

人材育成ビジョンと人材育成プログラム

三重県

人口：1,857,090 人

面積：5,776.87 km²

平成17年度事例集、3項 No4 3掲載事例

取組の概要

職員の成長を促進し、多様で優秀な人材を確保することを目的として、求める人材像の明確化や、人材像に沿った職員研修の方向性を確立

取組の紹介

1 その後の状況

三重県では、平成8年度に人材育成ビジョンを策定し、これに基づき人材育成に取り組んできた。しかしながら、市町村合併の進展や、拡大を前提としてきた社会経済システムの見直しが迫られるなど、同ビジョンの策定時と比べ県行政を取り巻く環境が大きく変化してきていた。

平成8年度に策定した前ビジョンでは、職員の意識改革と政策形成能力の向上を主眼とし、「自律（立）型人材の育成」を基本に、職員一人ひとりが、自らの能力や専門性の主体的な開発・向上に取り組んできた。これらの取組は、各部局における政策立案力の向上など、自立した政策自治体を担う職員の育成という点で、一定の成果を上げてきた。

しかしながら、政策形成能力の向上を強調するあまり、業務遂行において、確実さよりも効率性を追求しすぎるきらいがあった。また、能力開発を職員の主体性にもっぱら委ねてきたため、職員が等しく理解し習得すべき基本的な事柄が、十分に定着していないことがあった点も否めなかった。

そこで、これまでの取組で明らかになった人材育成における課題に対応していくため、人材育成の基本方針である「人材育成ビジョン」を見直し、平成18年3月に、新たな人材育成の方針と仕組みを示した。

新たな「人材育成ビジョン」においては、これからの人材育成の基本的な考え方を、下図のように示している。

多様な人材を育む組織文化の創造

- ・ 職員の基本的な知識・能力と政策形成能力の充実
- ・ 高い専門性を備え、不測の事態にも的確に対応できる職員の育成
- ・ 職員の主体的な能力開発と組織の関与、支援

また、県として職員に期待するとともに、職員として「めざすべき人材」の姿を次のとおり示した。

- 県民の期待に応え、信頼を得る人
- 自ら求めて学び、感性を高めて、積極的に新しい県政を創造する人
- 組織内はもとより、県民や市町など多様な主体と連携し協働する人

さらに、職員には、次に示す基本的な能力を高めることを求めている。

- 職務遂行能力
- 情報活用能力
- 意思決定能力
- 政策形成能力

2 取組にかかる事業費

(単位：千円)

	2005	2006	2007
61004 人材育成の推進			
キャリアステージ研修費	37,993	65,151	66,709
予算額等	18,758	22,612	21,904
概算人件費	19,235	42,539	44,805
マイセルフ研修費	28,320	7,816	7,395
予算額等	6,971	2,173	1,305
概算人件費	21,349	5,643	6,090
派遣研修費	5,360	4,393	3,401
予算額等	4,166	3,098	2,314
概算人件費	1,194	1,295	1,087
職場研修支援研修費	12,724	10,304	10,272
予算額等	3,457	2,488	2,442
概算人件費	9,267	7,816	7,830
予算額等小計	33,352	30,371	27,965
概算人件費小計	51,045	57,293	59,812
61004 研修費合計	84,397	87,664	87,777

(資料：平成 19 年度目的評価表)

3 前回からの取組効果

新たな「人材育成ビジョン」では、人材研修体系の中核に「キャリアステージ研修」を位置づけ、職級（キャリアステージ）ごとの職務や職責に応じた「基本研修」を設定するとともに、次のステージに特に重要と考えられる能力を段階的に開発するための「選択研修」を実施している。

また、職員が自律的な能力の向上をめざして将来のキャリアデザインを描く「キャリア開発支援研修」を実施している。

その結果、それぞれの職級で必要な基本的な知識・技能等の習得が図られるとともに、自分自身を見つめ直し、将来のキャリアビジョンについて意識の向上を図ることが可能となっている。

【キャリアステージ研修の概要】

ア 基本研修

必修研修。各ステージで必要な基本的な知識・技能を開発すると同時に、県職員として求められる態度や基本姿勢、県政運営の基本となる考え方等について習得させる。

- ・新規採用職員
- ・ステージⅠ＝31歳（一般的に入庁後約10年前後を経過し、3～5箇所程度の所属を経験して、県の仕事、組織についての知識も得たと思われる年齢）
- ・ステージⅡ＝係長級昇任時
- ・ステージⅢ＝課長補佐級昇任時
- ・課長級昇任時

各ステージの職責を果たすために共通する視点、意識として「公務員倫理」「経営品質向上活動」「危機管理」「環境マネジメントシステム」「広聴広報」「人権」を位置づけている。

イ 選択研修

ステージごとに期待される役割に対応する能力のうち特に重要と考えられるものについて、その前のステージ在職中に段階的に習得できるよう研修プログラムを提供する。職員自身が必要と考える研修を選択し、能力開発できるよう受講を推奨する。

<研修メニュー>

- ・ビジネスマナー
- ・基礎的知識再習得
- ・セルフエンパワーメント
- ・クレーム対応力向上
- ・プレゼンテーションスキル
- ・政策形成能力向上
- ・政策形成概論
- ・コーチング
- など

ウ キャリア開発支援研修

自律型人材を育成するために、職員自身が組織のビジョンや使命を踏まえ、キャリアを思い描き、キャリア実現に向けて主体的に能力開発に取り組むこと（キャリア開発）を支援する。

時期	研修	研修のねらい
該当する課長級等	キャリア支援研修	職場での人材育成、部下のキャリア開発支援の重要性を理解し、自らが支援的助言者としてどのようにかかわっていくべきかを考える
課長補佐級昇任時	キャリアデザイン研修（課長補佐級昇任時）	過去のキャリアデザインを振り返り、その成功要因、失敗要因を踏まえ、今後の目指したい人材像を考える
一般職員（31歳）	キャリアデザイン研修（31歳）	これまでの業務経験を振り返り、今後のキャリアと能力開発のガイドラインを設計する
新規採用職員	新規採用職員研修	人材育成ビジョンとキャリア開発の概要を学び、自己管理と自己啓発の重要性を認識する

4 新たな課題・問題点

三重県の組織は、フラット制の導入をはじめ、仕事のやり方や職場の職員構成など、大きく変化しており、従来の上から下へという画一的なOJTだけでは、効果的な人材育成が図れない状況になっている。

こうした中で、OJT研修については、職場職員全員が協力する「みんなで担うOJT」へ進化させなければならないとの問題意識から、課長級・課長補佐級・係長級・主事級の各階層を集めた合同研修を実施している。

また、それぞれの職級に必須研修を課したことから、既に専門的な知識を有している職員も他の職員と同様の研修を受ける結果となったため、今後は所属長の判断で、受講免除とする方法などを検討している。

5 住民（職員）の反応・評価

職員研修センターでは、全ての研修において修了者及び講師へのアンケートを行うとともに、一部研修では理解度テストやフォローアンケートを行い、研修効果を測定しており、職員研修センター全職員で構成する研修評価会議において研修の見直しを図っている。受講者のアンケートや講師の感想などでは、それぞれの職級で必要な基本的な

知識・技能等の習得を図ることができたとの評価を受けている。また、自分自身を見つめ直し、将来のキャリアビジョンについて意識の向上を図ることができたとの評価を受けている。

6 今後取り組む自治体に向けた助言

様々な行政課題に柔軟に対応していくためには、職員一人ひとりの意欲や能力を最大限に発揮する必要がある。そのため、各地方自治体において「めざすべき人材」や「求められる能力」を明確にしたうえで、職員個人の能力向上と組織力の向上に向けた人材育成に取り組んでいくことが大切である。

(参考) 当該取組内容の関連ホームページ

<http://www.pref.mie.jp/kenshu/>

担当部署：総務部人材政策室