

# 人材育成等に関する調査結果概要

(令和2年4月1日時点)

---

# 1. 人材育成基本方針の策定状況等について

※災害の影響で1団体未回答あり(以下、同じ)  
 ※数値は現時点での速報値

## (1)人材育成基本方針の策定状況

区分	団体数 (R2.4.1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%
市区町村計	1,721	1,627	93	94.5%
市	772	760	12	98.4%
特別区	23	23	0	100.0%
町	743	693	50	93.3%
村	183	151	31	82.5%
全団体計	1,788	1,694	93	94.7%

## (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

区分	人材育成基本方針 策定済団体数	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	43	4	91.5%	1
指定都市	20	19	1	95.0%	1
市区町村計	1,627	1,141	487	70.1%	253
市	760	618	142	81.3%	56
特別区	23	17	6	73.9%	4
町	693	435	259	62.8%	58
村	151	71	80	47.0%	135
全団体計	1,694	1,203	492	71.0%	255

## (3)人材育成基本方針の改定状況

区分	人材育成基本方針 策定済団体数	改定している	改定していない	改定率
都道府県	47	39	8	83.0%
指定都市	20	20	0	100.0%
市区町村計	1,627	787	838	48.4%
市	760	472	288	62.1%
特別区	23	19	4	82.6%
町	693	256	437	36.9%
村	151	40	109	26.5%
全団体計	1,694	846	846	49.9%

## ◆ 人材育成基本方針を改定している団体のうち、直近5年以内※に改定している団体

都道府県…… 39団体中、 27団体 (69.2%)

指定都市…… 20団体中、 16団体 (80.0%)

市区町村…… 787団体中、 534団体 (67.9%)

全体では、846団体中、577団体 (68.2%) が直近5年以内に改定している

※「直近5年以内」…H27～R1年度 (R2.4.1改定も含む)

【参考】直近5年間における地方公務員を取り巻く主な制度改革 (R1研究会報告書より)

- 人事評価制度の導入 (H26.5月公布、H28.4月施行)
- 会計年度任用職員制度の創設 (H29.5月公布、R2.4月施行)
- 働き方改革関連法施行 (H31.4月) に伴う地方公務員の長時間労働の是正など、働き方改革の推進
- 女性活躍推進法の改正 (R1.6月公布、R2.6月施行) に伴う、情報公表の強化、セクハラ等の防止対策の強化等

(4)人材育成基本方針を改定したタイミングについて

理 由	都道府県		指定都市		市区町村	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①定期的なサイクルで改定することとしており、改訂時期が来たため改定	7	17.9%	10	50.0%	200	25.4%
②法令改正、制度改正（人事評価の義務化、働き方改革など）があった場合に改定	14	35.9%	7	35.0%	372	47.3%
③首長が変わったタイミングで改定	3	7.7%	0	0.0%	21	2.7%
④市町村合併に伴い改定	0	0.0%	1	5.0%	10	1.3%
⑤その他	18	46.2%	7	35.0%	247	31.4%
（参考）人材育成基本方針改定済団体数	39	100.0%	20	100.0%	787	100.0%

◆ 「⑤その他」の回答（抜粋）

- ・ 東日本大震災に伴う状況の変化を踏まえながら、震災の経験を人材育成に反映するため改定。（宮城県）
- ・ 新たな総合5か年計画の策定や行政経営方針の改定などの状況変化を踏まえた内容に見直す必要があったため。（長野県）
- ・ 前回改定から10年近くが経過し、本格化する少子高齢化、地方創生、頻発する災害など、社会情勢・時代のめまぐるしい変化に対し、県民に信頼される職員を育成していくことがより一層求められるようになっており、そのような社会情勢に対応するため。（鳥取県）
- ・ 人材育成・活用のための組織的・戦略的な取組みの必要性の高まりを踏まえて改定を行った。（千葉市）
- ・ ベテラン職員の退職に伴う若手職員の育成や女性職員が活躍できるための環境づくりなどを背景として、すべての職員がその意欲や能力を高め、職務に発揮していくことができるよう改定を行った。（広島市）
- ・ 行政需要が高度化かつ増大する一方、経験年数の浅い職員の比重が増している。こうした中、人材育成・組織運営上の課題を明確にすることで職員の理解を促し、組織をあげて課題の解決に取り組む必要があるため。（東京都新宿区）
- ・ 高度化・多様化する住民要望への対応など、迅速に解決しなければならないことも増え続ける中、事務ミス等の新たな課題や人事評価制度導入などに対応するため。（千葉県野田市）

(5)人材育成基本方針の改定方法で工夫した点について

理 由	都道府県		指定都市		市区町村	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①職員アンケートの実施	17	43.6%	<b>14</b>	<b>70.0%</b>	256	32.5%
②職員の意見交換会の開催	12	30.8%	6	30.0%	109	13.9%
③庁内プロジェクトメンバーを募集し、検討	7	17.9%	2	10.0%	121	15.4%
④有識者ヒアリングを実施	7	17.9%	4	20.0%	41	5.2%
⑤他団体の先進事例を調査	<b>18</b>	<b>46.2%</b>	6	30.0%	<b>379</b>	<b>48.2%</b>
⑥その他	9	23.1%	8	40.0%	176	22.4%
(参考) 人材育成基本方針改定済団体数	39	100.0%	20	100.0%	787	100.0%

◆ 「⑤その他」の回答（抜粋）

- ・ 県内民間企業の調査を活用（三重県）
- ・ 庁内の各部局主管課長をメンバーとした庁内会議を開催し、各部局の取組や意見を参考にした。（島根県）
- ・ 方針を実現するための具体的な施策に関するアクションプラン策定（千葉市）
- ・ 様々な立場にある女性職員と市長副市長との意見交換の場を設けた。（広島市）
- ・ コンサルティングを活用（神奈川県茅ヶ崎市）
- ・ 全庁横断的なワーキングチームを立ち上げ検討した。（鳥取県鳥取市）
- ・ 他の公共団体に加え、民間企業の「採用～退職」までの人材育成の考え方などを参考にした。（岡山県津山市）
- ・ 小規模村であるので個々への聞き取りにより、実際の課題に即した方針を意識した。（長野県南相木村）

## (6)人材育成基本方針の改定内容で工夫した点のうち、「求められる職員像」に関する回答（抜粋）

### ◆ 「求められる職員像」に関する回答（抜粋）

- 「職員に求められる能力」について、「目指すべき職員像」との関連が明確でなかったものを、「目指すべき職員像」の実現には、どのような能力を備える必要があるのかという観点から関連付け、「県民志向」、「組織運営」、「説明・調整」、「判断・報告」、「業務運営」の5項目を設定し、人事評価と連動させた。（千葉県）
- これまでの人材育成基本方針においては、人材育成の目標とする職員像として「本県の求める人材」を明示していたが、目標とする職員像は、職員が共感でき、仕事へのやりがいやモチベーションにつながり、更には新潟県職員としての自信や誇りになるものであることが重要であるため、新たな「目指す職員像」を示すに当たり、職種や職場の枠を超えて、約160人の職員間で意見交換を行った。さらに、職員から出された意見を参考に、意見交換に参加した職員の中から、若手職員による検討チームを立ち上げ、職員のあるべき姿やそれを実現するために職員が大切にしたい価値観や行動について検討を重ねた。これらの過程で明らかになった職員の思いやまとめられた意見等を基に、新たに「目指す職員像」とそれに近づくために職員が大切にしたい「価値観」や「行動」を定めた。（新潟県）
- 職員に求められている3つの姿勢（「現場主義を徹底すること」・「前例にとらわれないこと」・「多様な主体と連携・協働すること」）を基本とした「目指す職員像」を掲げるとともに、それに向けて必要とされる府職員としての強い「使命感」と府民のためにという「公共心」をはじめ、「法令遵守」や「組織への貢献意欲」など公務員・組織人として必要な「意識」に加え、複雑・高度化する課題に対応するための「専門的な知識と技術力」、「分析・課題把握力」、「洞察力」、そして、職位があがれば必要となる「マネジメント力」、「人を育てる力」などの向上を図っていくことを掲げている。（京都府）
- 従前の「人材を育成する」という他者依存の考え方から「自ら成長していく」自己成長への意識改革を促進していくため、「職員能力の向上」を目指していく行動指針としている。（滋賀県野洲市）
- 人材育成の基本的な考え方、組織が求める人材（目指すべき職員像、求められる役割、能力）、人材育成の方向性（人材育成を推進する体制、職員研修、人事制度）など、当時の人材育成に係る課題を整理して設定した。また、人材像や能力だけでなく、新たに「目指すべき組織像」を示し、職員及び組織が成長するための行動指針となるよう定めた。（兵庫県加古川市）
- 職員によって構成する人材育成会議の中で目指すべき職員像を定め、実現に向けた課題（阻害要因）を分析し、解決策を9つの要素として整理した。（岩手県釜石市）

# 2. 人材確保・人材育成に関する取組状況について

※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%	<b>47</b>	<b>100.0%</b>	34	72.3%	35	74.5%
指定都市	20	6	30.0%	15	75.0%	<b>19</b>	<b>95.0%</b>	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%	<b>19</b>	<b>95.0%</b>	10	50.0%	18	90.0%	0	0.0%
市区町村計	200	11.6%	<b>755</b>	<b>43.9%</b>	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・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%	<b>19</b>	<b>95.0%</b>	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%	<b>44</b>	<b>93.6%</b>	8	17.0%	10	21.3%	41	87.2%	33	70.2%	0	0.0%
指定都市	2	10.0%	<b>19</b>	<b>95.0%</b>	3	15.0%	5	25.0%	18	90.0%	16	80.0%	0	0.0%
市区町村計	8	0.5%	<b>988</b>	<b>57.4%</b>	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)

【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

#### ○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

#### ○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%	<b>19</b>	<b>95.0%</b>
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%	<b>44</b>	<b>93.6%</b>	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%	<b>1,016</b>	<b>59.0%</b>	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、参考図書を経費負担

#### 【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	<b>採用試験の工夫（試験方法）</b>	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	<b>メンター制度など</b>	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	<b>専門知識・技能を継承する体制整備</b>	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	<b>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</b>	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	<b>テレワーク</b>	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