

総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」の要点抜粋

平成9年に「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」を作成。「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から、令和5年に「人材育成・確保基本方針策定指針」として約26年ぶりに全面的に改正される

【基本方針の改正等に当たって留意すべき基本的な考え方】

1. 人材育成だけではなく、人材確保・職場環境の整備も含めて検討する

デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化しており、行政のデジタル化による省力化・生産性の向上や新しい公共私間の協力関係の構築、それらを支える人材の育成・確保が急務となっている。

近年、大規模災害・感染症、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実など、足下の喫緊の課題に対応する中で、深刻な専門人材の不足に直面している。大きく変化していく行政課題に対応するための人材育成や、外部人材の活用や広域での確保も含めた多様な人材の確保も重要となる。さらに働き手側の価値観の変化とも相まって、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがい・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須となっていることから、人材育成だけではなく、人材確保・職場環境の整備を図るという点も含めて検討すること。

2. 求められる職員像の明確化

求められる職員像や行動指針、組織の目指すべき姿等や、各職務分野や職位に応じて求められる知識・技能等について明らかにしておくことは、各地方公共団体が計画的に必要な人材の育成・確保を行う際、また、職員自身による自発的な能力開発を促進する際の参考として有益であることから、これを明確化すること。

3. 中長期的計画との連携

基本方針は、地域の課題解決を図り、また、効果的・効率的に住民サービスを提供するという地方公共団体の責務の達成に向けて、そのために必要な人的資源を確保するために策定するものである。

このような基本方針の性格を踏まえ、各地方公共団体が策定している中長期的な計画の趣旨やそこで設定された目標を達成するためのものとなるように、これらの計画と連携したものとする。

4. 目標設定と検証

基本方針に位置づけた取組については、必要に応じ指標を設定する等、検証・見直しが可能な形で取組み、実際に取り組んだことによる効果についてはできる限り検証し、見直しへつなげること。

人材の育成・確保については、各地方公共団体が策定している中長期的な計画や、これに基づいて行おうとする業務の量等をもとに、必要な人材の量を見込み、可能な限り定量的な目標（育成・確保すべき人数の目安等）を設定し、人材類型ごとに適した充足手段（内部からの育成、外部からの採用）等について整理した上で、人材育成・確保に取り組むこと。

5. 全庁的推進体制

基本方針は、地方公共団体の人材に関する取組を総括する重要な組織決定であり、将来の自治体経営のあり方に大きな影響を与えるものであることから、その改正等に当たっては、首長をはじめとする団体のトップ層が積極的に関与すること。

特に専門人材の育成・確保については、関係事業所管部局の意見を聴取する等、必要となる人材の定量的な目標や、その充足手段について、実態に即した最適な方針が作られるよう、必要な体制を整えること。

【人材育成・確保の検討事項】

人材育成・確保の取組を具体化する際に検討すべき事項については、以下のとおりである。

1. 人材の育成

（１）人材の育成プログラムの整備

新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくためには、必要とされる知識・技能が大幅に変化する中で、それらの知識・技能を職員が獲得（リスキリング）できる環境や、現在求められている役割の中で職員が知識・技能を向上（スキルアップ）できる環境を整えることが必要である。

そのため、求められる職員像等と各職務分野や職位に応じて求められる知識・技能等のもと、必要となる人材をリスキリングやスキルアップにより計画的・体系的に育成するための育成プログラムを整備すること。

（２）人材の育成手法の充実

職員が主体的にリスキリングやスキルアップに取り組む、自らキャリア形成できるよう、職務を通じての日々の研修（OJT）を通じた実務

能力の向上はもとより、高度で専門的な知識・技能の習得や、他の地方公共団体や民間企業の職員等とのネットワークづくり、自発的な学習による幅広い知識・技能の習得等、職員のニーズを踏まえた多様な学習機会を確保すること。

(3) 人を育てる人事管理

① リスキリングやスキルアップにより獲得した知識・技能の人事配置等への反映

新たな政策課題に的確に対応していくため、単にリスキリングやスキルアップの機会を提供するだけでなく、獲得した知識・技能を担当業務に活かすとともに、人事配置に反映させることで、組織力や職員のモチベーションを向上させていくこと。

② 職員の主体的なキャリア形成への支援

職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するため、特に、若年層職員や昇任に消極的な職員等に対して、自らのキャリアについて考える機会を提供し、仕事へのモチベーションや昇任意欲等を高めるほか、複線型人事制度や庁内公募を活用した人員配置により、職員の希望を踏まえたキャリアの実現を図る等、職員のキャリア形成を支援すること。

③ 人事評価等の活用

人事評価における能力評価の実施に当たっては、求められる職員像と連動させた評価を行うほか、業務評価の目標設定に当たっては、組織としての理念・目標と個々の職員の業務目標との関係性を明確化し、業務の意味や価値及び重要性を理解させることにより、職員の主体性や意欲を引き出し、職員個人の成長につなげること。

人事評価結果の開示に当たっては、面談等において組織への貢献度、当該職員の強み・弱み等を職員本人に適切にフィードバックすることにより、職員個人の成長や能力開発を促すとともに、職員のやりがいやエンゲージメントの向上等につなげるようにすること。

④ 管理職による職場内マネジメントの推進

職員の育成や意欲の向上を図るため、職場のリーダーである管理職は、その役割を十分に認識し、人事評価における職員面談や1対1ミーティング、または日々職員とコミュニケーションを図る中で、職員

の人材育成等に積極的に関わっていくこと。

⑤ HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施

HR（Human Resource）テクノロジーとは、人事・総務・労務で用いられるシステムやサービスの総称である。人材育成・人事担当部局は、人事関連の業務をより効率的かつ高度に行うため、採用管理、労務管理、人事配置、育成管理、人事評価、エンゲージメント調査など様々な分野へのクラウドシステムなどのデジタル技術を活用を検討すること。

2. 人材の確保

（１）公務の魅力の発信

優秀な人材を確保するためには、まずは地方公共団体の職員として働くことの魅力を広く情報発信することにより、公務への関心を持ってもらうことが必要である。

そのためには、SNSや動画配信サービスを利用した広報、インターンシップの実施、技術職員確保のための技術系若手職員によるWEB面談の実施などが例として挙げられる。

（２）多様な試験方式の工夫

受験者の中には、故郷での就職を希望する者等、遠隔地からの受験を希望する者や、留学や研究活動により一般的な時期の就職活動が困難な者、特別な公務員試験対策が負担に感じる者等も想定される。

多くの、かつ多様な人材に公務に挑戦してもらうためには、通年募集枠の設置、年齢上限の引き上げ、教養試験に代わるSPIなどの適性検査の導入、口述試験やグループワークといった人物試験の配点比率の増加といった例が挙げられる。

（３）多様な人材の採用

多様で優秀な人材の確保という観点からは、新卒者に限らない、経験者採用による多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の確保も重要である。そのため、募集対象年齢の上限の拡充又は撤廃、新卒一括採用と経験者採用を効果的に組み合わせた複数の採用ルート設定、行政経験者、民間経験者、修士号や博士号取得者などの採用枠の創設が例として挙げられる。

(4) 外部人材の活用

専門的な知識・経験を有する人材を確保する上では、任期の定めのない常勤職員としてその人材を採用するという方策のほか、例えば、契約に基づいてアドバイザー業務を委託することや、公務員として任用する場合には、任期を区切って(上限5年)採用する特定任期付職員として、または非常勤職員として助言等を行ってもらうための特別職職員として任用すること等、様々な選択肢のうちから、業務の性質や職員のニーズ等を踏まえて、適切な手段を選択すること。

3. 職場環境の整備

(1) 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備

①ワーク・ライフ・バランスの実現

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化している現在では、全ての職員がライフステージにかかわらず、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率よく高い成果を上げることができる職場環境を整備することが必要である。そのため、長時間労働の是正、フレックスタイム制やテレワークの導入・活用等による柔軟な働き方の実現のほか、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、意欲を持って職務に従事できる環境を整備すること。

②職場の健康管理等に関する取組

メンタルヘルス不調による休務者は近年増加傾向にあり、長時間勤務者に対する医師による面接指導などの健康確保措置の実効的な運用に加え、メンタルヘルス対策に積極的に取り組むこと。

(2) 働きやすい職場の雰囲気整備

多様な価値観を持つ職員同士が、自らの考えを表明して積極的なコミュニケーションを取ることにより、相互理解の促進や組織への参加意識の向上が図られ、エンゲージメントを高めることが期待できる。

そのため、職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりを進め、職場におけるコミュニケーションのデジタル化が進む中で、フリーアドレス化などのオフィス改革に取り組む等、風通しのよい一体感のある職場環境を構築すること。

(3) 職員のエンゲージメントの把握

職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員の

エンゲージメント」を把握することにより、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着につなげていくことが重要である。

【デジタル人材の育成・確保に関する留意点】

デジタル改革や、デジタル実装を進めていくための人材不足の課題は、地方公共団体に限らず、国や民間企業などあらゆる局面でも顕在化している。

デジタル人材の育成・確保に取り組むにあたっては、まず、各地方公共団体の育成・確保を進めるデジタル人材の人材像を明確化すること。

具体的にどのようなデジタルの知識・技能をもった人材を育成・確保すべきかについては、具体的に推進する取組や団体の規模によって異なるが、地方公共団体において進められている取組を踏まえると、概ね「高度専門人材」、「DX推進リーダー」、「一般行政職員」に分類が可能である。

1) 高度専門人材

デジタルツールの「目利きができる」「作ることができる」人材であり、当該団体におけるDXの取組をリードするとともに、デジタル技術を活用した課題解決に係るシステムの実装や、DXに向けた意識の醸成・組織風土の改革、デジタル人材の育成等、職員が進めるDXの取組のマネジメントができる指導的役割を果たす。

デジタルに関して高度な知識・技能を有する高度専門人材は、地方公共団体内部での育成は容易ではないことから、外部人材の活用が想定される。外部人材を確保する際には、官民を問わずデジタル人材の需給がひっ迫していることを踏まえ、例えば特定任期付職員とするなど、民間における報酬水準を踏まえた報酬水準の設定を検討すること

2) DX推進リーダー

デジタルツールを「活用できる」・要件を整理し「発注できる」人材であり、DX推進担当部局や情報システム担当部局において、当該団体全体のDXの取組をリードするほか、DX推進担当部署等以外の所属部署において、当該所属部署のDXの取組をリードする。

DX推進リーダーは、行政実務の知識・経験を有する一般行政職員の中から、特に集中的にデジタルに関する知識・技能を身につけさせる職員を指定し、基本方針等において、当該団体として、組織的にDX推進リーダーの育成に取り組むことを示した上で、着実に育成の取組を進めること。

3) 一般行政職員

今後、地方公共団体において、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供するため、デジタルリテラシーを高め、導入されたデジタルツールを活用して業務を行う。

特に、管理職層がD Xの取組を阻害することがないように、管理職層のD Xへの心理的ハードルを下げるとともに、各職員が、導入されたデジタルツールを活用できる能力を習得させること。