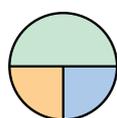


多摩・島しょ地域自治体における

人材育成・確保に関する 調査研究報告書



2026(令和8)年3月

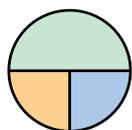


公益財団法人 Think-tank Tama & Toshō

東京市町村自治調査会

多摩・島しょ地域自治体における
人材育成・確保に関する調査研究報告書

2026（令和8）年3月



公益財団法人 Think-tank Tama & Tosho

東京市町村自治調査会

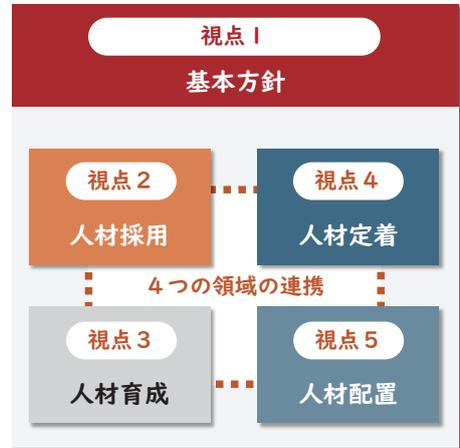
報告書：概要版

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。

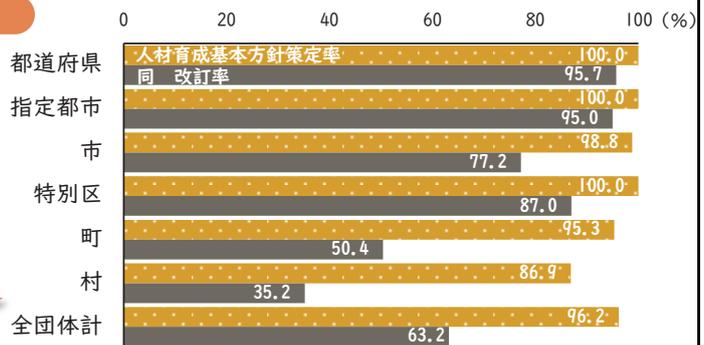
注）本調査研究の対象とする公務員は、地方自治体の行政職（一般事務）を主たる対象として、調査研究を行うこととする。また、常勤職員（正規雇用）を対象とし、会計年度任用職員は除く。



全国の概況（全国統計）

人材育成基本方針の策定率・改定率

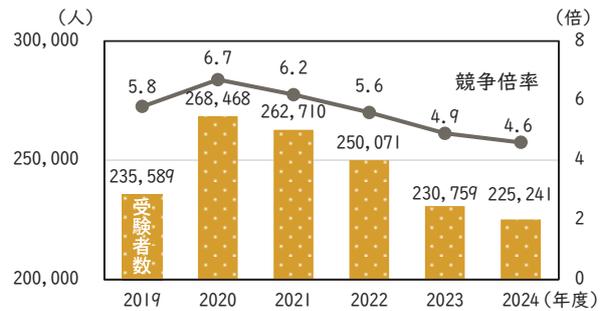
2025（令和7）年4月1日時点の人材育成基本方針の策定率は、全国の全団体計で96.2%となっている。一方、改定率は63.2%にとどまり、中でも町村は改定率がそれぞれ50.4%、35.2%となっており、地方自治体の規模によっても取組の差が見られる。



（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

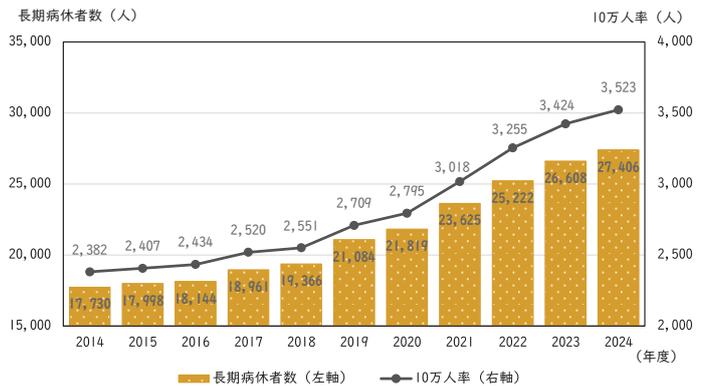
全国の市町村の受験者数は、2019（令和元）年度から2020（令和2）年度にかけて大きく増加し、競争倍率は6倍を超えたが、2022（令和4）年度には5.6倍へと再びコロナ禍前の水準に戻った。



（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

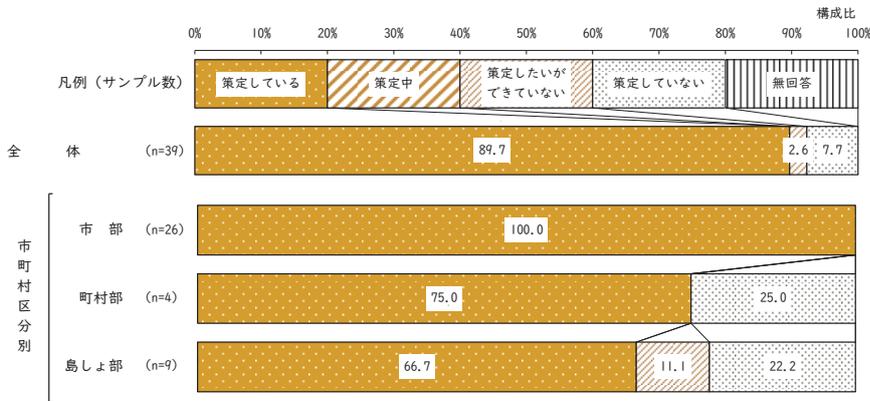
2024（令和6）年度の長期病休者数は27,406人、調査対象職員10万人当たり3,523人で、年々増加傾向が続いている。



（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）

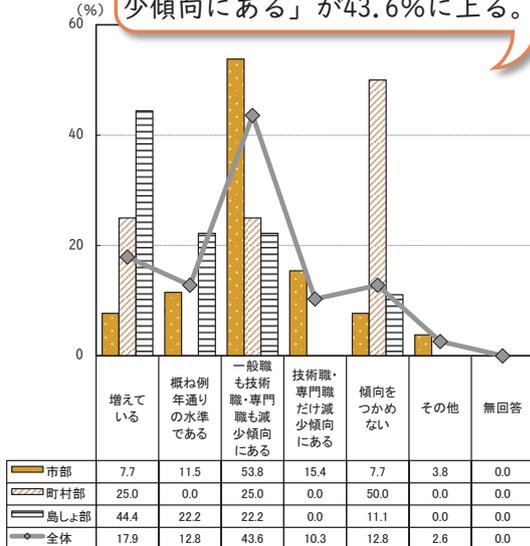
人材育成（・確保）基本方針の策定状況



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。

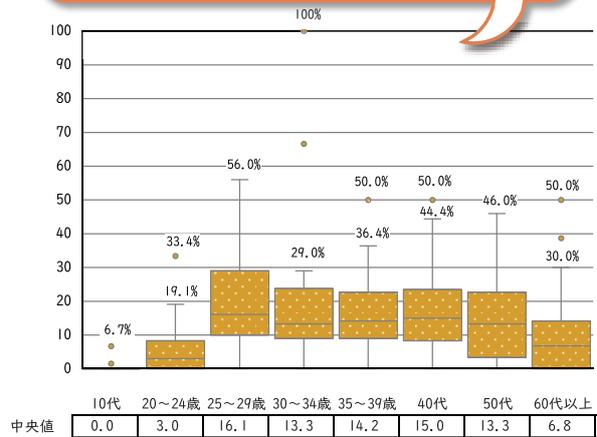
人材採用の現状

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

報告書：本編

－目次－

第1章 調査研究の概要	1
1 調査研究の背景・目的	2
(1) 背景・目的	2
(2) 本調査研究で取り扱う公務員の範囲	2
(3) 調査研究の視点	3
2 調査研究の方法	5
第2章 概論	9
1 人材育成・確保基本方針の背景と策定状況	10
(1) 人材育成基本方針策定指針が生まれた背景	10
(2) 人材育成・確保基本方針策定指針が生まれた背景	10
(3) 全国の策定状況	12
2 国や東京都の動向	13
(1) 社会の変化と法改正等	13
(2) 東京都の動向	16
3 地方自治体の人材育成に関する取組	17
4 地方自治体の人材募集に関する動向	18
(1) 全国の地方公務員試験競争倍率の推移	18
(2) 都内と全国の採用試験の状況	19
(3) 人材採用とインターンシップ	20
5 地方自治体の退職・休職の動向	21
(1) 地方公務員の退職状況	21
(2) 長期病休者数の動向	22
6 デジタル技術を活用した人事戦略の高度化	24
第3章 多摩・島しょ地域自治体の現状	25
1 調査概要	26
(1) 調査の目的	26
(2) 調査概要	26
(3) 報告書表記上の注意点	26
2 アンケート調査結果の概要	27
(1) 人材育成（・確保）基本方針の策定状況	27
(2) 職員採用の取組	30
(3) 求められる公務員像	35
(4) 人材育成の取組	43

(5) 職場環境の整備（職員の定着やエンゲージメント）	47
(6) 人材配置の適正化	49
(7) 「人材確保」「職場環境の整備」「適正配置・処遇」「人材育成」の連動性	51
第4章 事例分析	53
1 ヒアリング調査概要	54
2 自治体等による取組事例	55
(1) 北海道 東川町の取組	55
(2) 群馬県 伊勢崎市の取組	58
(3) 東京都 目黒区の取組	62
(4) 東京都 国立市の取組	65
(5) 長野県 塩尻市の取組	68
(6) 静岡県 藤枝市の取組	73
(7) 愛知県 豊田市の取組	77
(8) 愛知県 豊根村の取組	82
(9) 兵庫県 神戸市の取組	85
(10) 高知県の取組	89
(11) 株式会社パブリックコネクトの取組	92
第5章 問題と解決に向けた方向性	95
1 問題の整理	96
(1) 人材育成・確保基本方針策定の状況	96
(2) 人材採用の取組の状況	99
(3) 人材育成の取組の状況	101
(4) 人材定着の取組の状況	103
(5) 人材の適正配置の状況	105
2 問題解決に向けた方向性	107
(1) 人材育成・確保基本方針策定の方向性	107
(2) 人材採用の取組の方向性	109
(3) 人材育成の取組の方向性	112
(4) 人材定着の取組の方向性	115
(5) 人材配置の取組の方向性	117
第6章 提 言	119
1 提 言	120
(1) 人材育成・確保基本方針に関する提言	120
(2) 人材採用の取組に関する提言	123
(3) 人材育成の取組に関する提言	126
(4) 人材定着の取組に関する提言	129

(5) 人材配置の取組に関する提言	131
2 現状から引く自治体人事マネジメントの改善ステップ	134
第7章 寄稿	137
多摩・島しょ地域の市町村のこれからの人事制度に向けて (松井 望 東京都立大学教授)	138
付 録	143
1 有識者ヒアリング概要	144
(1) 岡田 淳志 群馬県 伊勢崎市 職員課長	144
(2) 角方 正幸 株式会社リアセックキャリア総合研究所 所長	145
(3) 田井 浩人 北海学園大学 法学部 政治学科 講師	147
2 アンケート票	149
3 アンケート集計結果	158

第1章

調査研究の概要

第1章 調査研究の概要

I 調査研究の背景・目的

(1) 背景・目的

我が国では、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少が加速しており、民間企業のみならず地方自治体においても人材不足が深刻化している。一方で、デジタル・トランスフォーメーション（DX）の推進や頻発する自然災害への対応、地域課題の複雑化など、地方公務員に求められる役割は質・量ともに拡大している。こうした社会情勢の変化を受け、総務省は「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」での議論を踏まえ、2023（令和5）年度に「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定した。本指針では、地方公共団体が人材育成、人材確保、そして環境整備を戦略的に進めるべきであることが示されている。

現在、自治体では人材育成、採用、職員定着等の人事施策に関してさまざまな課題を抱えているが、解決に向けた取組や検証を行うことが人員的にも財政的にも厳しい状態である。このため、本調査研究では、人材育成・確保に関する多摩・島しょ地域自治体の現状を調査・分析し、共通する課題を洗い出し、その課題解決に寄与する自治体の事例を取り上げることで、安定した人材育成・確保を実現するための提言を行う。

(2) 本調査研究で取り扱う公務員の範囲

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。

(3) 調査研究の視点

■視点1 人材育成・確保基本方針の策定状況

自治体が目指す行政を実現するために、「どのような職員」を「どのように採用し」「どのように育て」「働きやすい環境をどう整えるか」を定めた羅針盤となる、『人材育成・確保基本方針の策定状況』に注目する。その中には、各市町村が定める「求められる公務員像」の特徴の分析も含まれる。

■視点2 人材採用の取組

総務省が2023年度に全面改正した「人材育成・確保基本方針策定指針」に記されているように、今日では一段と職員の確保の重要性が高まっている。人材不足は民間企業も含めた共通の今日的課題であるが、公務員採用は採用活動時期の遅さや、民間採用試験との併願のしにくさなどから、近年は応募倍率が低下傾向にある。こうした中で求職者から選ばれる自治体となるべく「人材採用の取組」について着目する。

■視点3 人材育成の取組

公務員の人材育成施策は、主に職場研修（OJT: On-the-Job Training）、職場外研修（OFF-JT: Off-the-Job Training）、自己啓発（SD: Self-Development）の3つに分類されるが、それらが組織的・体系的に運用されることが重要である。時間も人員も余裕が乏しい日常業務の中であって、「人材育成の取組」にどのような課題と工夫があるか着目する。

■視点4 人材定着の取組

キャリア自律¹の意識の向上や、ワーク・ライフ・バランスの重視など、職員の価値観の多様化に対応しなければ離職リスクが高まる恐れがある。また、せっかく育成した人材が離職してしまうと、育成に要した労力が還元されないだけでなく、残された職員の負担が増加し、行政サービスの質が低下しうる状況に陥る。こうした理由から人材定着のための「職場環境整備の取組」の重要性の高まりについても着目する。なお、エンゲージメント²に関しては、「働きやすさ」と「働きがい」の両立が重要であるが、視点4では主に働きやすさについて、視点5では主に働きがいについて着目する。

■視点5 人材配置の取組

現代の働き手は、かつての「公務員の安定性」だけでなく、働きがいやキャリア形成を強く求めるようになってきている。一方、採用する行政組織の側も限られた人的資源を最大限活用することが求められており、高いモチベーションを維持しながら働いてもらいたいと考えている。

こうした考えのもと、職員の意欲や適性を汲み取る庁内公募や自己申告の実効性、専門性の蓄積を阻害しないジョブローテーションの見直し等の観点から、組織のパフォーマンスと職員の働きがいを両立させるメカニズムを把握する。

¹ 自分のキャリアについて自分で考え、責任を持ち、主体的に選択・行動し続けている状態。

² 組織や仕事に対する職員の「愛着心」「熱意」「主体的な関与」の度合いを指し、単なる満足度を越えた強い結びつき。

さらに、視点2から視点5は個々に機能させるよりも、一体的に連動しながら機能することが望ましい。このため、「人材採用」「人材育成」「人材定着」「人材配置」の4つの領域の連携についても着目する。

図表I 調査研究の視点

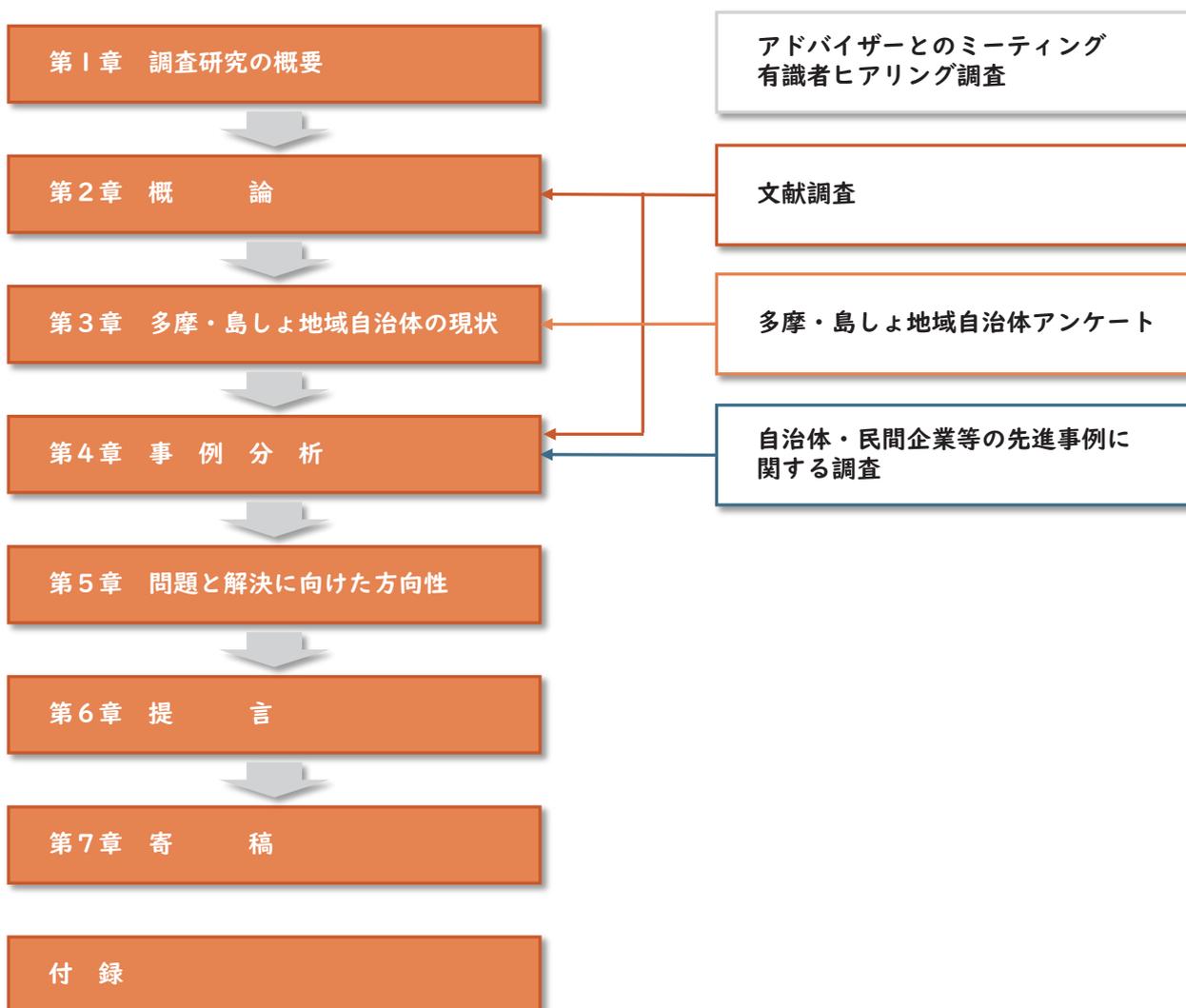


2 調査研究の方法

本調査研究では、各種文献調査をもとに、地方自治体の人材採用・育成等を取り巻く歴史的経緯や国及び東京都の動向を踏まえた上で、多摩・島しょ地域自治体の現状を把握するため、アンケートを実施した。また、こうした現状把握のための調査から見てきた諸問題に対する方策を検討するため、先行する取組の実績のある自治体等にヒアリング調査を行い、意見を聴取した。

本調査研究では、東京都立大学都市環境学部都市政策科学科松井望教授をアドバイザーに迎え、計3回意見交換の場面を持った。また、有識者ヒアリング調査を行い、それぞれ専門的立場から、意見を伺った。

図表2 調査研究の項目・方法・フロー



図表3 有識者ヒアリング調査

区分	氏名・所属・団体名等
アドバイザー	松井 望 東京都立大学 都市環境学部 都市政策科学科 教授
有識者 (五十音順)	岡田 淳志 群馬県 伊勢崎市 総務部 職員課長
	角方 正幸 株式会社リアセック キャリア総合研究所 所長
	田井 浩人 北海学園大学 法学部 政治学科 講師

図表4 多摩・島しょ地域自治体アンケート

区分	概要
調査の対象	多摩・島しょ地域 39 市町村
調査の方法	電子ファイル調査票のメール配布・回収によるアンケート調査
調査期間	2025（令和7）年7月25日（金）～8月15日（金）
回収数（回収率）	39 件（100.0%） （内訳）・市部：26 自治体 ・町村部（島しょを除く）：4 自治体 ・島しょ部：9 自治体
主な質問項目	設問Ⅰ．人材育成（・確保）基本方針の策定状況について 設問Ⅱ．求められる公務員像について 設問Ⅲ．人材育成の取組について 設問Ⅳ．職員採用活動の取組及び環境整備について 設問Ⅴ．職員の定着の状況やエンゲージメントについて

図表5 事例調査

区分	団体名	実施日	方法
自治体	北海道 東川町 ひがしかわ若者ふるさと住民部	11月25日	オンライン
	群馬県 伊勢崎市 総務部 職員課	10月15日	対面
	東京都 目黒区 総務部 人事課	12月5日	書面
	東京都 国立市 行政管理部 職員課	10月17日	対面
	長野県 塩尻市 総務部 総務人事課	12月5日	オンライン
	静岡県 藤枝市 総務部 人財育成センター	11月7日	対面
	愛知県 豊田市 総務部 人事課	11月28日	対面
	愛知県 豊根村 総務課	11月12日	オンライン
	兵庫県 神戸市 人事委員会事務局 任用課	12月5日	書面
	高知県 総務部 行政管理課	11月26日	対面
民間企業	株式会社パブリックコネクト	11月27日	対面

第2章

概 論

第2章 概 論

1 人材育成・確保基本方針の背景と策定状況

(1) 人材育成基本方針策定指針が生まれた背景

1990年代半ばからの地方分権改革の推進に伴い、地方公共団体における自立的な行政運営が強く求められた。これにより、自治体職員の専門性・多様性の向上と戦略的な人材育成の必要性が急速に高まった。国の行財政改革推進指針により、効率的かつ効果的な行政運営を支えるために、職員的能力開発を体系的かつ計画的に進めることが求められた。

しかしながら、各自治体で人材育成の取組が分散・断片的で体系化されておらず、国が策定指針を示して基本方針策定の指導及び統一的な枠組みの提示を行う必要があったことから、1997(平成9)年11月に自治省(現在の総務省)から「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針の策定について」(自治整第二三号)が通知され、地方自治体に対して人材育成の目的を明確にして基本方針を策定することが求められた。あわせて、具体的な留意点を示した「人材育成基本方針策定指針」も同時に公表され、地方自治体での体系的な人材育成計画の策定・推進が促された。

なお、1997年以前も地方公共団体における職員研修や自己啓発支援は存在し、1980年代から1990年代初頭の行財政改革議論の中で、人材管理の効率化や職員能力開発の必要性は認識されていたが、基本的な指導方針や統一的な枠組みは限定的で、主に職員研修所などでの実務研修が中心であり、横断的な「人材育成基本方針」という枠組みでの技術的助言は人材育成基本策定指針が初めてであった。

(2) 人材育成・確保基本方針策定指針が生まれた背景

2023年に策定された「人材育成・確保基本方針策定指針」は、「人材育成基本方針策定指針」の26年ぶりの全面改正に位置づけられる。少子高齢化が進行し、地域の行政を支える人材の確保が大きな課題となる中、働き手側の価値観・働き方に対する意識も多様化し、ワーク・ライフ・バランスや働きやすい環境整備、ジェンダー平等、育児・介護対応などへの対応も求められるようになった。

また、社会のデジタル化・DX(デジタルトランスフォーメーション)が急速に進展し、それに対応できる人材の育成・確保が行政の大きな課題となった。特にIT・デジタル分野の専門人材の確保と育成が求められるようになった。さらに、地域経済・社会の変化や災害対応等、多面的な行政課題に対応するために、職員の専門性・資質向上が求められ、職員的能力・スキルの高度化とともに、職場環境の整備も必要となった。加えて、第33次地方制度調査会答申(2023年12月)において、都道府県が市町村と連携し、必要な人材の育成・確保を推進することの重要性が指摘された。本指針は、「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会(2021(令和3)年8月~2023年9月)」において取りまとめられた「人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書(令和5年9月)」の内容を踏まえ、人材育成のみならず、人材確保や職場環境の整備を図るという総合的な観点と、急務となっているデジタル人材の育成・確保に係る留意点についても併せて提示している。

図表6 組織力向上の好循環のイメージ



(出典) 人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書(令和5年9月)(ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会)をもとに作成(https://www.soumu.go.jp/main_content/000906235.pdf)最終確認日2026(令和8)年1月27日

(3) 全国の策定状況

総務省の調査によると、2025（令和7）年4月1日時点における人材育成基本方針策定済みの団体数は、都道府県・政令指定都市・市区町村を合わせた全国1,788団体中1,720団体、策定率は96.2%となっている。

一方、改正率は63.2%にとどまり、見直しに至っていない団体が少なくない。中でも町村は改正率がそれぞれ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。

図表7 人材育成基本方針の策定・改定状況

区分	[団体数] (a)	人材育成基本方針策定済 団体数 (b) [策定率] (b/a×100)	改正して いる (c)	改正して いない	改正率 (c/b×100)
都道府県	[47]	47 [100.0%]	45	2	95.7%
指定都市	[20]	20 [100.0%]	19	0	95.0%
市区町村	[1,721]	1,653 [96.0%]	1,022	631	61.8%
市	[772]	763 [98.8%]	589	174	77.2%
特別区	[23]	23 [100.0%]	20	3	87.0%
町	[743]	708 [95.3%]	357	351	50.4%
村	[183]	159 [86.9%]	56	103	35.2%
全団体計	[1,788]	1,720 [96.2%]	1,087	633	63.2%

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

(https://www.soumu.go.jp/main_content/001045688.pdf) 最終確認日 2026年1月27日

2 国や東京都の動向

(1) 社会の変化と法改正等

近年の地方公務員の働き方に関連する法改正を振り返ると、「能力・実績主義への転換」「多様な人材の活躍推進」「雇用安定と働き方改革」「地方分権・自立強化」という4つの軸で連続的に展開してきたといえる。

① 地方公務員法等の一部を改正する法律（2016（平成28）年4月施行）

長年の年功的人事制度から脱却し、能力と実績に基づく人事管理を通じた人材育成を確立するために制定された。国家公務員では2009（平成21）年から義務付けられていた人事評価制度を、地方公務員にも全面導入されたもので、行政の効率化、職員モチベーション向上、能力本位の登用促進を狙った改革であった。

② 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（2016年4月施行）

女性の労働参加が進まない状況を是正するため、安倍政権の「女性活躍推進政策（ウーマノミクス）」の一環として制定された。公・民すべての事業主に対して女性登用目標や行動計画策定が義務化された。地方自治体は「特定事業主行動計画」の作成によって職員のキャリア形成やワーク・ライフ・バランス推進を制度化した。

③ 働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（2019（平成31）年4月から順次施行）

長時間労働の是正と生産性向上を目的とする国の労働政策の中核で、「一億総活躍社会」実現に向けた実働法として、時間外労働上限規制、同一労働同一賃金などを導入した。地方自治体も条例・勤務時間制度を見直し、公務員の勤務管理改革が進展した。

④ 地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律（2020（令和2）年4月施行）

非常勤・臨時職員が全職員の3割を超える状況を是正するための「会計年度任用職員制度」を創設した。不安定雇用や処遇格差を是正し、雇用安定・待遇改善を図るのが狙いで、同一労働同一賃金の理念を公務部門に反映させた制度改正となっている。

⑤ 労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（2020年6月施行）

職場でのパワーハラスメント防止を法的義務化した初の労働法で、職場の安全衛生・メンタルヘルス・ハラスメント対策を制度的に強化することが目的である。地方自治体も「事業主」としてパワハラ相談体制や再発防止義務を負うようになった。

⑥ 地方公務員法の一部を改正する法律（2021年6月施行）

高齢化に対応し、地方公務員の定年を現行の60歳から段階的に65歳まで延長する制度改正が行われた。長期経験職員の知識を活用し、慢性的な人手不足に対応する目的で、定年延長に伴う再任用制度の見直しや給与水準の調整も実施された。

⑦ 地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律（2023年6月施行）

第13次地方分権一括法に相当し、地方自治体の自己決定権と人材確保の強化を狙った制度改正である。広域連携による人材育成推進、定員・人事制度の弾力化、地方創生政策との整合性を強化した。地方分権改革の深化と、地域人材の循環的活用の推進を制度的に位置づけた。

図表8 近年の地方公務員の働き方に関する法律の施行

法律	制度の変遷
2016年4月 地方公務員法等の一部を改正する法律	<p>○能力本位の任用制度の確立 任用（採用、昇任、降任、転任）の定義を明確化するとともに、職員の人事評価その他の能力の実証に基づき任用する。</p> <p>○人事評価制度の導入 職員がその職務を遂行するにあたり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする。</p>
2016年4月 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律	<p>○女性活躍に向けた環境整備 10年間の時限立法として整備され、国・地方公共団体は特定事業主として特定事業主行動計画を策定・公表し、それぞれの職場の女性活躍に向けて取り組む。</p>
2019年4月から順次施行 働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律	<p>○働き方改革にともなう労働時間規制 公務員制度でも残業時間の上限規制や労働時間の客観的把握の義務化が開始した。</p>
2020年4月 地方公務員法等の一部を改正する法律	<p>○会計年度任用職員制度の創設 臨時職員や非常勤職員に代わる新たな統一制度として「会計年度任用職員制度」が導入され、2020（令和2）年度から完全施行された。</p>
2020年6月 労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律	<p>○職場におけるパワーハラスメント防止の義務化 事業主に対し、パワハラ防止のための具体的措置（相談窓口設置、調査、再発防止策の実施など）を義務付けた。</p>
2021年6月 地方公務員法の一部を改正する法律	<p>○定年年齢の段階的引き上げ 国家公務員に準じて地方公務員の定年年齢が現行の60歳から65歳まで段階的に引き上げられる。</p>
2022（令和4）年4月から順次施行 育児・介護休業法の改正	<p>○産後パパ育休創設・取得促進措置の義務化 男性の育休取得促進と、職場として育休取得を後押しする義務を強化した。</p>
2025年4月・10月 育児・介護休業法の改正	<p>○子の看護休暇等の拡充 子の病気・予防接種・学校行事等に対応しやすいよう柔軟化。</p> <p>○所定外労働の制限（残業免除）の拡大 所定外労働の制限の対象を3歳未満の子から小学校就学前の子を養育する労働者まで拡大した。</p> <p>○短時間勤務・テレワークの位置付け強化 育児期の両立支援措置として、テレワークを位置付けた。</p>

(2) 東京都の動向

東京都は、「東京都職員人材育成基本方針（2006（平成18）年3月策定）」が現在も職員育成施策の基本的方向性を示す根幹文書とされている。

このため、人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書（ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会 2023年9月）では、「都道府県の基本方針においては、自団体の人材育成・確保の取組に加え、市区町村担当部局を中心に各市区町村の状況を十分に把握した上で、当該都道府県内の市区町村の現状を踏まえた支援策についても盛り込むことが望ましい」と示されているものの、現時点では基本方針に反映されていない。

一方で、デジタル分野については区市町村職員の人材育成に具体的に踏み込んでおり、東京都デジタル人材確保・育成基本方針 ver.2.0（2024（令和6）年3月改定）では、「東京デジタルアカデミー（TDA）」を通じて、体系的な人材育成に取り組んでいる（図表10参照）。

図表9 東京都の人材育成基本方針

基本方針	概要
東京都職員人材育成基本方針	職員と組織の2つの視点に立ち、新任職員から管理職になるまでを3段階に分け、それぞれの段階に応じた人材像や知識・能力を明確にして、長期的視点に立った人材育成を行っていく。効果的な人材育成のために求められる知識・能力として、「職務遂行力」「組織運営力（監督職）／組織支援力（一般職員）」「取組姿勢」の3つに再構築した。
東京都デジタル人材確保・育成基本方針 ver.2.0	デジタル人材の確保・育成を強化するため改定した。今後デジタルに関する高い専門性を有する人材はGovTech東京 ³ において任期付で採用を行い、ICT職は行政とデジタルの知見を兼ね備えた、オール東京のDXを推進することを目的としている。

（出典）東京都職員人材育成基本方針（<https://www.soumu.metro.tokyo.lg.jp/03jinji/hakusyotoushin/ikusei/>）、東京都デジタル人材確保・育成基本方針 ver.2.0（<https://www.digitalservice.metro.tokyo.lg.jp/business/digital-hr/digital-hr-policy>）最終確認日 2026年1月27日

³ 一般財団法人GovTechは、東京都や区市町村等のデジタル化の推進等を目的に、多様なパートナーとともに都と区市町村を含めた東京全体のDXを効果的に進める新たなプラットフォームとして、2023年に設立された東京都の外郭団体である。

3 地方自治体の人材育成に関する取組

地方公務員の研修については、地方公務員法第39条において、「職員には（中略）研修を受ける機会が与えられなければならない」等、任命権者が能率向上のため体系的に研修を実施する旨が規定されている。地方自治体はこの法令を受け、研修に関する基本方針・研修計画を制定することが実務上求められている。

また、同法の人事評価は、第23条～第23条の4を人事管理の基礎（任用・給与等への反映）として明確化された。併せて国からの通知等で「昇給・勤勉手当・昇任への反映」が要請された。

さらに、これまでも触れてきたとおり2023年の「人材育成・確保基本方針策定指針」において、少子高齢化やデジタル化、人材のひっ迫に対応し、育成と確保を一体で設計することを求め、「求める職員像と必要スキルの明確化」「定量目標の設定と定期検証」「市町村の育成・確保に対する都道府県支援、広域連携」「デジタル人材の重点育成・確保（新設項目）」等に言及した。

図表10 都内市町村が利用できる主な外部研修施設・サービス

研修所・サービス	概要
東京都市町村総合事務組合 東京都市町村職員研修所	対象：多摩・島しょ地域自治体職員 分野：基礎（地方自治・人権・法務・財政・契約・危機管理・クレーム対応等）、政策講義、講演会、など。 住所：東京都府中市新町二丁目77番1号東京自治会館別館
公益財団法人 全国市町村研修財団 市町村職員中央研修所 (JAMP)	対象：全国の市町村職員（都内市町村も派遣可） 分野：宿泊を伴う集合研修を基本とし、住民行政事務、情報公開・個人情報保護、広報の実践、管理職の必須知識など、庁内運営に直結する講座が多い。 住所：千葉市美浜区浜田一丁目1番地 通称：市町村アカデミー
公益財団法人 全国市町村研修財団 全国市町村国際文化研修所 (JIAM)	対象：全国の市町村職員（都内市町村も派遣可） 分野：「大規模災害に備えた応援職員研修」「マーケティング・国際視点」「首長・幹部向け」「海外研修」など、政策／危機管理／国際に軸足を置いた内容。 住所：滋賀県大津市唐崎二丁目13番1号 通称：国際文化アカデミー
東京デジタルアカデミー (TDA)	対象：区市町村職員向けDX研修（オンライン中心） 分野：基礎セミナー、データ利活用、AI/クラウド、サービスデザイン等。最新の動画・資料を継続公開。

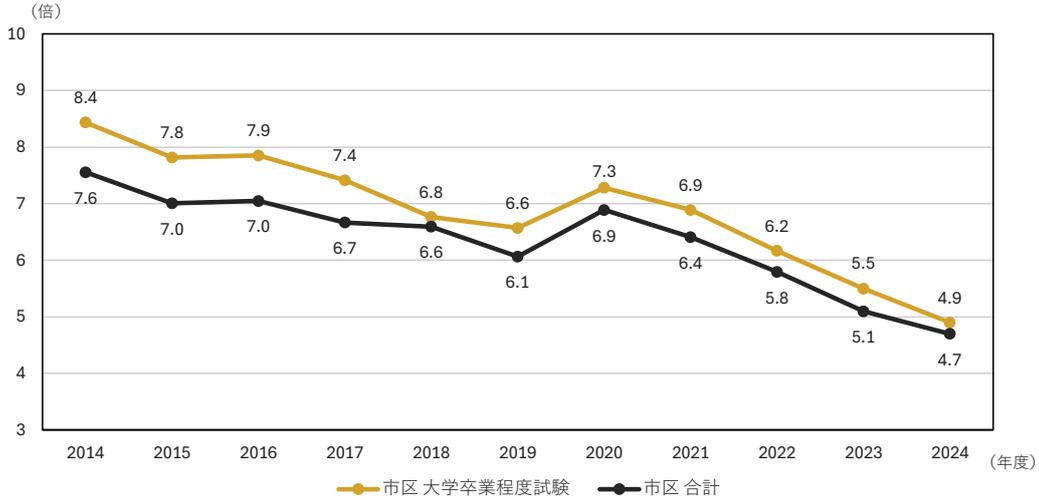
（出典）東京都市町村職員研修所（<https://www.tskweb.jp/>）、市町村職員中央研修所（<https://www.jamp.gr.jp/>）、全国市町村国際文化研修所（<https://www.jiam.jp/>）、東京デジタルアカデミー（<https://digi-acad.metro.tokyo.lg.jp/>）最終確認日2026年1月27日

4 地方自治体の人材募集に関する動向

(1) 全国の地方公務員試験競争倍率の推移

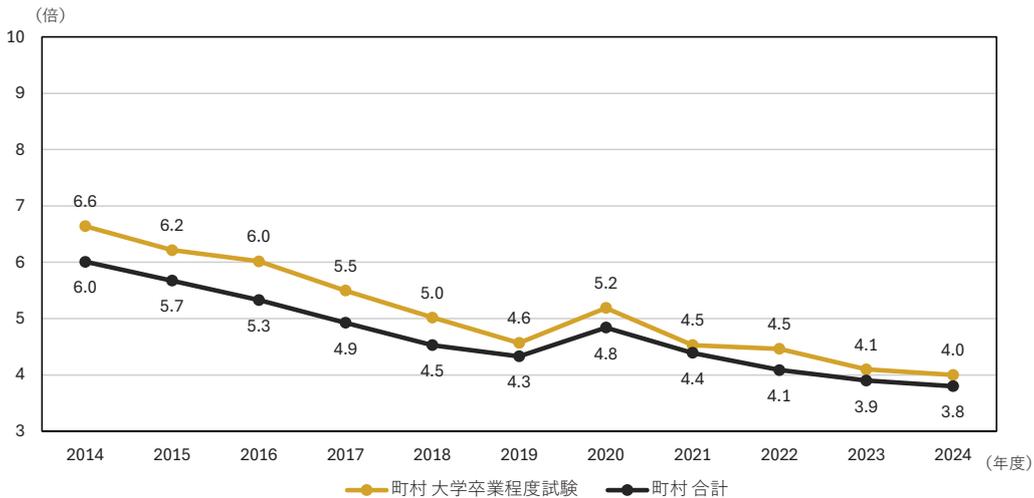
全国の市区及び町村の地方公務員試験の競争倍率（受験者数／合格者数）は、近年減少傾向で推移している。2020年度に一時的な回復が見られたが、この新型コロナウイルス感染症がもたらした公務員人気の上昇はあくまで一時的なもので、翌年には長期的な公務員離れの傾向が再開した。

図表11 市区採用試験における競争倍率の推移（大学卒業程度・全体）



(出典) 地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果（総務省）をもとに作成（https://www.soumu.go.jp/main_content/000661370.pdf）、（https://www.soumu.go.jp/main_content/000984530.pdf）、（https://www.soumu.go.jp/main_content/001048393.pdf）最終確認日 2026年1月27日

図表12 町村採用試験における競争倍率の推移（大学卒業程度・全体）

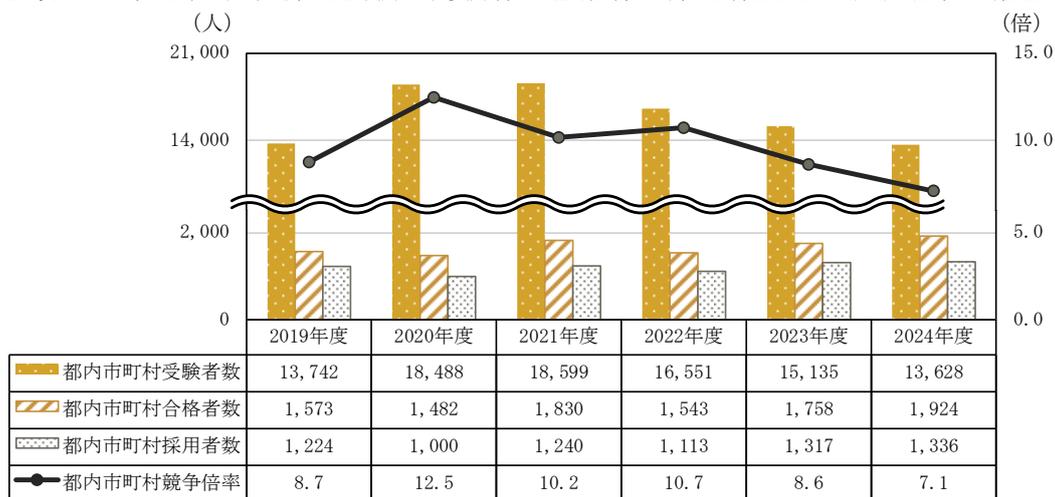


(出典) 地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果（総務省）をもとに作成（https://www.soumu.go.jp/main_content/000661370.pdf）、（https://www.soumu.go.jp/main_content/000984530.pdf）、（https://www.soumu.go.jp/main_content/001048393.pdf）最終確認日 2026年1月27日

(2) 都内と全国の採用試験の状況

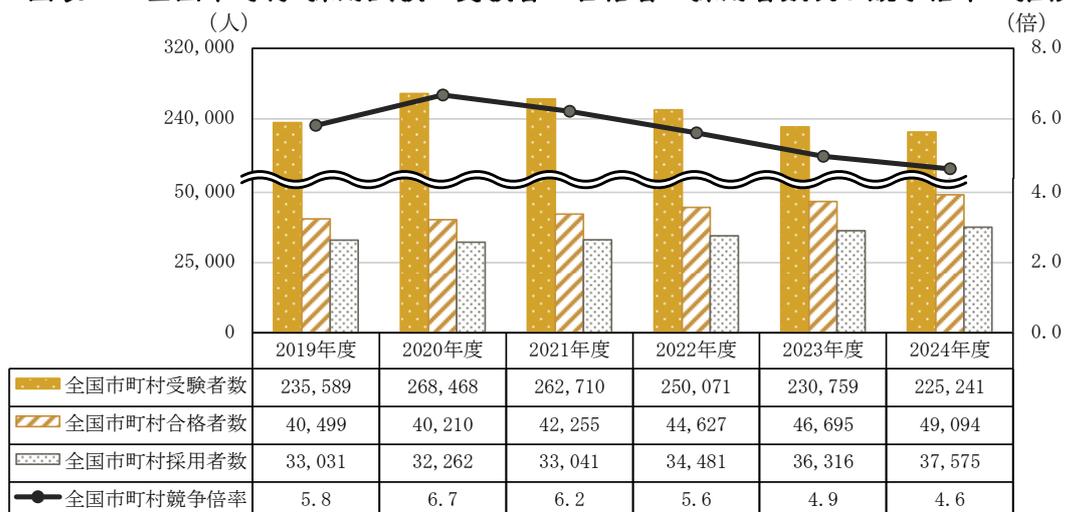
都内市町村の受験者数は、2019年度から2020年度にかけて大きく増加し、競争倍率は12倍を超えたが長くは続かず、2023年度には8.6倍へと再びコロナ禍前の水準に戻った。全国市町村の受験者数も同様に2020年度に上昇したものの、2022（令和4）年度にはコロナ禍前の水準に戻っている。また、競争倍率は都内市町村に比べると低いが、合格者数は年々増加しているため、競争倍率は下降傾向となっている。

図表13 都内市町村 採用試験の受験者・合格者・採用者数及び競争倍率の推移



(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 (https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?stat_infid=000040396646)、(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?stat_infid=000040241781)、(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?stat_infid=000040133210)、(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?stat_infid=000032272442)、(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?stat_infid=000032159560)、(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?stat_infid=000032074212)
最終確認日 2026年1月27日

図表14 全国市町村 採用試験の受験者・合格者・採用者数及び競争倍率の推移



(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 (https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?stat_infid=000040396646)、(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?stat_infid=000040241781)、(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?stat_infid=000040133210)、(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?stat_infid=000032272442)、(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?stat_infid=000032159560)、(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?stat_infid=000032074212)
最終確認日 2026年1月27日

(3) 人材採用とインターンシップ

政府は採用直結型インターンシップを決め 2025（令和7）年卒から制度として正式に認めた。採用直結型インターンシップは参加学生の就業体験の実績や、個人情報等新卒採用の選考で活用できる仕組みであるが、基本的に企業等を対象としたものであり、制度設計や適用範囲に地方公務員は含まれていない。

地方自治体（地方公務員）でもインターンシップが広く実施されているが、いずれも「就業体験」や「職場理解」が主目的であり、インターン参加が直接的な採用選考には直結していない。したがって、制度的・原則的には国が定めたルールの適用対象外であるが、八王子市は、2025（令和7）年度から2026（令和8）年度に大学、短期大学等の卒業生予定者向け試験において、技術系職員に限り「インターンシップ採用枠」の募集を行っている⁴。

専門試験は免除され、一次試験の書類審査と口述試験の後に、5日間のインターンシップの機会が設けられている。その後の二次試験の口述試験時にインターンシップで学んだことを市職員としてどのように活かしていくか、発表する。インターンシップ経験による雇用のミスマッチの防止や職場定着率の向上も目的にしている。

⁴ 八王子市職員採用試験募集要項「インターンシップ採用枠」(https://www.city.hachioji.tokyo.jp/contents/saiyou/001/p023729_d/fil/2025_recruit.pdf) 最終確認日 2026年1月26日

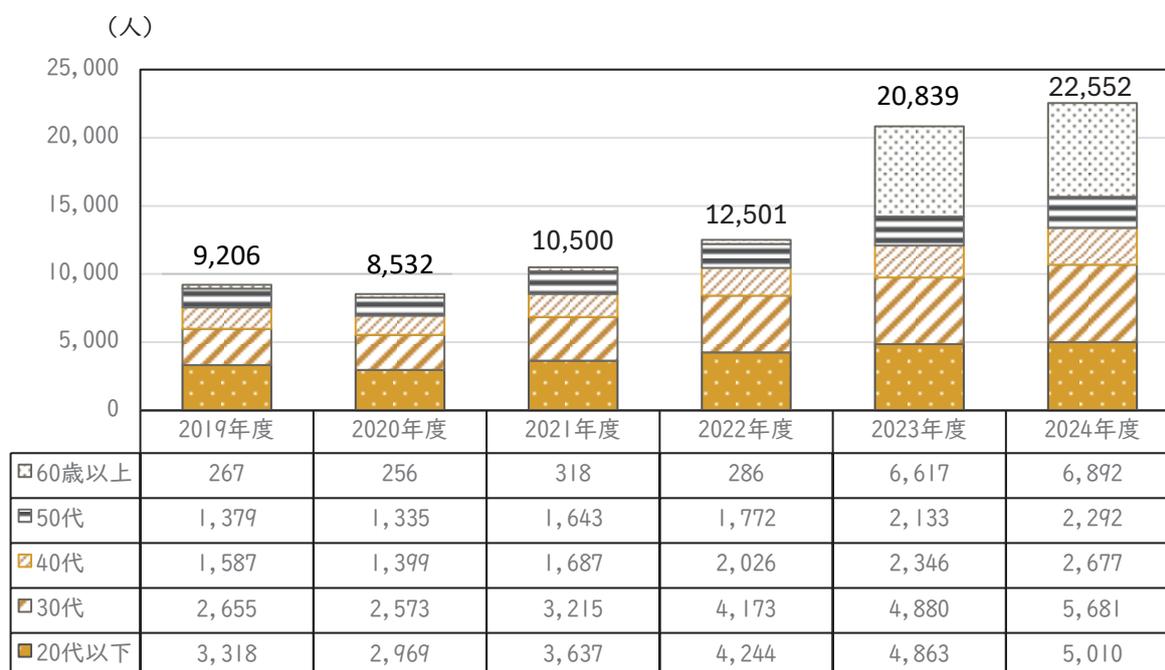
5 地方自治体の退職・休職の動向

(1) 地方公務員の退職状況

地方公務員の一般行政職（都道府県・指定都市・市・特別区・町村・一部事務組合等の合計）の退職者数は増加傾向にある。なお、2023年度は定年の段階的な引き上げにより、60歳の定年退職者が生じなかったことなどから60歳以上が増加しているが、60歳以上を除いても14,000人以上に上る。

年代別にみると20代以下と30代の退職率が高いものの、40代・50代についても退職者数は増えており、人材の流動化が激しくなっている。

図表15 年代別退職者数の内訳

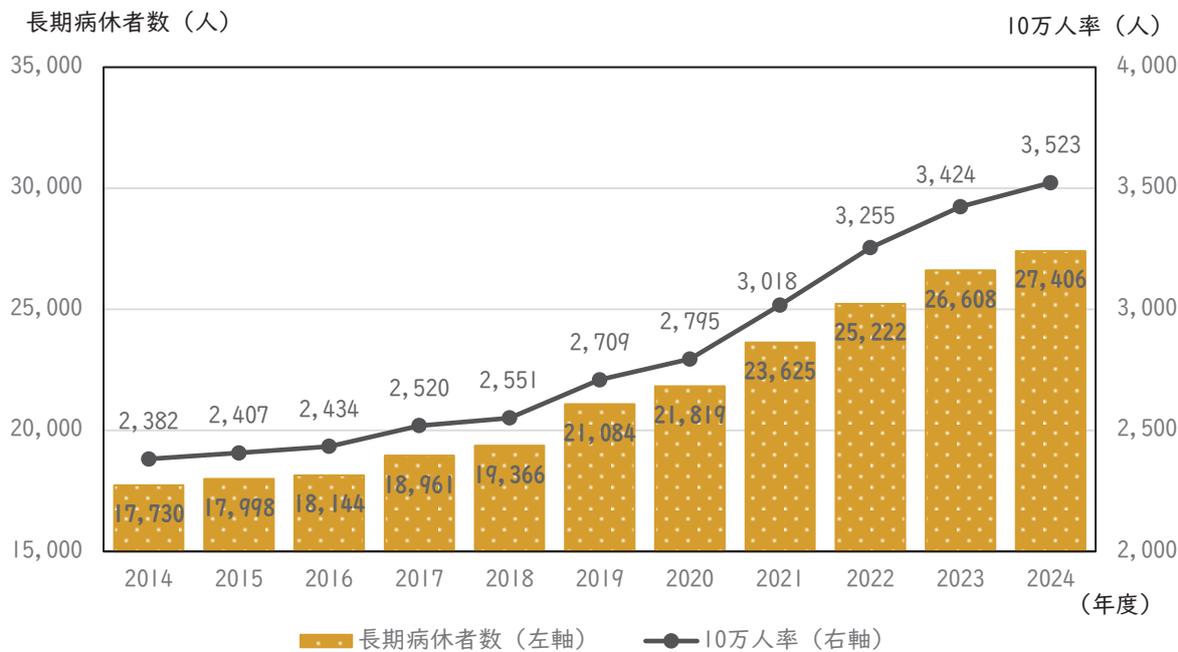


(出典) 地方公務員の退職状況等調査（総務省）をもとに作成（https://www.soumu.go.jp/main_content/001048098.pdf）、（https://www.soumu.go.jp/main_content/001048100.pdf）、（https://www.soumu.go.jp/main_content/000999284.pdf）、（https://www.soumu.go.jp/main_content/000853644.pdf）、（https://www.soumu.go.jp/main_content/000796152.pdf）、（https://www.soumu.go.jp/main_content/000736291.pdf）最終確認日 2026年1月27日

(2) 長期病休者数の動向

2024年度の長期病休者（疾病等により休業30日以上または1カ月以上の療養者）数は27,406人、調査対象職員10万人当たりで計算した10万人率で見ると3,523人となっている。長期病休者数及び10万人率はいずれも、毎年度増加している。

図表16 長期病休者数



(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
(<https://www.jalsha.or.jp/tyosa/result/>) 最終確認日 2026年1月27日

(注) 調査期間：2024年4月1日～2025年3月31日（令和6年度）

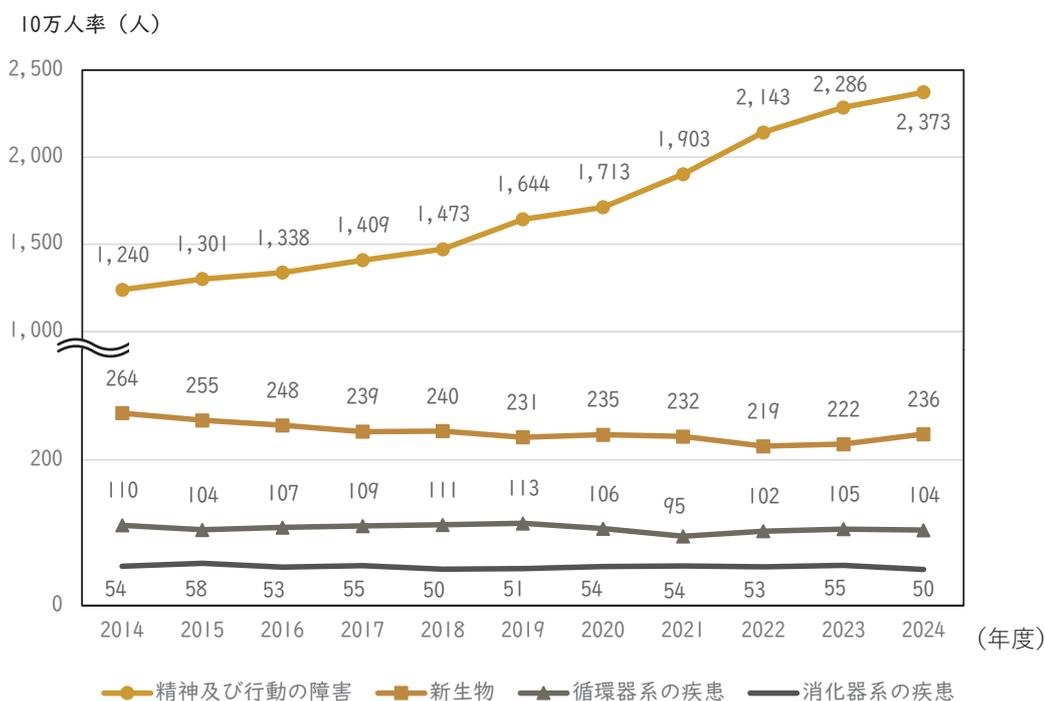
調査対象：約78万人（主に首長部局の一般職員の約61%に相当）

- ・都道府県（47）＋指定都市（20）＝67団体
- ・特別区＝23団体
- ・市（A）：中核市・県庁所在市及び人口30万人以上の市（指定都市を除く）＝73団体
- ・市（B）：人口5～10万人の市＝94団体
- ・町 村：人口1～2万人の町村＝94団体

前述の長期病休者の内訳をみると、2024年度の「精神及び行動の障害」による長期病休者数が多くを占め、10万人率で2,373人となっており、「精神及び行動の障害」による長期病休者数（10万人率）も年々増加傾向が続いている。

その他の「新生物」や「循環器系の疾患」「消化器系の疾患」による長期病休者率は、横ばいまたはやや減少傾向で推移している。

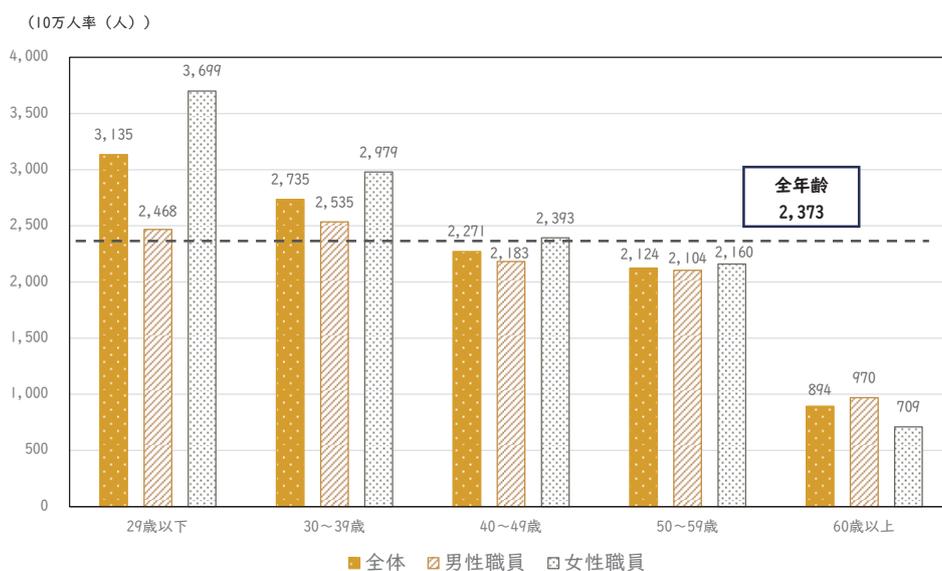
図表17 主な疾病分類別の長期病休者率（10万人率）の推移



(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（https://www.jalsha.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2023/11/forum_126_H2.pdf）、（<https://www.jalsha.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2025/12/R7kenkogaiyou.pdf>）最終確認日 2026年1月27日

精神及び行動障害による長期病欠者の年齢をみると、29歳以下が最も高く、次いで30代、40代の順となっている。さらに男女別で見ると特に29歳以下で女性が男性を大きく上回り、30代から50代も女性の方が男性よりも高い。

図表18 2024年度男女別・年齢区分別精神及び行動障害長期病欠者数（10万人率）



(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（<https://www.jalsha.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2025/12/R7kenkogaiyou.pdf>）最終確認日 2026年1月27日

6 デジタル技術を活用した人事戦略の高度化

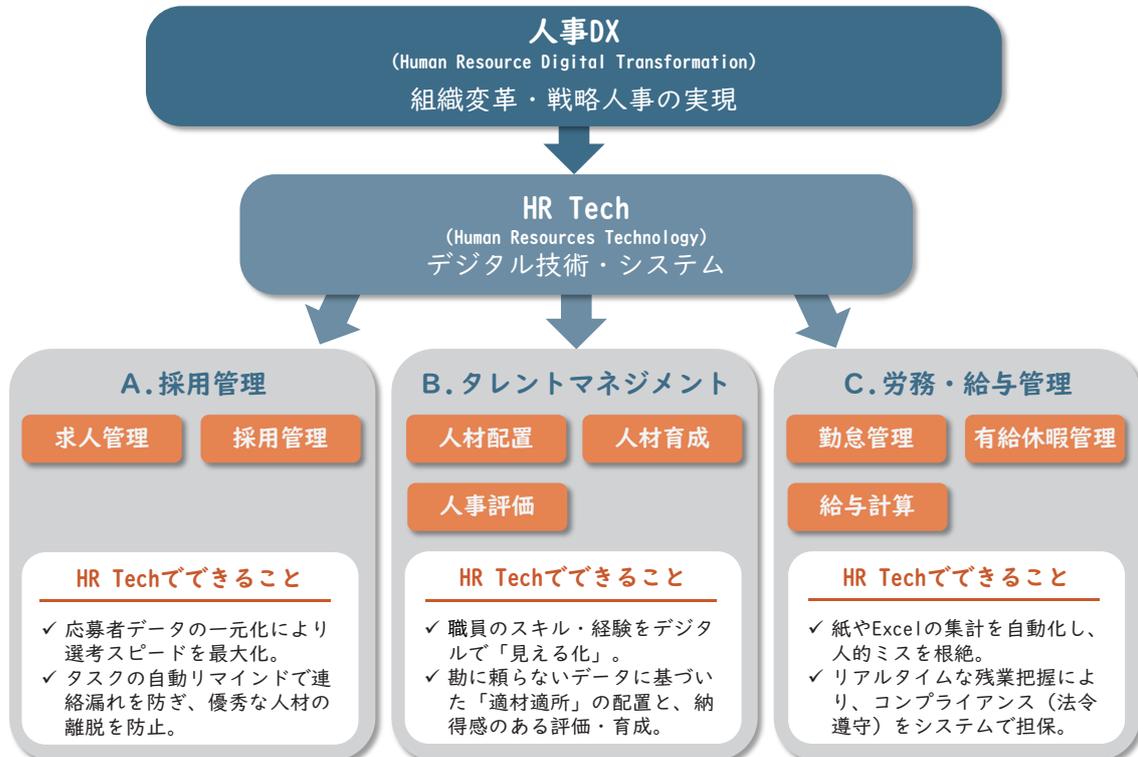
人事 DX (Human Resource Digital Transformation) は、経営戦略と連動した戦略人事を実現し、組織全体のパフォーマンスを最大化することを目的とし、デジタル技術 (AI、ビッグデータ、クラウドなど) を活用して、単に人事業務を効率化するだけでなく、従業員体験 (EX) の向上や、人材データの戦略的な活用による企業価値・競争力の向上、そして組織や企業文化そのものを変革していく取り組み全体を指す。

HR Tech (Human Resources Technology) は、人事 (Human Resources) とテクノロジー (Technology) を組み合わせた造語で、人事 DX を実現するための具体的な手段やインフラとなる。採用、人材開発、労務管理、給与計算などの人事業務を効率化・高度化するために活用される IT ツールやシステム、技術そのものを指す。

HR Tech というツールや技術を導入・活用し、人事領域における抜本的な変革 (トランスフォーメーション) を目指すことが人事 DX という関係性になる。HR Tech サービスが提供する機能は、従来の人事業務のプロセスに沿って、大きく以下の3つの領域に分類できる。

- A. 採用管理の領域：主に人材を獲得し、入庁させるまでのプロセス。
- B. タレントマネジメントの領域：主に職員の能力・スキル・経験などの情報を一元管理し、戦略的に活用するプロセス。
- C. 労務・給与管理の領域：主に法令遵守や日々の管理に関わる定型業務を効率化するプロセス。

図表19 目標である人事 DX と手段である HR Tech



第3章

多摩・島しょ地域自治体の現状

第3章 多摩・島しょ地域自治体の現状

I 調査概要

(1) 調査の目的

多摩・島しょ地域自治体における人材育成、採用、職員定着等の人事施策に関して、現状や課題を理解し、全国の先進的な事例も参考に今後の取組の方向性を検討するとともに、政策に資する提言を行うことを目的として実施した。

(2) 調査概要

区分	概要
調査の対象	多摩・島しょ地域 39 市町村
調査の方法	電子ファイル調査票のメール配布・回収によるアンケート調査
調査期間	2025 年 7 月 25 日（金）～ 8 月 15 日（金）
回収数（回収率）	39 件（100.0%） （内訳）・市部：26 自治体 ・町村部（島しょを除く）：4 自治体 ・島しょ部：9 自治体
主な質問項目	設問Ⅰ．人材育成（・確保）基本方針の策定状況について 設問Ⅱ．求められる公務員像について 設問Ⅲ．人材育成の取組について 設問Ⅳ．職員採用活動の取組及び環境整備について 設問Ⅴ．職員の定着の状況やエンゲージメントについて

(3) 報告書表記上の注意点

■図表タイトルの表記

図表タイトルの SA はシングルアンサー、MA はマルチアンサー、FA はフリーアンサーの略で、それぞれ単一回答、複数回答、自由回答を意味する。

■百分率の表記

図表は実数と百分率（%）で表示している。百分率は小数第二位を四捨五入しており、四捨五入の関係で、構成比の合計が 100%にならない場合がある。

■中央値

数値データを大きさの順に並べたとき、その中央に位置する値である。

■図表化されていないアンケート結果について

第3章で図表化されていないアンケート集計結果については、付録に掲載する。

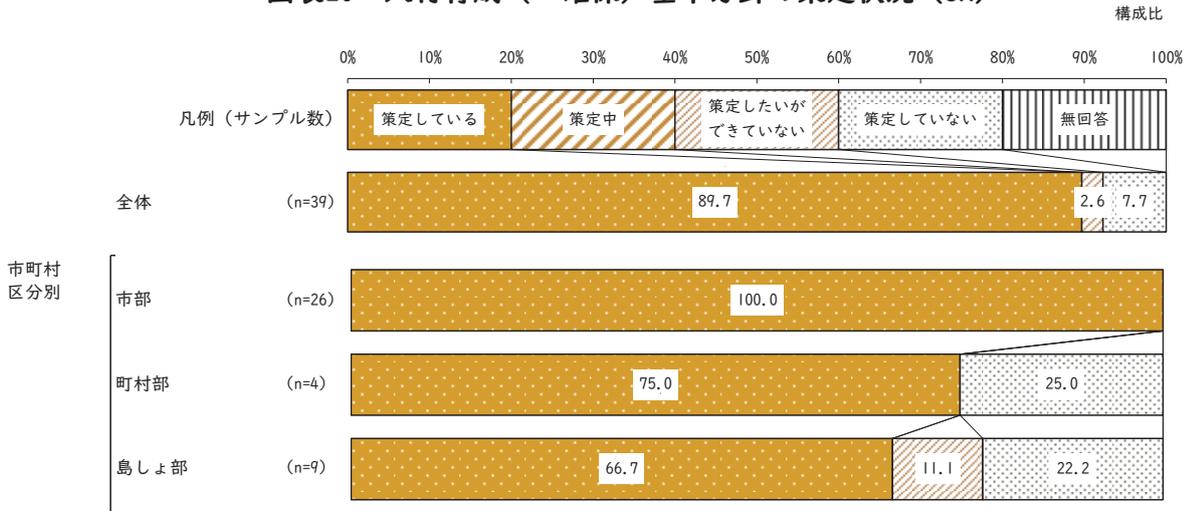
2 アンケート調査結果の概要

(1) 人材育成（・確保）基本方針の策定状況

① 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、「策定したいができていない」が2.6%（1自治体）、「策定していない」自治体は7.7%（3自治体）であった。

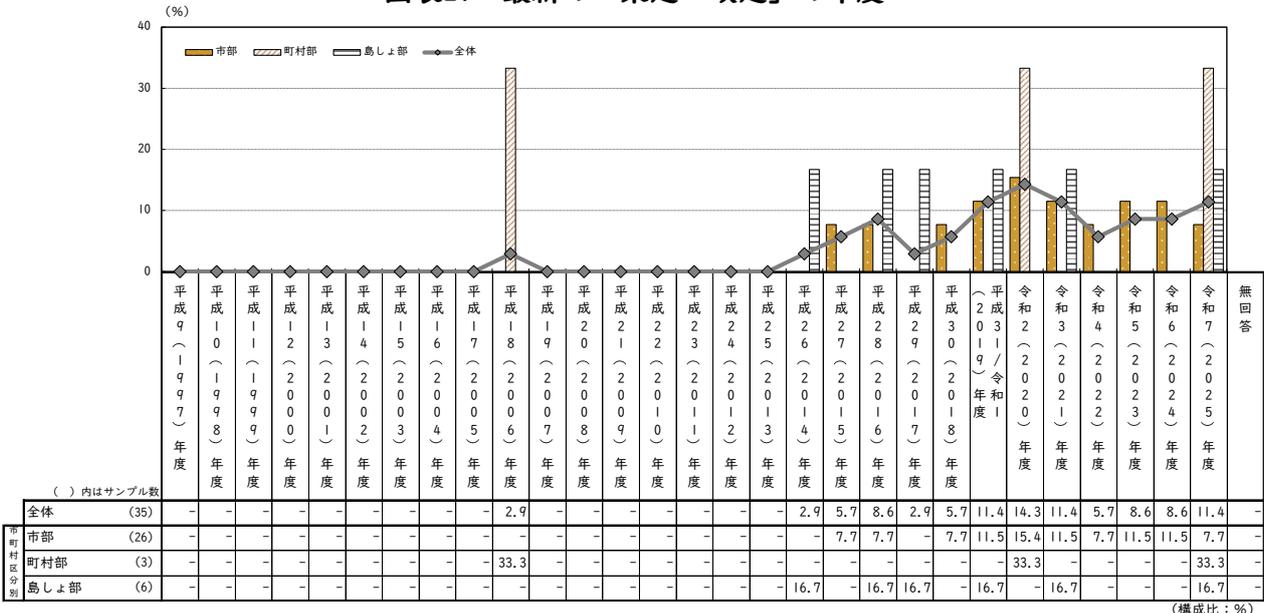
図表20 人材育成（・確保）基本方針の策定状況（SA）



② 最新の策定・改定状況

最新の「策定・改定」は「2020年度」が14.3%、「2019年度」と「2021年度」と「2025年度」がそれぞれ11.4%となっている。最も古い策定・改定時点は2006年度であった。2023年12月に新たな策定指針が示されて以降の改定は、2024年度と2025年度と合わせても20.0%にとどまっていることから、約8割は従前の策定指針に基づいた基本方針となっていると考えられる。

図表21 最新の「策定・改定」の年度



③ 人材育成（・確保）基本方針を策定していない理由

基本方針を「策定したいができていない」自治体は1自治体で、その理由は、「策定するのに十分な職員体制を確保することが困難なため」が「とても当てはまる」と感じている。

なお、基本方針未策定の3自治体（すべて町村部または島しょ部）は、基本方針に代わる方針や計画等を策定していない（100.0%）。

図表22 人材育成（・確保）基本方針を策定できていない理由（SA）

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答	加重平均
①策定するのに十分な職員体制を確保することが困難なため	100.0	100.0	-	-	-	-	-	5.0
②策定するのに十分な予算確保が困難なため	100.0	-	-	-	100.0	-	-	2.0
③方針策定の手順や手段が明確でないため	100.0	-	100.0	-	-	-	-	4.0
④策定を担当する部門が明確に定まっていないため	100.0	-	-	-	100.0	-	-	2.0
⑤策定を進めている段階や始める段階で、庁内部署の調整が取れておらず、議論が進んでいないため	100.0	-	100.0	-	-	-	-	4.0
⑥首長や幹部職員において、策定の必要性に対する理解が十分に得られていないため	100.0	-	-	-	100.0	-	-	2.0
⑦職員全体として、現状の人材育成に対する課題意識が共有されていないため	100.0	-	-	100.0	-	-	-	3.0
⑧職員組合との間で十分な対話が行われておらず、協力体制が構築できていないため	100.0	-	-	100.0	-	-	-	3.0
⑨その他	100.0	-	-	-	-	100.0	-	1.0

上段：件数（件）、下段：構成比（%）

■加重平均の求め方

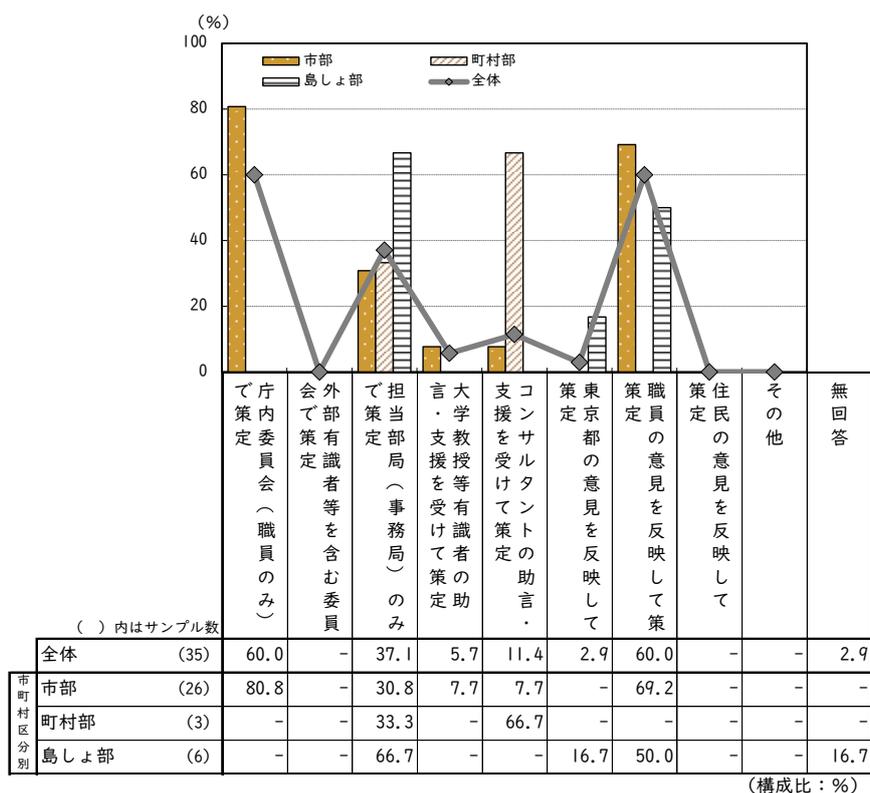
「とても当てはまる」5点、「やや当てはまる」4点、「どちらでもない」3点、「やや当てはまる」2点、「全く当てはまらない」1点として各回答数にかけたものを回答数の合計で除した値。

④ 人材育成（・確保）基本方針を策定・改定の方法

策定・改定方法を見ると、自治体内部での策定が中心であるが、「職員の意見を反映して策定」は60.0%で、残り4割は職員の意見を取り入れずに策定している。

「住民の意見を反映して策定」（0%）や「外部有識者を含む委員会で策定」（0%）といった外部視点の取り込みは見られない。

図表23 人材育成（・確保）基本方針の策定・改定方法（MA）



⑤ 人材育成（・確保）基本方針の非公開の理由

策定済みの基本方針を非公開としている自治体は10団体で、主な理由としては「職員向けの基本方針のため」「庁内共有で足りている」や「作成年度が古い」「公表基準を定めていない」などが挙げられている。

図表24 人材育成（・確保）基本方針を非公開にしている理由（抜粋・FA）

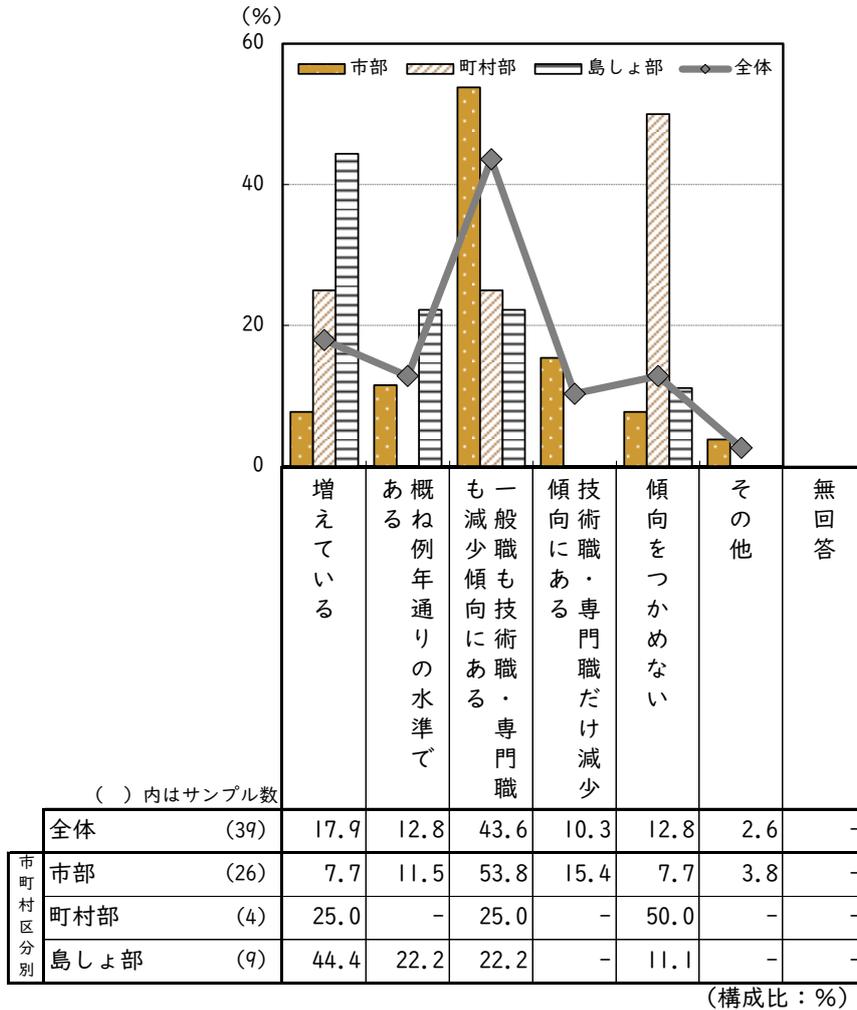
理由（抜粋）
職員に向けた内部文書であるため
庁内共有で足りているため
作成年度が古いため
本件育成方針の詳細を公表する基準を定めていないため

(2) 職員採用の取組

① 応募者数の動向

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。特に市部で厳しく、53.8%と約半数が減少傾向にあると回答している。一方で、島しょ部は応募者数が「増えている」という回答が44.4%で、市部や町村部を上回り、「一般職も技術職・専門職も減少傾向にある」は22.2%にとどまる。

図表25 求人に対する応募者数の動向 (SA)

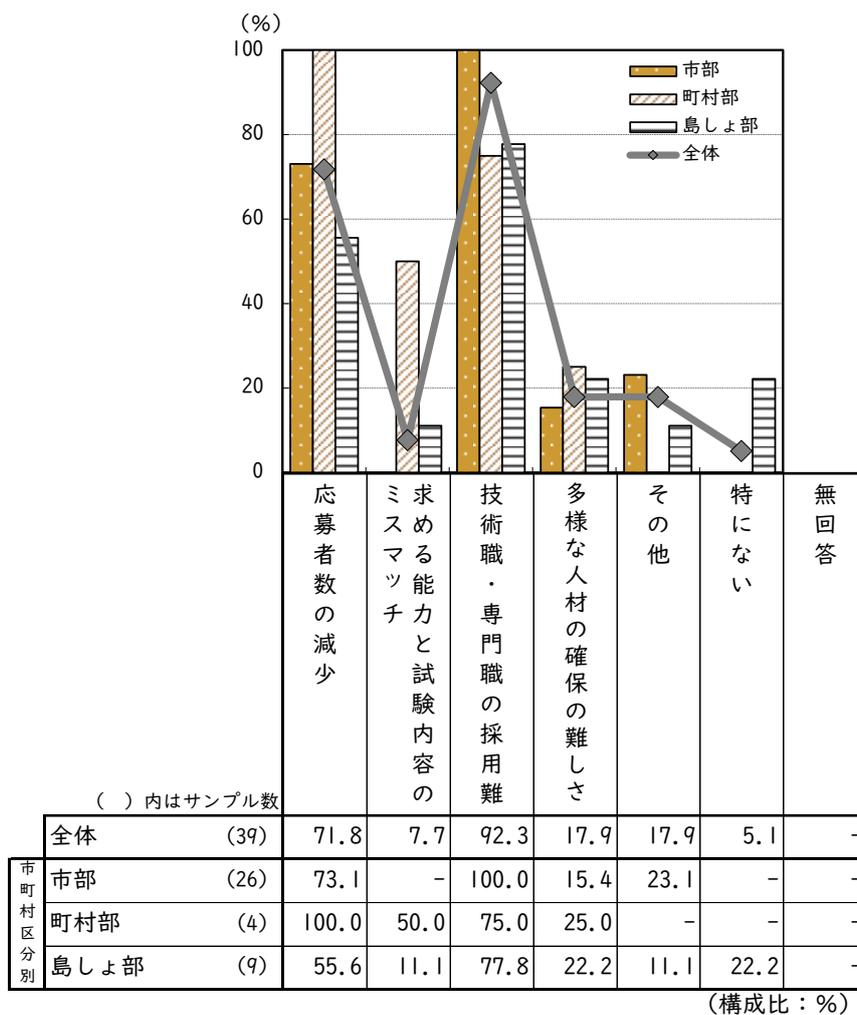


② 採用活動の課題

採用活動において感じている課題として最も回答が多かったのが、「技術職・専門職の採用難」(92.3%)である。このうち市部では100%であり、島しょ部では77.8%であった。

これに対し、町村部は「応募者数の減少」が100.0%で、技術者・専門職に限らず応募が減少している点に課題感を抱えている。

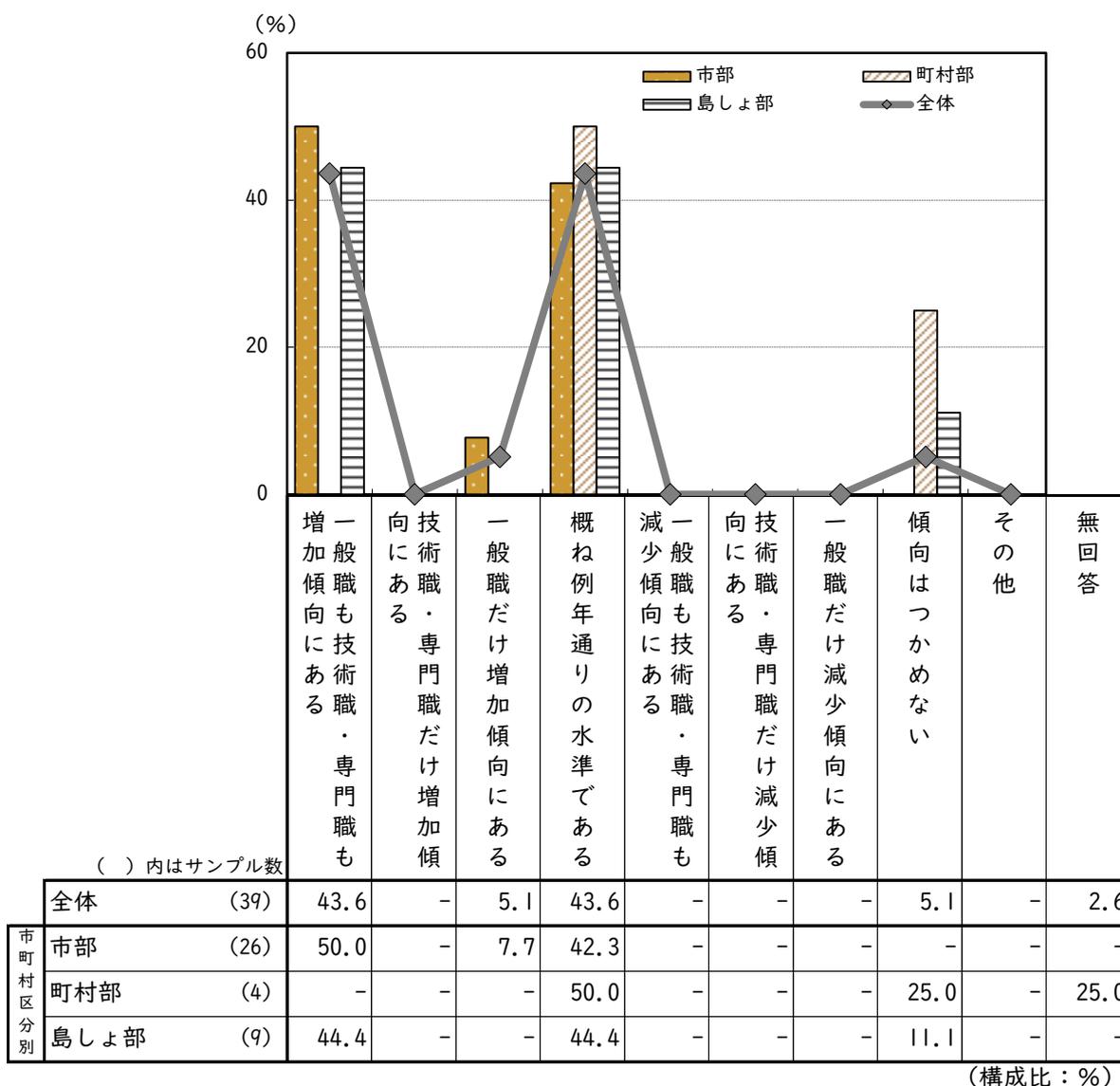
図表26 採用活動において感じている課題 (MA)



③ 内定辞退者数の状況

内定辞退者数が、「一般職も技術職・専門職も増加傾向にある」と回答したのは、全体で43.6%、特に市部では半数の自治体が回答しており、人材確保の取組が思うように進んでいない。ただし、町村部は「概ね例年通りの水準である」が50.0%で、一般職も技術職・専門職も、増加傾向という回答は見られない。島しょ部は「一般職も技術職・専門職も増加傾向にある」と「概ね例年通りの水準である」が同数となっている。

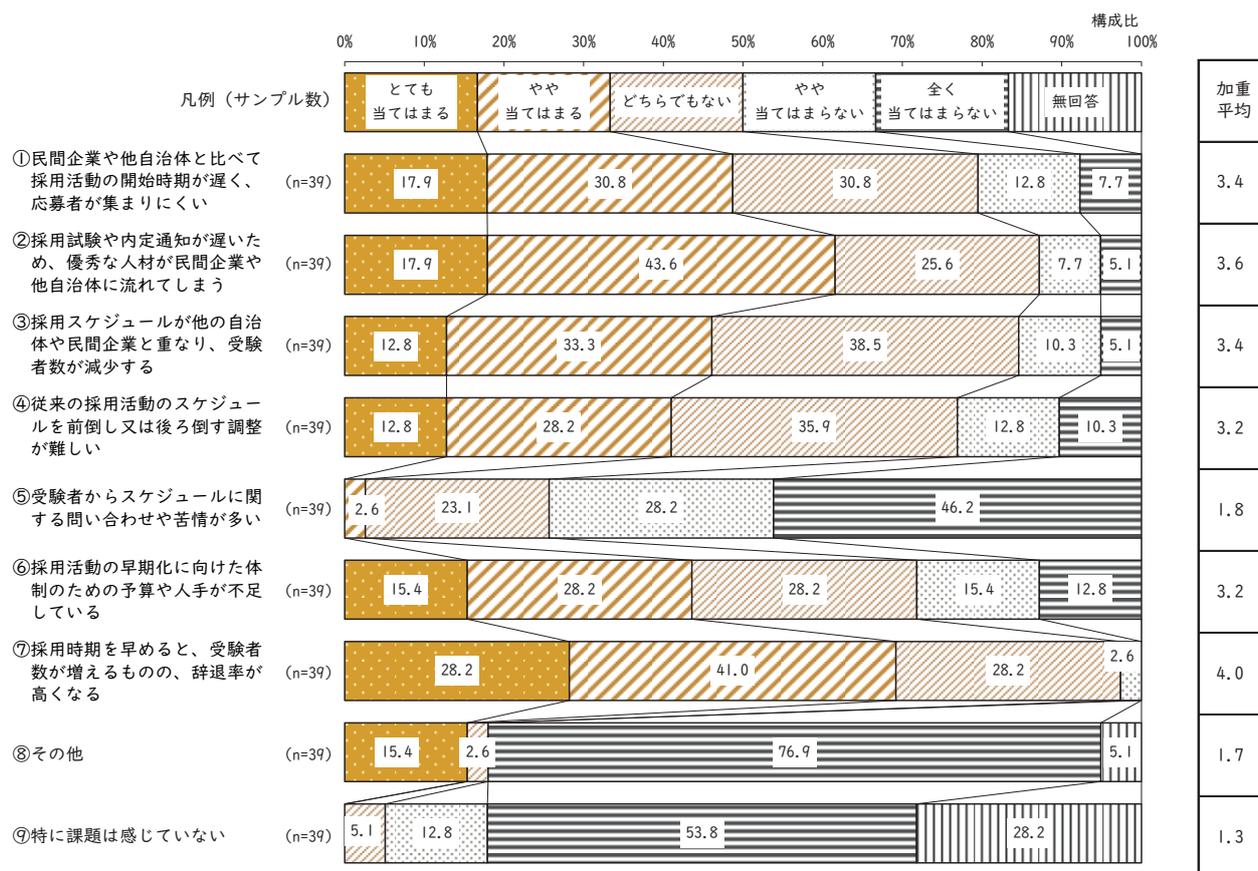
図表27 内定辞退者の動向 (SA)



④ 採用活動のスケジュールに関する課題

採用活動のスケジュールに関して、「採用時期を早めると、受験者数が増えるものの、辞退率が高くなる傾向にある」（「とても当てはまる」・「やや当てはまる」の合計 69.2%）（加重平均 4.0）及び「採用試験や内定通知が遅いため、優秀な人材が民間企業や他の自治体に出てしまう」（「とても当てはまる」・「やや当てはまる」の合計 61.5%）（加重平均 3.6）ことが、ジレンマとして認識されている。

図表28 採用活動スケジュールで課題と感じていること（SA）



※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出。無回答を除く。

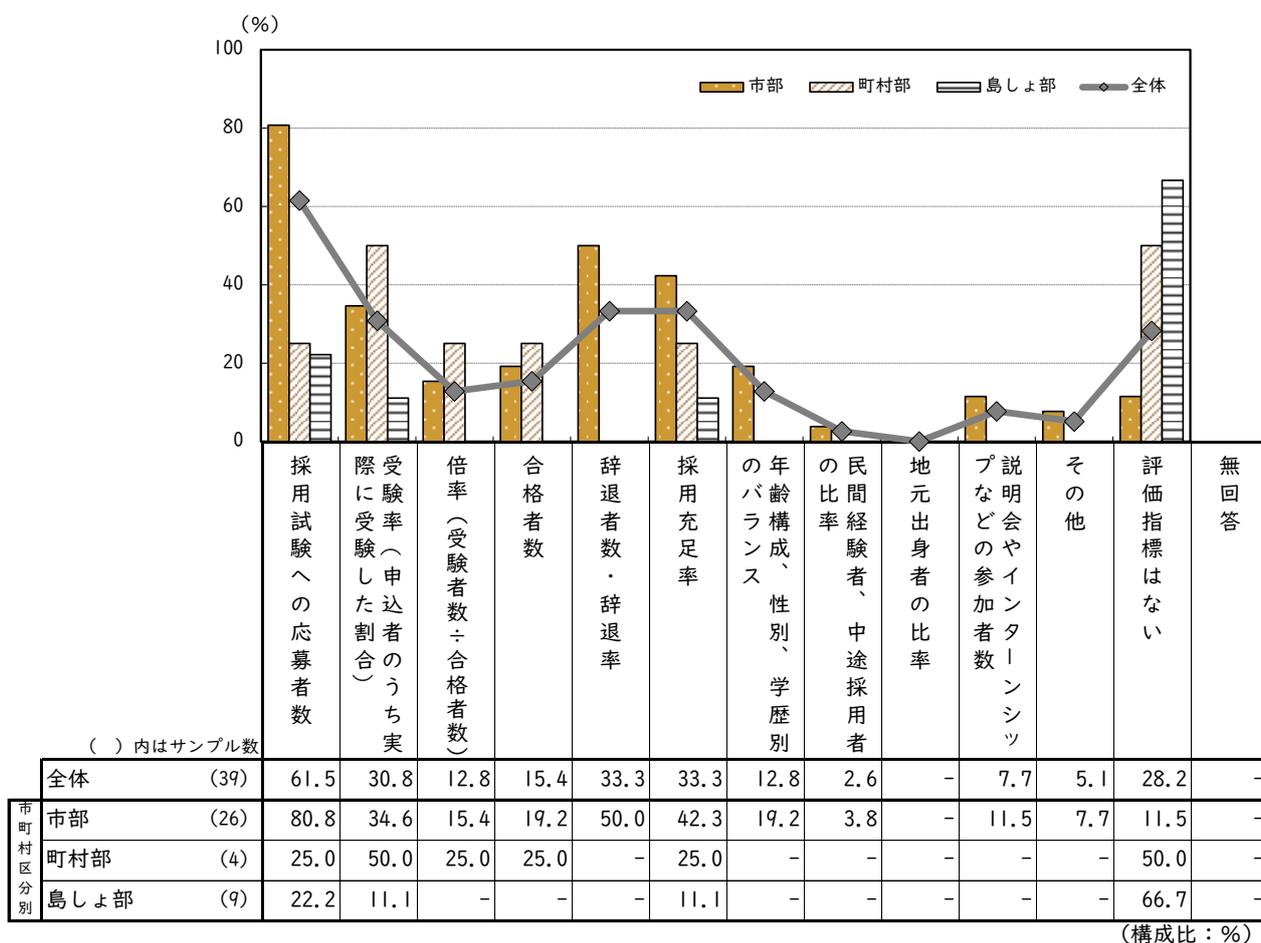
⑤ 採用活動に関する評価指標

採用活動の評価指標は、「採用試験への応募者数」が最も高く 61.5%、次いで「辞退者・辞退率」と「採用充足率」がともに 33.3%などの順となっている。ただし、「辞退者数・辞退率」に着目しているのは市部の半数の自治体で、町村部や島しょ部でこれを評価指標としている自治体はない。町村部は「応募者数」や「辞退者数・辞退率」よりも、むしろ「受験率（申込者のうち実際に受験した割合）」に注目する割合が高いという特徴がある。

その他の内容としては、「採用者数」、当該自治体の「情報発信が十分であると感じる受験者の割合」という回答があった。

一方、採用活動の取組に「評価指標はない」と回答した自治体が 28.2%あり、特に町村部(50.0%)と島しょ部(66.7%)で指標の設定が進んでいない。

図表29 採用活動の取組の評価指標 (MA)

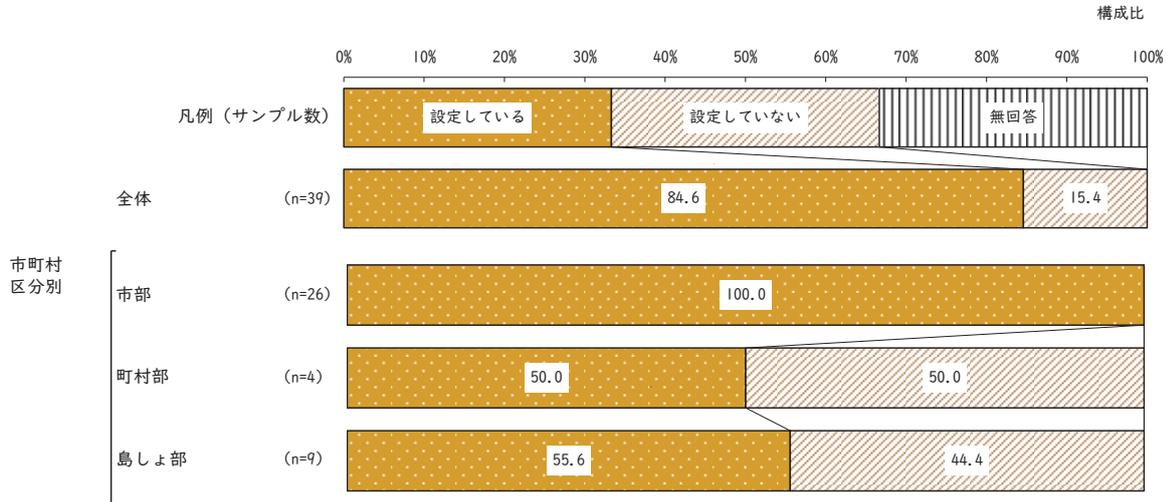


(3) 求められる公務員像

① 求められる公務員像を設定している割合

求められる公務員像を設定している割合は、市部で100%であるのに対し、町村部(50.0%)、島しょ部(55.6%)と半数程度にとどまる。

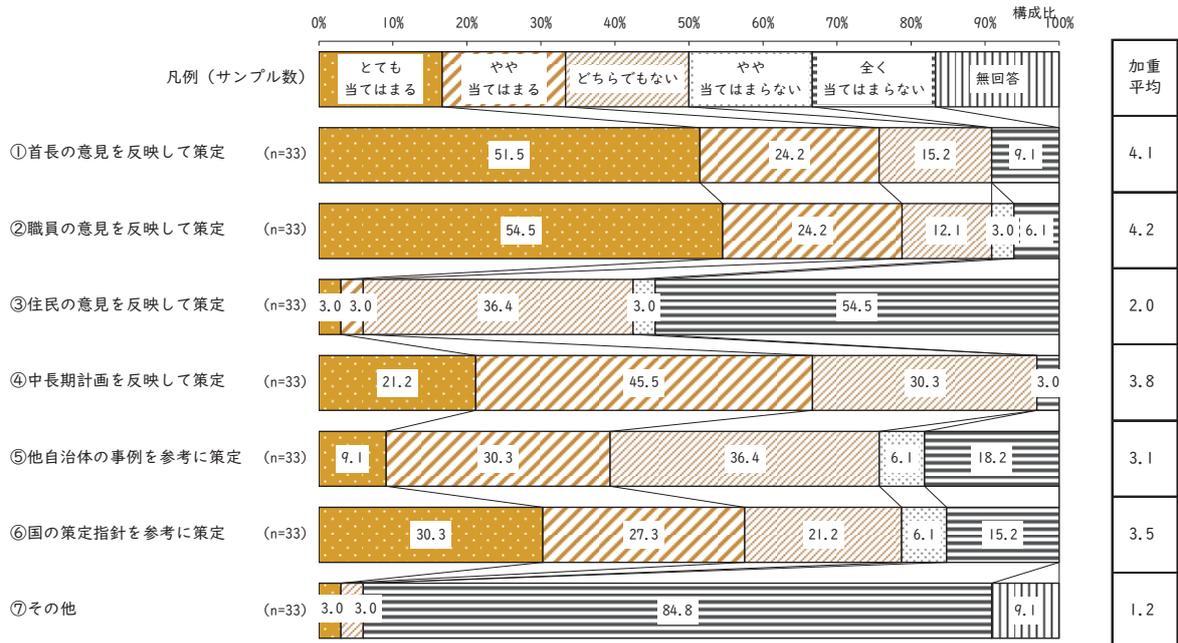
図表30 「求められる公務員像」を設定しているかどうか (SA)



② 求められる公務員像の策定方法

公務員像の策定は、「職員の意見を反映して策定」は78.7%（「とても当てはまる」・「やや当てはまる」の合計）で、他の項目よりも高いものの、職員の意見が反映されずに策定されている例も見られる。また、「首長の意見を反映して策定」（「とても当てはまる」・「やや当てはまる」の合計75.7%）も、職員の意見に次いで高いものの、「全く当てはまらない」が約1割見られた。さらに「住民の意見を反映して策定」は低く、7.6%（「とても当てはまる」・「やや当てはまる」の合計）にとどまる。

図表31 「求められる公務員像」策定の背景 (SA)

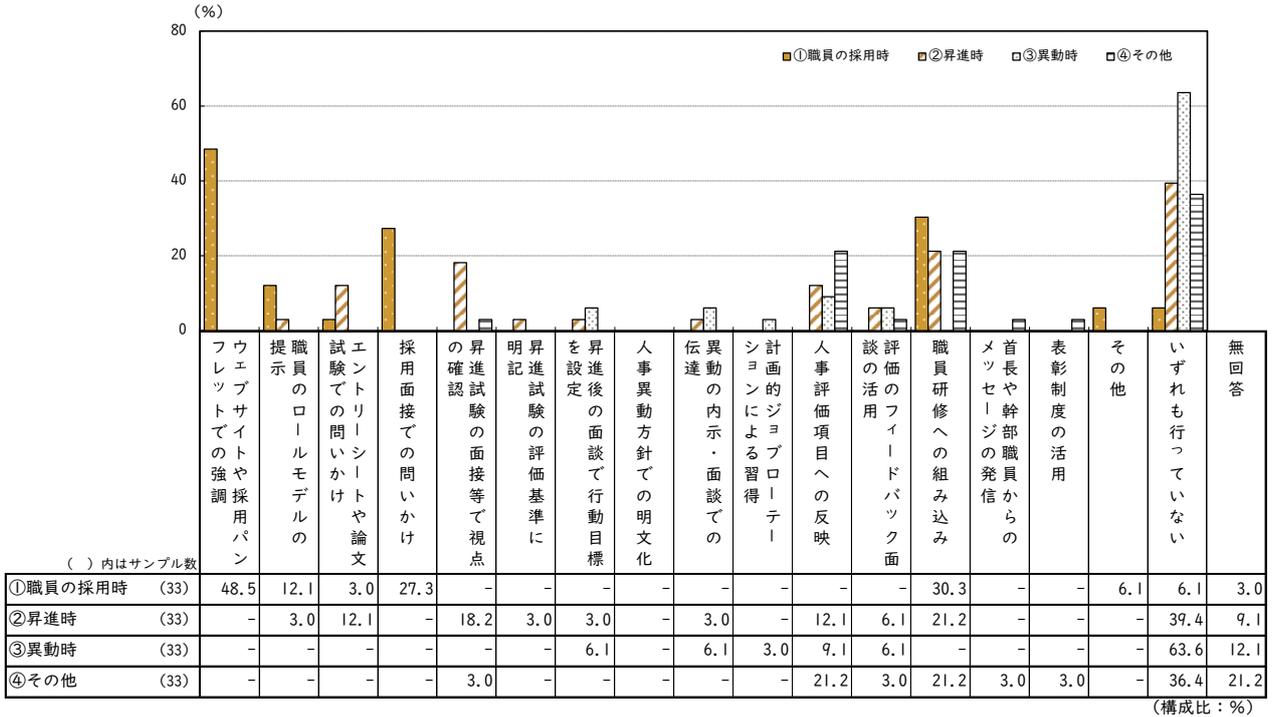


※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出。無回答を除く。

③ 「求められる公務員像」を浸透させるための取組

「求められる公務員像」を設定している33自治体が、それぞれ「求められる公務員像」を浸透させるために行っている取組は、採用時には「ウェブサイトや採用パンフレットでの強調」や「職員研修への組み込み」「採用面接での問いかけ」など比較的積極的だが、その後の昇進時や異動時になると、「いずれも行っていない」の割合が高くなり、徐々に取組まれなくなっていく。

図表32 「求められる公務員像」を浸透させるための取組 (MA)



④ テキスト分析から見える求められる公務員像等の姿

本分析では、多摩・島しょ地域の各自治体が求める公務員像を多角的に理解するため、テキストマイニングを用いて人材像の類型化を行った。

図表33 分析のステップ

ステップ1 データ収集と前処理：ワードクラウドの生成

- 人材育成・確保基本方針等で「求められる公務員像」等を定める33自治体のうち、具体的なテキストの提供があった31自治体について、それぞれ主要なキーワードを抽出し、ワードクラウドを生成した。
- ワードクラウドは、キーワードの出現頻度に応じて文字の大きさを変えることで、その記述内で特に強調されている（出現頻度が高い）言葉を視覚的に把握するテキストマイニング手法の一つである。キーワードを品詞（名詞、動詞、形容詞、副詞）別に分けることにより言葉の機能（「誰が」「何を」「どのように」）も同時に考慮できるデータとして扱った。

図表34 ワードクラウドの例



ステップ2 主要な分析軸（3つの柱と基盤）の設定

- まず、自治体のワードクラウドを横断的に比較し、繰り返し出現する、かつ出現頻度が高いキーワードに注目した。頻出キーワードや、それに類する意味を持つキーワード（例：「挑戦」「改革」「変化」→ 未来志向、「協働」「連携」「共感」→ 協働・共感）を、その内包する意味合いに基づいて概念的にグループ化する作業を行った。
- これらのグループが、それぞれ公務員に求められる人材像の異なる側面を表していると判断し、それらを包括的な概念として「柱」として命名・構造化した。

第1の柱：主体性・当事者意識（「自己」志向のキーワード群を統合）

第2の柱：協働・共感力（「他者」志向のキーワード群を統合）

第3の柱：未来志向・変化対応力（「未来・変化」志向のキーワード群を統合）

基盤：職業倫理と信頼（「土台・規範」志向のキーワード群を統合）



ステップ3 各自治体の分類と類型化：質的データ分析とパターンの抽出

- 各ワードクラウド内で特に大きく表示されているキーワード（名詞、動詞など）を抽出し、その言葉が上記のどの「柱」または「基盤」の要素を強く示唆しているかを、文脈を考慮して解釈した。複数の要素が含まれる場合は、その自治体が特に強調している、あるいは特徴的に求めている資質を判断し、最も強く当てはまる「柱」または「基盤」の類型に位置づけた。また、単一の柱に明確に分類できない自治体については、複合の組合せも特定した。
- 分類作業は分類結果全体を俯瞰し、各自治体の分類が全体の傾向の中で妥当であるかを繰り返し検証・調整する反復的な質的データ分析の手法を用いた。

分析の結果、公務員像は多角的で能動的な人物像が求められていることが読み取れた。全自治体に共通するのは、職員が住民のために存在するという関係性で、揺るぎない中心軸となっている。これを基本として、職員に求められる能力として、大きく以下の3つの柱に分類することができる。

■第1の柱：主体性・当事者意識

職員一人ひとりが「個」として自立し、強い意志を持つことが求められている。キーワードは「自ら」「考える」「挑戦」「当事者」「意欲」「自己」「気概」などである。

■第2の柱：協働・共感力

個人として自立しつつも、独りよがりにならず、他者と力を合わせる能力が不可欠である。キーワードは「協働」「連携」「共に」「チームワーク」「市民の立場に立つ」「相手を思う」「語り合う」などである。

■第3の柱：未来志向・変化対応力

現状維持ではなく、常に未来を見据え、社会の変化に柔軟に対応することが期待されている。キーワードは「未来」「変化」「課題解決」「改革」「創造」「新たな」「スピード」などである。

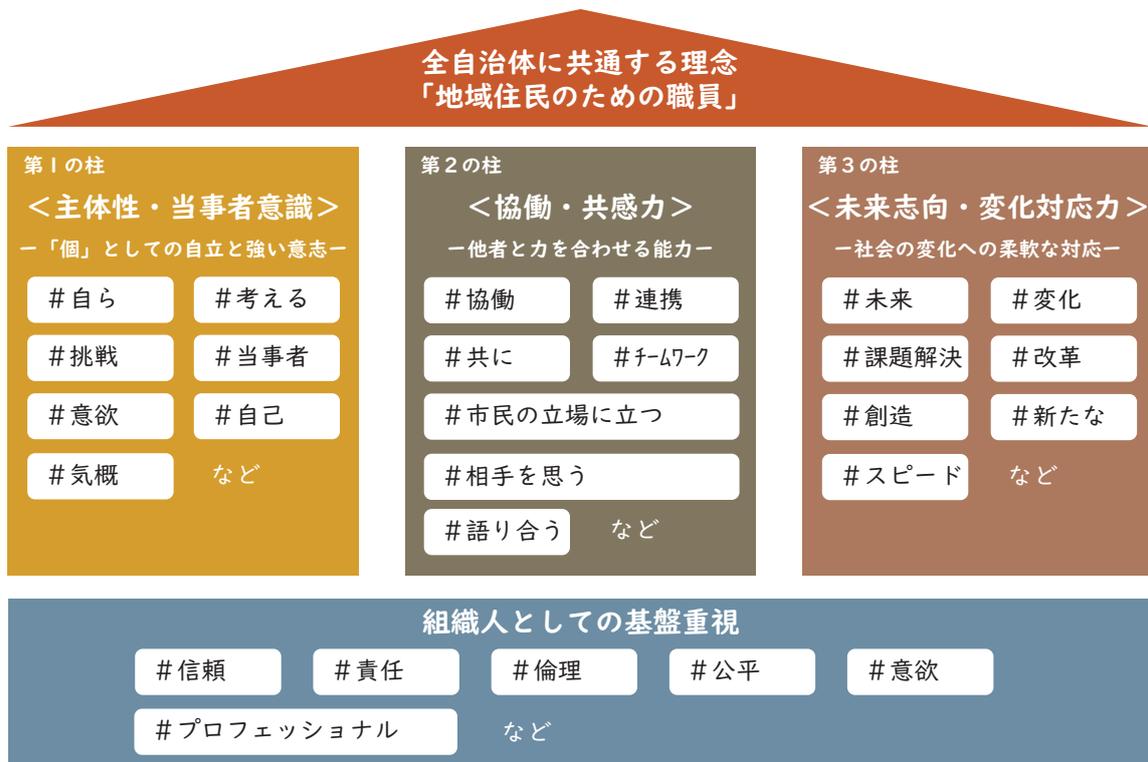
■基盤：職業倫理と信頼

上記の3つの能力的視点とは別に、仕事をしていく上での土台ともいえるべき公務員としての基本的な姿勢の観点から、公務員像を規定している自治体もある。キーワードは「信頼」「責任」「倫理」「公平」「プロフェッショナル」などである。

⑤ タイプ別の自治体数（市町村全体）

第1の柱：「主体性・当事者意識」重視タイプは3自治体、第2の柱：「協働・共感力」重視タイプは6自治体、第3の柱：「未来志向・変化対応力」重視タイプは3自治体だった。3つの柱を複合させたタイプは、第1の柱「主体性・当事者意識」+第2の柱「協働・共感力」は5自治体、第1の柱「主体性・当事者意識」+第3の柱「未来志向・変化対応力」は1自治体、第2の柱「協働・共感力」+第3の柱「未来志向・変化対応力」が1自治体、3つの柱を総合的に重視するバランスタイプは6自治体だった。これに対して基盤（組織人としての土台）重視タイプは6自治体だった。

図表35 求められる公務員像等の定義の構造



補足：「基盤重視タイプ」は、単なるスキルセット以上に「公務員としての責任感」を最優先事項として明文化している自治体。

図表36 タイプ別の分布

	市部		町村部（島しょ部含む）			
主体性 重視 (P1=第1の柱)		2	1		3自治体	
協働・共感 重視 (P2=第2の柱)				6	6自治体	
未来・変化 重視 (P3=第3の柱)			3		3自治体	
P1 + P2 複合型			4	1	5自治体	
P1 + P3 複合型	1				1自治体	
P2 + P3 複合型	1				1自治体	
3つの柱の総合バランス型				5	1	6自治体
基盤(土台) 重視			4	2	6自治体	

⑥ 市部と町村部・島しょ部の比較

次に、市部と町村部・島しょ部の違いについて着目すると、町村部・島しょ部は、テキスト情報が得られた5サンプルのうち、「主体性重視型」が1自治体、「主体性・協調性の複合型」が1自治体、「総合バランス型」が1自治体と、主体性を含むものが計3自治体、「組織の基盤（基盤重視）」が2自治体に分類された。これは、職員一人ひとりの役割が大きく、組織の基盤が重要という認識があるためか、「職員個人の主体性」と「組織の基盤」を重視する傾向が一貫して見られる。すなわち、「一人ひとりが組織の重要な担い手であるという強い主体性を持ち、組織の基盤をともに築き、責任感を持って業務を遂行できる人材」が求められている。

一方、市部は都市部の課題が多様で複雑なこともあってか、「協働・共感力重視型」や、総合力を求める「総合バランス型」が最も多く、町村部・島しょ部で顕著だった個人の主体性や、基盤重視を最優先とする市は、相対的に少ない。

市部が複雑な社会システム（企業・市民など多様な主体が複雑に絡み合う、地域課題解決のネットワーク）と連携しながら課題解決を図るために「協働力」やバランスを重視するのに対し、町村部・島しょ部では、個の力と組織の土台で課題解決を図るために「個人の主体性」と「組織の基盤・倫理観」を最重要視するという傾向の違いが読み取れる。

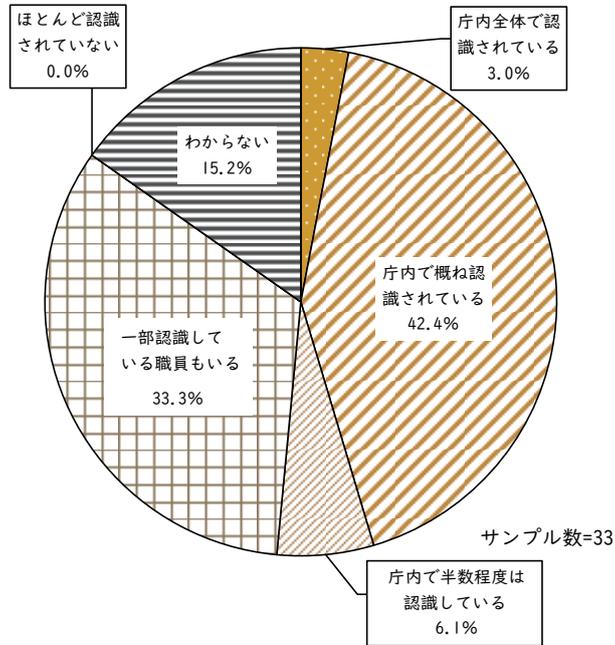
図表37 市部と町村部・島しょ部における求められる人材像の比較

市部	町村部・島しょ部
<p>【背景・課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●都市部の課題が多様で複雑 ●行政だけでは解決困難な課題 ●市民や多様な主体との連携が不可欠 	<p>【背景・課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●職員一人ひとりの役割が多大 ●組織の基盤維持が重要 ●少数精鋭による業務遂行能力
<p>【重点項目】</p> <p>協働・連携・オールラウンド (主体性・協働・未来志向の3要素)</p>	<p>【重点項目】</p> <p>主体性・組織の基盤 (個人の主体的な成長と組織の安定)</p>
<p>【求められる人材像】</p> <p>複雑な社会システムを運営するチームの一員として、専門性を持ちつつも、多様な人々と協働できるバランスの取れた人材</p>	<p>【求められる人材像】</p> <p>一人ひとりが組織の重要な担い手であるという強い主体性を持ち、組織の基盤を共に築き、責任感を持って業務を遂行できる人材</p>

⑦ 求められる公務員像の浸透状況

公務員像が庁内全体に十分に浸透しているとは言い難い状況であり、「庁内で認識されている」「庁内で概ね認識されている」と回答したのは45.4%と半数を下回る。

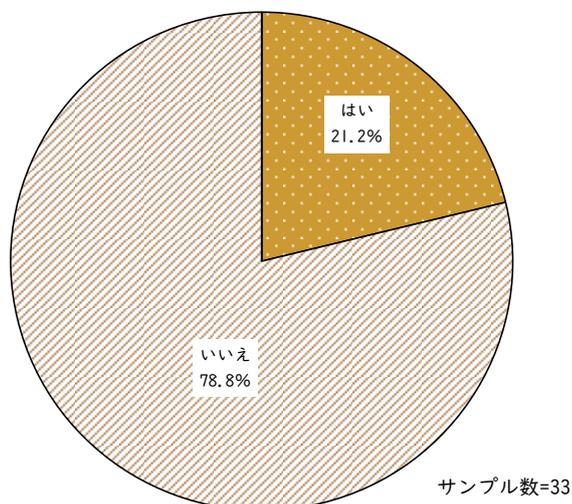
図表38 「求められる公務員像」を浸透させる取組の効果（SA）



⑧ 求められる公務員像の浸透状況の把握方法

浸透状況を把握するために、定量的な方法による評価を実施している自治体は21.2%（7自治体）にとどまる。取り組まれている自治体に対して、その内容を尋ねたところ、「人材育成に係るアンケートを毎年実施している」「エンゲージメント調査の回答により把握している」「各課で年度初めに目標を立て、期首面談で周知している」などの回答があった。

図表39 「求められる公務員像」の浸透状況を把握するための定量的な評価の有無（SA）

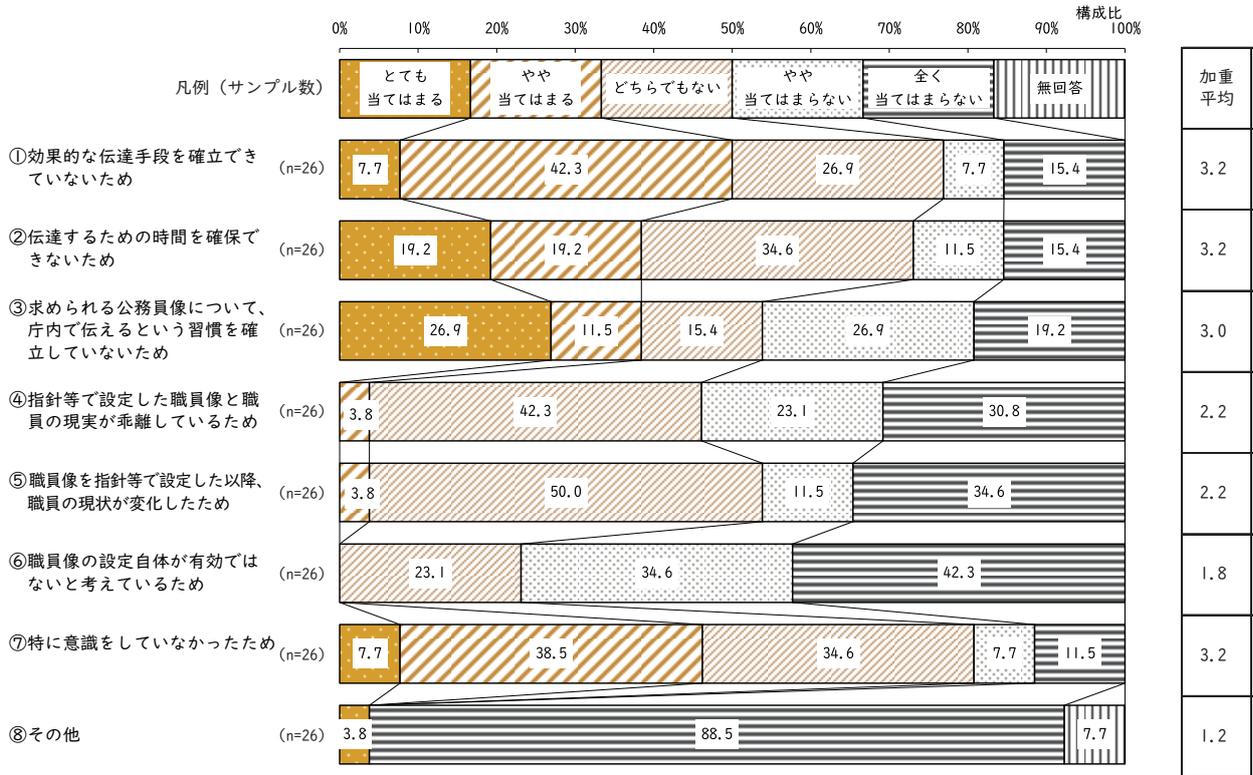


⑨ 求められる公務員像の浸透状況を把握していない理由

定量的な評価を実施していない26自治体は、「効果的な伝達手段を確立できていない」（「とても当てはまる」・「やや当てはまる」の合計が50.0%）、「特に意識をしていなかったため」（同46.2%）、「伝達するための時間を確保できない」（同38.4%）、「求められる公務員像について、庁内で伝えるという習慣を確立していないため」（同38.4%）を課題として挙げている。

一方、「職員像の設定自体が有効ではないと考えている」に対して、「とても当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した自治体は見られず、有効性は認めていることが読み取れる。

図表40 「求められる公務員像」の浸透状況を把握するための評価の非実施理由（SA）



※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出。無回答を除く。

(4) 人材育成の取組

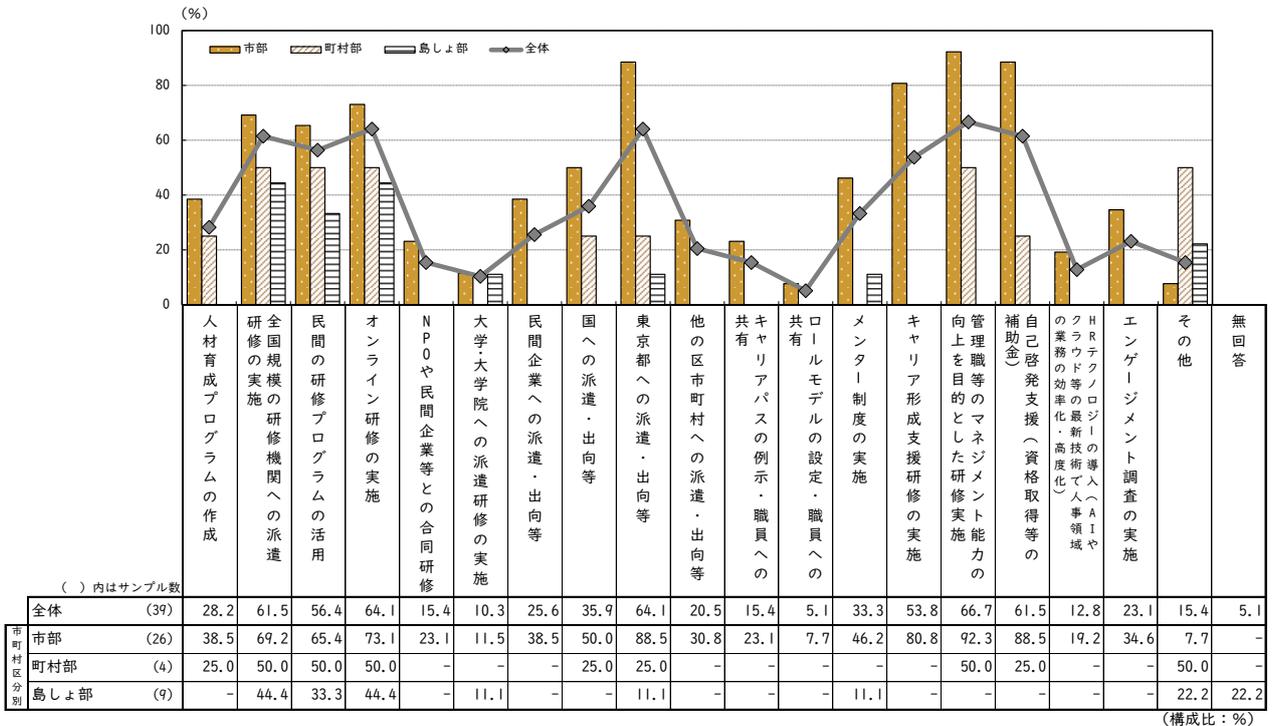
① 人材育成に関する取組内容

人材育成に関する取組は、「管理職等のマネジメント能力の向上を目的とした研修実施」(66.7%)や「オンライン研修の実施」(64.1%)、「東京都への派遣・出向等」(64.1%)などが多い。

また、人材育成だけが目的ではないが、「HRテクノロジーの導入(AIやクラウド等の最新技術で人事領域の業務の効率化・高度化)」は、全体のうち12.8%、市部に限れば19.2%となっている。

相対的に市部、町村部、島しょ部の順に高い傾向が見られ、「キャリア形成支援研修の実施」や「エンゲージメント調査の実施」「民間企業への派遣・出向等」などは市部のみが取り組んでおり、町村部及び島しょ部の取組は見られない。

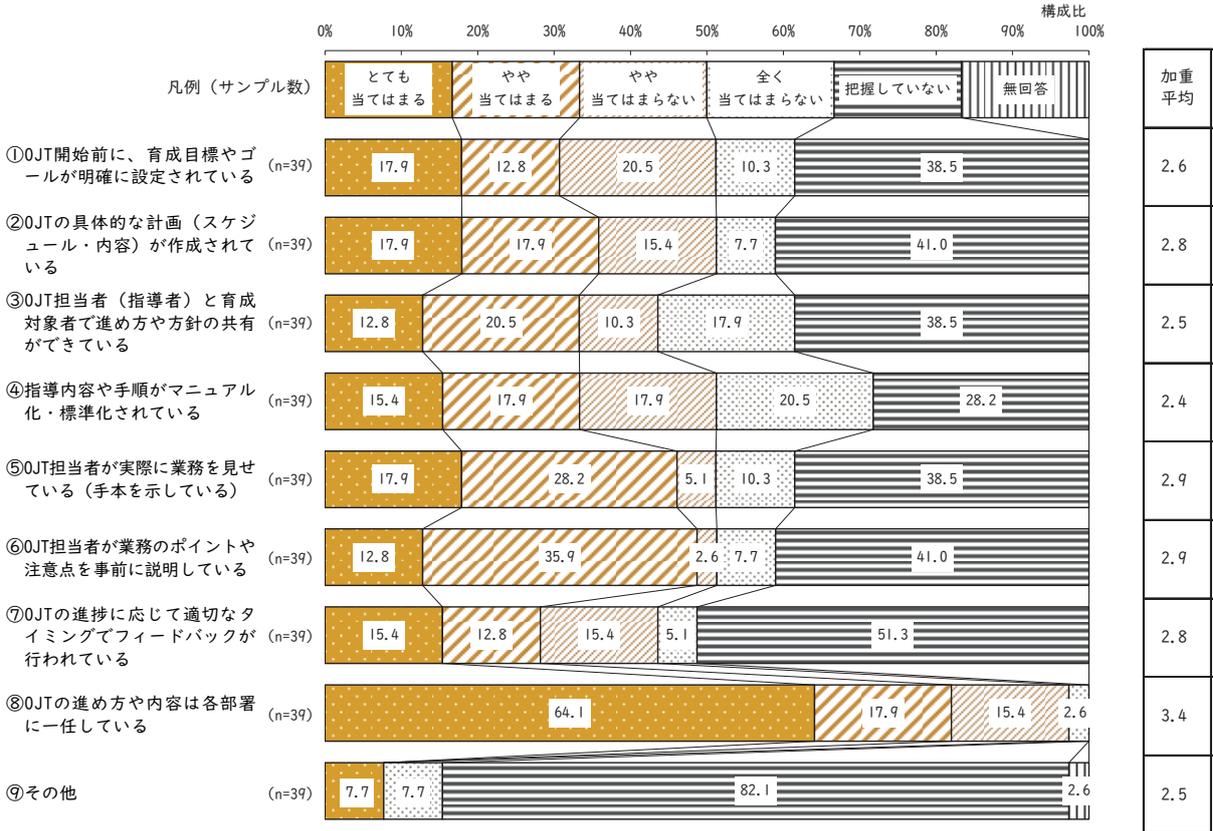
図表41 人材育成に関する取組内容



② OJTの実施方法

OJTの実施方法については、「OJTの進め方や内容は各部署に一任している」と回答した自治体が82.0%（「とても当てはまる」・「やや当てはまる」の合計）と突出して高く、全庁的な統一性や体系性が不足している。進め方や内容を全く把握していない訳ではないものの、育成目標やゴール、育成の進め方などは共有されず、各部署やOJT担当職員に依存していると考えられる。

図表42 OJTの実施方法（全体）（SA）

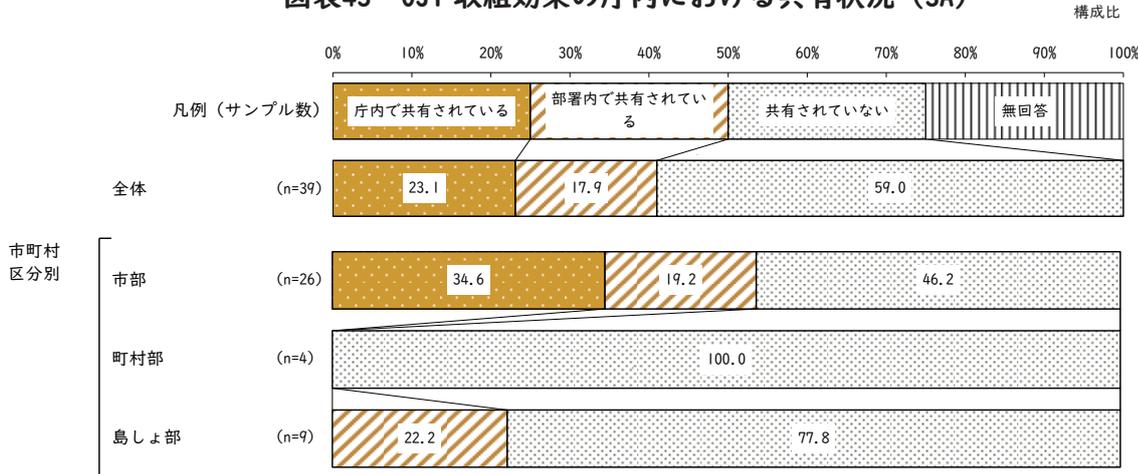


※加重平均は、「とても当てはまる」を4点、「やや当てはまる」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出。「把握していない」と無回答を除く。

③ OJTの取組効果の共有状況

OJTの取組効果が「庁内で共有されている」自治体は23.1%に過ぎず、庁内で共有されていない自治体が約6割（59.0%）に上る。

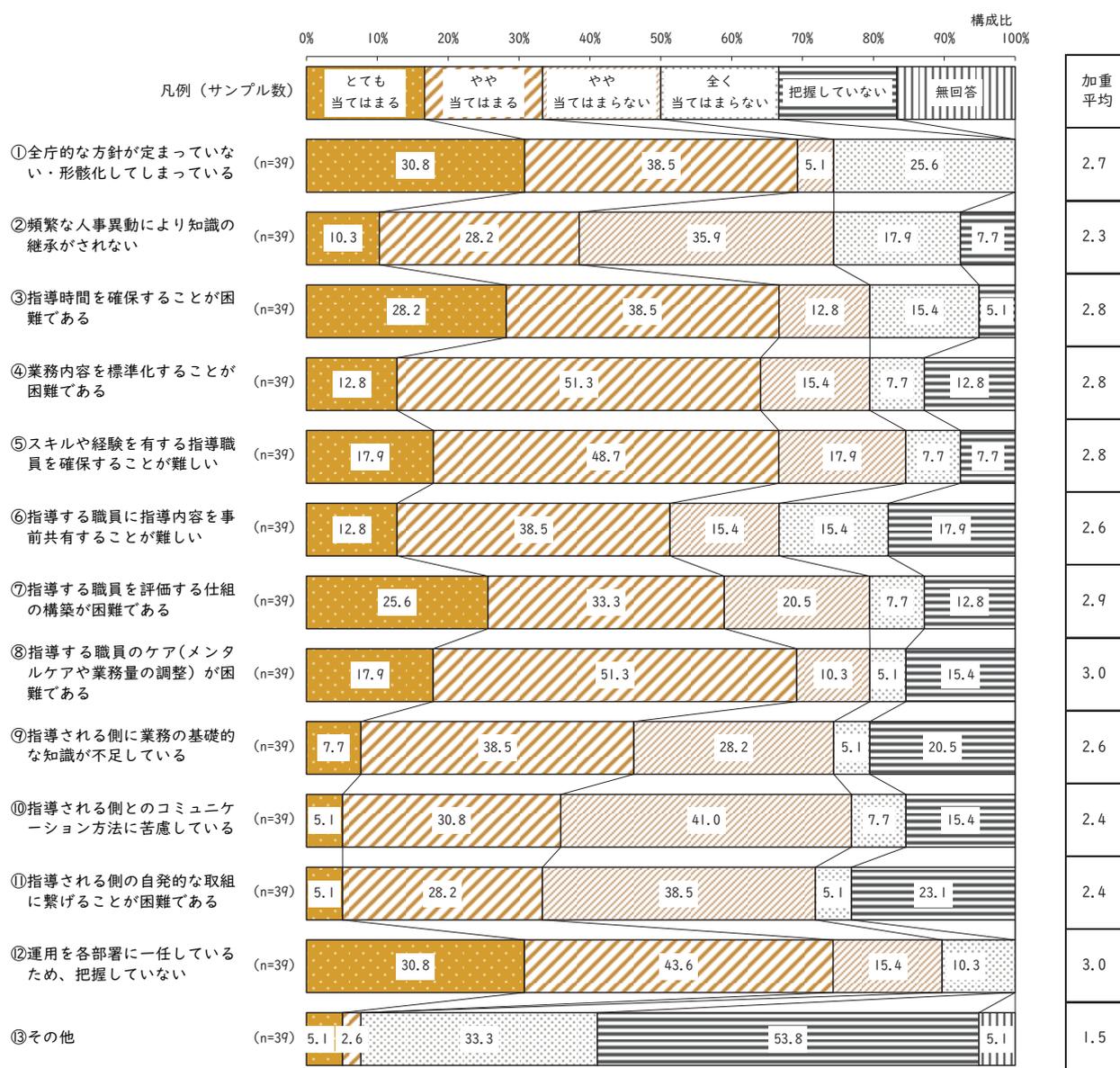
図表43 OJT取組効果の庁内における共有状況（SA）



④ OJT の取組の課題

OJT の取組の課題として、「運用を各部署に一任しているため、把握していない」（「とても当てはまる」・「やや当てはまる」の合計 74.4%）、「指導する職員のケア（メンタルケアや業務量の調整）が困難」（同 69.2%）が高く、加重平均値はともに 3.0 である。また、「全庁的な方針が定まっていない・形骸化してしまっている」という回答も 69.3%（「とても当てはまる」・「やや当てはまる」の合計）と高いが、「全く当てはまらない」という反対の意見も 25.6% も高いため、加重平均値で見ると 2.7 にとどまる。

図表44 OJT の取組における課題（SA）

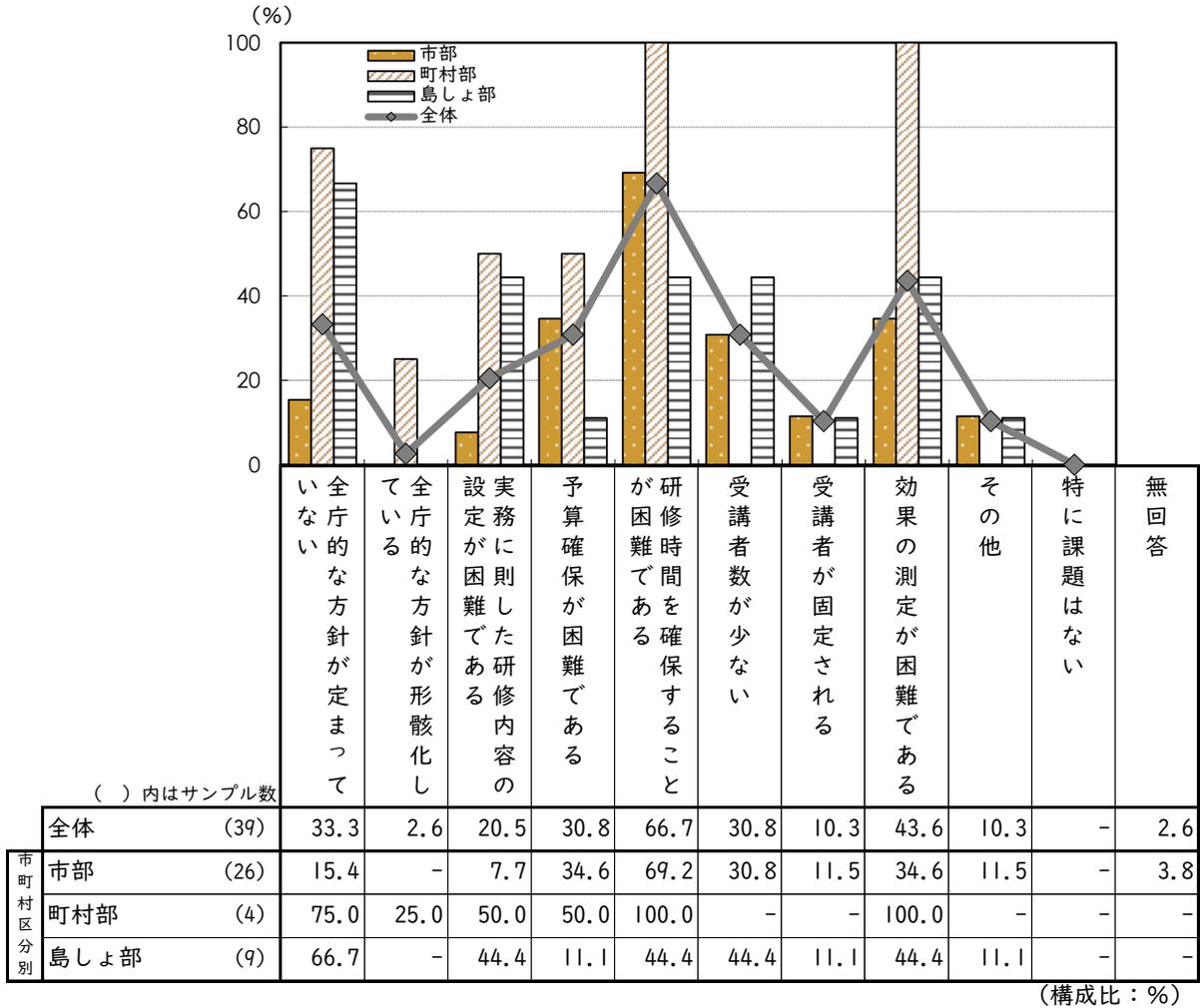


※加重平均は、「とても当てはまる」を4点、「やや当てはまる」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出。「把握していない」と無回答を除く。

⑤ OFF-JT の課題

OFF-JT の課題として、「研修時間を確保することが困難である」(66.7%)が最も多く、次いで「効果の測定が困難である」(43.6%)が挙げられる。

図表45 OFF-JT の取組における課題 (MA)



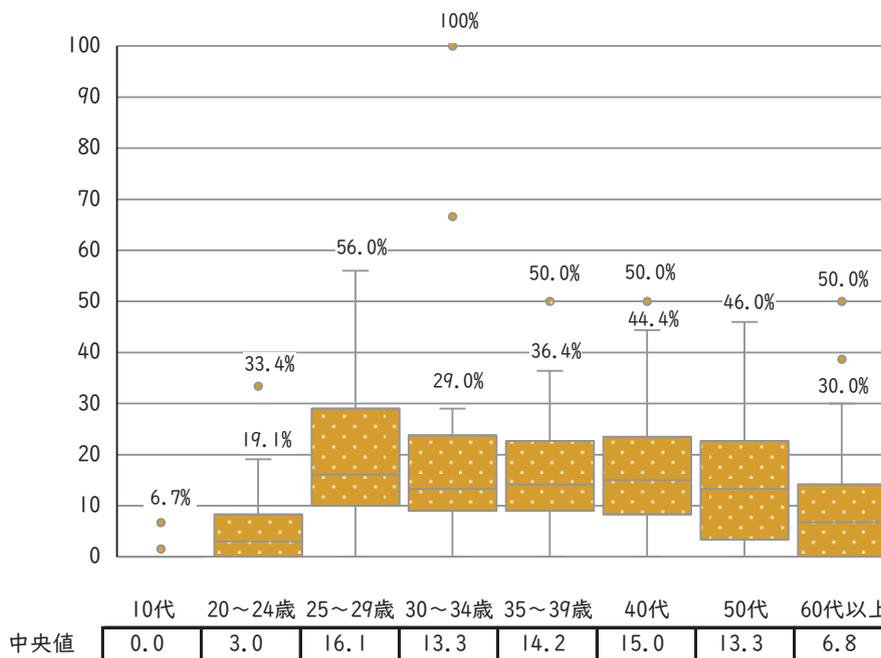
(5) 職場環境の整備（職員の定着やエンゲージメント）

① 普通退職者の動向

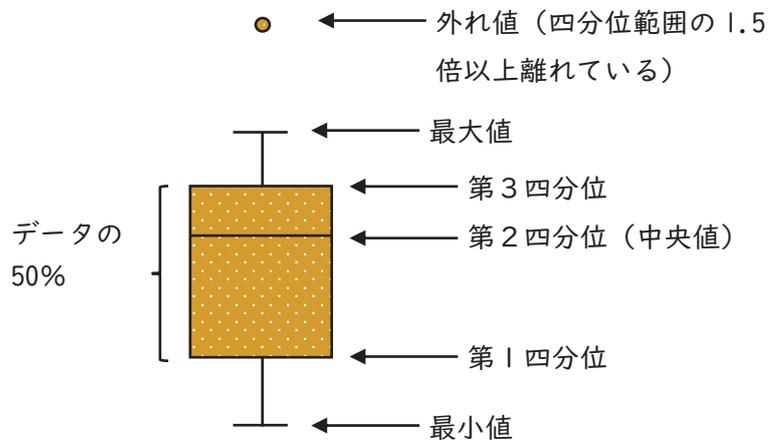
各自治体の普通退職者数を100%としたときの年代別退職者数を、割合(%)で把握した。退職者総数が不明であり、回答結果のばらつきも想定されることから、平均値の代わりに中央値⁵を使って分析を行った。

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%という意味であり、25～29歳の16.1%が退職しているという意味ではない。他の年代も同様)、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。

図表46 各年代別の普通退職者の分布



【参考】箱ひげ図



⁵ データを小さい順（または大きい順）に並べたとき「ちょうど真ん中に位置する値」のこと。平均値は「合計 ÷ 個数」で計算するのに対し、中央値は並べた順序だけを使う点が異なる。極端に大きい（小さい）外れ値があっても中央値は影響を受けにくく、偏った分布では平均値より実態を表しやすい。

② 退職理由

退職理由は、40代未満は「民間企業や他自治体などへの転職」や、「心身の健康上の理由（メンタル・体調不良など）」が多い。なお、50代以上になると、退職理由はプライベートな事情が「民間企業や他自治体などへの転職」を上回るようになり、40代以下とは傾向が変化する。

図表47 年代ごとの主な退職理由（MA）

	合計	職場の人間関係が合わなかったため	の業務と現実にギャップ	思い描いた職員像と現実	長時間労働や業務量の多	感にやりにくい・成長を	への不満	評価や昇進など人事制度	異動や配置転換が多く専	心身の健康上の理由（メンタル・体調不良など）	民間企業や他自治体などへの転職	結婚、出産、育児、介護などプライベートな事情	給与への不満	その他	わからない	無回答
10代	2 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 50.0	1 50.0	-	-	-	-
20～24歳	21 100.0	-	3 14.3	-	-	-	-	-	-	3 14.3	13 61.9	2 9.5	-	1 4.8	6 28.6	-
25～29歳	34 100.0	-	3 8.8	1 2.9	-	-	-	-	-	5 14.7	23 67.6	4 11.8	1 2.9	2 5.9	13 38.2	1 2.9
30～34歳	35 100.0	1 2.9	3 8.6	1 2.9	-	-	-	-	-	3 8.6	23 65.7	2 5.7	1 2.9	3 8.6	12 34.3	-
35～39歳	33 100.0	-	3 9.1	2 6.1	-	-	-	-	-	8 24.2	20 60.6	5 15.2	1 3.0	3 9.1	14 42.4	1 3.0
40代	34 100.0	-	1 2.9	2 5.9	-	-	-	-	-	10 29.4	21 61.8	8 23.5	1 2.9	5 14.7	13 38.2	-
50代	30 100.0	2 6.7	1 3.3	1 3.3	-	-	-	-	-	5 16.7	7 23.3	9 30.0	1 3.3	6 20.0	11 36.7	1 3.3
60代以上	21 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	3 14.3	2 9.5	5 23.8	1 4.8	12 57.1	7 33.3	-

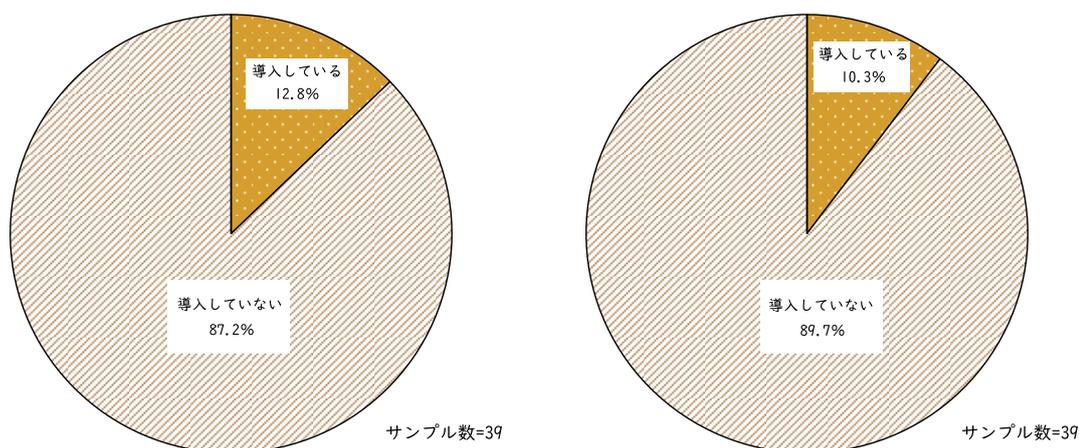
上段：件数（件）、下段：構成比（％）

(6) 人材配置の適正化

① 複線型人事制度⁶及び庁内公募制度⁷の導入状況

職員のキャリア形成の希望に応える複線型人事制度（12.8%）や庁内公募制度（10.3%）の導入率は、それぞれ1割程度にとどまっている。

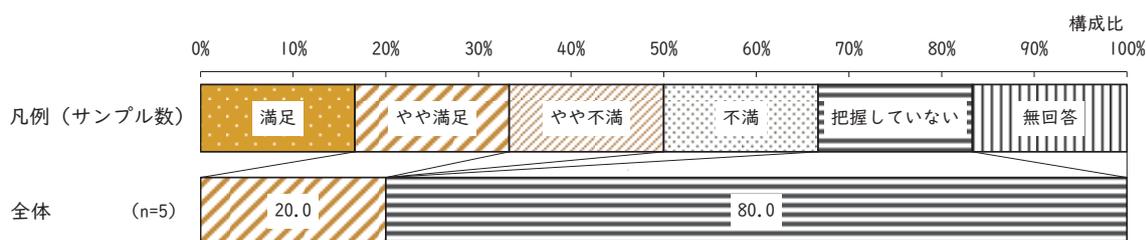
図表48 複線型人事制度（左）・庁内公募制度（右）の導入有無（全体）（SA）



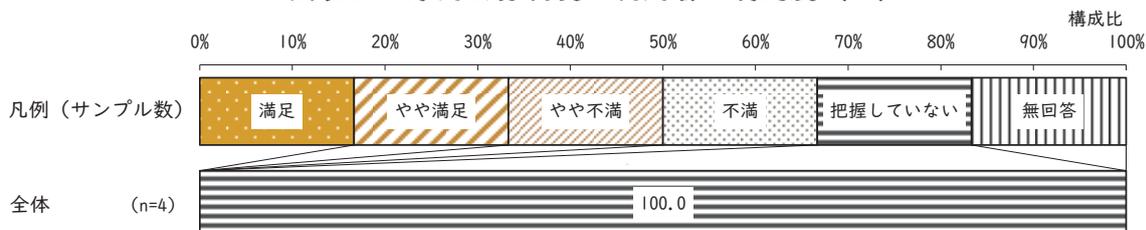
② 複線型人事制度及び庁内公募制度の利用者の満足度の把握状況

複線型人事制度を導入している5自治体のうち、利用者の満足度を把握している自治体は20.0%（1自治体）で、その評価は「やや満足」となっている。同様に、庁内公募制度を導入している4自治体のうち、利用者の満足度を把握している自治体はなかった。

図表49 複線型人事制度の利用者の満足度（SA）



図表50 庁内公募制度の利用者の満足度（SA）



⁶ 業務・組織をマネジメントしながら幅広い分野で活躍する職員（ゼネラリスト）のほか、特定の分野で専任職として業務に従事する職員（スペシャリスト）を配置する制度のこと。

⁷ 特定のポストや業務について、職員自らが希望して応募できる制度のこと。

③ 人材配置に関する課題類型と代表的な声（自由回答）

■個人の希望と組織ニーズの整合（マッチング）

- 適正配置における、各職員の希望と実情のすり合わせについて、具体的な対応策（基礎自治体におけるもの）があれば知りたい。
- 適正配置を念頭に人事異動を行っているが、ミスマッチも起きている。ミスマッチが起きないようにするための具体的な対応策や事例があればお聞きしたい。

■客観的な判断指標とエビデンスの確立

- 時間外勤務時間や有給休暇の取得日数等を定量的な指標としているが、そのほかに効果的な指標があれば知りたい。
- 適正配置を行う際の根拠となるデータはどのようなものを基としているか知りたい。

■人事情報のデジタル管理と DX

- 人事情報が一元管理でき、職員の能力を最大限に活用した公平な人事異動が実施できる効果的な先進事例を知りたい。
- 職員の抱える問題の情報が今まで以上に集まるようになった。その情報を配置に反映することが難しい。人の記憶には限界がある。

■キャリア形成と専門性の活用

- 職員のキャリア形成を支援する手段として人事異動を活用している事例があれば知りたい。
- 専門性や経験を十分に活かせる配置が難しい場合があり、異動に伴う業務の習熟や引き継ぎに時間を要することが課題となっている。

■制度的制約と労働環境の課題

- 号俸制の人事制度運用により、ポストリンク（役割とポストの連動）への移行が困難なこと。
- 退職者の増加（仕事内容による不満に伴うもの）、知識・スキルの不足、マンパワー不足。

(7) 「人材確保」「職場環境の整備」「適正配置・処遇」「人材育成」の連動性

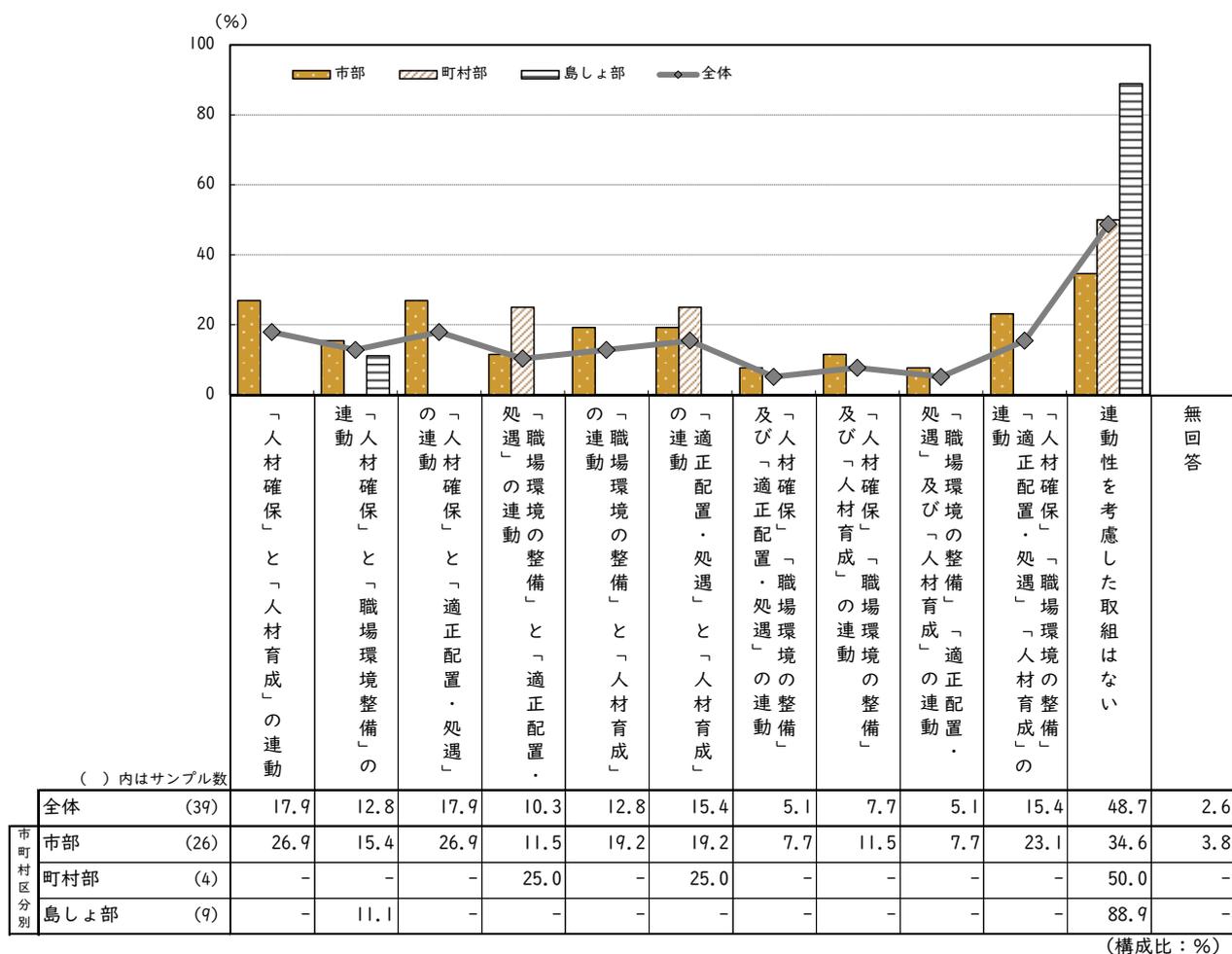
① 連動した方策として実施しているかどうか

組織の理念の実現に向けて、職員の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、「人材確保」「職場環境の整備」「適正配置・処遇」「人材育成」の4つの領域を連動させる方策について、すべて連動できていると回答した自治体は15.4%にとどまり、市町村区分で見るとすべて市部であった。

「人材配置」と「職場環境の整備」の連動」「人材確保」と「適正配置・処遇」の連動」「適正配置・処遇」と「人材育成」の連動」については、町村部・島しょ部でも取組が見られた。

また、「連動性を考慮した取組はない」と回答した自治体は48.7%に上る(島しょ部では88.9%)。

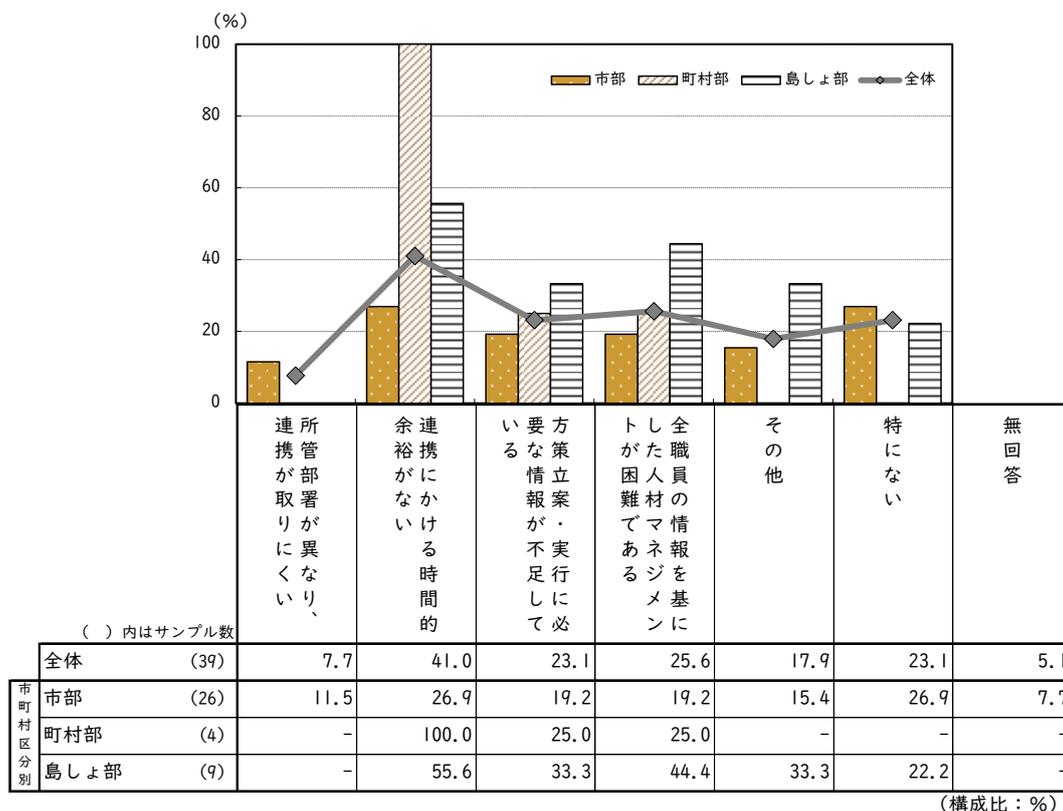
図表51 4つの領域を連動した方策として実施しているかどうか (SA)



② 連動させて取り組むことへの課題

連動を阻害する課題として、「連携にかかる時間的余裕がない」(41.0%)や「全職員の情報を基にした人材マネジメントが困難である」(25.6%)が挙げられ、特に町村部や島しょ部ほどその傾向が強い。

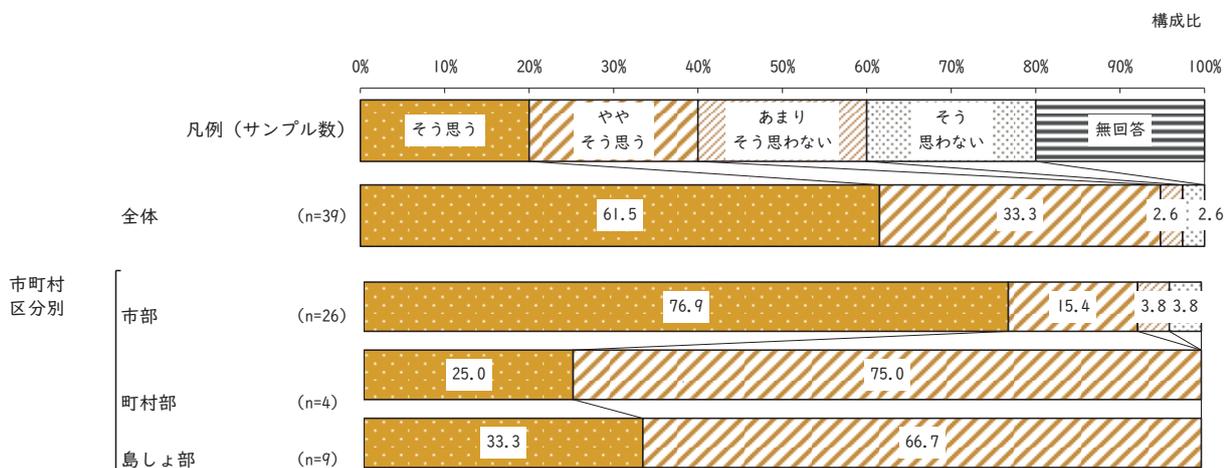
図表52 4つの領域を連動させて取り組むことへの課題 (MA)



③ 4つの領域の連動性の必要性について

4つの領域を連動させる必要性については、「そう思う」が61.5%、「ややそう思う」が33.3%で、必要性を感じている自治体が94.8%となっている。

図表53 4つの領域の連動性の必要性



第4章

事例分析

第4章 事例分析

1 ヒアリング調査概要

下記の自治体・企業に対し、対面・オンライン及び書面により事例収集をヒアリングにて行った。
主な調査の主題は以下のとおりである。

図表54 事例調査概要

団体名	視点1 基本方針	視点2 人材採用	視点3 人材育成	視点4 人材定着	視点5 人材配置
北海道 東川町 ひがしかわ若者 ふるさと住民部		○			
群馬県 伊勢崎市 総務部 職員課	○		○	○	○
東京都 目黒区 総務部 人事課				○	
東京都 国立市 行政管理部 職員課	○	○	○		
長野県 塩尻市 総務部 総務人事課		○	○	○	○
静岡県 藤枝市 総務部 人財育成センター			○		
愛知県 豊田市 総務部 人事課	○	○	○	○	○
愛知県 豊根村 総務課		○			
兵庫県 神戸市 人事委員会事務局 任用課		○			
高知県 総務部 行政管理課		○			
株式会社 パブリックコネクト		○			

2 自治体等による取組事例

(1) 北海道 東川町の取組

実施日	2025年11月25日(火)
ヒアリング実施先	北海道 東川町 ひがしかわ若者ふるさと住民部
取組概要	・若手職員による部署横断チーム「ひがしかわ若者ふるさと住民部」を設立し、町に関心を持つ若者を増やす企画を展開。
事例のポイント	・自治体合併論争の時代を経て生まれた、町単独で歩む強い意識とチャレンジを奨励する組織文化が、若手職員の活動も予算措置して応援。 ・「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。
地域概況	・人口：8,673人・世帯数：4,373世帯(2025年1月1日現在) ・面積：247.3㎡(2025年7月1日現在) ・一般行政部門職員数：91人(2024年4月1日現在)

(出典) 地域概況の人口：総務省統計局「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査(令和7年1月1日現在)」(https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/daityo/jinkou_jinkoudoutai-setaisuu.html)
面積：国土地理院「令和7年全国都道府県市区町村別面積調(7月1日時点)」(<https://www.gsi.go.jp/KOKUJYOHO/MENCHO/backnumber/GSI-menseki20250701.pdf>)
一般行政部門職員数：総務省自治行政局「令和6年地方公共団体定員管理調査結果(4月1日時点)」(https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/teiin/251225data.html)
最終確認日 2026年1月27日

■東川町役場の組織風土とその背景

東川町は、1993(平成5)年の時点で人口が7,063人まで落ち込んでいたが、そこから微増を重ね、現在は8,600人から8,700人程度まで増加している。東川町役場は比較的、新しい取り組みに対して前向きで、積極的な風土がある。この風土は、松岡市郎前町長による、「前例がない、予算がない、他でやっていない。」ことへのチャレンジを職員に求めてきた歴史と関連している。

東川町では旭川市との合併の是非を問う議論が2000年代初頭(平成の大合併の時期)にあったが、2003(平成15)年の町長選挙において、合併せずに独自の行政運営を掲げた松岡市郎氏が当選した。これが町役場としての意識改革の転換点となった。

2003年以降の入庁職員も、視察に対する資料説明などで町の概要やまちづくりについて説明する機会が設けられているため、町の歴史やアイデンティティを職員がよく理解している。

■町職員の応募状況や移住者の傾向など

職員採用試験の応募者は多い。応募者の特性として、「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、職員には移住者も多く、今回ヒアリングに対応した職員の入庁年次の同期8人のうち、東川町出身者は1人のみであり、残り7人は町外出身である。

東川町の魅力として、大雪山国立公園、旭岳、全戸地下水での生活、旭川空港まで車で10分の好立地などが挙がる。新設の東川町立東川小学校は平屋で(廊下の総延長が)約270mの建物で、開放的な空間となっているため、子育て世代の移住のフックとなっている。移住者は、リモート

ワークや新たな飲食店の開業、隣接する旭川市での勤務、あるいは町役場への入庁など、多様な形で仕事を見つけている。

なお、若手職員の定着状況は、他自治体と同様に年間で何人か退職者が出ており、若い職員も1年間で1人程度抜けることがある。退職者は町外からの移住者が多い。

■積極的なインターンシップの受入れ

東川町では学生インターンシップを多数受け入れている。期間はさまざまだが、1～4ヶ月程東川町に来ていることが多く、中には地域おこし協力隊制度を利用したインターンシップもいる。例えば、慶應義塾大学からは過去に3人地域おこし協力隊制度で受け入れ、現在も在席している慶應大学の学生は、後述する「若者ふるさと住民制度」を実際に担当している。インターンシップが直接役場の採用につながってはいないが、終了後も町と関わり続ける若者は多い。

■若手職員主導による部局横断的プロジェクト「東川若者ふるさと住民部」

「東川若者ふるさと住民部」（以下、「住民部」という。）は、東川町役場に勤める概ね30歳以下の若手職員で構成されたチームで、「ひがしかわ若者ふるさと住民制度」の推進を担っている。

「住民部」は、町にゆかりのある若者や共感する若者が、主体的に地域活動に参加し、持続的な関係人口を創出することを目的とし活動している。創設メンバーは役場職員8人だが、役場職員以外の一般の若者も参加可能としている。

「住民部」の取組は、以前からつながりのあった慶應大学 SFC 研究所との共同研究を契機として、インターンシップで東川町役場に来ていた慶應大学生の働きかけを町長が承認を得たのが始まりである。「住民部」のメンバーは、経済振興課、税務住民課、学校教育課など多岐にわたる。

「住民部」は基本的に業務時間内に、月1回程度の打ち合わせを目処に活動しているが参加は強制ではない。なお、「住民部」の活動は経済振興課の予算で行われている。

■「若者ふるさと住民制度」の概要

東川町では、故郷を自ら選択する時代に突入しているという考え方にに基づき、都心などに住む若者が自由に継続して関われる町であることを目指している。進学・就職による若者の流出や関係性の希薄化、少子高齢化による若年層の減少、地域活動の衰退などがあるなか、故郷と若者が持続的に関わる仕組みを構築し、若者を地方創生に巻き込み、若者の不在に歯止めをかける目的で、「若者ふるさと住民制度」（以下、「住民制度」という。）を導入した。

「住民制度」では、持続的に東川町と関わる学生・若者を「住民」として迎え入れ、若者と地域の共創による地方創生事業を展開している。関係人口以上により深く町と関わる人材を「コミュニケーション人口」と定義し、その創出を目指している。こうしたコミュニケーション人口の創出が、将来的には、ふるさと納税、移住などさまざまなメリットにつながることを目指している。

以前、東京や札幌市でのPRイベントが行われる際には、町から5～10人の職員が出張していたが、東川町出身でPRイベントの場所付近に住んでいる若者に手伝いを依頼するようになった。役場職員と東川町出身者が協力してイベントを運営することで、役場と出身者及び出身者同士（同年代の大学生・専門学生）の横のつながりが形成された。この学生連携事業が拡大され、「住民制度」が生まれた。主な活動は以下のとおりである。

- ひがしかわ若者ふるさと住民ミニアプリ

東川町公式LINEで若者ふるさと住民向けのメニューを開発し、若者ふるさと住民証の表示や、TikTokによる情報配信が行われている。

- デジタル住民証「ひがしかわ若者ふるさと住民証」

ユーザーがLINE上で登録フォームへ入力するだけで、デジタル住民証が発行され、「ひがしかわ若者ふるさと住民」として認められる。会員証として掲出でき、若者と町の関係性を可視化する。

- 2291 ポイントプログラム

北海道最高峰である旭岳（標高 2291m）にちなんだ名称のポイント獲得プログラム。町内の祭りやボランティア、インターン等に参加すると、QRコードを読み取り活動ポイントを獲得でき、町との関わりが可視化される。

- ホームタウンフレンドシップ事業

進学などで町外に出ている学生が帰省する際、町が費用を負担する。進学先でできた友人を東川町に連れてくれば、友人分の費用も町が負担する。

図表55 「ひがしかわ若者ふるさと住民 ミニアプリ」(左)とデジタル住民証(右)



(出典) 東川町プレスリリース (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000033.000059574.html>)
最終確認日 2026 年 1 月 27 日

■今後の課題と展望

進学や就職を機に若者が町外へ流出し、地域との関係性が希薄化してしまう状況への対策として生まれた「住民制度」は、2025年6月の開始から11月までの期間で、登録者数は20人程度となっている。今後、更に登録者数を増やすことが課題である。

このため、登録者を増やす契機となるイベントの企画が必要であることから、2026年2月28日（土）から1泊2日で、町出身者やインターン・観光などで町を訪れたことのある10代～30代の若者を対象とした、「里帰りバスツアー」の開催を予定している。本ツアーは、一度町を離れた出身者や、インターンシップ・観光を通じて町を好きになった若者たちが再び「里帰り」し、冬の東川の魅力を再発見するとともに、参加者同士のコミュニティ形成や、新たな価値創造のきっかけを作ることを目的としたアクティブなバスツアーとなっている。

(2) 群馬県 伊勢崎市の取組

実施日	2025年10月15日(水)
ヒアリング実施先	群馬県 伊勢崎市 総務部 職員課
取組概要	<ul style="list-style-type: none"> ・総合計画に対応した人財開発・組織開発ビジョンを策定し、まちづくりと整合した人財と組織の開発に取り組む。 ・人事異動のミスマッチ解消に向け、各課から異動を検討中の職員に向けた情報提供や、意欲ある人材のマッチングの仕組み化に取り組む。
事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアデザインとミスマッチ解消のため、意欲と適性のある人材を求める部署と、能力を発揮したい職員の庁内マッチング制度を開発。 ・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。
地域概況	<ul style="list-style-type: none"> ・人口：212,084人・世帯数：97,038世帯(2025年1月1日現在) ・面積：139.44㎡(2025年7月1日現在) ・一般行政部門職員数：913人(2024年4月1日現在)

■人財開発・組織開発ビジョンの策定

2025年4月に策定した伊勢崎市人財開発・組織開発ビジョンは、2025年度からの第3次伊勢崎市総合計画の実現に向けた、ミッション達成のための行動指針・実行計画として位置づけられている。

図表56 伊勢崎市人財開発・組織開発ビジョンと第3次伊勢崎市総合計画の関係性



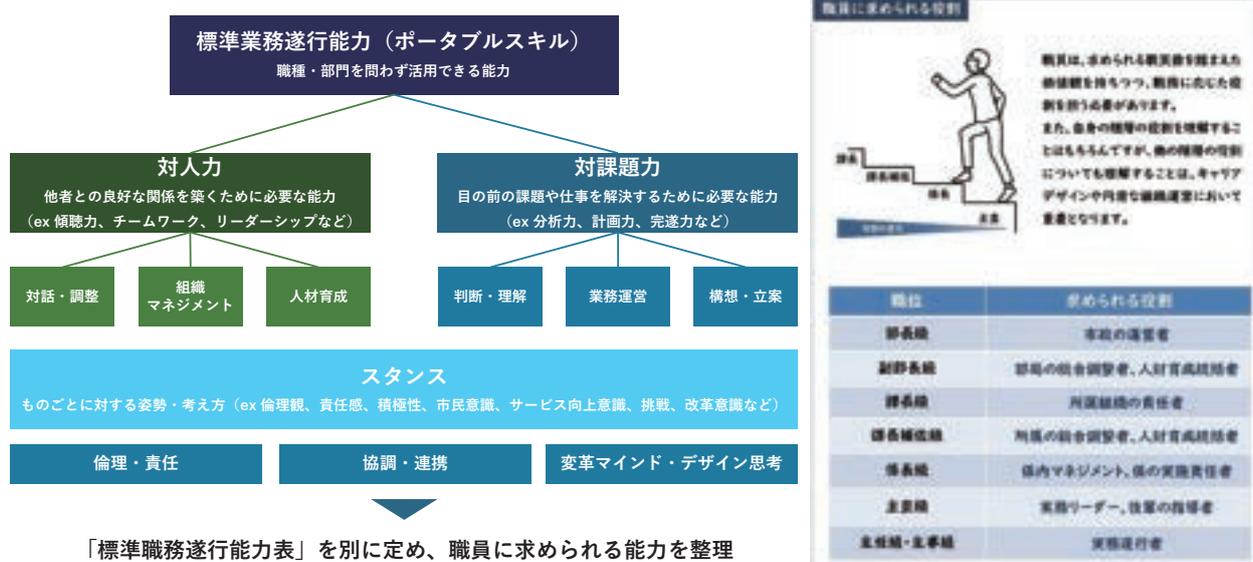
(出典) 伊勢崎市人財開発・組織開発ビジョン (概要版)

(<https://www.city.isesaki.lg.jp/material/files/group/6/vision2025.pdf>)

最終確認日 2026年1月27日

職員の行動指針は、総合計画のキーワードと一致させており、「協働」「変革」「尊重」が定められている。また、職員一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、職位別に標準職務遂行能力（職員に求められる能力）と役割が定められている。能力は「人に対する力」と「課題に対する力」に大別され、「対話・調整」「組織マネジメント」「人材育成」「判断・理解」「業務運営」「構想・立案」が設定されている。これらは職位ごとにマトリックスに整理（要求水準は異なる）され、人事評価の項目にもなっている。全職員に共通するベースとなるスタンスとして、「倫理・責任」「協調・連携」「変革マインド・デザイン思考」が位置づけられている。

図表57 職員に求められる能力（左）と職員に求められる役割（右）



「標準職務遂行能力表」を別に定め、職員に求められる能力を整理

（出典）（左）伊勢崎市人財開発・組織開発ビジョン（概要版）よりレイアウトを一部調整

（右）伊勢崎市人財開発・組織開発ビジョン（概要版）

(<https://www.city.isesaki.lg.jp/material/files/group/6/vision2025.pdf>) 最終確認日 2026 年 1 月 27 日

● i マッチング制度

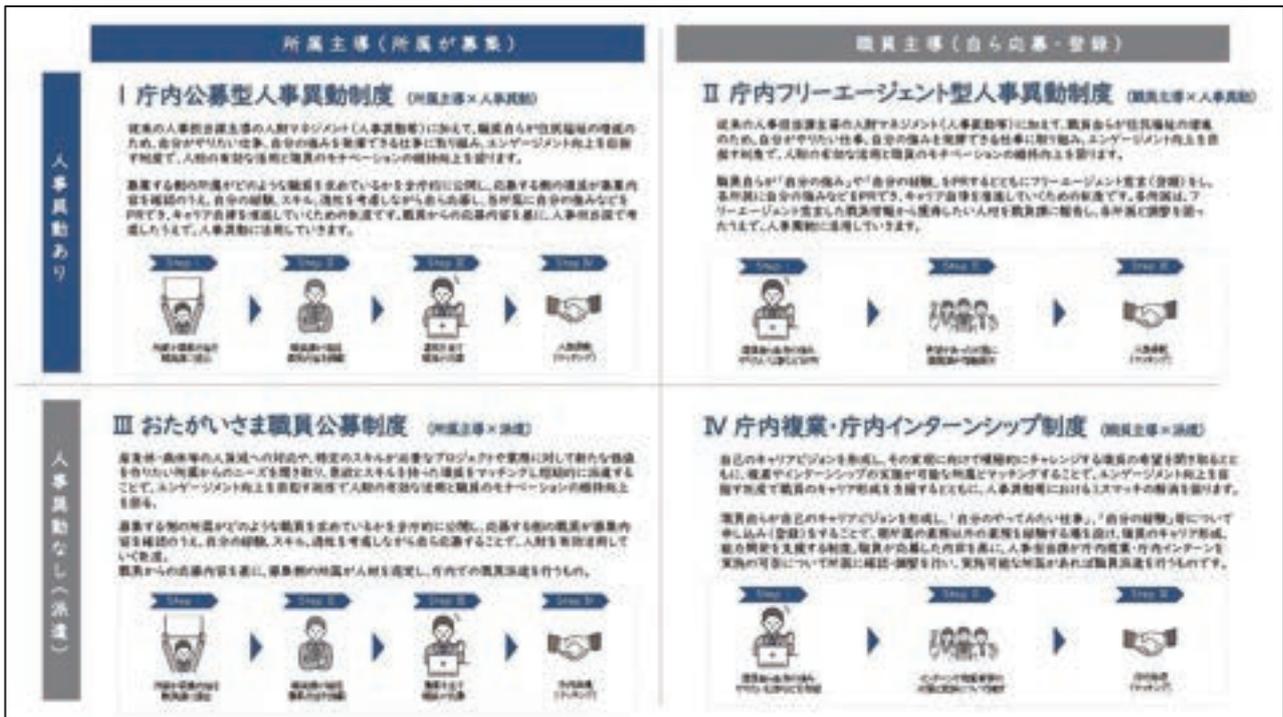
i マッチング制度は、意欲と適性のある人材を求めている部署と、能力を発揮したい職員をマッチングさせる制度として、2024 年 12 月から導入している。組織の生産性や価値を高め、エンゲージメントの向上を図ることを目的としている。職員のキャリアデザインと人事異動におけるミスマッチを解消するため、キャリア形成の基盤を整えた上で、更なる取組として制度化された。i マッチング制度には、人事異動を伴うものが2種類、庁内派遣を伴うものが2種類あり、計4種類に分類される。

このうち、人事異動を伴う庁内フリーエージェントに応募できるのは主査級の職員であり、2024 年度は 15 人の応募があった。このうち昇進に伴い制度の対象外となった 1 人を除く 14 人がマッチングに至った。

フリーエージェントには所属 4 年以上の年数要件が設けられている。これは、所属の管理職に対し、優秀な人材が抜けた時を想定して職員の育成を行うよう促す意味も込められている。庁内フリーエージェントは通常の人事異動より最優先で配属が決まるため、ポストが先に埋まってしまう可能性がある。

人事異動を伴わない「おたがいさま」職員公募制度と庁内複業・庁内インターン制度については、人材を派遣した所属に対し、勤務手当を加算する仕組みが導入されている。

図表58 i マッチング制度の4分類



(出典) 伊勢崎市 i マッチング制度に関する説明資料

● 人財育成リクエストシート

人財育成リクエストシートは、i マッチング制度導入に先立ち、人事異動におけるミスマッチを減らすため、2020年度から開始した。各所属の係ごとの業務内容や求める人材などを記載したシートであり、課単位で組織からの情報発信を目的としている。様式は定型でも自由でも構わない。担当課が、仕事内容、必要な能力、資格、現時点での課題などを記載し、社内イントラネット(i マッチング事業掲示板)で公開している。

職員は人事異動の自己申告時に内容を確認でき、ミスマッチの減少に繋がっている。所属にとっては、職場マネジメントを考える機会となっている。現在ではほぼ全部署(約90課)で作成されている。

● 人財開発目標

従来「能力開発目標」と呼ばれていたものは、2025年から「人財開発目標」に名称が変更された。対象は主査以下の職員で、今年度から職場マネジメント目標と同様に人事評価の業績評価の一形態として組み込まれている。単なる自己啓発ではなく、その能力開発が「どれだけ組織に貢献できるか」を業績評価として見ることに重点が置かれている。

OJTについては、研修で学んだことだけでなく、職場で実践し、振り返りを行い、再度実践する「経験学習のサイクル」を必ず回すよう意識的に取り組んでいる。一度言った程度では身に付かない部分もあるので、研修後2ヶ月3ヶ月後ぐらいの時期に、実際に役立っているかどうか、フォローアップとして研修の効果測定なども継続して取り組んでいる。

図表59 人財育成リクエストシートの例



(出典) 伊勢崎市 i マッチング制度に関する説明資料

■職場環境づくりについて

業務の多様化・複雑化により、組織としてのマネジメント力が問われるようになり、本市でも課題になってきている。所属長等が自身のチームをマネジメントできているか評価するため、2025年度から業績評価の一形態として組み込まれ、これまでよりも重要度が高まっている。

課長級、課長補佐級及び係長級は、職場環境について職場マネジメント目標を設定する。関係性の質に着目し、管理職の組織マネジメント意識を高める先進的な取組となっている。

■より効果的な人財育成基本方針のあり方について

「人財開発・組織開発ビジョン」は、総合計画と連動し、職員課の仕事の指標となる意識で作成されている。策定プロセスでは、ワーキンググループや庁内の職員との対話を重ねる中で、職員の思いを肌で感じ取り、義務感ではなく「作っていきたい」という気持ちで作成が進められた。

職員との対話を重ねながら、「自分たちの将来をどうしたらいいのか」ということを自分事として考えられるようなものになっていけば、血の通った計画になっていくと思われる。

(3) 東京都 目黒区 の取組

実施日	2025年12月5日（金）
ヒアリング実施先	東京都 目黒区 総務部 人事課
取組概要	・働きがいや意欲、組織に対する思い入れなどの職員の組織に対するエンゲージメントを向上させる取組を2023年度から実施し、その取組は民間のアワードに2つの課が入選。
事例のポイント	・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。
地域概況	・人口：281,400人・世帯数：161,512世帯（2025年1月1日現在） ・面積：14.67㎡（2025年7月1日現在） ・一般行政部門職員数：1,755人（2024年4月1日現在）

■プロジェクトの背景等について

- 職員エンゲージメントの改善に取り組むことになった具体的な課題意識

今後は、複雑・多様化する行政課題に限られた人員で的確に対応していくため、職員一人ひとりが前向きに仕事に取り組み、持てる力を最大限発揮し、区政に貢献することがより一層求められてくる。個々のパフォーマンスを最大化するには、組織と職員との関係性がより強固であることが重要であると考え、働きがいや意欲、組織に対する思い入れなどの職員の組織に対するエンゲージメントを向上させる取組を2023年度から実施することとした。

- 目黒区における「職員エンゲージメントが高い状態」とは

職員一人ひとりが、さまざまな場面で周囲と連携・協力して前向きに仕事に取り組み、いきいきと職務に励み、持てる力を最大限発揮している状態を「職員エンゲージメントが高い状態」として設定している。そうした職員の姿があることで、「人財」が定着し成長する組織を実現し、持続的に組織活力が活性化していく好循環を生み出していく。

■サーベイと改善サイクルについて

- サーベイの頻度

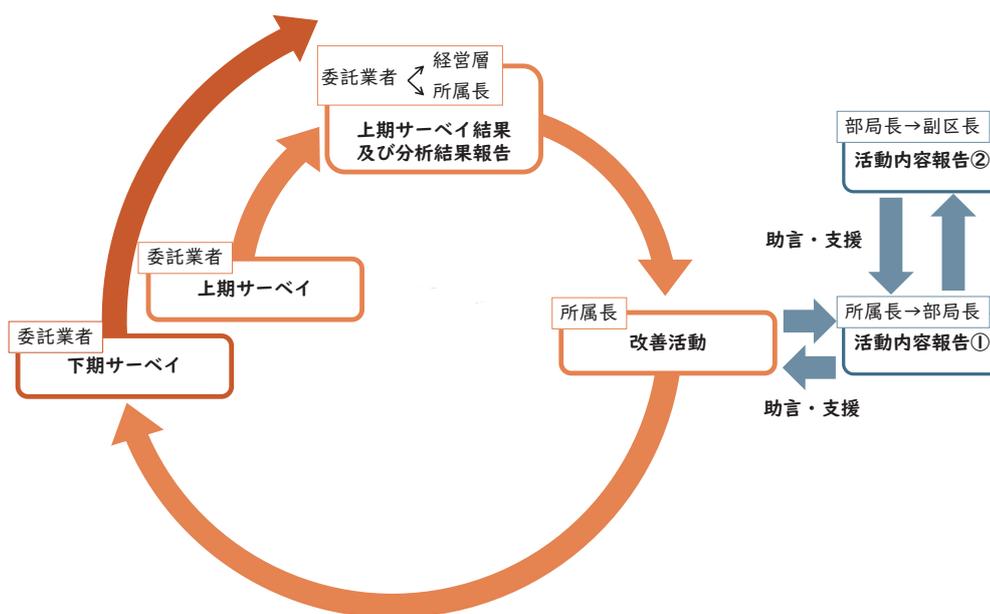
上半期1回、下半期1回の年2回実施している。

- 結果のフィードバック方法

所属長がクラウドで自所属の結果を確認する。あわせて、委託業者による分析結果について経営層、所属長に対面でフィードバックしている。全庁的なスコアについては、一般職員向けに動画を作成し、共有している。

上半期のサーベイ後、フィードバックを受けた所属長が、所属の実情に応じた改善活動を設定し、下半期のサーベイで効果測定を行う。所属長が設定した改善活動については、部局長に報告され、部局長は副区長へ報告し、適宜上長から助言・支援を受ける仕組みとした。

図表60 サーベイと改善のサイクル



- 重要視している指標と、当該指標に最も影響を与えていた要因

事業者が提供するエンゲージメントスコア（偏差値）のうち、組織運営への影響が大きく、良好な組織づくりの前提となる、上司との関係や同僚との関係に関する指標を重視した。影響は所属長のマネジメント力が大きかったと感じる。

図表61 モチベーションチームアワード 2025 入選理由

DX 戦略課	DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する上で職員が抱える心理的負担感の解消に着目し、ナレッジの共有などを組み込みながら、管理職だけでなく係長と役割分担・協力して解決した点が高く評価されました。
清掃リサイクル課	窓口業務への影響を抑えながらテレワークの推進に着手し、職員の働きやすさと業務の平準化・効率化の2つの成果につなげた点が高く評価されました。

（出典）目黒区ウェブサイト（<https://www.city.meguro.tokyo.jp/kouhou/kusei/kouhou/pr20250327.html>）最終確認日 2026年1月27日

■アワード入選⁸の情報政策推進部 DX 戦略課の取組

- 特に注力した改善活動と、チーム内のモチベーションや一体感の維持・向上策

DX 推進の課題解決に向けて、重点テーマとして全庁的な連帯感、関連部署間の連携、ナレッジの汎用化・標準化の3つを設定した。課長が全庁的な連帯感を主導し、係長が関連部署間の連携、ナレッジの汎用化・標準化を担当し、それぞれ責任を明確に分担した。

⁸ 2024年、株式会社リンクアンドモチベーションが調査を行った企業等の中から、組織エンゲージメント状態に大きな改善が見られた部署を表彰する式典「モチベーションチームアワード2025」で、目黒区の情報政策推進部 DX 戦略課と環境清掃部 清掃リサイクル課が入選。

また、課長や係長だけでなく、職員全員を巻き込みながら、問題点の分析や改善計画の策定を行い、進捗を全体で共有することにより、単なる業務遂行だけでなく、職員の意識や姿勢の変化も促進された。特に、課長や係長が本気で取り組む姿勢を示したことで、職員にも変化が生まれ、重点テーマ以外のスコアも改善するなど、組織全体に良い影響を与えたと思われる。

■アワード入選の環境清掃部 清掃リサイクル課の取組

● 窓口業務を維持しつつテレワークを導入する際の障壁と克服方法

窓口・電話業務が滞らないように、一日でテレワークできる人数の上限数を設定した。テレワーク端末は共用で数に限りがあるので、特定の職員にテレワークが偏らないように一週間当たりの回数上限も設定した。

● テレワークに適さない部署への導入の工夫と職員の満足度

窓口・電話業務以外の業務、例えば、マニュアルの整備や改定、新規事業の企画・設計、オンライン研修の受講など、テレワークに適する業務のヒントを提示し、実施機会を創出した。

テレワークで集中してその業務に取り組むことによる業務効率の向上、通勤時間が長い職員の通勤負担を軽減、通勤に要していた時間を活用して家族の通院に付き添うなど、育児や介護との両立が図れるといった利点があった。重要な点として、課内で職員の意見を聞きながらルールを決めるという所属長の姿勢が、満足度を上げたものと思われる。

● 特に評価されたと思うポイント

課長のマネジメント力だと見ている。良好な部下とのコミュニケーションと、納得感のあるルールづくりが功を奏したと思われる。

■継続性と今後の展望について

● 「サーベイと改善のサイクル」を組織文化として定着させるために行った工夫

エンゲージメントの重要性を区長からメッセージを発信してもらい、部局長と副区長・教育長には改善活動報告へのフィードバックをお願いした。また、委託業者によるサーベイの分析結果について経営層、所属長に對面でフィードバックし、全庁的なスコアについては、一般職員向けに動画を作成し、共有している。

これらの取組を通じて、組織一丸となったプロジェクトであると意識付けを図った。

● アワード入選の成功事例をどのように共有・波及させるか

職員報での周知、各課長が感じた効果と参考にできる活動の共有により、他の管理職を動かすことである。

● エンゲージメント向上の取組における課題や、次年度以降に予定している新たな施策や目標

まず、全職員がサーベイの有用性に気づき、職員一人一人が主体的に改善活動に取り組む状況をつくれるかが最大の課題と認識している。これまでは、各課の主体的な取組を促進する視点を重視した取組を展開してきたが、次年度は、エンゲージメント向上の必要性の認識促進、経営的な視点での課題の深掘り及びアクションプランの充実を図っていきたい。

(4) 東京都 国立市の取組

実施日	2025年10月17日(金)
ヒアリング実施先	東京都 国立市 行政管理部 職員課
取組概要	・基本方針策定時の副市長の意向により、職員の声を聞く点を重視し、多くの職員が関わることに重点を置いて策定するとともに、策定した基本方針は書籍として出版。
事例のポイント	・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。
地域概況	・人口：76,079人・世帯数：39,828世帯(2025年1月1日現在) ・面積：8.15㎡(2025年7月1日現在) ・一般行政部門職員数：398人(2024年4月1日現在)

■人材育成基本方針の策定経緯と特徴

現行の基本方針は2021年3月に策定されたものである。新しい基本方針の作成にあたり、当時の副市長の意向により「職員の声を聞く」点が重視された。策定プロセスでは、全管理職や係長職との対話、職員とのワークショップやワーキンググループを立ち上げ、多くの職員が関わることに重点を置いた。これにより、人事担当部署のみでまとめるのではなく、基本方針が職員全体に共有されるように図られた。

基本方針策定の核として、国立市が目指すもの(共通目的ビジョン)を明確にし、ミッション・ビジョン・バリュー(MVV)としてまとめられた。MVVは、国立市が掲げる「人間を大切にする」というまちづくりの基本理念に最終的に繋がる図式として作成された。また策定過程を含む内容は、主に職員に読んでもらう意図で「国立新書」として書籍にまとめられ、外部にも発信されている。

図表62 国立新書第3号「学びと成長—国立市人財育成基本方針—」



(出典) 国立市ウェブサイト 国立新書第3号「学びと成長」

(<https://www.city.kunitachi.tokyo.jp/soshiki/Dept01/Div01/Sec02/gyomu/0358/0360/kokuritsushinsho/8545.html>) 最終確認日 2026年1月27日

図表63 国立市のMVVの人材育成基本方針における展開イメージ



(出典) 国立市人材育成基本方針

(<https://www.city.kunitachi.tokyo.jp/material/files/group/19/R03jinzaiikusei.pdf>)

最終確認日 2026年1月27日

■職員の意識と若手人材育成課題への対応

若手職員の多くが、ワーク・ライフ・バランスを重視する傾向がある。2024年度の男性育児休業取得率は100%近くに達しており、半年以上の長期育休を取得する管理職や、夫婦職員が二人とも育休を取得するケースも見られる。

仕事とプライベートの切り分け意識が高まる中、将来のリーダーやマネージャーとなる管理職候補の職員に対し、「ワーク・ライフ・バランスを取りつつも、マネージャーはできる」という意識を早い段階から持ってほしいという思いがある。

現在は、係長職になってからの取組では遅いとの認識であり、主任職、主事職、新人層など、より若い層に対し、組織とのエンゲージメントを強める施策が必要であると危機感を持っている。組織が小さいため、人材育成プログラムを活用し、早い段階から横の繋がりや連携体制を構築することが重要である。このため、基本方針策定過程には、若手係長による座談会が設置された。

■実効性の確保と基本方針の浸透策

基本方針に多様な意見をすべて載せることは困難なため、「今まず解決しなくてはならない部分」を抽出し、「今できるもの・すべきこと」と「将来的に解決したいもの」に分け、基本方針に反映させた。

職員が育たないと、少ない人数で組織が回っていかないという現実的な課題認識がベースにある。基本方針の実効性を高めるため、年度初めに部長職が部としての目標を示し、課長職が組織目標を係員に示し、係員はそれに基づいて重点目標を設定している。

また、決まった時期に忘れずに通知や研修を通じて、基本方針を再認識させることに注力している。人事評価や各研修がすべて基本方針に基づいて行われることを明確に発信し、基本方針のベース化を図っている。策定過程に多くの職員を巻き込むことで、責任感を高め、基本方針の浸透を促している。

さらに、基本方針は内部文書に留めず、「国立新書」として書籍化し、職員の顔も載せながら外部に発信することで、「チームとしての国立市役所」を見てほしいというメッセージを込めている。策定に関わった職員の名前を記載することで、職員に当事者意識と責任感を持たせている。

現在も、市長・副市長と職員との対話の中で、政策や「人間を大切にする」というトップの理念を日々職員に伝えている。市のコンパクトさゆえに、主任主事職の段階の職員までトップのビジョンに触れる機会が多く、市長と職員が直接対話する機会を定期的に設けるなど、対話の土壌形成を積極的に継続している。

■ミッションへの共感を重視した採用

多様な意見を反映して、採用活動を人事部局だけでなく、全部署の職員が関与する仕組みを導入した。早ければ入庁2年目の職員も採用試験の二次試験の面接官を務め、多角的な視点から求職者の良い部分を拾うことを重視している。

受験者は公務員志望である限り、「誰かの役に立ちたい」という意識を根本的に持っている。面接では、志望動機から「誰のために、何のために」働くのか、将来のビジョンを突き詰め、ミッションと「同じ目的で働いていける人なのかどうか」を確認している。

二次試験の面接官となる若手職員に対し、事前にMVVを共有する研修を実施しており、採点項目にもMVVに沿った人材であるかが反映されている。募集段階で現役職員の顔を出し、意識や働く仲間についてのメッセージをPRしている。ミッションへの共感を重視した採用の効果は、短期ではなく、3年、5年、10年と時間をかけて現れる可能性があると考えている。

■採用後の育成と定着施策

プロジェクトチームやワークショップが頻繁に開かれ、職員同士の横の繋がりを作る機会が非常に多い。採用時のメッセージは入庁後も実践を通じて伝わり、働く側に安心感を醸成している。離職防止と定着を目的に、他部署の職員をメンターとして新人に割り当てるメンター制度が導入された。新人職員にどのようなメンターについてほしいかを細かく聞き、マッチング形式で実施されている。メンター制度は横の繋がりが広がるという点で、中途採用者から特に評判が良い。メンターがメンティーよりも若年層となるケースもあり、双方が教え合う経験がプラスとなっている。

職員が希望する部署に配属されない場合でも、内示の際に異動の意図を丁寧に伝えている。配属されない場合でも、その仕事が最終的に市民の幸せやまちづくりに繋がっているという想像力を持たせることが重要である。

人事評価のフィードバックを通じて、管理職が「あなたが組織に必要である」というメッセージや部署にいる意図を伝達することを心掛けている。管理職向けの人事評価研修は職員課長・課長補佐が講師を務め、国立市ならではのポイントや実務的なノウハウを具体的に伝え、実効性を高めている。また、担当課の仕事だけで閉じずに、他部署との連携による研修を実施し、各職員が多様な業務に触れる機会を増やしている。

(5) 長野県 塩尻市の取組

実施日	2025年12月5日(金)
ヒアリング実施先	長野県 塩尻市 総務部 総務人事課
取組概要	<ul style="list-style-type: none"> ・人事制度改革にあわせ、全国に先駆けてタレントマネジメントシステムを導入し、人事制度の可視化と職員の不満解消に取り組む。 ・システム導入により、人事異動案の作成やデータ突合・入力作業などの時間は約半減し、戦略的な人事マネジメントの議論がしやすくなった。
事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・職員の満足度を実現。 ・翌年の重点政策を実現するために、各部門に事中評価に加え次年度注力する政策についても情報収集し、重点政策と連動した人事配置を実現。
地域概況	<ul style="list-style-type: none"> ・人口：65,205人・世帯数：29,077世帯(2025年1月1日現在) ・面積：289.98㎡(2025年7月1日現在) ・一般行政部門職員数：417人(2024年4月1日現在)

■塩尻市人事制度改革の取組について

●人材育成方針と改革の流れ

塩尻市は、2021年に人材育成方針の見直しを実施した。目標として、責任と能力が一致すること、透明性・納得度の高い昇任制度、若手から生き生きと働ける環境を目指している。

改革は、まず採用の入口部分のDXに着手し、その後最も課題感のある人事評価制度に着手した。改革を進めるにあたり、全庁職員に対しアンケート調査を実施し、極力その声を反映した。

2022年に株式会社カオナビのタレントマネジメントシステムを導入した。評価を昇任や給与、人材マネジメントに連動させることを目指し改革を進めている。

●採用分野のDX

2021年度から手書きの履歴書を廃止し、採用プロセスを完全オンライン化した。採用活動でもAIを積極的に活用しており、応募者の動画からAIが感情解析を行い、ストレス耐性やメンタルダウンのリスク値を評価する取組なども実施している。

●人事制度の改革

過去の制度の弊害であった人事制度のブラックボックス化や、評価と昇任・配置を連動させずに運用していたことによる職員の不満解消を目指した。具体的には、評価項目を50項目から約10項目に絞り込んだ。また、自己評価を高くつけることで評価者からもその流れで上位評価を得やすいという風潮があったため、自己評価を定量評価から定性評価に変更した。

フィードバックの仕組みを明確化するため、1on1⁹をルール化した。また直属の上司のみによる評価に対しても不満の声が上がっていたため、部長で構成する調整会議を設置し、全庁的な調整を経て評価を確定させる仕組みを導入した。

⁹メンバーと直属の上司が定期的に1対1で対話を行い、メンバーの成長を支援するための育成手法。

職員の頑張りが報われにくい状態を解消するため、従来は事実上機能していなかった給与上の優遇（8号俸昇給）にメリハリをつけた。具体的には、通常昇給（4号俸）に加え、頑張っても報われない層のためにインセンティブとして6号俸と4号俸の間に5号俸を新設し、運用を開始した。一方、努力が足りない職員には2号俸（ディスインセンティブ¹⁰）も運用する方針とした。

評価基準を明確化し、前期・後期評価ではなく通年の最終評価へ移行することで、職員の負担軽減にもつなげた。また、組織と個人の目標の紐づけができていなかった課題に対し、企画部門と連携し、事業部の戦略に対し、個人目標を紐づける仕組みにした。

● 「カオナビ」導入の目的

以前の人事評価は Excel にまとめ、昇任や配置を意向調査やヒアリングを通じて行い、それぞれの担当者がバラバラにデータを保有していたため、データが連動していなかった。そこでクラウドシステムにより、評価、配置、昇任、給与を一体的に連動させ、業務効率化と戦略的な人材マネジメントを推進する目的で人事システムである「カオナビ」を導入した。

図表64 人材情報のプラットフォーム



● 「カオナビ」の機能と効率化

人事評価の評価者の入力作業の進捗状況（誰の評価がどこまで進んでいるか）が画面上で可視化されるので、人事担当者は個別に催促メールを送るなど業務効率が向上した。人事配置も「カオナビ」上で行っており、カーソルを合わせるだけで本人の人事評価データや意向調査が見られる。人事配置の画面は全庁で見られるが、人事評価結果などは権限設定により閲覧者を制限している。

¹⁰ 特定の行動を抑制する要因や条件。低い号俸を明示することで、該当しないよう促す。

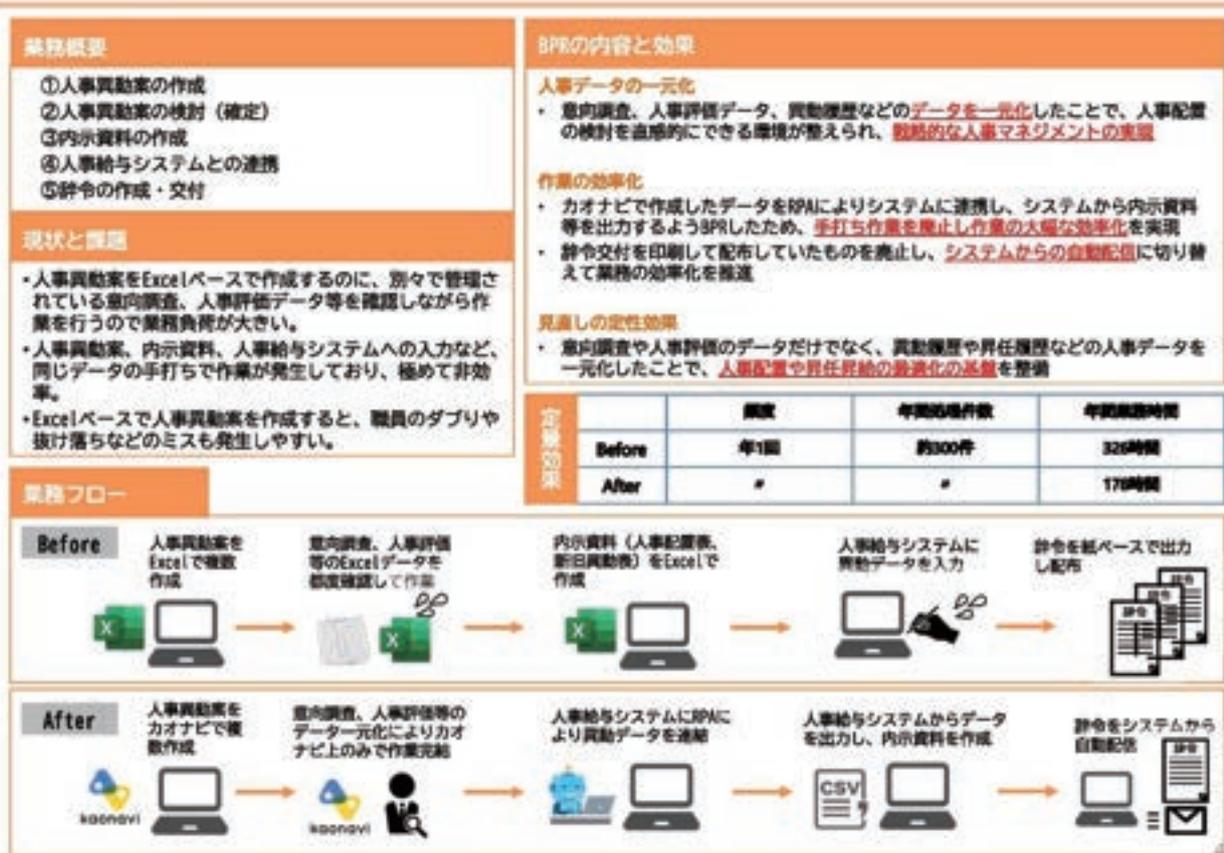
システムの導入で、人事配置案を何パターンも簡単に作成できるようになったため、理事者との議論の場で複数の配置案を提示できるようになった。従来 326 時間かかっていた人事異動案の作成・データ突合・給与システムへの入力などの作業が、178 時間に短縮された。

「カオナビ」でデータを作成すれば、RPA¹¹で給与システムに流し込み、辞令をシステムから自動配信するため、紙の辞令は配布していない。意向調査や異動履歴などがデータで一元化され、戦略的な人事マネジメントの議論がしやすくなった。

また、管理職に対して、部下と同僚による評価も入れた 360 度評価を行っている。例えば、課長は部長と副市長の評価に加え、部下や同僚も評価をするものである。誰が評価しているかはわからないようにした上で、クラウド上で評価することが可能である。

図表65 人事 DX 導入前後の業務と効果の比較

人事DXの効果



（出典）塩尻市における人材育成の取組—塩尻市人材育成・活用基本方針に基づく人事制度改革—

■戦略的な人材マネジメントの取り組みについて

● 政策連動型人事配置

行政評価について、通常は事業終了後に評価を実施する自治体が大半だと思うが、塩尻市では、年度の間（9月～10月）で政策評価を行う事中評価（2015（平成27）年から運用を開始）を実施している。この事中評価を政策の拡大・縮小の判断に活用している。予算についても包括予算

¹¹ ロボティック・プロセス・オートメーションの略。人が行う定型業務を自動化するソフトウェア技術。

制度という制度を導入している。これは各事業部に一般財源を配布し、各事業部長のマネジメントの元で予算を作ってもらう方法にしている。

人事配置を行うための各部門へのヒアリングは11月に実施し、その際に企画部門から事前に次年度に力を入れる政策についても情報収集している。その上で、重点政策を実現するための最適な人事配置に重きを置いている。例えば、DX化を進める部署にDX分野のハイパフォーマーを集中させる一方、DXが遅れていた健康福祉部門や教育部門などにもDX業務の経験者を配置し、全庁的な改革を進めている。

● 組織体制の改革

従来のジェネラリストコースに加え、スペシャリストコースを導入した。スペシャリストコースは現在、保健師、土木、建築に導入しており、栄養士、保育士への導入も予定している。「スペシャリスト」については、「ジェネラリストになりたくない」という消極的な理由での選択は不可にしており、専門的な知見を生かして行政課題の解決にチャレンジする人材を対象としている。

庁内職員の構成比は、係長になる30代後半から40代前半の年齢層が手薄である。こうした状況に対し、若いうちから早めに係長職以上の登用が必要であると考えている。そこで係長代理職を新設し、予算や対外対応の経験を積ませ、キャリア形成を支援している。意欲と能力のある職員が、従来の年数規定（主任8年経験）にかかわらず、係長代理を経て上位評価を得ることで、係長昇任試験に早期にチャレンジできる仕組みを導入した。これにより、若手係長が生まれている。

● 部署横断的な連携

カオナビに職員が各自で自身について入力する自己紹介シートを導入し、職員のキャリアや得意分野を可視化している。直属の上司以外にも相談できるクロスメンター制度を導入し、若手職員がカオナビ経由でキャリア相談を希望する先輩を指名し、部署を超えた1on1を実施している。

以前から「何かあった時にチームをすぐに立ち上げて課題解決に取り組む」という風土はあったが、「カオナビ」の導入により、職員の顔と経歴が可視化され、そうした風土がより促進された。

■ 職員の定着と育成について

● 職員研修と1on1

人材データ活用に向けた整理は現在進行中であり、具体的な研修への活用はこれからである。課長職がキーマンであるという認識のもと、課長を対象とした人材マネジメント研修を年4回実施している。

人を育てる組織、コミュニケーションが活性化している組織を目指し、人事評価以外でも定期的な1on1の実施を推奨し、その実績をカオナビに蓄積している。1on1の実施頻度は、セクションごとの繁忙期や状況を考慮し、統一したルールは設けず各部署に委ねている。

● 職員の反応とエンゲージメント

人事評価制度への不満割合が、改革前は5割程度であったが、現在は2割程度まで低下した。複線型人事によりキャリアデザインが描けるようになった点について、9割の職員が賛同している。

昇任については、30代後半から40代の職員が職員構成比の中で層が薄いという点と、以前は主任から係長になることへの職員からの不安の声が大きいという課題があった。

これに対して、まずは係長代理職を設置した。係長代理職は、係長の右腕として、予算や議会対応にあたりキャリア形成を進める機会を作った。また、8年間3級の主任を経験しないと4級の係長に昇任できなかつたところ、上昇志向のある人材については、主任を4年経験させた後、係長代理に昇任し、この期間中に人事評価で上位評価を取れば、係長昇任試験の受験資格を与えて、人より早く係長への昇任を進める制度を作った。この制度は2024年度から導入し、既に若い係長も出てきている。昇任に消極的だった周囲の職員にとっても良い刺激となり、「自分はこのままでいいのか」と自身のキャリアを再考する契機になっている。

また、「カオナビ」で職員の顔と名前、経歴が一致し、コミュニケーションのハードルが下がったという声がある。フリーアドレス化している部署もあるため、一定の効果があったと思われる。一般職員からは、直属の上司だけでなく、一般職員にも360度評価を入れてほしいという声も上がっている。

■推進体制

● DX人材の確保

塩尻市が早期からAIオンデマンドバスや自動運転車両など、市民生活に落とし込んだDXの取組を発信していたため、DXに関して感度の高い学生や社会人経験者からの関心を集めることができています。採用そのものも最先端を目指し、挑戦とスピードをブランドとして打ち出していることが、DX人材の確保に繋がっている。

● 推進体制と庁内理解の促進

制度の見直しは人事部門が担当し、システムの仕組み化やBPR¹²については、民間経験者から採用したデジタル人材を集中させたDX推進部門が庁内コンサルのような立ち位置で協力している。

新制度導入時には、保育や給食現場などからExcelや紙での運用継続を求める声上がるなど、既存のやり方を踏襲したいという意向も上がっていた。しかし、庁内のDX化を進める対応として、例外は一切認めないという方針を徹底し、必要に応じて人事担当者が現場に出向いて説明や操作サポートを行った。

■今後の課題

今後は、人事部門だけでなく、各課長職に「カオナビ」のデータを活用したマネジメントを実践してもらいたいと考えている。人的資本経営の考え方にに基づき、人材への投入予算について、適切なバックデータ（分析結果）を作成していくことが、今後の課題である。

¹² ビジネスプロセス・リエンジニアリングの略。業務プロセスを抜本的に見直して、組織や制度、システムなどを再構築することを指す。

(6) 静岡県 藤枝市の取組

実施日	2025年11月7日(金)
ヒアリング実施先	静岡県 藤枝市 総務部 人財育成センター
取組概要	・組織経営の中で最も重要な経営資源は何より「人」であり、職員を「宝」と考え人材を人財として、人財育成センターを2020(令和2)年度に開設し、人材育成と活躍の相乗効果を目指して職員のキャリア形成を支援。
事例のポイント	・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。 ・採用募集にあたり3回開催する職員採用説明会では、勤務形態のほか育成の推進、経営の哲学をしっかりと説明、採用試験の応募倍率は県平均を大きく上回る。
地域概況	・人口:139,870人・世帯数:62,025世帯(2025年1月1日現在) ・面積:194.06㎡(2025年7月1日現在) ・一般行政部門職員数:615人(2024年4月1日現在)

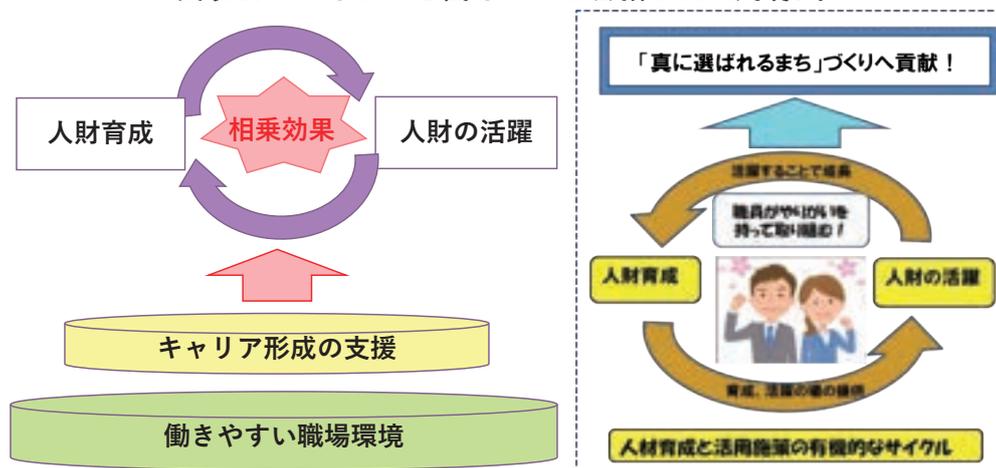
■人財育成センターの設立

現職の市長は、「人が宝(人財)」であるという考えに基づき、市役所が元気になること、そしてその元気が市民に波及することを目指し、人財育成センター(以下、「センター」という。)を2020年度に設立した。役所の元気は職員から生まれるため、組織経営の中で最も重要なものとして「人」を位置づけている。市理事が人財育成センターのセンター長を兼務し、人事課長と兼務の人財育成室長のもと働き方改革担当、育成・研修担当、採用担当の職員が配置されている。センターの職員は人事課職員がほぼ兼務ながら、室長を含めて7人体制で運営されている。

■人財育成の取組の概要

藤枝市では、人財の育成と、育成された人財が活躍する場の両方を用意し、育成と活躍の相乗効果を生み出すことを目指して、職員のキャリア形成を両面から支援している。また、職員が働きやすい職場環境を整えるための働き方改革にも取り組んでいる。具体的な取組概要は、以下のとおりである。

図表66 いきがいと働きがいを目指した人財育成



(出典) 藤枝市提供

図表67 取組の概要（一部抜粋）

取組		概要
人財育成	資格取得支援	職務に有用な資格を職員が自己研鑽で取得した場合、経費の一部を補助する制度を実施している。
	デジタル人財育成	Excel や PowerPoint、AI、クラウド、5G などの Web 講座を、勤務時間内に受講できる環境を整備している。
	Fujieda Global Project チーム	英語が得意な職員が自主的にチームを結成し、市のパンフレットの英訳や、海外の友好都市との友好事業をサポートしている。
人財活躍	職員派遣	近隣都市、国の省庁、民間団体などへ、知識習得と人脈構築を目的に職員を派遣している。2025 年度は 16 人派遣した。
	若手経営プロジェクトチーム	20 代の若手職員がチームを組み、市の課題を見つけ改善策を市長に直接プレゼンテーションし、採用されると次年度実施できる。提言した施策は、何らかの形でほぼ採用されるため、職員のモチベーション向上に寄与している。 (取組例) コロナ禍では若手職員と学生が連携し、ゲーム「あつまれ どうぶつの森」内に藤枝市の島を作り、実際の訪問を促進。
働きやすい職場環境・キャリア形成支援	女性活躍推進会議（フジェンヌ）	幅広い世代の女性職員でワーキンググループを構成し、誰もが働きやすい職場の実現に向けた調査研究、提言を行う。現在は男性職員も参加。
	時差出勤の試行	職員の提案により、フレックスタイム制や時差出勤制度を導入した。
	キャリアデザイン研修	入庁 3 年目及び主査昇格前の職員を対象に、キャリアの振り返り強みの再確認と今後の方向性を検討するキャリアデザイン研修を実施している。

(出典) 藤枝市提供

■OJT と人財育成哲学

藤枝市では、職員自身が適性を見つけることと、全職員が市政の概観を掴み「経営者」のセンスを持って市長と同じ目線で仕事ができるようになってほしいという意図から、入庁後 10 年間で窓口系、事業系、管理系など性質の異なる 3 箇所を経験することを基本としている。

OJT が現行の形に落ち着く前は、指導項目や手順が明確でなく、現場が多忙で新人とのコミュニケーションが不足し、指導担当者に負担が集中していた。以前は担当者と新人が主に文書でやり取りしていたが、現在は対面での面談やミーティングを重視し、担当者だけでなく課長・係長も含めた所属全体で育成する方針に切り替わった。

新規採用職員育成計画書（通称、OJT シート）は、本人、OJT サポーター（新採職員の教育担当）、上長が記入する。OJT シートは年度末にサポーターや係長へのアンケート結果を基に、表現を簡易的にするなど毎年改良を重ねている。他自治体の施策を参考にしすぎず、職員自身が自分たちで考

説明会の参加者には、「気に入ったらぜひ応募してください」と伝えている。応募倍率は数年前までは10倍を超えていたが、近年は6.5倍程度になった。比較的高い水準を維持している。

2月には入庁前の事前研修を開催している。市長が登壇し、入庁前に経営方針を直接伝え、しっかりと育てることを伝え、勇気づけて帰す。また、1年先輩の若手職員に来てもらい、意見交換会というか質問コーナーのような形で新人の不安解消を図っている。新規採用者には研修後に、どんな仕事をしてみたいかという希望を提出してもらい、最初の配置時に極力反映させている。

■入庁した後の各種研修

4月には実務的な初期研修を新規採用者に対して行う。だいたい3年で異動を迎えるため、3年目にはキャリアデザイン研修を1日かけて行い、これまでのキャリアの振り返り、強みの再確認、今後の方向性を検討させている。この研修は、1～3年目を同じ外部の民間講師に依頼しており、職員が立ち止まって自分の将来について考える時間を設けている。

異動希望調査を兼ねた人財育成シートでスペシャリスト志向かジェネラリスト志向かを選択させている。自分の強みが分からないという職員が多かったため、2024年度から主査昇格前の職員向けに「ストレングスファインダー研修」を実施し、強みの可視化を支援している。

なお、職の公募制度もあり、若手（20代前半）の職層は、ポスト数が比較的多いため、希望が通る確率は約85%に上り、本人の希望が反映されやすい傾向にある。

■新規採用職員を支えるOJTサポーター制度

新採職員の教育は、年の近い先輩職員（20代中盤～30代前半）が1対1でサポーターとして担当する。サポーターは堅実な人物が選任されており、選ばれたことがサポーター自身のモチベーション向上に繋がっている。

具体的な役割や期待事項を明記した「OJTの手引き」を作成し、サポーター向けの研修も実施している。サポーターは四半期に1度、OJTに関する報告書を提出し、人財育成センターではサポーター向けの相談面談も実施している。サポーターからの悩みとしては、「新人が自分のこだわりが強く、先輩の指導をなかなか受け入れない」などのケースも聞かれる。

サポーターの選任は、以前は各課に委任していたが、現在は人財育成センターが調整し、異動の内示があった後すぐに、配置との整合性を図りながらサポーターの任命を行っている。OJTサポーター制度は、新規職員に対しては手厚いものの、2年目以降は継続的な仕組みがない点が、課題として挙げられている。

■社会人経験者への対応

社会人経験者に対しても、OJTシート自体は新卒と同じものを使用している。社会人経験者は職員経験がない点では新規採用者と同じ扱いとしつつ、個別目標の項目では、より高いレベルの目標を設定するなど調整を行っている。

民間企業からの転職者は、行政とは異なる視点からの意見や改善提案を出すこともあり、現場職員は良いものは受け入れて変えるという姿勢で対応している。

(7) 愛知県 豊田市の取組

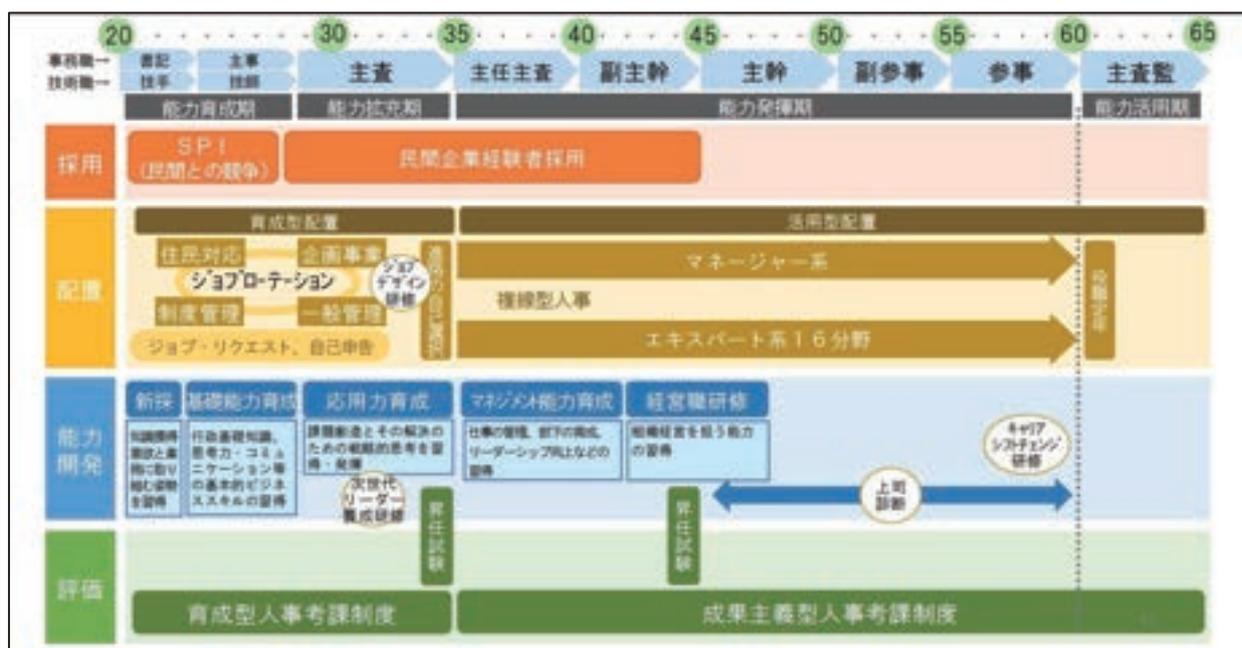
実施日	2025年11月28日(金)
ヒアリング実施先	愛知県 豊田市 総務部 人事課
取組概要	<ul style="list-style-type: none"> ・時代の求める自治体職員としての資質を備え、組織や市民ニーズに的確に対応し、積極的に成果を上げることができる人材をプロ人材と定義。 ・プロ人材の確保・育成をめざし、豊田市人材育成基本方針の行動計画として「トータル人事システム」を策定。
事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・「評価システム」、「採用・配置システム」、「能力開発システム」、「報酬システム」の4つの領域を基本要素として、体系的に制度設計。
地域概況	<ul style="list-style-type: none"> ・人口：414,750人・世帯数：187,968世帯(2025年1月1日現在) ・面積：918.32㎡(2025年7月1日現在) ・一般行政部門職員数：2,439人(2024年4月1日現在)

■豊田市トータル人事システムの背景

1998(平成10)年の中核市移行をきっかけに、国の人材育成基本方針策定指針に基づいて豊田市でも人材育成基本方針を策定し、1999(平成11)年から人事考課、昇任試験等の新たな人事制度を順次導入。2002(平成14)年には、人材育成基本方針の行動計画として、各人事制度を体系化し、「能力成果主義の評価システム」「プロ人材採用・配置システム」「プロ人材能力開発システム」「真に公平な報酬システム」を基本要素とするトータル人事システムを策定。

また、2009年には人材育成基本方針の改訂を行った。改訂のポイントは、「職場」での活動と連携した人材育成の重視を基本理念に明記し、目指す人材像として「自律的考動人」(自分で考え行動する職員)を新たに位置づけた。

図表69 豊田市の現在の人事制度



(出典) 豊田市トータル人事システム～プロ人材の確保・育成をめざす行動計画～

■人事評価

●人事考課制度

1999年の制度導入から、対象職位や職種を順次拡充してきた。「目標管理型（MBO）」の人事考課を基本としているが、2020年度の制度改変では、職員一人ひとりの担当内業務への貢献意欲の向上と、職員の人事考課にかかる作業負担の軽減を狙いとして、「個人目標管理型」から「組織目標貢献型」に変更した。

具体的には、一般職（行政職、消防職）における個人目標設定は廃止し担当単位で作成された「担当目標シート」に対し、部下はその目標達成にいかに関与したかの評価（貢献度評価）を行っている。こうすることで、上述した狙いにアプローチし、チームワークの強化が図られた。一部でフリーライダーへの懸念もあるが、貢献度評価や能力・態度評価で差をつけるよう指導している。また、担当目標には「チャレンジポイント」と呼ばれる、達成すれば加点する（失敗しても減点しない）仕組みを導入して、職員の挑戦を推奨している。

貢献度は上司が絶対評価で行う。評価は可能な限り定量化を求めるが、難しい場合は判断軸（どうなれば達成か）を明確にするよう指導している。最終的な評価は相対評価で調整されるが、評価プロセス（面談）を通じて納得感を高める努力をしている。低評価者に対しては、「個別指導プログラム」として、外部講師による能力開発指導を行っている。人事考課における管理職の育成としては、昇任時にマネジメント研修を実施しているほか、評価者研修を通じて、成果だけでなくプロセスの評価や部下へのフィードバック方法を指導している。

●昇任試験

2023年度に大幅に見直しを行った。以前までは、係長級の昇任試験は35歳から受験可能とされていたが、子育てなどのライフイベントと重なる時期であり、試験の勉強に時間を割くことが難しく、昇任辞退の理由となっていた。こうした背景と市長の意向により、係長級の昇任試験制度を全廃止、課長級についても筆記試験を廃止し論文と面接のみに変更した。

懸念事項もあったが、職員からは「筆記試験がなくなったことで昇任を目指しやすくなった」という好意的な声もあり、大きな反対はない。

●上司診断

部下が上司を診断し、上司自身の自己啓発を目的として活用されているものであり、診断結果は処遇には反映していない。処遇に反映していない理由としては、仮に処遇と結び付ける場合、評価する側にも責任が生じ、評価者研修の実施等を含む体制整備が必要となることが挙げられる。このため、現時点では自己啓発ツールとしての位置付けにとどめている。なお、診断結果については、対象となった上司の上位職にも共有され、指導・育成のために活用されている。

■採用・配置

●職員採用

SPI 試験の導入や、プレゼンテーション面接の実施など、人物重視・多様性確保へシフトしている。また、中山間地域在住職員（合併で市域が広がったため、市内の中山間地域に居住しながら正規の市職員として支所等で働く雇用制度）採用、カムバック採用¹³なども導入している。

新規採用職員に対しては、メンター制度を導入している。所属内の先輩職員を「マンツーマン指導者」として1年間の任期で選任している。業務指導だけでなく、心理的な定着支援（職場に馴染むためのフォロー）を重視している。メンターに選ばれることに対しては、選ばれたいと感じる職員がいる一方で、中には負担感を口にする職員もいる。

採用活動において、課題解決能力やマインドを見極める作業と、応募者の負担感はトレードオフの関係にあると思う。現状ではSPI試験で基礎能力を見た上で、面接時のプレゼンテーション（テーマ自由）を実施し、前向きに取り組める姿勢などは発表の着眼点や伝え方で、マインドや行政への活かし方などはその後の深掘り質問で評価している。

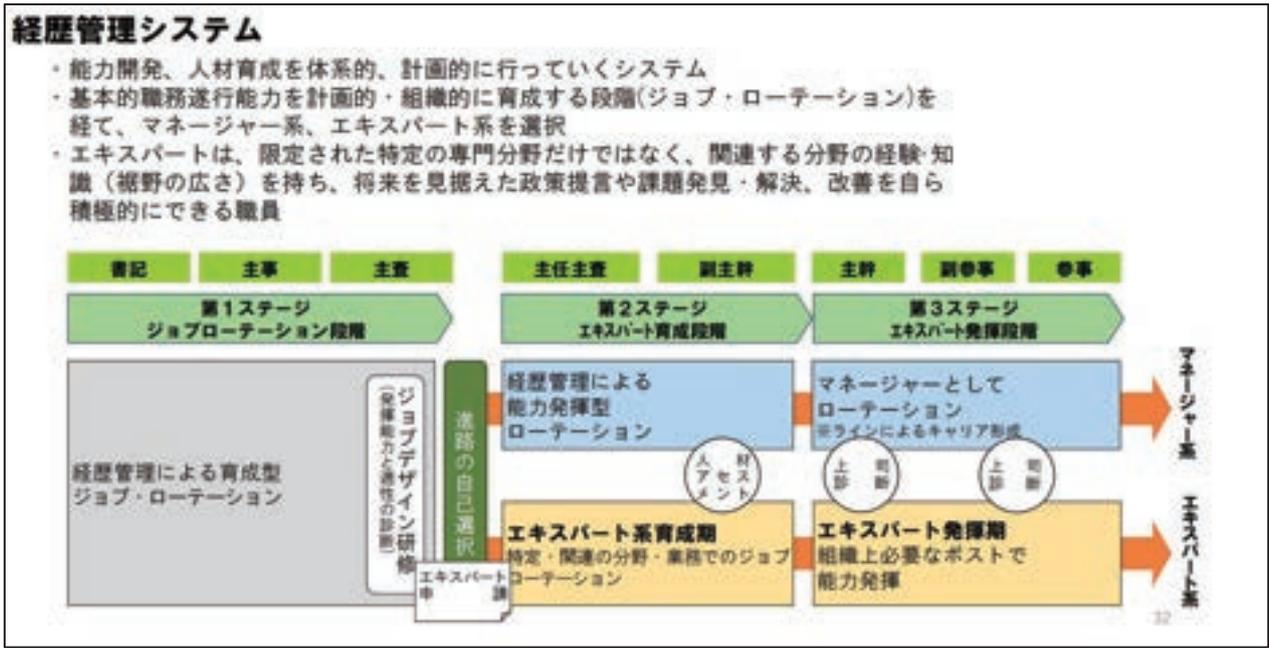
またその前段として、採用関係のPRや説明会の場面において、豊田市が求める人物像として「チャレンジができる人」「現場目線・市民目線で考えられる人」「チームワークを大切にできる人」などを伝えている。その結果、応募してくださる方も、志を持ってきてくれている。

●配置システム

能力開発及び人材育成を体系的かつ計画的に行うシステムを、「経歴管理システム」と呼んでいる。第1ステージと呼ぶ主査（概ね35歳）までの期間は、ジョブ・ローテーション段階と位置づけ、3～5年周期で複数部署を経験しながら適性を見極めと、育成の時期に充てている。業務を4系統17分類し、系統の中でジョブ・ローテーションさせる。また、ジョブ・ローテーションを通じて経験した業務経歴は、職員本人が異動申告書で「どの分野の業務をどれくらい経験したか」を担当業務経歴一覧に入力したものを、異動時の参考データとして活用している。第2ステージと呼ぶ主任主査以降は、マネージャー系かエキスパート系かを選択する、複線型人事を取り入れている。エキスパートの申請者は2025年度で70人弱ぐらいなので、それほど多い訳ではない。

¹³ 過去に豊田市職員として勤務した経験者を対象とした再雇用制度。元職員の実務経験を活かし、即戦力として行政課題に迅速に対応できる人材を確保することを目的としている。

図表70 経歴管理システム

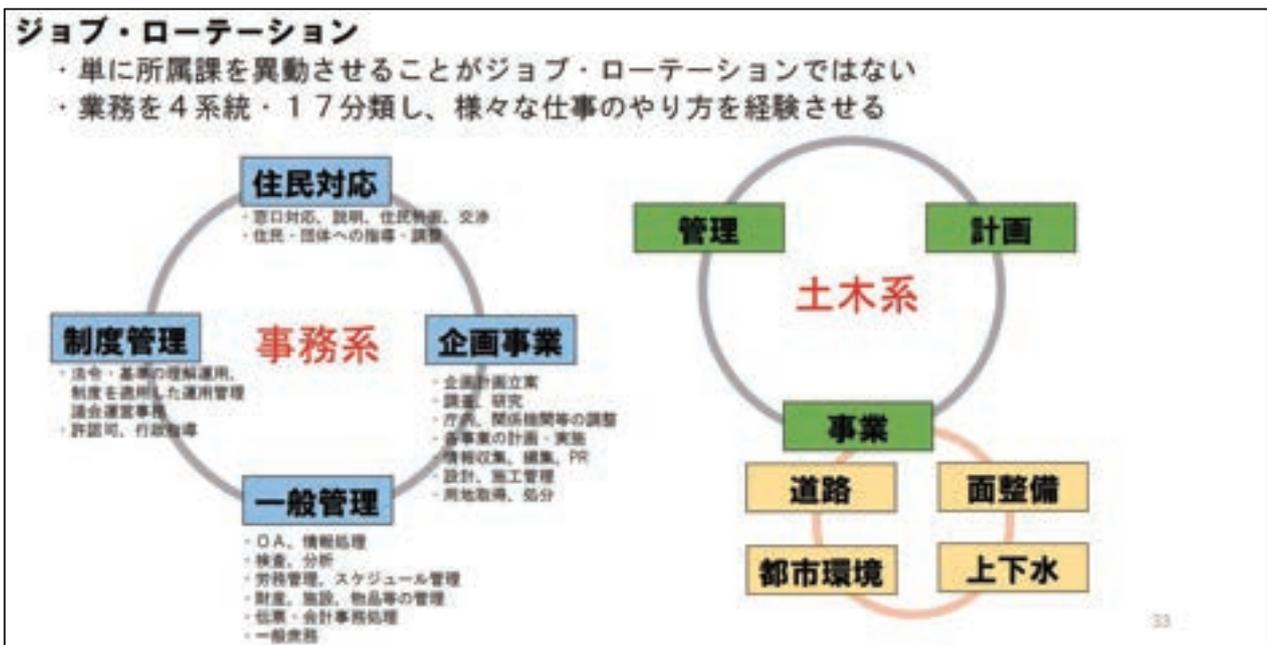


(出典) 豊田市トータル人事システム～プロ人材の確保・育成をめざす行動計画～

係長級に昇進できる35歳くらいの直前に、自分の能力はどのようなところに適性があり、自分はどのような活躍をしたいか棚卸してもらう「ジョブデザイン研修」を実施している。第1ステージから第2ステージに進むにあたり、自分の強みや弱み、やりたいことなどを擦り合わせて今後のキャリアについて考えてもらう。

各所属が求人を出し、職員が自ら手を挙げて応募でき、成立すれば異動が可能となる「ジョブブリッククエスト制度」も導入している。なお、応募には、現在の所属部署に3年以上在籍していること、管理職手前(副主幹)までが対象などの要件がある。

図表71 ジョブ・ローテーションにおける業務分類



(出典) 豊田市トータル人事システム～プロ人材の確保・育成をめざす行動計画～

図表72 経歴管理の内容

業務分類	年度	昭63	平1	平2	平3	平4	平5	平6	平7	平8	平9	平10	平11	平12	平13	平14	平15
1	窓口対応、説明、住民折衝、交渉						●	●	●	●	●						
2	住民・団体への指導・調整																
3	企画計画立案																
4	調査、研究														●	●	●
5	庁内、関係機関等の調整													●	●	●	●
6	イベント、各事業の計画・実施	●	●	●	●	●						●	●	●			
7	情報収集、編集、PR																
8	設計、施工監理																
9	用地取得・処分																
10	法令、基準等の理解運用																
11	許認可、行政指導																
12	QA、情報処理												●	●			
13	検査、分析																
14	労務管理、スケジュール管理	●	●	●	●	●											
15	財産、施設等の管理																
16	予算、決算、会計処理						●	●	●								
17	一般庶務									●	●						16

（出典）豊田市トータル人事システム～プロ人材の確保・育成をめざす行動計画～

■人材育成

人事考課制度においても面談の機会を多く取り入れるなどにより日常の仕組みの中に、育成を組み込んでいる。評価制度を通じて、役割以上の仕事ができているかを確認させることが育成につながる。

社会人採用者は、即戦力として期待される反面、公務員独自の文化やルールに馴染めず早期離職するリスクがある。そのため、年齢にかかわらず新卒採用者と同様にマンツーマン指導者（メンター）をつけ、心理的なハードルを下げる工夫をしている。

■今後の課題

人口減少時代において、職員数をこれまでどおり維持、増員させていくことは困難を極める。就職活動において「選ばれる職場」となるために、今いる職員一人ひとりが働きやすさと、働きがいの両方を感じられる職場づくりを目指したい。

働きやすさの面では、時間・場所にとらわれない柔軟な働き方を実現するため、フレックスタイム制度の導入や、支所の空きスペースを活用したサテライトオフィス、在宅勤務制度などに取り組んできた。今後も、時代や職員ニーズに即した働き方の実現を推進すると同時に、多様な働き方の中でも適正な評価ができるよう、人事考課制度の点検、改良を進める必要がある。

働きがいの面では、働きながらいかに「成長実感」を創出できるかが重要であると考えている。近年では働く人の価値観、ライフスタイル、キャリア志向等が多様化しており、本市においても昇進だけを目標としない職員が増えている。そのため、「マネージャー」「エキスパート」だけに限らない多様なキャリアパスを示したり、能力開発の機会を充実させたりするなど、職員一人ひとりの成長意欲を高める取組が必要であると考えている。

本市は、「選ばれる職場」であり続けるために、トータル人事システムの基本方針に根差しながら時代に適応した人事制度を見極め、これからも変化と挑戦を続けていく。

(8) 愛知県 豊根村の取組

実施日	2025年11月12日(水)
ヒアリング実施先	愛知県 豊根村 総務課
取組概要	・採用試験においてご当地検定試験を導入した結果、村に対するモチベーションの高い人材が応募するようになった。
事例のポイント	・「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。
地域概況	・人口：929人・世帯数：449世帯(2025年1月1日現在) ・面積：155.88㎡(2025年7月1日現在) ・一般行政部門職員数：43人(2024年4月1日現在)

■ご当地検定(豊根村基礎知識検定)試験導入の背景

これまで全国標準の公務員試験を実施していたため、受験者は公務員受験対策の専門学校などに通う「公務員になりたい人」が多かった。また、豊根村の試験時期は他自治体と比べて遅いことから、他の自治体の試験が不合格になったので、豊根村を受験し採用されるケースが多かった。そのため離職率も高く、入庁後も公務員試験の勉強を続け、数年後に他の大きな自治体に転職するケースもあった。

また、職員の約7割がIターン者であったため、地域理解が十分とは言えない人が多かった。新人研修は半日程度のものしか実施していないため、その後の育成はOJTの対応となるが、指導員によって地域理解度に大きな差が出てしまう問題もあった。これらの点を踏まえ、当初は「採用試験を変える」のではなく、「育成のバラつきを解消する」ことをねらいとして理解度を高める方法を検討していた。合格者には地域について自主的な学習を行った上で入庁してもらうことを想定していたが、学習状況にバラつきが生じる可能性があると考えられた。このため、一定の学習水準を確保する仕組みとして、試験形式での導入を提案した。

名称については、当初は「豊根村知識試験」のような名称を想定していたが、応募者の目に留まりやすくするために、「ご当地検定」というキャッチーな名称を採用した。議会等からはネガティブな意見はほとんどなく、「面白い」「積極的に取り組むべきである」というポジティブな意見が多かった。

なお、新たな試験方法の導入にあたっては、関係機関に事前に確認を行い、公務員採用試験の方式自体は法律で定められておらず、受験者間の平等性が確保されていれば支障はないとの回答を得た。

■ご当地検定試験の導入までの流れ

ご当地検定試験の導入にあわせ、新たなパンフレットの作成やSPI3の導入についても、段階的に実施した。「論文作文」試験をご当地検定に変更するにあたっては、村長、副村長らへのヒアリングを実施した。その結果、論文作文では文章力は把握できるものの、それ以上の評価が難しいとの意見が示されたため、受験者の志望意欲を測る観点から、豊根村に関する知識を問う「ご当地検定」への置き換えを提案し、合意を得た。

また、筆記試験を SPI3 に変更した理由としては、公務員試験対策を行っている層に限らず、民間企業志望者にも受験機会を広げ、母集団の拡大を図る狙いがある。加えて、性格検査等を通じて人物理解を深められる点も導入理由の一つである。

新しいパンフレットは、若手職員を中心に作成され、応募者からは「パンフレットを読んで村に関心を持った」との声も聞かれている。働き方だけではなく、村での暮らし方（買い物環境や余暇の過ごし方等）を具体的に紹介している点が、応募促進につながっていると考えられる。

図表73 ご当地検定及び試験制度等の変更の経緯

時期	採用試験の変遷
2022 年度 【2023 年度採用試験】	・ 一次試験は教養試験、二次試験は論文作文試験と面接を実施。
2023 年度 【2024 年度採用試験】	・ 二次試験の論文作文試験を「ご当地検定試験」に変更。 ・ 募集パンフレットを若手職員が中心となって内容をリニューアルし、買い物をする店や遊びに行く場所など、移住者が豊根村での暮らし方を具体的にイメージできる情報を充実。
2024 年度 【2025 年度採用試験】	・ 一次試験の教養試験を SPI3 に変更。

■試験の内容

試験のターゲットは、「豊根村だから働きたい」という人材である。自治体の業務内容は、自治体間で大きな差はないものの、豊根村は「人口が少ない（＝住民との距離が近い）」「人口あたりの観光客数が愛知県で一番多い」といった特徴があり、そこに魅力を感じてくれる人が良い。

ご当地検定は、選択式6問、記述式2問で構成され、難易度に幅を持たせた問題構成となっている。地元出身の職員であっても、満点取得は容易ではない水準である。問題は100問以上作成されており、その中から担当者が選定して出題している。

図表74 試験問題の出題例

選択問題例	「次の中から村内に2つある日帰り温泉を選択してください」 「次の中から村内に1つだけ通る国道の路線番号を選択してください」
記述問題例	「豊根村の宿泊施設を思いつく限り挙げてください」 「豊根村の魅力を SNS で PR すると想定して、140 文字以内で示してください」

(出典) 行革甲子園 都道府県別応募事例 愛知県豊根村

(<https://www.pref.ehime.jp/uploaded/attachment/133312.pdf>) 最終確認日 2026 年 1 月 27 日

■検定導入後の成果と村内部の意見について

ご当地検定を導入した当初は応募者数の増加が見られ、その後は安定的に推移している。採用予定者数を踏まえると、現行の応募状況は選考を行う上で支障のない水準と考えられる。

ご当地検定の結果は、面接での振り分けに非常に役に立っている。簡単な問題を多く間違える受験者は、豊根村の勉強を全くしていないことが如実に分かり、不合格の判断材料となる。人事担当者の中でも、人材の質がよくなったという意見もある。

採用者については、これまでと比べて意欲（モチベーション）が違ふと感じる。能力は意欲（モチベーション）さえあれば伸びる。学歴よりも「豊根村で働きたい」という意欲の高さ（モチベーションの高さ）が実際の仕事に役立つと感じている。採用方法を変更してから日が浅いものの、ご当地検定を経て入庁した人の離職者は、現時点でゼロである。

■検定導入後の採用者の「その後の働き」と育成への影響について

やはり地域への理解度が高い人が多い。新人職員研修で村内を案内した際、新人同士の会話で「あそこのパン屋の営業時間は何時だよね」や「道の駅の隣に郵便局があるんだよね」といった村の知識が豊富なことが分かる会話が交わされていたことに驚かされる。

また、「ご当地検定は難しかった」「こういう問題が出ると思った」などの会話がなされ、結果的に受験者が相当勉強してきていることがうかがえる。

OJTを担当する職員からは、新人が豊根村の地名をよく知っているという声が多く聞かれる。地名を知っていることは仕事をする上で重要であり、スタートラインが大きく異なるため、OJTの指導が非常に助かっている。

■今後の課題と展望、ご当地検定試験導入を検討する自治体へのアドバイス

採用試験改革が一区切りついたため、現在は職員の育成に力を入れている。新たな試験方式で採用された人材も、地域活動への関与については、義務的なものであれば参加するが、積極的に参加することはまだ難しい部分があり、今後の指導課題である。

これまでは外部研修に頼っていたが、名古屋市内までの移動は遠方で非効率だったため、役場に講師を呼ぶ職員研修などをはじめたところである。また、SPI3 for Employees（従業員向けのSPI）の導入も始めた。職員の性格診断や強みを可視化して、上司が育成に活用できるようにフィードバックしている。

ご当地検定試験の導入は、それほど難しくないと思う。留意点としては、「受験者間の平等性の確保」が重要である。

(9) 兵庫県 神戸市の取組

実施日	2025年12月5日(金)
ヒアリング実施先	兵庫県 神戸市 人事委員会事務局 任用課
取組概要	・新卒一括採用中心から経験者採用を大きく拡大したほか、通年採用や大学3年生から受験資格を認めるなど、全国に先駆け新しい試みを導入。
事例のポイント	・「神戸市が抱えるさまざま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て、前例にとられない採用活動を展開。
地域概況	・人口：1,493,543人・世帯数：780,144世帯(2025年1月1日現在) ・面積：556.93㎡(2025年7月1日現在) ・一般行政部門職員数：7,656人(2024年4月1日現在)

■従来の採用手法の課題と新たな採用戦略の策定で重視した目標

近年の転職によるスキルアップ志向、社会貢献への意識の高まり、民間企業における採用トレンドの変化といった社会情勢に対応するため、新卒一括採用中心の採用から経験者採用を拡大した。

人口減少社会への対応のため、神戸市が抱えるさまざまな社会課題にチャレンジできる多様な人材を確保することが目標である。経験者通年卒では共通の求める人材像に加え、多様な経験やスキルを持ち、神戸市職員として、“行政のプロフェッショナル”となり得る、または、既にプロフェッショナルとして活躍された実績もあり、神戸市でチャレンジできる人を求める人材として

■「求める人物像」の決め方と庁内の浸透状況

2017年度人材確保方策に関する有識者会議において、求める人材像の明確化が議題に上がり、2018年度に、より明確な求める人材像である「チャレンジ精神」「リーダーシップ」「デザイン力」を打ち出した。「求める人物像」に関する項目については、有識者会議での提言を踏まえ、任用課職員・有識者と共同で選定した。2017年度以前まで、求める人材像としていたものを基礎的な資質として残している。現在は、基礎的な資質を備えている者を合格者・入庁者としている。

庁内の職員向けには、職員の目指すべき姿や行動指針を明文化し、職員一人ひとりが主体的に、適切かつ迅速な判断、行動ができるようになることを目的として、「神戸市クレド(神戸市職員の志)」¹⁴が策定されており、全職員に共有されている。

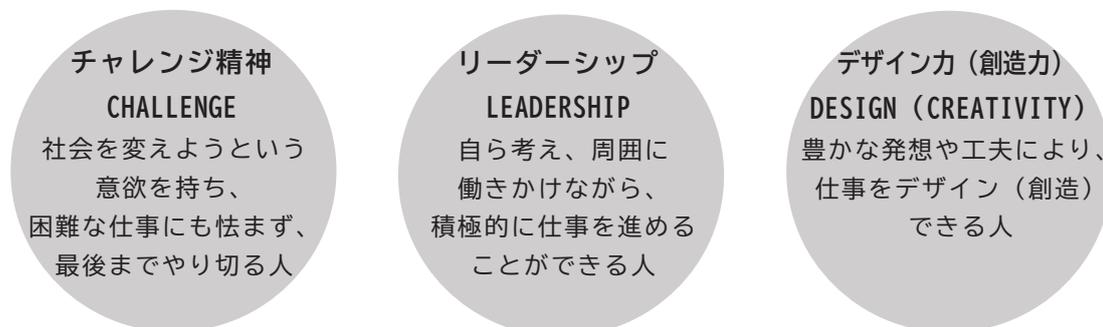
受験者への浸透は、試験案内に神戸市の求める人材像は「チャレンジ精神」「リーダーシップ」「デザイン力」と記載しており、エントリーシートでも、「チャレンジ精神」「リーダーシップ」「デザイン力」の3つまたはうち1つについて、自身の経験をアピールしてもらっている。神戸市の求める人材像について、より理解している受験者が選考に進んでいると考えている。

¹⁴ 2019年12月に策定。全職員に小型カードを配布しているほか、執務室・会議室への掲示、パソコン画面の起動時・ロック時に定期的にクレドの内容を表示し、意識喚起を図っている。

図表75 神戸市が求める人材像

神戸市では、行政のプロフェッショナルとなる素質を持った多様な人材を求めています。

「あなたの個性が神戸の個性」～多様な個性が響き合い、神戸の強みが生まれる。～



一方で、この「神戸市が求める人材像」を含め、職務経験や研修の状況、職種や職位にかかわらず、市政を担うすべての職員が備えるべき「基礎的な資質」は次のとおりです。

「高い倫理観」「社会を変えようという意欲」「神戸で働くことへの熱い思い」

「自ら考えて行動し、最後までやり抜く力」「チームの一員として自らの役割を果たそうとする責任感」

「コミュニケーション能力『聴く力、伝える力』」

(出典) 2025年 神戸市職員(経験通年枠)採用試験(選考)案内

(<https://www.city.kobe.lg.jp/documents/11869/r7shikenannai.pdf>) 最終確認日 2026年1月27日

■「求める人物像」を受験生に向けて説明する機会

神戸市主催説明会、就職・転職フェア等にて説明している。職員採用 HP・試験案内にも明示している。

エントリーシートにおいても、「チャレンジ精神」「リーダーシップ」「デザイン力」に関するエピソードを求めている。また、「チャレンジ精神」「リーダーシップ」「デザイン力」それぞれの定義についてもかみ砕いて説明している。

■経験者採用後の定着率やパフォーマンス及び採用後のOJTや研修で工夫している点

現状、定着率(離職率)やパフォーマンスについて特段変化は見られない。

経験者採用者は、ポータブルスキルに関する研修(ビジネスマナー等)を一定経験していることを考慮し、新規採用職員研修や採用2年次以降の研修について、基本研修に加えて選択型研修を実施し、各職員が希望する研修を受講できる機会を設けている。

以前より、配属後、OJTの一環として新採サポーター制度を設けており、サポーターが新規採用職員の相談窓口となり、日常業務等の指導・助言を行うことで、組織全体で新規採用職員を育成するためのサポートを行っているが、経験者にも同様にサポーターをつけている。

また、経験者採用者のうち、希望者に対しては、職場外の先輩職員(メンター)へ今後のキャリアや職場の悩みなど、特定の職務に限らない内容について相談可能なメンター制度を設けている。

■通年募集・ジョブ型採用が特に効果があった職種及び通年採用の事務的負担軽減策

土木・建築等の技術系人材の確保にも一定程度つながっている。通年で募集をしているが、試験実施については、大学卒通年枠は年5回、経験者通年枠は年4回としており、一定事務負担を削っている。(試験スケジュールは次ページ参照。)

成績処理を正確・迅速に行うため、2020年度より採用試験システム¹⁵を導入・活用している。なお、エントリーに関するシステムは、新たなものに2025年度から試験導入中である。

図表76 試験スケジュール（経験通年枠）

		Aターム	Bターム	Cターム	Dターム
募集対象	総合事務	25～39歳			
	総合事務 (40歳以上)			40～61歳	
	福祉・技術 系区分	25～61歳			
	交通事務	25～39歳			
	交通・水道 技術	25～61歳			
申込受付 期 間		2025年 4月1日～15日 5月1日～15日	2025年 6月1日～15日 7月1日～15日 8月1日～15日	2025年 9月1日～15日 10月1日～15日	2025年 11月1日～15日 12月1日～15日 2026年 1月1日～15日
予備 審査	日程	神戸市が指定する日程(約10日間)のうち、受験者が希望する日			
	合格発表	6月10日(火)	9月5日(金)	11月7日(金)	2月6日(金)
		14時以降に、神戸市職員採用ホームページに、合格者の受験番号を掲載します			
第1次 試験	日程	6月21日(土) または 22日(日)	9月13日(土) または 14日(日)	11月15日(土) または 16日(日)	2月14日(土) または 15日(日)
	合格発表	6月下旬	9月下旬	11月下旬	2月下旬
第2次 試験	日程	7月5日(土) または 6日(日)	10月4日(土) または 5日(日)	12月6日(土) または 7日(日)	3月7日(土) または 8日(日)
	合格発表	7月下旬	10月下旬	12月下旬	3月下旬
採用予定日		2025年10月1日 または 2026年4月1日	2026年4月1日	2026年4月1日 または 2026年10月1日	2026年10月1日 または 2027年4月1日

(注意点)

- ①経験者通年枠は、同一年度内にA～Dのうちいずれか1つのタームのみ受験可能です。
- ②2024年度経験者通年枠Dタームを受験された方は、2025年度経験者通年枠Aタームは受験できません。
- ③人事委員会が実施する採用試験(選考)は、同一年度内いずれか1つしか受験することができません。
ただし、育児休業代替任期付職員採用試験(選考)とは併願可能です。
(例)同一年度の経験者通年枠と係長採用選考の併願は不可です。
- ④面接の日程については神戸市が指定します。個別の事情による日程変更には応じられません。
- ⑤試験区分「総合事務(40歳以上)」は、Cタームのみで募集します。

(出典) 2025年 神戸市職員(経験通年枠)採用試験(選考)案内

(<https://www.city.kobe.lg.jp/documents/11869/r7shikenannai.pdf>) 最終確認日 2026年1月27日

¹⁵ 応募者の履歴書や選考状況を一元管理し、効率化するためのシステムで、ATS(Applicant Tracking System)と呼ばれる。受験者向けに利用しやすいエントリー方法を提供し、採用側ではデータ分析や業務効率化を支援する。

■技術職に対する大学3年生等チャレンジ枠の反響及び一般職への導入可能性

申込者 67 人、受験者 67 人、合格者 39 人と、採用予定数の合格者を出すことができた。既に他の就職活動をしている者も複数おり、受験者からも「この時期に受験できるのはありがたい。」との感想があった。

就職活動時期が早期化している技術系人材の確保を目的とする試験枠のため、一般職への導入可能性は現在のところは低い。

■経験者の係長採用選考の結果と効果

2024 年度	申込者 748	受験者 439	合格者 12
2025 年度（春実施）	申込者 516	受験者 269	合格者 3
2025 年度（秋実施）	申込者 568	受験者 293	※現在選考中

上記の実施状況のとおり、反響のある試験枠で、民間企業や行政機関等でチームマネジメントやプロジェクトリーダー等の経験を有する優秀な人材の獲得ができています。

係長採用選考で惜しくも不合格となった方が、次年度に経験者通年枠（係員としての採用）を受験するなど、他の試験枠の広報にもつながっている。

■採用試験問題の簡素化や条件緩和による変化の有無

1次試験が公務員試験の合格者と、1次試験がSPI試験合格者において、入庁後の勤務成績等には差がないと報告を受けている。

福祉・技術系試験区分においては専門試験を廃止し、一部の試験枠を除き1次試験をSPI試験枠に統一したが、エントリーシート・課題レポート・成績証明書、面接等の中で専門性を確認できている。

(10) 高知県の取組

実施日	2025年11月26日(水)
ヒアリング実施先	高知県 総務部 行政管理課
取組概要	・行政事務を担うマンパワーの確保を目的に、週当たり10時間の無給休暇が取得可能な短時間勤務職員制度を新設。
事例のポイント	・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。
地域概況	・人口：664,863人・世帯数：347,128世帯(2025年1月1日現在) ・面積：7,102.28㎡(2025年7月1日現在) ・一般行政部門職員数：3,466人(2024年4月1日現在)

■働き方改革の全体像

人口減少に課題感を強める高知県は、2025年度から、株式会社ワーク・ライフバランスと共同で働き方改革の取組に着手した。発端は、知事が株式会社ワーク・ライフ・バランス社長の「長時間労働解消なくして、子育てしやすい社会なし」という朝日新聞(2025年2月17日付)の記事を読んだことが契機となっている。高知県の働き方改革は、「高知県における時間外勤務縮減の取組」「短時間勤務職員の採用枠の新設」「時間外勤務手当の割増率の時限的な引上げ」の三つの柱で構成され、短時間勤務職員の採用はその中のひとつに位置づけられる。

知事・副知事を筆頭に、全14部局長が参加する会議体を設け、時間外勤務縮減のためのアイデアを出している。また、全職員の意識改革のため、管理職向けのマインドセット研修や全職員向けの研修も実施している。

■時間外手当の割り増しについて

時間外勤務手当割増率を、2026年度限りにおいて通常の125%から150%に引き上げる条例改正を行った。150%への引き上げは、時間外勤務の価値を割増すことにより、時間外勤務に対する意識変化の促進を目的としている。また、既存職員に時間外勤務をさせるよりも、新しく職員を雇う方が、予算上効率的という、株式会社ワーク・ライフ・バランスの見解に基づいたものである。

■短時間勤務職員の概要

短時間勤務職員制度は、時間外勤務を減らすためにはマンパワー確保が必要との考えで導入された。近年労働人口不足と言われるが、これは大企業で時間外労働が可能な男性のみを雇っている企業を中心とした見解であり、実際には短時間であれば、働ける潜在層が多く存在する。

今回の短時間勤務職員の募集に当たっては、育児や介護の事情を持つ人々を想定ターゲットとしつつも、応募要件においてはそうした限定は設けずに募集した。募集する前に、県で勤務している会計年度任用職員に対しアンケートを取ったところ、「短時間勤務職員の枠ができれば応募したい」という声が一定数あったため、制度導入に踏み切った。短時間勤務職員には任期の定めがないため、任期がある会計年度任用職員にとって安心感が得られるという側面もある。実際に募集したところ、行政職5人の募集に対し、98人の応募があった。

図表77 高知県の働き方改革の概要

働き方改革の取組について

令和7年9月議会
総務部行政管理課

1 取組の趣旨

- 働き方改革により仕事と家庭が両立できる社会を実現し、**少子化問題の克服に道筋**
- 価値創造型のクリエイティブな仕事で高収入を上げる、**新しい経済社会構造に移行**

男性中心、長時間労働前提の働き方 → 構造転換 → 女性など多様な人材が活躍できる柔軟な働き方

ありたい姿

新しい働き方を市町村や民間企業、そして全国へ波及

人口減少先行県の高知が、人口減少対策を先導！

2 取組内容 ※対象は、知事部局の職員

ポイント1 高知県における時間外縮減の取組 ～株式会社ワーク・ライフバランスと協定締結～ 協定期間(R7.9.10～R8.3.31)

① 知事による4宣言
同社が提唱する次の4つの取組に賛同する宣言を行い、知事自らコミットし取組を推進

男性育休
100%

勤務間
インターバル

女性の
再就職応援

時間外割増
賃金率1.5倍

② 働き方改革タスクフォース
知事、副知事、部局長が参加する会議を開催し、スピード感をもって働き方改革を推進

③ 管理職研修
重要な役割を担う管理職に対し、自組織で働き方改革を推進するための実践的な研修を実施

④ モデル職場での取組実施（コンサルタントによる伴走支援）
モデル職場を選定し、コンサルタントの伴走支援のもと業務改革を実施し、良い取組を横展開

⑤ リーダー養成講座
庁内で働き方改革を推進する職員を養成するためのオンライン研修を実施

⑥ カエル会議研修
全職員を対象にした働き方改革の必要性を理解する研修を実施

⇒ 働き方改革の取組の実践により、時間外の縮減と勤務間インターバルを確保

ポイント2 短時間勤務職員の採用枠の新設 全国初！

(R7.9月議会に関連条例議案提出)

職員が困難な中、長時間労働の是正に向けたマンパワーの確保策として、育児や介護等の事情がある方でも勤務ができるよう、**短時間勤務職員の採用枠を新設**（R8.4月～）

※1週間当たり10時間を上限に、30分単位で無給休暇を取得可能

⇒ 多様な人材が活躍できる環境を整備（女性の再就職も応援）

※長時間労働是正のための人員増の例

- ・日中は出張や外出が多く、事務処理が時間外になっている職場に配置
- ・育休等の職員の代替として配置

ポイント3 時間外勤務手当の割増率の時限的な引上げ 全国初！

(R7.9月議会に関連条例議案提出)

社会実験としてR8年度限定で、時間外勤務手当の割増率を125%から150%へ引上げ（知事部局職員のみ）

区分	令和7年度（現行）		令和8年度	
	月60時間まで	月60時間超	月60時間まで	月60時間超
平日	～22:00	125/100	150/100	150/100
	22:00～翌5:00	150/100	175/100	175/100
週休日	～22:00	135/100	150/100	150/100
	22:00～翌5:00	160/100	175/100	175/100

⇒ 管理職を含め職員の時間外勤務に対する意識変化を促進

※時間外勤務時間数の5/6（125/150）以下への縮減を目指す！

既存の取組1 高知県職員共働き・子育てサポートプランの着実な実行

育児休業の取得促進と育児休業から復帰後も共働き・子育てを継続するための環境整備

既存の取組2 勤務間インターバル制度を導入（R6.8月～）

早出遅出勤等を活用した、11時間を目安とした勤務間インターバルの確保を努力義務化

（出典）記者発表配布資料（2025年9月12日）

https://www.pref.kochi.lg.jp/doc/2025103000038/file_contents/file_20251113410034_l.pdf

最終確認日 2026年1月27日

■短時間勤務職員の制度設計

短時間勤務職員には、週当たり10時間の無給休暇の取得を可能としている。10時間という設定は、保育園の送迎などで毎日朝晩1時間ずつ（計2時間）を5日間確保できるモデルを想定し算出したもので、週勤務時間は30時間で仮定している。

短時間勤務制度自体は、鳥取県が既に導入しているが、鳥取県は採用困難職種の職員確保の観点から、専門職に限定するとともに、会計年度任用職員として勤務している職員を正規職員へ移行することを主目的としている。これに対して高知県の制度は、採用困難職種に限定せず、行政事務を担うマンパワーの確保を目的に募集を拡充した点が全国初の取組となった。

採用試験の要件は基本的に社会人経験者採用試験と同様（一定の勤務経験が必要など）としている。採用された職員の身分や配属先は、経験者採用試験で採用される正規職員と全く同じである。制度上は、付与された無給休暇（週10時間）を使わなければフルタイムの職員と同じ扱いとなり、この休暇は事情がある時だけ職員が自分で使う権利を付与している。

給与は月給制であり、取得した無給休暇分を翌月の給与から差し引いて支払う仕組みである。昇任やキャリアパスについて、この採用区分であることによる不利益は原則ない。

■制度の運用と課題について

短時間勤務職員として採用された者は、時間外勤務が多い職場や、日中の出張や外出が多いことによって事務処理が時間外勤務時間帯になりがちな職場、育休職員の代替など、スポット対応が必要な部署などを想定している。配置については、通常の職員と同様に、本人の志望動機や希望を聞いた上で決定する予定である。

庁内からは、「所属の職員定数のうちフルタイム職員の枠が短時間職員に入れ替えられるのではないか」という懸念の声が一部の所属からあったが、時間外勤務縮減のためなので基本は増員であることを説明し、理解を得ている。職員団体からも制度全般については概ね賛同を得たが、「時間外削減の号令により、残業しなければならない業務があっても申請しにくくなり、サービス残業が増えるのではないか」という運用上の懸念についての指摘があったが、「サービス残業はあってはならない。そういったことのないよう周知していく。」と答えている。議会（議員）からは、この取組を革新的なものとして好意的な評価が寄せられている。

■今後の課題と展望

時間外勤務手当の割増率を150%に引き上げるだけで単に手当の予算が増加するだけとなるため、時間外予算の総額で前年度を超えないよう、縮減の取組を進めていく。知事もこの取組を社会実験と称して進めているところであり、次年度以降の取組については検討中の段階である。

働き方改革の成果としてのKPI（数値目標）は、現状は打ち出していない。その理由は、時間や予算削減を目標にすると庁内や職員間で歪みが生まれる恐れがあるため、まずは話しやすさ、業務の見直し等の提案しやすさといった心理的安全性（ソフト面）を評価し、そこからトータルの時間が減少していくという考え方に立ったものである。

導入前と年度末に全庁職員に対しアンケートを実施し、状況変化の確認を進める予定としている。

(11) 株式会社パブリックコネクトの取組

実施日	2025年11月27日(金)
会社概要	所在地：〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田3-2-123 9階 サービス：PUBLIC CONNECT（パブリックコネクト）は官公庁、自治体の採用活動に最適化した採用プラットフォーム。
事例のポイント	・ 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。

■パブリックコネクトの概要

● 設立の背景と実績

株式会社パブリックコネクトは2021年に設立された。企業理念に「公共の可能性をひらく」を掲げ、採用活動のプラットフォームである「PUBLIC CONNECT」の運営、その他、公共領域や社会貢献に資する事業を推進している。自治体職員は一人の公務員であると同時に、地域の住民でもあり、幸せに働く職員が増えれば、地域の持続可能性・発展性についても期待を持てるようになるという考えに基づき会社を設立した。パブリックコネクトのサービスは2026年1月時点で、自治体を主に340団体以上が利用している。

● 採用活動におけるオールインワンサービス

官公庁・自治体の採用活動のプラットフォームとして、採用専用ページ、応募受付、選考管理などを網羅したオールインワンツールを提供している。応募受付については、厚生労働省が示す求人ガイドラインに対応。採用側と応募側の双方において最適な体験を提供している。システムは官公庁で広く利用実績のあるクラウドサービス上で構築しており、情報セキュリティの信頼性は規格取得（ISMSの規格認証（ISO20001、ISO27017））に依拠している。

官公庁で広く使われる試験との連携も推進している。その一つが株式会社リクルートマネジメントソリューションズが提供するSPI3である。応募者管理システムと試験サービスが連携することで、応募者への受検依頼や成績結果の回収が自動化されるなど、事務負担の軽減に取り組んでいる。今後はさらに、公益財団法人日本人事試験研究センターとも連携を予定している。

サービス利用を検討する自治体の中には、内定辞退率が問題化している自治体や、専門職の採用に苦戦している自治体もあり、よりマッチングの確率を高めることが求められる。また、採用活動は、採用された瞬間だけで終わらないものである。したがって、応募、採用、研修を一気通貫で進めないと無理が生じるが、採用担当が使うツールやシステム、関係する人材などを個別に解決するのは難しいという実情もある。そのため、パブリックコネクトではサービス利用団体ごとに、リクルーティングプロデューサーを配置。採用だけでなく組織・人事の課題を把握した上で、個別最適な採用プロデュース計画の立案と実行を支援している。

■自治体の採用市場について

● 労働人口の急速な減少見通し

地方公務員の採用市場では、事務職も含め応募者数の減少が全国的に見られる。コロナ禍を機にオンラインでの応募受付を実装する自治体が増えたものの、辞退の増加も見られており、必ずしも自治体志望者が増加している状況にはない。総務省の発表では、受験者数は2013（平成25）年か

ら2022年で約1/3近くの減少とされている¹⁶が、重複が反映される全体の受験者数ではなく、公務員志望者数で見れば、事態はもっと深刻化していると捉えている。約20年後に就職活動を行う世代の出生数を見ても、採用母集団が急速に減少することは確定している。

- 応募者数や倍率だけの評価方法からの脱却

採用者数に占める新卒・既卒の割合は、各自治体の地域特性や採用活動の結果であり、自治体により構成は異なる。新卒や経験者など採用ターゲットとなる求職者の視点に立ち、採用活動の広報の仕組みを作ることが大切である。

例えば土木、建築職などの職種は、他職種と比較して離職率が高いわけではない。つまり、今まさに転職活動をしている母集団が少ないことから、潜在層へのアプローチが必要となる。また、職種によっては、平日・土日や1日の働き方も異なり、応募ニーズがあったとしても、試験や面接に参加できないケースも考えなければならない。応募者数や倍率で採用状況を測る方法から脱却し、求める人物像を明確にした上で、出会うべき人と出会い、働きたいと思ってもらえる採用活動の実現が必要である。

- 自治体こそ地域の特色を意識すべき

公務員は安定しているといった自治体への期待値に変化がない中で、ネガティブな情報が表に露出している。自治体の差別化は難しいと言われがちだが、そのようなことはないと思っている。例えば営業代行会社やWeb制作会社は、検索するだけで世の中に何万件もある。彼らはその中で戦っている。それに比べ自治体は「場所」「歴史」「文化」「政策」がすべて異なる。例えば、奈良県広陵町なら「かぐや姫の発祥の地」、岐阜県白川村なら「白川郷」、滋賀県長浜市なら「長浜城・琵琶湖」といった具合に、既に名前や特徴を持っているアドバンテージを生かすべきである。各地域における特色はさまざまであるから、各職員が、各自治体がその場所の特色を出した採用ができると信じるのが重要である。

近年は、移住という言葉が浸透し、ふるさと納税のような仕組みも増えてきており、地域にスポットライトが当たる機会も増えている。求職者が重視する要件には、給与や待遇の良さもあるが、まずは採用担当者自らがその自治体や地域の個性・特色を信じ、当社はその背中を押し、具現化を支援していく。

- 全国的な課題である選考・内定辞退率の上昇

自治体の採用活動における大きな課題の一つが辞退である¹⁷。辞退の1番の理由は、「固有名詞」で働きたい（〇〇市／□□町で働きたい）と具体的な指名で選ばれていないからであり、自治体は「固有名詞」で選ばれるために、年間を通じた採用施策を考えなければならない。内定辞退率が高まると、試験追加が必要になり、担当者の労力が増えるという負の循環が起きているため、採用活動を変える必要がある。

¹⁶ 「地方公務員における働き方改革に係る状況—令和4年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果の概要—」（2023年12月25日発表）

¹⁷ 「内定辞退「半数」の自治体続出 民間と待遇差、給与改革で成功例も」日本経済新聞電子版 2025年6月15日 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQ0CC016U90R00C25A5000000/> 最終確認日 2026年1月27日

■応募者に寄り添えていない自治体の採用活動

● スマホを前提としていない情報提供の問題

新卒学生にとって、最も企業研究に有益な情報源は個別企業のウェブサイトというアンケート結果もある。求人広告サイトは今でも広く活用されている手段であるが、スマートフォンが普及し、誰でも簡単に情報源にアクセスできる社会において、まず見直すべきは自らの情報媒体（採用ページ）である。

● 重要なのはデザイン性よりも見やすさや情報量

採用ウェブサイトは年間を通じて閲覧されており、求人を掲載していない時期も訪問者数は多い。採用ウェブサイトにおいて最も重要な要素は、デザイン性よりも見やすさ、情報量であり、継続的な情報の更新である。

求める人材の設定の前に採用ウェブサイトのデザインを先行した場合、動画やブログも万人受けを狙った情報盛り込み型になってしまい、結果的に応募者ファーストではなくなってしまう。その団体が求める人材にとって、働きたいと思えるような体験を提供しなければならない。そして、もっとコンテンツの力を信じて、プロモーションを行うべきだ。

● PDF による情報提供はスマホ利用者に不親切

また、自治体のウェブサイトでは、仕事内容や募集要項が PDF で提示されることが頻繁に見られるが、この状況はスマホ利用が一般化している社会で応募者に寄り添えていない。さらに、応募のエントリーの段階で多数の設問が聞かれることも多い。

パブリックコネクトを利用する団体の一つ、岩手県一関市は、ブログ、動画など採用関連の内容を掲載し、Facebook、X、LINE の登録サイトも紐づいている。京都市役所や静岡県森町役場も採用専用のサイトを構築し、採用に最適化した形になっている。現在、パブリックコネクトが提供する採用専用ページのデザインは、すべての団体で統一したフォーマットを適用している。ただ令和8年度以降では、すべての利用団体で個別最低なオリジナルデザインが適用される見通しだ。

● 募集時期の妥当性は採用戦略にもとづき判断

採用活動の時期は、採用の戦略、求める人物像などから決定されていくべきものである。自分たちの自治体を「固有名詞」で選んでもらえる採用活動をより追求することが、スタートラインである。

● 採用活動担当者は採用活動の中核業務に注力すべき

採用担当者は、「一人当たりの応募者に割く時間を 1 秒でも長くすること」を重視した方がよい。採用側も応募側もお互いに評価をするのが選考期間であるなら、一人当たりの面接を 10 分から 20 分に伸ばすことや、内定通知後にフォローアップする機会を増やすことは、必ず意味があるはずだ。採用活動で一人の応募者と向き合う際、その応募者の入庁後の姿をイメージしたい。採用活動の成否は、入庁した職員の定着活躍状況で評価されるべきである。

（採用ウェブサイト例）

岩手県一関市役所



静岡県森町役場



京都府京都市役所



第5章

問題と解決に向けた方向性

第5章 問題と解決に向けた方向性

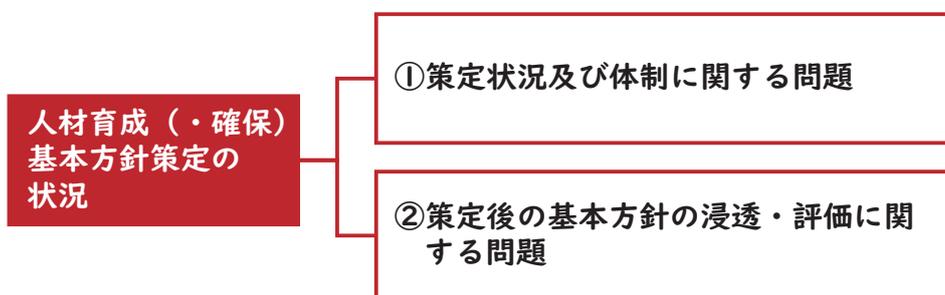
I 問題の整理

(1) 人材育成・確保基本方針策定の状況

基本方針の策定状況に関する以下の問題点は、自治体における基本方針の整備が、「形式的な策定」段階から「実効性の確保」段階へ移行する上で直面している構造的な課題を示唆している。

策定していない自治体は策定のための体制確保に苦慮している状況がうかがえる一方で、策定済みの自治体は、職員に浸透させるための手段や評価体制を確立できていない、また新しい策定指針には対応していないという状況が読み取れる。

図表78 人材育成・確保基本方針策定の状況



① 策定状況及び体制に関する問題

基本方針の策定率は高いものの、基本方針や公務員像の策定をしていない自治体もあり、未策定の自治体の中には策定する体制が確保されていないとする自治体が、少数ながら見られる。また、策定済みの自治体も、2023年の人材育成・確保基本方針策定指針以降の改定は2割にとどまっているほか、策定プロセスに対する職員参加率は6割と、まだ拡大の余地がある。

■地域による策定状況

基本方針の策定率は全体で89.7%と高いものの、市部（100%）と比較して、町村部（75.0%）や島しょ部（66.7%）で策定が進んでいない。総務省が2024年に実施した全国調査¹⁸によると、市の策定率98.8%、町94.8%、村85.8%であり、比較すると多摩・島しょ地域の町村部・島しょ部の策定率は全国平均を下回る（図表20参照）。

なお、基本方針を「策定したいができていない」と回答したのは1自治体で、策定するのに十分な職員体制を確保することが困難であると感じている（加重平均5.0ポイント）（図表22参照）。また、未策定の町村部及び島しょ部の自治体は、基本方針に代わる方針や計画等を策定していないことが確認されている（100.0%）。このため、求められる公務員像の設定も市部（100%）と比較して、町村部（50.0%）、島しょ部（55.6%）にとどまる（図表30参照）。

¹⁸ 人材育成等に関する調査結果（総務省 2023年4月1日現在）

策定済みの自治体の中には、最新の策定・改定時期が古く、最も古いものでは2006（平成18）年度のままという自治体も見られた。また、2023年度の人材育成・確保基本方針策定指針が出されて以降の改定は、2024年度と2025年度を合わせても20.0%にとどまり、多くの自治体は、新しい指針で示された考え方が反映されていないと考えられる（図表21参照）。

■職員の意見の未反映

基本方針の策定に際して、「職員の意見を反映して策定」は60.0%にとどまり、必ずしも職員参加で策定している自治体ばかりではない（図表23参照）。職員参加自体は義務ではないものの、一番のステイクホルダーである職員が参加して策定することにより、基本方針を自分事化し実効性を高めるとともに、対話を通じて組織文化の変革にも寄与する。

また、変化の激しい時代の中で、一部の幹部層だけで解を見出すことは難しく、多様な年齢や価値観の職員の知恵を集めることで、変化に対応した柔軟な基本方針が策定できる。さらに、策定プロセスを通じて将来の自治体経営に思いを巡らせること自体が、次世代を担う人材の育成の機会にもなる。このように、策定（または改定）作業に幅広く職員を参画させることは、有効であると思われる。

② 策定後の基本方針の浸透・評価に関する問題

本調査のアンケートによると、基本方針が策定された後の公開している多摩・島しょ地域の自治体は約7割にのぼり、中には書籍化を通じて一連の取組を自分事化させようと試みる国立市の例もある。一方、約3割は内部文書として非公開にしている（第3章2（1）⑤参照）。重要なポイントは職員に浸透させることであるが、まだ十分浸透しているとは言い難い状況にある。また、求職者にとっても、自治体から得られる情報が限定的になってしまう。

■基本方針を庁内向けにのみ運用している自治体

基本方針を策定している35団体中10団体、約3割が外部非公開としている。その理由として「職員向けの基本方針のため」や「内部文書であるため」を挙げている（図表24参照）。しかしながら、近年は求職者側のキャリアに対する関心が高まっていると言われる。基本方針を非公開とすることで、求職者が人材育成の仕組みやキャリアについて得られる情報が限定的になる点にも留意する必要がある。

■庁内への浸透状況

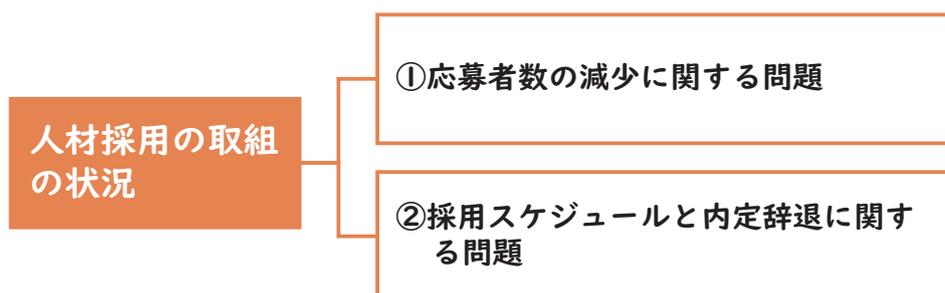
「求められる公務員像」は、人材募集時に関しては相対的に積極的に広報する傾向が見られる一方、庁内全体に十分に浸透しているとは言い難い状況であり、「庁内で認識されている」または「庁内で概ね認識されている」と回答した割合は合わせて45.4%にとどまっている（図表38参照）。

また、求められる公務員像の浸透状況を把握するために、定量的な方法による評価を実施している自治体も21.2%にとどまっている（図表39参照）。定量的な評価を実施していない自治体は、「効果的な伝達手段を確立できていない」（「とても当てはまる」・「やや当てはまる」の合計50.0%）ことや、「伝達するための時間を確保できない」（同38.4%）、「求められる公務員像について、庁内で伝えるという習慣を確立していない」（同38.4%）ことなどを理由に挙げている（図表40参照）。

(2) 人材採用の取組の状況

人材採用に関する以下の問題点は、自治体における採用が、「確保したい人材の不足」という量的・質的な課題に直面する一方で、採用市場の早期化や民間企業志望者も受験しやすい試験内容の見直し対応などを行っているにもかかわらず、競争激化の中で内定辞退者が増加するという別の課題も抱えていることを示している。さらに、小規模な自治体では、こうした競争に対応するための戦略や、その効果を測定・改善する仕組み（評価指標）が不足しているという構造的な問題も存在している。

図表79 人材採用の取組の状況



① 応募者数の減少に関する問題

近年、自治体職員の採用市場は、募集定員に対して応募者数が減少し、競争倍率が低下傾向にある。多摩・島しょ地域の自治体の中には一部応募者が増えている例もあるものの、全体的な傾向としては人材の確保が困難になってきている（図表11～12参照）。

■応募者数の全体的な減少

多摩・島しょ地域の自治体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」と回答した自治体が43.6%に上る。特に市部では53.8%が減少傾向にあると認識している（図表25参照）。

全国の市区町村の地方公務員試験の競争倍率（受験者数／合格者数）で見ても同様である（図表11～12参照）。コロナ禍の2020年度に一時的な回復が見られたが、あくまで一時的なもので、翌年度には再び減少傾向となっている。

② 内定辞退に関する問題

優秀な人材の獲得を目指す採用時期の早期化により、公務員採用試験の受験機会が増えた結果、一部で内定辞退の増加という結果を招き、さらに人材募集をせざるを得ないなど、人材確保が思うように進まない状況を生んでいる側面がある。

■内定辞退者の増加

内定辞退者数の状況は「概ね例年通りの水準である」と「一般職も技術職・専門職も増加傾向にある」がともに 43.6%で拮抗している。中でも市部はやや辞退者の増加傾向が強く、50.0%と概ね例年通りという回答（42.3%）を上回る（図表 27 参照）。

■採用スケジュールの早期化に係るジレンマ

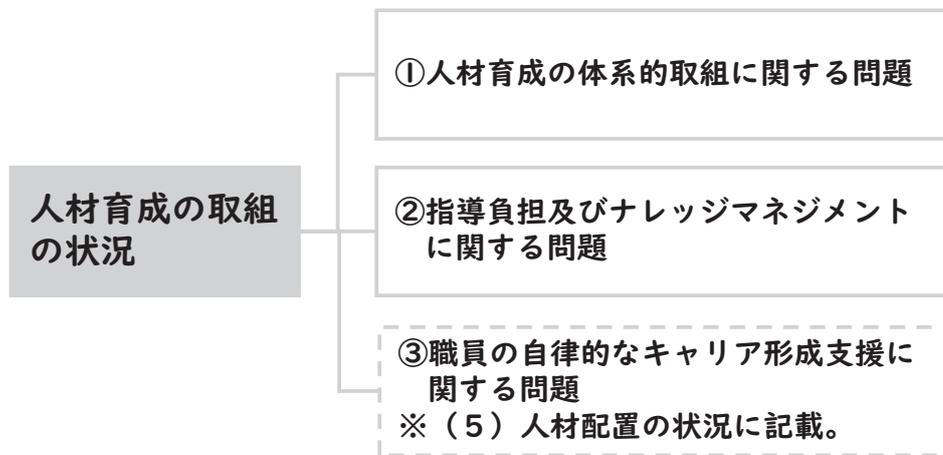
「採用試験や内定通知が遅いため、優秀な人材が民間企業や他の自治体に流れてしまう」ことについて、61.5%の自治体が「とても当てはまる」・「やや当てはまる」と認識している。一方で、採用活動のスケジュールに関して、「採用時期を早めると、受験者数が増えるものの、辞退率が高くなる傾向にある」が「とても当てはまる」・「やや当てはまる」を合わせて 69.2%に上げる。このことから、採用時期をめぐって人材確保と内定辞退防止の間で、ジレンマが生じている状況がうかがえる（図表 28 参照）。

(3) 人材育成の取組の状況

人材育成に関する以下の問題点は、自治体の人材育成が、「育成が体系化されていないこと」と「指導者への負担集中」、そして「キャリアパスの未整備」という3つの課題を抱えていることである。特に、多くの自治体で現場（各部署）に育成方法を委ねる傾向が見られ、指導職員へのサポートが乏しく、育成効果が全庁で共有されないという構造的な問題が見られる。

また、個人の知識も組織内で受け継がれることなく異動によって断絶してしまうリスクを抱えているため、長期的な人材育成の持続可能性が脅かされている。なお、キャリアパスに関しては（5）人材配置の取組の状況で後述する。

図表80 人材育成の取組の状況



① 人材育成の体系的取組に関する問題

全庁的な統一性や体系性をもってOJTを実施できている多摩・島しょ地域の自治体は少数で、多くの自治体はOJTの効果を経験として把握・活用できていないという問題点がある。OFF-JTに対しては、日々の業務が忙しく、時間の捻出が難しいとする意見が多い。

■OJT実施方法の体系性の欠如

OJTの進め方や内容について「各部署に一任している」と回答した自治体が82.0%（「とても当てはまる」・「やや当てはまる」の合計）に上り、全庁的な統一性や体系性が不足している（図表42参照）。

OJTの取組効果が「庁内で共有されている」自治体は23.1%、「部署内で共有されている」も17.9%にとどまり、約6割（59.0%）で共有されていない（図表43参照）。

■研修時間確保の困難さ

OFF-JT（研修）は、「研修時間を確保することが困難である」（66.7%）という課題が最も多く挙げられている。次いで「効果の測定が困難である」（43.6%）という課題が挙げられており、投資対効果の把握が難しい状況にある（図表45参照）。

② 指導負担及びナレッジマネジメント¹⁹に関する問題

OJTについては各部署に一任しているという状況があるものの、OJTの担当となった指導職員の負担感については一定の認識が見られ、ケアできていない状況がうかがえる。また、ジョブローテーションに伴い、知識やノウハウの継承が十分に機能しない場合があるという指摘も見られる。

■指導職員への過大な負担

OJTの取組の課題として、「指導する職員のケア（メンタルケアや業務量の調整）が困難」であるという点が最も多く（「とても当てはまる」・「やや当てはまる」の合計69.2%）挙げられている（図表44参照）。

■人事異動による知識継承の問題

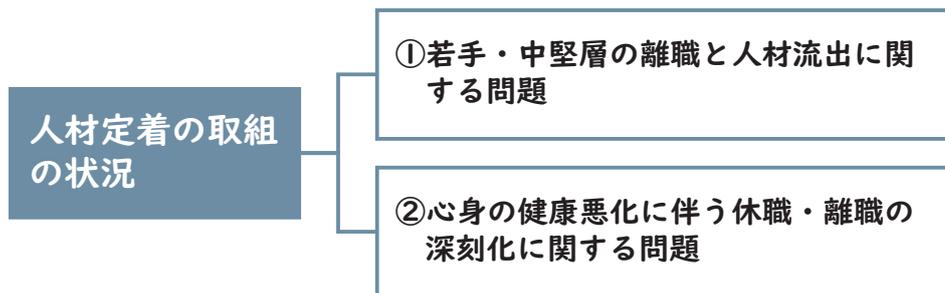
「頻繁な人事異動により知識の継承がされない」という問題も、OJTの課題として挙げられている（「とても当てはまる」・「やや当てはまる」の合計38.5%）（図表44参照）。このことは、個人の知見が組織の知見として共有するナレッジマネジメントがうまく機能していないことを示しており、現場に人的余裕や時間的余裕がないことなどが理由として考えられる。

¹⁹ 組織内に散在する個人の知識（ナレッジ）を体系的に収集・共有・活用し、新たな価値やイノベーションを生み出す経営手法。

(4) 人材定着の取組の状況

人材定着に関する以下の問題点は、ともに特に若手・中堅層において顕著となっている点が共通している。自治体経営の将来を担う人材が能力を発揮する前に流出してしまうことは大きな損失であり、人材採用活動負担の遠因ともいえる。もちろん、心身の健康を理由とした休職は否定されるものではなく、休める環境があることが大切である。そのうえで、長期間休まざるを得ない環境や、離職することでしか解決できない問題がある職場環境であるとしたら、しっかりと問題と向き合い解決する必要がある。

図表81 人材定着の取組の状況



① 若手・中堅層の離職と人材流出に関する問題

組織の将来的な担い手となる若手・中堅職員の退職割合が高く、その退職理由は転職に集中している。有識者ヒアリングでは、若い世代が求めるものとして「成長実感」というキーワードが示された。また、事例分析の自治体等へのヒアリング調査では、「働きやすさ」と並んで「働きがい」の大切さもたびたび指摘されており、若者のキャリアに対する不安が内在している。このため、いわゆる衛生要因²⁰に当たる労働環境を整えることだけでなく、動機づけ要因に当たる成長環境にも配慮する必要がある。

■退職者に占める割合が高い若手・中堅層

退職者のうち、25～29歳（中央値 16.1%）、30代（30代前半中央値 13.3%、30代後半 14.2%）、40代（中央値 15.0%）の若手・中堅層の普通退職者の割合が高くなっている（図表 46 参照）。

40代以下の職員の主な退職理由は、「民間企業や他自治体などへの転職」が最多となっている（図表 47 参照）。

²⁰ 衛生要因とは、職場環境や給与、労働条件など、仕事に対する不満を解消するための要因であり、これが満たされないと不満が生じる一方、満たされても満足には直結しない。一方、動機づけ要因は、やりがいや達成感、責任の拡大など仕事の満足度や意欲を高める要因であり、これが満たされたときに仕事への満足と高いモチベーションが生まれる。（フレデリック・ハーズバーグ 二要因理論）

② 心身の健康悪化に伴う休職・離職の深刻化に関する問題

職場環境の負荷が高まることで職員の心身の健康が損なわれ、結果として若年層を中心に離職や長期病休が増加しているという深刻な問題が生じている。休職・離職は、当事者はもちろんのこと、組織においても新たな業務分担が生じるため、速やかな人員体制のサポートができないと他の職員にも影響が及ぶ。

■健康上の理由による休職や離職の発生

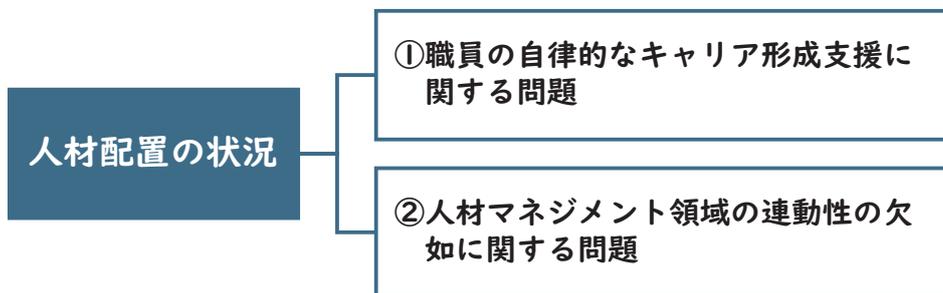
一般財団法人地方公務員安全衛生推進協会の全国的な調査によると、長期病休者（疾病等により休業30日以上または1カ月以上の療養者）数は、年々増加傾向にある（図表16参照）。なかでも精神及び行動の障害を理由とした長期病休者数の増加傾向も著しく、特に20代、30代の割合が高い。本調査のアンケートにおいても、主な退職理由のなかで「心身の健康上の理由（メンタル・体調不良など）」が、主要な理由の一つとなっている（図表47参照）。

(5) 人材の適正配置の状況

地方公務員（特に事務職）は、職員に幅広い視野を持たせるため、3～5年程度で異なる部署へ異動するのが慣例となっている。その結果、職員個人のスキルが育ちにくく、組織としてのノウハウも継承されにくいため、現代の専門性が高く複雑な行政ニーズに対応することが困難となっている。

また、個人のスキルや適性とは別の論理で異動先が決まることもあり、希望を尊重することの重要性は理解しつつも何をもって適正と判断するかの考え方も定説がなく、制度変更は複雑かつ組織全体への影響も大きいため多くの自治体が慎重である。

図表82 人材の適正配置の状況



① 職員の自律的なキャリア形成支援に関する問題

公務員の人材配置を考える上で、働く本人の希望を尊重した複線型人事制度や庁内公募制度を導入する事例が全国的に見られる。しかし、多摩・島しょ地域においてはまだ導入率は高くなく、また導入済みの自治体において、制度を活用する職員側からの評価の把握もあまり行われていない。

■キャリア支援制度の導入率の状況

職員の多様なキャリア形成の希望に応える複線型人事制度の導入率は12.8%、庁内公募制度の導入率は10.3%と、ともに1割程度にとどまり、まだこれらの制度は一般的ではない（図表48参照）。また、複線型人事制度や庁内公募制度の導入率の低さに加えて、複線型人事制度や庁内公募制度を導入している自治体で、利用者の満足度を把握していない割合はそれぞれ80.0%、100.0%となっている（図表48・49参照）。

制度の改善や効果的な運用に必要なフィードバックは得られていないのが現状であり、本格的な普及はこれからといった状況と思われる。

② 人材マネジメント領域の連動性の欠如に関する問題

「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」の報告書において、人材育成には「人材確保」「人材育成」「適正配置・処遇」「職場環境の整備」の4つの視点が重要であり、これらを連携させることで、好循環が生まれると指摘されている（図表6参照）。

これに対して、多摩・島しょ地域の自治体は、必要性は認めているものの、人材マネジメントはまだ十分に浸透しているとはいえない状況である。

■人事領域間の連動性を阻害するリソース不足

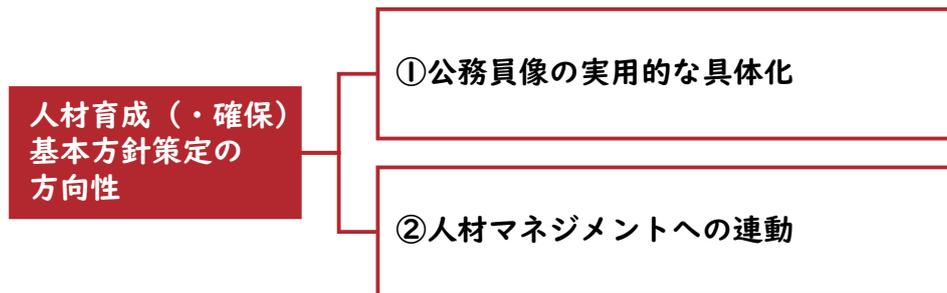
「人材確保」「人材育成」「適正配置・処遇」「職場環境の整備」の4つの領域を連動させた方策について、「連動の必要性がある」と回答した割合は94.8%と非常に高かったものの、「連動性を考慮した取組はない」と回答した自治体が48.7%に上る（島しょ部では88.9%）（図表51参照）。連動を阻害する課題としては、主に「連携にかかる時間的余裕がない」（41.0%）や「全職員の情報を基にした人材マネジメントが困難である」（25.6%）といった要因が挙げられている（図表52参照）。

2 問題解決に向けた方向性

(1) 人材育成・確保基本方針策定の方向性

基本方針は、自治体が「形式的な策定」段階から「実効性の確保」段階へ移行する上で、組織体制、方針の内容、プロセス、そして運用評価を見直す必要が生じている。これらの問題に対応するため、以下の2つの方向性で課題に取り組む必要がある。

図表83 人材育成・確保基本方針策定の方向性



① 公務員像の実用的な具体化

人材育成基本方針策定指針から人材育成・確保基本方針策定指針へと改定されたのに伴い、人材育成だけにとどまらず、人材採用や人材の適正配置、職場環境の整備なども含めて、総合的・体系的に見直すことが期待される。また、公務員像を単なる理念ではなく、職員の具体的な能力や求められる姿勢として明確化し、実用的なレベルに引き上げる必要がある。

■公務員像の設定と能力の明確化

求められる公務員像を未設定の自治体においては、職員に求める能力を明確にして、明文化することが望ましい。また、既に設定済みの自治体においても、抽象的な表現のままでは具体的な行動を規定するには至りにくいと考えられることから、実用的なレベルに内容を具体化したり数値化したりすることが望ましい。

■「対話型」策定プロセスの確立

基本方針の策定は義務ではないものの、人材確保が困難な時代において「目指すべき公務員像」の言語化は急務である。しかし、リソースの限られた小規模自治体においては、「冊子」を完成させること自体が目的化し、過度な事務負担となっている側面も否定できない。そこで、まずは形式的な文書作成にこだわらず、現実的な第一歩として「地域と組織の未来を語り合う場」を創出することが望ましい。

策定を「事務作業」として捉えるのではなく、「地域の未来を職員自らが考える機会」へと再定義することで、体制不足という構造的課題を乗り越え、実情に即した人材育成の基盤を築くことが可能となる。

■職員の当事者意識の醸成

基本方針の策定・改定方法において、職員からの意見を把握している自治体の割合は約6割にとどまることから、この割合を高めるとともに、職員の当事者意識も高めていくことが今後の課題となる（図表 23 参照）。

■総合的な基本方針への転換

策定・改定にあたっては、従来の「人材育成」だけでなく、国の新しい策定指針（2023年策定）が求める「人材確保」や「職場環境の整備」など包括的に取り込んだ総合的な基本方針に改定し、今日的な自治体を取り巻く諸問題に対応する必要がある。

② 人材マネジメントへの連動

策定した基本方針や求められる公務員像を単なる理念にとどめず、職員全体に浸透させるための仕組みを確立し、さらに人事評価やキャリアパスと連動させることで、基本方針の実効性を高めることが期待される。

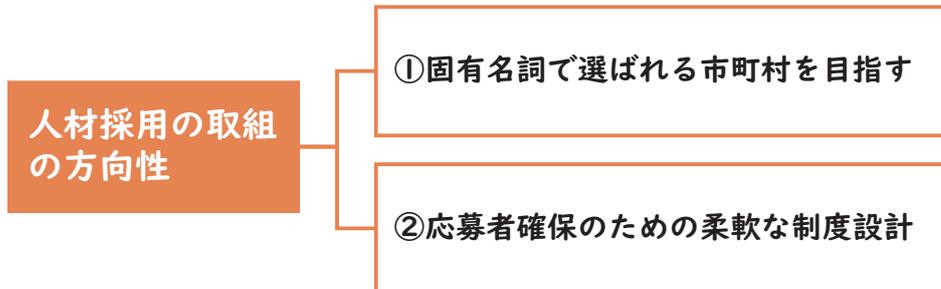
■求められる公務員像の浸透性

求められる公務員像が庁内全体に十分に浸透しているとは言い難い状況（「庁内全体で認識されている」と「庁内で概ね認識されている」を合わせて45.4%にとどまる）であるため（図表 38 参照）、求められる公務員像を単なる理念で終わらせず、職員のキャリアの各段階（採用時、昇進時、異動時）で一貫して伝え、定着、また浸透状況を職員に評価させる仕組みを確立する必要がある。

(2) 人材採用の取組の方向性

現在、自治体職員採用は、「確保したい人材の不足」という構造的な課題と、「採用市場の早期化」による競争激化、そして「内定辞退の増加」という時間軸のジレンマに直面している。これらの問題に対応するため、以下の2つの方向性で課題に取り組む必要がある。

図表84 人材採用の取組の方向性



① 固有名詞で選ばれる市町村を目指す

一部自治体で公務員試験のスケジュールを早期化し、受験機会が増加したこともあり、内定辞退者の増加が問題となっているが、当該自治体で本気で働きたいという強い志望動機を有する人材が集まりきらないことが根本的な原因といえる。

■「このまちで働きたい」と思ってもらう工夫

自治体は、それぞれ地理的な特性が異なるため産業や歴史・文化などに違いがある。したがって、自治体の抱える業務や政策課題にも個別性があり、自治体職員の仕事もみな違うはずである。今までは、採用時にあまり追求しきれてこなかったそれぞれの地域の個性を見つめ直し、求職者に伝えていくことで、「この市・この町・この村（固有名詞）で働きたい」と強く思う人材との良好なマッチングにつながると考えられる。

■リアリティショックを防ぐ情報発信

採用後の早期退職を防ぐため、採用活動において情報提供を充実させることも必要である。入庁前に抱いていた理想と実際の職場環境や業務内容との間に大きなギャップが存在することを理由に生じるのがリアリティショックであり、そうしたギャップを生まないためには正確な情報提供が有効である。公務員像や仕事のやりがい、さらには理想だけではない業務の現実的な難しい部分についても具体的に伝え、職員と応募者のギャップを軽減することが重要である。

キャリアイメージをつかんでもらうため、採用後のキャリアパスをより具体的に伝え、求職者が長期的なビジョンを持てるよう、支援する必要がある。成長意欲の高い人材ほどキャリア自律への関心も高いといわれることから、人材育成・確保基本方針を通じて、どのように人材を育成しようとしているのかを伝えることができると、成長意欲が高い人材の募集に向けて良いアピール材料となる。

■大量募集・大量採用の慣習の見直し

事務能力と異なりコミュニケーション能力のように測定が難しい能力を見極めるためには、大勢集めた応募者の中から人物を選びたいくなる。しかし、労働力人口が減少していく社会では、大量の応募者集団を形成する従来の手法が難しくなっていくことが予見される。一握りの人気自治体は引き続き同じ戦略を継続できるものの、その一部を除けば大量の応募者から候補を選ぶという採用戦略を見直す必要が生じてくると考えられる。

② 応募者確保のための柔軟な制度設計

自治体職員の採用活動は、民間企業や他自治体との激しい競争下にあり、一般職も技術職・専門職も応募者数が「減少傾向にある」と回答した自治体は約4割に上る（図表 25）。将来的に労働力人口が減少する前提にたつと、応募者数を増やすこと自体はますます難しくなると思われる。採用試験方法の見直しや、受験資格の緩和などそれぞれ一定の意義はあるものの、「公務員になれればどこでもよい」という受験者ばかりを集めることにつながって、内定辞退のリスクも高く人材の確保という目的に合致しない。このため、要件緩和競争に踊らされることなく、各自治体が求める人物像を明確にした上で、「そうした人材を確保するために適した試験方法」を柔軟に検討すべきである。

■試験方式の柔軟化と募集条件の緩和

既に取り組まれている自治体も多いが、試験方式の柔軟化・多様化をさらに進めることで、民間企業との併願をしやすくするなど、工夫の余地はある。また、愛知県豊根村のご当地検定試験のように、地域に対する理解を測ることで受験者の本気度をみることは有効な手法のひとつと言える。

一方で、公務員も事務処理能力重視から課題解決能力やコミュニケーション能力など抽象的な能力重視が標榜されるようになって久しいが、そうした観点で試験制度を柔軟にして採用された職員が期待通りの能力を発揮しているか、検証してみることも必要である。

また、既に導入済みの自治体も多いが、採用難の技術職・専門職をはじめとして、対象年齢など受験資格を緩和したり、高知県の短時間勤務職員枠募集のように、働く条件自体を見直したりすることで、応募しやすくすることが考えられる。

■採用と育成の連携

さらに、試験制度の柔軟化は、入り口を広げるだけでなく、入庁後の教育プログラムの再構築と一体で行われるべきである。具体的には、試験で免除した専門知識を補完する導入研修の充実や、多様な能力を持つ職員が早期から活躍できる配属管理など、採用と育成を一気通貫でデザインする視点が不可欠である。

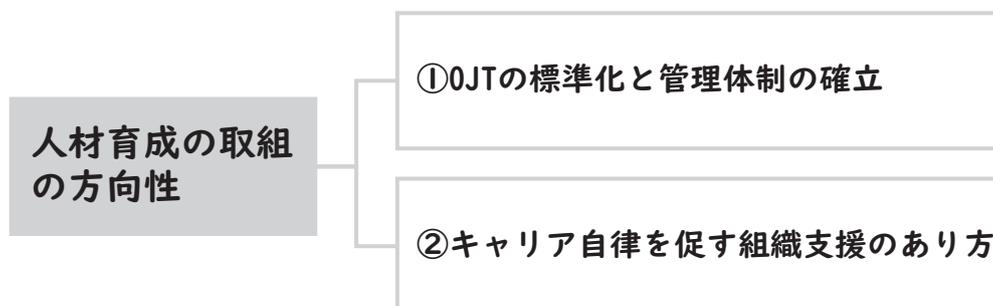
■求職者との情報接点の拡充

情報発信や、インターンシップ制度の活用といった具体的な対策を強化し、潜在的な受験者層にアプローチする。また、求職者との重要なタッチポイントである自治体の求職者向けのサイトは、応募者の立場からみると募集と申込みが分かれていたり、添付ファイルが PDF のため、スマートフォンでは読めなかったりとユーザーフレンドリーに欠けるという指摘もある。このため、求職者の目線で改善を図る必要がある。

(3) 人材育成の取組の方向性

現在抽出されている問題点の多くは、OJTの非体系化に起因するOJTの属人化、OFF-JTの研修時間の不足、そして職員のキャリア自律を促す制度の未整備に集約される。これらの問題に対応するため、以下の2つの方向性で課題に取り組む必要がある。

図表85 人材育成の取組の方向性



① OJTの標準化と管理体制の確立

多くの自治体において、OJTの実施方法や内容は各部署に一任されている状態にあり（「当てはまる」・「やや当てはまる」の合計82.0%）、全庁的な統一性や体系性が不足している。このような属人的な育成段階を見直し、脱却することが課題となる（図表42参照）。

また、OFF-JTにおいては、研修時間の確保が困難であること（66.7%）に加え、効果の測定が困難である（43.6%）という問題を克服する必要がある（図表45参照）。

■OJTの標準化と体系化の推進

OJTの計画策定や、指導内容、フィードバック手順の標準化と体系化を進め、また標準化された指導内容や手順を通じて、属人性を排し、指導のマニュアルを構築する必要がある。さらに、OJTの標準化を踏まえ、その効果を測定し、庁内で共有する仕組みを構築する必要がある。

■管理職と連携した推進体制の確立

人材育成は、日常業務と切り離せないことから、人事担当部署だけの業務にとどまらず、各課の管理職と連携し、部署横断的にOJTを推進する体制を確立する必要がある。また、新人職員の指導に当たる職員に対しては、業務量の調整や、メンタルケアを含めたサポートを強化することが望ましい。

■時間確保のための仕事の進め方の変革

職場全体の仕事の進め方を変えていくことによって、研修時間を捻出できるようにすることも検討に値する。そのためには、組織として「学習時間を確保すること」を正当な業務と認めた上で、業務プロセスの見直し（業務の断捨離と標準化）が不可欠である。そしてお互いに業務をカバーしながら研修に参加できる組織文化をつくる必要がある。

■研修効果測定強化と活用

学習効果測定の手法的な標準的手法として知られるのは、カークパトリックの4段階評価モデル²¹だが、評価が満足度アンケートで止まり、その後の行動に活かされないという指摘は、研修事業の課題としてよく聞かれるところである。「学習効果の測定が困難」という回答が課題としているのは、測定手法というよりもむしろ、「研修は実施したが、現場で活かされているかわからない」という、本質的な悩みが大きなウエイトを占めていると考える。

また、研修内容に関して、「実務に則したものになっていない」というアンケート結果（図表45参照）は、批判にも通底する課題認識といえ、研修後の業務上の行動変容や業績への成果が見えにくいという点に課題を感じていると考えられる。このため、満足度の把握にとどまらず、実務への活用や組織への提供価値までの流れをいかに研修の仕組みの中に取り入れるかが課題となる。

なお、OFF-JT等で学んだことを、現場の業務に応用することを「学習の転移」と呼び、研修終了時点では知識の獲得は完了していても、上司の支援やツールの有無、時間的余裕等現場の環境が整っていないと、その効果は発揮されないまま休眠状態になることが知られている。このため、効果測定に止まらず、学習成果を発揮できる職場環境になっているかも問われる。

図表86 カークパトリックの4段階評価モデル

レベル	評価項目
レベル1 反応 (Reaction)	受講者は教育に対してどのような反応を示したか。 (研修に対する好感度)
レベル2 学習 (Learning)	どのような知識とスキルが身に付いたか。 (研修における学習成果)
レベル3 行動 (Behavior)	受講者はどのようなスキルを仕事に生かしたか。 (職務行動の変化)
レベル4 結果 (Results)	教育は組織と組織の目標にどのような効果をもたらしたか (組織全体にもたらした価値・投資対効果 (ROI))

²¹ 1975年に米国の経済学者であるドナルド・カークパトリック氏が提唱した教育や研修の効果測定方法をまとめたモデル。このモデルでは、教育研修の効果を「反応」「学習」「行動」「結果」の4段階で表し、徐々に評価の難易度が上がる。教育や研修の対象者の満足度や理解度はもちろん、研修後の行動の変化や業績の向上度合いまで、総合的に評価する。

② キャリア自律を促す組織支援のあり方

人材育成の取組に関してヒアリング調査した伊勢崎市、藤枝市、豊田市では、いずれも節目となるタイミングで自身のキャリアを振り返り、強み・弱みを整理したり、専門家と面接したりする機会を設けていた。こうした取組は、昨今のキャリア意識の高まりに対して、それを各自の自己責任にするのではなく、組織がサポートすることでより主体的に自身のキャリアを考えられるよう促す意図が見られる。その結果、自己理解が深まり、キャリアの不安の解消や自信の獲得につながると考えられる。

■ 「組織主導」から「共創型」キャリアへの転換

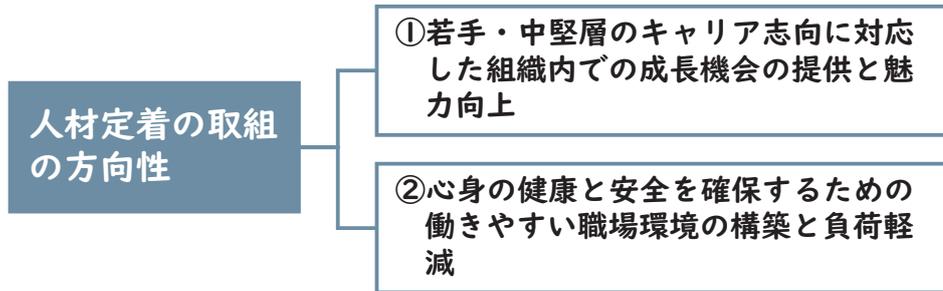
従来は組織の命令に従って転勤・異動していれば、定年まで雇用と昇進を保証されていたが、現在は保証の限りでなくなっている。公務員においてもこれまでの組織にお任せのキャリア形成が、現代の環境や職員の意識と合わなくなってきたという大きな構造変化がある。このため、組織が一方的にキャリアを決めるのではなく、職員自身がやりたいことや強みを表明し、組織がそれを支援する形へと転換しなければ、組織のパフォーマンスが維持できなくなっている。

キャリア自律ができるよう全庁的に目指していくことが、人材獲得競争下において選ばれる組織として重要である。

(4) 人材定着の取組の方向性

現在、多くの自治体で、若手・中堅職員の外部への流出（図表 15・46 参照）と、心身の健康上の問題による離職・休職が増加（図表 16・47 参照）しており、その根本原因として、人材マネジメントの機能が分断し、連動性を欠いているという構造的な問題が存在している。これらの問題に対応するため、以下の2つの主要な課題（方向性）を設定する。

図表87 人材定着の取組の方向性



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

若手・中堅層（25～40代）の普通退職者の割合が高く（図表 46 参照）、40代以下の職員の主な退職理由は「民間企業や他自治体などへの転職」となっている（図表 47 参照）。

本調査の中では転職者に対する質問はしていないため、退職理由については、別途詳細な調査が必要であるが、一般に25～40代といえは、企画力や調整力、デジタルスキルなど転職市場で市場価値が高まりやすい年代であり、転職サイトやスカウトサービスが普及し「自分の選択肢」が可視化されやすくなる中で、組織内の評価・処遇が釣り合っていない可能性がある。

また、従来は「安定」や「身分保障」「長期雇用」が最大の魅力だった公務員の仕事も、若手・中堅層の間では「成長」や「やりがい」「専門性」などの比重が高まっていると考えられる。

■組織内で成長し続けられるキャリアパス

職員が外部にキャリアを求める前に、組織内で成長し続けられる環境を整備することは重要である。組織内で自己成長を実現できるような具体的なキャリアパスと育成機会を提供し、職員のエンゲージメント（組織への愛着）を高める。

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

普通退職者のうち25～39歳の職員において、心身の健康上の理由（メンタル・体調不良など）による退職が20～32%程度発生しており（図表47参照）、地方公務員全体で「精神及び行動の障害」による長期病休者が増加しているという深刻な状況に対応する。職員が健康に働き続けられるよう、職場の負荷を構造的に軽減する必要がある。

■予防的なメンタルヘルス対策と相談体制の強化

特に若年層に対するストレスチェックの徹底や、心理的安全性（話しやすさ）の高い相談窓口を提供する。職員の心身の健康を最優先事項とし、業務負荷の構造的な軽減と、予防的かつ実効性の高いメンタルヘルスサポート体制を構築し、精神的負担の増加を防ぐ。

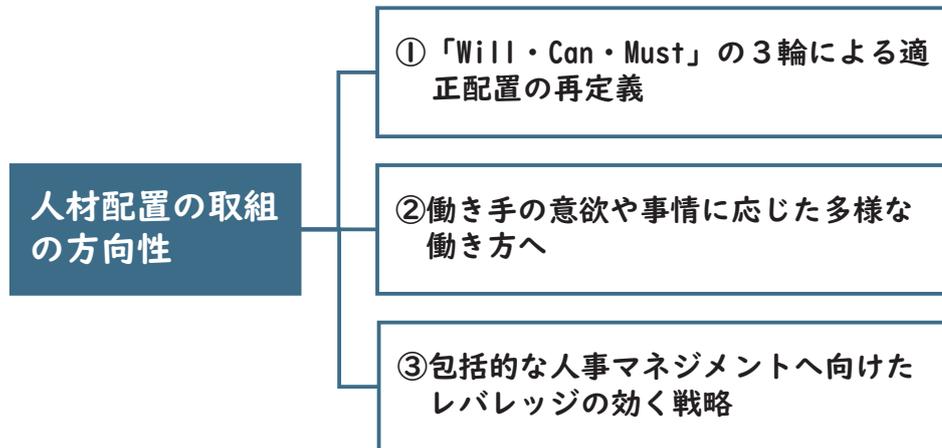
■業務の効率化と生産性の向上による恒常的な業務負荷の軽減

残業削減や部署間の業務負担の不均衡の見直し、さらにはデジタル化の推進を通じて、職員の健康を脅かす構造的な長時間労働や高負荷状態を解消する。

(5) 人材配置の取組の方向性

適正な人材配置とは、職員の希望に沿うばかりでなく、組織としての欠員充足と、職員の能力発揮とさらなる成長を促す効果が同時に満たす配置である。難易度が高く正解もないため、人事担当と職員との間で、いかに納得解をつくっていけるかが課題になる。

図表88 人材配置の取組の方向性



① 「Will・Can・Must」の3輪による適正配置の再定義

伊勢崎市職員課長によると、人材の適正配置に関して、100%本人の希望（Will）を叶えることは不可能ではあるものの、「なぜその配置なのか」を Must（組織要請）と Can（適性）の観点から考えることで、職員の納得感（腹落ち）を得られるとしている。

そのためには、職員はどのようなキャリアを歩みたいか、どの分野に関心があるのかを考えるとともに、述べられるようにならなくてはならない。それと同時に、自身の取り組んできた業務を振り返り、身に付いた経験やスキルを示すことができる状態しておく必要がある。

一方の人事担当側も、欠員補充だけでなく、その部署がいま解決すべき課題は何か、そのために「どんな能力を持った人」が必要かを把握し、さらに庁内で共有することができれば、公募制の導入への足掛かりとなる。

■Will（希望）や Can（適性）の把握

職員の希望と組織の実情を高い精度ですり合わせるためのマネジメントを行う。職員の能力や経験、意向、評価、健康状態などの全職員のデータを一元的に管理・分析できる基盤を整備し、戦略的な配置や育成に生かす。

■Must（組織としての要請）の情報提示

一方の組織側からも、各部署で求める人材（スキルや経験、意欲等）を開示することができれば、従来ブラックボックスだった人材配置に、組織と個人の接点が生まれる。仮に、組織が求める人材の水準に現在の自分自身が達しなかったとしても、求める人材が開示されることで自分に足りない部分を理解することにつながり、今後のスキルアップの目標や動機づけになるはずである。

このため、職員の希望や能力を配置に反映させる仕組みを強化し、ミスマッチの低減を目指す。また、組織運営上必ずしも希望が叶わないケースもあるが、職員との対話を通じて納得してモチベーション高く次の仕事に取り組めるよう、ケアも必要である。

② 働き手の意欲や事情に応じた多様な働き方へ

職員の主体性や意欲を引き出し、仕事の進め方を変えていく選択肢として、複線型人事制度や、庁内公募制度などの主体性に働きかける制度の創設が考えられる。また、塩尻市のように、係長代理職を新設することで、意欲ある若手人材に責任ある仕事を任せるとともにスムーズな昇任を図る例もある。あるいは、高知県の短時間型正規雇用では、家庭の事情などの理由で少し労働時間は短くなるものの、そのほかの条件は正規職員と同じ働き方が可能な制度になっている。

このように、働く側の意識や事情が見える化し、専門性や興味関心などの解像度を高めることができれば、職員一人ひとりのポテンシャルを引き出すことにつながる可能性が高い。

■働き方の選択肢の提示

労働市場の流動化が進み、働く上でキャリア形成について高い関心が寄せられるようになっていく中、公務員についても複線型人事制度や庁内公募制度など働き方の複数の選択肢を用意することが、満足度につながると考えられる。

ただし、こうした制度をつくったからと言って、意欲的な職員が急に増える訳ではなく、それぞれの組織の事情に合わせて導入する必要がある。例えば前述の塩尻市の場合は、職員の年代分布のバランスに対応するための施策が係長代理制度の導入であった。こうした新しい制度の導入に当たっては試行的要素もあるため、職員と対話しながら一歩ずつ進めるのが望ましい。そして利用者の満足度や実効性、利用者ニーズ等を継続的に評価・改善していく仕組みも必要である。

③ 包括的な人材マネジメントへ向けたレバレッジ²²の効く戦略

「人材確保」「人材育成」「適正配置・処遇」「職場環境の整備」の4つの領域（包括的な人材マネジメント）がすべて連動していることが理想ではあるが、大きな自治体は組織間の壁があり、小さな自治体は人材の有限性に壁があり、それぞれ一筋縄ではいかない現状があるため、バランスよく進めることは難しい。

■相乗効果を考慮

ここで重要なのは4つの領域をバラバラに取り組むことではなく、領域間相互のつながりを意識して取り組むこと、また取り組みやすく効果が出やすい領域を見定めることである。どれか一つを変えることで、結果的に他も変わらざるを得ないというレバレッジの効くポイント（急所）を突く戦略に切り替える。例えば、「職場環境」を変えることを梃に、「人材確保」のアピール材料にしつつ、離職を防いで「育成」コストを下げるといったように、優先順位と意図をもって戦略的に取り組む必要がある。

²² 「てこの原理」に由来し、小さな力で大きな成果や効果を生み出す仕組みの意味。

第6章

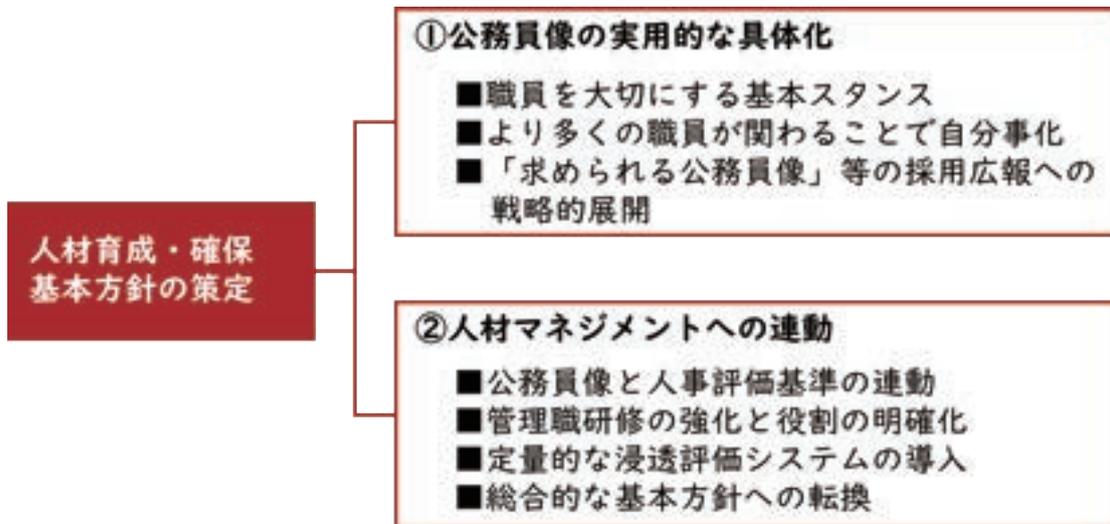
提 言

第6章 提 言

I 提 言

(1) 人材育成・確保基本方針に関する提言

図表89 人材育成・確保基本方針に関する提言の構成



① 公務員像の実用的な具体化

人材育成・確保基本方針の策定プロセスを「形式的な文書作成作業」ではなく「組織変革のきっかけ」と位置づけることで、人材育成・確保基本方針の実効性を高めることが望まれる。

■職員を大切にしている基本スタンス

伊勢崎市や藤枝市では、人材は宝であるという理念のもと、キャリアカウンセラーによる相談体制をキャリアの節目節目に用意し、仕事と生活の両立に向けワーク・ライフバランスをさらに推進するなど、職員を大切にしている基本スタンスが共通して見られた。その結果、職員のモチベーションにもプラスに作用していた。職員参加の仕組みももちろん重要であるが、その前提として、職員一人ひとりを「人財」と捉え尊重する組織風土があることが重要である。そうした組織風土に基づき職員参加も促される正のスパイラルが醸成されることが望ましく、組織風土の変革には首長や幹部層のリーダーシップが大きく影響する。

■より多くの職員が関わることで自分事化

職員のキャリアにも関わる基本方針なので、より多くの職員に関わってもらい、策定することが望ましい。国立市の場合は、全管理職や係長職との対話に加え、職員とのワークショップやワーキンググループの立ち上げなど、重層的に職員の声を聞く機会を設けて策定している（第4章2（4）参照）。また、伊勢崎市でも同様に、ワーキンググループや庁内の職員との対話から職員の思いを汲み取り、自分たちの手でつくっていききたいという機運が醸成されている（第4章2（2）参照）。

このように職員との対話を通じて地域の将来を考え、そのための組織や職員の働き方を考える

ことで、義務感ではなく当事者意識をもって基本方針の策定に向き合うことが可能になると考えられる。

■「求められる公務員像」等の採用広報への戦略的展開

例えば、豊田市が求める人物像は「チャレンジができる人、現場目線・市民目線で考えられる人、チームワークを大切にできる人」であり、神戸市であれば「チャレンジ精神、リーダーシップ、デザイン力（想像力）」といったように、それぞれ明確な言葉で人物像を伝えられていた（第4章2（7）・（9）参照）。また、藤枝市は職員採用説明会を県内で最初に立ち上げ、就職希望の学生に対し、入庁後の育成の進め方や若手職員が自ら登壇し伝える機会を設けている（第4章2（6）参照）。若者の多くが自身のキャリアパスへの関心や将来への不安感を高める中、キャリアパスなども含めて重要度の高い情報を採用ウェブサイト等で分かりやすく発信することは、ミスマッチのない人材確保に寄与する。さらに、対外的に目標を掲げることで組織内部への意識浸透という副次効果も期待できる。

② 人材マネジメントへの連動

策定した公務員像が抽象的な理念に留まらず、職員の具体的な行動を規定し、庁内全体に浸透させるための仕組みを確立する。

■公務員像と人事評価基準の連動

抽象的な表現になりがちな求められる公務員像について、実用的なレベルまで落とし込むことで、人事評価項目に反映させることが可能になる。

例えば、伊勢崎市では人財開発・組織開発ビジョンにおいて定められた職位別の標準職務遂行能力（職員に求められる能力）が、人事評価の項目にも位置づけられている（第4章2（2）参照）。また、国立市では人材育成基本方針で策定されたバリュー指標は、5つの価値観（ダイバーシティ&インクルージョン、挑戦、当事者意識、チーム意識、職員自身の幸福実現）ごとにレベル1（基礎）からレベル4（先進）まで行動を定義し、達成レベルを振り返ることができるようになっている²³。このほかにも大阪府池田市は、各職階における「求める人材像」で「必要な能力」を職種・職階別に評価項目を細かく要素分解し、それぞれ4段階または3段階の配点を行い、おしなべて職員の配点が低かった項目は、翌年度の研修計画に反映している例²⁴もある。

このように、評価制度を通じて職員の成長度合いを確認し、人事管理の基礎として活用することが必要である。

²³ （出典）国立市「国立市人材育成基本方針」

（<https://www.city.kunitachi.tokyo.jp/material/files/group/19/R03jinzaikusei.pdf>）最終確認日 2026年1月8日

²⁴ 総務省「人事評価の活用に関する研究会資料（池田市人事評価制度の概要）」

（https://www.soumu.go.jp/main_content/000611725.pdf）最終確認日 2026年1月8日

■管理職研修の強化と役割の明確化

公務員像を浸透させるためには、管理職の協力が不可欠である。そのためには、例えばそれぞれの組織目標を職員の目標にブレイクダウンし、合わせて求められる姿を再認識させるなど、管理職に役割を一任するだけではない仕組み化が必要であり、伊勢崎市や国立市などで取組が見られた（第4章2（2）・（4）参照）。また豊田市が管理職に対して行っている評価者研修のように、成果だけでなくプロセスの評価や部下へのフィードバック方法を学ぶマネジメント研修などを通じて、組織としての目線合わせを欠かさない仕組みも必要である（第4章2（7）参照）。こうした取組により、管理職がOJTやフィードバック面談を通じて、公務員像を伝える役割を果たせるようになると考えられる。

■定量的な浸透評価システムの導入

公務員像の浸透状況が十分とは言い難い状況（45.4%に留まる）であるため（図表38参照）、公務員像を理念で終わらせず、浸透状況の評価させる仕組みを確立する必要がある。例えば、目黒区の実践（第4章2（3）参照）のように、エンゲージメント調査を導入し、公務員像に対する職員の認識度や、組織に対する貢献意識、成長実感などを定量的に測定するとともに、その測定結果を施策のPDCAサイクルに組み込むといった方法や、神戸市のようにクレドを作成し全職員が共有する方法（第4章2（9）参照）などが考えられる。

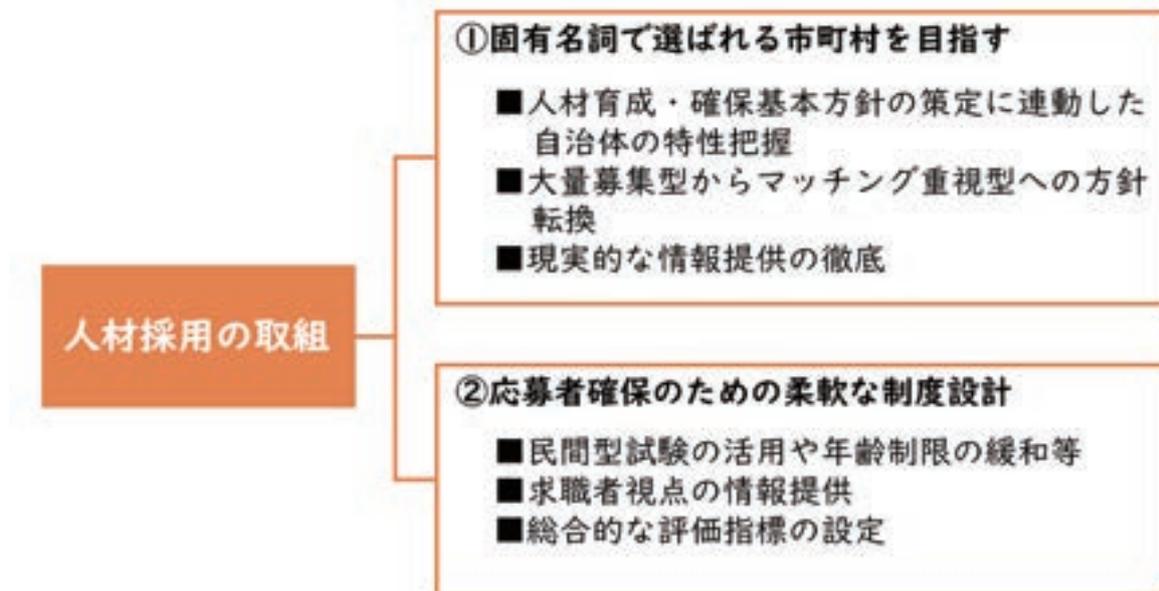
■総合的な基本方針への転換

時代の変化とともに、自治体の課題も変化し、人材育成基本方針策定指針が出された頃とは異なる社会情勢となっている。

このため、基本方針の策定は義務ではないものの、これから見直す場合には、「人材育成」に加えて、国の新しい策定指針（2023（令和5）年策定）が求める「人材確保」や「職場環境の整備」など、採用・育成・配置・処遇・職場環境整備の領域を包括的に取り込み、今日的な自治体の人材を取り巻く諸問題に対応した、総合的な基本方針へと改定を進めることが望ましい。

(2) 人材採用の取組に関する提言

図表90 人材採用の取組に関する提言の構成



① 固有名称で選ばれる市町村をめざす

公務員試験は民間企業との比較において、試験方法の特殊性や募集時期などが大きくことなることなどを理由に、応募に制約がかかっていた面は否定できない。近年はそうした障壁を下げる取組が全国的に広がっていることから、短期的には民間企業や他自治体に後れをとらないような対応が求められる。

一方、長期的な視点にたつと、現在の大量募集を前提とした手法は、労働力人口の減少に対応できているとはいえず、いずれ戦略の転換は避けられず、同様の指摘を事例分析の株式会社パブリックコネクトと、付録に掲載した田井浩人北海学園大学法学部政治学科講師からもいただいている。

このため、「それぞれの自治体にマッチした人材と出会う確率をいかに高めるか」、という点に注目した採用手法へと徐々に舵を切る必要がある。

■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

それぞれの自治体が有する地理的特性や、産業・文化・歴史の違いを分析することにより、求職者に対して「このまちで働きたい」と感じてもらえるアピールポイントを見いだすことができる。自治体の仕事は差別化が難しいと言われがちではあるが、株式会社パブリックコネクトのヒアリングの中で述べられているように、企業の同業者間の競争に比べれば、地域の個性ははるかに豊かなので、それぞれ地域の特色を出した採用ができると信じるのが重要である（第4章2（11）参照）。

また、その分析過程においては、人事担当課だけでなく多くの職員の声を取り入れることで、幅広い視点から自分たちの自治体を見つめ直すことが可能となるため、人材育成・確保基本方針の策定にあたっては、多くの職員が関わることは、自分たちが働くまちはどのような特性を持つのか、また、その特性を踏まえてどのような人材を求めているのかを考えるよい契機となり得る。

■大量募集型からマッチング重視型への方針転換

大量募集型の採用活動は、併願や辞退を生みやすく、採用担当課の負担も増える傾向にある。

ヒアリング調査で話を伺った豊根村が、どこにでも通用する試験の代わりに、豊根村について勉強しなければ解けない試験を課すことで、受験者の本気度を測り、人材のマッチングの精度を高めた例は、戦略的で示唆性がある。また、東川町が取り組んでいる広域的な若い世代との関係づくりや長期インターンシップの受入れは、公務員志望者の確保が目的ではないものの、地域を知って関心をもつ若者を増やすための息の長い取組として参考になる。

本来インターンシップは、学生が在学中に自らの専攻や将来のキャリアに関連した就業体験を行うことを目的とし、採用選考とは明確に分離されていたが、文部科学省・厚生労働省・経済産業省（以下、「三省庁」という。）の合意改正によりルールが緩和され、民間企業は2025年卒以降、一定の要件を満たしたインターンシップで得た学生情報を採用選考に活用できるようになった。三省庁の合意は、新卒一括採用を行う民間企業がインターンシップ情報を活用するためのルール改正であったことから、人事院や地方公務員法に基づく別枠で試験の公正性・能力実証主義を優先する国家公務員及び地方公務員採用は対象外となっている。

しかしミスマッチの防止は重要な課題であるため、一日程度の職場見学ではなく、しっかり時間²⁵をとったインターンシップが、リアリティショックの解消を図るための工夫として有効である。東川町は古くからインターンシップの受け入れ実績があり、受け入れ期間は一般的とはいいいくいかかもしれないが、1～4カ月程度の期間受け入れ、中には地域おこし協力隊の制度を利用して参加している学生もいる（第4章2（1）参照）。採用試験を受験することを前提としたインターンシップではないものの、インターンシップ終了後も東川町とのつながりを継続している若者も多く、東川町を理解し愛着をもってもらう一助となっている。

■現実的な情報提供の徹底

採用におけるマッチングを重視し、入職後の定着率を高めるためには、双方が納得感を持てる情報発信が不可欠である。具体的には、求める公務員像や、仕事のやりがい、採用後のキャリアパスなどについて、採用ウェブサイトや職員説明会といった場で職員の声として具体的に伝え、職員と求職者のギャップを軽減する。こうした取組により、応募者は自身の将来像を明確に描けるようになり、入職後の「こんなはずではなかった」というギャップを未然に防ぐことが可能になる。

²⁵ インターンシップの期間は企業やプログラムの種類によって異なり明確な決まりはないが、三省庁が定めるインターンシップのガイドラインによると、5日以上インターンシップを「汎用的能力活用型インターンシップ」、2週間以上を「専門活用型インターンシップ」と称する一方、超短期（短日）開催は「オープン・カンパニー」と称し、インターンシップと区別される。

② 応募者確保のための柔軟な制度設計

採用手法は短期的効果と中長期的効果を考慮に入れて取り組むべきであり、その有効性を客観的に検証する指標を整備することが望ましい。

■民間型試験の活用や年齢制限の緩和等

民間との併願を容易にするため、SPI やウェブテストなど民間型試験方式の導入、さらには受験可能上限年齢の引き上げ、通年採用などの手段をさらに強化して講じることは、引き続き求められる。例えば、神戸市の場合は、SPI 試験を導入しているが、公務員試験に合格して入庁した者と、SPI 試験に合格して入庁した者として、入庁後の勤務成績等に差はないことを把握している（第4章2（9）参照）。また高知県の場合は、働き方改革の一環として、週当たり10時間の無給休暇が取得可能な短時間勤務職員制度を新設し募集したところ、5人の枠に98人の応募があり、大きな反響があった（第4章2（10）参照）。

ただし、要件の緩和による応募者獲得効果は、他自治体に先駆けて取り組んだ場合のみ、先行者優位性が期待できる。追随する自治体が現れてくると、効果は長くは続かない。必要な取組ではあるが、条件緩和だけで他自治体との差別化することは難しいと考えられる。

■求職者視点の情報提供

株式会社パブリックコネクトによると、求職者はスマートフォンを使用して求人情報を収集することが多いそうである。このため自治体も求職者の視点に立ち、求人情報を発信する際はスマートフォンによる閲覧を想定した情報発信に見直す必要がある。

また、求人サイトを訪れる人は求人情報の中身に関心があってウェブサイトを訪れる目的型の訪問なので、デザインや見栄えの良さにこだわるよりも、情報量や視認性を優先としたウェブサイト構成にすることが重要である。また、求人サイトを閲覧する人は年間を通じているので、継続的かつ即応的な情報更新をすることが望ましい。

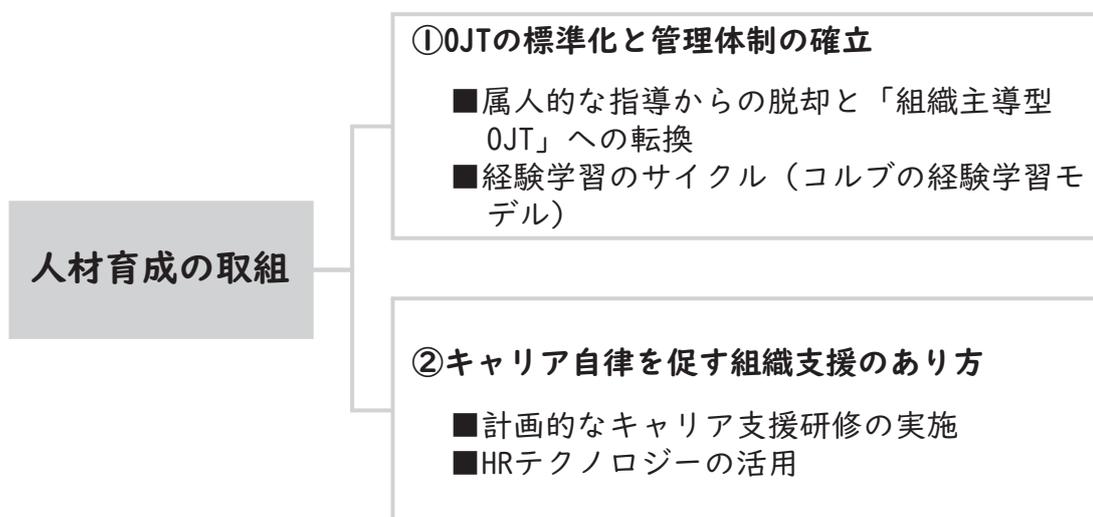
■総合的な評価指標の設定

採用活動の評価指標として、応募者数だけでなく、辞退者数・辞退率（33.3%が使用）（図表29参照）、さらには入庁後の定着率やエンゲージメント調査の結果などを連動させ、採用施策の有効性を継続的に検証し、次年度の戦略立案に生かすことが望ましい。

事例分析の株式会社パブリックコネクトのヒアリングでも語られていたとおり、少子化の影響で採用母集団は急速に減少することは明らかである（第4章2（11）参照）。このため、採用活動の成果を測定する評価指標は、応募者数や倍率だけで評価することは、現状を把握する上で、必ずしもふさわしくない。また、たとえ応募者数が多くても辞退者数も多ければ、必ずしも成功とはいえないように、応募者数に一喜一憂することはやめ、多角的・継続的な改善サイクルを構築する必要がある。

(3) 人材育成の取組に関する提言

図表91 人材育成の取組に関する提言の構成



① OJT の標準化と管理体制の確立

現在多摩・島しょ地域の約8割の自治体においてOJTの実施方法が各部署に一任されている（図表42参照）。その結果、組織としての統一性や体系性が不足し「属人的な育成段階」にあることが課題となっていることから、こうした状況を見直し、組織全体で責任をもって人材を育成する体制の確立を目指す。

OFF-JTにおいては、研修時間の確保が困難であることが問題とされている。「忙しいから研修に行けない」という声は、現場の実感として真実であるが、組織マネジメントの視点では、この状況こそが「生産性向上のボトルネック」であると捉える必要がある。きこりの寓話で知られるとおり、切れ味の悪い斧（＝更新されていない古い知識やスキル）で作業を続けることは、長期的には組織にとって最大のタイムロスとなりえる。OFF-JTは、この「見えないロス」を解消するための効率的なメンテナンス活動であり、新たな視点やスキルを持ち帰り、従来の業務時間を短縮・効率化するための「先行投資」といえる。部下をOFF-JTに送り出すことは、管理職にとって「一時的な人手不足」を受け入れることになるが、長期的には「自律的に課題を解決できる人材」を得るための最短ルートである。

■属人的な指導からの脱却と「組織主導型OJT」への転換

OJTの計画策定、指導内容、及びフィードバック手順について、全庁的な標準化と体系化を推進する。これは、特定の指導者の経験則に依存する「属人化」を排除し、人事異動が発生しても組織として知識・スキルが確実に継承される仕組みを構築するためである。

多忙な業務の中でこの「組織主導型OJT」を実現するには、現場の努力だけでは限界がある。人材育成・確保基本方針の提言でも触れたとおり、リーダー層が人材育成を最重要課題と捉え、組織全体で取り組む風土を醸成することが前提となる。その上で、具体的なアクションとして、藤枝市のOJTの手引きのような指導者の指針となるマニュアルの整備や、職員一人ひとりに合わせた「個別育成計画」の導入が必要である（第4章2（6）参照）。また、計画は作成して終わりではなく、

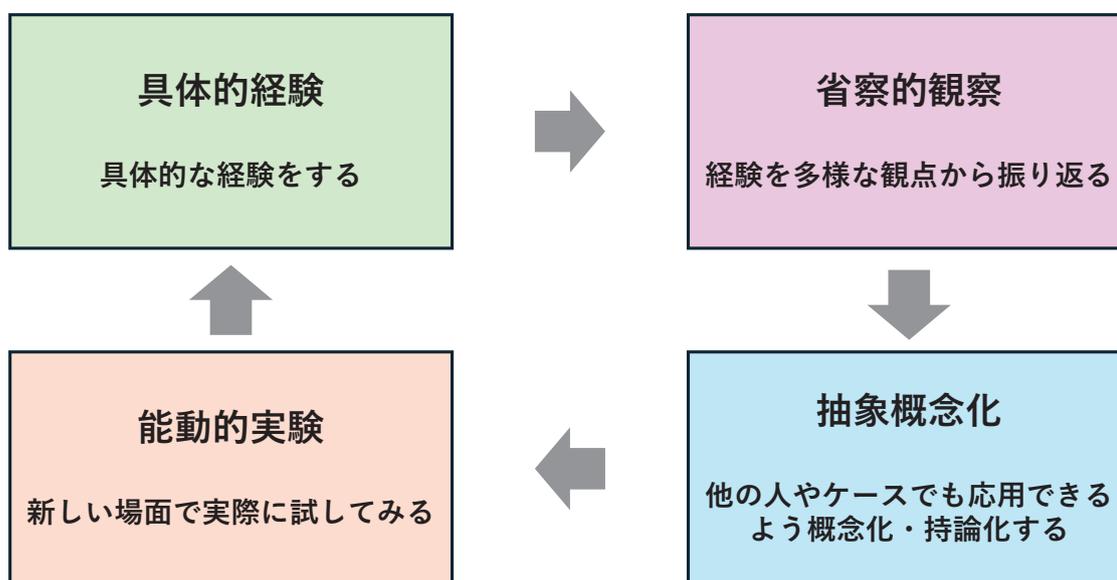
定期的な振り返り（PDCA）を行うとともに、指導者を孤立させないための相談・支援体制を確立し、組織全体で育成をバックアップする体制へと転換を図ることが望ましい。

■経験学習のサイクル（コルブの経験学習モデル）

学習効果を高める方法については、角方正幸 株式会社リアセック キャリア総合研究所所長から「学習したことを職場で実践し、振り返りを行い、再度実践する経験学習のサイクルを常に意識させることで学習効果が高まる」とアドバイスをいただいた（付録（有識者ヒアリング概要）（2）参照）。これは、デービッド・コルブ²⁶が提唱した「コルブの経験学習モデル」による、具体的経験→省察的観察→抽象的概念化→能動的実験という4つのプロセスをサイクル化し、繰り返すことによって学びを獲得していくという考えに基づくものと考えられる。

具体的な手法例としては、研修報告書では研修で学んだことを現場でどう試すか、具体的な行動を宣言し、上司もその行動を監視するのではなく支援する。また、研修後に提出する感想文等は廃止または簡素化し、代わりに職場に戻って1カ月後に実践してみた結果を報告させるといったやり方が考えられ、既に伊勢崎市では、研修から実践、振り返りを仕組み化し取り組んでいる（第4章2（2）参照）。学習効果は定量的に測定しにくいものもあると思われるが、経験学習の一環で職場の職員へ還元する機会を設けることで知見の共有も図ることができる。そうした組織への貢献や波及効果も含めて評価していくことが望ましい。

図表92 コルブの経験学習モデル²⁷



²⁶ アメリカの教育学者・組織行動学者で、経験学習理論の提唱者。

²⁷ 独立行政法人労働政策研究・研修機構：日本労働研究雑誌 No. 639/October2013 特集 人材育成とキャリア開発「経験学習の理論的系譜と研究動向」中原淳（東京大学准教授）

（<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2013/10/pdf/004-014.pdf>）最終確認日 2026年1月23日

② キャリア自律を促す組織支援のあり方

職員が主体的にキャリアを形成するには、節目ごとのキャリア支援研修の継続実施が有効である。豊田市や藤枝市のように、昇進時期に合わせたデザイン研修や業務経歴の活用が実践されている。また、人事情報やスキルを一元化する HR テクノロジーの導入も進み、塩尻市では職員の得意分野の可視化等に活用されている。こうした仕組みや取組は、組織全体での戦略的な人材育成基盤の整備を可能にするものである。

■計画的なキャリア支援研修の実施

職員が自らのキャリアを主体的に考えられるよう、キャリアパスの例示やロールモデルの提示を行い、節目を対象としたキャリア形成支援研修を継続的に実施することが有効である。例えば豊田市の場合は、業務を4系統17分類し、系統の中でジョブ・ローテーションを行うとともに、職員はそれぞれ経験した業務経歴の一覧表をもち、移動時の参考データとして活用している。また、係長級に昇進できる年齢のタイミングでキャリアデザイン研修を行い、進路の選択を支援している（第4章2（7）参照）。こうしたキャリアの節目を捉えたキャリアデザイン研修は、藤枝市でも取り組まれている（第4章2（6）参照）。

キャリアの選択には不安や悩みも伴うことから、人材育成の中身としては業務上のスキル習得に加え、キャリア支援の視点から研修機会を設けるなどサポートすることで、後述する複線型人事制度や公募制度など、新たなチャレンジを後押しする効果が期待できる。

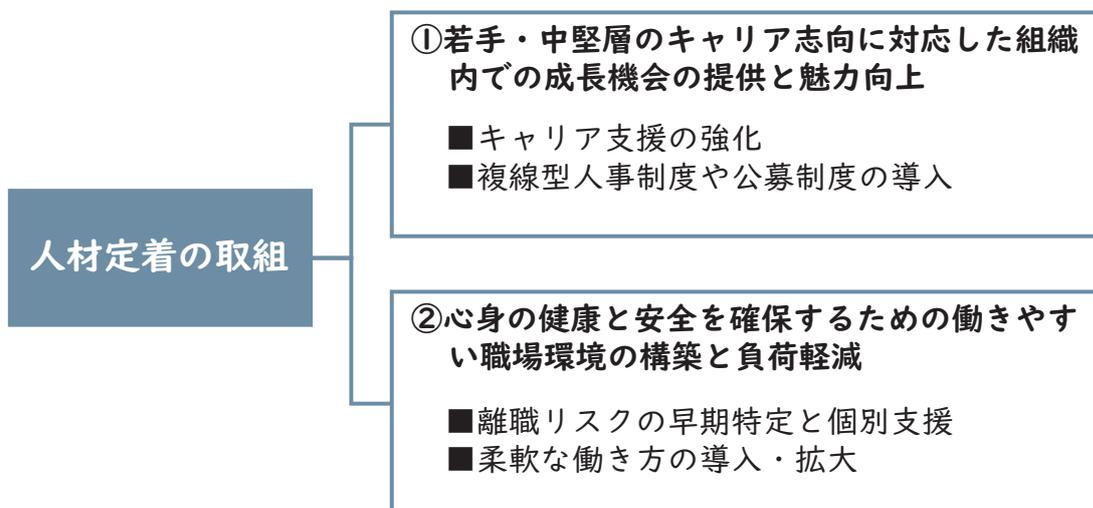
■HR テクノロジーの活用

人事評価、研修履歴、職員のスキル情報などを一元化する HR テクノロジー（HR Tech）の導入も広がりつつある。全国的にも早い時期にタレントマネジメントを導入した塩尻市は、職員のキャリアや得意分野の可視化、さらには日々の lonl のデータの蓄積にも活用している（第4章2（5）参照）。

中でも職員規模の大きな自治体は、これにより組織全体の情報の「見える化」が容易になり、戦略的な人材育成を可能にする基盤が整備しやすくなると考えられる。こうした基盤も利用することで、人材育成を個別部署や個人の裁量に委ねるのではなく、組織全体が目標とする公務員像の実現に向けた戦略的な投資として位置づけることが可能になる。

(4) 人材定着の取組に関する提言

図表93 人材定着の取組に関する提言の構成



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

若手・中堅層の離職理由として挙げられる「仕事のやりがい・成長の不足」への対応として、職員の自律的なキャリア形成を促し、スペシャリスト志向の職員に対応できる制度を強化する必要がある。

■キャリア支援の強化

成長実感が持ちにくいなどの退職理由に対応するため、キャリア支援及びエンゲージメント向上策を強化すること、また職員自身がゼネラリスト志向かスペシャリスト志向かを選べる、自律的なキャリア形成ができる理想的な組織を目指す。

例えば伊勢崎市では、35歳、45歳、55歳の節目の年齢においてキャリアの棚卸を促す目的から、組織の「Must（やらなければならないこと）」と個人の「Will（やりたいこと）」、「Can（できること）」の接点づくりに取り組んでいる（第4章2（2）参照）。実際に施策が動いている現場へ若手職員を定期的に連れていき、利用者と見たり肉声を拾ったりする機会を設けることも、仕事の意義を理解する入口となる。あるいは、東川町の取組のように若手職員を中心とした部活動と位置づけてプロジェクトを運営させたり（第4章2（1）参照）、藤枝市の若手職員の提案を予算化する仕組みを構築したりすることも、自己効力感を高め、エンゲージメントの向上にも寄与すると考えられる（第4章2（6）参照）。

さらには、塩尻市や豊田市のように複線型の人事制度を導入し、特定の分野で専門性を高めたい職員のニーズに応える選択肢を提示する方法も考えられる（第4章2（5）・（7）参照）。

■複線型人事制度や公募制度の導入

複線型人事制度や庁内公募制度等を実際に導入している多摩・島しょ地域の市町村の割合は低いものの、職員が意欲的に働ける環境づくりが今求められており、そうしたニーズに応える手法のひとつに挙げることができる。

なお、これらの制度は一定規模の自治体でなければ対応できない可能性が高いが、小規模自治体でも、特定のプロジェクトや期間限定のタスクフォースの公募を実施したり、福井市のように「時間の20%をやりたい仕事に充てる（20%ルール）」といった工夫次第では取り組むことが可能である（付録（有識者ヒアリング概要）（3）参照）。また、制度を導入するだけでなく、利用者の満足度を必須で把握し、制度の実効性や利用者ニーズへの対応状況を継続的に評価・改善していく仕組みも必要である。

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

心身の健康上の理由による病休者や離職者を減らすため、ストレスチェックや産業医配置に取り組む自治体は多いが、予防的観点から根本的な職場環境の改善を図り、リスクの早期特定を目指すことが望ましい。

■離職リスクの早期特定と個別支援

従来の健康診断に加え、職員意識調査を実施し、職員の離職リスクを早期に特定する。特定されたハイリスク層に対しては、キャリアカウンセリング制度などの個別支援を導入する。

また、ストレスチェックや産業医の配置といった対策に加えて、長時間労働の平準化やハラスメント対策の強化を通じて、根本的な職場環境の改善を図る。

■柔軟な働き方の導入・拡大

窓口業務等の制約がある中でも、フレックスタイム制やテレワーク等の柔軟な働き方の導入・拡大を検討し、職員のエンゲージメントの向上を促進する。定員の20倍近い応募者を集めた高知県の短時間勤務職員制度は、柔軟な働き方へのニーズの高さを証明した一例といえる（第4章2（10）参照）。

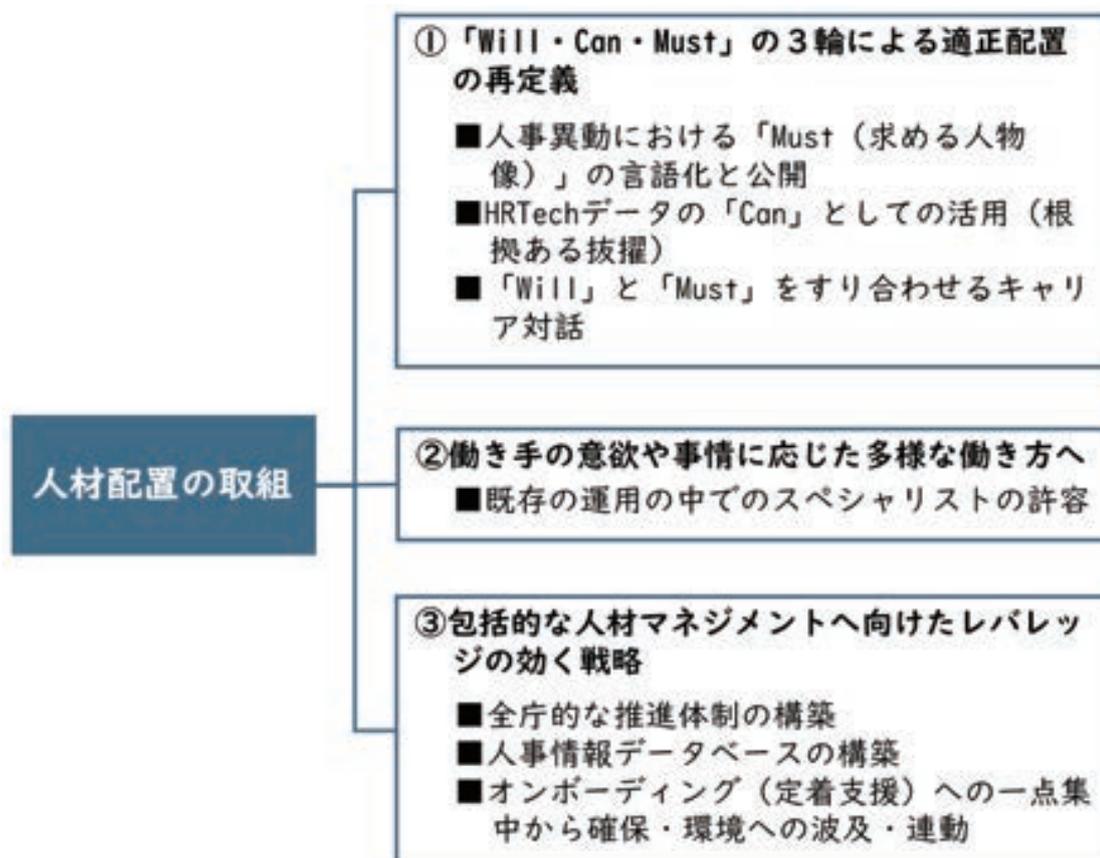
フレックスタイム制とテレワークをセットで考えると設計しやすく、「窓口に入る時間帯は固定」、「それ以外の時間帯はフレックス制またはテレワーク可能」という分け方が一般的である。フレックスタイム制はコアタイムとフレキシブルタイムを設定した上で、コアタイムを窓口コアと裏方コアに分けることで、住民サービスの低下を招くことなく、業務負担のバランスを図ることができる。

また、窓口業務に関しては、総務省のガイドライン（「地方公共団体におけるテレワークの推進について」令和5年12月27日）において推奨されているように、導入時に窓口対応そのもの（庁内勤務）と、文書起案や企画などテレワーク可能な業務とに切り分け、業務の棚卸しと分類を行うことが重要である。

このほかにも総務省資料や自治体事例では、職員単位でシフトを計画したり、午前は窓口、午後はテレワークといった時間帯分割にする取組などが見られる。また、目黒区の実例のように、窓口業務に支障が出ないよう一日にテレワークできる人数を定めたり、職員の間不公平感が生じないよう、一週間当たりの回数を定めるなどの配慮も必要な観点である（第4章2（3）参照）。

(5) 人材配置の取組に関する提言

図表94 人材配置の取組に関する提言の構成



① 「Will・Can・Must」の3輪による適正配置の再定義

人材配置の適正化は、多くの市町村が頭を悩ませている問題である。すべて職員の希望通りにはいかないなかで、参考になるのが伊勢崎市職員課長のヒアリングにて述べられている「Will（やりたいこと）・Can（できること）・Must（組織から求められていること）」3つの視点である（付録（有識者ヒアリング概要）（1）参照）。

誰かが抜けたからとりあえず誰かを入れる、といった場当たりの人材配置ではなく、組織の課題（Must）と職員の意欲と能力（Will/Can）それぞれについてHRTechも活用しながら解像度を上げることによって、マッチングを図る。

■ 人事異動における「Must（求める人物像）」の言語化と公開

データ活用の一歩手前として、受入れ側（各課）の要求定義を具体化する。例えば、単に「財政課で1名欠員」とするのではなく、「財政課で、数字に強く、各課との折衝において粘り強く交渉できる人（=Must 要件）」といったレベルまで言語化することで、人事担当者は漠然としたパズルではなく、要件に基づいた配置（Canとの照合）が可能になる。

■HR Tech データの「Can」としての活用（根拠ある抜擢）

HRTechは「自動配置マシン」ではなく、埋もれている「Can（能力）」を発見する、いわゆるタレントマネジメントツールとして活用することができる。塩尻市の例では、職員が各自自己紹介シートを作成することで、それぞれキャリアや得意分野を可視化している。このため、例えば、「英語ができる人がいないか」、「前職でIT企業にいた人はいないか」、「過去の評価で『企画力』が高かった人は誰か」といった、履歴書や記憶だけでは追えない情報をデータから引き出すことが可能になる。その結果、不合理な異動を防ぎ、「あなたのこの能力（Can）を、この課題（Must）に活かしてほしい」という説得力のある説明ができるようになる。

■「Will」と「Must」をすり合わせるキャリア対話

自己申告書に対するフィードバックを重視する。希望が通らなかった場合も、「あなたのWillは理解した。ただ、組織としては今ここに課題がある（Must）。あなたの能力（Can）でそこを助けてほしい。その経験は将来のWillにこう繋がるはずだ」という意味づけ（動機づけ）を行う。その結果、希望通りの配属でなくても、「期待されている」という自己効力感を維持することができ離職予防にもつながる。

② 働き手の意欲や事情に応じた多様な働き方へ

行政課題の高度化に伴い、専門人材のニーズも高まっていることから、一般的に3年程度とされている異動期間について、一定の条件を満たす場合に限っては柔軟に運用し、在任期間の延長も認める。

■既存の運用の中でのスペシャリストの許容

新しい「スペシャリスト制度」を作るだけでなく、既存の運用の幅を広げる。具体的には、特定分野で高い成果（Can）を出しており、本人も継続を希望（Will）し、組織もそれを必要（Must）とする場合は、柔軟に在任期間を延長する。

小規模自治体でも無理なく、事実上の専門人材を育成・維持でき、「希望すれば専門性を磨ける」という実例が、周囲への納得感醸成にも繋がる。

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

豊田市が取り組むトータル人事システムは、能力成果主義の評価を皮切りに、採用・配置、能力開発、報酬を一貫通貫したシステムと捉え、改良を重ねながら組織に定着を図っている（第4章2（7）参照）。本調査研究のアンケートでも、人材マネジメントの4領域（確保、育成、環境整備、配置・処遇）の連動性の必要性を94.8%の自治体が認識していることから、これを踏まえて、施策の効果を最大化するための推進体制を構築する。

その一方で、中には包括的な人材マネジメントが難しいという自治体もあるかもしれない。その場合は、戦略的に優先順位をもって取り組むことを推奨する。

■全庁的な推進体制の構築

人材マネジメント施策の連動性を高めるため、全庁的な推進体制を構築し、施策間の連携を強化する。人事戦略を点ではなく面で捉え、キャリア支援から健康管理、配置戦略までを一貫して強化することで、人材が定着し活躍できる職場環境の構築を目指す。

■人事情報データベースの構築

スキル、資格、研修履歴、職員の意向（意図）といった人事情報を一元化するデータベースを構築する。構築したデータに基づき、公正かつ戦略的な人員配置を実現し、職員のモチベーションと組織の効率性を高める。

■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

全職員の処遇を見直すのは大変だが、例えば新規採用職員だけに対策を集中させることは可能である。メンター制度だけはしっかりとカ点を置いて取り組むことで、早期離職を減らすことができれば（職場環境）、再採用の手間が減り（人材確保）、育成の歩留まりが良くなる。急な欠員も減るので、計画的な人材配置も可能になる。

2 現状から引く自治体人材マネジメントの改善ステップ

ここまで問題と対応する提言を網羅的に述べてきたが、各自治体の置かれた状況はそれぞれ異なるため、取組のレベルに提言項目との対応表を整理した。

レベル1 導入・基盤構築

組織の指針が不明確で、施策も単発的な状態を指す。また、とにかく人が足りない状況が課題として顕在化している。

こうした段階においては、まずは戦略の土台づくりが求められるため、人材育成・確保基本方針の策定では「職員を大切に基本スタンス」「より多くの職員が関わることで自分事化」、職員採用の取組については「民間型試験の活用や年齢制限の緩和」、人材配置の取組では「人事情報データベースの構築」などが参考になると思われる。

レベル2 運用・標準化

一通りの施策は行われているものの、教育は現場任せになっていたり、人材採用活動は内定辞退や早期離職が増加したりと、PDCA サイクルがうまく機能していない状態である。

こうした段階においては、現場の質の底上げが必要なので、人材育成の取組では「OJTの標準化と管理体制の確立」、人材採用の取組では「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」、また人材定着の取組においては「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」などが参考になると思われる。

レベル3 自律・高度化

現在の施策をさらに進化させ、職員の自律を促すとともに、適材適所な人材配置を進めていくことに関心がある状態である。

こうした段階においては、職員一人ひとりの目標と組織の目標をリンクさせ、個の意欲を引き出すことが必要であるため、人材育成の取組では「計画的なキャリア支援研修の実施」「経験学習のサイクル」、人材定着の取組では「キャリア支援の強化」「複線型人事制度や公募制度の導入」、人材配置の取組では「既存の運用の中でのスペシャリストの許容」などが参考になると思われる。

レベル4 戦略的統合

これまでの数々の施策について連動性や相乗効果がないことに課題を感じていたり、施策の効果の客観的評価を通じて効果検証の必要性を感じていたりする状態を指す。

こうした段階においては、全庁的な連動を意識し、統合的なマネジメントと実効性検証に関する項目が主に関連するため、人材配置の取組は「全庁的な推進体制の構築」、人材育成・確保基本方針の策定は「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」などが参考になると思われる。

図表95 レベル別人材マネジメント索引

		【LV.1 導入・ 基盤構築】 戦略の土台を作る	【LV.2 運用・ 標準化】 現場の質を底上げする	【LV.3 自律・ 高度化】 個の意欲を組織に繋ぐ	【LV.4 戦略的 統合】 全庁連動で検証・改善する	
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 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」等の採用公報へ 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	① OJT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			○	
	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	○			

図表96 レベル別人材マネジメント索引（続き）

		【LV.1 導入・ 基盤構築】	【LV.2 運用・ 標準化】	【LV.3 自律・ 高度化】	【LV.4 戦略的 統合】	
		戦略の土台を作る	現場の質を底上げする	個の意欲を組織に繋ぐ	全庁連動で検証・改善する	
		<ul style="list-style-type: none"> 指針が不明確で、施策が単発的 「とにかく人が足りない」状況 	<ul style="list-style-type: none"> 教育が属人化（現場任せ） 内定辞退や早期離職が課題 	<ul style="list-style-type: none"> 指示待ちではなく自律してほしい 適材適所をより精密にした 	<ul style="list-style-type: none"> 施策がバラバラで相乗効果がない 効果があったか客観的に知りたい 	
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」の言語化と公開		○		
		HRTechデータの「Can」としての活用			○	
		「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		○				
オンボーディングへの一点集中から確保・環境への波及・連動			○			

第7章

寄稿

第7章 寄稿

多摩・島しょ地域の市町村のこれからの人事制度に向けて

松井 望 東京都立大学教授

総務省は2023年12月に『人材育成・確保基本方針策定指針』を公表した。同指針は、自治体の人材確保、人材育成、職場環境の整備を総合的に推進するためのものである。同指針作成の背景には、少子高齢化の進展と生産年齢人口の減少という構造的問題に加え、人々の働き方と価値観の多様化が背景にある（総務省2023）。

多摩・島しょ地域の市町村では、人材確保では民間企業等との人材獲得競争に直面しながら、少子高齢化、行政のデジタルトランスフォーメーション（DX）の進展に伴う業務の変化、多様化・複雑化する地域課題への対応に日々迫られている。近年の応募者数の減少や内定辞退率の上昇は一時的な現象ではない。雇用流動化が進むなか、安定的な公務員人材の確保と育成は、組織内部の課題に留まらず、自治体の持続可能性を左右する課題である（出雲2026）。

本報告書は、2025年時点の多摩・島しょ地域の各市町村が直面している人材マネジメントの現状と課題を、アンケート調査と先行事例の分析を通じて包括的に取りまとめたものである。本報告の特徴は、「人材育成指針の内容」「人材の確保」「人材の育成」「人材定着」「人材配置」という人材マネジメントの5つのテーマを横断的に分析した点にある。以下、本報告で得られた知見を整理し、これからの人事制度のあり方をまとめていく。

1. 人事制度の現在と課題：5つの知見

まず、今回の調査からは多摩・島しょ地域の市町村の人材マネジメントから次の5つの知見を得られた。

第1の知見は、人材育成・確保基本方針の高い策定率と低い浸透度である。今回の調査からは、基本方針の策定率は全体で89.7%と高い水準にある。しかし、町村部や島しょ部では未だ策定に至っていない自治体も残存している。自治体の規模や地域間での差を確認できる。また、既に方針を策定している自治体であっても課題がある。総務省が2023年に示した最新の指針に対応できている割合は約2割に留まっている。さらには、策定済み自治体の約3割が、方針を職員向けの内部文書の扱いに留めている。組織内外の人々、特に求職者に対するメッセージとしての活用には結びついていないようである。方針の策定過程でも現場職員の意見が十分に反映されているとは言い難い。結果として「求められる職員像」の組織内の浸透度は45.5%と半数に満たない。方針が、現場の職員にとって自分事とまではなっていない様子が見えたと。うかがえた。

第2の知見は、人材確保の深刻な機能不全である。一般職のみならず、技術職・専門職の応募者は減少傾向にある。技術職・専門職の採用に苦慮している自治体は92.3%であった。各自治体は、民間型の試験方式導入や試験日程の前倒しの対応を進めてきた。しかし、これが必ずしも応募者の恒常的な増加には結びついていない（大谷2026）。民間企業の採用スピードに合わせるべく日程を早めれば他業種との併願による内定辞退を招き、他方で、日程を遅らせれば優秀な人材は早期に他組織へ流出してしまう。いわば、採用スケジュールに関するジレンマ、が生じている。日程の変更という対応だけは、人材確保では優位性を保つことが困難なようでもある。

第3の知見は、人材育成のOJT（職場内研修）への傾斜と業務負担の偏在である。今回の調査では、多くの自治体がOJTを人材育成の主軸としていることが確認できた。他方、OJTの運用は、各部署に一任している自治体が大半を占めた（82.0%）。こうした職場ごとの分散的な育成型システムは、現場の業務に即した柔軟な指導が可能であるという利点を持つ。他方で、全庁的な人材育成の体系性を損ないがちである。さらに、指導を担う中堅職員等の負担感は69.2%と高い。通常の業務とあわせてOJTによる人材育成を担うことにより、指導する側の職員の負担が増大しているようである。さらに、OFF-JT（職場外研修）では、日々の業務に追われ研修時間を確保できないとする割合が66.7%であった。組織学習の機会を失いつつある。

第4の知見は、若手・中堅職員の離職傾向の顕在化である。普通退職者に占める割合は25～29歳が最も高く、次いで30代、40代が続く。離職の動機には、民間企業や他自治体への転職が多い。処遇への不満もあるだろうが、自身の将来的なキャリア形成や職場環境に対する構造的な不安が背景にある様子がうかがえる。

第5の知見は、人材マネジメントを構成する各機能の断続性である。人材の確保、育成、配置、環境整備という4つの機能が有機的に連動していない自治体が約半数であった（48.7%）。人事担当部署の時間的・精神的な余裕を欠いていることを背景に、採用は採用、研修は研修という個別最適な運用が常態化しているのだろう。各機能の断絶は、組織全体の人材戦略と個々の職員の行動を乖離させていく。さらに、その結果として組織全体のパフォーマンス向上を阻害する要因となる。

2. 人事制度の改善：5つの提案

本報告書では、前述の現状分析を踏まえ、多摩・島しょ地域の市町村が取り組むべき5つの具体的な制度改善策を提案している。

まず一つめは、実効性を担保した人材基本方針への転換である。人材育成方針は、策定すること自体が目的化してはならない。本報告書では、人材育成方針を採用・育成・評価の各プロセスと具体的に連動させた実効的な方針への転換を提案している。実効性を担保するためには、対話を通じた当事者意識を醸成することを指摘した。方針の策定段階から若手・中堅職員がワークショップ等を通じた参加と対話を実施する。これにより、トップダウンによる文書ではなく、全職員が自分ごとの指針とすることを提案した。さらには、抽象的になりがちな方針のなかでも、「求められる職員像」は最も抽象的になりやすい。職員が自分ごととするためにも、職務経験、階層ごとでの具体的な行動特性に分解し、さらには、人事評価の基準として明確に用いることを提案している。

二つめは、マッチング重視の採用手法への転換である。現在の採用試験改革は、応募者数の増加を期待したものとなりがちである。しかし、応募者が単に増加するだけでは、職員に適した人材を確保することには必ずしもつながらない。そこで、自治体の魅力と求職者の志向を高い精度で合致させるマッチング重視の採用手法への転換を提案した。例えば、職場や仕事の実態について、良い面も悪い面も含めて情報を提供するRJP（Realistic Job Preview）を徹底し、採用後のリアリティショックを防ぐため、業務の魅力だけでなく、厳しさや直面している課題も誠実に伝えることが大切である（田井 2022）。さらには、本格的な体験型選考を導入してもよいだろう。本格的

なインターンシップや現場職員との交流を通じた選考プロセスを導入することで、マッチングの乖離を極力小さくしていくことを提案している。

三つめは、人材育成での属人化から脱却し、組織的学習の構築を提案した。個々の職員に依存する現状のOJTから、組織全体で支える体系的なプログラムへと再構築する必要がある。具体的には指導を担う職員に対する支援、業務量の調整、評価への反映などが考えられる。さらには、とりわけOFF-JTでは、研修で得た知見を職場で実践し、その成果を上司や同僚と共有・評価する経験学習の仕組みの導入を提案した。また、職員が自律的にキャリアを考えられるように、定期的なキャリア面談やデザイン研修の機会を設け、個人の育成を重視することを提案している。

四つめは、働き方の可視化と柔軟化である。職員の働き方に対する不安を解消するためには、情報の可視化が必要である。職員意識調査やエンゲージメント調査を定期実施し、人事・組織の状態を定量的に把握する。これにより離職等の可能性をもつ者を早期に発見し、個別支援につなげる体制を整えることを提唱した。さらには、柔軟な働き方の拡充のためには、フレックスタイム制やテレワークの拡大、男性職員の育児休業取得促進など、ライフステージに応じたワーク・ライフ・バランス支援を、制度の導入だけでなく、実際の運用に定着していくことを提案している。

最後に、採用・育成・配置・評価・環境整備を一貫して繋ぐ、包括的な人材マネジメント体制を構築することを提案した。各機能が独立して動くのではなく、人事部門と各部門が連携しあいながら、全庁的な視点からマネジメントする必要がある。

3. 人事制度のこれから：「人間中心設計（HCD）」による制度に向けて

多摩・島しょ地域の市町村が、これまでに述べた現状分析と提案を具現化し、実効性のある人事制度を構築・運用していくことは、決して容易な道のりではない。組織慣習や組織文化の壁を乗り越えるには、新しい人事制度の導入や改正に留まらない、明確なビジョンに基づいた着実な歩みが不可欠である。その際、我々が最も重視すべき中核的な理念（ビジョン）が、「人間中心設計（Human-Centered Design：HCD）」に基づく人事行政の確立ではないだろうか。

「人間中心設計」とは、デジタル技術やプロダクトデザインの分野で発展してきた考え方である。それは、製品やサービスの設計では作り手側の都合ではなく、実際にそれを利用する「人間」の視点に立ち、ニーズや行動特性、心理的背景を深く理解した上で最適な形を導き出していくプロセスのことである（Porumbescu et al. 2025）。現在の人事制度を振り返ってみたとき、人事制度の対象は人間であるにもかかわらず、設計と運用が組織の論理や統制・管理に重きが置かれがちであった。他方、人間である職員を、単なる組織目的を達成するための資源や管理すべき手段と捉える人間像は限界を迎えているのではないか。例えば、ある時点で定めた「求められる職員像」という鑄型に嵌めることだけを目的とするのは「人間中心」とは言い難いだろう。「求められる職員像」とは何かを組織的に絶えず問い内省しながら、更新し続けることが望まれる。これからの人事制度の要諦は、職場で働く一人ひとりの専門性、経験、そして地域や仕事に対する思いを最大限に引き出せるよう、人間の意思や尊厳を設計の中心に据えることにあるだろう。

このような「人間中心」の人事制度を設計・運用するには、常に現場の職員の視点から、人事制度は利用しやすいのか、自らの専門性を発揮する上での障壁になっていないか、を問い続ける必要

がある。人事制度の利便性を高めるためには、当事者である職員が直面する行政負担を軽減することが重要である(Kim et al. 2025)。具体的には、まず学習コストや時間的コストの削減に着手しなければならないだろう。複雑化したルールや形骸化した手続きを廃し、職員が住民サービスや業務に注力できる職場環境を整えることは、組織全体の生産性を高めることになる。また、それ以上に心理的負担の軽減は重要である。失敗への過度な非難に縛られることなく、新しい試みに挑戦し、たとえ失敗してもそれが貴重な学習機会として尊重される職場環境を、人事制度を所管する人事担当部署のみが音頭をとるのではなく、全部署が自分ごととして人事制度の運用を通じて定着させていくことが必要である。

人事制度とは、あくまで枠組みである。枠組みを整えるだけでは組織が変わることはない。生きた制度とするには、他ならぬ管理職・幹部職員が自らの役割を自覚し、自らも変革していく必要があるだろう。自治体の管理職・幹部職員は、首長の意味を現場に伝える代理人であると同時に、現場職員に業務を遂行してもらうための依頼人という、二重の役割を担っている(Van Luttervelt 2025)。この二重の役割を遂行するなかで、直近の政治的要請や形式的な数字達成のために現場を動かすことを優先すれば、短期的な成果は得られるかもしれないが、長期的に見れば部下からの信頼(評判)という、組織にとって最も重要な資産を失うことにもなる。人事行政とは、長期間にわたり継続されるものであり、それゆえに一度信頼を失われた場合、回復することは極めて困難である。管理職・幹部職員は、日頃から現場との誠実な対話を積み重ね、職員一人ひとりの持ち味を尊重することで、部下からの高い信頼(評判)を獲得し、結果として困難な地域課題を乗り越えるための組織的な政策遂行能力を維持・向上させることができるだろう。

公共部門の職員が担う業務は、住民の多様なニーズや深刻な相談と向き合う、精神的負荷の極めて高いものであるという現実を改めて直視しなければならない。これからの職場環境は、上司と部下という縦の関係を超えて、関係の多重性を持つ多層的な人間関係の再構築を、組織として支援すべきであろう(Heyjie et al. 2025)。多様な属性と価値観をもつ職員が自らの持ち味を發揮しながら、各地域に貢献できていると実感できるインクルージョン(包摂)の職場環境を整えることは、組織での働きやすさを高め、地域でのサービスの質向上にも結びつく(Olumekor, 2025)。職場内に緩やかながらも強いネットワークが確保されることは、結果として若手・中堅職員の離職を防ぐ強力な抑止力となるだろう。

本報告書の提案のすべては、こうした人間中心設計の理念と知見を背景に導き出されたものである。多摩・島しょ地域の未来を支えるのは、他ならぬ職場で働く人間に他ならない。個々の職員を重視する人間中心の理念に基づいた人事制度への転換は、単なる人事制度の導入や改正を越えて、多摩・島しょ地域の市町村の持続可能性を確保し、地域の豊かさを守り抜くための最も重要な基盤となるだろう(出雲・松井 2026)。その実現に向け、首長、管理職・幹部職員が揺るぎない覚悟と主導性を発揮することを強く期待したい。

参考文献

出雲明子 (2026) 「雇用流動化のなかの地方公務員制度」 『都市問題』 2026年1月号、Vol.117

出雲明子・松井望 (2026) 「なぜ自治体で女性管理職は少ないのか -3つの視点からの理由と解決策」 松井望編著 『なぜ女性公務員の管理職は少ないのか 大規模調査でみる自治体の課題』 勁草書房

大谷基道 (2026) 「自治体の採用試験における能力の実証 -民間型の選抜手法は入職後の姿を予測できているか」 『都市問題』 2026年1月号、Vol.117

総務省 (2023) 『人材育成・確保基本方針策定指針』

田井浩人 (2022) 「自治体における職員採用のあり方に関する一考察 -採用の「募集モデル」に対する批判的検討-」 『都市とガバナンス』 38号

Jung, Heyjie, Yifan Chen, and Eric Welch (2024) “Ties With Benefits: Relationship Between Relational Multiplexity, Gender, and Work-Life Balance” *Review of Public Personnel Administration*, Volume 45, Issue 4. <https://doi.org/10.1177/0734371X241237562>

Kim, Jae Yeon, Pamela Herd, Sebastian Jilke, Donald Moynihan, and Kerry Rodden (2025) “Administrative checkpoints, burdens, and human-centered design: Increasing interview access to raise SNAP participation” *Journal of Policy Analysis and Management*, Volume 44, Issue 4. <https://doi.org/10.1002/pam.70007>

Olumekor, Michael, Emre Cinar, Roberto Vivona, and Mehmet Akif Demircioglu (2025) “Entrepreneurial Leadership, Well-Being, and Inclusion in Public Sector Organizations” *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.70050>

Porumbescu, Gregory A. Vishal Trehan, and Agbonlahor Edomwony (2025) “Frontline Workers and Civic Tech: Bridging the Responsiveness Gap in Digital Client Encounters” *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.70066>

Van Luttervelt, Mads Pieter (2025) “When the Servant Is Also Master: A Theory on the Dual Role of Public Managers” *Public Administration Review*, Volume 85, Issue 6
<https://doi.org/10.1111/puar.70012>

付 録

有識者ヒアリング概要
アンケート票
アンケート集計結果

(1) 岡田 淳志 群馬県 伊勢崎市 職員課長

■新卒採用、社会人経験者など多様な人材の受入れ方について

人物の採用段階で、経験等を見て「その人はどこの分野で生かせるか」「能力を発揮できるかどうか」をまず考えている。社会人経験者は、これまで働いてきた企業と市役所の組織文化では、オンボーディング(新しく加わった職員が組織の文化や業務内容に馴染み、早期に活躍できるように支援するプロセス)の際に生じる違和感を懸念して、先輩職員や人事担当などが「民間企業と違って戸惑うことあるでしょう」と話しかけたり、話を聞いたりしている。また、新入職員には、保健師による面談を必ず実施している。加えて、「同期意識」は大切だと考えているので、職歴が違っても研修は一緒に受けてもらう。相談や会話を通じた、横のつながりは大事である。職場の縦関係や、人事、保健師、同期のつながりもあるかも知れない。互助会やサークルなど斜めの関係もある。仕事は時間とともに徐々に慣れてくると思うので、あとは人間関係のサポートをしてあげられると良い。

■キャリア支援とキャリアオーナーシップの獲得

キャリアデザイン研修(35歳、45歳、55歳)では、キャリアの棚卸を促している。職員には常に「Will(やりたいこと)」「Can(できること)」「Must(組織から求められていること)」の視点を考えた仕事を促している。iマッチング制度や人財育成リクエストシートは、これを醸成する仕組みである。

職員課長が管理職(課長)一人ひとりと面談して職員の長所・短所に注目させ、「次にステップアップするためのどういう仕事が必要か」を問いかけて、管理職をキャリア支援の育成者として意識づける取組もしている。管理職に責任だけを負わせるのは不公平なため、部局ごとの人

事評価や勤勉手当(ボーナス)の配分など、一部の人事権限も部局に委譲し、管理職の責任と育成意識を高めている。

■若手職員の早期離職問題について

伊勢崎市でも、転職や他の自治体への移転者も出始めており、人材確保の難しさを痛感している。早期離職を防ぎ、職員の組織へのコミットメント(エンゲージメント)を高める仕組みとして、iマッチング制度や、職場環境整備、育成体制などに取組んでいる。

■効果的な人材育成基本方針のあり方について

重要な点は、各自自治体の総合振興計画で「10年後の地域の姿をどうするか」を見据えた中で、「どのようになまちづくりをしていくのか」、「そのためには、どのような職員が必要なのか」を、本音で考えることだと思ふ。10年後も人事担当者であったり、その職場の一員であったときに、「どういった職員が必要か」「どういった環境が求められているか」「どういった思いを持った職員が要るか」を言語化して計画をまとめた方が、その自治体なりの良い基本方針ができる。

本音で真剣に、人事担当者同士や職場の中間で、語り合うこと・対話が重要と感じる。その中でエッセンスやキーワードを大事にして基本方針を作ることは、市町村の規模に関わらず、また規模が小さければ小さいほど危機感のようなものもあると思うので、そうしたところから出発することも、ひとつのやり方だと思ふ。

(2) 角方正幸 株式会社リアセックキャリア総合研究所 所長

■日本における今日的な人材育成とキャリア形成の課題

若者の育成は日本全体の課題である。AIの登場による業務内容の変化が見込まれ、先輩の仕事を見て育つ従来通りの階段式でゼネラリストになるパターンでは、人材育成と確保の解は出ない。ジョブ型雇用への注目は、公務員のキャリア形成にも影響はあるが、日本の解雇法制に大きな変更がない前提で、日本的なジョブ型社会を模索することになる。全体の人事・育成の解はまだ見えていない。

■複線型キャリア形成の評価

取組数が少数というアンケート結果は、自治体側の受入れの問題と、公務員志望者の就職意向のギャップを表している。一方で、仕組みを作れば、運用が上手くいくわけでもない。実態が変わらないと意味がない。実践から入り、実践が制度になることが重要である。

■「社会的課題解決に貢献したい」気持ちに訴求する採用活動

今後の採用活動では、数を集めるよりも、「自分たちの組織に合う人」「興味関心を持った若者や学生」を惹き付け、応募採用に至るパイプの獲得が肝になる。現在は、昔より社会貢献や環境問題を真面目に考える学生が増えている。地域課題解決に関するアクティブラーニング²⁸の活動を通じ、高校生や大学生の間から企業や自治体に関心を持ってもらえる取組があると良い。

²⁸ 学習者の能動的な学習への参加を取り入れた教授・学習法の総称。発見学習、問題解決学習、経験学習、調査学習などが含まれる。

■若手人材の育成と「キャリア自律」

20代の育成は企業のホットな話題であり、少子化や離職が共通課題である。若手の特徴のキーワードは「キャリア自律」である。組織エンゲージメントが強い人には、「キャリア自律」との相関がある。我々のアンケートでは「キャリア自律」が高い人ほど学ぶ傾向にある。社会全体の学習意欲は高く、学びの機会は増えているが、自主的な行動は個人では難しく仕掛けが必要である。グループで学んだり、強制的な派遣で意欲が生まれたりと、取組を通じて興味・関心を持たせる方法もある。学習の機会も「推し」のように、関心のある領域に投資する流れが発揮されると良い。

■人材育成をより効果的に行うために

OFF-JTの効果は即効性は低いですが、学習内容の課内での共有で高められる。採用や成長が上手な企業では、若手職員が「成長実感」を感じる。若手職員はキャリアに自信を持ち、自分で切り拓いている「キャリア自律」の感覚が持てる企業に魅力を感じる。仕事の中で自己肯定感を持つことも重要になる。企業の中で成長した機会を問うた調査²⁹では、最も多い回答は「責任ある役割を与えられたとき」であった。OJTの極意は責任ある仕事をさせることである。真の意味で計画されたOJTは、意図的かつ計画的にジョブアサインメント³⁰のデザインがされている。意図的なキャリアデザインや、育成の契機を作ることも必要である。OJTの機能不全は、社会の変化に従来の方針が通用しなくなったことが大きい。

²⁹ PRG白書2024 ジョブ型雇用への処方箋：企業人4000人の働き方志向・仕事能力・学び行動調査 P26「仕事経験と成長実感」（リアセックキャリア総合研究所 監修 PRG白書プロジェクト 編著）

³⁰ 上司が組織の目標を達成するために部下に仕事を割り振るプロセス。

な理由である。大手企業でも、可能性のある人には、若手でも子会社社長を任せている。公務員の中で難しいのは、失敗が許されない点にある。

■メンバーシップ型とジョブ型の両立

一組織の中で、両立はあり得る。メンバーシップ型の雇用がないと、組織全体の統括は難しく、ゼロにするのは良くない。公務員は従来、メンバーシップ型が8割で専門が2割であったが、今後比率は変わるだろう。今後ゼネラリストには、マネジメントやコーディネートの役割も求められる。環境や道路整備のような分野に対しても、今後は上層部のローテーションによる変化ではなく、専門知識があり統括できる人が指導者になる。統括・調整が必要な仕事も、ジョブ型に近くなる。全体の仕事をコーディネイトする専門性も必要になる。マネジメント層は従来のゼネラリスト型も残るが、ジョブ型の管理職もこれから考えていくべき領域である。

(3) 田井 浩人 北海学園大学 法学部 政治学科 講師

■自治体が進められている新しい採用戦略と、成果や限界について

試験日程の早期化や教養・専門試験の廃止、年齢要件の緩和は、短期的な受験者数増加に効果はあるが、辞退率の上昇やミスマッチの発生などのデメリットもある。周辺自治体の追従で差別化も難しくなり、効果も薄れやすい。短期的な処方箋にはなるが、状況の打開は難しい。公務員試験は民間企業に比べて遅く、内定を得た就活生が受験を取りやめることもある。受験者数の増加には、採用スケジュールの前倒しも必要である。若年人口の減少で、多くの自治体では今後も応募者数の減少が見込まれる。ブランド力のある自治体は、人を集めて優秀な人材を選べても、その他の自治体では、きめ細かなコミュニケーションや丁寧な選抜で、求める人材を確実に確保する方向へ舵を切ることが現実的である。

■職業理解のためのインターンシップ

インターンシップは、採用後のリアリテション³¹⁾の緩和につながるなど、マッチングの面で非常に有効な取組であるが、短期間の職場見学に近いものの効果は限定的である。一定のコストはかかるが、民間企業同様1週間以上の本格的なインターンシップの実施も検討したい。

■求める人物像の明確化

求める人材を明確にし、適切に周知する広報活動も大事である。現状、自治体間の公務員像は差異が無く、具体的な要件の提示が不十分である。採用側も、求める人材が曖昧なまま、感覚的に採用しているようだ。求

める人材要件を明確にしないと、採用の成功・失敗の検証もできず、マッチング以前の問題である。採用方針の内容をスケールダウンし、公務員像の粒度を実用的なレベルまで明確化する必要がある。

■技術職人材の確保

事務職と比べて人材確保は一層厳しく、定員割れも珍しくない。技術職は採用と育成を両輪として進める必要がある。採用は、専門性を確実に見極めつつ応募しやすさを高める観点から、選考の工夫や日程の早期化に積極的に取り組むべきである。医療職や教育職同様に給料表を別立てとした民間水準も踏まえた設計も考えられる。小規模自治体では単独での採用や育成が難しい場合も多く、自治体間連携を通じた技術職員の共同採用や共同活用・育成の推進が求められる。

■新人職員の早期離職とリアリテションについて

早期離職の主な原因の一つは、期待と現実のギャップであるリアリテションである。公務員志望の学生は、世間一般に流通する「安定している」「定時で帰れる」などのイメージを持つ入庁者も少なくない。実際は地味な仕事や厳しい現実も多く、リアリテションが生じる原因になる。募集段階から、地味な仕事や厳しい現実も含め、できるだけ実態に即して伝えることが大事である。

³¹⁾ 理想と現実のギャップに直面し、心理的な衝撃を受けること。

■オンボーディングとOJTの強化

これまで自治体は新人のオンボーディング³²に十分に目を向けてこなかった。OJTは属人化しがちであり、職場全体に余裕がなく、個業化も進んでいる。総じて、新人職員が相談しにくい、学びにくい環境にある傾向がある。組織的なOJTの仕組みを再構築することが必要である。同時に、OJTの進め方や効果検証の体系的な仕組みを整えるべきである。

■公務員の動機付けを高めるマネジメント施策について

モチベーションを高める職場づくりは重要である。心理的安全性は、若手職員の離職と強い関係があり、組織全体の活力を保つ上でも不可欠だが、気兼ねなく異なる意見を言える環境の整備が不十分な自治体も多い。組織風土の改革は、トップマネジメントで真剣に取組む必要がある。職員のPSM³³の持続には、自身の仕事や「地域や誰かのためになっている実感」を持つことが重要だが、内部管理系の部署ではそれを得にくい。現場部門も住民のクレームに晒されるなど、その実感が自然に得られるとは限らない。上司や先輩が、地味な仕事でも、住民の暮らしや地域の発展に結びつくことを、言葉やふるまいで日々示すことが大切である。

■キャリア形成の柔軟性

多摩・島しょ地域自治体における複線型人事や公募制度の導入率が約1割という結果は低い割合だが、全国的にみて特段遅れてはいない。拙

速に制度を導入して形骸化しては意味がなく、各自治体の実情に即した実効性のある仕組みを考えるべきである。一般的にポスト数が少なく、異動のバリエーションも限られる小規模自治体でも、特定のプロジェクトや期間限定のタスクフォース³⁴の公募を実施するなど、工夫次第で取り組める。例として、福井市の「時間の20%をやりたい仕事に充てる(福井市版20%ルール³⁵)」取組も参考になる。また、人事配置は個人の希望の尊重ももちろんだが、職場間の業務不均衡への対応も重要である。不公平感が生じぬよう、必要な人員を補い、組織全体の活力を維持する運用をしていく必要がある。

■公務員の働き方のビジョン

従来のメンバースhip型(ゼネラリスト型キャリア中心)組織の維持は、離職率の増加や中途採用の増加により難しくなり、最近ではジョブ型組織への転換も盛んに主張される。しかし、キャリア形成のあり方はあくまで職員本位で考えるべきである。職員自身がゼネラリスト志向かスペシャリスト志向かを自律的に選択できる組織が望ましい。

いまや転職が当たり前の時代なので、若手職員は「組織外でも通用するスキルが身につくか」を気にしている。そのため、人事運営のあり方をアップデートし、複雑化・多様化するニーズに対応できるように、柔軟な仕組みを構築すべきである。

³² 新しく組織に加わった職員の早期離職を防ぎながら、組織に有用な人材に育成する施策。

³³ パブリックサービスモーションの略。人や地域、社会のために貢献したいという思いであり、公務に従事する人々にとって特に重要な動機づけであるとされる

³⁴ 緊急な課題に短期間で対応するために、一時的に編成される特別なチーム。

³⁵ 勤務時間の一部(20%以内)を担当業務以外に充てることができる制度で、2024年9月1日から導入された。組織横断的なワーキングチームで所管以外の職員を公募する「指定課題解決型」と職員が自発的に課題やテーマを設定し、ワーキングチームを結成する「自主提案型」の2つの利用方法がある。

多摩・島しょ地域の自治体における人材育成・確保に関する調査

【調査協力をお願い】

本調査は、多摩・島しょ地域自治体における人材育成、採用、職員定着等の人事施策に関して、現状や課題を理解し、全国の先進的な事例も参考に今後の取組の方向性を検討するとともに、政策に資する提言を行うことを目的として実施しています。とりまごめた報告・提言は多摩・島しょ地域自治体をはじめ、広く一般に発信してまいります。上記の目的を達成するために、本アンケートでは、皆様の自治体における人材育成・確保に関する具体的な取組や課題等を把握することが不可欠です。つきましては、お忙しいところ大変恐縮ですが、本アンケートにご協力いただけますよう、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

一 記 一

ご回答票等の 処理について	<ul style="list-style-type: none"> ご回答票及び提供資料は、外部に漏洩しないよう厳重に管理します。 項目毎に統計処理し、個別の名称等を断りなく公表することはありません。 本調査は上記の目的以外に使用することはありません。
ご回答にあたって	<ul style="list-style-type: none"> 調査票の右に記入例を用意しましたので、参考にご返信ください。 令和7年7月25日時点の状況でご回答ください。 ご回答は、選択肢番号の横がブルダウになっているので○印を選んでください。 自由記入欄には具体的に記入ください。
ご回答期限	令和7年8月15日(金)
ご回答の送付先	<ul style="list-style-type: none"> 当ファイルにデータ入力の方え、メールにてご返信ください。 最新の人材育成（・確保）基本方針もデータでご提供いただけますと幸いです。 <p style="text-align: center;">tama-100@rpi.co.jp</p>
調査票等についてのお問い合わせ	<p>アンケートの内容および回答方法等に関するご質問は下記までお願いします。</p> <p>株式会社 アール・ピー・アイ 自治体における人材育成・確保調査研究事務局 宛 東京都千代田区神田神保町二丁目3番 いちご九段ビル3階 (TEL) 03-5212-3411 (平日10:00~18:00) (E-mail) tama-100@rpi.co.jp (担当) 佐藤、矢野、森下</p>
調査の趣旨についてのお問い合わせ	<ul style="list-style-type: none"> アンケートの趣旨に関するお問い合わせは下記までお願いします。 <p>公益財団法人東京市町村自治調査会 企画調査部 調査課 東京都府中市新町2-77-1 東京自治会館内4階 (TEL) 042-382-7722 (平日9:00~17:00) (E-mail) tama002@tama-100.or.jp (担当) 神田、野津、川端、高橋(連)、阿部</p>

多摩・島しょ地域の自治体における人材育成・確保に関する調査 市町村向け調査票

● 貴自治体および回答者様についてお伺いします。

(1) 市町村名	(2) 部署名 (部課係)
(3) 回答者名	(4) 電話番号
(5) 回答者Eメール	

設問I 人材育成（・確保）基本方針の策定状況についてお伺いします。

問1 貴自治体において、人材育成（・確保）基本方針の策定をされていますか。当てはまるものを選択してください。【選択式・単一回答】

1. 策定している	2. 策定中
3. 策定したいができていない →問3ハ	4. 策定していない →問3-①ハ

問1-① 策定・改定年度と、策定・改定理由を下記から当てはまるもの全てを選択してください。【選択式・複数回答（一部記述式）】

(1) 策定・改定年度	(2) 策定・改定理由	(8. その他の場合は具体的に記入ください。)

<策定・改定理由の選択肢> ※策定・改定年度ごとに当てはまるもの全てを選び、数字を記入してください。

1. 地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針の策定（平成9年）
2. 地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針の策定（平成18年）
3. 人材育成・確保基本方針策定指針の策定（令和5年）
4. 地方公務員法の改正（平成26年）
5. 首長の交代や意向
6. 中長期計画等の見直し
7. 庁内の大規模な組織・人事制度改革
8. その他

問1-② 「人材育成（・確保）基本方針」はどのような方法で策定・改定しましたか。当てはまるもの全てを選択してください。【選択式・複数回答（一部記述式）】

1. 庁内委員会（職員のみ）で策定	2. 外部有識者等を含む委員会で策定
3. 担当部局（事務局）のみで策定	4. 大学教授等有識者の助言・支援を受けて策定
5. コンサルタントの助言・支援を受けて策定	6. 東京都の意見を反映して策定
7. 職員の意見を反映して策定	8. 住民の意見を反映して策定
9. その他（具体的に	

問2 人材育成（・確保）基本方針はどこで公開されていますか。あてはまるものを全てを選択してください。【選択式・複数回答（一部記述式）】

1. ウェブサイト (URL):				
2. 広報紙	3. 庁内のイントラネット	4. 庁内の掲示物	5. 職員向け冊子	
6. その他 (具体的に)				

ウェブサイトで公開されていない自治体様をお願いします。よろしければ本調査票の返送の際、PDF等で一緒に送っていただけますと幸いです。

- ・お送りいただいた基本方針の記載内容をもとに、求められる公務員像の傾向を分析する予定です。
- ・お送りいただいた基本方針は本調査研究以外の目的で使用いたしません。また外部に提供いたしません。
- ・お送りいただいた方は、本調査票の一部設問の回答が省略いただけます。

問2-① 問2で「1.」「2.」を選択しなかった方（非公開の方）にお伺いします。その理由を教えてください。【記述式】

→設問Ⅱへお進みください

問3 問1で「3.」とお答えの方にお伺いします。策定できていない理由について、次の①～⑨の項目について、それぞれ5段階（「1. とても当てはまる」～「5. 全く当てはまらない」）で選択してください。【選択式（一部記述式）】

項目	回答（1～5）
①策定するのに十分な職員体制を確保することが困難なため	
②策定するのに十分な予算確保が困難なため	
③方針策定の手順や手段が明確でないため	
④策定を担当する部門が明確に定まっていないため	
⑤策定を進めている段階や始める段階で、庁内部署の調整が取れておらず、議論が進んでいないため	
⑥首長や幹部職員において、策定の必要性に対する理解が十分に得られていないため	
⑦職員全体として、現状の人材育成に対する課題意識が共有されていないため	
⑧職員組合との間で十分な対話が行われておらず、協力体制が構築できていないため	
⑨その他 (具体的に)	

＜選択肢＞

1. とても当てはまる 2. やや当てはまる 3. どちらでもない 4. やや当てはまらない
5. 全く当てはまらない

問3-① 問1で「3.」または「4.」とお答えの方にお伺いします。基本方針に代わる方針や計画等をお持ちですか。当てはまるものを選択し、持っている場合は具体的に教えてください。【選択式・単一回答（一部記述式）】

1. 持っている	(具体的な名称) (記載ページ)
2. 持っていない	(公開している場合はURL)

＜お願い＞

人材育成（・確保）基本方針に代わる方針や計画を策定している皆様は、本調査票と一緒に送っていただけますと幸いです。

- ・お送りいただいた資料をもとに、人材育成（・確保）基本方針との相違点を分析する予定です。
- ・お送りいただいた資料は本調査研究以外の目的で使用いたしません。また外部に提供いたしません。

設問Ⅱ 求められる公務員像についてお伺いします。

※求められる公務員像に類似する表現（求める職員像、目指す（べき）職員像、職員に求められる姿勢、職員としての基本理念など）を使用されている場合は、該当する表現に置き換えてお答えください。

問4 貴自治体では「求められる公務員像」を設定していますか。当てはまるものを選択してください。【選択式・単一回答】

1. 設定している	2. 設定していない	→設問Ⅲへ
-----------	------------	-------

問4-① 「求められる公務員像」の具体的な内容を教えてください。※人材育成（・確保）基本方針を添付いただいた方は、空欄でかまいません。【記述式】

問4-② 「求められる公務員像」はどのような考えに基づき策定されましたか。次の①～⑦の項目について、それぞれ5段階（「1. とても当てはまる」～「5. 全く当てはまらない」）で選択してください。【選択式（一部記述式）】

項目	回答（1～5）
①首長の意見を反映して策定	
②職員の意見を反映して策定	
③住民の意見を反映して策定	
④中長期計画を反映して策定	
⑤他自治体の事例を参考に策定	
⑥国の策定指針を参考に策定	
⑦その他 (具体的に)	

設問Ⅲ 人材育成の取組についてお伺いします。

問6 貴自治体では人材育成についてどのような取組をしていますか。当てはまるものを全てを選択してください。また、特に工夫していることがあれば教えてください。【選択式・複数回答（一部記述式）】

(1) 取組	(2) 特に工夫していること
1. 人材育成プログラムの作成	
2. 全国規模の研修機関への派遣研修の実施	
3. 民間の研修プログラムの活用	
4. オンライン研修の実施	
5. NPOや民間企業等との合同研修	
6. 大学・大学院への派遣研修の実施	
7. 民間企業への派遣・出向等	
8. 国への派遣・出向等	
9. 東京都への派遣・出向等	
10. 他の区市町村への派遣・出向等	
11. キャリアパスの例示・職員への共有	
12. ロールモデルの設定・職員への共有	
13. メンター制度の実施	
14. キャリア形成支援研修の実施	
15. 管理職等のマネジメント能力の向上を目的とした研修実施	
16. 自己啓発支援（資格取得等の補助金）	
17. HRテクノロジーの導入（AIやクラウド等の最新技術で人事領域の業務の効率化・高度化）	
18. エンゲージメント調査の実施	
19. その他（具体的に	

問7 OJT※はどのようなやり方で実施していますか。次の①～⑨の項目について、それぞれ5段階（「1. とても当てはまる」～「5. 把握していない」）で選択してください。【選択式・単一回答（一部記述式）】
 ※OJT（On-the-Job Training）とは、職場で日常の業務を通じて、上司や先輩が部下や後輩に対して、意識的・計画的・継続的に知識やノウハウを指導・伝授する人材育成手法のことです。

項目	回答（1～5）
①OJT開始前に、育成目標やゴールが明確に設定されている	
②OJTの具体的な計画（スケジュール・内容）が作成されている	
③OJT担当者（指導者）と育成対象者と進め方や方針の共有ができています	
④指導内容や手順がマニュアル化・標準化されている	
⑤OJT担当者が実際に業務を見せしている（手本を示している）	
⑥OJT担当者が業務のポイントや注意点を事前に説明している	
⑦OJTの進捗に応じて適切なタイミングでフィードバックが行われている	
⑧OJTの進め方や内容は各部署に一任している	
⑨その他（具体的に	

1. とても当てはまる 2. やや当てはまる 3. やや当てはまらない 4. 全く当てはまらない
 5. 把握していない

問8 OJTの取組の効果は庁内で共有されていますか。【選択式・単一回答】

1. 庁内で共有されている	2. 部署内で共有されている
3. 共有されていない	

問9 OJTの取組において課題はありますか。次の①～⑬の項目について、それぞれ5段階（「1. とても当てはまる」～「5. 把握していない」）で選択してください。【選択式・単一回答（一部記述式）】

項目	回答（1～5）
①全庁的な方針が定まっていない・形骸化してしまっている	
②頻繁な人事異動により知識の継承がされない	
③指導時間を確保することが困難である	
④業務内容を標準化することが困難である	
⑤スキルや経験を有する指導職員を確保することが難しい	
⑥指導する職員に指導内容を事前共有することが難しい	
⑦指導する職員を評価する仕組の構築が困難である	
⑧指導する職員のケア（メンタルケアや業務量の調整）が困難である	
⑨指導される側に業務の基礎的な知識が不足している	
⑩指導される側とのコミュニケーション方法に苦慮している	
⑪指導される側の自発的な取組に繋げることが困難である	
⑫運用を各部署に一任しているため、把握していない	
⑬その他（具体的に）	

<選択肢>

1. とても当てはまる 2. やや当てはまる 3. やや当てはまらない 4. 全く当てはまらない
5. 把握していない

問10 OFF-JT^{*}の取組において課題はありますか。当てはまるもの全てを選択してください。【選択式・複数回答（一部記述式）】

※OFF-JT（Off-the-Job Training）とは、日常の職場や業務から離れて実施する職場外研修のことです。

1. 全庁的な方針が定まっていない	
2. 全庁的な方針が形骸化している	
3. 実務に則した研修内容の設定が困難である	
4. 予算確保が困難である	
5. 研修時間を確保することが困難である	
6. 受講者が少ない	
7. 受講者が固定される	
8. 効果の測定が困難である	
9. その他（具体的に）	
10. 特に課題はない	

問11 職員のキャリア形成の希望に応える複線型人事制度^{*}は導入されていますか。当てはまるものを選択してください。【選択式・単一回答】

※業務・組織をマネジメントしから幅広い分野で活躍する職員（ゼネラリスト）のほか、特定の分野で専任職として業務に従事する職員（スペシャリスト）を配置する制度です。

1. 導入している	
2. 導入していない	→問12へ

問11-① 複線型人事制度に独自の呼称があればその名称と、具体的な内容を教えてください。【記述式】

(1) 制度名	(2) 具体的な内容		

問11-② 複線型人事制度はいつから開始し、全職員数に対する制度利用者の割合はどの程度ですか。また効果や課題も教えてください。【選択式・単一回答（一部記述式）】

(1) 開始年月	年	月	
(2) 制度利用者割合	%	※割合は小数点第2位を四捨五入してください。	
(3) 効果			
(4) 課題			

問11-③ 複線型人事制度の利用者の満足度はいかがですか。当てはまるものを選択してください。【選択式・単一回答】

1. 満足		2. やや満足
3. やや不満		4. 不満
5. 把握していない		

問12 職員のキャリア形成の希望に応える庁内公募制度^{*}は導入されていますか。当てはまるものを選択してください。【選択式・単一回答】

※庁内公募制度とは、特定のポストや業務について、職員自らが希望して応募できる仕組みです。

1. 導入している		2. 導入していない	→問13へ
-----------	--	------------	-------

問12-① 庁内公募制度に独自の呼称があればその名称と、具体的な内容を教えてください。【記述式】

(1) 制度名	(2) 具体的な内容		

問12-② 庁内公募制度はいつから開始し、全職員数に対する制度利用者の割合はどの程度ですか。また効果や課題も教えてください。【記述式】

(1) 開始年月	年	月	
(2) 制度利用者割合	%	※割合は小数点第2位を四捨五入してください。	
(3) 効果			
(4) 課題			

問12-③ 庁内公募制度の利用者の満足度はいかがですか。当てはまるものを選択してください。【選択式・単一回答】

1. 満足	2. やや満足
3. やや不満	4. 不満
5. 把握していない	

問13 全員にお伺いします。「求められる公務員像」と人事評価の基準は一致していますか。当てはまるものを選択してください。【選択式・単一回答（一部記述式）】

1. 一致している	2. 一致していない → 設問Ⅳへ
-----------	-------------------

問13-④ 貴自治体では、職員が求められる公務員像に照らして自身の成長度合いを確認する機会には、どのようなものがありますか。当てはまるものを全てを選択してください。【選択式・複数回答（一部記述式）】

1. 人事評価	2. 人事異動の希望等を提出する自己申告書等の作成時
3. 上長との定期的ミーティング（人事評価での面談は除く）	4. 同僚等との定期的ミーティング
5. その他（具体的に）	
6. 特に定めていない	

問13-⑤ 貴自治体において、組織として体系化された人材育成の仕組みを整備していますか。当てはまるものを選択してください。【選択式】

1. 属人的育成段階※1（非体系的段階）	2. エスカレーター型キャリア育成※2（画一的育成段階）
3. 選択的育成段階※3	4. オーターメイト型キャリア育成※4（戦略的育成段階）

※1「属人的育成段階」とは、育成の仕組みが組織全体で構築されず、指導者個人の経験や熟練に依存している段階です。

※2「エスカレーター型」とは、職員が定められたプロセスを経験することでキャリア育成される方式を指します。

※3「選択的育成段階」とは、組織が職員に対し、研修やキャリアに関する選択肢を提供する段階です。

※4「オーターメイト型」とは、職員一人ひとりに最適化されたキャリア育成の方式を指します。

設問Ⅳ 職員採用活動の取組及び環境整備についてお伺いします。

問14 職員採用において、魅力を感じてもらった取組や応募意欲を高める取組はありますか。当てはまるものを全てを選択してください。また、特に工夫していることがあれば教えてください。【選択式・複数回答（一部記述式）】

(1) 取組の内容	(2) 工夫している点
1. パンフレットやSNS等で仕事・職場を具体的に発信	
2. 若手職員等との座談会・説明会の実施	
3. インターンシップや職場体験の機会の提供	
4. 採用後のキャリアパスや異動・昇進制度の明示	
5. ワークライフバランスや働き方改革の取組紹介	

6. 奨学金返還支援など金銭的インセンティブの提示	
7. 年齢などの受験資格や日程の柔軟化	
8. 地域貢献や社会的意義を強調したメッセージの発信	
9. 民間企業経験者や多様な人材の積極採用	
10. 採用後の研修・育成制度の充実性の発信	
11. その他（具体的に）	
12. 特にない	

問15 採用活動で、応募・受験しやすくなるために過去10年の間で取り入れていることはありますか。当てはまるものを全てを選択し、採用年度を教えてください。【選択式・複数回答（一部記述式）】

(1) 取り入れたこと	(2) 採用年度
1. オンライン説明会や動画説明会の実施	
2. 説明会や面接の回数・所要時間の短縮	
3. 専門試験の廃止	
4. 教養試験の全部または一部廃止	
5. 適性試験の廃止	
6. 論文試験の廃止	
7. SPIやウェブテストなど民間型試験方式の導入	
8. 書類選考や面接のみでの採用枠の新設	
9. 面接や試験の日程・会場の柔軟化	
10. オンライン面接の導入	
11. 録画面接の導入	
12. 年齢制限の緩和	
13. 受験資格の緩和（年齢制限以外）	
14. 応募書類の提出手続きの簡略化	
15. 応募書類の内容の簡略化	
16. アルムナイ採用（一度退職した職員を再び雇用する制度）の導入	
17. 行政実務経験者採用の導入	
18. その他（具体的に）	
19. 取り入れたことはない	

問16 採用活動で、より重視又はより厳しく評価するように変化した事項はありますか。過去10年の間で当てはまるもの全てを選択し、採用年度を教えてください。また、それぞれ主な導入理由として最も当てはまるもの一つを選んでください。【選択式・複数回答（一部記述式）】

(1) 重視又は厳しく評価ようになったこと	(2) 採用年度	(3) 主な導入理由 (下記より選び、番号記入)
1. 面接試験		
2. 集団討論		
3. グループワーク		
4. その他（具体的に）		

<主な導入理由の選択肢> ※最も当てはまるものを1つ選択してください。

1. 課題解決能力を詳しく確認するため
2. コミュニケーション能力や協調性を詳しく確認するため
3. 意欲・熱意を詳しく確認するため
4. 組織への適合性を詳しく確認するため
5. 受験者の素の姿を詳しく確認するため
6. その他

問17 採用試験の応募につなげるためにどのような取組をしていますか。当てはまるものを全てを選択してください。【選択式・複数回答（一部記述式）】

1. 2週間以上の長期インターンシップの実施	2. 5日～2週間未満の短期インターンシップの実施
3. 5日未満の就業体験の実施	4. 採用試験と関連つけたインターンシップの実施
5. 首長との交流	6. 職員との交流
7. OB・OG訪問の受け入れ	8. パンフレットや動画による情報発信
9. 行政課題や地域課題も含めた情報発信	10. 学校卒業予定者以外への説明会の開催
11. その他（具体的に）	
12. 特に行っていない	

問18 求人に対する応募者数の動向はいかがですか。当てはまるものを選択してください。【選択式・単一回答（一部記述式）】

1. 増えている	2. 概ね例年通りの水準である
3. 一般職も技術職・専門職も減少傾向にある	4. 技術職・専門職だけ減少傾向にある
5. 傾向をつかめない	
6. その他（具体的に）	

問19 内定辞退者数の動向はいかがですか。当てはまるものを選択してください。【選択式・単一回答（一部記述式）】

1. 一般職も技術職・専門職も増加傾向にある	2. 技術職・専門職だけ増加傾向にある
3. 一般職だけ増加傾向にある	4. 概ね例年通りの水準である
5. 一般職も技術職・専門職も減少傾向にある	6. 技術職・専門職だけ減少傾向にある
7. 一般職だけ減少傾向にある	8. 傾向はつかめない
9. その他（具体的に）	

問20 採用活動スケジュールで貴自治体が課題と感じていることをお答えください。次の①～⑨の項目について、それぞれ5段階（「1. とても当てはまる」～「5. 全く当てはまらない」）で選択してください。【選択式（一部記述式）】

項目	回答（1～5）
① 民間企業や他自治体と比べて採用活動の開始時期が遅く、応募者が集まりにくい	
② 採用試験や内定通知が遅いため、優秀な人材が民間企業や他自治体に流れてしまう	
③ 採用スケジュールが他の自治体や民間企業と重なり、受験者数が減少する	
④ 従来の採用活動のスケジュールを前倒し又は後ろ倒し調整が難しい	
⑤ 受験者からスケジュールに関する問い合わせや苦情が多い	
⑥ 採用活動の早期化に向けた体制のための予算や人手が不足している	
⑦ 採用時期を早めると、受験者数が増えるものの、辞退率が高くなる	
⑧ その他（具体的に）	
⑨ 特に課題は感じていない	

<選択肢>

1. とても当てはまる
2. やや当てはまる
3. どちらでもない
4. やや当てはまらない
5. 全く当てはまらない

問21 貴自治体では採用において、ターゲット層を絞って採用活動に取り組んでいますか。当てはまるものを選択してください。【選択式・単一回答】

1. している（具体的に）	2. していない
3. 特にターゲットは定めていない	

問22 採用活動の取組は、どのような指標で評価していますか。当てはまるものを全てを選択してください。【選択式・複数回答（一部記述式）】

1. 採用試験への応募者数	2. 受検率（申込者のうち実際に受験した割合）
3. 倍率（受験者数÷合格者数）	4. 合格者数
5. 辞退者数・辞退率	6. 採用充足率
7. 年齢構成、性別、学歴別のバランス	8. 民間経験者、中途採用者の比率
9. 地元出身者の比率	10. 説明会やインターンシップなどの参加者数
11. その他（具体的に）	
12. 評価指標はない	

問23 2024（令和6）年度の採用実績について教えてください。（数字を記入）

	一般事務	その他（一般事務以外）
(1) 2024年4月1日付採用試験の合格者数	人	人
(2) 2024年4月1日付採用者数	人	人
(3) 2024年4月1日～2025年3月31日の採用者数合計（※（2）を含む）	人	人

問24 採用で充足が難しい特定の職種などに対して行っている対策などがあれば教えてください。【記述式】

問25 採用活動において、どのような課題を感じていますか。当てはまるものを選択してください。【選択式・複数回答（一部記述式）】

1. 応募者数の減少	2. 求める能力と試験内容のミスマッチ
3. 技術職・専門職の採用難	4. 多様な人材の確保の難しさ
5. その他（具体的に）	
6. 特になし	

設問Ⅴ 職員の定着の状況やエンゲージメントについてお伺いします。

問26 貴自治体の2025（令和7）年4月1日時点での職員の定数と、職員数、および平均勤続年数をお答えください。尚、定数と職員数は、正規職員のみとしてください。平均勤続年数は小数点第2位を四捨五入してください。（数字を記入）

① 一般事務

職員の定数	職員数	平均勤続年数
人	人	年

② その他（一般事務以外）

職員の定数	職員数	平均勤続年数
人	人	年

問27 令和6年度の普通退職者（定年退職者や、懲戒、死亡などは含まない）について、退職者に占める各年代の割合と、年代ごとの主な退職理由について教えてください。当てはまるもの上位3つを選択してください。退職者の割合は小数点第2位を四捨五入してください。（数字を記入）

年代	退職者の割合	主な退職理由（下記より選び、番号記入）
10代	%	
20～24歳	%	
25～29歳	%	
30～34歳	%	
35～39歳	%	
40代	%	
50代	%	
60代以上	%	
合計	%	(←100.0%になるようにしてください)

<主な退職理由の選択肢> ※各年代3つ以内で選んでください。

1. 職場の人間関係が合わなかったため
2. 思い描いた職員像と現実の業務との間にギャップがあった
3. 長時間労働や業務量の多さ
4. 仕事にやりがい・成長を感じられなかったため
5. 評価や昇進など人事制度への不満
6. 異動や配置転換が多く専門性を高めにくい
7. 心身の健康上の理由（メンタル・体調不良など）
8. 民間企業や他自治体などへの転職
9. 結婚、出産、育児、介護などプライベートな事情
10. 給与への不満
11. その他
12. わからない

問28 貴自治体では、休職・離職への対応はどのように取り組まれていますか。当てはまるものを全てを選択してください。【選択式・複数回答（一部記述式）】

1. ストレスチェックの実施	2. 該当者の所属部署や上長等と対話
3. 産業医・カウンセラーの配置	4. メンタルヘルス研修の実施
5. セルフケア・ライinkingの促進	6. ハラスメント対策の強化
7. 休暇制度の拡充	8. 時間外勤務の削減
9. 働き方の柔軟化	10. 給料・手当の増加
11. キャリア形成支援（昇任、専門性向上や資格取得など）	
12. その他（具体的に）	
13. 休職・離職予防に向けた取組は行っていない	

問29 貴自治体では、「人材確保」「職場環境の整備」「適正配置・処遇」「人材育成」の4つの領域を、個別ではなく、運動した方策として実施していますか。実施している場合、それはどの領域においてですか。当てはまるものを全てを選択してください。【選択式・複数回答（一部記述式）】
 （参考）人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書（ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会）（令和5年9月）PDF44頁
https://www.soumu.go.jp/main_content/000906235.pdf

(1) 取組	(2) 具体的な内容
1. 「人材確保」と「人材育成」の運動	
2. 「人材確保」と「職場環境整備」の運動	
3. 「人材確保」と「適正配置・処遇」の運動	
4. 「職場環境の整備」と「適正配置・処遇」の運動	
5. 「職場環境の整備」と「人材育成」の運動	
6. 「適正配置・処遇」と「人材育成」の運動	
7. 「人材確保」「職場環境の整備」及び「適正配置・処遇」の運動	
8. 「人材確保」「職場環境の整備」及び「人材育成」の運動	
9. 「職場環境の整備」「適正配置・処遇」及び「人材育成」の運動	
10. 「人材確保」「職場環境の整備」「適正配置・処遇」「人材育成」の運動	
11. 運動性を考慮した取組はない	

問29-① 4つの領域を運動させて取り組むことについて課題はありますか。当てはまるものを全てを選択してください。【選択式・複数回答（一部記述式）】

1. 所管部署が異なり、連携が取りにくい	2. 連携にかける時間的余裕がない
3. 方策立案・実行に必要な情報が不足している	4. 全職員の情報を基にした人材マネジメントが困難である
5. その他（具体的に）	
6. 特になし	

問29-② 今後、「人材確保」「職場環境の整備」「適正配置・処遇」「人材育成」の4つの領域を運動させる必要性があると思いますか。当てはまるものを選択してください。【選択式・単一回答】

1. そう思う	→問30へ	2. ややそう思う	→問30へ
3. あまりそう思わない		4. そう思わない	

問29-②-A 4つの領域を運動させる必要性を感じない理由をお書きください。【記述式】

問30 「人材確保」「職場環境の整備」「適正配置・処遇」「人材育成」の4つの領域に関して、民間企業を参考又は意識した取組を行っていますか。行っている場合、具体的な取組や意識していることを記載してください。【選択式・単一回答（一部記述式）】

1. はい（具体的に）	
2. いいえ	

問31 人材確保に関して特に課題を感じている点や、知りたい情報などについて教えてください。【記述式】

問32 職場環境整備に関して特に課題を感じている点や、知りたい情報などについて教えてください。【記述式】

問33 適正配置・処遇に関して特に課題を感じている点や、知りたい情報などについて教えてください。【記述式】

問34 人材育成に関して特に課題を感じている点や、知りたい情報などについて教えてください。【記述式】

質問は以上です。ご回答いただいた調査票は8月15日（金）までに、tama-100@rpi.co.jpにお送り願います。どうもありがとうございました。

付 録 (アンケート集計結果)

【設問1】人材育成（・確保）基本方針の策定状況について
問1 人材育成（・確保）基本方針の策定状況

市町村区分	策定している		策定中		策定していない		無回答
	割合	人数	割合	人数	割合	人数	
全体	39	35	2.6	2.6	7.7	3	
市部	100.0	89.7	-	-	-	-	
町部	26	26	-	-	-	-	
区部	100.0	100.0	-	-	-	-	
町村部	4	3	-	-	-	-	
区分別	100.0	75.0	-	-	-	-	
島しょ部	9	6	-	-	-	-	
島しょ部	100.0	66.7	-	-	-	-	

上段：人数(件)、下段：構成比(%)

問1-① 策定・改定年度と策定・改定理由(問1で「1.策定中」と回答した人)

(1) 1 策定・改定年度(のべ数)

市町村区分	策定		改定		無回答	
	割合	人数	割合	人数	割合	人数
全体	87	41	46	-	-	-
市部	100.0	47.1	52.9	-	-	-
町部	75	32	43	-	-	-
区部	100.0	42.7	57.3	-	-	-
町村部	5	3	2	-	-	-
区分別	100.0	60.0	40.0	-	-	-
島しょ部	7	6	1	-	-	-
島しょ部	100.0	85.7	14.3	-	-	-

上段：人数(件)、下段：構成比(%)

(1) 2 策定・改定年度(のべ数)

市町村区分	策定		改定		無回答	
	割合	人数	割合	人数	割合	人数
全体	87	41	46	-	-	-
市部	100.0	47.1	52.9	-	-	-
町部	75	32	43	-	-	-
区部	100.0	42.7	57.3	-	-	-
町村部	5	3	2	-	-	-
区分別	100.0	60.0	40.0	-	-	-
島しょ部	7	6	1	-	-	-
島しょ部	100.0	85.7	14.3	-	-	-

市町村区分	策定		改定		無回答	
	割合	人数	割合	人数	割合	人数
全体	87	41	46	-	-	-
市部	100.0	47.1	52.9	-	-	-
町部	75	32	43	-	-	-
区部	100.0	42.7	57.3	-	-	-
町村部	5	3	2	-	-	-
区分別	100.0	60.0	40.0	-	-	-
島しょ部	7	6	1	-	-	-
島しょ部	100.0	85.7	14.3	-	-	-

市町村区分	策定		改定		無回答	
	割合	人数	割合	人数	割合	人数
全体	87	41	46	-	-	-
市部	100.0	47.1	52.9	-	-	-
町部	75	32	43	-	-	-
区部	100.0	42.7	57.3	-	-	-
町村部	5	3	2	-	-	-
区分別	100.0	60.0	40.0	-	-	-
島しょ部	7	6	1	-	-	-
島しょ部	100.0	85.7	14.3	-	-	-

上段：人数(件)、下段：構成比(%)

(2) 策定・改定理由(のべ数)

市町村区分	策定		改定		無回答	
	割合	人数	割合	人数	割合	人数
全体	87	41	46	-	-	-
市部	100.0	47.1	52.9	-	-	-
町部	75	32	43	-	-	-
区部	100.0	42.7	57.3	-	-	-
町村部	5	3	2	-	-	-
区分別	100.0	60.0	40.0	-	-	-
島しょ部	7	6	1	-	-	-
島しょ部	100.0	85.7	14.3	-	-	-

その他

年度	策定	改定	理由	市町区分
平成13(2001)年度	策定	策定	平成12年4月地方分権一括法の施行に伴う策定。	市部
平成16(2004)年度	策定	策定	当市の自治体改革アクションプランにおいて、指導育成方針の策定を計画していたため。	市部
平成17(2005)年度	策定	策定	企業力や経営感覚、市長の立場に立った姿勢や価値観、豊かな人間性のある人材を育成するため。	市部
平成18(2006)年度	策定	策定	目指すべき職員像などを明確にするとともに職員の能力開発や能力活用の方策を示し、今後の人材育成推進の総合的な取組みの指針とするため。	市部
平成19(2007)年度	策定	策定	中長期計画の方針に基づき策定。	市部
平成20(2008)年度	策定	策定	中長期計画の方針に基づき策定。	市部
平成23(2011)年度	策定	改定	分権改革の進展等により変化の激しい状況に対応するため、当初の人事戦略の指針として策定。	町村部
平成25(2013)年度	策定	改定	市の新たな基本構想に合わせて、第2期基本方針を策定したため。(平成25年～平成24年)	市部
平成26(2014)年度	改定	改定	人事評価制度による業績評価の導入。	市部
平成27(2015)年度	改定	改定	新たな課題や重点を踏まえた定期的な改正。	市部
平成29(2017)年度	改定	改定	計画策定から7年が経過し、時代の変化に合わせてため。	市部
平成30(2018)年度	策定	策定	業務計画を盛り込む形にて策定。	市部
平成31/令和1(2019)年度	改定	改定	策定から7年が経過し、時代の変化に合わせてため。	町村部
令和2(2020)年度	改定	改定	計画策定から7年が経過し、時代の変化に合わせてため。	町村部
令和3(2021)年度	改定	改定	地方公務員法の改正(会計年度任用職員制度)。	市部
令和5(2023)年度	策定	策定	当市の第2期人材育成基本方針が終了したため。	市部

問1-② 「人材育成（・確保）基本方針」の策定・改定方法（問1で「1.策定している」「2.策定中」と回答した人）

合計	策定委員会（職員のみ）	策定委員会（職員のみ）	外部関係者等を含む委員会	外部関係者等を含む委員会	定員定数	職員の意見を反映して策定	市民の意見を反映して策定	その他
全体	35	21	13	4	1	21	1	1
市	100.0	60.0	37.1	11.4	2.9	60.0	2.9	2.9
町	26	21	8	2	2	18	1	1
村	100.0	80.8	30.8	7.7	7.7	64.2	1	1
区	3	1	1	2	2	2	2	2
町	100.0	33.3	33.3	66.7	66.7	66.7	66.7	66.7
別	6	4	4	3	3	3	3	3
島しょ部	100.0	66.7	66.7	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7

上段：件数（件）、下段：構成比（%）

問2 「人材育成（・確保）基本方針」の公開場所（問1で「1.策定している」「2.策定中」と回答した人）

合計	ウェブサイト	広報紙	市内のインターネット	市内のインターネット	職員向け冊子	その他	無回答
全体	35	25	26	1	5	1	1
市	100.0	71.4	74.3	2.9	14.3	2.9	2.9
町	26	22	21	1	4	1	1
村	100.0	84.6	80.8	3.8	15.4	3.8	3.8
区	3	1	2	2	2	2	2
町	100.0	33.3	66.7	66.7	66.7	66.7	66.7
別	6	2	3	3	2	2	2
島しょ部	100.0	33.3	50.0	16.7	16.7	16.7	16.7

上段：件数（件）、下段：構成比（%）

その他

市立図書館及び情報公開窓口での閲覧用冊子の設置	市町村区分
	市部

問2-① 公開しない理由（問2で「1.ウェブサイト」「2.広報紙」を選択しなかった方（非公開の方））

理由	市町村区分
職員向けの基本方針のため。	市部
職員に向けた内部文書であるため。	市部
職員向けの内容に特化しているため。	市部
作成年度が古いため。	市部
基本方針の策定を公表する基準を定めていないことによる。例、令和3年3月現在の行政改革大綱では人材育成の基本方針に盛り込んでいるが内容の公開までは至っていない。	市部
市内共有で足りているため。	市部
町職員向けに作成しているため。	市部

問3 「人材育成（・確保）基本方針」を策定できていない理由（問1で「3.策定したいができていない」と回答した人）

①策定するのに十分な職員体制を確保することが困難なため

合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	全く当てはまらない	無回答
全体	1	1	1	1	1
市	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
町	1	1	1	1	1
村	1	1	1	1	1
区	1	1	1	1	1
町	1	1	1	1	1
別	1	1	1	1	1
島しょ部	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

上段：件数（件）、下段：構成比（%）

②策定するのに十分な予算確保が困難なため

合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	全く当てはまらない	無回答
全体	1	1	1	1	1
市	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
町	1	1	1	1	1
村	1	1	1	1	1
区	1	1	1	1	1
町	1	1	1	1	1
別	1	1	1	1	1
島しょ部	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

上段：件数（件）、下段：構成比（%）

③方針策定の手順や手段が明確でないため

合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	全く当てはまらない	無回答
全体	1	1	1	1	1
市	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
町	1	1	1	1	1
村	1	1	1	1	1
区	1	1	1	1	1
町	1	1	1	1	1
別	1	1	1	1	1
島しょ部	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

上段：件数（件）、下段：構成比（%）

④策定を担当する部門が明確に定まっていないため

合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	全く当てはまらない	無回答
全体	1	1	1	1	1
市	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
町	1	1	1	1	1
村	1	1	1	1	1
区	1	1	1	1	1
町	1	1	1	1	1
別	1	1	1	1	1
島しょ部	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

上段：件数（件）、下段：構成比（%）

⑤策定を進めている段階や始める段階で、市内部署の調整が取れず、議論が進んでいないため

合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	全く当てはまらない	無回答
全体	1	1	1	1	1
市	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
町	1	1	1	1	1
村	1	1	1	1	1
区	1	1	1	1	1
町	1	1	1	1	1
別	1	1	1	1	1
島しょ部	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

上段：件数（件）、下段：構成比（%）

問4-② 「求められる公務員像」の策定方法（問うて「1.設定している」と回答した人）

①首長の意見を反映して策定

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答
全体	33	17	8	5	3	-	-
市	100.0	51.5	24.2	15.2	9.1	-	-
町	26	13	7	3	3	-	-
区	100.0	50.0	26.9	11.5	11.5	-	-
区分別	100.0	50.0	-	50.0	-	-	-
島しょ部	5	3	1	1	-	-	-
加重平均	100.0	60.0	20.0	20.0	-	-	-

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出、無回答を除く。
上段：総数(件)、下段：構成比(%)

②職員の見解を反映して策定

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答
全体	33	18	8	4	1	2	-
市	100.0	54.5	24.2	12.1	3.0	6.1	-
町	26	15	6	3	-	2	-
区	100.0	57.7	23.1	11.5	-	7.7	-
区分別	100.0	50.0	50.0	-	-	-	-
島しょ部	5	2	1	1	1	-	-
加重平均	100.0	40.0	20.0	20.0	20.0	-	-

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出、無回答を除く。
上段：総数(件)、下段：構成比(%)

③住民の見解を反映して策定

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答
全体	33	1	1	12	1	18	-
市	100.0	3.0	3.0	36.4	3.0	54.5	-
町	26	1	1	9	-	15	-
区	100.0	3.8	3.8	34.6	-	57.7	-
区分別	100.0	-	-	50.0	-	50.0	-
島しょ部	5	-	-	40.0	2	40.0	-
加重平均	100.0	-	-	20.0	20.0	60.0	-

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出、無回答を除く。
上段：総数(件)、下段：構成比(%)

④中長期計画を反映して策定

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答
全体	33	7	15	10	-	1	-
市	100.0	21.2	45.5	30.3	-	3.0	-
町	26	7	10	8	-	1	-
区	100.0	26.9	38.5	30.8	-	3.8	-
区分別	100.0	-	50.0	50.0	-	-	-
島しょ部	5	-	4	1	-	-	-
加重平均	100.0	-	80.0	20.0	-	-	-

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出、無回答を除く。
上段：総数(件)、下段：構成比(%)

⑤他自治体の事例を参考に策定

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答
全体	33	3	10	12	2	6	-
市	100.0	9.1	30.3	36.4	6.1	18.2	-
町	26	2	6	10	2	6	-
区	100.0	7.7	23.1	38.5	7.7	23.1	-
区分別	100.0	-	50.0	50.0	-	-	-
島しょ部	5	1	3	1	-	-	-
加重平均	100.0	20.0	60.0	20.0	-	-	-

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出、無回答を除く。
上段：総数(件)、下段：構成比(%)

⑥国の策定指標を参考に策定

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答
全体	33	0	9	9	2	5	-
市	100.0	30.3	27.3	21.2	6.1	15.2	-
町	26	7	5	7	2	5	-
区	100.0	26.9	14.2	26.9	7.7	14.2	-
区分別	100.0	-	100.0	-	-	-	-
島しょ部	5	3	2	-	-	-	-
加重平均	100.0	60.0	40.0	-	-	-	-

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出、無回答を除く。
上段：総数(件)、下段：構成比(%)

⑦その他

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答
全体	33	1	-	1	-	28	3
市	100.0	3.0	-	3.0	-	84.8	9.1
町	26	1	-	1	-	22	2
区	100.0	3.8	-	3.8	-	84.6	7.7
区分別	100.0	-	-	-	-	100.0	-
島しょ部	5	-	-	-	-	4	1
加重平均	100.0	-	-	-	-	80.0	20.0

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出、無回答を除く。
上段：総数(件)、下段：構成比(%)

具体的な内容

策定方法	市町村区分
人材育成委員会	市部
検討委員会での検討内容により	市部

問5-② 「求められる公務員像」の浸透状況を把握するための定量評価の有無 (問4で「1」設定している」と回答した人)

	合計	はい	いいえ	無回答
全体	33	7	26	-
市	100.0	21.2	78.8	-
町	26	7	19	-
市	100.0	26.9	73.1	-
村	2	-	2	-
町	100.0	-	100.0	-
区	5	-	5	-
分	100.0	-	100.0	-
別	5	-	5	-
島しょ部	100.0	-	100.0	-
上段：有数(件)、下段：構成比(%)				

問5-②A 把握の方法 (問5-②で「1」はい」と回答した人)

把握の方法	市町	町	市	区	分	別	島しょ部
エンゲージメント調査の回答により把握している。							
人材育成基本方針改定時のアンケート調査。							
人材育成に係るアンケートを毎年実施している。							
3年に一回、全職員向けに意識調査を行い、浸透状況を把握している。							
市内研修受講時にアンケートで把握している。							
それぞれの際に年度毎に5つのパリエローに基づいて目標を立てており、期首面談にて職員にも聞かされている。							
アンケート調査。							

問5-③ 「求められる公務員像」の浸透状況を把握するための定量評価を実施していない理由 (問5-②で「2, 3, 4」と回答した人)

①効果的な伝達手段を確保できていないため

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答
全体	26	2	11	7	2	4	-
市	100.0	7.7	42.3	26.9	7.7	15.4	-
町	19	1	7	6	2	3	-
市	100.0	5.3	36.8	31.6	10.5	15.8	-
村	2	-	2	-	-	-	-
町	100.0	-	100.0	-	-	-	-
区	5	1	2	1	1	1	-
分	100.0	20.0	40.0	20.0	10.0	20.0	-
別	5	1	2	1	1	1	-
島しょ部	100.0	20.0	40.0	20.0	10.0	20.0	-
上段：有数(件)、下段：構成比(%)							

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出、無回答を除く。

②伝達するための時間を確保できていないため

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答
全体	26	5	5	9	3	4	-
市	100.0	19.2	19.2	34.6	11.5	15.4	-
町	19	2	3	7	3	4	-
市	100.0	10.5	15.8	36.8	15.8	21.1	-
村	2	-	1	1	-	-	-
町	100.0	-	50.0	50.0	-	-	-
区	5	3	1	1	-	-	-
分	100.0	60.0	20.0	20.0	-	-	-
別	5	3	1	1	-	-	-
島しょ部	100.0	60.0	20.0	20.0	-	-	-
上段：有数(件)、下段：構成比(%)							

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出、無回答を除く。

③求められる公務員像について、市内で伝えるという習慣を確立していないため

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答
全体	26	7	3	4	7	5	-
市	100.0	26.9	11.5	15.4	26.9	19.2	-
町	19	3	2	3	7	4	-
市	100.0	15.8	10.5	15.8	36.8	21.1	-
村	2	-	-	-	-	-	-
町	100.0	-	-	50.0	-	-	-
区	5	3	1	1	-	-	-
分	100.0	60.0	20.0	20.0	-	-	-
別	5	3	1	1	-	-	-
島しょ部	100.0	60.0	20.0	20.0	-	-	-
上段：有数(件)、下段：構成比(%)							

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出、無回答を除く。

④指針等で設定した職員像と職員の現実が乖離しているため

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答
全体	26	-	1	11	6	8	-
市	100.0	-	3.8	42.3	23.1	30.8	-
町	19	-	6	6	6	7	-
市	100.0	-	31.6	31.6	36.8	-	-
村	2	-	-	1	-	-	-
町	100.0	-	-	50.0	-	50.0	-
区	5	-	1	4	-	-	-
分	100.0	-	20.0	80.0	-	-	-
別	5	-	1	4	-	-	-
島しょ部	100.0	-	20.0	80.0	-	-	-
上段：有数(件)、下段：構成比(%)							

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出、無回答を除く。

⑤職員像を指針等で設定した以降、職員の現状が変化しなかったため

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答
全体	26	-	1	13	3	9	-
市	100.0	-	3.8	50.0	11.5	34.6	-
町	19	-	5	8	2	8	-
市	100.0	-	5.3	42.1	10.5	42.1	-
村	2	-	-	1	-	-	-
町	100.0	-	-	50.0	-	50.0	-
区	5	-	4	1	-	-	-
分	100.0	-	80.0	20.0	-	-	-
別	5	-	4	1	-	-	-
島しょ部	100.0	-	80.0	20.0	-	-	-
上段：有数(件)、下段：構成比(%)							

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出、無回答を除く。

⑥職員像の設定自体が有効ではないと考えられているため

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答
全体	26	-	-	6	9	11	-
市	100.0	-	-	23.1	34.6	42.3	-
町	19	-	-	3	7	9	-
市	100.0	-	-	15.8	36.8	47.4	-
村	2	-	-	1	-	-	-
町	100.0	-	-	50.0	-	50.0	-
区	5	-	-	2	2	1	-
分	100.0	-	-	40.0	40.0	20.0	-
別	5	-	-	2	2	1	-
島しょ部	100.0	-	-	40.0	40.0	20.0	-
上段：有数(件)、下段：構成比(%)							

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出、無回答を除く。

付録(アンケート集計結果)

- ③民間の研修プログラムの活用
- | | |
|--|--------|
| 特に入力していること | 市町行政区分 |
| NOMAの研修等を活用している。 | 市部 |
| キャリアアップに関する民間のセミナーに参加。 | 市部 |
| 民間企業に職員を1名、毎年派遣し、そのプログラムの上として、研修を受講している。 | 市部 |
| 民間の研修会社への一部プログラムの外部委託を実施 | 島しょ部 |
- ④オンライン研修の実施
- | | |
|---|--------|
| 特に入力していること | 市町行政区分 |
| 庁内の事務処理に関する基本的・基礎的知識の研修等については、オンライン(オンデマンド型)の研修も行ってはいる。 | 市部 |
| 新任職員の長持ち型研修については、受講のための部屋とPCの調整等、調整整備を図った。 | 市部 |
| 受講環境が整った職員向けに、部屋を用意している。 | 市部 |
| 2024年度より、民間企業への研修を受講することかができるように整備。 | 市部 |
| e-learningという学習ツールを導入し、職員が自分の好きな時に必要な科目の動画講義を受講することができる環境を整備している。 | 市部 |
| オンデマンドやラーニング等を実施可能な研修を取り入れ、受講できる機会をふやしている。 | 市部 |
| 市町職員共済組合の提供するオンライン研修へ申込み実施している。 | 島しょ部 |
| オンライン用紙の整備と見守の実施。 | 島しょ部 |
- ⑦民間企業への派遣・出向等
- | | |
|--|--------|
| 特に入力していること | 市町行政区分 |
| 現時点では、派遣中の職員はいないが過去実績はある。今後は、必要に応じて派遣を行う場合がある。 | 市町行政区分 |
| 2024年度より民間企業(2社)へ職員派遣実施。 | 市部 |
| 職員を1名、庁内公募により、民間企業へ毎年派遣している。 | 市部 |
| 民間企業との人事交流に係る派遣 | 市部 |
- ⑧東京部への派遣・出向等
- | | |
|------------------------|--------|
| 特に入力していること | 市町行政区分 |
| 東京都行政部や産康公社への派遣等を随時実施。 | 島しょ部 |
- ⑩他の区町村への派遣・出向等
- | | |
|--|--------|
| 特に入力していること | 市町行政区分 |
| 現時点では、派遣中の職員はいないが過去実績はある。今後は、必要に応じて派遣を行う場合がある。 | 市部 |
- ⑪キャリアパスの明示・職員への共有
- | | |
|---------------------------------|--------|
| 特に入力していること | 市町行政区分 |
| 人材育成推進計画に、職員ごとのキャリアロードマップを作成した。 | 市部 |
- ⑬メンター制度の実施
- | | |
|---|--------|
| 特に入力していること | 市町行政区分 |
| 0JT研修の実施 | 市部 |
| 庁内メンター役に対して、メンターのプロフィールシートを作成することで、知らない庁内職員に対しても、相談できるようになっている。 | 市部 |
- ⑭キャリア形成支援研修の実施
- | | |
|---|--------|
| 特に入力していること | 市町行政区分 |
| 3年度、10年目の職員を対象としたキャリアデザインに関する研修を行っている。 | 市部 |
| 5年目職員を対象に実施。研修後に人事課面談を実施し、その中で、実施したワークを元に面談を行う。 | 市部 |
- ⑮管理職等のマネジメント能力の向上を目的とした研修実施
- | | |
|--|--------|
| 特に入力していること | 市町行政区分 |
| 毎年年度研修を行っている。 | 市部 |
| R3～R5まで、マネジメントについて体系的に学ぶ研修を実施した。R6からは、新任係長を対象としたマネジメント基礎研修と、現任係長を対象とした、受講テーマを選択できる研修を実施している。 | 市部 |
| 副市長を講師に招き実施している。 | 市部 |
| マネジメントだけでなく、政策立案の考えなども内容に含み、管理職に必要な知識・能力向上を図っている。実践的な内容となっている。 | 市部 |
- ⑯自己啓発支援(資格取得等の補助金)
- | | |
|---|--------|
| 特に入力していること | 市町行政区分 |
| 即成対象資格を設けて、10万円(一部の資格は20万円)を上限として助成している。 | 市部 |
| 通信教育の受講費用の助成。 | 市部 |
| 通信教育等の受講補助について、年度内に受講を修了したものが対象だったが、令和7年度より受講終了後(年度内の申請)に見直しした。 | 市部 |

- ⑭テクノロジの導入(AIやクラウド等の最新技術で人事領域の業務の効率化・高度化)
- | | |
|--|--------|
| 特に入力していること | 市町行政区分 |
| システムを用いて、人事評価・職員管理などの情報把握の効率化に取り組んでいる。 | 市部 |
- ⑯エンゲージメント調査の実施
- | | |
|---|--------|
| 特に入力していること | 市町行政区分 |
| ストレスチェックにおける認知項目でエンゲージメントについて、一部把握に努めている。 | 市部 |
| 人材育成に係るアンケートを毎年実施している。 | 市部 |
- ⑳その他
- | | |
|--|--------|
| 特に入力していること | 市町行政区分 |
| 令和7年度より職員のキャリアアップ研修を実施予定。(国家資格キャリアアップコンカレント)との面談を促して、キャリアアップの意欲の向上を図ることを目的に、人材育成の一環として一人一人の自律的なキャリアアップ形成を支援する) | 市部 |
| 一部事務組合等への派遣。 | 市部 |
| 一部事務組合への出向派遣、各種研修の実施等。 | 町幹部 |
| 東京都町職員研修所の研修プログラムに職員を派遣しているほか、各課へ受講したいものの希望をとり、申し込んでいる。 | 町幹部 |
| 資料と本土との交通アクセスが明に一度の受講期間に限られており、市町職員研修所などの受講が困難であることがある。状況に応じて講師の派遣やオンライン研修の受講を推進している。 | 島しょ部 |

問7 0JTの実施方法

①0JT開始前に、育成目標やゴールが明確に設定されている

	合計	ともてはまる	やや当てはまる	当てはまらない	把握してはまらない	把握していない	無回答	加重平均
全体	39	7	5	8	4	15	-	2.6
市部	100.0	17.9	12.8	20.5	10.3	38.5	-	2.6
町幹部	26	7	5	4	-	10	-	3.2
区別	100.0	26.9	19.2	15.4	-	38.5	-	3.2
町幹部	4	-	-	-	1	3	-	1.0
島しょ部	9	-	-	4	3	2	-	1.6
	100.0	-	-	44.4	33.3	22.2	-	

※加重平均は、「ともてはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していない」と無回答を除く。

②0JTの具体的な計画(スケジュール・内容)が作成されている

	合計	ともてはまる	やや当てはまる	当てはまらない	把握してはまらない	把握していない	無回答	加重平均
全体	39	7	7	6	3	16	-	2.8
市部	100.0	17.9	17.9	15.4	7.7	41.0	-	2.8
町幹部	26	7	7	2	-	10	-	3.3
区別	100.0	26.9	26.9	7.7	-	38.5	-	3.3
町幹部	4	-	-	-	-	25.0	-	1.0
島しょ部	9	-	-	4	2	3	-	1.7
	100.0	-	-	44.4	22.2	33.3	-	

※加重平均は、「ともてはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していない」と無回答を除く。

③01J担当者（指導者）と習成対象者が進め方や方針の共有ができています

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握していません	把握していません	無回答	加重平均
全体	39	5	8	4	7	15	-	-	2.5
市	100.0	12.8	20.5	10.3	17.9	38.5	-	-	2.5
町	26	5	7	2	11	-	-	-	3.1
村	100.0	19.2	26.9	7.7	3.8	42.3	-	-	3.1
区分	4	-	-	-	2	2	-	-	1.0
町村部分	100.0	-	-	-	50.0	50.0	-	-	1.0
別	9	-	1	2	4	2	-	-	1.6
島しょ部	100.0	-	11.1	22.2	44.4	22.2	-	-	1.6

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

④指導内容や手順がマニュアル化・標準化されている

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握していません	把握していません	無回答	加重平均
全体	39	6	7	7	8	11	-	-	2.4
市	100.0	15.4	17.9	17.9	20.5	28.2	-	-	2.4
町	26	0	4	4	4	9	-	-	3.1
村	100.0	23.1	26.9	15.4	-	34.6	-	-	3.1
区分	4	-	-	-	2	2	-	-	1.0
町村部分	100.0	-	-	-	50.0	50.0	-	-	1.0
別	9	-	-	33.3	66.7	-	-	-	1.3
島しょ部	100.0	-	-	-	66.7	33.3	-	-	1.3

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

⑤01J担当者が実際に業務を見せている（手本を示している）

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握していません	把握していません	無回答	加重平均
全体	39	7	11	2	4	15	-	-	2.9
市	100.0	17.9	28.2	5.1	10.3	38.5	-	-	2.9
町	26	6	6	1	1	12	-	-	3.2
村	100.0	23.1	23.1	3.8	3.8	46.2	-	-	3.2
区分	4	-	1	-	1	2	-	-	2.0
町村部分	100.0	-	25.0	-	25.0	50.0	-	-	2.0
別	9	1	4	1	2	1	-	-	2.5
島しょ部	100.0	11.1	44.4	11.1	22.2	11.1	-	-	2.5

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

⑥01J担当者が業務のポイントや注意点を事前に説明している

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握していません	把握していません	無回答	加重平均
全体	39	5	14	1	3	16	-	-	2.9
市	100.0	12.8	35.9	2.6	7.7	41.0	-	-	2.9
町	26	4	9	-	-	13	-	-	3.3
村	100.0	15.4	34.6	-	-	50.0	-	-	3.3
区分	4	-	1	-	1	2	-	-	2.0
町村部分	100.0	-	25.0	-	25.0	50.0	-	-	2.0
別	9	1	4	1	2	1	-	-	2.5
島しょ部	100.0	11.1	44.4	11.1	22.2	11.1	-	-	2.5

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

⑦01Jの進捗に応じて適切なタイミングでフィードバックが行われている

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握していません	把握していません	無回答	加重平均
全体	39	6	5	6	2	20	-	-	2.8
市	100.0	15.4	12.8	15.4	5.1	51.3	-	-	2.8
町	26	6	5	2	-	13	-	-	3.3
村	100.0	23.1	19.2	7.7	-	50.0	-	-	3.3
区分	4	-	-	-	-	4	-	-	-
町村部分	100.0	-	-	-	-	100.0	-	-	-
別	9	-	-	4	2	3	-	-	1.7
島しょ部	100.0	-	-	44.4	22.2	33.3	-	-	1.7

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

⑧01Jの進め方や内容は各部署に一任している

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握していません	把握していません	無回答	加重平均
全体	39	25	7	6	1	-	-	-	3.4
市	100.0	64.6	17.9	15.4	2.6	-	-	-	3.4
町	26	9	5	3	1	-	-	-	3.3
村	100.0	57.7	19.2	19.2	3.8	-	-	-	3.3
区分	4	4	-	-	-	-	-	-	4.0
町村部分	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	4.0
別	9	6	2	1	-	-	-	-	3.6
島しょ部	100.0	66.7	22.2	11.1	-	-	-	-	3.6

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

⑨その他

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握していません	把握していません	無回答	加重平均
全体	39	3	-	-	3	32	1	-	2.5
市	100.0	7.7	-	-	7.7	82.1	2.6	-	2.5
町	26	3	-	-	2	20	1	-	2.8
村	100.0	11.5	-	-	7.7	76.9	3.8	-	2.8
区分	4	-	-	-	-	4	-	-	-
町村部分	100.0	-	-	-	-	100.0	-	-	-
別	9	-	-	-	1	8	-	-	1.0
島しょ部	100.0	-	-	-	11.1	88.9	-	-	1.0

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

具体的な内容

01Jの実施方法	市町村区分
チューナー制度を導入し、01Jに活用している。チューナー制度の手引を作成しており、上司や先輩が部下・後輩と情報共有すること等を行っている。	市部
一般的な01Jの研修は実施しているものの、具体的な手順等は各部署に一任している。	市部
指定した項目の01Jチェックリストを作成し、所属長との期中面談、期末面談の際にフィードバックを受けている。	市部

問8 01J取り組み効果の共有の有無

	合計	共有されている	共有されていない	無回答	加重平均
全体	39	9	7	23	-
市	100.0	23.1	17.9	59.0	-
町	26	9	5	12	-
村	100.0	34.6	19.2	46.2	-
区分	4	-	-	4	-
町村部分	100.0	-	-	100.0	-
別	9	-	2	7	-
島しょ部	100.0	-	22.2	77.8	-

※加重平均は、「共有されている」を3点、「共有されていない」を2点、「無回答」を1点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

※加重平均は、「共有されている」を3点、「共有されていない」を2点、「無回答」を1点として算出。「把握していません」と無回答を除く。

⑤スキルや経験を有する指導職員を確保することが難しい

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握してはいない	無回答	加重平均
全体	39	7	19	7	3	3	-	2.8
市	100.0	17.9	48.7	17.9	7.7	7.7	-	2.6
町	26	2	12	6	3	3	-	3.0
村	100.0	7.7	46.2	23.1	11.5	11.5	-	3.4
区	4	1	2	1	-	-	-	-
町村部	100.0	25.0	50.0	25.0	-	-	-	-
分別	9	4	4	1	-	-	-	-
島しょ部	100.0	44.4	55.6	-	-	-	-	-

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

問7 0JTの取り組みにおける課題

①全庁的な方針が定まっていない、形骸化してしまっている

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握してはいない	無回答	加重平均
全体	39	12	15	2	10	-	-	2.7
市	100.0	30.8	38.5	5.1	25.6	-	-	2.3
町	26	3	11	2	10	-	-	4.0
村	100.0	11.5	42.3	7.7	38.5	-	-	3.6
区	4	4	-	-	-	-	-	-
町村部	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-
分別	9	5	4	-	-	-	-	-
島しょ部	100.0	55.6	44.4	-	-	-	-	-

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

②頻繁な人事異動により知識の継承がされない

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握してはいない	無回答	加重平均
全体	39	4	11	14	7	3	-	2.3
市	100.0	10.3	28.2	35.9	17.9	7.7	-	2.2
町	26	2	7	8	6	3	-	1.8
村	100.0	7.7	26.9	30.8	23.1	11.5	-	2.9
区	4	-	-	3	1	-	-	-
町村部	100.0	-	-	75.0	25.0	-	-	-
分別	9	2	4	3	-	-	-	-
島しょ部	100.0	22.2	44.4	33.3	-	-	-	-

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

③指導時間を確保することが困難である

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握してはいない	無回答	加重平均
全体	39	11	15	5	6	2	-	2.8
市	100.0	28.2	38.5	12.8	15.4	5.1	-	2.6
町	26	6	9	3	6	2	-	2.8
村	100.0	23.1	34.6	11.5	23.1	7.7	-	3.4
区	4	-	3	1	-	-	-	-
町村部	100.0	-	75.0	25.0	-	-	-	-
分別	9	5	3	1	-	-	-	-
島しょ部	100.0	55.6	33.3	11.1	-	-	-	-

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

④業務内容を標準化することが困難である

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握してはいない	無回答	加重平均
全体	39	5	20	6	3	5	-	2.8
市	100.0	12.8	51.3	15.4	7.7	12.8	-	2.7
町	26	3	13	3	3	4	-	2.3
村	100.0	11.5	50.0	11.5	11.5	15.4	-	2.3
区	4	-	1	2	-	1	-	-
町村部	100.0	-	25.0	50.0	-	25.0	-	-
分別	9	2	6	1	-	-	-	-
島しょ部	100.0	22.2	66.7	11.1	-	-	-	-

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

⑥指導する職員に指導内容を事前共有することが難しい

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握してはいない	無回答	加重平均
全体	39	5	15	6	6	7	-	2.6
市	100.0	12.8	38.5	15.4	15.4	17.9	-	2.3
町	26	1	9	5	5	6	-	2.5
村	100.0	3.8	34.6	19.2	19.2	23.1	-	3.4
区	4	1	1	1	1	-	-	-
町村部	100.0	25.0	25.0	25.0	25.0	-	-	-
分別	9	3	5	-	-	1	-	-
島しょ部	100.0	33.3	55.6	-	-	11.1	-	-

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

⑦指導する職員を評価する仕様の構築が困難である

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握してはいない	無回答	加重平均
全体	39	10	13	8	3	5	-	2.9
市	100.0	25.6	33.3	20.5	7.7	12.8	-	2.6
町	26	5	7	7	3	4	-	3.5
村	100.0	19.2	26.9	26.9	11.5	15.4	-	3.3
区	4	3	-	-	-	-	-	-
町村部	100.0	75.0	-	25.0	-	-	-	-
分別	9	2	6	-	-	1	-	-
島しょ部	100.0	22.2	66.7	-	-	11.1	-	-

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

⑧指導する職員のケア(メンタルケアや業務量の調整)が困難である

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握してはいない	無回答	加重平均
全体	39	7	20	4	2	6	-	3.0
市	100.0	17.9	51.3	10.3	5.1	15.4	-	2.8
町	26	3	12	3	2	6	-	3.3
村	100.0	11.5	46.2	11.5	7.7	23.1	-	3.2
区	4	1	3	-	-	-	-	-
町村部	100.0	25.0	75.0	-	-	-	-	-
分別	9	3	5	1	-	-	-	-
島しょ部	100.0	33.3	55.6	11.1	-	-	-	-

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出。「把握してはいない」と無回答を除く。

③その他の

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握してはまらない	把握してはまらない	無回答
市全体	39	2	1	13	21	2		
市	100.0	5.1	2.6	33.3	53.8	5.1		
町	26	-	-	11	13	1		
村	100.0	-	3.8	42.3	50.0	3.8		
区	4	-	-	-	2	1		
町	100.0	-	-	25.0	50.0	25.0		
分	9	2	2	11.1	66.7	-		
別	100.0	22.2	-	11.1	66.7	-		
島しょ部								
加算平均								3.0

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出、「把握してはまらない」と無回答を除く。

④指導される側に業務の基礎的な知識が不足している

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握してはまらない	把握してはまらない	無回答
市全体	39	3	15	11	2	8		
市	100.0	7.7	38.5	28.2	5.1	20.5		
町	26	-	8	9	2	7		
村	100.0	-	30.8	34.6	7.7	26.9		
区	4	1	2	1	-	-		
町	100.0	25.0	50.0	25.0	-	-		
分	9	2	5	1	-	1		
別	100.0	22.2	55.6	11.1	-	11.1		
島しょ部								
加算平均								2.6

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出、「把握してはまらない」と無回答を除く。

⑤指導される側とのコミュニケーション方法に苦慮している

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握してはまらない	把握してはまらない	無回答
市全体	39	2	12	16	3	6		
市	100.0	5.1	30.8	41.0	7.7	15.4		
町	26	-	11	11	2	6		
村	100.0	3.8	23.1	42.3	7.7	23.1		
区	4	0	0	0	0	0		
町	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
分	9	0	4	4	1	0		
別	100.0	0.0	44.4	44.4	11.1	0.0		
島しょ部								
加算平均								2.4

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出、「把握してはまらない」と無回答を除く。

⑥指導される側の自発的な取組に繋げることが困難である

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握してはまらない	把握してはまらない	無回答
市全体	39	2	11	15	2	9		
市	100.0	5.1	28.2	38.5	5.1	23.1		
町	26	1	4	12	2	7		
村	100.0	3.8	15.4	46.2	7.7	26.9		
区	4	1	3	-	-	-		
町	100.0	25.0	75.0	-	-	-		
分	9	0	4	3	-	2		
別	100.0	0.0	44.4	33.3	-	22.2		
島しょ部								
加算平均								2.4

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出、「把握してはまらない」と無回答を除く。

⑦運用を各部署に一任しているため、把握していない

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握してはまらない	把握してはまらない	無回答
市全体	39	12	17	6	4			
市	100.0	30.8	43.6	15.4	10.3			
町	26	8	10	4	4			
村	100.0	30.8	38.5	15.4	15.4			
区	4	0	0	0	0			
町	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
分	9	1	7	1	0			
別	100.0	11.1	77.8	11.1	0.0			
島しょ部								
加算平均								3.0

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出、「把握してはまらない」と無回答を除く。

⑧具体的な内容

	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	やや当てはまらない	全く当てはまらない	把握してはまらない	把握してはまらない	無回答
市全体	39	2	1	13	21	2		
市	100.0	5.1	2.6	33.3	53.8	5.1		
町	26	-	-	11	13	1		
村	100.0	-	3.8	42.3	50.0	3.8		
区	4	-	-	-	2	1		
町	100.0	-	-	25.0	50.0	25.0		
分	9	2	2	11.1	66.7	-		
別	100.0	22.2	-	11.1	66.7	-		
島しょ部								
加算平均								1.5

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出、「把握してはまらない」と無回答を除く。

⑨具体的な内容

	合計	金銭的方針が定まっている	金銭的方針が形骸化している	研修内容が定まっている	研修内容が定まっている	研修時間確保が困難	研修時間確保が困難	受講者数が少ない	受講者数が少ない	効果測定が困難	効果測定が困難	特に課題はない	特に課題はない	無回答
市全体	39	13	1	8	12	26	12	4	17	4	1	4	1	
市	100.0	33.3	2.6	20.5	30.8	66.7	30.8	10.3	43.6	10.3	2.6	10.3	2.6	
町	26	4	-	2	9	18	8	3	9	3	-	3	-	
村	100.0	15.4	-	7.7	34.6	69.2	30.8	11.5	34.6	11.5	-	11.5	-	
区	4	3	1	2	2	4	-	-	4	-	-	-	-	
町	100.0	75.0	25.0	50.0	100.0	-	-	-	100.0	-	-	-	-	
分	9	6	-	4	11.1	44.4	44.4	44.4	44.4	44.4	44.4	44.4	44.4	
別	100.0	66.7	-	44.4	111.1	44.4	44.4	44.4	44.4	44.4	44.4	44.4	44.4	
島しょ部														
加算平均														3.8

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出、「把握してはまらない」と無回答を除く。

⑩職員のカリキュラ形成の希望に応える複線型人事制度の導入の有無

	合計	導入している	導入していない	無回答
市全体	39	5	34	-
市	100.0	12.8	87.2	-
町	26	5	21	-
村	100.0	19.2	80.8	-
区	4	0	4	-
町	100.0	0.0	100.0	-
分	9	0	9	-
別	100.0	0.0	100.0	-
島しょ部				
加算平均				

※加重平均は、「とても当てはまる」を3点、「やや当てはまる」を2点、「やや当てはまらない」を1点、「まったく当てはまらない」を0点として算出、「把握してはまらない」と無回答を除く。

1_オンライン説明会や動画説明会の実施

区分	1_オンライン説明会や動画説明会の実施											
	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答	
全体	13	-	-	3	3	3	1	4	2	-	-	
市	100.0	-	-	23.1	23.1	7.7	-	30.8	15.4	-	-	
町	12	-	-	3	3	1	-	3	2	-	-	
村	100.0	-	-	25.0	25.0	8.3	-	25.0	16.7	-	-	
区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
町村部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
分別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
島しょ部	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
合計	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

2_説明会や面接の回数・所要時間の短縮

区分	2_説明会や面接の回数・所要時間の短縮											
	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答	
全体	10	-	-	-	-	-	-	3	1	3	3	
市	100.0	-	-	-	-	-	-	30.0	10.0	30.0	30.0	
町	9	-	-	-	-	-	-	3	1	3	2	
村	100.0	-	-	-	-	-	-	33.3	11.1	33.3	22.2	
区	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
町村部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
分別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
島しょ部	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
合計	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

3_専門試験の廃止

区分	3_専門試験の廃止											
	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答	
全体	14	1	2	1	2	1	2	1	1	2	3	
市	100.0	7.1	14.3	7.1	14.3	7.1	14.3	7.1	7.1	14.3	21.4	
町	12	1	1	1	2	1	2	1	1	2	3	
村	100.0	8.3	8.3	8.3	16.7	8.3	16.7	8.3	8.3	16.7	25.0	
区	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
町村部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
分別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
島しょ部	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
合計	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

4_教養試験の全部または一部廃止

区分	4_教養試験の全部または一部廃止											
	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答	
全体	17	3	2	3	3	1	2	2	2	1	3	
市	100.0	17.6	11.8	17.6	5.9	17.6	11.8	11.8	5.9	17.6	17.6	
町	13	3	1	3	3	1	2	2	1	2	2	
村	100.0	23.1	7.7	23.1	7.7	7.7	15.4	15.4	7.7	15.4	15.4	
区	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
町村部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
分別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
島しょ部	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
合計	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

5_選考試験の廃止

区分	5_選考試験の廃止											
	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答	
全体	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
市	100.0	25.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	25.0	25.0	
町	100.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	
村	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
町村部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
分別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
島しょ部	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
合計	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

6_論文試験の廃止

区分	6_論文試験の廃止											
	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答	
全体	13	-	-	7.7	38.5	5	-	2	1	1	3	
市	100.0	-	-	15.4	15.4	15.4	-	15.4	7.7	7.7	23.1	
町	11	-	-	5	5	5	-	2	2	1	3	
村	100.0	-	-	45.5	45.5	45.5	-	18.2	9.1	9.1	27.3	
区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
町村部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
分別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
島しょ部	2	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	
合計	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

7_SPIやウェーブテストなど民間型試験方式の導入

区分	7_SPIやウェーブテストなど民間型試験方式の導入											
	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答	
全体	24	3	2	4.2	25.0	8.3	4.2	2	1	4	3	
市	100.0	12.5	8.3	4.2	25.0	8.3	4.2	16.7	16.7	12.5	12.5	
町	19	3	2	1	5	2	1	1	2	1	2	
村	100.0	15.8	10.5	5.3	26.3	10.5	5.3	10.5	5.3	10.5	10.5	
区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
町村部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
分別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
島しょ部	5	-	-	-	20.0	-	-	-	-	-	-	
合計	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

8_書類選考や面接のみの採用枠の新設

区分	8_書類選考や面接のみの採用枠の新設											
	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答	
全体	6	-	-	-	-	-	-	-	3	2	16.7	
市	100.0	-	-	-	-	-	-	-	50.0	33.3	16.7	
町	3	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	
村	100.0	-	-	-	-	-	-	-	66.7	33.3	-	
区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
町村部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
分別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
島しょ部	3	-	-	-	-	-	-	-	33.3	33.3	33.3	
合計	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

9_面接や試験の日程・会場の柔軟化

区分	9_面接や試験の日程・会場の柔軟化											
	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答	
全体	14	1	-	-	7.1	14.3	7.1	21.4	7.1	1	4	
市	100.0	7.1	-	-	7.1	14.3	7.1	21.4	7.1	7.1	28.6	
町	8	1	-	-	2	2	-	2	-	-	2	
村	100.0	12.5	-	-	25.0	25.0	-	25.0	-	-	25.0	
区	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
町村部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
分別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
島しょ部	5	-	-	-	20.0	-	-	-	-	-	-	
合計	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

10_オンライン面接の導入

区分	10_オンライン面接の導入											
	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答	
全体	9	-	-	-	3.3	11.1	22.2	22.2	11.1	2	2	
市	100.0	-	-	-	3.3	11.1	22.2	22.2	11.1	2	2	
町	4	-	-	-	2	1	-	-	-	-	1	
村	100.0	-	-	-	50.0	25.0	-	-	-	-	25.0	
区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
町村部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
分別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
島しょ部	5	-	-	-	20.0	-	-	-	-	-	-	
合計	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

1. 録画面の導入

	合計	上段：件数 (件)、下段：構成比 (%)													
		平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答			
全体	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
市	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
村	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
分	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
島しょ部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

12. 年齢制限の緩和

	合計	上段：件数 (件)、下段：構成比 (%)										
		平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
全体	29	100.0	-	-	3.4	3.4	3.4	27.6	20.7	10.3	24.1	7
市	21	100.0	-	-	1	1	1	4	4	3	6	6
町	100.0	-	-	-	4.8	4.8	19.0	19.0	14.3	28.6	-	-
村	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区	3	100.0	-	-	-	-	33.3	33.3	-	-	-	-
分	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
別	5	100.0	-	-	-	-	60.0	20.0	-	-	-	-
島しょ部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

13. 受験資格の緩和 (年齢制限以外)

	合計	上段：件数 (件)、下段：構成比 (%)										
		平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
全体	6	100.0	-	-	-	-	-	33.3	33.3	33.3	2	2
市	6	100.0	-	-	-	-	-	2	2	2	2	2
町	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
村	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
分	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
島しょ部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

14. 応募書類の提出手続きの簡略化

	合計	上段：件数 (件)、下段：構成比 (%)										
		平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
全体	18	100.0	11.1	-	-	5.6	11.1	27.8	27.8	5	5	3
市	14	100.0	14.3	-	-	7.1	14.3	28.6	14.3	2	2	3
町	1	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
村	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区	3	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
分	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
別	3	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
島しょ部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

15. 応募書類の内容の簡略化

	合計	上段：件数 (件)、下段：構成比 (%)										
		平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
全体	18	100.0	-	-	-	-	-	11.1	-	2	2	16
市	14	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14
町	1	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
村	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区	3	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
町	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
分	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
別	3	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
島しょ部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

16. アルムナイ採用 (一度退職した職員を再び雇用する制度) の導入

	合計	上段：件数 (件)、下段：構成比 (%)										
		平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
全体	8	100.0	-	-	12.5	-	-	-	-	-	-	4
市	6	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
町	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
村	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
分	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
別	2	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
島しょ部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

17. 行政実務経験者採用の導入

	合計	上段：件数 (件)、下段：構成比 (%)										
		平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
全体	5	100.0	-	-	20.0	-	-	20.0	40.0	20.0	-	-
市	2	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
村	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
分	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
別	3	100.0	-	-	33.3	-	-	33.3	33.3	-	-	-
島しょ部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

18. その他

	合計	上段：件数 (件)、下段：構成比 (%)										
		平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
全体	3	100.0	-	-	-	-	-	33.3	-	-	-	2
市	3	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
村	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
分	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
島しょ部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

問16 (1) 採用活動でより重視又はより厳しく評価するように変化した事項

	合計	面接試験				グループワーク				その他				無回答
		平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	
全体	37	100.0	35.9	10.3	15.4	5.1	46.2	18						
市	26	100.0	26.9	11.5	23.1	3.8	50.0	13						
町	4	100.0	50.0	25.0	-	-	50.0	2						
村	4	100.0	55.6	11.1	33.3	-	-	3						
区	-	-	-	-	-	-	-	-						
町	-	-	-	-	-	-	-	-						
分	-	-	-	-	-	-	-	-						
別	-	-	-	-	-	-	-	-						
島しょ部	-	-	-	-	-	-	-	-						

その他

より重視又はより厳しく評価した事項	
プレゼンテーション試験。	市町学区分
プレゼンテーション。	市部
	島しょ部

3. グループワーク
(2) 採用年度

	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
合計	6	-	-	-	16.7	-	-	33.3	2	2	16.7
市	100.0	-	-	-	16.7	-	-	33.3	2	2	16.7
町	6	-	-	-	16.7	-	-	33.3	2	2	16.7
村	100.0	-	-	-	16.7	-	-	33.3	2	2	16.7
区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町村部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
分別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
島しょ部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

(3) 主な理由

合計	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
6	-	-	-	-	16.7	-	-	33.3	2	2	16.7
100.0	-	-	-	-	16.7	-	-	33.3	2	2	16.7
6	-	-	-	-	16.7	-	-	33.3	2	2	16.7
100.0	-	-	-	-	16.7	-	-	33.3	2	2	16.7
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

4. その他
(2) 採用年度

	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
合計	2	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-
市	100.0	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-
町	1	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-
村	100.0	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-
区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町村部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
分別	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
島しょ部	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

(3) 主な理由

合計	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
2	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-
100.0	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-
1	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-
100.0	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

間16 (2) 採用年度および (3) 主な理由 (間16 (1) で当該試験版を回答した人)
面接試験
(2) 採用年度

	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
合計	14	7.1	7.1	7.1	21.4	28.6	4	28.6	14.3	28.6	14.3
市	100.0	7.1	7.1	7.1	21.4	28.6	4	28.6	14.3	28.6	14.3
町	100.0	14.3	-	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	28.6
村	100.0	14.3	-	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	28.6
区	100.0	14.3	-	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	28.6
町村部	100.0	14.3	-	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	28.6
分別	100.0	14.3	-	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	28.6
島しょ部	100.0	14.3	-	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	28.6

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

(3) 主な理由

合計	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
14	7.1	7.1	7.1	7.1	21.4	28.6	4	28.6	14.3	28.6	14.3
100.0	7.1	7.1	7.1	7.1	21.4	28.6	4	28.6	14.3	28.6	14.3
7	14.3	-	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	28.6
100.0	14.3	-	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	28.6
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

2. 集団討論
(2) 採用年度

	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
合計	4	3	1	1	25.0	100.0	2	50.0	66.7	33.3	25.0
市	100.0	3	1	1	25.0	100.0	2	50.0	66.7	33.3	25.0
町	100.0	3	1	1	25.0	100.0	2	50.0	66.7	33.3	25.0
村	100.0	3	1	1	25.0	100.0	2	50.0	66.7	33.3	25.0
区	100.0	3	1	1	25.0	100.0	2	50.0	66.7	33.3	25.0
町村部	100.0	3	1	1	25.0	100.0	2	50.0	66.7	33.3	25.0
分別	100.0	3	1	1	25.0	100.0	2	50.0	66.7	33.3	25.0
島しょ部	100.0	3	1	1	25.0	100.0	2	50.0	66.7	33.3	25.0

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

(3) 主な理由

合計	平成28 (2016) 年度	平成29 (2017) 年度	平成30 (2018) 年度	平成31/ 令和1 (2019) 年度	令和2 (2020) 年度	令和3 (2021) 年度	令和4 (2022) 年度	令和5 (2023) 年度	令和6 (2024) 年度	令和7 (2025) 年度	無回答
4	3	1	1	1	25.0	100.0	2	50.0	66.7	33.3	25.0
100.0	3	1	1	1	25.0	100.0	2	50.0	66.7	33.3	25.0
3	1	1	1	1	25.0	100.0	2	50.0	66.7	33.3	25.0
100.0	1	1	1	1	25.0	100.0	2	50.0	66.7	33.3	25.0
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

⑤ 受験者からスケジュニールに関する問い合わせや苦情が多い

具体的な内容		採用活動スケジュールにおける課題		市町村区分	
採用試験実施回数・実施の増加に伴い事務量が增加				市部	市部
他自治体等と採用スケジュールが重なり、予定採用率が低くなる				市部	市部
応募が多いものの、東海採用試験を受けに来島する方が2/3、採用試験を受けても、辞退する方も多い、給与面ややり取り難い等のハードルがある				島しょ部	島しょ部
書類選考から面接までの期間が長く、受験辞退率が高い				島しょ部	島しょ部
小規模組織のため、又調査生時の同時募集となるため、定期的な採用スケジュールを組むことがありません。このため一時的な採用活動シーズンと兼用していると考えられ、結果として受験者数に影響しているのかもしれない。				島しょ部	島しょ部

⑥ 特に関心は感じていない

全体	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答	加重平均
39	100.0	-	2	5	21	11	-	1.3
市部	26	-	5.1	12.8	53.8	28.2	-	1.3
町村部	4	-	-	-	15.4	46.2	38.5	1.0
島しょ部	9	-	-	22.2	11.1	66.7	-	1.6

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出。無回答を除く。

⑦ ターゲット層を絞った採用活動の有無

全体	合計	している	していない	特にターゲットは定めていない	無回答
39	100.0	8	23	9	22
市部	26	6	23.1	6	14
町村部	4	-	-	2	2
島しょ部	9	2	22.2	1	6

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出。無回答を除く。

⑧ 「1.している」の具体的な内容

ターゲット層を絞った採用活動		市町村区分	
技術員の確保		市部	市部
近県では大学卒業生向けの採用説明会を強化		市部	市部
受験者採用試験を実施		市部	市部
公務員試験採用の一定のターゲット層を想定している		市部	市部
35歳から45歳の受験者		島しょ部	島しょ部
単に職員となるだけでなく、離島への移住となるため、離島での暮らしを希望する層への訴求を重点中である		島しょ部	島しょ部
採用単体及びルーティン別にターゲット層を変更		島しょ部	島しょ部

全体	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答	加重平均
39	100.0	-	2.6	23.1	11	18	-	1.8
市部	26	-	3.8	23.1	6	13	-	1.8
町村部	4	-	-	-	2	2	-	1.5
島しょ部	9	-	-	33.3	33.3	33.3	-	2.0

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出。無回答を除く。

⑨ 採用活動の早期化に向けた体制のための予算や人手が不足している

全体	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答	加重平均
39	100.0	15.4	28.2	28.2	15.4	12.8	-	3.2
市部	26	6	6	6	5	3	-	3.3
町村部	4	-	23.1	23.1	19.2	11.5	-	2.3
島しょ部	9	-	55.6	33.3	-	11.1	-	3.3

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出。無回答を除く。

⑩ 採用活動を早めると、受験者数が増えるものの、辞退率が高くなる

全体	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答	加重平均
39	100.0	28.2	41.0	28.2	2.6	-	-	4.0
市部	26	10	11	5	-	-	-	4.2
町村部	4	-	42.3	19.2	-	-	-	3.8
島しょ部	9	1	22.2	55.6	11.1	-	-	3.3

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出。無回答を除く。

⑪ その他

全体	合計	とても当てはまる	やや当てはまる	どちらでもない	やや当てはまらない	全く当てはまらない	無回答	加重平均
39	100.0	15.4	2.6	1	30	2	-	1.7
市部	26	3	-	21	80.8	7.7	-	1.5
町村部	4	-	-	-	100.0	-	-	1.0
島しょ部	9	3	-	11.1	55.6	-	-	2.6

※加重平均は、「とても当てはまる」を5点、「やや当てはまる」を4点、「どちらでもない」を3点、「やや当てはまらない」を2点、「まったく当てはまらない」を1点として算出。無回答を除く。

問24 採用で充足が難しい特定の職種などに対する対策

令和7年度から、技術職の職種を対象に「インテグレーションシップ採用枠」を設け、次年度以降から受験可能としている。	採用で充足が難しい特定の職種などに対する対策
試験の前置し、受験資格の見直し。	
技術職については、卒業生である職員が自身のゼミ等で個別訪問を行っている。	
土木技術職の採用者の増加に苦慮していることから、協定調剤店等ある市内の大手民間ホームセンターにて本市のブースを設営し、採用案内を実施。	
技術職の人材確保のため、技術職にフォーカスしたホームページやパンフレットを作成するほか、面接要項等に在籍する技術職員との懇談会を開催している。また、年齢要件も緩和している。	
専門職向けの採用説明会を実施。	
所定の業務所長特任職に限定し、専門試験免除区分での試験実施。中級区分で実施していた保育士採用試験を上級区分で実施。	
技術職の主任職採用の実施(土木・建築・機械・電気)。	
採用試験ごとに特定の職種向けの説明会を行っている。	
本市では、採用において充足が難しい職種について、各種説明会の開催、HP・SNSによる情報発信など、多様な採用広報を行い、受験者の拡大を図っている。また、経験者採用枠を設け、即戦力人材の確保にも努めている。	
年度採用の増加、年齢要件の緩和。	
建設・土木職について、令和7年度試験から、専任技術職のインタビュ動画などを当時の採用サイトに掲載している。	
オンライン説明会の実施、受験条件の緩和。	
技術職・専門職を確保するため、年度途中の採用活動を行っている。	
オンライン説明会の開催。	
他市と合同説明会などを開催して応募者を増やす対策を行っている。	
土木職の採用が困難と感じており、緊りのある大学教員に対し説明を行っている。	
一般技術と隣り合わせについて、適年採用を行っている。	
「受託試験」について、1次試験を専門試験ではなくSPIに変更。	
・技術職(建築・土木)について、指定資格を所持している場合、1次試験免除を実施。	
建築士や建築師等は応募者も少なく、また、早く定着してすぐなれない傾向にあるため、適年募集等を行っている。	
採用時に受検加算。	
保健師、保育士等の資格取得/転職サイトを活用し、有資格者に絞ったDM配信による誘致を実施。	

問25 採用活動における課題

求める能力と試験内容の相違	技術職・専門職の採用難しさ	多様な人材の確保	その他	特にない	無回答
合計	36	7	7	7	2
全体	100.0	71.8	17.9	17.9	5.1
市	26	19	26	4	6
市部	100.0	73.1	100.0	15.4	23.1
区	4	4	2	3	1
区部	100.0	100.0	50.0	75.0	25.0
町	9	5	1	7	2
町部	100.0	55.6	11.1	77.8	22.2
島しょ部					

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

その他

待遇者数の増加。	採用活動における課題
法定労働者雇用率が引き上げられ、運成に苦慮している。	
採用試験の早期化に伴い、他自治体との試験日重複による受験者数や内定辞退の増加傾向にある。	
待遇者数の予測が困難で、一度の試験で予定採用数が確保できないこと。	
内定者の確保。	
内定辞退率の増加。	
民間企業との待遇格差と公務員の仕向運用や履歴とならない非キャリア志向とのギャップ。	

【説明V】職員の定着の状況やエンゲージメントについて
問26 2025(令和7)年4月1日時点での職員の定数、職員数、平均勤続年数

①一般事務_職員定数

	合計	200人未満	200~399人	400~599人	600~799人	800~999人	1000人以上	無回答
全体	39	6	3	2	1	23		
市	100.0	15.4	7.7	5.1	2.6	2.6	9.0	
市部	26	3	2	1	1	16		
区	100.0	11.5	7.7	3.8	3.8	61.5		
区部	4	1	1	1	1	3		
町	100.0	25.0	1	1	1	75.0		
町部	9	5	1	1	1	4		
島しょ部	100.0	55.6	1	1	1	44.4		

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

①一般事務_職員数

	合計	200人未満	200~399人	400~599人	600~799人	800~999人	1000人以上	無回答
全体	39	7	6	5	1	3	10	
市	100.0	17.9	15.4	12.8	2.6	7.7	25.6	
市部	26	6	6	5	1	3	4	
区	100.0	23.1	26.9	19.2	3.8	11.5	15.4	
区部	4	1	1	1	1	1	3	
町	100.0	25.0	1	1	1	1	75.0	
町部	9	6	1	1	1	1	3	
島しょ部	100.0	66.7	1	1	1	1	33.3	

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

①一般事務_平均勤続年数

	合計	10年未満	10~11年	12~13年	14~15年	16~17年	18~19年	20年以上	無回答
全体	39	2	3	11	10	1	12		
市	100.0	5.1	7.7	28.2	25.6	2.6	30.8		
市部	26	1	3	10	6	1	6		
区	100.0	11.5	38.5	23.1	1	23.1			
区部	4	1	1	1	1	1			
町	100.0	25.0	1	1	1	25.0			
町部	9	2	1	1	1	3			
島しょ部	100.0	22.2	11.1	33.3	1	33.3			

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

②その他(一般事務以外)_職員定数

	合計	200人未満	200~399人	400~599人	600~799人	800~999人	1000人以上	無回答
全体	39	12	2	1	1	23		
市	100.0	30.8	5.1	2.6	2.6	5.1	59.0	
市部	26	6	2	1	1	1	16	
区	100.0	23.1	7.7	3.8	3.8	1	61.5	
区部	4	1	1	1	1	1	75.0	
町	100.0	25.0	1	1	1	1	75.0	
町部	9	5	1	1	1	1	44.4	
島しょ部	100.0	55.6	1	1	1	1	44.4	

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

②その他(一般事務以外)_職員数

	合計	200人未満	200~399人	400~599人	600~799人	800~999人	1000人以上	無回答
全体	39	19	5	3	1	1	10	
市	100.0	48.7	12.8	7.7	2.6	2.6	25.6	
市部	26	12	5	3	1	1	4	
区	100.0	46.2	14.2	11.5	3.8	3.8	15.4	
区部	4	1	1	1	1	1	75.0	
町	100.0	25.0	1	1	1	1	75.0	
町部	9	6	1	1	1	1	33.3	
島しょ部	100.0	66.7	1	1	1	1	33.3	

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

付録(アンケート集計結果)

②その他(一般事務以外)平均勤続年数

	10年未満	10~11年	12~13年	14~15年	16~17年	18~19年	20年以上	無回答
合計	3	1	3	4	7	4	5	12
全体	3%	2.6	7.7	10.3	17.9	10.3	12.8	30.8
市	26	-	-	4	7	4	5	6
市部	100.0	-	-	15.4	24.9	15.4	19.2	23.1
町	4	-	1	-	-	-	-	3
町部	100.0	-	25.0	-	-	-	-	75.0
区	9	3	1	2	-	-	-	3
区部	100.0	33.3	11.1	22.2	-	-	-	33.3
島しょ部	-	-	-	-	-	-	-	-

上段:件数(件)、下段:構成比(%)

問27 令和6年度の普通退職者における各年代の割合と年代ごとの主な退職理由

	合計	0%		5~10%未満		10~15%未満		15~20%未満		20~25%未満		25%以上	無回答
		0%	5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満						
全体	39	37	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
市	100.0	94.6	2.6	2.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
市部	26	24	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町	100.0	92.3	3.8	3.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町部	4	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区部	9	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
島しょ部	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

上段:件数(件)、下段:構成比(%)

10代_退職理由

合計	0%	5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満	25%以上	無回答
全体	2	-	-	-	-	-	-	-
市	100.0	-	-	-	-	-	-	-
市部	2	-	-	-	-	-	-	-
町	100.0	-	-	-	-	-	-	-
町部	-	-	-	-	-	-	-	-
区	-	-	-	-	-	-	-	-
区部	-	-	-	-	-	-	-	-
島しょ部	-	-	-	-	-	-	-	-

上段:件数(件)、下段:構成比(%)

20~24歳_退職者の割合

	合計	0%		5~10%未満		10~15%未満		15~20%未満		20~25%未満		25%以上	無回答
		0%	5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満						
全体	39	18	11	3	4	-	-	-	-	-	-	-	-
市	100.0	46.2	28.2	7.7	5.1	10.3	-	-	-	-	-	-	-
市部	26	10	11	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-
町	100.0	38.5	42.3	7.7	3.8	7.7	-	-	-	-	-	-	-
町部	4	2	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
区	100.0	50.0	-	-	25.0	-	-	-	-	-	-	-	-
区部	9	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
島しょ部	100.0	66.7	-	11.1	-	11.1	-	-	-	-	11.1	-	-

上段:件数(件)、下段:構成比(%)

20~24歳_退職理由

合計	0%	5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満	25%以上	無回答
全体	21	3	3	13	2	-	-	-
市	100.0	14.3	14.3	61.9	9.5	-	-	-
市部	16	2	2	3	10	2	-	-
町	100.0	12.5	-	18.8	62.5	12.5	-	-
町部	2	-	-	2	1	-	-	-
区	100.0	-	-	-	50.0	-	-	-
区部	3	-	-	1	2	-	-	-
島しょ部	100.0	33.3	-	33.3	-	66.7	-	-

上段:件数(件)、下段:構成比(%)

25~29歳_退職者の割合

	合計	0%		5~10%未満		10~15%未満		15~20%未満		20~25%未満		25%以上	無回答
		0%	5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満						
全体	39	5	3	10	3	4	14	-	-	-	-	-	
市	100.0	12.8	7.7	25.6	7.7	10.3	35.9	-	-	-	-	-	
市部	26	1	2	7	2	4	10	-	-	-	-	-	
町	100.0	3.8	7.7	26.9	7.7	15.4	38.5	-	-	-	-	-	
町部	4	1	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	
区	100.0	25.0	-	-	-	-	75.0	-	-	-	-	-	
区部	9	3	-	1	3	-	1	-	-	-	-	-	
島しょ部	100.0	33.3	-	11.1	33.3	-	11.1	-	-	-	11.1	-	

上段:件数(件)、下段:構成比(%)

25~29歳_退職理由

合計	0%	5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満	25%以上	無回答
全体	34	3	3	23	4	5	23	4
市	100.0	8.8	8.8	67.6	11.8	14.7	67.6	11.8
市部	25	2	2	16	3	5	16	3
町	100.0	8.0	8.0	64.0	12.0	20.0	64.0	12.0
町部	3	-	-	3	-	-	3	-
区	100.0	33.3	-	100.0	-	-	-	-
区部	6	-	-	4	-	-	4	-
島しょ部	100.0	-	-	66.7	16.7	16.7	16.7	16.7

上段:件数(件)、下段:構成比(%)

30~34歳_退職者の割合

	合計	0%		5~10%未満		10~15%未満		15~20%未満		20~25%未満		25%以上	無回答
		0%	5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満						
全体	39	4	2	6	13	4	9	-	-	-	-	-	
市	100.0	10.3	5.1	15.4	33.3	2.6	10.3	23.1	-	-	-	-	
市部	26	-	2	4	9	1	3	7	-	-	-	-	
町	100.0	-	7.7	15.4	34.6	3.8	11.5	26.9	-	-	-	-	
町部	4	3	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	
区	100.0	75.0	-	-	25.0	-	-	-	-	-	-	-	
区部	9	1	-	2	3	-	1	2	-	-	-	-	
島しょ部	100.0	11.1	-	22.2	33.3	-	11.1	22.2	-	-	-	-	

上段:件数(件)、下段:構成比(%)

40代_退職理由

合計	かつ場 たの ため	あま思 つ務 いた の	長 時 間 労 働 や 業 務 量 の 多 さ	じ 仕 事 に な ら な か つ が た た め 成 長 を 感 ぜ た	の 評 不 満 や 昇 進 な ど 人 事 制 度 へ	仕 置 を 高 や 低 め に 配 置 換 が 多 く 専 門	タ ル 身 ・ 体 健 調 養 上 の 理 由 (メ ン ト)	の 民 間 職 業 や 他 自 治 体 な ど	ど 婚 ブ 婚 、 ラ イ ベ ー ト 育 児 な ど 情 報 な	給 与 へ の 不 満	そ の 他	無 回 答
全体	34	2	5.1	2	21	10	29.4	61.8	23.3	2.9	14.7	13
市	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町	26	-	-	-	16	8	30.8	61.5	15.4	-	15.4	50.0
村	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区	2	-	-	-	-	-	-	50.0	100.0	-	-	-
分	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
別	6	-	-	-	-	2	33.3	66.7	33.3	16.7	16.7	-
島しょ部	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

30~34歳_退職理由

合計	かつ場 たの ため	あま思 つ務 いた の	長 時 間 労 働 や 業 務 量 の 多 さ	じ 仕 事 に な ら な か つ が た た め 成 長 を 感 ぜ た	の 評 不 満 や 昇 進 な ど 人 事 制 度 へ	仕 置 を 高 や 低 め に 配 置 換 が 多 く 専 門	タ ル 身 ・ 体 健 調 養 上 の 理 由 (メ ン ト)	の 民 間 職 業 や 他 自 治 体 な ど	ど 婚 ブ 婚 、 ラ イ ベ ー ト 育 児 な ど 情 報 な	給 与 へ の 不 満	そ の 他	無 回 答
全体	35	3	2.4	1	23	3	8.6	65.7	5.7	2.9	8.6	12
市	100.0	2.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
町	26	-	-	-	19	3	11.5	73.1	7.7	-	3.8	38.5
村	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
分	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
別	8	-	-	-	-	4	-	50.0	-	-	2	100.0
島しょ部	100.0	12.5	12.5	-	-	-	-	-	-	12.5	25.0	12.5

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

50代_退職者の割合

合計	0%	5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満	25%以上	無回答
全体	39	9	2	6	6	4	3	9
市	100.0	23.1	5.1	15.4	10.3	7.7	23.1	-
町	26	5	2	5	3	3	3	-
村	100.0	19.2	7.7	19.2	11.5	11.5	-	-
区	4	1	-	1	-	-	2	-
分	100.0	25.0	-	25.0	-	-	50.0	-
別	9	3	-	1	1	1	4	-
島しょ部	100.0	33.3	-	11.1	-	-	44.4	-

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

35~39歳_退職者の割合

合計	0%	5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満	25%以上	無回答
全体	39	6	1	4	10	6	5	7
市	100.0	15.4	2.6	10.3	25.6	15.4	12.8	17.9
町	26	1	1	3	7	6	4	4
村	100.0	3.8	3.8	11.5	26.9	23.1	15.4	-
区	4	1	-	1	-	-	-	2
分	100.0	25.0	-	25.0	-	-	-	50.0
別	9	4	-	1	2	-	1	1
島しょ部	100.0	44.4	-	11.1	22.2	-	11.1	-

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

50代_退職理由

合計	かつ場 たの ため	あま思 つ務 いた の	長 時 間 労 働 や 業 務 量 の 多 さ	じ 仕 事 に な ら な か つ が た た め 成 長 を 感 ぜ た	の 評 不 満 や 昇 進 な ど 人 事 制 度 へ	仕 置 を 高 や 低 め に 配 置 換 が 多 く 専 門	タ ル 身 ・ 体 健 調 養 上 の 理 由 (メ ン ト)	の 民 間 職 業 や 他 自 治 体 な ど	ど 婚 ブ 婚 、 ラ イ ベ ー ト 育 児 な ど 情 報 な	給 与 へ の 不 満	そ の 他	無 回 答
全体	30	2	3	3	1	1	5	7	9	3	16	11
市	100.0	6.7	3.3	3.3	-	-	16.7	23.3	30.0	3.3	20.0	36.7
町	21	-	-	-	-	-	-	4	8	-	3	10
村	100.0	-	-	-	-	-	-	19.0	38.1	-	14.3	47.6
区	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	4.8
分	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	66.7	-
別	6	2	1	1	-	-	16.7	33.3	16.7	16.7	16.7	-
島しょ部	100.0	33.3	16.7	16.7	-	-	16.7	33.3	16.7	16.7	16.7	-

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

35~39歳_退職理由

合計	かつ場 たの ため	あま思 つ務 いた の	長 時 間 労 働 や 業 務 量 の 多 さ	じ 仕 事 に な ら な か つ が た た め 成 長 を 感 ぜ た	の 評 不 満 や 昇 進 な ど 人 事 制 度 へ	仕 置 を 高 や 低 め に 配 置 換 が 多 く 専 門	タ ル 身 ・ 体 健 調 養 上 の 理 由 (メ ン ト)	の 民 間 職 業 や 他 自 治 体 な ど	ど 婚 ブ 婚 、 ラ イ ベ ー ト 育 児 な ど 情 報 な	給 与 へ の 不 満	そ の 他	無 回 答
全体	33	3	2	3	2	5	8	20	15	3	14	1
市	100.0	9.1	6.1	6.1	6.1	15.2	24.2	60.6	45.2	3.0	42.4	3.0
町	25	-	-	-	-	-	-	16	5	-	1	12
村	100.0	-	-	-	-	-	-	64.0	20.0	-	4.0	48.0
区	3	-	-	-	-	-	-	66.7	2	-	33.3	-
分	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
別	9	2	2	2	-	-	40.0	40.0	40.0	20.0	40.0	-
島しょ部	100.0	40.0	40.0	40.0	-	-	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	-

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

60代以上_退職者の割合

合計	0%	5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満	25%以上	無回答
全体	39	18	2	6	5	2	6	6
市	100.0	46.2	-	15.4	12.8	5.1	2.6	15.4
町	26	12	-	4	4	1	1	4
村	100.0	46.2	-	15.4	15.4	3.8	3.8	15.4
区	4	3	-	1	-	-	-	-
分	100.0	75.0	-	25.0	-	-	-	-
別	9	3	-	2	1	1	2	2
島しょ部	100.0	33.3	-	22.2	11.1	11.1	22.2	-

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

40代_退職者の割合

合計	0%	5%未満	5~10%未満	10~15%未満	15~20%未満	20~25%未満	25%以上	無回答
全体	39	5	10	4	5	6	9	9
市	100.0	12.8	25.6	10.3	12.8	15.4	23.1	23.1
町	26	-	9	3	4	5	5	-
村	100.0	-	34.6	11.5	15.4	19.2	19.2	-
区	4	2	-	1	-	-	1	-
分	100.0	50.0	-	25.0	-	-	25.0	-
別	9	3	-	1	1	1	3	-
島しょ部	100.0	33.3	-	11.1	11.1	11.1	33.3	-

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

問29② 4つの領域の運動性の必要性について

	合計	そう思う	やや思う	必要でない	必要ない	無回答
全体	39	24	13	1	-	-
市部	100.0	61.5	33.3	2.6	-	-
市部	26	20	4	1	-	-
市部	100.0	76.9	15.4	3.8	-	-
町村部	4	1	3	-	-	-
町村部	100.0	25.0	75.0	-	-	-
町村部	9	3	3	-	-	-
町村部	100.0	33.3	66.6	-	-	-

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

問29②A 4つの領域を運動させる必要性を感じない理由 (問29②で「3.あまりそう思わない」「4.そう思わない」と回答した人)

理由	件数	構成比(%)
全項目を推進する必要があると思うが、4つ領域の運動を推進することによって業務の負担増を招く。	1	100.0
必要に応じて運動させたい領域もあると思うが、必ずしも4つすべてを運動させる必要があるとは思わないため。	1	100.0

問30 4つの領域に関して、民間企業を参考又は意識した取り組みの有無

	はい	いいえ	無回答
全体	39	5	34
市部	100.0	12.8	87.2
市部	26	4	22
市部	100.0	15.4	84.6
町村部	4	-	4
町村部	100.0	-	100.0
町村部	9	1	8
町村部	100.0	11.1	88.9

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

問30 4つの領域に関して、民間企業を参考又は意識した取り組みの有無

理由	件数	構成比(%)
民間企業から民間企業等を含めた情報収集に努めている。	1	100.0
民間企業と協力したキャリア研修を行っている。	1	100.0
主に民間企業が利用している転職者向け求人サイトの掲載や合同企業説明会の出席、採用専用サイトの作成をおこなっている。	1	100.0
多様な採用試験の実施を検討。	1	100.0
民間企業研修者を採用して人的資源管理の構築に着手し始めた所。	1	100.0

⑥ 「適正配置・処遇」と「人材育成」の運動

具体的内容
職員の適性等を考慮し、通材通所の人員配置を行い、人材育成している。
職員の適正配置に当たっては、研修の変換状況や人事評価結果についても考慮する要素としている。
育成期間にあたる入所10年未満の職員は10年7か月以上の職員は職場5年程度を基準として人事異動を家族している。
リスケリングやスキルアップにより専門性を高めた職員については、職員の意向を踏まえ、当該専門性を活用できる人員配置を行っていることとしている。

⑦ 「人材確保」「職場環境の整備」及び「適正配置・処遇」の運動

具体的内容
①～⑥を組み合わせている。

⑧ 「人材確保」「職場環境の整備」及び「人材育成」の運動

具体的内容
①～⑥を組み合わせている。
「人材確保」「職場環境の整備」「人材育成」の3つを運動することで、当面がめざす職員数の実現を図れる。

⑨ 「職場環境の整備」「適正配置・処遇」及び「人材育成」の運動

具体的内容
①～⑥を組み合わせている。

⑩ 「人材確保」「職場環境の整備」「適正配置・処遇」「人材育成」の運動

具体的内容
①～⑥を組み合わせている。
当市の人材育成総合プランにおいて全てを位置づけ、運動した取組を推進している。
人材育成推進本方針に「めざす職員像」を掲げ、人材育成を推進するための3つの視点を「自ら伸びる」「職場で伸ばす」「制度(人事制度等)で伸ばす」としている。
人材育成推進本方針の中で一体的にまとめている。

問29① 4つの領域の運動性の課題

	合計	無回答	その他	特になし
全体	39	3	16	10
市部	100.0	7.7	41.0	23.1
市部	26	3	7	5
市部	100.0	11.5	26.9	19.2
町村部	4	-	4	1
町村部	100.0	-	100.0	25.0
町村部	9	-	5	3
町村部	100.0	-	55.6	33.3

上段：件数(件)、下段：構成比(%)

問29① 4つの領域の運動性の課題

課題	件数	構成比(%)
4つの領域の運動による業務量増加。	1	100.0
4つの領域を運動させるには、時間を要する。	1	100.0
3つの領域(人材確保・人材育成・職場環境整備)は、2025年度から一体的に取り組み始める必要があるが、全職員への周知、理解促進が必要である。	1	100.0
所管部署が異なる取組については、調整が必要。	1	100.0
仕制職員不足により、適正配置・処遇は予定困難。	1	100.0
庁内全体としての人的資源への危機意識の共有が課題。	1	100.0

公益財団法人 東京市町村自治調査会

1986（昭和61）年10月に、市町村の自治の振興を図ることを目的に東京都全市町村の総意により設立された行政シンクタンクです。

多摩・島しょ地域の広域的課題や共通課題に関する調査研究・普及啓発のほか、市町村共同事業、広域的市民活動への支援等を行っています。

本書は、（公財）東京市町村自治調査会及びコンサルタントによる共同調査方式で作成しました。また、調査研究の推進にあたっては、東京都立大学 都市環境学部 都市政策科学科 松井 望教授のアドバイスをいただき実施しました。

公益財団法人 東京市町村自治調査会	株式会社 アール・ピー・アイ
越坂部 晃一 企画調査部長（東京都派遣）	佐藤 孝弘 業務執行役員
神田 明 調査課長（東京都派遣）	矢野 雄介 マネジャー
野津 真央（町田市派遣）	森下 香奈 プランナー
川端 健太郎（八王子市派遣）	
高橋 蓮穂（調布市派遣）	
阿部 大樹（東村山市派遣）	

【アドバイザー】 松井 望 東京都立大学 都市環境学部都市政策科学科教授

2026（令和8）年3月発行

多摩・島しょ地域自治体における人材育成・確保に関する調査研究報告書

発行	公益財団法人 東京市町村自治調査会 〒183-0052 東京都府中市新町2-77-1 東京自治会館内 TEL：042-382-7722 FAX：042-384-6057 URL： https://www.tama-100.or.jp
発行責任者	榎本 雅人
調査委託	株式会社 アール・ピー・アイ 〒101-0051 東京都千代田区神田神保町2-38 いちご九段ビル3階 TEL：03-5212-3411 FAX：03-5212-3414 URL： https://www.rpi.co.jp/
印刷	明誠企画株式会社 〒208-0022 東京都武蔵村山市榎2-25-5 TEL：042-567-6233 FAX：042-567-6230

多摩・島しょ地域自治体における
人材育成・確保に関する
調査研究報告書

