

県政運営指針

元気で豊かな、そしてあったかい高知県へ

令和 6 年 4 月改定
高知県



高知県「県政運営指針（令和6年改定）」の概要

県政運営指針の概要

県政運営指針は、県庁の目指すべき姿を実現するために、県庁組織及び職員が従うべき原理原則を定めるもの。

平成27年 策定（「新・高知県行政改革プラン」と「県政改革アクションプラン」を統合）
令和2年 改定（働き方改革やデジタル技術の活用など社会環境の変化に対応）

具体的には、6つの柱（右図参照）に沿って取組を推進。

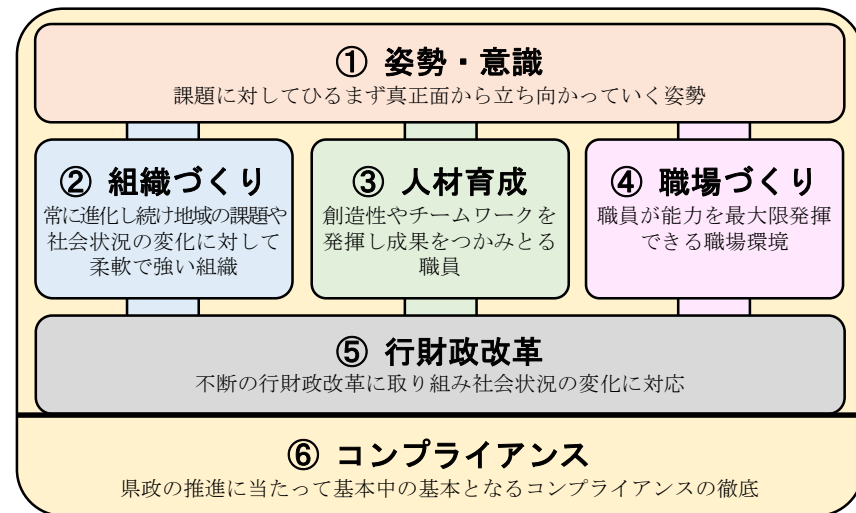
高知県の目指すべき姿

元気で豊かな、そしてあったかい高知県へ
～県民の皆さんがいきいきと仕事し、いきいきと生活し、
安全・安心に暮らせる県を目指して～

高知県庁の目指すべき姿

「共感」と「前進」の好循環を生み出し、
県政の進化に果敢に挑戦する県庁へ

高知県庁の目指すべき姿を実現するための6つの柱



改定のポイント

前回改定から4年が経過する中、コロナ禍や人口減少の加速化をはじめとした社会経済情勢の変化などを踏まえ、県庁組織及び職員の県政に取り組む姿勢や各種施策の追加・拡充など改定

①本県を取り巻く環境変化への対応

- ・先取りする新たな時代の潮流（デジタル化、グローバル化）の項目にグリーン化の取組を追加
- ・少子化や人口減少の加速化などを踏まえ、職員の確保策を強化
- ・「共働き・共育て」の実現に向けて、県庁において「隼より始める」施策を積極的に推進
- ・行政サービスのデジタル化によるさらなる利便性の向上及び業務の効率化を推進

②県庁内の状況変化への対応

- ・年齢構成の変化などを踏まえ、県政を担う職員の人材育成策を強化
- ・職員が能力を最大限発揮できる職場環境づくりを進める取組の強化
- ・「県民サービスの確保」と「財政健全化」を両立させる安定的な財政運営をする取組を強化
- ・県政へのさらなる信頼性を確保するため、内部統制の推進やガバナンスを強化

高知県庁の目指すべき姿を実現するための6つの柱

「共感」と「前進」の好循環を生み出し、
県政の進化に果敢に挑戦する県庁へ

1 姿勢・意識

課題に対してひるまず真正面から立ち向かっていく姿勢

- ① 県民の皆さんとの対話を通じて共感を得ながら課題解決に向けて前進する
- ② 民間や市町村と一体感を持って取組を推進する
- ③ 全国区の視点を持って仕事を進める
- ④ 時代の潮流を的確に捉える

2 組織づくり

常に進化し続け地域の課題や
社会状況の変化に対して柔軟で強い組織

- ① 常に進化し続ける
- ② 課題に柔軟かつ的確に対応できる体制をつくる
- ③ 簡素で効率的な組織を構築しつつ課題に真正面から取り組むためのマンパワーを確保する
- ④ 公社等外郭団体を活用する
- ⑤ 民間の力を活用する

3 人材育成

創造性やチームワークを発揮し
成果をつかみとる職員

- ① 課題に果敢に挑戦する人材を「確保」する
- ② 課題に果敢に挑戦する人材を「育成」する
- ③ 課題に果敢に挑戦する人材を「支える」

4 職場づくり

職員が能力を最大限発揮できる
職場環境

- ① 風通しの良い職場づくりに取り組む
- ② ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)を実現する
- ③ 障害のある方も働きやすい職場づくりに取り組む
- ④ 職員の健康管理に留意した職場づくりに取り組む

5 行財政改革

不断の行財政改革に取り組み社会状況の変化に対応

- ① 財政の健全性を確保する
- ② 簡素で効率的な組織を構築する
- ③ あらゆる行政サービスのデジタル化を推進する

6 コンプライアンス

県政の推進に当たって基本中の基本となるコンプライアンスの徹底

- ① 県民の皆さんから見える県庁づくりを徹底する
- ② 県民の皆さんとの対話や情報発信を積極的に行う
- ③ 官民協働型の県政を公平公正に推進するために法令遵守を徹底する
- ④ 組織や仕組みとして不適切な政策決定を防ぐ

1 姿勢・意識

課題に対してひるまず真正面から立ち向かっていく姿勢

- ・困難な仕事であっても、ひるまず真正面から取り組む
- ・内外における環境の変化を踏まえ、新たなステージを見据えて対策を講じる

基本方向 1

県民の皆さんとの対話を通じて共感を得ながら 課題解決に向けて前進する

- ① 県民の皆さんと対話する県庁づくりを徹底する
- ② 県政運営の透明性を徹底する(説明責任を果たす)
(アカウンタビリティ)
- ③ 想像力を働かせて先手を打っていく(イマジネーション)
- ④ 使命を絶えず自問自答する(ミッション)
- ⑤ 時代の変化に合わせて常に進化し続ける(エボリューション)
- ⑥ 変化や批判を恐れず挑戦する(チャレンジ)
- ⑦ PDCAサイクルを回す(「数値目標」「期限」「工程表」
を常に意識しながら進捗管理)
 - ・ PDCAサイクルを回す際に、EBPM (証拠に基づく政策立案)
などの視点を取り入れ、常に施策をアップデート

基本方向 2

民間や市町村と一体感を持って取組を推進する

- ① 民間や市町村とベクトルを共有し一緒に汗をかく
- ② 市町村と対話し寄り添った支援をする
- ③ 産学官民の連携を推進する

基本方向 3

全国区の視点を持って仕事を進める

- ① 県外・海外にも目を向ける県庁づくりを徹底する
- ② 国や他県との連携を強化する
- ③ 国の政策を積極的に取り込む
- ④ 県民や専門家の声・視点を取り入れる

基本方向 4

時代の潮流を的確に捉える

- ① デジタル技術を活用し人口減少社会に挑戦する(デジタル化)
(高知県デジタル化推進計画の着実な実行)
- ② 脱炭素社会の実現と経済成長の両立を目指す(グリーン化)
- ③ 世界と競争できる産業を育てる(グローバル化)
- ④ SDGs(持続可能な開発目標)を意識する



2 組織づくり

常に進化し続け地域の課題や社会状況の変化に対して柔軟で強い組織

- ・危機管理意識を高め、非違事案に対して迅速に対応する
- ・組織として常に進化し続け、柔軟で強い体制をつくる

基本方向 1

常に進化し続ける

- ①危機管理意識を高める
- ②組織のベクトルを自ら修正する
- ③組織としての機能の質の向上を図る



基本方向 2

課題に柔軟かつ的確に対応できる体制をつくる

- ①課題に対して全体で取り組む体制をつくる
- ②自律的な組織を目指す
 - ・県政全般にわたる総合的な政策の企画立案・調整機能の強化を図るため「総合企画部」を設置
(令和6年4月)
 - ・職員一人ひとりが企画能力を磨き、ボトムアップで提案が上がってくる自律的な組織を目指す
- ③地域を支えるための体制をつくる
- ④県民の安全・安心を守る体制をつくる
- ⑤課題に対して積極的に攻める体制をつくる

基本方向 3

簡素で効率的な組織を構築しつつ 課題に真正面から取り組むためのマンパワーを確保する

- ①業務に応じた適切な人員配置によりメリハリの効いた組織をつくる
- ②スクラップアンドビルドを徹底する
- ③デジタル技術の活用により業務の抜本的な効率化を図る
- ④財政の安定性に配慮しつつ課題に真正面から取り組むためのマンパワーを確保する
 - ・「3,400人以内での職員体制」を令和10年4月まで継続
 - ・職員の確保策を強化するとともに、新たに導入した定年引上げ制を活用

基本方向 4

公社等外郭団体を活用する

- ①公社等外郭団体等と連携・協調する
- ②公社等外郭団体の健全経営を確保する

基本方向 5

民間の力を活用する

- ①PPP/PFIなどを活用する
- ②指定管理者制度を活用する

3 人材育成

創造性やチームワークを発揮し成果をつかみとる職員

- ・職員が知恵を出し(創造性)、協力し合う(チームワークの発揮)
- ・求められる役割を意識し能力を高めていく
- ・組織として人材の育成や職員の成長支援に取り組む
- ・魅力ある職場づくりを進め、就職先として「選ばれる県庁」へ

基本方向 1

課題に果敢に挑戦する人材を「確保」する

- ①多様な能力・経験を持つ人材を確保する
 - ・新たな採用試験の創設など、受験しやすい環境づくりを推進
- ②外部人材の知識・経験・技術を活用する
- ③高年齢層職員の知識・経験・技術を活用する
- ④デジタル人材を確保する

基本方向 2

課題に果敢に挑戦する人材を「育成」する

- ①課題を自ら見だし設定する人材を育成する
- ②課題に果敢に挑戦する人材を育成する
 - ・若手職員に対する育成・支援策の強化(メンター制度を導入:令和6年4月 など)
 - ・新たな施策などの企画立案能力の向上
 - ・女性職員の登用の拡大
- ③庁内外で学ぶ機会を拡大する
- ④デジタル人材を育成する
 - ・今後さらに必要性が高まるデジタル人材の育成

基本方向 3

課題に果敢に挑戦する人材を「支える」

- ①職員がやりがいを感じ働くことのできる環境を整える

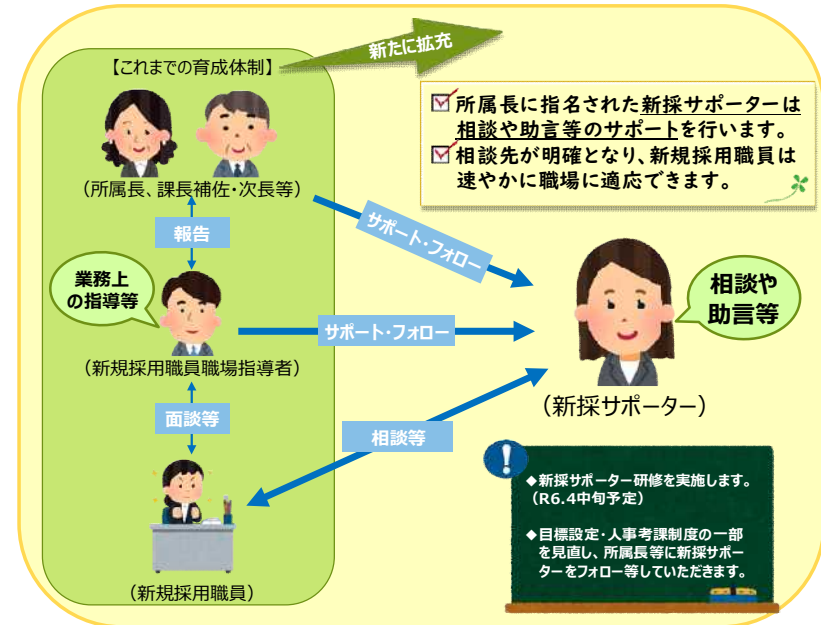
メンター制度とは

※令和6年4月1日から運用！ 通称「新採サポーター」

職場の上司とは別の先輩職員(メンター)が後輩職員(メンティ)に対して、職場内での不安や悩み、キャリア形成上の問題などを解決するため行う個別支援活動
(出典:「地方公共団体における人材マネジメント推進のためのガイドブック」(総務省))

高知県庁Ver

ちょっとした困り事・悩み事などの相談に乗ってくれる**センパイ制度**



新規採用職員を孤立させない・新採サポーター任せにならないよう

職場全体

での指導・育成をお願いします。

4 職場づくり

職員が能力を最大限発揮できる職場環境

- ・組織として最大の成果を上げていくための職場環境を整える
- ・ワーク・ライフ・バランスを確保し、公務能率、及び職員のモチベーション、心身の健康の向上を図る

基本方向 1

風通しの良い職場づくりに取り組む

- ①相談しやすい職場環境づくりに取り組む
- ②職員間のコミュニケーションを促進する

基本方向 2

ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)を実現する

- ①業務の改善を徹底し、時間外勤務の削減に取り組む
 - ・時間外勤務のさらなる縮減に取り組む
- ②多様な働き方を推進する
 - ・休暇の取得促進、一定の休息時間の確保などに取り組む
 - ・場所や紙にとらわれない働き方の推進（スマートオフィスの拡充や電子決裁によるペーパーレス化の推進）
- ③働きやすい職場づくりをはじめ仕事とライフイベントの両立支援に取り組む
 - ・「共働き・共育て」の実現に向けた施策を積極的に推進
 - ・男性職員の育休取得のさらなる促進

基本方向 3

障害のある方も働きやすい職場づくりに取り組む

- ①バリアフリーを推進する
- ②多様な活躍の場を拡充する

基本方向 4

職員の健康管理に留意した職場づくりに取り組む

- ①安全快適で働きやすい職場環境づくりに取り組む
- ②心とからだの健康を支える
- ③ハラスメントを防止する

＜職場ドックの取組＞



ハタラキヤスクスルドック3兄妹



5 行財政改革

不断の行財政改革に取り組み社会状況の変化に対応

- ・中長期的に財政の健全性を確保していく
- ・不断の行財政改革に取り組む
- ・デジタル化の推進により県民サービスの向上や事務の効率化を図る



基本方向 1

財政の健全性を確保する

- ①将来にわたる安定的な財政運営を実現するための財源を確保する
- ②予算のスクラップアンドビルドとブラッシュアップを徹底する
- ③中長期的に安定した財政運営を実現する

基本方向 3

あらゆる行政サービスのデジタル化を推進する

- ①県民の利便性向上を図るデジタル化を推進する
- ②デジタル技術を活用した職員の働き方改革を推進する【再掲】

基本方向 2

簡素で効率的な組織を構築する

- ①業務に応じた適切な人員配置によりメリハリの効いた組織をつくる【再掲】
- ②スクラップアンドビルドを徹底する【再掲】
- ③デジタル技術を活用し職員の働き方改革を推進する
 - ・BPRの推進（スクラップを含めた業務の再構築）
 - ・RPA、AI-OCR、電子申請、生成AIなどの活用を推進

（参考）デジタルツール活用による業務削減時間

	RPA		AI-OCR	
	導入業務数	総削減時間	導入業務数	総削減時間
R2	20業務	3,254時間	—	
R3	48業務	4,170時間	11業務	1,155時間
R4	62業務	5,208時間	13業務	1,278時間
合計	—	12,632時間	—	2,433時間

（注）導入業務数は累計

6 コンプライアンス

県政の推進に当たって基本中の基本となるコンプライアンスの徹底

・モード・アバンセ事件の経緯やこれまでの取組を風化させることなく、「県政改革アクションプラン」の取組を引き継ぐ

基本方向 1

県民の皆さんから見える県庁づくりを徹底する

- ①意思決定のプロセス公表のルールを徹底する
- ②情報の共有と幅広い議論をする
- ③公文書管理を徹底する



基本方向 2

県民の皆さんとの対話や情報発信を積極的に行う

- ①県民の皆さんと積極的に対話する
 - ・県政出前講座の継続や、出先機関職員等と連携した県民ニーズ、地域ニーズの把握など
- ②県政情報を分かりやすく伝える
 - ・積極的な情報発信と、見やすく、分かりやすい資料の作成

基本方向 3

官民協働型の県政を公平公正に推進するために法令遵守を徹底する

- ①県民の皆さんとの対話における姿勢のあり方を徹底する
- ②対話した内容の文書化と共有のルールを徹底する
- ③職員の意識改革を継続し徹底を図る
- ④適正な会計事務の執行を徹底する
 - ・財務会計システムのリニューアルによる人為的ミスの防止
- ⑤適切な情報管理を徹底する
 - ・個人情報をはじめとする情報管理の徹底

基本方向 4

組織や仕組みとして不適切な政策決定を防ぐ

- ①意思決定に対するチェック機能を強化する
- ②職員からの相談、告発を受ける仕組みを徹底する



2 「元気で豊かな、そしてあったかい高知県」へ

<高知県の目指すべき姿>

元気で豊かな、そしてあったかい高知県へ

～県民の皆さんがいきいきと仕事し、いきいきと生活し、安全・安心に暮らせる県を目指して～

本県では、人口減少への対応を県政の最重要課題とし、若年人口の増加など、持続可能な人口構造へと転換していくため、次の取組を進めていきます。

その際には、第一に、地産外商や観光振興といった取組による「いきいきと仕事ができる高知」。第二に、教育の振興や子育て支援などを通じた「いきいきと生活ができる高知」。第三に、南海トラフ地震対策やインフラ整備による「安全・安心な高知」。これら目指すべき3つの高知県像の実現に向けて、総合的に施策を展開します。

あわせて、新たな時代の潮流であるデジタル化、グリーン化、グローバル化を先取りし、産業、生活、行政の各分野にわたる施策を絶えず更新していきます。

その上で、その先にある、元気で豊かな、そしてあったかい高知県を実現し、次世代に引き継いでいけるよう取り組みます。

目指すべき高知県像の実現に向けた施策の展開

1 最重要施策である「人口減少対策」の抜本強化

持続可能な人口構造への転換を図るため、人口減少対策を抜本的に強化 ～高知県元気な未来創造戦略の推進～

■総合的な人口減少対策

■中山間対策と少子化対策の一体的な推進

■「共働き・子育て」、女性の活躍の推進

2 「デジタル化」、「グリーン化」、「グローバル化」の視点による県政の進化

新たな時代の潮流を先取りし、3つの視点で県政を進化

デジタル化

～第2期デジタル化推進計画の推進～

グリーン化

～第2期脱炭素社会推進アクションプランの推進～

グローバル化

3 目指すべき3つの高知県像の実現

I いきいきと仕事ができる高知

■経済の活性化

～第5期産業振興計画の推進～

II いきいきと生活ができる高知

■日本一の健康長寿県づくり

～第5期日本一の健康長寿県構想の推進～

■教育の充実

～第3期教育等の振興に関する施策の大綱、第4期教育振興基本計画の推進～

■文化芸術とスポーツの振興

～文化芸術振興ビジョン、第3期スポーツ推進計画の推進～

III 安全・安心な高知

■南海トラフ地震対策の抜本強化・加速化

～第5期南海トラフ地震対策行動計画の推進～

■インフラの充実と有効活用

Ⅲ 創造性やチームワークを発揮し成果をつかみとる職員

施策などの取組により成果を上げるためには、「課題に対してひるまず真正面から立ち向かっていく姿勢」を持ちながら、職員一人ひとりが知恵を出し（創造性の発揮）、協力し合うこと（チームワークの発揮）が必要です。そのためには、職員一人ひとりが、常に求められる役割を意識し、必要とされる能力を高めていくとともに、組織としても、人材の育成や職員の成長の支援に取り組むことが重要です。

なお、総務省が各地方公共団体における基本方針の改正等を行う際の新たな指針として策定した「人材育成・確保基本方針策定指針」（R5.12.22策定）を踏まえて、人材の育成・確保に向けた取組を着実に推進していきます。

人材 基本方向 1 課題に果敢に挑戦する人材を「確保」する

ポイント 1 多様な能力・経験を持つ人材を確保する

県民の皆さまのニーズにしっかりと対応し、時代の流れにも即したサービスを提供し続けるためには、将来の県庁を担う有為な人材を確保することが必要です。

取組① 有為な人材の確保に向け多様なアプローチを行う【再掲 P24参照】

- ・ 県や人事委員会のホームページの充実、大手就職情報サイト等への試験情報の掲載、移住・転職フェアでのブース出展、SNSを活用した採用試験情報等の発信及びインターンシップなど、今後も多様なアプローチによる採用募集活動の強化に取り組めます。
- ・ 採用試験合格者による交流会の実施などにより、今後も引き続き採用に際しての不安や疑問の解消に取り組めます。
- ・ さらに、公務への関心を持ってもらえるよう、SNSや動画配信等により県職員として働くことの魅力を広く情報発信します。
- ・ また、人材確保の取組として、受験者数の増加に向けて、大学卒業程度試験において、多くの民間企業の採用試験で用いられているSPI3を取り入れたチャレンジ型の試験を引き続き実施するとともに、同試験の採用上限年齢を29歳から34歳へ引き上げるなど、受験しやすい環境整備を図ります。
- ・ また、育児等やむを得ない事情で退職した職員の再雇用を目的とするカムバック試験の実施を検討します。

取組② 社会人経験者等の多様な人材の採用を積極的に行う

- ・ 平成20年度以降、継続して社会人経験者等の採用を行っており、平成29年度からは、一定の社会人経験年数を要件とした上で、受験の上限年齢を59歳まで引き上げました。
- ・ 社会人経験者等の採用は、平成7年から平成20年の間、定数削減のために新規採用を抑制してきたことによって生じたいびつな年齢構成の是正にも一定効果があったことに加え、民間等の職務経験を通じて培った能力や感性が公務においても発揮されるなど、即戦力となる人員の確保や組織の活性化といったメリットがありました。
- ・ 今後も引き続き「社会人経験者」枠などにより、多様な人材の採用に取り組めます。
- ・ 加えて、採用が困難となっている職種の職員を確保するため、UIJターン社会人試験（土木・林業・電気・行政（デジタル））も引き続き実施します。

取組③ 障害者雇用を推進する

- ・ 正職員については、平成19年度以降、身体障害者を対象とした正職員の採用試験を実施しており、平成30年度からは障害の種別を限定しないこととするなど、障害者雇用を推進してきました。
- ・ 非常勤の職員についても、平成22年度から障害のある方を対象とした試験を実施するとともに、令和元年度には、各所属の定型的な業務を集約して行うワークステーションを設置するなど、障害のある方が活躍できる場の拡充に努めています。
- ・ 引き続き、会計年度任用職員として活躍の場を設けるとともに、障害のある職員が、その能力を発揮できるよう、障害の特性に応じた合理的配慮を行うなどサポートを行い、障害者雇用を推進していきます。

取組④ 任期付の職員制度を活用する

- ・ これまでも、税や危機管理、情報政策、スポーツ振興分野において、外部の人材を任期付職員として採用してきました。
- ・ 今後も、庁内での人材育成に時間を要する分野などにおいて、高い専門性を有する人材の確保、職員の人材育成の観点から、任期付職員制度を活用します。
- ・ また、今後も増加・多様化する行政需要に対応するため、会計年度任用職員を活用します。

ポイント2 外部人材の知識・経験・技術を活用する

官民協働、市町村政との連携・協調の観点から、それぞれの行政分野において、外部人材の知識・経験・技術を活用することが重要です。

取組① 国、他県、市町村との積極的な人事交流を行う

- ・ 国、他県、市町村との人事交流により、他団体の職員の知識や経験を県政に生かすことができます。このことから、国、他県、市町村との積極的な人事交流を行います。
- ・ また、受け入れた職員の知識や経験を県職員と共有する場の提供に取り組めます。

取組② 外部人材を活用する（アドバイザー、委員会委員など）

- ・ 県では、官民協働の考え方の下、有識者等の方々に各種アドバイザーや委員会の委員などに就任していただいています。また、産業振興計画の地域アクションプランなどの取組の中で、地域のキーマンとして活動いただいている方々もいます。
- ・ こうした方々の情報は庁内で共有するなどして、必要に応じてアドバイスをいただくなど外部人材の活用を図ります。

info アドバイザー・外部人材情報

- 産業振興推進アドバイザー（問い合わせ先：産業政策課）
産業振興計画（地域アクションプラン等）の各事業の具体的な事業計画の検討や、課題解決を図るため、各地域のニーズや課題に対応した専門家や有識者の派遣等を行い、組織づくりや、商品企画、生産、流通、販売に至るまでの指導、助言等を通じて、地域の産業づくりの支援を行う。
- 中山間地域活性化アドバイザー（問い合わせ先：中山間地域対策課）
地域政策や集落再生等の知見を有する大学教授等の専門家が就任。様々な課題に直面している中山間地域における地域の活性化や集落の維持・再生を図るためのアドバイスを通じて、今後の中山間対策のあり方や施策に反映させるとともに、集落活動センター等の円滑な立ち上げや活動を支援する。
- 高知県観光特使（問い合わせ先：観光政策課）
高知県に愛着を持ちゆかりのある方々が就任。自らの活躍の場を通して本県の観光情報などを発信していただくことにより、本県の認知度の向上などを図り、観光客の増加につなげる。

取組③ 企業、大学、NPO等と連携する

- ・ 近年、県は課題解決に向けた取組を進める中で、企業や大学と連携を強化しています。今後もこうした取組を積極的に進め、外部の知見を活用します。
- ・ 特に、県内はもとより、県外から多くの人材や知恵、資本を本県に呼び込むことができるよう、民間企業等との包括協定を積極的に進めるなど、全国的なネットワークを構築します。

info 連携の実績

- ・ コンビニエンスストアとの連携（地域の活性化、県民サービスの向上に資するため）
- ・ 高知大学との連携（産業振興推進地域本部と連携し、それぞれの地域課題の解決を目指すため）
- ・ 包括協定企業数：42件（令和6年3月現在）
主な取組：東京本社ビルにおける高知県物産展の開催、県産品を活用した商品の開発・販売など

ポイント3 高年齢層職員の知識・技術・経験を活用する

少子高齢化が進み、生産年齢人口が減少する中で、複雑高度化する行政課題への的確な対応などの観点から、令和5年度に導入された定年引上げ制を活用し、能力と意欲のある高年齢層職員が活躍し、次の世代にその知識、技術、経験などを継承していくことが必要となっています。

取組① 定年引上げ制を活用する【再掲 P24参照】

- ・ 近年、新規採用職員の増加により若手職員の割合が高くなるなど、職員の年齢構成が変化する中、豊富な知識、技術、経験を持つ定年引上げ対象者が、若手職員の育成、指導を行うことにより、様々なノウハウの継承を図ることが重要です。
- ・ また、高年齢層職員に対しては、知識、技術、経験などの伝承を通じた後進育成、組織貢献及びキャリアデザインの考え方などを学び、その役割等を十分に果たしてもらうための研修を実施します。

取組② 任期付職員制度を活用する【再掲 P28参照】

- ・ 大規模災害からの復旧・復興活動等においては、県行政に関する経験と知識を有する県退職者の協力が必要になります。そのため、県退職者には、全国の被災自治体への支援や、県内の大規模災害時の応援に、任期付職員として協力いただくことなどを呼びかけます。

ポイント4 デジタル人材を確保する

デジタル技術を活用した県民サービスの向上や業務効率化を図るためには、デジタル技術に関する専門的知識や知見を有する人材の確保が重要です。

取組① 高度専門人材の確保を検討する

- ・ これまで、任期付職員や社会人経験者の採用により、デジタル技術の知識を有する職員を一定程度確保してきましたが、今後さらにデジタル県庁を推進し、各分野でデジタル技術を活用するためには、より多くのデジタル人材の確保が重要です。
- ・ デジタルツールの「目利きができる」・「作ることができる」人材である高度専門人材の育成は容易ではないことに加え、デジタル分野では専門性が高度に分化していることから、特定任期付職員として任用するなど、外部人材の活用を検討します。

ポイント1 課題を自ら見だし設定する人材を育成する

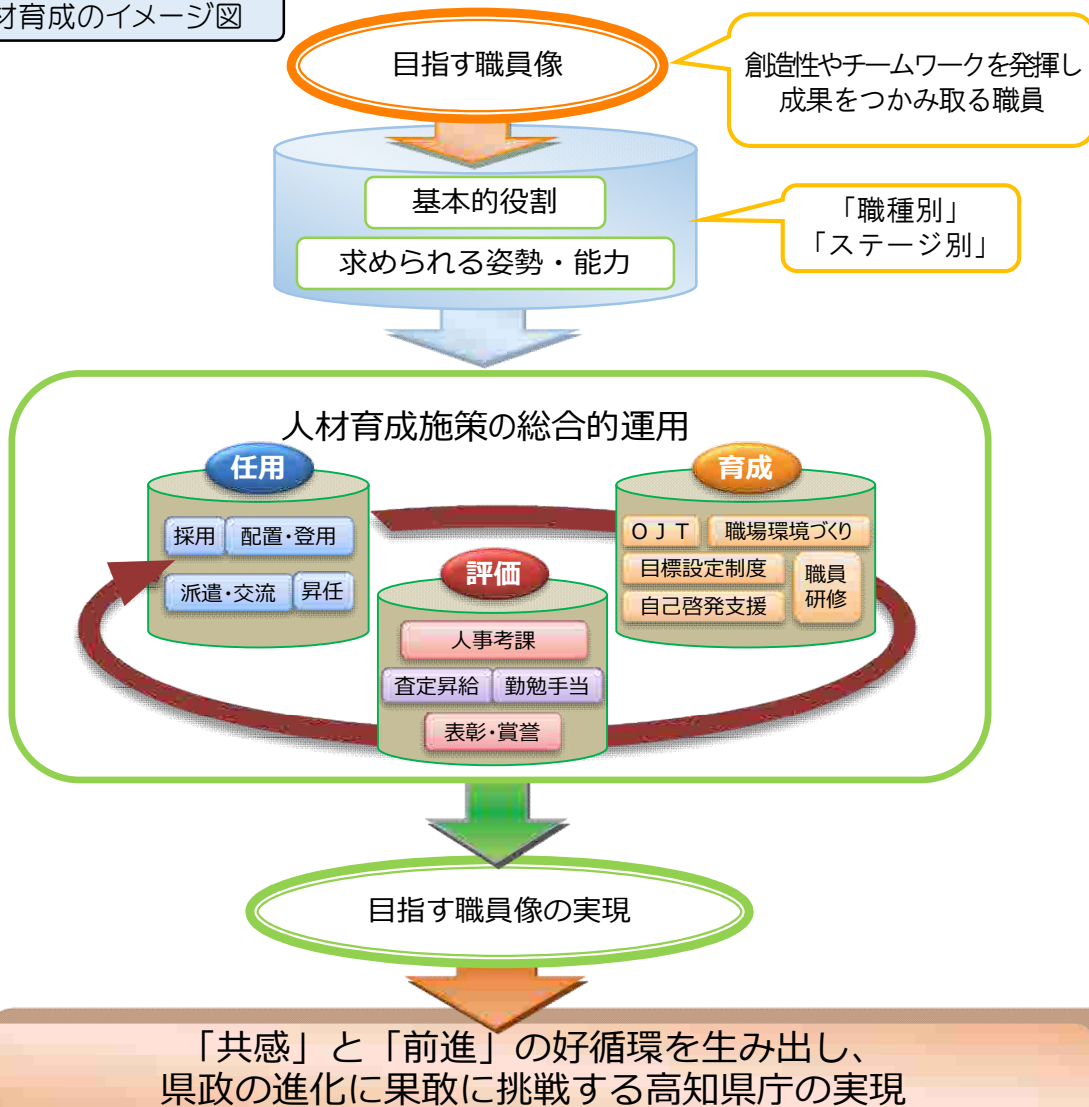
ポイント2 課題に果敢に挑戦する人材を育成する

これからの県政を担う人材を育成し、課題を自ら見だし積極果敢に挑戦する組織風土を創り上げることが重要です。このため、「高知県人材育成基本方針」（H29.3改定, R2.4修正）に基づき、職員一人ひとりが明確な目標を持って自ら資質の向上を図るとともに、組織全体として計画的な人材育成に取り組んでいます。

info 人材育成の仕組み

人材育成に当たっては、目指す職員像を示したうえで、職員の成長段階（ステージ）や職場の特性（職種）に応じて求められる「基本的役割（期待人材像）」と「姿勢・能力」を明らかにし、その実現に向けた人材育成の取組を、「任用」「育成」「評価」のサイクルによって総合的に運用しています。

人材育成のイメージ図



取組① 人事考課制度を活用する

- ・ 人事考課は、県民本位の視点で自らが考えて実践できる人材（職員）を育成するとともに、県庁組織の全体最適を目指した人材の活用に資することを目的としています。
- ・ 平成28年度には、組織で求められる役割、役割を果たすために必要な資質や能力を再整理し、チーム貢献度や次世代育成支援への取組を評価するなど、期待人材像や考課要素の見直しを行いました。
- ・ また、人事考課制度を適宜見直すとともに、同制度をさらに活用するため、今後も引き続き次のとおり取り組みます。

ア 考課者の評価能力、指導力を向上させる

- ・ 考課者が、職員の取組姿勢、プロセス、成果を的確に評価し、伸ばすべき点、改善すべき点などを把握した上で、人材育成の観点から指導を行っていくことが重要です。このため、引き続き評価能力や指導力を向上させるための研修を実施します。

イ 考課結果の開示、フィードバックにより職員の成長を後押しする

- ・ 人事考課結果を職員にフィードバックすることは、考課への納得性を高め、人材育成につなげるための重要な取組です。考課者に対する実施の徹底を呼びかけていきます。
- ・ フィードバックの際には、職員の仕事に対する想いや今後の希望などについてよく聞いた上で、職員の強み弱み、伸ばすべき点、改善すべき点をきちんと伝え、考課者としても職員の適性、今後進ませたい分野等について想いを語り、主体的な能力開発を促すことで、職員の成長につなげます。

info 人事考課制度とは

○ 目的

県民本位の視点で自らが考えて実践できる人材（職員）を育成するとともに、県庁組織の全体最適を目指した人材の活用に資することを目的としています。

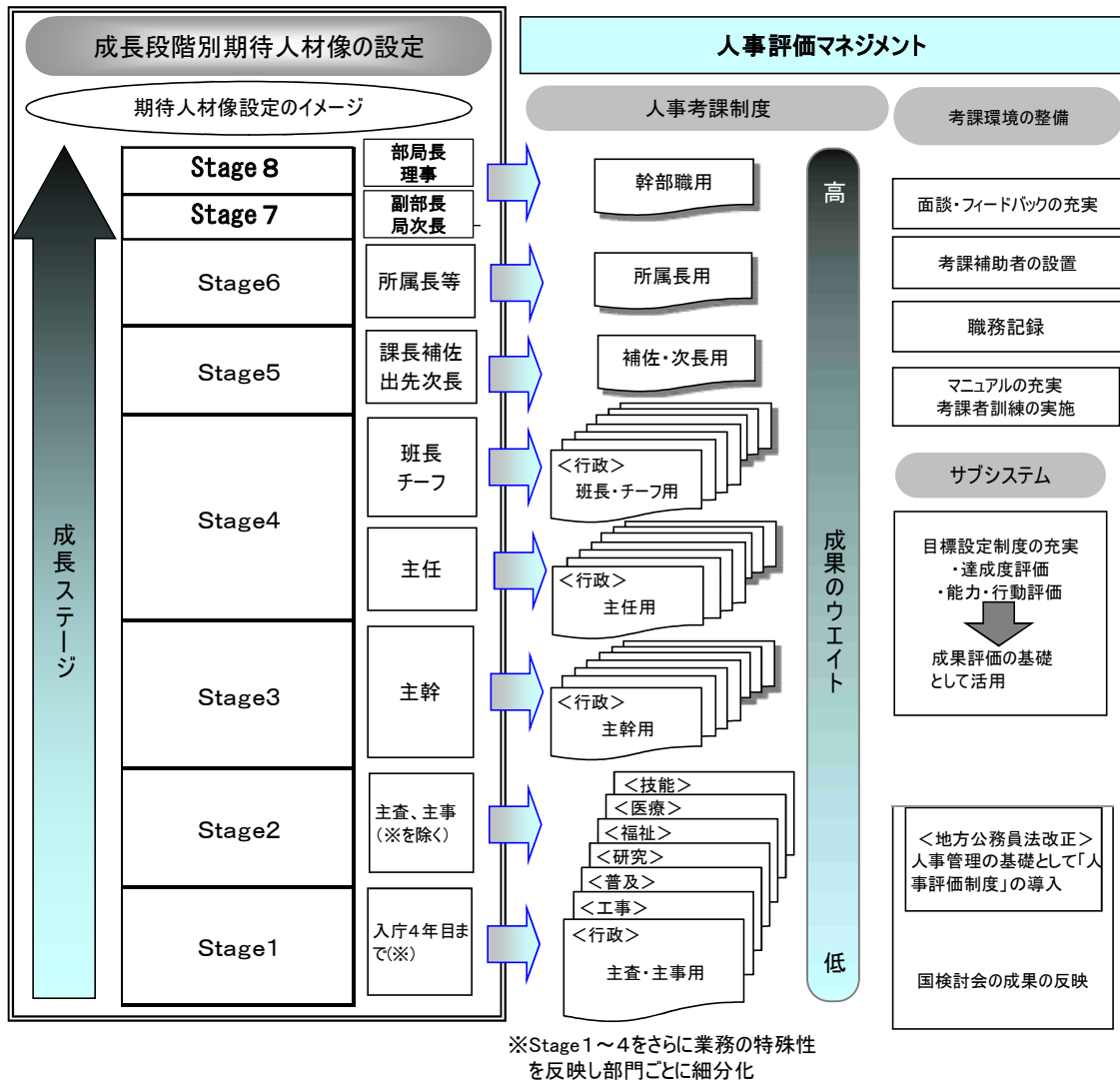
○ 基本的な考え方

職員の成長段階を8つのステージに区分して、ステージごとの「期待人材像」を明らかにすることで、職員自らが意識改革を図りながら、「期待人材像」に向かって、能力開発を行い、成長していくことを目指しています。これにより職員が成長し、その能力を十二分に発揮することで、組織としての成長と活性化を実現しようとするものです。



info 人材育成の仕組み

○ 期待人材像と人事考課の関係



取組② 目標設定制度を活用し、職員の能力開発や人材育成を促進する

- ・ 職員の能力向上のためには、個人的に努力することはもちろんですが、組織としての取組も必要です。
- ・ このため、目標設定制度の効果的な運用に努め、職員の能力開発や人材育成の促進を図ります。



info 目標設定制度とは**〈目的〉****①職務意欲の向上**

職員一人ひとりが上司との面談等を通じて個人の目標を明らかにし、業務を計画的かつ効率的に遂行することで、職務への意欲を高める。

②職員の能力開発や人材育成

上司と部下とで、職員の能力や適性及び強み、弱みを共有することにより、職員の能力開発や人材育成につなげる。

③人事考課の透明性・納得性の向上

業務目標の達成状況やプロセス等を明確にし、人事考課を行う際の参考とすることで、人事考課の透明性・納得性を高める。

〈実施フロー〉**①所属目標の設定**

各部局で策定された運営方針等を念頭に、今年度の所属の目標と、目標達成のための具体的な取り組みを設定します。

**②目標設定シートの作成**

所属目標をもとに、職員個人の目標設定シートを作成します。

（目標設定シートは、上司と部下とで目標と役割を認識するための重要なコミュニケーションツールになります。）

**③当初面談の実施**

管理職員等は、職員及び指導育成担当者と面談の機会を設けて、職員から申告のあった目標についての意見交換や助言を行い、確認を行います。

**④中間面談（基準日9月末日）**

進捗度の確認や年度末に向けての取組などについての共通認識を深め、今後の業務の改善等につなげるために、中間面談を行います。

**⑤最終面談（基準日3月末日）**

今年度の目標達成度の確認や、仕事への取組姿勢、プロセス、成果等についての共通認識を深め、翌年度の業務改善や職務意欲の向上につなげるため、最終面談を実施します。

取組③ 成長を促す観点に重きを置いた人事異動・人事配置を行う

- ・ 職員の人事異動、人事配置については、これまで以上に職員の成長を促す観点に重きを置いて、次のとおり取り組みます。

ア 国、他県、市町村への派遣により職員の成長を促す

- ・ 国、他県、市町村への職員派遣は、当該職員の視野を広げ、人的ネットワークを広げることにつながることから、引き続き派遣を実施します。
- ・ また、近年頻発する自然災害にも、積極的に職員を派遣し被災自治体の支援を行います。この経験は県内の大規模災害時にも効果を発揮すると考えています。
- ・ 派遣により職員が得た成果や気づきを庁内で共有するため、成果発表会や座談会の開催、「職員交流・派遣研修レポート」の公開を引き続き実施します。

イ 民間企業、海外等への研修派遣により職員の成長を促す

- ・ 県庁組織の活性化のためには、民間企業の考え方や動き方を学ぶことも重要です。このため、引き続き民間企業等への研修派遣を実施します。
- ・ また、デジタル化・グローバル化が進展する中で、専門性の高い人材を育成する必要があることから、デジタル庁やJ-Lis、自治体国際化協会などへの派遣も実施します。

ウ 新規採用職員に様々な業務を経験させる

- ・ 新規採用職員には、採用後の一定期間に複数職場で様々な業務を経験させるとともに、共通する基礎的な知識として、一度は会計事務を経験できるよう配慮します。

エ 専門性を高める配置を行う

- ・ 複雑高度化する行政ニーズに対応するため、専門性の高い分野においては、スペシャリストとなる職員の養成も必要になります。
- ・ そのため、一定の行政経験を積んだ中堅職員にあっては、その適性や希望を踏まえ、特定分野の専門性を高める視点での人事異動、配置も行います。

オ 職種にとらわれない適材適所の配置を行う

- ・ 職種にとらわれない適材適所の配置により、事務・技術の領域を超えた能力開発を推進し、縦割り意識や前例踏襲的な意識の改革や職員自身の成長を促します。

カ 意欲ある職員を配置・登用する

- ・ 人事申告制度の他に職員の意思を反映できる制度としてキャリアチャレンジ（庁内公募）制度を継続します。
- ・ また、所属内の配置においても、所属長が目標設定や人事申告などを通じ、より職員の希望を把握しながら、やりがいを持って働くことのできる配置に努めます。

キ 新たな政策課題に的確に対応していくための人を育てる人事管理を行う

- ・ 職員が獲得した知識・技能の人事配置等への反映、職員の主体的なキャリア形成への支援、人事・総務・労務で用いられるシステムやサービスの総称であるHR（Human Resource）テクノロジーを活用した人事施策など、必要に応じた施策を実施します。
- ・ 特に今後、デジタルなどの専門的な分野において、一般職員の中でより専門性を高めた職員については、当該専門性を活用できるような人事配置を検討します。

info 人事交流、派遣等の状況等

○ 県と市町村との人事交流の状況

	H29. 4	H30. 4	H31. 4	R2. 4	R3. 4	R4. 4	R5. 4
県→市町村	27人	29人	28人	28人	23人	17人	18人
市町村→県	(12人) 36人	(12人) 36人	(11人) 35人	(11人) 34人	(10人) 30人	(9人) 25人	(8人) 25人

※（ ）は派遣研修制度による派遣職員で外数

○ 国、他県、民間企業等への派遣研修の状況

	H29. 4	H30. 4	H31. 4	R2. 4	R3. 4	R4. 4	R5. 4
民間企業等	8人	7人	6人	7人	6人	6人	6人
国	9人	9人	8人	9人	11人	8人	7人
他県	24人	21人	20人	16人	12人	9人	8人
うち被災地派遣	19人	16人	14人	10人	7人	4人	3人

取組④ 女性職員の登用を拡大する

- ・ 県では、平成27年8月に女性活躍推進法が成立したことを受け、特定事業主行動計画を平成28年3月に策定し、数値目標を掲げて取組を推進してきました。
- ・ また、令和3年4月に計画の改定を行い、令和7年度までの5年間に於いて、管理職の女性割合を18.0%以上、チーフ・班長職以上の女性割合を30.0%以上とするなど、より高い数値目標を掲げて取組を推進しているところです。
- ・ さらなる女性活躍の推進に向け、達成状況等も踏まえ適宜数値目標を見直しつつ意欲と能力のある女性職員のポスト職への配置を進めるとともに、研修による女性職員のキャリアプラン形成を支援していきます。

【参考】管理職における女性職員の割合（特定事業主行動計画指標）

7.4%（平成27年4月）→17.9%（令和5年4月）

女性の活躍推進研修の修了者数

計523人（平成27年度～令和5年度）



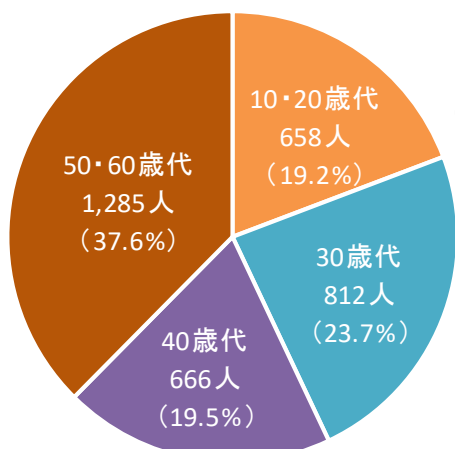
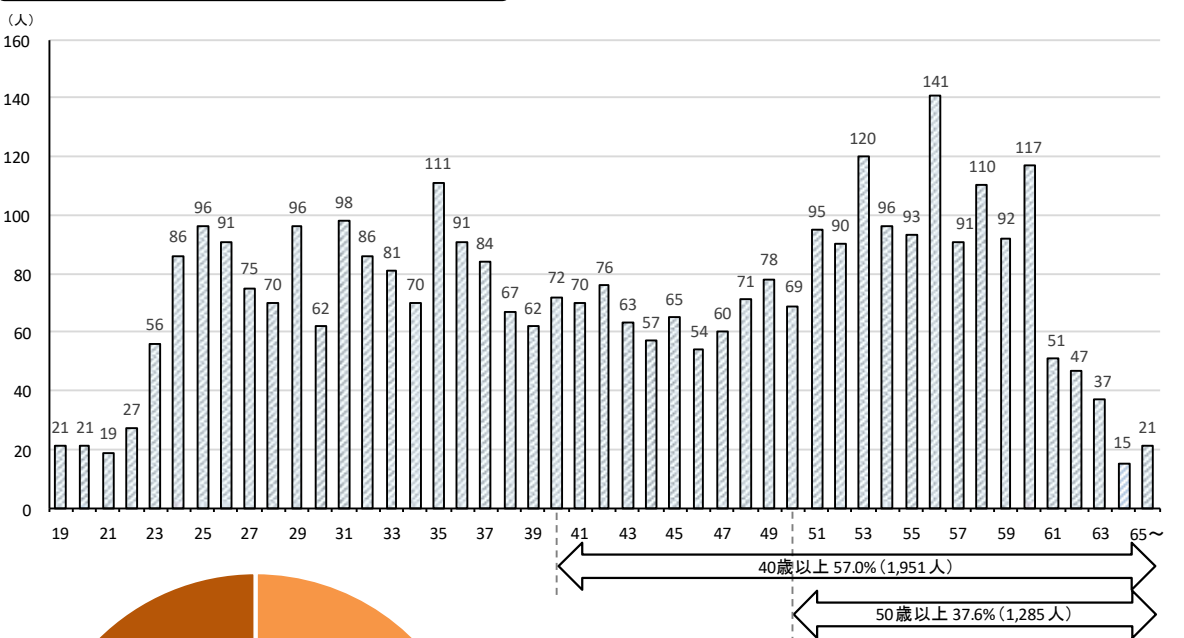
取組⑤ 若手職員の登用を拡大する

- ・ 知事部局の年齢構成を見ると、40歳以上が全体の6割弱を占める状況になっています。
- ・ 一方で、社会人経験者採用などの採用形態の多様化により、県職員としての経験は短くても、様々な能力、経験を持った30歳代の若手職員は徐々に多くなってきています。
- ・ こうした職員の能力と経験を十分に発揮してもらうために、今後も引き続き30歳代の若手職員をチーフ職に登用することを可能とし、部下の指導やマネジメントの経験を積むことで、新たなキャリアパスを構築します。

取組⑥ 若手職員の指導・育成支援を拡充する

- ・ 将来の県庁を支える若手職員が、能力を最大限発揮できる環境を整えるため、令和5年度から総務部若手職員意見交換会を実施するなど、指導・育成支援を拡充しています。
- ・ その一環として、令和6年度から運用するメンター制度（通称：新採サポーター制度）により、新規採用者の速やかな職場への適応及び早期の育成を図ります。当該制度に合わせて、研修等も実施し、メンターの人材育成力向上と職場全体で新規採用者を育成する意識の醸成を図ります。
- ・ また、総務部において実施した若手職員意見交換会を全部局に展開を図ることにより、若手職員が部局内の大きな動きや県政全般の知識を習得すること及び同年齢層の職員等との親睦を深めることで、より広い視野を持つとともに、仕事を進めやすい環境づくりにつなげていきます。

info 知事部局職員の年齢構成



(注) 令和5年4月1日在職者を令和5年度末の年齢で区分



取組⑦ 多様な研修を実施する

- ・ 人材育成をより効果的・効率的に進めていくため、多様な研修を実施します。
- ・ また、職員による主体的な能力開発やキャリア形成への取組を支援できるよう、職員のニーズに応じた多様な学習機会の確保などにも取り組みます。

ア 職場研修（OJT）を活性化する

- ・ 職場研修（OJT）は、職場の上司や先輩が部下や後輩に対し、日常の業務を通して必要な知識・技術・姿勢等を実践的に教えるもので、職員一人ひとりの現状や特性に応じたきめ細かな指導や助言ができる、人材育成に最も有効な手法です。
- ・ 今後も引き続き、職場の課題に応じた研修への講師派遣を実施するとともに、令和2年度においてOJT推進のためのポイントと効果的な指導方法等をまとめた「高知県庁OJT指導事例集」を活用することで、各所属でのOJTの取組を促進します。

イ 職場外研修（集合研修・オンライン研修・反転学習）を充実する

- ・ 各専門分野の所管部署が実施する集合研修やオンライン研修は、職員に求められる基本的な姿勢・能力の定着や、職場では得難い専門知識などを体系的・集中的に学ぶ機会として重要な役割を担っています。
- ・ 職員のさらなる成長に向けて、多様な学習機会を提供するとともに、集合研修・オンライン研修・反転学習では、目指す職員像に向けて職員を成長させるため、職員一人ひとりの強みや弱みに応じたきめ細かな能力開発を推進します。

ウ 自発的な能力開発を支援する

- ・ 職員がさらに成長していくためには、自ら成長への意欲を持ち、その能力や資質を高めて行くことが求められます。
- ・ 職員一人ひとりが自らの強みや弱み、期待されている役割を認識し、成長に向けた明確な目標を持って、主体的かつ計画的に能力開発に取り組むことができるよう、各研修で自己啓発を促したり、eラーニングを受講できる機会を増やしたりする等の支援の充実を図ります。
- ・ また、ITパスポートの資格取得を支援することなどで、職員のデジタル知識・スキルの向上を図ります。

エ 政策の企画立案能力を向上させる

- ・ 複雑化、複合化する課題の解決に向けては、これまで以上に斬新で柔軟な発想に基づく政策の企画立案能力の向上が必要です。
- ・ 職員から自律的に新たな施策などをボトムアップで提案することができるよう、職員一人ひとりの企画立案能力の向上に資する研修や、施策の検討に当たって、政策効果の測定に重要な関連を持つ情報や統計等のデータを活用したEBPM（証拠に基づく政策立案）の手法を取り入れる研修を実施します。

ポイント3 庁内外で学ぶ機会を拡大する

時代の変化に合わせて進化し、新たな課題に挑戦し続ける職員の育成のため、幅広く職務上有益な知識や経験を得ることができるよう、庁内外で多様な学習機会を引き続き提供します。

取組① 高知県産学官民連携センターを活用する

- ・ 高知県産学官民連携センター（ココプラ）が実施する土佐MBA（まるごとビジネスアカデミー）のオンライン講座などの受講により、職員の視野の拡大を図ります。

取組② 外部の知見に触れる機会を有効に活用する

- ・ 近年、県では有識者の方々の外部アドバイザーへの就任や著名な講師を招いた講演会の開催など、外部の知見を取り入れる機会を増やしています。
- ・ 講演会への職員の参加を促進するなど、こうした機会を有効に活用します。

ポイント4 デジタル人材を育成する

デジタル技術を活用した県民サービスの向上や業務効率化を図るためには、デジタル技術に関する専門的知識や知見を有する人材の確保とともに、様々な施策や具体的な取組にデジタル技術を組み合わせて新たな発想や企画立案ができる職員を育成していくことが重要です。

また、今後は特に庁内のあらゆる分野の業務にデジタル技術を取り入れDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進していくことが必要であり、全職員にデジタル技術に関する基礎的な知識やスキルが求められます。

取組① デジタル人材像を明確化して育成する

- ・ DXの取組を円滑に推進するため、DX推進員などの各所属のDXの取組をリードする職員や、その他の一般職員の役割や習得すべき知識・スキルの水準を検討し、それぞれに必要な人材育成メニューの充実を図ります。

取組② デジタル人材の活躍を促す

- ・ 様々な施策にデジタル技術を組み合わせて組織的にDXを推進するため、デジタル人材の各所属への配置を検討します。
- ・ デジタル人材を組織的に活用していくため、知識・スキルの高い職員が、自らの業務時間の一部を他所属のDX支援に充てることができる仕組みを構築します。

取組③ 人材確保等が困難な市町村を支援する

- ・ 市町村業務の業務改善（BPR）やデジタル人材の育成を支援します。また、市町村DX推進アドバイザー事業により、専門的な知見からのアドバイスを実施します。さらに、デジタル人材の派遣に関する国の支援制度（地方創生人材支援制度等）について、積極的な活用を働きかけます。

ポイント1 職員がやりがいを感じ働くことのできる環境を整える

職員一人ひとりが能力を最大限に発揮するためには、公務能率の向上や業績を評価する職場環境の実現等により、職員がやりがいを感じることでできる環境づくりが必要になります。

取組① 管理職等のマネジメント能力を向上する

- ・ 令和5年10月に実施した「人事考課、昇給制度等に関するアンケート」（以下「アンケート」という。）では、職員が、仕事のやりがいを感じるのは、「仕事の内容がサービスの対象者に喜ばれる」（1位）、「仕事の成果、実績が上がり達成感を感じる」（2位）、「職場の人間関係や雰囲気が良く、パフォーマンスが結集できる」（3位）という結果が出ています。
- ・ このようなやりがいを感じてもらうためには、管理職等が職員に対して、組織目標とそこに至る道筋を明確にし、仕事の意義と組織・個人の役割を伝え、目標達成のためにリーダーシップを発揮していくことが必要です。
- ・ また、職員一人ひとりが能力を最大限に発揮するために、職員の能力・適正、強み・弱み等を踏まえた人材育成を行うとともに、働きやすい環境づくりが重要です。
- ・ そのため、管理職等へのマネジメントに関する研修を引き続き実施します。

取組② チーム力を高めパフォーマンスを向上する

- ・ 職員が仕事にやりがいを感じるときとして、「人間関係や雰囲気が良く、パフォーマンスが結集できる」というアンケート回答が多いことを踏まえると、職員一人ひとりが能力を十分に発揮するためには、職員同士が助け合いながらチーム力を高め、業務のパフォーマンスを向上していくことが必要です。
- ・ チームや職場で定期的にミーティングを実施するなど、互いの業務の進捗状況などを共有し、目標や役割などを理解することで、コミュニケーションの円滑化とチームワークの発揮に向けて取り組み、パフォーマンスの向上を図ります。

取組③ 人事評価を適正に給与等に反映する

- ・ 処遇（昇給、賞与及び昇任等）が能力や仕事ぶりによって決定され、他の職員と格差が付く「能力、業績主義」の必要性について、アンケートでは、約85%の職員が「そう思う」又は「どちらかと言えばそう思う」と回答しています。
- ・ 人事評価を給与等へ反映することが職員に浸透していると考えられることから、引き続き、能力や業績を適正に給与等に反映していきます。

取組④ 知事と若手職員の意見交換の場を設定する

- ・ 知事と若手職員の意見交換の機会を設けることにより、知事が若手職員の考え方や思いなどを直接聞くことができるとともに、若手職員のエンゲージメント（職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着など）及び企画立案力のさらなる向上につなげられるように取り組んでいきます。

info 「人事考課、昇給制度等に関するアンケート」（令和5年10月実施）

問 あなたは今の仕事でどんなときにやりがいを感じますか。

	回答数	構成比
1. 仕事の成果、実績が上がり達成感がある	440人	19.6%
2. 仕事の内容がサービスの対象者に喜ばれる	563人	25.1%
3. 重要・困難な仕事・職責を担っている	97人	4.3%
4. 目標や業務の課題が明確である	113人	5.0%
5. 希望した仕事、自分に向いている仕事を行っている	209人	9.3%
6. 新たな業務で新鮮みを感じる	56人	2.5%
7. 専門性を発揮できる	141人	6.3%
8. 上司、同僚など周囲から正当な評価が得られる	73人	3.3%
9. 処遇に満足している	23人	1.0%
10. 職場の人間関係や雰囲気良く、パフォーマンスが結集できる	229人	10.2%
11. どちらかと言えばやりがいを感じない	132人	5.9%
12. やりがいを感じない	105人	4.7%
13. わからない	51人	2.3%
14. その他	12人	0.5%
計	2,244人	100.0%

問 あなたの処遇（昇給、賞与、昇任等）が能力や仕事ぶりによって決定され、他の職員と格差が付く「能力、業績主義」は必要だと思いますか。

	回答数	構成比
1. そう思う	764人	34.0%
2. どちらかと言えばそう思う	1,137人	50.7%
3. どちらかと言えばそう思わない	154人	6.9%
4. そう思わない	62人	2.8%
5. わからない	127人	5.7%
計	2,244人	100.0%

84.7%

