

人材育成・確保基本方針策定指針 に係る報告書

ポスト・コロナ期の地方公務員の
あり方に関する研究会

令和5年9月

<目次>

I	現行指針の改正の必要性	1
1	社会情勢の変化による人材確保への影響	2
	（1）人材獲得競争の激化	2
	（2）多様な人材確保の必要性	2
2	行政に求められる能力の変化	2
	（1）行政課題の複雑・多様化を踏まえた新たな職員の役割	2
	（2）専門人材の重要性と不足	3
	（3）定年引上げに伴う計画的な人材育成	3
3	働き手の意識変化	3
	（1）やりがい・キャリアを通じた成長の実感	3
	（2）働き方に対する新しい価値観	4
II	新指針に盛り込むべき基本的な考え方	4
1	求められる職員像の明確化	4
2	中長期的な計画との連携	5
3	人材育成・確保に係る目標の設定、取組等の検証・見直し	5
4	全庁的な推進体制の構築	5
5	市区町村の人材育成・確保に係る都道府県の役割強化を含む広域的な連携体制の構築	6
III	人材育成・確保の検討事項	6
1	人材の育成	6
	（1）人材の育成プログラムの整備	6
	（2）人材の育成手法の充実	7
	① 外部研修の活用	8
	② 研修の広域化	8
	③ 既存研修の充実	8
	④ 自発的学習の促進	8
	（3）人を育てる人事管理	9
	① リスキリングやスキルアップにより獲得した知識・技能の人事配置等への反映	9
	② 職員の主体的なキャリア形成への支援	9
	③ 人事評価等の活用	9
	④ 管理職による職場内マネジメントの推進	10
	⑤ HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施	10

2	人材の確保	10
	(1) 公務の魅力の発信	10
	(2) 多様な試験方式の工夫	11
	(3) 多様な人材の採用	13
	(4) 外部人材の活用	14
	(5) 市区町村の専門人材の確保に係る都道府県等の支援	14
3	職場環境の整備	14
	(1) 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備	14
	① ワーク・ライフ・バランスの実現	14
	② 職場の健康管理等に関する取組	15
	(2) 働きやすい職場の雰囲気整備	15
	(3) 職員のエンゲージメントの把握	16
IV	デジタル人材の育成・確保に関する留意点	16
1	趣旨	16
2	求められるデジタル人材像の明確化	17
	(1) 高度専門人材	17
	(2) DX 推進リーダー	18
	(3) 一般行政職員	19
3	求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定	19
	(1) 高度専門人材	20
	(2) DX 推進リーダー	20
4	求められるデジタル人材の育成・確保	21
	(1) 高度専門人材	21
	(2) DX 推進リーダー	21
	(3) 一般行政職員	22
5	デジタル人材に係る人材育成・確保基本方針実施体制の構築	23
6	人材確保等が困難な市区町村の支援等	23
7	デジタル人材のキャリアパス	23
	開催要綱	25
	構成員名簿	26
	審議経過	27
	参考資料	29

I 現行指針の改正の必要性

少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化している。こうした中、自治体戦略2040構想研究会第二次報告（平成30年7月）においては、今後、全ての地方公共団体において、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されること、その際、公的部門と民間部門で少ない労働力を分かち合う必要があることを前提に、将来的にも地方公共団体として本来担うべき機能が発揮でき、量的にも質的にも困難さを増す課題を突破できる仕組みを構築すべきことが指摘されており、各地方公共団体における人材育成・確保の重要性は従前にも増して高まっている。

今後、官民ともに人材確保が更に困難になっていく中、特に行政のデジタル化による省力化・生産性の向上や新しい公共私間の協力関係の構築、それらを支える人材の育成・確保が急務である。

また、近年、各地方公共団体は、デジタル・トランスフォーメーション（DX）への対応や感染症・大規模災害、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実など、足下の喫緊の課題に対応する中で、深刻な専門人材の不足に直面しており、これを外部人材の活用や広域での確保も含め、解決していく必要がある。大きく変化していく行政課題に対応するための人材育成や、多様な人材の確保も重要である。

人材確保の困難化の影響はこれだけではない。働き手側の価値観の変化とも相まって、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがい・成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが必須となっており、これを怠ると、貴重な人材を採用することも、つなぎ止めることもできない時代が到来している。

このような状況において、複雑・多様化する行政課題の解決や行政サービスの向上を図るとともに、能率的な公務の運営を行うためには、各地方公共団体が、それらを担うことができる人材の育成・確保に戦略的に取り組んでいくことが必要である。

各地方公共団体における人材の育成に関しては、既に多くの団体において、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付自治整第23号）で策定が求められた、職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針（以下「基本方針」という。）が策定されているところであるが、以下に示すような社会状況の変化やこれに対応するための考え方を踏まえ、各地方公共団体が基本方針を策定するに当たっての指針として平成9年に策定された「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日付自治能第78号）を、「人材育成」のみならず、「人材確保」や「職場環境の整備」を図る

という総合的な観点から、新たに「人材育成・確保基本方針策定指針」（以下「新指針」という。）として全面的に改正し、各地方公共団体における従来の基本方針の改正等を促すことが必要である。

1 社会情勢の変化による人材確保への影響

（1）人材獲得競争の激化

我が国の総人口の減少局面が継続する中、若年人口の減少と人材の流動化に伴い、民間部門との採用競争が激しくなっており、この傾向は更に加速していくと考えられる。公務への受験者数は年々減少してきており、公務に従事する人材を継続して確保するためには、職員が常に学べる環境の整備、若年層が魅力を感じて自身の成長を実感できるような職場づくり等、これまで以上に危機感を持った取組が求められる。

（2）多様な人材確保の必要性

生産年齢人口が減少するとともに政策課題も複雑化する中、これからは多様な人材を受け入れて組織力を高めていくことが不可欠である。若年層を対象とした新卒採用だけでなく、様々な社会経験や専門性を有する人材の積極的な活用、これまで出産・育児等を理由に昇任をためらい、また離職することも多かった女性職員や定年引上げも踏まえた高齢期職員の活躍推進、障害の特性や希望に応じて能力を発揮できるような障害者雇用の推進等、多様な人材を確保するとともに、その定着を図ることが必要である。このことにより、必要な人材を確保するだけでなく、各種の政策課題に対する組織としての対応力の向上にもつなげていくことが求められる。

2 行政に求められる能力の変化

（1）行政課題の複雑・多様化を踏まえた新たな職員の役割

我が国がこれまで経験したことのない人口減少・少子高齢社会を迎える中、地域社会を取り巻く環境は大きく変容していくが、その中であっても、地方公共団体は、住民の暮らしを持続可能な形で支えていくために、新たな発想で課題解決に取り組まなければならない。また、特に DX やグリーントランスフォーメーション（GX）などの新たな政策課題や、多様化する住民ニーズ、感染症・大規模災害への対応等、行政課題がより一層複雑・多様化していくことにも対応していくことが必要である。

こうした中、今後の地方公共団体には、既存業務の適切な執行に加えて、複雑・

多様化する行政課題に対し、行政のほか、コミュニティ組織、NPO、民間企業等、公共私にわたる多様な地域の主体とも連携してそのネットワークを活用しつつ、職務の専門性だけでなく育児・介護といった職員の多様な経験等を活かしながら、主体的に新たな施策を考え、それを解決していくためのクリエイティブな能力、総合的な能力がこれまで以上に求められる。

(2) 専門人材の重要性と不足

DX、感染症・大規模災害、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実等への対応等のため、専門人材（急務となっているデジタル人材のほか、技術人材、医療・保健人材等）の重要性が増大するとともに、その確保が全国的に深刻な課題になっている。このため、今後も生起してくる新たな行政課題も含め、外部人材、内部人材の両面から専門性を組織全体としてどのように確保し、また、日々高度化する専門的な知識・技能の習得をどのように図っていくのかについて早急に検討し、取り組むことが必要である。

また、非都市部や小規模な団体では、自団体で必要な専門人材を確保することが難しいと考えられることから、これまでのように、各地方公共団体がそれぞれ必要な職員を採用するという発想にこだわらない、新たな視点が求められる。

(3) 定年引上げに伴う計画的な人材育成

令和5年4月から地方公務員の定年が65歳まで段階的に引き上げられている。職員全体に占める高齢期職員が増加していく中で、職員が定年まで、その能力を十分発揮し、意欲を持って働ける環境をつくるとともに、世代間の知識・技術・経験等の継承が行われなければ、行政能力の低下を招きかねない。

このため、長期的な視野に立って計画的に人材育成を行う等、定年引上げ後も引き続き質の高い行政サービスを提供できる体制の構築と、それに向けた仕組みづくりに早急に取り組むことが必要である。

3 働き手の意識変化

(1) やりがい・キャリアを通じた成長の実感

官民を問わず、職場に求める価値観は、「仕事のやりがい」・「組織への貢献の実感」・「自己成長」等が重視される方向に変化してきているが、これまで、公務職場では、これらの価値観を重視してきたとは必ずしも言えない。

一方、民間企業では、働き手の意識に合わせ、職員の学びの機会の確保や学びを通じて得た知識を活かせる職場への配置などの人事上の配慮に取り組み、エンゲージメントを高めようとする取組が急速に進められている。

特に今後、人材獲得競争が激しくなる中において、地方公共団体が有為な人材を確保していくためには、こうしたやりがい・キャリアを通じた成長の実感が持てる取組を進めていかなければならない。

(2) 働き方に対する新しい価値観

平成 30 年の働き方改革関連法の成立により、地方公務員についても、時間外勤務の上限規制制度の導入をはじめ、管理職を含めた全ての職員が心身の健康を維持し、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら職務に従事できる環境を整備することが求められるようになった。

各地方公共団体においては、デジタル技術を活用した業務改革に加え、職員一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、ライフステージにかかわらずその能力を最大限に発揮して職務上の責任を果たすとともに、育児・介護や自己啓発等に取り組みやすい職場環境づくりなど、多様な働き方を推進することが重要となっている。

また、働き手側が職場を選ぶ際の基準としても、自分自身の時間をいかに確保・充実できるのかということが大きな重要性をもってきており、仕事をする上での重要な価値観にもなっていることから、このような変化に対応した取組が求められる。

各地方公共団体においては、こうした取組を進めることによる働き方や職場環境の変化に伴い生じる様々な課題に対応するため、働き方に対する新しい価値観を積極的に取り入れつつも、維持すべき従前の組織文化も組み合わせて実施するといった、柔軟な発想や取組姿勢が求められる。

II 新指針に盛り込むべき基本的な考え方

各地方公共団体が基本方針の改正等を行うとともに、人材育成・確保の取組について実効性を持って推進していく上で重要な以下の考え方について、新指針に盛り込むことが必要である。

1 求められる職員像の明確化

対応すべき中長期的な課題や地域のあり方など、それぞれの地方公共団体が置かれた

状況を踏まえ、職員の自主性や多様性の発揮に留意しつつ、求められる職員像や行動指針、組織の目指すべき姿等について明らかにするとともに、各職務分野や職位に応じて求められる知識・技能等について明らかにしておくことは、各地方公共団体が計画的に必要な人材の育成・確保を行う際、また、職員自身による自発的な能力開発を促進する際の参考として有益であることから、これを明確化することが望ましい。

2 中長期的な計画との連携

基本方針は、地域の課題解決を図り、また、効果的・効率的に住民サービスを提供するという地方公共団体の責務の達成に向けて、そのために必要な人的資源を確保するために策定するものである。

このような基本方針の性格を踏まえ、各地方公共団体が策定している中長期的な計画の趣旨やそこで設定された目標を達成するためのものとなるように、これらの計画と連携したものとすることが必要である。また、計画の見直しが行われる際には、基本方針についても併せて検証・修正していくことが必要である。

3 人材育成・確保に係る目標の設定、取組等の検証・見直し

基本方針に位置づけた取組については、必要に応じ指標を設定する等、検証・見直しが可能な形で取り組み、実際に取り組んだことによる効果についてはできる限り検証し、見直しへとつなげることが必要である。

また、地域の行政課題に対応するため特に必要となる類型の人材については、各地方公共団体が策定している中長期的な計画や、これに基づいて行おうとする業務の量等をもとに、必要な人材の量を見込み、定量的な目標（育成・確保すべき人数の目安等）を設定し、人材類型ごとに適した充足手段（内部からの育成、外部からの採用）等について整理した上で、人材の育成・確保に取り組むことが望ましい。

なお、設定した目標については、各種計画の見直しや状況の変化等に応じ、柔軟に見直ししていくことが重要である。

4 全庁的な推進体制の構築

基本方針は、地方公共団体の人材に関する取組を総括する重要な組織決定であり、将来の自治体経営のあり方に大きな影響を与えるものであることから、その改正等に当たっては、首長をはじめとする団体のトップ層が積極的に関与することが必要である。

また、実際の改正等に当たっては、各地方公共団体の人材育成・人事担当部局を中心

に、その他の総務部局（財政担当、組織機構担当、行政財産担当等）が連携することにより、具体的な取組の実現可能性や発揮される効果を高めるとともに、特に専門人材の育成・確保については、関係事業所管部局の意見を聴取する等、必要な人材の見積もりとその確保のための手段について、実態に即した最適な方針が作られるよう、必要な体制を整えることが必要である。併せて、改正等の際には、人材育成・人事担当部局は、人事管理におけるデジタル技術の活用など、これまでの人材育成・確保の取組を時代の変化に合わせて柔軟に見直すことも検討することが必要である。

5 市区町村の人材育成・確保に係る都道府県の役割強化を含む広域的な連携体制の構築

市区町村のうち、特に小規模な団体については、人材の育成・確保において、困難な面が生ずることも想定される。このような状況においては、都道府県は、各地域における広域的な行政主体として、人材の育成・確保の面でも、市区町村の相談に応じ、また、支援を行うことが求められる。そのため、都道府県の基本方針においては、自団体の人材育成・確保の取組に加え、市区町村担当部局を中心に各市区町村の状況を十分に把握した上で、当該都道府県内の市区町村の現状を踏まえた支援策についても盛り込むことが望ましい。

他方、市区町村側でも、共同研修の実施や、専門人材の共同活用等、既存の広域連携のための制度も活用しながら、市区町村間での連携についても検討することが必要である。

III 人材育成・確保の検討事項

各地方公共団体が人材育成・確保の取組を具体化する際に検討すべき事項については、以下のとおりである。

1 人材の育成

(1) 人材の育成プログラムの整備

人口減少・少子高齢社会を迎える中、地域社会を取り巻く環境が大きく変わり、行政が担うべき役割も変化する中で、地方公共団体の職員に求められる能力・資質も変容している。そのような中、特に DX や GX などの新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくためには、地方公共団体に必要とされる知識・技能が大幅に変化する中で、それらの知識・技能を職員が獲得（リスキリング）できる環境や、現在求められている役割の中で職員が知識・技能を向上

(スキルアップ) できる環境を整えることが必要である。(知識・技能の習得については、従来は「スキルアップ」という用語が一般的であったが、近年、新しい仕事のやり方や新しい職務に移行するための知識・技能の習得を「リスキリング」と定義し、デジタル技術の導入・活用等、組織側の戦略的ニーズに基づく知識・技能の習得を特に人材育成の要として、育成に取り組む新たな動きが進んでいる。そのため、本報告書においては、必要な知識・技能の習得を、以下「リスキリングやスキルアップ」として記載する。)

そのため、各地方公共団体の求められる職員像等と各職務分野や職位に応じて求められる知識・技能等のもと、必要となる人材をリスキリングやスキルアップにより計画的・体系的に育成するための育成プログラムを整備することが重要である。

例えば、職種、階層毎の職員の育成や、急務であるデジタル人材のほか、技術人材、医療・保健人材などの専門性が求められる職員の育成、多様な主体と連携・協働して地域の課題解決に取り組む職員の育成、人材育成に必要なマネジメント能力を有する管理職の育成等、それぞれの地方公共団体で必要となる人材毎に育成プログラムを整備することが求められる。

当該育成プログラムの整備に当たっては、育成の対象となる職員や現場のニーズを丁寧に汲み取った上で、職種、階層、専門性等に応じて必要となる知識・技能の要件を定義し、当該知識・技能を習得するのに必要となる育成手法を体系的に整理することが必要である。

(2) 人材の育成手法の充実

生産年齢人口の減少と人材の流動化が進む中、今後も公務に従事する人材を継続して確保していくためには、職員がキャリアを通して、「仕事のやりがい」・「組織への貢献の実感」・「自己成長」を実感できる魅力的な環境の整備がこれまで以上に必要である。そのためには、職員が主体的にリスキリングやスキルアップに取り組み、自らキャリア形成できるよう、職務を通じての日々の研修(OJT)を通じた実務能力の向上はもとより、高度で専門的な知識・技能の習得や、他の地方公共団体や民間企業の職員等とのネットワークづくり、自発的な学習による幅広い知識・技能の習得等、職員のニーズを踏まえた多様な学習機会を確保することが必要である。また、オンライン研修等、限られた時間の中でより効果的・効率的な研修方法を取り入れる等、自団体の育成手法を充実させることが必要である。

① 外部研修の活用

時代の変化に即応した高度・専門的な知識・技能や幅広い視野の獲得、行政内外の関係者とのネットワークの構築、研修担当職員への研修等については、各地方公共団体が単独で取り組むのは難しいことから、外部で実施される研修や派遣研修の活用を検討することが必要である。

- ・ 自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所等の全国規模の研修機関での研修、高等教育機関（大学、大学院）への派遣研修、民間の研修プログラム（eラーニング等）の活用等
- ・ 国や他の地方公共団体、民間企業等への職員派遣

② 研修の広域化

限られた経営資源の中で、研修を効果的・効率的に実施するため、場所や時間に捕らわれないオンライン研修を充実することが必要である。また、特に小規模な団体については、自団体で必要な研修を実施することが難しいことも想定されることから、都道府県は、各地域における広域的な行政主体として、市区町村を含めた広域的な研修の実施について、また、市区町村側でも、市区町村間での共同研修について検討することが必要である。

③ 既存研修の充実

既存の研修については、オンライン研修の活用はもとより、不断の情報収集により研修ニーズの把握に努め、適時に適切な内容をカリキュラムに盛り込む等、内容の充実を図ることが必要である。例えば、民間経験者等を対象とした、公務に必要とされる基本的な法制や経済、公務員倫理等を学ぶ研修、日々高度化する専門的な知識・技能を習得するための専門職研修、地域課題の解決に向けた実践的な知識・技能を習得するためのNPO・民間企業等との公民合同研修等を実施することも効果的であると考えられる。

また、OJTについても、職場の指導的立場の職員等への研修を通して、職員の統率や指導といったマネジメント能力の向上を図り、効果的に実施することが必要である。

④ 自発的学習の促進

職員の自発的な学習を支援するため、取り組みやすい職場環境の確保に留意しつ

つ、eラーニングシステムの導入や、学位・資格取得の支援、自主研究グループ等が活動しやすい職場風土づくり等について検討することが必要である。また、社会貢献活動などの兼業・副業は、人材育成に資するとも考えられることから、許可制とされている趣旨に十分留意しつつ、兼業に関する詳細かつ具体的な許可基準を設定・公表するなどの環境整備を行うことが必要である。

(3) 人を育てる人事管理

① リスキリングやスキルアップにより獲得した知識・技能の人事配置等への反映

新たな行政課題に的確に対応していくためには、単にリスキリングやスキルアップの機会を提供するだけでなく、獲得した知識・技能を担当業務に活かすとともに、人事配置に反映させることで、組織力や職員のモチベーションを向上させていくことが必要である。

特に今後、デジタルなどの専門的な分野において、一般行政職員の中でリスキリングやスキルアップにより専門性を高めた職員については、当該専門性を活用できるような人事配置をしていくことが必要である。

② 職員の主体的なキャリア形成への支援

職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するには、職員一人ひとりが将来に向けて明確なキャリアビジョンを有していることが重要である。

そのため、キャリアパスの明示や、ロールモデルの設定、メンター制度の導入、キャリア相談体制の構築等により、特に、若年層職員や昇任に消極的な職員等に対して、自らのキャリアについて考える機会を提供し、仕事へのモチベーションや昇任意欲等を高めるほか、複線型人事制度や庁内公募を活用した人員配置により、職員の希望を踏まえたキャリアの実現を図る等、職員のキャリア形成を支援することが必要である。

③ 人事評価等の活用

人事評価における能力評価の実施に当たっては、求められる職員像と連動させた評価を行うほか、業績評価の目標設定に当たっては、組織としての理念・目標と個々の職員の業務目標との関係性を明確化し、業務の意味や価値及び重要性を理解させることにより、職員の主体性や意欲を引き出し、職員個人の成長につなげる必要がある。

また、人事評価結果の開示に当たっては、面談等において組織への貢献度、当該職員の強み・弱み等を職員本人に適切にフィードバックすることにより、職員個人の成長や能力開発を促すとともに、職員のやりがいやエンゲージメントの向上等につなげるようにすることが必要である。併せて、職員へのフィードバックのやり方や評価結果に対する不満への対応方法など、評価者を対象としたフィードバックの方法の研修を充実することも重要である。

加えて、人事評価結果を職員の昇任等や処遇に適切に反映させることは、意欲の向上や人材の定着に資することも期待できる。

④ 管理職による職場内マネジメントの推進

職員の育成や意欲の向上において、職場のリーダーである管理職が、その役割を十分に認識し、人事評価における職員面談や1 on 1 ミーティング、または日々職員とコミュニケーションを図る中で、職員の人材育成等に積極的に関わっていくことが重要である。

人材マネジメントを推進するためには、管理職と人材育成・人事担当部局が十分に連携し、組織が一体となって取り組むことが重要である。人材育成・人事担当部局は、わかりやすいマニュアル等の作成、計画的な研修の実施、相談やサポート体制の整備など、必要な支援体制を整えることが必要である。

⑤ HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施

HR (Human Resource) テクノロジーとは、人事・総務・労務で用いられるシステムやサービスの総称である。人材育成・人事担当部局は、人事関連の業務をより効率的かつ高度に行うため、採用管理、労務管理、人事配置、育成管理、人事評価、エンゲージメント調査など様々な分野へのクラウドシステムなどのデジタル技術の活用を検討することが必要である。

2 人材の確保

(1) 公務の魅力の発信

優秀な人材を確保するためには、まずは地方公共団体の職員として働くことの魅力を広く情報発信することにより、公務への関心を持ってもらうことが必要である。

令和3年度人事院年次報告によると、就職・採用活動における民間企業及び学生の動向として、インターンシップ等を通じた早期の採用選考活動を行う民間企業が増加

するとともに、学生が内々定を獲得する時期、就職活動を終了時期も早期化していることが指摘されている。

このような背景も踏まえ、まずは地方公務員として働くことの魅力を発信し、受験者の興味関心を惹起することが重要である。

例えば、次のような取組をはじめとした公務の魅力の広報発信を行うことにより、より多くの受験者に訴求し、有為な人材の確保へとつなげることが重要である。

- SNS や動画配信、民間の就職支援サービスを利用した広報
- 応募者に応じた様々なキャリア教育・インターンシップの実施
- 職場見学や若手職員との意見交換の開催
- 技術職員確保のための技術系若手職員による WEB 面談の実施
- 働きやすさなどの職場環境に関する情報発信

特に、土木技師や保健師、保育士といった専門職や技術職については人材確保が困難な状況であることから、専門職や技術職の公務の側面からの魅力について、より積極的に発信することが求められる。なお、その際は、受験者のミスマッチを防ぐ観点から、あくまで実際の公務内容に沿った魅力発信を行う必要があることに留意が必要である。

また、このような手段による公務の魅力発信に当たっては、個別の取組を単発的に実施するのではなく、採用に係るねらいやテーマを持った採用広報戦略を立案した上で、その方向性に即した具体的な取組を検討することが望ましい。さらに、その採用広報戦略の立案においては、民間人材サービスとの連携等、民間部門の視点を交えることも効果的と考えられる。

(2) 多様な試験方式の工夫

受験者の中には、故郷での就職を希望する者等、遠隔地からの受験を希望する者や、留学や研究活動により一般的な時期の就職活動が困難な者、特別な公務員試験対策が負担に感じる者等も想定される。

このような負担が、地方公務員採用への応募を躊躇させる原因ともなり得るため、多くの、かつ多様な人材に公務に挑戦してもらうためには、受験者の負担を軽減するような試験方式を実施することも有効と考えられる。

例えば、次のような取組をはじめとして、試験の実施に係る工夫について、各地方公共団体の実情に応じて検討し、実施することが必要である。

<受験対象者や受験方法に係る工夫>

- ・ 通年募集枠の設置
- ・ 年齢上限の引上げ
- ・ 採用手続の広域化（採用試験の共同実施、共同採用方式の実施等）
- ・ 試験会場の管外設置（テストセンターの活用等）
- ・ 採用手続のデジタル化（受験申込みのオンライン受付、WEB 面接の導入等）

<試験方法や試験内容に係る工夫>

- ・ 教養試験に代わるSPIなどの適性検査の導入
- ・ 口述試験やグループワークといった人物試験の配点比率の増加

試験の実施に係る工夫を検討するに当たっては、求める人材や能力を明確にした上で、その目的に沿った試験方式を検討する必要がある。その際、その試験方式を実施することに伴う効果を多角的に検討した上でその採否を決定するとともに、実施したことによる効果を可能な限り検証し、更なる取組の検討に活用することが重要である。

加えて、その試験方式を実施することに伴い、新たに採用者側に求められる観点や留意点がある場合は、それらについて、採用に携わる職員にあらかじめ共有されていることが望ましい。

（選考採用について）

地方公務員法においては、任用の根本基準として能力の実証に基づく任用（成績主義）を定め（第15条）、人事委員会を置く地方公共団体における職員の採用は、採用試験によることを原則としている（第17条の2）。これらの原則は、地方公務員の採用に当たり情実が及ぶことを排除するものであり、これにより、選考による採用については限定的に解されてきた。

一方で、行政課題が複雑・多様化することに伴い、これらの課題解決に求められる能力や知識・技能も多様化している。従来とは異なる能力や知識・技能を十分に評価するための能力実証の方法として、採用試験のみならず、選考による採用も併せて活用することも考えられる。

実際に、国家公務員の採用に関しては、採用昇任等基本方針（平成26年6月24日閣議決定、令和2年12月25日一部変更）に基づき、係員の官職以外の官職に採用しようとする場合等において、選考採用が活用されるようになってきており、その際の留意点として、求める人物像の明確化、能力実証方法の十分な検討や公務内

外を通じた募集等が示されている。

地方公務員の採用においても、多様かつ専門的な能力及び経験を有する人材を登用する観点から、選考採用を活用していくことも考えられる。その際、上記の留意点のほか、地方公務員法の平等取扱いの原則（第 13 条）、成績主義（第 15 条）等の根本原則にもあらためて留意することが必要である。

（3）多様な人材の採用

多様で優秀な人材の確保という観点からは、新卒者に限らない、経験者採用による多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の確保も重要である。

経験者採用による人材は、社会人即戦力としての働きが期待できるほか、多様な知識・技能や専門性に基づく視点や発想は、複雑化する行政課題の解決に向けた推進力となるものである。また、公務のみでは得られない多様な経験や価値観からは、従来の業務や慣例等にとらわれない柔軟な発想が期待でき、具体的な政策への反映のみならず、職員一人ひとりの意識や職場環境についても変革をもたらし得るものである。

さらには、民間企業において新卒一括採用だけでなく経験者採用や通年採用等が進みつつあるなど、我が国全体で新卒一括採用が相対化されてきている状況を踏まえれば、地方公務員においても、新卒者のみの採用に固執することなく、多様な人材を積極的に確保することが必要である。

そのため、例えば次のような取組をはじめとして、様々な経験や専門性を有し、即戦力となる人材を確保するための取組について、各地方公共団体の実情に応じて検討し、実施することが必要である。

- ・ 募集対象年齢の上限の拡充又は撤廃
- ・ 新卒一括採用と経験者採用を効果的に組み合わせた複数の採用ルートの設定
- ・ 行政経験者（同じ団体への復職、いわゆるキャリアリターンや定年退職者を含む）、民間経験者（定年退職者を含む）、修士号や博士号取得者などの採用枠の創設

このような経験者採用の募集・採用に当たっては、地方公務員法の平等取扱いの原則（第 13 条）や成績主義（第 15 条）との関係に留意し、経験者であることのみを捉えて採用を判断するのではなく、その者が標準職務遂行能力や適性を有するかどうかについて能力実証を行った上で判断することが必要である。

また、経験者採用を実施する場合、特に従来から新卒一括採用に比重を置いていた地方公共団体においては、採用後の丁寧なフォロー体制を整備することも重要である。例えば、定期的なアンケートや面談の実施、メンター制度の導入等、採用者を組織的

にケアする体制を整備することにより、職場への定着も期待できると考えられる。

(4) 外部人材の活用

専門的な知識・経験を有する人材を確保する上では、任期の定めのない常勤職員としてその人材を採用するという方策のほか、様々な方策を検討することが必要である。

例えば、契約に基づいてアドバイザー業務を委託することのほか、公務員として任用する場合には、任期を区切って（上限5年）採用する特定任期付職員として、又は非常勤職員として助言等を行ってもらうための特別職職員として任用すること等が考えられる。

各地方公共団体においては、これらの選択肢のうちから、業務の性質や職員のニーズ等を踏まえて、適切な手段を選択することが必要である。

(5) 市区町村の専門人材の確保に係る都道府県等の支援

専門人材の確保については、これまでのように、各地方公共団体がそれぞれ必要な職員を採用するという発想にこだわるのではなく、今後は、単独市区町村での確保のみならず、広域での確保策を検討することが有効であると考えられ、特に都道府県が、専門人材の確保を支援していくことが重要である。現在、デジタル人材や技術職員については、都道府県において市区町村支援人材を確保した場合の地方財政措置が講じられており、こうした措置も活用しながら、市区町村がその行政需要に対応できるよう、都道府県において必要な人材を確保の上、市区町村支援業務に当たらせたり、市区町村職員として派遣するなどの支援を検討していくことが必要である。また、市区町村の職員採用活動に対する都道府県の協力や、都道府県の主導による共同採用方式の活用等も検討することが必要である。

併せて、市区町村自身でも、広域で連携することにより対応できる場合には、定住自立圏制度や連携中枢都市圏制度などの各種制度や前述の地方財政措置等も活用しつつ、近隣の団体が共同して必要な専門人材や知見の確保に取り組むことを検討することも考えられる。

3 職場環境の整備

(1) 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備

① ワーク・ライフ・バランスの実現

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、ワーク・ライフ・バランスの視

点を重視する職員が増加しているほか、性別や年代を問わず育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できる環境を整備することが求められるようになってきていることから、全ての職員がライフステージにかかわらず、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く高い成果を上げることができる職場環境を整備することが必要である。

そのため、長時間労働の是正、フレックスタイム制やテレワークの導入・活用等による柔軟な働き方の実現のほか、性別にかかわらず仕事と家庭の両立を図ることができるよう休業・休暇の取得促進を図る等、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、意欲を持って職務に従事できる環境を整備することが必要である。

なお、職場環境の整備に当たっては、管理職を中心とした適正な労務管理のほか、休業・休暇や短時間勤務の職員がいる職場における業務分担及び職員配置並びに当該職員と周囲の職員の人事評価のあり方にも留意することが必要である。

また、これらの取組の実効性を高めるため、首長をはじめとする団体のトップ層が積極的に関与することが重要である。

② 職場の健康管理等に関する取組

地方公共団体のメンタルヘルス不調による休務者は近年増加傾向である。職員が心身に不調を来すと、その能力を十分に発揮することができなくなることから、長時間勤務者に対する医師による面接指導などの健康確保措置の実効的な運用に加え、メンタルヘルス対策に積極的に取り組むことが必要である。

また、ハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害し、公務能率の低下を招くことから、ハラスメント防止措置（いわゆるカスタマーハラスメントへの対応を含む。）の実効性を確保し、安心して職務に専念できる職場環境を整えることが必要である。

（2）働きやすい職場の雰囲気整備

多様な価値観を持つ職員同士が、自らの考えを表明して積極的なコミュニケーションを取ることで、相互理解の促進や組織への参加意識の向上が図られ、エンゲージメントを高めることが期待できる。また、上司と部下のコミュニケーションの活性化は、職場の信頼関係の構築や管理職のマネジメント能力の向上につながり、一人ひとりが仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働けるようになることが期待できる。

そのため、職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりを進め、職場におけるコミュニケーションのデジタル化が進む中で風通しの良い一体感のある職場環境を構築することが必要である。その際、フリーアドレス化などのオフィス改革に取り組むことも有効である。また、職員の自発的なキャリア形成や新たなチャレンジを応援する職場風土を醸成することが必要である。

(3) 職員のエンゲージメントの把握

職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」を把握することにより、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着につなげていくことが重要である。

そのため、定期的に職員のエンゲージメントに関する調査を実施し、その結果から組織が抱える課題を洗い出し、職員にフィードバックするといった取組を検討することも考えられる。

IV デジタル人材の育成・確保に関する留意点

1 趣旨

我が国では今や 77%の国民がスマートフォンを保有し（出典：総務省「令和4年通信利用動向調査」）、インターネットを通じて日常的に民間サービスを利用している一方で、新型コロナウイルス感染症への対応において明らかになったように、地方公共団体が提供する行政サービスはデジタルへの対応が不十分と考えられる。

今後、我が国が目指す、全ての国民にデジタル化の恩恵が行き渡る社会を実現するためには、全ての地方公共団体が、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供できる組織へと変革し、業務効率化や住民サービスの向上、地域課題の解決に取り組むことが求められる。加えて、地方公共団体は、恒常的に行政サービスを提供することが求められることから、その組織変革は、一時的なものではなく、恒常的なものとして定着させることが必要である。

そのためには、地方公共団体の各部局において、提供する行政サービスのデジタル化を進めるだけでなく、仕事の進め方、組織・人事の仕組み、組織文化・風土そのものを変革し、全庁的にデジタル時代の組織へと変革すること、すなわち、DXを主体的に実現させることが必要である。これには、全庁的な調整や全体最適の観点からの企画立案及び実行が求められるため、首長自らがこれらの変革に強いコミットメントをもって取り組むことが求められる。その上で、全庁的な組織変革をはじめ、DXの取組が庁

内の各部局で円滑に推進されるよう、デジタル人材の育成・確保についても、自治体 DX 推進計画等も踏まえ、人事担当部局と DX 推進担当部局との緊密な連携の下で全庁的に取り組むことが急務であることから、新指針において盛り込むべき事項として、特に、デジタル人材の育成・確保に関する留意点を示すものである。

現在、デジタル改革やデジタル実装を進めていくための人材不足の課題は、国や民間企業などあらゆる局面でも顕在化しており、地方公共団体においても同様に厳しい状況にある。特に、デジタル人材の育成・確保に係る方針を策定していない団体については、可能な限り早期に方針を策定の上、取組を進めることが求められる。

2 求められるデジタル人材像の明確化

地方公共団体において、デジタル人材の育成・確保に取り組むに当たっては、まず、デジタル人材の人材像を明確化することが必要である。

地方公共団体において進められている取組を踏まえると、地方公共団体におけるデジタル人材の全体像は、デジタルに関して高度な知識・技能を有する「高度専門人材」、デジタルに関する一定程度の知識・技能と行政実務の知識・経験を兼ね備え、DX の取組の中核を担う「DX 推進リーダー」、そして「一般行政職員」に分類が可能と考えられる。

これらについて、具体的にどのようなデジタルの知識・技能をもった人材を育成・確保すべきかは、当該団体において具体的に推進する取組や当該団体の規模によって異なるが、概ね以下の人材像が想定される。

(1) 高度専門人材

高度専門人材は、デジタルツールの「目利きができる」・「作ることができる」人材であり、地方公共団体において、DX 戦略、データ分析、ユーザー環境、セキュリティ、システム監視・管理などの各分野において、専門性を発揮することが考えられる。

これらの専門性をもって、当該団体における DX の取組をリードするとともに、デジタル技術を活用した課題解決に係るシステムの実装や、DX に向けた意識の醸成・組織風土の改革、デジタル人材の育成等、職員が進める DX の取組のマネジメントができる指導的役割を果たすことが想定される。

なお、高度専門人材は、主に外部人材の活用を基本として検討することが必要となる（IV 4（1）参照）ところ、地方公共団体において、外部人材を確保する際の参考として、総務省において「自治体 DX 推進のための外部人材スキル標準」（令和 4 年

9月)を策定しており、これを参考として外部人材を確保することも考えられる。

(2) DX 推進リーダー

DX 推進リーダーは、デジタルツールを「活用できる」・要件を整理し「発注できる」人材であり、地方公共団体の DX 推進担当部局や情報システム担当部局（以下「DX 推進担当部局等」という。）において、当該団体全体の DX の取組をリードするほか、DX 推進担当部局等以外の所属部署（以下「業務担当部局」という。）において当該所属部署の DX の取組をリードすることが考えられる。

まず、DX 推進担当部局等に所属している DX 推進リーダーは、業務担当部局の DX 推進リーダーと連携し、高度専門人材やベンダー等の民間事業者と、業務担当部局の一般行政職員との橋渡しを行うとともに、他の地方公共団体との連携についても検討しながら、当該団体の DX の取組をリードすることが想定される。

【想定される役割】

- ・当該団体の DX 戦略の策定
- ・プロジェクトの実施や進行管理
- ・庁内やステークホルダーとの調整
- ・庁内データの分析、活用データ連携基盤の設置・運営
- ・ユーザー目線に立ったサービスの検討・実装
- ・デジタル技術を活用した働きやすい環境の確保
- ・庁内で保有するシステムやネットワーク基盤の最適化
- ・セキュリティ対策の実施
- ・システム・ネットワーク基盤の調達・保守・維持管理・運用等

また、業務担当部局の DX 推進リーダーは、DX 推進担当部局等の DX 推進リーダーの協力を得ながら、自身が所属する業務担当部局の DX の取組をリードすることが想定される。

【想定される役割】

- ・業務担当部局が保有するシステムの調達・保守・維持管理・運用やシステム更新・発注時における要件定義・手段の選定・仕様書や納入品の点検等

- ・業務担当部局における業務効率化に向けた BPR（業務改革：Business Process Reengineering）の実施
- ・ローコード、ノーコードツール、RPA（ソフトウェア・ロボットによる業務自動化：Robotics Process Automation）、BI ツール（データを集計可視化するツール：Business Intelligence ツール）等、新たなデジタルツールを活用した業務効率化の推進
- ・業務担当部局が保有するデータの分析、活用

（3）一般行政職員

今後、地方公共団体において、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供するためには、一般行政職員についても、デジタルリテラシーを高め、導入されたデジタルツールを活用して業務を行うことが想定される。

したがって、一般行政職員は、テレワークやペーパーレス、オンライン会議等を積極的に実施するほか、日常業務において RPA、BI ツール等の導入されたデジタルツールを活用する等、日常業務の効率化に向けた実践を行うとともに、住民等に対し業務に関連したシステムなどの操作方法の説明を行うこと等が想定される。

3 求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定

地方公共団体において DX の取組を着実に推進するためには、当該団体において取り組むプロジェクトごとに、具体的にどのような知識・技能を有する人材がそれぞれどれくらいの数が必要かを検討した上で、当該団体全体として必要な人材を育成・確保していくことが必要であるが、人材の育成・確保の取組には、相当程度の時間を要することから、中長期的に取り組むことを前提に、これらの取組を進めることが必要である。

そこで、まず、各地方公共団体において育成・確保すべき人材について、以下の人材像の類型を参考に、それぞれ育成・確保する具体的な数値目標を検討・設定することが必要である。

また、その際、自団体職員の知識・技能の水準を把握することにより、それぞれの人材像の類型ごとに、既に自団体内部で確保できている数を把握した上で、設定した数値目標とのギャップの解消を目指し、組織的・計画的に人材育成・確保の取組を進めることが必要である。

(1) 高度専門人材

デジタル分野では専門性が高度に分化していることから、当該地方公共団体において取り組むプロジェクトの期間・内容に応じて、どのような専門的な知識・技能を有する人材が必要か、また必要な人数はどれくらいかを検討することが必要である。また、当該団体が推進する特定のプロジェクトだけでなく、継続的に当該人材の知識・技能が求められる場合には、必要に応じて当該人材をアドバイザー等として活用できる体制を整えることが重要である。

例えば、愛媛県では、「高度デジタル人材シェアリング事業」において、県・市町が共同で、①デザイン思考、UI・UX（User Interface・User Experience）分野、②システム・セキュリティ分野、③データ利活用分野、④官民共創分野、⑤広報・マーケティング分野のそれぞれの専門分野において高度専門人材を確保し、「愛媛県・市町DX推進専門官」として活用するとともに、県・市町と高度専門人材との間の連絡・調整を担う専門人材を併せて確保し、これらをチームとして一体的に運用している。

(2) DX推進リーダー

DX推進リーダーは、特に、システム調達・発注やプロジェクトマネジメントにおいて、組織の中核を担い、地方公共団体におけるDX推進をリードする役割を担うことができるよう、組織内のDX推進をリードするDX推進担当部局や、DX推進を支える情報システム担当部局に集中的に配置することが考えられるほか、業務担当部局におけるDX推進をリードすべく、業務担当部局の各課に1人以上のDX推進リーダーを置くことが想定される。

こうした考え方にに基づき、DX推進リーダーの育成に取り組む先進団体においては、DX推進リーダーを配置する部署数からの推計等を用いて、部署数に相当する人数を複数年かけて育成することや、概ね一般行政職員のうち1割～2割の職員を必要な部署に配置することを目指し育成することを、目標として設定している。

<参考：数値目標を設定して育成に取り組んでいる例>

北海道：全庁 947 所属に各 1 人、IT 関連業務担当 216 係に各 1 人

栃木県：一般行政部門職員数の 20%

滋賀県：一般行政部門などの職員の 10～15%

石川県金沢市：一般職員約 2,000 人のうち全課約 100 所属に各 1 人

栃木県真岡市：一般職員約 500 人のうち約 100 人

4 求められるデジタル人材の育成・確保

(1) 高度専門人材

デジタルに関して高度な知識・技能を有する高度専門人材は、地方公共団体内部での育成は容易ではないことに加え、デジタル分野では専門性が高度に分化していることから、外部人材の活用（Ⅲ 2（4）参照）を基本として検討することが必要である。

外部人材を確保する際には、官民を問わずデジタル人材の需給が逼迫していることを踏まえ、民間における報酬水準を踏まえた報酬水準を設定することが極めて重要である。そのため、例えば、東京都では、特定任期付職員として任用することにより、外部からの人材確保を推進している。

また、自団体だけで確保できない場合には、定住自立圏や連携中枢都市圏などの近隣団体や、都道府県と共同で確保することが有用と考えられる。例えば、広島県では、県が任期付職員として確保した外部人材を、県内団体においても任用することで、県・市町が共同で人材確保を推進している。

このように高度専門人材を外部から確保するに当たっては、高度専門人材が、自らの有する専門性を活かして地方公共団体で活躍することができる環境を整えることが求められるほか、当該人材の希望に応じて、更に専門性を高める機会を提供することが重要であり、そのためには、例えば、適切な時期に再び民間企業等に戻るなど、官民で人材が流動的に行き来する、いわゆる「リボルビングドア」を実現できるような方策を検討することが求められる。こうした点から、高度専門人材を外部から確保するに当たっては、任期付職員としての任用等を含め、適切な方策を検討・選択することが求められる。

なお、デジタルに関して高度な知識・技能を有するものの、地方公共団体の業務に関する知識が十分でない高度専門人材を任期付職員として任用等する場合には、地方公共団体の業務に係る研修を事前実施することにより、地方公共団体の業務に関して知識を習得する機会を設けることや、当該高度専門人材と一般行政職員等との橋渡しを行い、連携してDX推進に取り組む職員を指定することなどにより、高度専門人材が活躍しやすい環境を整えることが求められる。

(2) DX推進リーダー

DX推進リーダーは、行政実務の知識・経験を有する一般行政職員の中から、特に集中的にデジタルに関する知識・技能を身につけさせる職員を指定し、当該団体として、組織的にDX推進リーダーの育成に取り組むことを示した上で、着実に育成の取

組を進めることが必要である。

一般行政職員の中から育成を進めるに当たっては、DX 推進担当部局等だけでなく、業務担当部局の業務に携わる経験を積みながら育成を進める必要がある点にも留意することが求められる。

その際、人事担当部局と DX 推進担当部局等が密に連携をとって人事異動を進めることにより、着実に、行政実務の知識・経験とデジタルに関する知識・技能を身につけさせることが重要である。例えば、石川県金沢市や栃木県真岡市では、既に、DX 推進リーダーに相当する職員を指定した上で、集中的に育成の取組を推進している。

DX 推進リーダーの育成に当たっては、OJT や育成プログラムなどの研修の実施のほか、民間事業者や大学などの講座の受講、国や民間事業者等との人事交流等を実施することが考えられる。

このほか、DX 推進リーダーの育成・確保に当たっては、内部人材の育成（Ⅲ 1（1）・（2）参照）のほか、ICT 職などの採用枠の創設（Ⅲ 2（3）参照）や、採用時に IT 関連企業での勤務経験や資格保有状況等に応じて加点を行う等、複数の手法を組み合わせることを含め、効果的な方法を検討することが必要であるが、地方公共団体の規模など、各団体の実情に応じた検討が求められる。例えば、東京都や横浜市などでは、ICT 職等の区分を設けて人材確保を推進しているが、大規模な地方公共団体以外の団体において、ICT 職などの採用枠を設けない場合であっても、一般行政職員のうち、DX 推進リーダーとして指定を受けた経験のある者を人事管理上把握しておくことで、中長期的に DX 推進リーダーの育成に取り組むことが求められる。

また、デジタル分野における高い専門性を有する職員が退職してしまうことにより、地方公共団体の業務に支障を来すおそれがあると考えられる。今後、職員のやりがいやエンゲージメント向上等につなげる一般の職員向けの取組に加え、DX 推進リーダーの育成を通じたデジタル人材の確保に取り組むに当たっては、例えば、給料の調整額の活用や、高度な知識・技能の習得・維持のための研修機会の提供など、高い専門性に対する正当な評価や処遇のあり方についても検討を行う必要がある。

（3）一般行政職員

特に管理職層が DX の取組を阻害することがないように、管理職層の DX への心理的ハードルを下げるとともに、各職員が、導入されたデジタルツールを活用できる能力を習得させることが必要である。

例えば、大分県大分市では、デジタル人材像を定義し、オンライン動画による学習サービスを使用した研修を実施しているほか、職員が IT・情報関係の資格を取得する

ことを奨励し、資格取得に要する経費への助成等を実施している団体も存在している。

5 デジタル人材に係る人材育成・確保基本方針実施体制の構築

既に多くの都道府県・市区町村において、CIO/CDO（最高情報責任者・最高デジタル責任者：Chief Information Officer/Chief Digital Officer）等を設置し、情報システムの標準化・共通化、行政手続のオンライン化等、自治体 DX の取組が実施されている。高度専門人材の確保や、DX 推進リーダー・一般行政職員の育成の取組についても同様に、具体的にどのような体制のもと、これらの取組を推進するか、明確にする必要がある。

具体的には、人事担当部局と DX 推進担当部局等をはじめとする各部局との緊密な連携や、人材戦略の責任者であるトップマネジメント層がデジタル人材の育成・確保にもコミットすること等、戦略的な人材育成・確保を推進する体制を構築することが必要である。

6 人材確保等が困難な市区町村の支援等

都道府県には、各地域における広域的な行政主体として、人材の確保等の面でも、市区町村の相談に応じ、また、支援を行うことが求められるほか、市区町村においても、市区町村間での連携等について検討することが求められる（115 参照）が、我が国では、官民を問わずデジタル人材が不足しており、デジタル人材の確保が困難であること等を踏まえ、特にデジタル人材の確保等に関しては、都道府県による市区町村への支援等が重要である。

具体的には、デジタル人材の確保等に当たり、高度専門人材の確保や、DX 推進リーダー・一般行政職員の育成について、自団体だけで取り組むことが困難な場合には、定住自立圏や連携中枢都市圏などの近隣自治体や、都道府県と共同で確保等に取り組むことが有用と考えられる。

特に、都道府県においては、当該都道府県内の市区町村の取組状況を踏まえ、必要に応じた支援を検討することが必要である。

7 デジタル人材のキャリアパス

現在地方公共団体において求められているデジタル人材は、従来の情報政策担当部局が担ってきた庁内の情報システムの構築・維持管理に係る業務や情報セキュリティに係る業務と異なり、積極的にデジタル技術やデータを活用して自治体行政を変革していく DX の取組の司令塔として、企画立案や部局間の総合調整等の業務を推進することが求め

られる。

したがって、一般行政職員から DX 推進リーダーを育成し、必要なデジタル人材を確保する上では、自団体の組織体制を踏まえつつ、デジタル分野の知識・スキルを行政実務において活かす経験を積み、デジタル分野の専門性と、行政官としての専門性のいずれも向上させながらキャリアアップを図ることができるキャリアパスを提示することが必要である。

ただし、大規模な地方公共団体以外の団体においては、DX 推進担当部局等が、総務部や企画部等において課・係単位で設置され、職員数も少ないことが想定される。このため、

- ・ DX 推進担当部局等で、業務を担当する職員が固定化してしまう
- ・ 1 人の職員が DX 推進担当部局等の業務を全て担う、いわゆる「1 人情シス」となっている

といった課題が生じやすく、一部の職員に DX 推進に関する業務負担が集中しやすいことが考えられる。

このため、各職員の業務負担を適切なものとするとともに、組織的に DX 推進リーダーを育成・確保する観点から、当該団体において DX 推進リーダーを担う職員を一定数育成・確保し、適切に人事異動を行いながら、それぞれキャリアアップを図ることができるよう留意することが求められる。

(以上)

ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会開催要綱

1 趣旨

今後、少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少、人々のライフコース・価値観の多様化、大規模災害・感染症リスクの増大、デジタル社会の進展など地方公共団体を取り巻く社会状況は大きく変化し、行政課題の更なる複雑化・多様化が見込まれる。

このような変化に対し、地方公共団体の職員・組織においては、多様な職員がその能力を発揮し、活躍できる環境を整えるとともに、組織や地域の枠を超えて人材の活用を図ることなどにより対応しようとする動きが出てきているほか、人材育成などによる組織力の強化が求められている。

これらのことを踏まえ、本研究会では、地方公務員制度とその運用のあり方について、中長期的な視点に立って検討を行う。

2 名称

本研究会の名称は、「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」（以下「研究会」という。）とする。

3 研究項目

少子高齢化・生産年齢人口の減少、ライフコース・価値観の多様化、大規模災害・感染症リスクの増大、デジタル社会の進展など、2040年頃にかけて生じることが見込まれる社会状況等の変化と地方公共団体における対応を踏まえた地方公務員制度とその運用のあり方について、中長期的な視点で検討する。

4 構成員

研究会の構成員は別紙のとおりとする。

5 座長

- (1) 研究会に、座長1人を置く。
- (2) 座長は、会務を総理する。
- (3) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長が指名する者が、その職務を代理する。

6 議事

- (1) 研究会の会議は、座長が招集する。ただし、第1回の研究会は総務省自治行政局公務員部長が招集する。
- (2) 座長は、必要があると認めるときは、必要な者に研究会への出席を求め、その意見を聴取することができる。
- (3) 研究会の会議は、原則として公開しないが、会議の終了後、配布資料を公表するとともに、議事概要を作成し、これを公表するものとする。ただし、座長が必要と認めるときは、配布資料を非公表とすることができる。

7 雑則

- (1) 研究会の庶務は、総務省自治行政局公務員部公務員課において処理する。
- (2) 本要綱に定めるもののほか、研究会に関し必要な事項は、座長が定める。

ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会構成員名簿

(敬称略 五十音順)

(座長) 辻 琢也 (一橋大学大学院法学研究科教授)

飯島 淳子 (東北大学法学部教授)

太田 聰一 (慶應義塾大学経済学部教授)

片山 安孝 (兵庫県副知事)

権丈 英子 (亜細亜大学経済学部教授)

佐々木 敦朗 (一般財団法人救急振興財団理事長)

田中 良弘 (立命館大学法学部教授)

松尾 崇 (鎌倉市長)

森本 正宏 (前 全日本自治団体労働組合総合労働局長)

矢島 洋子 (三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社
執行役員 主席研究員)

ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会
審議経過

第1回 令和3年8月3日

- ・地方公務員制度の概要

第2回 令和3年8月31日

- ・地方行政に求められる「専門性」等
- ・若年離職率・ワークエンゲージメントの現状と魅力ある職場とするための取組の方向性

第3回 令和3年10月29日

- ・地方公共団体における中途採用
- ・非常時対応を見据えた地方公務員の体制の在り方

第4回 令和4年1月19日

- ・地方公共団体における人材マネジメントの取組（鎌倉市・神戸市）
- ・地方公務員行政に関する自治体アンケート結果

第5回 令和4年3月9日

- ・地方公共団体における人材マネジメントの取組（兵庫県）
- ・地方公務員の働き方

第6回 令和4年6月14日

- ・公務内外での経験の蓄積・活用に関する取組

第7回 令和4年11月28日

- ・研究会におけるこれまでの議論
- ・今後の議論の方向性

第8回 令和4年12月19日

- ・民間企業における人材育成の取組
(リクルートワークス研究所・キヤノン(株))

第9回 令和5年2月27日

- ・各地方公共団体における人材育成の取組
(鹿児島県・神戸市・磐田市)

第10回 令和5年3月30日

- ・各地方公共団体におけるデジタル人材の育成等の取組
(東京都・北海道・北九州市・真岡市)

第11回 令和5年5月12日

- ・各地方公共団体における人材育成等の取組
(愛知県・佐賀県・四條畷市)

第12回 令和5年6月12日

- ・報告書(案)①

第13回 令和5年8月2日

- ・報告書(案)②

第14回 令和5年9月11日

- ・報告書(案)③

参考資料（目次）

・人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書概要.....	32
-------------------------------	----

<人材育成>

・人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）.....	34
・人材育成基本方針の策定・改定状況等.....	39
・研修基本方針の策定状況等.....	41
・地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会（R3.3）報告書概要...	43
・地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会（R4.3）報告書概要...	45
・<事例> 育成プログラムの整備（兵庫県）.....	47
・<事例> 育成プログラムの整備（鳥取県）.....	51
・<事例> 民間の研修プログラムの活用（北九州市）.....	57
・<事例> 国や他自治体、民間企業等への職員派遣（鹿児島県）.....	58
・<事例> 国や他自治体、民間企業等への職員派遣（福岡県宗像市）.....	59
・<事例> 広域的な研修の実施（東京都）.....	60
・<事例> 民間企業との合同研修（京都府）.....	61
・<事例> 自主研究グループ等推進（鹿児島県）.....	62
・<事例> 資格取得の支援（兵庫県加古川市）.....	63
・<事例> 兼業・副業の環境整備（神戸市）.....	64
・<事例> キャリアパスの明示（広島市）.....	65
・<事例> キャリアパスの明示（北九州市）.....	66
・<事例> ロールモデルの設定（広島市）.....	67
・<事例> メンター制度の導入（神奈川県小田原市）.....	68
・<事例> 複線型人事の活用（愛知県）.....	69
・<事例> 複線型人事の活用（山口県）.....	71
・<事例> 庁内公募の活用（愛知県）.....	72
・<事例> 人事評価等の活用（岐阜県）.....	73
・<事例> 管理職による職場内マネジメントの推進（大阪府茨木市）.....	74
・<事例> HRテクノロジーの活用（奈良県生駒市）.....	75

<人材確保>

・競争試験全体及び中途採用試験の状況.....	76
-------------------------	----

・ 就職・採用活動における企業及び学生の動向	77
・ <事例> 公務の魅力発信（佐賀県）	78
・ <事例> 公務の魅力発信（鹿児島県）	79
・ 地方公務員の職員採用試験における多様な試験方式の工夫	80
・ <事例> 多様な試験方式の工夫（神戸市）	81
・ <事例> 多様な試験方式の工夫（大阪府四條畷市）	82
・ <事例> 離職防止の取組について（大阪府四條畷市）	83
・ 複数自治体間における共同採用方式	84
・ 国家公務員における選考採用について	85
・ 大企業の採用手法の動向	86
・ <事例> 多様な人材の活用（神戸市）	87
・ 新たな自治体行政の基本的考え方	88
・ 第32次地方制度調査会答申を踏まえた多様な広域連携の推進	90
・ 連携中枢都市圏構想の推進	91
・ 連携中枢都市圏の取組状況（分野別の取組圏域数）	92
・ 定住自立圏構想の推進	93
・ 復旧・復興支援 技術職員派遣制度	94
・ 地方公共団体のデジタル人材の確保に係る地方財政措置	96

<職場環境の整備>

・ 地方公務員の働き方改革の推進	97
・ 地方公務員の時間外勤務の上限規制制度等	98
・ 時間外勤務時間の上限規制及び健康確保措置の適正な運用	99
・ 地方公務員の時間外勤務の状況	100
・ <事例> 時間外勤務縮減の取組（横浜市）	102
・ <事例> 時間外勤務縮減の取組（神奈川県座間市）	103
・ 早出遅出勤務・フレックスタイム制度の導入状況	104
・ <事例> フレックスタイム制度の導入（奈良県）	105
・ <事例> フレックスタイム制度の導入（鳥取県）	106
・ 地方公共団体におけるテレワークの推進	107
・ <事例> テレワークの導入（北海道登別市）	108
・ <事例> テレワークの導入（長野県箕輪町）	109
・ 男性職員の育児休業取得促進について	110
・ <事例> 仕事と家庭の両立支援（鹿児島県）	111

- ・ <事例> 仕事と家庭の両立支援（佐賀県） 112
- ・ 健康確保措置の実効的な運用について 113
- ・ 全庁的な取組体制によるメンタルヘルス対策の継続的・計画的な実施.. 114
- ・ 各種ハラスメント防止のため事業主（地方公共団体）が講ずべき措置.. 115
- ・ 地方公共団体における各種ハラスメント対策の取組状況..... 116
- ・ <事例> ハラスメント対策（京都市・静岡県掛川市） 117
- ・ <事例> ハラスメント対策（岐阜県） 118
- ・ <事例> 働きやすい職場の雰囲気整備（鹿児島県） 119
- ・ <事例> 働きやすい職場の雰囲気整備（神戸市） 120
- ・ 職員のエンゲージメントの把握..... 121
- ・ <事例> 職員のエンゲージメントの把握（宮崎県大崎市） 122
- ・ <事例> 職員のエンゲージメントの把握（滋賀県甲賀市） 123

<デジタル人材の育成・確保>

- ・ 自治体 DX 推進計画等の概要 124
- ・ 自治体 DX 全体手順書【第 2.1 版】概要 125
- ・ 自治体 DX 全体手順書の令和 5 年 1 月改定における DX 推進リーダーの整理.. 126
- ・ <事例> デジタル人材育成に関する数値目標の設定（東京都） 127
- ・ <事例> デジタル人材のレベルに応じた育成・確保の方策（栃木県真岡市） . 128
- ・ 広島県情報システム人材育成プラン（令和 5 年 3 月策定） 129
- ・ <事例> デジタル人材の採用枠の創設（北九州市） 130
- ・ 地方公共団体におけるデジタル人材の確保・育成の推進..... 131
- ・ 「自治体 DX 推進参考事例集」概要 132
- ・ <事例> デジタル行政推進リーダー等の育成（石川県金沢市） 133
- ・ <事例> DX 推進チャレンジャーの育成（滋賀県） 134
- ・ <事例> 部局横断な「働き方改革推進チーム」の構築（神戸市） 135
- ・ <事例> 「働き方改革ロードマップ 2.0」に沿った全庁的な DX 人材育成（神戸市） .. 136
- ・ <事例> 人事担当・情シス担当と各業務担当の ICT リーダーとの連携（埼玉県上里町） .. 137
- ・ <事例> DX を推進する県・市町が参画する「DXShip ひろしま」の構築（広島県） . 138
- ・ <事例> 県と県内市町による高度デジタル人材シェアリング事業（愛媛県） . 139
- ・ <事例> 市区町村に対する都道府県の支援策（東京都） 140
- ・ <事例> 市区町村に対する都道府県の支援策（北海道） 141
- ・ <事例> デジタル人材のキャリアパス（東京都） 142

人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書概要

1. 現行指針（平成9年 人材育成基本方針策定指針）

- 平成9年、地方分権推進の要である職員の人材育成を進めるため、地方公共団体が「基本方針」を策定する際に留意・検討すべき事項を提示した「指針」を策定
- ※ 令和4年4月1日時点で、ほぼすべての地方公共団体（95.7%）が方針を策定（改定率は55.3%）

国：【**人材育成基本方針策定指針**】の策定

▼ 「指針」を示した上で、
「基本方針」の策定等を要請

地方：【**人材育成基本方針**】の策定

2. 新たな指針について

- 少子高齢化、デジタル社会の進展等により行政課題が複雑・多様化する中、戦略的な人材育成・確保に取り組む上での新たな「指針」（人材育成・確保基本方針策定指針。以下「新指針」という。）が必要
- 新指針に盛り込むべき事項等について、「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」において以下のとおり整理

I 現行指針の改正の必要性

- 自治体総務2040構想研究会第2次報告(H30.7)「今後、…全ての自治体において、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約される」
⇒ **人材育成・確保の重要性の高まり**
- 以下の社会状況等の変化を踏まえ、現行の「指針」の全面的な改正を行い、各団体に「基本方針」の改正等を促すことが必要

【社会情勢の変化による人材確保への影響】

- ・ 若年人口の減少と人材の流動化に伴う**人材獲得競争の激化**と、困難な行政課題に対応できる**多様な人材確保**の必要性の高まり

【行政に求められる能力の変化】

- ・ 行政課題の複雑・多様化に伴い**職員に求められる能力等**の再整理、**専門人材（特にデジタル人材）**の育成・確保、**定年引上げに伴う計画的な人材育成**の必要性の高まり

【働き手の意識変化】

- ・ 職員が**やりがい・成長実感**を得られる取組や、**多様な働き方**を受け入れる**職場環境の整備等**の必要性の高まり

II 新指針に盛り込むべき基本的な考え方

- **求められる職員像・職務分野等**に応じ**必要なスキルを明確化**
- 特に必要となる人材について、可能な限り**定量的な目標を設定**、定期的に検証、取組を改善
- 持続可能な自治体経営の観点から、**首長等が積極的に関与**、人事担当部局と関係部局が連携
- 単独では人材の育成・確保が困難な市区町村への都道府県の支援、市区町村間の連携の強化

人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書概要（続き）

Ⅲ 人材育成・確保の検討事項

- 人材「**育成**」に加え、「**確保**」、「**職場環境の整備**」に係る方策について、取組を具体化する際の検討事項を整理

<人材の育成>

- ・ **リスキリング・スキルアップ**により、必要となる人材を計画的・体系的に育成するための育成プログラムの整備 等

〔人材の育成プログラムの整備 / 人材の育成手法の充実 / 人を育てる人事管理〕

<人材の確保>

- ・ **新卒者に限らず**、多様な経験、スキル、専門性を持った人材を積極的に確保するための**経験者採用の実施** 等

〔公務の魅力の発信 / 多様な試験方式の工夫 / 多様な人材の採用 / 外部人材の活用 / 市区町村の専門人材の確保に係る都道府県等の支援〕

<職場環境の整備>

- ・ **全ての職員**が、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら、**能力を最大限発揮できる職場環境の整備** 等

〔多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備 / 働きやすい職場の雰囲気整備 / 職員のエンゲージメントの把握〕

Ⅳ デジタル人材の育成・確保に関する留意点

- 地方公共団体のデジタル・トランスフォーメーション（DX）が喫緊の課題であることを踏まえ、**首長自らの強いコミットメントのもと、特にデジタル人材の育成**

・ **確保について全庁的に取組を推進することが急務**であることから、デジタル人材の育成・確保に関しては、以下の点に留意の上、取組を推進

・ **求められるデジタル人材像の明確化**：「**高度専門人材**」「**DX推進リーダー**」「**一般行政職員**」の人材像ごとに想定される役割を整理

・ **育成・確保すべき目標の設定**：**職員のデジタル分野の知識・スキルの水準等を把握の上で、人材像ごとに育成・確保すべき数値目標を検討・設定**

・ **求められるデジタル人材の育成・確保**：高度専門人材は外部からの確保、DX推進リーダーは一般行政職員からの育成を基本として取組を推進

・ **デジタル人材に係る基本方針実施体制の構築**：**人事担当部局とDX担当部局等の緊密な連携、人材戦略の責任者であるトップマネジメント層によるデジタル人材の育成・確保へのコミットメント等**により推進体制を構築

・ **人材確保等が困難な市区町村の支援等**：官民でのデジタル人材不足等を踏まえた都道府県、地方公共団体間の広域的な連携による人材確保・育成

・ **デジタル人材のキャリアパス**：DX推進リーダーの育成にあたっては、**デジタル分野の専門性と行政官としての専門性を向上させながらキャリアアップを図ることができきるキャリアパスを提示することが必要。**

人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）

自治能第78号
平成9年11月28日

（別紙）

各都道府県知事

各指定都市市長

殿

地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針

I 本指針の趣旨

自治省行政局公務員部長

地方公共団体が、地方自治・新時代に的確に対応していくためには、自らの責任において、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できるよう体質を強化することが重要であり、そのためには、職員の資質のより一層の向上を図り、その有している可能性・能力を最大限引き出していくことが必要である。

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

こうしたことから、この度、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付け自治整第23号）において、長期的かつ総合的な観点で職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針（以下、「基本方針」という。）を各地方公共団体が策定することとされているところである。

地方分権の推進が実行の段階に到り、地方自治が新しい時代を迎えようとしている今日、高度化、多様化する住民ニーズに即応し、豊かさゆとりを実感できる地域社会を築き上げていくため、地方公共団体の果たすべき役割は今後ますます重要になることが見込まれます。

このような状況に適切に対応するためには、地方公共団体の職員一人ひとりが、全体の奉仕者であることを改めて自覚し、意欲を持って職務に取り組むことはもとより、住民に身近な行政サービスの担い手としての心構えや効率的な行政運営を行うための経営感覚を身につけることが一層求められており、そのため、各地方公共団体においては、時代の変化に対応する人材の育成を積極的に推進していくことがますます重要になってきております。

こうしたことから、この度、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付け自治整第23号）において、職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした 人材育成に関する基本方針を各地方公共団体が策定することとされているところ であります。

つきましては、平成8年度の地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会における研究成果や先進的な事例等を踏まえ、各地方公共団体が基本方針を策定するに当たった指針として、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」を作成しましたので通知いたします。

なお、自治省と致しましては、引き続き、人材育成に関する財政措置の充実、人材育成施策についての各種調査研究成果の提供等に努めて参りたいと考えております。

おって、貴都道府県の市区町村に対しても、本通知の趣旨を周知し、その徹底を図られるようお願いいたします。

II 策定に当たったの総括的な留意事項

1 現状の取り組みについての総点検を行った上で、委員会を設置するなどして、人事管理・研修を専門とする学識経験者や民間企業の人事担当者等の意見を広く聞き取り、他の地方公共団体の事例を参考とすることなどにより、地域の実情に即したできる限り具体的かつ実効性のある基本方針とすること。

2 人材育成は、狭い意味での研修のみならず、人事管理全般を通じてその推進を図るべきものであることから、人事担当部局を中心に適宜各部局の意見を聞くなどして検討すること。

3 平成9年2月13日付け自治能第13号で送付した「地方公共団体職員の人材育成一分権時代の人材戦略－（地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会）」については、具体的な事例も多数掲載しているのので参考とされたいこと。

4 各地方公共団体において人材育成に関する既存の方針等がある場合には、この指針を踏まえた検討を行った上で、当該方針等をこの指針という基本方針として位置

人材育成基本方針策定指針 (H9.11.28)

づけることとしても差し支えないこと。

5 策定後は、職員の意識を高める意味からも速やかに周知・公表するとともに、状況の変化に応じて、適宜、見直しを行うことが重要であること。

III 策定に当たったっての個別の留意・検討事項

1 人材育成の目的の明確化

少子・高齢化の一層の進展、住民の価値観の多様化、環境に対する関心の高まり等社会経済情勢が大きく変化しつつある一方、地方分権の推進が実行の段階に到り、地方自治は新しい時代を迎えようとしているが、こうした中で、当該地域の将来像や行政のあり方等を踏まえながら、人材育成の目的及びこれからの時代に求められる職員像について明らかにすることが重要である。

その際、政策形成能力や創造的能力、法務能力等、今後その重要性が高まると考えられる能力の一層の向上を図ることはもとより、地方公務員としての基本的な心構え（公務を担うものとして、地域の行政を担うものとして）や公務員倫理についても人材育成の中であわせて検討すること。

2 学習的風土づくり等の総合的取組の推進

人材育成を有効なものとするためには、単に研修を充実するだけでなく、職場における様々な場面を人材育成のために活用していくことが必要であり、そのためには、職場の学習的風土づくり等の総合的な取組を推進することが極めて重要であることから、次のような事項について検討すること。

(1)職場の学習的風土づくり一人を育てる職場環境

人材育成は、職員自身の主体的な取り組みと任命権者・管理監督者による多様な学習機会の提供等の支援とがあいまって、より大きな効果をあげるものと考えられる。したがって、例えば次のような取組をはじめとして、自己啓発に対する各種支援措置の充実、優れた学習成果に対する表彰及びその施策への反映、人材育成に関する情報誌の発行などにより、職場の学習的風土づくりを全庁的に推進していくことが重要である。したがって、職場風土の改善目標及びそのための具体的な方策について検討すること。

なお、人材育成を実施・支援するための施設(研修施設、図書室、資料室、情報データベース等)のあり方や今後の整備方針などについても検討すること。

・ 職場診断表による診断

人材育成を推進していく上で各職場が留意すべき事項を取りまとめた職場診断表を作成し、管理監督者等に提供することにより、現在の職場のどこに問題があるか、何をなすべきか等についての検討を促すことができる。

・ 学習・研修成果の発表の場の提供

自主研究グループ活動をはじめとする自己啓発の成果について、首長等も参加する発表の場を設けることにより、職員の自己啓発に対する意欲を高めるとともに、その成果を広く庁内に普及させることができる。

・ 職員提案制度の実施

各種事務事業に対して職員が改善意見等を提案する機会を設けることにより、部局を越えた職員の多様な発想を引き出すとともに、その自主性や資質の向上を図ることができる。

(2)系統だった人材育成の確立一人を育てる人事管理

人材育成を効果的に推進するためには、個々の職員の持つ能力を最大限に発揮させることを人事管理の目的の一つとして明確に位置づけ、例えば次のような取り組みをはじめ、自己申告制度の充実、研修成果の効果測定及び任用への活用、自己啓発によって取得した資格の人事考課への反映などを通じて、人材育成の観点にも十分配慮した人事管理を行っていくことが重要である。

したがって、人事管理全般の中における人材育成の意義と位置づけを再確認するとともに、人事管理と人材育成との連携のあり方について検討すること。

・ 経歴管理システムの確立

経歴管理(Career Development Program)とは、ジョブ・ローテーションを通じて様々な職場をバランスよく経験することで、視野や知識・技術を幅広く深く身につけていくと同時に、その時々に応じて適切な研修を提供することにより、スキルアップを図り、能力開発や人材育成の度合いを子エックして次のステップへ進むといった複合的な取組であり、職員の多様な適性等を生かした人材育成が可能となる。

・ 庁内公募制の導入

特定のポストについて職員からの異動希望をとり、申し出のあった職員の中から審査、選考を行ったうえで配属することにより、組織の活性化及び効率的な行政運営が促進されるとともに、職員の能力を有効に活用することができる。

人材育成基本方針策定指針 (H9.11.28)

・ 挑戦加点制度

与えられた職務に対する勤務実績を評価するだけでなく、職員自らがその意思と工夫により目標を設定し、それに対してどれだけ挑戦し、努力し、成果を上げたかという点を評価に反映させることにより、挑戦意欲あふれる職場づくりが図られる。

(3) 仕事を進める過程の工夫・活用一人を育てる仕事の進め方

職員の能力開発は仕事を通じて図られる側面が大きい、その効果をより高めるためには、職場研修に限らず、仕事を進める過程自体を人材育成の機会として積極的に工夫し、活用していくという取組を組織全体が自覚的に行うことが重要である。したがって、例えば次のような取組をはじめ、仕事の割り振りや責任分担、進捗管理等、仕事の一連の過程を人材育成の観点からも有効なものとするための具体的な方策について検討すること。

・ 目標による管理

一般に、組織の全体目標と個人の目標を上司と部下の協働作業により統合し、各人は設定された目標を「計画」―「実施」―「考査」のマネジメントサイクルに沿って実行していくことをいい、事務事業を効率的・効果的に進めることができると同様に、職員の士気を高揚し、創意工夫を促し、その自己管理に資するという効果がある。

目標による管理については、「職員参加の目標による行政運営一分権の時代の地方公共団体職場活性化マニュアル（地方行政運営研究会第11次公務能率研究会・平成6年8月）」も参考とされた。

・ QCサークル活動等小集団活動の活用

QCサークル活動等小集団活動は、職員の自主的な運営のもと、継続的に仕事の質の管理、改善に取り組むことを通じて、行政サービスの質の向上、職場の活性化を進めるだけでなく、職員の主体的な参加により、自己啓発、相互啓発が喚起され、職員の能力開発を促進するという効果がある。

小集団活動については、「TQM発想による創造的行政運営について」―TQMの発想・手法を応用した行政運営マニュアル（地方行政運営研究会第12次公務能率研究会・平成8年3月）」も参考とされた。

・ 出前講演・出前トーク

住民の求めに応じた幹部職員などが出向き、重点事業等について直接住民に説明して理解と協力を求めることを通じて、職員の対人能力の向上や意識改革を図ることができる。

3 職員研修の充実、多様化

地方公共団体における職員研修は、職員自身が自発的に取り組む自己啓発、職場において上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修(OJT)及び日常の職場を離れた所で実施する職場外研修(OFFJT)の3つが柱であるが、それぞれの特性を踏まえ、研修内容の充実、多様化のための方策やそれらをどのように連携させて総合的な能力開発を推進していくのかについて検討すること。

(1) 自己啓発

人材育成は本人の意欲、主体性があるてはじめて可能となるものであることから、自己啓発は人材育成の基本であると考えられる。

自己啓発を促進するためには、個々の職員の自主性に委ねるだけでなく、例えば次のような自己啓発のきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい組織風土づくり組織として取り組む必要があることから、そのための具体的な方策について検討すること。

・ 自己啓発のきっかけづくり

他の地方公共団体や民間企業の職員等と接触・交流する機会の提供や自己啓発度をチェックするリストの配布などにより、職員が自分自身を知り、自己啓発の必要性を自ら認識する契機を与えることができる。

・ 自己啓発に取り組むやすい職場風土づくり

自己啓発を支援するための研修の実施をはじめ、自主研究グループ等に対する各種支援制度の整備、通信教育の紹介・斡旋、学習・研修成果の発表の場の提供等の施策を講じることにより、職員一人ひとりが自己啓発に取り組むやすい職場風土をつくることができる。

(2) 職場研修

職場研修は、特別な経費を必要とせず、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であることから、従来から人材育成の中心的手法とされている。

職場研修の実施は、各職場や各管理監督者の主体性に委ねるだけでなく、全庁的に推進していくことが重要であることから、例えば次のような職場研修推進のための具体的な方策について検討すること。

なお、職場研修の技法、手順や取組事例などについては、「地方公共団体における職場研修の推進方策に関する調査研究一分権の時代の職場研修マニュアル（平成9年3月・財団法人自治研修協会）」も参考とされた。

人材育成基本方針策定指針 (H9.11.28)

• 管理監督者の啓発

職場研修の実施主体は各職場の管理監督者であることから、管理監督者を対象とした階層別研修で職場研修の効果的な進め方を取り上げたり、職場研修を含む部下の指導育成が管理監督者の職務であることを改めて明確にすることなどにより、管理監督者の啓発を進めることが重要である。

• 職場研修マニュアル等の作成・活用

職場や職員のタイプ別に職場研修のあり方を示すとともに、職場研修の責任者は管理監督者であること、管理監督という概念には部下の指導・育成という教育的要素も含まれていること等を明記した職場研修マニュアル、ガイドブック等を作成して職場の管理監督者に提供することが重要である。

• 職場研修推進運動の展開

職場研修を全庁的に浸透させて強力に推進するためには、各職場に職場研修推進員を置いたり、職場研修の強化・推進月間等を定めるといった工夫が必要である。

(3)職場外研修

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であり、また一方では、他の職場や他の地方公共団体、さらには一般の地域住民等、様々な人々と交流し、相互に啓発しあう機会としても重要である。

1. 研修所研修等

研修所研修は、多数の職員に職務を遂行するうえで必要な知識を体系的に学ばせるのに効果的であること、一定期間集中的に行うことができることなどの利点があることから、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である。

また、研修プログラムの作成に当たっては、職場の意見を十分反映させ、時代の変化に即応した有意義で効果的な研修となるよう常に心がけることが重要である。

なお、行政の枠にとらわれない発想の転換等を促す契機ともなる地域住民や民間企業との合同研修の実施や、特定職種に係る専門的、実務的な知識・技能を習得させるために各部署が主体となって行う集合研修の活用についても、あわせて検討すること。

2. 派遣研修

地方公共団体間の派遣研修は、都道府県・市町村間、広域行政圏内の市町村間などで行われているところであり、先進的な行政手法の実地での習得、幅広い視野の涵養等の利点があることから、その趣旨・目的を明確にし、より有意義な派遣となるよう検討するとともに、専門職員を含む幅広い分野での派遣研修についても検討すること。

また、行政需要の複雑高度化に対応するための大学院等への派遣や経営感覚等を身につけるための民間への派遣についても検討すること。

なお、自治体大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所などにおいては、常に時代の変化に即応した高度、専門的な研修を提供しているが、こうした全国的な研修機関に対する派遣研修についても、人材育成を推進するための有効な一方策として活用していくことが重要である。

3. 広域での共同研修

高度、専門的な研修をはじめとして、必要性が高いにもかかわらず単独の地方公共団体では対応が困難であると考えられる研修については、都道府県、市長会、町村会等が行う研修や広域市町村圏単位で行われる研修などの広域での共同研修の活用及びその充実を検討すること。

なお、広域での共同研修は、広域的な交流による相互啓発の機会となり、また、市町村間の連携を一層緊密にする契機ともなるものであることから、現在こうした取組がなされていない場合等には、広域で共同研修を実施するための仕組みづくりについて検討すること。

(4) 職種、階層等に応じた研修

地方公共団体は多種多様な職種、階層等の職員により運営されていることから、一般的・平均的な実務遂行能力に加え、多様で高度な専門能力や特定の分野における高度な業務に対応できる能力の養成など、それぞれの職種、階層等にふさわしい研修を行うよう努めることが必要であり、例えば次のような研修などについて、どのような内容を中心にいかなる手法を用いて研修を行っていくのかについてきめ細かく検討すること。

• 保健福祉関係専門職員の研修

新グローバルプランの推進等に伴い、保健福祉の専門職の必要性がますます高まってきているが、その専門能力をより充実させるような育成のあり方について検討すること。

人材育成基本方針策定指針（H9.11.28）

- 議会事務局等職員の研修

議会事務局、監査委員事務局、人事委員会事務局等の職員については、その職務の拡大等に伴い専門的能力の育成強化が求められているが、こうした職員に対する研修機会の拡大、研修内容の充実、共同研修の実施、相互の人事交流の促進等について検討すること。

- 研修担当職員の研修

研修をより効果的で魅力あるものとしていく上で、研修担当職員の果たす役割は極めて大きいことから、研修担当職員の育成方策について検討すること。

4 人材育成推進体制の整備等

(1)人材育成推進体制の整備

人材育成を効果的に推進するためには、首長のリーダーシップのもとに総合的な取組を推進し、職場風土、人事管理等の改善や研修の充実を図るとともに、職員の人ひとりが意欲を持って自己啓発等に取り組んでいくことが重要であるが、そのためには、管理監督者の自覚と部下に対する適切な指導・助言、さらには、こうした取組を支える人材育成担当部門の体制整備が不可欠である。

1. 管理監督者

管理監督者は、職員の能力開発の二ーズを的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じた指導を行う立場にあり、また、その人材育成に対する取組姿勢が職員の意識や職場の雰囲気には大きな影響を与えることから、人材育成を推進していく上で極めて重要な役割を担っている。

したがって、管理監督者にこうした自覚を促し、意識啓発を不断に図っていくための方策や管理監督者に不可欠な指導力や統率力などの管理能力の向上方策等について検討すること。

2. 人材育成担当部門

人材育成を効果的・系統的に推進していくためには、職員全体の育成体系を立てるとともに、個別の取組を総合的に調整していく必要がある。人材育成の総合的調整・管理を行う部門が不可欠である。

したがって、人材育成担当部門（人事課、人事委員会、職員研修所等）の体制、機能、相互の役割分担、さらにはこうした部門と各部局・職場との連携のあり方等について検討すること。

また、全庁的に人材育成を推進していくため、部局横断的な連絡調整組織の設置の必要性についても検討すること。

(2)都道府県と市町村との連携

人材育成は各地方公共団体自らが行うことが原則であるが、例えば、都道府県と市町村との共同での研修所設置や、研修講師養成のための研修、新しい課題に対応した高度な研修、情報の提供等を通じた市町村の人材育成に対する都道府県の協力などにより、都道府県と市町村が人材育成の面で相互に連携を深めることも重要であることから、具体的な連携方策についても、地域の実情に応じて検討すること。

人材育成基本方針の策定・改定状況等（1）

人材育成等に関する
調査結果（R5.4.1時点）（抜粋）

（1）人材育成基本方針の策定・改定状況

区分	[団体数] (a)	人材育成基本方針 策定済団体数(b) [策定率(b/a * 100)]	改定している (c)		改定していない		改定率 (c/b * 100)
			団体数	割合	団体数	割合	
都道府県	[47]	47 [100.0%]	45		2		95.7%
指定都市	[20]	20 [100.0%]	19		1		95.0%
市区町村計	[1,721]	1,643 [95.5%]	925		718		56.3%
市	[772]	761 [98.6%]	545		216		71.6%
特別区	[23]	23 [100.0%]	19		4		82.6%
町	[743]	703 [94.6%]	315		388		44.8%
村	[183]	156 [85.2%]	46		110		29.5%
全国体計	[1,788]	1,710 [95.6%]	989		721		57.8%

（2）人材育成基本方針を改定したタイミング

理由	都道府県		指定都市		市区町村	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
① 定期的なサイクルで改定することとしており、改定時期が来たため改定	7	15.6%	8	42.1%	208	22.5%
② 法令改正、制度改正（人事評価の義務化、働き方改革など）があった場合に改定	15	33.3%	5	26.3%	411	44.4%
③ 社会情勢の変化に対応するために改定	10	22.2%	5	26.3%	151	16.3%
④ 首長が変わったタイミングで改定	5	11.1%	0	0.0%	27	2.9%
⑤ 市町村合併に伴い改定	0	0.0%	0	0.0%	7	0.8%
⑥ 組織改編、職員構成の変化に伴い改定	3	6.7%	0	0.0%	28	3.0%
⑦ 総合計画などの中期計画の見直しと併せて改定	15	33.3%	9	47.4%	168	18.2%
⑧ その他	10	22.2%	2	10.5%	180	19.5%
(参考) 人材育成基本方針改定済団体数	45	-	19	-	925	-

※選択式、複数回答可

➤ ほとんどの団体が人材育成基本方針を策定している。また、策定後に改定した団体は、昨年度調査から42団体増加し、989団体であり、策定済み団体の5割以上となっている。

人材育成基本方針の策定・改定状況等（2）

人材育成等に関する
調査結果（R5.4.1時点）（抜粋）

（3）人材育成基本方針未策定団体の今後の策定予定

区分	[団体数] (a)	人材育成基本方針 未策定団体数 (b)		策定予定あり (c)		策定予定なし (d)		[割合] (d/b*100)
		[割合] (b/a*100)	未策定団体数	[割合] (c/b*100)	団体数	[割合] (d/b*100)	団体数	
都道府県	[47]	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
指定都市	[20]	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
市区町村計	[1,721]	[4.5%]	78	[29.5%]	23	[70.5%]	55	[70.5%]
市	[772]	[1.4%]	11	[45.5%]	5	[54.5%]	6	[54.5%]
特別区	[23]	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
町	[743]	[5.4%]	40	[30.0%]	12	[70.0%]	28	[70.0%]
村	[183]	[14.8%]	27	[22.2%]	6	[77.8%]	21	[77.8%]
全国団体計	[1,788]	[4.4%]	78	[29.5%]	23	[70.5%]	55	[70.5%]

（4）人材育成基本方針の策定予定がない理由

理由	都道府県		指定都市		市区町村	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①策定に必要な知見が不足している	0	0.0%	0	0.0%	32	58.2%
②策定に着手したいが、マンパワーを割くことができない	0	0.0%	0	0.0%	44	80.0%
③策定の必要性を感じていない	0	0.0%	0	0.0%	6	10.9%
④その他	0	0.0%	0	0.0%	2	3.6%
(参考) 人材育成基本方針の策定予定がない団体数	0	0.0%	0	0.0%	55	100.0%

※選択式、複数回答可

- 人材育成基本方針未策定団体のうち、人材育成基本方針を策定する予定がないと回答した団体は7割以上となっている。
- 人材育成基本方針の策定予定がない理由として、「知見不足」や「人手不足」を挙げる団体が半数以上となっている。

研修基本方針の策定状況等（1）

人材育成等に関する
調査結果（R5.4.1時点）（抜粋）

（1）研修基本方針の策定状況

区分	[団体数]	策定している	策定していない	策定率
都道府県	[47]	47	0	100.0%
指定都市	[20]	20	0	100.0%
市区町村計	[1,721]	1,584	137	92.0%
市	[772]	742	30	96.1%
特別区	[23]	22	1	95.7%
町	[743]	677	66	91.1%
村	[183]	143	40	78.1%
全団体計	[1,788]	1,651	137	92.3%

（2）研修実施状況の公表年度

区分	[団体数]	令和4年度について 公表	令和3年度以前について 公表	公表していない	公表率
都道府県	[47]	31	16	0	100.0%
指定都市	[20]	11	9	0	100.0%
市区町村計	[1,721]	472	987	262	84.8%
市	[772]	274	452	46	94.0%
特別区	[23]	12	8	3	87.0%
町	[743]	159	441	143	80.8%
村	[183]	27	86	70	61.7%
全団体計	[1,788]	514	1,012	262	85.3%

▶ 地方公務員法第39条第3項に規定されている研修基本方針について、9割以上の団体が策定している。

▶ 研修実施状況の公表については、8割程度となっている。

研修基本方針の策定状況等（2）

人材育成等に関する
調査結果（R5.4.1時点）（抜粋）

（3）研修基本方針未策定団体の今後の策定予定

区分	[団体数] (a)	研修基本方針 未策定団体数 (b)		策定予定あり (c)		策定予定なし (d)	
		[割合] (b/a*100)	[割合] (c/b*100)	[割合] (c/b*100)	[割合] (d/b*100)		
都道府県	[47]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
指定都市	[20]	0	[0.0%]	0	[0.0%]	0	[0.0%]
市区町村計	[1,721]	137	[8.0%]	23	[16.8%]	114	[83.2%]
市	[772]	30	[3.9%]	6	[20.0%]	24	[80.0%]
特別区	[23]	1	[4.3%]	0	[0.0%]	1	[100.0%]
町	[743]	66	[8.9%]	10	[15.2%]	56	[84.8%]
村	[183]	40	[21.9%]	7	[17.5%]	33	[82.5%]
全団体計	[1,788]	137	[7.7%]	23	[16.8%]	114	[83.2%]

（4）研修基本方針の策定予定がない理由

※選択式、複数回答可

理由	都道府県		指定都市		市区町村	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①策定に必要な知見が不足している	0	0.0%	0	0.0%	62	54.4%
②策定に着手したいが、マンパワーを割くことができない	0	0.0%	0	0.0%	72	63.2%
③その他	0	0.0%	0	0.0%	17	14.9%
(参考) 研修基本方針の策定予定がない団体数	0	0.0%	0	0.0%	114	100.0%

- 研修基本方針未策定団体のうち、研修基本方針を策定する予定がないと回答した団体は8割以上となっている。
- 研修基本方針の策定予定がない理由として、「知見不足」や「人手不足」を挙げる団体が半数以上となっている。

今後の人材育成の推進に必要なポイント（人材マネジメントの視点）

- **人材を「マネジメント」する視点に立ち**、組織にとって重要な「人財」として職員を育成し、限られた「人財」を最大限に活用することによって、組織力の向上を図ることが重要。
 - 「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」における“必要な視点”を踏まえながら、4つの要素を有機的に結び付け、体系的な人事管理の取組を行うことにより、**組織力向上の好循環**が生み出される。
 - ・人材を「マネジメント」する上では、特に、人事情報(※)を活用して、人事制度（研修、OJT、人事評価、配置等）を総合的・包括的に運用することが有効。
 - ・また、職員の自発的・主体的なキャリア形成を支援するため、職員個人にとって有益な人事情報を活用できるようにすることも有効。
- （※ 人事評価結果や職歴、研修情報、能力・資格情報、将来のキャリアビジョン等）
- 各地方公共団体の人材育成基本方針に、「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」の4つの要素を体系的に位置付け、各団体の実情に応じた取組を定めるとともに、中長期的な計画と連関性を持たせることにより、それらを計画的に、実効性高く進めていくことが重要。

地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会（R3.3）報告書概要

4つの要素に“必要な視点”

【必要な視点】

① 求める人材像の設定

… 地域の実情や行政需要の変化、中長期計画、自治体DX推進計画等を踏まえながら、組織が求める人材像を明らかにした上で、人材確保策を検討

② 「選ばれる組織」となるための魅力発信

… 若者の意識の変化も捉えつつ、「地方」「公務員」の魅力の効果的に情報発信

③ 組織を補完するための外部人材や広域的な人材の活用

… デジタル人材など、単独で確保・育成が困難な専門人材について、外部人材や広域の人材の活用で補完する視点も必要

【必要な視点】

① 組織理念の構築と共有

… 人材育成基本方針や職員研修、人事評価項目を組織理念と連動させることで、組織理念の共有・定着を図り、組織としての一体感を醸成

② 誰もが働きやすい職場環境の整備

… テレワーク等の推進、育児・介護等と仕事との両立支援等の働き方改革、ダイバーシティ推進、新たなチャレンジを応援する職場の雰囲気・一体感づくり

③ 「職員のエンゲージメント」の把握
… エンゲージメントの把握により、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上につなげる

職場環境の整備

組織力向上の好循環

【必要な視点】

① 人事情報と職員研修、OJTとの連動

… 人事情報を活用した、適切な職員研修、OJTの選定・実施、組織及び職員個人の双方向からの人事情報の活用、オンライン研修の活用

② 人事評価制度の人材育成への積極的な活用と管理職員の関与

… 人材育成基本方針や職員研修、人事評価項目と組織理念の連動、人事評価面談の積極的な活用、管理職員の育成に関与し、業務を通じた人材育成

【必要な視点】

① 人事情報を活用した配置、処遇、能力開発

… 人事情報を配置、処遇、能力開発に活かすことにより、職員の能力を最大限に活用するとともに、公平かつ客観的な効果的な人事管理を推進

適正配置・処遇

② 組織の将来を担う職員の発掘、配置への首長等の関与

… 人事情報データベースをもとに定期的に議論を行うなど、首長等の積極的な関与により、組織全体として人材育成・能力開発の土壌がつけられる、職員への配慮も必要

地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会（R4.3）報告書概要

■ 人材マネジメントを推進する上でのポイント

- 「人材マネジメント」とは、組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するために、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること。
- 複雑・多様化する行政課題に確に対応していくためには、各地方公共団体において、長期的かつ総合的な視点を持って、限られた人材を最大限に活用しながら、課題解決に取り組む、「人材マネジメント」が必要。

重点ポイント

◎ 人材マネジメントの推進には、**各職場と人事担当部局の連携と、トップマネジメント層のコミットメント**が重要であり、人材マネジメントを行う上で必要なポイントは次のとおり。

- ① 人材育成や配置・処遇等の**取組と組織目標を連動**させることが必要
- ② 人材育成や配置・処遇等の**取組による効果の分析・課題把握を行う視点**が必要
- ③ 職場における職員の人材育成等は、**管理職が中心となって推進**することが必要



■ 3つの“見える化”を中心とした対応策

= “職員の成長実感、主体性、組織への共感を引き出す取組”

◆ 各職場で…

◆ 組織への貢献度の見える化

例えば、人事評価制度を活用して、業績評価の目標設定・評価において、

- 組織全体の目標からブレークダウンした各所属の目標と、担当業務に関する個人目標との「関係づけ」を行う
⇒ 職員が所属目標を踏まえた個人目標（案）を検討し、上司との面談等を経て個人目標を設定し、認識を共有する
その際、上司は、業務の重要性や意義を職員に理解させ（＝意義づけ）、職員の役割や組織への貢献度を認識させる
- 上司は、職員の個人目標に対する評価結果や組織への貢献度等について、職員に「フィードバック」する（＝見える化）



◆ 人事担当部局で…

◆ 中長期的なキャリア形成イメージの見える化

組織目標の達成のために組織としてどのようなキャリア形成を目指すのかを示した上で、職員が自らのキャリアビジョンを描けるように、

- 例えば、
- 採用から定年退職に至るまでの基本的な人事ローテーションの考え方や主要な役職になるために必要な経歴年数、職務遂行能力、他団体や民間企業への派遣を含めた研修方針や研修内容等について、職員に「明示し、共有(見える化)」する

◆ PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化

人材育成等の取組効果の分析や課題を把握するために、例えば、

- 組織への共感度ややりがい、成長実感、職場環境等について、定期的にアンケート調査を行い、その結果を分析し、課題解決に向けた改善策を検討（※アンケート調査結果は各職場へフィードバック）
- その他、人事評価制度に基づき面談等を通して各職場が把握した人事施策の課題・要望等について集約し、改善策を検討

地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会（R4.3）報告書概要

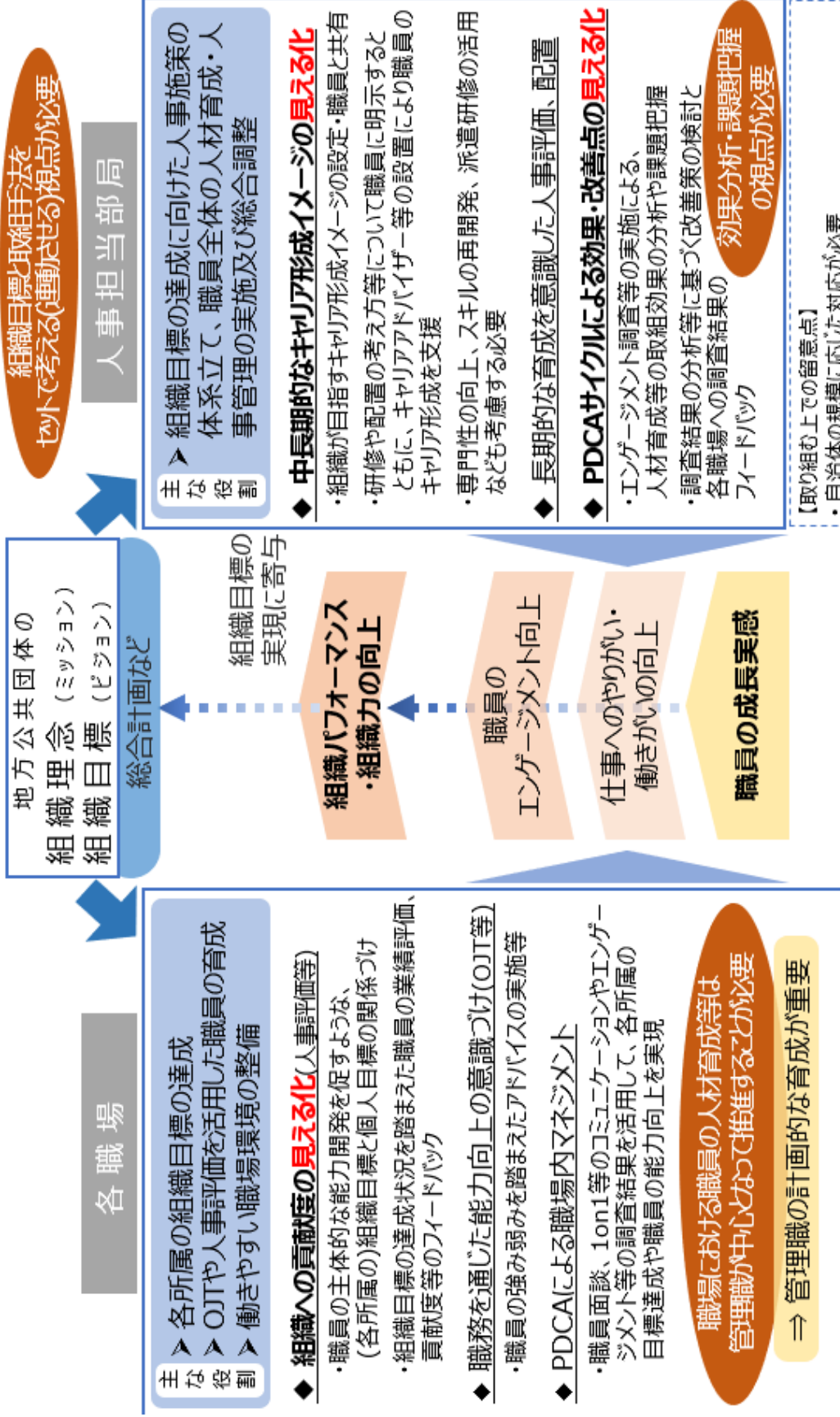
■人材マネジメント推進体制

= “職員の人材育成、組織への共感を引き出す体制”

人材マネジメントの推進体制

◎ 各職場と人事担当部局の連携

◎ トップマネジメント層のコミットメント



【●…重点ポイント ◆…人材マネジメント推進のための対応策】

育成プログラムの整備（兵庫県）①

兵庫県人材マネジメント方針(R5.3)
キャリアガイド（抜粋）

1 一般事務職

-P3-

主な職位	役割	異動・配属の考え方	研修制度	特に意識すべきスキル
部長	<ul style="list-style-type: none"> 所管組織のビジョンを明確に示すとともに、リーダーシップを発揮して組織を先導する すべての職員がいそいそと最大限の能力を発揮できる職場環境・組織風土を醸成する 	<p>異動・配属の考え方</p> <p>能力・適性を踏まえて幅広い分野で活躍</p> <p>キャリアチャレンジプログラム</p> <p>キャリアチェンジも可能</p> <p>スペシャリスト育成プログラム</p> <p>特定分野のスペシャリストとして活躍</p> <p>マルチワークプログラム</p> <p>キャリアアジャスト作成</p> <p>キャリアアジャスト作成</p> <p>ジョブローテーション</p>	<p>自治研修所</p> <p>階層別研修 各職位に必要な職務遂行能力の習得</p> <p>特別研修 特定の業務に必要な専門的・実務的知識の習得</p> <p>※希望制 受講時期は任意</p> <p>課長級研修</p> <p>副課長級研修</p> <p>監督職研修</p> <p>主査研修</p> <p>中堅職員研修</p> <p>若手職員研修</p> <p>新任職員研修</p>	<p>組織統率力</p> <p>洞察力、判断力</p> <p>社会経済情勢に関する広い知識</p>
次長	<ul style="list-style-type: none"> 組織ビジョンの実現に向け、部長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う 			
課長	<ul style="list-style-type: none"> 施策推進の責任者として所属目標、その実現に向けた計画を示し、リーダーシップを発揮して部下職員を先導する 適切な業務配分とフィードバックにより、部下職員の育成と所属全体のパフォーマンスの向上を図る 	<p>管理職特別研修</p> <p>管理職のリスキング</p> <p>部局が実施する研修</p> <p>公文書管理</p> <p>経理事務</p> <p>ICT活用</p> <p>・・・</p>	<p>組織統率力</p> <p>洞察力、判断力</p> <p>人材育成</p>	
副課長	<ul style="list-style-type: none"> 所属目標の達成に向け、課長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う 	<p>ジョブローテーション終了した職員が、自ら選択した特定分野に軸足を置いて職務を行う程度</p> <p>職員がこれまで経験等を踏まえて描いたキャリアビジョンを所属等に申告</p> <p>入庁後概ね11年間で、本庁と地方機関を2箇所ずつ経験（行政A採用の場合）</p>	<p>所属の業務遂行に必要な専門知識（法令、制度等）</p> <p>民法研修</p> <p>行政法研修</p> <p>公会計と簿記</p> <p>クレーム対応</p> <p>リスクマネジメント</p> <p>・・・</p>	<p>リーダーシップ</p> <p>人材育成</p> <p>課題解決力</p>
班長・主幹	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務の実務責任者として、目標達成に向けた具体的な計画を立案し、進捗管理を行う チームメンバーとの対話を重ねながら信頼関係を築き、適切な業務マネジメントにより部下の能力向上を図る 	<p>職員のキャリアの可能性を広げるため、また職員が主体的に描いたキャリアビジョンを実現させるための社内公募制度</p> <p>職員が自らのキャリアアジャストを考えた上で、現所属の目的に在籍したまま他所属での業務に携わる社内ジョブローテーション制度</p>	<p>リーダークラス</p> <p>後輩指導</p> <p>政策形成力</p> <p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p> <p>チームワーク</p> <p>正確性、迅速性</p> <p>基礎的業務処理</p>	<p>リーダーシップ</p> <p>人材育成</p> <p>課題解決力</p>
主査	<ul style="list-style-type: none"> 高度かつ専門的な知識を活用して、チームの中核として自律的に担当業務を遂行する チームの業務全体を俯瞰し、班長・主幹を補佐するとともに、後輩職員への育成に積極的に携わり、円滑な組織運営に貢献する 			
主任	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務に必要な専門知識を図りながら自律的に業務を遂行する 			
職員	<ul style="list-style-type: none"> 組織の一員として、協調性と積極性をもって着実に担当業務を遂行する 			

育成プログラムの整備（兵庫県）②

兵庫県人材マネジメント方針(R5.3)
キャリアアガイド（抜粋）

1 一般事務職(デジタル分野)

-P7-

主な職位	役割	異動・配属の考え方	研修制度	特に意識すべきスキル 専門スキル※	基礎スキル
管理職 課長 システム企画官 副課長	・施策推進の責任者として所属目標、その実現に向けた計画を示し、リーダーシップを発揮して部下職員を先導する ・適切な業務配分とアイト・バックにより、部下職員の育成と所属全体のパフォーマンスの向上を図る ・所属目標の達成に向け、課長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う	【デジタル部門】 情報政策課 デジタル改革課 全庁的なプロジェクトの企画調整・管理を担当し、マネジメントスキルを向上 【各部署】 部署のデジタル施策の企画調整・プロジェクト管理、その他施策の企画・管理等を経験し、総合的なマネジメントスキルを向上	【注釈】 J-LIS：地方公共団体情報システム機構 APPLIC：（一財）全国地域情報化推進協会 IPA：（独）情報処理推進機構 デジタルスキル研修（主にマネジメント関連、J-LIS・民間教育機関活用等） CIO研修（APPLIC） ICT人材育成特別研修（自治大） 各大学社会人向け教育コース 大学院・民間等への派遣研修 デジタルスキル研修（集合・オンライン研修）	【マネジメント】 ・ビジネス変革（ビジネス戦略策定・実行、変革マネジメント、プロジェクト） ・データ活用（データ・AI戦略的活用） ・セキュリティ（セキュリティマネジメント）等 【作れる】 ・ビジネス変革（ビジネスモデル設計、デザイン設計） ・データ活用（データ・AI活用業務設計・実装） ・テクノロジー（ソフトウェア設計手法、クラウドインフラ活用、サービス活用） ・セキュリティ（インシデント対応/セキュリティ運用）等 【分かる・使える】 ・DXリテラシー	リーダーシップ 人材育成 課題解決力 リーダーシップ 後輩指導 政策形成力 調整力 交渉力 業務改善 チームワーク 正確性、迅速性 基礎的業務処理
監督職 班長 主幹	・担当業務の実務責任者として、目標達成に向けた具体的な計画を立案し、進捗管理を行う ・チームとの対話を重ねながら信頼関係を築き、適切な業務マネジメントにより部下の能力向上を図る	各部署で幅広い経験を通してスキルアップ 各スペシャリストとして活躍するとともに、デジタル関係業務及び行政事務を経験し、総合的なスキルを得	デジタルスキル研修（主にマネジメント関連、J-LIS・民間教育機関活用等） CIO研修（APPLIC） ICT人材育成特別研修（自治大） 各大学社会人向け教育コース 大学院・民間等への派遣研修 デジタルスキル研修（集合・オンライン研修）	リーダーシップ 人材育成 課題解決力 リーダーシップ 後輩指導 政策形成力 調整力 交渉力 業務改善 チームワーク 正確性、迅速性 基礎的業務処理	
一般職 主査 主任 職員	・高度かつ専門的な知識を活用して、チームの中核として自律的に担当業務を遂行する。 ・チームの業務全体を俯瞰し、班長・主幹を補佐するとともに、後輩職員の育成に積極的に携わり、円滑な組織運営に貢献する ・担当業務に必要な専門知識をもって、関係者と円滑な調整を図りながら自律的に業務を遂行する ・組織の一員として、協調性と積極性をもって著実に担当業務を遂行する	スペシャリスト育成プログラム 人材類型 ビジネス変革 データ活用 テクノロジー セキュリティ デザイン ヴォカブ イング パー テクノロ ジー	デジタルスキル研修（主にマネジメント関連、J-LIS・民間教育機関活用等） CIO研修（APPLIC） ICT人材育成特別研修（自治大） 各大学社会人向け教育コース 大学院・民間等への派遣研修 デジタルスキル研修（集合・オンライン研修）	リーダーシップ 人材育成 課題解決力 リーダーシップ 後輩指導 政策形成力 調整力 交渉力 業務改善 チームワーク 正確性、迅速性 基礎的業務処理	

※デジタルスキル標準（経産省・IPA）に準拠（表中の記号 ◎：高い実践力と専門性、△：知識として一定の理解/その他に共通的スキル（ヒューマンズスキル等）は必須）
 ■ビジネスアークテクノ：DXの取組において、ビジネスや業務の変革を通じて実現したいこと（=目的）を設定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的の実現に向けたプロセスの
 一貫した推進を通じて、目的を実現する人材
 ■デザイナー：ビジネスの視点・顧客・ユーザーの視点などを総合的にとらえ、製品・サービスの方針や開発のプロセスを策定し、それらに沿った製品・サービスのありかたのデザインを担う人材
 ■ソフトウェアエンジニア：DXの推進において、デジタル技術を活用した製品・サービスを提供するためのシステムやソフトウェアの設計・実装・運用を担う人材
 ■セイバーセキュリティ：業務プロセスを支えるデジタル環境におけるサイバーセキュリティリスクの影響を抑制する対策を担う人材

育成プログラムの整備（兵庫県）③

兵庫県人材マネジメント方針(R5.3)
キャリアアガイド（抜粋）

2 総合土木職（土木分野）

-P20-

主な職位 本庁 事務所	役割	異動・配属の考え方	研修制度	特に意識すべきスキル 専門スキル 基礎スキル
部長	<ul style="list-style-type: none"> ・所属組織のビジョンを明確に示すとともに、リーダーシップを発揮して組織を先導する ・すべての職員がいきいきと最大限の能力を発揮できる職場環境・組織風土を醸成する 	<p>異動・配属例</p> <p>土本部長 次長・土木事務所長 本庁各課長 土木事務所長 本庁各課副課長 町派遣(技監) 事務所各課長 本庁各課 公社派遣 事務所(道路・河川等) 本庁各課 事務所(道路・河川等) 事務所(事業所)</p>	<p>研修制度</p> <p>主幹・課長研修 主査研修 主任研修 中堅職員養成 技術力養成 基礎知識養成 中級研修 F10-アップ研修 工事管理研修 新規採用職員研修</p>	<p>組織統率力 洞察力、判断力 社会経済情勢に関する広い知識</p> <p>組織統率力 洞察力、判断力 人材育成</p> <p>リーダーシップ 人材育成 課題解決力</p> <p>リーダーシップ 後輩指導 政策形成力</p> <p>調整力 交渉力 業務改善</p> <p>チームワーク 正確性、迅速性 基礎的業務処理</p>
次長	<ul style="list-style-type: none"> 【次長】組織ビジョンの実現に向け、部長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う 			
課長	<ul style="list-style-type: none"> 【課長・所長】 ・施策推進の責任者として所属目標、その実現に向けた計画を示し、リーダーシップを発揮して部下職員を先導する ・適切な業務配分とフォードバックにより、部下職員の育成と所属全体のパフォーマンスの向上を図る 			
副課長	<ul style="list-style-type: none"> ・所属目標の達成に向け、課長を補佐するとともに、指導力を発揮して部下のマネジメントを行う等、必要な調整を積極的に行う 			
班長 主幹	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務の実務責任者として、目標達成に向けた具体的な計画を立案し、進捗管理を行う ・チームメンバーとの対話を重ねながら信頼関係を築き、適切な業務マネジメントにより部下の能力向上を図る 			
主査	<ul style="list-style-type: none"> ・高度かつ専門的な知識を活用して、チームの中核として自律的に担当業務を遂行する。 ・チームの業務全体を俯瞰し、班長・主幹を補佐するとともに、後輩職員の育成に積極的に携わり、円滑な組織運営に貢献する 	<p>自治研修所研修等（事務職の研修欄参照）</p> <p>各種専門研修（道路計画演習等）</p> <p>国土交通大学大研修</p> <p>主査研修 主任研修</p> <p>中堅職員養成 技術力養成 基礎知識養成</p>		
主任	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務に必要な専門知識をもって、関係者と円滑な調整を図りながら自律的に業務を遂行する 	<p>様々な配属先が 本庁 → 2年で異動 地方機関 → 3年で異動</p> <p>様々な部署を経験しながら 実務能力を向上</p> <p>経験・実績・能力・適性を踏まえて適材適所で活躍</p> <p>様々な分野を経験しながら高度化</p>	<p>危機管理 維持管理 計画・設計・施行管理 関連制度・技術基準 関連法令の知識</p>	
職員	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の一員として、協調性と積極性をもって着実に担当業務を遂行する 	<p>本庁</p> <p>土木事務所</p>	<p>新規採用職員研修</p>	

管理職

監督職

一般職

育成プログラムの整備（兵庫県）④

兵庫県人材マネジメント方針(R5.3)
キャリアアガイド（抜粋）

2 保健師

-P10-

主な職位 本庁 保健所	役割	異動・配属の考え方	研修制度	特に意識すべきスキル 全職員共通
課長	<p>[課長] 職種全体の統括を行うとともに、施策の重要性や優先度を見極め、関係部局等との調整を行う。</p> <p>[健康参事] 保健所における健康危機事案対応及び技術職の統括を行い、円滑な保健所運営を行うため、本庁所管課等と調整を行う。</p> <p>[副課長] 統括保健師として、全県保健師の保健活動における組織横断的な総合調整や人材育成、技術面での指導及び調整を行うなど統括的な役割を担う。</p> <p>[副所長] 保健所における業務を円滑に推進するため、本庁所管課および、圏域市町と調整を行う。</p>	<p>異動・配属例</p> <p>様々な部署を経験して視野を広げ、実務能力を向上</p> <p>16年目以降</p> <p>障害福祉課</p> <p>13～15年目</p> <p>精神保健福祉センター</p> <p>10～12年目</p> <p>保健所</p> <p>7～9年目</p> <p>地域保健課（難病・精神）</p> <p>4～6年目</p> <p>本庁：健康増進課</p> <p>3年目</p> <p>保健所</p> <p>1年目</p> <p>地域保健課（所内異動）</p> <p>健康管理課</p> <p>主な配属先</p> <p>本庁</p> <p>健康増進課 高齢政策課 障害福祉課</p> <p>保健所</p> <p>健康管理課 地域保健課</p> <p>地方機関</p> <p>精神保健福祉センター こども家庭センター</p>	<p>自治研修所研修等（事務職の研修欄参照）</p> <p>統括保健師研修</p> <p>公共衛生看護研修</p> <p>リダーシップ研修</p> <p>リダーシップ研修</p> <p>後輩指導</p> <p>政策形成力</p> <p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p> <p>チームワーク</p> <p>正確性、迅速性</p> <p>基礎的業務処理</p>	<p>組織横断的な連携・複雑・緊急性の高い健康課題への対応</p> <p>政策・ビジョンの推進</p> <p>政策実現に向けた組織内外への働きかけ</p> <p>政策・ビジョンの提言</p> <p>潜在的健康課題の抽出・事業化</p> <p>困難事例対応への「ロールモデル」の活用</p> <p>困難事例対応</p> <p>健康課題の明確化</p> <p>住民等との協働・事業計画立案</p> <p>助言を得て困難事例に対応</p> <p>地域の健康課題の優先順位判断・解決策の立案</p> <p>事例へ主体的対応</p> <p>個別支援から地域課題の把握</p>
副課長			<p>統括保健師研修</p> <p>リダーシップ研修</p> <p>地域保健課（所内異動）</p> <p>健康管理課</p> <p>地域保健課</p> <p>健康管理課</p> <p>健康増進課</p> <p>高齢政策課</p> <p>障害福祉課</p> <p>保健所</p> <p>健康管理課</p> <p>地域保健課</p> <p>地方機関</p> <p>精神保健福祉センター こども家庭センター</p>	
課長	<p>[班長・主管、課長] 保健活動における部下へ技術的・専門的側面から助言、指導を行い円滑な事業の推進及び組織運営を行う。また、関係機関、管内市町等とも連携し組織を超えた調整を行う。</p> <p>[専門員] 課長を補佐し、課内の困難事案などに対して専門的技術支援を行うなど、後輩の育成にも積極的に関わる。特に地域保健専門員は、保健師活動の推進及び現任教育の實質上のリーダーとしての業務を行う。</p>	<p>様々な部署を経験して視野を広げ、実務能力を向上</p> <p>● 地域保健業務及び健康増進業務の双方を経験した職員は、更に地方機関配属を検討</p> <p>本庁</p> <p>保健所</p> <p>地方機関</p>	<p>専門技術研修（結核・難病・HIV等）</p> <p>地域保健課</p> <p>健康管理課</p> <p>健康増進課</p> <p>高齢政策課</p> <p>障害福祉課</p> <p>保健所</p> <p>健康管理課</p> <p>地域保健課</p> <p>地方機関</p> <p>精神保健福祉センター こども家庭センター</p>	
班長 主幹			<p>リダーシップ研修</p> <p>後輩指導</p> <p>政策形成力</p> <p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p> <p>チームワーク</p> <p>正確性、迅速性</p> <p>基礎的業務処理</p>	
専門員			<p>統括保健師研修</p> <p>リダーシップ研修</p> <p>地域保健課（所内異動）</p> <p>健康管理課</p> <p>地域保健課</p> <p>健康管理課</p> <p>健康増進課</p> <p>高齢政策課</p> <p>障害福祉課</p> <p>保健所</p> <p>健康管理課</p> <p>地域保健課</p> <p>地方機関</p> <p>精神保健福祉センター こども家庭センター</p>	
課長 補佐			<p>統括保健師研修</p> <p>リダーシップ研修</p> <p>地域保健課（所内異動）</p> <p>健康管理課</p> <p>地域保健課</p> <p>健康管理課</p> <p>健康増進課</p> <p>高齢政策課</p> <p>障害福祉課</p> <p>保健所</p> <p>健康管理課</p> <p>地域保健課</p> <p>地方機関</p> <p>精神保健福祉センター こども家庭センター</p>	
主査	<p>中堅期の保健師として班及び課の業務内容を理解し、主担当として事業に関わる。後輩職員の育成にも積極的に関わり、班及び課の中心となる。</p>		<p>リダーシップ研修</p> <p>後輩指導</p> <p>政策形成力</p> <p>調整力</p> <p>交渉力</p> <p>業務改善</p> <p>チームワーク</p> <p>正確性、迅速性</p> <p>基礎的業務処理</p>	
主任	<p>プリセプターとして新任期の職員への指導を行う。班及び課の保健事業と施策との関係性を理解し地域支援活動にかかわる担当業務に責任を持って取り組む。</p>		<p>統括保健師研修</p> <p>リダーシップ研修</p> <p>地域保健課（所内異動）</p> <p>健康管理課</p> <p>地域保健課</p> <p>健康管理課</p> <p>健康増進課</p> <p>高齢政策課</p> <p>障害福祉課</p> <p>保健所</p> <p>健康管理課</p> <p>地域保健課</p> <p>地方機関</p> <p>精神保健福祉センター こども家庭センター</p>	
職員	<p>行政組織人及び保健師専門職としての自覚を持つ。担当業務を的確に把握・理解し、個別事例に対して責任を持つ。</p>		<p>統括保健師研修</p> <p>リダーシップ研修</p> <p>地域保健課（所内異動）</p> <p>健康管理課</p> <p>地域保健課</p> <p>健康管理課</p> <p>健康増進課</p> <p>高齢政策課</p> <p>障害福祉課</p> <p>保健所</p> <p>健康管理課</p> <p>地域保健課</p> <p>地方機関</p> <p>精神保健福祉センター こども家庭センター</p>	

育成プログラムの整備（鳥取県）①

鳥取県職員の人材育成、能力開発に向けた基本方針（R3.4改訂）（抜粋）

全体像

職位ごとに身につける主な能力

常に1つ上の職位を目指して育成を推進

（人材育成・能力開発基本方針）P. 5

	一般職員（主事・技師）		係長	課長補佐	管理職
ロードマップ	県職員としての基礎づくり 1・2年目	基礎的職務遂行能力の定着 3～5年目	職務遂行能力の発揮 6年目～		
これから特に求められる行動	共生社会の推進 ICTスキル				
	県民等とのパートナーシップ 協働・連携		DXの意識、ドローン等の先端技術の活用		
	カイズン意識		情報の取捨選択・発信	政策形成・企画立案	対人関係能力
行動	コンプライアンス・マナー 基礎的業務処理 正確性・迅速性 法令理解 コミュニケーション 自己能力開発	課題把握 業務改善提案 資料作成 説明力	係長代行 調整力・説明(説得力) 新規施策提案 課題解決	課長代行 政策形成 重要な説明・調整 緊急・重要資料作成	組織の意思決定・判断力 重要な政策・方針の企画 新政策実現
マネジメント		長期計画	係進捗管理	各係進捗把握	組織目標の設定・リーディング
人材育成		後輩助言	部下指導 人事評価	明確な指示・命令 人事管理 人材育成推進	職場環境 適正配置 育成能力

育成プログラムの整備（鳥取県）②

鳥取県職員の人材育成、能力開発に向けた基本方針（R3.4改訂）（抜粋）

一般職員編

職位ごとに身につける主な能力

（人材育成・能力開発基本方針） P. 6

ロードマップ	県職員としての基礎づくり ＜0JT指導をもとに＞	基礎的職務遂行能力の定着 ＜一人前＞	職務遂行能力の発揮
年数	<p>1年目 2年目</p> <p>共生社会の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 障がい者、障がいの理解 外国人、LGBT等の多様性の理解 <p>■ 共生を意識した仕事、仕組みづくり</p> <p>■ 多様な語学能力の向上</p>	<p>3～5年目</p> <p>ICTスキル</p> <ul style="list-style-type: none"> 県民等とのハートツーハートコミュニケーション・連携 県民参画を基にした仕事のすすめ方 県民、NPO等と協働・連携した仕事 <p>■ プレゼンソフト、表計算ソフト等の活用スキルの向上</p> <p>■ DBの活用アイデア・設計スキルの向上</p> <p>■ 情報セキュリティの理解</p>	<p>6年目～</p> <p>DXの意識・ドローン等の先端技術の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> DX、先端技術の活用アイデアの提案 先端技術の基本操作スキルの向上 進化するICT等先端技術の知識習得 <p>■ 業務に必要な情報の収集と活用</p> <p>■ HP等の情報発信ツールの活用</p> <p>■ AI等では対応不可の「プレゼン」能力・接客対応</p>
これから求められる行動	<p>コンプライアンス・マナー</p> <ul style="list-style-type: none"> 公務員としての自覚をもった行動等と服務規律・法令等の遵守 挨拶や服装などのマナーの基本を習得 来客や電話の応対の基本を習得 <p>基礎的業務処理</p> <ul style="list-style-type: none"> 公文書を起草・確実に施行 財務会計システムを操作し一連の会計処理 指示をメモし即時に対処 業務をマニュアル化し、引継書に <p>正確性・迅速性</p> <ul style="list-style-type: none"> ミス、抜け、漏れを防ぐ スピード感をもった事務処理 <p>法令理解</p> <ul style="list-style-type: none"> 根拠となる法令、条例、要綱等を理解 <p>コミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> 傾聴し相手の意見を理解の上自分の意見をわかりやすく説明 <p>自己能力開発</p> <ul style="list-style-type: none"> 自ら育つ意識もって自己の能力を向上 	<p>カイゼン意識</p> <ul style="list-style-type: none"> 前例踏襲の打破 問題意識を持った業務遂行 小さな工夫の積み重ね <p>政策形成・企画立案</p> <ul style="list-style-type: none"> 先端技術等の利用も考慮した課題解決のアイデア 新規種類のアイデア・提案 <p>情報の取捨選択・発信</p> <p>対人関係能力</p>	<p>課題把握</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務の課題、ポイントを早期に把握 <p>業務改善提案</p> <ul style="list-style-type: none"> アイデアや業務改善を提案 <p>資料作成</p> <ul style="list-style-type: none"> 県民、上司など他者の目線に合った資料を作成 <p>説明力</p> <ul style="list-style-type: none"> 資料等をもとに課題、対応案などをポイントを押さえて説明
マネジメント	<p>計画力</p> <ul style="list-style-type: none"> 上司などと相談しながら目標を設定し、計画を立て優先順位をつけて業務を完遂 期限までに資料を作成 <p>計画力</p> <ul style="list-style-type: none"> 1年目の経験をもとに目標を設定し、前倒しで計画を立て業務を完遂 	<p>長期計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 課題等を踏まえて目標を設定し年間・複数年計画を策定し実行 	<p>係長代行</p> <ul style="list-style-type: none"> 係長のサポートや代行可 <p>調整力・説明（説得）力</p> <ul style="list-style-type: none"> 関係者、財政や法制と協議・調整して予算案や条例案を作成 自分の業務等を外部に説明し説得 要望、相談等への的確な対応 <p>新規施策提案</p> <ul style="list-style-type: none"> 新規施策の提案や制度見直し案を率先して作成し予算案や条例改正に反映 <p>課題解決</p> <ul style="list-style-type: none"> 困難な課題の解決に向けて上司と一緒に取組
人材育成		<p>後輩助言</p> <ul style="list-style-type: none"> 後輩に助言し効果的に仕事を推進 	<p>後輩指導</p> <ul style="list-style-type: none"> 後輩を指導し人材育成も意識

育成プログラムの整備（鳥取県）③

鳥取県職員の人材育成、
能力開発に向けた基本方針
(R3.4改訂)抜粋

▲ 係長・課長補佐編

職位ごとに身につける主な能力

	係長	担当補佐	課長補佐	総括補佐
これから 特に求め られる行 動	<p>県民等とのパートナーシップ、協働・連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 県民提案を基にした具体的な施策形成スキルの習得 ■ 県民、NPO等と協働・連携した施策形成スキルの習得 <p>カイゼン意識</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 係、所属全体のムリ、ムダの発見 ■ 具体的な改善提案、カイゼンの展開の推進 ■ 時代の先行きや先端技術の活用、統計結果等も踏まえた新たな発想による施策の企画立案・創造 <p>政策形成・企画立案</p>	<p>DXの意識、ドローン等の先端技術の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ DX、先端技術を活用した業務効率化提案の実践 ■ 先端技術の活用情報の早期収集 <p>情報の取捨選択・発信</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 所属業務全般の情報の収集、選択と活用 ■ 情報収集、情報発信を効果的な施策展開につなげる技術習得 ■ AI等では対応不可の高度な説明、調整、折衝 <p>対人関係能力</p>	<p>課長代行</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 主に担当業務に関し課長のサポートや代行可 <p>課長代行</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 課長のサポートや代行可 	<p>政策形成</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 課題・ニーズを踏まえて効果的に施策を企画・立案し実現に向けて具体的に行動 <p>重要な説明・調整</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 県民、議員、マスコミ等に対し係（担当）業務全体の説明 ■ 幹部職員に係（担当）業務の重要な内容を説明 ■ 課の代表代行として重要な外部との折衝、説得・調整 <p>緊急・重要資料作成</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 定形外の外部への資料など緊急又は重要な書類の作成
行動	<p>補佐代行</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 課長補佐のサポートや代行可 <p>政策形成基礎</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 課題・ニーズを踏まえて上司等と連携して具体的な施策の企画・立案 <p>係業務説明・調整</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 部下の業務を把握し係代表として業務の概略を内外の関係機関に説明・調整 <p>重要資料作成</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 上司からの指示があくても課題や対応を整理し、的確に資料に反映 ■ 県民説明資料、報道資料、幹部用資料、議会関係資料など重要資料を主として作成 <p>課題把握・解決</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 他の係の状況も意識、把握し所属全体の課題を認識 ■ 上司、部下と連携して情報収集、困難な課題を解決 	<p>課長代行</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 主に担当業務に関し課長のサポートや代行可 <p>政策形成</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 課題・ニーズを踏まえて効果的に施策を企画・立案し実現に向けて具体的に行動 <p>重要な説明・調整</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 県民、議員、マスコミ等に対し係（担当）業務全体の説明 ■ 幹部職員に係（担当）業務の重要な内容を説明 ■ 課の代表代行として重要な外部との折衝、説得・調整 <p>緊急・重要資料作成</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 定形外の外部への資料など緊急又は重要な書類の作成 	<p>各係進捗把握</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 課内各係（担当）の重要課題を把握し適切な指揮 <p>明確な指示・命令</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 課長代行として処理方針を示すなど明確な指示・命令 	<p>各係進捗把握</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 課内各係（担当）の重要課題を把握し適切な指揮
マネジメント	<p>係進捗管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 議会・予算等の日程も意識した計画作成と進捗管理 ■ 進捗状況により部下への指示・フォロー 	<p>部下指導</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 上司と相談しながら部下を指導し人材育成 <p>人事評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 人事評価の目的・ルールを理解し、的確に実施 	<p>明確な指示・命令</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 課長代行として処理方針を示すなど明確な指示・命令 	<p>各係進捗把握</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 課内各係（担当）の重要課題を把握し適切な指揮
人材育成	<p>部下指導</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 上司と相談しながら部下を指導し人材育成 <p>人事評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 人事評価の目的・ルールを理解し、的確に実施 	<p>人事管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 部下の適性、勤務状況、健康面を考慮し柔軟な分担調整等 	<p>明確な指示・命令</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 課長代行として処理方針を示すなど明確な指示・命令 	<p>人材育成推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 上司と育成方針を共有し研修を促すなど部下育成を推進 <p>人事管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 課全体の職員の状態把握、業務分担の調整等 ■ 異動案、組織案の作成

育成プログラムの整備（鳥取県）④

鳥取県職員の人材育成、
能力開発に向けた基本方針
(R3.4改訂) (抜粋)



管理職編

（人材育成・能力開発基本方針） P. 8

これから特に求められる行動	ライン職	管理職	特命職
	<p>カイゼン意識</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 県政全般の視点でのムリ、ムダの発見 ■ DXの推進、先端技術を活用したカイゼンの推進 ■ 民間企業とのカイゼン情報の共有 ■ 民間マインドを持ったカイゼンの展開 <p>政策形成・企画立案</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 時代の大きな流れを把握し、民間の動向や先端技術の進歩、統計情報等も踏まえ新たな発想による施策の企画立案・創造力 	<p>情報の取捨選択・発信</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 県政全般の情報の収集、選択と活用策の指示 ■ マスコミ広報、SNS、先端の情報発信ツール等の組合せによる効果的な情報発信の指示 <p>対人関係能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ AI等では対応不可の人間力を持った高度、困難、複雑な折衝 	
行動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 適切な状況判断のもと臨機応変に意思決定 	<p>組織の意思決定・判断力</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 上司・部下に全面的に頼ることがない時宜に則した正しい判断 <p>重要な施策・方針の企画</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 県政全般の広い視点に立った重要な施策や方針の企画立案・業務実施 	
マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新たな政策の実現、特定の重要課題の解決のために ・先頭に立って組織を代表して高度、困難、複雑な対外折衝 	<p>新政策実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・知事や幹部への方針協議、説明 ・議会等での議員への説明、質問への応答 <p>組織の目標設定・リーダーシップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ コスト意識をもった施策・事業、組織等の見直し・時間外勤務縮減 	
人材育成	<p>適正配置</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 能力、経験、勤務状況等を踏まえた適切な配置・業務配分 	<p>職場環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 「イクボス・ファミボス」として部下の仕事と家庭・地域生活の両立支援、自らのワークライフバランスの実践 等 <p>育成能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 人材育成を意識し、信じて仕事を「任せ」、意欲を刺激する指導 ■ 能力に応じた基本的方向性・ポイントを押さえた明確な指示 ■ 「ほめる」「指導」「アドバイス」を併せて実施 	

育成プログラムの整備（鳥取県）⑤

鳥取県職員の人材育成、
能力開発に向けた基本方針
(R3.4改訂) (抜粋)

● 職位ごとに求められる役割と人物像

(人材育成・能力開発基本方針) P. 4

	ロードマップ	役割	人物像
一般職員 (主事・技師)	県職員としての 基礎づくり	<p>✓ 基礎づくり期の業務処理担当者として 指示・命令により、求められた業務を期限までに処理できる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 基礎的業務処理を習得し、根拠法令等を理解した上で、優先順位を付けながら計画的に正確かつ迅速に業務を処理できる。 ● 公務員として自覚ある行動がとれる。 ● 県民、上司、同僚等の意見を理解し、自らの意見や考えを伝えることができる。 ● 自らの強み、弱みを踏まえて自己の能力開発ができる。
	基礎的職務遂行能力の定着	<p>✓ 基礎能力定着期の業務処理担当者として 業務の課題を把握し改善の視点も入れながら業務を処理できる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 基礎的職務遂行能力を定着させ、業務の課題を把握した上で、長期的な計画を立て業務を処理できる。 ● 工夫、改善しながら業務を遂行し、わかりやすい資料作成、説明ができる。 ● 後輩に助言し、効果的に仕事を推進できる。
	職務遂行能力の発揮	<p>✓ 能力活用期の業務処理担当者として 職務能力を発揮し関係機関との調整など係長の代行もできる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 困難な課題解決に向けて上司と相談しつつ解決策を提案するなど主体的に行動できる。 ● 係長の代行として、内外の関係機関に説明・調整するなどができる。 ● 人材育成を意識しながら後輩指導ができる。
係長		<p>✓ 系の業務の実施責任者として 困難性のある業務は自ら処理するとともに、係全体の業務を管理し、部下指導など人材育成ができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 係全体の業務の進捗管理をおこなう必要なフォローや部下指導を行い、部下の能力、適性等を把握し、人事評価を行うことができる。 ● 上司、部下と連携しながら、困難な課題の解決に向けて課題や対応案を資料に反映し、課題を踏まえた具体的な施策を企画・立案できる。 ● 係の代表として内外の関係機関に説明・調整するとともに、補佐代行として県民、マスコミ等に対応できる。
課長補佐		<p>✓ 管理職の代行者として 管理職と協力して円滑な組織運営・業務管理を行うとともに、部下育成を推進することができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織運営・業務管理上、明確な判断、指示・命令を行い、管理職と協力して部下の能力開発の視点で指導・育成を推進できる。 ● 部下の適性、勤務状況、健康面、家庭状況等に配慮して事務分担の調整等を管理職に提案できる。 ● 課題を踏まえて効果的な施策立案を行い、その実現に向けて外部との重要な調整等を行うとともに、管理職の代行者として県民、議員、マスコミ、幹部職員等に施策等を説明することができる。
管理職		<p>✓ 組織の総括責任者として 円滑な組織運営、業務管理を行うとともに、ワークライフバランスを支援しながら、部下職員を適切に指導、育成することができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 県政の基本方針を踏まえた中長期的な組織目標を設定し、その達成に向けて進捗管理を行い、職員の能力・経験等を踏まえた配属・業務分担により、人材を有効に活用し、組織力を最大限発揮できる。 ● 部下の家庭状況等に配慮し、イクボス・ファミボスとして仕事と家庭の両立支援ができる。 ● 部下の意欲を高め、適正な人事評価により部下の能力開発、キャリアへの助言等を行い、人材育成を行うことができる。 ● 重要度、緊急性等を踏まえて、臨機応変な意思決定ができ、時宜に則した正しい判断ができる。

2. DX人材の確保・育成の考え方・取組（概要）

4. 実績

- 民間企業と連携したスキル別・階層別研修等の実施による体系的なDX人材育成
- デジタル区分の新設や国の制度を活用したDX人材確保

DX人材育成の考え方

高度な専門人材
(民間人材の活用)

デジタル技術実装、
システム内製化
を担う人材
(kintone、AI・RPAなど)

- ・管理職のマインドセット
- ・一般職員のデジタル知識・理解の底上げ

DX人材確保

- デジタル区分の新設（R4.4採用～）
民間企業等経験者を対象とした「デジタル区分」を新設（5名採用）
- 民間企業人材の活用（R4.5～）
国の「地域活性化起業人」制度を活用し民間企業の人材を受け入れ（1名受入）

○ 民間企業との連携協定に基づくスキル別研修

- ☞ kintone/ハンズオン研修（サイボウズ社）（R3～）
ローコードツール「kintone」による業務のDX内製化推進
- ☞ B P R研修（ガバメイツ社）（R4～）
業務の抜本見直しに向けた、業務量調査結果を活用した、業務見える化・分析・改善策立案等の実践

○ 職員研修所と連携した階層別研修等の実施

- ☞ 階層別研修におけるDX講座（R3～） ※R4～対象・内容拡充

新任部長	部長職の仕事とDX推進	20名
新任課長	DX推進・情報セキュリティ	100名
新任係長	DX推進・情報セキュリティ	120名
採用3年次	DX推進（DX推進・手続きオンライン化・デジタルツール・データ活用等）	200名
新採用職員 (前期・後期)	DX基礎・推進（DX推進計画・イントラ等の使い方・デジタルツール・データ基礎等）・情報セキュリティ	170名

- ☞ パソコンスキル基礎研修（Word・Excel等の基礎）希望者・新採用対象（R4～）

○ 民間の研修プログラムを活用した、知識の底上げ

- ☞ 日本リスキリングコンソーシアムへの参画（R4.8）
Googleをはじめとした参画企業が提供するデジタルスキルトレーニングを活用した全職員への研修（200種類以上；無料）
- ☞ 一般社団法人日本ディープラーニング協会（JDLA）への参画（R4.3）
地域課題や技術活用に必要なデータ・ネットワークの共有など、様々な最新情報や知見を取り入れ、職員の人材育成につなげる

国や他自治体、民間企業等への職員派遣（福岡県宗像市）

地方公共団体における
人材マネジメント推進のための
ガイドブック（R5.3）（抜粋）



取組事例

民間企業への派遣研修で意識改革&能力向上 ～目的の明確化と適正配置で課題解決を加速～

福岡県宗像市 職員数：512人

宗像市では、民間企業の組織風土や経営感覚を身に付け、市政に役立てることを目的に、職員の民間企業への派遣研修を継続的に実施しています。平成16年度から毎年複数の民間企業へ派遣研修を行い、これまで30名の職員が派遣研修を経験しています。

取組の経緯

- 民間企業への派遣については、人材育成ビジョンにおける職場外研修として位置付け、職員の意識改革と能力向上、そしてそれを職場に持ち帰り、市政に役立てることを目的に、平成16年度から開始しました。
- これまでに様々な企業へ職員を派遣してきましたが、現在は、人材交流を含む包括的な連携協定を締結している民間企業2社（大手自動車メーカー、大手旅客販売企業）に職員を派遣しています。

取組内容とポイント

若手職員の貴重な経験の場としての民間派遣

- ▶ 宗像市では、なるべく若い時に視野を広げてほしいとの考えから、市役所で2所属程度を経験した職員を派遣対象とすることを基本としています。職初入任後10年未満の職員が対象となりますが、入行後10年以上経過すると、結婚や子育てなど家庭環境の変化に合わせて職員の働き方も大きく変わり、民間派遣が難しくなる職員も出てきます。また、市役所での業務のある程度を経験しているほうが、民間企業とのギャップに気づき、学びが深まることも考えられます。こうしたことを踏まえ2所属程度を経験者を派遣することにしています。
- ▶ 派遣期間は2年間が基本です。もともと受入企業側から提案があったものですが、市としても1年目は企業職場に慣れるのに精一杯になってしまいうため、業務を理解し、民間企業の組織風土や経営感覚を身につけるには、最低でも2年は必要だと考えています。
- ▶ 派遣職員の選定にあたっては、毎年の異動調書の中で職員から「民間企業への派遣希望の有無」、「希望する民間企業」を聴取しています。希望する職員を対象に人事課職員が面接を行い、能力や適性、今後のキャリア形成についての考え方を踏まえて選定しています。希望する職員がいない場合はほとんどありませんが、その際は人事課が派遣にふさわしい職員を指名し、同意を得た上で派遣することとしています。
- ▶ 受入先の民間企業からは、「市役所職員は真面目で、堅実に仕事をこなすことから、社員にも刺激になる」との声を聞いており、やる気と能力のある職員を派遣することが、継続した派遣につながるものと認識しています。

派遣職員の成長をサポート

- ▶ 現在、人事交流を含む連携協定を締結している民間企業2社に派遣をしています。それぞれの派遣先には、職員を派遣する目的や職員の特性を伝え、配属先の検討を行ってまいります。また、職員の成長につながるために、“お客様扱い”ではなく、しっかりと仕事を任せさせていただくようお願いしています。
- ▶ 派遣職員に対しては、派遣前に面談を行っています。面談では、派遣する目的や何を学んでほしいのかをしっかりと伝えるときにも、今回の派遣がキャリア形成上どのような意味を持つのかを伝えることで、職員のモチベーションを高めた上で、派遣するように努めています。
- ▶ 人事評価や必要な案内を行う等の場合を除いては、本人への連絡はあまり行っておりませんが、派遣先の担当者から派遣職員の様子を定期的に向い、問題を抱えずに働くことができているかを確認するようにしています。

令和4年度の 派遣実績

- 大手自動車メーカー
(管理部門：1名)
派遣目的：女性活躍や人材育成に関する民間のノウハウの獲得。
- 大手旅客販売企業
(営業部門：1名)
派遣目的：市の魅力発信に必要な、営業や企業間連携のノウハウの獲得。



派遣終了後の活躍の場を準備

- ▶ 派遣期間が終了した職員には、市庁への報告と評価をもらう機会を作っています。また、学んだ内容を広く発表する機会も用意しています。コロナ禍前までは、部長長以上の職員を集めて報告会を開催していましたが、ここ数年は、報告動画を作成し、全職員が視聴できるようにしています。
- ▶ また、派遣終了後の配属先については、派遣期間中に学んだ内容が生かせる部署への配属を基本としています。

工夫のポイント

報告動画の作成で、次なる派遣候補者の モチベーションをアップ

派遣終了者には、民間企業においてどのような業務に従事していたか、また民間企業への派遣を通じて得た経験等について、報告動画を作成していただき、動画を見た職員が次なる派遣候補者として派遣を希望することで、組織としての好循環が生かれています。

業務内容

- 配属：総務部秘書・広報室広報G(企業PR)
- 企業PRに関する業務
 - ・企業PR活動施設案内物管理/更新
 - ・工場見学運用管理/更新
 - ・企業の魅力発信計画/企画
 - ・イベント出展 etc.



取組の効果

- 派遣職員からは、「民間企業に行ってよかった」との声が大半であり、民間企業特有のスピード感や合意形成の仕方など、市役所勤務では経験できない学びの場となっています。
- 一例ではありますが、コロナ禍において、必要なワーカー接種を迅速に進めることができたのは、民間派遣を経験した職員が様々な部署に配置されたことが一つの要因だと感じています。社会情勢の急速な変化に対応することが求められる状況下で、民間企業がもつスピード感や仕事の進め方が生きる場面は今後も増えていくと想定され、民間企業への派遣研修を継続していくことの重要性を感じています。

(総務部人事課 0940-36-5051、jinji@city.munakata.lg.jp)

区市町村に向けた人材育成支援策

総論

各論

情報化担当者向け

ICT推進のためのコア人材育成に向けた勉強会（全6回シリーズ）別紙参照

研修会（新規）

人事部主催「都職員向け研修」への自治体職員参加枠の確保

オンライン

（オンライン）

区市町村DXの基礎を学ぶためのセミナー
（自治体DX推進計画に関するテーマについて、
有識者を招いてナレッジ共有）

例：「自治体DX」とは・武蔵大学 庄司教授

（オンライン）

一部区市町村で先行的に利用されている
デジタル・ツール・ガイド

（行政手続デジタル化ツールやRPAなどのデジタ
ルツールに関する企業プレゼン型研修）
例：LoGoフォーム等の体験研修

ハイブリッド

（出前講座）

個々の自治体の状況に応じたマインドセット研修

（個々の自治体の地域性や進捗度を踏まえた、
ワークショップ型のDXマインドセット研修）
例：「〇〇区（市町村）におけるDXとは」

（集合型）

区市町村における行政課題対応・ハンズオン研修

（区市町村が共通して抱える行政課題に対する
デジタル活用ハンズオン研修）
例：「学童保育申請オンライン化対応について」

※勉強会及び研修会について、今年度は計48回、約2,400名の職員が参加

事業所管課向け

主に情報化担当者向け

民間企業との合同研修（京都府）

地方公共団体における
今後の人材育成の方策に関する研究会
(令和2年度報告書R3.3) 報告書（抜粋）

京都府（研究会第1回発表）

京都府では、重点取組事項を10本の柱にまとめ、概ね5年間を目処に取り組みとし、社会経済情勢や京都府の人事施策を取り巻く状況の変化などに応じて見直しを図ることとしている。

（1）職員に求める3つの姿勢の基礎を作る取組

【ベンチャーチャレンジ職員育成事業】

- ・「3つの姿勢」の基礎を作り、府民ニーズに即した政策提案能力を持つ人材を育成するための取組。府政に関する課題について自主的にグループを編成し、調査・研究を行った上で新たな政策の提案を行う。優秀な研究は知事や副知事の前で発表するため、プレゼン能力も養われる。
- ・応募要件として、①現地調査を実施すること、②企業や大学、市町村等他団体のメンバーを研究グループに加えること、③事業化を目指すことの3つが必須。
- ・大学の教授等からなる政策研究の指導員が研究の途上で指導・助言を行い、内容の審査や進行管理を行う。

（2）管理・監督職員のマネジメント・人材育成能力の強化に向けた取組

【民間企業との合同研修（合同スキルアップ研修）】

- ・管理職員を対象とし、戦略的思考力やマネジメント力の向上などを図るために実施。府職員と民間企業との交流を通じて相互で新たな気づきを促し、幅広い視野を身につけるとともに、人的ネットワークの拡大の効果も期待できる。

（3）高い資質と意欲・行動力を持った多様な人材の確保に向けた取組

- 採用困難な技術職の人材確保に向けた取組
- ・ 土木職の受験資格の年齢上限の引き上げ
- ・ 土木職、農業土木職といった、専門知識や業務が類似し、相互交流を行うような専門職について、試験区分を総合土木職と大括りして募集
- 民間企業との併願者取込みのため、教養試験の代わりにSPI試験導入
- 大学毎にリクルーターを決め、管理職員を先頭に各大学の研究室などに訪問
- 広報に力を入れ、新聞や業界誌に広告を掲載

自主研究グループ等推進（鹿児島県）

第9回研究会（R5.2.27）
鹿児島県プレゼン資料（抜粋）

背景・課題

- 高度化・多様化・複雑化する行政需要に対応できる人材の育成には、OJTに加え、職員の各階層に求められる能力を高めるための研修の充実が必要

- 従来の職員研修に加え、新たに、**管理職員のマネジメント能力**や**若手職員の政策形成能力の向上**のための研修や、**自己啓発意欲の向上**のための休日セミナーなどを実施
- **一般財団法人地域活性化センター**と、人材育成に関する**連携協定**を締結

職員研修の充実

管理職員のマネジメント能力向上のための研修

- マネジメント能力と創造的な職場づくりを学ぶ集合研修
- EBPM習得、部下のキャリア形成支援、生産性向上を学ぶe-ラーニング



若手職員の政策形成能力向上のための研修

- 職員自ら県政課題に関連するテーマを設定し、自主的に調査・分析、課題解決案作成を行う職員提案型研修



- ◀ 離島事務所の職員が町職員と一緒に分析を行う様子

自己啓発意欲の向上のための休日セミナー

- 学ぶ意欲向上の観点から、「ワーク・ライフ・シナジー」をテーマに休日の夜に自由参加で開催するセミナー



e-ラーニング



187講座

定年延長キャリアサポート研修



- 定年延長の心構え等を学ぶ

外部団体との連携

地域活性化センターとの人材育成に関する連携協定の締結



- 鹿児島県における自治体職員の人材育成の強化を図る観点から締結（R4.11月）
- 同センターの知見やネットワークを活用し、市町村とも連携しながら、県内自治体職員の人材育成の取組を推進

育成

Nurturing

☞ 市役所内部にとどまらない
主体的な活動や経験を応援！

○ 地域貢献応援制度

副業で
地域貢献！

職員が職務以外においてNPO法人等の活動に参加し、職務を通じて得た知識・経験等を活かして地域の課題解決に向け積極的に取り組んでいけるよう、報酬を得て地域貢献活動に従事できる基準を明確化。

○ 民間企業派遣・国内外大学院派遣

★市役所の枠にとわれない柔軟な発想，スキルを学び，民間コスト意識，ノウハウや経験，人脈を市政に還元することを期待して，民間企業に職員を積極的に研修派遣（R4年度：11社12名）

★希望する職員が休業することなく，研修として、国内外の大学院で学ぶ機会を設けるなど，職員の主体的なキャリア形成を応援。



2 主な取組内容

女性職員のキャリアパスの見える化

職位	年齢	経歴を有する分野又は関連分野で管理職を務める。
部 (5年)	60	
局・区長	59	
	58	
	57	
	56	
(5年)	55	
	54	
課長	53	
	52	
	51	
	50	
(4年)	49	
課長補佐級	48	引継ぎライン職を認める。 第二子が高校へ進学。
	47	
	46	
	45	
	44	
	43	経験を有する分野又は関連分野へ異動。ライン職を認める。
(4年)	42	
係長級	41	住所域から近い勤務地で異動。育児休暇も軽くなり、昇任と併せてより負担の高い業務に従事。 第二子が小学校へ進学。
	40	
	39	
	38	
(入庁)	37	育児休業からの復帰と同時に、住所域から近い勤務地へ異動。 第二子出産後、育児休業を取得し、元所属へ復帰。 テレワークや育児支援制度（育児時間休暇等）を利用しながら勤務。
職ね30代半ばから	36	
一般職員	35	
	34	
	33	
	32	
	31	育児休業中も所属から職務情報等を提供。
	30	2回目の異動で、異なる新たな分野の職階へ異動。
	29	育児休業中も所属から職務情報等を提供。
	28	育児休業中も所属から職務情報等を提供。
	27	育児休業中も所属から職務情報等を提供。
	26	育児休業中も所属から職務情報等を提供。
	25	育児休業中も所属から職務情報等を提供。
	24	育児休業中も所属から職務情報等を提供。
	23	育児休業中も所属から職務情報等を提供。

【目的・内容】

女性職員が意欲を持って育児等とキャリア形成を両立することができるよう、出産・育児を経験しながら管理職を目指せるキャリアパスを例示

女性職員の意見

育児などで長期間職場を離れた間のキャリア不足が管理職になる際の障害になるのではないかと考える女性職員が多い。

(想定条件)

- ・4年制大学卒業後、22歳で入庁
- ・28歳で結婚
- ・29歳で第1子出産、31歳で第2子出産
- ・産育休を約3年半取得

キャリアパスの明示（北九州市）

地方公共団体における
人材マネジメント推進のための
ガイドブック（R5.3）（抜粋）



「職種別ジョブローテーションモデル」 ～キャリアプランの道しるべ～

福岡県北九州市 職員数：12,395 人

北九州市では、人材育成基本方針に「職種別ジョブローテーションモデル」として職種別のキャリアパスを明示し、職員が自身のキャリアプランをイメージできるようにしています。
階層別研修で定期的に周知するとともに、育成期の職員を対象とした人事課によるキャリア面談と組み合わせること、職員のキャリア形成支援と、組織が求める人材の育成を図っています。

取組の経緯

- 北九州市では、職員が職業能力を作り上げていく（キャリア形成）には、長い職業人生を自分かどう歩みどよう成長していきたいか、自身で「中長期的な視野で幅広くキャリアの目標を持つこと」が必要と考えています。
- そこで、平成27年に人材育成基本方針を改定した際に、職員の進むべき道がイメージしやすいよう、職種別にジョブローテーションモデルを明示する取組を開始しました。
- 人材育成基本方針を補完する役割を担う「職種別人材育成方針」の策定・改定に合わせて、定期的なアップデートや例示職種の追加を行い、現在は14職種のジョブローテーションモデルを人材育成基本方針に掲載しています。

取組内容とポイント

職員の成長を3つの期間に分けて ジョブローテーションモデルを検討

- ▶ 北九州市では、職員の成長を育成期（約10年間）、開花期（係員・主任・主査）、発達期（主査・係長～）の3つの期間に分けてキャリアパスを明示しています。

- ▶ 育成期はジョブローテーションで幅広い業務経験を積み、開花期では自分の適性を探しながら、スペシャリストを目指すのか、あるいはゼネラリストとして引き続き様々な仕事をしていくのか考えてもらうようにしています。

ジョブローテーションモデルを作成

- ▶ ジョブローテーションモデルの原案は、各部署が職種別の育成方針に基づいて作成します。
- ▶ 各部署で作成されたジョブローテーションモデルを人事課がチェックし、加筆が必要な箇所などを指摘しながら、完成させます。
- ▶ 3つの期間ごとに、習得が必要となる知識や能力については必ず記載するようにしています。



ジョブローテーションモデルの周知

- ▶ ジョブローテーションモデルは庁内掲示板に掲載しており、全職員がいつでも確認できるようにしています。
- ▶ 階層別研修や年2回の所長との面談において定期的に説明を行い、周知を図っています。

人事課職員とのキャリア面談

- ▶ 人事課職員が新規採用職員、3年次・6年次職員に対し、ジョブローテーションモデルを示しながらキャリア面談を実施し、職員のキャリア形成支援を行っています。
- ▶ 自身のキャリアについて考えるきっかけにしようとするにも、職員の不安や不満を緩和することも目的としています。
- ▶ 3年次の職員に対しては職員がまだ経験していない部門の説明を行い、職員が経験していないことに興味をもてるようにしています。
- ▶ 複数の職務を経験している6年次の職員に対しては、今後のキャリアについての考えを聞くようにしています。



（キャリア面談の様子）

取組の効果

- キャリア面談後のアンケート結果では「キャリアについて考える機会になったか」という質問に対し、「大いに上がった」、「おおむね上がった」と回答した職員が92%、「モチベーションに変化はあったか」という質問に対し、「大いに上昇した」、「やや上昇した」と回答した職員が76%という結果となり、市職員としてのキャリア形成意識やモチベーションの向上につながっていると考えられています。

（総務局人事課 093-582-2203、sour-jinji@city.kitakyushu.lg.jp）

【一般事務】

時期の位置づけ	育成期（約10年間）	開花期（係員・主任・主査）	発育期（主査・係長～）
基本的考え方	3年程度のローテーションを自ら選ぶこと、下位の分野で経験を積む、一般事務として一通りの業務が実行できる力を育成する。	中堅事務職員として、様々な分野で経験を積む、異なる能力開発を促すとともに、適性を発見する。	適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事に活かすべく、成長の成果を存分に発揮させる。
取組する分野等のイメージ	<ul style="list-style-type: none"> ◎市民対応 ◎区役所の窓口等 ⇒市民対応の基本（市庁舎等）、行政サービス提供の業務 	<ul style="list-style-type: none"> ◎市民対応 ◎事業実施 ◎計画調整 ◎内部管理 	<ul style="list-style-type: none"> ◎各種行政分野 ◎各課長、計画調整等 ◎事業実施
	<ul style="list-style-type: none"> ◎市民対応 ◎市民サービス等 ◎市民サービス等 ◎市民サービス等 ◎市民サービス等 	<ul style="list-style-type: none"> ◎市民対応 ◎市民サービス等 ◎市民サービス等 ◎市民サービス等 ◎市民サービス等 	<ul style="list-style-type: none"> ◎市民対応 ◎市民サービス等 ◎市民サービス等 ◎市民サービス等 ◎市民サービス等

工夫のポイント！

事前課題にて自己分析

- キャリア面談を受ける職員は、事前課題としてキャリアプランシートを作成します。
- これまでの業務経験を自ら振り返り、今後の課題や目標についての自己分析を通して、自身の適性や将来活躍したい分野、キャリアプラン等について考えるきっかけ作りとなることを狙いとしています。

職種別のキャリアプランシートの内容

- 基本状況
 - 職名・所属部署など
- 自己分析
 - 強みと弱み（強みは活かすべく、弱みは克服するべく）
 - 自己分析で気づいた強み・弱み
- これまでの自己分析について
 - 経験・苦労した点、気づき、新たな知識や技術、能力
- 今後の自己分析について
 - 希望したい分野、今後の目標
 - 希望したい分野と強み・弱みの関係
- 自己記入欄
 - 人事課に届きたいことなど

工夫のポイント！

スペシャリストとゼネラリストの道を例示

- 北九州市のジョブローテーションモデルでは、採用期において、高い専門性を生かして特定分野・業務でリーダーシップを発揮する「スペシャリスト」と、幅広い視野を生かして各部署の2つを記載しています。
- 職員がこれまで培った経験や能力を考慮して、将来のキャリアを選択できる機会があることを例示しています。

ロールモデルの設定（広島市）

地方公共団体における
人材マネジメント推進のための
ガイドブック（R5.3）（抜粋）



取組事例

「ロールモデルとの交流会」 ～女性職員の不安を無くして、昇任を支援～

広島県広島市 職員数：1,567人

管理職への昇任時期を迎える課長補佐級の女性職員を対象に、同様の境遇を経験してきたロールモデルとなる部長級の女性職員との交流の場を設け、女性職員のキャリア形成を支援しています。

取組の経緯

- 女性活躍推進法に基づき、特定事業主行動計画として、「広島市女性職員活躍推進プラン」（以下、「プラン」という。）を平成28年3月に策定しました。
- 当時の状況として、今後管理職への昇任時期を迎える40代の職員に占める女性職員の割合が32.5%と高く、またその時点の女性職員の採用割合が40%を超えていたことから、今後、管理職への昇任時期を迎える女性職員が増加するものと見込まれました。しかし、プランの策定にあたって行った職員アンケートによれば、約50%の女性職員が「管理職に就きたくない」という回答であり、また、「自らのキャリア形成について考える機会が少なくない」という意見もありました。
- この結果を踏まえ、女性職員の管理職への昇任意欲を高めようとして、プランに盛り込む新たな取組の一つとして、平成28年9月からロールモデルとなる先輩女性職員と課長補佐級職員の交流の場を設けることとしました。

取組内容とポイント

- ▶ “家庭”と“管理職への昇任”の両立を目指し、ロールモデルを設定
◎ 今後は、職員の能力発揮やワーク・ライフ・バランスを推進する上で、家庭生活と両立しながらでも昇任していける職場環境づくりをこれまでに以上に進める必要があります。
- ▶ 広島市では、部長級の女性職員をロールモデルとして設定し、幅広い業務経験だけでなく、家庭生活における育児や介護の経験といった観点も考慮して、例年4人を選定しています。

ロールモデルとの交流会で女性の昇任意欲を向上

- ▶ 交流会の開催時期は、交流会を踏まえて10月の意向調査に記載できるようにするため、例年9月初旬としています。令和4年度は、対象となる課長補佐級職員74名（在職3年未満の女性職員）のうち、21名が参加しました。
- ▶ 例年、連続する4日間で開催しており、1日あたりの参加者は、ロールモデル職員2名と課長補佐級職員6～7名程度という割合になっています。各回2時間程度で、最初に参加者が簡単な自己紹介を行い、その後、ロールモデルである部長級職員が一人約20分間、自身のキャリアパスや経験談等を紹介します。部長級職員の中には、これまでの業務経験や管理職になって意識してきたこと等を資料にまとめて配布する職員もいます。最後に、参加者が部長級職員に自由に質問や相談をし、参加者同士も様々に意見交換する時間を設けています。

工夫のポイント

参加しやすく、魅力ある交流会づくり



- 部長級職員の組み合わせについては、例えば、仕事に注力してきた職員と育児や介護などの経験もしてきた職員を組み合わせたリ、業務経験を踏まえて一般事務職と保健師のロールモデルを組み合わせたリするなど、参加者がなるべく幅広い話を聞けるよう工夫しています。
- 日程については4日前に分け、参加申込み時に優先順位を付けてもらうことで、なるべく希望日に参加できるようにしています。また、職員が忙しくて予定日に参加できない場合も、参加日の変更など臨機応変に対応するようにしています。

取組の効果

- 課長補佐級職員にとっつて、部長級職員と自身のキャリアについて直接話をする機会が少なく、特に所属や職種が異なる部長である場合には貴重な交流の機会となっております。また、交流会を通じて、部長級職員と交流が深まることにより、女性の課長補佐級同士の横のつながりが強化されていることも成果だと考えています。
- 交流会後に実施しているアンケート結果を見ると、「ロールモデルの話を聞いて、女性として、職業人として揺るぎない姿勢をもっておられるところに元気をもらいました。」「仕事以外でお話する機会がないので、ざっくばらんにお話ができて非常に参考になりました。自分のモデルにしたいと思いました。」など、前向きな感想がほとんどです。定量的目標は置いておらず、追跡調査はしていませんが、交流会に参加した職員のうち数名は既に課長級に昇任しており、交流会の効果が一定程度あったものと考えています。
- 今後も女性職員の管理職への登用や職域拡大、本庁の企画管理部門への積極的配属、中央官庁や自治大学校等への派遣研修などを実施し、ロールモデルとなる女性職員の育成に力を入れて取り組んでいきます。

（企画総務局人事課 082-504-2050、jinji@city.hiroshima.lg.jp）

メンター制度の導入（神奈川県小田原市）

地方公共団体における
人材マネジメント推進のための
ガイドブック（R5.3）（抜粋）

キックオフの実施

- ▶ 4月末にメンターとメンティを対象としたキックオフを実施しています。時間は30分程度で、目的や期待される効果を確認し、心理的安全性について、過去の代表的な質問や意見の共有を行っています。また、キックオフに参加できなかった人のために、動画を作成し、視聴できるようにしています。



工夫のポイント

参加者の不安を事前に払拭

- メンターやメンティに気軽に取り組んでもらえるよう、キックオフの際、「テーマや課題を決めずに自由に話ができるのがよかった」といった過去の参加者の声をメンターやメンティに伝えることで、参加者が不安にならないようにしています。

工夫のポイント

“話しやすい場の創出”と“気軽さを意識した運用”

- 事務局は、月に1回程度、会議室を「クロスメンターカフェ(1on1の場)」として開放しています。見晴らしが良い場所で、音楽を流したり、観葉植物を置いたりして、話しやすい場を創出しています。
- 実施日時や方法等についてはペアに任せているほか、メンティの抱える課題の解決といった具体的な目標設定はせず、メンティが「気軽に相談できる場」を目指しています。



取組の効果

- 過去2回のアンケート調査の結果では、メンター、メンティともに9割近くの職員が有意義に感じていると回答しています。メンティからは「悩みを理解してもらって気持ちが楽になった」、メンターからは「自分自身のマネジメントの勉強になった」などの意見があり、メンティの不安解消や能力の発揮だけでなく、メンターのモチベーションやマネジメント能力の向上にも効果が見られました。

（企画部職員課 0465-33-1241、sho-j@city.odawara.lg.jp）

「小田原市版クロスメンター制度」

～クロスメンターで「働く」をもっと楽しく！～

神奈川県小田原市 職員数：2,226人

取組事例

キャリアの転機に直面した職員（メンティ）が、自分の所属以外で階層が異なる先輩職員をメンターとして指名し、約半年間、1on1の面談を行う「小田原市版クロスメンター制度」を令和2年度から実施。気軽に何でも相談できる相手と場所を創出することで、職員がキャリアの転機をスムーズに乗り越えられるようにするとともに、働くことについてのモチベーションの向上を目指しています。

取組の経緯

- 小田原市では、職員が入庁してから退職するまでに、①「入庁時」、②「はじめての異動」、③「係長への昇任」という3つの大きな“キャリアの転機”があると捉えています。
- ①「入庁時」には、OJT指導や年間を通じた様々な研修を行っています。②「はじめての異動」時には、職員が新しい部署にうまくなじみずメンタル不調に至った例や、③「係長への昇任」時についても、年度当初に新任係長研修はあるものの、議会対応や人事評価、部下育成等のノウハウについて年間を通じて支援がなく、不安や自信喪失から降任を希望する職員が出ることもありました。
- そのため、「はじめて異動した職員」と「新任係長」に対し、気軽に相談・雑談できる相手と場所を用意することで、心理的に安全な場を確保し、“キャリアの転機”をスムーズに乗り越えられるよう支援するという位置づけで、「小田原市版クロスメンター制度」をスタートしました。

取組内容とポイント

目的の明確化

- ▶ キャリアの転機を迎える職員のうち、「はじめて異動した職員」及び「係長へ昇任した職員」に対する支援が必要であったこと、また、特に若手職員からは「仕事以外のことも含めて気軽に相談できる場が欲しい」との声が大きかったことから、メンター制度の目的を『キャリアの転機に直面した職員に、職場を越えて何でも相談できる場を作ることで、働くことに対する不安を取り除き、職員の仕事に対するモチベーションを維持、向上させることを目指す』と設定しました。

メンターの指名とマッチング

- ▶ 小田原市では、メンターの指名制を採用しています。メンティ（はじめて異動する職員及び新任係長）は、4月中旬頃に希望するメンター（自分の所属以外で、階層が異なる先輩職員）を自ら選び、事務局（職員課）に提出します。事務局は、提出された内容を踏まえ、メンティから指名のあった先輩職員に意向を確認した上で、マッチングを行います。
- ▶ メンティは、知り合いの先輩職員にメンターになってもらうようあらかじめ打診した上で事務局に提出するケースが多く、これまでマッチングが成立しなかった例はありません。前所属の上司や憧れの先輩、育児を経験した先輩など、職員によって様々な希望が出されています。

工夫のポイント

メンティによるメンターの指名

- メンターは、メンティ以外の所属で、メンティよりも上位の職であることのみが条件です。年齢や性別、職種の制限はなく、選択肢の幅を広くすることで、メンティが自らの希望する職員をメンターに指名しやすい制度としています。
- メンティが直接メンターを指名することで、事務局が指名するよりもメンターの負担感が軽減されることにも、取組後に「アンケートカード」(名刺サイズのお礼を伝えるカード)を贈る仕組みを用意しており、メンターからは「メンティのためを引き受けて良かった」との声が多いです。

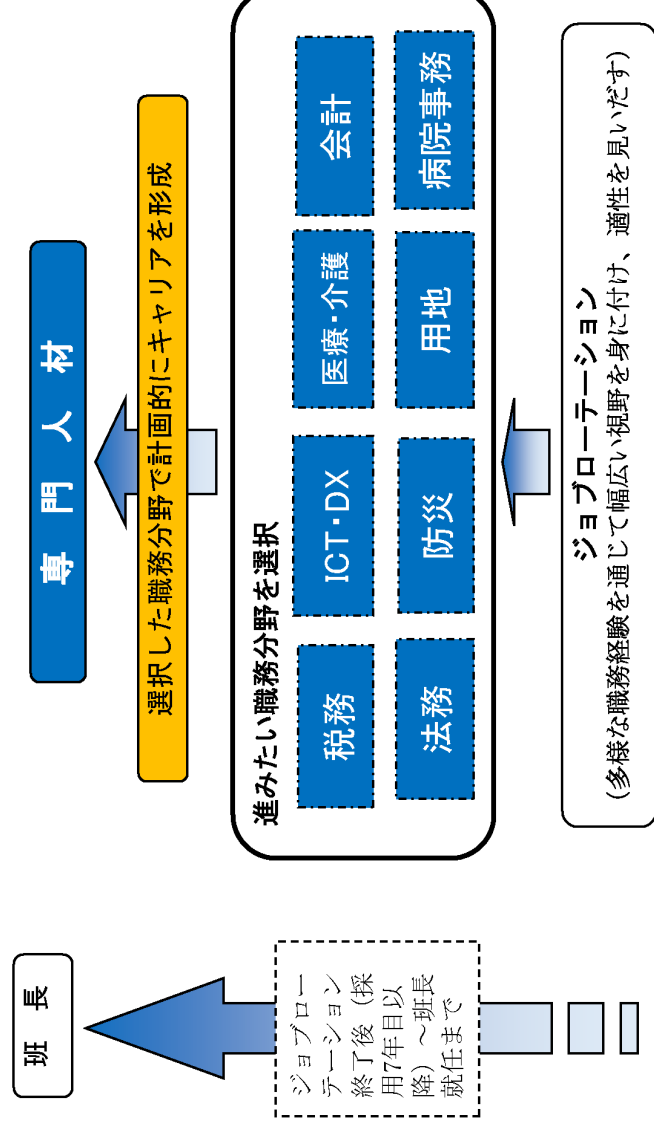
メンタリングの実施とアセスメント

- ▶ キックオフとあわせて1回目のメンタリングを実施しています。実施期間は半年間ですが、実施日時や方法、場所、内容はペアごとに設定します。勤務時間内、外にとらわれず、また面談という形にこだわらず、ランチ、チャット、ミーティングなど自由な方法で、月に1回程度の交流を目指して実施しています。
- ▶ 1on1の面談内容については、「職場での悩みやマネジメントの相談」、「議会や予算編成事務の進め方」、「人事評価の実施方法」、「育休復帰後の働き方」など様々です。
- ▶ メンタリングを半年間行った後には、アンケート調査によりメンター、メンティ双方の声を拾い、改善につなげています。



4 「極めたい分野挑戦制度」について

ジョブローテーション終了後において、職員が自ら進むべき職務分野を選択し、選択した分野に軸足を置いて職務を行うことにより、主体的・計画的にキャリアの積み上げを行い、当該分野の専門人材を効果的に育成する（2015(H27)年度～）



【ポイント】

◆中長期的なキャリア選択が可能

- ・応募できる職員をジョブローテーション終了後から主査級以下の事務職の職員に限定
- ・主体性を重視したキャリア形成が行えるため、高いモチベーションを持って仕事に取り組むことが可能

【◇極めたい分野挑戦制度】

※2015～2022の累計

公営職務 分野名	税務 分野	法務 分野	ICT・DX 分野	防災 分野	医療・介護 分野	用地 分野	会計 分野	病院事務 分野	合計
募集人数	80人	8人	8人	8人	24人	40人	9人	13人	190人
応募人数	9人	5人	10人	3人	1人	5人	1人	0人	34人
合格者数	2人	2人	4人	2人	0人	4人	0人	0人	14人

・昨年度までで14名の職員が合格
【過去の合格者の好事例】

所属・職名	配属先・異動歴
建設事務所 主査 (用地グループ班長) 《2016年度合格者》	2017 建設事務所 用地課 主任 2019 収用委員会事務局 主任 2020 収用委員会事務局 主査 2022 用地課 主査 2023 建設事務所 主査(班長)

・2015年度の制度創設から8年が経過し、毎年少しずつ応募があるが、合格者が少ない

複線型人事の活用（山口県）

「山口県版複線型人事制度」

～「エキスパート型」の認定で希望のキャリアパスを実現～

山口県 職員数：19,327人



地方公共団体における
人材マネジメント推進のための
ガイドブック（R5.3）（抜粋）



活躍してもらったため育成計画を工夫

エキスパート認定した職員の専門性を高めるため、外部研修の受講を積極的に促しています。定期異動者にも同様の研修機会は提供していますが、エキスパート認定者のほうが、より高度な研修を早いタイミングで受けられることにもつながっています。

人事評価についても工夫しています。エキスパート認定者は、定期異動をしてきた同職位の職員に比べると、その分野での業務経験が豊富な分、評価者による評価が高くなる傾向があります。それ自体は悪いことではないのですが、少し高い目標設定を行うことがモチベーションの維持につながることから、目標設定において留意するよう評価者に伝えています。

取組の効果

- 〇「エキスパート認定」された職員は、いずれの部署でもその分野の中心人材として活躍しています。また、その分野に際を越え、専門性を高めたいと考える職員の新たなキャリアパスとしての認知も広がっています。
- 〇平成20年度からの制度であるため、認定者の今後の昇任方法といった課題がありますが、複線型人事制度をうまく活用することで、行政として求められる恒常的な専門性の担保と、職員の多様化する価値観を踏まえたキャリア形成支援をしていきたいと思っています。

（総務部人事課 083-933-2036、a10200@pref.yamaguchi.lg.jp）

工夫のポイント！

認定基準とその後の意向調査でミスマッチを回避

- エキスパート認定する職員として、「分野」の専門家に
なり得る人材を選考したいため、特定業務での専門性を高めたいという人ではなく、該当の分野内の多岐にわたる業務で活躍していきたい人材かどうかを見極めるポイントとしています。
- エキスパート認定した職員に対しては、配属してから3年後に「意向調査」を実施し、所属及び本人の意向に変化がないかを確認し、キャリアの修正ができるようにしています。



組織の状況を踏まえて認定分野を決定

- 山口県では、行政課題や県の目指すべき目標を踏まえ、将来にわたって高い専門性が必要と考えられる7分野で「エキスパート型」の複線型人事制度を設定しています。
①税務関係業務、②防犯危機管理関係業務、③福祉関係業務、④観光関係業務、⑤用地関係業務、⑥会計監査関係業務、⑦デジタル推進業務
- 制度の活用を希望する職員は、市内公募により募集していますが、応募の対象となる職員は係長級以上もしくは40代以上の事務職員としています。これは、ジョブローテーションを経験することで自分の適性がわかり、今後のキャリアがよりイメージできているからです。
- 選考は、募集部局での意見を聞きつつ、人事課でエキスパート認定するかを決定しています。現時点の判断は勿論ですが、将来的な県全体の人員計画にも関係してくるため、総合的な判断を行っています。
- 選考に合格した職員は定年まで、その分野に軸足を置いて異動することになります。令和3年度は17名の応募があり、選考の結果、1名の職員をエキスパートに認定しました。

デジタル関連分野の新設

- 令和2年度よりエキスパート認定の分野に新たに「デジタル化推進業務」を加えました。県の重点施策にもなっており、デジタル分野でのエキスパートの育成が急務であると感じたからです。
- 一方で既に経験を積んでいる人材が少な分野でもあり、デジタル分野で将来活躍したいと考える素養のある職員がどれくらい存在するのか、今後の可能性を見たいという狙いもあったことから、主査級以下も応募可とするなど、年齢の幅と職種を広げた募集を行いました。
- 結果としては、新規採用職員から50代の職員、かつあらゆる職種からの応募がありました。最終的には30代～40代の民間企業経歴者や、SE経歴者やエキスパート認定するに至りましたが、この分野で素養のある職員の発掘ができたことは別の収穫でもありました。

工夫のポイント！

関連部署への異動も実施

- エキスパート認定者であっても、同様の業務経験が長期化することで、マンネリ化によるモチベーションの低下があることがわかっていきます。そのため、特定部署の業務のみに従事するだけでなく、関連部署への異動や派遣研修を経験してもらい、元の所属に戻すなどのローテーションを行う等、長期的な観点でのエキスパート職員の育成に取り組んでいます。
- 新たな経験を積み、またその部署との連携を深めて戻ってくることは、職員がさらに高いレベルでの能力の発揮につながっています。また、適宜環境を変え、この新たなチャレンジにつながり、職員のモチベーションの低下を防ぐ効果があると実感しています。

人事評価等の活用（岐阜県）

地方公共団体における
人材マネジメント推進のための
ガイドブック（R5.3）（抜粋）



取組事例

「総合的な評価者サポート」

～人材育成につながる人事評価制度の運用を目指して～

岐阜県 職員数：25,990人

岐阜県では人事評価を、自発的な能力開発等を促すことに結びつけるための重要な人材育成ツールと位置付けています。人事評価制度を人材育成に活用するためには、評価者と被評価者が積極的にコミュニケーションを図ることが重要な認識に立ち、評価者が人事評価面談等において、「人材育成を意図した助言・指導」や「評価理由の十分な説明」を行えるよう、人事評価研修や評価者ハンドブックの配布、評価者チェックシートの活用等により、評価者のスキルアップを総合的にサポートしています。

取組の経緯

○岐阜県では、平成26年度から人材育成のために勤務評定結果の開示と指導助言を開始し、平成28年度から全職員を対象とした人事評価制度を導入しました。

取組内容とポイント

評価者の意識醸成とスキルアップ

- ▶岐阜県では、人事評価を人材育成に活用する上で、評価者の「人事評価の人材育成への活用に係る意識醸成」と「評価者・説明スキルの向上」が重要と考えています。
- ▶新任係長・課長補佐総研修や新任課長総研修に人事評価についての科目を組み入れることにより、人事評価方法や面談に対するスキルアップを図っています。
- ▶研修内容については、人事評価の目的や目標設定のポイント、面談の目的や進め方等であり、外部講師による講義とグループワークで構成されています。

忙しい評価者のために評価者ハンドブックを作成

- ▶平成30年度から係長級以上の職員に対し、日常的に参照してもらえよう、「評価者ハンドブック」を配布し、評価者となる職員が適正な人事評価とフィードバックを行えるようサポートしています。
- ▶評価者ハンドブックには、①評価者としての心構え、②評価にあたっての注意事項、③日頃の職務行動の観察記録、④評価面談の留意点、⑤結果開示の留意点について、要点を簡潔にまとめています。合わせて職務行動記録シートがついており、評価の裏付けとなる被評価者の様子を書き記すことができます。

工夫のポイント！

評価者ハンドブックはコンパクトかつ見やすさを重視

- ・評価者ハンドブックを作成したきっかけは、人事評価マニュアルが100ページを超えるボリュームのため、職務で忙しい職員は中々見ることができないという問題意識からでした。
- ・そのため、サイズはA5サイズとし必要最低限の情報のみを記載し、見やすくしています。
- ・また、よく聞かれるQ&Aを掲載するなど、評価者がより使いやすくなるように随時改定を行っており、評価者からも好評を得ています。



評価者チェックシートで要点復習

- ▶上半期と下半期の評価時期の前に、評価者に対して、庁内システム（評価者チェックシート）を活用したチェックシートを実施し、人事評価の精度向上に努めています。
- ▶テストの内容は、人事評価の対象とする業務（例：公務外の行動は評価しない）や期間（例：前回の評価結果に影響されない）といった基礎的な問題や評価を行うにあたってのエラー（ハロー効果、寛大化・厳格化傾向）回避を目的とした問題など全部で5問程度です。ハンドブックを見れば正解できる簡易な内容としており、職員に負担感なく取り組んでもらえるよう工夫しています。

工夫のポイント！

評価者チェックシート

- ・人事評価の精度向上を目的として、評価者チェックシートを活用しています。
- ・係長以上の職員を対象に、5つの設問に○×で回答してもらい、その場で自己点検を行います。
- ・システム上で回答した後、設問についての解説が表示されるようになっており、不正解だった場合には、評価者がその場で誤りに気づき、理解を深められるようにしています。
- ・評価者チェックシートの設問は毎回異なり、「ワークの評価方法」などタイムリーな設問も出題します。

	評価者チェックシートの設問例	選択肢 (OorX)
1	A主事、B主事、C主事は、入庁3～4年目の職員で、強みや弱みはそれぞれあるが、いずれも与えられた仕事をきちんとこなす真面目なタイプの職員である。 3人の中では、A主事が仕事も速くミスも少ないので、より高い評価を付けることにした。	X
2	F主事は在宅勤務が多く、仕事ぶりやオフィスで確認することが困難であったため、総合評価を低くつけた。	X
3	D主任は、明るく付き合いの良いとの評判であり、笑顔、そのような印象を与えるものがあった。 このよう印象を与える職員の能力は決して高いと思われたため、個々の評価項目にとらわれず、総じて高い評価を付けることとした。	X
4	...	
5	...	

■設問を読み、記述が正しいと思う場合には「○」を、間違っていると思う場合には「×」を選択してください
(注：設問中の登場人物は架空の人物であり、実際の職務内容、職務行動とは全く関係ありません。)

取組の効果

- 岐阜県では「被評価者の納得度」が人事評価制度において最も重要と考えており、そのことを研修やハンドブックなどを通して評価者に伝えてきました。
- 人事評価制度の効果測定のために、平成30年から被評価者に対して面談や結果開示に着目したアンケートを実施しており、評価理由の納得度については、例年約90%の納得度が得られています。
- 評価者のスキルアップに資する様々なツールの提供が、アンケートの結果につながっていると考えています。

(総務部人事課 058-272-1111)

管理職による職場内マネジメントの推進（大阪府茨木市）

地方公共団体における
人材マネジメント推進のための
ガイドブック（R5.3）（抜粋）



取組事例

計画的な研修で管理職能力を養成 ～部下職員のやりがいを引き出し組織力を強化～

大阪府茨木市 職員数：1,780人

茨木市では、部下職員の「やりがいの創出」や「エンゲージメントの向上」を通して、組織力を強化させるため、中堅層にはリーダーシップを身につける研修、管理職層にはコーチングやマネジメント能力を高める研修等、職層に応じて計画的に管理職に求められる能力の養成に取り組んでいます。

取組の経緯

- 各職場において管理職層が、今まで以上に職員一人ひとりの個性を尊重し、やりがいを最大限に引き出す組織運営が実現できるよう、中堅層となる主査の段階でリーダーシップ能力を、係長以上の管理職層にはマネジメント能力を身につけられるよう研修に力を入れています。
- また、行政課題が複雑・多様化する中で、課題解決のために自律的に考える人材を育成していく必要があると考え、令和3年度から、管理職層を対象に、部下職員の能力を最大限に引き出せるよう、コーチング実践研修を導入しました。

取組内容とポイント

管理職能力を養成するための計画的な研修の実施

- ▶ 管理職層の人材を育成するために、中堅層を対象としたキャリアデザイン研修から、新任主査研修、新任係長級研修、新任課長級研修等、職層に応じ、計画的に管理職に必要な能力を養成するための研修を実施しています。

① キャリアデザイン研修

- ・ 茨木市では、職員は主査、係長、課長代理、課長と昇任していきます。主査への昇任は試験により選考していますが、受験前の段階において、職員に対してキャリアデザイン研修を実施し、これまでの自身のキャリアを振り返ってもらくとともに、今後の昇任を含めたキャリア形成を考えてもらうことで、自律性を高め、昇任意欲を喚起し、将来の管理職層を担う人材の育成を図っています。

② 新任主査研修（リーダーシップ等）

- ・ 主査に求められる能力を「リーダーシップ」、「後輩の指導育成力」、「地域共創力」、「政策立案能力」と定め、新たに主査となった職員に対し、2日間の研修を実施しています。
- ・ 具体的には、「リーダーシップ研修」、「地域共創力研修」、「政策法務・系列立案研修」といったカリキュラムの下、今後期待されるチームリーダーとしての役割、さらにその先にある組織のマネージャーとしての振る舞いについて学ぶことで、視座を高め、管理職能力の基礎を築きます。

③ 新任係長級研修（組織マネジメント・ハラスメント等）

- ・ 係長に求められる能力を「系のマネジメント力」、「部下の指導育成力」、「施策推進能力」と定め、新任係長級に対し、2日間の研修を実施しています。
- ・ 具体的には、「行政改革やDXの推進、人事評価制度やハラスメント問題理解、議会対応や予算管理等、係長に必要とされる知識を修得します。
- ・ さらに、「マネジメント研修」により、リーダーシップに加えてマネジメントの観点について学ぶことで、係の長としての役割や影響力について理解を深め、部下の人材マネジメントに取り組み、事業推進の核となる管理職としての能力を養成します。

④ 新任課長級研修（組織・人材マネジメント等）

- ・ 課長に求められる能力を「施策責任者としての統率力」、「所属職員の指導育成力」、「所属環境の整備」と定め、新任課長級に対し、2日間の研修を実施しています。
- ・ 組織全体のミッションやビジョンを職員一人ひとりに浸透させ、組織パフォーマンスの最大化と職員のエンゲージメント向上を達成するとともに、働きやすい職場環境づくりに努めるなど、管理監督者に求められる高度なマネジメント能力の養成に力点を置いています。また、所属の長に求められるリスクマネジメントや議会対応についても、このタイミングで研修を実施しています。

茨木市の職員研修体系（階層別研修）



工夫のポイント！

「研修効果を高めるために「OJT実践マニュアル」でサポート」

- ・ 研修で学んだコーチングや人材マネジメントが円滑に実践できるよう、OJTの進め方やポイント、実践する際のチェックリストや振り返り方法を示した「茨木市OJT実践マニュアル」を作成し、職場内での人材育成に重要な役割を担う上司のサポートを行っています。
- ・ 新人のOJT時において、課長・係長・OJT担当者ごとの役割が明確となることや、担当者間で育成のビジョンを共有することで、職場全体で新人育成に取り組むという意識の醸成にも寄与しています。

部下職員の能力を引き出せるよう コーチング実践研修を導入

- ▶ 複雑・多様化する行政課題を解決するためには、職員の自律性が高く、心理的安全性の高い組織づくりに取り組むとともに、部下職員の能力を最大限に引き出すために人材マネジメント能力の向上が必要不可欠と考え、すべての管理職を対象として、令和3年度からコーチング実践研修を開始しました。

- ▶ 具体的には、信頼関係やエンゲージメントを高めるための「承認のスキル」、相互理解を深める「傾聴のスキル」、気づきを促し自発的行動を引き出す「質問のスキル」について、実践演習を中心とした研修プログラムとしています。

取組の効果

- 段階的・計画的な研修を通じて、組織全体として管理職層のマネジメント能力向上につながっていると感じています。
- 令和3年度から新しく取り組んだコーチング研修についても、実施後のアンケート調査では、上司と部下との間で定期的な面談等のコミュニケーション機会が増えたことにより、上司側からは、「部下とのコミュニケーションがスムーズになった」、「部下からの提案が増えた」、「部下の強みや興味をもっていることを知ることができた」といった回答があり、部下側からは、「不安な気持ちや和らいだ」、「自信をもって業務に取り組めるようになった」といった声が挙がるなど、職員の自律性の向上や職場の心理的安全性の向上に一定の効果があったと感じています。

HRテクノロジーの活用（奈良県生駒市）

地方公共団体における
人材マネジメント推進のための
ガイドブック（R5.3）（抜粋）

「タレントマネジメントシステム」 ～人事業務効率化を達成し、戦略的人事施策へ～

奈良県生駒市 職員数：819人

生駒市では、組織全体のパフォーマンスの向上を図ることを目的とし、タレントマネジメントシステムを導入しました。人事評価や自己申告等の効率化に取り組みほか、採用時の適性検査にも生かしており、今後は情報を一元管理、分析することで、具体的な根拠に基づいた人事配置を進めていく予定です。

取組の経緯

- 生駒市では令和2年度に人材育成基本方針の見直しも行うこととなりました。当時、人事評価はシステムとExcelの併用で管理していましたが、システムで一元管理ができるよう、新しいシステムの導入を目指しました。
- 令和3年9月にタレントマネジメントシステムの契約を行い、同年11月から実施しています。

取組内容とポイント

複数の情報を一元管理できるタレントマネジメントシステムの導入

- ▶ 人事評価の「目標達成度評価」については既にシステムを導入していましたが、「職務行動評価」については、Excelで管理していたため、こちらもシステムで一元管理できるよう、目的とする人事評価の一元管理だけでなく、戦略的な人材配置や自己申告・研修後のアンケート等の分析ができるなど、業務効率化が図れると判断しました。
- ▶ 検討の際は複数のタレントマネジメントシステムについて比較しました。生駒市では様々な職種で常に採用活動を行っていることもあり、採用管理機能を備えたシステムを選びました。

実装に至るまで

- ▶ 毎年新規主要事業について市長等によるヒアリングの機会があり、タレントマネジメントシステム導入により人事作業の効率化が図られること、人事戦略上有効であることを説明した結果、採択されました。
- ▶ 発注前の段階では個人情報保護についての審議や、プロポーザルの仕様書作成などで苦労しましたが、人事のプロフェッショナル人材の助言を得て、検討開始から約1年で導入までこぎつけることができました。
- ▶ 導入したシステムは様々なカスタマイズができます。最初に導入支援のコンサルティングをオプションで契約し、初期の時点で市の人事評価体系に合うようにシステムを構築してもらったため、担当職員の負担が軽減され、稼働までの時間も短縮されました。

システム活用の詳細

- ▶ システムには、職員ごとに所属在籍年数、階級とそれに伴う役職、過去の人事評価データなど様々なデータが入力されています。
- ▶ 所属長、一般職員といった属性によって閲覧権限を設定しています。
- ▶ クラウドシステムであるため、職員が市内のパソコンを使っていつでも閲覧・入力ができます。

人事評価

- 人事評価の「目標達成度評価」はシステムで、「職務行動評価」についてはExcelで管理していました。そのため、人事課が評価を行うためのExcelデータの送付、評価を行ったかどうかの確認、評価の回収、集計・分析などに非常に時間がかかっていました。
- タレントマネジメントシステムを入れたことで、人事課は人事評価の点数等を一括で取り込むことができ、Excelを一つ一つ開いて取りまとめていた頃と比べ、作業時間を大幅に削減できました。

適性検査を活用した人材確保・人事配置

- 職員採用試験受験者に対して、以前は別のサービスを使用して適性検査を行っていましたが、タレントマネジメントシステムを導入したことで、システムの機能を使って適性検査が行えるようになりました。また適性検査の結果がスムーズに人事情報データベースに入ることになり、作業面で効率化を図ることができました。
- 適性検査は既存職員も受検しており、受験者の結果と既存職員の平均データ等を照らし合わせることで、受験者の強みや弱みがわかり、採用の際に参考にとなります。また、採用後もデータを引き継げるので、人事配置に活用することができます。
- 適性検査の結果だけでなく、過去の目標達成度評価、職務行動評価、所属在籍年数、階級とそれに伴う役職などが個々の職員に紐つき入力されているため、人事異動や人事管理全般においても活用を開始しています。

アンケート結果の管理（異動希望等の自己申告を含む）

- 以前は職員がアンケートに回答し、人事課アドレスにグループウェアで提出を行い、Excelでアンケートの集計をしていました。全員ダウンロードをして並び替えるだけで、1つのアンケートにつき数日の作業時間がかかっていました。
- タレントマネジメントシステムでは、システム上でデータが蓄積されているため、必要な項目、必要な回答者を指定するだけで、CSV形式により出力でき、作業が1、2分で終わるようになりました。アンケート調査は複数あるため、年間1か月程度の業務削減につながりました。

取組の効果

- 生駒市では、タレントマネジメントシステムを導入したことにより、人事評価に係る作業や採用試験における適性検査、アンケート結果の管理において、業務の効率化につながることができました。
- 今後は、採用時の情報や職員の情報を一元化し、職員像が数値化・視覚化できれば、異動シミュレーションや採用などにも活用できると考えています。最終目的は、パーソナリティを見て、最適な人事配置ができることです。

（市長室人事課 0743-74-1111（代表））

工夫のポイント！

人事のプロフェッショナル人材を登用

- HRテクノロジーの導入にあたっては、令和元年度に人事のプロ人材として採用した会計年度任用職員2名の活躍がありました。2名の職員は自らが経営も行う人事戦略の専門家です。

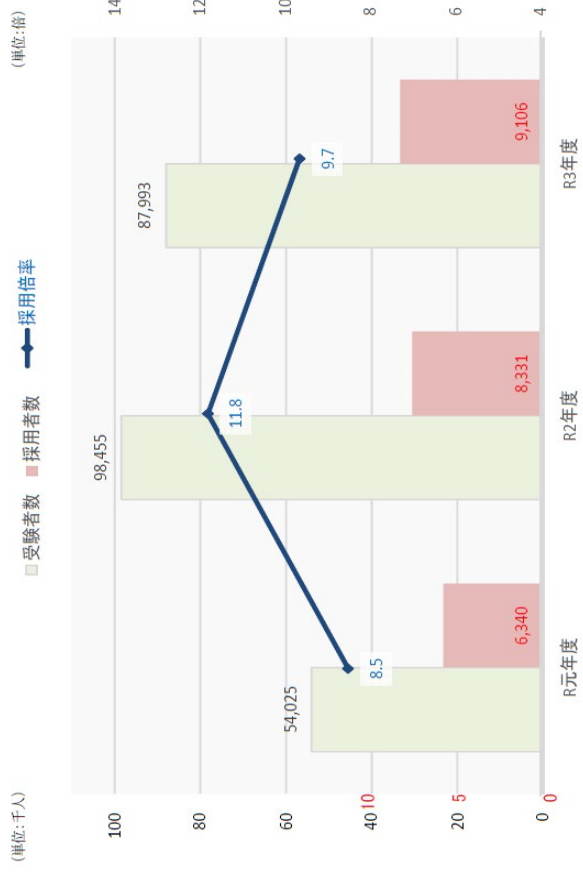
競争試験全体及び中途採用試験の状況

- 競争試験全体について、受験者数は、465,028人で前年度比で3,502人減少。競争率は、5.8倍で前年度比0.1ポイント減少。
- 受験者・競争率については、中途採用試験の実施の影響等により下げ止まりの傾向が見られるものの、長らく減少傾向が続きしており、低水準に留まっている。
- 中途採用について、受験者数は、87,993人で前年度比で10,462人減少。
- 採用者数は、9,106人（前年度比775人増加）で採用倍率は9.7倍（前年度比2.1ポイント減少）となっている。
- 受験者の増減はあるものの、実施団体の増加による影響もあり、採用者は年々増加している。

■ 過去10年間の競争試験における
受験者数、合格者数及び競争率の推移



■ 過去3年間の中途採用試験における
受験者数、合格者数及び競争率の推移



就職・採用活動における企業及び学生の動向

人事院「令和3年度年次報告書」（抄）

第2部 人材確保に向けた国家公務員採用試験の課題と今後の施策

【概要】

- インターンシップ等を通じた早期の採用選考活動を行う民間企業が増加。
- 学生が内々定を獲得する時期、就職活動を終了する時期も早期化。

1 民間企業の採用活動の動向

就職・採用活動の円滑な実施及び学生が学業に専念できる環境の確保のため、例年、政府は経済団体等に就職・採用活動に関する要請を行っている。その中で就職・採用活動日程の遵守を呼びかけており、広報活動の開始は卒業・修了年度に入る直前の3月1日以降、採用選考活動の開始は卒業・修了年度の6月1日以降、正式な内定日は卒業・修了年度の10月1日以降と定められている。

近年はインターンシップを実施する民間企業が増加しており、特に卒業・修了前年度（大学3年生・大学院1年生）の学生を対象に6月から募集を開始する場が多い¹²。学生は卒業・修了前年度の6月の募集に申し込み7月～9月にインターンシップに参加する¹³者が多いことから、6月以前に業界や企業に関する分析を始めていると考えられる。インターンシップに参加した学生に対する調査では、30%以上のインターンシップが「採用のための実質的な選考を行う活動を含んでいた」とされており¹⁴、インターンシップが民間企業にとって採用選考活動の端緒となっており、卒業・修了年度の6月より前に採用選考活動を開始した企業に対するその理由の調査¹⁵によると、「採用したい質の学生が早期の就職活動を行っているため」と回答した企業が39.1%と最も多く、次いで「競合他社が早期の採用活動を行っているため」が27.0%であった。前述のインターンシップと併せて考えると、多くの企業が採用したい優秀な学生は就職活動を早期から行い、民間企業もそういう学生にインターンシップを通じて接触し、実質的な採用活動を行っている可能性が高い。

2 学生の就職活動の動向

2020年度の就職活動中に企業説明会やセミナー等に参加した大学4年生及び大学院2年生に対する調査¹⁶では、企業説明会やセミナー等に最初に参加した時期については、45.1%が卒業・修了前年度の9月以前と回答しており、2016年度から一貫して上昇している。ピーク期についても、従来は多くの学生が卒業・修了前年度の3月と回答していたが、卒業・修了前年度の2月以前と回答する者の割合が2020年度には51.5%となっている。

また、採用面接（学生が採用面接と認識した企業との接触を含む。）を最初に受けた時期については、卒業・修了前年度の3月以降と回答した者が減少傾向にある一方で、卒業・修了前年度の2月以前と回答した者は年々増加している。ピーク期についても、卒業・修了前年度の3月以前と回答した者が年々増加している¹⁷。

こうした早期化の傾向は、学生が内々定を獲得する時期や就職活動を終了する時期にも表れている。卒業・修了前年度の3月以前に内々定を得ている学生は年々増加しており、2020年度は全体の28.7%であった¹⁸。また、別の調査によると、卒業・修了年度の5月末時点で就職活動を終了した学生の割合も増加傾向にあり、2021年度は31.4%であった¹⁹。

公務の魅力発信（佐賀県）

第11回研究会 (R5.5.12)
佐賀県プレゼン資料より

3. 人材確保の取組

Ⅲ 広報（情報発信）

佐賀県職員として働く魅力を情報発信し、受験に繋げる。
(1) 採用サイトの刷新



トレンドを意識した
サイトデザインへ
「佐賀県職員」として
働く魅力を可視化
公務員という
職種はない。

公務員



Copyright © 2022 Sagapref. All Rights Reserved.

3. 人材確保の取組

(2) お仕事ガイダンス



- ・佐賀県庁の取組や県職員の魅力を紹介。
- ・令和2年度 オンライン開催 参加者107名
(前年度比 約1.7倍)
- ・令和4年度から、リアルとオンラインのハイブリッド方式により開催
- ・事務系、技術系を分けて開催。

(3) 技術系バスツアー



- ・佐賀県職員として働くイメージを持つ
ていただくため、実際の仕事現場を案内。
- 【東地郡】
土木、県政、農業土木、林業
- ・令和4年度 参加者20名

Copyright © 2022 Sagapref. All Rights Reserved.

3. 人材確保の取組

(4) 説明会等への参加

- <令和4年度実績>
合同説明会 3件
個別説明会 11件



理系学生のため福祉系新規採用
説明会はアークアール
開催日：2023年2月18日(木)
会場：マリンメッセ福岡
出席社：当社
学生数：179名 (うち佐賀県ブース11名)

(5) 就職支援ツールの活用

<例>
YouTube企業説明会
『ONE CAREER LIVE』（一社独占LIVE）

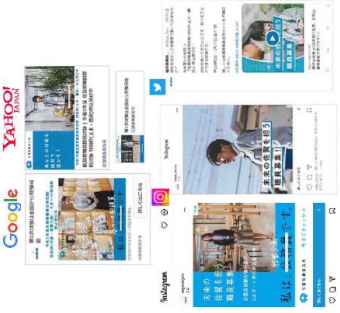


40分程度のYouTube生配信番組
配信以降1年間はアーカイブあり
・事前申込み数：1426名 (平均：1580名)
・最大同時接続数：151 (平均199.8)
・視聴者満足度：9.54/10 (平均9.0程度)

この他、各就職サイト（新卒・転職）に掲載。

(6) SNSの活用

各SNS、Webよでの戦略的な広報を実施



Copyright © 2022 Sagapref. All Rights Reserved.

出典：総務省「第11回ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」
資料「佐賀県庁における採用の取組」より

背景・課題

- 行政需要は、今後、ますます高度化・多様化・複雑化すると予想され、今後の社会情勢の変化等に対応できる優秀で多様な人材の確保が必要

○ 人事委員会において、**受験者層に応じた採用試験の実施**や、**職場見学**や**若手職員との意見交換**等の開催、**技術職員確保のための技術系若手職員によるWEB面談**を実施

1 柔軟な採用試験の実施

学生の進路選択の早期化や就業意識の多様化など採用環境の変化に応じた柔軟な採用試験の実施

- **民間企業等職務経験者を対象した試験「UIターン枠（技術）」を創設**（H29～）
年齢制限撤廃など受験資格見直し（R3～）

- **大学卒業程度試験にSPI3を使用し、民間志向の学生等も受験しやすい試験「特別枠」を創設**
「行政（事務）特別枠」（H29～）
「土木（技術）特別枠」（R5～）

2 積極的な人材確保活動の展開

- **職場見学会「お仕事ガイダンス」**（H26～）



- **技術職現場説明会**（H29～）



- **少人数でのグループワークを中心にしたフリートーク座談会**（R5～）

- **キャリアプランなどをテーマにしたWeb説明会**（R5～）

- **学生等からの疑問・相談等に若手技術職員がWeb面談に応じる「技術職ナビゲーター制度」創設**（R3～）



地方公務員の職員採用試験における多様な試験方式の工夫

○ 直近5年間（平成28年度～令和2年度）における一般職の職員（※1）の採用試験（※2）について、

実施方法の工夫等の地方公共団体の取組状況を調査。（注）本調査において「市区町村」には、1721団体に加えて、特別区人事委員会を含む。

（※1）会計年度任用職員、臨時任用職員及び任期付採用職員を除く。（※2）障害者を対象とする採用試験、就職氷河期世代の支援に係る中途採用試験を除く。

職務経験不問の試験（新規学卒者等の採用を想定）

既存の採用試験実施上の見直し

○ 受験者を増加するための工夫や、人物重視の採用を指向した取組、新たな面接方法の導入等が行われた。

	都道府県	指定都市	市区町村	合計
① 受験資格の緩和 （年齢上限の引き上げ・撤廃等）	24 (51.1%)	14 (70.0%)	689 (40.0%)	727 (40.6%)
② 試験日程の変更 （試験日程の前倒し・短縮、実施日の変更等）	21 (44.7%)	8 (40.0%)	405 (23.5%)	434 (24.3%)
③ 試験実施日を休日に設定 （就労中の受験者への配慮等）	5 (10.6%)	4 (20.0%)	513 (29.8%)	522 (29.2%)
④ 試験会場の管外設置 （テストセンターの活用等を含む）	13 (27.7%)	3 (15.0%)	228 (13.2%)	244 (13.6%)
⑤ 教養試験・専門試験・論文試験等の 試験対策が必要な科目の廃止	19 (40.4%)	11 (55.0%)	318 (18.5%)	348 (19.5%)
⑥ SPI等の適性検査の導入	9 (19.1%)	9 (45.0%)	427 (24.8%)	445 (24.9%)
⑦ 口述試験、グループワーク等の人物試験 の配点比率の増加	6 (12.8%)	3 (15.0%)	261 (15.2%)	270 (15.1%)
⑧ WEB面接の導入	4 (8.5%)	1 (5.0%)	84 (4.9%)	89 (5.0%)
⑨ 録画面接の導入	0 (0.0%)	0 (0.0%)	23 (1.3%)	23 (1.3%)
⑩ その他の既存試験の見直し	18 (38.3%)	7 (35.0%)	102 (5.9%)	127 (7.1%)

○ その他の既存試験の見直しの内容（主なもの）

- ・ 集団討論の導入・廃止
- ・ グループワークの導入
- ・ 試験回数増加
- ・ 出題分野の選択制の導入
- ・ エントリーシート・書類選考の導入
- ・ 出題分野・出題数の削減

- ・ 論文試験・記述式試験の廃止
- ・ 面接回数増加・削減
- ・ 合格基準の見直し

採用

Recruitment

👂 多様で優秀な人材の確保

「チャレンジ精神」 CHALLENGE
「リーダーシップ」 LEADERSHIP
「デザイナーカ」 DESIGN

○多様な試験区分

特別枠

→ 通年募集枠へ統合

★ 特別な公務員試験対策は不要（SPIのみ）

★ 民間企業との併願を想定

デザイン・
クリエイティブ枠

★ デザインや芸術分野の素養がある人材

通年募集枠

★ 一般的な時期の就職活動が難しい人
（留学や部活動、研究活動など）

★ 通年で申込受付、試験は年4回

経験者採用

← 社会人採用

★ R5年度～スタート、通年募集で実施予定



多様な試験方式の工夫（大阪府四條畷市）

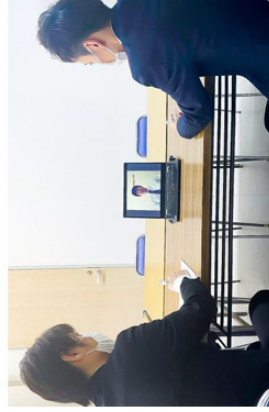
第11回研究会（R5.5.12）
四條畷市ブレゼン資料より



具体的な取組～2つの拡大～

大卒・民間出身者を中心に、応募者数が急増

1 応募エリアの拡大



WEB面接、ビデオ面接の導入

遠方にお住まいの方、育児中、介護中、在職中の方も受験しやすくなりました

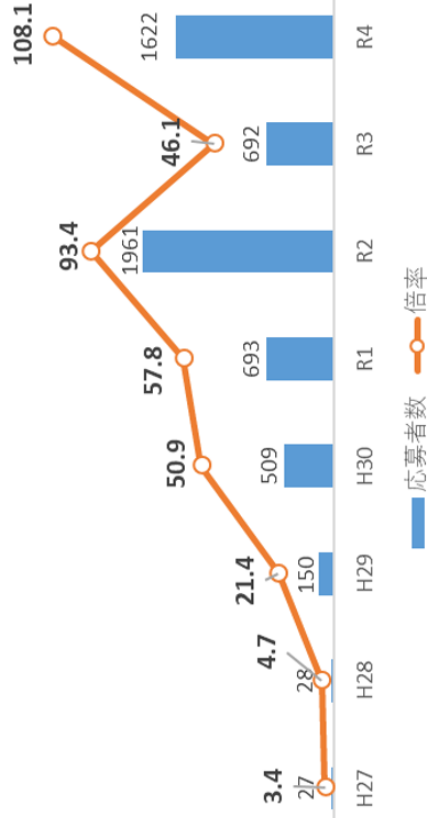
2 応募対象者の拡大



- ①積極的な中途採用の実施
- ②公務員を志望していない人など多様な人材への積極的なアプローチの実施

※エン・ジャパン株式会社と共同で「採用プロジェクト」実施（公民連携事業）

事務職応募者数と倍率の推移



離職防止の取組（大阪府四條畷市）

第11回研究会（R5.5.12）
四條畷市ブレゼン資料より



様々な取組により採用後1年以内の離職率が改善

【背景】

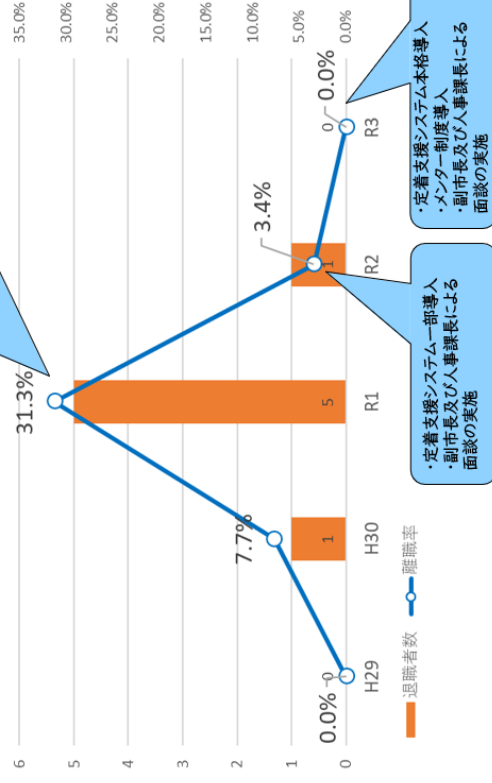
中途採用を積極的に行ったが、現場では新卒の受入れしか経験がなかったことから、多くの離職者が発生

【取組】

- ① 定期的な面談の実施
副市長及び人事課長により採用後2週間及び半年に面談
- ② 定着支援システムの導入
月1回のアンケートにより職場への定着状況を確認
- ③ メンター制度の導入
所属部署ではない年齢の近い職員を指定
- ④ 新採研修でギャップがあるものの紹介

組織としてフォロー体制を構築

令和元年度から本格的に中途採用を実施。



複数自治体間における共同採用方式

- 共同採用方式とは、受験者には、採用を志望する団体を志望順に複数選択させ、成績順に受験者が選択した志望先から優先的に合格者を決定する等の採用方式を指す。
- ※ 受験者には、採用を志望する団体を1団体のみ選択させ、自団体を志望する受験者の中から合格者を決定する採用方式は含まない。

事例	奈良県・市町村土木職員採用	沖縄県離島町村職員採用
対象自治体	奈良県及び県内市町村	沖縄県の離島町村
対象職種	土木技術職員	行政職・資格専門職員（令和4年度は保育・幼稚園教諭、保育士、海事職）
実施開始年度	平成28年度	令和3年度
受験概要	<p>受験者は志望する自治体を最大第3志望まで選択可能 ※「第1～3志望+いずれかの自治体」を志望することも可能</p> <p>共同で実施。筆記試験の成績順に、受験者が選択した志望自治体を優先し、各自治体の合格者を決定。</p>	<p>受験者は志望する自治体を最大第3志望まで選択可能</p> <p>共同で実施。各町村において合格者を決定。</p>
1次試験の実施方法等	1次合格した自治体の第2次試験（各自治体で実施）を受験。前期日程で不合格となっても、後期日程の募集があれば、もう1自治体の受験が可能。	合格した全町村の第2次試験（各町村で実施）を受験することが可能。
2次試験の実施方法等	令和4年度試験は奈良県のほか7市町村が参加。採用予定数合計13人程度、申込者12名（実人数）、最終合格者2名。	令和4年度試験は9町村が参加。採用予定人数合計50人、申込者426名（延べ）、最終合格者62名、内定者24名。
実施状況		

メリット

- ・ 受験者を他の自治体に循環させる機能が期待できる。
- ・ 単独で募集しても応募者が集まりにくい自治体にとって、周知がしやすい
- ・ 試験実施のための省力化
- ・ 受験者にとっては、一度の受験で複数の自治体を併願可能。

デメリット

- ・ 規模の大きい自治体や通勤しやすい自治体に志望が集まりやすい傾向

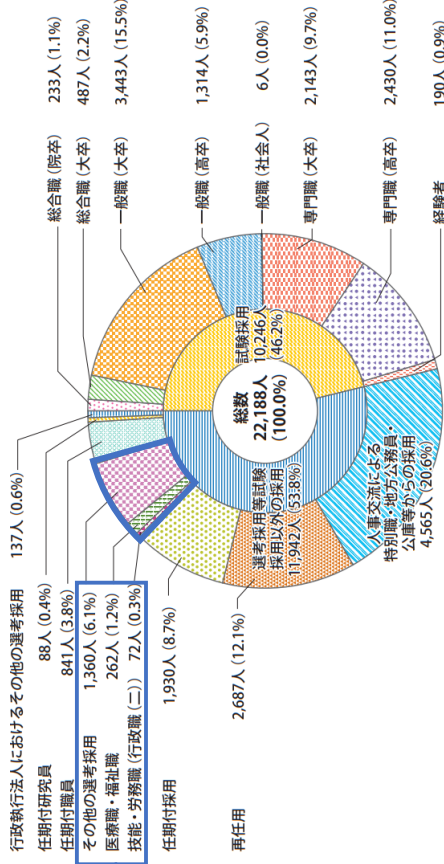
国家公務員における選考採用について

○ 国家公務員の採用においては、以下の官職について選考採用が行われている。

- ① 係員の官職以外の官職
 - ② 教育職、医療職のように採用試験を実施していない官職
 - ③ 原則として競争試験により採用することとされている官職のうち特別な知識、技術等を必要とする官職等
- 令和3年度における国家公務員の採用者総数は22,188人であり、このうち国の機関における選考採用は1,694人（7.6%）となっている。

< 選考採用の例 > ※いずれも常勤職員。令和5年9月時点の公募情報。

令和3年度における国家公務員の採用状況 人事院「令和4年度年次報告」



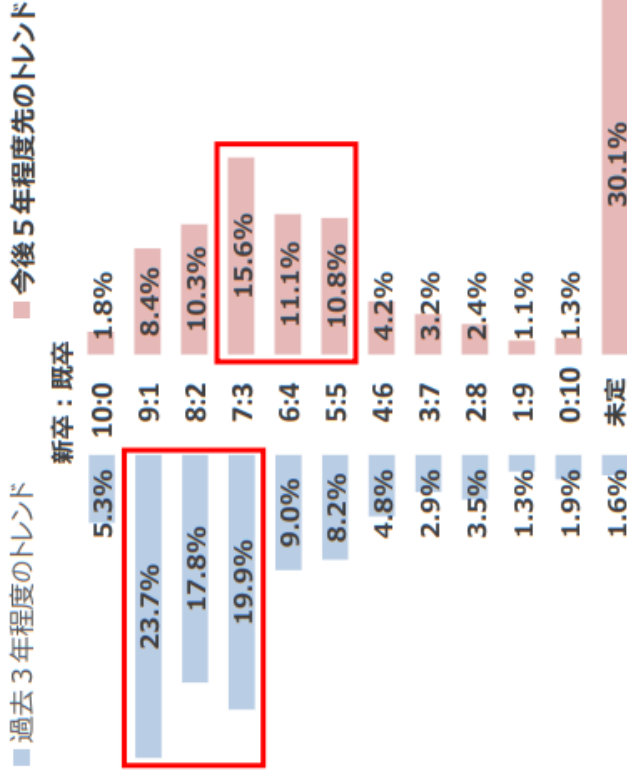
採用機関	公募内容／役職／募集人数	職務内容	応募資格 (※)	選考内容
厚生労働省	栄養系技官／係長・主査級／若干名	本省内部部局において、「栄養法」「健康増進法」「食育基本法」などの法律に基づいて、栄養行政などの業務に従事		1次：書類選考、小論文 2次：人物試験
農林水産省	技術系一般職相当／係長級／70名程度	農林水産省所管行政に関する政策の企画及び立案又は調査及び研究に関する事務： 農業技術系（農作物の生産振興など）、消費安全系（農畜水産物の安全性向上など）、農業土木・調査計画系（農業用水路や農地の整備など）、畜産技術系（畜産物の生産振興など）		1次：書類選考、論文 2次：面接試験
経済産業省	総合職／課長補佐級・係長級／年間合計10名程度	経済産業省所管行政に関する政策の企画及び立案又は調査及び研究に関する業務		1次：書類選考、論文試験 2次：適性検査、面接試験
国土交通省	事務系総合職相当／課長補佐級・係長級／それぞれ若干名	国土交通省所管行政に関する政策の企画及び立案又は調査及び研究に関する事務		1次：書類選考、論文 2次：面接試験

※応募資格は一部のみかつ簡略化して記載している。詳細は人事院又は各省のHPを参照。

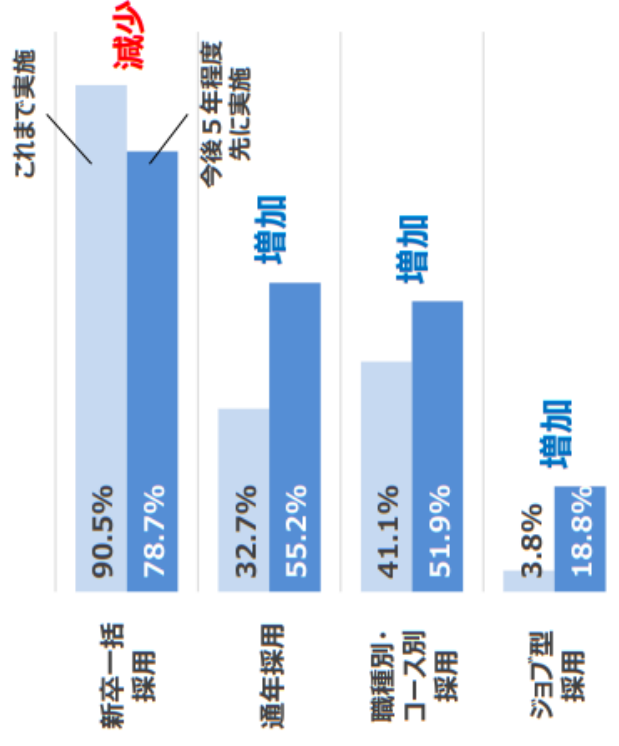
大企業の採用手法の動向

大企業の採用手法は、新卒一括採用だけでなく、中途採用、通年採用、職種別採用、ジョブ型採用など、多様化や複線化が進みつつある。

新卒者と既卒者の採用割合



新卒採用の手法の変化



(出所) 経団連「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」(2022年1月18日)を基に経済産業省が作成。

多様な人材の活用（神戸市）

第9回研究会（R5.2.27）
神戸市プレゼン資料より

採用

Recruitment

外部人材の積極的活用

令和2年度
(10月時点)

70名

令和4年度
(1月時点)

117名

ジョブ型雇用の推進

DXやスタートアップ支援などの分野などを中心に、専門的な知識・経験を持った専門人材を確保するため、任期付職員・非常勤嘱託職員としてジョブ型雇用に積極的に推進

副業人材の活用

時間や場所に捉われない形で専門的スキル・知識を持つ人材を活用。民間企業社員やフリーランスの方々を副業人材として登用。R4年度は「広報業務」（37名）を委託

ジョブ型管理職採用の導入

特定領域における知識・経験を有する管理職人材を、任期の定めのない職員として採用

優秀人材を再登用

キャリアリターン制度

R4年度新設!

本市を離職後にさまざまな知識・スキルを身に付けた人材や、離職前の経験を持った即戦力になるような人材を対象に選考採用。ターゲットは民間企業への転職・コミュニティビジネスの起業や、育児・介護、配偶者の転勤等を事由に本市を離職した者

今後も高度な専門性を持つ外部人材の積極的活用をはかり、既存職員とのベストミックスな人員体制を構築していく。



新たな自治体行政の基本的考え方①

平成30年7月
自治体戦略2040構想研究会
第一次・第二次報告の概要（抜粋）

労働力（特に若年労働力）の絶対量が不足

人口縮減時代のパラダイムへの転換が必要

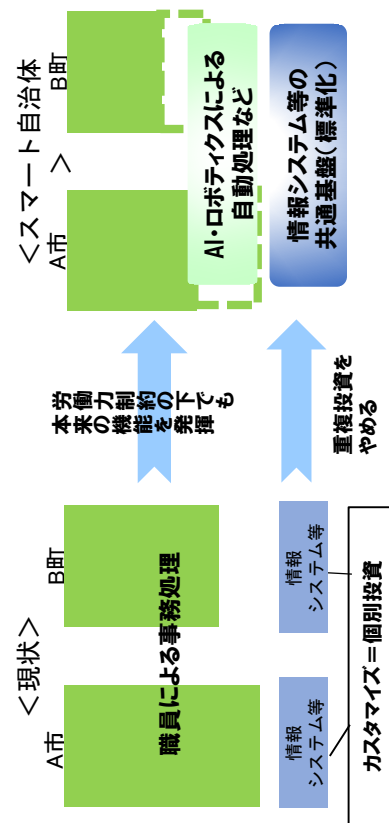
スマート自治体への転換

＜破壊的技術（AI・ロボティクス等）を使いこなすスマート自治体へ＞

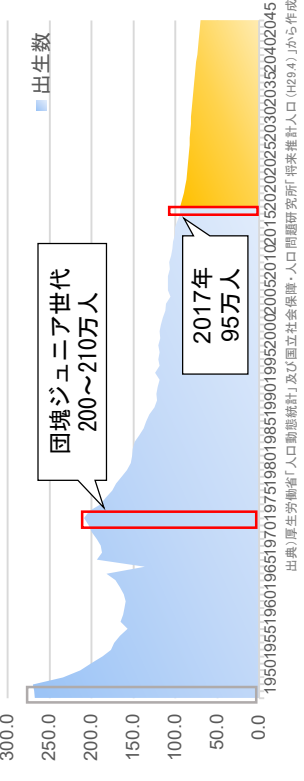
- 経営資源が大きく制約されることを前提に、従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮できる仕組みが必要。
- 全ての自治体で、AI・ロボティクスが処理できる事務作業は全てAI・ロボティクスによって自動処理するスマート自治体へ転換する必要がある。

＜自治体行政の標準化・共通化＞

- 標準化された共通基盤を用いた効率的なサービス提供体制へ。
 - 自治体ごとの情報システムへの重複投資をやめる枠組みが必要。円滑に統合できるように、期限を区切って標準化・共通化を実施する必要がある。
- ⇒ 自治体の情報システムや申請様式の標準化・共通化を実効的に進めるためには、新たな法律が必要となるのではないかと。



＜我が国の出生数の推移＞



公共私によるくらしの維持

＜プラットフォーム・ビルダーへの転換＞

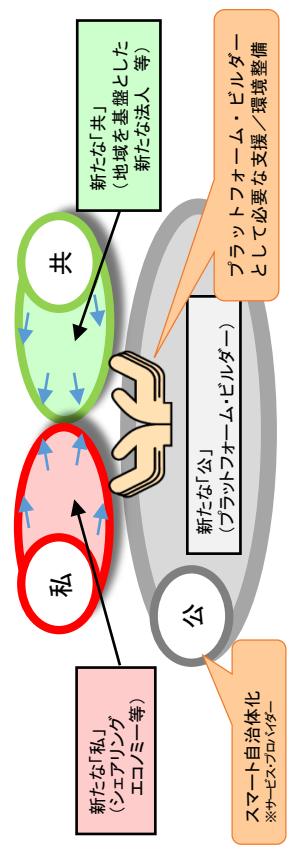
- 人口減少と高齢化により、公共私それぞれのくらしを支える機能が低下。
- ⇒ 自治体は、新しい「公共相互間の協力関係を構築するプラットフォーム・ビルダー」へ転換する必要。
- 公共が必要な人材・財源を確保できるように公による支援や環境整備が必要。

＜新しい公共の協力関係の構築＞

- 全国一律の規制を見直し、シェアリングエコノミーの環境を整備する必要。
- ソーシャルワーカーなど技能を習得したスタッフが随時対応する組織的な仲介機能が求められる。

＜くらしを支える担い手の確保＞

- 定年退職者や就職氷河期世代の活躍の場を求め、人々のくらしを支えるために働ける新たな仕組みが必要。地域を基盤とした新たな法人が必要。
- 地方部の地域組織は、法人化等による組織的基盤の強化が必要。



新たな自治体行政の基本的考え方②

平成30年7月
自治体戦略2040構想研究会
第一次・第二次報告の概要（抜粋）

圏域マネジメントと二層制の柔軟化

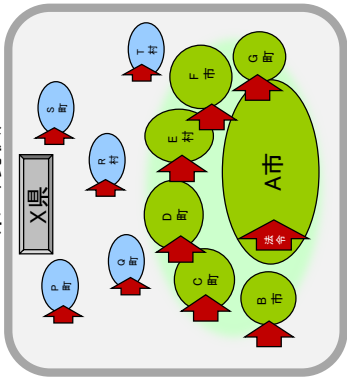
<地方圏の圏域マネジメント>

- 個々の市町村が行政のフルセット主義から脱却し、**圏域単位での行政をスタンダード**にし、戦略的に圏域内の都市機能等を守る必要。
 - 現状の連携では対応できない、**深刻な行政課題への取組**を進め、広域的な課題への対応力（**圏域のガバナンス**）を高める仕組みが必要。
 - **個々の制度に圏域をビルトイン**し、連携を促すルールづくりや財政支援、連携をしない場合のリスクの可視化等が必要。
- ⇒ **圏域単位で行政を進めることについて真正面から認める法律上の枠組み**を設け、中心都市のマネジメント力を高めることが必要ではないか。

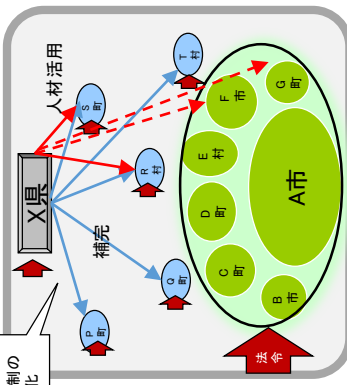
<二層制の柔軟化>

- **都道府県・市町村の二層制を柔軟化**し、それぞれの地域に応じ、都道府県と市町村の機能を結集した行政の**共通基盤の構築**が必要。
- 核となる都市がない地域では、**都道府県が市町村の補完・支援**に本格的に乗り出す必要がある。
- **都道府県・市町村の垣根を越え、専門職員を柔軟に活用**する仕組みが必要。

X県（現状）



X県（将来）



都市圏で維持できるサービスや施設の全体量は縮減。圏域単位での行政が必要。個々の制度に圏域をビルトイン。

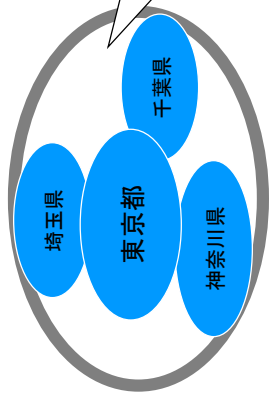
東京圏のプラットフォーム

<三大都市圏それぞれの最適なマネジメント手法>

- **東京圏**では、市町村合併や広域連携の取組が進展していない。**早急に近隣市町村との連携やスマート自治体への転換**をはじめとする対応を講じなければ、人口減少と高齢化の加速に伴い危機が顕在化。
- 社会経済的に一体性のある圏域の状況は、三大都市圏で異なる。最適なマネジメントの手法について、**地域ごとに枠組みを考える必要**。

<東京圏のプラットフォーム>

- 利害衝突がなく連携しやすい分野にとどまらず、**連携をより深化させ、圏域全体で負担の分かち合いや利害調整を伴う合意形成**を図る必要。
- ⇒ 今後も我が国の有力な経済成長のエンジンとしての役割を果たしていくため、東京圏全体で対応が必要となる深刻な行政課題に関し、**国も含め、圏域全体でマネジメントを支えるようなプラットフォーム**についての検討が必要。
- ▶ 長期にわたる**医療・介護サービス供給体制**を構築する必要。
- ▶ 首都直下地震に備え、**広域的な避難体制**の構築が必要。
- ▶ 仕事と子育て等を両立しやすい環境づくりの観点からも、都心に通勤しなくても済むような、東京23区外で**職住近接の拠点都市**の構築が必要。



以下のような課題については、国も含め、圏域全体でマネジメントを支えるようなプラットフォームについて検討が必要。

- ・ 医療・介護サービス供給体制
- ・ 首都直下型地震発生時の広域避難体制
- ・ 職住近接の拠点都市の形成

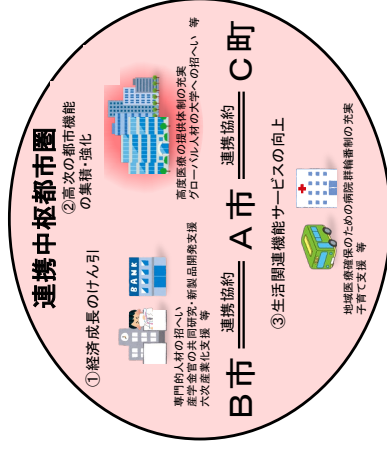
第32次地方制度調査会答申を踏まえた多様な広域連携の推進

令和5年5月24日
第33次地方制度調査会
第14回専門小委員会資料（抜粋）

- 2040年頃にかけて生じる人口構造の変化やインフラの老朽化等の変化・課題に的確に対応し、持続可能な形で住民生活を支えていくためには、各地方公共団体がそれぞれの強みを活かし、資源を融通し合うなど、地域の枠を越えた連携が重要。
- 今後のインフラの老朽化や専門人材の不足の深刻化に対応するため、長期的な変化・課題の見通しを共有し、広域連携による施設・インフラ等の資源や専門人材の共同活用に取り組むことが効果的。
- 市町村による他の地方公共団体との連携は、地域の実情に応じ、市町村間の広域連携、都道府県による補完・支援など、多様な手法の中から、最も適したものを選択することが適当。

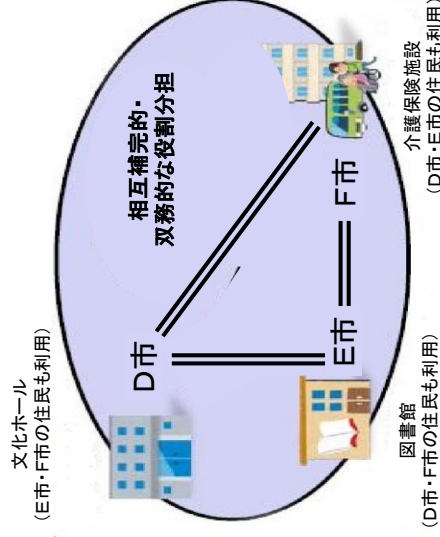
連携中枢都市圏・定住自立圏

広域的な産業政策等の取組に加え、施設・インフラや専門人材の共同活用による生活機能の確保、広域的なまちづくりなど、合意形成が容易ではない課題にも対応し、取組を深化させていくことが必要



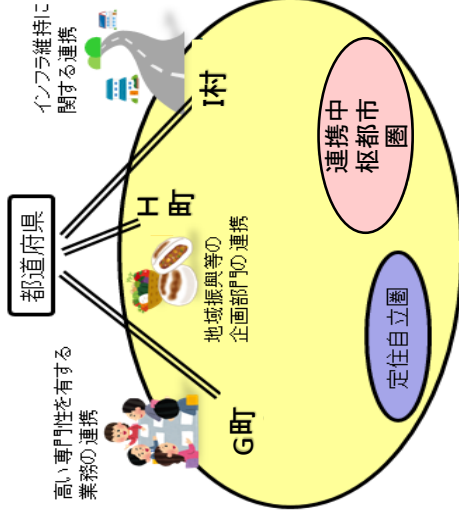
連携中枢都市圏等以外の市町村間の広域連携

核となる都市がない地域や三大都市圏においても、安定的・継続的な広域連携による生活機能の確保等の取組が必要



都道府県による市町村の補完・支援

個々の市町村の規模・能力や市町村間の広域連携の取組状況に応じて、これまで以上にきめ細やかな都道府県による補完・支援が必要



連携中枢都市圏構想の推進

令和5年5月24日
第33次地方制度調査会
第14回専門小委員会資料（抜粋）

連携中枢都市圏の意義

- 地域において、相当の規模と中核性を備える圏域において市町村が連携し、コンパクト化とネットワーク化により、人口減少・少子高齢社会においても一定の圏域人口を有し活力ある社会経済を維持するための拠点を形成

連携中枢都市圏に何が求められているのか

- ① 圏域全体の経済成長のけん引：産学官の共同研究・新製品開発支援、六次産業化支援 等
- ② 高次の都市機能の集積・強化：高度医療の提供体制の充実、高等教育・研究開発の環境整備 等
- ③ 圏域全体の生活関連機能サービスの向上：地域医療確保のための病院群輪番制の充実、地域公共交通ネットワークの形成 等

連携中枢都市圏とは

- 地方圏において、昼夜間人口比率がおおむね1以上の指定都市・中核市と、社会的、経済的に一体性を有する(※1) 近隣市町村とで形成する都市圏(※2)

※1 通勤通学割合0.1以上など。

※2 隣接する2つの市(各市が昼夜間人口比率1以上かつ人口10万人程度以上の市)の人口の合計が20万人を超え、かつ、双方が概ね1時間以内の交通圏にある場合において、これらの市と社会的、経済的に一体性を有する近隣市町村とで形成する都市圏についても、連携中枢都市圏と同等の取組が見込まれる場合には、これに該当するものとする。

連携中枢
都市宣言



連携協約
の締結



都市圏ビジョン
の策定

連携中枢都市圏をいかに実現するか

- 地方自治法を改正し、地方公共団体間の柔軟な連携を可能とする「連携協約」の制度を導入（平成26年11月1日施行）
- 平成26年度から、連携中枢都市圏の形成等を推進するため、国費により支援
- 平成27年度から、地方交付税措置を講じて全国展開

連携中枢都市圏の取組状況（分野別の取組圏域数）

令和5年5月24日
第33次地方制度調査会
第14回専門小委員会資料（抜粋）

○ 連携中枢都市圏においては、圏域全体の経済成長のけん引、高次の都市機能の集積・強化、圏域全体の生活関連機能サービス向上について多様な取組を実施。

○ 比較的連携しやすい取組（広域的な産業政策、観光振興、災害対策等）から進んでいると考えられる一方、合意形成が容易でない課題（土地利用、交通インフラ整備、外部人材の確保等）については、依然として連携が十分に進んでいない傾向。

各都市圏のビジョンをもとに、令和2年5月時点から令和4年9月時点における分野別の取組圏域数の推移を記載。括弧内は、令和2年5月時点の連携中枢都市圏の総数(34圏域)に対する割合と令和4年9月時点の連携中枢都市圏の総数(37圏域)に対する割合の推移を示したもの。

① 圏域全体の経済成長のけん引

産学官民一体となった経済戦略の策定、国の成長戦略実施のための体制整備	30→31 (88%→84%)
産業クラスターの形成、イノベーション実現、新規創業促進、地域の中堅企業等を核とした戦略産業の育成	31→36 (91%→97%)
地域資源を活用した地域経済の裾野拡大	31→35 (91%→95%)
戦略的な観光施策	31→35 (91%→95%)
その他、圏域全体の経済成長のけん引に係る施策	14→13 (41%→35%)

② 高次の都市機能の集積・強化

高度な医療サービスの提供	26→28 (76%→76%)
高度な中心拠点の整備、広域的公共交通網の構築	31→34 (91%→92%)
高等教育・研究開発の環境整備	24→29 (71%→78%)
その他、高次の都市機能の集積・強化に係る施策	13→14 (38%→38%)

③ 圏域全体の生活関連機能サービス向上

地域医療	27→33 (79%→89%)
介護	16→17 (47%→46%)
福祉	31→34 (91%→92%)
教育・文化・スポーツ	30→34 (88%→92%)

③ 圏域全体の生活関連機能サービス向上（続き）

土地利用	10→9 (29%→24%)
地域振興	30→32 (88%→86%)
災害対策	29→32 (85%→86%)
環境	29→33 (85%→89%)
地域公共交通(a)	25→26 (74%→70%)
ICTインフラ整備(b)	14→17 (41%→46%)
道路等の交通インフラの整備・維持(c)	17→12 (50%→32%)
地域の生産者や消費者等の連携による地産地消(d)	15→13 (44%→35%)
地域内外の住民との交流・移住促進(e)	29→33 (85%→89%)
(a)から(e)までに掲げるもののほか、結びつきやネットワークの強化に係る連携	14→14 (41%→38%)
人材の育成(f)	26→25 (76%→68%)
外部からの行政及び民間人材の確保(g)	7→4 (21%→11%)
圏域内市町村の職員等の交流(h)	23→21 (68%→57%)
(f)から(h)までに掲げるもののほか、圏域マネジメント能力の強化に係る連携	15→14 (44%→38%)

定住自立圏構想の推進

令和5年5月24日
第33次地方制度調査会
第14回専門小委員会資料（抜粋）

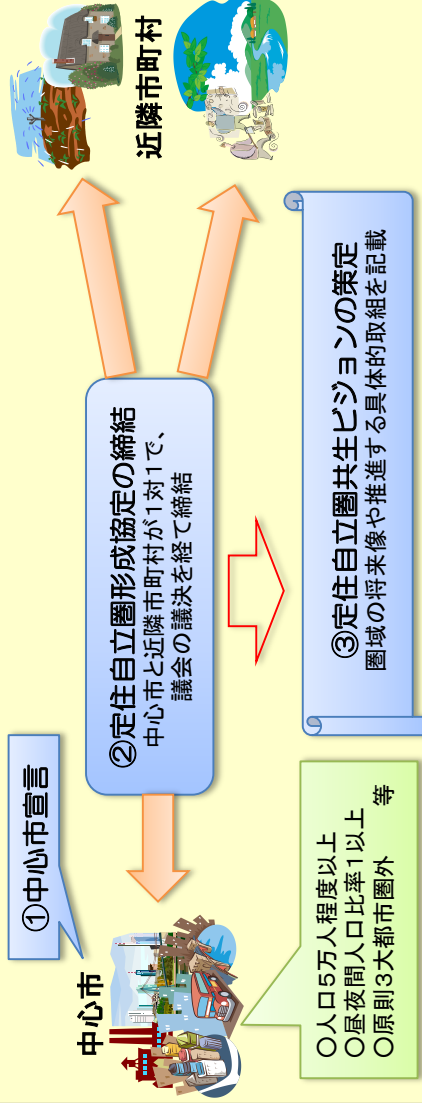
定住自立圏構想の意義

中心市と近隣市町村が相互に役割分担し、連携・協力することにより、圏域全体として必要な生活機能等を確保する
「定住自立圏構想」を推進し、地方圏における定住の受け皿を形成する。

【圏域に求められる役割】

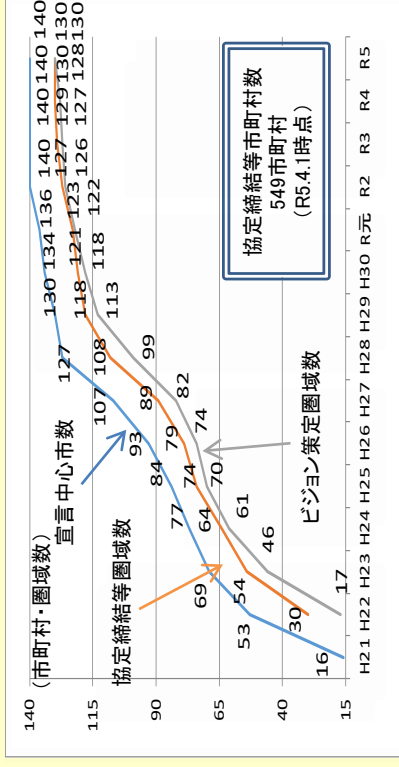
- ①生活機能の強化（休日夜間診療所の運営、病児・病後児保育の実施、消費生活法律相談の実施、地場産業の育成 等）
- ②結びつきやネットワークの強化（デマンドバスの運行、滞在型・体験型観光・グリーンツーリズムの推進、生活道路の整備 等）
- ③圏域マネジメント能力の強化（合同研修の実施や職員の人事交流、外部専門家の招へい 等）

圏域形成に向けた手続



定住自立圏構想への取組状況

KPI: 2024年140圏域(R5.4.1現在130圏域)



定住自立圏に取り組む市町村に対する支援

特別交付税

- ・包括的財政措置（平成26年度・令和3年度に拡充）
（中心市 4,000万円程度→8,500万円程度（H26））
（近隣市町村 1,000万円→1,500万円（H26）→1,800万円（R3））
- ・外部人材の活用に必要な経費に対する財政措置
- ・地域医療の確保に必要な経費に対する財政措置 等

地方債

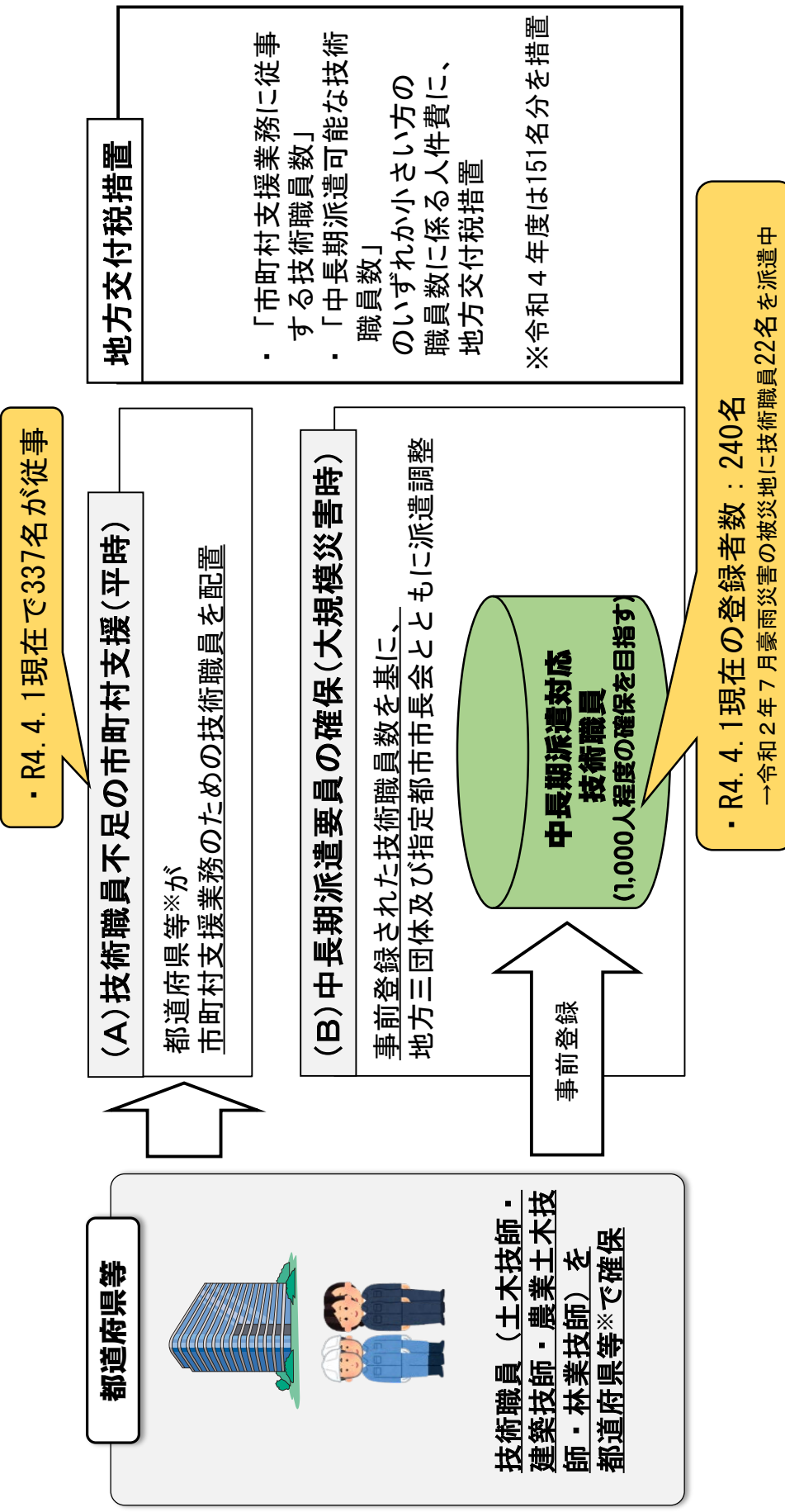
- ・地域活性化事業債を充当※（充当率90%、交付税算入率30%）
※医療・福祉、産業振興、公共交通の3分野に限る

各省による支援策

- ・地域公共交通の確保や教育環境の整備支援など、定住自立圏構想推進のための関係各省による事業の優先採択

復旧・復興支援 技術職員派遣制度

- 近年、多発する自然災害への対応や、公共施設の老朽化を踏まえた適正管理が求められる中で、小規模市町村を中心に技術職員の不足が深刻化。
- さらに、大規模災害時において、特に、技術職員の中長期派遣のニーズが高い状況。
- ➡ 都道府県等が技術職員を確保し、平時に技術職員不足の市町村を支援するとともに、大規模災害時の中長期派遣要員を確保する仕組み。



※市町村間連携として、他市町村の支援業務のために技術職員を確保・配置する市町村を含む

復旧・復興支援 技術職員派遣制度の見直し

- 都道府県等が技術職員を確保し、**平時に技術職員不足の市町村を支援**するとともに、**大規模災害時に技術職員の中長期派遣を行う仕組み**を令和2年度に創設。

(参考) 中長期派遣対応可能な技術職員数は、現在240名(目標1,000名)

- 令和5年度から、以下の見直しを行い、市町村支援や中長期派遣の充実を図る。

<地方交付税措置の要件の緩和>

普通交付税措置 = $A \times \text{約}611 \text{万円}$ (令和4年度) ※当該職員の確保を連携中枢都市等が行う場合は、特別交付税措置

A : ①技術職員増員数 ②市町村支援に従事する技術職員数 ③中長期派遣可能な技術職員数 のいずれか小さい数

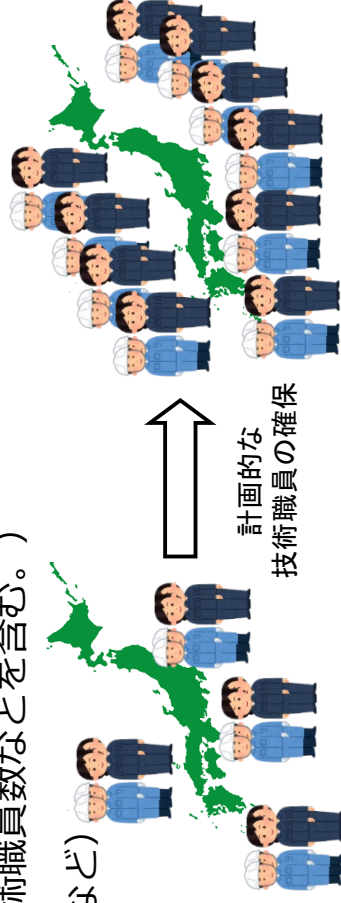
※ 技術職員 : 土木技師、建築技師、農業土木技師、林業技師の4職種

⇨ 令和5年度から**①の要件を廃止**

<技術職員確保計画の策定>

各都道府県に対して、令和5年度から定年延長が始まることも踏まえ、以下の項目を内容とする「**技術職員確保計画**」の策定を要請

- ・ 令和10年度までの技術職員確保の目標(中長期派遣可能な技術職員数などを含む。)
- ・ 技術職員確保の具体的な取組(採用強化策、OB・OG確保など)



地方公共団体のデジタル人材の確保に係る地方財政措置

- 都道府県等がデジタル人材を確保し、市町村におけるデジタル化の取組を支援する場合、そのための人材確保経費等に対し令和5年度から特別交付税措置を講ずる。

特別交付税措置の概要

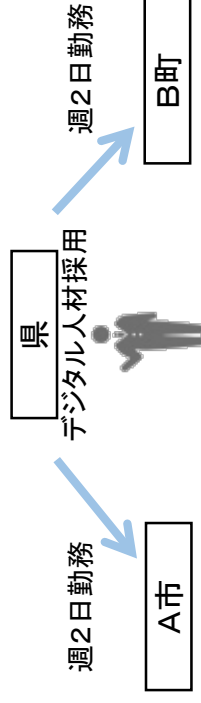
- 対象経費
 - ・ **都道府県（連携中枢都市等含む）による市町村支援のためのデジタル人材の確保に要する任期付職員・非常勤職員等の人件費、民間事業者への委託費等**
 - ・ **上記の経費の一部につき市町村の負担金が生じる場合の当該負担金**

市町村支援業務の想定事例

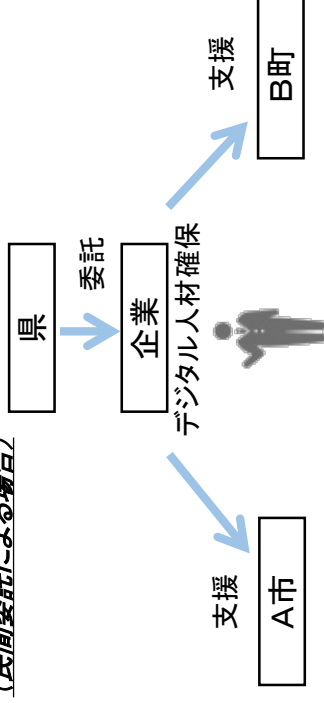
- ・ DX・情報化計画等の策定・見直し案の作成
 - ・ 標準化・クラウド化に向けた助言・仕様調整
 - ・ デジタル技術等も活用した業務見直し（BPR）、
 - ・ システム発注支援
 - ・ データ利活用に関する助言
 - ・ 人材育成（研修企画・講師等）
 - ・ セキュリティ研修・監査支援
- 等

＜都道府県による市町村支援（イメージ）＞

〔職員として採用する場合〕



〔民間委託による場合〕



- 措置額
 - ・ **対象経費に0.7を乗じた額**
- 対象期間
 - ・ **令和7年度まで**（「自治体DX推進計画」の計画期間と同様）

地方公務員の働き方改革の推進

1. 勤務環境の整備・改善

- ① 長時間労働の是正
 - … 時間外勤務の上限規制を実効的に運用するための取組を推進するための通知や事例集を发出
- ② ワーク・ライフ・バランスの推進、多様で柔軟な働き方の推進
 - … 早出遅出勤務やフレックスタイム制の活用、年次有給休暇の取得促進等に取り組むよう通知を发出
- ③ 男性職員の育児休業等の取得促進
 - … 男性職員の育児休業取得率等の数値目標設定や好事例の紹介など、取得促進に向け通知を发出
- ④ テレワークの推進
 - … 未導入団体に対し、特別交付税措置などの各種支援策等を活用し積極的に取り組むよう通知を发出
- ⑤ ハラスメント防止対策
 - … 各種ハラスメントを防止するために必要な雇用管理上の措置を速やかに講ずるよう通知を发出

2. 安全衛生

- ① 職場環境の改善
 - … 長時間勤務者に対する医師による面接指導の実施、ストレスチェックの実施・集団分析結果の活用等を推進するよう通知を发出
- ② メンタルヘルス対策の着実な実施
 - … メンタルヘルス対策に関する計画等の策定等を通じたメンタルヘルス対策の着実な実施等に関する通知を发出

地方公務員の時間外勤務の上限規制制度等

時間外勤務時間の上限

◎ 非現業の地方公務員

労働基準法第33条第3項により超過勤務が命令可能。
 (労働基準法の上限規制は直接適用されない。)
 → 国家公務員の上限規制(人事院規則15-14)を踏まえ、
 総務省から、条例、人事委員会規則等の改正を依頼。



原則
 ○月45h以下
 ○年360h以下

X
 特例業務(*2)に従事の場合、適用除外可能
 →6か月以内に要因の整理分析等

他律部署*1
 ○月100h未満 ○2~6月平均80h以下
 ○年720h以下 ○月45h超は6月まで

同上

- *1 他律的業務(業務量、業務の実施時期その他の業務の遂行に関する事項を自ら決定することが困難な業務)の比重が高い部署
- *2 大規模災害への対処、重要な政策に関する法律の立案、他国又は国際機関との重要な交渉その他の重要な業務であって特に緊急に処理することを要するもの

◎ 現業(*)の地方公務員

* 労働基準法別表第1に掲げる事業の職員

労働基準法の上限規制が直接適用され、超過勤務は原則不可。
 → 労働基準法第36条に基づき、労使合意(36協定の締結・届出)により超過勤務が命令可能。違反時の罰則規定あり
 (第119条第1号、6月以下の懲役又は30万円以下の罰金)。



原則
 ○月45h以下
 ○年360h以下

X
 災害等による臨時の必要がある場合に限り、事前許可・事後届出で勤務命令可能(*4)

特別条項*3
 ○月100h未満 ○2~6月平均80h以下
 ○年720h以下 ○月45h超は6月まで

同上

労使合意(36協定の締結・届出)

- *3 特別条項付きの36協定締結(臨時的な特別な事情があつて労使合意)の場合
- *4 人事院規則のように要因の整理分析等を求める労働基準法上の規定はない(総務省から、各団体における要因の整理分析等の実施を依頼)

健康確保措置の強化

地方公務員に直接適用される労働安全衛生法については、最低基準として遵守が義務付けられるべきものと整理。国家公務員との均衡を図る観点から、総務省からは、国家公務員の健康確保措置(人事院規則10-4)を踏まえ、関係規定や体制の整備等を依頼。

- 面接指導の強化(対象となる超過勤務は、①月100h以上 ②2~6月平均80h超 ③月80h超かつ本人の申出) ①・②は人事院規則の規定)
- 職員の超過勤務時間の適切な把握
- 産業界の機能強化等

※ 労働基準監督機関の職権は、一定の現業(注)に従事する職員の場合を除き、人事委員会又はその委任を受けた人事委員会の委員(人事委員会を置かない地方公共団体においては、地方公務員法第58条第5項)が行う(地方公務員法第58条第5項)。

注 労働基準法別表第1第1号から第10号まで及び第13号から第15号に掲げる事業(製造業、鉱業、土木・建築、交通、港湾、農林、牧畜・水産、商業、金融・広告、映画、演劇、保健・衛生、接客、清掃・七番)

時間外勤務時間の上限規制及び健康確保措置の適正な運用

① 適切な勤務時間の把握と上限規制の遵守

☑ 客観的な方法による勤務時間の把握（⇒「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」参照）

原則： 使用者の現認 または タイムカードの記録等の客観的な記録を基礎とした確認、記録

例外： 職員からの自己申告により把握（ただし、職員・勤務管理者への十分な説明、適切な事後確認等の措置を講ずること等が必要）

☑ 上限時間の設定の手続（他律的業務の比重が高い部署の指定や36協定の締結）は、あらかじめ有効に実施し、職員に周知されている必要

・ 定められた上限時間を超えた時間外勤務は原則命令不可

・ 上限時間を超えた時間外勤務が命令可能となるのは、以下の場合のみ

非現業の公務員： 特別業務（重要な業務で特に緊急に処理することを要するもの）に従事の場合

⇒ただし、範囲は必要最小限としなければならず、職員に対して特例時間外勤務であることの通知を行う必要あり。

現業の公務員： 災害等による臨時の必要がある場合

⇒労働基準監督機関に対する事前許可又は速やかな事後届出を行う必要あり。

長時間勤務を命令せざるを得ない場合は以下の取組を実施

② 長時間勤務者に対する健康確保措置

☑ 把握した労働者の労働時間に基づき、事業主が面接指導の対象者を特定

⇒産業医への該当者の情報提供（勸奨を実施）。本人に通知。

☑ 面接指導を実施し、産業医から実施結果の記録及び必要な措置を聴取

⇒産業医の意見を勘案し、必要な就業上の措置を実施。

※時間外勤務時間算定の期日前1箇月以内に面接指導を受けた職員など、医師が面接指導を受ける必要がないと判断した場合（*）以外は、面接指導の実施が必要（*このように判断できるのは、時間外勤務が2～6月平均80h超の場合及び月80h超かつ本人の申出があった場合）

③ 時間外勤務に係る要因の整理分析及び事後措置の実施

☑ 部署、氏名、期間・時間数、業務概要、回避できなかった理由等の記録を作成。

☑ 記録を活用し、適切に情報を収集した上で、時間外勤務の要因の整理・分析・検証を実施。

☑ 要因の整理・分析・検証を踏まえ、業務量の削減や業務の効率化、人員の適正配置等の時間外勤務縮減に向けた適切な対策を実施。

地方公務員の時間外勤務の状況(1)

■ 時間外勤務の時間数の状況(全体、過年度との比較)

	令和元年度		令和2年度		令和3年度		R2→R3 増減 (時間/月)	R2→R3 増減 (時間/年)
	時間/月	時間/年	時間/月	時間/年	時間/月	時間/年		
全体	11.9	142.3	11.1	132.8	12.4	148.2	1.3	15.4
都道府県	13.1	157.0	13.3	160.0	14.5	173.6	1.2	13.6
指定都市	12.5	149.7	11.8	141.8	13.1	157.5	1.3	15.7
市区町村	11.2	134.5	9.9	119.3	11.3	135.4	1.4	16.1

出典: 令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

○ 超過勤務
 (所定外労働時間)の状況(参考)
 国家公務員 217時間
 (令和3年・年間)
 民間労働者 139時間
 (令和3年・年間・事業所規模30人以上)

➤ 職員1人当たりの時間外勤務時間は、全団体に年間148.2時間となっており、前年度比で15.4時間増加している。

地方公務員の時間外勤務の状況(2)

■ 時間外勤務の時間数が月45時間を超える職員の状況(全体、昨年度との比較)

	令和2年度				令和3年度				R2→R3 増減		
	調査対象 延べ人数 (年間)	45時間超	100時間 以上		調査対象 延べ人数 (年間)	45時間超	100時間 以上		45時間超	45時間超 100時間 未満	100時間 以上
			45時間超 100時間 未満	100時間 以上			45時間超 100時間 未満	100時間 以上			
全体	13,023,236 (100.0%)	624,859 (4.8%)	575,036 (4.4%)	49,823 (0.4%)	12,663,252 (100.0%)	713,591 (5.6%)	645,461 (5.1%)	68,130 (0.5%)	88,732 0.8	70,425 0.7	18,307 0.1
都道府県	3,272,933 (100.0%)	209,727 (6.4%)	190,717 (5.8%)	19,010 (0.6%)	3,175,453 (100.0%)	233,897 (7.4%)	209,842 (6.6%)	24,055 (0.8%)	24,170 1.0	19,125 0.8	5,045 0.2
指定都市	1,911,380 (100.0%)	97,735 (5.1%)	90,690 (4.7%)	7,045 (0.4%)	1,858,848 (100.0%)	110,338 (5.9%)	100,784 (5.4%)	9,554 (0.5%)	12,603 0.8	10,094 0.7	2,509 0.1
市区町村	7,838,923 (100.0%)	317,397 (4.0%)	293,629 (3.7%)	23,768 (0.3%)	7,628,951 (100.0%)	369,356 (4.8%)	334,835 (4.4%)	34,521 (0.5%)	51,959 0.8	41,206 0.7	10,753 0.2

出典：令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

○月45時間超の職員の割合は全体で5.6%(前年度比+0.8%)となり、いずれの団体区分においても前年度に比べて増加している。
○月100時間超の職員の割合は全体で0.5%(前年度比+0.1%)となり、いずれの団体区分においても前年度に比べて増加している。

時間外勤務縮減の取組（横浜市）

地方公共団体における時間外勤務縮減に向けた要因の整理・分析・検証等に関する事例集（R4.12）（抜粋）

地方公共団体における
時間外勤務縮減に向けた要因の整理・分析・検証等に関する事例集

地方公共団体における
時間外勤務縮減に向けた要因の整理・分析・検証等に関する事例集

1 神奈川県横浜市

（職員数：46,130人（令和4年4月1日時点））

横浜市では「中期4か年計画」において、月80時間・年720時間を超える超過勤務者ゼロ※という目標値を掲げて長時間労働の是正に取り組んでいる。長時間労働となる超過勤務実施者が発生した区局は、長時間労働となった要因分析や是正に向けた取組計画を記載した報告書を作成し、区局長から副市長に報告する仕組みを実施するなど、幹部職員を含め、組織全体として長時間労働是正に向けた取組を進めている。

※ 災害等、緊急時を除く超過勤務

取組経緯

- ▶ 中期4か年計画において、行政運営に関する取組として「長時間労働は正の取組」を位置付け、長時間労働を行う職員をゼロにするという目標を設定。
- ▶ 令和2年度には、副市長名で「長時間労働の是正」を通知。同時期に、新市庁舎への移転もあり、庁舎移転も契機として働き方の見直しを進めている。

目標：超過勤務について、月80時間超・年720時間超の職員数をゼロに

取組内容

- 「超過勤務の上限時間」の徹底
 - ▶ 横浜市では、総務局長通知を発出し、全職員が「上限時間は必ず遵守するものである」と認識すべきこと、責任職は「上限時間を超えた超過勤務命令は絶対にならない」という強い意志を持つべきことを徹底。
- 勤務時間の管理
 - ▶ 横浜市では、各執務室に設置されたタイムカードを活用した勤務時間管理を実施。庶務事務システム上で、在庁時間と時間外勤務時間との突合を可能としている。
 - ▶ 管理職は、在庁時間を抽出し、長時間勤務者の把握を行っている。

- 事前命令（事前決裁）の徹底、60時間超は部長決裁
 - ▶ 横浜市では、夕礼等を活用し、上司への報告が事後にならないよう徹底。
 - ▶ さらに、月60時間を超える超過勤務を実施した場合、以降の当該月における時間外勤務命令の最終承認者を課長から部長とし、職員の長時間労働状況について部長による直接的な把握を求めている。

取組内容

- 45時間超は報告書を作成
 - ▶ 月45時間超の職員に対し、係長（課長）が聞き取り（面談）を実施し、状況を把握したうえで、所属の労務担当課に所定の報告書を提出。

【月間】長時間労働発生状況報告書

区局	職名	係長	課長	超過勤務発生状況		超過勤務発生原因	超過勤務発生状況	超過勤務発生状況	超過勤務発生状況
				超過勤務発生回数	超過勤務発生時間				

- 超過勤務発生時の取組計画書提出（要因分析）と副市長への報告

- ▶ 横浜市では、長時間労働の是正が喫緊の課題との認識の下、幹部職員を含め、組織全体として長時間労働是正に向けた取組を進めている。
- ▶ 令和4年度は、対象期間に、①月80時間超となる超過勤務（特別業務を除く）が発生した区局、②月100時間以上の超過勤務が発生した区局は、長時間労働となった要因分析や是正に向けた取組計画を記載した報告書を作成し、区局長から副市長に報告するという取組を実施している。

長時間労働発生時に掲げた取組計画（抜粋）

発生区局	発生職名	超過勤務発生時間	超過勤務発生原因	超過勤務発生状況	超過勤務発生状況

働き方のポイント

システムの積極的活用と意識促進

- ・ 超過勤務の申請時に「通常勤務」「臨時業務」「特別業務」の業務種別をプルダウンで選択できるようにしている。
- ・ 出退勤時間と超過勤務時間の差が30分超となった場合、システム上の表示で把握が可能。また、超過勤務申請および命令時に当該月の超過勤務時間がポップアップで表示されるほか、一定の超過時間毎にアラームが表示される。

所属長や人事担当課の把握効率化に加え、制度に関する職員の意識向上を図る。

早出遅出勤務・フレックスタイム制度の導入状況

- 育児・介護のための早出遅出勤務の導入は市区町村では68.9%（全体で69.8%）と高水準。その他の目的の早出遅出勤務制度は、特に市町村で低水準となっている傾向にある。
- フレックスタイム制度は、近年増加傾向であるが、市区町村では4.4%（全体で5.1%）と低水準にある。

＜早出遅出・フレックスタイム制度の導入状況＞

区分	早出遅出勤務の事由							フレックスタイム制度
	業務上	通勤混雑緩和	疲労蓄積防止	修学等	障害の特性等	育児・介護		
都道府県	34 (72.3%)	39 (83.0%)	24 (51.1%)	24 (51.1%)	29 (61.7%)	45 (95.7%)	15 (31.9%)	
指定都市	17 (85.0%)	12 (60.0%)	10 (50.0%)	7 (35.0%)	10 (50.0%)	17 (85.0%)	2 (10.0%)	
市区町村	759 (44.1%)	245 (14.2%)	122 (7.1%)	76 (4.4%)	118 (6.9%)	1,186 (68.9%)	75 (4.4%)	
全体	810 (45.3%)	296 (16.6%)	156 (8.7%)	107 (6.0%)	157 (8.8%)	1,248 (69.8%)	92 (5.1%)	

出典：令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

フレックスタイム制度の導入（奈良県）

「人事院規則15-14（職員の勤務時間、休日及び休暇）の一部改正等について（令和5年1月20日総行公第6号）」別添3-1

奈良県におけるフレックス制度

柔軟で多様な勤務形態の選択肢を用意することで、職員がその能力を十分に発揮し、高い士気を持って効率的に勤務できる環境を整備し、公務効率の向上及び仕事と家庭生活等の両立を推進することを目的とし、平成29年度より導入している。

令和3年度は約830人（延べ約5,480人）、令和4年度は11月末時点で約470人（延べ約3,130人）が制度を利用している。

制度概要

所属長が、公務の運営に支障がないと認められる範囲内（※1）で、職員の申告を考慮して、単位期間において1週間あたり38時間45分となるように勤務時間を割り振ることができる制度。なお、申告および割振りは下記の表のルールに基づいて行う。

	① 一般職員	② 育児・介護を行う職員（※2）
単位期間（勤務時間の割振りを行う期間）	4週間（155時間00分）	1週間（38時間45分） 2週間（77時間30分） 3週間（116時間15分） 4週間（155時間00分）から選択
コアタイム	午前10時から午後4時	午前10時から午後3時
フレキシブルタイム（始業）	午前7時から午前10時	午前7時から午前10時
フレキシブルタイム（終業）	午後4時から午後10時	午後3時から午後10時
最低勤務時間	6時間	4時間
最長勤務時間	12時間	
休憩時間	午前12時から午後1時	
週休日	土曜日・日曜日	土曜日・日曜日に加えて+1日可
申告単位	15分	

午前7時 午前10時 午前12時 午後1時 午後3時 午後4時 午後10時



（※1）公務の運営に支障がある場合の例

1 職員の勤務時間が他律的に定まる場合や当該時間以外では業務遂行ができない場合。

2 以下のような事情により、必要な体制を確保できないと所属長が判断した場合。

- 人員状況
- 業務内容
- 勤務時間中全職員の対応が必要である。
- 勤務を要する時間帯が標準勤務時間に集中している。
- 代理困難、全員・チーム等で行う必要がある。
- 繁忙時間帯
- 朝夕に全員がそろって必要のある繁忙時間帯がある。

（窓口業務や、対象の状況に合わせて実施する業務（検査・監視等）、システムの稼働時間に合わせて勤務する業務がある場合、必要な体制が確保できれば適用可能。）

（※2）育児の対象となる子…12歳に達する日以後の最初の3月31日までの間にある子

介護の対象となる者…負傷、疾病又は老齢により6日以上以上の期間に亘り日常生活を営むのに支障がある高齢者等

対象職員

一般職の全職員（ただし、部分休業取得者等は除く）

申告時期

開始希望日の前々週の週末までに所属長に申告が必要。

申告・割振り方法

原則、システムにより、以下の手続きを行う。

- 職員本人が単位期間における勤務時間等を一括して所属長に申告する。
- 所属長は公務への運営の支障について判断した上で、職員の申告を考慮して勤務時間を割り振る。
- 所属長は職員に対して勤務時間の割り振り内容を通知する。
- 変更希望日の前日までに所属長に申告する。
- 所属長は②同様に勤務時間の割り振りを行う。

割振りイメージ

月日	① 申告		② 割振り		備考
	勤務時間	勤務時間数	勤務時間	勤務時間数	
2023/01/01	08時00分～09時00分	00時00分	08時00分～09時00分	00時00分	
2023/01/02	08時00分～09時00分	00時00分	08時00分～09時00分	00時00分	
2023/01/03	08時00分～09時00分	00時00分	08時00分～09時00分	00時00分	
2023/01/04	08時00分～09時00分	00時00分	08時00分～09時00分	00時00分	
2023/01/05	08時00分～09時00分	00時00分	08時00分～09時00分	00時00分	
第1週/計		00時00分		00時00分	
2023/01/06	08時00分～09時00分	00時00分	08時00分～09時00分	00時00分	
2023/01/07	08時00分～09時00分	00時00分	08時00分～09時00分	00時00分	

工夫のポイント

システム管理

申請から勤務時間の割り振り変更、出勤簿への反映までを、勤怠管理システム上で行うことにより、事務手続きの円滑化及び一元管理を実現。また、利用実績の集計を簡易化。

在宅勤務との併用

在宅勤務との併用を可能にすることにより、各職員の業務や生活状況に応じたより柔軟な働き方を促進。

手引きの作成

上記の内容などをまとめた「奈良県版フレックス制 運用の手引き」を作成。制度の内容と併せてQ&A等を掲載し、周知に活用。

フレックスタイト制度の導入（鳥取県）

「人事院規則15-14（職員の勤務時間、休日及び休暇）の一部改正等について（令和5年1月20日総行公第6号）」別添3-2

鳥取県におけるフレックス制度

仕事と家庭生活等との両立及び公務効率の向上を図ることを目的とし、平成28年度より制度を導入している。
知事部局における利用実績は、令和2年度が実人数643人、令和3年度が実人数627人であり、利用者数は増加傾向にある。

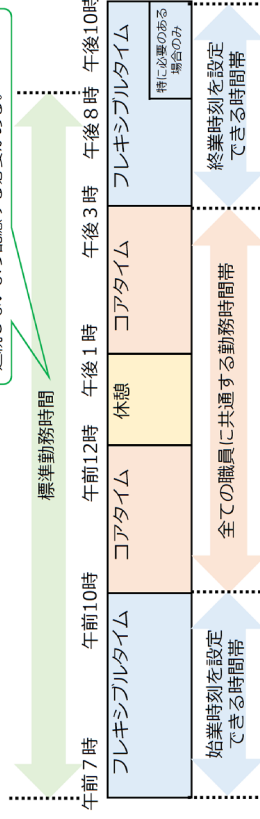
制度概要

所属長が職員の申請に基づき、1週間あたり38時間45分となるように勤務時間を割り振る制度。なお、申告および割振りは下記の表のルールに基づいて行う。

1日の勤務時間を変更する場合

	① 一般職員	② 育児・介護を行う職員
単位期間(勤務時間の割振りを行う期間)	4週間(155時間00分)	1.週間(38時間45分) 2.週間(77時間30分) 3.週間(116時間15分) 4.週間(155時間00分) から選択
コアタイム	午前10時から午後3時 育児・介護を行う職員がいない職場は午前9時半から午後3時半 上記によりがたい職場は午前9時から午後4時の範囲内で別に定める。	
フレキシブルタイム(始業)	午前7時から午前10時	
フレキシブルタイム(終業)	午後3時から午後10時	
最低勤務時間	6時間	4時間 週に1日4時間を下回ることも可能 (週休日を増やす週を除く)
休憩時間	勤務時間が8時間を超える日は連続60分、 勤務時間が6時間を超え8時間以下の日は連続45分 ※職員の申告を考慮して休憩時間を割り振ることが可能(育児介護職員のみ)	
週休日	土曜日・日曜日	土曜日・日曜日に加えて+1日可
申告単位	15分	

標準勤務時間の外に勤務時間を割り振る日が連続しないよう配慮する必要がある。



1日の勤務時間を変更しない場合（早出遅出勤務）

	単位期間	勤務時間帯	申告単位
通常	1.週間	午前7時から午後6時45分	15分
育児・介護を行う職員	1.週間	午前6時30分から午後6時45分	15分
公共交通機関を利用し通勤	1.週間	午前7時から午後6時45分	5分
ノーマイカー運動に参加する日	1.日	午前7時から午後6時45分	5分
夏季期間（6月～9月）における業務効率の向上、地域活動、自己研鑽活動のための早出勤務	1.週間	午前7時から、午前7時45分から、午前8時からのいずれかを選択。休憩時間を45分とすることも可能。	

申告時期

原則、利用を開始する日の前々週の週末までに申し出が必要。また、2以上の単位期間を一括して申し出ることが可能。
夏季期間における早出勤務は前週末の勤務日までに、育児・介護を行う職員でやむを得ない場合や新型コロナウイルス感染症拡大防止、ノーマイカー運動に参加する場合等は直前の勤務日までに申し出が必要。

申告方法

「申告簿兼割振り簿」を使用して行う。

工夫のポイント

在宅勤務

在宅勤務を実施する日は、勤務時間の割振りを7時間45分とすること。

時間外勤務

フレックスタイトをしている職員には、原則として、時間外勤務を命令しない。ただし、時間外勤務を命じなければ公務の運営に著しい支障を生じる時はこの限りではないが、当該著しい支障が次以降の単位期間に生ずるものであるときは、次以降の単位期間の勤務時間の割振りを変更して対応する。

実施にあたっての留意点

- 【利用する職員】
業務及び家庭生活等の状況についての確な見直しを立て、勤務時間の自己管理を徹底する。
【所属長】
- 承認した勤務時間を所属職員や関係先に周知する。
 - 職員の服務監督、所属内の連携、業務執行体制の確保について留意する。
 - 職員の勤務時間について県民の誤解を生じないよう努める。
- 【全体】
業務執行体制の確保のため各自が職場内の連携に努め、相互に積極的な協力姿勢を持つ。

地方公共団体におけるテレワークの推進

テレワーク導入の意義

- ①職員一人ひとりが多様な働き方を実現できる「働き方改革」の切り札
- ②業務の効率化が図られることで行政サービスの向上にも効果
- ③災害時や感染症の流行時における行政機能維持のための有効な手段

テレワークの導入状況

○ 地方公共団体におけるテレワークの導入状況（令和4年10月1日現在）は、都道府県及び指定都市では全団体に導入されているが、**市区町村では1,083団体（62.9%）と、前年同期（849団体（49.3%））から着実に増加しているもの、約4割の団体が未導入。**特に、小規模の市町村において導入を進めることが課題。

総務省の支援策

財政支援

地方公共団体における職員向けテレワークの導入に係る経費について、特別交付税措置を実施
（措置率:0.5）

情報提供

地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引きや市町村におけるテレワーク導入事例集を作成・配布

人的支援

テレワーク導入について専門家（テレワークマネージャー）が無料でアドバイスを実施
（※ 令和4年度より厚生労働省の関連事業と一体的に運用）

<導入状況>（令和4年10月1日現在）

	導入	未導入	導入を検討 未定
都道府県 [47]	47 (47) 100% (100%)	0 (0) 0% (0%)	
指定都市 [20]	20 (20) 100% (100%)	0 (0) 0% (0%)	
市区町村 [1,721]	1,083 (849) 62.9% (49.3%)	638 (872) 37.1% (50.7%)	96 5.6%
301名以上 [564]	491 (432) 87.1% (77.7%)	73 (124) 12.9% (22.3%)	25 4.4%
101名以上 [680]	426 (310) 62.6% (46.1%)	254 (362) 37.4% (53.9%)	45 6.6%
300名以下	166 (107) 34.8% (21.7%)	311 (386) 65.2% (78.3%)	26 5.5%
100名以下 [477]	1,150 (916) 64.3% (51.2%)	638 (872) 35.7% (48.8%)	96 5.4%
合計 [1,788]			542 31.5%

※ 上段は団体数、下段は割合

※（）内は前回調査（令和3年10月1日現在）の数値

※ 「導入」には「試験的・実験的に導入」を含む。

※ 「市区町村」は、一般行政職員数別に分類し内訳を表示

<導入していない理由（上位5項目）> ※複数回答可

- ・ 情報セキュリティの確保に不安がある（74.9%）
- ・ 多くの職員がテレワークになじまない窓口業務等に従事している（74.8%）
- ・ テレワーク導入のためにコストがかかる（67.4%）
- ・ 電子決裁ができない（66.0%）
- ・ 紙資料の電子化が進んでいない（56.6%）

テレワークの導入（北海道登別市）

市町村におけるテレワーク導入事例集（R5.4）（抜粋）

北海道登別市（人口：44,820人）

取組事例
職員数
426人

どこでも働ける職場を目指し、
テレワークの障壁となる課題をスピーディーに解決

導入状況

- ・消防士・保育士を除く正職職員を対象に、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス（1か所）での勤務を許可
- ・テレワークの障壁は私用PCを利用することとしているが、貸し出し用PCも用意
- ・保育士・消防士を除く325名に公用スマホを貸与しているため、テレリングで通信が可能
- ・契約事務や審査事務を行う契約・管轄グループで各郡政名が定期的に実施している。また、妊娠時の出勤稼働前に活用されたケースもある
- ・管理職のテレワークに対する促えの遅いことにより、活用率は異なる。管理職が積極的に利用している部門の活用率は高い傾向にある

導入の進め方



- ・コロナ禍以前から、働き方改革、バーバーレス化、DXに取り組んでいた。そこにコロナ禍が重なったことで、テレワーク導入の検討を開始
- ・J-LISが実施するテレワーク実証実験を活用したことが早期の試験導入につながった
- ・総務部の行政経営グループが推進。経理整備・システム導入、ライセンス管理等を行った
- ・導入システムの検討にあたっては「自席PCをノード型」「固定電話を廃止し公用スマホに」など、まずは職場でないといけない環境を醸成し、テレワーク導入の土台から整備した
- ・公用スマホを導入したことで、テレワーク時でも電話の取り次ぎが可能になるとともに、テレワーク時の通信面をカバーすることにもつながっている

導入システム・ツール

- ・公用スマートフォン
- ・リモートアクセスシステム
- ・チャットツール（LogOチャット）
- ・Web会議システム
- ・勤怠管理・電子決裁システム

管理職層の理解浸透がカギ

担当者の声



総務部行政経営グループ
主査 薄口 裕介さん

「どのような方針でテレワーク導入を進めましたか。」

まずは自席で働かないといけない環境を醸成してからでないと、テレワークを導入しても浸透しないと思います。そのため、職場を見学して「デスクトップ型のPC」「固定電話」「紙資料」など、職場でないといけない原因を浮き上げ、1つずつ課題を解決しました。また、J-LISのような国主導の取り組みや、交付金の有無を確認し、積極的に活用することでコストカットにつなげました。



総務部行政経営グループ
総括主幹 菊地 徹也さん

「テレワーク推進のためのポイントを教えてください。」

管理職層の理解浸透が導入後の活用率に大きく影響するため、研修を行うなど「仕事＝自席で行うもの」という概念を変えられるような取り組みが重要だと思います。

テレワーク導入で得た成果

- ・モバイルワークでは外出先・出張先でも作業ができるため、上司の決裁が得られず業務が滞るようなケースが少なくなった
- ・テレワークを進めたことで、より一層バーレス化が進んだ。管理部門のフロアのコピー機の印刷量は半減した
- ・テレワークを機に導入した公用スマホにより、電話の取り次ぎ業務の削減や、庁内のコミュニケーション円滑化につながった



サテライトオフィス en(えん) <https://ensat.jp/>

高等教育機関と連携したサテライトオフィス「en(えん)」をテレワーク体験の場に、すべての職員に一度はテレワーク勤務を経験してもらうことで、「意外と良かった」と理解を示してもらえた。



新庁舎への移転に向けたフリーアアドレス制試験導入

総務部、市民生活部の一部では経費をフリーアドレスに、テレワークの活用を含め、どこでも働けるようにしている。チャットツールの活用にもつながっている。

長野県箕輪町（人口：24,602人）

システム担当者の業務継続に対する強い危機感が
テレワーク導入のきっかけに

取組事例

職員数
213人

導入状況

- 全職員を対象に、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス（公民館15か所ほか）での勤務を許可
- 職場の端末を持ち帰って作業する仕組み
- 仮想デスクトップに接続する形式で、共有フォルダへのアクセスが可能。基幹システムへのアクセスが不可欠以外は職場で業務を行うのとほぼ同じ環境
- 20～30社かつ企画・総務系の職員が活用しているケースが多く、定期的に利用している職員もいる

導入の進め方



- コロナ禍で感染者または濃厚接触者となり、長期休みの取得を余儀なくされる職員が増えることが懸念された。業務継続性の観点から、DX推進担当課がテレワーク導入の検討を開始
- 新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金や特別交付税措置を活用し、端末調達やサーバーの構築に取り組んだ。既存環境を有効活用したことでコストを大幅に削減
- 従来のカードタイプのシンクライアントからタブレット型のシンクライアント環境へ変更
- DX推進担当課の職員がネットワークの状況を理解していたこともあり、ベンダーとの調整でシステムを構築
- テレワーク実施要綱は日頃から情報交換している近隣自治体の事例を参考に作成
- 総務省の地域情報化アドバイザーを招き、係長以上の役職者を対象としたテレワーク浸透のための説明会を実施

導入システム・ツール

- タブレット型PC（正精職員分貸し出し用）
- サーバー・Wi-Fi環境整備
- チャットツール（LOGOチャット）
- 文書管理・電子決裁システム

テレワーク導入は業務継続の一環

担当者の声



総務課
DX推進係長
小口 陽平さん

— テレワークが必要だと思ったきっかけは何ですか？
新型コロナウイルスの感染拡大で出勤できない職員が急増することが懸念されたためです。当初は職員数が少く、2～3名の係も多いため、このままでは業務が継続できなくなるという危機感から、上司にテレワークの導入を提案しました。

— テレワーク導入のポイントは何ですか？

J-1IS主催のイベントに参加するなど、日頃からシステムやベンダーについて情報収集していたことで、当初に最適なシステムを選定することができ、ベンダーとの調整もスムーズに進められました。テレワークのためだけに新たにシステムを構築するのではなく、すでにあるものを改修しながら整備するという観点から考え、費用削減につながると感じています。

テレワーク導入で得た成果

- チャットツールの導入によりコミュニケーションの円滑化につながっている
- 文書管理・電子決裁システムの導入により自宅や外出先での決裁が可能となるなど業務が効率化したほか、ペーパーレス化にもつながっている
- 職員のほとんどが自家用車での通勤だが、遠方の職員は通勤時間がなくなることの時間の有効活用が可能となった
- コロナ禍で急に出勤できなくなっても自宅での作業が可能となり、少人数の職場であっても業務が停止してしまいうことがなくなった
- テレワークになしかなかった保育園の園長たちにも端末を配布しており、オンライン会議の際に使用されるなど業務効率が上がっている

事前準備とこまめな連絡を意識

テレワーク活用職員の声



総務課
防災・セキュリティ推進係
小野 智弘さん

私は交通安全、防犯、防災の業務を担当しており、現場に赴くことも少なくありません。ただ、家族が自宅と二拠点生活をしていますので、自身で業務の確約を行い、テレワークを実施しています。資料作成や研修への参加などに関しては、自宅で集中的に作業でも効率が良いと感じます。テレワーク実施時に上司にまめに進捗共有をすること、空き時間ができないよう、事前にスケジュールをきちんと組んでおくことを意識しています。また、私の業務は一人で完結するものが多いため、テレワーク実施に関するスケジュールの調整はあまり難しくありません。

テレワークを実施することで業務との時間も増え、ワークライフバランスが整った実感もあります。今後も積極的に利用していきたいです。

ある一週間のスケジュール

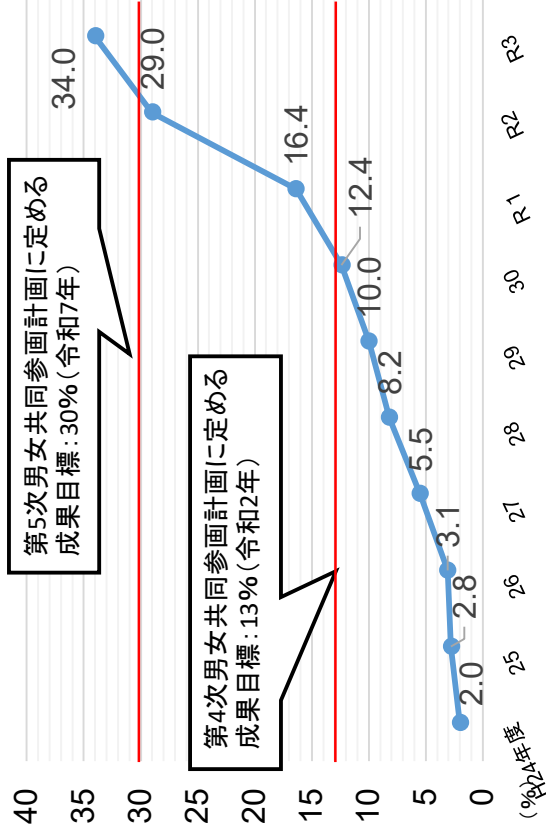
月	水	木	金
テレワーク	出勤	出勤	出勤
Web研修受講(自宅)	出勤	出勤	資料作成(自宅)

男性職員の育児休業取得促進について

■男性が一定期間、育児等のための休暇等を取得することの意義

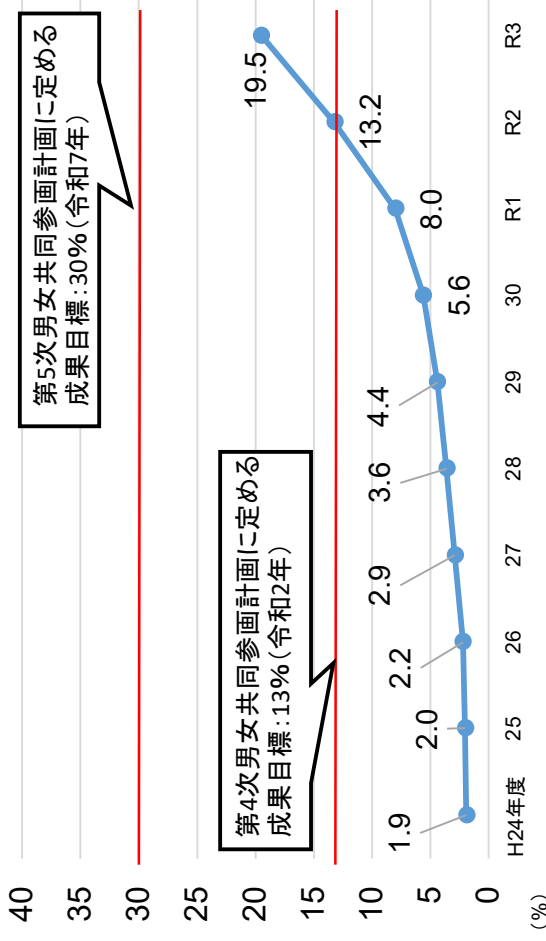
- 共働き世帯が増加する中で、男性の育児参加の促進が喫緊かつ重要な課題
- 男性がまとまった期間、育児のための休暇等（配偶者出産休暇など）を取得することは、
 - ・ 本人にとって、今後も長く続く子育てに能動的に関わる契機となるだけでなく、
 - ・ 事業主（団体）にとっても、
 - ▶ 働き方改革、性別による固定的役割分担意識の打破
 - ▶ 子育て等に理解のある職場風土の形成や、妊娠・出産を控える職員への理解が広がり、ひいては、マタニティハラスメント等の減少にも資する。

(1) 国家公務員（常勤職員・男性）の育児休業取得率



出典：国家公務員の育児休業等の取得状況のフォローアップ
(令和4年12月6日内閣官房内閣人事局)

(2) 地方公務員（常勤職員・男性）の育児休業取得率



出典：令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

令和4年度における取組

03

働きやすい職場環境の整備の取組状況

背景・課題

- 職員が仕事面では能力を最大限に発揮しつつ、育児や介護といった家庭面で抱える事情にも対応できるよう、在宅勤務や早出・遅出勤務、育児休業等の制度を活用しやすい環境整備が必要
- 特に、男性職員の育児休業取得率が低く、男性職員の育児に対する意識改革を進める必要

- **男性職員の育児休業の取得促進**に向け、育休取得経験のある男性職員の**座談会**の開催など取組を強化
- **在宅勤務の更なる活用**に向け、実施単位を**半日単位**とする制度改正や**時間外勤務**の試行を実施

育休取得促進の取組状況

- 男性職員の育休取得経験者による
総務部長との座談会の開催
(庁内WEB中継、管理職には視聴を呼びかけ)



- 管理職員に対し、育休取得しやすい環境整備を行うよう個別に周知徹底
- 総務部長による男性職員の育休取得に関するメッセージ発出
- 育児関連制度の資料を分かりやすい形で職員に周知

■ 男性職員の育児休業取得率の推移（目標：令和6年度までに30%）

年度	H29	H30	R1	R2	R3	R4
取得率	2.2%	4.7%	2.7%	8.5%	12.2%	33.8% (R5.1月末時点)

在宅勤務の取組状況

- 実施単位を「1日単位」から「半日単位」に
- 時間外勤務を試行

■ R4年度 在宅勤務の実施状況（R3試行、R4本格実施、R5.1月～「半日単位」で実施可）

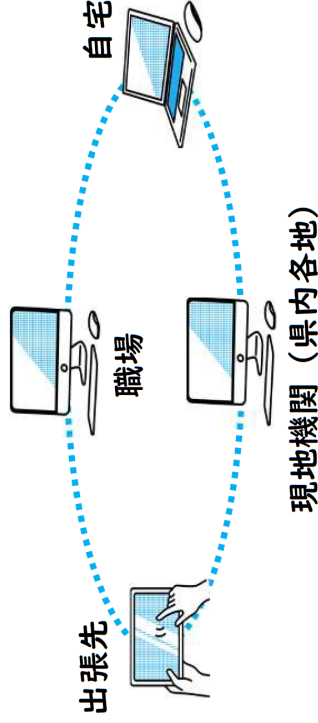
月	R4.4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	R5.1月
実施率	2.2%	7.5%	3.0%	4.9%	4.5%	2.6%	1.3%	1.2%	1.6%	2.9%

約2割は「半日単位」
で在宅勤務を実施

4. 多様な働き方、育児との両立の支援

快適なテレワークの実現

時間や場所に捉われない柔軟な働き方
2008年からテレワーク導入、今年で15年目



柔軟な勤務形態の設定

勤務時間の割振変更

早出・遅出勤務

日単位で勤務時間帯の変更が可能。（12パターン）

理由を問わず、早出・遅出勤務が可能。（前後1時間）

多様な働き方、育児と家庭の両立を支援

充実した妊娠、出産、子育てを支える制度

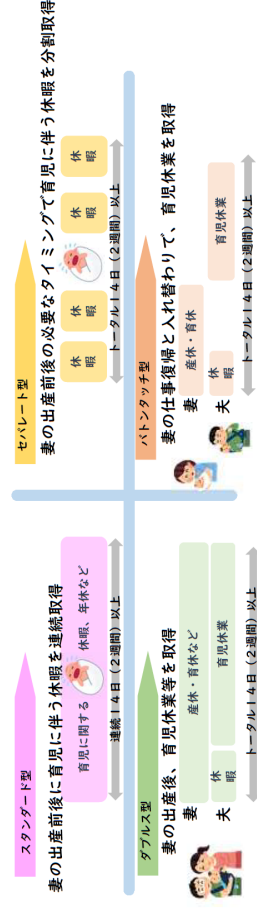


ハッピー・ツー・ウィークス

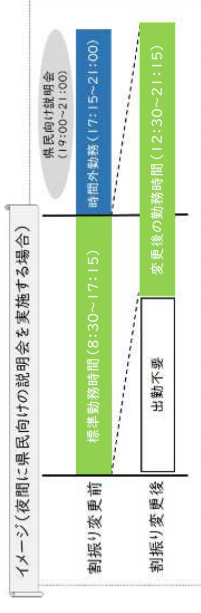
男性職員の2週間以上の育児等取得を促進する取組
生活スタイルに応じた取得パターンを職員に提示
子どもが生まれた全ての職員にHappy Cardを贈ります



取得率100%
（令和4年度実績）



～ハッピー・ツー・ウィークス不取得理由書あり～

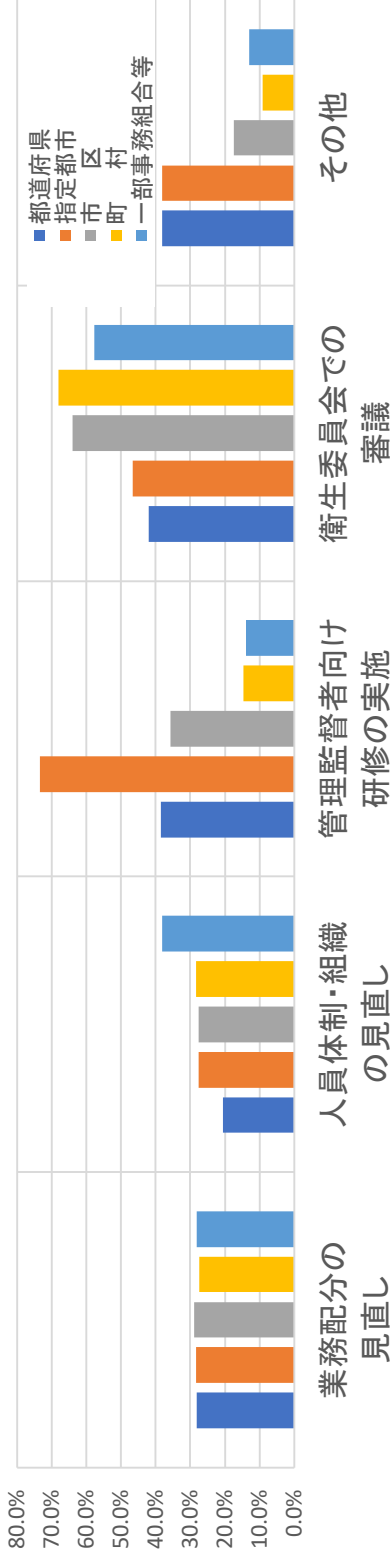


健康確保措置の実効的な運用について

① ストレスチェック（心理的な負担の程度を把握するための検査）の実施

- 長時間勤務等によるメンタルヘルス不調の発生や悪化を防止するため、ストレスチェック結果を集団ごとに集計・分析し、その集団分析結果を職場環境の改善に積極的に活用することが重要

《ストレスチェック実施後の集団分析結果の活用状況（令和3年度） ※複数回答》



出典：令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

② 長時間勤務者に対する医師による面接指導の着実な実施

- 長時間勤務により心身の健康が損なわれるリスクが高い状況にある職員を見逃さないようにするため、医師による面接指導の必要な措置を確実に実施することが重要

《地方公共団体における医師による面接指導の実施率向上に向けた取組》

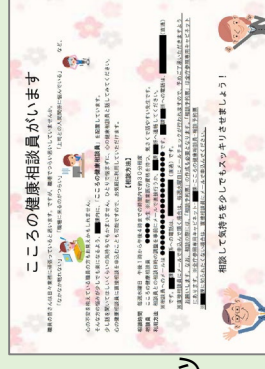
■ オンライン会議システムの活用【大阪府】

- 出先機関の職員は、オンライン会議システムを活用して、リモートによる面接指導を実施。
- 対象者との問診票のやりとりも、医師の面接指導へ円滑に繋がるように、事前にメールにて実施。

■ 庁内LAN等を活用した長時間労働による健康障害防止への意識啓発【愛知県小牧市】

- パソコン立ち上げ時の画面にポップアップとして、産業医の資格を持つ相談員との面接制度（面接時間や制度の利用方法等）が表示されるように変更し、常日頃から職員の目に留まるよう、制度を周知。

- PCポップアップイメージ

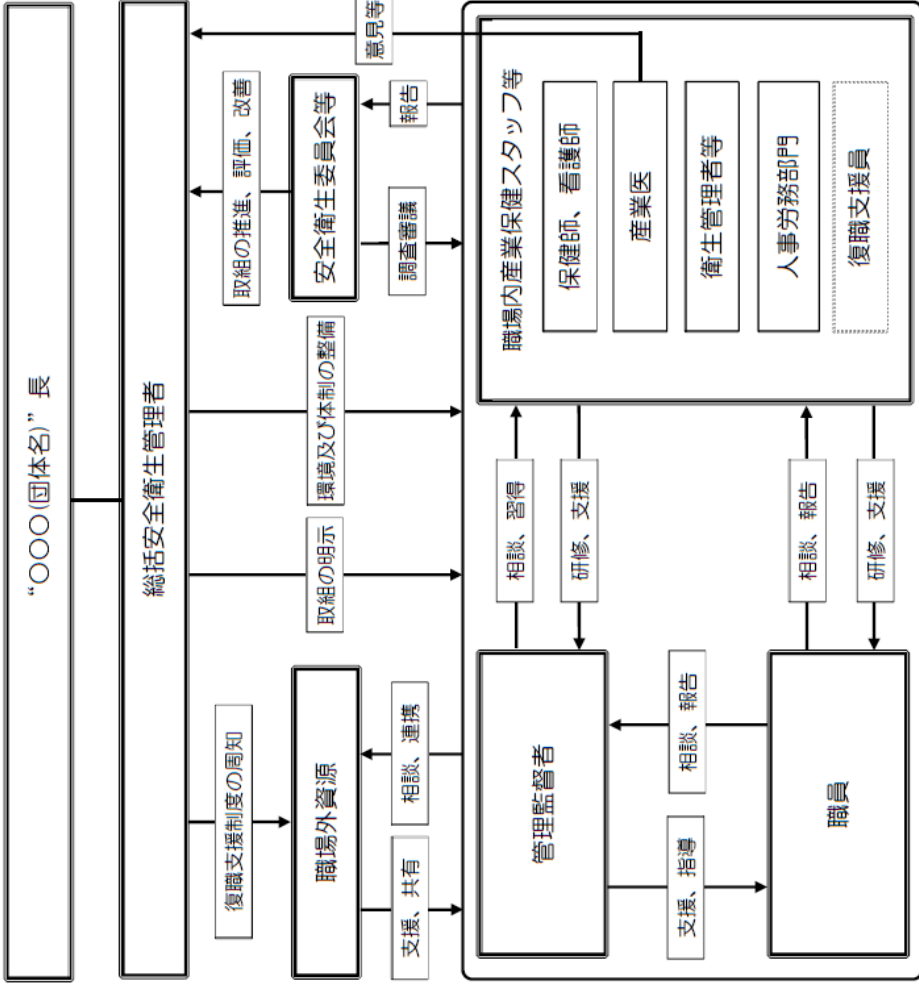


出典：地方公共団体における時間外勤務の上限規制及び健康確保措置を実効的に運用するための取組の推進について（通知）（令和4年12月26日総行公第154号・総行安第51号）

全庁的な取組体制によるメンタルヘルス対策の継続的・計画的な実施

メンタルヘルス不調の要因は様々であり、その対策は多岐にわたるため、組織のトップである知事・市町村長のリーダーシップの下、人事担当部局のみならず各部局、職場内外の医師、保健スタッフ等が連携した全庁的な体制を確保し、メンタルヘルス不調の予防から再発防止までの各段階に亘って、継続的かつ計画的に取り組むことが重要

《メンタルヘルス対策の推進体制（イメージ）》



《予防段階別の4つのケアの具体的な取組とその実施者》

予防段階	実施項目	本人	管理監督者	職場外資源 （職場外 医師、 産業医 等）
「一次予防」 心の健康の保持増進 とメンタルヘルス 不調の未然防止	1 ストレス状態の把握			
	2 長時間勤務による不調の予防		○	○
	3 職場研修及び情報提供の活用			○
	4 管理監督者の基本的な知識の習得、相談対応技能のスキルアップ		○	
	5 長時間勤務の把握と産業医の面接指導等実施			○
	6 ストレスチェックの集団分析結果を活用した職場環境改善等		○	
	7 職場巡回による職場環境の把握・評価の実施			○
	8 ストレスチェックの集団分析結果の活用		○	
	9 メンタルヘルスに関する教育研修及び情報提供			○
	10 各種研修等によるメンタルヘルス教育		○	○
	11 職場環境改善計画の作成支援			○
「二次予防」 メンタルヘルス不調 の早期発見・ 早期対応	1 自発的な相談体制の整備			
	2 自己のメンタルヘルス不調への意識の向上			
	3 職員健康状態の把握		○	
	4 不調者の早期発見と対応		○	
	5 相談窓口の利用促進			○
	6 医療機関への早期受診・早期治療の推進			○
	7 職場外資源との連携			○
	8 職場外での相談の実施			○
	9 職場内相談窓口との連携		○	○
	10 休業中における医療機関の受診、定期的な職場への報告の徹底		○	○
「三次予防」 職場復帰・再発防止	1 職場復帰後の継続的な治療、再発防止			
	2 職場復帰支援プログラムの作成及び職員、産業医等との面接の実施		○	○
	3 職場復帰の判断		○	○
	4 復帰した職員のフォローアップ		○	○
	5 職場復帰支援プログラムの作成支援		○	○
	6 休業中の職員への説明及び復帰後の対応		○	○
	7 主治医との連携			○
	8 専門的な知識・情報の提供、相談による円滑な職場復帰と再発防止		○	○
	9 職場内相談窓口との連携		○	○
	10 職場内相談窓口との連携		○	○

出典：令和4年度総合的なメンタルヘルス対策に関する研究会報告書（メンタルヘルス対策に関する計画（例））

〔○：主たる実施者、○：実施者／関与者〕

各種ハラスメント防止のため事業主（地方公共団体）が講ずべき措置

法律（※）に基づき講ずべき措置

（厚生労働大臣指針）

1. 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

- (1) 職場におけるハラスメントの内容・ハラスメントがあってはならない旨の方針を明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。
- (2) ハラスメントの行為者については、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。

2. 相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- (3) 相談窓口をあらかじめ定めること。
- (4) 相談窓口担当者が、内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。また、広く相談に対応すること。

3. 職場におけるハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

- (5) 事実関係を迅速かつ正確に確認すること。
- (6) 事実確認ができた場合には、速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行うこと。
- (7) 事実確認ができた場合には、行為者に対する措置を適正に行うこと。
- (8) 再発防止に向けた措置を講ずること。（事実が確認できなかった場合も同様）

※マタニティハラスメント対策では「業務体制の整備など、事業主や妊娠等した労働者その他の労働者の実情に応じ、必要な措置を講ずること。」も講ずべき措置に含まれる

4. 1～3までの措置と併せて講ずべき措置

- (9) 相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、周知すること。
- (10) 相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること。

追加的な対応内容

（国（人事院規則等）の取組）

- ① 自らの雇用する労働者以外の者に対する言動に関する取組
（他の事業主が雇用する労働者、求職者、フリーランス等）
パワハラ・セクハラ
- ② 他の事業主の雇用する労働者や顧客等からの著しい迷惑行為（いわゆるカスターマナーハラスメント等）に関する取組
パワハラ
- ③ 他の行政機関の職員からハラスメントを受けた場合の、当該職員の任命権者への調査要請・指導等の求め
- ④ 他の行政機関から③の求めがあった場合の必要な協力
- ⑤ 人事委員会・公平委員会への苦情相談が可能な旨の周知

※ 関係法律

○ パワーハラスメント

・ 労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（昭和41年法律第132号）

○ セクシュアルハラスメント

・ 雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律（昭和47年法律第113号）

○ 妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント

・ 雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律（昭和47年法律第113号）

・ 育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（平成3年法律第76号）

地方公共団体における各種ハラスメント対策の取組状況

【調査対象】 都道府県、指定都市及び市区町村（首長部局）

【調査時点】 令和4年6月1日現在

○ 各種ハラスメント防止のための措置の実施状況は、都道府県及び指定都市では、既に全団体会で措置が講じられている^(※1)一方、市区町村においては、前回調査から措置を講じた団体会数が増加しているものの、必要な措置が講じられていない団体会が約3割と未だに多く見られる。

	全体		パワーハラスメント		セクシュアルハラスメント		妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント	
	全て措置	一部又は全て未措置 ^{※2}	全て措置	一部又は全て未措置	全て措置	一部又は全て未措置	全て措置	一部又は全て未措置
都道府県 (47団体会)	今回	47 (100%)	47 (100%)	—	47 (100%)	—	47 (100%)	—
	前回	47 (100%)	—	47 (100%)	—	47 (100%)	—	—
指定都市 (20団体会)	今回	20 (100%)	—	20 (100%)	—	20 (100%)	—	—
	前回	20 (100%)	—	20 (100%)	—	20 (100%)	—	—
市区町村 (1,721団体会)	今回	1,207 (70.1%)	514 (29.9%)	1,334 (77.5%)	387 (22.5%)	1,380 (80.2%)	341 (19.8%)	1,217 (70.7%)
	前回	963 (56.0%)	758 (44.0%)	1,148 (66.7%)	573 (33.3%)	1,217 (70.7%)	504 (29.3%)	982 (57.1%)
全体 (1,788団体会)	今回	1,274 (71.3%)	514 (28.7%)	1,401 (78.4%)	387 (21.6%)	1,447 (80.9%)	341 (19.1%)	1,284 (71.8%)
	前回	1,030 (57.6%)	758 (42.4%)	1,215 (68.0%)	573 (32.0%)	1,284 (71.8%)	504 (28.2%)	1,049 (58.7%)

※1 ここである「措置が講じられている」とは、規程の策定等により、ハラスメントに関して職員からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制を整備することという。

※2 一部又は全て未措置の団体会の対応予定時期

一部又は全て未措置	令和4年12月末までに全て措置	令和5年3月末までに全て措置	未定
514団体会 (14.6%)	75団体会 (14.6%)	437団体会 (85.0%)	2団体会 (0.4%)

ハラスメント対策（京都市・静岡県掛川市）

地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進のためのガイドブック（R2.3）（抜粋）

事例

京都市：外部の相談窓口の設置（職員数 19,487 名）

- 男女雇用機会均等法の改正を機に、平成 11 年からセクシュアル・ハラスメント防止対策を実施。その一環として相談窓口を整備した。
- 平成 21 年には、相談内容の対象をパワー・ハラスメントにも拡大。
- 平成 29 年の男女雇用機会均等法及び育児・介護休業法の改正にあわせ、マタニティ・ハラスメントを含め「京都市ハラスメント防止に関する方針」としてハラスメント防止対策を 1 つにとりまとめた。
- また「ハラスメントのない職場にするために」と題した手引きを作成、市内インフラネットに掲載したり、職場研修で配付している。
- なお相談先として、内部の相談窓口に加え、カウンセラーのいるクリニックを外部の相談窓口として設置。各職場に掲示を依頼しているハラスメント防止啓発用ポスターにも、内部及び外部相談窓口やその連絡先を掲載し、周知を図っている。

実施事項



- ハラスメント防止対策として、気軽に相談してもらったための環境整備が重要である。外部の相談窓口の場合、匿名性が確保でき、勤務時間後や土曜日に相談することもできるため、相談しやすいという効果もある。

特徴

静岡県掛川市：複数の相談ルートによる相談体制の整備（職員数 773 名）

- ハラスメント防止対策として最初にセクシュアル・ハラスメントに関する規程を作成。その後、平成 28 年に規程を変更し、ハラスメント全般について防止対策に取り組んでいる。
- ハラスメント防止対策は、総務部長がトップを務める「ハラスメント防止委員会」が中心となり、各エリアに配置したハラスメント相談員及び各職場の管理・監督者が対応する相談体制を整えている。
- 相談員及び管理・監督者には「相談対応マニュアル」を配付し、全般的なハラスメントへの注意喚起や相談への対応方法等を解説している。
- ハラスメントに関する相談先は、相談員又は管理・監督者のどちらでもかまわない。管理・監督者には相談しにくいケースでも、相談員に相談できるという体制とすることで、まずは相談してもらおうよう周知している。
- また相談窓口が周知されていることが重要である。マニュアルは庁内ポータルサイトで閲覧することができるようになっている。

実施事項

特徴

ハラスメント対策（岐阜県）

地方公共団体におけるパワーハラスメント対策の取組状況について（令和2年10月2日総行女第40号）別添2-2

■ カスタマーハラスメント対策

- 「職場環境を悪化させる行為の防止及び対応に関する指針」及び運用要領（平成29年10月（令和2年6月改訂）岐阜県総務部人事課）

4 他の任命権者との連携
知事は、知事部局に属する職員が他の任命権者に属する職員（以下「他任命権者職員」という。）からハラスメント等を受けたとされる場合には、当該他の任命権者に対し、当該他任命権者職員に関する調査を要請するとともに、必要に応じて当該他任命権者職員に対する指導等の対応を行うよう求めるものとする。また、知事は、他の任命権者から当該調査又は対応を行うよう求められた場合には、これに応じて必要な対応を行うものとする。

5 行政サービスの利用者等からのハラスメント等に対する対応について
知事は、職員が担当する行政サービスの利用者等からの言動で、当該行政サービスをめぐるそれまでの経緯やその場の状況により、その対応を打ち切りづらい中で行われるものであって、当該言動を受ける職員の担当する業務の範囲や程度を明らかに超える要求をするものに関する苦情相談があった場合には、組織として対応し、その内容に応じて、迅速かつ適切に職員の救済を図るものとする。

6 相談員に対する研修等について
知事は、相談員に対し、責任をもって苦情相談に対応するよう指導を徹底するとともに、苦情相談に関する知識、技能等を向上させるため、相談員を研修等に参加させるよう努めるものとする。

第5 相談窓口

ハラスメント等に関する相談に対応するため、次の相談窓口を設置していただきます。

04 令和5年度における取組(予定)

主な拡充・強化内容

- 「鹿児島県庁働き方改革ワーキンググループ」での検討の結果を踏まえ、**人材確保**、**人材育成**、**人材育成及び働きやすい職場環境の整備**の各分野での取組を強化

現状・課題

主な拡充・強化内容(予定)

人材確保

- ・ 若年人口の減少や、民間企業の採用活動の活発化・早期化などにより、受験者数及び競争率が低下。中でも、技術職の受験者確保が課題

- ・ 学生等を対象としたWeb説明会の拡充

- ・ 技術職の試験区分を拡充

人材育成

- ・ 目指すべき職員像や人材育成の基本的な方針等について、職員間で議論し、整理した上で、人材育成の更なる充実につなげる必要
- ・ 職員研修の充実が必要。また、市町村と連携した人材育成の支援が重要
- ・ 管理職員のマネジメントの改善に向けた気付きを得る機会を増やす必要

人材育成ビジョン(仮称)の策定

- ・ 職員研修の充実(管理職マネジメント能力向上研修の対象拡充、県と市町村の職員の共同での政策形成研修等)
- ・ 部下職員が所属長を評価する制度(いわゆる360度評価)を試行

働きやすい職場環境の整備

- ・ 政策的な課題解決に向けた議論の活性化のためには、職員間のコミュニケーションの更なる活性化のための職場環境の整備が重要

- ・ 本庁舎執務室一部にフリーアドレス等を試験的に導入(複数の課室が入替りで体験)

育成

Nurturing

一人ひとりが主体的に自身の成長に取り組む環境づくり

○ 職場内コミュニケーションの活性化

★大きく変化する社会情勢の中で質の高い市民サービスを提供していくためには、職員の士気・能力の向上が不可欠。
職員一人ひとりが活き活きと、能力を最大限に発揮して仕事に取り組める環境づくり、風通しの良い職場風土づくり

○ キャリア形成支援

★職員自ら主体的に自身のキャリアを考え、能力を向上させ発揮し、成長を実感しながら活き活きと働ける状況をめざす。



第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～
4. HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施

エンゲージメント調査

概要

- エンゲージメント調査は、組織への共感、仕事のやりがい、自身の成長実感、現在の職場環境に関する職員の意向等について調査を実施することです。収集したデータから組織課題を洗い出し、改善施策へつなげるために活用します。
- エンゲージメント向上することで職員は働きがいを持ち、仕事に対してポジティブな意識を持つようようになります。そのような状態で働くことで、職員は主体性をもって行動したり、考えたりするようになるため、職員の能力発揮につながり、組織の向上が図られます。
- 調査は一度きりではなく、調査、分析、アクションのサイクルを繰り返すことや、また調査の結果は何らかの形で管理職や回答者にフィードバックすることが大切です。

取組手順と留意点

【◎は留意点】

1 調査項目や質問内容を決定する

- エンゲージメントには、「ワーク・エンゲイジメント」「エンプロイー・エンゲージメント」といった2つの代表的な考えがあります。「ワーク・エンゲイジメント」は、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、「仕事に誇りややりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭) の3つが揃った状態です^{※1}。「エンプロイー・エンゲージメント」は、組織に対する自発的な貢献意欲を指すものです。
- エンゲージメント調査は、組織への共感、仕事のやりがい、自身の成長実感、現在の職場環境に関する職員の意向等について調査を実施することで、組織課題を洗い出し、改善施策へつなげていく取組です。エンゲージメントの代表的な考えを参考にしながら、調査項目や質問内容を決定します。
- ◎ どのような項目を調査に取り入れたいかわからない場合は、民間企業が提供する調査ツールを活用し、組織の課題を明確化し、改善施策につなげることも有効です。
- 調査のタイミングは目的によって異なりますが、1年に1回、半年に1回、毎月など定期的に行うほか、何らかの取組の前後に行い、取組の効果を測るために使用することもできます。

従業員エンゲージメントとチームパフォーマンスの関連性を把握するための調査項目の例^{※2}

- Q1：職場で自分が何を期待されているのかを
知っている
- Q2：仕事をうまく行うために必要な材料や道具
を与えられている
- Q3：職場で最も得意なことをする機会を毎日与
えられている
- Q4：この7日間のうちに、よい仕事をしたと認
められたり、褒められたりした
- Q5：上司または職場の誰かが、自分をひとりの
人間として気にかけてくれているようだ
- Q6：職場の誰かが自分の成長を促してくれて
いる
- Q7：職場で自分の意見が尊重されているように
感じさせてくれる
- Q8：会社の使命や目的が、自分の仕事と重要だと
感じさせてくれる
- Q9：職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとし
ている
- Q10：職場に親友がいる
- Q11：この6か月のうちに、職場の誰かが自分の進
歩について話してくれた
- Q12：この1年のうちに、仕事について学び、成長
する機会があった

※1 出典：「令和元年度労働経済の分析—人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について—」(厚生労働省)
※2 出典：Gallup, 2017, "The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes"
を参考に実証経済研究所作成。

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～
4. HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施

2 調査を実施、回答を収集する

- 調査の前は、職員への周知を丁寧に行うことが重要です。調査への回答を任意にすると回答率が低額にどまる
場合がありますが、より正確な情報を効果的に収集するためには、あらかじめ調査の目的、意義を共有し、職員
が回答しやすい環境を整えておくことが大切です。
- ◎ また、回答は個人データとして活用せず、人事詳細にも影響しないことを理解してもらふ必要があります。

3 調査結果を分析し、対応策の検討をする

- 調査終了後は、調査ツールやExcel等を使用して速やかに調査結果を分析します。
- ◎ 人事担当部署は分析結果を用いて課題の特定を行い、対応策の検討の材料にします。組織課題の可視化に向け
は、所属別、年代別、役職別、管理職・一般職員別、職種別といった属性別の分析枠があります。また終年では
取組することも有効でしょう。

4 フィードバックを実施する

- 人事担当部署が施策の検討を行うために活用するだけでなく、所属長へ組織の状態をフィードバックすること
により、組織の状況を的確に反映したアクションプランの作成にも役立ちます。
- 人事担当部署が所属長を集めて意見を申し合ふ機会を確保し、取組の改善や新たな対応策の発案につなげてい
るケースもあります。また、調査結果をきっかけに所属内で集まって話し合ったり、上司と部下が1on1のテーマ
に取り上げたり、コミュニケーションの材料にすることもできます。
- ◎ 調査実施後は、調査の結果について回答者になんらかの形でフィードバックすることが重要です。フィードバック
をしないと調査の目的や活用について疑問をもたれ、次回以降の調査実施が難しくなる可能性があります。回答
者に快くアンケートに協力してもらつたにも、調査結果についても、調査結果について可能な範囲で全職員にフィードバックすること
が大切です。

5 繰り返し調査を実施する

- エンゲージメント調査により、組織課題を洗い出し、課題解決に向けたアクションプランを検討し、実施します。ア
クションプランに基づき対応が課題解決にどの程度効果があったのかについて、再度、エンゲージメント調査を行
い、さらなる改善策の検討を行うなど、エンゲージメント調査によるフィードバックとアクションを繰り返すことで、
組織風土や職場環境が改善していきます。

職員のエンゲージメントの把握（宮城県大崎市）

地方公共団体における
人材マネジメント推進のための
ガイドブック（R5.3）（抜粋）

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～
4.HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施



取組事例

「職員意識調査」により職員の思いを把握 ～組織の状況を的確に捉えて改善策を検討！～

宮城県大崎市 職員数：2,180人

令和2年9月の人材育成基本方針の改定をきっかけに、それまで実施していた「職員満足度調査」に代わり、エンゲージメント調査である「職員意識調査」を実施し、組織ごとの特徴や傾向、課題の特定を行っています。所属長には所属の項目ごとのスコアを共有することで、チームの状況の把握、マネジメントに取り組みしてもらい、職員のやる気、モチベーションの向上、職場環境の改善につなげています。

取組の経緯

○ 大崎市では、職場環境に対する快満度や不快感など職員の主観的満足度を数値化する「満足度調査」を行っています。しかし、組織の現状、職員の思いを理解していくことが職員の能力発揮につながることを考え、令和2年度から、職員のやる気、モチベーション、職場環境の把握と改善を目的に、エンゲージメント調査である「職員意識調査」に取り組みんでいます。

取組内容とポイント

職員の“仕事”と“組織”に対するエンゲージメントを可視化

▶ 調査は民間のツールを活用、各職員がPCやスマートフォンで回答できるアンケート形式で実施、個人が特定されない無記名方式を採用し、調査の実施は年に1回としています。

▶ 質問数は32項目です。質問項目は、主体的に仕事に取り組んでいる心理状態を指す「ワーク・エンゲージメント」と、組織に対する自発的な貢献意欲を指す「エンプロイ・エンゲージメント」の領域で構成されます。「ワーク・エンゲージメント」では、職務、自己成長、支援、人間関係、承認、健康の6つ、「エンプロイ・エンゲージメント」では、理念戦略、組織風土、環境の3つ、合計9つの項目があります。32の質問はこれら9つの項目のいずれかを測る質問内容となっています。例えば職務では「仕事にやりがいを感じますか？」、支援では「上司・仲間からの助言や手助けはありますか？」、自己成長では「専門仕事をやる中で、達成感を得ていますか？」、環境では「必要に応じてライフスタイルにあった働き方ができますか？」といった質問内容です。

▶ 回答は7段階の選択方式になっています。直観的に答えるアンケートであり、所要時間は自由回答を含めて5分以内で回答できる内容となっています。

▶ 「数百円×調査対象職員数」の月額費用がかかりますが、費用低減のため、調査の月以外は、データ管理できるように管理者のアカウントでログインして運用しています。

人事担当者や所属長の勘に頼るマネジメントからファクトベースのマネジメントへ

▶ 9月中旬から下旬にかけて、回答する際に必要なアドレス、ログイン用のIDとパスワードを職員に配布します。アンケートは10月中旬頃までに回答してもらいます。調査を終えた後は、11月に人事担当で集計・分析作業に入り、11月下旬から12月にかけて集計結果をまとめます。

▶ 所属ごとの集計結果は、所属長、所属を統括する部長に渡し、それぞれの職場の実態を確認してもらうことにより、各所属で必要に応じて環境の改善に取り組みしています。なお、所属長は他の所属の結果を見ることはできませんが、過去のスコアと比較できるようにしています。

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～
4.HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施

▶ 「中間層の人数が少なく、業務上の責任や企画立案など職員に求められる能力的な負担が多くなっている」など、これまで人事担当者や所属長が感覚的に捉えていたことについて、スコアとして数値で示され、裏取りされることがエンゲージメント調査のメリットとなっています。

▶ なお、大崎市では市全体のスコアについては、庶務事務システムでのライブラリーに掲載し、所属長、部長だけでなく、全職員が随時見られる状態にしています。また市全体、所属別の分析結果は、所属長、部長だけでなく、市長、副市長にも報告しています。

工夫のポイント

分析結果提示時にはスコアの読み書き方を添えて所属長にフィードバック

・ 所属長が調査結果を職場環境の改善策の検討に生かすことができよう、人材育成課では、ツールで提供されている資料を参考に、各所属にスコアを見る際の考え方や注視点を添えて分析結果を提示しています。例えば、ワーク・ライフ・バランスのスコアが低い場合は、特定の業務が忙し期間外勤務が増えている可能性があるため、業務をチームで補完し合うよう呼びかけし、管理職が業務量のコントロールに取り組みなど、スコアが低く出ている要因と改善策の例を示しています。

自由記述欄は職員の思いを集める場、回答を参考に研修計画に反映

・ 大崎市では職員が自由に記述できる自由回答欄を設けて、職員の“具体的な思い”を把握しています。自由回答内容については初めに選別していますが、意見の傾向については分析結果として送るようになっています。近年の調査で多かった意見は、「コミュニケーションをよくなる必要がある」というものがありました。

・ また、大崎市では毎年の研修計画策定において自由記述の職員を参考にしています。過去には、「人事評価を適切に運用できるようにして欲しい」という意見があったため、研修計画へ反映し、令和3年に評価制度見直し、令和4年に改善研修を実施しました。また、令和5年にはOJTを推進するための研修を実施する予定になっています。

取組の効果

○ これまでトライアルを含め4回の調査を実施した結果、具体的な数字を踏ることによって、以前よりも組織の状態を的確に捉えることができるようになりました。また、個別スコアから、「コミュニケーションが良くなってきている」、「業務に対する負担がかりすぎている」などの現状が把握でき、スコアが低く出た項目については、各所属において業務負担の見直しを行うなど、職場環境の改善につながりつつあると感じています。

（総務部人材育成課 0229-23-5027、jinzai@city.osaki.miyagi.jp）

職員のエンゲージメントの把握（滋賀県甲賀市）

地方公共団体における
人材マネジメント推進のための
ガイドブック（R5.3）（抜粋）

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～
4.HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施



「エンゲージメント調査」で課題を見える化 ～課題を踏まえた改善アクションが可能に！！～

滋賀県甲賀市 職員数：794人

エンゲージメント調査ツールを活用し、「各職場」と「市役所全体」に対する「期待度」及び「期待度」に対する現在の「満足度」について、全職員（正規職員）を対象に調査（64項目）を実施し、「期待度」と「満足度」のギャップから組織課題を見える化。「各職場」の課題に対して、各所属長がアクションプランを立てて改善に取り組む。その後改善が図られているかどうか、再度エンゲージメント調査を行うという PDCA サイクルを繰り返すことで、職場風土の改善に取り組んでいます。

取組の経緯

- これまで市内の業務改善や職場風土改善を図るために、時間外に職員同士の交流の場を設けたり、朝礼で職員の目標を言い合ったりするなど様々な取組を行ってまいりましたが、各職場における組織課題が見えない中で、実際の工程度効果があるのかわからないまま実施していました。
- そこで、「組織課題の見える化」と「課題に対する取組効果の見える化」が重要と判断し、令和2年9月から令和4年9月までの間、民間のエンゲージメント調査ツールを活用して、職場風土の改善に取り組ましました。
- 現在は、さらなる職場風土の改善を目指し、2年間で得たノウハウを活用して、調査の内製化を検討しています。

取組内容とポイント

- ▶ エンゲージメント調査に係るクラウドツールの選定にあたっては、各所属長がそれぞれの課題を認識した上で、業務改善や職場風土改善に取り組めることが重要だと考えていました。
- ▶ いくつかのクラウドツールを検討した結果、「各職場」と「市役所全体」という二つの切り口で、それぞれ職員の「期待度」と「満足度」を調査し、そのギャップにより「組織課題の見える化」が可能となるクラウドツールを採用することになりました。他の自治体での導入実績があったことも選定理由の一つです。
- ▶ 質問項目は、「各職場」及び「市役所全体」の期待度を問う質問が64問、それに對する現在の満足度を問う質問が64問構成、「各職場」における期待度としては、『上司に対する相談のしやすさ』『職場の人間関係』等、「市役所全体」の質問例としては、『組織理念の共有』や『人手不足への対応』等であり、それぞれ「期待度」と「満足度」を調査することで、ギャップの大きい項目ほど対応が必要な課題であることがわかりました。
- ▶ 例えば、「期待度」が高いのに「満足度」が低い項目は、組織にとって最優先で改善すべき課題と言えます。一方で、「満足度」が低い項目であっても、「期待度」が低ければそのギャップは小さくなり、改善の優先度は低くなります。
- ▶ 調査は5月と11月の年2回実施しました。回答に要する時間は、各20分～30分程度ですが、実施前に市内掲示版に掲載したり、回答率の低い所属には人事課から質問書を送るなどの取組をした結果、回答率は毎回85～90%に上りました。特に、最初の実施時に、市長から全職員へメッセージを配信し、調査の目的や回答の必要性（＝職員からの回答が職場風土の改善につながる）について呼びかけを行ったことが効果的だったと思います。

所属ごとのアクションプランにより課題解決へ

- ▶ 各所属長には、質問64項目の全体スコアと自らの所属スコアが示されます。統計結果については、他部署と比較することが目的ではなく、自らの所属の課題を把握することが目的であることから、他の所属のスコアは共有されません。ただし、各所属には市内の各所属のスコアを共有しており、所属ごとの課題を認識することにも、各所属の課題解決に向けた取組をリードしてもらっています。
- ▶ 5月の調査結果は、6月に各所属長に示されます。各所属長は、自らの所属のスコアを踏まえ、課題改善に向けたアクションプランを策定し、職員に取組を促します。取組結果がどうであったかについては、11月の調査でその効果を確認し、次の改善策につなげていきます。

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～
4.HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施

工夫のポイント

アクションプランは、「シンプル」「簡単」「全員で取り組める」ことが重要

- ・人事課から各所属長に対し、「アクションプランを策定する際は、わかりやすいアクションプランを一つだけ作成することを留意点として示しています。また、各職場で、課題や今後の取組を共有することが大切であると伝えています。
- ・わかりやすいアクションプランの例として、「話しかけられたら、作業中であってもいったん手を止め顔を上げて話を聞く」「相手の耳に対して必ず背を向から入るようにする」「相談内容が5分以内であれば相談を拒まず、相手の目を見て話を聞く」などが挙げられます。実践したアクションプランが効果的であった場合は、次のアクションプランで継続して取り組むことも可能です。

スコアの変化を職員に共有し、効果を“見える化”

- ・PDCAサイクルを経て、スコアが実際に伸びていることを職員に共有することも重要です。スコアが伸びていることを職員に示すことで、取組の効果が見える化し、調査や課題改善の取組に対してさらなる協力が得られるようになってきたと感じています。

独自調査により職場風土のさらなる改善へ

- ▶ 民間ツールを活用することにより、職場の課題把握等について調査・分析を円滑に行うことができました。また、今回は人事課での活用にとどまりましたが、職位、職種、年齢、性別、家族構成等の属性を用いて、質問項目ごとに様々な分析をすることも可能です。一方で、コスト面で課題があることも否定できません。そのため、甲賀市ではこの2年間に蓄積したノウハウを活用し、民間ツールを借りず市独自で組織の課題を調査・分析し、職場風土をさらに改善していくことを検討しています。

取組の効果

- 2年間のエンゲージメント調査を通して、全体のスコアが向上したこと、職場風土の改善が一定図られたと感じています。個別の項目では、特に「上司に対する相談のしやすさ」のスコアが多く職場で向上しましたが、これは調査を行ったことで、所属長が「相談しやすい職場の雰囲気を作らないといけない」と意識するようになった結果だと考えられています。
- また、所属長から人事課に対して、「スコアを上げるにはどうすればよいか」といった相談や、「数値が上がって嬉しいかった」などの反響もありました。職場課題を解決することで、職員の能力発揮を支える職場風土が改善されたことに加え、管理職のマネジメント能力の向上やモチベーションアップにも効果があったと感じています。

（総務部人事課 0748-69-2122、koka101130000@city.koka.lg.jp）

自治体DX推進計画等の概要

自治体DX推進計画の趣旨

- 『デジタル・ガバメント実行計画』（R2.12）の各施策のうち、自治体が重点的に取り組むべき事項や国の支援策等を取りまとめ、令和2年12月に計画を策定。その後、『骨太の方針2022』において「自治体DX計画改定により、…地方自治体におけるデジタル化の取組を推進する」とされたことを受け、『デジタル社会の実現に向けた重点計画』『デジタル田園都市国家構想基本方針』（令和4年6月閣議決定）において国が掲げる理念や支援策等を盛り込み改定を実施。
- また、「地方公共団体情報システム標準化基本方針」（同10月閣議決定）等の策定や、デジタル人材の確保・育成に関する自治体の取組状況を踏まえ、令和5年1月、自治体DX推進手続書のバージョンアップを実施。

自治体DX推進計画（2022.9改定）

※計画期間：2021.1～2026.3

■自治体におけるDXの推進体制の構築

- ① 組織体制の整備（全庁的・横断的な推進体制）
- ② デジタル人材の確保・育成
- ③ 計画的な取組み（スケジュール策定等）
- ④ 都道府県による市区町村支援

■重点取組事項（※）自治体の業務システムの改革

- ① 自治体情報システムの標準化・共通化
 - ・ 2025年度までに基幹系20業務システムを標準準拠システムへ移行
- ② マインバードの普及促進
- ③ 行政手続のオンライン化
 - ・ 2022年度末までにほぼ全国民に行き渡ることを目指し申請・交付促進等
- ④ AI・RPAの利用推進、⑤ テレワークの推進
 - ・ 住民に身近な31手続をマイナポータルでオンライン手続可能に
- ⑥ セキュリティ対策の徹底
 - ・ ②、③による業務見直しなどに併せ導入・活用を推進

■自治体DXの取組とあわせて取り組むべき事項

- ① デジタル田園都市国家構想の実現に向けたデジタル実装の取組の推進・地域社会のデジタル化
- ② デジタルデバйд対策
- ③ デジタル原則に基づく条例等の規制の点検・見直し

自治体DX推進手続書（2023.1改定）

■自治体DX全体手続書（2023.1改定）

- ・ DXを推進に必要と想定される一連の手順を0～3ステップで整理
ステップ0：認識共有・機運醸成
ステップ1：全体方針の決定
ステップ2：推進体制の整備
ステップ3：DXの取組みの実行

■自治体情報システムの標準化・共通化に係る手続書（2023.1改定）

- ・ 自治体情報システムの標準化・共通化の意義・効果や、自治体における作業手続等を示すもの

■自治体の行政手続のオンライン化に係る手続書（2023.1改定）

- ・ 自治体の行政手続のオンライン化の取組み方針や、自治体における作業手続等を示すもの

■自治体DX推進参考事例集（2023.4改定）

- ・ 全国の自治体におけるDXの最新の取組を、①体制整備、②人材確保・育成、③内部DXに整理し、工夫等に係るインタビュー記事も掲載

地域社会のデジタル化に係る参考事例集（2022.9改定）

- これから事業に取り組む団体の参考となるよう、各団体の事業概要を写真やイラストとともにまとめたもの。令和4年9月、取組に至った経緯・課題意識、活用した国等の支援制度等を盛り込むバージョンアップを実施。

自治体DX全体手順書【第2.1版】概要

1. 本手順書の趣旨

- ✓ 全体手順書は、DXを推進するに当たって、想定される一連の手順を示すもの。主に、DX推進計画の「自治体におけるDX推進体制の構築」に対応し、先行的な自治体の事例等をもとに、各自治体がその実情に応じてDXを推進する際の参考となるよう作成。
- ✓ 令和4年9月、**人材確保・育成策・公平性・透明性確保に係る取組等を盛り込む改定**を実施。
- ✓ 令和5年1月、デジタル人材の確保・育成に関する自治体の取組状況を踏まえ、**デジタル人材の確保・育成の全体像や人物像**について改めて整理

2. DX推進の手順

ステップ0

DXの認識共有・機運醸成

- ✓ 自治体は、デジタル社会形成基本法の基本理念にのっとり、自主的な施策を実施する責務を有する
- ✓ DXの実現に向け、**首長や幹部職員によるリーダーシップや強いコミットメント**が重要
- ✓ 首長等から一般職員まで、**DXの基礎的な共通理解の形成、実践意識の醸成**
- ✓ 利用者中心の行政サービス改革を進めるとい、いわゆる「サービスデザイン思考」の共有

ステップ1

全体方針の決定

- ✓ DX推進のビジョンと工程表で構成される「**全体方針**」を決定・広く共有
- ✓ 自治体DX推進の意義を参考にしつつ、地域の実情も踏まえて、自団体のDX推進のビジョンを描く
- ✓ デジタル化の進捗状況を確認し、自団体のDXの取組内容、取組み順序を大まかな工程表にする

ステップ2

推進体制の整備

- ✓ 全庁的・横断的な推進体制の構築。DXの司令塔として、**DX推進担当部門を設置し、各業務担当部門をはじめ各部門と緊密に連携する体制を構築**
- ✓ 各部門の役割に見合ったデジタル人材が配置されるよう、**人事・研修担当部門との連携のもと、人材育成・外部人材の活用を図る**
- ✓ 所属や職位に応じて身につけるべきデジタル技術等の知識、能力、経験等を設定した**体系的な育成方針**を策定。特に、専門知識を身につけ、中核となって実務をとりまとめることができる職員（「**DX推進リーダー**」）に就いて、人事運用上の取組みや、OJT・OFF-JTによる研修を組み合わせて育成
- ✓ 十分な能力・スキルや経験を持つ職員の配置が困難な場合には、**外部人材の活用も検討**

ステップ3

DXの取組の実行

- ✓ 関連ガイドライン等を踏まえて、個別のDXの取組を計画的に実行。「**PDCA**」サイクルによる**進捗管理**
- ✓ 取組内容に応じて、「OODA^{*}」のフレームワークを活用した柔軟で速やかな意思決定
- ✓ 「Observe（観察、情報収集）」、「Orient（状況、方向性判断）」、「Decide（意思決定）」、「Act（行動、実行）」の頭文字をつないだ言葉で、意思決定プロセスを理論化したもの

自治体DX全体手順書の令和5年1月改定におけるDX推進リーダーの整理

デジタル人材の確保・育成に関する全国の自治体の取組状況を踏まえ、

デジタル人材の確保・育成の全体像を体系化するとともに、集中的に育成すべき人物像について改めて整理

- 「マネジメントレベル（職階）」と「専門性の高さ」の軸により、デジタル人材の確保・育成の全体像を整理
- **デジタル分野の専門知識を身につけ、一般職員や高度専門人材と連携し、実務の中核を担う「DX推進リーダー」を明確化**

マネジメントレベル（職階）

※【】は外部人材
スキル標準のカテゴリ

幹部級
【プロフェッサー】

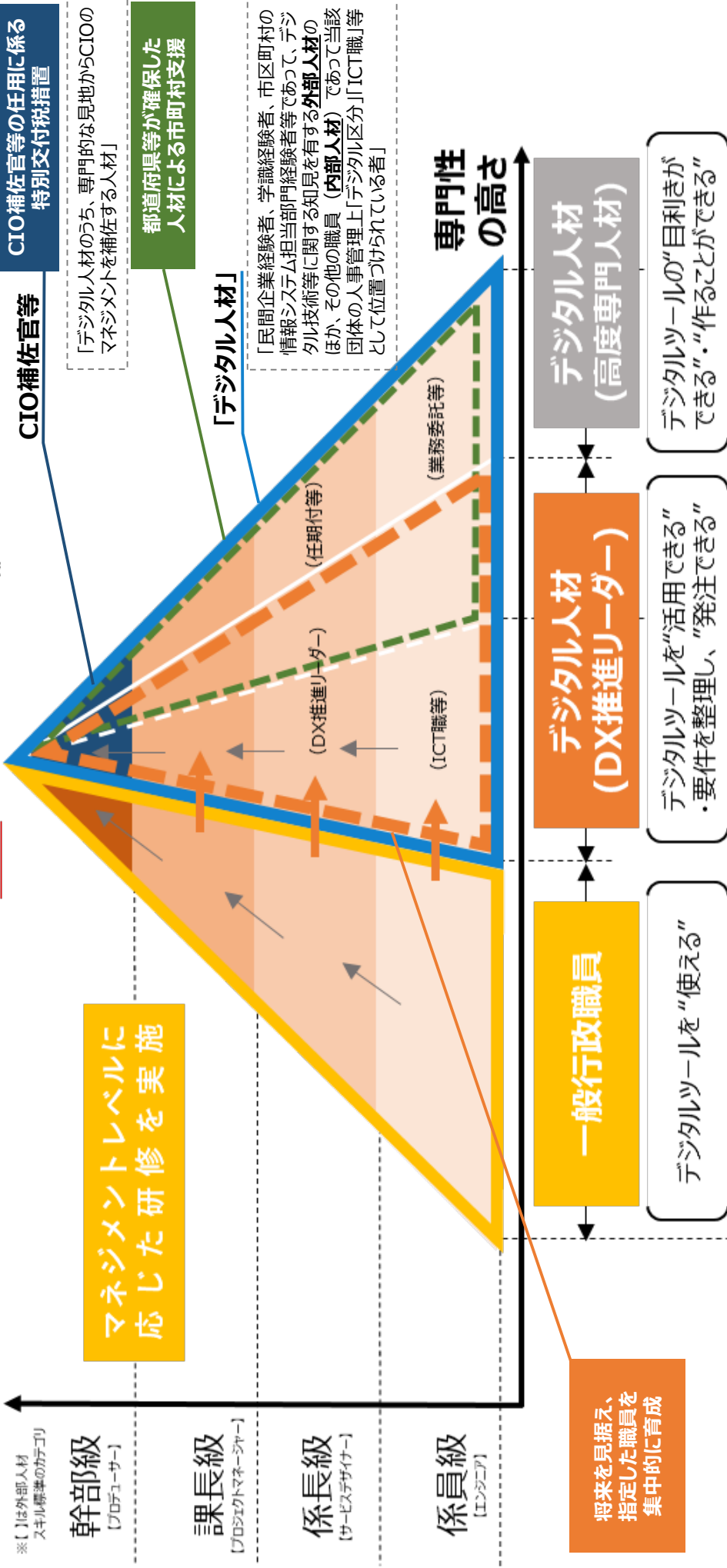
課長級
【プロジェクトマネージャー】

係長級
【サービスマネージャー】

係員級
【エンジニア】

※図中かっこ書きは役職等の「イメージ」

※アドバイザーのように都度助言等を行う人材像を除く。



将来を見据え、
指定した職員を
集中的に育成

一般行政職員
デジタルツールを“使える”

デジタル人材
(DX推進リーダー)
デジタルツールを“活用できる”
要件を整理し、“発注できる”

デジタル人材
(高度専門人材)
デジタルツール“目利きが
できる”、“作ることができる”

全職種向け育成策

全職種を対象とする育成策を体系的に整備し「デジタル人材」へと育成

デジタルリテラシー向上

いつでもどこでも学べるよう、オンライン学習コンテンツ等を活用した学習環境を整備

研修メニュー例：

エグゼクティブセミナー

対象：局長級等

管理職向け研修/セミナー

対象：管理職層

デジタルリテラシー教育

対象：管理職層、一般職層

リスキリング人材育成

業務改善等への活用を見据え、ノーコード/ローコードツールを用いたワークショップ型研修等を実施

研修メニュー例：

ワークショップ型研修
（ノーコード/ローコードツール活用等）

対象：一般職層

IT基礎研修
（ITパスポートレベル相当）

対象：一般職層

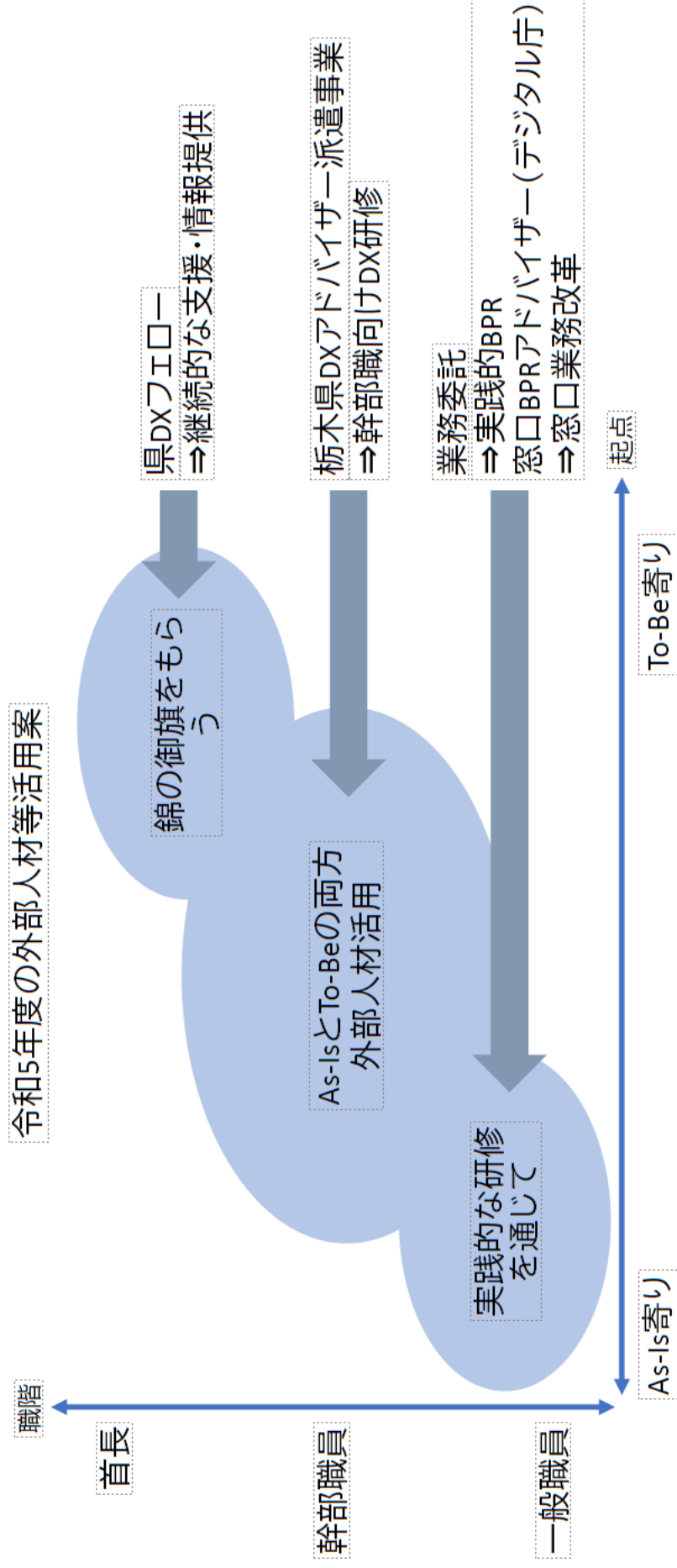
デジタル活用の必要性の理解に加え、
一般的なツールを業務で活用

受講者規模： **40,000人/年**

デジタルスキルを活用して、
自ら業務改善等を実践

受講者規模： **5,000人/5年**

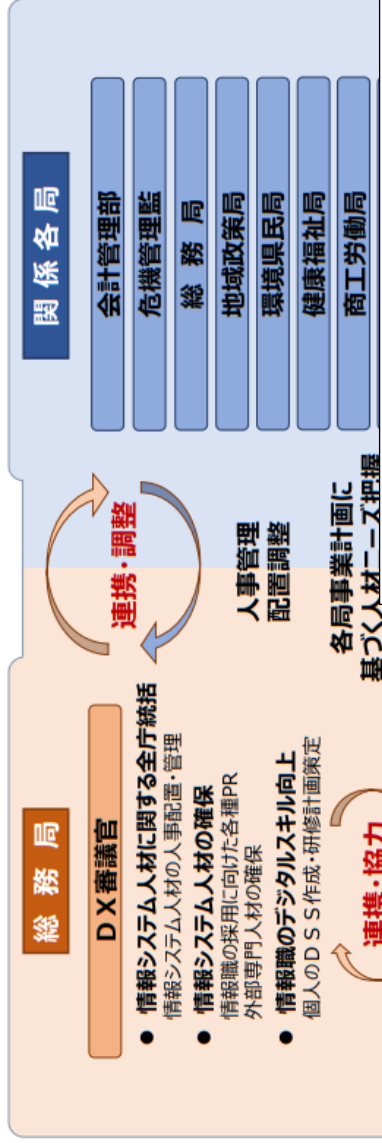
ターゲットを明らかにした外部人材等の活用



広島県情報システム人材育成プラン（令和5年3月策定）

IV 推進体制

DX審議官が人事部門及び関係各局と連携し、人材の確保・育成に関する全庁統括機能を担う



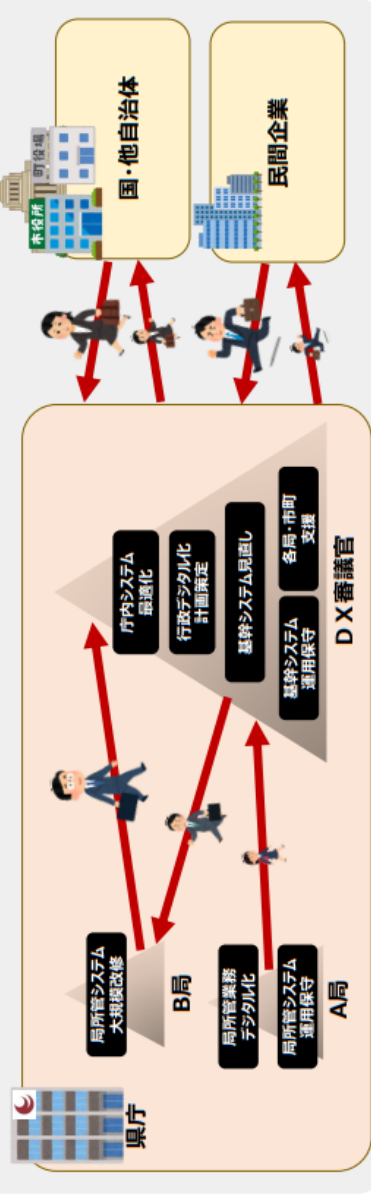
※出典：広島県HP

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/soshiki/266/jyousyisjinzai-ikuseiplan.html>

OJTによる人材育成（シヨブローテーション）

システム開発や運用など、デジタル技術に直接携わる業務だけでなく、事務職などの他職種と一体となって施策立案などの企画や庁内各局・庁外との調整などの実務に携わる業務をバランスよく経験していくことで、県庁とデジタル技術をつなぐ人材を育成する。

キャリアアップイメージ



3. DX人材確保に係る取組

○デジタル区分の新設（R4～）

職員採用試験に、「デジタル区分」を新設。

情報システム等の開発・運用や、ICTを活用した業務プロセスの改善など、民間での実務経験や専門知識を生かしてDX推進に向けた課題解決に貢献できる人材を募集。

- ・採用状況：令和4年4月1日 5名採用（うち2名はデジタル市役所推進室に配属）
令和5年4月1日 3名程度採用予定

（実務経験の一例）

- ・情報システム・ネットワークの開発・運用・保守、システム提案
- ・ICTを活用した業務プロセスの改善・転換に係る企画立案、プロジェクトへの参画

○地域活性化起業人制度の活用（R4.5～）

民間のノウハウや知見をDX推進に活用するため、「地域活性化起業人制度」を活用し、民間企業から専門人材を受け入れ。

- ・派遣元企業：NECソリューションイノベータ株式会社
- ・派遣人数：1名
- ・派遣期間：令和4年5月～令和5年3月

（主な業務内容）

各部署からのDXに関する相談に対応し、対象業務の問題点の洗い出しや具体的な改善提案、デジタルツールの導入・活用などの伴走支援

地方公共団体におけるデジタル人材の確保・育成の推進

- 情報システムの標準化・共通化の対応を含め、自治体DX推進計画の計画期間が令和7年度までとされているなど、地方公共団体におけるデジタル化は喫緊の課題。
- デジタル化の取組を進める上では、地方公共団体のデジタル人材確保が必要だが、市町村を中心にデジタル人材確保が進んでいない団体も多く、今後、外部からのデジタル人材の確保、庁内の中核を担う職員（DX推進リーダー）の育成が必要。
- こうした中、都道府県がデジタル人材を確保し市町村のデジタル化を支援する取組や各地方公共団体の中核を担う職員を指定し集中的に育成する取組を促進するため、以下の措置を講ずる。

①② 地方公共団体におけるデジタル人材の確保(①)・育成(②)に関する地方財政措置の創設

【対象経費】

- ① **都道府県等による市町村支援**のためのデジタル人材の確保に要する
任期付職員・非常勤職員等の**人件費**、民間事業者への**委託費**等
※ これらの経費の一部につき市町村の負担が生じる場合には当該負担金を含む。
- ② 地方公共団体におけるデジタル化の取組の**中核を担う職員(DX推進リーダー)の育成**に係る経費(**研修**に要する経費、民間講座の**受講料**等)

【事業期間】 令和7年度まで(自治体DX推進計画の計画期間と同様)

【地方財政措置】 **特別交付税措置**(措置率0.7)

※ 併せて、市町村が外部のデジタル人材をCIO補佐官等として任用する際の経費に係る特別交付税措置を拡充(措置率0.5→0.7)

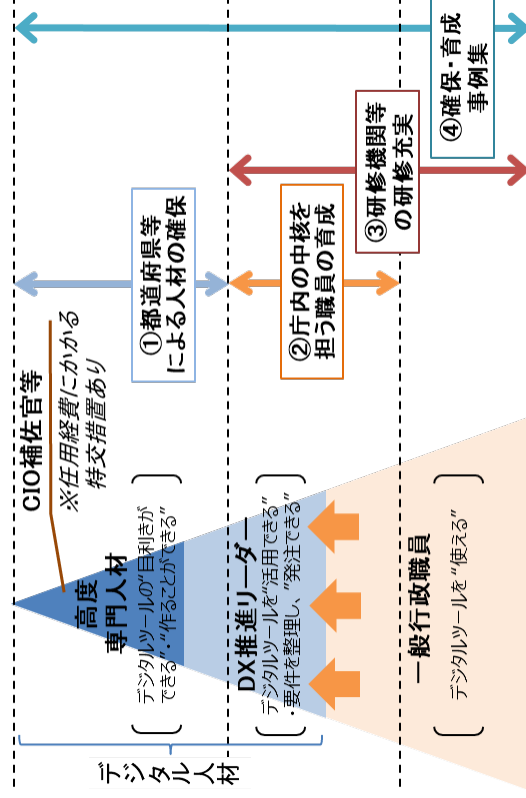
③ 地方公共団体におけるDX実現のための専門アドバイザーの派遣等

総務省・地方公共団体金融機構の共同事業である「経営・財務マネジメント強化事業」において、新たに、地方公共団体におけるDXの取組を支援するための**専門アドバイザーを派遣**するとともに、**J-LIS(地方公共団体情報システム機構)・自治体大学校・市町村アカデミー・国際文化アカデミー**における地方公共団体職員向けの研修を充実。

④ その他の地方公共団体向け支援策

「自治体DX推進手順書 参考事例集」をバージョンアップし、「**人材確保・育成 参考事例集**」等を新たに作成することで、先進団体における**人材確保・育成に係る参考事例を横展開**。

<デジタル人材の確保・育成の全体像(イメージ)>



デジタル行政推進リーダー等の育成（石川県金沢市）

「自治体DX推進参考事例集」より

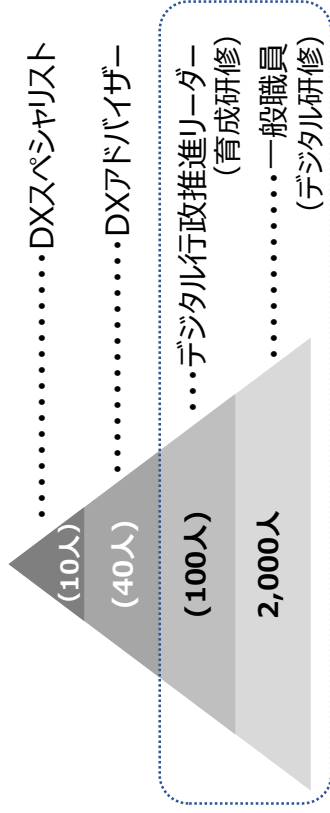
- ▶ 全職員の情報リテラシーを高めるための管理職を含む全職員への研修の実施に加え、デジタル化の中心となるリーダー職員を育成し、デジタル技術の活用を全庁に広める



事業の概要

- 令和3年より、**管理職を含むすべての一般事務職員約2,000人にデジタル研修を実施。**
- 令和3年5月より、デジタル化推進の中心となる職員（30代の職員20名が対象）の育成を開始。今後「**デジタル行政推進リーダー**」を計100人育成し、**約100ある全課への配置を目指す。**

＜育成体制のイメージ＞ ※かつこ内は将来数

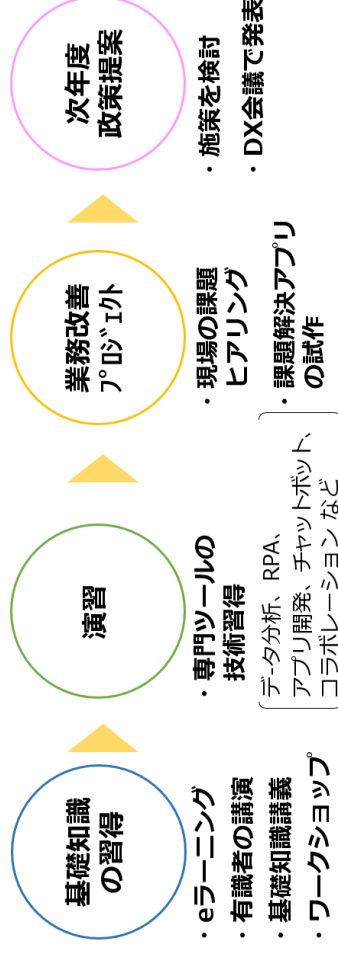


＜令和4年度の具体的な取組＞（別紙参考資料参照）

デジタル行政推進リーダーの育成	拡充
全職員向けデジタル基礎研修	拡充
管理職向けデジタル研修	実施
ICTリテラシー向上のための研修	拡充
職員のSNSを活用した広報発信力向上研修	実施

＜デジタル行政推進リーダー育成研修＞

対象者：概ね30代の職員、前向きに業務改善に取り組み意欲があること
 期間：5月～11月（約200時間）
 受講者：20名（平均年齢33歳、男性8人・女性12人）※令和4年



デジタルツールの習得や知識の獲得だけでなく、
 市民目線での課題発見や解決に向けた

「サービスデザイン思考」の習得に主眼を置いたプログラム

DX推進チャレンジャーの育成（滋賀県）

「自治体DX推進参考事例集」より



➤ 担当職員が業務効率化や行政サービス向上の取組を自律的に推進できる体制づくりに向けて、デジタル技術を主体的に活用できる職員（DX推進チャレンジャー）を育成

事業の概要

- 全庁において、それぞれの所管分野の業務をよく知る担当職員が、業務効率化や行政サービス向上の取組を自律的に推進できる体制づくりを目指し、デジタル技術を主体的に活用できる「DX推進チャレンジャー」を育成。
- 令和4～6年度までの3年間で、一般行政部門等の職員の10%～15%にあたる450人のDX推進チャレンジャーを育成し、庁内のDXを強力に推進。

ポイント

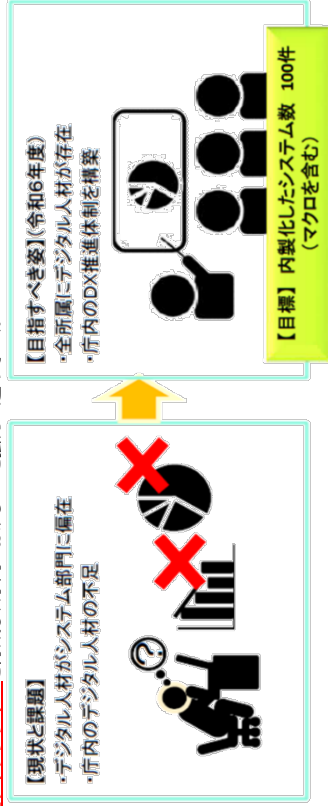
- ・全職員がDXの基本的な知識を有し、基本的なICTツールを使いこなす
- ・デジタル技術の主体的な活用ができるDX推進チャレンジャーを育成
- ・情報担当職員等は、より専門的な立場から各所属のDXの推進を支援

人材育成の方向性

- (1) 多岐にわたる県の業務において、DXを進めていくため、業務をよく知る担当職員が業務効率化や行政サービス向上の取組を自律的に推進できる体制づくりをめざす。
- (2) それぞれの部署に適したDXや働き方改革を推進するため、デジタル技術を主体的に活用できるDX推進チャレンジャーを育成する。

目指すべき姿

令和4年度から令和6年度までの3年間で、一般行政部門等の職員の10%～15%にあたる450人のDX推進チャレンジャーを育成し、庁内におけるDXを強力に進めていく。



研修計画

- ・階層別マインドセット研修（幹部、管理職、情報担当職員等、一般職員）
- ・DX推進チャレンジャー研修（美習形式中心）
- ・情報担当職員等向け外部専門研修

DX推進体制

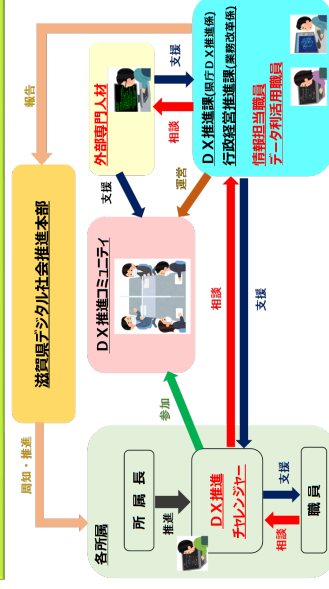
◆外部専門人材の活用

高度な専門性を有する分野等（RPA、ローコード等）については、外部専門人材を活用し、各所属の課題に対する支援体制を構築する。

◆DX推進コミュニティの設置

DX推進チャレンジャーと情報担当職員等が集まるコミュニティ
・定期的な勉強会の開催
・業務改革等の好事例の横展開

DX推進体制イメージ



部局横断的な「働き方改革推進チーム」の構築（神戸市）

「自治体DX推進参考事例集」より

➤ 人事・研修・業務改革・デジタルなど、部局横断メンバーから構成されるプロジェクトチームを組織し、定期的に進捗確認を行いつつ、ミッション達成に向けてプロジェクトを推進中



事業の概要

- 人間中心の「ヒューマンで優しいスマートシティ神戸」をビジョンとして掲げ、デジタルトランスフォーメーション（DX）を積極的に取り入れることで、市民サービスと職員の働き方における**新しい行政のスタイルと価値の創出**を目指す。
- ビジョンの実現に向け、「**全庁的な働き方（業務）改革の推進**」と「**ロードマップの目標達成**」をミッションとする「**働き方改革推進チーム**」を部局横断メンバーにより組織。半期および通期に主要施策の進捗状況を数値で把握し、**データに基づく効果測定と課題分析による対応策を講じる**ことで、**更なる価値創出を目指す**。

【働き方改革推進チームの体制（令和4年4月）】

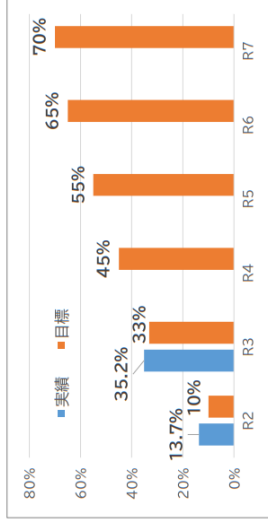
局	構成組織/メンバー	主なプロジェクト/推進施策
市長室	・ 広報戦略部 ・ 広聴専門官 ・ ホームページ監理官	○ データに基づく電話対応改革PT（R2/3月～） ・ 総合コールセンター等委託業務推進 ○ スマート手続推進PT（R2/6月～）
企画調整局	・ デジタル戦略部長 ・ ICT業務改革担当 ・ デジタル化専門官	○ 電子契約書PT（R3/2月～） ・ ペーパーレス推進 ・ RPA・AI推進 ・ BPR支援
行財政局	・ 副局長 ・ 業務改革専門官 兼推進PL ・ 業務改革課 ・ デジタル化専門官 ・ 文書改革専門官 ・ 区役所課 ・ 人事課 ・ 組織制度課 ・ 給与課 ・ 職員研修所	・ BPO（外部委託）推進 ・ 区役所業務改革 <新規プロジェクト> 令和4年4月新設 ○ 伝わる文書PT（文書改革） ○ 組織風土改革を進める人材育成・研修PT

外部有識者・事業者による助言・支援
神戸市業務改革エクゼクティブアドバイザー
✓ 働き方改革推進に関する戦略的助言
コンサルティング事業者
✓ 個々の取組の支援 ✓ 全体管理の支援
ソリューション事業者
✓ システム等の実装 ✓ 運営・管理の委託

【進捗状況の把握の例】

スマート化カバー率の目標

○ 令和7年度までに**70%**（申請件数ベース）



主要指標からみた働き方改革ロードマップ成果と課題（令和3年度実績）

https://www.city.kobe.lg.jp/documents/42432/roadmap2seika_202208.pdf

【参考情報】 神戸市人口：151.8万人 関連URL：神戸市のDX (<https://www.city.kobe.lg.jp/a08691/dxtop.html>) デジタルを活用した業務改革（業務改革）ロードマップ (<https://www.city.kobe.lg.jp/a44881/roadmap.html>)

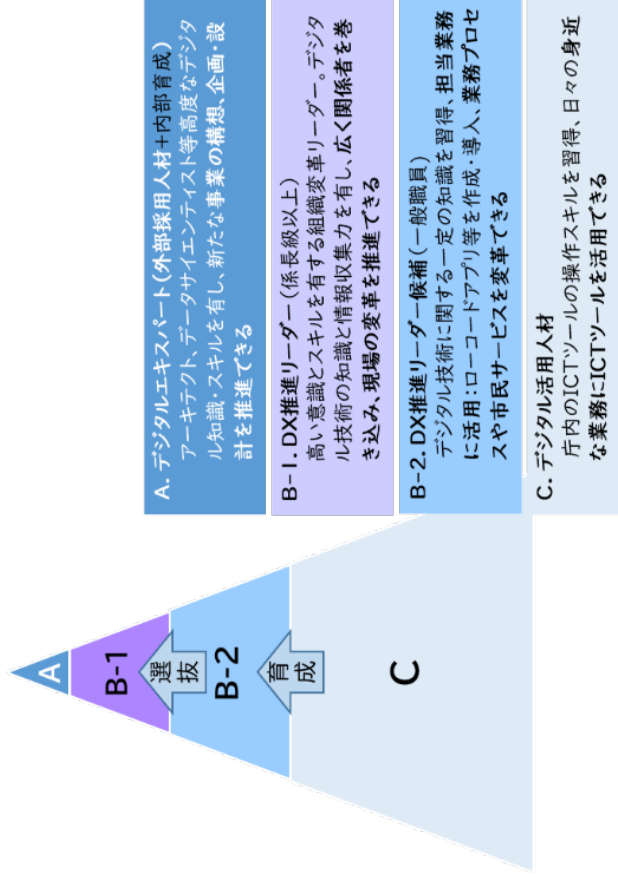


➤ 係長級以下、管理職向けにそれぞれ人材育成支援を充実化し、目的に応じた個別研修を実施。受講者等からのフィードバックを踏まえ、今後体系的な研修メニューを構築

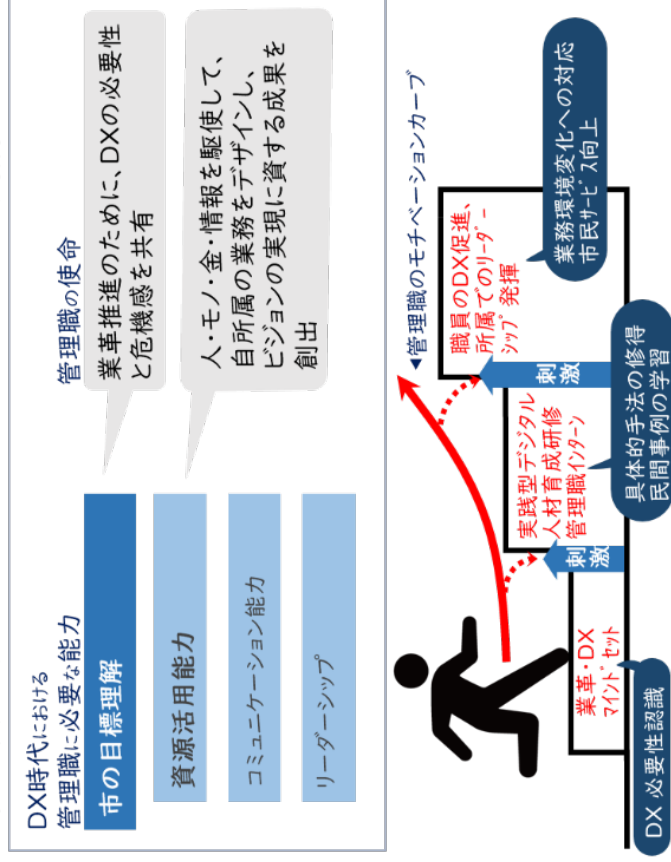
事業の概要

- 令和4年度から、デジタルツールを活用する人材（係長級以下）向け、管理職向けにそれぞれ人材育成支援を充実化。具体的には、「**DX推進リーダー育成研修**」、「**実践型デジタル人材育成研修**」を実施。
- 受講者や事業者の声をフィードバックした上で、令和5年度以降の体系的な研修メニューを構築していく。

1. デジタルツールを活用する人材の育成（係長級以下）



2. 管理職に対するDXマインドセット、アクション支援



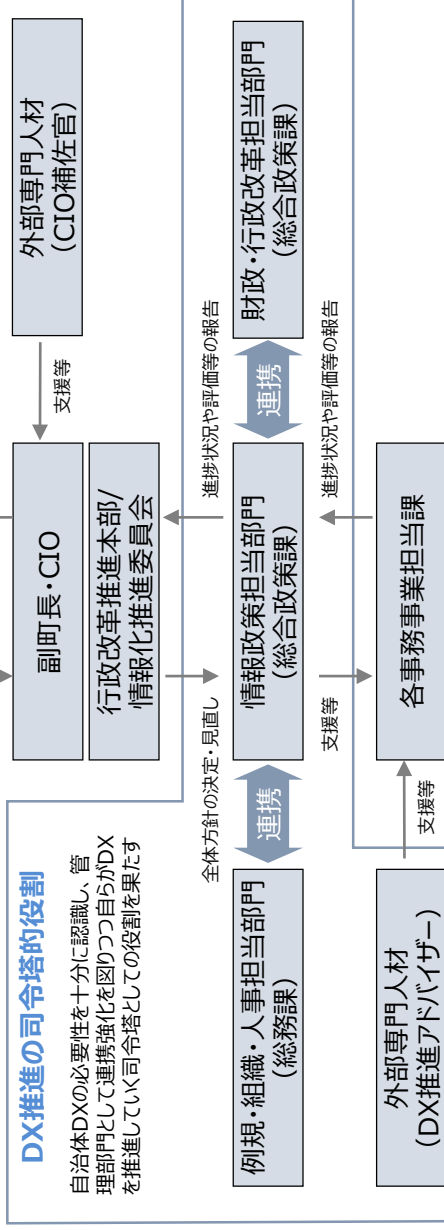


- 町長の直接の指揮のもと、総務課（組織、人事）と総合政策課（情シス、行革、財政）が司令塔機能を担いつつ、各業務課選出のICTリーダーと相談、情報提供、調達支援等を密に実施

事業の概要

- 自治体DXの推進を「行政改革に係る重要事項」と捉え、ビジョン・工程表等からなる全体方針の決定や改正は、町長をトップとする幹部・全課長が参加する上里町行政改革推進本部において実施。
- 特に重要なDX施策等の決定・調整等については、部局間の調整を担う役割として副町長をCIOに定め、CIOを委員長とする上里町「情報化推進委員会」において実施。
- **毎年度、各事務事業担当課から1名ずつICTリーダー（情報化推進責任者）を選出し、司令塔的役割を担う部門と対話（相談・情報提供・調達支援等）を密に実施。**情報システム・情報政策専属部門の設置が困難な小規模自治体特有の課題を、組織ぐるみのDX推進により解決。

【上里町DX推進体制】



(1)行政改革推進本部/情報化推進委員会

ビジョン・工程表等からなる全体方針を決定・改定

(2)例規・組織・人事担当部門（総務課）

人材育成・人材確保とともに体制構築と適正な人員配置を推進

(3)情報政策担当部門（総合政策課）

DX施策の取りまとめ、全体方針との整合性調整
全庁的な情報基盤の整備、運用、評価、改善

(4)財政・行政改革担当部門（総合政策課）

業務効率化と住民サービス向上に資するDXを行政改革の面から推進、積極的財政措置

(5)各事務事業担当課

全体方針を踏まえたDX施策を企画・実施

DXを推進する県・市町が参画する「DXShipひろしま」の構築（広島県）



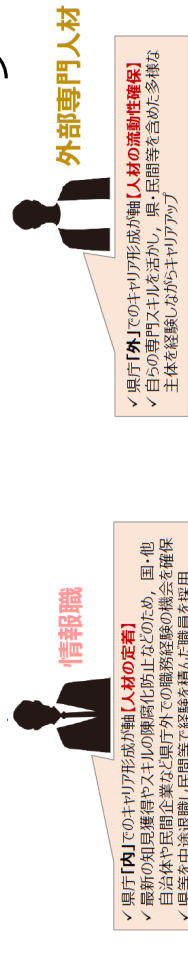
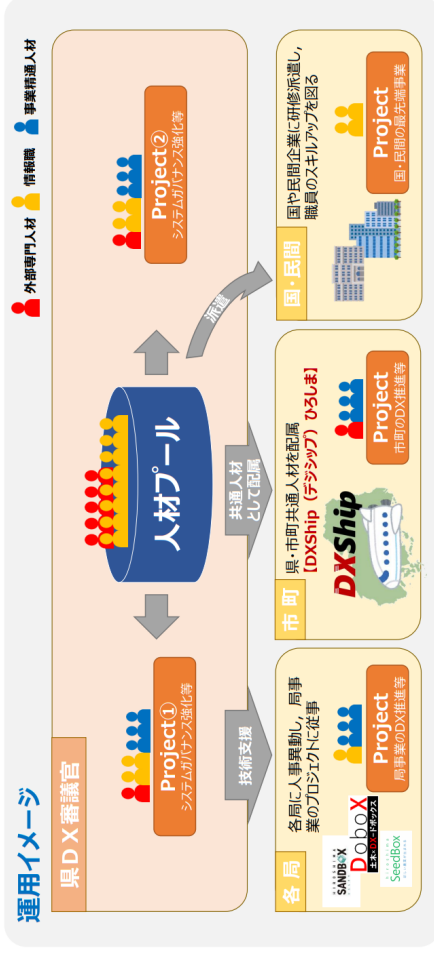
- 県全体のDXを効果的に進めるため、県・市町で協働してDXを推進し、デジタル人材を
採用・育成・活用する枠組みとして、「DXShip（デジタルシップ）ひろしま」を構築

DXShip



事業の概要

- 「県・市町情報人材研究会」の中間とりまとめに基づき、令和4年度、**県採用の情報システム人材の2市に対するシェア**の試行や、県・市町間でのDX推進に向けた意見交換を実施。
- **人材の確保・育成、情報共有、システム最適化等の課題に全県的に対応していくため、令和5年度から「県・市町情報人材研究会」を発展改組し、（DXという希望の宙を共に航行する）「DXShipひろしま」を構築。**
- 『DXShipひろしま』では、情報システム人材の採用・育成・活用について、以下の取組を実施していく。
 - ・ 単独で人材の確保が難しい市町における、**県・市・町共同での人材の採用・配属等（人材プール・シェア）**
 - ・ **県・市町情報システム人材の育成**
 - ・ **将来的な組織体制の発展（法人化等）の研究**



「自治体DX推進参考事例集」より

県と県内市町による高度デジタル人材シエアリニング事業（愛媛県）

「自治体DX推進参考事例集」より

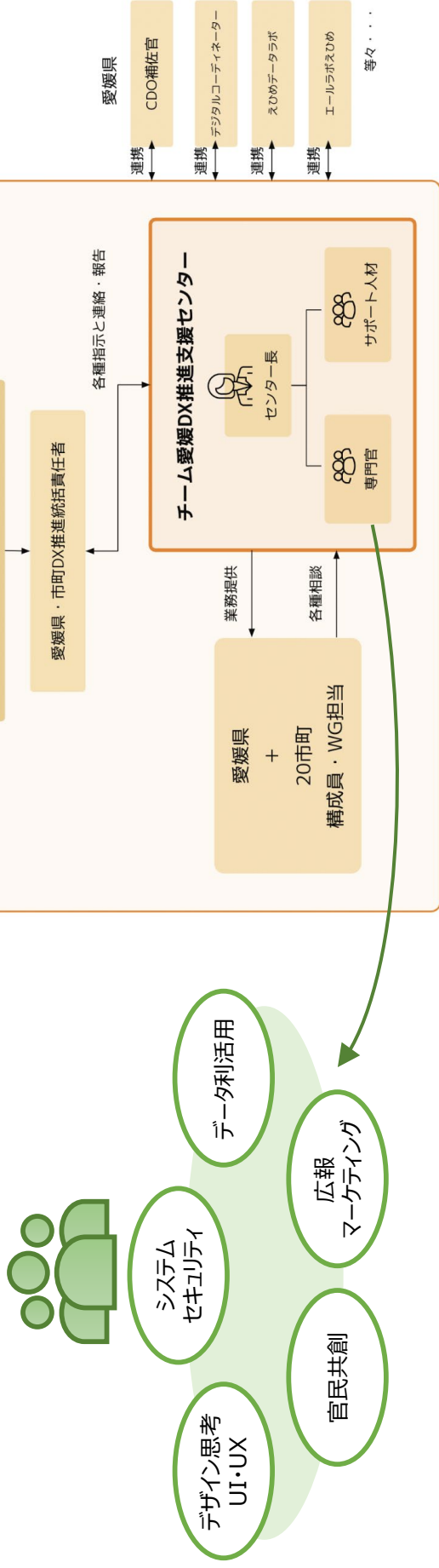


▶ 高度デジタル人材を確保し、県と市町でシエアする仕組みを構築することで、各市町の人的・財政的負担を抑えながら、質の高いDXを広域的に実現することを目指す

事業の概要

- デジタル人材は全国的にも限られ、県内全ての市町が個別に確保することは困難であることを踏まえ、「**愛媛県・市町DX推進会議**」（※体制編を参照）にて、**確保した人材を県と市町でシエアする仕組みを構築**。
- 高度デジタル人材を確保するだけでなく、多種多様なコミュニケーションの動線と連絡・調整を効率的かつ効果的に運用するため、「**チーム愛媛DX推進支援センター**」を設置・運営。

愛媛県・市町DX推進専門官の配置



【参考情報】 愛媛県人口：134.2万人

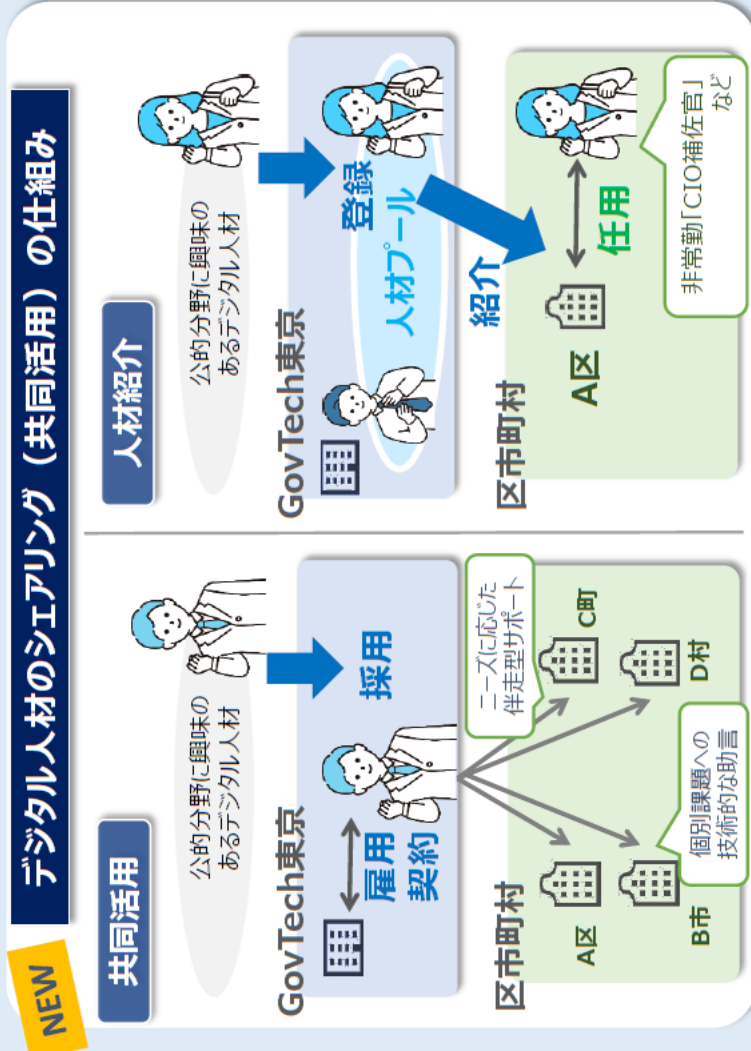
関連URL：愛媛県・市町DX推進会議公式note (<https://ehime-pref.note.jp/>)

愛媛県・市町DX協働宣言について (<https://www.pref.ehime.jp/h12110/h12110.html>)

※愛媛県のインタビュー欄は
体制整備事例集に掲載
しています。

今後の展開～デジタル人材を共同活用し、区市町村のDXを強力に推進～

- 多種多様なデジタル人材をGovTech東京で迅速・柔軟に確保し、伴走型のサポートや人材紹介を通じて、デジタル人材をシェアリング（共同活用）する仕組みをつくる



NEW

デジタル人材のシェアリング（共同活用）の仕組み

デジタル人材を活用した取組内容

- ✓ DX戦略や方針・計画策定等に参画
- ✓ 個別のニーズや課題に対する技術的助言
- ✓ 基幹システムの標準化・共通化への対応
- ✓ 行政手続のデジタル化支援 など

主な効果

- 課題に応じた適切なデジタル人材、多種多様な専門分野のハイレベルデジタル人材を活用できる
- 採用経費などのコストを削減できる
- 区市町村も含めてオール東京のDXを加速できる

市町村支援＜地域デジタル化促進事業について＞

P13

概要

市町村のデジタル化に関するノウハウや人材不足などから取組を進められない市町村に対し、道が委託した専門的知識を有するアドバイザーによる助言や支援等を行うことにより、市町村の取組を支援する。

地域デジタル化アドバイザー

7名を確保し、地域ごとに市町村担当として配置。

支援対象市町村数

59市町村 ※R4.10.31現在

支援内容

支援対象市町村と定期的に面談（オンライン可）し、次の支援を行う。

①市町村における 自治体DX取組状況の分析	②行政手続のオンライン化 （目標時期：令和4年度末）
③基幹系情報システムの標準化・共通化 （目標時期：令和7年度末）	④その他、自治体DX推進に資する取組

デジタル人材のキャリアパス（東京都）

東京都デジタル人材確保・育成基本方針ver.1.0より

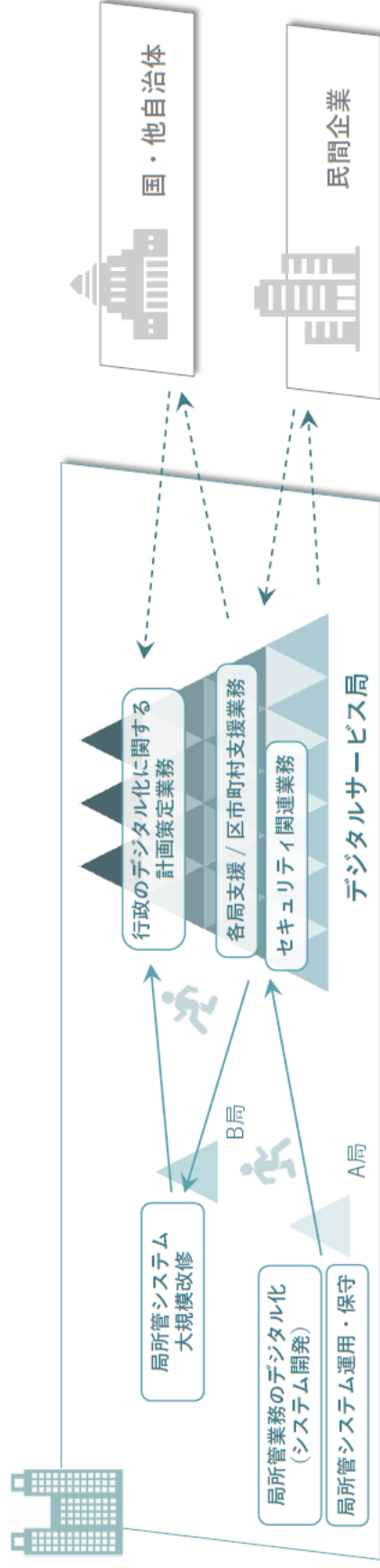
人材の確保・育成に向けた具体的な取組

デジタル人材の育成策 - ジョブローテーション（ICT職）

東京都デジタル人材確保・育成基本方針

- ICT職を「都政とICTをつなぎ、課題解決を図る人材」へと育成していくためには、Off-JTや自己啓発支援に加え、**OJTの一環としてジョブローテーションの考え方を整理**することが必要
- システム開発や運用など、デジタルテクノロジーに直接携わる業務だけでなく、事務職などの他職種と一体となって**施策立案などの企画や庁内各局・庁外との調整などの実務に携わる業務をバランスよく経験**していくことで、「都政とICTをつなぎ」ことのできる人材へと育成

ICT職のジョブローテーション（例）



※上記はあくまでイメージであり、必ずしも実際のケースと一致するものではありません。

※海外大学院等への派遣を含む。