

三重県職員人づくり基本方針（最終案）

H24. 12. 10

1 新たな人材育成の方針の策定について

平成18年3月の「三重県人材育成ビジョン」策定後6年が経過し、「みえ県民力ビジョン」の策定をはじめ、その後の社会の変化や新しい県政の動きに対応した人材育成への取組が必要となっている。

また、日常の業務運営の中でも、厳しい行財政状況や組織運営上の課題、職員の年齢構成の変化などの要因により、各職場、さらには、県組織全体として、人材育成にかかる様々な問題点や課題が指摘されている。

県政運営をよりの確に推進していくためのベースは「人」であり、これらの新しい県政の動きや問題点・課題に対応していくため、県職員に求められる人材像や能力を明確にし、人材育成の手法や進め方を示す「三重県職員人づくり基本方針」を定めるものである。

2 これまでの人材育成等にかかる問題点と課題

(1) 問題点及びその要因

現在、指摘されている人材育成等にかかる様々な問題点やその要因の主なものは、次のとおりである。

要因	問題点
人材育成方針の周知不足	・どのような能力開発を行い、どのような職員を目指せばいいのか、職員間で共有されていない。
職員の自主性に任せた人材育成	・現三重県人材育成ビジョンに基づき、職員の自律的能力開発と組織の支援を基本として、個人が持つ能力を引き出し、育む、「自律型の人材育成」を推進してきたが、組織としての積極的関与、働きかけが弱く、職員任せの人材育成になってしまっており、組織として必要な人材育成ができていない。
職員数の減少及びフラット制による組織運営	<ul style="list-style-type: none"> ・職員数の減少や業務の複雑化、多様化により職場に余裕がなくなっているとともに、フラット制による組織運営により、他の担当の業務内容を知らず、職場内で相談し、教え合うことが難しくなっており、職場での人材育成が十分に行われていない。 ・所属長や副課長等にも余裕がないため、各担当に任せきりで、複数の視点で業務を見ることが少なくなるなど、職場のチェック機能が低下し、業務上のミスが増えている。 ・フラット制により、グループ内の職員は、長年にわたり一担当者で、与えられる役割に変化がないため、仕事を通じて成長していく機会に乏しい。

<p>職員の年齢構成の変化（高齢職員の増加と若手職員の減少）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢の職員が増加しているが、管理職・副課長等のポストには限りがあるため、課長補佐級等のベテラン職員の責任感、意欲の維持が難しい。今後は、管理職への昇任に至らない職員が一層多くなる。 ・ 職制上、副課長等になるまで部下を持つことがなく、若いうちにマネジメントを実地で経験する機会に乏しいため、将来のリーダー養成が危ぶまれている。 ・ 若手・中堅職員が、職場の年齢構成上、後輩を持つ機会も少なく、常に指示される立場であることが多いなど、受け身になりがちで、主体的に考え、行動することができなくなっており、仕事へのやりがいも感じにくくなっている。 ・ ベテラン職員が政策立案をすることが多いため、若手・中堅職員がそういった業務に取り組める機会が少なくなり、仕事を通じた能力開発が十分に行えない。
<p>県政運営にかかる環境変化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国からや市町への権限移譲及び外部委託化の進展、県民ニーズの多様化により、県に求められる役割が変化し、職員に求められる専門性も時代とともに変化してきているが、その変化に十分に対応できていない。現場に直接触れる機会が減少する中、必要な専門性を培うことが難しくなっている。 ・ 厳しい行財政状況の中、的確に課題を解決し、より高い成果を生み出していくには、これまで以上に、創意工夫による政策形成を行う力が必要となっているが、その要請に十分に対応できていない。 ・ 県職員を取り巻く環境がより厳しくなる中、職員に余裕がなくお互い助け合う雰囲気は薄れ、職員一人ひとりへの業務負担が大きくなっており、仕事と家庭の両立への不安感やメンタル面での問題を抱える職員が増えつつある。
<p>コンプライアンス意識の低下</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不適正な事務処理や事務上のミス、飲酒運転などの不祥事が続いており、県職員に対する県民の信頼を損なう事態となっている。

(2) 課題

これらの問題点及びその要因に対応し、今後の人材育成の取組を進めるにあたって留意すべき課題として考えられる主なものは、次のとおりである。

- ・ 人材育成方針の共有と人材育成に対する組織の積極的な関与
- ・ 職場での人材育成機能の強化
- ・ 職員の意欲の維持・向上
- ・ 若手・中堅職員の育成の強化
- ・ 県職員として必要な専門性と政策形成能力の向上
- ・ 働きやすい職場環境の整備
- ・ コンプライアンス意識の向上とチェック機能の強化

3 求められる人材像と能力

「三重県行財政改革取組」（平成24年3月策定）では、「現場を重視し、県民の皆さんと共に『協創』の取組を進める、高い意欲と能力を持った人材」を育てる「人づくりの改革」が柱の一つとなっており、「職員力のさらなる向上」のため、「①職員の意欲および能力の向上」「②高度な専門性と『協創』のスキルの向上」に取り組むこととしている。

これらの新しい県政の動きと現状の課題を踏まえ、たうえで、「県職員に求められる人材像と能力」を示すこととする。

目指すべき職員像

県民とともにアクティブに、新しい三重を創っていく日本一の職員

「幸福実感日本一」の三重を創っていくために、県民の皆さんと共感できる感性を持ち、自ら行動できる日本一の職員を目指していく

(1) 職員に求められること

- 県民の皆さんの信頼が得られるよう、高い使命感と倫理観を持ち、誠実かつ公正に職務を遂行し説明責任を果たすこと
- 現場を重視し、関係者と向き合い、思いを共有し、自ら積極的に関係を構築していくこと
- 高い問題意識で問題を発見し、課題解決に向けて自ら積極的に取り組むこと
- 高度な専門性を備え、自ら積極的に政策・事業を変革し、県民に成果を届けること

(2) 職員の基本姿勢

- **元気でポジティブ**
三重県が好きで、熱意を持って仕事に取り組む職員
ホスピタリティを持ち、笑顔であいさつできる職員
- **県民と共に**
自ら積極的に県民の皆さんと向き合い、思いを共有でき、共に行動できる職員
- **高い「志」**
礼節を重んじ、コンプライアンスの意識や高い倫理観を持ち、県民の皆さんが安心して県政を任せられる職員
責任感を持って、実現まであきらめず、継続して努力できる職員
- **アクション**
何事にも全力で、逃げずに、挑戦と変革を続ける職員
高い専門性と意欲をもって、自ら考えて行動する職員

(3) 職員に必要な基本的な力

- 県民と共に県政を推進する力
共感性（聴く力）、調整力、行動力、発信力、説明力
- 政策・事業を的確に立案し、課題を解決する力
情報収集力、課題発見力、政策立案能力、企画力
- 業務を着実に遂行する力
知識・技能、調整力、計画力、実行力、責任感
- 部下や後輩を育てる力
コミュニケーション能力、指導力、チームワーク

4 求められる人材を育成するための基本的な考え方

「職員の自主性に任せた人材育成」から「組織が積極的に関与する人材育成」へ
～組織全体で、より積極的に職員に働きかける「みんなで行う人づくり」に取り組む～

厳しい行財政状況の中で、「みえ県民力ビジョン」に掲げる新たな県政運営を的確に推進していくためには、様々な立場や年齢の職員が、それぞれの職場に必要な知識・能力をより効果的・効率的に身につけ、自ら積極的に行動できる職員とならなければならない。

これまで、職員が自律的に能力を開発し、組織はその支援を行うという「自律型の人材育成」を目標に取り組んできたが、その実態は、職員任せの人材育成になってしまっていたことへの反省も踏まえ、今後は、県政運営のベースである「人」を管理職以下組織全体でより大切に育てる意識を大事にし、対話を通じて、組織全体で、より積極的に職員に働きかける「みんなで行う人づくり」に取り組むこととする。

5 重点取組事項

「求められる人材像と能力」と「人材育成の基本的な考え方」を念頭に、次のとおり重点的な取組を行う。

(1) 求められる人材の組織的な育成～「職員任せ型」から「積極関与型」へ～

「目指すべき職員像」を周知徹底し、管理職員のリーダーシップのもと、県職員として必要とされる知識、能力を有する職員の育成に、組織全体で取り組む。

(具体的取組)

① 「目指すべき職員像」の共有

県庁全体の職員力をより向上していくには、職員が「目指すべき職員像」を共有し、目標に向かって切磋琢磨していくことが重要であり、そのための仕組みを構築する。

- ・ 三重県経営方針や組織マネジメントシート等を活用し、各職場に展開
- ・ 常に職員の目に触れ、日常的に確認できる取組（WEB への掲示、職場での掲示、名札への記載等）

②対話を通じた職員の能力向上のための目標の設定

組織マネジメントシート等をもとに、「県職員育成支援のための評価制度」の面談を通じて、職員の能力向上のための1年間の具体的な目標や取組方針を設定する。

また、中間・期末期には、目標の達成状況や今後の課題等について確認する。

③職場での役割（職務）に着目した研修の実施

職級別の研修よりも、職務に応じた研修の方が、より効果的と認められるものについて、現在の研修体系を見直す。

- ・ 新任所属長、新任副課長研修の実施

(2) 仕事を通じた人材育成（OJT）機能の充実

人づくりに最も重要な職場での仕事を通じた人材育成（OJT）を、より一層充実させていくために、職場全体で人材育成（OJT）に取り組む体制づくり、先輩と後輩が積極的に教え合い、学び合う環境づくりを行う。

（具体的取組）

①OJTリーダーの設置

職場での人材育成をより一層推進し、グループ全体で取り組むことができるよう、各グループに次のような役割を担うOJTリーダー（原則、副課長等）を設置する。

- ・ グループ員の能力向上のための目標の共有化とその達成に向けた具体的な指導・助言
- ・ 若手職員への指導体制づくり
- ・ 職場での勉強会など、職員が互いに学び合う場づくり

②フラット制による組織運営の見直し

業務実施の基本を「個人」から「組織」に改めるなど、いわゆる「フラット制」を見直し、職場の横のつながりを高めることにより、他の職員の業務にも一定の関心を持ち、グループ内で互いに教えあう組織とする。

③OJT支援のための研修の実施

OJTリーダーや実際に若手職員を指導する職員を支援するための研修を充実する。

(3) 職員の意欲と能力の向上を重視した人事制度

職級や年齢にかかわらず、職員が自分の将来に希望を持ち、常に元気で前向きに職務に従事できるよう、職場での対話を重視し、職員の意欲と能力を維持・向上する取組を

行う。

(具体的な取組)

①県職員育成支援のための評価制度の定着と施行

職員一人ひとりの意欲や能力が最大限に発揮されるとともに、組織の目標が共有され、様々な行政課題に柔軟に対応することができる組織の実現（組織力の向上）のため、「人材育成」と「チームワークの向上」に力点を置いた評価制度の定着と施行を図り、能力や実績に基づく任用と処遇に取り組む。

②スペシャリストコースの拡充

県民の皆さんのニーズに的確かつ迅速に応えるため、スペシャリストコースを拡充し、時代の変化に対応できる高度な専門性を備えた職員の育成に取り組む。

ア 部マイスター制度の新設

複雑化・高度化する業務の的確な遂行を図るため、1つの部局の経験を長く積むことにより、より業務に精通した職員を養成することを目的とした部マイスター制度を新設する。部マイスターに認定された職員は、一定期間、1つの部局内を異動するものとし、原則、他部局への異動はしない。

イ スペシャリストとしての意識づけと意欲の向上

専門的な知識や能力、経験を持ち、スペシャリストコースに採用された職員の意欲を高めるため、例えば、新たに呼称（専門主査、専門主幹等）を設けるなど、対外的にスペシャリストであることを明確にする。

③多様な組織との人事交流の推進

職員の視野と経験の幅を広げ、柔軟な発想力と県民と共感できる感性を持ち、自ら行動することができるよう、オフサイトミーティング等の自発的な活動を支援する職場意識を醸成するとともに、国・他県・市町・民間企業などとの人事交流に積極的に取り組む。

- ・国・他県（高度な専門性と特色ある行政運営のノウハウの習得）
- ・市町（現場経験と住民ニーズへの的確な対応の習得）
- ・民間企業（効率的な業務運営やコスト意識、また顧客に対するサービス意識などの習得）

(4) ベテラン職員の知識・経験の活用

ベテラン職員の豊富な知識・経験は、それ自体が県の貴重な財産であり、職員の持つ知識・経験の活用を進めるとともに、これまで培った知識や能力を発揮できるような人事に努め、モチベーションの維持向上を図る。

(具体的取組)

①スペシャリストコースへの積極的任用

ベテラン職員をその得意分野のスペシャリストとして積極的に任用することによ

り、業務の的確な遂行及び後輩職員への指導育成・知識の伝承など、その豊富な知識・経験を活用し、より意欲的に業務に取り組むことができるようスペシャリストコースの拡充を図る。

②新たな職の設置による意識の向上

所属長の総括的業務の補佐、業務のチェック、職員の人材育成等の役割を担う新たな職を設置することにより、段階的な人材育成に取り組み、職務遂行にあたる職員の責任感や意欲の向上を図る。

(5) 若手・中堅職員の能力開発

県職員としての基礎を形作ることとなる若手職員の教育を重視し、より充実した教育体制を構築する。

また、職場の年齢構成上、受け身になりがちな若手・中堅職員に対して、政策形成能力の向上や視野を広げる機会を設けるなど、主体的に考え、自ら行動できる場づくりを行う。

(具体的取組)

①キャリア形成期間における人材育成の重視

人事異動方針では、「新規採用後、8～10年間程度はキャリア形成期間と位置づけ、県政に対する幅広い視野の育成を図るため、多様な現場や職務を経験させる」と明記されており、あらためてこの方針を徹底し、職場での教育を重視する。

②若手職員の基礎づくりのための研修の充実

県職員としての基礎となる基本姿勢や基本的な力を早期に習得させるため、新規採用から5年目までの若手職員の必修研修を充実する。

③新規採用職員トレーナーの複数体制化

新規採用職員の職場での教育について、「みんなで行う人づくり」を進めるため、現在の新規採用職員とトレーナーの1対1体制から、OJTリーダーを中心に複数のトレーナーで計画的に教育に取り組む体制(マルチ・トレーニング制度)に変更する。

④若手・中堅職員の政策形成能力等の向上と組織活性化に向けた「場」の創出

若手・中堅職員を構成員とした「政策創造員会議」を部局横断的に設置し、気づきや自由闊達な議論の場としての「若手・中堅職員養成塾」や県の重要課題等に関する調査・研究などを通じた政策形成能力の向上に取り組む。

また、新任係長級職員等を構成員とする「ジュニア・ボード(仮称)」を、部局単位を基本として設置し、部局の政策課題や組織運営課題に対する改善策の検討・実践を通じて、若手・中堅職員の政策形成能力等の向上や組織の活性化を図る。

(6) 意欲をもって働くことができる職場環境づくり

職員が個性や能力を発揮し、お互いに高め合い、意欲を持って働くことができるとともに、創意工夫や業務改善等が日常的に行われる職場環境づくりに取り組む。

(具体的取組)

①現場の思いや発想を引き出す新たな職員提案制度の構築

職員が政策・業務改善を提案し、実現する機会をつくり、職員一人ひとりの意欲・能力の向上と組織の活性化及び効果的な政策立案につなげるため、新たな職員提案制度を実施する。

- ・幸福実感日本一（政策）職員提案
- ・日本一、働きやすい県庁（業務改善）職員提案

②子育て期間のキャリア形成支援

こどもが3歳になるまで育児休業を取得することができ、また、育児短時間勤務制度が導入されるなど、子育てに対する支援策が充実してきている。

引き続き、その意欲と能力を発揮し、活躍してもらえるよう、今後のキャリア形成についての意識を醸成する機会（子育ての先輩職員との意見交換会等）を設ける。

③良好な職場環境の推進

「三重県職員メンタルヘルスケアシステム」に基づき、セルフケア支援事業の重点的な実施や管理監督者への研修等を通して、メンタル疾患の予防に力を注いでいく。

また、引き続き、管理職を対象とするモチベーションマネジメントに関する研修を実施するとともに、コミュニケーションの活性化や業務の効率的な実施、ハラスメント対策の推進など働きやすい県庁づくりに取り組む。

(7) コンプライアンスの確立

高い使命感と倫理観を持ち、誠実かつ公正に職務を遂行できるよう、コンプライアンスを確立し、県民から信頼される人づくりに取り組む。

(具体的取組)

①「組織の方針と職員の行動選択」基準の共有

不適正な事務処理や事務上のミス、飲酒運転などの不祥事が続いていることを踏まえ、職員一人ひとりが次の「組織の方針と職員の行動選択」を常に意識することができるよう、職員の行動規範を示す。

※組織の方針と職員の行動選択

- 組織の方針を維持するためなら、法令違反もやむなしという行動選択の排除
- 前例がなくても、法令を遵守する必要があるれば困難な処理に立ち向かう積極的な姿勢
- 公務員の地位・職務は法令に基づくのであり、その公務員が法令に背くのは背理であること
- 公務員は全体（県民・国民）の奉仕者であり、県組織の奉仕者ではないこと

②チェック機能の強化と業務の適正な実施

「個人」に業務を割り振るという考え方から、「組織」に業務を割り振るという考え方に改め、組織内での責任体制や業務分担の明確化を図るとともに、課やグループなど組織の各階層において、必要に応じて、長の補佐やチェック機能等の役割を担う職の設置を検討する。

③コンプライアンスの意識を高める研修の実施

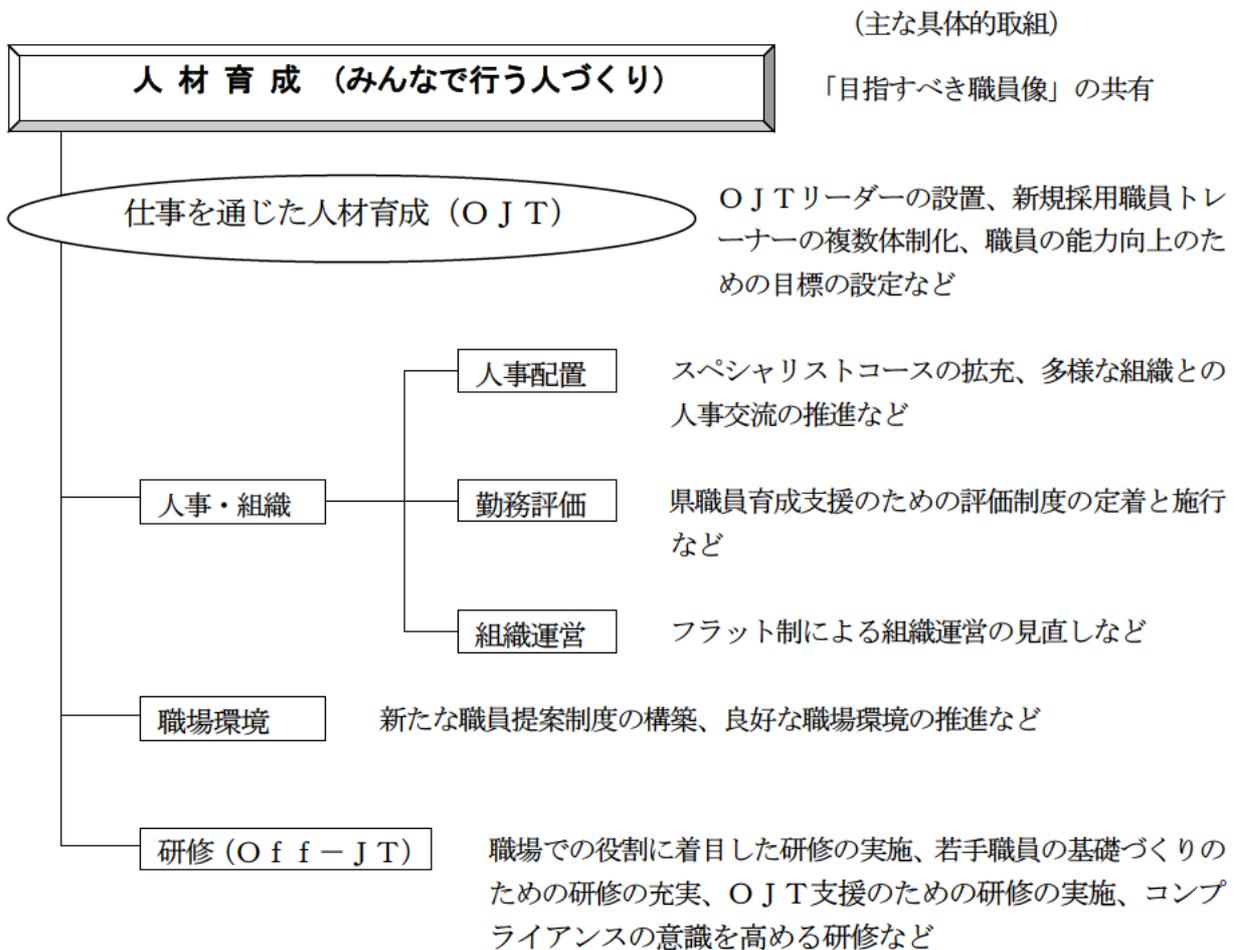
公務員に求められる倫理と規律を再確認するとともに、信頼される公務員としてのあり方をしっかり自覚することを目的とした研修を職責に応じ、定期的かつ継続的に実施する。

6 新たな人材育成の体系

本基本方針では、新たに示した「求められる人材」を育成していくための基本的な考え方として、これまでの「職員の自主性に任せた人材育成」から「組織が積極的に関与する人材育成」への転換、組織全体でより積極的に職員に働きかける「みんなで行う人づくり」に取り組んでいくこととしている。

新たな人材育成については、「仕事を通じた人材育成（OJT）」を人材育成の最も重要な柱に位置づけることとし、人事、組織、職場環境、研修等の様々な分野において、関係部局等がそれぞれの役割を分担かつ連携しあうことで、組織全体で人材育成に取り組むこととする。

※ 新たな人材育成の体系



【職員研修センター研修】

職員研修センターが実施する全ての職員に必要な知識、能力や姿勢など、県職員としての基本的資質の向上を図る研修

【所管部研修】

所管部が全庁的に実施する職務遂行に必要な専門的知識や能力等を習得させる研修

【部内研修】

各部が部内職員を対象に実施する各部の職務遂行に必要な基礎的・専門的知識や能力等を習得させる研修