

〈資料〉

地方自治体におけるセルフ・キャリアドック導入の 背景と運用実態

—富山県庁の事例を中心に—

富山県職員キャリア開発支援センター 所長 萩布 彦

法政大学キャリアデザイン学部 教授 梅崎 修

1 はじめに

地方自治体における人材育成は、これまで長らく集合研修とOJTを中心に構築されてきた。新規採用時研修、階層別研修、専門研修といった体系は整備されているものの、職員が自らのキャリアを主体的に考え、将来像を描きながら能力開発を進めるための仕組みは十分とは言えない。特に、キャリア形成に関する相談体制や、職員の内省を促す研修、上司との対話を通じてキャリア意向を共有する面談制度など、民間企業で一般化しつつある取組みは自治体ではまだ限定的である¹⁾。

一方で、自治体を取り巻く環境は急速に変化している。人口減少に伴う職員数の減少²⁾、行政需要の複雑化・高度化、デジタル化の加速などに伴い、職員に求められる役割は多様化している。加えて、若手職員の価値観の変化、離職者の増加³⁾、定年引上げに伴う高年齢職員の増加などにより、従来の人材育成モデルだけでは対応が難しくなりつつある。

こうした状況の中で、総務省は令和5年12月、26年ぶりに「人材育成・確保基本方針策定指針」を全面的に改正し⁴⁾、新たな視点として「キャリア自律」を位置づけた。同指針では、キャリア相談体制の構築やキャリアパスの明示など、職員が

主体的にキャリア形成に取り組むための環境整備を自治体に求めている。

このような国の政策動向を背景に、富山県庁では令和5年度に策定した「富山県人材育成・確保基本方針」⁵⁾において、セルフ・キャリアドックの導入検討を明記し、令和6年度から準備を開始、7年度に導入を宣言した。「セルフ・キャリアドック」は、研修・相談・面談・フィードバックを一体的に構成したキャリア支援制度であり(表1「セルフ・キャリアドックの活動内容」参照)、自治体においては先行的な取組みである。

本稿の目的は、富山県庁におけるセルフ・キャリアドック導入の背景と制度設計の意図、導入後の運用実態および立ち上げ期に顕在化した課題を整理し、自治体におけるキャリア開発支援の制度構築に向けた示唆を得ることである。特に、国の政策動向、庁内の意思形成プロセス、制度設計の背景、導入後の運用実態を一体的に分析する点に本稿の独自性がある。

この事例紹介の意義を明確にするためには、先行研究との比較が不可欠である。まず、自治体の人材育成研究は、OJT (On-the-Job Training) を仕事経験の履歴から分析するという研究が中心であり、民間企業との比較が行われていた。小池(2005)で説明されているキャリアの縦(昇進昇格)

表1 セルフ・キャリアドックの活動状況

| | |
|----------|------------------------------------|
| 前提条件(周知) | 1. 人材育成ビジョン・方針の社内周知 |
| | 2. 「キャリア開発」「キャリア自律」など言葉の定義の社内周知 |
| キャリア研修 | 3. 若手(35歳未満)のキャリア研修 |
| | 4. ミドル層(35～54歳)のキャリア研修 |
| | 5. シニア層(55歳以上)のキャリア研修 |
| | 6. 管理職のキャリア研修 |
| | 7. その他、特定の対象者向けのキャリア研修 |
| キャリア面談 | 8. 上司による部下への定期的なキャリア面談(業績評価の面談を除く) |
| | 9. キャリアコンサルタントによる従業員対象の定期的なキャリア面談 |
| | 10. キャリアコンサルタントによる管理職対象の定期的なキャリア面談 |
| | 11. キャリアコンサルタントによる任意来談者へのキャリア面談 |
| フィードバック | 12. 各種の面談結果に基づく社員の傾向の分析 |
| | 13. 労働環境や制度に関する経営者や所管部署への改善提案 |
| | 14. キャリア研修やキャリア面談の定期的な運用の見直し |

出典：キャリアカウンセリング学会「企業領域連携強化委員会企画シンポジウム」資料

と横(仕事の幅)のフレームワークが分析の基礎となっている。例えば、前浦(2002,2004)、中嶋・新川(2007)⁶⁾などがある。また、最新の研究では、民間企業と公務員を比較した圓生(2023)などがあげられる。

公務員の研修(Off-JT)は、従来、知識やスキルの獲得を中心に行われてきており、その方法も講義が中心であった⁷⁾。

一方、近年導入が検討されているのは、民間企業が先んじているキャリアに対する価値観や態度を変えるためのキャリア研修であり、その方法も多様である⁸⁾。しかし、自治体組織への適用事例は限定的であったと言えよう⁹⁾。本稿は、公務員におけるセルフ・キャリアドック導入の事例を紹介し、実践事例の共有を目指したい。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、セルフ・キャリアドック導入の背景として、国の政策動向と富山県庁内の検討経緯、制度設計の意図を整理する。第3節では、令和6年度の運用実態と運営上の課題を明らかにする。第4節では、先行研究との比較を通じて本事例の意義を位置づけ、今後の方向性を示す。

2 セルフ・キャリアドック導入の背景

(1) 国の政策動向

国の政策動向を見るにあたり、まず、職業能力開発促進法¹⁰⁾を根拠とする厚生労働省の動向を確認する。労働市場においては、働き手の価値観の多様化や職業生活の長期化を背景に、従業員が主体的にキャリアを形成する「キャリア自律」の重要性が高まっている。民間企業では、この考え方を支援する仕組みとして「セルフ・キャリアドック」の導入が広がりつつあり、厚生労働省も制度化を推進している。具体的には、定期的なキャリアコンサルティング面談とキャリア研修を組み合わせ、個人の主体的なキャリア開発を組織の成長につなげる仕組みである¹¹⁾。

こうした民間でのキャリア支援の広がりは、地方公務員の人材育成にも転換を促している。総務省の報告書¹²⁾でも、働き手が「やりがい」や「成長」を重視する傾向が強まる一方、公務職場では十分に対応できていない点が指摘されている。

令和5年に改定された「地方公務員の人材育成・確保基本方針策定指針」では、職員が主体的にスキルアップやキャリア形成に取り組める環境整備が重視され、「キャリア自律」が明確に位置づけられた。指針では、キャリアパスの明示や相談体制の整備など、多角的な支援策を自治体に求めて

いる¹³⁾。

このように、厚生労働省が推進してきたセルフ・キャリアドックの考え方は総務省の指針改正を通じて自治体にも波及し、国は相談体制や研修体系の整備を通じて「キャリア自律」を支える仕組みの構築を促していると言える。

(2) 富山県庁内の動き（基本方針策定までの動向）

富山県庁内において、職員のキャリア形成支援が「富山県職員人材育成・確保基本方針」（以下「基本方針」と略記）の柱として位置づけられるまでのプロセスは、組織内部の問題意識と外部からの客観的な意見が共鳴し合う形で進展した。

令和4年12月の経営企画委員会では、人事課長が職員の主体的なキャリア形成の支援の必要性を述べており¹⁴⁾、また、令和5年1月の富山県成長戦略会議県庁オープン化戦略プロジェクトチームにおいては、委員から人事機能を総合的に捉える必要性が指摘され¹⁵⁾、同年2月には、知事記者会見で、令和5年度に新たな基本方針を策定する旨が公表された¹⁶⁾。

令和5年8月には「官民協働事業レビュー」¹⁷⁾で職員研修事業が取り上げられ、県側から、研修と求められる能力の対応関係を見直す必要性が提示された¹⁸⁾。一方、委員からは、「研修と個人のキャリア形成をマッチングさせることが重要」「自身のスキルの目標を立て、上司等が点数として評価することで、働く側の意識が上がる」との指摘があった¹⁹⁾。

これらの外部視点は、従来の集合型研修中心の人材育成の限界を明確化し、個別性を重視したキャリア開発支援の必要性を庁内に再認識させる契機となった。内部の問題意識と外部の指摘が相互に作用し、キャリア自律を重視する方向へ政策形成が進んだ。

同年8月以降、策定体制の構築が進み、9～11月には職員アンケート²⁰⁾が実施された。アンケートでは、若手・中堅職員のエンゲージメントの低さや、「仕事のやりがい」と「能力発揮」の関連

が確認された²¹⁾。このアンケート結果は、キャリア開発支援を基本方針に位置づけるための根拠として機能した。

このように、富山県庁におけるキャリア開発支援の位置づけは、内部の問題意識、外部からの指摘、アンケート結果が重なり合って形成されたものであり、制度化に向けた合意形成が多面的に進んだ点に特徴がある。

(3) 制度設計の意図

「基本方針」に位置付けられた職員キャリア開発支援の制度設計には、これまで十分に解決されてこなかった複数の課題が背景として考慮された。

第一に、職務や役割の明確化の不足である。自治体では、職務記述書の整備が進まず²²⁾、職員が自身の役割や期待される能力を把握しにくい状況が続いていた。この課題はキャリア形成の基盤となる情報の不足として重要であり、キャリアビジョンシートの導入や職位ごとの役割明確化の根拠となった。

第二に、能力評価と人材育成の連動の弱さである。業績評価制度は導入されていたが、面談等を通じて職員の育成やキャリア形成に結びつける仕組みは不十分であった。この課題は、研修体系や面談制度の再構築を通じて「評価と育成の循環」を形成する必要性を示した。

第三に、職員が自身のキャリアを振り返る機会の不足である。自治体では異動がキャリアの中心となり、職員が体系的に内省する場が十分に確保されてこなかった。この課題は、10歳刻みのキャリアデザイン研修やキャリア相談体制の整備といった「内省機会の制度化」につながった。

第四に、専門分野の人材育成の課題である。専門性が求められる領域では育成や配置に関する計画的な育成体系が不足していた。この課題は、職種別育成プログラムの強化や、面談・相談を通じた専門性把握の仕組みの必要性を示した。

キャリア自律を基本とした職員キャリア開発支援制度の設計は、職務の可視化、評価と育成の連

動、内省機会の確保、専門人材の計画的育成を一体的に支える枠組みを構築し、前述の課題の解決を図ることを意図したものであった。制度設計は「キャリア自律」を実現するために、組織の構造的課題を再編し、国の政策動向とも整合したキャリア支援モデルを形成する試みであった。

(4) 「基本方針」にキャリア開発支援が位置づくまで（策定経過）

「基本方針」の策定は、先述の11月の検討会議で骨子を提示することで実質的な作業に入っていたが、時期的にはまさに、予算や組織の検討を行う時期と重なっていた。策定プロセスに並行して、新年度の予算及び組織の検討が行われており、「基本方針」の記述内容もその影響を受けることになった。

まず、制度内容の検討と並行して年度当初の予算編成をどのようにするかが検討された。予算化の項目としては、キャリアデザイン研修の位置付けと、外部委託・キャリアコーディネーターの雇用によるキャリア相談体制の整備といった施策が検討された。

また、制度の実効性を確保するために不可欠である組織体制も並行して検討された。新たな組織の設置と既存組織での対応の両面からの検討が行われた。

最終的には、令和6年度の予算として、外部委託を含むキャリア相談体制、10歳刻みのキャリアデザイン研修が認められ、予算化されることとなった。また、組織面では「キャリア相談室」が正式な組織として位置付けられることとなり、組織として、職員のキャリア開発支援を明確に打ち出すこととなった。

ここで重要なのは、制度理念の検討と予算・組織の議論が並行して進んだ結果、制度の方向性が財政的・組織的裏付けを伴って具体化していった点である。すなわち、政策形成の過程において「理念・予算・組織」という三つの要素が相互に影響し合い、制度化に向けた実効性が段階的に高まった。

これらの動きに並行して進められた「基本方針」の執筆作業においては、キャリア開発支援の姿勢がオーソライズされる過程に合わせて、制度の理念と構造が徐々に明確に示される形となった。

とりわけ、予算化された施策（研修・相談体制）と、組織として位置づけられた職員キャリア相談室の存在が、基本方針本文における制度構造の明確化を後押しし、理念が実施可能性を伴った政策として定着していった点に特徴がある。

このように、キャリア開発支援が基本方針に位置づけられる過程においては、富山県庁としての人材育成の枠組みを再構築する取組みが行われていったのである。

(5) 導入段階（令和6年5月時点）の制度概要

令和6年度に開始された職員キャリア開発支援制度は、同年5月の導入段階において、まずは研修体系の整備と相談体制の構築という二つの柱を中心に立ち上げられた。制度は、(1)～(4)で整理した課題認識を踏まえつつ、キャリア自律を支えるための「最初の二つの機能」を確実に稼働させることを重視した点に特徴がある。本節では、導入時点で実際に運用が開始された制度要素を中心に、その構造を整理する。

すなわち、導入段階は制度全体の「第一段階」として位置づけられ、研修と相談という基盤的機能を先行的に整備することで、将来的な制度拡張に備える構造となっていた。

第一に、キャリアデザイン研修の体系化である。導入段階では、職員のキャリア発達段階に応じた「10歳刻み」の研修体系が正式に整備され、20代・30代・40代・50代の節目においてキャリアを振り返る機会が制度的に位置づけられた²³⁾。これは、基本方針において職位ごとの役割が明確化されたことを受け、職員が自身の成長段階を理解し、キャリア形成の方向性を主体的に描けるようにするための基盤として設計されたものである。また、役職者向けには、別途部下のキャリア開発を支援する視点を強化する研修が設定され、将来的な上司

部下面談制度の導入に向けた準備的な意味を持った²⁴⁾(研修の全体像は表2「キャリアデザイン研修」参照)。導入時点では、研修体系が制度の中核として最も早く稼働し、キャリア自律を促すための主要な手段として機能した。

表2 キャリアデザイン研修(名称は当時のもの)

| 区分 | 研修名 | 対象 |
|--------|-------|----------|
| 年次・年齢別 | 職員3年目 | 採用3年目の職員 |
| | ステップ1 | 満34歳の職員 |
| | ステップ3 | 満46歳の職員 |
| | ステップ4 | 満55歳の職員 |
| 役職別 | 新任係長 | 新任係長 |
| | 新任所属長 | 新任所属長 |

第二に、キャリア相談体制の整備が挙げられる。導入検討の初期段階では、外部相談員を中心とした相談体制が想定され、研修フォローアップを主軸とした相談機会が提供された。一方、内部相談体制は、検討初期段階では有資格者の配置の目処が立たなかったものの、人事異動と在職職員の資格取得により体制が充実し、より多くの相談を受け入れる体制が整いつつあった。それにより、キャリア相談を、職員アンケートで示された「自己効力感の低さ」や「キャリアの見通しの弱さ」といった課題に対応するための基盤として位置づけることが可能となった。相談件数は当初多くはなかったが、制度として「相談できる場」を明確に設けたこと自体が、キャリア自律を促す環境整備として重要な意味を持った。

導入時点では、キャリア相談は制度の中でキャリアデザイン研修と並ぶ実働部分であり、職員のキャリア開発に関する不安や疑問を受け止める初期的な仕組みとして機能した。

一方で、上司部下のキャリア面談制度やキャリア相談を元にした人事部門へのフィードバックの仕組みの構築は、導入時点ではまだ実施には至っていなかった。基本方針には、キャリアビジョンシートの活用や上司部下面談の制度化などの方向性が明記されたものの、令和6年5月時点では、

具体的な運用ルールや実施方法は確定していなかった。

この点は、制度が段階的に構築されることを前提としており、導入段階では「研修・相談の立ち上げ」を優先し、面談・フィードバック機能は次年度以降の制度拡張として位置づけられていたことを示している。

以上のように、令和6年5月時点で導入されたキャリア開発支援の制度は、研修体系の整備と相談体制の構築という二つの柱を中心とする初期的な構造であった。制度は、キャリア自律の促進、体系的育成の構築、専門人材育成の基盤整備といった課題に対応するための「第一段階」として位置づけられ、その後の発展に向けた基礎を形成した。すなわち、導入段階は制度全体の基盤形成期であり、研修と相談という二つの機能を先行的に稼働させることで、制度の持続的発展に向けた足場を築いた点に意義がある。

3 制度導入後の運用実態

令和6年5月に職員キャリア開発支援の制度が導入されて以降、その運用は「制度としての枠組みを整える段階」から「実際の運用を通じて課題を発見し、改善へつなげる段階」へと移行した。制度は、導入時点で研修と相談という二つの機能を中心に稼働し始めたが、実際の運用を通じて、セルフ・キャリアドックの導入に向け、制度設計段階では見えにくかった課題や、現場で生じる運用上のギャップが徐々に明らかになった。

本節では、導入初年度(令和6年度)における制度の立ち上がり方を整理し、研修と相談という中核機能がどのように稼働したのかを確認したうえで、制度運営上の課題を抽出する。これにより、制度が想定どおり機能した点と改善を要する点を明確にし、次年度以降の制度発展に向けた基盤を示す。

(1) 令和6年度の運用実態

令和6年度の職員キャリア開発支援制度の運用

は、制度の中核である研修体系と相談体制という二つの機能を中心に展開された。制度は導入段階で示された枠組みを基礎としつつ、実際の運用を通じて、職員の反応や利用状況も踏まえ、制度としての機能の立ち上がり方が徐々に明らかになっていき、令和6年度は、制度が「動き始めた年」として、制度の有効性と課題が同時に可視化された重要な時期であった。以下にその運用実態について記す。

まず、キャリアデザイン研修の実施状況である。導入段階で整備された「概ね10歳刻み」の研修体系に基づき、20代から50代までの節目に応じた研修が実施された。研修では、キャリアの棚卸し、自身の強みの再確認、将来像の描き方など、職員の世代に応じ、キャリアを主体的に考えるための内容が提供された。受講者からは、「キャリアを振り返る機会が初めて得られた」「異動や将来像を考えるきっかけになった」といった肯定的な反応が多く見られ、制度の中核としての研修の役割が明確になった。

一方で、研修後のフォローアップや職場での活用状況については、導入初年度であることもあり把握が限定的で、研修と実務の接続には引き続き課題が残った。

次に、キャリア相談体制の運用状況である。まずは外部相談員を中心とした相談体制が稼働し²⁵⁾、研修フォローアップを主軸とした相談及び職員の自発的の希望に応じた相談が一定数実施された。相談件数は当初限定的であったが、「相談できる場」の存在が、職員の心理的安全性の向上に寄与した点は重要である。

また、相談体制は、研修で生じた気づきを個別に深める場としても機能した。研修でキャリアを振り返った職員が、相談を通じて自身の強みや課題を整理し、次の行動につなげるケースも見られた。相談内容は、異動への不安、職務適性の悩み、将来像の描き方、職場での役割認識など多岐にわたり、アンケートで示された課題が実際の相談ニーズとして顕在化したことが確認された²⁶⁾。

ただし、相談利用は想定より伸びず、相談体制

の活用促進が課題として残った。

このように、相談体制は、制度の中で研修と並ぶ実働部分として、キャリア自律を支える基盤としての役割を果たした。

なお、先述のとおり基本方針に示された上司部下キャリア面談制度やキャリアビジョンシートの策定、人事当局へのフィードバックの仕組みについては、令和6年度内には具体的運用には至らなかった。上司部下面談の制度化は、「基本方針」に明記されていたものの²⁷⁾、導入初年度は研修と相談の立ち上げを優先したため、それらの制度・仕組みの具体化は次年度以降の課題として位置づけられた。

総じて、令和6年度の運用実態は、制度の基盤形成が着実に進んだ一方で、制度の連動性や職場への浸透には課題が残る段階であった。研修と相談という二つの機能が制度の中核として稼働し、キャリア自律を促すための初期的な仕組みが整ったことは大きな成果であり、これを踏まえて次年度以降の改善が求められる状況であった。

(2) 運営上の課題と改善

上記のように令和6年度の運用を通じて、制度導入段階では顕在化していなかった複数の課題が明らかになった。ここではこれらの課題を制度設計に関わる課題及びセルフ・キャリアドックの四つの構造（周知・研修・面談／相談・フィードバック）に関わる課題として整理する。

第一に、制度設計に関わる課題として、初期段階で制度の全体像が十分に具体化されていなかった点が挙げられる。具体的には、セルフ・キャリアドックの実現に向けて、制度の目的・構成要素・実施順序が十分可視化されておらず、運用担当者が実装プロセスを描きにくい状況となっていた。こうした不確実性は初動の遅れにつながったが、新任所属長・係長研修の講師からの助言等を経て、研修と相談の連動を施行する方向性が固まり、3年目研修受講者への相談付与が制度運用の起点となった。

制度の全体像が不明確であったことは、導入初

年度における運用判断のばらつきにつながり、制度の立ち上がりを慎重に進めざるを得ない要因となった。

第二に、周知に関する課題として、相談利用が低調に止まっている点があった。制度導入当初は相談件数が伸び悩み、9月時点で15件にとどまった。庁内で制度の存在が十分に浸透していなかったことに加え、相談行動への心理的ハードルが利用を妨げていたと考えられる。これに対しては、職員研修での案内強化、外部メディアでの紹介、知事会見での発信など、制度認知を高める広報が行われた。特に、3年目研修受講者への相談付与は制度利用と庁内周知の双方を促す突破口となり、相談件数の増加と相談員の経験蓄積につながった。

第三に、研修体系に関する課題として、10歳刻みの研修体系が全職員に行き渡るまで時間を要する構造的制約があった。研修の効果が組織全体に浸透するまで約10年かかることを示しているが、この課題に対しては、eラーニング併用など、提供効率化に向けた改善が検討された。

第四に、面談・相談に関する課題が複数存在した。(1) まず、上司・部下によるキャリア面談制度は「基本方針」には明記されていたものの、導入初年度は未実施であり、研修やキャリア相談室による相談との連動性が確保されなかった。(2) また、相談室メンバーの多くが研修所業務を兼務していたため、特に夏から秋にかけて業務負荷が集中し、制度改善に向けた検討時間が確保しにくかった。(3) さらに、相談員候補者として想定していたOB・OGの採用が難航し、内部相談に当たる人材の確保が制度運営・拡大の制約となった。(1)の課題については、令和7年度には面談制度の導入を視野にlon1のトライアルが実施された。また、(2)(3)の課題に対しては、庁内複業による相談員公募、人事異動によるOBの配置、相談員間の連携強化など、運営能力の補強が進められた。

第五に、フィードバックに関する課題として、制度改善のための組織上層部への提言経路が確立

していなかった点が挙げられる。制度を持続的に発展させるためには、現場で得られた課題を組織運営に反映させる仕組みが不可欠であるが、導入初年度はその経路が明確ではなかった。これに対しては、相談室メンバーによるケース検討会議の中から自然発生的に提言が形成されるなど、組織学習の基盤が整備されつつあった。

以上の課題は、制度の立ち上げ期に特有のものであり、導入初年度の運用を通じて制度改善の方向性が具体化した点に意義がある。

4 おわりに

本稿では、富山県におけるセルフ・キャリアドック制度の形成過程と、令和6年度の運用実態、さらに立ち上げ期に顕在化した課題を整理した。制度は、職員アンケートに基づく課題把握、基本方針への政策的反映、研修・相談体制の立ち上げという一連のプロセスを経て構築されたものであり、自治体におけるキャリア開発支援の新たな枠組みを提示する試みであった。

導入初年度には、研修と相談という二つの機能が確実に稼働し、職員のキャリア意識を喚起する基盤が整った。一方で、制度全体像の不明確さ、相談利用の低調、研修体系の浸透に要する時間、面談制度の未実施、相談員確保の制約、組織上層部へのフィードバック経路の未整備など、立ち上げ期特有の課題も明らかになった。これらはセルフ・キャリアドックの四つの構造（周知・研修・面談／相談・フィードバック）に対応するものであり、制度を、「導入」から「改善」へと発展させるための論点を示している。

さらに、セルフ・キャリアドックに関する研究は制度概念の整理が中心で、自治体における導入プロセスや運用実態を詳細に扱ったものは少ない。

本稿で取り上げた富山県庁の事例は、①アンケート分析に基づく課題把握、②基本方針への制度的組み込み、③研修・相談・面談・フィードバックを連動させた制度設計、④導入後の課題を改善

サイクルに組み込む運用、という一連のプロセスを通じて、キャリア開発支援を自治体の人事制度全体の再設計と接続した点に独自性がある。

とりわけ、課題分析を政策形成に結びつけた点、制度を段階的に実装した点、相談体制を内製化した点は、自治体実務の事例として注目すべき特徴である。

さらに、本事例は自治体におけるセルフ・キャリアドックの先行モデルとして位置づけられる。民間企業で発展してきた枠組みを自治体組織に適用し、研修・相談・面談・フィードバックを組み合わせた制度として実装した点は全国的にも先駆的であり、制度導入の経緯、立ち上げ期の課題、改善プロセスを詳細に記録したことは、他自治体が制度導入を検討する際の実践的知見として高い再現性を持つ。

今後は、研修・相談・面談・フィードバックを連動させた仕組みをさらに拡充し、制度を組織文化として定着させることが求められる。制度が職員一人ひとりのキャリア自律を支え、組織の活力向上につながるためには、継続的な改善と組織学習が不可欠である。本事例は、そのための先行モデルとして、自治体におけるキャリア開発支援の発展に寄与するものである。

注

- 1) 総務省ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会『人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書』2023年
(https://www.soumu.go.jp/main_content/000906235.pdf)
- 2) 総務省『地方公共団体定員管理調査結果の概要』(https://www.soumu.go.jp/main_content/000937480.pdf 令和5年度)
(https://www.soumu.go.jp/main_content/000999883.pdf 令和6年度)
- 3) 総務省『地方公務員の退職状況等調査』(https://www.soumu.go.jp/main_content/001048098.pdf 令和5年度)
(https://www.soumu.go.jp/main_content/001048100.pdf 令和6年度)

content/001048100.pdf 令和6年度)

- 4) 総務省『人材育成・確保基本方針策定指針』2023年
- 5) 富山県『富山県職員 人材育成・確保基本方針』2024年
- 6) 地方公務員における「ヨコ」のフレームワークを分析した先行研究として中嶋・新川(2007)が挙げられる。
- 7) 自治省行政局公務員部長『地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針』平成9年11月28日付け自治能第78号「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について」には、以下のように記されている。「職場外研修は、本来の職務から離れて行われる研修であることから、一定期間集中的に行うことが可能であり、職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習したり、高度・専門的な知識・技術を学習する際には効果的な手法」
(<https://www.soumu.go.jp/news/971127a.html>)
また、別紙「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」
(<https://www.soumu.go.jp/news/971127b.html>)
「III 策定に当たったの個別の留意・検討事項」
「3 職員研修の充実、多様化」
「(3) 職場外研修」
加えて、自治省行政局公務員部長「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」
「III 策定に当たったの個別の留意・検討事項」
「3 職員研修の充実、多様化」
「(3) 職場外研修」
「1. 研修所研修等」においても「昇任や配置換えといった様々な機会をとらえて、できる限り多くの職員に研修を受ける機会が与えられるよう留意することが必要」と記されており、講義形式を想定していると考えられる。
- 8) 一般的なキャリア論としては金井(2002)や大久保(2016ab)などを参照。
- 9) 例えば、総務省の先進事例集である『地方公共団体における人材育成・確保推進のための参考事例集』pp43-45において「人材育成に係る具体的

- 取組事例」として富山県の事例が紹介されていることから明らかである。(https://www.soumu.go.jp/main_content/001001054.pdf)
- 10) 地方公共団体職員にも同法の規定が適用される。
- 11) 厚生労働省『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』2017年(https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11800000-Shokugyounou-ryokukaihatsukyoku/0000192530.pdf)
- 12) ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会『人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書』2023年
- 13) 総務省『人材育成・確保基本方針策定指針』2023
(https://www.soumu.go.jp/main_content/000918405.pdf)
- 14) 鹿熊委員の質問(2022.12.13)に対する人事課長の答弁は、以下の通りであった。
「これからは、社会環境が急速に変化する中にありまして、その変化を敏感に感じ取り、自己の成長を目指して自立的に学び、主体的にキャリアを形成する職員を支援する必要があると考えております。」(https://www.pref.toyama.dbsr.jp/910549?Template=document&Id=1295#all:54 2026.2.22 閲覧)
- 15) 加藤委員から「採用、配置、評価、報酬のような人事機能の全体のつながりが分かるグランドデザインが必要ではないか。」との発言があった。
(https://www.pref.toyama.jp/documents/32868/dai4kaigijiyoshi.pdf 2026.2.22 閲覧)
- 16) 「令和5年度の県庁活性化の取組み」p.13
「人材を「マネジメント」する視点に立ち、人材育成の取組みを総合的に進めるための基本方針を策定」(https://www.pref.toyama.jp/documents/32091/01torikumi.pdf)
- 17) 令和5年度官民協働事業レビューの開催について
(https://www.pref.toyama.jp/110411/kensei/kenseisanka/kenseisanka/kanminkyodo/2023review.html)
令和5年度官民協働事業レビューの評価結果について
(https://www.pref.toyama.jp/110411/kensei/kenseisanka/kenseisanka/kanminkyodo/review2023-02.html)
- 18) 同上「事業シート(概要説明書)」(職員研修事業分)
(https://www.pref.toyama.jp/documents/36955/0806_01doc.pdf)
- 19) 同上「令和5年度官民協働事業レビューにおける意見評価」(職員研修事業分)
(https://www.pref.toyama.jp/documents/36955/0806_1_review1.pdf)
- 20) 第1回富山県人材育成基本方針策定に向けた検討会議による以下の資料を参照
「参考資料1.職員アンケート結果1(エンゲージメントの状況)」
(https://www.pref.toyama.jp/documents/37507/cyousa1.pdf)
「参考資料2.職員アンケート結果2(人材育成等)」
(https://www.pref.toyama.jp/documents/37507/cyousa2.pdf)
- 21) 富山県職員人材育成・確保基本方針 p.3
(https://www.pref.toyama.jp/documents/38960/honbun.pdf)
それを受けて、「基本方針」では「職員一人ひとりの「できること、やりたいこと」を、職員が主体的に伸ばしていくこと、そしてそれを「組織が求めること」へマッチさせていくことが重要である」(5ページ)との見解が示された。
- 22) 過去には、県の政策情報誌『でるくい』(1999年第4号)において職務記述書の導入が提案されたこともあった(荻布彦「科学的な富山県庁を目指せ!～日英比較による行政システム改革試論～」)
- 23) 既存の繰り返し研修の一コマとして位置付けられた。
- 24) ただし、当初の体制としては、(1)対象者を含め「キャリア自律」の浸透が不十分であること、(2)研修の負担感から十分な時間が取れないことから、研修時間内には部下のキャリア開発支援までは網羅できず、キャリア自律の概念理解と、本人の自己理解に主眼を置いたカリキュラムとなっている。
- 25) 『富山県職員人材育成・確保基本方針』「職員の

キャリア支援策として～キャリアコンサルタント等によるキャリア相談を実施」(14 ページ)

- 26) 『富山県職員人材育成・確保基本方針』 「自己効力感の不足」がやりがいを感じない理由の第2位(5 ページ)。
- 27) 『富山県職員人材育成・確保基本方針』
- ・キャリアビジョンについて「考えたことがあるが、持っていない」という職員が半数 (14 ページ)
 - ・「職員と上司の面談において、キャリアビジョンシートを通じて意見を交換」(14 ページ)

参考文献

- 大久保幸夫 (2016a) 『キャリアデザイン入門Ⅰ－基礎力編 第2版』 日本経済新聞出版社
- (2016b) 『キャリアデザイン入門Ⅱ－専門力編 第2版』 日本経済新聞出版社
- 金井壽宏 (2002) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』 PHP 研究所
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』 (東洋経済新報社)
- 前浦穂高 (2002) 「地方公務員の昇進管理—A県の事例を中心に」 『日本労働研究雑誌』 No.509,pp.42-51.
- (2004) 「地方公務員の人事異動—A県の事例を中心に」 『日本労働研究雑誌』 No.524,pp.72-83.
- 中嶋 学・新川 達郎 (2007) 「地方自治体におけるキャリア形成—「ヨコ」のキャリアに焦点をあてて」 『同志社政策科学研究』 9 (1) , 51-60.
- 圓生和之 (2023) 「公務員の人事異動と人材形成—大卒ホワイトカラーの公民比較からの分析」 『日本労働研究雑誌』 No.759,pp.47-60.

Introducing the “Self-Career Dock”: A Case Study of Career Development Reform in the Toyama Prefectural Government

OGINO Hikoshi
UMEZAKI Osamu

This study examines the introduction of the “Self-Career Dock,” a Japan-specific framework designed to promote career autonomy through career design training, consultation, supervisor-subordinate dialogue, and feedback, in the Toyama Prefectural Government. Japanese local governments have long relied on classroom training and on-the-job training, but these approaches have not sufficiently enabled employees to reflect on their careers or pursue development aligned with individual aspirations. At the same time, demographic decline, increasingly complex administrative demands, digital transformation, and shifts in employees’ work and life values have intensified the need for individualized career development support. In response, the Ministry of Internal Affairs and Communications revised the national Guidelines for Human Resource Development and Securing Personnel in 2023, positioning career autonomy as a central principle. Against this backdrop, Toyama Prefecture formulated its Human Resource Development and Securing Personnel Policy in 2023 and initiated the phased introduction of the Self-Career Dock. This study analyzes the policy formation process, organizational decision-making, system design, and the operational realities observed in

the first year of implementation (FY2024). The findings show that the system was designed to promote career autonomy while addressing structural challenges such as unclear job roles, weak linkage between evaluation and development, limited opportunities for reflection, and insufficient planning for specialized personnel development. In its first year, the prefecture prioritized career design training and career consultation, which provided structured opportunities for reflection and support for issues such as low self-efficacy and uncertainty about future career prospects. The initial implementation also revealed operational limitations, including uneven system awareness, modest consultation utilization, constraints on internal consulting capacity, and the absence of a functioning supervisor-subordinate interview system. This case illustrates how career development support can be embedded within a local government’s human resource management system and highlights the importance of phased implementation, organizational learning, and alignment across training, consultation, and personnel practices.