

「三重県職員人づくり基本方針」改定にかかる報告書 概要①(意見・データ)

資料2-1

職員の意見から(課題等)

I-1 業務、職場風土に関する主な意見

- ・業務に追われ、新しい挑戦等に取り組む余裕がない。
 - ・よりの確な業務の推進が必要だが、その時間の捻出が難しい。
 - ・業務が属人化しており、他の職員の業務内容がよくわからない。
 - ・困ったときに相談する人がいない。知識のある相談者がいない。
 - ・挑戦を讃える仕組みがない。褒められたことがない。
 - ・挑戦・学習に対するインセンティブがない。 など
- ※中には「年齢が高い人を見て、自分の将来に不安を持つ」、「優秀な人ほどいなくなる」、「夢や希望を持ってない」といった声も…

I-2 人事制度、仕組みに関する主な意見

- ・人事異動において配慮事項に依じてもらえない(業務量・勤務地)。
- ・やりたい仕事と配置とのミスマッチ(複数のキャリアデザインから選択できない)。
- ・若手と補佐級と仕事内容が変わらない。いつまでたっても担当の仕事をしている。
- ・挑戦、学習、チームワーク、コンプライアンス等と評価がリンクしない。
- ・忙しい職場とそうでない職場の格差が大きい。 など

I-3 人材育成に関する主な意見

- ・ベテラン職員による後輩職員の育成意識が薄く、職場内のOJTが機能していない。
- ・班長等になって、初めてマネジメントを経験し不安がある。
- ・受講したい研修(実務に役立つような研修)がない。
- ・プレイング・マネージャーとなっており、人材育成まで手が回らない。 など

様々な場面での意見

II 不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けて

- ①職員のさらなる意識向上、②職員の事務処理能力の向上、③働き方改革も意識した職場での業務の進め方の改善、④組織の仕組みや体制の見直し。

III 職員研修センター研修より

- ・(採用4年目研修の「人づくり」に関する意見より)情報共有が不足、コミュニケーション不足。きっちりとした「引継ぎ」、「マニュアル」がなく、周りからも業務を教えてない。
- ・(研修を通じての講師の意見より)研修の場面では仕事に関するビジョンを語るができるが、実際の現場では出来ていない。「ほめられた」という経験が少ない(班長等研修、採用2年目研修)。

IV 現行の「基本方針」の検証より

- ・協創、現場重視の意識は一定推進。意図的・計画的なOJTは進んでいるが、OJT計画書策定が4割。

V 各職場での意見交換(知事参加)で多く出た意見より

- ①相談しやすい雰囲気づくりが必要。
- ②リスクの予防線を張るような仕組みが必要。

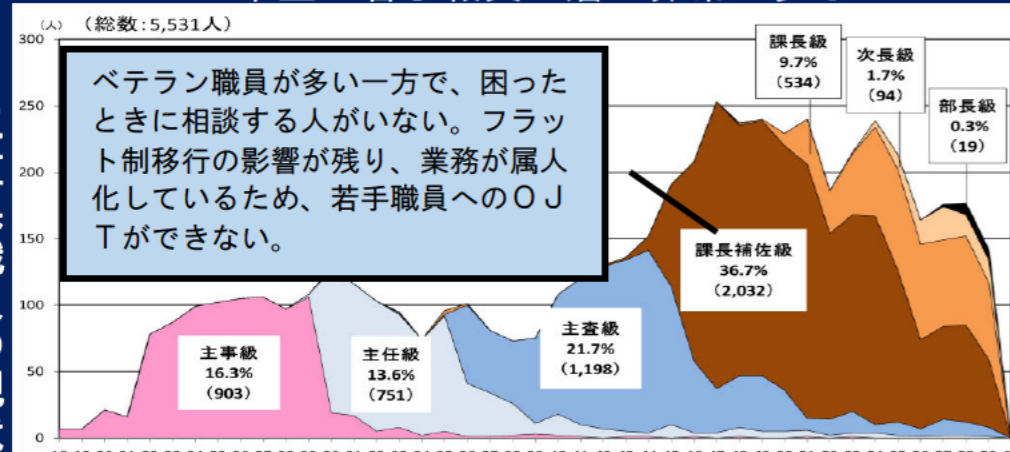
VI 三重県人事委員会報告(令和元年10月)より

- ・若手・中堅職員…若い時から自身の能力向上の必要性について主体的に考え、常に学んでいく姿勢を持つことがこれまで以上に重要。
- ・高齢層の職員…これまでの豊富な経験から得た知識・技術を次の世代へ継承していかなければならないという意識を持つことが必要。
- ・スペシャリストコース制度等といった複線型人事管理の仕組みを拡充。
- ・いわゆるストレッチゴール(※)の目標を設定し、所属長が組織的に管理。

※個人や組織において、手を伸ばすだけでは届かず、背伸びをして手を伸ばさないとつかめないような難度の目標。

三重県職員の現状

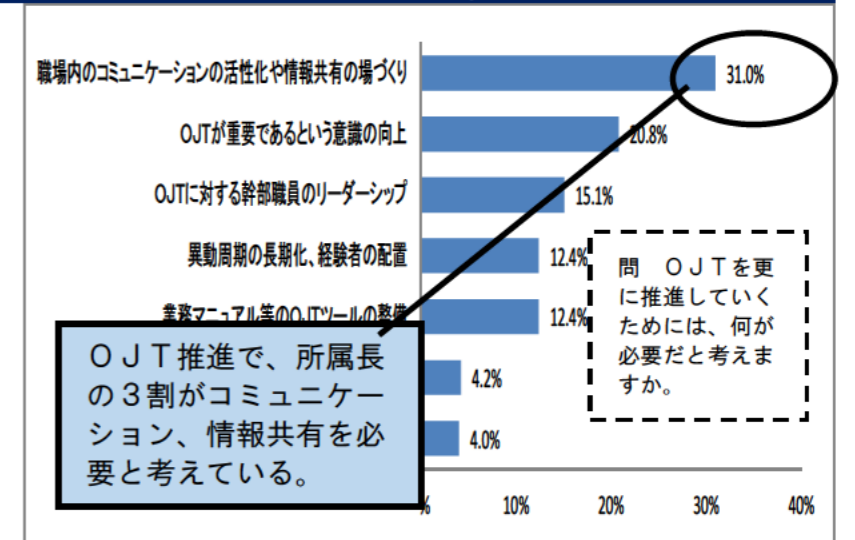
A 中堅・若手職員の層が非常に少ない



B 補佐級・主任級の満足度が低い

役職別	満足度総合	役職別順位
課長級	74.06	1
課長補佐級(上記以外の職)	64.86	3
2 課長補佐級(上記以外の職)	60.59	6
3 主査級	61.76	4
4 主任級	60.97	5
主事と変わらない。時として主幹より困難な仕事を任せられる。	65.74	2
	64.32	-

C コミュニケーション・情報共有が必要



(注)「平成31年人事統計調査」から、知事部局、各種委員会事務局、警察、県立学校、市町立学校の行政職給料表、研究職給料表、医療職給料表(二)、医療職給料表(三)適用職員の構成を示しています。

令和元年「職員の給与等に関する報告及び勧告」(三重県人事委員会)

日本一、働きやすい県庁(しょくば)アンケート2018

平成30年度 仕事を通じた人材育成(OJT)に係るアンケート

「三重県職員人づくり基本方針」改定にかかる報告書 概要②(課題と実践方策)

3つの柱(3つのC)と5つの実践方策

Compliance

(コンプライアンス)

Challenge

(チャレンジ)

Communication

(コミュニケーション)

職員の意見、様々な場面での意見、三重県職員の現状のデータをふまえて検討・整理

?なぜ、そんな意見が多いのだろう。

?データの背景は、今後どんな未来が予想できるだろう。

「三重県職員人づくり基本方針」改定ワーキンググループで検討・整理した課題

- ・ 職員の抱える事情が多様となっており、職員のニーズに対応できない。
- ・ 県庁以外の文化や風土と触れ合う機会がない。
- ・ 短い異動サイクルでは、専門性が育たない。一方で、職員構成をふまえると、若手に様々な機会を付与する必要がある。
- ・ マネジメントが苦手な職員のキャリアデザインを検討する必要がある。
- ・ 職責ごとの役割の認識が薄い。
- ・ 人材育成に対する意識が薄く、ベテラン層によるOJTが進んでいない。
- ・ ベテラン層の専門性が生かせていない。
- ・ 挑戦、学習に組織としての支援がない。
- ・ コンプライアンスの推進等の評価の視点が不明確。

- ・ 職員が、未だにフラット制を引きずっている。
- ・ 職責ごとの役割の認識が薄い(再掲)。
- ・ 班長、班長代理等が担当業務を持っており、単独では人材育成業務の役割が十分に果たせていない。
- ・ 業務の繁忙、閑散などに応じて、柔軟な応援体制が組めていない。
- ・ 組織の目標が浸透していない。所属で目標を共有する時間やタイミングがない。
- ・ 挑戦に対して、どこまでの失敗は許されるのか基準が示されず不安。

- ・ 複雑化した業務が属人化しており、仕事を教えてもらえない。
- ・ 仕事を通じての不安、ストレスを相談できない。
- ・ 人材育成に対する意識が薄く、ベテラン層によるOJTが進んでいない(再掲)。
- ・ 上司や同僚から支えられている、サポートされているという実感が薄い。
- ・ 日常業務でほめられることがない。
- ・ 協創・現場重視を一層進める研修や仕組みがない。
- ・ 県庁以外の文化や風土と触れ合う機会がない(再掲)。
- ・ 組織の目標が浸透していない。所属で目標を共有する時間やタイミングがない(再掲)。

- ・ 組織の目標が十分に共有できていない。
- ・ ICT技術の活用が進んでいない。
- ・ ICT技術を学ぶ場、教える人材がいない。
- ・ 業務削減や業務の効率化が進んでいない。
- ・ 複雑化した業務が属人化しており、仕事を教えてもらえない(再掲)。
- ・ 他の業務が分からないため支援できない。
- ・ 一人で抱え込まず、組織で仕事をする仕組みが十分できていない。
- ・ 不適切な事務処理について「なぜ」起きたかについて細かい点まで説明がない。

- ・ 職員のニーズや課題に応じた研修となっていない。
- ・ 本庁の研修へ行く時間・予算がない。
- ・ 職責に応じて必要な、基礎知識が身に着いていない。
- ・ 若手に求められている能力が身につけられていない。
- ・ 段階的にマネジメントを研修する仕組みとなっていない。
- ・ 職員構成をふまえると、若手に様々な機会を付与する必要がある(再掲)。
- ・ マネジメントが苦手な職員のキャリアデザインを検討する必要がある(再掲)。
- ・ 人材育成に対する意識が薄く、ベテラン層によるOJTが進んでいない(再掲)。
- ・ ベテラン層の専門性が生かせていない(再掲)。

(1) 人事・勤務制度
年代・職級、職員の事情に応じ、意欲と能力を最大限に発揮できる人事・勤務制度の構築

(2) 組織体制とリーダーシップ
職責と役割を実感し、より組織的に仕事を確実に進める体制づくりと業務推進に向けたリーダーシップ

(3) 対話と職場風土
組織力の向上を目指し、協創・現場重視を推進するための対話・情報共有の仕組み

(4) 業務改善
業務の複雑化・高度化、働き方の多様化に対応するためのスマート改革の推進

(5) 能力向上
時代潮流や年代・職責ごとに求められる研修等の仕組みづくり
【研修等の主体】
①職員、②所属(所属長・班長(OJTリーダー)等)
③部局、④職員研修センター(人事課)

「三重県職員人づくり基本方針」改定にかかる報告書 概要③(実践方策の展開)

「時代の変化に的確に対応できる多様な人材」と「挑戦する風土・学習する組織」に向けた人づくり

Compliance (コンプライアンス)	Challenge (チャレンジ)	Communication (コミュニケーション)	
<p>(1) 人事・勤務制度 年代・職級、職員の事情に応じ、意欲と能力を最大限に発揮できる人事・勤務制度の構築</p>			<p>(1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 職員の年齢構成の変化を見据えた若手職員育成の支援 ・若手職員の人事サイクルの検討 など ② これまでの知識・経験を生かしたベテラン職員の活躍の仕組みづくり ・経験を生かし、相談等ができるOJTサブリーダー(仮称)の位置づけ など ③ マネジメント力の向上と専門性の向上等の選択ができる昇任・人事異動 ・ベテラン層が、マネジメントや他の職責を選択できる複線型人事。など ④ 多様な職員が働きがいを持てるような人事・勤務・評価制度 ・民間や事務・技術の人事交流、柔軟かつ弾力的な勤務形態の検討 ・地域活動等の庁外で職員が活動をする制度の見直し ・挑戦・学習、コンプライアンス等を促進するための人事評価制度の実施 ・職責と意欲・能力がマッチしているかを検証するとともに、必要な処遇を検討 など
<p>(2) 組織体制とリーダーシップ 職責と役割を実感し、より組織的に仕事を確実に進める体制づくりと業務推進に向けたリーダーシップ</p>			<p>(2)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 組織体制づくり ・班長、班長代理等の職責、役割の明確化 ・業務をより確実に遂行できるような業務推進体制と事務分掌の見直し ② 「挑戦する風土・学習する組織」に向けたリーダーシップ ・「挑戦する風土・学習する組織」をふまえた組織マネジメントシートの項目の見直し ・失敗を恐れ、委縮しない文化にむけたトップメッセージ など
<p>(3) 対話と職場風土 組織力の向上を目指し、協創・現場重視を推進するための対話・情報共有の仕組み</p>			<p>(3)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 各職場での定期的な対話の仕組み、県民とともに協創を進める仕組みづくり ・定期的に上席と対話のできる仕組みの制度化(1on1など)。WLMシート等の整理 など ② 対話により「挑戦・学習」の目標を共有し、業務を遂行するための仕組みづくり ・ストレッチゴールの目標設定の促進と職場での目標共有の仕組みづくり ・「ほめる」研修の実施、「ほめる」文化の推奨 など ③ 職場のストレスを解消できるための相談体制等の仕組みづくり ・保健師等産業スタッフや第三者による相談。愚痴や困りごとを言い合える場づくり など
<p>(4) 業務改善 業務の複雑化・高度化、働き方の多様化に対応するためのスマート改革の推進</p>			<p>(4)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 所属の目的・目標の共有方法や対話ツールの改善・見直し ・面談の徹底、WLMシート、OJT計画書等の目標設定等のシートの改善 など ② 業務の効率化にかかるICT技術の活用 ・AI、RPA等を活用した業務改善の推進と人材の育成に向けた研修の実施 など ③ 一人で抱え込まず、組織で仕事を進めることの徹底 ・的確な業務の進め方の徹底、コンプライアンス推進のための取組の実施 など
<p>(5) 能力向上 時代潮流や年代・職責ごとに求められる研修等の仕組みづくり 【研修等の主体】 ①職員、②所属(所属長・班長(OJTリーダー)等) ③部局、④職員研修センター(人事課)</p>			<p>(5)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・階層別研修の再整理(コンプライアンス、防災等の研修を含む。) ・時代潮流に応じた研修の実施。働き方改革を意識した研修運営(動画等の活用) ・各部局等が受講したいテーマによる企画提案型研修 ・早い段階からのマネジメントに関する能力向上のための研修の実施 など <p>※研修等の主体の実践方策は追補として整理</p>

(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