

令和7年度 第1回富山県職員人材育成・確保推進会議 議事概要

1. 開催日時:令和7年8月4日(月) 15:30~17:00
2. 開催場所:富山県防災危機管理センター2階中会議室
3. 出席者(委員は五十音順)

区分	所属	氏名	出欠
座長	青山社中株式会社 筆頭代表CEO	朝比奈 一郎	出席
委員	株式会社アイベック 取締役総務部部长	荒木 和	出席
	株式会社北陸銀行 人事部ダイバーシティ推進室長	辻本 清美	欠席
	人事・行政実務パートナーズ株式会社 代表取締役	鳥羽 稔	出席
	共栄大学国際経営学部 教授	林 雅子	出席
	有理舎 主宰	林・小野 有理	出席
	富山大学 経済学部教授	馬 駿	出席
	株式会社日本能率協会コンサルティングシニアコンサルタント	宮澤 克己	出席
事務局	経営管理部長	田中 雅敏	出席
	職員キャリア開発支援センター所長	荻布 彦	出席
	経営管理部次長	矢野 康彦	出席
	人事企画室長	開発 清史	出席
	人材戦略課長	廣瀬 智範	出席

4. 内容

議題1 富山県職員人材育成・確保基本方針の概要及び令和7年度の取組み状況について

事務局より、資料に沿って説明

議題2 意見交換

(委員からの主な意見)

○鳥羽委員

- 自律的なキャリアと組織の求める方向性を結びつけるためには、まず職員自身が「次に何をしていたらよいか」を理解していることが重要。
- キャリアパスの例示や所属別の期待される役割の可視化、キャリアを支える仕組みの整備、さらには役割を果たすための支援としてどのようなものが用意されているか明確にしたいうえで、定期的な振り返りが可能となる仕組みを整えることが大切。
- その点では、職種別キャリアマップや職員キャリア開発支援センターの取組みによって、職員が次に何をすべきかを理解できるようにし、その振り返りの場を職員キャリア開発支援センターで提供することは有効であると感じる。

- また、職種に限らず、所属ごとに求められる役割を明示しておくもよい。例えば、目指している部署がある場合、必要なスキルや課題が可視化されることが重要。
- 具体例として、岡山県で実施されていた他部署の仕事内容を知る「ランチ会」のような取り組みなども参考になるのではないかな。
- 次に、年齢構成をみると30代後半から40代前半の職員の人数割合が低い。この層は、係長層にあたると思われるが、将来的にみるとその下の年代の層を早期に引き上げることを視野に入れた施策の検討が必要。
- この課題は多くの自治体でも同様であり、経験者採用者の活用や早期選考の仕組みづくりでの対応が進められている。
- しかし、経験者採用者の活用については、行政特有の仕事の進め方や、議会对応、予算管理、庁内の人脈形成といった習慣が分からず苦労するケースが多い。
- 中途採用者が組織に馴染むためには、新卒者とは異なる支援が必要であり、具体的な施策としてオンボーディングキットの提供、組織内のキーパーソンとの交流機会の設定やネットワーク構築などが効果的ではないかな。
- キーパーソンとの関係構築に関しては、東京都のある市では、財政部門出身の課長が経験者採用職員に仕事の進め方を助言や庁内ネットワークとつなぐといったインフォーマルな支援によって、当該職員の活躍につながっているという事例も聞いている。
- また、経験者採用者の配置においては、前職での経験を活かすことも大切だが、上司や周囲の職員が経験者採用者を適切にサポートできるかといった点にも配慮することが大切。
- 育成方針では、多くの外部研修派遣などの制度が用意されているが、参加するだけでなく、参加後に組織内で適切な場を提供し、その成果を活用できる場を用意するという視点も大切にしてほしい。
- また、採用試験の多様化については人材確保の点で有効な取り組みとは思いますが、その分入庁後に、地方自治法などの法律的な研修充実が望まれる。
- 研修に関しては、eラーニングも活用しながら実務に即した形の内容を提供するという方法を取り入れている自治体もある。

○林雅子委員

- この取り組みを開始して、県として一番課題と思っている点を教えてほしい。

○事務局(荻布 キャリア開発支援センター所長)

- タレントマネジメントシステムや人事評価の見直しについては、早急に対応が必要。
- キャリア開発支援においては、最大の課題として、上司が部下のキャリア開発に関心を持ち、適切な面談や支援を行うべきという点が挙げられる。しかし、現場の多忙感や上司の面談スキル不足が原因で、十分なキャリア開発支援が実施できていない状況。

○事務局(田中 経営管理部長)

- 人材育成と確保は、どちらか一方のみに注力することはできず、育成がなければ確保が難しく、確保がなければ育成も進まないという関係にある。そのため、一方を優先することは難しいが、現在の社会全体で深刻な人手不足が進行している状況を踏まえ、一人ひとりが活躍できる組織を目指すことが必要。
- 職場環境の整備や DX 人材の育成・確保も同時に進めることで、育成と確保の両面を強化していく考え。この点に関しては、どちらも重要であるため、一つに絞るのは難しい。しかし、最終的には職員一人ひとりが能力を伸ばし、組織として選ばれる存在となることが目標。
- 率直に申し上げると、これまでのように育成を進めるのが非常に困難になってきているというのが現状。かつては、上司や先輩が後輩に背中を見せながら業務を教えたり、現場で失敗を通して学ぶ文化があったが、現在では年齢構成や職員数が減少するなどの要因から、従来の方が難しくなっている。新しい形の育成方法を模索しているのが今の状況。

○林雅子委員

- 以前所属していた企業は、元は非常にドメスティック(国内的)企業であったこともあり、急速にグローバル化を進めた結果、これまで培った技術やスキルが活用されにくくなり、キャリアパスも従来のように通用しなくなった。
- そのため、自分のキャリアを会社任せにするのではなく、自ら考える機会を提供することが重要だと感じ、従業員のキャリア開発を支援する組織を立ち上げ。
- これまでの日本の雇用慣行では、社員のキャリアは組織主導で行われていた。そのため、異動や配置の影響で自分のキャリア設定が実現しにくいこともあり、社員の多くは組織に任せきりの状態であった。その意識を変えることが非常に重要。

○林・小野有理委員

- 人材育成・確保基本方針について、職級ごとの必要要件が明確に設定されていると感じた。これは非常に重要な取組みであり、キャリア支援の基盤として職場内で明確化されていくべきだ。
- キャリア支援においては、現在の案では、10年ごとのキャリアデザインや、職種ごとの研修等に限定されているため、公職の職場では役割が明確に定められているため、それを基に職級ごとのキャリア設定も重視する必要があるように思う。
- 「実際に誰が責任を持ってこの方針を推進していくのか」が明確ではないと感じた。経営管理部が実行するものか、それとも知事直轄で行うものかについて、個人的には知事が主体的に取り組むべき案件だと考えるが、その点について確認したい。

○事務局(田中 経営管理部長)

- 知事直轄であることは相違ない。職員の人材育成・確保基本方針の策定については知事がリーダーシップを発揮して取り組んでいる。

- また、どのような形で具体的に実行するかについてはまだ模索中であり、正解が見定められていない部分も多い。そのため、専門家や関係者の意見をお伺いしながら優先順位を決め、知事とも相談しながら期限を設定して進めていきたい。

○林・小野有理委員

- 各職級ごとに、マネジメント観点をはじめ、いくつかの対応すべき課題が分かれている。それらをフォローする仕組みがあると良いのでは。
- 他にも、ある一定の年齢や性別でも、フォローが変わる。例えば、ある企業では、20代後半の女性職員が特別なフォローアップを受けており、ライフステージの変化に対応するために半年間の支援を行っている。キャリアとライフプランを両立させる取組みとして先輩職員がマネジメントを行い、年代や性別の観点から課題が生じる場合にも対応。こうした課題設定が非常に重要。
- 私が職級ごとの課題に注目しなければならないと考える背景として、キャリアの引き上げは、上司が部下のキャリアにどう関与するかが重要。例えば、部長級の管理職が中間管理職に対して評価を行う場を設け、その評価結果は経営ボード(部長級会議等)の中で共有化する。こうすると各部長の評価のばらつきを可視化することができ、組織全体の職員像がどう捉えられているかを議論する機会が生まれる。
- 具体的な取組みとしては、半年ごとに MVP を設定し、自分のチームメンバーの中で誰が MVP に値するかを管理職がプレゼンする機会を設ける。これにより、部長や課長級のマネジメントへの関与を高め、ミドルマネジメント層が現時点で不足している視点が何かを把握することが可能。
- 30代~40代の人数が少なく、疲弊している層なのではないかと考えられる。この層は多くの役職を兼務しており、業務負担が大きいいため、優先順位をつけて救うべき存在。
- 30代~40代の中間マネジメント層を疲弊から救う施策として、業務のスリム化や DX の導入が挙げられる。例えば、ある自治体では生成 AI を活用して業務効率化を進めている事例があるが、こうした取組みを一斉に進めることで成果は変わってくる。業務効率化を全組織でバックアップし、推進することが必要。
- 退職者の扱いについて、退職を許容せざるを得ない職員と、コストを割いて退職を何としても防ぐべき職員について、的確な把握が必要。この点を行政組織ではタブー視していることがあるが、実際には非常に重要な観点。
- また、一人ひとりの部下に対して異なる育成方法やマネジメントスタイルを適用することが重要。例えば、成長を促したい部下を励ますスタイルや、成長のためのキャリアプランを示して進めるスタイルなど、個々の管理職が柔軟な対応をする必要。タイプに合わせた育成スタイルを適用し、管理職がそれを深く理解した上で実施する体制が求められる。

○馬委員

- 人材育成については、昨年度からいろいろな施策が導入されていると思うが、もう少し詳細なデータを示してほしい。例えば、キャリアマップについては、どのようなものを作ろうとしているのか教えてほしい。
- 昨年度から導入された施策は多岐にわたるが、一昨年の方針に基づいて導入されたものであると理解。そこで、この施策の効果について現状を点検し、どのような状況になっているかを教えていただきたい。特に、職員キャリア開発支援センターの設置や、行動指針に沿った科目評価などについての効果の有無を確認したい。
- 導入された施策が職員に対して実際にどう影響しているのかを追跡調査し、その結果を次のステップにつなぐことが重要。この点について、ぜひ実態を把握していただきたい。
- 次に、施策を策定する際の基本的な目的は、人材の確保と育成ならびに活用であると認識しているが、例えば職場環境の整備やDX人材の育成なども併せて検討されていたと思う。それぞれの施策がどのような関係性で導入されてきたのか、検討をお願いしたい。
- 私の視点では、職員の人数構成を見ると若手職員の割合が相対的に多いのは良いことだが、採用された若手職員がどう定着するかが大きな課題だと考える。以前の調査では、若手のエンゲージメントが低いという結果が出ており、これをいかに高め、定着させるかが重要。
- また、若手のエンゲージメントの向上が職員定着につながり、その結果として育成と活用も進むと考えるので、その点について制度の見直しも含めて検討していただきたい。
- 最後に庁内複業について、この分野は随分前から実施されてきたが、令和4年度からの具体的な見直しの結果についても示してほしい。

○事務局(田中 経営管理部長)

- 職種別キャリアマップは現在作成中であり、庁内複業に関する見直しも進めている段階。
- エンゲージメントに関しては、性別、勤務場所、職能区分、年齢、勤続年数ごとにエンゲージメントスコアを算出しており、各部署長にも部局単位のスコアを示している。
- 令和5年度から毎年継続してスコアを取っており、前年度からの変化を含めて確認している。若い職員ほどエンゲージメントが低く、勤続年数で見ると11年から15年、18年から20年の職員において特に低い傾向。
- この状況を改善しない限り、定着が難しくなり、人材の育成と確保が困難。一つの施策で全てが解決するわけではないため、まず体制を整えたうえで意識改革に取り組むべきだと考えている。
- 職員キャリア開発支援センターでは職員が自身のキャリアを見直し、相談できる場を提供しており、キャリア開発に関する支援を行っている。このような体制を整えることで、意識改革を進める土台としている。
- 次回には、より詳細なデータを準備した上でお示ししたい。

○宮澤委員

- 人材育成施策は、導入してから効果が現れるまでに通常5年から10年ほどかかる。そのため、人事部門や経営管理部として、施策の効果を測定しながら進行管理を行うことが重要。
- 今回、もう一度基本方針検討会議資料を拝見したが、警察や教員を含む全職員1万5000人の年齢構成のグラフでも、年齢層によって山や谷がある分布になっている。今回の推進会議では、知事部局と各種委員会の職員を対象にした施策を議論するので、可能であれば警察と教員を除いた一般行政部門だけを対象にした年齢構成のグラフを作成していただきたい。
- 他団体の年齢構成では教員や警察などを除くと年齢構成の山や谷がよりはっきりする傾向にある。富山県も定員適正化の影響で採用数が大幅に縮小した時期の影響が現在の人員構成に表れている可能性がある。
- 市町村合併を行った団体では、合併後に採用を抑制したこともあり、年齢構成が著しく不均衡になっている場合がある。このような不均衡な人員構成が発端となり、さまざまな人事問題が発生している。県庁でも一般行政職だけの年齢構成を確認していただきたい。
- 次に、昨年度の資料で示されたエンゲージメントに関するアンケート結果についても重要な点がある。職員の年齢や職階によってエンゲージメントがまったく異なることがわかる。具体的には、主任級になると大きく下がり、係長級になると改善していく傾向。
- 年齢別では20代、30代はそれほど大きな差がないものの、勤続年数で見ると11年から13年の層で大きく低下している。この原因は何にあるのかを研究して、アプローチすることが必要。
- 全職員をどうするかも考える必要はあるが、施策のターゲット層を絞り、まずはエンゲージメントが下がっている主任級に対する対策を優先的に行うという意識で、施策を進めていただくことが大切ではないか。
- 別の自治体の会議でも30代職員のモチベーションの低さが問題として指摘されていた。その団体の人事担当者によると、30代の職員は仕事に慣れて全体が見えてくる一方で、提案しても組織内の壁に阻まれてやる気を失うことがある。また、結婚や子育てといったライフステージの変化によるストレスも加わり、さらにモチベーションが低下するのではないかという指摘があった。こういった状況は他の団体においても共通することが考えられる。
- 職員アンケートは毎年実施されているそうなので、これをしっかりと分析し、ターゲットを絞った施策を展開していただきたい。
- 部局別にもエンゲージメントに差があるが、特定の部局の職員のエンゲージメントが低い場合、その原因が組織風土にあることが多い。パワーハラスメント的な問題が背景となっており、その場合は迅速に対策を講じるべき。

○荒木委員

- この会議で事務局の方々を見ると、男女比が男性に偏っており、ダイバーシティが十分に反映されていない。

- 職場環境として、オープンで風通しの良い体制づくりが必要であり、職員がチャレンジできる職場を構築すべきだと考える。このような体制づくりが、まず何よりも重要。
- 基本方針に記載されている職員行動指針について、「幸せを支える仕事は、幸せを感じられる人から生まれるはずだ」という内容は素晴らしいものである。この理念に基づき、職員一人ひとりを生かせる施策をさらに進めてほしい。
- 基本方針を実行に移し、成果が見えてくるのは15年後や10年後になる場合が多い。問題が発見された際にはPDCAサイクルを回しながら迅速に取り組むことが重要。
- 方針には5年後に改定すると記されているが、このスパンは少し遅い。

○鳥羽委員

- 一緒に働く係長級の職員の態度やコミュニケーションが、部下にとって「この職場で働き続けたい」と思うかどうかの判断材料。この感覚は現場で働く人たちにとって非常に重要であり、この点をしっかりと議論すべき。
- 係長級職員に求められる役割として「7つの基本」が提示されているが、その中で「組織管理能力」が重視されていない点が気になった。マネジメント職の入り口である係長職にとって、この組織管理能力が重要なスキルである。
- 最近、私のもとに来る研修関連の相談では、係長級職員に「人的マネジメント」をしっかりと教えてほしいという要望が多い。
- 馬委員の昨年の育成施策の研究結果にもあったが、エンゲージメントに関連する因子分析の中で「非承認」「やらされ感」「自己効力感」が注目されている。特に、上司が部下を認めてフィードバックを与え、仕事の意味や成長への道筋をしっかりと伝えることが部下のエンゲージメントを向上させる上で重要。
- しかし、実際には多くの係長級職員が、目の前の業務を優先して部下へのコミュニケーションや指導がおろそかになっている場合が多い。係長級が自分で仕事をこなすことに集中するあまり、部下の育成やフィードバックに時間を割けていないことが問題。
- この点で、職員キャリア開発支援センターの役割としても、主任級職員への相談だけでなく、係長級職員が抱えるマネジメント上の不安に寄り添い、相談を受け付ける体制を整えるという視点も大切ではないか。
- 最近ではVUCAに代わり、BANI(非線形の複雑さ、不安、脆弱性、曖昧性)という概念が注目されている。この不安定な状況の中で組織の中核となる係長級職員に対して、職員キャリア開発支援センターが支援することが、その下で働く主任級職員のエンゲージメント向上にもつながるのではないか。

○宮澤委員

- 職種別キャリアマップの内容が非常に重要。このマップが職員にどのように伝わるかが、施策成功の鍵となる。

- 自分のキャリアを具体的にどの方向に進めそうかを感じさせる内容で作り込むことが必要。逆にこのマップが曖昧であれば逆効果となる可能性。中身をしっかりと作り込み、わかりやすく、将来の道筋が明確に示されるものとして仕上げていただきたい。
- タレントマネジメントシステムについては多くの組織で導入が進んでいる。一方で、導入はしたが十分に活用されていない場合も多い。どのように活用し、どんな効果・成果を目指すのかを事前にしっかり議論し、要件を設定した上で導入することが必要。これを怠るとシステムが組織に定着せず「入れっ放し」という状態に陥る恐れ。
- 次に、係長級職員についての話であるが、エンゲージメントを見ると係長級は比較的高いことが分かる。しかし、係長級がプレイングマネージャーとして多忙すぎることから、部下に目を向ける余裕がなく、下の階層、特に30代から35歳にかけての主任クラスのモチベーション低下につながっているということも考えられる。係長級のマネジメント能力向上が組織にとって重要。
- 評価制度の見直しについて言及すると、以前の勤務評定の評価者体系では課長級の管理職がすべての部下を評価する形が一般的だったが、人事評価制度では一人の課長が課員全員を評価や面談を行うのは人数的に難しい場合が多く、係長級に一次評価を任せ、管理職が二次評価を行うという体系を導入する自治体が増えている。
- このような制度にすることで、係長級が部下の評価や、面談をする部下を評価する行為そのものが係長級の成長促進につながり、マネージャーとしての資質を高める機会にもなる。
- 係長級が業績評価のみならず能力評価も一次評価を担当し、部下と直接面談を行うことで、主任や主事クラスのモチベーション向上にも寄与することが期待できる。
- 係長級のマネジメント能力向上策は強化していただきたい。

○林雅子

- ミドルマネージャーの育成に関する取組みとして、参考になりそうな事例を紹介。
- 具体的には、多面評価、いわゆる360度評価である。ただし、評価を実施するだけで終わるものではなく、360度フィードバックを行い、それをもとに研修を行っていた。各マネージャーが、自分自身のマネジメントにおける良い点と課題を把握し、その課題を改善していくというプロセス。
- もう一つ、若手の育成についても触れたい。若手の抜擢に関する取組みとして、サクセッションプランの作成を行った。リーダー候補者を選定し、彼らのキャリアパスをもとに具体的な育成プランを作成し、育成。
- また、この取組みはダイバーシティ、特に女性活躍の推進にもつながる。リーダー候補者を選定する際には、必ずその中に女性職員を含めることをルール化し、ダイバーシティも意識したリーダーを育成。

○馬委員

- タレントマネジメントシステムについて、そもそも職能資格制度をベースにして導入した場合、非常に難しい点がある。職務等級制度では、達成目標が明確であり、その業務を遂行し

て成果を出せば、それが「タレント」として認識される。しかし、職能資格制度においては、蓄積された能力を評価する一方、その能力がどの程度業務に活かされ、実際に成果を出したかという点が不透明になりがち。

- 「タレント」の目標を設定したとしても、その目標が周囲から十分に理解され、納得を得られない可能性。このような問題を解決するためには、人事制度の見直しを含めた形で、タレントマネジメントシステムを導入する必要。そうしなければ、かえって逆効果を招く可能性があるのではないかと危惧している。
- 次に、ミドルマネージャーおよび係長級の課題について、数年前に「一般社団法人日本経営協会」からデータを提供いただき、ミドルマネジメントの分析を行った経験がある。日本の企業において、課長や部長クラスの職員は総じて業務推進能力や集団を維持する能力において、あまり苦労していない。一方で、施策策定や戦略策定などの業務で難しさを感じる傾向にある。特に戦略を策定した後、それを部下に伝え、業務を推進していく段階で苦労することが多いというのが分析の結果である。
- 以前は若い職員が先輩の背中を見て学び、経験を積むことが一般的だった。しかし近年の若手、いわゆるZ世代では、同じ方法ではうまく育成できない場合が多いとされている。そのため、OJTだけではなく、OFF-JTとの組み合わせが必要である。
- 若手を抜擢することは望ましいが、もしその抜擢がうまくいかず挫折してしまう場合、フォローアップの仕組みが必要。また、若手がどのような仕事をするかで評価されるのか、その具体的な基準を設けることも重要ではないか。
- また、若手職員の中で理想と現実の間に大きなギャップがある。例えば、県庁に入庁する際には「県民のために貢献したい」という強い志を抱いているにもかかわらず、実際に業務を経験する中で「誰にでもできるような仕事ではないか」と感じてしまい、将来への不安を抱くようになる傾向。この状況を改善するには、若手職員に達成感を感じてもらえるような仕組みを考えるべき。

○鳥羽委員

- 土木人材の確保および育成について、育成プランを具体化することが有効ではないか。
- 土木専用の技術に特化した育成プランに関しては、静岡県富士市の取組みが参考になる。富士市では、非常に細かく設計された育成プランが存在し、年度ごと・年次ごとに「この段階まで到達すれば、次はこの資格を取得し、この研修を受ける必要がある」という形で具体的に示されている。このような体系的なプランは、土木技術職員の育成やキャリア形成において非常に効果的であり、参考にされると良いのではないか。

○朝比奈座長

- まず、メンター制度について、すでに導入している組織も多く、うまくいっている事例も多いと思われる。具体的な運用例を参考に検討していくと良いのではないか。

- また、アルムナイネットワークをしっかりと構築することも重要である。このネットワークを活用することで、キャリアリターンを促進できる可能性。神戸市などいくつかの自治体を取り組む事例があるため、こうした成功例を基に検討すると良い。
- さらに、AI 技術に関しては進展が著しい。特に生成 AI を超えた「AI エージェント」の時代が到来しつつあるため、先を見据えた取組みが必要。このような技術の進化が、これからの人材育成や組織のあり方にどのような影響を与えるのか、しっかりと見据えて検討することが求められる。
- これからの Z 世代や次世代を考える上で、自ら学ぶ重要性がますます高まる。例として挙げると、私が客員教授として関わるビジネス・ブレイクスルー大学やグロービスなどのオンライン教育プログラムである。これらは受講者が自分で学べる仕組みを整備し、教育の受け放題プランを提供。このような制度や仕組みを参考にし、各種教育施策を検討するのも良いのではないかと。