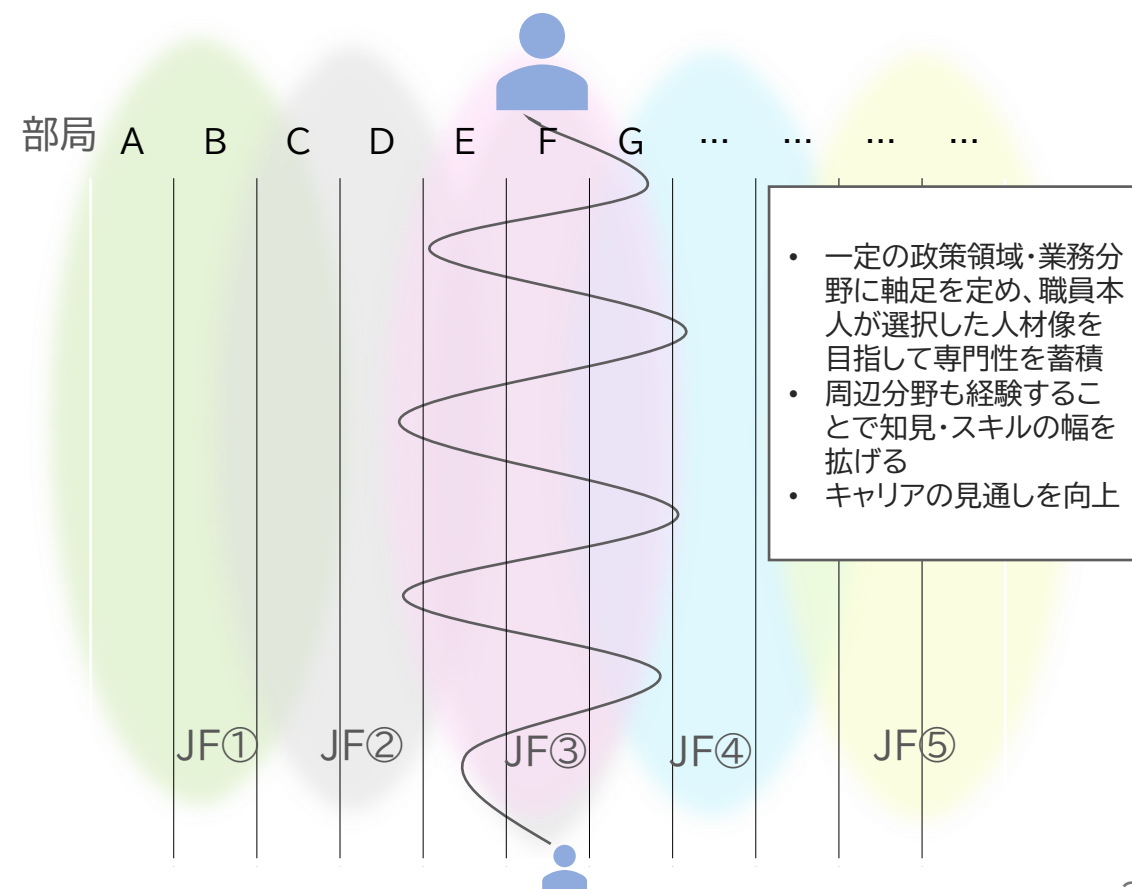
② ジョブファミリー制度の活用推進

- 事務職員を対象に、一定の政策領域や業務分野に軸足を置いたキャリア形成を可能とする人事制度「ジョブファミリー制度」の活用を進めます。
- 専門性の向上に必要な業務経験を付与するほか、中央省庁・市町村・民間企業・大学院等の外部派遣をはじめとする研修の充実を図ります。
- 職員が自身のキャリア形成を主体的に描けるようキャリアデザイン支援の取組も行います。

③ 職員の学びへの支援強化

- 高度な専門知識と幅広い知見の獲得などを図るため、資格取得や外部講座の受講、大学院修学等への支援を行う自己啓発支援制度を実施するなど、職員の学び・リスキリングへの支援を強化します。

ジョブファミリー(JF)制度のイメージ



- ◆ 多様な人材が力を発揮し、組織として成果を上げるためには、管理監督職が目指す方向を示し、適切なマネジメントを行うことが必要です。
- ◆ 現在、組織のマネジメント層である50代の職員が大量退職期を迎える中、組織の持続的な運営を図るため、マネジメント層の安定的な確保に向けた育成を行います。

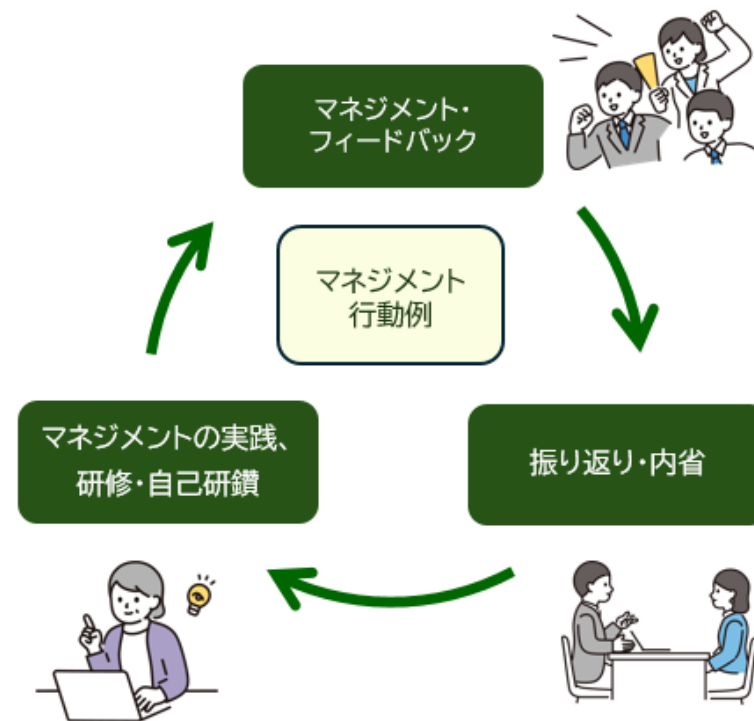
① マネジメント能力の向上

- 求められる標準的なマネジメント行動を整理・提示することにより、管理監督職が自らの役割を理解し、日常業務で実践できるよう支援します。
- 管理監督職のマネジメントについて部下職員の視点からフィードバックを行い、自らの強みや弱みに「気づき」を得ることでマネジメント能力の向上を図ります。
- 管理監督職を対象に、マネジメント能力の向上に資する研修を実施し、組織運営に必要な能力を強化します。
- 係長への昇任を控えた職員には、昇任前にマネジメントに関する研修や、マネジメントの準備経験(小タスクのリーダー、後輩指導 等)を付与するなど、早期にマネジメントを学べる仕組みを検討します。

② マネジメント層の早期育成

- 将来にわたり、組織のマネジメントを担う人材を安定的に確保するため、マネジメントへの意欲と適性がある若手職員の早期登用について検討を行います。
- リーダー研修や派遣研修に加え、プロジェクトリーダーの経験付与など、マネジメント層に求められる経験・能力を体系的に習得させる育成プログラムを実施します。
- 対象者の選定・育成方法の検討は、各部局の人材育成の責任者で構成する会議等において、多面的な観点から行います。

【マネジメント能力向上サイクルイメージ】



- ◆ 社会環境や県組織の役割が大きく変化する中で、自分の力を発揮し続けるには、自ら学び、挑戦し続ける姿勢が欠かせません。
- ◆ 組織から求められる役割が変化するからこそ、どのように働き、どのような役割を担いたいのかを自ら考えるキャリアデザインが重要となります。そのため、職員の主体的なキャリア形成を支援します。

① キャリアデザイン研修の実施

- 職員が自らの志や価値観、適性や能力、社会や組織からの期待を自覚し、キャリアの方向性を主体的に考えるきっかけとなるよう、キャリアの節目にあたる職員に対し、ワークショップを通じて過去を振り返り、将来のありたい姿とその実現に向けた行動計画を考える研修を実施します。

② 上司との対話の充実

- 部下の成長を促すためには、上司の積極的な関与が必須であることから、キャリア支援の視点を踏まえた面談を実施します。
- 面談時には、県職員として目指す方向性や適性への相互理解を深めるため、県独自のキャリアデザインシートを活用します。
- ジョブファミリーへの登録をはじめとする、キャリアデザインの実現に向けた支援と、適性・能力・将来性を見極めた育成を効果的に実施するため、キャリア支援者(上司)を複数名にし、支援体制を強化します。
- キャリア支援者が面談のスキルを高められるよう、部下との信頼関係の構築やコーチングについて学ぶ研修を実施します。

③ キャリア相談・情報提供

- キャリアに係る職員の悩みや不安、キャリア支援者の相談に対応するため、国家資格キャリアコンサルタント等による、相談窓口を運営します。
- 自らのキャリアを考えるとき、組織の仕事を知る上で役に立つ「長野県業務カタログ」や、キャリアデザインに関する情報を提供するポータルサイト等、各種媒体による情報発信を行います。

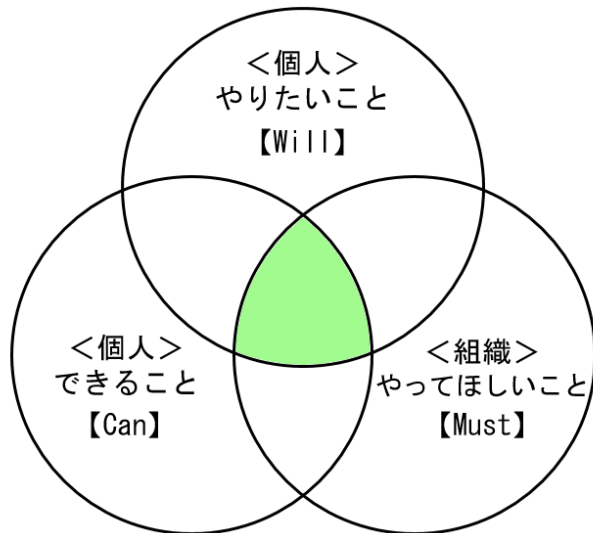
④ 主体的なキャリアを形成するための制度

- 職員の主体的なキャリア形成を支援するため、以下の制度を実施します。
 - ・ジョブファミリー制度(再掲)
 - ・キャリアチャレンジ制度
希望や適性に合わせて、職員の主体的な職場選択を支援
 - ・創造的活動支援制度(20%ルール)
勤務時間の20%以内を活用し、本務以外の業務に従事
 - ・地域に飛び出せ！社会貢献職員応援制度
職員の地域社会に貢献する活動への従事を許可
 - ・自己啓発支援制度(再掲)

コラム③ なぜキャリアデザインが必要なのか

キャリアデザインとは？

- キャリアデザインとは、自らの志・価値観(Will)、強み(Can)、社会や組織からの期待(Must)を踏まえながら、自分らしいキャリアを主体的に形成していくプロセスです。
- よりよいキャリア形成のために、職員がやりたいこと(Will)、できること(Can)、組織が期待すること(Must)が重なる領域を大きく共有していくことで、職員は自分らしさを発揮しながら求められる役割を果たしやすくなり、その充実感が組織の力を高め、結果として行政サービスの質の向上へと波及します。



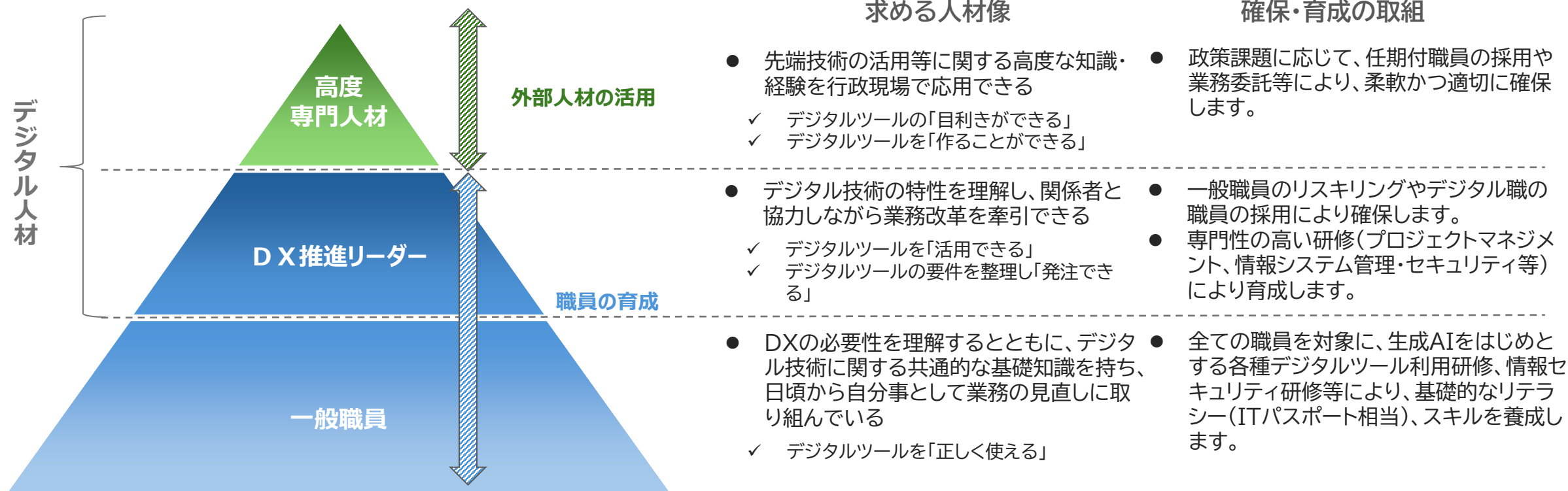
なぜ、いまキャリアデザインなのか？

業務の高度化・複雑化、職員構成の大幅な変化など、県行政を取り巻く環境は急速に変化しています。こうした中で、従来の経験則や前例踏襲だけでは、地域が直面する課題に十分に対応することができません。県職員一人ひとりが、自らの価値観や強みを起点に「どんな役割で長野県の発展と県民のしあわせの実現に貢献するか」を主体的に描くことが不可欠です。

- **主体的に学び、成長する職員が「最高品質の行政サービス」をつくる**
自分の役割を自覚し学び続ける職員が増えることで、「共感力・政策力・発信力」等の職員として必要となる力が高まり、結果として組織全体の質が向上します。
- **専門性と挑戦を支える土台となる**
自身のキャリアの方向性が定まることで、必要な知識やスキル習得のための学びが明確になり、専門性の深化につながります。主体的に取り組む姿勢と、挑戦する意欲が生まれます。
- **“県民の思いをカタチにする”職員になる**
長野県の未来を見据え、自らのミッションを自覚し行動することが、県民の思いをカタチにする力につながります。

- ◆ AIをはじめとするデジタル技術の進展を踏まえた行政サービスの維持・向上に向けて、デジタル技術を活用した業務改革に取り組める人材を確保・育成します。
- ◆ 人材を「高度専門人材」、「DX推進リーダー」、「一般職員」の3つに区分し、それぞれの役割に応じた確保・育成に計画的に取り組めます。
- ◆ 特に、AIを活用するスキルは今後すべての職員に必要となることから、その習得のための取組を進めます。

求める人材像と確保・育成の取組



このほか、自己啓発支援制度を活用し、デジタルに関係する資格の取得を支援します。

- ◆ 男女ともに仕事と家庭の両立を重視する価値観の広がりや、定年引上げによる高齢層職員の働き方の選択肢の拡大、社会人経験者など中途採用者の増加により、県職員の多様化が進み、働き方も一様ではなくなっています。
- ◆ こうした状況を踏まえ、職員がお互いを尊重し合い、それぞれの能力をいきいきと発揮できる職場づくりに取り組みます。

① 女性職員のキャリア支援の拡充

積極的なキャリア形成

- キャリアデザイン研修の実施により、自らのキャリアの方向性を描く機会を確保します。また、出産・育児等のライフイベントも見据えたキャリア形成を支援するため、ジョブローテーションの早回しにより多様な職務に挑戦できるようにするほか、県組織外への派遣研修の機会を設けるなど、女性職員が継続的に成長し活躍するための土台を整備します。
- 女性職員の活躍を一層推進するため、意欲・能力・適性のある女性職員の積極的な登用に努めます。

部長相当職 (R8)18.7%→(R13)20%
課長補佐相当職(R8)22.7%→(R13)30%

課長相当職(R8)17.8%→(R13)26%
係長相当職(R8)25.7%→(R13)35%

メンター制度の導入とロールモデルの提示

- ロールモデルの不足や登用に対する不安は、女性職員のキャリア形成における大きな障壁となっています。
- 先輩職員によるメンター制度の導入を検討し、キャリアや働き方等の悩みを安心して相談できる体制を整えるとともに、女性幹部職員との交流を通じて、リーダーを目指す意欲を高めるための研修を実施します。

育児期でもキャリアを中断しない両立支援

- 育児期には、勤務時間の制約などにより多様な業務経験を積む機会が限られ、キャリア形成が停滞しやすいことが課題です。
- このため、男性職員の育児参画を促進し、負担が女性に偏らないよう、家庭内での「共育て」の実現を図ります。
- 男女を問わず時差勤務・フレックスタイム制・テレワークなどの柔軟な働き方ができる環境整備を進めるほか、正規職員として短時間での勤務を可能とする制度の導入を検討します。また、業務の見える化を通じてチームで遂行できる体制を構築し、特定の職員に業務が集中しないよう組織として支え合う働き方を推進します。

② 職員の子育て支援

男性職員の育児参画の促進(共育で)

- 男性職員の育児休業取得率は向上しているものの、業務都合や周囲への気兼ねから、希望する期間の取得に至らないケースが見られます。
- 更なる取得期間の長期化を促すとともに、全ての職員が希望する期間を取得できる職場づくりを進めるため、男性職員の育児休業取得率の目標を1か月以上100%とします。

<男性職員の1か月以上の育児休業取得率 (R7)66.7%→(R12)100%>

- 所属長は、子どもが生まれる予定の男性職員が作成した子育て計画書を基に面談を行い、事前に業務計画を調整した上で、男性の育児参画の意義や「共育で」の重要性を共有し、育児休業や特別休暇の取得を積極的に推奨します。また、育児休業の取得が昇任や人事評価に影響しないことを明確に伝え、職員が安心して育児休業を取得できるよう努めます。
- 管理監督職向け研修の実施や子育て体験談の発信等を通じて、取得を促す意識と運用の定着を進めます。

業務継続に向けた支援体制の充実

- 育児休業取得者がいる場合の業務継続性を確保するため、カバー職員に対するインセンティブ(勤勉手当への上乗せ)の拡充の検討、育休サポートマッチングによる代替職員の確保や育休等サポート職員の部局横断的な活用など取組を強化します。
- 属人化を解消し、負担が特定の職員に偏在しないようにするため、業務の見える化や標準化、チームで対応する働き方への転換を進めます。

制度の周知・活用促進

- 育児休業制度や関連する休暇・育児時短勤務、育児休業等の取得手続き、収入・給付に関する情報をまとめた「子育て応援ハンドブック」のポータルサイト掲載等により、必要な情報を一元的かつ分かりやすく提供します。
- 全ての職員が育児支援制度を正しく理解し、子育てをしている職員が利用しやすい雰囲気醸成できるよう、周知・啓発を進めます。

育児をしながら活躍できる職場づくり

- 所属長は「イクボス・温か(あったか)ボス」宣言を行い、育児や介護など、本人の意向に配慮した職場づくりを推進します。また、業績評価において、ワークライフバランスの向上を業務目標に設定することを推奨し、効果的な取組につなげます。
- 人事異動にあたっては、自己申告書やキャリア面談等を通じて把握した育児・介護等の個別事情に可能な限り配慮します。
- 不妊治療と仕事の両立を支援するため、不妊治療休暇制度の周知・活用を図り、治療を受けやすい職場風土を醸成します。妊娠中の職員に対しては、健康と安全に配慮したうえで業務分担の見直しや引継業務をサポートし、円滑な休暇・休業取得を支援します。
- 子育て職員支援研修を実施し、育児支援制度やテレワーク等の多様な働き方の周知、子育て中の先輩職員との対話を通じたネットワークづくりや不安解消を促進します。
- 復帰時には部分休業や育児時短勤務の活用など、段階的な職場復帰を支援し、チームで子育て職員をサポートします。

③ 誰もがいきいきと働ける職場の実現

社会人経験者の活躍支援

- 社会人経験者の採用が増加する中、多様な経験や価値観を持つ人材が公務組織の特性や業務プロセスにスムーズに馴染めるよう、受入れ環境の整備が求められます。
- 社会人経験者には公務と民間の業務の違いや期待される役割を理解する研修を、受け入れる職場には社会人経験者がつまずきやすい場面や経験の活かし方を学ぶ研修を実施し、双方の理解を深めます。
- また、職場におけるOJTの実施に加え、社会人経験者同士が交流できる機会をつくるなど、安心して業務に取り組める環境を整えます。

シニア職員の活躍支援

- 定年引き上げにより60歳以降も勤務する職員が意欲的に業務に取り組めるよう、キャリア再設計を支援する研修を実施します。
- また、長年培ってきた知識・技術を円滑に継承し、後進の育成やフォローに生かすことができるよう、これまでの経験や意向を踏まえた適切な人事配置を行います。

会計年度任用職員等の活躍支援

- 職務遂行に必要な知識等を確実に習得できるよう、研修や業務上の支援を丁寧に行い、組織の一員として期待される役割と能力を十分に発揮できる職場環境の整備に取り組みます。

障がいのある職員の活躍支援

- 「障がい者の採用・活躍の場の拡大等に向けた取組方針」に基づき、障がい者の採用を進めるとともに、障がいの特性に応じて、その能力や視点を生かせるよう、育成や活躍の場の拡大、合理的配慮の提供を含めた職場環境づくりに取り組みます。

性の多様性を尊重する職場づくり

- 個人の尊厳が大切にされる職場環境の確立のため、「性の多様性を尊重するための職員ガイドライン」等に基づく理解の促進を図ります。

- ◆ 育児や介護、自身の健康課題など、ライフステージに伴う様々な状況に対応できるよう、柔軟な働き方や相談しやすい環境の整備を進め、安心して働き続けられる組織づくりを推進します。

① 業務の効率化・減量化

しごと改革の推進

- 業務改革(BPR)の推進により、業務そのものの在り方やプロセスを根本から見直すため、しごとの減量化及び業務効率の向上の実現に向けた部局等の主体的な取組を支援します。
- また、管理監督職を含めた全ての職員が業務改善に取り組む機運を醸成し、その取組・成果を人事評価に反映します。
- ペーパーレス化やオンライン化、AIの活用促進、業務標準化、共通業務の集約化、窓口・電話受付時間の設定など、しごと改革を展開することで、職員が本来の業務に集中できる効率的で働きやすい職場を実現します。

時間外勤務の縮減

- 知事をはじめ管理監督職は、自身の長時間労働にも配慮しつつ率先して定時退庁し、職員が退庁しやすい職場環境を整えます。特に、毎週水曜日を「ノー残業デー」とし、定時退庁を促します。
- 管理監督職は、自身を含めて時間外勤務の事前命令を徹底するとともに、勤務時間の適切なマネジメントを図ります。
- 時間外勤務の目標値を設定し、職員が限られた時間の中でも成果を上げられる働き方への転換を推進します。

職員1人当たりの平均時間外勤務(年間)
本庁(R7)249時間→(R12)210時間以下 / 現地(R7)109時間→(R12)100時間以下

② 柔軟な勤務制度の活用促進

制度の定着と活用促進

- 時差勤務・フレックスタイム制・テレワークなどの柔軟な勤務制度を業務特性や家庭の状況に応じて活用しやすいよう、制度内容の周知徹底や、取得を肯定的に受け止める職場風土の醸成を図ります。
- 令和7年度から導入したフレックスタイム制について、職員が取得手続きで戸惑うことのないよう、チラシの配布や活用例の提示を行い、円滑な制度利用を図ります。
- 職員の多様で柔軟な働き方の実現等に向け、正規職員として短時間での勤務を可能とする制度の導入を検討します。

デジタルツールを活用した多様で柔軟な働き方の促進

- 情報システム基盤「ながのデジタルワークプレイス」等のデジタルツールを有効に活用し、時差勤務やテレワーク等の時間・場所にとらわれない多様で柔軟な働き方を促進します。

③ 安心して働ける職場環境の整備

風通しの良い職場環境づくり

- 職場環境調査を実施して、心理的安全性を含む職場環境を可視化します。調査結果のフィードバックや、各職場でテーマを設定し、職場対話を行うことで、職場環境の改善に取り組みます。また、管理監督職を対象に、職場の心理的安全性を高めるためのコミュニケーションスキル等の研修を実施します。
- 「良好な職場環境づくり」が所属長の職務遂行力の評価項目となっていることや、業績評価においても、「職場内の協力体制への貢献」が職位を問わず加点評価の対象であることを周知し、相互支援の意識形成を推進します。
- フリーアドレス化やコミュニケーションスペースの整備、サブディスプレイの全席配備など、働きやすい職場環境をつくるためのレイアウト・設備面の改善を進めます。

年次休暇等の取得促進

- 10日以上連続休暇や年次休暇を取得しやすい環境を整えるため、所属長が職員の取得状況を適切に把握し、年間業務スケジュールを踏まえた休暇計画の作成等を通じて計画的な取得を後押しするマネジメントを徹底します。
- 年次休暇の取得日数目標を設定し、心身の健康保持と業務の質向上につながる計画的な休暇取得を促進します。
<年次休暇の年間平均取得日数 (R7)13.6日→(R12)17日以上>

職員の心身の健康を支える職場づくり

- 職員が心身ともに健康で働き続けられるよう、ストレスチェックの活用や健康相談体制の充実を進めます。また、健康診断等による健康状況の把握と結果に基づく健康指導・受診勧奨を行います。
- 性別に関わらずすべての職員が適切に検診を受けられる環境づくりや、正しい知識の提供、相談窓口の周知を通じて職場のヘルスリテラシー向上に取り組みます。あわせて、女性の健康上の特性に係る研修会等により、組織全体での意識の醸成を図ります。

ハラスメント対策

- ハラスメント相談専用電話等により、職員の相談に対応するとともに、研修等を通じた職員の意識啓発を進めます。また、カスタマーハラスメントに対しては相談窓口の設置や対応責任者の配置、研修の実施などにより組織的な対応を進めます。

第4 施策の展開 数値目標

区分		目標値		現状値	
採用試験受験者数 (新卒者を主な対象とする採用試験及び社会人経験者採用選考の合計)		維持	(R12年度)	973人	(R7年度)
職員満足度調査(そう思う・まあそう思うの割合) 「より責任あるポジションに就きたい」		40%	(R12年度)	30.2%	(R6年度)
職員満足度調査(そう思う・まあそう思うの割合) 「この組織は職員の人材育成に力を入れている」		55%	(R12年度)	43.8%	(R6年度)
<特定事業主行動計画分> (毎年度その概要を県ホームページにおいて公表します)					
各役職段階に占める女性職員の割合					
	部長相当職	20%	(R13.4.1)	18.7%	(R8.4.1)
	課長相当職	26%	(R13.4.1)	17.8%	(R8.4.1)
	課長補佐相当職	30%	(R13.4.1)	22.7%	(R8.4.1)
	係長相当職	35%	(R13.4.1)	25.7%	(R8.4.1)
育児休業・育児に関する休暇の取得率					
	育児休業の取得率(女性)	100%	(R12年度)	100%	(R7年度)
	1か月以上の育児休業の取得率(男性)	100%	(R12年度)	66.7%	(R7年度)
	出産補助休暇の取得率(男性)	100%	(R12年度)	90.2%	(R7年度)
	育児参加休暇の取得率(男性)	100%	(R12年度)	76.4%	(R7年度)
年次休暇の年間平均取得日数		17日以上	(R12年)	13.6日	(R7年)
職員1人当たりの平均時間外勤務(年間) ※管理監督職(特別調整額の支給対象者)を除く		本庁 210時間以下 現地 100時間以下	(R12年度)	本庁 249時間 現地 109時間	(R7年度)

第5 推進体制

第5 推進体制

- ◆ 本方針にかかる取組結果等は、職員満足度調査等の各種エンゲージメント調査、研修後の職員アンケート等の結果を踏まえて確認を行うとともに、庁内連絡会議等の場において各部局と意見交換を行いながら検証します。
- ◆ 検証結果をもとに、次年度以降の取組の改善へと繋がります。

職員の確保・育成・働きやすい職場づくりの取組を実施

