

第 1 回富山県人材育成基本方針策定に向けた検討会議  
議事概要及びご意見への対応状況

- 1 日 時 令和 5 年 1 月 2 1 日 (火) 10:30~12:00  
2 場 所 富山県防災危機管理センター 609 会議室  
3 議 題 職員の状況、人材の確保・育成等の取組み、人材育成基本方針の策定 など  
4 知事挨拶

・職員に求めたいことは次の3点。

As a business person スピード重視、お客様(県民)目線、現場主義、デジタルスキルの実装

As a taxpayer 高い目線で日本の富を富山から増やす、雇用の創出、企業と個人の所得向上

As a human being ワークインライフを心がける、良き地域人としていくつかの居場所を持つことが仕事にもフィードバックがある、職員のウェルビーイングなくして県民の皆さんのウェルビーイング政策はできない、フラットな関係で議論

・職員に成長の機会を与えること、チャレンジできる組織にし、チャレンジしたことを評価できる仕組みを実装しなければならない。

・年度内に「行動指針」も策定することとしており、ミッション・ビジョン・バリューの検討と連携し進めたい。

5 委員発言

A委員

①7つの基本能力の具体的なものとして、それぞれ何が求められているのかを、職員アンケートの階層別の追加分析やインタビューなどで明らかにして、方針策定に反映できればよいと考えてる。

②思ったよりエンゲージメントが低かった。特に、20代・30代、主任・係長、勤続年数10~15年とエンゲージメントの低い層が重なっている。この原因を分析するために、参考資料2の調査結果など他のデータも併せて見ると、欠けている能力、期待しているものと関連付けて考えられると思う。この層のエンゲージメントをいかに高めていくかも人材育成に反映できれば、方針策定後も実行しやすく効果が出るものになるのではないかな。

【対応】

① これまで職員研修実施計画で位置付けてきた「7つの基本能力」を、方針でも位置付ける(P9)とともに、職位ごとに求められる役割(P10)において、7つの基本能力の重要度や、意識すべき能力、スキルを明示しました。

② 馬委員のご協力のもと行った職員アンケートの因子分析結果も踏まえた上で、職員のやりがい向上のため、職員のキャリア開発を積極的に支援していくこととしました(P5 コラム)。

エンゲージメント・やりがいと能力の自己認識との間の相関などに関する世代ごとの分析については、今後も引き続き進めることとしており、来年度策定予定の職員研修実施計画の中でも反映できるところがないか検討してまいりたいと考えています。

B委員

①これだけ手間をかけてアンケートもとって現状把握をされたというところは、これに取り組む覚悟を感じた。

②少し気になったのは、ミッション・ビジョン・バリューのバリューの浸透だけではなく、ミッションを浸透することが職員のモチベーションに関わる大事なところで、エンゲージメントの改善にもつながると思う。

③技術職は専門知識が求められるが、どこも人が足りず、民間に出向して必要な知識を学ぶ機会を増やすのもよい。

④育成プログラムの内容は、現場のニーズを把握し、即戦力になる効率的で効果的なプログラムで、短時間で技術を学べるよう育成できれば、成長実感にもつながるのではないかな。

【対応】

② 県(組織)として、目指す組織像と職員像を明確化するとともに、ミッション・ビジョン・バリューとの関係を付記したほか、職員一人ひとりがどのように行動するかを、職員が中心となって「職員行動指針」として言語化しました。今後、職員への浸透と効果的な取組みの推進に努めます。

③④ 育成プログラムについては、職種ごとのキャリアパスの設定と合わせて検討が必要であるとかんがえており、現場のニーズも聞きながら、必要なスキル・能力をより詳細に把握し、それぞれの技術職種に最適な修得方策を検討する中で、(DX・土木など技術職が民間・国で学ぶ機会を具体的に紹介した上で)民間企業・中央省庁等への派遣研修・人事交流も有効な方策の一つとして検討してまいりたいと考えています。

## C委員

- ①エンゲージメントに関するアンケートは職員の生の声であり、こういったところから問題を把握していくことは大事。
- ②極端に言うと若手・中堅層とベテラン層に分かれていて、若手・中堅が低いというのは、不満があって働き甲斐が感じにくいということで、原因を拾っていかないといけないと思う。
- ③自社でもアンケートに取り組んだ感想として、体制整備と育成方針を同時に進めていく必要があると思う。

### 【対応】

- ①② 職員アンケートの分析結果から、職員のやりがいと能力を発揮できている実感に強い相関が認められました。それを踏まえ、職員一人ひとりの「できること、やりたいこと」を職員が主体的に伸ばしていくことを支援していくこととしました(P5 コラム)。なお、職員へのアンケートは今後も継続してまいります。

エンゲージメントなどの世代ごとの分析については、今後も引き続き進めることとしており、来年度策定予定の職員研修実施計画の中でも反映できるところがないか検討してまいりたいと考えています。

- ③ 今回の基本方針を受けた具体的な取組みは来年度以降順次行うこととしていますが、その際には、キャリア開発支援などの育成方策の推進と、人事評価制度の見直し・キャリア開発支援と人事異動の連携などの人事管理面の体制整備を同時並行的に進めていきたいと考えています。

## D委員

- ①職員アンケートや職員のワークショップで「求められる職員像」を作っていくのは他の自治体でも例がある良い取組みだが、「誰に対して」求められるのかについては、県は市町村と比べ一般県民との接点が少ないため、職員もイメージしにくいと思われ、国や市町村、事業者の方々が県職員に何を求めていることは何かを多少ヒアリングするなどにより議論することが大切であると思う。
- ②職員に求められる役割や能力については、一般職員や係員としてひとまとめにするより、主事と主任では求められる能力が違うので、分けて議論していただけたらよい。
- ③基本方針ができた後、評価制度の充実はずいぶんほしい。富山県の人事評価制度は地方公務員法や国家公務員法が改正される前はかなり早いタイミングで導入された先進的な取組ではあるがバージョンアップが必要。能力評価がしっかりできないと職員の強みと弱みがわからず、どこを伸ばせばよいかわからない。評価制度をしっかり整備して、人材育成をより効果的にできるような仕組みにつなげていただきたい。

### 【対応】

- ① 県民のウェルビーイング向上というビジョン達成のため「目指す職員像」だけでなく「目指す組織像」を明確化することが望ましいと考え、職員アンケートで寄せられた意見や知事の職員へのメッセージなども考慮し検討を行いました(P6)。

また、職員一人ひとりが、県民のウェルビーイング向上のため、どのように行動すべきかを言語化する「職員行動指針」においては、職員約 30 名で構成するワークショップでの議論や、その議論を踏まえた職員アンケートが実施されるとともに、県幹部へのヒアリング等により、組織・個人としてどうあるべきかといった議論が活発に交わされ、ここでの議論も参考としました(P7)。

- ② ご意見を踏まえ、職位ごとに求められる役割については、主任と主事・技師をひとまとめにはせず、基本能力や研修制度などの関連も整理しました。
- ③ 目指す職員像や職員行動指針の明確化や、職員の主体的なキャリア開発を支援する観点から、人事評価制度の見直し・充実を行うこととしております。その際、職員が今後伸ばすべき能力を職員へフィードバックできる仕組みも導入してまいります。

## E委員

- ①アンケート結果も踏まえ課題の原因の分析が重要であると思うが、アンケートでもいろいろ出てきているがキャリア形成を以外と若手や中堅、特に中途採用で入ってきた職員はしっかりキャリアを描いてきた中で中途として入ってきているのではないかという話があったが、であれば、新卒採用なのか中途採用かの分類も有効なのかもしれない。
- ②今若手、特に大学生の話を知っていると、5年スパンでキャリアを考えており、ステップアップしていくための手段のひとつとして就職先を選んでいる。
- ③行政課題が複雑化、多様化している中において、偏差値ではなく経験値で採用を決めていく

時代になっていくと思っている。どんな経験を積んできたかを重視していく時代、流動性が高まっている時代において、様々な経験をしたいという若い人達がチャレンジできるのが富山県であると言えれば、まだまだ選ばれる可能性はあると思う。

- ④人材が流動する時代だからこそ仕事を辞めることも選択肢のひとつになるのかもしれないが、辞めるのではなくキャリアステップだと考えて、離れていくことを前提にした人材育成や確保の計画を立てるのも思い切った考え方の一つかもしれない。カムバックやジョブリターンの制度拡充を広げていこうとする動きが出てくると推察している。
- ⑤リスクリングで様々なスキルを身に付けたことをどう評価していくかも考えていけたらよい。

#### 【対応】

- ①② 職員アンケート結果について、馬委員にご協力いただき課題整理と対応案の検討に用いたところであり、働き手の意識変化にも対応し、職員のキャリア開発を積極的に支援してまいります。
- ③ 複雑・高度化する行政課題に対応するには、優秀な職員を確保していくことが重要であり、これまでも時代の変化に応じた工夫は行ってきたところではありますが、今後も絶えず見直しや工夫を行ってまいります。また、人材育成・確保基本方針の策定や、職員行動指針の策定が、富山県に就職した後のキャリアや、どんな職員を目指せばよいかのイメージ醸成につながるものとなるよう、職員への浸透と合わせ、外部への発信も行っていきたいと考えています。
- ④ 多様な人材の採用に向けても、カムバック採用制度の円滑な実施を含め、引き続き研究してまいります。
- ⑤ 職員の主体的なキャリア開発や能力開発を支援していくとともに、適切な評価と、組織を活性化させる適切な配置につなげてまいります。

#### F委員

- ①骨格案の大きなフレームはこれでいいのかなと思いますが、方針の策定の背景や趣旨については、どう時代が変化しどういう県庁の姿が求められ、課題は何か、どんな人材が求められているかなどの整理があるとよい。
- ②人材育成基本方針は策定することも大事だが、職員に浸透することが重要であり、職位ごとの役割や職員に求められる能力は、たぶん細かくなると思うので、基本方針の一段下げるとか別紙などにして、求められる職員像や人材育成の基本的な考え方のところはちゃんと読まれるようにするとか、工夫があってもよい。
- ③どう任用されるのか、どんな研修が受けられるのかということ職員に示すことが重要。
- ④もし次回可能なら若年での退職や中途採用での定着率、エンゲージメントの相対的な比較などもあるとよい。

#### 【対応】

- ① ご意見を踏まえ、人材育成・確保基本方針策定の背景について、職員アンケート結果を踏まえた課題と合わせ、記載いたしました(P3)。
- ② 職員への浸透については大変重要であると考えています。今回、職員アンケートを2回実施したことや、本日の会議前に方針素案を全職員に公開し広く意見を求めたことなどにより、策定段階での職員の参加度合いをできるだけ増やすことに努めました。  
また、冊子形式ではなくWEBで閲覧しやすい形式で策定したことで、職員はもとより、県民や本県職員を希望してくれる方への閲覧性を高めました。  
今後、「職員行動指針」と連携し、職員への浸透に努めるとともに、本方針に基づく具体的な取り組みの推進に努めてまいります。
- ③ 職位ごとに求められる役割とあわせ、職位がどんな研修が受けられるかも整理しました(P10)。  
育成プログラムの中で、より具体的なキャリアパスやそのために必要な研修、リスクリングなどについてより具体的に示していくことも検討したいと考えています。
- ④ エンゲージメント・やりがいと能力の自己認識との間の相関などに関する世代ごとの分析については、今後も引き続き進めることとしており、来年度策定予定の職員研修実施計画の中でも反映できるところがないか検討していきたいと考えています。また、職員へのアンケートも毎年継続し推移を見ていくとともに、急速な社会情勢の変化にも対応するため、5年毎に必要な見直しを行うこととしており、持続可能な行政サービス提供はもとより、県民のウェルビーイング向上に向けた組織力向上に、不断の努力を重ねてまいります。