

# **第2回 ポスト・コロナ期の地方公務員の あり方に関する研究会 資料**

---

**8月31日（火） 10:00～12:00（オンライン）  
総務省公務員課**

# **<研究会議論の方向性について>**

---

## **(前回議論を踏まえて修正)**

- 
- I. 前回整理図等修正
  - II. 「専門性」について

# 社会情勢の変化に対応した地方公務員のあり方と支える仕組み

## 【社会情勢の変化】

デジタル社会の到来などの技術革新と実装

大規模災害や感染症などのリスク増大

少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少

ライフプランや価値観の変化・多様化

## 【行政が対応すべき課題の複雑化・多様化】

- ・RPAやAIなどの技術活用を通じて行政運営の効率化や住民ニーズへの個別的対応を行える環境が整ってきた中、行政サービス提供体制をどう変革するか。
- ・新たに生じてきたセキュリティリスク、住民間のデジタル格差等の問題にどう対応するか。

- ・平時には顕在化しないがひとたび発生すれば甚大な被害をもたらす大規模災害、感染症、サイバーテロなどの潜在リスクに対して、平時から体制をどう整備し、また、発生時にはどのように速やかな体制増強、被害最小化を図るか。

- ・高齢化と生産年齢人口減少に伴って見込まれる行政需要増大にどう対応するか。
- ・労働力不足・限られた財源等の制約下にあっても職員の質と量を確保し、行政サービスの水準を維持するため、どう魅力ある職場にしていくか。

- ・職員のライフプランが多様化し、それぞれの人生における仕事の位置づけが絶対的なものではなくなる中で、公務にやりがいや成長を感じられる人材育成や人事評価とはどのようなものか。
- ・テレワーク、人材流動化などの外部環境変化に応じて、従来型の職場の何を変えるべきか。

## 【地方公務員を巡る課題】

- デジタル技術の活用による生産性等の向上  
⇒地方圏、とりわけ小規模自治体においてはデジタル人材の確保が困難

- 組織や地域の枠を超えた連携  
⇒大規模災害や感染症対策は個別自治体では困難

- 誰もが意欲・能力を發揮できる環境づくり  
⇒地方公務員のなり手不足により公共サービスの水準が維持できなくなるおそれ

- マネジメントと専門性の向上による組織力の強化  
⇒ライフプランや価値観の多様化への対応

## 求められる地方公務員

- ・デジタルで代替できない
- ・つなぐ能力・現場力
- ・高度な専門性

## 支える仕組み

- (1) 勤務条件や働き方
- (2) 任用形態等
- (3) 人材マネジメント

# 論点

1. ポスト・コロナ期（短・中期）やその後2040年頃まで（中・長期）の地方公務員のあり方に  
対し大きな影響を与える社会情勢の変化、またそれによって生じる地方行政の課題は何か。
2. 社会情勢の変化や新たな行政課題に対応するに当たって、地方公務員を巡る課題は何か。
3. 社会情勢の変化や新たな行政課題に適切に対応するために求められる地方公務員像は何か。
4. 求められる地方公務員を持続的に育成確保し、十分に能力を発揮させるために必要となる、地方公務員を支える仕組みは何か。

## ＜検討項目案＞

- ① 勤務条件と働き方（性別や障害の有無などにかかわらず働きやすい環境の整備、定年引上げを踏まえた高齢層の働き方、働き方改革の推進状況の見える化、職場内コミュニケーションの深化、メンタルヘルス対策、柔軟な勤務時間の設定、デジタル化による定型業務からの解放後の職員の働き方 等）
  - ② 任用形態等（専門人材の共同採用や共同活用、外部人材の採用、官民での人材交流、兼業・副業の在り方の検討、被災地への職員派遣、都道府県等大規模団体から中小規模団体への職員派遣、他団体でも勤務できる共通資格の設定、会計年度任用職員を中心とする臨時・非常勤職員のより効果的な活用策の検討 等）
  - ③ 人材マネジメント（戦略的な人材配置、リカレント教育の在り方の検討、経験者採用の強化等の採用試験の工夫、人事評価制度の積極的な活用、職員のエンゲージメントの把握 等）
5. （長期の視点として）中長期の社会情勢の変化に柔軟に対応するため、「任期の定めのない常勤職員」主体のいわゆる終身雇用モデルで運用されてきた地方公務員制度について、どのように改善・発展させていくべきか。

# 地方政府に求められる「専門性」（藤田由紀子 学習院大教授による整理）

## ■ 3つの側面：

### ① 個別分野に関わる専門性

=外部から調達する科学的・専門的知見の内容を整理できる能力

### ② 政策立案のための管理（マネジメント）に関わる専門性

=条例・規則案の作成、予算調達、関係部門との調整、支持の調達などの能力

### ③ 地域の課題解決のプロジェクトを推進するプロデューサーとしての総合力

=地域住民・企業など多様な主体と競争するコミュニケーション能力、  
住民の合意形成などをサポートするファシリテーション能力

→①を主に担うのが「技術職」「専門職」

技術職=技術系の「職種」に属する職員（採用試験区分にほぼ対応）  
(土木、建築、機械、電気、農業 等)

専門職=資格（国家資格のほか、職務経験などで得られる資格の場合もあり）の保持を任用要件とする職にある職員

## ■ 専門性をどう確保するか・・・

採用を通じた人材確保（経験者採用、任期付採用等）、既存職員の能力開発、  
他主体（国、他自治体、外部専門家等）との協力、ネットワーク構築、アウトソーシング  
など様々な方策

## (参考資料) 地方公務員の「専門職」等の状況

- 地方行政における個別分野の専門性は、技術職または専門職が担うことが多い。
- 一般的な傾向として、技術職の区分は職種に基づくことが多く、専門職は資格を有することを任用の要件とすることが多い。

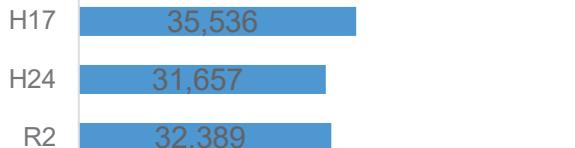
### <何らかの資格の保有を前提とする専門職>

- ① 官民共通の国家資格の保有を要件としている専門職 (例) 保健所における医師、歯科医師、保健師、助産師、看護師
- ② 行政固有の職で、独自の資格検定の合格者を任用する専門職 (例) 建築主事、普及指導員などの限定的な職
- ③ 行政固有の職であるが、独自の資格検定は実施せず、大学等における指定科目の履修(単位取得)、職務経験等を要件とする専門職 (例) 保健所における食品衛生法に基づく食品衛生監視員、理容師法等に基づく環境衛生監視員など

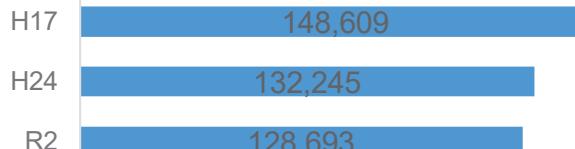
※「地方行政における「専門性」と技術職・専門職」(学習院大学法学部 藤田由紀子教授著)参照

### (職種別職員数の推移) 【常勤】

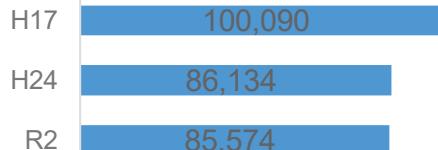
#### 医師・歯科医師・獣医師



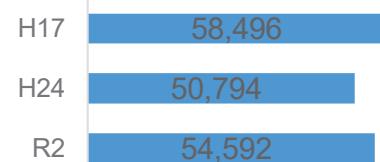
#### 看護師



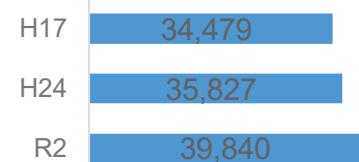
#### 保育所保育士



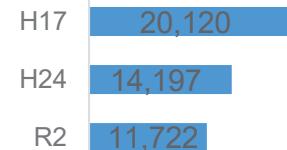
#### 医療技術員



#### 保健師・助産師



#### 施設保育士・寄宿舎指導員等、ホームヘルパー等

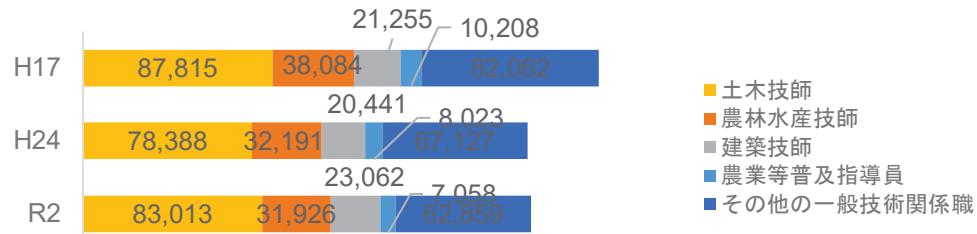


※出典：総務省「地方公共団体定員管理調査」

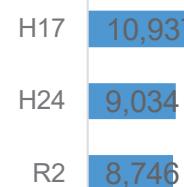
# (参考資料) 地方公務員の「専門職」等の状況

## (職種別職員数の推移) 【常勤】

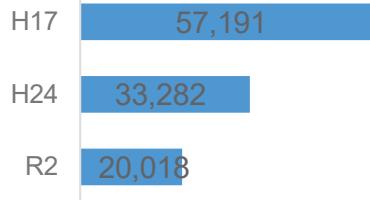
### 技術職員



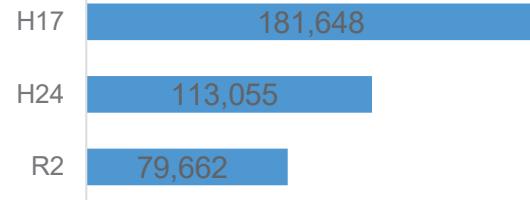
### 司書（補）・学芸員（補）



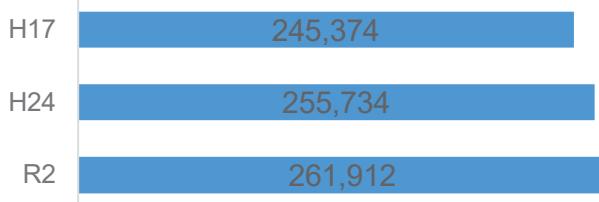
### 調理員



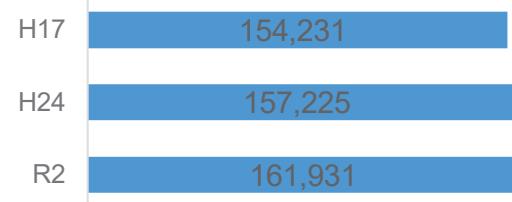
### 技能労務職員



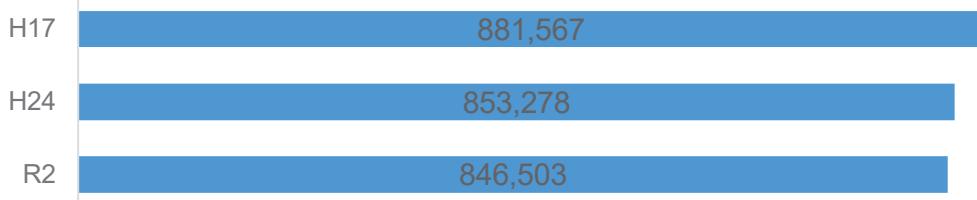
### 警察官



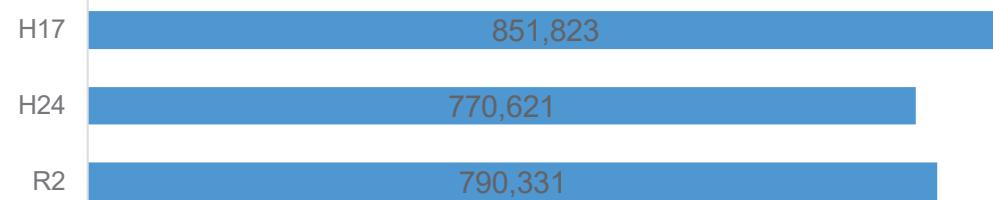
### 消防吏員



### 教員・講師



### 一般事務職員



※出典：総務省「地方公共団体定員管理調査」

# (参考資料) 地方公務員の「専門職」等の状況

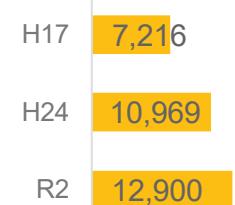
## (職種別職員数の推移) 【臨時・非常勤職員】

任用期間が6か月以上又は6か月以上となることが明らかであり、かつ1週間当たりの勤務時間が19時間25分以上(常勤職員の勤務時間の半分以上)の臨時・非常勤職員

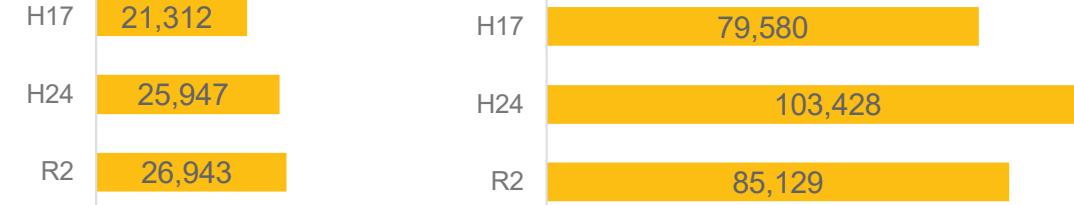
医師・歯科医師・獣医師



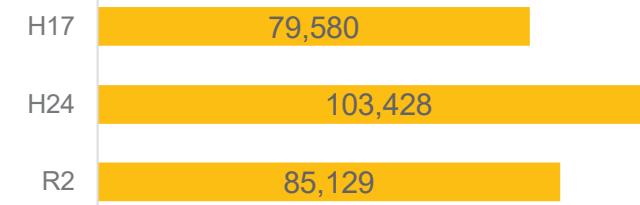
医療技術員



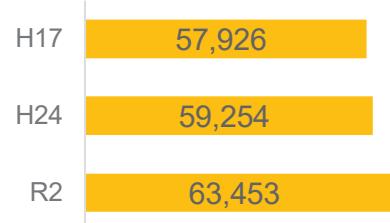
看護師・保健師・助産師



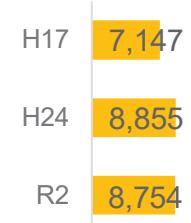
保育士等



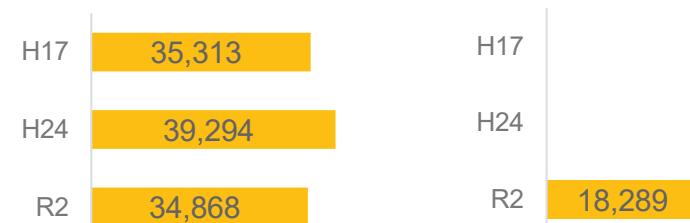
技能労務職員



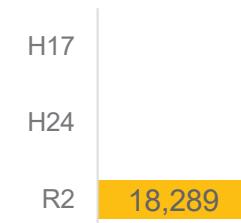
技術職員



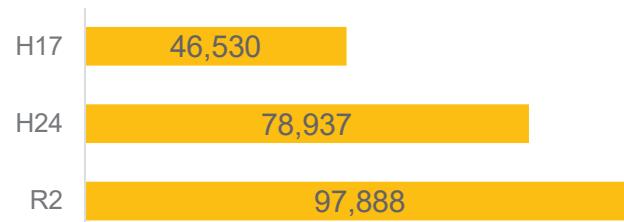
調理員



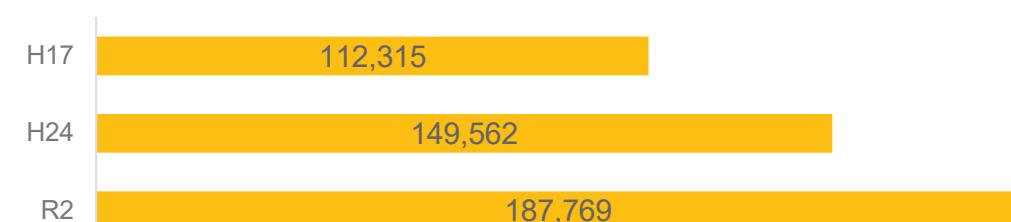
図書館職員



教員・講師



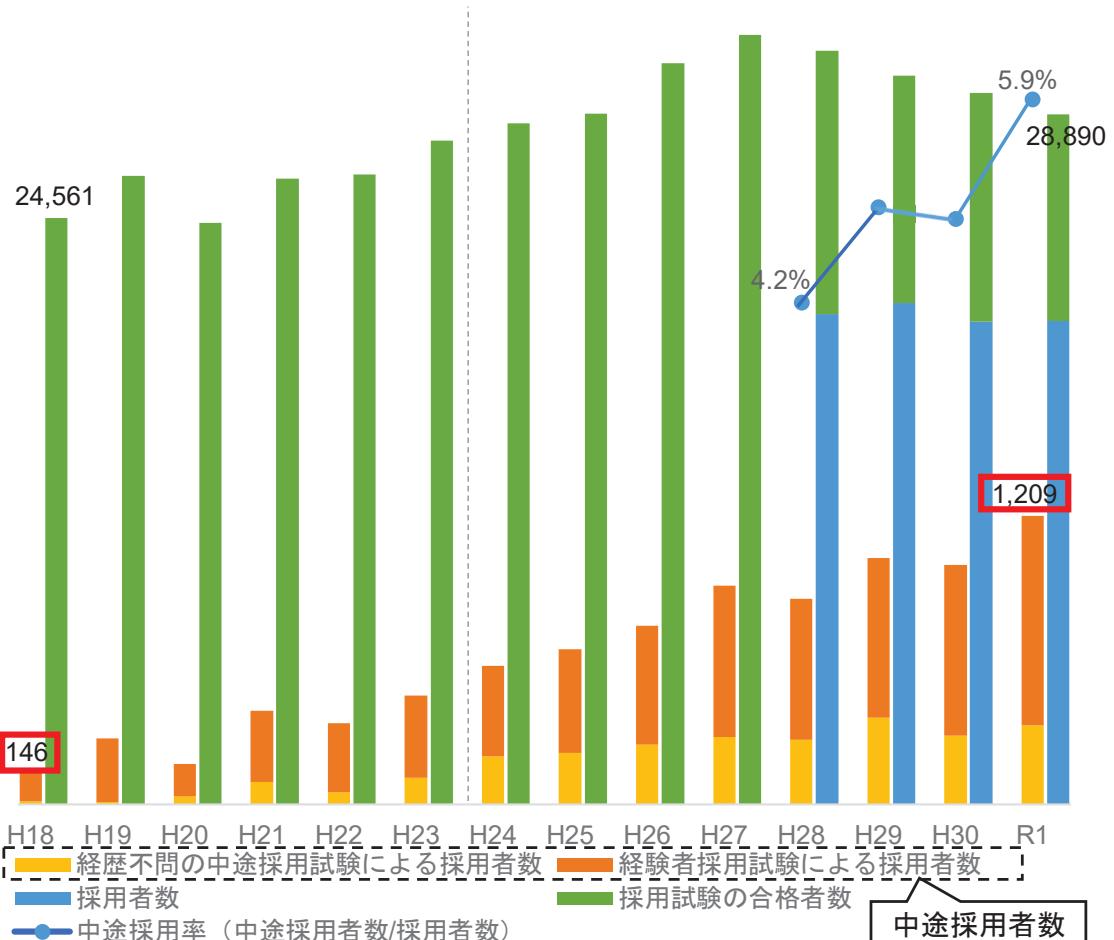
一般事務職員



## (参考資料) 中途採用者数の推移

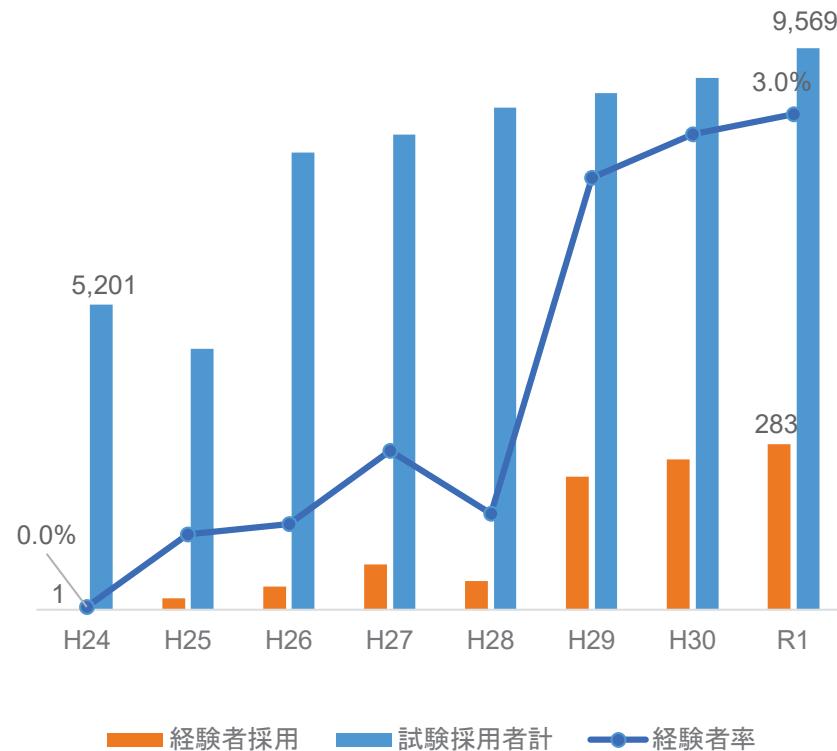
- 都道府県の中途採用者数は平成18年度から令和元年度で約8倍に増加し、国家公務員より高い水準。

地方公務員（都道府県）



※出典：総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」

国家公務員



※出典：人事院「年次報告」

## (参考資料) 中途採用試験の実施状況（令和元年度）

- 中途採用試験の実施率について、都道府県・指定都市では約9割にのぼるが、市区町村では半数以下にとどまる。

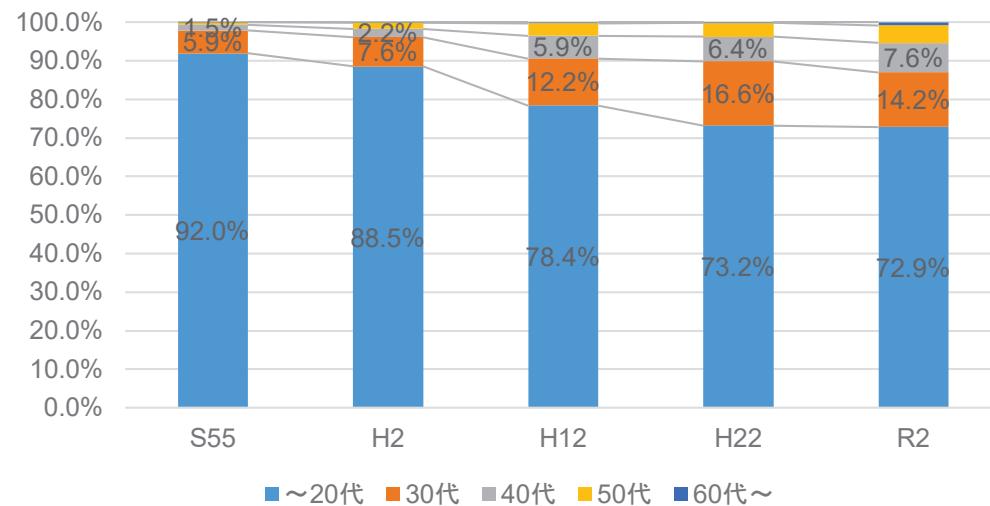
団体数		中途採用試験							
		経験者採用試験				経歴不問の中途採用試験			
		実施団体数	氷河期世代支援 を目的とした 試験実施団体数	受験者数	採用者数	実施団体数	氷河期世代支援 を目的とした 試験実施団体数	受験者数	採用者数
都道府県	47	40	0	7,835	877	16	2	3,656	332
指定都市	20	19	0	8,082	612	5	0	1,861	260
市区町村	1,722	576	19	19,675	2,441	268	20	12,917	1,818
合計	1,789	635	19	35,592	3,930	289	22	18,434	2,410

(各数値は職員採用競争試験に係るものであり、教育委員会が実施した教員採用のための選考は含まれない。)

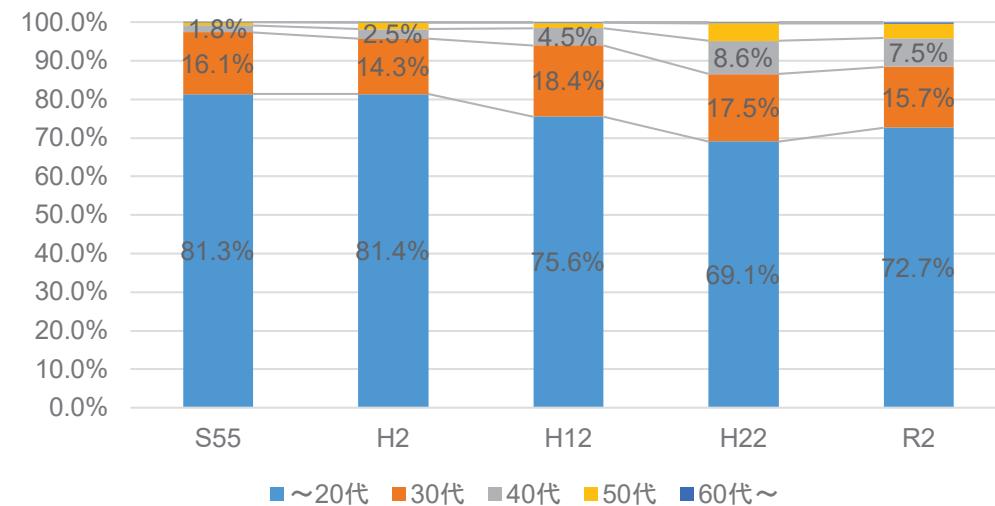
※出典：総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」

## (参考資料) 採用時の年代(団体別)

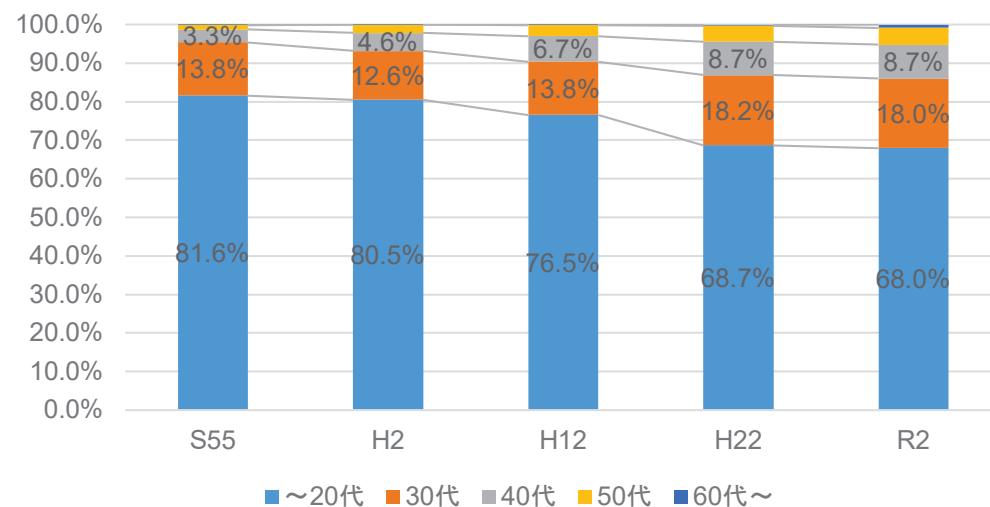
都道府県



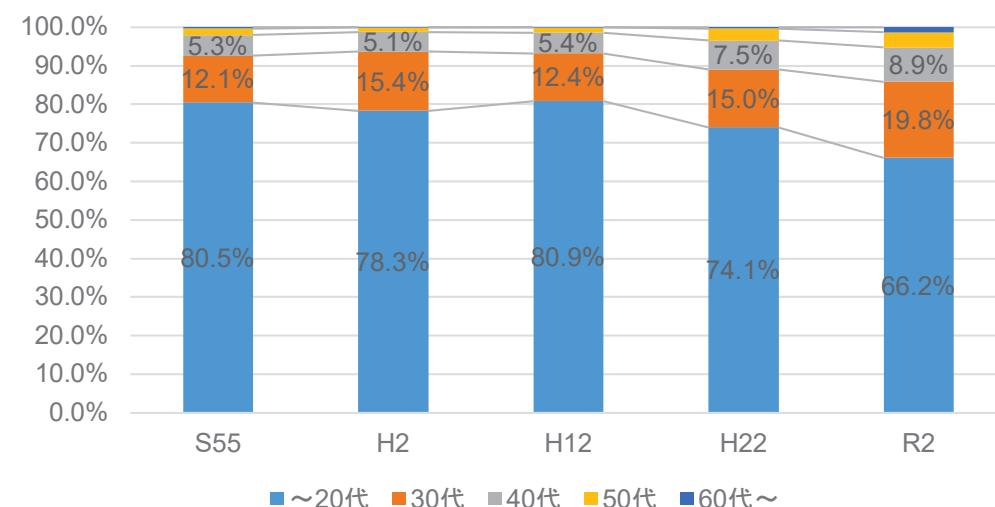
指定都市



市



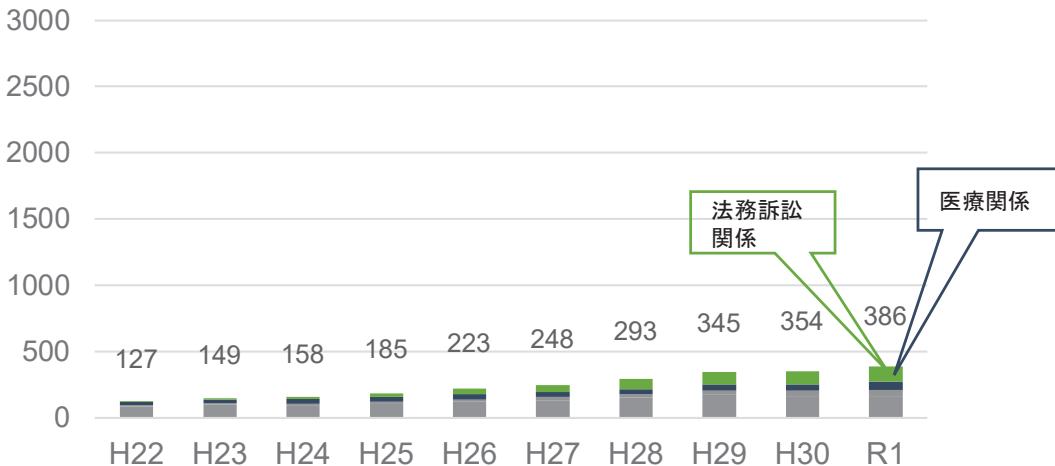
町村



※出典：総務省「地方公務員給与実態調査」

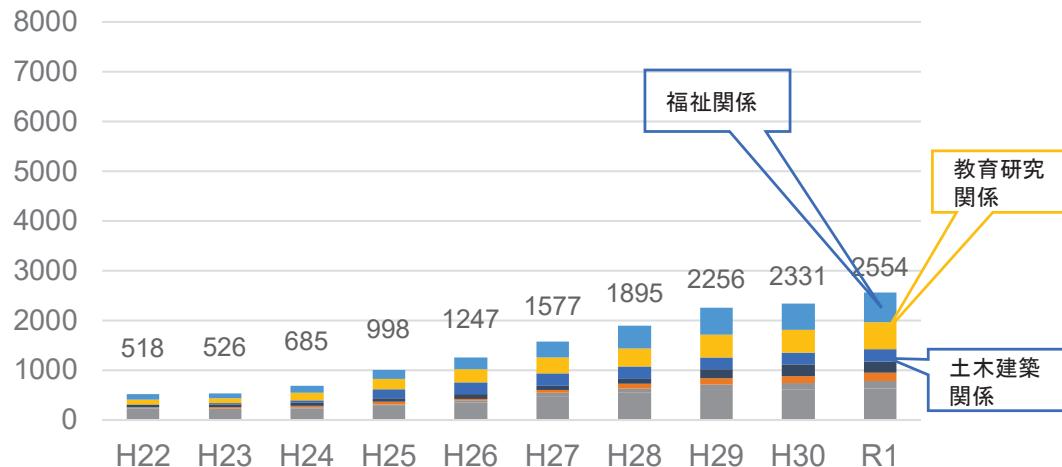
## (参考資料) 任期付職員数の推移（任用根拠別・分野別）

## A. 高度専門知識等を有する任期付職員（3条1項）



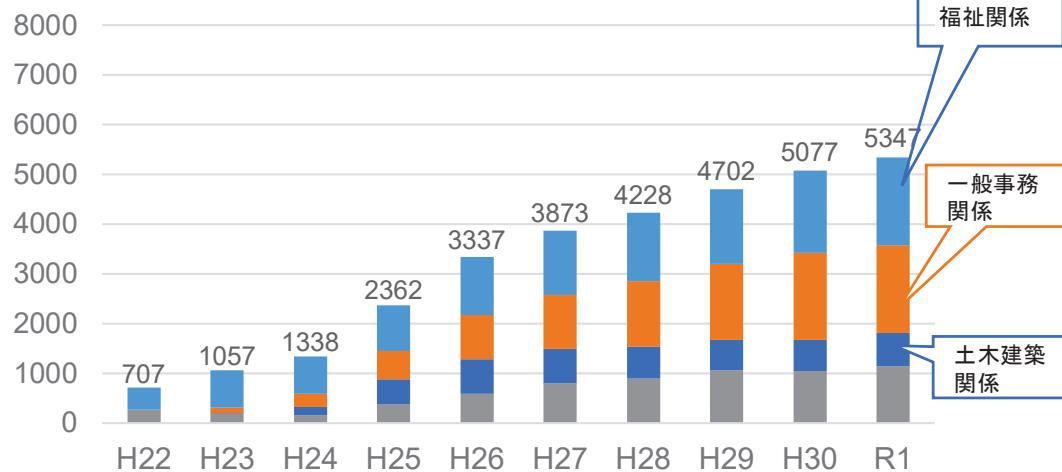
高度の専門的な知識経験又は優れた識見を一定の期間活用して遂行することが特に必要とされる業務に従事させる場合に任用

## B. 専門知識を有する任期付職員（3条2項）



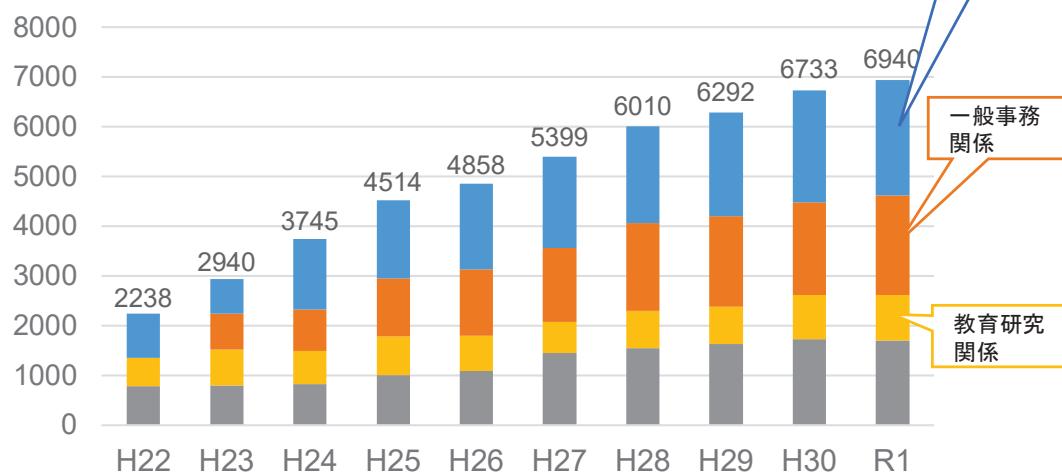
専門的な知識経験が必要とされる業務に期間を限って従事させることが公務の能率的運営を確保するために必要である場合に任用

## C. A・B以外の任期付常勤職員（4条）



一定の期間内に終了することが見込まれる業務または一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務に期間を限って従事させることが公務の能率的運営を確保するために必要である場合に任用

## D. 任期付短時間勤務職員（5条）



# **<若年離職率・ワークエンゲージメントの現状と 魅力ある職場とするための取組の方向性>**

---

III. 離職者の状況

IV. 若手職員の意識

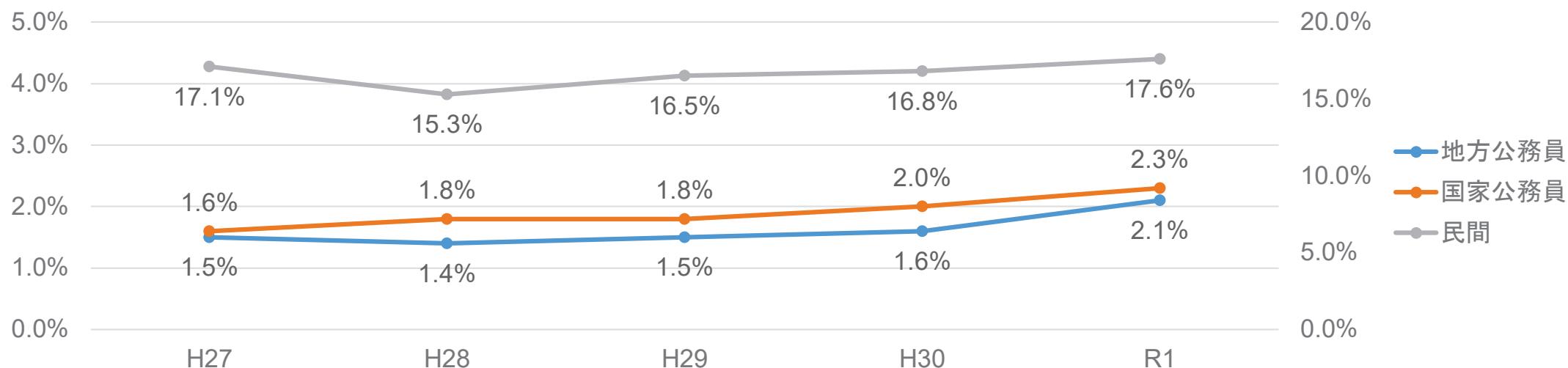
V. 取組の方向性

VI. 実施されている取組

## 若手公務員の離職率増加

- 民間企業の水準よりは低いものの、地方公務員・国家公務員とともに、20代以下の若手職員の離職率は近年増加。

離職率（地方公務員・国家公務員（左目盛り）／民間（右目盛り））



20代以下の一般行政職の普通退職者数※ 出典：総務省「地方公務員の退職状況等調査」

地方公務員の離職率 =

20代以下の一般行政職の職員数 出典：総務省「地方公務員給与実態調査」

※普通退職：離職者のうち、他の離職事由（定年退職、早期退職募集制度による退職、勧奨退職、分限免職、懲戒免職、失職、死亡退職）に該当しない自己都合等による退職

20代以下の自己都合退職手当受給者数（行政職俸給表（一）適用者） 出典：内閣人事局「退職手当の支給状況」

国家公務員の離職率 =

20代以下の行政職俸給表（一）適用者 出典：人事院「一般職の国家公務員の任用状況調査」

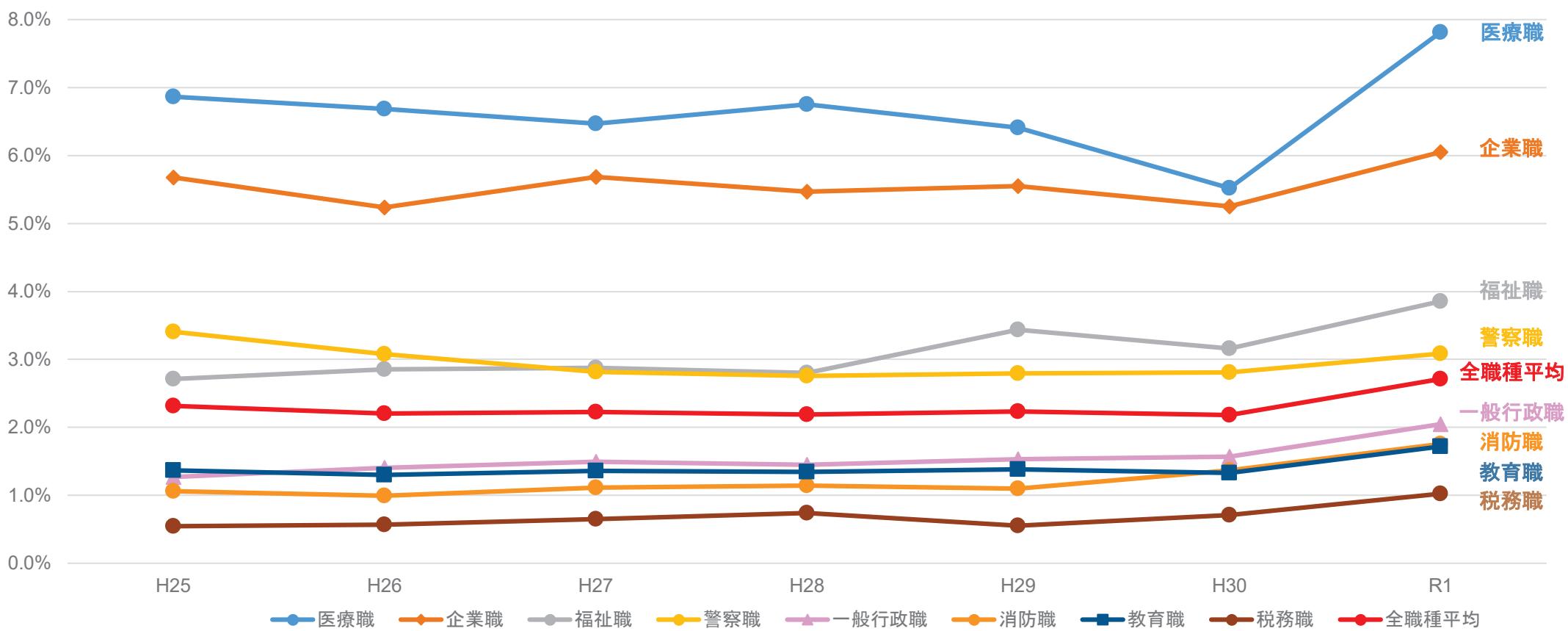
民間離職率

=  $\frac{\text{20代以下の一般労働者（短時間労働者を除くが正社員以外を含む）の離職者数※（他企業への出向者・出向復帰者を含む）}}{\text{各年6月末日現在の20代以下の一般労働者数}}$

出典：厚生労働省「雇用動向調査」（サンプル抽出した約15,000事業所を調査）

# 若手地方公務員の職種別離職率

- 医療職、企業職において離職率が高めで推移。
- R1は全職種で割合増加。



- ・医療職 = 病院・療養所・診療所の医師・歯科医師(職員数シェア約4%)、薬剤師・栄養士・診療放射線技師・臨床検査技師(約27%)、保健師、助産師及び看護師(約69%)
- ・企業職 = 地方公営企業又は特定地方独立行政法人に勤務する一般職の職員
- ・福祉職 = 障害者支援施設・児童福祉施設の生活支援員、児童指導員、保育士及び介護員
- ・若手地方公務員の職種別離職率 = 20代以下の各職種における普通退職者数 出典:総務省「地方公務員の退職状況等調査」
- ・若手地方公務員の職種別離職率 = 20代以下の各職種における職員数 出典:総務省「地方公務員給与実態調査」

## (参考資料) 若手地方公務員の職種別普通退職者数・離職率

	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1
医療職	1,917 (6.9%)	1,754 (6.7%)	1,703 (6.5%)	1,771 (6.8%)	1,714 (6.4%)	1,476 (5.5%)	2,043 (7.8%)
企業職	1,940 (5.7%)	1,901 (5.2%)	2,165 (5.7%)	2,161 (5.5%)	2,279 (5.6%)	2,207 (5.3%)	2,563 (6.1%)
福祉職	601 (2.7%)	660 (2.9%)	696 (2.9%)	706 (2.8%)	902 (3.4%)	850 (3.2%)	1,053 (3.9%)
警察職	2,402 (3.4%)	2,155 (3.1%)	1,971 (2.8%)	1,932 (2.8%)	1,961 (2.8%)	1,951 (2.8%)	2,099 (3.1%)
一般行政職	1,564 (1.3%)	1,836 (1.4%)	2,105 (1.5%)	2,179 (1.4%)	2,402 (1.5%)	2,517 (1.6%)	3,318 (2.1%)
消防職	476 (1.1%)	467 (1.0%)	535 (1.1%)	559 (1.1%)	534 (1.1%)	660 (1.4%)	832 (1.8%)
教育職	1,628 (1.4%)	1,617 (1.3%)	1,785 (1.4%)	1,831 (1.3%)	1,955 (1.4%)	1,908 (1.3%)	2,526 (1.7%)
税務職	87 (0.5%)	95 (0.6%)	115 (0.7%)	136 (0.7%)	104 (0.6%)	135 (0.7%)	197 (1.0%)
全職種計	10,680 (2.3%)	10,554 (2.2%)	11,126 (2.2%)	11,335 (2.2%)	11,914 (2.2%)	11,758 (2.2%)	14,719 (2.7%)

若手地方公務員の職種別離職率＝

20代以下の各職種における普通退職者数(※) 出典:総務省「地方公務員の退職状況等調査」

20代以下の各職種における職員数 出典:総務省「地方公務員給与実態調査」

# (参考資料) 国家公務員における離職率等

2019年度の20代の霞ヶ関の総合職の自己都合退職者数は6年前より4倍以上に増えています。

※「危機に直面する霞ヶ関」（衆議院議員 河野太郎公式サイト 2020.11.18投稿）

【女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会(第19回)資料】  
国家公務員の退職時満年齢20代の自己都合退職者数の推移

退職した年度 退職者区分	平成25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	令和元年度
総合職 行(一)	21	31	34	41	38	64	86
総合職 全ての俸給表	25	35	41	47	43	81	104
総合職+一般職・専門職 全ての俸給表	539	651	679	766	773	939	1,122

国家公務員退職手当実態調査を基に内閣人事局で作成

(注1) 「総合職」とは、総合職試験（院卒者試験及び大卒程度試験）、I種試験等により採用された者をいう。

(注2) 「総合職+一般職・専門職」とは、総合職、一般職（大卒・高卒）、専門職の各試験採用者。自衛官採用試験、選考採用、任期付採用等は含まない。

(注3) 「行(一)適用者」とは、一般職給与法適用者のうち、専門職種等以外の一般的な行政事務に従事する者をいう。

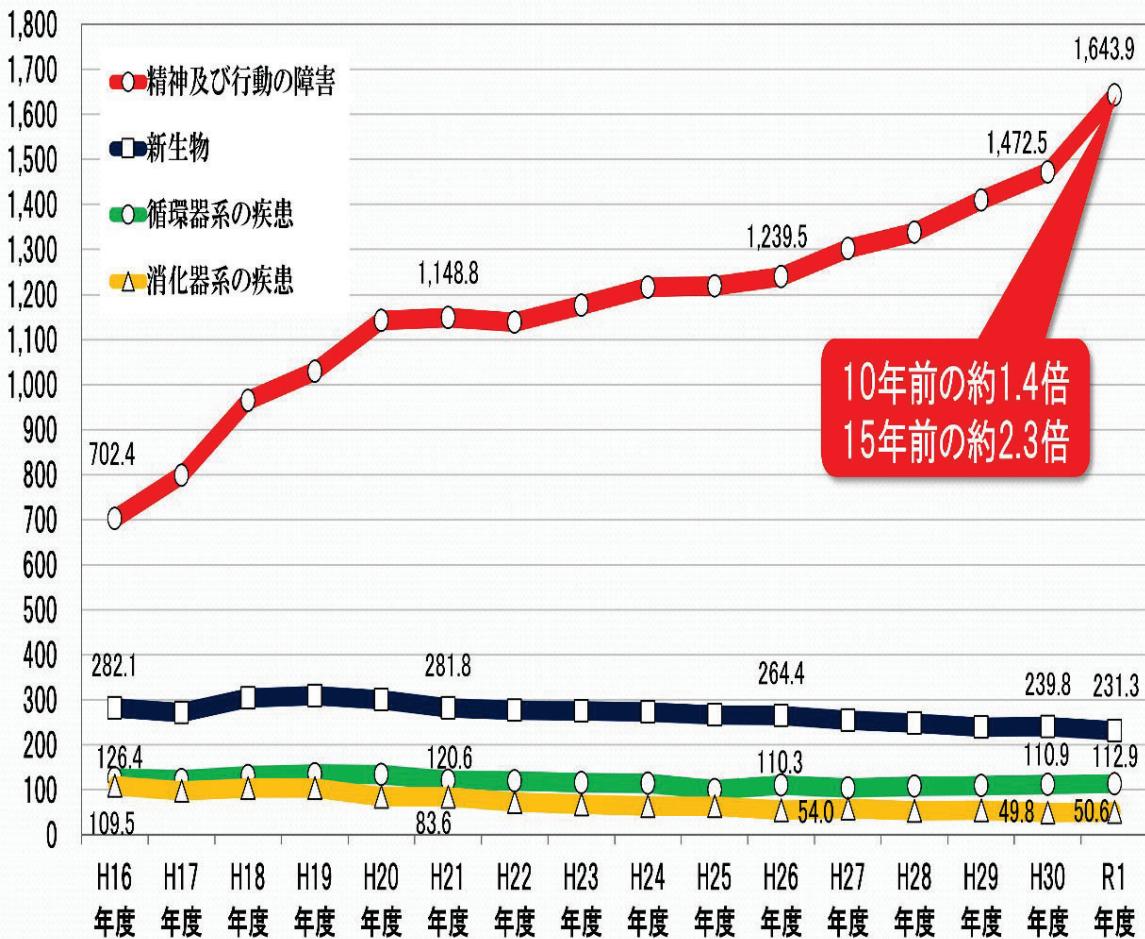
(注4) 「全ての俸給表適用者」とは、一般職給与法（行(一)、公安(一)・(二)、税務職、専門行政職等）、防衛省給与法（行(一)等）の適用者をいう。

# (参考資料) 公務員のメンタルヘルス

- ・地方公務員・国家公務員ともにメンタルヘルスによる長期病休者率は近年増加傾向。

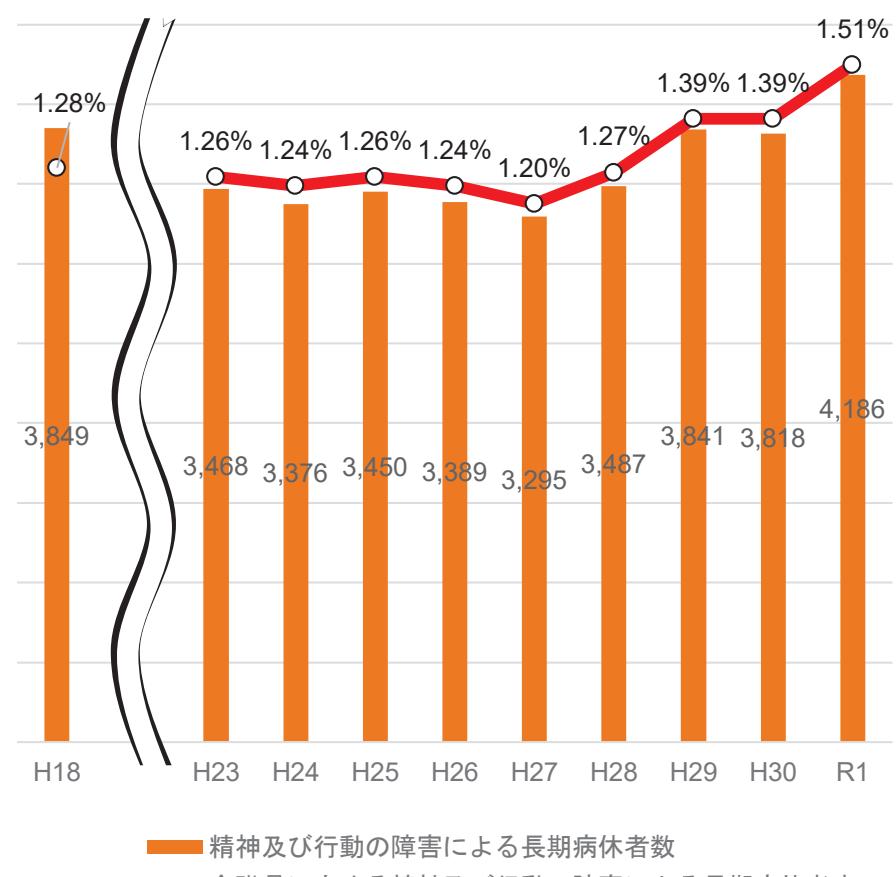
## 地方公務員

主な疾病分類別長期病休者率（10万人率）の推移



## 国家公務員

精神及び行動の障害による長期病休者数・率



※出典：地方公務員健康状況等の現況の概要（地方公務員安全衛生推進協会）令和元年度  
(都道府県・指定市・30万人以上市+その他市町村94団体抽出。警察・消防・教員は対象外。)

※出典：人事院「年次報告」

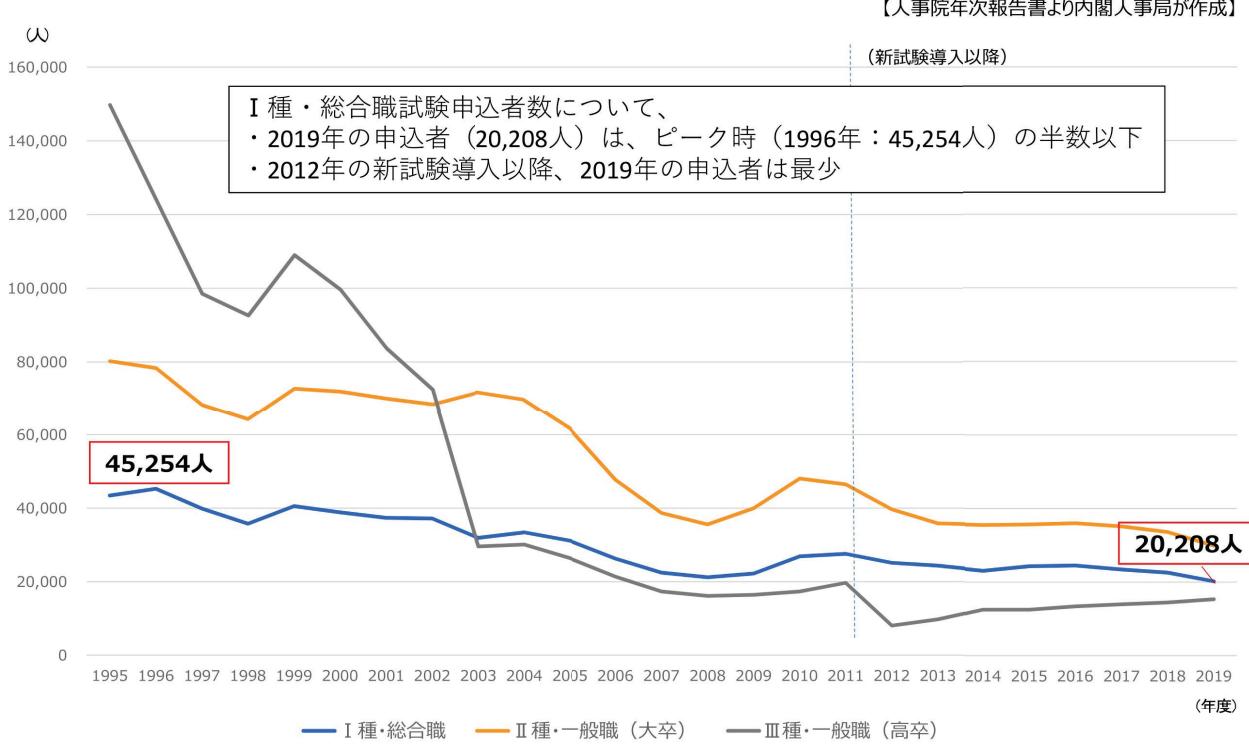
# 志願者の減少

国家公務員採用試験の総合職の申込者数はピーク時の1996年に45,254人だったものが2019年は過去最低の20,208人と半数以下になりました。

※「危機に直面する霞ヶ関」（衆議院議員 河野太郎公式サイト 2020.11.18投稿）

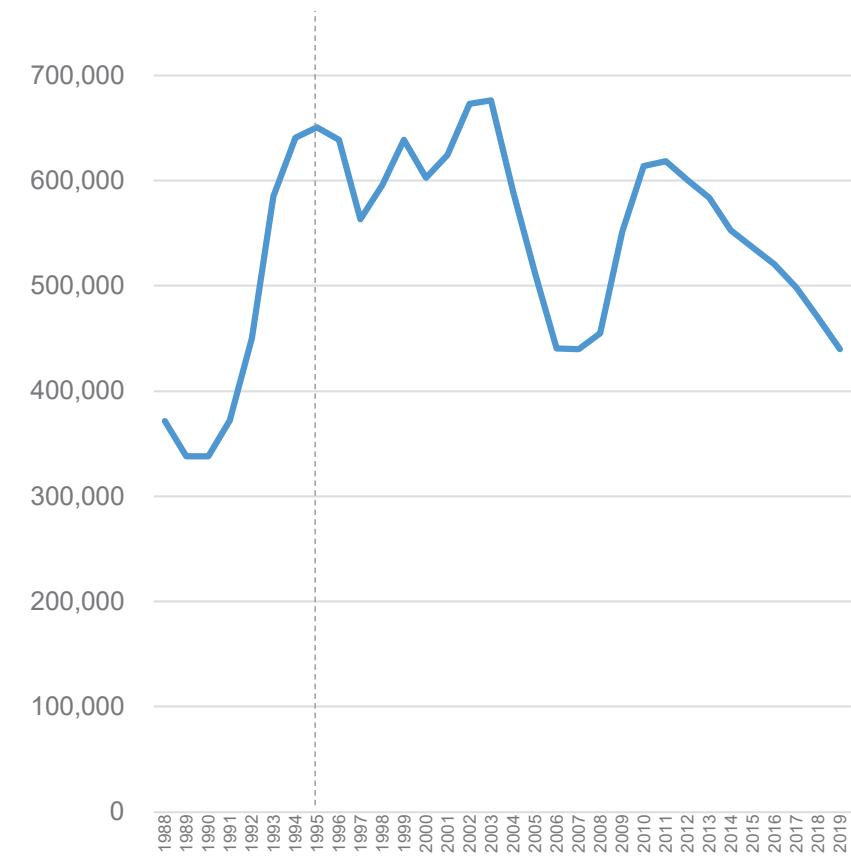
## ○国家公務員

### ①国家公務員採用試験申込者数の推移【1995年度以降】



(注) 2003年度のIII種・一般職(高卒)の大幅な減少は、郵政事務区分が廃止されたため。

## ○地方公務員



# 若年離職志望者とその理由（国）

30歳未満の国家公務員の中で、「すでに辞める準備中/一年以内に辞めたい/三年程度のうちに辞めたい」と考えている者が男性で15%、女性で10%に達しています。

30歳未満の国家公務員の辞職したいという意向の理由は、「もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから」が男性で49%、女性で44%、「長時間労働等で仕事と家庭の両立が難しいから」が男性で34%、女性で47%、「収入が少ないから」が男性で40%、女性で28%、「今後キャリアアップできる展望がないから」が男性で33%、女性で23%となっています。

30歳代になると「長時間労働等で仕事と家庭の両立が難しいから」が男性で42%、女性で47%、「もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから」が男性で40%、女性で34%となります。

※ 「危機に直面する霞ヶ関」（衆議院議員 河野太郎公式サイト 2020.11.18投稿）

## 【女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会（第19回）資料】

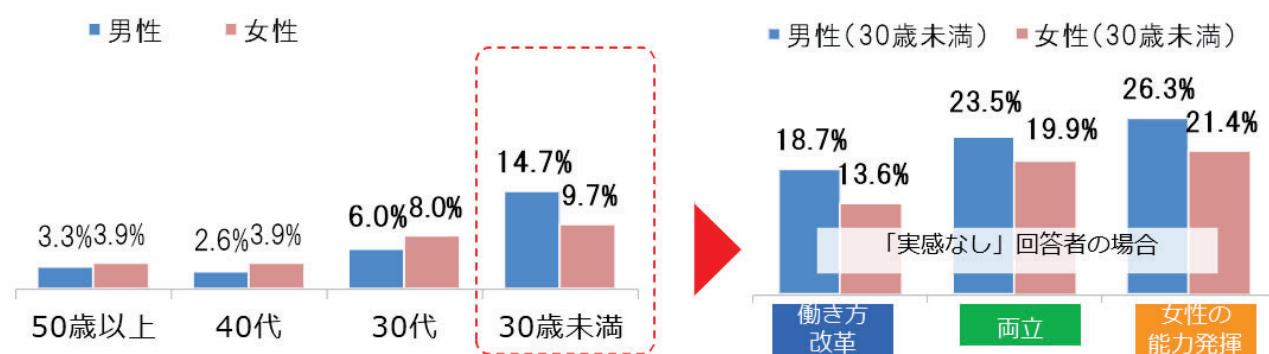
### （1）勤務継続意向（全体）

- ◆ 今の府省等に今後も継続して勤めたいか。

	占率
定年まで継続勤務	59.3%
定年より前に辞めたい	15.4%
選択肢外	3.2%
1年以内に辞めたい	1.3%
すでに辞める準備中	1.0%
わからない	19.8%
5.5%	

### （2）数年以内の辞職意向（年代別、実感度との相関）

- ◆ 「3年程度のうちに/1年以内に辞めたい」「すでに辞める準備中」の回答計。非管理職のみ



### （3）辞職意向理由（年代別）◆ 「定年より前～すでに辞める準備中」と回答した理由（複数回答。上位2項目に着色）。非管理職のみ

	30歳未満		30代		40代		50歳以上	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
長時間労働等で仕事と家庭の両立が難しいから	34.0%	47.0%	41.9%	46.6%	31.2%	40.9%	19.0%	26.9%
収入が少ないから	39.7%	28.1%	30.2%	15.2%	18.1%	5.2%	11.5%	3.8%
ハラスメント等、職場の環境が悪いから	25.7%	20.7%	24.3%	17.8%	21.0%	13.5%	16.1%	16.5%
もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから	49.4%	44.4%	40.0%	34.1%	32.8%	23.8%	21.6%	12.3%
すでに十分働いたから	6.7%	6.7%	11.9%	11.3%	22.3%	25.8%	41.1%	43.8%
今後キャリアアップできる展望がないから	32.5%	23.1%	30.7%	25.6%	30.8%	22.6%	29.6%	20.8%
その他	12.4%	13.1%	14.2%	18.3%	17.3%	18.9%	16.8%	21.2%

# (参考資料) 若年離職志望者とその理由 (民間正社員)

○民間では、若年（15～34歳）正社員の転職希望者は25%程度。うち7割は30代までの転職を希望。

○主な理由は「賃金・労働条件」「仕事内容」など。

- ・ 「**仕事の内容・やりがい**」については、満足している社員が多いが（表2）、不満を持った場合には転職希望に直結しやすい（表3）。
- ・ 逆に、「**賃金・労働条件**」について不満のグループの転職希望率は他の不満層に比べてそれほど高くないが（表3）、不満と答えた社員が比較的多い（表2）。

表1 若年正社員の転職希望率（単位：%）

調査年	H25	H30
定年前に転職しようと思っている若年正社員計	27.6	25.7
うち 希望する転職年齢階級		
29歳以下	38.6	30.6
30～39歳	38.5	38.7
40～49歳	2.2	3.9
50歳以上	0.2	1.2
未定	8.9	8.9
不明	11.7	16.8
うち 転職しようと思う理由 (複数回答)		
賃金の条件がよい会社にかわりたい	56.4	44.6
労働時間・休日・休暇の条件がよい会社にかわりたい	46.1	40.4
仕事が自分に合った会社にかわりたい	41.6	36.4
自分の技能・能力が活かせる会社にかわりたい	35.5	36.8
将来性のある会社にかわりたい	34.4	29.5
人間関係のよい会社にかわりたい	29.9	23.4
健康上の理由、家庭の事情、結婚等で会社をかわりたい	19.8	24.6
独立して事業を始めたい	11.2	14.6
ノルマや責任が重すぎるからかわりたい	13.5	10.5
1つの会社で長く勤務する気はない	12.5	10.8
経営状態が悪そうだから又は解雇されそうだから	7.2	7.2
責任のある仕事を任せたいからかわりたい	6.3	6.7
家業をつぐ又は手伝いたい	3.3	3.5

表2 若年正社員の仕事に対する満足度（H30調査、単位：%）

項目	満足	やや満足	どちらでもない	やや不満	不満	不明	満足度
雇用の安定性	34.9	34.4	22.6	5.7	2	0.3	61.5
仕事の内容・やりがい	21.3	41.9	24.2	8.6	3.7	0.3	50.9
職場の人間関係、コミュニケーション	23.8	40	21.4	10.2	4.3	0.4	49.3
福利厚生	25.8	33.1	26.5	10	4.3	0.3	44.5
職場の環境（照明、空調、騒音等）	24.9	31.9	26.3	12.2	4.2	0.4	40.4
職業生活全体	12.5	38.9	30.2	13.6	3.5	1.2	34.2
労働時間・休日等の労働条件	25.2	28.2	22	16.3	7.9	0.4	29.2
人事評価・処遇のあり方	14.7	30.7	33	14.4	6.8	0.3	24.2
教育訓練・能力開発のあり方	12.5	24.1	40.2	15.6	7.1	0.4	13.8
賃金	10.5	24.7	25.5	25.4	13.5	0.4	-3.8

※「満足度」は「満足」「やや満足」の合計から「不満」「やや不満」の合計を差し引いたもの。

表3 満足度ごとの転職希望率（H30調査、単位：%）

項目	男性		女性	
	非在学正社員計 %	N	非在学正社員計 %	N
仕事内容・やりがい	不満層 53.7	1,120	満足層 13.4	5,038
人事評価・処遇	不満層 42.4	1,716	満足層 11.5	3,665
人間関係、コミュニケーション	不満層 43.2	1,098	満足層 16.3	5,334
賃金	不満層 34.8	2,964	満足層 12.4	3,046
労働時間・休日等	不満層 35.8	1,785	満足層 16.3	4,627
職場の環境	不満層 33.0	1,393	満足層 17.6	4,672
雇用の安定性	不満層 45.9	545	満足層 17.7	5,879
福利厚生	不満層 40.0	1,025	満足層 16.0	5,051
教育訓練・能力開発	不満層 39.5	1,861	満足層 12.3	3,150
計		21.9		8,149

※出典：厚生労働省「若年者雇用実態調査」（事業所調査の対象の事業所において就業している若年労働者のうちから無作為抽出した若年労働者を調査）  
独立行政法人労働政策研究・研修機構「若年者のキャリアと企業による雇用管理の現状」（同調査を分析したもの）

# ワークエンゲージメント（地方公共団体（滋賀県））

- 「仕事に（どちらかといえば）意欲を感じる」と答えた職員は全体の半数強。
- 所属長以上では8~9割を占めるが、係長未満では半数を切っている。

## 7 仕事に対する意欲や姿勢について

### 設問13.仕事に対する意欲や姿勢

仕事に対する意欲や姿勢を表す概念として「ワーク・エンゲージメント」という考え方があります。「ワーク・エンゲージメント」が高い状態とは、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得ていきいきとしている状態を表しますが、現在、あなたは仕事に対して意欲をもって前向きに取り組めていると思いますか。あてはまるものを1つ選択してください。

	回答数	割合
1.そう思う	253	12.0%
2.どちらかといえばそう思う	899	42.7%
3.どちらともいえない	523	24.9%
4.どちらかといえばそう思わない	286	13.6%
5.そう思わない	143	6.8%
計	2,104	100.0%

### 【性別】

	男性		女性		回答しない	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	184	12.5%	65	11.2%	4	8.2%
2	632	42.9%	252	43.4%	15	30.6%
3	376	25.5%	135	23.2%	12	24.5%
4	179	12.1%	92	15.8%	15	30.6%
5	103	7.0%	37	6.4%	3	6.1%
計	1,474	100.0%	581	100.0%	49	100.0%

### 2 アンケートの概要

#### (1) 実施期間

令和2年8月31日（月）～9月18日（金）

#### (2) 対象者

約4,540人（うち常勤職員約3,740人）

※グループウェアを常時利用できる全ての一般職員（企業職員および技能労務職員を除く。）

#### (3) 回答者数

2,109人（うち常勤職員1,915人） 常勤職員の回答率約51%

### 【職位別】

	所属長より上位		所属長		係長より上位		係長		係長より下位		会計年度任用職員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	11	39.3%	34	26.8%	28	14.4%	41	10.8%	105	8.9%	34	17.7%
2	14	50.0%	73	57.5%	82	42.1%	161	42.4%	467	39.5%	102	53.1%
3	3	10.7%	17	13.4%	47	24.1%	118	31.1%	294	24.9%	44	22.9%
4	0	0.0%	2	1.6%	28	14.4%	45	11.8%	202	17.1%	9	4.7%
5	0	0.0%	1	0.8%	10	5.1%	15	3.9%	114	9.6%	3	1.6%
計	28	100.0%	127	100.0%	195	100.0%	380	100.0%	1,182	100.0%	192	100.0%

## ワークエンゲージメントへの影響要因（地方公共団体（滋賀県））

- 年齢で見ても高年層ほど意欲を感じると回答（50代以上は63%、20代以下は48%）
- ワークエンゲージメントに影響する要因として（3つ回答）、  
「意欲を感じる」と答えた層は「仕事の成果や達成感」（55%）「県民・社会への貢献意識」（35%）  
「意欲を感じない」と答えた層は「仕事の成果や達成感」「WLBの充実」（いずれも30%）と回答

## 【年齢別】

	30歳未満		30歳以上40歳未満		40歳以上50歳未満		50歳以上61歳未満		61歳以上	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	36	11.3%	37	8.7%	55	10.7%	105	15.1%	20	13.6%
2	118	36.9%	158	37.0%	211	40.9%	329	47.4%	83	56.5%
3	76	23.8%	113	26.5%	143	27.7%	163	23.5%	28	19.0%
4	61	19.1%	75	17.6%	68	13.2%	72	10.4%	10	6.8%
5	29	9.1%	44	10.3%	39	7.6%	25	3.6%	6	4.1%
計	320	100.0%	427	100.0%	516	100.0%	694	100.0%	147	100.0%

1. そう思う
2.どちらかといえばそう思う
3.どちらともいえない
4.どちらかといえばそう思わない
5. そう思わない

## 設問14.ワーク・エンゲージメントを高めるもの

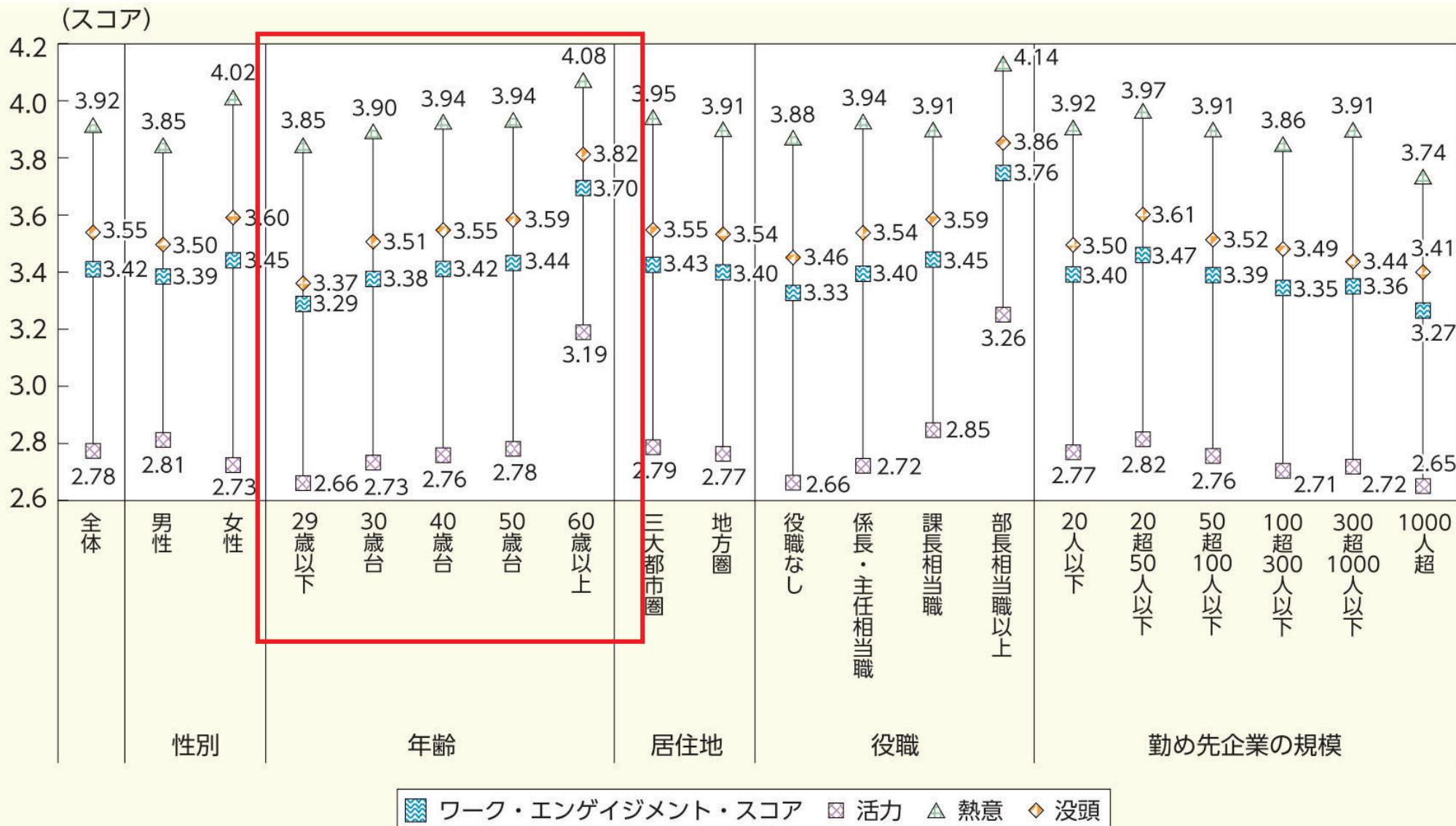
設問13で「1. そう思う」または「2.どちらかといえばそう思う」を選択した方は、あなたにとって「ワーク・エンゲージメント」を高める要因となるものは何ですか。また、「4.どちらかといえばそう思わない」または「5. そう思わない」を選択した方は、どのような点が改善されれば「ワーク・エンゲージメント」が高まると思いますか。あてはまるものを選択してください。【上位3つまで】

	(どちらかといえば) そう思う		(どちらかといえば) そう思わない		計	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1.仕事の成果や達成感	629	54.6%	129	30.1%	758	47.9%
2.組織の方針や施策と自分の考え方との合致	150	13.0%	72	16.8%	222	14.0%
3.県民や社会への貢献の意識	401	34.8%	60	14.0%	461	29.2%
4.仕事を通じた自身の成長やキャリアアップ	297	25.8%	74	17.2%	371	23.5%
5.与えられた職務・職責	319	27.7%	48	11.2%	367	23.2%
6.上司や同僚、部下からの評価や信頼	278	24.1%	58	13.5%	336	21.3%
7.県民や関係者からの評価	149	12.9%	38	8.9%	187	11.8%
8.ワーク・ライフ・バランスの充実	218	18.9%	129	30.1%	347	21.9%
9.職場の人間関係	258	22.4%	75	17.5%	333	21.1%
10.職場内の活発なコミュニケーション	151	13.1%	31	7.2%	182	11.5%
11.業務に関する情報の円滑な共有	63	5.5%	30	7.0%	93	5.9%
12.昇任や給与等の待遇	104	9.0%	88	20.5%	192	12.1%
13.その他(自由記述)	10	0.9%	40	9.3%	50	3.2%

※設問13で「(どちらかといえば)そう思う」または「(どちらかといえば)そう思わない」と回答した職員の数に対する割合

# ワークエンゲージメント（民間正社員：年齢別など）

- ・民間企業においてもワークエンゲージメントスコアは年齢層が下がるにつれ低くなる傾向。



出典：令和元年版 労働経済の分析（労働経済白書）－一人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について－

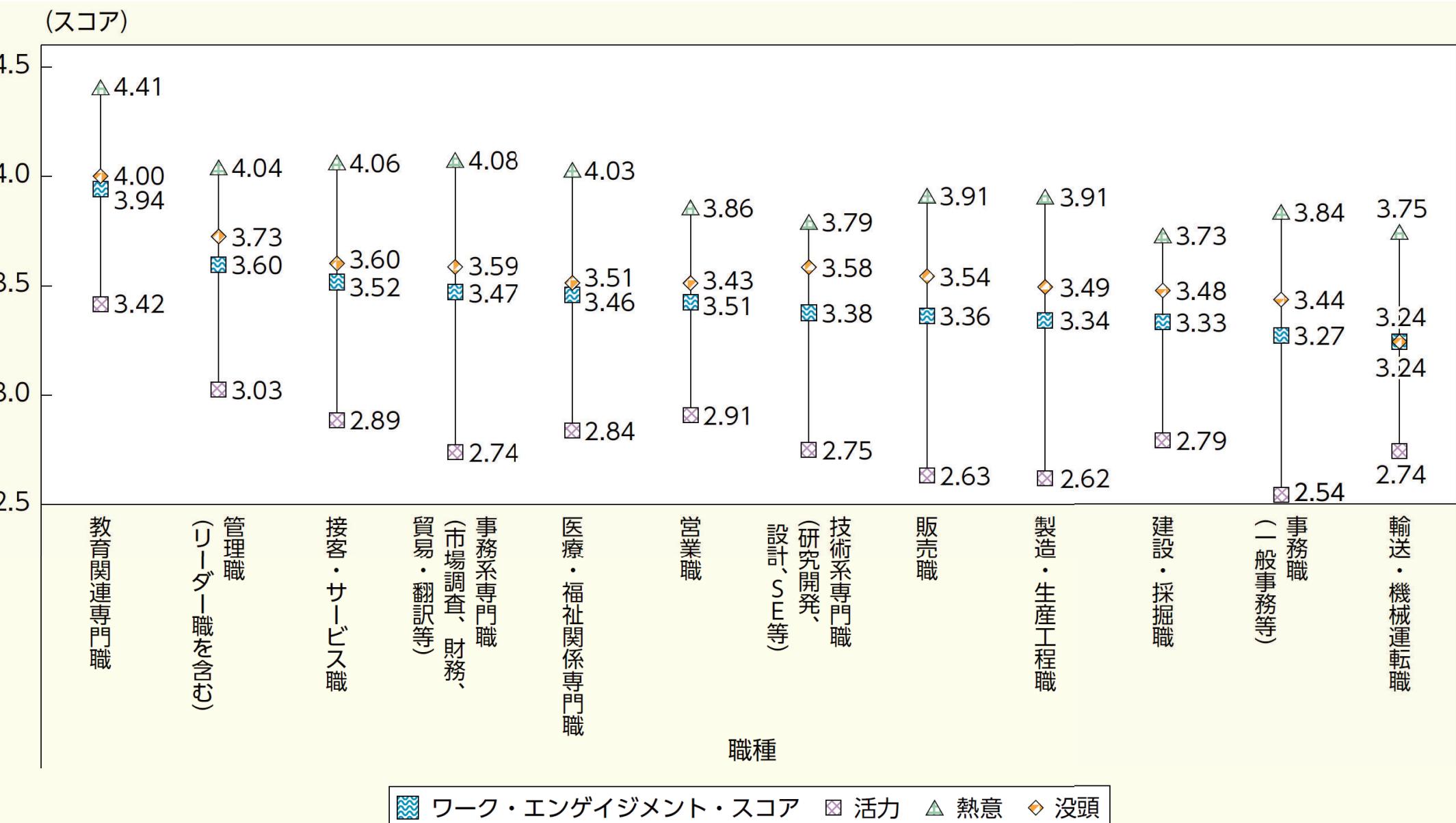
データ出所：（独）労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（正社員調査票）」（2019年）の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて集計

（注）ワーク・エンゲイジメント・スコアは、調査時点の主な仕事に対する認識として、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」（活力）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（熱意）、「仕事をしていると、つい夢中になってしまう」（没頭）と質問した項目に対して、「いつも感じる（=6点）」「よく感じる（=4.5点）」「時々感じる（=3点）」「めったに感じない（=1.5点）」「全く感じない（=0点）」とした上で、「活力」「熱意」「没頭」の3項目全てに回答している16,579サンプルについて、1項目当たりの平均値として算出している。

サンプル：全国の従業員20人以上の企業2万社の正社員

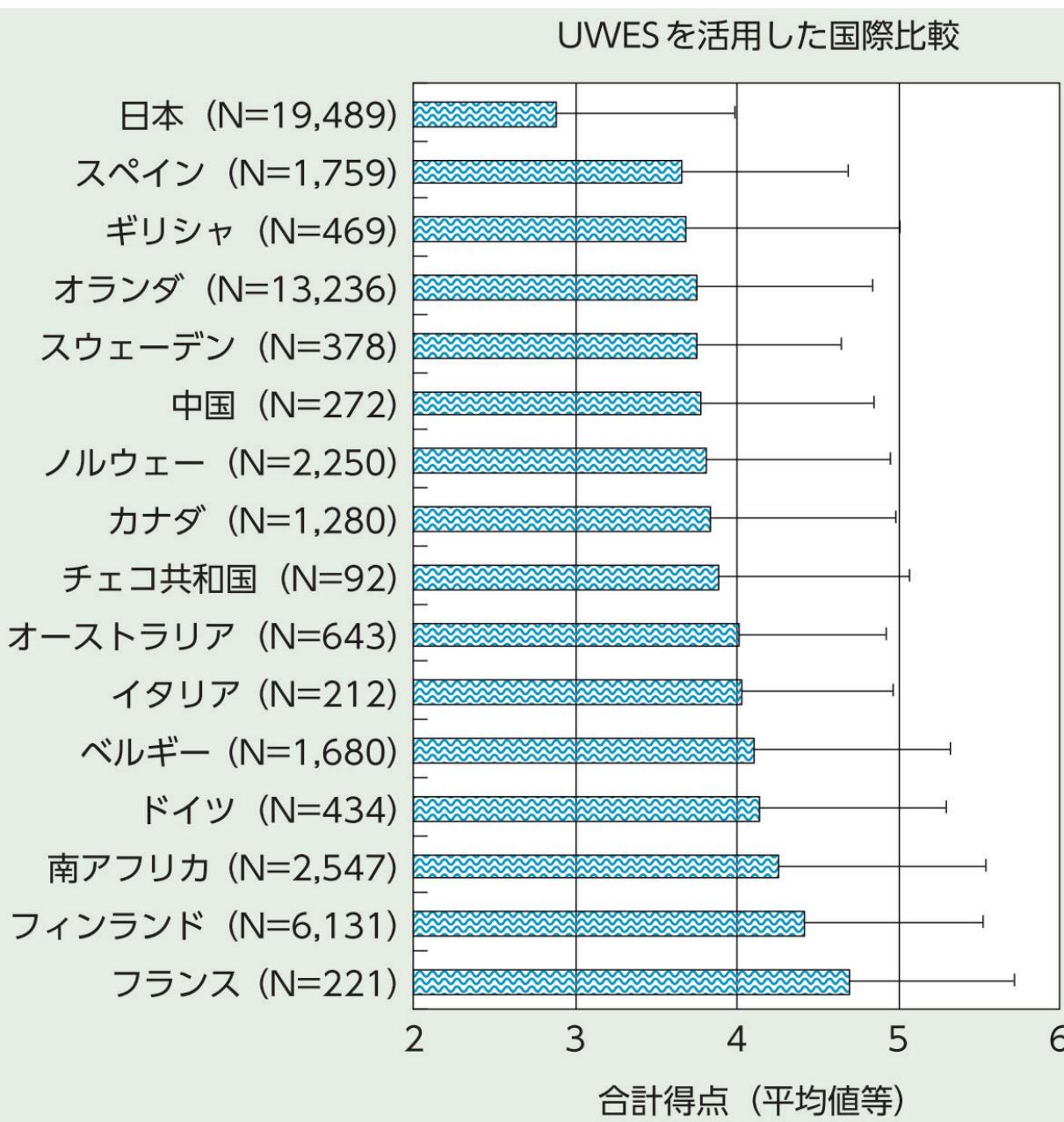
## (参考資料) ワークエンゲージメント（民間正社員：業種別）

- ・業種によってもスコアに違いが見られる。  
(教育関連が高い。一般事務は低め(特に「活力」が低い。))



## (参考資料) ワークエンゲージメント（国際比較）

- ・国際比較では日本のWESは低い（ただし、文化的影響などもあるのではないかとの留保）



出典：令和元年版 労働経済の分析（労働経済白書）－人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について－

原出典：島津明人（2016）「ワーク・エンゲイジメント－ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を－」

(注) 1) 棒線は、9つの質問項目の総得点を9で除した1項目当たりの平均的な得点を示している。

2) 棒線の右線は、平均値+1標準偏差の上限を示しており、その上限までの範囲内に、サンプルの68%が含まれる。

UWES = Utrecht Work Engagement Scale

【質問項目】

(活力)

- ①仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる
- ②職場では、元気が出て精力的になるように感じる
- ③朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる（熱意）

- ④仕事に熱心である

- ⑤仕事は、私に活力を与えてくれる

- ⑥自分の仕事に誇りを感じる（満頭）

- ⑦仕事に満頭しているとき、幸せだと感じる

- ⑧私は仕事にのめり込んでいる

- ⑨仕事をしていると、つい夢中になってしまふ  
【回答】

0点：全くない

1点：ほとんど感じない（1年に数回以下）

2点：めったに感じない（1ヶ月に1回以下）

3点：時々感じる（1ヶ月に数回）

4点：よく感じる（1週間に1回）

5点：とてもよく感じる（1週間に数回）

6点：いつも感じる（毎日）

# 働き方改革の取り組み方の影響（国家公務員）

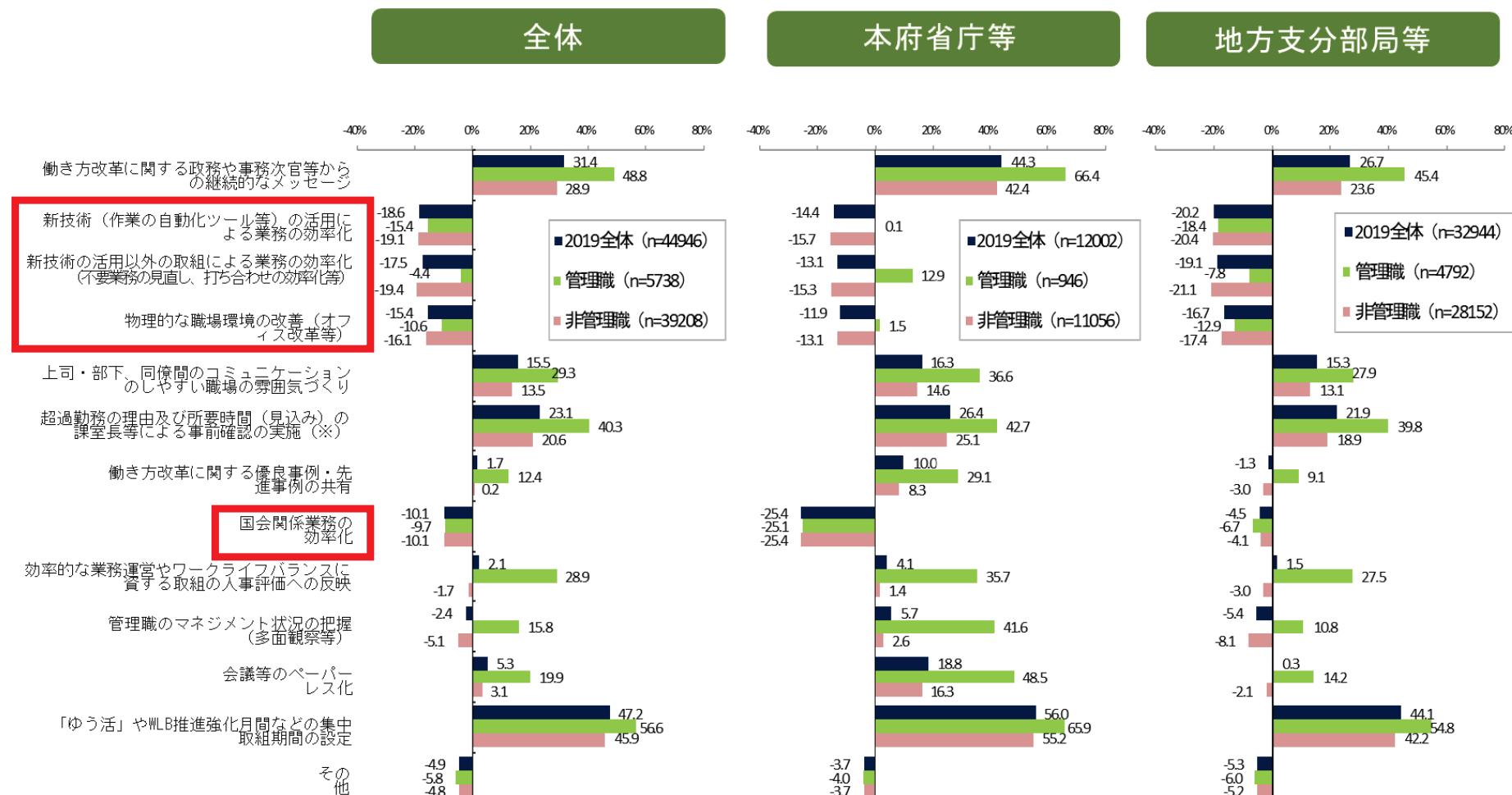
働き方改革の中で職員の期待が高いものの実施度が低いものは「国会関係業務の効率化(うち本省)」「新技術(作業の自動化ツール等)の活用による業務の効率化」「新技術の活用以外の取組による業務の効率化(不要業務の見直し、打ち合わせの効率化等)」「物理的な職場環境の改善(オフィス改革等)」などとなっています。

※「危機に直面する霞ヶ関」（衆議院議員 河野太郎公式サイト 2020.11.18投稿）

## 【女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会(第18回)資料】

働き方改革の各取組に対する、【3】「実施されていると思う取組」(実施)と【4】「実施するべき取組」(期待)の回答率の差分

※「期待」に対して「実施」が小さいものほど、数値が低く(マイナス)になっている。



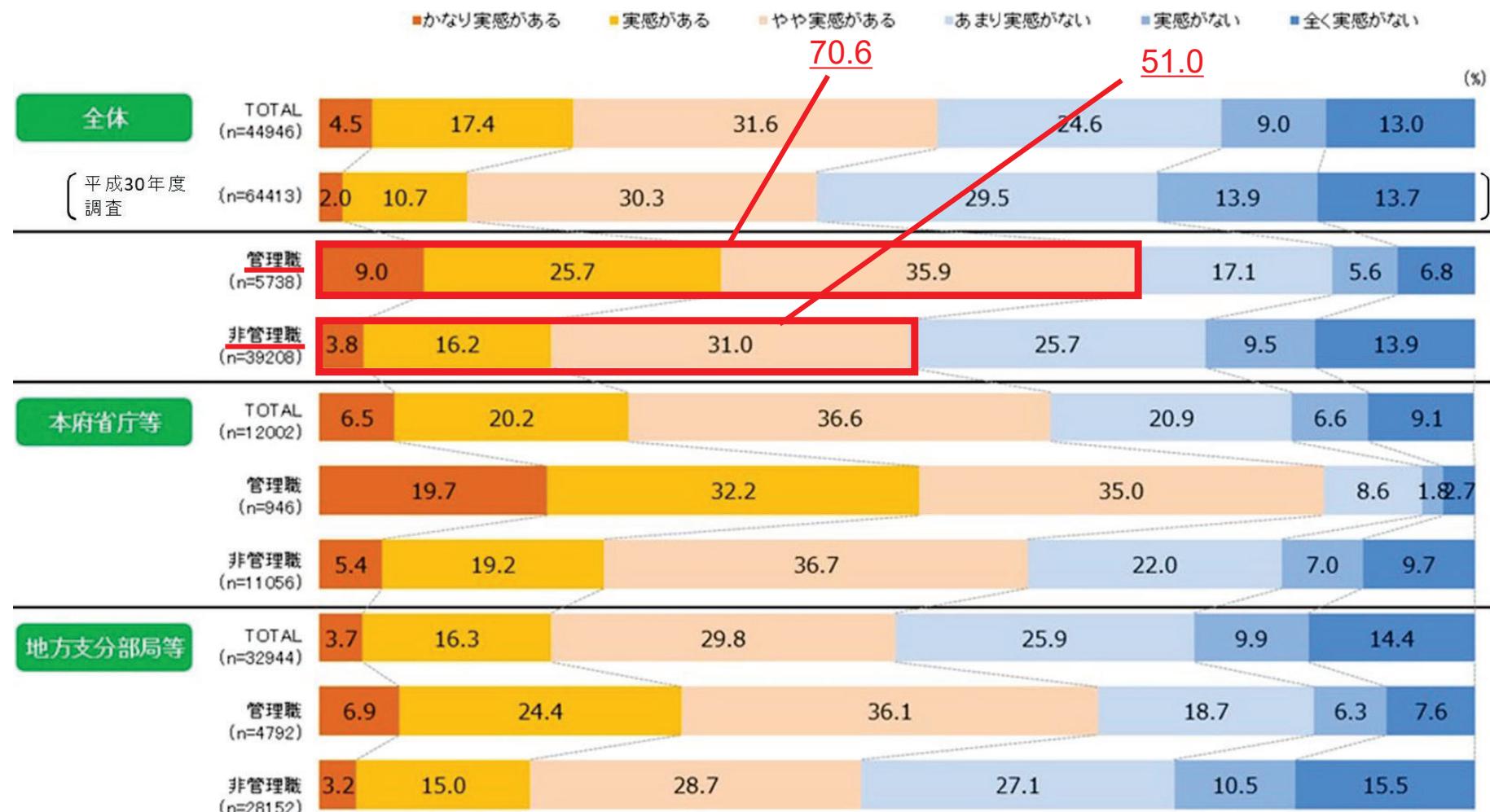
# (参考資料) 働き方改革に対する評価（管理職／非管理職）

霞ヶ関の働き方改革に関しては、管理職の71%が進んだ実感があると答えたのに対して、非管理職では51%のみが実感ありと答えています。

※「危機に直面する霞ヶ関」（衆議院議員 河野太郎公式サイト 2020.11.18投稿）

【女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会(第18回)資料】国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進に関する職員アンケート結果(R元年度)

【1】政府では働き方改革に取り組んでいます。あなたは、取組指針が策定された平成26年と比較して、公務職場において働き方改革が進んだという実感はありますか。(※)平成27年以降に採用された方は、採用以降の実感をお答えください。



## ワークライフバランスの影響（地方公共団体（滋賀県））

- WE影響要因として、年齢別ではどの層でも「仕事の成果・達成感」が最も多い（20代以下4.5割、50代以上5.5割）。
- 20代以下と50代以上で大きく割合が異なる選択肢として、「県民や社会への貢献意識」（20代以下17%／50代以上35%）「仕事の成果・達成感」（44%／54%）「WLB充実」（30%／14%）「昇任や給与等の待遇」（19%／9%）がある。

【年齢別】

	30歳未満		30歳以上40歳未満		40歳以上50歳未満		50歳以上61歳未満		61歳以上	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	107	43.9%	138	43.9%	161	43.2%	289	54.4%	65	54.6%
2	26	10.7%	47	15.0%	57	15.3%	74	13.9%	18	15.1%
3	42	17.2%	85	27.1%	106	28.4%	190	35.8%	40	33.6%
4	59	24.2%	86	27.4%	99	26.5%	109	20.5%	19	16.0%
5	55	22.5%	53	16.9%	86	23.1%	138	26.0%	37	31.1%
6	58	23.8%	55	17.5%	93	24.9%	111	20.9%	20	16.8%
7	17	7.0%	38	12.1%	47	12.6%	71	13.4%	14	11.8%
8	75	30.7%	103	32.8%	79	21.2%	84	15.8%	6	5.0%
9	63	25.8%	61	19.4%	73	19.6%	106	20.0%	30	25.2%
10	29	11.9%	28	8.9%	41	11.0%	72	13.6%	12	10.1%
11	15	6.1%	16	5.1%	13	3.5%	31	5.8%	18	15.1%
12	47	19.3%	48	15.3%	42	11.3%	53	10.0%	3	2.5%
13	6	2.5%	16	5.1%	15	4.0%	12	2.3%	1	0.8%

1.仕事の成果や達成感
2.組織の方針や施策と自分の考え方との合致
3.県民や社会への貢献の意識
4.仕事を通じた自身の成長やキャリアアップ
5.与えられた職務・職責
6.上司や同僚、部下からの評価や信頼
7.県民や関係者からの評価
8.ワーク・ライフ・バランスの充実
9.職場の人間関係
10.職場内の活発なコミュニケーション
11.業務に関する情報の円滑な共有
12.昇任や給与等の待遇
13.その他(自由記述)

## (参考資料) 男女別・職位別(地方公共団体(滋賀県))

- WE影響要因として、男女とも「仕事の成果・達成感」が多い（男5割、女4割）が、男女差が見られる選択肢として「職場の人間関係」「WLB充実」（いずれも女性が多い）、「県民や社会への貢献意識」「県民等からの評価」（いずれも男性が多い）がある。
- 職位別でも、どの階層でも「仕事の成果・達成感」が最も多い（所属長以上6割、係長未満4.5割）が、所属長以上と係員未満で大きく割合が異なる選択肢として、「県民や社会への貢献意識」（所属長以上51%／係長未満25%）「WLB充実」（10%／28%）がある。

【性別】

	男性		女性		回答しない	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	569	51.8%	182	40.8%	9	24.3%
2	170	15.5%	46	10.3%	6	16.2%
3	346	31.5%	109	24.4%	8	21.6%
4	254	23.1%	112	25.1%	6	16.2%
5	265	24.1%	96	21.5%	8	21.6%
6	239	21.8%	89	20.0%	9	24.3%
7	150	13.7%	34	7.6%	3	8.1%
8	219	19.9%	118	26.5%	10	27.0%
9	202	18.4%	121	27.1%	10	27.0%
10	114	10.4%	63	14.1%	5	13.5%
11	49	4.5%	38	8.5%	6	16.2%
12	134	12.2%	51	11.4%	8	21.6%
13	43	3.9%	4	0.9%	3	8.1%

- 1.仕事の成果や達成感
- 2.組織の方針や施策と自分の考え方との合致
- 3.県民や社会への貢献の意識
- 4.仕事を通じた自身の成長やキャリアアップ
- 5.与えられた職務・職責
- 6.上司や同僚、部下からの評価や信頼
- 7.県民や関係者からの評価
- 8.ワーク・ライフ・バランスの充実
- 9.職場の人間関係
- 10.職場内の活発なコミュニケーション
- 11.業務に関する情報の円滑な共有
- 12.昇任や給与等の待遇
- 13.その他(自由記述)

【職位別】

	所属長より上位		所属長		係長より上位		係長		係長より下位		会計年度任用職員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	14	#REF!	67	60.9%	85	57.4%	128	48.9%	398	44.8%	68	45.9%
2	5	20.0%	19	17.3%	22	14.9%	38	14.5%	122	13.7%	16	10.8%
3	10	40.0%	59	53.6%	51	34.5%	81	30.9%	224	25.2%	38	25.7%
4	8	32.0%	13	11.8%	26	17.6%	61	23.3%	228	25.7%	36	24.3%
5	9	36.0%	32	29.1%	37	25.0%	67	25.6%	181	20.4%	43	29.1%
6	8	32.0%	27	24.5%	33	22.3%	68	26.0%	177	19.9%	24	16.2%
7	5	20.0%	26	23.6%	20	13.5%	33	12.6%	100	11.3%	3	2.0%
8	1	4.0%	13	11.8%	19	12.8%	45	17.2%	244	27.5%	25	16.9%
9	3	12.0%	14	12.7%	31	20.9%	49	18.7%	185	20.8%	51	34.5%
10	4	16.0%	13	11.8%	18	12.2%	31	11.8%	97	10.9%	19	12.8%
11	2	8.0%	6	5.5%	9	6.1%	9	3.4%	46	5.2%	21	14.2%
12	2	8.0%	11	10.0%	10	6.8%	31	11.8%	130	14.6%	9	6.1%
13	0	0.0%	0	0.0%	7	4.7%	4	1.5%	38	4.3%	1	0.7%

# 管理職の行動の影響（国家公務員）

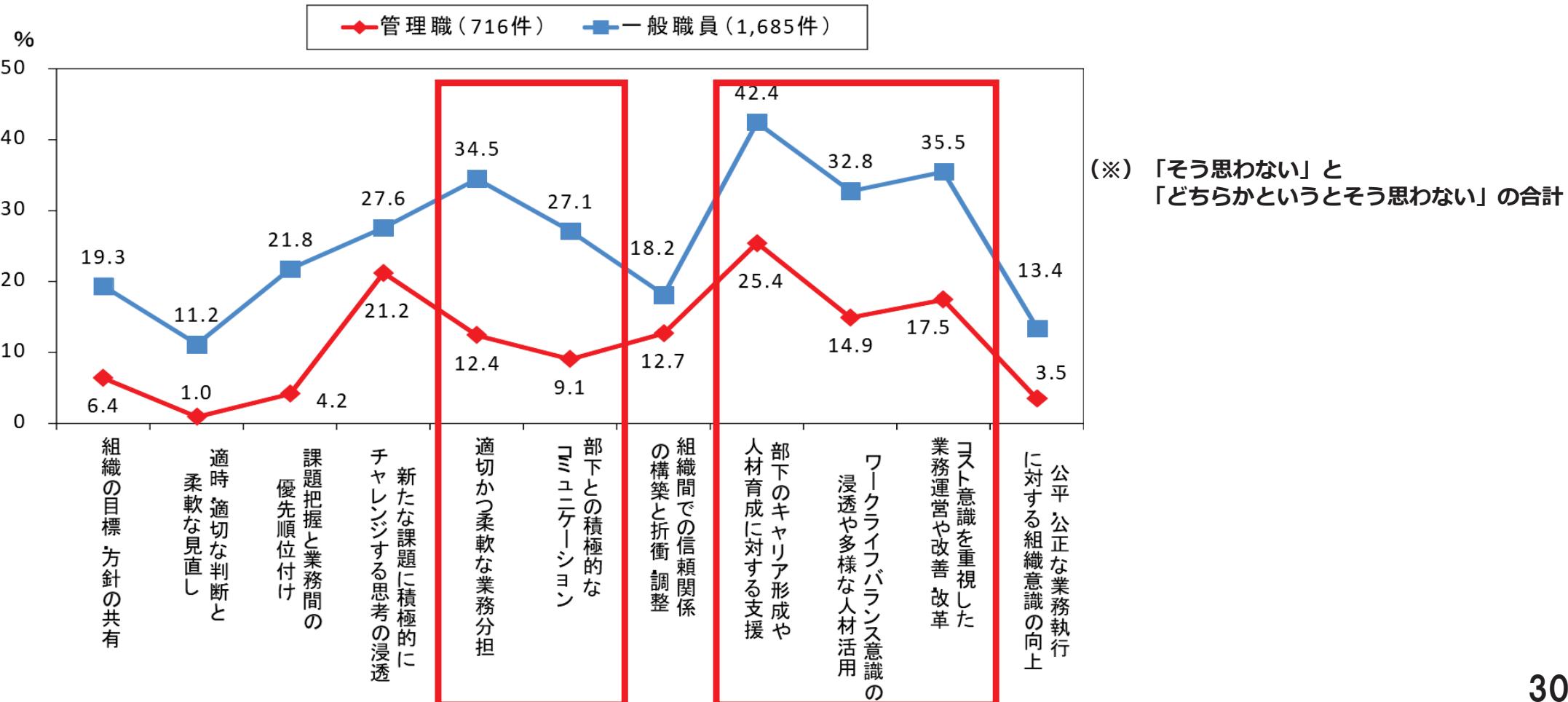
管理職と非管理職へのアンケートで、「適切かつ柔軟な業務分担が職場で行われていない」と答えた管理職は13%であるのに対して、非管理職では35%、「コスト意識を重視した業務運営や改善・改革ができていない」と答えた管理職は17%であるのに対して、非管理職では36%、「部下との積極的なコミュニケーションができていない」と答えた管理職は9%であるのに対して、非管理職では27%と上司と部下の間にギャップがあります。

国家公務員の働き方改革を進め、霞ヶ関をホワイト化して、優秀な人材が今後とも霞ヶ関に来てくれるような努力をしっかりと続けていきます。

※「危機に直面する霞ヶ関」（衆議院議員 河野太郎公式サイト 2020.11.18投稿）

## 管理職がマネジメント行動を執っていないと思う割合

【管理職のマネジメント能力に関するアンケート調査 結果概要(最終報告)(平成29年3月 内閣人事局)】



# キャリア形成支援体制の影響（国家公務員）

また30歳未満の非管理職へのアンケートで、「今後のキャリア形成に関する人事当局・上司の面談や助言があるか」という問いに「あり」と答えた者は46%、「あるが不十分」と答えた者は31%、「ない」と答えた者は23%です。

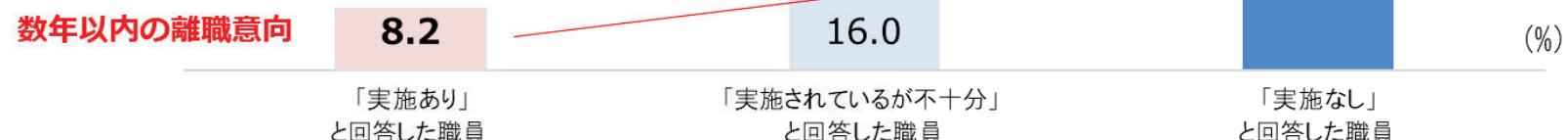
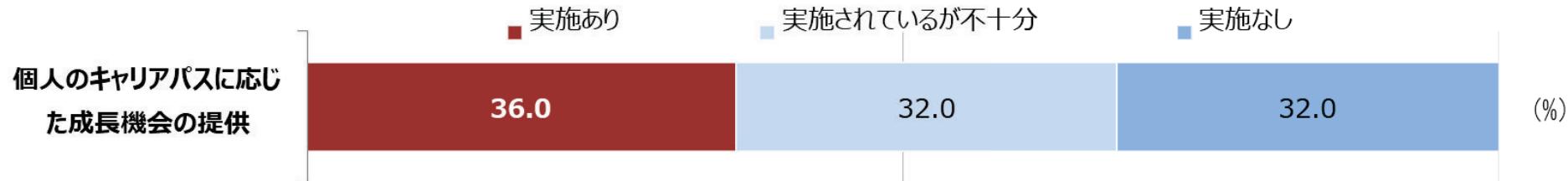
「ある」と回答した者の中で数年以内の辞職の意向を持っている者は8%であるのに対し、「ない」と答えた者の中で数年以内の辞職の意向を持っている者は19%と高くなっています。

※ 「危機に直面する霞ヶ関」（衆議院議員 河野太郎公式サイト 2020.11.18投稿）

【女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会（第19回）資料】

【令和元年度職員アンケート結果（内閣人事局）を基に作成】

Q. 下記取組について、あなたの職場における実施状況を教えてください（30歳未満、非管理職のみ）



# (参考資料) 雇用管理のあり方全般の影響(民間正社員)

- ・ワークエンゲージメントスコアと正の相関(1%水準で有意)にある企業の雇用管理の取組として、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」、「正社員・限定正社員の相互転換柔軟化」、「能力・成果に見合った昇進や賃金アップ」などがある。※若年層に限らない分析

(2) 企業が実施している雇用管理の取組内容とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係

	被説明変数(ワーク・エンゲイジメント・スコア)(0~6の7段階)														
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮
<企業が実施している 雇用管理>															
人事評価に関する公正性・ 納得性の向上	0.089** (2.5)														
本人の希望を踏まえた配属、 配置転換		0.099*** (2.9)													
業務遂行に伴う裁量権の拡大			0.132*** (3.8)												
優秀な人材の抜擢・登用				0.124*** (3.5)											
いわゆる正社員と限定正社員 との間での 相互転換の柔軟化					0.154*** (3.2)										
能力・成果等に見合った昇進 や賃金アップ						0.146*** (3.5)									
労働時間の短縮や働き方の 柔軟化							0.157*** (4.6)								
採用時に職務内容を文書で 明確化								0.058* (1.7)							
有給休暇の取得促進									0.099** (2.5)						
職場の人間関係や コミュニケーションの円滑化										0.163*** (4.5)					
仕事と育児との両立支援											0.064* (1.8)				
仕事と病気治療との両立支援												0.119*** (3.4)			
育児・介護・病気治療等 により離職された方 への復職支援													0.095*** (2.6)		
従業員間の不合理な待遇 格差の解消 (男女間、正規雇用労働者・ 非正規雇用労働者間等)														0.079** (2.3)	
企業としての中期計画等に ワーク・ライフ・バランスに に関する目を盛り込んでいる															0.076** (2.0)
年齢(基準: 29歳以下)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
年収(年収300万円未満)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
職種ダミー (基準: 事務職(一般事務等))	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
女性ダミー(基準: 男性)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
役職(基準: 役職なし)	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
Pseudo R-squared	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.014	
サンプル数	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	11481	10102

出典: 令和元年版 労働経済の分析(労働経済白書) 一人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について

データ出所: (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて集計

(注)

1) 表内の数値は「係数(パラメータ)」を示している。また、( )内はz値を示しており、「\*\*\*」は1%水準、「\*\*」は5%水準、「\*」は10%水準において統計的有意であることを示している。

2) 推計に当たっては、「全く感じない=0」「いつも感じる=6」といった順序を設定した調査時点のワーク・エンゲイジメント・スコア(0~6)を被説明変数とし、労働者の認識については、「全く感じない=1」「いつも感じる=5」といった順序を設定しスコア化した値を説明変数とし、また、企業の雇用管理・人材育成については、「正社員を対象に実施している=1」とするダミー変数を説明変数として、順序ロジット分析を行った。

サンプル: 全国の従業員20人以上の企業2万社の正社員

# (参考資料) 人材育成の取組の影響（民間正社員）

- ワークエンゲージメントスコアと正の相関（1%水準で有意）にある企業の人材育成の取組として、「キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化」がある一方、統計的に有意な（10%水準）正の相関が見られない取組として「動機付け」、「定期的な面談」などがある。※若年層に限らない分析

(3) 企業が実施している人材育成の取組内容とワーク・エンゲイジメント・スコアとの関係

	被説明変数（ワーク・エンゲイジメント・スコア）（0～6の7段階）					
	①	②	③	④	⑤	⑥
<企業が実施している人材育成>						
キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化	0.128*** (2.8)					
目標管理制度による動機づけ		0.026 (0.8)				
フィードバックによる動機づけ			0.046 (1.3)			
定期的な面談（個別評価・考課）				0.028 (0.8)		
指導役や教育係の配置（メンター制度等）					0.094** (2.5)	
企業としての人材育成方針・計画の策定						0.064* (1.8)
年齢（基準：29歳以下）	あり	あり	あり	あり	あり	あり
年収（年収300万円未満）	あり	あり	あり	あり	あり	あり
職種ダミー（基準：事務職（一般事務等））	あり	あり	あり	あり	あり	あり
女性ダミー（基準：男性）	あり	あり	あり	あり	あり	あり
役職（基準：役職なし）	あり	あり	あり	あり	あり	あり
Pseudo R-squared	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013	0.013
サンプル数	11481	11481	11481	11481	11481	11481

- ・地方公共団体の人材育成方針の4つの要素と必要な視点

## 4つの要素に“必要な視点”

### 【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

## 人材確保

### 【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

## 職場環境の整備

## 組織力向上の好循環

### 【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

## 人材育成

#### 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

## 適正配置・処遇

### 【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くられる、職員への配慮も必要

# 人材育成等に関する調査結果（R2.4.1現在）

## ・人材確保の工夫

→比較的多い取組として、インターンシップの実施、社会人経験者採用枠の設定・拡充など

区分	団体数	アリクルーター		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	オ試験方法以外		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%

### 【参考例】（都道府県・政令市の取組から抜粋）

#### ○試験区分「行政B（S P I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

全国都道府県・市区町村（1788団体）を対象に調査

### 【参考】調査項目

- 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）
- ※専門試験を廃止し、S P I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

# 人材育成等に関する調査結果（R2.4.1現在）

## ・キャリアプランをイメージしやすい人材育成の取組

→比較的多い取組として、自己申告（異動・配置や勤務地の希望、今後の展望等を職員本人から申告させるもの）、ジョブローテーション（※）など

（※）ジョブローテーション：ここでは、職員の能力開発を目的として、ある一定期間で異なる分野、部門を複数経験させることを指す。

例えば、採用後10年間で本庁と出先機関、管理部門と事業部門など3～4ポスト程度の複数の部署間異動を行わせるもの。

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FA	
		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%

全国都道府県・市区町村  
(1788団体) を対象に調査

【参考】調査項目  
 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FA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

区分	キ 府内ベンチャー		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

### ○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）

### ○府内ベンチャー制度（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）

# 人材育成等に関する調査結果（R2.4.1現在）

- ・多様な主体との連携、専門性の向上のための職員育成の取組  
→比較的多い取組として、国や地方公共団体への派遣研修 など

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 各部局研修		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%

全国都道府県・市区町村（1788団体）を対象に調査

【参考】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

【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（京都市）
  - ・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

# 人材育成等に関する調査結果（R2.4.1現在）

## ・人事評価の中での取組

→比較的多い取組として、評価結果のフィードバック、評価者・被評価者訓練、目標管理制度 など

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の指導・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

全国都道府県・市区町村（1788団体）を対象に調査

【参考】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

# 人材育成等に関する調査結果（R2.4.1現在）

## ・職場環境整備の取組

→比較的多い取組として、職員提案、希望降任など

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		力 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%

全国都道府県・市区町村（1788団体）を対象に調査

【参考】調査項目
ア 希望降任制度
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

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		ゾ 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、参考図書の経費負担

○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ターネット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