

地方公共団体における 人材育成・確保推進のための 参考事例集

2025年3月発行



はじめに

生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、デジタル社会の進展など、地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化する中、地方公共団体が複雑・多様化する行政課題に対応していく上で、人材育成・確保の重要性は従前にも増して高まっています。また、働き手側の価値観の変化とも相まって、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがい・成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりも必須となっています。

このため、総務省では、令和5年12月、「人材育成」「人材確保」「職場環境の整備」「デジタル人材の育成・確保」を戦略的に進めるための指針として、「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定し、地方公共団体の取組が着実に進むよう、人材育成・確保に関する検討事項等をお示したところです。

本事例集は、各地方公共団体の取組をさらに推進するため、地方公共団体を対象にヒアリング等を行い、人材育成・確保の優良事例を選定し、取組概要や実施にあたってのポイント等を取りまとめたものです。

各地方公共団体においては、指針と本事例集に掲載した取組を参考にしながら、各地方公共団体で策定された基本方針の改正等も含め、人材育成・確保の取組をさらに推進していただければ幸いです。

令和7年3月 総務省自治行政局公務員部

目次

| | |
|------------------------------------|-----|
| 1 「人材育成・確保基本方針策定指針」のポイント…………… | P 3 |
| POINT 1 : 取組を進めるための5つの基本的な考え方 | |
| POINT 2 : 取組を具体化するための4つの検討事項 | |
| 2 指針と本事例集等との対応関係…………… | P 5 |
| 3 各地方公共団体の取組事例…………… | P 6 |
| (1) 5つの基本的な考え方を踏まえた人材育成・確保の具体的取組事例 | |
| (2) 人材育成の具体的取組事例 | |
| (3) 人材確保の具体的取組事例 | |
| (4) 職場環境整備の具体的取組事例 | |
| 【参考資料】 | |
| 令和6年度人材育成等に関する調査結果について…………… | P89 |

1 「人材育成・確保基本方針策定指針」のポイント

POINT 1

取組を進めるための **5** つの基本的な考え方

- 各地方公共団体が人材育成・確保の取組について、実効性を持って推進していくために必要となる重要な考え方は以下のとおり。

1 求められる職員像の明確化

- 計画的な人材育成・確保や職員自身の自発的な能力開発のため、各地方公共団体が置かれた状況を踏まえ、求められる職員像や組織の目指すべき姿、各職務分野等に応じた必要な知識・技能を明確化すること。

2 中長期的な計画との連携

- 各地方公共団体の中長期的な計画の趣旨や目標の達成のため、中長期的な計画と基本方針を連携すること。

3 人材育成・確保に係る目標の設定、取組等の検証・見直し

- 各地方公共団体で特に必要な人材について、中長期的な計画や業務の量等をもとに必要な人材の量を見込んだ上で、可能な限り定量的な目標を設定し、取組の検証・見直しにつなげること。

4 全庁的な推進体制の構築

- 基本方針は将来の自治体経営のあり方に大きな影響を与えるものであることから、基本方針の改正等に当たっては、首長等トップ層の積極的な関与や人材育成担当部局と関係部局の連携により、必要な体制の整備を行うこと。

5 市区町村の人材育成・確保に係る都道府県の役割強化を含む広域的な連携体制の構築

- 単独では人材育成・確保が困難な市区町村に対して、都道府県が支援を行うこと。また、市区町村間での連携強化を図ること。

1 「人材育成・確保基本方針策定指針」のポイント

POINT 2 取組を具体化するための **4** つの検討事項

・ 各地方公共団体が人材育成・確保等の取組を具体化する際に検討すべき事項については以下のとおり。

| 人材育成 | 人材確保 | 職場環境整備 | デジタル人材 |
|--|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 人材の育成プログラムの整備<ul style="list-style-type: none">✓ 職種、専門性等に応じて必要となる知識・技能を見える化する✓ 人材を計画的・体系的に育成するための育成プログラムを整備する2. 人材の育成手法の充実<ul style="list-style-type: none">✓ 職員のニーズを踏まえた多様な学習機会を確保する3. 人を育てる人事管理<ul style="list-style-type: none">✓ 獲得した知識・技能を担当業務に活かし、人事配置に反映させ、組織力等を向上させる✓ キャリアパスの明示等のキャリア形成支援により、主体的な業務遂行や能力開発を促進する✓ 人事関連の業務をより効率的かつ高度に行うため、採用管理、育成管理等、様々な分野へのデジタル技術の活用を検討する | <ol style="list-style-type: none">1. 公務の魅力の発信<ul style="list-style-type: none">✓ 特に、専門職・技術職の魅力について積極的に発信する2. 多様な試験方式の工夫<ul style="list-style-type: none">✓ 受験者の負担を軽減するような試験方式や、求める人材や能力を明確にし、目的に沿った試験方式を検討する3. 多様な人材の採用<ul style="list-style-type: none">✓ 経験者採用等により多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材を確保し、採用後の丁寧なフォロー体制も整備する4. 外部人材の活用<ul style="list-style-type: none">✓ 外部人材の確保・活用にあたっては、業務の性質等に応じた適切な手段を選択する5. 市区町村の専門人材の確保に係る都道府県等の支援<ul style="list-style-type: none">✓ 特に都道府県が専門人材の確保を支援する✓ 市区町村の職員採用活動に対する都道府県の協力や、都道府県の主導による共同採用方式の活用等についても検討する | <ol style="list-style-type: none">1. 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備<ul style="list-style-type: none">✓ 長時間労働の是正、フレックスタイム制等、職員がワーク・ライフ・バランスを保ち、能力を発揮できる職場環境を整備する✓ メンタルヘルス対策への積極的取組、ハラスメント防止措置の実効性の確保等により、安心して職務に専念できる職場環境を整える2. 働きやすい職場の雰囲気整備<ul style="list-style-type: none">✓ 発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりや、オフィス改革に取り組む等、風通しの良い一体感のある職場環境を構築する3. 職員のエンゲージメントの把握<ul style="list-style-type: none">✓ 働きがいや組織に対する思い入れなどを把握し、組織力の向上、人材の定着等につなげる | <ol style="list-style-type: none">1. 求められるデジタル人材像の明確化<ul style="list-style-type: none">✓ デジタル人材として想定される人材像や役割を整理する2. 求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定<ul style="list-style-type: none">✓ 人材のレベルごとに育成・確保すべき目標を設定する3. 求められるデジタル人材の育成・確保<ul style="list-style-type: none">✓ 職員を指定した組織的なDX推進リーダー育成等に取り組む4. 人材育成・確保に係る実施体制の構築<ul style="list-style-type: none">✓ 庁内の緊密な連携等、戦略的に取組を推進する体制を構築する5. 人材確保等が困難な市区町村の支援等<ul style="list-style-type: none">✓ 市区町村の取組状況を踏まえ、都道府県が支援を検討する6. デジタル人材のキャリアパスの提示<ul style="list-style-type: none">✓ デジタル分野の専門性と行政官としての専門性のいずれも向上できるキャリアパスを提示する |

2 指針と本事例集等との対応関係

- ・ 指針に示された検討事項については、これまでも総務省から事例等を紹介しており、各事例集等と指針との対応関係は以下のとおり。
- ・ 人材育成・確保、職場環境整備、デジタル人材の育成・確保の取組を推進する際に、それぞれの検討事項に合った事例集等をご活用ください。

| 検討事項 | | 左記検討事項に係る事例集等 |
|--------|---|--|
| 人材育成 | | <div style="border: 2px solid #006666; border-radius: 15px; padding: 10px; display: inline-block;"> <p>本事例集</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方公共団体における人材育成・確保推進のための参考事例集 </div> |
| 人材確保 | | |
| 職場環境整備 | 働きやすい職場の雰囲気整備 (オフィス改革) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 男性育休の取得促進に関する事例集 (R6.4) ・ 地方公共団体における女性職員の活躍推進のためのガイドブック (R5.4) ・ 地方公務員・両立支援パスポート (R4.6) ・ 地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き (R3.4) ・ 市町村におけるテレワーク導入事例集 (R5.4) |
| | 職員のエンゲージメントの把握 | |
| | ワーク・ライフ・バランスの実現 (育児・介護両立支援、テレワーク推進等) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 総合的なメンタルヘルス対策に関する研究会報告書 (R4.3、R5.3) ・ 地方公務員のメンタルヘルス対策の推進に関する研究会報告書 (R6.3、R7.3) |
| | 職場の健康管理等に関する取組 (メンタルヘルス対策) | |
| デジタル人材 | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 自治体DX推進参考事例集 (R6.4) ・ 外部デジタル人材の確保ガイドブック (R6.5) ・ デジタル人材の育成ガイドブック (R6.12) |

3 各地方公共団体の取組事例

(1) 5つの基本的な考え方を踏まえた 人材育成・確保の具体的取組事例

- ・人事施策の実施に向けた戦略策定と推進体制の構築 【三重県】 P8
- ・組織・人づくりの土台となる行動指針の策定 【熊本市】 P10
- ・効果的な人材育成のための指標の設定 【福島県福島市】 P13
- ・ロジックモデルを活用した人材育成の取組 【品川区】 P16

(2) 人材育成に係る具体的取組事例

① 人材育成プログラムの作成

- ・専門分野に応じた人材育成の推進 【横浜市】 P20
- ・土木人材育成のための基本方針の策定 【静岡県富士市】 P23

② 外部研修の活用と公民合同研修

- ・民間企業との交流を通じた視野の拡大とネットワーク構築 【千葉県】 P26
- ・地域の課題解決に向けた官民合同研修 【山梨県大月市】 P29
- ・民間研修を活用した高度・専門的な知識の習得 【福岡県苅田町】 P31
- ・自治大学校で将来の地方公共団体を担う幹部候補生の育成を！
【総務省自治大学校】 P33

③ 広域的な連携体制

- ・県を中心とした広域的な研修の開催 【新潟県】 P37
- ・連携中枢都市圏における人材育成の取組 【札幌市】 P40

④ キャリア形成支援

- ・職員キャリア開発支援センターの設置 【富山県】 P43
- ・職員一人ひとりに応じたキャリア形成支援 【神戸市】 P46

⑤ HRテクノロジー

- ・人事情報の一元化による事務の効率化 【堺市】 P49
- ・デジタル部門との連携による「タレントマネジメントシステム」の導入 【渋谷区】 P52

(3) 人材確保に係る具体的取組事例

① 公務の魅力の発信

- ・県庁トークカフェ 【熊本県】 P56
- ・専門職種1DAY現場見学会 【川崎市】 P59

② 多様な試験方法の工夫

- ・技術系職種の採用候補名簿の有効期間延長 【富山県】 P62
- ・心理士採用試験の改善 【千葉市】 P64
- ・採用手続のデジタル化 【福岡市】 P66
- ・受験区分の多様化 【埼玉県川越市】 P70

③ 多様な人材の採用

- ・ジョブ・リターン採用 【北海道】 P73
- ・民間企業等での職務経験者の積極的な採用 【千葉県君津市】 P76

(4) 職場環境整備に係る具体的取組事例

① エンゲージメント調査

- ・マネジメント層を巻き込んだ職員の意識改革 【千葉県君津市】 P80
- ・職場改善に向けた組織状態の見える化 【長崎県長崎市】 P83

② オフィス改革

- ・DXを前提としたオフィス環境の整備 【兵庫県伊丹市】 P86

(1) 5つの基本的な考え方を踏まえた人材育成・確保の具体的取組事例

人事施策の実施に向けた戦略策定と推進体制の構築 <三重県:職員数23,427人>

取組概要



多方面の意見を取り入れた基本方針策定

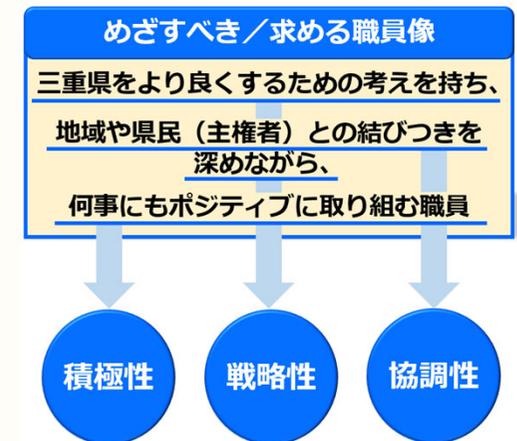
- 令和5年度に「三重県人財マネジメント戦略」を策定する際、各部局との連携や職員の意見の反映等のため、各部局人事担当者を構成員とするワーキンググループの設置、全職員向けアンケート、部局・階層別ヒアリング、有識者へのヒアリングを実施し、内容に反映。



「めざすべき／求める職員像」の設定

- 県職員として必要な姿勢や能力について共通認識を持つため、全職員向けアンケートと、延べ21回の部局・階層別ヒアリングを実施。様々な層の意見を把握したうえで「めざすべき／求める職員像」を設定。
- 「めざすべき／求める職員像」だけでは具体的に個々の職員が何を意識して取り組むかわかりづらいと考えたため、基本とする考えや行動を「重視する3つの視点」として整理。

▼「めざすべき／求める」職員像と、「重視する3つの視点」



戦略を実行するための全庁推進体制の構築

- 方策の実行に取り組む「実行会議」とその進捗管理・評価を行う「戦略評価会議」の上位に、組織のトップである知事をはじめとするトップマネジメント層が参画する「戦略推進本部」を新たに立ち上げ、全庁的な体制を構築。



取組のポイント

- 「めざすべき／求める職員像」は全ての職員が共感できることが望ましいため、様々な層の職員の意見を聞き取ることを重視。全職員向けアンケートや部局・階層別のヒアリングを実施した。
- 人材育成等に関して知事、副知事等まで参画する会議体は今までなかったが、戦略を策定する中でトップマネジメント層が人材育成等についてチェック・指示できる体制が必要と考え新設。

人事施策の実施に向けた戦略策定と推進体制の構築 <三重県:職員数23,427人>



全職員対象のアンケート、部局・階層別のヒアリングについて詳細を教えてください。

アンケートは人事行政に関する意識を調査する内容 32 問で、「県職員として大切にしている考え方、行動」や「めざすべき/求める職員像」などについて回答してもらいました。ヒアリングについては、年齢や部局ごとに抱えている意見が異なることを想定し、1回あたり5～8人で、主事技師級、主任級、主査級、課長補佐級、課長級、55歳以上職員の部局・階層別に、「めざすべき/求める職員像」をテーマとして、意見交換を行いました。



「めざすべき/求める職員像」の実現に向けた3つの視点とは、具体的にどのような内容ですか。

「めざすべき/求める職員像」の実現のため各職員が特に高めるべき能力を定めたもので、「積極性」、「戦略性」、「協調性」、の3つの視点として設定しました。方針中で、

- ① 積極性：成果を生み出すために積極果敢に挑戦する視点
- ② 戦略性：地域の声や合理的根拠を把握し、自らの考えを持って取り組む視点
- ③ 協調性：課題解決に向けて様々な主体との連携や協働に取り組む視点

と示しています。また、3つの視点や標準職務遂行能力を踏まえ、階層別に求められる能力をわかりやすく整理した一覧を作成し、人事評価や人材育成等に活用しています。



「実行会議」「戦略評価会議」「戦略推進本部」のそれぞれの役割を詳しく教えてください。

人事担当者間で行う「実行会議」は、戦略に記載の方策を実行する際に適宜開催され、各局の調整の役割を担います。各部局の総務課長等が参画する「評価会議」は1年に1度開催され、当該年度に実施した方策の評価や進捗管理を行います。知事、副知事、部長級職員が参画する「推進本部」は、戦略の新たな方向性等を検討する必要が生じた場合に開催します。



組織・人づくりの土台となる行動指針の策定 <熊本市:職員数10,653人>

取組概要



育成方針策定に向けた全庁的な連携体制の構築

- 令和5年度の「熊本市職員成長・育成方針」策定を機に、人材育成センター、人事課、人事委員会、情報政策課等からなるプロジェクトチームを立ち上げ検討を進め、庁議メンバーによる推進会議での承認を経て策定を行った。
- プロジェクトチームにおいて、総務省の新指針に記載されている項目の達成状況や現状を分野ごとに分析し、課題を整理。



職員の意見を反映した「求められる職員像」の検討

- 総合計画の「めざすまちの姿」に連動した「めざす組織像・職員像」等について、自分ごととして考えてもらうため、プロジェクトチームでアンケート項目を検討し、全職員向けにアンケートを実施。
- 具体的な声を吸い上げるため、若手から課長級まで幅広い職員が参加するワークショップを計3回開催。
- アンケート・ワークショップで出た意見を、デジタル部門と連携してAIテキストマイニング（AIを活用して文章を分析し、傾向等の情報を抽出することができる技術）により分析し、抽出結果を「大切にしたいキーワード」として方針に明示。



特に必要となる専門人材の目標育成人数等の明示

- 計画的な人材育成・確保等のため、各取組の達成目標数値や、市として特に必要となる人材の目標育成人数を関係課と連携のもと明示。また、目標値に対しての進捗状況を把握し随時職員に共有。



取組のポイント

- 人事課・人事委員会・データ戦略課等が連携して全庁的な推進体制を整備。
- 職員に、自分の意見が反映されているという実感を持ってもらうため、デジタル部門と連携しAI活用により職員の意見の可視化を行った。
- 3つの鍵となる人材として、「デジタル人材」「データ利活用人材」「まちづくり人材」を選定し、それぞれ育成目標人数を「R〇年までに〇人」という形で設定し、育成プログラムを作成。

組織・人づくりの土台となる行動指針の策定 <熊本市:職員数10,653人>



具体的にどのように全庁的な連携を行いましたか。

プロジェクトチームにおいて、総務省の新指針の項目をリスト化し、人材育成センター、人事課、人事委員会、情報政策課、データ戦略課が、それぞれ所管する各項目の達成状況や現状を分析し結果を共有することで、策定に向けての課題を整理しました。また、職員アンケート結果やワークショップで出た意見の分析、デジタル人材やデータ利活用人材の目標育成人数の設定においても、情報政策課、データ戦略課と連携して進めました。

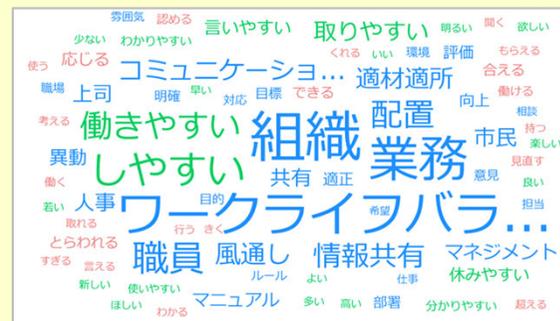


「めざす組織像・職員像」の設定のため、アンケート・ワークショップで出た意見をAIで分析したということですが、AI導入のきっかけや具体的にどのように活用したか教えてください。

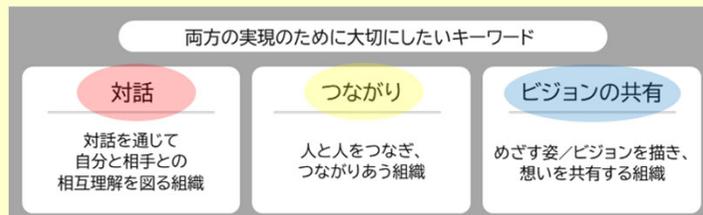
普段からAIテキストマイニングを導入し、市民の声の傾向の分析に活用しており、多くの職員の声を取りまとめるにあたって、視覚的に傾向を示すことができるほか、高度なスキルは不要で事務的な手間も省略できることから、今回活用に至りました。

AIで意見を分析した後は、意見が多かった要素を「大切にしたいキーワード」として新たに「めざす組織像」の中に明示することで、方針に自分の意見が反映されているという実感を持ってもらうよう工夫しました。

▼ユーザーローカルAIテキストマイニングによる分析



▼めざす組織像に「大切にしたいキーワード」を追加



(1) 5つの基本的な考え方を踏まえた人材育成・確保の具体的取組事例

組織・人づくりの土台となる行動指針の策定 <熊本市:職員数10,653人>



3つの鍵となる人材（①デジタル人材・②データ利活用人材・③まちづくり人材）について、なぜこの3つの人材を選定したのですか。

それぞれ以下の理由に基づき選定しました。

- ① 新指針にデジタル人材育成・確保の項目が追加されたことから。
- ② データ利活用人材はデジタル人材の一つの要素ではあるが、令和5年度に専門部署（データ戦略課）を新設するなど、市として特にデータ利活用を推進しているため。
- ③ 市内17か所にあるまちづくりセンターに、地域のまちづくり（活性化・地域課題解決）を支援する専任の地域担当職員を配置しており、今後も積極的に地域に飛び込み、公共私間の協力関係を構築していく人材を育成していくことが不可欠と考えたため。



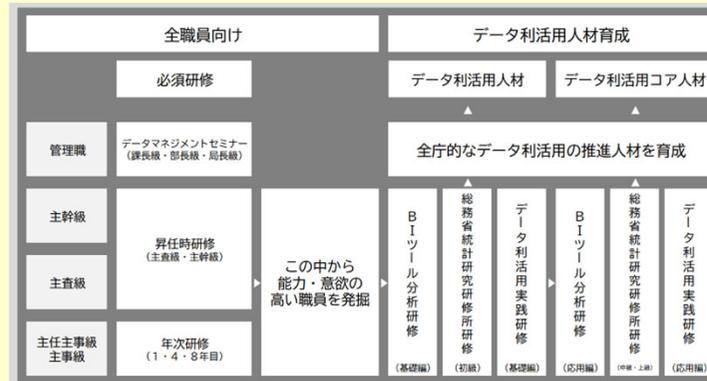
3つの鍵となる人材のプログラムの内容を教えてください。

例としてデータ利活用人材のプログラムを紹介します。

データ利活用人材は以下の4つの階層に分けており、全職員向けには階層別に基礎的な知識の取得にかかる研修を、その中から希望する職員には、データ利活用人材、データ利活用コア人材向けの高度な研修を行っています。

| | 役割 | 確保策 | 目標値/R9 |
|------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------|
| 高度専門人材 | 本市のEBPM及びデータ利活用の推進のリードができる | 発掘・育成 (ステップアップ) | 4人 |
| データ利活用コア人材 | BIツール・Excel等を活用しデータの分析ができる | 発掘・育成 (ステップアップ) | 40人 |
| データ利活用人材 | 事業等立案のエビデンスにデータを活用できる | 全職員向け 選択研修 (リスキリング) | 170人 |
| 全職員 | EBPM、データ利活用の必要性・重要性を理解している | 全職員向け研修 (リテラシー向上) | リテラシー向上研修受講者数 4,000人 |

▼内部職員のレベル別育成体系図



◀レベル別の確保策/目標値

出典：「熊本市職員成長・育成方針」（2024年9月公表）



効果的な人材育成のための指標の設定 <福島県福島市:職員数2,200人>

取組概要



庁内外の意見を踏まえた指標の検討

- 令和2年度、「福島市人材育成基本方針」を策定するにあたって、各部局次長級職員で構成する職員研修委員会と外部有識者等で構成する基本方針策定検討委員会を設置。
- 職員研修委員会において、総合計画で数値目標の設定を行っていることを受け、基本方針においても数値目標による進行管理を行うべきという意見があったことから、指標項目及び目標値を決定。



効果測定可能な指標の設定

- 人事課の案を研修委員会、検討委員会で協議のうえ、基本方針に位置付けている以下の5項目それぞれについて、例年行っている研修後アンケートやストレスチェックから指標及び目標値を設定。令和7年度の達成を目指す。
- 数値目標により進行管理を行うため、年度末に毎年実施される研修委員会で報告を行い、次年度で改善。

| 基本方針の項目 | 指標 | 目標値 |
|---------|----------------------------------|------|
| 自己啓発 | 自己啓発に取り組んでいる職員の割合 | 60% |
| 職員研修制度 | 職場外研修が今後の業務に「大いに活用できる」と思う職員の割合 | 50% |
| 人事管理制度 | 管理職になりたいと思う職員の割合 | 50% |
| 職場環境づくり | ストレスチェックの「ストレスの状況がやや高めの状態」の職員の割合 | 12% |
| めざす職員像 | めざす職員像を認識し、その実現に向けて業務に取り組んだ職員の割合 | 100% |

効果的な人材育成のための指標の設定 <福島県福島市:職員数2,200人>

取組概要

取組の効果

- ☺ 職場外研修について、研修後アンケートの意見を次の研修内容に反映させる等の取組により、
「大いに活用できる」という回答割合が令和5年度に目標値を上回った
- ☺ 「管理職になりたい職員の割合」について、マネジメント研修を追加するなど、管理職になった際の不安軽減のため研修を手厚くする等の取組を行い、肯定的な回答の割合が上昇

| | R 2 | R 3 | R 4 | R 5 | R 6 | R 7 (目標値) |
|----------|------|------|------|------|------|--------------|
| 自己啓発 | 50.7 | 50.7 | 50.6 | 50.9 | 63.7 | 60.0 |
| 職場外研修 | 37.9 | 37.9 | 38.0 | 53.3 | 53.3 | 50.0 |
| 管理職 | 33.7 | 27.1 | 26.4 | 47.5 | 46.9 | 50.0 |
| ストレスチェック | 14.3 | 15.0 | 17.1 | 16.1 | 17.1 | 12.0 |
| めざす職員像 | - | 39.9 | 41.4 | 43.0 | 68.1 | 100.0 |

目標値
達成!

割合
上昇

取組のポイント

- ① 指標設定に当たり、外部有識者の意見も聞きながら、職員アンケート等から具体的で定量的な指標および実現可能な目標値を設定。
- ② 目標の達成状況を研修委員会で報告し、評価結果を次年度の研修計画に反映することで、取組の効果についてできる限り検証し、見直しにつなげている。

効果的な人材育成のための指標の設定 <福島県福島市:職員数2,200人>



指標設定は具体的にどのように行いましたか。

基本方針に位置付けている5項目について、例年実施しているアンケート等から関連する項目を抜き出して指標に設定しました。

例えば、「人事管理制度」に関しては、職員アンケートで「管理職になりたいと思う」の割合が低く問題視されていたため、指標として設定することにしました。

目標値については、外部有識者から「あまり堅く考えず、実際に取り組んでみた結果を随時フィードバックして目標値の見直しに活かせば良い」という前向きな意見もあり、容易く達成はできないが実現可能性のある目標値を意識し、例えば直前の結果数値+10%などの基準で設定しました。



指標・目標値の進行管理について詳しく教えてください。

指標・目標値については、以下のとおりPDCAサイクルを回し、効果の検証・見直しにつなげています。

- ① 基本方針で掲げる方策について、各職員・人材育成担当部局がそれぞれに取り組む。
- ② 年度途中で職員アンケートやストレスチェックを実施し、数値目標の達成状況を確認。
- ③ 人事課で結果を分析の上、年度末に研修委員会で達成状況を報告し、評価を受ける。
- ④ 結果を委員から各部局に共有するとともに、研修委員会の意見を次年度の研修計画に反映。

例：「マネジメント研修を取り入れては。」との意見が挙がり、次年度に採用した等。



ロジックモデルを活用した人材育成の取組 <品川区:職員数2,812人>

取組概要



人材育成・確保に関する取組を示すロジックモデルの作成

- 「品川区人材育成・確保基本方針」の策定に当たって、最終的に目指す姿（＝最終アウトカム※1）に到達するまでに必要な状態（＝中間・直接アウトカム）と、それにつながる人材育成・確保の取組（活動）をロジックモデル※2として体系的に整理し、可視化した。

※1 アウトカムとは、実施する取組によりもたらされる状態・成果のこと。

※2 ロジックモデルとは、最終目標を達成するために必要と考えられる道のりを体系的に整理したもの。



ロジックモデルの組立てとKPI（成果指標）の設定

- 区としての最終目標（「誰もが生きがいを感じ、自分らしく暮らしていけるしながわ」を職員が支えている）がロジックモデル上の最終アウトカムとなるように、その達成に必要となる3つの中間アウトカムと、さらにその達成に必要となる直接アウトカムを設定した。
- 取組の効果検証を行うため、職員アンケートを実施し、中間・直接アウトカムにそれぞれKPI（成果指標）を設定するとともに、現状（基準値）とめざすべき値（目標値）を設定した。

▼中間アウトカムの達成を確認するためのKPI（例）

| 中間アウトカム | 成果指標 | 基準値 | 目標値 |
|---|--|-------|-------|
| I2 すべての職員が誇りややりがいを感じ、能力を活かして働くことができる | 仕事を楽しんでいる職員の割合 Q:仕事を楽しんでいる。 | 2,608 | 3,000 |
| | 仕事充実していると感じる職員の割合 Q:自分の仕事が誰かの役に立っているという実感がある。 | 2,972 | 3,000 |

出典：「品川区人材育成・確保基本方針」(2024年4月公表)



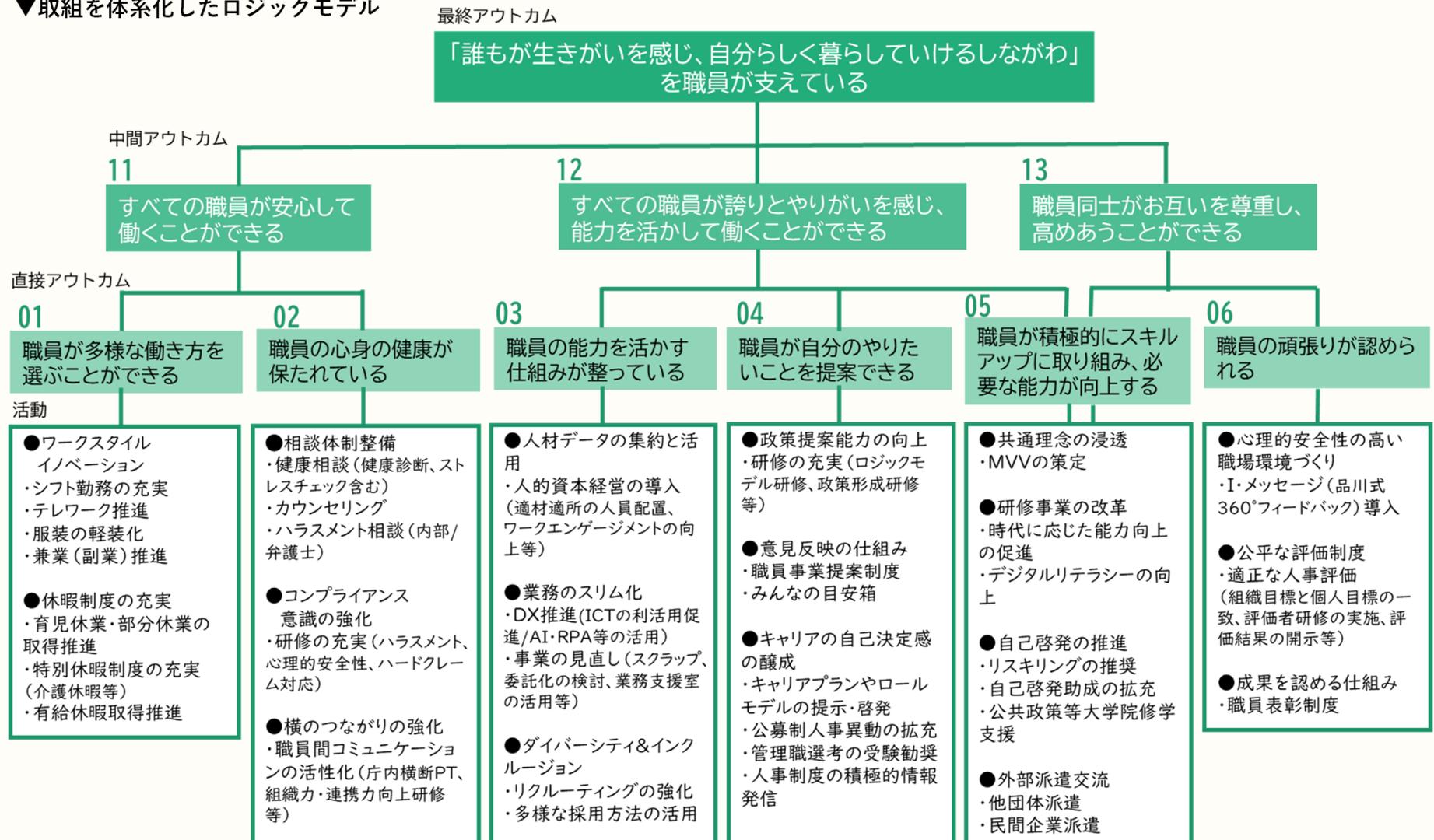
取組のポイント

- ① 各種制度の利用率や休暇の取得率といった外形的な指標ではなく、職員アンケートによる「仕事が充実していると感じるか」等の、職員の内的な変化を捉える指標とした。
- ② 基本方針の対象期間（令和6年度から10年度まで）は、毎年度末に目標値に対する達成状況を測定し、当年度の取組の成果を検証。結果を踏まえPDCAサイクルを回して取組を改善。

ロジックモデルを活用した人材育成の取組 <品川区:職員数2,812人>

参考資料

▼取組を体系化したロジックモデル



出典：「品川区人材育成・確保基本方針方針」(2024年4月公表)

ロジックモデルを活用した人材育成の取組 <品川区:職員数2,812人>



KPI（成果指標）の設定にあたって、職員の内的な変化を捉えるような指標とした理由は何ですか。

各種制度の利用や休暇の取得については、制度を使う必要がない職員の存在も想定されるため、利用率や取得率が高ければ良いとは言い難く、取組の成果と結びつかない場合もあると考えたためです。



KPI（成果指標）の基準値、目標値の設定方法を教えてください。

令和5年度末に全職員を対象に15問のアンケートを実施しました。それぞれ「そう思う」「まあそう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」の4段階で回答し、その結果の平均を基準値として設定しています。目標値については、各設問について「まあそう思う(3)」が平均となることをめざして「3.0」とし、平均値が2.5に満たない設問については、目標値を「2.5」としています。

例：仕事が楽しいと感じる。（そう思う/まあそう思う/あまりそう思わない/そう思わない）



ロジックモデルを活用した成果検証の方法について教えてください。

例えば、中間アウトカムの目標値に対する現状値が低い場合、直接アウトカムの目標が達成できるように、実施している取組が適切かを見直します。

並行して、そもそも直接アウトカムと中間アウトカムの繋がりが正しいか確認する必要があり、場合によっては直接アウトカムを変更するなど、取組の改善につなげていきます。

| 中間アウトカム | 成果指標 | 基準値 | 目標値 |
|---|---|-------|-------|
| 12 すべての職員が誇りややりがいを感じ、能力を活かして働くことができる | 仕事が楽しいと感じる職員の割合 Q:仕事が楽しいと感じる。 | 2,608 | 3,000 |
| | 仕事が充実していると感じる職員の割合 Q:自分の仕事が課長の役に立っているという実感がある。 | 2,972 | 3,000 |

現状の数値が低い場合

・紐づく取組の強化・改善
・直接アウトカムとの繋がりを見直し、必要に応じロジックモデルの再検討等を行う。



(2) 人材育成に係る具体的取組事例

専門分野に応じた人材育成の推進 <横浜市:職員数46,347人>

取組概要



「職種版」「職域版」の人材育成基本方針の策定

- 「横浜市人材育成ビジョン」は「全職員版」のほか、各専門分野の人材育成の考え方を示す「専門分野人材育成ビジョン」(以下「専門ビジョン」という。)で構成。
- 専門ビジョンには「職種版」と「職域版」があり、職種・職域ごとの育成方針や研修内容、異動を踏まえたキャリア形成などについて記載。
- 現在9職種、10職域の専門ビジョンを策定。



専門分野人材育成のための「人材育成シニアリーダー」等の配置

- 人材育成を具体的に進める推進役として、「人材育成シニアリーダー（部長級）」「人材育成リーダー（課長級）」を各分野に配置。

● 職種

| | | |
|----------|-------|-----|
| 社会福祉・保健師 | 土木 | 建築 |
| 機械・電気 | 農業 | 造園 |
| 環境 | 衛生監視員 | 保育士 |

● 職域

| | | |
|-------|------|----|
| 法務 | デジタル | 税務 |
| 公有財産 | 国際 | 戸籍 |
| 保険年金 | 医療政策 | 選挙 |
| 土木事務所 | | |



取組のポイント

- ① 専門性の高い業務・職域や、複数の局に共通な業務・職域に従事する職員に対し、業務や職域の特性等を踏まえ、19分野でビジョンを策定し、きめ細かな人材育成を推進。
- ② 業務知識の習得、技術の伝承を図るための年間計画の策定や、専門分野の課題感に合わせたビジョンの改定など、専門人材育成の推進役として人材育成シニアリーダー・人材育成リーダーを配置。
- ③ 分野ごとに実施する研修や講演会のための費用や開催場所について支援する「専門分野人材育成支援制度」を設け、総務局人事部が分野ごとの研修開催をバックアップ。また、分野間での連携が図れるよう、総務局人事部が各分野の取組の計画・実績を取りまとめ、共有。

専門分野に応じた人材育成の推進 <横浜市:職員数46,347人>



「人材育成シニアリーダー・人材育成リーダー」は具体的にどんな役割を担っているのですか。

各分野の専門ビジョンに基づき、高い専門能力を有し、個々の業務に精通した人材を育成するほか、

- ・業務知識の習得、技術の伝承を目的とした取組の年間計画を策定し、専門ビジョンに基づく研修等を実施する。
- ・庁内外に向けて各専門分野の魅力や人材育成の取組について情報発信を行う。
- ・必要に応じて、専門ビジョンの改定を行う。
- ・総務局人事部及び職種・職域間の連絡調整、情報提供を行う。

といった役割があります。



専門分野における具体的な取組事例を教えてください。

職種・職域における取組のうち、3職種、2職域について紹介します。
これらのおり、各職種・職域において、それぞれの状況を踏まえた取組を実施しています。

社会福祉・保健師分野

職種(例①)

■キャリアラダーの活用

社会福祉・保健師分野では、専門職が身に付けるべき専門能力を段階的に示したものを「キャリアラダー」として「社会福祉職・保健師人材育成ビジョン」に定めています。「キャリアラダー」を「キャリア自己分析表」と組み合わせ、自分の現状を確認し、面談を通じて上司と共有しながら、能力開発・役割発揮に役立てます。

■階層別等各種研修の実施

キャリアラダーに沿った能力開発を支援するために、入庁年数や職位に応じた、必修の階層別研修を実施しています。
また、対人援助技術、災害支援技術、キャリアを考える研修など、テーマ別の研修も実施し、専門職としての知識や技術を深めています。

保健師災害支援技術研修



社会福祉職階層別研修



専門分野に応じた人材育成の推進 <横浜市:職員数46,347人>

土木分野

職種 (例②)

■新採用職員研修の実施

土木職の業務・事業紹介、職員によるグループワーク・プレゼン等を実施

■現場見学会の開催

現場経験の少ない若手職員を対象とした知識の習得

■女性職員を対象とした座談会の開催

Weプランに基づき、女性職員が抱えている課題解決や今後のキャリア支援について、思いや悩みなどに関する情報交換・意見交換を実施

■採用確保に関する取組の実施

各大学OBによる大学訪問や就職セミナー参加により、本市の魅力や業務等をPR



機械・電気分野

職種 (例③)

■人材育成の代表的な取組

- 今後のキャリアプランについて自ら考えるグループワークを行い、職員同士の局を超えたつながり・ネットワークを構築する**新採用職員職種別研修**を開催
- 主に責任職等を対象に、民間企業の経営層から講師を迎え、人材育成やマネジメント力向上等について学ぶ**育成者向けスキルアップ研修**を開催
- 女性職員や若手職員等を対象に、キャリア形成を支援する**キャリアアップ研修・座談会**を開催

■採用確保の代表的な取組

- 採用確保のため**工学系大学リクルート活動**を進めるとともに、**工学系大学主催就職セミナー**等に積極参加
さらには、**採用試験合格者向け現場見学会**を開催



合格者向け現場見学会 @交通局川和車両基地 (市営地下鉄グリーンライン)

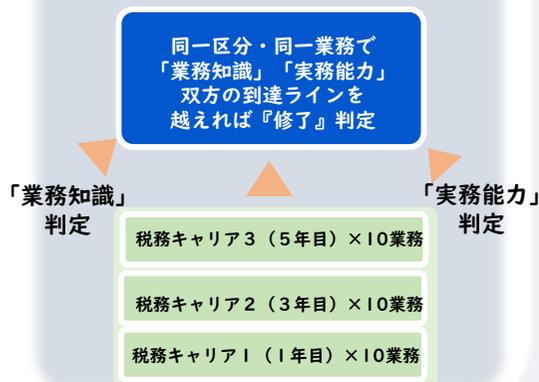
税務分野

職域 (例①)

人材育成ビジョン（税務職域版）において、税務職員が到達すべき具体的な到達目標を担当業務ごとに示しています。

各税務職員が、研修・OJT等を通じて、習得し保持すべき業務知識・実務能力の習得状況を確認していくことで、業務知識・実務能力を前記到達目標まで向上させる「**税務キャリアサポートシステム**」を運用しています。

《税務キャリアサポートシステムのイメージ》



保険年金分野

職域 (例②)

専任職が主体の OJT Off-JT を実施

(業務支援) (研修の企画・実施)

複雑で多岐にわたる制度の知識や実務を習得していくためには、高度な専門知識や実務経験を持つ**専任職の活躍が不可欠**です。

専任職の各区への派遣

専任職が配置されていない区に専任職を派遣し、対応が難しい例外事例を基に、制度の考え方や事務処理方法を指導。

専任職が撮影し、編集した動画を使用



窓口対応向上のための勉強会

テーマごとに専任職が講師となり、保険系の経験が浅い職員向けの動画を使った窓口対応研修を企画・実施。

年金スキルアップ研修

国民年金係業務の経験値が高い職員を対象に、年金事務に係るさらなる知識の習得、向上を目的とする研修を企画・実施。

出典：「横浜市人材育成ビジョン全職員版」（2024年3月公表）

土木人材育成のための基本方針の策定 <静岡県富士市:職員数2,840人>

取組概要



採用試験の見直し等に合わせた研修制度の見直し

- 土木人材の確保が厳しい状況にあることから、令和5年度から土木の専門試験を課さない日程（春日程）を新設。
- 試験方法の変更により入庁者の土木専門知識不足が懸念されるため、入庁後の研修制度の見直しが課題となった。
- 多発する自然災害等を踏まえた持続可能なインフラ整備のため、新規採用職員のみならず、土木技術職員全体の人材育成も必要となっていたことから、人材育成の取組を強化することとなった。



「土木技術職員人材育成計画」の策定

- 全職員を対象とした人材育成基本方針のもと、土木に特化した計画として「土木技術職員人材育成計画」を策定。
- 計画では、目指すべき土木技術職員像を掲げ、職員に求められる役割を明確にした上で、各ステージ別の到達目標表※を示し、効率的かつ段階的なスキルアップを図っている。

※ 採用1年目から主査までの職員を対象に、1年目職員、2・3年目職員、技師、上席技師、主査の5つのステージに分類し、各ステージにおいて求められる業務遂行能力と付随する人材育成メニューを体系的に整理したもの。



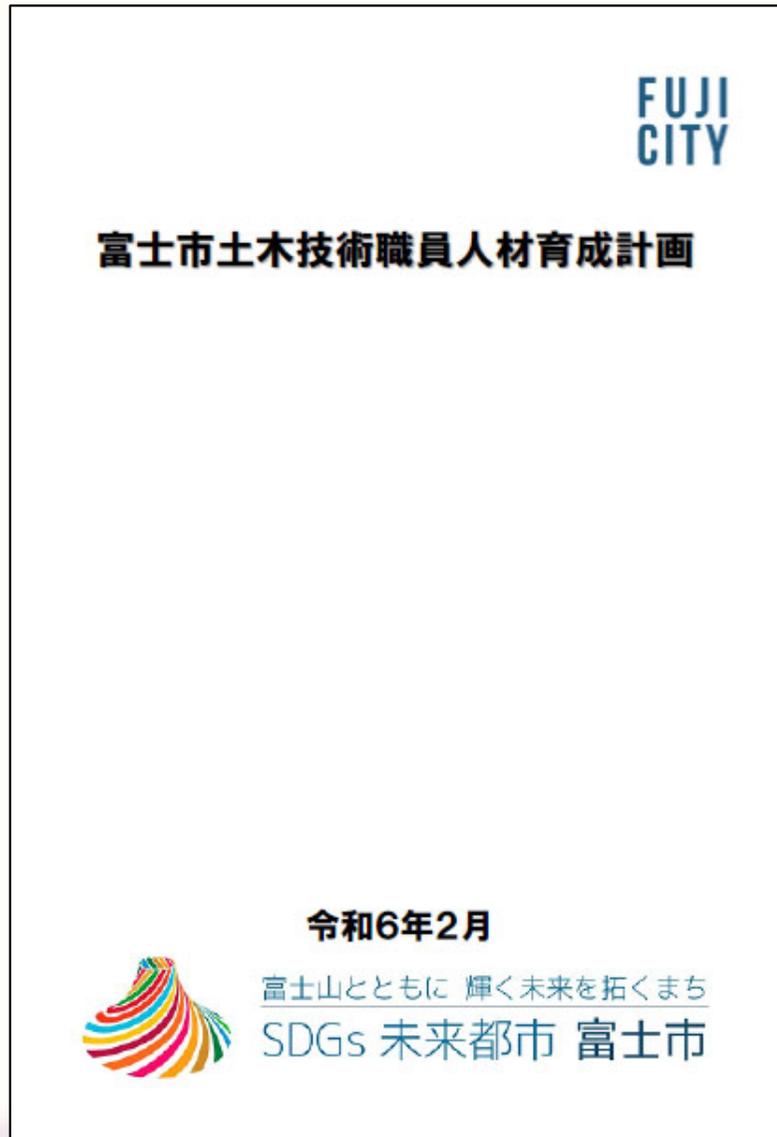
取組のポイント

- ① 人材育成・確保の危機感や必要性を土木技術職員が共有し、計画策定の趣旨から育成の方向性までを自分ゴトとして捉えてもらうため、検討段階から全土木技術職員向けアンケートや中堅職員への説明会を実施。
- ② 計画策定後の運用において、現場を知る土木技術職員の力は必須のため、人事課に土木技術職員を配置（富士市として初の取組）。
- ③ 計画に基づき専門研修を内製化することで、先輩職員の説明能力の向上や、知識・技術の伝承に対する職員の意識変化が生まれ、育成に向けた職場風土の醸成が図られた。

土木人材育成のための基本方針の策定 <静岡県富士市:職員数2,840人>

参考資料

▼富士市土木技術職員人材育成計画



▼研修メニュー

採用1年目～3年目職員の研修計画

(※研修計画における内容や時期は随時見直します)

| 種別 | 4月～6月 | 7月～9月 | 10月～12月 | 1月～3月 |
|-----|--|--|--|--|
| 1年目 | <ul style="list-style-type: none"> 富士市土木の職場研修 (各課の事業概要説明、現場見学など) 先輩職員との座談会 | <ul style="list-style-type: none"> 基本的な材料に関する研修 図面の読み方研修 CAD操作研修 GIS操作研修 土地の調べ方 設計業務の基準 (歩掛・数量基準など) 設計書作成から検査、完成までの流れ スマイルズの操作方法など | <ul style="list-style-type: none"> 共通仕様書、基準書等に関する研修 工事書類のチェックポイント研修 出来形測定研修 契約・品質管理・検査のチェックポイント研修 公共工事の監督・工事成績評価の研修 | |
| | <ul style="list-style-type: none"> 新規採用職員研修 (第1部) | | <ul style="list-style-type: none"> 新規採用職員研修 (第2部) 建設施工技術講習会 | <ul style="list-style-type: none"> 新規採用職員研修 (第3部) |
| | <ul style="list-style-type: none"> 採用1年目研修 | <ul style="list-style-type: none"> 土木施工管理 (基礎コース1) | | |
| 2年目 | <ul style="list-style-type: none"> 先輩職員との座談会 | <ul style="list-style-type: none"> 施工方法見学 (アスファルト舗設など) 道路の補修方法 | <ul style="list-style-type: none"> 災害時復旧対策、安全対策 | |
| | <ul style="list-style-type: none"> 1stステージ必修A研修 | <ul style="list-style-type: none"> 1stステージ必修B研修 | <ul style="list-style-type: none"> 建設施工技術講習会 | |
| | <ul style="list-style-type: none"> 採用2年目研修 若手建設技術者のための施工技術の基礎 | <ul style="list-style-type: none"> 土木施工管理 | | |
| 3年目 | <ul style="list-style-type: none"> 先輩職員との座談会 | | | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> 建設施工技術講習会 | |
| | <ul style="list-style-type: none"> 採用3年目研修 土木工事積算研修 | <ul style="list-style-type: none"> 若手職員のための建設工事のポイント | <ul style="list-style-type: none"> 各部署で必要となる専門研修 | |

4年目以降職員の研修計画

- ◆外部機関が実施する専門性の高い研修への派遣 (国土交通大学校など)
- ◆官公庁や各種団体が実施する専門的な知識や高度な技術の習得のための研修への派遣
- ◆市役所他部署、市内建設業界との情報交換会の実施

土木人材育成のための基本方針の策定 <静岡県富士市:職員数2,840人>



計画はどのような体制で策定しましたか。

若手から中堅までの土木技術職員11人に、国・県からの出向者2人をアドバイザーに加えた13人でプロジェクトチームを組織し、R5.6からR6.1までに11回の検討会を重ね本計画を策定しました。



全土木技術職員に行ったアンケートはどのような内容でしょうか。

プロジェクトチームで検討した方針案を示し、案に記載している目指すべき土木技術職員像や研修メニュー、資格取得に対する支援体制について、不足している要素がないか等を職員に確認しました。

また、調査の前段で、土木人材の確保が難しい等の現状や、現在土木技術職に特化した人材育成計画の策定に取り組んでいることを周知し、土木人材育成の機運を醸成しました。



人事課に土木技術職員を配置したきっかけや、実際行っている業務について教えてください。

「採用と育成は両輪である」との考え方のもと、まずは方針策定後の運用を軌道に乗せる意味で、採用・育成両方に携わる中堅職員を1名配置しました。

基本的には採用担当として、広報や採用方法について土木技術職員ならではの視点を取り入れながら業務に従事していますが、育成についても専門研修の内容調整や講師となる土木技術職員との連携等を担当しています。



民間企業との交流を通じた視野の拡大とネットワーク構築 <千葉県:職員数58,904人>

取組概要



県職員と県内企業の社員が交流する機会の提供

- 県職員と県内企業の社員とが、対話等を通じてお互いの考え方や価値観、組織文化の違いなどを知ることで新たな気づきを得て視野を広げ、活躍の幅を広げることを目的に、交流の場として「ちば未来café」と題した異業種交流会を令和5年度から開催。
- 人事交流等で関わりのある銀行やメーカー、不動産など多様な業種の7企業が参加。



「ワールドカフェ方式」を取り入れた研修の実施

- 決まった結論を出したり課題を解決するのではなく、参加者全員が意見を交わしてお互いの理解を深め、新たな気づきを得ることを目的とした「ワールドカフェ方式」での研修として半日程度開催。
- 令和6年度は、県、民間企業から計39名が参加。

<令和6年度の参加者内訳>

県 : 各部局から18名

民間企業: 人事交流で関わりのある企業等7社から21名



進行方法

- 4～5人ごとにテーブルを囲み、対話を行った。対話では、自身の「働き方」を踏まえたリーダーシップ、やりがいと成長を実感できる職場づくりなどをテーマに設定した。
- 1つのテーマについての対話が終わったら、席替えを行い、メンバーを変えて次のテーマについて対話を行う形で実施。
- グループでの対話の後に、当日のテーマに関して得た気づきや今後の自分の行動目標等をアンケートフォームへ記入する時間を設けた。記入内容をその場で生成AIを用いて集約し、結果を全体で共有した。

▼令和6年度開催の様子



民間企業との交流を通じた視野の拡大とネットワーク構築 <千葉県:職員数58,904人>

取組概要

取組の効果

- ☺ 参加者からのアンケートでは、「官民の違いや共通点を発見できた」という回答や、「視野が広がった」という回答があった。
- ☺ 交流会で得た繋がりを通して、参加した企業間や県と企業との間で、**人材育成に関して情報交換**を行った。
- ☺ 情報交換の中で、企業から**官民連携のアイデアの相談**があるなど、連携を生み出す起点の一つとなっている。



取組のポイント

- ① 参加者が気兼ねなく発言できるよう、少人数に分かれテーブルごとに自由な対話を行うワールドカフェ方式で実施。
- ② 官民双方に知見を持つ外部のファシリテーターを招き、対話がより効果的になるよう、準備段階からファシリテーターと県がテーマ設定や進行に関して検討を重ねた。
- ③ 対話に加え、各自が当日得た気づきを書き起こす個人ワークを実施し、その結果を生成AIを用いて集約、その場で全体共有することで、より多くの気づきを得られる設計とした。
- ④ 通常の業務では交流の機会が少ない企業と対話の場を持つことで、民間ならではの柔軟な考えや価値観を得るとともに、官民連携のきっかけづくりにも寄与。

民間企業との交流を通じた視野の拡大とネットワーク構築 <千葉県:職員数58,904人>



ファシリテーターはどのような方ですか。

ファシリテーターは、異なる立場や職種の人が集い、学びあうような対話の場・ワークショップの設計やファシリテーションなどに実績のある民間の専門家に依頼しました。



具体的にどのようなテーマを設定しましたか。

官民双方にとってより良い交流とするため、ファシリテーター及び企業側と事前調整を行い、双方が話しやすいテーマとして、「働き方」を選定しました。
令和6年度には、会の全体テーマを「これからのキャリアと職場のデザイン」としました。ワールドカフェの各ラウンドは、「職場でモチベーションが上がる時は?」「職場以外の自分のエネルギーの源となるものは?」「自分のやりがいある仕事は?」「やりがいと成長を実感できる職場をつくるには?」といった話題で対話をしてもらいました。



その場で生成AIを用いて個人ワークの結果を集約し共有するとのことですが、どのように行うのでしょうか。

当日の対話から得た気づきや今後の行動のアイデア等を、参加者のスマホからアンケートフォームへ入力してもらい、生成AIにかけました。生成AIへデータを投入している間は、ファシリテーターから個別の意見を紹介したり、参加者からコメントをもらうなど、全体での交流の時間としました。
生成AIには、会の概要やワークのテーマを簡単に伝え、取り込んだ全意見をいくつかのポイントに分け、まとめるように指示を出しました。その結果、「オープンで信頼できるコミュニケーションの場をつくる」「自己成長を感じる適切な挑戦とフィードバックの機会」といったポイントに集約されました。



地域の課題解決に向けた官民合同研修〈山梨県大月市:職員数290人〉

取組概要



研修を通じた官民連携による施策提案

- 官民連携事業で実績のあるコンサルティング会社と令和元年に「公民連携（官民連携）促進に関する連携協定」を締結。
- 当該会社を通じて、令和3年度から様々な企業と官民合同での課題解決型の研修を実施。
- 合同研修には市から6名程度、国内の技術系企業5,6社から8名程度が参加。
- 官民合同のグループ（5名程度、2~3グループ）ごとに課題に対する施策を検討し、最終日に市長及び市幹部職員に対してプレゼンを行う。



官民合同研修テーマの設定

- 市がその時々抱えている課題の中から特に地域・社会に関わりの深いテーマを設定。各年のテーマは次のとおり。

<各年度の研修テーマ>

令和3年：「人口減少対策」

令和4年：「大月市の観光」

令和6年：「外国人の移住定住」「観光インバウンド」「コミュニティ活動」

※令和5年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため未開催



取組のポイント

- ① 民間企業の人材との共同研修により、次世代リーダーに求められる固定観念にとらわれない柔軟な発想や新たな気づきを得ることができる。
- ② 市が抱える課題をテーマにし、実際に施策を提案する形式で研修を行うことで、様々なステークホルダーを巻き込みながら複雑な課題を解決する能力を養うことが可能。

地域の課題解決に向けた官民合同研修〈山梨県大月市:職員数290人〉



研修のきっかけ、目的について教えてください。

これまでも職員研修や他団体への派遣は行ってきましたが、民間企業との研修は前例がなく、市が抱える課題が山積する今、「官」の枠を超えて物事を捉えていくことが欠かせないと考え、「公民連携（官民連携）促進に関する連携協定」をきっかけに、幅広い視野の獲得のため、官民合同での研修開催を決めました。



具体的な研修スケジュールや研修の内容を教えてください。

研修期間は4か月で計6回実施。グループごとに課題を設定し、現状分析や他団体の施策の聞き取りを行い、官民双方の知見や業務に対する考え方、解決手法などを持ち合いながら施策を検討します。

研修4日目には市長に対して「中間プレゼン」、研修最終日には市長及び市幹部職員に対して「最終プレゼン」を実施しています。



参加者の反応はいかがですか。

人事担当課としては、最終発表までの過程を通して、受講者の資料作成力や市長・幹部職員への説明力等のプレゼン能力の向上が図られたと感じます。

また、受講後アンケートの回答では、「民間企業の職員と共に課題を考える上で、行政にはないノウハウやスピード感を間近に感じる事ができた」、「国や県からの業務をこなすことを重視していた面があったが、自分がやりたいことを提案し、仕事にしていってもいいのだと気づいた」という感想も寄せられ、職員の視野を広げる面でも寄与していると感じます。



民間研修を活用した高度・専門的な知識の習得〈福岡県苅田町:職員数315人〉

取組概要



民間研修情報の一元管理

- 通常受講する県内市町村職員研修所での研修に加え、高度・専門的な知識の習得を目的として、民間研修を積極的に活用するため、人事課において民間研修先の情報を取りまとめ、研修に係る予算を負担している。
- 受講形式は対面またはオンライン。実技を伴わない研修はオンラインでの実施が多い。

〈民間研修先の例（カッコ内は研修内容）〉

公益財団法人福岡県建設技術センター（土木技術）、一般社団法人日本経営協会（契約関係等）、一般財団法人地方自治研究機構（企業公会計等）、株式会社行政マネジメント研究所（人材育成等）、NPO法人福岡県ドローン協会（ドローン飛行訓練）



研修受講の積極的な呼びかけ

- 民間企業等から研修の案内があり次第、人事課で取りまとめ、月2回程度人事課から全職員または担当課に庁内システムで随時周知し、希望者を募集。
- 研修受講を促すため、人事課から各部署へ直接の声掛けも実施。
- 令和5年度より、研修申込方法を紙面申請から庁内システムによる電子申請に切り替えたことで、より簡易に申込が可能となった。



取組のポイント

- ① 通常研修で習得できない内容の研修を職員に受講してもらうため、民間研修情報の取りまとめ及び予算負担を人事課が行う。
- ② 人事課が所属に研修受講を促し、上司が本人に直接声掛けすることで、職員は周りに気兼ねすることなく、積極的に受講することが可能。

民間研修を活用した高度・専門的な知識の習得 <福岡県苅田町:職員数315人>



様々な民間研修の中から、受講する研修をどのように決定していますか。

民間企業等からメール等で案内される研修のうち、特定の専門知識が必要な業務（契約業務、課税業務等、企業会計等）に対する研修を、開催場所や形式等を加味して人事課で選定しています。



人事課から研修受講を促すとお聞きしましたが、どのように行うのでしょうか。

エクセルで管理している研修台帳によって個人の研修受講状況を把握しており、人事異動した職員に「前任者はこの研修を受けていたが受講の希望があるか」等の確認を上司を通し個別に行うなど、個々の職員の業務にマッチした研修の受講を促しています。



担当者として、研修の周知により職場・職員にどのような変化があったと思いますか。

特に若年層の職員において、自ら研修に参加したいと言いつらかったり、また案内した研修を自分が対象ではないと思ってスルーしてしまうケースが多いため、上司から直接の声掛けにより、参加しやすい雰囲気になっていると思います。

また、以前は「業務で必須なため」といった消極的理由により参加申込をする職員が多かったのですが、民間研修の案内が定期的にあることで「災害復旧に関する実務について学びたい」、「デジタル化を推進するにあたり自らのスキルアップのため」等、積極的な理由で受講する職員が増えてきていると実感しています。



自治大学校で将来の地方公共団体を担う幹部候補生の育成を！

<総務省自治大学校>

自治大学校の研修の特長

1. 長期の総合的な研修で幅広い知識を習得

- 法制課目、公共政策課目、行政経営課目や地方公共団体が担う行政分野の全般にわたる総合的な研修を通じて、幅広い知識や視野を習得
 - 第一線で活躍する講師陣(*)や中央省庁の行政官、地方公共団体の首長・幹部職員が講義を担当
- (*) 神野 直彦・東京大学名誉教授、稲継 裕昭・早稲田大学政治経済学術院教授、小西 砂千夫・地方財政審議会会長、辻 琢也・一橋大学大学院法学研究科教授、大杉 覚・東京都立大学法学部教授 など

2. 演習主体の研修で実践的な能力を養成

- 講義の受講に加えて、研修生が主体的に取り組む政策立案演習や事例演習など演習課目を中心とした研修体系を通じて、自ら考え、判断できる専門的かつ実践的な能力を養成



3. 将来に続く全国のネットワークを構築

- 全寮制の宿泊研修を通じて、全国から集まる研修生同士の共同生活により築かれた仲間との絆が、今後の公務員人生においてかけがえのない財産に

自治大学校で将来の地方公共団体を担う幹部候補生の育成を！

<総務省自治大学校>

一般研修課程

- 第1部課程** 都道府県、指定都市、中核市等の管理職への昇任を目指す幹部候補生として推薦を受けた職員を対象
 研修期間：年2回、宿泊研修約4.5か月
 定員：各期 80名
- 第2部課程** 市町村の管理職への昇任を目指す幹部候補生として推薦を受けた職員を対象
 研修期間：年3回、宿泊研修約2.5か月（208期、210期はうち法制集中研修約3週間）
 定員：各期 100名
- 第1部・第2部特別課程** 管理職への昇任を目指す女性幹部候補生として推薦を受けた職員を対象
 研修期間：年2回、eラーニング又は法制集中研修約3週間＋宿泊研修約1か月
 定員：各期 120名
- 第3部課程** 幹部職員として推薦を受けた課長相当職以上の職員を対象
 研修期間：年1回、宿泊研修約1か月
 定員：120名

| 課程\月 | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 |
|------|-------------------|---|--------|-------|-------|---|-------|----|-------|--------|-------|------|---|
| 一般研修 | 第1部課程 | | 第144期 | | | | | | 第145期 | | | | |
| | 第2部課程 (法制集中研修) | | 法制集中研修 | 第208期 | | | 第209期 | | | 法制集中研修 | 第210期 | | |
| | 第1部・第2部 特別課程 | | | | | | 第49期 | | | | | 第50期 | |
| | 第3部課程 | | | | 第115期 | | | | | | | | |

自治大学校で将来の地方公共団体を担う幹部候補生の育成を！

<総務省自治大学校>

専門研修課程

| 課程・コース | 定員 | 研修期間 | 対象・特記事項 |
|--------------------|-----|--|--|
| 税務専門課程 税務・徴収コース | 120 | 約 1 か月 | <ul style="list-style-type: none"> ・徴税組織のリーダー育成などを目指した研修 ・課程を修了し、必要な知識、技能を有する者は「地方税徴収事務指導者」として認定 |
| 税務専門課程 会計コース | 50 | 簿記会計学通信研修 約 3 か月 税務・会計宿泊研修 約 3 か月 | <ul style="list-style-type: none"> ・税理士法に基づく指定研修 (税理士試験科目免除 (必要な税務事務経験年数を満たすと 税理士資格を付与)) |
| 監査・内部統制専門課程 | 50 | 約 1 か月 (事前に e-ラーニング等の履修) | <ul style="list-style-type: none"> ・地方自治法に基づく指定研修 (外部監査契約を締結できる者に必要な実務経験年数を短縮) ・課程を修了し、必要な知識、技能を有する者は「自治体監査実務指導者」として認定 |

特別研修等

・重要な政策課題について短期（1週間程度）の研修を実施

(例) デジタル人材確保・育成特別セミナー、DX推進リーダー育成特別研修、自治体CIO育成研修、外部デジタル人材（DX推進リーダー等）特別研修、地域脱炭素研修など

体験入校コース 令和7年度新規実施！

自治大ってどんなところだろう？どんな研修をしているんだろう？という方は、ぜひ実地で自治大の講義・演習と充実した研修環境をご覧ください！

人事・研修担当者や、自治大学校の講義内容・研修環境の体験を希望する職員を対象とした、短期（3日間程度）の体験入校コースを実施（年3回予定、詳細は別途通知）

自治大学校で将来の地方公共団体を担う幹部候補生の育成を！

<総務省自治大学校>

卒業した研修生の声



自治大学校での研修で得た知識・スキルを基に、エビデンスを意識した業務における課題発見・解決に取り組んでいきたい。また、自治大学校での生活を通じて認識した、行政職員としての使命感・責任感、幹部候補生としての自覚を忘れることなく、これからの組織マネジメントや後輩職員の育成において活かしていきたいと考えている。



幅広い講義や演習により、広い視野や様々な考え方を身につけられた。中でも、一番身につけられたと実感できたのは、人との関わり方、協力関係の大切さである。今後の業務でも、学んだ内容や経験を活かして、ひとつの考えにとらわれることなく、多角的なものの見方、提案ができるようになること、そして周囲の人との協調性を大切に業務に取り組むように心がけたい。

人事・研修担当課の声

自治大学校に行くことにより、全国の団体から多数の参加者と長期間共同生活をして共通課題を学ぶことで、幅広い視野に立った見地を持ち、自分の団体だけでなく、全国的な課題を認識し、問題解決するプロセスを学ぶことができたと思う。自治大学校で派遣者が学んだことを、本市の職員へもフィードバックしてもらっている。



自治大学校での研修を終え、研修で学んだことをもとに同僚へ助言や業務改善提案等をこれまで以上に積極的に行うようになった。また、本市だけの視点で見ていたものが、県や国、世界に目を向けたグローバルな視点へと変わっていった。



県を中心とした広域的な研修の開催 <新潟県：職員数28,228人>

取組概要



県が市町村と合同で政策形成・専門研修を開催

- 県が主催する「政策基礎・実践」研修や「経営分析」研修などの政策形成・専門研修について、県職員だけでなく県内市町村職員も対象として実施。
- 高度で専門的な知識・技能の習得のため、各分野の大学教授を講師として招請。
- 県・市町村混合のグループ編成によるワークショップ型を基本として、1メニュー6～10回構成で実施。効率的に実施するため、一部の研修においてインプット中心の回はオンライン形式で実施。

<令和6年度の研修メニュー・研修目的>

- ✓ 政策基礎・実践研修 : 政策形成に必要な知識と実践する能力の養成
- ✓ リーダーシップ研修 : 業務遂行や組織経営に役立つリーダーシップの習得
- ✓ 行政法務研修 : 法令の解釈・運用能力、訴訟・紛争の解決能力の向上
- ✓ 経営分析研修 : 経済活動を経営的な視点から理解・判断できる能力の向上



実施方法

- 以下の2つの方法で研修を実施。
 - ① 研修の企画・運営等を県から県内大学に委託し、参加団体は委託先と個別に契約を締結のうえ委託料（受講人数に応じて按分）を支払う
 - ② 県が運営し、講師謝金及び旅費の費用について、受講人数で按分した金額を県が市町村から負担金として徴収。



取組のポイント

- ① 県域全体の職員が高度で専門性の高い内容を学ぶことができるよう、各分野の大学教授を講師に迎えるなど、県が一括して研修の計画・運営を行う。
- ② 研修の実効性を高めるため、研修の効果測定の手続きを設け、研修の最終回は参加団体の人事担当者や受講者の上司の同席のもと、事業提案などの成果発表を行う。

県を中心とした広域的な研修の開催 <新潟県：職員数28,228人>

参考資料

▼政策基礎（令和5年度）：講義及び事例検討を通じて政策立案に関する基礎知識を習得

| 日程 | 研修内容 |
|-----|-------------------|
| 第1回 | 自己紹介、所属の課題発表 |
| 第2回 | 新潟県の現状、データ分析 |
| 第3回 | 政策の立案、課題の設定と評価の手法 |
| 第4回 | ロジックモデルの作成演習 |
| 第5回 | 事例検討報告会 等 |

▼政策基礎（令和6年度）：1年目研修の検討からグループごとに研究テーマを設定
設定テーマの関係課から協力を得つつ、政策案等を作成

| 日程 | 研修内容 |
|------|------------------------|
| 第6回 | 調査とプレゼンテーションの手法、グループ討議 |
| 第7回 | ロジックモデルの作成演習、グループ討議 |
| 第8回 | 中間報告会（若手政策提案事業の場合） |
| 第9回 | 政策提案書等作成 |
| 第10回 | 成果発表会 |
| | 知事等への報告会（若手政策提案事業の場合） |

県を中心とした広域的な研修の開催 <新潟県：職員数28,228人>



県と市町村で合同で実施するに当たって、研修内容の設定で苦慮したことや工夫したことはありますか。

県・市町村における共通項をテーマに取り上げ、どの団体の職員に対しても実務に活かせる内容となるよう毎年検討をしています。いずれの研修も、受講者へアンケートを実施し、受講者からの意見を次年度以降のカリキュラムやテーマ設定の参考にしています。



研修の最終回で成果発表を実施するとありましたが、具体的にどのような内容ですか。

- ① 政策基礎/実践研修では、各グループでテーマを決定し、研修で学んだ手法を活かしながら自主調査等を通して政策案を作成し、研修成果発表会のほか、「若手職員による政策提案事業」に参画し、発表を行っています。
- ② 経営分析研修では、企業の財務・経営分析に係る専門知識の習得や多角的視点に基づく政策立案能力の養成を目的としていますが、県・市町村混合のグループ演習として、企業の財務情報を用い、経営状況について効率性、収益性、安全性といった様々な視点で分析し、企業の特徴や経営課題への対応策等をまとめ、成果発表会で発表することとしています。成果発表会は庁内や市町村に公開し、出席者等の投票により最優秀グループを選出、表彰しており、受講者のモチベーション向上や達成感につながっているようです。



担当者として、研修により職員にどのような変化があったと思いますか。

県、市町村の組織の枠を超えて、課題解決策の検討を行うなど「協働」を経験することで、相互理解が深まり、互いの強みを活かして今後果たすべき役割や連携のあり方等に関する新たな視点を得ていると感じています。



連携中枢都市圏における人材育成の取組 <札幌市：職員数23,069人>

取組概要



圏域内市町村の新規採用職員後期研修を開催

- 平成31年、圏域内の魅力あるまちづくりのため、札幌市と周辺市町村で「さっぽろ連携中枢都市圏（※）」を形成。あわせて、圏域の中長期的な将来像や、その実現に向けた具体的な取組等を計画的に推進するため、「さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン」を策定した。
- ビジョンでは圏域内の人材育成を連携して行うこととし、その具体的な取組として、札幌市が実施する研修への圏域内市町村職員の受入れについて記載。これに基づき、参加を希望する市町村の新採用職員を対象に、採用半年後の「新採用職員後期研修」を実施している。

▼さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン（抜粋）

(3) 圏域マネジメント能力の強化

a 人材の育成

| | | | | | | |
|------------|--|-----------|--------|------------|--------|--------|
| 連携事業名 | 職員研修等の合同実施  | | | | | |
| 事業概要 | 圏域内市町村の効率的な職員育成のため、札幌市が実施する研修等における連携市町村職員の受入を行う。 | | | | | |
| 連携市町村 | 全市町村 | | | | | |
| 役割分担 | 札幌市 | 職員研修等の実施 | | | | |
| | 連携市町村 | 職員研修等への参加 | | | | |
| 費用負担の考え方 | 札幌市は事業実施に係る基本的な費用を負担し、連携市町村は必要に応じてその他個別費用を負担する。 | | | | | |
| スケジュール | 具体的項目 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
| | 職員研修等の実施 | —————▶ | | | | |
| 事業費見込額(千円) | 5年合計：- | 5,202 | 5,283 | 4,934 | 5,293 | 4,414 |
| 評価指標 | KPI | 基準値（現状値） | | 目標値 | | |
| | 各研修等の実施 | - | | 各1回以上（毎年度） | | |

出典：「さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン」（2024年3月公表）

< ※さっぽろ連携中枢都市圏 >

平成31年3月、札幌市と近隣11市町村（小樽市、岩見沢市、江別市、千歳市、恵庭市、北広島市、石狩市、当別町、新篠津村、南幌町、長沼町）で形成した圏域。

それぞれの「まち」の特性を活かし、密接な連携と役割分担のもと、暮らしや経済に役立つさまざまな取組を行います。

連携中枢都市圏における人材育成の取組<札幌市：職員数23,069人>

取組概要



研修の開催について

- 各市町村が年度当初に実施する新規採用研修の後期研修として、札幌市で研修計画、外部委託講師との契約、各市町村へ研修実施の通知や受講対象者の照会を行い、10月末ごろに開催。
- 費用について、札幌市が事業実施に係る基本的な費用を負担し、連携市町村はその他個別費用を負担することとしている。

取組の効果



- ☺ 圏域内の市町村の経済的・事務的負担の軽減
- ☺ 「さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン」に関する講義を併せて実施することで、ビジョンの浸透も促す



出典：「さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン」（2024年3月公表）



取組のポイント

- ① 「さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン」のもと、札幌市が中核となって、圏域内の市町村の人材育成に係る研修等の取組を推進。
- ② 研修計画や外部委託講師との契約を札幌市が一括して行うことで、圏域内の市町村の経済的・事務的な負担を軽減。

連携中枢都市圏における人材育成の取組 <札幌市：職員数23,069人>



研修内容について、参加市町村とはどのように調整していますか。

基本的に前年度の内容を基礎として実施していますが、年度当初に各団体で行っている採用時研修の内容が異なるため、必要に応じて前期研修での実施状況等について各市町村へ照会し、調整しています。

また、研修後アンケートを毎回実施し内容のアップデートに努めるほか、事務職だけでなく、保育職・消防職など多岐にわたる職種の職員が参加していることから、対人関係やコミュニケーションの重要性や仕事の基礎知識についてなど、汎用的なスキル向上を目的とした研修内容を心がけています。



どのような研修を実施していますか。

研修は、下記の3部構成で実施しています。

- ①グループワーク研修、
- ②「さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン」に関する内部講師による動画研修、
- ③仕事の基礎知識に関する外部委託業者による動画講義、

3部の仕事の基礎知識に関する研修は、採用からこれまでの仕事の進め方を再確認し、「脱・新人」を目指して仕事に取り組めるようになることをねらいとした研修となっています。



今後の展開についてどう考えていますか。

これまで、カリキュラムや運営上の制限のため別で実施していた札幌市の「新採用職員後期研修」について、カリキュラムの見直しにより、日程の一部で合同開催を検討しています。

今後、より一層圏域内の人材育成で連携を図りたいと考えております。



職員キャリア開発支援センターの設置 <富山県：職員数 15,466人>

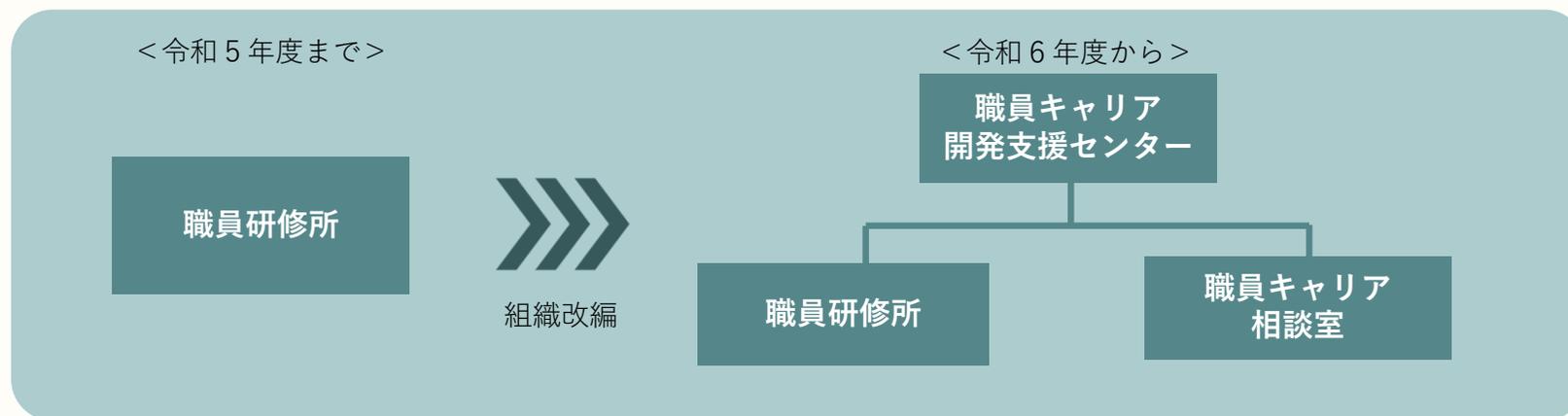
取組概要



職員のキャリア開発支援体制の強化

- 令和5年度に「富山県職員人材育成・確保基本方針」を策定し、職員のキャリア開発を積極的に支援することを明記。合わせて、令和6年度から「職員キャリア開発支援センター」を新たに設置し、キャリア開発研修の拡充、キャリアコンサルタント等による相談対応、職種ごとのキャリアパスの作成検討などに取り組んでいる。

▼職員キャリア開発支援センターのもとに職員研修所と職員キャリア相談室を設置



キャリア開発研修の拡充

- 職員のキャリア開発研修を拡充し、採用3年目から概ね10年間隔で自身のキャリアデザインに関する研修を実施。また、上司を対象とした部下のキャリア開発を支援・育成する研修も新設。



キャリア相談窓口の設置

- 民間の専門家による外部と、県組織や公務員制度に関する内部の2種類のキャリア相談窓口を設置。双方にキャリアコンサルタントの有資格者等を配置し、本人の希望する窓口での相談が可能。

職員キャリア開発支援センターの設置 <富山県：職員数 15,466人>

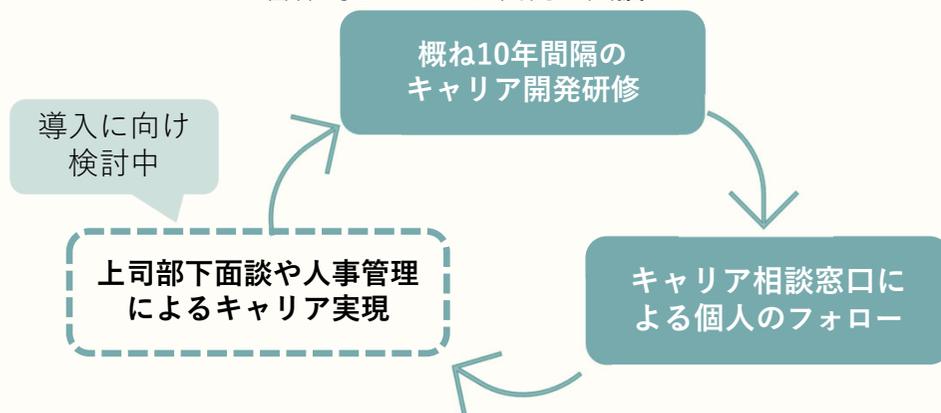
取組概要



キャリア開発支援と連携した人事管理の検討

- 職員の育成・自律的なキャリア開発を支援するため、目指すキャリアの方向性やそのための取組を記載する「キャリアビジョンシート」の導入と、これを通じて上司と本人が面談を行い、フィードバックや助言を受ける上司部下面談の仕組みを検討。
- また、人事異動の人材育成効果を高めるため、キャリアビジョンに基づいた異動希望やジョブチャレンジ制度の構築についても検討中。

▼ 自律的なキャリア開発の支援サイクル



取組の効果



☺ 相談実績者数 (R6.5/1～R7.2/28時点。延べ人数)

- ⇒ (1) 外部設置窓口：24名
- (2) 内部設置窓口：63名

取組のポイント

- ① 職員の自律的なキャリア開発を支援するために、相談窓口で個別・具体の悩みや疑問に対応。
- ② キャリア相談、キャリア開発研修を組み合わせた「セルフ・キャリアドック※」を全国に先駆けて導入。
- ③ 上司部下面談や人事異動の仕組みの構築など、人事管理と連携したキャリア開発の取組を検討。

※ キャリア面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、職員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組のこと。

職員キャリア開発支援センターの設置 <富山県：職員数 15,466人>



職員キャリア開発支援センターの体制について教えてください。

職員キャリア開発支援センターは、既存の職員研修所と、新設の職員キャリア相談室により構成されています。職員研修所は研修の計画・実施等に関すること、職員キャリア相談室はキャリア相談窓口の運営等に関することを担っています。

新設の職員キャリア相談室は、室長1名（センター所長兼務）、職員4名（職員研修所と兼務）、非常勤職員1名（研修所OB）の計6名（うち2名はキャリアコンサルタントの有資格者）を配置し、キャリア開発研修の企画・実施のほか、内部設置窓口への相談に対応しています。



キャリア相談窓口ではどのような支援が受けられますか。

例えば、育児とキャリアの両立への悩みに対し利用できる制度やキャリアモデルを紹介したり、「やりたい業務がある」という相談には必要なスキルの提案や、不満・不安を抱える職員に対しては現状を振り返り、自身の強みや弱み・価値観の整理を手助けすることで今後のキャリアを描く支援を行ったりします。

相談した職員が主体的にキャリア開発を行うことで、自己研鑽に繋がったり、仕事に対する考え方が前向きになったり、異動希望調書や上司との面談において自分のキャリアの展望を明示できるようになるといった効果が期待できます。



職員一人ひとりに応じたキャリア形成支援 <神戸市：職員数21,514人>

取組概要



一人ひとりが成長を感じる職場環境を目指した研修計画の策定

- 職員一人ひとりが仕事に対するやりがいを高め、能力の向上を図り、結果として組織のパフォーマンスを向上させられるような職場環境づくりを目標に、令和5年度の研修計画に「職員のキャリア形成支援」の項目を追加し、節目の階層で本人対象のキャリア研修および課長級職員を対象とした部下のキャリア形成支援研修の充実を図った。



階層別キャリア研修の実施

- 職員に対するキャリア研修は、「新規採用職員」「3級昇格職員」「45歳の非役職職員」の3つの階層で実施。
- 新規採用、3級昇格職員研修において自身のキャリアカルテを作成し、自身の強み・弱みを踏まえた中長期なキャリアデザインを見える化。作成したキャリアカルテを基に、希望者は所属長等とキャリア面談を行う。

▼キャリアカルテ（新規採用職員向け_裏面）

キャリアカルテ

| JUMP 1 まず取り組むこと |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ●説明力の向上、パソコンスキル、メモの取り方に関する研修について調べ、受講のスケジュールを立てる。 ●ネットを利用して販売されている書籍を調べ、読書スケジュールを立てる。 ●何か説明を行った後は、先輩や同僚から説明の仕方について、フィードバックをもらうようにする。 |
| JUMP 2 1年後の自己評価 |
| <ul style="list-style-type: none"> ●〇〇研修を受講し、実際に説明する際に〇〇を意識しながら説明することができた。先輩からは〇〇を向上するようアドバイスをいただいたので、今後はその点に注意して説明したい。 ●エクセルマクロについては、〇〇の本を購入し、50%程度読み終え、学んだ内容を活用して〇〇業務の自動化をすることができた。 |

□ 面談は希望しません。

▼キャリアカルテ（新規採用職員向け_表面）

キャリアカルテ

| 職員基本情報 | |
|--------------------------|---|
| 所属 | 配属年月日 |
| 職員番号 | 氏名(カナ) 氏名(漢字) |
| STEP 1 自己分析 | |
| 1. 活かしたい自分の「強み」 | ●初めて会った人とも比較的すぐに打ち解け、協調性があり、最後まで責任をもってやり遂げることから、イベントやプロジェクトを遂行するような企画運営の仕事に携わりたい。 |
| 2. 改善したい自分の「弱み」 | ●相手が納得するように論理的な説明をするのに時間がかかる。 ●エクセルマクロのスキル。 ●上手なメモの取り方。 ●窓口経験が少ないので、市民対応に不安がある。 |
| 3. 仕事に対する価値観（こだわりやライフ） | ●ワークライフバランスの取れた働き方をするため、出来るだけ残業はせずに、優先順位を決めて仕事に取り組むように心がけている。 |
| 4. 自身の課題（ライフも含む） | |
| STEP 2 今後のキャリア形成 | |
| 1. なりたい自分、果たしたい役割（概ね5年後） | ●神戸市に住み続けたい・住みたいと思ってもらえるようなイベントなどの企画運営をする業務に携わりたい。 ●将来的には、職員にとって働きやすい環境を作る業務にも携わりたい。 ●効率的に仕事をするために、フレックスや在宅勤務など様々な制度を積極的に活用し、後輩も利用しやすい環境を作る。 |
| 2. 1を踏まえた中間目標 | 3年後までに達成する目標 ●足りないスキルの研修の受講と関連図書を読む（説明力の向上、パソコンスキル、メモの取り方）。 ●受講した研修のスキルの定着化。 ●神戸市の観光産業の振興に興味があるので、神戸市がどんな施策をしているかHPで確認したり、実際に足を運んで体験する。また、他都市の面白い取り組みについて情報収集する。 |
| 3. 1になるために必要なスキル | 今の職場で習得できそうなスキル プロジェクトマネジメントスキル、コミュニケーションスキル 自分で勉強しなければならないスキル パソコンスキル、タイムマネジメントスキル |

職員一人ひとりに応じたキャリア形成支援 <神戸市：職員数21,514人>

取組概要



課長級職員を対象とした部下キャリア形成支援研修の実施

- 組織として職員の主体的な成長を支援するため、「課長昇任時職員」「課長昇任3年次職員」に対し部下のキャリア形成支援に向けた研修を実施。各研修では、部下のキャリア形成支援の重要性や、キャリア形成支援に必要なコーチング等に関する知識を取得する。
- 課長級職員はまとめて集合する時間がとりにくいため、各職員が集合研修を行う前にクラウド型の学習管理システムを活用して基本知識の習得を行っておくことで、集合研修でより実践的な内容（グループワークや発表等）を実施できるようにしている。

取組の効果

☺ 令和5年度研修後アンケートにて、受講者の約7割が「自身のキャリアを考えるようになった」と回答

| 区分（受講者数） | 「自身のキャリアを考えるようになった」割合 | 具体的に考えた主な内容 |
|-------------------|-----------------------|------------------|
| 新規採用職員（187名） | 約70% | スキルアップの方法（約40%） |
| 3級昇格職員（254名） | 約75% | 職場での自身の役割（約25%） |
| 45歳以上の非役職職員（321名） | 約70% | 業務で経験したいこと（約35%） |



取組のポイント

- ① 定期的にキャリアについて考える機会をつくるため、節目となる階層でキャリア研修を実施。
- ② 今後のキャリアや目標を設定・可視化するためにキャリアカルテを作成することで、主体的にキャリアを考える機会を提供。
- ③ クラウドサービスを利用した学習管理システムを活用することで、業務の進捗状況を見ながら、自分のタイミングで部下を育成する上での基礎知識を習得。

職員一人ひとりに応じたキャリア形成支援〈神戸市：21,514人〉



各階層でのキャリア研修について、それぞれの目的を教えてください。

新規採用職員は、市職員としてのキャリアを考えることの意義を学んでもらうとともに、自身の強みや経験等をどのように仕事に活かすかを考えてもらうことが目的です。

3級昇格職員は、自身の進みたい方向性をイメージし、実現に向けたプランを考えることで、仕事に対するやりがいを高め、自らの成長を実感しながら能力を向上させることをねらっています。

45歳の非役職職員は、これまでの職務経験で培ったスキルを活かし、組織で活躍していくために、改めて自分のキャリアを考えてもらう機会にしてほしいと思っています。



新規採用、3級昇格職員研修で作成するキャリアカルテについて、それぞれで内容が異なっているのでしょうか。

はい。キャリアカルテは大まかに

①自己分析⇒②今後のキャリア形成/その為に必要な能力について⇒③今後の取組⇒④自己評価

を順に記入していく流れで構成されていますが、新規採用職員については、今の職場と次の職場での活躍を想定した短期的な目標設定になっている一方で、3級昇格職員については、各自のライフステージにあわせて、中間目標の設定ができるようになっています。



人事情報の一元化による事務の効率化<堺市：職員数10,516人>

取組概要



人事情報システムのクラウド化

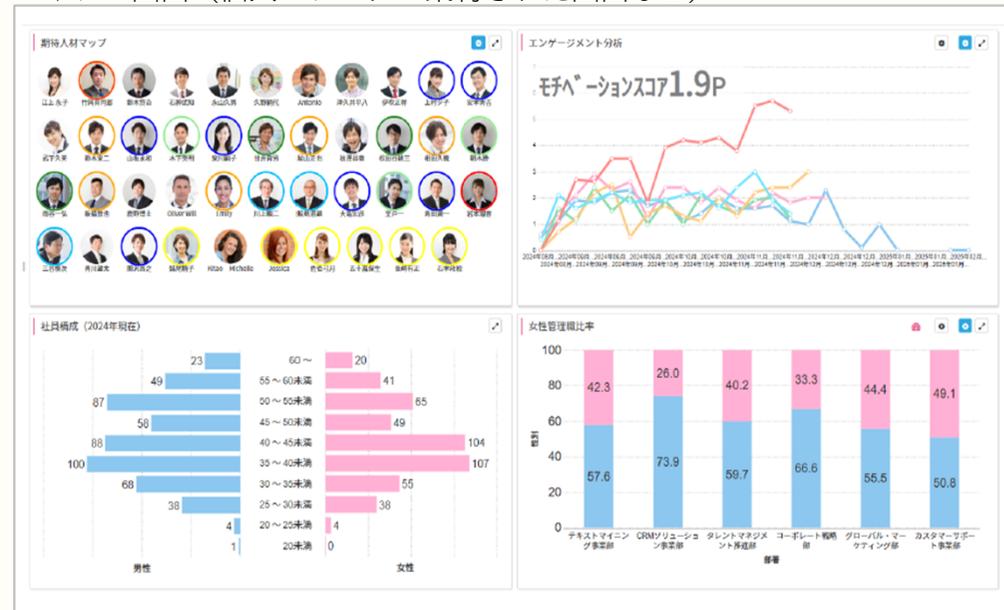
- 人事情報について、これまで紙やExcelで管理されていた職員情報（異動・昇任情報）と、単体システムで管理されていた人事評価情報を、タレントマネジメントシステムの導入により一元化し、煩雑となっていた事務を効率化した。
- 情報の見える化・分析を可能とすることで、具体的な根拠に基づいた人事戦略の提案を行い、効果的な人材育成・組織全体のパフォーマンスの向上を図っている。



職員情報の一元化と活用

- 各職員のスキルや評価データが一目で把握可能となり、職員が人事配置案を検討する際の作業工数が大幅に削減され、より適正な配置が可能となった。
- 人事評価システムを統合したため、人事評価や自己申告、多面評価の申請・承認時、各個人も当該システムを利用している。
- 直感的に操作ができるよう、職員にとって使いやすく見やすいシステムとしている。
- システムの仕様上、各種アンケートや適性検査なども実施可能のため、今後導入の検討をしている。（適性検査については採用試験時の利用も可能。）

▼デモ画面（個人のデータが集約された画面など）



人事情報の一元化による事務の効率化 <堺市：職員数10,516人>

取組概要

取組の効果

- ☺ 職員情報の収集・人事評価の集約作業が大幅に効率化。
- ☺ 移行前の人事評価システムの際、制度改正の度に要していた多額の改修費用が不要に。

| 人事評価システム | R3年度 制度改正有の年度(直近) | R4年度半ばから システム導入・一元化 | 人事情報システム | R5年度以降 | |
|----------------------------|----------------------|------------------------|----------|----------------|---|
| 次期システム 移行費用 (人事評価のみ) | 約2,700万円 | | → | 次期システム 移行費用 | — |
| 改修・保守費用 | 年約1,000万円 | | | 改修・保守費用 | — |
| | | 使用料 | | 月550,000円 | |
| | | 回線利用費 | | 月264,000円 | |

削減

職員情報
(紙・Excel等で管理)

取組のポイント

- ① バラバラに管理されていた人事情報の一元化により、人事事務の大幅な効率化が実現。
- ② 具体的な根拠に基づいた人事戦略の提案を可能とするため、システム化により様々な情報を集約し、情報の見える化・分析が可能な状態とした。

人事情報の一元化による事務の効率化 <堺市：職員数10,516人>



人事評価システム上では、具体的にどのようなデータが見られますか。

人事情報等は人事課職員のみ閲覧可能で、現在は、職員の基礎情報、異動履歴、異動調書、人事評価歴、時間外実績、自己申告、多面評価、サービス情報等の情報が集約されています。

システムに取り込みたい情報があれば、職員の手で取り込める仕様となっています。



データの活用について、今後の展望を教えてください。

当該システムには豊富な集計・分析機能があり、人事情報やアンケート情報を簡単にグラフ化することができます。

現在は検討中ですが、蓄積情報を時系列で分析し、リアルタイムでデータと連動する機能から、データから得られた傾向やポイントを分析し、個々の成長ニーズに合った研修プログラムの提案等を行っていきたいと考えています。



デジタル部門との連携による「タレントマネジメントシステム」の導入

〈渋谷区：職員数2,070人〉

取組概要



システム概要・導入経緯

- 業務効率化を目的として、職員の基礎情報に加え、自己申告、異動履歴や異動調査シート、人事評価、昇任選考等の状況等の情報を一元管理するため、令和4年度からタレントマネジメントシステムを導入した。



導入スケジュール・体制

- 令和3年度の検討当初より、両副区長をトップとしてデジタル部門と人事部門の2部門体制で導入を進めた。
- 短期間でシステムを始動させるため、タレントマネジメントシステムと既存の人給システムとの連携等のシステムの設計に関する業務はコンサルティング事業者へ委託。

▼導入スケジュール



▼導入時の契約構成

| 費目 | 契約の相手方 |
|---------|--------------------|
| システム利用料 | タレントマネジメントシステムベンダー |
| 設計開発 | コンサルティング事業者 |
| 保守運用 | コンサルティング事業者 |

デジタル部門との連携による「タレントマネジメントシステム」の導入

<渋谷区：職員数2,070人>

取組概要

▼デモ画面（トップ画面）

職員個々の情報が検索できます。
(閲覧可能範囲は権限によって変えることができます。)

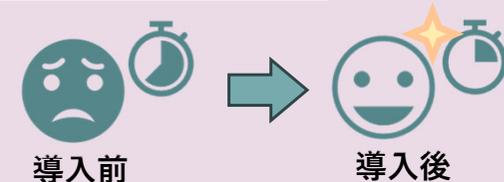
The screenshot shows a web interface with a sidebar menu on the left containing various HR functions like 'プロフィールブック', 'シートガレージ', 'セレクトビュー', etc. The main area is divided into two columns: 'お知らせ' (Notice) and 'ToDo'. The 'お知らせ' column contains text about HR notices and new features. The 'ToDo' column shows a message '未完了のToDoはありません。' (No pending ToDos).

人事課から各種職員
へのお知らせ（事務
連絡・カオナビ新機能
の情報共有など）がこ
こに表示されます。

人事課から各種申告
依頼があると、個人
画面にTODOとして未
完了のタスクが表示
されます。

取組の効果

☺配布から集約までに時間を要していた評価・昇任選考などの各種業務について、回答依頼・評価者指定・閲覧権限設定・進捗管理がシステム上で可能であり、**作業時間が劇的に削減**



☺様々な情報を一度に確認できるため、**一人ひとりに合わせた異動検討**が可能に。

取組のポイント

- ①職員データの一元管理により、人事課の業務プロセスが劇的に効率化。
- ②円滑に導入を進めるため、人事課だけでなくデジタル部門の関与や上層部のリーダーシップのもと、組織横断的なプロジェクト体制をとった。

デジタル部門との連携による「タレントマネジメントシステム」の導入

〈渋谷区：職員数2,070人〉



導入によるメリットをどのような部分で感じますか。

最も業務時間の短縮を感じるのは人事評価等のとりまとめ業務に関する作業です。遅延がある場合誰で止まっているかの進捗管理も可能で、リマインドも効率的に行えます。また、職員一人ひとりの情報や履歴が一元化されたプロフィールブックが作られており、面談前や異動検討時に閲覧することで、より一人ひとりに合わせた対応が可能になりました。

さらに、全職員向けの機能として、組織図が顔写真付きで閲覧可能となっていますが、他部署と連絡を取る際にわかりやすいと職員からも評判となっています。



デジタル部門を含めたプロジェクト体制ではどのように連携しましたか。

デジタル部門と連携することで、人事課で情報の棚卸しやシステム化を行う範囲の決定を行い、情報通信技術担当課がシステムベンダーとの調整を行うなど、役割分担ができ、システムの導入がスムーズに進みました。



その他活用している機能や今後の展望はありますか。

昇任選考や条件付評価、360度フィードバック、庁内公募などもシステム上で行うことが可能です。

また、再任用希望調査、エンゲージメント調査、個人適性アセスメント（適性検査）などの調査結果の取り込みも可能となっています。今後は、エンゲージメント調査結果に基づき人材マネジメントの取組をアップデートすることや、システム上のデータを適財適所の配置に生かす方法を検討していきたいと考えています。



(3) 人材確保に係る具体的取組事例

県庁トークカフェ <熊本県：職員数 19,720人>

取組概要

カフェスタイルの意見交換会を実施 (平成27年度から)

- ・ 熊本県職員の仕事に興味を持っている方を対象として、参加者と職員がフランクに話し、職場の雰囲気や県庁で働く魅力・やりがいなどを感じられるプログラムを実施。
- ・ 定員は15～30名程度、飲み物やお菓子とともに、1グループ4～5人の参加者と職員1名で会話。
- ・ 県内（県庁、熊本市中心街）と県外（東京、大阪、福岡、鹿児島）で年8回実施（R5）。
- ・ 12月～3月の期間で、大学の定期試験を避けて実施。学生に限らず、県職員の採用試験の受験を考えている方や興味があれば参加可能。



▲職員と参加者とのグループトークの様子

プログラムの流れ

1

簡単なオリエンテーション

2

グループトーク【約2時間】

- ・ 1テーブルに職員1人を配置
- ・ 30分交代で3～4人の職員と交流

3

アンケート記入



▲オリエンテーションの様子

県庁トークカフェ <熊本県：職員数 19,720人>

取組概要

取組の効果

- ☺ トークカフェ参加者の半数以上が、翌年度の職員採用試験を受験※1
- ☺ 受験者アンケートでは多くの受験生が、採用試験受験に参考となった情報として「トークカフェ」を選択※2

※1 R5の開催実績。参加者数及び受験者数は延べ人数。

※2 令和6年度大卒程度採用試験の受験者422人中、72人（17.1%）が参考にしたと回答（県主催イベント（トークカフェ、採用ガイダンス）を参考にした者の人数）

| 開催場所 | トークカフェ参加者数(1) | うち翌年度の受験者数(2) | (2)／(1) |
|------|---------------|---------------|---------|
| 県庁 | 71人 | 計48人 | 55.8% |
| 熊本市 | 15人 | | |
| 福岡 | 14人 | 12人 | 85.7% |
| 鹿児島 | 11人 | 5人 | 45.5% |
| 東京 | 6人 | 3人 | 50% |
| 大阪 | 4人 | 1人 | 25% |
| 合計 | 121人 | 69人 | 57% |

取組のポイント

- ① 受験者が参加しやすいよう、多くの学生が登録している民間就活サイトへの情報掲載や、大学の定期試験時期を避けた時期に開催するなどの工夫をしている。
- ② 県外開催を積極的に実施しており、U I Jターンによる合格者数が増加している。（熊本県の大学卒業程度採用試験の合格者の6割弱がU I Jターン。）
- ③ 事前に希望した職種に応じた職員を先輩職員として手配し、トークカフェ参加者が聞きたい内容が聞けるよう工夫している。

県庁トークカフェ <熊本県：職員数 19,720人>



トークカフェに参加する先輩職員はどのように選んでいるのですか。

行政（事務職）は、人事委員会事務局職員が対応しています。技術職や免許職等は、カフェ参加者が希望する職種があれば、任命権者を通じて派遣依頼を行い、若手職員を中心に選出してもらっています。



トークカフェの構成など、工夫している点があれば教えてください。

グループトークは、挙手制だと聞きにくいこともあるかと思うので、参加者から事前に質問を紙に書いてもらい、それに職員が答える形式で会話を進めています。質問の中には「公務のやりがい」のみならず、「残業時間」や「辞めたいと思ったことはあるか」等のネガティブな質問もありますが、対応した職員の経験を基に答えてもらっています。



参加者の声などお聞かせいただけますか。

トークカフェ後の参加者のアンケートには「他の公務員か熊本県か迷っていたが、トークカフェに来て、他の人とも一緒に話を聞ける機会があり、色々な情報など聞くことができてよかった。熊本県に帰ってきたいと思った。」「社会人経験者として得られた知識やスキルを県に役立てることができるか知りたかった。トークカフェ後は役立てられる職が県にあると認識した。」などの感想がありました。

具体的に県職員の話聞くことで、より県庁で働くイメージが付きやすくなり、ミスマッチの解消にもつながっていると認識しています。



専門職種 1 DAY職場見学会 <川崎市：職員数 20,074人>

取組概要



専門職種 1day職場見学会の実施 (令和4年度から)

- 公務員の専門職に興味がある学生等を対象に、専門職が活躍する職場での職場見学及び就業体験、職員との座談会を実施。

<R5年度実施の専門職>

技術系：建築職、電気職、機械職、土木職、薬剤師、獣医師
福祉系：社会福祉職、心理職、保育士、保健師

- 就業体験：会議への参加や訪問への随行、機械設備の点検・操作作業等、職員の日常業務を実際に体験
- 現場見学：施設見学や仕事風景を見学



1日のプログラム例：こども家庭センター (令和5年度)

| | |
|-------------|--------------------|
| 9:00- 9:15 | 当日の流れについて説明 |
| 9:15-10:30 | 施設概要の説明・見学 |
| 10:30-11:15 | 就業体験 (緊急所内会議の模擬演習) |
| 11:15-12:00 | 座談会 |



取組の効果

☺ 1day現場見学会の参加者のうち
半数程度が採用試験を受験

| 実施年度 | R 4 | R 5 |
|-------------------|-------|-------|
| 見学会 参加者数(1) | 7 4 人 | 7 7 人 |
| うち翌年度の 受験者数(2) | 4 4 人 | 3 4 人 |
| (2) / (1) | 59.5% | 44.5% |

専門職種 1 DAY職場見学会 <川崎市：職員数 20,074人>

取組概要



見学場所の例 (令和5年度)

| 技術系 | 福祉系 |
|---------------------------|-------------------|
| 市営生田住宅新築第1号工事現場 | こども家庭センター |
| コンテナターミナル及び海底トンネル等管理施設現場 | 中部児童相談所 |
| 長沢浄水場 | 中原区役所保護課 |
| 浮島処理センター | 中部リハビリテーションセンター |
| 入江崎水処理センター | 総合リハビリテーション推進センター |
| 五反田川放水路分流部建築現場 | 大島保育園 |
| 荻宿小田中線(3期)道路築造(立体交差化)工事現場 | 土橋保育園 |
| 浮島及び東扇島掘込部施工現場 | 中原保育園 |
| 健康安全研究所 | 生田保育園 |

} 市制100周年事業の体験



取組のポイント

- ① 別途開催するインターンシップとは異なり、受験を考えている人であれば社会人等でも参加可能。1回1日(半日)であり、インターンシップより負担が少ない。
- ② 職務イメージがわきづらい専門職にフォーカスし、参加者自身が働く姿をイメージしてもらえよう、対象職種や見学場所を幅広く用意。

専門職種 1 DAY職場見学会 <川崎市：職員数 20,074人>



取組のきっかけや、きっかけに至った過去の取組があれば教えてください。

川崎市では、本取組の前身として技術系職種の人材確保を目的とした「技術系職種職場見学バスツアー」を実施していました。しかしながら、「民間企業と比較し、公務員の技術職の仕事がわからない」、「職場の雰囲気を知りたい」という声が多くありました。このため、より幅広い専門職において、最前線の現場見学や就業体験、先輩職員との交流を通じて、公務のやりがいや、市の魅力等を発信する必要があると考え、自分に合ったプログラムで気軽に参加できる「専門職種 1 day現場見学会」実施に至りました。



苦労や課題などはありますか。

半日～1日とはいえ、職場の繁忙期などもあり、スケジュール調整が大変でした。また、受入職場に偏りが生じており、市の魅力発信という採用広報活動は市全体で取り組む意識づくりが求められています。各職場の人材育成担当者へ個別に説明を行い、見学会の意義について、理解を深めてもらうとともに、多くの方に知ってもらい、参加者を増やせるよう広報を強化していきたいです。



参加者の反応はいかがですか。

令和5年度の参加者からは、「具体的な仕事内容、職場の雰囲気など実際に訪れたことで具体的に知ることができた」「川崎市に関する知識があまりなかったため、見学会を通して、川崎市の基礎情報から川崎市の専門職としての仕事について学ぶことができた」といった声をいただいています。



技術系職種採用候補者名簿の有効期間延長 <富山県：職員数 15,466人>

取組概要



技術系職種採用候補者名簿の有効期間を延長 (令和5年度から)

- 人材確保が困難になりつつある技術系職員について、採用試験合格者が掲載される採用候補者名簿の有効期間を1年間から3年間に延長。
- 合格者は3年以内であれば、入庁前に、大学院への進学や海外留学等を選択することが可能。

<R6年度の対象の試験区分> ※すべて上級試験

心理、社会福祉、環境、管理栄養士、工業研究（機械、化学、電気電子）、農業、林業、総合土木、建築、機械、電気

取組の効果

☺導入前に比べ受験者数が増加

| 試験年度 | 制度導入後 | | |
|--------------------|------------|------------------|------------------|
| | R4 | R5 | R6 |
| 延長対象区分の受験者数 | 104人 | 166人 R4より+62人 | 136人 R4より+32人 |
| 合格者数 (うち延長希望者数) | 44人 (-) | 78人 (13人) | 70人 (8人) |



取組のポイント

- ① 技術系上級試験受験者の多くが大学4年生であり、就職か大学院進学か、進路に悩む学生が多いことに着目。公務員試験合格後、大学院や海外への留学など多くの経験を経た上で県へ入庁することを、受験生自身が選択できるようにした。
- ② 受験案内のほか、採用イベントやホームページ等で積極的に周知。並行して人材育成指針も見直しを行い、組織的・戦略的に人材確保策を実行したことで、受験者数の増につながった。

技術系職種を採用候補者名簿の有効期間延長 <富山県：職員数 15,466人>



技術系職種に焦点を当てた理由を教えてください。技術系職種以外での実施も検討していますか。

技術系職種の人材確保が課題となっていたことが理由です。受験者の増加を目的として、教養試験を廃止するとともに、採用候補者名簿を延長することにしました。現時点では、技術系職種以外での名簿の延長は検討していません。



延長希望者が合格してから実際に採用されるまでの流れを教えてください。

合格前の面接カードへの記入と、合格後に実施する採用希望調査のタイミングで意向を確認しています。延長を希望する場合には、合格者が採用を希望する年度の前年度に再度面接を実施し、県への採用を希望するか確認します。



延長希望を表明した方の中で、「やはり民間への就職を希望する」等の理由により、辞退してしまった方もいるのでしょうか。

令和5年度、令和6年度の中で延長希望を表明した計21名中、辞退された方は1名のみとなっています。（令和7年2月時点）

制度検討時には、名簿期間の延長により、採用試験合格後、大学院に進学した受験者が結果的に民間への就職を選択し、採用を辞退するケースが想定されたり、採用計画の見通しを立てづらいことが懸念点としてあがりましたが、技術系職種の人材確保策として、実施することを決断しました。採用計画に辞退見込者数は含めていないので、辞退があった場合は、その都度、次年度の採用予定人数に上積みしています。



心理士採用試験の改善 <千葉市：職員数 12,345人>

取組概要



WEB試験の導入 (令和5年度試験から)

- 心理士（大学院卒程度）採用試験の第一次試験においてWEB試験（専門論文、面接）を導入。併せて一次試験における専門科目の筆記試験を廃止。
- 受験から合格までの来庁回数を、従来の3回から1回へ削減。



受験可能年齢の上限の引上げ (令和5年度試験から)

- 心理士（大学卒程度、大学院卒程度）採用試験の受験可能年齢の上限年齢を35歳から45歳へ引上げ。

取組の効果

☺ 受験者数が導入前の9倍以上に

導入前(R4)
8人



導入後(R5)
74人



☺ 来庁回数減に伴い、千葉市以外からの受験者が増加

☺ 配置基準を満たす職員を確保



取組のポイント

- ① 受験者の負担感を軽減するため、WEB試験の導入に併せて、試験内容や受験可能年齢についても総合的に見直しを実施。
- ② 試験方法の変更に加え、心理士募集専用のホームページの作成、児童相談所等関係部署と連携した積極的な広報活動等を行い、応募者増に結び付いた。

心理士採用試験の改善 <千葉市：職員数 12,345人>



心理士採用試験の改善の取組のきっかけを教えてください。

1つは、導入する直前の令和4年度採用試験（上級選考）で心理士採用者数が0名だったことです。加えて、令和4年度に児童相談所を1カ所から2カ所に拡大しており、配置基準を満たす職員の確保に向けて、関係部署と協議を行う中で、採用試験の見直しを行うこととしました。



WEB試験の導入に当たり苦慮したことや、WEB面接中に回線が途切れるなどトラブルはありませんでしたか。

WEBでの論文提出は、近年話題の生成AIや代理執筆による作成が懸念されましたので、WEB面接では心理士職員に面接官を担ってもらい、論文の内容を深掘りするための質問をするなど工夫しています。

今のところ大きなトラブルは生じていませんが、あらかじめ代替の面接枠を用意する等の対応要領を作成し、トラブルが発生しても試験を完了できるように準備しています。



取組後、課題に感じていることや、新たに工夫していることがあれば教えてください。

受験者数は増えたものの、合格後の辞退率が51.6%（R5実績）となっています。辞退者は県外出身・県外在住者が多い傾向があるため、合格者を1人でも多く採用につなげるための取組として、合格者向けの職場見学や職員との交流イベントの実施等、千葉市で働く魅力を発信しています。



採用手続のデジタル化 <福岡市：職員数 18,483人>

取組概要



採用手続の完全オンライン化 (令和6年度から)

- ・ 令和5年度に採用試験管理システム（民間クラウドシステム）を導入。
- ・ 電子申請割合が98%に到達したことから、令和6年度以降は郵送による申込を原則廃止。
- ・ 受験者・事務局双方の申込以後の手続を完全オンライン化。

取組の効果

☺採用事務手続の効率化により、受験者側・事務局側の双方にメリット

従来の手続

- ・ 郵送による受験申込み
- ・ 証明写真の受験票への貼付
- ・ 郵送による合格通知
- ・ 郵送又は来所による成績閲覧

システム導入後の手続

- ✓ オンラインによる受験申込み
- ✓ システムから写真アップロード
- ✓ 『マイページ』からの合否確認
- ✓ 『マイページ』からの成績閲覧

- ・ 郵送費用や来所の手間を削減（受験者）
- ・ 郵送費用や誤送付防止のための事務負担を削減（事務局）
- ・ 合格発表が早期化し、試験日程を短縮



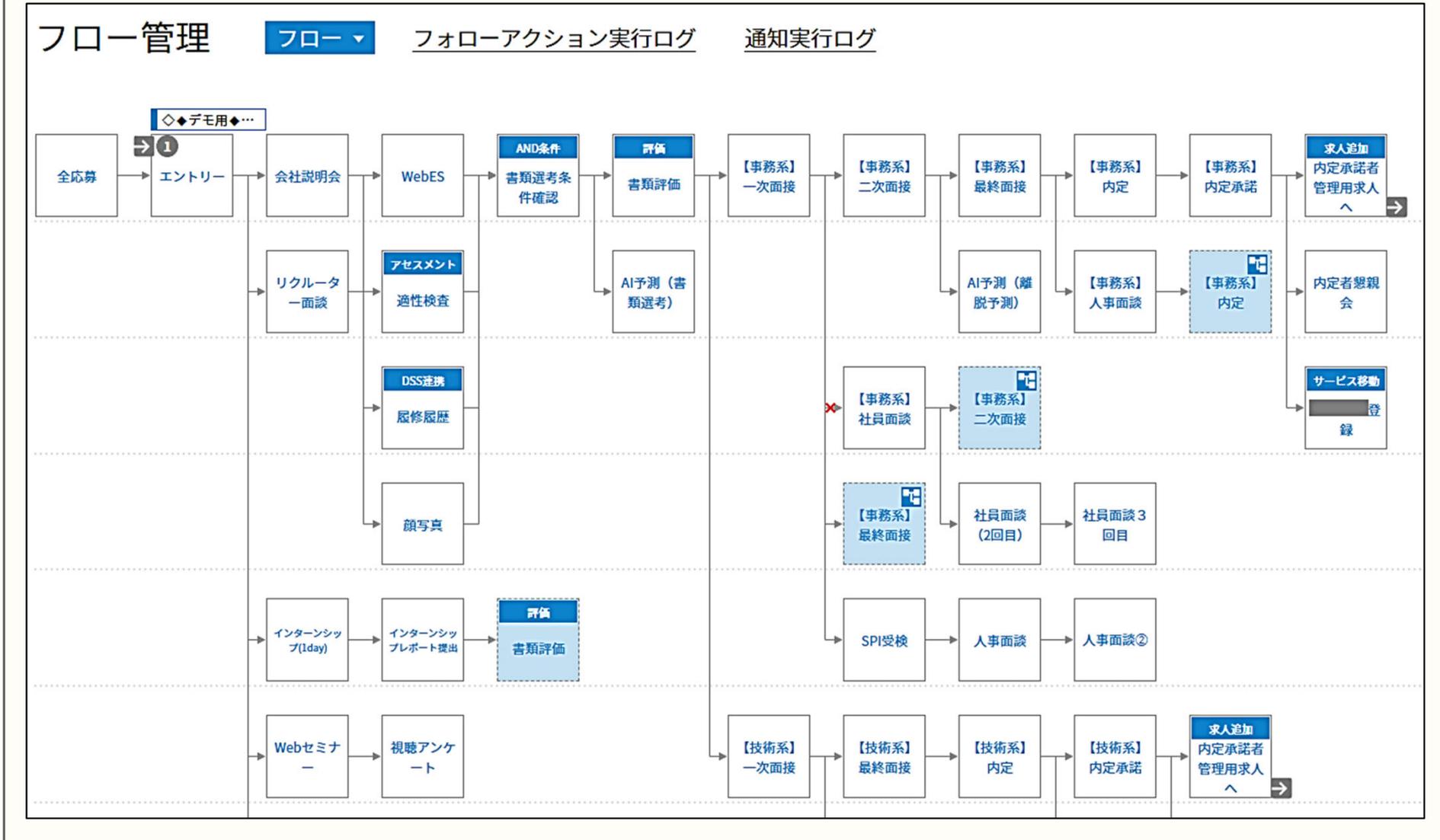
取組のポイント

- ① 採用試験管理システムを活用し、従前のアナログな手続をデジタル化したDX事例。特別なスキルが不要なシステムを活用することにより、採用手続に係るデジタル業務を組織内で完結。
- ② 郵送による申込みを廃止し完全なオンライン化を決断するとともに、受験生からの電子申請に関する質問には丁寧に対応。

採用手続のデジタル化 <福岡市：職員数 18,483人>

参考資料

▼フロー管理画面イメージ。箱ごとに、状況確認（対象者数・対象者情報など）、各種設定（面接官・評価項目など）ができる。



採用手続のデジタル化 <福岡市：職員数 18,483人>

参考資料

▼マイページのイメージ。受験申込み・受験票ダウンロード・合否確認などが可能。

The screenshot displays a user's application portal with the following sections:

- ◆◆デモ用◆◆内定者 Information**
 - [アルバイト希望の回答はこちら](#)
 - [先輩社員面談の日程はこちら](#)
 - [座談会の日程はこちら](#)
- 2024年度新卒採用**
 - 現在公開されている情報はありません。
- ◆◆デモ用◆◆2022年新卒採用**
 - [ESの提出はこちら](#)
 - [顔写真の提出はこちら](#)
 - [一次面接の日程はこちら](#)
 - [最終面接の日程はこちら](#)
- インフォメーション**
 - 2021.08.12 HPリニューアルしました
 - 2021.04.09 インターンシップ受付中
 - 2021.03.01 内定おめでとうございます。今後もマイページを通じてご案内して参ります。
- メッセージ** 全てを見る
 - 既読:0件 未読:2件 添付ファイル:0件 お気に入り:0件
 - 2025年01月24日 10:42:39
Web適性検査受検のご案内
様こんにちは。株式会社採用担当です。この度は当社にエントリーをいただき、あ…
 - 2025年01月24日 10:41:54
エントリーシート提出のご案内
様こんにちは。株式会社採用担当です。この度は、当社にエントリーをいただき、…

採用手続のデジタル化 <福岡市：職員数 18,483人>



システムの管理は職員が行っているのでしょうか。管理にあたり特殊なスキルが求められますか。

導入後の管理・運用は、人事委員会事務局の職員で行っています。システム自体はプログラミングなど専門的なスキルは必要ありませんので、職員でも問題なく管理・運用が可能です。



採用試験管理システムの活用で工夫している点を教えてください。

受験者が採用試験管理システムの『マイページ』から試験に係る全ての手続にアクセスすることに主眼を置いています。『マイページ』にログインせずとも、登録済メールアドレスに届くURLから、直接、手続にアクセスできる『ログインスキップURL機能』も活用し、受験者の利便性向上を図っています。

また、全ての手続について、既読・未読を確認することもできるリマインドメッセージを送付し、受験者の確認漏れ・提出漏れを防いでいます。



導入・運用にあたって苦労したことはありましたか。また、システム導入・運用に係るコストはどのくらいでしょうか。

プログラミング等の専門的な知識は不要とはいえ、操作方法が独特であり、導入当初や職員の人事異動の際は、職員の操作習熟のための操作研修の実施や、マニュアル（職員向けだけでなく受験者向けも）の作成に時間を要しました。クラウドシステムのため、日々機能のバージョンアップがあり、マニュアルの更新に時間を要することもありました。

また、本市の場合は、イニシャルコストが300万円程度、ランニングコストが年間約360万円程度となっています。（オプション機能やシステム利用規模によって変動）



受験区分の多様化 <埼玉県川越市：職員数 2,412人>

取組概要



受験者が希望する試験科目を選択可 (令和4年度から)

- 事務（大学卒）の試験科目（筆記試験）について、受験者が希望する試験科目を選択。
- 令和3年度から段階的に選択肢を拡充。



試験の流れ

| | | |
|------|-----|---------|
| 一次試験 | 1日目 | 面接試験 |
| | 2日目 | 筆記試験 |
| 二次試験 | 3日目 | 論文試験 |
| | 4日目 | グループワーク |
| | | 面接試験 |

受験者は以下から1つを選んで受験申込み
A区分：面接＋教養試験
B区分：面接＋教養試験＋専門試験
C区分：面接＋適性検査



一次試験として、若手職員による面接試験を実施

- 受験者に年齢が近い、若手～中堅の職員が面接官となり、個人面接の形式で受験者と対話。
- 最終面接だけではわからない、受験者の本質部分を引き出す狙い。

受験区分の多様化 <埼玉県川越市：職員数 2,412人>

取組概要

取組の効果

☺ 受験者数が減少傾向にある中、事務（大学卒・4月採用）の受験者数はほぼ横ばいで推移 (単位：人)

| 実施年度 | R 4 | A | B | C | R 5 | A | B | C | R 6 | A | B | C |
|------|-----|-----|----|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|----|-----|
| 応募者数 | 316 | 254 | 62 | 未実施 | 363 | 226 | 42 | 95 | 404 | 214 | 57 | 133 |
| 受験者数 | 113 | 94 | 19 | 未実施 | 141 | 85 | 16 | 40 | 117 | 59 | 9 | 49 |
| 合格者数 | 32 | 27 | 5 | 未実施 | 38 | 23 | 5 | 10 | 34 | 21 | 0 | 13 |

☺ 面接試験を先に実施することにより、実際の受験者数に応じた試験問題を発注することが可能となり、コスト削減に

取組のポイント

- ① 公務員になるための試験や勉強に対する抵抗感を無くすため、受験者が個々の事情や希望に合わせた試験方法を選択できるようにした。
- ② 選択肢として、民間企業への就職を志望する者にも馴染みのある適性検査を導入し、職員採用試験の応募者の増加につながった。
- ③ 筆記試験の前に若手職員による面接を実施することで、応募したものの未受験となる者の減少や、試験初期段階からの受験者との対話を通じ、本質部分を引き出す工夫を組み入れた。

受験区分の多様化 <埼玉県川越市：職員数 2,412人>



試験区分を多様化することとしたきっかけがあれば教えてください。

令和2年度まで事務（大学卒）の受験者数の減少が続いていた（※）ことに危機感を抱き、検討の末、多くの人に受けてもらえるよう、令和4年度から受験区分を拡充しました。
※令和2年度の受験者数は平成28年度と比較すると半減（受験倍率も3分の1程度に減少）



受験区分ごとの合格ラインをどのように決めているのでしょうか。

受験区分毎に獲得できる最高得点が異なることから、区分毎に目安の合格点を決めつつ、採用予定人数を考慮し、合格ラインを決めています。

また、川越市の事務職の受験区分には「事務（大学A～C）」のほかにも、「事務（短大）」、「事務（高校）」及び「事務（民間経験）」がありますが、採用予定人数は、それぞれの区分毎に分けず、『事務職で●●人』というようにトータルで計算しています。



合格者（採用者）について、受験区分ごとの能力の特徴などがあれば、教えてください。

職務経験の有無による対人能力の違い等は見られますが、受験区分による能力的な違いなどは見られません。受験区分「事務（大学A～C）」を導入した令和4年度以降に採用となった職員は、これまでの受験区分で採用された事務職員と同じように、税・福祉・環境・都市計画・産業等、様々な分野で活躍しています。



ジョブ・リターン採用 <北海道：職員数 61,623人>

取組概要

 過去に北海道（知事部局）で勤務していた元職員向けの採用選考を導入（令和3年度から）

- 令和6年度の対象職種は（A）獣医師・看護師等の資格免許職、（B）一般行政職、技術職。
- 書類選考、個別面接、在職時の勤務成績により合否を判定。
- 令和6年度の受験資格：過去に北海道を退職した方で、次の要件を満たす方
 - 採用予定日現在で60歳未満の方
 - 受験を希望する職種と同等の採用試験等に合格し、過去に道庁の知事部局において、当該職種の職員としての実務経験を有する者

 採用スケジュール（令和6年度）

| | A 資格免許職 | B 一般行政職、技術職 |
|-----|---------|-------------|
| 9月 | 通年募集 | ● 募集開始 |
| 10月 | | ● 選考 |
| 11月 | | ● 合格発表 |
| 12月 | | ● 採用（12/1） |
| 1月 | | ● 募集開始 |
| 2月 | | ● 選考 |
| 3月 | | ● 合格発表 |
| 4月 | | ● 採用（4/1） |

<R6年度実施のA 資格免許職>

保育士・高等看護学院講師・薬剤師・獣医師・管理栄養士・栄養士又は管理栄養士（衛生監理職）・診療放射線技師・臨床検査技師・歯科衛生士・保健師・看護師・理学療法士・作業療法士・視能訓練士・言語聴覚士・職業訓練指導員・船員

<R6年度実施のB 一般行政職、技術職>

一般行政・環境科学・社会福祉・農業・水産・林業・総合土木（農業土木）・総合土木（建設土木）・建築・普及職員（農業）・普及職員（水産）

ジョブ・リターン採用 <北海道：職員数 61,623人>

取組概要

取組の効果

☺ 即戦力となる人材を確保、再び道政において活躍していただいている

<資格免許職>

| 実施年度 | R 4 | R 5 | R 6 |
|------|-----|-----|-----|
| 受験者数 | 1人 | 2人 | 8人 |
| 採用者数 | 1人 | 2人 | 8人 |

<一般行政職>

| 実施年度 | R 4 | R 5 | R 6 |
|------|------|-----|-----|
| 受験者数 | 実施なし | 11人 | 10人 |
| 採用者数 | 実施なし | 4人 | 5人 |

<技術職>

| 実施年度 | R 4 | R 5 | R 6 |
|------|-----|-----|-----|
| 受験者数 | 1人 | 4人 | 7人 |
| 採用者数 | 1人 | 1人 | 5人 |

取組のポイント

- ① 道庁の退職者にフォーカス、受験者は全員が元職員であり、採用後すぐに道政の課題等に対応する能力を有していることに加え、退職後に積んだ経験も生かしてもらうことを狙う。
- ② 退職者への募集の周知として、採用ホームページに加えて、庁内ネットワーク上のWEB掲示板を活用し、現職員に向けて、道庁を退職した元同僚や知人に対しての周知を呼びかけ。令和6年度からは、希望する者に対し、退職後も本制度等、再び道政で活躍する機会を周知する取組を開始。

ジョブ・リターン採用 <北海道：職員数 61,623人>



ジョブリターン採用を始めたきっかけなどがあれば教えてください。

人口減少等に伴い人材の獲得競争が激化する中で、職員採用試験の応募者は減少傾向にあり、若年層を始めとする退職者も増加傾向にありました。そのような中で、即戦力であり、より優秀な人材を確保していく観点から、かつて職員として勤務した方を再度採用する制度の導入を検討し、令和3年度に資格免許職や技術職の採用から実施しました。

その後、令和5年度に実施した職員アンケートにおいて、当制度の一般行政職への拡大を求める声が多くあったことから、同年度から、一般行政職に対象を拡大しました。



ジョブリターン採用を受験する方の、退職した事情や、受験に至った事情はどのようなものなのでしょうか。

退職時の事情としては、転職、家事・育児への専念、結婚、親の介護等を理由に退職をした方が多いです。その後の受験に至った事情としては、例えば、転職理由となった家庭の事情が解消したこと、子どもが大学進学して子育てが一段落したこと、結婚当初は家事に専念したかったが、一定程度時期が経過し、家事が落ち着いたこと、介護していた親の病状が安定したこと、などがあります。元々、道庁での仕事にやりがいを持っていた方が、選択肢として改めて受験しています。



元職員が対象ですが、勤務年数などの要件は設けていないのでしょうか。

勤務年数の要件はありません。ただし、受験資格の「職員としての実務経験」には、新規採用後の条件付採用職員や、任期の定めのある職員（会計年度任用職員、臨時的任用職員、任期付職員）としての勤務経歴は除くこととしています。



民間企業等での職務経験者の積極的な採用 <千葉県君津市：職員数 932人>

取組概要



社会人区分による採用試験の実施（令和2年度から）

- 令和6年度に実施した職種・対象者は次のとおり。
- ※職務経験は、週あたり30時間以上の勤務をしていた期間が該当

| 試験区分 | 受験資格 |
|-------|---|
| 一般行政職 | 30歳以上45歳以下で、民間企業や行政機関等での職務経験が通算5年以上 |
| 土木技術職 | 21歳以上40歳以下で、民間企業や行政機関等での土木関係の設計又は施工管理等の職務経験が直近5年中3年以上 |
| 建築技術職 | 24歳以上40歳以下で、民間企業や行政機関等での建築設計又は施工管理等の職務経験が直近10年中6年以上 |
| 社会福祉士 | 45歳以下で、社会福祉士登録をしている者、または令和7年春季までに登録見込みの者 |
| 保健師 | 45歳以下で、保健師免許を有する者、または令和7年春季までに取得見込みの者 |



人物重視の試験を実施



民間企業等での職務経験者の積極的な採用 <千葉県君津市：職員数 932人>

取組概要

取組の効果

☺採用予定者数を充足する職員数を確保。採用実績は年々増加。

| 実施年度 | R 3 | R 4 | R 5 |
|-------|-----|-----|-----|
| 採用予定数 | 3人 | 7人 | 10人 |
| 採用者数 | 3人 | 7人 | 11人 |

内訳

- 行政5人（うち民間経験者4名）
- 土木1人（民間経験者）
- 建築1人（公務経験者）
- 保健師1人（公務経験者）
- 電気技師1人（民間経験者）
- 社会福祉士1人（民間経験者）
- 看護師1人（民間経験者）

☺看護師・社会福祉士など専門的な知識を有する職員は即戦力として職場で活躍。

採用者の中には、これまでの行政の常識にとらわれない柔軟な視点を期待して君津市経営改革のプロジェクトチームに選出された職員も。

取組のポイント

- ① 複数の任用時期を用意することで、早期転職希望者の意向に沿う採用を可能としたほか、受験者の現職に支障が出ないように、すべての試験日を土日に設定。
- ② これまで培った経験を生かした地域貢献意欲を期待し、社会人区分の採用を職種・人数ともに積極的に実施。R5年度は新規採用職員数の45.8%に当たる11人を社会人区分で採用。

民間企業等での職務経験者の積極的な採用 <千葉県君津市：職員数 932人>



取組のきっかけや、ねらいを教えてください。

依願退職（早期）の職員が微増する中、市民サービスを低下させず持続可能な行政経営を行っていくうえで、市のこれまでの常識にとられない発想を持つ民間経験者や、他の行政機関での経験を積んだ人材を取り入れるため、受験要件や試験方法の改革の検討を行い、導入に至りました。なかでも専門性の高い技術職は、新卒卒で募集してもなかなか集まらないため、社会人卒で即戦力となる人材の獲得を重要視しています。



社会人区分で採用される方はどういった方が多いですか。

令和5年度の採用実績11名のうち、公務経験者は3名、民間経験者は8名です。そのうち3名が年度途中の10月に採用を行いました。合格者の年代は30代の方が多く、君津市で生まれ育ったり、学生時代に君津市内の学校に通学していたりと、なんらか市にゆかりのある方が多いです。



実際に民間経験者として採用された職員の声がありましたら教えてください。

建設関係の企業で14年間勤務した現場経験を生かして、地域貢献がしたいと転職を決めました。市民生活を支える重要なインフラである道路の工事発注から完成までを見届けることができ、成果が形として残ることにやりがいを感じます。



男性/30代前半

金融機関で勤務していましたが、地域貢献の気持ちが強くなり転職を決めました。同期の年代は幅広く、先輩は優しく頼もしいため働きやすい職場だと感じています。

市営駐車場の管理や、バリアフリー計画の進捗管理を担当しています。市民のみなさんが暮らしやすいまちづくりを進めていきたいです。



男性/30代前半

(4) 職場環境の整備に係る具体的取組事例

マネジメント層を巻き込んだ職員の意識改革 <千葉県君津市：職員数932人>

取組概要



モチベーション向上を目指したエンゲージメント調査の導入

- データに基づいた組織課題の解決を図ることで、職員一人ひとりがやりがいを感じる「Well-being」な職場環境を作ることを目的に、令和4年度から、半期に1回全職員を対象にエンゲージメントスコアを測定する調査を導入。
- 調査結果から課題を抽出し、対策を実行することで、組織力・生産性を高める意識改革に取り組んでいる。



調査結果を踏まえた対策の検討

- 調査は業者に委託し、民間企業でも使用されている調査項目をベースに一部修正して実施。
- 調査結果は、委託業者と共に人事部門で分析を行い、市長、副市長、部長、所属長へ調査結果を説明。
- 部長、所属長は、取組の意義や対策の立て方などについて、人事部門のフォローアップのもと、自所属のエンゲージメントを向上させる対策を検討・策定する。
- 人事課は、調査結果をもとに、的確に全庁向けの取組を実施するとともに、組織単位の改善状況を把握のうえ、好事例について研修などで紹介し、全庁的なエンゲージメントの向上を図る。

<取組例（人事部門実施）>

調査結果において、他の年齢層と比べて若手職員と中堅職員のエンゲージメントが低く、士気向上が必要であった。

- » 採用6年目職員に対する「働く動機」を確立する研修や中堅職員を対象とした市長との対話会を実施した。

中堅職員と市長との対話会 ▶



マネジメント層を巻き込んだ職員の意識改革 <千葉県君津市：職員数932人>

取組概要



取組の周知徹底

- 調査の実施に当たっては人事部門から積極的に説明に出向き、マネジメント層の協力を仰いだ。
- 少しでも多くの職員にエンゲージメント調査の結果を見てもらい、また取組の意味を理解してもらうため、結果報告を動画にて行い、市長が取組の意義や改善点についてコメントしたビデオメッセージも掲載した。

取組の効果

- ☺全職員のエンゲージメントスコアについて、令和6年度集計（最新集計）で過去最高を計測。
- ☺働く動機を見つめなおす研修を実施した階層について、同世代の未実施層のスコアと有意な差。
- ☺管理職層のエンゲージメントスコアについて、導入時から継続して上昇している。



取組のポイント

- ① エンゲージメント向上に取り組んでいく機運を全庁的に高めることを目的に、まずは、市長等のマネジメント層に取組の意義を理解してもらうよう、人事部門から積極的にアプローチを行った。
- ② 市長コメント付きの結果報告動画を作成するなど、少しでも多くの職員に認識し取り組んでもらうため周知の工夫を行った。

マネジメント層を巻き込んだ職員の意識改革 <千葉県君津市：職員数932人>



取組のきっかけや目的について教えてください。

本市では、団塊の世代の大量退職や市民ニーズの複雑多様化、事務の移譲等による職員負担増加から人材不足が訴えられる状況が続き、職員の仕事への積極性の欠如やモチベーションの低下が懸念されていました。

職員の期待と満足をもとに組織状態を可視化することで適切な対策を講じ、職員一人ひとりがやりがいを感じる職場環境を作る事が必要と考え、導入に至りました。



苦慮した点があれば教えてください。

調査の回答に時間がかかるため（20分程度）、負担が大きいとの声が多数ありました。マネジメント層においても、所属ごとの取組の策定にあたり業務負担が大きいとの声もあり、取組の意義を理解してもらうのに苦慮しました。



対応として、工夫したことがあれば教えてください。

市長、副市長が積極的に取組に関わることで、全庁的に取り組んでいくという機運を醸成するとともに、職員への周知の工夫や、マネジメント層へのフォローアップを積極的に行うことで、取組の意義を理解してもらうよう努めました。特に、調査に対する不信感が生じないよう、結果はできるだけ隠さず報告することを意識しました。



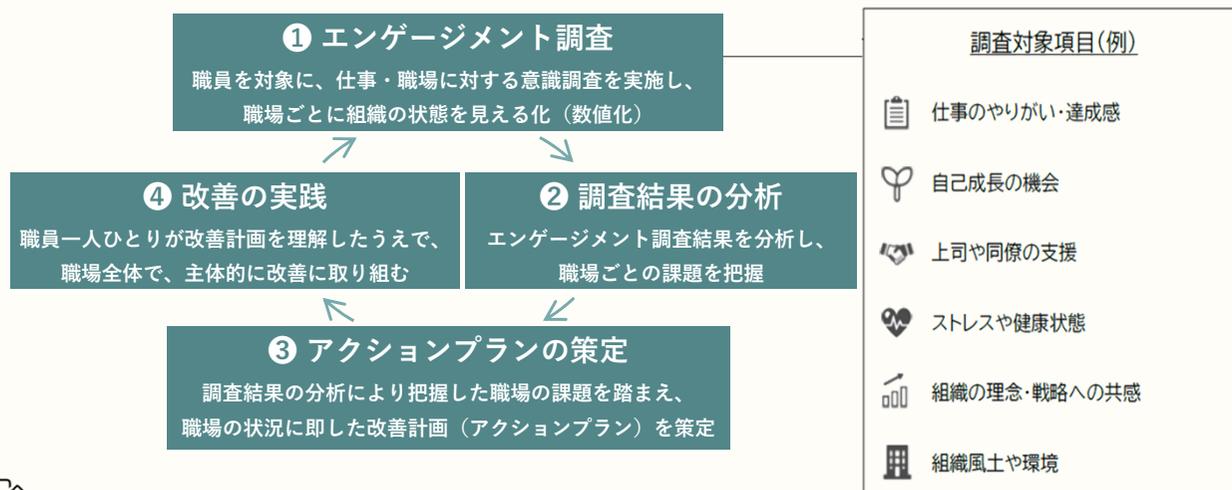
職場改善に向けた組織状態の見える化<長崎県長崎市：職員数3,198人>

取組概要



エンゲージメント改善に向けたサイクルの構築

- 職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れといった職員のエンゲージメントが高い状態においては、職員が自律的に行動し、よりよい行政サービスの提供が期待できるとの考え方のもと、令和4年から調査を実施し、組織状態の「見える化」を行っている。
- 調査結果を分析し、アクションプランの策定・実践を繰り返し行うことで職員のエンゲージメントの改善を図っている。

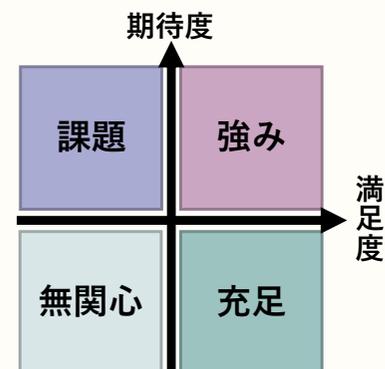


◀分析・プランの制定・実践の流れ
①～④のサイクルを繰り返し行うことで職員のエンゲージメント向上を図っている。



調査・分析方法

- 職員のモチベーションに関係する16領域・64項目に対して、その「期待度」および「満足度」を5段階で回答。
- 調査結果を踏まえ、各項目を右記分布図に分類することで、例えば、期待度が高く、満足度が低い項目は組織上改善が必要な「課題」と判断し、改善策を検討。



職場改善に向けた組織状態の見える化<長崎県長崎市：職員数3,198人>

取組概要



アクションプランの策定と改善の実践

- 人事当局で調査分析結果及び全庁的な改善方針を作成・検討し、各部局長と共有する。
- 各所属では職員へ調査結果や改善方針の伝達、所属別の課題を踏まえた取組を実施。

取組例：「協働意識の不足」が課題の部署で、定期的な業務状況伝達会を実施

取組の効果

- 各所属のミッションと各係の役割を全職員に明示し共有する仕組みの構築。
- 全体的にエンゲージメントスコア※が底上げされた。

| 調査時点 | 全国平均 | R5.12 | R6.7 |
|--------------|------|-------|------|
| エンゲージメントスコア※ | 50 | 42.8 | 49.9 |

前回より
+7.1ポイント

※エンゲージメントスコアとは、5段階評価で数値化した項目ごとの満足度から、全国平均を50とした偏差値を算出したもの

| 総合満足度 (5点満点) ※「3.0」が“普通” | | | |
|--------------------------|-----|-----|-----|
| 組織 | 仕事 | 上司 | 職場 |
| 2.7 | 3.0 | 3.1 | 3.0 |



取組のポイント

- エンゲージメント調査の実施と調査結果の分析を通して職員のモチベーション状況を見える化し、組織や部局の課題を明らかにした。
- 各部局に対して調査結果及び全庁的な改善策を人事当局から共有し、各部局でも個別に必要な施策を講じる。毎年の調査で成果を確認し、さらなる改善につなげていく。

職場改善に向けた組織状態の見える化<長崎県長崎市：職員数3,198人>



どのような経緯、目的で取組を開始しましたか。

本市の離職や時間外勤務の状況を踏まえ、組織の現状を把握するため調査を導入しました。

令和4年度はエンゲージメント調査のみを試行的に実施しましたが、スコアが全国平均より著しく低い結果となり、早急に改善を行う必要があると判断したため、結果分析・プラン策定の支援も含めた委託での本格実施を決定しました。

働きやすい・働きがいがある職場づくりを行い、職員・職場の仕事の生産性を高めて、市民サービスの向上を図ることを目標としています。

また、同時期に策定した人事戦略において、施策を考える基礎資料や指標として活用しています。



人事当局から打ち出した全庁的な改善策とは、具体的にどのようなものでしたか。

令和5年度の結果では、組織の課題として「共通目的、協働意識、コミュニケーション、マネジメントの不足」が挙げられたため、

- ① 所属長のミッションシート（課・係単位の目標）作成により所属の共通目的を共有
- ② 管理職の人事評価においてマネジメント目標の設定を必須化
- ③ 管理職の1on1ミーティングに関する研修を実施（管理職へマネジメント力の重要性を意識づけ）

の3つを実施しました。



DXを前提としたオフィス環境の整備 <兵庫県伊丹市：職員数2,255人>

取組概要



新庁舎建替・移転を契機とした抜本的な働き方・オフィス改革

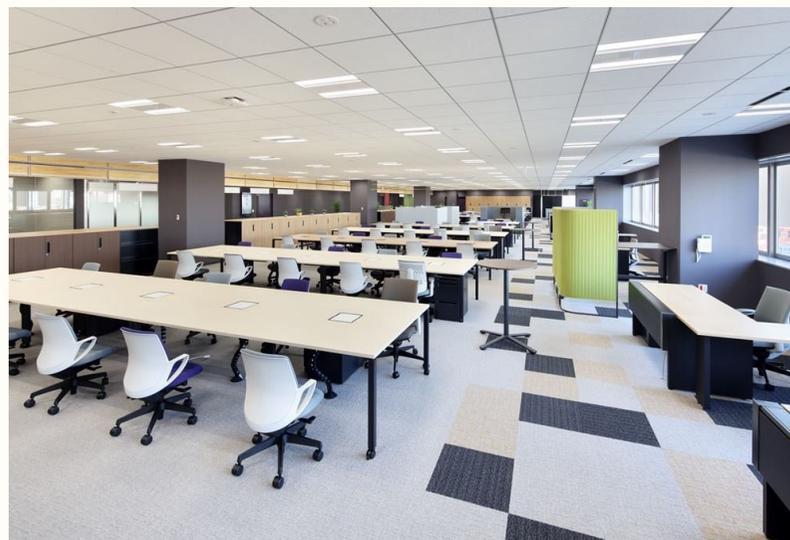
- 新庁舎移転を契機に、職場環境のスマート化による市民サービスの向上を図るため、超過勤務レス、ペーパーレスなどを目標に設定した「Smart ITAMI宣言」を市長から職員へ発信。新庁舎の設計・整備段階から、DXを前提とした新しい働き方とオフィス環境の抜本的な改革に着手した。



働き方・オフィス改革の概要

- 新庁舎整備担当部署を中心にプロジェクト原案を作成したうえで、全庁向けに説明会を実施。その後、各所属へのヒアリング等により下記のようなオフィス改革を実行した。

- ペーパーレス化とフリーアドレスを基本とし、個人机の廃止・キャビネットの縮減で執務空間を合理化。
- 余剰スペースに多様な執務スペースを設置し、職員が業務の内容に応じて自由にタイミングと場所を選択して働ける庁舎内のABW（アクティビティ・ベースド・ワーキング）を可能とする。
- ペーパーレス会議のため各会議室にはモニターやホワイトボードを設置。会議の目的に合わせて会議室を使い分けられるよう、多様な会議室を整備。



▲執務室

ABWとフリーアドレスを基本として設計。また、所属長を島型デスク内に配置し、連携の取りやすさが向上。

DXを前提としたオフィス環境の整備 <兵庫県伊丹市：職員数2,255人>

取組概要



▲多目的スペース(ユーティリティスペース)
ハイカウンターやソファ席など、職員同士のコミュニケーション、モードチェンジを促す空間設計になっている。

取組の効果

☺ 執務スペースにおける紙の使用量の削減



5割以上削減!



導入前(H30)
9,031千枚



導入後(R5)
3,896千枚

☺ 超勤時間の削減

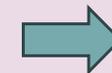
導入前(H30)
月額平均
14.2時間/人



導入後(R5)
月額平均
13.1時間/人

☺ 有給取得の増加

導入前(H30)
年間平均
13.4日



導入後(R5)
年間平均
15.6日

取組のポイント

- ① 新庁舎移転を好機と捉え、DXを前提とした働き方と職場環境の改革に同時に取り組んだ。
- ② 市長から職員に対して「Smart Itami宣言」を発信し、全庁的に基本コンセプトを共有することで、職員一丸となって取り組む雰囲気醸成した。
- ③ 若手職員中心の先進事例視察、各所属からの要望のヒアリング、グループウェア内の意見箱設置による全職員からの意見聴取など、様々な方向から意見を吸い上げ新庁舎設計に反映した。

DXを前提としたオフィス環境の整備 <兵庫県伊丹市：職員数2,255人>



職員一丸となって取り組む姿勢を作るにあたって、苦慮したことや工夫したことはありますか。

新庁舎建設にかかる期間が通常より短期間であり、管理職から一般職まで幅広い階層で多くの職員から意見を募り議論を深めるため、新庁舎整備担当部署から丁寧な情報発信を行うとともに、意見箱の設置や各所属からの要望のこまめなヒアリングで、出来る限り現場の意見をくみ取るよう努めました。

また、新庁舎のレイアウトイメージ等を職員に動画で共有することや若手職員のワーキンググループの改革活動などにより、取組に対する職員の共通認識を図るよう努めました。



担当者として、取組後の変化をどのように感じていますか。

新庁舎開庁より約2年が経ちましたが、フリーアドレスやABW（アクティビティ・ベースド・ワーキング）が前提の働き方が定着してきており、庁内各所で小さな打合せが多数行われるなど、職員間のコミュニケーションが活発・円滑になったことに加え、上司への相談もしやすくなる等、全体的に組織力が向上していると評価しています。



今後の展望についてどの様に考えていますか。

引き続き超過勤務時間や紙保存・利用数などで効果測定を実施し、職員からの意見要望を収集しながら、PDCAサイクルに沿った職場改善を実施していきたいと考えています。



【参考資料】人材育成等に係る調査結果について

人材育成等に関する調査結果(令和6年4月1日時点調査)

調査概要

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。

＜人材育成・確保基本方針（※）について＞

- 1 基本方針の策定・改正状況等
- 2 基本方針の改正等に当たって留意すべき基本的な考え方に対する対応状況
- 3 人材育成の取組について
- 4 人材確保の取組について
- 5 デジタル人材の育成・確保について

※改正前の人材育成基本方針を含む。

調査時点

令和6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))

人材育成・確保基本方針について

1 基本方針の策定・改正状況等

(1) 基本方針の策定状況・今後の策定予定

| 区分 | [団体数] (a) | 基本方針 策定済団体数(b) [策定率(b/a*100)] | 未策定団体数 | | | | |
|-------------|--------------|-------------------------------------|--------|---------|-----------------|---------|-----------------|
| | | | (C) | 策定予定がある | | 策定予定がない | |
| | | | | 団体数(d) | 割合 (d/c*100) | 団体数(e) | 割合 (e/c*100) |
| 都道府県 | [47] | 47 [100.0%] | 0 | 0 | - | 0 | - |
| 指定都市 | [20] | 20 [100.0%] | 0 | 0 | - | 0 | - |
| 市区町村計 | [1,721] | 1,647 [95.7%] | 74 | 23 | 31.1% | 51 | 68.9% |
| 市 | [772] | 763 [98.8%] | 9 | 4 | 44.4% | 5 | 55.6% |
| 特別区 | [23] | 23 [100.0%] | 0 | 0 | - | 0 | - |
| 町 | [743] | 704 [94.8%] | 39 | 15 | 38.5% | 24 | 61.5% |
| 村 | [183] | 157 [85.8%] | 26 | 4 | 15.4% | 22 | 84.6% |
| 全団体計 | [1,788] | 1,714 [95.9%] | 74 | 23 | 31.1% | 51 | 68.9% |
| (参考) 前回調査結果 | | 1,710 [95.6%] | 78 | 23 | 29.5% | 55 | 70.5% |

(2) 人材育成基本方針の策定予定がない理由

※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(b) | 割合(b/a*100) | 団体数(c) | 割合(c/a*100) | 団体数(d) | 割合(d/a*100) |
| ① 策定に必要な知見が不足している | 0 | - | 0 | - | 29 | 56.9% |
| ② 策定に着手したいが、マンパワーを割くことができない | 0 | - | 0 | - | 44 | 86.3% |
| ③ 策定の必要性を感じていない | 0 | - | 0 | - | 1 | 2.0% |
| ④ その他 | 0 | - | 0 | - | 1 | 2.0% |
| (参考) 基本方針の策定予定がない団体数 (a) | 0 | - | 0 | - | 51 | - |

- ほとんどの団体が基本方針を策定しているが、未策定団体のうち、策定する予定がないと回答した団体は6割以上となっている。
- 策定予定がない理由として、「人手不足」や「知見不足」を挙げる団体が半数以上となっている。

人材育成・確保基本方針について

(3) 基本方針の改正状況・今後の改正予定

| 区分 | [基本方針策定済み 団体数] (a) | 改正している (b) | | | 改正していない | | | 改正率 (b/a*100) |
|-------------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------|------|--------|------------------|
| | | | 今後さらに 改正予定 | 今後の 改正予定なし | | 改正予定 | 改正予定なし | |
| 都道府県 | [47] | 45 | 30 | 15 | 2 | 1 | 1 | 95.7% |
| 指定都市 | [20] | 19 | 14 | 5 | 1 | 1 | 0 | 95.0% |
| 市区町村計 | [1647] | 961 | 478 | 483 | 686 | 285 | 401 | 58.3% |
| 市 | [763] | 558 | 323 | 235 | 205 | 138 | 67 | 73.1% |
| 特別区 | [23] | 20 | 12 | 8 | 3 | 2 | 1 | 87.0% |
| 町 | [704] | 332 | 125 | 207 | 372 | 123 | 249 | 47.2% |
| 村 | [157] | 51 | 18 | 33 | 106 | 22 | 84 | 32.5% |
| 計 | [1714] | 1,025 | 522 | 503 | 689 | 287 | 402 | 59.8% |
| (参考) 前回調査結果 | [1710] | 989 | - | - | 721 | - | - | 57.8% |

(4) 基本方針の改正を予定していない理由

※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(b) | 割合 (b/a*100) | 団体数(c) | 割合 (c/a*100) | 団体数(d) | 割合 (d/a*100) |
| ① 改正に必要な知見が不足している | 0 | 0.0% | 0 | - | 211 | 52.6% |
| ② 改正に着手したいが、マンパワーを割くことができない | 0 | 0.0% | 0 | - | 261 | 65.1% |
| ③ 人材育成基本方針を策定したばかりである | 0 | 0.0% | 0 | - | 12 | 3.0% |
| ④ 改正の必要性を感じていない | 0 | 0.0% | 0 | - | 48 | 12.0% |
| ⑤ その他 | 1 | 100.0% | 0 | - | 28 | 7.0% |
| (参考) 基本方針の改正予定がない団体数 (a) | 1 | - | 0 | - | 401 | - |

- 基本方針策定後に改正した団体は、昨年度調査から36団体増加し、1,025団体であり、策定済み団体の6割程度となっている。
- 基本方針の改正を予定しない理由として、「知見不足」や「人手不足」を挙げる団体が半数以上となっている。

人材育成・確保基本方針について

(5) 基本方針を改正したタイミング

※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(b) | 割合 (b/a*100) | 団体数(c) | 割合 (c/a*100) | 団体数(d) | 割合 (d/a*100) |
| ① 定期的なサイクルで改正することとしており、改正時期が来たため改正 | 7 | 15.6% | 6 | 31.6% | 196 | 20.4% |
| ② 総合計画などの中長期計画の見直しと合わせて改正 | 17 | 37.8% | 12 | 63.2% | 210 | 21.9% |
| ③ 法令改正、制度改正（人事評価の義務化、働き方改革など）があった場合に改正 | 11 | 24.4% | 7 | 36.8% | 377 | 39.2% |
| ④ 社会情勢の変化に対応するために改正 | 19 | 42.2% | 8 | 42.1% | 275 | 28.6% |
| ⑤ 首長が変わったタイミングで改正 | 3 | 6.7% | 0 | 0.0% | 31 | 3.2% |
| ⑥ 市町村合併に伴い改正 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 6 | 0.6% |
| ⑦ 組織改編、職員構成の変化に伴い改正 | 4 | 8.9% | 0 | 0.0% | 53 | 5.5% |
| ⑧ その他 | 9 | 20.0% | 2 | 10.5% | 148 | 15.4% |
| (参考) 基本方針改正済団体数 (a) | 45 | - | 19 | - | 961 | - |

(6) 基本方針を改正した際の組織体制

※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(b) | 割合 (b/a*100) | 団体数(c) | 割合 (c/a*100) | 団体数(d) | 割合 (d/a*100) |
| ① 部局横断的な職員から構成されるプロジェクトチームや検討会議を立ち上げた | 9 | 20.0% | 7 | 36.8% | 201 | 20.9% |
| ② 外部の有識者等を含んだ検討会を立ち上げた | 10 | 22.2% | 0 | 0.0% | 30 | 3.1% |
| ③ 部局長等が出席する全庁会議にて基本方針の策定・改正の議論を行った | 14 | 31.1% | 4 | 21.1% | 242 | 25.2% |
| ④ 職員アンケートやワークショップにより職員の意見収集を行った | 20 | 44.4% | 10 | 52.6% | 286 | 29.8% |
| ⑤ その他 | 7 | 15.6% | 5 | 26.3% | 53 | 5.5% |
| (参考) 基本方針改正済団体数 (a) | 45 | - | 19 | - | 961 | - |

- 基本方針の改正のタイミングについては、中長期計画の見直しに合わせ改正した団体や、法令改正・制度改正等があり改正した団体、社会情勢の変化に対応するため改正した団体が比較的多い状況となっている。

人材育成・確保基本方針について

2 基本方針の改正等に当たって留意すべき基本的な考え方に対する対応状況

(1) 基本方針に定める取組事項

※選択式、複数回答可

| 取組事項 | 都道府県 | | 指定都市 | | 市区町村 | |
|---------------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|
| | 記載あり(b) | 割合(b/a*100) | 記載あり(c) | 割合(c/a*100) | 記載あり(d) | 割合(d/a*100) |
| ア 人材育成 | 47 | 100.0% | 20 | 100.0% | 1,647 | 100.0% |
| イ 人材確保 | 38 | 80.9% | 14 | 70.0% | 998 | 60.6% |
| ウ 環境整備 | 38 | 80.9% | 18 | 90.0% | 1,281 | 77.8% |
| エ デジタル人材の育成・確保 | 30 | 63.8% | 15 | 75.0% | 416 | 25.3% |
| (参考) 基本方針策定済団体数 (a) | 47 | - | 20 | - | 1,647 | - |

(2) 基本方針と中長期計画との連動状況

| 区分 | [団体数] | 基本方針 策定済団体数 (a) | 中長期計画と連動するように作 成している団体数 (b) | 連動率 (b/a*100) |
|-------|---------|-----------------------|-----------------------------------|------------------|
| 都道府県 | [47] | 47 | 30 | 63.8% |
| 指定都市 | [20] | 20 | 16 | 80.0% |
| 市区町村計 | [1,721] | 1,647 | 929 | 56.4% |
| 市 | [772] | 763 | 495 | 64.9% |
| 特別区 | [23] | 23 | 18 | 78.3% |
| 町 | [743] | 704 | 356 | 50.6% |
| 村 | [183] | 157 | 60 | 38.2% |
| 全団体計 | [1,788] | 1,714 | 975 | 56.9% |

- 人材育成・確保基本方針策定指針で示した4つの取組事項のうち、デジタル人材の育成・確保については、特に市町村において基本方針に位置づけられていないことが多く、2割程度であった。
- 基本方針を中長期計画と連動するように作成している団体は、策定済みの団体のうち5割以上であった。

人材育成・確保基本方針について

(3) 指標の設定

| 区分 | [団体数] | 基本方針 策定済団体数 | 指標を設定している団体数 | 設定率 |
|-------|---------|----------------|--------------|-----------|
| | | (a) | (b) | (b/a*100) |
| 都道府県 | [47] | 47 | 11 | 23.4% |
| 指定都市 | [20] | 20 | 7 | 35.0% |
| 市区町村計 | [1,721] | 1,647 | 93 | 5.6% |
| 市 | [772] | 763 | 61 | 8.0% |
| 特別区 | [23] | 23 | 5 | 21.7% |
| 町 | [743] | 704 | 22 | 3.1% |
| 村 | [183] | 157 | 5 | 3.2% |
| 全団体計 | [1,788] | 1,714 | 111 | 6.5% |

(4) 求める職員像と人事評価における評価項目の連動

| 区分 | [団体数] | 基本方針 策定済団体数 (a) | 求める職員像を 明示している団体数 | 連動している (b) | 連動していない | | 連動率 (b/a*100) |
|-------------|---------|-----------------------|----------------------|---------------|---------|-------------|------------------|
| | | | | | | うち連動予定がある団体 | |
| 都道府県 | [47] | 47 | 47 | 45 | 2 | 1 | 95.7% |
| 指定都市 | [20] | 20 | 20 | 19 | 1 | 0 | 95.0% |
| 市区町村計 | [1,721] | 1,647 | 1,588 | 1,328 | 260 | 76 | 80.6% |
| 市 | [772] | 763 | 761 | 685 | 76 | 28 | 89.8% |
| 特別区 | [23] | 23 | 22 | 16 | 6 | 1 | 69.6% |
| 町 | [743] | 704 | 662 | 520 | 142 | 43 | 73.9% |
| 村 | [183] | 157 | 143 | 107 | 36 | 4 | 68.2% |
| 全団体計 | [1,788] | 1,714 | 1,655 | 1,392 | 263 | 77 | 81.2% |
| (参考) 前回調査結果 | | 1,710 | 1,648 | 1,374 | 274 | 77 | 80.4% |

- 基本方針中で指標を設定している団体は111団体であり、策定している団体の1割以下となっている。
- 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が連動している団体は1,392団体であり、策定している団体の8割程度となっている。

人材育成・確保基本方針について

3 人材育成の取組について

(1) 現在取り組んでいる人材育成に資する取組

※選択式、複数回答可

| 人材育成に資する取組 | 都道府県 [47] 取り組んでいる | 指定都市 [20] 取り組んでいる | 市区町村 [1,721] 取り組んでいる | 「取り組んでいる」団体数(a) [実施率(a/1788 (全団体数) *100)] |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|--|
| ① 人材育成プログラムの作成 | 29 | 14 | 292 | 335 [18.7%] |
| ② 全国規模の研修機関への派遣研修の実施 | 44 | 20 | 970 | 1034 [57.8%] |
| ③ 大学・大学院への派遣研修の実施 | 35 | 13 | 136 | 184 [10.3%] |
| ④ 民間企業への職員派遣の実施 | 42 | 17 | 231 | 290 [16.2%] |
| ⑤ 国や他の自治体への職員派遣の実施 | 47 | 20 | 1298 | 1365 [76.3%] |
| ⑥ 民間の研修プログラムの活用 | 24 | 9 | 570 | 603 [33.7%] |
| ⑦ オンライン研修の実施 | 43 | 18 | 1138 | 1199 [67.1%] |
| ⑧ オンデマンド研修の実施 (eラーニングシステムの導入) | 46 | 19 | 912 | 977 [54.6%] |
| ⑨ NPO、民間企業との合同研修 | 18 | 5 | 123 | 146 [8.2%] |
| ⑩ 複線型人事制度の実施 | 15 | 12 | 68 | 95 [5.3%] |
| ⑪ キャリアパスの例示・職員への共有 | 23 | 9 | 73 | 105 [5.9%] |
| ⑫ 庁内公募制の実施 | 43 | 16 | 305 | 364 [20.4%] |
| ⑬ ロールモデルの設定・職員への共有 | 16 | 8 | 53 | 77 [4.3%] |
| ⑭ メンター制度の実施 | 37 | 13 | 419 | 469 [26.2%] |
| ⑮ キャリア形成支援研修の実施 | 44 | 18 | 430 | 492 [27.5%] |
| ⑯ 評価結果や貢献度等の職員へのフィードバック | 44 | 18 | 887 | 949 [53.1%] |
| ⑰ 管理職等のマネジメント能力の向上を目的とした研修実施 | 46 | 20 | 986 | 1052 [58.8%] |
| ⑱ HRテクノロジーの導入 | 6 | 1 | 43 | 50 [2.8%] |
| ⑲ エンゲージメント調査の実施 | 20 | 10 | 117 | 147 [8.2%] |
| ⑳ その他 | 4 | 1 | 96 | 101 [5.6%] |

- 人材育成に資する取組を実施している団体のうち、多くの団体が取り組んでいるものとしては、②全国規模の研修機関への派遣研修の実施、⑤国や他の地方公共団体への職員派遣の実施、⑦オンライン研修の実施、⑧オンデマンド研修の実施 (eラーニングシステムの導入)、⑯評価結果や貢献度等の職員へのフィードバック、⑰管理職等のマネジメント能力の向上を目的とした研修実施 が挙げられる。

人材育成・確保基本方針について

(2) 複数の地方公共団体を含めた広域的な研修の開催・参加状況

※選択式、複数回答可

| 区分 | [団体数(a)] | 開催している(b) | | 参加している(c) | | 【主催団体】 都道府県 | 【主催団体】 市区町村 | 【主催団体】 一部事務組合 | 【主催団体】 その他 |
|-------|----------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|----------------|------------------|---------------|
| | | [開催率(b/a*100)] | | [開催率(c/a*100)] | | | | | |
| 都道府県 | [47] | 34 | [72.3%] | 31 | [66.0%] | 6 | 7 | 13 | 17 |
| 指定都市 | [20] | 11 | [55.0%] | 18 | [90.0%] | 8 | 3 | 8 | 4 |
| 市区町村計 | [1,721] | 246 | [14.3%] | 1,543 | [89.7%] | 772 | 656 | 528 | 477 |
| 市 | [772] | 185 | [24.0%] | 701 | [90.8%] | 372 | 294 | 233 | 230 |
| 特別区 | [23] | 4 | [17.4%] | 18 | [78.3%] | 5 | 7 | 10 | 6 |
| 町 | [743] | 49 | [6.6%] | 667 | [89.8%] | 305 | 297 | 213 | 213 |
| 村 | [183] | 8 | [4.4%] | 157 | [85.8%] | 90 | 58 | 72 | 28 |
| 計 | [1,788] | 291 | [16.3%] | 1,592 | [89.0%] | 786 | 666 | 549 | 498 |

- 都道府県において、複数の地方公共団体を含めた広域的な研修を開催している団体は7割程度、指定都市・市区町村においては、広域的な研修に参加していると回答した団体が9割程度となっている。

人材育成・確保基本方針について

4 人材確保の取組について

(1) 公務の魅力の発信に資する取組

※選択式、複数回答可

| 公務の魅力の発信に資する取組 | 都道府県[47] 取り組んでいる | 指定都市[20] 取り組んでいる | 市区町村[1721] 取り組んでいる | 「取り組んでいる」団体数(a) [実施率(a/1788(全団体数) *100)] |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|--|
| 一般行政職 | | | | |
| ① SNS や動画配信、民間の就職支援サービスを利用した広報 | 45 | 19 | 783 | 847 [47.4%] |
| ② 応募者に応じた様々なキャリア教育・インターンシップの実施 | 43 | 14 | 596 | 653 [36.5%] |
| ③ 職場見学や若手職員との意見交換の開催 | 45 | 17 | 439 | 501 [28.0%] |
| ④ 働きやすさなどの職場環境に関する情報発信 | 43 | 18 | 419 | 480 [26.8%] |
| ⑤ その他 | 8 | 2 | 70 | 80 [4.5%] |
| 技術職 | | | | |
| ① SNS や動画配信、民間の就職支援サービスを利用した広報 | 45 | 18 | 694 | 757 [42.3%] |
| ② 応募者に応じた様々なキャリア教育・インターンシップの実施 | 44 | 15 | 484 | 543 [30.4%] |
| ③ 職場見学や若手職員との意見交換の開催 | 46 | 19 | 366 | 431 [24.1%] |
| ④ 働きやすさなどの職場環境に関する情報発信 | 43 | 17 | 384 | 444 [24.8%] |
| ⑤ 技術職員確保のための技術系若手職員による WEB 面談の実施 | 32 | 8 | 39 | 79 [4.4%] |
| ⑥ その他 | 9 | 2 | 70 | 81 [4.5%] |
| 資格職 | | | | |
| ① SNS や動画配信、民間の就職支援サービスを利用した広報 | 43 | 19 | 719 | 781 [43.7%] |
| ② 応募者に応じた様々なキャリア教育・インターンシップの実施 | 38 | 14 | 484 | 536 [30.0%] |
| ③ 職場見学や若手職員との意見交換の開催 | 39 | 17 | 378 | 434 [24.3%] |
| ④ 働きやすさなどの職場環境に関する情報発信 | 40 | 18 | 405 | 463 [25.9%] |
| ⑤ その他 | 7 | 2 | 68 | 77 [4.3%] |

- 公務の魅力発信に資する取組のうち、約半数の団体が①SNSや動画配信、民間の就職支援サービスを利用した広報に取り組み、約3割の団体が②応募者に応じた様々なキャリア教育・インターンシップに取り組んでいる。職種による違いはあまり見られないものの、一般行政職に係る取組の方が、取り組んでいる団体が多い傾向にある。

人材育成・確保基本方針について

(2) 多様な試験方法の工夫に資する取組

※選択式、複数回答可

| 多様な試験方式の工夫に資する取組 | 都道府県[47] 取り組んでいる | 指定都市[20] 取り組んでいる | 市区町村[1721] 取り組んでいる | 「取り組んでいる」団体数(a) [実施率(a/1788(全団体数) *100)] |
|--|---------------------|---------------------|-----------------------|--|
| 一般行政職 | | | | |
| ① 通年募集枠の設置 | 2 | 2 | 69 | 73 [4.1%] |
| ② 年齢上限の引上げ | 16 | 7 | 838 | 861 [48.2%] |
| ③ 採用手続の広域化（採用試験の共同実施、共同採用方式の実施等） | 1 | 0 | 233 | 234 [13.1%] |
| ④ 試験会場の管外設置（テストセンターの活用等） | 28 | 11 | 468 | 507 [28.4%] |
| ⑤ 採用手続のデジタル化（受験申込みのオンライン受付、WEB 面接の導入等） | 46 | 20 | 910 | 976 [54.6%] |
| ⑥ 教養試験に代わる S P I などの適性検査の導入 | 37 | 13 | 706 | 756 [42.3%] |
| ⑦ 口述試験やグループワークといった人物試験の配点比率の増加 | 22 | 11 | 410 | 443 [24.8%] |
| ⑧ 採用試験から選考試験への移行 | 2 | 0 | 19 | 21 [1.2%] |
| ⑨ その他 | 5 | 3 | 38 | 46 [2.6%] |
| 技術職 | | | | |
| ① 通年募集枠の設置 | 3 | 2 | 118 | 123 [6.9%] |
| ② 年齢上限の引上げ | 20 | 6 | 856 | 882 [49.3%] |
| ③ 採用手続の広域化（採用試験の共同実施、共同採用方式の実施等） | 2 | 0 | 181 | 183 [10.2%] |
| ④ 試験会場の管外設置（テストセンターの活用等） | 27 | 13 | 393 | 433 [24.2%] |
| ⑤ 採用手続のデジタル化（受験申込みのオンライン受付、WEB 面接の導入等） | 46 | 20 | 833 | 899 [50.3%] |
| ⑥ 教養試験に代わる S P I などの適性検査の導入 | 32 | 10 | 609 | 651 [36.4%] |
| ⑦ 口述試験やグループワークといった人物試験の配点比率の増加 | 22 | 11 | 363 | 396 [22.1%] |
| ⑧ 採用試験から選考試験への移行 | 5 | 0 | 38 | 43 [2.4%] |
| ⑨ その他 | 11 | 5 | 60 | 76 [4.3%] |
| 資格職 | | | | |
| ① 通年募集枠の設置 | 18 | 0 | 140 | 158 [8.8%] |
| ② 年齢上限の引上げ | 29 | 6 | 958 | 993 [55.5%] |
| ③ 採用手続の広域化（採用試験の共同実施、共同採用方式の実施等） | 1 | 0 | 199 | 200 [11.2%] |
| ④ 試験会場の管外設置（テストセンターの活用等） | 21 | 7 | 388 | 416 [23.3%] |
| ⑤ 採用手続のデジタル化（受験申込みのオンライン受付、WEB 面接の導入等） | 43 | 20 | 870 | 933 [52.2%] |
| ⑥ 教養試験に代わる S P I などの適性検査の導入 | 18 | 8 | 607 | 633 [35.4%] |
| ⑦ 口述試験やグループワークといった人物試験の配点比率の増加 | 16 | 9 | 375 | 400 [22.4%] |
| ⑧ 採用試験から選考試験への移行 | 21 | 1 | 61 | 83 [4.6%] |
| ⑨ その他 | 4 | 2 | 55 | 61 [3.4%] |

➤ どの職種区分においても、②年齢上限の引上げおよび⑤採用手続きのデジタル化については、約半数の団体が取り組んでいる。①通年募集枠の設置や、⑧採用試験から選考試験への移行については、一般行政職よりも、技術職や資格職において取り組んでいる団体数が多い。

人材育成・確保基本方針について

(3) 多様な人材の採用に資する取組

※選択式、複数回答可

| 多様な人材の採用に資する取組 | 都道府県[47] 取り組んでいる | 指定都市[20] 取り組んでいる | 市区町村[1721] 取り組んでいる | 「取り組んでいる」団体数(a) [実施率(a/1788(全団体数) *100)] |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|--|
| 一般行政職 | | | | |
| ① 募集対象年齢の上限の拡充又は撤廃 | 17 | 7 | 754 | 778 [43.5%] |
| ② 新卒一括採用と経験者採用を効果的に組み合わせた複数の採用ルートの設定 | 33 | 16 | 561 | 610 [34.1%] |
| ③ 行政経験者（同じ団体への復職や定年退職者を含む）の採用枠の創設 | 23 | 4 | 137 | 164 [9.2%] |
| ④ 民間経験者（定年退職者を含む）の採用枠の創設 | 34 | 11 | 461 | 506 [28.3%] |
| ⑤ 修士号や博士号取得者などの採用枠の創設 | 0 | 0 | 7 | 7 [0.4%] |
| ⑥ その他 | 7 | 4 | 47 | 58 [3.2%] |
| 技術職 | | | | |
| ① 募集対象年齢の上限の拡充又は撤廃 | 21 | 6 | 763 | 790 [44.2%] |
| ② 新卒一括採用と経験者採用を効果的に組み合わせた複数の採用ルートの設定 | 32 | 17 | 495 | 544 [30.4%] |
| ③ 行政経験者（同じ団体への復職や定年退職者を含む）の採用枠の創設 | 19 | 4 | 112 | 135 [7.6%] |
| ④ 民間経験者（定年退職者を含む）の採用枠の創設 | 31 | 12 | 411 | 454 [25.4%] |
| ⑤ 修士号や博士号取得者などの採用枠の創設 | 0 | 0 | 2 | 2 [0.1%] |
| ⑥ その他 | 3 | 3 | 41 | 47 [2.6%] |
| 資格職 | | | | |
| ① 募集対象年齢の上限の拡充又は撤廃 | 28 | 7 | 870 | 905 [50.6%] |
| ② 新卒一括採用と経験者採用を効果的に組み合わせた複数の採用ルートの設定 | 22 | 14 | 450 | 486 [27.2%] |
| ③ 行政経験者（同じ団体への復職や定年退職者を含む）の採用枠の創設 | 16 | 3 | 103 | 122 [6.8%] |
| ④ 民間経験者（定年退職者を含む）の採用枠の創設 | 23 | 9 | 346 | 378 [21.1%] |
| ⑤ 修士号や博士号取得者などの採用枠の創設 | 0 | 0 | 2 | 2 [0.1%] |
| ⑥ その他 | 1 | 1 | 35 | 37 [2.1%] |

- 団体区分で見ると、都道府県および指定都市においては、どの職種区分においても、②新卒一括採用と経験者採用を効果的に組み合わせた複数の採用ルートの設定、④民間経験者（定年退職者を含む）の採用枠の創設に取り組んでいる団体が多い傾向がある。一方、市区町村においては、どの職種区分においても、①募集対象年齢の上限の拡充又は撤廃に取り組んでいる団体が多い。
- 職種区分で見ると、①募集対象年齢の上限の拡充又は撤廃については、一般行政職や技術職よりも、資格職において取り組んでいる団体数が多い。それ以外の取組については、一般行政職において多く取り組まれている。

人材育成・確保基本方針について

5 デジタル人材育成・確保の取組について

(1) デジタル人材の採用時の取組

※選択式、複数回答可

| デジタル人材の採用時の取組 | 都道府県[47] | 指定都市[20] | 市区町村[1,721] | 「取り組んでいる」団体数(a) | |
|-------------------------------------|----------|----------|-------------|-------------------------|---------|
| | 取り組んでいる | 取り組んでいる | 取り組んでいる | [実施率(a/1788(全団体数)*100)] | |
| ① ICT職などの採用枠の創設 | 21 | 14 | 220 | 255 | [14.3%] |
| ② 採用時にIT関連企業での勤務経験や資格保有状況等に応じた加点を行う | 6 | 2 | 27 | 35 | [2.0%] |
| ③ その他 | 8 | 3 | 51 | 62 | [3.5%] |

(2) デジタル人材育成・確保に係る数値目標の設定状況

| 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] | 12 | 35 | 25.5% |
| 指定都市 | [20] | 6 | 14 | 30.0% |
| 市区町村計 | [1,721] | 69 | 1652 | 4.0% |
| 市 | [772] | 51 | 721 | 6.6% |
| 特別区 | [23] | 6 | 17 | 26.1% |
| 町 | [743] | 8 | 735 | 1.1% |
| 村 | [183] | 4 | 179 | 2.2% |
| 全団体計 | [1,788] | 87 | 1701 | 4.9% |

- デジタル人材の採用時の取組を実施している団体のうち、多くの団体に取り組んでいるものとしては、「ICT職などの採用枠の創設」が挙げられる。
- 求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき具体的な数値目標を設定している団体は87団体であり、全団体の1割以下となっている。

人材育成・確保基本方針について

(3) 高度専門人材※確保の主体

※選択式、複数回答可

| 確保主体 | 都道府県[47] 該当あり | 指定都市[20] 該当あり | 市区町村[1,721] 該当あり | 「取り組んでいる」団体数(a) [該当率(a/210(高度専門人材確保済 団体数)*100)] | |
|--------------------|------------------|------------------|---------------------|---|---------|
| ① 自団体 | 28 | 12 | 108 | 148 | [70.5%] |
| ② 他団体と共同 | 3 | 0 | 6 | 9 | [4.3%] |
| ③ 他団体から人材の派遣を受けている | 5 | 2 | 36 | 43 | [20.5%] |
| ④ その他 | 1 | 1 | 13 | 15 | [7.1%] |
| (参考)高度専門人材確保済団体数 | 34 | 14 | 162 | 210 | — |

(4) 高度専門人材の任用形態

※選択式、複数回答可

| 任用形態 | 都道府県[47] 該当あり | 指定都市[20] 該当あり | 市区町村[1,721] 該当あり | 「取り組んでいる」団体数(a) [該当率(a/154(「自団体」又は「他団体 と共同」による高度専門人材確保済団 体数)*100)] | |
|------------------------------------|------------------|------------------|---------------------|---|---------|
| ① 特定任期付職員 | 5 | 1 | 14 | 20 | [13.0%] |
| ② 任期付職員 | 8 | 3 | 13 | 24 | [15.6%] |
| ③ 特別職非常勤 | 9 | 4 | 21 | 34 | [22.1%] |
| ④ 会計年度任用職員 | 5 | 2 | 7 | 14 | [9.1%] |
| ⑤ その他 | 15 | 5 | 67 | 87 | [56.5%] |
| (参考)「自団体」又は「他団体と共同」による高度専門人材確保済団体数 | 29 | 12 | 113 | 154 | — |

- 高度専門人材の確保は、「自団体が主体」となる場合が7割程度、「他団体からの人材派遣」による場合が2割程度となっている。
- 高度専門人材は、特別職非常勤での任用が最も多く、次いで任期付職員での任用、特定任期付職員での任用、会計年度任用職員での任用となっている。（「その他」は、任用以外による確保（事業者への委託、個人への委嘱）、任期の定めのない常勤職員など。）

※「高度専門人材」とは、各地方公共団体におけるDXの取組をリードするとともに、デジタル技術を活用した課題解決に係るシステムの実装や、DXに向けた意識の醸成・組織風土の改革、デジタル人材の育成等、職員が進めるDXの取組のマネジメントができる指導的役割を果たす人材。詳細は、「人材育成・確保基本方針策定指針」の「第4章 デジタル人材の育成・確保に関する留意点」参照。

人材育成・確保基本方針について

(5) DX推進リーダー※の指定状況

| 区分 | [団体数] | 指定している | 指定していない | 指定率 |
|-------|---------|--------|---------|-------|
| 都道府県 | [47] | 21 | 26 | 44.7% |
| 指定都市 | [20] | 10 | 10 | 50.0% |
| 市区町村計 | [1,721] | 410 | 1311 | 23.8% |
| 市 | [772] | 217 | 555 | 28.1% |
| 特別区 | [23] | 11 | 12 | 47.8% |
| 町 | [743] | 147 | 596 | 19.8% |
| 村 | [183] | 35 | 148 | 19.1% |
| 全団体計 | [1,788] | 441 | 1347 | 24.7% |

(6) DX推進リーダー育成の取組

※選択式、複数回答可

| DX推進リーダー育成の取組 | 都道府県[47] | 指定都市[20] | 市区町村[1,721] | 「取り組んでいる」団体数(a) | |
|---------------------------|----------|----------|-------------|-------------------------|---------|
| | 取り組んでいる | 取り組んでいる | 取り組んでいる | [実施率(a/1788(全団体数)*100)] | |
| ① OJTや育成プログラムなど自団体での研修の実施 | 34 | 18 | 431 | 483 | [27.0%] |
| ② 国や都道府県主催の研修受講 | 15 | 8 | 450 | 473 | [26.5%] |
| ③ 民間事業者や大学など主催の研修・講座等の受講 | 17 | 11 | 219 | 247 | [13.8%] |
| ④ 資格取得の促進 | 10 | 9 | 113 | 132 | [7.4%] |
| ⑤ 国や民間事業者等との人事交流等の実施 | 9 | 4 | 74 | 87 | [4.9%] |
| ⑥ その他 | 2 | 2 | 62 | 66 | [3.7%] |

- DX推進リーダーを指定している団体は、都道府県、指定都市及び特別区でそれぞれ5割程度、市で3割程度、町村でそれぞれ2割程度となっている。
- DX推進リーダーを育成している団体のうち、多くの団体に取り組んでいるものとしては「OJTや育成プログラムなど自団体での研修の実施」や「国や都道府県主催の研修受講」が挙げられる。

※「DX推進リーダー」とは、デジタルツールを「活用できる」・要件を整理し「発注できる」人材であり、各地方公共団体のDX推進担当部局や情報システム担当部局において、当該団体全体のDXの取組をリードするほか、DX推進担当部局等以外の所属部署において当該所属部署のDXの取組をリードする人材。詳細は、「人材育成・確保基本方針策定指針」の「第4章 デジタル人材の育成・確保に関する留意点」参照。

人材育成・確保基本方針について

(7) デジタル人材の育成・確保に係る方針の策定予定

| 区分 | [団体数] (a) | デジタル人材の育成・確保に係る方針策定済団体数(b) [策定率(b/a*100)] | 未策定団体数 (c) | 策定予定がある | | 策定予定がない | |
|-------|--------------|--|---------------|---------|-----------------|---------|-----------------|
| | | | | 団体数(d) | 割合 (d/c*100) | 団体数(e) | 割合 (e/c*100) |
| | | | | | | | |
| 指定都市 | [20] | 15 [75.0%] | 5 | 5 | 100.0% | 0 | 0.0% |
| 市区町村計 | [1,721] | 416 [24.2%] | 1305 | 387 | 29.7% | 918 | 70.3% |
| 市 | [772] | 279 [36.1%] | 493 | 228 | 46.2% | 265 | 53.8% |
| 特別区 | [23] | 16 [69.6%] | 7 | 4 | 57.1% | 3 | 42.9% |
| 町 | [743] | 108 [14.5%] | 635 | 127 | 20.0% | 508 | 80.0% |
| 村 | [183] | 13 [7.1%] | 170 | 28 | 16.5% | 142 | 83.5% |
| 全団体計 | [1,788] | 461 [25.8%] | 1327 | 407 | 30.7% | 920 | 69.3% |

(8) デジタル人材の育成・確保に係る方針の策定予定がない理由

※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(b) | 割合(b/a*100) | 団体数(c) | 割合(c/a*100) | 団体数(d) | 割合(d/a*100) |
| ① 策定に必要な知見が不足している | 0 | - | 0 | - | 650 | 70.8% |
| ② 策定に着手したいが、マンパワーを割くことができない | 0 | - | 0 | - | 548 | 59.7% |
| ③ その他 | 2 | 100% | 0 | - | 87 | 9.5% |
| (参考) 方針の策定予定がない団体数 (a) | 2 | - | 0 | - | 918 | - |

- 半数程度の団体がデジタル人材の育成・確保に係る方針を「策定済」又は「策定予定」としているが、未策定団体のうち、策定する予定がないと回答した団体が7割程度となっている。
- デジタル人材の育成・確保に係る方針の策定予定がない理由として、「知見不足」を挙げる団体が7割以上、「人手不足」を挙げる団体が半数以上となっている。