資料３

第１回～第３回分科会における議論について

※事務局が議事録を基に要約したものであり、実際の委員の発言とは異なることに留意。

①　サーベイ

○　自治体の組織に関する研究や分析はこれまでも行われてきたが、特に人事運用に関する情報は、組織内で秘伝とされ、外部に出ることが少なかった。**行政組織間で人事運用に関するノウハウを共有することが重要であり、そのためにまずは実態を把握し、可視化する作業が必要**。

○　今の若い方が描くライフプランやキャリアの理想像について、昔の世代から変化している。一つの職場に長く勤めるという方もいれば、むしろ多様な経験を積んでいくことを重要視する人も増加している。官民を相互に行き来できるようなあり方を目指すことが望ましいのではないか。これが若い方の観点から合致しているのか、意見を聴取できればよい。

○　自治体職員へのアンケートそれ自体の内容も重要であるが、**職員の考え方を頻繁に把握すること自体が重要**である。また、**職員が自分たちの考えや意見が生かされているという実感を持つことが重要**である。

【考え方】

○　まず、人事管理改善の出発点として、サーベイを行い、実態を把握することが重要ではないか。サーベイの実施を通じて、人事担当課が人事管理の改善に対し前向きな姿勢であることを示すことができ、職員のモチベーション向上にも繋がるのではないか。

○　サーベイは人事管理に関する幅広い項目に関して調査を行うことが求められる。小規模な団体を中心としてサーベイを実施する人員の制約があるところ、まずは、職員の満足度など基本的なサーベイは最低限行う必要があるのではないか。

○　各世代別にサーベイの結果を分析し、実態を把握した上で、人事運用の見直しにつなげていくことが重要なのではないか。その上で、若手職員など各世代が抱える課題や期待は異なることが想定されるため、各世代のニーズに応じた対策を講ずることが求められるのではないか。

○　人事当局がサーベイを踏まえて行う取組のフォローアップや職員の考え方の変化を把握するために、サーベイは定期的に実施する必要があるのではないか。

②　タレントマネジメントシステム

○　自治体職員は、人事異動によって、これまで土木や水道の業務に従事してきた方が公立大学へ異動するなど、これまでの経験と全く異なる分野の業務に従事することが想定される。**この状況を肯定的に打ち出すための方策が必要**である。通常、たとえ本人が高いモチベーションを有していたとしても、ある分野を担当するまで本人の適性の有無は不明であるところ、自治体では、本人に適性がないことが判明すれば、その幅広い業務の中から本人の適性のある部署へ異動させることが可能である。**各自の適性を把握し、それに応じた業務を目指すことのできる職場を実現するためには、タレントマネジメントシステムが必要**と考える。

○　**タレントマネジメントシステムについて、小規模ではない自治体にとっては、コストに見合う価値があるのではないか**と感じた。専門人材も含め自治体間で人材の奪い合いをするのではなく、各自治体間で人材の状況をシェアしながら協力して確保を進めるあり方も考えられるのではないか。

○　民間では、人事管理に関する各種制度、システムの導入が進んでおり、今やない方が珍しいという状況である。**若者が就職先を選ぶ上でもこうした制度設計は必要**なのではないか。

○　多くの自治体はタレントマネジメントシステムの必要性を感じているが、導入経費の工面が難しいと考えている。各自治体に導入費用を支援するのではなく、総務省でプラットフォームを作成し、自治体に無償で提供することが望ましい。

○　総務省がタレントマネジメントシステムに関する統一的なサービスを作り、自治体に提供したとしても、おそらく職員数の多い自治体が使用することになると思われるが、そもそも大規模団体は財政力もあるので、各自で導入することができるのではないか。

○　**タレントマネジメントを行う意向があるものの、できないと考えている町村の支援は必要である**。

②　タレントマネジメントシステム

【考え方】

○　人材確保がより一層困難になる中で、職員一人ひとりのやりがいを高め、成長により能力を最大化し、組織力の向上につながる、タレントマネジメントを行う必要があるのではないか。

○　タレントマネジメントの導入により、今後、どの分野にどのような能力を持った人材がどの程度必要なのか、必要な人材を育成するためにどのような人事配置を行うか、見通しをつけることが重要なのではないか。

○　タレントマネジメントを進めるために、タレントマネジメントシステムの導入が考えられるのではないか。また、システムの導入に際しては、自治体の規模に応じた対応が必要なのではないか。

③　人材ポートフォリオ

○　人事課が主導する「受動型」の人事管理ではなく、「能動型」の人事管理を取り入れることが重要。今の年功序列の給与体系を見直すことが必要であり、またほかの論点も様々に絡んでくるだろう。

○　東京都では、ICT職の方が、GovTech東京と本庁を行き来しながら、最先端のICT技術と行政スキルの両方を磨いているようである。ただ、一般の市町村単独では同様の方策は当然不可能であり、**自治体の規模により作成されるべき人材ポートフォリオは異なる**のではないか。

○　デジタル化社会の中で自治体における人材ポートフォリオはどうなるのか、策定している先進的な自治体が既にあれば、教えていただきたい。新しい社会の中での地方自治体の人材ポートフォリオを各自治体で検討していくというのは、重要なのではないか。

○　広島県の人材ポートフォリオに関して、一般行政職は入庁後の業務内容が不明確である一方、土木などの技術職は特定の局に配属されることが多く、業務の内容がある程度予測できるという違いがある。**採用職種間で働くモチベーションが異なることが予想されるため、そうした違いに留意して分析を進める必要がある**。

○　**部門ごとの人材ポートフォリオを提示することは、非常に価値がある**ことだと思っている。ただ、デジタル化が進展することで、例えば、創造的な仕事をする人、オペレーティブな仕事をする人などの仕事の質に対する評価軸が変わり、人材ポートフォリオ自体も変化することになり、**適宜見直しが必要**である。そうした点も考慮に入れて、人材ポートフォリオを自治体の人材育成計画や採用に生かしていくことがよい。

○　人材ポートフォリオの設定があってこそ、システムが有効に機能するのではないか。人材ポートフォリオを作成したい市町村が多いという結果が出ているが、今後デジタル化の余地が大きいと思われる市町村の方が、作成する意義が大きい。

○　**人材ポートフォリオを作成したいと考えている自治体の規模感も踏まえながら、導入効果が大きいと思われる自治体群に焦点を当てた導入支援や事例づくりができたらよい**。

③　人材ポートフォリオ

【考え方】

○　自治体の人材不足がより一層深刻化することが見込まれるなかで、持続可能な行政運営を可能とするため、今いる職員の能力を最大限発揮できるよう、人事当局が人材ポートフォリオを作成して、各部門の業務遂行に必要な職員数やそれら職員に求められる能力を定義し、各職員の能力や適性に応じた人員配置を行うことが必要なのではないか。また、将来における人材不足を把握し、戦略的な人材確保を講じていくことも必要なのではないか。

○　人材ポートフォリオは、デジタル化の進展による職員に求められる能力の変化や組織改編、業務の改廃を反映するため、適宜人材ポートフォリオを見直すことが必要ではないか。

○　自治体の職員規模に応じて、設定すべき役職や職種など人材ポートフォリオの複雑さは異なるのではないか。

④　ＭＶＶ（ミッション・ビジョン・バリュー）

○　地方自治法１条の２において、「地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的且つ総合的に実施する役割を広く担うものとする。」とある。自治体は幅広い業務を担うため、自治体ごとに特色あるかたちでＭＶＶを作成することは難しいのではないか。

○　ＭＶＶについて検討するに当たっては、単機能のシングルミッションとしてＭＶＶを定義しやすい国の行政機関や民間企業とは異なり、**自治体はミッションの異なる幅広い業務を行っていることから、それぞれの部署に共通するミッションを掲げる必要がある**こと、異質な価値観を提示することにより、役所としての一体性を阻害する可能性があることに留意する必要がある。

○　自治体は総合行政主体であり、公益の実現を広く担うことから、ＭＶＶのストーリーを作りやすい存在ではあるが、**それぞれの部署に広く共通するＭＶＶを掲げた場合、むしろ個々の業務との結びつきが弱くなる**ことが想定される。部局ごとのＭＶＶを作らせれば、縦割りが助長されるのではないか。

○　また、**自治体は首長が交代しても存在し続けるものであり、首長が交代して変わるＭＶＶは望ましくない。ＭＶＶを作成する過程にこそ意味があるのではないか**。

○　自治体がＭＶＶを策定することは一つの方策としてあり得るのではないか。例えば、民間企業の中には、セールスや研究開発などの「攻め」の部門、品質管理といった「守り」の部門と、**異なる性質の部署を抱えながらも、工夫をしてＭＶＶを策定している企業もある**。自治体の参考になるのではないか。

○　**ＭＶＶが策定された後、その実践や運用を着実に行っていくことが重要**である。

○　広島県くらいの抽象度であれば、策定することは可能ではあるものの、その意義には疑問が残る。また、**トップダウンか、ボトムアップか、策定手法も工夫する必要がある**。

○　ＭＶＶは、非常に抽象度が高いものではある。広島県の場合は、職種ごとのコンピテンシーを設定し評価基準と組み合わせている。**時代とともにＭＶＶも変化をし、それに伴い必要な人材も見極めていくことが重要**ではないか。

④　ＭＶＶ（ミッション・ビジョン・バリュー）

【考え方】

○　年功的・画一的な人事管理から移行する中において、多様な人材が共通の目的意識を持ちながら働き、組織としての方向性を一として、最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を整備するためには、組織としての目標を職員像やＭＶＶとして定めることが必要なのではないか。

○　ＭＶＶは、作成することそれ自体だけではなく、作成する過程に意味があるのではないか。そのため、職員自ら作成したと実感できるように多様な職員の意見を取り入れて作成することが望ましいのでないか。また、ＭＶＶを立てて終わりとするのではなく、自治体や職員の置かれている状況の変化に応じて、柔軟にＭＶＶを見直す必要があるのではないか。

○　自治体が「住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担う」とされていることを踏まえつつも、異なる性質の部署を抱えながら工夫してＭＶＶを作成している民間企業のように、自治体においてもＭＶＶを作成することができるのではないか。

○　職員一人ひとりが、それぞれの担当している業務とＭＶＶのつながりを意識することで、主体性や意欲を持って業務に取り組むことができるようになるのではないか。

⑤　管理職

○　自治体の管理職の給与は、国見合いではなく、職責に見合う給料とする必要がある。また、管理職になると残業代の支給がなくなり、給与水準が低下する場合がある。管理職を確保するためには、こうした給与体系を見直していく必要がある。

○　管理職の確保のための方策を議論する際、給与を上げるという方策を採ることはできないという前提に議論を進めているように思える。給与以外の細かい労働条件を改善しても、管理職の確保が進むのか、疑問に思うところもある。

○　一般職員にアンケートを取ると、責任が重いこと、議会対応が大変であること、部下の面倒も見なくてはならないこと、（特に女性の場合）家庭を優先したいことから管理職になりたくないという意見がある。**管理職のやりがいをいかに見いだしていくかが今後の課題**かと思う。

○　管理職の確保が課題である。昇任試験を実施している団体は約２割あるが、管理職試験の受験者が減少している自治体はあり、**管理職の仕事にやりがいがあるように見えない、管理職はライフワークバランスがとれないといったネガティブなイメージを持っている職員が多いと感じている**。

○　**部下職員の非定型的な業務が増加しマネジメントの難易度が上がっている中で、幹部、管理職が担うべき役割を改めて考えることが必要である。また、時代に合わせた管理職業務のアップデートも必要**である。

○　最近は、管理職を中心としてマネジメント疲れが出ているのではないか。自治体の規模感によってどの程度のマネジメントを求めるのか、柔軟な対応があってもよい。

○　管理職側が機能し得ているのか、チェックする調査も（エンゲージメント調査）も実施してはどうか。

○　観光・経済等の自治体にとって前向きな施策については、自治体間の連携が進む一方、困難な事象はほとんど進まないという状況にある。今後人手不足の資源制約の中で特に必要とされる企画力、交渉・折衝力といった困難な課題を解決していく能力が十分にあるか疑問である。

⑤　管理職

○　現場を引っ張る管理職の育成を県で一括して行うのか、市区町村それぞれで行うのか、どちらのあり方が望ましいか検討を進める必要がある。

○　管理職の処遇が不十分であると感じているが、そのまま業務をやらざるをえないという状況なのではないか。令和６年度の人事院勧告で国の室長級以上の管理職の処遇は改善されたが、それは県では部長級相当以上であり、自治体の管理職には反映がされていない。この状況を存置すれば、今後ますます管理職の希望が減る傾向が加速するのではないか。

○　若手は管理職の処遇やキャリアを理解できていない。給与のモデルを示せば、伝わりやすくなるのではないか。

○　大きな自治体だと、プレーヤーとマネジメントを分担する担当課長制度を導入しているところもある。

○　**管理職もワークライフバランスを取ることができているという姿を見せることが大切**である。

○　国は出向などにより若いうちに管理職を経験する機会に恵まれている。一方、自治体は、管理職になる際、プレイヤーからマネージャーに大きく変わる。**管理職の確保のためにも、キャリアパスとして、プレイヤーの側面もある管理職やスタッフ職になるといったを提示することがよいのではないか**。

⑤　管理職

【考え方】

○　給与に対して責任が重く、厳しい議会対応を強いられ、マネジメントの負担が大きいなど、管理職の業務に対し後ろ向きな意見がある。管理職に登用することのできる人材を十分に育成・確保することは、持続可能な行政運営を行っていくために必要なことではないか。

○　サーベイの中で管理職の業務に対する一般職員のイメージを把握した上で、ＭＶＶや人材ポートフォリオ作成時に、幹部・管理職像や業務の再定義を行う必要があるのではないか。また、管理職の負担軽減を進める必要があるのではないか。

○　管理職としての成功事例やモチベーションを共有し、管理職をすることにより得られる技能や達成感を明確化するなど、一般職員が管理職を目指したいと思える姿を提示することが必要なのではないか。

○　若手職員に対して管理職の業務を説明する、その一部を体験させるなど、一般職員が管理職の業務を知り、関心を持つことのできる機会を提供することが必要なのではないか。

○　他方で、自治体の人材確保・定着のためには、プレイヤーの側面も持つ管理職やスタッフ職になるといった、マネジメントに特化した管理職以外のキャリアパスを示すことも重要ではないか。

○　また、管理職と一般職員は、共に組織の一員として、ＭＶＶや施策の実現に向けて協力する関係であるという認識を持つことが重要ではないか。

⑥　人材シェア

○　県が市町村の事務を補完するという形で、要はプールで採用して派遣をするということについて、進めてほしいという意見、あるいは難しいという意見も紹介されている。令和７年度の地方財政措置において、ＤＸ人材について同様の施策が新しく打ち出されている。同様の仕組みとして、土木技術職員の都道府県でプールして派遣する制度というものがあるが、この制度の活用状況や、どれだけ有用であるのか、もし分かるようなものがあれば、お示しをいただきたい。

○　技術職員の派遣について、各都道府県の実情の違いに応じた制度設計を考える必要がある（例えば、広島県の場合、県内に地域連携の中核となる比較的大きな自治体が散らばっていることから水平連携が可能である一方、奈良県の場合、人口が北西部に集中しているため、垂直連携が中心となるという分析があった。）。

○　タレントマネジメントシステムについて、小規模ではない自治体にとっては、コストに見合う価値があるのではないかと感じた。**専門人材も含め自治体間で人材の奪い合いをするのではなく、各自治体間で人材の状況をシェアしながら協力して確保を進めるあり方も考えられる**のではないか。

○　**国と地方の間でも人材獲得競争が生じている。国が改善すると地方の希望者が減るトレードオフの関係にあるのかもしれない**。国と地方で人材を共有できないか検討する必要があるのではないか。

○　自治体は、国の省庁間ほど人事交流が活発ではなく、かつ人事管理が閉鎖的なのではないか。より広域的な人事管理を行うことで、一部の自治体で人材の不足が生じた際に別の自治体から人材の融通を行うことが可能となるのではないか。

【考え方】

○　専門人材も含め自治体間で人材の奪い合いをするのではなく、各自治体間で人材の状況を共有しながら、一部の自治体で人材の不足が生じた際に別の自治体から人材の融通を行うなど、協力して確保を進める枠組みが必要なのではないか。

⑦　人事評価

○　国の報告書でもタレントマネジメントシステムが課題として挙げられている。他方で、**人事評価制度が整っていない自治体もあり、まずは、人事評価を含めた人事管理の仕組みを作っていく必要がある**。

○　自治体の若手と意見交換する場で、評価をもっときっちりやってほしい、頑張っても評価されないという意見が強いと実感。

○　人事評価は能力評価と業績評価の２本柱だが、業績評価への信頼が低い。能力評価を昇任等に活かした方がよいという意見もある。

○　**国も地方も多様な経歴・能力を持つ職員が増えている。外部で得たスキルを昇進に反映させていく仕組みについても留意する必要がある**。

【考え方】

○　人事評価は、職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績という職員個人の働きぶりを把握できる仕組みであるほか、期首・期末面談等を通じた上司・部下間のコミュニケーション機会としても重要な役割を果たしており、これらを通じて得られる情報は非常に有用である。こうした現行の人事評価を着実に実施し、その結果を適切に活用することで、職員のモチベーションを高めるとともに、組織全体の公務能率を向上させ、人材の育成・定着を図る必要がある。このため、適切な人事管理を進める前提として、人事評価はまずは取り組むべき第一歩と言えるのではないか。

⑧　その他

（自治体業務の見直し）

○　自治体の職員数が減少している一方で、権限と業務は増えている。中小規模の自治体（市町村）は苦しんでいる。各自治体がこの権限を担い得るであろうという予期が裏切られたのであれば、分配した権限を中央回収することも考えなければいけないのではないか。もう担いきれない自治体の権限を国に戻す、水平連携で事務を一括で行うなどということをもっと強めに推進するということを考えた方がよいのではないか。

○　デジタル化を進める理由は、従来のアナログな行政プロセスを廃止し、ランニングコストを削減し、長期的に効率化を図るためである。そのためには、デジタル化する対象を明確にして取り組む必要がある。また、行政のやるべきことというのをきちんと定めて、それ以外の対応はしませんよということをある段階で打ち出すことが、非常に重要なのではないか。

○　民間の場合、事業計画等に基づき事業を進めているが、効果を踏まえて事業の見直しを不断に行っている。行政の場合、民間と同様に柔軟に行政サービスを見直すことは困難と思うが、政策が目指すアウトカムに効果的な政策となるよう見直していくプロセスが重要であり、やりがいも感じられるのではないか。また、こうした点をアピールできれば、より有用な人材募集にも繋がるのではないか。

○　官民連携を更に推進すべきではないか。より柔軟な形で民間の力を公共サービスの投入していく必要があり、また、それを行う余地があるのではないか。

○　**人事管理と業務遂行のあり方の見直しはセットで議論すべき**ではないか。そもそも官民通じて人材が不足している中で、業務委託はコストカット効果に乏しい。委託するか否かにかかわらず支出は必要になるという前提のもと、自前か委託かを選択するべきである。

⑧　その他

（自治体を取り巻く人材の状況）

○　**今以上に人材が官と民を相互に行き来することを前提とした制度設計を行う必要があるのではないか**。

○　職員採用が厳しくなり、採用倍率が大幅に低下しているため、経験者採用やカムバック採用への転換が求められている。また、働き方改革を通じて、職場への愛着を感じてもらえるような取組みも必要である。

○　離職者数の増加、精神疾患による休職者の増加、男性育休の増加等により、職員数が足りておらず、限られた職員で組織を回すのが難しい状況。

○　職員の働き方と意欲をどう上げて、住民サービスにつなげていくか、最終的には首長の資質が問われるのではないか。

○　金額だけでなく、世間が仕事を評価しているということがモチベーションになる。

○　**専門人材を採用するのであれば、専門的職能集団としてきちんと処遇するという思考が必要**ではないか。給与のほかに、自治体で従事することによりスキルアップし、一定のポジションに昇進できるキャリアパスを描けているのか。こういった論点が人事管理の論点から抜けているのではないか。

（報告書について）

○　**各自治体が人材戦略のどのような所で悩んでいるかを検討し、自治体の悩みに応えるような報告書が出ると良い**。

参考資料

地方公共団体における人材確保

○　総務省では、平成9年に地方分権推進の要である職員の人材育成を進めるため、地方公共団体が「基本方針」を策定する際に留意・検討すべき事項を提示した「指針」として、「人材育成基本方針策定指針」を策定（現行指針）。
○　令和5年12月には、地方公共団体向けの人材育成に関する現行指針を改正し、人材育成・確保を戦略的に進めるための新たな指針として、**「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定**。
○　新たな指針において示された人材確保に係る取組みについては、各団体の実情に即して積極的に検討いただき、地域の実情に応じた多様な人材確保のための試験制度の構築、人材確保活動等に今後とも取り組んでいただくよう依頼。

＜ 基本方針の改正等に当たっての基本的な考え方 ＞

- 求められる職員像・職務分野等に応じ**必要なスキルを明確化**
- **首長等が積極的に関与**、人事担当部局と関係部局が連携
- 特に必要となる人材について、可能な限り**定量的な目標を設定**、定期的に検証、取組改善
- 単独では育成・確保が困難な市区町村への**都道府県の支援、市区町村間の連携の強化**

＜ 人材確保の検討事項 ＞

(1) 公務の魅力の発信

公務の魅力の広報発信により、より多くの受験者への訴求が必要。特に、専門職・技術職の魅力について積極的に発信すること。

- SNSや動画配信を利用した広報
- インターンシップ
- 技術系若手職員によるWEB面談の実施　　等

(2) 多様な試験方式の工夫

受験者の負担を軽減するような試験方式を実施することも有効。求める人材や能力を明確にした上で、目的に沿った試験方式を検討すること。

- 通年募集枠の設置
- 採用手続の広域化（共同採用方式など）
- 教養試験に代わる適性検査の導入　　等

(3) 多様な人材の採用

経験者採用による多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の確保も重要。採用後の丁寧なフォロー体制を整備すること。

- 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
- 行政経験者民間経験者などの採用枠の創設　　等

(4) 外部人材の活用

特に専門的な知識・経験を有する外部人材の確保・活用に当たっては、様々な選択肢のうちから、業務の性質等に応じた適切な手段を選択すること。

- アドバイザー業務の委託
- 任期を区切って採用する特定任期付職員としての任用
- 助言等を行ってもらうための特別職非常勤職員としての任用　　等

(5) 市区町村の専門人材の確保に係る都道府県等の支援

- 今後は、単独市区町村での確保のみならず、広域での確保策、特に都道府県が専門人材の確保を支援していくことが重要。
- 自治体自らの人材確保に加えて、特に都道府県が、広域的な行政主体として専門人材の確保を支援するよう検討すること。
- 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こと。

複数自治体間における共同での採用説明会

事例①　和歌山県内市町村職員合同採用説明会

○　和歌山県（市町村課）が主催。

○　各市町村における職員採用説明会の開催実績がほとんどなく、説明会のノウハウが不足していること、また出展できる説明会の機会も少なく、市町村単独での説明会では集客に不安があることから、県が主催して合同説明会を開催（平成30年度～）。遠方からも参加しやすいように、オンライン説明会も実施（令和３年度～）。

○　例年、和歌山県職員採用説明会と同日開催。

○　スケールメリットに加え、参加市町村間で説明会に係るノウハウを共有できることもメリット。

○　令和６年度は、対面参加４市町、参加者数73名。オンライン説明会５市町。

事例②　埼玉県内市町村職員採用合同説明会

○　彩の国さいたま人づくり広域連合（埼玉県及び埼玉県内の全市町村を構成団体とする広域連合）が主催（平成11年度～）。

○　専門人材確保のための現役職員の相談コーナー、民間経験者及び若手職員の相談コーナーを設置しているほか、団体の希望により、現役首長も集団説明会に登壇。

○　令和６年度は、75団体（一部事務組合を含む。）が参加、参加者数1,667名。

○　また、県内市町村職員の採用情報を一元化する公式サイト「SAITAMA市町村職員採用NAVI」を運営（前身サイトは平成12年度から運用開始）。アクセス数約40万件（令和５年度）。

複数自治体間における採用試験の共同実施

事例	奈良県・市町村土木職員採用 （平成28年度～）	広島県市町合同職員採用試験 （令和元年度～）	沖縄県離島町村職員採用共同試験 （令和３年度～）
対象自治体	奈良県及び県内市町村（主催：奈良県）	広島県内市町（主催：広島県）	沖縄県内の小規模離島町村（主催：８町村、協力：沖縄県市町村課、沖縄県町村会）
対象職種	土木技術職員	土木職	行政職・資格専門職（令和６年度は保育教諭、保育士、保健師、海事職）
受験概要	受験者は志望する自治体を最大第３志望まで選択可能 ※「第1～3志望＋いずれかの自治体」を志望することも可能	受験者は志望する自治体を最大３市町まで選択可能。	受験者は志望する自治体を最大第３志望まで選択可能
１次試験	共同で筆記試験（教養･専門）を実施。 成績順に、受験者が選択した志望自治体を優先して、各自治体の合格者を決定。	参加市町が広島市内の同一会場で面接試験を実施。 各市町において合格者を決定。	テストセンター方式で実施。 各町村において合格者を決定。
２次試験	参加自治体が個別に試験を実施。 受験者は１次合格した自治体の２次試験を受験。前期日程で不合格となっても、後期日程の募集があれば、もう１自治体の受験が可能。	参加市町が個別に試験を実施。 受験者は１次合格した全市町の２次試験を受験可能。	参加市町が個別に試験を実施。 受験者は１次合格した全町村の２次試験を受験可能。
実施状況	令和６年度試験は奈良県のほか７市町村が参加。採用予定人数合計11人程度、申込者３名（実人数）、最終合格者０名。	令和６年度試験は10市町が参加。採用予定数人数合計16人程度、最終合格者８名（延べ）。	令和６年度試験は８町村が参加。採用予定人数合計42人、申込者213名（延べ）、最終合格者19名、内定者11名。

都道府県から他の地方公共団体への職員の派遣

○　地方公共団体は、当該地方公共団体の事務の処理のため特別の必要があると認めるときは、他の地方公共団体に対し、職員の派遣を求めることができる。

○　この規定に基づき、都道府県から市町村等に対して多くの職員の派遣が行われている。

●地方自治法（昭和22年法律第67号）（抄）

（職員の派遣）

第二百五十二条の十七　普通地方公共団体の長又は委員会若しくは委員は、法律に特別の定めがあるものを除くほか、当該普通地方公共団体の事務の処理のため特別の必要があると認めるときは、他の普通地方公共団体の長又は委員会若しくは委員に対し、当該普通地方公共団体の職員の派遣を求めることができる。

２～４　（略）

派遣先 / 団体区分	都道府県	指定都市	中核市	一般市	町村	特別区	一部事務組合等	合計
都道府県	238	56	345	1,207	514	275	762	3,397
指定都市	84	1	0	64	22	0	320	491
市区町村	795	10	12	174	137	21	6,888	8,037
一部事務組合等	209	4	17	152	74	11	93	560
合　計	1,326	71	374	1,597	747	307	8,063	12,485

「令和３年度　地方公共団体の職員の派遣状況に関する調査」より、令和３年度実績（単位：人）

復旧・復興支援 技術職員派遣制度（令和2年度～）

○ 近年、多発する自然災害への対応や、公共施設の老朽化を踏まえた適正管理が求められる中で、小規模市町村を中心に技術職員の不足が深刻化
○ さらに、大規模災害時において、特に、技術職員の中長期派遣のニーズが高い状況

⇒ 都道府県等が技術職員を確保し、平時に技術職員不足の市町村を支援するとともに、大規模災害時の中長期派遣要員を確保する仕組み

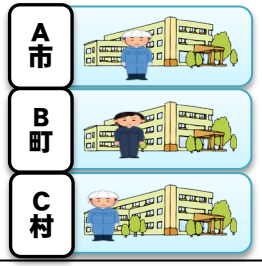
都道府県等

技術職員（土木技師・建築技師・農業土木技師・林業技師）を都道府県等※で確保

（A）技術職員不足の市町村支援（平時）

都道府県等※が
市町村支援業務のための技術職員を配置

市町村支援 →



・災害査定・復旧事業
・公共施設管理・点検
発注業務
等

（B）中長期派遣要員の確保（大規模災害時）

事前登録された技術職員数を基に、
地方三団体及び指定都市市長会とともに派遣調整

事前登録 →

中長期派遣対応技術職員
（1,000人程度の確保を目指す）

・R6.4.1現在の登録者数：399名
→被災地に技術職員138名を派遣中

地方交付税措置

・「市町村支援業務に従事する技術職員数」
・「中長期派遣可能な技術職員数」
のいずれか小さい方の職員数に係る人件費に、地方交付税措置

※令和５年度から地方交付税措置の要件を緩和（増員された技術職員数の範囲内という要件を廃止）

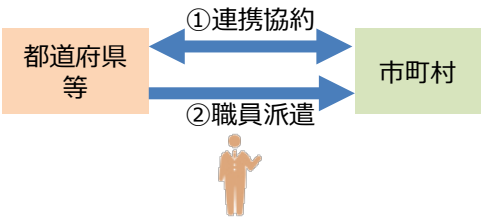
※上記の要件緩和に併せて、以下の項目を内容とする「技術職員確保計画」の策定を要請
・令和10年度までの技術職員確保の具体的な数値目標
・技術職員確保の具体的な取組

※市町村間連携として、他市町村の支援業務のために技術職員を確保・配置する市町村を含む

地方公務員の人材確保に係る特別交付税措置（令和6年度～）

○　地方公共団体において、小規模市町村を中心として、専門性を有する人材の配置が困難な状況が見られることから、都道府県等が、市町村と連携協約を締結した上で、保健師、保育士、税務職員など、当該市町村が必要とする専門性を有する人材を確保し派遣する場合の募集経費及び人件費について、新たに特別交付税措置を創設。

地方公務員の人材確保に係る特別交付税措置の概要



○　都道府県等が、市町村（政令指定都市・中核市・県庁所在地を除く。）と連携協約（※1）を締結し、当該市町村が必要とする専門性を有する人材（※2）を確保し派遣する場合の募集経費及び人件費（※3）について、特別交付税措置（措置率0.5）を講ずる。（財政力補正なし）

※１：地方自治法第252条の２第１項に規定する連携協約をいう。連携協約には基本方針や役割分担のほか、派遣される職員に求められる専門性を規定することが必要。（具体的な派遣される職員数、期間等については、必ずしも連携協約に規定する必要はないが、連携協約を踏まえ、派遣元団体と派遣先団体の間の協定・覚書等に明示的に記載。）

※２：保健師や保育士、税務（地方税の徴収等）や用地（道路建設に伴う買収等）など、様々な分野における専門性を有する人材が対象。

※３：任期の定めのない常勤職員（①主な所掌事務が市町村支援業務である職員、かつ、②対象人材（連携協約に規定された専門人材）の業務に従事する専門職員として採用されている者（又は準じた人事上の取扱いを受ける者））・任期付職員・非常勤職員の人件費が対象。

【対象経費等】

（１）連携協約に基づく専門人材の確保に要する募集経費
・専門人材を派遣する都道府県等への措置
派遣する専門人材の職種に係る募集経費　×　0.5
上限額：100万円/団体

（２）連携協約に基づき派遣する専門人材の人件費
・専門人材を派遣する都道府県等への措置
人件費　×　0.5
上限額：600万円程度/人
※市町村からの負担金がある場合は控除
※自治法派遣の場合は対象外

・専門人材を受け入れる市町村への措置
負担金　×　0.5
上限額：600万円程度/人
※自治法派遣の場合に対象
※連携協約に基づく派遣先ポストにつき、派遣初年度分のみ措置対象

都道府県における市町村支援のデジタル人材確保（人材プール）

○ 自治体DXの推進に向けて、都道府県が市町村と連携して推進体制を構築し、デジタル人材を活用して市町村を支援する取組やシステムの共同調達等を主導する取組が進みつつある。

○ こうした取組を加速させるため、**令和7年度中に、全ての都道府県で市町村と連携した推進体制を構築し、市町村が求める人材プール機能を確保できるよう、総務省がデジタル庁と連携し支援。**

都道府県と市町村が連携したDX推進体制

都道府県

想定する主な機能

- 首長レベルの方向性の共有
- 各市町村の状況把握
- デジタル人材を活用した支援
- 広域的な取組の検討（システム共同調達、合同研修等）

人材プール

- 全体方針策定を主導する人材
- 個別プロジェクトを進める人材
- システム導入・管理等の実務を担う人材

都道府県の人材確保を総務省も支援（R6補正）

R7より常勤職員の人件費について普通交付税措置

市町村

ニーズに応じて人材派遣

ノウハウ・研修等の提供

- **都道府県と市町村が連携したDX推進体制の構築に向けたデジタル人材確保プロジェクト**（R6補正）
- 確保・育成の「**ガイドブック**」
- 望ましいスキルや経験を類型化した「**スキル標準**」
- DXの取組の参考となる「**参考事例集**」
- 自治大学校等関係機関での研修

アドバイザー派遣

- **DXアドバイザー**（主に自治体DX分野。地方公共団体金融機構と共同）
- **地域情報化アドバイザー**（主に地域社会DX分野。）

総務省の伴走支援

財政措置

【普通交付税措置】

- 都道府県が、一定のスキル・経験を有する**デジタル人材**を、**市町村支援業務を行う常勤職員**として**雇用**した場合の人件費

【特別交付税措置】

- 市町村による**CIO補佐官**任用等に要する経費
- **ＤＸ推進リーダー**育成経費
- 都道府県等による**市町村支援のデジタル人材確保**に要する経費