

- 地方公共団体における人材育成のさらなる推進を図るための方策の検討をテーマとして、地方公共団体の人材育成等の取組状況を調査するとともに、人材育成に係る体系的な取組を実施している民間企業等の事例について調査・研究を実施。
- 人材育成の取組を総合的に進める必要性について検討を行い、報告書としてとりまとめた。

## I 地方公共団体における今後の人材育成のあり方

### 1 地方公共団体を取り巻く社会状況の変化

- ・近年の人口減少や少子高齢化、都市部への人口集中の急速な進行によって、行政サービスのニーズの変化、様々な分野での担い手不足、価値観の変化・多様化により柔軟な働き方が求められるなど、様々な課題が顕在化。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響により、国民の日常生活に大きな変化がもたらされ、社会の様々な課題やリスク、これまでの取組の遅れや新たな動きなどが浮き彫りとなった。こうした中、国によるテレワーク導入の支援強化等により、地方公共団体におけるテレワーク導入率が上昇し、また、デジタル社会の実現に向けて「自治体デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進計画」が策定された。

### 2 地方公共団体におけるこれまでの人材育成と課題

- ・「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の策定について」(平成9年11月14日付け自治整第23号、自治事務次官通知)等により策定が求められている「人材育成基本方針」について、令和2年4月1日現在の地方公共団体における「策定状況」は、都道府県、指定都市では100%、市区町村では、94.6%になっており、ほとんどの団体が策定済みとなっている。
- ・一方で、「改定状況」については、都道府県では83%、指定都市では100%、市区町村では48.4%となっており、当初策定以降に改定した団体は847団体、策定済団体の5割にとどまっている。

### 3 地方公共団体における今後の人材育成の取組の方向性(人材マネジメントの視点)

- ・地方公共団体は、人口減少、少子高齢化等に伴い、複雑化、多様化する行政課題への対応が求められており、持続可能な行政サービス提供体制を構築するためには、限られた人材を最大限に活用して課題解決に取り組む必要性が年々高まっており、地方公共団体においても、「人材マネジメント」の視点に立ち、人材育成の取組を総合的に進めていくことが必要である。
- ・そのためには、①人材確保、②人材育成、③適正配置・処遇、④職場環境の整備、の4つの要素を有機的に結び付け、職員の持つ能力を最大限に引き出せるよう人事管理を戦略的に行い、組織力向上につなげていく必要がある。
- ・各地方公共団体においては、4つの要素を「人材育成基本方針」に体系的に位置付けた上で、総合計画等の中長期的な計画と関連性を持たせることにより、さらに人材育成の取組を計画的に、実効性高く進めて行くことが重要。(今後の人材育成の推進に必要なポイントについては次頁参照)

## II 4つの要素における必要な視点と体系的な取組の推進

- ・「人材マネジメント」の視点に立ち、人材育成の取組を総合的に推進する上で必要となる視点を、①人材確保、②人材育成、③適正配置・処遇、④職場環境の整備、の4つの要素ごとに「必要な視点」として整理。(「必要な視点」については次頁参照)
- ・4つの要素における様々な取組について、地方公共団体における組織理念や目指すべき将来像に照らして整合性を持たせながら、体系的な取組を進めることによって、組織力向上の好循環が生み出される。

# 地方公共団体における今後の人材育成のあり方

## 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<sup>(※)</sup>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。

## 4つの要素に“必要な視点”

