

令和2年度人材育成研究会における 主な研究内容について

令和2年9月11日

研究会設置要綱①

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、本研究会においては、各地方公共団体に対して、近年の公務員を取り巻く環境の変化に即した人材育成基本方針の見直しを促すため、今後の人材育成・能力開発に当たり留意すべき事項※ごとに資する人材育成の取組手法及び実践している団体の事例について調査・研究を行う。

※「今後の人材育成・能力開発に当たり留意すべき事項」とは、令和元年度に開催した「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」でとりまとめた5つの留意事項のこと。

2 名称

本研究会の名称は、「地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会」（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基本方針の見直しに関する現状と課題
- (2) 地方公共団体における環境の変化に即した人材育成の方策に関する調査・研究

4 構成員

研究会の構成員は別紙のとおりとする。

研究会設置要綱②

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。

委員名簿

<座長>

辻 琢也（一橋大学大学院法学研究科教授）

<委員>

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（武庫川女子大学経営学部教授）

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

政策研究事業本部東京本部副本部長 主席研究員）

（五十音順、敬称略）

考えられる論点と想定スケジュール

考えられる論点

《テーマ》 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。

論点1：今後、地方公共団体に求められる地方公務員とはどのような人材か。

論点2：求められる人材を育成するために、地方公共団体はどのような方策が必要か。

論点3：各地方公共団体が取り組む方策の効果を把握するためには、どのような方法があるか。

【参考】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）

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。

想定スケジュール

・R2年9月～翌3月 計5回程度開催、2月に報告書とりまとめ

事前調査（照会6/8、回答〆7/20）

第1回（9月） 論点整理（事前調査結果報告を含む。）、事例発表①

第2回（10月） 事例発表②

第3回（11月） 事例発表③

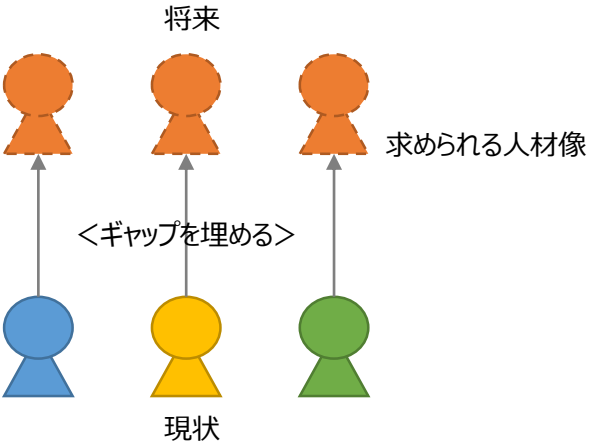
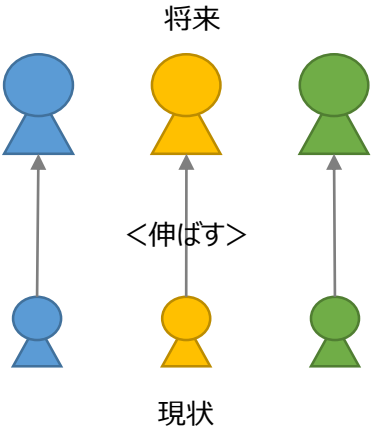
第4回（12～1月） 論点整理（とりまとめ）、報告書素案

第5回（2月） 報告書案とりまとめ

論点1：今後、地方公共団体に求められる地方公務員とはどのような人材か(1)

(1) 人材育成のアプローチ方法

○ 今後の人材育成のアプローチの方法としては、①予測される将来からバックキャストして求められる人材像を導きだして、現状とのギャップを埋める方法（人材像設定型）をとるべきか。②複雑性が増す将来に対し求められる人材像は導きださず、職員の多様性を高めていく方法（多様性確保型）をとるべきか。それとも、①と②のハイブリッドをとる場合には、その関係をどう整理すべきか。

	①人材像設定型	②多様性確保型
A.将来	予測する	複雑性が増し、予測できない
B.求められる人材像	設定する	設定しない
C.人材育成の方法	求められる人材像と現状とのギャップを埋める 	多様な人材を採用する 職員の持っている能力を伸ばす 

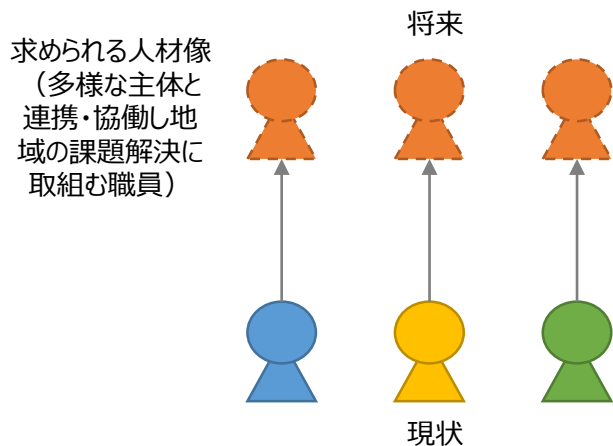
論点1：今後、地方公共団体に求められる地方公務員とはどのような人材か(2)

(2) 人材像設定型の場合にどのような人材像が考えられるか

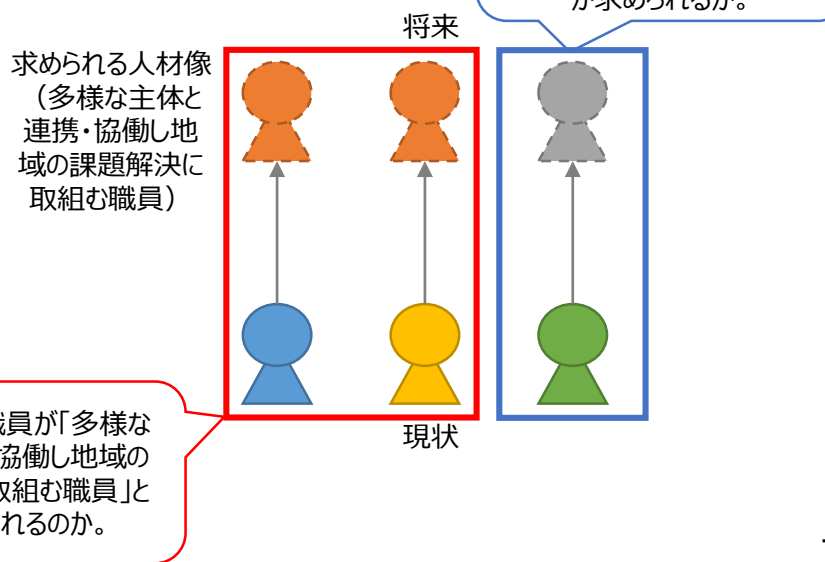
- 第32次地方制度調査会の答申を踏まえ、「2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために地方公共団体に求められる人材とは何か」を検討すべきか。
- 令和元年度報告書においては、第32次地方制度調査会の議論を踏まえ、「多様な主体と連携・協働し地域の課題解決に取り組む職員の育成」を留意すべき事項として掲げているが、すべての地方公務員に求めるべきものか。それとも、一部の地方公務員に求めるべきものか。一部の地方公務員に求める場合、a.どのような職員に求めるか。また、b.その他の職員は何が求められるのか。
- また、令和元年度報告書においては「専門性を有する職員の育成」も留意すべき事項として掲げているが、どのような専門性が求められるか。例えば、「ICT人材」をどう考えるか。

【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

A. 全員に求める



B. 一部に求める



論点1：今後、地方公共団体に求められる地方公務員とはどのような人材か(3)

(3) 総務省として地方公共団体に示すべきものは何か

- 総務省は、今後、地方公共団体に求められる人材像を示すべきか。
- 各地方公共団体が、人口減少時代における当該地方公共団体に求められる人材像を自ら考えて明らかにすべきことを示すべきか。

【参考1】地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針（平成9年11月28日 自治省行政局公務員部長）（抄）

III 策定に当たっての個別の留意・検討事項

1 人材育成の目的の明確化

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

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

論点1：今後、地方公共団体に求められる地方公務員とはどのような人材か(3)

【参考2】各都道府県・政令市の人材育成基本方針に定める「求められる人材像」

	「求められる職員像」として定められているキーワード	団体数	
1	「自ら」考え、「積極的」に「行動」する人材	28	団体
2	新たな「発想」で果敢に「挑戦」する人材	27	団体
3	「住民視点」に立ち、職務を遂行する人材	20	団体
4	高い「使命感」「責任感」を持つ人材	17	団体
5	「多様な主体」と「コミュニケーション」を図り、「連携・協働」する人材	16	団体
6	「幅広い視野」と「先見性」を持つ人材	14	団体
7	現状を「改善」・「改革」する意識を備えた人材	12	団体
8	高い「課題解決能力」を有する人材	12	団体
9	「プロ意識」の高い人材・行政のプロフェッショナル	11	団体
10	「郷土愛」を持つ人材	11	団体
11	高度な「専門的」知識・技能を有する人材	10	団体
12	「倫理観」や「コンプライアンス意識」を持つ人材	10	団体
13	「経営感覚／コスト意識」を持つ人材	9	団体
14	高い「政策形成能力」を有する人材／「政策を立案」し、実行する人材	8	団体
15	「協力し合い」、「組織力」を高める人材	8	団体
16	「マネジメント能力」を有する人材	8	団体
17	仕事に対し「熱意」を持つ人材	7	団体

※団体数は、直近5年以内（H27～R1年度(R2.4.1含む)）に人材育成基本方針を策定・改定した都道府県及び指定都市（計44団体）のうち、求められる人材像として「」内のキーワードを定めている団体の数。類似キーワード含む。

論点2：求められる人材を確保するために、地方公共団体はどのような方策が必要か（1）

（1）地方公共団体の現在取り組んでいる方策をどう評価するか。

○ 令和元年報告書に示された5つの留意事項に応じて、下記参考のとおり、考えられる方策を整理し、各地方公共団体に取組み状況を調査。その結果（P11～16参照）をどう評価するか。

【参考】考えられる人材育成の方策

<留意事項①：優秀な人材を確保するための工夫>

ア リクルーター制度 イ 大学と連携した学生への働きかけ ウ インターンシップ制度 エ 職場見学会の開催
 オ 採用試験の工夫（試験方法） カ 採用試験の工夫（試験方法以外） キ 社会人経験者採用枠の設定・拡充
 ク 多様な任用形態による採用枠の設定・拡充 ケ 広報、情報発信の充実・強化

<留意事項②：キャリアプランをイメージしやすい人材育成の取組>

ア 複線型人事制度 イ ジョブローテーション ウ メンター制度など エ 昇任試験制度
 オ 庁内公募制 カ 庁内F A制 キ 庁内ベンチャー制度 ク 自己申告制度
 ケ キャリアパスの例示 コ ロールモデルの設定 サ キャリア形成支援研修の実施 シ 職員表彰

<留意事項③：課題解決能力や専門的知識を有する職員の育成>

ア 専門職・技術職のキャリアパス整備 イ 異動サイクル・配置の弾力的な運用 ウ 地域担当職員（まちづくりのための専任職員）の配置
 エ 専門知識習得のための各部局主体の集合研修 オ 民間企業との合同研修 カ 大学院、民間、研修専門機関等への派遣研修
 キ 国や地方公共団体への派遣研修 ク 海外派遣研修 ケ 資格取得支援の実施 コ 専門知識・技能を継承する体制整備

<留意事項④：人事評価を活用した人材育成>

ア キャリアプランシート イ コンピテンシーの導入・活用 ウ 挑戦加点制度 エ 面談を通じたキャリア開発支援
 オ 取得資格、研修受講等の人事評価への反映 カ 評価者訓練・被評価者訓練の実施 キ 目標管理制度の活用
 ク モチベーション向上に効果的な人事評価項目設定、評価内容の具体化 ケ 評価結果の部門間での調整 コ 評価結果のフィードバック

<留意事項⑤：職場環境の整備>

ア 希望降任制度 イ フレックスタイム制 ウ 時差出勤 エ テレワーク オ サテライトオフィス勤務
 カ 職場診断表による診断 キ 学習・研修成果の発表の場の提供 ク 職員提案制度 ケ 自主研究グループ等への支援制度の整備
 コ 育休等からの復帰支援のための情報提供 サ 仕事と育児・介護等との両立支援研修 シ 仕事と育児・介護等との両立支援（その他）
 ス 長期療養者への両立支援 セ 高齢期職員向けの支援研修 ソ ダイバーシティ推進のための研修

【参考】人材育成等に関する調査結果概要（R2.4.1時点）（抜粋）

※数値は現時点での速報値

(1)現在取り組んでいる人材確保・人材育成の方策

【留意事項①】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

- ・多様な人材を確保するための工夫
- ・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

区分	団体数	ア リクレーター		イ 大学と連携		ウ インターンシップ		エ 職場見学会		オ 試験方法	
		団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	47	18	38.3%	41	87.2%	47	100.0%	34	72.3%	35	74.5%
指定都市	20	6	30.0%	15	75.0%	19	95.0%	15	75.0%	12	60.0%
市区町村計	1,721	63	3.7%	365	21.2%	750	43.6%	106	6.2%	381	22.1%
市	772	49	6.3%	265	34.3%	545	70.6%	80	10.4%	308	39.9%
特別区	23	3	13.0%	9	39.1%	22	95.7%	2	8.7%	1	4.3%
町	743	11	1.5%	82	11.0%	167	22.5%	22	3.0%	66	8.9%
村	183	0	0.0%	9	4.9%	16	8.7%	2	1.1%	6	3.3%

区分	カ 試験方法以外		キ 社会人経験者		ク 多様な任用形態		ケ 広報、情報発信		コ 該当なし	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	30	63.8%	45	95.7%	32	68.1%	38	80.9%	0	0.0%
指定都市	14	70.0%	19	95.0%	10	50.0%	18	90.0%	0	0.0%
市区町村計	200	11.6%	755	43.9%	319	18.5%	493	28.6%	423	24.6%
市	160	20.7%	457	59.2%	220	28.5%	336	43.5%	49	6.3%
特別区	2	8.7%	17	73.9%	12	52.2%	11	47.8%	0	0.0%
町	36	4.8%	242	32.6%	80	10.8%	127	17.1%	261	35.1%
村	2	1.1%	39	21.3%	7	3.8%	19	10.4%	113	61.7%

【参考】事前調査の調査項目

- ア リクレーター制度
- イ 大学と連携した学生への働きかけ
- ウ インターンシップ制度
- エ 職場見学会の開催
- オ 採用試験の工夫（試験方法）
 - ※専門試験を廃止し、SPIを導入した採用枠を設けるなどの試験科目の見直しや、自己アピール採用の導入など
- カ 採用試験の工夫（試験方法以外）
 - ※面接回数の変更や、試験会場を首都圏にも設定、採用試験の実施時期や合格発表の時期の早期化など
- キ 社会人経験者採用枠の設定・拡充
- ク 多様な任用形態による採用枠の設定・拡充
- ケ 広報、情報発信の充実・強化

【参考例】（都道府県・政令市の取組から抜粋）

○試験区分「行政B（SPI方式）」の創設（長野県）

- ・専門試験廃止、SPI導入、自己アピール試験
- ・外国語資格等の加算あり
- ・一次試験を長野県と東京都で実施

○女性受験者の拡大に向けた取組（滋賀県）

- ・職員募集パンフレットに男女1名ずつのキャリアパスを掲載

○広報活動の強化（徳島県）

- ・採用PV

○インターンシップ制度（佐賀県）

- ・事業概要説明や現場見学、学生による課題解決のプレゼンを実施
- ・参加者については、人材確保に繋げる取組として、採用情報を随時提供

○採用内定者の辞退防止対策（京都府、千葉市）

- ・内定者同士の交流機会の確保（京都府）
- ・市長から合格者へ向けての連絡（千葉市）

○U・Iターン型民間企業等職務経験者の採用試験（新潟県）

- ・専門試験なし、SPI3、自己PR及び論文試験
- ・職務経験5年以上、59歳以下
- ・試験会場に東京会場あり

【留意事項②】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やすいような人材育成
- ・多様な働き方に対応したキャリア形成支援の充実

※数値は現時点での速報値

区分	団体数	ア 複線型人事		イ ジョブローテーション		ウ メンター		エ 昇任試験		オ 庁内公募		カ 庁内F A	
		団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	47	12	25.5%	43	91.5%	39	83.0%	6	12.8%	42	89.4%	10	21.3%
指定都市	20	9	45.0%	19	95.0%	13	65.0%	15	75.0%	18	90.0%	5	25.0%
市区町村計	1,721	51	3.0%	589	34.2%	391	22.7%	323	18.8%	83	4.8%	13	0.8%
市	772	45	5.8%	415	53.8%	297	38.5%	219	28.4%	63	8.2%	12	1.6%
特別区	23	4	17.4%	19	82.6%	17	73.9%	22	95.7%	11	47.8%	1	4.3%
町	743	2	0.3%	142	19.1%	73	9.8%	73	9.8%	7	0.9%	0	0.0%
村	183	0	0.0%	13	7.1%	4	2.2%	9	4.9%	2	1.1%	0	0.0%

区分	キ 庁内ベンチャー		ク 自己申告		ケ キャリアパス		コ ロールモデル		サ キャリア形成		シ 職員表彰		ス 該当なし	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	4	8.5%	44	93.6%	8	17.0%	10	21.3%	41	87.2%	33	70.2%	0	0.0%
指定都市	2	10.0%	19	95.0%	3	15.0%	5	25.0%	18	90.0%	16	80.0%	0	0.0%
市区町村計	8	0.5%	988	57.4%	16	0.9%	13	0.8%	260	15.1%	410	23.8%	478	27.8%
市	3	0.4%	616	79.8%	14	1.8%	11	1.4%	218	28.2%	294	38.1%	48	6.2%
特別区	0	0.0%	22	95.7%	2	8.7%	2	8.7%	17	73.9%	17	73.9%	0	0.0%
町	4	0.5%	320	43.1%	0	0.0%	0	0.0%	23	3.1%	83	11.2%	304	40.9%
村	1	0.5%	30	16.4%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.1%	16	8.7%	126	68.9%

【参考例】(都道府県・政令市の取組から抜粋)

○エキスパート職（専任職）と人事の複線化（佐賀県）

- ・福祉、税務、用地、会計・監査の分野の専門的スタッフ
- ・エキスパート職として、他に比して昇進が優先
- ・エキスパート職発令後は、変更・取消不可

○複線型人事制度（香川県）

- ・情報、税務、法務などの12分野で、課長補佐級昇任やその後の任用で、スペシャリストとしてのキャリアを選択できる制度
- ・専門副主幹及び専門補佐に発令後8年間は、ジェネラリストへの異動不可
- ・スペシャリストとして、課長級、課長補佐級ポストを新設

○キャリア研修（初期、中期、後期）（神奈川県）

- ・初期は入庁5年目、中期は10年目、後期は45歳時に研修を受講
- ・節目で自らの能力を振り返り、今後のキャリア形成について考え、実現につなげる

【参考】事前調査の調査項目

ア 複線型人事制度	エ 昇任試験制度	キ 庁内ベンチャー制度	コ ロールモデルの設定
イ ジョブローテーション	オ 庁内公募制	ク 自己申告制度	サ キャリア形成支援研修の実施
ウ メンター制度など	カ 庁内F A制	ケ キャリアパスの例示	シ 職員表彰

○キャリアパスの例示、キャリア開発プログラムの活用（大分県）

- ・職務分野ごとにキャリアパスを例示
- ・管理職の経験がある県職員OBを特別相談員として配置（若手指導、キャリア開発相談窓口など）

○庁内ベンチャー制度（青森県）

- ・提案者が企画立案した事業について、必要な財源（予算）と人員が用意され、自らが中心となって実施する制度

○やりたい仕事挑戦制度（一般公募型、事業提案型、自己申請型）（愛知県）

- ・職員が自ら希望する業務へ応募し、選考に合格すれば異動が可能となる制度（H30実績：53人）

【留意事項③】 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

- ・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
- ・専門性を有する職員の計画的な確保・育成

※数値は現時点での速報値

区分	団体数	ア キャリアパス整備		イ 弾力的な運用		ウ 地域担当職員		エ 各部署研修		オ 民間企業合同研修		カ 大学院等の 派遣研修	
		団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	47	11	23.4%	37	78.7%	1	2.1%	41	87.2%	16	34.0%	47	100.0%
指定都市	20	7	35.0%	14	70.0%	7	35.0%	16	80.0%	2	10.0%	20	100.0%
市区町村計	1,721	18	1.0%	419	24.3%	141	8.2%	211	12.3%	86	5.0%	505	29.3%
市	772	18	2.3%	251	32.5%	85	11.0%	167	21.6%	61	7.9%	381	49.4%
特別区	23	0	0.0%	18	78.3%	1	4.3%	16	69.6%	0	0.0%	15	65.2%
町	743	0	0.0%	134	18.0%	48	6.5%	26	3.5%	20	2.7%	99	13.3%
村	183	0	0.0%	16	8.7%	7	3.8%	2	1.1%	5	2.7%	10	5.5%

区分	キ 国等の派遣研修		ク 海外派遣研修		ケ 資格取得支援		コ 継承する体制整備		サ 該当なし	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	47	100.0%	38	80.9%	26	55.3%	5	10.6%	0	0.0%
指定都市	19	95.0%	11	55.0%	12	60.0%	5	25.0%	0	0.0%
市区町村計	1,244	72.3%	182	10.6%	514	29.9%	37	2.1%	259	15.0%
市	680	88.1%	104	13.5%	327	42.4%	28	3.6%	30	3.9%
特別区	21	91.3%	4	17.4%	21	91.3%	6	26.1%	0	0.0%
町	463	62.3%	64	8.6%	138	18.6%	3	0.4%	152	20.5%
村	80	43.7%	10	5.5%	28	15.3%	0	0.0%	77	42.1%

【参考】事前調査の調査項目

- ア 専門職・技術職のキャリアパス整備
- イ 異動サイクル・配置の弾力的な運用
- ウ 地域担当職員（まちづくりのための専任職員）の配置
- エ 専門知識習得のための各部署主体の集合研修
- オ 民間企業との合同研修
- カ 大学院、民間、研修専門機関等への派遣研修
- キ 国や地方公共団体への派遣研修
- ク 海外派遣研修
- ケ 資格取得支援の実施
- コ 専門知識・技能を継承する体制整備

【参考例】（都道府県・政令市の取組から抜粋）

○極めたい分野挑戦制度（愛知県）

- ・主査級以下の事務職の職員
- ・自ら進みたい職務分野（※）を選択、班長ポストに就任するまでの間、選択した分野に軸足を置いて職務を行う
- ※ 税務、法務、情報システム、防災、医療・介護、用地、会計、病院事務

○フランチャイズ制に基づいた人事制度（新潟市）

- ・専門分野を登録し、キャリア開発重視の人事異動を行う「専門分野登録」と、地域貢献意欲の高い職員の力を希望のエリア（区）へ人事配置する「エリア（区）登録」により人材育成を図る

○専門的職務指導員制度（神奈川県）

- ・優れた知識・経験を有する職員を専門的職務指導員として指定し、OJTを通じて計画的に職員を指導・育成する制度

○まちづくりアドバイザー（京都府）

- ・まちづくりに関する専門的な立場から、区役所・支所の職員とともに、「まちづくり事業」全般の企画、運営に対して助言等を行う

○民間企業との合同研修（京都府）

- ・民間企業とのワークショップの実施や外部開放型研修へ派遣

○福井県地域ビジネス兼業促進制度（福井県）

- ・職員が報酬を得て県内の団体・企業が行う地域貢献活動や社会課題の解決に取り組む事業に参加

【留意事項④】人事評価を活用した人材育成のさらなる推進

- ・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、「気づき」から「自学」を導けるような仕組みの整備など、長期的な人材育成の観点からの運用
- ・組織として求める行動等（人材育成基本方針）と評価項目（人事評価）を関連づけ、組織内の共通理解を高める
- ・人事評価を活用して個々の職員の研修受講につなげる

※数値は現時点での速報値

区分	団体数	ア キャリアプランシート		イ コンピテンシー		ウ 挑戦加点		エ 面談		オ 人事評価反映		カ 評価者訓練等	
		団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	47	10	21.3%	10	21.3%	13	27.7%	37	78.7%	8	17.0%	43	91.5%
指定都市	20	8	40.0%	5	25.0%	4	20.0%	16	80.0%	5	25.0%	19	95.0%
市区町村計	1,721	78	4.5%	83	4.8%	85	4.9%	272	15.8%	133	7.7%	895	52.0%
市	772	52	6.7%	69	8.9%	71	9.2%	173	22.4%	80	10.4%	536	69.4%
特別区	23	8	34.8%	2	8.7%	2	8.7%	12	52.2%	2	8.7%	20	87.0%
町	743	15	2.0%	12	1.6%	10	1.3%	79	10.6%	44	5.9%	294	39.6%
村	183	3	1.6%	0	0.0%	2	1.1%	8	4.4%	7	3.8%	45	24.6%

区分	キ 目標管理制度		ク モチベーション		ケ 部門間調整		コ フィードバック		サ 該当なし	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	43	91.5%	22	46.8%	11	23.4%	44	93.6%	0	0.0%
指定都市	18	90.0%	9	45.0%	7	35.0%	18	90.0%	0	0.0%
市区町村計	928	53.9%	271	15.7%	382	22.2%	1,016	59.0%	315	18.3%
市	535	69.3%	165	21.4%	246	31.9%	574	74.4%	48	6.2%
特別区	19	82.6%	8	34.8%	3	13.0%	19	82.6%	2	8.7%
町	328	44.1%	81	10.9%	121	16.3%	369	49.7%	177	23.8%
村	46	25.1%	17	9.3%	12	6.6%	54	29.5%	88	48.1%

【参考】事前調査の調査項目

- ア キャリアプランシート
- イ コンピテンシーの導入・活用
- ウ 挑戦加点制度
- エ 面談を通じたキャリア開発支援
- オ 取得資格、研修受講等の人事評価への反映
- カ 評価者訓練・被評価者訓練の実施
- キ 目標管理制度の活用
- ク モチベーション向上に効果的な人事評価項目設定、評価内容の具体化
- ケ 評価結果の部門間での調整
- コ 評価結果のフィードバック

【参考例】（都道府県・政令市の取組から抜粋）

○「福井県職員クレド」の制定と人事評価の連動（福井県）

- ・県職員の行動指針「福井県職員クレド(※)」を制定（※ 5つのクレド：現場、挑戦、協働、創意工夫、効率化）
- ・人事評価の評価項目や目標管理制度とクレドを連動

○評価結果のフィードバック（鳥取県）

- ・人事評価を実施した全職員に評価結果をフィードバック
- ・本人に強み・弱みの気づきを促し、評価者から個別具体的指導・助言

○キャリアプランシートの作成（香川県）

- ・自身のキャリアを振り返り、将来のキャリアの方向性や能力開発計画等を記載、自己診断シートによる能力診断を活用し、研修受講に繋げる

○キャリア選択型人事制度に基づくキャリアプランの作成（神奈川県）

- ・職員の適性に応じて職務分野の選択を行う「キャリア選択型人事制度」において、採用5年目にキャリアプランを作成、毎年度点検

○挑戦加点制度「チャレンジ」の設定（横浜市）

- ・担当する業務に関連するものや、職場の課題、業務の改善に向けた取組等について目標を設定、果敢に挑戦する姿勢を評価

【留意事項⑤】誰もが働きやすい職場環境の整備

- ・ワーク・ライフ・バランスを通じて、効率的な業務遂行、人材確保を目指す
- ・自己啓発が積極的に取組まれ、効果的に支援されるような職場の風土の醸成
- ・長時間労働の削減→労働生産性の向上、職員の士気向上、自発的な能力開発の促進

※数値は現時点での速報値

区分	団体数	ア 希望降任		イ フレックスタイム		ウ 時差出勤		エ テレワーク		オ サテライトオフィス		カ 職場診断表		キ 発表の場の提供		ク 職員提案	
		団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	47	39	83.0%	14	29.8%	45	95.7%	44	93.6%	41	87.2%	3	6.4%	16	34.0%	32	68.1%
指定都市	20	16	80.0%	2	10.0%	17	85.0%	14	70.0%	9	45.0%	1	5.0%	6	30.0%	16	80.0%
市区町村計	1,721	701	40.7%	80	4.6%	434	25.2%	120	7.0%	52	3.0%	32	1.9%	238	13.8%	802	46.6%
市	772	413	53.5%	39	5.1%	317	41.1%	100	13.0%	45	5.8%	21	2.7%	164	21.2%	481	62.3%
特別区	23	20	87.0%	0	0.0%	20	87.0%	7	30.4%	2	8.7%	1	4.3%	3	13.0%	14	60.9%
町	743	246	33.1%	37	5.0%	87	11.7%	12	1.6%	4	0.5%	9	1.2%	60	8.1%	273	36.7%
村	183	22	12.0%	4	2.2%	10	5.5%	1	0.5%	1	0.5%	1	0.5%	11	6.0%	34	18.6%

区分	ケ 自主研究グループ		コ 復帰支援の 情報提供		サ 両立支援研修		シ 両立支援 (その他)		ス 長期療養者支援		セ 高齢期職員向け		ソ ダイバーシティ		タ 該当なし	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	25	53.2%	33	70.2%	32	68.1%	42	89.4%	22	46.8%	20	42.6%	26	55.3%	0	0.0%
指定都市	18	90.0%	10	50.0%	14	70.0%	16	80.0%	9	45.0%	8	40.0%	12	60.0%	0	0.0%
市区町村計	466	27.1%	115	6.7%	98	5.7%	219	12.7%	127	7.4%	74	4.3%	185	10.7%	384	22.3%
市	335	43.4%	93	12.0%	86	11.1%	158	20.5%	84	10.9%	61	7.9%	155	20.1%	42	5.4%
特別区	15	65.2%	6	26.1%	6	26.1%	13	56.5%	2	8.7%	10	43.5%	11	47.8%	0	0.0%
町	110	14.8%	15	2.0%	6	0.8%	44	5.9%	34	4.6%	3	0.4%	18	2.4%	231	31.1%
村	6	3.3%	1	0.5%	0	0.0%	4	2.2%	7	3.8%	0	0.0%	1	0.5%	111	60.7%

【参考例】(都道府県・政令市の取組から抜粋)

○テレワークによる多様な勤務(広島市)

- ・H22からテレワークを導入、H30から、早朝や夜間も含めて半日単位や1時間単位での利用が可能

○フレックスタイム制(奈良県)

- ・一般職の全職員を対象として利用可能
- ・原則4週間単位での利用だが、育児・介護を行う職員は1週間単位や土日以外の週休日の設定が可能

○モバイルワークシステム(福岡県)

- ・育児休業からの円滑な職場復帰のため、育休中の職員に全庁共有システムにアクセスできるモバイル端末を貸与

○自主研究グループへの支援(石川県)

- ・自主研修への支援として、施設等の開放、講師謝金、参考図書経費負担

【参考】事前調査の調査項目

ア 希望降任制度	カ 職場診断表による診断	サ 仕事と育児・介護等との両立支援研修
イ フレックスタイム制	キ 学習・研修成果の発表の場の提供	シ 仕事と育児・介護等との両立支援(その他)
ウ 時差出勤	ク 職員提案制度	ス 長期療養者への両立支援
エ テレワーク	ケ 自主研究グループ等への支援制度の整備	セ 高齢期職員向けの支援研修
オ サテライトオフィス勤務	コ 育休等からの復帰支援のための情報提供	ソ ダイバーシティ推進のための研修

○育児休業取得者ICTサポート(北九州市)

- ・育児休業中の職員が、自宅でデスクネットとイントラナビを閲覧できる環境を整備(リモートアクセスソフトウェア(CACHATTO カチャット))

○職場診断表による診断(「グループ診断」)(愛知県)

- ・職員に対してアンケートを実施し、グループの現状を点数化し、その結果を「見える化」することで、メンバーがより働きやすい職場環境づくりのための情報を提供する「グループ診断制度」を実施

(2)今後取り入れたい方策について、各留意事項の上位5方策（市区町村）

※数値は現時点での速報値
 ※選択式、複数回答可（選択肢は2(1)と同じ）

	方 策	市区町村		最も関心のある方策（都道府県・政令市）
		団体数	割合	
留意事項①	採用試験の工夫（試験方法）	557	32.4%	【都道府県】 ・広報、情報発信の充実・強化：10団体（21.3%） 【政令市】 ・採用試験の工夫（試験方法以外）：4団体（20.0%）
	広報、情報発信の充実・強化	485	28.2%	
	採用試験の工夫（試験方法以外）	286	16.6%	
	社会人経験者採用枠の設定・拡充	259	15.0%	
	大学と連携した学生への働きかけ	217	12.6%	
留意事項②	メンター制度など	255	14.8%	【都道府県】 ・キャリアパスの例示：8団体（17.0%） 【政令市】 ・複線型人事制度：3団体（15.0%）
	キャリア形成支援研修の実施	216	12.6%	
	ジョブローテーション	181	10.5%	
	複線型人事制度	143	8.3%	
	自己申告制度	115	6.7%	
留意事項③	専門知識・技能を継承する体制整備	431	25.0%	【都道府県】 ・専門職・技術職のキャリアパス整備：7団体（14.9%） 【政令市】 ・専門職・技術職のキャリアパス整備：1団体（5.0%） ・民間企業との合同研修：1団体（5.0%）
	異動サイクル・配置の弾力的な運用	264	15.3%	
	資格取得支援の実施	245	14.2%	
	国や地方公共団体への派遣研修	217	12.6%	
	民間企業との合同研修	146	8.5%	
留意事項④	モチベーション向上に効果的な人事評価項目設定、評価内容の具体化	328	19.1%	【都道府県】 ・キャリアプランシート：3団体（6.4%） ・面談を通じたキャリア開発支援：3団体（6.4%） ・モチベーション向上に効果的な人事評価項目設定、評価内容の具体化：3団体（6.4%） 【政令市】 ・キャリアプランシート：2団体（10.0%）
	評価者訓練・被評価者訓練の実施	289	16.8%	
	評価結果の部門間での調整	228	13.2%	
	評価結果のフィードバック	215	12.5%	
	取得資格、研修受講等の人事評価への反映	196	11.4%	
留意事項⑤	テレワーク	413	24.0%	【都道府県】 ・テレワーク：7団体（14.9%） 【政令市】 ・テレワーク：4団体（20.0%）
	仕事と育児・介護等との両立支援研修	207	12.0%	
	時差出勤	197	11.4%	
	フレックスタイム制	190	11.0%	
	仕事と育児・介護等との両立支援（その他）	176	10.2%	

（参考）市区町村数： 1,721団体

論点2：求められる人材を確保するために、地方公共団体はどのような方策が必要か（2）

（2）地方公共団体が取り組むべき方策は何か。

- 求められる人材を確保するため、地方公共団体が取り組むべき方策には、推奨する度合いに濃淡があるのではないかと。例えば、①すべての地方公共団体が必ず取り組むべき方策（例：人材育成基本方針と人事評価を連動させること等）、②団体の状況に応じて取り組むべき方策、③団体の状況に応じて取り組んだ方がより良くなる方策に分けられるか。その仕分けの基準は何か。
- 地方公共団体が取り組むべきでない方策はあるか。
- 例えば、「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」をするためには、どのような能力を向上させる必要があるか。また、そのためには、どのような方策が効果的か。

【例】ファシリテーション能力

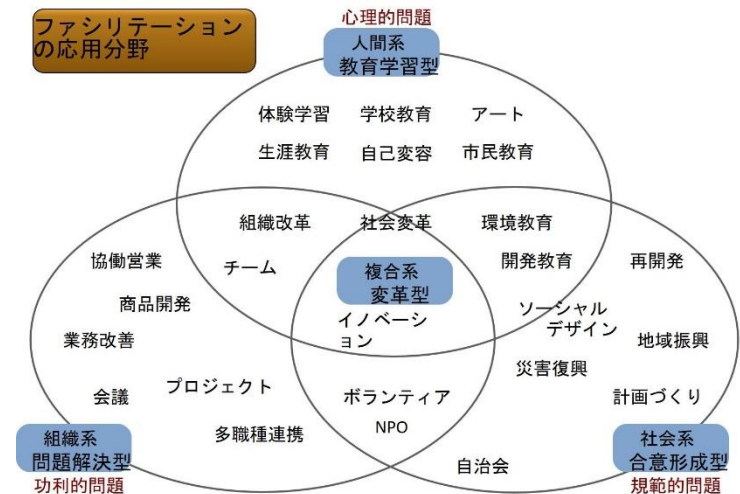
～ファシリテーションとは～

ファシリテーション（facilitation）とは、人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りすること。集団による問題解決、アイデア創造、教育、学習等、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働きを意味します。その役割を担う人がファシリテーター（facilitator）であり、会議で言えば進行役にあたります。

～公務員/自治体職員～

地方自治の時代を迎え、地域や団体の個別の要望を役所が調整をしていた時代から、住民同士の主体的な話し合いによって地域の意思を決定する時代へと、まちづくりのやり方が大きく変化してきています。ファシリテーションなくして多様な住民のニーズの調整や地域の合意形成は進められず、ファシリテーション能力を培うことが、すべての行政職員に求められているといっても過言ではありません。

一方、役所の内部においても、従来の縦割り行政（セクショナリズム）を廃し、課題に応じたプロジェクト型の仕事のやり方をしていかなないと、生活者のニーズに対応できません。ビジネス分野と同様、会議やプロジェクトの円滑な進行に寄与するのはもちろん、旧態依然としたお役所の体質を変える起爆剤として注目を浴びています。



論点2：求められる人材を確保するために、地方公共団体は どのような方策が必要か（3）

（3）総務省として、地方公共団体が取り組むべき方策を示すべきか。

- 平成9年指針においては、取り組むことを検討すべき方策を列挙しているが、このことをどう考えるか。
- 地方公共団体においては、方策が列挙されていた方が着手しやすいか。
- 一方、方策が列挙されていると、方策を取組むこと自体が目的化してしまう懸念はないか。また、地方公共団体の創意工夫の妨げにならないか。
- (2)①～③までの仕分けとの関係をどう整理するか。

【例】「地方公共団体が取り組むべき方策」（(2)①～③）と「総務省が示すこと」との関係の整理

	①すべての地方公共団体が必ず取り組むべき方策	②団体の状況に応じて取り組むべき方策	③団体の状況に応じて取り組んだ方がよりよくなる方策
総務省が方策を示すか、示さないか。	示す／示さない	示す／示さない	示す／示さない

論点3：各地方公共団体が取り組む方策の効果を把握するためには、どのような方法があるか(1)

- 人材育成に関する方策を講じても、定量的に効果が把握できないために、PDCAサイクルを回しにくいのではないか。
- 一方、個別の方策の効果を定量的に把握することは可能なのか。
- 個別の方策の効果を把握する以外の方法はないか。例えば、人材育成と密接に関連する「働きがい」や「意欲」を可視化したものを指標とすることをどう考えるか。

【参考1】2020年版日本における「働きがいのある会社」ランキング

Great Place to Work Institute Japan (GPTWジャパン) はランキング参加企業のアンケート結果を点数化し、一定レベルを超えた会社を「働きがいのある会社」として発表しています。アンケートは従業員向けと企業向けの2種類で構成されており、GPTWジャパンと外部有識者からなる委員会が精読し点数をつけ、ランキングを決定しています。アンケート項目と評価基準はグローバル共通です。ランキングはエントリー方式で、25名以上の法人が参加できます。

大規模部門 (1,000人以上)	中規模部門 (100-999人)	小規模部門 (25-99人)	大規模部門 (1,000人以上)	中規模部門 (100-999人)	小規模部門 (25-99人)	大規模部門 (1,000人以上)	中規模部門 (100-999人)	小規模部門 (25-99人)
社名にカーソルを合わせてクリックすると、各社の取り組み内容をご覧いただけます。			社名にカーソルを合わせてクリックすると、各社の取り組み内容をご覧いただけます。			社名にカーソルを合わせてクリックすると、各社の取り組み内容をご覧いただけます。		
取り組みポイントのカテゴリとは >			取り組みポイントのカテゴリとは >			取り組みポイントのカテゴリとは >		
 <p>セールスフォース・ドットコム</p> <p>本社所在地：東京都 業種：情報通信業 5回以上選出 取り組みポイントのカテゴリ：分ち合う</p>	 <p>コンカー</p> <p>SAP Concur</p> <p>本社所在地：東京都 業種：情報通信業 5回以上選出 取り組みポイントのカテゴリ：飛躍する</p>	 <p>スタメン</p> <p>stmn, inc. Rebuild the Relations</p> <p>本社所在地：愛知県 業種：情報通信業 取り組みポイントのカテゴリ：自戒する</p>						
<p>評価ポイント</p> <p>「顧客や社会に対して大きな貢献ができる」といったコメントが多く、従業員が会社や製品に高い誇りを持っています。またさまざまな社会貢献活動に参加できる施策が充実していて、個人だけでなくチームで参加するよう促しています。</p>	<p>評価ポイント</p> <p>毎年1回全社員が参加する「オフサイトミーティング」は長年継続されている離れた取り組みであり、経営・管理者層と従業員の信頼づくりにつながっています。職場の高い連帯感には有志によるタスクフォースによって変えられています。</p>	<p>評価ポイント</p> <p>従業員は、事業に社会的な意義を感じ、経営層の言行一致や誠実な姿勢を高く評価しています。立場や所属にかかわらずフラットなコミュニケーションを促進する取り組みが数多くあり、一体感の高い組織が醸成されています。</p>						

(出典：Great Place to Work Institute Japan ホームページより <https://hatarakigai.info/ranking/japan/2020.html#modal-category>)