令和8年度　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8月 10 月 23 日(金) 15:30～17:00
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	株式会社アイペック　取締役総務部部長	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	出席
	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	開発　清史	出席
	人事委員会事務局次長	駒見　真一	出席
	人材戦略課長	廣瀬　智範	出席

4. 内容

議事(1)「富山県職員人材育成・確保基本方針に基づく取組の状況」について

事務局より、資料に沿って説明

議事(2)　意見交換

(委員からの主な意見)

〇宮澤委員

- 資料1の 15 ページと 20 ページを比較すると、令和7年度は面談回数が多いほど各指標が高くなる傾向が見られる一方、令和8年度はその傾向が弱まっているように見える。その理解でよいか。

〇事務局(廣瀬　人材戦略課長)

- データからは、そのように理解している。

〇朝比奈座長

- 令和7年度は面談の取組の初期段階であり、実施による違いが大きく表れた可能性もある。取組が定着してきたことによる変化も考えられる。

〇林・小野委員

- 面談の質を向上させる研修に関心がある。林雅子委員が担当した研修について、受講者の課題や研修による変化、実施した感想を伺いたい。

〇林雅子委員

- 担当したのは新任所属長及び新任係長を対象とするキャリアデザイン研修である。
- 部下のキャリア開発を支援する意識を持ってもらうため、まず受講者自身のキャリアを振り返る内容とした。その上で、傾聴や面談時の留意点など、部下との関わり方を伝えた。
- 自分のキャリアを振り返る機会がこれまで少なかったようで、当初は自分と向き合うことに抵抗を感じている受講者もいた。しかし、互いの経験を語り合い、共有することで、自身のキャリアに向き合うことができていたと感じている。
- キャリア相談の効果が十分に出ていないという課題や、資料1の9ページにある「キャリア自律度も高まっていない」との記述の背景を伺いたい。

〇事務局（荻布　キャリア開発支援センター所長）

- キャリア相談については、相談そのものの効果が乏しいということではなく、相談を希望する職員がまだ少ないことが課題である。満足度調査では高い満足度が得られており、一定の効果があると感じている。一方、職員が自らのキャリアについて考え始めても、相談を利用してさらに一歩進めるところまでは至っていない面があり、研修から相談につなげる取組が十分ではなかったと認識している。
- キャリア自律度については、エンゲージメント調査で着実な高まりを期待していたが、現時点では十分な高まりが確認できておらず、有意な差が十分に出ていないという趣旨である。

〇林雅子委員

- 研修だけではキャリア自律度が高まりにくく、研修と面談を組み合わせることで効果が高まるという研究上の知見がある。
- 相談希望者が少ないことが課題であれば、研修と面談をセットにできる取組を引き続き進めるとよい。

〇朝比奈座長

- 研修で職員同士が経験を語り合うことにも意味があると感じた。

- 希望者の手挙げだけでは相談の利用が広がりにくい面がある。相談の活用方法を伝えるとともに、研修と相談を組み合わせる仕組みや、相談を受けた職員の良い感想を共有することなどが、利用の拡大につながるのではないか。

〇鳥羽委員

- 現在は昇任後に研修を行っているが、全国的には昇任前に自身の経験や能力を棚卸しし、将来担うマネジメントの役割を疑似体験する研修への要望が増えている。
- こうした研修は、管理職や係長になることへの不安を解消し、相談してよいという安心感にもつながっているので、実施時期も検討するとよい。
- 研修後に、次の職位で求められる役割、仕事の任せ方、自身に不足している能力などをアンケートや事後課題で確認し、結果を上司との面談につなげ、その後の実践を支援している自治体もある。現場の負担に配慮した設計は必要だが、参考になると思う。
- 昨年度作成したキャリアマップは、現在どのように活用しているか。
- キャリアマップは、上司のキャリア面談や業績評価の育成目標の設定にも活用できる。上司と部下の「共通の地図」として使っていただきたい。

〇事務局（荻布　キャリア開発支援センター所長）

- キャリアマップは内部で職種ごとに作成しており、公開できるものは職員に公開している。
- 研修や面談での活用方法は模索中である。今後の年代別キャリアデザイン研修などで、キャリアマップやキャリアビジョンシートを用い、自身のキャリアビジョンを組み立てる課題を取り入れることを検討している。
- キャリア相談では、将来のキャリアについて考えたい職員にキャリアマップを示しながら面談を行っている例もある。

〇林雅子委員

- キャリアデザイン研修の最後にキャリアビジョンシート等を作成し、それを基に上司と面談することが理想である。
- ただし、現場の負担や上司の面談スキルによる差もあるため、シートを基にキャリア開発支援センターのキャリア相談につなげる方法も考えられる。相談件数の増加と、研修・面談の組合せの実現につながるのではないか。

〇朝比奈座長

- 神奈川県庁で勤務した後に富山県庁で働く例や、一度退職して戻る例など、富山県庁においてもキャリアは多様化している。
- 多様なロールモデルを示すことには意義がある一方、退職や再入庁をどのように位置付けて伝えるかなど、キャリアマップの示し方には難しさもある。

〇馬委員

- キャリア自律度の課題については、エンゲージメント調査のデータと研修・面談の受講状況等を対応させて分析したのか、それともキャリアデザイン研修の受講者のみの調査結果によるものか。

〇事務局（荻布　キャリア開発支援センター所長）

- キャリア自律度については、エンゲージメント調査に設けたキャリア自律に関する設問の結果から捉えている。設問の設定に当たっては、林雅子委員の助言も受けている。
- ただし、設問数が少なく、キャリア自律の状況を十分に反映できているか、昨年度との設問構成の違いがどのように影響しているかなど、詳細な分析まではできていない。

〇馬委員

- キャリア自律度については、分析をさらに深めるとよい。職員が今後何をすればよいか分からないことも考えられるため、自律度が高い・低いと判断する前に、必要な行動やキャリアパスを具体的に示すことが重要である。
- キャリア自律は人事評価とも関連すると思うが、能力評価の見直しでは、職員の行動をどのように評価する予定か。
- 現在の業務目標だけでなく、将来を見据えた目標に向けて、これまでどのように行動し、何が不足しているかを明確にすることが、自律度の向上につながるのではないか。
- 人事評価では、客観性・公正性に加え、職員が評価に納得できるかが重要である。納得感をどのように確保するか伺いたい。

〇事務局（廣瀬　人材戦略課長）

- 能力評価については、令和6年2月に策定した基本方針及び職員行動指針に沿って、評価項目を検討している。

〇事務局（田中　経営管理部長）

- 評価制度を考える上では、職員の納得感をどのように担保するかが重要である。資料では「客観的で公正な能力評価」としているが、職員に納得してもらうために、どのような評価がふさわしいかという観点から検討している。
- エンゲージメント調査でも処遇の納得感を継続的に把握しており、業績評価及び能力評価の見直しによって、その向上につなげたい。納得感を高めることを目標として、そのための客観的な指標や公正な制度のあり方を検討している。

〇鳥羽委員

- 完全に客観的・公正な評価を実現することは難しく、職員の納得性を高めることが重要であり、評価制度を「評価するためだけの制度」として精緻化すると、かえって納得度が下がることもある。

- 部下の納得感には、上司による日常のフィードバックや仕事の意味付け、目標達成に向けた支援が大きく影響するため、評価項目の精緻化だけでなく、制度の運用や上司のフィードバック力に力を入れ、所属長に加えて係長・課長補佐等のマネジメント力向上も図るべきである。

〇馬委員

- 上司の行動とエンゲージメントの関係を調査したことはよい。どのような上司行動がエンゲージメントの高さと関連するか、さらに丁寧に分析していただきたい。
- 一方的に指示するだけでなく、部下のニーズを確認しながら支援する、コーチング型・支援型のリーダーシップが重要ではないか。サーバント・リーダーシップの視点も、キャリア自律につながる可能性がある。
- 採用された職員がその後どのように成長するかを把握するため、エンゲージメント調査を定期的に継続してほしい。研修や面談、上司向け研修等の実施前後を経時的に比較することで、施策の効果を把握し、適時に次の施策を講じられると思う。

〇朝比奈座長

- エンゲージメントを高めること自体が目的化しないよう留意する必要がある。政策の成果とどのようにつながるかという視点でも見ていただきたい。

〇宮澤委員

- 人材育成・確保基本方針を策定して、その後のフォローを行わない自治体も多い中、施策を実施し、検証を重ねている点は素晴らしい。今後もデータを分析、施策効果の検証しながら継続してほしい。
- エンゲージメントは各年齢層・職位で上昇しているが、25～29 歳及び 30 代前半、主事・主任層のスコアは依然として低い。これらの層に着目し、面談の実施状況や回数、エンゲージメントとの関係を詳細に分析して対策を検討してほしい。
- 面談回数は増加しているが、富山県の人事評価制度では前期・後期の期首・期末の計4回を実施することが求められている。前期末と後期首を併せて実施するとしても、少なくとも年3回は確実に実施する状態を目指すべきである。
- 面談を担う係長級の面談力向上に力を入れ、回数の確保と質の向上を通じて、特に若手職員のエンゲージメント向上につなげてほしい。
- 採用試験倍率の上昇は、他の自治体から見ても羨ましい状況であり、受験者を増やす取組が成果につながっていると感じる。
- 受験しやすくして間口を広げることに加え、採用後の条件付採用期間中に、適性や勤務状況をしっかり確認し、正式採用につなげるプロセスが一層重要になる。他の自治体では、地方公務員法で実施することになっている条件付採用期間の特別評価により正式採用しないという事例が増えてきている。

- 民間企業と同様に新卒一括採用だけでなく、職務経験者の通年採用に対応する時代になっている。春・秋の実施に加え、将来的には年4回程度の実施も想定し、対応できる仕組みや体制を検討するとよい。
- 勤続5年・10 年・15 年・20 年の節目に知事からメッセージを送る取組はよい。メールだけでなく、知事と直接懇談できる機会があってもよいのではないか。同期職員が集まって経験やキャリアを語り合う機会にもなり、勤務意欲や定着につながると考える。

〇朝比奈座長

- AIの本格的な普及により、民間企業の仕事や採用、公務員への志望動向にも影響が生じる可能性がある。
- DXの取組だけでなく、キャリアデザインや人材育成・確保全般でAIをどのように捉えているか、共有できる考えがあれば伺いたい。

〇事務局（田中　経営管理部長）

- DX・働き方改革推進本部会議で、全庁的に取組を進めている。生成AIについても研修を行い、資料作成や議事録の作成など、実務での活用が進んでいる。
- 一方、こうした活用を人材育成・確保にどのようにつなげるかについては、まだ検討を始めた段階であり、施策として整理するには至っていないが、重要な観点と認識している。
- 行政が対応する分野は多岐にわたり、人口が減少する一方で世帯数が増加するなど、行政へのニーズも高まっている。これに対し、単に職員数を増やすのではなく、一人当たりの働き方をどのように変えて対応していくかという観点から取組を進めており、委員のご意見もいただきながら、引き続き研究していきたい。

〇朝比奈座長

- サービスの受け手が人間である以上、県民との対話や政策を実際に進める場面では、人が担う役割は引き続き大きいと感じている。
- AIを積極的に活用しつつ、指示された仕事を正確に行うだけでなく、県民に何が必要かを考え、「問いを立てられる人材」を育てることが重要である。
- 「職員一人ひとりが自ら考えて“始動”する」という基本方針に沿って、そのような人材を募集し、育てる姿勢を強く発信するとよい。

〇林・小野委員

- 取組の進捗を高く評価している。エンゲージメント調査での上司行動スコアの把握や、「もやもや」コレクションを通じて職員を巻き込み、皆で改善する姿勢を示している点も面白い。
- エンゲージメント向上の取組は、施策によって改善しても、それが日常になると再び頭打ちになるという過程を繰り返す。今後は、新しい打ち手を考え続けるとともに、着手しにくい本質的な課題にも向き合う必要がある。

- 面談では、直近の業績や本人の希望だけでなく、過去の経験・スキル、現在の成長、将来必要な能力を踏まえ、部下を人材として理解して話せることが重要であり、そのために、タレントマネジメントシステムを人材ポートフォリオの観点から活用し、管理職が面談や育成にどう使うかを検討してほしい。処遇への納得感や配置への不満の改善にもつながると思う。
- 人材ポートフォリオを作るには、今後の事業でどのようなスキルの人材が、いつ、何人必要になるかを示す事業ポートフォリオが必要であるが、多くの自治体では事業・企画部門と人事部門の連携が十分ではないため、経営トップ層の関与の下、両者をつなぐ体制づくりを進めてほしい。
- 県公式 note は仕事の実情が伝わり、過度に華やかに見せていない点がよい。
- 新規採用職員の1年以内の離職状況を継続して把握し、組織が適切に受け入れられているかを評価する必要がある。早期離職が多いと、受入現場の疲弊にもつながる。

〇荒木委員

- 丁寧かつ実直に取組を進めていると感じる。採用の入口は大きく改善しているが、その後の定着や離職率が気になる。採用後に退職する場合には、その原因を分析してほしい。
- エンゲージメント向上にどの施策が寄与したのか、今後どこを重点的に改善すべきかについても分析してほしい。
- 「もやもや」コレクションは、楽しく働ける職場づくりにつながる特色ある取組であり、採用広報にも活用できそうではあるが、参加者数がまだ少ないと感じる。自分から意見を言えない職員の思いを、どのように拾い上げるかも工夫してほしい。
- 職員が「ここで働いてよかった」と感じることが、一人ひとりがリクルーターとして魅力を伝えることにつながる。

〇辻本委員

- 県の取組を高く評価している。参考として、北陸銀行の取組を紹介したい。
- 1on1は、外部講師が支店長等に研修を行い、その後、研修を受けた支店長から役席者へ研修を実施したのちに部下行員との 1on1 を開始という流れで導入した。
- 1on1 は毎月必ず実施し、時間は1時間以内、30 分程度で終わる場合もある。上司から話題を出すのではなく、部下が話題を出すことを徹底している。
- 上司が話を理解してくれる、交流ができるという実感が、エンゲージメントの関連項目の向上につながっている。新入社員から役職に就いた時点などに応じた階層別研修を実施しており、研修内でキャリアデザインシートを継続的に更新し、人事部門も内容を確認することで、本人の意識やキャリアの変化を把握、評価している。
- キャリア相談については、約2年前にキャリアアドバイザーを設置した。当初は希望者への相談対応だったが、現在は人事異動者や育児休業からの復職者などにも対象を広げ

て、離職防止を目的に、キャリア形成や働き方、ワーク・ライフ・バランスの充実を支援している。

〇朝比奈座長

- 委員からは、県が様々な施策を着実に進めていることへの評価とともに、具体的な助言・提案があった。事務局には、これらの意見を受け止め、今後の取組に生かしていただきたい。

〇事務局（田中　経営管理部長）

- キャリア開発については、研修の実施時期やキャリアマップの活用、研修と相談のつなぎ方など、様々な提案をいただいた。キャリア自律度の把握や評価のあり方も含め、今回いただいた意見を踏まえ、実際の取組にどのように生かしていけるか研究していきたい。
- エンゲージメント調査については、昨年度の結果を踏まえて面談の徹底を呼びかけたが、今年度、面談回数との相関が弱まった背景には、これまで面談に取り組んでいなかった職員も実施するようになったことがあるのかもしれない。今後は面談の質の向上に向けた研修に力を入れるとともに、上司行動のスコアや各指標の変化を確認し、その結果を次の研修や取組につなげるサイクルを継続していきたい。
- 採用広報についても、様々な方法を工夫しながら引き続き検討する。
- AIの進展など先行きが不透明で、5年先を見据えた計画の策定の難易度も上がっている中でも、将来の変化を見据えた人材育成・確保を進めていくことは不可欠である。どのような形で進めることが適切か、今回いただいたご意見を参考に検討していきたい。