

人材マネジメントの推進について ー人的資源管理の強化とエンゲージメント向上ー

1. 現状・課題

本市を取り巻く行政環境は、人口減少、少子高齢化、行政需要の複雑化、デジタル化、防災・子育て・福祉分野の需要増加などにより、大きく変化している。

総務省の「人材育成・確保基本方針策定指針」でも、少子高齢化・生産年齢人口の減少、価値観の多様化、災害・感染症リスク、デジタル社会の進展により、地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化しているとされている。

また、地方公共団体では、DX、災害対応、公共インフラ老朽化、こども・子育て施策などへの対応に加え、専門人材の不足も課題となっている。

本市においても、限られた職員数の中で行政サービスを維持・向上していく必要がある。これまでのように、業務量の増加を単純に職員数の増加で対応することは難しく、職員一人ひとりのモチベーションを最大限に引き出し、組織全体として力を発揮できる仕組みづくりが求められる。

このため、今後の行財政改革においては、単なる人員管理ではなく、採用、育成、配置、評価、処遇、働き方、組織風土を一体的に捉える「人材マネジメント」の視点が重要となる。

2. 国・他自治体の動向

総務省は、令和5年12月に「人材育成・確保基本方針策定指針」を示し、従来の「人材育成」だけではなく、「人材確保」や「職場環境の整備」を含めた総合的な取組へ見直す考え方を示している。

また、総務省の「地方公共団体における人材マネジメント推進のためのガイドブック」では、人材マネジメントの目的を、組織理念の実現や組織目標の達成に向けて、職員の能力を最大限に引き出し、成長を組織力の向上につなげることとしている。

同ガイドブックでは、人材マネジメントを進める重点として、

- ・人材育成等の取組と組織目標の連動
- ・取組による効果の分析・課題把握
- ・管理監督者が中心となった職場での推進

が示されている。

さらに、具体的な取組として、複線型人事制度、メンター制度、エンゲージメント調査、ロールモデル設定、キャリアパスの例示などが示されている。

3. ご審議いただきたい事項

(1) 本市に必要な人材像について

今後の行政運営を支えるため、本市はどのような職員を育成・確保していくべきか。

【主な論点】

- ・本市に必要な職員数をどう考えるか
- ・若手職員に早期から身につけさせるべき力はなにか
- ・専門人材とゼネラリストのバランスをどう考えるか

(2) 人材確保について

今後、自治体間だけでなく民間企業との人材獲得競争も厳しくなる。

その中で、本市が必要とする人材をどのように確保していくかが課題となる。

【主な論点】

- ・新卒採用だけではなく、経験者採用や専門職採用をどう活用すべきか
- ・技術職、福祉職、デジタル人材など、確保が難しい分野への対応をどのように検討すべきか（広域連携・外部人材活用など）
- ・「選ばれる自治体」となるため、本市で働く魅力をどのように発信すべきか

(3) 人材育成について

総務省指針では、D XやG Xなどの新たな政策課題、複雑・多様化する行政課題に対応するため、職員がリスキリングやスキルアップできる環境を整える必要があるとされている。

本市においても、若手職員を早期に育成し、将来の管理職や専門人材を計画的に育てることが重要である。

【主な論点】

- ・若手職員をどのように育成するか
- ・O J Tを職場任せにせず、組織的に機能させるにはどうするか
- ・管理職候補を計画的に育成する仕組みをどう作るか
- ・専門性を持つ職員をどのように育て、配置するか
- ・研修、実務経験、面談、人事評価をどう連動させるか

(4) 職員の配置・活用について

人材マネジメントは、研修だけではなく、職員の能力や意欲を踏まえた配置・活用と一体で考える必要がある。

職員が成長を実感できる配置、専門性を高められる配置、組織目標に沿った配置を行うことで、職員の能力発揮と行政サービスの向上を両立させることができる。

【主な論点】

- ・適材適所をどのように実現するか
- ・部局横断的な人材活用をどう進めるか
- ・専門性を高める配置と幅広い経験を積む配置をどう両立するか
- ・人事異動を単なるローテーションではなく、育成機会としてどう位置づけるか
- ・複線型人事制度を導入・検討すべきか

(5) エンゲージメント向上について

総務省指針では、職員一人ひとりがやりがいや成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが必要とされている。

エンゲージメントとは、単なる満足度ではなく、職員が組織の目標を理解し、自らの仕事に意義を感じ、主体的に力を発揮しようとする状態である。

総務省ガイドブックでも、エンゲージメント調査等を活用し、組織の課題を把握し、改善につなげることが示されている。

【主な論点】

- ・職員が仕事の意義を感じられる職場にするにはどうするか
- ・職員が組織目標と自分の仕事のつながりを感じるにはどうすべきか
- ・職員の意見や課題を把握する仕組みをどう作るか
- ・働きやすさと働きがいをどう両立させるか

(6) デジタル人材の育成・確保

総務省指針では、デジタル人材について、「高度専門人材」「D X推進リーダー」「一般行政職員」に分類して考えることが示されている。

本市でも、行政D Xを一部の担当課だけの取組とせず、全庁的な業務改善や市民サービス向上につなげるため、デジタル人材の育成を人材マネジメントの中に位置づける必要がある。

【主な論点】

- ・本市に必要なデジタル人材像をどう定めるか
- ・一般職員に必要なデジタルスキルをどう底上げするか
- ・D X推進リーダーを各部局に育成・配置するか
- ・デジタル人材を外部から確保するか、内部育成するか
- ・行政D Xと人材育成をどう連動させるか

(7) 組織再編を含めた組織体制のあり方について

人材マネジメントは、職員の育成や配置だけでなく、社会情勢や行政課題の変化に対応できる組織体制を構築することも重要な視点である。今後の行政需要や限られた人材を踏まえ、必要に応じて組織再編を含めた組織体制のあり方を検討する必要がある。

【主な論点】

- ・社会情勢や行政課題の変化に対応するため、今後どのような組織体制が望ましいか
- ・限られた人材を有効に活用するため、組織や業務のあり方をどのように見直すべきか
- ・部局横断的な連携をさらに進めるためには、どのような仕組みが必要か
- ・人材育成と組織づくりをどのように一体的に進めるべきか
- ・将来を見据え、必要に応じた組織再編についてどのような視点が必要か

4. まとめ

本市では、ジョブローテーション(※1)、エンゲージメント調査(※2)等、人材マネジメントに取り組んでいる。これからの自治体経営では、財源、施設、事業だけでなく、人材そのものが最も重要な経営資源となる。

本市が持続可能な行政運営を進めるためには、

- ・必要な人材を確保すること
- ・職員を計画的に育成すること
- ・能力を発揮できる配置・職場環境を整えること
- ・職員のエンゲージメントを高めること
- ・DXや業務改革と人材育成を連動させること
- ・行政課題の変化に対応できる組織体制を構築し、必要に応じて組織再編についても検討すること

が重要である。

したがって、今回の審議では、将来の本市行政を支える組織と人材のあり方について、多角的な視点からご議論いただき、その結果として、必要に応じた組織体制の見直しや組織再編の方向性についてもご意見をいただきたい。

※1 ジョブローテーションとは、計画的に、一定期間ごとに様々な分野をバランスよく経験させること。

※2 本市では、令和5年度から年1回実施してきたが、令和7年度で終了。