

地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会（第2回）

議事次第

日時：令和元年11月12日（火）
13:00～15:00
場所：総務省選挙部会議室

議事

- 1 開会

- 2 人材育成等に関する調査の報告
 - (1) 人材育成等に関する調査結果概要【資料1】
 - (2) 事例発表団体選定
 - (3) 意見交換

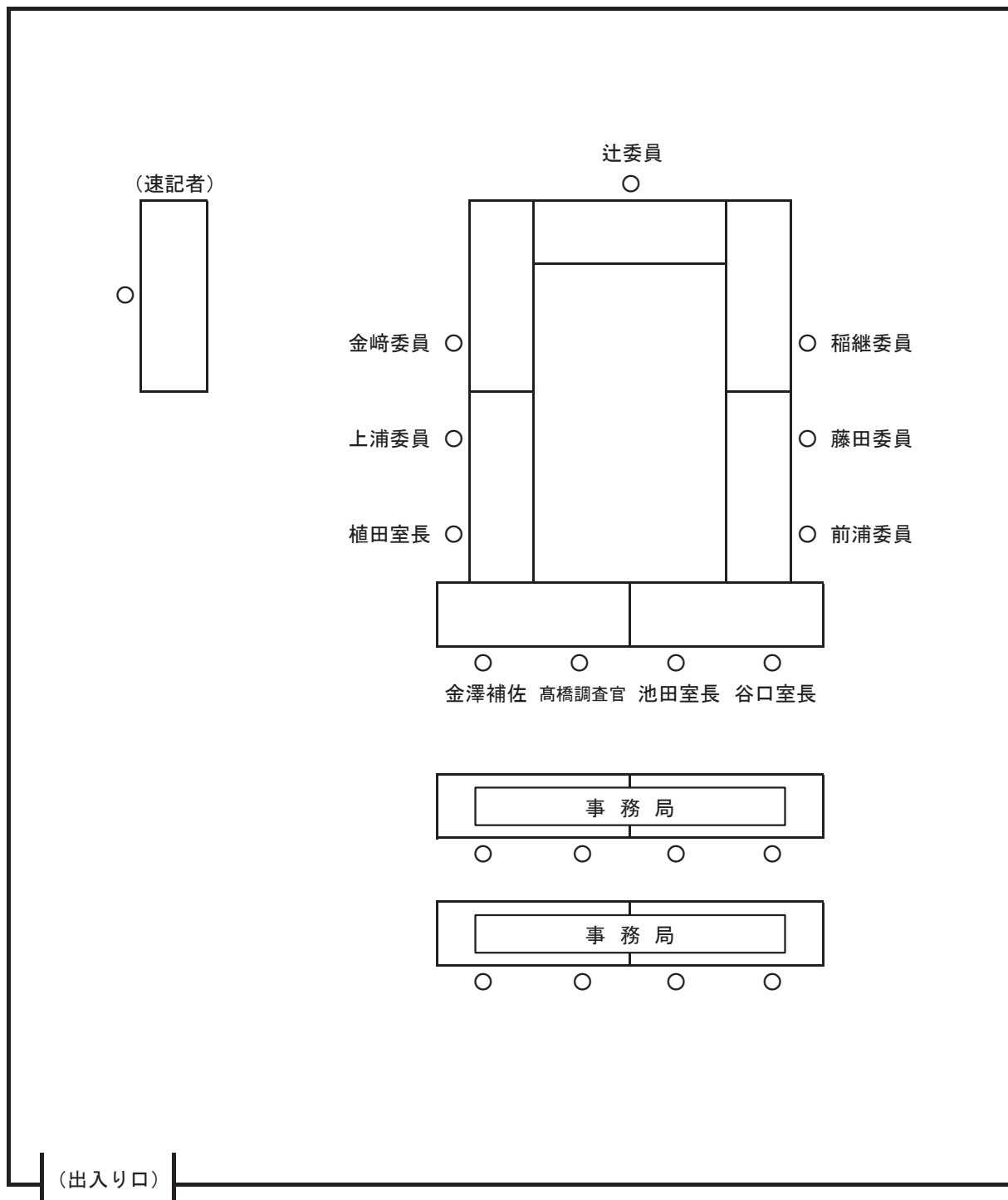
- 3 人事評価結果の活用状況等調査の報告
 - (1) 人事評価結果の活用状況及び活用促進について【資料2】
 - (2) 意見交換

- 4 第32次地方制度調査会「2040年頃から逆算し顕在化する
地方行政の諸課題とその対応方策についての中間報告」に
ついて
 - (1) ひとに着目した方策について【資料3】
 - (2) 意見交換

- 5 閉会

令和元年度 第2回地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会 座席表

〔 日時：令和元年11月12日（火）
13：00～15：00
場所：選挙部会議室 〕



地方公共団体における
人材育成・能力開発に関する研究会

(第2回) 資料

令和元年11月12日(火)

総務省公務員部給与能率推進室

人材育成等に関する調査結果概要

人材育成等に関する調査結果概要

問1 「人材育成基本方針の策定状況」について

団体区分	団体数 (R1.7.1,現在)	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	772	760	12	98.4%
特別区	23	23	0	100.0%
町	743	697	46	93.8%
村	183	154	29	84.2%
市区町村計	1,721	1,634	87	94.9%
全団体計	1,788	1,701	87	95.1%

問1(1) 「人材育成基本方針の改定状況」について

団体区分	人材育成基本方針策定済団体数 (R1.7.1,現在)	平成29年度以降改定	平成20年度～ 平成28年度改定	平成19年度以前改定	当初策定から改定なし
都道府県	47	12	27	2	6
指定都市	20	9	11	0	0
市	760	158	319	38	245
特別区	23	9	9	2	3
町	697	70	192	75	360
村	154	15	27	16	96
市区町村計	1,634	252	547	131	704
全団体計	1,701	273	585	133	710

問1(2) 人材育成基本方針の特筆すべきもの

I 人事評価制度の人材育成への十分な活用

具体的な内容	
<p>しんしろし 新城市 (愛知県)</p>	<p>具体的な内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ○求められる職員像と行動指針の明示 <ul style="list-style-type: none"> ・求められる職員像を『市民価値を高めることのできる職員』とし、①地域経営の視点②市民との協働の視点③安全・安心の視点を兼ね備えた職員の育成を目指す ・職員に求められる能力、行動を明示し、各項目を人事評価における能力評価の評価基準とした ○人事考課制度・昇任管理・人事管理の改革 <ul style="list-style-type: none"> ・職員ごとに職歴、資格取得、研修実績、考課結果等をデータベース化し、職員の能力開発を支援 ・人事に関する重要情報として、適材適所の配置管理のみならず昇給や昇任昇格等の処遇にも反映し、職員のモチベーション向上につながるものとしている
<p>あまがさきし 尼崎市 (兵庫県)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○行動事例(コンピテンシー)の明確化 <ul style="list-style-type: none"> ・総合計画に示す「ありたいまち」の実現に向けて、人事評価項目を再編し、職員が役割を果たすために「必要な能力」や「能力の発揮につながる行動事例(コンピテンシー)」を明確化させ、能力開発に役立てるよう定めている ○研修体系の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・新たな人事評価項目と連動するよう研修体系の見直しを実施(研修受講により必要な能力(人事評価項目)の向上を図る)
<p>はだのし 秦野市 (神奈川県)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○人事評価の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・目標管理の導入、「対話」を大切にすフィードバック面談の実施、評価シートの見直し、職員の育成への有効的な活用などを中心に、意欲の向上と人材育成につながる人事評価システムの構築を進める
<p>ひめじし 姫路市 (兵庫県)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○人材育成・人材開発の視点に立った人事評価制度の活用 <ul style="list-style-type: none"> ・評価者・被評価者訓練の実施など、人材育成・人材開発の視点に立った人事評価制度の運用 ○個別能力開発を意識した研修制度へ転換 <ul style="list-style-type: none"> ・「必要な人に、必要な時に」へ能力開発をシフトするため、「全員一律型」の研修から「ニーズ対応型」研修に転換
<p>たがわし 田川市 (福岡県)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○人材育成サイクルの構築 <ul style="list-style-type: none"> ・職制ごとに求められる役割を踏まえつつ、成長段階における効果的な取組環境の整備を図るため、職制と経験年数を踏まえた成長段階(キャリアステージ)を設定した上で、「役割・目標の明確化、研修、評価、改善」のサイクルを回す総合的な人材育成の仕組みである「人材育成サイクル」を構築し、人事評価の能力評価項目と連携させている

II 公務を支える多様な人材育成①

団体名	具体的な内容
青森県	<ul style="list-style-type: none"> ○人事管理 <ul style="list-style-type: none"> ・職員から政策提案型のアイデアを引き出し、コスト感覚を持った成果重視の事業を推進するため、庁内ベンチャー制度の活用を推進 ・女性職員の従事業務の拡大や管理職等への登用に配慮した人事配置を推進 ○中核世代の早期育成 <ul style="list-style-type: none"> ・中核を担う世代の早期育成のため、早い段階から集中的に人事評価結果を踏まえた職員研修や人事配置を実施 ・職員のキャリアアビジョンに必要な研修メニューを整備し、研修受講の成果など職員の意欲と能力開発の実績を踏まえた人事配置を推進
神奈川県	<ul style="list-style-type: none"> ○公務を支える多様な人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ・サテライトオフィスのさらなる拡大を行うなどテレワークを推進 ・育児休業中の職員に対して職場の状況等に関する情報提供を行い、本人意向を踏まえ職場とのつながりを維持 ・育児休業中の職員に対して、希望者へ県のパソコンを貸与するなど円滑な職場復帰を図る
新潟県	<ul style="list-style-type: none"> ○多様な主体との交流・連携を通じた政策立案能力の育成 <ul style="list-style-type: none"> ・市町村や民間企業との合同研修の実施により、組織を超えた交流機会をこれまで以上に研修に取り込み、職員に新たな気づきを与える取り組みを推進 ・大学や地域活動を行う団体と連携しながら、県民と対話することなどを通じて、政策を立案する上で必要となる能力向上に取り組む ○高度化・専門化する行政ニーズに対応する能力の向上や技術の習得 <ul style="list-style-type: none"> ・政策形成に関わる一連のプロセスを体系的に学び、政策形成能力の更なる向上に取り組む ・職種や分野ごとの課題に応じ、専門的知識や高度な技術力の習得に取り組む ○リーダーシップ・マネジメント能力の強化による組織力の向上 <ul style="list-style-type: none"> ・若手職員に対してもリーダーシップ・マネジメント能力の育成・強化を早期の段階から行うことで組織力の向上を図る ・自然災害や業務における緊急事態など危機管理事案に関し、顕在化の予防など総合的なリスク管理能力を強化するため、リスクの予測・評価方法や対応策の策定方法を習得する取り組みを推進 ○地域を担う人材の育成 <ul style="list-style-type: none"> ・本庁と地域機関、地域機関相互の人事交流を積極的に行う ・特定の地域内での配置に限ることなく、他の地域での経験も積みながら地域に根ざした職員を育成

II 公務を支える多様な人材育成②

団体名	具体的な内容
長野県	<ul style="list-style-type: none"> ○ 職員の主体的なキャリア開発の支援、多様な成長機会の提供 <ul style="list-style-type: none"> ・キャリアデザインを軸として人事施策(人事配置、評価、能力開発)の連動を図る ・人事評価面談と定期異動に向けた人事面談の統合やキャリアデザイン共有のため自己申告書の見直しにより、キャリアデザインを共有する人事・評価者面談の充実を図り、成長のための「対話」を支援 ・県行政への国際的視点の取り込みや国際感覚の向上のため、海外研修への支援を行うほか、多様な主体的学び(資格取得、大学院修学等)への支援を行うなど、成長のための「学び」を支援 ○ 管理監督職員のマネジメント力向上の支援 <ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント力向上に向けた研修の充実や中堅職員のマネジメント経験の充実 ○ 多様なキャリアや働き方を実現できる環境の構築 <ul style="list-style-type: none"> ・子育てとキャリアを両立できる人事管理や柔軟な働き方、休暇等の取得しやすい職場づくりの推進
徳島県	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「創造的実行力」向上のための研修の充実 <ul style="list-style-type: none"> ・関西広域連合が実施する広域職員研修への参加 ○ 国等への職員派遣の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・国への派遣職員数に占める「割愛派遣」の職員数の割合の増加 ○ 職員表彰の実施 <ul style="list-style-type: none"> ・職員の頑張りや業績が的確に評価される「個人・グループ」表彰制度の確立 ○ 若手職員の育成として「実践型研修」の充実 <ul style="list-style-type: none"> ・地域や大学等と連携して、机上ではなく現場での実践型研修を実施
宮崎県	<ul style="list-style-type: none"> ○ 多様な任用形態の職員の能力活用 <ul style="list-style-type: none"> ・再任用職員の有する知識・経験の継承をするための研修実施や適切な人事配置に努める ・多様化する行政事務の種類や性質に応じて、会計年度任用職員の適切な任用を行うとともに、人事評価制度を活用したOJTの推進、知識・技能の習得のための研修を実施
ひろしま 広島市 (広島県)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地域活動等への参画促進 <ul style="list-style-type: none"> ・職員の地域活動等への参加意識を高めるための研修を実施するとともに、庁内LANで事例紹介を行い、「ボランティア職免制度」の周知を図るなど、職員の地域活動等への参加促進

Ⅱ 公務を支える多様な人材育成③

団体名	具体的な内容
ひがしむらやまし 東村山市 (東京都)	<ul style="list-style-type: none"> ○目指すべき職員像の明確化 <ul style="list-style-type: none"> ・組織として目指すべき職員像を明確にするとともに、キャリア形成の視点、市民協働の視点、政策形成の視点といった3つの視点を兼ね備えた職員像を新たに定めた ・目指すべき職員像実現のため、「人事制度」、「職員研修」、「環境整備」といった面に対する人材育成施策の方向性を定め、職員の指導力、マネジメント力、政策形成力を強化するため、コーチング研修、タイムマネジメント研修等の研修を新規実施 ・職員の自己啓発を促進するため、自主研修助成制度(高度な専門知識習得を目的とした大学院修士課程履修に係る費用の補助、職務に必要な資格取得等のための通学・通信教育の受講料の補助、市政に関する課題について職員が共同し一定期間継続して行う自主研究等に必要経費の補助)を再開 ○職員の大量退職への対応 <ul style="list-style-type: none"> ・大量退職に備えて、再任用職員(主にフルタイム)の効果的活用だけでなく、職員一人ひとりのスキルアップとスキルの継承を積極的に推進するとともに、世代の若返りに対応するための指導力・マネジメント力、市民ニーズに対応するための政策形成力を強化する必要がある ・今後大量退職時に採用される職員について、いち早く早期戦力化するため、引き続きOJTを核とした研修を実施
さかどし 坂戸市 (埼玉県)	<ul style="list-style-type: none"> ○若手職員のキャリア形成 <ul style="list-style-type: none"> ・職員が自身の将来についてイメージし、目標に向かって日々の業務や自己啓発に取り組むことは効率的な組織運営にとって重要であることから、職員の自身の将来像をイメージできるようにモデルケースを追加
うえだし 上田市 (長野県)	<ul style="list-style-type: none"> ○キャリア開発 <ul style="list-style-type: none"> ・キャリア開発を「前期キャリア(職員としての基礎を習得、職業生活の目標を考え挑戦する期間)」と「後期キャリア(これまでの蓄積を土台に新たに展開し行動する、キャリアの到達点を確認し完成させる期間)」の段階に分け、組織として支援方針を明示 ・後期キャリアに入る前にこれまでの自分を見つめ直し職業生活の方向性を再設計する「キャリアの転換点」を設けている
ひめじし 姫路市 (兵庫県)	<ul style="list-style-type: none"> ○個別能力開発を意識した研修制度へ転換(再掲) <ul style="list-style-type: none"> ・「必要の人に、必要な時に」へ能力開発をシフトするため、「全員一律型」の研修から「ニーズ対応型」研修に転換 ○女性職員の活躍推進 <ul style="list-style-type: none"> ・管理監督者自身のビジョンや自己実現の過程を部下職員に語るにより、管理監督職の魅力伝える

Ⅱ 公務を支える多様な人材育成④

具体的な内容	
<p>たからづかし 宝塚市 (兵庫県)</p>	<p>○人材交流</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間の視点を受け入れるため、地域フィールドラボ(※)等を活用 ※民間企業のリーダー人材を自治体に研修員として派遣し、自治体職員や地元市民団体とともに、問題解決を行うプロジェクト ・興味・関心をもつ業務がある職員が、より詳細な業務内容への理解を深め、今後のキャリア形成に役に立てるため、庁内インターンシップ制度の実施を検討
<p>おおずし 大洲市 (愛媛県)</p>	<p>○女性職員の人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性職員の活躍推進の視点を踏まえ、積極的な管理職への登用や職域の拡大により、政策方針決定過程への女性職員の参画の拡大に努めるとともに、中長期的な人材の育成に努め、マネジメント能力の向上を図る ○グローバル化に伴う人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ・外国人対応能力向上のための語学研修を実施 ○若手職員の自主勉強会への支援 <ul style="list-style-type: none"> ・自主勉強会(配属先に縛られず集い、市の活性化のための課題解決策を検討する場として職員自らが立ち上げる)を支援し、若手職員の発想力・行動力・企画力の向上を図るために、先進地視察、スキルアップ研修等を実施 ○技術職員の技術力の向上 <ul style="list-style-type: none"> ・ジョブローテーションを通じ、高度な技術力を備えた技術職員を育成
<p>まるがめし 丸亀市 (香川県)</p>	<p>○研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・豊富な市民感覚を養うため、各コミュニティ毎に地域を担当する職員を任命し、地域活動への参加推進
<p>たがわし 田川市 (福岡県)</p>	<p>○人財育成サイクルの構築(再掲)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職制ごとに求められる役割を踏まえつつ、成長段階における効果的な取組環境の整備を図るため、職制と経歴年数を踏まえた成長段階(キャリアステージ)を設定した上で、「役割・目標の明確化、研修、評価、改善」のサイクルを回す総合的な人財育成の仕組みである「人財育成サイクル」を構築し、職制ごとに求められる役割に呼応したキャリアステージにおける能力の取得目標を明確化させている

Ⅲ 働き方・職場環境の見直し

団体名	具体的な内容
<p>ひろしまし 広島市 (広島県)</p>	<p>○女性職員の活躍の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・育児等により長期間職場を離れたり、配慮を必要とする期間が生じる女性職員について、意欲を持って育児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すキャリアパスを例示 ○仕事と家庭生活との両立支援 <ul style="list-style-type: none"> ・柔軟な働き方を可能とする環境整備の一環として、テレワークについて、1日単位としている利用単位を1時間単位で利用できるよう見直し、よりフレキシブルな勤務を可能とすることを新たに定めている
<p>こくぶんじし 国分寺市 (東京都)</p>	<p>○重要課題への対応について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・係長職以下の職員を主対象に計画的に仕事を進める手法を学ぶ研修を実施しワーク・ライフ・バランスの推進を図る ・ハラスメント防止研修を実施し、ハラスメントが発生した場合、相談員が相談を受けるほか、組織として迅速かつ適切に問題解決できるように対応することでハラスメント防止を図る ・ストレスチェック実施、研修実施、産業医・臨床心理士・保健師による健康相談、安全衛生に関する情報提供のためのニュース発行等によりメンタルヘルスの維持向上を図る
<p>さかどし 坂戸市 (埼玉県)</p>	<p>○女性職員の活躍推進(管理職等への女性登用)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産休・育休からの円滑な復帰支援対策やライフイベントを考慮したキャリア形成 ・ワーク・ライフ・バランスの推進に関する研修実施などによる、職員の意識啓発 ・女性職員のキャリアアップの意識開発と昇格への意欲向上のため、研修の実施 ・女性管理職が自らの仕事の内容や魅力や魅力を後輩職員に伝える機会を設ける
<p>しまし 志摩市 (三重県)</p>	<p>○働きやすい健全な職場環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報の共有やコミュニケーションを充実させるとともに業務改善等につなげるため、毎朝の朝礼・ミーティングを実施 ・時間外勤務の縮減を図るため、時間外勤務状況を常に把握し、業務効率の向上やノー残業デーを設定 ・相談窓口等の相談体制の周知を図るとともに、あらゆるハラスメントの防止・対策の強化に努める ・メンタルヘルス研修の実施等、職員の心身両面にわたる健康管理体制を充実させることについて定めている <p>○職員研修の積極的な実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・所属長は研修参加への意識付けを行う ・研修参加職員の担当業務を職場全体でフォローするなど研修に参加しやすい環境づくりに努める
<p>うえだし 上田市 (長野県)</p>	<p>○女性職員の活躍推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・時間制約のある中でも職員が活躍できるよう、限られた時間の中で集約的・効率的に業務を行う職場風土の醸成 ・長時間勤務の縮減や計画的に休暇が取得できる職場環境づくり ・管理監督職の各段階における人材の確保を視野に入れた人事配置を行いキャリア形成を支援 ・これまで女性の配置が少なかったポストを含めた多様なポストへの積極的な登用

具体的な内容	
神奈川県	<p>○優秀な職員の採用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織運営の基礎となる優秀な人材を採用するため、「採用に関する説明会」や「職場見学会」の開催、希望者に対する個別面談の実施など、合格者に対する入庁支援を実施し、合格者の不安を解消し、円滑な入庁につなげる取組を推進 <p>○適切かつ柔軟に行政課題に対応できる職員育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成基本方針に掲げる人材育成のための取組について、短期的なアクションプランを明らかにしながら、具現化を図る <p>○人材育成の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成の実行性を高めるため、各取組（人材の確保、開発、活用、評価）、を有機的に関連付け、人材育成トータルシステムとして取り組む ・職員の能力を最大限に発揮するため、職員のキャリアプランを尊重しながら、一定分野で活躍できるよう、複線型人事制度の確立を目指す ・各所管においても職員の育成方針を定めるなど、組織をあげて職員の成長を支援
すいたし 吹田市 (大阪府)	<p>○組織マネジメントシステムの確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ・常に改善し続ける組織風土をつくるために、目標や価値観を組織全体で共有 ・トップダウンによる迅速な意思決定とボトムアップによる職員の取り組みの連携 ・組織目標に基づき、人と事業を統合した組織マネジメントシステムを確立し、組織全体で人を育成 <p>○トータル人事システムの確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員一人一人の能力が最大限に引き出され、職員のやる気を生み出すメカニズムを理解した上で、人材確保から給与・登用・退職までの人事諸制度を総合的に構築
はつかいちし 甘日市市 (広島県)	

問1(3) 人材育成基本方針を策定する上で工夫した点

I 課題把握等

- 有識者ヒアリングやアンケート、意見交換会で明らかとなった課題を踏まえ、見直しポイントを設定
- 個々の職員の資質や個人能力に向けた施策のみならず、「組織の向上を図り、組織で仕事をする」「組織で人を育てる風土を醸成する」との視点から、施策体系の見直しを実施
- 少子高齢化や人口減少、女性活躍推進法の施行、ワーク・ライフ・バランスに対する意識の高まり、働き方改革など社会経済状況等の変化への対応を踏まえながら、これまでの人材育成基本方針の各取組を検証し、課題を確認した上で、新しい人材育成基本方針を策定
- 職員アンケートを実施し、アンケート結果より導き出された課題を基に方針を決定

II 人材確保

- 多種・多様な人材の確保に向け、大学生など若い世代に対する公務職場への理解と関心を高めるための採用活動の強化
- 採用抑制に伴う職員が少ない年代の現状を踏まえ、社会人経験者など多様な人材の確保
- 採用の段階で目指す職員像に合った人材を多く集め、計画的に育成していくことが必要であるため、情報発信の強化や多様な採用形態を活用

Ⅲ 能力開発

- 職員の資質・能力向上のための「PDCAサイクル」と中長期的な視点から目指すべき職員像の実現に向け、ステップアップする過程を指す「キャリア形成」を組み合わせた、「人材マネジメント」として再構築
- 県民、企業、各種団体等の多様な主体と協働して課題解決に取り組む力の育成
- 若手職員からの意見等を参考に、業務上の課題や、その克服・成長に向けた研修受講等について、評価者が適切に助言・指導を行えるよう、評価者・被評価者の負担も考慮しつつ、面接のさらなる充実に向けた検討を実施
- 人事考課の結果等に基づき、個々の強みや弱みに応じた能力開発
- 若手職員の基礎的なスキルの定着の促進に向け、一部研修への理解度テストの導入
- 時間的に自由度の高いeラーニングの充実を図り、職員の自発的な能力開発を支援
- 人事評価制度を人材育成、組織力向上のツールとして有効に活用することを意識し、人事評価面談等を活用したOJTの充実や評価項目と研修メニューの連動、評価結果の人事配置等への活用などの取組促進
- 職員の能力向上を目指し、段階的にステップアップしていくためのステップアップフォローを作成
- 各分野における中核人材の育成をはじめ、人材育成にかかる取組内容の充実・強化を図っていくという視点で改定

IV 職場環境づくり

- メリハリをつけた仕事の仕方による公務能率の向上を図るため、ワーク・ライフ・バランスの実践に取り組む管理職を評価
- 職員が能力を最大限に引き出すことができるよう、働き方改革による魅力ある職場づくりの推進
- 働きやすい職場環境づくりを基礎部分とし、①ダイバーシティ&インクルージョンの実現 ②ワーク・ライフ・バランスの実現 ③ハラスメント防止 ④健康管理メンタルヘルスを推進
- 地方自治体を取り巻く環境が年々厳しさを増していく中、「良好な職場環境」を基盤にした能力の開発・発揮を目指し、戦略的に取り組む

V 女性活躍の推進

- 意欲と能力のある女性職員に対する職域の拡大やポスト職への登用の推進
- 女性活躍推進について、具体的なプログラムを実施メニューに位置づけ

VI 防災意識の醸成

- 不測の事態にも柔軟かつ粘り強く対応できる力として、震災後に各分野で注目された「レジリエンス（逆境力育成）」の視点を入れ、目指す職員像に「前向きさとしなやかな粘り強さを持って挑戦する職員」を追加

問2 人材育成基本方針と人事評価における評価項目の連動

団体区分	策定団体数 (R17.7.1現在)	連動している	連動していない	連動率	連動予定がある団体 (連動していない団体のうち)
都道府県	47	41	6	87%	3
指定都市	20	20	0	100%	0
市	761	602	158	79%	69
特別区	22	15	8	68%	4
町	691	408	289	59%	72
村	156	63	91	40%	27
市区町村計	1,630	1,088	546	67%	-
全団体計	1,697	1,149	552	68%	-

<人材育成基本方針と人事評価における評価項目との関係性>(例:鳥取県)

人材育成基本方針	人事評価
<p>[求められる鳥取県職員像] 協働と連携により、地域の発展に貢献する職員</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 公平・公正な職務遂行に使命感・誇り(志)・意欲を持って取り組む職員 ■ 円滑なコミュニケーションにより組織の内外で連携を図る職員 ■ 地域・組織の課題やその解決策について自ら進んで考え、行動する職員 ■ 地域を支える「人材財」として成長し続ける職員 <p>[特に重要な(大切にしたい)能力、姿勢]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・県民の幸福(充実した生活、安心)の実現に向けた 高い使命感や誇り ・公務員としての役割を果たす 高いコンプライアンス意識 ・円滑なコミュニケーションや協働・連携の基礎となる 対話力、調整力 ・組織のチームワークにつながる 協調性・貢献力 ・環境変化の中で、地域や組織の課題に気づき、論理的に考察、判断し、その解決策を見つづける 力 ・県民視点に立って 課題の把握や解決方策を検討し、具体化し、実行する力 ・組織目標・業務目標の達成に向け、組織や業務を 的確にマネジメントする力 ・業務の高度化・複雑化に対応できる 高い専門能力(専門性) ・成果を生み出すために、自らの能力を高め、最大限に発揮しようとする 意欲や行動力 ・仕事を通じて 職員を指導し、育てる能力(人材育成能力) 	<p>[行動評価の評価項目]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 責任ある行動、役割の遂行 ○ 規律、コンプライアンス ○ 協働・連携、対話・説明、意思疎通・調整 ○ チームワーク(組織内連携) ○ 理解・判断、論理的思考 ○ 企画・立案、業務改善提案、情報収集活用 ○ 目標設定、業務マネジメント(業務の管理) ○ 知識・技能、専門性、注意・安全対応、事業実施・実務処理 ○ 自律性、積極性(意欲) ○ 人材育成、人材マネジメント(人材の活用)、イクボス度 <p>↓</p> <p>[職位に応じて求められる行動(水準)]</p> <p>⇨</p> <p>[職位ごとに求められる「基本的な役割」]</p>

問3 「研修基本方針の策定状況」について

団体区分	団体数 (R1.7.1現在)	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	772	745	27	96.5%
特別区	23	23	0	100.0%
町	743	665	78	89.5%
村	183	132	51	72.1%
市区町村計	1,721	1,565	156	90.9%
全団体計	1,788	1,632	156	91.3%

問3(1) 地方公務員法第58条の2に規定する研修の実施状況の公表

団体区分	団体数 (R1.7.1現在)	平成30年度版を 公表している	公表している (平成29年度以前)	公表していない	公表率
都道府県	47	29	18	0	100.0%
指定都市	20	13	7	0	100.0%
市	772	352	377	43	94.4%
特別区	23	15	7	1	95.7%
町	743	279	332	132	82.2%
村	183	47	65	70	61.2%
市区町村計	1,721	693	781	246	85.6%
全団体計	1,788	735	806	246	86.2%

問3(2) 職員の研修制度

団体区分	団体数 (R1.7.1現在)	勤続年数ごとの研修を 実施	職位ごとの研修を実施	ライフサイクルに応じ た研修を実施している	選択式の研修を実施 している	その他特筆すべき研修がある
都道府県	47	29	18	24	43	12
指定都市	20	13	7	10	17	5
市	772	352	377	43	451	86
特別区	23	15	7	1	20	3
町	743	279	332	132	377	57
村	183	47	65	70	96	10
市区町村計	1,721	693	781	246	944	156
全団体計	1,788	735	806	280	1004	173

<問3(2) その他特筆すべき研修の主なもの>

I 働き方の見直し

団体名	具体的な内容
せんなんし 泉南市 (大阪府)	・働き方改革・ワークライフバランス研修を実施し、ほとんどの管理職が受講。(内容:①ワーク・ライフ・バランス推進についての理解、②仕事の進め方の見直し及び質の向上を行い時間外勤務抑制、③いきいきと働ける職場・生活環境づくりのためのマネジメント法習得)
なんしゅう 南城市 (沖縄県)	・職員の長時間労働の改善と企画立案能力と問題解決能力養成を目的とした「働き方改革推進リーダー養成研修」を令和元年度から実施予定。

II 女性活躍に関する研修

具体的な内容	
団体名 岩手県	<ul style="list-style-type: none"> 実践的なマネジメントスキルの習得を支援することを目的に、国や政府の現役女性幹部を招き研修の実施
団体名 鹿児島県	<ul style="list-style-type: none"> 女性職員キャリアサポート研修の実施。(・外部講師：出産、子育てといった就業環境の変化、多様な視点がある中で女性の視点が新たな価値を生むこと等 ・内部講師(先輩女性職員)：経験談発表等)

III 官民交流等

具体的な内容	
団体名 栃木県	<ul style="list-style-type: none"> 「民間企業から学ぶ研修会」、民間企業派遣研修の実施
団体名 石川県	<ul style="list-style-type: none"> 県内市町、民間企業、隣県職員と合同で官民合同幹部職員研修の実施 県と民間企業の若手職員が参加する企画立案研修の実施
団体名 和歌山県	<ul style="list-style-type: none"> 新たに係長級になった職員を、県内に事業所を有する民間企業等へ1ヶ月間の業務に従事させ、職員の意識改革を行い県民の目線に立った業務運営への取組の推進
せとし 瀬戸市 (愛知県)	<ul style="list-style-type: none"> 幹部職員育成のため、地元有力企業の代表者等を講師として招いた「幹部会研修」を実施 協働によるまちづくりを推進するため、市民と職員が合同で参加する「市民とつくるまちづくり研修」を実施
しよなわてし 四條畷市 (大阪府)	<ul style="list-style-type: none"> まちづくりや産業振興等、実際に現場で取り組みを行っている方(他市職員や民間企業の方)を招き、そのジャンルに特化した研修の実施
しまばらし 島原市 (長崎県)	<ul style="list-style-type: none"> 先進IT企業に職員を派遣する民間企業派遣職員研修の実施

問4 今後の人材育成及び職員研修のあり方

I 公務を支える多様な人材育成

- 所属の枠を越えて様々な課題を的確に把握し、課題解決に前向きに取り組む職員を育成
- 個々の職務やキャリアプランに応じて能力を伸ばせる研修体系の整備
- 業務に直結する専門性の高い研修情報の提供や自主選択研修の導入により、選択肢を増やすことを検討
- 公務員制度の改革のみならず、地方分権の推進に伴う自治体が担う役割の多様化、働き方改革に伴う長時間労働の是正や効率的な行政経営の推進、ベテラン職員の大量退職等に伴う人材不足などを背景として、職員に求められる能力や資質をより一層向上させていく取組
- 県内中小企業等への派遣研修により、企業の実情を体験し、人的ネットワーク拡大や経営感覚等の習得
- 多様な機関（NPO、教育機関、行政機関、民間等）との連携できる職員の人材育成や研修の実施
- 様々な事象に臨機に対応できる人材を育成するために必要となる研修や、若手のうちから指導育成の意識や能力を高めるOJT体制の充実
- 計画的な昇任管理を行うための若手リーダーの早期育成、選抜的キャリア育成
- 管理職員・監督職員が自身の役割の認識や部下育成等のマネジメント能力の向上を図るための研修を実施するとともに、若手職員の早期離職の防止や女性活躍を推進するため、若手職員・女性職員のキャリア形成支援を検討
- 勤続年数が長い又は高職位の職員ほど研修受講が少ないのが現状であるため、中堅職員から高齢層職員の人材育成及び研修を重点的に実施

問4 今後の人材育成及び職員研修のあり方

Ⅱ 働き方・職場環境の見直し

- 職員の年齢構成が若年層の比重が大きくなっていくことが想定されていることに加え、AI・RPA等最先端技術の活用が求められているなどの社会変革に対応できる職員の育成
- 多様な職員がそれぞれの職場、職層において、モチベーションを維持・向上でき、活力ある組織風土の創造
- 自分自身でストレスをコントロールしていく「コーピングスキル」の習得をはかるための研修
- 時間的制約のある職員も含めた全ての職員が能力を十分に発揮できるよう、職員の意識改革・働き方の見直しによるワーク・ライフ・バランスの実現や女性職員の活躍を推進するとともに、メンタルヘルスやハラスメント防止対策など、安心して働き続けられる職場環境づくりの推進

Ⅲ 公務員制度改革等への対応

- 定年引き上げや若年層の大量採用及び社会人経験のある職員の採用増など、状況の変化に応じ、その時に必要となる事項を含めた研修を実施
- 会計年度任用職員や再任用職員、また合理的配慮が必要な職員が所属する職場向けの研修について検討
- 定年引き上げにより高齢層職員が増加するにあたり、セカンドキャリアに関する研修、50代の職員に対するモチベーションを高める研修や60歳以降の働き方に関する研修等の必要性
- 退職後の再任用や定年引き上げ制度を有効に活用することで、本来あるべきOJTの職場環境を再構築するとともに、執務を離れて行われる研修(Off-JT)を有機的に機能させながら人材育成等に努めていきたい
- 組織力や県民サービスを維持・向上させていくためには職員ひとりひとりのパフォーマンスの向上が一層必要
- 人事評価結果のフィードバックの仕組みの構築、多面観察制度の導入の検討。人事評価制度と連携したキャリアデザインを描ける複線型の昇任・給与制度の検討

地方公共団体における人事評価結果の 活用状況及び活用促進について

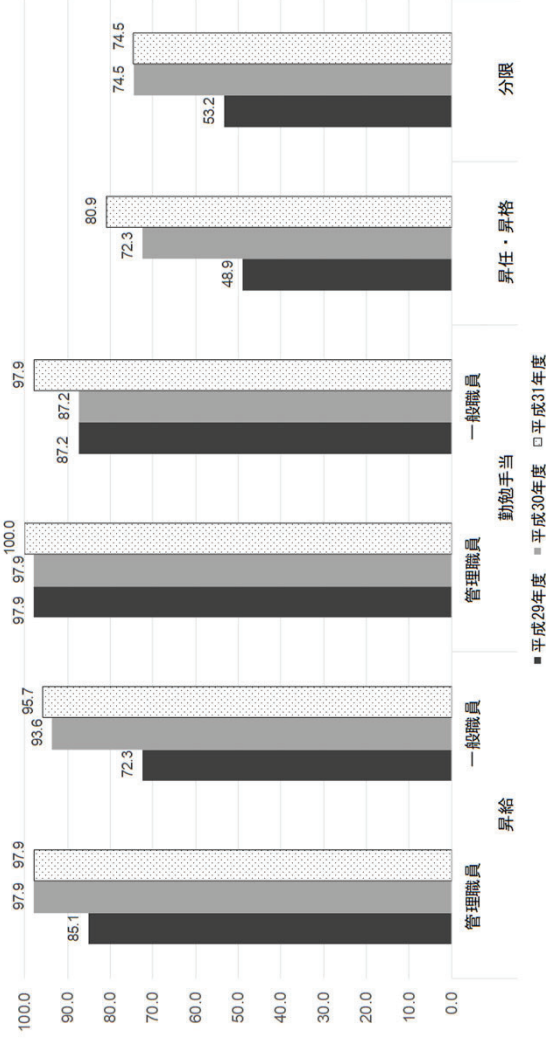
地方公共団体における人事評価結果の活用状況及び活用促進について

1. 人事評価結果の活用状況

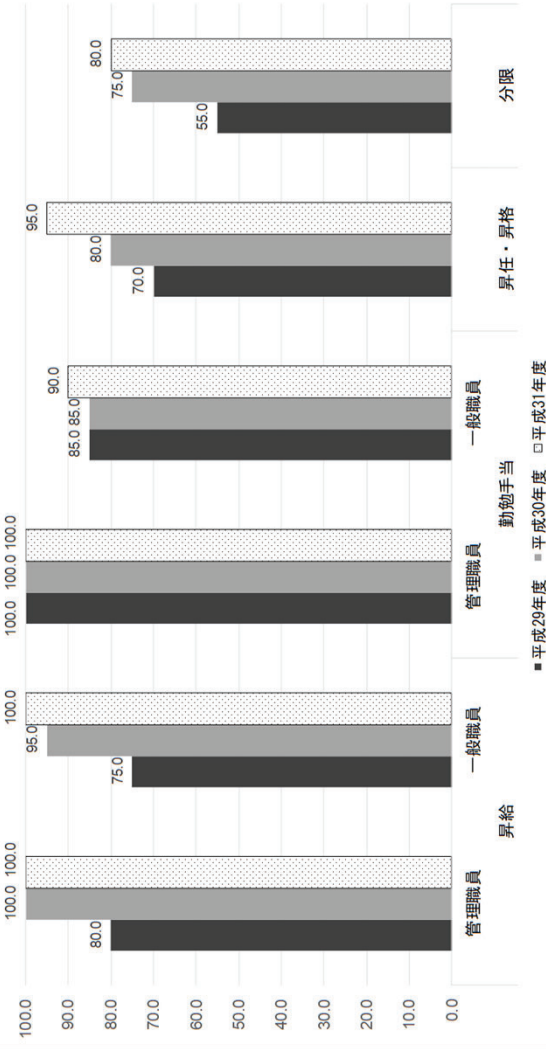
○総務省が実施している調査の結果によると、平成31年度4月時点で、都道府県、政令指定都市のほぼ全ての団体において評価結果を昇給、勤勉手当に活用している一方で、市区町村においては、昇給、勤勉手当、昇任・昇格、分限への活用は約5割程度※となっている。
 ※東京都23区は昇給、勤勉手当への活用が100%

○地方公共団体における人事評価結果の活用が着実に進んできている状況となっている。

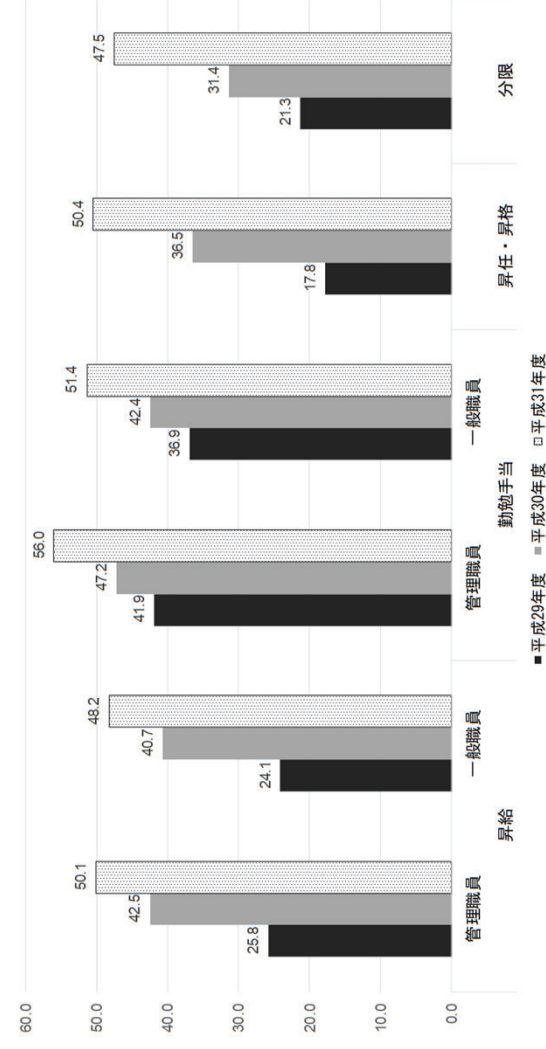
都道府県における人事評価結果の活用状況の推移



政令指定都市における人事評価結果の活用状況の推移



市区町村における人事評価結果の活用状況の推移



注1：平成31年度の調査結果は公表前データ。

注2：調査は4月1日時点で実施。ただし、昇給及び勤勉手当の平成29年度は、10月1日時点で調査を実施。

2. 人事評価結果の活用促進の取組について

これまでの取組

総務省としては、全ての地方公共団体に人事評価結果が適切に活用されるよう、以下の取組を実施している。

- 平成26年8月に人事評価制度の運用に関する留意事項について通知を发出
- 各種会議の場を活用し、制度の適切な運用に向け、取組を推進
- 人材育成専門家派遣事業における個別助言やグループワークの実施
- 団体ヒアリングに基づく助言、団体の実情に応じた個別助言

今年度の取組

上記の取組に加え、以下の取組を実施している。

- 団体における人事評価結果の活用に向けた工程表の作成
 - ・平成29年度から現在までの取組を整理するとともに、目標達成に向けた今後の具体的な取組を記載した工程表を作成
 - ・平成30年度の総務省調査の結果、管内市町村における人事評価結果の活用が低調な道府県が対象（28団体）
- プッシュ型助言の実施
 - ・総務省と各県市町村課の共同により、管内市町村などに対し、改めて人事評価の重要性と早期の活用を助言
 - ・意見交換の場を設け、管内市町村間で課題や取組事例を共有
 - ・令和元年11月12日時点で5県で実施し、今後も二一ズのある団体で実施予定

第32次地方制度調査会「2040年頃から逆算し顕在化する 地方行政の諸課題とその対応方策についての中間報告」

第32次地方制度調査会について

1. 概要

地方制度調査会は、地方制度調査会設置法により、内閣総理大臣の諮問に応じて地方制度に関する重要事項を調査審議するため、昭和27年12月、総理府（現：内閣府）に設置。

平成30年7月5日に、第32次地方制度調査会の第1回総会が開催され、総理より諮問。

2. 委員

（任期：H30.7.5～R2.7.4）

委員は、内閣総理大臣が任命することとされており、30人以内で構成。任期は2年で国会議員、地方公共団体の議員、地方公共団体の長等及び学識経験者により構成。

委員

第4回総会時点(R1.10.25時点)

【学識経験者18名】

- ◎ 飯島淳子 東北大学教授
市川晃次 住友林業(株)代表取締役社長
伊藤正匡 首都大学教授
太田真由美 東京大学教授
大橋雄裕 上智大学教授
大屋山礼 慶應義塾大学教授
大岡浩礼 駒澤大学教授
中央常智里尚 地方公務員共済組合連合会理事長
勢田谷牧 東京大学教授
田中口原 西南学院大学教授
谷口博美 事業構想大学院大学学長、(株)宣伝会議取締役
武村山横渡 慶應義塾大学准教授
★ 山本隆司 東京大学教授
横井佳子 (株)コロボロボ代表取締役
渡 慶應義塾大学教授

【国会議員4名】

- あかま二郎 衆議院議員
井上信治 衆議院議員
坂本哲志 衆議院議員
武内則男 衆議院議員

【地方六団体6名】

- 飯田立野荒松 徳島県知事(全国知事会会長)
泉中谷尻木尾 京都府議会議長(全国都道府県議会議長会会長)
嘉英秀哲 福島県相馬市長(全国市長会会長)
門夫清雄 大分市議会議長(全国市議会議長会会長)
佐賀県有田町議会議長(全国町村議会議長会会長)

(委員28名)

(◎:会長、○:副会長、★:専門小委員会委員長)

3. 諮問

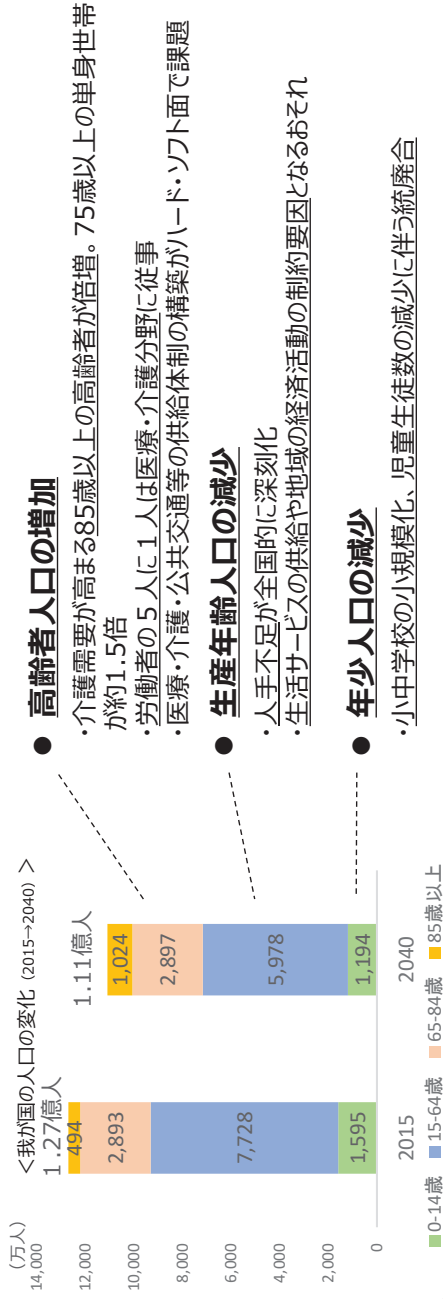
人口減少が深刻化し高齢者人口がピークを迎える2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応する観点から、

- ・ 圏域における地方公共団体の協力関係、
 - ・ 公・共・私・私のベストミックス
- その他の必要な地方行政体制のあり方について、調査審議を求めらる。

第32次地方制度調査会 中間報告の概要① (第1 2040年頃にかけて顕在化する変化・課題)

人口構造の変化・課題

- 2040年頃にかけて人口減少は加速 (▲88万人/年(2040))
- 指定都市や県庁所在市のみならず、東京圏においても人口減少と高齢化が進行
- 世界人口は2040年には約92億人。農水産物輸出やインバウンド需要取り込みが課題



高齢者人口の増加

- 介護需要が高まる85歳以上の高齢者が倍増。75歳以上の単身世帯が約1.5倍
- 労働者の5人に1人は医療・介護分野に従事
- 医療・介護・公共交通等の供給体制の構築がハード・ソフト面で課題

生産年齢人口の減少

- 人手不足が全国的に深刻化
- 生活サービスの供給や地域の経済活動の制約要因となるおそれ

年少人口の減少

- 小中学校の小規模化、児童生徒数の減少に伴う統廃合

インフラ・空間に関する変化・課題

- 高度経済成長期に、人口増加に伴い集中的に整備してきたインフラが老朽化
- 道路、河川、下水道、公園、公営住宅等に係る維持管理・更新費は2040年代に最大で現在の約1.4倍に
- 空き地・空き家の増加の進行により、都市が低密度化・スポンジ化

○ 2040年頃にかけての人口構造の変化は、サービスの需要と供給の両面に大きく影響を与え、サービスの持続可能性に影響を及ぼす

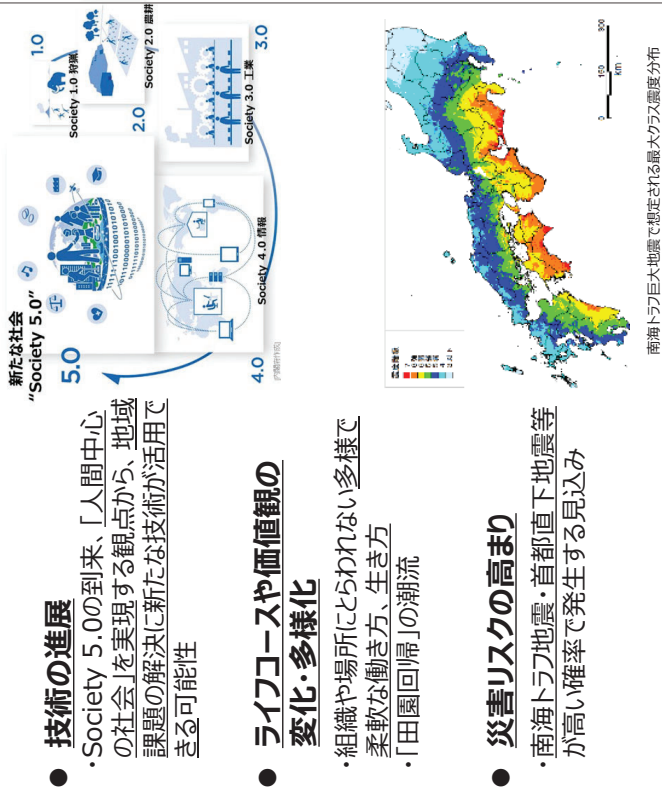
- 支えを必要とする者や更新時期が到来したインフラが増加する一方で、支え手・担い手が減少するギャップにより、多様な分野において課題が顕在化
- 東京一極集中の継続は、人材の偏在に拍車をかけ、これらの課題の深刻さを増幅させるとともに、大規模災害時の大きなリスクとなり、地域社会の持続可能性への脅威となる

地域ごとに異なる変化・課題の現れ方

○ **変化・課題の現れ方は、高齢化の進行状況、地理的条件、活用可能な経営資源の違い等により、地域ごとに大きく異なる**
 (例えば、75歳以上人口が急増している市町村でも、15～74歳人口の増減は様々であり、ギャップの現れ方には大きな違いがある)

⇒ **各地域において、変化・課題の現れ方を見通し、資源制約の下で何が可能なのか、どのような未来を実現したいのか、ビジョンを共有し、その未来像から逆算して、長期的な視点で必要な対応を選択していくことが重要**

技術・社会等の変化・課題



● 技術の進展

- Society 5.0の到来、「人間中心の社会」を実現する観点から、地域の課題の解決に新たな技術が活用できる可能性

● ライフコースや価値観の変化・多様化

- 組織や場所にとられない多様な柔軟な働き方、生き方
- 「田園回帰」の潮流

● 災害リスクの高まり

- 南海トラフ地震・首都直下地震等が高い確率で発生する見込み

○ **Society 5.0の到来など新たな技術の進展、ライフコースや価値観の変化・多様化により、課題の現れ方を変える可能性がある**

- 新たな技術を地域社会へ実装していくことができれば、人材不足や距離の制約等を乗り越える可能性
- 地方圏への新たな人の流れや多様な人材の参加が広がることで、課題の現れ方が緩やかなものとなる可能性

議論の材料となる

各地域の将来推計のデータ
「地域の未来予測」

第32次地方制度調査会 中間報告の概要② (第2 2040年頃にかけて求められる視点・方策)

- 人口増加や従来の技術等を前提として形成されてきた社会システムのままでは、2040年頃にかけて生じる変化・課題に対応できなくなるおそれ
⇒ **社会システム (制度、インフラ、ビジネスモデル、社会的な慣習等) を変化に適応したものとデザインし直す好機**
- 地方公共団体は、厳しい資源制約の下でも、持続可能な地域社会を実現していくことが必要
⇒ 地域課題に総合的に対応する**地方公共団体が、新たな技術を基盤として、多様な主体と連携し合うネットワーク型社会を構築し**、それぞれが持つ情報を共有し、資源を融通し合うなど、**地域や組織の枠を超えて連携・役割分担**することで、住民の暮らしを支える力を高めていくことが必要

ひと

- ✓ 時代の変化に対応できる人材育成
- ✓ 技術を活用し、多様な住民が自分らしく活動の幅を広げられる環境整備
- ✓ 人材が希少化する中、地域や組織の枠を超えて人材をシェア
- ① 地域社会を支える人材の育成
 - ・ **個人に最適化された学び**の充実、地域活動の継承など次世代の育成
 - ・ **地域の将来像に即した**特色ある高等教育機関や高等学校を核に、**産業・地域の担い手の育成**
 - ・ **地域のイノベーションを生み出す職員**の育成
 - ・ **地方議会への多様な人材の参画促進**
- ② 多様で柔軟な働き方の実現と地域経済の活力向上
 - ・ テクノロジーを活用した**時間や場所にとらわれない働き方**
 - ・ 起業・スタートアップなど**変革しようとする事業者**の支援
 - ・ **就職氷河期世代などへの支援**
 - ・ **広域的な産業・地域雇用政策、インバウンド対応**
 - ・ 地域の創意工夫を引き出す**規制の見直し**

インフラ・空間

- ✓ 人口構造の変化に応じたインフラ・空間の適正管理
- ✓ 技術や社会の変化に対応したインフラの利用価値の向上、スマートシティの実現
- ① インフラ・空間の持続可能な管理
 - ・ 長寿命化、適正立地、施設の有効活用など**インフラを賢く長く使うための管理手法の見直し**
 - ・ 利用者数等の将来見直し等に応じた適正立地
- ② 地域の枠を超えた連携
 - ・ **市町村の区域にこだわらない都市機能の適正配置**
 - ・ **生活圏や経済圏での公共交通のネットワーク化**
 - ・ **都道府県や市町村との連携によるメンテナンス体制の構築**
 - ・ 市街地のリノベーション
 - ・ **広域連携による仮設住宅等の確保**など大規模災害への事前防災・減災
- ③ 組織の枠を超えた連携
 - ・ 民間の力を引き出す**公共民間の対話**の場、**公共施設と民間施設の複合化**等
 - ・ 暮らしを支える**生活機能の拠点づくり**

広域連携

- ・ 生活圏や経済圏での連携
- ・ 都道府県による支援
- ・ 災害時など多様な広域連携

③ 地域の枠を超えた連携

- ・ **都市と農山漁村の交流と「関係人口」の拡大**による新たな地域づくり
- ・ 広域的な行政課題に対し、**生活圏や経済圏を同一にする自治体による連携**
- ・ **都道府県と市町村の柔軟な連携**
- ・ **大規模災害、広域観光等に関する都道府県間の協力**
- ・ **地方圏への定住・UIJターンを促す環境整備**

④ 組織の枠を超えた連携

- ・ 住民が継続的に活動するための**仕組み**
- ・ **副業・兼業**などによる**「一人複数役」の実現**
- ・ **官民での専門人材のシェア**
- ・ **公共民間をつなぐ「コネクター」人材**
- ・ **新たな民間サービスを活用した地域の課題解決**

技術

- ✓ Society 5.0へ円滑に移行するためのひと・インフラへの投資
- ① ひとへの投資
 - ・ 技術を使いこなすための**STEAM教育、デザイン思考の養成、官民を行き来する柔軟なキャリアパス**
 - ・ 小規模市町村も技術の恩恵を享受できるように、**CIOの広域配置**等
- ② インフラへの投資
 - ・ **システム標準化・共同化**など行政サービスのデジタル化
 - ・ **共通プラットフォーム上のAI等の共同利用**の促進
- 公共の連携
 - ・ 地域の**共同組織**のあり方
 - ・ **公務員の地域活動**
- 行政のデジタル化
 - ・ 自治体システムの標準化
 - ・ 多数自治体によるAI・IoT等の**共同開発・共同利用**
 - ・ ICT人材の**確保・育成策**

⇒ **今後、地域や組織の枠を超えた連携、技術を活かした対応等の方策を講じていくために求められる地方行政体制のあり方について、調査審議**

※ 関係府省及び地方公共団体における対応が考えられる方策については、各地方公共団体が住民の暮らしを持続可能な形で支えていくことができるよう、必要な制度改正や環境整備等に取組むことを期待

2040年頃から逆算し顕在化する地方行政の諸課題とその対応方策についての中間報告（抄）

（第32次地方制度調査会中間報告（令和元年7月） 公務員の人材育成関係①）

2 2040年頃にかけて求められる方策

(1) ひとに着目した方策

① 地域社会を支える人材の育成

ウ 公務の担い手育成

時代に応じた専門知識や課題解決能力を有する公務の担い手を育成することが求められる。職員が分野横断的に、地域や組織の枠を越えて、行政のあり方を見直す構想力を身につける必要がある。また、多様な主体との連携により、地域のイノベーションを生み出したり、促進したりすることができる人材が公務で活躍していくことが重要になる。

人材育成には、組織文化の改革を含め、長期間を要することから、できることから早急に取り組むことが重要である。

③ 地域の枠を越えた連携

ウ 地域間の協力

専門人材は、その専門性を活用する機会の多い都市部に偏在する傾向がある。医療・保健・福祉、徴税、土木・建築、災害対応といった分野での技術職・専門職の確保が必要になる。地方公共団体の枠を越えて人材を活用し、専門性が求められる行政サービスを提供し続けられるようにする必要がある。（中略）

都道府県には、広域的な事務への対応に加え、補完機能や広域調整機能を発揮することが求められる。市町村を補完・支援するため、職員による技術支援のほか、専門職員の共同研修や共同採用試験の実施、市町村との事務の共同執行等の柔軟な連携を進めること、市町村間の連携を支援することが必要である。（中略）

大規模災害時においては、復旧・復興に必要な人材を確保するため、地方公共団体間の応援職員の派遣について、短期派遣だけでなく、中長期派遣についても円滑に行う仕組みを充実させる必要がある。

2040年頃から逆算し顕在化する地方行政の諸課題とその対応方策についての中間報告（抄）

（第32次地方制度調査会中間報告（令和元年7月）） 公務員の人材育成関係②

④ 組織の枠を越えた連携

イ 行政と民間の交流

行政と民間がともに希少な人材を困い込むのではなく、所属する組織の壁を取り払い、多様な人材が多様な場で力を発揮できるようにする必要がある。

住民が専門職と連携しながら高齢者の生活支援に携わる仕組みの構築や、地方公共団体による専門性を有する民間経験者の採用等、柔軟な人材確保の取組が求められる。一人が複数の役割を果たせるよう、副業・兼業あるいは「複業」等の柔軟な働き方を積極的に進める必要がある。

地域の実情を把握し、行政実務や政策に通じた地方公務員やその経験者が地域活動に従事すること、また、地方公共団体が、公共部門にはない機動性や資源、ノウハウを有する地域内外の企業、NPO、住民等の多様な主体と連携することが重要である。

そのため、地方公共団体には、地域課題を多様な主体と共有し、課題解決に取り組みもうとする主体とのつながりを形成して、連携をコーディネートする機能が求められる。

(2) インフラ・空間に関する方策

① インフラ・空間の持続可能な管理

イ 農地・森林の管理手法の見直し

農地・森林の現場や所有者に身近な市町村がこうした取組を進めていくためには、人材やノウハウを有する国及び都道府県による市町村の支援など、限られた専門人材を最大限活用する仕組み・体制の構築が必要である。

② 地域の枠を越えた連携

ア 都市機能の適正配置と交通ネットワーク

インフラを適切に維持管理するための専門人材が希少化していく中、近隣市町村との連携や都道府県による支援等により、メンテナンス体制を構築する必要がある。

2040年頃から逆算し顕在化する地方行政の諸課題とその対応方策についての中間報告（抄）

（第32次地方制度調査会中間報告（令和元年7月） 公務員の人材育成関係③）

(3) 技術を活かした対応を行うための方策

① ひとへの投資

各地方公共団体が最先端の技術を使いこなせるよう、Society 5.0時代の地方を支える人材の育成や外部人材の活用等を通じた行政の対応力の強化が必要である。そのため、首長やC I O（Chief Information Officer：最高情報責任者）等のリーダーシップが重要であるとともに、職員には、従来の業務を技術により代替するだけでなく、従来十分にはできていなかった業務に技術を活用するという視点が求められる。

具体的には、オープンデータをEBPMに活かすなど、データや技術を使いこなす職員の育成や、小規模市町村でも技術の恩恵を享受できるようにするため、単独では確保困難な専門人材の広域的な配置や横連携、遠隔での随時の相談・助言が考えられる。また、官民の間を行き来しつつ、一方で学んだ知見を他方で活かしてキャリアアップを図る、柔軟なキャリアパスも考えられる。

② インフラへの投資

ひとへの投資がインフラを活かすのと同様、インフラへの投資は、ひとを活かすことにもつながる。システムの標準化・共同化により、それによって捻出された人的・財政的資源をA I、I o T等の攻めの分野に投資することが可能になる。職員は、標準化・共同化されたシステムやデータに基づく他の地方公共団体との比較分析やデータ共有・連携等により創意工夫した政策立案を行うことができる。職員の負担を軽減することで、職員が、企画立案業務や直接的なサービス提供等の職員にしかできない業務へ集中できる環境をつくることができる。（中略）

また、地方公共団体が協力してデジタル化やそのための人材確保を行う仕組みを検討することが求められる。市町村におけるデジタル化については、都道府県が市町村の取組の実情を把握し、広域的な観点も踏まえ支援することが重要である。

多様な主体との連携

(塩尻市)シビック・イノベーション拠点「スナバ」

巷で話題にされるイノベーションは、ごく限られたカリスマ的実業家によってもたらされる変革がほとんどで、私たち「市民」の姿が照らし出されることはありません。

本当に、イノベーションは、一部のカリスマしか起こせないのでしょうか？

私たちスナバ運営チームは、地域に根ざし持続的にイノベーションを生み出していくのは、生活者であり、企業であり、行政職員であり、アーティストや起業家などの多種多様な人たち、**すなわち「市民」**であると考えます。

そして、そういった**多種多様な「市民」**が活発に出入りし、協働し、成長するためのコミュニティが必要だと考えました。

自らのアイデアやパッションを持った人たちが失敗を恐れず、**作っては壊しを繰り返すことのできる場**としての「スナバ」、ここ起るイノベーションとは、**文字通り「市民」**による**「シビック・イノベーション」**として、様々なインパクトを生んでいきます。

コワーキング (COWORKING)

スナバには、様々な情報やアイデアや情報、試行錯誤の経験や、多岐にわたるスキルやノウハウ、が持ち込まれ、お互いの事業やプロジェクトを結びつけ、輪を広げて加速させます。

基本的なオフィス機能としてのデスクワークやミーティングは勿論、法人登記、郵便受け取り、資料保管なども可能です。新しい働き方の始めの一步も、更なる成長も、多くの人とともにチャレンジできる施設です。

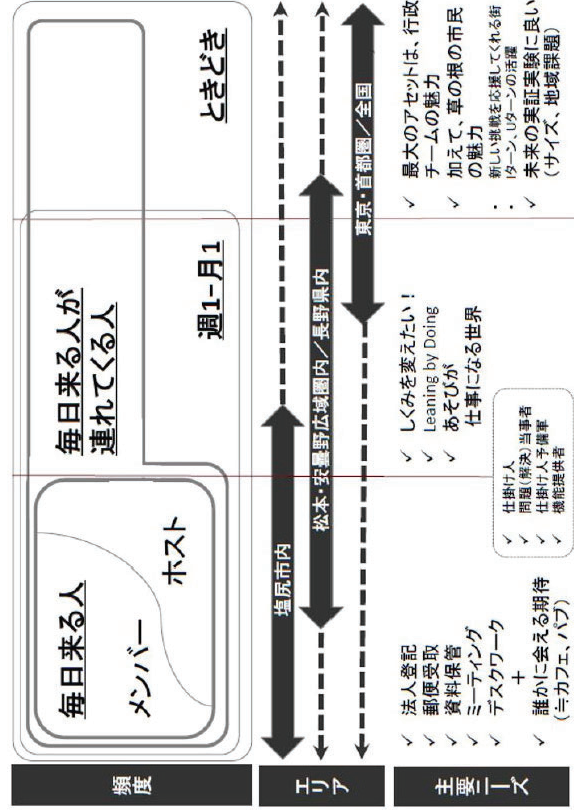
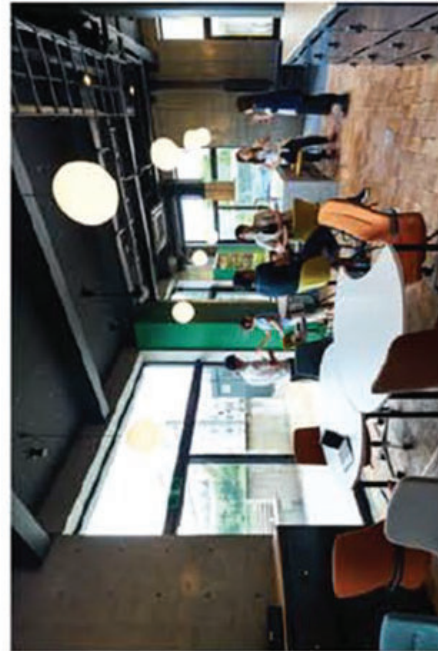
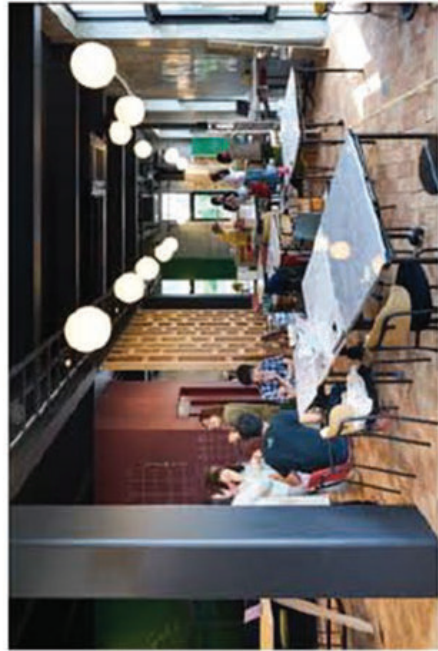
アクセラレーター (ACCELERATOR)

スナバでは、アイデアを形にし、少しでも前に進めるために、テーマ型のアクセラレータープログラムを提供します。

事業上のあらゆる課題やアイデアのほか、経営上の組織課題や、行政課題を持った人が行き交っています。スナバならではの切迫課題とコミュニティを最大限活用して、ビジネスの変化と成長をサポートします。

リビングラボ (LIVING LAB)

塩尻市やスナバ・コミュニティをフィールドとして、開発中のサービスや製品の実証実験ができます。塩尻市は全国の地方自治体のポリウムゾーンである7万人の人口の都市で、全国の地方創生に共通する地域課題があり、基礎自治体としてのサイズが実証実験には最適です。



- ✓ 最大のアセットは、行政チームの魅力
- ✓ 加えて、草の根の市民の魅力
- ✓ 新しい挑戦を担ってける街(タウン、エリア)の活躍
- ✓ 未来の実証実験に良い(サイズ、地域課題)
- ✓ 法人登記
- ✓ 郵便受取
- ✓ 資料保管
- ✓ ミーティング
- ✓ デスクワーク
- ✓ 誰かに会える期待(=カフェ、ハブ)
- ✓ 仕掛人
- ✓ 問題(経営)当事者
- ✓ 仕掛人/学識者
- ✓ 機能提供
- ✓ 事業/市民の境界、ビジネス/ソーシャルの境界、ビジネス/コミュニティの境界
- ✓ アセットが可視化されていない
- ✓ 補助金モデルへの偏り、キャパビルへの意識が薄い
- ✓ 創業支援への偏り、継続・発展支援への意識が薄い

潜在的な機会・アンダーポイント

(塩尻市)シティプロモーション

■ 実施状況

- 本市は、「行政マネジメントの基本方針(長期戦略)」において、民間の持つ機能を最大限活用し、行政経営の効率化と効果向上の両立を推進している。
 - そこで、第1期中期戦略期間中及びH30年度は、首都圏の大手企業と連携し、本市の行政課題等に対し、プロフェッショナル社員と担当職員が協働で課題解決案を検討し、翌年度の予算編成や第2期中期戦略につなげる仕組みとして、「地方創生協働リーダーシッププログラム(MICHIKARA)」を4期、22テーマを実施してきたところ。
 - 本プログラムは、地域課題の解決につながる新しい事業やビジネスを持続的に創り出すイノベーションの場を創出する観点から、第2期中期戦略では「新たな課題解決の仕組みの創造」(10-3-1)に位置づけ、推進してきたところ。
- ## ■ 成果
- プログラムの提案は、主要な施策に係る課題の構造を明確化にしたうえで、実現性の高い革新的な事業が立案され、複数のプロジェクトが実際に予算に計上され始動。
 - 参加職員は、プロフェッショナル社員との協働により、本質課題の構造化や事業組み立て等のノウハウの修得や、民間の当事者意識やスピード感に触れることにより、意識・マインドの向上など、人材育成としても大きく寄与。
 - 本プログラムの官民協働スキームが評価され、「グッドデザイン賞2016」を受賞するなど、シティプロモーションとして大きな成果。
 - 網リクルートホールディングスとの包括連携協定や、ソフトバンク株との官民協働イターンシップの実現など、本プログラムをきっかけに、地方創生を加速化させた多様なネットワーキングの創出。
 - 本年度からは、テーマオナーナとして、塩尻商工会議所、塩尻市社会福祉協議会、塩尻市振興公社、株式会社おじり街元気カンパニーなどが参画し、事業の立案段階から多様な地域のステークホルダーを巻き込むプログラムとして再設計。

■ 課題

- 提案されたソリューション案を地域ステークホルダーと共に、事業として創り込んでいくプレイヤーが不足している(地域における人材供給源の不足)。
- プレイヤーになり得ない大手企業マインドのみで持続可能なイノベーションを創出するのは困難
 - ⇒ 大手企業の視点やマインドだけでなく、新しい革新的なマインドを持つプレイヤーの参画が不可欠
 - ・ 事業化のためのハズオン支援や資金調達のためのハズオン支援や資金調達が行う資金がない)。



■ プログラムの方向性 <平成31年度>

- 「スナバ」を拠点に、大手企業だけでなく、新規事業の立ち上げを得意とするスタートアップ企業が参画するプログラムとして再構築。
- 参画したスタートアップ企業がソリューション案について、行政や地域ステークホルダーと共に伴走しながら事業化できるスキームを構築
 - ⇒ スタートアップ企業に対する必要最低限の活動資金の負担制度の設置
- 事業化に向けて、民間事業者と連携したハズオン支援や資金調達スキームの構築

① MICHIKARA 地方創生協働リーダーシッププログラム

趣旨・目的

シティプロモーションの趣旨である外部の「人・物・金・知恵(情報)」を呼び込み、地域を活性化するため、地域課題に対し市民協働で施策提言を行なう「地方創生への民間活力導入」プログラム「MICHIKARA」の第4期プログラムを実施。

実施内容

- テーマオナーナとして、塩尻商工会議所、塩尻市社会福祉協議会、塩尻市振興公社、(株)おじり街元気カンパニーなどが参加し、多様な地域のステークホルダーを巻き込むプログラムとして設計。
- 一般公募(有償)を行い、多様な首都圏人材が参加。

★第4期MICHIKARA 平成20年7月28日～7月22日
(6月28日 キックオフ、7月6日 中間FW、7月20日-22日 合宿)
(テーマ)

- ① 地方都市における中小企業の事業承継促進プロジェクト
 - ② 市内事業所における労働意欲ある知的障がい者雇用の促進
 - ③ 「外貨を稼げる」市街地戦略構想のデザイン
 - ④ 塩尻型キャリア教育推進プログラム構築
 - ⑤ 根拠地原地域における農地保全プロジェクト
 - ⑥ 運動習慣促進における市民の健康づくり推進
- 〈参加企業・人数 6社25名〉
- ・ソフトバンクグループ 8名
 - ・SoftBank
 - ・日本たばこ産業 5名
 - ・オリエンタルランド 4名
 - ・日本郵便 4名
 - ・全日本空輸 3名
 - ・一般公募 1名(サッポロ)



DRIVE

MICHIKARA地方創生協働リーダーシッププログラムの参画者を募集します



一般公募募集記事



2018.07.22 最終報告会(市長出席)

③ 関係人口の構築／多様な担い手との連携

趣旨・目的

都市部の子育て世代や学生、首都圏大企業人材、県内の若者等を対象とした移住・定住促進のプロモーションによる本市との関係人口の構築を図るもの。多様な担い手との連携によるシティプロモーションを推進する。

実施内容

- 関係人口の構築
- 都市部の子育て世代や学生へのプロモーション(講演)
 - 1 大学での授業 462人
 - 慶應義塾大学160人、明治大学230人、日本大学100人、名古屋大学100人、同志社大学140人、同志社女子大学30人、京都大学コンソーシアム協議会100人
 - 2 自治体大企業での研修・講演 970人
 - IDOM 60人、NTT東日本 60人、じやらんリサーチセンター 30人、40人、60人、電通 30人、15人、ソフトバンク 30人、デロイト トーマツパンチャーサポート 70人、ヤフー 100人、60人、森ビル 20人
- 県内の学生、社会人へのプロモーション(講演)
 - 1 大学での授業 170人
 - 信州大学130人、上田看護専門学校40人
 - 2 県内高校での授業 75人
 - 塩尻志学館、松本深志高校 5人、東京都市大学塩尻高校 30人
 - 3 市内小中学生対象授業 550人
 - 4 市内高校生対象授業 180人
- ◆多様な担い手との連携
 - ・ヤフーアカデミアオープンプログラム(9/26) 60人@東京永田町

Yahoo!アカデミア オープンプログラム

テーマ

「塩尻市の活性化を考える」 Open Space Tech OST



山田 崇さん
長野県塩尻市職員

伊藤 羊一
Yahoo!アカデミア 専員

2018/9/26 水 18:30-22:00

永田町周辺

※集客等の増加、またオンラインでの参加にも申込みが必要となります。詳細は本文をご確認ください。

現地調査での主な意見（塩尻市）

凡例

○：委員等の発言

→：ヒアリング先の発言

【シビックイノベーション拠点「スナバ」】

- 行政課題の解決へ向け、市の職員だけでなく、多様な市民と一緒にイノベーションを共創する空間をつくりたい。産業変革期を生き残る事業者の創出、起業家マインドを持った人材の集積等を目指している。
- コミュニティづくりにこだわっており、社会にインパクトを生み出そうとする人達のコミュニティであるHub Tokyoと連携。Hub Tokyoのスタッフが常駐。月額利用料を払う会員は20名と東京（メンバー数150～200人）に比べ規模が小さい。コミュニティを広げるにはどうすればよいか、手探りで取り組んでいる。
- 一方、高校生が参加しているが、東京では見られないもの。

【シテイプロモーション】

- 外部のプロフェッショナル人材を呼び込み、首都圏大手企業の職員と市職員が連携して施策を提言。市職員のスキルアップにもつながっている。首都圏学生にはインターシップ機会を提供。また、地域課題解決を担う人材の育成にも取り組んでいる。塩尻の挑戦を全国へ広げようと、年200回以上全国で講演。
- スナバのように、塩尻に関心を持つ人が実際に活動できるフィールドがあることが強み。20数年前、塩尻市は日本初の市営インターネットプロバイダ事業を開始。こうした挑戦の蓄積が今の取組の土壌となっている。

毛呂山町 立地適正化計画を起点としたまちづくり

【背景】 ・人口減少トレンド⇒既存法制度は人口増を前提⇒まちづくりレイヤでは「空き家・空き店舗によるスポンジ化」が課題
・行政サービス（≒規模の経済）を維持するには、人口（≒客数）ではなく生産性（≒客単価）が重要
・まちづくりの目指すべき方向性＝土地利用の適正化による町域全体の生産性向上

【PLAN：立地適正化計画の策定】

- ・コンパクト：人口減に対応した効率的なまちづくり
- ・ネットワーク：人の移動＝経済の対流
- ・公民連携：民間企業の採算性が大前提
- ・町内外からの投資を呼び込み、地価の上昇を目指す

【ACT：令和元年を改革元年に！】

- ・老朽建築物の除却助成をスタート：不動産取引の呼び水
- ・都市公園の活用：楽しいまち＝ヒト&カネが集まる
- ・先進技術の実装による課題解決を目指す
- ・スマート&スーパーシティを見越した公民連携

【DO：計画実現に向けた試行錯誤】

- ・市街化調整区域への規制強化
- ・東洋大との連携（空き家・空き店舗リノベーション検討）
- ・ニュータウンへのバス&都市機能誘致
- ・100を超えるサウンディングを展開

【CHECK：試行錯誤から得られた知見】

- ・不動産市場は死んでいない：呼び水が必要
- ・リバはプランよりも「ヒト」「カネ」が先決
- ・既存サービスのインストールでは、採算が合わない
- ・イケてる企業は「トップランナーと組みたい」

人口減少＝先端技術の活用による持続可能な自治体運営モデル構築のチャンス
⇒新たな輸出産業育成のチャンスという認識を民間企業と共有

1. 経済的視点をもちながら
なんらかの分野でトップを狙う
2. 失敗を恐れず、愚直に前進
3. その志や姿勢に
感化された人が集まりだす
4. 人が集まると、資本も集まる
5. 国も出資したくなる^{はず}

現地調査での主な意見（埼玉県・毛呂山町①）

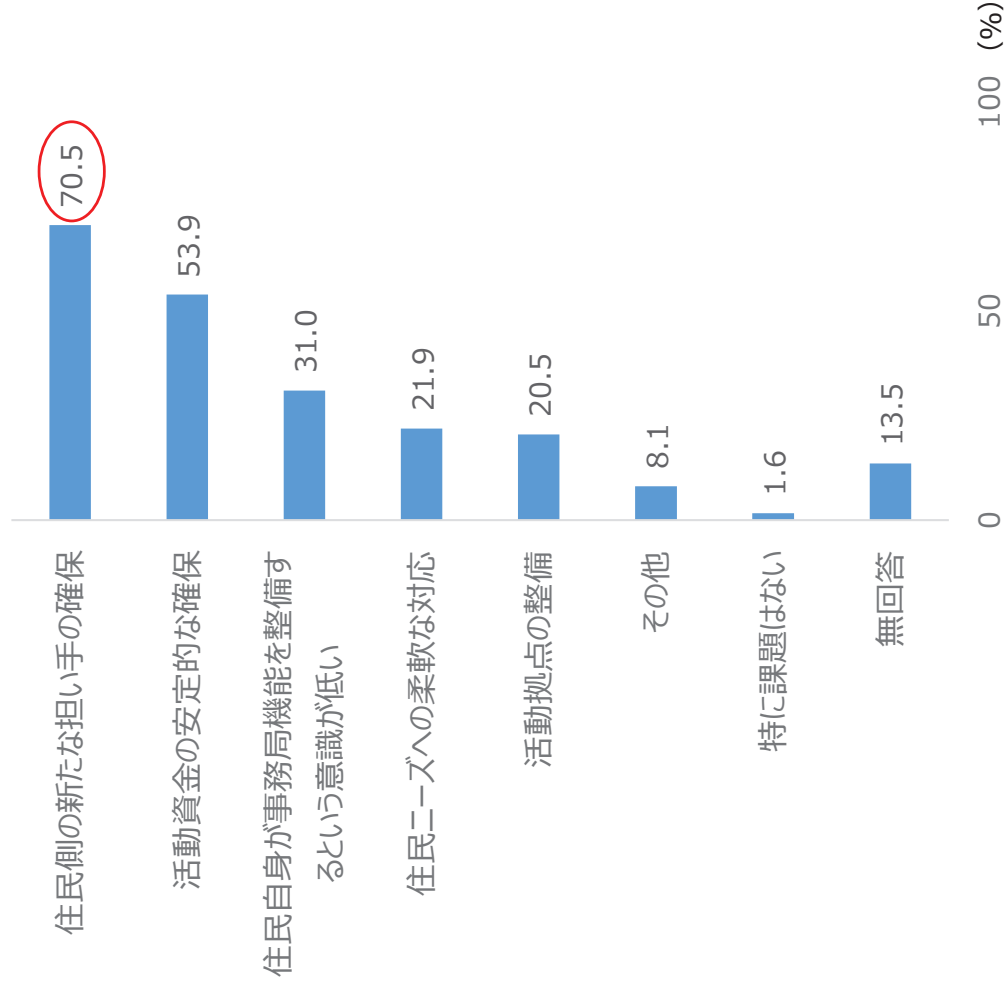
- 首都圏に近いとはいえ、東京一極集中から離れているエリアにおいて、人口減少が進んでいる中で、新たなビジネスモデルを作るチャンスではないかと考え、民間企業と連携を進めている。
- 人口増を前提としたスキームを抜本的に見直し、経済的視点をもち、日本で初めて取り組む事例をつくる覚悟で民間企業とつきあわないと、真の官民連携ができないのではないかと感じた。
- 行政がいくつかの「経済的視点」というのは、どういう視点か。
- まちの中で閉じず、外からお金をお金引張ってくるようなことが重要と考えている。また、民間企業と対等に意見交換ができるよう、自分たちもスキルアップしなければならず、サウンディングのなかで勉強していく。ただ、プロフェッショナルな人材を各自治体で確保するのは難しいので、人材を融通し合ったり、得た知識を共有することも必要。
- 大手企業とのやりとり、自動走行に向けたルールの検討など、専門的な能力を地方公務員が身につけるためには、いいアイデアがあるか。
- 自ら動くことによって経験が蓄積したところもあるので、動き方を許容できる役所であるかどうかではないか。そうでないところでも、本当の意味での官民連携に向け、本音ベースで相談できるオープンサウンディングの場が必要になるのではないか。地方公務員も本気になることが必要であるが、2、3年での定期人事異動がそれを阻害している可能性もあり、これはという事業に人を充てるなら複数年置く人事戦略が必要ではないか。
- ビッグデータ活用などスマートシティを進めるにあたっては、まちのオープンデータ化が必要だが、そのあたりの取組み（予算・人員）はどうか。
- 予算は使わず、企業活動にもつながるデータ収集を役所と一緒にやりませんかという形で、うまく連携を図り、イニシャルコストをおさえる工夫をする。人員については、職員がスキルを身に着けるのには時間がかかるし、外部から人を呼ぶのも簡単ではないが、まだスタートアップの段階なので、民間企業に手弁当で協力いただいている。
- IoTやAIを入れた行政のあり方が模索されている中で、受け入れる自治体側の人材育成や、スキル習得のニーズがあるのか。民間企業に手伝ってもらおうといっても、役所のベースもあげていく必要があるのではないか。
- 以前官民連携を勉強するにあたって、大阪城公園に関わった企業を招いて勉強会をしたら、勉強しようという機運がうまれた。スマートシティについても、外部有識者に講演してもらい、参画企業にも話してもらおう勉強会を企画して、まわりの興味をあげていく。

公務員の地域活動

平成30年度「地域運営組織の形成及び持続的な運営」に関する調査

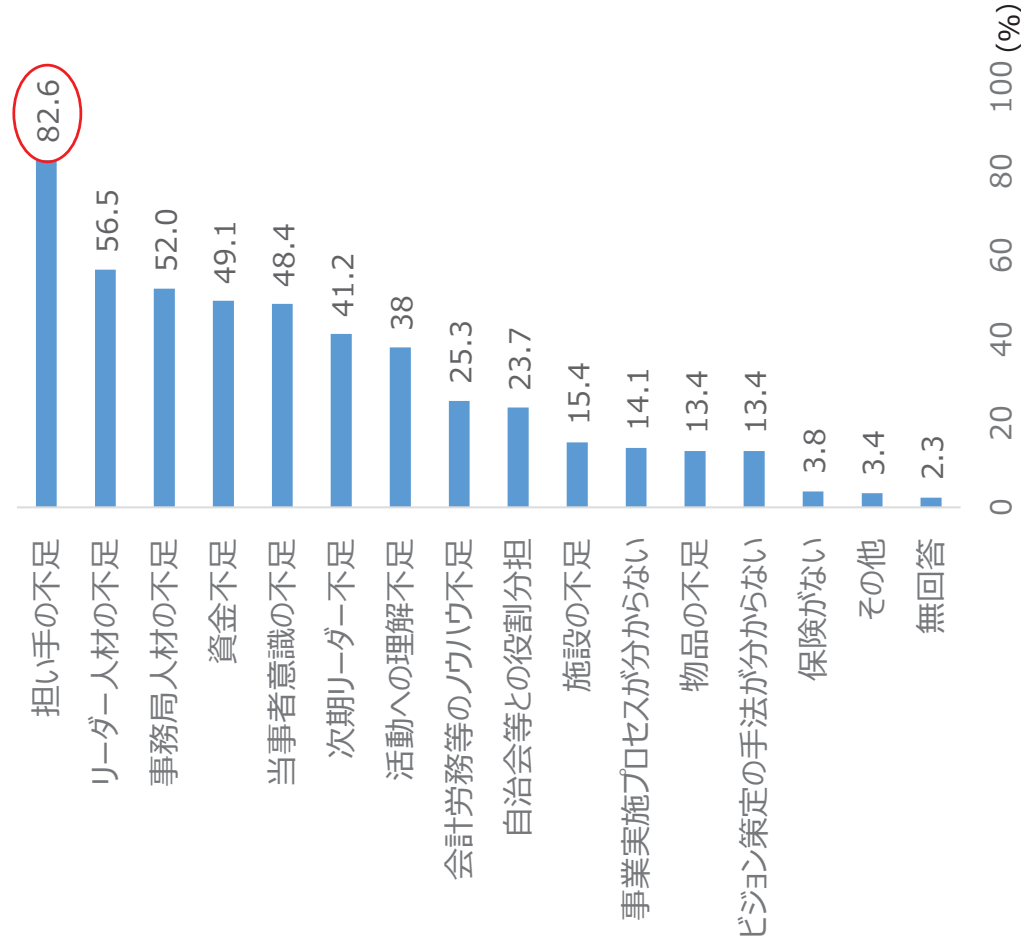
◆ 市町村が感じている地域経営への課題

地域運営について行政側が感じている課題認識としては、「住民側の新たな担い手の確保」が70.5%、「活動資金の安定的な確保」が53.9%、「住民自身が事務局機能を整備するという意識が低い」が31.0%であった。



◆ 地域運営組織が感じている活動上の課題

各組織における活動上の課題については、「担い手の不足」が82.6%を占め、最も多く、次いで「リーダー人材の不足」(56.5%)、「事務局人材の不足」(52.0%)、「資金不足」(49.1%)、「当事者意識の不足」(48.4%)、「次期リーダー不足」(41.2%)であった。



「げんき大崎」について

- ・ H19に地区の小学校統合問題をきっかけに、住民有志のグループとして発足。
- ・ 地域の魅力発信と活性化を目指し、ワカメ狩り体験など、食の体験クラブの活動を実施。
- ・ 念願の加工・販売所 げんき大崎館「かざまち」を平成27年2月14日にオープンし、以後自主運営を継続
- ・ 毎週土曜日を中心に、季節折々の新鮮な農水産品と地元食材にこだわった手作りのお惣菜などの販売、ランチの提供
- ・ コミュニティカフェの運営をしています。



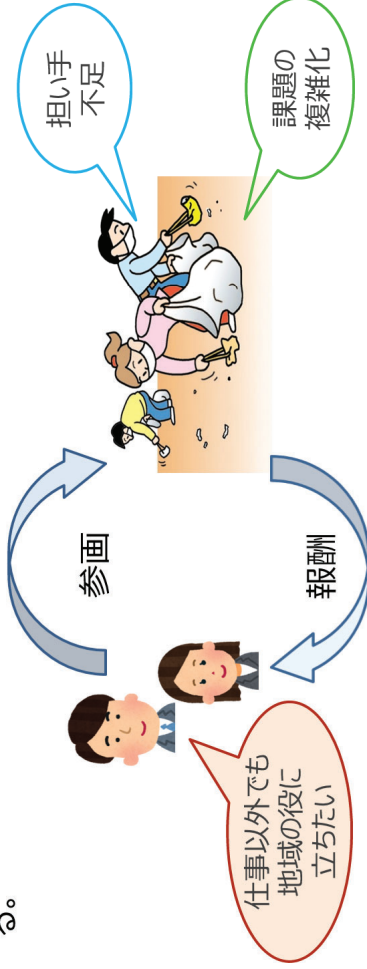
〇どのような体制で運営しているのか。

→げんき大崎の会員40名の内、かざまちスタッフ20数名で自主運営(全て自主財源)。女性スタッフの活動が欠かせない。住民である県職員も会員として参加。書類作成や先進事例の情報収集、アドバイザーの事業趣旨に沿った活用方法等を側面からアドバイス。県も「二枚目名刺活動」として応援。住民の視点に立つことで、県の仕事にも役立っている。

(神戸市)地域貢献応援制度

「地域貢献応援制度」導入の経緯

- 平成29年4月より、「営利企業への従事等の許可」の運用形態の一つとして導入。
- 制度設計の背景には、地域団体やNPO等において、高齢化等に伴い、担い手不足が進んでいることがある。
- 市の職員が、知識・経験等を活かして市民の立場で、地域における課題解決に積極的に取り組むことを後押しすることを目的としている。



「地域貢献応援制度」の許可要件

対象職員

- 一般職の職員
- 活動開始予定日において**在職6ヶ月**以上

赤字は平成30年12月以降に緩和した要件

対象活動

- 報酬等を得て行う、公益性の高い継続的な地域貢献活動
- 社会的課題の解決を目的とし、**神戸市内外問わず**地域の発展・活性化に寄与する活動

要件審査

- 勤務成績が良好
- 勤務時間外、週休日及び休日の活動
- 許容できる範囲の報酬
- 過去5年以内に活動する団体との契約、補助、指導、処分を行う職に就いていない
- 営利を主目的とした活動でない

制度利用累計 6件



活動内容：須磨海岸での障害者支援活動

須磨海岸を皆が気軽に楽しめるユニバーサルビーチをすることを目的に、NPO法人を設立。運営側の立場からみても、ボランティア=無償ではなく対価を得るという形で評価できる。この制度を利用して、神戸をよりよい街にしたいという志を持った市民活動家が一人でも増えてほしい。

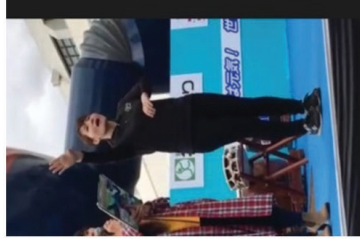
活動内容：手話通訳活動

手話が必要とする市民が来庁されたことを機に手話を学び始め、より多くの人の役に立ちたいという思いから、NPO法人へ手話通訳者として登録。

手話通訳活動を行うと報酬が出るため、活動を躊躇していたが、地域貢献応援制度の利用で安心して活動できている。

その他の事例

- NPOによる農村地域の古民家の利活用調査
- 農会におけるJ A 等関係団体との調整
- 産後ケアトレーニング教室の開催
- スポーツ推進委員（他自治体）



→ **地域活動の担い手不足解消を主目的に、営利企業への従事等許可の運用形態の一つとして導入。**市職員は市民に密着していることも多いため、業務とプライベートでの地域活動を明確に分けることのできる市外居住職員のほうが活用しやすいという一面も考えられ、この冬に対象を市内での活動から市外への活動へと拡大した。現在6件の事例。

○報酬を受けずに活動する場合は対象外か。許可する際の判断基準は、

→ 然り。土日・夜間のみの活動では報酬がない場合も多い。案件ごとの判断となるが、非営利性と地域貢献の観点から評価。 17

⑥ おおてっただいさん制度（協働の意識の醸成・役場職員による集落支援員）

事業内容

- 行政と住民のパイプ役として、全26大字（集落）それぞれに2名ずつ、地域に出向く役場職員として「おおてっただいさん」を配置。

- 役場への申請や届け出を、「おおてっただいさん」に。
- 伝統行事や清掃作業のお手伝いを、「おおてっただいさん」と。

- 「おおてっただいさん」の効用・効果

- ✓ 職員の仕事場は村内一円（すべてがフィールド）
- ✓ 「地域に出向く」「住民に寄り添う」行政
- ✓ 地域と人の魅力の掘り起こし
- ✓ 連携を密にした結果の住民に与える大きな安心感

「おおてっただい」とは、
方言でお手伝いのゴト

「おおてっただいさん」とは、
お手伝いをする人



- 「おおてっただいさん」は、村の非常勤職員なのか。
→ 村職員は全員常勤職員。職員の住んでいない村集落にも、地域に出向く職員を配置。
- 「おおてっただいさん」は横展開可能な取り組みだと思うか。
→ 徹底して地域に出向き、住民に寄り添うことが公務員の大きな役割ではないか。

熊本市⑥(まちづくりセンターについて)

～まちづくりセンターとは～

将来の更なる少子高齢化、人口減少社会の到来

- ⇒ 後継者不足など地域におけるまちづくりの担い手が不足
- ⇒ 地域における人と人とのつながりが希薄化

地域コミュニティの機能（地域力）が低下し、地域課題が未解決のまま放置される懸念

地域の自主・自立のまちづくりを行政が支え、**地域力を高めることが必要**

- ✓ 出張所等を再編し、**17**箇所の「まちづくりセンター」を設置
- ✓ 小学校区担当制の地域支援専任の**地域担当職員**を**49**名配置

～活動状況～ (一部事例を抜粋)

持続可能な地域活動支援



地域が自ら財源確保を行ったクラウドファンディング



賑わいをみせた河川敷の「マルシェ」で地域コミュニティが活性化



子ども達による地域（お店）の取材やプレゼンを通じた多世代交流



ごみ屋敷の清掃

懸案であったゴミ屋敷を150名のボランティアで清掃

○ まちづくりセンターの設置目的は。

→ 市長の公約で、市民の声を聞く「地域主義」に基づいて政策が実行されている。まちづくりセンターを区毎に設置し、区役所の従来の仕事との兼務ではなく、まちづくりのための専任職員を地域担当職員として49名配置し、縦割りでは対応できなかった住民ニーズに対応できるようになった。

～めざす地域担当職員像～

- ◆ 営業マン（地域に積極的に出ていく最前線の職員）
- ◆ 地域の人たちと信頼関係をつくり、頼りにされる存在
- ◆ 地域の人たちと楽しみながら、地域活動をサポート
- ◆ 若い職員が目指すべき存在

地域担当職員 3つの役割

その1 相談窓口機能

- ・地域に関する様々な要望・相談等の総合窓口

その2 地域情報収集・行政情報発信機能

- ・先進事例や補助金等、役立つ行政情報を紹介
- ・地域情報の集約、現状・課題の整理

その3 地域コミュニティ活動の支援機能

- ・地域課題の解決に向けた取り組みの支援
- ・行事、イベント活動への協力・支援

要望・相談受付件数 **2,865**件 (うち2,513件は対応済)

活動件数 **30,529**件 (行事参加、書類配布など)

地域による公共資産利活用

※ H29.4-H30.12の実績

専門職の確保

専門職の職種別職員数の現状(青森県)

- 全40市町村の一般行政部門における専門職の職種別職員数は、下表のとおり。
- 専門職が一人もいない団体は、建築技師で23団体、農林水産技師で24団体、保健師・助産師で1団体。

市町村名	(参考)職員数計	建築技師	土木技師	農林水産技師	保健師・助産師
青森圏域					
青森市	1,399	29	59	18	46
平内町	1,139	29	59	18	30
今別町	94	0	0	0	7
蓬田村	44	0	0	0	2
外ヶ浜町	47	0	0	0	3
弘前圏域	75	0	0	0	4
弘前市	1,658	39	85	19	75
黒石市	873	24	68	11	29
平川市	214	5	5	3	12
西目屋村	227	8	6	2	10
藤崎町	35	0	0	0	2
大鰐町	102	1	2	2	7
田舎館村	66	0	3	1	4
板柳町	59	0	0	0	4
八戸圏域	82	1	1	0	7
八戸市	1,665	33	109	23	73
おいらせ町	1,012	32	93	13	39
三戸町	121	0	0	0	7
五戸町	86	1	6	7	5
田子町	114	0	6	3	8
南部町	67	0	0	0	0
階上町	139	0	0	0	8
新郷村	75	0	4	0	4
合計	51	0	0	0	2

市町村名	(参考)職員数計	建築技師	土木技師	農林水産技師	保健師・助産師
五所川原圏域					
五所川原市	924	15	17	8	42
つがる市	337	7	11	2	14
鱒ヶ沢町	219	0	0	0	12
深浦町	106	2	2	1	5
鶴田町	93	5	0	2	1
中泊町	75	0	0	0	5
上十三・十和田湖圏域	94	1	4	3	5
十和田市	1,329	5	19	4	70
三沢市	301	3	11	2	14
野辺地町	272	2	7	2	11
七戸町	96	0	0	0	6
六戸町	122	0	0	0	10
横浜町	69	0	0	0	4
東北町	58	0	0	0	5
六ヶ所村	124	0	0	0	7
おいらせ町	166	0	1	0	6
下北圏域	121	0	0	0	7
むつ市	587	10	17	1	30
大間町	390	7	12	0	16
東通村	50	1	1	0	4
風間浦村	80	2	4	1	5
佐井村	31	0	0	0	3
合計	36	0	0	0	2
合計	7,441	131	306	73	329

※ おいらせ町は、八戸圏域及び上十三・十和田湖圏域で重複

(平成30年「地方公共団体定員管理調査」から作成)

専門職の職員数の推移（青森県）

- 一般行政部門における専門職の職員数の推移は、下表及びグラフのとおり。
- 平成29年度の専門職の職員数は、平成17年度と比較して、全職種で減少しており、特に土木技師、農林水産技師が大きく減少している。

(単位:人)

年度	(参考) 職員数計	建築技師	土木技師	農林水産技師	保健師・助産師
H17	9,290	143	375	108	332
H18	8,991	135	368	101	317
H19	8,700	128	345	91	307
H20	8,299	124	331	84	287
H21	7,973	121	315	77	298
H22	7,738	120	305	69	304
H23	7,587	123	296	72	294
H24	7,498	129	317	79	296
H25	7,419	128	296	77	301
H26	7,401	130	303	80	307
H27	7,378	129	295	83	304
H28	7,375	129	304	74	305
H29	7,408	127	288	71	320

集中改革プラン

(参考) 専門職の主な業務概要

技師の別	主な業務概要
建築技師	<ul style="list-style-type: none"> ○ 建築工事等を行う ・ 建築物の設計・積算、監理、検査 ・ 建物耐震対策 ・ 都市計画区域における建築等の許可等
土木技師	<ul style="list-style-type: none"> ○ 河川、道路、橋梁等の土木工事等を行う ・ 土木工事の設計・積算、監理、検査 ・ 急傾斜地及び砂防等
農林水産技師	<ul style="list-style-type: none"> ○ 農地等の開発・管理、農道工事等を行う ・ 農道工事等の設計・積算、監理、検査 ・ 土地改良事業等
保健師	<ul style="list-style-type: none"> ○ 健康教育、保健指導等を通じて疾病の予防や健康増進等、公衆衛生活動を行う ・ 健康づくりの推進 ・ 各種健康診査、がん検診の推進 ・ 母子保健事業等

H29-H17 (H17比)	▲ 1,882 (-20.3%)	▲ 16 (-11.2%)	▲ 87 (-23.2%)	▲ 37 (-34.3%)	▲ 12 (-3.6%)
H29-H22 (H22比)	▲ 330 (-4.3%)	7 (5.8%)	▲ 17 (-5.6%)	2 (2.9%)	16 (5.3%)

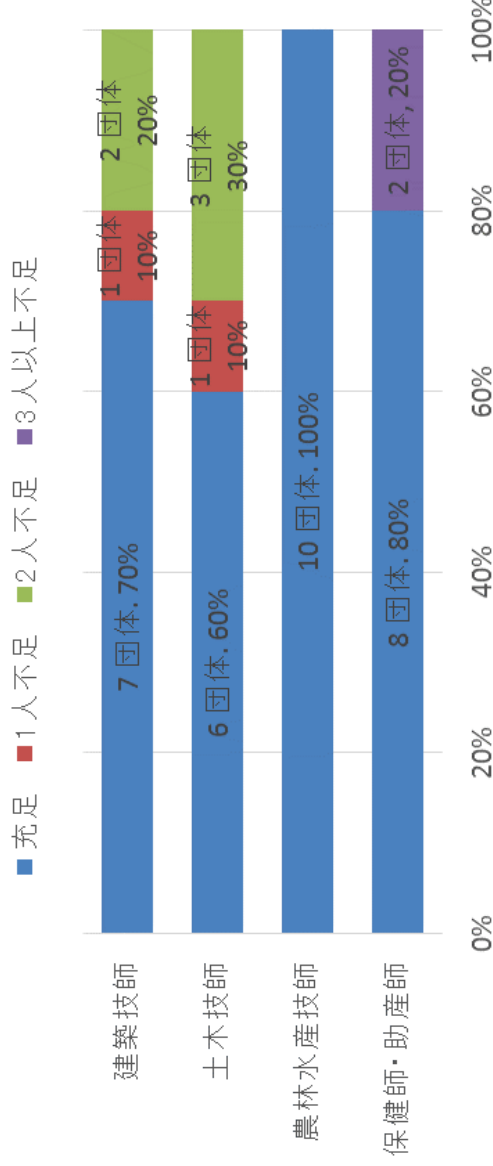
(総務省「地方公共団体定員管理調査」から作成)

専門職に関する県独自アンケート調査（H30年度）結果①（青森県）

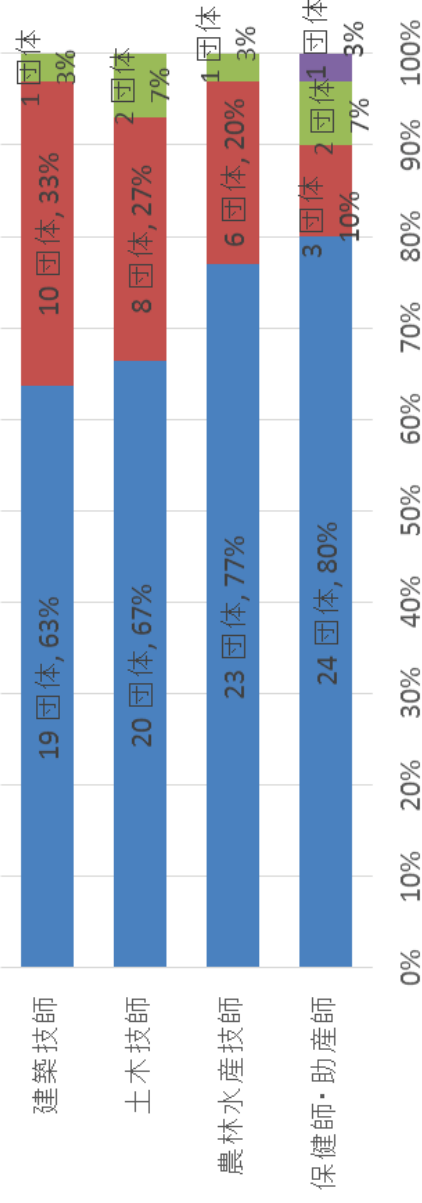
1. 専門職の充足状況

▶ 平成30年10月に、市町村における専門職の実態を把握するために、全市町村に対してアンケート調査を実施した結果、専門職の充足状況は、下記のグラフのとおり。

(1) 市部(10市)の専門職の充足状況



(2) 町村部(30町村)の専門職の充足状況



※ 端数処理により合計が100%とならない場合がある

(3) 市町村における不足感

	専門職がいない 団体数	不足と回答した 団体数
建築技師	23 団体	14 団体
土木技師	20 団体	14 団体
農林水産技師	24 団体	7 団体
保健師・助産師	1 団体	8 団体



- ・ 専門職がいない団体が、必ずしも不足と回答していない。
- ・ 保健師・助産師を配置している団体でも、不足と回答している団体もある

専門職に関する県独自アンケート調査（H30年度）結果②（青森県）

2. 充足している団体の工夫等

- 専門職が配置されており、充足しているとした団体の充足するための主な工夫は、下記のとおり。
 - ・ 専門職人材が受験しやすい環境を整備すること
(職員採用試験の実施時期の早期化、建築士等の資格所有者について年齢制限の引き上げ等)
 - ・ 採用活動に力を入れていること
(技術職に特化したガイダンスの実施、大学や高校での説明会の実施等)
- 現在専門職の配置はないが、充足しているとした団体は、主に、経験ある一般職員の配置や民間委託で業務上支障がないとしている。

3. 不足分の対応

- 市部(10市)では、不足分について、建築技師・土木技師は現在配置されている専門職の負担増でカバーしており、保健師・助産師は臨時職員の雇用で対応している状況。
- 町村部(30町村)では、不足分について、建築技師・土木技師・農林水産技師は、ほとんどの団体が経験のある一般職員の活用又は民間委託のいずれかで対応しており、保健師・助産師は現在配置されている専門職の負担増などでカバーしている状況。

4. 不足している団体の課題

- 専門職について、不足しているとした団体における主な課題は、下記のとおり。
 - ・ 正規職員を採用するため募集を行っても応募者が少ない、又はいないこと
 - ・ 現在配置している職員の時間外勤務が増加しており、職務環境が悪化していること
 - ・ 現在経験のある一般職員で対応しているが、当該職員が退職した後の業務執行に備えること

専門職に関する県独自アンケート調査(H30年度)結果③(青森県)

➤ 周辺町村への専門職の派遣や事務の受託など圏域内支援に対する市部の考え方、県や中心市による専門職の派遣や事務の委託など支援の必要性に対する考え方は、下記の表のとおり。

(1) 市部(10市)の状況

圏域内支援に対する考え方	団体数
周辺町村からの求めがあれば検討する	4団体(40%)
支援の余裕がない	6団体(60%)

(参考)

専門職の充足状況	団体数
全ての業種で充足していると回答した団体数	4団体(40%)
いずれか1業種でも不足があると回答した団体数	6団体(60%)

(2) 町村部(30町村)の状況

圏域内支援に対する考え方	団体数
支援が必要	8団体(27%)
将来的に支援が必要	11団体(37%)
支援は不要	11団体(37%)

(参考)

専門職の充足状況	団体数
全ての業種で充足していると回答した団体数	15団体(50%)
いずれか1業種でも不足があると回答した団体数	15団体(50%)

※ 端数処理により合計が100%とならない場合がある

専門職に関するこれまでの県の取組（青森県）

1. 市町村職員の人材育成に関すること

- 専門職が担う業務に関して市町村職員等を対象に研修を実施
 - ・ 道路課：橋梁設計研修、道路計画研修、橋梁補修設計研修、道路事業一般研修
 - ・ 都市計画課：都市計画研修 等
- 市町村職員実務研修として、建築住宅課や道路課など、専門職の実務経験が積める所屬に市町村職員を受入（毎年度1～3団体程度）

2. 専門職の確保に関すること

- 県病院局において、平成30年度に市町村立病院を開設する団体（平内町、北部上北広域事務組合）と看護師の共同採用試験を実施（H30合格者数：県 42名、平内町 1名、北部上北広域事務組合 2名）

3. その他

- 道路事業に係る県代行事業制度
過疎地域自立促進特別措置法等に基づき、国土交通大臣が指定する基幹的な市町村道について、県の経費負担により、県が市町村に代わって道路の新設・改築（S46～H32実績見込 68路線（事業費169億円））
- 農林水産業に係る県普及指導員による市町村支援
- 八戸市の中核市移行（平成29年1月～）を支援するため、平成28年度及び平成29年度に、地方自治法第252条の17（職員の派遣）に基づき、県から八戸市に対して、農芸化学職1人、獣医師2人、薬剤師1人、保健師1人を派遣

➤ いずれの専門職についても、過半数の市町村では充足と回答しているが、町村部を中心に不足している団体もあるため、今後人口減少が見込まれる中、専門性の高い業務の執行体制について、引き続き注視していく。

市町村における橋梁等の点検に関する取組

課題と取組状況

- ✓ 県内の全橋梁12,244橋のうち、約7割にあたる8,870橋が市町村管理。
- ✓ 管理施設数が多い市町村では、技術職員の不足、財源の確保が課題。
- ✓ H26年度から橋梁・トンネル等の大型構造物について、5年に1回の近接目視点検が義務化。
- 秋田県道路メンテナンス会議（事務局：国・県）の取組として、**メンテナンス研修や小規模橋梁点検技術講習会を実施し、点検・補修業務に携わる職員の技術力向上を図る。**
- 市町村の**点検箇所を市町村橋梁等長寿命化連絡協議会が取りまとめ、コンサルタントに発注。**
- 同連絡協議会が**発注事務・成果品のチェック等を担い、市町村職員の事務を軽減。**

技術力の向上

秋田県道路メンテナンス会議

県内の道路管理者が一体となってインフラ長寿命化を推進するため、情報共有や課題解決への連携を深めることを目的にH26年に設立。（国、県、市町村、高速会社で構成）

①メンテナンス研修

市町村職員等を対象に、点検要領の理解を深めるため、点検・診断のポイントを学ぶ講習会を開催。

⇒**計画的にメンテナンスを行うための基礎技術習得**

②小規模橋梁点検技術講習会

特殊な作業車両等を使用せずに点検が可能な橋梁において、実際に目視や打音調査を行い、健全性を判定する現地研修を実施。

⇒**直営で点検できる技術を習得し、点検経費を削減**

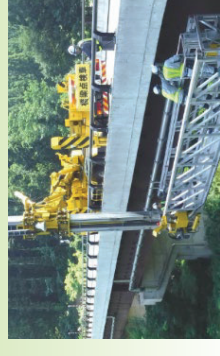


点検業務の効率化



市町村橋梁等長寿命化連絡協議会
(H25.6設立)

点検・診断業務の委託
(発注ロットを大括りし効率化)



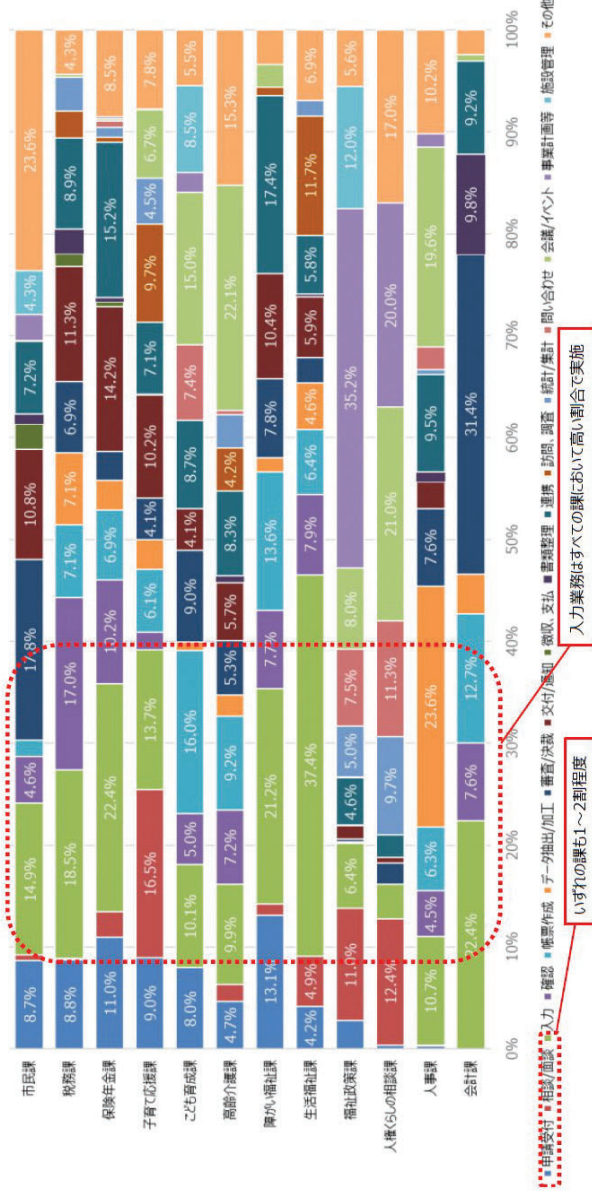
建設コンサルタント

スマート自治体

1-1 時間の使い方 一番時間をかけている業務

- 市民が多く利用される部署を中心に分析
- 入力や確認業務 (読みあわせ) などの事務作業が 5割
- 受付・相談などの市民対応は 1～2割
- 全ての課で入力業務の割合が高い ※生活福祉課37.4%

課別 事務分類ごとの業務量の割合



1-2 時間の使い方 職員しかできない業務が

- ノンコア業務 6割、コア業務 4割
- B P Rの対象は本庁の32課中、12課
- 12課の配置職員数は本庁全職員の約半数
- 改善の糸口

2 何から改善するのが。何で改善するのか。

- 入力業務を減らすことから着手
- 音声データのテキスト化 (約8000時間/年)
- 文字起こしAIを活用し、業務を効率化
- 介護認定調査で実証実験をスタート!

つくば市②(RPA実証事業(住民異動届出受理、税務データ入力・仕分け等))

概要

* RPA= Robotic Process Automation

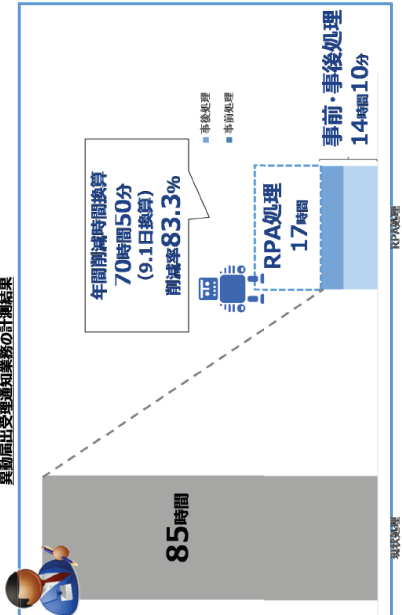
- 職員へのアンケート等をもとに、定型的かつ膨大な作業が発生する業務を抽出し、業務量・難易度・RPAの導入効果・汎用性の高さを勘案して選定した市民窓口課・市民税課業務等について、RPAを活用した定型的で膨大な業務プロセスの自動化について実証を実施。

※入力・登録、確認、照合等の年間処理時間：市民窓口課 9,024時間、介護保険課 6,550時間、消防指令課4,000時間、国民健康保険課 2,411時間...

成果

- ✓ 異動届出受理通知業務は年間約85時間から約14時間に削減
- ✓ RPA化により入力ミスが減少
- ✓ 単純作業をRPA化することにより職員は住民サービスに集中できる
- ✓ 職員は業務時間の削減よりも「操作ミスの削減」、「作業時間中に手を取られない」効果をより実感し、時間の有効活用の点で高く評価

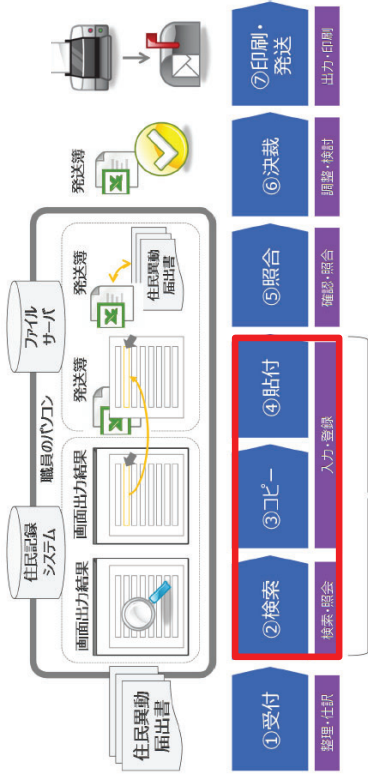
異動届出受理通知業務の削減結果



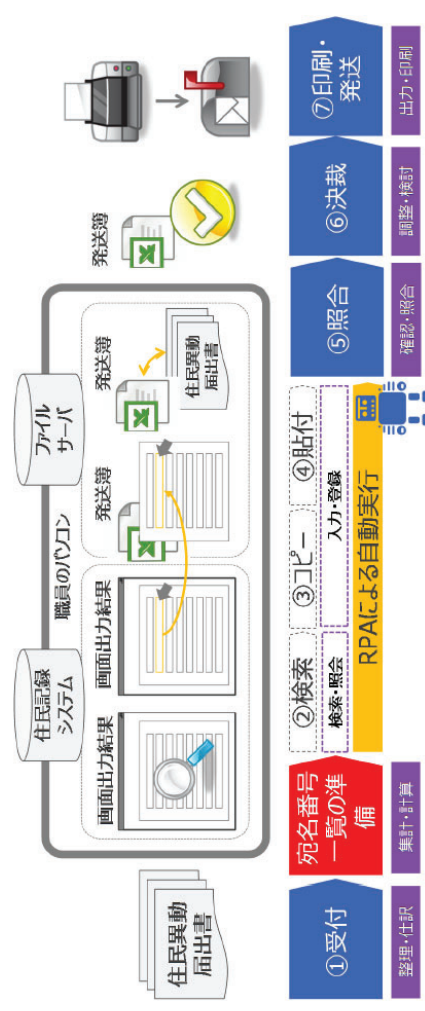
例) 市民窓口課での異動届出受理通知業務

(住民からの届出に基づき住所変更の手続を行った際、本人確認書類が不足している届出者について、本人の意思に相違がない届出であるかを確認するため、変更前の住所地に「受理通知」を送付。年間約1,700件。住民異動が集中する3月中旬から4月中旬の繁忙期には大量の処理が発生。)

【これまで】職員が受付・発送簿作成・決裁・発送を実施。
年間約85時間を要した。



【実証後】発送簿作成をRPA化。
職員の作業時間は約14時間に！(約83%削減)



現地調査での主な意見（塩尻市）

凡例

○：委員等の発言
→：ヒアリング先の発言

【ICTの活用】

○ICT活用や官民協働に積極的に取り組んでいるが、この姿勢はどこからきているのか。

→塩尻市は人口7万人に満たない松本市に隣接する地方都市。自分たちの立ち位置はどこにあるのか考えたととき、情報化は距離を飛び越える我々の武器。また、地域が生き残っていくには、非技術的なイノベーションにより地域が変わっていくかという問題意識を持たないといけない。この取組を20年かけて続けてきた。市の総合計画(中期戦略)にも「地域課題を自ら解決できる人」と「場」の基盤づくりを位置づけ。

→情報政策の担当者は10年近く担当し続けており、ノウハウを蓄積している。

○遠隔の自治体と連携しているが、どちらからアプローチしているのか。

→人口減少という問題意識は全国共通。問題意識が共有できれば連携していける。職員が様々な取組を進める中でつながりが出来る。

○ユニークな人材を採用するよう工夫しているのか。

→20年前は市の職員になろうという人はそう多くなかった。現在は、多様でユニークな志望者が自然と増えてきている。

ICT人材の確保・育成

IoT実装に向けた地域の課題(実装を阻む「壁」)

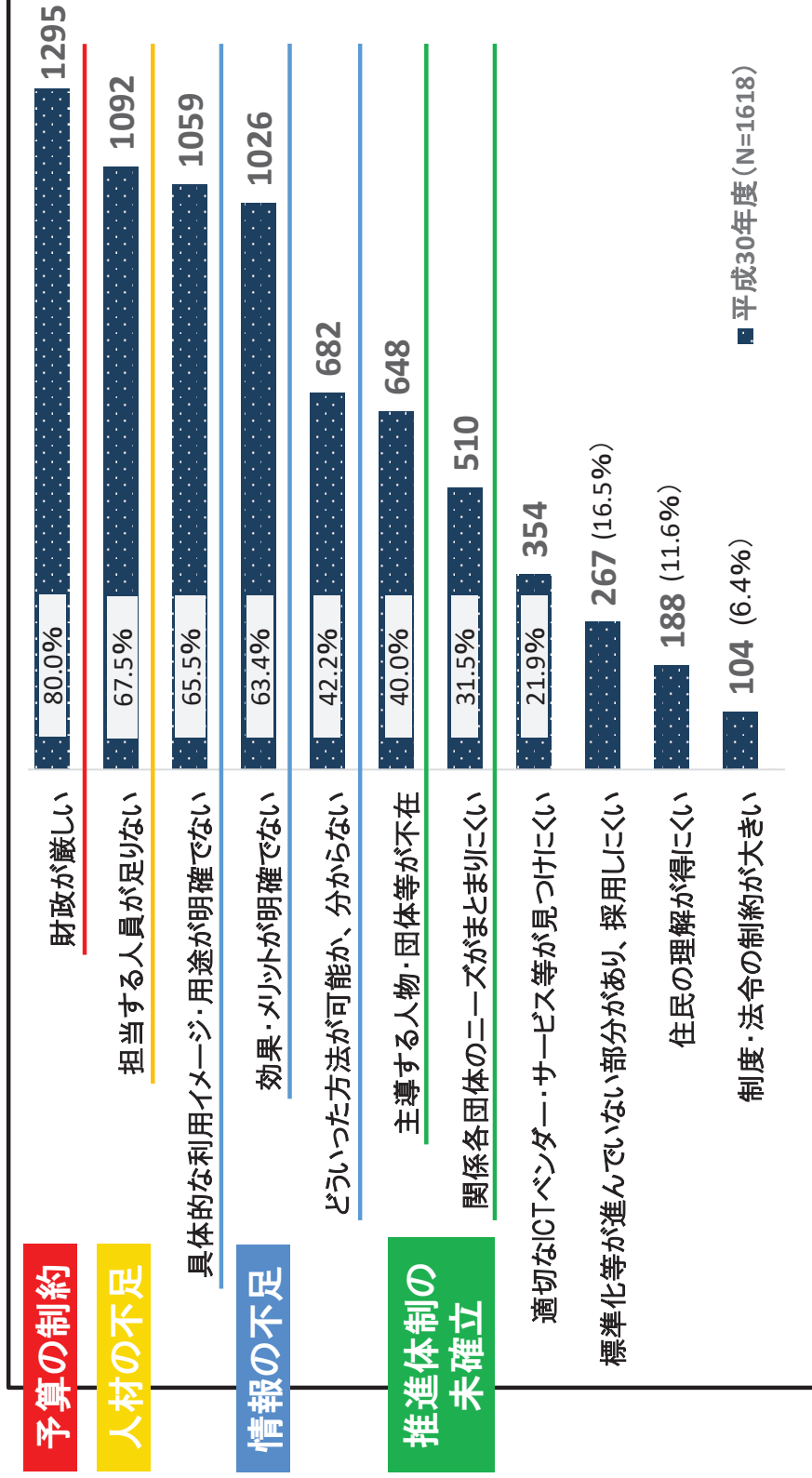
- 課題は、主に、「予算の制約」、「人材の不足」、「情報の不足」、「推進体制の未確立」。
- 地域におけるICT/IoT利活用を推進するためには、これらの課題への対応策を講じる必要がある。

【ICT/IoT利活用を進める上で想定される課題】

問 ICT/IoTを利用した事業を進める上で、当面の課題・障害と想定されるものは何でしょうか。

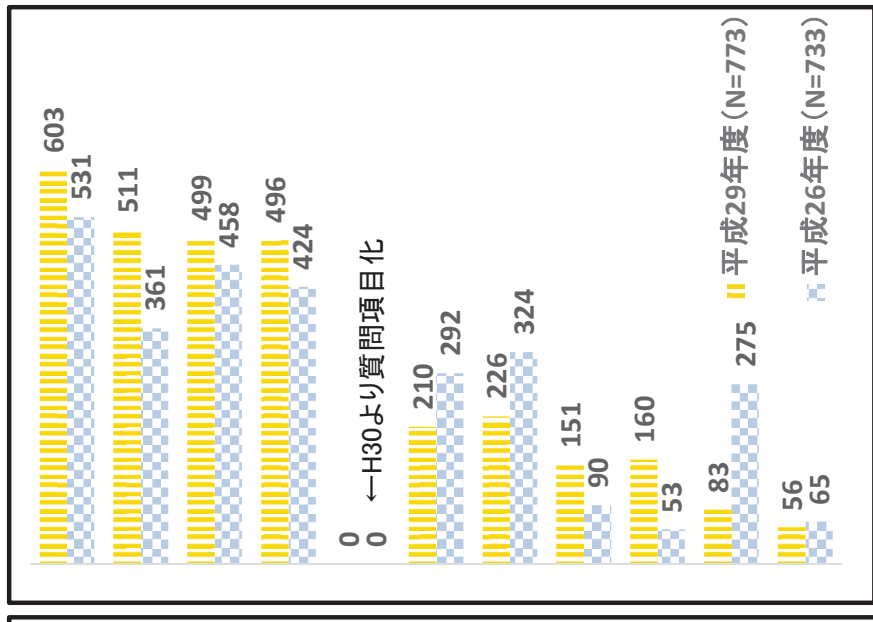
平成30年度調査

(団体)



平成26・29年度調査

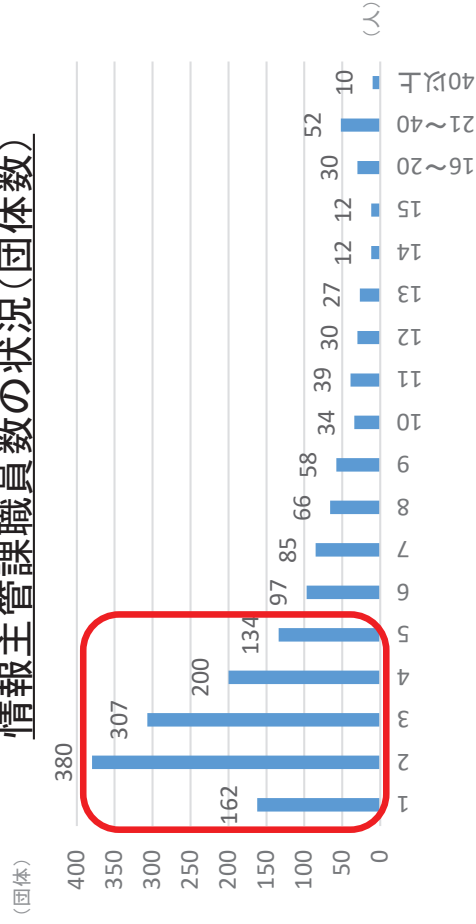
(団体)



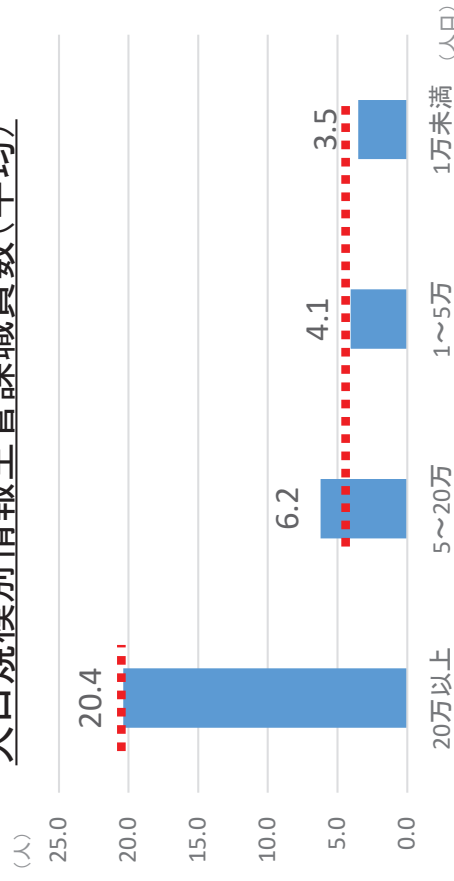
情報担当課職員の状況

- 現在、情報主管課職員が5人以下の団体が約3分の2を占める状況。特に、小規模な自治体では既に人材が逼迫している。
- 2040年頃には団塊ジュニア世代は既に退職しており、ますます地方公務員の確保が困難な状況になる。

情報主管課職員数の状況(団体数)



人口規模別情報主管課職員数(平均)



出典:総務省「自治体情報管理概要」(2018年3月)

出典:総務省「自治体情報管理概要」(2018年3月)

年齢別地方公務員数(2016年)



出典:総務省「平成28年地方公務員給与実態調査」から作成

IoT実装に向けた地域の課題



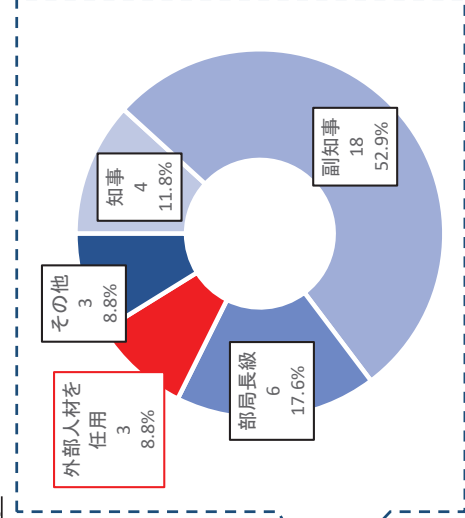
出典:総務省「地域IoT実装状況調査」(平成29年)

CIO、CIO補佐官の現況（内部／外部等）

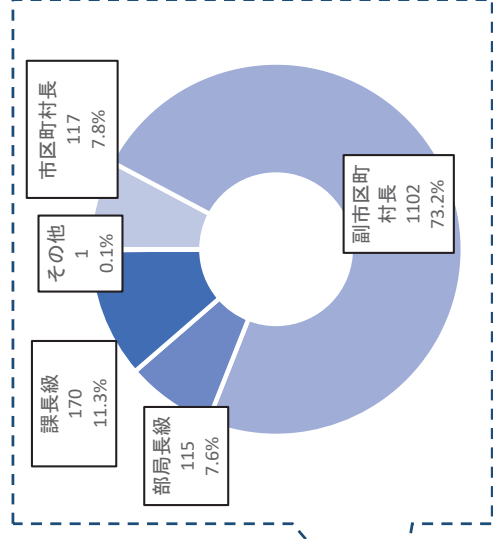
- CIOについては、首長の指示系統の明確化等の観点から、副知事や副市長等が任命される傾向。進展するICTの実情にキャッチアップするため、情報政策担当部門の職員がバックアップしている面もある。
- CIO／CIO補佐官を外部から任用している自治体数は都道府県は「8」、市町村は「37」。

CIOの状況

都道府県

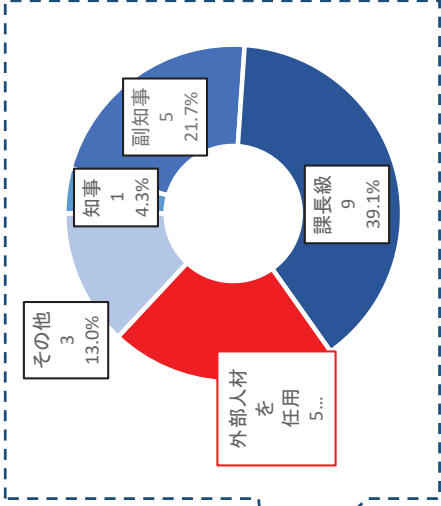


市区町村

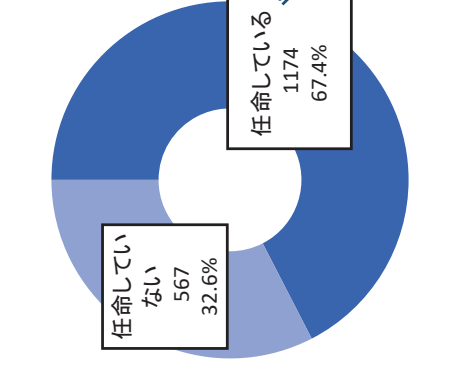


CIO補佐官の状況

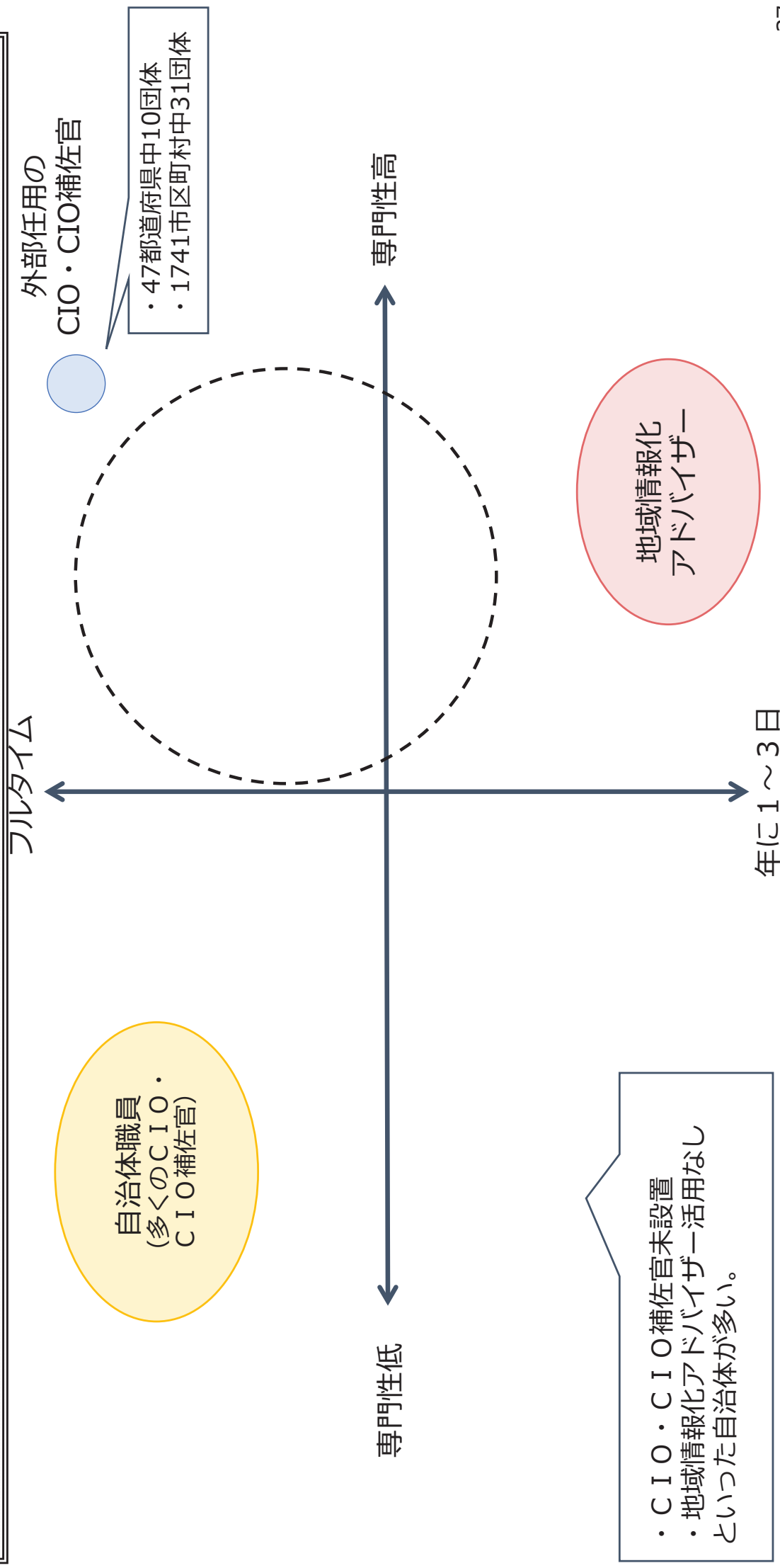
都道府県



市区町村



- 自治体のICT人材の状況としては、そもそもCIO・CIO補佐官を設置しておらず、地域情報化アドバイザー等の制度も活用していない自治体が大半。
- 現状、CIO・CIO補佐官を設置していたとしても、専門性が低い行政職員であること、一方で、専門性を有している地域情報化アドバイザー等を活用したとしても、その後の継続的な知見の取得につなげていないことが課題。



- 外部人材の活用に関しては、外部任用のCIO・CIO補佐官の更なる登用や地域情報化アドバイザー等の活用促進などが考えられるが、どのような方策が有用か。
- 自治体職員のICTスキルの向上については、ICT専門職の積極的な採用や職員向けの専門的な研修機会の増加などが考えられるが、どのような方策が有用か。

