

# 静岡県キャリア・デベロップメント・プログラム（CDP）

## 静岡県

人口：3,775,903 人

面積：7,780.03 km<sup>2</sup>

### 取組の概要

静岡県では職員が主体的なキャリア形成意識を持って自らの能力開発に取り組み、組織がその意欲、能力を人事異動や研修により支援していく中長期的な人材育成の仕組みである「静岡県キャリア・デベロップメント・プログラム（CDP）」を平成17年度から稼働している。

研修と人事マネジメントを連携させ、様々な工夫により人材育成の機能全体を有機的に展開していく、自治体としては画期的な人材育成システムである。

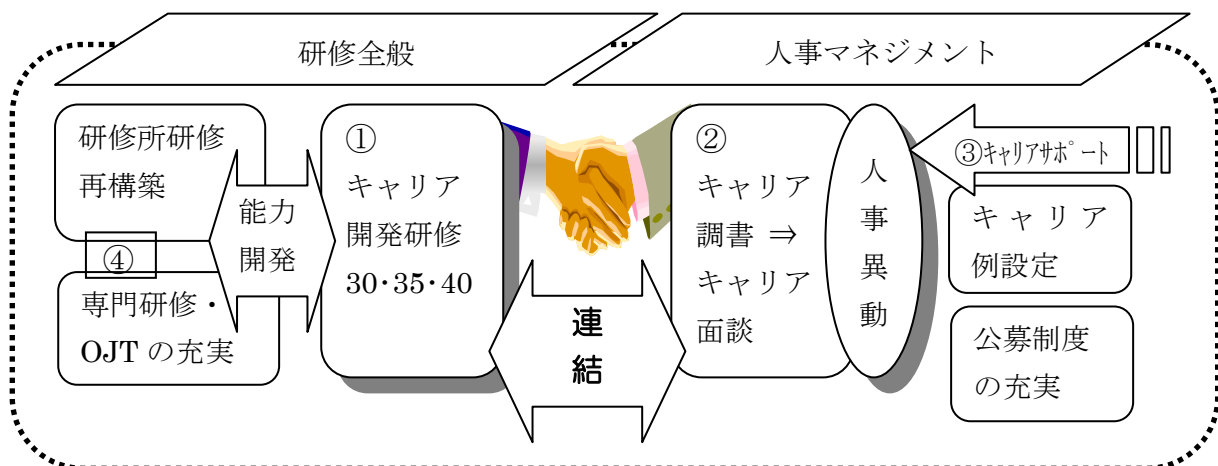
### 取組の紹介

#### 1 取組の背景

- ・ 平成の大合併、2つの政令指定都市の誕生等により、今後、静岡県職員の果たすべき役割が大きく変化する中で、高い専門性を有する職員を育成することが必要である。
- ・ また、組織のスリム化が進む中で、マンパワーを最大限発揮させ、限られた人的資源を有効活用することは、生産性の向上に不可欠である。

#### 2 取組の具体的内容

- ・ 静岡県CDPは、研修と人事マネジメントが連結し、様々な工夫により人材育成の機能全体を有機的に連携させて行うプログラムである。



(1) 30、35、40歳の3階層の職員全員に能力の自己分析と将来のキャリアプランを作成するキャリア開発研修を実施する。

① キャリア開発研修の内容

- ・ 受講者は、現在の自分自身の能力、価値観、意欲、知識、経験などを客観的に把握しながら、今後の職員生活に関する将来ビジョンを作成する。
  - ・ 具体的には、
    - これまでの職務経験や実績とその時の取組み意欲の振り返り
    - 現在の能力の専門性、価値の自己評価（強み・弱みの把握）
    - これからのキャリアの方向性の検討
- などの演習を行い、自らのキャリアプランを策定する。

② 対象とねらい

- ・ 教育異動期間を終了した30歳前後からラインの長への登用前の40歳までの間に3階層を設定して、該当職員全員に対して研修を行う。

対象者	研修のねらい
◆教育異動の終了時（30歳前後） ＝キャリアプランの基礎づくり期	・教育異動により業務全般を経験した段階で自己の志向・適性を考え、今後のキャリアの方向性とその具体的な能力開発について考える。
◆役付職員になる前の35歳 ＝キャリアプランの構築期	・役付職員になる時期に自己の特性、蓄積能力、経験値を判断し、指導的立場に向けてどのように知識習得やスキルアップするのか考える。
◆ラインの長となる前の40歳 ＝キャリアプランの完成期	・係長等の役割を前にし、自己の強みを再認識し、その特性、能力を判断した上で、監督指導職としての能力発揮について考えてみる。

(2) 上記(1)の研修を受講した職員は、キャリア調書を作成し、人事管理者とキャリア面談を行い、その結果を人事異動に反映する。

① キャリア調書（次ページ参照）

- ・ 「キャリア調書」には、
    - これまでの知識・経験からの自己診断（経験、資格、研修受講等の強みなど）
    - 今後のキャリアに対する考え方（ジェネラリスト、スペシャリスト志向など）
    - 今後の具体的なキャリア意向
- などを記載する。

## ㊦ キャリア調書

(記載日 平成 年 月 日)

職員番号		氏名		受講	30・35・40・41～
所属				生年月日	
				年齢	
補職名				職名	
				職種	
最終学歴				勤続年数	
				現所属年数	
発令日	略歴			①左の勤務時に得た知識、経験、資格等	
② これまでの知識・経験	区分	分野名 (複数の場合は欄を分割)	理由・説明 (有している適性、専門知識・資格等)		
	強みの ある分野				
	苦手な 分野				
③ 今後のキャリアの考え方	区分 (番号に○)	希望キャリア分野名 (複数の場合は欄を分割)	理由・説明 (能力アピール、希望勤務先等)	今後、開発したい能力 専門知識・資格等	
	1 専門分野で 能力発揮 したい				
	2 広く行政分野 に従事したい				
	3 どちらとも 言えない				
面談 記録	日付		面談記録内容		
	平成 年 月 日				
	平成 年 月 日				
	平成 年 月 日				

## ② キャリア面談

- ・ 所属は、職員の提出する「キャリア調書」を基に、毎年度、人事異動ヒアリングの時期に「キャリア面談」を実施する。
- ・ その際、所属は、職員の意向を聴くだけでなく、本人の能力評価や適性も考慮して、必要なアドバイスをを行う。
- ・ 「キャリア面談」を実施する人事管理担当者は、職員のキャリアプランを理解し、個々の能力、適性を考慮してアドバイスするなど、職員のキャリア開発の支援者として重要な役割を担うことになることから、これらの者に対し「キャリア開発支援者研修」を実施し、面談のための知識・スキルを付与している。

## ③ 人事異動への反映

- ・ 「キャリア調書」は、勤務意向調書とともに人事異動に際しての参考資料として必ず活用し、職員の意欲や努力をくみとって、できる限り組織の要請とマッチングして、人事異動に反映する。

(3) 職員の能力開発のために、公募制度や各種研修、派遣制度等を充実し、職員のキャリア形成を支援する。

### ① 専門コース別公募

- ・ 専門的な能力を高めたい（スペシャリスト志向）職員には、具体的なキャリアプラン検討の参考とするため、求められる専門性や業務の類似性、必要とされる人材の近似性などの観点から複数の専門コースを設定して例示している。
- ・ なお、18年度は行政職をはじめとした10職種35コースで専門コース別公募を実施した。

### ② その他の公募制度等

- ・ 職員がキャリアプランの実現を目指して、直接的に行動できる仕組みとして若年層から室長職までを対象とした各種公募制度を用意している。
- ・ 具体的には、「室長職の公募」、「主幹級以下の職の公募」、「技術職員の事務分野への交流の公募」、「県・市町人事交流の公募」、「国・民間等への派遣研修の公募」などを実施している。
- ・ 加えて、自己啓発のために休職して大学院等で学べる制度も用意している。

(4) 専門分野志向の職員のやる気、やりがいを高めるため、高度の専門性を有する人材（スペシャリスト）を管理職登用する幹部複線型の人事管理を行うこととしている。

## 3 取組の効果

- ・ 職員の意識を、組織依存の状態から、キャリア形成意識を持ち、自律的に能力開発を行う方向に変えて、職員の意識改革を実現する。
- ・ 組織は、キャリア意向を尊重し、職員のモチベーションを高めて意欲、能力を最大限発揮させ、結果として、個人の能力アップと組織の活動レベルを高め、活性化させる効果がある。

- ・ 実際の人事異動にあたっては、キャリア面談の結果を参考とし、本人のキャリア意向を有効活用すべきと認められるものについては、優先的に意向所属への配属を検討するなど、CDPの効果の向上に重点的に努めているところである。

#### **4 取組中の課題・問題点**

- ・ CDPは「職員の自律」と「組織の支援」が相まって効果を発揮するものであり、どちらか一方が変わるだけでは有効に機能しないものである。
- ・ 職員に自律の考え方を十分に浸透させ、組織として職員の意欲・能力の有効活用を実践していくことを着実に実行して、本制度に対する期待感、信頼感を高めていくことが肝要である。
- ・ その第一歩として、新規採用職員や管理・監督者向け等の各種研修の場での説明をはじめ、パソコン内の庁内電子掲示板や職員向け庁内新聞等を活用し、静岡県CDPの取組みの周知を図っている。

#### **5 今後の課題**

- ・ 職員のキャリアプラン実現のために、さらに各種研修や派遣制度等の能力開発の支援策の充実を図っていく必要がある。
- ・ 専門性の高い職員を着実に育てていくには、職員の意欲と能力を適切に評価し、これを反映した人事配置を積み重ねていくことが必要である。

#### **6 今後取り組む自治体に向けた助言**

- ・ 職員の意識改革は、一朝一夕に浸透するものではない。
- ・ キャリア開発研修により、時間と手間をかけて積み上げていかななくてはならないし、その改革した意識を人事マネジメントの側で効果的に活用していかななくてはならない。
- ・ また、人材育成は、その効果も一朝一夕に現れるものではないので、信念をもって地道に粘り強く運用していくことが大切である。

**担当部署：総務部人事室**