

地方公務員行政に関する自治体アンケートの結果について

第4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

地方公務員行政に関する自治体アンケート（概要）

（目的）

これまで地方公共団体における人事行政上の課題等について議論を行ってきたところ、各団体における現場での課題認識等について把握するため、全ての都道府県・指定都市・市区町村向けにアンケート調査を実施。

（調査項目）

- 地方公務員の人材確保や働き方などに対する影響が大きいと考える社会情勢
- 求められる地方公務員の人材像
- 人事行政上の課題意識
- エンゲージメントの向上に向けた取組

（回答状況）

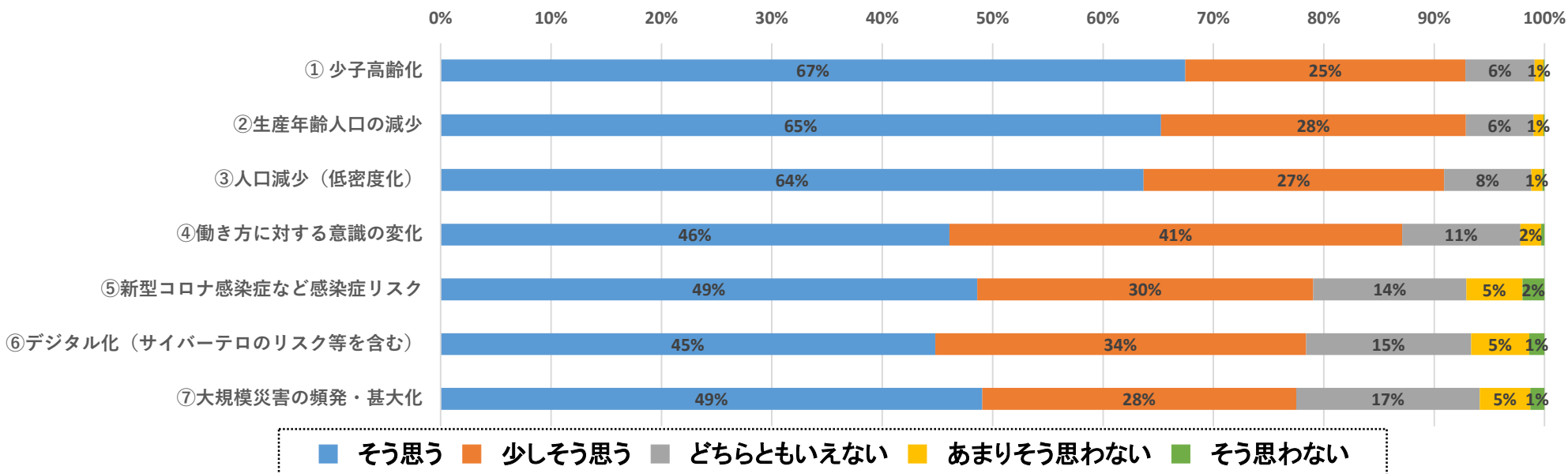
合計1,011団体

都道府県47団体、指定都市20団体、市区町村944団体（市区482団体、町村462団体）

⇒ 全団体合計(1,011団体)の回答について、次ページ以降において集計・分析

人材確保や働き方などに影響を与える社会情勢の変化

- 昨今の社会情勢の変化について、それぞれ地方公務員の人材確保や働き方などに対する影響が大きいと思うか調査。
- 「そう思う」または「少しそう思う」の回答が約9割にのぼったのは、①少子高齢化、②生産年齢人口の減少、③人口減少、④働き方に関する意識の変化。
- 「そう思う」または「少しそう思う」の回答が約8割にのぼったのは、⑤感染症リスク、⑥デジタル化、⑦大規模災害の頻発・甚大化。

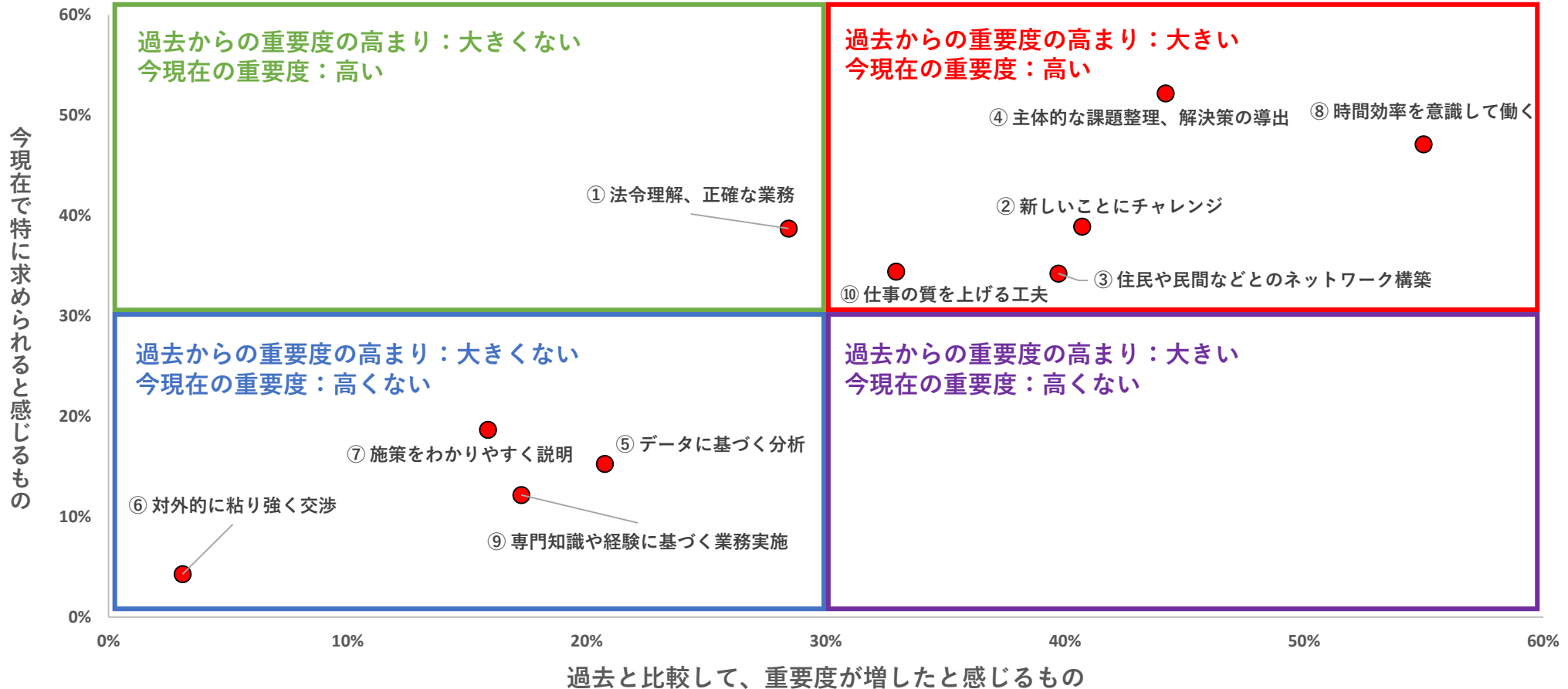


その他、影響が大きいと考える社会情勢(自由記述の回答のうち主なもの)

- ・ 都市部と地方の格差拡大(都市部への人口流出、若者の地元志向の低下、特に若年層における民間企業と地方公務員の給与格差)
- ・ 転職に対する意識の変化(就職先を選ぶにあたり、終身雇用を前提としない若年層の傾向、転職のハードル低下 等)
- ・ 公務員の不祥事、政治不信に起因した公務部門への信頼の低下

地方公務員に求められる能力（職員全般）

- 各団体において、特に求められる地方公務員の人材像について、職員全般に求められる能力として、「過去と比較して、重要度が増したと感じるもの」及び「今現在で特に求められると感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答。
- コツコツ仕事をするといった能力は左下に、新しいことへのチャレンジや仕事の仕方の工夫に関する能力は右上に集中。

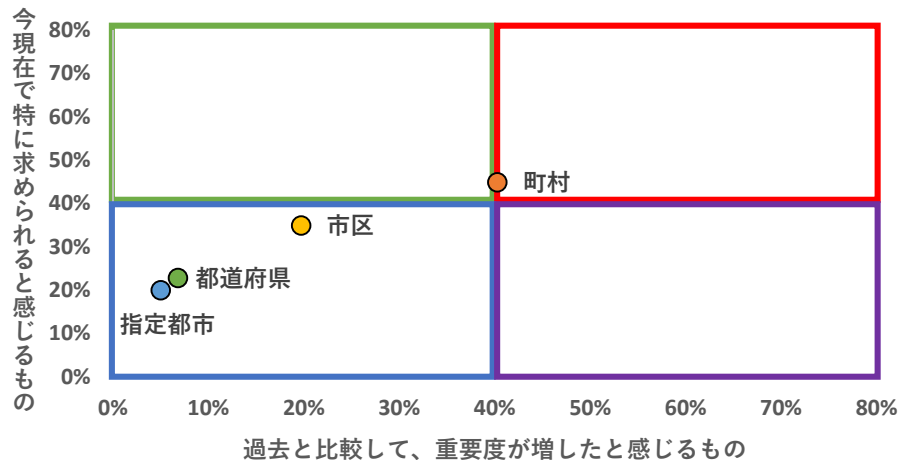


- ・ メンタルタフネス、ストレス耐性
- ・ ITスキル、デジタルリテラシー
- ・ 対人関係能力(コミュニケーション能力、説明能力、傾聴力)
- ・ 時代の流れとそのニーズを的確に読み取る力、スピード感をもった思考・行動力、突発的な事案に対処する能力

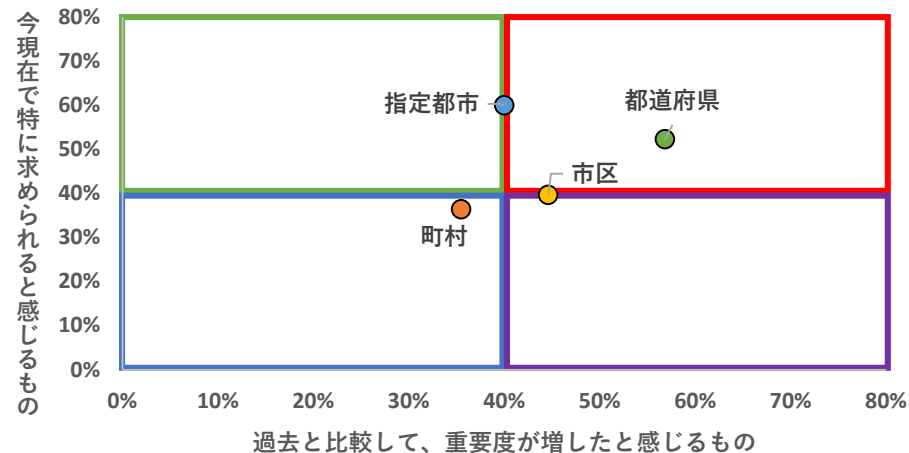
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 前ページの内容について、団体区分ごとの違いが大きいものを項目ごとに抜粋。

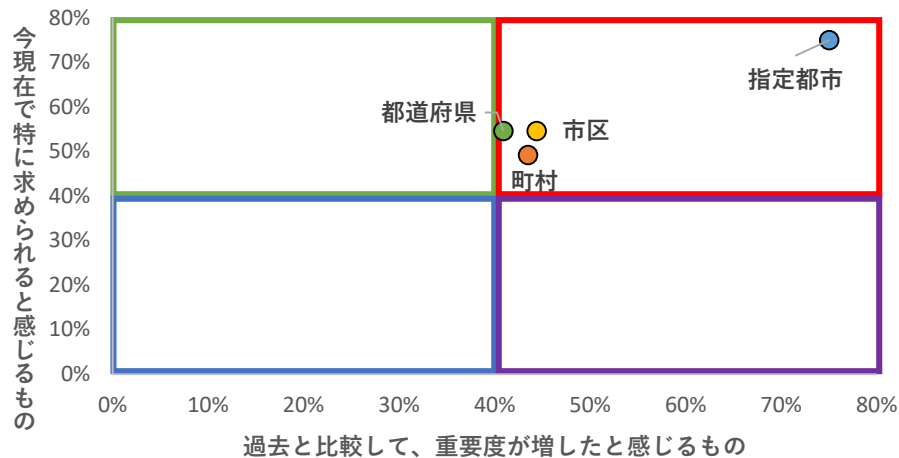
① 法令を理解し、正確に業務を実施



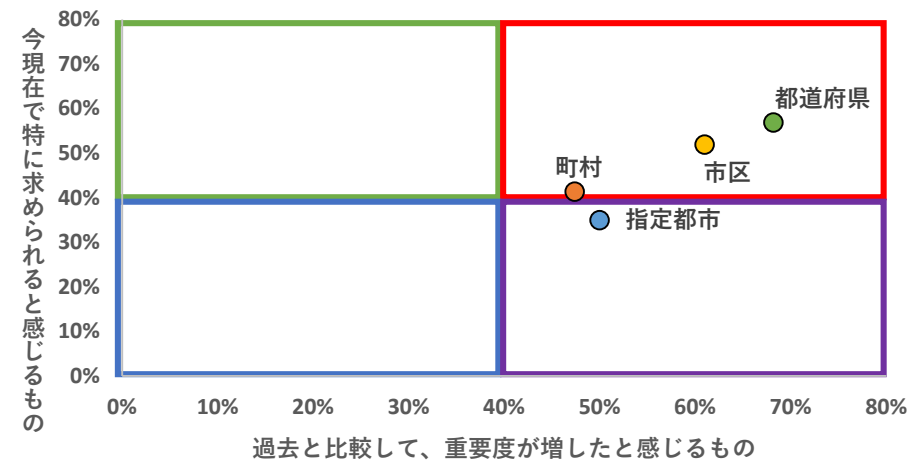
② 新しいことにチャレンジする



④ 主体的に課題を整理し、解決策を導き出す

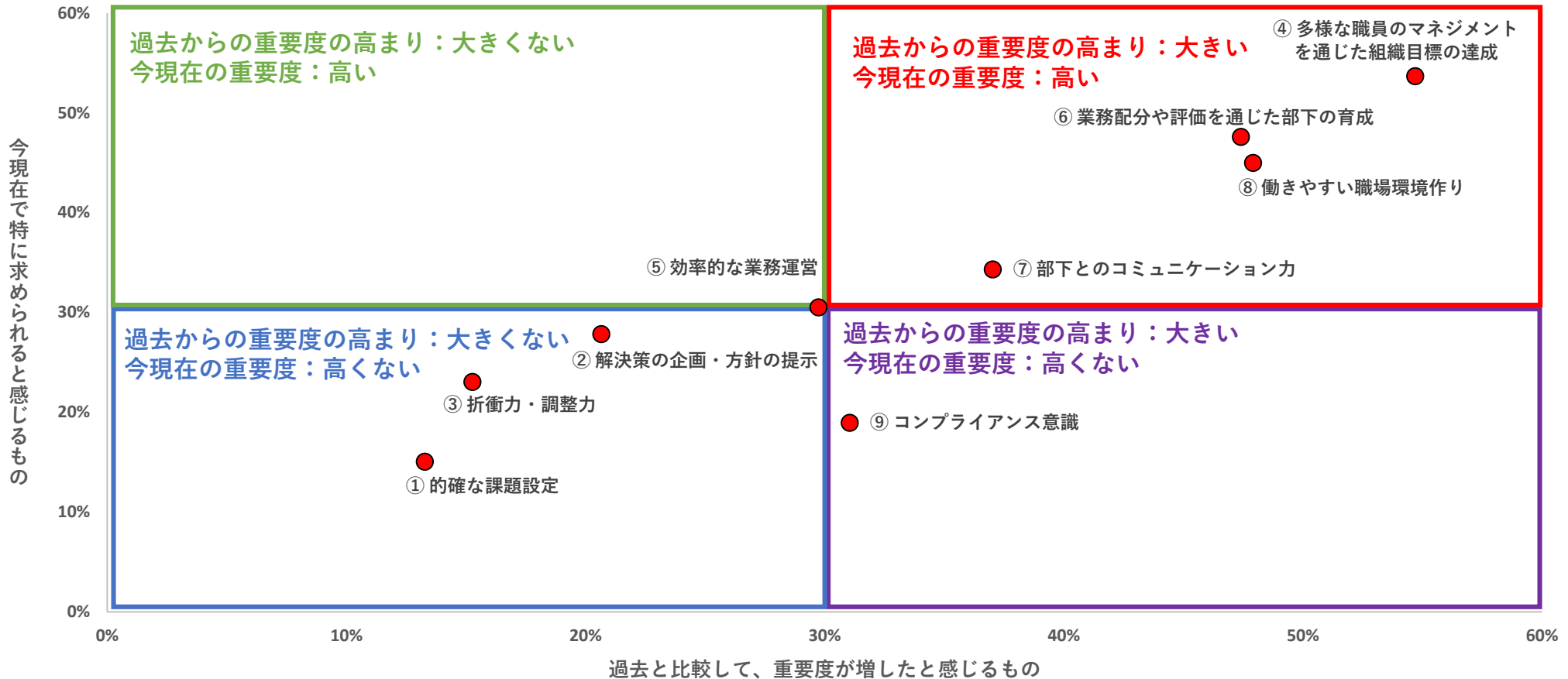


⑧ 時間効率を意識して働く



地方公務員に求められる能力（管理職）

- 特に求められる地方公務員の人材像について、管理職に求められる能力として、「過去と比較して、重要度が増したと感じるもの」及び「今現在で特に求められると感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答。
- 自ら手を動かして作業をする能力は左下に、マネジメントに関する能力は右上に集中。



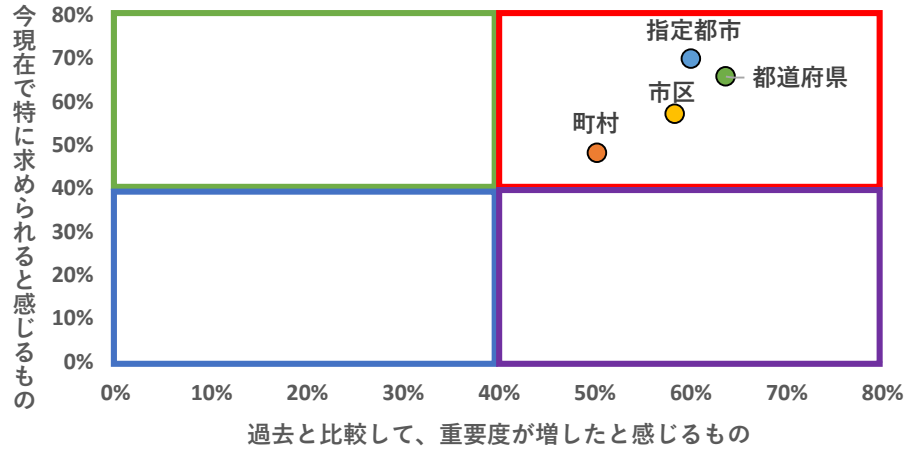
その他、管理職に求められる能力(自由記述の回答のうち主なもの)

- ・ 判断力、決断力
- ・ 危機管理能力
- ・ 限られた人員で組織運営をしているため、担当同様に、管理職にも実務処理能力が求められる。
- ・ ハラスメントに対する意識。職員の異変等に気づき把握する能力

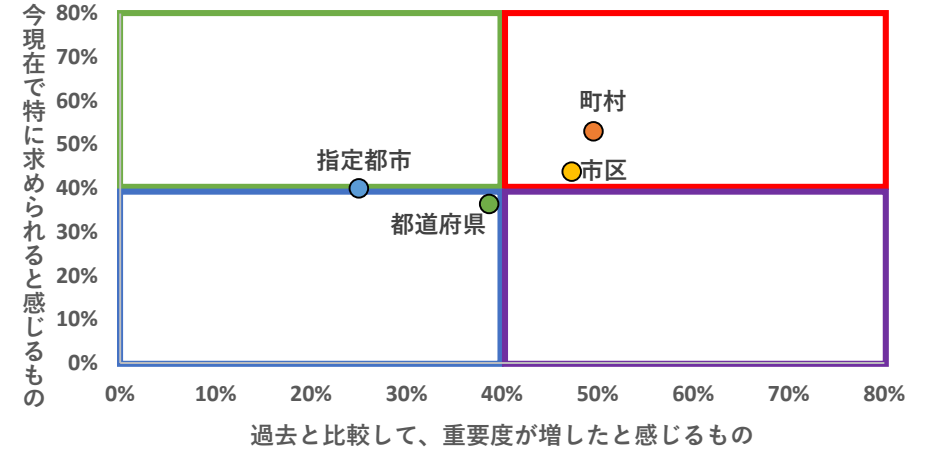
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

○ 前ページの内容について、団体区分ごとの違いが大きいものを項目ごとに抜粋。

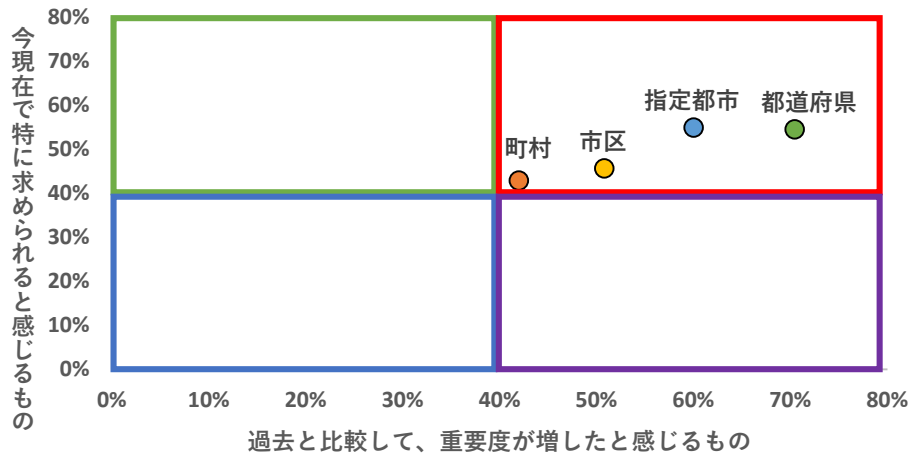
④ 多様な職員のマネジメントを通じた組織目標の達成



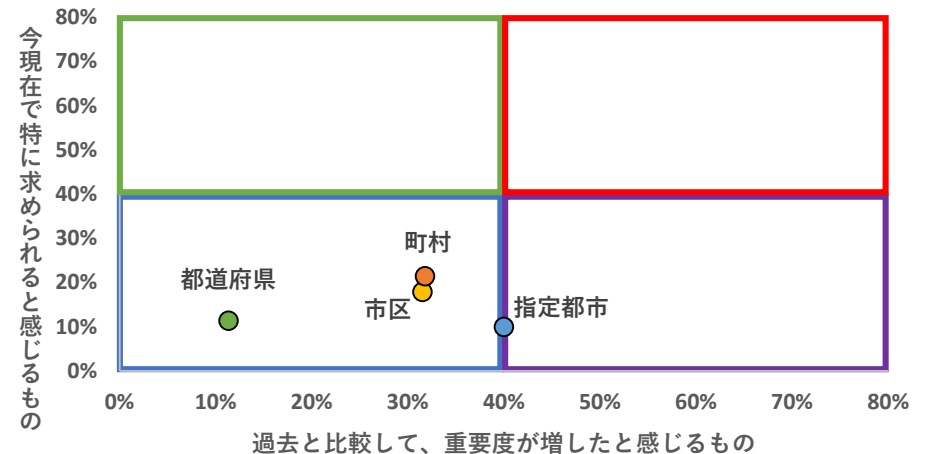
⑥ 業務配分や評価を通じた部下の育成



⑧ 働きやすい職場環境作り

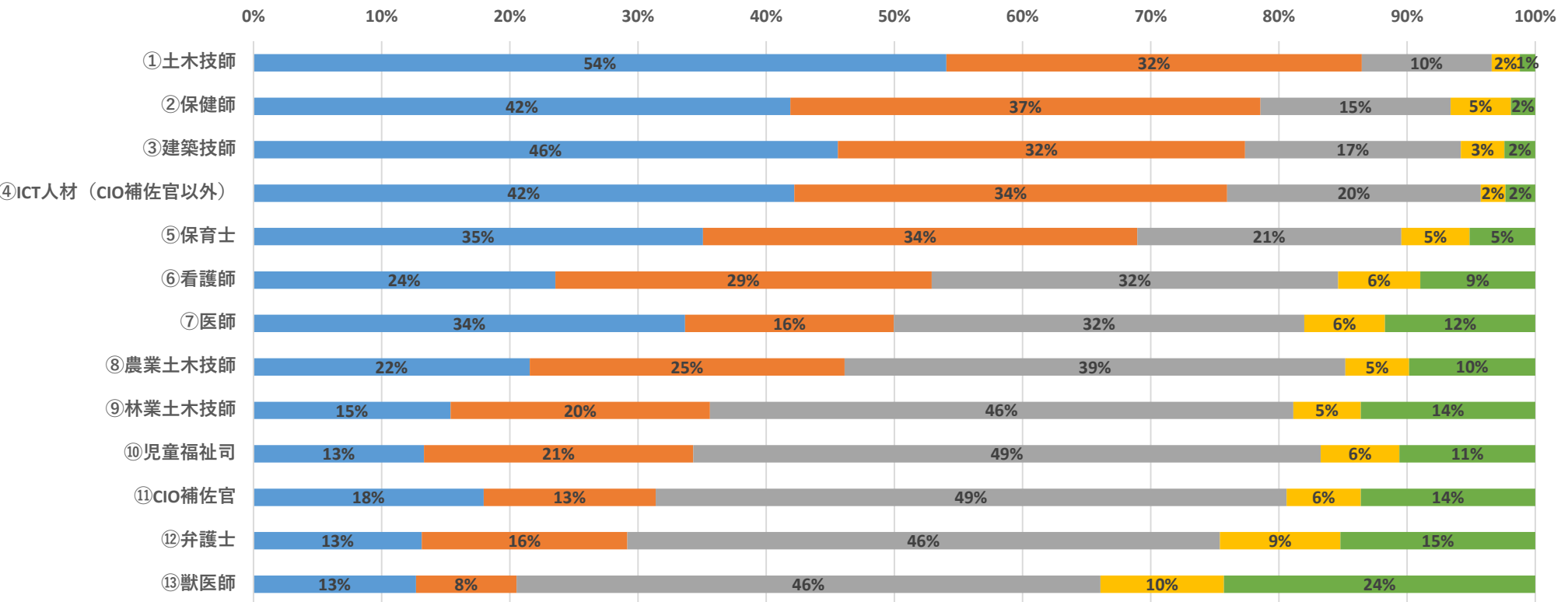


⑨ コンプライアンス意識



人材確保に関する課題認識

- 以下の専門職、技術職について、それぞれ人材・体制確保に関して大きな課題があるか調査。
- 半数以上が「そう思う」または「少しそう思う」と回答したのは、①土木技師、②保健師、③建築技師、④ICT人材(CIO補佐官以外)、⑤保育士、⑥看護師。
- ICT人材に対する課題認識は、⑪CIO補佐官より、④それ以外のICT人材で大きく感じている団体が多い。
- 「そう思わない」または「あまりそう思わない」の回答が多いのは、⑨林業土木技師、⑪CIO補佐官、⑫弁護士、⑬獣医師。

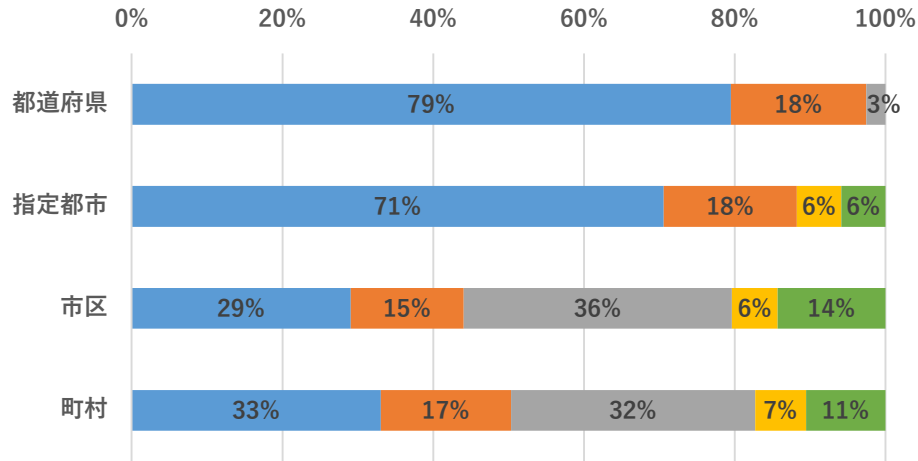


■ そう思う ■ 少しそう思う ■ どちらともいえない ■ あまりそう思わない ■ そう思わない

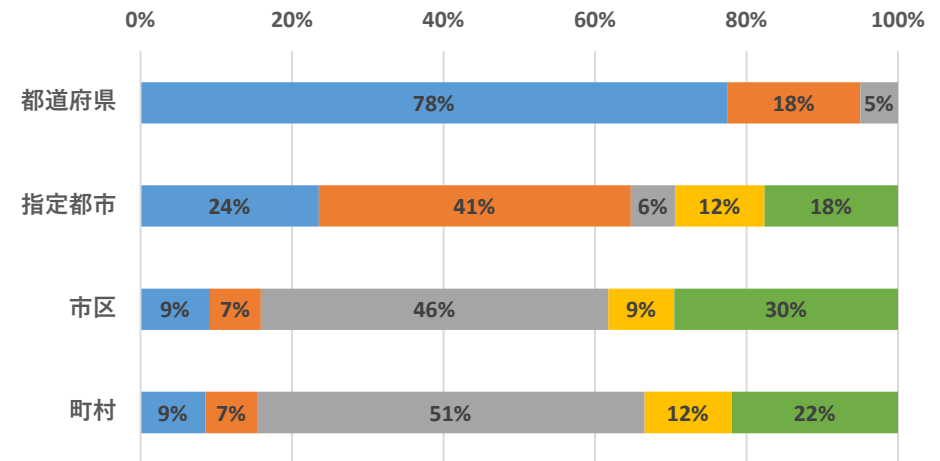
人材確保に関する課題認識（団体区分ごとの差）

○ 人材・体制確保に関する課題認識について、団体区分ごとの差が大きい職種を抜粋。

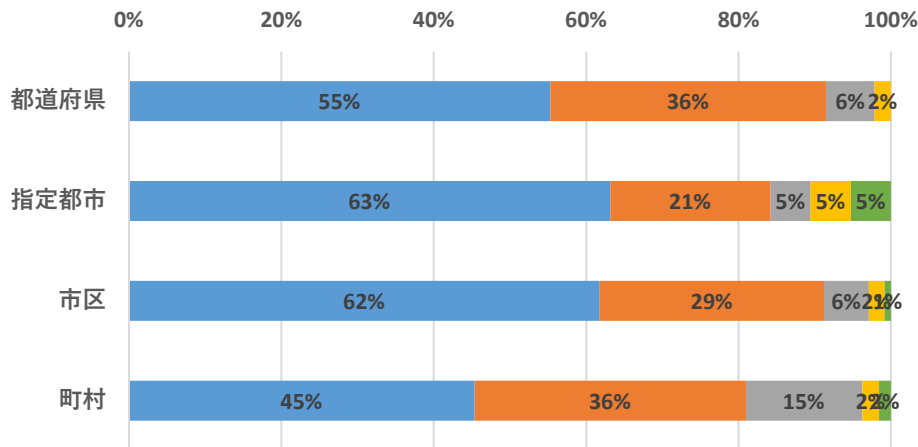
医師



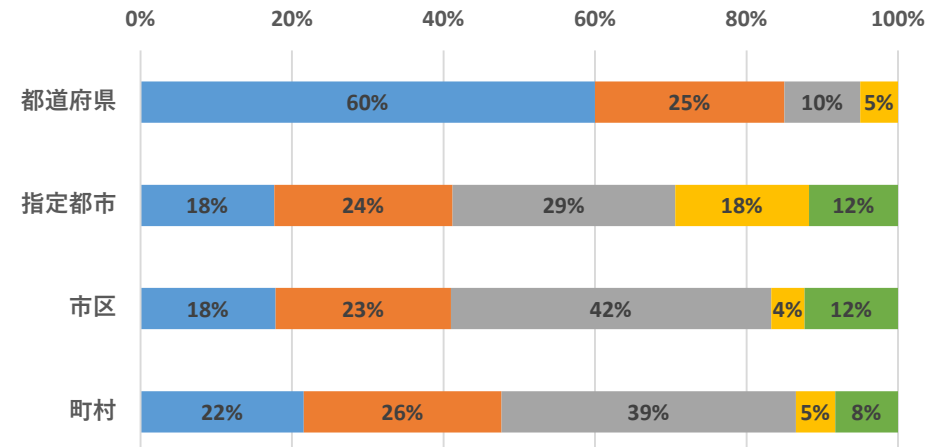
獣医師



土木技師



農業土木技師



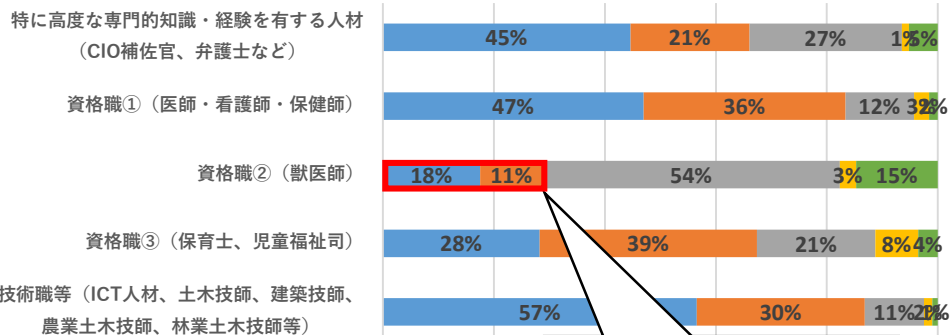
■ そう思う ■ 少しそう思う ■ どちらともいえない ■ あまりそう思わない ■ そう思わない

人材確保に関する課題認識（資格職等①・職群別）

- 人材・体制確保に関する具体的な課題について、職群ごとに調査。
- 「適当な人材を見つけることが困難」という回答の多かった職群は、技術職等 及び 資格職①（医師・看護師・保健師）。
- 「適正な処遇の提示」、「採用後の活躍の場の提示」については、ともにCIO補佐官、弁護士など特に高度な専門性を有する人材で困難という回答が多かった。
- 「採用後の活躍が、期待水準に達していない」という回答は、いずれの職群においても少ない。

適当な人材を見つけることが困難

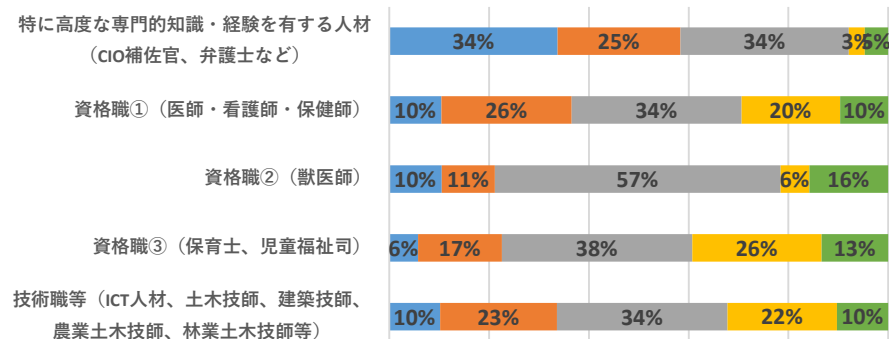
0% 20% 40% 60% 80% 100%



都道府県：93%、指定都市：58%、市区：24%、町：26%

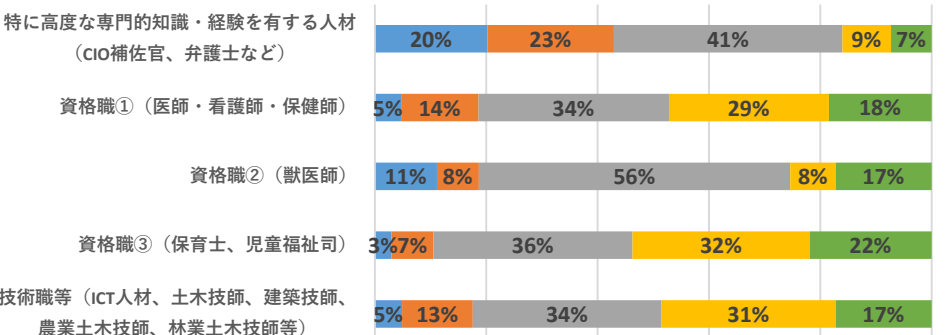
適正な処遇を提示することが困難

0% 20% 40% 60% 80% 100%



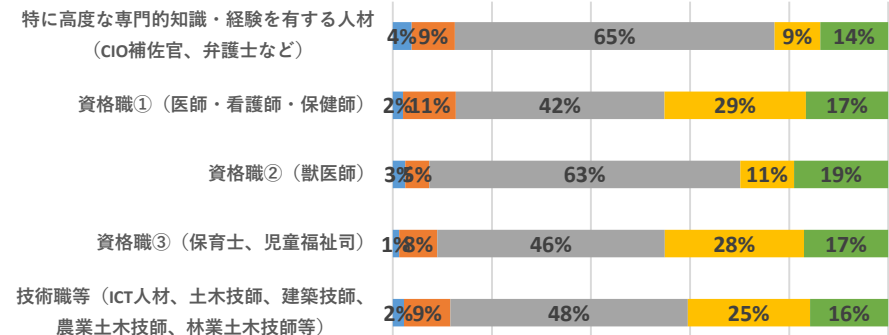
採用後の活躍の場（機会）の提示が困難

0% 20% 40% 60% 80% 100%



採用後の活躍が、期待水準に達していない

0% 20% 40% 60% 80% 100%

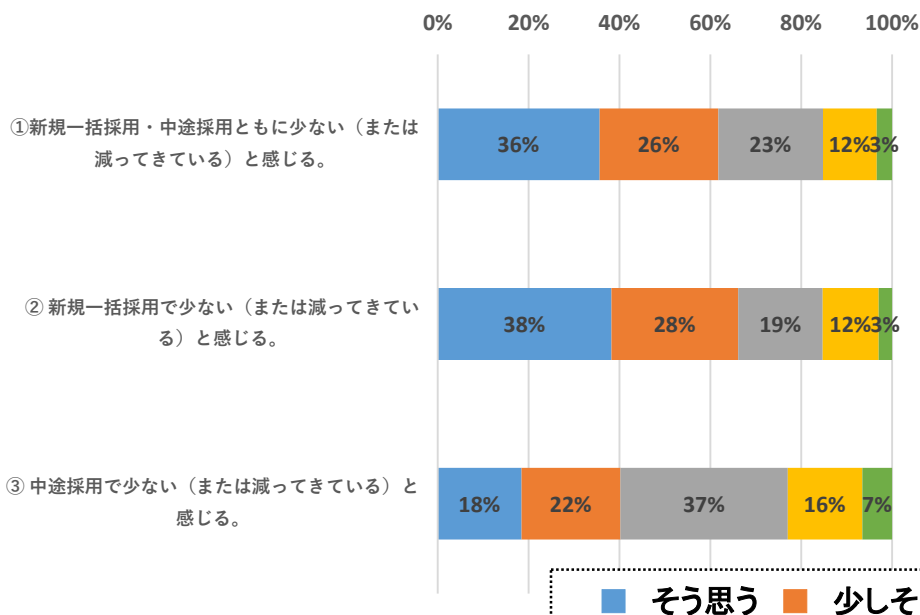


■ そう思う ■ 少しそう思う ■ どちらともいえない ■ あまりそう思わない ■ そう思わない

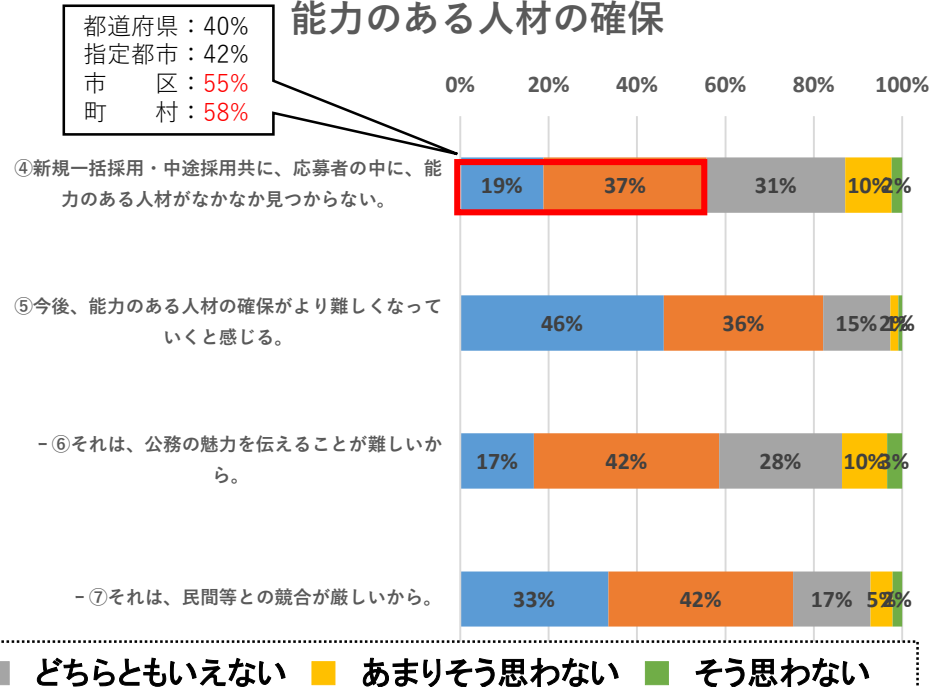
人材確保に関する課題認識（一般行政）①

- P9以外の行政全般を担う一般の職員の確保に関する具体的な課題(応募状況、能力のある人材の確保)を調査。
- 応募状況については、①「新規一括採用・中途採用ともに少ない」、または②「新規一括採用で少ない」と感じている回答が約6割。
- 総務省調査(※)では、中途採用の実施団体、受験者数、採用者数は増加傾向にあるが、③「中途採用で少ない」と感じる団体は4割。
- 能力のある人材の確保について苦慮しているが(④及び⑤)、その原因として、⑦「民間等との競争」を挙げる回答が約7割。

応募状況



能力のある人材の確保



都道府県：40%
指定都市：42%
市区町村：55%
市区町村：58%

(※) 地方公共団体の勤務条件等に関する調査

◆ 中途採用の実施団体数

<都道府県> (R元) 44 ⇒ (R2) 47
<指定都市> (R元) 20 ⇒ (R2) 20
<市区町村> (R元) 730 ⇒ (R2) 839

◆ 中途採用の受験者数

<都道府県> (R元) 11,491 ⇒ (R2) 25,073
<指定都市> (R元) 9,943 ⇒ (R2) 16,663
<市区町村> (R元) 32,591 ⇒ (R2) 56,719

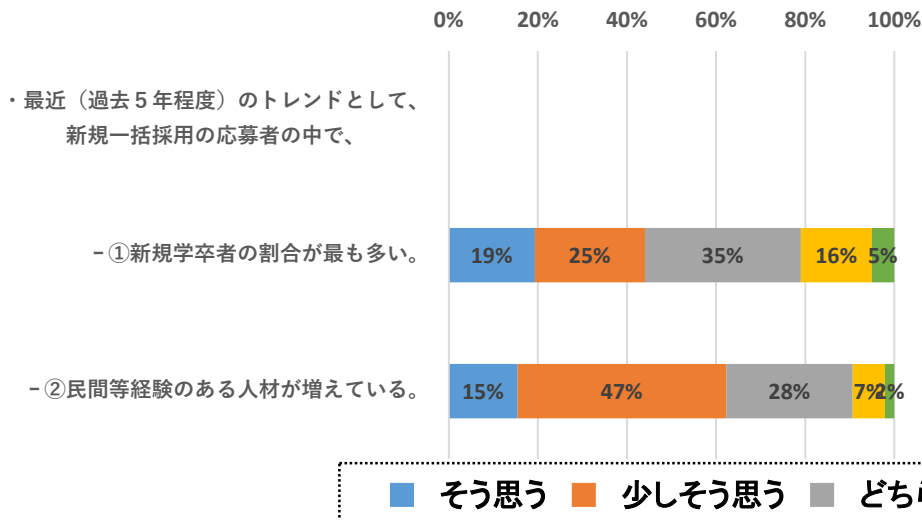
◆ 中途採用の採用者数

<都道府県> (R元) 1,209 ⇒ (R2) 1,759
<指定都市> (R元) 872 ⇒ (R2) 1,034
<市区町村> (R元) 4,259 ⇒ (R2) 5,538

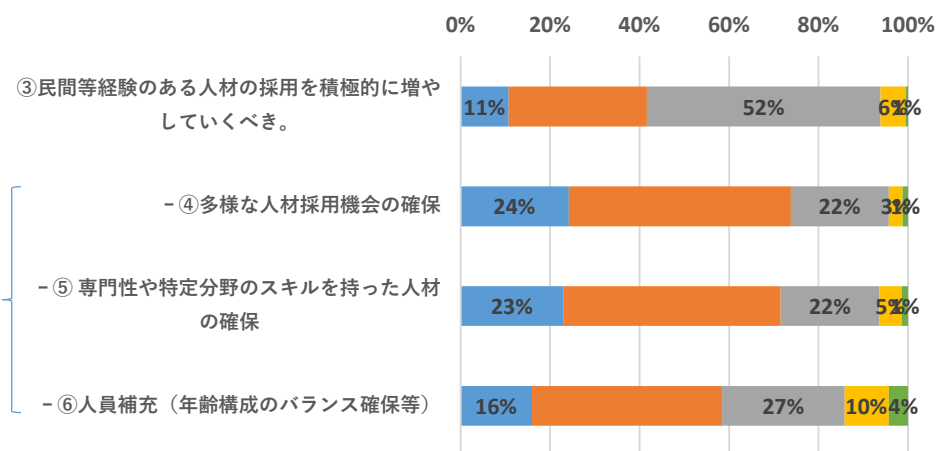
人材確保に関する課題認識（一般行政）②

- 新規一括採用のトレンドとして、②「民間等経験のある応募者」が増えているという回答が約6割。
- 一方で、③「民間等経験者の採用を増やしていくべき」ということについては、否定的な意見は少ないものの、半数以上が「どちらともいえない」としている。
- 民間等経験者を採用する目的としては、⑥「人員補充」というよりも、④「多様な人材の採用機会の確保」、⑤「専門性・スキルのある人材」が多く挙げられている。
- 市区・町村においては、新規学卒者の割合は比較的低い一方で、民間等経験者の採用を増やしていくべきという回答も多くないことから、新規学卒者の採用増を目指しつつ、それに苦慮している状況が伺える。

新規一括採用のトレンド



民間等経験のある人材の採用

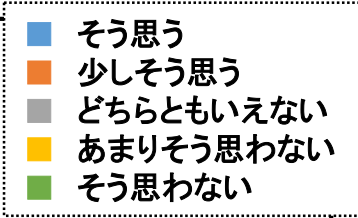


（団体区分別）

	都道府県					指定都市					市区					町村				
	そう思う	少しそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	そう思う	少しそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	そう思う	少しそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	そう思う	少しそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない
・最近（過去5年程度）のトレンドとして、新規一括採用の応募者の中で、																				
- 新規学卒者の割合が最も多い。	47%	30%	19%	4%	0%	68%	0%	26%	5%	0%	21%	28%	30%	16%	5%	13%	22%	42%	18%	6%
・民間等経験のある人材の採用を積極的に増やしていくべき。	23%	36%	38%	2%	0%	11%	21%	68%	0%	0%	9%	30%	54%	6%	1%	11%	32%	51%	5%	0%

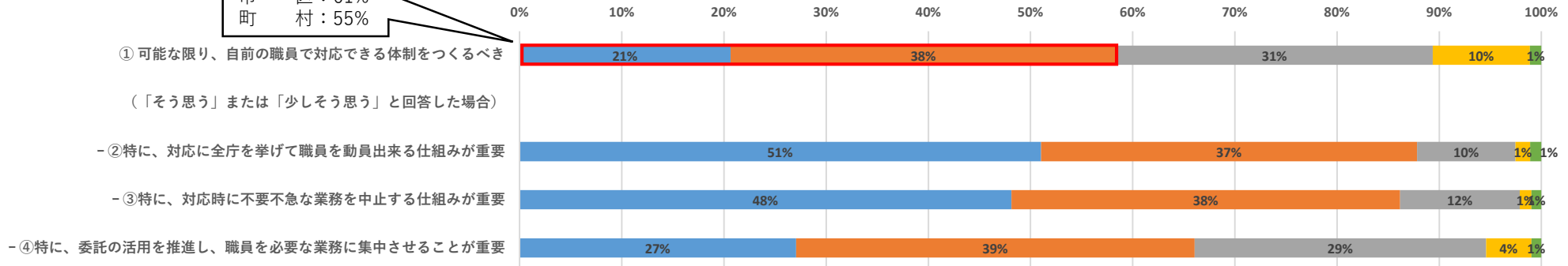
リスク対応時における体制確保（非常時）

- 大規模災害、サイバーテロなどの非常時に備えた体制の整備についての認識を調査。
- ①「自前の職員で対応できる体制をつくるべき」とする回答より、⑤「組織内外の人材をフル活用すべき」とする回答が多い。自前の体制強化に一層取り組む必要があると考えられる一方で、外部人材の活用(⑤)も積極的に検討し、リスク対応時における体制確保に取り組んでいる様子が伺える。
- 外部の人材の活用としては、⑥他の地方公共団体との連携を重視する回答が最も多かった。



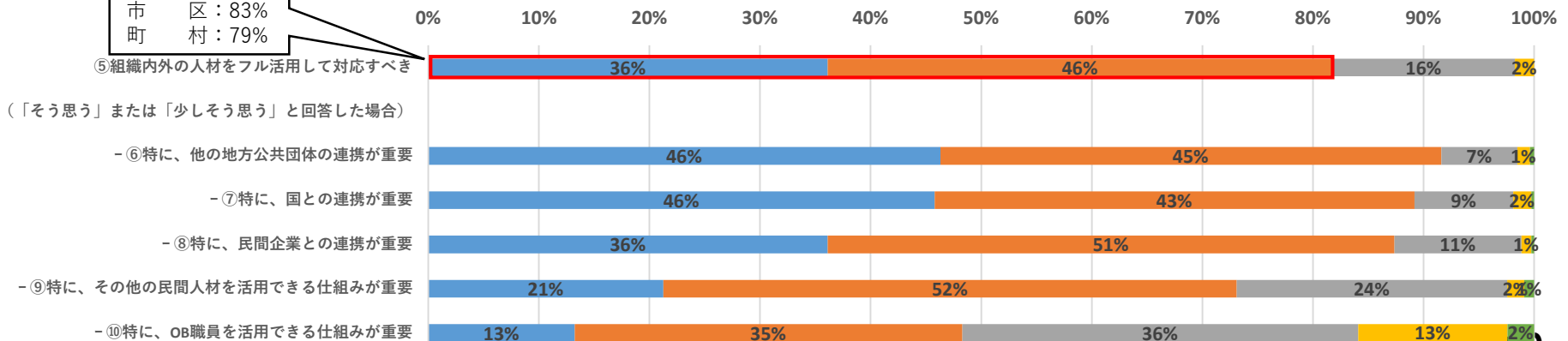
都道府県：67%
指定都市：79%
市区：61%
町村：55%

庁内における体制整備



都道府県：91%
指定都市：84%
市区：83%
町村：79%

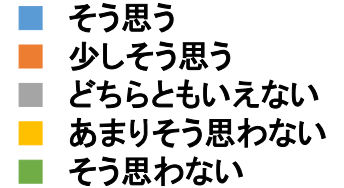
外部の人材の活用



リスク対応時における体制確保（感染症対策）

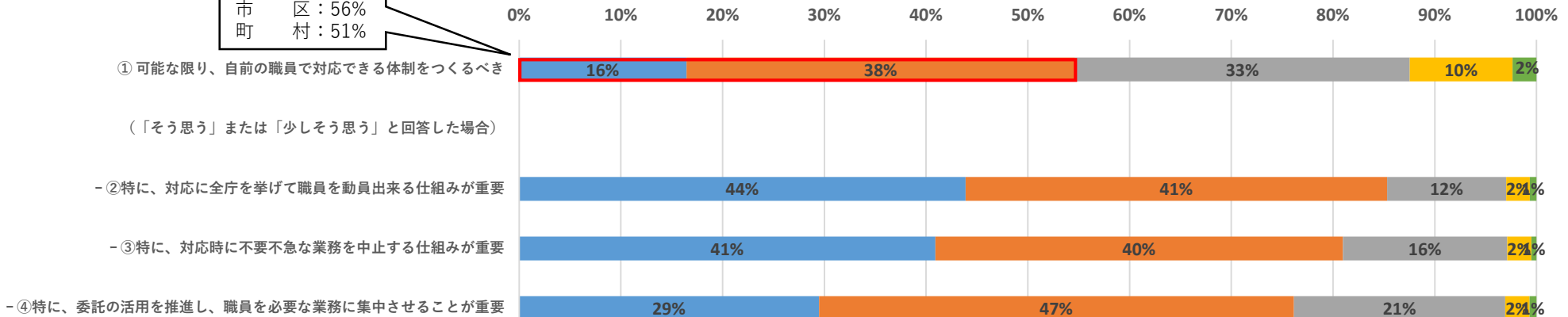
○ 感染症対策に必要な体制の整備についての認識を調査。

○ 基本的には、P12非常時の体制確保と同様の傾向がみられるが、⑥国との連携を重視する回答が最も多かった。



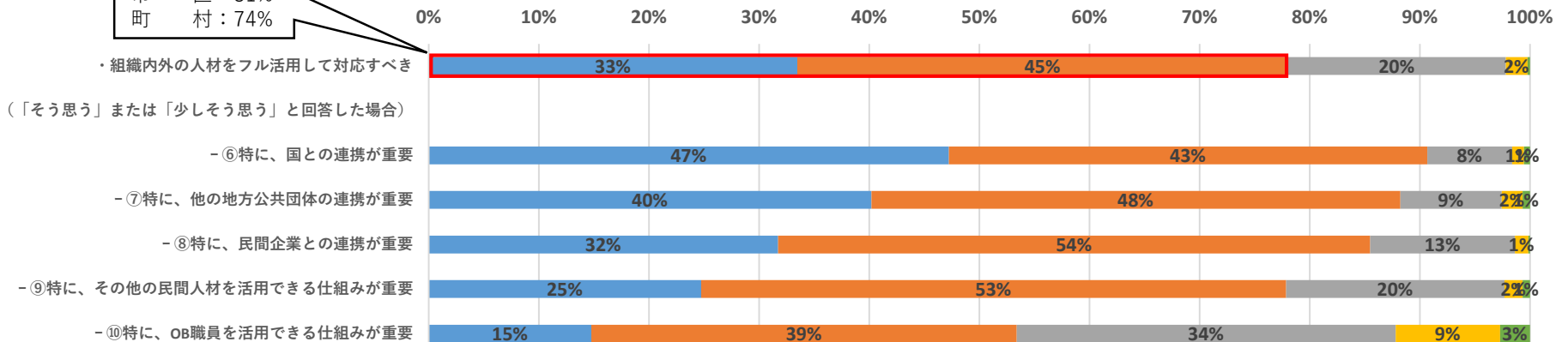
都道府県：70%
指定都市：79%
市区：56%
町村：51%

庁内における体制整備



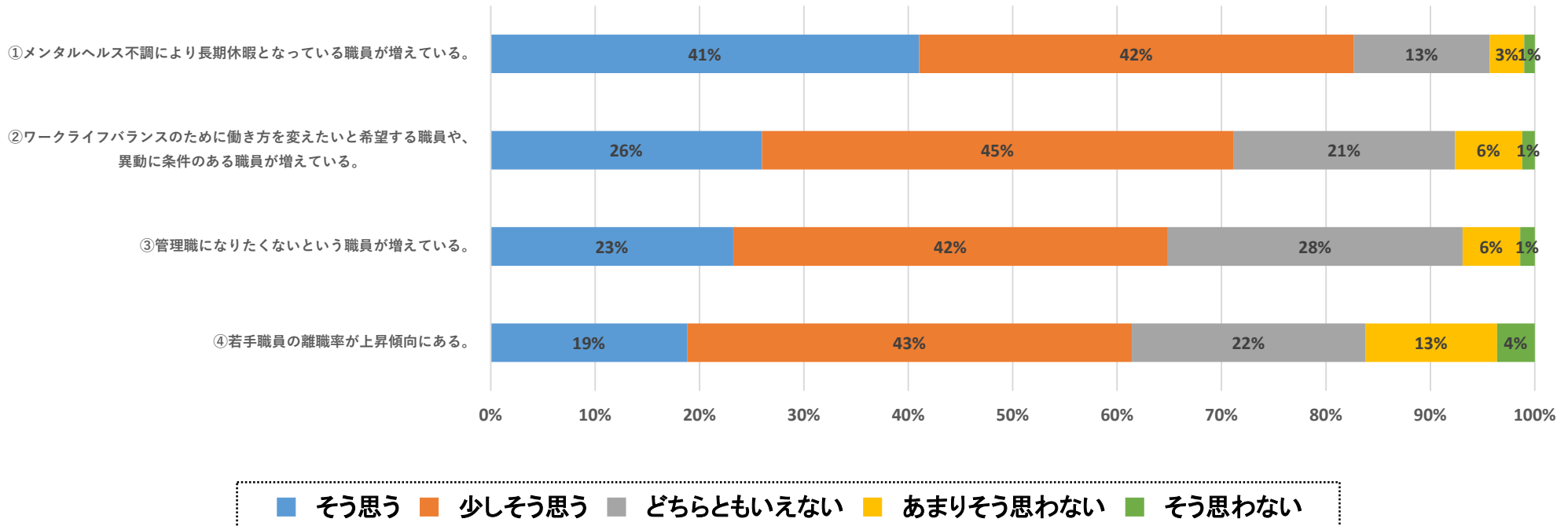
都道府県：87%
指定都市：84%
市区：81%
町村：74%

外部の人材の活用



人事管理上の課題（最近の傾向）

- 近年、特に課題と考えられている人事管理上の課題について、最近の傾向を調査。
- ①メンタルヘルス不調による長期休暇職員が増えていると感じる回答が約8割にのぼる。総務省のアンケート調査(*)における「メンタルヘルス対策についての地方公共団体の認識」とも一致しており、団体規模にかかわらず、人事管理上の大きな課題であると考えられる。



(※) 令和2年度メンタルヘルス対策に係るアンケート調査（抄）

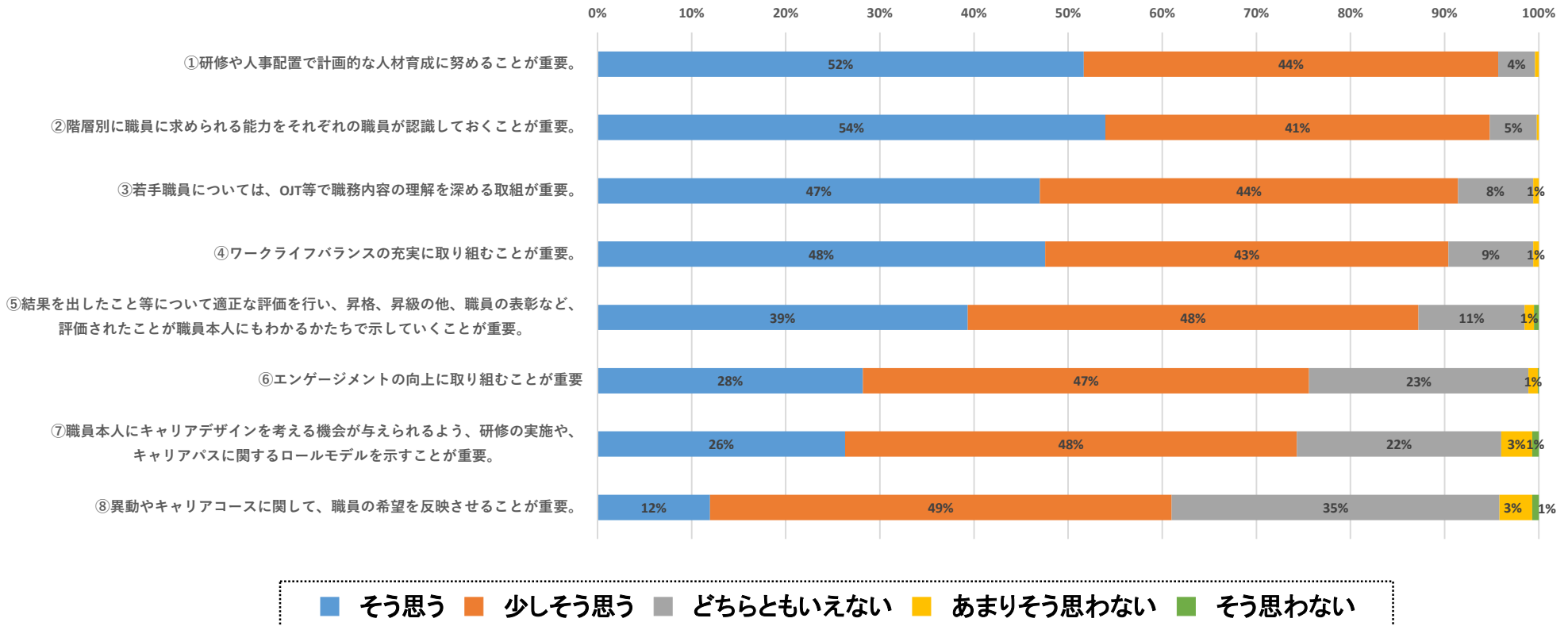
本調査結果の傾向

3 メンタルヘルス対策についての地方公共団体の認識

9割を超える団体が「重点的に対策すべきと思う職員」がある、「メンタルヘルス対策等について困っていること」があると回答し、約8割の団体が「メンタルヘルス不調による休務者の増加傾向」があると回答している。

働きがいのある職場とするための取組

- 働きがいのある職場とするための取組を調査。
- 重要という回答が9割を超えている取組は、①「計画的な人材育成」、②「階層別に職員に求められる能力の認識」、③「OJT」及び④「ワークライフバランスの充実」。

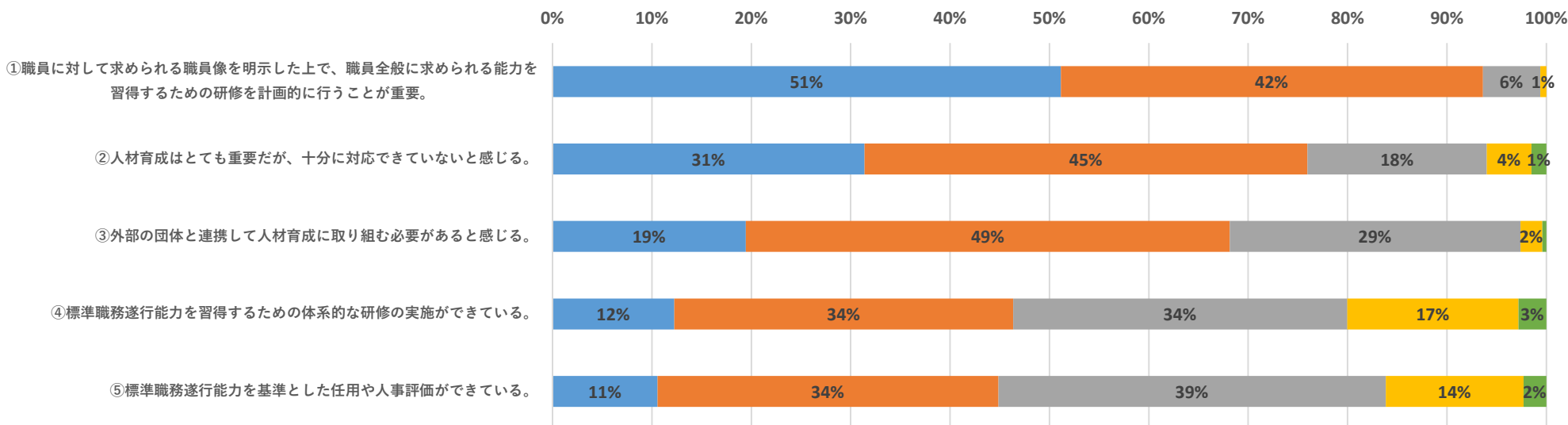


その他、離職率を低く抑えることに有効な取組(自由記述の回答のうち主なもの)

- ・ 仕事を減らすべき。1日3～5時間の時間外労働が常態化している。離職や休職の原因としては、確実にナンバー1
- ・ 風通しの良い、小さなことでも相談できる職場環境の醸成。信頼関係構築のためのコミュニケーション
- ・ 入庁前との認識のギャップを解消するための採用前の十分な情報提供
- ・ メンタルヘルス不調者の発生を防ぐためのセルフケア、ラインケア、産業医面談など

人材育成上の取組（求められる職員像に近づくための取組・職員全般）

- 職員全般が、求められる職員像に近づくための人材育成上の取組を調査。
- ①「研修の計画的な実施」について、9割以上が重要であると認識している一方で、7割以上が②「十分に人材育成を行えていない」と考えている回答。
- ③「外部の団体との連携」については、約7割が必要性感じており、否定的な回答はほぼない。
- ④「標準職務遂行能力を習得するための研修」や、⑤「標準職務遂行能力を基準とした任用・人事評価」を実施できているという回答は半数以下にとどまっている。



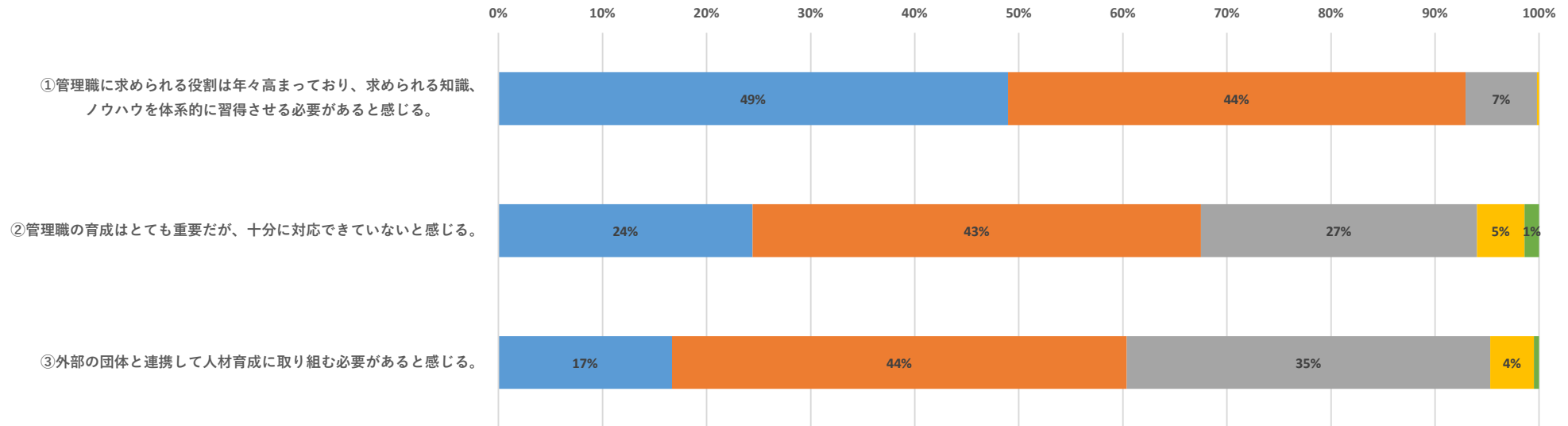
■ そう思う ■ 少しそう思う ■ どちらともいえない ■ あまりそう思わない ■ そう思わない

その他、重要と考える取組（自由記述の回答のうち主なもの）

- ・ エンゲージメント調査を実施し、組織課題を多面的に分析、必要な人事施策等を検討・実施する予定
- ・ 職員に求められるレベルの向上、ニーズの多様化により業務量が増大しており、一人で抱え込まない仕組みが必要
- ・ キャリア形成と異動、人事評価の連動を考慮した人材育成方針の設定

人材育成上の取組（求められる職員像に近づくための取組・管理職）

- 管理職が、求められる職員像に近づくための人材育成上の取組を調査。
- 管理職についても、職員全般と同様の傾向がみられる。



■ そう思う ■ 少しそう思う ■ どちらともいえない ■ あまりそう思わない ■ そう思わない

その他、重要と考える取組（自由記述の回答のうち主なもの）

- ・ 部下（他部署含む）からの評価制度
- ・ 民間企業などでの管理職経験者採用
- ・ 管理職の横の連携を強化する研修
- ・ 適正な時間外勤務の命令、休暇又は休業の取得促進等の部下のマネジメントを通じ、組織の成果につなげること

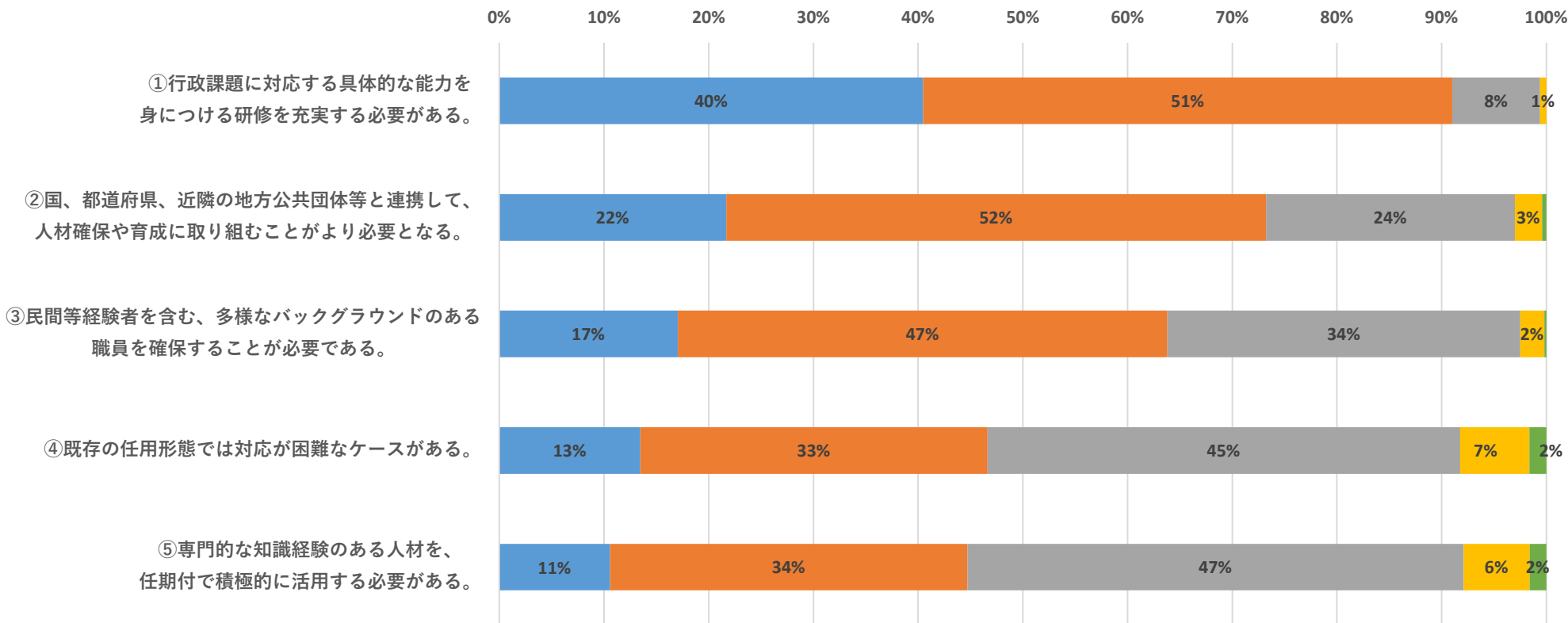
人材育成上の取組（求められる職員像に近づくための取組・団体区分別）

○ 市区・町村において、職員全般・管理職ともに、人材育成や、標準職務遂行能力を習得するための研修、標準職務遂行能力を基準とした任用・人事評価を十分に実施できておらず、外部の団体との連携の需要が大きい傾向。

	都道府県					指定都市					市区					町村				
	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない
●職員全般について																				
・職員に対して求められる職員像を明示した上で、職員全般に求められる能力を習得するための研修を計画的に行うことが重要。	81%	17%	2%	0%	0%	84%	16%	0%	0%	0%	62%	34%	3%	0%	0%	35%	55%	9%	1%	0%
・人材育成はとても重要だが、十分に対応できていないと感じる。	6%	30%	38%	17%	9%	5%	11%	42%	37%	5%	29%	44%	21%	4%	2%	37%	48%	12%	2%	0%
・外部の団体と連携して人材育成に取り組む必要があると感じる。	28%	34%	32%	6%	0%	53%	0%	47%	0%	0%	18%	50%	28%	2%	1%	19%	51%	29%	2%	0%
・標準職務遂行能力を習得するための体系的な研修の実施ができていない。	53%	30%	15%	2%	0%	53%	47%	0%	0%	0%	14%	40%	30%	15%	1%	4%	28%	41%	22%	5%
・標準職務遂行能力を基準とした任用や人事評価ができていない。	57%	36%	6%	0%	0%	37%	53%	5%	5%	0%	12%	42%	35%	10%	1%	3%	26%	48%	19%	4%
●管理職について																				
・管理職に求められる役割は年々高まっており、求められる知識、ノウハウを体系的に習得させる必要があると感じる。	64%	30%	6%	0%	0%	53%	47%	0%	0%	0%	56%	41%	4%	0%	0%	40%	49%	11%	0%	0%
・管理職の育成はとても重要だが、十分に対応できていないと感じる。	2%	28%	45%	17%	9%	11%	26%	32%	26%	5%	24%	46%	25%	3%	1%	27%	42%	26%	4%	1%
・外部の団体と連携して人材育成に取り組む必要があると感じる。	26%	23%	45%	4%	2%	32%	5%	58%	5%	0%	16%	45%	34%	5%	1%	16%	46%	34%	4%	0%

複雑高度化する行政課題への対応

- 複雑高度化する行政課題に対応するための人事上の取組を調査。
- 重要と考える取組として回答が多かったのは、①「研修の充実」、②「他団体等との連携した人材確保・育成」及び③「多様なバックグラウンドのある職員の確保」となった。
- ④「任期付採用の積極的な活用が必要」、⑤「既存の任用形態では対応が困難」という回答は約半数程度。



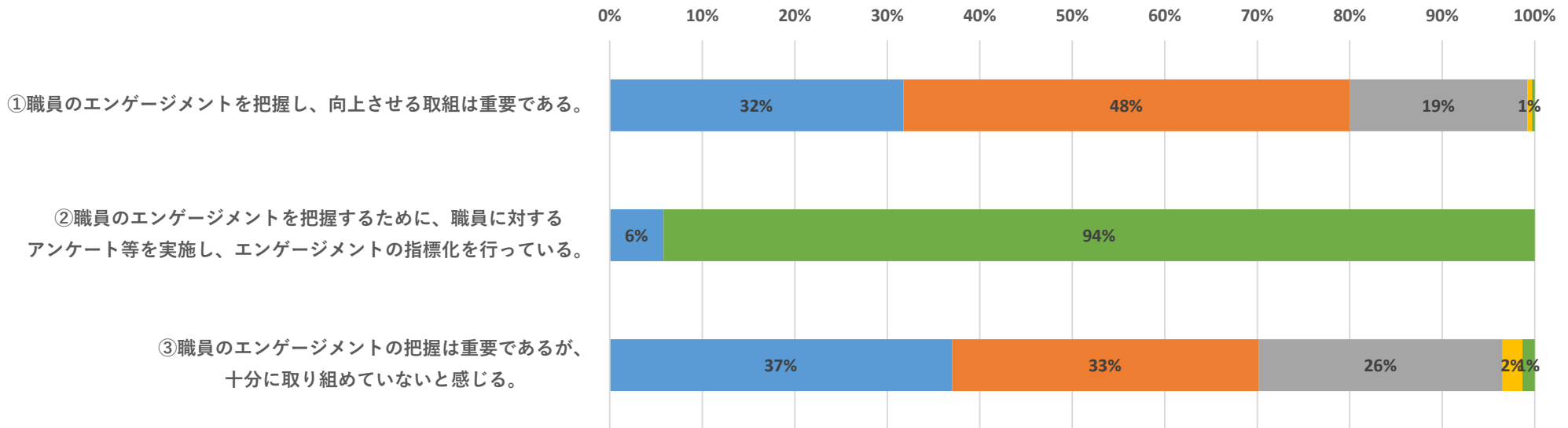
■ そう思う ■ 少しそう思う ■ どちらともいえない ■ あまりそう思わない ■ そう思わない

エンゲージメントの向上に向けた取組①

○ エンゲージメントの向上に向けた取組を調査。

○ ①「エンゲージメントの把握・向上は重要」とする回答が8割であるが、②「実際に把握のためにアンケート等、指標化を行っている」と回答したのは6%。

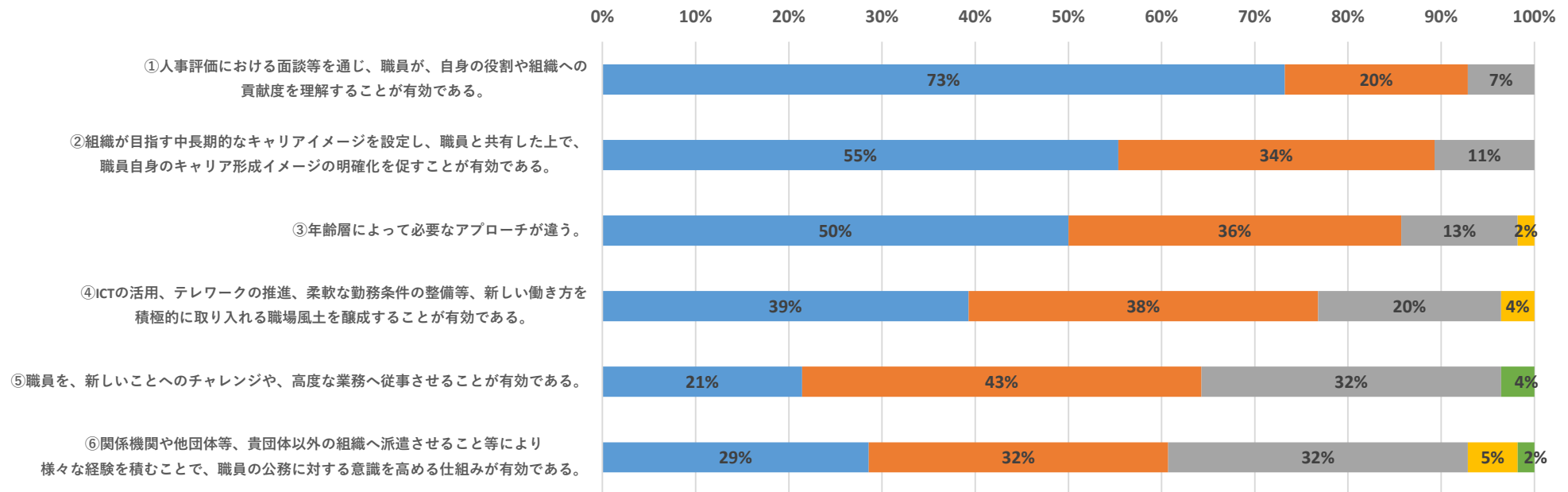
※本調査における「エンゲージメント」とは、働き手にとって、組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを
感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念。エンゲージメントを向上させる取組は、エンゲージメントを指標化した
上で、その数値を向上させる取組をいうこととし、単に、職員が将来希望する職務等を把握することを目的とした意向調査等は含まない。



■ そう思う(はい) ■ 少しそう思う ■ どちらともいえない ■ あまりそう思わない ■ そう思わない(いいえ)

エンゲージメントの向上に向けた取組②

- P20の問において、「職員のエンゲージメントを把握するために、職員に対するアンケート等を実施し、エンゲージメントの指標化を行っている」と回答した団体(57団体)に対して、職員のエンゲージメントを向上させるために有効な取組を調査。
- 有効という回答の割合が9割以上となったのは④「人事評価における面談等」、⑤「職員自身のキャリア形成イメージの明確化」、約8割となったのは③「新しい働き方の取り入れる風土の醸成」。
- ⑥「年齢層によって必要なアプローチが違う」という回答も約9割にのぼった。



■ そう思う ■ 少しそう思う ■ どちらともいえない ■ あまりそう思わない ■ そう思わない

その他、有効と考える取組(自由記述の回答のうち主なもの)

- ・ エンゲージメントを把握した結果を公表し、課題について職員全員が共通認識を持てるようにすることが有効。
- ・ エンゲージメント向上の優良事例のヨコ展開を図ることが必要。

(参考資料) 回答集計データ①

1. 以下に掲げる社会情勢について、地方公務員の人材確保や働き方などに対する影響が大きいと考えるか、お答えください。

	都道府県					指定都市					市区					町村				
	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない
・人口減少（低密度化）	70%	19%	11%	0%	0%	74%	11%	16%	0%	0%	63%	28%	7%	1%	0%	63%	27%	8%	2%	0%
・生産年齢人口の減少	77%	19%	4%	0%	0%	68%	21%	11%	0%	0%	68%	26%	5%	0%	0%	61%	30%	7%	2%	0%
・少子高齢化	81%	15%	4%	0%	0%	68%	26%	5%	0%	0%	67%	26%	6%	0%	0%	67%	25%	7%	1%	0%
・大規模災害の頻発・甚大化	68%	26%	6%	0%	0%	42%	53%	5%	0%	0%	48%	31%	15%	4%	1%	48%	25%	19%	5%	2%
・新型コロナウイルス感染症など感染症リスク	70%	23%	6%	0%	0%	58%	42%	0%	0%	0%	53%	30%	10%	5%	1%	42%	31%	19%	5%	3%
・デジタル化（サイバーテロのリスク等を含む）	64%	30%	4%	2%	0%	63%	37%	0%	0%	0%	47%	36%	12%	4%	1%	40%	32%	19%	7%	2%
・働き方に対する意識の変化	57%	36%	4%	2%	0%	53%	42%	5%	0%	0%	50%	41%	7%	1%	0%	41%	41%	15%	2%	1%

2. 貴団体において特に求められる地方公務員の人材像として、全般的に職員に求められる能力と、管理職に求められる能力それぞれについて、「過去と比較して、重要度が増したと感じるもの」、「今現在で特に求められると感じるもの」をお答えください。また、回答にあたりましては、職員に求められる能力、管理職に求められる能力ともに、以下にお示ししている項目の中から3つを選んで回答してください。

※団体区分ごとの回答団体に占める割合

(1) 職員全般に求められる能力

※以下の項目から3つを選んで回答してください。

	都道府県		指定都市		市区		町村	
	過去と比較して、重要度が増したと感じるもの	今現在で特に求められると感じるもの	過去と比較して、重要度が増したと感じるもの	今現在で特に求められると感じるもの	過去と比較して、重要度が増したと感じるもの	今現在で特に求められると感じるもの	過去と比較して、重要度が増したと感じるもの	今現在で特に求められると感じるもの
① 法令を理解し、正確に業務を実施	6%	21%	5%	20%	20%	35%	40%	45%
② 新しいことにチャレンジする	57%	53%	40%	60%	45%	40%	35%	36%
③ 住民や民間など様々な主体とネットワークを構築する	36%	30%	60%	30%	42%	35%	37%	35%
④ 主体的に課題を整理し、解決策を導き出す	40%	57%	75%	75%	44%	55%	44%	49%
⑤ 客観的なデータに基づき、分析する	28%	23%	15%	5%	22%	16%	19%	15%
⑥ 対外的に粘り強く交渉する	0%	2%	0%	10%	4%	4%	2%	4%
⑦ 施策をわかりやすく説明する	13%	6%	5%	5%	15%	17%	17%	21%
⑧ 時間効率を意識して働く	68%	55%	50%	35%	61%	52%	47%	41%
⑨ 特定分野の専門知識や経験に基づき業務を実施する	17%	9%	5%	5%	13%	9%	22%	16%
⑩ 仕事の質を上げるよう工夫をする	23%	36%	30%	40%	32%	34%	35%	34%

※団体区分ごとの回答団体に占める割合

(2) 管理職に求められる能力

※以下の項目から3つを選んで回答してください。

	都道府県		指定都市		市区		町村	
	過去と比較して、重要度が増したと感じるもの	今現在で特に求められると感じるもの	過去と比較して、重要度が増したと感じるもの	今現在で特に求められると感じるもの	過去と比較して、重要度が増したと感じるもの	今現在で特に求められると感じるもの	過去と比較して、重要度が増したと感じるもの	今現在で特に求められると感じるもの
① 的確な課題の設定	15%	17%	5%	15%	11%	13%	16%	17%
② 解決策の企画・方針の提示	21%	30%	15%	25%	16%	25%	26%	31%
③ 折衝力及び調整力	11%	13%	15%	10%	12%	23%	19%	25%
④ 多様な職員のマネジメントを通じた組織目標の達成	62%	68%	60%	70%	58%	57%	50%	48%
⑤ 効率的な業務運営	36%	38%	35%	25%	30%	32%	28%	28%
⑥ 業務配分や評価を通じた部下の育成	38%	38%	25%	40%	47%	44%	50%	53%
⑦ 部下とのコミュニケーション力	19%	21%	30%	35%	41%	37%	34%	33%
⑧ 働きやすい職場環境作り	70%	57%	60%	55%	51%	46%	42%	43%
⑨ コンプライアンス意識	13%	11%	40%	10%	32%	18%	32%	21%

(参考資料) 回答集計データ②

3. 人事行政上の課題意識

(1) 人材確保及び体制確保に関し、以下に掲げる項目についてお答えください。項目は「平時における人材確保」と「リスク対応時の体制確保」に分かれております。なお、回答にあたりましては、特定の分野や個別の職員についてではなく、全般的な現状についてお答えください。

<平時における人材確保>

	都道府県					指定都市					市区					町村					
	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	
①以下の表に掲げる職種について、人材確保に関し、大きな課題があると考えている。																					
・CIO補佐官	20%	11%	48%	7%	14%	0%	11%	50%	11%	28%	16%	12%	51%	6%	15%	21%	15%	47%	6%	12%	
・弁護士	4%	11%	49%	9%	27%	11%	16%	26%	21%	26%	13%	16%	47%	8%	16%	14%	17%	46%	10%	12%	
・医師	74%	17%	7%	2%	0%	63%	21%	0%	11%	5%	29%	15%	36%	6%	14%	33%	17%	32%	7%	11%	
・獣医師	79%	15%	6%	0%	0%	26%	42%	5%	11%	16%	9%	7%	46%	9%	30%	9%	7%	51%	12%	22%	
・看護師	21%	38%	30%	2%	9%	22%	39%	6%	11%	22%	23%	26%	34%	6%	10%	24%	32%	30%	7%	7%	
・保健師	34%	51%	13%	2%	0%	21%	32%	11%	21%	16%	40%	36%	15%	6%	3%	45%	36%	15%	3%	1%	
・保育士	9%	23%	40%	6%	21%	37%	16%	5%	26%	16%	36%	35%	19%	6%	4%	37%	35%	21%	3%	4%	
・児童福祉司	36%	51%	11%	0%	2%	42%	32%	5%	11%	11%	10%	18%	52%	5%	15%	13%	20%	52%	8%	7%	
・ICT人材（CIO補佐官以外の情報通信技術に関する専門知識等を持つ人材）	43%	34%	19%	4%	0%	26%	37%	16%	5%	16%	39%	37%	20%	1%	3%	46%	31%	20%	2%	1%	
・土木技師	55%	36%	6%	2%	0%	63%	21%	5%	5%	5%	62%	29%	6%	2%	1%	45%	36%	15%	2%	2%	
・建築技師	30%	45%	21%	2%	2%	47%	26%	5%	16%	5%	53%	32%	11%	2%	2%	40%	31%	23%	4%	3%	
・農業土木技師	60%	26%	11%	4%	0%	16%	21%	37%	16%	11%	18%	23%	42%	4%	12%	22%	26%	39%	5%	8%	
・林業土木技師	32%	43%	23%	2%	0%	16%	5%	47%	16%	16%	13%	17%	48%	4%	17%	16%	21%	45%	6%	11%	
②特に高度な専門的知識・経験を有する人材（CIO補佐官、弁護士など）の確保に関し、以下に挙げる課題があるかどうかについてお答えください。																					
・適当な人材を見つけることが困難。	39%	28%	30%	0%	2%	21%	21%	42%	0%	16%	44%	22%	27%	2%	5%	47%	20%	27%	1%	5%	
・採用に当たり、またその後のスキルアップや役割の変化に応じ、適正な処遇	24%	22%	43%	7%	4%	26%	16%	21%	16%	21%	30%	25%	35%	4%	5%	39%	25%	32%	2%	3%	
・当該専門人材の採用後の活躍の場（機会）を提示することが困難。	7%	15%	52%	15%	11%	5%	21%	32%	16%	26%	15%	21%	43%	12%	9%	27%	25%	39%	4%	4%	
・採用後の活躍が、期待した水準に達したとは言えない。 （高度な専門人材を既に採用している場合だけ）	0%	3%	61%	19%	16%	0%	0%	39%	33%	28%	3%	5%	64%	11%	17%	6%	14%	68%	4%	9%	

(参考資料) 回答集計データ③

③ ②以外の専門職（ア・イ）の確保に関し、以下に挙げる課題があるかどうかについてお答えください。	都道府県					指定都市					市区					町村					
	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	
ア-1 資格職①（医師・看護師・保健師）																					
・適当な人材を見つけることが困難。	55%	40%	4%	0%	0%	63%	16%	5%	5%	11%	41%	40%	13%	4%	2%	52%	33%	13%	1%	1%	
・採用に当たり、またその後のスキルアップや役割の変化に応じ、適正な処遇を提示することが困難。	9%	15%	38%	21%	17%	5%	11%	32%	21%	32%	8%	22%	35%	23%	13%	14%	33%	33%	16%	4%	
・当該専門人材の採用後の活躍の場（機会）を提示することが困難。	0%	6%	30%	32%	32%	11%	0%	5%	37%	47%	2%	7%	33%	34%	23%	8%	22%	37%	22%	12%	
・採用後の活躍が、期待した水準に達したとは言えない。 （専門人材を既に採用している場合だけ）	0%	2%	29%	31%	38%	0%	16%	16%	32%	37%	1%	7%	41%	31%	19%	3%	15%	46%	25%	11%	
ア-2 資格職②（獣医師）																					
・適当な人材を見つけることが困難。	70%	24%	7%	0%	0%	5%	53%	5%	21%	16%	15%	9%	57%	2%	17%	16%	10%	57%	3%	14%	
・採用に当たり、またその後のスキルアップや役割の変化に応じ、適正な処遇を提示することが困難。	4%	26%	36%	21%	13%	5%	11%	21%	32%	32%	8%	9%	59%	5%	19%	14%	10%	59%	4%	13%	
・当該専門人材の採用後の活躍の場（機会）を提示することが困難。	0%	6%	30%	36%	28%	0%	11%	11%	32%	47%	10%	5%	59%	8%	19%	14%	10%	58%	4%	13%	
・採用後の活躍が、期待した水準に達したとは言えない。 （専門人材を既に採用している場合だけ）	0%	2%	33%	33%	33%	0%	11%	21%	37%	32%	1%	3%	62%	12%	21%	4%	6%	72%	4%	13%	
ア-3 資格職③（保育士、児童福祉司）																					
・適当な人材を見つけることが困難。	30%	40%	26%	2%	2%	21%	37%	0%	21%	21%	25%	40%	21%	10%	4%	32%	39%	22%	5%	2%	
・採用に当たり、またその後のスキルアップや役割の変化に応じ、適正な処遇を提示することが困難。	2%	13%	34%	30%	21%	0%	5%	21%	32%	42%	4%	14%	34%	31%	17%	8%	20%	44%	20%	7%	
・当該専門人材の採用後の活躍の場（機会）を提示することが困難。	0%	0%	30%	43%	28%	0%	0%	11%	37%	53%	2%	4%	30%	37%	28%	5%	12%	44%	25%	14%	
・採用後の活躍が、期待した水準に達したとは言えない。 （専門人材を既に採用している場合だけ）	0%	2%	33%	31%	33%	0%	11%	11%	37%	42%	1%	5%	42%	31%	20%	2%	11%	53%	24%	10%	
イ 技術職等（ICT人材、土木技師、建築技師、農業土木技師、林業土木技師等）																					
・適当な人材を見つけることが困難。	47%	45%	6%	2%	0%	53%	21%	5%	11%	11%	58%	33%	7%	2%	1%	56%	26%	15%	1%	1%	
・採用に当たり、またその後のスキルアップや役割の変化に応じ、適正な処遇を提示することが困難。	2%	13%	32%	34%	19%	11%	5%	26%	26%	32%	6%	22%	32%	27%	13%	15%	26%	38%	15%	6%	
・当該専門人材の採用後の活躍の場（機会）を提示することが困難。	0%	0%	28%	45%	28%	11%	0%	5%	42%	42%	3%	8%	29%	39%	21%	8%	20%	41%	21%	11%	
・採用後の活躍が、期待した水準に達したとは言えない。 （既に採用している場合だけ）	0%	0%	35%	30%	35%	5%	0%	37%	26%	32%	1%	9%	42%	30%	18%	4%	12%	58%	17%	10%	

(参考資料) 回答集計データ④

	都道府県					指定都市					市区					町村					
	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	
④②・③以外の行政全般を担う一般の職員の確保に関し、以下に挙げる課題があるかどうかについてお答えください。																					
・採用における応募状況について																					
- 新規一括採用・中途採用ともに少ない(または減ってきている)と感じる。	41%	28%	22%	7%	2%	37%	21%	32%	5%	5%	31%	25%	23%	16%	5%	39%	28%	23%	8%	2%	
- 新規一括採用で少ない(または減ってきている)と感じる。	45%	34%	15%	4%	2%	42%	37%	11%	5%	5%	35%	27%	18%	17%	4%	41%	29%	20%	9%	2%	
- 中途採用で少ない(または減ってきている)と感じる。	28%	23%	32%	6%	11%	26%	26%	26%	11%	11%	15%	22%	33%	22%	7%	20%	22%	41%	12%	5%	
・新規一括採用・中途採用共に、応募者の中に、能力のある人材がなかなか見つからない。	6%	34%	40%	13%	6%	11%	32%	47%	0%	11%	16%	40%	29%	14%	3%	23%	35%	33%	8%	2%	
・今後、能力のある人材の確保がより難しくなっていくと感じる。	40%	43%	15%	2%	0%	42%	37%	21%	0%	0%	46%	36%	15%	3%	1%	47%	36%	15%	1%	1%	
(「そう思う」または「少しそう思う」と回答した場合)																					
- それは、公務の魅力が伝えることが難しいから。	18%	51%	21%	8%	3%	20%	33%	40%	7%	0%	16%	43%	24%	14%	3%	17%	43%	29%	7%	3%	
- それは、民間等との競合が厳しいから。	28%	51%	15%	5%	0%	67%	27%	7%	0%	0%	34%	45%	14%	5%	2%	33%	41%	19%	5%	2%	
・最近(過去5年程度)のトレンドとして、新規一括採用の応募者の中で、																					
- 新規学卒者の割合が最も多い。	47%	30%	19%	4%	0%	68%	0%	26%	5%	0%	21%	28%	30%	16%	5%	13%	22%	42%	18%	6%	
- 民間等経験のある人材が増えている。	6%	36%	43%	9%	6%	26%	26%	37%	5%	5%	18%	52%	23%	6%	1%	13%	43%	32%	9%	2%	
・民間等経験のある人材の採用を積極的に増やしていくべき。	23%	36%	38%	2%	0%	11%	21%	68%	0%	0%	9%	30%	54%	6%	1%	11%	32%	51%	5%	0%	
・民間等経験のある人材の採用について、その目的は、																					
- 人員補充(年齢構成のバランス確保等)である。	28%	41%	13%	13%	4%	11%	32%	47%	5%	5%	16%	45%	23%	11%	5%	15%	40%	32%	8%	4%	
- 専門性や特定分野のスキルを持った人材の確保である。	47%	36%	15%	2%	0%	37%	42%	16%	0%	5%	23%	52%	19%	5%	2%	21%	47%	27%	5%	1%	
- 多様な人材採用機会の確保である。	49%	38%	11%	2%	0%	53%	32%	11%	0%	5%	27%	53%	15%	4%	1%	18%	48%	30%	3%	1%	

(参考資料) 回答集計データ⑤

<リスク対応時における体制確保>

	都道府県					指定都市					市区					町村					
	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	
①大規模災害、サイバーテロなど非常時に備えた体制の整備																					
・可能な限り、自前の職員で対応できる体制をつくるべき	30%	37%	26%	7%	0%	32%	47%	21%	0%	0%	21%	40%	29%	9%	1%	19%	35%	33%	10%	2%	
(「そう思う」または「少しそう思う」と回答した場合)																					
- 特に、対応に全庁を挙げて職員を動員出来る仕組みが重要	65%	26%	6%	3%	0%	53%	40%	7%	0%	0%	57%	37%	6%	1%	0%	49%	43%	5%	2%	0%	
- 特に、対応時に不要不急な業務を中止する仕組みが重要	71%	26%	3%	0%	0%	71%	29%	0%	0%	0%	52%	40%	7%	1%	0%	44%	42%	11%	2%	0%	
- 特に、委託の活用を推進し、職員を必要な業務に集中させることが重要	58%	32%	10%	0%	0%	36%	43%	21%	0%	0%	25%	42%	27%	6%	0%	27%	39%	29%	4%	1%	
・組織内外の人材をフル活用して対応すべき	47%	45%	9%	0%	0%	37%	47%	16%	0%	0%	39%	44%	15%	2%	0%	32%	47%	19%	2%	0%	
(「そう思う」または「少しそう思う」と回答した場合)																					
- 特に、他の地方公共団体の連携が重要	50%	43%	5%	2%	0%	44%	44%	13%	0%	0%	47%	44%	6%	2%	1%	45%	47%	7%	1%	0%	
- 特に、国との連携が重要	58%	37%	5%	0%	0%	44%	50%	6%	0%	0%	46%	43%	9%	2%	1%	44%	44%	10%	2%	0%	
- 特に、民間企業との連携が重要	44%	49%	7%	0%	0%	38%	31%	31%	0%	0%	39%	49%	12%	0%	0%	32%	55%	11%	2%	0%	
- 特に、OB職員を活用できる仕組みが重要	23%	47%	23%	7%	0%	13%	38%	44%	0%	6%	15%	31%	37%	15%	2%	10%	39%	35%	13%	3%	
- 特に、その他の民間人材を活用できる仕組みが重要	33%	43%	24%	0%	0%	25%	44%	31%	0%	0%	24%	47%	27%	1%	2%	17%	59%	22%	2%	0%	
②感染症対策に必要な体制の整備																					
・可能な限り、自前の職員で対応できる体制をつくるべき	30%	40%	21%	9%	0%	26%	53%	21%	0%	0%	17%	39%	29%	12%	3%	14%	37%	38%	9%	2%	
(「そう思う」または「少しそう思う」と回答した場合)																					
- 特に、対応に全庁を挙げて職員を動員出来る仕組みが重要	58%	27%	12%	3%	0%	53%	47%	0%	0%	0%	53%	42%	5%	1%	0%	42%	48%	8%	2%	0%	
- 特に、対応時に不要不急な業務を中止する仕組みが重要	61%	33%	6%	0%	0%	53%	40%	7%	0%	0%	47%	38%	12%	2%	0%	35%	46%	16%	3%	0%	
- 特に、委託の活用を推進し、職員を必要な業務に集中させることが重要	64%	30%	6%	0%	0%	47%	53%	0%	0%	0%	29%	51%	16%	3%	1%	27%	45%	24%	3%	0%	
・組織内外の人材をフル活用して対応すべき	47%	40%	13%	0%	0%	42%	42%	16%	0%	0%	35%	46%	16%	3%	0%	30%	44%	25%	2%	0%	
(「そう思う」または「少しそう思う」と回答した場合)																					
- 特に、他の地方公共団体の連携が重要	50%	36%	12%	2%	0%	44%	44%	13%	0%	0%	38%	49%	10%	3%	1%	42%	49%	8%	1%	1%	
- 特に、国との連携が重要	55%	33%	12%	0%	0%	40%	47%	13%	0%	0%	47%	43%	8%	1%	1%	47%	45%	7%	1%	0%	
- 特に、民間企業との連携が重要	40%	48%	12%	0%	0%	25%	56%	19%	0%	0%	32%	55%	12%	1%	0%	31%	53%	15%	2%	0%	
- 特に、OB職員を活用できる仕組みが重要	22%	54%	22%	2%	0%	25%	25%	44%	6%	0%	15%	34%	36%	11%	3%	13%	42%	33%	9%	3%	
- 特に、その他の民間人材を活用できる仕組みが重要	33%	57%	10%	0%	0%	25%	56%	19%	0%	0%	25%	53%	20%	1%	1%	23%	52%	21%	3%	0%	

(参考資料) 回答集計データ⑥

(2) 人事管理上の課題に関し、以下に掲げる項目についてお答えください。なお、回答にあたりましては、特定の分野や個別の職員についてではなく、全般的な現状についてお答えください。

【1】最近の動向について

	都道府県					指定都市					市区					町村				
	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない
・若手職員の離職率が上昇傾向にある。	15%	49%	23%	11%	2%	16%	26%	47%	5%	5%	18%	45%	22%	11%	3%	20%	40%	22%	14%	4%
・管理職になりたくないという職員が増えている。	6%	32%	51%	6%	4%	16%	32%	53%	0%	0%	28%	46%	21%	4%	1%	20%	39%	32%	7%	2%
・ワークライフバランスのために働き方を変えたいと希望する職員や、異動に条件のある職員が増えている。	26%	55%	19%	0%	0%	47%	47%	5%	0%	0%	33%	50%	14%	3%	0%	17%	40%	29%	11%	2%
・メンタルヘルス不調により長期休暇となっている職員が増えている。	32%	47%	21%	0%	0%	37%	37%	26%	0%	0%	48%	40%	10%	2%	0%	35%	43%	15%	5%	2%

【2】働きがいのある職場とするための取組について

	都道府県					指定都市					市区					町村				
	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない
・職員本人にキャリアデザインを考える機会が与えられるよう、研修の実施や、キャリアパスに関するロールモデルを示すことが重要。	62%	36%	2%	0%	0%	68%	26%	5%	0%	0%	30%	51%	15%	3%	1%	17%	47%	31%	4%	0%
・若手職員については、OJT等で職務内容の理解を深める取組が重要。	74%	26%	0%	0%	0%	63%	32%	5%	0%	0%	56%	40%	3%	0%	0%	34%	51%	14%	1%	0%
・階層別に職員に求められる能力をそれぞれの職員が認識しておくことが重要。	72%	28%	0%	0%	0%	68%	32%	0%	0%	0%	61%	35%	4%	0%	0%	44%	48%	7%	0%	0%
・ワークライフバランスの充実に取り組むことが重要。	74%	23%	2%	0%	0%	74%	21%	5%	0%	0%	56%	39%	5%	0%	0%	35%	50%	14%	1%	0%
・エンゲージメント（〔4〕を参照）の向上に取り組むことが重要	43%	36%	21%	0%	0%	61%	28%	11%	0%	0%	33%	47%	19%	1%	0%	20%	50%	29%	1%	0%
・研修や人事配置で計画的な人材育成に努めることが重要。	72%	28%	0%	0%	0%	68%	32%	0%	0%	0%	55%	41%	3%	0%	0%	45%	49%	5%	1%	0%
・異動やキャリアコースに関して、職員の希望を反映させることが重要。	19%	49%	30%	2%	0%	16%	47%	37%	0%	0%	12%	51%	33%	4%	0%	11%	47%	37%	4%	1%
・結果を出したこと等について適正な評価を行い、昇格、昇級の他、職員の表彰など、評価されたことが職員本人にもわかるかたちで示していくことが重要。	51%	28%	17%	2%	2%	53%	37%	11%	0%	0%	43%	46%	10%	1%	1%	34%	52%	12%	1%	0%

(参考資料) 回答集計データ⑦

【3】人材育成上の取組

①求められる職員像に近づくための取組について

	都道府県					指定都市					市区					町村									
	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない					
●職員全般について																									
・職員に対して求められる職員像を明示した上で、職員全般に求められる能力を習得するための研修を計画的に行うことが重要。	81%	17%	2%	0%	0%	84%	16%	0%	0%	0%	62%	34%	3%	0%	0%	35%	55%	9%	1%	0%					
・人材育成はとても重要だが、十分に対応できていないと感じる。	6%	30%	38%	17%	9%	5%	11%	42%	37%	5%	29%	44%	21%	4%	2%	37%	48%	12%	2%	0%					
・外部の団体と連携して人材育成に取り組む必要があると感じる。	28%	34%	32%	6%	0%	53%	0%	47%	0%	0%	18%	50%	28%	2%	1%	19%	51%	29%	2%	0%					
・標準職務遂行能力を習得するための体系的な研修の実施ができていない。	53%	30%	15%	2%	0%	53%	47%	0%	0%	0%	14%	40%	30%	15%	1%	4%	28%	41%	22%	5%					
・標準職務遂行能力を基準とした任用や人事評価ができていない。	57%	36%	6%	0%	0%	37%	53%	5%	5%	0%	12%	42%	35%	10%	1%	3%	26%	48%	19%	4%					
●管理職について																									
・管理職に求められる役割は年々高まっており、求められる知識、ノウハウを体系的に習得させる必要があると感じる。	64%	30%	6%	0%	0%	53%	47%	0%	0%	0%	56%	41%	4%	0%	0%	40%	49%	11%	0%	0%					
・管理職の育成はとても重要だが、十分に対応できていないと感じる。	2%	28%	45%	17%	9%	11%	26%	32%	26%	5%	24%	46%	25%	3%	1%	27%	42%	26%	4%	1%					
・外部の団体と連携して人材育成に取り組む必要があると感じる。	26%	23%	45%	4%	2%	32%	5%	58%	5%	0%	16%	45%	34%	5%	1%	16%	46%	34%	4%	0%					

②複雑高度化する行政課題に対応するための取組について

	都道府県					指定都市					市区					町村									
	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない	そう思う	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない					
・行政課題に対応する具体的な能力を身につける研修を充実させる必要がある。	49%	38%	13%	0%	0%	37%	42%	21%	0%	0%	43%	52%	5%	1%	0%	37%	51%	11%	1%	0%					
・民間等経験者を含む、多様なバックグラウンドのある職員を確保することが必要である。	49%	26%	23%	2%	0%	16%	63%	21%	0%	0%	16%	48%	33%	2%	0%	15%	46%	36%	2%	0%					
・専門的な知識経験のある人材を、任期付で積極的に活用する必要がある。	23%	32%	43%	0%	2%	11%	26%	47%	16%	0%	10%	38%	44%	6%	1%	9%	31%	51%	7%	2%					
・国、都道府県、近隣の地方公共団体等と連携して、人材確保や育成に取り組むことがより必要となる。	26%	26%	47%	2%	0%	5%	42%	53%	0%	0%	18%	55%	22%	4%	1%	26%	51%	22%	1%	0%					
・既存の任用形態では対応が困難なケースがある。	15%	17%	57%	6%	4%	11%	26%	53%	11%	0%	11%	35%	44%	9%	2%	16%	33%	45%	4%	1%					

(参考資料) 回答集計データ⑧

【4】エンゲージメントの向上に向けた取組について

※「エンゲージメント」とは、働き手にとって、組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念。エンゲージメントを向上させる取組は、エンゲージメントを指標化した上で、その数値を向上させる取組をいうこととし、単に、職員が将来希望する職務等を把握することを目的とした意向調査等は含まない。

	都道府県					指定都市					市区					町村				
	そう思う (はい)	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない (いいえ)	そう思う (はい)	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない (いいえ)	そう思う (はい)	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない (いいえ)	そう思う (はい)	少しそう思う	どちらとも思えない	あまりそう思わない	思わない (いいえ)
①職員のエンゲージメントを把握し、向上させる取組は重要である。	46%	33%	20%	2%	0%	63%	26%	11%	0%	0%	37%	46%	17%	0%	0%	24%	53%	22%	0%	0%
②職員のエンゲージメントを把握するために、職員に対するアンケート等を実施し、エンゲージメントの指標化を行っている。	13%				87%	32%				68%	8%				92%	2%				98%
③職員のエンゲージメントの把握は重要であるが、十分に取組めていないと感じる。	17%	26%	48%	4%	4%	16%	32%	47%	5%	0%	34%	35%	27%	3%	2%	42%	32%	23%	1%	1%
(②で「はい」と回答した団体のみ)																				
④職員のエンゲージメントを向上させるためには、																				
・職員を、新しいことへのチャレンジや、高度な業務へ従事させることが有効である。	14%	29%	43%	0%	14%	33%	50%	17%	0%	0%	19%	46%	35%	0%	0%	33%	33%	17%	0%	17%
・関係機関や他団体等、貴団体以外の組織へ派遣させること等により様々な経験を積むことで、職員の公務に対する意識を高める仕組みが有効である。	33%	33%	33%	0%	0%	33%	17%	50%	0%	0%	30%	35%	27%	8%	0%	14%	29%	43%	0%	14%
・ICTの活用、テレワークの推進、柔軟な勤務条件の整備等、新しい働き方を積極的に取り入れる職場風土を醸成することが有効である。	67%	17%	17%	0%	0%	50%	17%	33%	0%	0%	38%	49%	11%	3%	0%	14%	14%	57%	14%	0%
・人事評価における面談等を通じ、職員が、自身の役割や組織への貢献度を理解することが有効である。	67%	17%	17%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	73%	22%	5%	0%	0%	57%	29%	14%	0%	0%
・組織が目指す中長期的なキャリアイメージを設定し、職員と共有した上で、職員自身のキャリア形成イメージの明確化を促すことが有効である。	67%	17%	17%	0%	0%	83%	0%	17%	0%	0%	51%	41%	8%	0%	0%	43%	43%	14%	0%	0%
・年齢層によって必要なアプローチが違う。	50%	17%	33%	0%	0%	17%	50%	33%	0%	0%	54%	41%	5%	0%	0%	57%	14%	14%	14%	0%