

令和5年度 第2回富山県人材育成基本方針に向けた検討会議 議事概要

- 1 日 時 令和6年2月1日(木) 10:30~11:50
- 2 場 所 富山県庁 本館4階大会議室
- 3 議 題 富山県職員人材育成・確保基本方針(案)、スケジュール
- 4 委員発言

A 委員

- ・様々な内容や必要な事項を盛り込んであり、バランスよくまとめられているという印象。
- ・ちょっと気になったのは、p.28の業務の効率化のところ。職員アンケートの結果では、やりがいを感じない理由として、「業務量過多・非承認」が多く挙がっており、官民協働事業レビューの実施を通じた業務の見直しでは、業務内容そのものの見直しやプロセスの洗い出しなどにより業務量減らすことと、本方針に基づく人材育成を同時に推進することが重要であると思う。職員一人ひとりが活躍できる場づくり、時間の余裕を少し作って、自らキャリア開発につなげていく形になっていくと良いと思う。

事務局

- ・職員アンケートでも忙しいと言う声は見受けられたところ。デジタルツールの活用などによる業務の効率化のほか、官民協働レビューでは今後の業務の方向性について県民からご意見をいただき見直しを行うとともに、業務のスクラップ&ビルドもさらに工夫・検討し取り組んでまいりたい。

座長

- ・行政は「アクティブに働いているが、県民が求める本質的な部分ではノーアクション」という「アクティブ・ノーアクション(不毛な忙しさ)」となりがちだが、鋭意、委員のご指摘も踏まえ、県民協働レビューで意義のあるレビューをして仕事を減らしていただきたい。

B 委員

- ・p.5に関連して、自らのキャリアを考える時に、組織の目標とどう一致させるか、県民に夢を与え使命感もある組織を作ることと、自らのキャリアとどう連携して考えていくかは、極めて重要と思う。
- ・p.14のキャリア開発と連携した人事管理は、ぜひ意識していただきたい。また、職員の内発的な動機付けをどう高めていくのが重要である。アンケート結果の分析では、自己効力感が高い人と低い人が二極化しており、自己効力感が高いひとはやりがいを感じ、仕事を通じて成長していないと感じている人はやりがいが失われている。そこをどう高めていくか。
- ・p.23では、職員の成長につながる透明性の高い評価制度はもちろん大事だが、同時に、仕事の位置づけ・役割を明確にした人事制度の導入が必要である。民間で導入が進んでいる役割等級制度が県庁組織に合っているかは検討を要するが、メンバーシップ制度でも役割を明確にするとやりがいが出てくるのでは。
- ・p.24のジョブチャレンジ制度に関連して、普段から責任をもって仕事をしていると思うが、どんなチャレンジの機会があるかを明確にすると、主事、主任のやりがいやキャリア開発、組織の目標にもつながっていく。
- ・p.32のDX人材については、すべて県庁の中でカバーするというのではなく、民間に任せるもの、県庁の中でどういう人材を育てるのか、例えば高度専門分野は民間に任せ、県庁の中では基礎のバックリーチ的な役割を果たすというように、棲み分けをはっきりさせることで、今後職員が何を指したらよいのか分かるようになるのではないかと。

事務局

- ・職員アンケートから職員のエンゲージメントをどう高めるかといった検討の中で、職員が自らキャリアを考えていくという取組みを推進する方針につながったが、人事評価の見直しなども含め、方針を具体化していくにあたり、職員の役割を明確にするというご指摘も踏まえ、今後の取組みにつなげてまいりたい。

座長

- ・自己効力感の内発的な動機付けにからむ大事なところであるし、pp.9-10の7つの基本能力も職階や役割に応じどう評価していくか、どこに重点を置くかエッジを立てていくことで、自己効力感にもつながっていくのではないかと。

- ・行政組織は典型的なメンバーシップ型ではあるものの、部署によってはジョブ型の採用や任用などについても、今後検討されていくとよいのでは。

C 委員

- ・基本方針は方向性であり、これから具体的な活動の計画を策定・実施し、検証していくことが重要。国の策定ガイドブックの中でも、指標を設定の上検証するというようになっており、職員アンケートなどは定期的実施し、やりがい感の変化などの検証が必要。
- ・p. 5 のアンケート結果でやりがいを感じない理由をいかに減らしていくか。業務の見直しで業務量過多を検討する際、非予算の業務についてもDX導入も含め見直しを図るべき。
- ・非承認については上司の役割が重要で、部下の承認欲求を満たすには、上司・部下面談のレベルアップが必要。自己効力感の不足については人員配置など、権限不十分については役割の明確化や昇任・昇格に伴う権限の付与などが対策となる。
- ・p. 10 では、職位ごとの役割の中で、定年引上げ職員は正規職員であり再任用職員と分けて考えるべき。定年引上げ職員の活用や活躍、モチベーションの維持について具体的に検討が必要。
- ・第1回会議の際示された資料1のp. 3 人員の年齢別表・グラフによれば、56歳以上の職員が18%以上を占めるが、この層のモチベーションを上げることが、若手や中堅の負担軽減にもつながる。
- ・人事評価について、時間がかかっても能力評価制度の整備を進めていただきたい。p. 9 の7つの基本能力の要素となっている能力は、能力評価項目の候補になると思う。例えば、主任・主事級、係長級で求められる能力が異なるなど、職位別にどのような能力・行動が求められるかを具体化し、能力評価の見直しを進めていただきたい。
- ・p. 14 に書かれている育成と評価の関係に関連して、職員と上司の面談において、キャリア開発を取り上げ、フィードバックすることが、p. 15 のOJTにつながる。
- ・p. 15 のOJTに実効性を持たせることは重要であり、能力評価結果に基づき、翌年度のOJTの計画を作って、仕事を通じてどういった技術やスキルを身に着けるのかを、職員と上司で確認し育成につなげていくことについて、今後具体化の際に検討いただきたい。

事務局

- ・定年引上げ職員の役割や、人事評価をOJTにつなぐ件は、ご意見を踏まえ検討する。
- ・今年度新設の60歳向け研修について、60歳以降の働き方について考えてもらう機会としており、ご指摘いただいたことを十分注意して実施したい。
- ・来年度の研修計画の見直しの中で、階層毎にどのような能力要素・スキルを身に着けてもらうかを、体系的に考えてまいりたい。

座長

- ・基本方針を人事制度の見直しやOJTにつなげていくのは大事。よろしく願いたい。

D 委員

- ・p. 28 の働き方改革の推進のところで、まず業務の効率化のうえでいろんな制度があるということで、できれば「業務効率化の推進」を項目の一番上に記載した方がよい。
- ・管理者教育や1 on 1 ミーティングなどこれから検討されるのではと思うが、pp. 16-18 で、もともとの研修体系の繰返し研修は素晴らしいので、これから組み込まれる研修を、階層別に必要な能力要素を考えて体系的に整理されたら、受ける方にとっても良いと思う。
- ・p. 24 のチャレンジジョブは案外ハードルが高いが、自分がやりたい仕事とは何かを考える時には、実際に体験してみなければ分からないという面がある。自社では他部署での1週間程度の短期トレーニーを導入しており希望者も多い。参考になれば。
- ・p. 26 のカムバック採用の対象者を一定の事由に限定しているが、キャリアアップのために退職した職員が様々な経験を積んで戻る場合も対象とすることも、検討されても良いのでは。

事務局

- ・短期トレーニーの取組みはぜひ参考にさせていただきたい。
- ・繰返し研修と単位制研修のつながりが必ずしも明確に意識されていないため、どの階層でどの能力が必要か、また体系についても来年度の見直しの中で検討してまいりたい。

座長

- ・自分のキャリアを考える上でどんな研修がどう紐づいていくか示されてあるとよい。
- ・カムバックも即戦力でもあるので、戻ってきやすいというのは良いのでは。

E 委員

- ・前回会議の知事のあいさつの中で「職員のウェルビーイングなくして、県民のウェルビーイングなし」ということばがあった。職員目線からいくつかコメントしたい。
- ・参考資料 2 で、基本方針案に対する職員への意見照会の回答率が 6.7% というのは少ない印象を受けたが、職員に知っていただくことが第一であり、何を変えていこうとしているのか、周知・広報の面でも工夫していただけるとよい。
- ・p. 5 に関連して、やりがいを感じている職員の割合が低いというのは、他の自治体でも問題になっている。理由としては世代間ギャップや価値観の多様化が言われているが、実行していく中で割合を高めていってほしい。
- ・p. 24 の職員のチャレンジを応援する取組みの推進として、組織内でのチャレンジだけではなく、組織外に向けたチャレンジも考えていくことが、キャリアデザインという視点からもよいのではないか。
- ・p. 26 の多様な職員の採用では富山県のカラーを前面に打ち出してもよいのでは。参考資料 2 によれば職員からもカムバック採用の対象者の拡大の声があるようであり、他県に先んじて様々なチャレンジをしていくのもよいのではないか。

事務局

- ・職員への方針の周知について、中身も知ってもらえるよう、工夫してまいりたい。
- ・カムバック採用については制度を設けたばかりでまだこの制度での採用につながっていないこともあり、まずは制度の周知に努めるとともに、富山のカラーを出してもよいのではというご意見については検討してまいりたい。

F 委員

- ・カムバック採用については神戸市でもキャリアリターン制度を導入しているほか、中途採用を 5 割という目標を掲げており、経産省でも 3 割という目標があるなど、2～3 割の中途採用者がいるならと、安心して入ってきやすいという効果もあるので、できれば数字も念頭に検討いただけたらと思う。
- ・一点、ご提案であるが、基本方針を発表する際に、わかりやすく一言で、どんな職員を育成・確保していきたいかというメッセージを示されると良いのでは。例えば県民の目線に立って果敢にチャレンジできる人材とか、そのメッセージを導線に基本方針を読むことで分かりやすくなり、PR もしやすくなるのでは。

B 委員

- ・カムバック採用は大事であり、やむを得ない事情というより、もっと拡大してもよいのでは。外資系企業などでは辞めても戻ってこられる制度を導入しており、辞める前からカムバックの話ができるし、若手職員にとってはいろんな経験にもつながる。

座長

- ・そういう時代にもなってきたと思う。

<閉会挨拶>

- ・自己効力感とやりがいに関係があることに着目し、幅広いご意見をいただいた。
- ・県庁の業務は、営業のような攻めの仕事から、最低限の福祉を守る仕事、ルーティンの仕事など多岐にわたる中で、どういうポストでどう経験していくか時代にも応じて考える必要があることや、それぞれの所属の上司の目配りでモチベーションを引き出すことも大事であることなど、改めて認識できた。
- ・一言で打ち出していくという宿題もいただいたので、本日いただいたご意見も踏まえ、2月中旬の発表に向けて最終調整を行ってまいりたい。