資料４

人材育成等に関する調査結果概要

（令和３年４月１日時点）

目　　次

Ⅰ．調査結果概要

１．人材育成基本方針の策定・改定状況等について　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

２．人材確保・人材育成における諸課題について　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4

３．人材マネジメントの取組推進について　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6

４．研修基本方針の策定状況等について　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10

５．資格取得に関する費用助成制度について　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・11

Ⅱ．参考事例

６．諸課題に対する対応策について　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13

７．人材マネジメントに資する取組について　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・16

◇ **調査の概要**：都道府県、政令指定都市、市、特別区、町及び村の首長部局における人材育成等に関する状況について、調査したもの。

◇ **調 査 時 点**：令和３年４月１日時点

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

◇ **そ　の　他**　：調査結果中の「指定都市」の表記は、政令指定都市を指す。

（Ⅰ．調査結果概要）

１．人材育成基本方針の策定･改定状況等について（1）

(1) 人材育成基本方針の策定･改定状況

区分	［団体数］(a)	人材育成基本方針**策定済**団体数(b) ［**策定率**(b/a＊100)］	改定している (c)	改定していない	**改定率** (c/b＊100)
都道府県	［47］	47 ［100.0%］	40	7	85.1%
指定都市	［20］	20 ［100.0%］	20	0	100.0%
市区町村計	［1,721］	1,635 ［95.0%］	843	792	51.6%
市	［772］	761 ［98.6%］	502	259	66.0%
特別区	［23］	23 ［100.0%］	18	5	78.3%
町	［743］	696 ［93.7%］	279	417	40.1%
村	［183］	155 ［84.7%］	44	111	28.4%
全団体計	［1,788］	1,702 ［95.2%］	903	799	53.1%

(2) 人材育成基本方針を改定したタイミング

※選択式、複数回答可

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、改定時期が来たため改定	8	20.0%	9	45.0%	211	25.0%
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	15	37.5%	4	20.0%	367	43.5%
③首長が変わったタイミングで改定	3	7.5%	0	0.0%	23	2.7%
④市町村合併に伴い改定	0	0.0%	0	0.0%	7	0.8%
⑤総合計画などの中長期計画の見直しと併せて改定	7	17.5%	7	35.0%	96	11.4%
⑥その他	15	37.5%	5	25.0%	222	26.3%
（参考）人材育成基本方針改定済団体数	40	100.0%	20	100.0%	843	100.0%

１．人材育成基本方針の策定･改定状況等について(2)

(3) 人材育成基本方針と人事評価における評価項目との連動

区 分	[団体数]	人材育成基本方針策定済団体数 (a)	連動している (b)	連動していない (c)	連動率 (b/a*100)	連動予定がある団体 (連動していない団体(c)のうち)
都道府県	[47]	47	44	3	93.6%	0
指定都市	[20]	20	19	1	95.0%	0
市区町村計	[1,721]	1,635	1,215	420	74.3%	104
市	[772]	761	649	112	85.3%	43
特別区	[23]	23	17	6	73.9%	4
町	[743]	696	463	233	66.5%	43
村	[183]	155	86	69	55.5%	14
全団体計	[1,788]	1,702	1,278	424	75.1%	104

※（）内は昨年度の数値

- 人材育成基本方針について
  【策定状況】 都道府県、指定都市100%（同じ）、市区町村95.0%（94.8%）
  【改定状況】 都道府県85.1%（83.0%）、指定都市100%（同じ）、市区町村51.6%（48.4%）
  【連動状況】 都道府県93.6%（91.5%）、指定都市95.0%（同じ）、市区町村74.3%（70.0%）
- 人材育成基本方針については、ほとんどの団体で策定済みとなっている。また、当初策定以降に改定した団体は、昨年度調査から56団体増加し、903団体であり、策定済み団体の５割程度となっている。
- 人材育成基本方針に明示している「求める職員像」の実現のために必要となる能力・姿勢と人事評価における評価項目との連動状況について、昨年度調査から76団体増加し、1,278団体であり、策定済み団体の７割程度となっている。

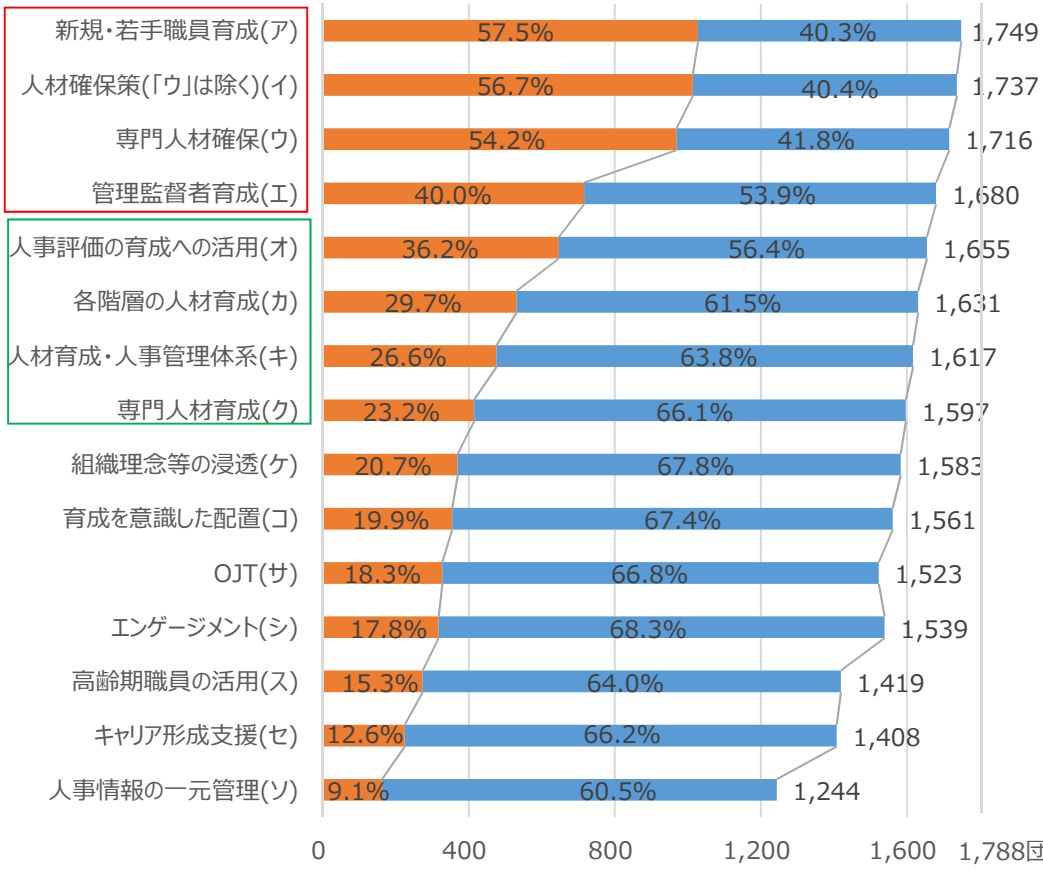
２．人材確保・人材育成における諸課題について（1）

(1) 人材確保・人材育成に関する課題認識

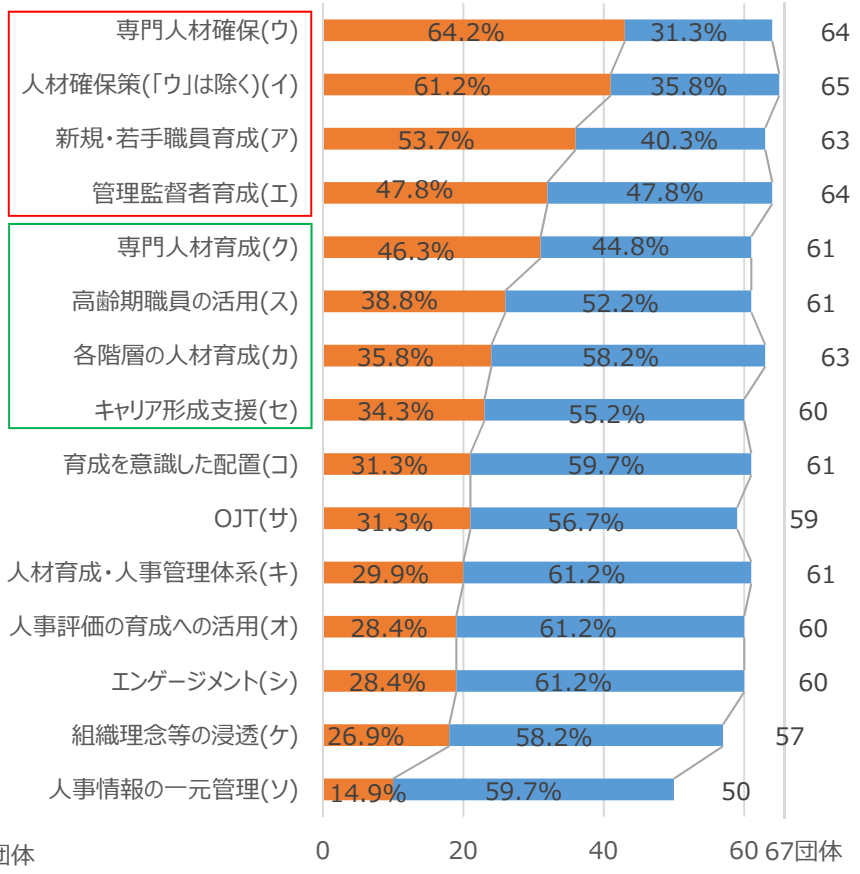
※ ①～④のグラフは、「重要な課題」（■）と回答した団体の多い項目順に記載

■重要な課題と認識している ■課題として認識している

①全団体（計1,788団体）



② 都道府県・指定都市（計67団体）



【参考】調査項目：下記ア～ソについて、「重要な課題」「課題」「認識していない」のうちから、それぞれ該当するものを選択。

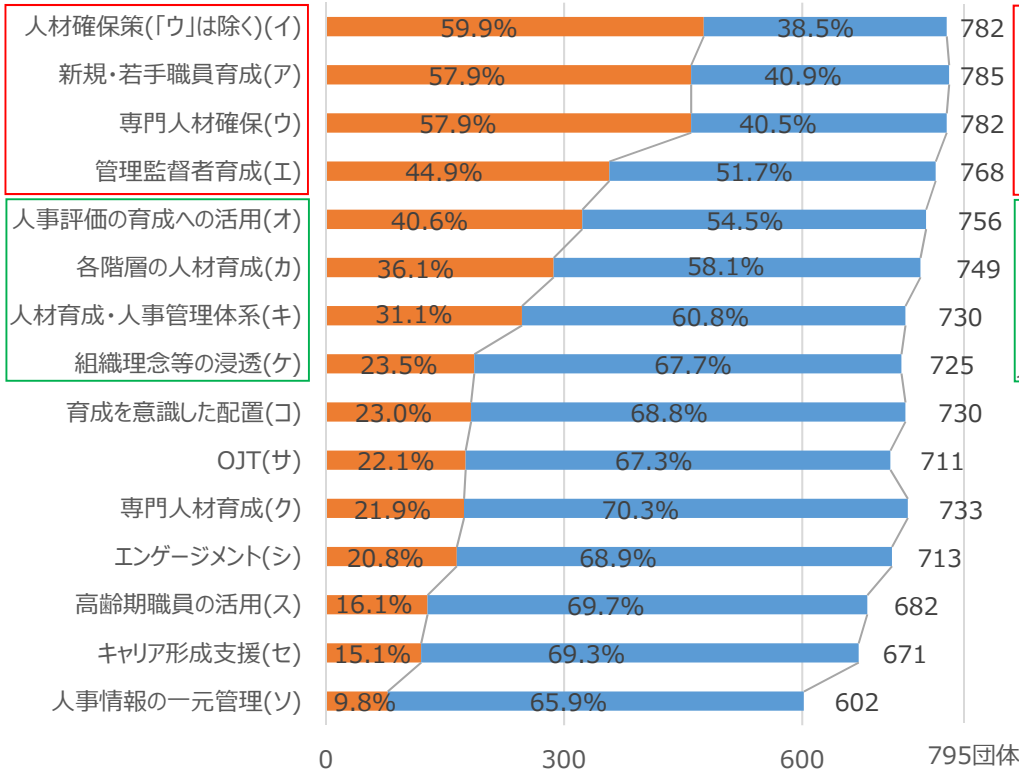
ア 新規職員や若手職員の育成
イ 採用全般における効果的な人材確保策の実施（「ウ」は除く）
ウ （採用のうち）特に専門人材の確保
エ 管理監督者の育成
オ 人事評価制度の人材育成への活用
カ 各階層における効果的な人材育成（研修）の実施
キ 組織理念、組織目標、求める人材像等の組織全体の方向性、将来像と紐付けた総合的な人材育成・人事管理体系の構築
ク 専門人材の育成
ケ 組織理念、組織目標、求める人材像等の浸透
コ 人材育成・能力開発を意識した人事配置
サ OJTの見直し・充実強化
シ モチベーション・エンゲージメントの把握・向上
ス 高齢期の職員の活性化、活用
セ 自発的・自律的なキャリア形成支援
ソ 人事情報の一元管理と活用

２．人材確保・人材育成における諸課題について(2)

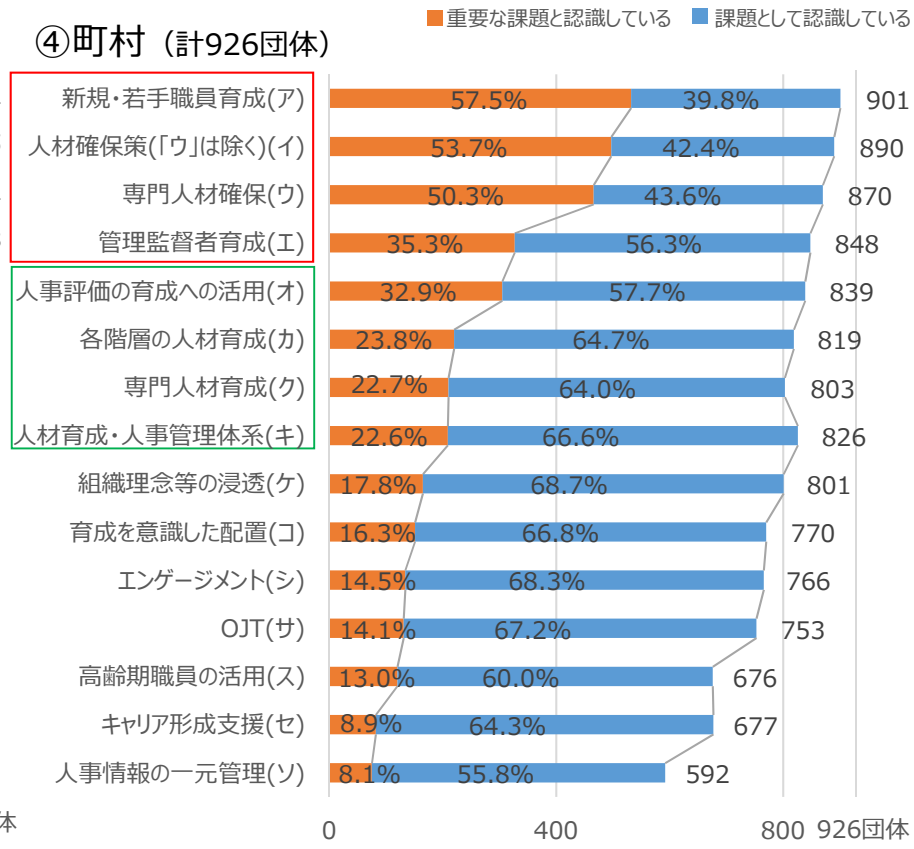
(1) 人材確保・人材育成に関する課題認識（つづき）

※ ①～④のグラフは、「重要な課題」（■）と回答した団体の多い項目順に記載

③ 市区（計795団体）



④町村（計926団体）



- 「都道府県・指定都市」、「市区」及び「町村」の区分ごとに見ると、
  - 「新規・若手職員育成(ア)」「人材確保策(イ)」「専門人材確保(ウ)」「管理監督者育成(エ)」については、**どの区分で見ても**、重要な課題と認識しているものとして上位４つに入っている。
  - **都道府県・指定都市**においては、上位４つに次いで、「専門人材育成(ク)」「高齢期職員の活用(ス)」「各階層の人材育成(カ)」「キャリア形成支援(セ)」が、重要な課題と認識しているものとして挙げられていた。
  - **市区**においては、上位４つに次いで、「人事評価の育成への活用(オ)」「各階層の人材育成(カ)」「人材育成・人事管理体系(キ)」「組織理念等の浸透(ケ)」が、重要な課題と認識しているものとして挙げられていた。
  - **町村**においては、上位４つに次いで、「人事評価の育成への活用(オ)」「各階層の人材育成(カ)」「専門人材育成(ク)」「人材育成・人事管理体系(キ)」が、重要な課題と認識しているものとして挙げられていた。

３．人材マネジメントの取組推進について(1)

(1)「組織理念」「求める人材像」の設定状況

①「組織理念」の設定状況

区 分	[団体数]	設定している	設定していない	設定率
都道府県	[47]	40	7	85.1%
指定都市	[20]	15	5	75.0%
市区町村計	[1,721]	1,142	579	66.4%
市	[772]	576	196	74.6%
特別区	[23]	19	4	82.6%
町	[743]	452	291	60.8%
村	[183]	95	88	51.9%
全団体計	[1,788]	1,197	591	66.9%

②「求める人材像」の設定状況

区 分	[団体数]	設定している	設定していない	設定率
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]	1,547	174	89.9%
市	[772]	759	13	98.3%
特別区	[23]	23	0	100.0%
町	[743]	634	109	85.3%
村	[183]	131	52	71.6%
全団体計	[1,788]	1,614	174	90.3%

- 「組織理念※」を設定している団体は、全団体のうちの７割程度である。
- 「求める人材像」については、ほとんどの団体(90.3%)において設定している。

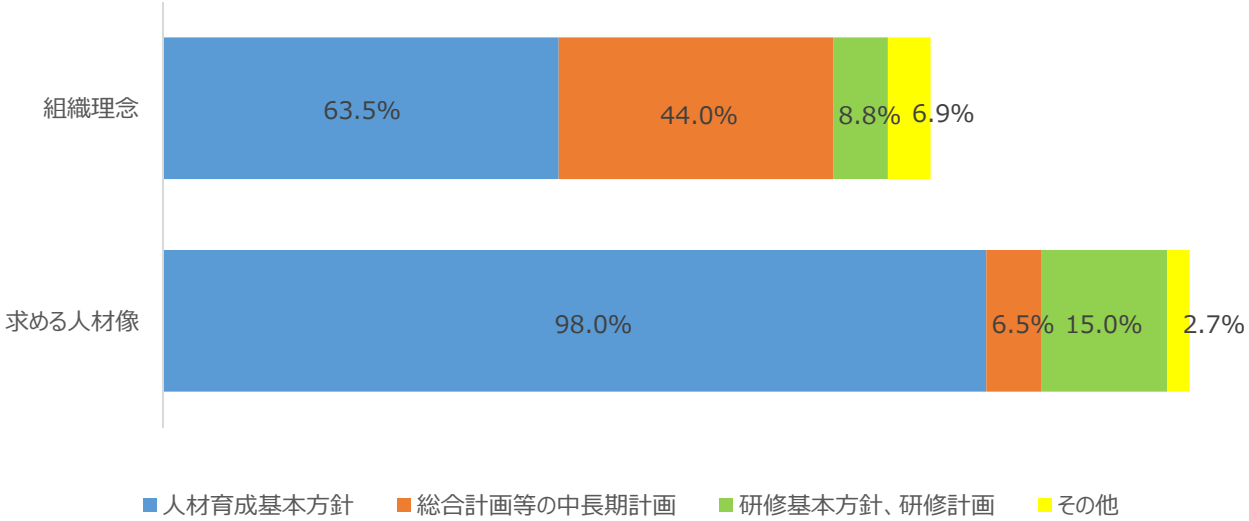
（※ここでいう「組織理念」とは、組織の「目標」や何を大切にして仕事をするのかという「価値観」など、組織全体の活動の方向性を示す考え方をいう。）

３．人材マネジメントの取組推進について(2)

(2)「組織理念」「求める人材像」を定めている計画・方針等

※選択式、複数回答可
※［　］は、(A)に対するそれぞれの割合

区分	設定団体数 (A)	人材育成基本方針	総合計画等の中長期計画	研修基本方針・研修計画	その他
組織理念	1,197	760 [63.5%]	527 [44.0%]	105 [8.8%]	82 [6.9%]
求める人材像	1,614	1,581 [98.0%]	105 [6.5%]	242 [15.0%]	43 [2.7%]



【参考】調査項目

ア　人事評価項目
イ　研修基本方針、研修計画
ウ　人材育成基本方針
エ　職員採用における募集要綱等
オ　総合計画等の中長期計画
カ　組織理念
キ　その他
ク　連動していない

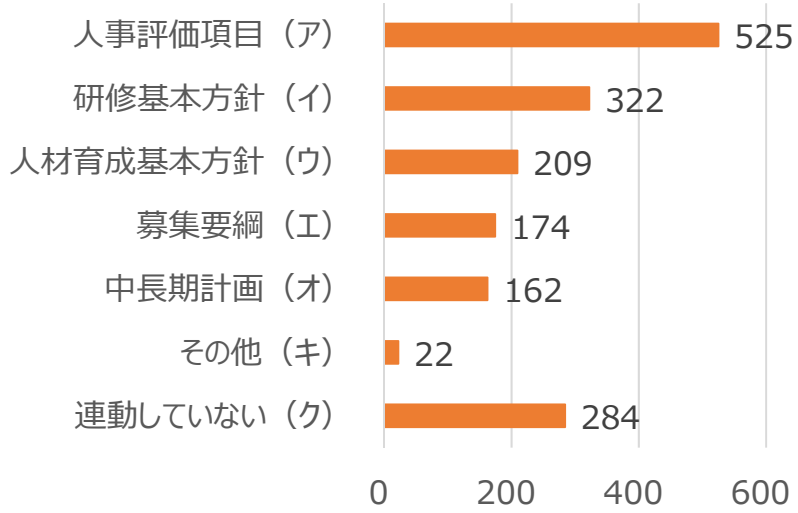
- 「組織理念」を定めている計画・方針等について、最も多いものが「人材育成基本方針」(63.5%)であり、次いで多いものが「総合計画等の中長期計画」(44.0%)である。
- 「求める人材像」については、ほとんどの団体(98.0%)が「人材育成基本方針」に定めている。

３．人材マネジメントの取組推進について(3)

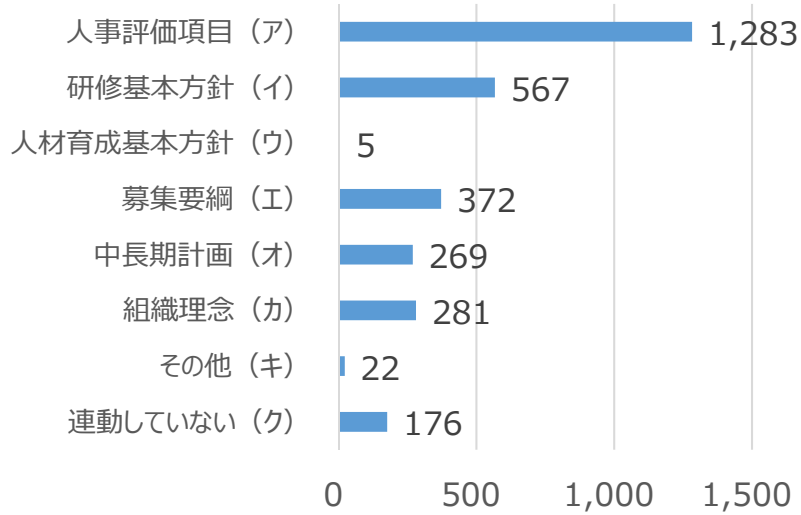
(3)「組織理念」「求める人材像」と連動性※のある計画・方針等

※ 調査上、前頁で選択した項目以外から選択することとしている
※ 選択式、複数回答可

①「組織理念」と連動性のある計画・方針等
（「組織理念」設定団体数：1,197団体）



②「求める人材像」と連動性のある計画・方針等
（「求める人材像」設定団体数：1,614団体）



※ここでいう「連動」とは、各種の計画・方針等に定めている内容について「組織理念」や「求める人材像」として定めている内容と紐付くように設定していること。

- 「組織理念」と連動性のある計画・方針等について、最も多いものが「人事評価項目」(43.9%)であり、次いで多いものが「研修基本方針」(26.9%)である。
- 「求める人材像」と連動性のある計画・方針等について、最も多いものが「人事評価項目」(79.5%)であり、次いで多いものが「研修基本方針」(35.1%)である。
- なお、「組織理念」では174団体（14.5%）、「求める人材像」では372団体（23.0%）が、人材確保に係る「募集要項」と内容が連動しているとの回答があった。

３．人材マネジメントの取組推進について(4)

(4) 人材マネジメントに資する取組として現在取り組んでいるもの

※ 選択式、複数回答可

区　分	[団体数]	ア (求める人材確保)採用試験の工夫		イ (求める人材確保)「ア」以外の工夫		ウ 人材ポートフォリオに基づく採用、育成等		エ 人事情報を活用した研修・OJTの工夫		オ 育成・キャリア支援のための面談等の活用		カ 部下育成のための組織的サポート		キ キャリア支援のための積極的な情報提供		ク キャリア支援のための人事情報の相互閲覧		ケ 人事情報の一元管理と活用	
		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	団体数	割合
都道府県	[47]	31	66.0%	28	59.6%	8	17.0%	7	14.9%	42	89.4%	30	63.8%	29	61.7%	1	2.1%	24	51.1%
指定都市	[20]	8	40.0%	15	75.0%	1	5.0%	1	5.0%	14	70.0%	11	55.0%	14	70.0%	0	0.0%	6	30.0%
市区町村計	[1,721]	399	23.2%	408	23.7%	124	7.2%	210	12.2%	660	38.3%	292	17.0%	573	33.3%	7	0.4%	146	8.5%
市	[772]	315	40.8%	273	35.4%	76	9.8%	123	15.9%	388	50.3%	196	25.4%	347	44.9%	5	0.6%	103	13.3%
特別区	[23]	0	0.0%	9	39.1%	2	8.7%	4	17.4%	11	47.8%	7	30.4%	13	56.5%	2	8.7%	7	30.4%
町	[743]	74	10.0%	113	15.2%	39	5.2%	70	9.4%	217	29.2%	77	10.4%	180	24.2%	0	0.0%	31	4.2%
村	[183]	10	5.5%	13	7.1%	7	3.8%	13	7.1%	44	24.0%	12	6.6%	33	18.0%	0	0.0%	5	2.7%

区　分	コ 職務目的、必要な知識能力等の明確化(職務記述書)		サ 幹部職員の計画的育成		シ エンゲージメント調査の実施		ス (「シ」を選択した場合)調査結果を踏まえた組織改善の実行		セ HRテクノロジーの導入		ソ (「ア」～「セ」の他に)見える化の取組		タ 総合的な人材育成・人事管理体系の構築		チ (「ア」～「タ」の他に)人材マネジメントの取組		ツ (いずれの選択肢にも)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	団体数	割合
都道府県	7	14.9%	17	36.2%	11	23.4%	2	4.3%	0	0.0%	1	2.1%	13	27.7%	2	4.3%	0	0.0%
指定都市	1	5.0%	1	5.0%	8	40.0%	4	20.0%	0	0.0%	2	10.0%	6	30.0%	1	5.0%	0	0.0%
市区町村計	41	2.4%	96	5.6%	153	8.9%	66	3.8%	7	0.4%	12	0.7%	133	7.7%	27	1.6%	460	26.7%
市	28	3.6%	70	9.1%	123	15.9%	54	7.0%	7	0.9%	9	1.2%	100	13.0%	17	2.2%	82	10.6%
特別区	2	8.7%	3	13.0%	3	13.0%	2	8.7%	0	0.0%	2	8.7%	7	30.4%	1	4.3%	2	8.7%
町	11	1.5%	21	2.8%	26	3.5%	10	1.3%	0	0.0%	1	0.1%	23	3.1%	9	1.2%	278	37.4%
村	0	0.0%	2	1.1%	1	0.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	1.6%	0	0.0%	98	53.6%

【参考】調査項目
ア　組織が求める人材像に適した人材を確保するために、専門試験を廃止し、SPIやアピール試験を導入した採用枠を設けるなど、採用試験の方法等について、求める人材像に適した方策を講じている。
イ　組織が求める人材像に適した人材を確保するために、採用面接を行う面接官に対して求める人材像や採用にあたっての考え方を事前に十分に周知・説明するなど、上記「ア」以外に、求める人材像に適した方策を講じている。
ウ　職員の採用、人材育成、人事配置等について、組織に必要な人材の構成について分析（人材ポートフォリオ）を行い、それを参考に採用、人材育成、人事配置等を行っている。
エ　職員研修やOJTにおいて、職員の人事情報（職員の職歴、人事評価結果、研修履歴、資格取得情報、将来のキャリアビジョン等を指す。以下同じ。）を活用し、内容や実施方法の工夫・充実を図っている。
オ　1on1ミーティングや人事評価制度の面談の機会を用いて、職員に振返りや気づきを促し、将来に向けたキャリアビジョンの明確化の手助けをするなど、職員の人材育成や主体的なキャリア形成支援のために、対話の機会を積極的に活用している。
カ　管理職員が部下職員に対して、面談等を通じて、育成的な関与を行うにあたり、管理職員に対して求められる役割、部下への動機づけスキル等に関する研修を実施したり、キャリア相談窓口を設置するなど組織的なサポート体制を構築している。
キ　自発的なキャリア形成を支援するため、研修の機会やその内容、資格取得等に関する支援制度などの人材育成・能力開発において有益な研修・資格情報等について、職員が十分に活用できるよう、職員への情報提供に力を入れている。
ク　（上記「キ」の他に）自発的なキャリア形成を支援するため、職員の職歴や研修履歴、資格取得情報等の人事情報を、職員が相互に閲覧できる環境を整備するなどによって、ロールモデルとなる人材のキャリアを参考にできるような支援をしている。
ケ　あらゆる人事情報をデータで一元管理し、それらを活用した人事配置、処遇、人材育成を行っている。
コ　分野・部署・役職毎に、担当する業務内容や職務の目的、必要な知識・能力・資格等を整理し、明確化している。（参考：ジョブ・ディスクリプション（職務記述書））
サ　幹部候補職員について、早い段階から、中長期的な視点で人材育成、配置を行うなど、幹部職員の育成について計画的な取組を行っている。
シ　職員のエンゲージメント・モチベーション等の把握のために定期的に調査やアンケートを行っている。
ス　（「シ」を選択した場合のみ）職員のエンゲージメントやモチベーションの調査結果をもとに、現状の組織・人事管理上の課題を把握し、それを踏まえて組織改善する体制を構築している。
セ　人事情報の一元管理、職員採用、人材育成、人事評価、エンゲージメント把握・分析等に関して、HRテクノロジーを導入し、実施している。
ソ　上記「ア」～「セ」の他に、職員のキャリアや成果、求められる能力・資質等の見える化に資する取組を行っている。
タ　組織理念、組織目標、求める人材像等の組織全体の方向性、将来像と紐付けた総合的な人材育成・人事管理体系を構築している。
チ　上記の他に、「人材マネジメント」の取組として工夫し、実施している取組がある。
ツ　該当なし

４．研修基本方針の策定状況等について

(1) 研修基本方針の策定状況

区 分	[団体数]	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]	1,561	160	90.7%
市	[772]	736	36	95.3%
特別区	[23]	21	2	91.3%
町	[743]	667	76	89.8%
村	[183]	137	46	74.9%
全団体計	[1,788]	1,628	160	91.1%

(２)管理監督者研修及びキャリア形成支援研修の実施状況※1

区 分	[団体数]	管理監督者研修※2	[実施率]	キャリア形成支援研修	[実施率]
都道府県	[47]	46	[97.9%]	46	[97.9%]
指定都市	[20]	20	[100.0%]	18	[90.0%]
市区町村計	[1,721]	1,456	[84.6%]	697	[40.5%]
市	[772]	720	[93.3%]	414	[53.6%]
特別区	[23]	21	[91.3%]	22	[95.7%]
町	[743]	611	[82.2%]	231	[31.1%]
村	[183]	104	[56.8%]	30	[16.4%]
全団体計	[1,788]	1,522	[85.1%]	761	[42.6%]

※1 外部の研修機関が開催する研修に職員を派遣・参加させている場合も研修を実施しているものとして、上記に含めている。
※2 管理監督者になる前の職員に対して、早期育成を目的に当該研修を実施している場合も含む。

- 研修基本方針については、ほとんどの団体(91.1%)で策定済みとなっている。
- 管理監督者研修及びキャリア形成支援研修の実施状況について、都道府県・指定都市では、ほとんどの団体で実施されている。
- 管理監督者研修については、概ね全ての団体区分で高い実施率となっている一方、キャリア形成支援研修については、市町村の実施率が低くなっている。

５．資格取得に関する費用助成制度について

(1) 資格取得等に関する費用助成制度※の有無

区 分	[団体数]	制度あり	制度なし	実施率
都道府県	[47]	26	21	55.3%
指定都市	[20]	13	7	65.0%
市区町村計	[1,721]	566	1,155	32.9%
市	[772]	348	424	45.1%
特別区	[23]	21	2	91.3%
町	[743]	158	585	21.3%
村	[183]	39	144	21.3%
全団体計	[1,788]	605	1,183	33.8%

※ 本設問においては、業務に必須な資格取得を目的として、部局ごとに予算確保しているものは対象外。

(2) 資格取得等に関する費用助成制度に係る助成対象経費

※「エ その他」を選択する場合は複数回答可

区 分	[団体数]	上記(1)の制度あり(a)	ア．受験・検定料のみ		イ．受講料のみ		ウ．受験・検定料・受講料		エ．その他	
			団体数(b)	割合(b/a)	団体数(c)	割合(c/a)	団体数(d)	割合(d/a)	団体数(e)	割合(e/a)
都道府県	[47]	26	1	3.8%	6	23.1%	13	50.0%	15	57.7%
指定都市	[20]	13	4	30.8%	1	7.7%	4	30.8%	7	53.8%
市区町村計	[1,721]	566	57	10.1%	95	16.8%	336	59.4%	201	35.5%
市	[772]	348	37	10.6%	61	17.5%	203	58.3%	129	37.1%
特別区	[23]	21	0	0.0%	11	52.4%	7	33.3%	7	33.3%
町	[743]	158	14	8.9%	18	11.4%	100	63.3%	52	32.9%
村	[183]	39	6	15.4%	5	12.8%	26	66.7%	13	33.3%
全団体計	[1,788]	605	62	10.2%	102	16.9%	353	58.3%	223	36.9%

【参考】調査項目 ア:「資格試験等の受験・検定料のみ」、イ:(通信教育講座・講習等の)「受講料のみ」、ウ:「受験・検定料及び受講料」(ア及びイの両方)、エ:「その他(入学金、通学費など)」

- 職員の自発的な自己研鑽を促す取組として、資格取得や講習受講等に関する助成制度を実施している団体は、605団体、全団体のうちの３割程度となっている。

（Ⅱ．参考事例）

６．諸課題に対する対応策について(1)

(1) 人材育成等に関する諸課題※に対する対応策

※ 本資料のⅠの２(1)の諸課題に対して、特に力を入れて対応・改善に取り組んだ（今後の予定も含む）取組として回答があったものから抜粋

◆「管理監督職者の育成」に関する回答

- 多種多様な民間企業の経営幹部（候補）が参加する研修へ市の部長級・課長級職員を参加させた。（名古屋市）
- 昇任対象者に対して、意欲向上及び能力開発により、昇任後の円滑な業務遂行を図るため、昇任前に昇任ステップアップ研修を実施予定。（東京都東村山市）
- 将来的に自らの組織を管理運営し業務を推進していくためには、他部署との連絡調整や部下とのコミュニケーション等のマネジメント能力が必要であることから、係長になる手前の主に主査及び副主幹の職員を対象にマネジメント研修を実施。（長野県飯山市）
- コーチングスキル・コミュニケーションスキルの向上を主眼に、管理職研修を実施予定。また、全庁的に職場環境の意識調査を実施し、エンゲージメントスコアが下位であった所属については、所属長に対し面談を実施する予定。（滋賀県甲賀市）
- 係長職を対象に、半年間月１回のペースで外部講師を招聘して継続したマネジメント研修（管理監督職に求められるコミュニケーション、指導力向上、モチベーションを高めるコミュニケーションの取り方、褒め方・叱り方など）を実施。また、相乗効果を生み出すため、同様の内容を集約（全２回）した研修を課長職向けに実施。（東京都昭島市）

⇒ その他、管理監督職向けの研修として、マネジメント能力の向上や、ハラスメント、メンタルヘルス、危機管理等の知識を習得する研修の実施に力を入れているとの回答が多数。

◆「ＯＪＴの見直し・充実強化」に関する回答

- OJTマニュアルを作成しており、研修で活用するほか、マニュアル内の事例を毎月紹介するなどし、職員に周知している。また、全職員が効果的に活用できるよう、内容の見直しや事例の追加をするなど、随時改定を行っている。（青森県）
- OJT推進のためのポイントと効果的な指導方法等をまとめた「高知県庁OJT指導事例集」を令和２年度に作成し、これを各所属のOJTや職員研修において活用することとしている。（高知県）
- 必修研修の科目にOJTと連携した実践的な内容（ロールプレイング、グループワーク）を取り込んで実施。また、管理監督者向け選択研修として、新たに「OJTリーダー研修」「フィードバック研修」を実施。各研修の事前、事後課題の提示や研修受講報告書の所属内供覧等を通じ、所属を巻き込み、一つの研修を複数の機会で活かす仕組みづくりを行っている。（福岡市）
- 新規採用職員を指導・育成する「OJTサポーター※」を選任し（※概ね主事～主査級(20代中盤～30代前半)の職員）、年度当初にOJTサポーター、係長、課長を対象とした「OJT研修」を行うことで、趣旨について共通理解を図っている。毎月、新規採用職員とOJTサポーター、係長、課長それぞれによる「１on１ミーティング」を実施。「OJTシート」に内容をまとめ、進捗管理することで、着実な成長を図っている。（静岡県藤枝市）

⇒ その他、 OJTの取組として、メンター制度の実施、OJTマニュアルの作成、OJT研修の実施などに力を入れているとの回答が多数。

６．諸課題に対する対応策について(2)

(1) 人材育成等に関する諸課題※に対する対応策（つづき）

※ 本資料のⅠの２(1)の諸課題に対して、特に力を入れて対応・改善に取り組んだ（今後の予定も含む）取組として回答があったものから抜粋

◆「人事評価制度の人材育成への活用」に関する回答

- 人事評価の目標で最も重要な役割を「人材育成」であると位置づけ、年３回の個別面接（管理職と職員の1対1面接）を実施し、課題の提示や、助言・指導、さらなる育成のための振り返りを行っている。（千葉市）
- 各階層別に表出する能力(標準職務遂行能力)について、人事評価の能力評価で平準点未満となった能力について強化されるよう、「階層別研修」の科目設定をしている。（山形県新庄市）
- 人事評価結果のフィードバックを義務付け、部下の自己評価結果を確認しながら的確な助言を行うことで、本人の気づきをもたらし、個々の能力開発を促している。（群馬県みどり市）
- 人事評価制度の中で、目標設定時や評価時においてコンピテンシーを活用した面談を必修に位置づけ、上司と部下とで目標や課題を共有し、日々の業務遂行やマネジメントに活かすように取り組んでいる。また評価結果を分析し、職員の弱みを踏まえた研修の企画につなげている。（兵庫県尼崎市）
- 自分の評価を職員平均と比較できるよう、前年度の人事評価結果（個人の特定不可）を職員に公表。また、前年度の人事評価結果を分析し、評価の低かった能力をテーマにした研修を企画。（福岡県直方市）

⇒ その他、人事評価制度の人材育成への活用として、人材育成基本方針（求める人材像）と人事評価項目の連動や評価者・被評価者研修の実施などに力を入れているとの回答が多数。

◆「自発的・自立的なキャリア形成支援」に関する回答

- 各職場の具体的な業務ややりがい、身につくスキルや能力を掲載した「職場紹介カタログ」を作成し、全庁に周知して自律的なキャリア形成の一助とした。（埼玉県所沢市）
- 「スペシャル・ジェネラリスト（総合力のある専門家）」の育成を目的とし、ジョブローテーションやキャリアデザイン研修、「職の公募」制度などを実施。また、キャリア形成支援を強化するため、新たに「キャリア・サポート相談」体制を構築。部長級から主任主査級まで、各職位・男女ごとに「キャリア・サポーター」を全庁から14名選任し、職員がキャリアに係る相談をいつでも気軽にできる体制を整備。（静岡県藤枝市）
- キャリアデザイン研修受講後に、キャリアコンサルタントによる１対１の面談を実施。（滋賀県草津市）
- 人事評価制度の見直しの中で、キャリアアンカーの概念(８つの分類＋１分類)を取り入れた。職員が自身のキャリア志向（キャリア選択上の価値観）を選び、加えて、人事面談のフィードバックの際に上司も部下のタイプを選び、部下に伝えることにより、本人や上司が自分や部下のキャリアに対する基本的な考えを意識するような仕組みを取り入れた。（兵庫県尼崎市）
- ５年目の職員に対して、研修の中で政策案を考えてもらうことで、自分がどのような業務に携わりたいか、その業務に携わるために何が必要かということについて考える機会を設けた。（兵庫県加古川市）

⇒ その他、キャリア形成支援として、キャリア形成に関する研修の実施、資格取得等に関する助成制度の実施などに力を入れているとの回答が多数。

６．諸課題に対する対応策について(3)

(1) 人材育成等に関する諸課題※に対する対応策（つづき）

※ 本資料のⅠの２(1)の諸課題に対して、特に力を入れて対応・改善に取り組んだ（今後の予定も含む）取組として回答があったものから抜粋

◆ 「モチベーション・エンゲージメントの把握・向上」に関する回答

- 一部職員に人材力診断を受診してもらい、それぞれの強みや傾向を見る参考資料としながら、自身の気づきや振り返りの促しやエンゲージメント（適材適所な人事配置）に向けた取組を試行・検討する。（山形県酒田市）
- 各所属において人事異動時の判断材料となるセクションプロフィールシート（課ごとの業務内容、年間スケジュール、年休取得日数・超過勤務実績等の基本情報、所属する職員の声等を記載したもの）を作成し、各職員のキャリアデザインの形成及び適正な人材のマッチングを目指す取組を行う予定。（東京都墨田区）
- 全庁的に職場環境の意識調査を実施し、職場風土の「見える化」を実践。調査結果をもとに改善計画を立て、改善に向け実行する「ＰＤＳサイクル」を運用し、職場風土の改善に努めている。（滋賀県甲賀市）
- 仕事において大きな功績及び有益な工夫又は提案をした者を表彰の対象として、職員のモチベーションの向上を図る。（福岡県大川市）

⇒ その他、職員アンケートの実施、モチベーション・エンゲージメントの向上をテーマとした研修の実施などに力を入れているとの回答が多数。

◆ 「組織理念、組織目標、求める人材像等の組織全体の方向性、将来像と紐付けた総合的な人材育成・人事管理体系の構築」に関する回答

- 人材育成基本方針を改定し、総合計画上の組織理念、人事評価制度上の職員に求められる能力等の紐付けを行った。（宮城県多賀城市）
- 区のドメインや基本構想を基に各部署が目標を定め、それらを念頭に、職員一人一人が年度当初に個人目標を立てることで、区が目指す方向性、各部署が掲げる組織目標、個人目標がリンクするよう人事評価制度を構築している。それらを踏まえ、人材育成研修においても、個々の職員のスキルや伸ばしたい能力に応じた開発型研修に力を入れている。（東京都荒川区）
- 改定した人材育成ビジョン（人材育成基本方針）において市の総合計画と連動した目指すべき職員像を定めるとともに、職員の人材育成ビジョンの理解促進のための研修を実施予定。（東京都東村山市）
- 令和２年度に改訂した「あわら市行財政改革プラン」において、目指すべき職員像、求める能力、ロールモデル等を明確化した。（福井県あわら市）
- 目標管理制度において、組織目標とリンクした個人目標を設定。組織と個人の方向性を一致させる。（兵庫県南あわじ市）
- 令和3年度から組織理念、組織目標、求める人材像等の組織全体の方向性、将来像に事業、予算、人事を連動させる行政マネジメントシステムの構築を進めている。（人材育成基本方針に掲載しているビジョン（総合計画と一致）に基づく重点施策や戦略テーマに関する新規・主要事業と認定された事業について、予算を紐付けるほか、必要な人員確保も予定）（奈良県生駒市）

⇒ その他の取組として、人材育成基本方針の見直しや、人材育成基本方針と総合計画、人事評価、研修等との連動を挙げる回答が多数。

７．人材マネジメントに資する取組について（1）

（1） 人材マネジメントに資する取組※として現在取り組んでいるもの

※ 本資料のⅠの３(4)に関して、現在実施している取組のうち、具体的な取組の内容や特徴について回答があったものから抜粋

◆ 選択肢カ「管理職員が部下職員に対して、育成的な関与を行うにあたり、組織的なサポート体制を構築している」に関する回答

- 課長級職員を対象とする研修において、組織統率、業務管理、人材育成、働きやすい職場づくりなどのマネジメントを効果的に行うための視点や姿勢等をテーマとする講義・演習等を実施。人事評価制度の評価者（所属長等）を対象に、評価者としての役割、部下の成長を支援するコーチング、OJTの進め方など、公正、公平で被評価者の納得性が高い評価方法を修得する研修を実施。（茨城県）
- 管理職を対象に職員のキャリア相談に関するノウハウを学ぶセミナーの開催を予定するとともに、管理職及び外部の専門家をキャリアサポーターに選任し、相談対応を行っている。（愛媛県）
- 新規採用職員が配属された所属長には「新規採用職員育成者研修」を実施し、効果的なOJT手法の習得を図っている。新任副課長級職員には「上級監督者研修」、新任課長級職員には「課長級研修」を実施し、マネジメント上の責務と役割を再確認し、マネジメント技術の習得を図っている。キャリア相談窓口については、女性管理職全員をキャリア相談員に任命し、女性職員のキャリア相談の窓口としている。（佐賀県佐賀市）

◆ 選択肢サ「幹部候補職員について、早い段階から幹部職員の育成について計画的な取組を行っている」に関する回答

- 管理職候補職員について、管理職選考合格後から管理職に昇任するまでの間（期間は選考区分により異なる）において、管理職に必要とされる課題設定力、実行力、組織運営力の向上を図ることを目的とする研修を実施するとともに、マネジメント経験の機会を付与する観点から、性質の異なる複数のポストに計画的に配置を行っている。（東京都）
- 所属長・部局長による推薦、人事評価制度による評価を基本として、経験・実績の積上げを評価し、対象者を選抜。対象者は、次の①～③ような困難業務を経験させることにより、能力開発を促進する。①幅広い視野で課題解決に携わる部門を多く経験、②外部組織（省庁・市町村・民間企業）における勤務を経験、③一部職位において昇任基準を弾力化するとともに、職位に見合うポスト職へ直接登用（長野県）
- 幹部候補となる職員については、派遣計画に基づき、総務省自治大学校の派遣や茨城県実務研修への派遣等を行うなど、育成に向けて取組を行っている。（茨城県那珂市）

７．人材マネジメントに資する取組について(2)

（1） 人材マネジメントに資する取組※として現在取り組んでいるもの（つづき）

※ 本資料のⅠの３(4)に関して、現在実施している取組のうち、具体的な取組の内容や特徴について回答があったものから抜粋

◆ 選択肢ス「職員のエンゲージメントの調査結果をもとに課題を把握し、それを踏まえて組織改善する体制を構築している」に関する回答

- 職員の意識や考え等を把握・分析し、職員一人一人がより意欲的に仕事に取り組める職場環境の実現につなげることを目的とし、H29年度から働き方改革に関するアンケートを実施（年１回）。項目としては、自身の工夫、職場の変化、悩みや不満の有無・内容、仕事や職場の満足度などについて調査。組織、風土、人的要因による改善事項の抽出や組織定数見直しの検討のための実態把握などに活用している。（佐賀県）
- 全職員(会計年度職員を除く)を対象に令和元年度よりエンゲージメント調査を年１回（10月頃）実施。調査結果については，前年度の結果との比較等も踏まえながら，各所属長にフィードバックし，各所属の組織風土や問題改善の基礎として利用している。（宮城県大崎市）
- ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度を基に職員のエンゲージメントの把握を行うとともに本人の健康状態、職場への貢献や職場の問題点を把握するため、例年１１～１２月の人事異動の希望を確認するタイミングで調査を実施。（群馬県伊勢崎市）
- 職員の意欲も踏まえた適材適所の人事配置を行うため、現在の職務の状況や仕事に対する意識、異動等の希望について自己申告させるものとして、H27年度から毎年実施（年１回）。人事配置、研修等の人材育成、職場環境の改善等に向けた検討資料として活用。（千葉県旭市）
- 職員の労働環境、担当業務へのモチベーション、希望部署などを踏まえ、人材の適正配置を行うことを目的として年１回調査を実施。項目としては、職場での担当業務、人間関係、職務適正等の自己分析、将来的なキャリアについて（ゼネラリスト(総合職)かスペシャリスト(専門職)か等）、資格取得や自己啓発活動の有無、目標設定や、業務における上司の関わり等について調査。異動希望や本人の特性・能力を活かした職場配置、職場における問題の早期発見、組織の改善に活用。（京都府八幡市）