

地方公共団体における人材マネジメントの 方策に関する研究会（第1回）

令和3年6月24日

研究会設置要綱①

1 趣旨

地方公共団体は、人口減少、少子高齢化等に伴い、複雑化、多様化する行政課題への対応が求められており、持続可能な行政サービス提供体制を構築するためには、限られた人材を最大限に活用して課題解決に取り組む必要性が年々高まっており、地方公共団体においても、「人材マネジメント」の視点に立ち、人材育成の取組を総合的に進めていく必要がある。

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

2 名称

本研究会の名称は、「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会」（以下「研究会」という。）とする。

3 研究項目

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

- (1) 地方公共団体における人事管理・人材育成の現状と課題の把握
- (2) 地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する調査・研究

4 構成員

研究会の構成員は別紙のとおりとする。

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。

構成員名簿

- 石原 直子 (株式会社リクルート リクルートワークス研究所
主幹研究員／人事研究センター長)
- 入江 容子 (同志社大学政策学部・総合政策科学研究科教授)
- 大谷 基道 (獨協大学法学部総合政策学科教授)
- 島貫 智行 (一橋大学大学院経営管理研究科教授)
- 竹川 紀子 (滋賀県守山市総務部人事課長)
- 辻 琢也 (一橋大学大学院法学研究科教授)
- 前浦 穂高 ((独) 労働政策研究・研修機構副主任研究員)

(五十音順、敬称略)

研究会における主な研究内容について

研究会テーマと想定スケジュール

研究会テーマ

《テーマ》「人材マネジメント」を地方公共団体で実践する際の課題と対応策について

- 「地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会(令和2年度)」においては、「人材マネジメント」の視点に立ち、「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」、の4つの要素を有機的に結び付け、体系的な人事管理の取組を行う必要性を提示した。
- 当該研究会の委員からは、民間企業と地方公共団体の違いや地方公共団体の規模による違いなどによって、人材マネジメントに取り組む際に配慮すべきことが異なってくるのではないかなどの意見があった。
- そこで、「人材マネジメント」を地方公共団体で実践する上で、課題となる点や配慮すべき点などを整理し、具体的な対応策について調査・研究を行う。

《進行イメージ》

- ① 地方公共団体における人事管理・人材育成の現状と課題の把握（調査、事例発表）
- ② 人材マネジメントを実践するための方策等の検討

想定スケジュール

・R3年6月～翌2月 計5回程度開催、2月に報告書とりまとめ

- 第1回(6月24日) 研究会の進め方、意見交換、事例発表①
- 第2回(7～8月) 事例発表②
- 第3回(9月) 事例発表③
- 第4回(11月) 調査結果概要報告、論点整理（とりまとめ）
- 第5回(翌1月) 報告書案

(◎人材育成等調査(照会6月、回答〆7月))

「人材マネジメント」の視点

《地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会（令和2年度）より》

近年の社会状況の変化（人口減少、少子高齢化、都市部への人口集中）、新型コロナウイルス感染症の影響等により、

- 地方公共団体は、人口減少、少子高齢化等に伴い、複雑化、多様化する行政課題への対応が求められており、持続可能な行政サービス提供体制を構築するためには、限られた人材を最大限に活用して課題解決に取り組む必要性が年々高まっている。

「人材マネジメント」の視点の必要性

「人材マネジメント」の視点に立ち、人材育成の取組を総合的に進めて行くことが必要

今後の人材育成の推進に必要なポイント

- **人材を「マネジメント」する視点に立ち**、組織にとって重要な「人財」として職員を育成し、限られた「人財」を最大限に活用することによって、組織力の向上を図ることが重要。
- 「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」における“**必要な視点**”を踏まえながら、4つの要素を有機的に結び付け、体系的な人事管理の取組を行うことにより、組織力向上の好循環が生み出される。
 - ・ 人材を「マネジメント」する上では、特に、人事情報(※)を活用して、人事制度（研修、OJT、人事評価、配置等）を総合的・包括的に運用することが有効。
 - ・ また、職員の自発的・主体的なキャリア形成を支援するため、職員個人にとって有益な人事情報を活用できるようにすることも有効。
(※ 人事評価結果や職歴、研修情報、能力・資格情報、将来のキャリアビジョン等)
- 各地方公共団体の人材育成基本方針に、「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」の4つの要素を体系的に位置付け、各団体の実情に応じた取組を定めるとともに、中長期的な計画と連関性を持たせることにより、それらを計画的に、実効性高く進めていくことが重要。

(参考) 4つの要素における“必要な視点”

《地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会（令和2年度）より》

【必要な視点】

① 求める人材像の設定

… 地域の実情や行政需要の変化、中長期計画、自治体DX推進計画等を踏まえながら、組織が求める人材像を明らかにした上で、人材確保策を検討

② 「選ばれる組織」となるための魅力発信

… 若者の意識の変化も捉えつつ、「地方」「公務員」の魅力効果を効果的に情報発信

③ 組織を補完するための外部人材や広域的な人材の活用

… デジタル人材など、単独で確保・育成が困難な専門人材について、外部人材や広域的人材の活用で補完する視点も必要

【必要な視点】

① 組織理念の構築と共有

… 人材育成基本方針や職員研修、人事評価項目を組織理念と連動させることで、組織理念の共有・定着を図り、組織としての一体感を醸成

② 誰もが働きやすい職場環境の整備

… テレワーク等の推進、育児・介護等と仕事との両立支援等の働き方改革、ダイバーシティ推進、新たなチャレンジを応援する職場の雰囲気・一体感づくり

③ 「職員のエンゲージメント」の把握

… エンゲージメントの把握により、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上につなげる

人材確保

職場環境
の整備

組織力向上の好循環

人材育成

適正配置
・処遇

【必要な視点】

① 人事情報と職員研修、OJTとの連動

… 人事情報を活用した、適切な職員研修、OJTの選定・実施、組織及び職員個人の双方向からの人事情報の活用、オンライン研修の活用

② 人事評価制度の人材育成への積極的な活用と管理職員の関与

… 人材育成基本方針や職員研修、人事評価項目と組織理念の連動、人事評価面談の積極的な活用、管理職員の育成的関与、業務を通じた人材育成

【必要な視点】

① 人事情報を活用した配置、処遇、能力開発

… 人事情報を配置、処遇、能力開発に活かすことにより、職員の能力を最大限に活用するとともに、公平かつ客観的・効果的な人事管理を推進

② 組織の将来を担う職員の発掘、配置への首長等の関与

… 人事情報データベースをもとに定期的に議論を行うなど、首長等の積極的関与により、組織全体として人材育成・能力開発の土壌がつけられる、職員への配慮も必要

考えられる論点

考えられる論点

《テーマ》「人材マネジメント」を地方公共団体で実践する際の課題と対応策について

- 論点 1 : 民間企業と比較して、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮（重視）すべきことは何か
- 論点 2 : 地方公共団体の職員規模の違いによって、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮（重視）すべきことはどのように変わるか（また、変わらないこと（共通すること）は何か）
- 論点 3 : 各地方公共団体において、人材マネジメントの効果を把握し、さらなる組織改善につなげるためには、どのような方策があるか

論点1：民間企業と比較して、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮（重視）すべきことは何か（1）

◆ 地方公共団体の特徴

(1) 「地方公共団体」とは

- 「地方公共団体は、普通地方公共団体及び特別地方公共団体とする。」（地方自治法第1条の3第1項）
 - 普通地方公共団体とは：都道府県及び市町村
 - 特別地方公共団体とは：特別区、地方公共団体の組合及び財産区

【参考】地方公共団体の役割とその事務について（地方自治法第1条の2、第2条参照）

- 地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担う(法§1の2①)
- 普通地方公共団体は、地域における事務及び法令で定められたその他の事務を処理する(法§2②)
- 事務の処理に当たっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない(法§2④)
- 地方公共団体は、常にその組織及び運営の合理化に努めるとともに、他の地方公共団体に協力を求めてその規模の適正化を図る(法§2⑤)

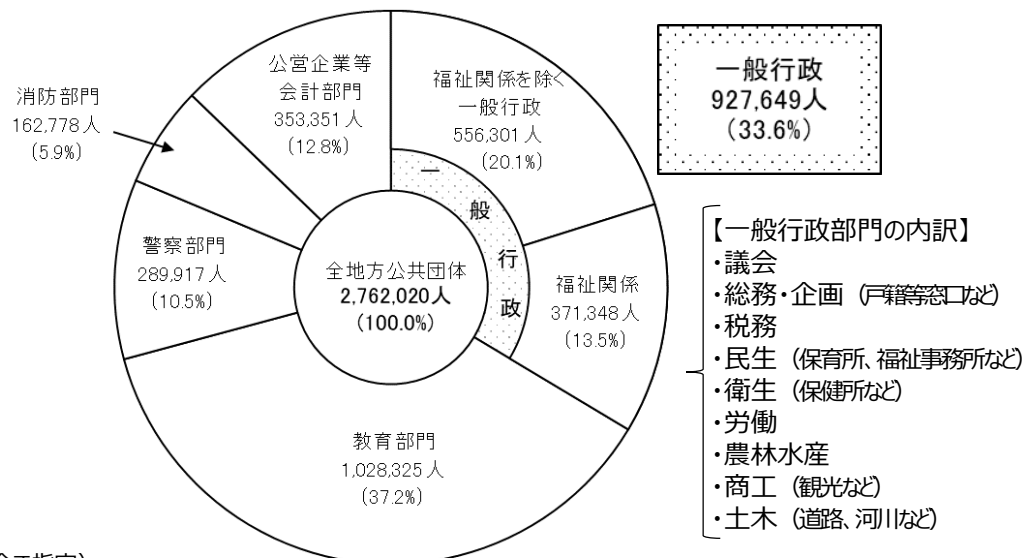
(2) 地方公共団体数と職員数

《 1. 地方公共団体数の状況》

区分	団体数
合計（一部事務組合等除く）	1,788 団体
都道府県	47 団体
指定都市※1	20 団体
市区町村（指定都市除く）	1,721 団体
市（指定都市除く）	772 団体
中核市等※2	85 団体
一般市※3	687 団体
特別区	23 団体
町※4	743 団体
村	183 団体
一部事務組合等※5	1,204 団体

- ※1 人口50万人以上の市のうちから政令で指定
- ※2 中核市及び施行時特例市（人口20万人以上の市の申出に基づき政令で指定）
- ※3 市としての要件は人口5万人以上ほか地方自治法第8条第1項に規定
- ※4 町としての要件は都道府県の条例で定める（同法第8条第2項）
- ※5 一部事務組合、広域連合、財産区及び地方開発事業団

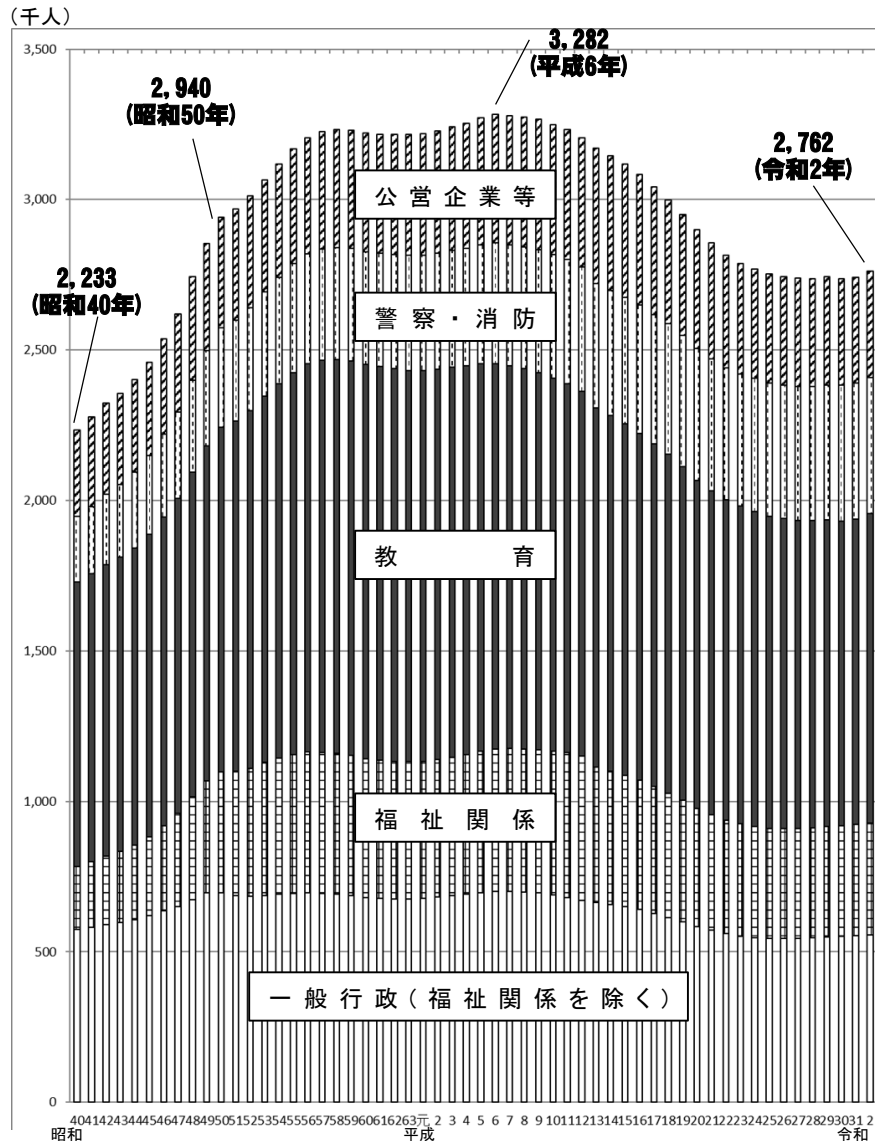
《 2. 地方公共団体の部門別職員数の状況》



- ※ 令和2年地方公共団体定員管理調査（R2.4.1現在）
- ※ 上図には、一部事務組合等の職員（計102,400人）を含む。
- ※ 上図には、臨時・非常勤職員は含まない。

論点1：民間企業と比較して、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮（重視）すべきことは何か（2）

（3）地方公共団体の総職員数の推移（昭和40年～令和2年）



- ・ 総職員数は、平成6年をピークとして、令和2年は、対平成6年比で約52万人減少（▲16%）
- ・ 職員数の減少要因は、業務の効率化や、出先機関の統廃合等による組織の見直し、地方独法化、民間委託等によるもの

【参考】地方公共団体の長と任命権者について

- ・ 地方公共団体における「任命権者」には、首長（知事又は市町村長）の他に、教育委員会、警視總監・道府県警察本部長、市町村の消防長、地方公営企業の管理者などがあり、法令等に基づき、それぞれ管轄する機関に属する職員の任命、人事評価、退職、免職及び懲戒等を行う権限を有している（地方公務員法第6条等）
- ・ 「長の統轄代表権」：首長は当該団体を統轄し、代表する（地方公務員法第147条）
- ・ 「組織等に関する長の総合調整権」：首長は、組織運営の合理化、権衡の保持の観点から、他の任命権者が管轄する機関の組織、職員の定数、身分取扱い、予算の執行等について、総合的な調整権を有する（地方自治法第180条の4）

※ 出典：昭和40～49年は地方公務員給与実態調査、昭和50年以降は地方公共団体定員管理調査による(各年4月1日現在)。

論点1：民間企業と比較して、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮（重視）すべきことは何か（3）

（4）地方公共団体の人事管理における特徴

【地方公務員法上の規定（基本的な原則など）】

- **「平等取扱いの原則」**：全て国民は、この法律の適用について、平等に取り扱われなければならない（法第13条）
- **「成績主義の原則」**：職員の任用は、受験成績、人事評価その他の能力の実証に基づいて行わなければならない（法第15条）
- **職員の給与など勤務条件の根本基準**（法第14条及び第24条）
 - ・ **「情勢適応の原則」**：給与、勤務時間等の勤務条件が社会一般の情勢に適応するように、随時、適切な措置を講じなければならない
 - ・ **「均衡の原則」**：職員の給与は、国、他の地方公共団体及び民間企業の給与等を考慮して定められなければならない
職員の勤務時間等の勤務条件は、国及び他の地方公共団体との間に権衡を失しないよう考慮しなければならない
※ 参考）例えば、人事評価で「特に優秀」「優秀」と評価された場合、「良好」の評価と比較した勤勉手当の金額差は数万円程度
 - ・ **「職務給の原則」**：職員の給与は、その職務と責任に応ずるものでなければならない
- **人事評価制度**：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（法第23条）
- **地方公務員の身分保障**：分限処分及び懲戒処分について、法律・条例によることなく、受けることはない（法第27条）
- **首長の公選制(任期4年)**（公職選挙法第1条、地方自治法第140条）、**職員の政治的中立性の保障**（法第36条）

【業務・職種、配置】

- **様々な業務、様々な職種**
 - ・ 一般行政部門に属する主な業務：総務・企画、税務、民生（保育所、福祉事務所など）、衛生（保健所など）、農林水産、土木 など
 - ・ 主な職種：一般事務、土木技師、農林水産技師、建築技師、保育士、ケースワーカー、保健師、医師・看護師、警察官、消防吏員、教育公務員、技能労務職員（清掃職員、調理員など） など

➤ 数年程度のサイクルでの人事異動

一般行政職の例：福祉関係の部署から観光部門など、業務の異なる部署へ異動することもある

【参考】若手職員の能力開発のためのジョブローテーション制度

(R2人材育成等に関する調査結果)

「ジョブローテーション」の実施状況…都道府県91.5%、指定都市95.0%、市区町村34.2%（うち市のみでは53.8%）

論点1：民間企業と比較して、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮（重視）すべきことは何か（4）

（4）地方公共団体の人事管理における特徴（つづき）

【地方公務員に対する研修（Off-JT）】

- ・ 各地方公共団体の研修所における研修や、都道府県・市町村間や国、民間企業、大学院等への職員の派遣研修、複数の団体で行う共同研修などがある
- ・ 各団体では、職種、階層等に応じた研修や専門研修など、研修基本方針※に基づき研修を行っている

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

【参考】地方公共団体における研修の実施状況

（R2人材育成等に関する調査結果）

「専門知識習得のための各部局主体の集合研修」の実施状況…都道府県87.2%に対し、市区町村12.3%

「大学院、民間、研修専門機関等への派遣研修」の実施状況…都道府県100%に対し、市区町村29.3%

「国や地方公共団体への派遣研修」の実施状況 …都道府県100%に対し、市区町村72.3%

【最近のトピックス】

- ・ 国家公務員の定年引上げに伴い、令和5年度から、地方公務員の定年も60歳から65歳まで2年に1歳ずつ段階的に引き上げられるとともに、役職定年制等を導入
国家公務員について、60歳を超える職員の給料月額が、当分の間、60歳前の7割水準に設定される措置が講じられることを踏まえ、地方公務員についても、均衡の原則に基づき、条例において必要な措置を講ずるよう要請

論点1：民間企業と比較して、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮（重視）すべきことは何か（5）

《参考1》人と組織の未来図について（リクルートワークス研究所）

【人事トップ30人が描く未来とは】

人と組織の未来図1

人事が経営者や事業のパートナーになる

- CHROは、CEOのパートナーであり、経営戦略の実現のために人材戦略を描き実行する人として定義される
- 事業部長の戦略実現のパートナーとして、各部門にもHRBP（HRビジネスパートナー）を設置し、事業の成長を支える役割を負う

人と組織の未来図3

人々を「支援する」仕組みを作る

- 働き方の自由度を高め、配置や異動も本人の意思を尊重する形で設計する
- 実力と成果を重視する一方で、能力向上のための様々な機会提供を行う
- 対話やフィードバックを増やし、人々の成長を後押しする

人と組織の未来図5

テクノロジーとデータを活用し、人事の効率性と有効性を高める

- 経営を支援するため、また、人事の成果を確実にするために、様々なデータに基づいた選択肢を提供する
- サーベイ結果などを駆使して、組織や個人の状態を可視化する
- 人々の能力やスキル、志向を可視化し、データに基づくタレントマネジメント基盤を作る

人と組織の未来図2

人々のエンゲージメントを最大化する

- 価値観の多様化が遠心力を生むからこそ、求心力としてのパーパスにこだわる
- 属性のダイバーシティを超えて、一人ひとりに向き合う真のダイバーシティを実現する
- 働く人のキャリア・オーナーシップを高め、この会社で働く意味を考えさせ、選ばれる組織になる

人と組織の未来図4

マネジャーを支援し、エンパワーする

- 戦略実現のために、人を育て、サポートするマネジャーになるための能力開発機会を提供する
- マネジャーが自らのミッションを達成できるよう権限委譲し、それをサポートする
- 次世代経営者候補の多様化を進め、早い段階から様々な経験を積ませる

人と組織の未来図6

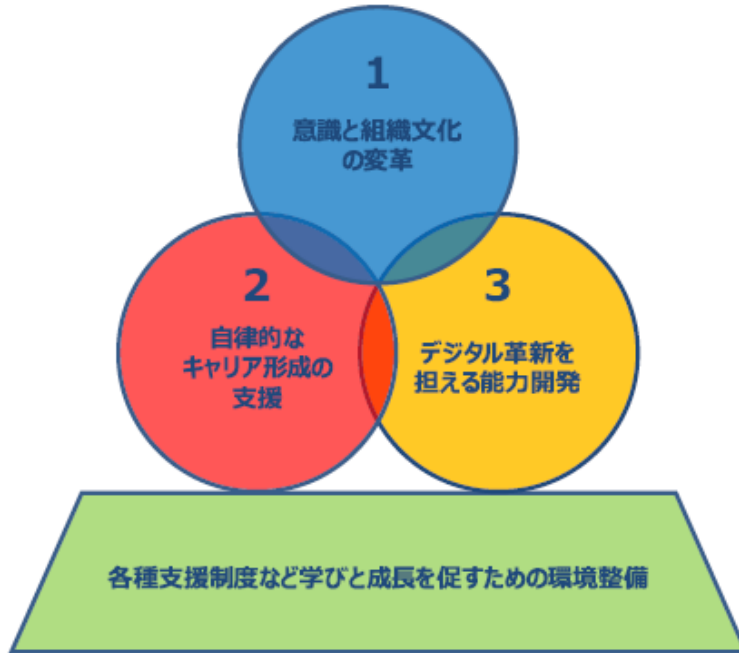
雇用のあり方を引き続き模索する

- 雇用を守り、人々が安心して働ける場であり続ける
- 適所適材の原則で、戦略的に重要なポジションに、もっともふさわしい人を就ける

論点1：民間企業と比較して、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮（重視）すべきことは何か（6）

《参考2》Society5.0を実現する人材の育成について（経団連）

【Society5.0を実現する人材の育成
－取り組みの全体像】



【学びと成長を促すための環境整備－7つの施策】

1. 有益な情報の提供

- ▶ 社員への情報提供は、人材育成のベース。社員が求める情報を適切なタイミングで提供することが効果的
- ▶ 多様なキャリア形成の参考となるロールモデル、キャリア相談窓口・キャリアコンサルティングの案内等を周知

2. 経済的な支援

- ▶ 必要に応じて経済的な支援制度の導入・拡充を検討することも有効
- ▶ 社外研修・通信教育の受講補助等のほか、昇格時に外部研修受講費用を支給するなど方法の工夫も一案

3. 評価と処遇

- ▶ 社員の「学ぶ姿勢」や「部下・後輩の育成」について、処遇への反映を強めていくことは、社員の意識変革を促す施策となり得る

4. 学びと成長のための時間の確保

- ▶ 働き方改革によって学ぶ時間を確保しやすい環境の整備が進展
- ▶ 人材育成方針や社員のニーズを踏まえ、学びを支援する休暇・休業制度や勤務時間制度を整備することが有効

5. 学び合うプラットフォームの整備

- ▶ 知識やスキルの向上と社員間のつながりを生み出す場として、社員同士が学び合うプラットフォーム（社内勉強会、ナレッジを共有する仕組み等）を提供・整備することは、スキルの向上や人的ネットワークの形成に有効

6. エンゲージメントの把握と改善

- ▶ Society 5.0時代の人材育成基盤の形成に向けて、エンゲージメントを向上させていくことが不可欠。企業は、「組織の健康診断」として社員のエンゲージメントの状態を把握し、課題改善に取り組むことが求められる

7. HR Techの活用

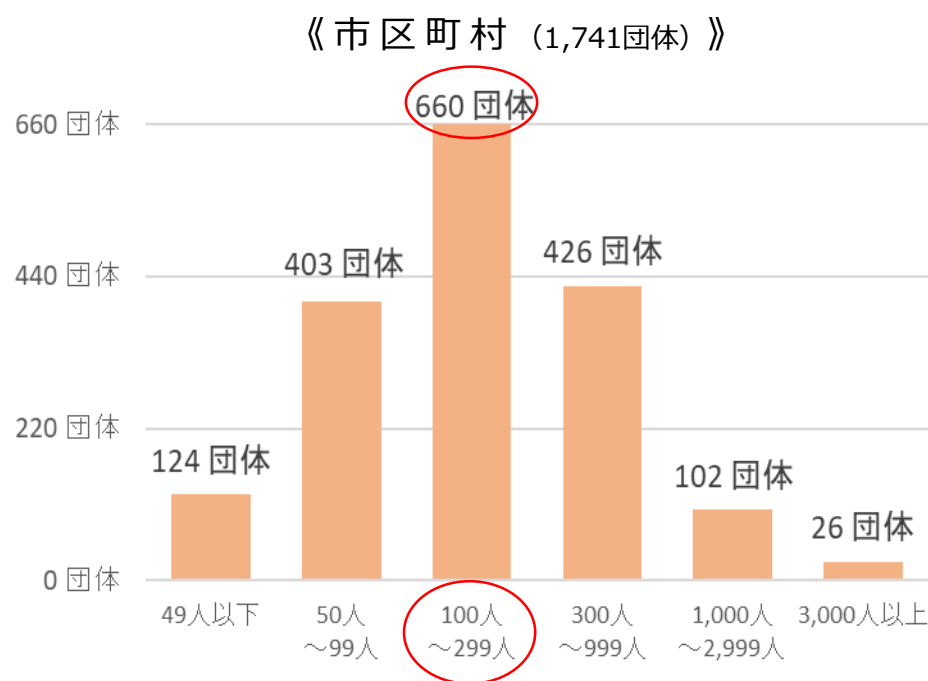
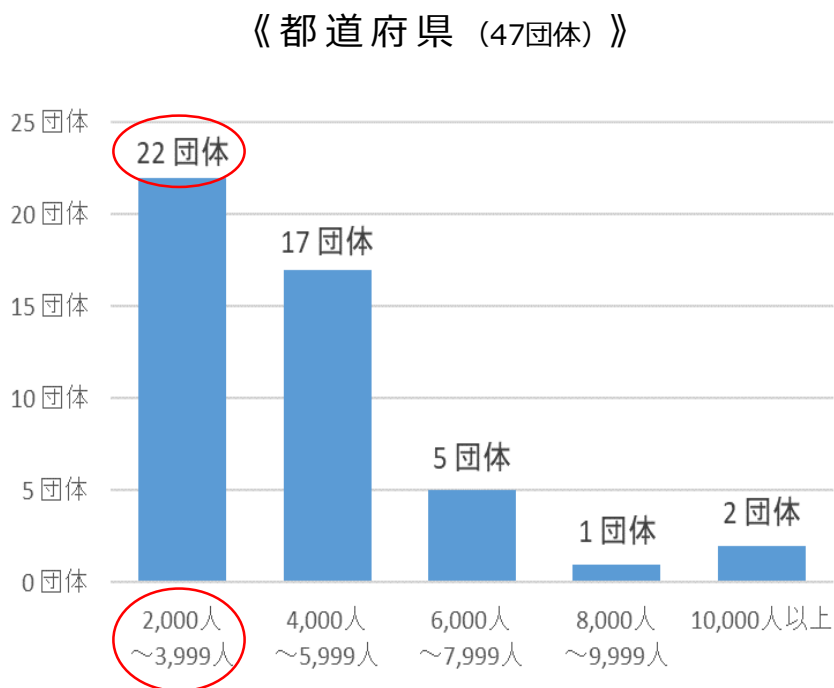
- ▶ デジタル技術を活用した人材マネジメント手法が導入され始めている。社員の能力開発を支援するためには、社員の職務経験や能力等のデータを把握して可視化し、人材配置や能力開発に活用することが重要

（出典：経団連報告書「Society5.0時代を切り拓く人材の育成
－企業と働き手の成長に向けて－(R2.3.17)」より
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/021.html>）

論点2：地方公共団体の職員規模の違いによって、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮(重視)すべきことはどのように変わるか(1)

◆ 地方公共団体の規模による違い

(1) 地方公共団体の一般行政部門職員の規模別分布状況について



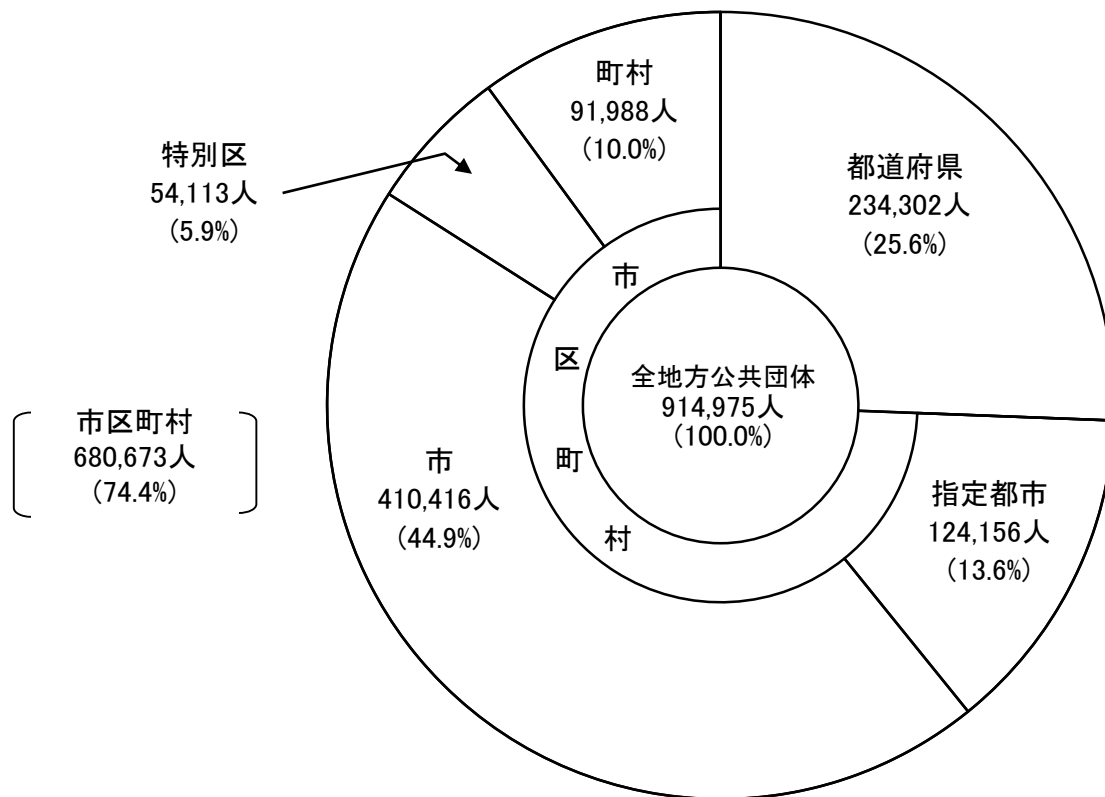
※ 上図は、令和2年地方公共団体定員管理調査 (R2.4.1現在) における一般行政部門の職員数を基に加工したもの。
※ 一部事務組合等は含まない。

- ・ **都道府県**の22団体 (46.8%)において、職員数が**2,000人以上4,000人未満**
- ・ **市区町村**の660団体 (37.9%)において、職員数が**100人以上300人未満**

論点2：地方公共団体の職員規模の違いによって、各地方公共団体において 人材マネジメントに取り組む際に配慮(重視)すべきことはどのように変わるか(2)

(2) 地方公共団体の一般行政部門職員の団体区分別職員数の状況について

《団体区分別職員数の構成》



※ 上図は、令和2年地方公共団体定員管理調査（R2.4.1現在）
における一般行政部門の職員数を基に加工したものだ。
※ 一部事務組合等は含まない。

論点1について

論点1：民間企業と比較して、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮（重視）すべきことは何か

【着眼点】

- 民間企業を参考にすべき点
- 公務部門だからこそ取り組むべき点
- その他の着眼点

【例えば…】

- 昨年度事例発表いただいた民間企業からは、組織理念、価値観・目標を従業員に共有することに力を注いでおり、人材開発の基本が企業文化の醸成と伝承であるとして、教育研修や人事評価についてもそれらに連動させている、との発表があった。
（「良い企業文化と、継続着実な（人材開発の）実践サイクルが、社会からの信頼とリスク耐性を高めうる」（昨年度報告書より））
⇒ 地方公共団体は、民間企業と異なり、“住民福祉の増進”“地域行政を担う”など、大きな役割が定められており、組織理念などに地方公共団体間の差異は現れにくいのではないか。
- 民間企業では、キャリア形成等に有益な情報を従業員へ積極的・効果的に提供したり、従業員との対話（面談）の機会を増やしたり、組織から従業員への一方向の働きかけではなく、双方向からのやりとりを大切にしている。
⇒ 地方公共団体においても、職員の主体的、自発的なキャリア形成支援に力を入れている団体はあるが、全体的に見ると（特に小さい規模の団体で）未実施の団体が多い。

（R2人材育成等に関する調査結果）
「キャリア形成支援研修」の実施状況 …都道府県87.2%に対し、市区町村15.2%
「面談を通じたキャリア開発支援」の実施状況…都道府県78.7%に対し、市区町村15.8% など

論点2について

論点2：地方公共団体の職員規模の違いによって、各地方公共団体において人材マネジメントに取り組む際に配慮（重視）すべきことはどのように変わるか（また、変わらないこと（共通すること）は何か）

【着眼点】

- 職員数の違いにより、人事部門が扱う人事情報の量や配置先のポストの数などは当然に異なる
- 職員数が多い団体、少ない団体における、それぞれのメリット・デメリット（研修等の機会の提供、職場の雰囲気・一体感、組織文化など）
- その他の着眼点

【例えば…】

- （論点1とも重複するが）民間企業では、テクノロジーを活用して、従業員の職務経験や能力等のデータを可視化し、人材配置や能力開発をより効果的で効率的に行うといった、デジタル技術を活用した人材マネジメント手法が導入されている。
⇒ 地方公共団体においても、人事情報を活用して配置、処遇、能力開発を行うことは重要であると考えられるが、人事情報データの一元管理をするにあたっての対応策（HR techを導入するか、既存のシステムや自前でデータを一元的に整理し管理・活用するか）など、大きな規模の団体と小さな規模の団体では異なるものと考えられる。
- 一方で、職員規模が違って、人材マネジメントを行う上で、共通する部分はあるのではないか。
⇒ 職員数の規模にかかわらず、組織理念や求める人材像などを職員に絶えず共有し、それらと連動する人材育成や人事評価を行い、職員の意欲を高めながら組織力の向上を図るということは、人材マネジメントを行う上で、いずれの団体においても必要な視点ではないか。

論点3について

論点3：各地方公共団体において、人材マネジメントの効果を把握し、さらなる組織改善につなげるためには、どのような方策があるか

【着眼点】

- 各地方公共団体が現在取り組んでいる人事施策について、実施するだけでなく、その効果を把握し、PDCAサイクルを回すことで、人材マネジメントをより効果的に実施できるのではないか
- どのように施策の効果を把握すればよいか
- その他の着眼点

【例えば・・・】

- 「人材マネジメント」を、仮に「**組織目標に向けて、人材を最適に配置し、人材が配置先で最大・最良のパフォーマンスを行えるよう体制整備し、管理すること**」とした場合、職員のパフォーマンスに大きく影響するのは、個々の職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「**職員のエンゲージメント**」であり、それらを把握することで、各地方公共団体が取り組んでいる人事施策の効果、いわゆる人材マネジメントの効果を一定程度、把握できるのではないか。
 - ⇒ 昨年度報告書では、「**職員のエンゲージメント**」を把握することにより、組織運営における課題改善を図り、組織の健全化や組織力の向上につなげていくことが重要であると、取りまとめ。
 - ⇒ **人材マネジメントの効果を把握し、組織改善につなげる方策として、職員のモチベーションやエンゲージメントの状態を調査・分析することや人事評価制度の活用などが考えられるのではないか。**

《参考》エンゲージメント*の把握と改善（経団連報告書より抜粋）

「Society5.0時代の人材育成基盤を形成していくためには、社員が能力を最大限に発揮できる環境を整備し、エンゲージメントを向上させていくことが不可欠である。社員のエンゲージメントの状態は、アンケート調査等を通じて数値化し、企業全体や部署、職種、個人等の区分ごとに比較することが可能であり、多くの企業で活用されている。厚生労働省の調査（厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析」（2019年9月））では、人材育成に関して、「指導役や教育系の配置（メンター制度等）」「キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化」「企業としての人材育成方針・計画の策定」等を実施することでエンゲージメントが高まる可能性があると分析している。」

※ 経団連報告書では、働き手のエンゲージメントを、「社員が自らのキャリアビジョンと組織の目標を一致させながら、主体的に仕事や組織に貢献する意欲や姿勢を表す概念」と定義。

（出典：経団連報告書「Society5.0時代を切り拓く人材の育成-企業と働き手の成長に向けて-(R2.3.17)」より <https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/021.html>）