

「三重県職員人づくり基本方針」検討ワーキンググループ

# 三重県職員人づくり 基本方針について

平成24年8月28日（火）

## メンバー及び開催状況

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

### ○メンバー

- ・伊澤孝幸（県土整備部桑名建設事務所）
- ・堀出憲司（県土整備部県土整備総務課）
- ・杉山 忠（健康福祉部健康福祉総務課）
- ・更屋英洋（農林水産部農林水産総務課）
- ・後田和也（総務部行財政改革推進課）
- ・加藤栄二（総務部行財政改革推進課）
- ・山川晴久（総務部人事課）
- ・小見山幸弘（総務部人事課）
- ・梅村和弘（総務部職員研修センター）
- ・鈴木さおり（総務部職員研修センター）

### ○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

### ○開催状況

8 回（平成 24 年 4 月～8 月）

## 「三重県職員人づくり基本方針」(WG案概要)

### 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

#### 職員に必要な基本姿勢

##### ○元気でポジティブ

笑顔で、あいさつできる職員  
三重県が好きで、熱意を持って仕事に取り組む職員



##### ○県民と共に

自ら積極的に県民と向き合い、思いを共有でき、共に行動できる職員

##### ○高い「志」

コンプライアンスの意識や高い倫理観を持ち、県民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

### 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

## 具体的な取組

### (1) 求められる人材の組織的な育成～「職員任せ」から「積極関与型」へ

- ・「目指すべき職員像」の共有

三重県経営方針に掲げ、経営方針実践方策で各職場に展開

- ・対話を通じた職員の能力向上のための目標の設定
- ・職場での役割（職務）に着目した研修の実施

### (2) 仕事を通じた人材育成（OJT）機能の充実

- ・OJTリーダーの設置
- ・フラット制による組織運営の見直し
- ・OJT支援のための研修の実施

### (3) 職員の意欲と能力の向上を重視した人事

- ・県職員育成支援のための評価制度の定着と施行
- ・スペシャリストコースの拡充  
部マイスター制度の新設、スペシャリストとしての意識づけと意欲の向上
- ・多様な組織との人事交流の推進

### (4) 若手職員の教育の充実

- ・キャリア形成期間における人材育成の重視
- ・若手職員の基礎づくりのための研修の充実
- ・新規採用職員トレーナーの複数体制化

### (5) コンプライアンスの確立

- ・チェック体制の強化と業務の適正な実施
- ・コンプライアンスの意識を高める研修の実施
- ・不正を未然に防止する体制の整備

### (6) 強い組織と意欲のある職員をつくる職場風土づくり

- ・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
- ・若手・中堅職員による県政の課題について議論する場の創出  
政策検討会議（仮称）の設置
- ・子育て期間のキャリア形成支援
- ・メンタルヘルス対策

## 三重県職員人づくり基本方針（WG案）

H24. 8. 28  
人づくり基本方針WG

### 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（仮称）」を定めるものである。

### 2 これまでの人材育成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、職員個人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。
県政運営にかかる環境変化	・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。

<p>職員の平均年齢の高齢化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ ベテラン職員が政策立案をすることが多いため、若手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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
<p>職員数の削減及びフラット制による組織運営</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員数の削減により職場に余裕がなくなるとともに、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行えなくなっている。</li> <li>・ 所属長にも余裕がないため、各担当に任せきりになって、複数の視点で業務を見ることが少なくなり、業務上のミスが増えている。</li> <li>・ 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。</li> </ul>

## (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
- ・ 県職員として必要な専門性と政策形成能力の向上
- ・ 職員の意欲の維持・向上
- ・ 職場の人材育成力の強化
- ・ ミスの防止とコンプライアンスの徹底

### 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。

#### （職員に求められること）

- ・ 県民の信頼が得られるよう、高い使命感と倫理観を持ち、誠実かつ公平・公正に職務を遂行すること
- ・ 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

#### 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）職員に必要な基本姿勢

##### ○ 元気でポジティブ

笑顔で、あいさつできる職員

三重県が好きで、熱意を持って仕事に取り組む職員

##### ○ 県民と共に

自ら積極的に県民と向き合い、思いを共有でき、共に行動できる職員

##### ○ 高い「志」

コンプライアンスの意識や高い倫理観を持ち、県民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

#### （2）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、「みえ県民カビジョン」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」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。

- ・ 三重県経営方針に掲げ、経営方針実践方策で各職場に展開
- ・ 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

経営方針実践方策等をもとに、「県職員育成支援のための評価制度」の面談を通じて、各職員の能力向上のための目標を設定する。

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

個人単位の業務体制をあらため、他の職員の業務にも一定の関わりを持たせるなど、グループ内でお互いに教え合う業務体制を再構築する。

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**

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

職員の意欲・能力向上や組織力の向上のために、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

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

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、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、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。

### (4) 若手職員の教育の充実

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。

#### (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」と明記されているが、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に変更する。

### (5) コンプライアンスの確立

高い使命感と倫理観を持ち、誠実かつ公平・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チェック体制の強化と業務の適正な実施

フラット制による個人単位の業務体制をあらため、チェック担当者、決裁者を増やすなど、グループ内でお互いに確認し合える業務体制を再構築する。

##### ②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実施する。

③不正を未然に防止する体制の整備

組織の自浄能力を高め、公正で透明な行政運営を確保するために、内部通報制度をあらためて周知・徹底する。

(6) 強い組織と意欲のある職員をつくる職場風土づくり

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、政策形成能力の充実、創意工夫や業務改善等が日常的に行われる職場風土づくりに取り組む。

(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。

②若手・中堅職員による県政の課題について議論する場の創出

全庁的または部局ごとに若手・中堅職員による「政策検討会議（仮称）」を設置し、県政の課題について議論する場を創出することにより、若手・中堅職員の政策形成能力の充実や組織の活性化を図る。

③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。

④メンタルヘルス対策

仕事を一人で抱え込まず、お互いに話し合い、相談し合える組織風土を構築することを通じて、職員のメンタル面へのサポート等に取り組む。