地方公共団体における人材育成に関する研究会（第2回）【議事要旨】

１　日　時　令和８年10月５日（月）１３：００～１５：３０

２　開催方法　対面形式（ＷＥＢ会議併用）

３　出席構成員

＜委員＞（五十音順）

井上 靖朗　　政策研究大学院大学教授

入江 容子　　同志社大学政策学部・大学院総合政策科学研究科教授

大谷 基道　　獨協大学法学部総合政策学科教授

（座長）辻　　琢也　　一橋大学大学院法学研究科特任教授

＜事例発表団体＞（発表順）

関川 佳男　　三井化学株式会社人事部人材開発グループグループリーダー

細田 雅宏　　三井化学株式会社グローバル人材部タレントマネジメントグループ
タレントディベロップメントチームチームリーダー

水之浦 啓介　株式会社野村総合研究所コンサルティング事業本部
コンサルティング人材開発室成長支援グループグループマネージャー

４　議事経過

（１）開会

（２）研究会のスケジュール及び第１回研究会の論点整理

（３）事例発表

・三井化学株式会社

・株式会社野村総合研究所

（４）人材育成等に関する調査の結果について

（５）課題と検討の方向性について（論点）

（６）閉会

５　概要

（１）研究会のスケジュール及び第１回研究会の論点整理

【事務局説明】

・資料１のとおり説明。

（２）事例発表（三井化学株式会社・株式会社野村総合研究所）、質疑応答

【三井化学株式会社】

・資料２のとおり説明。

【株式会社野村総合研究所】

・資料３のとおり説明。

【意見交換、質疑応答】

◎構成員、▲三井化学株式会社、●株式会社野村総合研究所

＜①三井化学株式会社＞

◎ 人材戦略と連動する中長期の経営戦略について、どのように策定しているか。また、一般社員は策定に関わっているか。

▲ 経営方針として様々な戦略を定めており、半年に一回ほど、既存の戦略について全役員からご意見をいただく場を設けているほか、並行して新たな戦略を検討している。その一つである人材戦略については、部下を持つマネージャー層にも関わってもらい、現場の意見を広く吸い上げながら策定している。

◎ 初任期間観察票について、不具合・課題を職場と人事で共有しているとのことだが、具体的にどのような不具合・課題が多いのか。

▲ コミュニケーションがうまくいかず、一人で悩みを抱え込んでしまうケースが多い印象を受ける。こうした状況への対策として、採用面接においてコミュニケーション能力を重視することや、アセスメント結果の確認などに取り組んでおり、近年はこうしたケースは減少傾向にある。

◎ チューター研修について、初年度のみ実施するものか。

▲ 基本的には初めてチューターを担当する際に受講いただくこととしている。

◎ 社員が ChotChat を利用する際、その利用状況は職場に共有されるのか。

▲ 基本的には職場を介さずに、社員が利用を直接申し込むことが可能であるが、場合によっては、人事部門から職場に事情を確認することもある。

◎ 業務の特性上、理系出身の社員が多いものと思われるが、離職の傾向や中途採用者の人材育成の手法について、文理で異なる点はあるか。

▲ 文理の別というよりは、部署ごとの体系によるところが大きいが、文系出身者の業務は他社にも共通するものが多いため、転職しやすい傾向にあるように思われる。

＜②株式会社野村総合研究所＞

◎ 目標管理制度に取り組む企業・団体は多いが、プロジェクトメンバー全員に共有されるという点が新鮮に感じられた。メンバーの役割・期待等をまとめたシートについて、どのように作成しているのか。

● プロジェクトリーダーまたはプロジェクトマネージャーが仕切り、作成している。本人が希望する業務について、本人の能力等を鑑みて任せることができる場合・できない場合も考えられるため、本人と話し合いながら作成している。

◎ 中途採用者に向けた研修を実施するにあたり、個々の中途採用者の前歴や年数に応じて内容を調整することはあるか。

● 中途採用者の入社後に実施するオンボーディング研修において、講師が各社員に合わせて課題を調整するといったカスタマイズを実施している。そのほか、若手成長支援担当が、各社員に期待する能力に応じた研修等を推薦している。

◎ 社員の人材育成・定着にあたり、離職の可能性を考慮することはあるか。

● 離職を前提とした研修体系とはしていないが、将来が期待される社員に意識して研修を受講してもらうなどの工夫を行っている。

◎ 勤務条件に差をつけることは、マイナスの影響を及ぼす可能性がある一方で、職員の評価を適切に処遇に反映させるという側面もある。この点についてどのように対応しているか。

● この点については、処遇などの勤務条件に職員の評価をある程度は反映している。

＜③共通＞

◎ 若手社員の働く意識に関する調査を見ると、自身に対する評価への不満などを背景に、必要以上に努力することを避け、仕事を通じた成長や出世を重視しない傾向がうかがえる。こうした傾向を鑑みると、会社から過剰な成長圧力を与えることが離職につながる可能性もあるが、この点についてはどのように考えているか。

▲ 基本的には仕事を通じて成長し、会社のために成果をあげていただきたいと考えている。一方で、ライフステージによっては仕事と私生活の比重が変わることも考えられるため、その際は柔軟に対応するようにしている。また、社員に成長を望むにあたっては、それに見合った報酬と評価を行う必要がある。そのためには、ライン・マネージャーが社員のキャリア志向等を適切に把握するためのスキルを高めることが重要となってくる。

● 当社においては成長意欲の低い社員は少なく、この点については現状ではそれほど大きな課題と感じていない。

◎ チューターやインストラクターは、自身の業務と並行して指導にあたるため負担になることもあるかと思われるが、指導役を担うことは人事評価の項目に含まれているか。また処遇で差がつくことはあるか。

▲ チューターを担当した職員へのインセンティブは特に設けておらず、20 代後半から 30 代前半の職員が必ず経験するものという共通認識がある。一方で、チューターを務める社員の人事評価に、当該社員の上司が育成に関する項目を設定している。評価結果次第では、チューターを途中で変更することもあり得る。なお、部下の育成については目標を設定しており、達成度が給料に反映される。

● インストラクターを務めることが処遇に反映される一面はあるものの、人によっては育成が想定外に大変であると意見をいただくこともある。もっとも、インストラクターを務めること自体が、当該社員に育成能力があると周囲から見なされることにつながる一面もあるため、長期的には自身の評価を高める要素になるものと考えられる。また、インストラクター未経験の社員から、「一度は経験してみたい」「経験しなければ育成に対する自覚が芽生えにくいのではないか」という声が聞かれることもある。

◎ 指導者側を評価する上では、被指導者側の成長度合いも必要な要素であると考えられるが、この点についてはどのように評価しているか。

● プロジェクトリーダーとして自律的に案件を運営できるか、また、どのぐらいの規模の案件を遂行することができるか、という面などから評価し、成長のステップを示そうとしている。特に自律的かどうかについては評価が難しいところであり、課長級以上が集まって振り返りを行う等、工夫を行っている。そのほか、各プロジェクトリーダーに対して配置されているプロジェクトマネージャーを対象に、一部で

あるがアンケート及びヒアリングを実施し、その結果を各部の部課長にも整理・共有し、各部でのプロジェクトリーダーへのフィードバックに活用している。何が良い点で、何が課題と考えられているのかを言語化して伝える一助として成長につなげてもらっている。

◎ 採用担当と育成担当の間で、引き継ぎや情報共有は行われているのか。

▲ 基本的に、中途採用については採用から育成まで一貫して HRBP が実施している。一方で、新卒採用については採用担当と育成担当が異なるため、面談の記録等により情報共有を確実に行っている。育成担当が内定イベントに顔を出すこともあるようだ。

● 中途採用については部の人材ニーズを重視して採用につなげているため、育成担当も状況を把握することができる。一方で、新卒採用においては、採用担当は本部全体のことを考えつつ、採用人数の計画も意識する必要がある。このため、育成担当と採用担当が情報交換や議論を行う機会を設けている。最近ではインターンシップ時や１年間の仮配属期間中の様子なども注視しながらその後の育成に活かせるよう意識している。

◎ 人的資本経営では資本市場の存在が重要視されているが、いわゆる投資家側から人材育成の取組に関する意見・要望を受けることはあるか。

▲ 直接要望を受けることはないが、投資インデックスに ESG に関する指標を用いている調査機関があり、そこで当社の人材育成に関する取組が順位付けされている。当該順位が株価に影響する可能性もあるため、注意を払うようにしている。

● 個々の人材育成に関する取組に対して要望を受けることはないが、高い視座から指摘をいただくことはある。当然ながら財務の数値が重視される。

◎ 最近では、テレワークなど様々な勤務形態があり得るが、OJT の実施にあたり指導者側と被指導者側はどのように連携を取っているのか。

▲ 中途採用者の育成にあたっては、基本的には業務に慣れるまでチューターも含めて出社するようにしている。また、テレワークをする際にも、チャットなどを利用してチューターと連絡が取れる体制を取っている。

● テレワークの普及により、チャットやメールなどのツールを活用したコミュニケーションが増えている一方で、対面によるコミュニケーションを重視する社員は多い。自主的に週一回程度で対面による１on１ミーティングを行う社員も少なくない。

◎ 育成対象となる社員の上司にあたる管理職に、育成に積極的に関与してもらうためには、どのような取組が効果的か。

▲ 職場内の人材育成は、基本的には当該職場の部課長の責任であると伝えており、部課長の人事評価にも影響するものとなっている。もっとも、当社の場合は、先輩や上司が部下に教えるという文化が組織風土として根付いており、職場内での人材育成に対して消極的な社員は少ないのではないか。

● プロジェクトリーダーの育成を目標として設定してもらっているほか、OJT と OffJT の両面に配慮しながら社員の育成を担う役割を持つ課長級の社員（若手成長支援担当者）を各部に配置している。

◎ 職場における社員の役割等をシート上で管理することは有用である一方で、社員の

負担にもなり得る。社員への負担にとらわれず、当該シートは作成してもらった方が良いのか、実感をお伺いしたい。また、人事部門全体の負担軽減のため、どういった工夫をされているか。

▲ 当社では新卒採用を対象にシートを利用していたが、現場からの評判は芳しくなく、現状で人事部門として実施しているものはない。代わりに、職員が目標設定を行うキャリアシートを作成している。キャリアシートの内容やe-ラーニングの受講歴などをHRテクノロジー上で管理することで、人事部門の負担を軽減している。

● シートの利用にあたっては、単に記入することを目的とするのではなく、記載内容の充実度や、適切な指導が行われているかといったことを可視化するためのツールとして活用するよう促している。やはり記入について負担に感じるという声は一部で聞かれるため、対策として一定の案件にシートを活用した場合に、インセンティブを付与することもある。人事部門の負担軽減にあたっては、現在、AIを利用してシートの内容を活用しようと試みているほか、一部研修の実施を外部委託している。地方公共団体の場合、外部委託にあたっては財政的な懸念があるかもしれないが、例えばどこかの団体がまとめて発注することで、ボリュームディスカウントを図ることも一つの対策ではないか。

◎ 中途採用者に自己成長を実感してもらうにあたり、単純な報酬以外で具体的にどういった場面が多いか。

▲ 当社の場合、例えば、海外売上高の比率が高まっている中で、海外市場にどれだけ商品を展開できるかという点が、社員の成長実感につながっているのではないだろうか。また、人事部門での経験が長い社員の場合、顧客から感謝の言葉を受けたときに成長を実感することもあるなど、様々な場面があるようだ。

● 社員が「この業界をこうしていきたい」という思いを持ち、その思いに沿った業務に取り組むことが、自己成長の実感につながっているように見受けられる。

（３）人材育成等に関する調査の結果について

【事務局説明】

・資料１のとおり説明。

（４）課題と検討の方向性について（論点）

【事務局説明】

・資料１のとおり説明。

【委員からの主な意見】

＜①採用の多様化を踏まえた人材育成のあり方＞

・ 対策を講じるにあたっては、人事担当部局が円滑に動ける体制を整えることが重要であり、人事担当部局の負担軽減に向けた取組が重要な論点になるのではないか。

・ 人事管理にHRテクノロジーを導入するにあたって、地方公共団体からは財政的な懸念を聞くことが多い。財政的な負担を乗り越えるためにどうすべきか、という観点からも議論したほうがよいのではないか。

＜②職場内での人材育成のあり方＞

・ OJT における工夫（指導者研修や職員レポートなど）について、他団体においても活用できる取組は、積極的に横展開をした方が良い。
・ 全庁的に人材育成に取り組むだけでなく、各所属としても主体的に取り組むべきであり、若手職員の育成・定着が、各所属、ひいては組織全体の力につながることを周知することも重要ではないか。そのためにも、各所属で若手職員を育成し、能力を発揮する機会を提供することができれば望ましいのではないか。
・ OJT を所属だけに任せるのではなく、所属という枠を超えて多くの職員と接点を持ち、様々な職員との関わりを通じて、大事に育成されているという実感を持たせることも、人材定着に大きく寄与するのではないか。

＜③共通＞

・ 地方公共団体の場合、具体の OJT の仕組みや運用を整備することももちろん大切であるが、それ以前に、職員の人材育成にリソースを振り向ける必要があるのではないか。

以上