

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

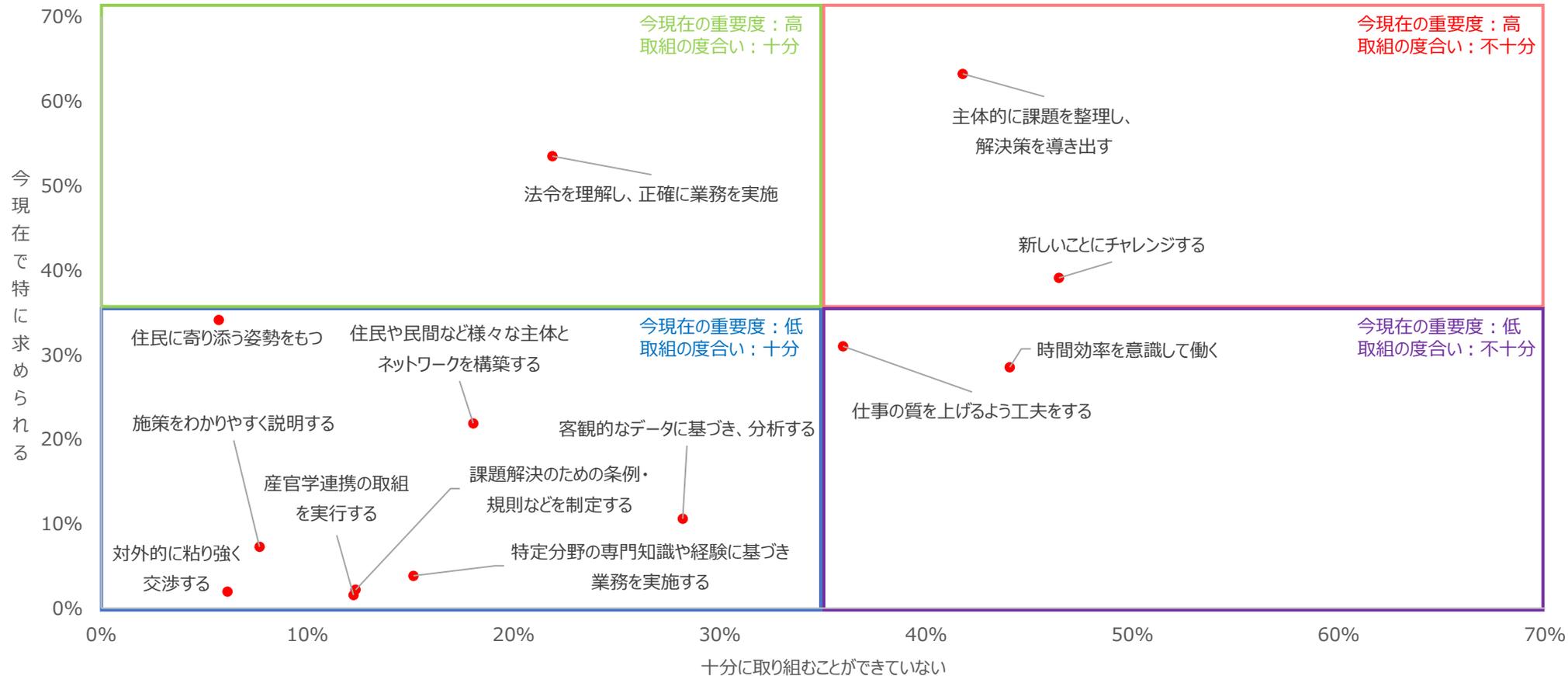
－ 市区：475団体、町村：445団体

－ 人口30万以上：34団体、5～30万：272団体、1～5万：359団体、5千～1万：113団体、5千未満：142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）

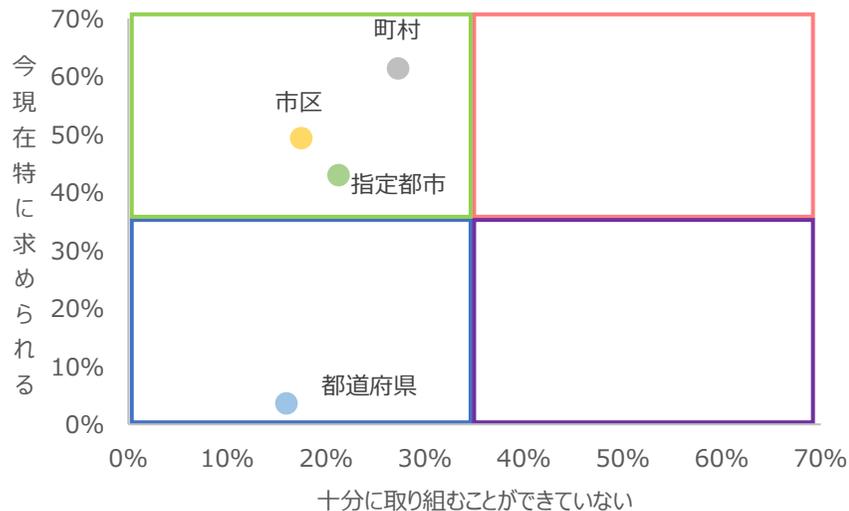
【今現在で特に求められると感じるもの】コミュニケーション能力、コスト意識、DXに主体的に取り組めるスキル

【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

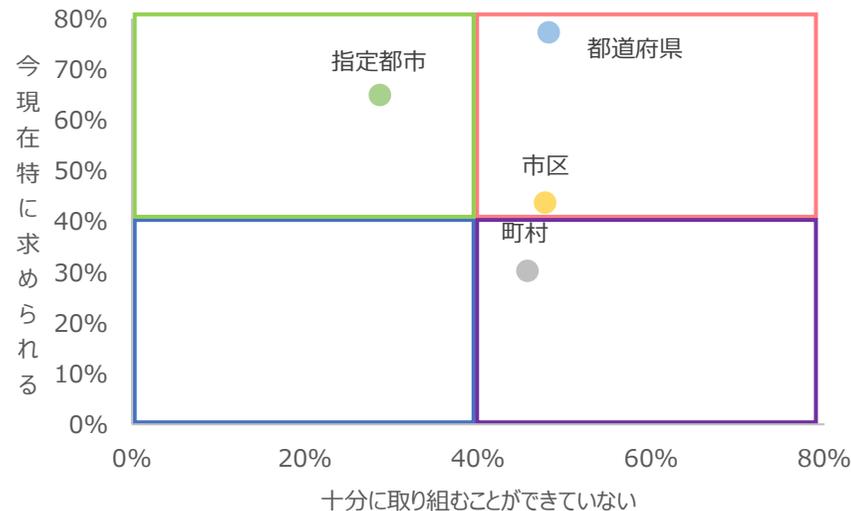
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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

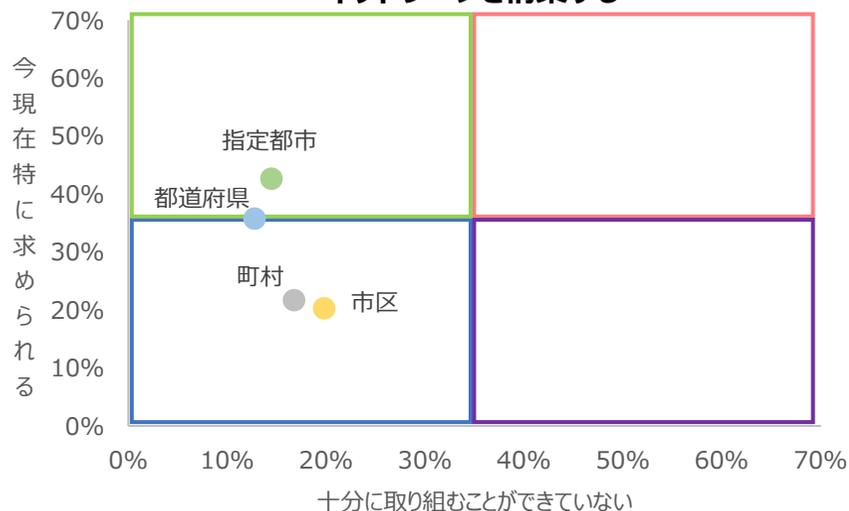
法令を理解し、正確に業務を実施



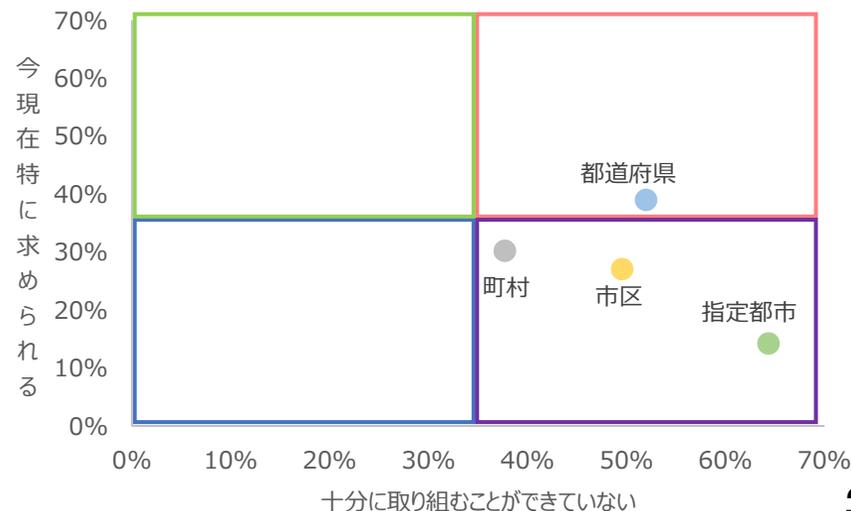
新しいことにチャレンジする



住民や民間など様々な主体とネットワークを構築する



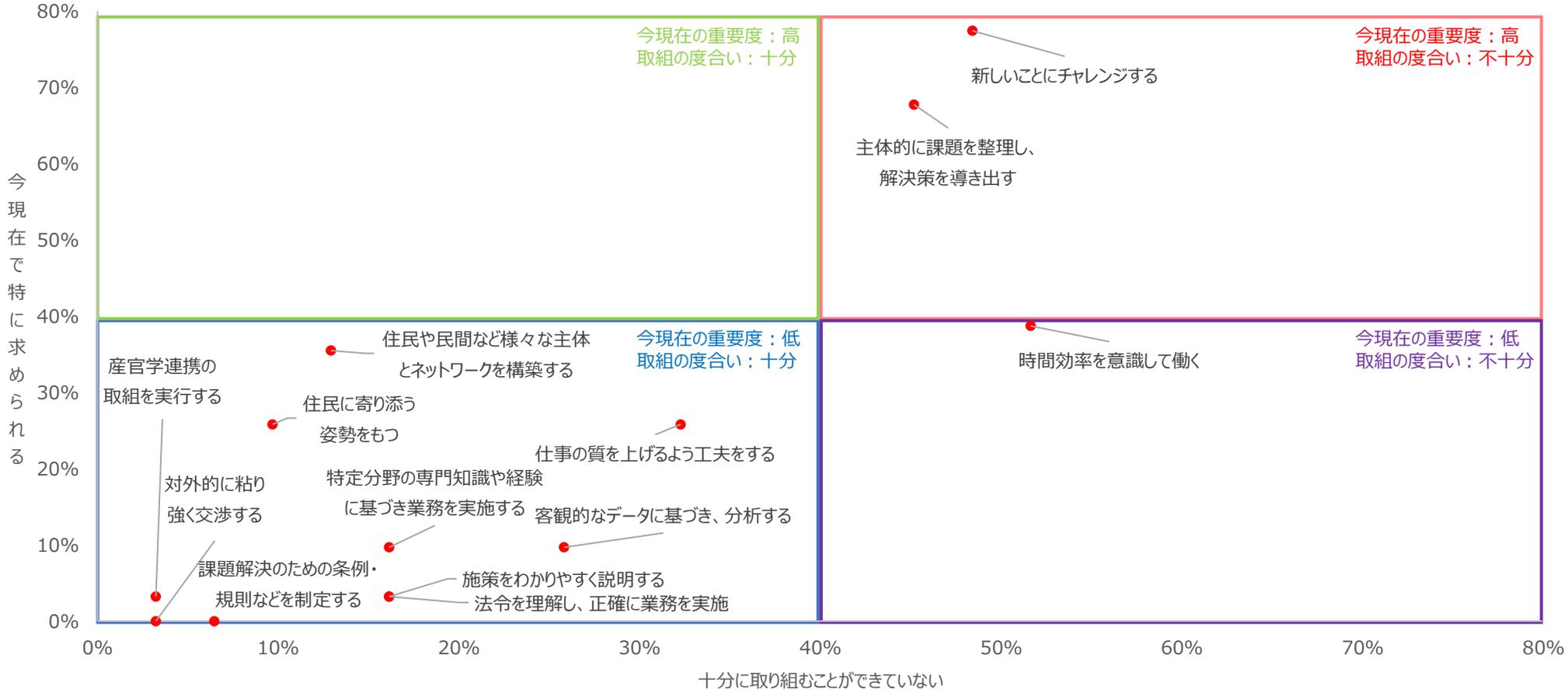
時間効率を意識して働く



地方公務員に求められる能力（職員全般）①都道府県

追加

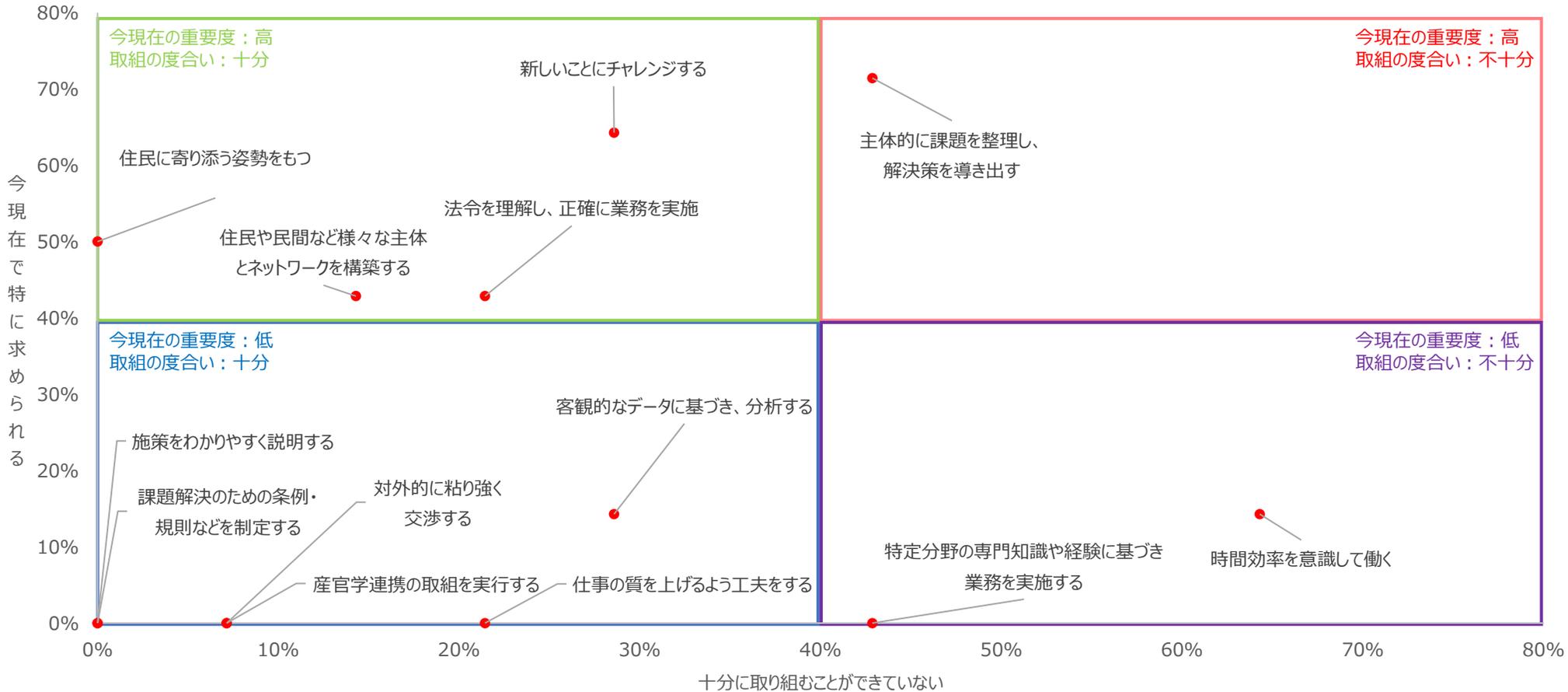
○ 各団体において、特に求められる地方公務員の人材像について、職員全般に求められる能力として、「今現在で特に求められるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答 ※都道府県



地方公務員に求められる能力（職員全般）②指定都市

追加

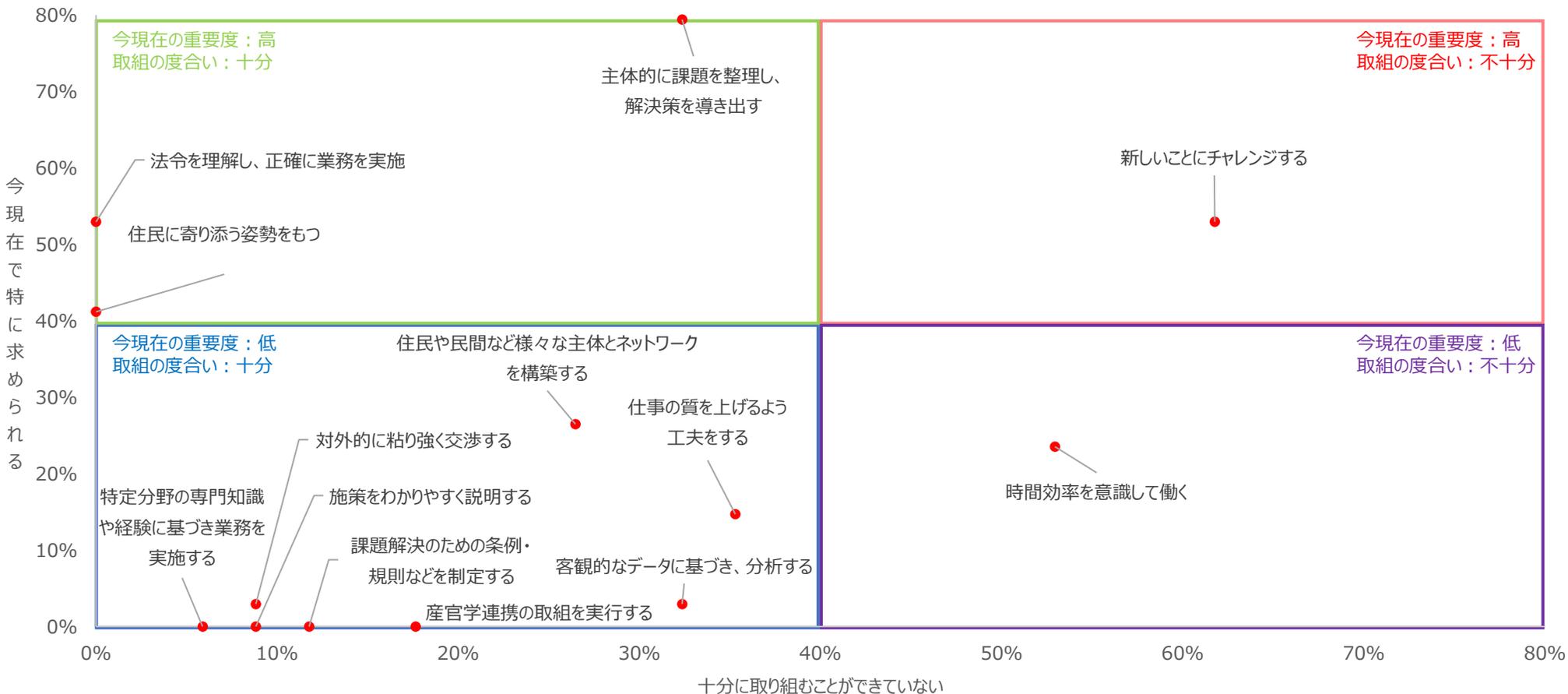
○ 各団体において、特に求められる地方公務員の人材像について、職員全般に求められる能力として、「今現在で特に求められるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答 ※指定都市



地方公務員に求められる能力（職員全般） ③市区町村（30万以上）

追加

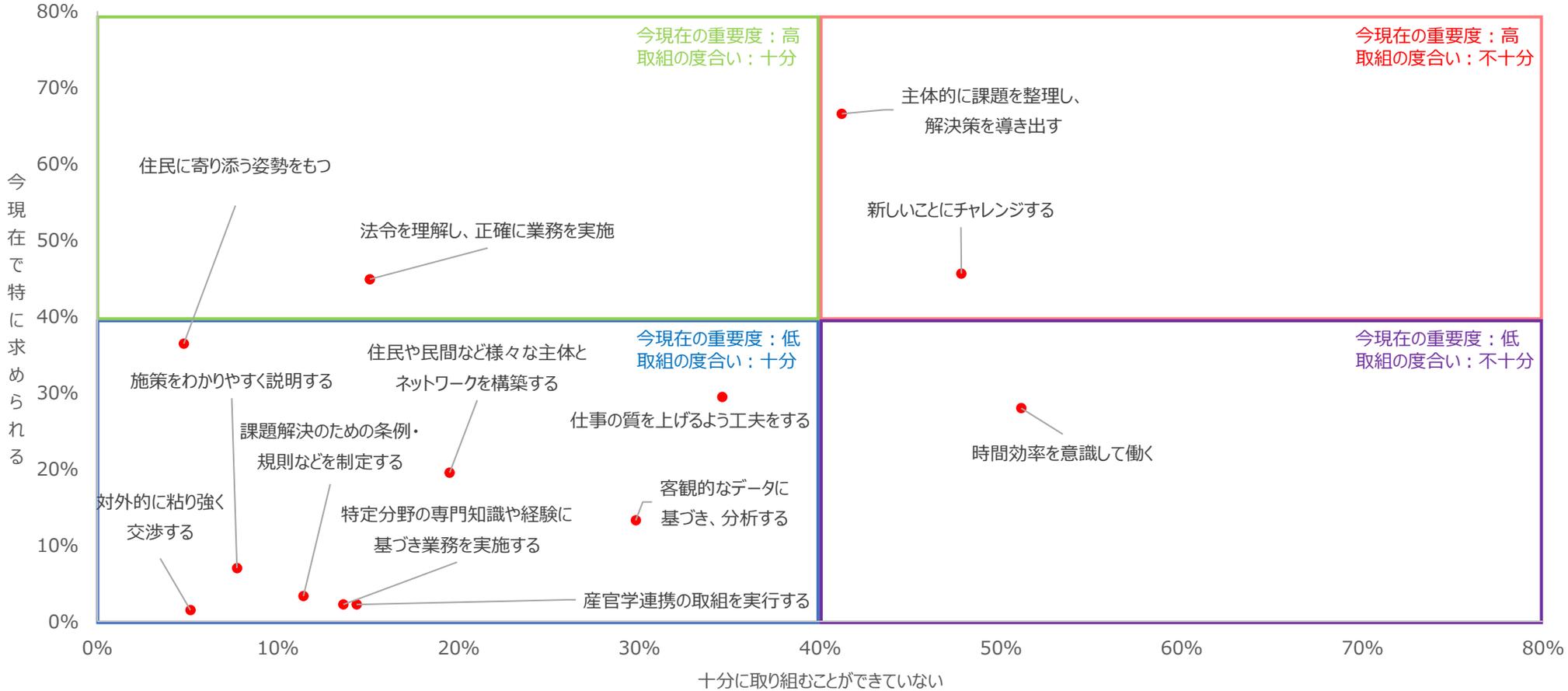
○ 各団体において、特に求められる地方公務員の人材像について、職員全般に求められる能力として、「今現在で特に求められるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答 ※市区町村(30万以上)



地方公務員に求められる能力（職員全般） ④市区町村（5～30万）

追加

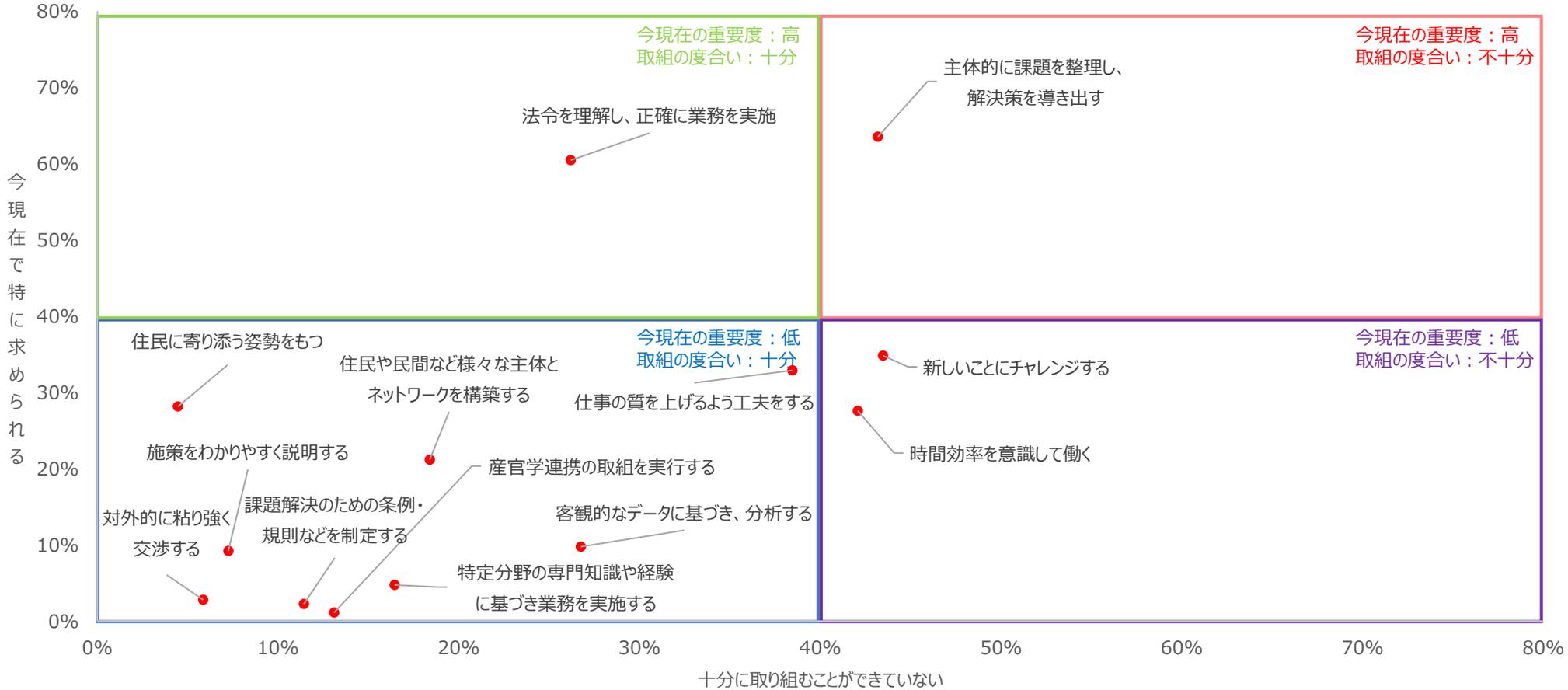
○ 各団体において、特に求められる地方公務員の人材像について、職員全般に求められる能力として、「今現在で特に求められるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答 ※市区町村（5～30万）



地方公務員に求められる能力（職員全般） ⑤市区町村（1～5万）

追加

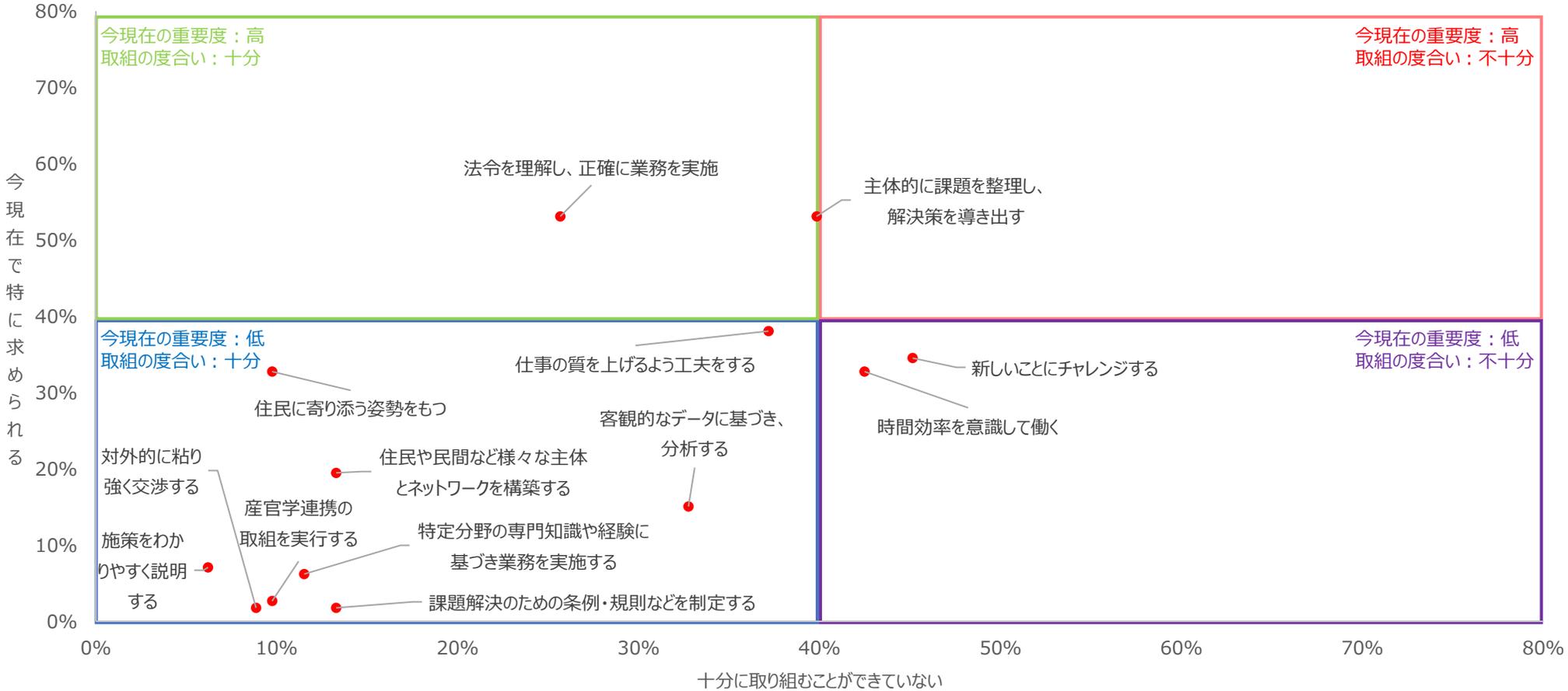
○ 各団体において、特に求められる地方公務員の人材像について、職員全般に求められる能力として、「今現在で特に求められるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答 ※市区町村(1～5万)



地方公務員に求められる能力（職員全般）⑥市区町村（5千～1万）

追加

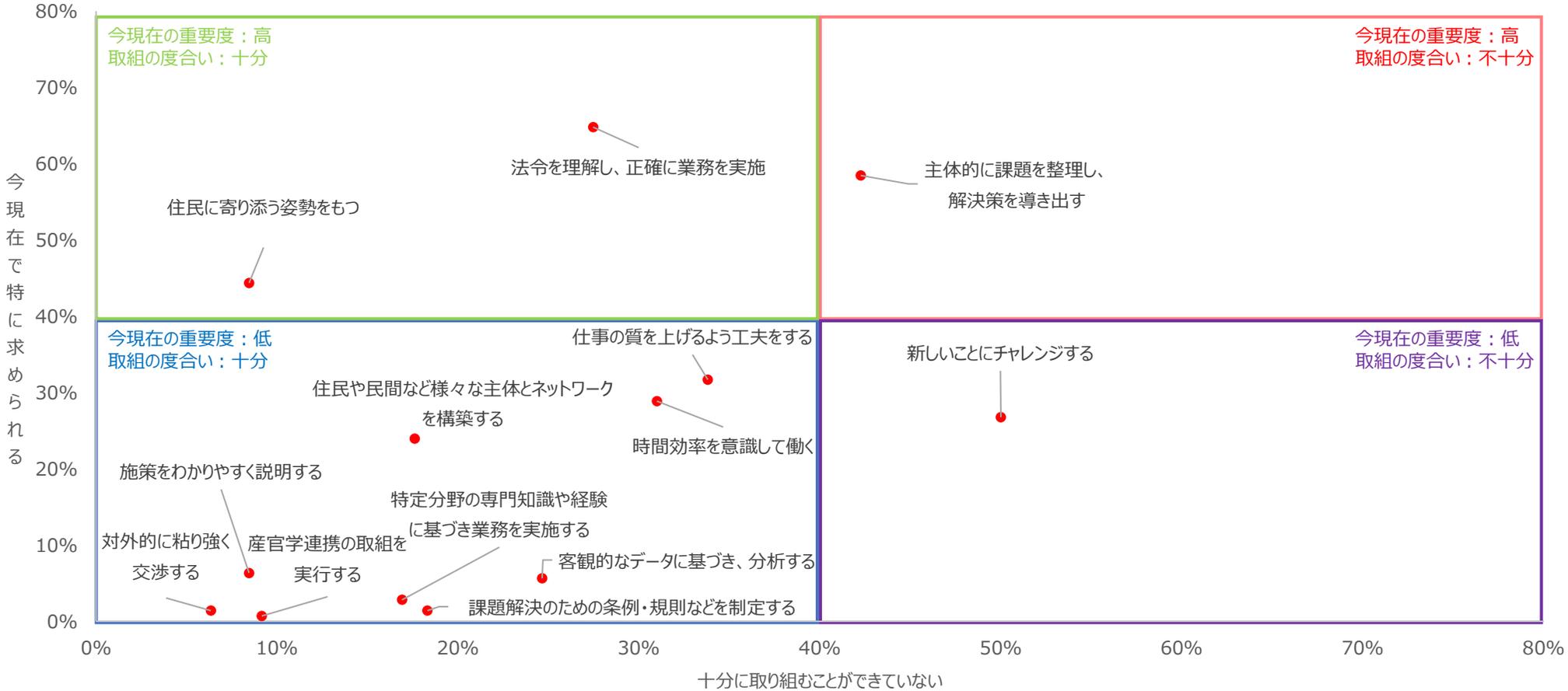
○ 各団体において、特に求められる地方公務員の人材像について、職員全般に求められる能力として、「今現在で特に求められるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答 ※市区町村(5千～1万)



地方公務員に求められる能力（職員全般）⑦市区町村（5千未満）

追加

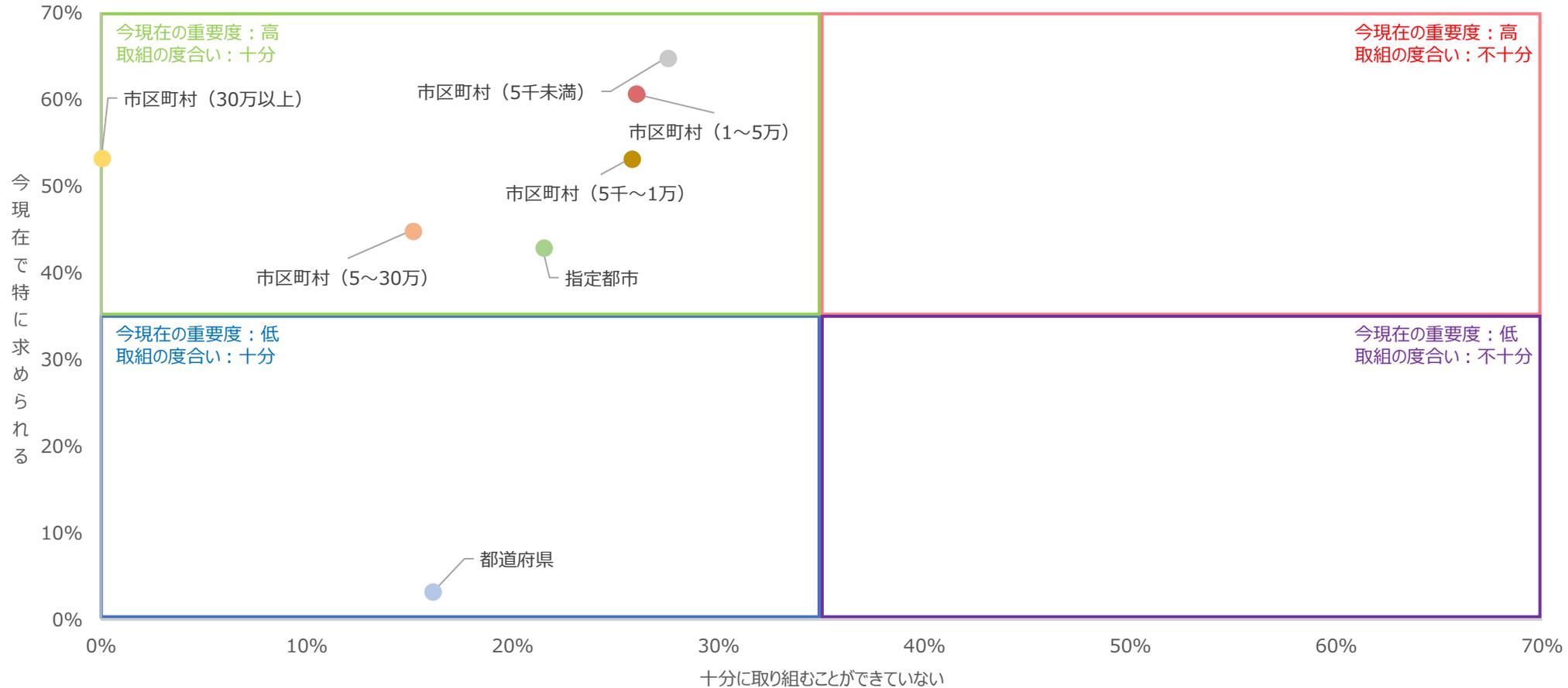
○ 各団体において、特に求められる地方公務員の人材像について、職員全般に求められる能力として、「今現在で特に求められるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答 ※市区町村(5千未満)



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】

追加

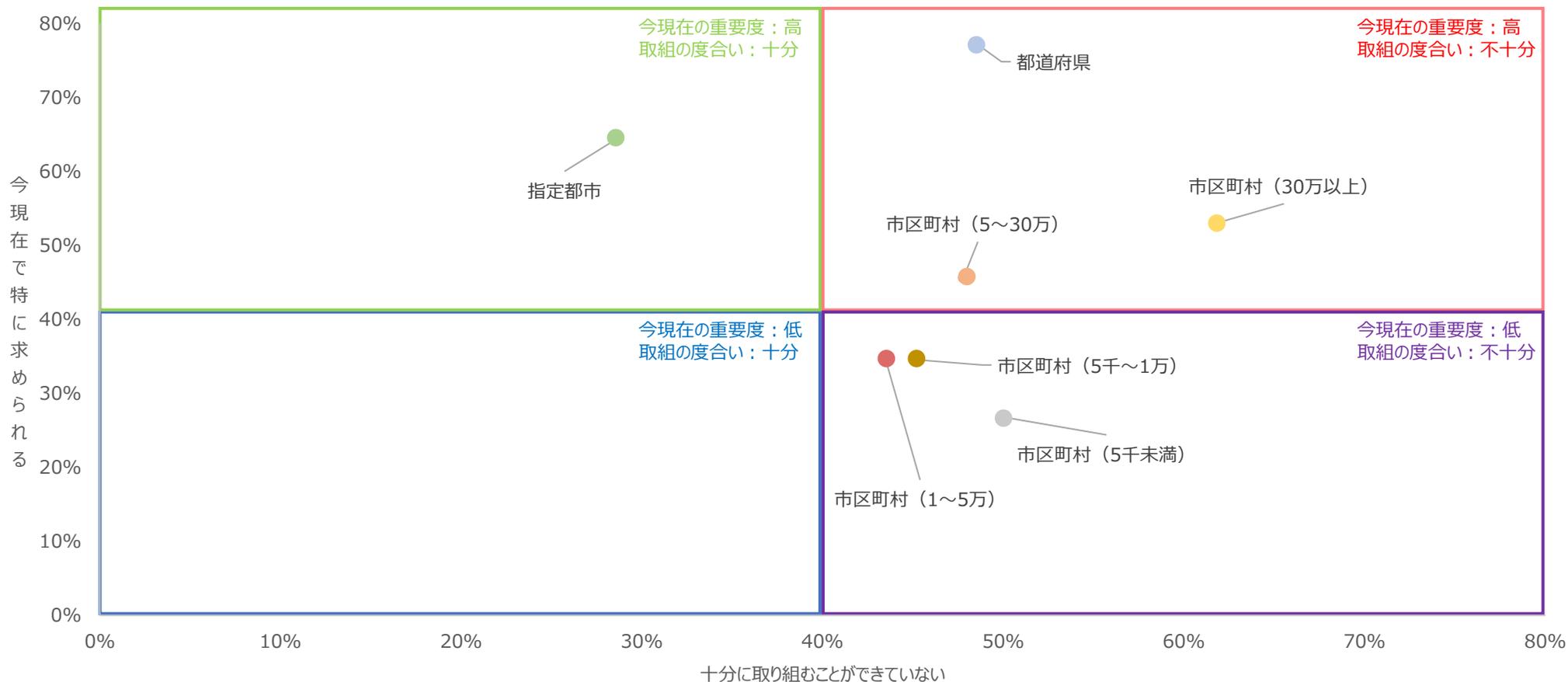
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（法令を理解し、正確に業務を実施）



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】

追加

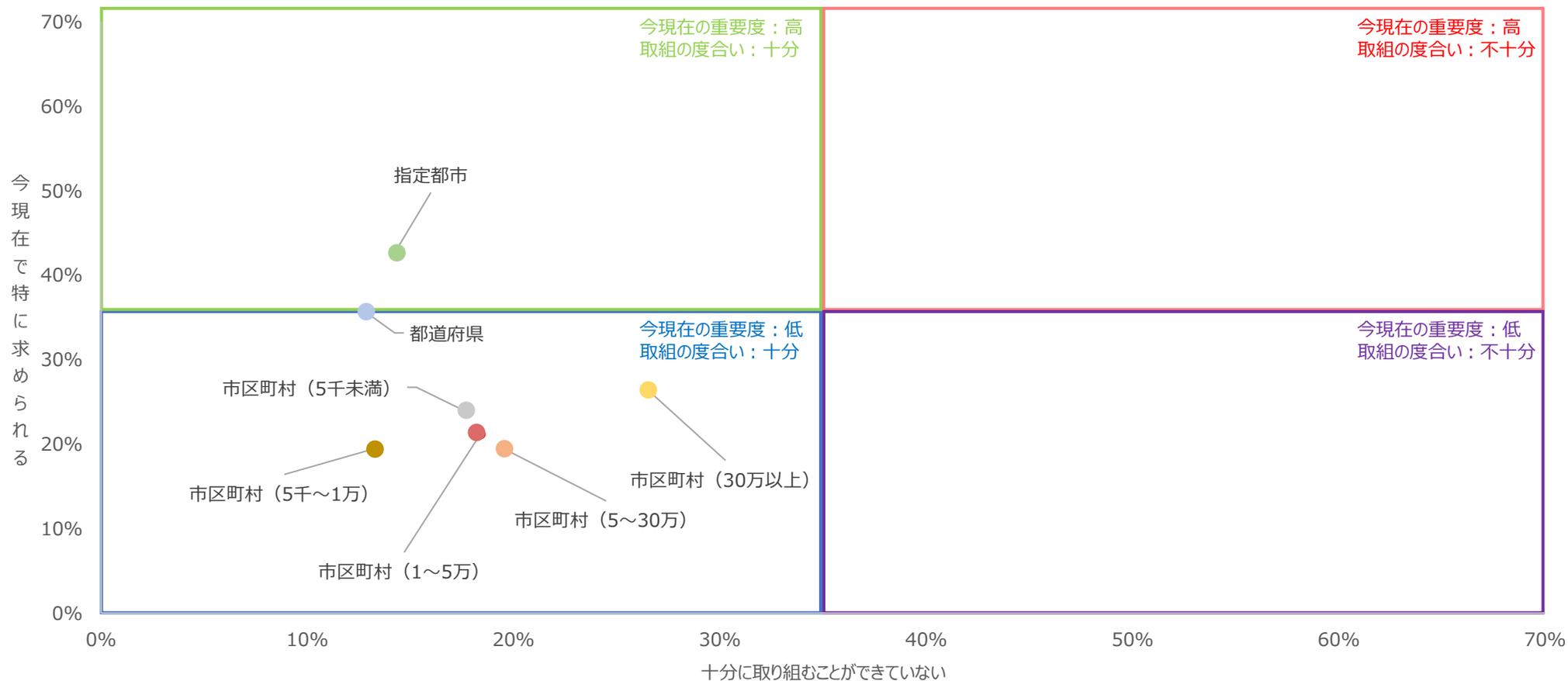
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（新しいことにチャレンジする）



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】

追加

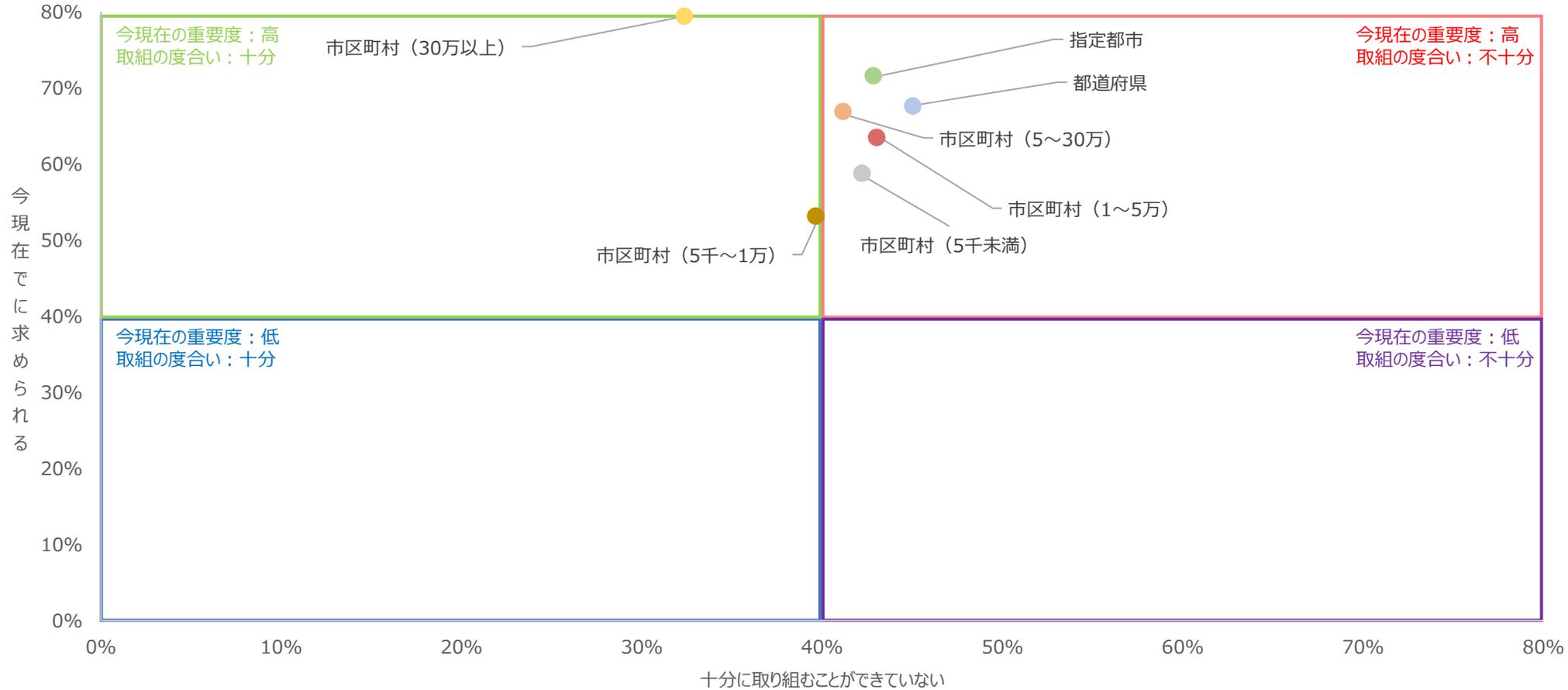
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（住民や民間など様々な主体とネットワークを構築する）



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】

追加

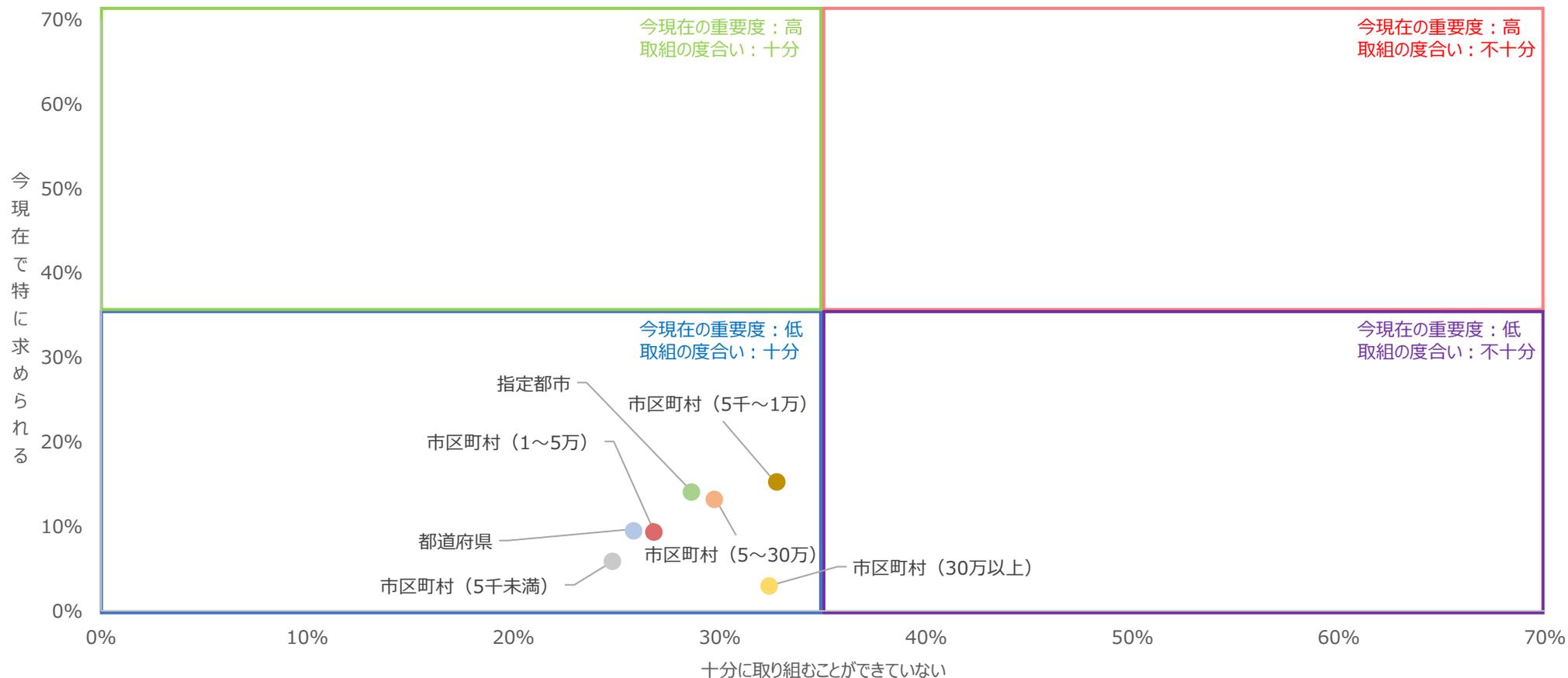
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（主体的に課題を整理し、解決策を導き出す）



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】

追加

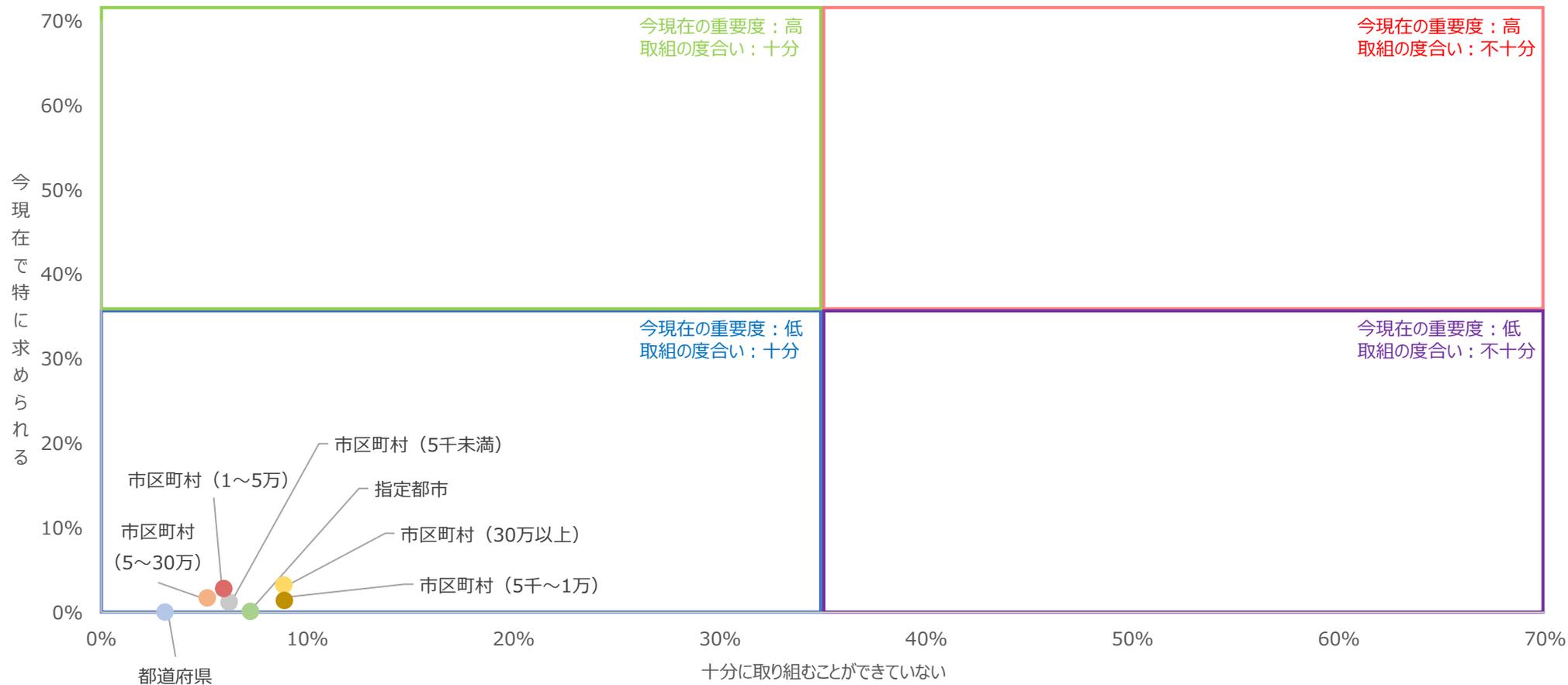
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（客観的なデータに基づき、分析する）



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】

追加

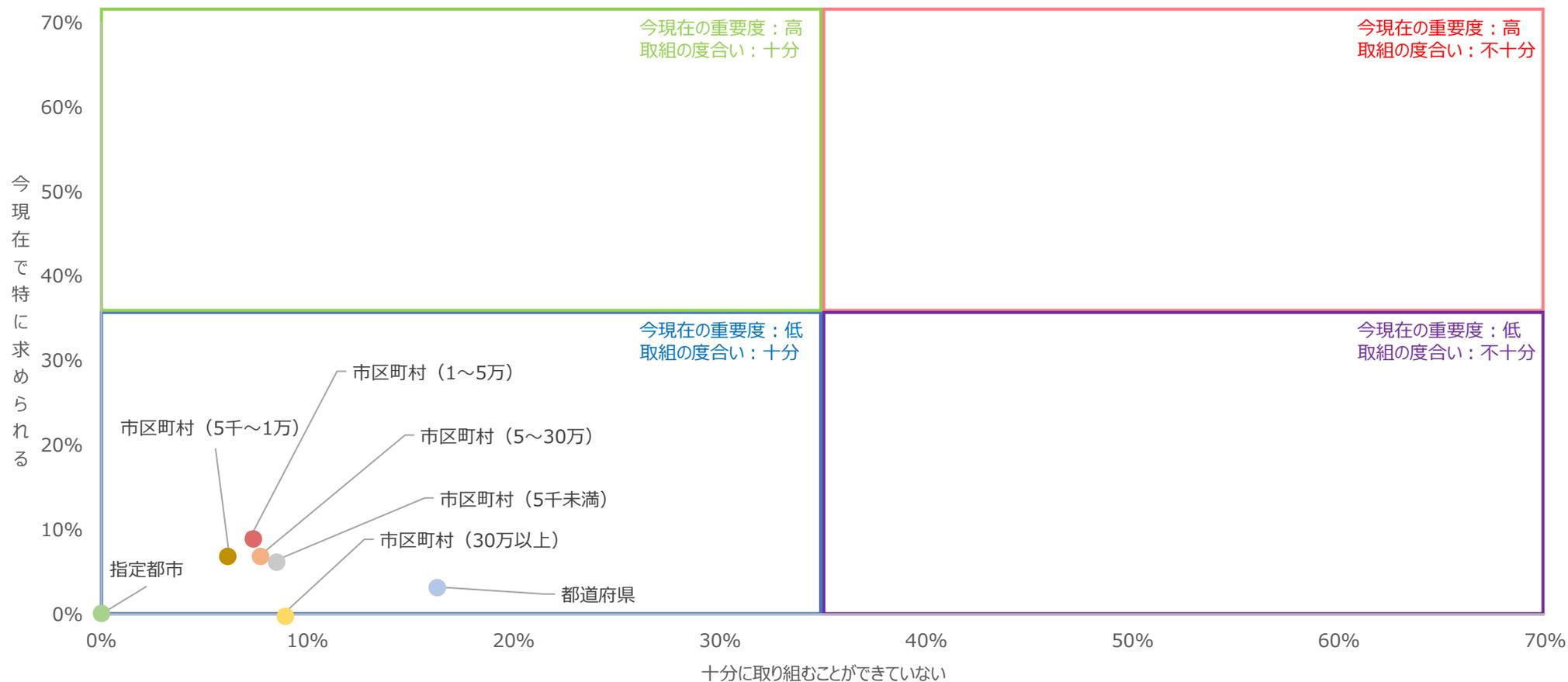
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（対外的に粘り強く交渉する）



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】

追加

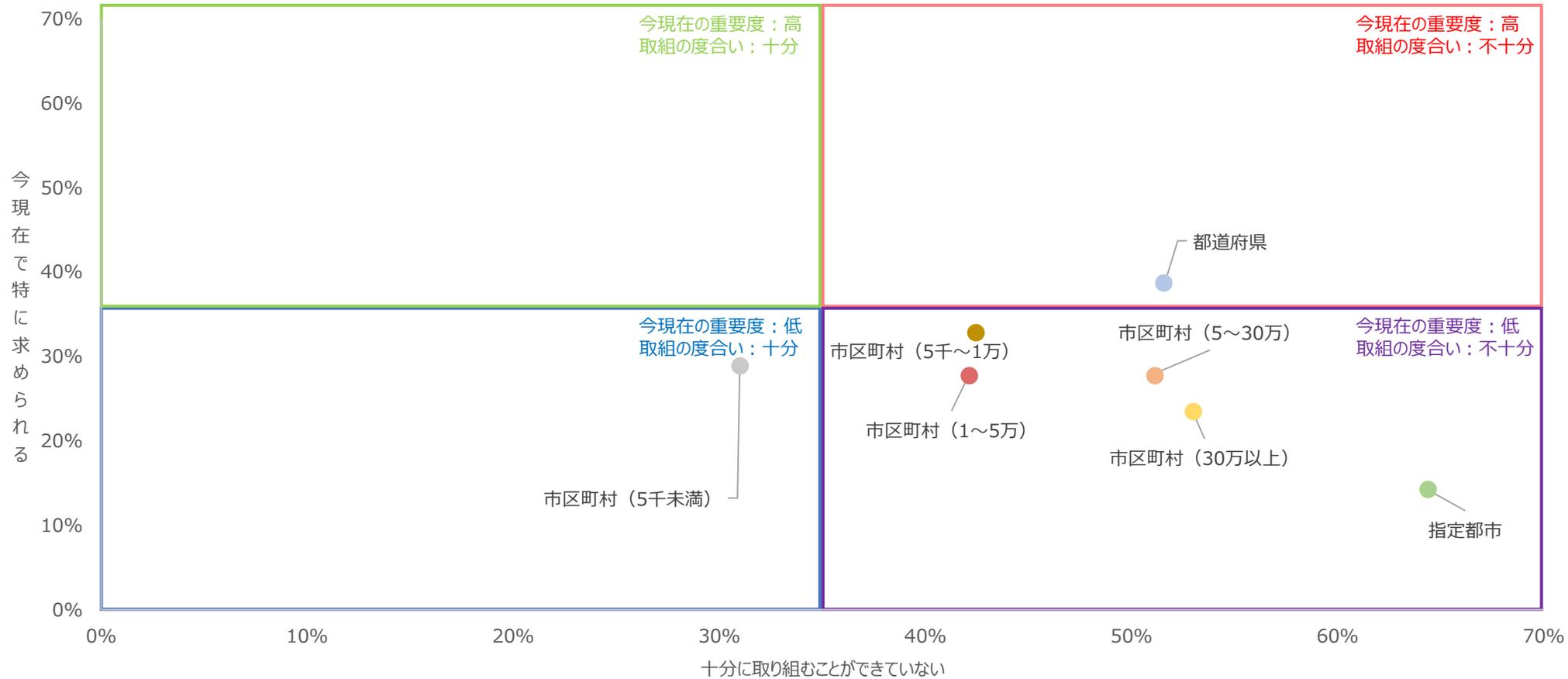
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（施策をわかりやすく説明する）



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】

追加

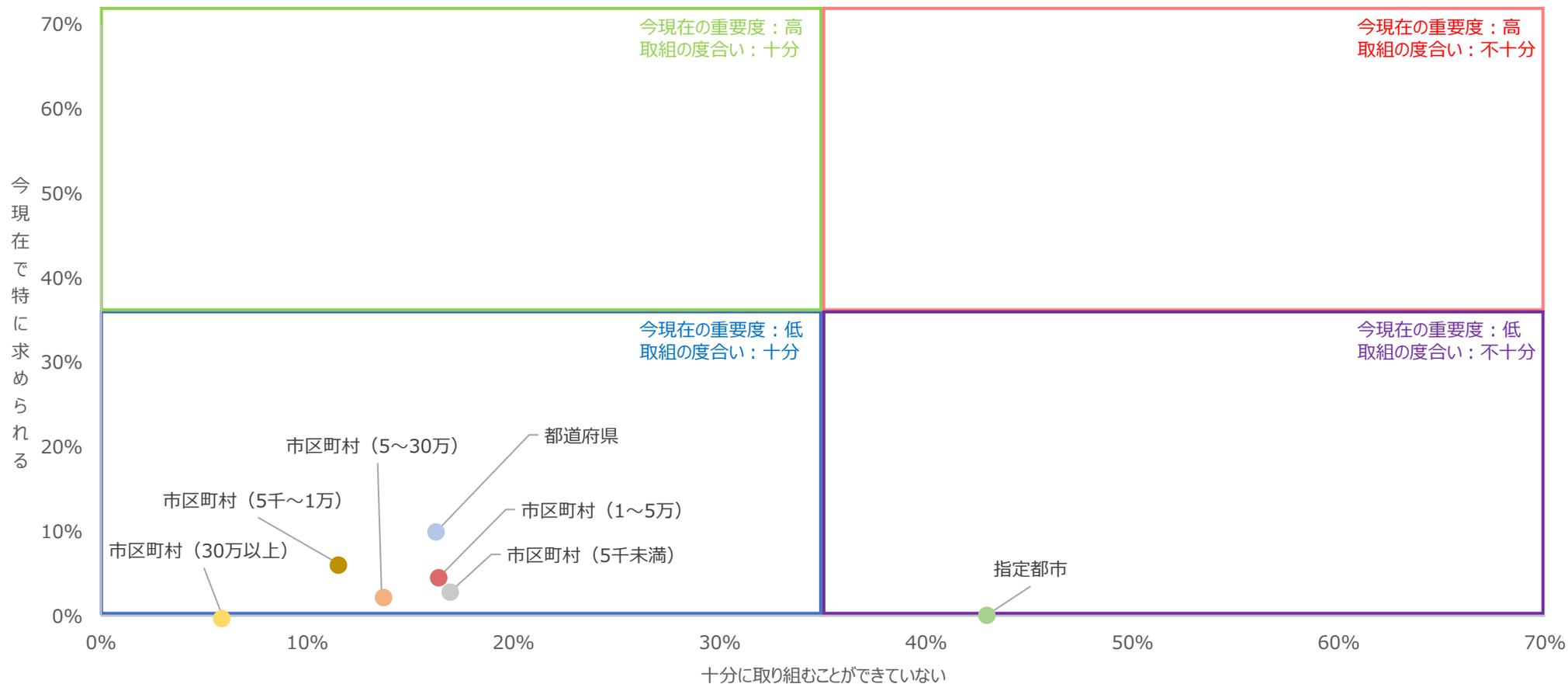
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（時間効率を意識して働く）



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】

追加

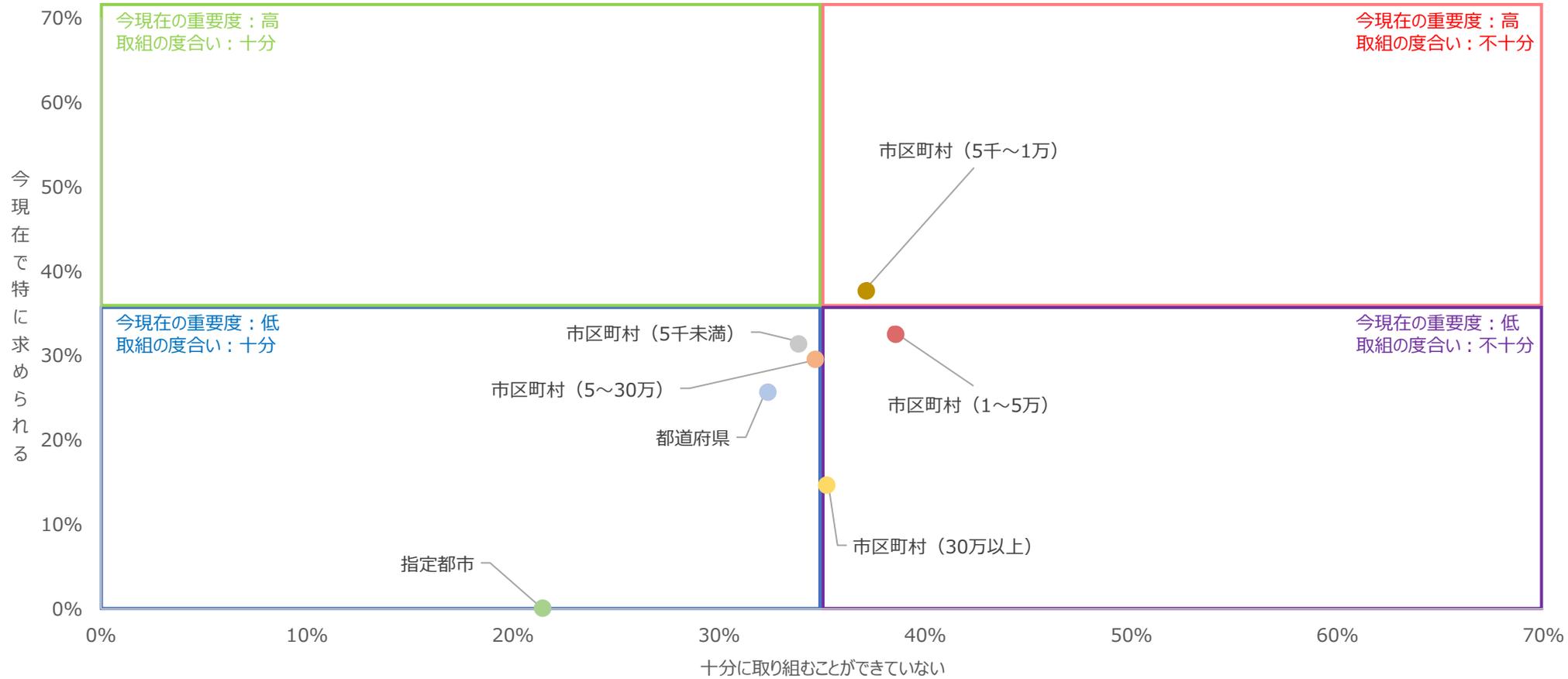
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（特定分野の専門知識や経験に基づき業務を実施する）



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】

追加

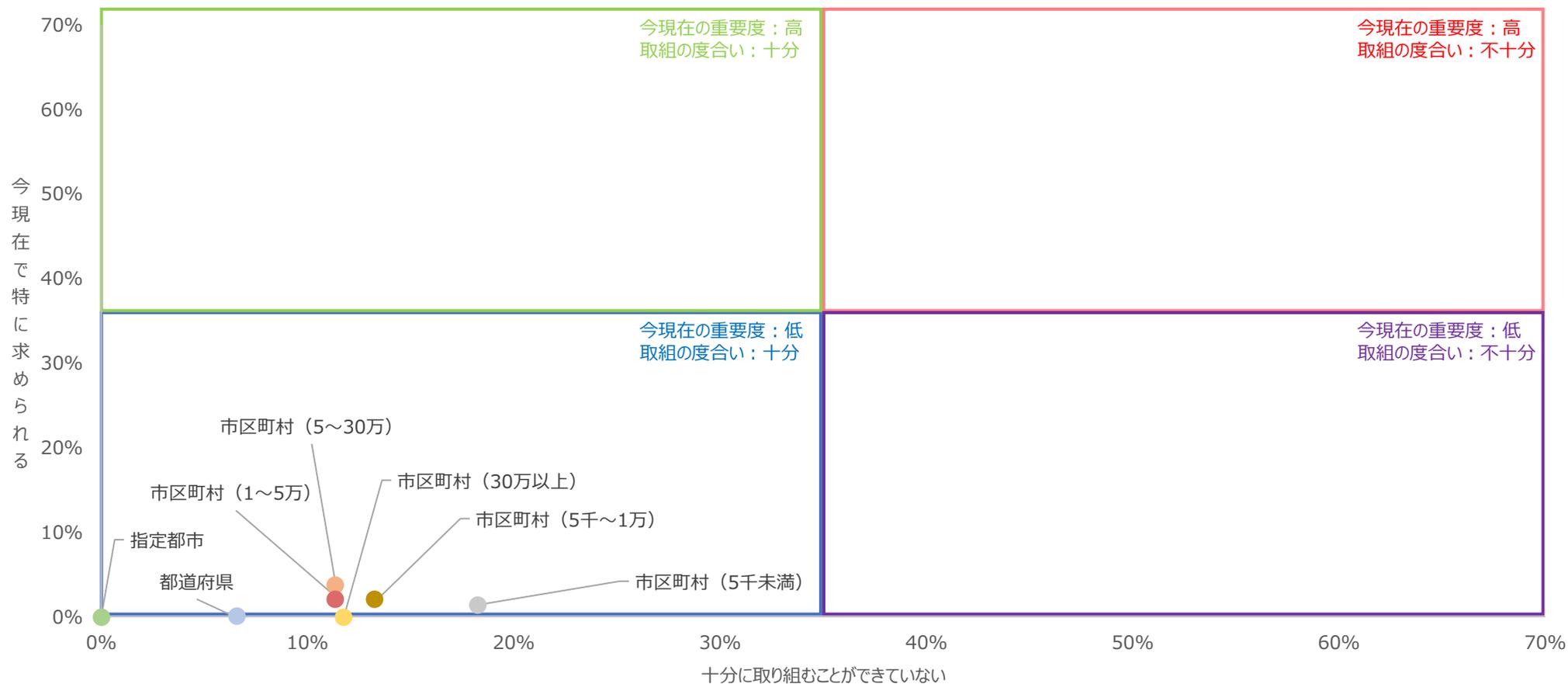
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（仕事の質を上げるよう工夫をする）



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】

追加

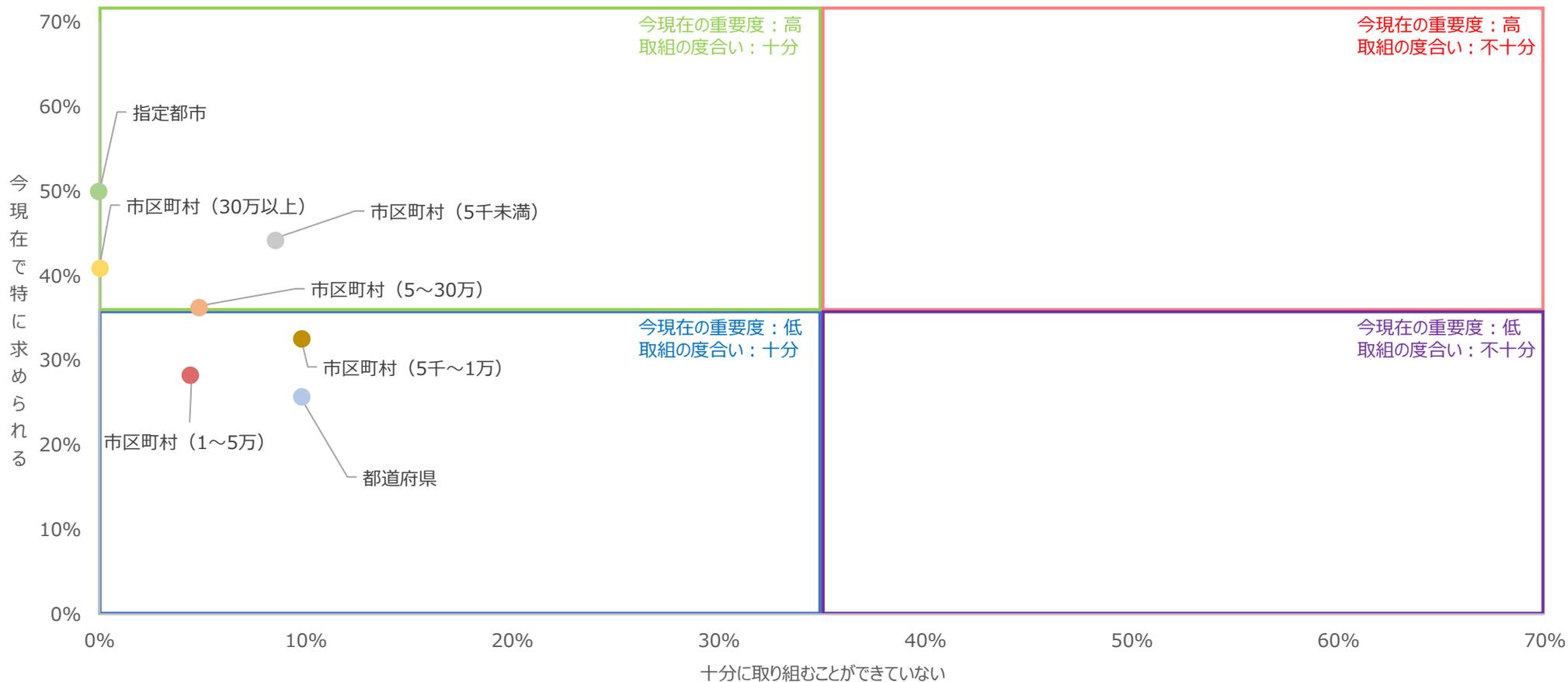
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（課題解決のための条例・規則などを制定する）



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】

追加

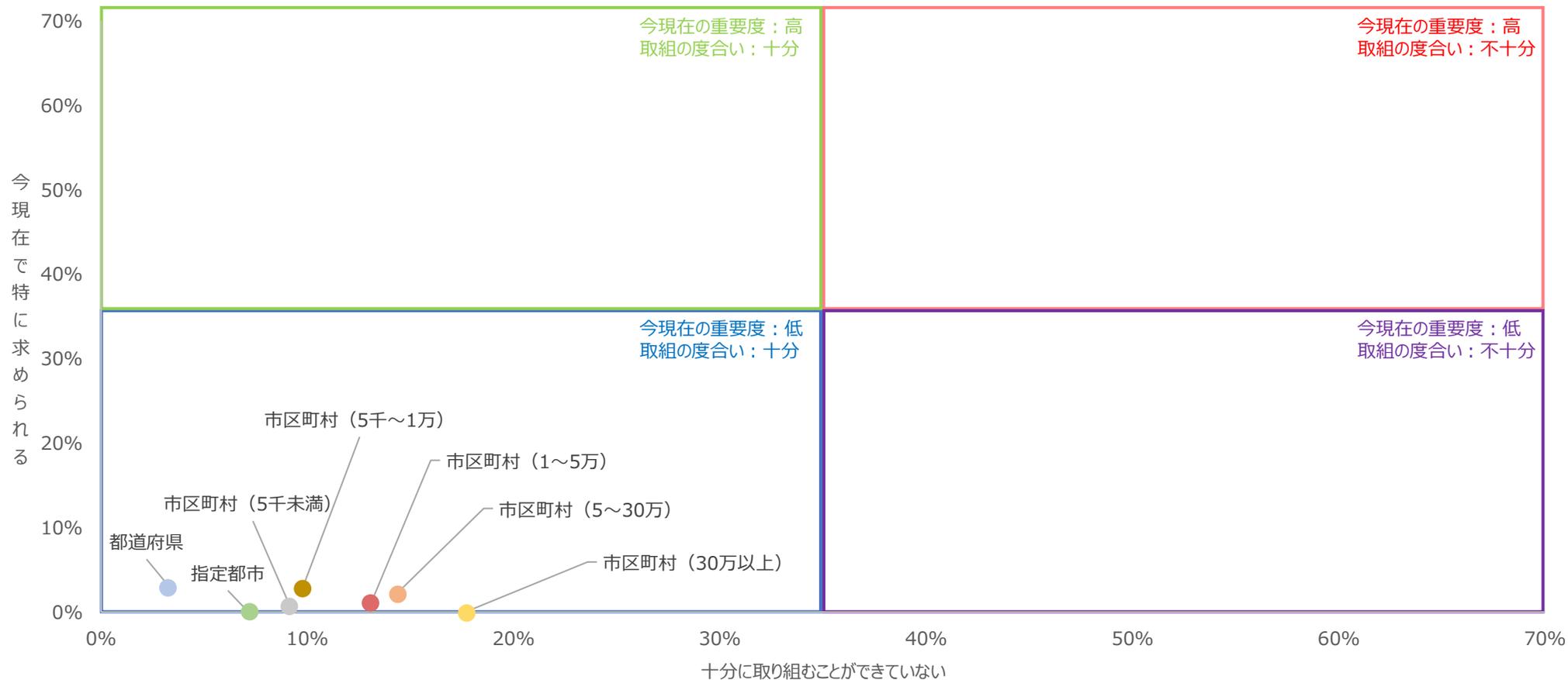
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（住民に寄り添う姿勢をもつ）



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】

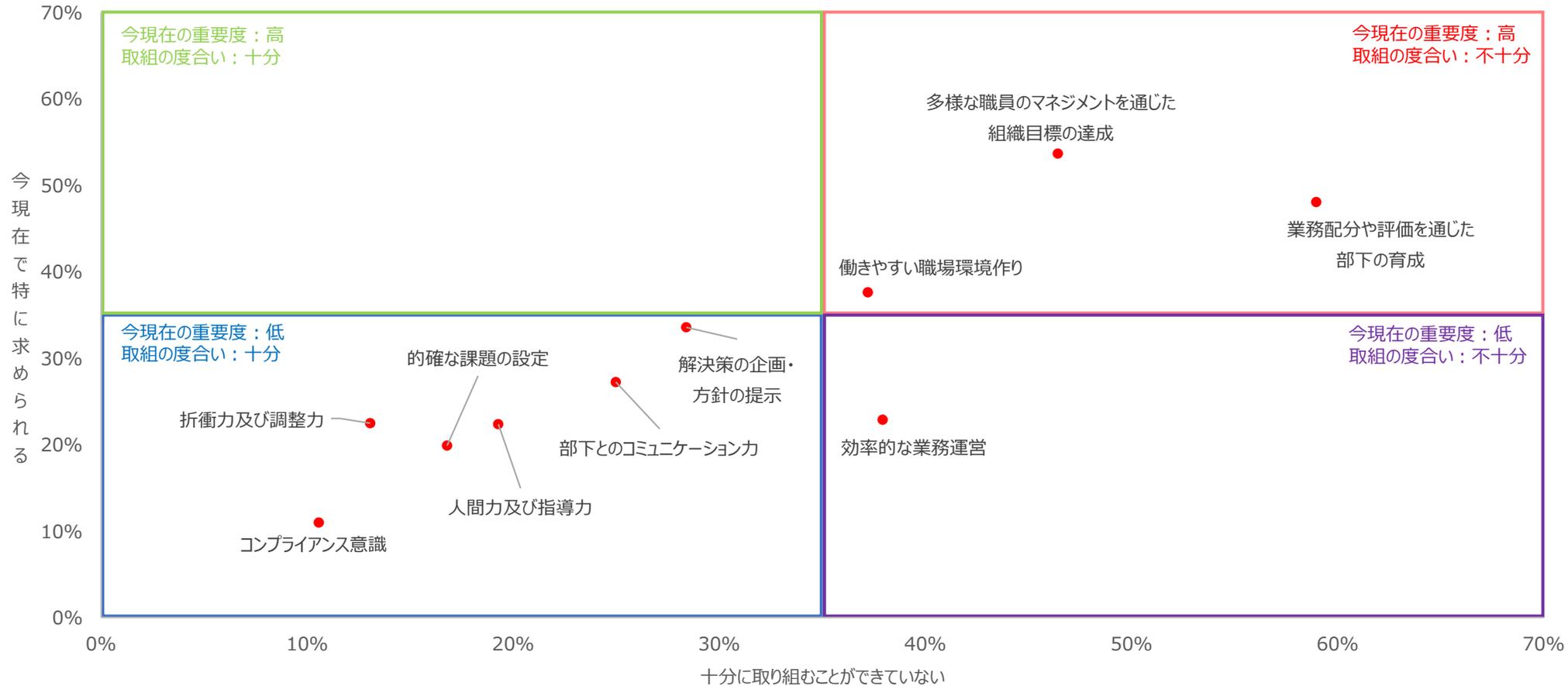
追加

○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（産官学連携の取組を実行する）



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)

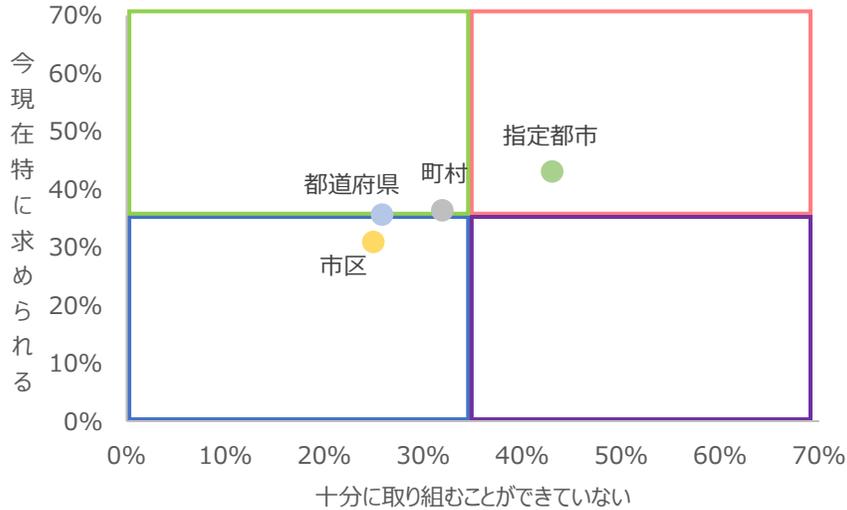
【今現在で特に求められると感じるもの】全庁的な視野、価値観のアップデート

【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

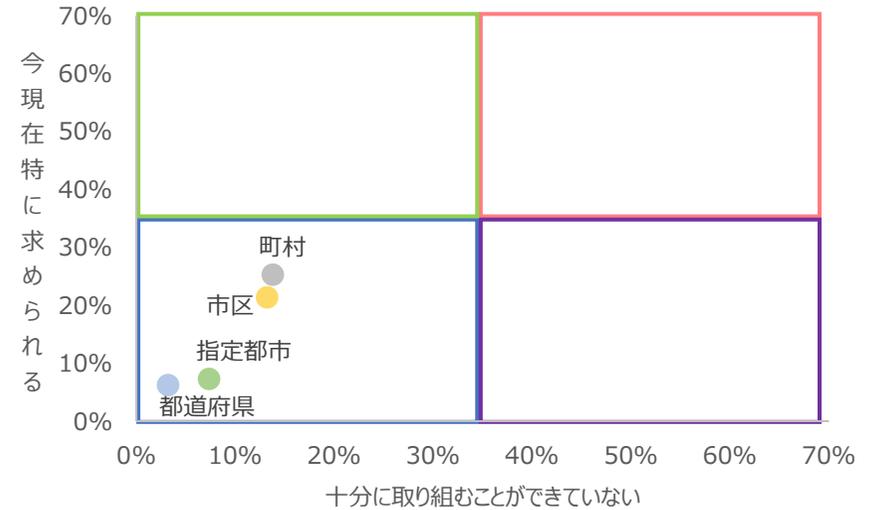
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

○ 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

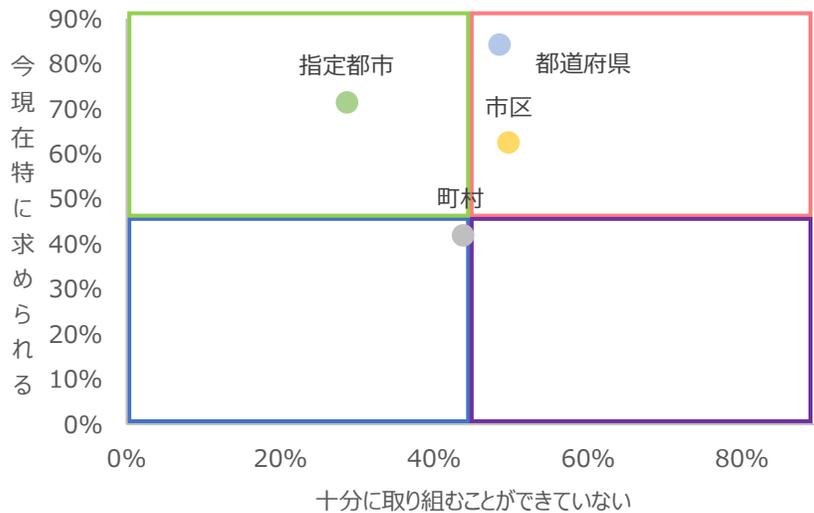
解決策の企画・方針の提示



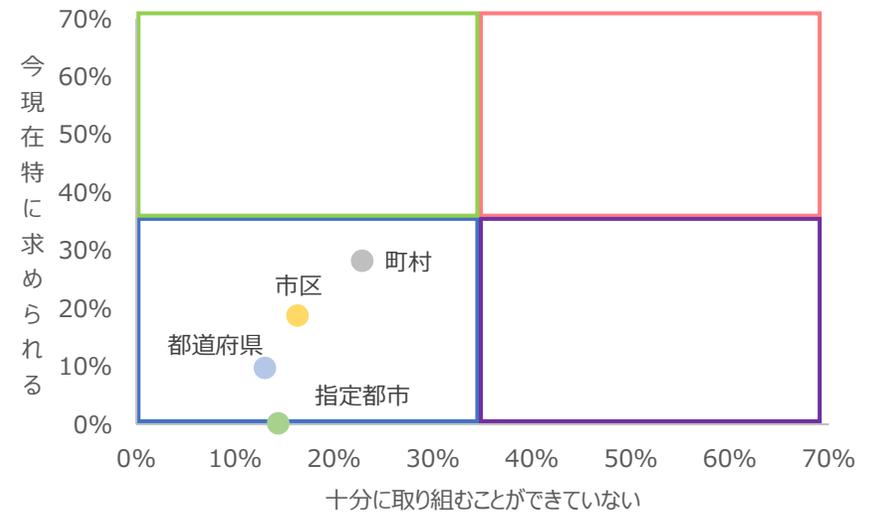
折衝力及び調整力



多様な職員のマネジメントを通じた組織目標の達成



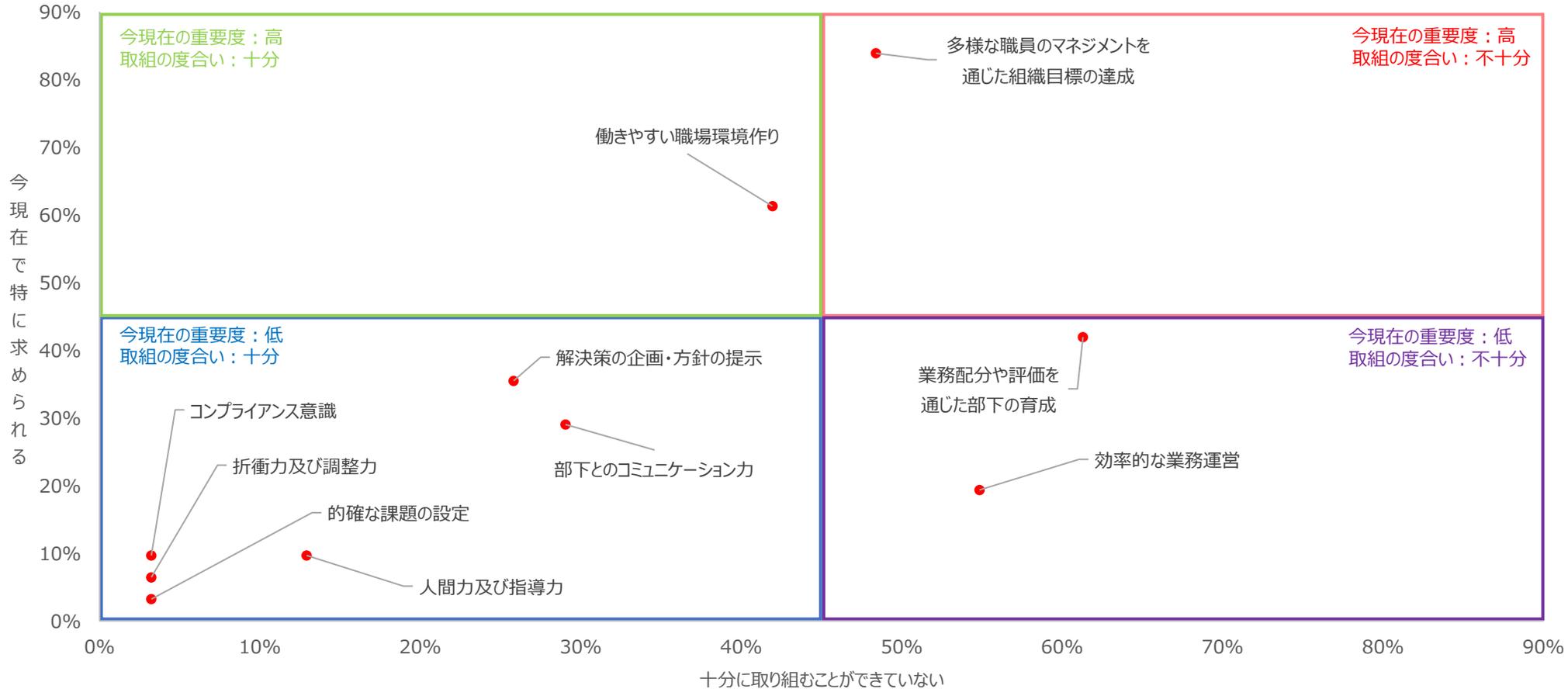
人間力及び指導力



地方公務員に求められる能力（管理職）①都道府県

追加

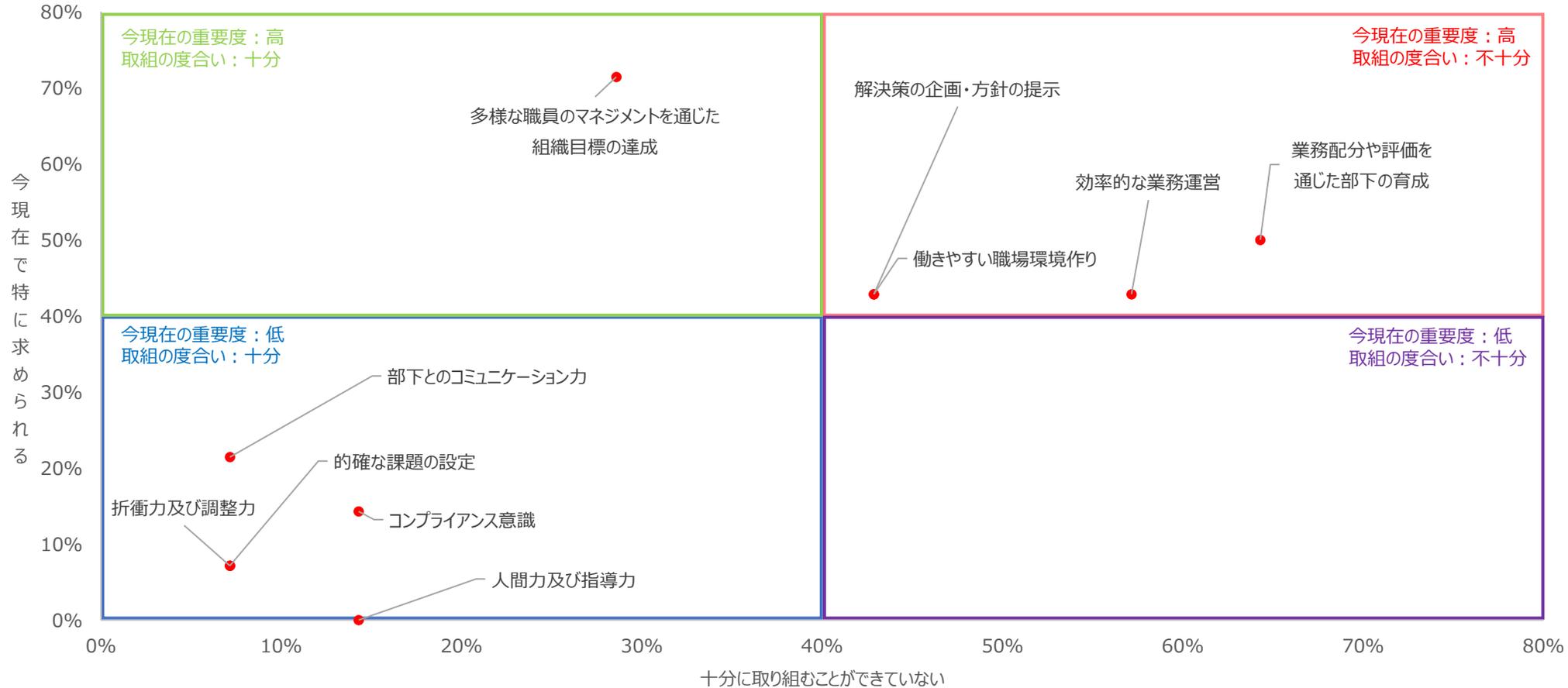
○ 特に求められる地方公務員の人材像について、管理職に求められる能力として、「今現在で特に求められるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答 ※都道府県



地方公務員に求められる能力（管理職）②指定都市

追加

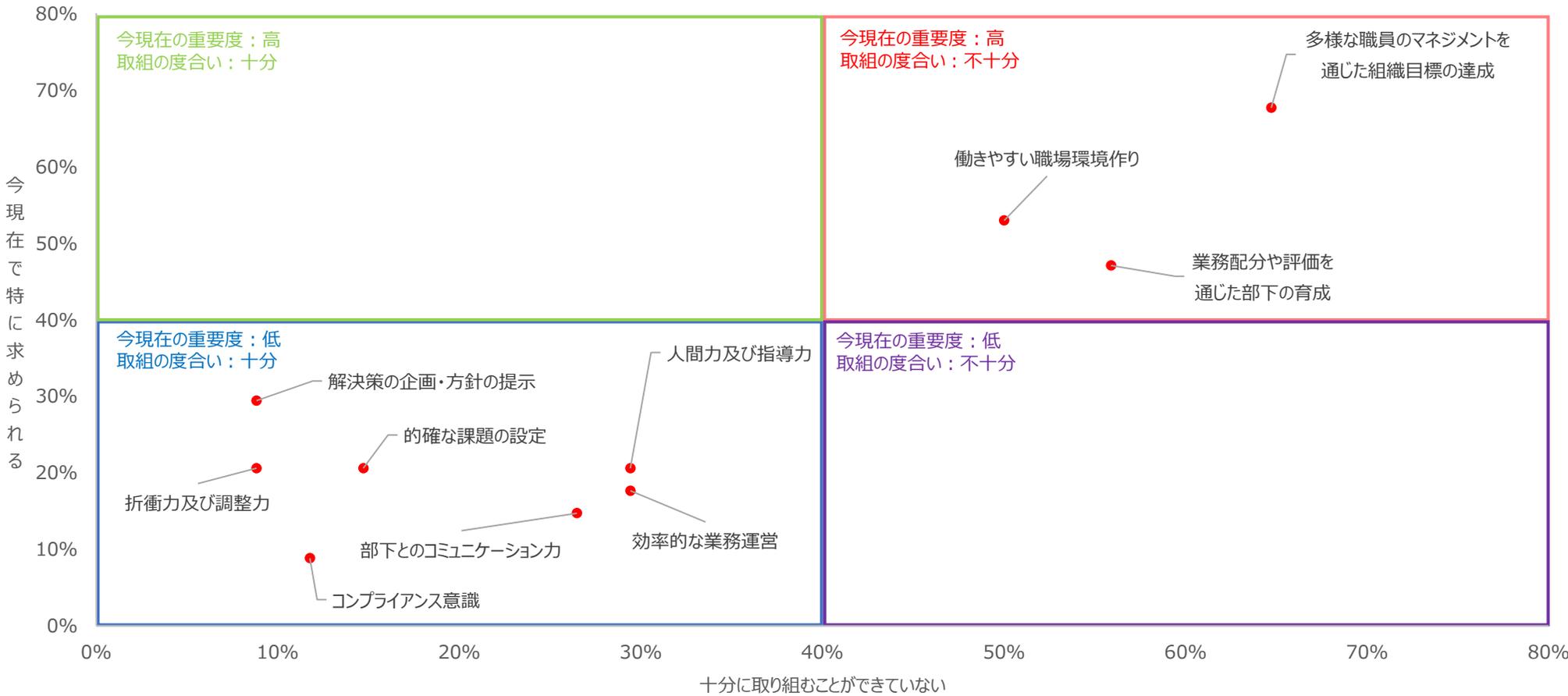
○ 特に求められる地方公務員の人材像について、管理職に求められる能力として、「今現在で特に求められるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答 ※指定都市



地方公務員に求められる能力（管理職） ③市区町村（30万以上）

追加

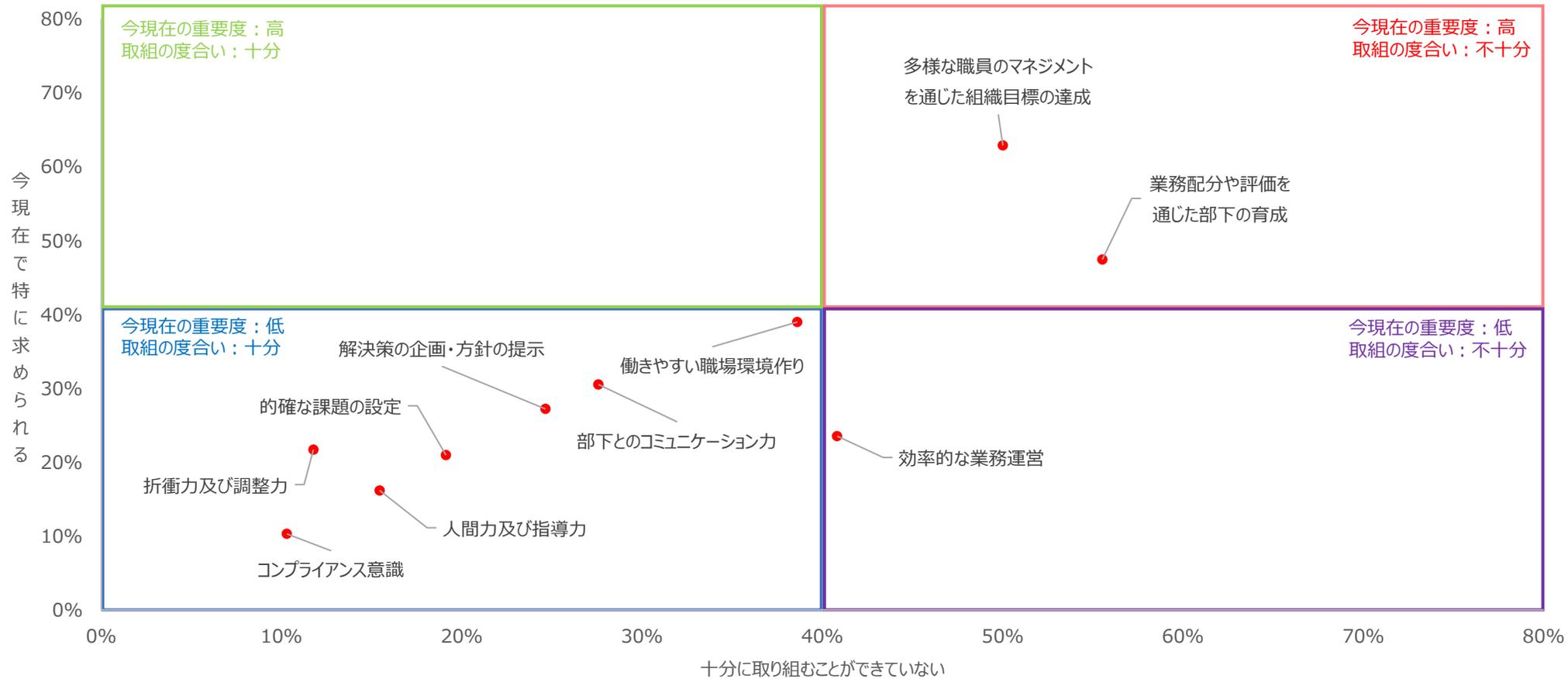
○ 特に求められる地方公務員の人材像について、管理職に求められる能力として、「今現在で特に求められるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答 ※市区町村(30万以上)



地方公務員に求められる能力（管理職） ④市区町村（5～30万）

追加

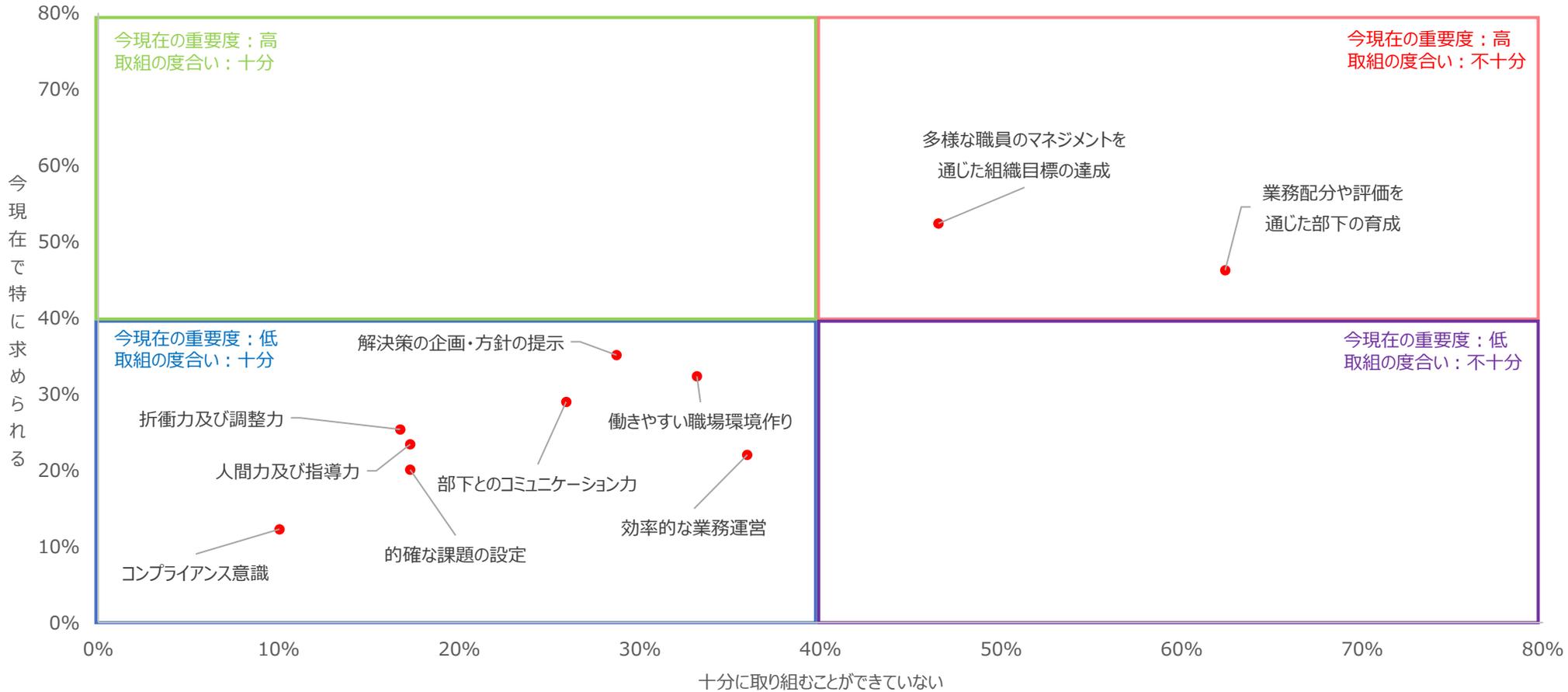
○ 特に求められる地方公務員の人材像について、管理職に求められる能力として、「今現在で特に求められるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答 ※市区町村(5～30万)



地方公務員に求められる能力（管理職） ⑤市区町村（1～5万）

追加

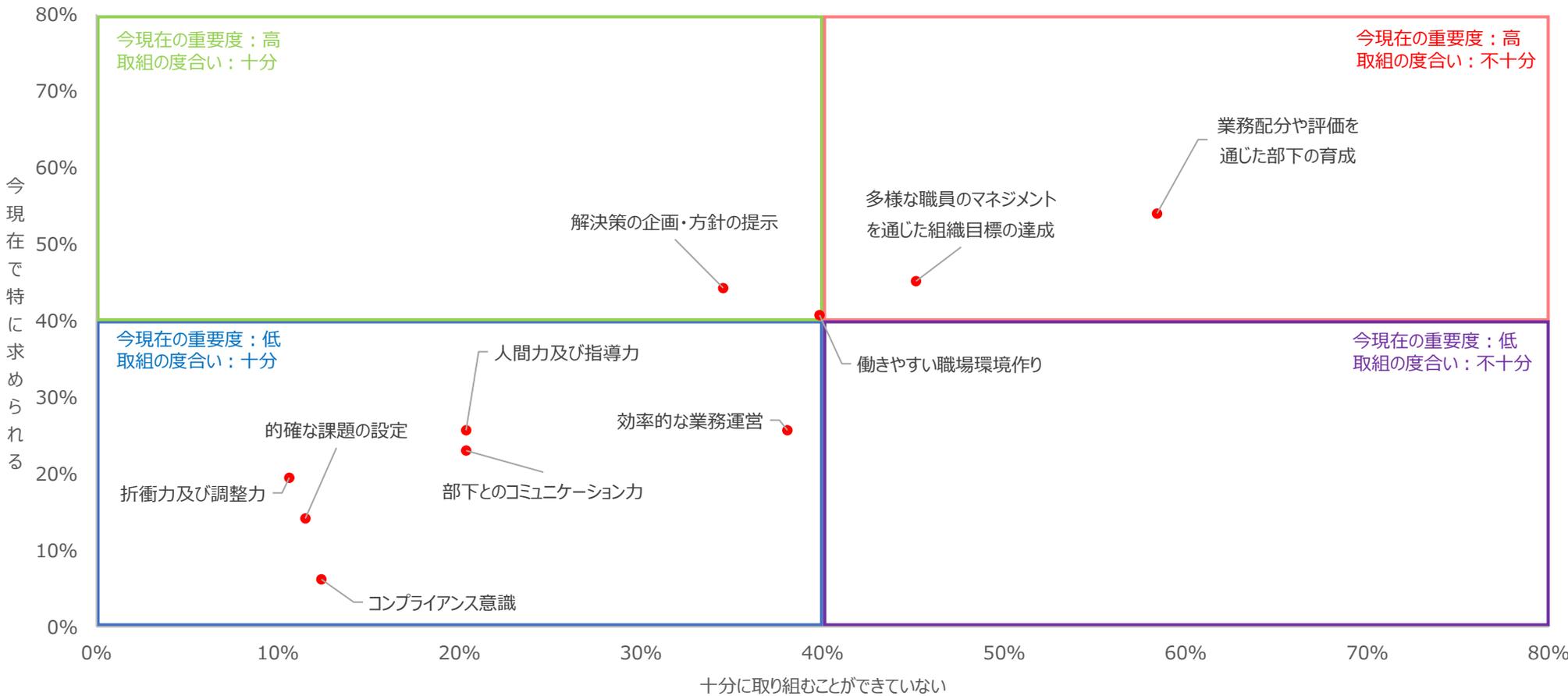
○ 特に求められる地方公務員の人材像について、管理職に求められる能力として、「今現在で特に求められると感じるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答 ※市区町村(1～5万)



地方公務員に求められる能力（管理職） ⑥市区町村（5千～1万）

追加

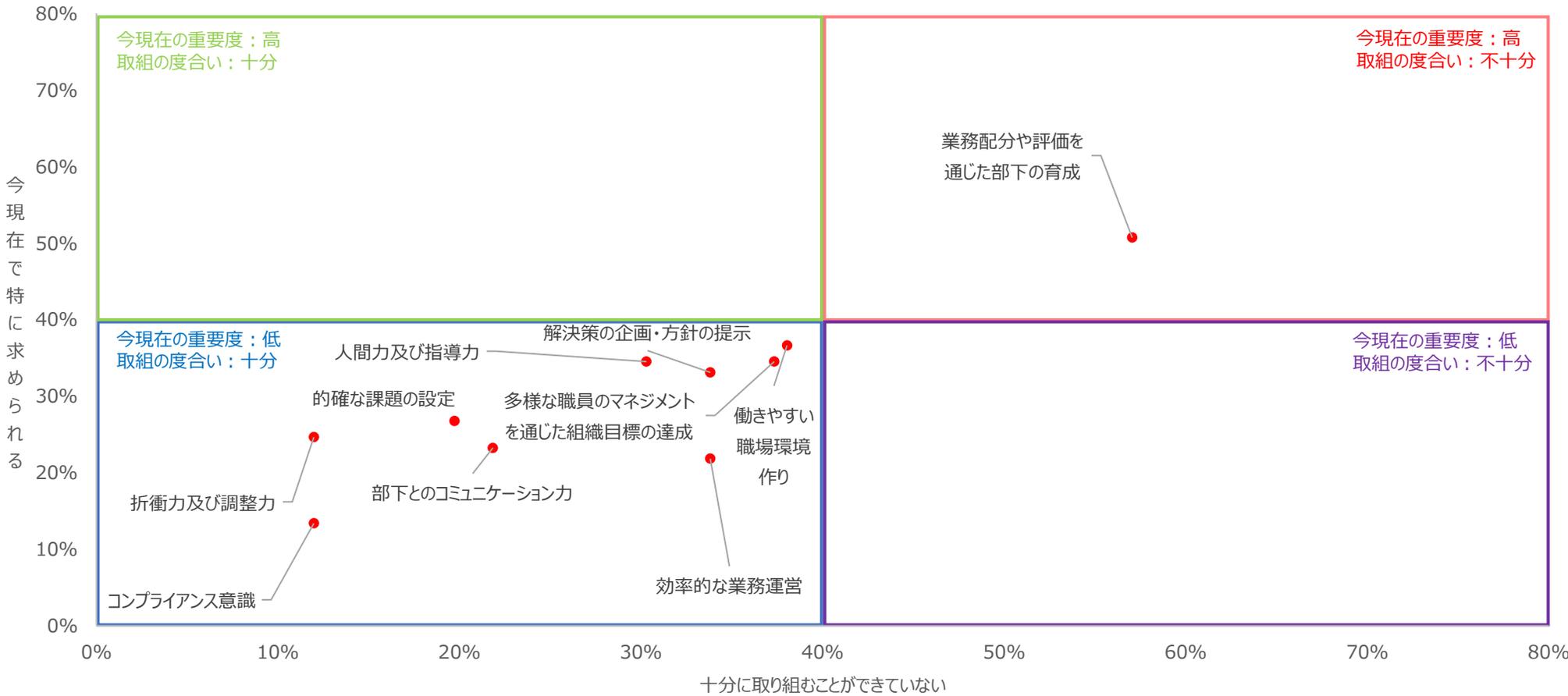
○ 特に求められる地方公務員の人材像について、管理職に求められる能力として、「今現在で特に求められるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答 ※市区町村(5千～1万)



地方公務員に求められる能力（管理職） ⑦市区町村（5千未満）

追加

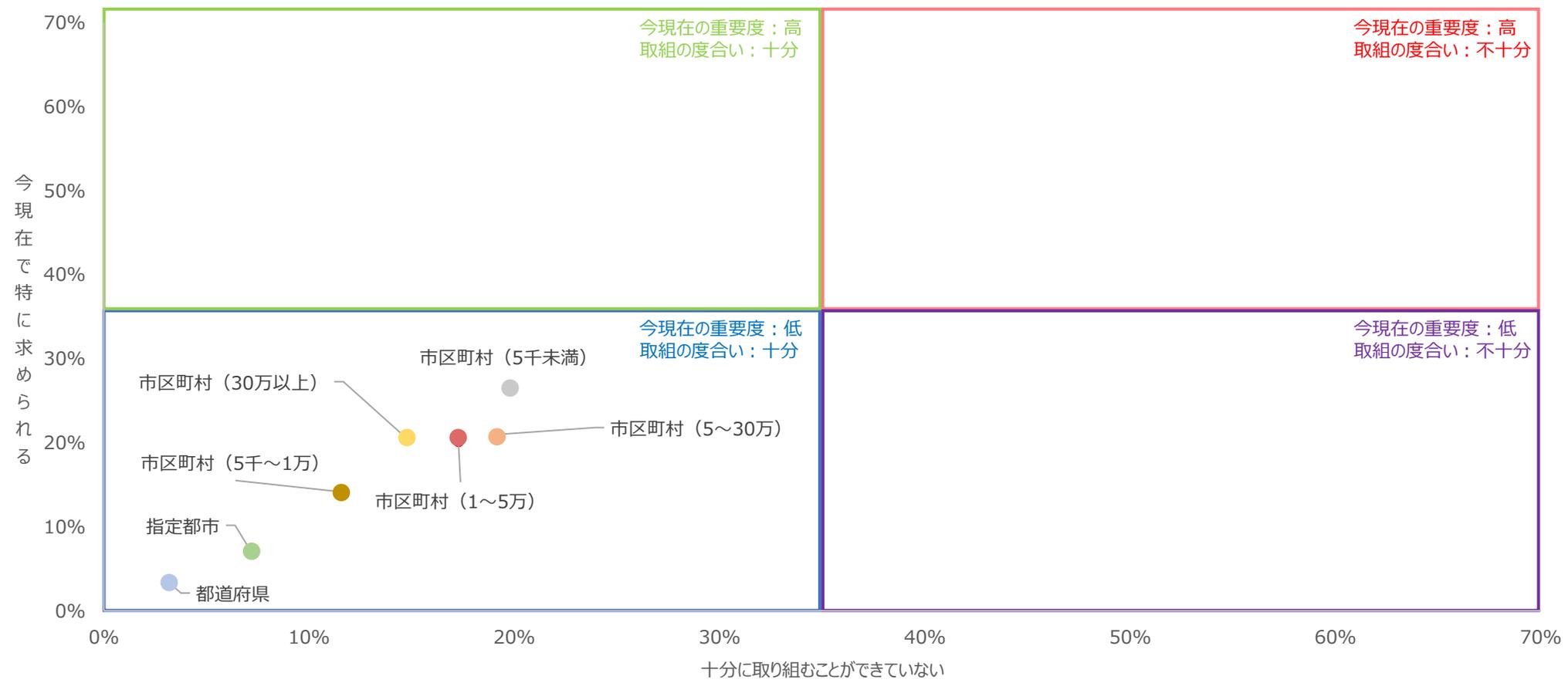
○ 特に求められる地方公務員の人材像について、管理職に求められる能力として、「今現在で特に求められると感じるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、各団体それぞれ3つずつ回答 ※市区町村(5千未満)



地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

追加

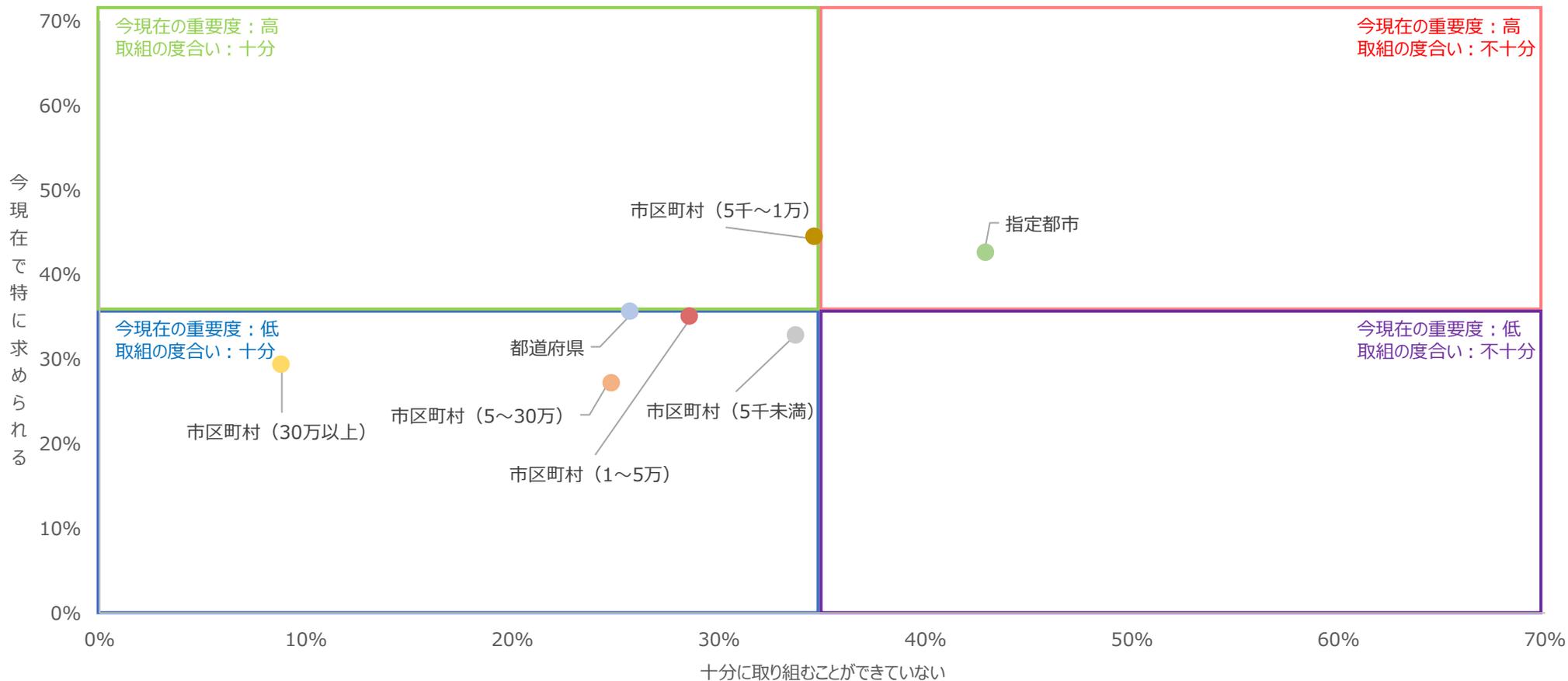
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（的確な課題の設定）



地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

追加

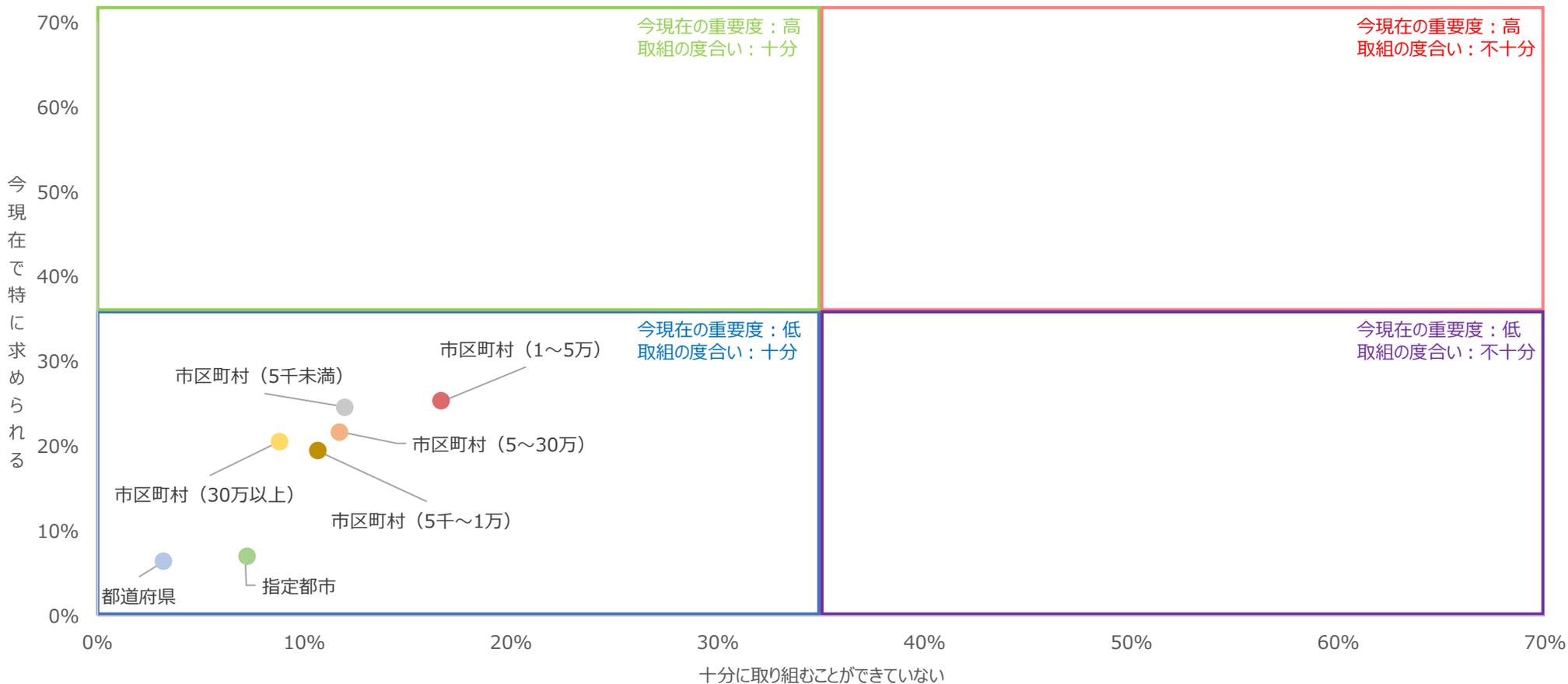
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（解決策の企画・方針の提示）



地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

追加

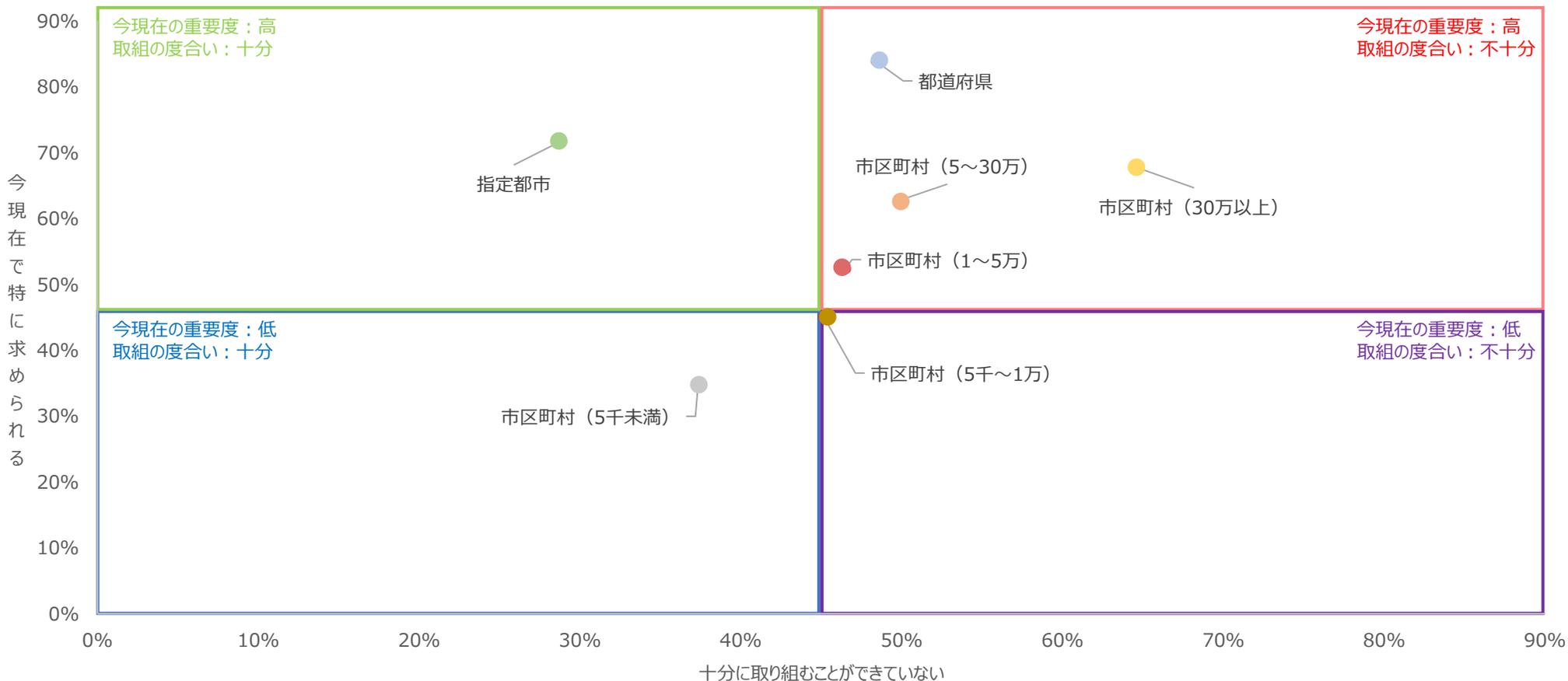
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（折衝力及び調整力）



地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

追加

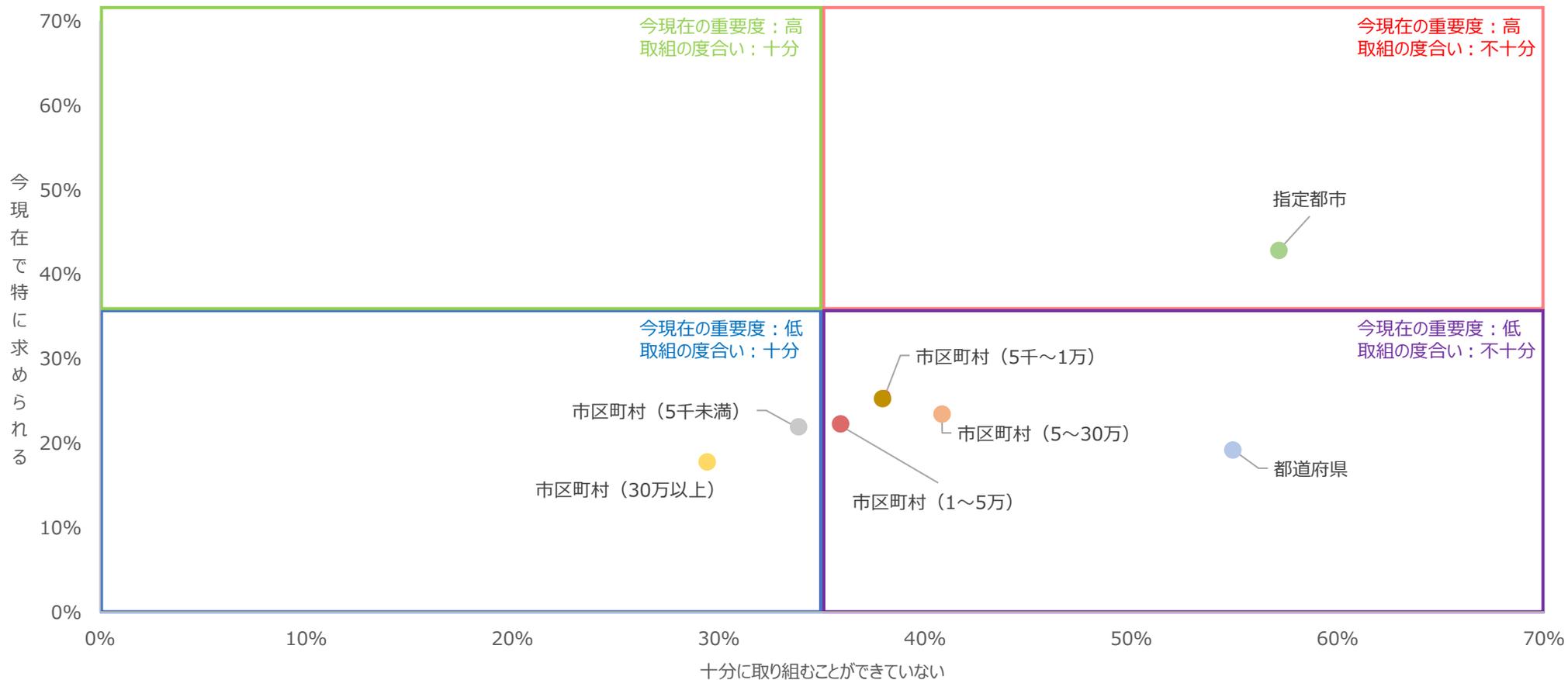
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（多様な職員のマネジメントを通じた組織目標の達成）



地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

追加

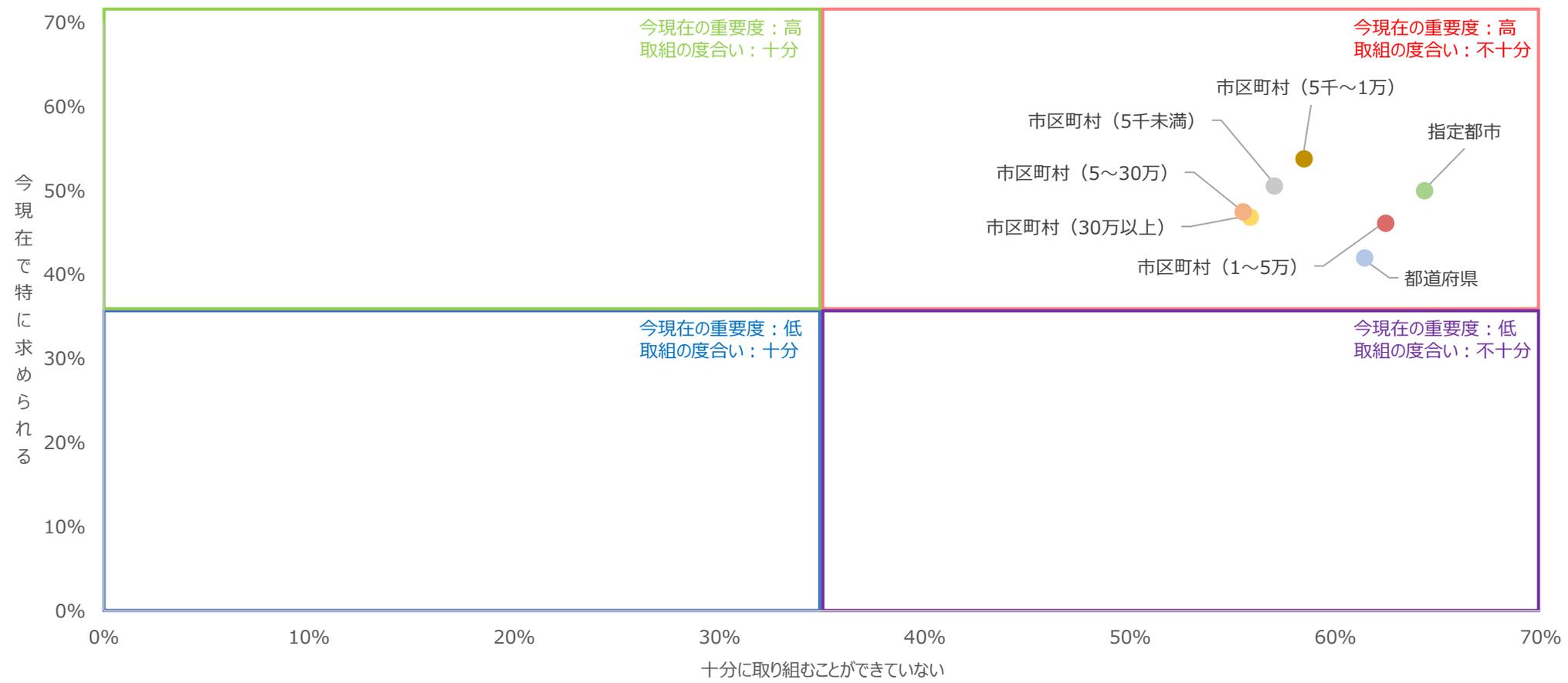
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（効率的な業務運営）



地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

追加

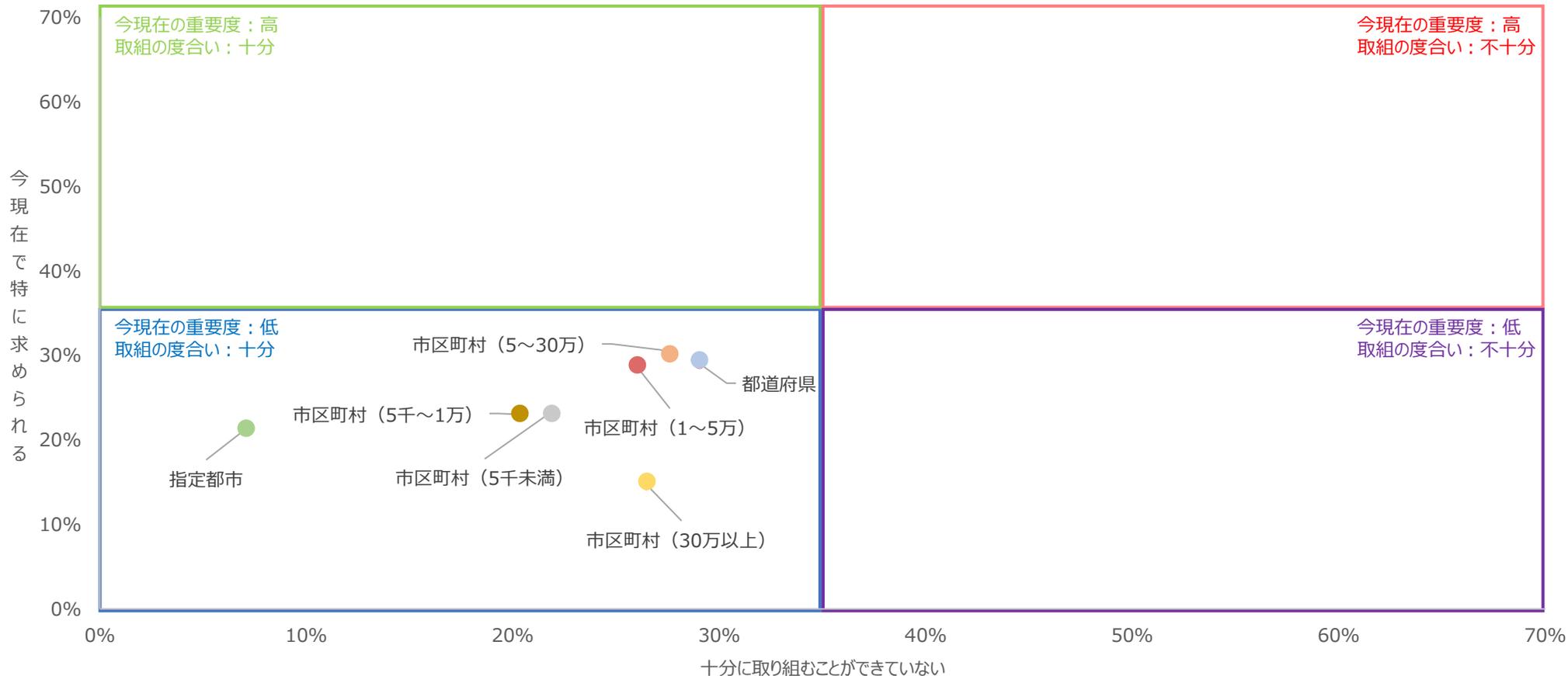
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（業務配分や評価を通じた部下の育成）



地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

追加

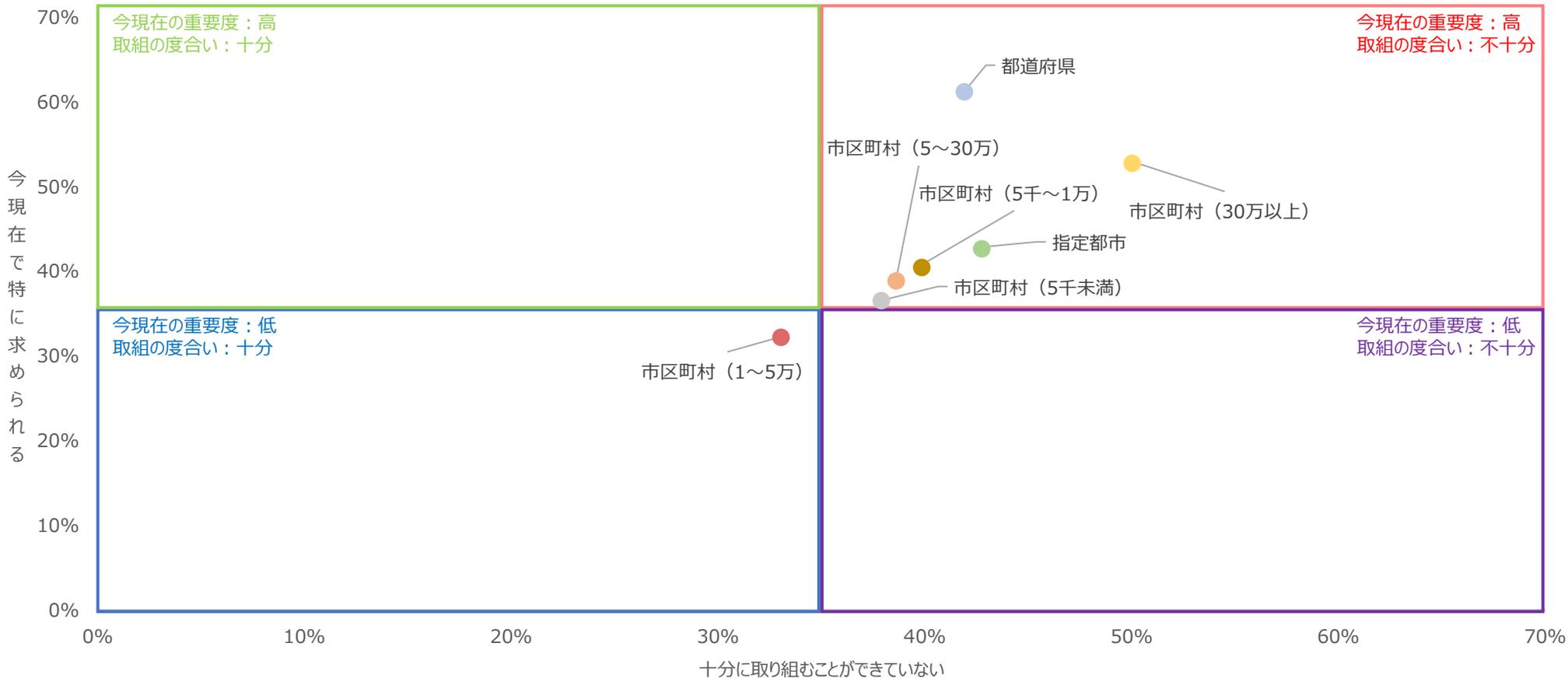
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（部下とのコミュニケーション力）



地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

追加

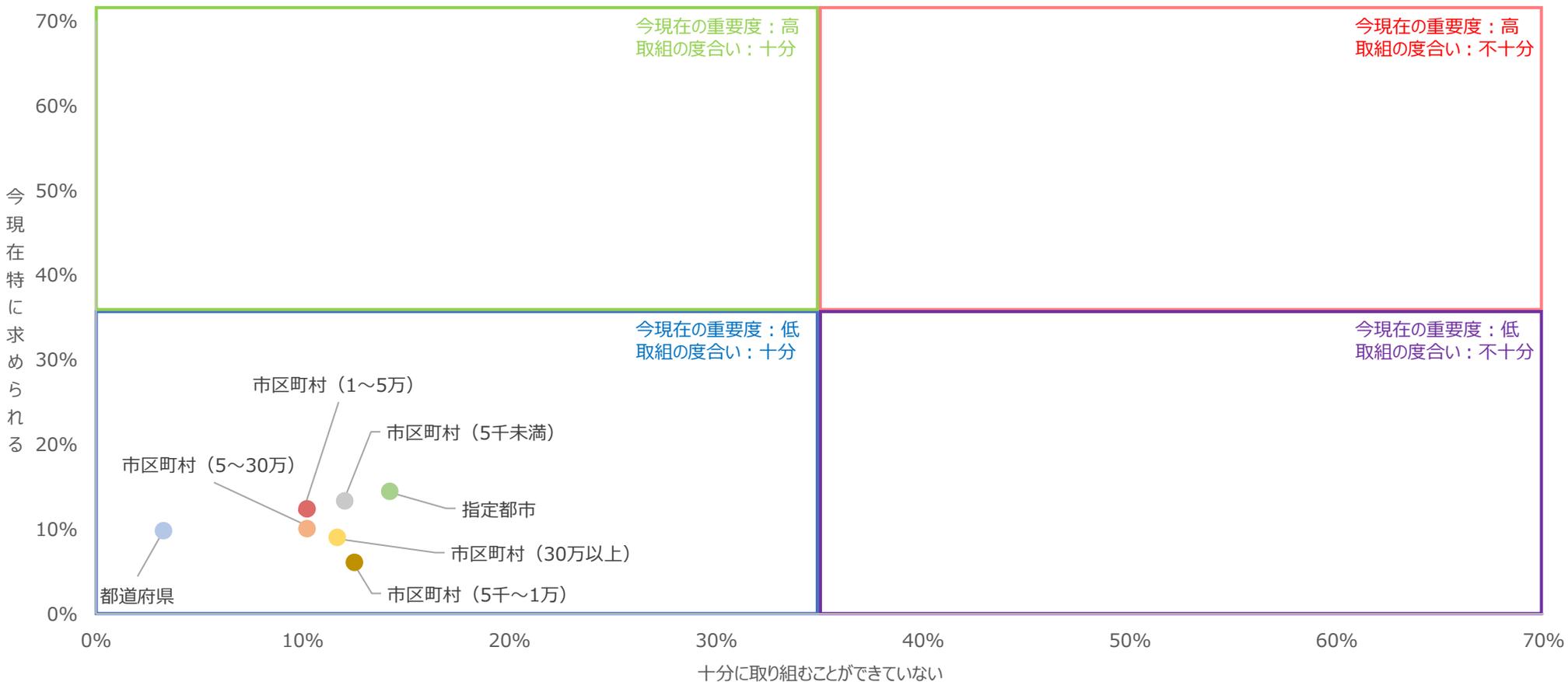
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（働きやすい職場環境作り）



地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

追加

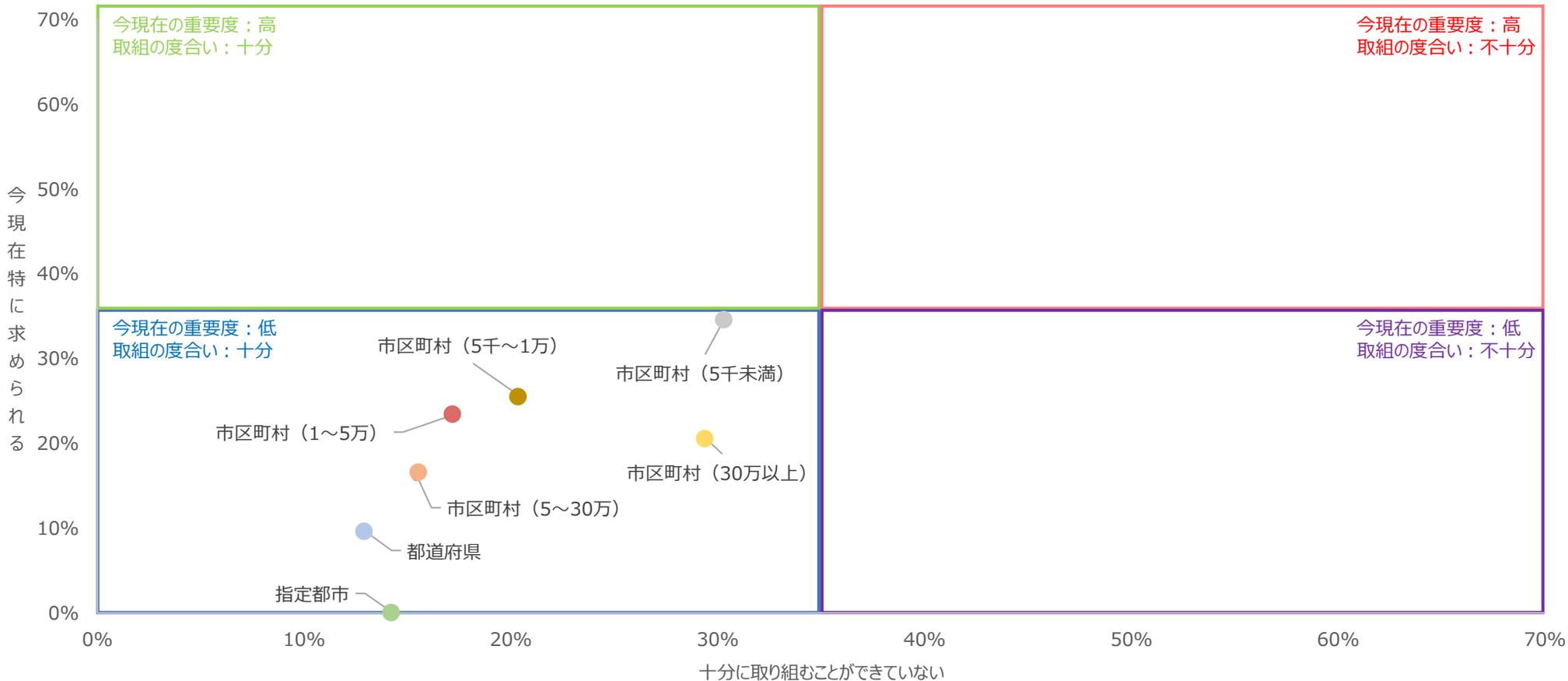
○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（コンプライアンス意識）



地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

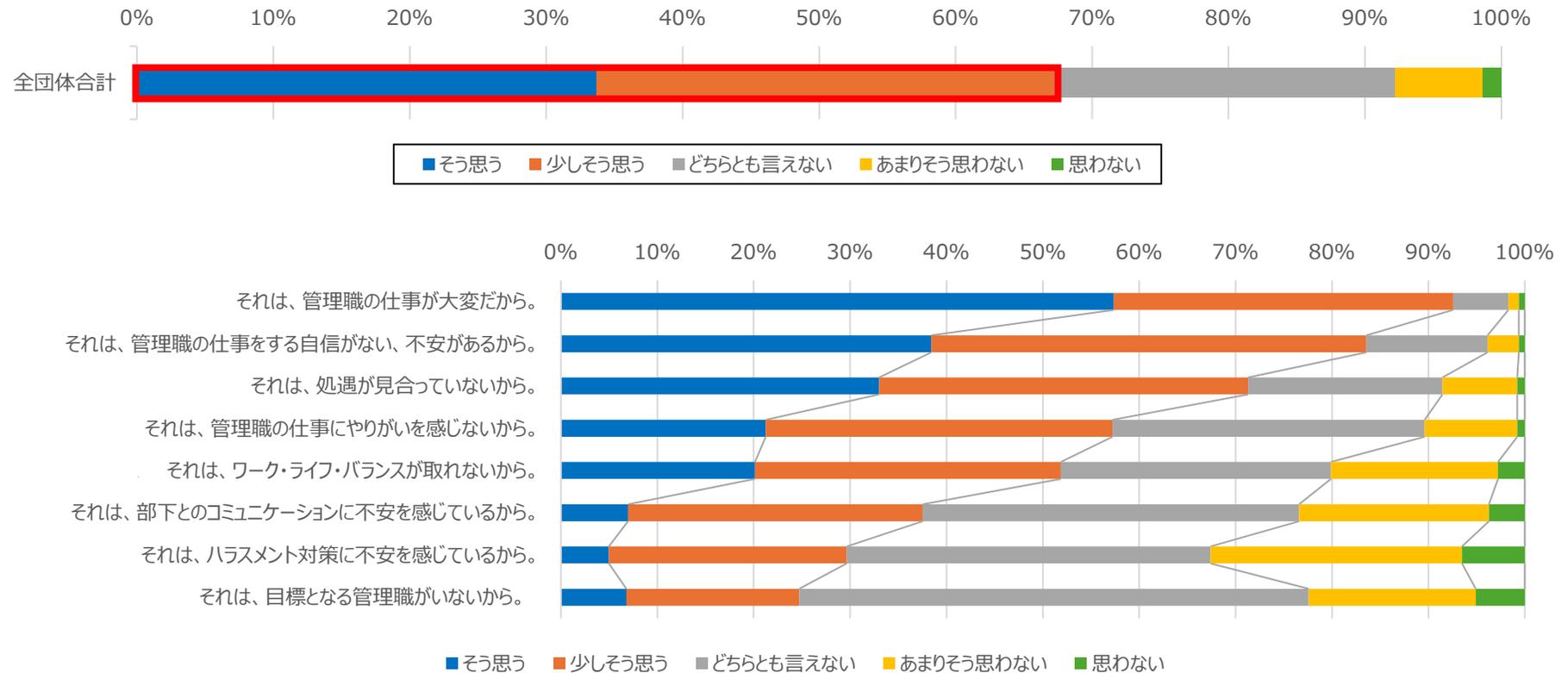
追加

○ 各団体の回答について、項目ごとに抜粋（人間力及び指導力）



組織運営・人事管理上の課題意識

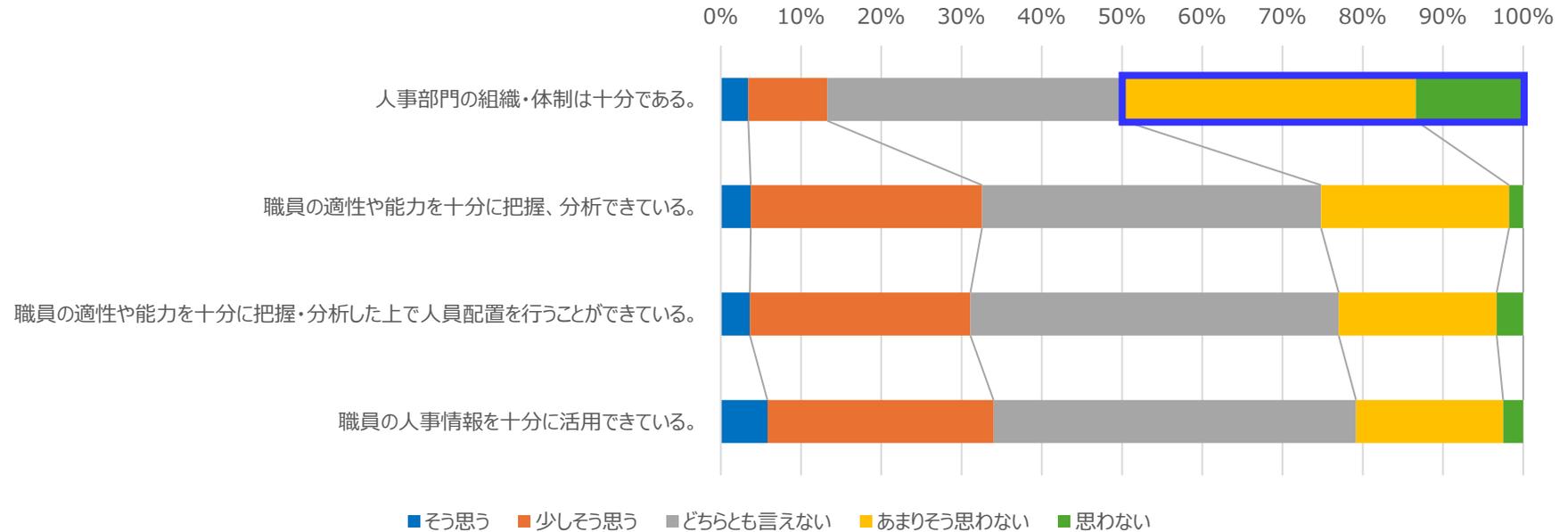
- 管理職を希望する職員が少ない(または減ってきている)と考えているかについて調査
- 「そう思う」「少しそう思う」という回答が約7割
- 理由について、「管理職の仕事が大変」「管理職の仕事をする自信がない、不安がある」という回答が8割以上
(「そう思う」及び「少しそう思う」)



(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」）

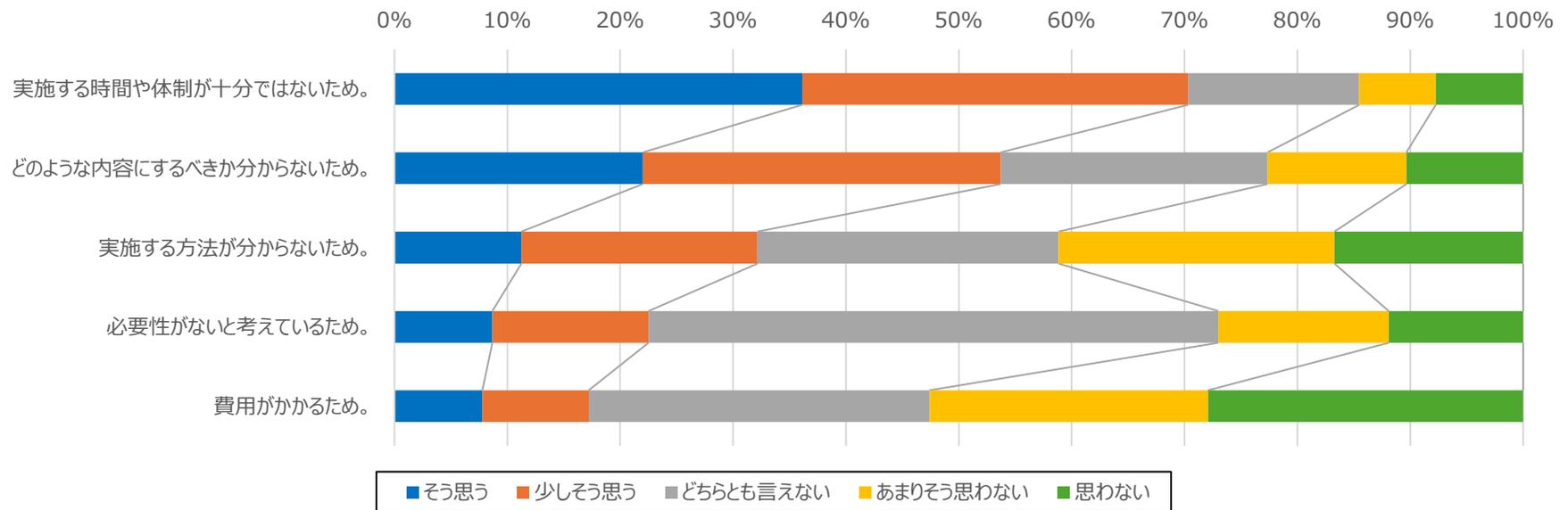
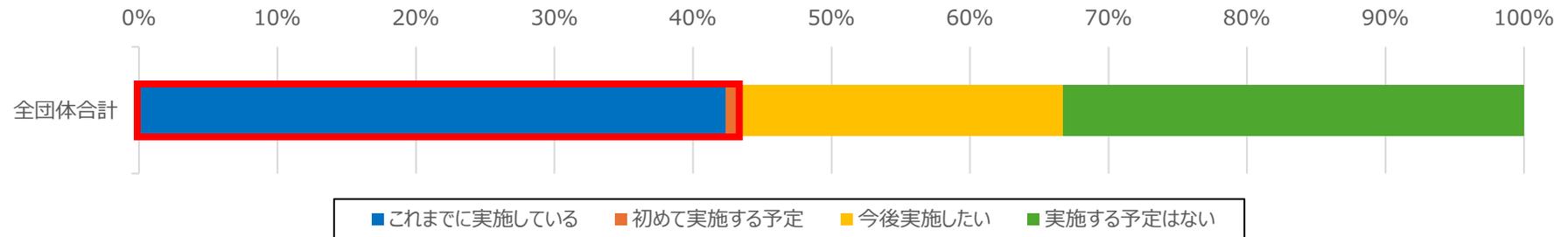


その他、課題と考えていること(自由回答)

- 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进行分析するために、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

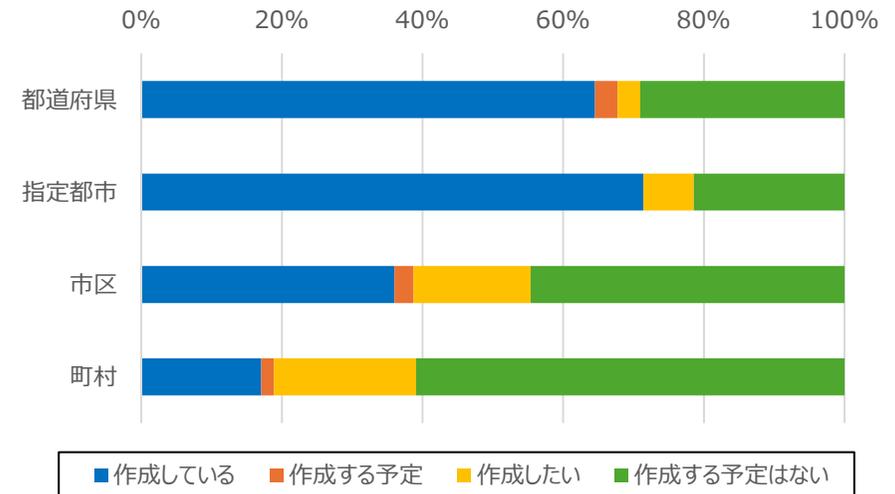
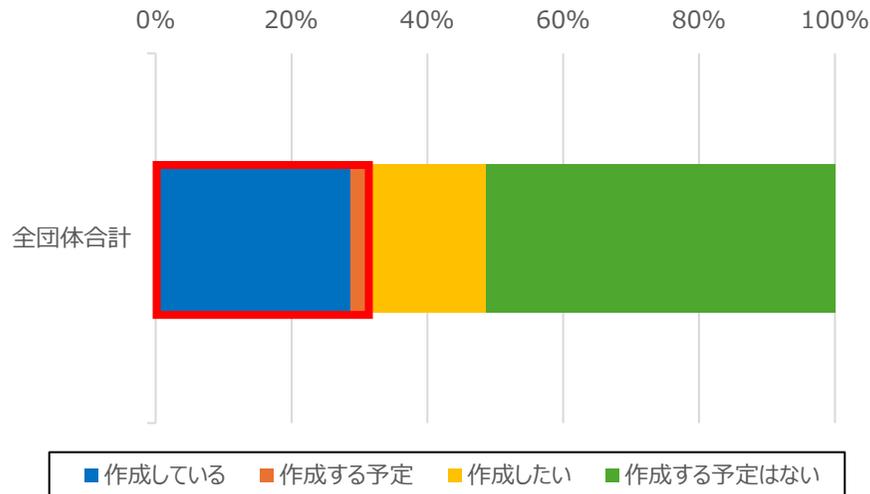


組織運営・人事管理上の課題意識（MVV）

- 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

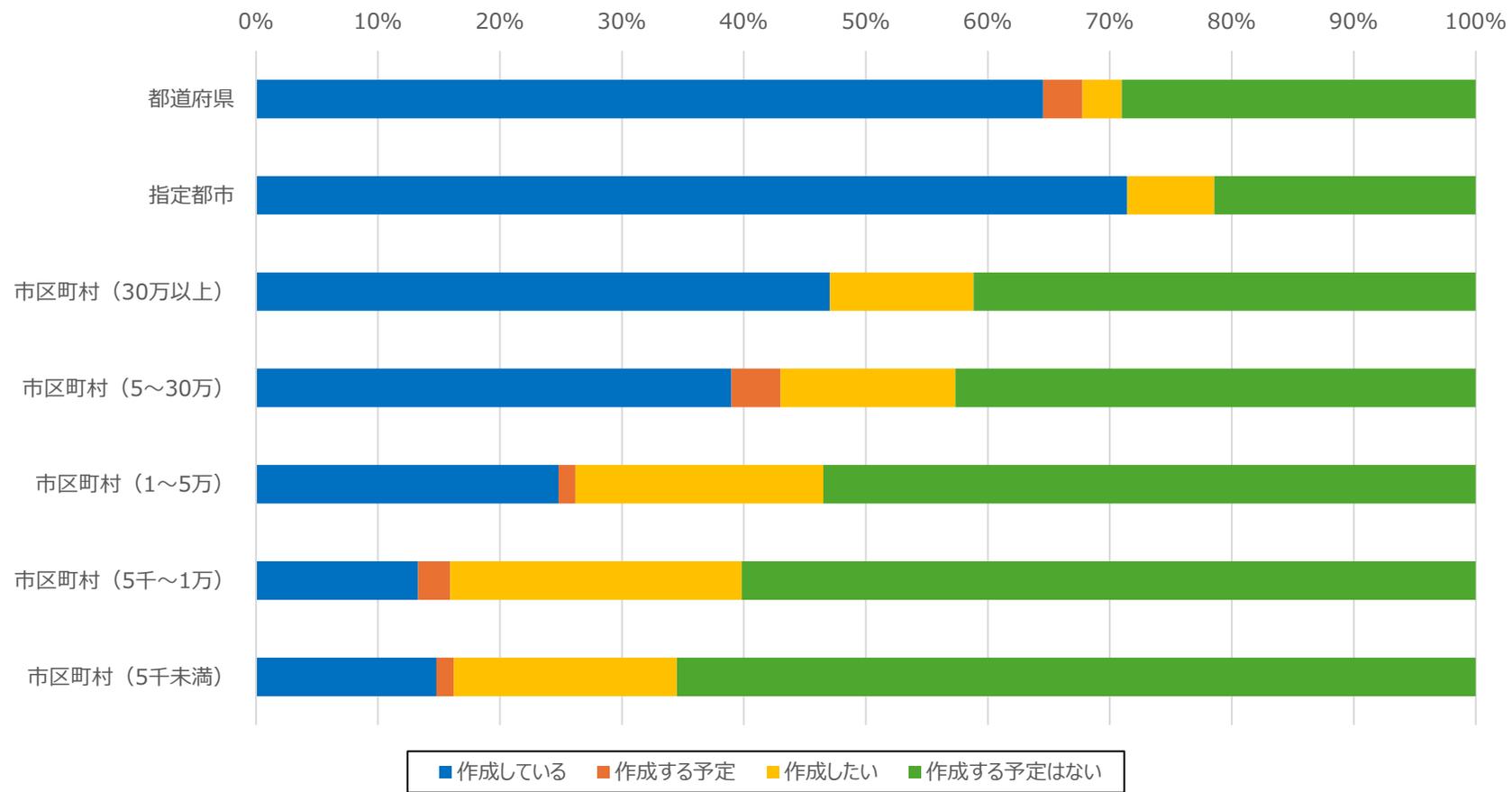
組織の理念や運営方針を言語化したもの。必ずしも名称がこのとおりでなくてもよく、3つがそろっている必要もないが、組織の使命・目標、理想像や中長期的目標、組織の価値観や具体的行動指針を言語化したものを対象とする。職員個人の在り方に関する「職員像」は該当しない。



組織運営・人事管理上の課題意識（MVV）【団体区分ごとの差】

追加

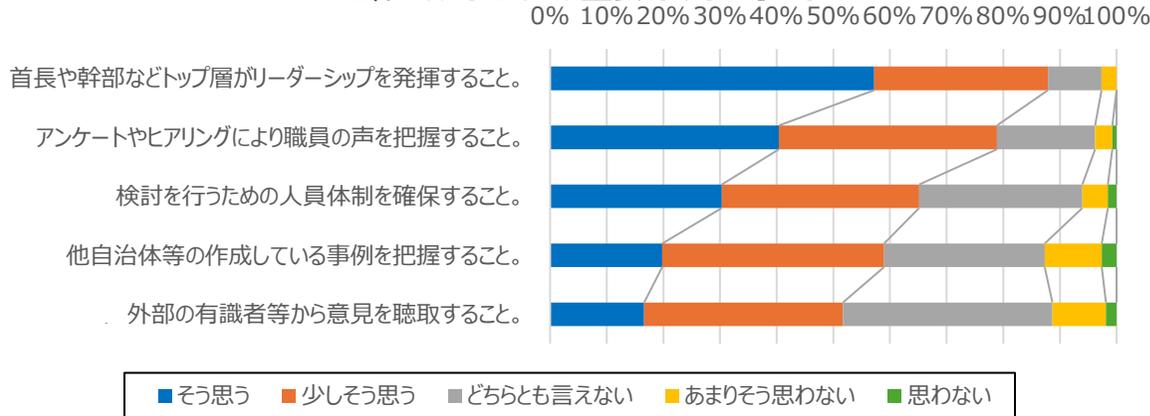
- MVV(ミッション・ビジョン・バリュー) の作成状況を団体区分ごとに表示
- 市区町村(30万以上、5~30万)は、4割以上が「作成している」「作成する予定」と回答
- 市区町村(1~5万)は、約3割が「作成している」「作成する予定」と回答
- 市区町村(5千~1万、5千未満)では、「作成している」「作成する予定」という回答が2割以下



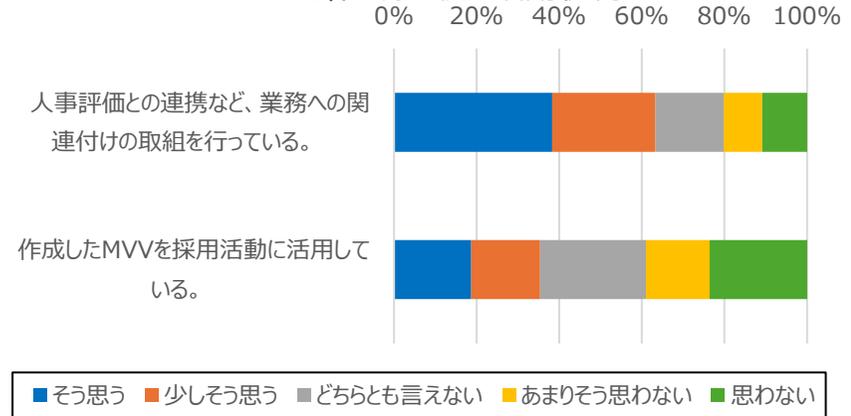
組織運営・人事管理上の課題意識（MVV）

- 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

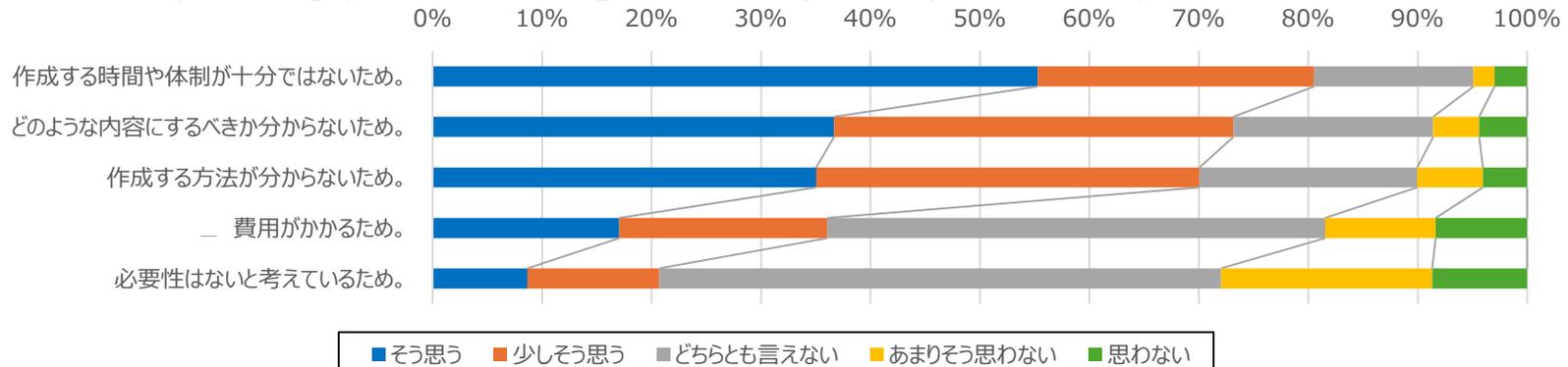
（「作成している」「作成する予定」と回答した団体）
MVVを作成するにあたり重要であると考えること



（「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



（「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

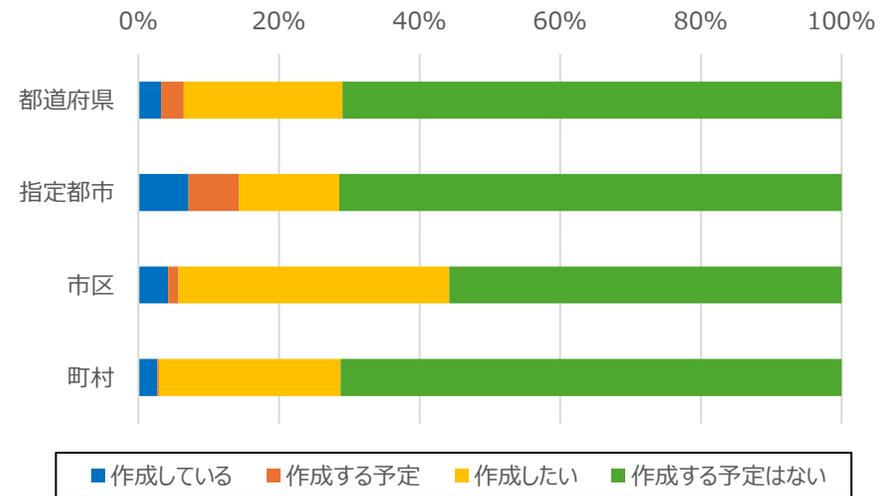
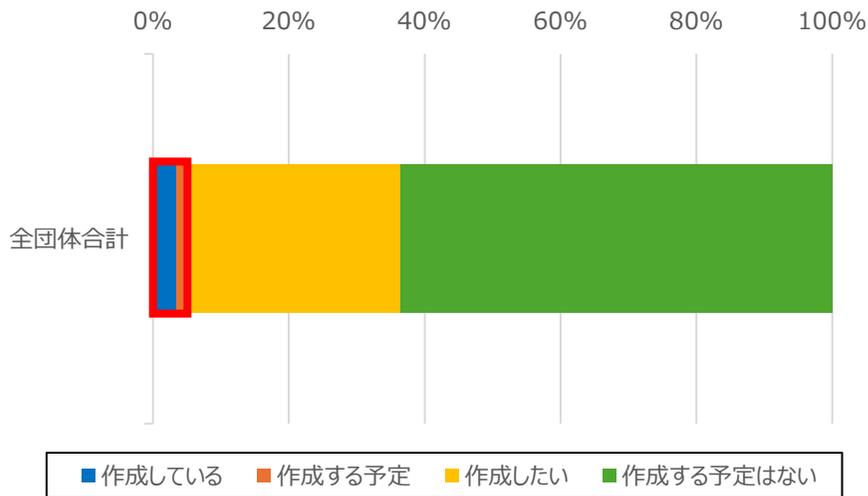


組織運営・人事管理上の課題意識（人材ポートフォリオ）

- 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」団体の割合も加えると、約3割を超えている

※人材ポートフォリオ

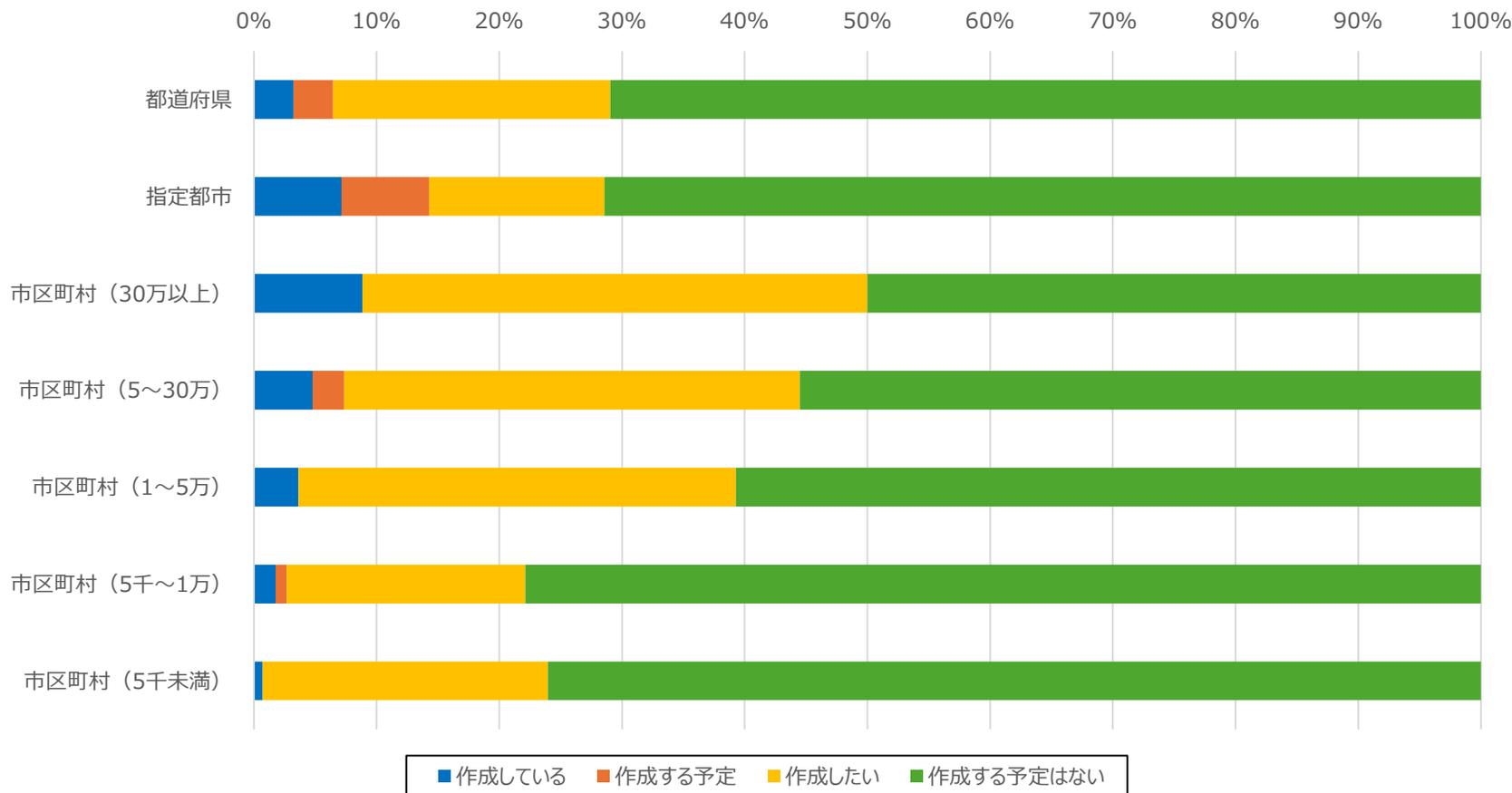
必要な人材像（マネジメント人材、スペシャリスト人材など）を明らかにした上で、組織内のどこに（ポジション等）、どの程度（人数、在職年数）存在しているかという組織の人材構成を分析し、可視化したもの。現在の人材構成に加え、将来的な想定を行っているものも対象とする。



組織運営・人事管理上の課題意識（人材ポートフォリオ）【団体区分ごとの差】

追加

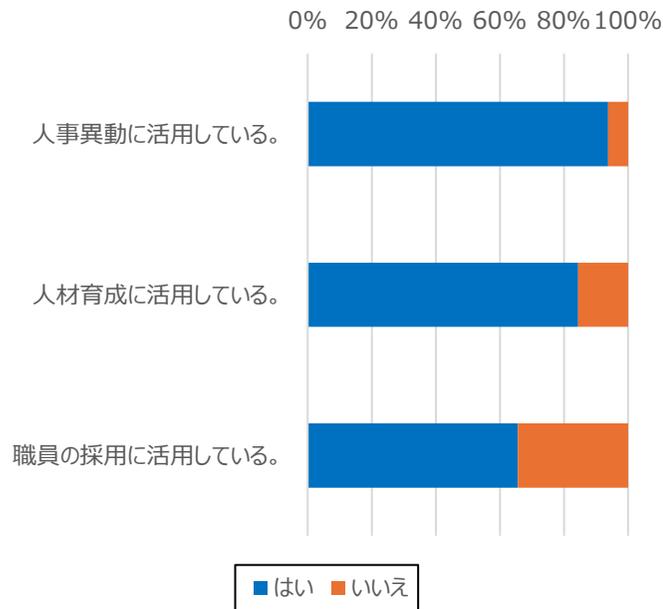
- 人材ポートフォリオの作成状況を団体区分ごとに表示
- 都道府県、指定都市、市区町村(30万以上、5～30万)では、「作成している」「作成する予定」という回答が約1割
- 市区町村(1～5万、5千～1万、5千未満)では、「作成している」「作成する予定」という回答が5%以下



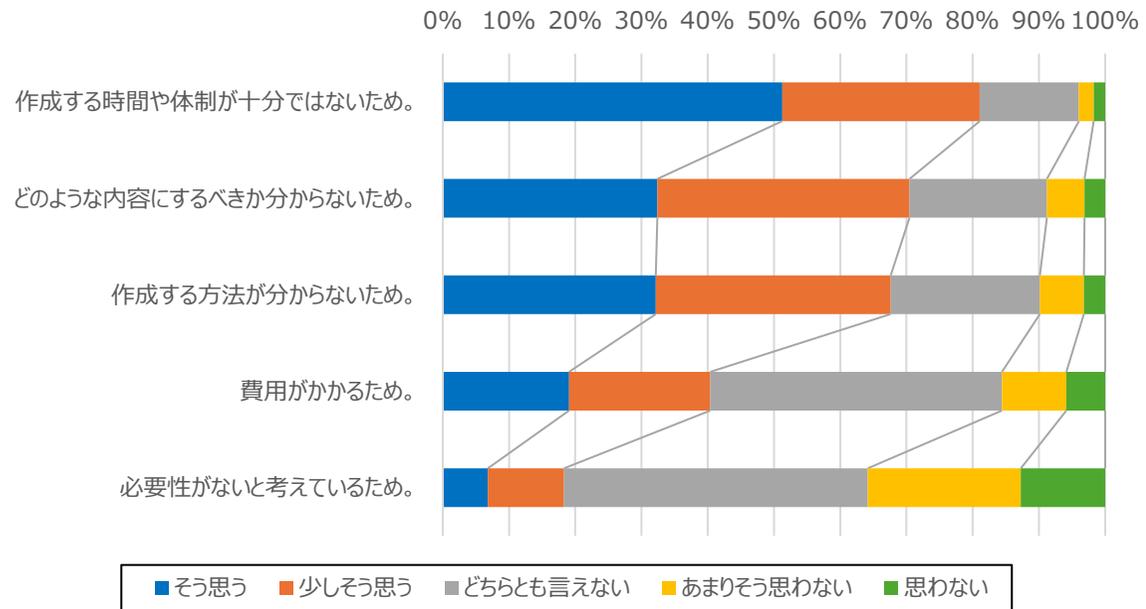
組織運営・人事管理上の課題意識（人材ポートフォリオ）

- 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

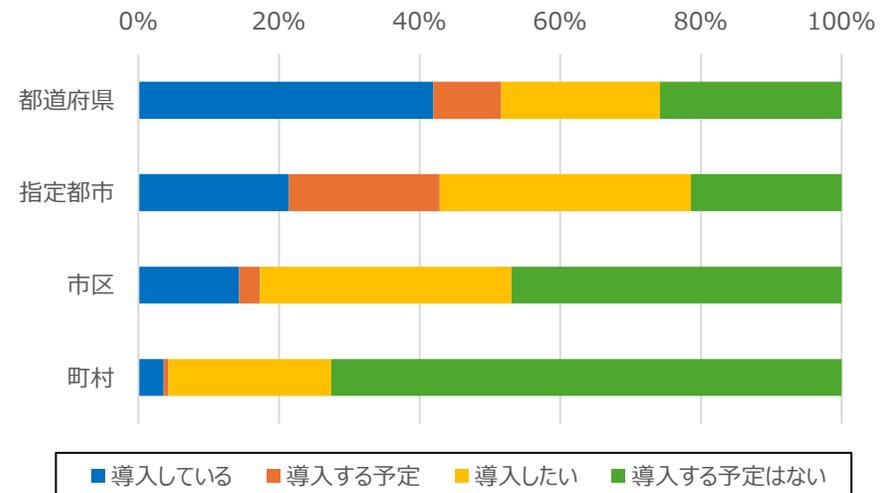
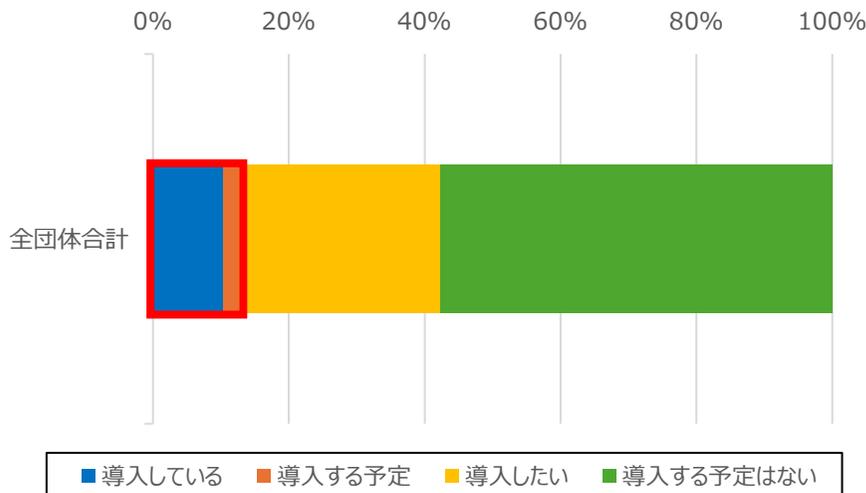


組織運営・人事管理上の課題意識（タレントマネジメントシステム）

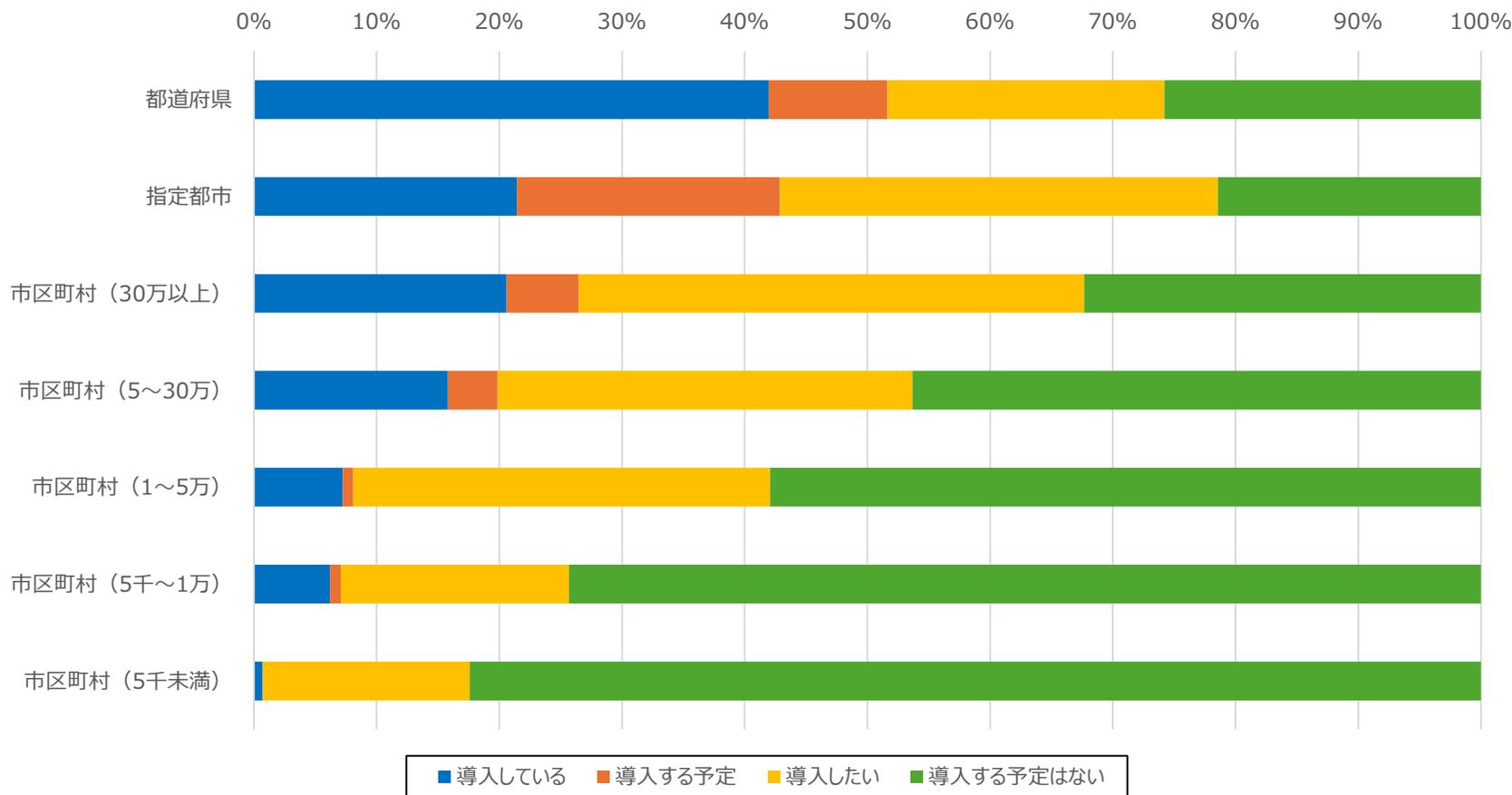
- タレントマネジメントシステムの導入状況を調査
- 「導入している」「導入する予定」という回答が約1割
- 市区や町村に比べて、都道府県や指定都市は導入している団体の割合が大きい
- 市区や町村においても、「導入している」「導入する予定」に「導入したい」団体の割合を加えると、約3割を超えている

※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。



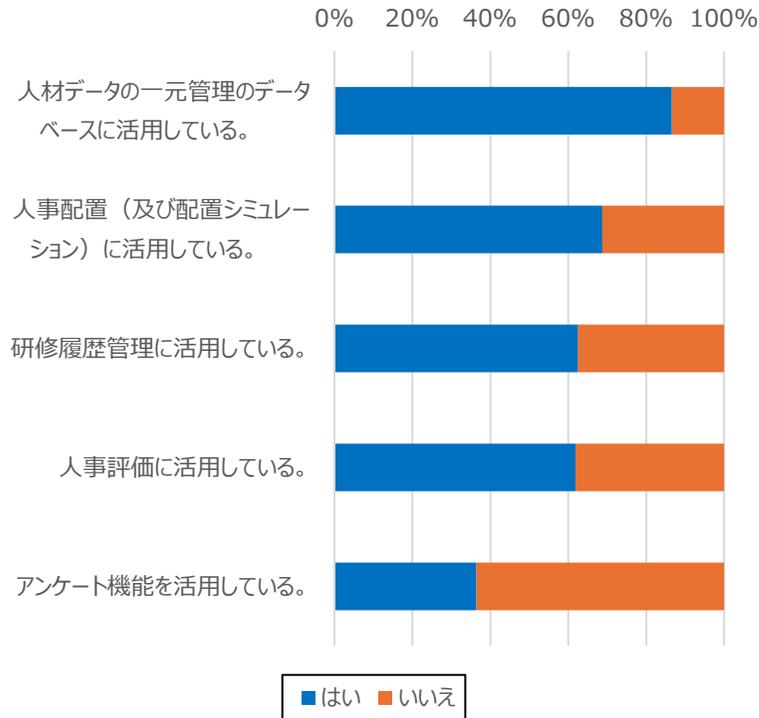
- タレントマネジメントシステムの導入状況を団体区分ごとに表示
- 都道府県は5割以上、指定都市は4割以上が「導入している」「導入する予定」と回答
- 市区町村(30万以上、5～30万)は、約2割が「導入している」「導入する予定」と回答
- 市区町村(1～5万、5千～1万、5千未満)では、「導入している」「導入する予定」という回答が1割以下



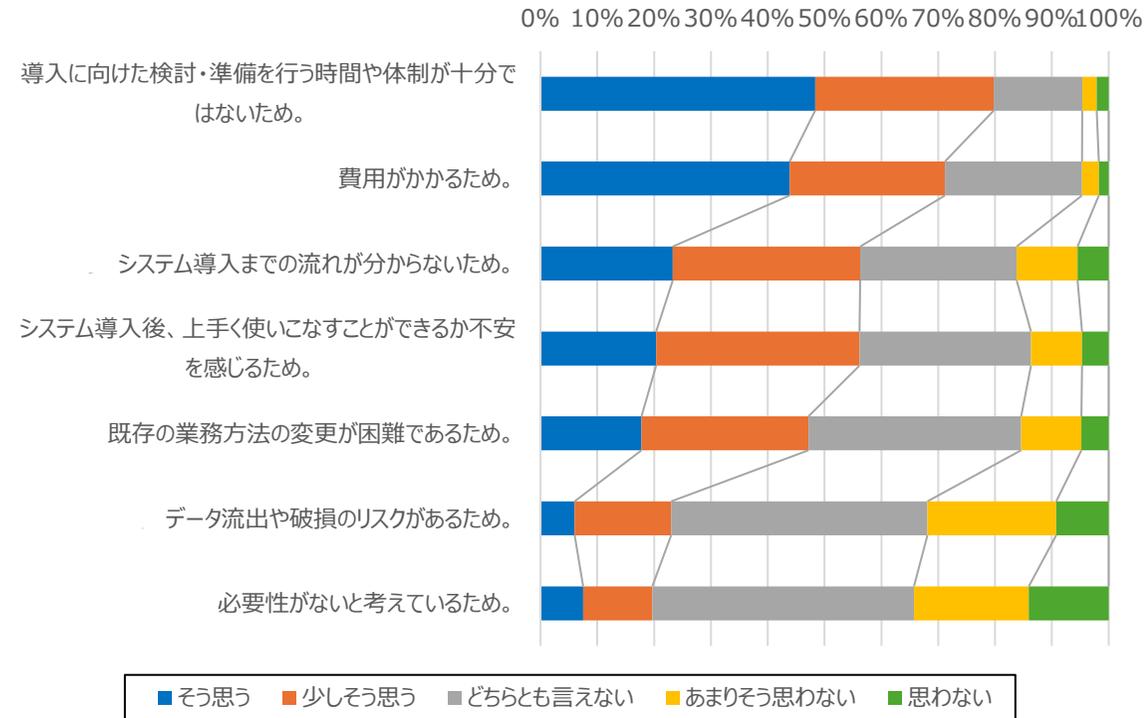
組織運営・人事管理上の課題意識（タレントマネジメントシステム）

- 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

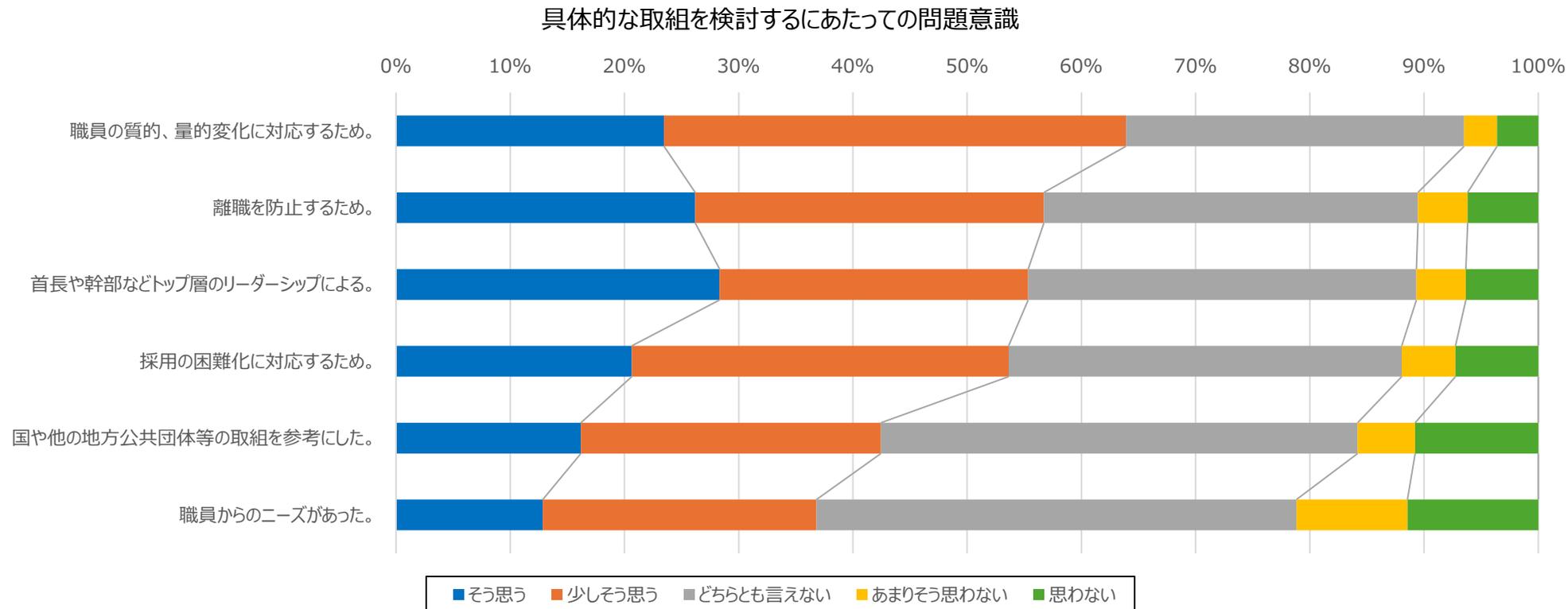


（「導入したい」「導入する予定はない」と回答した団体）
タレントマネジメントシステムを導入していない、導入する予定はない理由



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