

時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会

参考資料集（案）

<目次>

参考資料 1	分科会の概要、構成員名簿……………	1
参考資料 2	組織のあり方について……………	8
参考資料 3	人事管理のあり方について……………	23
参考資料 4	組織運営・人材管理に関する自治体アンケート結果……………	48
参考資料 5	地方自治体職員の採用・確保に関する公務員部内アンケート結果…	104
参考資料 6	人事行政諮問会議最終提言（概要）……………	113

1 目的

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、検討を行う。

(主なテーマ)

- 組織のあり方 [リーダー（首長・幹部）の役割、目標の掲げ方（職員像、MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）、ダイバーシティ・インクルージョンなど]
- 人事管理のあり方 [人事部門の組織・体制、システム化、人的情報開示など]
- 業務遂行のあり方 [デジタル活用、他主体との連携など]

2 構成員

分科会の構成員は別紙のとおりとする。

分科会の概要②

3 座 長

- (1) 分科会には、分科会長を置く。分科会長は、「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。)の構成員のうちから、座長が指名する者とする。
- (2) 分科会長は、会務を総理する。
- (3) 分科会長に事故があるとき又は分科会長が欠けたときは、分科会長が指名する者が、その職務を代理する。

4 議 事

- (1) 分科会の会議は、分科会長が招集する。
- (2) 分科会長は、必要があると認めるときは、必要な者に分科会への出席を求め、その意見を聴取することができる。
- (3) 分科会が行う検討の内容については、検討会に対し、報告を行うこととする。

5 雑 則

- (1) 分科会の庶務は、総務省自治行政局公務員部公務員課において処理する。
- (2) これに定めるもののほか、分科会に関し必要な事項は、分科会長が定める。
- (3) 分科会の会議は、原則として公開しないが、会議の終了後、配布資料を公表するとともに、議事概要を作成し、これを公表するものとする。ただし、分科会長が必要があると認めるときは、配布資料の一部を非公開とすることができる。

6 想定スケジュール

今後、必要に応じ、関係者からのヒアリングなども実施しながら、令和7年夏を目途にとりまとめを行う予定。

構成員名簿

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	公益社団法人経済同友会 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

（五十音順、敬称略）

組織のあり方について

ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会での議論

<研究会報告書（抜粋）>

1 求められる職員像の明確化

対応すべき中長期的な課題や地域のあり方など、それぞれの地方公共団体が置かれた状況を踏まえ、職員の自主性や多様性の発揮に留意しつつ、求められる職員像や行動指針、組織の目指すべき姿等について明らかにするとともに、各職務分野や職位に応じて求められる知識・技能等について明らかにしておくことは、各地方公共団体が計画的に必要な人材の育成・確保を行う際、また、職員自身による自発的な能力開発を促進する際の参考として有益であることから、これを明確化することが望ましい。

<研究会における委員意見（要旨）>

○ ○ＪＴで（職務内容の）理解を深める取組というのは、鎌倉市役所では大分機能しなくなってきたなという感覚が。

○ＪＴに任せることによって、やっぱり職員を育てていくということが、しっかりとでき切れていなかった。もちろん、もっとそれを中心に据えればみたいなところはあったかもしれませんが、そんな印象を持っていたりします。

ですので、どちらかというところ、やっぱり今、職員のアンケートなどを取ってきて出てくる、組織の目指すべき方向みたいなのが分からないなどという率直な意見なども頂くのですけれども、将来的なビジョンを、もっと全体として繰り返し共有しながら、同じ方向を向ける１つのチームとして取り組んでいくということの重要性というのを感じている部分であったりします。

企業における組織運営・人材戦略の動き

- デジタル化、脱炭素、ポストコロナ社会など、経営環境の複雑困難化が進む中、非財務情報の中核たる「人的資本」が極めて重要な経営課題に。
→ 2023年3月期から上場企業等を中心に人的資本の情報開示が義務化。持続的な企業価値向上のためにも、経営戦略と連動した人材戦略の検討・実践に取り組む企業が増加。
- 競争優位の源泉として人材の重要性が増す中、タイムリーに質の高い従業員を獲得するため、**人材に関する方針を「ストーリー」として組織内外に語れることが重要**。従業員との間でも選び・選ばれる対等な関係とすることが必要。また、「人を大事にする」とのメッセージ発信も重要。
- 取組には**トップのコミットメントが必須**。また、**部下育成は上司の役割であるとの意識改革とそのための管理職層の支援も重要**。
- 「人材戦略」の指す内容や範囲は企業により異なるが、**形式的な戦略の執筆に注力するのではなく、自社のビジネス展開のネックになる人事課題を特定し、これに対応する方針を経営戦略と連動させて人事部門が議論をリードし、具体的打ち手（施策）を実行するという流れ**。
(人材戦略を実現するための具体的施策を実行して社員に浸透させることを重視しており、その裏付けとなる考え方としての人材戦略を必ずしも文字化することにこだわっているわけではない。)
- **MVV(ミッション・ビジョン・バリュー)**は、**中途採用者の増加、ダイバーシティ・インクルージョンが進む中、人材の同質性の高い組織から多様な組織へと転換する中で、組織統合を図るために有効**。
- **モデル的な検討手順としては、あるべき人材ポートフォリオに関するAs Is-To Beの差分分析から、採用・育成・リスクリングの考え方、具体的施策を定める、ということになるが、経営陣、管理職、組合との調整、社員への浸透も含め、中長期（年単位）にわたり相当の時間と労力をかけて検討**。
- 具体的施策の内容には企業によって差があるが、**中途採用の拡大、社内公募（手挙げ異動）、1on1の実施などは共通性の高い取組**。他方、企業理念に紐付く独自性の高い取組にもこだわり。

人事院のミッション・ビジョン・バリュー①

ミッション

公務員を元気に 国民を幸せに

私たち人事院は、国家公務員が働きがいを持って、いきいきと仕事ができる環境を創り出します。

これを通じて、行政サービスの向上を実現し、国民の幸せを目指します。

ビジョン

多様な才能が集い磨きあう 活気ある公務へ

多様な人材と才能が集まり、能力を発揮し磨きあう職場—それは、新たな課題に立ち向かうことができる、活力と創造性の溢れる職場です。

私たち人事院は、皆が働きたいと思う、そんな公務を創り上げていきます。

バリュー

自由に異見を

自由に自らの意見を述べ、異なる意見にも耳を傾けます。よりよい施策に向けて柔軟に発想します。

ユーザー視点で

国民を常に意識し、国家公務員一人一人をはじめユーザーの立場で施策を考えます。

まなざし広く

国内外の様々な場所で様々な仕事をする国家公務員の実情を知り、施策に活かします。

プロフェッショナルとして

常に自己研鑽し確かな知の蓄積を背景に、誠実・公平・客観的に施策を考え、責任を持って判断します。

失敗恐れず積極果敢に

困難な課題にも挑戦します。変化を恐れず自ら積極的に行動を起こします。

人事院のミッション・ビジョン・バリュー②

人事院におけるミッション・ビジョン・バリュー策定のプロセス

【令和3年11月：検討開始～令和6年1月：策定】

<策定の経緯>

- 近年、多様で有為な人材の確保や育成、長時間労働の是正を始め、国家公務員が能力を発揮できる職場環境や処遇の実現といった組織横断的に対応すべき課題に直面していることなどを踏まえ、職員が一丸となってこうした課題に取り組んでいくため、組織全体の共通意識として、日々の行動の拠り所となるものを生み出す必要があった。
- このような状況認識の下、今こそMVVを策定するタイミングであるとして、人事院職員が日々の仕事の中で【拠り所にできる指針】づくりが始まった。

<策定プロセス>

- 人事院MVVプロジェクトチーム（「MVV－PT」）発足（各部局の係員から課長級までの19名のメンバー）
- 対話セッション（概ね2～3週間に1回程度実施）
- 人事院内への情報提供
 - ・全職員を対象とした説明会（対面又はWEB）を実施
 - ・MVV－PTの活動状況やMVVの基本情報について、3分程度のショート動画を作成して全職員に周知
 - ・MVVを策定している民間企業の人事担当者による講演会を開催
- ワークショップ（「WS」）の実施
 - ・フルバージョンWS（MVV－PTのメンバー及び公募で集まった有志の職員が対象）
 - ・幹部・管理職員WS（局長級職員も含めた管理職以上の職員が対象）
 - ・課長補佐～係員級・地方事務局WS（課長補佐から係員級までの職員及び地方事務局の職員が対象）
- WS結果の統合作業
- MVVの作成作業（言語化）
 - ・MVV－PTでの議論
 - ・組織内（課長級～局長級、地方事務局長、事務総長・人事官・総裁等）での議論・職員全体への説明

<今後の取組>

- ・それぞれの職員における浸透に向けた施策として、MVVを一枚の絵で表現するイラストを作成して公表。
（人事院のパンフレットへの掲載のほか、MVVの浸透・啓発の活動においても用いていく予定）

デジタル庁のミッション・ビジョン・バリュー①

ミッション

誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化を。

一人ひとりの多様な幸せを実現するデジタル社会を目指し、世界に誇れる日本の未来を創造します。

ビジョン

優しいサービスのづくり手へ。

Government as a Service

国、地方公共団体、民間事業者、その他あらゆる関係者を巻き込みながら有機的に連携し、ユーザーの体験価値を最大化するサービスを提供します。

大胆に革新していく行政へ。

Government as a Startup

高い志を抱く官民の人材が、互いの信頼のもと協働し、多くの挑戦から学ぶことで、大胆かつスピーディーに社会全体のデジタル改革を主導します。

バリュー

一人ひとりのために

私たちは、この国とともに歩む人々の利益を何よりも優先し、高い倫理観を持ってユーザー中心のサービスを提供します。声なき声にも耳を傾け、一人ひとりに寄り添うことで、誰もがデジタルの恩恵を受ける社会をつくります。

常に目的を問い

私たちは、前提や慣習を前向きに疑い、世界に誇れる日本を目指し、新しい手法や概念を積極的に取り入れます。常に目的を問いかけ、「やめること」を決める勇気を持ち、生産性高く仕事に取り組めます。

あらゆる立場を超えて

私たちは、多様性を尊重し、相手に共感し、学び合い補い合うことによって、チームとして協力して取り組みます。また、相互の信頼に基づいて情報の透明性が高い、オープンで風通しのよい環境をもとに、自律して行動します。

成果への挑戦を続けます

私たちは、過度な完璧さを求めず、スピーディーに実行し、フィードバックを得ることで組織として成長します。数多くの挑戦と失敗からの学びこそがユーザーへの提供価値を最大化すると信じ、先駆者として学びを社会へと還元しながら、成果への挑戦を続けます。

デジタル庁のミッション・ビジョン・バリュー②

デジタル庁におけるミッション・ビジョン・バリュー策定のプロセス

【令和3年5月：検討開始～令和3年10月：策定（※）】

○ミッション・ビジョン・バリューの定義付け

- ・ ミッション：デジタル庁は、誰のために存在するのか
- ・ ビジョン：デジタル庁が目指す、組織としてのあるべき姿とは何か
- ・ バリュー：職員はどのような価値観を持ち、日々どのように行動すべきか

※ミッション・ビジョンは令和3年9月、
バリューは同年10月に策定

○ミッション・ビジョンの策定

「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（令和3年6月18日閣議決定）をもとに、職員との議論を重ねて最終化。

○バリューの策定

＜バリューが必要な理由＞

デジタル庁は、民間人材と官僚という異なる前提を持った人材が組織内部に同居。考え方の前提が異なる人材が混在する組織では、判断基準を全員で揃えて職務に当たる必要があり、共通の価値観としてのバリューが不可欠。

＜策定プロセス＞

- ・ ボトムアップによる策定を最も重視。
- ・ 様々な背景を持つ職員全員の声が反映され全員が納得できるものにするため、一人ひとりが議論に参加し、異なる考え方に直接触れ、思考し、自分ごととして捉えることで、考えの違いを理解し、互いに相手に共感しながら、組織として一枚岩になっていく。

◆ 具体的な策定プロセス

- (1) 第1回バリューワークショップ（アイデア出し）
- (2) 第2回バリューワークショップ（コンセンサス形成）
- (3) 第3回バリューワークショップ（ブラッシュアップ）
- (4) アンケートフォームでの意見募集（最終化）
- (5) デジタル大臣・デジタル監・デジタル審議官の承認

⇒ バリューは策定することがゴールではなく、それが浸透し、日々の意思決定の瞬間で使われ、行動や言動に反映され、組織カルチャーとして積み重なっていくことが重要。

財務局の使命と目指す職員像①

使命

わたしたち財務局は、地域に根差し、財政や国有財産、金融等に関する施策を実施します。その際、地域と連携しつつ、組織としての総合力を発揮して、地域貢献に取り組みます。

さらに、財務省と金融庁の施策を広報するとともに、地域の声や経済の実態を本省庁に伝達し、効果的な施策の形成に寄与します。

こうした取組を通じて、地域経済、ひいては我が国経済の健全な発展に貢献し、安心して豊かな社会の実現を目指します。

目指す職員像

財務省・金融庁と地域のつなぎ役となり、国・地方の双方に貢献する高い志を持って職務に取り組みます。その際、現場に足を運んで地域の実情及びニーズを的確に把握し、地域への貢献を通じて、国民の信頼に応えます。

社会経済情勢の変化に的確に対応できるよう、財政、国有財産、金融、経済等の職務に必要な専門知識と幅広い見識を深め、学び続ける姿勢を大切にします。

財務局の使命と目指す職員像②

財務局の使命と目指す職員像策定のプロセス

【令和4年夏：検討開始～令和5年6月改定】

＜策定の経緯＞

- 財務局では、財政や国有財産、金融等の財務省・金融庁に関する多種多様な業務を所掌しているが、個々の業務を見ると職員共通の「強み」といったものが見えにくく、財務局のアイデンティティは何かといったことについて長く模索が続けられてきた。こうしたことを背景に、平成21年に「財務局の使命」を策定し、同時に「求められる職員像」も明確化した。
- この「財務局の使命と求められる職員像」の策定から10年以上が経過し、その間、「地域連携」の取組が今や財務局の組織文化に成長していることの反映や、「財務省の組織理念」との整理を求める声があることなど、組織内外の変化を踏まえた必要な見直しを検討するため、令和4年夏以降、大臣官房地方課内で事務的に検討を開始した。（令和5年6月改定）

＜策定プロセス＞

- 地方課内で係長級職員を中核に、課内横断的な「財務局の使命等に係るプロジェクトチーム(PT)」を発足
- 財務局の全職員を対象にした意見募集（職員向けアンケート）を実施
⇒ 2,500件以上の意見が寄せられ、改定の是非については「賛成」及び「どちらかと言えば賛成」が9割超
- 財務局の職員との意見交換会
⇒ 全ての財務局を訪問し、全55回、約500名の様々な階層の職員と意見交換を実施

＜今後の取組＞

- 組織における「使命」の定着には、10年でも十分ではなく、20年、30年と長い時間をかけていく必要があると言われており、今後は浸透と実践が重要。
- このための取組として、「組織理念に関する意見交換会」や研修などの様々な機会を通じて、職員1人ひとりが「財務局の使命と目指す職員像」を見つめ直し、その浸透と実践による定着を図っていく。

広島県の事例

【テーマ】「広島県の人材マネジメント戦略について

～「日本一強い県庁」の実現を目指して～

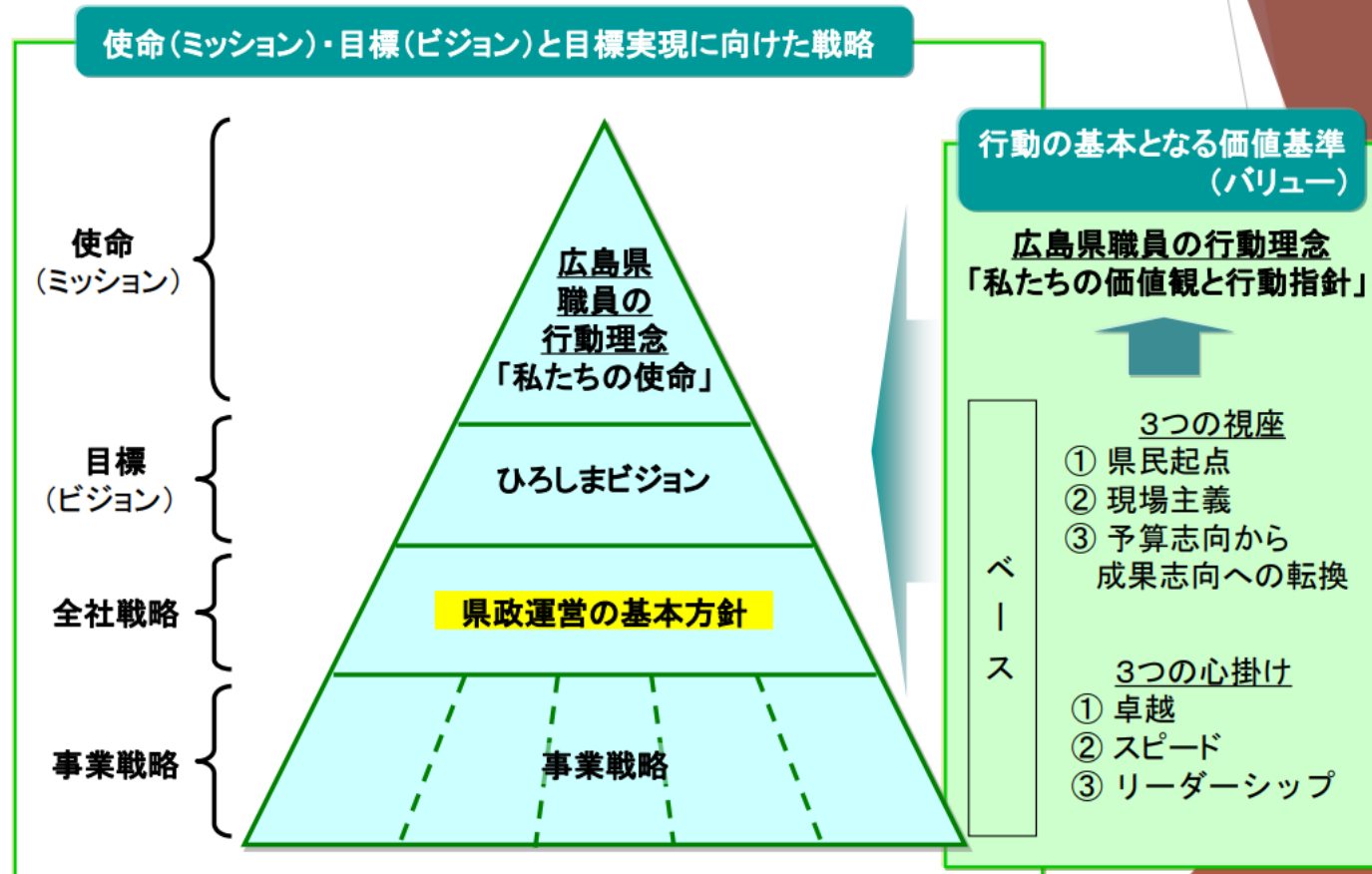
【取組の概要】

○「採用」から「退職」まで一体となった人材マネジメント戦略

- ・ 行政の効率化だけではなく行政の質の向上が必要という考えから、県政運営のための経営戦略として体系立てた、使命（ミッション）、目標（ビジョン）、全社戦略、事業戦略を、人材の面から戦略的に推し進めていくために、人材マネジメント戦略を策定。
- ・ 全ての職員がモチベーションを高く持ち、成長を続け、高いパフォーマンスを発揮できるよう、「採用」から「退職」まで一体となった人材マネジメントを実施するために、これまでの人事施策を整理し、採用と退職、能力開発と研修、評価と給与、異動と任用といった各領域の人事施策を、首尾一貫した方針に基づいて一体的に実施することとしている。
- ・ 戦略に定める組織の目指す姿や、求められる職員像に向けて、具体的には、①人材ポートフォリオを踏まえた高度・複雑な行政課題等に対応できる人材の確保・育成（スペシャリストの育成、コンピテンシーに基づくリーダー人材の早い段階からの計画的育成・登用等）、②職員が高いパフォーマンスを発揮し続けるための仕組みづくり（職制の見直し、職員のキャリアプランを踏まえた配置、自律的成長を促す評価制度の運用等）、③働き方の多様化への対応を通じた自発的な能力開発等の推進（管理職員のイクボス化の推進、モバイル端末を活用したどこでもワーク、職員のキャリア支援等）といった3つの方向性に基づいて取り組んでいる。

広島県の事例

広島県庁における戦略体系の全体像

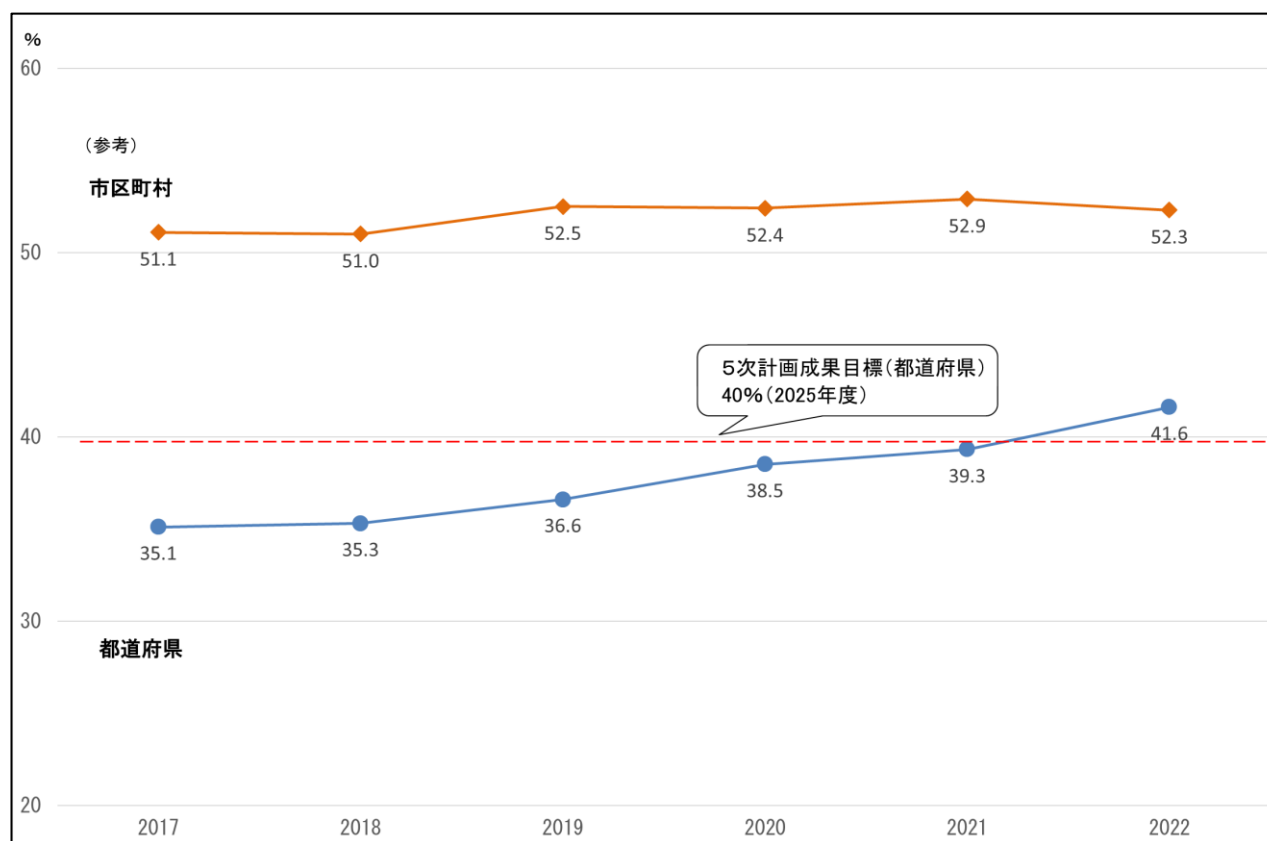


地方公共団体における女性職員の採用・登用拡大に向けた取組状況①

地方公共団体における女性職員の採用・登用の現状

① 採用者に占める女性の割合

都道府県の採用者に占める女性の割合について、2017年より年々増加し、2022年には、第5次男女共同参画基本計画の成果目標の40%を超える成果が見られたところであり、引き続き、女性職員の採用に向けた取組を推進。



都道府県：内閣府「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況」
市区町村：総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」（採用者数は2016年度から調査）

地方公共団体における女性職員の採用・登用拡大に向けた取組状況②

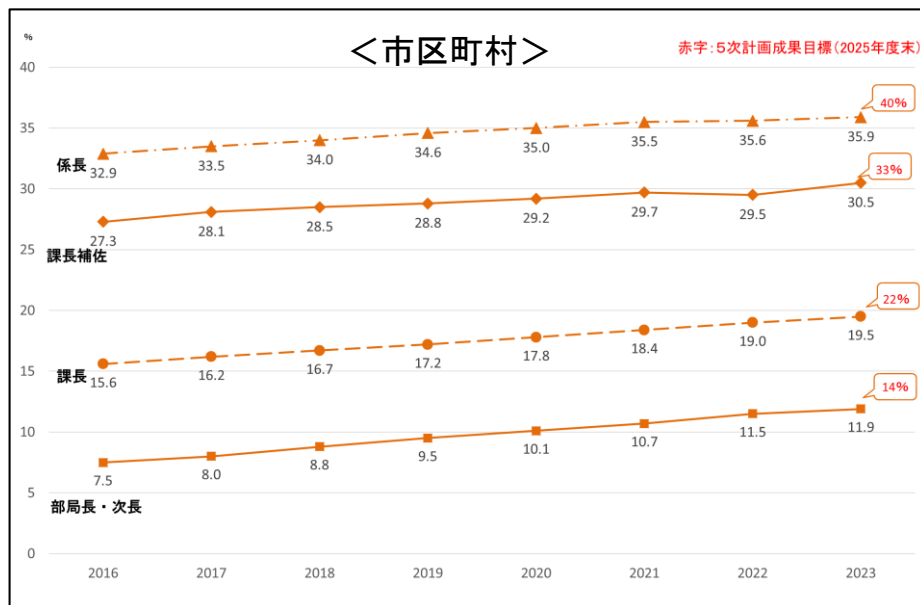
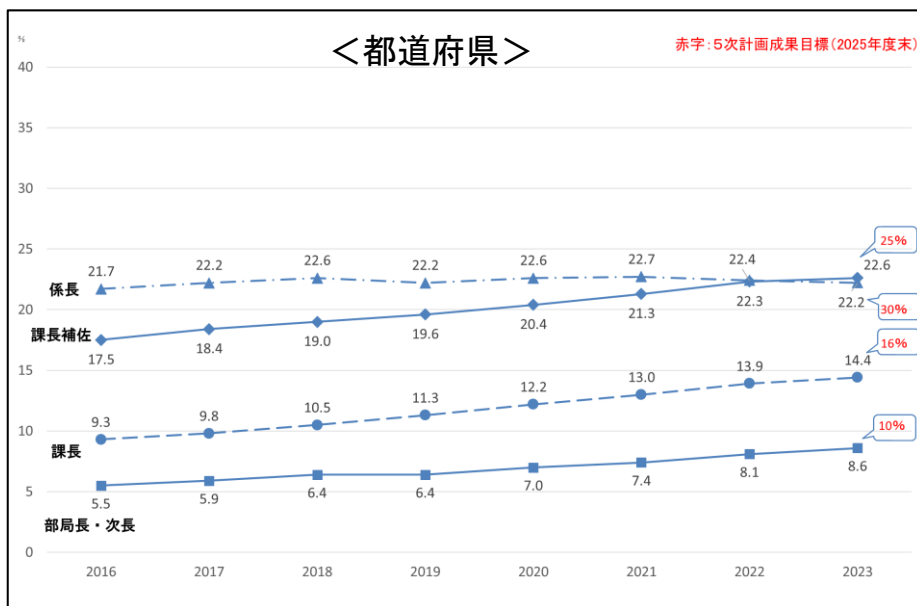
② 各役職段階に占める女性の割合

【現状と課題】

- 各役職段階に占める女性の割合について、全体的に見れば上昇傾向にあるが、各役職段階での成果目標達成のために一層の取組が必要となる。

【取組】

- 地方公共団体における女性職員の活躍を進めるため、総務省としては、地方公共団体の人事管理上の工夫や男性職員を含めた働き方改革などを後押していくための取組が必要。



内閣府「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況」

職員の給与の男女差異の公表

- 女性版骨太の方針2022（令和4年6月3日政府決定）において、民間部門と同様、公務部門（国・地方公共団体）において、**男女間の賃金の差異について、女性活躍推進法に基づく情報公表を行うこととされた（開示は義務）**。
- 令和4年12月21日に、内閣府令等の改正により、女性活躍推進法に基づく情報公表項目として、**「職員の給与の男女の差異」が追加**され、同日付で、**算出及び公表方法について、地方公共団体に対し通知を发出**。
- 通知において、各地方公共団体では、**前年度の実績を翌年度の6月末までに公表**するものとしている。

【地方公共団体における公表イメージ】

1. 全職員に係る情報

職員区分	男女の賃金の差異 (男性の賃金に対する 女性の賃金の割合)
任期の定めのない 常勤職員	XX.X%
任期の定めのない 常勤職員以外の職員	XX.X%
全職員	XX.X%

2. 「任期の定めのない常勤職員」に係る役職段階別及び勤続年数別の情報

(1) 役職段階別

役職段階	男女の賃金の差異 (男性の賃金に対する 女性の賃金の割合)
本庁部局長・次長相当職	XX.X%
本庁課長相当職	XX.X%
本庁課長補佐相当職	XX.X%
本庁係長相当職	XX.X%

(2) 勤続年数別

勤続年数	男女の賃金の差異 (男性の賃金に対する 女性の賃金の割合)
36年以上	XX.X%
31～35年	XX.X%
⋮	⋮
6～10年	XX.X%
1～5年	XX.X%

【参考】女性版骨太の方針2022（一部抜粋）

I 女性の経済的自立

(1) 男女間賃金格差への対応

① 男女間賃金格差に係る情報の開示

正規・非正規雇用の日本の労働者の男女間賃金格差は、他の先進国と比較して大きい。また、日本の女性のパートタイム労働者比率は高い。**男女間の賃金の差異について、以下のとおり、女性活躍推進法に基づき、開示の義務化を行う。**

（中略）

・国・地方公共団体についても同様に女性活躍推進法に基づく開示を行う。

地方公務員の男性職員 育児休業取得率・取得促進に向けた取組

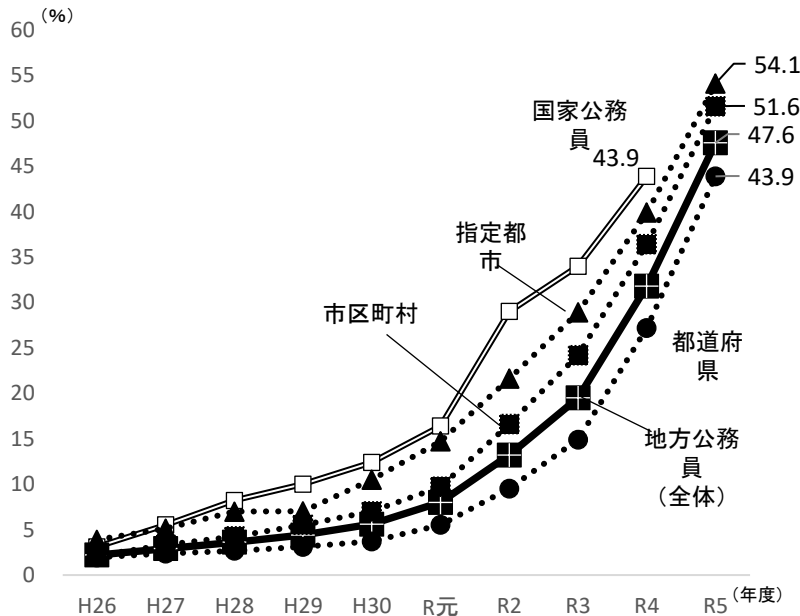
- 地方公務員の男性職員の育児休業取得率は、ここ数年大きく伸びており、令和5年度に過去最高となっている。
- 団体区分別・部門別にみると、団体区分別では都道府県で、部門別では消防部門と教育委員会で、特に低水準となっている。
- 一般行政部門の男性職員の育児休業取得率は66.4%、このうち1週間以上の取得率は64.3%となっている。前年度よりも大きく伸びているが、政府目標と比べ低水準となっている。
- 取得率が大きく上昇した団体の先進的な取組事例を情報提供するなど、地方公共団体における取得促進に向けた取組を後押ししていく。

■ 男性職員の 育児休業取得率 (令和5年度)

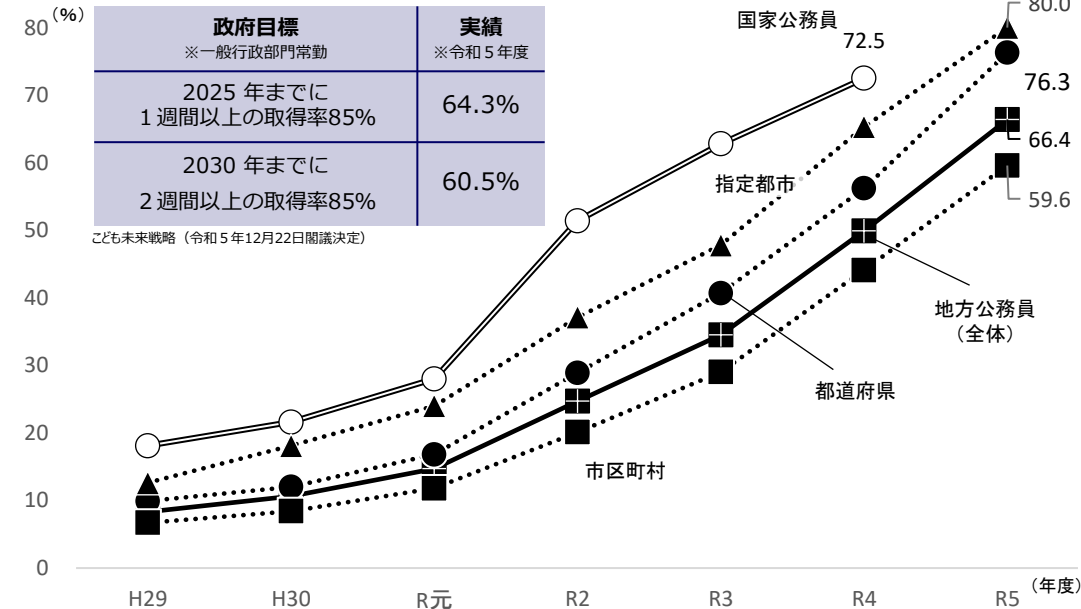
	全合計	一般行政部門	公営企業等	警察部門	消防部門	教育委員会
都道府県	43.9%	76.3%	62.4%	46.5%	60.1%	28.7%
指定都市	54.1%	80.0%	73.1%	—	41.9%	35.8%
市区町村	51.6%	59.6%	49.9%	—	25.2%	51.0%
合 計	47.6%	66.4%	57.4%	46.5%	34.0%	31.2%

※「一般行政部門」について、令和4年度から従来の「首長部局等」を「一般行政部門」と「公営企業等」に区分して調査を実施したため令和3年度までは「首長部局等」の数値。
※グラフは、総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」、内閣官房内閣人事局「国家公務員の育児休業等の取得状況のフォローアップ及び男性国家公務員の育児に伴う休暇・休業の1か月以上取得促進に係るフォローアップについて」、人事院「仕事と家庭の両立支援関係制度の利用状況調査」を基に総務省が作成。
※国家公務員の最新公表値は令和4年度。

■ 部門全体の推移



■ 一般行政部門の推移



地方公共団体における障害者雇用の促進

障害者雇用促進法の改正

- 障害者の雇用を一層促進するため、障害者の活躍の場の拡大に関する措置や国及び地方公共団体における障害者の雇用状況についての的確な把握等に関する措置を講ずることを内容とする改正法案が、令和元年6月7日に成立、令和2年4月施行。

国及び地方公共団体については、障害者活躍推進計画の作成・公表や障害者の任免状況の公表等が義務づけられるとともに、障害者雇用推進者（障害者雇用の促進等の業務を担当する者）及び障害者職業生活相談員（各障害者の職業生活に関する相談及び指導を行う者）を選任しなければならないこととされた。

- 国及び地方公共団体も含めた全ての事業主の責務として、職業能力の開発及び向上に関する措置が含まれることが明確化され、障害者の雇用の質の向上を図ることを内容とする改正法案が、令和4年12月10日に成立、令和5年4月施行。

地方公共団体における障害者雇用の促進

- 総務省では、「公務部門における障害者雇用に関する基本方針」等を踏まえ、各地方公共団体の実情に応じ必要な措置を講ずるよう、厚生労働省とともに要請するなど、地方公共団体における障害者雇用の促進に努めている。
- 地方公共団体における障害者雇用に関する取組状況について把握するため、調査を実施し、障害者が活躍しやすい職場づくりに向けて、各地方公共団体の実情に応じた必要な措置を講じるよう要請。

地方公共団体における障害者の雇用状況について

○ 地方公共団体における令和6年6月1日現在の障害者の雇用状況（実雇用率）については、
都道府県は3.05%（前年2.96%）、市町村は2.75%（前年2.63%）、教育委員会は2.43%（前年2.34%）

※ 調査時点の法定雇用率は2.8%（教育委員会は2.7%）

<民間企業>（法定雇用率2.5% ※本年3月までの法定雇用率は2.3%）

○雇用障害者数、実雇用率ともに過去最高を更新。

- ・雇用障害者数は67万7,461.5人、
対前年差3万5,283.5人増加、対前年比5.5%増加、
- ・実雇用率2.41%、対前年比0.08ポイント上昇

○法定雇用率達成企業の割合は46.0%、対前年比4.1ポイント低下

<公的機関>（同2.8%（2.6%）、都道府県等の教育委員会は2.7%（2.5%））

○雇用障害者数、実雇用率ともに対前年で上回る。※（ ）は前年の値。

- ・ 国 : 雇用障害者数 1万428.0人（9,940.0人）、
実雇用率 3.07%（2.92%）
- ・ 都 道 府 県 : 雇用障害者数 1万1,030.5人（1万627.5人）、
実雇用率 3.05%（2.96%）
- ・ 市 町 村 : 雇用障害者数 3万7,433.5人（3万5,611.5人）、
実雇用率 2.75%（2.63%）
- ・ 教育委員会 : 雇用障害者数 1万7,719.0人（1万6,999.0人）、
実雇用率 2.43%（2.34%）

<独立行政法人など>（同2.8%（2.6%））

○雇用障害者数、実雇用率ともに対前年で上回る。※（ ）は前年の値。

- ・雇用障害者数1万3,419.0人（1万2,879.5人）、実雇用率 2.85%（2.76%）

性的指向及びジェンダーアイデンティティの多様性に関する 国民の理解の増進に関する法律（概要）

性的指向及びジェンダーアイデンティティの多様性に関する国民の理解の増進に関する法律（令和5年法律第68号）（概要）

目的（1条）

性的指向及びジェンダーアイデンティティの多様性に関する国民の理解が必ずしも十分でない現状に鑑み、性的指向及びジェンダーアイデンティティの多様性に関する国民の理解の増進に関する施策の推進に関し、基本理念を定め、並びに国及び地方公共団体の役割等を明らかにするとともに、基本計画の策定その他の必要な事項を定めることにより、性的指向及びジェンダーアイデンティティの多様性を受け入れる精神を涵養し、もって**性的指向及びジェンダーアイデンティティの多様性に寛容な社会の実現に資することを目的とする。**

定義（2条）

「性的指向」

恋愛感情又は性的感情の対象となる性別についての指向

「ジェンダーアイデンティティ」

自己の属する性別についての認識に関するその同一性の有無又は程度に係る意識

基本理念（3条）

性的指向及びジェンダーアイデンティティの多様性に関する国民の理解の増進に関する施策は、**全ての国民が、その性的指向又はジェンダーアイデンティティにかかわらず、等しく基本的人権を享有するかけがえない個人として尊重されるものであるとの理念にのっとり、性的指向及びジェンダーアイデンティティを理由とする不当な差別はあってはならないものであるとの認識の下に、相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会の実現に資することを旨として行われなければならない。**

国の役割

国民の理解の増進に関する施策の策定及び実施の努力（4条）

- ・ 毎年1回、施策の実施の状況を公表（7条）
- ・ 基本計画の策定（8条）
※おおむね3年ごとに検討・変更
- ・ 学術研究その他の必要な研究（9条）
- ・ 心身の発達に応じた教育及び学習の振興（10条1項）
- ・ 知識の着実な普及、相談体制の整備その他の必要な施策（10条1項）
- ・ 性的指向・ジェンダーアイデンティティ理解増進連絡会議の運営（11条）
- ・ 指針の策定（12条）

地方公共団体の役割

国との連携を図りつつ、その地域の実情を踏まえ、国民の理解の増進に関する施策の策定及び実施の努力（5条）

- ・ 心身の発達に応じた教育及び学習の振興（10条1項）
- ・ 知識の着実な普及、相談体制の整備その他の必要な施策（10条1項）

事業主等の役割

・ 労働者や児童等の理解の増進に自ら努める（6条）

事業主の役割（10条2項）

- ・ 情報の提供、研修の実施、普及啓発、就業環境に関する相談体制の整備等の必要な措置

学校※の設置者の役割（10条3項）

- ・ 家庭及び地域住民その他の関係者の協力を得つつ、教育又は啓発、教育環境の整備、相談の機会の確保等
※幼稚園及び特別支援学校の幼稚部を除く。

- ・ 国又は地方公共団体が実施する国民の理解の増進に関する施策への協力の努力（6条）

留意事項（12条）

- ・ 措置の実施等に当たっては、性的指向又はジェンダーアイデンティティにかかわらず、全ての国民が安心して生活することができることとなるよう、留意する。

見直し規定

- ・ この法律の規定については、施行後3年を目途として、この法律の施行状況等を勘案し検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずる。

性的指向や性自認に関する地方公務員の勤務環境の改善

地方公共団体の職員採用等における平等取扱いの原則（地方公務員法第13条）に即した対応を要請

- 地方公共団体における職員採用の際に、性的指向・性自認といった標準職務遂行能力及び適性の判定に必要な事項の把握を行うことは、地方公務員法第13条に規定する『平等取扱いの原則』に反しているとの疑念を受けかねないものであることから、改めて採用試験の点検を依頼。

【地方公共団体の職員の公正な採用について（令和5年5月31日、令和6年3月14日付け事務連絡）】

厚生労働省指針等を踏まえたハラスメント防止への取組の実施や、その周知

- 性的指向及びジェンダーアイデンティティの多様性に関する国民の理解の増進に関する法律（令和5年法律第68号）が施行されたことを踏まえ、厚生労働省指針において、
 - ・「被害を受けた者の性的指向又は性自認にかかわらず、当該者に対する職場におけるセクシュアルハラスメントも、本指針の対象となる」旨示されていること
 - ・パワーハラスメントに該当すると考えられる例として、「相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を行うこと」及び「労働者の性的指向・性自認（略）等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露すること」が明記されていることについて、改めて認識し、適切に対応するよう助言。

【地方公共団体における各種ハラスメント対策への対応について（令和5年12月27日付け通知）】

【地方公共団体における各種ハラスメント対策の徹底について（令和6年6月21日付け通知）】

【地方公共団体における各種ハラスメント対策の一層の徹底について（令和6年12月26日付け通知）】

- 国家公務員において、性的指向又は性自認に関する偏見に基づく言動がセクシュアル・ハラスメントやパワーハラスメントの対象となり得るとされたことを踏まえ、適切に対応するよう、各地方公共団体に対し助言。

【人事院規則10-10（セクシュアル・ハラスメントの防止等）の運用について】の一部改正について（平成28年12月2日付事務連絡）】

【パワーハラスメントをはじめとする各種ハラスメントの防止に向けた対応について（令和2年4月21日付け通知）】

人事管理のあり方について

地方公務員法制

■成績主義・能力主義による任用（第15条、第17条の2）

■平等取扱いの原則（第13条）

■職に欠員を生じた場合に任命（第17条）

※別途、任期付職員、再任用職員、会計年度任用職員等の採用等あり

採用

■成績主義・能力主義による任用（第15条、第17条の2）

■平等取扱いの原則（第13条）

■昇任の方法

- ・受験成績、人事評価等の能力実証に基づき、標準職務遂行能力及び適性で判断（第21条の3）

■身分保障

- ・法定事由（勤務実績不良、心身の故障、適格性欠如、廃職・過員）によらない限り、その意に反して、降任することはできない

■職務給の原則（第25条）

- ・給料表：職務の複雑、困難、責任に基づく等級毎に明確な給料額の幅を定めて作成
- ・等級別基準職務表：等級毎の職務分類の基準となる職務内容を規定

異動・昇任

■他自治体への派遣

- ・自治法派遣、併任

■公益的法人等への派遣

- ・派遣法で規律 ※公益的法人等：派遣、特定法人：退職派遣

■その他団体への移動

- ・一度退職の上、再度採用 ※特段の規定なし
- ・地方公務員の身分を有したまま、民間企業への研修派遣

人材の交流

■身分保障

- ・分限・懲戒事由によらない限り免職されない

■定年退職

- ・条例に規定する定年に達した者は退職（第28条の6、7）
- ・再任用制度

■年金

- ・地方公務員共済により長期給付として支給

退職



「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むほか、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、人事戦略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労しましたが、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、初期の時点で市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。

工夫のポイント！

人事のプロフェッショナル人材を登用

- ・ HRテクノロジーの導入にあたっては、令和元年度に人事のプロ人材として採用した会計年度任用職員2名の活躍がありました。2名の職員は自ら会社経営も行う人事戦略の専門家です。

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。
- ▶ 所属長、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、職員が庁内のパソコンを使っていなくても閲覧・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、人事課が評価を行うための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入れたことで、人事課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していた頃と比べ、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材確保・人事配置

- ・ 職員採用試験受験者に対して、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。
- ・ 適性検査は既存職員も受検しており、受験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、受験者の強みや弱みがわかり、採用の際に参考となります。また、採用後もデータを引き継げるので、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付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。全員分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、必要な回答者等を指定するだけで、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が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。最終目的は、パーソナリティーを見て、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））

公務組織の人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用の可能性（第1編第2部第4章）

第1節 公務組織において検討に着手すべき論点

1 データを活用した組織改善

- 今後、各府省において、自組織のエンゲージメントの経年変化に着目して組織ごとの課題を特定し、具体的な対応策を検討・実施し、その結果を次回のサーベイで評価するという「組織改善のPDCAサイクル」を実装していくことが重要。
- 一連の取組を通して得られた改善への知見については、各府省内で部局横断的に共有することが望まれる。

2 求められる知識・スキル等の可視化

- 各ポジションに求められる知識・スキル等の要件や各従業員が持つ知識・スキル、職務経験等の可視化は、職員個別の状況を踏まえたきめ細かい人材マネジメントを行う基盤となる取組であり、公務組織における実施可能性についても探っていくべき。
- まずは、例えば、国家公務員に共通して求められる知識・スキル、あるいは府省内の業務分野や役職段階ごとに求められる知識・スキルの可視化や、職員各人が保有している知識・スキル、これまでの業務経験等についての情報を可視化することの是非やその方法等について、検討することが必要。

公務組織の人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用の可能性（第1編第2部第4章）

第1節 公務組織において検討に着手すべき論点

3 府省内の職員情報を活用しやすくする環境整備

- 現在、多くの府省では、職員の採用から退職に至るまでに生まれる様々な情報が容易に検索できる形で管理されておらず、人事評価や人材育成など、人事業務プロセスの各担当者が、自身の担当業務の範囲において必要な情報を収集・管理している（人事担当部局や管理職員が、用途に応じた職員リスト（例えば、特定の研修受講経験のある職員リストなど）の作成等に当たっては相当な手間を要するという声も少なからずある）。
- 職員個別の状況を踏まえたきめ細かい人材マネジメントを効率的に行う基礎として、職員に関する様々な情報が紙ではなく電子的に蓄積されること、上司・部下がそのデータをキャリア形成や育成等に容易に活用できる状態としておくこと等が重要。
- 以上を踏まえ、公務組織においても、タレントマネジメントシステム等のように職員に係る諸情報を蓄積して容易に活用できるプラットフォームを導入していくべき。

公務組織の人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用の可能性（第1編第2部第4章）

第1節 公務組織において検討に着手すべき論点

4 人事業務プロセス間におけるデータ共有・活用の強化

- 人事評価、人材育成、キャリア開発、人事異動など、従来は個別に行っていた複数の人事業務プロセスによって得られるデータを連動させ活用することは、職員個別の状況を踏まえたきめ細かい人材マネジメントに資するものであり、公務組織においても実施を検討すべき。

（例）職員ごとに人事評価の結果や評価の根拠、評価結果に対する上司のコメントや更なる成長に向けた上司からのアドバイス、職員自身のキャリア目標等をタレントマネジメントシステムに入力

➡上司・部下がともに確認しながら、例えば、目指すポジションに求められるスキルの水準に照らして今後伸長させるべきスキルやそのために有効と思われる研修の内容等について話し合い

➡話し合いの内容を踏まえて人事担当部局が人事異動を検討

5 各府省人事担当部局の体制増強

- 各府省人事担当部局は、データやデジタルを活用することで、例えば人事評価等において一定程度の事務量の削減が見込まれるが、一方で、定期的なデータ収集・管理や、データ活用に係る管理職員支援に要する各府省人事担当部局の人手は現在よりも増大すると考えられることから、全体としては各府省人事担当部局の体制増強が必要。

公務組織の人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用の可能性（第1編第2部第4章）

第2節 データやデジタルの活用に当たっての留意点

1 データの活用目的等の特定

- 公務組織においては、府省ごとに組織構造や人員構成・規模が異なることから、人材マネジメントにおいてデータやデジタルを活用するに当たっては、まず各組織の人事管理の現状、課題、今後の方針等を考慮した具体的な活用領域や目的を特定した上で、システムの導入を含めた、必要なデータを収集・分析する方法等について検討することが重要。
- 仮に、活用領域や目的が曖昧なままにタレントマネジメントシステム等を導入した場合、後になって機能の追加が必要になったり、逆に不要な機能を備えたために、想定外のコストが発生することがあるほか、本来不要な情報まで収集・分析し、情報管理上のリスクや業務量の増大等につながるおそれがある。

2 安定的な職員情報収集の仕組みの確立

- 体系的に標準化されたデータが安定的に収集されるよう、例えば人事異動・配置の参考にできる情報とは具体的にどのようなものか、また、それはどのように収集することが適当か等、上記1の活用目的に照らして収集すべき情報の種類、内容、体系的に標準化する手法等についての検討が必要。

公務組織の人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用の可能性（第1編第2部第4章）

第2節 データやデジタルの活用に当たっての留意点

3 データやデジタルを適切に活用するための情報取扱ルールの整備

- 人材マネジメントにおいてデータやデジタルを活用する際、上記1の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。また、利用目的に沿って、データ閲覧権限の設定も適切に行うべき。
- 例えば、デジタルツールによって職員情報を基に解析を行う場合、その解析結果を算出する仕組みを説明可能なものとし、いわゆるブラックボックス化を避けることに留意が必要。
- これらの点について、既に関係機関が発出した各種の指針等も参照しながら、公務組織の人材マネジメントにおいてデータやデジタルを適切に活用するための情報取扱ルールの在り方についても検討が必要。

第3節 今後に向けた取組

- 各府省の人材マネジメントの現状や特性等も十分に踏まえながら、各府省においてどのような目的の下にデータやデジタルを活用していくことが考えられるのか、その際、どのような技術を導入すればよいのか等、幅広い論点について関係者が議論し、検討を前進させていくことが必要。

地方公共団体で人材マネジメントを推進する上でのポイントと対応策

■ 人材マネジメントを推進する上でのポイント

(令和3年度人材育成研究会報告書)

- 「人材マネジメント」とは、組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するために、職員的能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること。
- 複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくためには、各地方公共団体において、長期的かつ総合的な視点を持って、限られた人材を最大限に活用しながら、課題解決に取り組む、「人材マネジメント」が必要。

重点ポイント

- ◎ 人材マネジメントの推進には、各職場と人事担当部局の連携と、トップマネジメント層のコミットメントが重要であり、人材マネジメントを行う上で必要なポイントは次のとおり。
 - ① 人材育成や配置・処遇等の取組と組織目標を連動させることが必要
 - ② 人材育成や配置・処遇等の取組による効果の分析・課題把握を行う視点が必要
 - ③ 職場における職員の人材育成等は、管理職が中心となって推進することが必要



■ 3つの“見える化”を中心とした対応策

= “職員の成長実感、主体性、組織への共感を引き出す取組”

◆ 各職場で…

◆ 組織への貢献度の見える化

例えば、人事評価制度を活用して、業績評価の目標設定・評価において、

- 組織全体の目標からブレイクダウンした各所属の目標と、担当業務に関する個人目標との「関係づけ」を行う
⇒ 職員が所属目標を踏まえた個人目標（案）を検討し、上司との面談等を経て個人目標を設定し、認識を共有する
その際、上司は、業務の重要性や意義を職員に理解させ（＝意義づけ）、職員の役割や組織への貢献度を認識させる
- 上司は、職員の個人目標に対する評価結果や組織への貢献度等について、職員に「フィードバック」する（＝見える化）



◆ 人事担当部局で…

◆ 中長期的なキャリア形成イメージの見える化

組織目標の達成のために組織としてどのようなキャリア形成を目指すのかを示した上で、職員が自らのキャリアビジョンを描けるように、
例えば、

- 採用から定年退職に至るまでの基本的な人事ローテーションの考え方や主要な役職になるために必要な経験年数、職務遂行能力、他団体や民間企業への派遣を含めた研修方針や研修内容等について、職員に「明示し、共有（見える化）」する

◆ PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化

人材育成等の取組効果の分析や課題を把握するために、
例えば、

- 組織への共感度ややりがい、成長実感、職場環境等について、定期的にアンケート調査を行い、その結果を分析し、課題解決に向けた改善策を検討（※アンケート調査結果は各職場へフィードバック）
- その他、人事評価制度に基づく面談等を通して各職場が把握した人事施策の課題・要望等について集約し、改善策を検討

PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化②

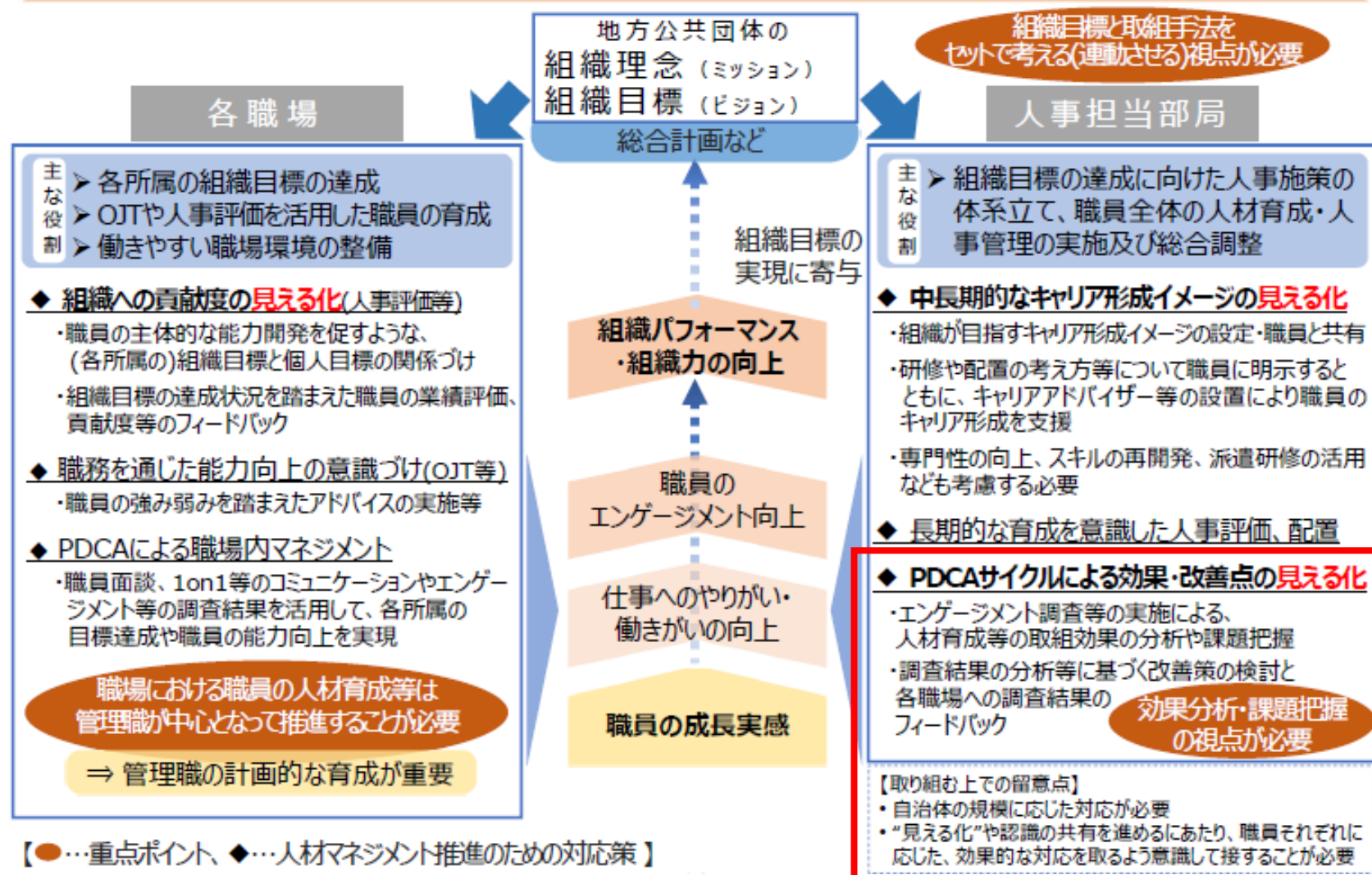
地方公共団体における人材
マネジメント方策に関する
研究会令和3年度報告書
(R4.3) (抜粋)

■人材マネジメント推進体制 = “職員の成長実感、主体性、組織への共感を引き出す体制”

人材マネジメントの推進体制

◎各職場と人事担当部局の連携

◎トップマネジメント層のコミットメント



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）①

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
Cabinet Secretariat

資料2

調査・分析

- 働き方改革の課題や対策を特定するため、国家公務員アンケートを実施（約5万人が回答）
- データマイニングの一つである決定木分析を行い、回答内容の相互の関係を自動的に抽出し、効果的な施策を明確化

主な分析結果

- 働き方改革の取組として、2021年に改定したWLB指針で重点項目とした、**①業務効率化・デジタル化の推進**、**②マネジメント改革が重要**であることが確認できた一方で、**現場での業務の廃止・効率化等の取組は低調**であること
- 離職意向と強い相関関係を有する「**やりがい向上**」のための取組としては、**①上司が業務の中で挑戦機会を付与すること**、**②人事当局がキャリアプランに応じた成長機会を付与することが効果的**であることなどが明らかになった。

これまでの取組への評価

働き方改革の現状分析

- 働き方改革が進んだ実感（64.5%）**は、**過去3回の調査で着実に増加**（初回調査（2018年）と比べて**22ポイント増**）
- 特に重要と考える取組は、
①**業務廃止・効率化（特に定型業務の自動化）**
②**テレワーク環境の整備**
③**管理職のマネジメント向上**
- 一方で、業務の廃止・効率化等の**取組は低調**。実際に**業務見直しに取り組んだ一般職員は17%**、**業務見直しへの取組が上司に評価されると考えている一般職員は5%**に過ぎない

対応策

- 「令和4年度人事管理運営方針」に基づき、
・**ルーティン業務の廃止・効率化・デジタル化によるテレワークで完結できる業務フロー構築**
・若手職員等の意見の反映に留意しつつ、**業務の見直しを継続的に推進するための体制整備**
・**全管理職員のマネジメント研修受講、マネジメント評価**を通じて業務の実態把握と見直し等を徹底
などを推進

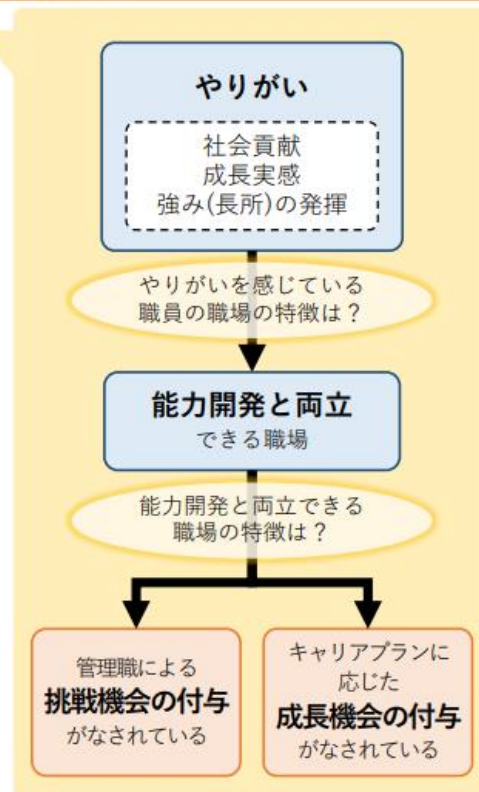
今後更に取り組むべき方向性

「やりがい」の分析

- 離職意向が高い職員の最大の特徴は、やりがいの実感が低いこと（**離職意向を有する職員の8割は、やりがいを感じていない**）
- やりがいを感じている職員は50.0%。やりがいは、収入や周りの評価よりも、**社会貢献の実感、成長実感、強み（長所）の発揮と強く関連**
- やりがいを高めるためには**能力開発と両立できる職場であると実感できることが重要（能力開発できる職場と強く実感する職員は、全く実感しない職員と比べて3倍以上やりがいを感じている）**
- 能力開発と両立できる職場であるためには、
・管理職による**挑戦機会の付与**
・本人のキャリアプランに応じた**成長機会の付与**が重要
- 一方で、**管理職から挑戦機会が付与されていると感じる一般職員は49.5%**、**キャリアプランに応じた成長機会が提供されていると感じる職員は18.7%のみ**

対応策

- 「令和4年度人事管理運営方針」に基づき
・**人材育成策の検討・実施（異動時に期待する役割等を伝達、省内公募、省内兼業等）**
・**各府省における採用・育成等の人材戦略の検討**
などを推進



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）②

働き方改革（現状分析）

現状・ニーズ

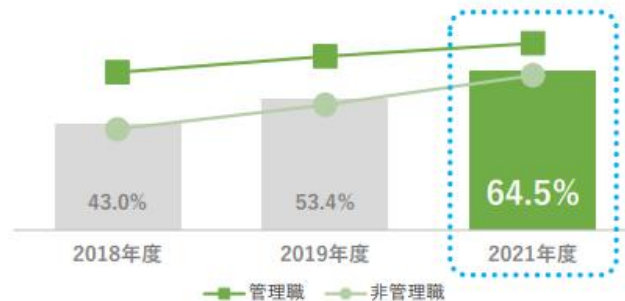
- (1) 働き方改革の実感度は過去3回の調査で着実に増加。一方、引き続き非管理職は管理職に比べて実感度が低い傾向
- (2) 約半数の職員が働き方改革が進まない原因として「非効率・不要業務」と回答
- (3) 働き方改革において重要な取組の上位3つは、「業務の廃止・効率化」、「テレワーク環境の整備」、「管理職のマネジメント向上」

対応の方向性

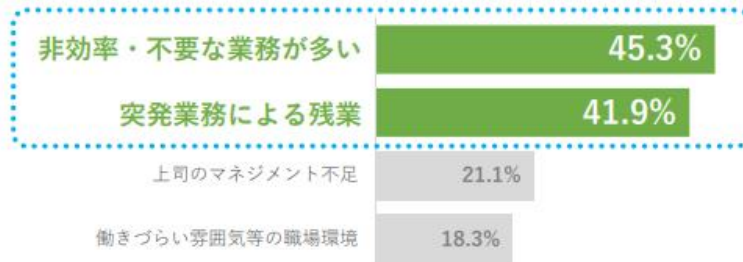
- 引き続き、WLB指針の2つの柱の
- ①「業務効率化・デジタル化の推進」
 - ②「マネジメント改革」
- に取り組んでいく必要

（具体的な課題・対応の方向性は、次ページ以降に記載）

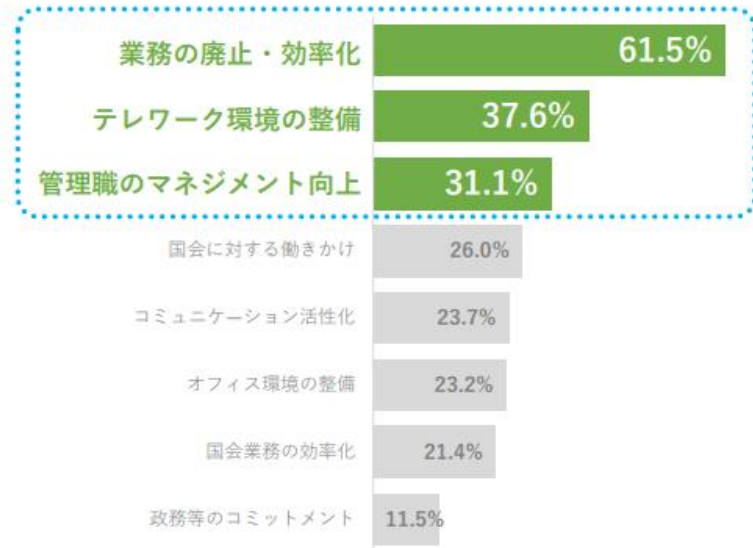
(1) 働き方改革が進んだ「実感あり」の割合 ※1



(2) 働き方改革が進まない原因認識 ※2



(3) 働き方改革に特に効果があると思う取組（本省） ※3



※1 「かなり実感がある」～「全く実感がない」の5段階評価。本資料では「実感あり」「実感なし」の2段階に集約

※2 働き方改革について「やや実感がある」～「全く実感がない」と回答した者に質問（複数回答）

※3 特に効果があると思う取組3つ以内を回答

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）③

働き方改革（業務効率化・デジタル化の推進）

現状・ニーズ

- (1) 業務の見直しを実施した一般職員は17%にとどまるなど、業務見直しの実施状況は全体的に低調。
また、業務見直しへの取組が上司に評価されると考えている一般職員は5%にとどまり、業務を見直す職員が評価される環境醸成が不十分
- (2) 業務効率化において重要な取組は、「定型業務の自動化」、「議事録作成の自動化」

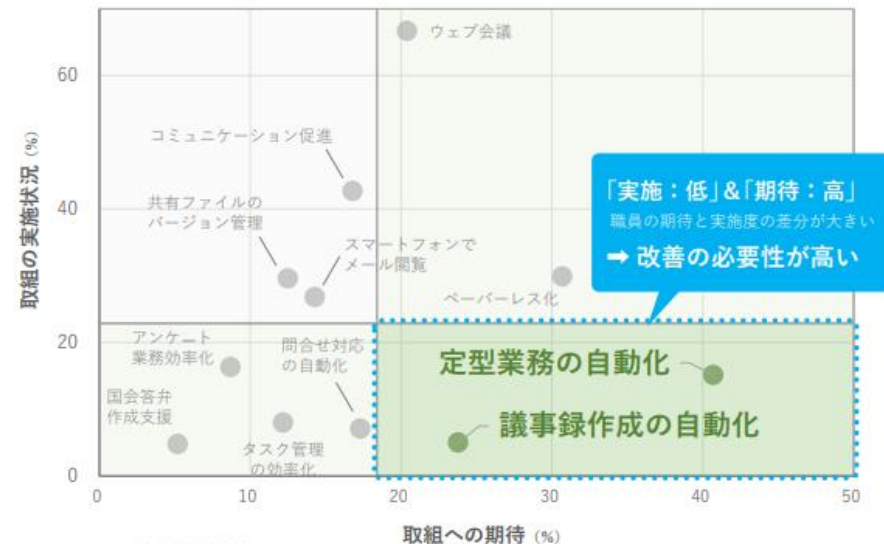
対応の方向性

- ① 若手職員等の意見の反映に留意しつつ、業務の見直しを継続的に推進するための体制を整備
- ② 業務見直しへの取組、実際の成果等について、見直しに携わった職員の人事評価（管理職員については「マネジメント評価」等）に的確に反映

(1) 業務見直しの実施状況 ※1

	幹部・管理職	一般職員
業務の廃止・統合・縮小についての話し合いの実施	33.7%	19.9%
業務の効果的・効率的な実施方法の話し合いの実施	63.0%	36.7%
管理職による、業務見直しの対象選定や課題整理の実施	34.8%	15.3%
業務の廃止・統合・縮小や業務方法の見直しの実施	30.8%	17.1%
管理職が業務見直しを積極的に提案する職員を高評価	11.8%	4.9%
あてはまるものはない	17.8%	44.8%

(2) 業務効率化に効果があると思う取組とその実施状況 ※2, 3, 4



※1 あてはまるものを全て回答（複数回答）

※2 4象限の境界線は、全ての取組の平均値

※3 取組の実施状況の数値は、各取組の実施状況実感について、「とてもそう思う」、「どちらかと言えばそう思う」の合計（「わからない」を選んだ人を母集団から除く。）

※4 期待は特に効果があると思う取組3つ以内を回答

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）④

働き方改革（テレワーク）

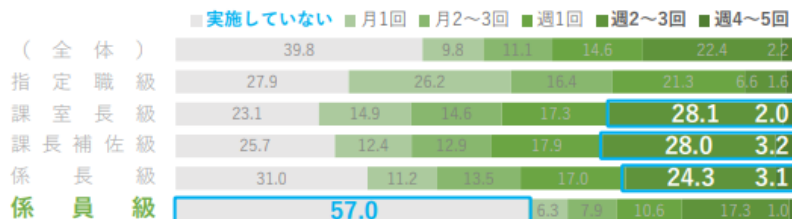
現状・ニーズ

- (1) 課室長、課長補佐、係長級の約3割は、週2、3回以上のテレワーク・在宅勤務を実施。一方、本省係員の約6割がテレワーク・在宅勤務を実施せず
- (2) テレワーク・在宅勤務を実施しなかった割合が最も高いのは国会業務担当者、次に庶務担当者
- (3) テレワーク実施者の約3割は、携帯電話使用料、水道光熱費、机・椅子等の初期購入費用を負担に感じている。特に、水道光熱費、机・椅子等の初期購入費用の負担感は、テレワークの頻度が高いほど顕著

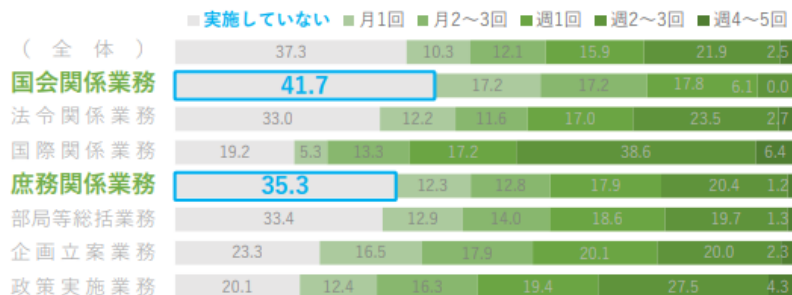
対応の方向性

- ① 係員、国会業務担当者、庶務担当者もテレワークができるように、ルールン業務の廃止・効率化・デジタル化等を進め、テレワークで完結できる業務フローを最大限構築していく
- ② テレワーク時の費用負担感の結果を踏まえ、テレワークに関する国家公務員の経費の負担等の在り方を検討

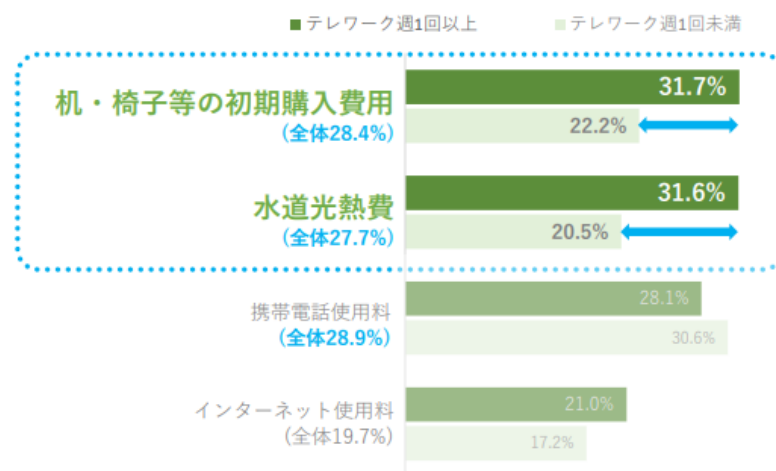
(1) テレワーク実施割合（役職別）※1



(2) テレワーク実施割合（業務別）※1,2



(3) テレワーク時の費用として負担に感じる職員の割合※1,3



※1 本府省等のみ

※2 主に従事している業務を回答。非管理職・行（一）俸給表適用者のみ回答

※3 「負担に感じる」「どちらかと言えば負担に感じる」の合計

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）⑤

働き方改革（マネジメント改革）

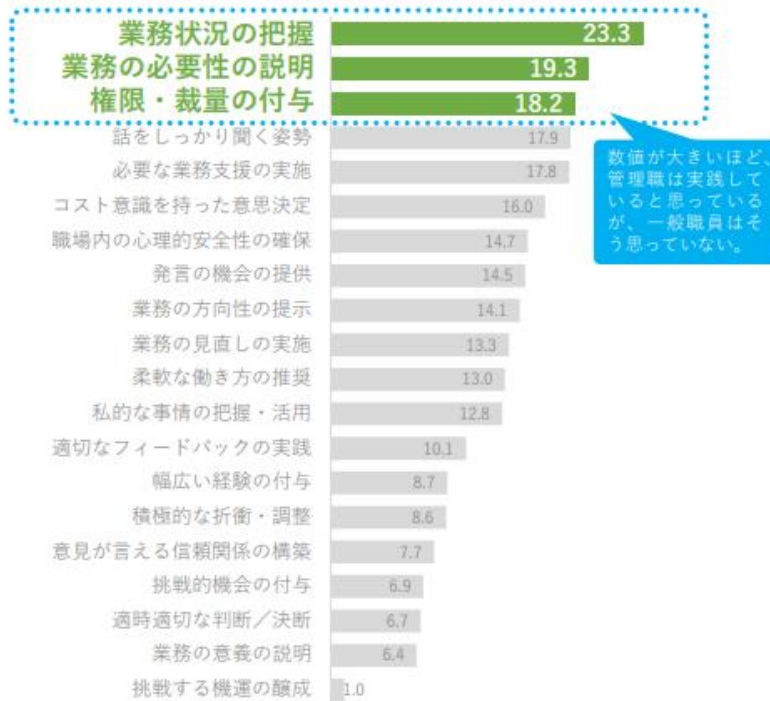
現状・ニーズ

- (1) **業務マネジメント（①業務状況の把握、②業務の必要性の説明、③権限・裁量の付与）の実施状況**について、**上司・部下の認識齟齬が特に顕著**
- (2) 一般職員が管理職に求めるマネジメント行動は、**良質なコミュニケーション（①話をしっかり聞く姿勢、②職場内の心理的安全性の確保、③意見が言える信頼関係の構築）に特に集中**

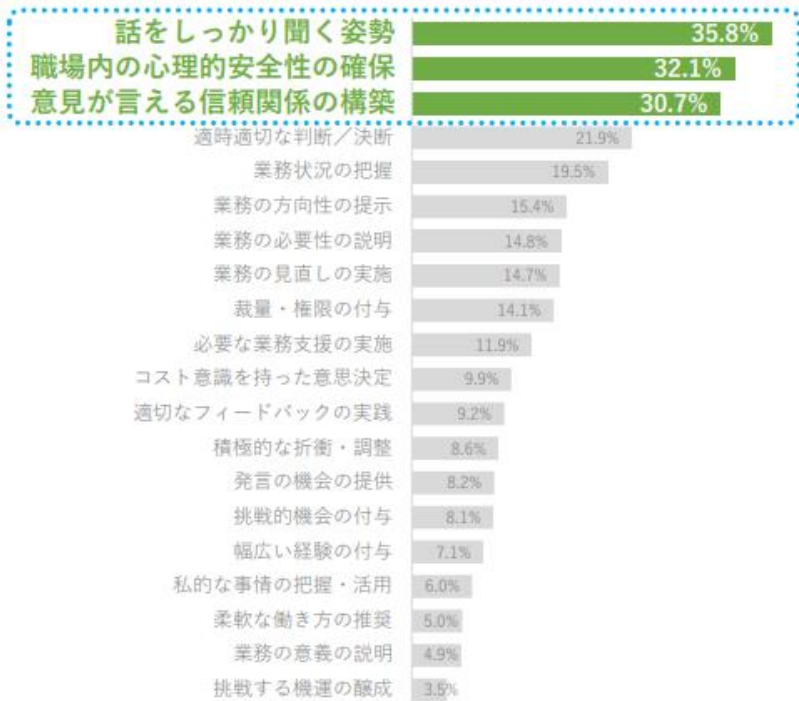
対応の方向性

全管理職員に**マネジメント研修を確実に受講**させるとともに、**必要なマネジメント行動（良質なコミュニケーション、業務の実態把握と見直し、適正な業務分担等）を取っている管理職員を人事評価において高く評価**

(1) マネジメント実践状況に関する上司部下の認識齟齬※1



(2) 一般職員が管理職に求めるマネジメント行動※2



※1 管理職の各マネジメント行動の実感について、管理職・一般職員別の「とてもそう思う」又は「どちらかと言えばそう思う」と回答した者の割合のポイント差

※2 特に重要と思う行動を3つ以内回答

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）⑥

やりがいの向上

やりがいとは

- (1) 離職意向が高い職員の最大の特徴はやりがいの実感が低いこと
- (2) やりがいは、収入満足度や周りからの評価よりも、①社会貢献の実感、②成長実感、③強み（長所）の発揮と強く関連

高めるためには

- (3) やりがいを高めるためには、「自己啓発等の能力開発と両立できる職場」であることが重要
- (4) 能力開発と両立できる職場には、①管理職による挑戦機会の付与、②キャリアプランに応じた成長機会が重要

対応の方向性

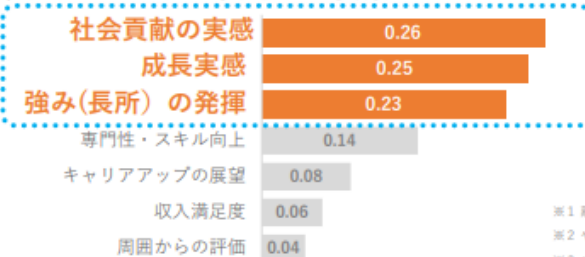
やりがいの向上のため、**挑戦機会・成長機会の付与に関する取組を強化**
（人材戦略策定等を通じたキャリアプランの提示、人事異動先で期待する役割の伝達、省内公募、関心業務への自発的な参画促進、自己啓発支援等）

(1) 離職意向に影響を与える要素 ※1

（決定木分析に基づく寄与度）



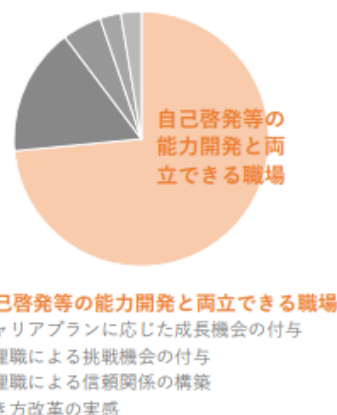
(2) やりがいと強く関連する要素 ※2



（重回帰分析に基づく偏回帰係数）

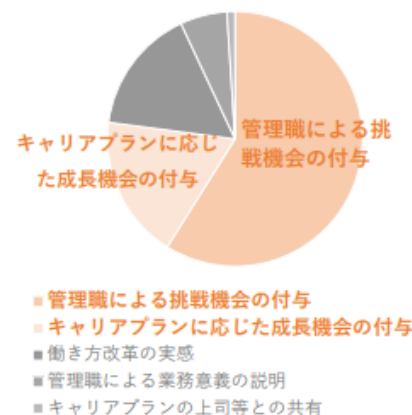
(3) やりがいを高める要素 ※3

（決定木分析に基づく寄与度）



(4) 能力開発できる職場と実感するための要素 ※4

（決定木分析に基づく寄与度）



※1 離職意向に影響を及ぼす重要な要素を決定木分析により抽出（参考2参照）。各変数の寄与度の合計を100とした場合の各変数の割合を記載。決定木分析の概要については、参考8を参照。
 ※2 やりがいと仕事への実感の関係を明らかにするため重回帰分析を実施。偏回帰係数はやりがいの関連度を表す（参考3参照）。
 ※3 やりがいの実感度に影響を及ぼす重要な要素を決定木分析により抽出（参考4参照）。各変数の寄与度の合計を100とした場合の各変数の割合を記載。
 ※4 能力開発と両立できる職場の実感度に影響を及ぼす重要な要素を決定木分析により抽出（参考6参照）。各変数の寄与度の合計を100とした場合の各変数の割合を記載。

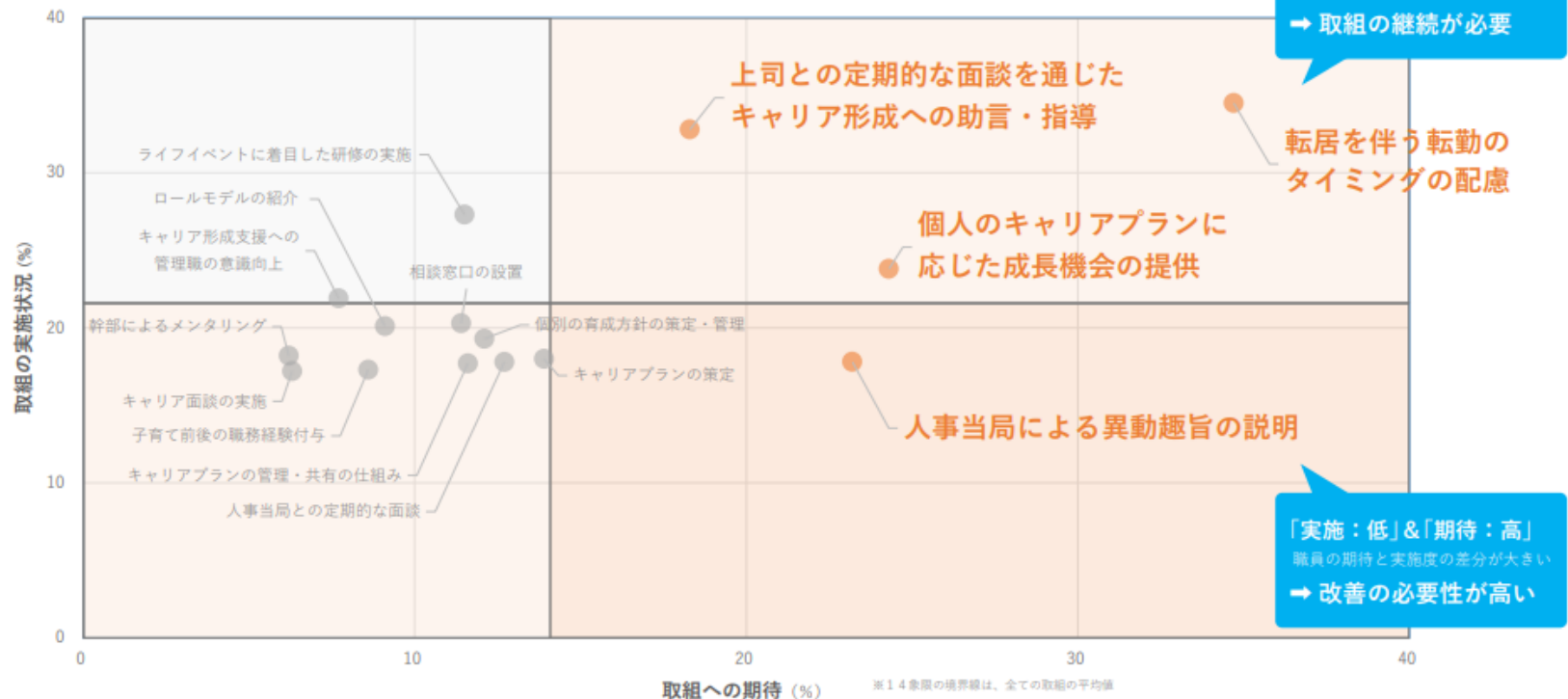
令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）⑦

キャリア支援

対応の方向性

- (1) やりがいをもとめるためには、キャリア支援に取り組むことが重要
- (2) 職員が期待する取組は、「転居を伴う転勤のタイミングの配慮」「キャリアプランに応じた成長機会の提供」「上司との定期的な面談を通じたキャリア形成への助言・相談の実施」「人事当局による自分の異動趣旨の説明」
- (3) このうち、特に実施状況が低調な取組は「人事当局による自分の異動趣旨の説明」

キャリアに関して実施すべきと考えられる取組（期待）とその実施状況※1,2,3



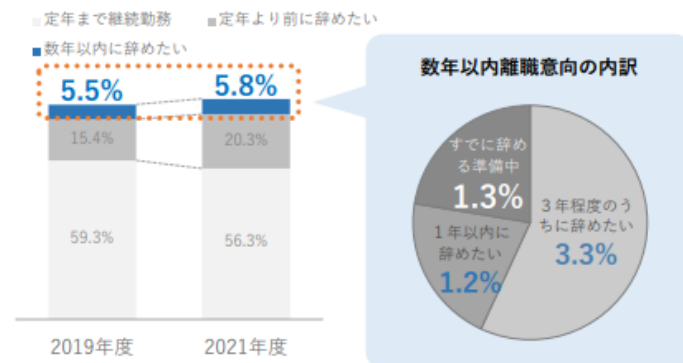
令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）⑧

（参考1）離職意向

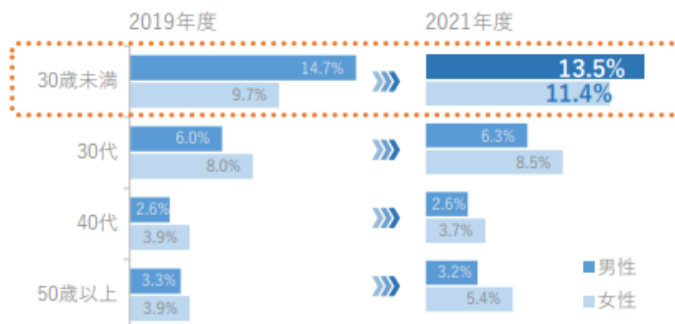
現状・要因

- (1) 離職意向については、前回調査（2019年度）から傾向に変化なし
- (2) 30歳未満男性職員は7人に1人（13.5%）、30歳未満女性職員は9人に1人（11.4%）が離職意向を有している
- (3) 離職意向の要因として、30代以下の職員では、「自己成長できる魅力的な仕事につきたい」、「専門性・スキルが磨かれている実感がない」が多く挙げられており、自己成長を実感できる魅力ある職場作りが必要

(1) 勤務継続意向（全体）



(2) 数年以内の離職意向（年代別）※1



(3) 離職意向の要因 ※2

	30歳未満		30代		40代		50歳以上	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
長時間労働等で仕事と家庭の両立が難しいから	40.9%	51.5%	60.1%	58.4%	51.3%	61.8%	29.8%	46.5%
収入が少ないから	57.9%	52.9%	54.1%	39.5%	37.0%	19.1%	29.8%	22.1%
ハラスメント等、職場の環境が悪いから	38.5%	37.7%	46.8%	42.1%	49.7%	37.3%	31.3%	36.0%
もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから	72.3%	74.2%	69.5%	62.6%	63.3%	48.2%	39.7%	33.7%
仕事を通じて専門性・スキルが磨かれている実感がないから	57.3%	61.5%	65.1%	65.8%	64.3%	55.5%	39.3%	37.2%
すでに十分働いたから	26.4%	25.2%	38.6%	44.7%	50.7%	55.5%	71.0%	65.1%
今後キャリアアップできる展望がないから	61.8%	56.0%	65.8%	56.8%	66.0%	54.5%	45.4%	38.4%
自分の仕事ぶりが周囲の人に評価されないから	29.2%	27.1%	35.5%	27.4%	41.3%	29.1%	30.2%	25.6%

※1 「3年程度のうち1年以内に辞めたい」「すでに辞める準備中」の回答（非管理職のみ）

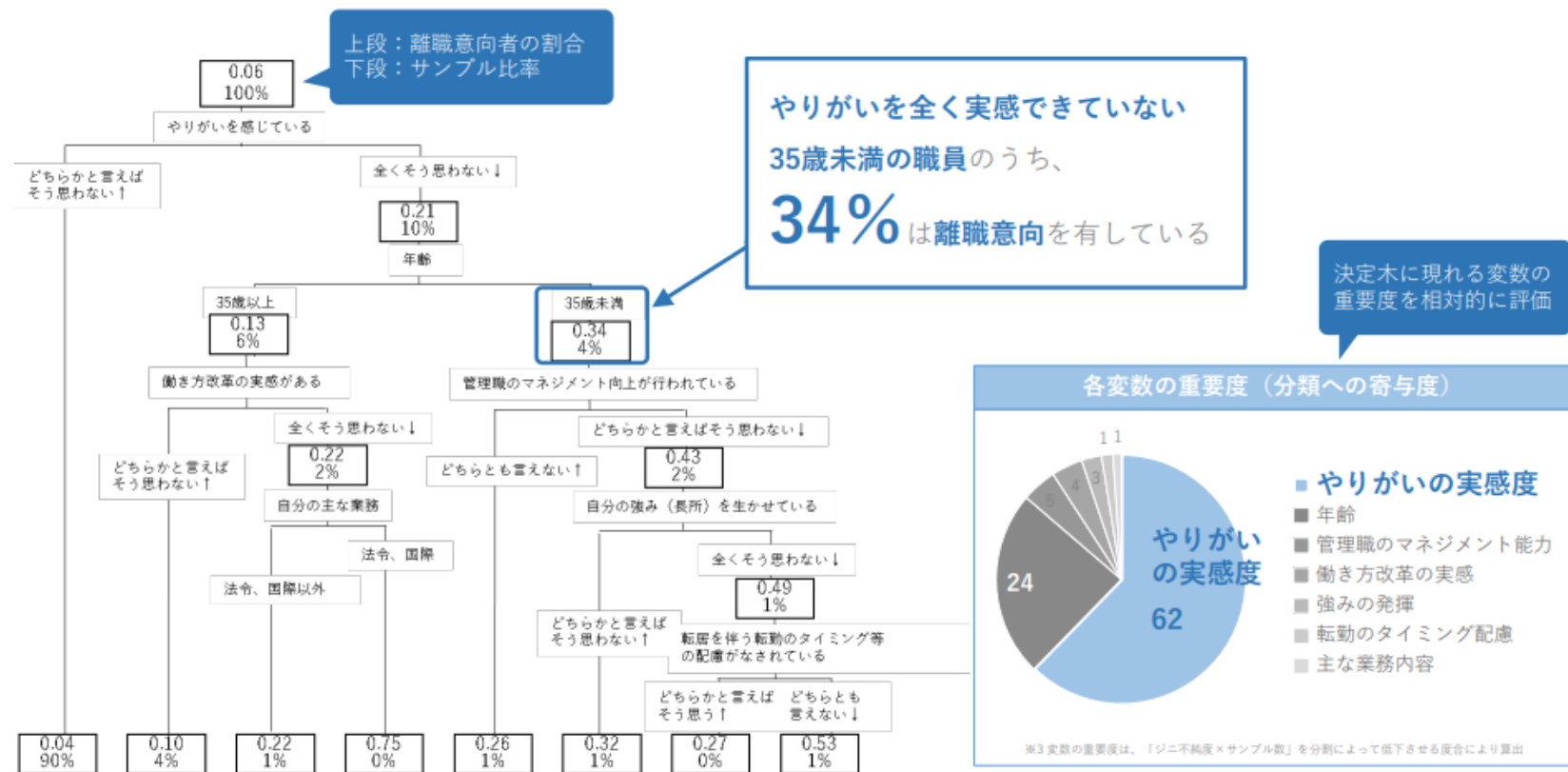
※2 「数年程度のうちに辞めたい」～「すでに辞める準備中」の回答者、非管理職のみ。各設問について、「大いにはあてはまる」、「どちらかと言えばあてはまる」を連れた者の割合を記載。

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）⑨

（参考2）離職意向が高い職員の特徴（決定木分析）

分析結果

- (1) 離職意向の有無について、やりがいの実感度が一番重要な要素
- (2) 35歳未満でやりがいの実感が全くない職員にとっては、管理職のマネジメントに不満があるか、強みが発揮できる職場か、転勤の配慮があるかが、離職意向の有無に大きく影響する



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）⑩

（参考3）やりがいと関連する要素（重回帰分析）

分析結果

「やりがい」は、①社会貢献の実感、②成長実感、③強み（長所）の発揮と強く関連する

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	95% CI	β	<i>t</i>	<i>R</i> ² （調整済み <i>R</i> ² ）
						0.634 (0.634)
成長実感	0.25*	0.00	[0.24, 0.25]	0.23*	59.05	7つの項目はやりがい 実感度の63.4%を説明
専門性・スキル向上	0.14*	0.00	[0.14, 0.15]	0.14*	35.41	
強み（長所）の発揮	0.23*	0.00	[0.22, 0.23]	0.21*	54.62	7つの項目はやりがい 実感度を有意に予測
周囲からの評価	0.04*	0.00	[0.03, 0.05]	0.03*	9.96	
キャリアアップの展望	0.08*	0.00	[0.08, 0.09]	0.08*	23.68	
収入満足度	0.06*	0.00	[0.05, 0.06]	0.06*	20.59	
社会貢献の実感	0.26*	0.00	[0.25, 0.27]	0.25*	68.52	

注. *N* = 51602. **p* < .001. *B* = 偏回帰係数, *SE B* = 標準偏差誤差, CI = 偏回帰係数の信頼区間, β = 標準化偏回帰係数, *R*² = 決定係数.

独立変数（上記7項目）の値が1上がった場合に、従属変数（やりがい実感度）の値がいくつ上がるか

※基本属性やキャリア取組の実感等を統制した場合でも、係数は大きく変動しなかった。

（参考４） やりがい向上につながる取組（決定木分析）

やりがい向上させるためには、「自己啓発等の能力開発と両立できる職場」であることが重要

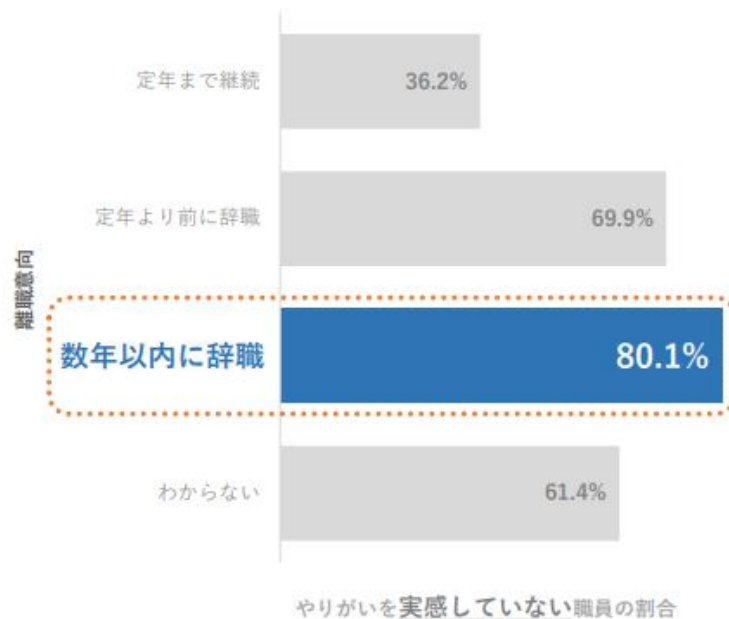


（参考5）やりがいと離職意向、能力開発できる職場の実感の関係

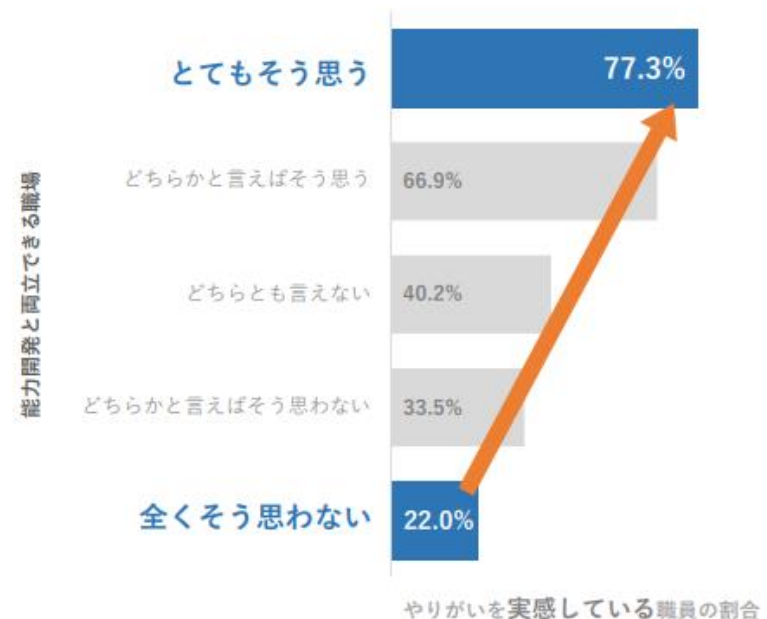
分析結果

- (1) 数年以内の離職意向を有する職員の8割はやりがいを感じていない
- (2) 能力開発できる職場と強く実感する職員は、全く実感していない職員と比べて3倍以上やりがいを感じている

（1）離職意向別にみるやりがいの実感度※1



（2）能力開発と両立できる職場の実感度別にみるやりがいの実感度※2



※1やりがいの実感について、「どちらとも言えない」、「どちらかと言えばそう思わない」、「全くそう思わない」の合計の割合を記載

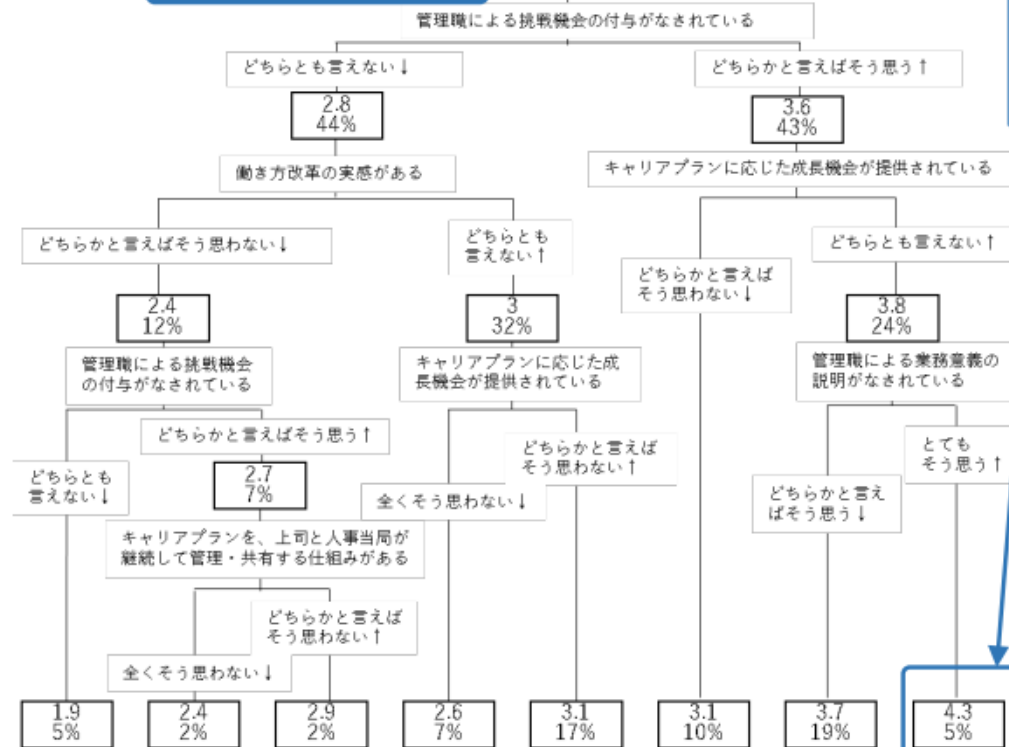
※2やりがいの実感について、「とてもそう思う」、「どちらかと言えばそう思う」の合計の割合を記載

（参考6）能力開発と両立できる職場とは（決定木分析）

分析結果

自己啓発等の能力開発と両立できる職場と感ずるための重要な要素は、①管理職による挑戦機会の付与、②キャリアプランに応じた成長機会

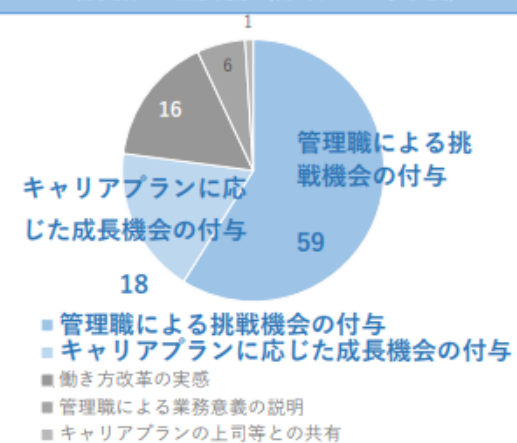
上段：能力開発と両立できる
職場の実感度の平均値
下段：サンプル比率



挑戦機会の付与、成長機会の提供、業務意義の説明がなされていると感じている職員は、能力開発と両立できる職場であると実感している

決定木に現れる変数の重要度を相対的に評価

各変数の重要度（分類への寄与度）



※3変数の重要度は、「ジニ不純度×サンプル数」を分割によって低下させる割合により算出

※1 従属変数を「能力開発と両立できる職場」、独立変数を「職場のキャリア取組の実感、マネジメント実感、職場環境、働き方改革の実感、基本属性」として、決定木分析を実施

※2 能力開発と両立できる職場の実感度は、「とてもそう思う」を5点、「どちらかと言えばそう思う」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「どちらかと言えばそう思わない」を2点、「全くそう思わない」を1点とし、その平均を求めた。

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）⑭

（参考7）男性育休

※「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業」（ただし、令和2年4月1日より前は、「育児休業」や「男の産休」）を指す。
「男の産休」、育児休業のほか、育児時間や年次休暇など、育児への参画のために取得・活用できる休暇・休業を幅広く対象としている。

現状・ニーズ

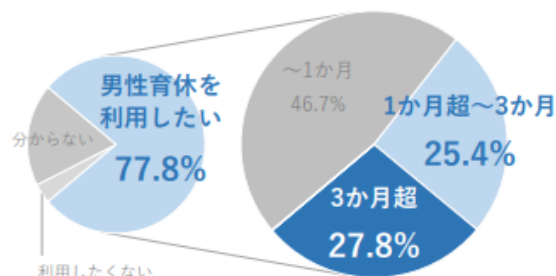
- (1) 潜在的な取得希望者は約8割。うち、**1か月を超える取得希望者は約5割**
- (2) 子の出生後**1年以内の取得希望者は約9割**。取得する場合に、**分割での取得希望者は約7割**
- (3) 取得した本人の感想として「子どもの成長に立ち会えて良かった」、「家族との関係が良好になった」などの**良い感想が多数**
- (4) 同僚の感想として「自らも育児休業を取得したい」、「事前に説明があり安心した」などの**好意的感想が**、「迷惑だった」といった**否定的感想を大きく超過**
- (5) 「男性育休」の取得実績自体は99.0%（2020年4月～6月）と高水準。**安定的な取得期間の確保**が課題。期間の考慮要素の上位は、「**上司や同僚の理解・協力**」、「**現在の職場への影響**」、「**職場の雰囲気**」といった職場環境に関するもの

対応の方向性

取得回数の制限の緩和により**柔軟な取得が容易となった今般の法改正の機会を捉え**、男性職員が、出生後1年以内に1か月以上の「男性育休」を取得できることを目指す**現行の取組をさらに加速**

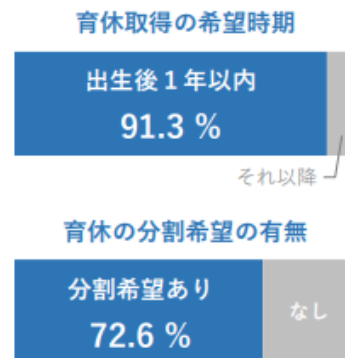
取得経験者を増やすことで
職場での好意的な雰囲気醸成する
好循環を実現

(1) 育休取得希望と希望期間 ※1

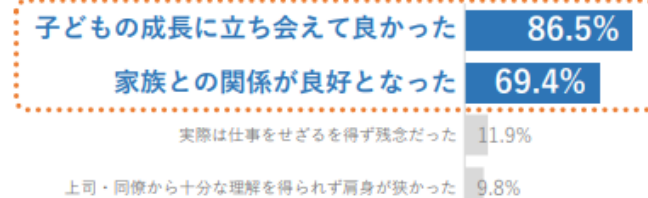


※1 39歳以下の男性職員の回答を集計したもの
※2 「とてもそう思う」、「どちらかといえばそう思う」の合計割合を記載
※3 あてはまるものを全て回答（複数回答）

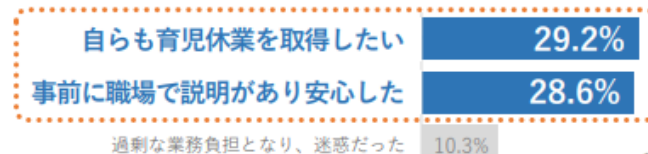
(2) 希望時期と分割希望 ※1



(3) 取得した本人の感想 ※2



(4) 同僚の感想 ※3

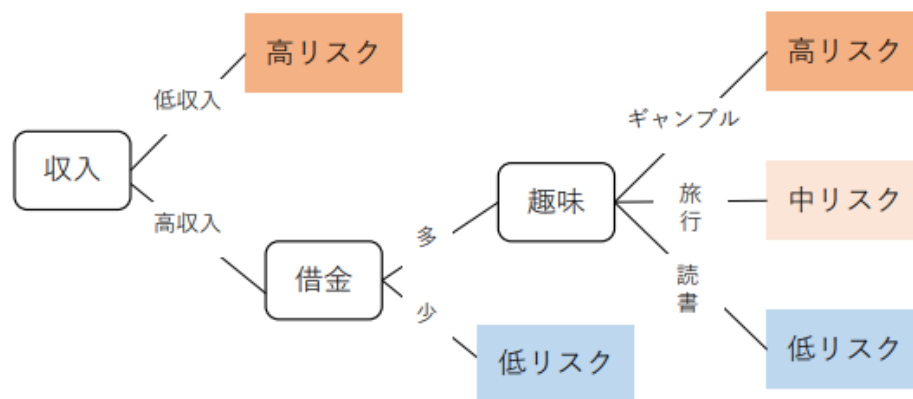


（参考8）決定木分析の概要

- 決定木分析とは、条件分岐を「木」の構造で表現した意思決定支援ツール
- オペレーションズ・リサーチで、目標を実現する可能性の最も高い戦略を特定するためによく使われる
- 近年は機械学習において頻用され、民間企業においても、オンライン検索、商品開発、信用スコアの算出などに応用されている

（1）決定木分析の具体例

例：ローンの焦げ付きリスクが高い人は誰か？
年齢、性別、収入、交友関係、趣味等のデータを使い…



（2）分析手法の比較

	決定木分析	クロス集計	回帰分析
解釈・理解のしやすさ	△	○	△
データ量・変数の増加	○	×	○
変数の組み合わせ	○	△	△
探索的分析	○	○	△

（目的）

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

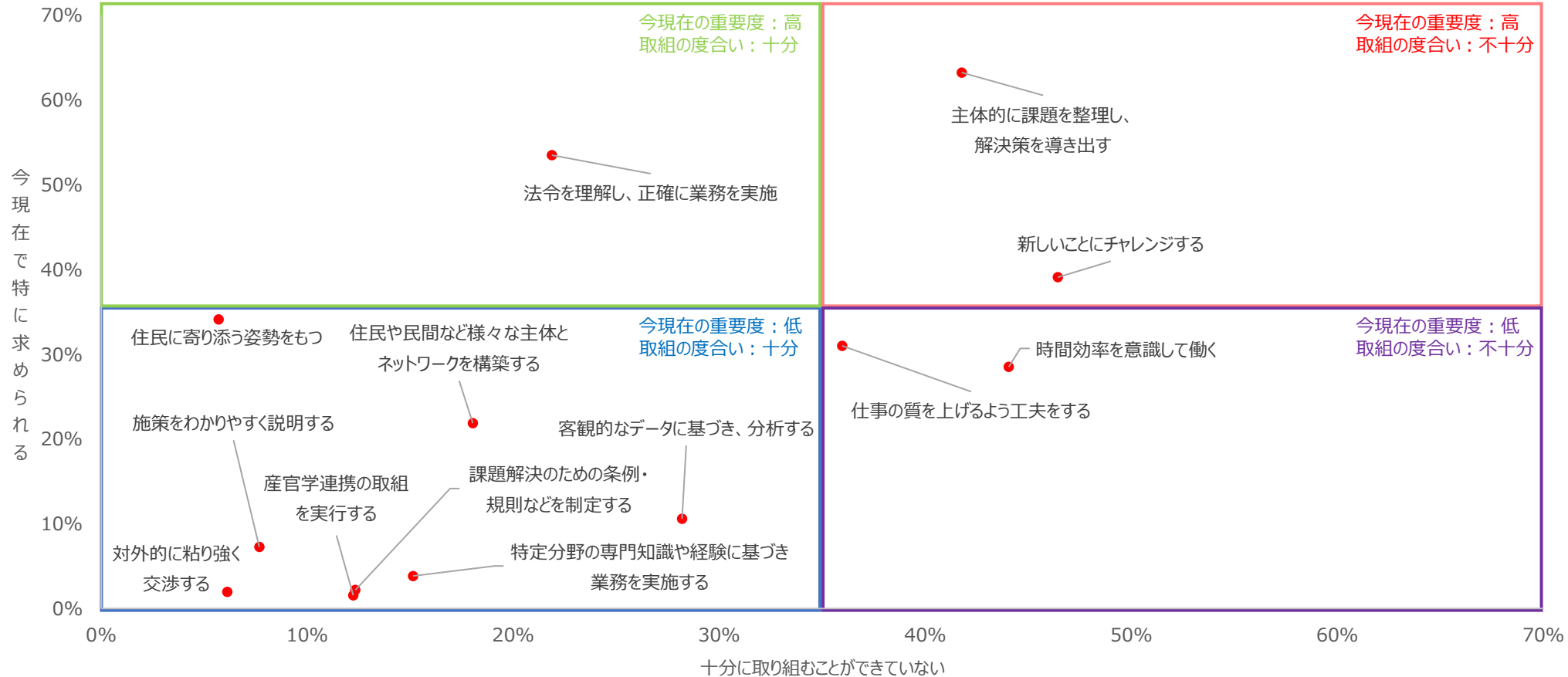
－ 市区：475団体、町村：445団体

－ 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）

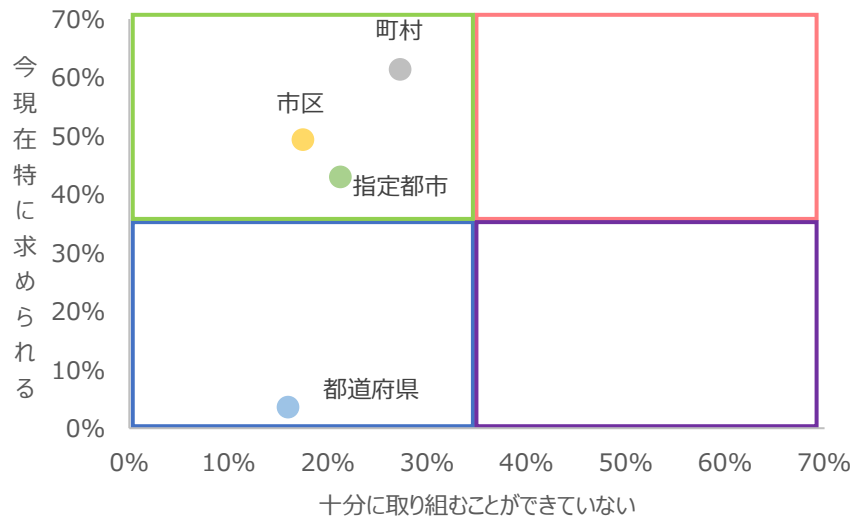
【今現在で特に求められると感じるもの】コミュニケーション能力、コスト意識、DXに主体的に取り組めるスキル

【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

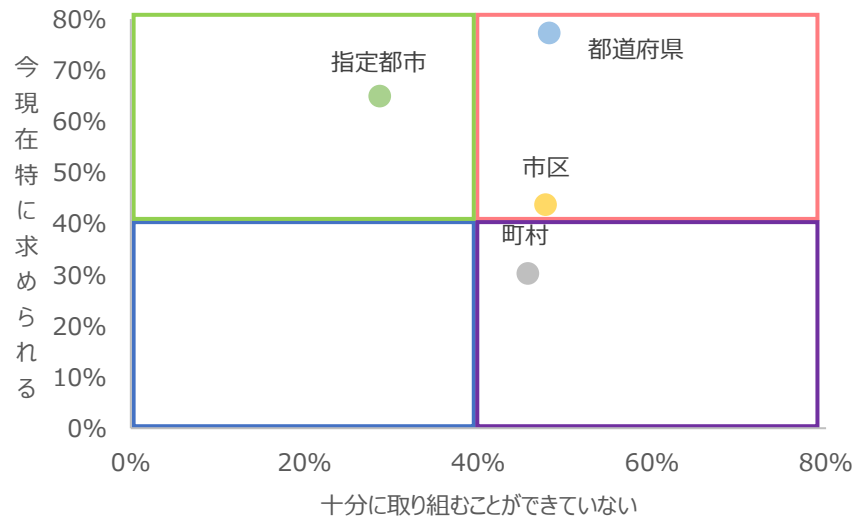
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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

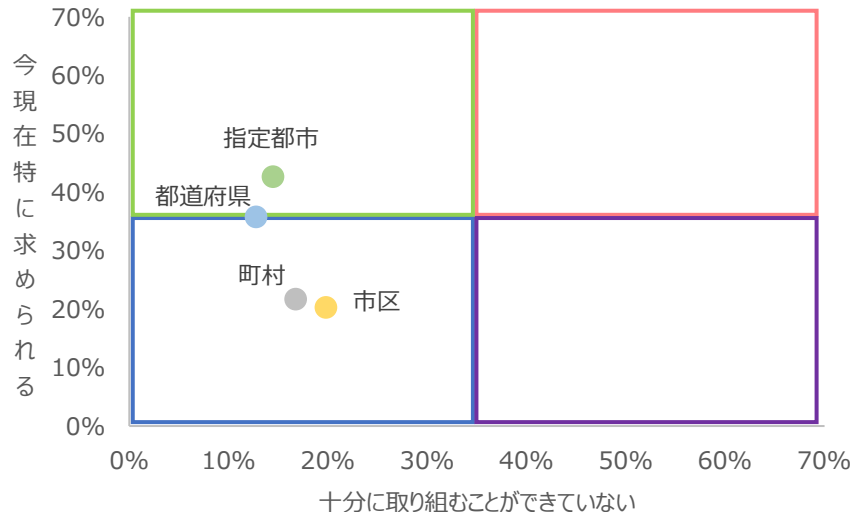
法令を理解し、正確に業務を実施



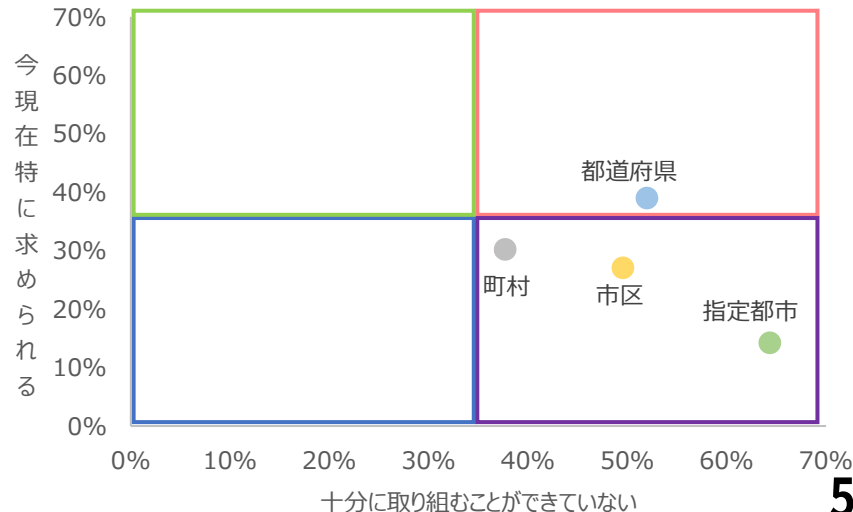
新しいことにチャレンジする



住民や民間など様々な主体とネットワークを構築する

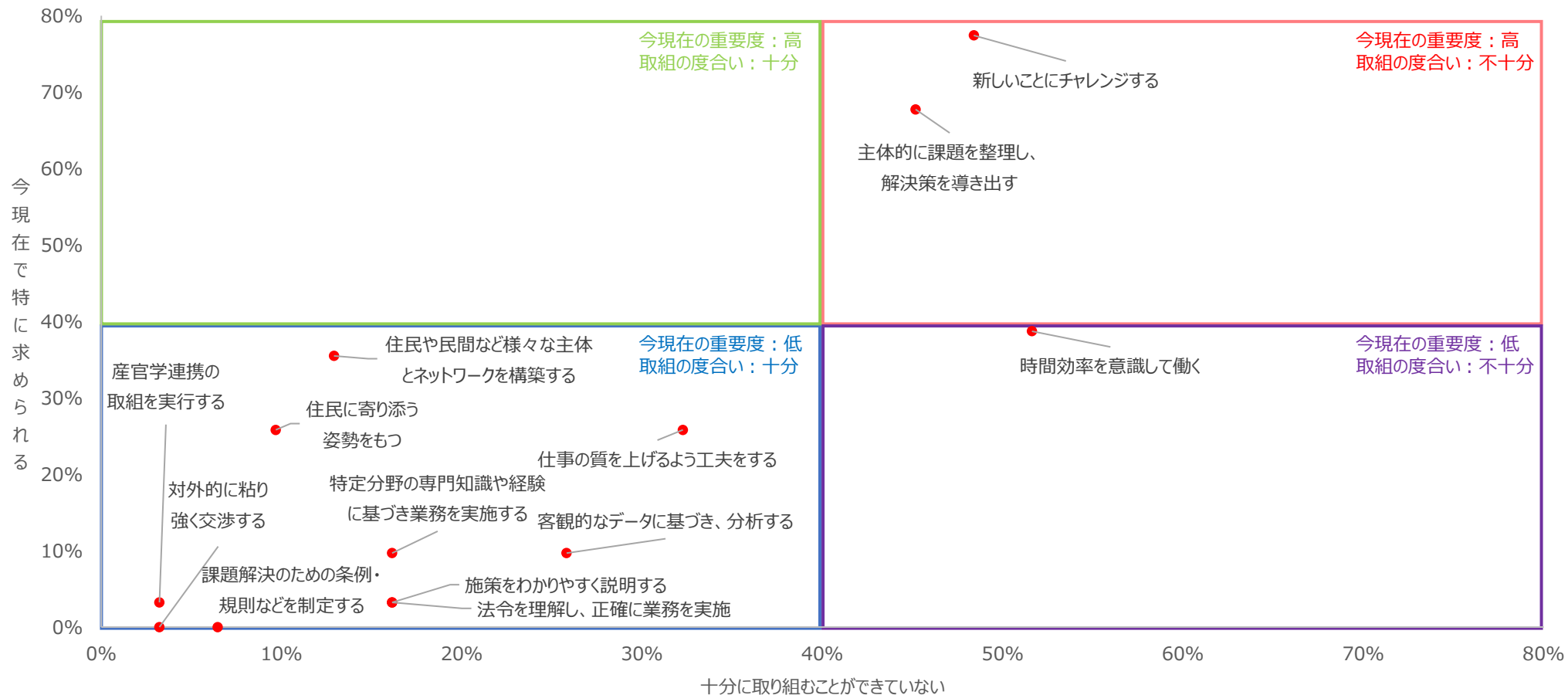


時間効率を意識して働く



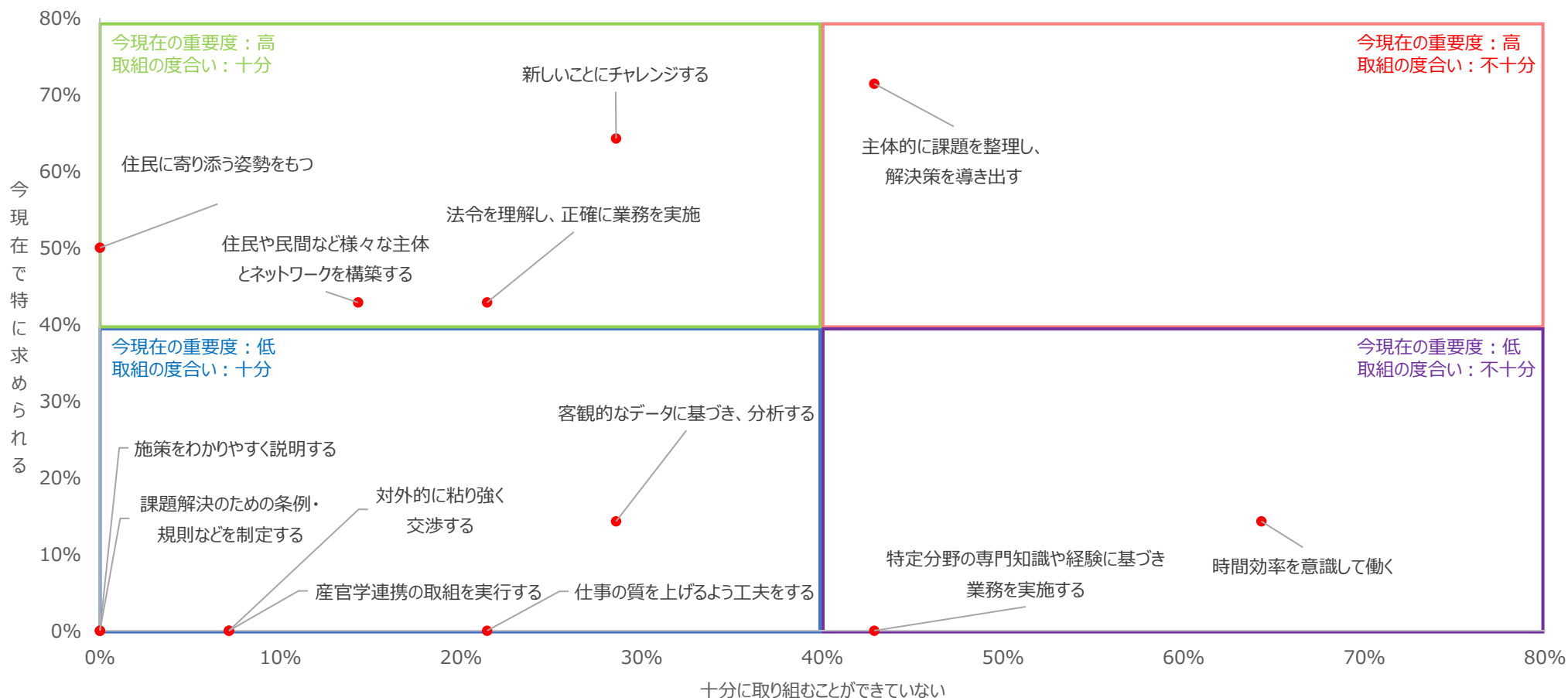
地方公務員に求められる能力（職員全般）①都道府県

- 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



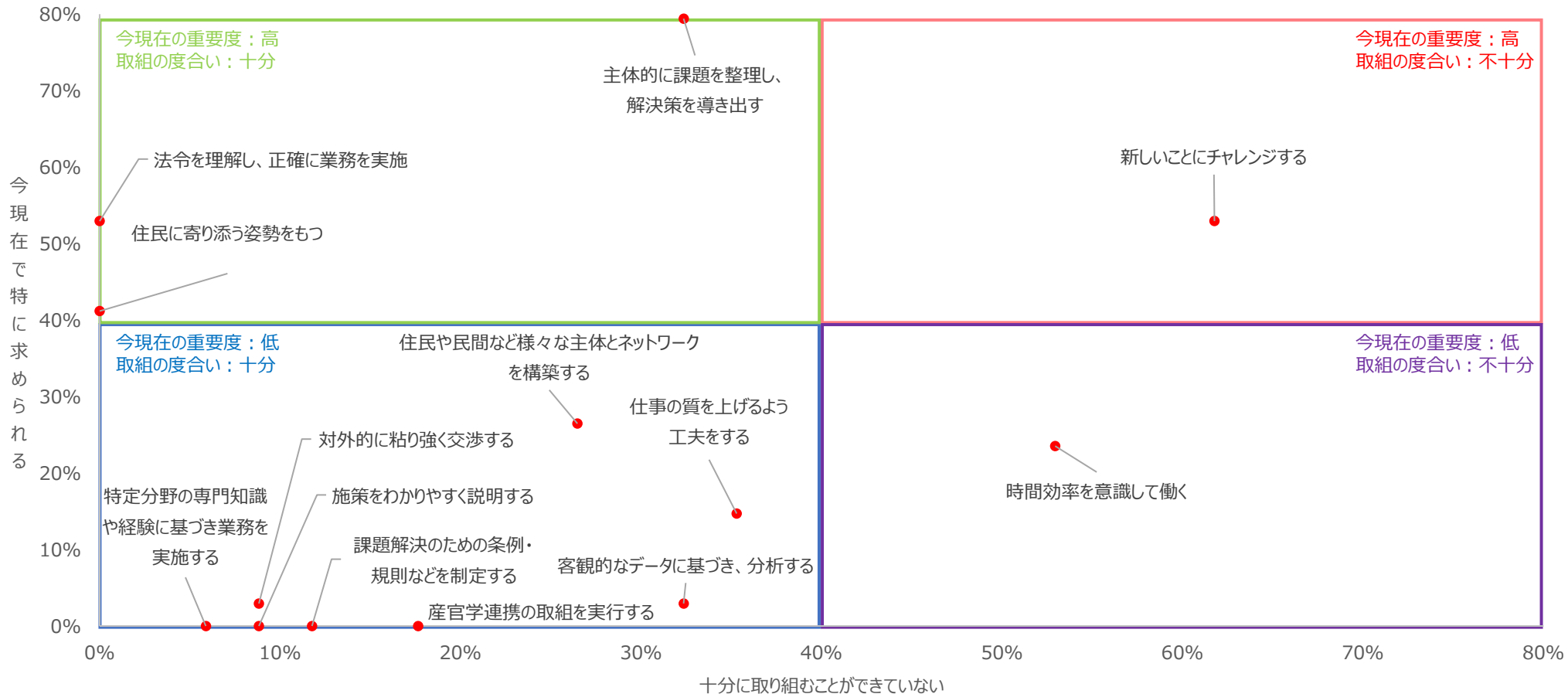
地方公務員に求められる能力（職員全般）②指定都市

- 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



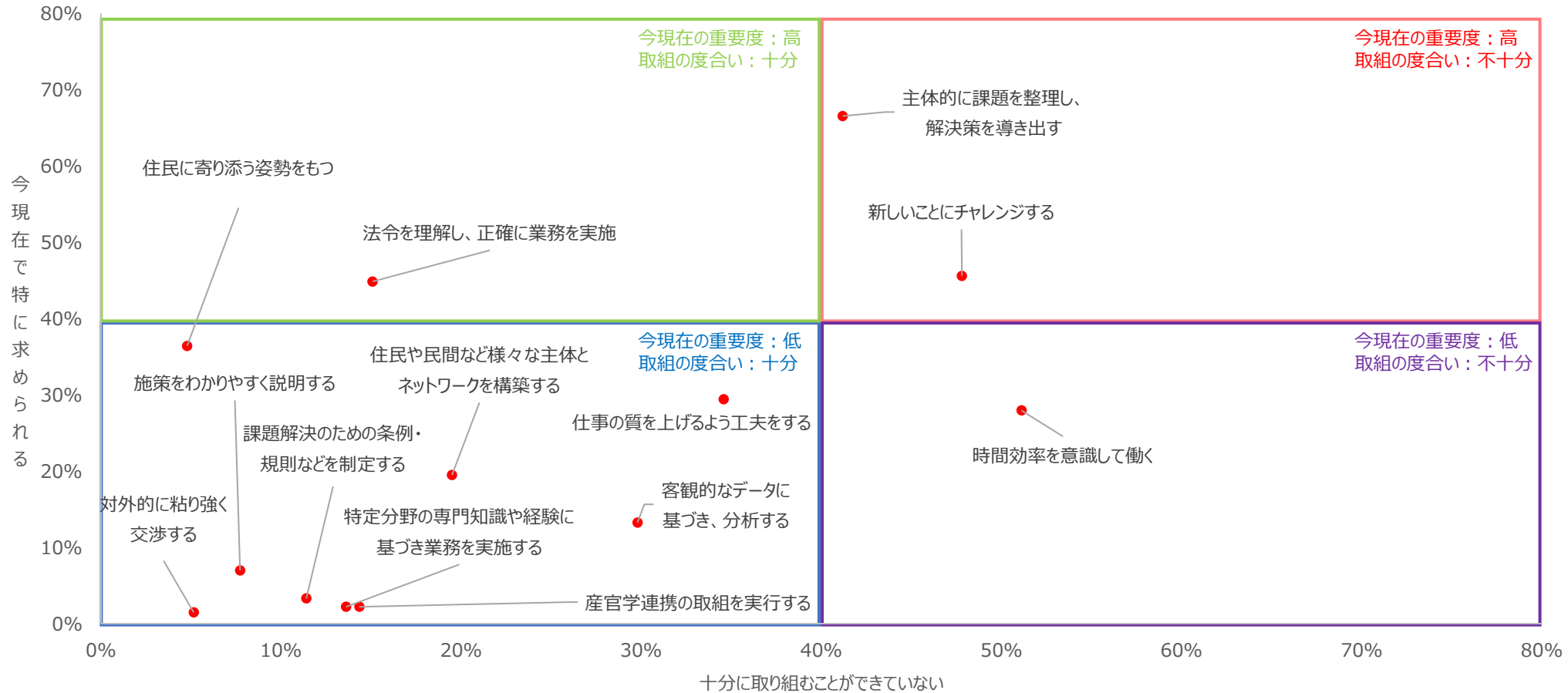
地方公務員に求められる能力（職員全般） ③市区町村（30万以上）

- 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)



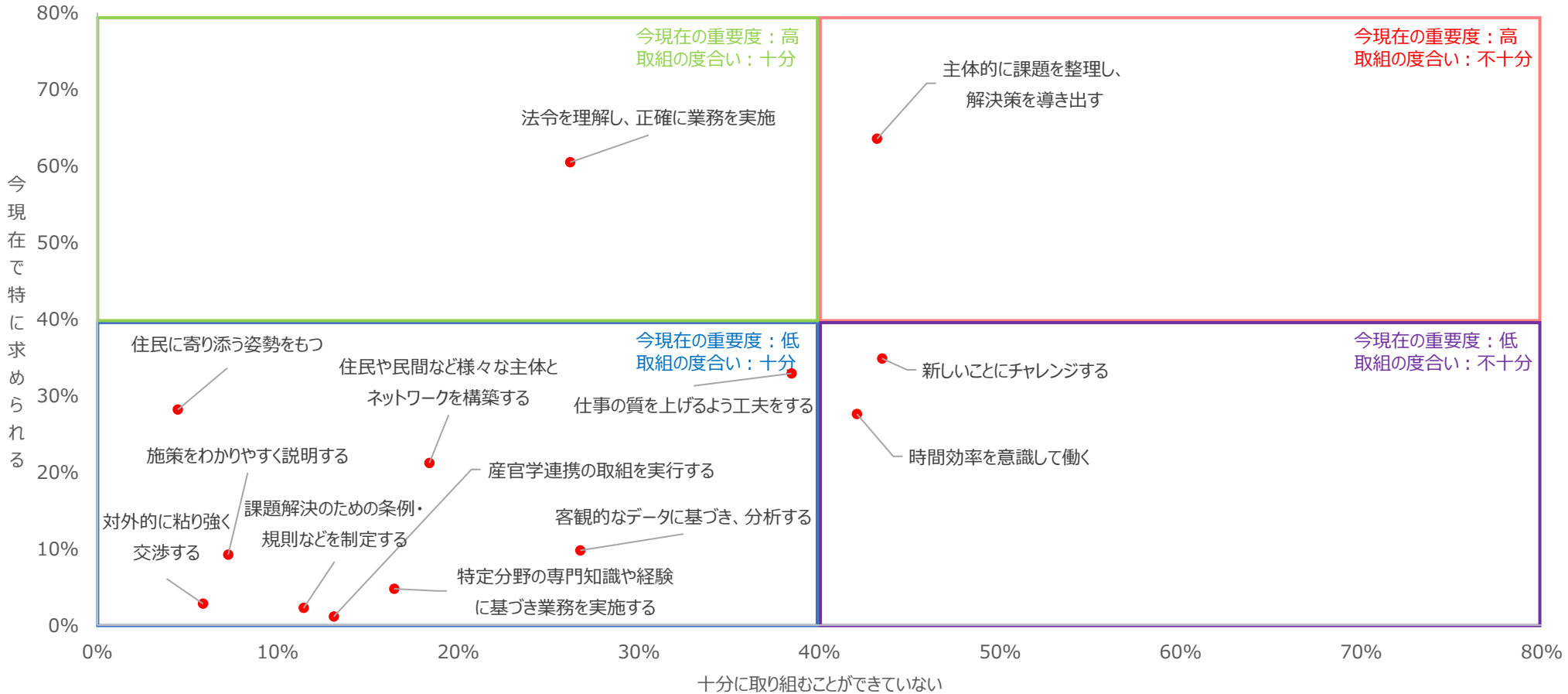
地方公務員に求められる能力（職員全般） ④市区町村（5～30万）

- 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）



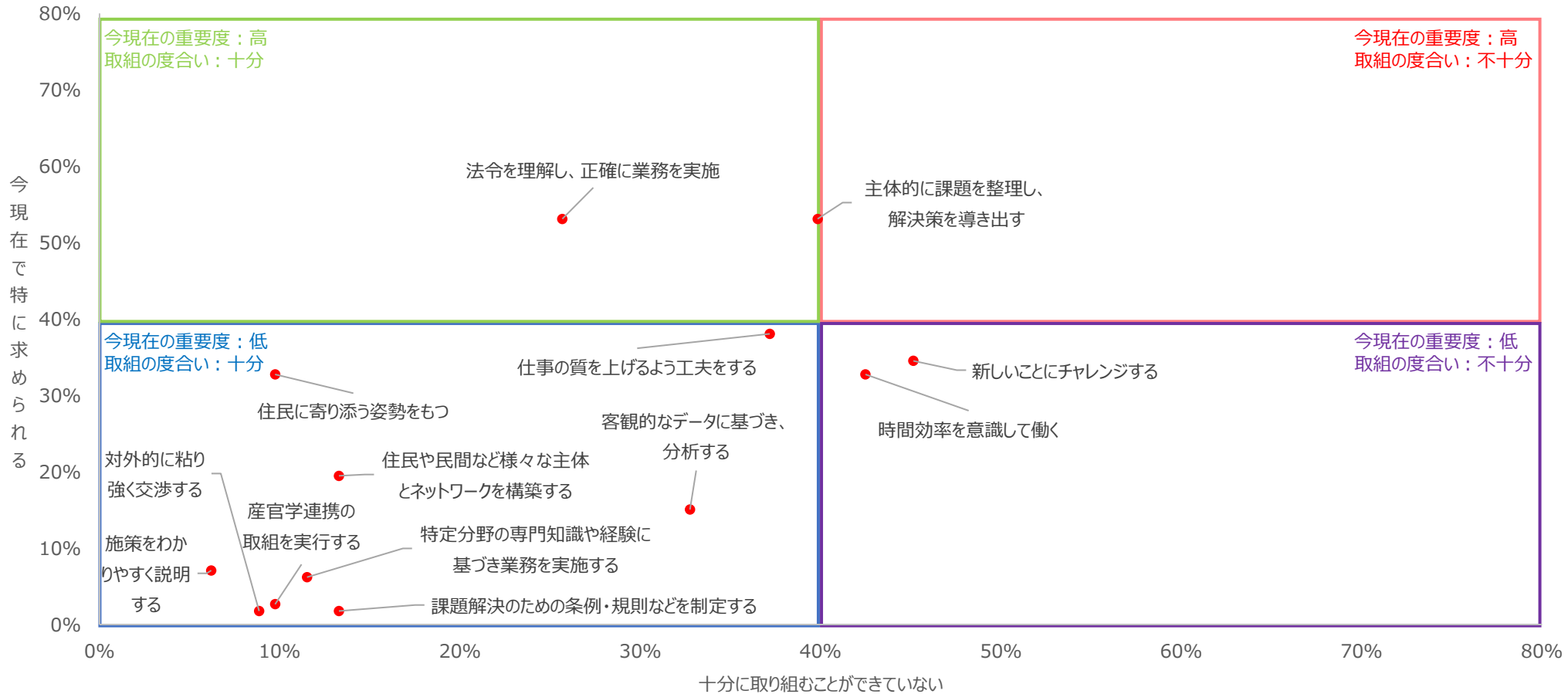
地方公務員に求められる能力（職員全般） ⑤市区町村（1～5万）

- 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）

- 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)



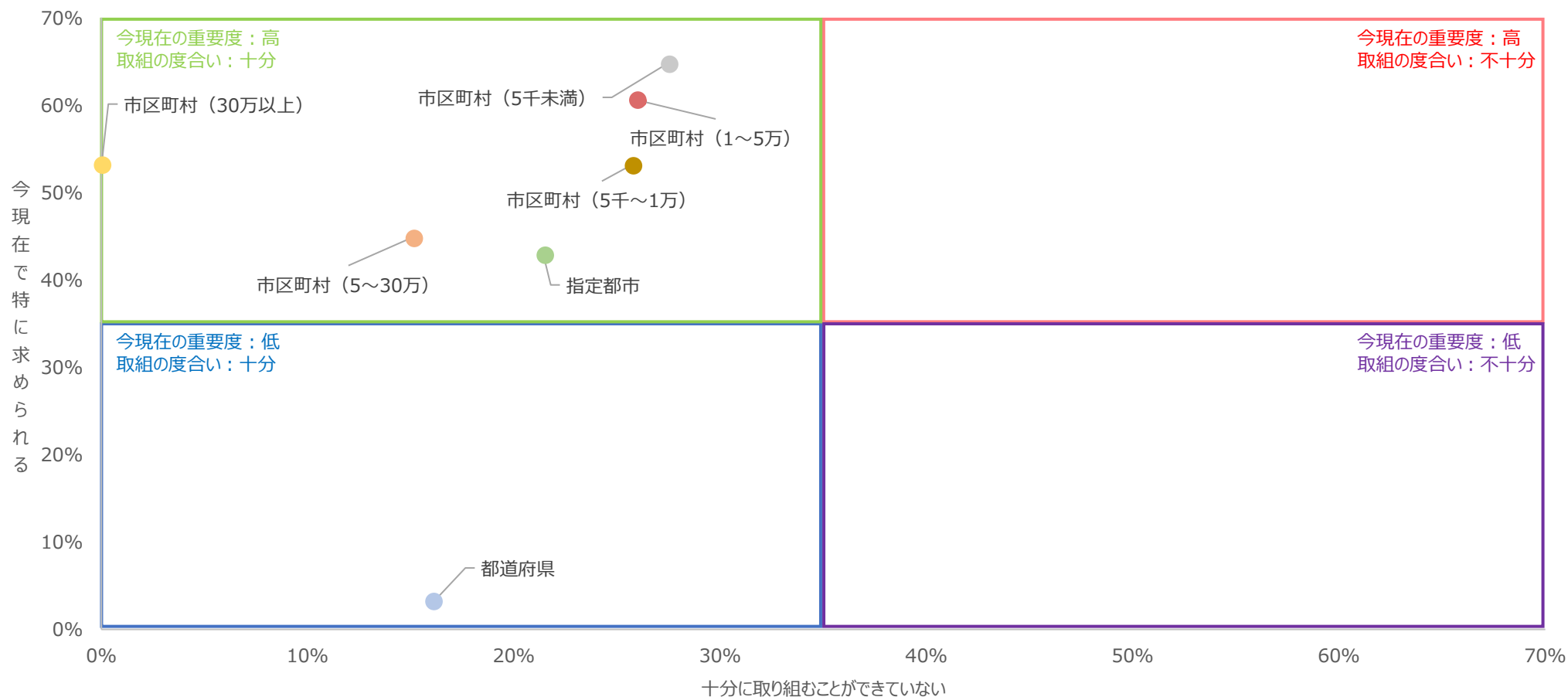
地方公務員に求められる能力（職員全般）⑦市区町村（5千未満）

- 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)



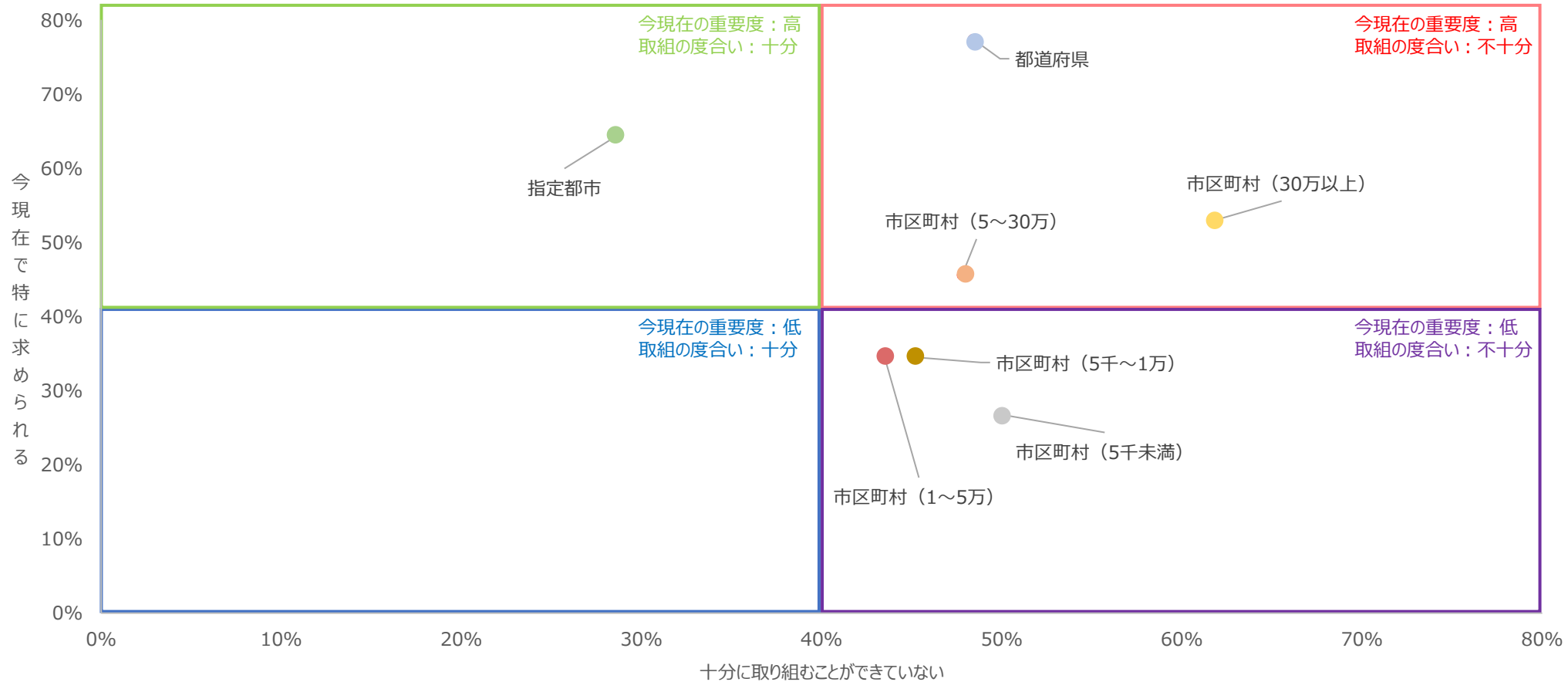
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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）



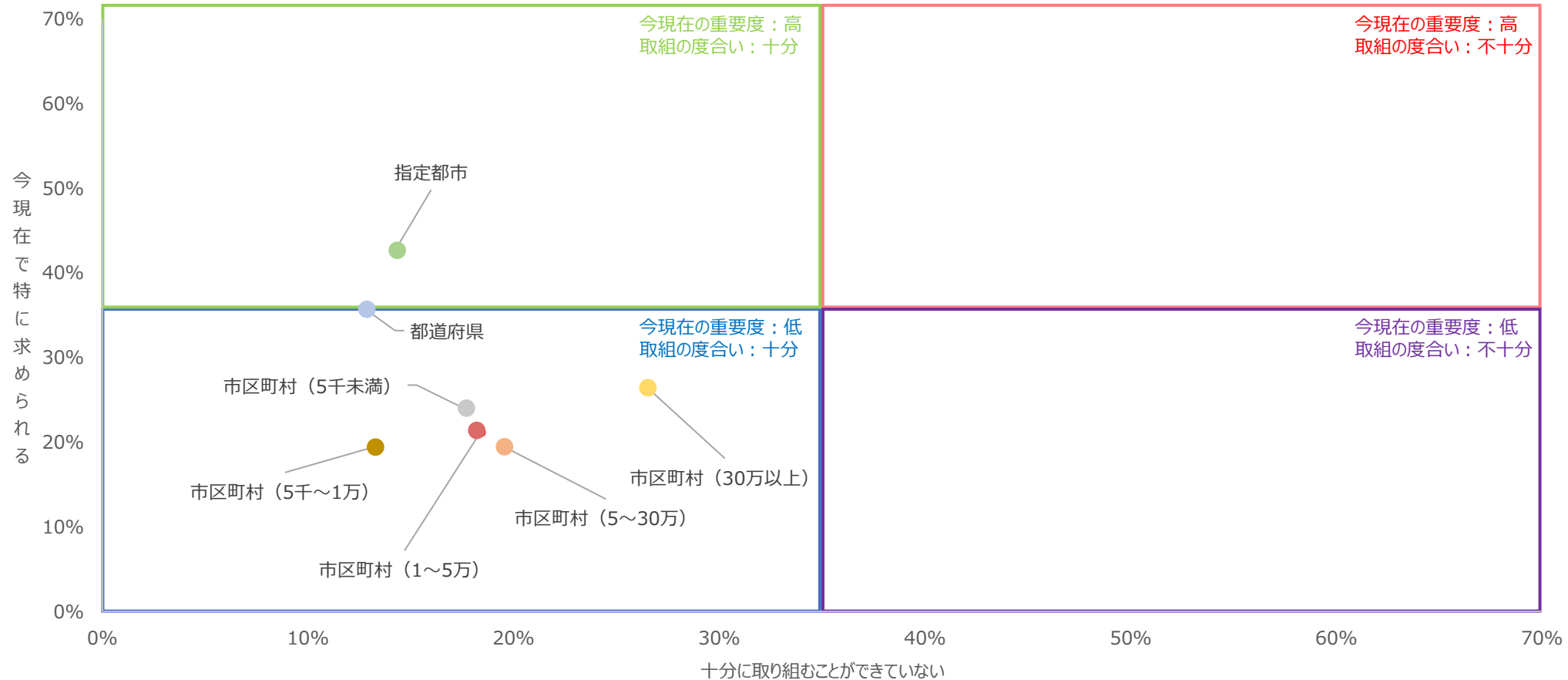
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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）



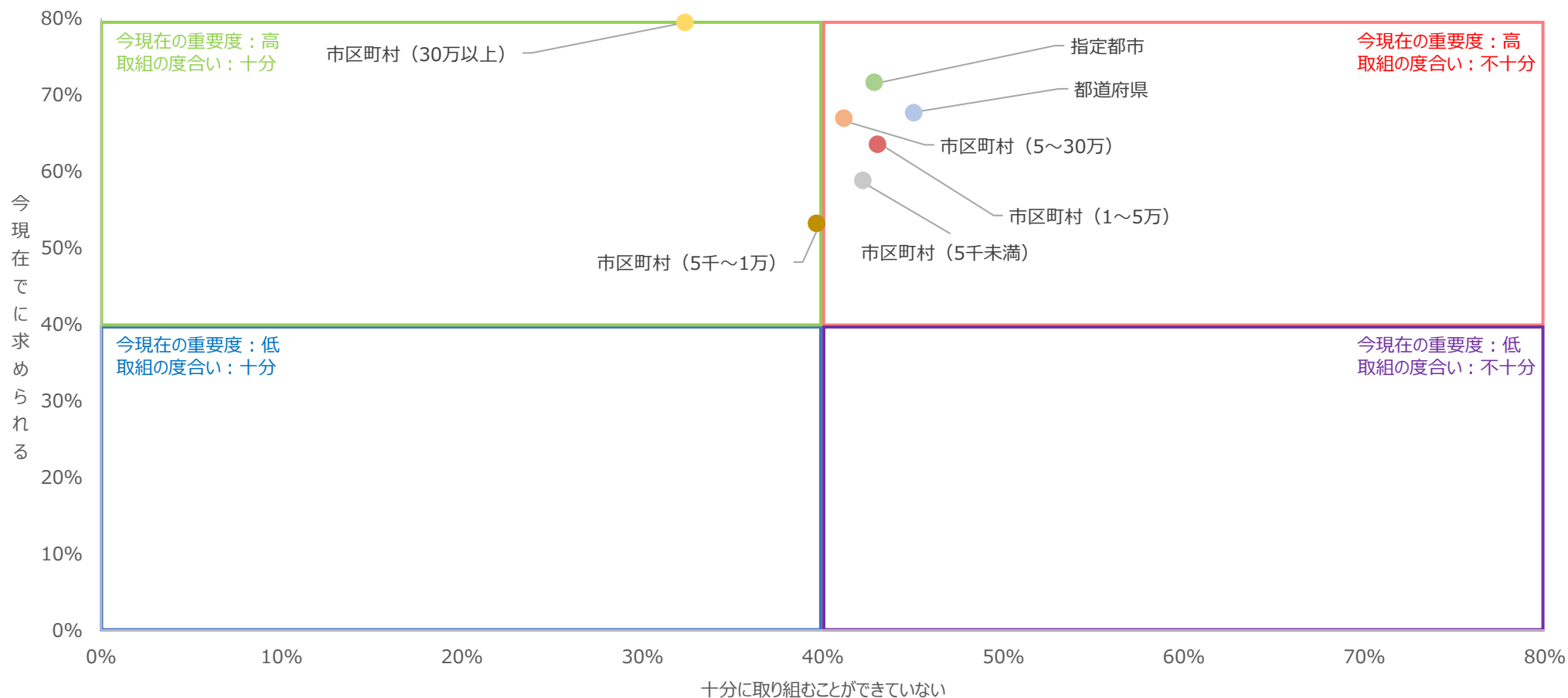
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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）



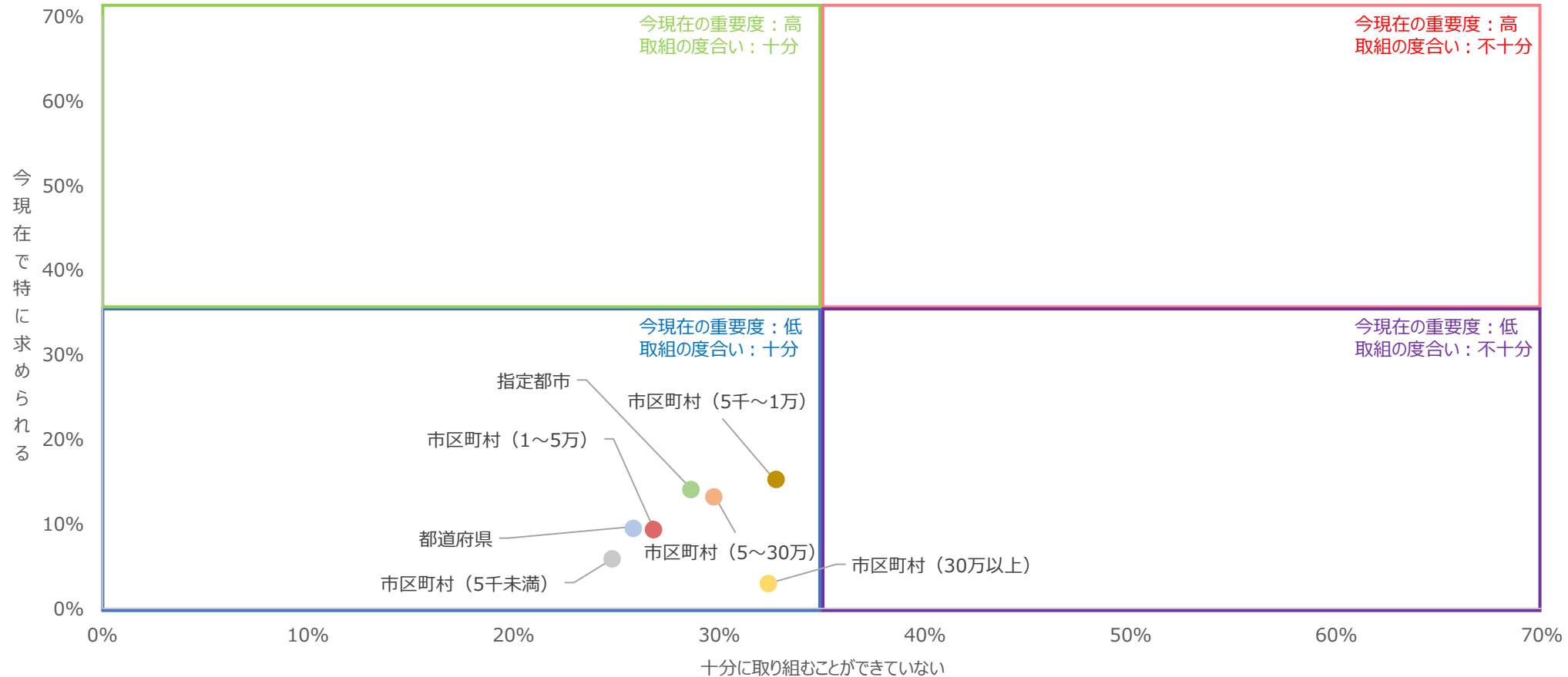
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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）



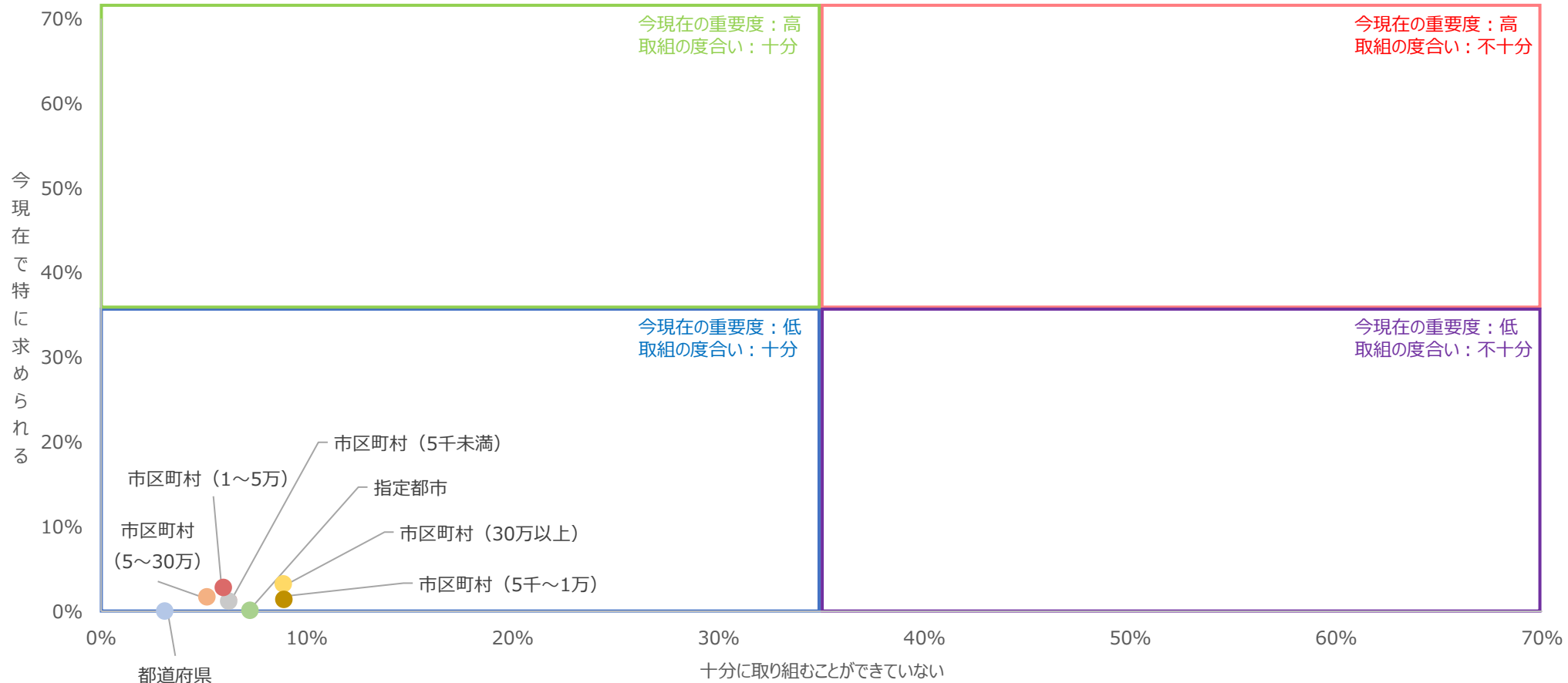
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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）



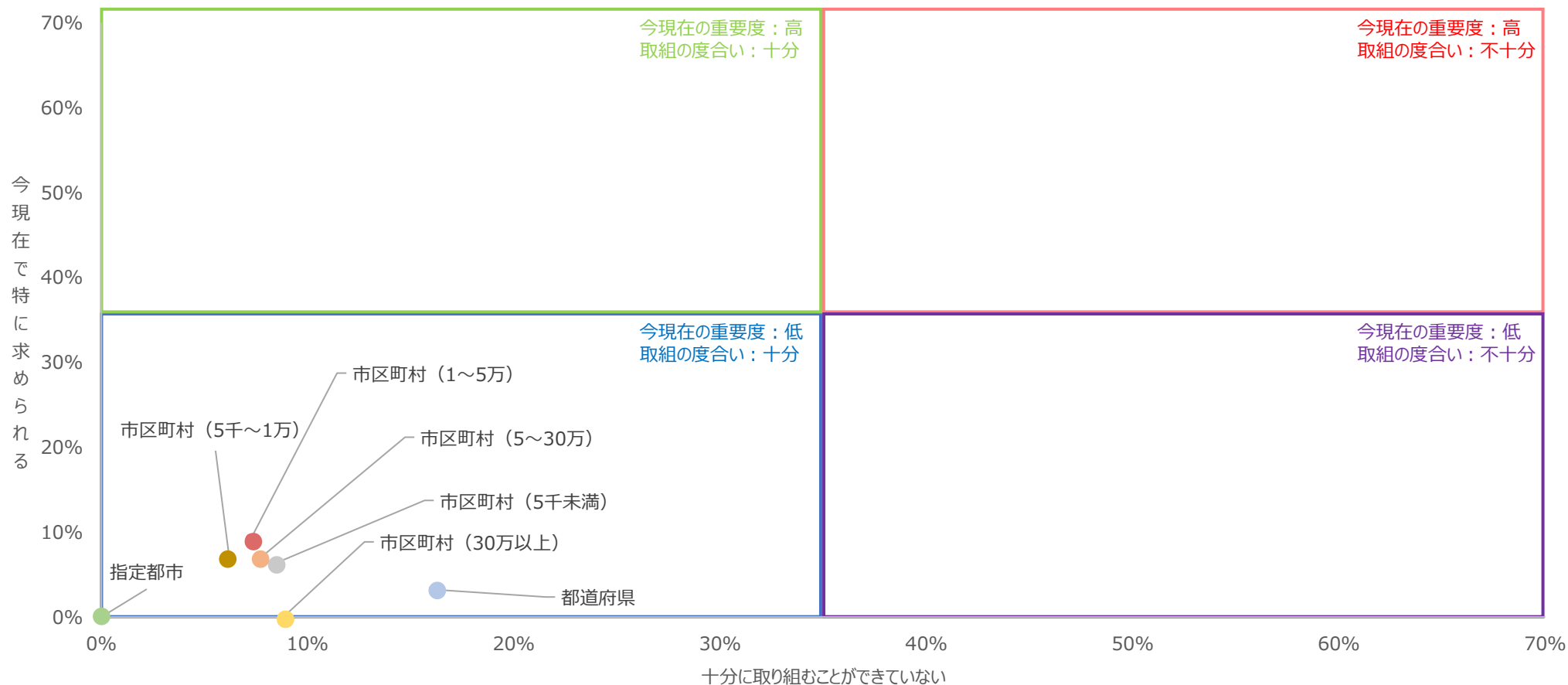
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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）



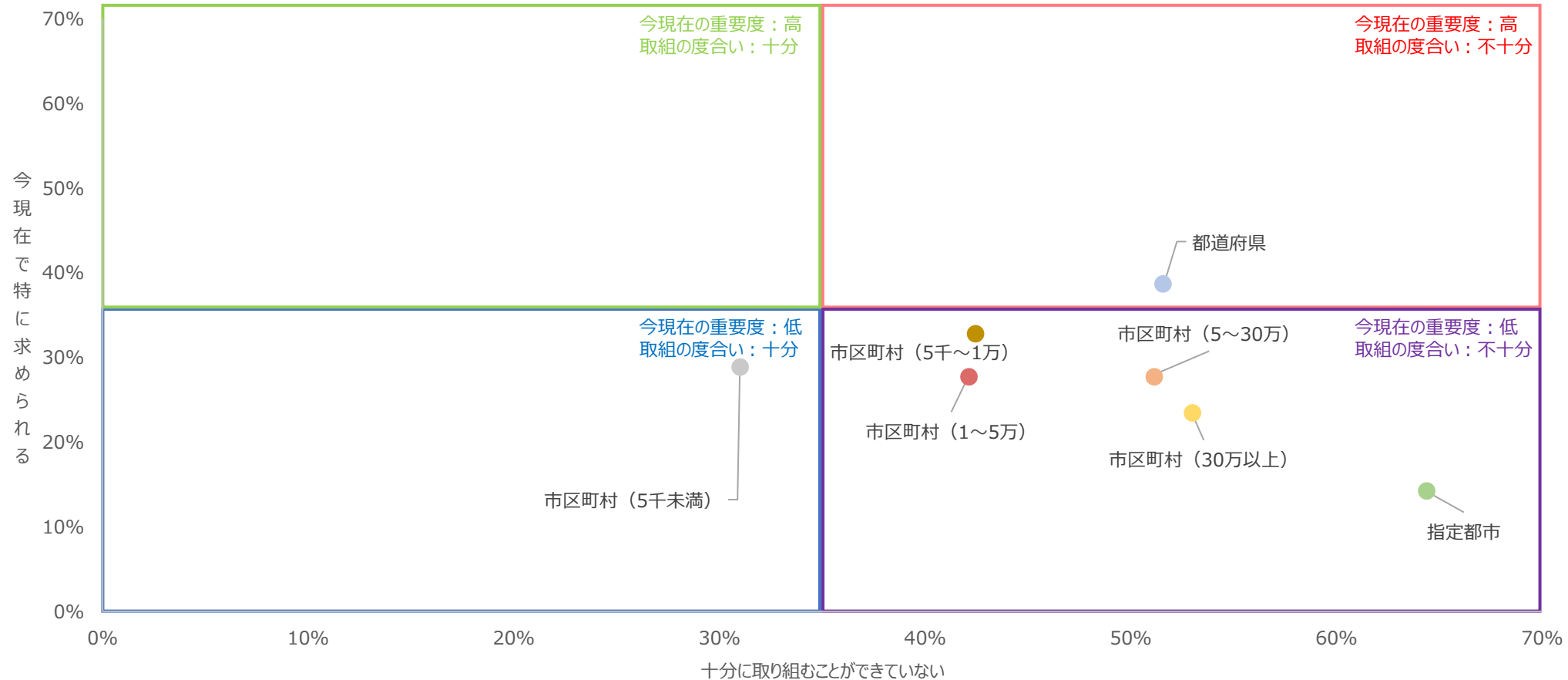
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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）



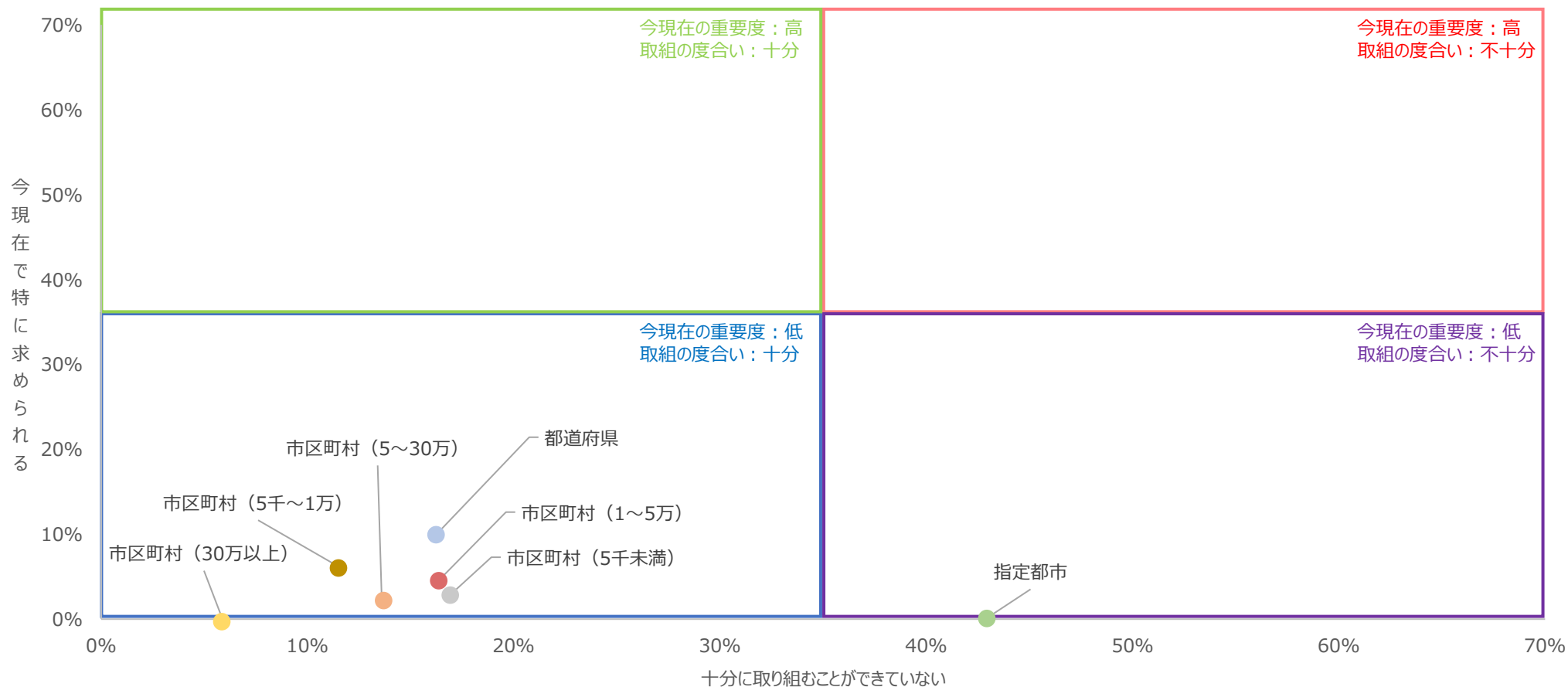
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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）



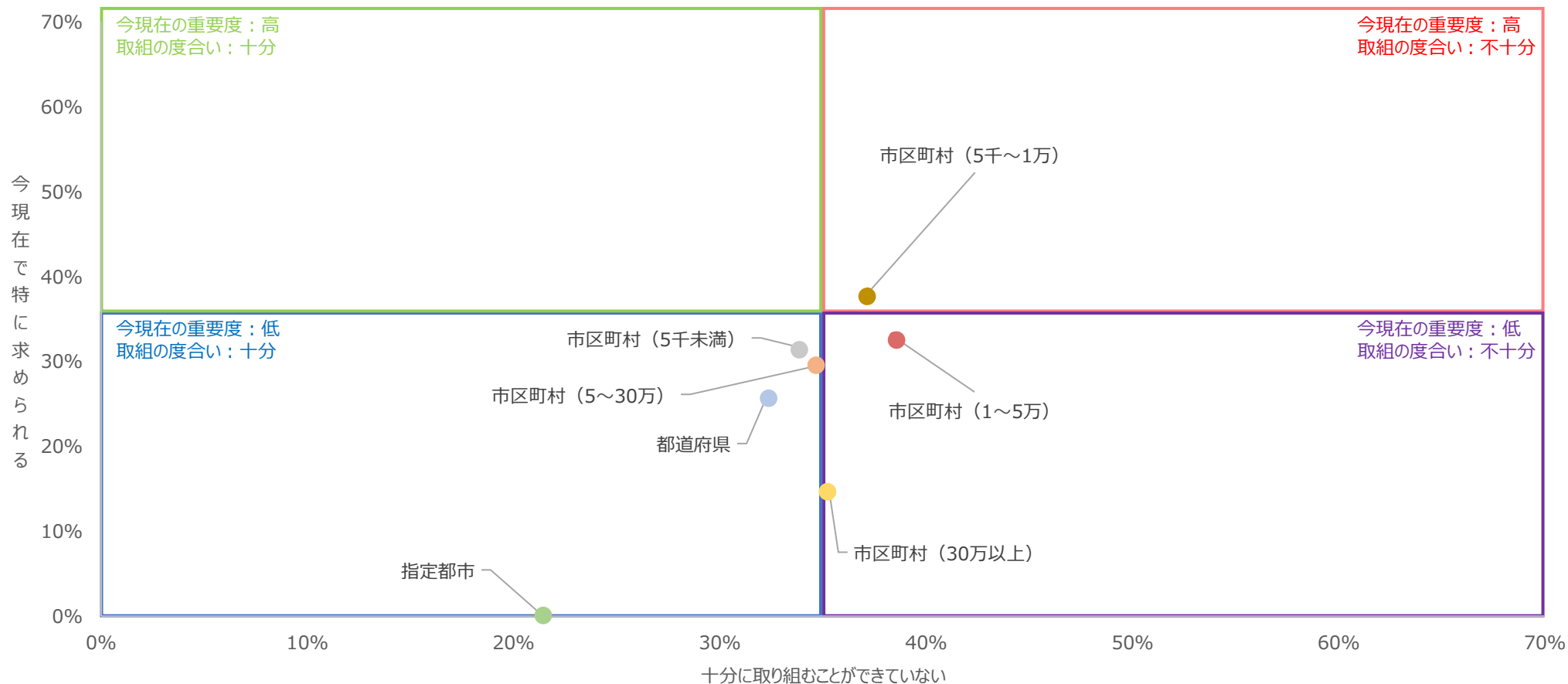
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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）



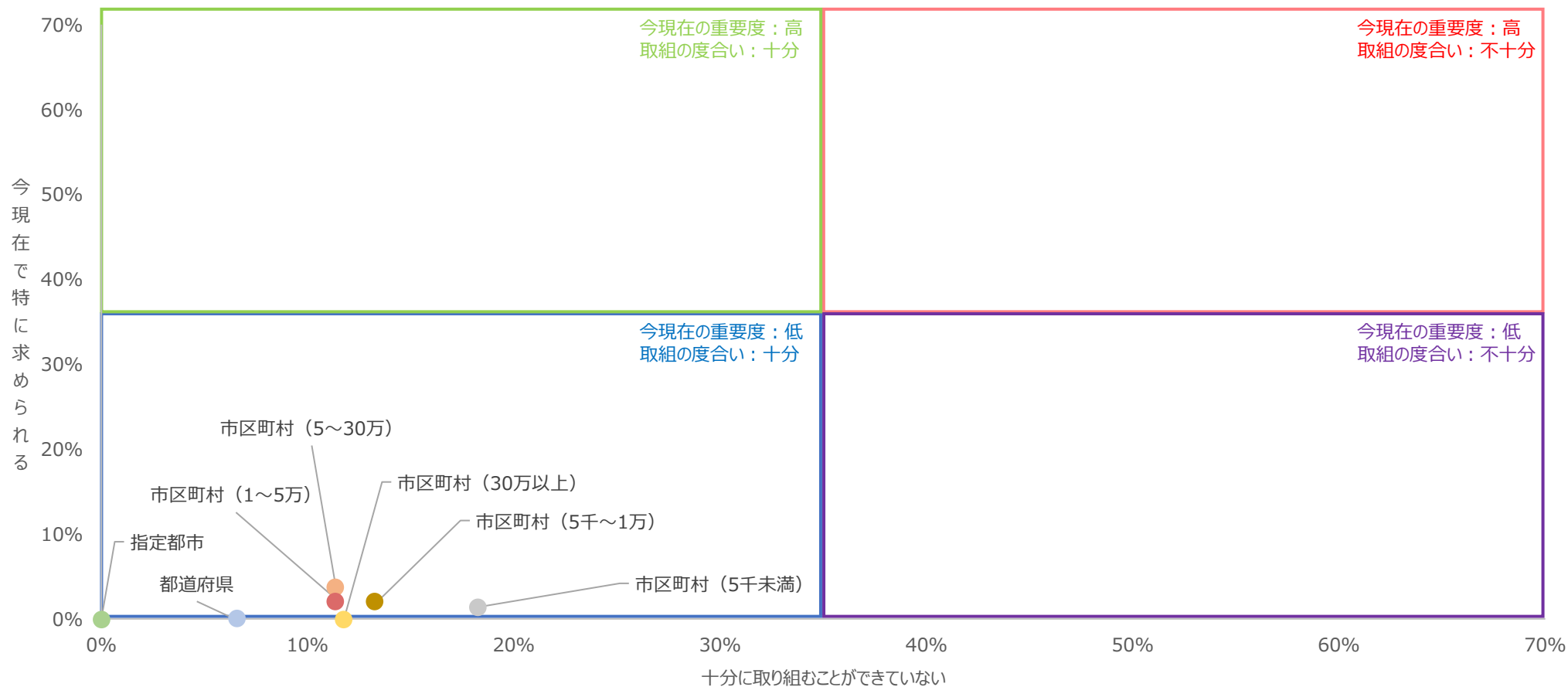
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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）



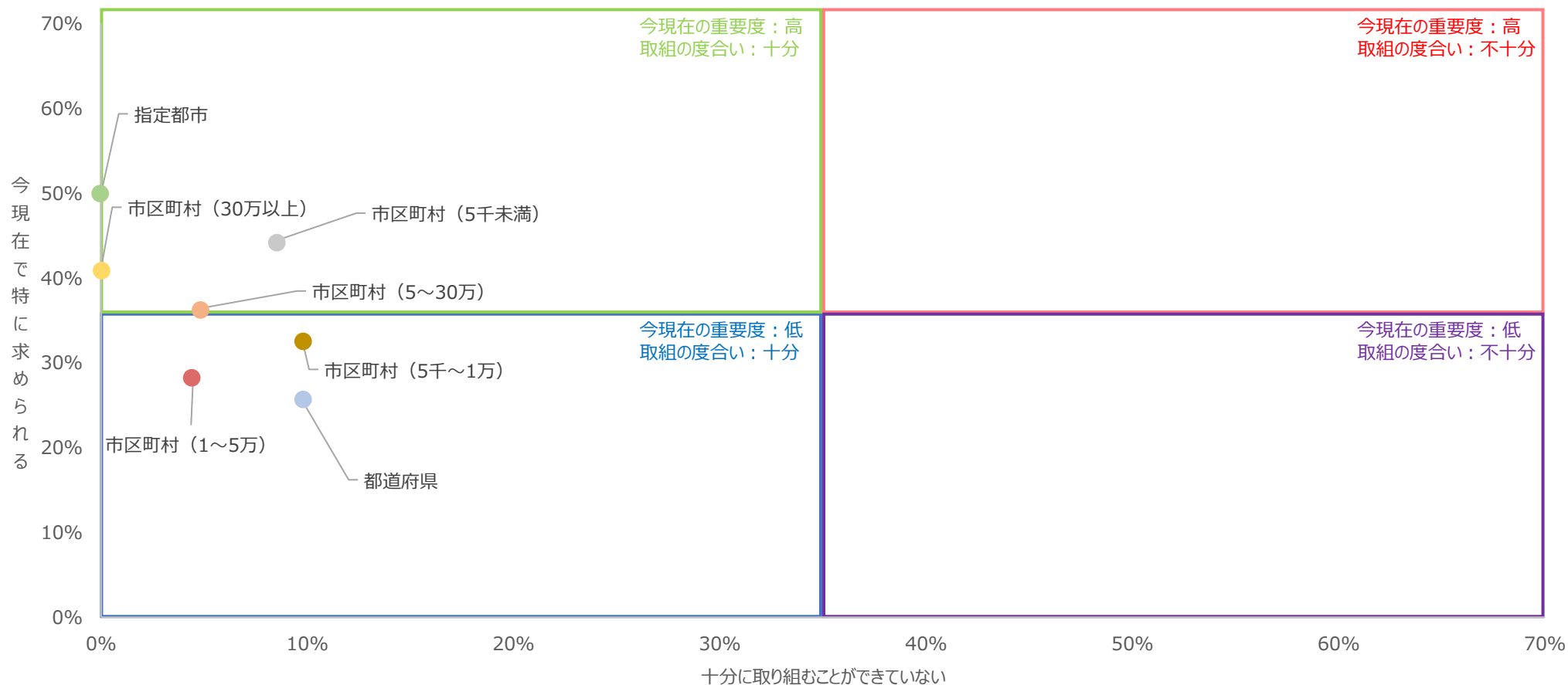
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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）



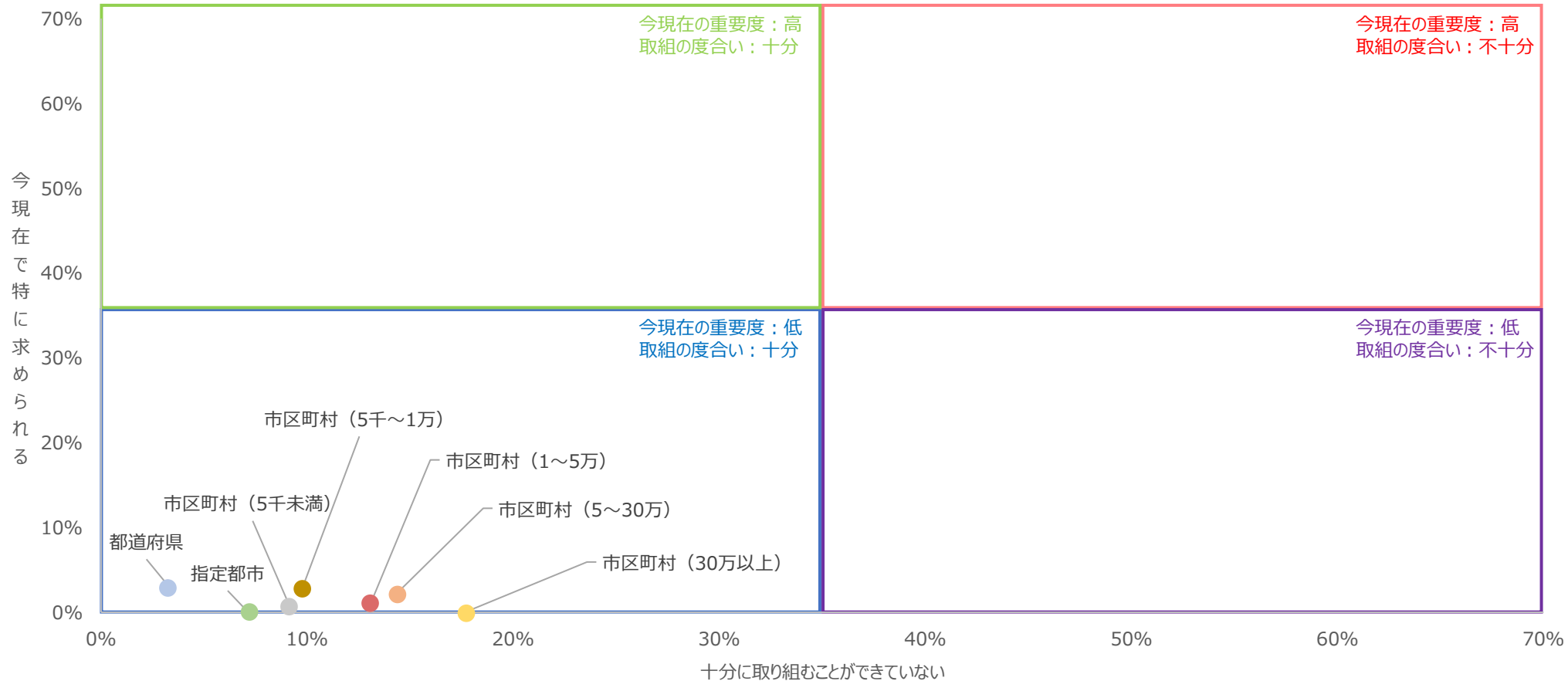
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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）



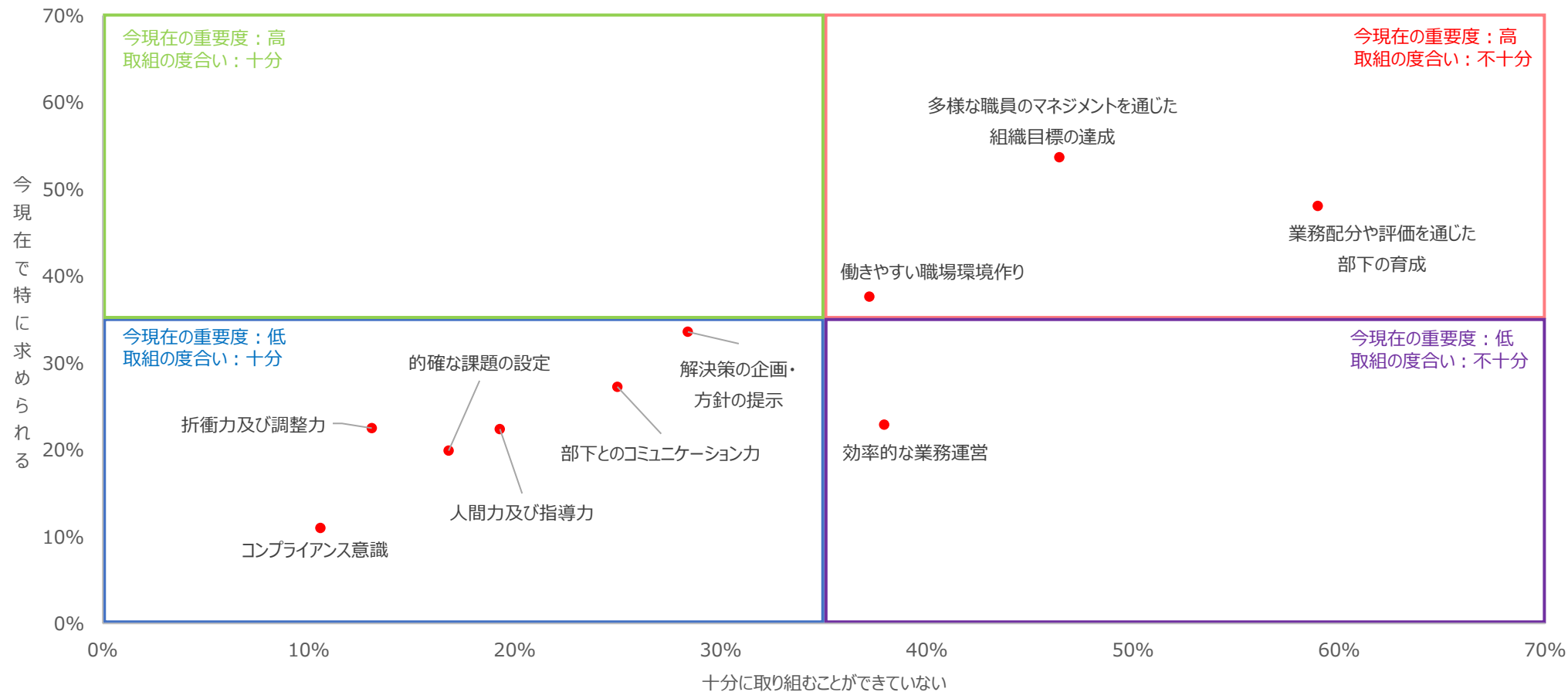
地方公務員に求められる能力（職員全般）【団体区分ごとの差】

○ 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）

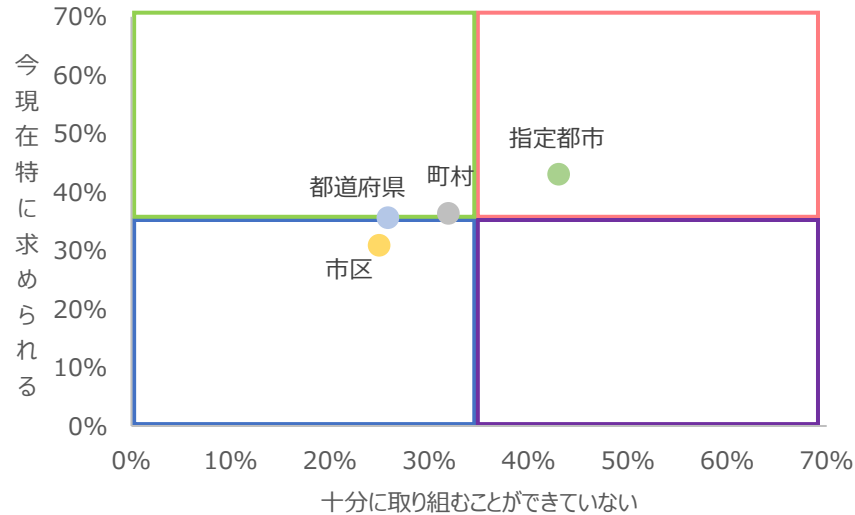
【今現在で特に求められると感じるもの】全庁的な視野、価値観のアップデート

【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

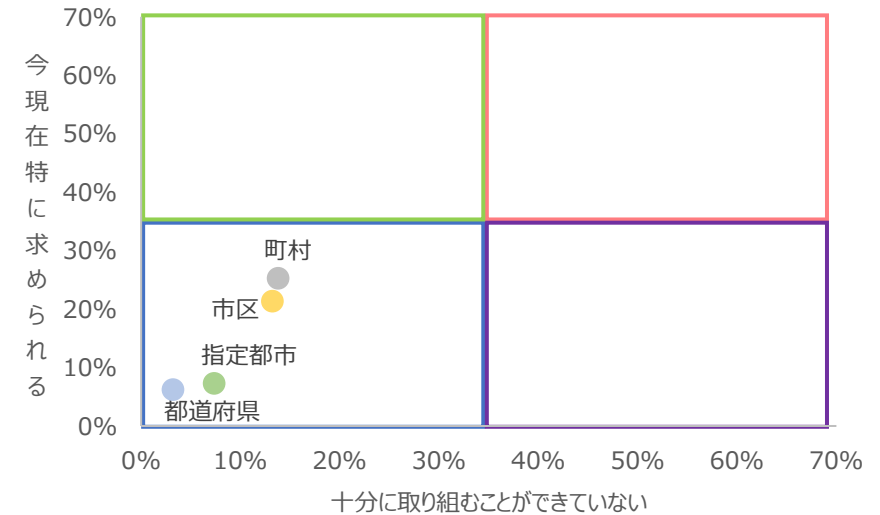
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

○ 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

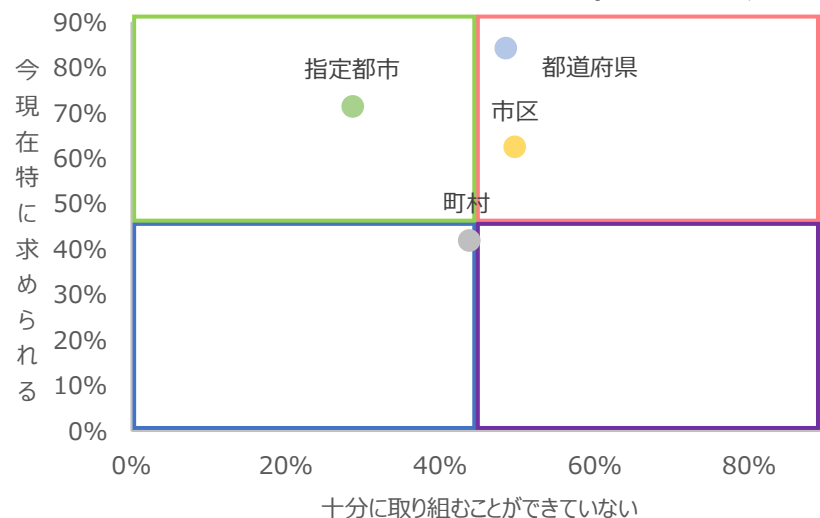
解決策の企画・方針の提示



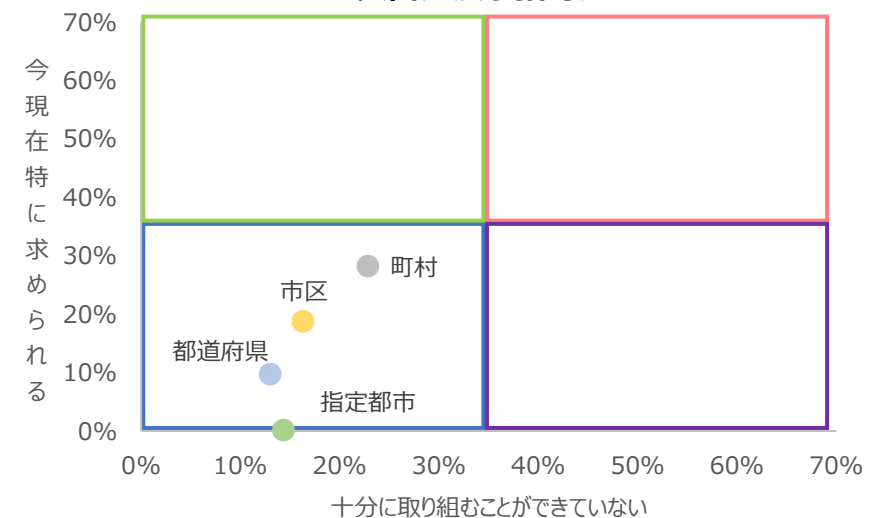
折衝力及び調整力



多様な職員のマネジメントを通じた組織目標の達成

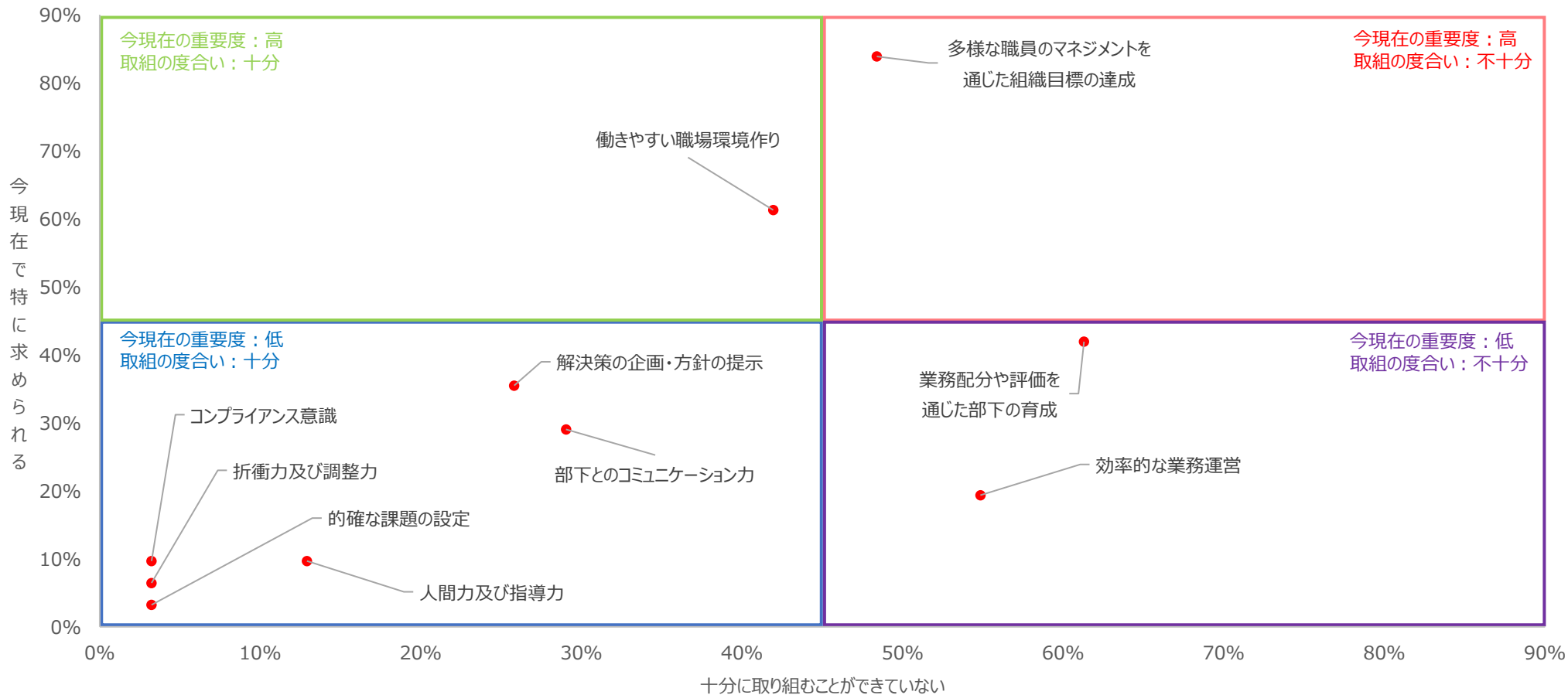


人間力及び指導力



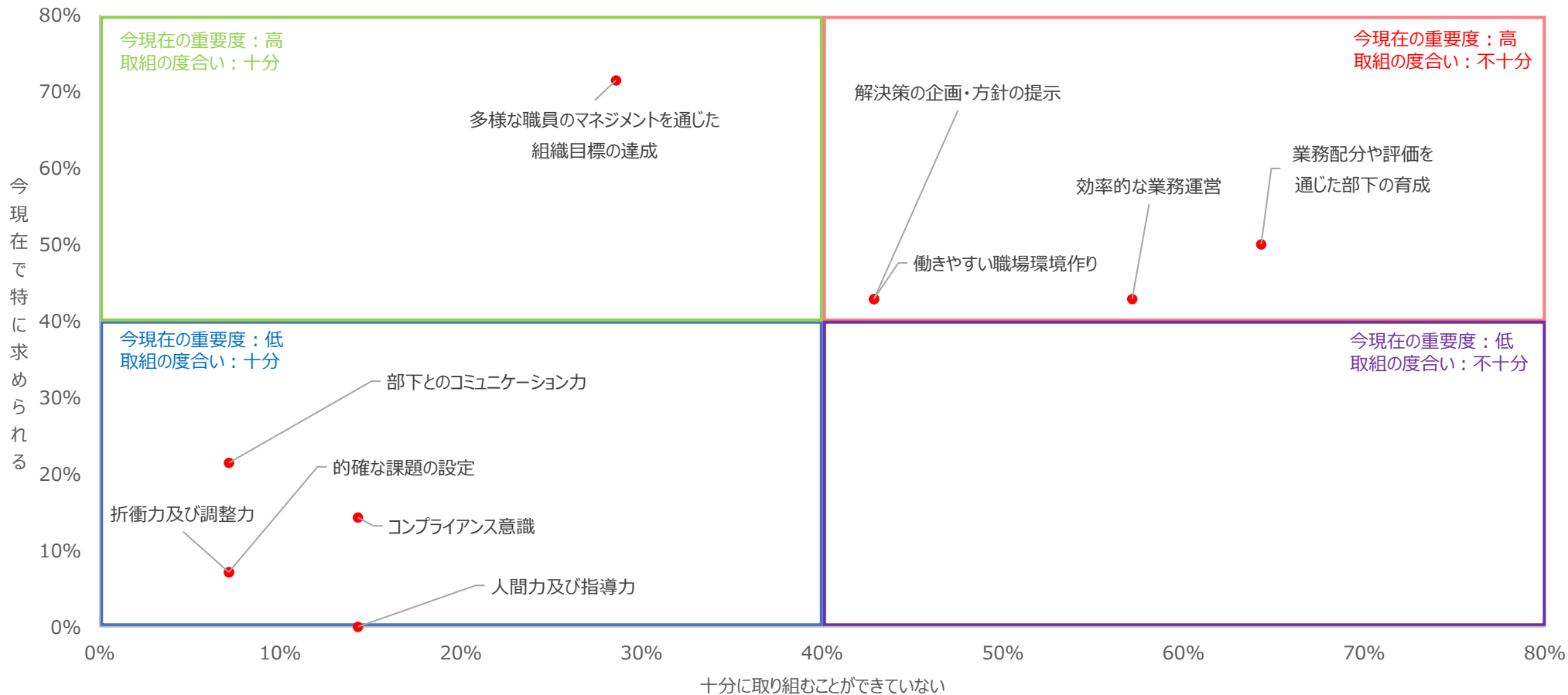
地方公務員に求められる能力（管理職）①都道府県

- 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



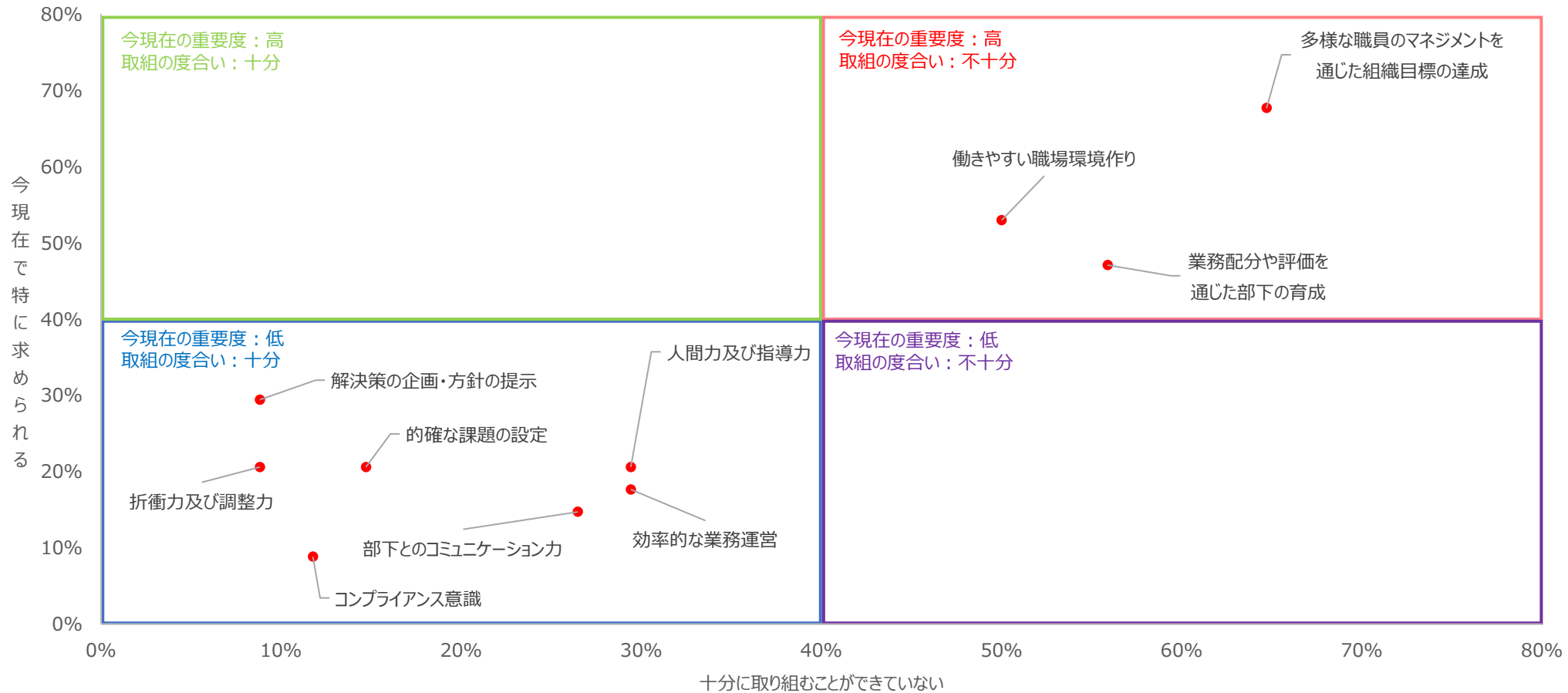
地方公務員に求められる能力（管理職）②指定都市

- 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



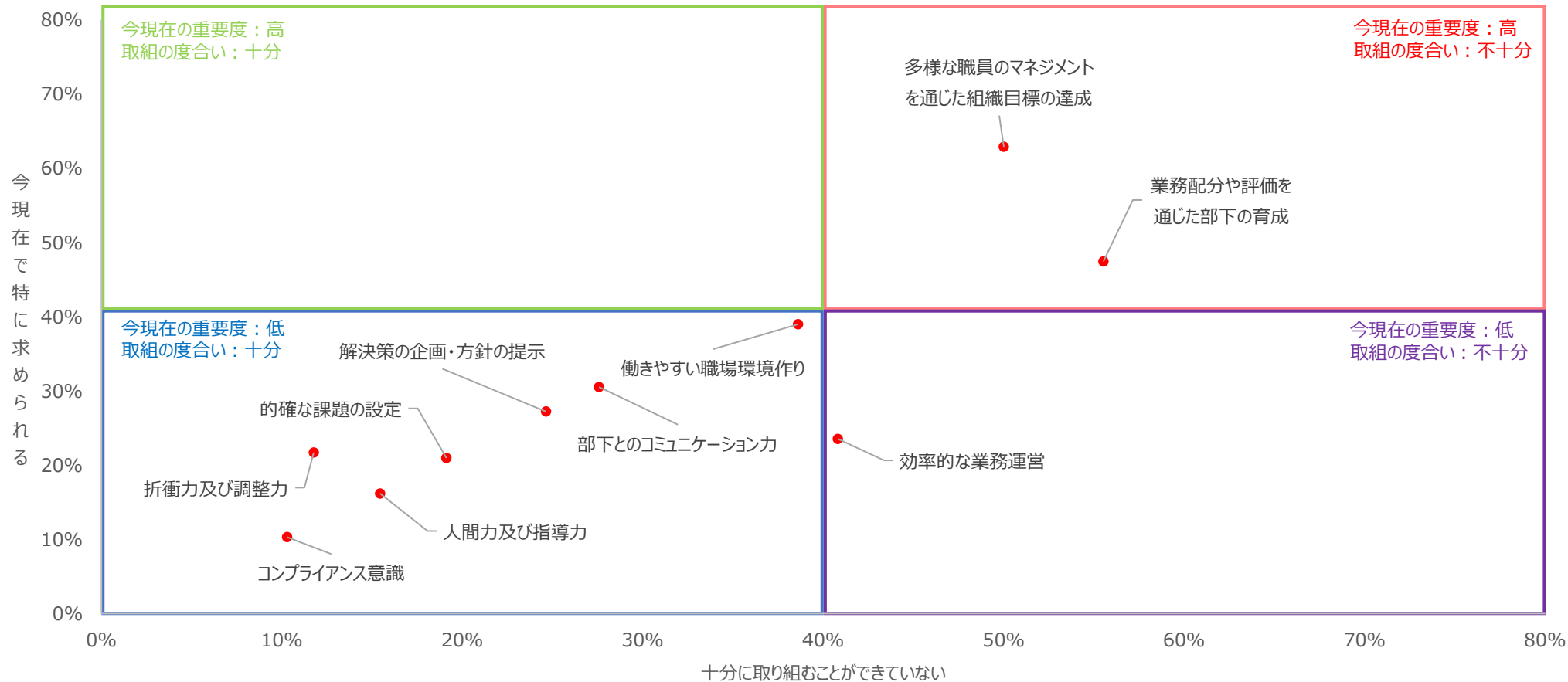
地方公務員に求められる能力（管理職） ③市区町村（30万以上）

- 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)



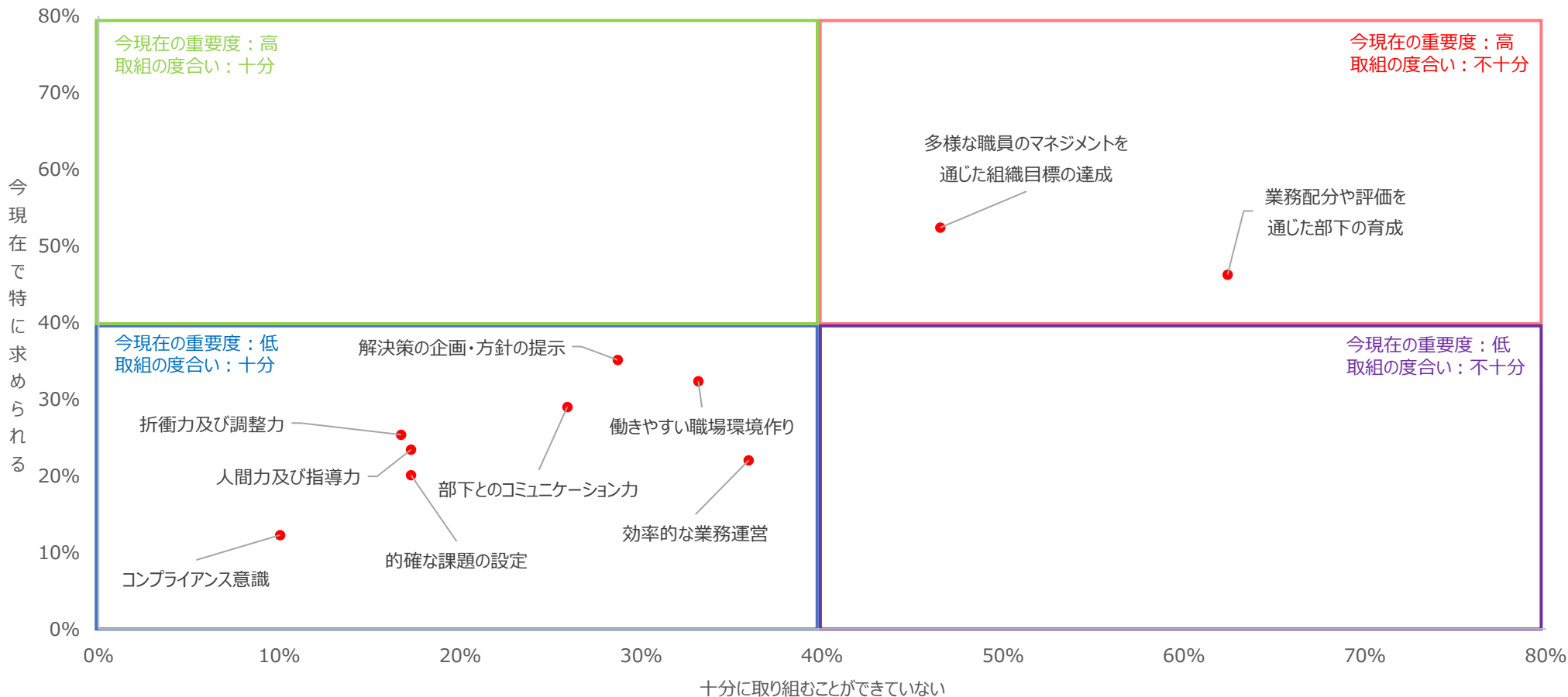
地方公務員に求められる能力（管理職） ④市区町村（5～30万）

- 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）



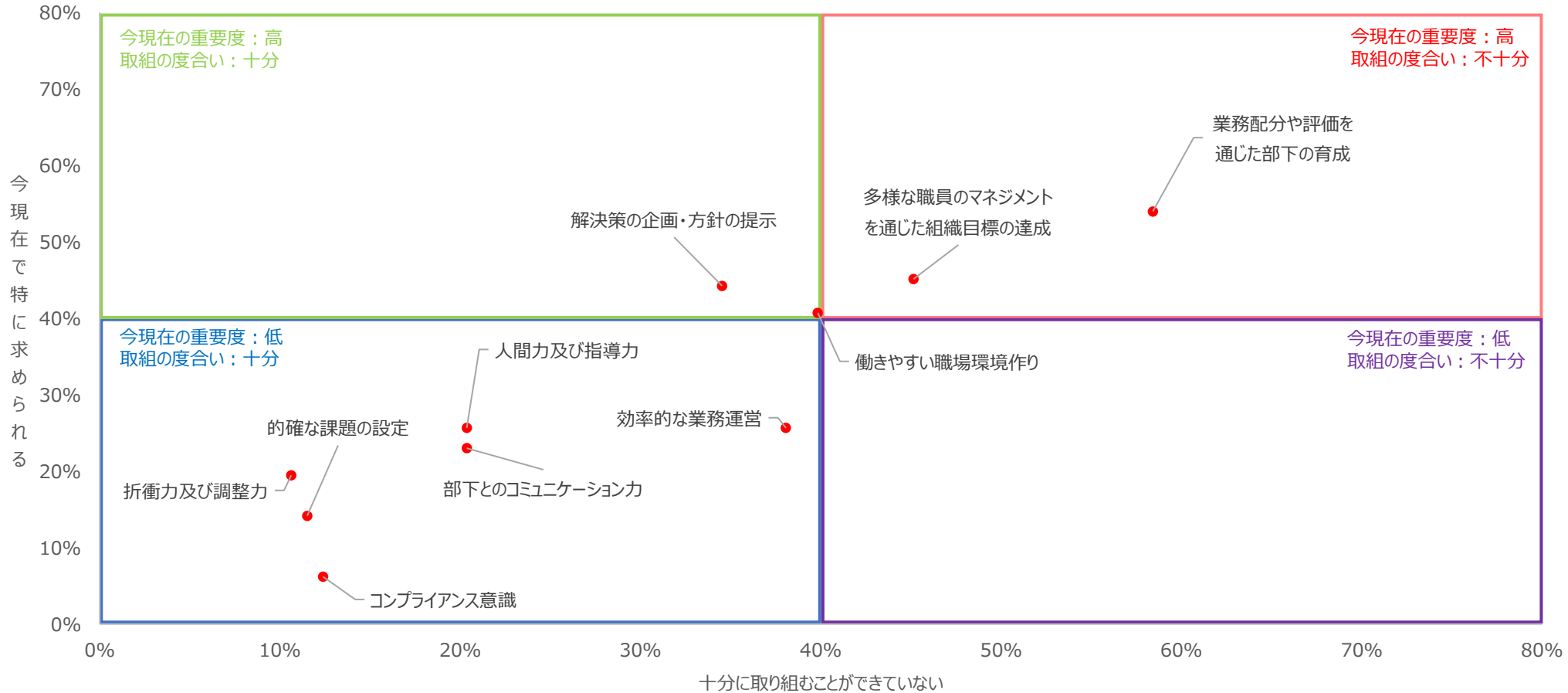
地方公務員に求められる能力（管理職） ⑤市区町村（1～5万）

- 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（1～5万）



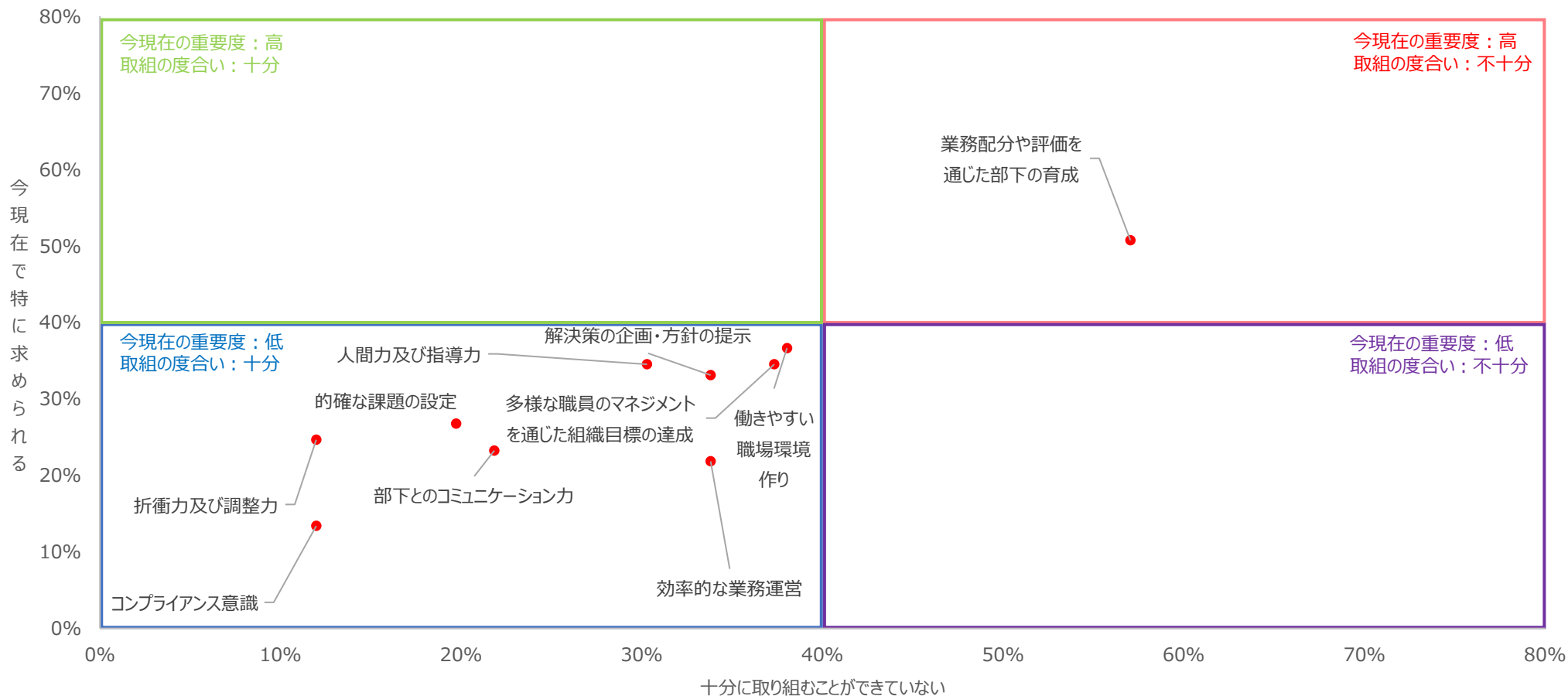
地方公務員に求められる能力（管理職） ⑥市区町村（5千～1万）

- 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（5千～1万）



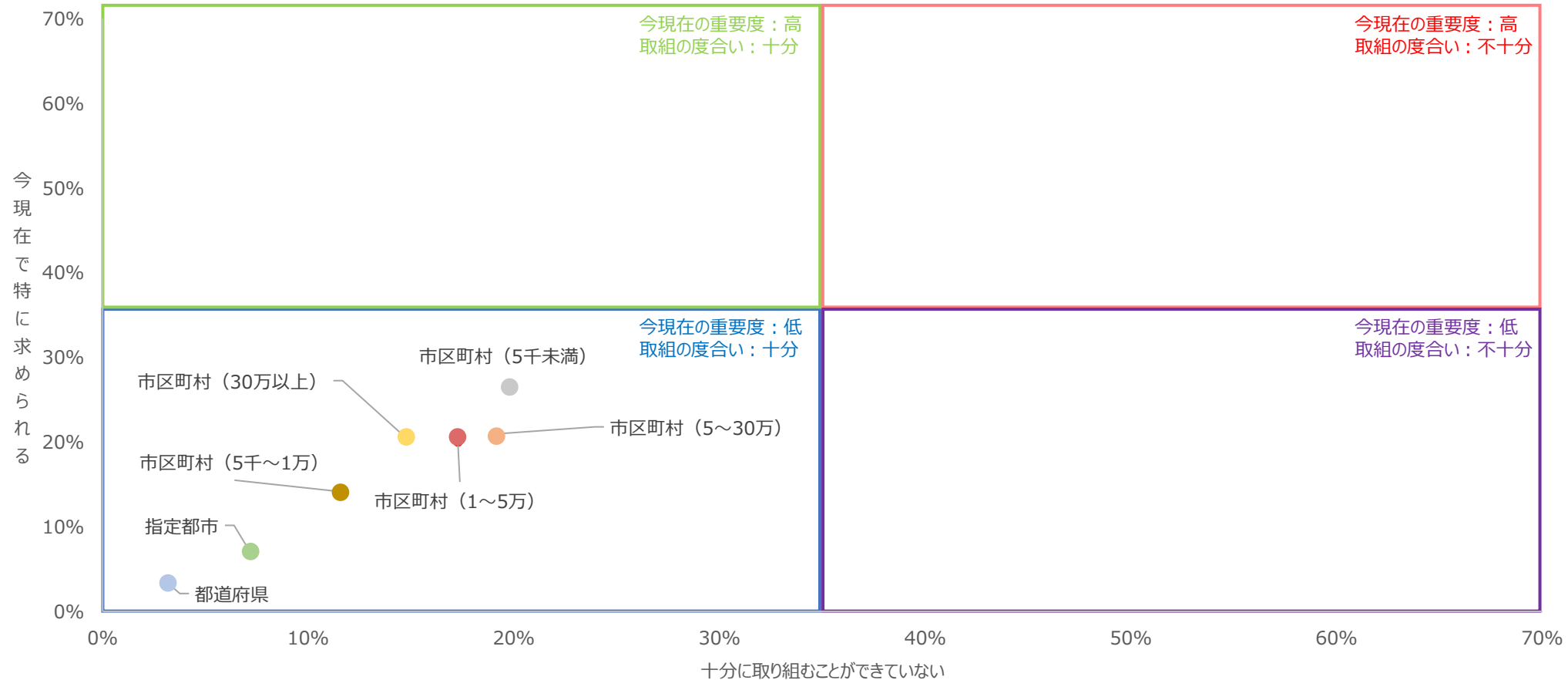
地方公務員に求められる能力（管理職） ⑦市区町村（5千未満）

- 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)



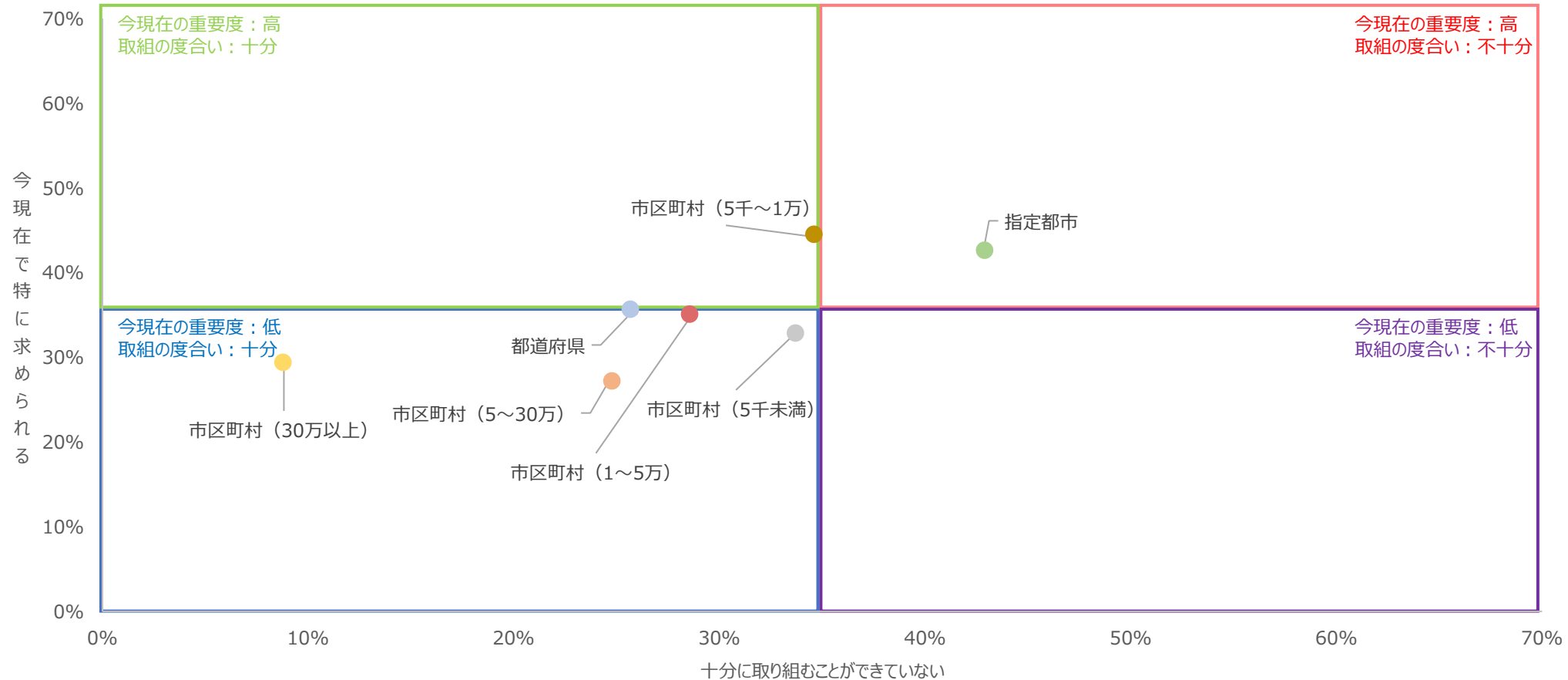
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

○ 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）



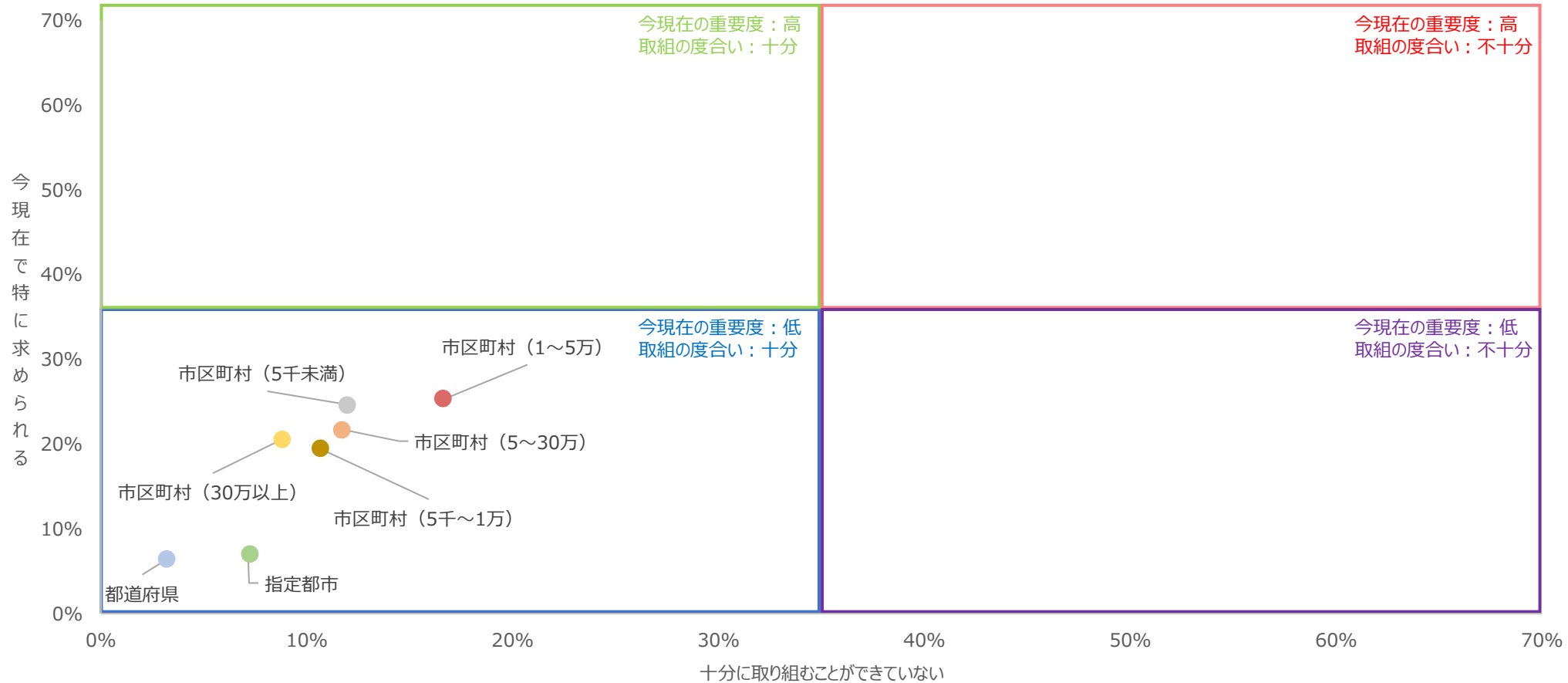
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

○ 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）



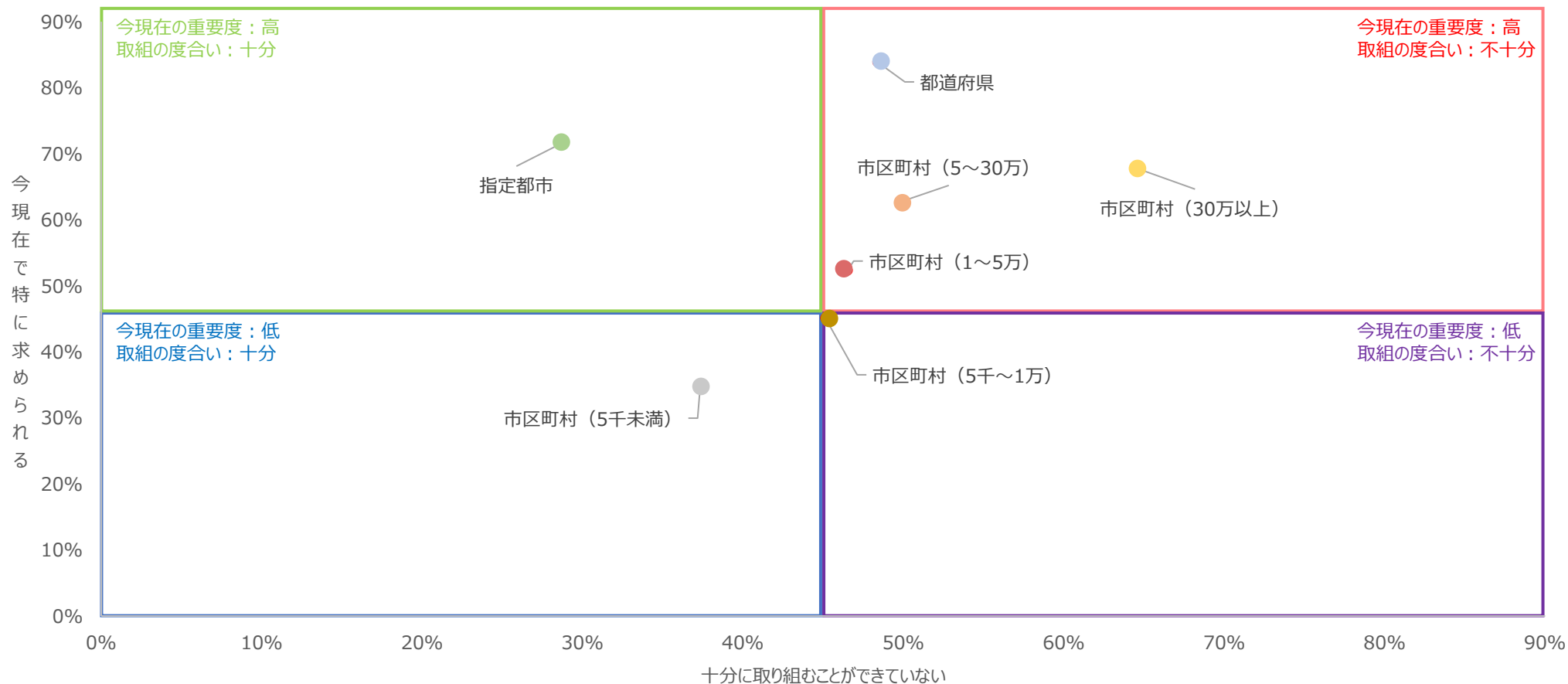
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

○ 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）



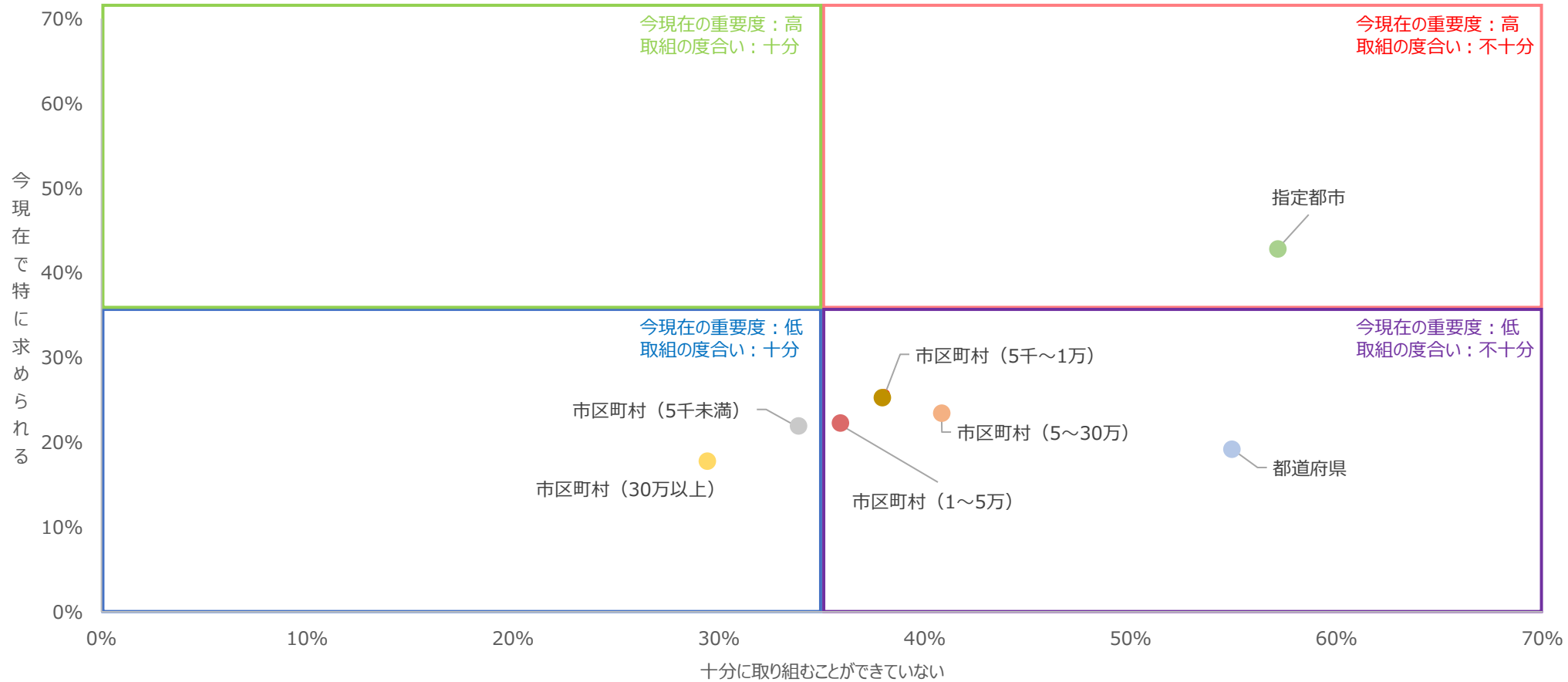
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

○ 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）



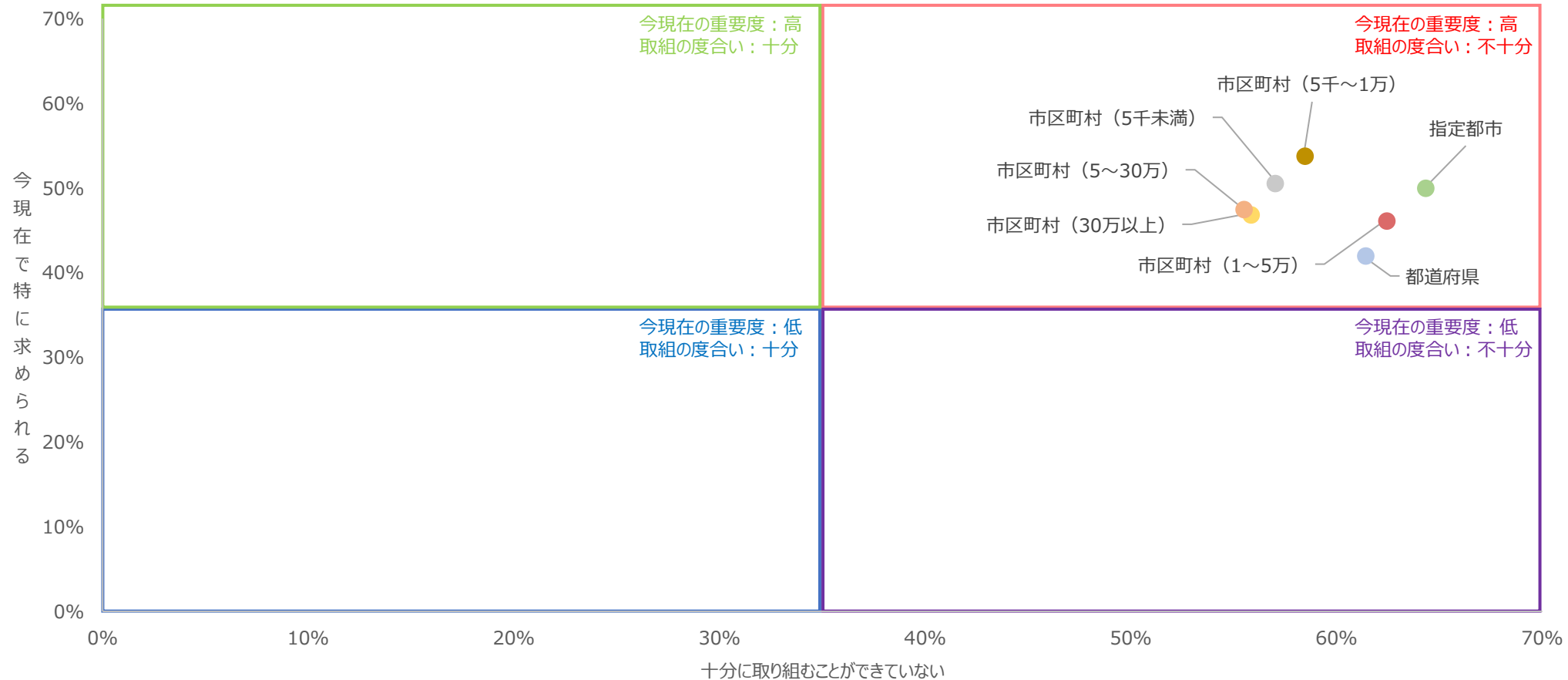
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

○ 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）



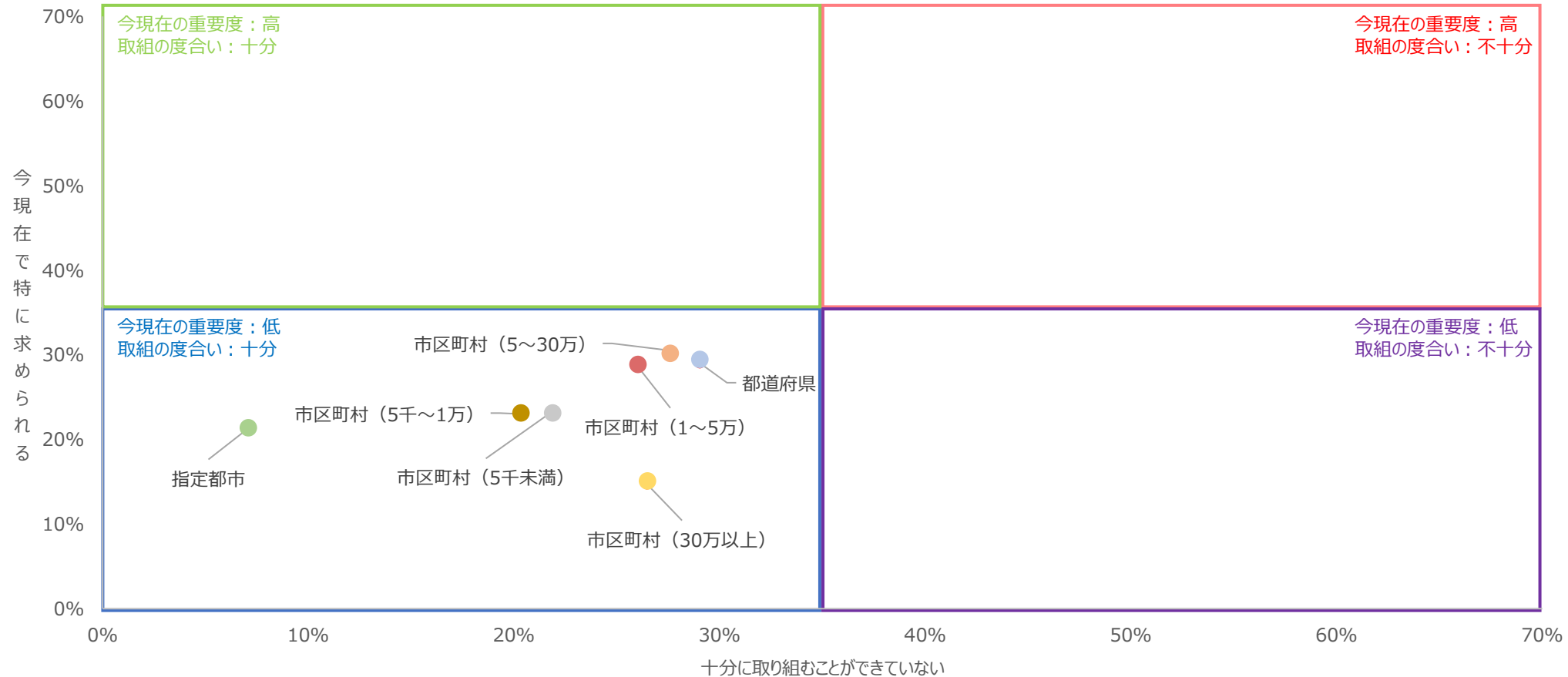
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

○ 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）



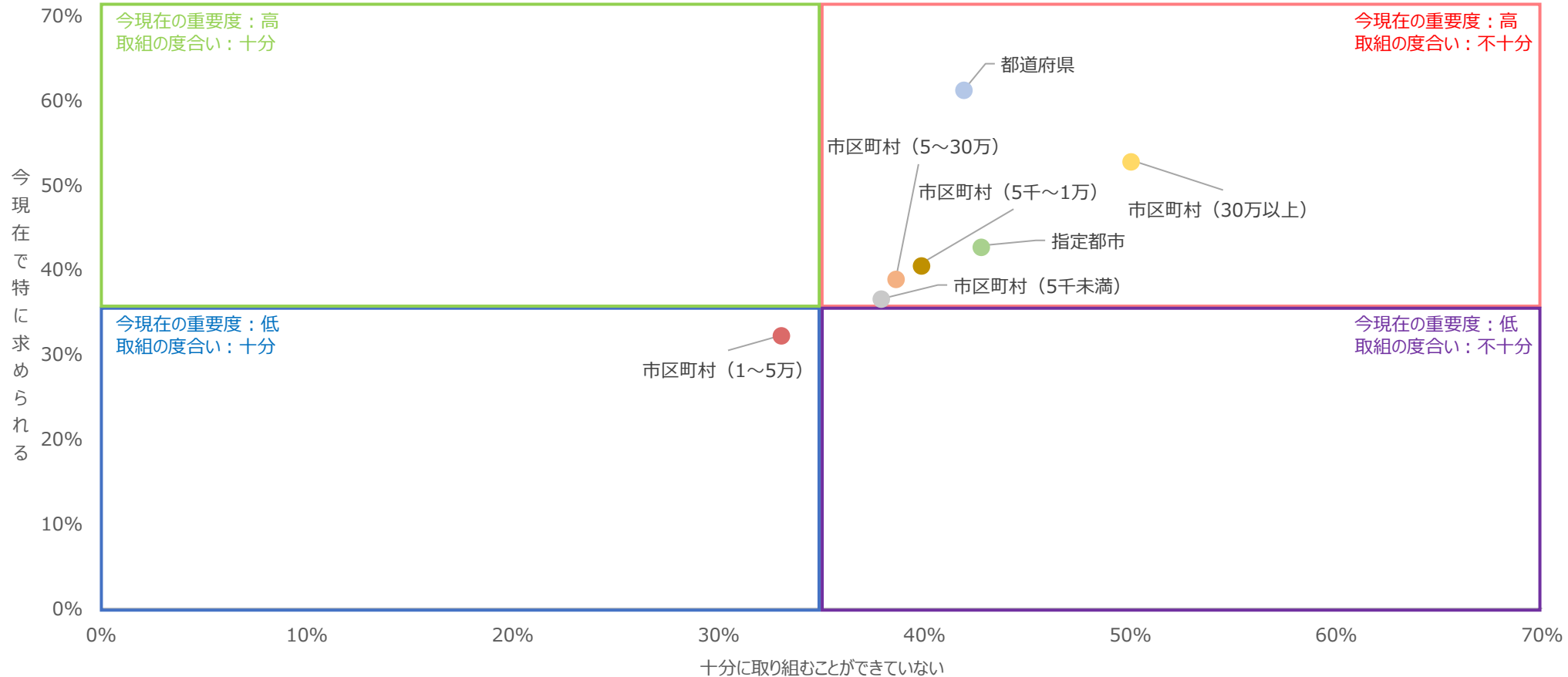
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

○ 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）



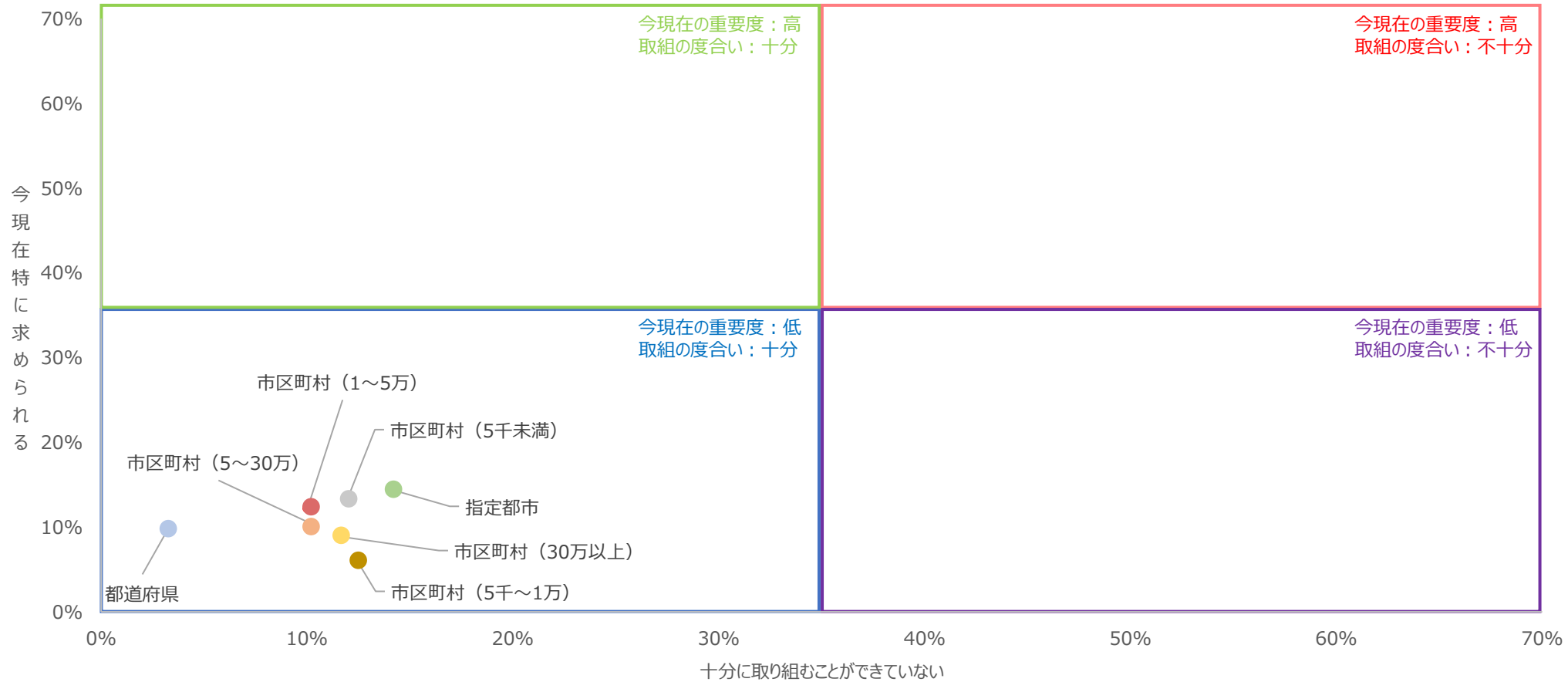
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

○ 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）



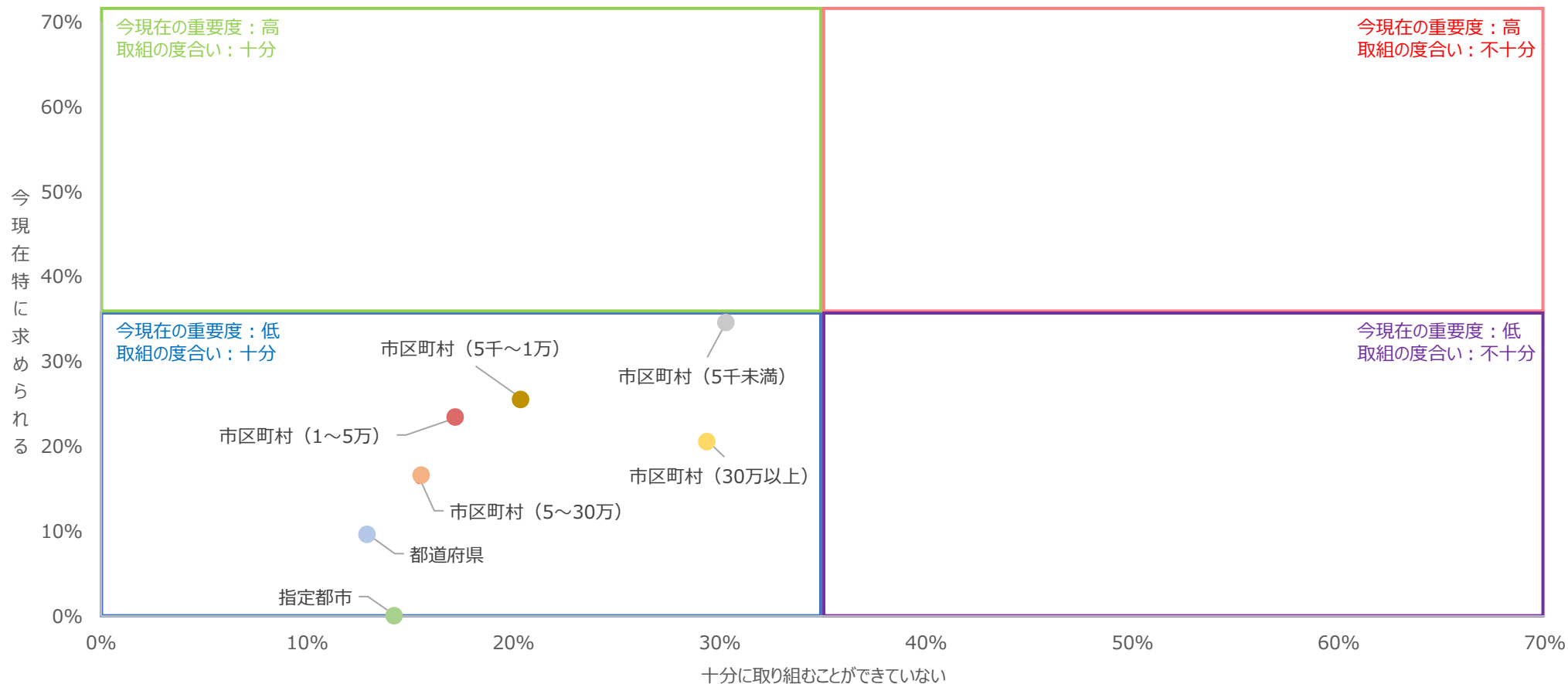
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

○ 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）



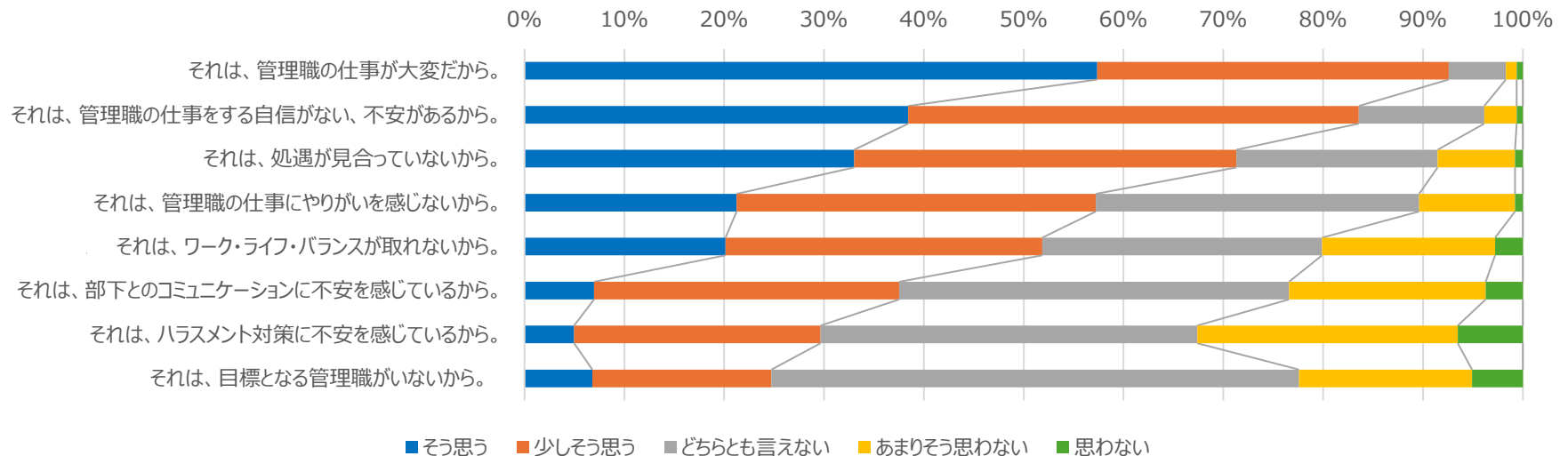
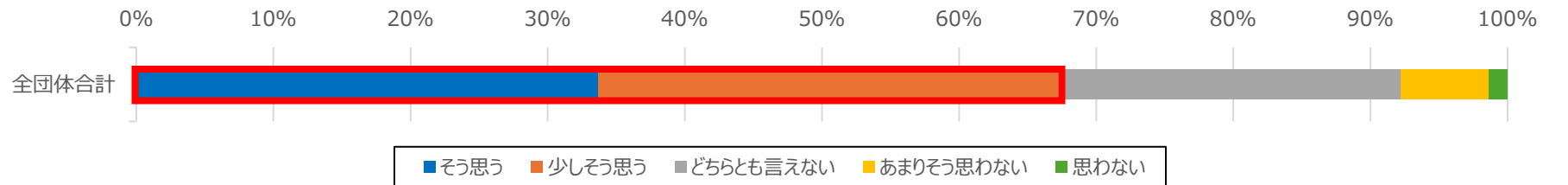
地方公務員に求められる能力（管理職）【団体区分ごとの差】

○ 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）



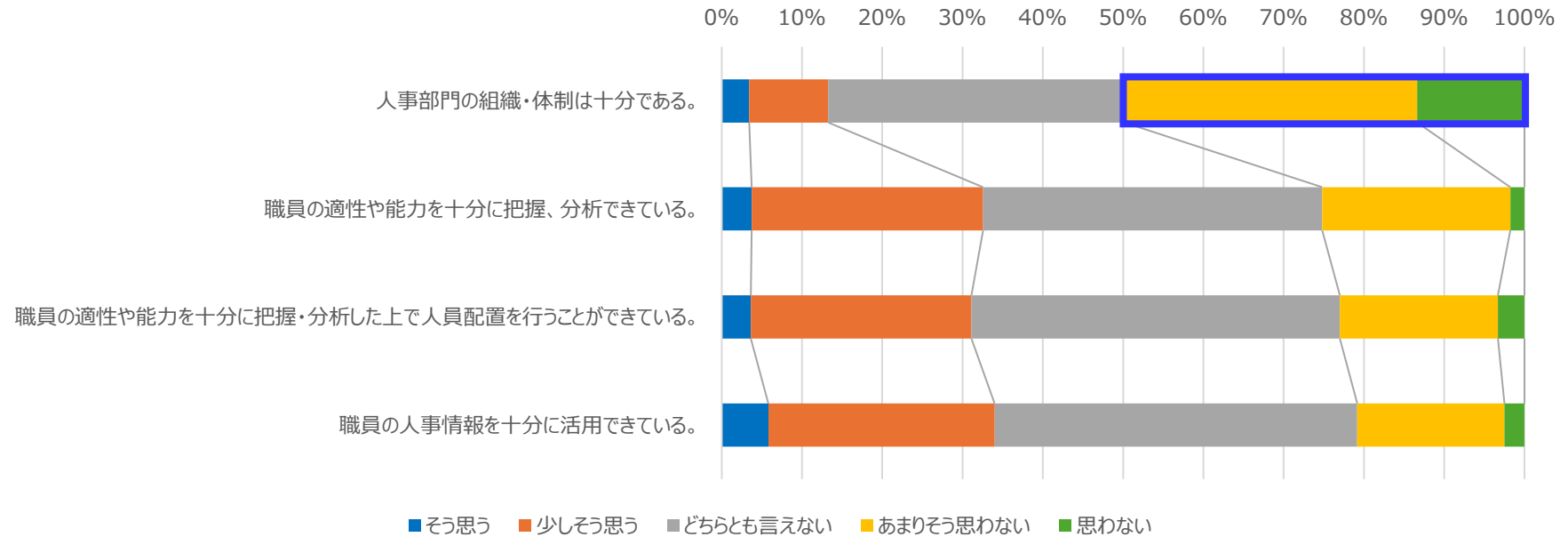
組織運営・人事管理上の課題意識

- 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」)



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」）

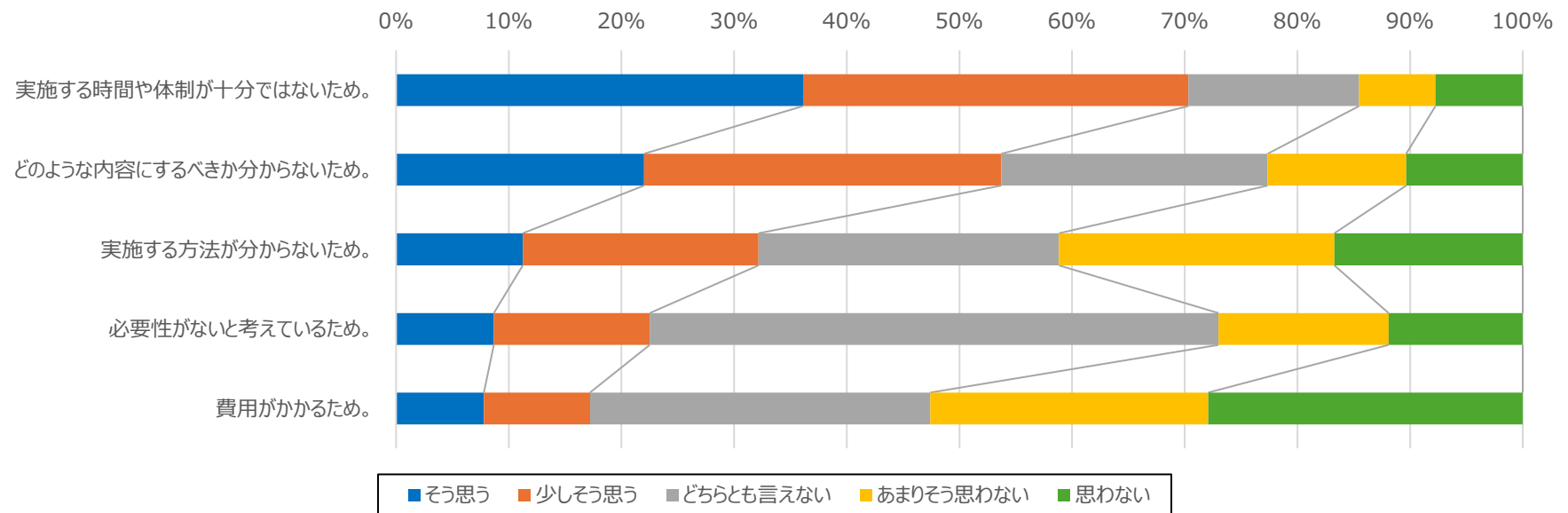
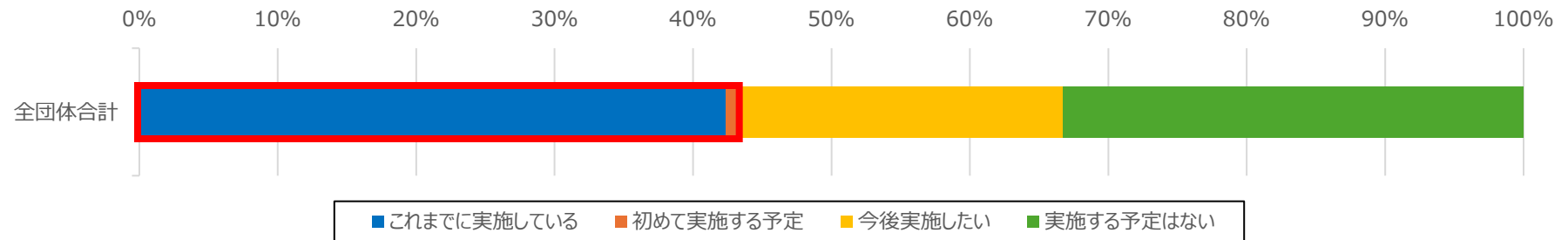


その他、課題と考えていること（自由回答）

- 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

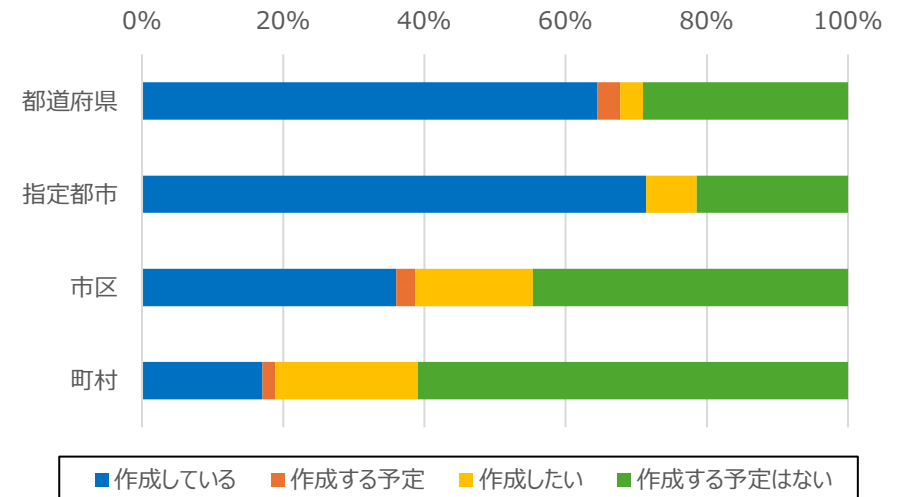
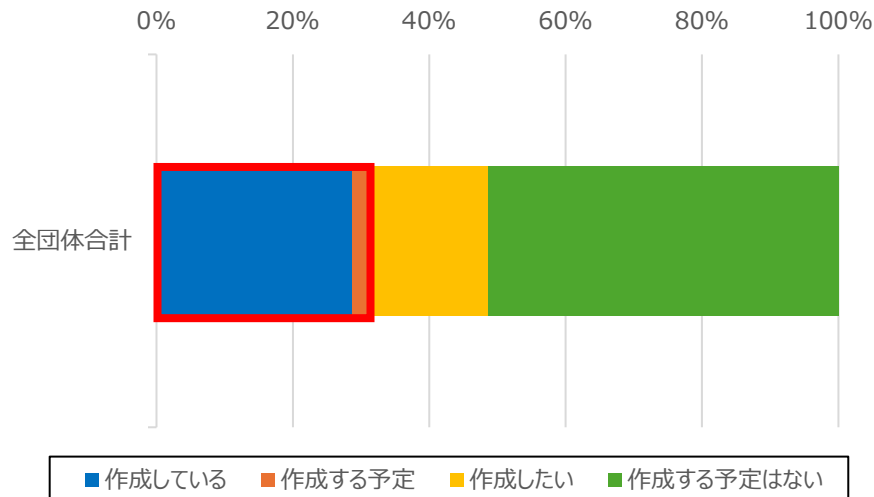


組織運営・人事管理上の課題意識（MVV）

- 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

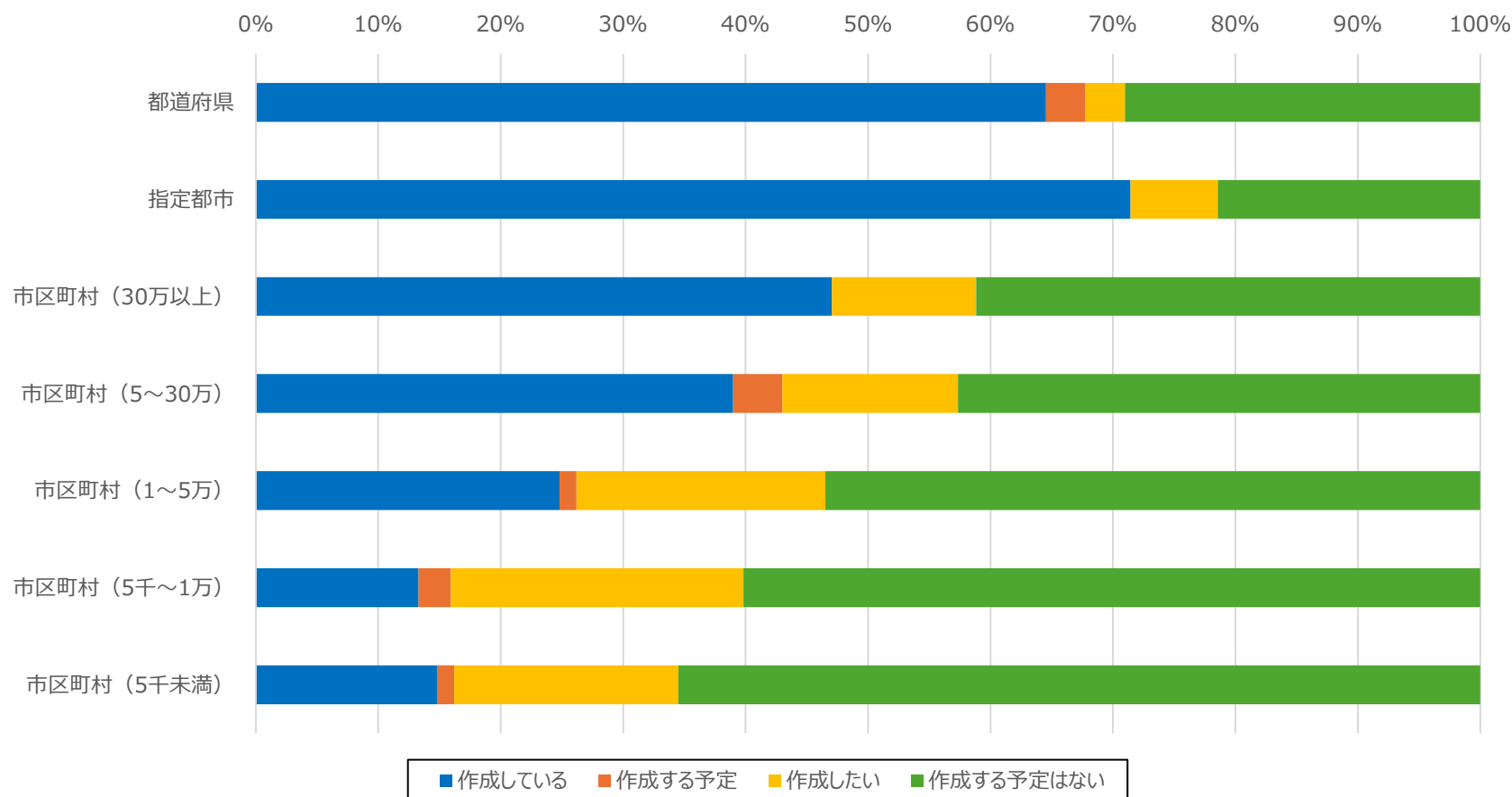
※MVV

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）【団体区分ごとの差】

- 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

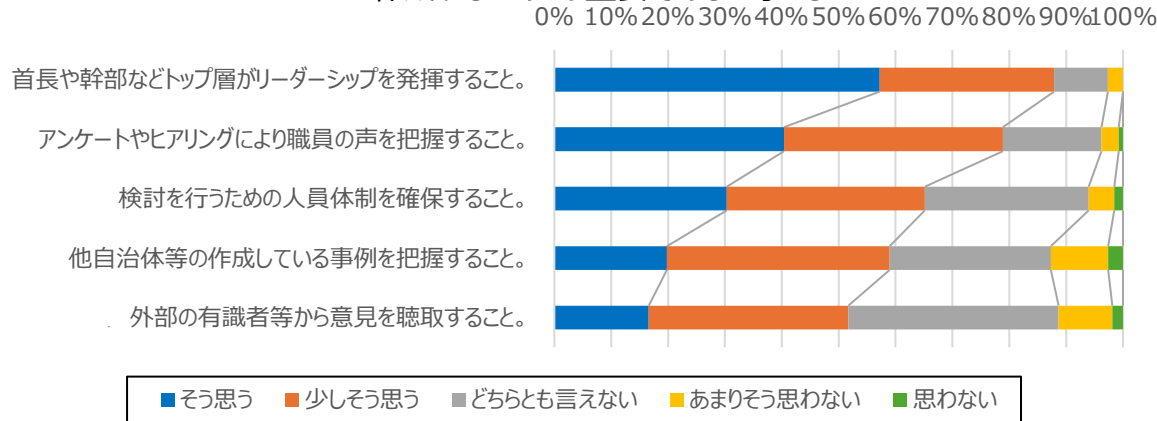


組織運営・人事管理上の課題意識（MVV）

- 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

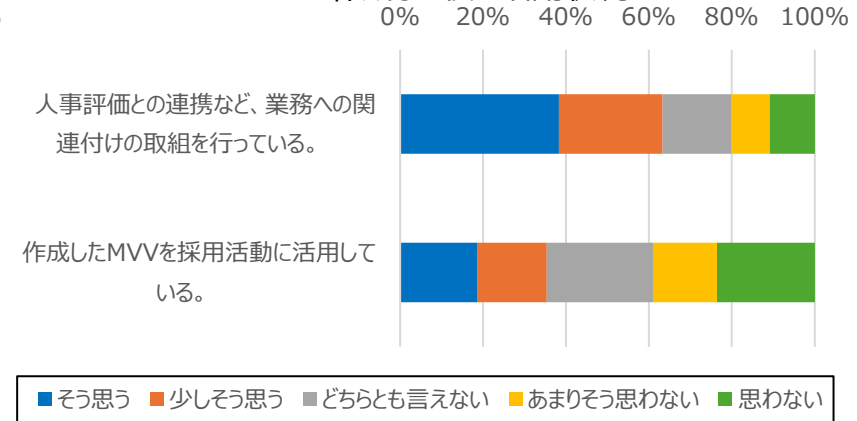
（「作成している」「作成する予定」と回答した団体）

MVVを作成するにあたり重要であると考えること

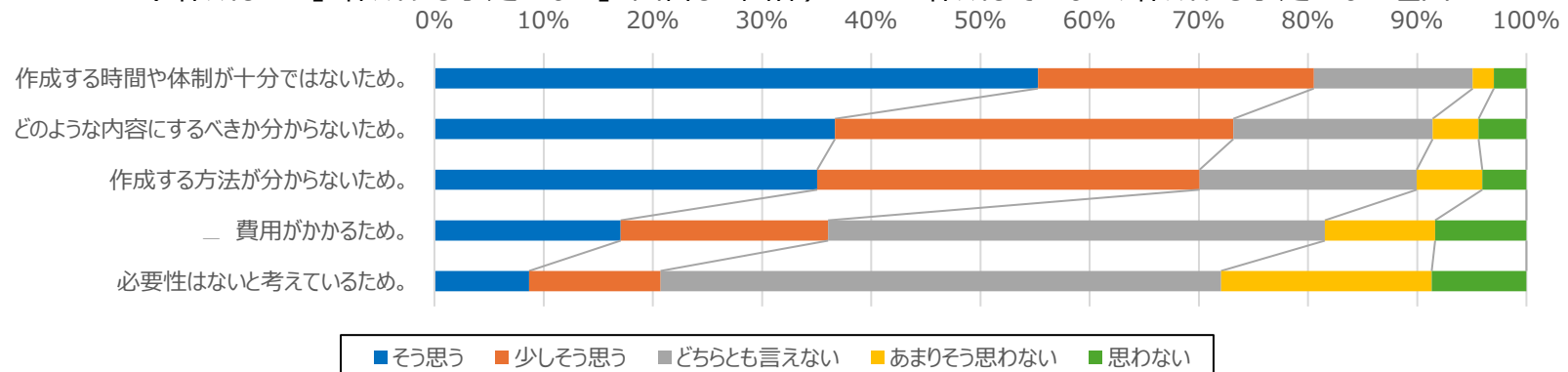


（「作成している」と回答した団体）

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

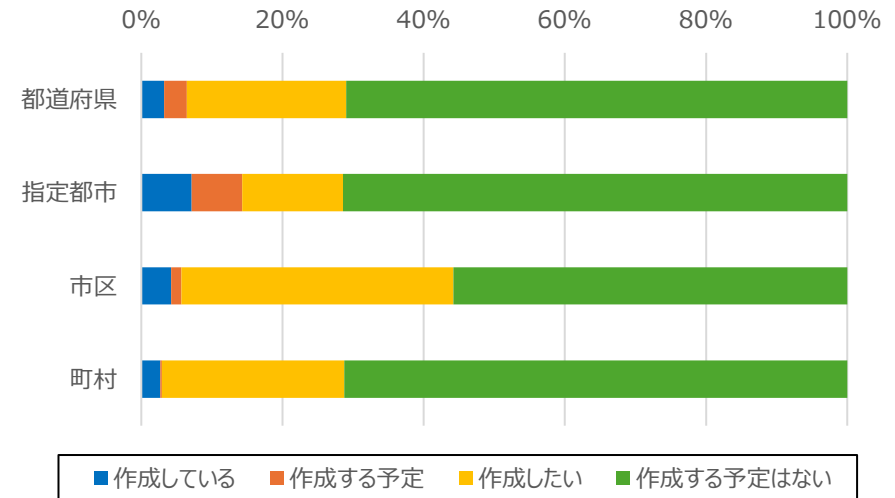
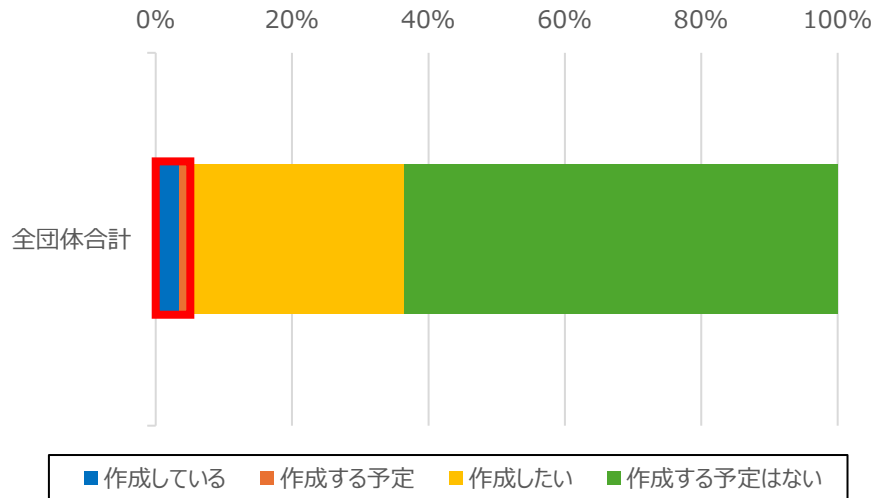


組織運営・人事管理上の課題意識（人材ポートフォリオ）

- 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

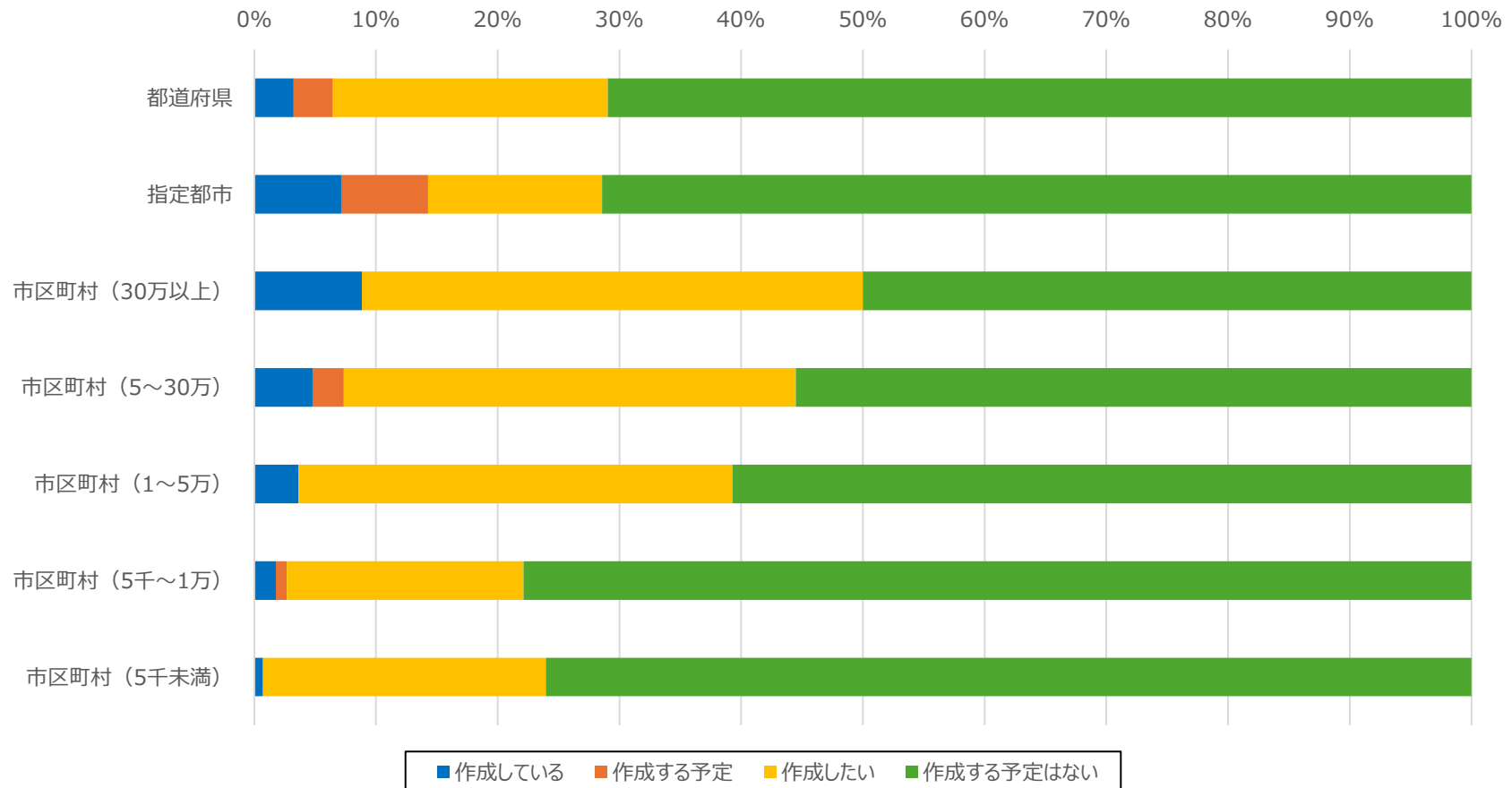
※人材ポートフォリオ

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】

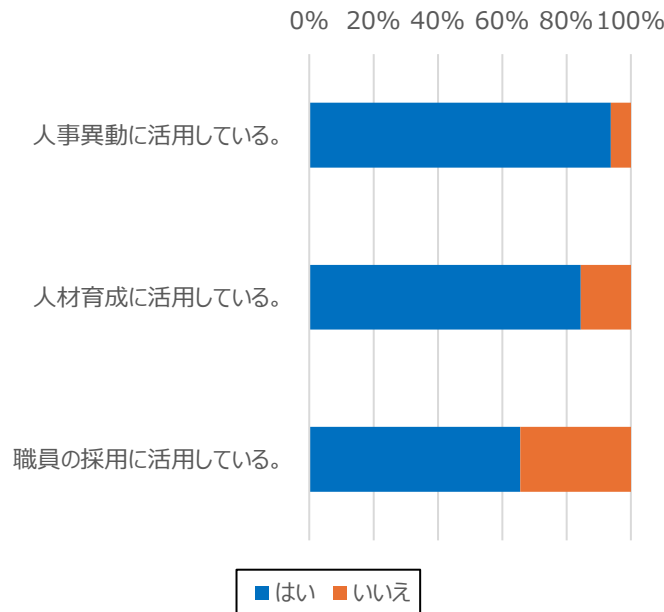
- 人材ポートフォリオの作成状況を団体区分ごとに表示
- 都道府県、指定都市、市区町村(30万以上、5～30万)では、「作成している」「作成する予定」という回答が約1割
- 市区町村(1～5万、5千～1万、5千未満)では、「作成している」「作成する予定」という回答が5%以下



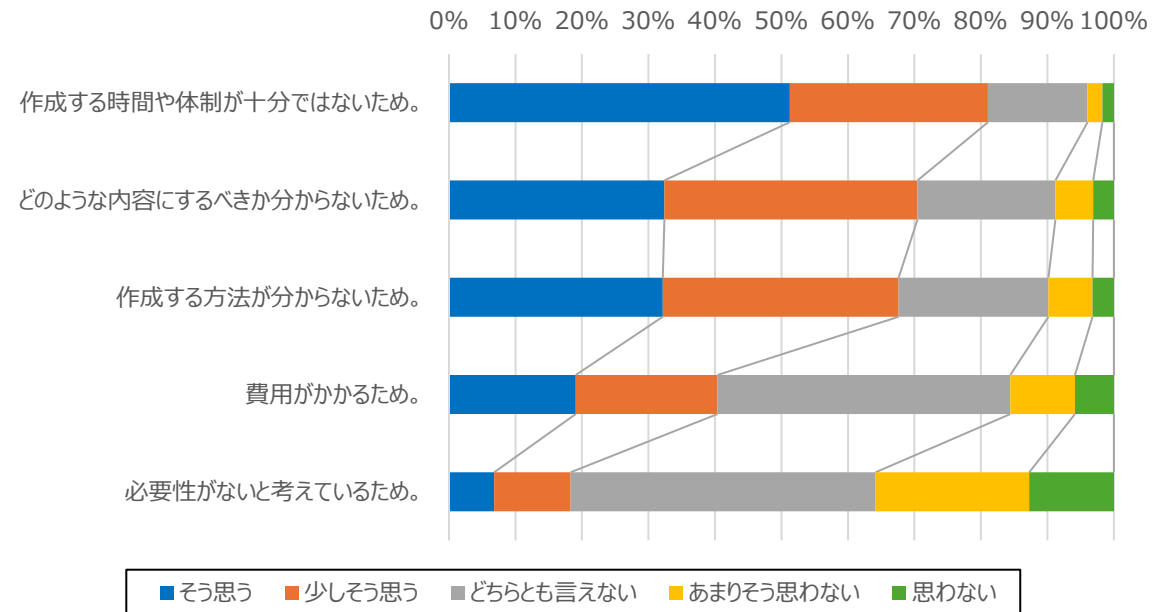
組織運営・人事管理上の課題意識（人材ポートフォリオ）

- 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

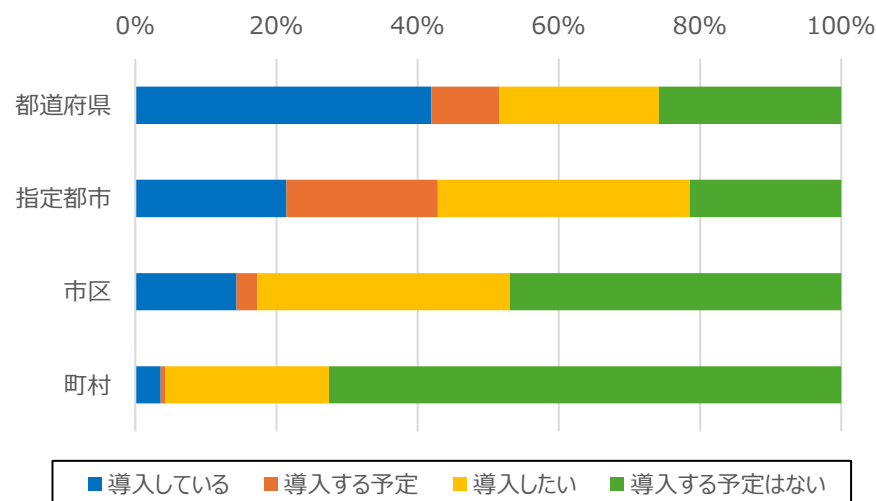
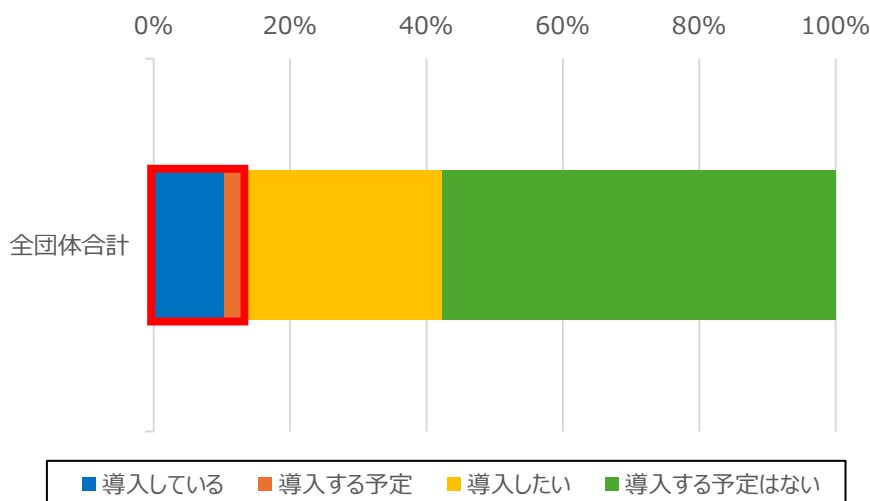


組織運営・人事管理上の課題意識（タレントマネジメントシステム）

- 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

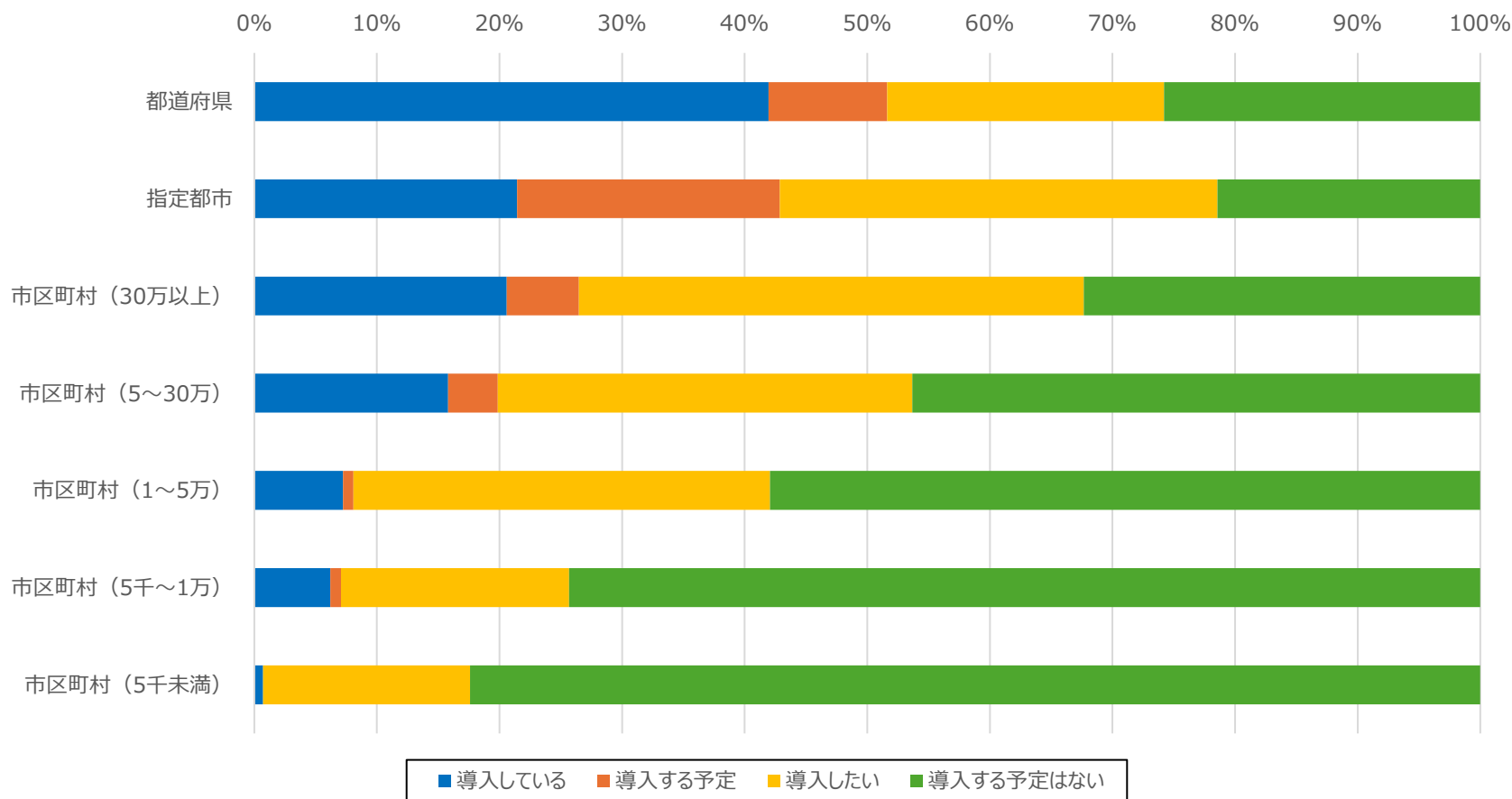
※タレントマネジメントシステム

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。



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）【団体区分ごとの差】

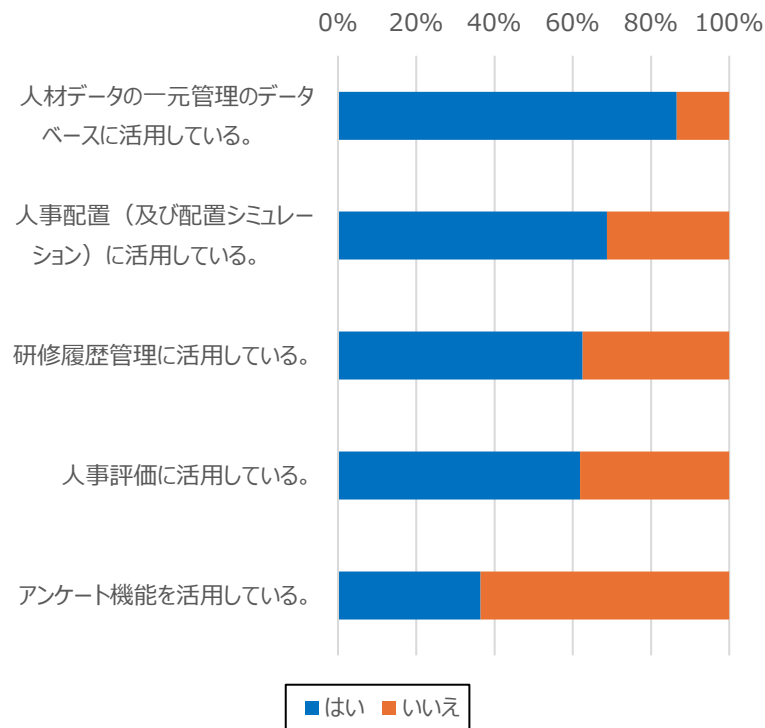
- タレントマネジメントシステムの導入状況を団体区分ごとに表示
- 都道府県は5割以上、指定都市は4割以上が「導入している」「導入する予定」と回答
- 市区町村(30万以上、5～30万)は、約2割が「導入している」「導入する予定」と回答
- 市区町村(1～5万、5千～1万、5千未満)では、「導入している」「導入する予定」という回答が1割以下



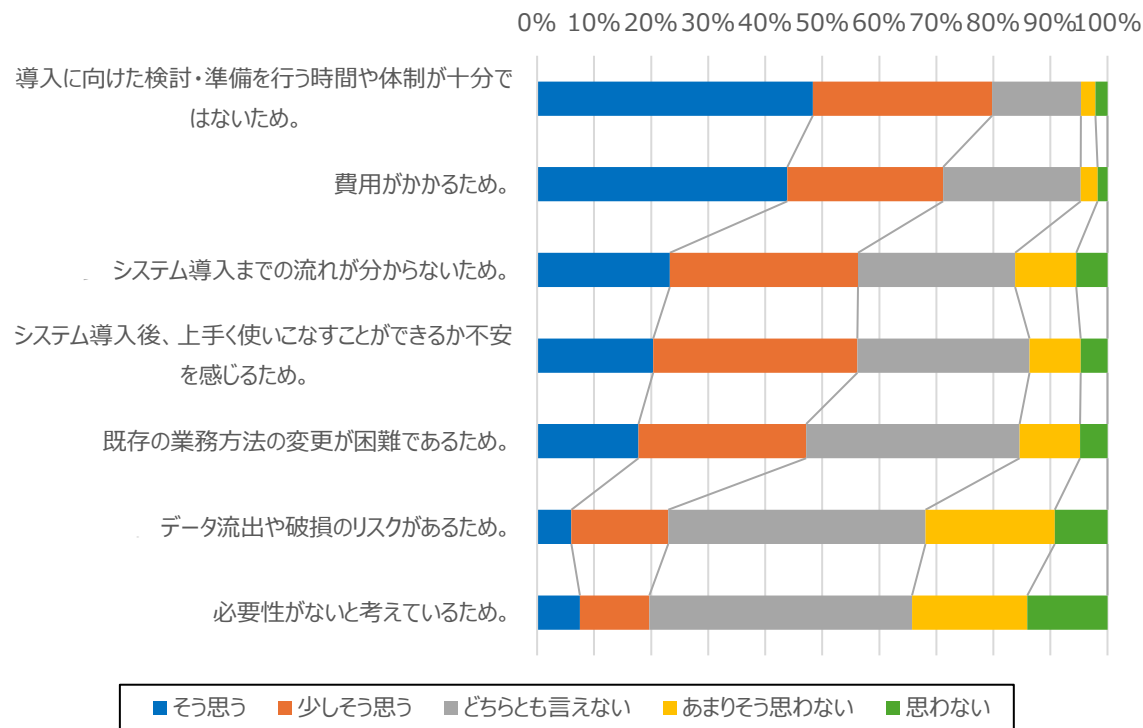
組織運営・人事管理上の課題意識（タレントマネジメントシステム）

- 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

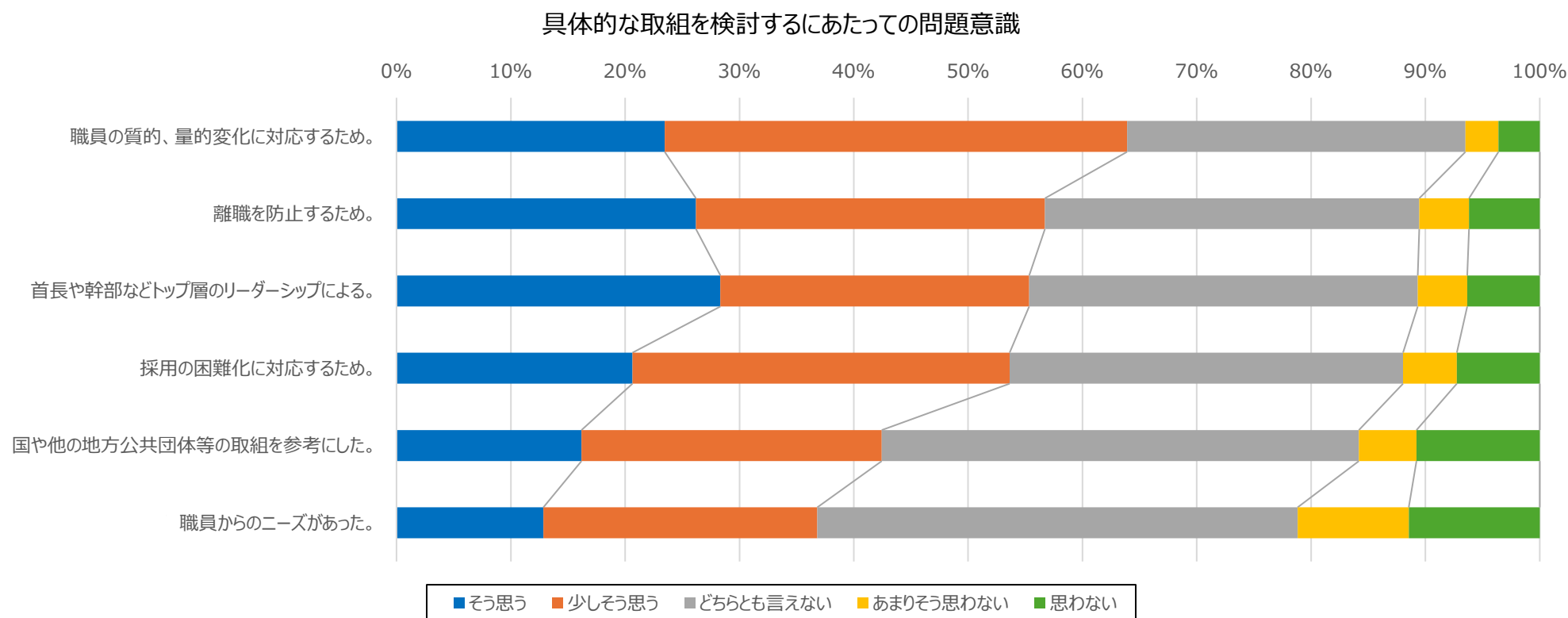


（「導入したい」「導入する予定はない」と回答した団体）
タレントマネジメントシステムを導入していない、導入する予定はない理由



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

地方自治体職員の採用・確保に関する公務員部内アンケート

目的

公務員部内の職員（地方自治体からの出向者及び研修生）から、各地方自治体の実情や、職員と同世代の者の、就職における視点・考え方を把握すること。

対象者

公務員部内の職員（地方自治体からの出向者及び研修生（係長～事務官級））
計33名（令和6年度在籍者：17名、令和7年度着任者：16名）

期間

令和6年度在籍者：令和7年2月10日～14日・3月10日～21日

令和7年度着任者：令和7年4月8日～18日

手法

Microsoft word（令和6年度在籍者初回アンケート）

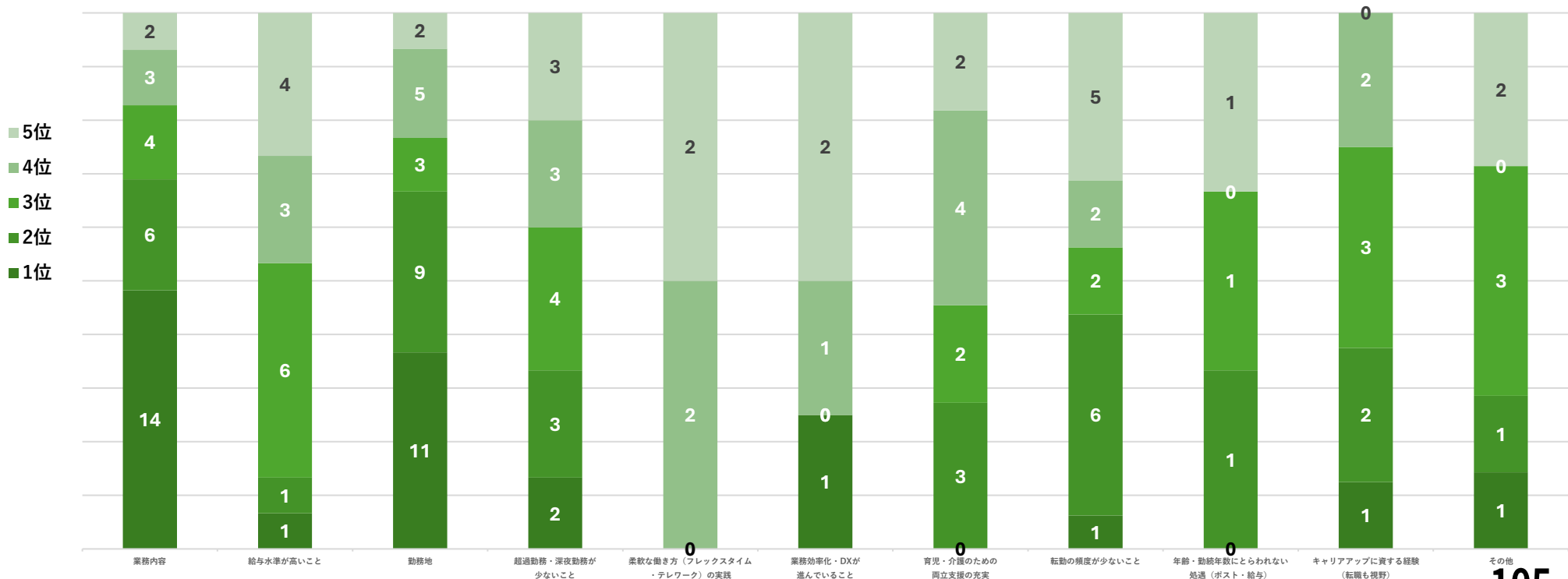
Microsoft Forms（令和6年度在籍者補充アンケート・令和7年度着任者アンケート）

職員本人の就職先の検討に関する質問①

- 職員本人が就職先を検討・選択する際に重視した視点を調査【部分順位付け（上位5つまで選択）】。
- 「業務内容」に次いで「勤務地」が、就職先の検討・選択において重視される傾向。
- 「転勤の頻度」や「育児・介護のための両立支援」も、考慮要素として挙げられる傾向。
- 「その他」では、（事業の）安定性、社会的信用の高さ、研修や資格取得助成の充実等が考慮要素として挙げられた。

職員本人・各選択肢の順位付け（各選択肢について当該順位を付けた職員数）の状況

単位：人

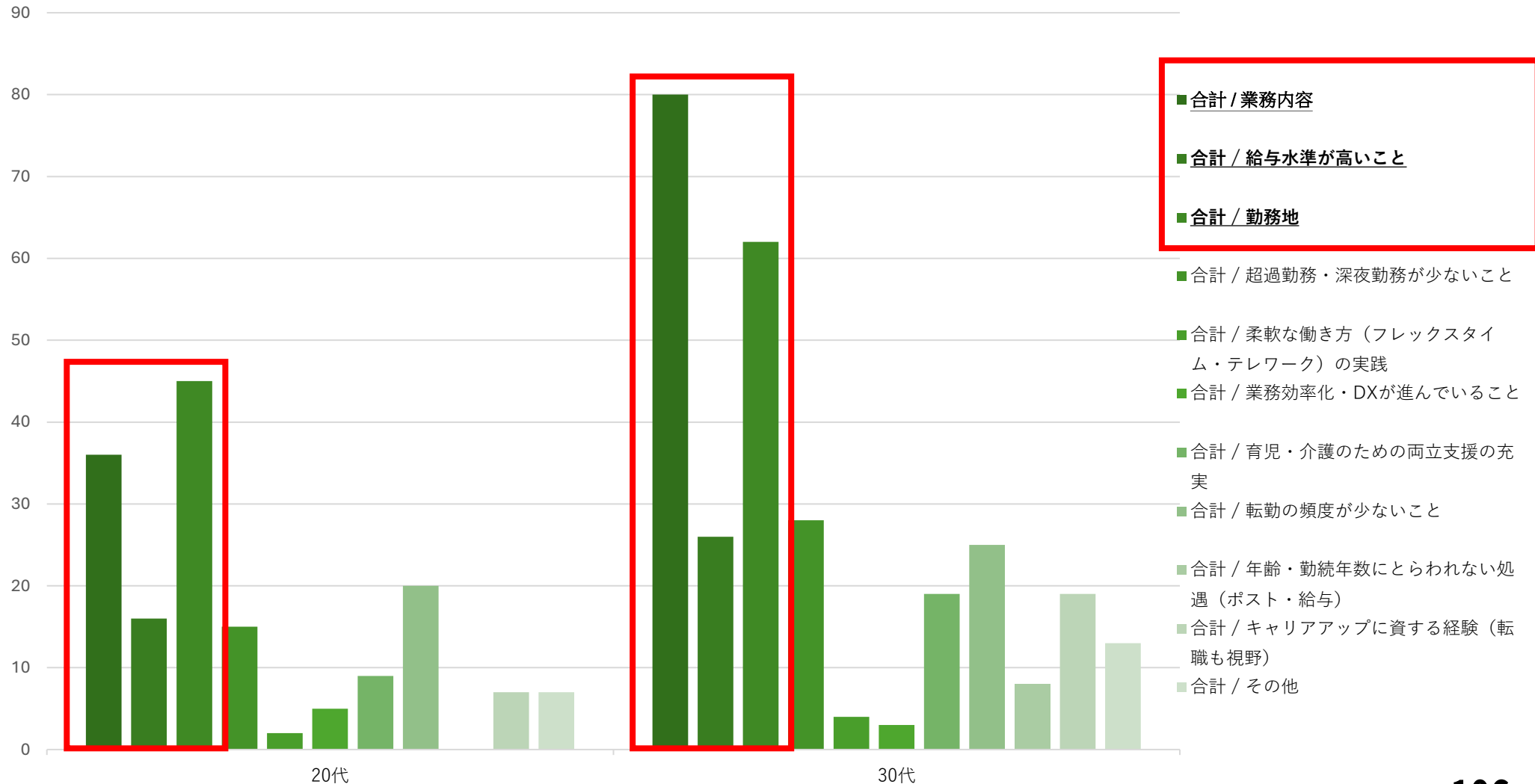


職員本人の就職先の検討に関する質問②

単位：pt

(1位=5pt、2位=4pt…、ランク外=0ptと換算)

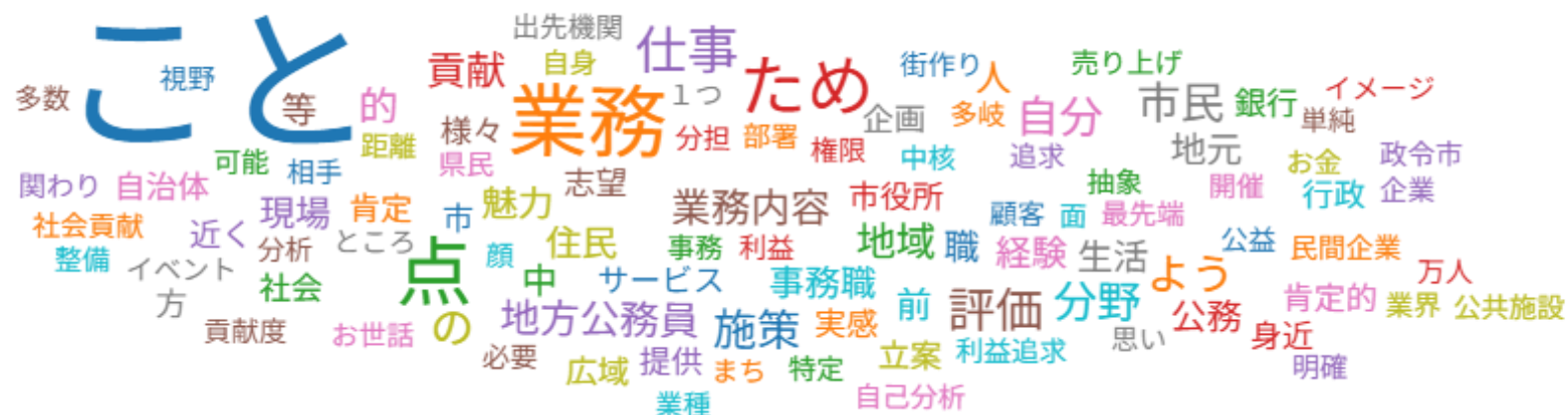
職員本人・各観点の重要度（各職員の付した順位を点数化し、観点ごとに点数を積み上げた結果）の比較



地方公務員の「業務内容」に関する評価

- **職員本人**が就職先の検討時に重視した観点である「業務内容」について、地方公務員の「業務内容」に関する評価を調査【自由記述】。
- 肯定的な評価としては、「公益・公共性」「住民（市民）との近さ」「地域（地元）への貢献」が言及される傾向。
- さらに、「視野・業務の幅広さ」（様々な切り口（分野）から貢献できる）を肯定的に捉える意見もあり。
- 一方で、この「視野・業務の幅広さ」を「分野が多岐にわたり、抽象的なイメージしか持てない」と捉える意見もあり。

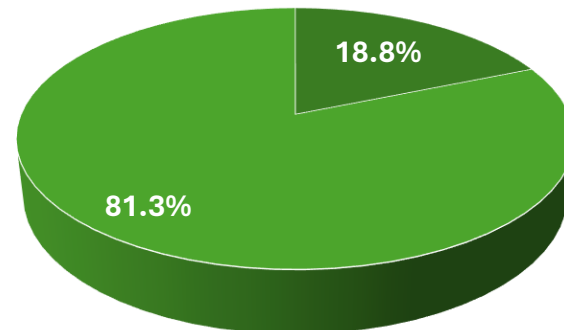
（参考）回答内の頻出語句を抽出した結果（<https://lab.fanbright.jp/wordcloud/text>）



地方公務員の「専門性」に関する評価

- **職員の周囲の者**（同時期に就職活動を行った者）で、地方公務員の業務の専門性に関する否定的な意見を聞いたことがあるかどうか、またその理由に関して調査【選択式・理由については自由記述】。
- 周囲の者から地方公務員の仕事の「専門性」に関する否定的な評価を聞いたことがある職員は、約2割。
- 理系学部出身者や法曹分野志望者からは、その者の専門知識を直接活用できるかという観点で、専門性に乏しいと評価。
- 「事務仕事である」、「部署異動が多く業務内容が多岐」であることから専門性に乏しいと判断している、との意見あり。

あなたの周囲（同時期に就職活動を行った方）で「地方公務員の業務は専門性が欠ける」といった意見を表明する者はいましたか。

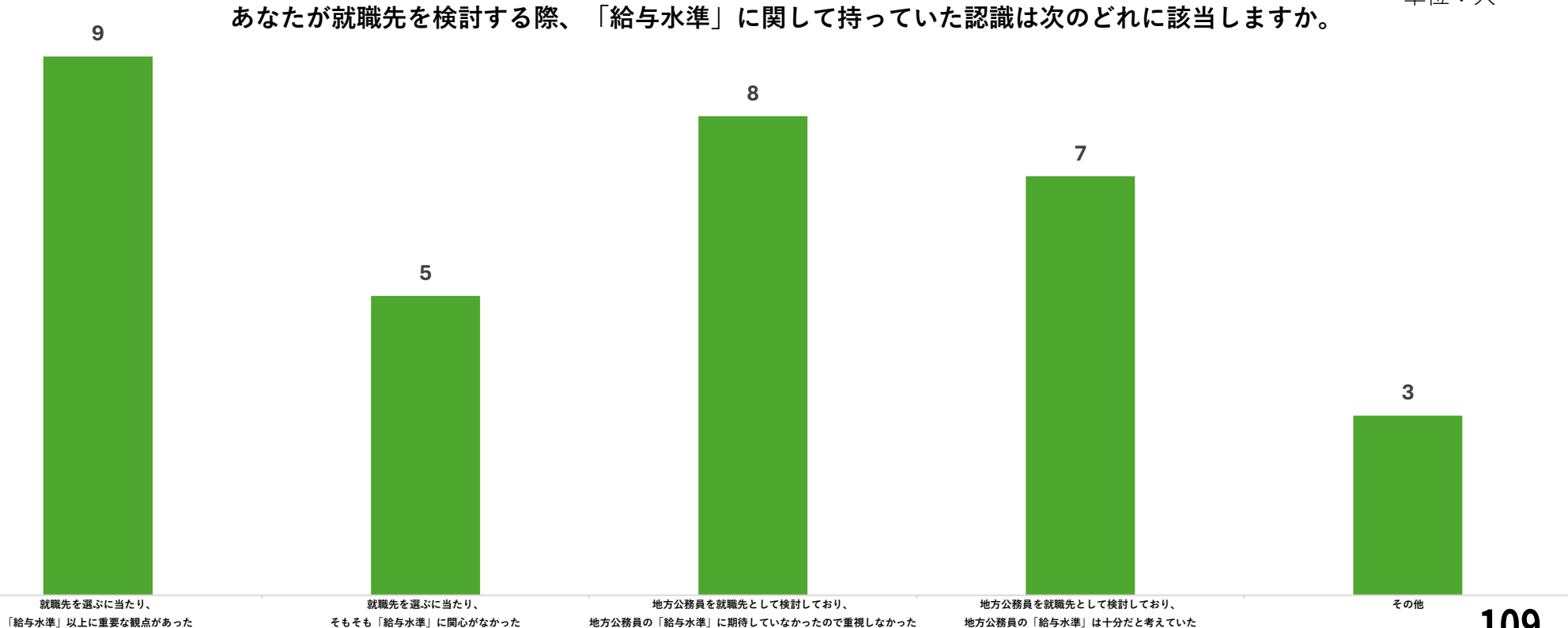


■ 合計 はい ■ 合計 いいえ

地方公務員の「給与水準」に対する認識

- ・ **職員本人**が就職先の検討時に相対的に重視しない傾向にある「給与水準」について、認識を調査【選択式】。
- ・ 大きな傾向として、①業務内容等他の考慮要素を重視、②地方公務員の給与水準に期待していない、③給与水準は十分、という認識の順序。
- ・ その他としては、「地方公務員間で給与を比較した」「最低限の給与水準が確保できれば良い」といった回答あり。

単位：人



就職先の検討において「勤務地」を重視する理由

- **職員本人**が就職先の検討時に重視した考慮要素である「勤務地」について、どのような観点で重視していたかを調査【自由記述】。
- 地元（出身地）で働きたい、自宅または実家と近いなど、地方公務員になる（になりたい）者の地元志向を反映した回答多数。
- 転勤に関しては、一定のエリア内の異動で収まる点を肯定的に評価し、許容する傾向。
- 結果的に地元の地方自治体を選択したと思われる職員の場合も、土地勘という観点で、「大学所在地・学生時代の生活圏内」の地方自治体を検討していたという回答も見られた。

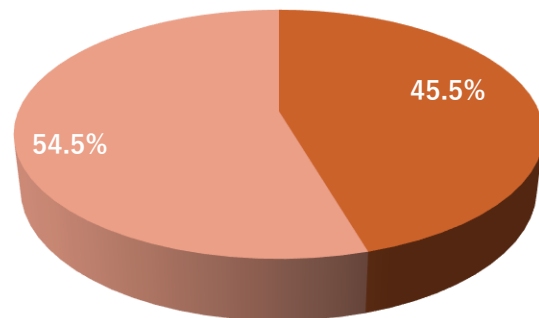
(参考) 回答内の頻出語句を抽出した結果 (<https://lab.fanbright.jp/wordcloud/text>)



公務員試験の実施時期と民間の就職活動スケジュール①

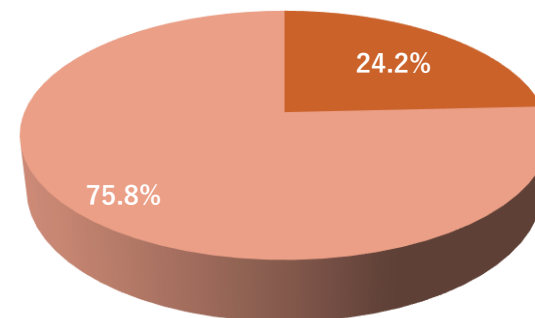
- **職員本人及び周囲の者**（同時期に就職活動を行った者）について、公務員試験の実施時期と民間の就職活動スケジュールのずれによる影響を調査【選択式】。
- **職員本人**の場合は、4割強が公務員試験に対するモチベーションに影響を受けたと回答。
- **周囲の者**（同時期に就職活動を行った者）に関しては、回答した職員のうち約4分の1が、民間企業からの内定を理由に公務員試験の受験を取り止めた例を把握。
- 年代別では、**20代職員（及びその周囲の者）において、顕著な傾向。**

公務員試験の実施時期が民間の就活スケジュールよりも遅いことは、
あなたの試験に対するモチベーションに影響を与えましたか。
（全体）



■ はい ■ いいえ

あなたの周囲の方（同時期に就職活動を行った方）の中に、先に民間の内定が出たことを理由に公務員試験の受験を取り止めた方はいましたか。（全体）

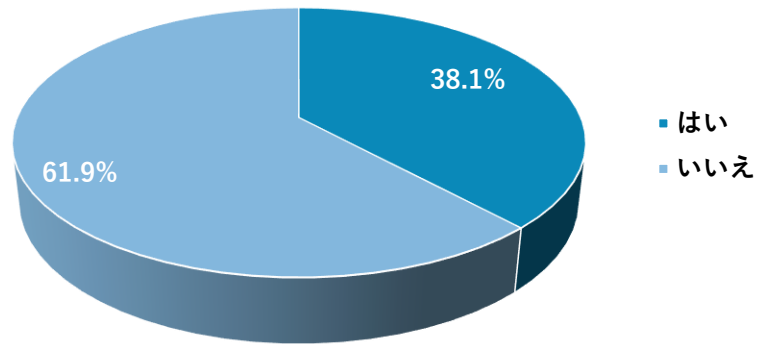


■ はい ■ いいえ

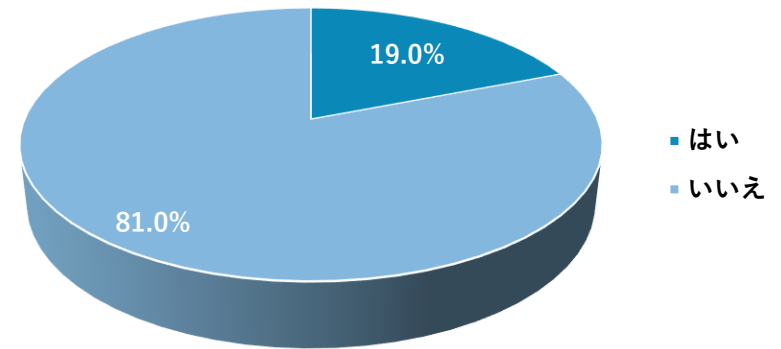
公務員試験の実施時期と民間の就職活動スケジュール②

公務員試験の実施時期が民間の就活スケジュールよりも遅いことは、
あなたの試験に対するモチベーションに影響を与えましたか。

(30代)

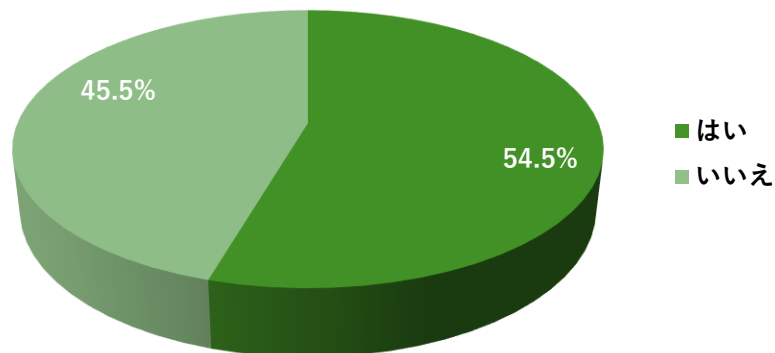


あなたの周囲の方（同時期に就職活動を行った方）の中に、先に
民間の内定が出たことを理由に公務員試験の受験を取り止めた方
はいましたか。（30代）

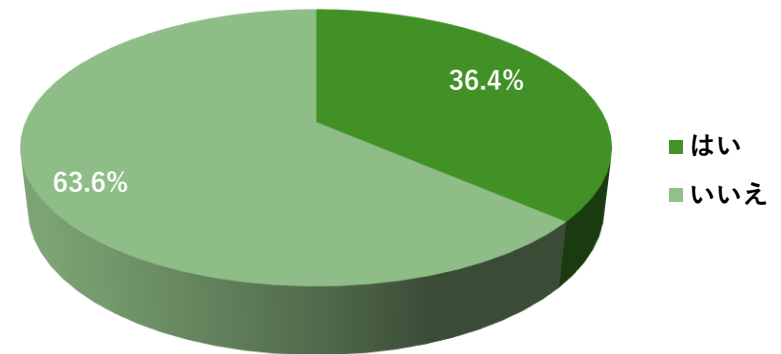


公務員試験の実施時期が民間の就活スケジュールよりも遅いこと
は、あなたの試験に対するモチベーションに影響を与えましたか。

(20代)



あなたの周囲の方（同時期に就職活動を行った方）の中に、先に
民間の内定が出たことを理由に公務員試験の受験を取り止めた方
はいましたか。（20代）



人事行政諮問会議 最終提言 ～ 未来をつくるための改革を、今 ～

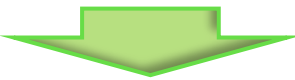
2025年3月

「公務の危機は、国民の危機」

危機的状況にある公務の人材確保
(公務志望者の減少、若手職員の離職増加)



国民生活に大きな影響
国際社会での日本の影響力低下



公務組織の生産性を高めつつ、国の未来を支えるため、
人材マネジメントのパラダイムシフトを

✓ 使命感を持って意欲的に働ける公務

✓ 働きやすく成長を実感できる公務

新たな公務の世界

✓ 年次に縛られず
実力本位で活躍できる公務

✓ 多くの人から「選ばれる」公務



実現のため、早急に具体的取組を

新時代の人事管理を実現するための具体的施策（1）

使命感を持って意欲的に働ける公務

- ✓ 「国家公務員行動規範」の策定と周知・啓発
 - ① 「国民を第一」に考えた行動
 - ② 「中立・公正」な立場での職務遂行
 - ③ 「専門性と根拠」に基づいた客観的判断

年次に縛られず実力本位で活躍できる公務

- ✓ 官民給与の比較対象となる企業規模の引上げ
- ✓ 政策の企画立案・調整等の職務に見合った外部労働市場も考慮した給与水準の設定
- ✓ 納得感と成長につながる評価の実効性向上とマネジメント力の養成
- ✓ 初任管理職の給与水準の引上げ／在級期間の廃止

新時代の人事管理を実現するための具体的施策（2）

働きやすく成長を実感できる公務

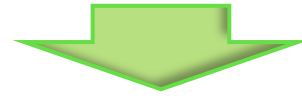
- ✓ 業務効率化と長時間労働の改善
- ✓ 短時間勤務の拡大と裁量勤務の導入
- ✓ 資格取得の支援や兼業・副業の後押し
- ✓ 転勤する職員へのインセンティブの充実

多くの人から「選ばれる」公務

- ✓ オンライン試験の導入／採用プロセスにおけるインターンシップの活用
- ✓ 地元志向のニーズに応える採用スキーム
- ✓ 公務の戦略的ブランディングの推進
- ✓ 公務内外の人材に魅力的な公務の実現

提言内容の実現のために

各府省の人事担当部署のマンパワーが限られる中で、
提言内容を着実に実施していくための人事院としての取組



- ✓ 工程表の作成、取組の進捗状況の定期的なモニタリング
- ✓ 各府省の運用状況を継続的に把握するためのサーベイの実施
- ✓ 給与制度を始めとした簡明な制度設計や各府省の裁量拡大
- ✓ 各府省の人事管理実務に対する人材面での支援

人事院・内閣人事局のリーダーシップの発揮と連携強化

公務員人事管理の現状と課題

参考

● 採用試験申込者数の減少

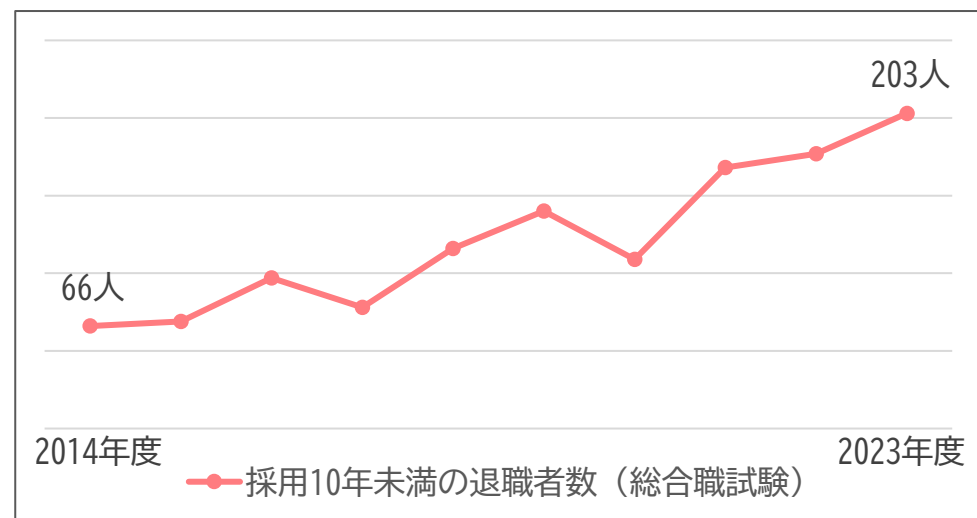
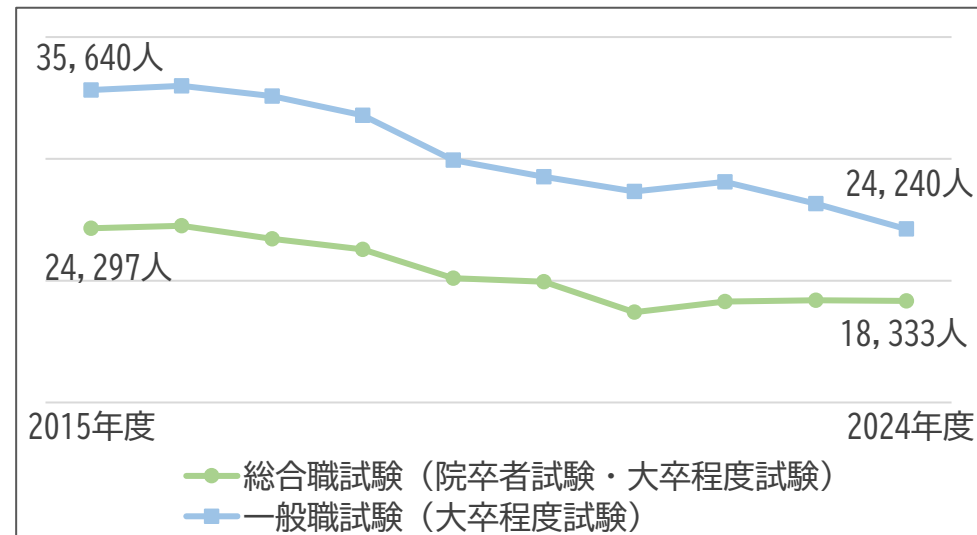
10年前と比べ、総合職試験・
一般職試験いずれも 約3割減

※22歳人口は、近年大きな変動なく推移

2015年 115.9万人 → 2023年 116.3万人

● 若年層職員の離職の増大

直近では、総合職試験採用者が
200人超離職



国家公務員の
人材確保は
危機的な状況

主な背景

- ✓ 生産年齢人口の減少
- ✓ 勤務環境・処遇面での魅力の低下
- ✓ 若年層のキャリア意識の変化