

めざすべき職員像

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

三重県職員人づくり基本方針

～「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～

平成24年12月 策定

平成28年12月 改定

令和2年3月 改定

三 重 県

目次

1	三重県職員人づくり基本方針の改定	2
2	基本方針の改定に向けた検討	5
3	改定方針	8
	（1）めざすべき職員像	8
	（2）職員の基本姿勢（3つのCと三重県職員クレドカード）	8
	（3）職員に必要な基本的な力	13
	（4）改定後の基本方針の取組方向	14
	（5）5つの実践方策	14
4	基本方針に掲げる5つの実践方策～重点的な取組について～	16
	（1）人事・勤務制度	18
	（2）組織体制とリーダーシップ	20
	（3）対話と職場風土	22
	（4）業務改善	25
	（5）能力向上	26
5	最後に～「人づくり」を進めるにあたって	28
	（1）職員一人ひとりの求められること（個の力の向上）	28
	（2）組織に求められること（チームワークの向上とOJT）	29
	（3）管理職等に求められること（マネジメント力の向上）	30
	（参考）職員に必要な「基本的な力」のイメージ	31

1 三重県職員人づくり基本方針の改定

〔「三重県職員人づくり基本方針」とは〕

- 職員に求められる知識・能力は、その職種、職級、職務内容等に応じて様々です。職員の多様性を受容し、それぞれの職員に応じた人材育成を進めることが重要です。
- また、職員個人だけでなく、その勤務する職場の風土又は文化などの職場環境によって、職員の意欲・能力の発揮の度合いは大きく変わります。
- このことから、三重県が行う「人づくり」の取組は、職員個人の意欲向上、能力開発等に限ったものではなく、もっと幅広いものとしてきたところです。
- 平成24年12月、社会の変化や県政の動き、問題点・課題に対応していくため、「みえ県民カビジョン・行動計画」をふまえ、「三重県職員人づくり基本方針」を策定しました。
- 「三重県職員人づくり基本方針」では、そ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ましたが、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ふまえ、県政運営のベースである「人」について管理職をはじめ組織全体で、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」に取り組むこととしました。
- また、当初から「仕事を通じた人材育成（OJT¹）」を人材育成の最も重要な柱に位置づけ、人事、組織、職場環境、研修等の様々な取組において、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しています。

¹ OJT (On-the-Job Training)。「三重県がめざすOJT＝『みんなで担うOJT』」として次のように定義しています（職場での人材育成の手引（平成29年3月）より）。

- ・何のために： 県民に成果を届けるための「より良い仕事」にするために
- ・誰が： 上司・先輩 職員をはじめ、すべての職員が
- ・誰に： お互いに
- ・いつ・どこで： 職場でのさまざまな機会・活動を通して
- ・何を： 知識、技能、ノウハウ、仕事に対する取組姿勢・態度、課題解決のための考え方、自己研鑽に対する助言等
- ・どうする： 教え合い、高め合う

※一方で、Off-JTは (Off The Job Training) は、職場や通常業務を離れての研修等をいう。

(これまでの取組)

- その後「みえ県民カビジョン・第二次行動計画」をふまえて「三重県職員人づくり基本方針」の取組を検証し、平成 28 年 12 月に改定を行いました（以下、改定後の「三重県職員人づくり基本方針」を「基本方針」という。）。
- 基本方針では、これまでの取組を一步進め、「みんなで行う人づくり」をベースとし、かつ個人においても職員の主体性を高めることを重視し、職員一人ひとりが、常に自己研さんの意識を持って限界を設けず、自身の能力向上に取り組むことを基本的な考え方として、組織的な取組と個人の努力が相乗効果を生み出すことで、「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」をめざしてきました。

(基本方針改定の経緯)

- 三重県では、基本方針の重点取組事項の1つに「コンプライアンスの確立」を掲げて進めてきました。
- 一方で、コンプライアンスの徹底は、職員の意識向上や不適切な事務処理の防止に向けて取り組んできたにもかかわらず、依然として県民の皆さんの信頼を損なうような不適切な事務処理や職員の不祥事が続いています。
- 平成 31 年 3 月に「不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けて」をまとめ、すでに取り組んでいるところですが、引き続き、県民の皆さんからの信頼回復に強い決意をもって、取組を進める必要があります。
- 人口減少、少子・超高齢社会の進行が加速し、人口増を前提とした右肩上がりの成長が見込めなくなる中で、あらゆる分野において従来の社会モデルが通用しない時代に突入しています。「VUCA²（ブーカ）な時代」といわれる今、時代の変化に対応できる職員が必要です。
- また、複雑化・多様化する行政課題を解決できる専門性と、県民の皆さんと協創の取組を進めるためのスキルを身につけた職員が必要です。
- さらには、県民視点で物事を見ることが出来る能力、主体的に新しい事柄にスピード感をもって挑戦する意欲が職員には必要です。

² 次の4つの頭文字をとったもの。

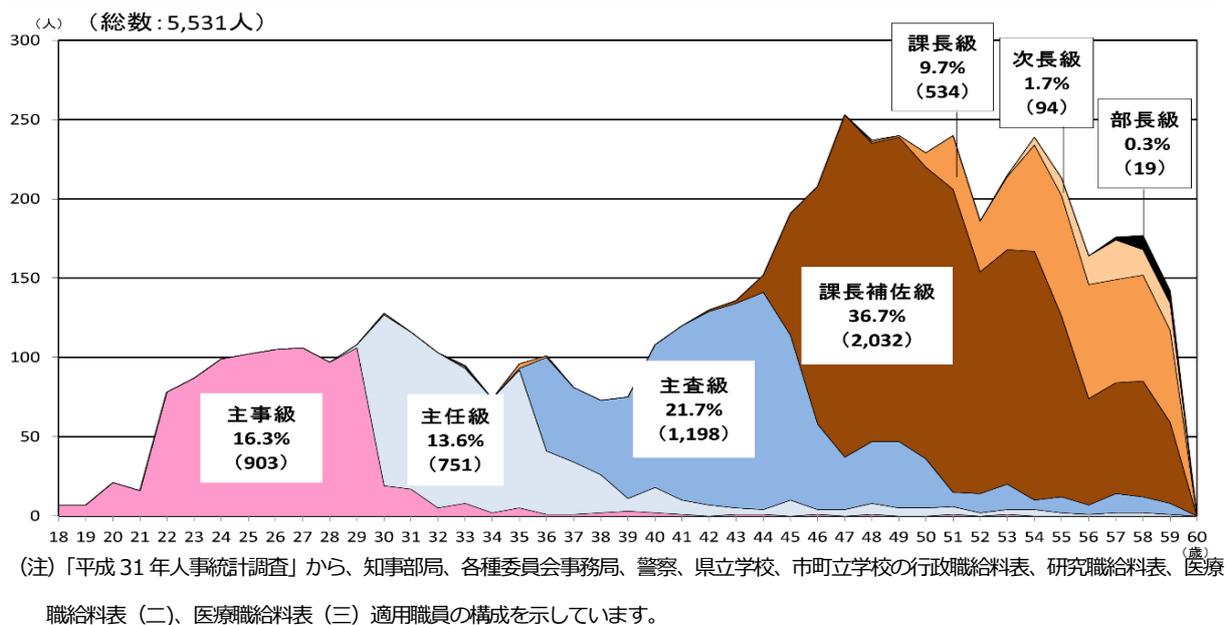
- ・ **V**olatility（変動性・不安定さ）
- ・ **U**ncertainty（不確実性・不確定さ）
- ・ **C**omplexity（複雑性）
- ・ **A**mbiguity（曖昧性・不明確さ）

- 「みえ県民カビジョン・第三次行動計画」においては、「県民力でめざす『幸福実感日本一』の三重」の社会像を、あらためて「三重県らしい、多様で、包容力ある持続可能な社会」ととらえた上で、「令和」の時代に留意すべき新しい概念である「Society5.0」と「SDGs（持続可能な開発目標）」の視点を取り入れて、その実現をめざすこととしています。
- また、「第三次三重県行財政改革取組」においては、県民の信頼をより高めるために、さらなる意識の向上に向けて、コンプライアンスの推進を図るとともに、「協創」の取組を進め、県民に成果を届けるために「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」づくりに向けて、人材育成、業務改善取組を進めることとしています。
- こういった動きや県政を取り巻く状況、社会情勢の変化をふまえ、県庁全体における幅広い議論・意見交換を行うとともに、基本方針について検証を行い、めざすべき職員像の実現に向けて、「人づくり」の取組をすすめるため、基本方針の改定を行いました。

2 基本方針の改定に向けた検討

- 基本方針の改定にあたっては、県庁全体での「人づくり」にかかる幅広い議論・意見交換を行いました。各部局からは、延べ742件の「人づくり」の課題に関する意見、延べ929件の「人づくり」の取組に関する意見があったところです。
 - 各部局の議論・意見のほか、三重県職員を取り巻く次の①・②の事項をふまえて、令和元年8月～10月にかけて各部局の人事担当職員からなる「『三重県職員人づくり基本方針』改定ワーキンググループ」で計4回にわたって検討が行われました。
- ① 様々な場面での意見
- 各所属の会議での職員と知事との意見交換
 - 不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けて（平成31年3月）
 - 職員研修センター研修を通じての意見
 - 基本方針の検証
 - 三重県人事委員会の報告
- ② 三重県職員の現状にかかる各種データ
- 職員の年齢・職級別職員構成（図1）
 - 職員の男女別内訳
 - 育児休業取得者数、早出遅出勤務制度利用者数
 - 三重県職員採用候補者A試験 採用予定数及び申込者数の推移
 - 一人あたり年休取得時間、時間外勤務時間等の年度別推移
 - 「日本一、働きやすい県庁（しょくば）」の取組を推進していくため職員満足度調査アンケート（表1）
 - 仕事を通じた人材育成（OJT）に係るアンケート（図2）
-
- 検討をふまえて、取りまとめられた「『三重県職員人づくり基本方針』改定にかかる報告書」（令和元年11月）（以下「報告書」という。）³では、次の4点について提案があったところです。
- ① めざすべき職員像
 - ② 職員の基本姿勢
 - ③ 職員的基本的な能力
 - ④ 基本的な取組方向、課題とそれに対する実践方策

³ 令和元年度第10回政策会議（令和元年11月21日）資料参照
(<http://www.pref.mie.lg.jp/DISENRYAKU/71586044498.htm>)

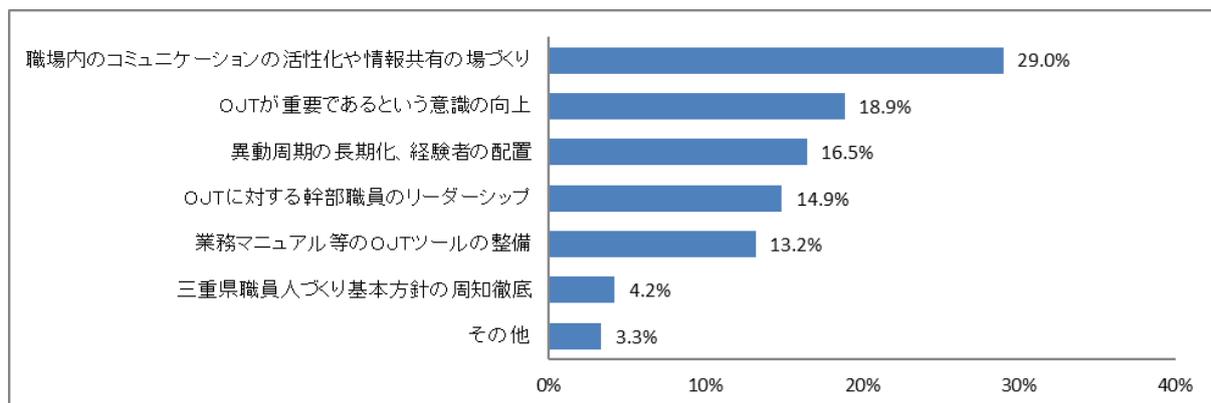


(令和元年「職員の給与等に関する報告及び勧告」(三重県人事委員会)より)

図1 年齢・職級別職員構成

順位	役職	得点
1	課長級以上	71.79点
2	一般(主事、技師)	64.16点
3	課長補佐級(班長等)	62.86点
4	主査級	60.66点
5	主任級	59.12点
6	課長補佐級(主幹等)	57.52点

表1 日本一、働きやすい県庁(しょくば)アンケート2019 役職別満足度



(令和元年度 仕事を通じた人材育成(OJT)に係るアンケートより)

図2 OJTを更に推進していくためには、何が必要だと考えますか。

- また、報告書の提案後の次の意見等をふまえて改定後の基本方針を策定いたしました。
 - 人事異動方針
 - 報告書をふまえての庁内会議及び各所属からの意見

(庁内会議での意見)

(庁内会議での主なご意見)

- 新しい人材育成の取組も必要だが、基本的なことがきちんとできた上での、挑戦、チャレンジであると思うので、そのあたりのメッセージが必要。
- 「三重県職員人づくり基本方針」に関しては、時間軸や重要度等の切り口で優先順位をつけて進められるように、まとめていくこと。
- 各職場から、「面談の機会はあるが、その中でちゃんと聞き取ってもらっていない。」との声も多く聞いた。面談の「質」をあげる工夫をして欲しい。

(報告書をふまえての所属等からの追加意見)

(各所属からの主なご意見)

- 心と体の余裕がない。
- 再任用職員も含めたベテラン職員の人材育成が必要。
- WLMシートとOJT計画書、他の個々の目標設定等のシートについて職員の負担軽減。
- 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の中に部下が「SOS」を言える職場づくり。
- 部下に対する上司の対話能力が大切。上司に対話のスキルがなく、単なる面談になってしまい、目的とする部下職員の成長につながらない可能性が大きいと思われる。
- 当たり前のこととはいえ、職場内における規律の徹底という視点が大切。
- きちんと挨拶をする、時間を守る、他人に迷惑をかけない、自分の意見を述べるなどの職業人としてのあたりまえができていない。その上での挑戦では。
- 意欲の向上は、自らが尊敬する職員が上司や上席におり、自分もいつかはあんな職員になるんだという理想像が必要（さほど優秀でもない上司や上席が居る職場は自分自身の意欲が削がれる。昇任試験の検討が必要）。
- 相談しやすい雰囲気づくりが必要。また、所属長の対話能力や面談の「質」が重要。
- 責任感のある職員は、時間外縮減と業務に追われ、精神的に追い込まれている。結果、不適切な事務処理に繋がる。
- 原因を追究しようとする発想がない。リスクの予防線を張るような仕組みが必要。
- 三重県として若手育成に尽力することを期待。専門的な研修の実施、経験者等からのノウハウの伝承が必要。

3 改定方針

(1) めざすべき職員像

- 「みえ県民カビジョン・第三次行動計画」においては、「県民力でめざす『幸福実感日本一』の三重」の社会像を、あらためて「三重県らしい、多様で、包容力ある持続可能な社会」ととらえた上で、「令和」の時代に留意すべき新しい概念である「Society5.0」と「SDGs（持続可能な開発目標）」の視点を取り入れて、その実現をめざすこととしているところです。
- このことをふまつつも、「みえ県民カビジョン」の基本理念は「県民力でめざす『幸福実感日本一』の三重」から変更がないことから、めざすべき職員像も変更せずに現行のままとします。

(めざすべき職員像)

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

(2) 職員の基本姿勢（3つのCと三重県職員クレドカード）

- 報告書をふまえて、「人づくり」の取組の「柱」を次の3つとしました。
 - 1つ目の柱は、「**コンプライアンス(Compliance)**」です。
これは「不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けて（平成31年3月）」における再発防止策を受けて、基本方針においても、県民の皆さんに信頼されるよう、職員一人ひとりのコンプライアンス意識や倫理観のさらなる向上が重要ということで柱としました。
 - 2つ目の柱は、「**チャレンジ(Challenge)**」です。
人口減少、少子・超高齢社会の進行が加速し、働き方の多様化だけでなく、「VUCA（ブーカ）な時代」といわれる今、あらゆる場面で自ら考え、未来を切り開くための取組に果敢に挑戦できる職員、業務改善の取組に挑戦できる職員であることが重要ということで柱としました。
- ① 最後の3つ目柱は、「**コミュニケーション(Communication)**」です。
当初の「三重県職員人づくり基本方針」から一貫して、県政運営のベースである「人」について、管理職を含めて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**」に取り組むこととしています。

- しかし、職員の意見では「職場内の縦のつながり（日常の相談、助言、情報共有をできる対話の機会）、職場を超えた横（又は斜め）のつながり（他課・他部へ相談、仕事の依頼がスムーズにできる関係づくり）」の不足の声が聞かれました。
- また、現場を重視し、県民の皆さんとの一層の「協創」を推進する必要があると考えます。
- あらためてチームによる仕事を、職場を超えた連携を、県民の皆さんとの「協創」を進めるためにも「コミュニケーション」が重要であることから柱としました。
- これら3つの柱（**3つのC**）は、あらゆる取組を行うにあたっての三重県職員に求められる基本となるものです。
- また、職員は「**三重県職員クレドカード**」を常に携帯しており、この中に「**コンプライアンス宣言**」、**職員行動指針「五つの心得」**など職員の姿勢にかかる規定があり、日々の業務における羅針盤として活用されているところです。
- これまでの基本方針でも「職員に求められること」及び「職員の基本姿勢」がありましたが、改定にあわせて基本姿勢を再度見直し、「3つのC」と「三重県職員クレドカード」を職員の基本姿勢として位置付けました（図3）。

基本方針		改定後の基本方針	
職員に求められること	⇒ 見直し	職員	● 3つのC
職員の基本姿勢		の 基 本 姿 勢	<ul style="list-style-type: none"> ① 「コンプライアンス(Compliance)」 ② 「チャレンジ(Challenge)」 ③ 「コミュニケーション(Communication)」
			● 三重県職員クレドカード
			<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス宣言 ● 職員行動指針「五つの心得」
○ 三重県職員倫理規程		職員の倫理に関し職員が遵守すべき事項	

図3 改定後の「職員の基本姿勢」の整理

※「三重県職員倫理規程」は、「職員の倫理に関し職員が遵守すべき事項」として既に県民の皆さんへ公表されており、基本姿勢にかかわらず、遵守すべき当然のものであることから基本姿勢のさらにベースにあるものと考えています。

(参考)「三重県職員クレドカード」から引用

コンプライアンス宣言

私たちは、自らの行動が県政に対する県民の皆さんの信頼に影響を与えることを常に認識し、法令や社会規範、ルール、マナーを遵守するとともに、正確、誠実かつ公正に職務を遂行し、説明責任を果たすことによって、県民の皆さんの信頼に応えていくことを誓います。

職員行動指針～五つの心得～

心得1：まず目線を変える

県民としての目線や「肌で感じる」を忘れず、「自らも県民」であるという原点に常に立ち返ること。また、業務を行うにあたり、空を飛ぶ鳥のように高いところから大きな視点でものを見る「鳥の目」、虫が目の前の葉っぱを凝視するように集中して見る「虫の目」、魚が水の流れに乗りながら周りや行く先をうかがうように世の中の潮流を把握しようとする「魚の目」の3つの目を常に意識する。

心得2：「そもそも」の目的や大義と、実感される「成果」を常に意識

自分の仕事の「そもそも」の目的や大義などを常に意識し、県民の皆さんにとっての「成果」とは何であるかを見極めることで、事業等を実施すること自体が目的となってしまう「やりました」・「やっています」思考から脱却し、県民の皆さんに成果が届いているかという視点を常に持つ。

心得3：現場重視とスピード感・正確性のバランスを考慮した的確な対処

職員一人ひとりが徹底的に現場を重視し、関係者と向き合い、思いを共有し、積極的に関係を構築していく。

また、何事もスピード感と正確性のバランスを考慮し、タイミングを逃さず、的確に対処する。

心得4：県庁全体の組織力と職員力の磨き上げ

「部局益を忘れ、県益を想え」との意識で部局間の縦割りを打破するとともに、チームワークを重視し、職員間のコミュニケーションを活発化することで組織力を高める「話し合い、磨き合い、支え合い」の職場づくりを進める。

心得5：恐れず、怯まず、変革を

「変えること」によるリスクよりも、「変えないこと」や「放置すること」によるリスクの方が大きい時代。職員一人ひとりが「変えてはいけないこと」、「変えてもいいこと」、「変えなくてはいけないこと」を判断し、職務を遂行する。

(参考) 三重県職員倫理規程(平成 31 年三重県訓令第 4 号)

県政は県民の信頼に支えられて成り立つものであることを、全ての職員が肝に銘じ、公務中はもちろん公務外においても、常に高い倫理観を持ち行動するとともに、高い使命感で正確、誠実かつ公正に職務を遂行することが求められる。

ついては、職員の倫理保持を図り、県民サービスの維持及び向上並びに県政に対する県民の信頼の確保に資するため、この規程を制定する。

(趣旨等)

第 1 条 この規程は、県民サービスの維持及び向上並びに県政に対する県民の信頼の確保にかなげるため、職員の倫理に関し職員が遵守すべき事項等を定めることを目的とする。

2 職員の服務については、地方公務員法（昭和 25 年法律第 261 号）、三重県職員の服務に関する訓令（昭和 55 年三重県訓令第 7 号）その他法令に定めるもののほか、この規程の定めるところによる。

(職員の基本的な心構え)

第 2 条 職員は、自らの行動が県政に対する県民の信頼に影響を与えることを常に認識し、法令、社会規範、ルール及びマナーを遵守するとともに、正確、誠実かつ公正に職務を遂行し、説明責任を果たすことによって、県政に対する県民の信頼の確保に努めなければならない。

(職員の責務)

第 3 条 職員は、高い使命感及び倫理観を持ち、職務の本来の目的を忘れることなく、県民全体の利益を考えて、次の各号に基づき行動するよう努めなければならない。

- (1) 職員の持つ権限及び地位が、法令に基づくものであることを深く自覚し、法令を遵守すること。
- (2) 県政に対する県民の信頼を損なうことのないよう、正確で適切な事務処理を行うこと。
- (3) 全体の奉仕者として、不当な差別的取扱をすることなく誠実かつ公正に職務を遂行するとともに、県民への説明責任を果たし、職務の透明性を確保すること。
- (4) 常に公私の別を明らかにして行動し、職務又はその地位を私的な利益のために用いないこと。
- (5) 公務中はもちろん公務外においても、自らの行動が県政に対する県民の信頼に影響を与えることを常に認識し、高い倫理観を持って行動すること。
- (6) 正確で適切な事務処理に向けて、自らの職務の遂行に必要な専門知識の習得及び能力の向上を図ること。

(管理監督者の責務)

第4条 管理監督の立場にある職員は、正確、誠実かつ公正な職務遂行及び倫理保持に関し、その職責を十分に自覚し、次の各号に基づき行動するよう努めなければならない。

- (1) 県政に対する県民の信頼を確保できるよう、自ら率先して前条の遵守に取り組むこと。
- (2) 部下の職員に対して、正確、誠実かつ公正な職務遂行及び倫理保持の重要性を繰り返し伝える等前条の遵守に関して、必要な指導監督を徹底すること。
- (3) 部下の職員との情報共有等を通じて、執務状況の把握を図り、柔軟で適切な業務の配分を行う等正確、誠実かつ公正な職務遂行を組織的に進める体制を整備すること。
- (4) 不正又は不適切な事務処理を未然に防ぐための職員の必要な連携及び協力が促される風通しの良い職場風土づくりを進めること。

(違反行為に対する処分等)

第5条 職員が地方公務員法等関係法令に違反する行為又は正確、誠実かつ公正な職務遂行及び倫理保持に反する等この規程に違反する行為を行った結果、その職の信用を傷つけ、又は職員の職全体の不名誉となるような行為と認められる場合は、その違反の程度に応じ、地方公務員法第29条の懲戒処分等の厳正な措置を講ずるものとする。

(補則)

第6条 この規程に定めるもののほか、職員の倫理に関し必要な事項は別に定める。

附 則

この訓令は、平成31年4月1日から施行する。

(3) 職員に必要な基本的な力

- これまで、基本方針にある「基本的な力」は、
 - ・県民と共に県政を推進する力（主体性、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）の4つから成っていました。

- 「基本的な力」について、どの職級で身に着けるべきか明確ではありませんでした。
- 改定において職級等ごとに標準職務遂行能力⁴を目安として人材育成を進めることとします。
※巻末の「職員に必要な「基本的な力」のイメージ」を参考。

- また、中堅職員以降は「マネジメント」力の比重が大きくなります。このためにも早いうちから中長期的な視野にたって人材育成を進めることとします。
 - これは、全職員に共通する「基本的な力」を身につける目安としたものであり、個々の法令・施策等の職務遂行にかかる専門知識・能力は表してはいません。
 - また、「基本的な力」を身につける目安の職級等であり、他の職級等において当該能力を不要としているわけではないほか、1つ上の職級等の能力をめざすことを否定しているものではありません。

⁴ 職制上の段階の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として任命権者が定めるもの（地方公務法第15条の2第1項第5号）

(4) 改定後の基本方針の取組方向

- 行政ニーズの複雑化・高度化や厳しい行財政環境の中で、引き続き、現場を重視し、県民の皆さんとともに「協創」の取組を進めるとともに、自ら考え、未来を切り開くための取組に果敢に挑戦できる人材育成を進める必要があります。
- ついては、時代の変化に的確に対応できる多様な人材の育成や、「挑戦する風土・学習する組織」への取組を進めることをめざします。
- なお、これまでの「組織が積極的に関与し、かつ個人も主体的に能力向上に取り組み続ける人材育成」の考え方は「5 最後に～「人づくり」を進めるにあたって」に反映しています。

(これまでの基本方針の取組方向)

組織が積極的に関与し、かつ個人も主体的に能力向上に取り組み続ける人材育成

(改定後の基本方針の取組方向)

「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

(5) 5つの実践方策

- 新しい三重を創っていく日本一の職員をめざして、取り組むために「3つのC」の柱のもと、次の5つの実践方策を進めます(図4)。
- 5つの実践方策を通じて職員全体の意欲・能力の向上による組織力の向上によって、よりよい県民サービスの提供につなげていきます。

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

協創・現場重視の推進及び組織力の向上のための対話・情報共有の仕組みづくり

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

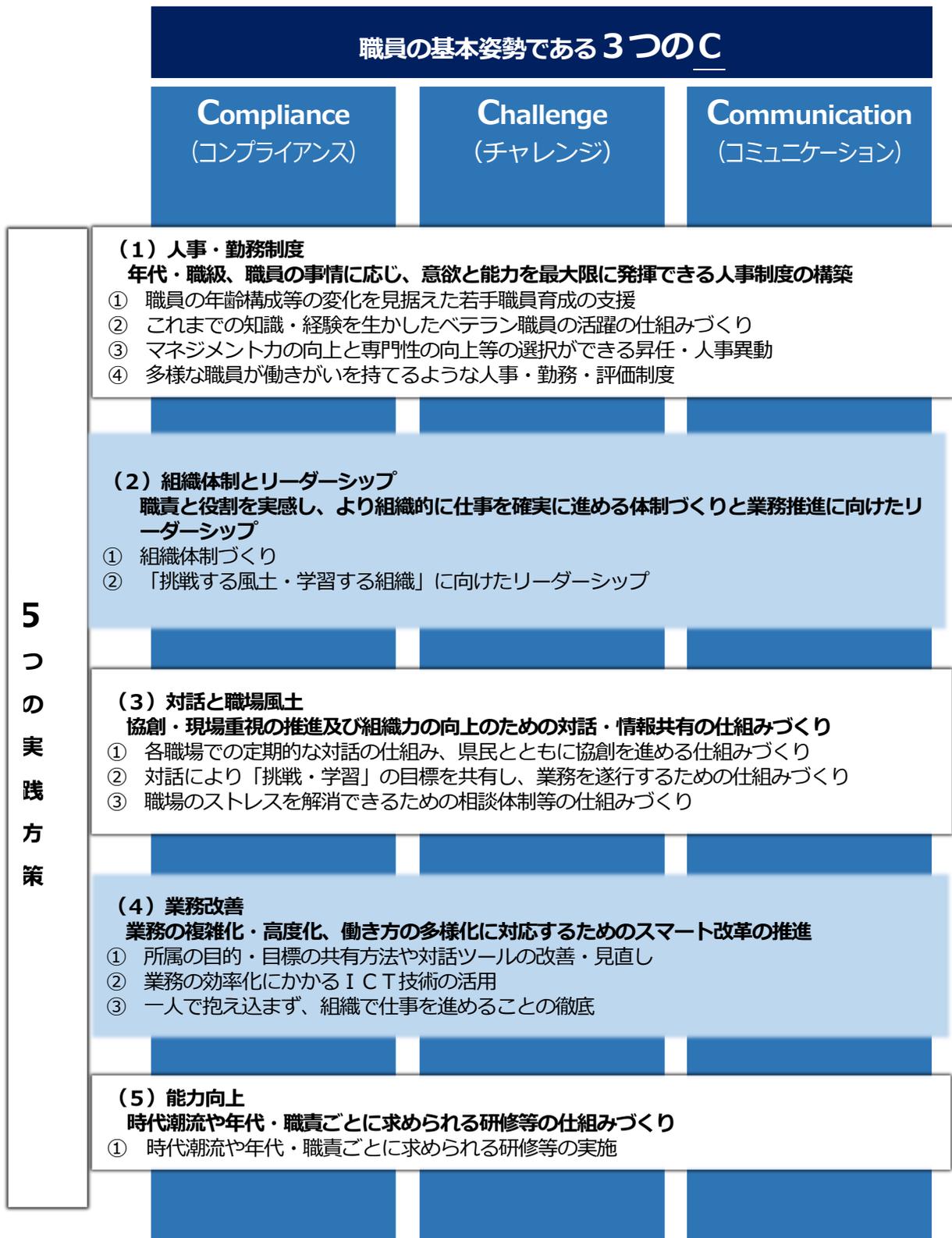


図 4 職員の基本姿勢である「3つのC」と5つの実践方策

4 基本方針に掲げる5つの実践方策～重点的な取組について～

- 5つの実践方策については具体策を提示し、報告書や様々な場面での職員等からの意見をふまえて、次の点について重点的に取り組んでいくものとします。
- また、「日本一、働きやすい県庁（しょくば）アンケート2019」の結果は、当該年度を含み直近7年間で最も低い満足度となっており、項目別では「昇任のしくみ」、「職場環境」、「業務の見直し」が低い状況です。
- この結果を分析したところ、職員の満足度低下に影響している直接的な内容としては「管理職員のマネジメント不足」、「職場内のコミュニケーション不足」、「業務量が多い、業務見直しが進んでいない」等の点が見えてきました⁵。
- 重点的な取組は、この解決もめざしつつ進めていきます。

(1) 面談の「質」の向上・コミュニケーションの充実

① 縦の関係（面談の「質」の向上）

- 所属長（第一次評価者）による面談の回数（人事評価5回、人事異動ヒアリング）は多いものの職員の声を十分に聴いていない、フィードバックされていないといった職員の声をふまえて、所属長の面談の「質」の向上や所属長に対する次長級職員（第2次評価者）の指導力向上に取り組めます。

② 横（又は斜め）のつながり（困りごとが言える関係づくり）

- 班長同士の同じ職責同士等が、班、課を越えて学び合う、交流し合う仕組みが少ないため、同じ職級や役職等との意見交換の仕組みを取り入れます。

(2) マネジメント能力向上に向けた役割と研修

- 一定の業務のまとまりごとにリーダーとしての役割を果たす職を設置し、リーダー役として「班長」「地域機関の課長」をサポートします。
- また、若手職員等の仕事の進め方を客観的に見て、助言指導が行えるように、現行よりも早い段階（中堅職員等）でマネジメントの基礎を身に着ける研修等に取り組めます。

(3) 「挑戦する風土・学習する組織」に向けた取組

- 「挑戦する風土・学習する組織」に向けた業務削減、業務改善、人材育成及び制度・仕組みの見直しに取り組めます。

⁵ 中央労使協働委員会（令和元年12月16日）においてアンケートの背景にある原因を分析して報告。

- 具体的な実践方策、重点的な取組は次ページ以降にまとめました。
- なお、「人づくり」は中長期的な取組が必要です。については、重点的な取組をはじめとする「人づくり」の取組は「第三次三重県行財政改革取組」とあわせて検証を行い、必要に応じて改定を行っていきます。

(重点的な取組の整理)

重	<ul style="list-style-type: none"> ・・・重点的に、令和2年度から優先して取り組む事項 (面談)・・・面談の「質」の向上・コミュニケーションの充実の取組 (マネ)・・・マネジメント能力向上に向けた役割と研修の取組 (挑戦)・・・「挑戦する風土・学習する組織」に向けた取組
継	<ul style="list-style-type: none"> ・・・令和元年度から取り組んでいる事項（今後も継続して実施）

(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制度の構築

区分	重点取組	実践方策	概要
①職員の年齢構成等の変化を見据えた若手職員育成の支援	継	若手職員の人事サイクルの検討	<ul style="list-style-type: none"> ➤ キャリア形成期間（新規採用後8～10年間程度）について、それぞれの職員の適性等も見ながら職務を通じて柔軟な人事異動を実施します。 ➤ 女性職員について、子育て等によるキャリアの中断が生じた職員がその後のキャリアデザインが前向きに描けるよう、多様な現場や職務を経験させる配置を行います。
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	継	専門性を備え、業務に精通したスペシャリストの配置	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 複雑化・高度化する業務の的確な遂行を図るため、専門性を備え、業務に精通したスペシャリストを配置します。
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	重 (マネ)	職員の意欲・能力・適性に応じた複線型人事	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 職員の意欲・能力・適性に応じてマネジメント力を段階的に習得できる人事配置（昇任）や、専門性を備え、業務に精通したスペシャリストの配置、地域の実情や業務に精通した地域のスペシャリストの配置等の複線型人事を実施します。

(1) 人事・勤務制度（続き）

区分	重点取組	実践方策	概要
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	重 (挑戦)	多様な職員が能力を発揮できるような取組の計画的な推進	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 「次世代育成のための三重県特定事業主行動計画（第2次後期計画）」及び「三重県職員障がい者活躍推進計画」等をふまえた取組を計画的に進めます。
	重 (挑戦)	地域活動等の庁外において、県民目線で職員が活動をする制度の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 営利企業従事（兼業・副業）許可の基準の明確化、服務取扱の整理及び職場の意識醸成など、職員の地域活動を促進する取組を進めます。
	重 (挑戦)	「挑戦」、「コンプライアンス」、「組織で進める業務遂行」等を評価する仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 「挑戦」、「コンプライアンス」を評価要素として整理するとともに、評価の判断基準を明確にします。 ➤ 管理職を含めて組織全体で、人を大切に育てる意識を大事にするため、「組織で進める業務遂行」を評価の着眼点として整理します。
		柔軟かつ弾力的な勤務形態の検討	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 弾力的な勤務形態について、引き続きどのような形で取り組めるか研究を行います。
	継	民間や事務・技術の人事交流	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 知識や経験の幅を広げ、柔軟な発想力や県民と共感できる感性を養うため、事務職と技術職の交流等に取り組みます。
	継	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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 職務遂行能力不足等職員に対して、所属長は研修機会の確保、日常の職務遂行において適切な指導及び教育を行い、公務能率の維持向上に努める取組等を徹底します。

(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

区分	重点取組	実践方策	概要
① 組織体制づくり	重 (マネ)	個人で仕事を抱え込むことなく、より一層組織で仕事を確実に進める体制づくり	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 職員が仕事を個人で抱え込んでしまうことのないよう、本庁の「班」や地域機関の「課」の一定の業務のまとまりごとに「係長（課長代理）」を設けて仕事を進めます。 ➤ 「係長（課長代理）」の設置を通じて、若手職員等の仕事の進め方を客観的に見て、助言指導等を行うことにより、早い段階で、マネジメントの基礎を身に付けていき、それぞれの職責と役割が実感できる組織の実現を図ります。
	継	班長等の職責、役割の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 班長等の「各役職の標準的な役割一覧」について、期首面談をはじめ、面談時等のタイミングでの周知を行います。
	継	事務分掌の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 所属長は、職場労使協働委員会等を活用し、依然として個人に業務が割り振られ個人完結になっていないか、仕事の進め方として複数の職員が関与しているか、業務プロセスに無駄がないか、安易に前例踏襲していないか、委託やRPA化できないか、業務の優先順位が適切かなどを見直します。 ➤ 事務分掌の組み替えなどによって全体の業務量が増えることなく、適切な業務分担がとなるように、職場全体の業務の平準化を図ります。
	継	年度途中でもより柔軟に応援体制を整備できる組織づくり	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 業務や職員の状況に応じて、年度途中の柔軟な事務分掌変更を実施します。

(2) 組織体制とリーダーシップ (続き)

区分	重点取組	実践方策	概要
②「挑戦する風土・学習する組織」に向けたリーダーシップ	重 (面談)	所属長の上司である次長級職員の指導力向上	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 所属長が、質の高い面談や職場内のコミュニケーションの充実を図れるようなマネジメントが実現できるよう、次長級職員の指導力向上をめざした研修を実施します。
	重 (挑戦)	「挑戦する風土・学習する組織」として、業務削減等を目標とした組織マネジメントシートの見直し	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 組織マネジメントシート of 項目を見直し、組織として「挑戦する風土・学習する組織」として業務（作業、会議数・会議時間、資料作成等を含む）の削減を目標として取り組みます。
		「挑戦する風土・学習する組織」を後押しするメッセージ、失敗を恐れ、委縮しない文化にむけたメッセージ等の発信	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 「挑戦する風土・学習する組織」後押しし、失敗を恐れ、委縮しない文化に向けメールマガジン等を通じてメッセージ等を発信します。

(3) 対話と職場風土

協創・現場重視の推進及び組織力の向上のための対話・情報共有の仕組みづくり

区分	重点取組	実践方策	概要
①各職場での定期的な対話の仕組み、協創を進める仕組みづくり	重 (面談)	定期的に業務のまとまりのリーダー等と対話ができる仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ➤ コンプライアンスミーティングと連携した班長（地域機関の課長）・係長（地域機関の課長代理）との対話の頻度を増やす仕組みを導入していきます。
		面談に活用するため、ワーク・ライフ・マネジメント等のツールの見直し	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 円滑で効果的な面談に向けて、ツールを整理し、ワーク・ライフ・マネジメントやOJTを一体的に進めます。
		現場インターン制度の見直し。協創を進める研修の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 職員が、庁外の様々な主体と一緒に地域課題の解決に向けて取り組むための仕組みについて研究していきます。
	継	庁外の様々な主体と連携した研修、勉強会等を実施するための場の提供	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 職員研修センター教室について、各部局における研修、県・市町職員を対象とした研修等にも貸出をします。

(3) 対話と職場風土 (続き)

区分	重点取組	実践方策	概要
②対話により「挑戦する風土・学習する組織」の目標を共有し、業務を遂行するための仕組みづくり	重 (面談)	面談の「質」の向上に向けた研修等の充実	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 所属長向けに面談・「ほめる」方法、コーチング、フィードバックの方法等の面談研修を実施します。 ➤ 研修動画等を通じて面談の好事例を紹介します。 ➤ 面談のポイントの統一化のため、チェックポイント等を作成します。
	重 (面談)	同じ職責の職員同士等が横（斜め）のつながりを持てる場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 各部の幹部職員との対話の取組や所属を超えて顔が見える人間関係を構築するための仕組みづくりを進めます。 ➤ 例えば、研修等において、職場では言い合えない困りごとなどと言い合える時間（ランチミーティング）等を設けます。
	継	日々、実践している改善・改革の取組を評価する仕組み、職場風土づくり	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 職員の意欲を高め、自ら変革していく組織風土としていくため「M I E職員カアワード」を実施します。
	継	ワーク・ライフ・マネジメントの推進	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 職員一人ひとりが、自ら主体的に「ワーク」と「ライフ」をコントロールして高度な両立を実現できるように、組織的な取組としてワーク・ライフ・マネジメントを進めます。

(3) 対話と職場風土 (続き)

区分	重点取組	実践方策	概要
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	継	保健師等産業スタッフや第三者による相談の実施 健康管理室（ここからルーム）でのこころの相談、リフレッシュ相談等の実施	▶ 保健師による心と体の健康の保持増進、病気の予防や早期ケア、復職等の支援の相談を行うほか、必要に応じて、精神科医、健康管理医、臨床心理士等の相談を行います。
	継	第三者機関による相談の実施	▶ 地方公務員共済組合による組合員や被扶養者の健康保持・疾病予防の一環として、電話による健康相談事業を紹介します。 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地共済健康ダイヤル （24 時間電話健康相談サービス） ・ 地共済こころの健康相談窓口 ・ セカンドオピニオンサービス及び受診手配紹介サービス </div>

(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

区分	重点取組	実践方策	概要
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	重 (挑戦)	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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 期首、中間、期末面談の基本的なポイントを作成し、期首面談の際には、特に、組織の目標の共有をしっかりと行います。 ➤ 職責に応じて、ストレッチゴールの目標を定めて職務遂行を行うことを徹底します。それぞれの目標に応じた、目標達成度合いを適切に評価します。
②業務の効率化にかかるICT技術の活用	重 (挑戦)	スマート自治体を目指した、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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ AI、RPA等を活用できる専門的な人材を育成するため、各部局にAI、RPAを推進する役割を持つ者を設置します。 ➤ AI、RPAを推進する役割を持つ者のために研修及び業務支援等を行います。
		モバイルワークや在宅勤務等の勤務制度の検討	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 弾力的な勤務形態について、引き続きどのような形で取り組めるか研究を行います。
③一人で抱え込まず、組織で仕事を進めることの徹底	継	より一層組織で仕事を確実に進めるための事務分掌や業務プロセス等の再確認・整理	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 引継ぎすべき標準項目を明示（例：年間スケジュール等）し、各階層・各所属での的確な業務引継ぎを徹底します。

(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

区分	重点取組	実践方策	概要
①時代潮流や年代・職責ごとに求められる研修等の実施	重 (マネ)	階層別研修、職級(役割)ごとの研修の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 職級にこだわらず、職務の役割に応じて必要な研修を実施します。 ➤ また、職務の役割の研修実施に応じて、これまでの職級別の集合研修全体を見直します。 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>(新規採用から5年目まで)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 新規採用時は、公務員としての基本知識、現場体験を学ぶとともに、職務遂行の基礎を学びます。 ✓ また、5年目までに県民対応(コミュニケーション)の基礎、将来のキャリアビジョンを学びます。 <p>(主任)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 中堅職員として、職責・職務に必要な知識等を学びます。 <p>(主査)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「ジュニアボード」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・実践を行います。 <p>(係長(地域機関の課長代理))</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 中堅職員～ベテラン職員として、マネジメントの基礎を学びます。 <p>(班長(地域機関の課長))</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 班等の業務を的確に推進するため人材育成、マネジメントを学びます。 <p>(所属長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 面談方法等を学びます(再掲)。 <p>(次長等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 所属長が、質の高い面談や職場内のコミュニケーションの充実を図れるようなマネジメントが実現できるよう指導力向上に向けて学びます(再掲)。 </div>

(5) 能力向上 (続き)

区分	重点取組	実践方策	概要
①時代潮流や年代・職責ごとに求められる研修等の実施	重 (挑戦)	時代潮流に応じた研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 各部局等が実施する企画提案型研修の仕組みを検討して、職員研修センターが支援します。
		職責ごとに身に付ける能力、知識の整理	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 標準職務遂行能力をふまえて「基本的な力」を整理します (巻末参照) <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>(基本知識)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 三重県職員として身に必要な基本知識を整理します。具体的な研修等は所管部研修等で実施します。 <p>(職務遂行・チームワーク、能力)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 標準職務遂行能力と整合性を取りつつ、職級(役割)ごとに身に付ける能力・知識を整理します。 ✓ 早期にマネジメント能力等を学ぶ研修機会の確保を行います。 <p>(挑戦・コンプライアンス)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「コンプライアンス」等は継続して、定期的な研修機会の確保等を各部局と連携して促進します。 </div>
		働き方改革を意識した研修	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 講義のみの研修は、動画撮影などを並行して行い、遠方の職員も、県庁へ出張せず研修を受講できる仕組みづくりを進めます。 ➤ 若手職員、育児休業中職員等を中心にスマートフォンやパソコンを利用した「eラーニング(インターネットを利用して好きな時間を選んでいつでもどこでも自主学習できる仕組み)」の研究を進めます。

5 最後に～「人づくり」を進めるにあたって

(1) 職員一人ひとりの求められること（個の力の向上）

- 「人づくり」の前提は、職員一人ひとりの社会人としての「姿勢」です。
- 「姿勢」は、まず「あたりまえ」をあらためて徹底することが求められます。
- 例えば「あいさつをする」は、職業人・社会人としての基本であり、自分から率先して行うものです。
- このほかにも職場の「あたりまえ」として、「締め切りを守る」、「5分前集合する」、「予定時間の5分前に切り上げる」、「電話にはすぐ出る」、「約束を守る」などあらためて職業人・社会人になった時に教えられた「あたりまえ」を再認識することが重要です⁶。
- 職員一人ひとりが、年代・職級（役割）ごとの研修機会（O f f – J T）や自己研さんなどを通じて、職責ごとに身に着ける基本知識、能力等を主体的に身に着けるための取組が必要です。
- 各世代・職における取組の例は次のとおりです。

（新規採用職員）

- ✓ 「M I E職員ケアワード」を、県庁内の改善活動を理解し、日々改善していく意識を身につけたり創造性やチームワークを養ったりする人材育成の機会と位置付け、新規採用職員が発表会の運営もしくは審査を行います。

（若手から中堅職員）

- ✓ 新任主査級職員等を構成員とする「ジュニアボード」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ります。
- ✓ 「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みます。

（ベテラン職員（再任用職員を含む））

- ✓ 自らの業務と併せて、組織力の向上のため、培った技術を継承することを重要な役割と捉え、三重県職員としての矜持を貫き、若手等のO J Tに取り組みます。
- ✓ また、複雑化・高度化する業務の的確な遂行を図るため、高度な専門性を備え、業務に精通したスペシャリストをめざすことも考えられます。

⁶（参考文献）千田琢哉「「あたりまえ」からはじめなさい」星海社新書 2012年

(会計年度任用職員⁷)

- ✓ 会計年度任用職員は、法改正により一般職非常勤職員の地方公務員として位置付けられたことから、自らの業務に必要な知識や技能について、主体的にブラッシュアップに努めます（職員研修センター研修に参加することも可能です）。

(2) 組織に求められること（チームワークの向上とOJT）

①みんなで行う人づくり

- 県政運営のベースである「人」を、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」に取り組むことが引き続き重要です。
- 「人づくり」に最も重要な職場での仕事を通じた人材育成及びチームワークを、より一層向上させていくために、職場全体でOJTに取り組む仕組みを充実させるとともに、上司・部下間のみならず、先輩・後輩間のOJTの活性化に取り組みます。

②所属長、OJTリーダー（班長、地域機関の課長）に求められること

- 所属長は、評価面談、日常の対話、フィードバック面談等を通じて、OJTリーダー及び係長（地域機関の課長代理）とも連携して意図的・計画的なOJTを行っていきます。
- 所属長及びOJTリーダー（班長、地域機関の課長）は、職員の模範となる立場であることから、自ら率先垂範して知識・能力の研鑽に努めることが重要です。

③部局に求められること

ア) 施策等を推進する部局としての「人づくり」

- 各施策等を推進する所管部局は、引き続き、全庁職員が職務を遂行するに当たり、必要な知識及び技能等を習得するため、中心となって研修を実施していくものとします。
- なお、研修は、現状認識や時代潮流をふまえ、研修内容・手法が形骸化しているものや他の研修と統合できるものは、これまでの研修アンケート等も参考にしつつ、各部局において見直しを進めます。
- 特に、働き方改革の視点から多くの職員が出席する研修（主に座学のみのも）は、ビデオ会議、資料のデータでの提供等の手法等も活用できないか等の検討を進めます。

⁷ 地方公務員法等の改正により、従来、制度が不明確であり、各自治体で任用・勤務条件等に関する取扱いがバラバラであった非常勤職員制度が制度化される。三重県でも条例等により令和2年4月1日から会計年度任用職員制度を施行する。

イ) 部局内における「人づくり」

- 各部局は、部局内職員を対象に、職務を遂行するに当たり、必要な知識（各部局の業務にかかる専門知識等を含む）及び技能等を習得するため、部局内職員に対して引き続き行います。

② 職員研修センター（人事課）の役割

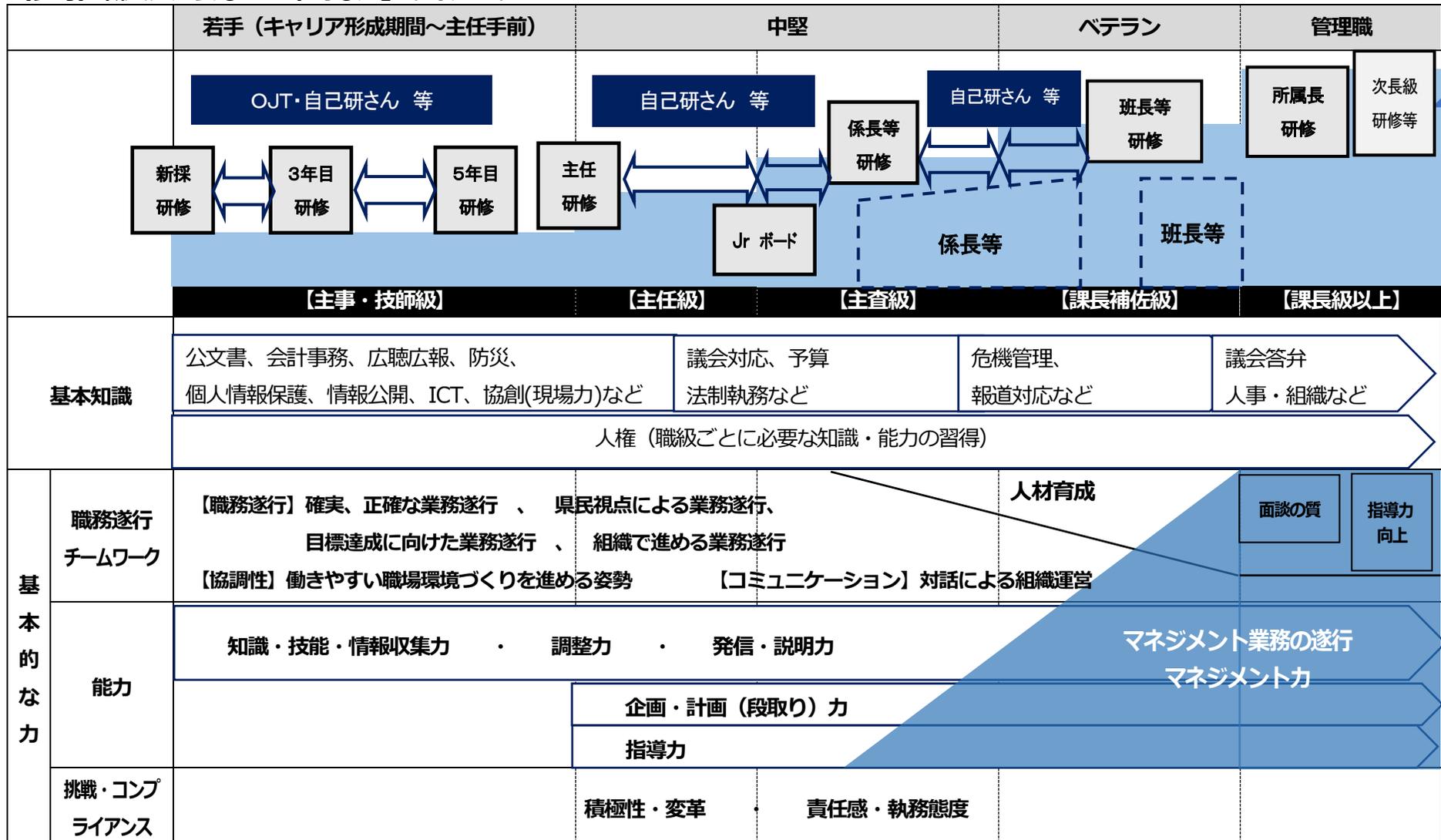
- 職員を内部から支援する仕組み・制度の構築、研修（O f f – J T）の実施、職員像の情報発信が人事課内にある職員研修センター(人事課)に求められています。
- あらためて、職員研修センターとして、職員に必要な知識・能力及び姿勢など、職員としての基本的な資質の向上を図る研修等について研究を行い、それぞれの職級や役割、時代潮流に応じた必要な研修等を計画的に実施していきます。
- また、所属のO J Tや面談等を支援するための研修等を実施します。
- 各部局における研修や自主的な勉強会の実施など、「人づくり」に関する取組にあたっては、引き続き、職員研修センターの教室の貸出、研修に関する情報発信（所管部研修の情報提供）、研修用D V D（職場マナー等）の貸し出しの支援を行っていきます。
- 各所属及び各職員が、新しい課題等に挑戦できる知識・能力を学べるよう、側面的な支援や仕組みづくりの研究にも取り組みます。

(3) 管理職等に求められること（マネジメント力の向上）

- 管理職等は、職員（再任用職員、会計年度任用職員を含む。）への研修等の情報提供や、研修に専念できるようその機会と便宜を与えることが求められています。
- 職員の年齢構成等をふまえると今後、管理職等の年齢構成も大きく変化が予想されます。このことから、中堅職員等の早い段階から、マネジメントの基礎を身に付けていくよう管理職等としても支援を行っていきます。
- 管理職等の仕事の本質は「他者を通じて物事を成し遂げること」とされており、担当職員とは異なり、部下育成、目標咀嚼、交渉、意思決定等の様々なマネジメント業務を行っているのが実状です⁸。
- 管理職等は、「幸福実感日本一」の三重に向けて施策・事業が一步でも前に進むために「やりくり」をして、折に触れて日常行ってきたマネジメント業務について振り返りを行うとともに、研修センター研修や自己研さんを通じて、マネジメント力の向上に努めていく必要があります。

⁸（参考文献）中原淳「駆け出しマネジャーの成長論 7つの挑戦課題を科学する」 中公新書ラクレ 2014年

(参考) 職員に必要な「基本的な力」のイメージ



※班長等…班長及び地域機関の課長、係長等…係長及び地域機関の課長代理

- ・ 共通する「基本的な力」を身につける目安としたものであり、個々の法令・施策等の職務遂行にかかる専門知識・能力は表してはいません。
- ・ 「基本的な力」を身につける目安の職級等であり、他の職級等において当該能力を不要としているわけではないほか、1つ上の職級等の能力をめざすことを否定しているものではありません。