

時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会報告書 概要

本分科会の検討内容と報告書のポイント

- 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、組織のあり方（リーダーの役割や目標の掲げ方、ダイバーシティ・インクルージョン等）、人事管理のあり方（人事部門の組織・体制やシステム化、人事情報開示等）、業務遂行のあり方（デジタル活用や他主体との連携等）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について検討。
 - 少子高齢化・人口減少により人材不足がより一層深刻化していく中で、持続可能な行政運営を可能とするためには、各自治体が、職員の能力を最大限発揮できる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るような組織運営・人材戦略を進めていくことが重要。
 - 組織運営・人事管理に関する調査（※1）の結果、組織運営や人事戦略について考えることの重要性・必要性は認識しているものの、限られた時間や体制の中で、その具体的な内容や実施方法がわからずに手をつけられずにいる自治体が一定数存在。
- 各自治体が組織運営・人材戦略を考える際の一助となるような、モデルとなる手順や考え方を提示。

項目	取組中・取組予定の団体	左記+実施を希望する団体	取り組めていない理由
アンケートなどの調査	約4割	約7割	・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 ・実施方法が分からない など
MVV (ミッション・ビジョン・バリュー)	約3割	約5割	
人材ポートフォリオ ※2	1割未満 (約5%)	約4割	
タレントマネジメントシステム ※3	約1割	約4割	上記のほか「費用がかかる」など

※1 調査対象：全自治体 回答数：965団体（55.4%）

※2 必要な人材像を明らかにした上で、組織の人材構成を分析し、可視化したもの

※3 個々の職員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（＝タレントマネジメント）するためのシステム

時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会報告書 概要

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

- 自治体が効果的な取組を行うためには、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。まずは実態把握から取り組むことが課題解決の近道。

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

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

- ✓ 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、自団体の状況を認識。他団体との比較検討も有効。
- 課題の設定や仮説の構築が可能に。
 - 例：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？
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？
- ✓ 専任担当の設置、健康管理や働きやすい職場づくりに知見を有する者の活用・育成も有効。

②
現状を把握するための
サーベイ(調査)の実施

② 現状を把握するためのサーベイ(調査)の実施

- ✓ 人事管理改善の出発点として、職員に対してサーベイを行い、実態を把握することが重要。
 - 調査項目の例：働くことに対する考え方、職場内のコミュニケーションやマネジメント、職場環境、ワーク・ライフ・バランスの状況 等
- ✓ 入庁年次、採用職種、部署ごと等、適切な切り口を設定して分析。
- ✓ 職員へのフィードバックにより、職員の理解と納得、今後の協力を得やすくなる。
- ✓ 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観点から、定期的な実施が望ましい。

- ◆サーベイの結果をより効果的に生かして人事管理を行うための手法として、以下の取組も有効。
 - ・タレントマネジメントへの着手や実施したい取組に適したシステムの導入により、組織のニーズ・職員の能力に応じた配置や育成を図る。
 - ・人材ポートフォリオの作成により、不足する人材やその数を可視化し、今後の人材の採用や育成、配置に役立てる。

時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会報告書 概要

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（続き）

③ 組織理念の 再確認

③ 組織理念の再確認

- ✓ 職員の使命、方向性、価値観を MVV（ミッション・ビジョン・バリュー） 等の形でわかりやすく策定し、組織の多様な人材にとって目指すべき方向性を明確化し共有。
- ✓ 採用活動における情報発信への活用も有効。策定過程での職員の参画や、策定後の研修等での周知、人事評価との関連付け、対外広報等の形骸化させない取組も有意義。

④ 課題や仮説の検証を 踏まえた取組の実施

④ 課題や仮説の検証を踏まえた取組の実施

- ✓ 人事評価の適切な活用（勤勉手当、昇給等）
- ✓ 管理職の確保
 - ・成功事例等の共有、達成感や得られるスキルの明示により「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有効。管理職の業務負担軽減も重要。
- ✓ 専門人材を含めた公務人材の確保に向けた人材シェア
 - ・専門性を活かせる人事配置、スキルアップの道筋とキャリアパスの明示、採用手法の多様化等が必要。
 - ・自治体間で人材の融通を行うなど、協力して確保を進める方策の検討も必要。
- ✓ 自治体業務の見直し・効率化
 - ・アウトソーシングのみならず、政策効果の向上を図るための業務見直し、デジタル技術を活用した業務効率化、不要な業務の廃止が重要。事務の共同処理についての検討も必要。

※①～④のサイクルを不断に繰り返していくことが必要