

「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)



「三重県職員人づくり基本方針」改定ワーキンググループ

目次

1 三重県職員人づくり基本方針.....	2
2 報告書の位置づけ	3
3 検討における基礎資料.....	4
4 改定後の基本方針の整理.....	16
5 改定後の基本方針における実践方策の提案	20
(追補) 研修等の主体 ～「人づくり」においてそれぞれに求めるもの～	27
【資料】	30
不適切な事務処理事案の原因となる要素	31
コンプライアンス宣言.....	32
職員の業務遂行にあたっての行動指針～五つの心得～	32
三重県職員倫理規程(平成 31 年三重県訓令第 4 号)	34
三重県職員研修規程 (平成 10 年三重県訓令第 2 号)	36
「三重県職員人づくり基本方針」改定ワーキンググループ 設置要綱.....	38
WGの開催経緯等	40

※当該報告書では「職員」は知事部局（及び労働委員会事務局）の職員を指します。

1 三重県職員人づくり基本方針

（「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。また、職員の一人ひとりの長所、短所も様々です。
- 職員個人だけでなく、その勤務する職場のメンバー、風土又は文化などの職場環境においても、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」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」に取り組むこととしました。

（平成 28 年 12 月改定に至る経緯）

- 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、「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」を目指してきたところです。
- また、基本方針においては、「仕事を通じた人材育成（OJT）」を最も重要な柱に位置づけたうえで、人事、組織、職場環境、研修等の様々な取組において、職員の主体性を伸ばすことに重点を置き、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るところです。

2 報告書の位置づけ

- 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」を掲げて進めてきたところですが、昨年度（平成30年度）は県民の信頼を損なうような不適切な事務処理事案や職員の不祥事が連続して発生しました。
- 三重県ではこのことを重く受け止め、再発防止策を取りまとめ、着実に実施を進めているところであり、職員一人ひとりのコンプライアンスに関する意識の向上をふまえた基本方針の見直しが必要と考えています。
- さらには、求められる職員像も変化することから、県民ニーズの多様化、業務の高度化・複雑化に対応した新しい知識・能力の習得や、県民視点に立って、主体的に新しい事柄に挑戦する職員を称える仕組みが必要となってくることも考えられます。
- 現在、「みえ県民カビジョン・第三次行動計画（仮称）」の検討においては、「県民力でめざす『幸福実感日本一』の三重」の社会像を、改めて「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、その実現を目指すこととしているところです。
- また、「第三次三重県行財政改革取組（仮称）」の検討においては、県民の信頼をより高めるために、更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、これまでの仕事の進め方についても見直していくとしているところです。
- ついては、各部局での「人づくり」にかかる議論・意見交換、その他データ等の基礎資料をふまえて、各部局の人事業務等の実務担当者から構成する「三重県職員人づくり基本方針」改定ワーキンググループ（以下「WG」という。）において「三重県職員人づくり基本方針」の改定にかかる検討を行いました。
- WGにおいて検討を重ね、「みえ県民カビジョン・第三次行動計画（仮称）」及び「第三次三重県行財政改革取組（仮称）」の検討内容と整合性をとりつつ、報告書として改定後の基本方針の考え方と実践方策をまとめました。

3 検討における基礎資料

(1) 各部署で議論・意見交換をふまえた意見

- 今回の改定にあたり、今年（令和元年）8月～9月に、「三重県職員人づくり基本方針」の改定に向けて各部署で議論・意見交換を行っていただきました。
- 各部署を通じて、延べ742件の課題に関する意見、延べ929件の取組に関する意見が出されたところです。
- また、各所属が開催する各種会議へ知事が参加し、職員と意見交換も行われているところです。
- その意見交換において、特に課題として、
 - 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などの意見が多く出されたところです。

(2) 様々な場面での意見

（「不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けて」より）

- 昨年度（平成30年度）は県民の信頼を損なうような不適切な事務処理事案や職員の不祥事が連続して発生しました。
- 三重県ではこのことを重く受け止め、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」として再発防止策に関する報告書を取りまとめ、着実に実施を進めているところです。
- 当該報告書において、不適切な事務処理事案や職員の不祥事が連続して発生した課題について、次のように整理されているところです。

※「資料」に詳細は掲載しました。

- 職員のさらなる意識向上が必要
（コンプライアンス違反が他人事であり、危機意識が不足等）
- 職員の事務処理能力の向上が必要
（制度改正や業務の専門化等に対応できる経験や知識の不足等）
- 働き方改革も意識した職場での業務の進め方の改善が必要
（前例踏襲や慣れ、思い込みでの仕事の進め方等）
- 組織の仕組や体制の見直しが必要
（組織としてのチェック機能が十分に働いていない等）

（職員研修センター研修を通じての意見より）

- 昨年度（平成30年度）から人事課と職員研修センターを統合し、人材育成と研修を一体的、効果的に実施しているところです。
- また、平成31年4月からは、「育成・研修センター班」として人材育成と職員研修を

一体的に実施しているところです。

- 今回、職員研修センターの研修講師に、「人づくり」にかかる三重県職員の課題について尋ねました。
- 特徴的な課題としては、次の点がありました。
 - 班長等は、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という報告がある（班長等研修）。
 - 班長等、若手職員のいずれにおいても「ほめられた」という経験が少ない（班長等研修、2年目研修）。
- また、9月に開催した採用4年目職員研修の中で、三重県職員の「人づくり」をテーマとして課題解決のグループワークを実施し、若手職員の意見として次のような意見が共通して出され、発表等がされていたところです。
 - ① 情報共有が不足、コミュニケーション不足
 - ② 異動スパンが早いため専門性が身につかない
 - ③ 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もらえず困っている
 - ④ 役職にあった業務が任されていない

（基本方針の検証より）

- 基本方針の取組については、「現場重視」や「協創」の推進などは、研修や現場インターン制度を通じて、一定推進したところです。
- 一方で、
 - ① ベテラン職員¹のモチベーション向上等
 - ② OJT 計画書の更なる活用
 - ③ 職員としての基礎形成のための、キャリア形成の在り方
 - ④ 中堅職員がマネジメント能力、専門能力などを選択しての研修等は、さらなる推進が必要考えます。
- 基本方針の検証の概要は次表のとおりです。

¹ 報告書では、「若手職員」は主に主任、主事・技師級職員、「中堅職員」は主に主査級職員、「ベテラン職員（ベテラン層）」は主に課長補佐級職員を想定しています。

表 1 三重県職員人づくり基本方針（平成 28 年 12 月改定）の検証

	項目	基本方針の主たる 具体的取組の検証	課題等
1	現場重視・協創 推進 のための 組織的な人材育 成	● 現場インターン制 度 ² の実施	○ ➤ 一定の成果はあったが、現場イ ンターン制度は、短期間の体験 に限られている。 ➤ <u>引き続き「現場重視」、「協創」 の視点・趣旨をもった人材育成 に取り組む必要がある。</u>
		● 協創の取組を推進 するための研修の 実施	
2	仕事を通じた人 材育成 O J T 機 能・チームワー クのさらなる向 上	● O J T 計画書を活用 した意図的・計画 的な O J T の推進	○ ➤ 意図的・計画的に O J T は進ん でいるが、O J T 計画書の活用 については改善が必要である。 ➤ <u>組織内の O J T に加えて業務 (庁内・庁外) を通じた他者と の出会いや対話・情報共有を通 じての組織パフォーマンスの 向上、学びを推進する仕組みを 研究する必要がある。</u>
3	職員の意欲と能 力の向上を重視 した人事制度	● スペシャリストコ ースの再編	◎ ➤ 引き続き、職員の意欲と能力の 向上が重視できる人事制度を 進める必要がある。
4	ベテラン職員の 知識・経験の活 用	● ベテラン職員を対 象とした職員力公 募制度	△ ➤ 公募制度への応募は少ない状 況であったことから、 <u>ベテラン 職員のモチベーションの維持 及び主体性の向上に向けた方 策について検討する必要がある</u> 。 ➤ 班長等の研修アンケートにお いても、班長等で急にマネジメ ントを行うのではなく、 <u>早い時 期からマネジメント能力、後輩 職員へのティーチング、コーチ ング手法の研修を希望する声</u> があり検討する必要がある。
		● ベテラン職員のモ チベーション維持 向上のための研修 内容の充実	

² 職員が企業・NPO・市町等などのさまざまな主体において、積極的に現場に自らを投げ実践体験を積むことで現場感覚を高め、協創の推進につなげる制度（三重県職員人づくり基本方針（平成 28 年 12 月改定））。

	項目	基本方針の主たる 具体的取組の検証	課題等
5	若手・中堅職員の能力開発	● 主体性を重視した若手職員の基礎づくりのための研修内容の充実	◎ ▶ 1年目～5年目の基本研修の評価は高い一方で、今後の年齢構成をふまえて、 <u>若い時期からしっかりした基礎研修、現場感覚育成の研修等のあり方を検討していく必要がある。</u> ▶ <u>中堅職員については、要となる人材としての政策形成能力などとあわせて、マネジメント能力にかかる研修等を検討していく必要がある。</u>
6	女性職員の活躍推進	● キャリア形成期間における多様な現場や職務経験の機会付与。	○ ▶ <u>女性職員に限らず、ダイバーシティの推進から、多様な職員が多様な事情を抱える中でも、意欲と能力を最大限発揮できる人事・勤務制度、機会の付与を検討していく必要がある。</u>
7	意欲をもって働くことができる職場環境づくり	ワーク・ライフ・マネジメント ³ の推進	— ▶ 次期ワーク・ライフ・マネジメントの検討において検証を行う。
8	コンプライアンスの確立	チェック機能のさらなる強化と業務の適切な実施	— ▶ <u>コンプライアンス推進会議の検討において検証を行う。</u>

(備考)

◎…進んでいる ○…概ね進んでいる △…一部課題がある —…他の場面で検証を行う。

- また、基本方針にある「職員の求められること」及び「職員の基本姿勢」について、
 - ①コンプライアンス宣言
 - ②三重県職員倫理規程
 - ③職員行動指針「五つの心得」
 など、職員の姿勢等にかかる他の規定等との整理が必要です。

³ P11 参照

(三重県人事委員会の報告)

- 令和元年10月11日に三重県人事委員会から「職員の給与等に関する報告及び勧告」がありました。
- その中で、次のような点について報告を受けているところです。

1 人材の確保・育成

(2) 人材の育成・活用

ア 人材の育成

(略) 若手・中堅職員にあつては、(略) 今後十数年の間には職員構成の多数を占める高齢層の職員が退職を迎え、これら職員が現在担っている職務を少数である自身の世代で担わなければならないことや、現在よりも早期にマネジメント層に登用される可能性があることを強く認識する必要があります。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です。

高齢層の職員にあつては、引き続き自身の能力向上に努めることはもちろんのこと、OJTが人材育成の最も重要な柱に位置づけられていることを踏まえ、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です。

イ 多面的・長期的な視点による人材の活用

(略) 現在の職員構成においては、高齢層職員の割合が多く、自身が思い描いていたキャリアとは異なる職責や役割を担う職員が増えています。多様化・複雑化する行政課題を解決していくためには、高齢層職員がこれまで培ってきた知識・技術が必要であり、行政運営に習熟した高齢層職員の能力が最大限に発揮されることが不可欠です。

世代や性差、職員の抱える事情にかかわらず、全ての職員が高い意欲を持って働きがいを感じられるよう、多面的・長期的な視点から人材活用を進めることが重要です。

2 能力・実績に基づく人事管理の推進と組織力の向上

(略) 簡単に届かず、遠すぎてあきらめるわけでもない、120%の力を出せば達成できる、いわゆるストレッチゴール(※)の目標を設定し、その目標を達成する経験を人材育成に生かすことが有効とされており、このような個人の目標を所属長が組織的に管理していくことも重要です。

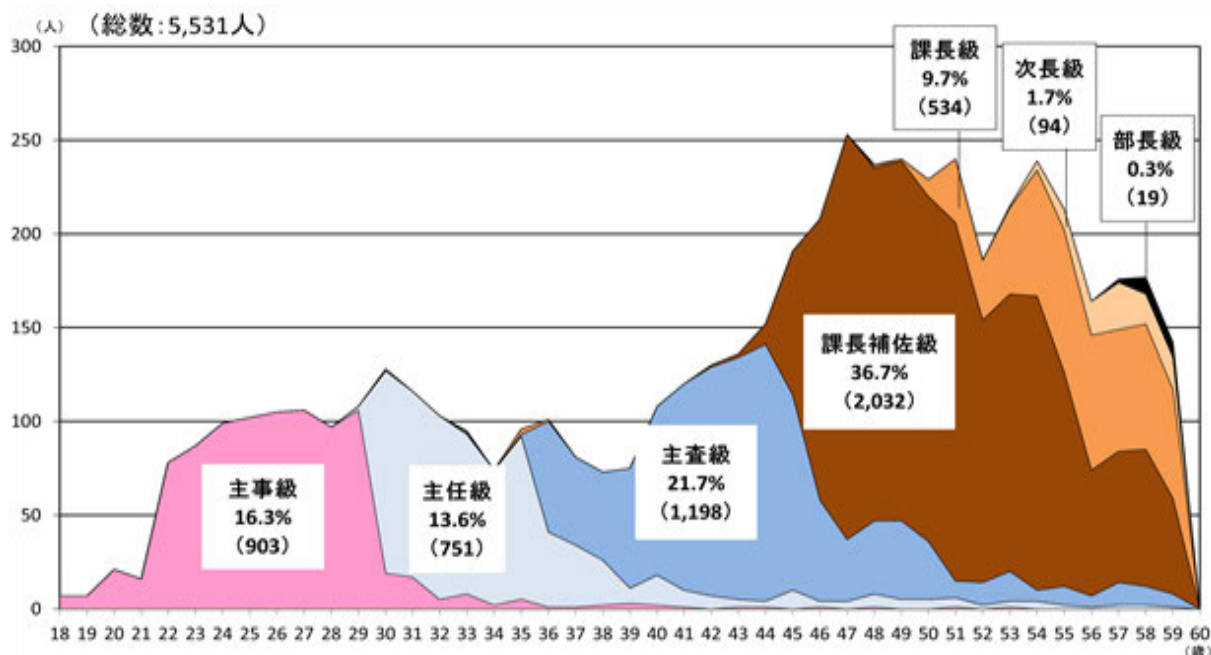
(略) 加えて、知事部局における職員の年齢構成等を鑑みれば、一般的なキャリア形成とは別に、現在実施されている専門監制度、スペシャリストコース制度といった複線型人事管理の仕組みを拡充し、全ての職員が能力を発揮し充実したキャリアデザインを描くことのできるような取組を進める必要があります。

※ストレッチゴール【stretch goal】：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いつかめないような難度の目標。

(3) 三重県職員の現状

(職員の現状)

- 将来の職員構成を見据え、ベテラン層に比べてかなり少数である若手・中堅職員に対する計画的で適切な育成の必要性が人事委員会から指摘されているところです⁴。
- さらには、人生100年時代の議論において、公務員についても定年を段階的に65歳まで上げることが見込まれているところです⁵。



(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。

図1 年齢・職級別職員構成

- また、職員の性別割合では、10年前は女性職員の割合が約20%でしたが、現在は約26%と6ポイント増加しています⁶。

⁴ 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)

⁵ 定年を段階的に65歳に引き上げるための国家公務員法等の改正についての意見の申出(平成30年8月 人事院)

⁶ 総務部人事課調べ(知事部局のみのデータによる)

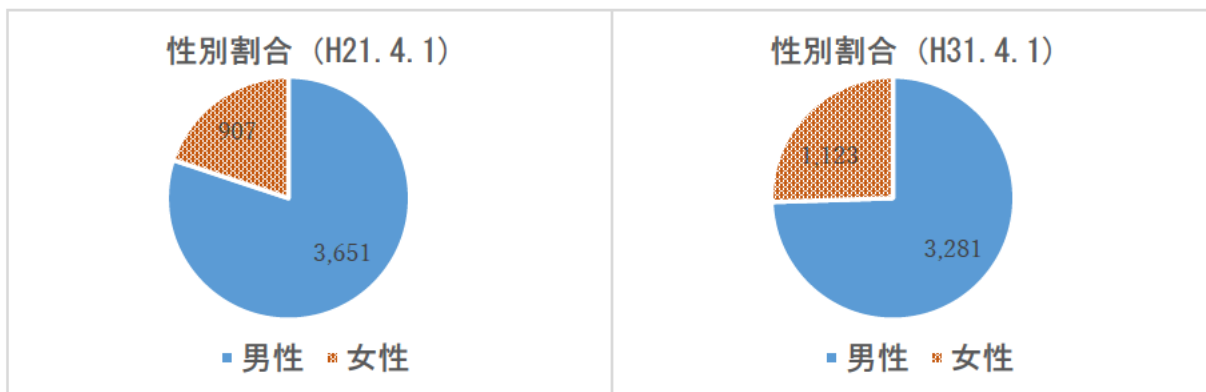


図 2 職員の男女別内訳 (知事部局のみ)

- 多様な働き方という点から見た場合、10年前と比較して育児休業利用している男性職員が約8倍、早出遅出勤務制度を利用している男性職員がそれぞれ約4倍、大きく増加しています⁷。

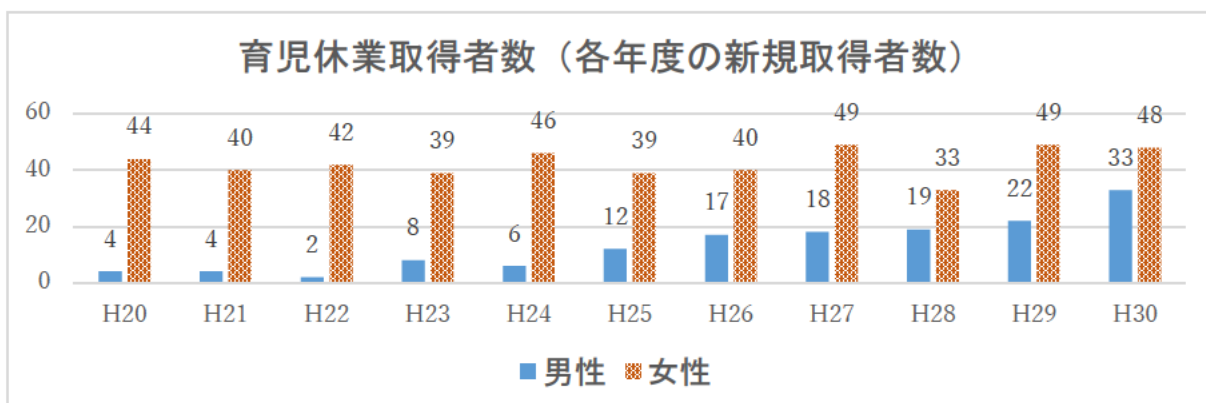


図 3 育児休業取得者数 (知事部局のみ)

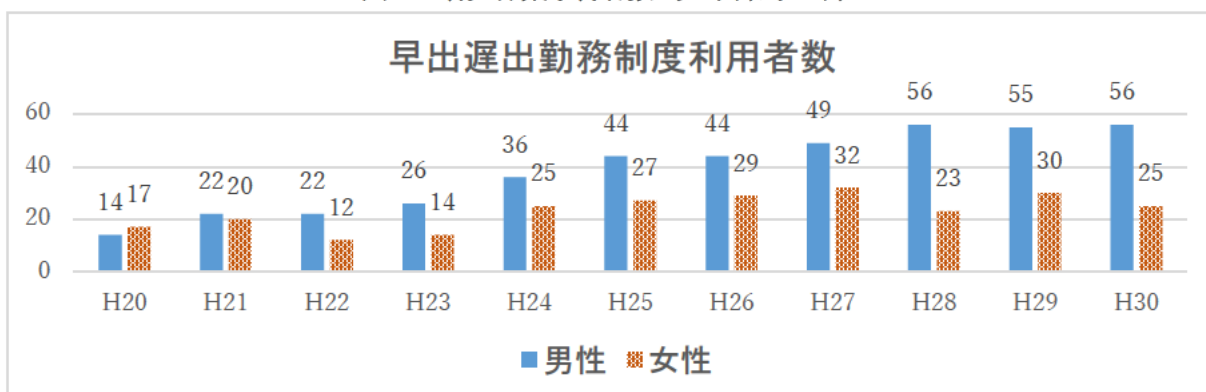


図 4 早出遅出勤務制度利用者数 (知事部局のみ)

⁷ 総務部人事課調べ (知事部局のみのデータによる)。育児休業は取得期間が短い職員も含む。

(採用申込者数)

- 本県における採用の状況は厳しいものとなっています。
- 県職員採用候補者A試験申込者数については、昨年度（平成30年度）から18.7%減少し、減少傾向が続いている状況です。特に、一部の技術職においては、確保が非常に困難な状況になっているところです⁸。

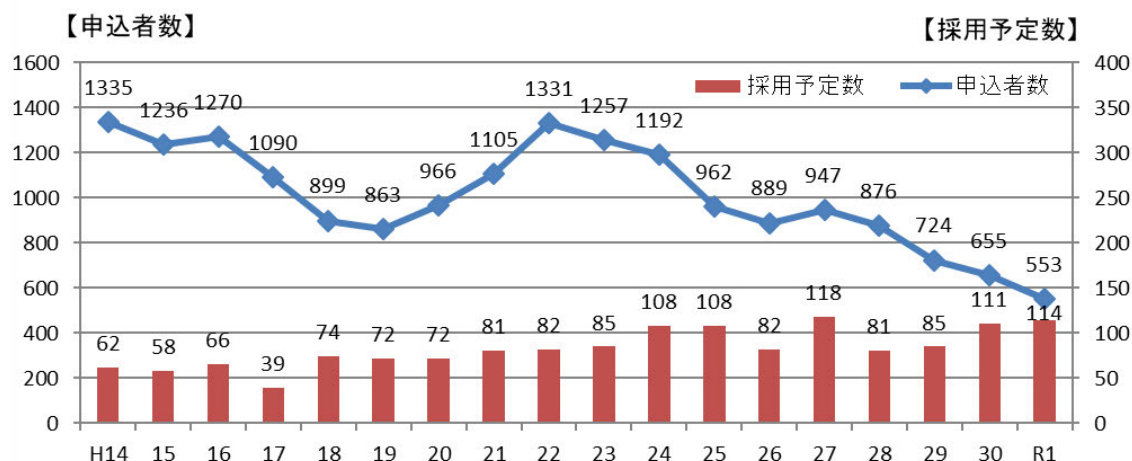


図5 三重県職員採用候補者A試験 採用予定数及び申込者数の推移

(ワーク・ライフ・マネジメント)

- 職員が生き生きと仕事ができる「日本一、働きやすい県庁（しょくば）」を構築し、県民サービスの向上につなげていくには、限られた時間の中で、それぞれのライフサイクルや人生設計に応じて必要とされる活動にも的確に対応し、県民の皆さんにとって価値の高い成果を提供できる「ワーク」と「ライフ」の高度な両立を組織として実現していくことが必要です。
- こうした状態を実現するための活動を「ワーク・ライフ・マネジメント（WLM）」と位置付け、平成26年度から組織的な推進を労使協働で取り組んでいます。
- 平成30年度の「ワーク・マネジメントの推進」の指標である「時間外勤務時間数」や「超長時間勤務者数」は、いずれの項目も取組を始めた平成26年度からの改善傾向が続いています⁹。

⁸ 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）

⁹ 中央労使協働委員会資料（令和元年6月27日）

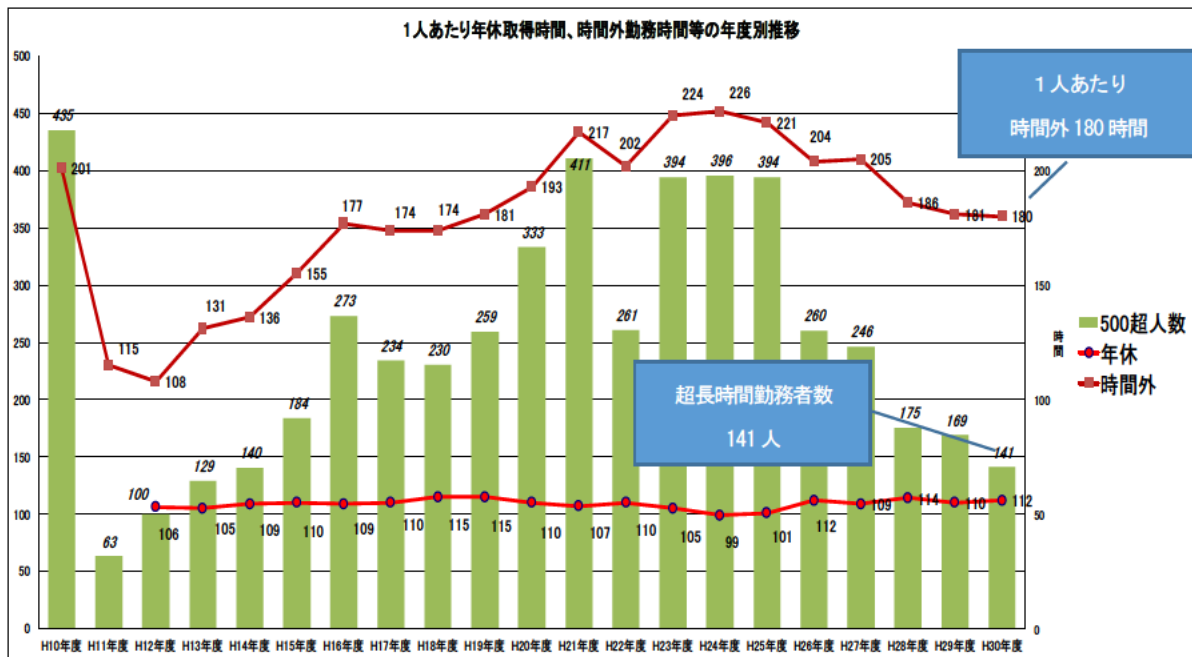


図 6 一人あたり年休取得時間、時間外勤務時間等の年度別推移

(職員満足度)

- 労使協働の取組の一環として、職員の満足度や意欲・問題意識等に関する状況を把握し、今後の「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を毎年行っているところです。
- 平成 30 年度の全体の満足度は 64.32 点となり、平成 27 年度の最高点后、ここ 3 年漸減傾向となっています¹⁰。

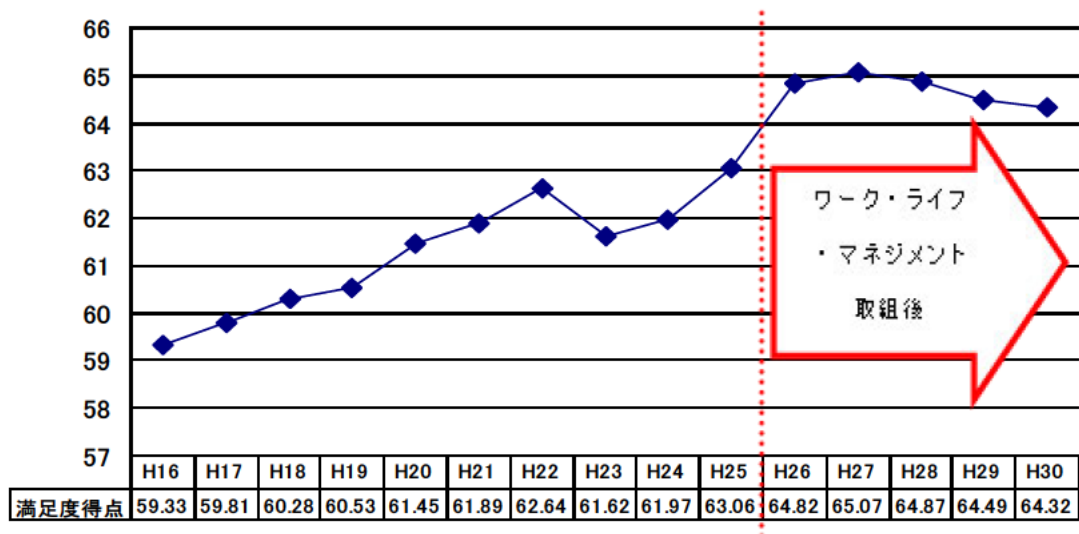


図 7 職員アンケートの全体満足度得点推移

¹⁰ 日本一、働きやすい県庁（しょくば）アンケート 2018

- このアンケートのうち、職員の意欲等にかかわる4つの質問「仕事のやりがい」、「個性・能力の発揮」、「人事異動」、「昇任の仕組み」については、いずれも他の質問と比較して点数が低くアンケートの28項目のうち順位としても低い状況となっています¹¹。

表2 日本一、働きやすい県庁（しょくば）アンケート2018の質問
職員の意欲等に関連する質問 抜粋

日本一、働きやすい県庁（しょくば）アンケート2018の質問	5点満点中	順位
あなたは、現在の <u>仕事</u> にやりがいを感じますか。	2.97	21/28
あなたは現在の仕事で、 <u>自分の個性や能力を発揮</u> することができていると感じますか。	2.89	22/28
あなたは、自身の <u>人事異動（配置）</u> に満足していますか。	2.83	25/28
現在の <u>昇任のしくみ</u> は適切なものだと思いますか。	2.58	28/28

- また、「精神的不安」、「『ワーク』と『ライフ』が充実した働き方、生き方」の質問についても他の質問と比較して点数が低くアンケートの28項目のうち順位としても低い状況となっています¹²。

表3 日本一、働きやすい県庁（しょくば）アンケート2018の質問
職員の安全・安心、ワーク・ライフ・マネジメントの質問 抜粋

日本一、働きやすい県庁（しょくば）アンケート2018の質問	5点満点中	順位
あなたは、過度の <u>精神的不安</u> を感じることなく仕事を進めることができていると思いますか。	2.89	23/28
あなたは「ワーク」も「ライフ」も <u>充実した働き方、生き方</u> ができていると思いますか。	2.81	26/28

- 職階別の職員満足度の点数は、100点満点で全体平均が64.32点ですが、課長級以上（補佐級管理職を含む）（74.06点）、一般（65.74点）、課長補佐級（本庁の班長、地域の課長）（64.86点）、主査級（61.76点）、主任級（60.97点）、課長補佐級（本庁の班長、地域の課長以外の職）（60.59点）の順という状況です¹³。
- 課長補佐級（本庁の班長、地域の課長以外の職）、主に30歳代前半である主任級、そして主に30代後半～40代半ばの主査級の満足度が全体平均よりも低い状況です。

¹¹ 日本一、働きやすい県庁（しょくば）アンケート2018

¹² 同上

¹³ 同上

表 4 日本一、働きやすい県庁（しょくば）アンケート2018 役職別満足度

役職別		満足度総合	役職別順位
1	課長級以上	74.06	1
2	課長補佐級（本庁の班長、地域の課長）	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
5	一般	65.74	2
全庁平均		64.32	-

（OJTの推進）

- 所属長を対象として、毎年度 OJT についてのアンケートを実施しています¹⁴。
- 「職員が何を向上させていくのかを明確にしたうえで、意図的・計画的な OJT ができていますか。」という質問に対して約 8 割の所属長が「できている」又は「どちらかといえはできている」と回答しています。
- 「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。」という質問に対しては、「職場内のコミュニケーションの活性化や情報共有の場づくり」が約 3 割と最も高い状況です。

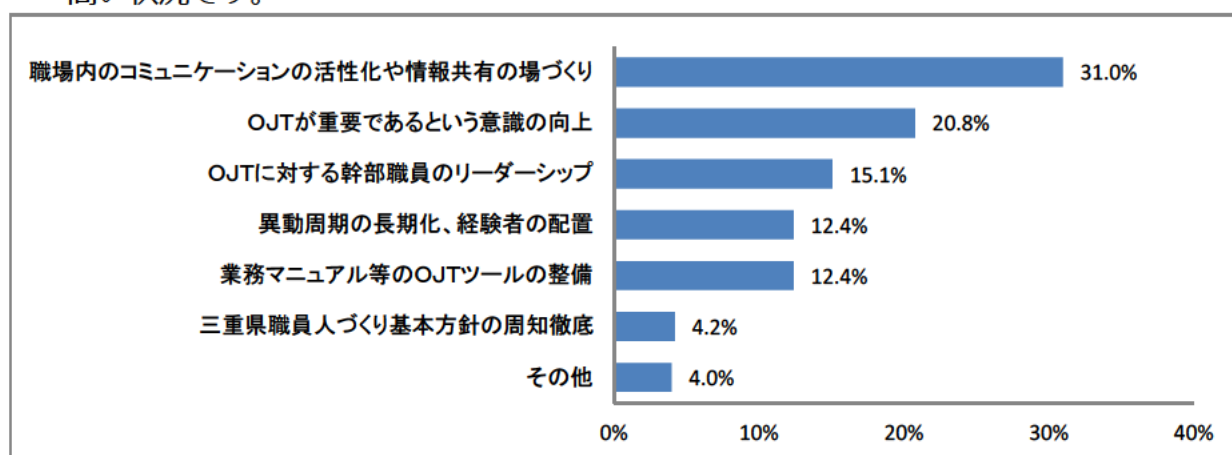


図 8 OJT を更に推進していくためには、何が必要だと考えますか。

¹⁴ 平成 30 年度 仕事を通じた人材育成（OJT）に係るアンケート

(女性活躍の推進)

- 女性活躍推進のための三重県特定事業主行動計画（前期行動計画）の進捗状況は、平成31年4月1日現在で、管理職への職員登用率は10.9%で目標を達成していますが、本庁知事部局における管理職への女性職員登用率は12.9%で目標達成が難しい状況です。

表 5 管理職への女性職員登用率

	H27.4.1	H28.4.1	H29.4.1	H30.4.1	H31.4.1	目標値 (R2.4.1)
管理職への女性職員登用率	8.7%	9.4%	9.8%	10.1%	10.9%	10.0%
本庁知事部局における管理職への女性職員登用率	8.0%	9.2%	9.7%	11.2%	12.9%	30.0%

4 改定後の基本方針の整理

- 職員の意見、データ等の基礎資料をふまえて検討を行い、基本的な考え方を次のとおり整理しました。

(目指すべき職員像について)

- 「みえ県民カビジョン・第三次行動計画（仮称）」をふまえて、「県民力でめざす『幸福実感日本一』の三重」の実現に向けて、県民との「協創」の視点を持ち、「新しい豊かさ」を享受できる三重づくりに積極的に取り組む人材を目指していくことに変わりはありません。
- このことから、これまでの目指すべき職員像は変更せずに現行のままとすることを提案します。

(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

(職員の求められること、職員の基本姿勢について)

- これまでの基本方針では「職員の求められること」及び「職員の基本姿勢」がありました。
- これ以外にも、「コンプライアンス宣言」、職員行動指針「五つの心得」など、職員の姿勢等にかかる規定が混在している状況です。
- 改定後の基本方針では、次のように見直し、整理することを提案します。

基本方針	⇒ 見直し 整理	改定後の基本方針
<ul style="list-style-type: none"> ● 職員に求められること ● 職員の基本姿勢 		<ul style="list-style-type: none"> ● 職員が常に携帯している「<u>クレドカード</u>」が基本姿勢として<u>適当</u>。 ● 次の2つの規定を「職員の基本姿勢」として再整理する。 【改定後の職員の基本姿勢】 <ol style="list-style-type: none"> ① コンプライアンス宣言 ② 職員行動指針「五つの心得」 <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px;"> <p>○ 三重県職員倫理規程 <small>—職員倫理に関し職員が遵守すべき事項</small></p> </div>

- なお、「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には含んでいません。

※「資料」として、「コンプライアンス宣言」、職員行動指針「五つの心得」及び「三重県職員倫理規程」を掲載しています。

(職員に必要な基本的な力について)

- 基本方針にある「職員の基本的な力」は、
 - ① 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）
 - ② 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）
 - ③ 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）
 - ④ 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つから成っています。
- 「職員の基本的な力」について、どの職級で身に付けるべきか明確でなかったことから、職級ごとに整理し、能力向上等を進めることを提案します。
- なお、職員の姿勢（協調性、意欲、責任感・執務態度など）に関するものは「職員の基本姿勢」と重なることから、「職員の基本的な力」には含めないこととします。
- またこの整理は、全職員に共通する「職員の基本的な力」を整理したものであり、個々の法令・施策等の業務遂行にかかる専門知識・能力はここには表してはいません。

表 6 職員に必要な基本的な力等の職級ごとの整理（提案）

	主事技師級*1	主任級*2	主査級	課長補佐級		課長級以上
				主幹	班長等*4	
				班長代理等*3,4		
マネジメント	企画・計画力 (担当業務の進捗管理、他の職員との情報共有)		企画・計画力 (中長期計画立案業務進捗管理、他所属との調整)	企画・計画力 (班業務等の方針策定、進捗管理、分掌事務調整) 業務の進捗管理(班業務等)		目標設定・共有 業務の進捗管理 改革・改善 WLM推進 勤怠管理
人材育成	—	指導力 (後輩の業務指導等)	指導力 (業務経験をふまえて)	指導力 (班職員等の育成 OJTリーダー)	職員の指導・育成 健康管理 人事管理・評価	
業務遂行	知識・技能 ・情報収集力 発信・説明力 課題発見力 行動力(主体性) コミュニケーション能力		調整力 政策立案力 判断力 業務改善提案	調整力 政策立案力 判断力 業務改善推進 (業務経験をふまえて)	決断力 【意思決定】 (班)	決断力 【意思決定】 (所属等)
業務の基礎知識	公文書、会計事務、 広聴広報、人権、防災 個人情報保護、 情報公開 ICT		議会对応、 予算編成、法制執務 総合計画(各行政計画)等		危機管理 議会对応 報道対応	危機管理 議会对応 報道対応 人事・組織
コンプライアンス、協創、時代潮流に応じた知識 など						

※「職員に必要な基本的な力」を身につける目安の職級等を示したものであり、他の職級等において当該能力を不要とするわけではありません。職種によって一部異なる場合も想定されます。

*1 入庁1年～5年目を想定 *2 主任級に限らず、入庁6年目以降を想定

*3 班長代理等は、一部主査級もある。 *4 班長等、班長代理等には、地域機関の課長、課長代理等を含みます。

(改定後の基本方針の取組方向について)

- 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。
- 「みえ県民カビジョン・第三次行動計画（仮称）」において、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目指していることから、改定後の基本方針の取組方向は、当該計画と整合性を保ち次のとおり見直すことを提案します。

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

- なお、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から「挑戦する風土・学習する組織」も基本方針に位置付けています。

(取組方向の3つの柱と5つの実践方策)

- 改定後の基本方針において、新しい三重を創っていく日本一の職員を目指して「人づくり」に取り組むために、職員の意見、データの検討からその背景の課題をWGで整理し、次ページの図のような5つの実践方策を提案します。
- 一方で、5つの実践方策はバラバラに進めるものではありません。取組全てにおいて統一的な考え方の柱のもと、進めていく必要があります。
- 1つ目は、「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」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であるからです。
- 2つ目は、「チャレンジ(Challenge)」です。少子高齢化に伴う人口減少、働き方の多様化だけでなく、職員構成の変化等から、今後、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「人づくり」が重要であるからです。
- 最後の3つ目は、「コミュニケーション(Communication)」です。庁内では「対話」・「情報共有」の不足の声、職員の意見やアンケートから見えてきています。また、現場を重視し、県民の皆さんとの一層の「協創」が重要であることから、改めて基本方針の柱として、その重要性を再認識する必要があるからです。
- これらを共通する3つの柱（「人づくり」の3つのC）として提案します。

(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



(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

図 9 改定後の「三重県職員人づくり基本方針」の3つの柱と5つの実践方策 (提案)

5 改定後の基本方針における実践方策の提案

(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

(主な意見)

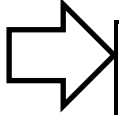
- 人事異動において配慮事項に応じてもらえない。やりたい仕事と配置とのミスマッチ（複数のキャリアデザインから選択できない）。
- 異動周期が短く、職員が育ちにくい。職員の年齢構成から若手を早急に育成する必要がある。
- （上記の意見の一方で、）若いうち多くの職場を経験して、キャリアデザインを考える素地を作らせるべき。
- もっと民間等との人事交流を進めるべき。他部の仕事を体験したい。
- 班長等になって、初めてマネジメントを経験し不安がある。
- ベテラン職員による後輩職員の育成意識が薄く、職場内のOJTが機能していない。
- ベテラン層において、ポストが限られておりモチベーションが上がらない。
- 挑戦・学びが讃えられない。挑戦・学習へのインセンティブがない
- 著しく意欲がなく、能力に欠ける職員への研修実施などの対応が必要である。

(データ)

- 日本一、働きやすい県庁（しょくば）アンケート 2018（表2、表4）
- 年齢・職級別職員構成（図1）、職員の男女別内訳（図2）
- 育児休業取得者数（図3）、早出遅出勤務制度利用者数（図4）
- 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（図5）

(背景として考えられる課題)

- 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。
- 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。
- 職責ごとの役割の認識が薄い。



(実践方策)

- 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。
- 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。
- 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
 - ✓ ベテラン層等が、マネジメントや地域機関での一定の職責等を選択できる人事制度（複線型人事）。
- 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。

(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

(主な意見)

- 班長、班長代理等の役割が曖昧。
- 役職ごとの業務に違いがない。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。
- プレーイング・マネジャー（プレイヤーとしての業務とマネジメント業務、両方の業務を担う立場）となっており、人材育成まで手が回らない。
- 忙しい職場とそうでない職場の格差が大きい。
- 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（再掲）。
- 挑戦と言われるが、一方で事務ミス防止等が言われており、失敗した場合が不安。

(背景として考えられる課題)

- 職員が、未だにフラット制（組織階層のフラット化）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。

(実践方策)

- ① 組織体制づくり
 - ✓ 班長、班長代理等の職責、役割の明確化（期首面談をはじめ、面談時等のタイミングでの繰り返し役割を周知）。
 - ✓ 業務をよりの確に遂行できるような業務執行体制と事務分掌の見直し。
 - ✓ 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。
 - ✓ 現行よりも早い段階でマネジメントを経験できるような組織運営の見直し。
 - ✓ 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。
- 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検討。
 - ✓ 「挑戦・学習」を後押しするトップメッセージの発信。失敗を恐れ、委縮しない文化にむけたトップメッセージの発信。

(3) 対話と職場風土

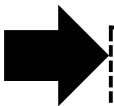
組織力の向上を目指し、協創・現場重視を推進するための対話・情報共有の仕組み

(主な意見)

- 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。
- 上司が忙しくて面倒を見てもらえない。名ばかりOJTになっている。
- 相談しやすい雰囲気づくりが必要ではないか。
- 面談の統一シートがない(目標、業務進捗管理などの共有)。
- 挑戦・学習を進めるためには机上だけでなく、協創・現場重視を一層すすめる必要がある。
- 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。
- 挑戦を讃える仕組みがない。ほめられたことがない。

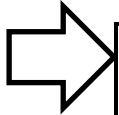
(データ)

- 日本一、働きやすい県庁(しよくば) アンケート 2018 (表3)
- OJTをさらに推進していくために必要なこと(図8)



(背景として考えられる課題)

- 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。仕事を通じた不安、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無い。
- 日常業務でほめられることがない。挑戦・学びを積極的に進めることができない。
- 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(再掲)。
- 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)。



(実践方策)

- 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ができる仕組みの制度化（1on1¹⁵のイメージ）。
 - ✓ 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（再掲）。
 - ✓ 円滑な面談のための、WLMシートとOJT計画書、他の個々の目標設定等のシートとの整理。
 - ✓ 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。
 - ✓ 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。
- 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
- 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
 - ✓ 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
 - ✓ 第三者機関による相談の実施（地共済（地方職員共済組合）こころの健康相談・24時間電話健康相談等）
 - ✓ 愚痴や困りごとを言い合える場づくり

¹⁵ ヤフー株式会社等で実践されている定期的な上司と部下との間で行う「1対1」の対話の仕組み。この仕組みは、部下のための時間であり、上司による面談（業務報告を受ける、業務指示をする）ではなく、部下職員自身の内省や気づきを誘導し、次の行動を促すために行うことを目的としている。

（参考文献）本間浩輔「ヤフーの1on1—部下を成長させるコミュニケーションの技法」

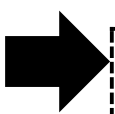
ダイヤモンド社 2017年

(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

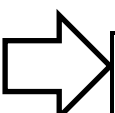
(主な意見)

- 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。
- 組織の目標が不明確。
- 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もらえず困っている。
- リスクの予防線を張るような仕組みが必要ではないか。



(背景として考えられる課題)

- 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。



(実践方策)

- 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(特に、組織の目標の共有を行う期首面談)。
 - ✓ 円滑な面談のためのツールであるWLMシート、OJT計画書等のシートの改善。
- ② 業務の効率化にかかるICT技術の活用
 - ✓ AI、RPA¹⁶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。
 - ✓ モバイルワークや在宅勤務等の勤務制度の検討。
- 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を徹底するなど、コンプライアンス推進のための取組を実施
 - ✓ より一層組織で仕事を確実に進めるため、事務分掌や業務プロセス等の再確認・整理

¹⁶ ロボットによる業務の自動化 (robotic process automation : RPA)

(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

(主な意見)

- 受講したい研修（実務に役立つような研修）がない。
- 職責に応じた基本的な研修をしっかりとってほしい。
- 本庁一極での研修を見直してほしい。
- 職員の年齢構成から若手を早急に育成する必要がある（再掲）。
- 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（再掲）。
- ベテラン層が後輩職員を育成する意識が薄く、職場内のOJTが機能していない。

(データ)

- 日本一、働きやすい県庁（しょくば）アンケート 2018（表4）
- 年齢・職級別職員構成（図1）
- OJTをさらに推進していくために必要なこと（図8）

(背景として考えられる課題)

- 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）。

(実践方策)

※研修等の主体は、「追補」として整理。

- ✓ 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）
- ✓ 職責ごとに身に着ける能力及び知識の整理並びに研修の再整理。
- ✓ 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。
- ✓ 現行よりも早い段階でマネジメントを経験できるような組織運営の見直し（再掲）。
- ✓ 班長代理等をOJTサブリーダー（仮称）として位置付け（再掲）。
- ✓ 現場インターン制度の見直し。協創を進める研修の実施。（再掲）

(追補) 研修等の主体 ～「人づくり」においてそれぞれに求めるもの～

(1) 職員

- 「人づくり」の前提は、職員一人ひとりの姿勢、意欲、知識・能力です。
- 姿勢については、三重県職員として、県民の信頼を損なうような不適切な事務処理事案や職員の不祥事が二度と起こらないように、「職員の基本姿勢」である「コンプライアンス宣言」、職員行動指針「五つの心得」を意識して職務に取り組んでいく必要があります。
- 意欲、知識・能力については、社会情勢の変化、県民ニーズの多様化、業務の高度化・複雑化に対応した新しい知識や能力の習得や、県民視点に立って、主体的に新しい事柄に挑戦することが求められます。
- また、「人づくり」を所属長や職員研修センター等の人任せとすることなく、日常の業務・対話を通じて、職員それぞれが「互いに学び合う」、「互いに教え合う」、ことによるシナジー効果（相乗効果）が求められます。

(2) 所属（所属長、班長（課長）（OJTリーダー）ほか）

- 所属長や班長等（OJTリーダー）は、所属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・能力の研さんに努めることが重要です。
- また、所属職員の日常業務を観察し、各職員の能力開発の現状と、職員のポテンシャル（潜在能力）を把握するとともに、評価の際以外にも対話や面談を通じてフィードバックを行うとともに、意図的・計画的なOJTを行っていくものとします。
- 組織力向上のためにも、OJTについては、OJTリーダーだけによるものではなく、中堅・ベテラン職員が人材育成を業務として考えて、それぞれの立場（必要に応じてOJTサブリーダー（仮称）としての役割）で行っていくことが必要不可欠であるという認識が必要です。
- 所属長は、職員への研修等（職員研修センター研修、部局内研修等）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。OJTリーダー等と連携して、職員の能力向上の支援を行っていく役割があります。
- また、令和2年4月から制度化される会計年度任用職員について、職員と同様の一般職の非常勤職員として法に位置付けられました。今後、業務内容等に応じて、研修機会等の提供にも努めていく必要があります。

三重県職員研修規程（平成10年三重県訓令第2号）（抜粋）

（研修の機会の付与）

第11条 所属長は、職員が研修に専念できるようにその機会と便宜を与えなければならない。

(3) 部局

- 職員に求められる知識・能力は、社会情勢の変化、県民ニーズの多様化、業務の高度化・複雑化に対応して様々な分野・活動に広がっています。
- 各施策等を推進する所管部局は、引き続き、職員が職務を遂行するに当たり、必要な基礎知識及び技能等を習得するため、中心となって全庁的に研修を実施していくものとします。

三重県職員研修規程（抜粋）

（所管部研修）

第9条 所管部研修は、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、所管部が中心となって全庁的に行うものとする。

- なお、研修にあたっては、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については、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行っていくものとします。
- 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、
 - ① 研修の目的・趣旨などもふまえて、集まる意味があるのか
 - ② 会場を確保、資料印刷等の業務に時間を割く必要があるか、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
 - ③ 準備・片付け時間、出席者の移動時間、（予備資料を含めた）資料の印刷等のコストに見合うものかなども含めて企画・検討するようします。
- また、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っていくものとします。

三重県職員研修規程（抜粋）

（部内研修）

第10条 部内研修は、職員が各部の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、各部が部内職員に対して行うものとする。

(4) 職員研修センター（人事課）

- 今後、不確実性はさらに増大し、変化のスピードも増していくと思われます。それに対応する職員を内部から支援する仕組み・制度の構築、研修の実施、職員像の情報発信が人事課内にある職員研修センターに求められています。
- 改めて、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、時代潮流に応じた必要な研修等を計画的に進めていくものとします。

地方公務員法（抜粋）

（研修）

第 39 条 職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。

2 前項の研修は、任命権者が行うものとする。

3 地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。

4 （略）

三重県職員研修規程（抜粋）

（趣旨）

第 1 条 この規程は、地方公務員法第 39 条の規定の趣旨に基づき、職員に対し公務員として必要な能力の開発を行い、県民全体の奉仕者として資質の向上と行政の円滑な運営に資するため実施する研修について、必要な事項を定めるものとする。

（研修の種類）

第 2 条 研修の種類は、次のとおりとする。

（1）職員研修センター研修

イ 基本研修

ロ 管理監督者研修

ハ OJT 支援研修

ニ ブラッシュアップ研修

ホ 派遣研修

（2）所管部研修

（3）部内研修

第 3 条 職員研修センター研修は、人事課において行うものとする。

- 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）等の支援を行っていきます。
- また、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、研修の財源の確保等の側面的な支援や仕組みづくりにも努めます。

【資料】

不適切な事務処理事案の原因となる要素

(「不適切な事務処理及び不祥事の再発防止に向けて」より抜粋)

(個人・意識)

- ・ 危機意識が不足しており、不適切な事務処理や不祥事を他人事と考えている。
- ・ 職員として、高い倫理観やコンプライアンスへの意識を持ち続けていくことへの認識が十分でない。
- ・ 自分の職場で事案が発生する前提での対策を真剣に考えていない。
- ・ ハラスメントや飲酒等に対する認識が甘い。
- ・ 私生活の乱れや個人の倫理観などに問題がある。
- ・ 仕事に対する責任感や使命感が不足している。
- ・ コンプライアンス・ミーティングの形骸化等が生じているため、コンプライアンスへの意識が十分に浸透していない。
- ・ 現在の研修のメニューや内容、コンプライアンス・ハンドブックの活用等において、倫理やコンプライアンスの十分な徹底が図られていない。
- ・ 成果主義、効率化・スピード重視により、手続きを軽視する。
- ・ 目立たない仕事に対しては評価が低いと感じており、十分に注力をしていない。
- ・ 制度改正やIT化などに対応する経験や知識が不足しているため、それを補う努力が不足している。
- ・ 組織で仕事を進めるという意識が十分に浸透していない。
- ・ 仕事をする事自体が目的となり、何のために仕事をしているのかを理解せず、業務の優先順位を的確に判断できない。
- ・ 目先の仕事に追われ、書類整理や事務改善がおろそかになっている。
- ・ 年齢構成の偏りもありOJTが十分に機能せず、スペシャリストが十分ではない。
- ・ フラット制の影響から、管理職や班長のマネジメントする意識や能力が十分でない場合がある。
- ・ 業務の複雑化やIT化に伴うチェック項目の変化に対応ができていない。
- ・ 管理職や班長が、チェックを含むマネジメントより自身の固有の業務を優先する傾向がある。
- ・ 管理職や班長に、十分なマネジメント能力が育っていないため、適切な事務分担や十分な業務改善が図られていない。
- ・ 業務のプロセスや内容が分かりやすく整理されていない場合があり、単に前例を踏襲し、慣れと思い込みで仕事を進めている。
- ・ チェックリストやマニュアルが不備、あるいは形骸化している。
- ・ チェックをすべきということは理解していても、具体的なチェック方法が継承されていないなどにより、不十分なチェック計画となっている。
- ・ 過去のフラット制の意識が継続し、業務執行の基本を個人に委ね、組織で業務内容が十分共有されていない。
- ・ 業務の多様化、専門化により、ノウハウや経験のある特定の職員しかできないとする業務が増加している。
- ・ 失敗することを恐れて委縮し、自分のできることしかしない。
- ・ 組織の業務体制が不明確であり、班長代理、副務者が十分機能していない。
- ・ 業務が増えることを嫌がり、誤りに気付いても周囲が黙認する場合がある。
- ・ パソコンやメールによる影響もあり、対人コミュニケーションが不足気味。
- ・ 故意等による非違行為に対して、処分が甘い。

(仕組・組織)

コンプライアンス宣言

「私たちは、法令や社会規範、ルール・マナーを遵守するとともに、公正・誠実に職務を遂行し、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。

職員の業務遂行にあたっての行動指針～五つの心得～

- 成熟した社会を迎え、多様化するニーズに対応した新しい三重づくりは、行政だけで進めていくことはできない。県民の皆さん一人ひとりが主体的に参画し、「アクティブ・シチズン」として力を発揮していただくこと、県民の皆さんの力を結集することが必要。
- ・「協創」をキーワードに、県民の皆さんが「変化」と「成果」を実感できるよう、三重県職員は、日々の業務を行うにあたり、次の五つを「心得」とし、県庁全体が一丸となって取り組む。

心得1：まず目線を変える

- 自らも県民。県民としての目線や「肌で感じる」という原点に常に立ち返る。
- 業務を行うにあたり、「鳥の目」「虫の目」「魚の目」を常に意識。「鳥の目」は、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目。「虫の目」は、虫が目の中の葉っぱを凝視するように、近くのを集中して見る目。「魚の目」は、魚が水の流れに乗りながら周りや行く先をうかがっているように、世の中の潮流を把握しようとする目。
※「鳥の目」「虫の目」「魚の目」：小笹芳央著『セルフ・モチベーション』より引用
- 危機管理においては、「このくらいなら大丈夫だろう」という楽観的な視点は禁物。「最悪の事態に発展するかもしれない」と、常に悲観的な想像力を働かせよ。
- 県民の皆さんは「アクティブ・シチズン」として新しい三重づくりの主体。行政サービスの「顧客」との概念に固執せず、むしろ「顧客」から「主体」へと目線の重点をシフトし、県民の皆さんと「協創」を。
- 市町は、住民に最も身近な自治体として、県とは異なる重要な役割を担っている。ともに県民の皆さんを幸福にするためのパートナーであり、決して「上から目線」に陥ることなく、真に対等な立場で「協創」を。
- 県内や組織内からの内向きな目線から、世界や組織外へも視野を広げ、外向きの目線へ。三重県も世界の潮流の中に存在していることを常に意識。
- かけがえのない三重の豊かな環境を次世代に継承していくため、環境にやさしい仕事の進め方に絶えず見直しを。

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。事業等を実施すること自体が目的になってしまう「やりました」「やっています」思考から脱しなければならない。
- 県政は、成果を県民の皆さんが実感できるものでなければならない。県民の皆さんにとっての「成果」とは何であるのかを見極め、それがきちんと県民の皆さんに届いているかという視点を常に持つ。

- 県民の皆さんとのコミュニケーションは協創の第一歩。県からの一方的なお知らせに留まらず、県民の皆さんの声を幅広く受信して意見やニーズを県政に反映させていくことを常に意識するとともに、県民の皆さんに県政情報をわかりやすく伝え、共有していく視点を大切にす。

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、幅広い関係者（ステークホルダー）と向き合い、思いを共有し、積極的に関係を構築していく。県民の皆さんに最も身近な自治体である市町とも連携しながら、何が課題であるのか、課題解決に向けて何が求められているのかを的確に判断。
- 従来の行政の時間感覚のままでは、県民や企業の皆さんとの乖離が生じてしまう。必要な手続等を根拠なく省き正確性を損なうことなどがあってはならないが、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。

心得4：県庁全体の組織力と職員力の磨き上げ

- 時代の変化に対応できる専門性と、現場を重視し、県民の皆さんとの「協創」の取組を進めるためのスキルを身につけた職員となる。
- 部局間の縦割り打破。「部局益を忘れ、県益を想え」との意識（参考：「後藤田五戒」）。常に県民の皆さんのためになっているかという視点で自分を見つめ直す。

※「後藤田五戒」とは、元内閣官房長官の後藤田正晴氏が当時の内閣官房職員に対して発した言葉とされる。具体的には、「1. 省益を忘れ、国益を想え」「2. 嫌な事実、悪い報告をせよ」「3. 勇気を以て意見具申せよ」「4. 自分の仕事で非あらずというなかれ、自分の仕事であるというて争え」「5. 決定が下ったら従い、命令は直ちに実行せよ」。：佐々淳行著『平時の指揮官リーダー・有事の指揮官リーダー』より引用

- チームワークを重視。一人で抱え込む必要はない。職員間のコミュニケーションを活発にすることにより、県庁全体としての組織力を高めていく。「話し合い、磨き合い、支え合い」の職場を。まずは挨拶から。挨拶さえできなくては職場のコミュニケーションなど程遠い。

心得5：恐れず、怯まず、変革を

- 変化が非常に激しい中であっても常にコンプライアンスを意識し、三重らしさや地域の特性を大切にしながら、「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」を職員一人ひとりが判断し、職務を遂行していく。
- 変えることによるリスクより、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。特に、「変えなくてはいけないこと」については、失敗を恐れて放置するのではなく、変革に向けて果敢に挑戦していく。

一人ひとりの職員が上記五つの「心得」を着実に身につけることにより、①職員の意識・行動や組織文化の変革（＝パーソナル・イノベーション）②業務の手法やスピードの変革（＝プロセス・イノベーション）③アウトプットである政策・事業の変革（＝ポリシー・イノベーション）につなげる。この「3PI運動」に取り組むことで、県民の皆さんに幸福を実感していただける新しい三重づくりを実現できる県庁に変わる。

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つなげるため、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 管理監督者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。

三重県職員研修規程（平成 10 年三重県訓令第 2 号）

（趣旨）

第 1 条 この規程は、地方公務員法（昭和 25 年法律第 261 号）第 39 条の規定の趣旨に基づき、職員（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）第 2 条第 1 号の職員をいう。以下同じ。）に対し公務員として必要な能力の開発を行い、県民全体の奉仕者として資質の向上と行政の円滑な運営に資するため実施する研修について、必要な事項を定めるものとする。

（研修の種類）

第 2 条 研修の種類は、次のとおりとする。

- （1）職員研修センター研修
 - イ 基本研修
 - ロ 管理監督者研修
 - ハ O J T 支援研修
 - ニ ブラッシュアップ研修
 - ホ 派遣研修
- （2）所管部研修
- （3）部内研修

（職員研修センター研修）

第 3 条 職員研修センター研修は、人事課において行うものとする。

（基本研修）

第 4 条 基本研修は、職員が必要かつ基本的な知識及び技能等を段階的に習得するために、一定の経験年数又は職級等に応じて行う必修研修とする。

（管理監督者研修）

第 5 条 管理監督者研修は、部下職員を管理又は監督する職にある職員に必要な能力の向上を図るために行う必修研修とする。

（O J T 支援研修）

第 6 条 O J T 支援研修は、職場における人材育成を支援するために行う研修とする。

（ブラッシュアップ研修）

第 7 条 ブラッシュアップ研修は、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高めるために行う研修とする。

（派遣研修）

第 8 条 派遣研修は、自治大学校その他の研修機関、学校等に職員を派遣して行うものとする。

(所管部研修)

第9条 所管部研修は、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、所管部が中心となって全庁的に行うものとする。

(部内研修)

第10条 部内研修は、職員が各部の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、各部が部内職員に対して行うものとする。

(研修の機会の付与)

第11条 所属長は、職員が研修に専念できるようにその機会と便宜を与えなければならない。

(部局長、所属長及び所長の相互連携)

第12条 部局長、所属長及び所長は、職員研修の実施について相互に連携を図り、その円滑な運営に努めなければならない。

(その他)

第13条 この規程に定めるもののほか、職員の研修に関し必要な事項は、別に定める。

附 則 この訓令は、公布の日から施行する。

附 則 この訓令は、平成14年4月1日から施行する。

附 則 この訓令は、平成18年4月1日から施行する。

附 則 この訓令は、平成21年4月1日から施行する。

附 則 この訓令は、平成25年4月1日から施行する。

附 則 この訓令は、平成30年4月1日から施行する。

「三重県職員人づくり基本方針」改定ワーキンググループ 設置要綱

1 趣旨

「みえ県民カビジョン・第三次行動計画（仮称）」、次期行財政改革取組の検討とあわせて、「挑戦する風土・学習する組織」及び「時代の変化に的確に対応できる多様な人材」に向けて「三重県職員人づくり基本方針」を改定するため、「三重県職員人づくり基本方針」改定ワーキンググループ（以下「WG」という。）を設置する。

2 所掌事務

WGは次の事務を所掌する。

- (1) 現在の人材育成にかかる課題検証に関すること。
- (2) 「三重県職員人づくり基本方針」改定事項の検討に関すること。
- (3) その他「三重県職員人づくり基本方針」に関すること。

3 会議

- (1) WGは別表1に定める職にある者によって構成する。
- (2) 別表2に掲げる所属の職員は、オブザーバーとしてWGに臨席し、発言することができる。
- (3) (1)(2)に限らず関係職員は、オブザーバーとしてWGに臨席し、発言することができる。
- (4) WGにかかる事務は、総務部人事課育成・研修センター班が行う。

4 その他

この要綱に定めるもののほか、必要な事項は、別に定める。

(附則)

この要綱は、令和元年7月31日から施行する。

別表 1

「三重県職員人づくり基本方針」改定ワーキンググループ メンバー

部局等名	課 名	職 名	備 考
防災対策部	防災対策総務課	課長補佐兼班長	
戦略企画部	戦略企画総務課	課長補佐兼班長	
総務部	税務企画課	課長補佐兼班長	
医療保健部	医療保健総務課	課長補佐兼班長	
子ども・福祉部	子ども・福祉総務課	課長補佐兼班長	
環境生活部	環境生活総務課	課長補佐兼班長	
地域連携部	地域連携総務課	課長補佐兼班長	
農林水産部	農林水産総務課	班長	
雇用経済部	雇用経済総務課	課長補佐兼班長	
県土整備部	県土整備総務課	班長	
出納局	出納総務課	課長補佐兼班長	

(事務局)

総務部	人事課	
-----	-----	--

別表 2

「三重県職員人づくり基本方針」改定ワーキンググループ オブザーバー

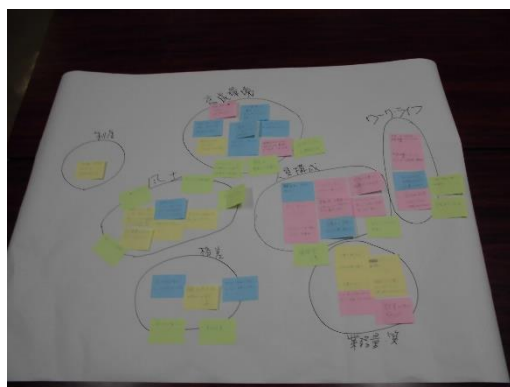
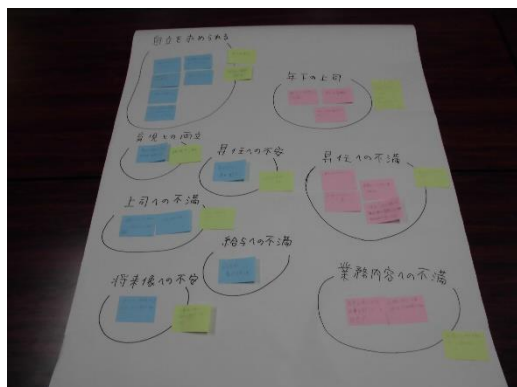
部局等名	課 名	備 考
企業庁	企業総務課	
病院事業庁	県立病院課	
教育委員会事務局	教職員課	
議会事務局	総務課	
監査委員事務局	総務・評価課	
人事委員会事務局	職員課	
労働委員会事務局	調整審査課	

WGの開催経緯等

【WGの開催経緯】

第1回 8月5日(月) 10時～ 研修センター 第1教室
(議題) 改定の趣旨、今後のスケジュールについて

第2回 9月4日(水) 13時～ 研修センター 第1教室
(議題) 人材育成の課題・対策の検討、WGによる課題・対策ワークショップ



第3回 9月20日(金) 15時～ 研修センター 第1教室
(議題) 各部局から提出のあった人材育成の課題・対策の検討
WG報告(素案)取りまとめ

第4回 10月30日(水) 10時～ 研修センター 第1教室
(議題) WG報告(案)検討

- ※県内企業等への訪問調査を行い、基本方針改定にかかる貴重な助言をいただきました。
- ※また、他県から基本方針改定にかかる事例、参考資料等の提供をいただきました。
- ※あわせて、職員研修センター研修の各講師から基本方針改定にかかる、研修を通じてのご意見、ご助言をいただきました。