



## 全職員対象年代別キャリア研修への 取組み

講師 片岡 克夫 氏

(高知県職員能力開発センター所長)



講師 広瀬 成典 氏

(高知県職員能力開発センター主任・研修担当)

### 1. はじめに

(片岡所長) 本日は、パワーポイントのレジュメと「能力開発の基本方針」と書いた別綴じの資料の二つを使ってご説明させていただきます。前半部分では、高知県庁を取り巻くさまざまな状況、あるいは、そうした状況に高知県としてどういう経営方針を立てて取り組んでいるか。また、その経営方針を実現するために研修を含めた人事マネジメントシステムをどう考えて方針を立てて取り組んでいるのかといったことを私からお話しさせていただきます。そのあと、研修の担当の広瀬から、キャリアデザイン研修につきまして導入の背景や経緯、また、具体的な内容を説明させていただきます。

### 2. 高知県職員能力開発センターの紹介

まず、私ども職員能力開発センターの紹介です。私を含めて、資料(86ページ参照)では7名となっておりますが、このほかに育児休業を取っている職員がおりますので、合計8名の職員で研修を実施しています。

平成18年度の職員研修がどういう体系で取り組んでいるかということですが、「能力開発の基本方針」という資料を1枚めくっていただきますと、「平成18年度の職員研修体系」(91ページから92ページ参照)があります。そちらをご覧くださいと、上の欄にステージ1から各ステージごとの研修の対象者を書いてあります。このステージと申しますのは、職員の県庁に入ってから年数、い

いわゆる成長段階、あるいは役職に応じて設定したものです。

そして、左の欄には研修名を書いております。また、上に注釈をつけておりますが、◎がついているのはそれぞれのステージの職員が必修で受ける研修、○は幾つかのメニューの中から一つを選んで受ける研修、☆は自分の課題やテーマに応じて希望して受ける研修を表しております。研修の定員は、ほとんどの研修が大体30名程度ということになっており、18年度の研修予定の総定員数は延べ約2300人になっております。

当センターでは県職員を対象に研修を実施しており、県内の市町村の職員に対する研修は「こうち人づくり広域連合」が実施しております。なお、この「こうち人づくり広域連合」とは、一部の研修を共催しています。研修のうち一般能力開発研修というのが左の欄にありますが、その表の真ん中より少し下のほうに「5年目必修」「自治体法務入門、こうち人づくり広域連合と合同」とあります。また、その下の「よくわかる行政法」、「事例で学ぶ民法」を広域連合と共催で実施しております。

### 3. 高知県庁を取り巻く状況

次に、高知県庁を取り巻く状況です。いわゆる三位一体の改革により、地方交付税が年々削減されているという状況です。特に自主財源が乏しい本県では、その影響が本当に厳しく出ておまして、例えば平成17年度の当初予算で165億の財源不足がありました。平成18年度の当初予算ではおよそ130億の財源不足になっています。高知県庁の一般会計の当初予算額が18年度でおよそ4300億円ですので、その財政規模からいっても本当に大きな財源不足になっています。

なお、18年度の当初予算額の4300億というのは17年度、前の年と比べて4.9%のマイナス、金額では221億円のマイナスになっております。現在、予算編成の真ただ中の19年度予算についても、現状100億を超える財源不足が予測されており、これまで積み立ててきた基金を取り崩して何とかしのいでいるということで、まさに財政が危機的な状況になっています。このため、何の対策も講じないと財政再建団体に転落するということが本当に切実に懸念される事態です。

こういう状況の中で、組織のスリム化も避けて通れない状況になっており、

平成17年12月に高知県の「行政改革プラン」を策定しました。その中で平成17年から5年間で14.4%、約570名の職員を削減して、平成22年4月の段階で3400人体制にしようということになっています。さらに10年以内には3000人体制にするということで、これの着実な実行に向けて取り組んでいるところです。このように少ない経費と人員でいかに県民サービスを提供していくかということが大きな課題となっています。

そういう県庁の状況がある一方、高知県自体も、例えば雇用の状況が非常に厳しい事態になっています。去る12月26日に平成18年11月の有効求人倍率が発表になったわけですが、高知県は0.45で、全国46位でした。18年の有効求人倍率につきましては、景気が緩やかに回復している基調ということもあり、全国平均は1以上をずっと維持しているわけですが、高知県の場合は0.5～0.45といった状況が続いています。こういった非常に深刻な課題をはじめ、県民の生活を守って、さらにさまざまなニーズにこたえていく必要があります。

#### 4. 高知県の経営方針（86ページ参照）

そういう大変厳しい状況なのですが、県民の期待にこたえてサービスを提供していくために、どんな状況になっても生き残っていけるような、自立した経営のできる自治体運営を目指していくことを県の経営方針に定めています。「自らの力で歩む高知づくり」、そのために「県民の皆さんに正面から向き合っていく県政」ということを経営の理念に掲げた経営方針をまとめているところで、この県の経営方針とともに各部局、また、各所属ごとの経営方針もまとめています。

その県の経営方針を支えていく基本姿勢が三つあり、その一つが地域の支え合いの仕組みづくりを進めていくということ、二つめが県の仕事の進め方などを転換して変えていくということ、そして、三つめが公的サービスの協働化を図っていくということです。この三つはばらばらで独立しているわけではなく、お互いに関係している、または重なっているということは言うまでもありません。

といいますのは、県民の皆さん方の目線に立って地域の支え合いの仕組みを作っていくということは、おのずとこれまでの予算ありきの仕事の仕方を人の力と知恵による仕事に変えていこうという形で県の仕事の進め方を転換するこ

とにつながっています。また、そのことはアウトソーシングなどによって新しい公的サービスの協働化を図るということにもなります。そして、その受け皿のNPO法人などを育てていくということにつながっていきますので、お互いが深く相関関係を持っているということです。

中でも県庁の仕事の進め方を変えるということですが、では、なぜ県庁の仕事の進め方を変えていくのか。これに対する答えは幾つかあると思います。仕事をしている県職員の立場、視点から申しますと、仕事をするときにそれぞれの部署で自分たちの職場が目指している目標は何かという明確な目標を持って、それを達成していくための明確な戦略、戦術を持って仕事を進めていくということです。つまり、一人ひとりの職員が自分たちの仕事の目的意識を持って、やりがいや充実感を持って楽しみながら仕事をしていくということが、そのサービスの受け手である県民の皆さんの満足度の向上につながっていくのではないかと考えています。つまり、サービスの受け手である県民の皆さんの満足度を高めていくことに自分たちの仕事の大きな目標があるのだ、ねらいがあるということに気づいて行動できるようにしようということが、この仕事の進め方の転換と考えています。

また、こうした高知県の経営理念を受けて、センターでも経営方針を策定しております。これは職員全員で年度の初めに話し合いを行い、経営方針を策定しました。この方針を実現するための具体的な能力開発の基本方針、あるいは平成18年度の重点実施事項は後ほど説明させていただきます。

## 5. 総合人事マネジメントシステム（87ページ参照）

次に、総合人事マネジメントシステムについて少し触れさせていただきます。高知県では県民と向き合った行政サービスを一層推進していく、生き生きとやりがいを持って仕事ができる環境を整えていく、その際に仕事の目標を明確にしていくという経営方針を持っているということを先ほどお話しさせていただきました。その実現を目指し、さまざまな仕組みや制度の導入、あるいは見直しを行っています。

人事制度につきましても、すべての職員に意見を聞き、人事制度のこれまで抱えていたさまざまな課題を洗い出し、経営方針の実現を目指して、制度の見直しを進めています。そして、平成17年に人材の確保と育成に重点を置いた

「高知県総合人事マネジメントシステム」を策定しました。

この基本的な考え方、方針ですが、この総合人事マネジメントシステムは、採用から始まる県庁生活の中での人事異動、人事考課、能力開発、さらには給与といったさまざまな人事制度をトータルなシステムで再構築したものです。その中で県庁職員として求められる人材像を定めて、さらに成長段階に応じた各ステージ別の期待人材像も明らかにしております。基本ベースとなる県庁職員として求められる人材像については、後ほど説明させていただきます。

このシステムの中核になるのが県庁として求められる人材像ということです。そこをきちんと明らかにして、その人材像を中枢に据えて、そこに向かって計画的な人材育成がなされるように育成方針を策定しています。目標設定、評価といった関連する制度を実施することを通じ、「行政の論理や自分たちの都合を優先することなく、常に県民・協働の視点で物事をとらえ、自ら考えて、変革にチャレンジしていくという人材」、いわゆる「プロフェッショナルな職員」の育成を目指していくということが総合人事マネジメントシステムの大事な方針になっています。

## 6. 能力開発の基本方針（88ページ参照）

その総合人事マネジメントシステムの方針を受けて、職員能力開発センターでさまざまな研修を実施しているわけですが、その際の能力開発の基本方針が、以下の三つです。詳しいものは別綴じの資料の1枚め（93ページ参照）に載せておりますので、そちらをご覧ください。職員能力開発センターでは各所属と連携して、職員が期待される人材像に向けて育つための支援に取り組んでいます。

すなわち、自らの力で歩む高知を目指して、県民と正面から向き合って行動し、人と知恵の力で仕事を進めていくために、「行政の論理や自分たちの都合を優先することなく、常に県民・協働の視点で物事をとらえ、自ら考えて変革にチャレンジしていく人材」が高知県庁が求める期待人材像です。

その育成のための基本方針として、一つには職場と連携を図りながら職員を育成すること、二つには、職員が仕事をする際に県民本位で考え、主体的に行動することに結びつく質の高い研修を行うこと、三つには、職員が仕事を通じて自己形成、自己実現が図られるように能力開発やキャリア開発の支援を行う

という三つを定めています。

平成18年度の具体的な重点実施事項については、その下に書いています。1点目は、ステージ別の期待人材像に対応した能力開発への支援ということです。それに伴い、センターの研修を、総合人事マネジメントシステムで示された職員の成長を反映した各ステージの期待人材像に則した体系に見直しました。各ステージで必要とされる能力開発が行われるように研修を増やして、職員の主体的な能力開発を支援することです。

2点目が職員に求められる基本的な事務処理能力の向上ということです。

3点目としては、次世代リーダー育成研修を今年度から新たに始めました。これは県民本位志向で業務目標を達成して、より質の高い成果を生み出す職員を育てるために、これからの県庁を担う新任の班長、チーフを対象とした目標設定制度、すなわち、職場での行動、仕事と連動した研修システムです。

4点目が新採職員の育成と若年層の能力開発です。採用後5年間で育成期間と定めて、重点的に能力開発を行っています。

5点目が職場での仕事を通じた人材育成の支援です。人材育成の基本は職場での仕事を通じた能力開発という基本的な考え方に立って、職場研修への支援を行っています。そして、研修の成果が職場で効果的に生かされるように、いろいろな制度や仕組みも取り入れながら職場と連動して、人材育成を進めています。

高知県を取り巻く状況は、これからも厳しい状況が続いていくことが予想されています。こうした状況の中で、少なくなった予算と人員で県民に対してより質の高いサービスを提供していくためには、研修や職場での取り組みによって職員一人ひとりの能力を高めることと、その持てる力を十分に発揮させることが大変大事な課題となっています。

センターでは、研修の内容や方法にいろいろな工夫を加えながら、職場で役に立つ研修、そして、仕事に対するやりがい感を引き出せるような研修、それをさらに伸ばせるような研修を実施することで、県庁組織、またはそれを支える職員の成長を支援していきたいと考えています。

続いて、キャリアデザイン研修について研修を担当する広瀬から、説明させていただきます。



## 7. キャリアデザイン研修導入の経過（89ページ参照）

（広瀬主任）本県は、平成12年から経営品質向上に取り組んでまいりました。また、それと並行して、目標設定制度、総合人事マネジメントシステムに関する検討、試行を続けてきました。

このように県の人事制度が大きく変わっていく中で、職員研修体系についても見直しを行ってきたところです。

その中で、一番大きな見直しを平成13年度に行いました。その考え方としては、職員の主体的な能力開発の意欲を基本とした人材開発研修を実施することです。具体的に申しますと、従来は悉皆型しっかいがたの基本研修を中心に行っていたのですが、平成13年度以降は職員の主体的な手挙げ式研修に移行しました。研修体系の考え方が、このように大きく変わった中で、キャリアデザイン研修を、職員の主体的な能力開発を支援するための一方策として導入してきました。

年度を追ってご説明すると、まず平成13年度に、一般能力開発研修という手挙げ式の研修の中に、プロフェッショナル育成研修というメニューを設けました。これが本県におけるキャリアデザイン研修の最初の導入と言えます。その後、翌年の平成14年に、このプロフェッショナル育成研修を衣替えし、新採用職員研修としました。といいますのも、新採用職員には早期に高知県庁職員としてのプロ意識を醸成し、自主的な能力開発の意識づけを定着させるために、このプロフェッショナル育成研修を新採用職員研修として導入しました。

また、本県において主幹というのは大体年齢的に31歳の職員になりますが、主幹を対象としたキャリアデザイン研修を平成15年に導入しました。そして、翌年の平成16年にはこの主幹を対象としたキャリアデザイン研修を、今度は31歳という年齢をとらえたキャリアデザイン研修として導入しました。同時に平成16年には、41歳を対象としたキャリアデザイン研修を導入しています。

最近高知県庁に入ってくる新採用職員は学卒ですぐに入ってくる者は少なく、一度民間企業を経験して入ってくる者が増えてきています。また、本県的主幹の上は班長になるのですが、班長というのは初めて部下を持つことになり、年齢的にいうと大体40歳前後になります。近年この班長になる年齢が、人によって違いが生じてきました。こうしたことから、平成16年度からこのキャリアデザイン研修は、職位ではなく、年齢で実施することにしました。

こうして、平成16年度から入庁1年目、31歳、41歳という3世代の節目の年齢に、キャリアデザイン研修を取り入れたということになります。

そうした中で、本県の「総合人事マネジメントシステム」が平成17年3月に設計されました。この中で、キャリアデザイン研修による人材育成の支援が明確に位置づけられました。

そして、平成17年に、研修体系の大きな見直しを行い、新採用職員を5年間の計画的な研修で育てていくという体系にしました。その中で、このプロフェッショナル育成研修は、採用1年目で実施していたわけですが、一定期間、県庁で仕事をしてからの方がプロフェッショナル感を考えやすいのではないかとということで、平成18年度からは2年目の職員を対象として実施することとしました。

## 8. 平成18年度キャリアデザイン研修（89ページ参照）

平成18年度からは現在の研修体系で行っていますが、以下、その内容についてご説明します。

平成16年から、3世代のキャリアデザイン研修を実施してきましたが、三つの研修の実施をそれぞれ別々のコンサルにお願いしており、その中でもプロフェッショナル育成研修と30代キャリアデザイン研修は、既存の商品を使っていました。

そうした中で、平成18年度からは、公務職場におけるキャリアデザイン研修は、自分の希望する業務に就けるとは限らないなどの公務職場の特性を勘案したうえで研修を進めていく必要があるのではないか、本県の置かれた状況に応じた内容で研修を行うことが効果的ではないのかということから、この三つの研修の関連づけを強化して実施することにしました。その中で高知県の諸制度や高知県の職員の気質等をよくご存じで、また、キャリアデザイン研修の研修実績が多い、本日お見えのイースト・コンサルティング・オフィスの東先生にこの三つの研修をお願いすることになりました。

この三つのキャリアデザイン研修ですが、まず入庁2年目に2年目研修の一つとしてプロフェッショナル育成研修を実施します。これは、「プロフェッショナル感を確立すること」をねらいとしています。そして、職場で試行錯誤をしたあとの31歳という時期に30代キャリアデザイン研修を、「キャリア形成の



意識を確立する」ことをねらいとして実施します。そして、また、職場で成功体験、失敗体験を積み重ねる中で、41歳の時期に40代キャリアデザイン研修を、「キャリアビジョンを明確化」し、モチベーションの再確認をするとともに、以後、自立的な仕事を実践していくというねらいで実施しています。

ちなみに、研修の名称は、30代は「自分を活かす」、40代は「仕事と私を考える」としています。これは、個人の人生を描くという一般的なキャリアデザイン研修ではなく、県庁の組織人として、自分の仕事として、組織の中でどう活躍していくかということを意識づけるという意味合いもあり、こういう名称で実施しています。

#### (1) 平成18年度新規採用職員辞令交付式知事挨拶（95ページ参照）

次に、それぞれの研修の内容についてご説明したいと思います。別にお配りしている資料の3枚めに「平成18年度新規採用職員辞令交付式知事挨拶」というものを載せています。この中で私どもがキャリアデザイン研修で注目しているのが、次のページです。

知事はその挨拶の中で「日々いかに自分の社会人としての価値を増していくかということをぜひ心がけていただきたいと思います」というコメントを出しています。知事も言っているように、キャリアの考え方を若いうちから持つ職員を、高知県庁は求めているということが言えるかと思います。この知事挨拶につきましては、この三つの世代のキャリアデザイン研修において、それぞれ事前学習、あるいは演習や講義の中で使用しています。

#### (2) 2年目研修（プロフェッショナル育成研修）

2年目研修のねらいは、「新たな価値の創造と高い成果を生み出す自立的、創造的な行動ができる職員を育成する」ということで、県庁職員としてのプロフェッショナル感を確立してもらうことを目指しています。これは入庁2年目の後期に行う2日間研修です。この研修では事前学習として、「辞令交付式の知事挨拶」から自分が気がついたことを考えてくる、高知県自体について考えてくるという2つの事前学習を課しています。

そして、当日のプログラムは、初日の最初にプロフェッショナルとは何かについて考えていきます。その後に自分のパーソナリティを知るために、自己診

断ツールを利用して、日頃の自分の態度や行動について考えていきます。そして、事例研究で、高知県について考えるという事前課題についてグループで演習します。そして、そのテーマに関する研究を行い、成果を生み出すスキルについて学びます。それを2日の午前中まで行い、2日目の午後は各自の課題ということで、自分の今後の課題や目標を立てるということで研修を進めます。

### (3) 自分を活かす（30代キャリアデザイン研修）

この研修のねらいは、「職業人としての生活をより豊かに過ごすために、個人と組織のかかわり合いの中で自己の存在意義を確立し、「自立した組織人」への自己変革を促す」ということで、キャリア意識を確立することを目指しています。

この研修では、上司からの手紙として、受講生の上司にその受講生に望むこと、期待を書いてもらい、研修に持参します。また、自己診断シートとして、入庁以来の自分の行動について振り返りをするということを事前課題として課しています。

当日のプログラムですが、まず最初にキャリアとは何かということで、キャリアについて考えます。そして、自分に求められることということで、自分に求められている周囲からの期待は何かについて考えます。そして、自分のプロらしさを振り返るということで、入庁以来の自分の行動について振り返って考えていきます。2日目には、自身の価値観の在り方ということで、自分の価値観は何なのかということについて考えます。そして、キャリアビジョンを描き、最後に明日からの活動計画として、どういう行動をしていくかということを研修の中で考えます。

### (4) 仕事と私を考える（40代キャリアデザイン）

この研修では、「職業人としての生活をより豊かに過ごすために、個人と組織のかかわり合いの中で自己の存在意義を再認識し、自らのキャリアについて考え、これからのキャリアビジョンを描く」ということで、「キャリアビジョンを明確にする」ということを目指しています。

事前学習として、これまでの自分を振り返るということで、これまでの自分の人生について、仕事と仕事以外の出来事について振り返ります。また、自分

のこれまでの人生の中での成功体験、不満足体験について、リストアップしてきます。

研修の中身ですが、最初にキャリアとは何かについて考えます。次に環境を分析するということで、高知県を取り巻く環境についてグループワーク等で考えます。それから、仕事と人生の軌跡を振り返るということで、自分のこれまでのキャリアについて振り返って考えます。そして、SWOT分析を使いセルフマーケティングについて考えていきます。そして、2日目に今後の自分のキャリアビジョンを描いて、明日からの行動計画を立てるという内容になっています。

### 9. 受講生の声（アンケートから）（89ページ～90ページ参照）

以上が平成18年度のプログラムの内容ですが、このプログラムによって実施した受講生の声について、以下ご紹介したいと思います。2年目研修についてはまだ本年度は未実施ですので、30代と40代のキャリアデザイン研修についてご紹介したいと思います。

まず最初に、自分のキャリアや今後の課題に関する質問として、「自分が実現したいこと、ありたい姿は明確になりましたか」という設問に対し、「こうかもしれないというものはつかめた」「ある程度明確になった」「非常に明確になった」という答えが、30代が96%、40代が86%になっています。

もう一つの質問はQの2です。「能力開発上のテーマや課題は明確になりましたか」という設問に対し、また同じように「こうかもしれない」以上の回答を選んだ者が、30代は95.8%、40代は97%ということで、このQ1、Q2に関しては、いずれの質問に対してもともに高い数字が出ているということが言えるかと思います。

次に、キャリアデザイン研修自体に関する設問です。「あなた自身のこれからのキャリアを考えるうえで、このキャリアデザイン研修は有効でしたか」という問いに対して、「有効だった」「大変有効だった」という回答が、30代は78%、40代は75%ということで、4人に3人は「この研修は有効でした」という回答となっています。

このアンケート結果から、キャリアデザイン研修は受講生がキャリアを描いていく中で有効な研修であるということが言えるのではないかと考えています。


## 10. まとめ

先ほど所長からも話がありましたが、私ども高知県庁は、今後ますます大きな変化の荒波にさらされていくかと思います。そして、その中では、予算の削減、人員の減ということがあるかと思っています。そうした少ない予算、少ない人員の中で、よりよい成果を生み出す高知県庁とするためには、職員のやる気と知恵が必要です。

そのために、今後も改善を加えながらキャリアデザイン研修を行い、職員の能力開発の支援を行っていきたいと考えています。


少ない職員が仕事にやりがいを持ちながら成長し、県民、地域社会の要望に効率良く応えられる県庁となることが最大の目的です。

最後に、90ページの私ども高知県職員能力開発センターの「感じて、考えて、行動する」という能力開発ビジョンをご紹介します。事例発表とさせていただきます。



### 1 高知県職員能力開発センターの紹介

- 組織・職員数
  - 所長 (1)
  - 次長 (1)
  - 専門企画員 (1)
  - 主任(研修担当) (3)
  - 主幹 (1)
- 平成18年度職員研修体系
  - 別添資料参照
- 県庁職員を対象に研修を実施
  - 市町村職員の研修は、こうち人づくり広域連合で実施



### 3 高知県の経営方針

- 経営理念

県民の皆様が希望と愛着をもって暮らすことのできる「自らの力で歩む高知」づくりのため、「県民と正面から向き合う」県政を推進する。
- 基本方針
  - 1 地域で支え合う仕組みづくりの促進
  - 2 仕事の進め方等の転換
  - 3 公的サービスの協働

#### 4 職員能力開発センターの経営方針

県民の皆様が希望と愛着を持って暮らすことのできる「自らの力で歩む高知」づくりのため、県庁は「県民と正面から向き合う」県政を推進している。そのために職員能力開発センターは県庁を支え、動かしている職員の意識改革と能力開発を進め、職員一人ひとりが生き生きとしてやりがいを感じながら仕事をしていくことができるよう支援する。

#### 5 総合人事マネジメントシステム

高知県の  
人事制度の課題

1. トータルシステムとしての課題
2. 人事考課制度と関連施策の課題
3. 人事異動・人事申告の課題
4. 知識・技能伝承の課題
5. 制度運用の課題

職員意識や公務員制度改革の反映

「総合人事  
マネジメントシステム」 県民と向き合った行政サービスの一層の推進  
生き生きとやりがいをもって仕事ができる環境

#### システムの基本方針

新システムでは

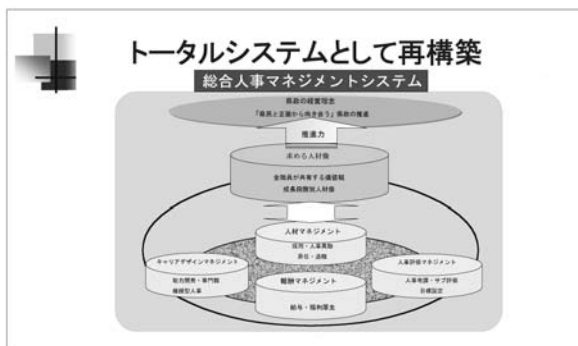
3. トータルな  
システムとし  
て再構築

1. 人材像の明示と  
計画的な人材育成

- ・職員の成長段階に応じた人材像設定
- ・人事考課の改訂

2. コミュニケーション  
個人と組織の活性化

- ・目標設定制度に基づく面談制度
- ・人事考課のフィードバックの充実



## 6 能力開発の基本方針

- (1) 職場との連携を図りながら職員を育成します。
- (2) 「感じて・考えて・行動する」職員となるための能力開発を支援します。
- (3) 職員の主体的な能力開発を支援します。

## 7 平成18年度重点実施事項

- (1) ステージ別期待人材像に対応した能力開発への支援
- (2) 県職員に求められる基本的な事務処理能力の向上
- (3) 次世代リーダー育成研修の新設
- (4) 新採用職員の育成と若年層の能力開発
- (5) 職場での仕事を通じた人材育成への支援

[illegible]

9 平成18年度キャリアデザイン研修

2年目研修  
(プロフェッショナル育成)

自分を活かす  
(30代キャリアデザイン)

仕事と私を考える  
(40代キャリアデザイン)

「キャリアビジョン」の明確化

再モチベーション  
自立的仕事の実践

成功体験の積み重ね

入庁2年目 31歳 41歳

## 10 受講生の声(アンケートから)(1)

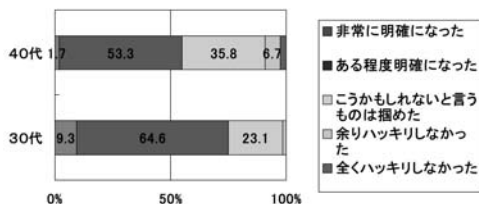
Q1. 自分が実現したいことありたい姿は明確になりましたか？

A horizontal stacked bar chart comparing responses for two age groups: 40代 (40s) and 30代 (30s). The x-axis represents the percentage of respondents, ranging from 0% to 100%. The y-axis lists the age groups. The legend indicates five response categories: '非常に明確になった' (Very clear), 'ある程度明確になった' (Somewhat clear), 'こうかもしれないと言うものは指めた' (Pointed out something that might be like this), '余りハッキリしなかった' (Not very clear), and '全くハッキリしなかった' (Not clear at all). The data values are as follows:

世代	非常に明確になった	ある程度明確になった	こうかもしれないと言うものは指めた	余りハッキリしなかった	全くハッキリしなかった
40代	7.5	32.5	45.8	11.7	2.5
30代	9.2	52.4	33.9	3.0	1.5

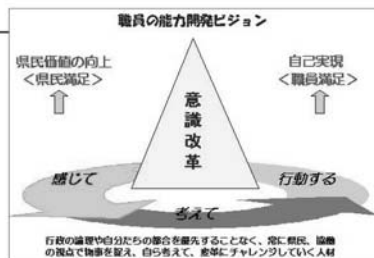
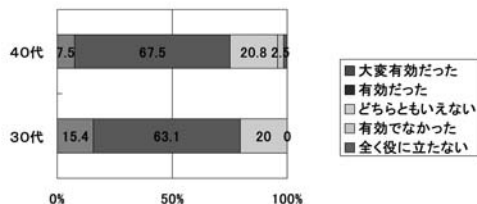
## 受講生の声(アンケートから)(2)

Q2. 能力開発上のテーマや課題は明確になりましたか？



## 受講生の声(アンケートから)(3)

Q3. あなた自身のこれからのキャリアを考えるうえで有効でしたか？



■ ご清聴ありがとうございました。



平成18年度 職員研修体系

職員能力開発センター

◎二指名(必修)

○＝指名選択（１研修選択して受講）

☆三応募（希望して受講）

[illegible]

## 1 能力開発の基本方針

少子・高齢社会、高度な情報化社会の進展など社会環境は大きく変化しており、地方行政も三位一体の改革、市町村合併、行政ニーズの多様化・高度化への対応など様々な課題に直面しています。「自らの力で歩む高知」を目指して、県庁が、県民と正面から向き合って行動し、人と知恵の力で仕事を進めていくためには、時代の変化に即応する柔軟な発想を持ち、将来を見据えた県行政のあり方を深く考え、「行政の論理や自分たちの都合を優先することなく常に県民・協働の視点で物事を捉え、自ら考えて、変革にチャレンジしていく人材」が求められます。

そのために、職員能力開発センターは、次の基本方針のもとに人材育成に取り組めます。

### (1) 職場との連携を図りながら職員を育成します。

職員が、自らの能力を十分に発揮するとともに、仕事を通じて能力を高め、県民に信頼される職員として生き生きとやりがいを持って仕事をすることができるよう、職場との連携を図りながら「ともに育つ職場づくり」を目指して、職場で育つ環境づくりのための支援を行います。

### (2) 「感じて・考えて・行動する」職員となるための能力開発を支援します。

「自らの力で歩む高知」を目指し、「県民本位」の行政を遂行していくために、職員が県民の視点で環境の変化に柔軟に対応して主体的に行動できるよう、質の高い研修を実施して支援をします。

### (3) 職員の主体的な能力開発を支援します。

職員が仕事を通じて自己形成・自己実現を図り、県庁生活をより豊かに送ることができるよう、能力開発やキャリア開発の支援を行います。

## 2 平成18年度重点実施事項

能力開発の基本方針に沿って、「総合人事マネジメントシステム」の円滑な実施にむけて、職員の主体的な能力開発を促すために、職場と連携を取りながら、平成18年度は次の項目を重点に実施します。

**(1) ステージ別期待人材像に対応した能力開発への支援**

「総合人事マネジメントシステム」で示された評価制度や期待人材像に即した研修体系に見直し、各ステージで必要とされる能力開発が行われるように研修の機会を設け、職員の主体的な能力開発を支援します。

**(2) 県職員に求められる基本的な事務処理能力の向上**

県民の視点に立った行政を進めるために、県職員として持つべき基本的な考え方や事務処理能力について、再確認する機会を設け、県職員としての意識の向上を図ります。

**(3) 次世代リーダー育成研修の新設**

これからの組織を担う職員を育成することを目的として、「目標設定制度」と連動した研修システムを新たに設け、県民本位志向で業務目標を達成し、より質の高い成果を生み出すことのできる人材の育成を行います。

**(4) 新採用職員の育成と若年層の能力開発**

初任配属先での経験は、組織人としての基礎の養成に大きな影響を及ぼすことから、引き続き「育成シート」を活用した新採用職員指導者による職場研修を行い、職場と当センターが連携を取りながら新採用職員の職場適応能力と職務遂行能力の定着を図ります。

また、引き続き、採用後5カ年間で育成期間と定め、重点的に能力開発を行います。

**(5) 職場での仕事を通じた人材育成への支援**

人材育成の基本は、職場での仕事を通じた能力開発であることから、職場研修への支援を引き続き行うとともに、当センターでの研修の成果が職場で効果的に活かされるための取り組みを、職場と連携しながら進めます。



## 平成18年度新規採用職員辞令交付式知事挨拶

月 日：平成18年 4 月 3 日(月) 8：30～

場 所：高知県庁 第一応接室

皆さんおはようございます。この度は高知県庁への入庁、誠におめでとうございます。

実は、新しく採用された職員の皆さん方を迎えての入庁式は、一昨年までは、県庁の玄関に入って突き当たりにあります正庁ホールという大きなホールで開かれていました。それが、去年からこの第一応接室に場所が変わりました。それだけ新しく採用される職員の数が減ったということです。

そこで、こうして新人の採用が減っていく、また、スリム化をしていく県庁というものを、どう前向きに捉えていけばいいかというような視点を込めて、皆様方への歓迎のご挨拶にしたいと思いますので、少しだけお時間を拝借いたします。

県庁は、100人以上が毎年採用されていた頃から、大変狭き門でした。ですから、皆さん方は、それ以上に狭い門を潜り抜けたというか突破をしてきた、ある意味では選ばれた方々です。

けれども、選ばれたと言うだけでは、社会人としてその価値が認められたということにはなりません。というのも、最近、誰が見ても選ばれた人だと言ってしまうような人が、実は、社会的に見ても、また人間的にも、極めて考えられないほど未熟な人だったということが明らかになったような出来事があったからです。

それは、誰のことかと言えば、例の偽メールの事件の主人公になった国会議員の方のことです。特に、私は知事になる前に20年間NHKの記者をしていました。ですから、あの出来事が起きた時から、よくこの程度の情報を公の場に出せるなあということを驚きました。

けれども、そのようにマスコミというような、日々情報の処理ということにもっとも関わっている、そういう仕事に関わらず、どんな仕事でも自分の身の回りにある情報を集めて、そしてその根拠がどこにあるかということを確認めて、それを分析、整理をして仕事に役立てていくということ、これは、お店で

物を売るにしろ、また会社で営業をするにしろ、商品開発の研究に携わるにしろ、そしてこの高知県庁という職場で公務員として勤めるにしろ、すべて社会人としての基本動作だというふうに思います。

また、日々その社会人としての価値を増すというために、何をすればいいかと言えば、それは情報の量を増やすこと、といっても、単に法律などの知識の量を増やすということだけではなくて、どれだけの人を知っているか、ネットワークの広さだとか、また色んな問題が起きたときの問題処理、解決処理の能力、ノウハウ、さらには、社会常識というものも含めて、いかに情報量を増やしていくか、ということが日々の成長の一番の大きなポイントだというふうに思います。

ですから、皆さん方には、今回の、その誰もが見ても選ばれた人だというような人が犯した出来事ということとを、ある意味、他山の石として、選ばれたということだけで安心をしてしまうのではなくて、**日々に自分の社会人としての価値を増していくかということを是非心掛けていただきたい**と思います。

次に、その新人の採用が減っていく、県庁がスリム化をしていくということとを、組織として見た場合どうかということですが、従来、県庁だけではなく、大きな世帯の組織では、年功序列ということがよく言われてきました。

けれども、そうした組織がスリム化することによって、年功序列ではなくて、やる気だとか仕事の成果だとか、そういうことにより重きが置かれるような組織に変わっていくということになると思います。

また、私たちのように戦後間もなくのベビーブームの頃に生まれた世代のことを、団塊の世代といいますけれども、もう間もなく団塊の世代の方々が大量退職をしていきます。そうすると、皆さま方、若い世代の方々がこれまでより以上早くそれぞれの職場で中心として力を発揮していく、また発揮しなければいけない時代になっていくだろうと思います。

その意味で、やる気のある人にとっては、とても面白い時代に県庁の職員になったということになります。ですから、このことを忘れずに、またある意味では、こうしたことを覚悟して、今、きっと皆さん方の心の中、胸の中にあるであろう情熱だとか期待だとかいうことを歳と共にしぼますのではなくて、どんどん膨らませ続けていって欲しいなということを思います。



ただその一方で、長くこの県庁に勤めた皆さんの先輩の中には、こうして新人の採用も減っていく、組織も段々細っていくというようなこと、そういうような流れを捉えて、予算も減るし組織も小さくなるしというようにマイナスのイメージで捉えがちな人、また、そうとしか捉えられないような方がいっぱい居るというのも事実です。

確かに右肩上がりの高度経済成長期、また、その余韻の残る時代に若手中堅としてこの県庁という組織を担ってくださった、そういう世代の方々にとってそのような受け止め方がでてくるというのはやむを得ないことかも知れません。

けれども、今ここでもう一度、県庁の仕事の仕方というものをゼロに戻し、白紙に戻して、今何が求められているかということを考えて仕事の仕方を見直していく、そういう立場に立てば、予算が減る、また、人の数が減るということは、決してマイナスでもないし恐れるに足ることでもない、というふうに私は思います。

むしろ贅肉を削ぎ落として、といっても今県庁を退職されていかれる方々が贅肉だとか、また、今年度から削減をした仕事が贅肉だと言う意味で申し上げたわけではありませんけれども、相対として贅肉を削ぎ落とし、そして若い世代の皆さん方が表舞台で仕事が出来るような、そういう新陳代謝の良い、また、ある意味柔軟な思考のできる組織に変わっていける大変良いチャンスではないかということを思っています。

また、さっき、今県庁に求められる仕事の仕方ということを言いましたけれども、従来高知県庁に限らず行政というのは、全ての公共サービスは行政が予算を組んで、そして官で担っていくんだということを基本に仕事をしてきました。

この為にある意味押しつけになったり、また、全国一律の仕事で地域の実情にそぐわなくなったり、というようなことがいっぱい出てきました。これからは、そうではなくて、県民の皆さん方、また、民間の企業やNPOの団体の皆さん方と協働し、コラボレートして新しい公共サービスの形を作っていく、ということが県庁に求められている仕事だということを思っています。

言い方を変えれば、県庁の中にある役所の理屈だとか物差し、そういう理屈を押し付けていく、また、その物差しで外の世界を測っていくというのではなくて、地域にある現実、地域のニーズというものを基に県民の皆さん方、また

民間の企業やNPOの団体とも物差しの尺度を合わせて新しい公共サービスを考えていくというのが、これからの県庁のあり方だということを思っています。

また、そうすることによって、永年縦割り縦割りと言われてなかなかその壁を越えられなかったそういう県庁の仕事を横に横に繋げていく、新しい形の仕事に変わっていけると思いますし、また、そのことによって、どんなに厳しい、また、難しい時代でもそれを乗り越えていける自立した地域を、自立した高知県をつくっていけるということを確認をしています。

とは言え、まったく新しい仕事ですので、肝心な県民の皆さんの理解を得るということも含めて大変大きな課題があります。また、簡単にいくことではないと思っています。また、何か大きな物を造るといったように目に見え易い仕事でもない地道な仕事です。

けれどもこうしたことをやり遂げることによって、社会の仕組みを変えていけるやりがいのある仕事だと私は思っていますし、是非そうした仕事を皆さん方と一緒に手がけていきたいと思います。

また皆さん方が経験を積む、そして組織の中心になって活躍ができるという時には、今申し上げたような自立した地域や自立した高知県ができていくということを心から祈っています。

では、改めて皆様方の御入庁を心からお祝いをしますと共に、これから一緒に高知県のため、また、高知県の県民の皆さんのために仕事をしていきましょう、ということを申し上げてお祝いのご挨拶とさせていただきます。

どうぞよろしくお願い申し上げます。ありがとうございました。