

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

令和3年度報告書

令和4年3月



# 目次

はじめに .....	1
I 人材マネジメントを実践する上での課題と対応のポイント .....	2
1 人材マネジメント推進の必要性と地方公共団体における課題 .....	2
(1) 人材マネジメント推進の必要性	
(2) 人材マネジメントを実践する上での地方公共団体における課題	
2 人材マネジメントを推進する上でのポイント.....	7
(1) 「人材」の性質を踏まえたマネジメントの必要性	
(2) 人材マネジメントの担い手	
(3) 人材マネジメントを推進するための重点ポイント	
II 人材マネジメントの推進体制と3つの“見える化”を中心とした対応策 .....	13
1 職場における人材マネジメント.....	13
(1) 各職場の役割	
(2) 職場における人材マネジメント推進のための対応策	
(3) 管理職を中心とした人材マネジメントの推進	
2 人事担当部局における人材マネジメント.....	24
(1) 人事担当部局の役割	
(2) 人事担当部局における人材マネジメント推進のための対応策	
3 人材マネジメント推進体制の構築と留意点.....	37
(1) 人材マネジメント推進体制の構築	
(2) 人材マネジメント推進にあたっての留意点	
おわりに .....	41

開催要綱 .....	42
構成員名簿 .....	43
検討経緯 .....	44

(参考資料編)

資料 1 人材育成等に関する具体的な取組 .....	47
----------------------------	----

- ① 大阪府四條畷市
- ② 神奈川県
- ③ 広島県
- ④ 長崎県平戸市
- ⑤ (公財)大分県自治人材育成センター(OJIC)
- ⑥ 研究会構成員による事例発表(香川県、長崎県の実例)
- ⑦ 万協製薬株式会社

資料 2 人材育成等に関する調査結果概要 .....	55
----------------------------	----

資料 3 地方公共団体における人材育成関連通知 .....	66
-------------------------------	----

## はじめに

総務省では、従来から各地方公共団体に対し、「人材育成基本方針」や「研修に関する基本的な方針」の策定を促すとともに、効果的かつ積極的な人材育成の取組を推進しており、各地方公共団体においては、職員研修（O f f - J T）やO J T、他団体への派遣研修等を通して職員の育成にそれぞれ取り組んできた。

しかし、地方公共団体を取り巻く環境は大きく変わってきている。例えば、平成 20 年（2008 年）をピークとして我が国の総人口の減少局面は継続しており、生産年齢人口のますますの減少に歯止めがかからない状況にある。また、新型コロナウイルス感染症への対応を通して、行政分野でのデジタル化・オンライン化の遅れ、デジタル専門人材の不足などの課題が新たに浮き彫りとなった。

さらに、平成 30 年（2018 年）の働き方改革関連法成立により、地方公務員においても時間外勤務の上限規制制度の導入をはじめ、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ている。また、令和 5 年度（2023 年度）から地方公務員の定年が段階的に引き上げられることから、職員構造が変化していく中でも、全ての職員が十分に能力を発揮できるようにすることが必要となってくる。

このように、地方公共団体は、社会情勢の急激な変化にも対応しつつ、これまでの業務の進め方や慣例を見直し、働き方改革を行いながら、将来にわたって安定的に行政サービスを提供できる体制を構築することが求められている。そのためには、「ヒト」という資源を重要視して「人材マネジメント」に取り組み、一人ひとりの職員が持つ能力を最大限に発揮して組織力を向上させることが必要である。

昨年度の研究会においては、民間企業の先進的な取組事例を紹介し、人材マネジメントの必要性について報告書としてとりまとめた。今年度はこれをさらに発展させ、有識者や地方公共団体の実務者の参画を得て、各地方公共団体において人材マネジメントを実践するために必要な視点や対応策について調査・研究を行った。

この度、研究会としての検討結果と地方公共団体等の取組事例を整理し、ここにとりまとめを行うこととした。

# I 人材マネジメントを実践する上での課題と対応のポイント

## 1 人材マネジメント推進の必要性と地方公共団体における課題

### (1) 人材マネジメント推進の必要性

地方公共団体を取り巻く環境は近年大きく変化している。世界的に新型コロナウイルス感染症の影響が長く続いており、我が国においても感染拡大の波を何度も受けながら、地方公共団体では、感染状況の把握、感染者対応、感染拡大の抑制、ワクチン接種対応等の様々な役割に尽力している。

そうした依然として厳しい状況にある一方で、デジタル技術を活用した柔軟な働き方やテレワークの普及等により東京一極集中が変化する兆しなど、未来に向けた変化が大きく動き始めている<sup>1</sup>。政府は令和3年（2021年）9月にデジタル庁を設置し、国・地方公共団体・民間が一体となってデジタル社会のトータルデザインを実現していくとしており、地方公共団体においてもデジタル社会実現に向けた施策の推進が求められている<sup>2</sup>。また、政府は、時代に合わなくなった働き方、人材育成の在り方など、社会全体の仕組み・構造を、多様性と変化への柔軟な対応、レジリエンスを持ったものへと転換し、ポストコロナに向けた動きを一気に加速するとして、働く人がやりがいと生産性を共に高められる働き方改革や、誰もがいつでも学び直しを行えるようリカレント教育の抜本的な拡充を進めていくこととしている<sup>3</sup>。

このような中、令和5年度（2023年度）から地方公務員の定年が段階的に引き上げられることとなり、地方公共団体においては、職員構造が変化していく中でも、性別や年齢、育児や介護等による時間等の制約の有無にかかわらず、変化していく行政ニーズに的確に対応するため、あらゆる職員が活躍し組織力の向上へとつなげていく体制を築いていく必要がある。

### ◆ 組織力の向上のための人材マネジメント推進の必要性

地方公共団体においては、行政課題が複雑・多様化する中であっても、組織全体の目標の達成に向けて、一人ひとりの職員が持つ能力を最大限に発揮して組織力を向上し、取り組んでいく必要がある。

<sup>1</sup> 「経済財政運営と改革の基本方針 2021」（以下「骨太方針 2021」という。令和3年6月18日閣議決定）

<sup>2</sup> 「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（令和3年12月24日閣議決定）

<sup>3</sup> 「骨太方針 2021」（令和3年6月18日閣議決定）

そのためには、地方公共団体における「人材マネジメント」の推進が必要である。

「人材マネジメント（Human Resource Management）」は、「ヒト、モノ、カネ」といった経営資源のうち、最も重要な経営資源である「ヒト」という資源が持つ特徴（教育により能力が向上、成長する点など）に着目し、どのように最適に配分し、活用するかということを経営として戦略的にマネジメントしようとするものである。民間企業においては人材マネジメントの重要性を踏まえて、将来に向けた投資として必要な人材の確保や育成に相当の手間や時間、コストを費やしている。

令和2年度（2020年度）に開催した「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」においても、人材マネジメントの視点に立って、総合的に人材育成の取組を進めていくことが必要と結論した。

そこで、本研究会では、これをさらに一歩進め、人材マネジメントを地方公共団体で実践する上での課題や配慮すべき点等を整理し、具体的な対応策を検討することとした。

## ◆ 地方公共団体の特徴

地方公共団体における人材マネジメントの推進を検討するにあたり、地方公共団体が持つ特徴を理解しておく必要がある。

まず、地方公共団体の役割とその事務に関する特徴である。地方自治法においては、「地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする」（法第1条の2第1項）とされ、その事務の処理にあたっては、「住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」（法第2条第14項）と定められている。

また、地方公共団体の長である首長は4年任期の公選制によって選出されるとともに、地方公共団体の行政の公正な運営の確保と職員の利益保護を目的として、職員には政治的中立性が保障されている<sup>4</sup>。

さらに、職員規模や地域特性が団体ごとに異なるという特徴もある。都道府県や指定都市とその他の市町村とでは職員規模が異なり<sup>5</sup>、また、例えば都市部とそれ以外の団体では地域特性も大きく異なっている。

地方公務員の身分取扱いについても特徴がある。法令に基本的な原則<sup>6</sup>が定められてお

<sup>4</sup> 公職選挙法第1条（首長等の公選制）、地方自治法第140条（首長の任期）、地方公務員法第36条（職員の政治的中立性の保障）

<sup>5</sup> 団体区分別の職員数を平均すると、都道府県5,029人、指定都市6,322人、市534人、特別区2,379人、町村100人となる。  
（令和3年地方公共団体定員管理調査（令和3年4月1日現在）における一般行政部門の職員数をもとに算出）

<sup>6</sup> 例えば、地方公務員法においては、平等取扱いの原則（第13条）、成績主義の原則（第15条）、職員の給与等の勤務条件の根本基準（情勢適応の原則（第14条）、均衡の原則、職務給の原則（第24条））、地方公務員の身分保障（第27条）などが規定されている。

り、特に、地方公務員の給与は、国や他の地方公共団体、民間企業の給与等を考慮して定めなければならないとされ、その他の勤務条件についても国や他団体との権衡を失しないよう考慮しなければならないとされている。

また、地方公共団体においては業務や職種が多種多様であるという特徴がある。地方公務員の一般行政部門に属する主な業務には、総務・企画、税務、民生（保育所、福祉事務所等）、衛生（保健所等）、農林水産、土木等がある。また、主な職種としては、一般事務のほか、土木技師、農林水産技師、建築技師、保育士、ケースワーカー、保健師、医師、看護師、警察官、消防吏員、教育公務員、技能労務職員（清掃職員、調理員等）等がある。業務が多岐にわたることから、特に一般事務職員等は、ジョブローテーション<sup>7</sup>やジェネラリスト型異動<sup>8</sup>によって、数年程度のサイクルで分野の異なる部署へ異動することもある。

このような、地方公共団体及び地方公務員の特徴を踏まえて、効果的、計画的に人材マネジメントを取り入れていくことが必要である。

## （２）人材マネジメントを実践する上での地方公共団体における課題

本研究会において、地方公共団体の特徴等をもとに出された意見を踏まえると、人材マネジメントを実践する際の課題や配慮すべき点は、大きく分けて次の４つに整理することができる。

### ① 人材マネジメント全般に関わる点

人材マネジメント全般に関わる点としては、主に３つの配慮すべき点がある。

１つ目として、人材マネジメントの目的は組織目標の達成であるから、組織目標の達成に実効性のある取組となるよう、人材育成等の取組と組織目標はセットで考えることが重要である。

２つ目として、人材マネジメントを効果的に進める上では、職場におけるリーダーである管理職（所属長（課室長）等を指す。以下、同じ。）の役割が非常に重要である。職場での部下職員とのコミュニケーションを通じて、組織目標と業務のつながりや地域への貢献度合いを、職員個人にどのくらい説明できているかなど、管理職がその役割を理解し、十分に果たすことが求められる。

<sup>7</sup> 「ジョブローテーション」とは、職員の能力開発を目的として、ある一定期間で異なる分野、部門を複数経験させる制度。例えば、採用後 10 年間で本庁と出先機関、管理部門と事業部門など、3～4 ポスト程度の複数の部署間異動を行わせるもの。

<sup>8</sup> 本報告書では、「ジェネラリスト型異動」とは、幅広い知識、経験を有し、柔軟な発想と総合的な判断力や調整力等で事業の進行管理に当たるジェネラリストとして、様々な分野のポストに異動することを言うものとする（ジェネラリストとして育成する場合も含む）。

3つ目として、職員から組織や仕事に対する貢献意欲（エンゲージメント<sup>9</sup>）を引き出すには個々の職員の仕事へのやりがいや職場での働きがいの向上が必要であり、そのためには職員自身が成長を実感することが重要である。職員の成長が組織への貢献を生み、それがさらに組織の成長につながるよう、職員の成長実感を入材マネジメントの中核として捉える必要がある。

## ② 民間企業と比較して工夫すべき点

地方公共団体は、民間企業と比較して、組織理念や組織目標、成果がわかりにくく、将来的なキャリア形成も見えにくいといった課題があることから、主に次の3つの点に配慮する必要がある。

1つ目として、組織理念、組織目標、成果に関して、人材マネジメントが広く行われている民間企業では、例えば売上、営業利益、経常利益等の経営指標のもと、目標や結果が数値化されやすく、成果もわかりやすい。対して、地方公共団体は「住民の福祉の増進」という目的のもとで地域における幅広い業務を担うため、目標や成果が必ずしも明確ではない。そのため個々の職員にとって組織への貢献度が見えにくく、組織理念・組織目標への共感も得られにくい。各団体の目標や目指すべき成果をいかに具体的に設定するかが重要である。

2つ目として、組織理念等に関連して、民間企業では、近年「パーパス（存在意義）<sup>10</sup>」を重視した経営が注目されており、パーパスへの共感を軸とした人材マネジメントを実践し、社員から仕事への意欲を引き出し、エンゲージメントを高めて組織力の向上を図っていく傾向がある。地方公共団体においても、「住民の福祉の増進」という普遍的な役割に基づいて組織理念や組織目標等をいかにわかりやすく描き、組織内から共感を引き出すかが重要である。

3つ目として、職員のキャリア形成に関して、地方公共団体の職員は様々な分野の部署に異動することから、将来のキャリア形成イメージが見えにくく、配属先で必要な専門知

<sup>9</sup> 「エンゲージメント」とは、働き手にとって、組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念である。（「骨太方針2021」令和3年6月18日閣議決定）

<sup>10</sup> 「パーパス（存在意義）」とは、常に経営判断の拠り所となる自社固有の価値軸であり、自社が長期的・持続的に社会にどのような、あるいは、どのように価値を提供する存在であるのかというあるべき姿を明確化したものであり、社内外のステークホルダーと共通認識を形成すべく、簡潔でわかりやすい表現で端的に示し、社内外に発信することが重要とされている。また、パーパスは、中長期的な価値創造ストーリーにおける筋道の軸となるものであり、重要課題や長期ビジョン、ビジネスモデルや戦略・KPI等に関する経営判断が、自社の存在意義（パーパス）と整合していることが重要とされている。（出典：経済産業省「第6回 サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（SX研究会）」（令和3年10月14日）資料3）

平易に言い換えると、後述する書籍では、「パーパスとは何か」について、ミッションと比較して『「自分たちは社会に何を働きかけたいのか」と外側にある終点に重心が置かれたもの』がミッションであり、『「自分たちは社会の中でどうありたいのか」と内側に重心が置かれたもの』がパーパスである、『ミッションにせよ、パーパスにせよ、自社の存在意義を宣言することはそれを生み出す起点であり、組織の新しい群れ方を提示する概念である。』と説明している。（出典：DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部「PURPOSEパーパス—会社は何のために存在するのか あなたはなぜそこで働くのか」（令和3年10月、ダイヤモンド社）第2章）

識を身につけるだけになっている場合もあるため、職員に対して中長期的なキャリアを示し、主体的な能力開発を促す必要がある。

### ③ 職員規模によって留意すべき点

職員数が少ない小規模団体においては、採用や人事配置、キャリア形成支援等において、単独で行うには様々な制約がある。

一方で、採用人数や職員数が多い大規模な団体においては、率先して人材マネジメントに取り組み、人材を最大限に活用してパフォーマンスを向上させることについて実効性を上げていくことが必要である。

地方公共団体で人材マネジメントを実践する上では、必ずしも全ての団体が同じ手法で画一的に取り組む必要はなく、課題解決に向けて、各団体の規模や地域の実情を踏まえて取り組むことが重要である。

### ④ 人材マネジメントの効果把握に関する点

地方公共団体においては、人材育成や配置・処遇等に関して施策を工夫して計画・実行しているが、それらの施策の結果や成果を評価し、改善策を検討し見直すことについては、必ずしも十分に行われているとは言えない。そのため、人材育成や配置・処遇等の取組によって、組織の成果やパフォーマンスにどのような影響を与えたのかを把握し、それを組織改善につなげていくことが必要である。

本研究会においては、これらの課題や配慮すべきことを踏まえながら、地方公共団体において人材マネジメントを実践するための効果的な対応策について検討したところである。

**【参考】人材育成等に関する調査結果概要（「2. 人材確保・人材育成における諸課題(1)、(2)」）…P57参照**

## 2 人材マネジメントを推進する上でのポイント

### (1) 「人材」の性質を踏まえたマネジメントの必要性

これまで述べてきたように、複雑・多様化する行政課題に的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ことが必要である。

地方公共団体の最も重要な“財産”であり、経営資源であるのは「人材」である。この人材を確保し、その能力発揮を組織力の向上につなげていくよう、戦略的にマネジメントする視点が重要である。

本研究会においては、人材マネジメントの定義を、「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」とした。人材マネジメントを行う目的は、組織理念の実現やそれに向けた組織目標の達成であるが、それをより効果的に為し得るには、職員の主体性や組織への共感を引き出すことが重要である。

人材マネジメントに取り組むにあたっては、まず、この「人材」が持つ特有の性質を捉えることが必要である。「人材」が持つ特有の性質として、主に次の4つがある。

- ① 経験や教育訓練により能力が向上、成長すること
- ② 一人ひとりが、持っている能力も置かれている環境も様々であること
- ③ 健康的で、働きやすい職場であれば、能力をより大きく発揮するが、そうでない場合は、能力を十分に発揮できずメンタルヘルスを損ねて休職、離職することがあること
- ④ 職員のエンゲージメントが高い職場、働きがいのある職場であるほど、組織としてのパフォーマンスが向上すること

そしてこの4つを踏まえた「人材」の最も特徴的な点が、採用、育成、評価、配置、処遇といった人事施策、さらに言えば職場における人間関係やコミュニケーションの在り方などによって、本人のやる気やパフォーマンスに大きな違いが生じるということである。

職員にとって働きやすい職場環境が整い、上司や同僚に恵まれ、興味深くやりがいを感じられる仕事に就けた場合は、職員は持てる能力をできる限り発揮しようとし、自発的に創意工夫を行いながら、仕事に取り組むようになる。そして、その業務遂行や目標達成の過程を経て、職員が成長を実感することで、さらに仕事に対するやりがいが向上し、組織や仕事に主体的に貢献する意欲を意味するエンゲージメントの向上にもつながっていく。

こうした「人材」の性質を踏まえ、人材マネジメントに取り組むことが、最終的には組

織全体の目標達成の実現へと寄与し、職員にとってもエンゲージメントを高く保ち、やりがいを感じながら勤務することにつながる。

## (2) 人材マネジメントの担い手

人材をいかに育成し、活用するかということは、組織のパフォーマンスや組織力の向上に大きく関わる課題である。そのため、人材マネジメントを効果的に進めるためには、限られた部署だけで行うには限界があり、組織全体で取り組むことが必要である。

このことについて、本研究では、地方公共団体における職場及び人事担当部局がそれぞれの役割を十分に果たすこと、また、両者が連携するとともに組織のトップマネジメント層<sup>11</sup>が積極的に関わっていくことが重要であるとした。

### ① 職場

職員が日々仕事を行う場所が職場である。職員は、職場における業務遂行の過程で、上司や同僚とのコミュニケーションを通じて関係性を構築し、新たな知識の習得や能力向上を図り、仕事に対するやりがいや働きがい、自らの成長を実感することとなる。

職場における人材マネジメント上の主な役割は、組織全体の目標からブレイクダウンした各所属の組織目標の達成と、OJTや人事評価を活用した職員の育成、多様な価値観や背景を持つ職員全員が働きやすい職場環境を整備することである。そして、この役割は、職場のリーダーである管理職が中心となって推進するものである。特に、職員の育成や意欲の向上において職場の果たす役割は大きい。人材マネジメントを効果的に行うための中核となる、職員の主体性や組織への共感を引き出すためには、職場の管理職が先頭に立ち、一人ひとりがそれぞれの立場で人材育成を行うとともに自己研鑽に努め、職場における人材育成や働きやすい環境整備などを推進していくことが重要である。

### ② 人事担当部局

地方公共団体において、職員の採用、育成、評価、配置、処遇等を行うのは、人事担当部局である。必要な人材を確保し、職位に応じて必要な知識や能力を身につけられるよう職員に育成の機会を与え、成果を評価し、ポストに相応しい人材を最適に配置し、能力・実績に応じて適正に処遇すること、及び、働きやすい職場とするための仕組みの整備等を担っている。

<sup>11</sup> 本報告書では、「トップマネジメント層」とは最高経営層のことを意味し、地方公共団体では首長をはじめとした組織運営を総括的に担う者や、場合によってはそれぞれの部署を担当する部長級の幹部職員等も含まれるものとする。

人事担当部局における人材マネジメント上の主な役割は、組織目標の達成に向けて、有効な人事施策を企画・立案し、それぞれの施策がより効果的なものとなるよう体系立て、職員全体の人材育成や人事管理を実施・総合調整することである。

人材マネジメントの最終的な目的は組織理念の実現・組織目標の達成であるから、取り得る人事施策については、目的に対して効果がより高いものとする必要がある。人事担当部局においては、このことを認識した上で、職員の主体性や組織への共感を引き出す工夫をしながら、戦略的に制度設計し、効果的に実施されるよう絶えず見直しを行っていくことが求められる。

### ③ 人材マネジメントの推進体制

人材マネジメントを推進するためには、職場と人事担当部局がそれぞれの役割をしっかりと認識し、機動的にその役割を果たすことが必要である。その上で、より効果的に人材マネジメントを行うためには、職場と人事担当部局が十分に連携することが重要である。

連携にあたっては、職場においては、人材マネジメントに係る職場での取組の効果や課題、個々の職員の情報を人事担当部局と共有することなどが求められる。また、人事担当部局においては、職場における人材マネジメントの必要性や役割を管理職等に十分に説明し、認識の共有を図ることや、職場からの相談に対して適切に助言・支援することなどが求められる。

加えて、人材マネジメントを推進する担い手として、職員全体を導き、職場及び人事担当部局を支援する立場として、地方公共団体の首長などのトップマネジメント層の関わりが重要である。

トップマネジメント層に求められる人材マネジメント上の最も重要な役割は、組織理念の実現や組織目標の達成に向けて、あらゆる機会を捉まえて、組織理念や組織目標、求める職員像等の組織が目指す方向性を職員にわかりやすい言葉で明確に伝え、組織への共感を引き出し、職員のエンゲージメントを高めることである。

その上で、自らが人材マネジメントを推進する姿勢を示し、職場と人事担当部局との連携を支援しながら、人材マネジメントにコミットする（責任を持って関わる）ことが重要である。

トップマネジメント層のコミットメントのもとで、職場と人事担当部局が車の両輪となって人材マネジメントを推進する体制を構築し、戦略的、効果的に人材マネジメントに取り組むことが重要である。それによって、職員一人ひとりが業務を遂行し目標達成に取り組む中で成長を実感し、仕事へのやりがいや働きがいの向上、さらにはエンゲージメント

の向上につながるとともに、組織全体の目標達成の実現へと寄与することとなる。

【参考】人材育成等に関する調査結果概要（「3. 人材マネジメントの取組推進(1)～(3)」

組織理念・求める人材像の設定状況、定めた計画等、連動性) …P58-59 上部参照

### (3) 人材マネジメントを推進するための重点ポイント

本研究会においては、人材マネジメント推進の重点ポイントとして、人材マネジメント推進体制の構築とともに、人材マネジメントを実施するために必要なポイントを3つに整理した。

1つ目は、人材育成や配置・処遇等の各人事施策については、組織目標の達成のために実効性のあるものとなるよう、組織目標との連動性を意識した上で体系立てて制度設計し、総合的に実施することである。人材マネジメントの目的は、組織理念の実現やそれに向けた組織目標の達成である。地方公共団体は「住民の福祉の増進」<sup>12</sup>という普遍的な役割に基づいて、総合計画等の中長期的な計画に位置づけられているような、組織に共通の価値観である組織理念（ミッション）やそれを実現させるための組織目標（ビジョン）を定め、組織の目指す方向性を明確にすることが必要である<sup>13</sup>。民間企業では、近年、組織に共通の価値観をパーパス（存在意義）として言語化して提示し、パーパスへの共感を軸に組織マネジメントと人材マネジメントを一体として進めることを要としており、社員のエンゲージメントを高めて組織力の向上を図っている。人材マネジメントにおいては、各人事施策は、こうした組織理念、組織目標等の達成に資するようなものでなければならない。

2つ目は、人材育成や配置・処遇等の各人事施策について、それぞれの取組が組織目標の達成や組織パフォーマンスに対してプラスの影響があったかどうか、その効果を分析し、分析結果から取組の課題を把握し、見直すことで改善につなげることである。

上記1つ目のポイントは人事施策を新たに企画・立案したり、既存の施策を実施・改定したりする際に必要なポイントである。それに対して、2つ目のポイントは人事施策を実行した後に実際に組織目標に対して一定の効果があったかどうかを検証することが必要ということである。2つのポイントを一連のものとして捉え、課題を把握し、更なる改善策を検討・実施することによって、PDCAサイクルを構築しながら組織目標の達成に向け、実効性の高い取組につなげていくことが重要である。

<sup>12</sup> 「地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする。」（地方自治法第1条の2第1項）

<sup>13</sup> 【参考】令和3年9月に新たに設置されたデジタル庁においては、ミッション及びビジョンを次のように掲げている。ミッション「誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化を。」、ビジョン「Government as a Service、Government as a Startup」(<https://www.digital.go.jp/about/organization>)

上記2つのポイントは、人事施策を企画・立案し、人事管理を実施・総合調整する人事担当部局において求められるポイントであるが、次の3つ目のポイントは、職場において必要なポイントである。

3つ目のポイントは、職場のリーダーである管理職が先頭に立ち、一人ひとりがそれぞれの立場で人材育成を行うとともに自己研鑽に努め、職場における職員の人材育成等を推進していくことである。先にも触れたとおり、職員の育成や意欲の向上において職場の果たす役割は非常に大きく、その役割を中心的に担うのが職場のリーダーである管理職である。

例えば、管理職は、職場での部下職員とのコミュニケーションを通じて、個々の職員が担う業務がいかに所属の組織目標に貢献するか関係づけ・意義づけを行い、職員の納得性の高い個人目標の設定を支援する。また、業務の成果を振り返り、所属の組織目標への貢献度を部下職員にフィードバックし、職員の強み弱みを踏まえてアドバイスを行う。このコミュニケーションが効果的に行われると、部下職員から主体性や意欲を引き出し、自発的な能力開発を促すことにつながる。また、個々の職員に合った多様な働き方ができる職場風土づくりを管理職が率先して行うことで、仕事にも自己生活にも満足できるような充実感の向上が期待できる。

このように職場の管理職が部下職員に対して積極的、効果的な働きかけができていれば、より良いパフォーマンスを引き出すことにつながる。一方で、管理職が、部下職員の育成や意欲向上にほとんど関与せず、業務を淡々と遂行していただくだけでは、職員の働き方も受動的、消極的な方向へと転じてしまい、組織力の向上にはつながらない。

職場のリーダーである管理職が、こうした職場の役割や管理職の役割を十分に認識し、職員の人材育成等に積極的に関わっていくことが必要である。

本研究会においては、地方公共団体で人材マネジメントを推進する上で、各職場と人事担当部局との連携及びトップマネジメント層のコミットメントによる推進体制を構築する重要性と、人材マネジメントを行う上で必要な3つの重点ポイントを掲げるとともに、本章1（2）で述べた地方公共団体の課題である、組織への貢献度や中長期的なキャリア形成の見えにくさ、取組の効果把握・改善の必要性などに対応するために、3つの“見える化”を中心とした対応策を次のとおりとりまとめた。

職員の成長実感、主体性及び組織への共感を引き出すための、人材マネジメント推進体制とその取組（対応策）については、次章でそれぞれ詳しく説明する。

# 地方公共団体で人材マネジメントを推進する上でのポイントと対応策

(令和3年度人材育成研究会報告書)

## ■ 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的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験年数、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く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

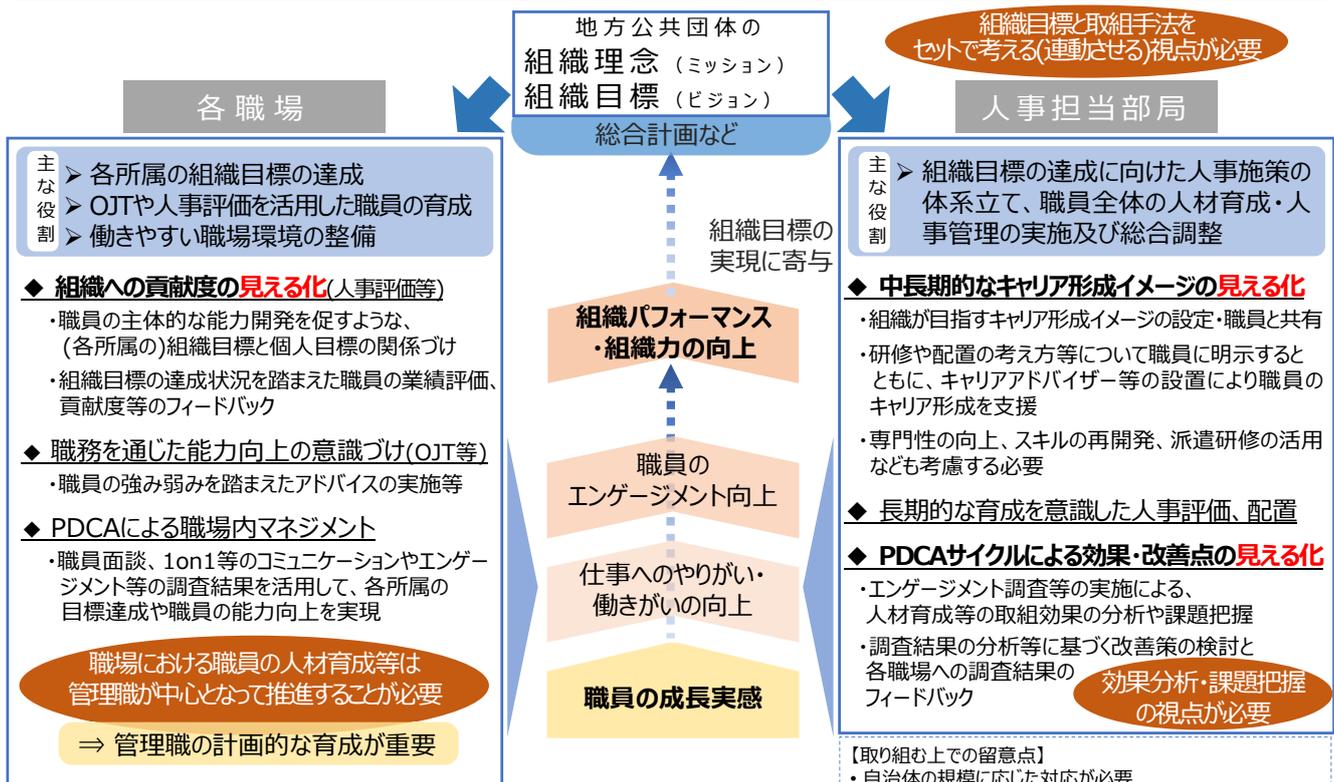
## ■ 人材マネジメント推進体制

= “職員の**成長実感**、**主体性**、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】

## Ⅱ 人材マネジメントの推進体制と3つの“見える化”を中心とした対応策

### 1 職場における人材マネジメント

#### (1) 各職場の役割

##### ◆ 各職場の組織目標の達成

人材マネジメントの目的は、組織全体の目標達成であり、各職場においては、組織全体の目標からブレイクダウンした各所属レベルの組織目標の達成が求められる。行政課題の複雑・多様化に伴い、まさに最前線で対応にあたる各職場においては、これまで以上に、職員の能力を高め、最大限に発揮させることが重要になってきている。

職員は、日々、職場において、上司や同僚とコミュニケーションを取りながら業務を行い、新たな知識を習得し、自らの能力を向上させていく。そのため、各職場でいかに職員を育成するか、言い換えれば、職場の管理職をはじめとする職員一人ひとりがいかに主体的に自身の周囲にいる職員の育成に関与するかによって、個々の職員の成長度合いや仕事に対するやりがいの醸成に大きな差が生じることは言うまでもない。

各職場の組織目標の達成には職員の成長が重要であり、職員一人ひとりの成長が組織力の向上につながることを各職場において改めて認識する必要がある。

##### ◆ OJTや人事評価を活用した職員の育成

職場での人材育成の手法は様々であるが、職員が日々の業務を行いながら能力を磨いていくことを踏まえれば、職場におけるOJTを通じて、上司や先輩から必要な助言を行ったり、得た知識を繰り返し実践することで定着させたりする取組が有効であると考えられる。

また、人事評価制度を職員の育成に活用することも重要である。そもそも人事評価は、職員がその職務を遂行するにあたり発揮した能力及び挙げた業績を公正に把握し、職員の職務遂行能力の向上及び人材育成に活用するとともに、能力・実績に基づく人事管理を行うことで、組織全体の士気高揚を促し、勤務意欲の向上と公務能率の向上につなげることを目的としている。業務目標の設定や人事評価結果を踏まえた指導・助言のために行う面談等を通じて、職員の強みや弱み、組織への貢献度合いなどを丁寧に説明することで、職員の更なる成長につながる気づきを促したり、勤務意欲を向上させたりすることができる。

こうした各職場における取組により、職員一人ひとりの能力を高め、職員に自らの成長を実感させる。このことが、職員の意欲を向上させ、更なる能力向上につながっていくも

のと考えられる。

### ◆ 働きやすい職場環境の整備

職員が能力を向上させ、その能力を最大限に発揮するためには、働きやすい職場環境が整備されていなければならない。職場環境が悪ければ、職員の勤務意欲は減退し、パフォーマンスも低下し、組織目標を達成することが困難となる。

職場には雇用形態やキャリア観等が異なる様々な世代の職員が集うことから、全ての職員がやりがいと充実感を感じながら、その能力を最大限に発揮できるよう、働きやすい職場環境を整備することが必要である。

働きやすい職場を実現させるには、年次休暇や子育て・介護に係る休暇・休業の取得促進等による仕事と自己生活の両立や、積極的なコミュニケーションによる職員同士の相互理解の推進、職員が健康で働き続けられる環境づくりなど、各職場において様々な工夫をすることが重要である。

## (2) 職場における人材マネジメント推進のための対応策

### ➤ 対応策① 組織への貢献度の“見える化”

地方公共団体で人材マネジメントを効果的に推進するためには、各職場において、職員の業務が組織にいかに関与しているか、その業務の意味や価値がわかるように、職員一人ひとりに意識して説明することが必要である。

地方公共団体は、民間企業と比較すると、業務の特性上、組織目標や成果が明確ではなく、わかりにくいいため、個々の職員が組織に対してどのように貢献しているかが見えにくいといった課題がある。組織全体で見れば「住民の福祉の増進」<sup>14</sup>という普遍的な役割に基づいて行政運営がなされているものの、個々の職員が担当する業務レベルで見ると、組織全体の目標とのつながりや貢献度合いを認識することが難しい場合がある。その場合、組織全体の目標を自分事として理解できず、その結果として主体性・意欲の向上や組織への共感が得られにくくなってしまう。

そのため、職員に対して、担当する業務の意味や価値を十分理解させるとともに、職員一人ひとりの業績をしっかりと評価し、組織への貢献度を理解できるよう職員に丁寧に伝えることが重要である。これにより、職員にとっては、仕事へのやりがいが生まれ、より

<sup>14</sup> 地方自治法第1条の2第1項

主体的に業務に関わるようになる。また、組織にとっては、職員のパフォーマンスが向上することで組織目標の達成へとつながるとともに、職員が組織の一員であることを認識することでエンゲージメントの向上や組織力の向上につながると考えられる。

#### ◆ 主体的な能力開発を促すような、組織目標と個人目標の関係づけ・意義づけ

職員が組織への貢献度を理解するには、自己の個人目標の達成が組織全体の大きな目標達成につながっていることを認識できるようにすることが必要である。そのため、「組織への貢献度の見える化」を進める上では、組織目標と個人目標を関係づけ、意義づけることが重要である。

その具体的な手法の一つは、人事評価制度を有効に活用することである。業績評価における業務目標の設定に際し、組織全体の大きな理念・組織目標からブレークダウンされた各所属の組織目標に対して、担当する業務に係る個人目標の関係づけを行い、職員にその役割や組織への貢献度を認識させ、業務の意味や価値、その重要性を理解するための意義づけを行う。例えば、この関係づけをまずは職員本人に行わせ、その後、上司との面談を通じて、軌道修正を行ったり、意義づけを行ったりして、個人目標を明確化し、職員と上司で認識を共有する。こうした“見える化”によって、職員の主体性や意欲を引き出し、組織への共感やエンゲージメントを高めていくことができる。また、目標設定では、面談等において、上司が職員と意見交換をしながら、なぜその目標を設定するのか共通認識を持ち、職員の納得性を高めた上で目標を決定することも重要である。

なお、抽象的な目標を設定すると貢献度が見えにくくなってしまうこと、また、前例踏襲的な目標や職員の納得感を得ることなく設定した目標は、職員にとってやらされ感が強くなり、意欲の低下を招き、職員の成長を阻害する可能性があるため、自身の目標に対する成果指標を明確に設定することが重要である。

また、業務目標の設定にあたっては、担当業務や所属による不公平感をなくすことに加え、自己中心的な行動の増加や高い目標が損、低い目標が得といったような誤った捉え方を防ぐ必要がある。そのため、あくまでも組織目標の達成を目的とし、それと連鎖した個人目標の達成に誘導することが求められる。

#### ◆ 組織目標の達成状況を踏まえた職員の業績評価、貢献度等のフィードバック

「組織への貢献度の見える化」において、もう一つ重要なことは、職員の業績評価結果や組織への貢献度等について、職員にしっかりとフィードバックすることである。

繰り返しになるが、人材マネジメントの目的は組織目標の達成であり、組織目標と関係

づけられた個人目標を当該職員がどの程度達成できたのか、評価者である上司が適正に評価するとともに、職員の主体的な頑張りがどの程度組織へ貢献したかを共有することが重要である。

ある程度個人目標を達成した職員に対しては、上司が組織への貢献度を伝えることで、自らの仕事にやりがいを感じ、引き続き意欲的に業務に従事することが期待でき、組織に対するエンゲージメントも高まっていく。

逆に、個人目標の達成状況が十分ではなかった職員に対しては、なぜ目標が達成できなかったのか振返りを促し、次期の目標設定とその達成に向けた今後の改善策について、上司も一緒になって考えるなど、職員の成長につながるコミュニケーションの場を設けることが必要である。

### 《参考事例》人事評価を活用した組織への貢献度の見える化（長崎県平戸市）

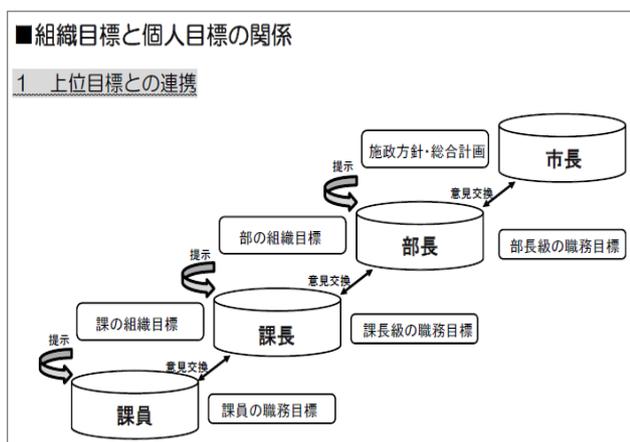
#### 【取組の概要 [○] と特徴 [◎]】（※事例概要についてはP51 参照）

- 人事評価制度における組織目標と個人目標の関連づけ及び評価を通じて、業務マネジメントや業務への意欲の向上を図ることを目指している。人事評価の仕組み（業績目標の設定）を通じて、市の総合計画に掲げる組織目標をブレイクダウンしながら幹部職員層から順に目標を設定し、個々の職員の業務や個人目標との紐付けを実施。
- 目標設定及び評価・調整のために、職員との面談を年3回（期首・期中はグループ面談、期末は個別面談）、目標設定や評価に関する全体調整の幹部会議を年3回実施。
- ◎ 期首の目標設定から組織全体で取り組み、組織目標と個人目標の関連づけを通じて、組織の中での自分の立ち位置や自分の仕事が組織に与える影響を意識することを重視。また、期首・期中の面談をグループ会議にすることで、上司や同僚からアドバイスを受けたり、進捗管理を共有して軌道修正を行うなど、職場内のコミュニケーションを職員の成長につなげる工夫をしている。

#### 【参考】長崎県平戸市の人事評価を活用した組織への貢献度の見える化の取組（発表資料より抜粋）

##### ■ 組織目標と個人目標の関係づけイメージ

##### ■ 人事評価年間スケジュール（面談の活用）



##### 年間スケジュール

4月	組織目標設定（所属 管理職） 個人目標設定（全職員）	目標設定適正化会議
5月	個人目標設定（面談）※グループ	
10月	中間評価（面談）※グループ	
1月	期末評価（自己評価）	評価適正化会議
2月	期末評価（面談）※個別	
3月	評価確定	調整者会議

## ➤ 対応策② 職務を通じた能力向上の意識づけ

行政課題が複雑・多様化する中で、組織目標を達成するためには、職員一人ひとりの成長が不可欠であり、持続的な職員の成長を実現させるためには、日々の職務遂行の中で、個々の職員が主体性を持って仕事に取り組み、求められる能力（標準職務遂行能力<sup>15</sup>）を着実に身につけていくことが求められる。

そのためには、職員一人ひとりがそれぞれの立場で自身の周囲にいる職員を育てる意識を持つことが重要であり、職場の上司が、個々の職員の強みや弱みを把握した上で、どんな能力を、いつまでに、どの程度まで高めるかについて、職員と認識を共有し、自発的に自己研鑽に励むよう意識づけることが重要である。

例えば、業務目標を設定する面談の場において、その業務目標を達成する上で職員に必要となる能力やそのための具体的な行動について、上司が職員と意見交換を行い、職員が納得感を持って職務に従事することにより、職員の主体的な行動を引き出し、自ら進んで能力向上を図っていくと考えられる。また、上司と職員が求められる能力について共通認識を持つことで、日々のOJTをより効果的に行うことができるものである。

職場の上司が、組織への貢献度等について職員にフィードバックする際には、仕事を通じて把握した職員の強みや弱みを踏まえたアドバイスをすることも必要である。個人目標の達成に取り組む中で、職員の能力がどの程度向上したか、また、ステップアップのために今後伸ばすべき能力や取るべき行動についても丁寧に説明することが重要である。自身の業務目標を達成することで、組織に貢献し、住民の役に立っていることを実感することがやりがいや働きがいにつながることはもちろんだが、職員にとっては自らの成長を実感することも、意欲を向上させ、主体的な職務遂行や更なる能力の向上につながるからである。

**【参考】人材育成等に関する調査結果概要（「5. 資格取得に関する費用助成制度」）…P60 下部参照**

<sup>15</sup> 「五 標準職務遂行能力 職制上の段階の標準的な職（職員の職に限る。以下同じ。）の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として任命権者が定めるものをいう。」（地方公務員法第15条の2第1項第5号）

### ➤ 対応策③ PDCAによる職場内マネジメント

各職場のリーダーである管理職は、各職場に求められる役割を十分に果たしているかどうか、また、課題があるとすればどのような改善策を講ずべきかについて、把握・検討する視点を持って職場のマネジメントに取り組むことが重要であり、そのことが人材マネジメントの効果をより高めることになる。

具体的には、人事評価における職員面談や1 on 1 ミーティングといった職員と対面でコミュニケーションを取る機会を活用して、職員の育成に関する問題点や職場環境の改善点等について職員から意見や要望を聴取することが挙げられる。また、人事担当部局が中心となって実施するエンゲージメント等に関するアンケート調査結果（各職場にフィードバックされるもの）を活用して、職場の問題点等を把握し、その解決を目指して職場内で話し合いの場を設けて改善に取り組んだり、各職場では解決できない課題については、人事担当部局に対応を求めたりすることも有効な取組と考えられる。

職場内の問題点を発見し、対応することで、当該問題点が解消されるだけでなく、問題点をそのまま放置せずに真摯に対応する姿勢を示すことで、職員の意欲の低下を防ぎ、風通しの良い職場風土を醸成し、組織への共感やエンゲージメントを高めることとなる。そのことが、職場や業務に対して前向きな感情を抱かせ、個人目標の達成や職員の能力向上を後押しし、組織全体のパフォーマンス向上にもつながるものと期待される。

### (3) 管理職を中心とした人材マネジメントの推進

#### ◆ 管理職の役割

各職場において人材マネジメントを効果的に進めていくためには、職場のリーダーである管理職の果たす役割が非常に重要である。

本章1(1)で述べた「各職場の役割」に対して、管理職に求められる役割を例示すると、次のとおりである。

「各所属の組織目標の達成」に関しては、管理職が組織全体の目標を理解した上で、自らの所属の組織目標を具体的に定め、職員の持つ知識や能力を踏まえて業務を割り当てること（ジョブ・アサインメント<sup>16</sup>）が必要である。その上で、組織目標の達成に向けて、職員の育成を意識しながら適切に業務の進捗管理を行い、軌道修正が必要な場合には示唆を

<sup>16</sup> 「ジョブ・アサインメント」とは、組織の目標を踏まえ、部下に行わせる職務を具体化した上で割り振り、その職務を達成するまで支援すること。（「管理職に求められるマネジメント行動のポイント」平成29年4月内閣官房内閣人事局）

与え、状況の変化に応じてチームワークを発揮しつつ機動的に対応できるよう、全体調整を行うことが求められる。

また、「OJTや人事評価を活用した職員の育成」に関しては、面談等の機会を活用し、職員と意見交換しながら組織目標と個人目標の関係づけ・意義づけを行い、職員の納得性の高い個人目標の設定を支援するとともに、目標達成に必要な能力を職員から引き出し、発揮させるよう、職員一人ひとりの性格や能力、その時々状況に応じて最適な方法でOJTに取り組む必要がある。また、目標達成の状況や組織への貢献度、今後向上させるべき能力等について、個々の職員の強み弱みを踏まえて丁寧にフィードバックすることにより、職員に自らの振返りを促し、成長実感や次なる行動へとつながる意欲を導き出す。こうした管理職の行動により、職員がやりがいや働きがいを実感し、職員の主体的な能力向上につなげることが重要である。

「働きやすい職場環境の整備」に関しては、職員が健康でやりがいと充実感を持って日々の業務に従事できるよう、超過勤務の縮減や休暇取得の促進を働きかけたり、職員間のコミュニケーションが活発に行われ、相互に協力しやすい風通しの良い職場づくりに率先して取り組んだりすることが重要である。

このように、職場における人材マネジメントの推進と管理職の役割は密接に関わっている。組織力を向上させるためには、組織目標を達成する過程において、管理職自らが先頭に立ち、一人ひとりがそれぞれの立場で人材育成を行うとともに自己研鑽に努め、職員の育成と職場環境の整備に取り組むことが重要である。

#### ◆ 管理職の育成の重要性

人材マネジメントを進める上では、管理職の果たす役割が非常に重要である。しかしながら、管理職は一人のプレーヤーとしての業務と管理職としてのマネジメント業務の両方を担うプレイングマネージャーである場合もあり、業務や役割が多岐にわたることから、管理職自身が人材マネジメント上の役割を理解していない場合や、役割を理解していても十分に果たせていない場合もある。人材マネジメントの方針への理解、取組手法等について、所属や管理職によって大きな違いや齟齬が生じれば、職員の意欲の低下につながりかねない。

管理職一人ひとりに主体的に人材マネジメントの取組を実践してもらうためには、管理職の果たすべき役割の重要性について十分に説明し、管理職に求められる能力や具体的な行動を明確に示すことが必要である。さらに、管理職がその役割を果たすために必要なマネジメント能力を着実に習得するよう計画的に研修を行うなど、効果的、実践的な育成に

力を入れるべきである。

### ◆ 管理職に必要な能力の明示

地方公務員法では「職務上の段階の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力」（標準職務遂行能力）について任命権者が定めるよう規定<sup>17</sup>されており、総務省から各地方公共団体に対し、「標準職務遂行能力については、業務の特性等を踏まえて、適切に定めるべき」として、国の取扱いを踏まえ、一般行政職に属する職員についての標準職務遂行能力の例を示している<sup>18</sup>。

管理職の能力向上を図るためには、管理職が自らに求められる能力を理解することが必要である。そのため、まずは、職員が取るべき行動が明確になるよう、標準職務遂行能力の内容を具体的にわかりやすく定めることが重要である。この点、例えば、東京都では、課題に迅速かつ柔軟に対応できる執行体制を一層推進するとともに、主体的な能力開発を促進するために、職級ごとに求められる能力を明確化しており、それに基づいて評価項目を設定し、人事評価を実施している。

また、標準職務遂行能力をわかりやすく定めて明示することにより、今後、管理職を目指す職員にとっても、身につけるべき能力が把握しやすくなることから、職員の自発的な能力開発の促進につながることも期待できる。

### ◆ 研修や人事評価制度を活用した管理職の育成

管理職の育成には、計画的、効果的な研修の実施が必要である。

新たに管理職になった職員に対し、職責の重要性やマネジメント能力の必要性を認識させるため、管理職として必要不可欠な基礎知識を網羅的に学ぶ研修を設定したり、管理職の経験を有する職員に対して、更なるマネジメント能力の向上を目的とした研修を設定したりするなど、管理職の経験や能力に応じた研修の実施が必要である。また、幹部候補生等を対象に、管理職になる前の職位から、管理職を見据えた研修を段階的に実施することも効果的である。

こうした管理職の研修を独自に実施することが難しい場合には、地域の広域共同研修機関や、自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミー等の全国的な研修機関を活用しながら、効果的な人材育成を行うことが重要である。

<sup>17</sup> 地方公務員法第 15 条の 2 第 1 項第 5 号

<sup>18</sup> 「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律の運用について」（平成 26 年 8 月 15 日付総行公第 67 号、総行経第 41 号 自治行政局長通知）

なお、政府が、働き方改革を推進するためにマネジメント改革と業務の抜本見直しに重点的に取り組む<sup>19</sup>としていることを踏まえ、内閣人事局は「国家公務員のためのマネジメントテキスト」を作成し、管理職向け研修等で活用している。

加えて、管理職を育成する上で、人事評価制度を有効に活用することも重要である。国家公務員では、令和3年（2021年）10月に、人材育成・マネジメント強化のためのツールとして人事評価を活用することを目的とし、人事評価の改善がなされた<sup>20</sup>。具体的には、管理職においては、目標設定に際し、業務運営や組織統率・人材育成に関して、重点的に取り組むべきと考える事項で、具体的に成果が評価できる目標（マネジメント目標）を1つ以上設定することとされたこと、また、評価に際しても、業務運営及び組織統率・人材育成又はそれに類する評価項目を重要マネジメント項目とし、能力評価の全体評語は重要マネジメント項目の個別評語を上回らないこととされた。各地方公共団体においても、人材育成・マネジメント強化につながるよう、人事評価を有効に活用することが求められる。

**【参考】人材育成等に関する調査結果概要（「3. 人材マネジメントの取組推進（4）」幹部職員の計画的育成 等）…P59 下部参照**

**【参考】人材育成等に関する調査結果概要（「4. 研修基本方針の策定状況等」管理監督者研修の実施状況）…P60 上部参照**

---

<sup>19</sup> 「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」（平成26年10月17日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定。令和3年1月29日一部改正）

<sup>20</sup> 「人事評価の基準、方法等に関する内閣官房令の一部を改正する内閣官房令」（令和3年9月10日、令和3年内閣官房令第11号）

## 《参考事例》わかりやすい標準職務遂行能力の例（東京都）

### ■「東京都職員の標準職務遂行能力を定める規程」別表第一（課長の標準職務遂行能力を抜粋） (H28.3.28 訓令第 59 号)

標準的な職	標準職務遂行能力		
三 課長	一 課題設定力	一 問題意識	組織運営の中核的存在として、所管業務について、情勢を踏まえて取り組むべき課題を認識している。
		二 高い課題設定	部の組織方針を踏まえ、職員の先頭立って困難でより高い課題を設定している。
		三 知識及び情報の活用	必要な知識の習得、情報の収集等を行い、十分に活用している。
		四 解決策の企画	都庁内部の組織の壁を越えた視点に立ち、コスト、効果等、考慮すべき事情を十分に踏まえた課題の解決策を企画している。
	二 実行力	一 折衝力及び調整力	一 解決策を実現するため、広い視野及び将来的な展望に立った上で、時機を失することなく関係機関等との調整を精力的に行っている。 二 明確な論拠を提示しながら自分の意見、組織の方針等を明確に説明し、相手方の納得を得るようにしている。
		二 判断力	相手方の意見をよく聞き、状況に応じて適切な合意水準を判断している。
		三 行動力	突発的事態、困難等に直面しても、自らの判断で迅速かつ冷静に行動し、積極的に状況を打開している。
		四 効率的な事業運営	課全体に目配りし、既存の手法にとらわれず、効率性を意識して仕事の進め方を見直すなど、組織の生産性向上を図っている。
		五 責任感	組織運営の中核的存在である課の責任者として、自己の職責を認識し、最後まで強い責任感を持って職務に取り組んでいる。
	三 組織運営力	一 職員の把握及び指導	職員の能力を最大限発揮させるよう、個々の能力、経験、状況等をよく把握し、それらを踏まえた的確な業務配分を行うとともに、適時適切な助言、進捗管理を行っている。
		二 協調性	職場の上司、部下等と円滑なコミュニケーションを図っている。
		三 組織の活性化	職員の意見を積極的に取り入れる等職員の自主性を発揮させ、職員の能力発揮を最大化させる組織づくりを行っている。
		四 良好な職場風土の醸成	個々の職員の状況に応じた働き方を尊重し、超過勤務の縮減及び休暇取得の促進に努めるとともに、コンプライアンスを徹底した職場管理を行うなど、職員が働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

## 《参考事例》国家公務員の標準職務遂行能力と人事評価項目及び行動・着眼点の例

### ■標準職務遂行能力（黄色箇所）と人事評価項目及び行動・着眼点（白色箇所）の例 (一般行政:本省内部部局等の課長の抜粋) (国家公務員人事評価マニュアル(令和3年9月内閣人事局・人事院))

評価項目及び行動／着眼点	
<倫理>	1 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ①責任感 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。 ②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
<構想>	2 所管行政を取り巻く状況的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す。 ①状況の構造的把握 課内の情報の中枢として複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像的確に把握する。 ②基本方針・成果の明示 国家や国民の利益を第一に、国内外の変化を読み取り、新たな取組への挑戦も含め、課としての基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。
<判断>	3 課の責任者として、適切な判断を行う。 ①最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。 ②適時の判断 事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。 ③リスク対応 状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。
<説明・調整>	4 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。 ①信頼関係の構築 円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。 ②折衝・調整 組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。 ③適切な説明 所管行政について適切な説明を行う。
<業務運営>	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。 ①先見性 先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。 ②効率的な業務運営 限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。 ③業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。
<組織統率・人材育成>	6 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。 ①業務の割り当て 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。 ②意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導き、成果を挙げる。 ③部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。

## 《参考事例》「国家公務員のためのマネジメントテキスト」

### ■「国家公務員のためのマネジメントテキスト」(R3.11.16 内閣官房内閣人事局作成)

2021.11  
内閣人事局

### 国家公務員のためのマネジメントテキスト【概要】

現在、**国家公務員をめぐる環境は、大きく変化**しています。職員の価値観や家庭事情等が多様化する一方で、デジタル化の進展等により大量の情報処理や職務遂行・政策決定のスピードアップが求められていることに加え、**新型コロナ禍への対応も必要**となるなど政策課題は複雑・高度化しており、特に、**最前線で公務の遂行にあたる管理職の責任や負担は、更に大きなもの**となっています。

このような状況の中、誰もが働きやすい職場を作り上げ、職員がやりがいを感じて成長を続けながら、かつ、仕事の成果を挙げていくためには、**管理職一人一人が、業務や人材のマネジメントに係る能力を向上させることが必要**ではないでしょうか。

内閣人事局では、**良質なコミュニケーションを重視**する観点から、管理職のマネジメント能力向上に資するような手法等を紹介するため、このテキストを作成しました。管理職に求められるマネジメントについて理解し、**できることから少しずつ実践**してみてください。職場における新しいマネジメントの推進に向け、**みんなで一緒に頑張りましょう**。

**管理職に求められるマネジメントとは？**

- ・ 組織の使命や任務を遂行するため、方針や目標を設定してメンバーと共有・深化させること。
- ・ チームメンバーである部下一人一人の能力を最大限に発揮させ、また育成しつつ、できるだけ効率的に目標達成を図ること。

(出典) 管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書

#### テキストの構成

**第1章**

**職場環境・職員意識の変化とマネジメントの必要性**

国家公務員をめぐる職場環境や職員意識の大きな変化を踏まえ、業務の推進にあたってマネジメントに更に注力する必要があることについて説明します。

求められる取組は？

**第2章**

**マネジメントの基盤を作るコミュニケーション**

マネジメントの基盤となる良質なコミュニケーションの必要性と、「心理的安全性」の確保など、その実践方法について説明します。

実践

**第3章**

**業務をマネジメントする**

管理職にしかできない、部下を活かすための効果的な業務分担や、進捗把握・支援の方法について紹介します。

マネジメントの  
両輪・連動

実践

**第4章**

**人材をマネジメントする**

部下が能力を発揮し、成果を挙げるための、日々の業務を通じた成長支援方法について紹介します。

([https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri\\_kondankai/pdf/kokkakoumuin\\_management\\_zenbun.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/pdf/kokkakoumuin_management_zenbun.pdf))

## 2 人事担当部局における人材マネジメント

### (1) 人事担当部局の役割

#### ◆ 組織目標達成に向けた人事施策の戦略的な実施・総合調整

人事担当部局は、職員の採用、育成、評価、配置、処遇、福利厚生等の人事管理を担当している部署である。人材マネジメントにおいては、そこに経営の視点が加わり、人材マネジメントの目的である組織理念や組織目標の達成のために、それらの人事施策を戦略的に実施することが求められる。

例えば、一つの手法として、組織目標達成のためにどのような能力を有した人材が、どのタイミングで、どの程度必要になるかを予測分析するための人材ポートフォリオを活用して、採用、育成、配置等を戦略的に行うことが考えられる。また、人事評価結果、職歴、研修情報、能力・資格情報、将来のキャリアビジョン等の様々な人事情報を一体的に整理し検索可能にした人材データベースを用いて、閲覧範囲に一定の制約を設けた上で、各職場で人材マネジメントを担う管理職等にも共有しながら、育成、評価、配置等に効果的に活用することも有効である。実際に、民間企業ではこのような人材データベースを活用して、ポストごとに設定した要件と、求められる能力、経験等を持つ人材とを照らし合わせて、要件を満たす人材を配置、又は育成していく仕組みを構築している<sup>21</sup>。

人材マネジメントの最終的な目的は組織理念の実現・組織目標の達成であるから、取り得る人事施策については、目的に対して効果がより高いものとなるよう意識して、全体を俯瞰しながら一体的に考えていくことが重要である。

こうしたことを踏まえ、人事担当部局においては、組織目標の達成に向けて、職員が持つ能力を最大限に引き出すよう、有効な人事施策を企画・立案し、それぞれの施策が有機的に結びつくよう体系立て、職員全体の人材育成やその他の人事管理を実施・総合調整することが人材マネジメント上の役割である。

【参考】人材育成等に関する調査結果概要（「3. 人材マネジメントの取組推進(4)」人材ポートフォリオの実施状況、

人事情報を活用した育成等）…P59 下部参照

<sup>21</sup> 「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」（令和3年3月、総務省自治行政局公務員部給与能率推進室（事務局））

## ◆ 職員の主体性や組織への共感を引き出す工夫

組織目標の達成には、職員の能力を最大限に発揮させ、より良いパフォーマンスを引き出す必要があるが、そのためには、職員が仕事に対して意欲を持って、主体的に仕事や能力開発に取り組むことが求められる。人事担当部局においては、職員が自己の成長や組織への貢献度を実感できるような仕組みを構築し、仕事へのやりがいを高め、エンゲージメントを向上させることが必要である。

取組の一例として、先に述べた「組織への貢献度の見える化」では、人事評価を活用して、職場において組織目標と個人目標の関係づけ・意義づけ、貢献度等のフィードバック等を行うことにより、職員に業務の意義や組織への貢献度を理解させ、主体性や意欲、組織への共感を引き出すことが挙げられる。また、後述する「中長期的なキャリア形成イメージの見える化」では、組織の目指す方向性をキャリア形成イメージとして明確に設定し、職員に共有することで、職員が明確なキャリアビジョンを描けるようにし、エンゲージメントを向上させることが挙げられる。

人事担当部局は人材マネジメントを進めていく上で、職員の育成の役割を担う各職場に対する配慮や支援も意識しなければならない。特に、職場のリーダーである管理職は、自身の業務と管理職としてのマネジメント業務の両方を担うプレイングマネージャーである場合もあり、近年では、管理職になりたくないという職員が増えていると感じている地方公共団体も多い<sup>22</sup>。個々の職員に応じて主体性や共感を引き出すことについては、各職場での職員とのコミュニケーションに委ねるところが大きいことから、職場の管理職等の負担が大きくなるよう、人事担当部局は、わかりやすいマニュアル等の整備、計画的な研修の実施、相談窓口の設置及びサポート体制の整備、デジタルを活用した様々な人事情報の一元管理や活用など、必要な支援体制を整えることも考えなければならない。

人事担当部局においては、この点を意識した上で、職員の主体性や組織への共感を引き出す工夫をしながら、戦略的に制度設計し、効果的に実施されるよう絶えず見直しを行っていくことが求められる。

**【参考】人材育成等に関する調査結果概要（「3.人材マネジメントの取組推進(4)」部下育成のための組織的サポート、**

**人事情報を活用した育成等）…P59 下部参照**

<sup>22</sup> 総務省自治行政局公務員部公務員課が実施した「地方公務員行政に関する自治体アンケート」（調査対象は都道府県、指定都市及び市区町村、合計 1,011 団体が回答。）において、「管理職になりたくないという職員が増えている」という設問に対し、「そう思う」23%、「少しそう思う」が 42%という回答結果であった。（出典：「第4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」（令和4年1月19日）資料1）

## 《参考事例》人材マネジメント戦略（広島県）

### 【取組の概要 [○] と特徴 [◎]】（※事例概要については P50 参照）

- 県政運営のための経営戦略として、その全体像を上から使命（ミッション）、目標（ビジョン）、全社戦略、事業戦略として体系的に整理。これを推進するため、行政の質の向上の観点から、資源配分等における一貫した取組が必要だという考えに基づいて、戦略的にリソースマネジメントを行うための人材マネジメント戦略を策定。
- 具体的な取組の一つとして、専門能力を持った人材の確保・育成のために、人材ポートフォリオを分析し手薄になっている分野を把握した上で、当該分野の専門人材の確保・育成の取組を推進。
- ◎ 採用と退職、能力開発と研修、評価と給与、異動と任用といった各領域の人事施策を、首尾一貫した方針に基づいて一体的に整理し、体系化している点が特徴的。また、人材ポートフォリオといった分析手法を活用して、①広報・ブランド、②情報、③危機管理を専門人材育成が急務な分野とし、確保や育成に注力している。

## (2) 人事担当部局における人材マネジメント推進のための対応策

### ➤ 対応策① 中長期的なキャリア形成イメージの“見える化”

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。

職員が、将来の目指すべき自分の姿をイメージすることができれば、自身の現在の能力を自覚した上で、不足する知識の獲得や必要な能力向上に努めようとするからである。また、将来、昇任を含め、組織で活躍するイメージや目標を持つことで、組織の一員である自覚が芽生え、組織にとってもエンゲージメントの向上等の効果が期待できる。

しかし、地方公共団体においては、職員にとって将来のキャリア形成イメージが見えにくい傾向がある。地方公共団体が担う行政分野は非常に幅広く、例えば一般事務職員は、ジョブローテーションやジェネラリスト型異動によって、数年程度のサイクルで分野の異なる様々な部署へ異動することもある。そのため、配属先で必要な知識を身につけるだけで精一杯となり、今後キャリアアップする上で必要な知識や能力を認識しづらく、その結果、知識習得や能力向上に向けた努力もなされにくいという課題がある。

地方公共団体においては、組織目標の達成のため、どのようなキャリア形成を目指すのか、組織としての方向性を職員に明確に示すとともに、各職員が自らのキャリアビジョンを描けるような取組を行う必要がある。

#### ◆ キャリア形成イメージの設定と職員への共有

人材マネジメントの視点に立てば、組織目標を達成するために必要となる人材をどのように育成するかが重要である。そのため、今後、どの分野にどのような能力を持った人材がどの程度必要なのか、また、必要な人材を育成するためにどのような研修や人事配置を行うのかなど、組織が目指す中長期的なキャリア形成イメージを設定し、職員と共有（見える化）することが必要である。職員のキャリア形成にあたっては、職員の主体性を育む観点から、職員に自らのキャリアについて考えさせるとともに、職員の希望を踏まえたキャリアの実現も重要である。

職員が自らのキャリアを考える上では、職員として採用されて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験年数、職務遂行能力、他団体や民間企業への派遣を含めた研修の方針や研修内容等について、職員に明示し、共有（見える化）することが必要である。

例えば、地方公共団体の担う行政分野は非常に多岐にわたることから、大分県では、職

員に自らのキャリア形成を検討させるために、職種別、職務分野別の業務内容や業務に必要な能力・資格等について周知したり、神奈川県や香川県などでは、職員に主体的なキャリア選択の機会を付与する取組として、キャリアプラン研修により職員に自らのキャリアを考えさせながら、実際に複数のキャリア（職務分野）から希望する分野を選択させるような取組を実施している。他にも、大分県や静岡県藤枝市などでは、職員が将来のキャリアビジョンについて相談できるよう、キャリアアドバイザー等のキャリア相談体制を設けている。また、民間企業では、人事情報データベースに社員が自身の職務履歴や資格等のスキルを登録し、閲覧範囲に一定の制約を設けた上で、ロールモデルとなる社内の人材のキャリア情報を社員同士が相互に閲覧できるようにしている<sup>23</sup>。

各地方公共団体が目指す中長期的なキャリア形成イメージを職員と共有し、職員一人ひとりのキャリアビジョンの実現が組織力の向上につながるように、工夫しながら取り組むことが重要である。

【参考】人材育成等に関する調査結果概要（「3. 人材マネジメントの取組推進(4)人事情報を活用した育成等」…P59 下部参照

【参考】人材育成等に関する調査結果概要（「4. 研修基本方針の策定状況等」キャリア形成支援研修の実施状況）…P60 上部参照

## ◆ 職員のキャリア形成において考慮すべき点

本研究会における「中長期的なキャリア形成イメージの見える化」についての意見を踏まえると、当該見える化を検討するには、①専門性の向上とスキルの再開発、②派遣研修の活用について考慮する必要がある。

まず、「①専門性の向上とスキルの再開発」については、政府においてもリカレント教育やリスキリングを推進する方針を示している<sup>24</sup>。地方公務員においては、令和5年（2023年）4月から定年年齢が段階的に引き上げられ、また、管理監督職勤務上限年齢制（役職定年制）<sup>25</sup>が導入されることから、高齢期職員がこれまで培ってきた知識や経験を活用し、能力を最大限発揮して活躍できるよう工夫が必要となるほか、若中年期に現場を含む複数の業務を経験させることにより、高齢期に幅広い専門分野で活躍できるような育成・配置の検討も求められる。昇任だけに限らず、様々なキャリアステージにおける活躍によって何歳になっても組織に貢献できるということが、職員の意欲を高め、エンゲージメントの

<sup>23</sup> 「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」（令和3年3月、総務省自治行政局公務員部給与能率推進室（事務局））

<sup>24</sup> 「骨太方針2021」（令和3年6月18日閣議決定）をはじめ、「統合イノベーション戦略2021」（同日閣議決定）、「コロナ克服・新時代開拓のための経済対策」（令和3年11月19日閣議決定）などにおいてリカレント教育やリスキリングの推進を打ち出している。

<sup>25</sup> 「管理監督職勤務上限年齢制（役職定年制）」は、定年の引上げ後も組織の新陳代謝を確保し、組織活力を維持するため、管理監督職に就く職員を管理監督職勤務上限年齢に達した日（原則60歳）の翌日から最初の4月1日までの期間に他の職（管理監督職以外の職等）に異動させる制度。

向上にもつながる。テレワークの推進や今後のデジタル化により、働き方や業務の行い方が変化する中であっても、その変化に適応できるスキルを身につけ、求められる業務に対応できるよう育成することが必要であり、キャリア形成イメージの検討に際して考慮することが必要である。

また、「②派遣研修の活用」については、国や他の地方公共団体、民間企業等へ職員を派遣することで、派遣された職員は、自らの団体では得られない知識や経験を得ることができ、また、自身のキャリアを客観視することにもつながることから、非常に有意義な取組である。とりわけ、将来に管理職となるような人材に他の組織で働く経験をさせることで、幅広い視野や柔軟な発想を身につけ、組織外での学びを自らの団体における行政運営に還元することも期待できる。こうした派遣研修での経験は、職員の成長や意欲の向上に大きく影響し、仕事の楽しさややりがいを感じることにつながるため、派遣研修を活用することは、地方公共団体の規模に関わらず職員のキャリア形成において必要だと考えられる。

しかし、派遣研修の目的やキャリア形成上の位置づけ、つまり、派遣研修によって職員にどのような能力を身につけさせ、どのようなキャリアパスを歩ませるのか、また、派遣先で得た経験をどのように各団体の業務に活用するのか、といった点を明確に定めておかなければ、十分な効果が得られない。派遣研修を行う上では、こうしたことに留意し、職員の能力開発の機会として十分に活用していくことが必要である。

【参考事例】主体的・自発的なキャリア開発支援のための職務分野別キャリアパス例等の作成・周知（大分県）

【取組の概要 [〇] と特徴 [◎]】

- 職員がキャリアビジョンを検討する際の足がかりとなるように、職種別（21 職種）・職務分野別（例えば一般事務の場合は 23 分野）に、使命、主な職務内容、必要な能力・資格・経験、研修、キャリアパス例等を取りまとめて職員に周知。
- ◎ 提示されているキャリア形成イメージの種類が多く、そのキャリアに求められる能力等を可能な限り示されている。職員にとっては、将来のキャリアを考える際に、どのような分野でどういった仕事に携われるのか、そのためにはどんな能力や知識が必要なのかを確認することができ、明確なキャリアビジョンを描くことにつながる。

■キャリア開発支援のための職務分野別キャリアパス例等の例（大分県提供資料）

職務分野の概要（1/2）

分野名	福祉（一般）						
対象職種	地域福祉、児童、高齢、障害など県民の「安心」を支える福祉行政全般に従事する						
ミッション（使命）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○一人ひとりの子どもが健やかに生まれ育つ温かい社会づくりの推進 ～子育て満足度日本一の実現～</li> <li>○健康長寿・生涯現役社会の構築 ～健康寿命日本一の実現～</li> <li>○障がい者が安心して暮らせる社会づくりの推進 ～障がい者雇用率日本一の実現～</li> <li>○人と人とのつながりを実感できる地域共生社会の実現</li> </ul>						
主な職務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>○福祉行政に関する企画立案業務                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・福祉行政全般に関する企画調整や地域福祉を充実させるための施策の企画立案 [福祉保健企画課]</li> <li>・高齢者が安心して暮らせる地域づくり（地域包括ケアシステム等）や介護予防に関する施策の企画立案 [高齢者福祉課]</li> <li>・地域における子育て支援機能（保育所等）を充実させるための施策の企画立案 [こども未来課]</li> <li>・子どもの貧困対策やひとり親家庭等に関する施策の企画立案 [こども・家庭支援課]</li> <li>・障がい者の就労促進と地域での生活支援に関する施策の企画立案 [障害福祉課・障害者社会参加推進室]</li> </ul> </li> <li>○補助事業等、各種事業の実施業務 [全所属]</li> <li>○市町村支援・団体等の指導に関する業務                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・市町村・社会福祉法人等に対して、各分野の専門的視点（幼児教育・保育、介護保険、障がい福祉等）から助言・指導等を行う業務 [福祉保健企画課、保護・監査指導室、高齢者福祉課、こども未来課、こども・家庭支援課、障害福祉課など]</li> </ul> </li> <li>○生活保護業務                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・資産や能力等すべてを活用してもなお生活に困窮する方に対し、困窮の程度に応じて必要な保護を行い、健康で文化的な最低限度の生活を保障し、その自立を助長する制度（生活保護制度）の実施に関する業務・事務監査業務 [保護・監査指導室、保健所地域福祉室]</li> </ul> </li> <li>○各種相談対応業務 [全所属] など</li> </ul>						
想定される主な配属所属	福祉保健企画課、保護・監査指導室、高齢者福祉課、こども未来課、こども・家庭支援課、障害福祉課、障害者社会参加推進室、保健所、保健所地域福祉室、二豊学園、こども・女性相談支援センター、中津児童相談所、こころとからだの相談支援センター 等						
特に必要とされる能力等	<p><b>具体的能力・コンピテンシー（行動特性）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○市町村・事業所等を適切に助言・指導するために、法令・制度等を学習・理解する力                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・担当する業務や関係する業務を理解するため、意欲的に自己研鑽を重ねるとともに、他の職員にもフィードバックする姿勢を持っている。</li> </ul> </li> <li>○自らの考えを適切に相手に伝える力（コミュニケーション能力・説明力）                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・伝えたい内容を相手の確に理解できるように、ポイントを押さえ、わかりやすく説明できる。</li> <li>・資料作成にあたっては、論点等を的確にまとめ、図等を適宜活用しながら、わかりやすい資料を作成できる。</li> </ul> </li> <li>○現場のニーズや他の自治体の事例等を踏まえ、効果的な政策を立案する力（政策形成能力・企画力）                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・アンテナを高く張り、県民・現場の声や、様々なチャンネル（新聞、i-jump、部長会議資料等）から情報を収集の上、自分の中で蓄積し、業務に活用できる。</li> <li>・先進自治体等の事例を参考にしながら、地方機関・市町村等の現場が真に必要なとする政策を主体的に立案できる。</li> </ul> </li> <li>○県民の思いを真摯に受け止め、思いやりの心を持って課題の解決に当たる力（現場対応力）                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・県民の心情を理解し、相手側の立場に立って物事を考えるとともに、県として対応できる最善策を見出し、実行している。</li> </ul> </li> </ul> <p><b>関連する資格・免許、経験等</b></p> <table border="1"> <tr> <td>資格・免許</td> <td>社会福祉士、社会福祉主事</td> </tr> <tr> <td>知識・経験</td> <td>経験は問いません。福祉行政を経験したことがない方、歓迎します！</td> </tr> </table>	資格・免許	社会福祉士、社会福祉主事	知識・経験	経験は問いません。福祉行政を経験したことがない方、歓迎します！		
資格・免許	社会福祉士、社会福祉主事						
知識・経験	経験は問いません。福祉行政を経験したことがない方、歓迎します！						
研修	<table border="1"> <tr> <td>センター研修</td> <td>創造力・企画力向上講座、政策形成能力基礎講座、プレゼンテーション能力向上講座 等</td> </tr> <tr> <td>通信講座</td> <td>コミュニケーション・接遇・クレーム対応講座、スキルアップ講座 等</td> </tr> <tr> <td>その他研修</td> <td>福祉保健部職員施設実習研修、先進自治体（施設）視察研修 等</td> </tr> </table>	センター研修	創造力・企画力向上講座、政策形成能力基礎講座、プレゼンテーション能力向上講座 等	通信講座	コミュニケーション・接遇・クレーム対応講座、スキルアップ講座 等	その他研修	福祉保健部職員施設実習研修、先進自治体（施設）視察研修 等
センター研修	創造力・企画力向上講座、政策形成能力基礎講座、プレゼンテーション能力向上講座 等						
通信講座	コミュニケーション・接遇・クレーム対応講座、スキルアップ講座 等						
その他研修	福祉保健部職員施設実習研修、先進自治体（施設）視察研修 等						

職務分野の概要（2/2）

分野名	福祉（一般）						
	地域福祉、児童、高齢、障害など県民の「安心」を支える福祉行政全般に従事する						
	福祉行政に軸足を置いた人事異動により、職務実践を通じた専門能力の向上を図り、管理職又は福祉行政の専門人材として活躍						
採用	<table border="1"> <tr> <th>10年</th> <th>20年</th> <th>30年</th> </tr> <tr> <td>加藤 福祉保健課 （本庁） （地域福祉室）</td> <td>保健所地域福祉室 （分野外/本庁）</td> <td>福祉保健企画課 高齢者福祉課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）</td> </tr> </table>	10年	20年	30年	加藤 福祉保健課 （本庁） （地域福祉室）	保健所地域福祉室 （分野外/本庁）	福祉保健企画課 高齢者福祉課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）
10年	20年	30年					
加藤 福祉保健課 （本庁） （地域福祉室）	保健所地域福祉室 （分野外/本庁）	福祉保健企画課 高齢者福祉課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）					
キャリアパス例	<table border="1"> <tr> <th>10年</th> <th>20年</th> <th>30年</th> </tr> <tr> <td>保健所地域福祉室 （本庁） （地域福祉室）</td> <td>加藤 福祉保健課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）</td> <td>福祉保健企画課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）</td> </tr> </table>	10年	20年	30年	保健所地域福祉室 （本庁） （地域福祉室）	加藤 福祉保健課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）	福祉保健企画課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）
10年	20年	30年					
保健所地域福祉室 （本庁） （地域福祉室）	加藤 福祉保健課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）	福祉保健企画課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）					
採用	<table border="1"> <tr> <th>10年</th> <th>20年</th> <th>30年</th> </tr> <tr> <td>加藤 福祉保健課 （本庁） （地域福祉室）</td> <td>保健所地域福祉室 （分野外/本庁）</td> <td>福祉保健企画課 高齢者福祉課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）</td> </tr> </table>	10年	20年	30年	加藤 福祉保健課 （本庁） （地域福祉室）	保健所地域福祉室 （分野外/本庁）	福祉保健企画課 高齢者福祉課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）
10年	20年	30年					
加藤 福祉保健課 （本庁） （地域福祉室）	保健所地域福祉室 （分野外/本庁）	福祉保健企画課 高齢者福祉課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）					
採用	<table border="1"> <tr> <th>10年</th> <th>20年</th> <th>30年</th> </tr> <tr> <td>加藤 福祉保健課 （本庁） （地域福祉室）</td> <td>保健所地域福祉室 （分野外/本庁）</td> <td>福祉保健企画課 高齢者福祉課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）</td> </tr> </table>	10年	20年	30年	加藤 福祉保健課 （本庁） （地域福祉室）	保健所地域福祉室 （分野外/本庁）	福祉保健企画課 高齢者福祉課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）
10年	20年	30年					
加藤 福祉保健課 （本庁） （地域福祉室）	保健所地域福祉室 （分野外/本庁）	福祉保健企画課 高齢者福祉課 （分野外/本庁） （分野外/地方機関）					

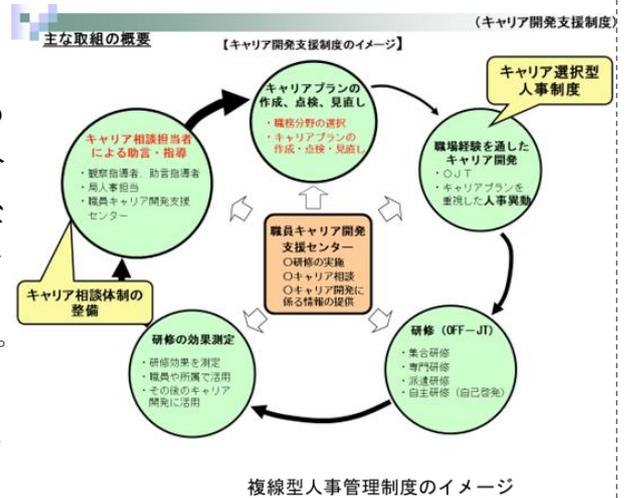
(※事例概要については P49 参照)

## 《参考事例》キャリア開発支援制度（神奈川県）

### ■キャリア開発支援制度のイメージ(発表資料より抜粋)

#### 【取組の概要 [○] と特徴 [◎]】

- 一般事務職の職員が、ジョブローテーション後（おおむね採用から10年）に、複数のキャリア（12の職務分野）から希望する分野を選択する「キャリア選択型人事制度」などにより、職員の主体的なキャリア開発を支援している。
- ◎ 一般事務職以外の職員も含め、キャリアプランシートの作成や研修、面談等により、様々な機会、方法で個々の職員にキャリアビジョンを考えさせる工夫をしている。

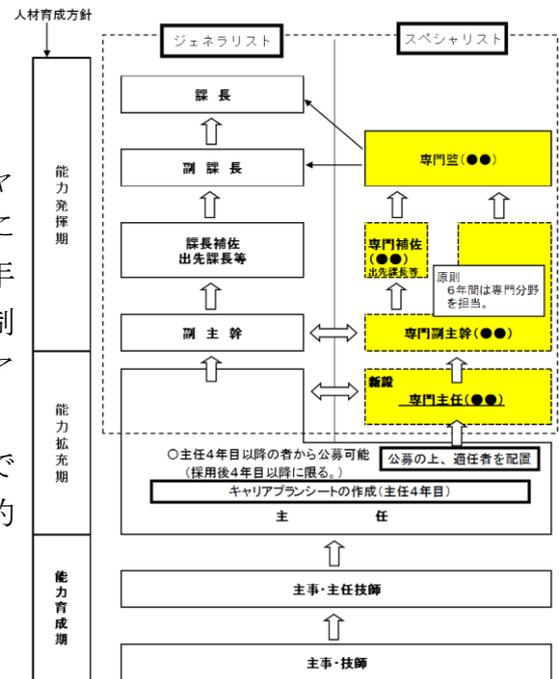


複線型人事管理制度のイメージ

## 《参考事例》複線型人事制度制度（香川県）

#### 【取組の概要 [○] と特徴 [◎]】

- 情報、税務等の12分野でスペシャリストのキャリア選択ができる複線型人事制度を導入。身につけた能力を拡充していく時期である主任4年目以降（採用から約12年目以降）から、公募制で個別分野のスペシャリストとしてのキャリアを選択できる。
- ◎ 係長級から課長級ポストまで中長期的な視点で専門性を高めながら、スペシャリストを計画的に育成している。



## 《参考事例》特別相談員制度（大分県）

#### 【取組の概要】

- 豊富な経験と管理職としての経験を有する県職員OBを特別相談員として配置し、職場巡回を通じて、若手職員や所属長へ助言・支援を行う。また、新採職員については、相談員との面談を必須としている（年1回）。
- キャリア開発相談窓口として、職員や所属長からの相談に助言する。

## 《参考事例》キャリア・サポート相談体制（静岡県藤枝市）

#### 【取組の概要】

- キャリア形成支援を強化するため「キャリア・サポート相談」体制を構築。部長級から主任主査級まで、各職位・男女ごとに「キャリア・サポーター」を全庁から14名選任し、職員がキャリアに係る相談をいつでも気軽にできる体制を整備。

## ▶ 対応策② 長期的な育成を意識した人事評価、配置

組織が目指す中長期的なキャリア形成イメージが見える化し、自発的な能力開発を促しながら、組織が求める人材を育成することは重要であるが、人材育成は一朝一夕になされるものではない。そのため、階層別研修や専門研修など、職位や能力に応じて計画的、効果的に研修を実施することが重要であることはもちろんであるが、人事評価や人事配置についても長期的な育成を意識して取り組む必要がある。

先の「組織への貢献度の見える化」でも述べたように、人事評価は、職員の能力と業績を評価するものであるが、評価結果を処遇に反映するだけでなく、人材育成にも活用することが重要である。例えば、能力評価では、組織の求める行動や役割に誘導するため、各団体の人材育成基本方針<sup>26</sup>と連動した評価を行うことが重要である。個々の職員が組織から求められている行動や役割を理解した上で、それらと個人の目標を主体的にすり合わせていけるよう、管理職等によるきめ細かな面談が求められる。また、評価結果の面談においては、評価者である上司が職員の貢献度や成長した点、今後伸ばすべき能力をフィードバックすることが重要である。加えて、このような人事評価を活用した人材育成の取組が各職場で着実に行われるように体制を整える必要がある。さらに、こうした職場での人材育成の働きかけが上司や職員の人事異動によって途切れないように、マネジメントの一環として職員の育成に資する情報が引き継がれるようにするなど、継続的、長期的な観点で人事評価制度の運用を考えていく必要がある。

次に、職員の配置に関しては、人事評価結果を踏まえ、適材適所の配置を行うことが基本であるが、本人の能力向上や将来のキャリア形成を見据えた配置も必要である。

これについては、デジタルを活用して、職員の人事評価結果、職歴、研修の受講状況、能力・資格情報、将来のキャリアビジョン等の様々な人事情報を一体的なデータベースとして整理・活用し、蓄積された人材データからわかる職員の経験やキャリア志向、適性を踏まえながら、職員の長期的な育成を意識して、人事評価や配置等の人事施策に取り組むことも考えられる。

【参考】人材育成等に関する調査結果概要（「1. 人材育成基本方針の策定・改定状況(1)、連動状況(2)」）…P56 参照

【参考】人材育成等に関する調査結果概要（「3. 人材マネジメントの取組推進(4)人事情報を活用した育成等」）…P59 下部参照

<sup>26</sup> 「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日付自治整第23号自治事務次官通知）等において、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に、地方公共団体に対して、人材育成の目的、方針等を明確にした「人材育成基本方針」の策定を要請している。

## 《参考事例》業務のモジュール化による習熟度評価とジョブローテーションによる人材育成（民間企業）

### 【取組の概要 [○] と特徴 [◎]】（※事例概要については P54 参照）

- 全ての部門で達成すべき仕事の能力を細かくモジュール化<sup>27</sup>し、そのモジュール化された仕事内容の達成度により社員の能力を評価し、賞与や昇給に反映するほか、ジョブローテーションと連動させ社員の能力開発を推進。
- ◎ 社員の成長が組織の成長につながるという考えに基づき、社員の知識の習得や能力向上に応じて配置転換を行い、社員の自律した成長を促す仕組みとしている。
- ◎ 現場の業務の達成度を定め、実施水準を維持しながらジョブローテーションを積極的に行うことにより、職員の代替性を高め、働き方改革に資する取組となっている。

## 《参考事例》幹部職員の選抜・育成の2つの取組「GL任用チャレンジ制度」「派遣研修生選抜試験」（香川県）

### 【取組の概要 [○] と特徴 [◎]】（※事例概要については P53 参照）

- 「GL任用チャレンジ制度」（自薦又は他薦、課題レポート及び面接による選考）又は「派遣研修生選抜試験」（公募制、試験及び勤務成績による選考後、自治大学校等への派遣研修）のいずれかの選考を経ると課長補佐（GL）に任用されるという取組。
- ◎ 一定以上のポストに就くためには自ら応募し、選考を受けなければならないため、幹部職員への昇任意欲を引き出しやすく、選考過程を経ることで、職員の意欲向上につなげながら配置を行うことができる。

## 《参考事例》人事評価制度に連動した研修制度（長崎県）

### 【取組の概要 [○] と特徴 [◎]】（※事例概要については P53 参照）

- 人事評価制度の能力評価と、職員が希望すれば受講可能な希望研修とが対応関係にあり、この研修を受ければこういった能力が身につくという形で対応関係を明示。
- HPやポータルサイトに研修情報（研修体系や研修目的、各役職に求められる能力や役割等）を掲載したり、職員が受講した研修内容（感想や資料）を職場で共有するなど、人材育成に関する情報の見える化（情報公開）に取り組んでいる。
- ◎ 人事評価の際の上司の助言や情報をもとに、自分が今後どういった研修を受けたらいいかが職員にとってわかりやすく、自分の能力の方向性に合致する希望研修が選択できることで、次の役職昇進への適格性を高めていくことができる。

<sup>27</sup> 「モジュール」とは、「基本単位、機能的にまとまった部分」という意味があり、「モジュール化」とは、ここでは、仕事を構成する一連の要素を達成すべき能力別、役割別に細かく分けることを指す。事例発表のあった企業では、現場の業務を細かく分け、それぞれ3つのランク（上級、中級、下級）でランク付けし、各業務について「できない、したことがない」、「ひとについてもらってできる」、「一人できる」、「人に教えることができる」といった4段階で達成度を評価している。

### ▶ 対応策③ PDCAサイクルによる効果・改善点の“見える化”

人材マネジメントを効果的に行うことによって、職員から主体性や意欲を引き出し、職員が成長を実感することによって、仕事へのやりがいや働きがいが向上し、職員のエンゲージメントの向上につながる。言い換えれば、職員のエンゲージメントを向上させるためには、組織の共通の価値観（組織理念等）や組織目標を明確に定め、その価値観や目指す方向性に合致した人材を育てる人材マネジメントが必要であり、人材マネジメントとエンゲージメントは密接に関係しているものと言える<sup>28</sup>。

そこで、人材マネジメントを推進するにあたっては、人事担当部局において、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を持って、職員のエンゲージメント調査等を実施することにより、組織の状況の変化や人材マネジメント上の課題を的確に把握することが必要である。

#### ◆ エンゲージメント調査等の実施による効果分析・課題把握

地方公共団体においては、これまでも人材育成や配置・処遇等の取組を通じて職員の能力開発や意欲等の向上のために様々な取組を行ってきているが、その取組の効果を分析したり、課題を把握し、組織内にて共有して改善策を講じることについては、十分に行われているとは言いがたい。

一方で、人材育成等の取組効果の分析や改善策の検討のために、職員のエンゲージメントを定期的に調査している地方公共団体もある。調査している項目や方法は地方公共団体によって様々であるが、各団体の実情に応じて、組織への共感、やりがい、成長実感、職場環境等に関する職員の意向をアンケート調査している。例えば、「職場は働きやすいか」、「仕事に対して意欲をもって前向きに取り組んでいるか」、「仕事を通じた自身の成長やキャリアアップがなされているか」などの質問項目について、「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」、「どちらともいえない」など4～5択で回答させ、全体と職位別、年齢別等で数値化するなどして比較し、分析を行うことで、調査結果の推移や課題を把握し、人材育成等の取組の見直しなどに活用している。しかしながら、地方公共団体全体で見ると、エンゲージメントに関する調査を実施しているのは一部の団体に留まっており、調査結果を踏まえて組織改善を実行している団体はさらに少ない状況となっている。

<sup>28</sup> 「令和元年版労働経済の分析」（令和元年9月、厚生労働省）では、ワーク・エンゲージメント・スコアと、組織コミットメント、新入社員の定着率、従業員の離職率の低下及び仕事のパフォーマンス（個人の労働生産性、企業の労働生産性、仕事に対する自発性、他の従業員に対する積極的な支援、顧客満足度）には正の相関があり、ワーク・エンゲージメントの向上がこれらのアウトカム指標の向上につながる可能性が示唆されている。

こうしたエンゲージメント調査に限らず、既存の取組を活用して、例えば、職場における人事評価の面談やミーティング等を通じて挙げられた人材育成等の取組に係る課題や改善点を人事担当部局が集約し、人事施策の改善につなげていくこと、人事評価の能力評価に係る評価結果を活用して、向上すべき能力に合わせて研修を見直すことも有効な取組である。また、幹部職員が集まる会議等において取組の課題や改善点に関する意見交換を行うことや、職員研修後のアンケート調査、人事異動にかかる自己申告書、ストレスチェック等、現在実施しているものを柔軟に活用して、取組効果の分析や改善策の検討を行うことも考えられる。

人材マネジメントを実効性高く推進するためには、職員のエンゲージメント調査や上記のような取組等を実施し、それらを有効に活用することにより、組織の状況の変化や人材マネジメント上の課題を的確に把握することが必要である。また、把握した課題を踏まえて改善策を検討するなど、絶えず見直しをすることによって、さらにエンゲージメントの向上や組織力の向上へとつなげていくことが重要である。

【参考】人材育成等に関する調査結果概要（「3. 人材マネジメントの取組推進(4)」エンゲージメント調査の実施状況等）

…P59 下部参照

#### ◆ 分析結果に基づく改善策の検討と各職場への調査結果の共有

人材マネジメントを効果的に推進するためには、人事担当部局が人材育成や配置・処遇等の取組による効果の分析・課題把握を行う視点を持って、エンゲージメント調査等によって現状分析を行い、改善していくサイクルの構築を検討する必要がある。エンゲージメント調査等は単に実施し、分析するだけでは意味がなく、課題の改善に向けた次のアクションにつなげることが重要である。

例えば、エンゲージメントは進展がわかりにくく、取組に対する効果が見えづらい概念であるため、定期的に測定するとともに、調査目的に合致した調査項目を設定し、男女別、世代別、職種別、職位別、部署別等で切り口を変えて分析するなど、工夫して行う必要がある。また、調査を実施して結果を分析するだけでなく、先に述べた職場からの課題や改善要望、研修の際の職員アンケート等を複合的に活用して分析し、見直しにつなげることも効果的である。

なお、職員のエンゲージメント等に関する調査を実施する際は、職員に対する調査目的の十分な周知や、調査結果のフィードバック及び改善策の打出しを効果的なタイミングや方法で実施することが必要である。調査分析に時間をかけてフィードバック等が遅れてしまえばP D C Aサイクルが効果的に進まなくなってしまうためである。調査を行う目的

を職員とも共有し、調査結果を適切なタイミングで示すことで、職員の理解が進み、組織への共感を引き出すことにつながる。

加えて、エンゲージメント等の調査結果のフィードバックについては、管理職が職場内マネジメントに活用できるよう、各職場に対して必要な情報（マネジメントへの活用方法等）を共有することによって、人事担当部局と各職場が連携してPDCAサイクルをより効果的に進めていくことも必要である。

### 《参考事例》組織エンゲージメントの可視化と組織の活性化（大阪府四條畷市）

#### 【取組の概要 [○] と特徴 [◎]】（※事例概要についてはP48参照）

- 働き方改革を組織運営に落とし込み定着化させるために、その成果を測る指標として組織エンゲージメントを数値化するクラウドシステムを用いてマネジメント評価を実施（年3回アンケート調査を実施）。
- スコア化した評価結果を、定例的に設置する幹部職員で構成する議論の場で分析し、改善に向けた目標・計画を定めて、改善策を実行するというPDCAサイクルを構築。
- ◎ クラウドシステムを導入する際に、何のために導入するのかという目的を明確に設定しているため、調査項目や分析、課題把握等のポイントを的確に定め、数値化した評価結果の分析に基づいて、ファクトベースで打ち手を立案。職員の納得感が伴った改善を行っている。
- ◎ 評価分析や改善策の検討にトップマネジメント層が密接に関わっていることで、実効性の高い改善策を打ち出しやすくなるとともに、トップマネジメント層が組織改善に取り組んでいる姿勢を職員全体に対して示すことで、職員の共感を引き出しやすくなっている。

### 3 人材マネジメント推進体制の構築と留意点

#### (1) 人材マネジメント推進体制の構築

##### ◆ 各職場と人事担当部局の連携の重要性

人材マネジメントを効果的に推進するためには、各職場と人事担当部局の連携が不可欠である。

先に述べたとおり、各職場においては、管理職が中心となり各所属の組織目標の達成に向けて業務を遂行しながら、職員の育成や職員が働きやすい環境を整備するという役割がある。

また、人事担当部局においては、組織全体の目標の達成に向けて、有効な人事施策を企画・立案し、それぞれの施策が有機的に結びつくよう体系立て、職員全体の人材育成やその他の人事管理を実施・総合調整するという役割がある。

各職場と人事担当部局においては、人材マネジメントが重要であるとの認識を共有し、それぞれの役割を果たしながら、両者が車の両輪の如くしっかりと連携していくことが重要である。

例えば、職場の対応策として取り上げた「組織への貢献度の見える化」について、人事担当部局においては、組織目標と個人目標の関係づけや意義づけ、部下職員との面談やコミュニケーションの方法などについて、押さえるべきポイントを記載したマニュアル等を作成することが考えられる。また、研修の実施や好事例を示すほか、職場の管理職からの相談事や要望に対して適切に助言・支援を行うなど、各職場及び管理職の負担が過度にならないよう配慮しながら、各職場で円滑に、効果的に人材マネジメントの取組が行えるよう支援することも必要である。

また、人事担当部局の対応策として取り上げた「中長期的なキャリア形成イメージの見える化」に関しては、職場における面談等のコミュニケーションの機会を通じて、組織が目指すキャリア形成イメージを示して部下職員にキャリアビジョンの明確化を促したり、職員が希望するキャリアに向けてプラスとなるようなアドバイスや、業務の意味や価値等を理解するための意義づけ、研修等の紹介を行うなど、職場の管理職が中心となって、部下職員の主体的な能力開発を支援することも考えられる。ただし、キャリアに関するアドバイスについては、業務や組織について幅広い知識や経験が求められるため、職員規模などに応じて、キャリアアドバイザー等のキャリア相談体制を設けるなどして職員を支援することも考えられる。

なお、人事担当部局と各職場の連携を効率的に行うためには、人事担当部局が職員の人

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の様々な人事情報を一体的なデータベースとして管理し、職場での人材育成の参考になるような職員の経験やキャリア志向、適性等の情報を、閲覧範囲に一定の制約を設けた上で、職場の管理職が閲覧できるようにするなど、情報面での連携を進めることも有効であると思われる。

その他、「PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化」については、例えば、人事担当部局が全庁的に行ったエンゲージメント調査等について、その分析結果を各職場にフィードバックし、それをを用いて各職場においても職場内マネジメントに活用するよう、手順や好事例等を示して職場改善を促していくなどの取組が考えられる。また、人事担当部局においては、人事施策等の運用上の課題や改善点等について、各職場から意見を吸い上げ、絶えず改善するという姿勢が求められる。

このように、各職場と人事担当部局が取組の趣旨を理解して、連携して進めていくことで、それぞれの取組に連関性を持たせることができ、実効性の高い人材マネジメントを行うことができるものと考えられる。

#### ◆ トップマネジメント層のコミットメントの重要性

人材マネジメントをより実効性のあるものとするためには、各職場と人事担当部局の連携に加えて、トップマネジメント層の関わりが重要である。ここでいうトップマネジメント層とは最高経営層のことであり、地方公共団体では首長をはじめとした組織運営を総括的に担う者や、場合によってはそれぞれの部署を担当する部長級の幹部職員等も含まれる。

例えば、本研究会で事例発表を行った民間企業においては、社長自身が人材マネジメントに強力なリーダーシップを発揮し、理想や理念を掲げ、社員の自主性を重んじながら可能な限り社員に権限委譲して社員からの意見を取り入れるエンパワーメント経営に力を入れていた。

また、組織エンゲージメントの可視化と組織の活性化について事例発表を行った大阪府四條畷市においては、市長、副市長、教育長、部長級職員が一体となり、マネジメント評価ツールを活用しながら、弾力的に組織改善を先導する体制を整えていた。

このように、組織運営に対して政策的な意思決定権を有するトップマネジメント層が、人材マネジメントにコミットし（責任を持って関わる）、研修や会議の場などあらゆる機会を捉まえて、職員に対して組織の共通の価値観（組織理念等）や組織の目指す方向性（組織目標）をわかりやすく言語化して明確に伝え、組織への共感を引き出すことが重要である。職員一人ひとりが大切にされていることや、職員の成長が組織の成長につながり、ひいては地域住民の福祉の増進に結びつくということを、折に触れ強くメッセージとして伝

える努力が求められる。また、管理職に対して果たすべき役割の重要性を伝えるとともに、管理職の魅力ややりがいを発信することにより、管理職への昇任意欲を高めること、さらには各職場と人事担当部局の連携を支援し、率先して人材マネジメントを推進する姿勢を示すことで、人材マネジメントに対する両者の士気を高め、前向きに取り組むよう後押しすることも重要である。

地方公共団体において、人材マネジメントを実践し、組織目標の達成に向けて実効性のある取組をするためには、トップマネジメント層のコミットメントのもとで、各職場と人事担当部局がしっかりと連携して人材マネジメントの推進体制を構築することが重要であり、第1章で述べた3つの重点ポイント（取組と組織目標の連動、取組の効果分析・課題把握、管理職を中心とした取組の推進）を押さえながら、地域の実情に応じて必要な対応策を講じる必要がある。

## （2）人材マネジメント推進にあたっての留意点

### ◆ 地方公共団体の規模に応じた対応の必要性

本研究会においては、人材マネジメントを行う上で、職員数が少ない小規模団体等においては、採用や人事配置、キャリア形成支援等において、単独で行うには様々な制約があるとの意見があった。一方で、採用人数や職員数が多い大規模な団体においては、率先して人材マネジメントに取り組み、人材を最大限に活用してパフォーマンスを向上させることについて実効性を上げていくことが必要との意見もあった。

こうした意見を踏まえると、地方公共団体で人材マネジメントを推進するにあたっては、規模別で最適な対応策を考えていくことが重要であると考えられる。

本研究会で参考となる事例として取り上げた広域共同研修機関である（公財）大分県自治人材育成センターでは、県内の市町村職員研修所として中核的な役割を担っており、各市町村の自主性を尊重した上で、各市町村のニーズをきめ細かく反映した研修を提供するよう、市町村間と積極的に連携を取りながら取り組んでいる（事例概要についてはP52参照）。当該研修機関を利用する団体によると、多数の研修を独自で行うことが困難な規模の小さな団体にとっては、このような広域共同研修機関の果たす役割が非常に大きく、人材育成の柱の一つに位置づけて活用しているとのことであった。

こうした状況を踏まえると、例えば、職員研修であれば、必ずしも独自研修に限らず、地域で提供する広域共同研修機関を利用したり、自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミー等の全国規模の研修機関を活用したりするなど、研修の目的や内容によって

使い分けを工夫していくことが必要である。

また、地方公共団体が定めることとされている、研修の目標や研修に関する計画の指針となるべき事項等を規定した研修基本方針<sup>29</sup>についても、広域で人材育成を進めようとする複数の地方公共団体間で協議の上、共同で当該方針を策定し、広域での研修の実施を推進していくことも一つの方策として考えられる。

このように、人材マネジメント推進のためには、課題解決に向けて部分的、段階的に取組を進めたり、近隣の地方公共団体等と連携するなど、各団体の規模や地域の実情に応じた対応を柔軟に取ることが重要である。

【参考】人材育成等に関する調査結果概要（「4. 研修基本方針の策定状況等」）…P60 上部参照

#### ◆ 職員それぞれに応じた効果的な対応の必要性

本報告書では、職場において管理職が部下職員とコミュニケーションを取りながら、組織への貢献度の見える化や人材育成を進めていくことの重要性について述べたところである。

この点、部下職員と一口に言っても、年齢や性別、職位、キャリアに関する価値観、さらには育児や介護など抱えている事情や状況等は職員によって様々であり、個々の職員の成長に必要な助言や接し方は一通りではない。

例えば、新規職員や若手職員は、経験が浅く、組織が目指すものを自分事として捉えにくい傾向があることから、納得感を持って行動できるよう、よりわかりやすい言葉で伝えるなど、丁寧な育成を心がける必要がある。また、中堅職員については、自身の将来のキャリアビジョンを見据えながら、組織に貢献できるよう主体的に仕事に取り組むことが求められ、時にはリーダーシップを発揮することを求められる。そのため、ストレッチするような高めの目標を求めたり、客観的に自身を振り返るように促すなど、自身で考え、主体的、自発的に能力開発に取り組むように助言していくことが必要である。

このように、個々の職員との接し方が一通りでないことは、人事全般を取り扱う人事担当部局においては基本的なことであろうが、職場のリーダーである管理職においても、部下職員が自らの能力を最大限発揮し、業務に従事する中で成長実感が得られるよう、部下職員それぞれに応じた、効果的な対応を行うことが重要である。

<sup>29</sup> 「地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。」  
(地方公務員法第39条第3項)

## おわりに

これまで、人材マネジメントを実践する上で留意すべき点等について、地方公共団体の事例を交えて様々なことを述べてきた。どこから手をつけてよいか悩まれる団体もあるかもしれないが、まずは「ヒト」という経営資源の重要性、人材育成の重要性について改めて認識いただき、取り組めるところから実施していただきたい。

人材マネジメントを進める上で、HRテクノロジーのようなシステムの整備や導入も有効であるが、今ある仕組みを活用して取り組めることも多くある。例えば、人事評価制度を有効活用し、期首面談で目標を立てて、期末面談で目標の達成度をフィードバックする、職員の実績を評価し、弱みを補い、強みを伸ばすよう職員一人ひとりに合ったアドバイスをするなど、既存の取組や制度を活用し、工夫をするといったことでも、職員の意欲を向上させ、気づきを与えることにつながるはずである。

繰り返しになるが、人材マネジメントの取組は、組織全体で取り組むことが必要である。各職場及び人事担当部局がそれぞれの役割を十分に認識し、機動的にそれぞれが役割を果たした上で、各職場と人事担当部局が十分に連携することが人材マネジメントをより効果的にするためにも重要であるという点については、ご留意いただきたい。

地方公共団体が抱える役割や課題は多く、それを解決していくために必要な人材を確保していかなければならないが、今後も進行する少子高齢化、生産年齢人口の減少により、行政部門においても必要な人材を確保することが難しくなることも想定されうる。職場としての魅力を高め、多様な人材が働きがいを感じ、組織と個人がともに成長できる組織、働き手から選ばれる組織を目指していくためにも、人材マネジメントの重要性を認識し、具体的な取組に着手していただきたい。

本報告書が、各地方公共団体において、人材マネジメントの実践を行うための一助となれば幸いである。

## 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開催要綱

### 1 趣旨

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必要がある。

そこで、本研究会においては、「人材マネジメント」を地方公共団体で行う上で、課題となる点や配慮すべき点などを整理し、具体的な対応策について調査・研究を行う。

### 2 名称

本研究会の名称は、「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」（以下「研究会」という。）とする。

### 3 研究項目

研究会は、地方公共団体における人材育成・能力開発に関して、以下の項目について研究する。

- (1) 地方公共団体における人事管理・人材育成の現状と課題の把握
- (2) 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調査・研究

### 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。
- (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。

### 7 雑則

- (1) 研究会の庶務は、総務省自治行政局公務員部給与能率推進室において処理する。
- (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。
- (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、座長が必要があると認めるときは、配布資料の一部を非公開とすることができる。

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構成員名簿

(敬称略 五十音順)

石原 直子 (株式会社リクルート リクルートワークス研究所  
主幹研究員／人事研究センター長)

入江 容子 (同志社大学政策学部・総合政策科学研究科教授)

大谷 基道 (獨協大学法学部総合政策学科教授)

島貫 智行 (一橋大学大学院経営管理研究科教授)

竹川 紀子 (滋賀県守山市総務部人事課長)

◎ 辻 琢也 (一橋大学大学院法学研究科教授)

前浦 穂高 ((独) 労働政策研究・研修機構副主任研究員)

(敬称略 五十音順、◎：座長)

## 検討経緯

第1回 令和3年6月24日（木）

- ・主な研究内容について
- ・人材育成等に関する事例発表について（大阪府四條畷市）

第2回 令和3年9月8日（水）

- ・前回の議論の整理について
- ・人材育成等に関する事例発表について（神奈川県、広島県）

第3回 令和3年10月8日（金）

- ・前回までの議論の整理について
- ・人材育成等に関する事例発表について  
（長崎県平戸市、大分県自治人材育成センター、研究会構成員）

第4回 令和3年12月17日（金）

- ・人材育成等に関する事例発表について（万協製薬株式会社）
- ・研究会における議論の整理について

第5回 令和4年2月21日（月）

- ・報告書（案）について

## 【参考資料編】

資料 1	人材育成等に関する具体的な取組 .....	47
資料 2	人材育成等に関する調査結果概要 .....	55
資料 3	地方公共団体における人材育成関連通知 .....	66



## 人材育成等に関する具体的な取組

- ① 大阪府四條畷市  
「組織エンゲージメントの可視化と組織の活性化について」
- ② 神奈川県  
「キャリア選択型人事制度と職員キャリア開発支援制度～職員の主体性を重視した人事制度～」
- ③ 広島県  
「広島県の人材マネジメント戦略について～「日本一強い県庁」の実現を目指して～」
- ④ 長崎県平戸市  
「人事評価制度に基づく組織への貢献度の“見える化”と人材育成への活用について」
- ⑤ (公財) 大分県自治人材育成センター (O J I C)  
「広域共同研修機関としての市町村職員育成に係る取組について」
- ⑥ 前浦 研究会構成員による事例発表 (香川県、長崎県の事例)  
「幹部職員の選抜・育成」 (香川県)  
「人事評価制度に連動した研修制度」 (長崎県)
- ⑦ 万協製薬株式会社  
「万協製薬における人材マネジメント」

## 【テーマ】「組織エンゲージメントの可視化と組織の活性化について」

### 【取組の概要】

#### ○「日本一前向きな市役所」を目指して

- ・ 「市民中心のまちづくり」という大きな改革を実現するために、「日本一前向きな市役所」という自律的組織への移行を目指す。そのための組織運営上の改革として、働き方改革を推進<sup>※</sup>（副市長が中心となって管理職層へ働きかけるなどして全庁的な働き方改革の意識共有や理解を促進）。

#### ○組織モチベーションを測るツールの導入

- ・ 働き方改革を組織運営に反映させ定着化させるために、その成果を測る指標として組織エンゲージメントを数値化するクラウドシステムを導入。
- ・ 組織エンゲージメントとして、3つの項目（組織基盤・直属の上司・所属するチーム）について132問（15～20分/回）からなる職員アンケート調査を年3回実施。マネジメント評価として各項目の期待度と満足度がグラフ上に分布され、システムを導入する数千の民間企業と比較した偏差値としてチームのスコアが出る。組織の強み弱み等の傾向を部署別や役職、年次等で横断的に分析。

#### ○PDCAサイクルによる組織改善

- ・ 市長、副市長、教育長と部長級職員で構成する定例の議論の場を設置。評価結果の分析から見える組織の課題に対して、スコア改善に向けた課題解決策を議論し、（半年間程度で）できそうな簡単なことからアクションプランを作成し、実行。それをもとに副市長と部長級職員との評価面談や定例面談を月1回実施。取組の効果を検証するなど、PDCAサイクルを徹底。

#### ○人材育成の方針

- ① 何を為すのか、に納得感があるか（何のためにこの業務をしているのか、どの目標をいつまでにするのかを管理職層が語れることが重要であり、それを部下職員に伝えていくことが必要。）
- ② 心理的安全性の確保ができていないか（定年まで働き続けるには、それぞれの心理的安全性の確保が必要。採用後の定着につなげる工夫やきめ細かい面談を通じた業務マネジメントが必要。ミドルマネージャー層（課長級職員）の意識の変容が求められる。）
- ③ PDCA、トライ&エラーの重要性が浸透しているか（成果・効果を検証し、投資対効果を確認しながら、次につなげられる人材を育成する）

#### ※四條畷市の働き方改革の推進の例

〈管理職層への働きかけ〉⇒市長や副市長が何をしたいのかを理解してもらう取組

- ・ 管理職の約半数が半年間にわたって働き方改革に関する研修を受講
- ・ 副市長着任後の半年間、市長や副市長の問題意識を共有し、経営課題を議論する会議を週1回確保（30分/回）
- ・ 副市長と部長級職員の定例面談を月1回1時間実施

〈モデル課〉

- ・ 働き方改革を実践するモデル課を選出し、課長級から主事級まで一体となって働き方の改革を試行

### 【取組の特徴】

#### ○ファクトベースでの打ち手の立案

- ・ クラウドシステムを導入する際に、何のために導入するのかといった目的を明確に設定しているため、調査項目や分析、課題把握等のポイントが的確に定まりやすい。評価結果が数値化されているため、マネジメント・メンバーの双方で実際の数値や傾向をもとに、より具体的な議論を行うことが可能となり、職員の納得感が伴った改善を行うことができる。

#### ○トップマネジメント層のコミットメント

- ・ 評価分析や改善策の検討等の組織改善にトップマネジメント層（市長、副市長、教育長、部長級職員）が密接に関わっていることで、実効性の高い改善策を打ち出しやすくなるとともに、職員の共感を引き出しやすくなっている。

## 【テーマ】「キャリア選択型人事制度と職員キャリア開発支援制度

### ～職員の主体性を重視した人事制度～

#### 【取組の概要】

##### ○新たな人事制度の導入へ（平成22年度）

- ・ 地方分権の進展、高齢化の進展など新たな行政課題等への対応が求められる中、職員の意欲や主体性を尊重するとともに、人事制度の透明性を向上し、人材育成を重視した組織を構築するため、キャリア選択型人事制度を導入。

##### ○職員の意欲や主体性の向上のためのキャリア選択型人事制度

- ・ 採用から5年目の職員には、今後やりたい仕事、なりたい姿、そのために必要なスキル、自身の価値観、県民に対して自身が最も貢献できることなどを自問自答しながらキャリアプランシートを作成し、以後毎年見直しを行う（全職員）。
- ・ 一般事務職の職員は、採用から概ね10年間のジョブローテーションを経た後に、12の職務分野（組織・管理系、事業・企画系、政策エキスパート（訟務・法令、税務など9分野）、独自分野）から希望する分野を、能力と適性に応じて職員自らが選択する（希望しないことも可）。
- ・ 職務分野選択後の人事異動は、選択した職務分野に軸足を置きつつ、職務分野以外の分野の職務も計画的に経験し、高い専門性ととも幅広い視野の育成に努める。

##### ○キャリア選択型人事制度の実効性を高めるための組織的支援（キャリア開発支援制度）

- ・ キャリア選択型人事制度に基づいて職務分野を選択する年度には、キャリアデザイン研修を受講し、外部講師の指導の下、キャリアの棚卸しや自身のキャリアビジョンについて考察する機会を設けている。加えて、職務分野に関するイメージを深めるために、各分野の職員による事業紹介に関する研修も実施。
- ・ 職員自身の強み弱みや適性についての棚卸しをするために、外部カウンセラーによるキャリア相談（カウンセリング）を設けている（希望者）。
- ・ 上記の研修等を経た後、職員はキャリアプランシートを作成し、各所属の上司にあたるキャリア相談担当者（本庁の副課長等）に事前相談し、身近な立場からの助言を受ける。制度全般に渡ることなどについては人事課や各局等のキャリア相談担当者に相談を行う。こうしたアドバイス等を受けて自身のプランを固めていき、各所属のキャリア相談担当者との面接を経て、職務分野を選択（確定）する。

#### 【取組の特徴】

##### ○職員に主体的に自身のキャリアを考えさせる工夫

- ・ 一般事務職員全員に、主体的なキャリア選択の機会を与えるとともに、一般事務職員以外の職員も含め、キャリアプランシートの作成やキャリアデザイン研修、キャリア相談・面談等により、様々な機会、方法で個々の職員に将来のキャリアビジョンを考えさせる工夫を行っている。
- ・ 職員がやりたいこと、やりがいがある仕事と、組織が職員に求めるものを可能な限り合致させていくことで、職員のモチベーションの向上、専門性の向上を目指している。

##### ○職場を含めたキャリアサポート相談体制

- ・ 職員がキャリア相談を行う相手方として、各所属の上司にあたるキャリア相談担当者（本庁の副課長等）や、各局等のキャリア相談担当者、人事課職員、外部のキャリアカウンセラーが相談に応じる体制を整備しており、必要に応じてそれぞれの立場から助言を受けられる環境が整っている。
- ・ 各所属の上司においては、職員に一番身近な相談者として、職場での業務遂行を通じて把握した職員の強み弱みを踏まえた助言を行うことが期待できる。人材育成の視点から行われる助言によって、職員が自ら考え、気づき、次なる行動へ移すことを支援するものとなる。
- ・ 職場に限らず、各局等や人事課のほか、外部のカウンセラーも配置することで、職場だけに負担が偏らないように、工夫・配慮されている。

## 【テーマ】「広島県の人材マネジメント戦略について

～「日本一強い県庁」の実現を目指して～

### 【取組の概要】

#### ○ 「採用」から「退職」まで一体となった人材マネジメント戦略

- ・ 行政の効率化だけではなく行政の質の向上が必要という考えから、県政運営のための経営戦略として体系立てた、使命（ミッション）、目標（ビジョン）、全社戦略、事業戦略を、人材の面から戦略的に推し進めていくために、人材マネジメント戦略を策定。
- ・ 全ての職員がモチベーションを高く持ち、成長を続け、高いパフォーマンスを発揮できるよう、「採用」から「退職」まで一体となった人材マネジメントを実施するために、これまでの人事施策を整理し、採用と退職、能力開発と研修、評価と給与、異動と任用といった各領域の人事施策を、首尾一貫した方針に基づいて一体的に実施することとしている。
- ・ 戦略に定める組織の目指す姿や、求められる職員像に向けて、具体的には、①人材ポートフォリオを踏まえた高度・複雑な行政課題等に対応できる人材の確保・育成（スペシャリストの育成、コンピテンシーに基づくリーダー人材の早い段階からの計画的育成・登用等）、②職員が高いパフォーマンスを発揮し続けるための仕組みづくり（職制の見直し、職員のキャリアプランを踏まえた配置、自律的成長を促す評価制度の運用等）、③働き方の多様化への対応を通じた自発的な能力開発等の推進（管理職員のイクボス化の推進、モバイル端末を活用したどこでもワーク、職員のキャリア支援等）といった3つの方向性に基づいて取り組んでいる。

#### ○ 人材ポートフォリオによる専門人材の育成が急務な分野の把握

- ・ 専門能力を持った人材の確保・育成のために、庁内各部署への照会やヒアリング等を通じて、業務の専門性や経験年数、年齢層に応じて現在の人員の構成（人材ポートフォリオ）を分析することによって、手薄となっている分野を把握。その結果、「広報・ブランド」「情報」「危機管理」の3分野が手薄になっていることが判明したため、専門人材の育成が急務な分野と位置づけて取組を推進。
- ・ 「広報・ブランド」分野については、民間企業からCBO（Chief Branding Officer）を招聘し、ブランディング、マーケティングに特化した研修を企画したり、広報部門とブランド部門を統合したりするなどして、広報人材・ブランド人材の育成を強化。
- ・ 「情報」分野については、新たに「情報職」枠を設けて採用試験を実施したり、県と市町の共同で情報人材に関する研究会を設置したりするなど、情報人材の確保・育成に力を入れている。

#### ○ コンピテンシーモデルを活用したリーダー人材の育成

- ・ 標準職務遂行能力としてコンピテンシー<sup>※</sup>モデル（※業務を効果的に遂行している際の、発言上、行動上の特長のこと）を導入し、人事評価（勤務成績評価）の評価項目として位置づけ、職員のコンピテンシーの発揮度合いを把握し、昇任や昇給、人事配置の参考として活用するとともに、コンピテンシーモデルに対する職員の理解を向上させるため、昇任時に受講する階層別研修において周知するなど、コンピテンシーに基づいたリーダー人材の計画的育成・登用を行っている。

### 【取組の特徴】

#### ○ 体系的な人材マネジメントの取組

- ・ 人材マネジメントの視点に立ち、採用と退職、能力開発と研修、評価と給与、異動と任用といった各領域の人事施策を、首尾一貫した方針に基づいて一体的に整理し、体系化して取り組んでいる。また、人材ポートフォリオという分析手法を活用して手薄となっている分野を把握し、専門人材育成が急務な分野として位置づけ、戦略的に力を入れて取り組んでいる点も特徴的である。

#### ○ 求められる能力をわかりやすく明示したコンピテンシーモデル

- ・ 標準職務遂行能力をコンピテンシーモデルとして職員にわかりやすく明示し、職員研修等で周知を図ることによって、職員の自発的な能力開発を促すことが期待できる。

## 【テーマ】「人事評価制度に基づく組織への貢献度の“見える化”と人材育成への活用について」

### 【取組の概要】

#### ○人事評価を活用した人材育成、人事マネジメント

- 組織理念や方針に基づいて人事評価制度を運用し、人材育成や人事マネジメントに活用するという考えのもと、能力・態度評価では、人材育成基本方針に定めた求める職員像を評価水準とし、業務遂行の過程における能力発揮の度合いを評価しており、業績評価では、市の総合計画に基づいて人事評価の組織目標を設定した上で、それに紐付けるかたちで個人目標を設定し、その達成状況について評価を行っている。

#### ○組織目標と個人目標の関係づけによる組織への貢献度の“見える化”

- 人事評価制度における組織目標と個人目標の関連づけ及び評価を通じて、業務マネジメントや業務への意欲の向上を図ることを目指している。
- 人事評価（業績評価）における組織目標は、市の総合計画に列挙されている目標指標に対する施策を踏まえて、所属長が具体的な施策にブレイクダウンしたものを目標として設定（毎年見直し）。
- 所属長が作成した組織目標に基づいて、主任主事級、班長・係長級、参事級、課長級というように、職位に応じて積み上がるイメージで、その年の優先順位や重要度を踏まえて組織目標に紐付けた個人目標を設定する。全ての個人目標が達成すると組織目標も達成する仕組みとなっている。
- 目標設定及び評価・調整のために、職員との面談を年3回実施している。期首・期中はグループ面談の形式で行い、期首面談は、組織と個人の目標の関連づけを通じて自身の役割と目標の立ち位置、パーパス（存在意義）を認識することを目的として行う。期中面談は、目標に照らして業務の進捗管理や方向性の検証を目的として行うものであり、業務・組織マネジメントの意味合いが強い。期末面談は個別面談の形式で行い、個人目標の成果と組織への貢献度を職員にフィードバックし、モチベーションやエンゲージメントの向上につなげることを目的としている。

#### ○組織への貢献度の見える化・人材育成への活用に係る組織の推進体制

- 目標設定や評価に関する全体調整の幹部会議を年3回実施している。期首に行う目標設定適正化会議では、複数の評価者でグループを編成し、担当する被評価者の設定した個人目標をグループ内で審査し、組織目標との関連性や職位に即した内容かなどのチェックを行い、必要に応じて目標修正の指示を行う。期末評価に際して行う評価適正化会議では、期末評価の1次評価について、グループ分けした複数の評価者で適正を確認する。特に、個人目標の達成水準や上位評価・下位評価の水準について適正かどうかチェックする。定期昇給に影響する評価結果が出たものについては、副市長など全庁的な視点を持つ役職が参加する調整者会議において最終的な審査を行う。
- 目標設定適正化会議及び評価適正化会議では、部長・課長が全員参加してグループ作業を半日かけて行うものであり、時間と手間をかけて評価のバラツキや不公平感の是正に取り組みつつ、幹部職員も含めた組織全体で、人事評価を組織への貢献度の見える化や人材育成に活用するための推進体制を取っている。

### 【取組の特徴】

#### ○目標設定・面談を活用した組織への貢献度の“見える化”、人材育成

- 期首の目標設定から組織全体で取り組み、組織目標と個人目標の関連づけを通じて、組織の中での自分の立ち位置や自分の仕事が組織に与える影響を意識することを重視している。
- 期首・期中の面談をグループ面談にすることで、上司や同僚からアドバイスを受けたり、進捗管理を共有して軌道修正を行うなど、職場内のコミュニケーションを職員の成長につなげる工夫をしている。また、期末面談で、個人の目標が実際にどのくらい組織へ貢献したかを上司からフィードバックされることで、モチベーションを向上させ、職員の主体的な行動を引き出すことが期待できる。

【テーマ】

「広域共同研修機関としての  
市町村職員育成に係る取組について」

参考：基礎情報

【大分県内自治体数】14市3町1村

【大分県内最多・最小職員数<sup>※3</sup>の市町村】

〈最多〉大分市…総職員数3,369人(一般行政職員数2,200人)

〈最少〉姫島村…総職員数125人(一般行政職員数54人)

※ 玖珠町<sup>くすまち</sup>…総職員数185人(一般行政職員数132人)

【取組の概要】

○市町村職員研修機関としての体制強化、県と市町村との連携

- ・平成3年から任意団体として階層別研修を中心に市町村職員の共同研修を開始。その後、市町村職員研修機関として体制を強化するために、平成21年に一般財団法人化し、さらに平成26年に県職員研修機関と統合し、現在の公益財団法人に移行。
- ・県と市町村の協定の下、専用の研修施設を建設し研修環境を充実させるとともに、県職員と市町村職員との合同研修を拡充させるなど、研修内容の充実を図っている。

○合同研修を中心とした研修体系

- ・O J I Cが実施する研修の半分以上は県職員・市町村職員の合同研修が占める。  
(令和3年度：県職員研修65講座(うち合同39講座)、市町村職員研修68講座(うち合同39講座))

【取組の特徴】

○各市町村の自主性を尊重した研修の棲み分け

- ・O J I Cでは全市町村において共通して必要な研修を実施し、市町村において独自に必要な研修は市町村が実施するという棲み分けに基づき、各市町村が人材育成方針に基づいて実施する研修と、O J I Cの研修基本方針に基づいて実施する集合研修に、自己啓発支援研修等を加えて、市町村職員としての自覚を持った人材育成を総合的に図ることとしている。
- ・O J I Cでは、各市町村が主体的、自主的に人材育成を行うための支援として、研修講師に関する情報提供など各市町村で行う独自研修の支援や、遠隔地の市庁舎に出向いて出前講座を開催するなどしている。

○各市町村のニーズをきめ細かく反映

- ・研修受講者に対するアンケート結果に基づいて研修内容をより最適なものへ改善するとともに、研修後の知識の定着・活用状況を確認するためのフォローアップ調査も実施している。
- ・大分県内全市町村の幹部職員が参加する理事会や、各市町村の研修担当職員との会議(年3回開催、現場ニーズの調査を実施)において研修に関する要望をしっかりと聴取・把握し、次回の研修等にできる限り反映。その他、O J I C職員が各市町村を訪問して要望を聞き取るなど、現場のニーズ把握を積極的に行っている。

○市町村職員・県職員相互のネットワーク構築

- ・小規模団体の職員は、集合研修において他の市町村職員や県職員と交流することで大きな刺激を受けることができる。そのため、O J I Cとしても、階層別研修での同年齢の市町村職員間のネットワーク構築や、県職員・市町村職員間のネットワーク構築に力を入れており、係長や課長など、リーダーとしての悩みや考え方を話し合う場としても役立っている。

【大分県玖珠町<sup>くすまち</sup>(センターの研修を利用する立場からの意見・考え方)】

- ・規模の小さな自治体にとっては、多数の研修を全て独自で行うことは困難であるため、独自で行う研修と広域共同研修機関が提供する研修との2つを人材育成の柱に位置づけている。メンタルヘルスやハラスメントなど、全職員が受けるべき研修は自前で実施し、階層別研修などの対象者が限られる研修は、O J I C主催の研修に職員を派遣している。
- ・O J I Cが実施する研修は、職員の能力向上にとって効果的なメニューが豊富に用意されており、参加したくなるような研修が多い。更にニーズや意見を細やかに反映してくれる点が魅力的。

(事例発表資料URL (O J I C)) : [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/00077766.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/00077766.pdf)

(事例発表資料URL (玖珠町)) : [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/00077765.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/00077765.pdf)

## 前浦 研究会構成員による事例発表 (香川県、長崎県の事例) (研究会第3回発表)

参考：団体基礎情報

《香川県》

【人 口<sup>\*1</sup>】 973,922 人

【面 積<sup>\*2</sup>】 1,876.92 k m<sup>2</sup>

【総職員数<sup>\*3</sup>】 14,720 人(一般行政職員数 2,806 人)

《長崎県》

【人 口<sup>\*1</sup>】 1,336,023 人

【面 積<sup>\*2</sup>】 4,130.98 k m<sup>2</sup>

【総職員数<sup>\*3</sup>】 20,027 人(一般行政職員数 4,016 人)

### 【テーマ】「幹部職員の選抜・育成」(香川県)

#### 【取組の概要】

##### ○ 幹部職員としての適切な人材の選考と登用

- ・ 一般行政職員数が都道府県で最小であり、職員一人ひとりの意識改革と資質・能力向上が必要。
- ・ こうした背景のもと、意思決定の迅速化を図るために係長(3級)を廃止し、課長補佐(5級)を政策実施における重要なポジションとしてグループリーダー(GL)に位置づけ。グループ制への移行により、政策上の意思決定や人事管理・部下育成など、課長補佐に求められる能力や期待される役割が大きくなったため、GLの選考・登用を重点的に行うべく、以下の2つの仕組みを整備(いずれかの制度に合格すれば課長補佐へ昇任)。

##### ○ グループリーダー(GL)任用チャレンジ制度(平成15年導入)

- ・ 副主幹(4級職員)を対象とし、副主幹であれば何度でも応募可能。自薦・他薦可(大半は自薦)。
- ・ 申込みには自己PRカードを提出し、選考は課題レポートと面接によって実施。
- ・ 選考された職員は、GLに求められる知識や能力を習得・向上させるために任用前研修を受講。

##### ○ 派遣研修生選抜試験

- ・ 副主幹(4級)の職員、又は主任(3級)歴4年以上の職員で、かつ45歳未満の職員が対象。
- ・ 1次試験(記述試験と小論文)と2次試験(口述試験と勤務成績)を実施し、選考された職員は、自治大学校等の大学に派遣(1~2年程度)され、派遣終了後、優先的にGLに任用される。

#### 【取組の特徴】

##### ○ 昇任意欲のある職員の明確化と人事のブラックボックス化の回避

- ・ GLへの選考・登用が手挙げ式であるため幹部職員への昇任意欲のある職員が明確になり、職員の意欲向上につながっている。
- ・ 選考過程の明確化により、選考結果に関する組織内の納得性が担保される仕組みとなっている。

### 【テーマ】「人事評価制度に連動した研修制度」(長崎県)

#### 【取組の概要】

##### ○ 人事評価等を活用した中長期的な人材育成

- ・ 氷河期世代の職員が他の世代に比べて少ないため、十分な育成ができないまま役職に就いてしまう事態が予期されたため、人事評価を活用し、先を見据えた中長期的な人材育成に注力している。
- ・ 具体的には、入庁7年目、40歳前後、45歳前後の3つの期間に区切り、それぞれの期間で職員自身がキャリア目標を設定した上で、部局別の人材育成プログラムと人事評価制度を連動させて、OJT・研修を通じて求められる能力を高めながら(能力評価)、最終的に各部局の核となる人材(中核人材)として能力発揮できるよう人材育成に取り組んでいる。
- ・ 研修体系や研修目的、各役職に求められる能力等をHPやポータルサイトに掲載したり、受講した研修内容(感想や資料)を職場で共有するなど、人材育成に関する情報の見える化(情報公開)を実施。情報をもとに、役に立つような研修を職員が自分で判断して受けやすい環境が作られている。

##### ○ 人事評価制度と連動した研修制度(希望研修)

- ・ 人事評価の能力評価と希望研修(職員が希望すれば受講可)について、この研修を受ければこういった能力が身につくという対応関係を、体系的に明示し(職員研修体系に対応関係を掲載)、職員自身でどのような研修を受講すべきか判断しやすくしている。人事評価結果のフィードバックにおける上司の助言等を参考にして、職員は受講すべき研修を選択する。

#### 【取組の特徴】

##### ○ 職員の主体性を引き出す、人材育成に関する情報の見える化

- ・ 人事評価制度と研修制度を連動させることで、職員それぞれのニーズに合った研修を選択しやすくなり、上司は人事評価制度を通して職員の能力の伸長度合いに応じた育成に関する助言が行いやすくなる。また、職員は自分の弱みを補う研修を選択することで、昇任に必要な能力を自発的に高めることができる。

(事例発表資料URL : [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000777767.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000777767.pdf))

## 【テーマ】「万協製薬における人材マネジメント」

### 【取組の概要】

#### ○ 社員の自律的な成長を促すためのキャリア形成支援

- 社員自らが問題を解決できる能力の形成を重視し、社員の成長が組織の成長につながるという考えに基づき、①理想や理念を社員と共有する、②リーダーシップを発揮できる機会をつくる、③組織の仕組みを自分たちで変える権限を与える、④社員一人ひとりが自身の能力向上を自律的に行う、という4つのキーワードのもと、社員と組織が共に成長する自主積極的な組織づくりに取り組んでいる。

#### ○ 業務のモジュール化による習熟度評価とジョブローテーションによる人材育成

- 全ての部門で達成すべき仕事の能力を細かくモジュール化し、そのモジュール化された仕事内容の習熟度により社員の能力を評価し、賞与や昇給に反映するほか、ジョブローテーションと連動させ、社員の能力開発を推進している。各現場でモジュールを確認できるようにしており、点数を上げるための講習会等も各課で実施している。(「モジュール化」については、P33 注釈参照)
- モジュール化により業務の習熟度を数値化することで、社員は自分の成長度合いがわかるとともに、点数を伸ばすためには、モジュールに挙げられた様々な知識や技術の習得が必要だとわかる。また、全社員対象に、モジュール習得60%以上又は約2年間同じ職場に在籍する社員についてジョブローテーション(配置転換)を検討するとしており、モジュール習得度等が上があれば会社から評価されることを社員に明示して、社員の自律した成長を促す仕組みとしている。
- モジュール化により、現場の業務の達成度を定め、実施水準を維持しながらジョブローテーションを積極的に行うことにより、職員の代替性を高め、1人に業務が偏らない、誰かが困っていたら助けられるという協働(残業時間削減や有給休暇取得率向上)につながり、働き方改革に資する取組となっている。

#### ○ キャリアアップ制度

- キャリアアップ評価シート(半期ごと)を通じて、1年間でどのようなことに挑戦し自分の成長につなげるかといった目標を社員一人ひとりが設定する。その内容について、状況の進捗と達成のための課題を明確にするため、上司と年に6回面談(半期ごとに目標設定、中間報告、評価)を行うこととしており、社員一人ひとりの成長を支える仕組みとして取り組んでいる。
- キャリアアップ評価シートについて、半期に一度、自己評価と上司評価を実施。この評価結果を年2回の賞与の査定基礎としている。

### 【取組の特徴】

#### ○ 社長の強力なリーダーシップの発揮

- 社長自身が社内における人材マネジメントに強力なリーダーシップを発揮し、可能な限り社員に情報公開と権限委譲を行い、意見を取り入れるエンパワーメント経営に力を入れている。
- 社員が明るく毎日を送れるよう自己肯定感を社内で多くつくることを心がけており、特に経営幹部や管理職については、「トップ」を励まし、その他の社員には諦めさせない働きかけができるような、どの立場の社員にも寄り添ってコミットできる「伴走型」のリーダーシップを提唱している。

#### ○ 社員のやる気と成長を引き出す仕組みづくりとマニュアルの整備

- 社員の自律的な成長を促す業務のモジュール化や、キャリアアップ制度については、それぞれマニュアルの整備をしっかりと行うことで、円滑な実施が図られている。
- 業務のモジュール化は、日常やっている作業を細分化してマニュアルとして作成したものであり、その作成の権限を現場単位で社員に与えることで、自律した成長を促す仕組みとしている。また、モジュールを教育するためのマニュアルも作成し、それに基づく教育システムや教育する時間の確保により、着実に知識や技術が習得できるようにしている。また、キャリアアップ制度に基づく上司と社員との面談についても、面談のやり方などが詳細に記載されたマニュアルを作成し、職場でのキャリア形成支援が円滑に行えるようにしている。

#### ○ PDCLサイクルによる組織改善

- PDCAのサイクルに、組織の状況を俯瞰するL(ラーニングという“学び”)の要素を取り入れ、PDCLとすることで、単なるサイクルではなく、スパイラルという渦を巻き起こし、学びを自部署だけでなく社内の他部署も巻き込んで行い、中心にある戦略を成長させていくことが必要だと考えている。その考えのもと、社内で年1回、成果発表会を開催し、各課が、1年間の短期目標について、成果を振り返り、目標数値のどれが達成でき、どれが達成できなかったのか、その理由などを俯瞰的に分析して学びを得るということで、「L」を実践している。
- リーダーの発言や行動に共感して行動できる社員の比率こそが「エンゲージメント」であり、米のギャラップ社が提供するQ12(キュー・トゥエルブ)という項目で年2回調査し、グラフ化して、低い数値となった部分については面談をして改善を図っている。こうした従業員のエンゲージメントや社内満足度、経営幹部のリーダーシップ力等の各種指標を用いて組織の状況を数値化、分析し、組織改善を行っている。

# 人材育成等に関する調査結果概要

## (令和3年4月1日時点)

### ◇ 調査の概要及び参考事例

都道府県、政令指定都市、市、特別区、町及び村の首長部局における人材育成等に関する状況について、調査したもの。

1. 人材育成基本方針の策定・改定状況等について
2. 人材確保・人材育成における諸課題について
3. 人材マネジメントの取組推進について
4. 研修基本方針の策定状況等について
5. 資格取得に関する費用助成制度について
6. 諸課題に対する対応策について
7. 人材マネジメントに資する取組について

### ◇ 調査時点

令和3年4月1日時点

### ◇ 調査団体数

1,788団体

(都道府県(47団体)、政令指定都市(20団体)、市区町村(1,721団体))

### ◇ その他

調査結果中の「指定都市」の表記は、政令指定都市を指す。

# 1. 人材育成基本方針の策定・改定状況等について(1)

## (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)
都道府県	[47]	47 [100.0%]	40	7	85.1%
指定都市	[20]	20 [100.0%]	20	0	100.0%
市区町村計	[1,721]	1,635 [95.0%]	843	792	51.6%
市	[772]	761 [98.6%]	502	259	66.0%
特別区	[23]	23 [100.0%]	18	5	78.3%
町	[743]	696 [93.7%]	279	417	40.1%
村	[183]	155 [84.7%]	44	111	28.4%
全団体計	[1,788]	1,702 [95.2%]	903	799	53.1%

## (2) 人材育成基本方針を改定したタイミング

※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	8	20.0%	9	45.0%	211	25.0%
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	37.5%	4	20.0%	367	43.5%
③首長が変わったタイミングで改定	3	7.5%	0	0.0%	23	2.7%
④市町村合併に伴い改定	0	0.0%	0	0.0%	7	0.8%
⑤総合計画などの中長期計画の見直しと併せて改定	7	17.5%	7	35.0%	96	11.4%
⑥その他	15	37.5%	5	25.0%	222	26.3%
(参考) 人材育成基本方針改定済団体数	40	100.0%	20	100.0%	843	100.0%

# 1. 人材育成基本方針の策定・改定状況等について(2)

## (3) 人材育成基本方針と人事評価における評価項目との連動

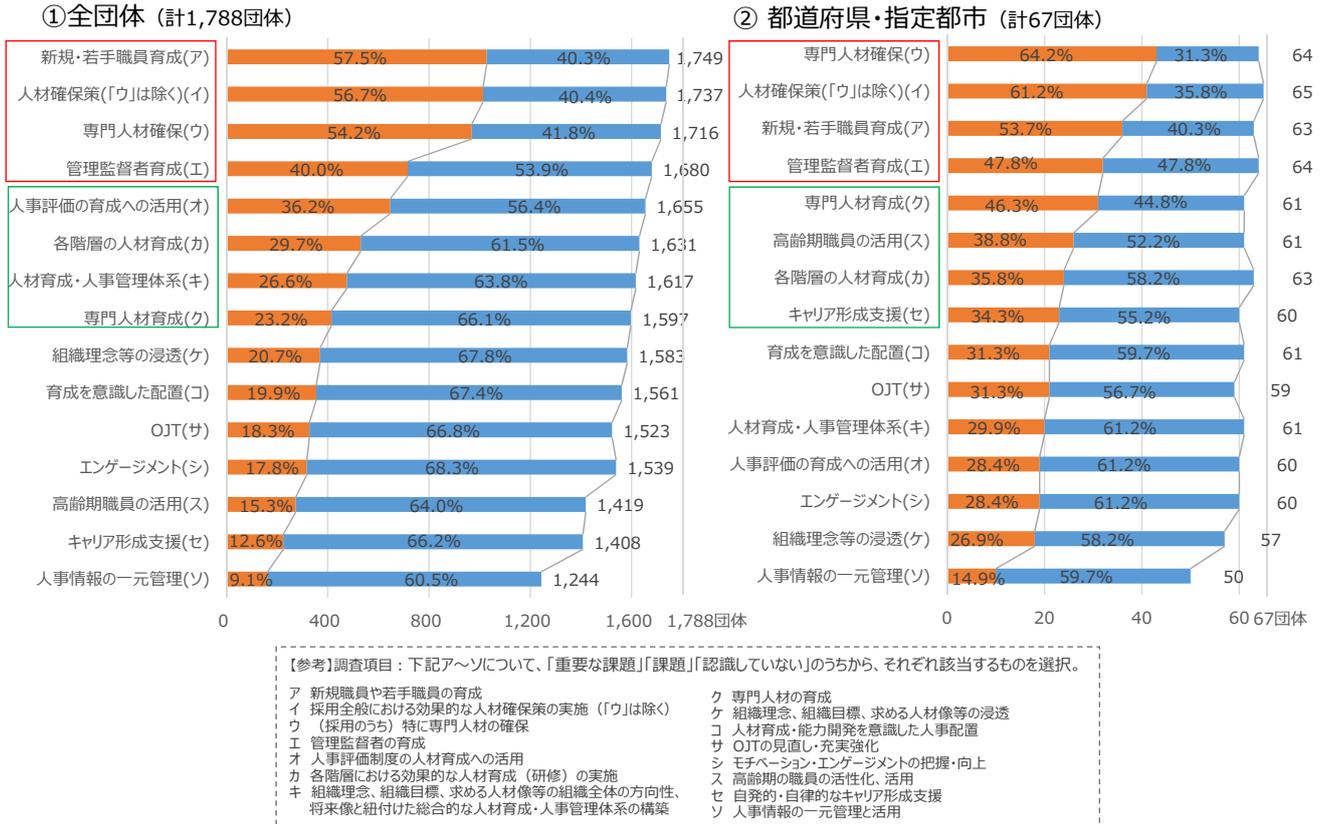
区分	【団体数】	人材育成基本方針 策定済団体数 (a)	連動している (b)	連動していない (c)	連動率 (b/a*100)	連動予定がある団体 (連動していない団体(c)のうち)
都道府県	[47]	47	44	3	93.6%	0
指定都市	[20]	20	19	1	95.0%	0
市区町村計	[1,721]	1,635	1,215	420	74.3%	104
市	[772]	761	649	112	85.3%	43
特別区	[23]	23	17	6	73.9%	4
町	[743]	696	463	233	66.5%	43
村	[183]	155	86	69	55.5%	14
全団体計	[1,788]	1,702	1,278	424	75.1%	104

- 人材育成基本方針について ※ ( ) 内は昨年度の数値  
 【策定状況】 都道府県、指定都市100% (同じ)、市区町村95.0% (94.8%)  
 【改定状況】 都道府県85.1% (83.0%)、指定都市100% (同じ)、市区町村51.6% (48.4%)  
 【連動状況】 都道府県93.6% (91.5%)、指定都市95.0% (同じ)、市区町村74.3% (70.0%)
- 人材育成基本方針については、ほとんどの団体で策定済みとなっている。また、当初策定以降に改定した団体は、昨年度調査から56団体増加し、903団体であり、策定済み団体の5割程度となっている。
- 人材育成基本方針に明示している「求める職員像」の実現のために必要となる能力・姿勢と人事評価における評価項目との連動状況について、昨年度調査から76団体増加し、1,278団体であり、策定済み団体の7割程度となっている。

## 2. 人材確保・人材育成における諸課題について(1)

### (1) 人材確保・人材育成に関する課題認識

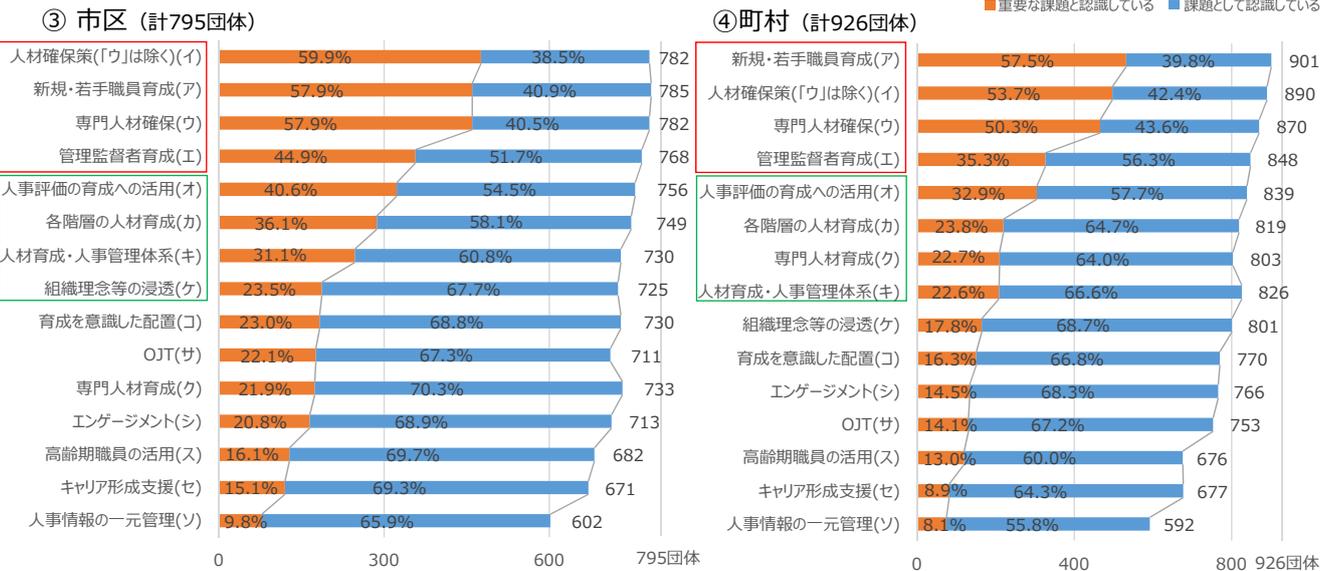
※ ①～④のグラフは、「重要な課題」(■)と回答した団体の多い項目順に記載



## 2. 人材確保・人材育成における諸課題について(2)

### (1) 人材確保・人材育成に関する課題認識 (つづき)

※ ①～④のグラフは、「重要な課題」(■)と回答した団体の多い項目順に記載



- 「都道府県・指定都市」、「市区」及び「町村」の区分ごとに見ると、
- 「新規・若手職員育成(ア)」「人材確保策(イ)」「専門人材確保(ウ)」「管理監督者育成(エ)」については、どの区分で見ても、重要な課題と認識しているものとして上位4つに入っている。
  - 都道府県・指定都市においては、上位4つに次いで、「専門人材育成(ク)」「高齢期職員の活用(ス)」「各階層の人材育成(カ)」「キャリア形成支援(セ)」が、重要な課題と認識しているものとして挙げられていた。
  - 市区においては、上位4つに次いで、「人事評価の育成への活用(オ)」「各階層の人材育成(カ)」「人材育成・人事管理体系(キ)」「組織理念等の浸透(ケ)」が、重要な課題と認識しているものとして挙げられていた。
  - 町村においては、上位4つに次いで、「人事評価の育成への活用(オ)」「各階層の人材育成(カ)」「専門人材育成(ク)」「人材育成・人事管理体系(キ)」が、重要な課題と認識しているものとして挙げられていた。

### 3. 人材マネジメントの取組推進について(1)

#### (1)「組織理念」「求める人材像」の設定状況

##### ①「組織理念」の設定状況

区分	[団体数]	設定している	設定していない	設定率
都道府県	[47]	40	7	85.1%
指定都市	[20]	15	5	75.0%
市区町村計	[1,721]	1,142	579	66.4%
市	[772]	576	196	74.6%
特別区	[23]	19	4	82.6%
町	[743]	452	291	60.8%
村	[183]	95	88	51.9%
全団体計	[1,788]	1,197	591	66.9%

##### ②「求める人材像」の設定状況

区分	[団体数]	設定している	設定していない	設定率
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]	1,547	174	89.9%
市	[772]	759	13	98.3%
特別区	[23]	23	0	100.0%
町	[743]	634	109	85.3%
村	[183]	131	52	71.6%
全団体計	[1,788]	1,614	174	90.3%

➤ 「組織理念※」を設定している団体は、全団体のうちの7割程度である。

➤ 「求める人材像」については、ほとんどの団体(90.3%)において設定している。

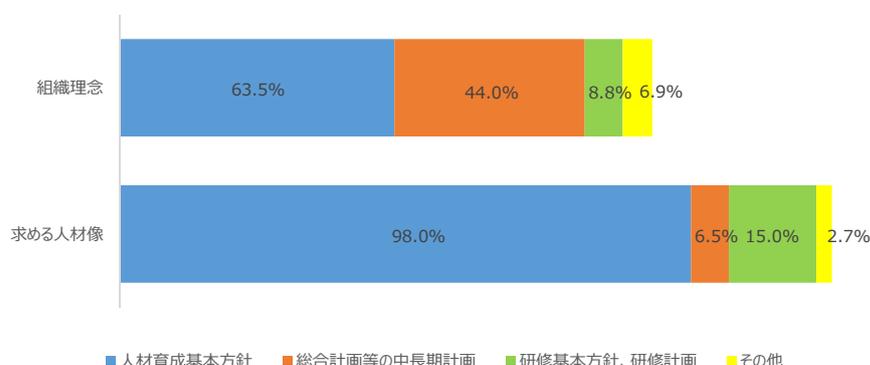
(※ここでいう「組織理念」とは、組織の「目標」や何を大切にして仕事をするのかという「価値観」など、組織全体の活動の方向性を示す考え方をいう。)

### 3. 人材マネジメントの取組推進について(2)

#### (2)「組織理念」「求める人材像」を定めている計画・方針等

※選択式、複数回答可  
※ [ ] は、(A)に対するそれぞれの割合

区分	設定団体数 (A)	人材育成 基本方針	総合計画等の 中長期計画	研修基本方針 ・研修計画	その他
組織理念	1,197	760 [63.5%]	527 [44.0%]	105 [8.8%]	82 [6.9%]
求める人材像	1,614	1,581 [98.0%]	105 [6.5%]	242 [15.0%]	43 [2.7%]



➤ 「組織理念」を定めている計画・方針等について、最も多いものが「人材育成基本方針」(63.5%)であり、次いで多いものが「総合計画等の中長期計画」(44.0%)である。

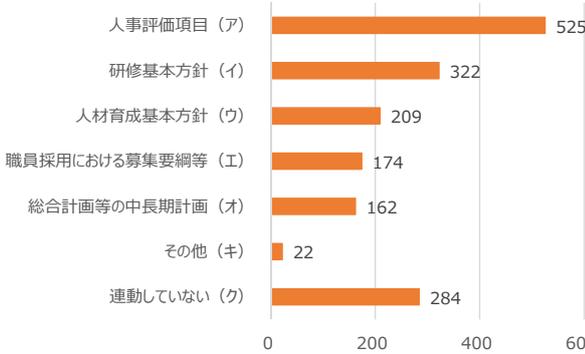
➤ 「求める人材像」については、ほとんどの団体(98.0%)が「人材育成基本方針」に定めている。

### 3. 人材マネジメントの取組推進について(3)

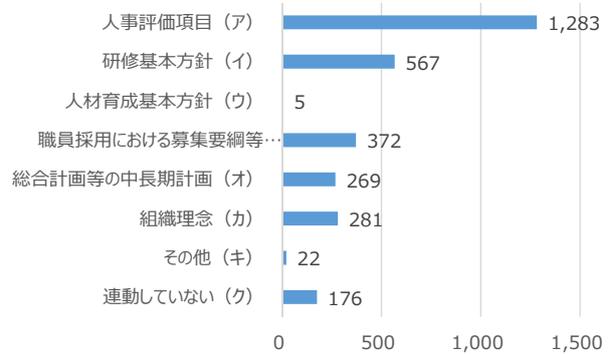
#### (3) 「組織理念」「求める人材像」と連動性※のある計画・方針等

※ 調査上、前頁で選択した項目以外から選択することとしている  
 ※ 選択式、複数回答可

#### ①「組織理念」と連動性のある計画・方針等 (「組織理念」設定団体数：1,197団体)



#### ②「求める人材像」と連動性のある計画・方針等 (「求める人材像」設定団体数：1,614団体)



※ここでいう「連動」とは、各種の計画・方針等に定めている内容について「組織理念」や「求める人材像」として定めている内容と紐付くように設定していること。

- ▶ 「組織理念」と連動性のある計画・方針等について、最も多いものが「人事評価項目」(43.9%)であり、次いで多いものが「研修基本方針」(26.9%)である。
- ▶ 「求める人材像」と連動性のある計画・方針等について、最も多いものが「人事評価項目」(79.5%)であり、次いで多いものが「研修基本方針」(35.1%)である。
- ▶ なお、「組織理念」では174団体 (14.5%)、「求める人材像」では372団体 (23.0%) が、人材確保に係る「募集要綱」と内容が連動しているとの回答があった。

### 3. 人材マネジメントの取組推進について(4)

#### (4) 人材マネジメントに資する取組として現在取り組んでいるもの

※ 選択式、複数回答可

区分	[団体数]	ア (求める人材確保) 採用試験の工夫		イ (求める人材確保) 「ア」以外の工夫		ウ 人材ポートフォリオ		エ 人事情報活用した研修・OJTの工夫		オ 育成・キャリア支援のための組織的サポート		カ 部下育成のためのキャリア支援のための積極的な情報提供		キ キャリア支援のための人事情報の相互連携		ク キャリア支援のための一元管理と活用		ケ 人事情報の一元管理と活用	
		団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	[47]	31	66.0%	28	59.6%	8	17.0%	7	14.9%	42	89.4%	30	63.8%	29	61.7%	1	2.1%	24	51.1%
指定都市	[20]	8	40.0%	15	75.0%	1	5.0%	1	5.0%	14	70.0%	11	55.0%	14	70.0%	0	0.0%	6	30.0%
市区町村計	[1,721]	399	23.2%	408	23.7%	124	7.2%	210	12.2%	660	38.3%	292	17.0%	573	33.3%	7	0.4%	146	8.5%
市	[772]	315	40.8%	273	35.4%	76	9.8%	123	15.9%	388	50.3%	196	25.4%	347	44.9%	5	0.6%	103	13.3%
特別区	[23]	0	0.0%	9	39.1%	2	8.7%	4	17.4%	11	47.8%	7	30.4%	13	56.5%	2	8.7%	7	30.4%
町	[743]	74	10.0%	113	15.2%	39	5.2%	70	9.4%	217	29.2%	77	10.4%	180	24.2%	0	0.0%	31	4.2%
村	[183]	10	5.5%	13	7.1%	7	3.8%	13	7.1%	44	24.0%	12	6.6%	33	18.0%	0	0.0%	5	2.7%

区分	コ 職務目的・必要な知識能力等の明確化 (職務記述書)		サ 幹部職員の計画的育成		シ エンゲージメント調査の実施		ス (「リ」を選択した場合) 調査結果を踏まえた組織改善の実行		セ HRテクノロジーの導入		ソ (「リ」～「レ」の他に) 見える化の取組		タ 総合的な人材育成・人事管理体系の構築		チ (「リ」～「レ」の他に) 人材マネジメントの取組		ツ (いずれの取組にも) 該当なし	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	7	14.9%	17	36.2%	11	23.4%	2	4.3%	0	0.0%	1	2.1%	13	27.7%	2	4.3%	0	0.0%
指定都市	1	5.0%	1	5.0%	8	40.0%	4	20.0%	0	0.0%	2	10.0%	6	30.0%	1	5.0%	0	0.0%
市区町村計	41	2.4%	96	5.6%	153	8.9%	66	3.8%	7	0.4%	12	0.7%	133	7.7%	27	1.6%	460	26.7%
市	28	3.6%	70	9.1%	123	15.9%	54	7.0%	7	0.9%	9	1.2%	100	13.0%	17	2.2%	82	10.6%
特別区	2	8.7%	3	13.0%	3	13.0%	2	8.7%	0	0.0%	2	8.7%	7	30.4%	1	4.3%	2	8.7%
町	11	1.5%	21	2.8%	26	3.5%	10	1.3%	0	0.0%	1	0.1%	23	3.1%	9	1.2%	278	37.4%
村	0	0.0%	2	1.1%	1	0.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	1.6%	0	0.0%	98	53.6%

【参考】調査項目

- ア 組織が求める人材像に適した人材を確保するために、専門試験を廃止し、SPIやアビリティ試験を導入した採用枠を設けるなど、採用試験の方法等について、求める人材像に適した方策を講じている。
- イ 組織が求める人材像に適した人材を確保するために、採用面接を行う面接官に対して求める人材像や採用にあたっての考え方を事前に十分に周知・説明するなど、上記「ア」以外に、求める人材像に適した方策を講じている。
- ウ 職員の採用、人材育成、人事配置等について、組織に必要な人材の構成について分析 (人材ポートフォリオ) を行い、それを参考に採用、人材育成、人事配置等を行っている。
- エ 職員研修やOJTにおいて、職員の人事情報 (職員の職歴、人事評価結果、研修履歴、資格取得情報、将来のキャリアビジョン等を指す。以下同じ。) を活用し、内容や実施方法の工夫・充実を図っている。
- オ 1on1ミーティングや人事評価制度の面談の機会を通じて、職員に課題や気づきを促し、将来に向けたキャリアビジョンの明確化の手助けをするなど、職員の人材育成や主体的なキャリア形成支援のために、対話の機会を積極的に活用している。
- カ 管理職が部下職員に対して、面談等を通じて、育成的な関与を行うにあたり、管理職員に対して求められる役割、部下への動機づけスキル等に関する研修を実施したり、キャリア相談窓口を設置するなど組織的なサポート体制を構築している。
- キ 自発的なキャリア形成を支援するため、研修の機会や内容、資格取得等に関する支援制度などの人材育成・能力開発において有益な研修・資格情報等について、職員が十分に活用できるように、職員への情報提供に力を入れている。
- ク (上記「キ」の他に) 自発的なキャリア形成を支援するため、職員の職歴や研修履歴、資格取得情報などの人事情報を、職員が相互に閲覧できる環境を整備するなどによって、ロールモデルとなる人材のキャリアを参考にできるような支援をしている。
- ケ あらゆる人事情報をデータで一元管理し、それらを活用した人事配置、処遇、人材育成を行っている。
- コ 分野・部署・役職毎に、担当する業務内容や職務の目的、必要な知識・能力・資格等を整理し、明確化している。(参考：ジョブ・ディスクリプション (職務記述書))
- サ 幹部候補職員について、早い段階から、中長期的な視点で人材育成、配置を行うなど、幹部職員の育成について計画的な取組を行っている。
- シ 職員のエンゲージメント・モチベーション等の把握のために定期的に調査やアンケートを行っている。
- ス (「リ」を選択した場合のみ) 職員のエンゲージメントやモチベーションの調査結果をもとに、現状の組織・人事管理上の課題を把握し、それを踏まえて組織改善する体制を構築している。
- セ 人事情報の一元管理、職員採用、人材育成、人事評価、エンゲージメント把握・分析等に関して、HRテクノロジーを導入し、実施している。
- ソ 上記「ア」～「セ」の他に、職員のキャリアや成果、求められる能力・資質等の見える化に資する取組を行っている。
- タ 組織理念、組織目標、求める人材像等の組織全体の方向性、将来像と紐づく総合的な人材育成・人事管理体系を構築している。
- チ 上記の他に、「人材マネジメント」の取組として工夫し、実施している取組がある。
- ツ 該当なし

## 4. 研修基本方針の策定状況等について

### (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]	1,561	160	90.7%
市	[772]	736	36	95.3%
特別区	[23]	21	2	91.3%
町	[743]	667	76	89.8%
村	[183]	137	46	74.9%
全団体計	[1,788]	1,628	160	91.1%

### (2) 管理監督者研修及びキャリア形成支援研修の実施状況※1

区分	[団体数]	管理監督者研修※2	[実施率]	キャリア形成支援研修	[実施率]
都道府県	[47]	46	[97.9%]	46	[97.9%]
指定都市	[20]	20	[100.0%]	18	[90.0%]
市区町村計	[1,721]	1,456	[84.6%]	697	[40.5%]
市	[772]	720	[93.3%]	414	[53.6%]
特別区	[23]	21	[91.3%]	22	[95.7%]
町	[743]	611	[82.2%]	231	[31.1%]
村	[183]	104	[56.8%]	30	[16.4%]
全団体計	[1,788]	1,522	[85.1%]	761	[42.6%]

※1 外部の研修機関が開催する研修に職員を派遣・参加させている場合も研修を実施しているものとして、上記に含めている。  
 ※2 管理監督者になる前の職員に対して、早期育成を目的に当該研修を実施している場合も含む。

- 研修基本方針については、ほとんどの団体(91.1%)で策定済みとなっている。
- 管理監督者研修及びキャリア形成支援研修の実施状況について、都道府県・指定都市では、ほとんどの団体で実施されている。
- 管理監督者研修については、概ね全ての団体区分で高い実施率となっている一方、キャリア形成支援研修については、市町村の実施率が低くなっている。

## 5. 資格取得に関する費用助成制度について

### (1) 資格取得等に関する費用助成制度※の有無

区分	[団体数]	制度あり	制度なし	実施率
都道府県	[47]	26	21	55.3%
指定都市	[20]	13	7	65.0%
市区町村計	[1,721]	566	1,155	32.9%
市	[772]	348	424	45.1%
特別区	[23]	21	2	91.3%
町	[743]	158	585	21.3%
村	[183]	39	144	21.3%
全団体計	[1,788]	605	1,183	33.8%

※ 本設問においては、業務に必須な資格取得を目的として、部局ごとに予算確保しているものは対象外。

### (2) 資格取得等に関する費用助成制度に係る助成対象経費

※「エ その他」を選択する場合は複数回答可

区分	[団体数]	上記(1)の 制度あり (a)	ア. 受験・検定料のみ		イ. 受講料のみ		ウ. 受験・検定料・受講料		エ. その他	
			団体数(b)	割合(b/a)	団体数(c)	割合(c/a)	団体数(d)	割合(d/a)	団体数(e)	割合(e/a)
都道府県	[47]	26	1	3.8%	6	23.1%	13	50.0%	15	57.7%
指定都市	[20]	13	4	30.8%	1	7.7%	4	30.8%	7	53.8%
市区町村計	[1,721]	566	57	10.1%	95	16.8%	336	59.4%	201	35.5%
市	[772]	348	37	10.6%	61	17.5%	203	58.3%	129	37.1%
特別区	[23]	21	0	0.0%	11	52.4%	7	33.3%	7	33.3%
町	[743]	158	14	8.9%	18	11.4%	100	63.3%	52	32.9%
村	[183]	39	6	15.4%	5	12.8%	26	66.7%	13	33.3%
全団体計	[1,788]	605	62	10.2%	102	16.9%	353	58.3%	223	36.9%

【参考】調査項目 ア:「資格試験等の受験・検定料のみ」、イ:「通信教育講座・講習等の」受講料のみ、ウ:「受験・検定料及び受講料」(ア及びイの両方)、エ:「その他(入学金、通学費など)」

- 職員の自発的な自己研鑽を促す取組として、資格取得や講習受講等に関する助成制度を実施している団体は、605団体、全団体のうちの3割程度となっている。

# 参考事例

## 6. 諸課題に対する対応策について

- ◆管理監督者の育成
- ◆OJTの見直し・充実強化
- ◆人事評価制度の人材育成への活用
- ◆自発的・自立的なキャリア形成支援
- ◆組織理念、組織目標、求める人材像等の組織全体の方向性、将来像と紐付けた総合的な人材育成・人事管理体系の構築
- ◆モチベーション・エンゲージメントの把握・向上

## 7. 人材マネジメントに資する取組について

- ◆部下育成のための組織的サポート体制の構築
- ◆幹部職員の計画的な育成
- ◆職員のエンゲージメントの調査結果を踏まえた組織改善の体制構築

### 【備考】

・この参考事例は、以下の設問に対し、現在取り組んでいる内容に関して自由記載があったものについて、他の地方公共団体に参考となるような事例をピックアップしたものである。

「6. 諸課題に対する対応策」は、P57の「人材確保・人材育成における諸課題(1)、(2)」に対する対応策

「7. 人材マネジメントに資する取組」は、P59下部の「人材マネジメントの取組推進(4)」に関する取組

・参考事例の文頭に付している記号は、団体区分により下記のとおりとしている。

○：都道府県・指定都市 ●：市区町村

## 6. 諸課題に対する対応策について(1)

### (1) 人材育成等に関する諸課題に対する対応策

○：都道府県又は指定都市の事例  
●：市区町村の事例

#### ◆「管理監督者の育成」に関する回答

- 多種多様な民間企業の経営幹部（候補）が参加する研修へ市の部長級・課長級職員を参加させた。（名古屋市）
  - 係長職を対象に、半年間月1回のペースで外部講師を招聘して継続したマネジメント研修（管理監督職に求められるコミュニケーション、指導力向上、モチベーションを高めるコミュニケーションの取り方、褒め方・叱り方など）を実施。また、相乗効果を生み出すため、同様の内容を集約（全2回）した研修を課長職向けに実施。（東京都昭島市）
  - 昇任対象者に対して、意欲向上及び能力開発により、昇任後の円滑な業務遂行を図るため、昇任前に昇任ステップアップ研修を実施予定。（東京都東村山市）
  - 管理職のマネジメント能力、人材育成能力の強化を図るため、目標設定手法、進捗管理手法、部下への指導・フォローなどのスキルを習得するための研修を重点的に実施。研修講師と管理職がペアで部下の業務を観察し、指導法を学ぶ形式の研修を取り入れることとしている。（神奈川県開成町）
  - 将来的に自らの組織を管理運営し業務を推進していくためには、他部署との連絡調整や部下とのコミュニケーション等のマネジメント能力が必要であることから、係長になる手前の主に主査及び副主幹の職員を対象にマネジメント研修を実施。（長野県飯山市）
  - コーチングスキル・コミュニケーションスキルの向上を主眼に、管理職研修を実施予定。また、全庁的に職場環境の意識調査を実施し、エンゲージメントスコアが下位であった所属については、所属長に対し面談を実施する予定。（滋賀県甲賀市）
- ⇒ その他、管理監督職向けの研修として、マネジメント能力の向上や、ハラスメント、メンタルヘルス、危機管理等の知識を習得する研修の実施に力を入れているとの回答が多数。

## 6. 諸課題に対する対応策について(2)

○：都道府県又は指定都市の事例  
●：市区町村の事例

### ◆「OJTの見直し・充実強化」に関する回答

- OJTマニュアルを作成しており、研修で活用するほか、マニュアル内の事例を毎月紹介するなどし、職員に周知している。また、全職員が効果的に活用できるよう、内容の見直しや事例の追加をするなど、随時改定を行っている。(青森県)
  - OJT推進のためのポイントと効果的な指導方法等をまとめた「高知県庁OJT指導事例集」を令和2年度に作成し、これを各所属のOJTや職員研修において活用することとしている。(高知県)
  - 必修研修の科目にOJTと連携した実践的な内容(ロールプレイング、グループワーク)を取り込んで実施。また、管理監督者向け選択研修として、新たに「OJTリーダー研修」「フィードバック研修」を実施。各研修の事前、事後課題の提示や研修受講報告書の所属内供覧等を通じ、所属を巻き込み、一つの研修を複数の機会を活かす仕組みづくりを行っている。(福岡市)
  - 新規採用職員を指導・育成する「OJTサポーター※」を選任し(※概ね主事～主査級(20代中盤～30代前半)の職員)、年度当初にOJTサポーター、係長、課長を対象とした「OJT研修」を行うことで、趣旨について共通理解を図っている。毎月、新規採用職員とOJTサポーター、係長、課長それぞれによる「1 on 1 ミーティング」を実施。「OJTシート」に内容をまとめ、進捗管理することで、着実な成長を図っている。(静岡県藤枝市)
  - 中堅職員向けのOJT研修を行い、OJT能力に対する理解を深め、具体的な「伝える力」「育てる力」についての知識を習得した。(福岡県遠賀町)
- ⇒ その他、OJTの取組として、メンター制度の実施、OJTマニュアルの作成、OJT研修の実施などに力を入れているとの回答が多数。

### ◆「人事評価制度の人材育成への活用」に関する回答

- 人事評価の目標で最も重要な役割を「人材育成」と位置づけ、年3回の個別面接(管理職と職員の1対1面接)を実施し、課題の提示や、助言・指導、さらなる育成のための振り返りを行っている。(千葉市)
  - 人材育成基本方針に基づき、目指すべき職員像に向かって人材育成を行うツールの一つとして活用している。上司と部下とのコミュニケーションを重要視し、年3回以上の面談を行うことをルール化している。(北海道美幌町)
  - 各階層別に表出する能力(標準職務遂行能力)について、人事評価の能力評価で平準点未満となった能力について強化されるよう、「階層別研修」の科目設定をしている。(山形県新庄市)
  - 人事評価結果のフィードバックを義務付け、部下の自己評価結果を確認しながら的確な助言を行うことで、本人の気づきをもたらす、個々の能力開発を促している。(群馬県みどり市)
  - 人事評価制度の中で、目標設定時や評価時においてコンピテンシーを活用した面談を必修に位置づけ、上司と部下とで目標や課題を共有し、日々の業務遂行やマネジメントに活かすように取り組んでいる。また評価結果を分析し、職員の弱みを踏まえた研修の企画につなげている。(兵庫県尼崎市)
  - 自分の評価を職員平均と比較できるように、前年度の人事評価結果(個人の特定不可)を職員に公表。また、前年度の人事評価結果を分析し、評価の低かった能力をテーマにした研修を企画。(福岡県直方市)
- ⇒ その他、人事評価制度の人材育成への活用として、人材育成基本方針(求める人材像)と人事評価項目の連動や評価者・被評価者研修の実施などに力を入れているとの回答が多数。

## 6. 諸課題に対する対応策について(3)

### ◆「自発的・自立的なキャリア形成支援」に関する回答

○：都道府県又は指定都市の事例  
●：市区町村の事例

- 外部カウンセラーによるカウンセリングを実施するほか、キャリア形成に関する課題や悩みを相談したい職員が、面談等を通じて先輩職員から支援・助言を受ける制度を実施。(埼玉県)
  - 各職場の具体的な業務ややりがい、身につくスキルや能力を掲載した「職場紹介カタログ」を作成し、全庁に周知して自律的なキャリア形成の一助とした。(埼玉県所沢市)
  - 「スペシャル・ジェネラリスト(総合力のある専門家)」の育成を目的とし、ジョブローテーションやキャリアデザイン研修、「職の公募」制度などを実施。また、キャリア形成支援を強化するため、新たに「キャリア・サポート相談」体制を構築。部長級から主任主査級まで、各職位・男女ごとに「キャリア・サポーター」を全庁から14名選任し、職員がキャリアに係る相談をいつでも気軽にできる体制を整備。(静岡県藤枝市)
  - キャリアデザイン研修受講後に、キャリアコンサルタントによる1対1の面談を実施。(滋賀県草津市)
  - 人事評価制度の見直しの中で、キャリアアンカーの概念(8つの分類+1分類)を取り入れた。職員が自身のキャリア志向(キャリア選択上の価値観)を選び、加えて、人事面談のフィードバックの際に上司も部下のタイプを選び、部下に伝えることにより、本人や上司が自分や部下のキャリアに対する基本的な考えを意識するような仕組みを取り入れた。(兵庫県尼崎市)
  - 5年目の職員に対して、研修の中で政策案を考えてもらうことで、自分がどのような業務に携わりたいか、その業務に携わるために何が必要かということについて考える機会を設けた。(兵庫県加古川市)
- ⇒ その他、キャリア形成支援として、キャリア形成に関する研修の実施、資格取得等に関する助成制度の実施などに力を入れているとの回答が多数。

### ◆「組織理念、組織目標、求める人材像等の組織全体の方向性、将来像と紐付けた総合的な人材育成・人事管理体系の構築」に関する回答

- 組織が求める人物像について、知事訓示等さまざまな機会を通じて職員への周知・浸透に取り組んでいる。(京都府)
  - 人材育成基本方針を改定し、総合計画上の組織理念、人事評価制度上の職員に求められる能力等の紐付けを行った。(宮城県多賀城市)
  - 区のドメインや基本構想を基に各部署が目標を定め、それらを念頭に、職員一人一人が年度当初に個人目標を立てることで、区が目指す方向性、各部署が掲げる組織目標、個人目標がリンクするよう人事評価制度を構築している。それらを踏まえ、人材育成研修においても、個々の職員のスキルや伸ばしたい能力に応じた開発型研修に力を入れている。(東京都荒川区)
  - 改定した人材育成ビジョン(人材育成基本方針)において市の総合計画と連動した目指すべき職員像を定めるとともに、職員の人材育成ビジョンの理解促進のための研修を実施予定。(東京都東村山市)
  - 令和2年度に改訂した「あわらし市行財政改革プラン」において、目指すべき職員像、求める能力、ロールモデル等を明確化した。(福井県あわらし市)
  - 目標管理制度において、組織目標とリンクした個人目標を設定。組織と個人の方向性を一致させる。(兵庫県南あわじ市)
  - 令和3年度から組織理念、組織目標、求める人材像等の組織全体の方向性、将来像に事業、予算、人事を連動させる行政マネジメントシステムの構築を進めている。(人材育成基本方針に掲載しているビジョン(総合計画と一致)に基づく重点施策や戦略テーマに関する新規・主要事業と認定された事業について、予算を紐付けるほか、必要な人員確保も予定)(奈良県生駒市)
- ⇒ その他の取組として、人材育成基本方針の見直しや、人材育成基本方針と総合計画、人事評価、研修等との連動を挙げる回答が多数。

## 6. 諸課題に対する対応策について(4)

### ◆「モチベーション・エンゲージメントの把握・向上」に関する回答

○：都道府県又は指定都市の事例  
●：市区町村の事例

- 自身の業務能率の向の追求のみならず、「組織への貢献」意欲の醸成を図るために、採用3年目の職員を対象とした研修において「チームワーク入門研修～エンゲージメント向上～」を新たに実施した。(静岡県)
  - 一部職員に人材力診断を受診してもらい、それぞれの強みや傾向を見る参考資料としながら、自身の気づきや振り返りの促しやエンゲージメント(適材適所な人事配置)に向けた取組を試行・検討する。(山形県酒田市)
  - 各所属において人事異動時の判断材料となるセクションプロフィールシート(課ごとの業務内容、年間スケジュール、年休取得日数・超過勤務実績等の基本情報、所属する職員の声等を記載したもの)を作成し、各職員のキャリアデザインの形成及び適正な人材のマッチングを目指す取組を行う予定。(東京都墨田区)
  - 全庁的に職場環境の意識調査を実施し、職場風土の「見える化」を実践。調査結果をもとに改善計画を立て、改善に向け実行する「PDSサイクル」を運用し、職場風土の改善に努めている。(滋賀県甲賀市)
  - 仕事において大きな功績及び有益な工夫又は提案をした者を表彰の対象として、職員のモチベーションの向上を図る。(福岡県大川市)
- ⇒ その他、職員アンケートの実施、モチベーション・エンゲージメントの向上をテーマとした研修の実施などに力を入れているとの回答が多数。

## 7. 人材マネジメントに資する取組について(1)

### ◆ 選択肢が「管理職員が部下職員に対して、育成的な関与を行うにあたり、組織的なサポート体制を構築している」に関する回答

- 課長級職員を対象とする研修において、組織統率、業務管理、人材育成、働きやすい職場づくりなどのマネジメントを効果的に行うための視点や姿勢等をテーマとする講義・演習等を実施。人事評価制度の評価者(所属長等)を対象に、評価者としての役割、部下の成長を支援するコーチング、OJTの進め方など、公正、公平で被評価者の納得性が高い評価方法を修得する研修を実施。(茨城県)
- 管理職を対象に職員のキャリア相談に関するノウハウを学ぶセミナーの開催を予定するとともに、管理職及び外部の専門家をキャリアサポーターに選任し、相談対応を行っている。(愛媛県)
- 管理職に対する人材育成に関する研修の実施や、係長職以下の職員からキャリアシートを提出してもらい、人事異動に際しての参考データとしたり、研修プログラムの組み立てに活用したりしている。(北海道豊浦町)
- 新規採用職員が配属された所属長には「新規採用職員育成者研修」を実施し、効果的なOJT手法の習得を図っている。新任副課長級職員には「上級監督者研修」、新任課長級職員には「課長級研修」を実施し、マネジメント上の責務と役割を再確認し、マネジメント技術の習得を図っている。キャリア相談窓口については、女性管理職全員をキャリア相談員に任命し、女性職員のキャリア相談の窓口としている。(佐賀県佐賀市)

## 7. 人材マネジメントに資する取組について(2)

○：都道府県又は指定都市の事例  
●：市区町村の事例

### ◆ 選択肢サ「幹部候補職員について、早い段階から幹部職員の育成について計画的な取組を行っている」に関する回答

- 管理職候補職員について、管理職選考合格後から管理職に昇任するまでの間（期間は選考区分により異なる）において、管理職に必要とされる課題設定力、実行力、組織運営力の向上を図ることを目的とする研修を実施するとともに、マネジメント経験の機会を付与する観点から、性質の異なる複数のポストに計画的に配置を行っている。（東京都）
- 所属長・部局長による推薦、人事評価制度による評価を基本として、経験・実績の積上げを評価し、対象者を選抜。対象者は、次の①～③ような困難業務を経験させることにより、能力開発を促進する。①幅広い視野で課題解決に携わる部門を多く経験、②外部組織（省庁・市町村・民間企業）における勤務を経験、③一部職位において昇任基準を弾力化するとともに、職位に見合うポスト職へ直接登用（長野県）
- 幹部候補となる職員については、派遣計画に基づき、総務省自治大学校の派遣や茨城県実務研修への派遣等を行うなど、育成に向けて取組を行っている。（茨城県那珂市）

### ◆ 選択肢ス「職員のエンゲージメントの調査結果をもとに課題を把握し、それを踏まえて組織改善する体制を構築している」に関する回答

- 職員の意識や考え等を把握・分析し、職員一人一人がより意欲的に仕事に取り組める職場環境の実現につなげることを目的とし、H29年度から働き方改革に関するアンケートを実施（年1回）。項目としては、自身の工夫、職場の変化、悩みや不満の有無・内容、仕事や職場の満足度などについて調査。組織、風土、人的要因による改善事項の抽出や組織定数見直しの検討のための実態把握などに活用している。（佐賀県）
- 全職員(会計年度職員を除く)を対象に令和元年度よりエンゲージメント調査を年1回（10月頃）実施。調査結果については、前年度の結果との比較等も踏まえながら、各所属長にフィードバックし、各所属の組織風土や問題改善の基礎として利用している。（宮城県大崎市）
- ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度を基に職員のエンゲージメントの把握を行うとともに本人の健康状態、職場への貢献や職場の問題点を把握するため、例年11～12月の人事異動の希望を確認するタイミングで調査を実施。（群馬県伊勢崎市）
- 職員の意欲も踏まえた適材適所の人事配置を行うため、現在の職務の状況や仕事に対する意識、異動等の希望について自己申告させるものとして、H27年度から毎年実施（年1回）。人事配置、研修等の人材育成、職場環境の改善等に向けた検討資料として活用。（千葉県旭市）
- 職員の労働環境、担当業務へのモチベーション、希望部署などを踏まえ、人材の適正配置を行うことを目的として年1回調査を実施。項目としては、職場での担当業務、人間関係、職務適性等の自己分析、将来的なキャリアについて（ゼネラリスト(総合職)かスペシャリスト(専門職)か等）、資格取得や自己啓発活動の有無、目標設定や、業務における上司の関わり等について調査。異動希望や本人の特性・能力を活かした職場配置、職場における問題の早期発見、組織の改善に活用。（京都府八幡市）

地方公共団体における人材育成関連通知（人材育成）

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 日付自治整第 23 号自治事務次官通知）（抄）

第 2 行政改革推進上の主要事項について

5 人材の育成・確保関係

(1) 人材育成の推進

- ① 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策定すること。
- ② 職場における実務研修、職員研修所等における研修、自己啓発等を適切に組み合わせるとともに、人材育成の観点に立った人事管理、職場風土や仕事の推進プロセスの改善等を行うことにより、総合的な人材育成に努めること。
- ③ 職員の意識改革や幅広い見識を身につけた職員の育成等を図るため、地方公共団体相互間や民間との人事交流の推進について積極的に検討すること。
- ④ 人材育成に当たっては、地方分権の推進に伴い必要とされる政策形成能力や創造的能力、法務能力等の向上が図られるように留意するとともに、多様な研修機会の提供や研修レベルの向上、研修内容の充実に努めること。
- ⑤ 高度・専門的な研修等については、都道府県単位、広域市町村圏単位等での広域共同研修の活用や仕組みづくりに努めるとともに、自治大学校その他の全国的な研修機関を有効に活用すること。
- ⑥ 議会事務局、監査委員事務局、人事委員会事務局等の体制整備と職員の専門的能力の向上を図るため、共同研修の実施、相互の人事交流等に積極的に努めること。

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  
（平成 9 年 11 月 28 日付自治能第 78 号自治省行政局公務員部長通知）

→ 概要は別添の通り。

平成9年11月28日付自治能第78号公務員部長通知  
人材育成基本方針策定指針

地方公共団体が政策形成能力の向上等を図るため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成基本方針を策定する際に留意・検討すべき事項の指針。

## ＜人材育成基本方針策定指針のポイント＞

### 1 人材育成の目的の明確化

各地方公共団体が地域の将来像と行政のあり方などを踏まえて、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を明らかにすることが重要

### 2 学習的風土づくり等の総合的取組の推進

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、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重要

#### ① 職場の学習的風土づくり一人を育てる職場環境一

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

(取組例) 職場診断表による診断、学習成果等の発表の場の提供、職員提案制度の実施

#### ② 系統だった人材育成の確立一人を育てる人事管理一

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

(取組例) 経歴管理システムの確立、庁内公募制の導入、挑戦加点制度

#### 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一

仕事を進める過程自体を人材育成の機会として工夫し、活用していくことを組織全体が自覚的に行うことが重要

(取組例) 目標による管理、QCサークル等小集団活動の活用、出前講演・出前トーク

### 3 職員研修の充実、多様化

自己啓発、職場研修、職場外研修の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の連携のあり方についての検討が重要

#### ① 自己啓発

人材育成の基本である自己啓発を促進するための方策への取組・検討

(取組例) 自己啓発のきっかけづくり、自己啓発に取り組みやすい職場風土づくり

#### ② 職場研修

人材育成の中心的手法である職場研修の全庁的な推進・検討

(取組例) 管理監督者の啓発、職場研修マニュアル等の作成・活用、職場研修推進運動の展開

#### ③ 職場外研修

○研修所研修等 多くの職員に受講機会を与えることと時代に即応した内容が重要

(取組例) 地域住民や民間企業との合同研修

○派遣研修 趣旨・目的の明確化等

(取組例) 専門職員を含む幅広い分野での派遣、大学院等への派遣

○広域での共同研修 都道府県等が行う研修や広域市町村圏単位の研修などの活用、充実

(取組例) 広域共同研修の仕組みづくり

○職種・階層等に応じた研修 多種多様な職種・階層等にふさわしい研修の実施

(取組例) 保健福祉関係専門職員研修、議会事務局等職員研修、研修担当職員研修

### 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、管理監督者の部下に対する適切な指導・助言及び人材育成担当部門の体制整備が不可欠

#### ② 都道府県と市町村との連携

都道府県と市町村との連携方策について地域の実情に応じた検討

(取組例) 共同での研修所設置、都道府県による研修講師養成研修の実施

## 地方公共団体における人材育成関連通知（研修）

### 地方公務員法及び地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律の一部を改正する法律の運用について（平成 16 年 8 月 1 日付総行公第 54 号総務省自治行政局公務員部長通知）（抄）

#### Ⅲ 計画的な人材育成について（地公法第 39 条関係）

- 1 「人材育成基本方針」については、「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 号自治事務次官通知）においてその策定が求められ、具体的には、学習的風土作り、研修の充実、人材育成推進の体制整備等を定めるよう要請されているところであるが、改正法による改正後の地公法第 39 条第 3 項の規定による「研修に関する基本的な方針」の策定は、この「人材育成基本方針」中の研修に関する基本的な方針を定めることについて法律上の責務としたものであること。
- 2 「研修に関する基本的な方針」と「人材育成基本方針」の関係については、「研修に関する基本的な方針」を中核とし、それを包含する形で「人材育成基本方針」を定めることが望ましいものであること。したがって、法律上の責務とされた「研修に関する基本的な方針」だけでなく、「人材育成基本方針」についても早急に策定することが求められるものであること。
- 3 なお、地方公共団体において「研修に関する基本的な方針」を定める場合は、各任命権者とあらかじめ十分な時間的余裕を持って協議を行うべきものであること。

### 地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針

#### （平成 17 年 3 月 29 日付総行整第 11 号総務事務次官通知）（抄）

#### 4 人材育成の推進

分権型社会の担い手にふさわしい人材を育成することが重要な課題であり、平成 16 年 6 月の地方公務員法の改正により「研修に関する基本的な方針」を定めることについて法律上の責務とされたことを踏まえ、人材育成に関する基本方針を策定し、人材育成の観点に立った人事管理、職場風土や仕事の推進プロセスの改善等を行うことにより、総合的な人材育成に努めること。また、能力・実績を重視した新しい人事評価システムの導入が求められており、「今後の行政改革の方針」の趣旨も踏まえ、公正かつ客観的な人事評価システムの構築に引き続き積極的に取り組むこと。

