

組織運営・人事管理に関する自治体アンケートの結果について

組織運営・人事管理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組織運営・人事管理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

（回答者）

都道府県・指定都市・市区町村の人事担当課

（調査項目）

- 地方公務員に求められる能力
- 組織運営・人事管理上の課題意識

（調査期間）

令和7年4月14日（月）～4月25日（金）

（回答状況）

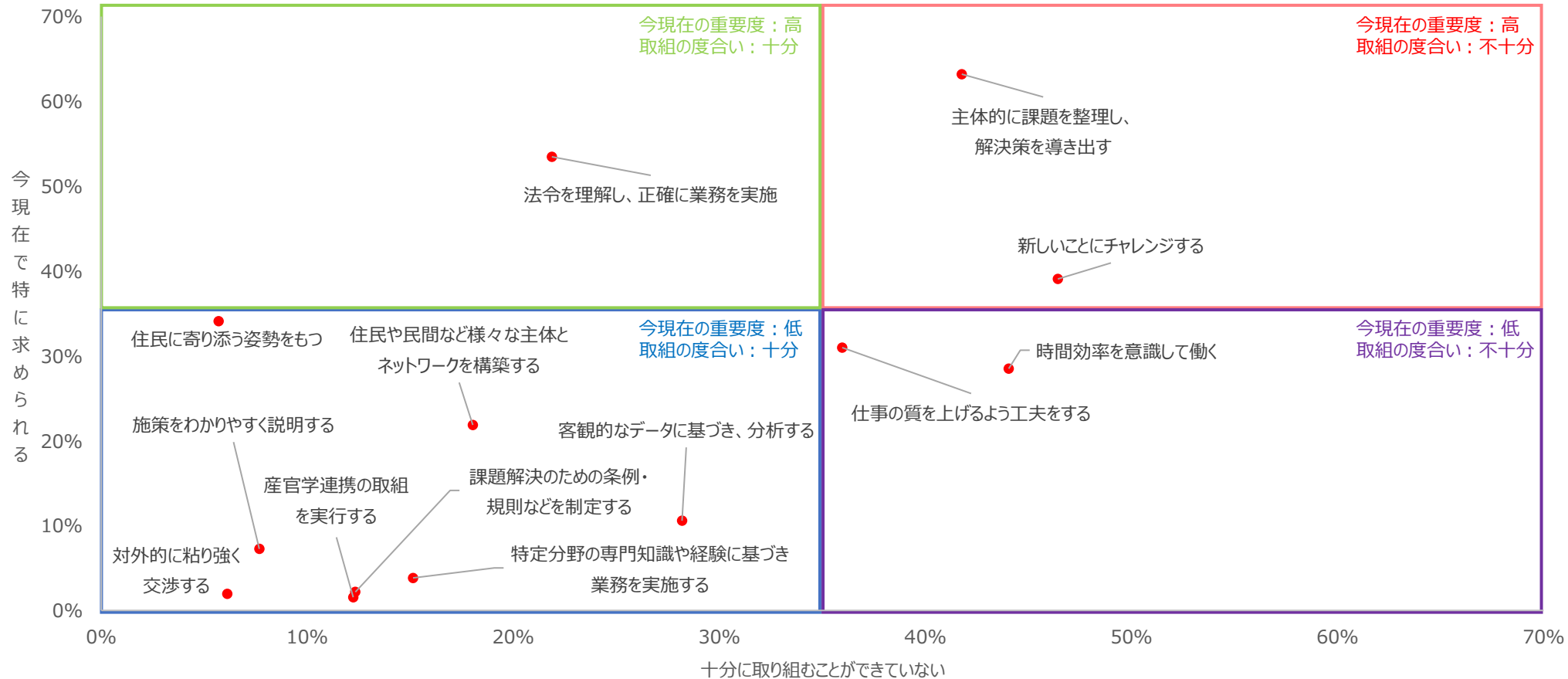
合計965団体

都道府県31団体、指定都市14団体、市区町村920団体（市区475団体、町村445団体）

⇒ 全団体合計（965団体）の回答について、次ページ以降において集計・分析

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、「今現在で特に求められると感じるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答



（自由記述）

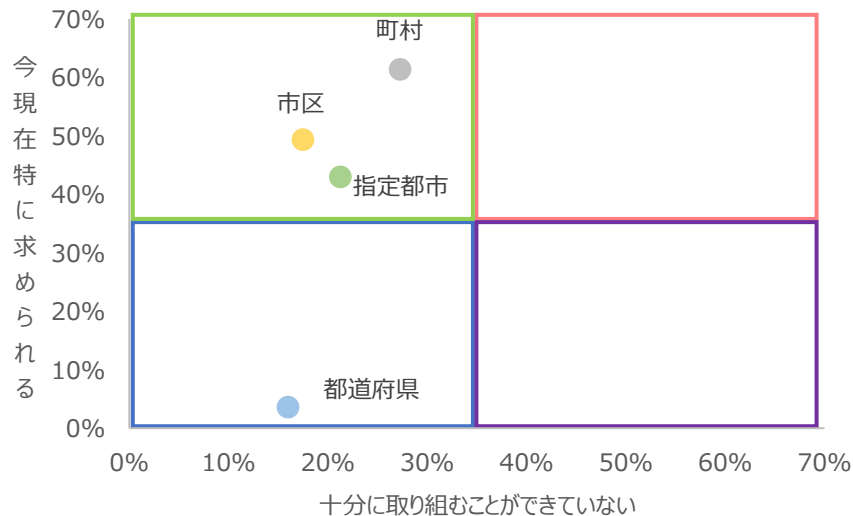
【今現在で特に求められると感じるもの】コミュニケーション能力、コスト意識、DXに主体的に取り組めるスキル

【十分に取り組むことができていないと感じるもの】財政長期見通し、業務の棚卸、デジタル化への対応

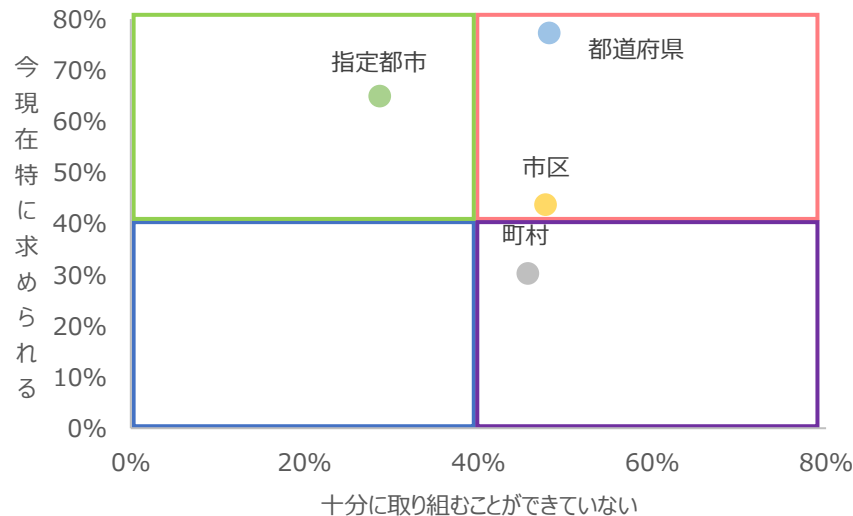
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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

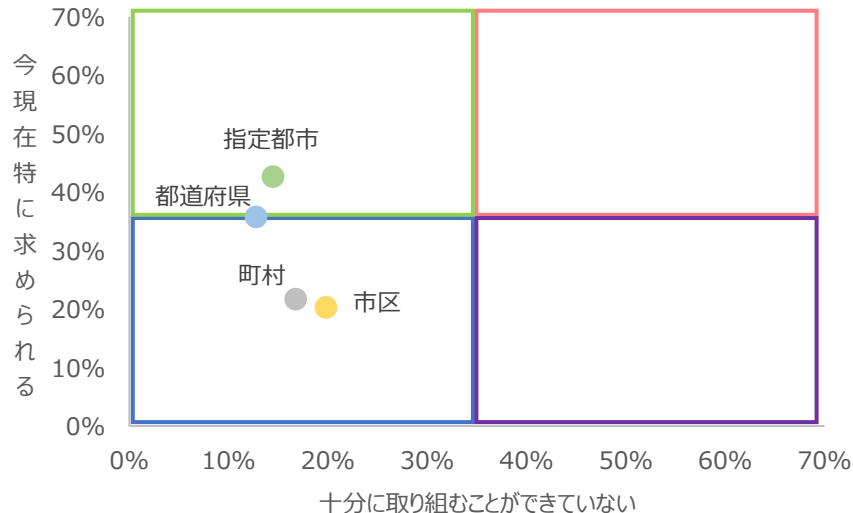
法令を理解し、正確に業務を実施



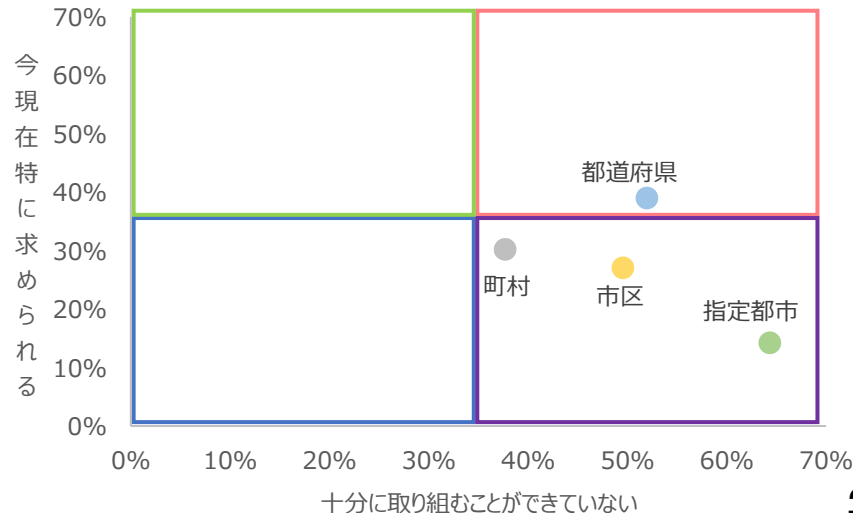
新しいことにチャレンジする



住民や民間など様々な主体とネットワークを構築する

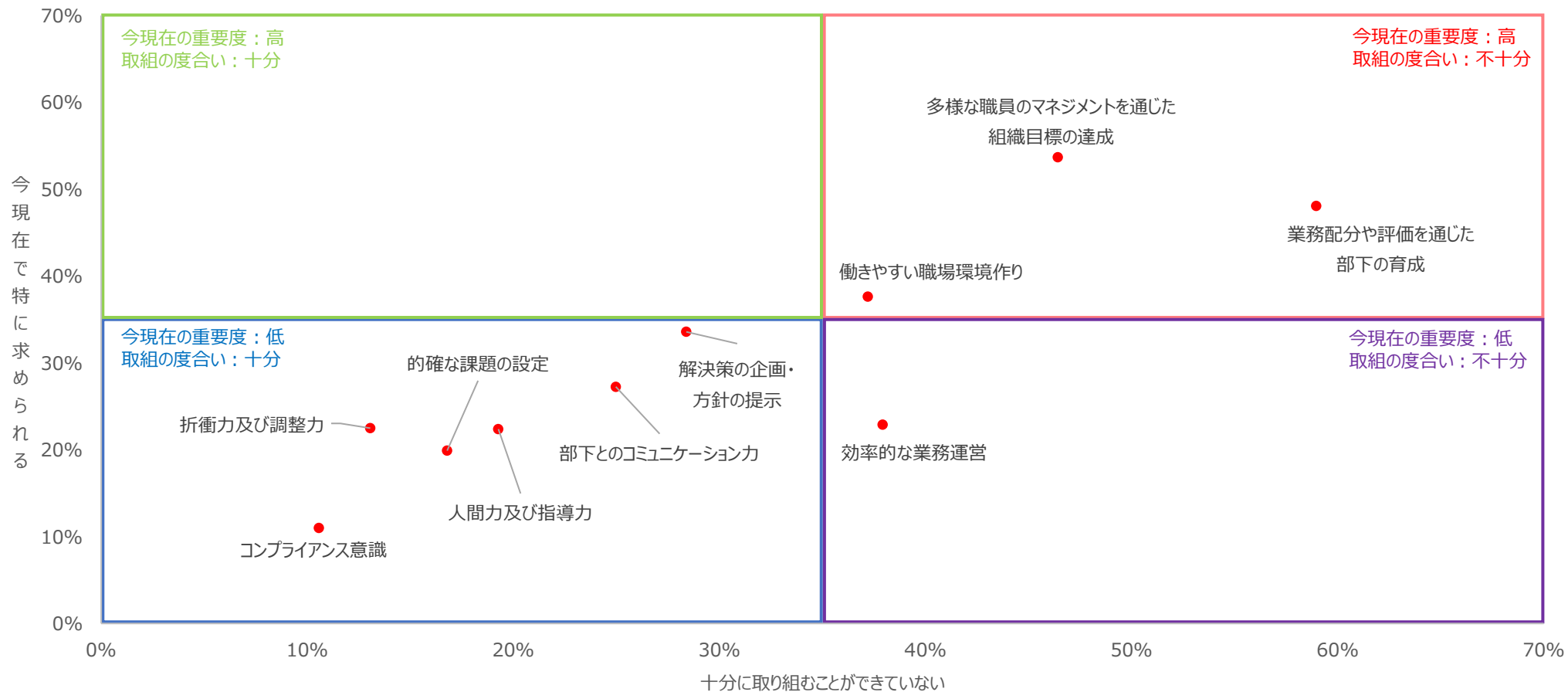


時間効率を意識して働く



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、
「今現在で特に求められると感じるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、
各団体それぞれ3つずつ回答



（自由記述）

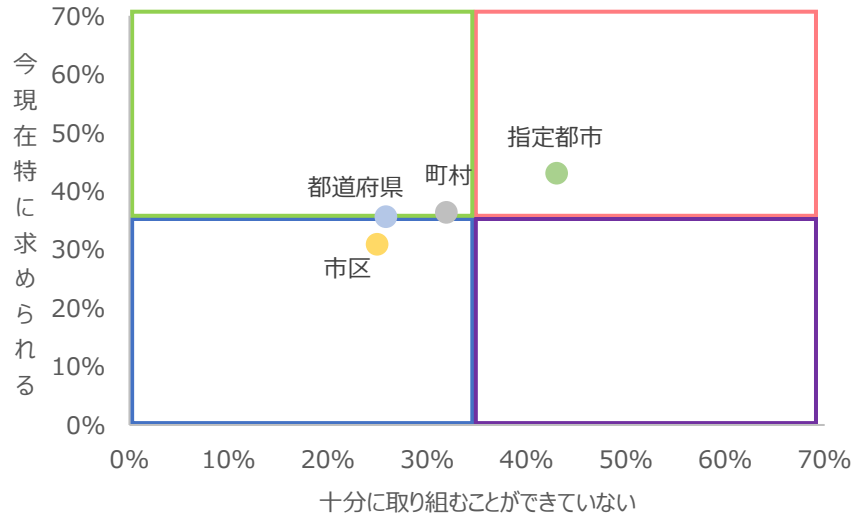
【今現在で特に求められると感じるもの】全庁的な視野、価値観のアップデート

【十分に取り組むことができていないと感じるもの】全庁的な視野

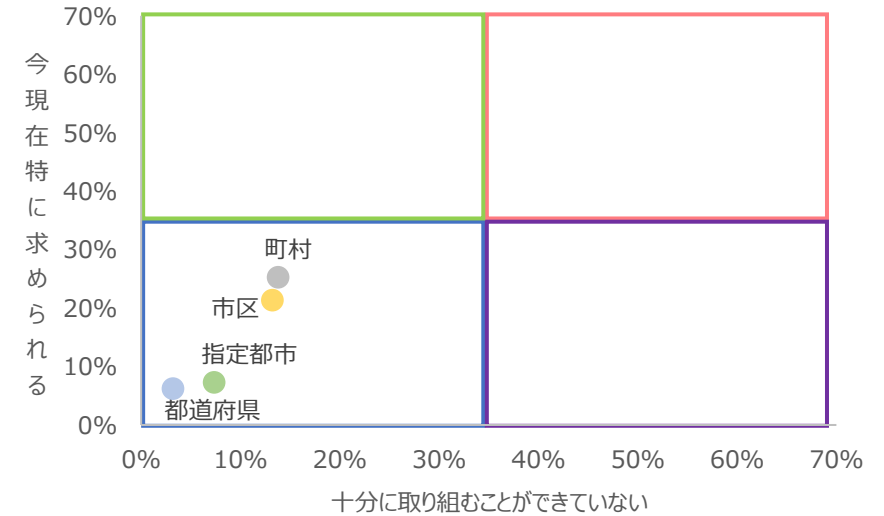
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

○ 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

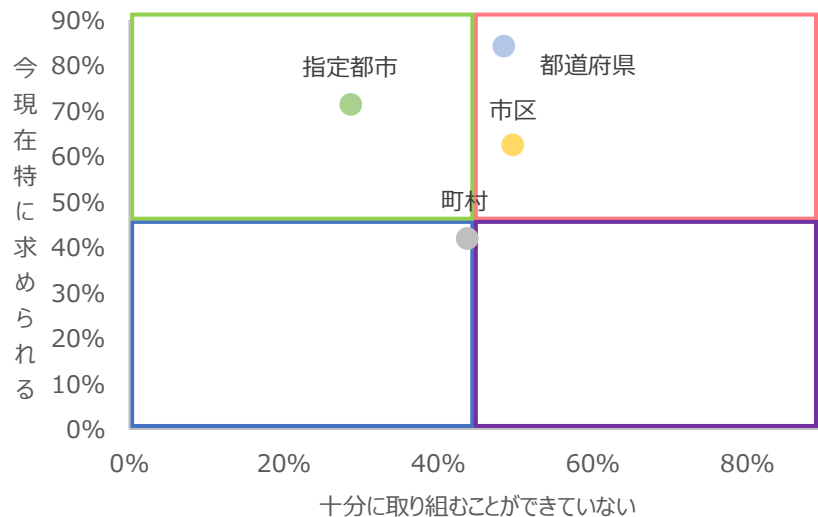
解決策の企画・方針の提示



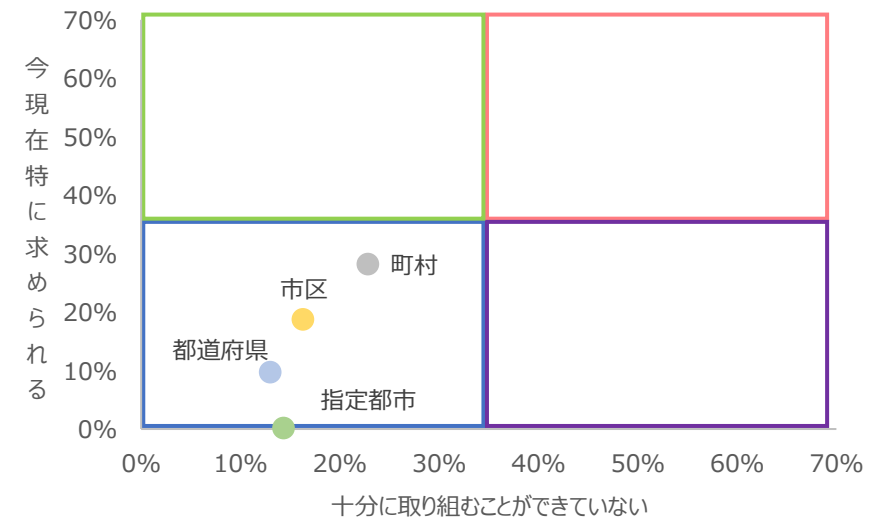
折衝力及び調整力



多様な職員のマネジメントを通じた組織目標の達成

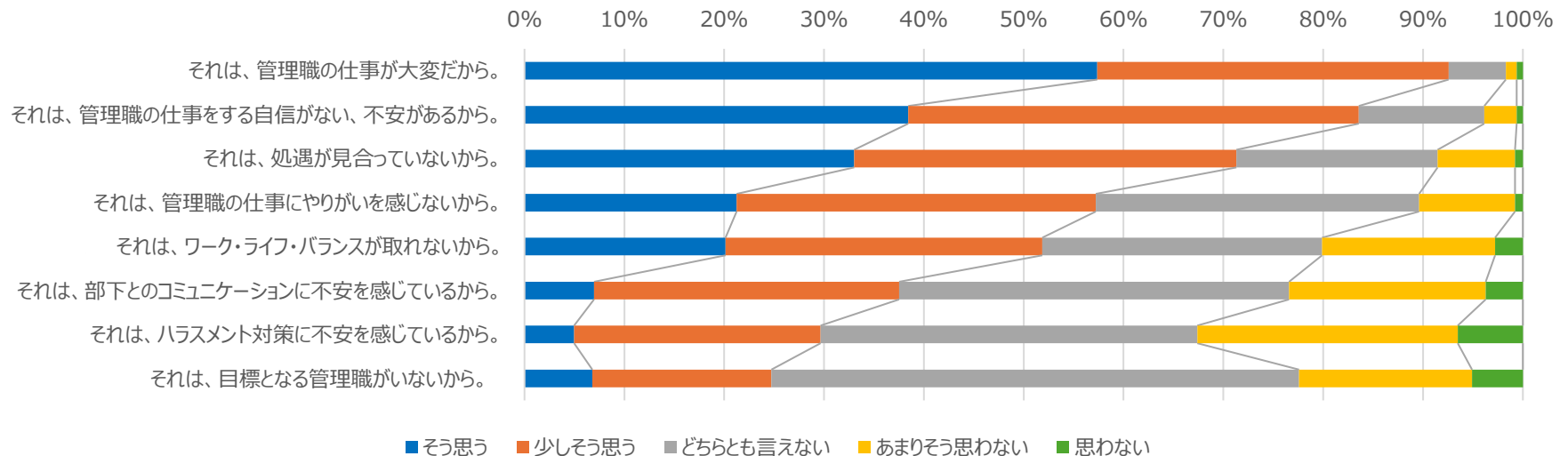
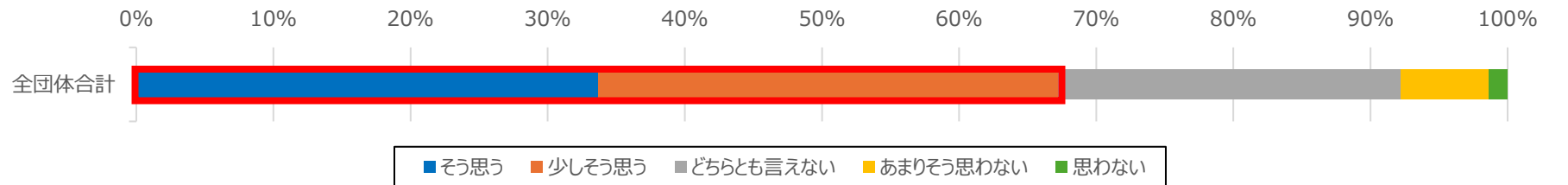


人間力及び指導力



組織運営・人事管理上の課題意識

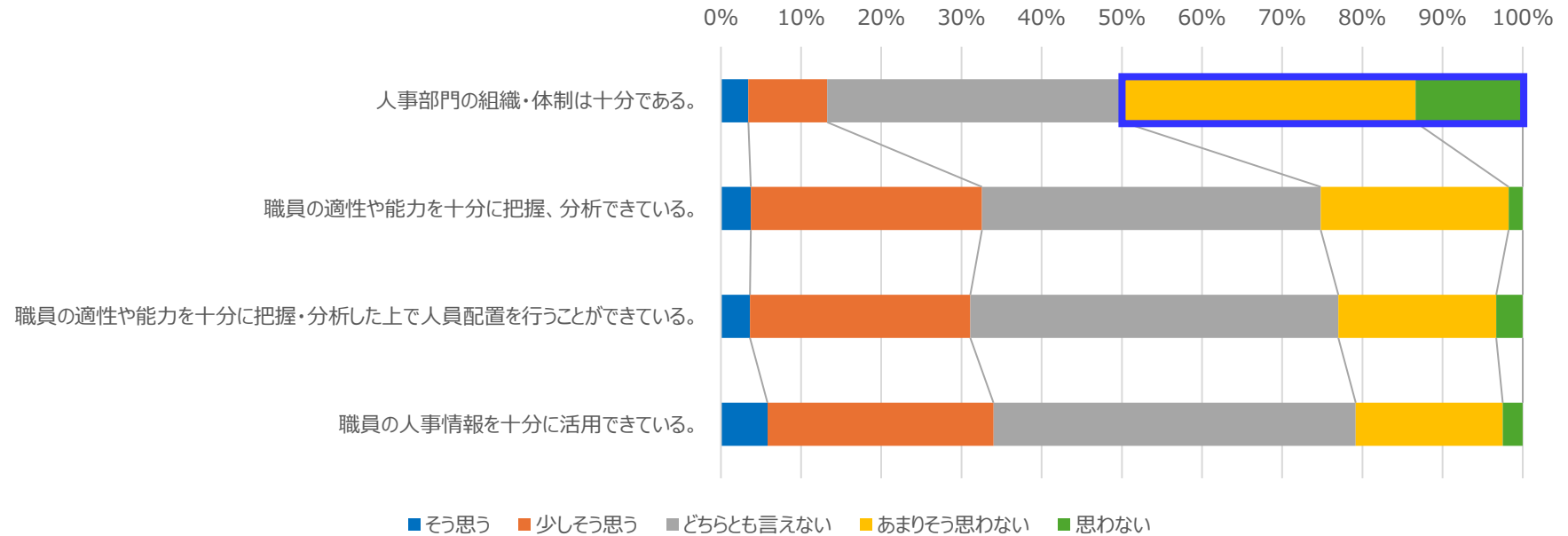
- 管理職を希望する職員が少ない(または減ってきている)と考えているかについて調査
- 「そう思う」「少しそう思う」という回答が約7割
- 理由について、「管理職の仕事が大変」「管理職の仕事をする自信がない、不安がある」という回答が8割以上
(「そう思う」及び「少しそう思う」)



(自由記述)議会対応、中途退職者の増加による中堅職員の減少、責任を持ちたくない、管理職選考への対応

組織運営・人事管理上の課題意識

- 人事部門において組織運営・人事管理上の課題と考えていることについて調査
- 「人事部門の組織・体制」について、約5割が不十分と回答（「あまりそう思わない」及び「思わない」）

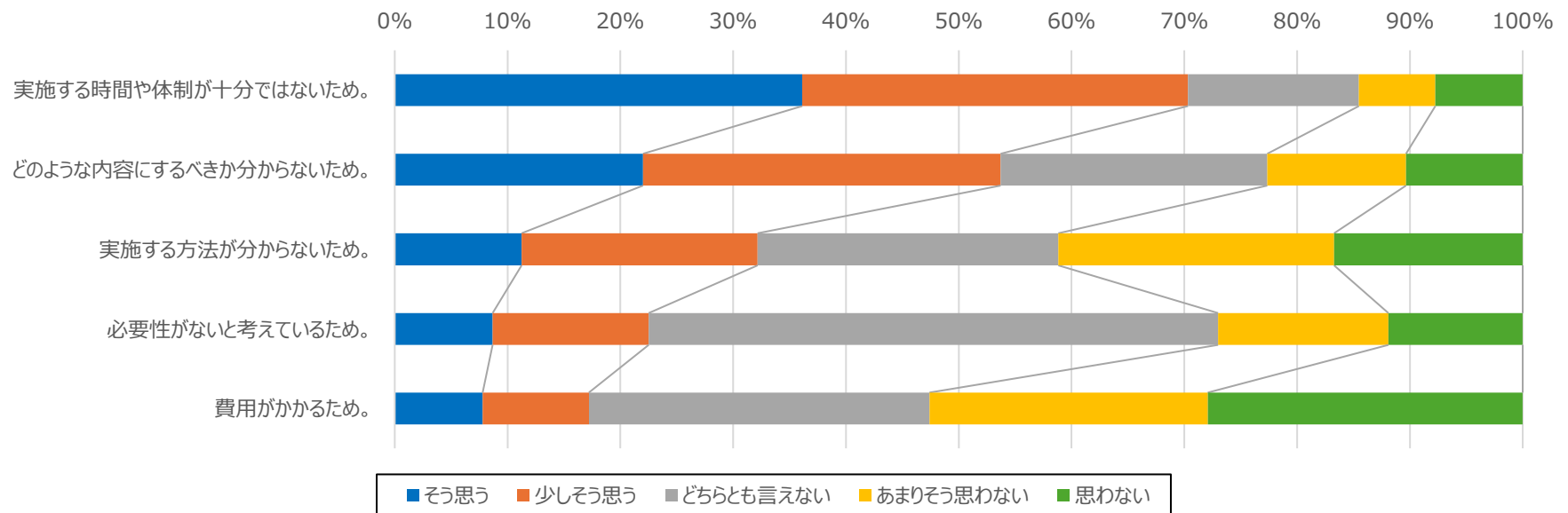
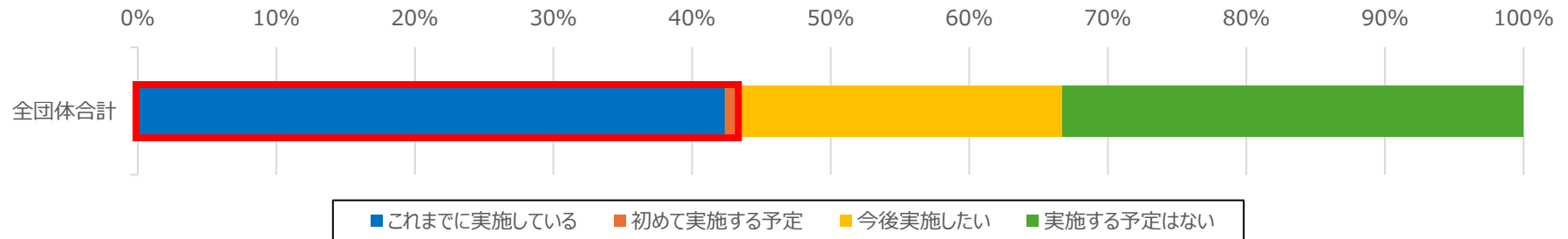


その他、課題と考えていること（自由回答）

- メンタル不調者が増加
- 人員不足、志望者減
- 技術職員の確保
- 人事担当業務のDX化が進んでいない
- 人事管理がシステム化されていないことなどから、属人的かつアナログな作業となっている
- 女性職員の管理職登用
- 人事情報が整理できていない。整理と活用の具体的なマニュアルがほしい

組織運営・人事管理上の課題意識

- 組織運営・人事管理に関する課題の把握や取組の効果を分析するために、職員にアンケートなどの調査を実施しているかについて調査
- 「これまでに実施している」「初めて実施する予定」という回答が4割以上
- 実施していない理由について、「実施する時間や体制が十分ではない」「どのような内容にするべきか分からない」「実施する方法が分からない」という回答が多かった

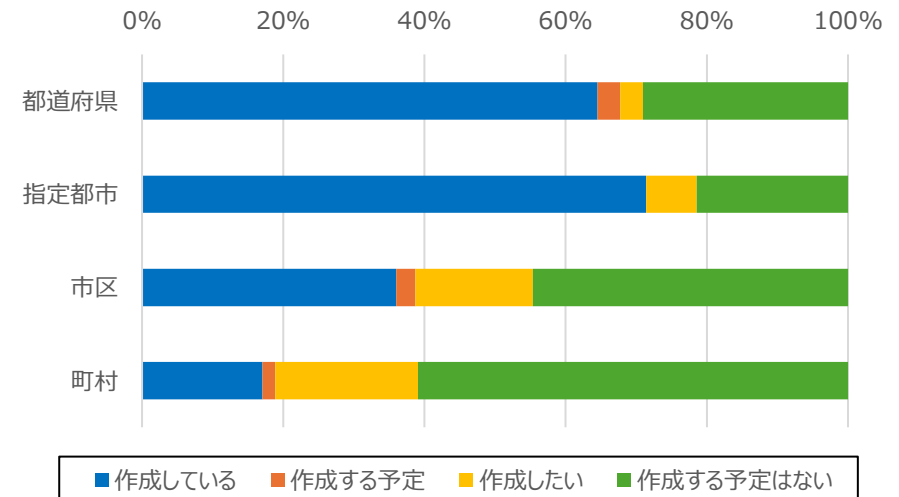
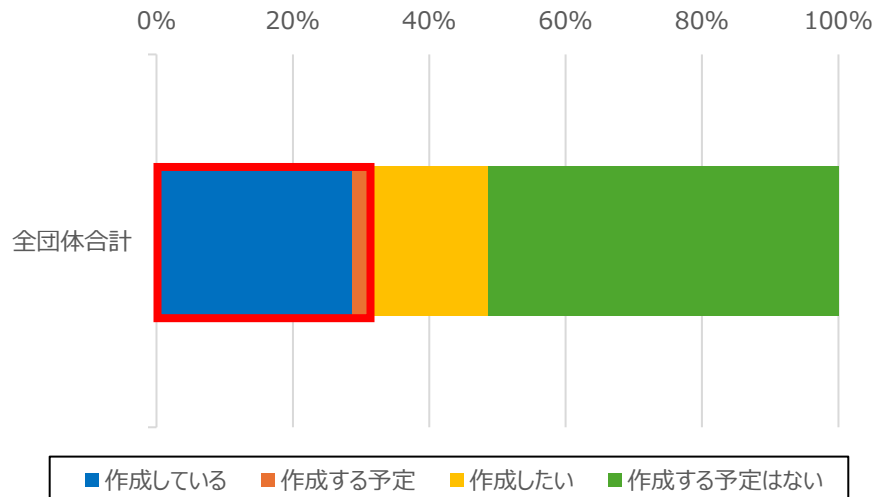


組織運営・人事管理上の課題意識（MVV）

- MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）の作成状況を調査
- 「作成している」「作成する予定」という回答が約3割
- 市区や町村に比べて、都道府県や指定都市は、作成している団体の割合が大きい（約7割が「作成している」「作成する予定」）
- 市区や町村においても、「作成している」「作成する予定」に「作成したい」団体の割合を加えると、約4割を超えている

※MVV

組織の理念や運営方針を言語化したもの。必ずしも名称がこのとおりでなくてもよく、3つがそろっている必要もないが、組織の使命・目標、理想像や中長期的目標、組織の価値観や具体的行動指針を言語化したものを対象とする。職員個人の在り方に関する「職員像」は該当しない。



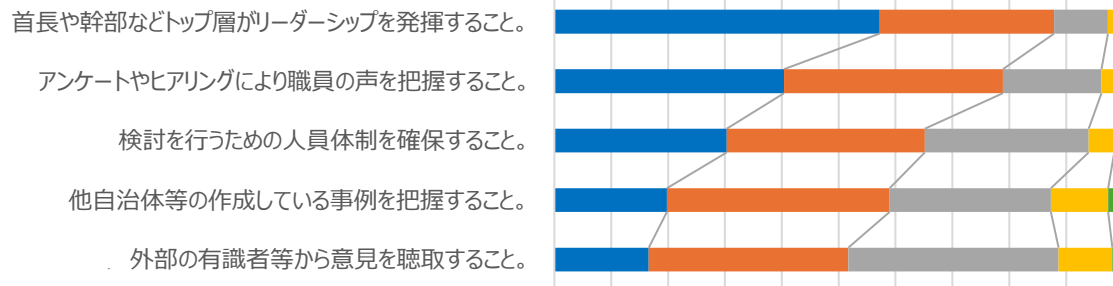
組織運営・人事管理上の課題意識（MVV）

- MVVを作成するにあたり重要なことについて、「首長や幹部などトップ層がリーダーシップを発揮すること」「アンケートやヒアリングにより職員の声を把握すること」という回答が約8割（「そう思う」及び「少しそう思う」）
- MVVを作成した後の活用状況について、約6割が「人事評価との連携など、業務への関連付けの取組を行っている」、約3割が「作成したMVVを採用活動に活用している」と回答（「そう思う」及び「少しそう思う」）
- 作成していない（する予定はない）理由について、「作成する時間や体制が十分ではない」「どのような内容にするべきか分からない」「作成する方法が分からない」という回答が多かった

（「作成している」「作成する予定」と回答した団体）

MVVを作成するにあたり重要であると考えること

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

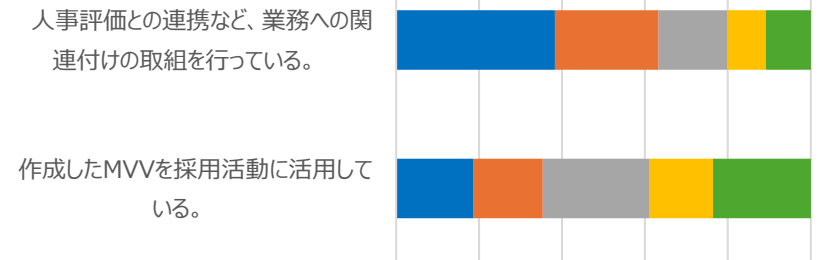


■ そう思う ■ 少しそう思う ■ どちらとも言えない ■ あまりそう思わない ■ 思わない

（「作成している」と回答した団体）

MVVを作成した後の活用状況

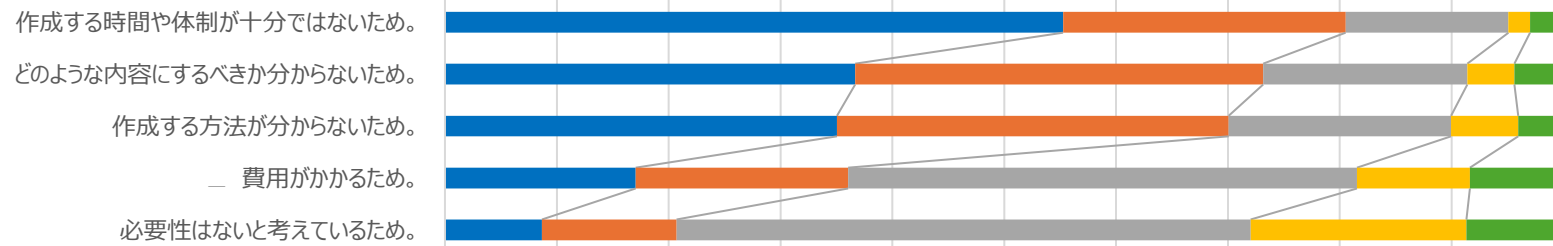
0% 20% 40% 60% 80% 100%



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

（「作成したい」「作成する予定はない」と回答した団体） MVVを作成していない、作成する予定はない理由

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



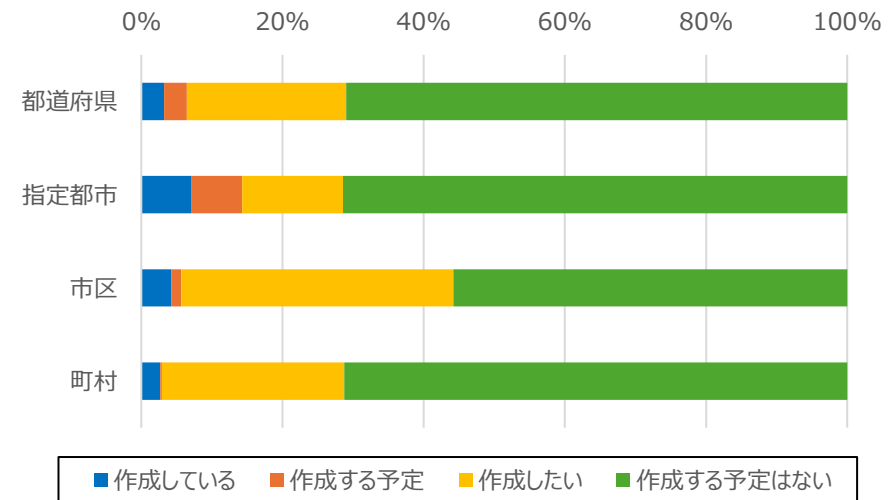
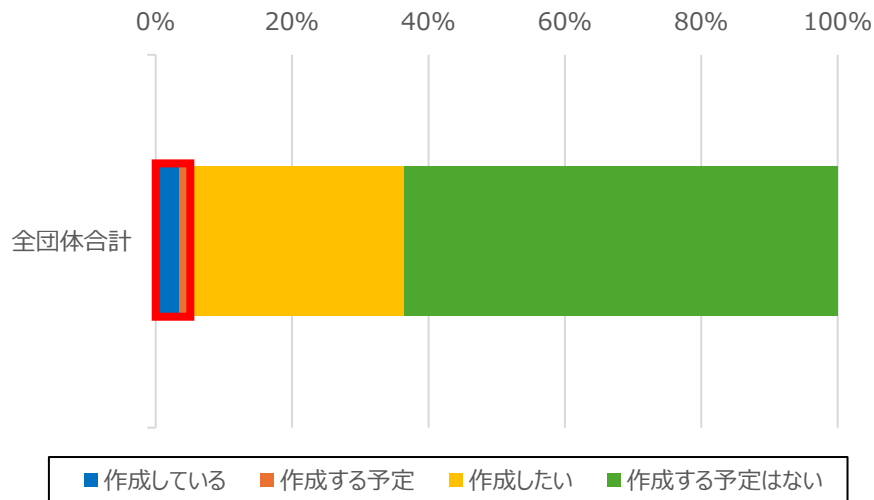
■ そう思う ■ 少しそう思う ■ どちらとも言えない ■ あまりそう思わない ■ 思わない

組織運営・人事管理上の課題意識（人材ポートフォリオ）

- 人材ポートフォリオの作成状況を調査
- 「作成している」「作成する予定」という回答は約5%
- いずれの団体区分においても、「作成している」「作成する予定」に「作成したい」団体の割合を加えると、約3割を超えている

※人材ポートフォリオ

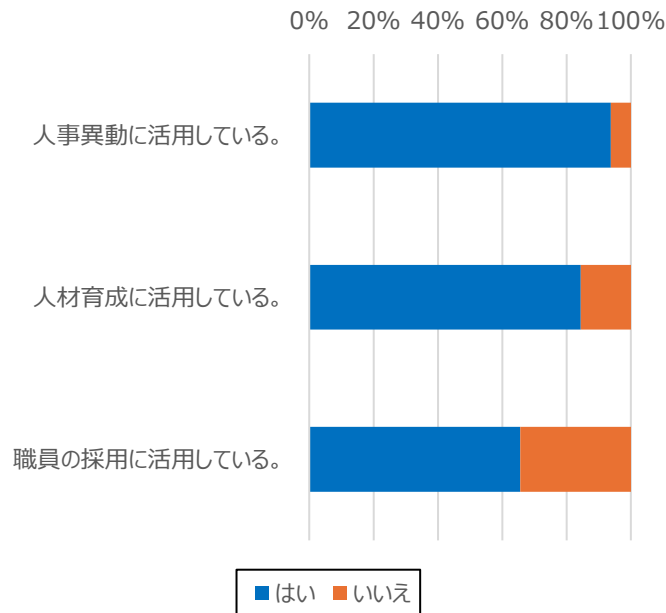
必要な人材像（マネジメント人材、スペシャリスト人材など）を明らかにした上で、組織内のどこに（ポジション等）、どの程度（人数、在職年数）存在しているかという組織の人材構成を分析し、可視化したもの。
現在の人材構成に加え、将来的な想定を行っているものも対象とする。



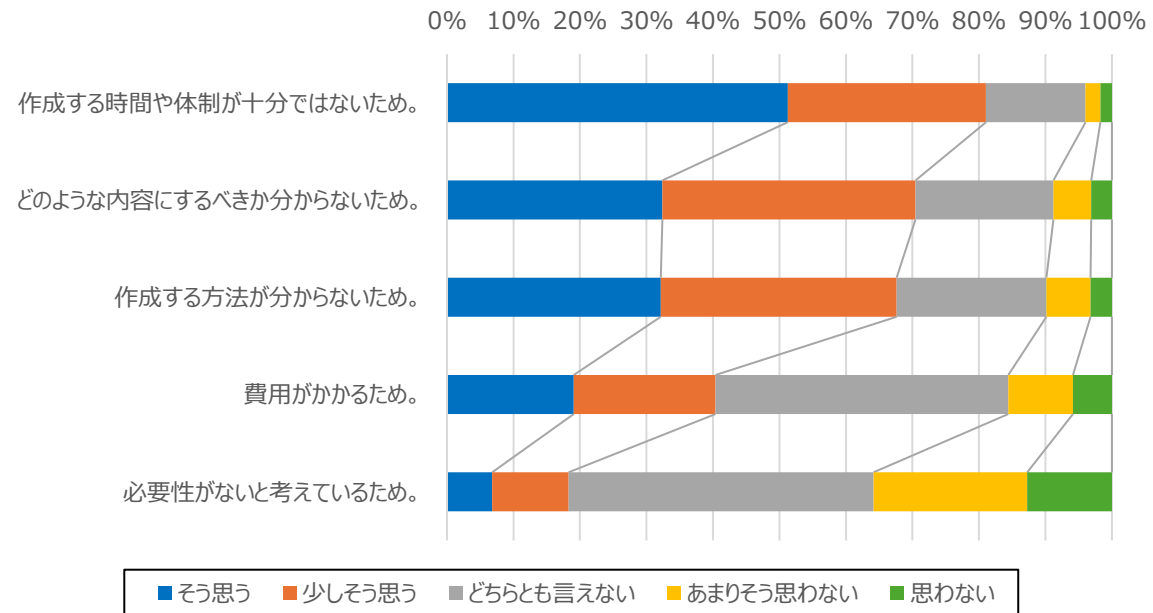
組織運営・人事管理上の課題意識（人材ポートフォリオ）

- 人材ポートフォリオを作成した後の活用状況について、8割以上が「人事異動に活用している」「人材育成に活用している」、約6割が「職員の採用に活用している」と回答
- 作成していない理由としては、「作成する時間や体制が十分ではない」「どのような内容にするべきか分からない」「作成する方法が分からない」という回答が多かった

（「作成している」と回答した団体）
人材ポートフォリオを作成した後の活用状況



（「作成したい」「作成する予定はない」と回答した団体）
人材ポートフォリオを作成していない、作成する予定はない理由

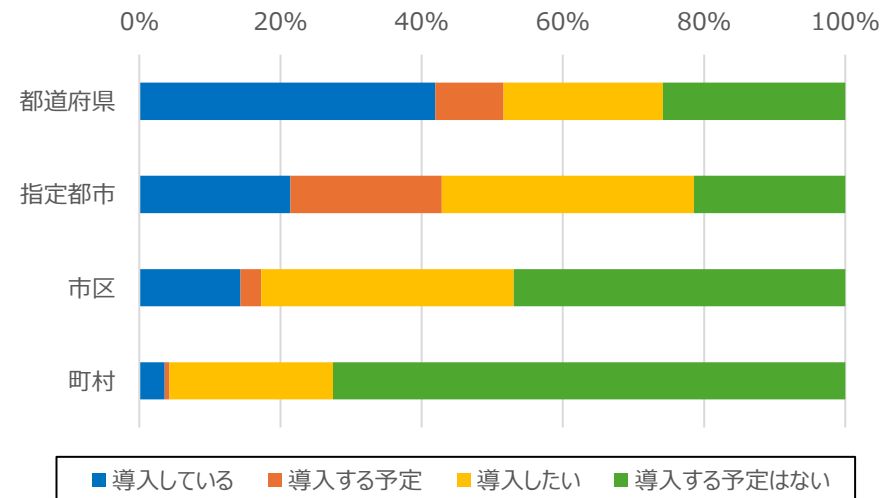
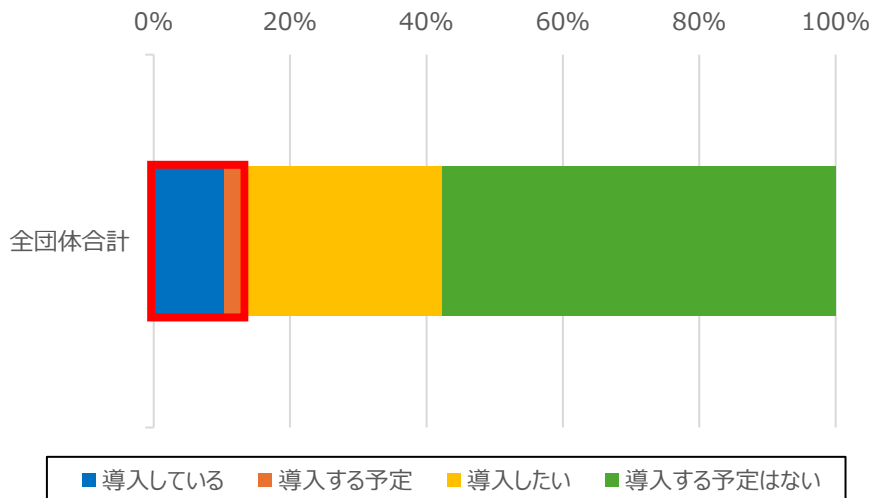


組織運営・人事管理上の課題意識（タレントマネジメントシステム）

- タレントマネジメントシステムの導入状況を調査
- 「導入している」「導入する予定」という回答が約1割
- 市区や町村に比べて、都道府県や指定都市は導入している団体の割合が大きい
- 市区や町村においても、「導入している」「導入する予定」に「導入したい」団体の割合を加えると、約3割を超えている

※タレントマネジメントシステム

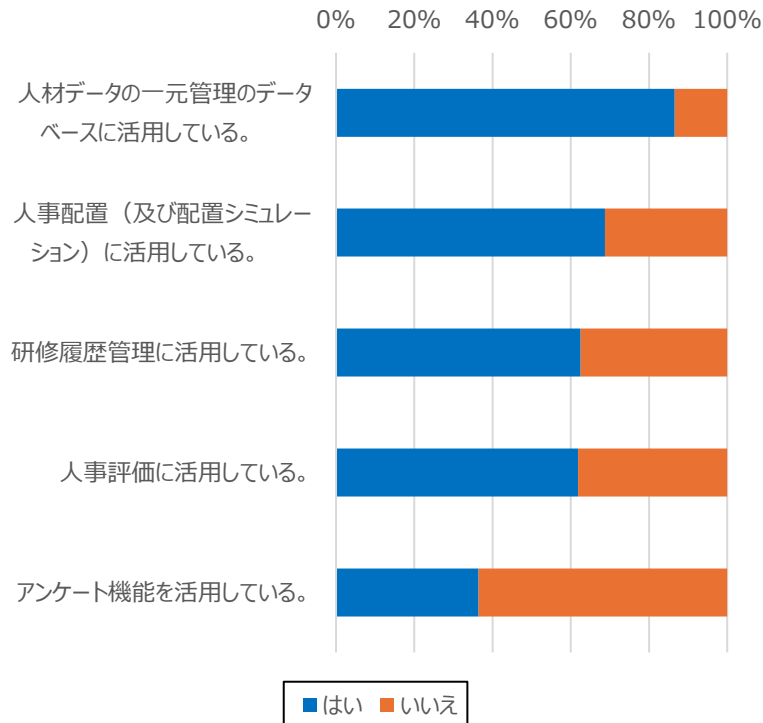
職員が持つ能力やスキル等の人材情報を組織における採用や配置、育成に活用するタレントマネジメントを実現するため、職員に関する情報を一元管理するもの。具体的機能としては、「人材データの一元管理データベース」「人事評価」「アンケート機能」「人事配置（及び配置シミュレーション）」「研修履歴管理」等を備えたシステムやソフトウェアを対象とする。また、自治体が独自に開発したものや、市販のクラウドシステム等を対象とする。上記機能がすべてそろっている必要はないが、「出退勤管理」や「人事評価」のみのシステムやソフトウェアなど、単機能のものは該当しない。



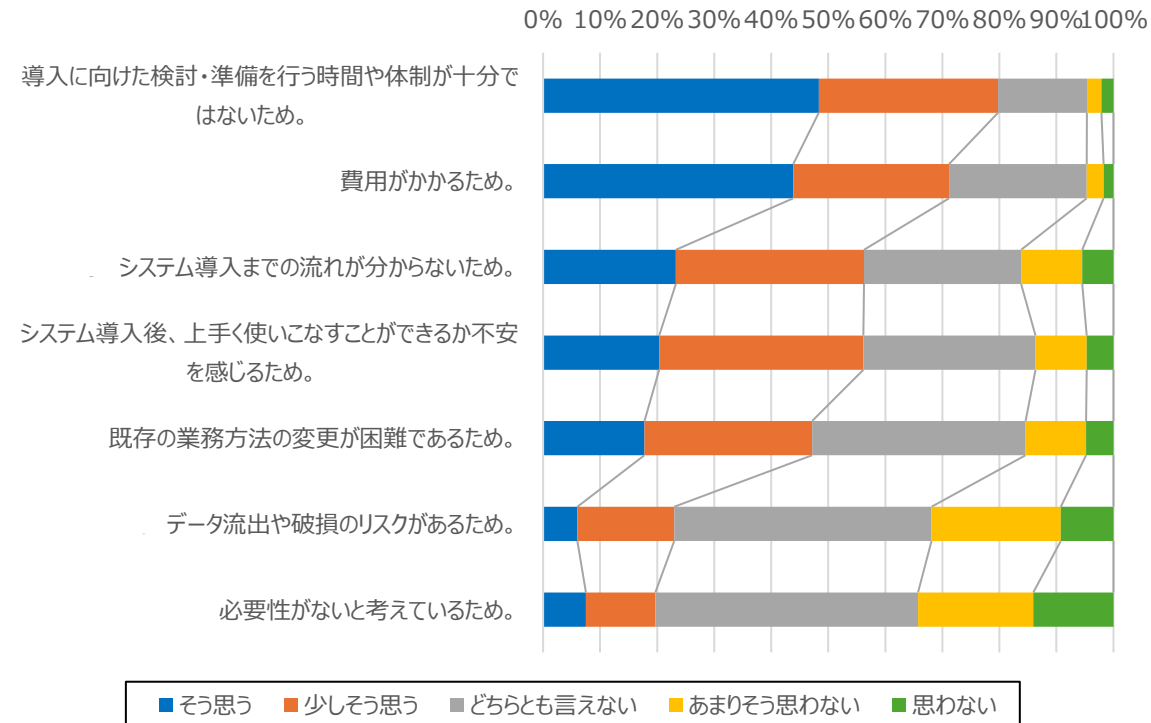
組織運営・人事管理上の課題意識（タレントマネジメントシステム）

- タレントマネジメントシステムを導入した後の活用状況について、8割以上が「人材データの一元管理のデータベースに活用」、約6割が「人事配置（及び配置シミュレーション）に活用」「研修履歴管理に活用」「人事評価に活用」、約4割が「アンケート機能を活用」と回答
- 導入していない理由としては、「導入に向けた検討・準備を行う時間や体制が十分ではない」「費用がかかる」「システム導入までの流れが分からない」「システム導入後、上手く使いこなすことができるか不安」という回答が多かった

（「導入している」と回答した団体）
タレントマネジメントシステムを導入した後の活用状況

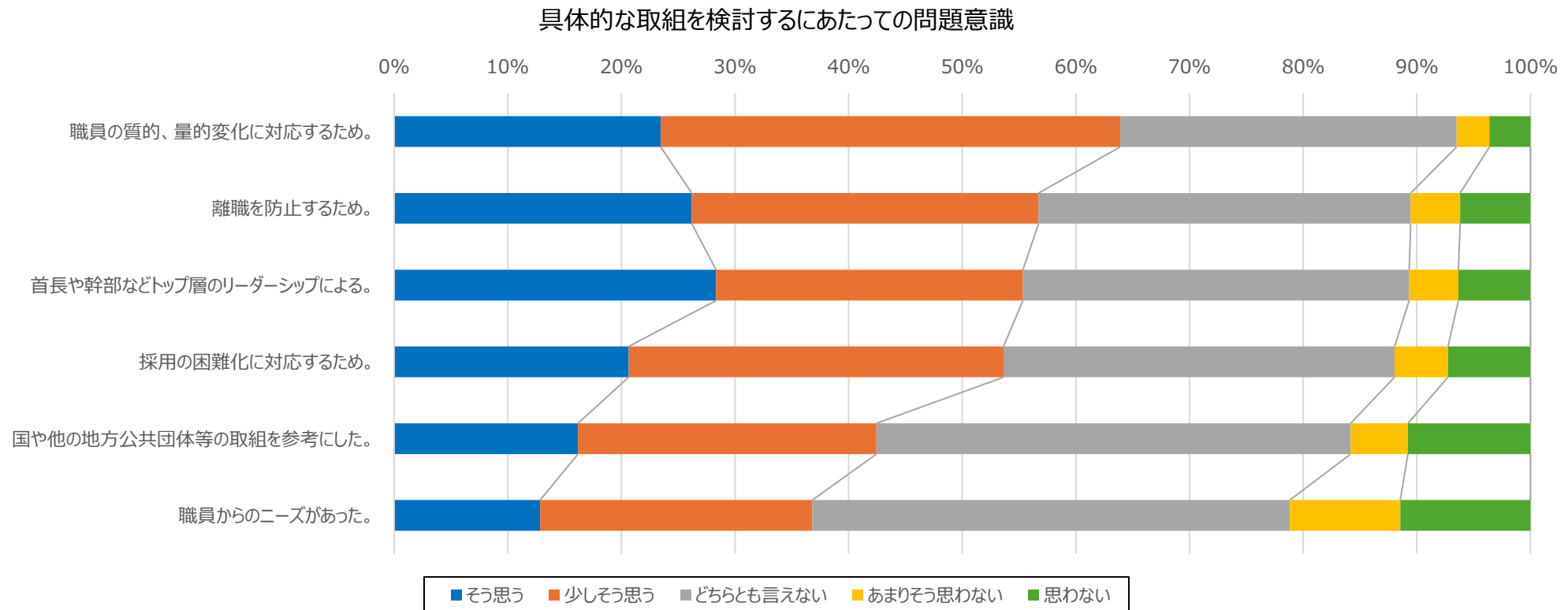


（「導入したい」「導入する予定はない」と回答した団体）
タレントマネジメントシステムを導入していない、導入する予定はない理由



組織運営・人事管理上の課題意識（その他）

- 取組を検討するにあたっての問題意識について、「職員の質的、量的変化に対応する」「離職を防止する」「首長や幹部などトップ層のリーダーシップ」「採用の困難化に対応する」という回答が多かった



組織運営・人事管理上の課題意識（その他）

○ その他の組織運営・人事管理の課題に対して実施している取組について調査

（自由記述）

【人事配置】

- 職員が希望部署等の所属長に対して、自己PRすることができるなどの、「ジョブチャレンジ制度」を開始
- 定期的なヒアリング ○ 自己申告制度

【システム】

- 業者へ委託し、職員のエンゲージメント向上に向けた取り組みを行っている ○ 勤怠管理システムを導入
- 新たな人事管理システムの構築について検討を開始

【勤務形態】

- フレックスタイム制 ○ 在宅勤務制度や時差出勤制度など、職員が多様で柔軟な働き方を選択できる制度の導入

【その他】

- 研修の実施 ○ 採用試験の見直し ○ SPI検査を導入 ○ メンター制度やOB・OGが面談する等の取り組み
- 自所属以外の業務に従事することを可能とする制度