

V 人材育成実施計画

1. 実施計画における取組の検証と課題の整理

人材育成基本方針に示された実施計画（平成 27 年度～令和元年度）の 5 年間の取り組み結果を検証するとともに、次期実施計画（令和 2 年度～令和 6 年度）の策定における課題の抽出を行いました。

1.1 実施計画（平成 27 年度～令和元年度）における取組結果

平成 27 年度～令和元年度における実施計画の取り組み結果については、以下のとおりです。

■人事制度

	実施項目	取組結果	達成度
人事制度	適切な人材の確保	採用試験については、面接や集団討論などを行い、人物面も考慮した適正把握を実施。令和元年度には春季に前期試験を実施することにより、より多様な人材が受験できる環境を整備した。 なお、社会人枠については、必要に応じた即戦力の人材を確保するため、年齢要件や職歴要件などの受験資格を適宜見直し、試験を実施した。 また、任期付職員制度を活用し、弁護士などの専門分野に精通した職員の採用を行った。	○
	ジョブ・ローテーション制度	概ね 10 年で 3 課を経験するような異動を概ね実施しているが、平成 26 年度から採用を開始した社会人枠による採用者については、ジョブローテーションの運用等の検討が必要である。	△
	庁内公募制度	「陸前高田市派遣職員」の募集を行い、希望者を派遣した。(H27～R1) 特定のポスト又は特定のプロジェクトに対し職員を庁内募集することは難しい。	△
	人事評価制度	平成 23 年度より試行を開始し、平成 28 年度から全ての職種で本格導入した。	○
	目標による管理制度	人事評価制度の導入に伴い、労務職を除く全ての職種に目標管理制度を導入しており、特に課長級以上の職員については、目標の難易度設定も行っている。	○
	育成面談制度	人事評価制度の導入に伴い、育成面談制度を導入しており、毎年度面談に関する研修も実施している。	○
	キャリア・デザイン	人事評価制度の導入に伴い、課長補佐級以下の職員に「関心・興味ある職務」の欄を設定、面談を通じて被評価者自身のキャリアを評価者と話し合うことのできる環境づくりを行っている。	○
	評価結果の活用	平成 29 年度の評価結果を平成 30 年度の部長級職員の勤勉手当へ反映し、次・課長級職員については、令和元年度の評価結果を令和 2 年度の勤勉手当へ反映予定であるが、昇任・昇格への活用等については検討段階である。	△
	異動希望・希望昇任・降任制度	人事評価制度との連動については、昇任あるいは降任の基準が明確でないこともあり、連動できていない。制度の精度向上を図りつつ、具体的にどのように連動できるのかを検討する必要がある。また、昇任試験については、現状では導入が難しい。 なお、異動希望調書については、平成 30 年度より、対象職員を「係長級以下」から「課長補佐級以下」まで拡大し、且つ、希望者だけでなく対象となる全ての職員に提出を求める形へ変更した。	△
	女性管理職の登用	女性管理職の登用率を 30% (R2) として取り組みを進める。 【女性管理職(病院除く)の登用率 H28:25.2% H29:24.6% H30:24.6% R1:26.2%】	△

■人材育成・研修制度

	実施項目	取組結果	達成度
人材育成・研修制度	自主研究活動支援	人事評価制度の業績評価に「自己啓発目標(課長補佐級職員以下)」「部下の育成指導(課長級職員以上)」を設定し、自主研究活動を支援する環境づくりに取り組んだが、自主研究活動助成補助金の活用実績は伸びず、平成 28 年度をもって補助金制度を廃止した。なお、廃止に伴い、平成 29 年度より新たに資格取得等に関する補助金制度を制定した。 【自主研究活動補助実績 H27:1 サークル、H28:3 サークル】	○
	通信学習の支援の充実	人事評価制度の業績評価に「自己啓発目標(課長補佐級職員以下)」を設定するとともに、能力・態度評価のそれぞれの項目を補うメニューを揃えるなど通信学習と人事評価制度の連携を強める取り組みを行うと共に、より積極的な学習意欲をサポートするため、毎年度対象講座の見直しを行った。 【通信教育講座補助実績 H27:39 名、H28:36 名、H29:50 名、H30:44 名、R1:60 名(申込者数)】	○
	業務ミーティングの推進	人事評価制度の業績評価に「部下の育成指導(課長級職員以上)」を設定し、業務ミーティングを奨励する仕組みづくりを行っている。	○
	ジョブトレーナー制度の充実	平成 20 年度から新規採用職員にジョブトレーナー(指導担当者)を置き、新規採用職員の業務及び社会生活の両面からサポートしている。特に、ジョブトレーナーに新規採用職員に関するアンケート調査を実施するとともに、その結果を基に職員課が新規採用職員との面談を実施し、業務・社会生活等の悩みについて対応している。 また、平成 29 年度より外部講師によるジョブトレーナー研修を実施し、人を育てる職場づくりの推進に取り組んだ。	○
	職場研修専門講師利用制度の充実	人事評価制度の業績評価に「部下の育成指導(課長級職員以上)」を設定し、育成指導の手法として職場研修を推奨しているが、利用実績は伸びていない。 【制度の利用実績 H27:21 職場、H28:11 職場、H29:12 職場、H30:9 職場】	○
	内部研修の充実及び効果測定の実施	平成 27 年度より効果測定のために、研修受講者にアンケートを実施。研修の満足度等を計測し、次年度以降の実施の参考資料とするとともに、アンケートで寄せられた意見を講師側にもフィードバックすることで、より職員のニーズに沿う研修となるよう取り組んだ。 【集合研修受講者実績:H27:3,278 名、H28:2,940 名、H29:2,157 名、H30:2,308 名】 外部講師による研修について過去の研修における講師満足度の高い講師に依頼するなどアンケート結果を有効活用し、内部研修の充実を図った。	○
	高度・専門的な研修への派遣の推進	三重県市町総合事務組合、自治大学校、市町村及び国際文化アカデミーに加え、NOMA 等民間研修機関等に職員を積極的に派遣した。 【派遣研修実績:H27:409 名、H28:292 名、H29:323 名、H30:335 名】	○
	県等への派遣研修の推進	県等との人事交流については、適宜実施した。 【H27 年度から H31 年度における主な派遣実績:三重県(市町行財政課、東京事務所、企業誘致推進課等)、三重地方税管理回収機構、三重県後期高齢者医療広域連合、三重県農業共済組合、国土交通省中部地方整備局、中部経済産業省、陸前高田市等】	○
	対話型・体験型研修の充実	採用後 2 年目の職員について、特別支援学校にて心身に障がいのある子どもたちの介護をする「福祉実習事前研修」を実施し、職員の主体性及び自主性を培った。	○

■職場づくり

職場づくり	特定事業主行動計画の改訂	年次有給休暇の連続取得ができるような職場づくりや女性職員の積極的な登用と職域拡大に努め、若手職員のキャリアアップを支援、超過勤務の縮減の徹底、イクボスの推進などを盛り込んだ内容で、平成 28 年 3 月に特定事業主行動計画を改訂した	○
	ワークライフ・バランスの推進	働き方の見直しによる仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の実現を目指して、毎週水曜日・金曜日をノー残業デーとして、早期一斉退庁に取り組んだ。	○
	ストレスチェックの実施	労働安全衛生法第 66 条の 10 第 1 項の規定に基づき、平成 28 年度からストレスチェックの実施を開始した。なお、ストレスチェックの結果を用いた集団分析については、毎年分析の方法を検討・見直しし、職場環境の改善に努めた。また、高ストレスと判断された職員に対し、産業医による面接指導の機会提供だけでなく、精神科医によるメンタルヘルスに関する相談の機会提供も行った。	○

1.2 職員アンケート調査結果について

本方針の策定において令和元年度に職員アンケートを実施しました。今回同方針を改訂するにあたり、前回同様に職員アンケート調査を実施しました。特に人事制度、研修制度、職場づくり及び組織の活性化の視点から、平成26年度の結果との比較も含め主な調査結果は以下のとおりです。

(1) 人事制度

内容	平成26年度 ポイント	令和元 年度 ポイント	令和元 年度 肯定%	令和元 年度 否定%
設問6 市の採用・異動・配置について、どのように思いますか？				
設問6-2 再任用職員は、知識や経験が活きるような業務を担当させるべきである。	1.27	1.34	90.9	6.7
設問6-1 採用については、社会人枠を設けるなど民間経験の豊富な人材を採用すべきである。	0.89	1.01	82.2	12.9
設問6-6 複線型人事制度の導入は必要である	0.71	0.44	48.1	12.6
設問6-7 昇進試験制度の導入は必要である	0.19	0.12	48.8	36.2
設問6-5 異動は男女の差、個人的な偏り等が無く、公平に行われている	-0.49	-0.34	33.3	48.8
設問6-4 異動(ジョブローテーション)の期間は適切である	-0.48	-0.35	35.0	50.2
設問6-3 職員配置や異動に関する方針、基準等は明確にされている	-1.22	-0.93	16.8	71.9

※令和元年度ポイントの高い順に上から並んでいます。

※平成26年度ポイントより令和元年度ポイントが高くなっているものは太枠で囲っています。

※ポイントは、回答を以下のように点数換算し、データ数を乗じて加重平均した値を表しています。また肯定%、否定%は次のような区分で表しています。

設問6~11	ポイント	区分
そう思う	2	肯定%
どちらかというと思う	1	
どちらかというと思わない	-1	否定%
そう思わない	-2	
わからない	0	

[ポイント]

※全員「そう思う」の場合にはポイントは+2となり、全員「そう思わない」の場合にはポイントは-2となる為、ポイントは-2~+2の値をとる。+2に近い値になるほど、肯定的意見が強く、-2に近い値になるほど、否定的意見が強い。

市の採用・異動・配置については、「再任用職員は、知識や経験が活きるような業務を担当させるべきである。」との項目では、ポイントが1.34であり、次いで「採用については、社会人枠を設けるなど民間経験の豊富な人材を採用すべきである。」が1.01と、再任用職員の積極的な活用と採用における社会人枠の設定については肯定的な意見をする職員が多い結果となりました。

平成 26 年度との比較では「異動は男女の差、個人的な偏り等が無く、公平に行われている。」「異動（ジョブローテーション）の期間は適切である。」「職員配置や異動に関する方針、基準等は明確にされている。」の項目でいずれも改善していることがわかりました。しかし、いずれの項目も改善したものの依然として否定的な意見が多い結果となっています。

また、「複線型人事制度の導入は必要である。」の項目は、平成 26 年度比でポイントが減少しているものの、依然として肯定的な意見をする職員が多い結果となっています。

なお、「昇進試験制度の導入は必要である。」の項目は、平成 26 年度比でほぼ変化していない結果となっています。

（２）人材育成・研修制度

内容	平成26年度 ポイント	令和元 年度 ポイント	令和元 年度 肯定%	令和元 年度 否定%
設問8 市の人材育成について、どう思いますか？				
設問8-5 自主研究グループ、通信教育、資格取得などに対する役所からの自己啓発支援は必要である	0.77	0.79	75.1	16.9
設問8-3 直属の上司は、仕事の内容を適切に指導・説明してくれている	0.55	0.46	64.2	30.7
設問8-6 あなたは部下、後輩、同僚に指導・助言している	0.17	0.31	61.5	30.0
設問8-7 役所は職員の教育研修を計画的に実施している	0.17	0.18	53.3	34.3
設問8-8 役所が計画又は実施する教育研修はあなたの仕事にとって役に立っている	-0.22	-0.05	46.0	43.0
設問8-4 あなたは自己啓発（自分の時間と費用を使った仕事に関する学習）に取り組んでいる	-0.28	-0.24	41.9	53.3
設問8-1 役所は職員の人材育成に積極的に取り組んでいる	-0.14	-0.28	37.4	51.5
設問8-2 あなたは、上司（または部下）と、あなた自身（または部下）の能力開発について話しあっている	-0.48	-0.54	30.7	62.6
内容	平成26年度 ポイント	令和元 年度 ポイント	令和元 年度 肯定%	令和元 年度 否定%
設問9 市の研修制度についてどう思いますか？				
設問9-3 職場のハラスメント防止やメンタルヘルスをテーマとした研修を充実すべきである	0.59	0.80	77.3	17.6
設問9-1 階層別研修（新規採用職員研修、中堅職員研修、女性役職者研修、管理職研修等）を充実すべきである	0.61	0.62	69.0	22.7
設問9-4 職員の安全運転をテーマとした研修を充実すべきである	0.46	0.61	70.6	25.3
設問9-6 視野の拡大、専門的知識の習得、政策形成能力の向上のため、県等との人事交流や派遣研修を実施すべき	0.45	0.59	66.5	21.4
設問9-5 職員の高度・専門的な能力等の向上を図るため、アカデミーやNOMA等への派遣研修を充実すべきである	0.31	0.54	62.9	23.0
設問9-7 企業等における実務を体験させ、職員の意識改革と資質向上を図るため、民間企業等への職員派遣を実施すべき	0.14	0.27	53.2	33.1
設問9-2 人事評価制度を円滑に運用するため、評価者及び被評価者を対象とした研修を充実すべきである	0.16	0.24	55.2	34.0

市の人材育成については、「直属の上司は、仕事の内容を適切に指導・説明してくれる」「役所は職員の人材育成に積極的に取り組んでいる」「あなたは、上司（または部下）と、あなた自身（または部下）の能力開発について話しあっている」を除く項目において平成 26 年度の結果と比べてポイントが改善していることがわかりました。

しかしながら、「役所が計画又は実施する教育研修はあなたの仕事にとって役に立っている」の項目では改善したものの、否定的な意見も多い状況となっています。

また、「役所は職員の人材育成に積極的に取り組んでいる」の項目では、平成 26 年度からポイントが下がっており、且つ否定的な意見が多い状況となっています。

研修制度では、すべての項目において平成 26 年度の結果と比べてポイントが改善していることがわかりました。職場のハラスメント防止やメンタルヘルス研修を充実すべきとのポイントが最も高く、次いで階層別研修（新規採用職員研修、中堅職員研修、女性役職者研修、管理職研修等）、安全運転研修、県等との人事交流や派遣研修と続いています。それに対して人事評価制度研修、民間企業等への職員派遣は先の研修と比較するとポイントが低くなっています。

（3）職場づくり

内容	平成26年度 ポイント	令和元 年度 ポイント	令和元 年度 肯定%	令和元 年度 否定%
設問10 あなたの職場環境についてどう思いますか？				
設問10-1 出産、子育てに係る休暇・休業や介護休暇を取得しやすい環境整備は十分できている	0.28	0.33	59.7	34.2
設問10-3 職場のハラスメント(セクハラ・パワハラ)防止に向けた環境整備は十分できている	0.36	0.32	59.0	30.3
設問10-2 ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境である	-0.02	0.11	52.8	40.5
設問10-5 職場空間(清潔、整理、空気、温度、騒音など)は満足できるものである	-0.07	0.00	52.8	45.5
設問10-4 メンタルヘルスケアの充実に向けた環境整備は十分にできている	-0.19	-0.12	42.5	45.6

職場づくりでは、「職場のハラスメント（セクハラ・パワハラ）防止に向けた環境整備は十分できている」を除くすべての項目において平成 26 年度の結果と比べてポイントが改善していることがわかりました。

しかしながら、「メンタルヘルスケアの充実に向けた環境整備は十分にできている」の項目では改善したものの、否定的な意見も多い状況となっています。

（4）組織活性化

「創造性」「目的志向性」「情報共有性」「チームワーク性」の4つのテーマから組織の活性化を診断しました。

平成 26 年度と比較すると情報共有性を除くすべてのテーマでポイントが低下する結果となりました。

創造性では、「アイデアの可能性追求」でポイントの改善が見受けられたものの、依然として否定的な意見が多い状況となっています。目的志向性では、「組織等の役割・目的の明確化」についてはポイントの改善が見受けられ、且つ肯定的な意見が大半を占めています。その一方で「他（部署、自治体）との競争意識」はポイントが低下し、否定的な意見も多い状況となっています。情報共有性については、「上位目標等の周知」を除く全ての項目でポイントの改善が見受けられました。しかしながら「他部門情報入手ルール」に

については、改善したものの依然ポイントが低い結果となっています。チームワーク性については、すべての項目でポイントが低下しましたが、いずれの項目もポイントが高い結果となっています。

	内容	平成26 年度 ポイント	令和元 年度 ポイント	令和元 年度 肯定%	令和元 年度 否定%
創造性	設問11-3 「意見の対立や見解の相違は、グループの意思決定にプラスになる」と考えられている	0.39	0.36	59.1	26.4
	設問11-2 グループの合意形成をする上で少数意見も尊重されている	0.42	0.33	61.6	29.0
	設問11-1 仕事に創意工夫を凝らし、業務の改善や新しい仕事の進め方に積極的に取り組んでいる	0.41	0.33	61.5	32.1
	設問11-5 現状を否定するような意見や革新的な考え方で自由に発表できる雰囲気にある	0.29	0.20	57.7	33.4
	設問11-4 現実ばなれしたアイデアや思いつきでも、その実現の可能性について真剣に検討し合っている	-0.25	-0.22	37.2	47.5
	平均	0.25	0.20	55.4	33.7
目的志向性	設問11-6 組織やグループの役割や目的は、はっきりしている	0.66	0.73	76.7	18.9
	設問11-9 みんなで決めたことは、必ず実行されている	0.54	0.53	70.1	20.6
	設問11-10 グループの目標だけでなく、メンバーひとり一人が自分の目標を掲げ自発的に仕事をしている	0.39	0.26	57.0	31.7
	設問11-7 目標を設定し、その達成に向かって、メンバーひとり一人が「必ず実現する」という意欲に燃えている	0.02	-0.02	46.6	40.7
	設問11-8 他の部署や他の自治体を意識して、負けないように努力している	-0.16	-0.27	34.2	46.8
	平均	0.29	0.25	56.9	31.7
情報共有性	設問11-11 仕事に必要な情報は、メンバー間で共有できるようになっている	0.66	0.75	77.6	19.7
	設問11-12 上位目標や方針などは、メンバー全員に周知徹底されている	0.47	0.45	66.0	28.5
	設問11-14 メンバー相互の仕事の進捗状況や内容などがお互い共有できる体制になっている	0.32	0.36	64.5	31.1
	設問11-15 パソコン等の情報技術の活用が進んでいる	0.20	0.29	59.5	32.0
	設問11-13 他部門から必要な情報を得るルールや方法は、明確になっている	-0.07	-0.05	45.3	43.3
	平均	0.32	0.36	62.6	30.9
チームワーク性	設問11-20 仲間が困っている時など、お互いに助け合い、みんなの気持ちを通じあっている	0.71	0.64	73.3	20.7
	設問11-19 グループの中で派閥的な動きも、一部の気の合った者同士で集まったりする排他的な傾向もない	0.66	0.62	66.9	22.4
	設問11-18 みんなが自由に発言し合い、うまくコミュニケーションできている	0.51	0.44	66.5	28.1
	設問11-16 メンバーの間で陰口を言ったり、仲間をなじったりするような空気はない	0.48	0.38	59.7	30.2
	設問11-17 お互いが積極的に意見を出し合い、みんなが納得いくまで話し合っている	0.24	0.10	53.7	38.6
	平均	0.52	0.44	64.0	28.0

1.3 次期実施計画の策定における課題の抽出について

実施計画（平成 27 年度～令和元年度）における取り組み結果及び職員アンケート調査結果等より導き出される課題を以下のとおり示します。この課題を解決するための取組を次期実施計画にて掲げることとします。

①人事制度

- ・職員の採用については、より多様な人材の確保に向けた取り組みを行う必要がある。
- ・ジョブローテーションについては人事評価制度と連動したものにするなど、より具体的な取り組みを行う必要がある。
- ・人事評価制度については、評価結果の反映の仕方を検討・設計のうえ、活用を開始し、随時制度改善に取り組む必要がある。
- ・職員配置や異動については、従来の制度はもとより人事評価制度とも連動して、適材適所への配置に取り組む必要がある。

②人材育成・研修制度

- ・職員研修については、勤務時間中における研修の出席が難しくなっており、限られた時間を有効に使う必要がある。
- ・研修内容については、研修効果を測定しその結果を基により効果的な研修にするための仕組みを構築する必要がある。
- ・自己啓発に積極的に取り組むことができる環境づくりを進める必要がある。

③職場づくり

- ・ハラスメント対策を充実する必要がある。
- ・メンタルヘルスケア対策を充実する必要がある。

2. 実施計画（令和2年度～令和6年度）

本市における人材育成・能力開発の仕組みを構築し、実施していくため具体的な取り組みについては、計画期間を令和2年度から令和6年度までの5か年間とし、順次実施していきます。なお、計画は、実施状況やその他の環境要因の動向等を踏まえ、必要に応じ見直しを図るものとします。

人材育成実施計画

制度	実施項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
人事制度	適切な人材の確保	実施					
	ジョブ・ローテーション制度	実施					
	専門分野に精通した職員の育成	実施					
	庁内公募制度	充実					
	人事評価制度(円滑な制度運用)	制度の改善					
	目標による管理制度(実行宣言との連携)	検討	連携				
	育成面談制度	充実					
	キャリア・デザイン	充実					
	評価結果の活用	検討	段階的に活用				
	異動希望・希望昇任・降任制度	人事評価等との連動の準備		連動の実施			
	女性管理職の登用	実施					
	人材育成・研修制度	通信学習の支援の充実	実施				
資格取得の支援の充実		実施					
業務ミーティングの推進		実施					
ジョブトレーナー制度の充実		実施					
職場研修専門講師利用制度の充実		実施					
内部研修の充実		実施					
内部研修の効果測定の実施		実施					
高度・専門的な研修への派遣の推進		実施					
県等への派遣研修の推進		実施					
対話型・体験型研修の充実		実施					
職場づくり	ワーク・ライフ・バランスの推進	実施					
	ハラスメント対策の充実	充実					
	メンタルヘルス対策の強化	実施					

計画の見直し／新計画による運用