

令和7年度 第2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7月11日(金) 15:00～16:30
2. 開催場所オンライン(富山県防災危機管理センター3階 3-D)
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	株式会社アイバック 取締役総務部部長	荒木 和	欠席
	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 「第1回会議で頂いたご意見と今後の対応」及び議題2 「令和7年度富山県職員エンゲージメント調査」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

- 「ネコノテ」について、最近、こうした庁内副業がすごく流行っており、富山県射水市でも、「スケッター制度」というものがあると聞いている。兼務した職員への評価をどのようにしているのか。また、業務経験のある所属以外のマッチングは考えているか。

○事務局(廣瀬 人材戦略課長)

- 評価については、業績評価の中で行っている。これまでは経験のある所属とのマッチングが多いものの、得意な分野や資格、スキルといったところでのマッチングも進めている。

○鳥羽委員

- 職員の経験幅の拡大というところもあるので、せっかくなので、あえてやったことがないところに挑戦してできると良い。また、民間企業ではOBの方をクレーム対応部署に投入している事例もあり、現役職員の育成とOBの活用が図られている。
- 中途採用者の支援について、特徴が出ている点があれば教えていただきたい。

○事務局(荻布 キャリア開発支援センター所長)

- 中途採用者について、一部の例になるが、入庁時のリアリティ・ショックは、新卒者とは内容や性質が違うという印象を持っている。実際に社会で経験してきたことと、県庁での仕事のやり方や引継ぎの仕方などに大きく異なる点があり、戸惑う部分があるようだ。
- 一方で、非常に面倒見良く職場で受け入れてもらい、自分のスキル向上にも役立ったという意見も聞いている。

○鳥羽委員

- キャリアマップについて、今後の施策の中で、ぜひ県として、職員が不足している市町村への人材の派遣というキャリアパスについても、含めていただきたい。
- タレントマネジメントシステムについて、ここで収集した情報の活用範囲はどこまでを考えているのか。

○事務局(廣瀬 人材戦略課長)

- タレントマネジメントシステムの活用範囲については、まずは点在していた人事情報をこのシステムの中で一元化するというのを率先して進めたいと考えている。
- その先には、現在それぞれ個別にやっていた異動希望や評価、研修を受講するための流れなど、全てこのシステムの中で管理していきたいと考えている。
- 現状、まずは人事課の職員がこの情報を一元的に管理しつつ、他部局の人事担当者も含めて、情報のアクセス制限もかけながら全庁的に活用していくこととしている。
- また、今後はスキルもしっかりと見える化し、人事課と職員の間で共有することで、職員の成長を促していきたいと考えている。

○鳥羽委員

- 評価制度の見直しについて、管理職に向けて、「部下に力を発揮させるような、マネジメントについての評価」を項目の中に入れるなど、業績だけでなく、部下のキャリア形成支援を評価の中に入れるということも考えているのか。

○事務局(田中 経営管理部長)

- マネジメントは管理職の大切な役割の一つであり、限られた人的資源をどうやって活用していくか、つまり、部下の力をいかに発揮させるかということが大事なポイントだと考えている。見直しにあたっては、ぜひそういう観点で評価できるような形にしたいと考えている。

○鳥羽委員

- 国家公務員の場合、業績を上げたとしても、部下の育成や組織の活性化が図れない場合は、評価をその分下げるといような取組みが今年から始まっている。組織の継続性にとって重要な点だと思うので、ぜひ取り入れていただきたい。

○林雅子委員

- 全体的に見て、特にセルフキャリアドックについて、短期間で非常によく整えられたと感じている。いかにこれを定着させていくのが大事である。
- 1点目として、面談をかなり重視されており、面談者のトレーニング、すなわちスーパーバイズをしっかりした方がよい。特に、セルフキャリアドックで研修と面談がセットになっているので、そうすると、あまりキャリアに関して悩みを抱えていない人に対して面談を行う可能性が多いと思うので、解決型ではなく、開発型のキャリアコンサルタントが重要になる。そのため、特にセルフキャリアドックの中では、開発型のキャリアコンサルティングをキャリアコンサルタントの方にスーパーバイズされると良いと考える。
- また、2点目として、面談で得た情報、すなわち面談者から上がってきた情報の取扱いについて、守秘義務があるので、個別具体的な内容は共有できないと思うが、そこから組織的な課題が見えてくると思うので、次の施策にしっかりと反映してほしい。
- 3点目として、上司に対して、1on1などの面談のスキルを向上させるためのトレーニングを検討されると良いのではないかと。これにより面談の質の向上が期待できる。
- 4点目は、「ネコノテ」について、単純に人手を足りない部署に投入するということだけではなく、育成の観点から、この仕組みを活用して、違う場所、違う職種、違う仕事を経験させるという方向にできれば良いのではないかと。
- 最後に、年に1回、キャリアデザインシートのようなものを作り、職員が人事部門に自分の中長期的なキャリアを申告できるようになると良いのではないかと。

○事務局(荻布 キャリア開発支援センター所長)

- 開発型キャリアコンサルティングについては、必須になると考えており、ぜひグループスーパーバイズも含め、面談の質向上に取り組んでいきたい。
- また、組織課題の反映については、現在も人事上の課題などがあれば、個人情報を除いた上で、随時人事部門に共有しているが、今後はそれをある程度仕組み化して、年に一度まとめた形で報告できないか検討を進めている。

- さらに、上司の面談スキルについても、非常に課題感を持っている。上司がうまく面談するためにはスキルともう一つ、時間をちゃんと捻出するということが非常に重要だと感じているが、なんとかスキルの向上を目指して、何らかの形で働きかけることをまずは考えていきたい。
- キャリアデザインシートについては、最初からあまり難しいものを作ると、なかなか書きづらいところもあると思っており、既に県庁内で使っている異動希望の様式を少しずつ改善しながら、キャリアデザインシートとして使えるものに仕上げたいと考えている。

○事務局(田中 経営管理部長)

- 富山県には、「ネコノテ」以外にも、「庁内複業」の制度もあるが、制度や仕組みがあったからといって、何かが解決するというわけではなく、様々な形で経験を蓄積してもらう必要があると考えている。
- さらに言うと、「自分から手を挙げる」仕組みがどうすれば手を挙げやすくなるのか、ということも、様々な形できっかけを作っていければいいと考えている。
- また、組織的課題についても、キャリア開発支援センターと人事当局が密に意見交換をしながら、前向きに進めていきたいと考えている。

○林・小野有理委員

- 具体的にやるべきことがリスト化して出てきているのがとても良い。「ネコノテ」についても、気軽に参加しやすい制度名となっており、こういう取組みにおいては重要なポイントである。
- ただ、これが中間層の負担軽減といわゆるイコールなのかということに関しては、若干ターゲットがずれているのではないかと感じている。中間層の方々の負担軽減として、今後進めようとしている具体的な内容があれば教えてほしい。

○事務局(廣瀬 人材戦略課長)

- エンゲージメント調査の結果、エンゲージメントが高い部局、低い部局があり、部局中での分散している傾向も見えてきた。今後は、特徴のある部局や所属を対象にヒアリングを行い、もう少し具体的に深掘りし、中間層の負担軽減につながるような具体的取組みにつなげていきたいと考えている。

○林・小野有理委員

- エンゲージメント調査については、調査結果として出た定量的なデータと、定性的な個別ヒアリングとでは、表面上は同じでも内容は異なると考えている。どういう意図でこの結果が導き出されているのか、ヒアリングで深掘りする必要がある。
- 今回の調査の回答率が非常に高く、これは「義務的に回答させないと出てこない数字ではないか」と懸念しており、回答内容がどこまで本音なのかというところがある。今後回

答率が下がることで、もしかしたら組織の改善に対する反応が徐々に下がっていくかもしれない。組織でそうした悪い風潮が広がっていくというようなことを抑えることも重要である。

- そのため、人事の方々が継続的に、各部署で何が課題かということ共有し、話し合う時間を持っていただきたい。その中で負担の軽減や部署ごとの共通の悩みなどを一気に解決し、職員が活躍できるフィールドを作っていただけたらと思う。
- 意欲ある組織に向けて風土を変えていくことについて、風通しの良いオープンな組織にすることはすごく重要であり、指針に基づく表彰も良い取組みだと思う。一方で、そういう良い風土をトップ層がつぶしてしまわないようにする必要がある。
- 一般職員や中間層だけでなく、さらに上の役職の職員が、意欲ある組織の方向とは違う考えになっていないか、自分自身でチェックし、「自分たちがどういう職員を良いと思っているのか」ということを、幹部職員が言える状態を作る必要がある。
- エンゲージメント調査について、「裁量を与えてくれたら、やる気が出る」というのは、良い結果である。しかし、組織でそういう方々が「しんどい」ということは、民間企業でいうところの「御意文化」があるのかもしれない。
- (御意文化とは)意図が分からない指示が降りてきて、その意図を聞けずに受け取るしかない。周りの人に聞いても全員が違うことをアドバイスして、そのすべてに答えられる資料をつくらなければいけなくなり、仕事が多くなる。そういう風通しがよくない風土のことを指している。
- もしそういうことが富山県庁でも生まれているとしたら、御意と言わせないことが重要である。意欲の高い職員がいる中で、そういう風土が残っていないかという視点を持ちながら組織分析をしてほしい。

○事務局(田中 経営管理部長)

- エンゲージメント調査の回答率を96%まで高めるというのは、経営管理部として、今回「一回ちゃんとやろう」と言って始めたことである。回答率が悪いというのは何かしらそこに問題があるはずだ、ということを知事とも共有して進めさせていただいた結果、96%という形になった。
- その上で、部局長、もしくは今後部局長になるような人たちと、「意欲ある組織ってこういう組織だよ」「こういう風土にしていきたいよね」というのをしっかり共有することが大事だと考えている。
- 職場の人間関係など、エンゲージメントの要因というのは様々あり得ると思うが、まず変えられるところから分析しようということで進めている。
- 良い文化が良い形で定着し、悪い文化にならないように、認識を共有しながら進めていきたい。

○馬委員

- 「ネコノテ」について、何人くらい兼務をしているのか。また、兼務をした職員の反応について教えてほしい。

事務局(廣瀬 人材戦略課長)

- 「ネコノテ」は、夏からスタートし、現在進行形で募集はしているが、現在19人から手が挙がり、そのうち5名がマッチングし、それぞれの職場で兼務している。

○事務局(人材戦略課 新田)

- 私も別の所属に「ネコノテ」として兼務しているが、求められて行くこともあり、「自分が役に立っている」という実感がある。また、兼務している他のネコノテ職員についても、年明けを目途に状況を聞こうと考えている。

○馬委員

- 面談について、エンゲージメント調査の結果から、エンゲージメントに与える影響がある程度見えたと思う。
- 上司として、目の前の業務をどう回すかだけでなく、部下のキャリアアップとのバランスをどのように図るかということをしっかり考える必要がある。面談の訓練も必要である。上司の面談について、どういうことをすればいいかというヒントがエンゲージメント調査の結果にはあったと思うので、そこをしっかり取り入れて分析していただきたい。

○事務局(荻布 キャリア開発支援センター所長)

- 今年度、1on1 の研修をトライアルの形でやった。「月に1回以上1on1を実施してください」ということで、3ヶ月取り組んでもらった。
- 先日行った振り返りの研修では、「うまくできた」という意見もあったが、「何を話していいかわからない部分があった」という意見もでた。
- エンゲージメント調査の結果から、1on1 に効果があること自体はわかった。さらに、面談の中でキャリアについての話をすることがプラスになるという結果も出ているので、そういう方向のスキルを高めるような研修ができないかということも検討していきたい。

○馬委員

- 20代後半や30代前半の方のエンゲージメントが低くなっている点について、どこに問題があるのか、分析を進めてほしい。

○事務局(田中 経営管理部長)

- ご指摘のとおり、分析を進めていく必要があると考えている。「裁量が高いとエンゲージメントが高い」というのも、エンゲージメントが高い人を裁量の多い仕事に配置しているだけの可能性もあるため、継続的に見ていく必要があると考えている。

- 一方、上司の面談の回数によって、エンゲージメントに一定程度影響が見られたという点は、庁内にもちゃんと示していきたい。1on1 の研修についても、庁内のポータルに動画を載せて、職員が見られるようになっている。
- より良い面談の形というものを職員に見せていくことで、職員が自発的に「面談の仕方はどうしたら良いか？」や、「何をしたら良いか？」ということを考えることにどんどんつながっていけばよいと考えている。制度とともに実際の職員の行動も変えていけるように、専門家の方々と人事当局といろいろ相談しながら進めていきたい。

○馬委員

- エンゲージメントを高めるためには、難しい仕事を与えると同時に裁量を与えて、上司がしっかりファシリテーターとしてサポートしていくという仕組みが主に大事なので、ぜひ掘り下げてほしい。
- 調査結果に関して、評価処遇の納得感と公平性についての項目で、プロアクティブ行動に対して弱い負の効果が出ていることについて、事務局の解釈(望ましい職員ほど頑張りが適切に評価されていない)というのは「恐らくそこまでは読み取れないのではないか」と思う。
- 納得感・公平性についてそれを感じ取っている職員であればあるほど、プロアクティブ行動を取らないという傾向が見られる。プロアクティブ行動とは、いろんなチャレンジをするということであり、これは評価の内容に関わる話である。
- 目の前の業務について、おそらく納得感、公平さを感じている方は、与えられている仕事をきちんとやって、ワークエンゲージメントは高いかもしれない。ただ、みずからチャレンジしていくという行動は、そこまで評価されないので、積極的にチャレンジしようとは思わない、ということかなと思う。評価制度の不満というところまで読み取ることはできないのではないか。
- (他の項目も含めて)県職員の皆さんは与えた仕事は熱意を持って、活発的に仕事をしているというのはわかるが、ただ、それ以上にチャレンジするかというのは読みとれない。あまりできない(状況にある)というのが、このデータから読み取れるものかなと思っていて。他の項目もそのように言えるのではないかな。
- 中途採用と新卒でエンゲージメントにどのぐらい差があるかというのも、一度確認してみた方が良い。その比較から、中途採用の方のエンゲージメントに関する課題が見えてくるのではないかなと思っている。

○宮澤委員

- まず全体的には、人材育成確保基本方針の時につけられた取組みの方向性、この4つの柱に沿って、確実にこういう施策を打たれていくということは素晴らしいと思う。人材育成に関する問題というのはすぐに解決せず、数年はかかる。今年取り組んで来年以降からすぐに結果が出るという話ではないため、この先5~10年くらいかけて、効果測定しながら施策を打っていただくということが大切ではないかなと思う。

- まずエンゲージメント調査のグラフについて、年齢別や役職別のデータがあると思うが、令和5年度のデータと比較してみると、前は主任級が一番低く、係長・課長と職位が上がるにつれて高くなるという傾向を示していたが、今回は主事級が一番低い。年齢階層別に見ても、25歳から29歳のデータはエンゲージメントが下がっているように見える。
- これを誤差と見るのか、統計的に有意かどうかはわからないが、この結果だけ見たときに、前回より若手職員のスコアが下がっていることについて、現時点で事務局の方で何か仮説を立てているものはあるか。

○事務局(田中 経営管理部長)

- 現時点でお答えすることは難しい。前回よりも回答率が大きく異なるということもあり、比較したときにどうかというのは、もう少し細かく見てみないとわからない。

○宮澤委員

- 富山県職員の年齢構成のグラフを見てみると、一番多いところが、20代後半から30代前半である。この層のエンゲージメントが下がっているというのは、深刻に考えたほうが良い。ターゲットを絞った対策の強化が必要と考える。
- 面談との関係性について、面談の回数や質がちゃんとしていれば、エンゲージメントも上がるということがある意味証明されたような分析となっている。おそらく、部署別に面談の実施率・質のデータにかなり差があると思うが、どうだったのか。

○事務局(田中 経営管理部長)

- 実施率については、今後、部局別により細かく見ていく必要があると考えている。

○宮澤委員

- 私が支援している市役所でも、毎年、人事評価の後に職員アンケートを実施し、面談実施率を把握している。部署別にみると低いところは必ずある。
- その市役所でやっているのは、実施率の低いところを徹底的に個別に指導するということ。
- 面談を受けられない職員を放置できないということで、そういった部署別の分析が出たら、全体的に手を打つだけでなく、特に面談をあまりやってない部署や評価者に対し、重点的に手を打つということが非常に大切かなと思った。
- 兼務発令(ネコノテ)について、よく私も自治体で相談されるのは、こういった兼務発令された職員の人事評価の問題である。
- 手伝って楽しかったし、感謝されて嬉しかったという職員の方が多いが、それが自分のその人事評価に全く反映されないと、気持ちとしては手伝いたいが、なにか損した感じとなり、継続しないということがある。

- 富山県の場合は、業績評価制度で対応しようとしているが、今の業績評価制度では、十分にカバーできない部分があるのではないかと。
- 能力評価制度を今後整備されるということだが、こうした兼務に手を上げるということは積極性そのものなので、能力・行動として評価してあげるような仕組みを整理することが必要ではないかと。
- キャリアマップについて、自分のキャリアをみずから考えるようにするためには、キャリアマップがはっきりしてないと、自分のキャリアもデザインしにくい。
- この職種別のキャリアマップは年度内に整備されるということだったが、現時点でどれぐらいまでに出来上がるのか。

○事務局(荻布 キャリア開発支援センター所長)

- キャリアマップについては、現在、各職種の人事担当者の方から第一次回答というのを出示してもらっている状況。その中から人事上の課題も抽出しつつ、公表できる形に改善していくため、順次ヒアリングをしているところである。

○宮澤委員

- 職員がキャリアを考えていくと、県庁の仕事の範囲は限られているため、「県庁以外の仕事も自分のキャリアとして必要ではないか」という考えが当然出てくる。
- そこで、国や市町村への派遣、また民間に一度出てアルムナイで戻ってくるといったキャリアパスもイメージできるようにしてあげると良いのではないかと。それが、本来の職員が自ら考えるようにするということにつながると思う。
- ただし、あまり外に行く方向を魅力的に見せすぎると、優秀な人が外に出てしまい戻らなくなる可能性もあるため、その辺りの表現の仕方は工夫が必要である。
- 「セルフキャリアドックの導入」について、10年ぐらいのスパンでキャリアを考える機会を設けるのは非常に有効な施策であり、ぜひやっていただきたい。
- 一点気になったのは、定年延長を見据えた満60歳職員による研修だが、55歳ぐらい、もうちょっと早い段階から、定年延長後の自分の働き方や活躍の仕方をイメージさせたほうが良いのではないかと。

○事務局(荻布 キャリア開発支援センター所長)

- 満55歳の職員を対象にしたキャリアデザイン研修も実施している。研修前の事前アンケートでは、半数以上が、定年が延びた65歳になったことについての質問ということになっている。そこで、講師の方にもお願いして、60歳から65歳までの働き方ということについても、十分視野に入れた形で研修をしていただくことにしている。
- 一方、60歳向けの研修では、目の前に迫っている役職定年というものを見据えて、どちらかというフォローアップ的な内容で実施している。

- 実際に受講した職員からも、「これまでに考えていない視点だった」というような感想ももらっているので、今のところはこの 55 歳と 60 歳という形で課題に対応できているのかなと考えている。

○宮澤委員

- 最近では定年延長について、私自身も相談を受けるが、役職定年された元部長・課長でロールモデルになりそうな人(現場で非常に助かる動き方をしている人)がいるはず。
- そのような人に、「意識を変えてこんな動き方すると、後輩たちの役に立てる」といった話をしてもらうことよと思う。外部の先生の話だけでなく、実際の職員の事例を研修の中に取り入れていただくといいのではないかなと思う。
- 定年延長組の活躍ということでは、既存の仕事をやってもらいましょう、ではなく職務開発が必要だと思う。「こういうキャリアを積んできた人たちだからこういう仕事をしてもらおう」といった、活躍できる仕事の開発を、人事の方でも検討していただきたい。
- 定年延長後の人たちがしっかり働いてくれないと、周りの若い職員はやる気が下がってしまうので、ぜひこの定年延長後の活躍の施策に力を入れていただきたい。

○鳥羽委員

- 先ほど「ネコノテ」の話が盛り上がっていたので、補足すると、「ネコノテ」のような制度を取り入れた自治体をいくつか調査をさせていただいたが、評価は能力評価、もしくは別の特別評価のような形にして、手伝った人に勤勉手当をかさ上げするというような形を取っている自治体が多いようだ。
- 私が自治体にお伝えしているのは、その評価に当たって、「手伝いに行ったから評価する」のではなくて、手伝いに行った先の上司が働きぶりをしっかり評価してください、という点である。
- さらにその評価内容を、手伝いに行った先の上司が元の所属の上司の方に伝えて、元の所属でも「よく頑張ったね」ということを伝えてくれるようにし、手伝うことへのモチベーションが上がるような評価、つまり、金銭的な評価と精神的な承認みたいなところを一体的にやったほうがいいということ伝えており、取り入れたところでは上手くいっているようだ。

○朝比奈座長

- 富山県庁に限らず、若年層のエンゲージメントの低さというのは、様々な組織に共通の課題だと認識している。キャリアの研修についても、私としてはメリハリをつけて、特に若い職員向けに重点を置くべきではないかと感じている。
- キャリアマップの話も出たが、今様々な組織で取り組んでいるのは、ロールモデルのわかりやすい提示である。例えば、動画でロールモデルとなる方々のインタビュー集をしっかりと若者に見せて、キャリアのイメージを掴んでもらうことが重要である。キャリアマップの延長というところだと思うが、見える化、特に実際の生の声というのは非常に大きい。