

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
令和元年度報告書

令和2年2月

目次

はじめに	1
I 地方公共団体における人材育成の現状	
1 地方公共団体における人材育成の取組	2
2 地方公共団体における人材育成基本方針の策定状況等について	5
3 現在の地方公共団体を取り巻く状況	7
II 今後の人材育成・能力開発に当たり留意すべき事項、展望	
1 今後の人材育成・能力開発に当たり留意すべき事項	12
2 展望	16
おわりに	17
開催要綱	18
構成員名簿	19
検討経緯	20
地方公共団体の人材育成等に関する事例紹介	
○ 尼崎市（兵庫県）	23
○ 生駒市（奈良県）	33

民間企業における人材育成

- | | | | |
|---|---------------------------|----------|----|
| 1 | 民間企業における短時間制約社員を取り巻く現状・課題 | ・・・・・・・・ | 41 |
| 2 | 地方公務員の人材育成への活用 | ・・・・・・・・ | 44 |

(参考資料編)

はじめに

地方公務員の人材育成については、平成に入り、地方分権の進展や、積極的な行政改革の推進により、ますます重要になってきた。そこで総務省（当時、自治省）では「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の策定について」（平成9年11月14日付け自治整第23号、自治事務次官通知）に基づき、各地方公共団体が人材育成の基本方針を策定するに当たっての指針となる「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について」（平成9年11月28日付け自治能第78号、公務員部長通知）を通知し、職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を各地方公共団体が策定することを促してきた。

その後、「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」（平成26年法律第34号）に基づく人事評価制度の導入、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）に基づく女性活躍推進に向けた取組の推進、さらには、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」（平成30年法律第71号）の整備による、長時間労働の是正、ワーク・ライフ・バランスの推進など、社会経済情勢の変化に伴い公務員制度を取り巻く状況は、人材育成に関する基本方針の策定を要請した時期から大きく変化してきている。

今後、人口減少が急速に進む中、地方公共団体が将来にわたり必要な行政サービスを提供していくためには、人材育成とともに、地域行政を担う職員としてふさわしい資質を持った人材を確保することが非常に重要になる。その際、職場としての魅力を高めるとともに、人材育成の観点にたった人事管理を進め、これまでの組織風土や仕事の業務プロセスの改善などを推進していくことは喫緊の課題である。

そこで、「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」では、地方公共団体における人材育成の取組状況について調査を行うとともに、人材育成に力を入れている地方公共団体の事例や民間企業の実例についても併せて調査を行い、各地方公共団体が人材育成・能力開発の取組を行うに当たって留意すべき事項の検討を行った。

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ものである。

I 地方公共団体における人材育成の現状

1 地方公共団体における人材育成の取組

(1) 地方分権の進展と人材育成

地方分権改革は、平成5年に衆参両院によって「地方分権の推進に関する決議」（平成5年6月3日 衆議院、平成5年6月4日 参議院）がなされたのを契機に、平成7年には「地方分権推進法」（平成7年法律第96号）が施行されるに至った。

地方分権の推進が実施の段階に至り、地方公共団体においては、自らの責任において、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できるよう体質を強化し、住民福祉の向上と個性的で活力ある地域社会の構築を図っていくことが求められ、そうした取組の「要」となる、職員の人材育成を積極的に進めていくことが特に求められたものである。

(2) 「人材育成基本方針」の策定要請

人材育成は総合的に取組まなければ実を結ばないものであり、また、人材育成の成果が具体的に現れて来るまでにはある程度の時間を要する。このため、人材育成を効果的に進めていくためには、首長の明確なリーダーシップのもと、人材育成に関する基本方針（以下「人材育成基本方針」という。）を策定し、長期的な視点で各種政策に取り組んでいくことが必要不可欠である。

この「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の策定について」（平成9年11月14日付け自治整第23号、自治事務次官通知）において、その策定が求められ、さらに、「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日付け自治能第78号、公務員部長通知。以下「人材育成基本方針策定指針」という。）では、平成8年度の地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会における研究成果や各地方公共団体における先進的な事例等を踏まえ、各地方公共団体が「人材育成基本方針」を策定する際に留意・検討すべき事項が参考として提示されている。

なお、「人材育成基本方針」の策定については、次のような意義もあることにも留意する必要がある。

- ・ 策定過程を通して首長や幹部職員の認識が高まり、具体的な取り組みの契機となる
- ・ 今後求められる職員像がはっきりしてくることにより、人材確保面においても必要な措置を講じる契機となる
- ・ 自力でできること、他の市町村と共同してすべきこと、都道府県からの協力が必要なこと、国等の機関を活用すべきこと等の区別が明確になり、独自の人材育成に向け焦点の合った取り組みを始める契機となる
- ・ 共同研修等について周辺市町村と協議する過程を通して、これらの市町村間の相互の連携が密になり、広域行政が進展する契機となる
- ・ 地方分権の進展を後押しする様々な取り組みの契機となる

（3）「研修に関する基本的な方針」の策定の義務化と「人材育成基本方針」

さらに、地方分権の進展に伴い、複雑高度化する住民ニーズに的確に対応していくためには、職員の能力の一層の向上を図っていくことが不可欠であり、各地方公共団体において、職員の勤務能率の発揮及び増進を総合的に進めていく必要があった。こうしたことを背景に、「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」（平成16年法律第85号）が制定され、地方公務員法（以下「地公法」という。）第39条第3項の規定による「研修に関する基本的な方針」の策定が、法律上の責務となった。

なお、「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とされている。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たものである。

(参考) 人材育成基本方針策定指針の概要

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

2 地方公共団体における人材育成基本方針の策定状況等について

(1) 人材育成基本方針の策定状況（表1）

令和元年7月1日現在の地方公共団体における「人材育成基本方針の策定状況」は、都道府県、指定都市では100%、市区町村では、94.9%になっており、ほとんどの地方公共団体が策定済みとなっている。

しかしながら、市区町村の内訳を見ると、特に「村」における人材育成基本方針の策定率は84.2%にとどまっており、小規模な地方公共団体ほど策定率が低くなる傾向にあることが分かる。

(表1) 「人材育成基本方針の策定状況」について（令和元年7月1日現在）

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%

出典：総務省「人材育成等に関する調査（令和元年7月1日現在）」

(2) 人材育成基本方針の改定状況（表2）

また、「人材育成基本方針の改定状況」については、「当初の策定から改定なし」と回答した団体は710団体、全体の4割程度となっている。これは、平成9年の総務省の人材育成基本方針策定指針の通知をもとに、人材育成基本方針を策定したものの、その後、改定を行っていない地方公共団体であり、そのような地方公共団体は、人材育成基本方針が形骸化し、ほとんど機能していない可能性がある。

なお、「改定している」と回答した地方公共団体であっても、市町村合併に伴い改定を行った場合、形式的な改定に留め、時代に合った改定をしていないことも考えられる。

(表2) 「人材育成基本方針の改定状況」について (令和元年7月1日現在)

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

出典：総務省「人材育成等に関する調査 (令和元年7月1日現在)」

(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 (表3)

次に、「人材育成基本方針を人事評価項目に連動させているかどうか」については、68%の地方公共団体が連動させていると回答している。人材育成基本方針は、人材育成の目的や方策等を明確に位置付けているものである。そのため、人材育成基本方針で明示する「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を関連付けることで、組織として求める行動等が評価につながり、さらに、被評価者にとってめざすべき方向性と、評価者にとっても職員に対する育成ビジョンがより明確となる。その結果、組織内の共通理解が高まり、効果的に人材育成が促進されることが期待できる。

(表3) 人材育成基本方針と人事評価における評価項目の連動について (令和元年7月1日現在)

団体区分	策定団体数 (R1.7.1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%	-

出典：総務省「人材育成等に関する調査 (令和元年7月1日現在)」

各地方公共団体における人材育成に当たっては、地方公共団体を取り巻く状況の変化に対応し、職員アンケートや他団体の先進事例なども参考としながら、人材育成基本方針を定期的に見直すこと、また、人材育成基本方針に基づき、実際の人材育成に確実につなげていくことが重要である。しかし、総務省が、平成9年に人材育成基本方針策定指針を示して以降、必要な見直し等を行い、人材育成に力を入れている地方公共団体もある一方で、当初策定以降、改定を行っていない地方公共団体も多く、取組が進んでいる団体とそうでない団体との間には大きな開きがある。

3 現在の地方公共団体を取り巻く状況

総務省が地方公共団体に対し、人材育成基本方針の策定を求めた背景に、地方分権の進展があったことは先述のとおりである。加えて、人事評価制度の導入、女性活躍推進に向けた取組の推進、さらには、長時間労働の是正、ワーク・ライフ・バランスの推進など、社会経済情勢の変化に伴い公務員制度を取り巻く状況は、平成9年の人材育成基本方針策定指針が策定された20年前と大きく変わってきている。

(1) 人材確保

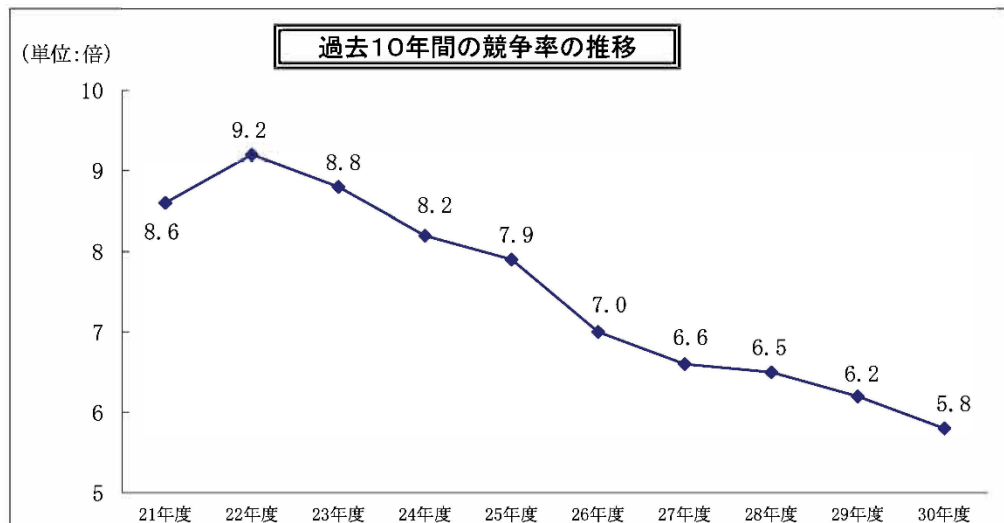
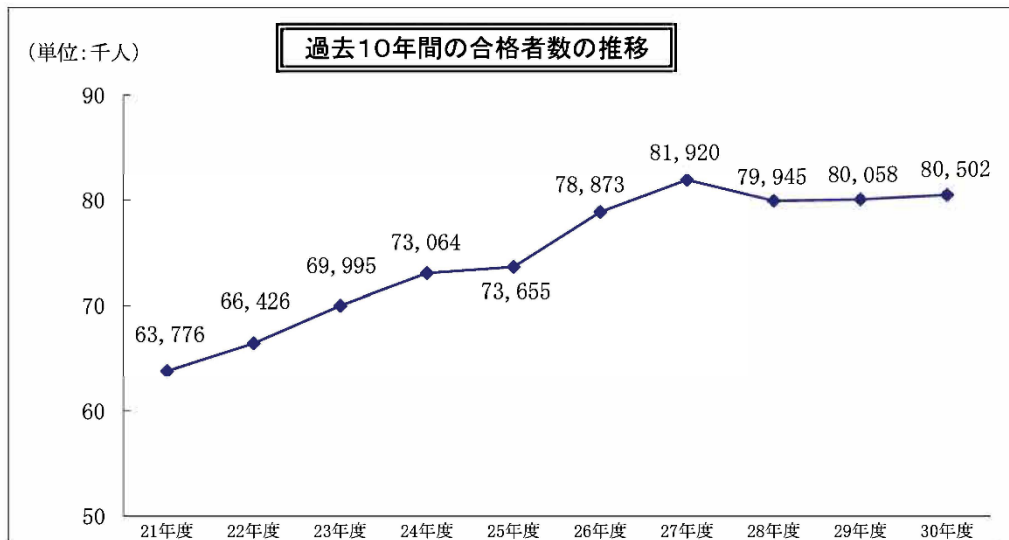
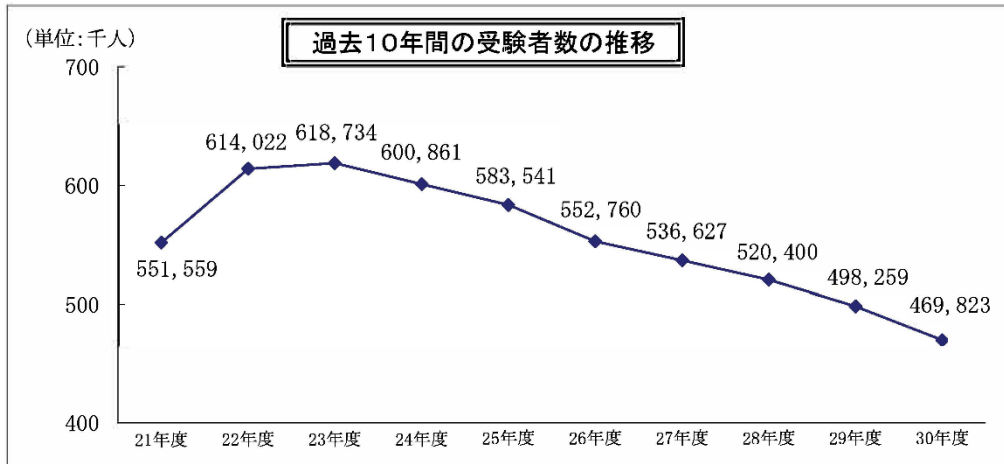
人材確保については、人材育成基本方針策定指針を示した当初から人材育成の一つとして位置づけられていた。地方公共団体が住民ニーズに的確に対応した行政を進めていくためには、職員としてふさわしい資質を持っている人材を確保することが必要である。

地方公共団体においては、地域の行政を担っていく職員としてふさわしい資質を持っている人材を確保するため、広報活動の強化や、競争試験の実施機会の確保など様々な取組が行われている。多様な人材を確保するため試験に選択科目制や集団討議も取り入れたり、高度な専門能力や民間企業等における多様な経験を有する人材を確保するため中途採用を実施したりする団体も増えてきている。

しかし、平成30年度の地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果によると、過去10年間の受験者数は年々減少している傾向にある。一方、合格者数については、年々増加している。結果として、競争率については年々減少しているということが分かる。(図1)

(図1) 平成30年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

過去10年間の競争試験における受験者数、合格者数、競争率の推移



(注) 「平成22年度」は、東日本大震災の影響により調査が困難となった2団体（岩手県の1市1町）を除いて集計している。

競争率は受験者数/合格者数

出典：総務省「平成30年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査（平成31年4月1日現在）」

地域の行政を担っていく職員としてふさわしい資質を持っている人材を確保するためには、採用面での工夫とともに、組織としてその地方公共団体自体の魅力を高めていく必要がある。人材の育成、活用に成功し、職員がいきいきとして職務に取り組んでいる地方公共団体であれば、結果として良い人材を確保することにもつながっていく。

そのような意味で、「人材育成に成功することが人材確保にも成功することである」ということも十分認識して人材育成に取り組んでいくことが必要である。

(2) 人事評価制度の導入、活用

平成 28 年 4 月に施行された「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」（平成 26 年法律第 34 号。以下「平成 26 年改正法」という。）により、各地方公共団体は、人事評価制度の導入が義務付けられ、能力・実績に基づく人事管理の徹底を図ることとなった。平成 28 年度末で経過措置期間は終了し、平成 29 年度からは人事評価の結果を本格的に活用する段階に入っている。

人事評価については、平成 30 年 8 月の人事院による「定年を段階的に引き上げるための国家公務員法等の改正についての意見の申出」（参考資料編 資料 2）において「能力及び実績に基づいた人事管理の徹底等」について言及されるとともに、令和 2 年度施行の会計年度任用職員制度においても活用が想定されるなど、その重要性は高まっている。

人事評価は、導入すること自体が目的ではなく、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげていくため、評価結果の活用を通じ、人材育成につなげていくことが重要であるが、「地方公共団体における人事評価結果の活用状況等調査」（平成 31 年 4 月 16 日付け総行給第 17 号、総行女第 8 号）の結果によれば、昇給、勤勉手当、昇任・昇格及び分限処分への活用が未だにされていない団体が数多く見受けられた。（参考資料編 資料 5）。

人事評価結果を昇給、勤勉手当、昇任・昇格及び分限処分へ活用せずに、昇給・勤勉手当の一律支給を行うこと、昇任・昇格及び分限処分を行うことは違法と判断される可能性が相当程度あると考えられ、勤務評定未実施にかかる訴訟事件（参考資料編 資料 5）にも十分留意し、全ての地方公共団体で人事評価結果が適切に活用されるよう、早急に活用に向けて取り組んでもらう必要がある。

(3) 働き方改革を巡る動きについて

政府は、長時間労働の是正を含めた多様で柔軟な働き方の実現等のための働き方改革を進めており、地方公共団体においても、時間外勤務の縮減は重要な課題となっている。

罰則付き時間外労働の上限規制を柱とする労働基準法の一部改正を含む「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」（平成 30 年法律第 71 号）が成立・公布されたのを受け、国家公務員においても、超過勤務命令の上限設定に係る人事院規則の改正等が平成 31 年 4 月に施行された。

地方公務員においても、国家公務員の措置と同様に、超過勤務命令の上限時間等について、条例、人事委員会規則等の改正など所要の措置を講ずるよう、総務省から各地方公共団体に対し必要な助言が行われており、長時間労働の是正をはじめとする働き方改革の取組をより一層推進していくことが求められる。

また、平成 28 年に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成 27 年法律第 64 号。以下「女性活躍推進法」という。）が施行され、地方公共団体においては、特定事業主行動計画に基づく女性の活躍推進に向けた取組を進めている。

さらに、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律」（令和元年法律第 24 号）が令和元年 5 月に成立し、原則、令和 2 年 6 月 1 日施行予定となっており、女性をはじめとする多様な労働者が活躍できる就業環境を整備するため、情報公表の強化、パワーハラスメント防止のための事業主の雇用管理上の措置義務等の新設、セクシュアルハラスメント等の防止対策の強化等の措置を講ずるものとなっている。この法律については、地方公務員についても直接、適用されることになるため、今後、地方公共団体においても対応が必要になる。

働き方改革により、長時間労働を前提とする組織風土や文化を見直して、働きやすい職場に変えていくためには、労働生産性を向上させることが必要である。このことにより、職員がその能力を十分発揮し、高い士気を持って効率的な業務推進すること、女性を含めた多様な人材の活躍の推進や「ダイバーシティ」の実現にもつながる。柔軟な働き方、多様な働き方をする職員に対し、どのようにキャリアの道筋を提示していくことができるかなどが今後の大きな課題になる。

(4) 地方制度調査会による議論

令和元年7月に「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次地方制度調査会中間報告）」（参考資料編 資料6）がなされ、人口減少、インフラの老朽化、技術の進展や災害リスクの高まりなど、2040年頃にかけて、顕在化する様々な変化・課題に対応するため、地方公務員の人材育成についても論じている。

この中で、特に、「ひとに着目した方策」として、まず「地域社会を支える人材育成」に関し、時代に応じた専門知識、課題解決能力を有する公務の担い手を育成することが必要であり、職員が分野横断的に、地域や組織の枠を超えて、行政のあり方を見直す構想力を身につけ、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することの重要性について指摘している。

また、「地域の枠を超えた連携」として、専門知識を有する人材が都市部に偏在する傾向があり、様々な技術職・専門職の確保が必要になってくるという中においては、地域又は地方公共団体の枠を超えて人材を活用することの必要性や、都道府県には、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などの取組を進めていくべきではないかということにも言及している。

さらに、「組織の枠を超えた連携」においては、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とともに、専門性を有する民間経験者の採用や、柔軟な人材確保の取組の必要性について指摘している。

このように、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ために、地方公務員は多くの能力向上が求められており、地方公務員の人材育成の必要性がますます高まっている。

Ⅱ 今後の人材育成・能力開発に当たり留意すべき事項、展望

1 今後の人材育成・能力開発に当たり留意すべき事項

(1) 人材確保に向けた工夫

○ 人材確保が一層困難となる中、優秀な人材を確保するための工夫

今後、さらに若年人口が急速に減少していく状況において、新規学卒者の労働需給がひっ迫し、公務の人材確保についても厳しい局面が予想される。このような状況下で、公務人材を安定的に確保していくためには、採用試験の改善など、多様な人材を確保するための工夫が必要となる。特に、さらなる少子化により、民間との競合が想定される新規学卒者をはじめとする若い世代の人材確保に当たっては、円滑な入庁につなげる取組やキャリアアップの例示など、公務への理解と関心を高めるため、より細やかで丁寧な取組が求められる。

<取組例(多様な人材を確保するための工夫)>

- ・採用抑制に伴う職員が少ない年代の現状を踏まえ、社会人経験者などの多様な人材の確保をめざす。(高知県)
- ・採用の段階でめざ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する。(埼玉県本庄市)
- ・職員採用試験にSPI3を導入したことで、法律の知識などを問う従来の「公務員試験対策」が不要となり、また、10日間程度の試験日程から都合の良い日時・会場が選択可能であるため受験しやすくなっている。(奈良県生駒市)

<取組例(若い世代に対する公務への理解と関心を高めるための工夫)>

- ・組織運営の基礎となる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している。(神奈川県)
- ・説明会等で市長が講話することで市政情報を直接伝えている。(奈良県生駒市)
- ・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。(新潟県)

(2) 公務を支える多様な人材育成のための取組

○ 職員が将来のキャリアプランをイメージしやすい人材育成の取組

職員が自身の将来のキャリアプランをイメージしつつ目標を設定し、日々の業務や自己啓発研修に取り組むことは、職員一人ひとりの能力が高まり成長するだけでなく、効率的な組織運営にとっても重要である。そのためには、昇任・昇格のモデルケースを例示するなど、長期的な視点で人材育成に取り組む仕組みが必要である。

また、多くの地方公共団体で、女性活躍の観点から女性職員のキャリア形成の支援や登用の促進が進められているが、女性職員に限らず、時間に制約のある職員や高齢の職員など、多様な働き方に対応したキャリア形成支援を充実させることも重要である。

<取組例(職員が自身の将来のキャリアプランをイメージしやすいような人材育成)>

- ・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している。(埼玉県坂戸市)
- ・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している。(長野県上田市)

<取組例(ワーク・ライフ・バランス可能なキャリアイメージの構築などの支援の充実)>

- ・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している。また、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っている。(神奈川県)

○ 多様な主体と連携・協働し地域の課題解決に取り組む職員の育成及び専門性を有する職員の育成

第32次地方制度調査会中間報告においても、2040年頃にかけて、顕在化する様々な変化・課題に対応するための地方公務員の人材育成について指摘している。

今後生じる人口構造の変化などに的確に対応するためには、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ている。具体的には、組織や地域の枠を越えて民間企業や各種団体など、多様な主体と連携・協働し、地域の課題解決に取り組む職員の育成や、組織や地域の枠を越え活躍できる、専門性を有する職員の計画的な確保・育成が必要である。

<取組例(多様な主体と連携・協働し、地域の課題解決に取り組む職員の育成)>

- ・職員に新たな気づきを与えるため市町村や民間企業との合同研修を実施し、組織を超えた交流機会をこれまで以上に取組むことにしている。また、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ことにしている。(新潟県)
- ・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熊本市内 17 ヶ所に設置し、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している。(熊本市)

(3) 人事評価を活用した人材育成の推進

○ 人事評価を活用した人材育成のさらなる推進

平成 26 年改正法により導入された人事評価制度は、評価基準の明示や評価結果の開示を行うこと等により、職員一人ひとりの発揮した能力及び挙げた業績を公正・客観的に評価し、その結果を人事管理の基礎とすることが想定されている。

人事評価は導入しただけでは意味がなく、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげていくため、評価結果を任用、給与、分限等に十分に活用することを通じ、人材育成につなげていくことが重要である。その際、短期的な評価結果を処遇に反映することの限界に十分留意し、例えば目標管理制度の導入に当たっては職員の主体性を引き出しながら面談を通じたコミュニケーションの促進を図り、「気づき」から「自学」を導けるような仕組みを整備するなど、長期的な人材育成の観点からの運用が求められる。

また、地方公共団体が策定している「人材育成基本方針」は人材育成の目的や方策等を明確に位置付けているものである。そのため、人材育成基本方針で明示する「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を関連付ける必要がある。このことにより、組織として求める行動等が評価につながり、被評価者にとってのめざすべき方向性と評価者にとっての職員に対する育成ビジョンがより明確となる。結果として、組織内の共通理解が高まり効果的に人材育成が可能となるものと考えられる。

さらに、人事評価の能力評価項目を人材育成基本方針と連動させるだけでなく、人事評価を活用して個々の職員の研修受講につなげることで、より効果的な人材育成の推進につなげていかなければならない。

<取組例(人事評価を活用した人材育成の推進)>

- ・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、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することで職員の能力開発を支援するとともに、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することとしている。(愛知県新城市)
- ・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。(兵庫県尼崎市)
- ・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をしている。(兵庫県姫路市)
- ・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財育成の仕組みである「人財育成サイクル」を構築し、人事評価の能力評価項目と連携させている。(福岡県田川市)

(4) 働き方の見直し

○ 誰もが働きやすい職場環境の整備

ワーク・ライフ・バランスの実現に対する意識が高まっており、価値観やライフスタイルの多様化とともに働き方に対するニーズも多様化している。

職員に柔軟で多様な勤務形態の選択肢を用意し、働きやすい環境を整備することは、職員がその能力を十分に発揮し、高い士気を持って効率的に業務遂行することにつながり、仕事と私生活、育児や介護等との両立を推進するとともに人材確保にも資することなどからも、取組を推進していくことが重要である。

また、人材育成は、自己啓発と任命権者による支援によってはじめて実を結ぶものであることから、職員が自己啓発に積極的に取組んでいくことが促進され、効果的に支援されるような職場の風土を醸成していかなければならない。そのため、意欲的な職員を、職場、管理職者、首長が激励し、公平・公正に評価する職場環境、庁内体制等を形成していくことが重要である。

さらに、長時間労働の縮減に取り組むことにより、労働生産性の向上や職員の士気向上、退庁後の時間の充実による自発的な能力開発の促進といった効果も期待できることから、労働時間の長さよりも業績や業務の改善・効率化を重視する職場環境の実現をめざすことも重要である。

<取組例(働き方の見直し)>

- ・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。(広島市)
- ・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たりす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めざせるキャリアパスを例示している。(広島市)
- ・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り、また、ハラスメントが発生した場合は、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対応することでハラスメントを防止している。(東京都国分寺市)
- ・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している。また、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。(三重県志摩市)
- ・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をしている。(長野県上田市)

2 展望

今後の地方公務員に求められる能力については、人材育成基本方針策定指針を示した平成9年と比較すると多岐に渡っている。

長期的な視点を踏まえながら人材育成を総合的に展開していくためには、人材育成基本方針を策定・推進していくことがまずは基本であるが、地方公共団体によって、人材育成基本方針を効果的に活用し人材育成を推進している団体と、そうでない団体があり、両者には大きな開きがある。

今後、総務省として、地方公共団体の人材育成のさらなる推進を図るため、公務員を取り巻く環境の変化を踏まえ、人材育成基本方針策定指針の改定も含め、どのような方策が考えられるのか十分に検討していく必要がある。

おわりに

地方公務員の人材育成については、総務省が平成9年に示した人材育成基本方針策定指針をもとに、各地方公共団体が策定した人材育成基本方針に基づき取組を推進している。

人材育成基本方針に関しては、職員の意見や時代の流れに応じて見直すなど、人材育成を積極的に推進している地方公共団体もある一方で、人材育成基本方針を策定したものの、一定の期間が経過し、上手く機能していない地方公共団体もあり、両者には大きな開きがある。

本報告書では、地方公共団体における人材育成の必要性や人材育成基本方針の策定状況等について整理し、現在の地方公共団体を取り巻く状況について明らかにするとともに、地方公共団体の協力を得て、地方公共団体の人材育成の取組状況を紹介し、民間企業の現状も踏まえながら、「今後の人材育成・能力開発に当たり留意すべき事項」についてとりまとめを行った。

人材育成の取組は、各地方公共団体がその実情を踏まえ、工夫しながら取組を進めていくべき事柄である。このため、現在の人材育成基本方針が上手く機能していない地方公共団体については、本報告書を踏まえ、人材育成基本方針策定の意義、職員の人材育成の必要性を改めて認識し、人材育成のためにより有効な制度の構築・運用に取組む契機にしていただきたい。一方で、人材育成に積極的に取組んでいる地方公共団体においては、本報告書で紹介する取組事例を参考にさせていただきながら、さらなる人材育成の推進を図っていただきたい。

本報告書が、各地方公共団体において、人材育成のあり方について不断の見直し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育成・能力開発に関する研究会開催要綱

1 趣旨

人事評価制度の施行については、平成 28 年度末に経過措置期間が終了し、各地方公共団体は、評価結果を給与等の人事管理に本格的に活用していく段階にある。

また、会計年度任用職員制度が令和 2 年 4 月から施行されるだけでなく、公務員の定年引上げに関する検討等、近年の公務員制度を取り巻く環境の変化等に伴い、地方公共団体における人材育成・能力開発に取り組む必要性は益々高まっている。

そこで、本研究会では、人材育成の現状・取組事例の調査・研究を行い、人材育成・能力開発の取組を行うにあたって留意すべき事項の検討を行う。

2 名称

本研究会の名称は、「地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会」（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材育成の現状・課題
- (2) 人材育成・能力開発の取組方策・留意すべき事項の検討

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。

(別紙)

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構成員名簿

(敬称略 五十音順)

稲継 裕昭 (早稲田大学政治経済学術院教授)

入江 容子 (愛知大学法学部教授)

上浦 善信 (大阪府池田市人材育成推進参与)

金崎 健太郎 (関西学院大学法学部・大学院法学研究科教授)

辻 琢也 (一橋大学大学院法学研究科教授)

藤田 由紀子 (学習院大学法学部教授)

前浦 穂高 ((独) 労働政策研究・研修機構副主任研究員)

矢島 洋子 (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株)
執行役員主席研究員
政策研究事業部東京本部副本部長 兼 共生社会部長)

検討経緯

第1回 令和元年6月27日（木）

- ・人材育成・能力開発の必要性について
- ・人材育成・能力開発の取組事例紹介について

第2回 令和元年11月12日（火）

- ・人材育成等に関する調査結果について
- ・人事評価結果の活用状況等調査結果について
- ・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

第3回 令和元年12月16日（月）

- ・人材育成等に関する取組事例紹介について
- ・長期的な視点に立った計画的な人材育成・能力開発の取組方策等の検討について

第4回 令和2年2月18日（火）

- ・報告書（案）について

尼崎市

◆ 人口：463,186人 ◆ 面積：50.72 km²

◆ 総職員数：3,245名

（ 人口は、平成31年1月1日現在の住民基本台帳
総職員数は、平成31年4月1日現在の職員数 ）

1 人材育成基本方針のポイント

人材育成基本方針「はたらきガイド」において、「求める職員のすがた」「職層ごとの果たすべき役割」「必要な能力行動」を明確に示すとともに、それらの内容と人事評価の評価項目や階層別研修とも関連付けを行い、人材マネジメントサイクルをまわしていくことで計画的・効果的な職員の育成を図っている。

① 人事評価結果に基づいた人材育成基本方針の見直し

人事評価は、職員が職務を通じて発揮した能力や業績を的確に把握することによって能力開発に役立てるとともに、発揮した能力や業績を承認することで職員のモチベーション向上につなげ、さらにやりがいをもって職務に取り組み、その持てる力を最大限に引き出すことによって、市民生活・市民満足度を向上させることにある。

業績を上げるプロセスに注目し、優れた業績を上げている人の「行動特性」を明確化した。

② コンピテンシーの策定

職層に応じた必要な能力を発揮するために、具体的な行動事例を一般職員、係長級、課長級などの職層ごとに策定した。

③ コンピテンシーを活用した人材育成

階層別の必須研修について、包括的・計画的に必要な能力や評価項目と連動した研修体系を構築し、研修体系図や研修一覧を掲載した「はたらきガイド・研修計画編」を策定している。

人材育成面談（フィードバック）において、職務目標や評価結果に基づく上司からのきめ細やかな指導、助言、研修の受講をコーディネートするなど、職員の意欲を高め、職員の能力開発やスキルアップについては組織のパフォーマンス向上を図っている。

<受講コーディネートの流れ>

- ① さらに伸ばしたい、改善したい能力がある。
- ② 研修体系図を参照し「研修受講により向上が期待できる能力」欄より、①に該当する階層別研修を見つける（→研修NO.を確認）。
- ③ 研修一覧を参照し、当該研修の研修目的や内容等を確認し、受講を検討する。

2 概要

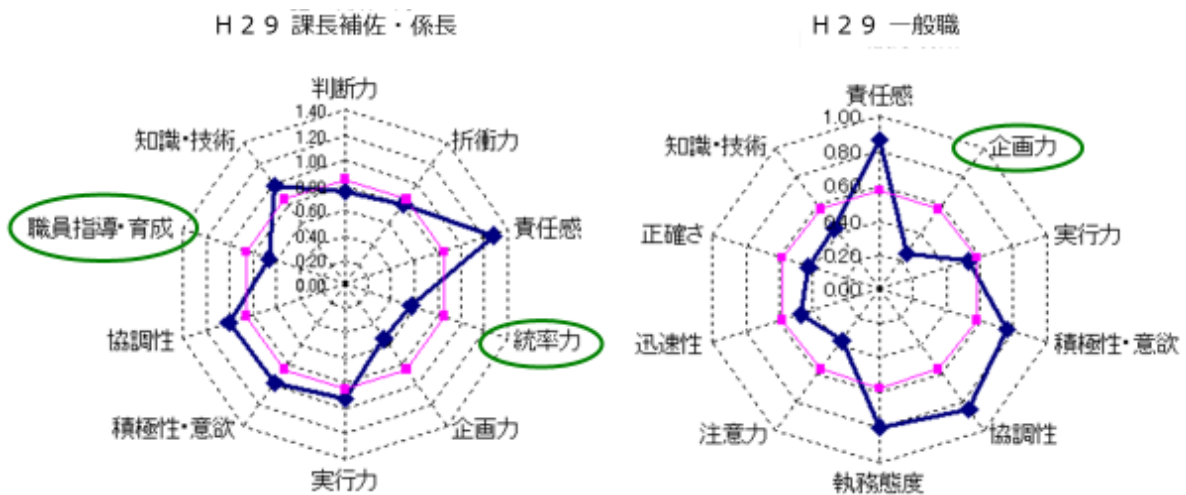
(1) 人事評価結果に基づいた人材育成基本方針の見直し

職員がより成長するためには、これまで以上に職員一人ひとりが自らの役割と「強み」と「弱み」を自覚することが重要である。

蓄積された人事評価結果のデータなどを参考に、職員の強みと弱みの分析をし、人材育成基本方針を改定した。

また、目標がより具体的になれば、一層能力向上が期待できることから、人事評価項目の具体度を上げ、「職層に応じた必要な能力」を明確にした。

尼崎市職員の強みと弱み



※人事評価結果から分析

再編した評価項目（一般職員） ※R1.11.1～開始

現行		新	
	評定項目	第1評価	最終評価
勤務実績	1 責任感	A	A
	2 企画力	C	C
	3 実行力	C	C
	4 積極性・意欲	A	B
	5 協調性	B	B
	6 執務態度	B	B
	7 注意力	C	C
	8 迅速性	B	B
	9 正確さ	B	B
	10 知識・技術	C	C
観察	1 計画的行動・状況対応力	C	C
	2 論理的思考	B	B
	3 コスト・時間意識	B	B
	4 知識・技術の活用	C	C
	5 注意力・正確性	C	C
	6 協力・連携・協働	B	B
	7 コミュニケーション	B	B
	8 情報収集・自己啓発	B	B
	9 チャレンジ精神	A	B
	10 コンプライアンス	B	B

●自治のまちづくりの推進、より効率的な執行体制の構築に向けて、「協働、政策形成、コスト・時間」の視点に注目し、人事評価項目の具体度を上げ、「職層に応じた必要な能力」を明確にした。

出典：尼崎市事例発表資料（第3回研究会）

再編した評価項目（一部紹介）

見直し例

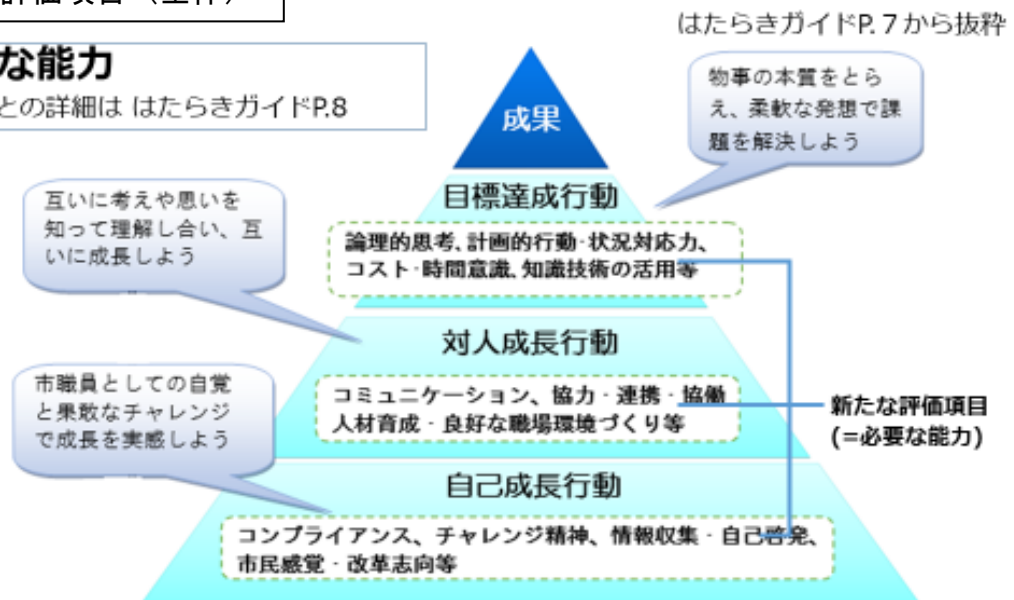
- ① 政策形成能力の向上のため、評価項目を細分化
- ② コミュニケーション能力の向上のため、評価項目を具体化

No.	現行の評価項目	新たな評価項目
①	「企画力」	「論理的思考」 「計画的行動・状況対応力」
②	「協調性」 「折衝力」	「コミュニケーション（傾聴、対話、折衝調整等）」 「協力・連携・協働（庁内外の連携等）」

再編した評価項目（全体）

必要な能力

職層ごとの詳細は はたらきガイドP.8



出典：尼崎市事例発表資料（第3回研究会）

（2）コンピテンシーの策定

コンピテンシーとは、人事評価制度においては、「優れた業績を上げている人の『行動特性』」を意味している。個人の能力や業績ではなく、業績を上げるプロセスに注目し、優れた業績を上げている人は具体的にどんな行動を取っているのかを分析・集約・整理した行動事例である。

コンピテンシーを有効に活用することで、職員それぞれが具体的なイメージや目標を持つことができ、実際に行動に移すことが期待できる。また、求められる行動に対して独自の工夫を加え、主体的に行動を起こすことも期待できることから、職員の行動変容や主体的な成長につながる。

コンピテンシー（一部紹介）

主任・一般行政職

		項目	評価の観点
目標達成行動	計画的行動・状況対応力		中長期的な視点があるか
			広い視野があるか
			計画性があるか
			変化に対応できるか
			問題発生時に対応できるか
	論理的思考		客観的に考えることができるか
			因果関係を考えることができるか
			課題の本質を考えることができるか
			状況を整理することができるか
			課題解決につながる手法を考えることができるか
	コスト・時間意識		費用対効果への意識があるか
			時間への意識があるか
			人件費への意識があるか
			能率的に仕事をしているか
			時間を有効に活用しているか
	知識・技術の活用		知識・技術を習得しているか
			知識・技術を広めているか
			新たな知識・技術を取り入れているか
			知識・技術を活用しているか
			知識・技術を応用しているか
注意力・正確性		業務が正確か	
		確認しているか	
		マニュアルを理解しているか	
		業務フローを理解しているか	
		ミスが起きる原因を理解しているか	

望ましい行動事例	望ましくない行動事例
<ul style="list-style-type: none"> ・ 目先の予定だけでなく、年間の計画、複数年先の状況を考えて行動をとった ・ 課内の動きや、担当業務に関連する同僚の仕事の進捗状況などを把握し行動・対応した ・ 期限や時間配分を意識して、余裕をもったスケジュール管理を行った ・ 状況に応じて計画の変更や修正を行い、それらに沿った行動をとった ・ 問題発生時には原因を分析して、対応策を考えた 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中長期的な視点をもたず、目先の影響のみに固執した ・ 自身の担当内での影響しか考えず、同僚等の担当業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった ・ 事前に行動結果が次にどうなるかを考えることなく、起きてしまったから慌てて対処した ・ 状況の変化に気づきながら、基本的な対応を怠り業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった ・ ミスやトラブルが発生した際に、必要な連絡や報告を怠るなど適切な対応を取らなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報やデータを取捨選択し、客観的に分析した 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的な状況を全く把握していなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状について「なぜそうなのか」を考えた 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合理的な理由なく、自分のやり方、過去のやり方に固執した
<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状について「何のために」「何が課題か」を考えた 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業や業務の趣旨や目的を根本的に理解していなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・ 目的が明確で要点が整理された資料を作成した 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 要点が整理されておらず、目的が著しく不明瞭な資料を作成した
<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状について「どうすればより良くなるか」を考えた 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課題を解決する手法を考えようとしなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・ 短期だけでなく中長期的な費用対効果も意識して業務に取り組んだ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 明らかに費用対効果の低い手法を選択した
<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務にかかる時間とその成果を予定してから業務に取りかかった 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 集合時間や開始時間に大幅に遅刻した
<ul style="list-style-type: none"> ・ 自身の業務遂行に対してかかるコストを認識した行動をとった 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務時間内に処理できる業務にも関わらず、合理的な理由なく、時間外勤務により処理した
<ul style="list-style-type: none"> ・ 効率的な手法を考える等、業務の能率を上げる工夫を行った 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 著しく非効率な手法で業務を遂行した
<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事の優先順位を適切に管理し、時間を効率的に活用した 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 単純業務の処理に著しく時間がかかった
<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務遂行に必要な知識・技術を十分に習得している 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務知識・技術が著しく乏しい
<ul style="list-style-type: none"> ・ わかりやすいマニュアルを作成する等、自らの知識・技術を後任者へ引き継ぐための取組みを行った 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自身の知識・技術を、合理的な理由なく同僚等に継承しようとしなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・ 過去、現在だけでなく新しい知識・技術を取り入れた取組みを行った 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 古い知識・技術を合理的な理由なく頑なに使い続け、業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務を円滑に進めるために、ICT（情報通信技術）等の活用に積極的に取り組んだ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ICT（情報通信技術）等を活用すべき場面においても、頑なに既存の知識・技術に固執し業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
<ul style="list-style-type: none"> ・ 自らの知識や技術を、新たな取組みや事務改善などに活かした 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 知識・技術を活かそうとせず、他の職員の業務や市民サービス等に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
<ul style="list-style-type: none"> ・ 正確性や質を高めるための工夫を行った 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 誤字脱字、計算間違い等の事務処理誤りが多い
<ul style="list-style-type: none"> ・ 常にチェックを怠らず、ミスを起こさないよう注意を払って業務を進めた 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自身で行うべき最低限の確認作業をしなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・ マニュアルを正確に理解し、時にはミスを減らすためにマニュアルを適切に修正した 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自身一人で業務を遂行することが困難であるにも関わらず、マニュアル等を確認しようとしなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務フローを正確に理解し、時にはフローの見直しを提案するなどミスの防止を図った 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 把握しておくべき基本的な業務フローを、適切に把握していなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・ ミスが起った場合、原因を分析し再発防止を図った 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同様のミスを繰り返した

出典：尼崎市事例発表資料（第3回研究会）

コンピテンシー（一部紹介）

主任・一般行政職

	項目	評価の観点
対人成長行動	協力・連携・協働	協力的な姿勢があるか
		チームワークを大切にしているか
		他部署職員と連携しているか
		市民・事業者等の対応は適切か
		市民・事業者等と協働しているか
	コミュニケーション	誠実に接しているか
		傾聴・理解の意識があるか
		受容・共感の意識があるか
		対話・説明の意識があるか
		粘り強く折衝・調整しているか
自己成長行動	情報収集・自己啓発	情報に敏感か
		情報を共有しているか
		情報を活用しているか
		勉強熱心か
		地域活動・ボランティアに参加しているか
	チャレンジ精神	成長意欲があるか
		積極性・主体性があるか
		挑戦しているか
		目的達成への意欲・熱意があるか
		周囲に前向きな影響を与えているか
	コンプライアンス	市民感覚があるか
		市職員としての自覚があるか
		責任感があるか
		法令を遵守しているか
		全体の奉仕者としての自覚があるか

望ましい行動事例	望ましくない行動事例
<ul style="list-style-type: none"> 後輩や同僚へのサポート・指導、上司へのフォローシップを積極的にに行った 	<ul style="list-style-type: none"> 同僚等からの依頼があっても、合理的な理由なく協力しよとしなかった
<ul style="list-style-type: none"> 独断で進めることなく、周囲と相談しながら業務を遂行した 	<ul style="list-style-type: none"> 必要な報告、連絡、相談が無い、又はその時期を大幅に逸していた
<ul style="list-style-type: none"> 課題解決に向けて部署の内外問わずに関係者と協力・連携して対応策を考えた 	<ul style="list-style-type: none"> 自分の立場、考えに固執して、他部署に迷惑を及ぼした、又は及ぼす恐れがあった
<ul style="list-style-type: none"> 市民等からの問い合わせに対し、自部署の業務でなくても該当する部署へ誠実につないだ 	<ul style="list-style-type: none"> 市民等からの問い合わせに対し、自分の担当であっても、誠実に対応しなかった
<ul style="list-style-type: none"> 市民や事業者等とともに取組むべき業務に対して、相手方の考えや気持ちを汲み取りながら、前向きな姿勢で、意見交換等を行った 	<ul style="list-style-type: none"> 市民や事業者等とともに取組むべき業務に対して、相手方の考えや気持ちを汲み取ろうとせず、目的達成に向けた姿勢が後ろ向きであった
<ul style="list-style-type: none"> 多様性を尊重し、人権意識をもって誠実に相手と接した 	<ul style="list-style-type: none"> 多様性を理解しようとしてせず、人権を考慮しない対応がみられた
<ul style="list-style-type: none"> 相手の話に誠実に耳を傾け、意図を汲み取った 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の話を途中でさえぎり、一方的に自分の考えを話し続けるなど、相手の話に耳を傾けようとしなかった
<ul style="list-style-type: none"> 相手の話を、まずは受け入れ、共感しようとした 	<ul style="list-style-type: none"> 意見が異なる場合、相手の言い分や考え方の背景を汲み取らず、感情的になって対立した
<ul style="list-style-type: none"> 相手の立場や考えを尊重しつつ、自分の考えも相手にわかりやすく説明し理解を得た 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の理解度を考慮せずに、専門用語を噛み砕かず使用したり、抽象的な表現、論理的ではない表現を多用した説明等、一方的な説明等を行った
<ul style="list-style-type: none"> 意見の不一致や利害の対立があっても、粘り強く誠実に対応した 	<ul style="list-style-type: none"> 折衝・調整の場面において、自身の立場において最低限伝えておかなければならない事柄を相手に伝えなかった
<ul style="list-style-type: none"> 様々な関係者や媒体から有益な情報や専門的知識を収集した 	<ul style="list-style-type: none"> 業務に必要な情報を収集しようとしなかった
<ul style="list-style-type: none"> 取得・収集した情報や知識を職場内で共有、又は必要な相手に提供した 	<ul style="list-style-type: none"> 知識や情報を共有せず、業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
<ul style="list-style-type: none"> 収集した情報や市民等からの意見・相談等を貴重な情報資源として活用した 	<ul style="list-style-type: none"> 市民等からの意見・相談等を他人事ととらえ、業務の質を向上させようとしないう言動があった
<ul style="list-style-type: none"> 能力向上を図るため義務付けられたもの以外にも職務に関係する研修や勉強会等に積極的に参加した 	<ul style="list-style-type: none"> 義務付けられた研修や勉強会等であっても、合理的な理由なく参加しなかった
<ul style="list-style-type: none"> 仕事の幅や視野を広げるため、地域活動やボランティア活動等に参加した 	
<ul style="list-style-type: none"> 積極的に他者の意見を受け入れて、自身の行動に取り入れた 	<ul style="list-style-type: none"> 業務知識等が著しく不足していることを自覚しながら、知識等を向上させるための取組みをしなかった
<ul style="list-style-type: none"> 指示を待つのではなく、やるべきことを自分で考え主体的に行動した 	<ul style="list-style-type: none"> 言われたこと、与えられた業務しかしない、という態度や姿勢、言動があった
<ul style="list-style-type: none"> 未経験の業務や苦手な業務に対して、果敢にチャレンジした 	<ul style="list-style-type: none"> 簡易な業務に対しても、安易に他の職員に頼ったり、なかなか行動に移さなかった
<ul style="list-style-type: none"> 困難な課題に対しても諦めることなく、忍耐強く取り組んだ 	<ul style="list-style-type: none"> 多少困難な仕事にぶつかると、途中で仕事を投げ出そうとした
<ul style="list-style-type: none"> 常に前向きな姿勢によって、周囲のモチベーションを高めた 	<ul style="list-style-type: none"> 指示命令に対して曖昧な返事や後ろ向きな対応、態度等があった
<ul style="list-style-type: none"> 常に市民の立場に立って考え、行動した 	<ul style="list-style-type: none"> 社会人としての意識が低く、自分さえ良ければという行動があった
<ul style="list-style-type: none"> 服務規律（挨拶、身だしなみ、出退勤、執務態度、職務命令、守秘義務など）を守った。また、防災体制時の自らの役割を認識していた 	<ul style="list-style-type: none"> 服務規律（挨拶、身だしなみ、出退勤、執務態度、職務命令、守秘義務など）を守らなかった
<ul style="list-style-type: none"> 自らの担当業務について責任を持ってやり遂げた 	<ul style="list-style-type: none"> 連絡もなく会議等集合時間に遅れたり、休暇取得を事後報告だけで済ました
<ul style="list-style-type: none"> 法令等に基づき適切かつ公平公正に職務を遂行した 	<ul style="list-style-type: none"> 業務遂行にあたって、法令等から逸脱した行動をとった、又はとろうとした
<ul style="list-style-type: none"> 尼崎市民全体のためになっているかを常に意識した行動をとった 	<ul style="list-style-type: none"> 尼崎市民全体の利害を検討することなく、特定の個人等の利害を優先した

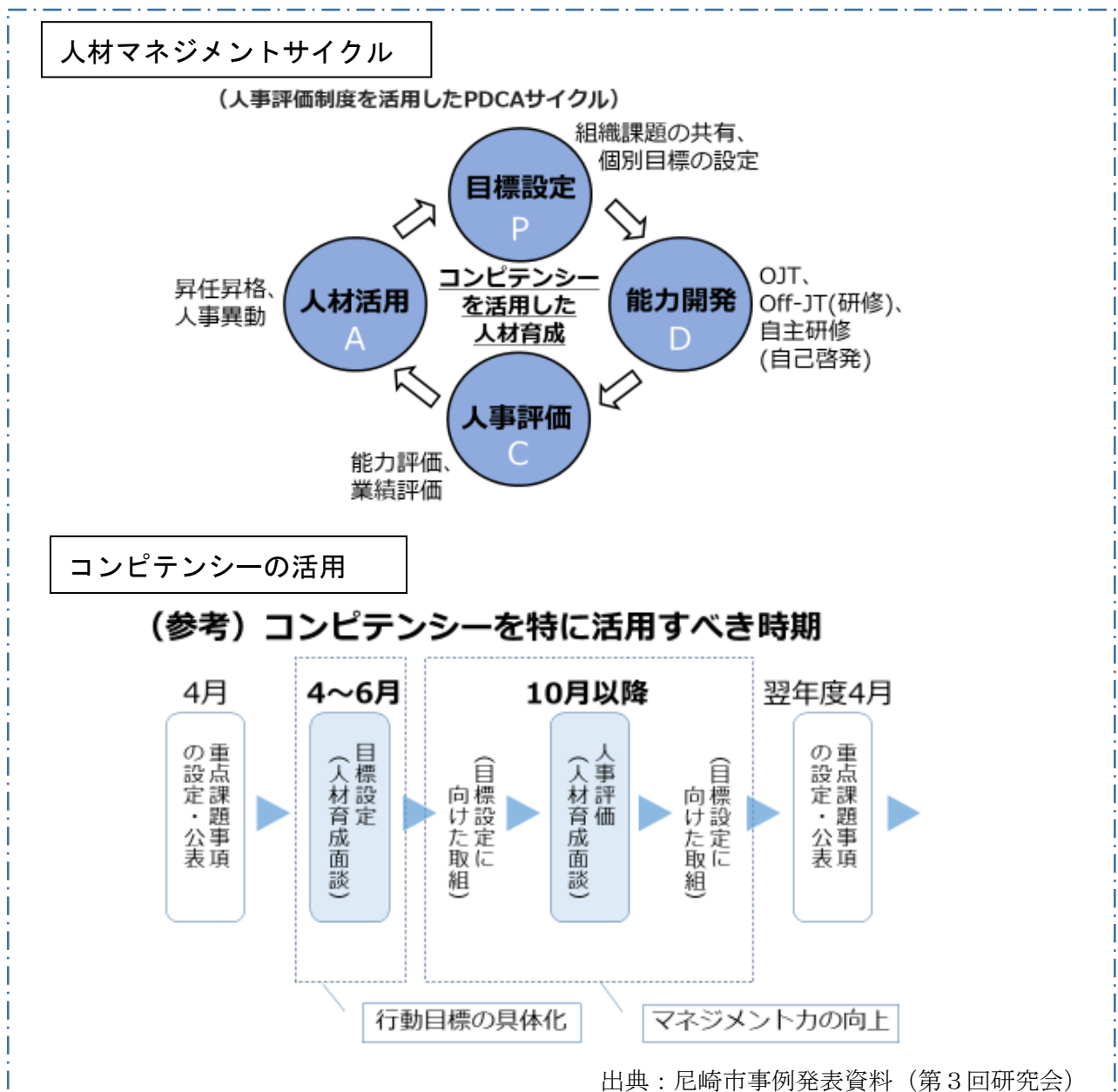
出典：尼崎市事例発表資料（第3回研究会）

(3) コンピテンシーを活用した人材育成

人材育成面談（フィードバック）や人事評価制度の評価項目とコンピテンシーを連動させることで、職員が自身の「強み」と「弱み」を自覚することができ、具体的な目標を設定するとともに、その目標に向けた日々の取組の中で行動の質を上げていくことが期待できる。

そして、採用から退職まで続く人材育成の中、一年間で一回りする人材マネジメントサイクル（PDCAサイクル）を効果的に回すことで、主体的な職務遂行や自己啓発への取組を促進し、中長期的な人材育成を図っている。

今年度については、人事評価の評価期間が11月1日から10月31日までであるため、令和元年11月1日から運用開始となる。



3 今後の課題・展望

個々の能力開発だけを進めても、職場でアウトプットできる体制がなければ効果的な能力開発にはつながらないため、管理職にはその環境をつくることが求められている。しかし、一朝一夕に実現できることではないため、上司の部下マネジメント力を時間をかけて育成し、OJTの支援をしていく必要がある。

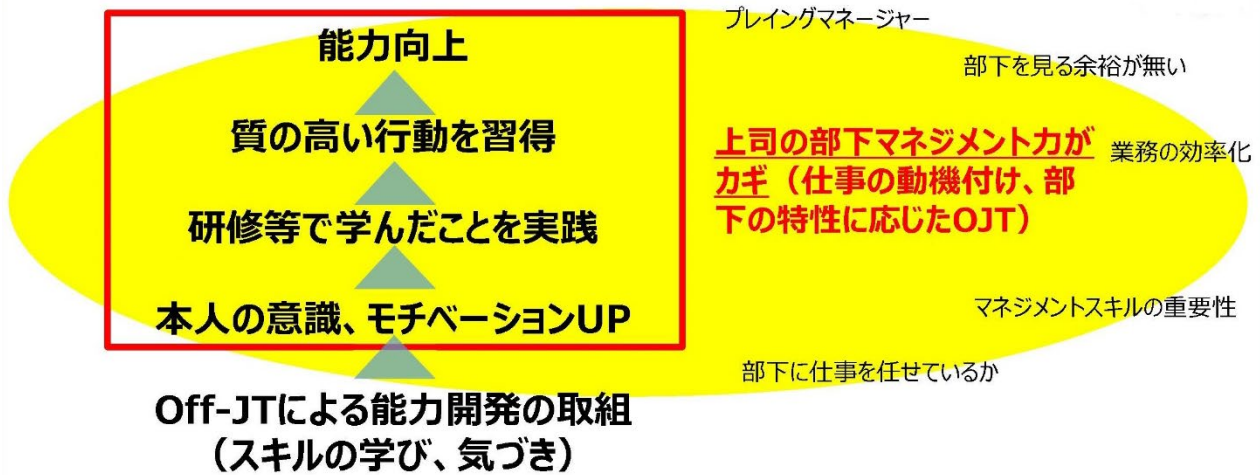
さらに、職員の約3分の1を占める採用10年目以下の若手職員の育成が喫緊の課題であるにも関わらず、育成の中核を担うべき30代後半から40代前半の係長級職員は、採用抑制されていた世代であるために職員数が少なく、係長級が抱えるマネジメントに対する負担や責任は重いものとなってきている。

尼崎市では平成31年4月に人材育成基本方針を改訂し、職員の果たすべき役割と必要な能力を整理・明確化した。が、職員への周知は始まったばかりであるため、職員間へ浸透していくよう、継続的に研修等の周知啓発活動を行っていく必要がある。

コンピテンシーの質については、客観性や具体性に欠ける部分があるなど、まだまだ不十分な内容があると考えているため、実際に運用しながら、職員アンケート等で職員の意見を踏まえ、適宜ブラッシュアップしていくこととしており、また、人事評価の質については、これまでも評価者の評価スキル向上が課題であったが、コンピテンシーを策定したことで評価の目安が具体的になったため、今後の評価者研修等を通じて、評価スキルの向上に期待している。

職員個々の能力を発揮し組織の成果をあげるためには、部下・上司の関係も含めて、風通しのよい職場風土の醸成に取り組むことが重要であるため、普段の職員同士の関係の質向上に取り組んでいく。

OJTの支援



今後の展望

● 必要な能力と行動の周知

必要な能力と行動が職員間へ浸透していくよう、積極的に研修等の周知啓発活動を行う

● コンピテンシーの質向上

実際に運用していきながら、職員の意見をくみ取り適宜更新し、精度を上げていく

● 人事評価の質向上

コンピテンシーの人事評価への反映（R1.11.1から開始）

● 関係の質の向上

普段の職員どうしの関係の質（※）を向上させ、部下と上司の関係も含め、切磋琢磨する風土の醸成に取り組む

（※）組織における「結果の質」を高めるには、最初のステップとして組織を構成する人の「関係の質」を高める必要がある、という組織が成果をあげ、成功に向かうプロセスを明らかにした考え方⇒「組織の成功循環モデル」（ダニエル・キム）

出典：尼崎市事例発表資料（第3回研究会）

生駒市

◆ 人口：120,132人 ◆ 面積：53.15km²

◆ 総職員数：824名

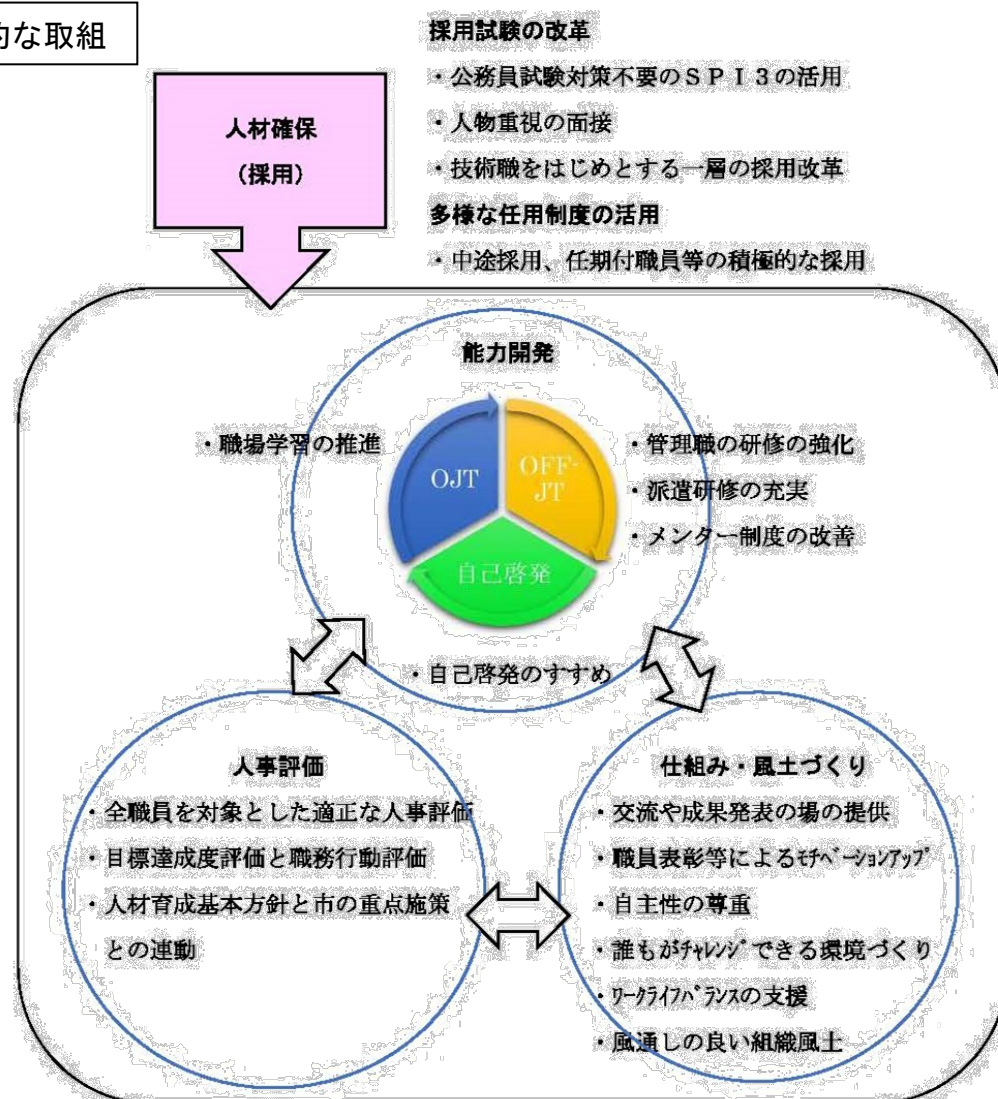
（人口は、平成31年1月1日現在の住民基本台帳
総職員数は、平成31年4月1日現在の職員数）

1 人材育成基本方針ポイント

これまでの生駒市の人材育成は、「人事制度」と「職員研修」の2つの面から取り組んできたが、十分とは言えず、また双方の連携がうまく働いていないことも反省材料となっていた。

そこで、組織の「カラー」を内外に発信し、チーム力を高めるため、「人材確保」、職員研修を含む「能力開発」、人事制度を含む「能力発揮を支える仕組・風土づくり」、「人事評価」の4つを柱とし、これらが相互連携して相乗効果を生み出しながら、精鋭組織による成果を出し続けるやりがいある職場への進化を目指している。

具体的な取組



出典：「生駒市人材育成基本方針」

2 概要

(1) 人材確保

人材育成や組織全体の力を強化する「人事」施策をすべての施策に優先する業務と位置づけ、中でも人材の確保に最大の力を注ぐこととしている。

①人材確保における課題

就職戦線は応募者を奪い合う超売り手市場となっており、優秀な人材を獲得するのは簡単なことではないため、公務員志望者に限らず、生駒市で働きたいと思っている民間企業志望者にも興味をもってもらう必要がある。

また、生駒市の周辺には政令市や中核市も多く、手立てを講じなければ受験さえしてもらえない状況になることも考えられる。

②これまでの主な取組

試験日程を早期化するため、平成 25 年度からは 4 月から受付を開始し、7 月末には内定を出せるように変更した。

また、民間企業の採用試験で用いられている適性試験「SPI3」を導入し、暗記型教養試験を廃止することで公務員試験対策の必要がなくなり、受験しやすい環境を整えた。

広報面でも、話題になるよう、情報精度よりも情報強度のある採用ポスターの制作を心がけ、また、周辺の大学や公務員試験のための専門学校などで開催していた説明会の回数を増やし、求める人物像を市長が直接話す説明会を積極的に開催するなど、生駒市の特徴をPRするための取組を強化した。

人材確保に向けた生駒市の取組

取組	実施時期	内容
中途採用の実施	平成 20 年度	人材育成、広報等の専門分野において、民間企業などにおける多様な職務経験を通じて培った専門知識、コスト意識、経営感覚、豊かな感性と柔軟な発想力を併せ持った即戦力となる職員を採用
任期付職員の採用	平成 24 年度	養育支援員、栄養士、ケースワーカー等の専門知識を持った職員を採用
年齢制限の見直し	平成 25 年度以降	新規採用職員の年齢制限の上限を 30 歳に引き上げ

取組	実施時期	内容
募集・試験時期の前倒し (大卒事務職等)	平成 22 年度 以降	<平成 22 年度～24 年度> 6 月から募集開始、1 次試験を 9 月から 7 月に前倒し <平成 25 年度> <u>4 月 1 日から募集開始、1 次試験を 4 月末以降に実施</u>
筆記試験の見直し	平成 24 年 12 月 募集以降	<u>第一次試験にSPI3を導入、公務員試験対策不要</u> 、加えてテストセンター方式により遠方からの受験が可能
人物重視の面接	平成 24 年度 以降	集団面接を廃止し、様々な階層の職員による、多様な視点からの個人面接を複数回実施
積極的な情報発信		広報紙・ホームページに加え、 <u>新人職員をモデルに起用した斬新なポスターの作成、仕事のやりがいや組織風土の良さが伝わるチラシの作成</u> 、ツイッターやフェイスブックの活用、各大学主催の説明会やジョブカフェ等への参加、市単独説明会の実施



出典：「生駒市人材育成基本方針」

③成果

事務職の申込みが大幅に増え、年齢制限の緩和や公務員試験対策が不要なこともあり、民間志望者も含めた多彩な人材から早期に確保できている。

平成 28 年度には全国トップの応募倍率（募集人員 15 人以上の地方公共団体中）となり、受験申込者数は毎年 800 人程度を維持できている。

（2）能力開発

「市民が創る めくもりと活力あふれるまち・生駒」を将来都市像に掲げ、職員が仕事へのやりがいや意欲を感じながら、積極的に市民や関係団体と協働し、住民満足度も職員満足度も高いまちを築いていくため、あるべき職員・組織像を整理した。

職員に求められる力

高い見識と人柄で他者との信頼を構築し、リーダーシップを発揮して
信頼を具体的な成果に換え、価値を創造できる職員

目指すべき組織像

生駒を愛し、市民と共に挑戦・成長を続ける活力あふれる精鋭集団

出典：「生駒市人材育成基本方針」

職員に求められる力が実現しやすい機会や場、そして雰囲気づくりを実現することが組織としての重要な役割である。職員数を削減しなければならない状況下でありながらも、協創の力を発揮し、一人一人がリーダーシップをとることで、これまで以上の成果を実現する精鋭集団を目指し、次のような取組を実施している。

<特徴的な研修・人事制度>

◆インタビュー研修

採用1年目の新規採用職員研修として、座学ではなく、役所を飛び出して市民にインタビューをする研修を実施。市民が市職員に対して抱いている思いや、生駒市という街が好きか等、直接市民の意見を聞くことで、入庁してから改めて生駒市職員としての心構えなどを確認してもらう内容となっている。



◆政策形成実践研修

入庁3年目の若手職員を対象としており、実現前提の政策提案をする研修を実施。必ず市民や外部団体との接触・折衝を通じて政策を練ることを条件とし、4ヶ月から6ヶ月の期間でグループワーク等を実施し、発表まで行っている。

◆オンリーワン研修

全国で活躍するスーパー公務員を招き、地域との関わりや公務員の仕事の姿勢を語ってもらう内容となっており、時間外に実施する自主研修としている。

◆クロスメンター制度

所属内のOJTだけではなく、あえて異なる所属の先輩・後輩との交流を促進し、組織全体の活性化を図っている。

(3) 能力発揮を支える仕組・風土づくり

職員が、職務外に積極的に地域貢献活動に参加することにより、市民参画は進み、市民との協働によるまちづくりがより一層活発になることが期待される。また、市民と行政が協働しながら地域課題を解決していく経験を通じて、他の地方公共団体にはない魅力的な施策の企画・実現という形で市民サービスの向上にもつながる。

職員が報酬を得て事業若しくは事務に従事する場合には、地公法第 38 条第 1 項の規定により、任命権者の許可が必要とされており、職務外における地域貢献活動を推進するため、特に報酬を得て地域貢献活動に従事する場合の許可基準等として「地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事制限の運用について」を定め、能力発揮を支える仕組・風土づくりをしている。

活動例として、令和元年度は、スポーツの指導やNPO法人での活動への参加など 12 例の実績があり、市民協働・教育現場での人手不足の補填や職員自身のネットワーク形成・人材育成につながるものと期待している。

○対象となる活動

- ・公益性が高く、継続的に行う地域貢献活動であって、報酬を伴うもの
- ・市内外の地域の発展、活性化に寄与する活動であること

○対象職員

- ・一般職の職員(嘱託・臨時職員は除く)であること
- ・入庁 2 年目以降であること
- ・勤務態度(人事評価に基づく評価)が良好であること
- ・勤務時間外に行う公益性の高い活動であること

(4) 人事評価

平成 26 年 10 月から既存の評価項目を全面改訂し、生駒市人材育成基本方針の「職員に求められる力」に明記した事項について、職務行動評価と連動させることで適正に評価し、人材配置・異動に活用している。

また、面談を上司と部下の意義のある話し合いの機会とし、目標の設定や評価の伝達だけにとどまらず、公私を含め部下の近況や変化を確認するなど、円滑なコミュニケーションを図り、職員のさらなる成長の促進等に効果的に活用していく。

3. 今後の展望・課題

生駒市では、平成30年に職員数800人を目標に掲げ職員数の適正化に取り組んでいるが、職員数の削減や厳しい財政状況の中、このままでは平常業務をこなすことはできても、生駒市の特性を生かした事業の実施や健全な経営を維持することが難しく、また、全国的な人口の減少及び一極集中の深刻化による地方公共団体間の競争に勝ち抜くことが困難になることが心配される。

これを打破するには、職員一人ひとりが自己の能力開発や部下育成を、他人事ではなく自分自身の問題として意識するよう、人材育成について徹底的に意識改革し、積極的に能力開発に取り組まなければならない。それと同時に、実際の行動・成果を生み出して行くことが不可欠である。

組織にとって最高の宝は「人」である。ゆえに、人材育成はすべての業務に優先して取り組まれるべき業務である。この考えに立ち、最高の人材を確保し、能力を開発する機会の確保、開発された能力を発揮できる場や機会の提供、成果をしっかりと評価する仕組みを整備していくことが重要である。

人材育成は、すべての業務に優先する最重要事項であり、定期的に、市長が訓示を行う部課長会等で繰り返し周知している。

定数削減の影響で30代半ばから40代前半の職員層が大変薄く、定年退職した際の技術の継承に不安が残るため、今後は中途採用の強化を図っていく。また、育児だけではなく介護に課題を抱えている職員が増えていることから、テレワークなど多様な働き方のニーズに対応していかなければならない。

さらに、職員のモチベーションの維持・向上のため、納得度の高い人事評価制度を整備するための見直しを進めているほか、表彰制度のさらなる充実に取り組んでいく。

市民満足度を向上するためには、まず職員満足度を向上させることが不可欠である。厳しいが、やりがいがあり、かつ温かい組織づくりに全力を挙げることで、生駒市を、少数組織ながら職員満足度が高い「日本一の職場」にすることを目指している。

民間企業における人材育成

先進事例の参考資料は総務省ホームページにも掲載されています。
詳細の資料をご覧になりたい場合は、以下 URL から御確認をお願いいたします。
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chiho_jinzai_noryoku/index.html

民間企業における人材育成

民間企業において、社員の人材育成は大きく普及してきている。多様な人材の採用、育成や活躍を推進させるための取組の1つに女性活躍の推進があるが、先進的に取組んでいる企業の多くでは、ダイバーシティ全般に対象を広げ、人材育成を推進している。

ここでは、民間企業において、近年、急激に増えてきている時間の制約のある社員（短時間制約社員）に着目し整理する。

1 民間企業における短時間制約社員を取り巻く現状・課題

(1) 女性の活躍を推進する上での課題把握

平成28年に女性活躍推進法が施行され、民間事業主（一般事業主）には、女性の採用・登用・能力開発等のための事業主行動計画の策定が義務づけられた。

計画を策定するに当たり、各民間企業が現状を把握し、課題を分析した結果、女性の採用・就業継続はできているが、管理職が少ない企業が多いということが分かってきた。その原因として、「育休から復帰した女性社員が特定の部署や職種でしか働けない、役割が限定的になって能力発揮やキャリア形成ができない」こと、「係長級女性は増えたが、育成や昇進に対する管理職の意識に男女の部下で差があることから、仕事のアサインや評価に差が生じ、女性の昇進・昇格が困難となっている」こと等が考えられる。

この課題を解決するためには、時間制約のある育休復帰社員や時間制約社員のマネジメントを変え、あるいは、その人たちのキャリア研修をしっかりと行い新しいキャリアのあり方を提示することでキャリアに意欲を持ってもらうことが重要である。これは、女性の育児だけではなく、介護や傷病治療と仕事の両立についても共通することである。

(2) 短時間制約社員を取り巻く現状・課題

近年、民間企業では短時間制約社員が急激に増えてきており、この短時間制約社員をどれだけ受け入れられる組織になるか、つまり、柔軟な働き方をどこまで認められるかということがダイバーシティ推進の重要な課題となっている。

できるだけ多様な働き方、あるいは、多様なキャリアを認めれば、多様な人材を受け入れられるということである。

そこで課題となるのが、フルタイムで働けない社員をどれだけ活躍させるかである。特に、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）で認められた短時間正社員は急激に増えており、短時間正社員を制度

として導入するというのではなく、短時間正社員に期待する役割を明確にし、労働条件だけではなく、人事評価、昇進・昇格事由なども明確にすることが非常に重要である。

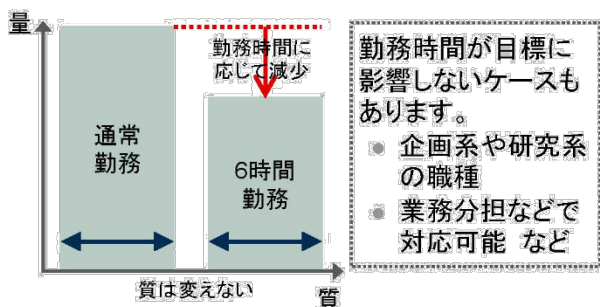
この課題を解決するためには、時間制約に合わせて所掌の業務範囲を再構成し、それを管理職が把握することが重要であり、フルタイム正社員に対して短時間正社員は質を変えずに量を下げる、つまり、期待役割は変えずに業務量を下げるということである。そして、その考えのもとに設定された目標に対して絶対評価をするということが管理職には求められる。フルタイム正社員の方が頑張っているという印象が拭えず、短時間正社員が目標を達成しても同じように評価するのが不公平だと感じる管理職もいるが、重要なのは、この評価が賞与や昇格にどのように影響するかまで理解してもらうことである。短時間正社員は勤務時間に比例して基本給が下がっていて、同じ評価でも賞与の絶対額は下がっているため、不公平ではないということを管理職が理解していると、安心して目標達成した部下を公平に評価できる。ただし、短時間正社員をサポートしたフルタイム正社員が、その点を評価されていないと不公平感につながるため注意が必要である。

短時間制約社員の働き方の質を高める：目標設定と評価

■「勤務時間に応じた職位・能力に相応しい目標設定」と「就業時間内の貢献を評価」

目標設定のポイント

- 通常勤務時の目標のレベル(質)は落とさず就業時間内で対応できる量を設定



評価のポイント

- 短時間勤務社員の評価の運用ルールを評価者・被評価者双方に周知徹底する

- 設定した目標を100とした評価を行う
- 一人あたりの生産性ではなく、時間あたりの生産性で評価する
- 短時間であることを理由に低い評価をつけないことを周知する

働く時間に制約があっても、本人の成長につながるような目標を設定し、仕事ぶりや達成できたことを適切に評価することがモチベーションの向上につながる

出典：矢島委員事例発表資料（第3回研究会）

また、企業によって多少違いはあるものの、昇格・昇任については業績評価のベースになる組織貢献の大きさ、つまり、目標の大きさが重要なのかも明確にする必要がある。目標の大きさが重要なのであれば、短時間正社員は、フルタイム正社員に比べて昇格までの年数が余計にかかるとするのを是とするのか、あるいは、目標の大きさは関係なく、

目標を達成した、あるいは、それに伴う能力の評価を重視して昇格させるのかを明確にすることが重要である。さらに、その基準を開示することにより納得性が高まる。なお、先進的な企業では、量的な達成を管理職登用においては重視しないという傾向にある。その理由として、現場で能力を発揮することが得意であっても、マネジメントに向いていない人を管理職に登用した場合、パワーハラスメントなどを起こす側面になりかねないからである。実際、昇格決定基準において年功を重視していない、評価において時間当たり生産性を重視している、あるいは、残業時間が60時間を越えている人が少ないといった特徴が明確になっている。

女性活躍度に関する定量分析

■ 分析結果:女性管理職割合に影響を与える変数

女性管理職割合の変化(「増えている」、「やや増えている」を1)

明確な「推進体制・担当」整備 +
女性管理職目標設定 +

ポジティブ・アクション

女性管理職割合(20%以上を1)

昇格決定基準の「年功重視」-
評価における時間あたり生産性重視 +
月残業時間60時間超 -

異なる
変数

(注)1%有意又は5%有意の項目のみ 資料: MURCI「女性活躍推進に関するアンケート調査(企業調査)」厚生労働省委託調査 2016年
注: 調査実施時期は、2015年12月~2016年1月

出典: 矢島委員事例発表資料 (第3回研究会)

ただし、経験年数がある程度評価するという考え方が完全になくなることはないと思われるため、女性活躍の観点から考えるのであれば、育児休業などで1、2年経験年数が少ない社員が能力発揮をする、つまり、時間当たりの生産性が重視されるというような、誰もが納得しやすい基準を明確にすることが必要である。また、周りにいる時間外勤務などで長時間働いている社員が評価の基準となってしまうことで、短時間正社員が公平公正に評価されていないということが実態として起きてきており、長時間労働をなくすということも不公平感の是正につながるため、長時間労働の削減も非常に重要である。

近年、子育てだけではなく、親等の介護、自己啓発、ボランティア活動、心身の健康不全といった様々な事情により、従来のフルタイム正社員としての働き方では十分に活躍できない時間に制約がある人材が増加しつつある。少子高齢社会の到来により労働力人口が減少しつつある中、企業としては、こうした時間に制約がある人材も含めて、意欲・能力の高い人材を確保・活用していく必要性が高まっている。そのような中、民間企業では、女性活躍、そして、女性の時間制約社員に対するマネジメントに展開していき、そこから派生して、障害を持った方、高齢者や介護目的など様々な事情により時間制約がある人や多様なキャリアを持つ人たちを受け入れる組織に変化させ、また、そのための人事制度を整備したりビジネスモデルを変えたりする動きが出てきている。つまり、従来のビジネスモデルに合わせて人材を使うというよりは、獲得できる人材に合わせてビジネスモデルを見直すということである。

短時間正社員は、これまで企業が正社員に求めていた働き方では活躍できなかった意欲・能力の高い人材を新たに正社員として確保・活用することにつながり、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」（平成 24 年法律第 78 号）や「労働契約法の一部を改正する法律」（平成 24 年法律第 56 号）の「無期労働契約への転換」への対応策としても有効である。また、「企業（組織）」だけではなく、「労働者」及び「社会」にとっても大きなメリットがあるといえる。そのような人材を受け入れるためにも、人事評価や人事制度に関して、柔軟な働き方、多様な働き方をする人に対する公正な評価方法やキャリアの道筋の提示方法が非常に重要となってくる。

2 地方公務員の人材育成への活用

近年、ワーク・ライフ・バランスの重要性についての意識の高まりなど、公務員制度を取り巻く環境の変化から、働き方改革やダイバーシティの推進が強く求められている。育児・介護との両立だけでなく、障害を抱える職員など様々な事情で時間の制約のある職員、人材確保が難しい専門知識を有する人材や地域活動の担い手となる人材など、様々な人材活用上の課題を解決し得る仕組として、短時間勤務の職員の活用は有効な取組である。

このため、柔軟な働き方、多様な働き方をする職員に対しての人事評価制度の構築やキャリア形成の基準を明確化するなど、意欲・能力の高い職員の人材育成・能力開発に積極的に取組むことが重要となる。このことは、民間企業に限らず、地方公共団体においても共通の課題である。

【参考資料編】

資料 1	地方公共団体における人材育成関連通知	．．．．．	47
資料 2	定年を段階的に 65 歳に引き上げるための国家公務員法等の 改正についての意見の申出（抜粋）	．．．．．	50
資料 3	人事評価の給与への活用状況等調査結果（都道府県・指定都市）	．．．．．	51
資料 4	人事評価の給与への活用状況等調査結果（市区町村）	．．．．．	53
資料 5	地方公共団体における人事評価結果の活用状況等について（通知）	．．．．．	54
資料 6	第 32 次地方制度調査会 中間報告の概要	．．．．．	63

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)

→ 概要は次ページの通り。

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。

定年を段階的に65歳に引き上げるための国家公務員法等の改正についての意見の申出(抜粋)

第3 定年の引上げに関連する取組

1 能力・実績に基づく人事管理の徹底等

定年を段階的に65歳に引き上げる中、組織活力を維持し行政サービスの質を高く保つため、年次順送りの人事を改め、職員の在職期間を通じて能力・実績に基づく人事管理を徹底するなど、若年・中堅層職員も含めた人事管理全体を見直す必要がある。このため、各府省の能力・実績に基づく人事管理が徹底されるよう、人事評価に基づく昇進管理の厳格化など所要の取組を進める必要がある、本院としても必要な検討を行う。

また、勤務実績が良くない職員や適性を欠く職員については、降任や免職等の分限処分が適時厳正に行われるよう、人事評価の適正な運用の徹底が図られる必要がある。本院としても、分限について必要な見直しを行うほか、各府省に対し、近年の分限処分に係る手続整備等の内容の周知徹底等の必要な支援を行う。

定年の引上げによって、職員の職業生活が段階的に延びることとなるが、高齢層職員の能力及び経験をいかしていくためには、採用時から計画的に職務や研修を通じて職員の能力を伸ばし、多様な職務経験を付与するよう努めるとともに、30歳台、40歳台を含め節目節目で職員の将来のキャリアプランに関する意向を把握するなど、人事当局と職員間のコミュニケーションの充実を図ることが肝要である。同時に、個々の職員が、職業生活全体を通じて積極的かつ持続的に行政サービスの質の向上に向けた能力開発に取り組むとともに、高齢期においても引き続き国家公務員としての使命感と誇りを持って職務に精励するとの責務を自覚することが必要である。

さらに、定年の引上げに伴い、60歳を超える職員も能力及び経験をいかして勤務することが求められることや、役職定年制の導入等により従来とは異なる人事配置や人事運用が行われることに鑑みれば、高齢層をはじめとして職員全体がこうした新たな環境の下でも士気を高く維持して職務に取り組めるよう、意識を改めていくことも重要である。

<都道府県>

団体名	昇給								勤労手当							
	評価結果を反映する昇給区分の 設定				評価結果の昇給への 活用				評価結果を反映する勤労手当の成績区分の 設定				評価結果の勤労手当への 活用			
	管理職員		一般職員		管理職員		一般職員		管理職員		一般職員		管理職員		一般職員	
	設定状況	設定予定時期	設定状況	設定予定時期	活用状況	活用予定時期	活用状況	活用予定時期	設定状況	設定予定時期	設定状況	設定予定時期	活用状況	活用予定時期	活用状況	活用予定時期
北海道	○		○		○		○		○		○		○		○	
青森県	○		○		○		○		○		○		○		○	
岩手県	○		○		○		○		○		○		○		○	
宮城県	○		○		○		○		○		○		○		○	
秋田県	○		○		○		○		○		○		○		○	
山形県	○		○		○		○		○		○		○		○	
福島県	○		○		○		○		○		○		○		○	
茨城県	○		○		○		○		○		○		○		○	
栃木県	○		○		○		○		○		○		○		○	
群馬県	○		○		○		○		○		○		○		○	
埼玉県	○		○		○		○		○		○		○		○	
千葉県	○		○		○		○		○		○		○		○	
東京都	○		○		○		○		○		○		○		○	
神奈川県	○		○		○		○		○		○		○		○	
新潟県	○		○		○		○		○		○		○		○	
富山県	○		○		○		○		○		○		○		○	
石川県	○		○		○		○		○		○		○		○	
福井県	○		○		○		○		○		○		○		○	
山梨県	○		○		○		○		○		○		○		○	
長野県	○		○		○		○		○		○		○		○	
岐阜県	○		○		○		○		○		○		○		○	
静岡県	○		○		○		○		○		○		○		○	
愛知県	○		○		○		○		○		○		○		○	
三重県	○		○		○		○		○		○		○		○	
滋賀県	○		○		○		○		○		○		○		○	
京都府	○		○		○		○		○		○		○		○	
大阪府	○		○		○		○		○		○		○		○	
兵庫県	○		○		○		○		○		○		○		○	
奈良県	○		○		○		○		○		○		○		○	
和歌山県	○		○		○		○		○		○		○		○	
鳥取県	○		○		○		○		○		○		○		○	
島根県	○		○		○	R1年度中	○	R1年度中	○		○		○		○	
岡山県	○		○		○		○		○		○		○		○	
広島県	○		○		○		○		○		○		○		○	
山口県	○		○		○		○		○		○		○		○	
徳島県	○		○		○		○		○		○		○		○	
香川県	○		○		○		○		○		○		○		○	
愛媛県	○		○		○		○		○		○		○		○	
高知県	○		○		○		○		○		○		○		○	
福岡県	○		○		○		○		○		○		○		○	
佐賀県	○		○		○		○	R1年度中	○		○		○		○	
長崎県	○		○		○		○		○		○		○		○	R1年度中
熊本県	○		○		○		○		○		○		○		○	
大分県	○		○		○		○		○		○		○		○	
宮崎県	○		○		○		○		○		○		○		○	
鹿児島県	○		○		○		○		○		○		○		○	
沖縄県	○		○		○		○		○		○		○		○	

○人事評価結果の活用状況（平成31年度調査）（平成31年4月1日現在）

<指定都市>

団体名	昇給								勤勉手当							
	評価結果を反映する昇給区分の設定				評価結果の昇給への活用				評価結果を反映する勤勉手当の成績区分の設定				評価結果の勤勉手当への活用			
	管理職員		一般職員		管理職員		一般職員		管理職員		一般職員		管理職員		一般職員	
	設定状況	設定予定時期	設定状況	設定予定時期	活用状況	活用予定時期	活用状況	活用予定時期	設定状況	設定予定時期	設定状況	設定予定時期	活用状況	活用予定時期	活用状況	活用予定時期
札幌市	○		○		○		○		○		○		○		○	
仙台市	○		○		○		○		○		○		○		○	R1年度中
さいたま市	○		○		○		○		○		○		○		○	
千葉市	○		○		○		○		○		○		○		○	
横浜市	○		○		○		○		○		○		○		○	
川崎市	○		○		○		○		○		○		○		○	
相模原市	○		○		○		○		○		○		○		○	
新潟市	○		○		○		○		○		○		○		○	
静岡市	○		○		○		○		○		○		○		○	
浜松市	○		○		○		○		○		○		○		○	
名古屋市	○		○		○		○		○		○		○		○	
京都市	○		○		○		○		○		○		○		○	
大阪市	○		○		○		○		○		○		○		○	
堺市	○		○		○		○		○		○		○		○	
神戸市	○		○		○		○		○		○		○		○	
岡山市	○		○		○		○		○		○		○		○	
広島市	○		○		○		○		○		○		○		○	
北九州市	○		○		○		○		○		○		○		○	
福岡市	○		○		○		○		○		○		○		○	
熊本市	○		○		○		○		○		○		○		○	R1年度中

※区分設定予定時期が令和元年度の場合は、設定状況を「○」と表示。

※活用予定時期が令和元年度の場合は、活用状況を「○」と表示。

○各都道府県内の市区町村における人事評価結果の活用状況（平成31年度調査）

平成31年4月1日現在

団体名 ()は団体数 ※指定都市除く	昇給					勤勉手当				
	区分設定済み		昇給に活用済み		未活用 団体数 (一般職員)	区分設定済み		勤勉手当に活用済み		未活用 団体数 (一般職員)
	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員		管理職員	一般職員	管理職員	一般職員	
北海道(178)	39.9%	38.8%	17.4%	16.9%	148	38.8%	36.0%	21.9%	18.0%	146
青森県(40)	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	2	95.0%	95.0%	92.5%	92.5%	3
岩手県(33)	75.8%	75.8%	48.5%	48.5%	17	75.8%	72.7%	48.5%	48.5%	17
宮城県(34)	76.5%	76.5%	50.0%	50.0%	17	88.2%	88.2%	67.6%	67.6%	11
秋田県(25)	60.0%	60.0%	48.0%	48.0%	13	56.0%	48.0%	40.0%	32.0%	17
山形県(35)	51.4%	51.4%	40.0%	40.0%	21	40.0%	40.0%	22.9%	22.9%	27
福島県(59)	54.2%	54.2%	25.4%	25.4%	44	45.8%	45.8%	25.4%	25.4%	44
茨城県(44)	100.0%	100.0%	81.8%	81.8%	8	95.5%	95.5%	81.8%	81.8%	8
栃木県(25)	100.0%	100.0%	100.0%	92.0%	2	100.0%	100.0%	96.0%	92.0%	2
群馬県(35)	100.0%	100.0%	48.6%	48.6%	18	100.0%	100.0%	54.3%	51.4%	17
埼玉県(62)	66.1%	64.5%	48.4%	45.2%	34	82.3%	79.0%	59.7%	50.0%	31
千葉県(53)	81.1%	77.4%	49.1%	45.3%	29	84.9%	75.5%	60.4%	47.2%	28
東京都(区)(23)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0
東京都(市町村)(39)	97.4%	94.9%	97.4%	87.2%	5	89.7%	89.7%	87.2%	76.9%	9
神奈川県(30)	76.7%	76.7%	56.7%	56.7%	13	86.7%	76.7%	80.0%	66.7%	10
新潟県(29)	93.1%	93.1%	75.9%	75.9%	7	96.6%	96.6%	82.8%	82.8%	5
富山県(15)	100.0%	100.0%	80.0%	80.0%	3	86.7%	86.7%	86.7%	86.7%	2
石川県(19)	94.7%	94.7%	94.7%	94.7%	1	94.7%	94.7%	89.5%	89.5%	2
福井県(17)	100.0%	100.0%	88.2%	88.2%	2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0
山梨県(27)	100.0%	100.0%	74.1%	74.1%	7	100.0%	100.0%	81.5%	81.5%	5
長野県(77)	97.4%	97.4%	59.7%	59.7%	31	94.8%	92.2%	63.6%	61.0%	30
岐阜県(42)	95.2%	95.2%	88.1%	88.1%	5	97.6%	97.6%	92.9%	92.9%	3
静岡県(33)	60.6%	60.6%	39.4%	36.4%	21	57.6%	57.6%	42.4%	36.4%	21
愛知県(53)	92.5%	90.6%	83.0%	83.0%	9	96.2%	92.5%	90.6%	86.8%	7
三重県(29)	69.0%	69.0%	24.1%	17.2%	24	89.7%	69.0%	51.7%	20.7%	23
滋賀県(19)	100.0%	94.7%	57.9%	57.9%	8	100.0%	100.0%	63.2%	52.6%	9
京都府(25)	80.0%	72.0%	48.0%	36.0%	16	76.0%	76.0%	56.0%	48.0%	13
大阪府(41)	51.2%	48.8%	43.9%	41.5%	24	80.5%	68.3%	70.7%	61.0%	16
兵庫県(40)	80.0%	72.5%	62.5%	50.0%	20	97.5%	95.0%	87.5%	77.5%	9
奈良県(39)	69.2%	64.1%	28.2%	28.2%	28	74.4%	64.1%	53.8%	43.6%	22
和歌山県(30)	80.0%	80.0%	66.7%	66.7%	10	86.7%	86.7%	76.7%	76.7%	7
鳥取県(19)	84.2%	84.2%	42.1%	36.8%	12	84.2%	84.2%	68.4%	63.2%	7
島根県(19)	42.1%	42.1%	21.1%	15.8%	16	57.9%	52.6%	21.1%	10.5%	17
岡山県(26)	57.7%	57.7%	34.6%	34.6%	17	65.4%	65.4%	53.8%	46.2%	14
広島県(22)	95.5%	86.4%	31.8%	27.3%	16	86.4%	86.4%	45.5%	36.4%	14
山口県(19)	73.7%	73.7%	57.9%	57.9%	8	63.2%	57.9%	42.1%	36.8%	12
徳島県(24)	100.0%	100.0%	54.2%	54.2%	11	95.8%	95.8%	33.3%	33.3%	16
香川県(17)	100.0%	100.0%	41.2%	41.2%	10	70.6%	64.7%	52.9%	52.9%	8
愛媛県(20)	100.0%	100.0%	70.0%	70.0%	6	100.0%	100.0%	95.0%	95.0%	1
高知県(34)	100.0%	100.0%	70.6%	70.6%	10	100.0%	100.0%	79.4%	79.4%	7
福岡県(58)	58.6%	58.6%	36.2%	32.8%	39	74.1%	74.1%	58.6%	53.4%	27
佐賀県(20)	45.0%	45.0%	25.0%	20.0%	16	50.0%	50.0%	30.0%	20.0%	16
長崎県(21)	42.9%	42.9%	23.8%	23.8%	16	52.4%	42.9%	28.6%	23.8%	16
熊本県(44)	61.4%	61.4%	34.1%	34.1%	29	54.5%	54.5%	22.7%	22.7%	34
大分県(18)	94.4%	88.9%	33.3%	33.3%	12	33.3%	27.8%	16.7%	16.7%	15
宮崎県(26)	30.8%	30.8%	23.1%	23.1%	20	26.9%	23.1%	19.2%	15.4%	22
鹿児島県(43)	93.0%	88.4%	41.9%	34.9%	28	90.7%	90.7%	32.6%	27.9%	31
沖縄県(41)	65.9%	63.4%	7.3%	7.3%	38	56.1%	56.1%	14.6%	14.6%	35
平均	74.8%	73.6%	50.1%	48.2%	891	75.8%	73.2%	56.1%	51.4%	836

※ 表中の「区分設定済み」「活用済み」は、H31年度中に設定・活用を予定している団体を含む。

総行給第31号
総行女第26号
令和元年12月26日

各都道府県総務部長
(人事担当課・市区町村担当課扱い)
各指定都市総務局長
(人事担当課扱い) } 殿

総務省自治行政局公務員部公務員課
給与能率推進室長
女性活躍・人材活用推進室長

地方公共団体における人事評価結果の活用状況等について

人事評価については、昨年8月の人事院による「定年を段階的に引上げるための国家公務員法等の改正についての意見の申出」(別紙1)において「能力及び実績に基づいた人事管理の徹底等」について言及されるとともに、来年度施行の会計年度任用職員制度においても活用が想定されるなど、その重要性は高まっています。

人事評価は、導入すること自体が目的ではなく、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげていくため、評価結果の活用を通じ、人材育成につなげていくことが重要ですが、先般実施した「地方公共団体における人事評価結果の活用状況等調査」(平成31年4月16日付総行給第17号、総行女第8号)の結果によれば、昇給、勤勉手当、昇任・昇格及び分限処分への活用が未だにされていない団体が数多く見受けられました(別添1及び別添2)。

人事評価結果を昇給、勤勉手当、昇任・昇格及び分限処分へ活用せずに、昇給・勤勉手当の一律支給を行うこと、昇任・昇格及び分限処分を行うことは違法と判断される可能性が相当程度あると考えられます。勤務評定未実施にかかる訴訟事件(別紙2)にも十分ご留意いただき、全ての地方公共団体で人事評価結果が適切に活用されるよう、早急に活用に向けた取組をお願いいたします。

なお、人事評価結果の活用の際に多くの団体で課題となっている事項への対応例集なども後日送付する予定としておりますので、参考にしていただきますようお願いいたします。

また、各都道府県の市区町村担当課におかれましては、本調査結果を管内市区町村に情報提供のうえ、今後2年間で管内全市町村での評価結果の活用を目標とした工程表を作成いただいた団体におかれては、着実に工程表に基づいた取組を進めていただきますようお願いいたします。それ以外の団体におかれても、計画的に管内市区町村での評価結果の活用の推進に取り組んでいただきますよう、一層のご助言をお願いいたします。あわせて、管内に人事評価未実施の団体がある団体におかれては、早急に実施と結果の活用がされるよう取組をお願いいたします。

なお、今後、人事評価結果の未活用団体名を公表することもあり得ますので、あらかじめご承知おき願います。

本通知は、地方公務員法第 59 条（技術的助言）及び地方自治法第 245 条の 4（技術的助言）に基づくものです。

本通知は、令和元年 12 月 11 日付総行給第 28 号、総行女第 23 号で発出した通知（「地方公共団体における人事評価結果の活用状況等について」）について、別添 1 及び別添 2 の数値を訂正したものです。

【担当】

総務省自治行政局公務員部公務員課
給与能率推進室

電 話：03-5253-5550

女性活躍・人材活用推進室

電 話：03-5253-5546

人事評価結果の活用状況等調査結果

1 調査の概要

【調査時点：平成31年4月1日現在】

【調査団体数：都道府県（47団体）、政令指定都市（20団体）、市区町村（1,721団体）、計1,788団体】

2 調査の結果

	昇給		勤勉手当		昇任・昇格	分限
	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員		
都道府県	46 (97.9%)	45 (95.7%)	47 (100%)	46 (97.9%)	38 (80.9%)	35 (74.5%)
政令指定 都市	20 (100%)	20 (100%)	20 (100%)	18 (90%)	19 (95%)	16 (80%)
市区町村	862 (50.1%)	830 (48.2%)	965 (56.1%)	885 (51.4%)	869 (50.5%)	819 (47.6%)
合計	928 (51.9%)	895 (50.1%)	1032 (57.7%)	949 (53.1%)	926 (51.8%)	870 (48.7%)

令和元年12月11日通知
令和元年12月26日訂正

【別添1】

令和元年 12 月 11 日通知
 令和元年 12 月 26 日訂正
 【別添 2】

各都道府県内の市区町村における人事評価結果の活用状況（平成 31 年度調査）

平成 31 年 4 月 1 日

団体名 ()は団体数 ※指定都市を除く	昇給					勤奨手当					昇任・昇格			分限	
	区分設定済み		昇給に活用済み		未活用 団体数 (一般職員)	区分設定済み		勤奨手当に活用済み		未活用 団体数 (一般職員)	要件設定 済み	昇任・昇格に 活用済み	未活用 団体数	分限に 活用する	未活用 団体数
	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員		管理職員	一般職員	管理職員	一般職員						
北海道(178)	39.9%	38.8%	17.4%	16.9%	148	38.8%	36.0%	21.9%	18.0%	146	21.3%	14.6%	152	26.4%	131
青森県(40)	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	2	95.0%	95.0%	92.5%	92.5%	3	85.0%	82.5%	7	72.5%	11
岩手県(33)	75.8%	75.8%	48.5%	48.5%	17	75.8%	72.7%	48.5%	48.5%	17	36.4%	30.3%	23	24.2%	25
宮城県(34)	76.5%	76.5%	50.0%	50.0%	17	88.2%	88.2%	67.6%	67.6%	11	73.5%	61.8%	13	38.2%	21
秋田県(25)	60.0%	60.0%	48.0%	48.0%	13	56.0%	48.0%	40.0%	32.0%	17	40.0%	40.0%	15	40.0%	15
山形県(35)	51.4%	51.4%	40.0%	40.0%	21	40.0%	40.0%	22.9%	22.9%	27	45.7%	37.1%	22	31.4%	24
福島県(59)	54.2%	54.2%	25.4%	25.4%	44	45.8%	45.8%	25.4%	25.4%	44	30.5%	22.0%	46	6.8%	55
茨城県(44)	100.0%	100.0%	81.8%	81.8%	8	95.5%	95.5%	81.8%	81.8%	8	77.3%	75.0%	11	100.0%	0
栃木県(25)	100.0%	100.0%	100.0%	92.0%	2	100.0%	100.0%	96.0%	92.0%	2	96.0%	96.0%	1	60.0%	10
群馬県(35)	100.0%	100.0%	48.6%	48.6%	18	100.0%	100.0%	54.3%	51.4%	17	82.9%	71.4%	10	94.3%	2
埼玉県(62)	66.1%	64.5%	48.4%	45.2%	34	82.3%	79.0%	59.7%	50.0%	31	82.3%	79.0%	13	37.1%	39
千葉県(53)	81.1%	77.4%	49.1%	45.3%	29	84.9%	75.5%	60.4%	47.2%	28	47.2%	39.6%	32	73.6%	14
東京都(区)(23)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0	95.7%	95.7%	1	100.0%	0
東京都(市町村)(39)	97.4%	94.9%	97.4%	87.2%	5	89.7%	89.7%	87.2%	76.9%	9	79.5%	79.5%	8	87.2%	5
神奈川県(30)	76.7%	76.7%	56.7%	56.7%	13	86.7%	76.7%	80.0%	66.7%	10	66.7%	60.0%	12	63.3%	11
新潟県(29)	93.1%	93.1%	75.9%	75.9%	7	96.6%	96.6%	82.8%	82.8%	5	82.8%	75.9%	7	17.2%	24
富山県(15)	100.0%	100.0%	80.0%	80.0%	3	86.7%	86.7%	86.7%	86.7%	2	66.7%	66.7%	5	40.0%	9
石川県(19)	94.7%	94.7%	94.7%	94.7%	1	94.7%	94.7%	89.5%	89.5%	2	63.2%	63.2%	7	47.4%	10
福井県(17)	100.0%	100.0%	88.2%	88.2%	2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0	76.5%	70.6%	5	47.1%	9
山梨県(27)	100.0%	100.0%	74.1%	74.1%	7	100.0%	100.0%	81.5%	81.5%	5	81.5%	66.7%	9	77.8%	6
長野県(77)	97.4%	97.4%	59.7%	59.7%	31	94.8%	92.2%	63.6%	61.0%	30	94.8%	81.8%	14	80.5%	15
岐阜県(42)	95.2%	95.2%	88.1%	88.1%	5	97.6%	97.6%	92.9%	92.9%	3	92.9%	90.5%	4	90.5%	4
静岡県(33)	60.6%	60.6%	39.4%	36.4%	21	57.6%	57.6%	42.4%	36.4%	21	30.3%	27.3%	24	15.2%	28
愛知県(53)	92.5%	90.6%	83.0%	83.0%	9	96.2%	92.5%	90.6%	86.8%	7	77.4%	71.7%	15	66.0%	18
三重県(29)	69.0%	69.0%	24.1%	17.2%	24	89.7%	69.0%	51.7%	20.7%	23	75.9%	75.9%	7	24.1%	22
滋賀県(19)	100.0%	94.7%	57.9%	57.9%	8	100.0%	100.0%	63.2%	52.6%	9	52.6%	52.6%	9	47.4%	10
京都府(25)	80.0%	72.0%	48.0%	36.0%	16	76.0%	76.0%	56.0%	48.0%	13	32.0%	24.0%	19	56.0%	11
大阪府(41)	51.2%	48.8%	43.9%	41.5%	24	80.5%	68.3%	70.7%	61.0%	16	56.1%	56.1%	18	58.5%	17
兵庫県(40)	80.0%	72.5%	62.5%	50.0%	20	97.5%	95.0%	87.5%	77.5%	9	67.5%	67.5%	13	90.0%	4
奈良県(39)	69.2%	64.1%	28.2%	28.2%	28	74.4%	64.1%	53.8%	43.6%	22	41.0%	28.2%	28	38.5%	24
和歌山県(30)	80.0%	80.0%	66.7%	66.7%	10	86.7%	86.7%	76.7%	76.7%	7	26.7%	26.7%	22	23.3%	23
鳥取県(19)	84.2%	84.2%	42.1%	36.8%	12	84.2%	84.2%	68.4%	63.2%	7	31.6%	31.6%	13	47.4%	10
島根県(19)	42.1%	42.1%	21.1%	15.8%	16	57.9%	52.6%	21.1%	10.5%	17	31.6%	21.1%	15	31.6%	13
岡山県(26)	57.7%	57.7%	34.6%	34.6%	17	65.4%	65.4%	53.8%	46.2%	14	23.1%	19.2%	21	19.2%	21
広島県(22)	95.5%	86.4%	31.8%	27.3%	16	86.4%	86.4%	45.5%	36.4%	14	18.2%	13.6%	19	36.4%	14
山口県(19)	73.7%	73.7%	57.9%	57.9%	8	63.2%	57.9%	42.1%	36.8%	12	42.1%	31.6%	13	36.8%	12
徳島県(24)	100.0%	100.0%	54.2%	54.2%	11	95.8%	95.8%	33.3%	33.3%	16	91.7%	58.3%	10	25.0%	18
香川県(17)	100.0%	100.0%	41.2%	41.2%	10	70.6%	64.7%	52.9%	52.9%	8	100.0%	76.5%	4	17.6%	14
愛媛県(20)	100.0%	100.0%	70.0%	70.0%	6	100.0%	100.0%	95.0%	95.0%	1	100.0%	95.0%	1	70.0%	6
高知県(34)	100.0%	100.0%	70.6%	70.6%	10	100.0%	100.0%	79.4%	79.4%	7	100.0%	100.0%	0	50.0%	17
福岡県(58)	58.6%	58.6%	36.2%	32.8%	39	74.1%	74.1%	58.6%	53.4%	27	37.9%	34.5%	38	36.2%	37
佐賀県(20)	45.0%	45.0%	25.0%	20.0%	16	50.0%	50.0%	30.0%	20.0%	16	15.0%	15.0%	17	55.0%	9
長崎県(21)	42.9%	42.9%	23.8%	23.8%	16	52.4%	42.9%	28.6%	23.8%	16	33.3%	33.3%	14	33.3%	14
熊本県(44)	61.4%	61.4%	34.1%	34.1%	29	54.5%	54.5%	22.7%	22.7%	34	29.5%	22.7%	34	6.8%	41
大分県(18)	94.4%	88.9%	33.3%	33.3%	12	33.3%	27.8%	16.7%	16.7%	15	94.4%	61.1%	7	38.9%	11
宮崎県(26)	30.8%	30.8%	23.1%	23.1%	20	26.9%	23.1%	19.2%	15.4%	22	15.4%	15.4%	22	26.9%	19
鹿児島県(43)	93.0%	88.4%	41.9%	34.9%	28	90.7%	90.7%	32.6%	27.9%	31	97.7%	55.8%	19	39.5%	26
沖縄県(41)	65.9%	63.4%	7.3%	7.3%	38	56.1%	56.1%	14.6%	14.6%	35	29.3%	19.5%	33	43.9%	23
平均	74.8%	73.6%	50.1%	48.2%	891	75.8%	73.2%	56.1%	51.4%	836	57.5%	50.5%	852	47.6%	902

定年を段階的に 65 歳に引き上げるための国家公務員法等の改正についての意見の申出(抜粋)

第 3 定年の引上げに関連する取組

1 能力・実績に基づく人事管理の徹底等

定年を段階的に65歳に引き上げる中、組織活力を維持し行政サービスの質を高く保つため、年次順送りの人事を改め、職員の在職期間を通じて能力・実績に基づく人事管理を徹底するなど、若年・中堅層職員も含めた人事管理全体を見直す必要がある。このため、各府省の能力・実績に基づく人事管理が徹底されるよう、人事評価に基づく昇進管理の厳格化など所要の取組を進める必要があり、本院としても必要な検討を行う。

また、勤務実績が良くない職員や適性を欠く職員については、降任や免職等の分限処分が適時厳正に行われるよう、人事評価の適正な運用の徹底が図られる必要がある。本院としても、分限について必要な見直しを行うほか、各府省に対し、近年の分限処分に係る手続整備等の内容の周知徹底等の必要な支援を行う。

定年の引上げによって、職員の職業生活が段階的に延びることとなるが、高齢層職員の能力及び経験をいかしていくためには、採用時から計画的に執務や研修を通じて職員の能力を伸ばし、多様な職務経験を付与するよう努めるとともに、30歳台、40歳台を含め節目節目で職員の将来のキャリアプランに関する意向を把握するなど、人事当局と職員間のコミュニケーションの充実を図ることが肝要である。同時に、個々の職員が、職業生活全体を通じて積極的かつ持続的に行政サービスの質の向上に向けた能力開発に取り組むとともに、高齢期においても引き続き国家公務員としての使命感と誇りを持って職務に精励するとの責務を自覚することが必要である。

さらに、定年の引上げに伴い、60歳を超える職員も能力及び経験をいかして勤務することが求められることや、役職定年制の導入等により従来とは異なる人事配置や人事運用が行われることに鑑みれば、高齢層をはじめとして職員全体がこうした新たな環境の下でも士気を高く維持して職務に取り組めるよう、意識を改めていくことも重要である。

【兵庫県宝塚市職員勤勉手当等返還請求事件】

＜概要＞

宝塚市の住民である原告が、宝塚市が勤務評定を行っていないにもかかわらず同市職員に勤勉手当を支給したこと及び同市職員を普通昇給させたことは違法であるとして、地方自治法 242 条の 2 第 1 項 4 号に基づき、同市に、勤勉手当の支給を受けた職員個人(1,639名)及び普通昇給した職員個人(1,465名)に対し、同市が平成 17 年度に支給した勤勉手当(総額 969,989,270 円)及び同年度に支給した給与と同年度中の普通昇給により増額した額(総額 86,876,699 円)についての不当利得返還請求権を行使することの義務付けを求めた住民訴訟。

神戸地方裁判所 平成 21 年 02 月 13 日判決

事件名：職員勤勉手当等返還請求事件

事件番号：平成 18 年(行ウ)第 52 号

結果：棄却

＜判決要旨＞

- 1 宝塚市においては、形式的にも実質的にも個々の職員について勤務評定を行ったということではできないから、宝塚市が平成 17 年度に実施した勤勉手当の支給及び普通昇給は、地公法第 40 条第 1 項の趣旨に反した違法なものである。
- 2 勤務評定を行っていないにもかかわらず勤勉手当を支給したこと及び普通昇給させたことが違法となる以上、これらに基づいて勤勉手当を支給したこと及び普通昇給させたことは違法な公金の支出であるから、違法に支出した金額相当額が宝塚市に生じた損失となる。
- 3 宝塚市の職員は、勤務評定を行っていないにもかかわらず違法に支出された勤勉手当等の支給を受ける法律上の原因を有しておらず、支給を受けた勤勉手当等は法律上の原因がないものとして不当利得となる。
- 4 しかしながら、宝塚市が上記不当利得返還請求権を行使することは、信義則に反し許されないと解する。主な理由は下記のとおりである。
 - (1) 宝塚市においても、平成 15 年度以降、職員団体と協議しつつ、能力主義・成果主義的な人事評価システムを段階的に導入しようとしており、将来、この人事評価の結果が勤勉手当や普通昇給における成績評価に反映されることが期待できる状況にある。
 - (2) 宝塚市が、現時点で、職員に対し、不当利得返還請求権を行使することは、従前の市の態度を急変させるものであり、定期評定を実施してこなかったという歴代の宝塚市長の責任に目を瞑り、従前の違法状態の蓄積の結果ともいべき特定年度の違法状態がもたらした市の損失を、すべて違法状態の作出に直接責任があるとはいえない現在の個別職員に填補させようとするものであるとの非難を受けるおそれがある。
 - (3) 違法状態を是正すべく職員団体との間で数年間にわたり行ってきた新たな人事評価制度の導入に関する協議を一方的に反故にするに等しいものであって、職員との間の信頼関係を著しく損なう。
 - (4) 宝塚市がそのような態度をとることとなれば、多数の職員に多大な混乱と衝撃をもたらし、円滑な行政に支障を来し、ひいては市民の生活にも多大な影響を及ぼすおそれがある。

＜参考文献＞

- ・季刊 地方公務員研究 No. 97 (地方公務員制度研究会)
- ・「住民監査請求」に係る監査結果について (宝塚市監査委員会)
- ・公務員関係主要判例 2009 年版 (公務員関係判例研究会編)

＜参考＞

- ・大阪高等裁判所 平成 21 年 08 月 05 日判決 (平成 21 年(行コ)第 38 号) → 控訴棄却
- ・最高裁判所 平成 22 年 07 月 22 日に上告を受理しない決定 → 大阪高裁判決が確定

人事評価結果の活用状況等調査結果（実施状況）

調査の概要

【調査団体数：都道府県（47団体）、政令指定都市（20団体）、市区町村（1,721団体）】

人事評価未実施団体一覧

	団体名	スケジュール	
		規程整備	評価実施
1	北海道三笠市	2020.4 予定	2020.4 予定
2	北海道音威子府村	2020.2 予定	2020.4 予定
3	新潟県加茂市	2020.3 予定	2020.4 予定
4	長崎県長崎市	2019.12 予定	2020.1 予定

人事評価のねらい・効果

背景

- 地方分権の一層の進展により地方公共団体の役割が増大
- 住民ニーズの高度化・多様化
- 厳しい財政状況や集中改革プランなどにより、職員数は減少

個々の職員に困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることが従来以上に求められている。

能力・実績に基づく人事管理
の徹底

組織全体の士気高揚、
公務能率の向上

制度導入による効果

- コミュニケーションによる組織の活性化
- 組織目標の達成の実現
- 人材育成・能力開発の推進
- 組織改革・業務改善の実現

(参考2)

※ 国家公務員の人事評価制度は、平成19年の国家公務員法改正により導入、平成21年から実施。

人事評価の規定

地方公務員法 (昭和二十五年十二月十三日法律第二百六十一号) (抄)

(任命権者)

第六条 地方公共団体の長、議会の議長、選挙管理委員会、代表監査委員、教育委員会、人事委員会及び公平委員会並びに警視総監、道府県警察本部長、市町村の消防長（特別区が連合して維持する消防の消防長を含む。）その他法令又は条例に基づく任命権者は、法律に特別の定めがある場合を除くほか、この法律並びにこれに基づく条例、地方公共団体の規則及び地方公共団体の機関の定める規程に従い、それぞれ職員の任命、人事評価（任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価をいう。以下同じ。）、休職、免職及び懲戒等を行う権限を有するものとする。

2 (略)

(人事評価の根本基準)

第二十三条 職員の人事評価は、公正に行われなければならない。

2 任命権者は、人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする。

(人事評価の実施)

第二十三条の二 職員の執務については、その任命権者は、定期的に人事評価を行わなければならない。

2 人事評価の基準及び方法に関する事項その他人事評価に関し必要な事項は、任命権者が定める。

3 前項の場合において、任命権者が地方公共団体の長及び議会の議長以外の者であるときは、同項に規定する事項について、あらかじめ、地方公共団体の長に協議しなければならない。

(人事評価に基づく措置)

第二十三条の三 任命権者は、前条第一項の人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。

(人事評価に関する勧告)

第二十三条の四 人事委員会は、人事評価の実施に関し、任命権者に勧告することができる。

附 則 (平成二十六年五月十四日法律第三十四号) (抄)

(地方公務員法の一部改正に伴う経過措置)

第三条 第一条の規定による改正前の地方公務員法（以下この条において「旧法」という。）

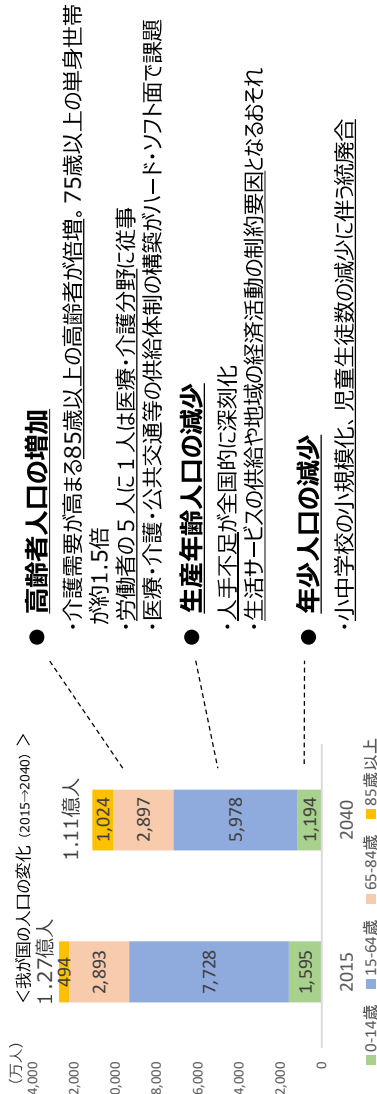
第四十条第一項の規定により施行日前の直近の勤務成績の評定が行われた日から起算して一年を経過する日までの間は、新法第三章第三節の規定にかかわらず、任命権者は、なお従前の例により、勤務成績の評定を行うことができる。

2～5 (略)

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

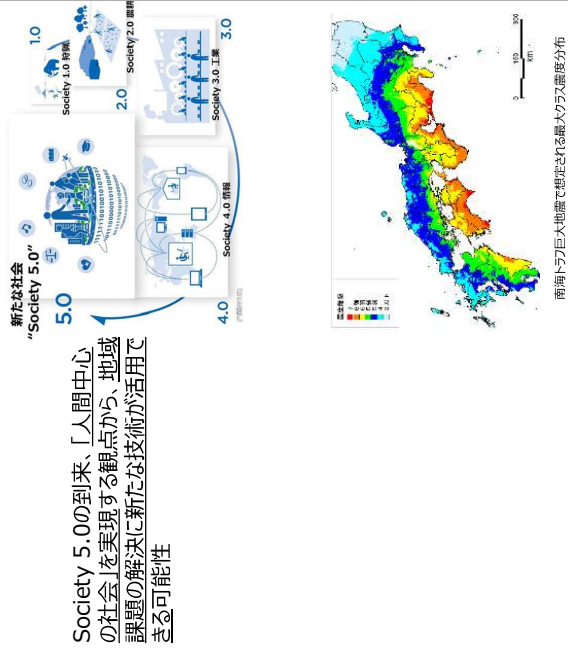
- ・高度経済成長期に、人口増加に伴い集中的に整備してきたインフラが老朽化
- ・道路、河川、下水道、公園、公営住宅等に係る維持管理・更新費は2040年代に最大で現在の約1.4倍に
- ・空き地・空き家の増加の進行により、都市が低密度化・スポンジ化

- 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歳以上人口が増加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に対応を選択していくことが重要**

技術・社会等の変化・課題



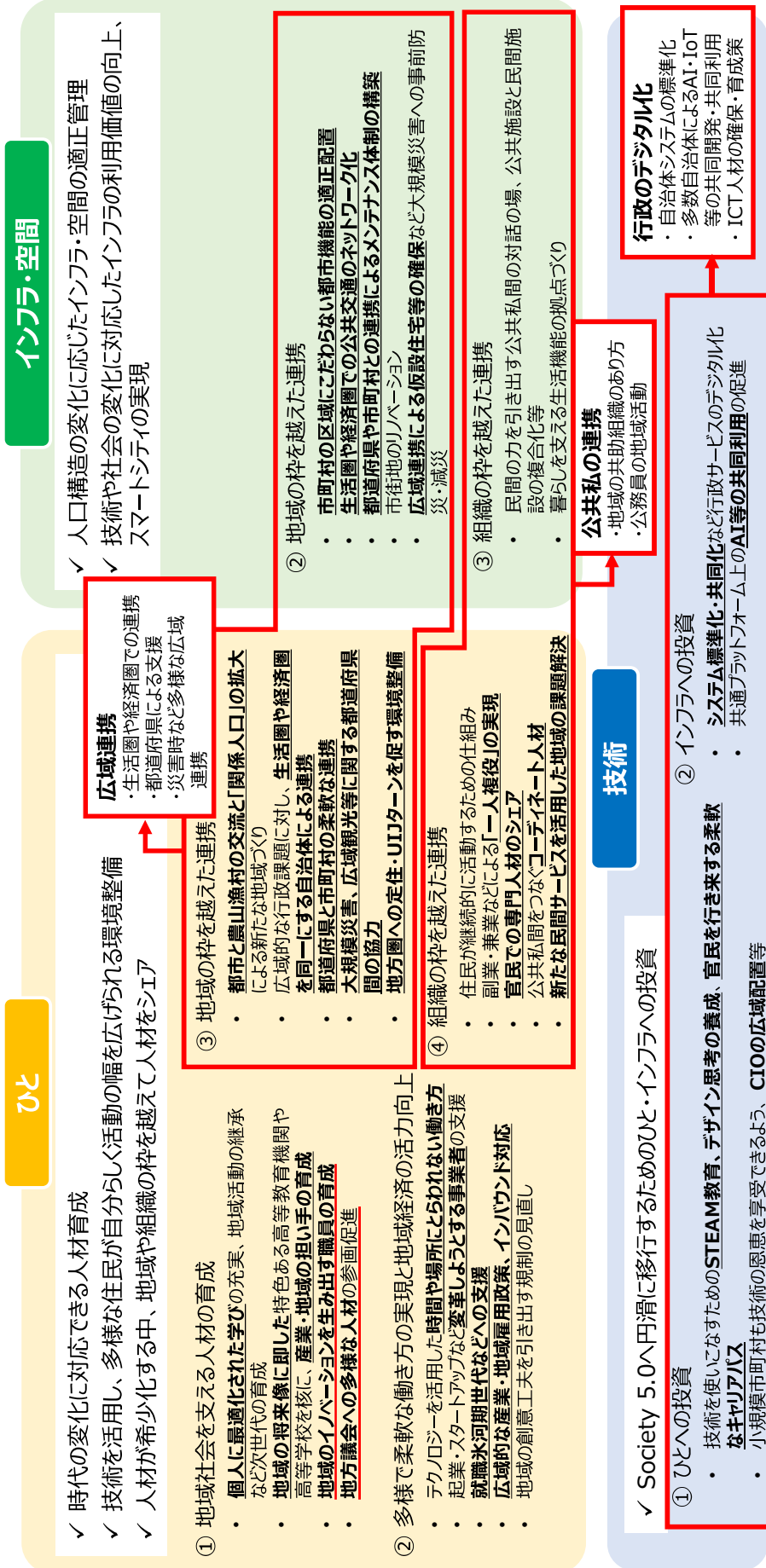
- **Society 5.0の到来など新たな技術の進展、ライフコースや価値観の変化・多様化により、課題の現れ方を変える可能性がある**
 - ・新たな技術を地域社会へ実装していくことができれば、人材不足や距離の制約等を乗り越える可能性
 - ・地方圏への新たな人の流れや多様な人材の参画が広がることで、課題の現れ方が緩やかなものとなる可能性

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



⇒ **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り組みことを期待

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、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が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らる。（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囲い込むのではなく、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CIO（Chief Information Officer：最高情報責任者）等のリーダーシップ等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E B P M 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AI、IoT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。