

第2回 地方公共団体における人材育成に関する研究会

令和8年10月5日

研究会のスケジュール及び 第1回研究会の論点整理

研究会スケジュール

研究会の内容

○第1回(6月26日(金))

- ・研究会の概要説明
- ・人材育成等に関する調査における調査項目の検討
※調査については、第1回終了後に照会し、第2回までにとりまとめ

○第2回(10月5日(月))

- ・取組事例の事例発表(三井化学株式会社、株式会社野村総合研究所)
- ・調査の結果報告及び結果を踏まえた課題の整理
- ・事例発表などを踏まえて、課題の解決に資する方策を検討

○第3回(11月26日(木))

- ・取組事例の事例発表(飯田信用金庫、神戸市)
- ・事例発表を踏まえて、課題の解決に資する方策を検討

○第4回(12月21日(月))

- ・取組事例の事例発表(佐賀県、群馬県伊勢崎市)
- ・事例発表を踏まえて、課題の解決に資する方策を検討
- ・これまでの研究会における議論の整理

○第5回(2月下旬)

- ・報告書(案)について意見交換

第1回研究会における委員からのご意見(要旨)①

共通事項

- 本研究会の最終的な報告書については、地方公共団体の負担も踏まえ、実現可能性に留意する必要がある。
- 離職率について、地方公務員が高止まりしている一方で、国家公務員や民間企業が減少傾向にあることは興味深い。離職の動向として、その背景にある事情についても可能な範囲で確認したほうが良いだろう。

テーマ1:採用の多様化を踏まえた人材育成のあり方

(1) 採用者の実態把握

- 中途採用者は、官民間を転職するケースもあれば、地方公共団体間を転職するケースもある。各ケースに応じて必要な研修や求められる能力も異なることから、複数の事例を把握できると、今後の議論に役立つであろう。

(2) 人材育成のあり方

- 民間企業経験年数の長い中途採用者は、前職とのギャップが生じやすいため、採用後に短期間でギャップを埋めるフォローが必要である。
民間企業経験のある中途採用者が、地方公共団体の中で前職の知識や経験を生かすために何が必要かという点も、今後の研究会における論点の一つとして検討いただきたい。
- 民間経験者と言っても前職は多様であり、接遇研修が必要となる場合もある。採用方法が多様化する中で、法制執務、公務員倫理及び接遇に関する研修の必要性や、自団体での研修と外部研修の役割分担について、事例などを通して把握することができれば今後の議論に資するだろう。

第1回研究会における委員からのご意見(要旨)②

テーマ2:職場内での人材育成のあり方

(1) OJTが機能しない要因

- OJTができていない理由について、一般的には人員不足が原因と考えられるが、その他にノウハウ不足も原因と考えられる。若年層はコスト・タイムパフォーマンスを重視する傾向にあり、昔のOJTとは異なる対応が求められることが、OJT指導者側が指導に難しさを感じる一因となっている。

(2) OJTの運用

- 昨今の人員不足は考慮が必要である一方で、勤務評価が中心だった時代とは異なり、現在は人事評価制度において能力評価や目標管理が行われており、OJTの指導や能力向上についても一定程度の担保がなされているのではないか。このため、実際の職場において、こうした制度がどの程度機能しているかについて、考える必要がある。
- 指導が属人化することなく、計画的・体系的に実施できる仕組みについて研究を進めていきたい。
- 民間企業では、OJT指導者に対するインセンティブの欠如が指摘されているが、地方公共団体にどの程度当てはめることができるかについて、論点の一つとして議論する必要があるだろう。
- OJTの対象者及び指導者について確認するとともに、OJTを受ける対象者に応じて必要となる内容も異なることを踏まえて議論を進める必要があるだろう。

(3) 業務特性や環境変化に応じたOJT

- 地方税の賦課徴収や予算管理など、具体的な業務を想定し、業務の特性に応じたOJTのあり方を検討することが重要である。その上で、システム化や省力化が進む職場環境においても、OJTが効果的に機能し、職員が前向きに取り組むことができる手法について研究していきたい。

第2回研究会における事例発表[資料2・3(別添)]

人材育成等に関する調査の結果

※速報値(未回答・疑義照会中の団体があるため、今後変動する可能性あり)

人材育成基本方針の策定・改正①

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(1)人材育成基本方針の策定状況・今後の策定予定

区分	〔団体数〕 (a)	人材育成基本方針 策定済団体数(b) 〔策定率 c (b/a*100)〕		未策定団体数					昨年度 策定率 (d)	昨年度から の増減 (c - d)
				策定予定あり			策定予定なし			
				団体数	割合		団体数	割合		
都道府県	[47]	47	[100.0%]	0	0	0.0%	0	0.0%	[100.0%]	0.0%
指定都市	[20]	20	[100.0%]	0	0	0.0%	0	0.0%	[100.0%]	0.0%
市区町村計	[1677]	1,615	[96.3%]	62	13	100.0%	49	100.0%	[96.0%]	0.3%
特別区	[23]	23	[100.0%]	0	0	0.0%	0	0.0%	[100.0%]	0.0%
市	[759]	751	[98.9%]	8	2	15.4%	6	12.2%	[99.6%]	-0.6%
町	[720]	690	[95.8%]	30	10	76.9%	20	40.8%	[95.3%]	0.5%
村	[175]	151	[86.3%]	24	1	7.7%	23	46.9%	[86.9%]	-0.6%
全団体計	[1744]	1,682	[96.4%]	62	13	21.0%	49	79.0%	[96.2%]	0.2%

(2)人材育成基本方針の策定予定がない理由

※選択式、複数回答可

理由	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)策定に必要な知見が不足している	0	-	0	-	35	71.4%	35	71.4%
(2)策定に着手したいが、マンパワーを割くことができない	0	-	0	-	42	85.7%	42	85.7%
(3)策定の必要性を感じていない	0	-	0	-	1	2.0%	1	2.0%
(4)その他	0	-	0	-	1	2.0%	1	2.0%
(参考)人材育成基本方針の策定予定がない団体数	0	-	0	-	49	-	49	-

- ほとんどの団体が人材育成基本方針を策定しているが、未策定団体では「策定予定なし」と回答した団体が8割程度となっている。(策定率は、全体でR7年度比:0.2%上昇)
- 策定予定がない理由として、「策定に着手したいが、マンパワーを割くことができない」と回答した団体が9割程度となっており、「策定に必要な知見が不足している」と回答した団体が7割程度となっている。

人材育成基本方針の策定・改正②

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(3)人材育成基本方針の改正状況・今後の改正予定

区分	[人材育成基本方針策定済み団体数] (a)	策定後、改正している (b)	指針策定以前	指針策定後 (c)	改正率 [c/a *100] (d)	昨年度改正率 (e)	昨年度からの増減 [d-e]	その他	策定後、改正していない	改正予定あり	改正予定なし	改正率 (f) [b/a*100]	昨年度改正率 (g)	昨年度からの増減 [f - g]
都道府県	[47]	46	9	36	76.6%	42.6%	34.0%	1	1	0	1	97.9%	95.7%	2.1%
指定都市	[20]	20	5	15	75.0%	45.0%	30.0%	0	0	0	0	100.0%	100.0%	0.0%
市区町村計	[1,615]	1,052	614	419	25.9%	22.3%	3.6%	19	563	218	345	65.1%	61.8%	3.3%
特別区	[23]	20	10	10	43.5%	21.7%	21.7%	0	3	2	1	87.0%	87.0%	0.0%
市	[751]	607	330	267	35.6%	18.6%	16.9%	10	144	92	52	80.8%	77.2%	3.6%
町	[690]	370	238	123	17.8%	10.0%	7.8%	9	320	108	212	53.6%	50.4%	3.2%
村	[151]	55	36	19	12.6%	6.3%	6.3%	0	96	16	80	36.4%	35.2%	1.2%
計	[1,682]	1,118	628	470	27.9%	14.9%	13.0%	20	564	218	346	66.5%	63.2%	3.3%

(4)人材育成基本方針を改正していない団体で、改正を予定していない理由

※選択式、複数回答可

理由	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)改正に必要な知見が不足している	0	0.0%	0	-	197	57.1%	197	56.9%
(2)改正に着手したいが、マンパワーを割くことができない	0	0.0%	0	-	246	71.3%	246	71.1%
(3)人材育成基本方針を策定したばかりである	0	0.0%	0	-	14	4.1%	14	4.0%
(4)改正の必要性を感じていない	0	0.0%	0	-	23	6.7%	23	6.6%
(5)その他	1	100.0%	0	-	29	8.4%	30	8.7%
(参考)人材育成基本方針の改正予定がない団体数	1	-	0	-	345	-	346	-

- 人材育成基本方針策定済み団体のうち、これまでに人材育成基本方針を改正した団体は7割程度となっている。
(改正率は、全体でR7年度比:3.3%上昇)
- 一方、総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」(令和5年12月)の策定後に改正した団体は3割程度となっている。
- 人材育成基本方針を改正していない団体で、改正を予定していない理由として、「改正に着手したいがマンパワーを割くことができない」と回答した団体が7割程度となっており、「改正に必要な知見が不足している」と回答した団体が6割程度となっている。

採用の多様化を踏まえた人材育成①

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(1)多様な試験方式の工夫に資する取組として、現在取り組んでいる主なもの

※選択式、複数回答可（ア～コ）

職種	選択肢	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
一般 行政職	ア 通年募集枠(同一年度内において必要な回数を実施する場合も含む)の設置	16	34.0%	4	20.0%	323	19.3%	343	19.7%
	イ 年度途中の採用枠(翌年4月1日採用に限定しない採用枠)の設置	16	34.0%	11	55.0%	668	39.8%	695	39.9%
	ウ 年齢上限の引上げ・撤廃	24	51.1%	10	50.0%	962	57.4%	996	57.1%
	エ 試験会場の管外設置(テストセンターの活用等)	41	87.2%	18	90.0%	713	42.5%	772	44.3%
	オ 試験日程の早期化(「大学3年生でも受験可能」等も含む)	39	83.0%	11	55.0%	385	23.0%	435	24.9%
	カ 採用候補者名簿の有効期間の延長	12	25.5%	3	15.0%	33	2.0%	48	2.8%
	キ 教養試験に代わるSPIなどの適性検査の導入	43	91.5%	18	90.0%	875	52.2%	936	53.7%
	ク SPIなどの適性検査及び面談のみを用いた早期採用枠の設置	23	48.9%	11	55.0%	132	7.9%	166	9.5%
	ケ 口述試験やグループワークといった人物試験の配点比率の増加	25	53.2%	8	40.0%	406	24.2%	439	25.2%
	コ その他	47	100.0%	20	100.0%	1,242	74.1%	1,309	75.1%
技術職	サ どれにも取り組んでいない	0	0.0%	0	0.0%	67	4.0%	67	3.8%
	ア 通年募集枠(同一年度内において必要な回数を実施する場合も含む)の設置	17	36.2%	5	25.0%	437	26.1%	459	26.3%
	イ 年度途中の採用枠(翌年4月1日採用に限定しない採用枠)の設置	13	27.7%	11	55.0%	622	37.1%	646	37.0%
	ウ 年齢上限の引上げ・撤廃	27	57.4%	10	50.0%	959	57.2%	996	57.1%
	エ 試験会場の管外設置(テストセンターの活用等)	39	83.0%	19	95.0%	577	34.4%	635	36.4%
	オ 試験日程の早期化(「大学3年生でも受験可能」等も含む)	42	89.4%	16	80.0%	380	22.7%	438	25.1%
	カ 採用候補者名簿の有効期間の延長	28	59.6%	7	35.0%	58	3.5%	93	5.3%
	キ 教養試験に代わるSPIなどの適性検査の導入	39	83.0%	17	85.0%	702	41.9%	758	43.5%
	ク SPIなどの適性検査及び面談のみを用いた早期採用枠の設置	23	48.9%	12	60.0%	124	7.4%	159	9.1%
	ケ 口述試験やグループワークといった人物試験の配点比率の増加	26	55.3%	7	35.0%	363	21.6%	396	22.7%
資格職	コ その他	47	100.0%	20	100.0%	1,127	67.2%	1,194	68.5%
	サ どれにも取り組んでいない	0	0.0%	0	0.0%	229	13.7%	229	13.1%
	ア 通年募集枠(同一年度内において必要な回数を実施する場合も含む)の設置	25	53.2%	2	10.0%	409	24.4%	436	25.0%
	イ 年度途中の採用枠(翌年4月1日採用に限定しない採用枠)の設置	16	34.0%	9	45.0%	617	36.8%	642	36.8%
	ウ 年齢上限の引上げ・撤廃	29	61.7%	12	60.0%	1,022	60.9%	1,063	61.0%
	エ 試験会場の管外設置(テストセンターの活用等)	26	55.3%	12	60.0%	582	34.7%	620	35.6%
	オ 試験日程の早期化(「大学3年生でも受験可能」等も含む)	25	53.2%	4	20.0%	343	20.5%	372	21.3%
	カ 採用候補者名簿の有効期間の延長	10	21.3%	0	0.0%	28	1.7%	38	2.2%
	キ 教養試験に代わるSPIなどの適性検査の導入	22	46.8%	12	60.0%	711	42.4%	745	42.7%
	ク SPIなどの適性検査及び面談のみを用いた早期採用枠の設置	12	25.5%	3	15.0%	111	6.6%	126	7.2%
(参考)全団体数	ケ 口述試験やグループワークといった人物試験の配点比率の増加	21	44.7%	7	35.0%	385	23.0%	413	23.7%
	コ その他	47	100.0%	20	100.0%	1,191	71.0%	1,258	72.1%
	サ どれにも取り組んでいない	0	0.0%	0	0.0%	117	7.0%	117	6.7%
		47	—	20	—	1,677	—	1,744	—

- いずれの職種区分においても、「年齢上限の引上げ・撤廃」を6割程度の団体が、「SPIなどの適性検査の導入」を4～5割程度の団体が取り組んでいる。
- また、いずれの職種区分においても、「SPIなどの適性検査及び面談のみを用いた早期採用枠の設置」を、1割程度の団体が取り組んでいる。

採用の多様化を踏まえた人材育成②

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(2)多様な人材の採用に資する取組として、現在取り組んでいるもの

※選択式、複数回答可(ア～キ)

職種	選択肢	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
一般 行政職	ア 年齢上限の引上げ・撤廃	24	51.1%	11	55.0%	968	57.7%	1003	57.5%
	イ 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	37	78.7%	16	80.0%	679	40.5%	732	42.0%
	ウ 行政経験者(同じ団体への復職や定年退職者を含む)の採用枠の設置	31	66.0%	10	50.0%	331	19.7%	372	21.3%
	エ 民間経験者(定年退職者を含む)の採用枠の設置	34	72.3%	14	70.0%	629	37.5%	677	38.8%
	オ 修士号や博士号取得者などの採用枠の設置	0	0.0%	0	0.0%	4	0.2%	4	0.2%
	カ 庁内の他の部署(他施策)との連携	18	38.3%	6	30.0%	52	3.1%	76	4.4%
	キ その他	8	17.0%	2	10.0%	56	3.3%	66	3.8%
	ク どれにも取り組んでいない	3	6.4%	0	0.0%	306	18.2%	309	17.7%
技術職	ア 年齢上限の引上げ・撤廃	27	57.4%	20	100.0%	972	58.0%	1,019	58.4%
	イ 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	35	74.5%	16	80.0%	598	35.7%	649	37.2%
	ウ 行政経験者(同じ団体への復職や定年退職者を含む)の採用枠の設置	31	66.0%	10	50.0%	267	15.9%	308	17.7%
	エ 民間経験者(定年退職者を含む)の採用枠の設置	37	78.7%	15	75.0%	584	34.8%	636	36.5%
	オ 修士号や博士号取得者などの採用枠の設置	1	2.1%	0	0.0%	4	0.2%	5	0.3%
	カ 庁内の他の部署(他施策)との連携	19	40.4%	6	30.0%	50	3.0%	75	4.3%
	キ その他	5	10.6%	3	15.0%	64	3.8%	72	4.1%
	ク どれにも取り組んでいない	1	2.1%	0	0.0%	371	22.1%	372	21.3%
資格職	ア 年齢上限の引上げ・撤廃	27	57.4%	20	100.0%	1,029	61.4%	1,076	61.7%
	イ 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	27	57.4%	15	75.0%	589	35.1%	631	36.2%
	ウ 行政経験者(同じ団体への復職や定年退職者を含む)の採用枠の設置	26	55.3%	6	30.0%	233	13.9%	265	15.2%
	エ 民間経験者(定年退職者を含む)の採用枠の設置	28	59.6%	13	65.0%	486	29.0%	527	30.2%
	オ 修士号や博士号取得者などの採用枠の設置	0	0.0%	0	0.0%	3	0.2%	3	0.2%
	カ 庁内の他の部署(他施策)との連携	14	29.8%	5	25.0%	50	3.0%	69	4.0%
	キ その他	3	6.4%	1	5.0%	45	2.7%	49	2.8%
	ク どれにも取り組んでいない	4	8.5%	0	0.0%	324	19.3%	328	18.8%
(参考)全団体数		47	—	20	—	1,677	—	1,744	—

- いずれの職種区分においても、「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」、「民間経験者(定年退職者を含む)の採用枠の設置」を、3～4割程度の団体が取り組んでいる。

(参考)地方公共団体における中途採用者の前職

- 都道府県及び指定都市への聴取の結果、中途採用者は民間企業からの転職者割合が高い傾向にあり、特に、技術職では、その割合が高くなる傾向にあった。

※一部の都道府県・指定都市において、周辺自治体からの流入により、公務員からの転職者割合が高い団体もあった。

採用の多様化を踏まえた人材育成③

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(3)採用方法(試験方式・採用区分、以下同じ)の多様化を行っている目的

※選択式、複数回答可

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)民間企業の採用活動の早期化に対応するため	47	100.0%	18	90.0%	473	28.6%	538	31.3%
(2)民間企業における採用の多様化に対応するため	33	70.2%	13	65.0%	376	22.8%	422	24.6%
(3)多様な社会経験を有する人材を登用し、行政課題の複雑・多様化に対応するため	42	89.4%	18	90.0%	908	55.0%	968	56.3%
(4)専門性を有する人材を登用し、行政課題の複雑・多様化に対応するため	37	78.7%	14	70.0%	528	32.0%	579	33.7%
(5)採用計画に基づく採用者数を確保するため	43	91.5%	19	95.0%	1,021	61.8%	1,083	63.0%
(6)人的資源の不足に伴い、即戦力としての働きを期待するため	41	87.2%	13	65.0%	1,079	65.4%	1,133	65.9%
(7)その他	1	2.1%	0	0.0%	22	1.3%	23	1.3%
(参考)採用方法の多様化を行っている団体数	47	-	20	-	1,651	-	1,718	-

- 採用方法の多様化を行っている目的については、「人的資源の不足に伴い、即戦力としての働きを期待するため」が7割程度と最も高く、次いで「採用計画に基づく採用者数を確保するため」が6割程度となっている。

採用の多様化を踏まえた人材育成④

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(4)採用方法の多様化に応じた、採用後の人材育成における差異の有無

差異を設けている場合は、採用方法の多様化に応じて実施している人材育成に資する取組として、現在取り組んでいるもの

※取組については選択式、複数回答可

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
採用後の人材育成の手法に差異を設けている	26	55.3%	15	75.0%	286	17.3%	327	19.0%
(1)採用方法別の初任者研修の実施(民間経験者向けの公務員倫理や行政手続法等を学ぶ研修や、適性検査による採用者向けの基本的な法制研修など)	21	80.8%	10	66.7%	127	44.4%	158	48.3%
(2)OJT指導者の配置	4	15.4%	4	26.7%	67	23.4%	75	22.9%
(3)採用方法に応じたキャリア形成の支援	5	19.2%	5	33.3%	36	12.6%	46	14.1%
(4)採用方法に応じた人事配置の実施	14	53.8%	12	80.0%	142	49.7%	168	51.4%
(5)中途採用者を対象としたメンター制度の実施(チューター制度やトレーナー制度等、類似する制度を含む)	3	11.5%	3	20.0%	35	12.2%	41	12.5%
(6)中途採用者の入庁前に、研修を実施(事前に研修資料・動画を送付するなど)	2	7.7%	1	6.7%	23	8.0%	26	8.0%
(7)庁内の他部署と連携した育成体制の構築(デジタル部門と人事部門の連携によるデータの一元管理など)	0	0.0%	4	26.7%	5	1.7%	9	2.8%
(8)内定者の配属先決定の時期を早めることで、育成体制を早期に構築	0	0.0%	0	0.0%	4	1.4%	4	1.2%
(9)自発的学習の支援(eラーニングシステムや学位・資格取得の支援等)	8	30.8%	5	33.3%	59	20.6%	72	22.0%
(10)その他	1	3.8%	0	0.0%	21	7.3%	22	6.7%
採用後の人材育成の手法に差異を設けていない	21	44.7%	5	25.0%	1,365	82.7%	1,391	81.0%

- 採用方法の多様化に応じて、**人材育成に差異を設けている団体は、2割程度**となっている。一方で、**差異を設けていない団体は、8割程度**となっている。
- 差異を設けている団体のうち、現在取り組んでいるものとして、「**採用方法別の初任者研修の実施**」「**採用方法に応じた人事配置の実施**」が**5割程度**と最も高くなっている。次いで、「**OJT指導者の配置**」「**自発的学習の支援(eラーニングシステムや学位・資格取得の支援等)**」が**2割程度**となっている。
- また、「**中途採用者を対象としたメンター制度の実施(チューター制度やトレーナー制度等、類似する制度を含む)**」「**中途採用者の入庁前に、研修を実施(事前に研修資料・動画を送付するなど)**」は**1割程度**となっている。

採用の多様化を踏まえた人材育成⑤

(参考)基礎的な研修の実施状況

区分	基本的な法令知識 研修		公文書作成・管理等に 関する研修		会計経理等の 実務研修		統計処理の 基礎的知識研修	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
都道府県	43	91.5%	43	91.5%	44	93.6%	33	70.2%
単独実施	32	74.4%	39	90.7%	41	93.2%	31	93.9%
広域的に実施	13	30.2%	5	11.6%	5	11.4%	4	12.1%
指定都市	19	95.0%	18	90.0%	18	90.0%	10	50.0%
単独実施	19	100.0%	18	100.0%	18	100.0%	7	70.0%
広域的に実施	2	10.5%	2	11.1%	0	0.0%	4	40.0%
市区町村	1,501	87.2%	1,279	74.3%	1,105	64.2%	560	32.5%
単独実施	518	34.5%	613	47.9%	531	48.1%	55	9.8%
広域的に実施	1,185	78.9%	794	62.1%	665	60.2%	512	91.4%
合計	1,563	87.4%	1,340	74.9%	1,167	65.3%	603	33.7%
単独実施	569	36.4%	670	50.0%	590	50.6%	93	15.4%
広域的に実施	1,200	76.8%	801	59.8%	670	57.4%	520	86.2%

※単独実施・広域的に実施のそれぞれの割合は、実施している団体における割合 出典：総務省「人材育成等に関する調査（令和7年4月1日時点）」

- 研修別では、「基本的な法令知識研修」を9割程度の団体が、「公文書作成・管理等に関する研修」「会計経理等の実務研修」を7割程度の団体が実施している。
- 単独実施・広域的に実施の別では、都道府県・指定都市は単独実施、市区町村は広域的に実施している割合の方が高い。

採用の多様化を踏まえた人材育成⑥

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(5)多様な採用方法により採用された職員に対する、人材育成の取組に関するニーズを把握するための調査の実施状況

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
ニーズを把握するための調査を実施している	9	19.1%	5	25.0%	74	4.5%	88	5.1%
(1)ニーズを施策に十分反映している	0	0.0%	1	20.0%	5	6.8%	6	6.8%
(2)ニーズを施策に一部反映している	9	100.0%	4	80.0%	57	77.0%	70	79.5%
(3)ニーズを施策にあまり反映できていない	0	0.0%	0	0.0%	8	10.8%	8	9.1%
(4)ニーズを施策に反映していない (「今後、反映する予定」を含む)	0	0.0%	0	0.0%	4	5.4%	4	4.5%
ニーズを把握するための調査を実施していない	38	80.9%	15	75.0%	1,577	95.5%	1,630	94.9%

(6)ニーズを把握するための調査において、職員からのニーズの高い取組

※選択式、複数回答可

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)採用方法別の初任者研修の実施(民間経験者向けの公務員倫理や行政手続法等を学ぶ研修や、適性検査による採用者向けの基本的な法制研修など)	8	88.9%	3	60.0%	33	44.6%	44	50.0%
(2)OJT指導者の配置	2	22.2%	2	40.0%	15	20.3%	19	21.6%
(3)採用方法に応じたキャリア形成の支援	3	33.3%	3	60.0%	18	24.3%	24	27.3%
(4)採用方法に応じた人事配置の実施	4	44.4%	2	40.0%	33	44.6%	39	44.3%
(5)庁内の他部署と連携した育成体制の構築(デジタル部門と人事部門の連携によるデータの一元管理など)	0	0.0%	1	20.0%	2	2.7%	3	3.4%
(6)内定者の配属先決定の時期を早めることで、育成体制を早期に構築	0	0.0%	1	20.0%	1	1.4%	2	2.3%
(7)自発的学習の支援(eラーニングシステムや学位・資格取得の支援等)	0	0.0%	2	40.0%	18	24.3%	20	22.7%
(8)その他	0	0.0%	1	20.0%	5	6.8%	6	6.8%
(参考)ニーズを把握するための調査を実施している団体数	9	-	5	-	74	-	88	-

- 多様な採用方法により採用された職員に対して、**人材育成の取組に関するニーズを把握するための調査を実施している団体は1割未満**となっている。調査を実施している団体のうち、**9割程度の団体がニーズを施策に十分又は一部反映している**。一方で、**調査を実施していない団体は、9割程度**となっている。
- 職員からのニーズの高い取組として、「**採用方法別の初任者研修の実施**」が**5割程度と最も高くなっている**。次いで、「**採用方法に応じた人事配置の実施**」が**4割程度**、「採用方法に応じたキャリア形成の支援」が3割程度、「OJT指導者の配置」「自発的学習の支援(eラーニングシステムや学位・資格取得の支援等)」が2割程度となっている。

採用の多様化を踏まえた人材育成⑦

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(7)採用後の人材育成に差異を設けていない団体について、その理由

※選択式、複数回答可((1)～(7))

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)採用方法の多様化に応じた育成手法に関して、知識・ノウハウが不足 (例「多様な採用方法に対して、どのような研修をすればよいかわからない」など)	7	33.3%	2	40.0%	644	47.2%	653	46.9%
(2)採用方法の多様化に応じた育成手法に関して、必要な人員が不足 (例「多様な採用方法に応じた研修体系の整備や各職場におけるOJTのために労力を割くことができない」など)	3	14.3%	0	0.0%	584	42.8%	587	42.2%
(3)採用方法の多様化に応じた育成手法に関して、必要な予算が不足 (例「外部の研修を受講するにあたり、受講料や旅費を支出するための予算が不足している」など)	1	4.8%	1	20.0%	147	10.8%	149	10.7%
(4)採用方法の多様化に応じた人事管理について、知識・ノウハウが不足 (例「中途採用者のキャリア形成支援や人事配置について、どのようにすればよいかわからない」など)	3	14.3%	1	20.0%	401	29.4%	405	29.1%
(5)採用方法の多様化に応じた人事管理について、必要な人員が不足(例「中途採用者のキャリア形成支援や人事配置について、人事担当部局の人手が足りていない」など)	2	9.5%	0	0.0%	377	27.6%	379	27.2%
(6)採用方法の多様化に応じた適切な人事評価について、知識・ノウハウが不足(例「民間経験者の昇格等の判断に用いる人事評価をどのように行えばよいかわからない」など)	0	0.0%	0	0.0%	228	16.7%	228	16.4%
(7)その他	3	14.3%	0	0.0%	18	1.3%	21	1.5%
(8)採用方法の多様化に応じて人材育成の手法に差異を設ける必要性を感じていない	10	47.6%	2	40.0%	391	28.6%	403	29.0%
(参考)採用後の人材育成の手法に差異を設けていない団体数	21	-	5	-	1,365	-	1,391	-

- 人材育成に差異を設けていない団体について、その理由として「採用方法の多様化に応じた育成手法に関して、知識・ノウハウが不足」が5割程度と最も高くなっている。次いで、「採用方法の多様化に応じた育成手法に関して、必要な人員が不足」が4割程度、「採用方法の多様化に応じた人事管理について、知識・ノウハウが不足」「採用方法の多様化に応じた人事管理について、必要な人員が不足」が3割程度となっている。
- また、「採用方法の多様化に応じて人材育成の手法に差異を設ける必要性を感じていない」が3割程度となっている。

採用の多様化を踏まえた人材育成⑧

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(8)採用後の人材育成に差異を設けている団体について、実際に生じた課題・懸念事項のうち、最も該当するもの

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)採用方法の多様化に応じた育成手法に関して、知識・ノウハウが不足 (例「多様な採用方法に対して、どのような研修をすればよいかわからない」など)	9	34.6%	3	20.0%	82	28.7%	94	28.7%
(2)採用方法の多様化に応じた育成手法に関して、必要な人員が不足 (例「多様な採用方法に応じた研修体系の整備や各職場におけるOJTのために労力を割くことができない」など)	5	19.2%	3	20.0%	73	25.5%	81	24.8%
(3)採用方法の多様化に応じた育成手法に関して、必要な予算が不足 (例「外部の研修を受講するにあたり、受講料や旅費を支出するための予算が不足している」など)	1	3.8%	0	0.0%	16	5.6%	17	5.2%
(4)採用方法の多様化に応じた人事管理について、知識・ノウハウが不足 (例「中途採用者のキャリア形成支援や人事配置について、どのようにすればよいかわからない」など)	2	7.7%	0	0.0%	23	8.0%	25	7.6%
(5)採用方法の多様化に応じた人事管理について、必要な人員が不足 (例「中途採用者のキャリア形成支援や人事配置について、人事担当部局の人手が足りていない」など)	0	0.0%	1	6.7%	29	10.1%	30	9.2%
(6)採用方法の多様化に応じた適切な人事評価について、知識・ノウハウが不足 (例「民間経験者の昇格等の判断に用いる人事評価をどのように行えばよいかわからない」など)	0	0.0%	0	0.0%	5	1.7%	5	1.5%
(7)その他	2	7.7%	2	13.3%	2	0.7%	6	1.8%
特に課題・懸念事項はない	7	26.9%	6	40.0%	56	19.6%	69	21.1%
(参考)採用後の人材育成の手法に差異を設けている団体数	26	-	15	-	286	-	327	-

- 人材育成に差異を設けている団体について、実際に生じた課題・懸念事項のうち、最も該当するものとして、「採用方法の多様化に応じた育成手法に関して、知識・ノウハウが不足」が3割程度と最も高く、次いで「採用方法の多様化に応じた育成手法に関して、必要な人員が不足」が2割程度となっている。

採用の多様化を踏まえた人材育成⑨

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(9)採用後の人材育成に差異を設けている団体について、課題・懸念事項として最も該当するものに対する現在の対応状況

※選択式、複数回答可((1)～(12))

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)他地方公共団体の先進事例等を活用し、採用方法の多様化に応じた育成体系を整備・標準化するために必要な知識・ノウハウを習得	3	11.5%	2	13.3%	27	9.4%	32	9.8%
(2)外部研修を活用し、採用方法の多様化に応じた育成手法について必要な知識・ノウハウを習得	0	0.0%	1	6.7%	22	7.7%	23	7.0%
(3)広域的な研修を活用し、採用方法の多様化に応じた育成手法について必要な知識・ノウハウを習得	0	0.0%	1	6.7%	15	5.2%	16	4.9%
(4)外部研修を活用し、人事担当部局や各職場における育成業務を効率化	0	0.0%	2	13.3%	38	13.3%	40	12.2%
(5)広域的な研修を活用し、人事担当部局や各職場における育成業務を効率化	1	3.8%	1	6.7%	23	8.0%	25	7.6%
(6)オンライン研修やオンデマンド研修(e-ラーニング等)を活用し、人事担当部局や各職場における育成業務を効率化	5	19.2%	3	20.0%	39	13.6%	47	14.4%
(7)育成側(OJT指導者や管理職)の研修を実施し、育成に必要な人員を確保	2	7.7%	2	13.3%	32	11.2%	36	11.0%
(8)他地方公共団体の先進事例等を活用し、キャリアパスの明示や給料表における経験年数の考慮など採用方法の多様化に応じた人事管理を整備・標準化するために必要な知識・ノウハウを習得	2	7.7%	2	13.3%	9	3.1%	13	4.0%
(9)外部研修を活用し、採用方法の多様化に応じた人事管理の手法について、必要な知識・ノウハウを習得	0	0.0%	0	0.0%	5	1.7%	5	1.5%
(10)広域的な研修を活用し、採用方法の多様化に応じた人事管理の手法について、必要な知識・ノウハウを習得	0	0.0%	0	0.0%	4	1.4%	4	1.2%
(11)デジタル技術を活用し、人事管理を効率化	1	3.8%	1	6.7%	8	2.8%	10	3.1%
(12)その他	2	7.7%	0	0.0%	3	1.0%	5	1.5%
(13)現在、対応方法について検討中	4	15.4%	3	20.0%	56	19.6%	63	19.3%
(14)必要性を認識しているが、未対応	1	3.8%	3	20.0%	56	19.6%	60	18.3%
(15)現時点で対応予定はない	1	3.8%	0	0.0%	8	2.8%	9	2.8%
(参考)採用後の人材育成の手法に差異を設けている団体数	26	-	15	-	286	-	327	-

- 人材育成に差異を設けている団体のうち、課題・懸念事項に対する現在の対応状況について、「現在、対応方法について検討中」「必要性を認識しているが、未対応」「現時点で対応予定はない」が、計4割程度となっている。
- 対応している団体における取組として、「オンライン研修やオンデマンド研修(e-ラーニング等)を活用し、人事担当部局や各職場における育成業務を効率化」が1割程度と最も高く、次いで「外部研修を活用し、人事担当部局や各職場における育成業務を効率化」も同じく1割程度となっている。

(10)それぞれの課題・懸念事項に対して、成果や効果があった主な取組(自由記述)

◆採用方法の多様化に応じた育成手法に関して、知識・ノウハウが不足

- 自治大学校や市町村アカデミーなどの研修実施事例の調査、研修受託事業者との意見交換等から情報を得て研修計画の参考としている。
- 広域的な研修の活用によりノウハウを習得するとともに、他自治体との意見交換を通じて新たな視点や取組事例を得ることができた。
- 育成、指導担当者が外部研修を受講することによりスキルアップに繋がった。
- 人材育成に資する研修後のアンケートにより、職員の満足度等の効果検証を随時行っている。

◆採用方法の多様化に応じた育成手法に関して、必要な人員が不足

- オンライン研修やオンデマンド研修(e-ラーニング等)の活用により、職員が業務の状況に応じて自ら受講時間を確保できるほか、必要に応じて繰り返し学習することも可能である。このため、限られた人員・時間の中でも効率的な人材育成を行うことができている。
- 町が独自に研修を実施するには、経費も時間も要することになるが、定住自立圏や県自治研修所の研修を利用することで、費用も担当者の時間も削減できている。

◆採用方法の多様化に応じた育成手法に関して、必要な予算が不足

- (再掲)オンライン研修やオンデマンド研修(e-ラーニング等)を活用し、中長期的に見た研修費用の削減。
- (再掲)町が独自に研修を実施するには、経費も時間も要することになるが、定住自立圏や県自治研修所の研修を利用することで、費用も担当者の時間も削減できている。

◆採用方法の多様化に応じた人事管理について、知識・ノウハウが不足

- 広域的な研修を通じて、他市事例や最新の人材育成の動向等について学ぶことができた。

◆採用方法の多様化に応じた人事管理について、必要な人員が不足

- タレントマネジメントシステムを活用し、点在していたデータを一元管理できるようになった。
- 生成AIを用い、個人情報にかかわらない情報のみを活用する形で、人事管理に係る効率的な成果物を作成できた。

(1)OJTの重要性に関する組織全体での共有状況

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)共有できている	45	95.7%	20	100.0%	1,034	61.7%	1,099	63.0%
(2)共有できていない	2	4.3%	0	0.0%	643	38.3%	645	37.0%
(参考)全団体数	47	-	20	-	1,677	-	1,744	-

(2)OJTの実施状況及び機能の程度

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
OJTを実施している	47	100.0%	20	100.0%	1,243	74.1%	1,310	75.1%
(1)機能している	14	29.8%	7	35.0%	235	18.9%	256	19.5%
(2)一部では機能しているが、課題がある	28	59.6%	11	55.0%	532	42.8%	571	43.6%
(3)機能していない	0	0.0%	0	0.0%	21	1.7%	21	1.6%
(4)機能の実態を把握・確認していない	5	10.6%	2	10.0%	455	36.6%	462	35.3%
OJTを実施していない	0	0.0%	0	0.0%	434	25.9%	434	24.9%

- OJTの重要性について、組織全体で共有できていない団体が4割程度となっている。
- OJTを実施している団体は8割程度となっており、実施していない団体は2割程度となっている。
- OJTを実施している団体のうち、OJTが「機能している」と回答した団体が2割程度ある一方で、「一部で機能しているが、課題がある」と回答している団体は4割程度、「機能の実態を把握・確認していない」と回答した団体は4割程度となっている。

(3)OJTを「実施していない」「機能していない」と回答した団体について、その理由

※選択式、複数回答可

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
OJTを実施していない	0	0.0%	0	0.0%	434	26.5%	434	25.5%
(1)OJTに充てる時間が不足	0	0.0%	0	0.0%	192	44.2%	192	44.2%
(2)OJTに充てる人員が不足	0	0.0%	0	0.0%	245	56.5%	245	56.5%
(3)組織全体・各所属のOJTに対する理解が不足(組織風土が醸成されていない)	0	0.0%	0	0.0%	205	47.2%	205	47.2%
(4)OJTの運用や手順について、整理・周知が不足	0	0.0%	0	0.0%	241	55.5%	241	55.5%
(5)OJT実施に際して、組織としてフォローする制度・仕組みがない	0	0.0%	0	0.0%	243	56.0%	243	56.0%
(6)その他	0	0.0%	0	0.0%	9	2.1%	9	2.1%
OJTが機能していない	0	0.0%	0	0.0%	21	1.3%	21	1.2%
(1)OJTに充てる時間が不足	0	0.0%	0	0.0%	12	57.1%	12	57.1%
(2)OJTに充てる人員が不足	0	0.0%	0	0.0%	11	52.4%	11	52.4%
(3)組織全体・各所属のOJTに対する理解が不足(組織風土が醸成されていない)	0	0.0%	0	0.0%	15	71.4%	15	71.4%
(4)OJTの運用や手順について、整理・周知が不足	0	0.0%	0	0.0%	12	57.1%	12	57.1%
(5)OJT実施に際して、組織としてフォローする制度・仕組みがない	0	0.0%	0	0.0%	15	71.4%	15	71.4%
(6)その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

職場内での人材育成③

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(4) OJTが「機能している」「一部では機能しているが、課題がある」と回答した団体について、実際に生じた課題・懸念事項として該当するもの

※選択式、複数回答可((1)～(6))

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
OJTが機能している	14	30.4%	7	35.0%	235	14.4%	256	15.0%
(1)OJTに充てる時間が不足	8	57.1%	0	0.0%	48	20.4%	56	21.9%
(2)OJTに充てる人員が不足	5	35.7%	0	0.0%	34	14.5%	39	15.2%
(3)組織全体・各所属のOJTに対する理解が不足(組織風土が醸成されていない)	0	0.0%	0	0.0%	10	4.3%	10	3.9%
(4)OJTの運用や手順について、整理・周知が不足	0	0.0%	0	0.0%	15	6.4%	15	5.9%
(5)OJT実施に際して、組織としてフォローする制度・仕組みがない	1	7.1%	0	0.0%	27	11.5%	28	10.9%
(6)その他	2	14.3%	0	0.0%	8	3.4%	10	3.9%
(7)特に課題・懸念事項はない	4	28.6%	7	100.0%	146	62.1%	157	61.3%
OJTが一部では機能しているが、課題がある	28	60.9%	11	55.0%	532	32.5%	571	33.5%
(1)OJTに充てる時間が不足	20	71.4%	8	72.7%	273	51.3%	301	52.7%
(2)OJTに充てる人員が不足	19	67.9%	7	63.6%	247	46.4%	273	47.8%
(3)組織全体・各所属のOJTに対する理解が不足(組織風土が醸成されていない)	14	50.0%	3	27.3%	217	40.8%	234	41.0%
(4)OJTの運用や手順について、整理・周知が不足	9	32.1%	6	54.5%	239	44.9%	254	44.5%
(5)OJT実施に際して、組織としてフォローする制度・仕組みがない	8	28.6%	5	45.5%	230	43.2%	243	42.6%
(6)その他	4	14.3%	1	9.1%	28	5.3%	33	5.8%

- 「OJTが機能していない」と回答した団体では、「OJTが機能している」と回答した団体と比べ、「組織全体・各所属のOJTに対する理解が不足(組織風土が醸成されていない)」「OJTの運用や手順について、整理・周知が不足」「OJT実施に際して、組織としてフォローする制度・仕組みがない」を挙げる割合が高くなっている。
- 一方で、「OJTが機能している/一部では機能しているが、課題がある」と回答した団体では、これらを課題・懸念事項として挙げる割合より、「OJTに充てる時間が不足」「OJTに充てる人員が不足」を挙げる割合が高くなっている。

職場内での人材育成④

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(5) OJTが「機能していない」「機能している／一部では機能しているが、課題がある」と回答した団体について、実際に生じた課題・懸念事項のうち、最も該当するもの

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
OJTが機能していない	0	-	0	-	21	-	21	-
(1)OJTに充てる時間が不足	0	0.0%	0	0.0%	3	14.3%	3	14.3%
(2)OJTに充てる人員が不足	0	0.0%	0	0.0%	5	23.8%	5	23.8%
(3)組織全体・各所属のOJTに対する理解が不足(組織風土が醸成されていない)	0	0.0%	0	0.0%	7	33.3%	7	33.3%
(4)OJTの運用や手順について、整理・周知が不足	0	0.0%	0	0.0%	4	19.0%	4	19.0%
(5)OJT実施に際して、組織としてフォローする制度・仕組みがない	0	0.0%	0	0.0%	2	9.5%	2	9.5%
(6)その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
OJTが機能している／一部では機能しているが、課題がある	42	-	18	-	767	-	827	-
OJTが機能している	14	-	7	-	235	-	256	-
OJTが一部では機能しているが、課題がある	28	-	11	-	532	-	571	-
(1)OJTに充てる時間が不足	14	33.3%	3	16.7%	168	21.9%	185	22.4%
(2)OJTに充てる人員が不足	7	16.7%	2	11.1%	115	15.0%	124	15.0%
(3)組織全体・各所属のOJTに対する理解が不足(組織風土が醸成されていない)	5	11.9%	1	5.6%	108	14.1%	114	13.8%
(4)OJTの運用や手順について、整理・周知が不足	2	4.8%	3	16.7%	105	13.7%	110	13.3%
(5)OJT実施に際して、組織としてフォローする制度・仕組みがない	5	11.9%	1	5.6%	107	14.0%	113	13.7%
(6)その他	5	11.9%	1	5.6%	18	2.3%	24	2.9%
(7)OJTが機能しており、特に課題・懸念事項はない	4	9.5%	7	38.9%	146	19.0%	157	19.0%

- 「OJTが機能していない」と回答した団体における課題・懸念事項のうち、最も該当するものとして、「組織全体・各所属のOJTに対する理解が不足(組織風土が醸成されていない)」が3割程度と最も高くなっている。
- 「OJTが機能している／一部では機能しているが、課題がある」と回答した団体における課題・懸念事項のうち、最も該当するものとして、「OJTに充てる時間が不足」が2割程度と最も高くなっている。

(6)課題・懸念事項のうち最も該当するものについて、各所属における現在の対応状況

※選択式、複数回答可((1)～(4))

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)複数人で指導を担当するなど、業務多忙の中でも負担の少ない仕組みを構築	16	47.1%	1	25.0%	89	13.9%	106	15.6%
(2)管理職の職員の意識醸成やスキルアップに向けて外部研修(OffJT)を受講	3	8.8%	1	25.0%	72	11.2%	76	11.2%
(3)各職場内でOJTマニュアルやガイドブック等を作成し、共有	5	14.7%	0	0.0%	30	4.7%	35	5.1%
(4)その他	5	14.7%	1	25.0%	25	3.9%	31	4.6%
(5)現在、対応方法について検討中	7	20.6%	5	125.0%	117	18.2%	129	19.0%
(6)必要性を認識しているが、未対応	1	2.9%	3	75.0%	275	42.8%	279	41.0%
(7)現時点で対応予定はない	7	20.6%	1	25.0%	69	10.7%	77	11.3%
(参考)OJTが機能している／一部では機能しているが、課題がある／機能していない団体数	34	-	4	-	642	-	680	-
OJTが機能している ※OJTが機能しており、課題・懸念事項がないと回答した団体を除く	10	-	0	-	89	-	99	-
一部では機能しているが、課題がある	28	-	11	-	532	-	571	-
OJTが機能していない	0	-	0	-	21	-	21	-

- 課題・懸念事項に対する各所属における現在の対応状況について、「現在、対応方法について検討中」「必要性を認識しているが、未対応」「現時点で対応予定はない」が、計7割程度となっている。
- 対応している団体における取組として、「複数人で指導を担当するなど、業務多忙の中でも負担の少ない仕組みを構築」が2割程度と最も高くなっている。次いで、「管理職の職員の意識醸成やスキルアップに向けて外部研修(OffJT)を受講」が1割程度となっている。
- なお、OJTが機能している団体ほど、(1)～(4)の取組を実施している割合が高くなっている。

職場内での人材育成⑥

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(7)課題・懸念事項として最も該当するものについて、人事担当部局における現在の対応状況

※選択式、複数回答可(1)～(5)

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)OJTによる業務負荷等を考慮した人事配置を実施	3	7.9%	0	0.0%	26	4.0%	29	4.2%
(2)管理職の職員の意識醸成やスキルアップに向けて外部研修(OffJT)を受講するよう促進	12	31.6%	0	0.0%	93	14.5%	105	15.2%
(3)OJTマニュアルやガイドブック等を作成し、庁内で共有	22	57.9%	6	54.5%	89	13.9%	117	16.9%
(4)人材育成基本方針において、OJTと外部研修(OffJT)との棲み分けを整理	6	15.8%	6	54.5%	81	12.6%	93	13.5%
(5)その他	7	18.4%	1	9.1%	22	3.4%	30	4.3%
(6)現在、対応方法について検討中	6	15.8%	3	27.3%	142	22.1%	151	21.9%
(7)必要性を認識しているが、未対応	1	2.6%	0	0.0%	232	36.1%	233	33.7%
(8)現時点で対応予定はない	1	2.6%	0	0.0%	46	7.2%	47	6.8%
(参考)OJTが機能している／一部では機能しているが、課題がある／機能していない団体数	38	-	11	-	642	-	691	-
OJTが機能している ※OJTが機能しており、課題・懸念事項がないと回答した団体を除く	10	-	0	-	89	-	99	-
一部では機能しているが、課題がある	28	-	11	-	532	-	571	-
OJTが機能していない	0	-	0	-	21	-	21	-

- 課題・懸念事項に対する人事担当部局における現在の対応状況について、「現在、対応方法について検討中」「必要性を認識しているが、未対応」「現時点で対応予定はない」が、計6割程度となっている。
- 対応している団体における取組として、「OJTマニュアルやガイドブック等を作成し、庁内で共有」「管理職の職員の意識醸成やスキルアップに向けて外部研修(OffJT)を受講するよう促進」が2割程度と最も高くなっている。次いで、「人材育成基本方針において、OJTと外部研修(OffJT)との棲み分けを整理」が1割程度となっている。
- なお、OJTが機能している団体ほど、(1)～(4)の取組を実施している割合が高くなっている。

職場内での人材育成⑦

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(8)OJTの対象となる職員

※選択式、複数回答可(職員全般を選択した場合以外)

		都道府県		指定都市		市区町村		合計	
		団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)職員全般(区分を設けていない)		27	57.4%	13	65.0%	866	69.7%	906	69.2%
職種別	(2)一般行政職	9	19.1%	6	30.0%	276	22.2%	291	22.2%
	(3)技術職	9	19.1%	6	30.0%	246	19.8%	261	19.9%
	(4)資格職	8	17.0%	6	30.0%	241	19.4%	255	19.5%
	(5)新卒採用職員	19	40.4%	7	35.0%	343	27.6%	369	28.2%
採用 枠別	(6)中途採用者(行政経験者)	13	27.7%	7	35.0%	259	20.8%	279	21.3%
	(7)中途採用者(民間経験者)	14	29.8%	7	35.0%	270	21.7%	291	22.2%
	(8)部長級職員	0	0.0%	0	0.0%	3	0.2%	3	0.2%
役職別	(9)課長級職員	0	0.0%	1	5.0%	18	1.4%	19	1.5%
	(10)課長補佐級職員	2	4.3%	0	0.0%	36	2.9%	38	2.9%
	(11)係長級職員	4	8.5%	4	20.0%	55	4.4%	63	4.8%
	(12)係員級職員	7	14.9%	6	30.0%	212	17.1%	225	17.2%
(13)管理職ではないが、豊富な経験を有する職員		3	6.4%	1	5.0%	11	0.9%	15	1.1%
(14)その他		2	4.3%	1	5.0%	19	1.5%	22	1.7%
(参考)OJTを実施している団体数		47	-	20	-	1,243	-	1,310	-

(9)OJT指導者として該当する職員

※選択式、複数回答可(職員全般を選択した場合以外)

		都道府県		指定都市		市区町村		合計	
		団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)職員全般(区分を設けていない)		23	48.9%	12	60.0%	825	66.4%	860	65.6%
(2)部長級職員		2	4.3%	1	5.0%	19	1.5%	22	1.7%
(3)課長級職員		8	17.0%	4	20.0%	142	11.4%	154	11.8%
(4)課長補佐級職員		8	17.0%	3	15.0%	173	13.9%	184	14.0%
(5)係長級職員		11	23.4%	6	30.0%	261	21.0%	278	21.2%
(6)係員級職員		6	12.8%	6	30.0%	183	14.7%	195	14.9%
(7)高齢期職員(役職定年または再任用職員)		4	8.5%	1	5.0%	33	2.7%	38	2.9%
(8)メンターやエルダー、またはそれに類する職員		13	27.7%	2	10.0%	77	6.2%	92	7.0%
(10)その他		3	6.4%	0	0.0%	29	2.3%	32	2.4%
(参考)OJTを実施している団体数		47	-	20	-	1,243	-	1,310	-

- OJTの対象となる職員について、**7割程度の団体が、特に区分を設けず、職員全般を対象としている。**
区分している団体では、職種別は一般行政職・技術職・資格職がいずれも2割程度、採用枠別は新卒採用職員の割合が3割程度と最も高くとなっており、役職別は係員級が2割程度と最も高くなっている。
- OJT指導者として該当する職員について、7割程度の団体が、特に区分を設けず、職員全般を対象としている。
区分している団体では、**係長級が2割程度と最も高く、次いで係員級、課長補佐級、課長級の順**となっている。**高齢期職員(役職定年または再任用職員)**がOJT指導者としている割合は1割未満となっている。

職場内での人材育成⑧

人材育成等に関する
調査結果(R8.4.1時点)

(10)OJTを実施する目的として該当するもの

※選択式、複数回答可

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)現在の職場における実務能力を高めるため	45	95.7%	20	100.0%	1,188	95.6%	1,253	95.6%
(2)（現在の職場に限らず）将来的に必要とされる能力を高めるため	39	83.0%	15	75.0%	822	66.1%	876	66.9%
(3)高度・専門的な知識・技能を習得させるため	28	59.6%	17	85.0%	463	37.2%	508	38.8%
(4)組織や職場内の交流を活性化させるため	35	74.5%	18	90.0%	729	58.6%	782	59.7%
(5)団体への帰属意識を醸成するため	14	29.8%	6	30.0%	217	17.5%	237	18.1%
(6)その他	3	6.4%	0	0.0%	15	1.2%	18	1.4%
(参考)OJTを実施している団体数	47	-	20	-	1,243	-	1,310	-

(11)OJTで工夫している取組として該当するもの

※選択式、複数回答可((1)～(6)、(8))

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)OJTマニュアルやガイドブック等を作成して実施	34	72.3%	18	90.0%	229	18.4%	281	21.5%
(2)人事評価結果を踏まえ、OJTの内容を検討	5	10.6%	4	20.0%	67	5.4%	76	5.8%
(3)OJT対象職員の目標を設定し、共有	14	29.8%	12	60.0%	187	15.0%	213	16.3%
(4)OJT実施計画を作成して実施	19	40.4%	14	70.0%	148	11.9%	181	13.8%
(5)OJTの指導を指導者の人事評価(業績評価)項目に含めて実施	13	27.7%	3	15.0%	52	4.2%	68	5.2%
(6)OJTの指導体制として、個人ではなくグループで実施	11	23.4%	5	25.0%	69	5.6%	85	6.5%
(7)該当する取組はない	1	2.1%	2	10.0%	757	60.9%	760	58.0%
(8)その他	11	23.4%	1	5.0%	65	5.2%	77	5.9%
(参考)OJTを実施している団体数	47	-	20	-	1,243	-	1,310	-

- OJTを実施する目的として、「現在の職場における実務能力を高めるため」が9割程度と最も高く、次いで「（現在の職場に限らず）将来的に必要とされる能力を高めるため」「組織や職場内の交流を活性化させるため」が6～7割程度となっている。
一方で、「高度・専門的な知識・技能を習得させるため」は4割程度、「団体への帰属意識を醸成するため」は2割程度となっている。
- OJTで工夫をしている取組として、「OJTマニュアルやガイドブック等を作成して実施」が2割程度と最も高く、次いで「OJT対象職員の目標を設定し、共有」の割合が2割程度となっている。また、「OJTの指導体制として、個人ではなくグループで実施」、「OJTの指導を指導者の人事評価(業績評価)項目に含めて実施」は1割未満となっている。
一方で、OJTの工夫について、「該当する取組はない」は6割程度となっている。

(12)OJTの効果測定を実施している場合、該当する取組

※選択式、複数回答可((1)～(7)、(9))

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)OJT対象職員がレポート等を提出	10	21.3%	8	40.0%	153	12.3%	171	13.1%
(2)OJT対象職員に対してヒアリングを実施	6	12.8%	4	20.0%	84	6.8%	94	7.2%
(3)OJT対象職員が研修成果の発表を行う場を設ける	1	2.1%	0	0.0%	15	1.2%	16	1.2%
(4)OJT指導者が、OJT対象職員と面談等でコミュニケーションを取る機会を設ける	12	25.5%	5	25.0%	134	10.8%	151	11.5%
(5)OJT指導者がレポート等を提出	9	19.1%	8	40.0%	154	12.4%	171	13.1%
(6)OJT指導者に対してヒアリングを実施	3	6.4%	4	20.0%	49	3.9%	56	4.3%
(7)資格の取得等を義務づけている	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(8)効果測定を実施していない	21	44.7%	9	45.0%	937	75.4%	967	73.8%
(9)その他	9	19.1%	1	5.0%	23	1.9%	33	2.5%
(参考)OJTを実施している団体数	47	-	20	-	1,243	-	1,310	-

- OJTの効果測定を実施している団体のうち、「OJT対象職員がレポート等を提出」「OJT指導者がレポート等を提出」「OJT指導者が、OJT対象職員と面談等でコミュニケーションを取る機会を設ける」が1割程度となっている。
- 一方で、効果測定を実施していない団体は7割程度となっている。

(13)OJT指導者の育成手法として、該当するもの

※選択式、複数回答可((1)～(4)、(6))

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)OJT指導者向けの個別研修を実施	30	63.8%	14	70.0%	240	19.3%	284	21.7%
(2)外部研修機関のOJT指導者養成研修を受講	6	12.8%	5	25.0%	189	15.2%	200	15.3%
(3)管理職向け研修の一環としてOJTに関する研修を実施	17	36.2%	7	35.0%	115	9.3%	139	10.6%
(4)マニュアルやガイドブック等を作成し、OJT指導者に配布	30	63.8%	15	75.0%	188	15.1%	233	17.8%
(5)該当する取組はない	3	6.4%	2	10.0%	667	53.7%	672	51.3%
(6)その他	3	6.4%	1	5.0%	48	3.9%	52	4.0%
(参考)OJTを実施している団体数	47	-	20	-	1,243	-	1,310	-

(14)OJTによる指導者側の人材育成の効果として考えられるもの

※選択式、複数回答可

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
(1)コーチングスキルの向上	46	97.9%	19	95.0%	1,034	83.2%	1,099	83.9%
(2)コミュニケーション能力の向上	43	91.5%	20	100.0%	957	77.0%	1,020	77.9%
(3)OJT指導者自身の業務理解の向上	39	83.0%	20	100.0%	885	71.2%	944	72.1%
(4)職場の業務手順の見直しにつながる	29	61.7%	13	65.0%	690	55.5%	732	55.9%
(5)その他	1	2.1%	0	0.0%	8	0.6%	9	0.7%
(参考)OJTを実施している団体数	47	-	20	-	1,243	-	1,310	-

- OJT指導者の育成に取り組んでいる団体の取組のうち、「OJT指導者向けの個別研修を実施」「外部研修機関のOJT指導者養成研修を受講」「マニュアルやガイドブック等を作成し、OJT指導者に配布」が2割程度と最も高くなっている。
一方で、OJT指導者の育成に取り組んでいない団体は5割程度となっている。
- OJTによる指導者側の人材育成の効果として考えられるものについて、「コーチングスキルの向上」「コミュニケーション能力の向上」が8割程度となっている。

(15)課題・懸念事項に対して、成果や効果があった各所属における対応(主なもの、自由記述)

◆ 組織全体・各所属のOJTに対する理解が不足(組織風土が醸成されていない)

- 管理職に昇格したタイミングで外部の課長研修・課長補佐研修に参加し、すべての管理職が部下育成の手法を学ぶため、この研修が育成者としての責任と役割を再認識する機会となっている。
- 課長級、係長級にはマネジメント研修を実施することで、職員への指導育成について意識啓発を行っている。
- 毎年OJT指導者研修を実施しており、OJT指導の風土醸成はできており、所属で育成しようという状況は作れている。

◆ OJTの運用や手順について整理・周知が不足、OJT実施に際して組織としてフォローする制度・仕組みがない

- OJTマニュアルに加え、新規採用職員の研修報告書や毎月記録している職員レポートを職場全体で供覧することで、職場全体で新規採用職員を育成していくという土壌づくりに寄与している。
- OJT指導者向けの研修を受講することによって、効果的な指導方法や手順を周知できた。

◆ OJTに充てる人員・時間が不足

- OJT指導者だけでなく、指導業務を複数の職員で分担し、多面的な指導が行えるよう各職場において工夫している。また、そのような好事例については、OJT指導者を対象とした研修等を通じて全庁的に共有している。
- 係長と係員の2名体制となっている係の場合は、他系の職員からも指導することで、上司や先輩職員の負担軽減と職場内交流の促進に繋がっている。
- 年度内に複数回の採用を行っているため、部署によっては、同時に複数の新規採用職員のOJT指導を行う必要が生じている。特定のOJT指導者に負担が集中しないよう、組織全体についてのOJT指導は管理職職員が担い、担当業務についてのOJT指導は所属職員が担う、さらに担当業務のOJT指導についても複数人体制にするなど、人員体制に応じて役割分担をすることでその負担を軽減している。
- OJT指導者の業務量を調整している。

(16)課題・懸念事項に対して、成果や効果があった人事担当部局における対応(主なもの、自由記述)

◆ 組織全体・各所属のOJTに対する理解が不足(組織風土が醸成されていない)

- (再掲)課長級、係長級にはマネジメント研修を実施することで、職員への指導育成について意識啓発を行っている。
- 近隣自治体の管理職が参加する合同研修に参加すること等により、管理職としての対応について研修を受講している状況である。受講者フィードバックからも(研修復命書等)研修受講後の意識の変化、姿勢に影響があったと回答が多々あることから、一定の成果はあると考える。

◆ OJTの運用や手順について整理・周知が不足、OJT実施に際して組織としてフォローする制度・仕組みがない

- OJTマニュアルにて指導の進め方や指導スケジュールを明確にすることで、限られた時間でもスムーズに指導に入れるようになり、一定の効果はあったと考えている。
- OJTガイドブックを作成することにより、経験に依存せず、指導のポイントや手順が明確になっている。

◆ OJTに充てる人員・時間が不足

- 過去に当該業務に従事した経験のある職員を配置するなどして、各所属においてOJTがスムーズに行われるような対応をしている。
- 経験の浅い職員ばかりにならないよう考慮した人事配置を実施することで、各職場の機能を維持しながら人材育成を促進している。
- 新入職員を各係に1名ずつまでとして割り振っている。
- (再掲)OJTマニュアルにて指導の進め方や指導スケジュールを明確にすることで、限られた時間でもスムーズに指導に入れるようになり、一定の効果はあったと考えている。
- OJTでは、日常業務を通じた実践的な知識や技能の習得を図り、外部研修では、専門的知識や制度理解、最新の知識などの習得を補完している。
- 業務負荷等を考慮した人員配置を実施したことやOJTとOffJTの役割を整理することで、指導負担の軽減につながると同時に、効率的な人材育成につながった。

(参考)OJTの実施状況と組織体制の相関

- OJTの実施状況と組織体制(行(一)相当職給料表級数・課長相当職の級数・課長未満の職員率)の相関関係を分析。
 - ⇒ OJTの実施状況と行(一)相当職給料表級数については、弱い相関があった。
 - ⇒ OJTの実施状況と課長相当職の級数・課長未満の職員率については、それぞれほとんど相関がなかった。
- そのため、今回の分析では、OJTの実施状況と組織体制に強い相関関係は得られなかった。

■検証結果

OJTの実施状況(※)と行(一)相当職給料表級数の相関係数 数値が+1に近い:級数が多いほどOJTが機能している(スコアが高い)傾向 数値が-1に近い:級数が少ないほどOJTが機能している(スコアが高い)傾向	0.328
OJTの実施状況と課長相当職の級数の相関係数 数値が+1に近い:課長相当職の級数が高い級数であるほどOJTが機能している(スコアが高い)傾向 数値が-1に近い:課長相当職の級数が低い級数であるほどOJTが機能している(スコアが高い)傾向	0.026
OJTの実施状況と課長未満の職員率の相関係数 数値が+1に近い:課長未満の職員率が高いほどOJTが機能している(スコアが高い)傾向 数値が-1に近い:課長未満の職員率が低いほどOJTが機能している(スコアが高い)傾向	-0.018

※項目:OJTの実施状況及び機能の程度(P21(2)と同じ)

区分	回答選択肢	スコア
ア	OJTが機能している	5
イ	OJTが一部では機能しているが、課題がある	4
ウ	OJTが機能していない	3
エ	OJTの機能の実態を把握・確認していない	2
オ	OJTを実施していない	1

(参考)相関係数の数値と相関関係の表現

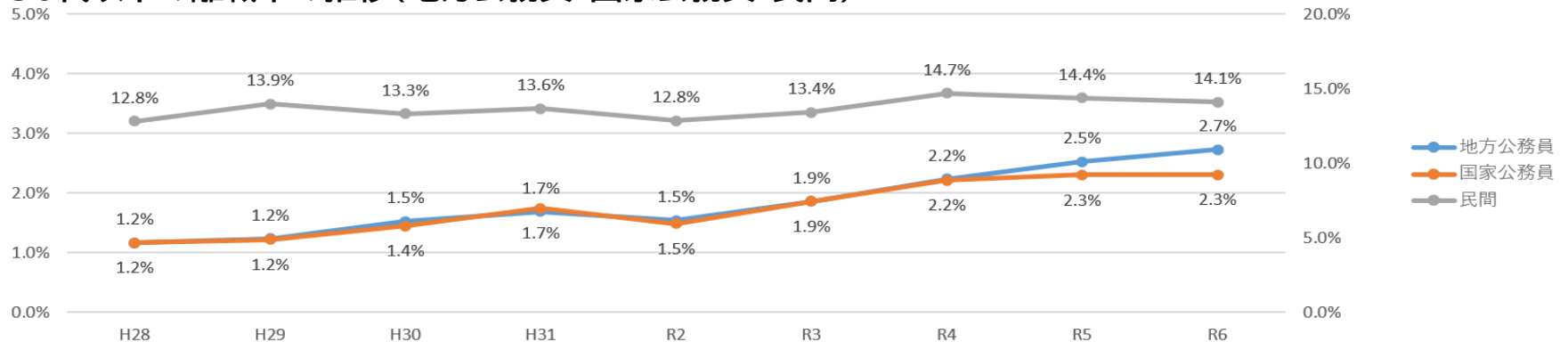
相関の強さの判定	正の相関	負の相関
強い相関がある	+1～+0.7	-1～-0.7
中程度の相関がある	+0.7～+0.4	-0.7～-0.4
弱い相関がある	+0.4～+0.2	-0.4～-0.2
ほとんど相関がない	+0.2～0	-0.2～0

出典:河川洋行「文系のための統計学入門(第2版)
-データサイエンスの基礎」

(参考)30代以下の職員の離職率の推移

- 第1回研究会では、20代以下の若手職員について、5年間の離職率の推移を分析。
- 今回は、30代以下の職員について、9年間の離職率の推移を分析。
- 民間における離職率は微増から横ばいの傾向。地方公務員と国家公務員の離職率はH28～R4は同程度の上昇傾向であったが、R5から国家公務員は頭打ちであるのに対して、地方公務員は上昇傾向が継続。

■30代以下の離職率の推移(地方公務員・国家公務員・民間)



地方公務員の離職率 = $\frac{\text{30代以下の一般行政職の普通退職者数※}}{\text{30代以下の一般行政職の職員数}}$ 出典：総務省「地方公務員の退職状況等調査」

※普通退職：退職者のうち、他の退職事由(定年退職、早期退職募集制度による退職、勸奨退職、分限免職、懲戒免職、失職、死亡退職)に該当しない自己都合等による退職

国家公務員の離職率 = $\frac{\text{30代以下の自己都合退職手当受給者数(行政職俸給表(一)適用者)}}{\text{30代以下の行政職俸給表(一)適用者}}$ 出典：内閣人事局「退職手当の支給状況」

民間離職率 = $\frac{\text{30代以下の一般労働者(短期労働者を除く(正社員以外を含む))の退職者数※(他企業への出向者・出向復帰者を含む)}}{\text{各年6月末日現在の30代以下の一般労働者数}}$

出典：厚生労働省「雇用動向調査」(サンプル抽出した約15,000事業所を調査)

備考：上記の各算定式に基づき、事務局作成

■地方公務員の離職事由

- 普通退職者の離職事由については、聴取を行った全ての都道府県及び指定都市において、転職が主たる要因として挙げられている。
- その他の事由では、本人の体調不良、家族の介護、結婚・育児などが挙げられている。

課題と検討の方向性について(論点)

「採用の多様化を踏まえた人材育成のあり方」 課題と今後の検討の方向性について(論点)①

【課題】

- | | |
|-----|--|
| 課題① | 採用の多様化が進んでいる一方で、 <u>採用者の特性やニーズを踏まえた人材育成への意識付けや取組が進んでおらず、採用後の定着支援が不十分ではないか。</u> |
| 課題② | 研修について、採用方法別の研修などが求められているが、 <u>十分な実施がされていない。</u> |
| 課題③ | <u>人事管理</u> について、前職の経験などを踏まえた適切な配置などが求められるが、 <u>十分な対応が行われていない。</u> |
| 課題④ | <u>取組が進まない要因として、人員・ノウハウの不足が挙げられていることから、人事担当部局の負担軽減を図る必要がある。</u> |

【検討の方向性(論点)】

1 採用者の特性やニーズを踏まえた取組と採用後の定着支援のあり方

- 中途採用者などの人材育成については、例えば、民間経験者と行政経験者で異なる研修手法を用いるなど、採用者の特性(前職での経験、採用の際の試験種別など)を踏まえて人材育成のあり方を検討することが必要ではないか。
- 人材育成のあり方を検討するに当たって、アンケート調査などにより、採用者から研修ニーズなどを把握することも必要と考えられるが、その他どのような取組が考えられるか。
- 採用者の定着については、メンター制度などの相談しやすい環境の整備や、事前学習資料の提供などによる採用後における前職とのギャップ解消が必要ではないか。
- また、定着支援を検討するにあたって、アンケート調査などにより、離職者から離職に至った理由を可能な限り確認し、それを踏まえて定着に向けた取組につなげることが必要ではないか。

「採用の多様化を踏まえた人材育成のあり方」 課題と今後の検討の方向性について(論点)②

2 採用方法別の研修のあり方

- 中途採用者などの研修については、どのような点に留意する必要があるか。例えば、民間経験者に対しては、公務員倫理や行政手続法など、公務で必要とされる研修が効果的ではないか。また、SPIなどの適性検査の採用者に対しては基本的な法制研修が効果的と考えられるが、その他どのような取組が考えられるか。
- (再掲)研修の効果を高めるためには、どのような研修を受けたいかを、アンケート調査などによりニーズ把握する必要があるのではないかな。
- また、人事担当部局の負担軽減の観点から、自団体で実施する研修メニューと外部研修・広域的な研修を活用する研修メニューを整理することが必要ではないか。
- 加えて、いつでも受講できるオンデマンド研修を活用することも効果的ではないか。

3 人事管理のあり方

- 中途採用者などの人事管理については、例えば、採用時の職について前歴を加味したものにすることや配属を前職の経験を踏まえたものにするなどにより、職員のモチベーション向上や効果的なキャリア形成支援を行う必要があると考えるが、そのためにどのような取組を行うべきか。

4 人事担当部局の負担軽減のための取組

- 採用方法の多様化に応じた人材育成の負担軽減に対応するために、どのような取組を行うことが効果的か。例えば、人事担当部局の企画・立案業務等の負担軽減の観点から、自治大学校などの全国規模の研修機関や広域的な研修の活用が効果的ではないかと考えられるが、その他どのような取組が考えられるか。
- 採用方法の多様化に応じた人事管理の負担軽減に対応するために、どのような取組を行うことが効果的か。例えば、HRテクノロジーを活用することで効率的に人事管理を行うことができるのではないかな。

「職場内での人材育成のあり方」 課題と今後の検討の方向性について(論点)①

【課題】

- | | |
|-----|---|
| 課題① | <u>OJTの重要性を組織全体で共有できていない団体が多い(OJTを推進するための組織風土が醸成されていない。)</u> 。 |
| 課題② | <u>OJTの運用や手順を整備することや、指導後にフォローアップする仕組みが求められているが、十分な対応が行われていない。</u> |
| 課題③ | <u>取組が進まない要因として、人員・時間の不足が挙げられていることから、各所属とOJT指導者の負担軽減を図る必要がある。</u> |
| 課題④ | <u>OJTの推進に当たって、OJT指導者の育成が求められるが、十分な対応が行われていない。</u> |

【検討の方向性(論点)】

1 職場内での人材育成を支える組織文化・風土

- 人材確保が困難な状況を踏まえ、OJTを中心とした職場内での人材育成の重要性を組織全体で共有することで、職員を育成する意識を醸成することが必要ではないか。
- そのためには、管理職やOJT指導者向けの研修により、意識醸成を図ることができるのではないかと考えられるが、その他どのような取組が考えられるか。

2 職場内での人材育成に向けた運用・手順、指導後にフォローアップする制度の構築

- どのような職員を対象にOJTを中心とした職場内での人材育成が必要か。OJT対象者の区分を設けていない団体が多いが、人員不足を踏まえ、OJT対象者の重点化も検討する必要があるのではないかと考えられるが、その他どのような取組が考えられるか。
- OJT対象者によって求められる内容が異なることを踏まえて、指導内容の検討が必要ではないか。
- OJTの実施にあたり、いつまでに、どのような能力・スキルを育成するかを計画して指導する必要があるのではないか。
- OJT指導者が、計画的に指導するために、全庁的な運用ルールやマニュアルなどについて、デジタル技術を活用し、効率的に運用・手順を周知することも考えられないか。

2 職場内での人材育成に向けた運用・手順、指導後にフォローアップする制度の構築(続き)

- 指導後に効果測定を実施していない団体が多いが、効果測定を実施し、適切に本人にフィードバックする必要があるのではないか。また、効果測定及び本人へのフィードバックをするための効果的な方法は何があるか。
- 若年層の価値観の変化や、デジタル化・システム化の進展、ハラスメント対応など、環境の変化に伴い、従前のOJTとは異なる対応が求められると考えられるが、その点を踏まえてどのように取り組むべきか。

3 各所属とOJT指導者の負担軽減のための取組

- OJTに充てる人員・時間が不足していると回答した団体が多いが、それを踏まえ、各所属でどのような取組を行うことが考えられるか。例えば、複数人で指導を行うことやOJT指導者がOJTに専念できるよう、業務を調整することが考えられるが、その他どのような取組が考えられるか。
- 人事担当部局では、OJT対象者を同じ部署に複数人配置しないなど、OJTによる業務負荷を考慮した人事配置を実施することや、各所属が効率的に取り組むことが出来るよう、(再掲)デジタル技術を活用し、効率的に運用・手順を周知することも考えられないか。
- また、OffJTを効果的に活用することで、OJTの負担を軽減することも必要ではないか。この場合、高度・専門的な知識はOffJT、業務の進め方などはOJTといった整理が考えられるが、どのような観点でOJTとOffJTの使い分けを整理するべきか。
- 加えて、業務時間の中で勉強会の時間などを組織として確保することも、一時的な業務負担増にはなるが、トータルで業務効率化が図られるのではないか。

4 OJT指導者の育成

- 職場内での人材育成を推進するためには、OJT指導者の研修など、指導者の育成が必要ではないか。また、OJT指導者の研修に当たっては、人事担当部局の負担軽減の観点から、外部研修の活用も効果的ではないか。
- OJT指導者育成の観点から、OJT指導者や職場に対して、一定のインセンティブを設けることが必要ではないか。例えば、OJTの指導を管理職・指導者の人事評価の項目として設定することが効果的ではないか。
- OJTの対象者に対して、どのような職員をOJT指導者として配置するか。例えば、高齢期職員については、その知識や経験を活用できる分野において、OJT指導者としての配置を検討することも効果的ではないか。