

## 「三重県職員人づくり基本方針」検討ワーキンググループ

### 1 検討する具体的取組

【改革】 I 人づくりの改革

【取組名】 1 職員の意欲及び能力の向上

【具体的取組】 ①「三重県職員人づくり基本方針（仮称）」の策定

「みえ県民力ビジョン」に掲げる「県民との『協創』」「現場重視」「職員力の向上」などの考え方などを踏まえて、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（仮称）」を平成 24 年度に策定します。

### 2 ワーキンググループの概要及び検討状況

【主担当課】 総務部人事課、職員研修センター

【構成】 公募職員 2、現場担当者等 2、アドバイザー 1、主担当課 4、行革担当課 2 計 11 名

【アドバイザー】 南山大学大学院ビジネス研究科准教授 安藤 史江（あんどう ふみえ）

【検討状況】

第 1 回（H24.4.27） ワーキンググループ設置の趣旨・目的等について  
今後の進め方について

第 2 回（H24.5.10） 人づくり基本方針の検討課題等について  
他県等の先進事例研究について

第 3 回（H24.5.30） これまでの人材育成にかかる問題点及び課題  
求められる人材像と能力  
人材育成の重点事項  
他県等の先進事例研究について

第 4 回（H24.6.21） 他県等の先進事例調査結果  
これまでの人材育成にかかる問題点及び課題  
求められる人材像と能力  
人材育成の重点事項と具体的な取組方向

### 3 現在検討中の課題等

○県政運営にかかる環境の変化について

- ・「みえ県民力ビジョン」の策定をはじめ、社会の変化や県政の動きに対応した新たな人材育成への取組が必要である。
- ・厳しい予算状況の中、より高度な政策形成能力が必要とされているが、その要請に十分に対応できていない。

○職員の平均年齢の高齢化について

- ・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、課長補佐級になっても、いつまでも一担当者のみであり、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。

### ○フラット制による組織運営について

- ・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。
- ・グループ内の職員に役割の違いがなく、職場の余裕のなさも合わせて、職場における人材育成機能（O J T）が低下している。

# 1 職員の意欲および能力の向上

## 1 これまでの具体的取組内容

### (1) 人材育成ビジョン

- 「三重県人材育成ビジョン」（平成 18 年 3 月改定）に基づき、職員研修センター、各所属及び各部局が、それぞれの役割を担って人材育成を推進（平成 18 年度～）
- 若年層の早期育成を図るとともに、より計画的、段階的に能力開発が行えるよう、人材育成ビジョンに基づき取り組む職員研修の推進方策である「人材育成を支える職員研修の推進に向けて」を改訂し、研修体系を見直し（平成 23 年 3 月）

### (2) 勤務評価制度

- 管理職員にかかる勤務評価制度により評価結果を人事・給与へ反映（平成 12 年度～）。また、所属長に対する職員の意見を聞く「管理職員マネジメント支援制度」を実施（平成 20 年度～）
- 管理職員以外の職員を対象とする勤務評価制度として「県職員育成支援のための評価制度」の試行を開始し、必要に応じて見直しを行い運用（平成 20 年度～）

### (3) 人事異動等

- 職員の意欲・能力を積極的に活用するため、自己申告による人材募集（平成 7 年度～）及びスペシャリストコースの人材募集を実施（平成 15 年度～）
- 人材育成ビジョンを踏まえ他の自治体等との人事交流を実施（平成 18 年度～）

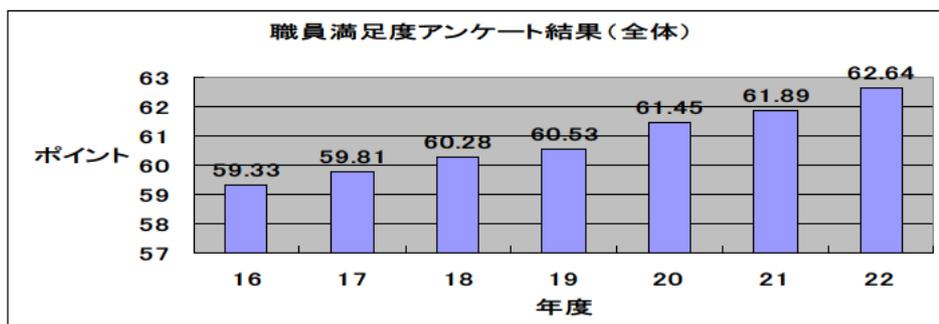
### (4) 表彰制度等

- 自主的かつ創造的な改善実践の取組を讃える「率先実行大賞」を実施し、職員が意欲的に不断の改善を積み重ねることができる組織風土を醸成（平成 11 年度～）
- 職員満足度調査を実施し、職員の満足度や意欲・問題意識等を把握し、職員の満足度向上に向けた改善取組の資料として活用（平成 13 年度～）

## 2 これまでの取組を踏まえた現状の評価・課題

### 【評価】

- 平成 18 年度から職員研修センターで行ってきた職員研修については、参加率、内容理解度、業務活用度及び満足度が、それぞれ高い水準（88%～98%）を維持しており、職員の知識・技能の開発に成果がありました。
- 管理職員にかかる勤務評価制度、「県職員育成支援のための評価制度」、人事異動希望調書に基づくヒアリングなどの定着により、職員と管理職との対話の機会が増え、自由闊達な職場風土の醸成に向けた取組を進めてきたことで、職員満足度の向上を実現してきています。



- 管理職員にかかる勤務評価制度や「県職員育成支援のための評価制度」の試行はおおむね適切に運用されてきています。
- スペシャリストコースは40歳程度までの職員を対象として、平成15年から運用を開始し、9年間で43名がスペシャリストとして任用されており、税務コース（14人）、福祉コース（8人）などの分野において、業務に精通した職員が育成されています。
- 「率先実行大賞」には、近年、150を超える取組が応募され、賞創設時（93件）と比べ、意欲的な改善活動が増えています。

#### 【課題】

- 人材育成ビジョンは、策定後5年が経過しており、県の人材育成の方向や手法、内容について、その後の社会の変化や県政の動きに整合させる必要があります。
- 現時点ではスペシャリストとして養成された職員について、今後、どのようなキャリア形成をしていくかが明確になっておらず、応募人数も減少傾向にあることから、スペシャリストが十分確保できていません。そのため、スペシャリストのキャリアデザインについて今後具体的に検討していく必要があります。
- 職員力や「協創」のスキルなどをより高めていくためには、国・他県・市町・民間企業など多様な組織との人事交流を充実・拡大していく必要があります。
- 管理職が部下職員と対話する機会は増えていますが、部下職員の意欲を高めるコミュニケーションのとり方などのノウハウの修得の機会は不十分な面があり、職場によってばらつきが見受けられます。
- 「率先実行大賞」への応募取組数は増えたものの、職場間で改善活動への取組の温度差が見受けられます。

### 改 革 の 方 向 性

- 県政運営を推進していくためのベースとなる「人」づくりについて、県を取り巻く社会状況の変化や「現場重視」などの県政の方向性を踏まえ、新たな方針を策定します。
- 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、さまざま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）を図るため、職員の勤務評価制度を確立します。
- 職員の意欲、責任感、専門性などを向上させ、組織の活力を高めていくため、職員が自分のキャリアを自ら選択し実現する手法や多様な組織との人事交流の推進など、人材育成のための制度・機会などの一層の充実・拡大に取り組みます。
- 幅広い職場で職員の意欲的な事業や改善活動が実施されるように、部下職員の意欲を高めるための管理職員の能力の向上や職員提案・表彰制度の拡充など、自ら変革していく組織風土づくりを進めます。

## 具 体 的 取 組

### ① 「三重県職員人づくり基本方針（仮称）」の策定

「みえ県民カビジョン」に掲げる「県民との『協創』」「現場重視」「職員力の向上」などの考え方などを踏まえて、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（仮称）」を平成 24 年度に策定します。

工程表	24 年度	25 年度	26 年度	27 年度
□ 「三重県職員人づくり基本方針（仮称）」の策定・運用	検討・策定	実施		

### ② 勤務評価制度の検証と構築

管理職員にかかる勤務評価制度を検証するとともに、現在試行している県職員育成支援のための評価制度の定着・施行を図り、能力や実績に基づく任用と処遇に取り組みます。

工程表	24 年度	25 年度	26 年度	27 年度
□ 管理職員にかかる勤務評価制度の検証・運用	検証	実施		
□ 県職員育成支援のための評価制度の運用	定着・施行			

### ③ 新たなキャリアデザイン支援制度の構築

職員の意欲を高めるため、新しい庁内公募制度やスペシャリストコースを構築するなど、平成 24 年度から、職員が自分のキャリアを自ら選択し実現できる機会の充実、拡大に取り組みます。

工程表	24 年度	25 年度	26 年度	27 年度
□ 新しい庁内公募制度及びスペシャリストコースの構築	実施			

### ④ 多様な組織との人事交流の推進

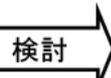
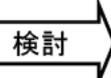
職員の視野と経験の幅を広げるとともに、幅広い人的ネットワークづくりなどを通じて、職員力や「協創」のスキルなどをより高めていくため、国・他県・市町・民間企業など多様な組織との新たな人事交流に積極的に取り組みます。

工程表	24年度	25年度	26年度	27年度
□ 多様な組織との人事交流の推進	実施 			

### ⑤ 意欲の向上に向けた組織風土づくり

部下職員の意欲を高めるコミュニケーションのとり方などのノウハウを修得できる機会を提供するなど、各職場において職員の意欲を高めるための管理職員の能力向上を図ります。

また職員一人ひとりが、仕事の中で役立ち、認められていると実感しながら、意欲的に行動する組織風土づくりを進めるため、新たな職員提案制度の構築や「率先実行大賞」への応募促進に取り組みます。

工程表	24年度	25年度	26年度	27年度
□ 部下職員の意欲を高める管理職員の能力向上	検討 	実施 		
□ 新たな職員提案制度の構築	検討 	実施 		
□ 「率先実行大賞」への応募促進	実施 			

#### 【参考】「みえ県民カビジョン・行動計画」における指標

- ◆ 事務改善取組の実践(率先実行大賞への応募) 70%  
(平成27年度目標値、参考:平成23年度現状値 41.4%)  
「率先実行大賞」に応募した所属の割合。
- ◆ 人材育成に関する達成度 80%  
(平成27年度目標値、参考:平成22年度現状値 78.1%)  
職員の人材育成と研修に関するアンケート結果を数値に換算したもの。