

神奈川県人事制度見直し検討会（第3回）

日時：令和8年8月31日（月曜日）

13時15分から17時00分まで

場所：新庁舎9階 議会第5会議室

【次第】

1 開会

2 議事

・論点①

・論点②

~~~~~ 休 憩 ~~~~~

・論点③

・論点④

・論点⑤

・その他

### 【資料】

資料1 神奈川県人事制度見直し検討会（第3回）事務局説明資料

参考資料 検討会におけるこれまでの議論、  
職員プロジェクトチームによる意見・取組状況

# 神奈川県人事制度見直し検討会 (第 3 回)

## 事務局説明資料

# 目次

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| ・ スケジュール                                          | 3  |
| ・ 本日の論点の概要                                        | 4  |
| ・ 議論                                              | 8  |
| ・ <u>論点① 基礎知識等を習得できる仕組づくり</u>                     | 9  |
| ・ <u>論点② 「ジョブローテーション」期間の見直し</u>                   | 19 |
| ・ <u>論点③ 人事評価基準の見直し</u>                           | 28 |
| ・ <u>論点④ 職員情報の把握・適材適所の配置、職員の納得性を高めるデジタルツールの活用</u> | 35 |
| ・ <u>論点⑤ 専門人材の育成手法の検討</u>                         | 41 |
| ・ <u>参考「共通知識」・「スキル等」による人材育成概念図</u>                | 42 |

## スケジュール

| 検討会                | 主な検討事項等                               | プロジェクトチーム                                                                                                                                                               |
|--------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第 1 回<br>(R8.2.20) | 神奈川県の実況（背景・課題等）説明<br>見直しの方向性          | <div>4/30 発足</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>・県職員全員が共有できる理念・目標等を策定</li> <li>・職員アンケートを踏まえた検討会への意見提案</li> <li>・その他、職員の当事者意識の醸成や人事制度見直しの理解促進に向けた取組</li> </ul> |
| 第 2 回<br>(R8.5)    | 「少ない幹部」「若手職員*中心」の執行体制<br>*主事・主任主事級の職員 |                                                                                                                                                                         |
| 第 3 回<br>(R8.8)    | 早期の人材育成と適材適所の能力活用                     |                                                                                                                                                                         |
| 第 4 回<br>(R8.12)   | 「報告書（素案）」について                         |                                                                                                                                                                         |
| 第 5 回<br>(R9.2)    | 「報告書（案）」取りまとめ                         |                                                                                                                                                                         |

- ✓ 検討会ごとに、職員向けアンケートを実施
- ✓ P Tはアンケートを取りまとめ、検討会に意見を提案



## 本日の論点の概要

## 第1回検討会資料 論点2

## 早期の人材育成と適材適所の能力活用

### 【主な背景・課題等】

- ・「多様な採用（中途採用・SPI試験等）」の職員割合が増加
- ・全職員の8～9割前後が「A」評価に集中
- ・「若手職員」ほど、自らの「能力向上・活用」を求めている
- ・余裕がある職員の方が「キャリア形成の実感」が少ない

### 【見直しに向けたアクション（案）】

#### 本日の論点

#### ■ 原則、採用後約10年としている「ジョブローテーション期間」の見直し

論点②

※ 現行【3(又は4)年×3所属＝10年】の短縮

#### ■ 将来の幹部育成に向け、専門試験で確認できていた基礎知識等を習得できる仕組みづくり

論点①

#### ■ 人事評価基準の見直し（基準・期間の細分化等）

論点③

#### ■ 職員情報の把握・適材適所の配置、職員の納得性を高めるデジタルツールの活用

論点④

#### ■ 谷間の世代（現40代）が退職する次の10年後を見越し、専門人材の育成手法の検討

論点⑤

※ 「キャリア選択型人事制度」のうち、「専門人材」としてのキャリアパスの再設定

## 本日の論点

## 全体的な方向性

### 【見直しの背景】

- 採用抑制により40代後半の職員が極端に少ない状況（＝現在と同じ数の幹部層を維持することは不可能）
- 主事から副主幹まで、実質的に「一担当」
- グループリーダーに負担が偏在
- 多くの職員がスキル等の蓄積に不安（知識が身についていないと実感）

### 【本日の議論のポイント】

「自信を持って判断できる基盤」を持つ**係長相当職の育成**を行い、幹部までのステップアップに繋げる

|                                          |                                                                                                                    |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 論点① 基礎知識等を習得できる仕組づくり                     | ・ 県職員に必要な <b>共通知識・スキル等を体系化</b>                                                                                     |
| 論点② 「ジョブローテーション」期間の見直し                   | ・ 早期の人材育成のため <b>短期化</b><br>・ 若手職員（主事～主任主事級）の <b>着実な育成</b><br>・ 中途採用職員の <b>活躍促進</b><br>・ <b>優秀な職員の積極登用（早期の昇任昇格）</b> |
| 論点③ 人事評価基準の見直し                           | ・ 成果や能力の <b>違いが見える人事評価に見直し</b>                                                                                     |
| 論点④ 職員情報の把握・適材適所の配置、職員の納得性を高めるデジタルツールの活用 | ・ 人材育成に繋がる <b>面談実施（期中評価面接・1on1ミーティング）</b><br>・ 面談等の負担感を軽減し、適材適所の配置等に活用できるツールの導入検討                                  |
| 論点⑤ 専門人材の育成手法の検討                         | ・ 専門知識に精通した職員の育成<br>・ 専門人材の抜てき                                                                                     |

## 参考

## 職制の見直しイメージ（第2回検討会の振り返り）

### 【現在】

| 1級    | 2級 | 3級           | 4級 | 5級         | 6級           | 7級                | 8級 | 9級        | 10級 |
|-------|----|--------------|----|------------|--------------|-------------------|----|-----------|-----|
| 主事・技師 |    | 主任主事<br>主任技師 | 主査 | 副主幹<br>副技幹 | グループ<br>リーダー | 課長<br>副課長<br>課長代理 | 部長 | 局長<br>副局长 | 理事  |

### 【見直し後】

職名の見直しを検討

| 1級                      | 2級 | 3級           | 4級    | 5級         | 6級          | 7級 | 8級         | 9級        | 10級 |
|-------------------------|----|--------------|-------|------------|-------------|----|------------|-----------|-----|
| 主事・技師                   |    | 主任主事<br>主任技師 | 係長相当職 |            | (例)<br>課長補佐 | 課長 | 課長<br>(参事) | 局長<br>副局长 | 理事  |
| ジョブローテーション<br>期間の見直しを検討 |    |              | 主査    | 副主幹<br>副技幹 |             |    |            |           |     |

### 【役割のイメージ】

|                    |                                |                                         |                             |           |          |
|--------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|-----------|----------|
| 業務の主力<br>(能力の開発期間) | 業務の中核<br>(係長相当職<br>への<br>準備期間) | 班・チーム・ライン等の<br>業務のマネジメント<br>(進行管理、助言指導) | 課長の補佐<br>・<br>人材のマネ<br>ジメント | 組織(所属)の統括 | 組織(局)の統括 |
|--------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|-----------|----------|



# 議論

## 論点①

# 基礎知識等を習得できる仕組づくり

### 1) これまでの論点における整理

#### 第2回 人事制度見直し検討会 論点⑤「係長」相当職の選抜

将来マネジメント層を担う、中堅職員（主査級を想定）への昇任の前に、判断等に当たって、必要となる知識等をしっかりと身に付けられる「仕組」を構築するものとした



主査級  
昇任前に  
①+②を  
確認

① 知識等

② 人事評価

係長相当職  
または  
主査  
として配置

「試験」以外の形式で必要となる知識等  
が身についているかを確認  
(例：研修受講後の到達度テスト)

本人・周囲の納得に繋がる評価の実施  
※必要な知識等や、人事評価のあり方  
については、次回検討会で議論

- ・ 適材適所の観点や人事異動先の配置  
状況に応じて、いずれかで配置
- ・ 昇任後、業務マネジメントに必要な  
となるスキルの研修を受講

知識等の体系、  
その習得・確認  
方法を、  
本論点で検討

## 論点①

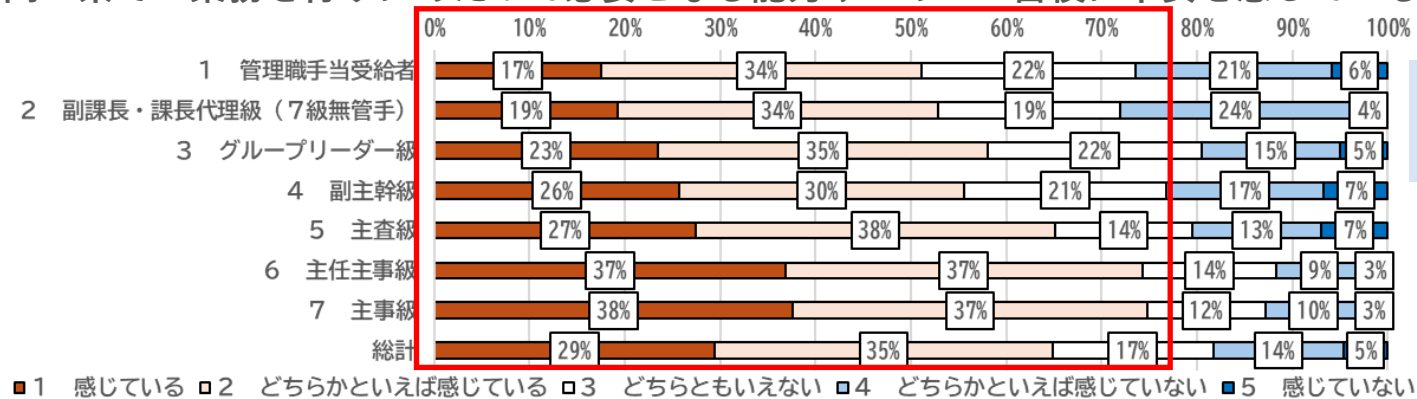
## 基礎知識等を習得できる仕組づくり

### 2) 課題 能力等の獲得・向上における不安①

#### 職員アンケート結果

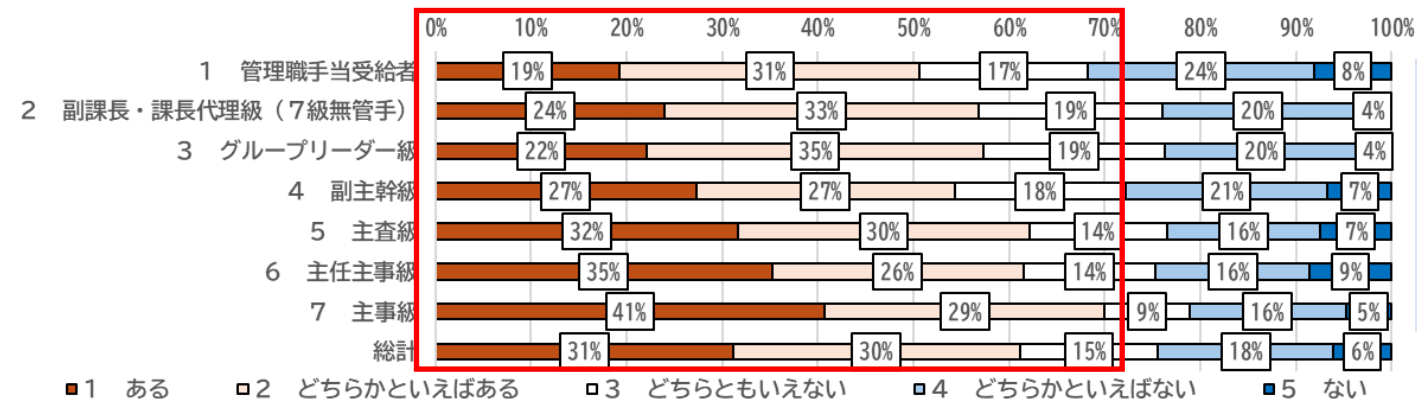
人事制度見直しアンケート（2回目）（R8.7実施）N=2,578

問 県での業務を行うにあたって必要となる能力やスキルの蓄積に不安を感じているか



・能力・スキルの蓄積に不安を感じている職員が多い

問 一社会人としての能力やスキルの蓄積に不安を感じたことはあるか



・一社会人としてのスキル等の蓄積に不安を感じる職員も多い

・県庁では官民共通のスキルが身につかないと感じている可能性があるのではないか

## 論点①

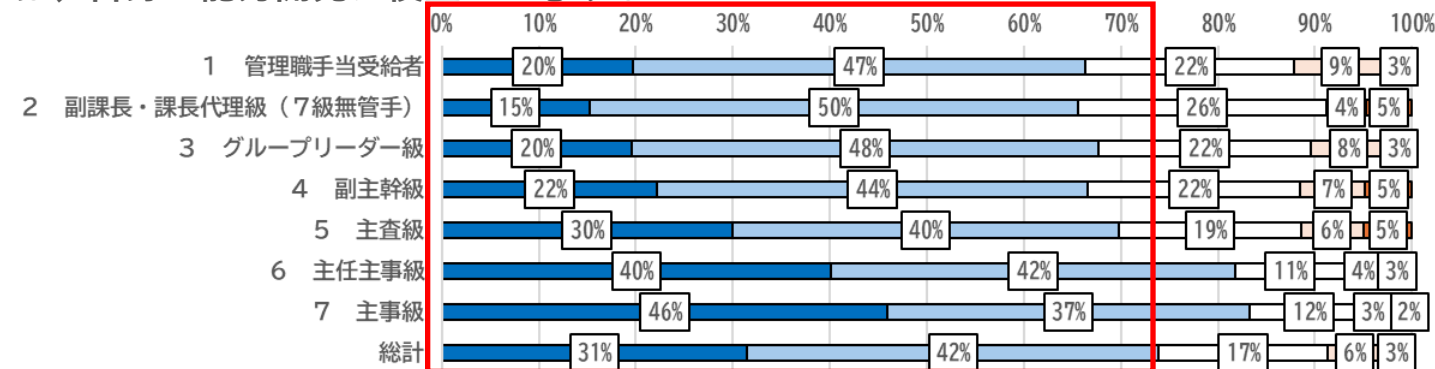
## 基礎知識等を習得できる仕組づくり

### 2) 課題 能力等の獲得・向上における不安②

#### 職員アンケート結果

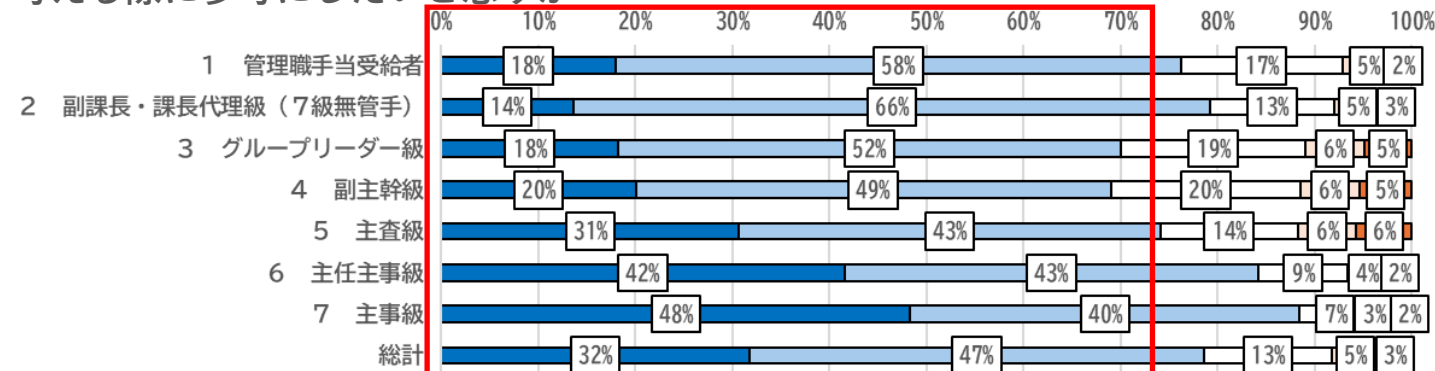
人事制度見直しアンケート（2回目）（R8.7実施）N=2,578

問 県職員として必要な能力やスキルが、職位や職種等に応じて具体的に示されることは、自身の能力開発に役立つと思うか



■ 1 そう思う ■ 2 どちらかといえば思う ■ 3 どちらともいえない ■ 4 どちらかといえばそう思わない ■ 5 そう思わない

問 能力やスキルの一覧が示された場合、研修受講や自己啓発、今後のキャリア形成を考える際に参考にしたいと思うか



■ 1 そう思う ■ 2 どちらかといえば思う ■ 3 どちらともいえない ■ 4 どちらかといえばそう思わない ■ 5 そう思わない

・ スキル一覧の提示について、肯定的

・ 能力開発に不安がある職員が多い中、スキル一覧等を示すことで、主体的な能力開発や、不安解消に繋げられるのではないか

・ 入庁年数の浅い期間に、網羅的に業務経験することは不可能なため、配置先にかかわらず知識等を習得できる仕組が必要ではないか

## 論点①

## 基礎知識等を習得できる仕組づくり

### 3) 見直しの方向性 その1：共通知識の習得の仕組づくり

ポイント：必要な共通知識がおのずと獲得できる仕組の構築

#### ○「共通知識」とは

- ・判断等に当たり、職種を問わず身に付けておくべき知識  
(判断で困らないよう、最低限備えておくべきレベルに設定)
- ・後述の「スキル」が発揮される前提となるもの

#### ○行政に携わる職員として事務・技術等を問わず 全ての職種で必要なものと位置づけ

#### ○必要な共通知識が「おのずと獲得できる仕組」

- ・全ての「共通知識」を、必修の研修科目として設定
- ・必修研修を着実に受講し、「到達度テスト(仮称)」に合格していけば、「共通知識」が身につく設計に
- ・業務経験や自己研鑽等で知識がある場合、「到達度テスト(仮称)」に合格すれば、その科目の研修受講は不要

#### ○「共通知識」の獲得を主査級(係長相当職)への昇任要件に

#### ○「共通知識」の例示

##### ①地方公務員としての 基盤知識

###### 【着眼点】

- ・地方公務員であれば誰もが  
持っているべき知識
- ・国・他自治体、住民等との  
調整で必須となる知識

###### 【例】

- ・最低限備えておくべき  
法律知識(自治法、地公法)
- ・行政運営に係る知識  
(地方財政制度) …

##### ②本県職員が共通して 備えておくべき業務知識

###### 【着眼点】

- ・県独自の条例・規則や、業務  
遂行上のルールや慣例など、  
県職員であれば、業務上必須  
となる知識

###### 【例】

- ・情報公開条例
- ・財務規則
- ・議会对応のルール、慣例
- ・人事管理のルール等 …

職員アンケートや他団体の昇任試験等の  
内容も参考に、共通知識を設定

## 論点①

## 基礎知識等を習得できる仕組づくり

### 3) 見直しの方向性 その2：スキルセット・マインドセット①

ポイント：人材育成・能力開発の指標として、県職員共通のスキルセット・マインドセットを定める

○スキルとは（人事院の定義を参考）

- ・特定の役割や業務を遂行するために必要となる知識等や経験を、実際の行動として発揮できる能力

○マインドとは（人事院の定義を参考）

- ・業務・学習・成長・変化に対する個人の基本的な信念や姿勢であり、スキルの獲得・発揮の前提となる基盤的な能力

知識等を用いてスキルが発揮されると、  
行動事実としてアウトプットされる  
（人事評価は行動事実ベース）

例：出先機関の管理担当課がパンフレット制作を外注する場合

| 知識                                                                              | スキル                                                                                        | 行動事実としてアウトプット<br>（人事評価項目）                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 共通知識（主査級（係長相当職）への昇任要件）<br>・官庁会計の知識<br>→地方自治法（支出負担行為の概念）<br>→県財務規則（契約に向けた手続きの知識） | 論理的思考力、資料作成力<br>（概要説明、仕様書の作成）<br>コミュニケーション力<br>（パンフレット関係者の調整）<br>タイムマネジメント<br>（契約に向けた日程管理） | ・豊富な会計知識の表出（能力）<br>・企画・計画力や説明・調整力の表出（能力）<br>・業務実績として円滑・遺漏なき契約手続きの遂行（実績） |
| 業務固有の知識<br>・会計管理システムの知識                                                         |                                                                                            |                                                                         |

マインド：責任感、誠実さ、緻密性、正確性、柔軟性、主体性、法令順守志向、公共性

## 論点①

## 基礎知識等を習得できる仕組づくり

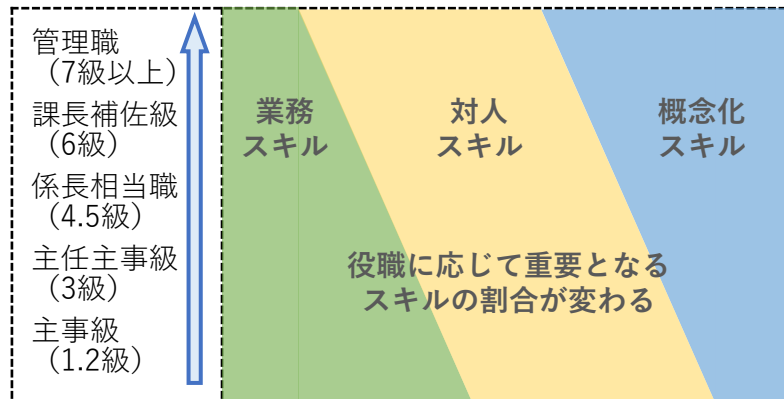
### 3) 見直しの方向性 その2：スキルセット・マインドセット②

#### 【国家公務員のスキルセット・マインドセット】

人事院公表資料（令和8年6月30日）

- ・ 公務員のスキルには官民共通のポータブルスキルが含まれており、これに基づく能力開発ができれば、一社会人としてのスキル蓄積への不安の解消にも繋がり得る
- ・ 人事院のスキルセット等も参考にして作成

#### 【ロバート・カッツのスキルフレームワーク】 (県の職位におけるイメージ)



|                  | 業務スキル<br>(実務を遂行するための基礎的・<br>具体的なスキル)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 対人スキル<br>(他人と関わりチームで働いていくためのスキル)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 概念化スキル<br>(組織が直面する課題に対して解決策や<br>戦略を考えるスキル)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| スキルセット<br>カテゴリー  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 各組織・各分野・各業務ごとに求められるスキル                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                  | <div>社会人汎用スキル</div> <div>1語学力<br/>2デジタルリテラシー<br/>3データマネジメント<br/>4タイムマネジメント<br/>5ヘルスリテラシー</div> <div>社会人基礎スキル</div> <div>6読解力<br/>7文筆力<br/>8コミュニケーション力</div> <div>業務スキル</div> <div>9資料作成力<br/>10資料管理能力<br/>11マルチタスク<br/>12情報収集・活用力</div> <div>業務基礎スキル</div> <div>13機密保持意識<br/>14法令・制度理解<br/>15組織プロセス理解<br/>16法・予算プロセス理解<br/>17統計力</div>                                                         | <div>対人関係中級スキル</div> <div>18ステークホルダーマネジメント力<br/>19ファシリテーション力<br/>20官民・アカデミア連携<br/>21対外発信力<br/>22合意形成力</div> <div>対人関係基礎スキル</div> <div>23相互尊重性<br/>24ネットワーク形成力<br/>25プレゼンテーション力<br/>26交渉力</div> <div>マネジメント中級スキル</div> <div>27チームング力<br/>28多様性マネジメント<br/>29アンコンシャスバイアスマネジメント<br/>30インフルエンススキル<br/>31リーダーシップ</div> <div>マネジメント基礎スキル</div> <div>32傾聴力<br/>33モチベーション促進力<br/>34コーチング力<br/>35成長促進<br/>36フィードバック力</div> | <div>公共価値創出スキル</div> <div>37アカウンタビリティ<br/>38ユーザー視点<br/>39洞察<br/>40国際的視野<br/>41政策設計<br/>42法・予算プロセスマネジメント<br/>43組織プロセスマネジメント</div> <div>課題解決スキル</div> <div>44状況把握力<br/>45論理的思考力<br/>46課題発見・設定力<br/>47調査設計・実行力<br/>48有事対応力</div> <div>将来構想スキル</div> <div>49将来予測力<br/>50多角的視点<br/>51俯瞰視点<br/>52長期的構想力<br/>53ナラティブ力</div> <div>実行管理スキル</div> <div>54プロジェクト管理力<br/>55リソースマネジメント力<br/>56リスクマネジメント力<br/>57意思決定力</div> |
| マインドセット<br>カテゴリー | <div>変化の時代に求められるマインドセット</div> <div>A 学び続ける姿勢    B アジリティ    C AIデジタル活用志向    D レジリエンス    E イノベーション創出<br/>F 感情的知性    G エンゲージメント醸成    H 社会的包摂性    I キャリア形成意識</div> <div>普遍的に求められるマインドセット</div> <div>① 責任感    ② 誠実さ    ③ 探究心    ④ 向上心    ⑤ 使命感    ⑥ チャレンジ精神<br/>⑦ 胆力    ⑧ 謙虚さ    ⑨ 緻密性    ⑩ 正確性    ⑪ 柔軟性    ⑫ 主体性<br/>⑬ 法令遵守・コンプライアンス志向    ⑭ 公平性    ⑮ 公共性    ⑯ 変革志向    ⑰ 育成精神<br/>⑱ 国家公務員行動規範</div> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

【留意点】一人の職員に対して上記の全てが求められるものではなく、業務内容・業務の分野・役職などによって、それぞれの必要なスキル・マインドの組み合わせがあり、その組み合わせのための要素を言語化したもの。

### 3) 見直しの方向性 その2：スキルセット・マインドセット③

#### ○県庁版スキルセット・マインドセット

##### 【作成の方向性】

- ・ 国家公務員版スキルセット・マインドセットを参考に、本県における重要度等に照らして整理
- ・ 人事評価等での活用を見越し、本県に馴染むスキルセット・マインドセットを作成

##### 【作成の視点】

- ・ 地方自治法上の県の役割（広域機能、連絡調整機能、補完機能）
- ・ 国家公務員と地方公務員、広域自治体、神奈川県職員の違いや特色
- ・ 本県業務における「活かせる・身につくスキルや経験等」
- ・ 県の評価基準の要素

##### 【スキルセット・マインドセットの活用方法】

スキルセット・マインドセットを人材育成の指標として設定するだけでなく、人事評価、適材適所の配置、研修受講に活用することで、スキルセット等を軸にした人材育成を一体的に実施

## 論点①

## 基礎知識等を習得できる仕組づくり

### 4) 見直しの方向性 その2：スキルセット・マインドセット④（人事評価への活用）

#### ○スキルセット・マインドセットの人事評価への活用

##### 既存の評価基準

| 項目 | 区分     | 評価要素                                  | 期待し求められる水準                                                                                                      |
|----|--------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 能力 | 業務遂行能力 | 判断力<br>○物事を良く見極めた上での、<br>現実を踏まえた対処の状況 | ・職務に関して、タイミングを逃さず、適切に判断できる<br>・上司や同僚職員に対する報告・連絡・相談を適切に行うことができる<br>・状況に応じた冷静沈着で柔軟な対応できる<br>・論理的に物事を検討し、適切な判断ができる |

##### 新たな「スキル等」関連付け（例示）

| スキルセット・マインドセット                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ・ <b>状況把握力</b> （自分の置かれた状況を的確に把握・理解する力）<br>・ <b>論理的思考力</b> （物事を体系的に整理し、筋道立てて矛盾なく論理的に考え、的確な解決先を見出す力）<br>・ <b>コミュニケーション力</b> （相手の意図を正しくくみ取って会話ができる力）<br>・ <b>柔軟性</b> （変化する状況に柔軟に対応する力） |

- ・スキルセット・マインドセットを人事評価の評価要素と関連付け、人事評価面接でのフィードバックの視点で活用
- ・人事評価面接を通じて、今後伸ばすべきスキル等が分かり、職員の能力開発の指標となる

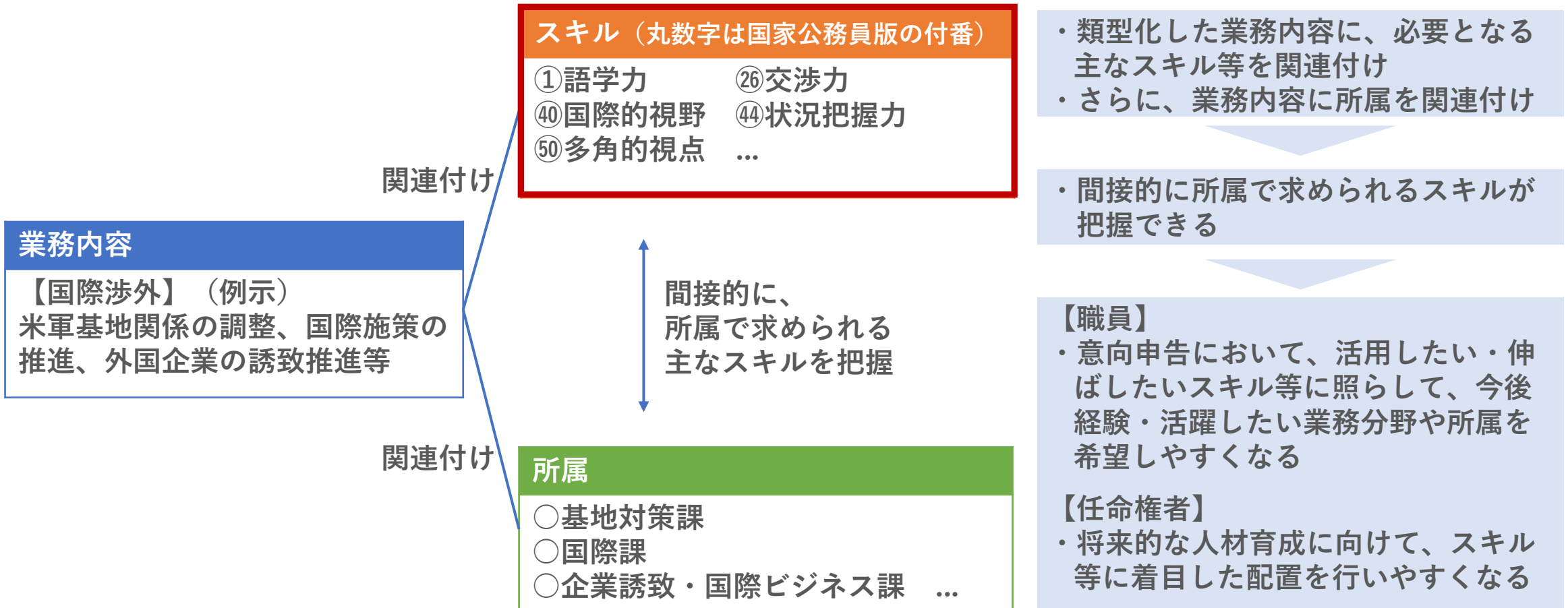
#### ○スキル等の保有レベル

- ・スキル等そのものの有無（保有レベル）は、直接的には評価を行わず、アウトプットされた行動事実を評価する（行動事実が、「期待し求められる水準」に到達しているかを評価）

## 論点①

## 基礎知識等を習得できる仕組づくり

### 3) 見直しの方向性 その2：スキルセット・マインドセット⑤（職員の適正配置への活用）



## 論点①

## 基礎知識等を習得できる仕組づくり

### 3) 見直しの方向性 その2：スキルセット・マインドセット⑥（研修受講への活用）

○研修科目とスキル・マインドとの関連づけ（例示）

（丸数字は国家公務員版の付番）

| 研修科目             | スキル                                                            | マインド                   |
|------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------|
| 生成AIを活用したエクセル自動化 | ②デジタルリテラシー<br>③データマネジメント<br>④タイムマネジメント<br>⑨資料作成力<br>④⑥課題発見・設定力 | ⑩正確性<br>⑪柔軟性<br>⑩⑥変革思考 |
| 業務改善・仕事の効率化      | ④④状況把握力<br>④⑥課題発見・設定力                                          | ⑪柔軟性<br>⑩⑥変革思考         |

・スキルセット・マインドセットを研修科目と関連付け、伸ばしたいスキル等に応じて研修受講できるようにする

### 1) 現在のジョブローテーションの概要

#### 【現在の位置づけ】

- ・採用後概ね10年間を「ジョブローテーション期間」と位置づけ
- ・概ね3年を基準に、人材育成、能力開発の視点から、概ね二部局三課を経験できるよう人事異動

#### 【人事異動基本要綱策定当時（昭和51年）の整理】

- ・採用から10年を「人事異動のローテーション」とし、3年を基準に配置換え
- ・幅広い視野、知識を持たせるため積極的に人事交流（本庁出先間、部局間、任命権者間）
- ・採用後10年間：「研修期間」（将来専門職員、役付職員となるための養成期間）
- ・採用後 2年間：「初任研修期間」（公務員としての基本的知識習得期間）

## 論点②

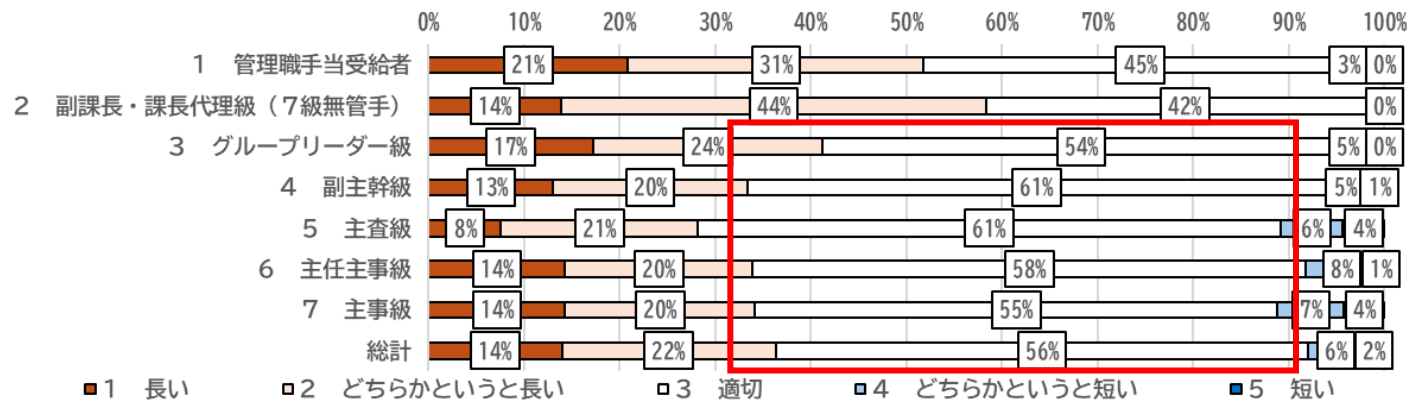
## 「ジョブローテーション」期間の見直し

### 2) 課題 その1：ジョブローテーション期間の長さ①

#### 職員アンケート結果

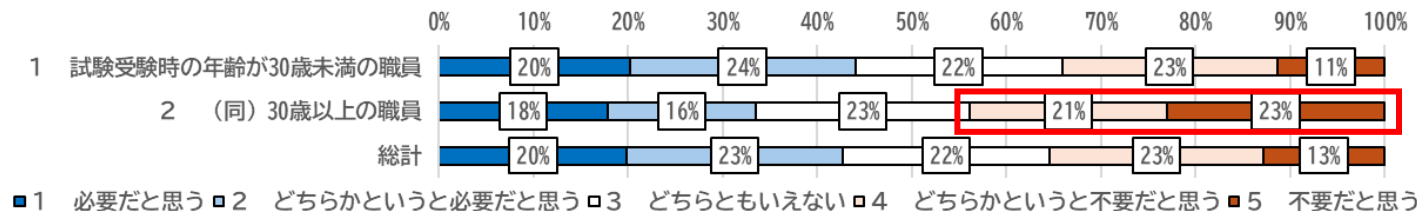
人事制度見直しアンケート（1回目）（R8.3実施）N=1,800

#### 問 ジョブローテーション期間（採用後10年程度）の長さの実感



- ・「早期の人材育成」が必要であり、ジョブローテーション期間を短期化し、集中的に能力開発

#### 問 中途採用・経験者採用の職員にジョブローテーションは必要だと思うか



- ・中途採用相当の職員\*は「不要」と回答した割合が大きい

\*試験受験時の年齢が30歳以上の職員

- ・中途採用の職員は一定の経験を有しており、一律のジョブローテーションは不適
- ・一方、県業務の知識・スキル等を着実に獲得できる配慮も必要

## 論点②

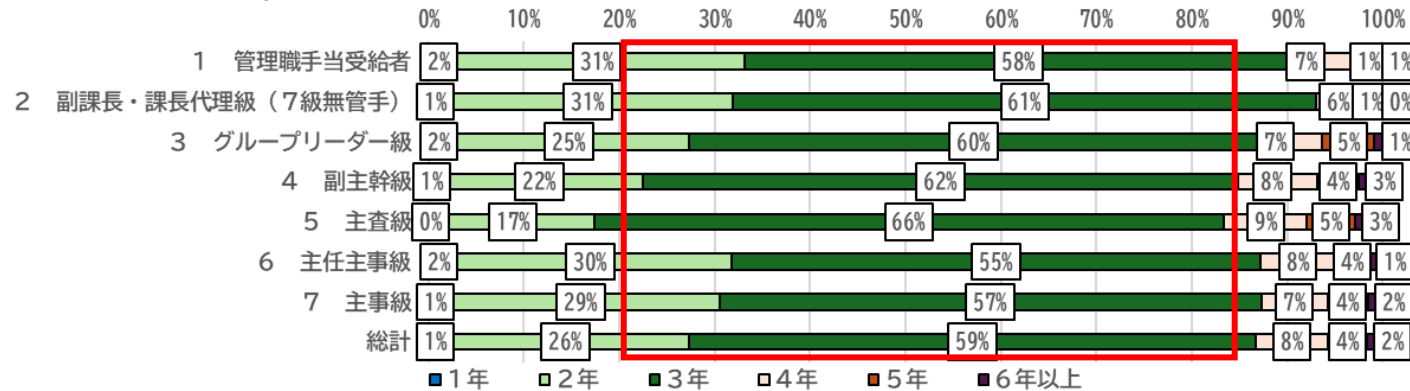
## 「ジョブローテーション」期間の見直し

### 2) 課題 その1：ジョブローテーション期間の長さ②

#### 職員アンケート結果

人事制度見直しアンケート（1回目）（R8.3実施）N=1,800

問 ジョブローテーション中の人事異動のスパン（同一所属での勤務期間）は  
何年が適切か。



・ジョブローテーション期間中の  
人事異動のスパンは、多くの職員が  
3年が適切と回答

## 論点②

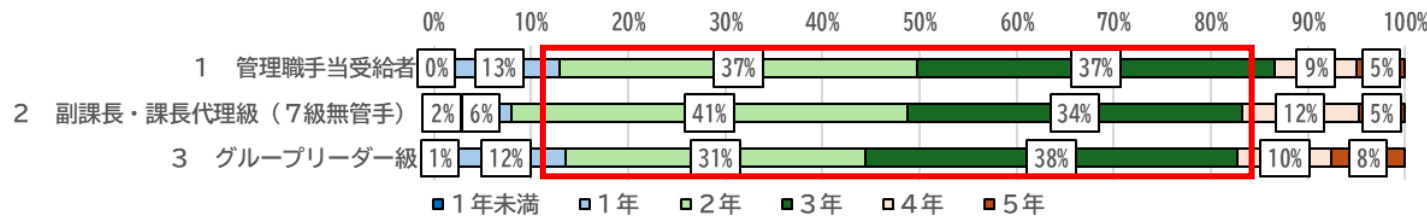
## 「ジョブローテーション」期間の見直し

### 2) 課題 その1：ジョブローテーション期間の長さ③

#### 職員アンケート結果

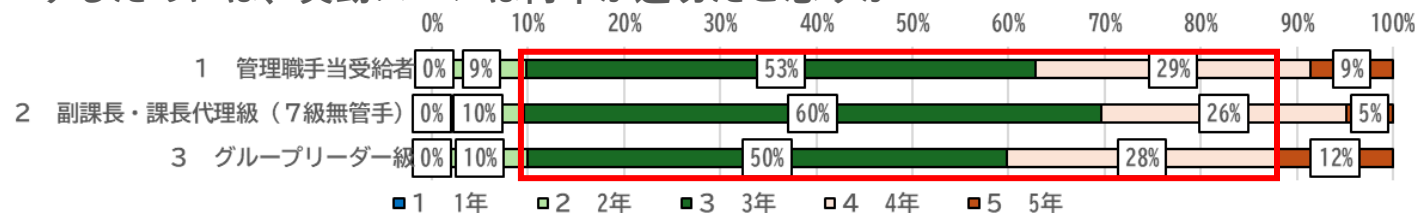
人事制度見直しアンケート（2回目）（R8.7実施）  
グループリーダー級以上の職員のみ N=732

問 ジョブローテーション期間中の部下が現在の所属において身に付けられる、  
一通りの知識や経験を得るには、どれくらいの期間がかかると思うか



- ・ 管理監督者（グループリーダー級以上）は、ジョブローテーション期間中の職員が、所属業務を一通り身に付けることは2～3年程度で可能と考えている
- ・ その一方、「十分力を発揮」するためには3～4年必要と考えている

問 ジョブローテーション期間中の部下が、現在の所属において十分力を発揮  
するためには、異動スパンは何年が適切だと思うか



能力開発の観点からも、所属で  
「十分力を発揮」することが重要であり、  
異動スパンは3年が妥当

## 論点②

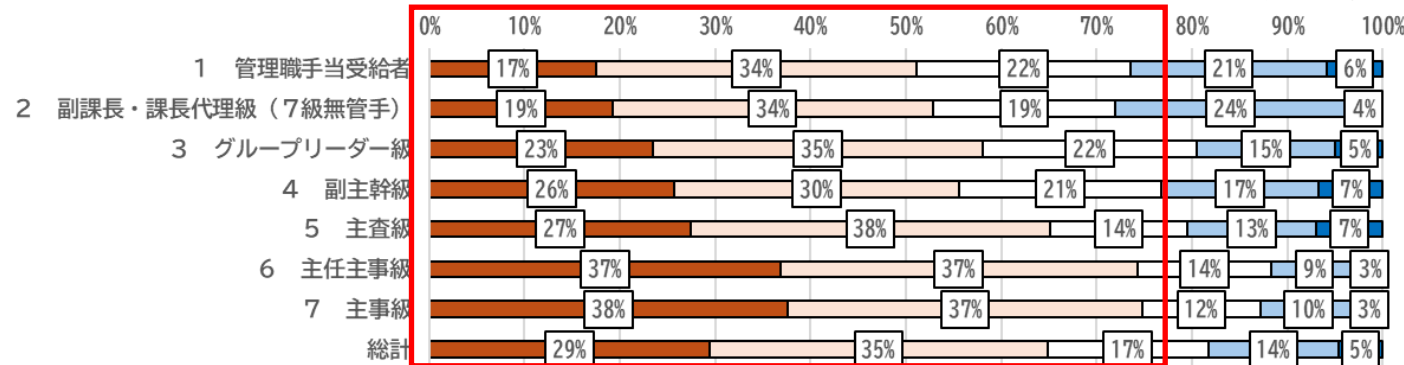
## 「ジョブローテーション」期間の見直し

### 2) 課題 その2：能力等の獲得・向上における不安

#### 職員アンケート結果

問 県での業務を行うにあたって必要となる能力やスキルの蓄積に不安を感じているか（再掲）

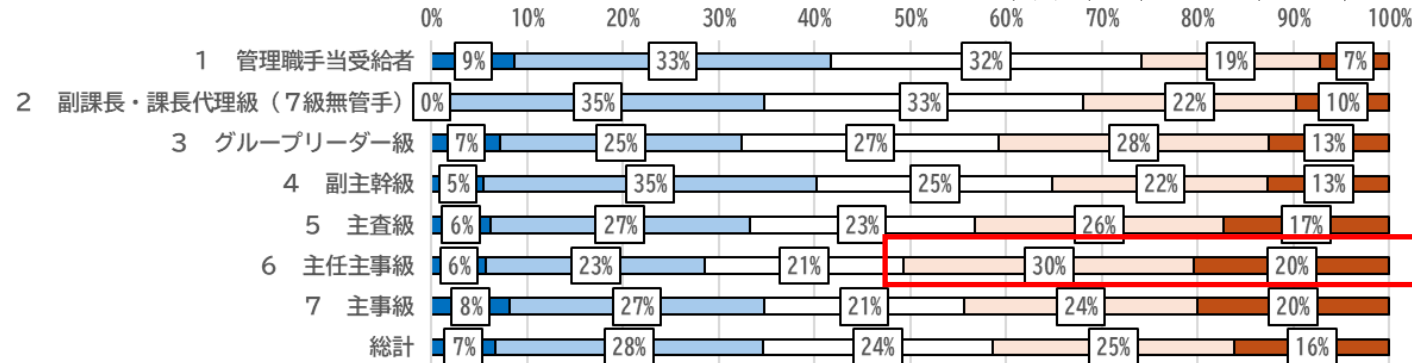
人事制度見直しアンケート（2回目）（R8.7実施）N=2,578



■ 1 感じている □ 2 どちらかといえば感じている □ 3 どちらともいえない ■ 4 どちらかといえば感じていない ■ 5 感じていない

問 公務員として共通する法令・会計・職種特有の知識等を研修や自己研鑽等で身に着けることができていると思うか

人事制度見直しアンケート（1回目）（R8.3実施）N=1,800



■ 1 そう思う □ 2 どちらかというと思う □ 3 どちらともいえない □ 4 どちらかというと思わない ■ 5 そう思わない

・能力・スキルの蓄積に不安を感じている職員が多い

・ジョブローテーション期間で集中的に能力開発することで、将来の一層の活躍や不安解消に繋げる

## 論点②

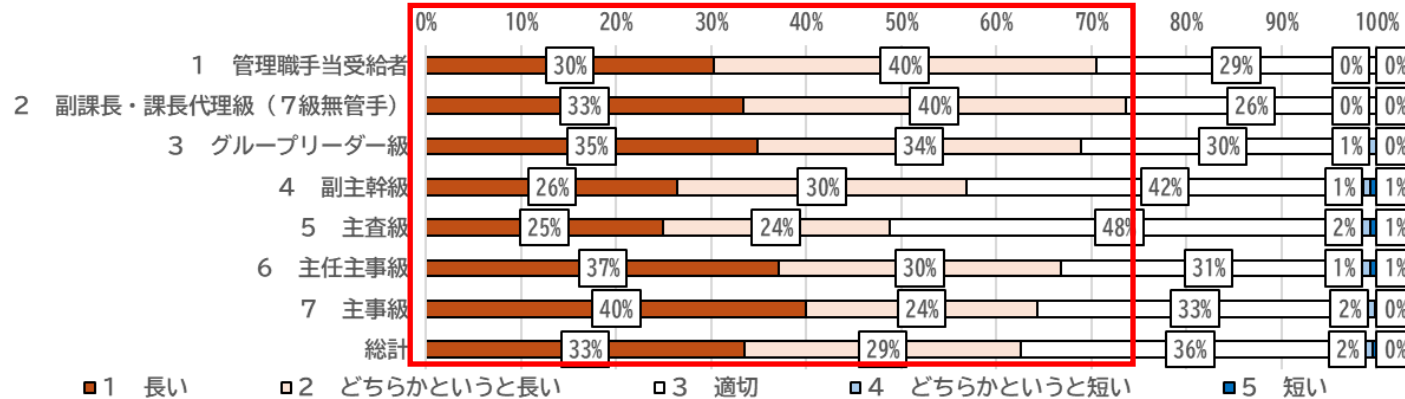
## 「ジョブローテーション」期間の見直し

### 2) 課題 その3：主事級の期間の長さ

#### 職員アンケート結果

人事制度見直しアンケート（1回目）（R8.3実施）N=1,800

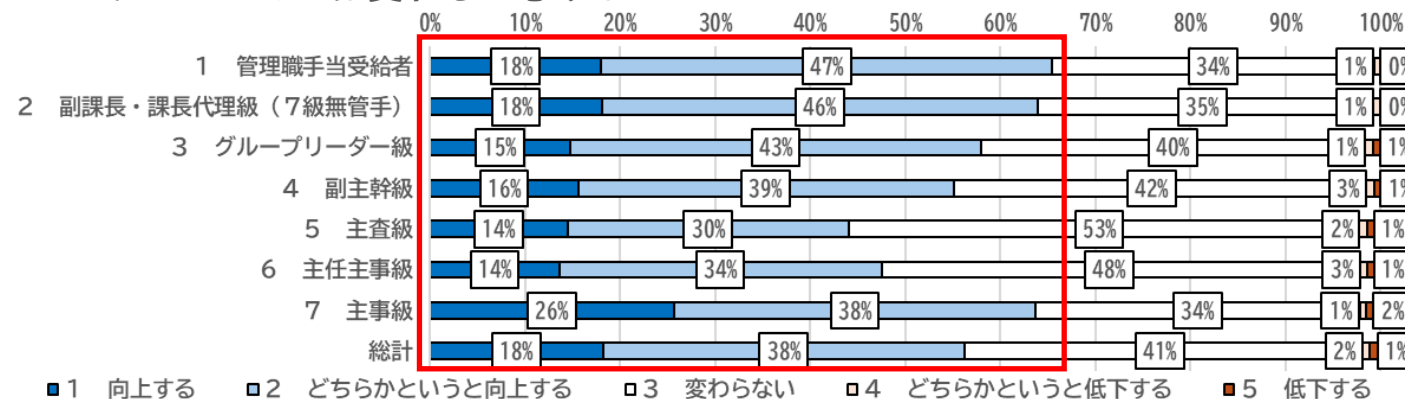
#### 問 主事級の期間の長さの実感



・多くの職員が主事級の期間を長いと実感

・職名がモチベーションに影響する可能性がある

#### 問 主事級の職名が役割や責任に見合ったものになった場合、仕事へのモチベーションは変わると思うか



・2級主事の職名を変更することで、モチベーションの向上を期待  
（本県では、1～2級が主事級）  
・さらに、早期の昇任昇格の仕組みも検討

## 論点②

## 「ジョブローテーション」期間の見直し

### 3) 見直しの方向性 その1：ジョブローテーション期間の短期化等

ポイント：早期の人材育成が必要なことから、ジョブローテーション期間を「能力開発の重点期間」と位置づけ、現在の主事級の期間とする。この間に、「共通知識」や「スキル等」を集中的に獲得する

|         | 現在（原則）     | 見直しの方向性                                                                                          | 考え方                                                                                                                               |
|---------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 名称      | ジョブローテーション | 同じ<br>(能力開発の重点期間と位置付け)                                                                           | 能力開発の重点期間と明示し、知識やスキル等を獲得する意識を高める                                                                                                  |
| 期間      | 入庁後概ね10年間  | 現在の主事級(1・2級)の期間                                                                                  | 職位で設定<br>短期化（採用試験等の区分による）<br>早期に昇任昇格した場合、さらに短期化                                                                                   |
| 異動スパン   | 1所属3年間     | 同じ（1所属3年間）                                                                                       | 所属で十分力を発揮するための必要年数                                                                                                                |
| 能力開発の体系 | 明確なものはない   | 論点①の共通知識・スキル等                                                                                    | 県に必要なスキル等を示し、研修等を通じた能力開発を行う                                                                                                       |
| 中途採用    | 明確でない      | <ul style="list-style-type: none"> <li>原則短期化（最短1年）</li> <li>論点①の共通知識を習得できるよう、研修受講等を配慮</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>一定の経験を有しており、当事者の「ジョブローテーションは不要」という実感に対応</li> <li>活躍の促進（県特有の業務知識等を短期間に獲得できるよう配慮）</li> </ul> |

## 論点②

## 「ジョブローテーション」期間の見直し

### 3) 見直しの方向性

#### その2：主事級の職名の見直し

ポイント：主事級の期間が長すぎるという実感がモチベーションに影響する可能性を考慮し、職名を変更する

(例示) 2級の主事を職名変更する

#### その3：早期の昇任昇格の仕組

ポイント：早期の人材育成と適材適所の能力活用が求められる中、有為な人材がより一層活躍できるようにするため、これまで以上に早期の昇任昇格を実現できる仕組を検討する

(例示) 人事評価で「S」を二年連続で獲得した場合は昇任昇格

- ・能力項目について二年連続で「S」を獲得した職員は昇任昇格できるなど、分かりやすい仕組の導入を検討

※ジョブローテーション期間の職員だけでなく、他の職位の職員についても同様

※評価にメリハリがつくよう、最終評価基準の見直しを併せて実施 参考：論点③見直しの方向性

【大学新卒で入庁後「S」を継続して獲得】

→ 5年目で主任主事（最短26歳）

7年目で係長相当職（最短28歳）

【中途採用試験で入庁後「S」を継続して獲得した場合】

→ 最短4年目※で係長相当職

※一般事務職で主事（2級）として採用された場合、職務経験年数や人事評価等に応じて、入庁後1年で主任主事に昇任昇格する場合がある

### 3) 見直しの方向性

#### その4：「主任主事級」の期間の位置づけ

ポイント：主任主事級の期間を「係長相当職への準備期間」等とし、「実務の中核」となる職と位置付け

##### ○係長相当職への準備期間

- ・ジョブローテーション期間に共通知識やスキル等を身に着けた職員として、「実務の中核」となって力を発揮
- ・議会事務や業務マネジメントを担うに当たっての知識・スキル等を獲得

##### ○将来のキャリアを検討するための期間

- ・新たなキャリア選択型人事制度（後述※）のもとで、ジェネラリスト・スペシャリストを選択するための検討期間
- ※現在のキャリア選択型人事制度（概ね10年目に将来のキャリアを検討し、一般事務職は職務分野を選択する制度）の課題整理を行い、新たな制度に改善する

#### その5：キャリアの検討の参考となる職場体験機会の提供

ポイント：将来のキャリアの検討に向け、様々な所属で業務内容を体験できるようにする

- ・現所属に在籍したまま他所属での業務に携わる庁内インターン等、他団体の取組も参考に検討

#### その6：裁量を持ってプロジェクトを経験できる取組

ポイント：若手職員（主事～主任主事級）の時代に業務のとりまとめをする経験を積めるようにする

- ・県庁版社内ベンチャー制度等の活用
- ・所属において、懸案事項や小さな課題を任せる取組を積極的に実施

### 1) 現在の人事評価制度の概要

- ・ 複数評価 : 客観的・公正な評価を行うため、助言指導者・観察指導者を位置付け  
評価者は、職員の日々の行動事実や成果を、OJTメモとして記録を残す
- ・ 評価項目 : 能力・意欲・実績の3項目
- ・ 評価要素 : 職の性格や職種（給料表）の違いを踏まえ、評価項目ごとに複数の評価要素を設定  
評価者の視点を合わせるため、絶対基準である「期待し求められる水準」として具体的な行動例を提示
- ・ 評価方法 : 5段階評価（絶対評価）＋記述評価
- ・ 自己評価と面接 : 自己評価を実施し、人材育成の観点から面接を実施

## 論点③

## 人事評価基準の見直し

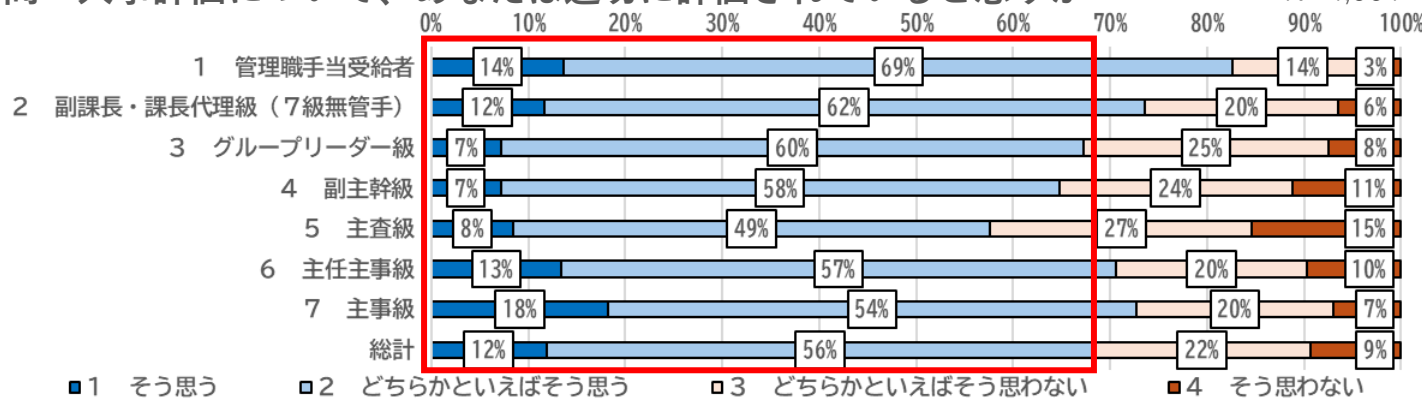
### 2) 課題 評価結果の有効性①

#### 職員アンケート結果

問 人事評価について、あなたは適切に評価されていると思うか

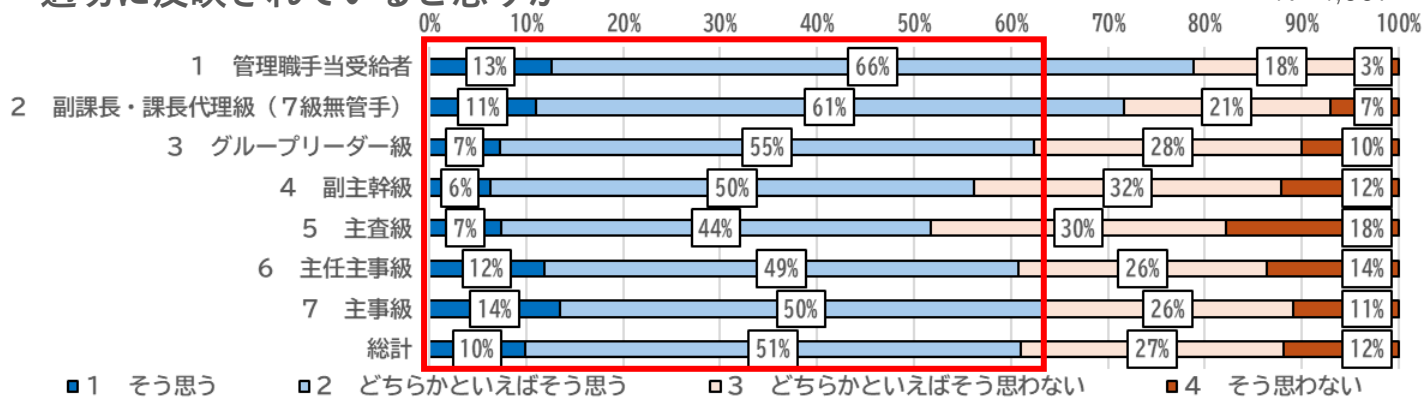
人事制度に関するアンケート (R5.8実施)

N=4,064



問 人事評価結果について、人事上の処遇(昇任昇格・昇給・勤勉手当(成績率)等)に適切に反映されていると思うか

N=4,067



#### 人事評価の状況 (令和6年度)

| 区分          |    | S    | A     | B     | C    | D    |
|-------------|----|------|-------|-------|------|------|
| 管理職手当受給職員   | 能力 | 0.0% | 95.7% | 4.3%  | 0.0% | 0.0% |
|             | 意欲 | 0.0% | 96.0% | 4.0%  | 0.0% | 0.0% |
|             | 実績 | 0.0% | 92.4% | 7.6%  | 0.0% | 0.0% |
| 管理職手当受給職員以外 | 能力 | 0.0% | 77.6% | 22.1% | 0.3% | 0.0% |
|             | 意欲 | 0.0% | 81.8% | 17.7% | 0.4% | 0.0% |
|             | 実績 | 0.0% | 75.8% | 23.8% | 0.4% | 0.0% |

令和7年度人事行政の運営等の状況について (県人事課)

- ・約7割が適切に評価されていると回答
- ・約6割が処遇に適切に反映されていると回答
- ・一方、全職員の8~9割前後が「A」評価に集中 (寛大化傾向・中心化傾向※が窺える)

「能力や努力に見合った適切な評価」、  
「評価結果を活用した能力開発や処遇」  
といった観点で有効に機能しているか

## 論点③

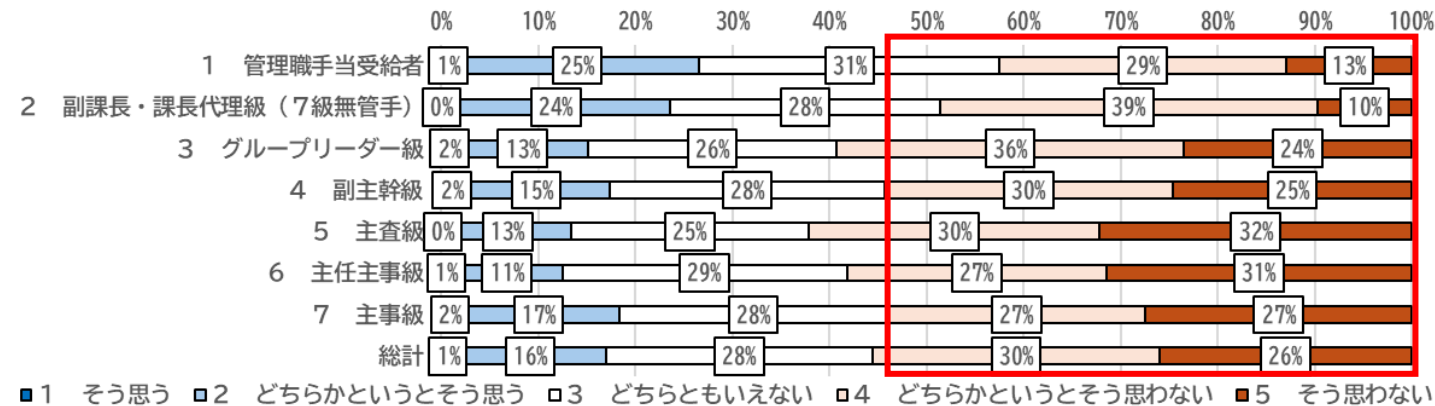
## 人事評価基準の見直し

### 2) 課題 評価結果の有効性②

#### 職員アンケート結果

人事制度見直しアンケート（1回目）（R8.3実施）N=1,800

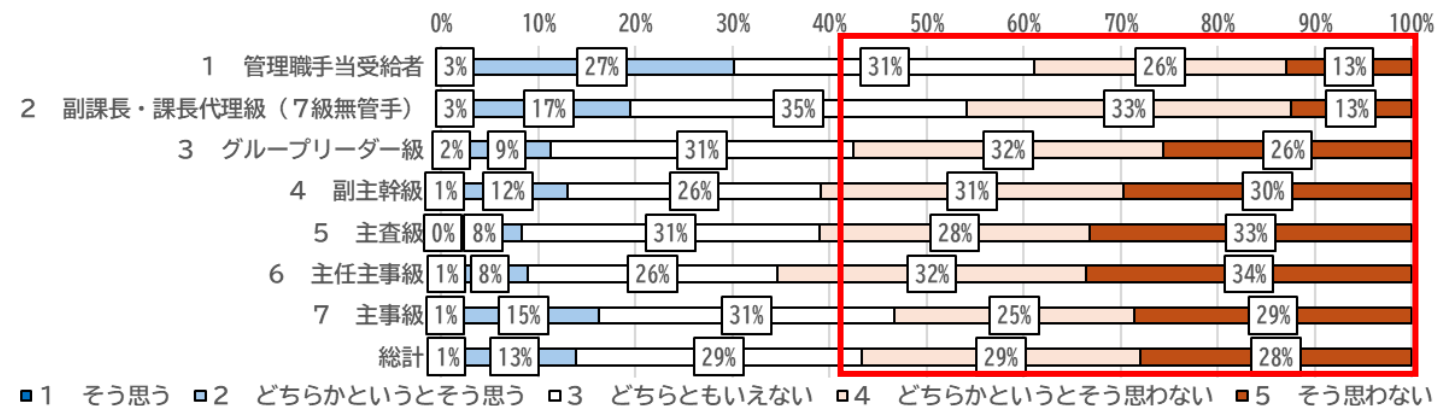
問 人事評価制度は、職員の成果や能力の違いが十分に反映されていると思うか



- ・ 職員の成果や能力の違いが反映される評価制度ではないと考える職員が多数
- ・ 評価基準が不明確だとする職員が多数

評価結果の有効性に疑問

問 人事評価制度の基準は明確だと思うか



- ・ 早期育成・早期登用を実現するに当たり、成果や能力の違いが見える人事評価とすることが必要
- ・ 能力開発への活用の観点からも、評価する能力やスキルを明確化するべき

## 論点③

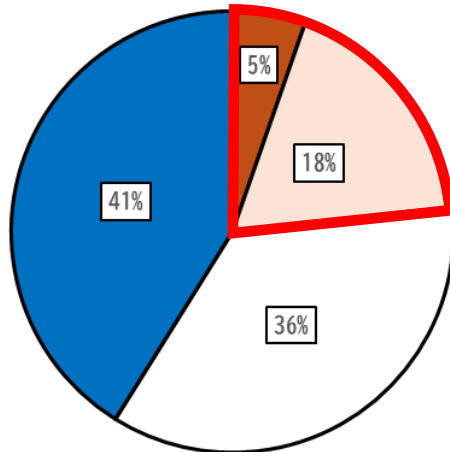
## 人事評価基準の見直し

### 2) 課題 評価結果の有効性③—「A」に集中する理由

#### 職員アンケート結果

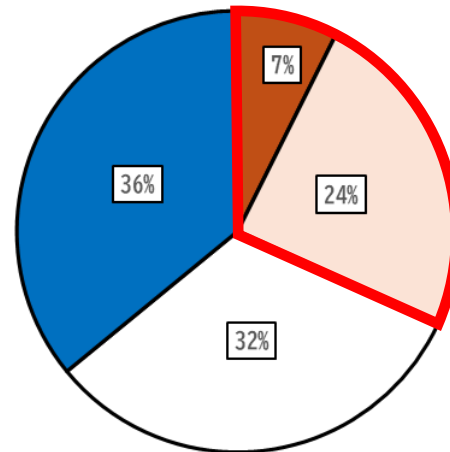
人事制度見直しアンケート（2回目）（R8.7実施）  
グループリーダー級以上の職員のみ N=732

問 部下への説明が困難であるという理由から、「A」となるよう評点を意識したことはあるか



■ 1 よくある ■ 2 ときどきある  
■ 3 あまりない ■ 4 ない

問 部下のモチベーションの低下や落胆を懸念して、「A」となるよう評点を意識したことはあるか



■ 1 よくある ■ 2 ときどきある  
■ 3 あまりない ■ 4 ない

#### 5段階評価の基準

|   |                        |
|---|------------------------|
| 5 | 期待し求められる水準を、はるかに上回っている |
| 4 | (同)、十分満たしている           |
| 3 | (同)、ほぼ満たしている           |
| 2 | (同)、満たしておらず、努力が必要      |
| 1 | (同)、満たしておらず、かなりの努力が必要  |

#### 最終評価の基準

|   |               |   |        |        |
|---|---------------|---|--------|--------|
| S | 4.50以上        | C | 1.50以上 | 2.50未満 |
| A | 3.50以上 4.50未満 | D |        | 1.50未満 |
| B | 2.50以上 3.50未満 |   |        |        |

- ・ 部下への指導やモチベーション低下を懸念して、最終評価が「A」となるよう評点を意識している評価者が一定数
- ・ 「A」にするためには、評点の平均を3.5以上にすることが必要（標準はオール3=3.0である）

評価者の心理的な作用から、一部、評点が本来の力に見合っていない可能性

## 論点③

## 人事評価基準の見直し

### 3) 見直しの方向性 その1：最終評価の多段階化

ポイント：成果や能力の細かな違いが見える最終評価に見直し、昇給等に繋がる判断材料の精度を高める

#### 【現在】最終評価基準

|   | 5段階評価の平均      |
|---|---------------|
| S | 4.50以上        |
| A | 3.50以上 4.50未満 |
| B | 2.50以上 3.50未満 |
| C | 1.50以上 2.50未満 |
| D | 1.50未満        |

#### 【見直し後(例示)】最終評価基準

|                | 最終評価（評語） <sup>③</sup> | 5段階評価の平均      | イメージ                                 |
|----------------|-----------------------|---------------|--------------------------------------|
| <sup>②</sup> S | 卓越して優秀                | 4.00超         | <sup>①</sup> 上位職を直ちに担える（オール4に5が一つ以上） |
| AA+            | 優秀                    | 3.75以上 4.00以下 | 概ね、昇給・勤勉手当反映の最上位区分に相当                |
| AA             | 優良                    | 3.50以上 3.75未満 | 再定義後の「優良」な職員                         |
| A              | 良                     | 3.00以上 3.50未満 | 再定義後の「良好」な職員                         |
| B              | 成長期待                  | 2.50以上 3.00未満 | オール3を基本に2が若干あり、今後の成長に期待              |
| C              | 努力が必要                 | 2.00以上 2.50未満 | 3より2の方が多く、挽回が必要な状況                   |
| D              | 不十分                   | 2.00未満        | 職責を果たせていない（オール2に1が一つ以上）              |

①：評点レンジを細分化した上で、水準を充足している標準の「3.0」を「A」とする（寛大化傾向への対応）

→現在、3.0を含むレンジは、2.5～3.5で「B」、3.0は水準をほぼ充足しているのだから、3.0で線引きするべき

②：現在の「A」を細分化して成果や能力の違いが見えるようにし、職員からの納得感を高める（中心化傾向への対応）

③：言語化した評語を新たに設定し、評価者が適切に評価しやすくする

参考：国は評語区分を5段階から6段階に細分化（令和4年）

寛大化傾向・中心化傾向のあった都道府県では、多段階化の見直しを実施している（最大9段階）

## 論点③

## 人事評価基準の見直し

### 3) 見直しの方向性 その2：評価要素の細分化・スキルの関連付け

ポイント：最終評価の多段階化に対応するため、評価要素数を細分化する  
期待し求められる水準に論点①のスキルを関連付け、適切なフィードバック・人材育成に繋げる

【現在】能力開発期（主事・主任主事級）の評価要素・期待し求められる水準（意欲項目を例示として抜粋）

| 項目 | 区分   | ① 評価要素                                                      | ② 期待し求められる水準                                                                                                                                                                                              |
|----|------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 意欲 | 取組姿勢 | 責任感<br>○全体の奉仕者として、職務に対する自覚と誇りを持ち、担当する職務を最後までやり遂げようとする意識の状況  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・公務員としての基本的な職責や義務（法令遵守や秘密の保持等）を十分自覚して仕事に取り組んでいる</li> <li>・担当業務について、途中で投げ出すことなく常に最後までやり遂げようと、一生懸命努力している</li> </ul>                                                  |
|    |      | チームワーク<br>○全体の円滑な業務遂行のため周囲の状況を把握し、自ら連携、支援、協力しようとする自発的な態度の状況 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の一員として自覚を持ち、仕事の円滑な遂行のため、同僚、上司との意志疎通を図り、連携している</li> <li>・周囲が求めていることや、困っていることなどに反応し、協力している</li> </ul>                                                             |
|    |      | 積極性<br>○仕事に対する前向きで主体的、自発的な取り組み姿勢の状況                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・担当業務の目的を良く認識し、疑問や問題意識を持って前向きに取り組んでいる</li> <li>・指示を待つことなく主体的、自発的に仕事に取り組んでいる</li> <li>・仕事に対する建設的な意見表明、提案をしている</li> <li>・関連する周辺業務にも自発的に取り組み、業務の幅や範囲を広げている</li> </ul> |

【見直し後の方向性】

①：最終評価の多段階化にあたり、評価要素を細分化

（要素数が少ない評価項目は最終評価となる評点平均の変動が大きいいため、きめ細かくする）

②：期待し求められる水準に「スキル」を関連付け（助言指導のガイドとなり、フィードバックに繋げやすくなる）

参考：論点①「スキルセット・マインドセットの人事評価への活用」

### 3) 見直しの方向性

#### その3：公平性・平等性を上げる仕組の検討（評価調整会議(仮称)の導入）

ポイント：評価結果の目線合わせ・調整を踏まえて最終評価を決定することで、人事評価の信頼度を高める

##### 【評価調整会議（仮称）の導入】

- ・局別に局長・観察指導者・人事担当等により、顕著な評価結果（S、AA+、AA、C、D）について、評価理由を確認し、局全体で評価結果の目線合わせを行ったうえで最終評価を決定する仕組を検討
- ・評価者自身の目線合わせの効果も望める

## 論点④

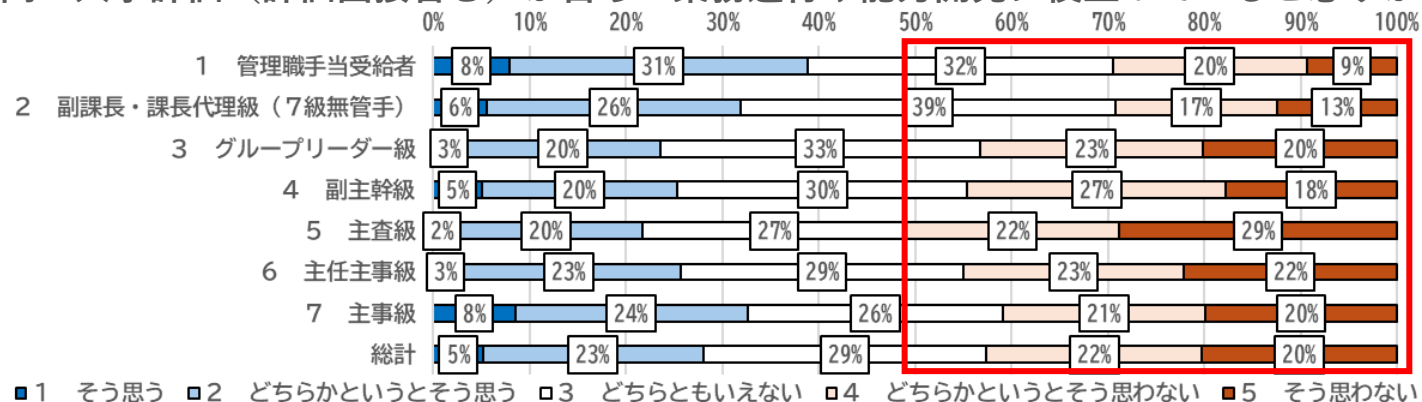
## 職員情報の把握・適材適所の配置、 職員の納得性を高めるデジタルツールの活用

### 1) 課題 人事評価の人材育成としての機能①

#### 職員アンケート結果

人事制度見直しアンケート（1回目）（R8.3実施）N=1,800

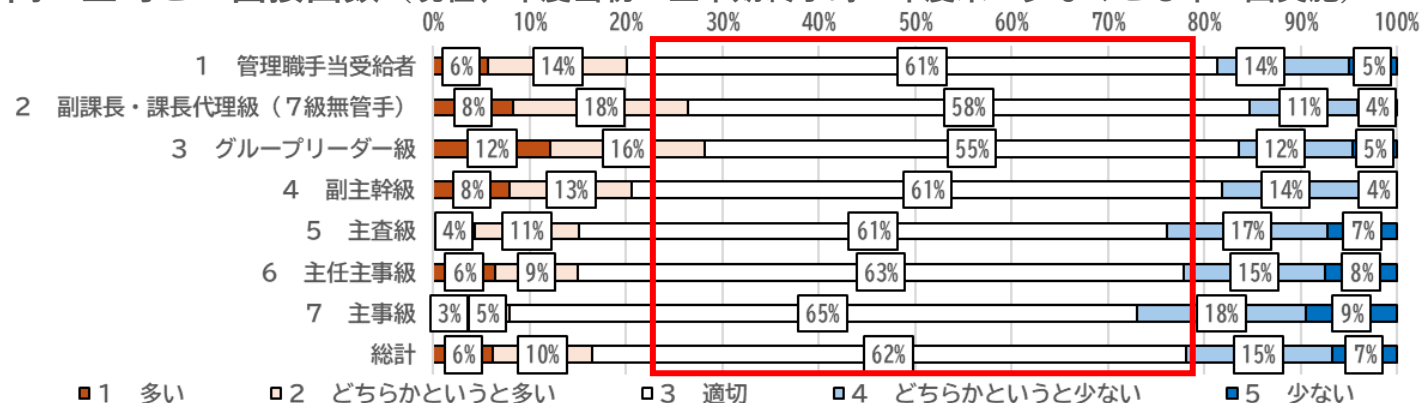
問 人事評価（評価面接含む）が自らの業務遂行や能力開発に役立っていると思うか



・ 人事評価や評価面接が、能力開発等に役立っている実感について、否定的な職員が比較的多い

・ 人事評価や評価面接は、本来、人材育成の機能を有しているため、その機能が有効に働く取組が必要

問 上司との面接回数（現在、年度当初・上半期終了時・年度末の少なくとも年3回実施）



・ なお、上司との面接回数については、多くの職員が「適切」と回答

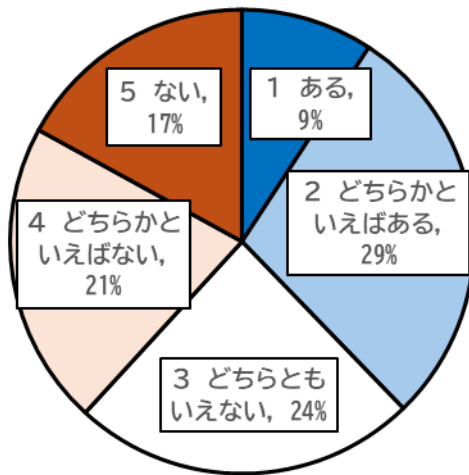
## 論点④

## 職員情報の把握・適材適所の配置、 職員の納得性を高めるデジタルツールの活用

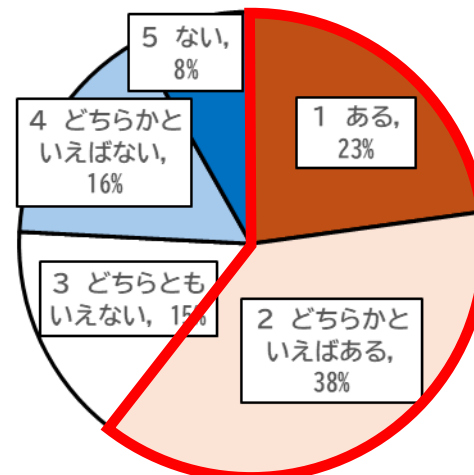
### 1) 課題 人事評価の人材育成としての機能②

職員アンケート結果 人事制度見直しアンケート（2回目）（R8.7実施）

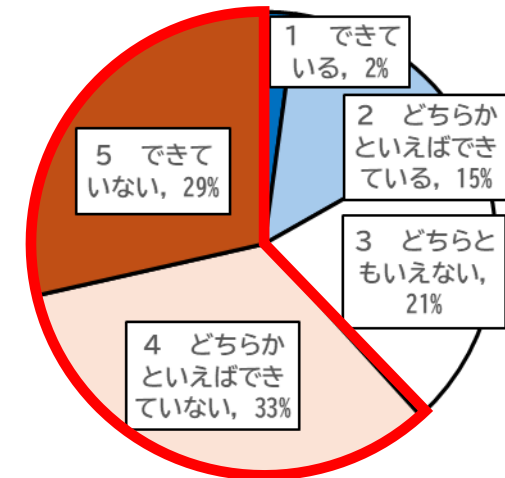
問【副主幹級以下】 N=1,846  
上司との面談や人事評価結果の開示の際に、業務実績や能力等に照らした助言指導を受けている実感はあるか



問【グループリーダー级以上】 N=732  
部下との面談や人事評価結果の開示で、具体的にどのように助言すべきか悩んだことはあるか



問【グループリーダー级以上】 N=732  
評価の手引きでは、職員の日々の行動事実や成果を「OJTメモ」として記録を残し、これを人事評価の際に活用することとしているが、メモは実施できているか



- ・ 副主幹級以下の職員は、業務実績や能力等に照らした助言指導を受けている実感がない職員が一定数存在
- ・ グループリーダー級以上の職員は、助言の仕方に悩みを抱えている
- ・ OJTメモは、実施できていない上司が多数

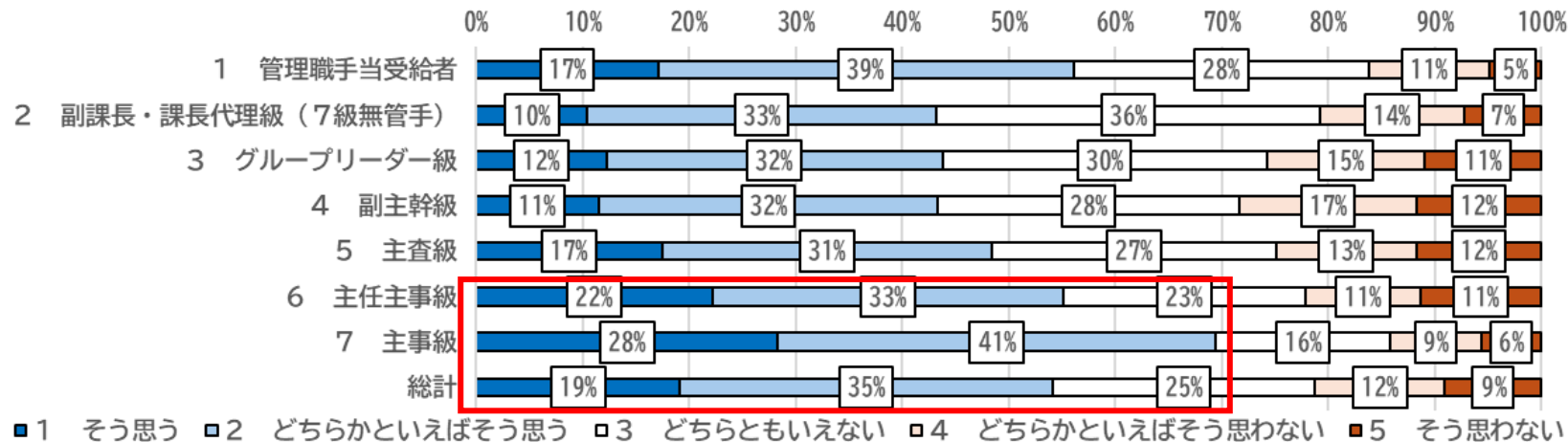
## 論点④

## 職員情報の把握・適材適所の配置、 職員の納得性を高めるデジタルツールの活用

### 1) 課題 人事評価の人材育成としての機能③

職員アンケート結果 人事制度見直しアンケート（2回目）（R8.7実施）

問 人材育成や信頼関係構築のため、上司と部下が気軽にコミュニケーションをとる面談機会  
（例：月1回・10分程度の定期的な1on1ミーティング等）があると有益だと思うか N=2,578



・こうした面談機会があると、すべての職位で、有益になると考えている職員の割合が大きい

・特に、被面談者となる職位では、主事・主任主事級で肯定的な回答の割合が大きい

- ・主事・主任主事級にコミュニケーション機会を望んでいる
- ・定期的な面談機会を設定することで、継続的な観察とフィードバックを行いやすくなるのではないか
- ・面談者の負担に配慮し、助言指導しやすい制度・環境構築が必要

## 論点④

## 職員情報の把握・適材適所の配置、 職員の納得性を高めるデジタルツールの活用

### 2) 見直しの方向性

#### その1：期中評価面接(仮称)の実施（対話シート面接等の再編）

ポイント：人事評価を人材育成に繋げるため、期中に複数回のフィードバック機会を設けて、継続的な観察と助言指導を行うことで、人事評価の信頼度・納得感を高める

##### 【導入の方向性】

- 対象者
  - ・面接者は、新たな課長補佐級（現グループリーダー級）の職員
  - ・被面接者は、主事級から係長相当職（現主査・副主幹級）までの職員
- 助言指導の視点
  - ・業務目標と達成状況、人事評価要素に関連付くスキル等の発揮状況、キャリア形成に関する助言
- 留意点
  - ・人事評価や評価面接は人材育成に繋がる重要な仕事だと意識付けする
  - ・面接記録を上司と職員で共有→人事評価への唐突感を軽減する（信頼度・納得感を向上させる）
  - ・人事評価要素に関連したフィードバックを定期的に行い、育成に繋げる
- 頻度
  - ・四半期に1回、1回当たり30分程度を想定
- 既存制度の統合
  - ・対話シート面接（目標設定等の取組）、キャリアプランシートは、本取組に統合

- ・業務マネジメントを係長相当職が明確に担うことで、課長補佐級の負担が軽減される見込み
- ・面談テンプレート、デジタルツールによる情報の一元管理等により、課長補佐級、係長相当職員の負担に配慮
- ・定期的なフィードバックや記録共有により、信頼関係構築や評価準備に繋がり、結果として評価者の助けになる

## 論点④

## 職員情報の把握・適材適所の配置、 職員の納得性を高めるデジタルツールの活用

### 2) 見直しの方向性

#### その2：1on1ミーティングの導入

ポイント：人事評価面接とは別に、係長相当職による日常的な面談機会として、1on1ミーティングを導入し、業務管理を通じたOJTを活性化させるとともに、面談者である係長相当職の人材育成に繋げる

##### 【導入の方向性】

##### ○対象者

- ・面談者は、新たな係長相当職（現主査・副主幹級）の職員
- ・被面談者は、主事級から主任主事級までの職員

##### ○面談の視点

- ・業務管理（進捗管理、業務内容に係る助言指導等）※情報は、課長補佐級による期中評価面接(仮称)でも適切に活用
- ・職員からの随時相談（職員からの面談希望も可）

##### ○ポイント

- ・業務管理を通じたOJTの促進
- ・面談者である係長相当職の育成（将来の人材マネジメントに向けた準備）

##### ○頻度 月に1回、1回当たり10～30分程度を想定

係長相当職への給与面でのインセンティブを検討

## 論点④

## 職員情報の把握・適材適所の配置、 職員の納得性を高めるデジタルツールの活用

### 2) 見直しの方向性

#### その3：デジタルツールを活用したきめ細かな情報の把握

ポイント：期中評価面接(仮称)・1on1ミーティングの記録や、職員の適性、人事評価の記録等を一元的に把握し、適材適所の配置や納得性の向上に繋げるとともに、面接等における負担感を軽減する

##### ①職員の情報

- ・期中評価面接(仮称)での助言指導記録や、1on1ミーティングにおけるポイント
- ・職員の適性事項・配慮事項
- ・人事評価、研修受講状況 等

##### ②所属・業務内容の情報

- ・所属の業務内容や、その業務に求められるスキル等を明示（論点① スキルセット等の業務内容との関連付け）

①②から、職員本人の人事異動に係る意向申告や、適材適所の配置検討の情報として活用できるツールを検討

- ・閲覧権限を持つ職員の範囲や、開示する情報の範囲を精査したうえで、原則、双方向での閲覧を可能にする
- ・職員情報の一覧表示に加え、希望所属の業務内容等を簡便に閲覧可能とするなど、面談時の負担軽減にも繋げる

## 論点⑤

## 専門人材の育成手法の検討

### 1) 概要

- 「谷間」の世代の退職後は、年齢構成が一定程度平準化し、将来の幹部候補となる職員数は安定的に確保できている
- 昇格に対する意識は一人ひとり異なり、職員の多様化も踏まえ、幹部を目指さないキャリアの選択肢を示していく視点も必要
- 適材適所の能力活用のため、有為な専門人材の抜てきが必要

### 2) 見直しの方向性

#### その1：専門人材の育成

ポイント：高い専門性が必要な分野ごとに、「専門人材」の育成方法を検討

- ・現在の「キャリア選択型人事制度」※を改め、一般事務職における新たな分野選択制度を設計する
- ・技術職員についても、同様の仕組の構築を検討する

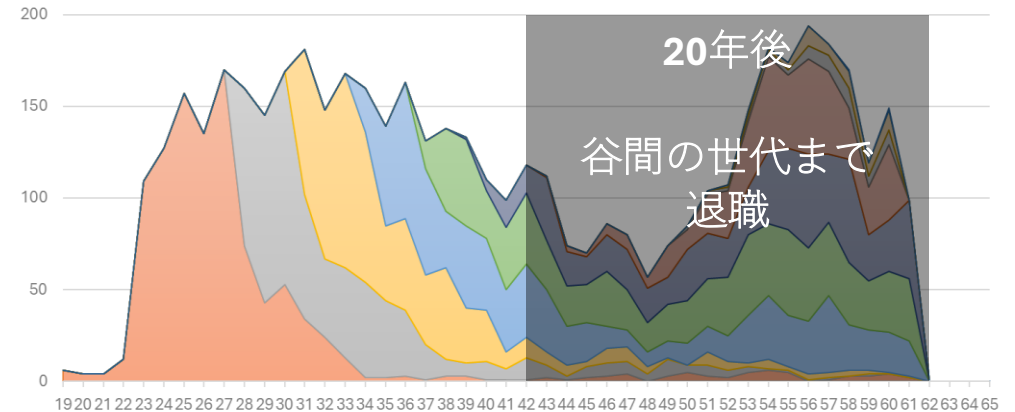
※採用後10年目または35歳以上で、一般事務職員は職務分野を選択する  
組織・管理系、事業・企画系、政策エキスパート区分(訟務・法令、会計・経理、税務など9分野)等の職務分野を設定している

#### その2：スペシャリストの幹部職員への抜てき

ポイント：特定のプロジェクト等において、高度なスキルを持つなど専門性の高い幹部職員が必要なケースに対応

- ・原則、スタッフ職を削減する（第2回検討会）、ただし、上記のような特別なポストには専門人材を抜てき

年齢・職位分布（一般事務のみ）R7.4.1



## 参考

# 「共通知識」・「スキル等」による人材育成概念図

### 県職員に必要な「共通知識」・ 「スキル等」の体系化

- ・ 人材育成の指標として言語化、整理
- ・ 「おのずと身に着く」仕組の構築
- ・ 「共通知識」は主査級（係長相当職）への昇任要件に

#### ジョブローテーション

- ・ 「共通知識」・「スキル等」を集中的に獲得する期間
- ・ 現在の主事級の期間（1・2級）とすることで短期化
- ・ 中途採用等はより短期化・共通知識等の獲得支援

#### 職員の適正配置

- ・ 業務内容をスキルと所属に関連付け  
→スキル等に照らした意向申告や適正配置に活用

#### 人事評価・期中評価面接(仮称)

- ・ スキル等を評価要素(期待し求められる水準)に関連付け、きめ細かなフィードバックに活用
- ・ メリハリのある人事評価に繋げる

#### 研修受講

- ・ スキル等を研修科目に関連付け  
→受講のガイドにし、能力開発を後押し

自信を持って判断  
できる基盤を持つ  
**係長相当職の  
育成**

### デジタルツールの活用

情報一元管理、人材育成・適材適所に活用

### 1on1ミーティング

随時相談、  
業務管理・OJT促進

検討会におけるこれまでの議論、  
職員プロジェクトチームによる  
意見・取組状況

## 第1回検討会 主な御意見

### 論点1 「少ない幹部」「若手職員中心」の執行体制

- ・ 三層制・二層制の検証結果等を提示すること ※
- ・ 昇任昇格の運用について資料で示すこと
- ・ 係長相当職の選抜方法や人事評価見直し等の検討は、職員側の受け入れる気持ちも重要
- ・ 採用管理を論点に加えるべき ※

※の御意見は、  
第1回・第2回検討会で  
説明・議論済

### 論点2 早期の人材育成と適材適所の能力活用

- ・ 人事評価が今回の見直しのポイントであり、職員のやる気を引き出したり、育成に繋げるための仕組みが必要
- ・ 他自治体の制度調査（選抜方法、人事評価、複線型等）、データを示すこと
- ・ 主事・主任主事級職員に裁量を持たせてプロジェクトを経験できる取組みがあるとよい

### 論点3 県職員全員が共有できる理念・目標等、その他

- ・ 職員PTの議論への委員参加を希望 / 理念・目標等は浸透が課題
- ・ 主事・主任主事級職員だけでは経験が少なく議論が難しい。  
幹部職員の思いも重要でインタビューなども効果的
- ・ 離職分析を示すこと ※

職員PTで議論・検討

## 第2回検討会 主な御意見 ①

※の御意見は、  
第4回検討会で議論

### 論点1・2 「組織」― 課の規模の適性化、3層制から2層制への移行

- ・ 組織を変える意義を示すことが県民等や職員への説明の点で重要 ※
- ・ 部の存廃判断に当たっては、客観的な基準が必要 ※
- ・ 部長・課長ポストの削減はシミュレーションの上、慎重な検討が必要 ※
- ・ 組織階層の見直しに伴う新たな職の役割の検討では、負担の観点から配慮が必要 ※

### 論点3・4・5 「職制」― 課長級～グループリーダー級、中堅職員

- ・ 係長相当職へのインセンティブが必要 ※
- ・ 知識の習得は、主体的に学んでもらうことが難しく、重要  
目標設定等、上司との面談の中で上手にやる気を引き出す取組が議論になる
- ・ 係長相当職の「選抜」という言葉は強すぎる  
人事評価で差をつけることは大変難しく、人材育成に比重を置くことが望ましい
- ・ 「スキル」のような考え方は公共部門では難しい印象があり、導入に当たり十分検討が必要  
(次頁に続く)

## 第2回検討会 主な御意見 ②

※の御意見は、  
第4回検討会で議論

### 論点3・4・5「職制」― 課長級～グループリーダー級、中堅職員

(続き)

- ・ 一人ひとりのキャリア観の違いまで受け止めることが重要
- ・ 入庁時の希望業務や多様な仕事を体験できる機会（入庁後のスポット的な所属体験）等を設けると、新たな興味等の発見に繋がり、本人の主体性や係長相当職への昇任意欲に良い影響が期待できる可能性がある
- ・ 待遇や仕事内容から、人材が流出しやすい局面であることを意識した議論が必要 ※

### 論点6 「採用管理」― 将来を見据えた採用の方向性

- ・ AI代替の予測は困難なものの、その影響は常に意識しておく必要がある ※
- ・ 経験者採用の職員に、公務員として必要な知識・経験をどう身につけるか

## 第1回検討会 論点2

## アンケート結果を踏まえた職員プロジェクトチーム意見

### 論点2 早期の人材育成と適材適所の能力活用

#### ■原則、採用後約10年としている「ジョブローテーション期間」の見直し

- 期間については現行の10年が妥当と考える。ただし、若手職員の早期昇格を妨げるものではない。

理由：少なくとも3所属程度は経験しないと、職員の資質や職員自身の希望は見てこない。

また、人事異動は少なからず心身に負担がかかる。

ただし、今後若手職員中心の執行体制にしていくためには、実績や能力のある若手職員は早期に昇格していくべきと考える。

この際にジョブローテーション期間の縛りにより、早期昇格ができないという事態は避けるべきと考える。

- ジョブローテーションの内容については見直しの余地がある。

案) ①若い職員の事務分担の毎年度変更や所内異動をより身近に活用し、事業系、管理系を広く浅く経験する

#### ②個別最適にする

- ・経験者採用は、ジョブローテーションの対象外とする
- ・1年で異動して最短で成長したいニーズへ対応する
- ・専門性を磨きたいと考える職員にとっては、10年後にアイデンティティの喪失や士気低下といった事態にもつながりかねない入庁時に関心のある政策分野を選択して、軸足を持ったローテーションをすることにより、早期に専門性を育てるという選択肢を作る。また、専門性別のキャリアパスのモデルが複数提示されるとよい。
- ・将来の幹部候補は5所属程度とする。

#### ③若手職員に小規模なプロジェクトを経験できるようにする（委員提案に賛成）

ただし、プロジェクト経験の機会が環境によって偏らないよう、均等化に配慮する必要があると考える。

また、提案にとどまるか否かというよりも、提案したものが実際に施策につながるか否かがモチベーションの上で重要。

## 第1回検討会 論点2

## アンケート結果を踏まえた職員プロジェクトチーム意見

### 論点2 早期の人材育成と適材適所の能力活用（続き）

#### ■将来の幹部育成に向け、専門試験で確認できていた基礎知識等を習得できる仕組み作り

賛成（仕組については要検討）

- ① 試験導入は受験率低迷が明らかであり反対
- ② 一定数の研修受講の義務化や、研修内容を出題範囲とするチェックテスト等により、職員の知識レベルを確保する必要がある。  
特定の業務経験や資格の取得を研修受講に代えることができるとなおよい。  
※任意研修では業務優先とする傾向が強く、全体の研修受講率は低下するため、過去の単位制ではないものの、受講管理の仕組が必要。  
※研修をスキマ時間にいつでも受講できるようなシステム（スマホ受講等）を導入し、10分程度の動画で見られるコンテンツを用意してはどうか。  
※各職位で必要な研修レベルの基準を設けるとよい。
- ③ 比較的苦勞が多い職場ほど知識や経験を習得しやすい傾向にあるが、職員個人が何を重視しているのか、より一層丁寧に聞き取る仕組が必要。ただし、職員の年次や職位に応じてどちらを重視すべきかという前提は組織として持っておく必要はある。  
また、職員のライフステージによって希望は変わってくることが想定されることから、定期的に情報、希望のアップデートが必要。

## 第1回検討会 論点2

## アンケート結果を踏まえた職員プロジェクトチーム意見

### 論点2 早期の人材育成と適材適所の能力活用（続き）

#### ■人事評価基準の見直し（基準・期間の細分化等）

##### ① 職員の納得感を高める対応

- ・評価基準の透明化によりフィードバックの納得感を高め、改善ポイントや本人に対する組織の期待を適切に伝える機会が必要  
例）・福祉職では「キャリアラダー」を新たに作成し、求められる専門能力や経験年数に応じた役割・スキルを可視化した。  
自分の現在地を正しく認識し、主体的に目標設定できることを目指している。  
評価基準にキャリアラダー等を活用することで、納得感のある評価や人事配置・ミスマッチ防止になるのではないかな。  
・自分の評価が、全体のどの位置にいるのか、順位があると分かりやすいと考える。

##### ② A評価に集中しているという課題への対応

- ・評価基準が総合的評価であるがゆえに曖昧さがあり、相対的にA評価に集中する現状があるのではないかな。  
例）評価指標を2指標とし①到達度評価【期待役割に対する到達度】②取組姿勢評価【姿勢、周囲への影響度】などを設定すると、  
メリハリと具体性のある評価になり、フィードバックのメッセージ性が増すことで納得感が得られる評価基準になる
- ・能力が高い人、努力をした人が「頑張り損」と感じないような評価基準の見直しにすべき。
- ・様々なライフステージの職員や、多様な価値観があることを念頭に置いて評価を行うべき。
- ・評価のボリュームゾーンを引き下げると（悪い評価だと）モチベーションが下がり、組織全体の士気が低下するおそれがある。

##### ③ 期間の細分化は、評価者・被評価者ともに負担の増大が懸念される

## 第1回検討会 論点2

## アンケート結果を踏まえた職員プロジェクトチーム意見

### 論点2 早期の人材育成と適材適所の能力活用（続き）

#### ■職員情報の把握・適材適所の配置、職員の納得性を高めるデジタルツールの活用

##### ① 賛成

理由：職員のキャリア、専門性、保有資格を活かした適材適所により、早期の幹部候補養成に繋がる

また、**どの部分に期待されての異動なのか伝えることによりモチベーションが上がる**

##### ② タレントマネジメントシステムについての議論

・適材適所のための新たな仕組みとして、タレントマネジメントは重要な概念だと思われるため、より深い議論を望む

#### ■谷間の世代（現40代）が退職する次の10年後を見越し、専門人材の育成手法の検討

##### ○ 賛成

理由：専門人材としてのキャリア形成を目指す職員のための受け皿づくり、高度化する行政需要への対応のほか、

**専門領域での活躍の場が用意される（複線型のキャリア）といった面でも意義がある**

## 第2回検討会

## アンケート結果を踏まえた職員プロジェクトチーム意見

### 総論、論点① 課の規模の適正化

#### ■総論

- ・ 今回の制度改革の論拠として、職員年齢構成の歪みや職員アンケート結果だけでは不十分。  
社会情勢や県庁の課題を踏まえた深い議論を望む。
- ・ 「10年後に同じ数の幹部層を維持することは不可能」という前提を疑うべき。  
能力ある職員を抜てきするなど早期に適切なポストに配置できれば幹部不足の解消に繋がる可能性がある。
- ・ マネジメント層の評価について、360度評価の導入等、部下側からの視点を組み込めないか検討すべき。

#### ■課の規模の適正化

- ・ 課の人数には意義があるはずであり、人数が少ないことを理由に安易に廃止・統合を進めるべきではない。  
背景や意義を丁寧に確認した上で、所属へのヒアリング等を踏まえて進める必要がある。
- ・ 「適正化」を繰り返した結果が現状の規模であるという認識のもと、統合を前提としない検討が必要。
- ・ 職員アンケートでは「課の規模が大きくなることは、課長の負担増や円滑なコミュニケーションの妨げ、希薄化になりうる」との指摘があり、考慮が必要。

### 論点② 3層制から2層制への移行

#### ■ 3層制から2層制への移行

- ・ 部長は、部内各課の調整・局長との中継・議員対応など多様な役割を発揮できるポスト。  
現行の3層制が本当に機能していないのか、その理由を一段深く分析すべき。  
対外交渉や庁内調整のための担当部長配置もある。
- ・ 専門性の有無で2層制・3層制を判断すると「技術職＝3層制、事務職＝2層制」という話になりかねない。  
指揮命令の観点から、部長という高い視点のポストを取り除くことの影響をよく議論すべき。
- ・ 幹部ポスト削減を強調しすぎると、人員確保の問題ではなく人件費抑制が目的と受け取られかねない。
- ・ 2層制の効果・根拠・基準を職員に明確に示す必要がある。
- ・ 部長職の影響は職位が上がるほど大きくなると考えられる。「部があることによる意思決定の迅速化・効率化の実感」に関する職員アンケートの結果では、主事から主査にかけては否定的回答の割合が大きいが、副主幹以上は肯定的回答の割合が増加している。  
組織としてどのような影響が出るか、慎重な検討が必要と考える。

### 論点③～⑤ 職制設計

#### ■課長補佐・GL・係長相当職の役割整理

- ・本庁中心の議論になっており、出先機関への影響が見えない。本庁・出先機関それぞれのシミュレーションを提示してほしい。
- ・職位ごとの役割の明確化と、職員の意識変革が必要。
- ・課の規模の適性化・スタッフ職削減・議会对応の課長集中が重なると、課長や課長補佐(GL)の負担が過大になる。  
課長の仕事の削減も両輪で進める必要がある。議会对応の見直し等（議会事務の効率化や議会日程の見直し）も併せて検討すべき。
- ・GLの業務を係長相当職に移行できなければ、課長補佐の新設はポスト削減にとどまらず業務負荷増大につながる恐れがある。
- ・係長相当職が業務のボトルネックにならないよう、情報が適切に上位職に届く仕組みづくりが必要。

## 第2回検討会

## アンケート結果を踏まえた職員プロジェクトチーム意見

### 論点③～⑤ 職制設計

#### ■係長相当職の制度化

- ・係長相当職が業務マネジメントを実質的に行う仕組づくりが重要（例：主事・主任主事へのOJTメモ作成、定期面談の全庁的实施）。
- ・係長相当職が機能するまでには時間がかかるため、文化として根付かせる工夫をセットで行う必要がある。  
現GLへの「仕事を手放す」意識啓発も必要。
- ・係長相当職への専決区分の設定など、「名ばかり係長」にならない仕組みが必要。
- ・第2回検討会における「中堅職員の方向性」の議論に係るアンケートで、「妥当」とした回答割合が、  
係長相当職になる当事者（副主幹・主査級）の職位で低い。当事者へのフォローや配慮が必要。
- ・今後の人事制度改革の最大のポイントは「実質的な係長相当職」を生み出すこと。現行の次席・班長は決定権がほぼないため、  
新設の係長相当職は業務を決定・推進できる役割であるべき。そのための研修・OJTも必要。
- ・係長相当職は、副主幹級と主査級で職名を分け、役割・責任を明確化することでモチベーション向上が期待できる。

## 第2回検討会

## アンケート結果を踏まえた職員プロジェクトチーム意見

### 論点③～⑤ 職制設計

#### ■係長相当職の選抜・育成の仕組み

- ・試験による選抜より、育成メインのポジティブな仕掛けづくりを重視すべき。  
職員が「やってみたい」と思える制度改革のストーリーが必要。
- ・「マネージャーは帰れない」というイメージを払拭できれば、なりたい職員は増える。  
残業削減とアグレッシブな働き方は両立できることを示す必要がある。
- ・金銭的インセンティブを検討すべき。「やりがい・成長・裁量」だけでは職員は集まらない。
- ・業務マネジメントを担いたいと思う職員は、アンケートの結果、全体で約30%、主査・主任主事級では約25%と少数であり、  
係長相当職の魅力と負担感を事前に周知する工夫・インセンティブが必要。

#### ■その他

- ・管理職の魅力を積極的に発信する必要がある。
- ・課長級になると時間外手当の関係で給与の逆転現象が生じる点は、給与体系の改善余地がある。
- ・現状、知識・業務遂行能力に疑問のある上位職の待遇はそのまま若手にのみ主査級昇任への新たなハードルを設けると、  
若手の意欲を削ぐおそれがある。

### 論点⑥ 採用管理（将来を見据えた採用の方向性）

#### ■将来を見据えた採用の方向性

- ・財政状況が厳しい時期でも、将来の幹部候補は確保できる仕組みを構築すべき。
- ・しっかり選抜できるよう受験者増を図ることが重要。
- ・条件付採用期間中に職員としてふさわしくない者が見極めやすい制度にすべき（現状は極めて困難）。
- ・AIによる生産性向上はかなりの確度で予測できる未来。民間経験者に即戦力として働いてもらう発想も必要。
- ・転職が当たり前の時代になり、年齢構成のスライドだけで職員数をシミュレーションできない。  
その時々状況を見極め、採用数は適切に増減させるべき。「減らすこと」が目的になってはいけない。
- ・人口減が即座に業務減・職員減につながるわけではない。適正水準は業務見直しと両輪で慎重に検討すべき。  
議会事務など業務量の削減も併せて必要。
- ・「緩やかな減少方向が妥当」という方向性については、「採用数は適時適切に見直し・調整されるべき」だと考える。

## 理念・目標策定の取組状況(報告)

### 1 職員インタビューの実施

- 実施目的：理念・目標等の策定に当たり、「立派だけど綺麗事」と受け止められてしまわないよう、  
県の組織文化に馴染み、かつ、日々仕事をする上での「指針」や「物差し」となるような、  
職員にとって手触り感のあるものにするため、「こういうときにやりがいを感じる」、  
「こんな組織にしていきたい」という率直な思いを把握するために、インタビューを実施
- 対象職員：副知事等の特別職、局長等をはじめ、様々な職位、職種、年齢、本庁・出先機関の職員に実施
- 予定人数：100名程度（107名実施済（8月26日時点））
- 意識醸成：特別職と局長等のインタビュー結果を、リレー形式でグループウェア上のポータルページに掲載

### 2 職員参加型のフォーラムの開催（11月実施予定）

- 職員が自分事として議論に参加できるフォーラムの実施に向けて今後検討