

時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会
報告書（案）

令和 7 年 月

目次

第 1	はじめに	1
第 2	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	2
	(1) 調査趣旨	2
	(2) 調査結果	2
第 3	組織運営・人材戦略を考える際のモデルとなる手順・考え方	18
	(1) 既存の資料や情報の分析を通じた課題の設定や仮説の構築	18
	(2) 現状を把握するためのサーベイの実施	19
	① 現状を把握するためのサーベイ	19
	② タレントマネジメント	21
	③ 人材ポートフォリオ	23
	(3) 組織理念の再確認	25
	(4) 課題や仮説の検証を踏まえた取組の実施	28
	① 人事評価の適切な活用	28
	② 管理職の確保	28
	③ 専門人材を含めた公務人材の確保に向けた人材シェアの取組等	29
	④ 自治体業務の見直し・効率化等	29
第 4	おわりに	31
	時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会委員名簿	32
	検討経緯	33

第1 はじめに

総務省では、自治体を取り巻く環境が大きく変革する中で、地方公務員制度の理念やその実現のための手法が時代に即したものとなっているのかとの問題意識のもと、新たな時代にふさわしい地方公務員制度やその運用のあり方について、総合的な見地から検討を行うため、「社会の変革に対応した地方公務員制度のあり方に関する検討会」（以下「検討会」という。）を令和5年10月から開催し、この検討会のもとに、「時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会」（以下「分科会」という。）を令和7年1月に設置したところである。

分科会では、組織内外に様々な困難や制約条件を抱える中で、変革する社会を反映した持続可能な自治体運営を行うには、リーダーの役割や目標の掲げ方、ダイバーシティ・インクルージョンなどの組織のあり方、人事部門の組織・体制やシステム化、人的情報開示などの人事管理のあり方、デジタル活用や他主体との連携などの業務遂行のあり方に関して、どのような戦略や特色を持った組織であるべきか、検討を進めてきた。

全5回にわたり議論を重ねてきた成果として、自治体における組織運営・人材戦略を考える際のモデルとなる手順・考え方について報告書を取りまとめるものである。

第2 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

(1) 調査趣旨

○目的

本分科会において、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う中で、各団体における現場での課題認識等を把握するため、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）

○回答方法

総務省の調査システム（調査・照会システム）により回答

○回答状況

合計965団体

（内訳）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）

(2) 調査結果

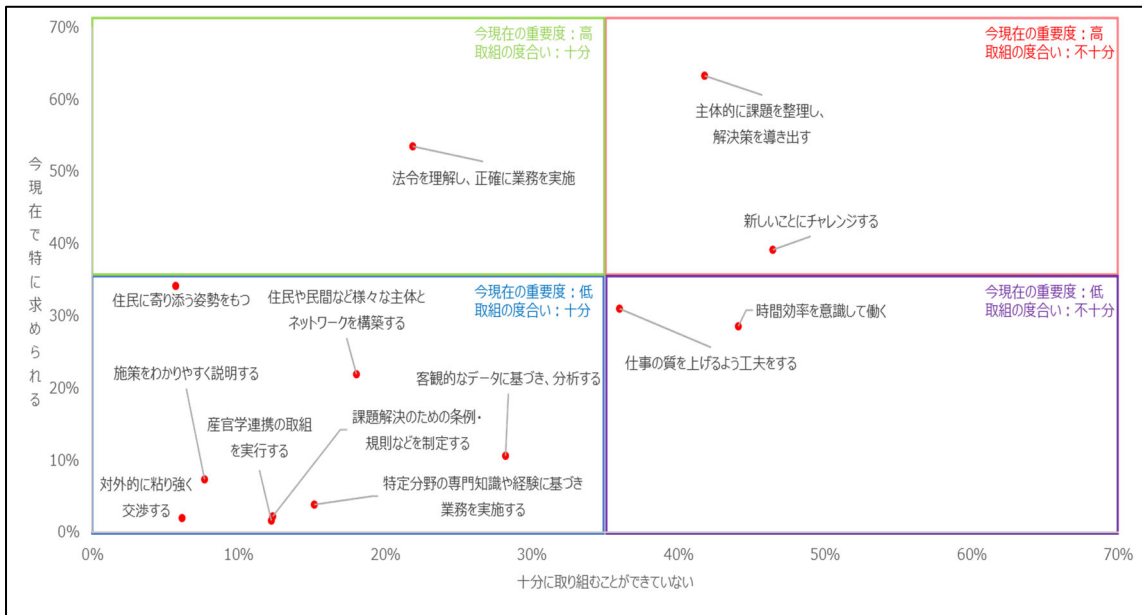
※ 職員全般・管理職に求められる能力についての設問は、「今現在で特に求められると感じるもの」及び「十分に取り組むことができていないと感じるもの」について、それぞれ3つずつ回答、その他の設問は、当てはまるもののみを回答

※ 本報告書に掲載している調査結果は一部であり、団体区分ごとの詳細な結果については、参考資料5を参照

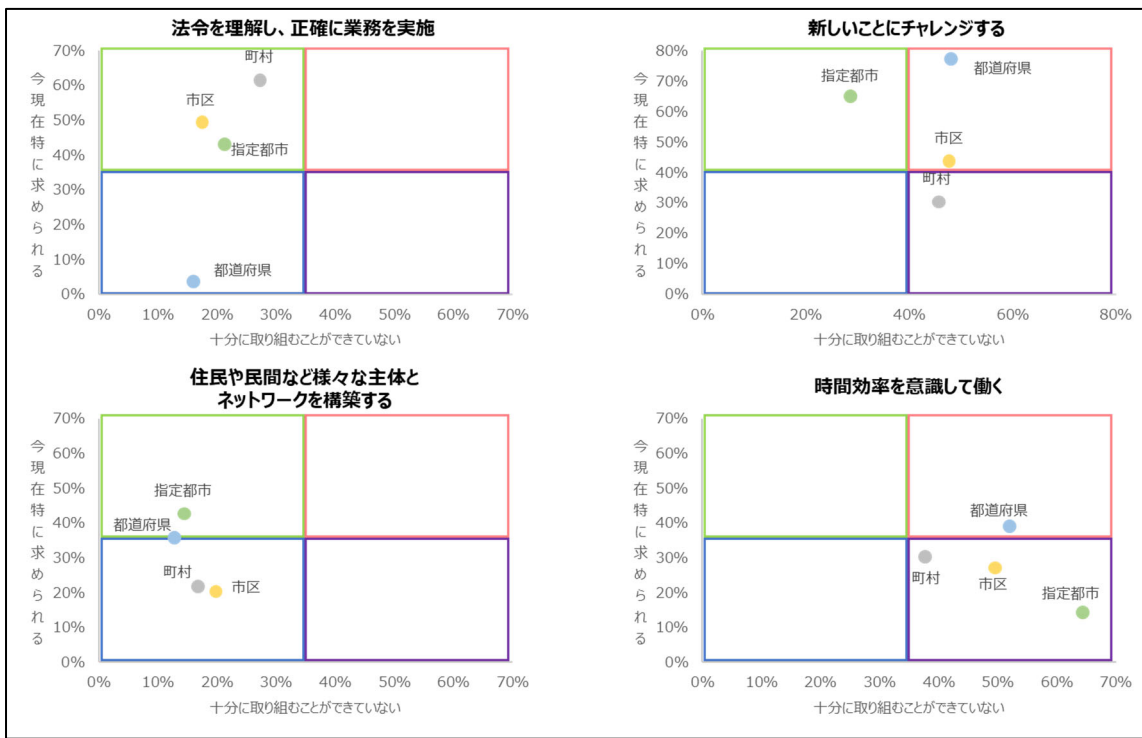
＜職員全般に求められる能力＞

- 「主体的に課題を整理し、解決策を導き出す」「新しいことにチャレンジする」といった項目が、今現在の重要度が高く、かつ、取組の度合いが不十分だと感じられるものとして挙げられている。【図１－１】
- 「法令を理解し、正確に業務を実施」については、団体の規模が小さいほど、今現在の重要度が高いと感じられるものとして挙げられている。
【図１－２】
- 一方、「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」については、団体の規模が大きいほど、今現在の重要度が高いと感じられるものとして挙げられている。【図１－２】
- 「時間効率を意識して働く」については、団体の規模が大きいほど、取組の度合いが不十分と感じられるものとして挙げられている。【図１－２】

【図1－1】 職員全般に求められる能力



【図1-2】 職員全般に求められる能力（団体区分ごとの差）

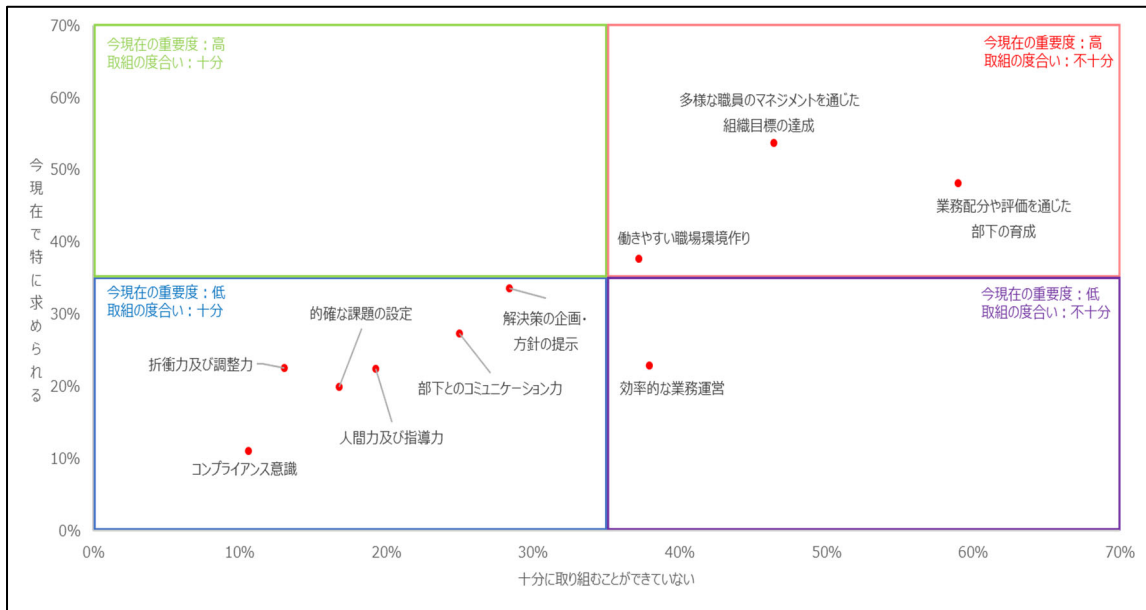


＜管理職に求められる能力＞

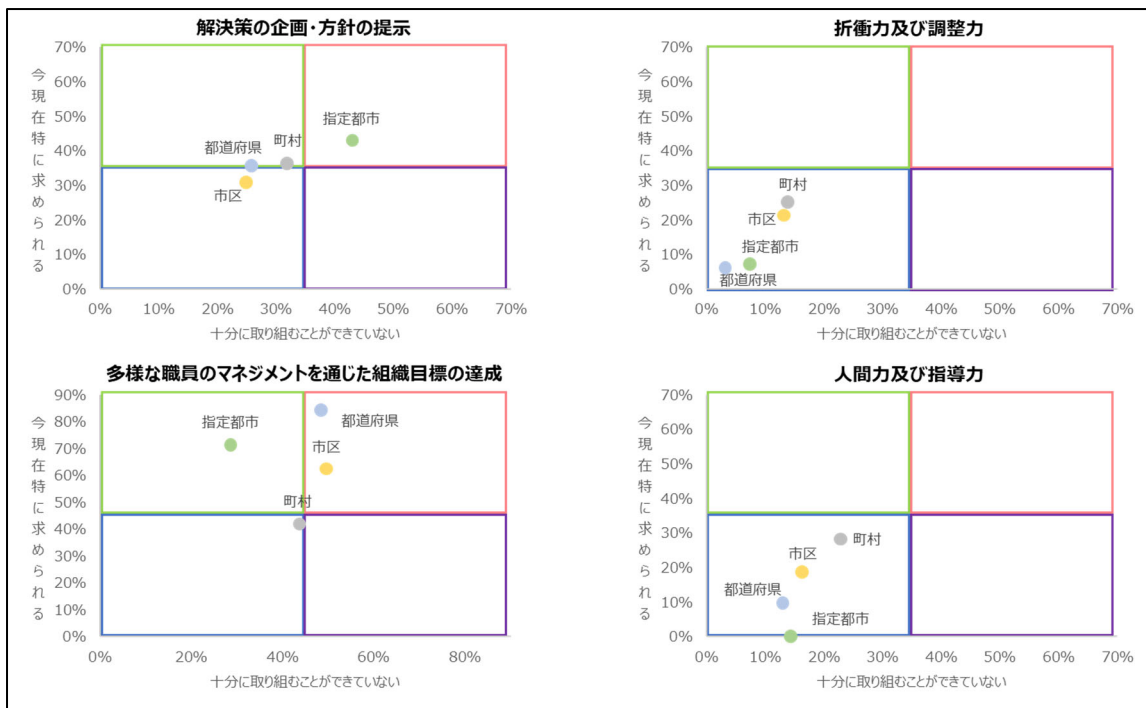
- 「多様な職員のマネジメントを通じた組織目標の達成」「業務配分や評価を通じた部下の育成」「働きやすい職場環境作り」といった項目が、今現在の重要度が高く、かつ、取組の度合いが不十分だと感じられるものとして挙げられている。【図 2－1】
- 「解決策の企画・方針の提示」については、いずれの団体も、表の中程に位置しており、今現在の重要度、取組の度合いともに中程度である。【図 2－2】
- 「折衝力及び調整力」については、いずれの団体も、今現在の重要度が低く、取組の度合いは十分と感じられるものとして挙げられている。¹【図 2－2】
- 一方、「多様な職員のマネジメントを通じた組織目標の達成」については、団体の規模が大きいほど、今現在の重要度が高いと感じられるものとして挙げられている。【図 2－2】
- 「人間力及び指導力」については、団体の規模が小さいほど、今現在の重要度が高いと感じられるものとして挙げられている。【図 2－2】

¹ 委員からは、「観光・経済等ポジティブな事象は広域連携の話が進む一方、困難な事象はほとんど進まない。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あるかという視点で聞いたとき、十分と答えられるか疑問」という意見もあった。

【図2－1】 管理職に求められる能力



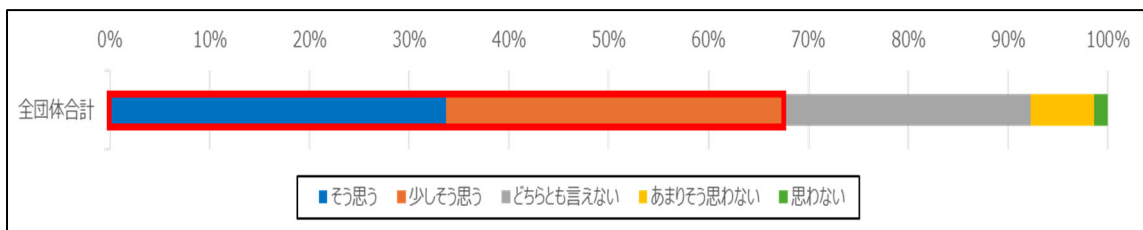
【図2－2】 管理職に求められる能力（団体区分ごとの差）



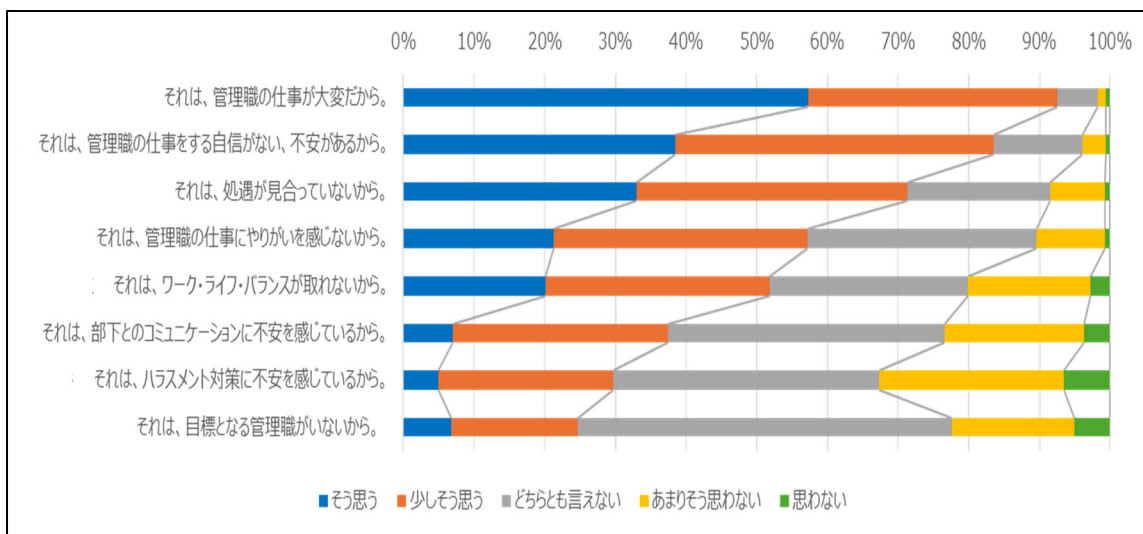
＜組織運営・人事管理上の課題意識＞

- 約 7 割の団体が、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（「そう思う」「少しそう思う」）。【図 3－1】
- 理由については、8 割以上の団体が「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」と回答している（「そう思う」「少しそう思う」）。【図 3－2】

【図 3－1】 管理職を希望する職員が少ない（または減ってきている）と考えている団体の割合

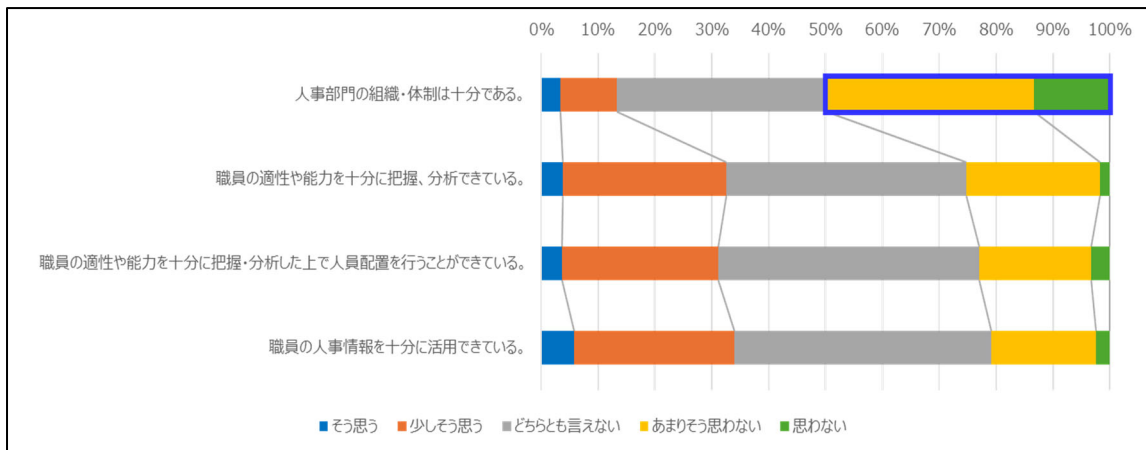


【図 3－2】 管理職を希望する職員が少ない（または減ってきている）と考える理由



- 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は、約 5 割の団体が「人事部門の組織・体制」が不十分と回答している（「あまりそう思わない」「思わない」）。【図 4】

【図4】 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

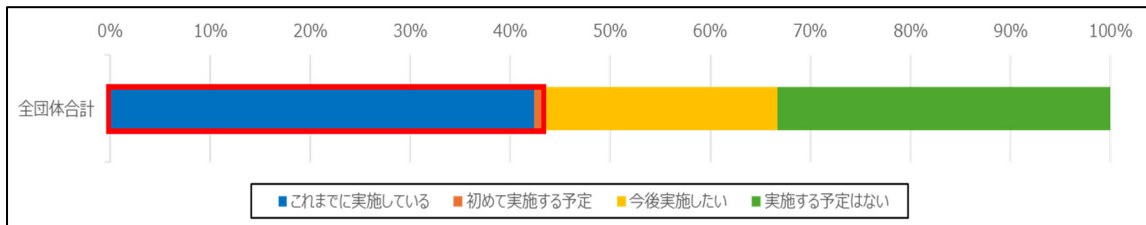


- 組織運営・人事管理に関する課題の把握や取組の効果を分析するために、職員にアンケートなどの調査を実施しているかについて、約4割の団体が「これまでに実施している」「初めて実施する予定」と回答している。

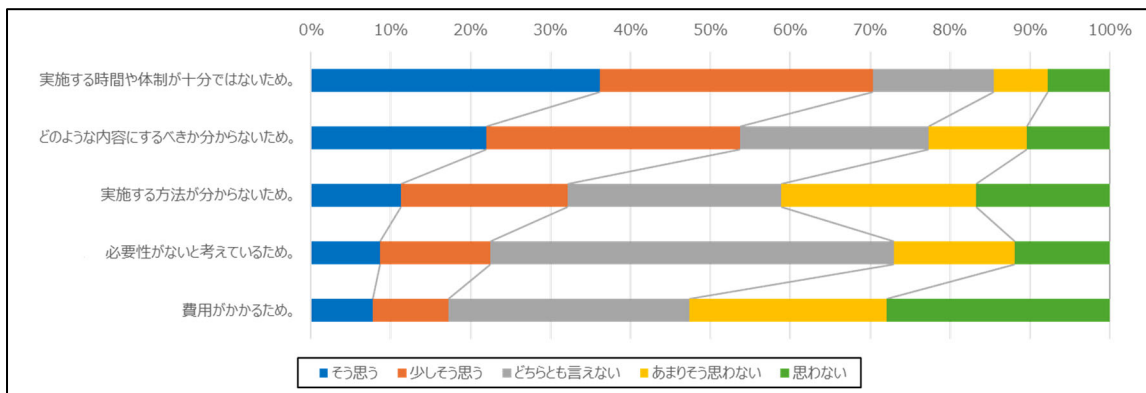
【図5-1】

- 一方、実施していない理由については、「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。【図5-2】

【図5-1】 アンケートなどの調査を実施している団体の割合



【図5-2】 アンケートなどの調査を実施していない理由



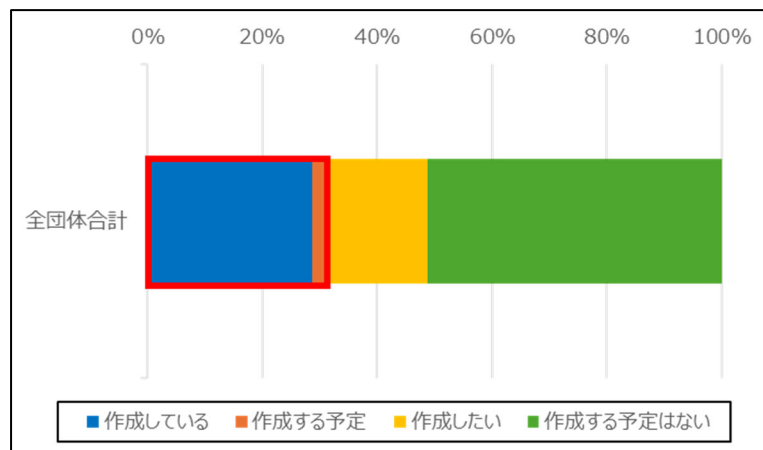
＜MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）の作成状況＞

※調査対象とした「MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）」とは

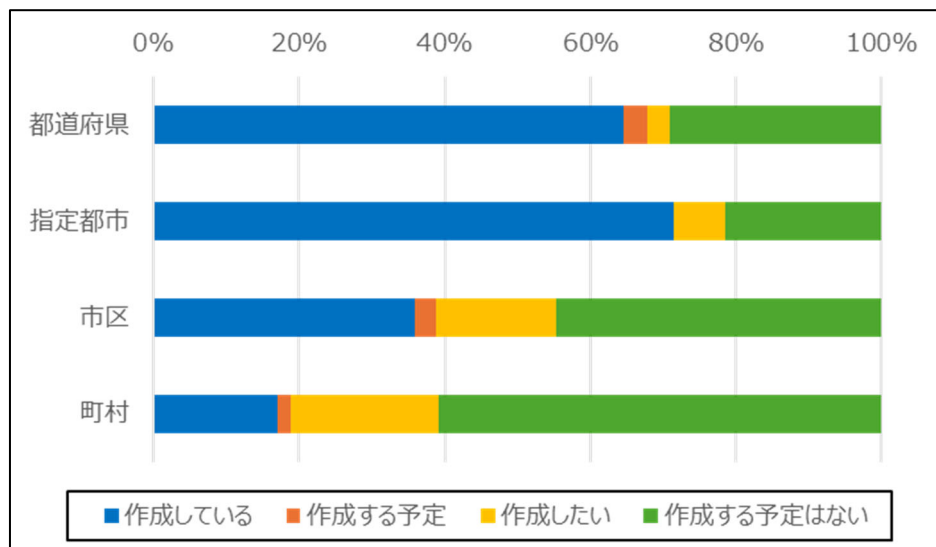
組織の理念や運営方針を言語化したもの。必ずしも名称がこのとおりでなくてもよく、3つがそろっている必要もないが、組織の使命・目標、理想像や中長期的目標、組織の価値観や具体的行動指針を言語化したものを対象とする。職員個人の在り方に関する「職員像」は該当しない。

- 約3割の団体が「作成している」「作成する予定」と回答している。【図6－1】
- 都道府県や指定都市は、約7割が「作成している」「作成する予定」と回答している。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」団体の割合も加えると、約4割を超えている。【図6－2】

【図6－1】 MVVを作成している団体の割合

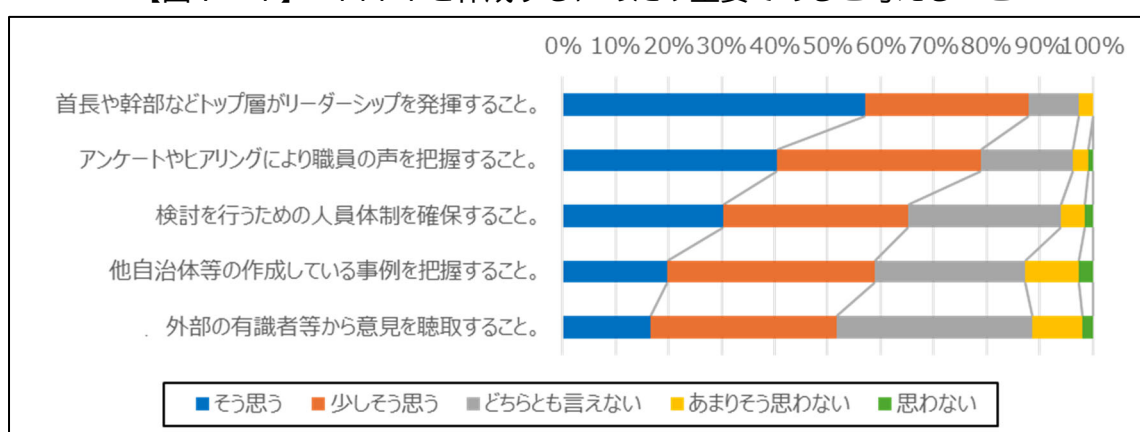


【図6－2】 MVVを作成している団体の割合（団体区分別）

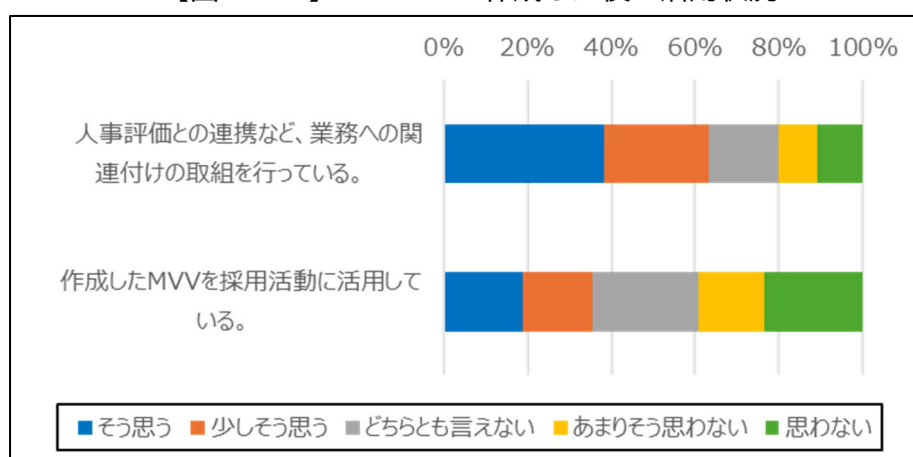


- MVVを作成するにあたり重要なことについて、約8割の団体が「首長や幹部などトップ層がリーダーシップを発揮すること」「アンケートやヒアリングにより職員の声を把握すること」と回答している（「そう思う」「少しそう思う」）。【図7-1】
- また、MVVを作成した後の活用状況については、約6割が「人事評価との連携など、業務への関連付けの取組を行っている」、約3割が「作成したMVVを採用活動に活用している」と回答している（「そう思う」「少しそう思う」）。【図7-2】
- 一方、作成していない（する予定はない）理由については、「作成する時間や体制が十分ではない」「どのような内容にするべきか分からない」「作成する方法が分からない」という回答が多かった。【図7-3】

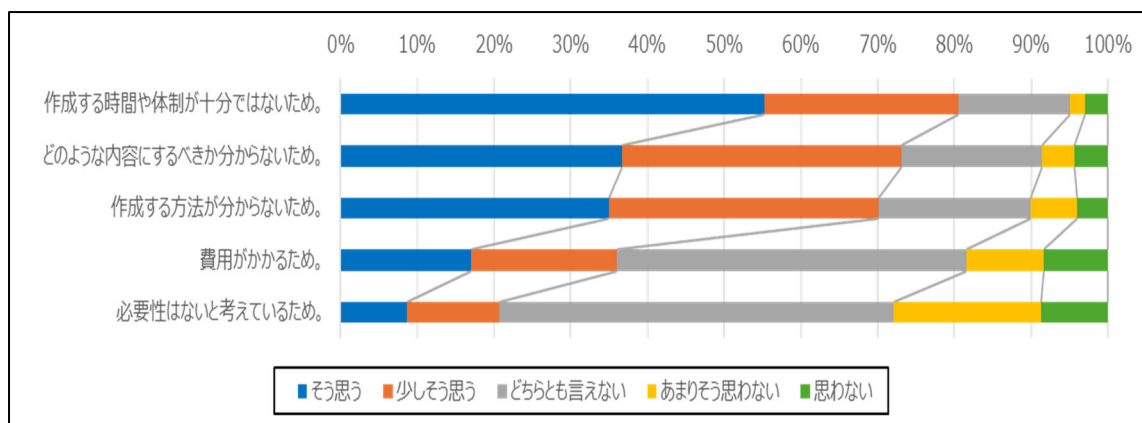
【図7-1】 MVVを作成するにあたり重要であると考えること



【図7-2】 MVVを作成した後の活用状況



【図7-3】 M V Vを作成していない、作成する予定はない理由



＜人材ポートフォリオの作成状況＞

※調査対象とした「人材ポートフォリオ」とは

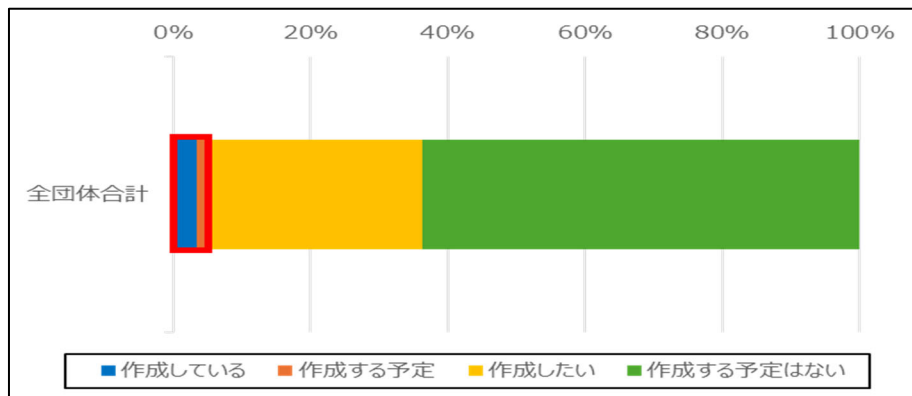
必要な人材像（マネジメント人材、スペシャリスト人材など）を明らかにした上で、組織内のどこに（ポジション等）、どの程度（人数、在職年数）存在しているかという組織の人材構成を分析し、可視化したもの。現在の人材構成に加え、将来的な想定を行っているものも対象とする。

- 約5%の団体が「作成している」「作成する予定」と回答している。

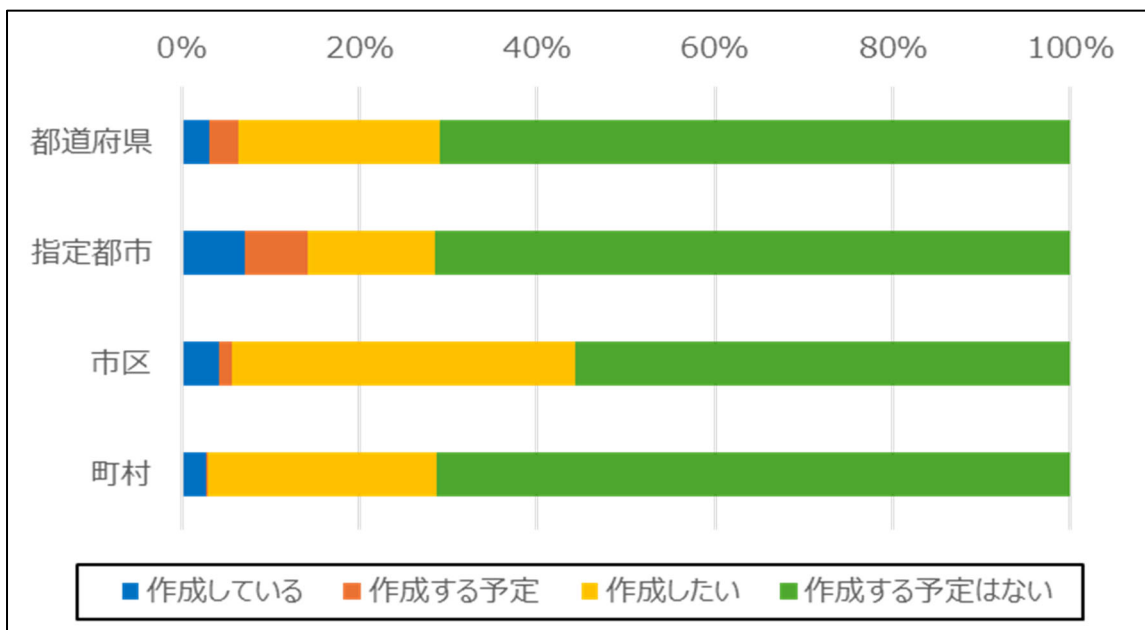
【図8－1】

- いずれの団体においても、「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。【図8－2】

【図8－1】 人材ポートフォリオを作成している団体の割合

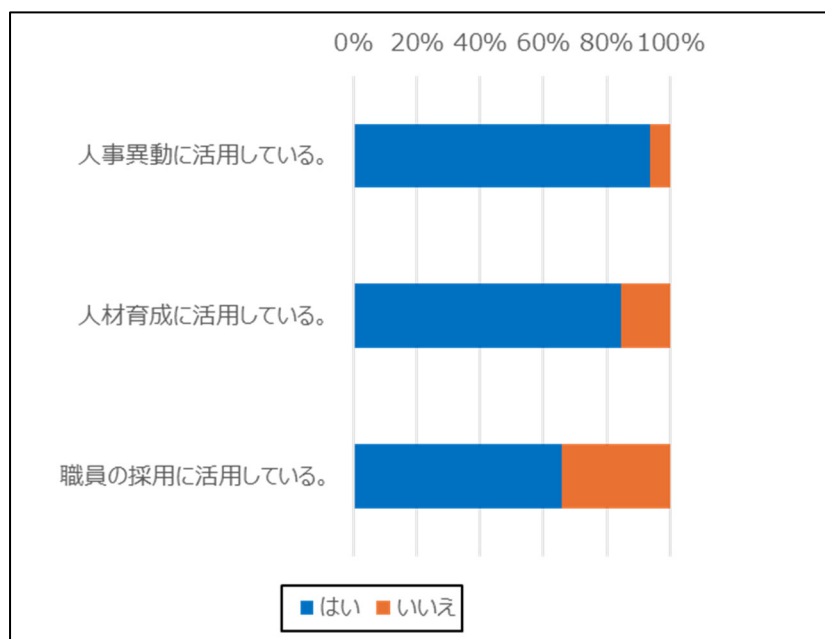


【図8－2】 人材ポートフォリオを作成している団体の割合（団体区分別）

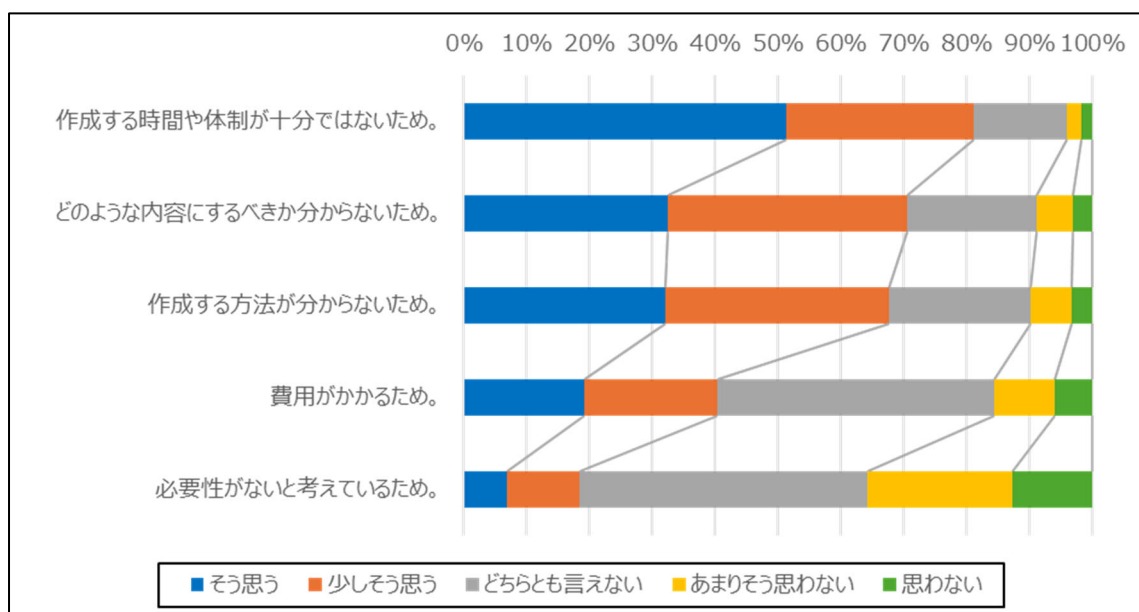


- 人材ポートフォリオを作成した後の活用状況について、8割以上の団体が「人事異動に活用している」「人材育成に活用している」、約6割が「職員の採用に活用している」と回答している。【図9－1】
- 一方、作成していない理由としては、「作成する時間や体制が十分ではない」「どのような内容にするべきか分からない」「作成する方法が分からない」という回答が多かった。【図9－2】

【図9－1】 人材ポートフォリオを作成した後の活用状況



【図9－2】 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



＜タレントマネジメントシステムの導入状況＞

※調査対象とした「タレントマネジメントシステム」とは

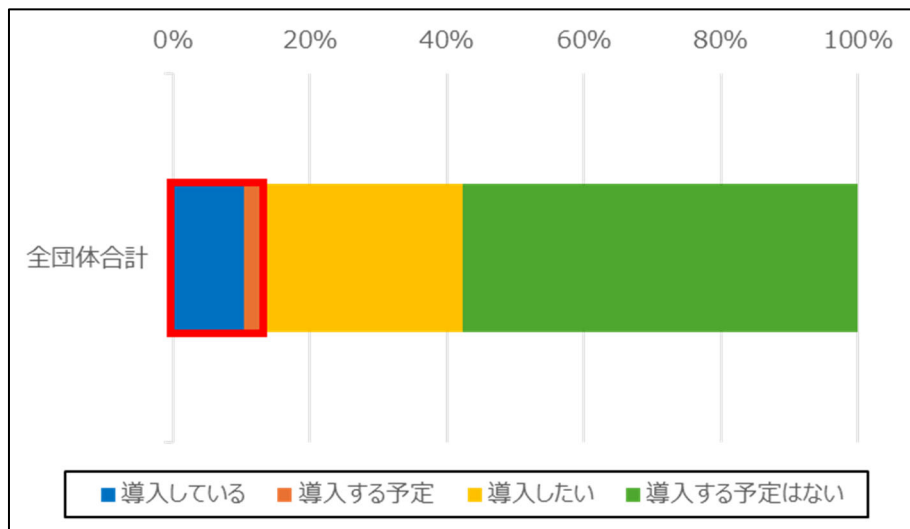
職員が持つ能力やスキル等の人材情報を組織における採用や配置、育成に活用するタレントマネジメントを実現するため、職員に関する情報を一元管理するもの。具体的機能としては、「人材データの一元管理データベース」「人事評価」「アンケート機能」「人事配置（及び配置シミュレーション）」「研修履歴管理」等を備えたシステムやソフトウェアを対象とする。また、自治体が独自に開発したものや、市販のクラウドシステム等を対象とする。上記機能がすべてそろっている必要はないが、「出退勤管理」や「人事評価」のみのシステムやソフトウェアなど、単機能のものは該当しない。

- 約1割の団体が「導入している」「導入する予定」と回答している。

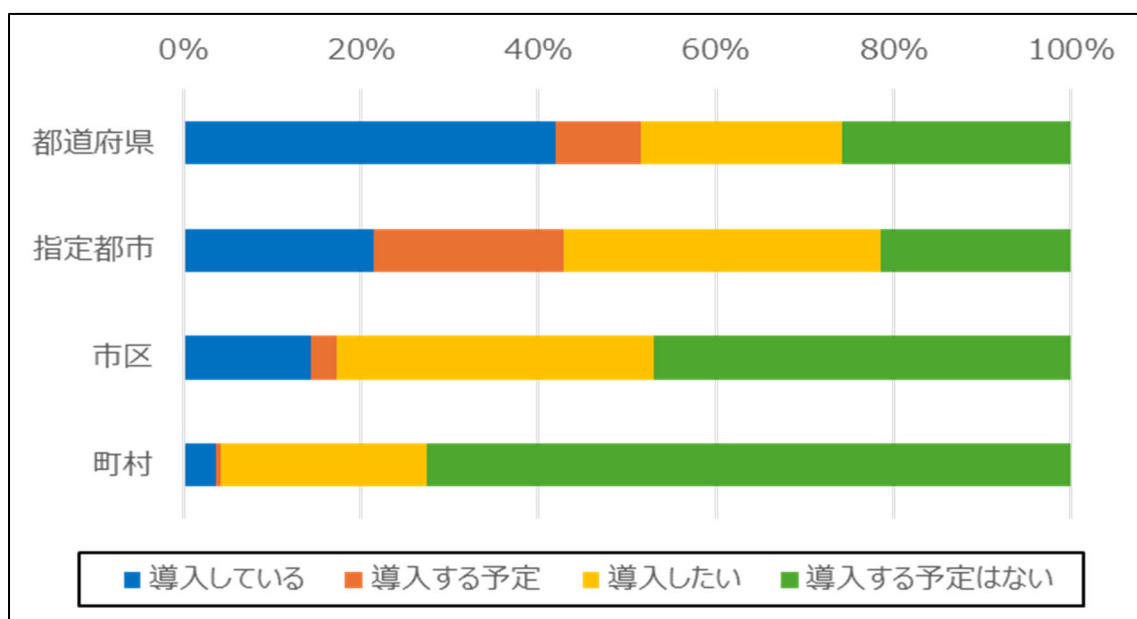
【図10-1】

- 都道府県や指定都市は、4割以上が「導入している」「導入する予定」と回答している。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」団体の割合も加えると、約3割を超えている。【図10-2】

【図10-1】 タレントマネジメントシステムを導入している団体の割合

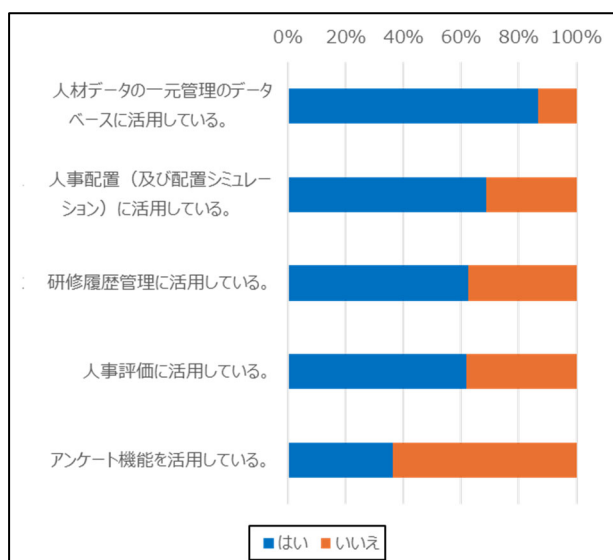


【図10-2】 タレントマネジメントシステムを導入している団体の割合
(団体区別)

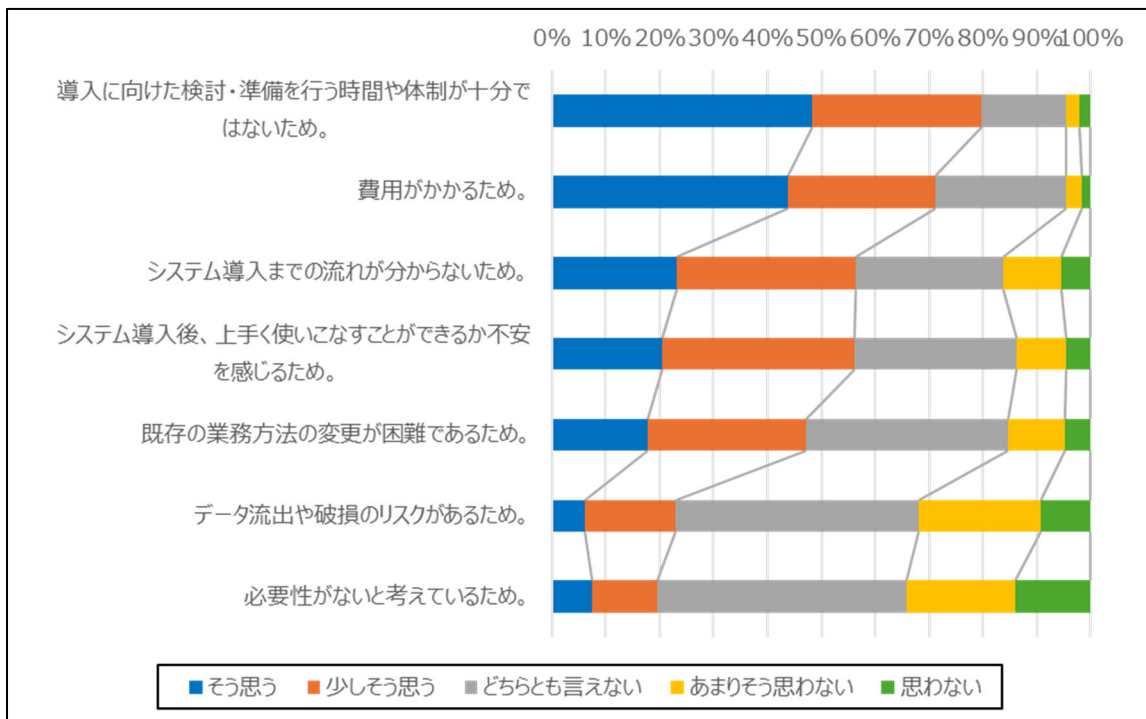


- タレントマネジメントシステムを導入した後の活用状況について、8割以上の団体が「人材データの一元管理のデータベースに活用」、約6割が「人事配置（及び配置シミュレーション）に活用」「研修履歴管理に活用」「人事評価に活用」、約4割が「アンケート機能を活用」と回答している。【図11-1】
- 一方、導入していない理由としては、「導入に向けた検討・準備を行う時間や体制が十分ではない」「費用がかかる」「システム導入までの流れが分からない」「システム導入後、上手く使いこなすことができるか不安」という回答が多かった。【図11-2】

【図11-1】 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



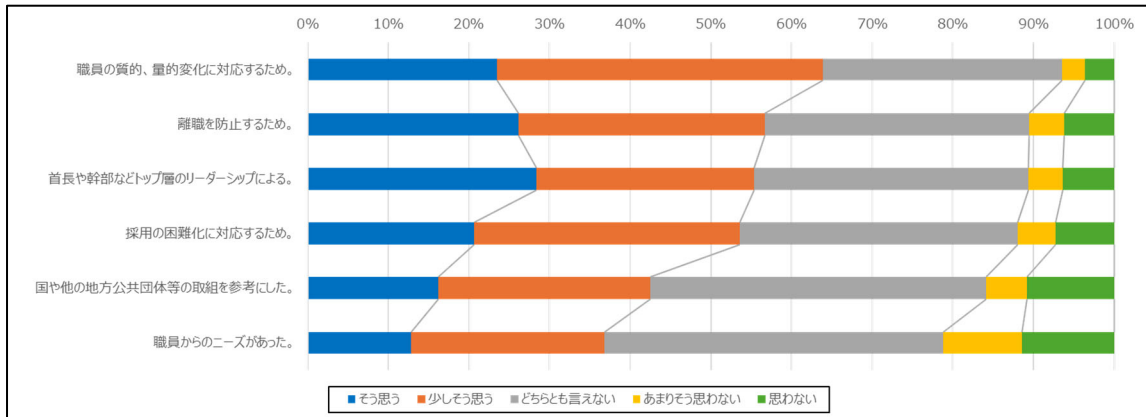
【図11-2】 タレントマネジメントシステムを導入していない、
導入する予定はない理由



＜具体的な取組を検討するにあたっての問題意識＞

- 「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。【図 1 2】

【図 1 2】 具体的な取組を検討するにあたっての問題意識



第3 組織運営・人材戦略を考える際のモデルとなる手順・考え方

自治体が抱える課題に応じて取りうる手段は多様であるが、効果的な見直しのためには、自団体の実態と課題を適切に把握し、それらに応じた打ち手を講じることが重要である。

これを人間の身体に置き換えてみれば、自己流の判断でやみくもに薬を飲んでも病気が治らないことと同様であって、いきなりPDCAサイクルのPlan（計画）から始めることは、思い込みに基づく、効果を発揮しない取組ともなりかねない。

まずは、実態把握を行うC（測定・評価）から取り組むことで、結果的にその後の手戻りも少なく、課題解決の近道となる。

本報告書では、各団体における検討の一助となるよう、各団体が組織運営・人材戦略を考える際のモデルとなる手順・考え方の一例を示すこととする。

(1) 既存の資料や情報の分析を通じた課題の設定や仮説の構築

- まずは、手元にある人事関連の情報を用いて、経年的に分析することが重要である。例えば、過去数年間にわたる採用者数、退職者数、育休・病休者数などのデータを分析してみることで、自団体の置かれている状況を数値として改めて認識する必要がある。

その際、公表情報や他団体への聞き取り等により、他団体との違いを比較して検討する試みも有効である。

- こうした分析を踏まえ、例えば、「他団体と比較して採用者数の減少幅が大きいのはなぜか」、「特定業種・部署の退職者数が増加しているのはなぜか」といった課題の設定や、「退職者数が増加しているのは、職場環境の改善がなされていないからではないか」といった仮説の構築を行うことが可能になる。分析に際しては、以下の資料・情報が参考になると考えられる。

<検討する際に参考になるデータ>

- ・ 自団体の人事行政の運営等の状況（地方公務員法第58条の2）の各項目を経年で比較したデータ
- ・ 自団体の過去数年分の採用者数、退職者数に関するデータ
- ・ 自団体の過去数年分の育児休暇・休業者数とその期間、病休者数に関するデータ
- ・ 業務満足度などについて自治体で独自に行ったアンケート、ヒアリング
- ・ 総務省公務員部関係調査（勤務条件調査、定員管理調査、給与実態調査等）
- ・ 近隣団体・類似団体の関連する情報
- ・ その他人材育成・人事担当部局の保有している情報 など

- また、こうした組織運営・人材戦略を考える上では、人材育成・人事担当部局に専任担当を置くなど、必要なマンパワーを確保して臨むことでより効果的な施策を実施することが考えられる。

(2) 現状を把握するためのサーベイの実施

① 現状を把握するためのサーベイ

- (1)において既存の資料と情報を基に課題や仮説を設定した後、人事管理改善の出発点として、職員に対してサーベイ（調査）を行い、その実態を把握することが重要である。
- サーベイは、(1)において設定した課題や仮説に即した項目について、調査を行うことが望ましい。

小規模な団体などを中心として、サーベイを実施する人員に限りがある場合も考えられるが、既存の資料や情報などでは把握できない課題を発見するための手がかりとなるよう、職員の満足度などに関する基本的なサーベイは最低限行う必要がある。

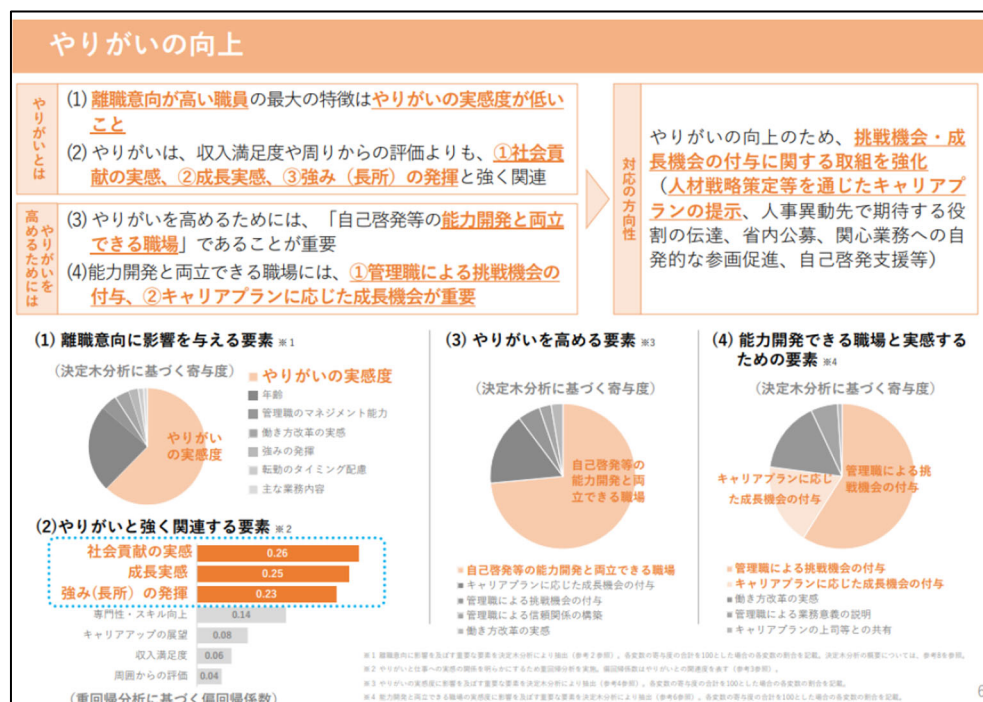
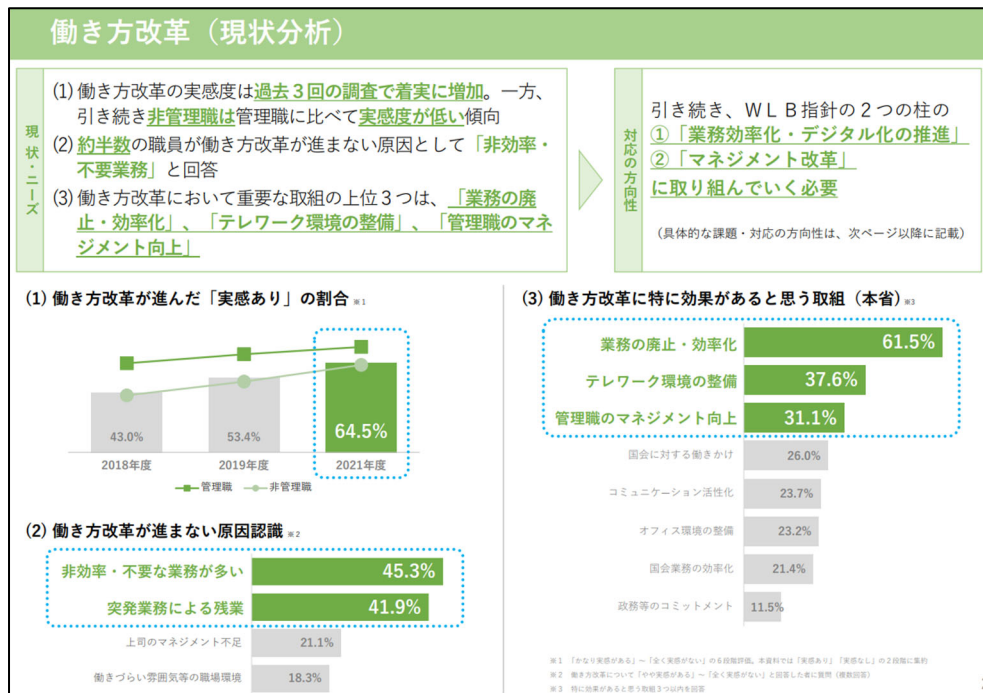
＜サーベイで調査する事項（例）＞

- ・ 働くことに対する考え方（今の業務に満足しているか、公務員としてやりがいを感じているか、自分の強みを生かしているか、成長実感を得られているか、など）
- ・ 職場内のコミュニケーションやマネジメント（上司・部下・同僚とのコミュニケーションは取れているか、業務に必要な情報が共有されているか、上司のマネジメントは十分か、など）
- ・ 職場環境（執務環境は適切か、職場に活気はあるか、業務見直しは進んでいるか、など）
- ・ ワーク・ライフ・バランス（残業時間は適切か、休暇の取得はしやすいか、働き方改革が進んだ実感はあるか、テレワークをしているか、など）
- ・ 人材育成・人事担当部局に望むこと など

- サーベイを行った後は、その結果を分析することが重要である。分析の切り口としては、例えば入庁年次、採用職種、部署ごとにデータを分けて詳しく検討する手法が考えられる。
- サーベイの結果とその分析から得られた課題については、これらを職員にフィードバックすることで、職員の理解と納得が得られ、その後の種々の取組に対して職員の協力を得やすくなることが期待される。

また、こうした自治体内部で生じている問題やその対応策について、住民の理解を得ることにもつながることから、これらの情報を必要に応じて住民に対しても公表することが考えられる。
- サーベイは、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も、定期的に行うことが望ましい。
- 職員の抱える課題や人事に抱く期待は、世代によって異なることが想定されるため、各世代の課題に応じた対策を講ずることが求められる。

図13-1・2 サーベイ結果とそれを踏まえた対応の方向性の例
 (「令和3年度働き方改革職員アンケート結果について(概要)」(内閣人事局)より)



② タレントマネジメント

- サーベイを実施し、現状を把握するとともに、人事管理を改善する具体的な取組としてタレントマネジメントに着手することが重要である。
- タレントマネジメントとは、個々の職員に着目し、それぞれの能力やスキル等の人材情報を組織における採用や配置、育成に活用する仕組みである。今後人材確保が一層困難になることが見込まれる中、タレントマネジメントを活用することで、組織のニーズや職員の能力に応じた配置や育成を実現し、仕事に対するやりがいを高めることができる。その結果、現在の職員の能率を向上させ、組織力を最大限に引き出すことが可能となる。
- タレントマネジメントを効果的に進めるために、職員が持つ能力やスキル等を一元的に管理できるシステムやソフトウェア、いわゆるタレントマネジメントシステムの導入を検討することが望ましい。例えば、システムに職員ごとの所属在籍年数、階級とそれに伴う役職、過去の人事評価データ、各種スキルなど様々なデータを入力して一元管理することで、個々の職員の状況を可視化し、比較することが可能になる。これらの情報を活用することで、職員の最適な配置や効果的な育成に役立てることができる。
また、タレントマネジメントシステムを導入するにあたり、既存のシステムにはそれぞれの特徴もあることを踏まえ、具体的な活用のイメージを明確に持ち、実施したい取組に適したものを選択するよう留意する必要がある。
- なお、タレントマネジメントシステムを活用する際、活用目的の範囲内で職員情報を活用することについて組織内に明示することも重要であり、利用目的に沿って、データ閲覧権限の設定も適切に行うことが求められる。

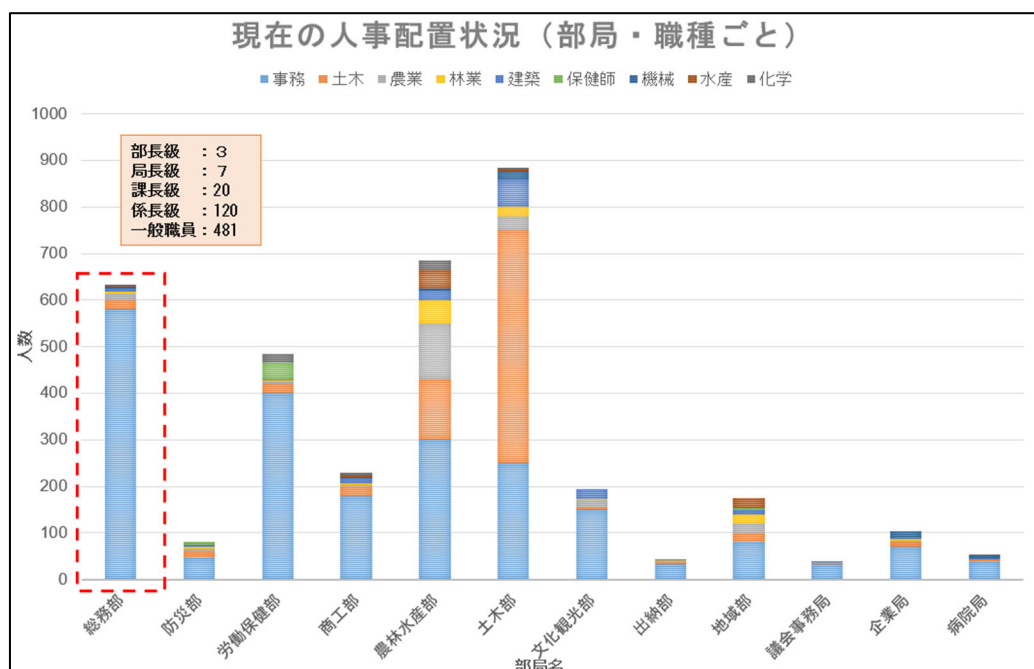
【図14】 タレントマネジメントの例（「地方公共団体における人材マネジメント推進のためのガイドブック」（令和5年3月）より）

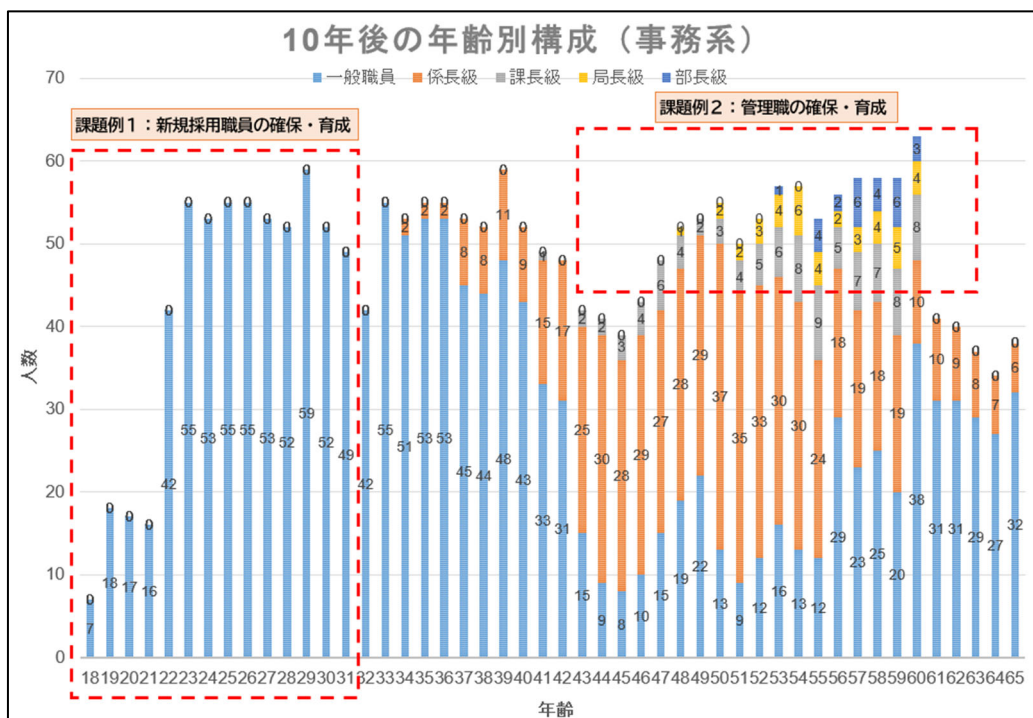
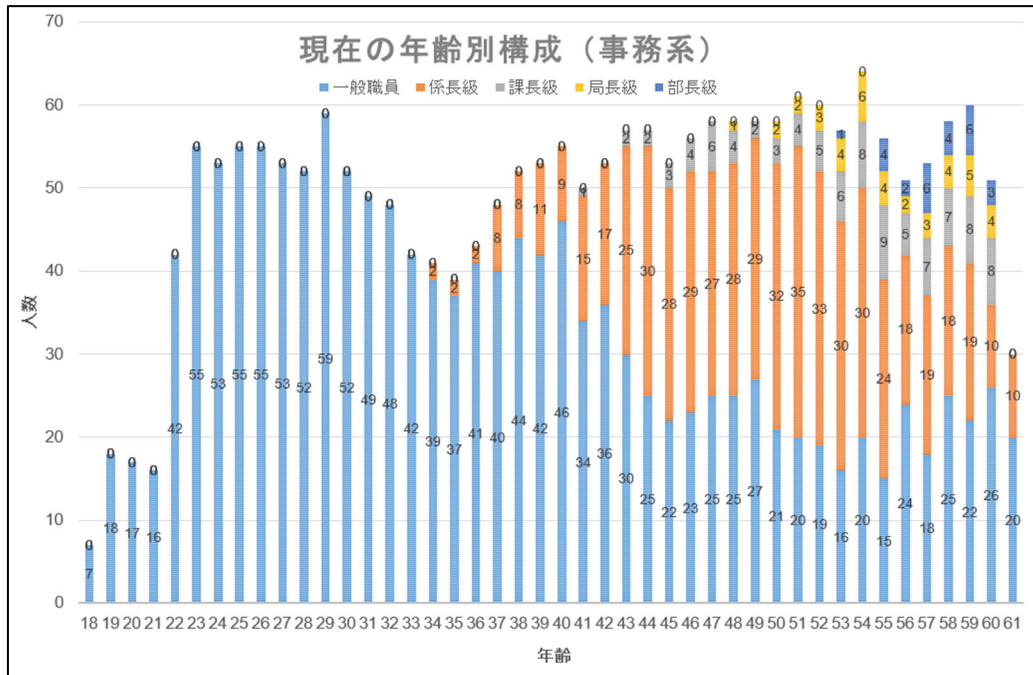
取組事例 「タレントマネジメントシステム」 ～人事業務効率化を達成し、戦略的人事施策へ～ 奈良県生駒市 職員数：819人 生駒市では、組織全体のパフォーマンスの向上を図ることを目的とし、タレントマネジメントシステムを導入しました。人事評価や自己申告等の効率化に取り組み、採用時の適性検査にも生かしており、今後は情報を一元管理、分析することで、具体的な根拠に基づいた人事配置を進めていく予定です。 取組の経緯 ○ 生駒市では令和2年度に人材育成基本方針の見直しがあり、その際、人事評価項目の見直しも行うこととなりました。当時、人事評価はシステムとExcelの併用で管理していましたが、システムで一元管理ができるよう、新しいシステムの導入を目指しました。 ○ 令和3年9月にタレントマネジメントシステムの契約を行い、同年11月から実施しています。 取組内容とポイント 複数の情報を一元管理できるタレントマネジメントシステムの導入 ▶ 人事評価の「目標達成度評価」については既にシステムを導入していましたが、「職務行動評価」については、Excelで管理していたため、こちらもシステムで一元管理できるよう、システムの導入検討を開始しました。 ▶ 人事評価ができるシステムを調べるなかで、タレントマネジメントシステムであれば、目的とする人事評価の一元管理だけでなく、戦略的な人材配置や自己申告・研修後のアンケート等の分析ができるなど、業務効率化が図れると判断しました。 ▶ 検討の際は複数のタレントマネジメントシステムについて比較しました。生駒市では様々な職種で常に採用活動を行っていることもあり、採用管理機能を備えたシステムを選びました。 実装に至るまで ▶ 毎年新規主要事業について市長等によるヒアリングの機会があり、タレントマネジメントシステム導入により人事作業の効率化が図られること、人事軌跡上有効であることを説明した結果、採択されました。 ▶ 発注前の段階では個人情報保護についての審議や、プロポーザルの仕様書作成などで苦戦しましたが、人事のプロフェッショナル人材の助言を得て、検討開始から約1年で導入までこぎつけることができました。 ▶ 導入したシステムは様々なカスタマイズができます。最初に導入支援のコンサルティングをオプションで契約し、初期の時点での人事評価体系に合うようにシステムを構築してもらったため、担当職員の負担が軽減され、稼働までの時間も短縮されました。 システム活用の詳細 ▶ システムには、職員ごとに所属在籍年数、階級とそれに伴う役職、過去の人事評価データなど様々なデータが入力されています。 ▶ 所属歴、一般職員といった属性によって閲覧権限を設定しています。 ▶ クラウドシステムであるため、職員が行内のパソコンを使っている間も閲覧・入力ができます。	人事評価 ・ 人事評価の「目標達成度評価」はシステムで、「職務行動評価」についてはExcelで管理していました。そのため、人事評価を行うためのExcelデータの送付、評価を行ったかどうかの確認、評価の回収、集計・分析などに非常に時間がかかっていました。 ・ タレントマネジメントシステムを導入したことで、人事評価は人事評価の点数等を一括で取り込むことができ、Excelを一つ一つ開いて取りまとめていた頃と比べ、作業時間を大幅に削減できました。 適性検査を活用した人事確保・人事配置 ・ 職員採用は職受検者に対して、以前は別のサービスを使用して適性検査を行っていましたが、タレントマネジメントシステムを導入したことで、システムの機能を使って適性検査が行えるようになりました。また適性検査の結果がスムーズに人事情報データベースに入ることになり、作業面で効率化を図ることができました。 ・ 適性検査は職受検者も受検しており、受検者の結果と既存職員の平均データ等を照らし合わせることで、受検者の強みや弱みがわかり、採用の際に参考にできます。また、採用後もデータを引継げるので、人事配置に活用することができます。 ・ 適性検査の結果だけでなく、過去の目標達成度評価、職務行動評価、所属在籍年数、階級とそれに伴う役職などが個々の職員に紐づき入力されているため、人事異動や人事管理全般においても活用を開始しています。 アンケート結果の管理（異動希望等の自己申告を含む） ・ 以前は職員がアンケートに回答し、人事課アドレスにグループウェアで提出を行い、Excelでアンケートの集計をしていました。全員ダウンロードをして並び替えるだけで、1つのアンケートにつき数日の作業時間がかかっていました。 ・ タレントマネジメントシステムでは、システム上でデータが蓄積されているため、必要な項目、必要な回答者を指定するだけで、CSV形式により出力でき、作業が1、2分で終わるようになりました。アンケート調査は複数あるため、年間1か月程度の業務削減につながりました。 取組の効果 ○ 生駒市では、タレントマネジメントシステムを導入したことにより、人事評価に係る作業や採用試験における適性検査、アンケート結果の管理において、業務の効率化につなげることができました。 ○ 今後は、採用時の情報や職員の情報を一元化し、職員像が数値化・視覚化できれば、異動シミュレーションや採用などにもっと活用できると考えています。最終的には、パーソナリティを見て、最適な人事配置ができることです。 (市長公室人事課 0743-74-1111(代表))
--	---

③ 人材ポートフォリオ

- 人材ポートフォリオは、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、組織内の各部署に役職や採用職種、在職年数などの指標ごとに何人配置されているかという組織の人材構成を分析し、可視化したものである。
- まずは、現在の人材ポートフォリオを作成する。具体的には、既存の人事情報を基に、役職（管理職、係長、主査、主任、主事など）、採用職種（事務職、土木、建築、林業などの技術職、その他専門人材）などの指標ごとに、それぞれ各部署に何人配置されているかを把握した上で、グラフや図などを用いて、可視化する。
- その上で、職種別に作成した現在及び将来の年齢別構成を基に、将来の人材ポートフォリオを作成する。将来の人材ポートフォリオを作成することで、不足する人材やその数について目に見える形で把握することができ、今後の人材の採用や育成、配置に役立てることができる。
- 人材ポートフォリオは、一度作成すれば終わりというものではない。現在の人材の状況や業務の改廃、デジタル化の進展による職員に求められるスキルの変化といった事柄を反映するため、適宜見直す必要がある。例えば、デジタル技術の導入により、新たに必須となるスキルを持った職員を育成する必要があることなどが考えられる。
- 以下に、人材ポートフォリオ作成のイメージを示す。【図15-1～3】自治体の規模によって必要な役職や職種は異なるため、それぞれの規模に応じたポートフォリオを作成することに留意する必要がある。

【図15-1～3】 人材ポートフォリオのイメージ





(3) 組織理念の再確認

- 今後、人材確保が一層困難になっていく中で、民間出身者をはじめとした多様な人材がそれぞれの能力や特性を生かしながら働き、最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を整えることが重要である。タレントマネジメントや人材ポートフォリオに基づいた職員配置を進めるとともに、組織の使命、方向性、重要と考える価値観を職員像やMVV（ミッション・ビジョン・バリュー）の形でわかりやすく策定することにより、多様な人材が組織として目指す方向性を明確化し、共有する取組が必要である。
- MVVのそれぞれの三要素のうち、M（ミッション）は、組織の存在意義や社会において果たすべき使命などを、V（ビジョン）は、ミッションの策定に合わせて策定する組織の目指す将来の社会像などを、V（バリュー）は、組織が大事にする価値観や行動規範を示すものである。
- MVVを策定することで、職員は共通の目的意識を持ちながら働くことができ、主体性や意欲を持って業務に取り組む姿勢を育むことが可能になる。

わが国では、人的資本経営の高まりの中で民間企業を中心にMVVを定める組織が増えてきている。国の行政機関をみると、半数以上が既にMVVを策定済み²である一方、自治体においては約3割にとどまり³、国の行政機関と比較して策定率が低い。

採用活動に関する自治体の情報発信が少ないとの指摘⁴があるところ、国家公務員や民間給与との均衡を図る必要があるなど、処遇改善に一定の制約がある中、学生や転職を考えている人に対して、各自治体が重要と考える理念や価値観を端的に伝え、公務に関心と共感を持ってもらうためにも、MVVを示すことは有効である。

- MVVは、作成それ自体だけではなく、作成する過程にも大きな意義があると考えられる。例えば、意見提出の機会を設けるなど、MVVの作成過程に職員が参画できることで、職員一人ひとりが自分の業務とMVVとのつながりを意識し、MVVに対する納得や理解、愛着が生まれる。

また、MVVを策定して終わりとするのではなく、研修等による周知、人事評価の業績評価における目標設定に際してのMVVとの関連づけ、対外広報等を行うことで、職員への定着や住民の理解の獲得、志望者へのPRなどに活用し、形骸化させない取組を継続することが望ましい。

² 「「MVVの策定状況等」に関する聴取結果」（令和7年6月12日、人事院）より。27の国の行政機関に対しアンケートを実施している。

³ 【図6-1】参照。

⁴ 「2026年卒大学生公務員のイメージ調査」（令和7年2月17日、マイナビ）において、「公務員の「仕事についての情報」が民間と比べて「少ない」と感じる学生は全体で73.9%」との調査結果が紹介されている。

【図16】 国家公務員行動規範（令和7年5月15日、人事院）

1 「国民を第一」に考えた行動

- ・ 国を支える国家公務員としての使命感の下、国民を第一に考え、志と意欲を持って誠実に行動する
- ・ 確かな行政サービスを提供し続けるため、限りあるリソースを効果的に活用し、最大のパフォーマンスを発揮する

2 「中立・公正」な立場での職務遂行

- ・ 特定の個人や組織など一部の利害を偏重せず、中立・公正な立場で職務を遂行する
- ・ 行政に対する多様なニーズや様々な立場があることを理解し、広い視野を持って職務にあたる

3 「専門性と根拠」に基づいた客観的判断

- ・ 国民からの信頼が得られるよう、常に透明性の高い行政運営を意識した上で、根拠に基づいた客観的判断を行う
- ・ 知識を深め、スキルを磨き、行政のプロフェッショナルとしての誇りと責任感を持つ

(4) 課題や仮説の検証を踏まえた取組の実施

(1)から(3)の取組を踏まえ、(1)で出た課題や仮説を検証し、今後の組織運営・人材戦略に関する具体的な取組を行う必要がある。以下、取組例を示すとともに、あわせて留意すべき事項や今後検討していくべき課題を示す。

① 人事評価の適切な活用

- 人事評価は、職務を遂行するにあ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いる。また、改めて調査を行うまでもなく、人事評価を通じて得られる情報は多くあり、組織運営・人材戦略の検討にあたり有効に活用することが適当である。
- こうした現行の人事評価を着実に実施し、その結果を勤勉手当や昇給等に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、人事評価はまず取り組むべき第一歩である。

② 管理職の確保

- 給与に比して重い責任、大きな業務負担、ますます重要となるマネジメント対応など、管理職の業務に対してその大変さを訴える意見が多くある。持続可能な行政運営を行っていくためには、管理職になることを希望し、管理職に登用することのできる人材を十分に育成、確保することが必要不可欠である。
- このため、自らの組織において、管理職・一般職員のそれぞれが管理職の業務に対し、どのようなイメージを抱いているか、サーベイを通じて現状を把握する必要がある。このサーベイを通じて、管理職の役割や業務量に対する認識や課題を明らかにすることができる。その上で、MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）や人材ポートフォリオ作成時に、あわせて目指すべき管理職像を定義する、管理職の負担軽減のためその業務範囲を定義することが考えられる。
- 管理職を希望する人材を増やすためには、管理職としての成功事例や管理職を目指したモチベーションの事例を共有し、管理職をすることにより得られる達成感や得られるスキルなどを明示し、一般職員が管理職を目指したいと思える姿を具体的に提示することが考えられる。例えば、若手職員に対して管理職として経験したエピソードややりがい伝える場を設ける、若手職員に対して管理職の業務を説明する、管理職の業務の一部を体験させるなど、一般職員が管理職の業務を知る・触れる機会を提供する

ことで、管理職の業務に対して関心を持ってもらうことができるものと考えられる。また、一般職員に目指したいと思える管理職の姿を提示することができれば、一般職員の現在のモチベーションを向上させることにもつながると考えられる。

- 言うまでもなく、管理職と一般職員は、共に組織の一員である。また、今の一般職員は未来の管理職でもある。一般職員にとって、管理職は決して他人事ではなく、政策の実現に向けて協力しあう関係であるという認識を一般職員にも持ってもらうことが重要である。

③ 専門人材を含めた公務人材の確保に向けた人材シェアの取組等

- 専門人材の確保を進めるためには、その有する専門性を活かすことのできる人事配置を行うこと、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くことができるようにすることが必要である。また、新規採用だけではなく、中途採用、カムバック採用の拡大、採用時期の通年化など採用手法の多様化に取り組むことも必要となってくる。
- これまでも専門人材を含めた公務人材の確保については、各自治体において、複数自治体における共同での採用説明会や採用試験の共同実施、都道府県から他の自治体への職員派遣など、公務人材の確保に向けた取組が行われてきているところである。
- 今後、公務人材の不足が一層深刻化することが見込まれることから、採用試験の前倒しなど人材の確保に向けた取組を更に進めるとともに、都道府県が市町村の人材の確保を支援するなど、より踏み込んだ対応も必要である。
- 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、一部自治体で人材不足が生じた際には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方策も検討していく必要がある。

④ 自治体業務の見直し・効率化等

- 人事管理のあり方と業務の見直しは、セットで検討する必要がある。自治体の業務量を削減する観点では、伝統的に民間委託など業務のアウトソーシングの手法が取られてきたところであるが、官民を通じて人材不足が深刻化していくことが見込まれており、これまでと同様に業務のアウトソーシングを行うことが難しくなることが予想される。
- 目指すアウトカムを実現する上で効果的な政策となるよう業務を見直し、AIなどのデジタル技術を活用して業務を効率化するとともに、行政

の担うべき事務をきちんと定めた上で不要なものを廃止するなど、業務量の削減を図っていくことが望ましい。

- 業務の見直しや効率化、業務量の削減など職員の業務負担の軽減を進めることは、多様な働き方を受け入れる職場環境の構築につながり、公務の魅力向上にも寄与すると考えられる。

第4 おわりに

繰り返しとなるが、少子高齢化、人口減少により、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中で、持続可能な行政運営を可能とするためには、今いる職員の能力を最大限発揮できるような環境を整えるとともに、より多くの人材に公務を選択してもらえよう組織運営・人材戦略を進めていくことが重要である。

本報告書において示した組織運営・人材戦略の手順と考え方は、自治体が効果的な組織管理・人事管理を実現する上で重要なプロセスになると考える。課題の設定と仮説の構築から始まり、現状把握のためのサーベイの実施、タレントマネジメントの導入、人材ポートフォリオの作成、組織理念の再確認、そして具体的な対応方策の実施まで、ここで示した一連の流れは各団体が抱える様々な問題に対応するための一つの処方箋である。まずは、できることからスモールスタートで始め、取組を繰り返しながら流れを太くしていく、つまり取組を充実させていくというやり方もあると考える。

また、総務省においては、自治体の検討を支援するため、例えば、自治行政局公務員部において調査している種々の調査のデータセットをわかりやすい形で提供する、優良事例を収集し、分析整理の上、わかりやすく各自治体へフィードバックするなどの取組を行うことを期待する。

以上、本報告書が、地方公務員の組織運営・人材戦略に携わる関係者の取組の参考になれば幸いである。

時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会委員名簿

(敬称略 五十音順)

(分科会長) 伊藤	正次	東京都立大学法学部教授
稲継	裕昭	早稲田大学政治経済学術院教授
井上	健次	全国町村会 (毛呂山町長)
太田	匡彦	東京大学大学院法学政治学研究科教授
大屋	雄裕	慶應義塾大学法学部教授
笠井	喜久雄	全国市長会 (白井市長)
地下	誠二	経済同友会 地域共創委員会委員長 (株式会社日本政策投資銀行 代表取締役社長)
馳	浩	全国知事会 (石川県知事)
三輪	和夫	一般財団法人地方自治研究機構理事長
横田	響子	株式会社コラボ代表取締役

検討経緯

第1回 令和7年1月23日（木）

- ・ 分科会の概要、組織・人事管理・業務遂行のあり方について意見交換

第2回 令和7年3月11日（火）

- ・ 組織・人事管理・業務遂行のあり方について意見交換

第3回 令和7年5月21日（水）

- ・ 人事行政諮問会議最終提言の内容について人事院から説明
- ・ 自治体アンケートの結果について意見交換

第4回 令和7年6月4日（水）

- ・ 第3回までの議論を踏まえた論点整理のたたき台について意見交換

第5回 令和7年6月23日（月）

- ・ 報告書（案）について意見交換