

調査研究の背景・目的と視点

少子高齢化による人材不足と業務の複雑化が進む中、総務省は2023年度に戦略的な人事施策を求める指針を策定した。しかし、自治体の現場はリソース不足により、自力での課題解決が困難な状況にある。

そこで本研究では、「人材育成（・確保）基本方針の策定状況」「人材採用」「人材育成」「人材定着」「人材配置」に着目しながら多摩・島しょ地域自治体の現状を調査し、共通課題と成功事例を抽出する。その上で、民間を含む先進事例を参照し、安定した人材育成・確保に向けた提言を行う。

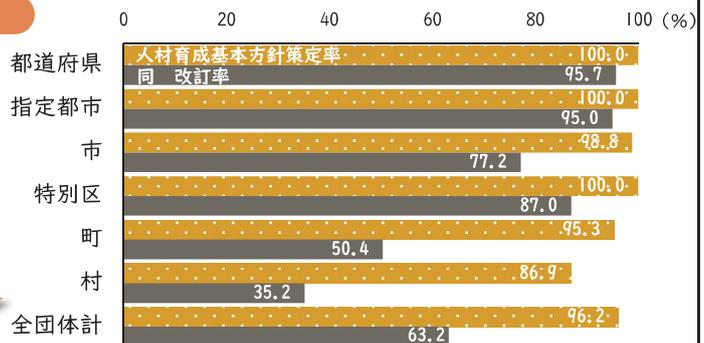
注）本調査研究の対象とする公務員は、地方自治体の行政職（一般事務）を主たる対象として、調査研究を行うこととする。また、常勤職員（正規雇用）を対象とし、会計年度任用職員は除く。



全国の概況（全国統計）

人材育成基本方針の策定率・改定率

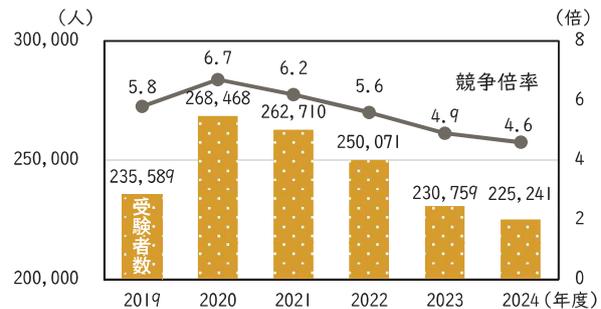
2025（令和7）年4月1日時点の人材育成基本方針の策定率は、全国の全団体計で96.2%となっている。一方、改定率は63.2%にとどまり、中でも町村は改定率がそれぞれ50.4%、35.2%となっており、地方自治体の規模によっても取組の差が見られる。



（出典）人材育成等に関する調査結果（2025（令和7）年4月1日時点）（総務省）をもとに作成

市町村公務員試験の受験者数・競争倍率

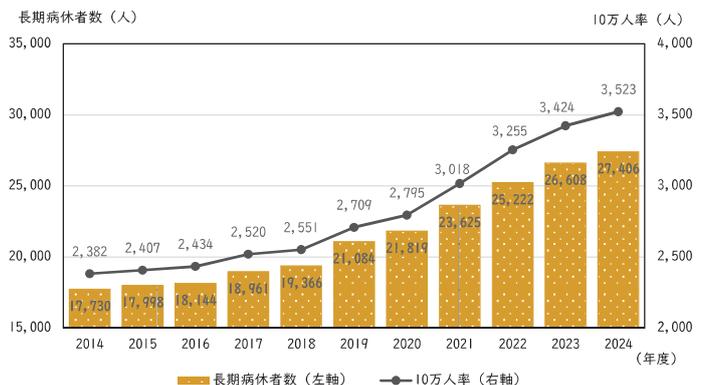
全国の市町村の受験者数は、2019（令和元）年度から2020（令和2）年度にかけて大きく増加し、競争倍率は6倍を超えたが、2022（令和4）年度には5.6倍へと再びコロナ禍前の水準に戻った。



（出典）地方公共団体の勤務条件等に関する調査（総務省）をもとに作成

長期病休者数の推移

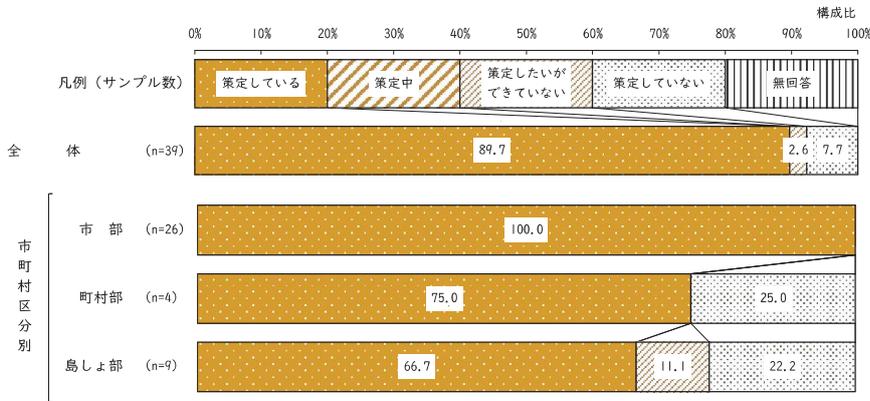
2024（令和6）年度の長期病休者数は27,406人、調査対象職員10万人当たり3,523人で、年々増加傾向が続いている。



（出典）地方公務員健康状況等の現況の概要（一般財団法人地方公務員安全衛生推進協会）をもとに作成

多摩・島しょ地域自治体の概況（アンケート結果）

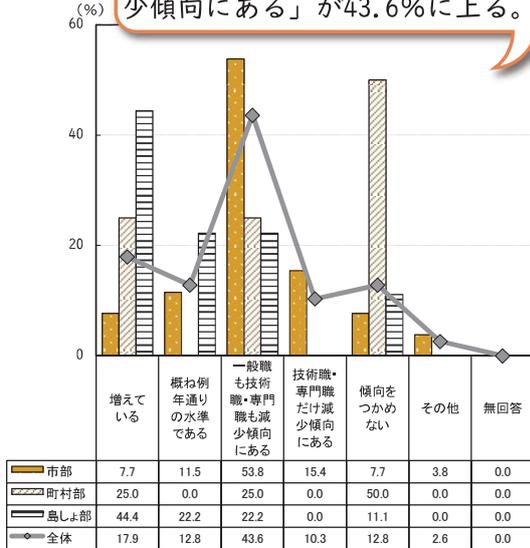
人材育成（・確保）基本方針の策定状況



人材育成（・確保）基本方針の策定率は全体で89.7%（35自治体）と高く、市部ではすべての自治体で策定している一方、「策定していない」自治体は7.7%（3自治体）であった。

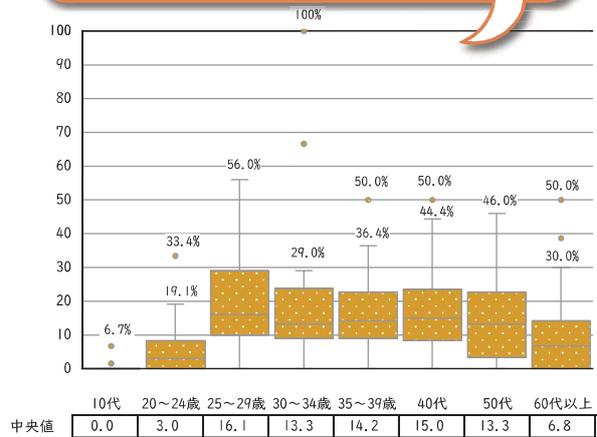
人材採用の現状

求人に対する応募者数の動向は、全体で「一般職も技術職・専門職も減少傾向にある」が43.6%に上る。



人材定着の現状

普通退職者に占める割合は25～29歳が最も多く16.1%（普通退職者全体に占める割合が16.1%という意味）、次いで40代が占める割合が15.0%、35～39歳が占める割合が14.2%などの順となっている。



人材育成の現状

OFF-JTの課題は、「研修時間を確保することが困難である」が最多。

OJTの課題は「運用を各部署に一任しているため、把握していない」が最多。



人材配置の現状

個人の希望と組織ニーズのマッチングが難しい

号俸制など制度的制約や退職者の増加など前提条件に課題感

人事情報のデジタル管理とDX化が必要になっている

適正配置の客観的な判断指標とエビデンスの確立が難しい

人事異動をキャリア形成と専門性の最大化に活かすにはどうしたらよいか？



事例分析

調査方法 対面またはオンラインヒアリング
(一部書面による回答)

凡例 ヒアリングした主な分野

1	2	3	4	5
基本方針	人材採用	人材育成	人材定着	人材配置

2

北海道 東川町

「公務員になりたい人」というよりも、「東川町が好きだ」という人たちが多く応募。

1 3 4 5

群馬県 伊勢崎市

課の仕事内容や必要な能力、現時点での課題などを記載したシートを課ごとに庁内イントラネットで公開し、人事異動のミスマッチを予防。

4

東京都 目黒区

課長や係長など所属長のマネジメント力が重要で、職員の意見を聞きながらルールを決める所属長の姿勢が、エンゲージメントの向上に寄与。

1 2 3

東京都 国立市

基本方針を人事担当部署のみでまとめるのではなく、多くの職員が関わり、職員全体に共有されるよう書籍化も含めて全体を設計。

2 3 4 5

長野県 塩尻市

人事制度改革という目的の実現手段として、デジタルツールを活用。

3

静岡県 藤枝市

新規採用職員育成計画書（通称、OJTシート）を導入することにより、育成担当者だけでなく係長も含めた所属全体で育成することを制度化。

1 2 3 4 5

愛知県 豊田市

「評価システム」、「採用・配置システム」、「能力開発システム」、「報酬システム」の4つの領域を基本要素として、体系的に制度設計。

2

愛知県 豊根村

「豊根村だから働きたい」という人材を見極める手法として、受験対象の自治体について学ぶ必要があるご当地検定は、有効に機能。

2

兵庫県 神戸市

「神戸市が抱える様々な社会課題にチャレンジできる多様な人材を確保する」という目標に照らし、前例にとられない採用活動を展開。

2

高知県

短時間勤務であれば労働が可能な人材に着目し、募集したところ、行政職5人の募集に対し98人が応募。

2

株式会社パブリックコネクト

出会うべき人に出会い、働きたいと思ってもらえる採用活動を実現する。

提言

人材育成・確保 基本方針の策定

①公務員像の実用的な
具体化

- 職員を大切にする基本スタンス
- より多くの職員が関わることで自分事化
- 「求められる公務員像」等の採用広報への戦略的展開

②人材マネジメントへの
連動

- 公務員像と人事評価基準の連動
- 管理職研修の強化と役割の明確化
- 定量的な浸透評価システムの導入
- 総合的な基本方針への転換

人材採用の取組

①固有名詞で選ばれる
市町村を目指す

- 人材育成・確保基本方針の策定に連動した自治体の特性把握
- 大量募集型からマッチング重視型への方針転換
- 現実的な情報提供の徹底

②応募者確保のための
柔軟な制度設計

- 民間型試験の活用や年齢制限の緩和等
- 求職者視点の情報提供
- 総合的な評価指標の設定

人材育成の取組

①OJTの標準化と管理
体制の確立

- 属人的な指導からの脱却と「組織主導型OJT」への転換
- 経験学習のサイクル（コルブの経験学習モデル）

②キャリア自律を促す
組織支援のあり方

- 計画的なキャリア支援研修の実施
- HRテクノロジーの活用

人材定着の取組

①若手・中堅層のキャリア志向に対応した組織内での成長機会の提供と魅力向上

- キャリア支援の強化
- 複線型人事制度や公募制度の導入

②心身の健康と安全を確保するための働きやすい職場環境の構築と負荷軽減

- 離職リスクの早期特定と個別支援
- 柔軟な働き方の導入・拡大

人材配置の取組

①「Will・Can・Must」の3輪による適正配置の再定義

- 人事異動における「Must（求める人物像）」の言語化と公開
- HRTechデータの「Can」としての活用（根拠ある抜擢）
- 「Will」と「Must」をすり合わせるキャリア対話

②働き手の意欲や事情に応じた多様な働き方へ

- 既存の運用の中でのスペシャリストの許容

③包括的な人材マネジメントへ向けたレバレッジの効く戦略

- 全庁的な推進体制の構築
- 人事情報データベースの構築
- オンボーディング（定着支援）への一点集中から確保・環境への波及・連動