

能力開発研修の導入

栃木県

人口：2,003,954人

面積：6,408.28km²

担当部署：人事課

概要

栃木県では、職員が目指す階層に求められる能力を、昇任前に自ら能力開発に取り組み、組織は意識改革・能力開発を支援していく「能力開発研修」を平成15年度から導入した。

選定理由

（総務省コメント）

ほとんどの団体が階層別の研修を行っているが、昇任前に研修を行い、目指す階層に期待される能力や役割を認識させることでモチベーションアップを図り、また、受講後においては、所属長と能力発揮についての振り返り面談を実施するなどのフォローアップを行うことで、職員の能力を最大限に引き出す工夫をしている点を評価し、選定した。

背景

多様化・高度化する行政課題に対応するため、職員のより一層の意識改革と資質向上を図り、職場研修との連携を図る必要があった。

具体的内容

- (1) 能力開発研修は、昇任前に目指す階層に期待される能力を身につけることを目的として、各階層別に共通した内容の研修を行う「共通研修」と、各受講者が選択し、専門的

な能力を身につけるための「選択研修」から成り立っている。

- (2) まず、共通研修により、キャリアマネジメントと能力開発の動機付けを行い、その後の所属長との面談を通じて、今後自らが開発すべき能力の自覚を図る。その結果を踏まえ、能力開発に有効な研修を選択し、受講する。

《能力開発研修受講対象者》

- ア 主任能力開発研修
主任を目指す 28 歳の職員
- イ 係長級能力開発研修
係長級を目指す 34 歳の職員
- ウ 監督者能力開発研修
グループリーダーを目指す係長級 7 年目の職員
- エ 管理者能力開発研修
総括課長補佐 3 年目又は課長級 1 年目の職員

【参考：各階層に期待される能力とは】



主任

- ☆ 業務を効率的に遂行する。
- ☆ 業務の課題を発見し、改善・改革を図る。
- ☆ 職場における上司・先輩と後輩のパイプ役を務める。

情報力/変化対応力/改革力/企画力/
業務管理能力/折衝力/説明能力/
協調力



係長級

- ☆ 業務を PDCA サイクルに沿って計画的に遂行する。
- ☆ 創意工夫をして、企画立案を行う。
- ☆ リーダーを補佐し、グループ内での支援・調整を行う。
- ☆ 積極的に後輩を指導育成する。

企画力/業務管理能力/折衝力/説明
能力/問題解決力/協調力/後輩養成
力



グループリーダー

- ☆ グループの業務進行管理を行い、目標達成に向けて業務を遂行する。
- ☆ 施策・業務を適切に評価し、戦略的な企画立案を行う。
- ☆ グループ内を取りまとめ、所属内や関係部局との調整を行う。
- ☆ 部下の能力を向上させるために、実践的な教育指導を行う。

問題解決力/調整力/リスクマネジ
メント/組織運営力/行動影響力/部下
育成力



所属長

- ☆ 所属の目標や政策課題の優先順位を定め、施策を実現する。
- ☆ 長期的・多角的視点をもって戦略的に組織経営を行う。
- ☆ 改革的・学習的な職場風土をつくる。

リスクマネジメント/意思決定能力/
組織運営力/行動影響力/部下育成力
/部下管理能力

【参考：各能力の定義】

課題対応				組織・人材	
情報力	情報的的確・迅速に収集し、分析活用する力	説明能力	相手にわかりやすく説明し、理解させる力	協調力	組織目標の達成に向けて、積極的に協力協調する力
変化対応力	状況の変化に応じ、柔軟的確に対応する力	問題解決力	問題点や課題を具体的に解決する力	後輩養成力	後輩が主体的に行動し、成長できるように指導する力
改革力	積極的に業務を改善・改革する力	調整力	様々な利害関係者の意図を理解し、調整を図る力	組織運営力	部下の人心を掌握して、組織を動かす力
企画力	多様なアイデアを創意し、実現可能な企画を立案する力	リスクマネジメント	業務上のリスクを未然に防止し、万一発生した場合には、的確に対応する力	行動影響力	部下の手本となり、組織内外で大きな影響力を発揮する力
業務管理能力	組織の課題を踏まえ、目標を設定し、コスト意識を持って計画的に業務を管理する力	意思決定能力	事実やデータに基づき検討、比較、評価を行い、最適な解決策や代替案を判断する力	部下育成力	人材育成について、その必要性を強く認識し、責任を持って取り組む力
折衝力	ねばり強く相手を説得し、合意に導く力			部下管理能力	部下をよく観察し、適正に評価・管理する力

(3) 次に、共通研修において自覚した能力を開発するため、その職位に在職している間（概ね2年間）に選択研修を2科目（管理者能力開発研修のみ1科目）受講する。

(4) 所属長との面談

能力開発テーマ設定面談（6～7月実施）

選択研修受講前の面談では、お互いが組織目標と個人目標を確認し、その整合性を図る。そして、この目標を達成するためにとるべき行動、伸ばすべき能力等について話し合い、目標達成に向けた能力開発テーマを予め確認しておくことで、目的意識をもって研修に参加するという意識が高まり、結果として高い研修効果が得られる。

振り返り面談（2～3月実施）

選択研修受講後に振り返りの面談を実施。目指した能力（行動）が発揮できたか、どの程度高まったのかを話し合い、そして、次年度へ向けての取り組みを定める。

【参考：受講から修了まで】



取組中の課題・問題点

- (1) 能力開発研修は、「職員の自己啓発意欲」と「組織の支援」の相乗効果を意図した取り組みであるので、一方が欠けても効果が期待できないところであるが、本研修制度導入後に人事評価制度（業績評価・能力評価）における所属長と職員の面談も始まり、大規模な職場では所属長の負担感が増している。
- (2) 研修受講時期と実際の昇任時期にタイムラグがあり、職責とのギャップを感じる職員がいる。

工夫点

- (1) 平成 15 年度に本研修を取り入れる際に、キャリアデザイン手法について高度で専門的な知識・技能を有する民間教育機関のノウハウを活用するため、研修業務全般についてアウトソーシングを実施した。
- (2) 研修実施後には、従来の受講者アンケートに加え、講師の熱意や指導内容、研修の内容や難易度等を評価する「研修評価シート」による統一的・客観的評価を実施し、次年度の研修カリキュラムに反映させることとした。

効果

- (1) 職員が昇任前に目指す階層に期待される能力や役割を認識することにより、能力開発の目的が明確になりモチベーションアップにつながった。
- (2) また、研修後にも所属長と能力発揮についての振り返り面談を実施することから、職場研修との連携が図れるようになった。
- (3) 研修受講率も導入前の平成 10 年～13 年度が 80% 台であったのが、導入後は 90% を超えている。

住民（職員）の反応・評価

- (1) 職員からの反応
民間講師の講義に、「民間事例が聞けてよかった」「理解しやすく、自己啓発のきっかけとなった」との評価を得ている。
- (2) 所属長からの反応
職員との受講前・受講後の面談で、「コミュニケーションを図ることができた」との評価を得ている。

フォローアップ

- (1) 研修実施後に、受講者アンケートを行うとともに、講師の熱意や指導内容、研修内容・難易度等を評価する「研修評価シート」による統一的・客観的評価を行い、次年度の研修カリキュラムに反映させている。
- (2) 研修終了後の年度末に、「能力開発シート」を人事課に提出してもらうことで、そこに記載された、研修後の職員と所属長との面談内容、研修が業務遂行上どのように活かされたか、能力開発としてどのように有効であったか（職員本人が記載）等について把握して研修の効果を検証し、今後の研修のあり方を検討する資料としている。

今後の課題

制度を導入してから7年目になり、階層別に求められる能力が現状とマッチしているかを再検討し、その能力開発に向けた研修カリキュラムの充実を図っていかねばならない。

また、職員の能力開発と人事評価制度との連携を図り、人材育成に体系的・計画的に取り組む必要がある。

今後取り組む自治体に向けた助言

研修でのキャリアマネジメントの考え方が職員に浸透するのは、短期間で達成されるものではないので、一貫した方針で取り組むことが必要である。

また、業務委託等によりアウトソーシングした場合、研修についてのノウハウやスキルについて、研修担当職員自らが習得することや、組織として蓄積していくことが重要である。