

地方公務員の能力開発に関する調査報告

自治体経営改革室 兼
研究開発第2部(大阪)
副主任研究員 山下 八重子

少子高齢化に伴う人口減少や行財政改革を背景に、将来的には地方公務員の定数抑制も見込まれる中、特に行政職においては、個々の職員が業務上必要とされる能力を身に付けるとともに、それらをブラッシュアップすることで、より効果的・効率的に業務を推進することが求められます。

また、特に総合計画や各種分野別計画など、計画策定業務には、文書作成やデータ分析・推計、市民参画等におけるファシリテーションスキルといった、複数の能力を総合的に身に付けていることが求められます。

そこで、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング自治体経営改革室では、全都道府県、市区町村を対象として、地方公務員の能力開発に関する調査を実施しました。

本調査では、地方公共団体の業務における各種スキルやコミュニケーション能力、ネットワーク構築等の重視度を把握することで、地方公務員に求められる能力(開発が必要と考えられる能力)を概観するとともに、地方公共団体の人事担当課が抱える課題や工夫の具体的な内容の把握を試みました。

本調査が、行政職員の効果的な能力開発の方策を検討いただく際の参考となれば幸いです。

<調査結果概要>

■調査対象

全国の都道府県、特別区、政令指定都市、中核市、一般市（合計 862 団体）の人事担当課

回収数：277 団体 回収率：32.1%

■調査結果概要

1. 行政職職員の年齢構成・人事異動について

- 行政職職員の年齢構成は、「ベテラン層・中堅層・若年層が適度にバランスしている」、または「中堅層に偏っている」団体の割合が高く、職員の高齢化や定年に伴う大量退職が懸念される団体は、回答団体の中では比較的少ない。
- 人事異動の間隔は、概ね 3～4 年程度としている団体が多い。
- 人事異動にあたっては、組織全体の戦略や欠員補充、職員本人の適性が重視されているが、個々の職員のキャリアパスや職員本人の希望を重視する割合は比較的低い。
- ジェネラリストの育成だけでなく、スペシャリストの育成も一定程度意識されていることが推測される。

2. 政策を推進するうえで必要な行政職職員の能力等について

- 非管理職では、「所属部署が所管する業務の専門知識」、「住民向けのわかりやすい公表資料の作成」、「対人スキル(窓口業務等)」等の基本的スキルが重視されており、管理職では、それらに加えて、「事業全体を俯瞰したマネジメント」、「各方面(庁内・庁外)との調整」、「取組評価のための目標・指標設定」など、より高度なマネジメントスキルや折衝スキルが重視されていることがうかがえる。

- 一方で、EBPM やビッグデータ分析等に求められる「統計の収集・分析」や「人口や経済データ等の推計」、市民参画や協働の推進に求められる「ファシリテーションスキル(市民参画のワークショップ等)」の重視度は、職位を問わず、相対的に低くなっている。
- 業務上のネットワーク構築については、非管理職・管理職とも、庁内(同等職位まで・上位職位)及び協働相手先など、内部(またはそれに準ずる対象)とのネットワーク構築がより重視されていることが推測される。ただし、管理職では、上級職位の庁内職員や、自市区がある都道府県の職員、学識経験者とのネットワーク構築の重視度が非管理職よりも高く、各種調整や情報共有、専門的な知見の活用が役割として期待されていることがうかがえる。
- 特定の知見や技術的要素が求められる実務の技能やコミュニケーションに関係する技能では、配属される部署によって経験しないことや、特定の職員しか保有していないことが課題とされており、必要な取組として、研修や勉強会で学んだ知識や技術の実践による定着の重要性が認識されていること、特にコミュニケーションに関する知識・技能でその傾向が強いことが推測される。
- 所管業務の専門知識については、経験豊富な職員から次の世代の職員への知見の承継が進みにくい状況があることがうかがえるほか、OJT だけでは必要な知識の全てを習得しきれないとの認識が背景にあることが推測される。そのため、体系的な知見の共有・承継の仕組みの構築と、OJT におけるそれらの知見の実践との組み合わせによる効果的な習得の必要性が認識されていることが考えられる。
- マネジメントについては、属人的な資質や経験に委ねられており、マネジメント人材の組織的な育成に課題があることが推測され、個々の職員のキャリアパスの考慮も含めた、体系的かつ連続的な能力開発の視点の必要性に対する認識がうかがえる。
- 業務上のネットワーク構築に関しては、「配属される部署によって構築機会がないことがある」ことが最大の課題であり、人材のデータベース化やノウハウの伝授などの情報提供ではなく、業務や研修、交流など、実際に相手先と会い、様々な機会を共有する取組が求められている。

地方公務員の能力開発に関する調査

報告書

2023年4月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
自治体経営改革室

【目 次】

I. 調査の概要	1
1. 調査内容	1
2. 調査実施時期、実施方法	1
3. 調査対象・回収率	1
4. 調査結果をみる上での注意事項	1
II. 調査結果	2
1. 行政職職員の年齢構成・人事異動について	2
2. 政策を推進するうえで必要な行政職職員の能力等について	5
3. 職員の能力開発等について特に困っていること(事例を知りたいこと)・特に工夫していること (事例として紹介できること)	12
III. 調査のまとめ	17
1. 行政職職員の年齢構成・人事異動について	17
2. 政策を推進するうえで必要な行政職職員の能力等について	17

I. 調査の概要

1. 調査内容

- ・ 行政職職員の年齢構成・人事異動について
- ・ 政策を推進するうえで必要な行政職職員の能力等について
- ・ 職員の能力開発等について特に困っていること(事例を知りたいこと)・特に工夫していること(事例として紹介できること)

2. 調査実施時期、実施方法

調査実施時期：2022年1月12日～2月10日

実施方法：郵送による配布、郵送・Webによる回収

3. 調査対象・回収率

調査対象：全国の都道府県、特別区、政令指定都市、中核市、一般市（合計862団体）
の人事担当課

回収率：32.1%（回収数277団体）

4. 調査結果をみる上での注意事項

- ・ 本文、表、グラフなどに使われる「n」は、各設問に対する回答者数を指す。
- ・ 百分率(%)の計算は、小数第2位を四捨五入し、小数第1位まで表示している。したがって、回答率の合計が100%にならない場合がある。
- ・ 本文、表、グラフは、表示の都合上、調査票の選択肢等の文言を一部簡略化している場合がある。
- ・ 回答団体数が少ない場合は傾向を見るにとどめ、本文中では触れていない場合がある。

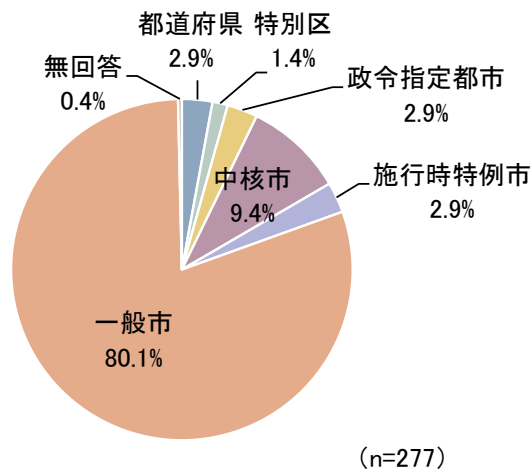
II. 調査結果

1. 行政職職員の年齢構成・人事異動について

(1) 団体種別

回答団体の団体種別は、「一般市」(80.1%)が最も多く、次いで「中核市」(9.4%)が多い。

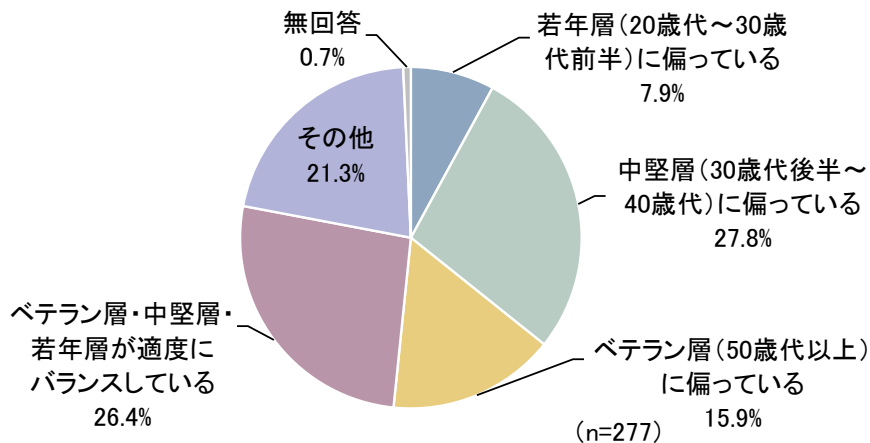
図表 1 団体種別(単数回答)



(2) 行政職職員の年齢構成

回答団体における行政職職員の年齢構成は、「中堅層(30歳代後半～40歳代)に偏っている」(27.8%)と「ベテラン層・中堅層・若年層が適度にバランスしている」(26.4%)の割合が概ね同程度で、「ベテラン層(50歳代以上)に偏っている」(15.9%)や「若年層(20歳代～30歳代前半)に偏っている」(7.9%)の割合は相対的に低い。

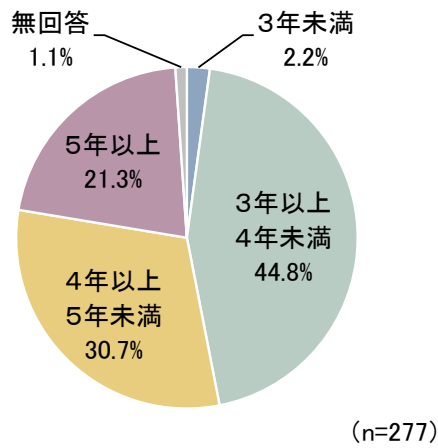
図表 1 行政職職員の年齢構成(単数回答)



(3) 標準的な人事異動の間隔

回答団体における標準的な人事異動の間隔は、「3年以上4年未満」(44.8%)の割合が最も高く、次に「4年以上5年未満」(30.7%)が続くことから、概ね3~4年程度を人事異動の間隔としている団体が多いといえる。

図表2 標準的な人事異動の間隔(単数回答)



(4) 人事異動の際に重視(考慮)している事項

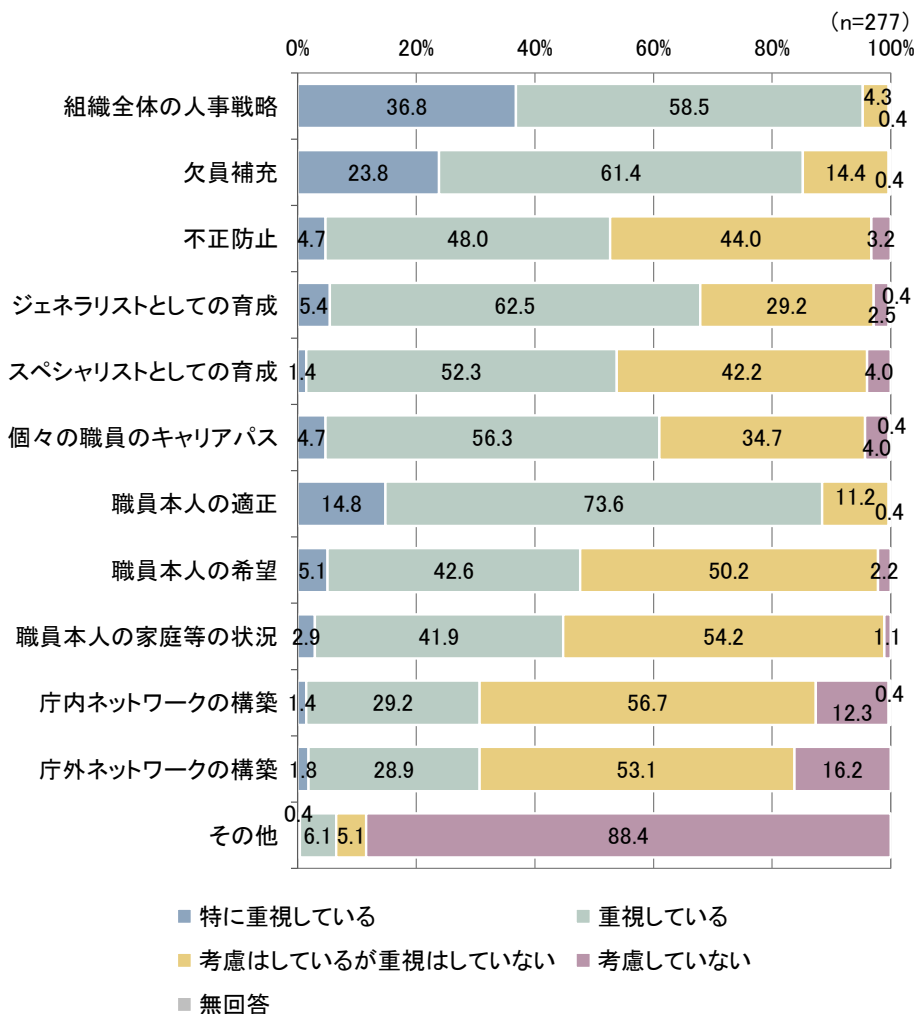
人事異動の際に最も重視(考慮)されているのは、「組織全体の人事戦略」であり、「特に重視している」(36.8%)と「重視している」(58.5%)を合わせた「重視」の割合は、95.3%にのぼる。

また、次に重視(考慮)されているのは、「欠員補充」(「特に重視している」23.8%+「重視している」61.4%=85.2%)と「職員本人の適正」(同14.8%+73.6%=88.4%)だが、「特に重視している」の割合は、「欠員補充」のほうがやや高い。

また、「職員本人の適正」を重視する割合が高い一方、「個々の職員のキャリアパス」(同4.7%+56.3%=61.0%)や「職員本人の希望」(同5.1%+42.6%=47.7%)を重視する割合はそれに比較すると低く、職員個人に着目する場合も、組織全体における相対的な位置付けが重視されていることがうかがえる。

なお、公務員の場合、一般的には「ジェネラリストとしての育成」(同5.4%+62.5%=67.9%)が求められるが、一方で、「スペシャリストとしての育成」(同1.4%+52.3%=53.7%)も一定程度意識されていることが推測される。

図表 4 人事異動の際に重視(考慮)している事項(項目ごとに単数回答)



(注)0%の値ラベルは非表示としている。(以下同様)

2. 政策を推進するうえで必要な行政職職員の能力等について

(1) 政策を推進するうえで必要な行政職職員の能力等の整理

本調査では、政策を推進するうえで必要と思われる行政職職員の能力等について、「業務に必要な知識・技能」と「業務上のネットワーク構築」に分けたうえで以下のように整理した。

図表 3 政策を推進するうえで必要と思われる行政職職員の能力についての項目

業務に必要な知識・技能	業務上のネットワーク構築
①所属部署が所管する業務の専門知識	⑩庁内（同等職位までの職員）
②住民向けのわかりやすい公表資料の作成	⑪庁内（上級職位の職員）
③統計の収集・分析	⑫自市区がある都道府県の職員
④人口や経済データ等の推計	（※市区のみ）
⑤対人スキル（窓口業務等）	⑬同一都道府県内の地方公共団体の職員
⑥ファシリテーションスキル（市民参画のワークショップ等）	⑭他都道府県の地方公共団体の職員
⑦事業全体を俯瞰したマネジメント	⑮協働相手先（地域住民、NPO、事業者等）
⑧各方面（庁内・庁外）との調整	⑯学識経験者
⑨取組評価のための目標・指標設定	

(2) 「業務に必要な知識・技能」および「業務上のネットワーク構築」の重視度

上記(1)で整理した能力等の重視度を、職位別(非管理職/管理職)に、5段階(「特に重視している」「重視している」「普通」「それほど重視していない」「重視していない」)で尋ねた。

1) 業務に必要な知識・技能

「業務に必要な知識・技能」の各項目における重視度(「特に重視している」と「重視している」の合計)を、非管理職の場合と管理職の場合で比較すると、「①所属部署が所管する業務の専門知識」、「②住民向けのわかりやすい公表資料の作成」、「⑤対人スキル(窓口業務等)」など、実務の遂行にあたって必須となる基本的なスキルに関する項目では、非管理職における重視度の割合が高くなっており、特に「⑤対人スキル(窓口業務等)」は、非管理職における重視度が管理職を大きく上回っている。

一方、「⑦事業全体を俯瞰したマネジメント」、「⑧各方面(庁内・庁外)との調整」、「⑨取組評価のための目標・指標設定」の割合は、管理職における重視度が非管理職を大きく上回っている。管理職では、非管理職に求められる知識・技能に加えて、個別の事業や所属部署、さらには組織全体の運営を見据えた、より高度なマネジメントスキルや折衝スキルが求められていることがうかがえる。

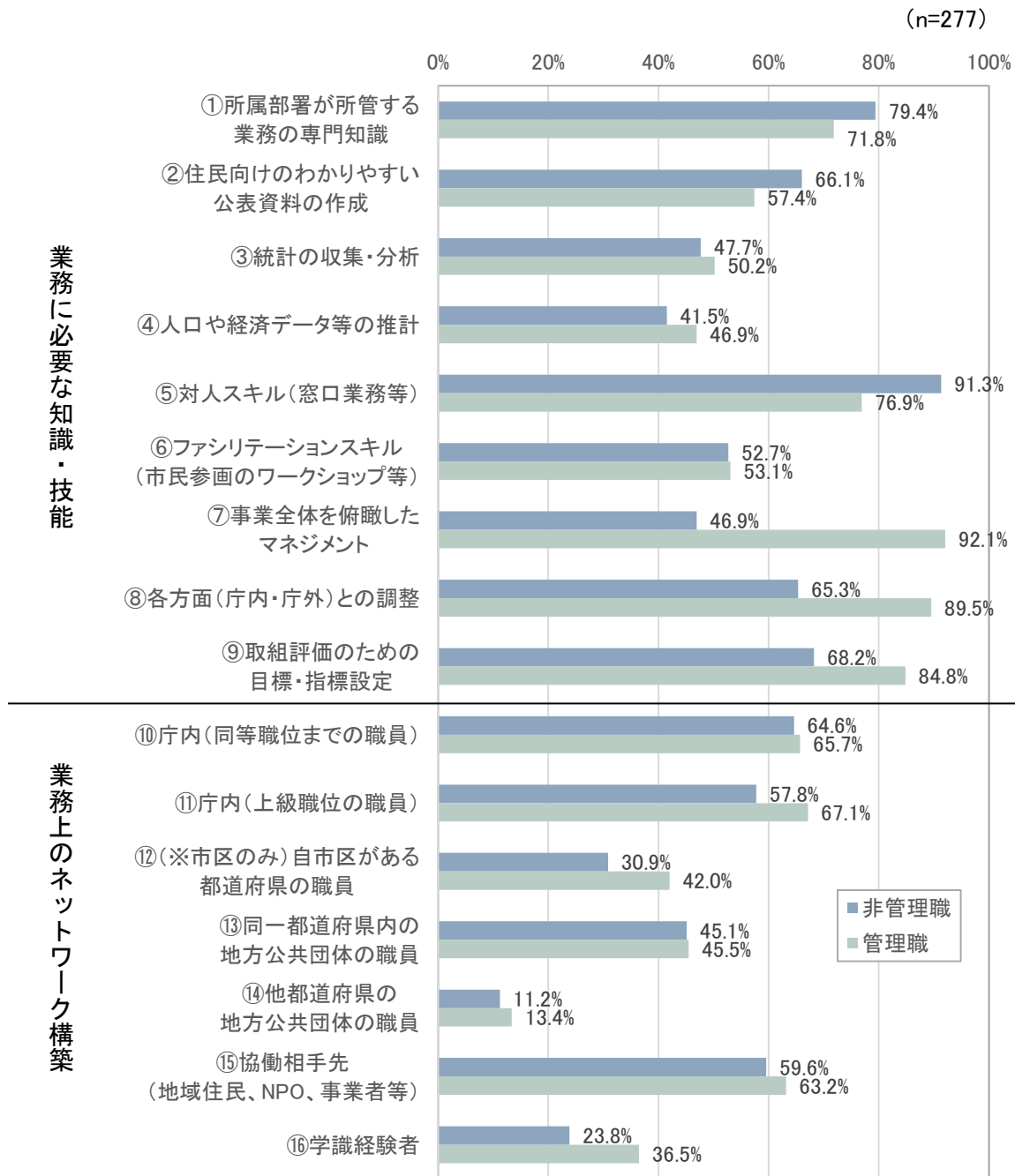
なお、「③統計の収集・分析」や「④人口や経済データ等の推計」、「⑥ファシリテーションスキル(市民参画のワークショップ等)」の重視度は、非管理職・管理職とも、相対的に割合が低くなっている。

2) 業務上のネットワーク構築

「業務上のネットワーク構築」の各項目における重視度(「特に重視している」と「重視している」の合計)は、非管理職・管理職とも、「⑩庁内(同等職位までの職員)」、「⑪庁内(上級職位の職員)」、「⑮協働相手先(地域住民、NPO、事業者等)」など、日常の業務の中で直接的に関わる機会が多い対象の割合が相対的に高くなっている。次いで「⑬同一都道府県内の地方公共団体の職員」の割合が高いことも、上記に関係していることが推測される。

非管理職の場合と管理職の場合で比較すると、「⑪庁内(上級職位の職員)」、「⑫(※市区のみ)自市区がある都道府県の職員」、「⑯学識経験者」で、管理職における重視度が非管理職を10ポイント程度上回っており、管理職では、庁内の上層部や自市区がある都道府県との調整や情報共有、各分野における専門的な知見を持つ学識経験者との交流が求められ、その機会も多いことがうかがえる。

図表 6 各項目の重視度の職位による比較(「特に重視している」と「重視している」の合計)



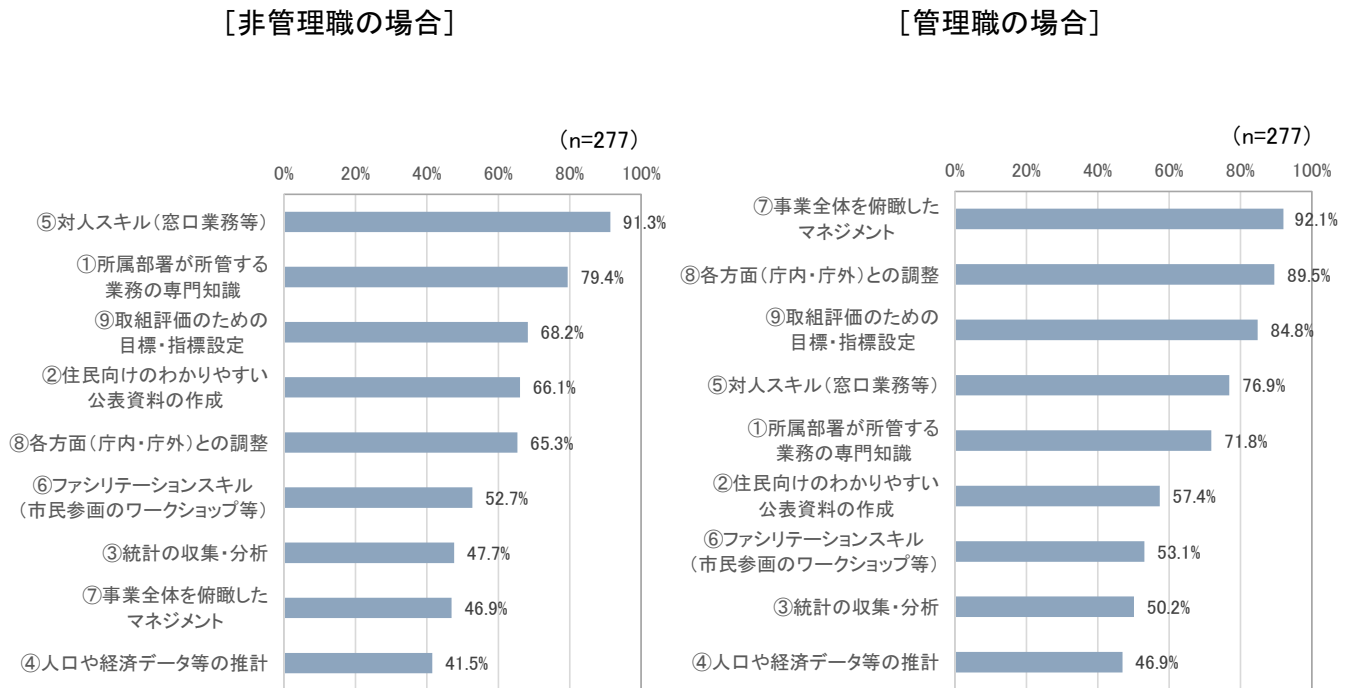
■職位別にみる重視度の順位

「業務に必要な知識・技能」の1位・2位には、非管理職では「⑤対人スキル(窓口業務等)」や「①所属部署が所管する業務の専門知識」など、基礎的な項目が挙げられているのに対し、管理職では「⑦事業全体を俯瞰したマネジメント」や「⑧各方面(庁内・庁外)との調整」など、マネジメント層に求められるスキルに関する項目が挙げられている。一方で、「⑨取組評価のための目標・指標設定」は、割合には差があるものの、非管理職・管理職とも3位に挙がっており、職位を問わず、PDCAを念頭に置いた業務推進が求められていることがう

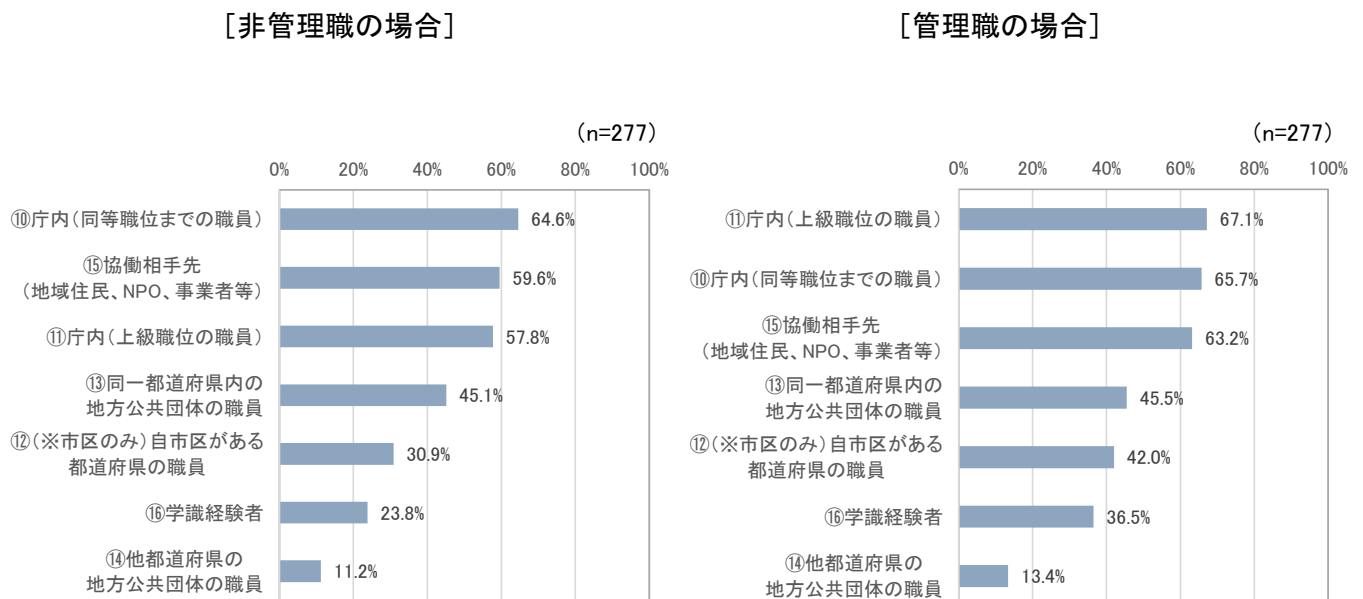
かがえる。

「業務上のネットワーク構築」は、非管理職・管理職で順序の違いはあるものの、「⑩庁内（同等職位までの職員）」、「⑪庁内（上級職位の職員）」、「⑮協働相手先（地域住民、NPO、事業者等）」が上位3位である点は共通しており、内部（またはそれに準ずる対象）とのネットワーク構築がより重視されていることが推測される。

図表 7 「業務に必要な知識・技能」の重視度（「特に重視している」と「重視している」の合計）



図表 8 「業務上のネットワーク構築」の重視度（「特に重視している」と「重視している」の合計）



(3) 「業務に必要な知識・技能」および「業務上のネットワーク構築」に関する課題と能力開発のために求められる取組

1) 業務に必要な知識・技能

業務に必要な知識・技能に関する課題を項目別にみると、「②住民向けのわかりやすい公表資料の作成」、「③統計の収集・分析」、「④人口や経済データ等の推計」など、特定の知見や技術的要素が求められる実務の技能や、「⑤対人スキル（窓口業務等）」、「⑥ファシリテーションスキル（市民参画のワークショップ等）」など市民等とのコミュニケーションに関係する技能で、「配属される部署によって経験しないことがある」の割合が非常に高くなっている。また、上記のうち「③統計の収集・分析」、「④人口や経済データ等の推計」、「⑥ファシリテーションスキル（市民参画のワークショップ等）」では、「特定の職員しか保有していない」の割合も比較的高い。

また、「①所属部署が所管する業務の専門知識」をみると、「特定の職員しか保有していない」や「世代間の継承が円滑に進まない」の割合が高く、経験豊富な職員から次の世代の職員への知見の承継が進みにくい状況があることがうかがえる。「多忙で習得機会がない」の割合が高い点については、OJT だけでは、直接担当しない業務に関するものも含めた広範な知識をカバーしきれないとの認識が背景にあることが推測される。

さらに、管理職において重視されている「⑦事業全体を俯瞰したマネジメント」や「⑧各方面（庁内・庁外）との調整」では、「特定の職員しか保有していない」と「配属される部署によって経験しないことがある」の割合が比較的高いことから、マネジメントが属人的な資質や経験に委ねられており、マネジメント人材の組織的な育成に課題がある可能性がうかがえる。

図表 9 「業務に必要な知識・技能」に関する課題(複数回答)

(n=277)

	特定の職員しか保有	世代間の継承が円滑	多忙で習得機会がない	習得、可能な頻度が高い	配属される部署にこ	その他	特に課題はない
①所属部署が所管する業務の専門知識	46.2%	49.0%	51.3%	17.7%		2.2%	6.5%
②住民向けのわかりやすい公表資料の作成	24.2%	9.4%	29.6%	7.9%	76.2%	0.4%	9.4%
③統計の収集・分析	32.5%	10.5%	31.4%	9.7%	70.8%	0.7%	11.6%
④人口や経済データ等の推計	31.4%	8.7%	30.0%	11.6%	74.4%	0.4%	10.5%
⑤対人スキル(窓口業務等)	13.4%	7.9%	14.1%	6.1%	63.2%	7.9%	14.8%
⑥ファシリテーションスキル(市民参画のワークショップ等)	35.0%	7.9%	22.0%	10.1%	79.8%	0.4%	6.1%
⑦事業全体を俯瞰したマネジメント	39.7%	24.2%	25.3%	10.8%	33.9%	2.5%	11.9%
⑧各方面(庁内・庁外)との調整	31.8%	22.7%	16.2%	8.3%	44.8%	2.9%	20.2%
⑨取組評価のための目標・指標設定	15.5%	11.6%	24.5%	7.2%	18.1%	8.7%	33.9%

(注)「①所属部署が所管する業務の専門知識」の選択肢のみ、「多忙で習得機会がない」を「多忙で習得しづらい」としている。また、「配属される部署によって経験しないことがある」は選択肢から除外している。

上記の課題を踏まえて、能力開発のために求められる取組については、以下のような結果が得られた。

「②住民向けのわかりやすい公表資料の作成」、「③統計の収集・分析」、「④人口や経済データ等の推計」や「⑤対人スキル（窓口業務等）」、「⑥ファシリテーションスキル（市民参画のワークショップ等）」では、「研修・勉強会の実施」と「実践的な習得機会の確保」の割合が高く、研修や勉強会で学んだ知識や技術を実践によって定着させることの重要性が認識されていることがうかがえ、特に、コミュニケーションに係る「⑤対人スキル（窓口業務等）」と「⑥ファシリテーションスキル（市民参画のワークショップ等）」で、その傾向が強いことが推測される。

また、「①所属部署が所管する業務の専門知識」については、「知識・技能のデータベース化・マニュアル化」と「知識・技能の継承の仕組みづくり」の割合が高く、次いで「研修・勉強会の実施」や「実践的な習得機会の確保」の割合が高いことから、体系的な知見の共有・承継の仕組みの構築と、OJTにおけるそれらの知見の実践との組み合わせによる効果的な習得の必要性が認識されていることがうかがえる。

「⑦事業全体を俯瞰したマネジメント」と「⑧各方面（庁内・庁外）との調整」では、いずれも「実践的な習得機会の確保」の割合が高い点が共通しているが、「⑦事業全体を俯瞰したマネジメント」では、「研修・勉強会の実施」の割合が「⑧各方面（庁内・庁外）との調整」を大幅に上回っており、マネジメント人材の育成には、実践のみならず、研修等を通じたマネジメントのノウハウ習得の両面の必要性が認識されていることが推測される。

加えて、「①所属部署が所管する業務の専門知識」と「⑦事業全体を俯瞰したマネジメント」では、「キャリアパスを考慮した人事異動」の割合が相対的に高くなっており、体系的かつ連続的な能力開発の視点の必要性に対する認識がうかがえる。

図表 10 「業務に必要な知識・技能」に関する能力開発のために求められる取組（複数回答）

	マデ ニ ュ ア ベ ル 化 の 化	の 知 識 組 み づ く り 継 承	実 研 修 ・ 勉 強 会 の	の 実 践 的 な 習 得 機 会	の 自 主 的 に 確 保 す る た め	考 慮 し た ア パ ス 異 動	部 分 活 動 の 充 た せ る 有 識 者	不 外 部 委 託 の 充 た せ る	そ の 他
①所属部署が所管する業務の専門知識	76.5%	69.3%	59.9%	58.1%	30.0%	35.4%	6.9%	17.0%	0.4%
②住民向けのわかりやすい公表資料の作成	47.7%	38.3%	69.3%	65.0%	25.3%	11.6%	5.1%	10.5%	0.4%
③統計の収集・分析	57.8%	38.3%	62.1%	58.5%	22.4%	9.7%	7.6%	16.2%	0.4%
④人口や経済データ等の推計	58.1%	38.3%	59.6%	57.0%	20.9%	10.8%	9.0%	16.2%	0.4%
⑤対人スキル(窓口業務等)	29.2%	31.0%	80.9%	72.9%	17.7%	18.4%	2.5%	5.4%	0.4%
⑥ファシリテーションスキル(市民参画のワークショップ等)	28.9%	32.9%	74.4%	71.1%	22.4%	14.8%	15.9%	6.5%	0.4%
⑦事業全体を俯瞰したマネジメント	24.2%	44.8%	71.5%	57.8%	21.7%	30.0%	5.1%	2.2%	1.1%
⑧各方面(庁内・庁外)との調整	19.9%	43.7%	32.9%	72.6%	14.8%	22.7%	4.3%	0.7%	1.4%
⑨取組評価のための目標・指標設定	29.6%	29.2%	66.8%	40.4%	18.4%	11.2%	4.3%	1.4%	3.6%

(n=277)

2) 業務上のネットワーク構築

業務上のネットワーク構築に関する課題は、相手先を問わず、「配属される部署によって構築機会がないことがある」の割合が高く、特に行政以外の外部（「⑮協働相手先（地域住民、NPO、事業者等）」と「⑯学識経験者」）の割合が高くなっている。次に割合が高いのが「特定の職員しか構築していない」だが、これについても、「配属される部署によって構築機会がない」ことが主な要因の一つであることが考えられる。

図表 4 「業務上のネットワーク構築」に関する課題（複数回答）

(n=277)

	し特定の職員しか構築	い多忙で構築機会がな	し異動頻度が高く構築	いよ配属される部署がない	その他	特に課題はない
⑩庁内(同等職位までの職員)	28.2%	23.8%	2.9%	40.1%	5.1%	28.2%
⑪庁内(上級職位の職員)	33.2%	22.0%	4.3%	33.9%	4.3%	28.5%
⑫(※市区のみ)自市区がある都道府県の職員	33.5%	14.5%	7.4%	47.6%	2.2%	24.5%
⑬同一都道府県内の地方公共団体の職員	34.3%	21.3%	10.8%	52.0%	2.2%	22.7%
⑭他都道府県の地方公共団体の職員	26.4%	13.7%	4.7%	43.3%	1.8%	35.7%
⑮協働相手先(地域住民、NPO、事業者等)	37.9%	16.2%	12.6%	69.7%	1.8%	13.7%
⑯学識経験者	37.9%	12.3%	6.5%	67.5%	1.1%	18.8%

業務上のネットワーク構築に求められる取組としても、相手先を問わず、まず「日常業務の中でのネットワークの構築」、次いで「研修・勉強会・交流会等を通じたネットワークの構築」など、業務や研修、交流など、実際に相手先と会い、様々な機会を共有する取組の割合が圧倒的に高い。

図表 5 「業務上のネットワーク構築」に求められる取組（複数回答）

(n=277)

	べ人材のデータ	ネ交流研修会・勉強会を通じた構築	ネ日常業務中の構築	ノネットワークの構築	その他
⑩庁内(同等職位までの職員)	14.4%	55.2%	90.6%	19.5%	0.7%
⑪庁内(上級職位の職員)	12.6%	48.4%	91.7%	18.1%	0.7%
⑫(※市区のみ)自市区がある都道府県の職員	10.8%	58.0%	76.6%	13.8%	3.0%
⑬同一都道府県内の地方公共団体の職員	11.6%	71.1%	79.1%	14.1%	1.8%
⑭他都道府県の地方公共団体の職員	10.1%	61.0%	62.5%	12.6%	2.5%
⑮協働相手先(地域住民、NPO、事業者等)	17.3%	53.4%	87.0%	26.7%	1.1%
⑯学識経験者	22.7%	54.5%	74.4%	21.7%	2.2%

3. 職員の能力開発等について特に困っていること（事例を知りたいこと）・特に工夫していること（事例として紹介できること）

業務に必要な知識・技能および業務上のネットワーク構築に関して、自団体で特に困っていること（事例を知りたいこと）や、特に工夫していること（事例として紹介できること）について、自由記述形式で尋ねた。回答は以下のとおりである。

[業務に必要な知識・技能]

①所属部署が所管する業務の専門知識

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

■人材育成・確保に関すること

- ・ 技術職、専門職の育成方法について、個別の研修計画等があるか。
- ・ 本市の場合、日々の業務が多忙で、十分な OJT の仕組みが構築できていない。OJT の取組がうまくいっている事例があれば教えてほしい。
- ・ 組織的な事務ミス防止の取組について。職員の基本的な知識やスキル不足による事務手続き上の監査指摘や事務ミスが増加傾向にあるため、スキル向上や知識の継承に関する取組があれば知りたい。
- ・ 全庁的にデジタル化を推進するために必要な知識の習得と人材育成の手法。
- ・ 専門職、技能職の人材確保。
- ・ 将来的なマンパワー不足を補うための AI 等の導入や、当市のデジタル化を担う人材の確保や育成。

■技能継承に関すること

- ・ 専門知識の習得、継承方法について。
- ・ 業務の専門知識について、人事異動によりそれまでのノウハウ等が円滑に引き継がれないことがある。ノウハウ等を効果的に残し、引き継ぐ取組について、他団体の事例を知りたい。
- ・ 前任者が個人的にまとめ資料を作っている、読み継がれないことも多い。効果的な知識技能の継承の仕組みがあれば知りたい。
- ・ 新人職員、異動してきた職員に対する業務知識の伝達方法。

■人材配置に関すること

- ・ 「特定の人材に仕事が偏っている」、「繁忙期に経験豊富な職員が必要」等、人事異動を阻害する要因に対し、どのような対応をとられているか。

[特に工夫していること（事例として紹介できること）]

- ・ 民間企業と連携した DX 人材育成プログラムの展開。

②住民向けのわかりやすい公表資料の作成

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

- ・ 本市独自の取組を市民にわかりやすく、タイムリーに発信できるか、その見せ方についてレベルを上げたい。
- ・ 数年に1度の計画策定の手法(③、④)のデータ分析手法についても繋がってくるが。

- ・ 自治体広報はより重要な時代になってくると思うが、担当者の力量に左右されてしまうところも大きい。汎用的なノウハウ化や、専門人材の活用など、事例があれば知りたい。

[特に工夫していること（事例として紹介できること）]

- ・ 採用 2 年目職員に対して、自身の仕事のやりがいを市民に向けて紹介することを想定したワンペーパー資料作成・プレゼンの研修を実施している。

③統計の収集・分析

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

- ・ ビッグデータを活用した施策検討や効果検証について、どのようなスキルアップ、導入を実施しているか。
- ・ 統計の収集・分析は政策立案において基本・基礎となるものであるが、なかなか自治体向けの基礎研修が見当たらないため、他団体における統計の収集・分析能力向上のための研修その他の取組を知りたい。

④人口や経済データ等の推計

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

- ・ 人口や経済データが集約されたウェブページ(RESAS 等)の活用、導入はどの程度か。

⑤対人スキル（窓口業務等）

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

- ・ 年代の違う方、声の大きな方などの対応について、若年層の職員は苦手意識があり、できれば窓口、電話対応をしなくてもよい部署に異動したいと考えている。研修等も重ねるがストレス耐性も低い休職に至るケースもある。これらの向上のために具体的に取り組んでいることが知りたい。
- ・ どのような方法で地域住民や事業者、また庁内職員間のコミュニケーション能力を向上させているのか知りたい。
- ・ どの課においても高水準の対人スキルを習得させる方法があればご教授願いたい。
- ・ 職員(特に若手)の対人スキルの向上。
- ・ 研修などの機会を通してその向上に努めているが、個人の資質によるところが大きい。
- ・ 窓口業務を中心として、市民や来庁者に対する応接・対応スキルの向上への取組について。
- ・ 窓口業務等において、クレーム、カスタマーハラスメント対応について定期的な研修や取組内容についてご教授願いたい。
- ・ 窓口対応は、新人の際の接遇研修のほかは、OJT で覚えるのが基本である。その中で、継続的に問題を起こす職員の改善が難しいことが課題になっている。何かこの点にヒットする取組があれば知りたい。
- ・ 入庁後、年数の浅い職員を抱える係長等が、自らの担当事務をこなしながら窓口にも目を配っている。一昔前までなら隣に付いて一緒に住民対応できていたものが、係長もプレーイングマネージャーになっているため、OJTの機会が少なくなっている。結果、問題となるケースが散

見られる。

[特に工夫していること（事例として紹介できること）]

- ・ 市民窓口対応の機会が多い課(所)を対象に、市民満足を獲得するための研修を実施している。
- ・ より市民満足度を高めるための接客スキル向上のための取組。

⑥ファシリテーションスキル（市民参画のワークショップ等）

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

- ・ コロナ禍でワークショップを含む集合研修が開催しにくい状況であり、その代替手段が見つからない。

⑦事業全体を俯瞰したマネジメント

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

■管理職のマネジメント能力に関すること

- ・ 管理職職員の組織マネジメント力向上が図られない。
- ・ 管理職職員のマネジメント力を高める方法（効果的な研修内容、頻度等）。
- ・ 管理職等に求められる事業全体を俯瞰したマネジメント力をすべての管理職が有していないため、人員配置を含めて戦略的な育成が必要。
- ・ 研修などの機会を通してその向上に努めているが、個人の資質によるところが大きい。
- ・ 早期の年代からのマネジメント能力開発。

■その他のマネジメントに関すること

- ・ デジタル化の推進や公共施設の長寿命化など、全庁的に取り組む必要がある事業やプロジェクトにおいて、各担当においては計画的に業務を遂行できるが、全庁的な課題や事案の検討を行う体制づくりがうまく進まないケースがある。
- ・ ③統計の収集・分析、④人口や経済データ等の推計を用いた EBPM 等、職員の政策形成スキル向上のために費やしている時間（研修等）、コストについて、他団体の事例、実績を知りたい。

[特に工夫していること（事例として紹介できること）]

- ・ 管理職(中間管理職含む)のマネジメント能力向上のための取組。

⑧各方面（庁内・庁外）との調整

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

- ・ 心理的安全性が確保された職場づくり。
- ・ 研修などの機会を通してその向上に努めているが、個人の資質によるところが大きい。

[特に工夫していること（事例として紹介できること）]

- ・ 国、県への派遣を積極的に行っている。

⑨取組評価のための目標・指標設定

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

- ・ 取組評価について評価者ごとのバラツキにどのような方法で対処しているか知りたい。
- ・ 人事評価制度の適切な運用。
- ・ 目標設定・指標設定について苦手意識が高い。わかりやすいのが、人事評価（業績評価、能力評価ともに）の浸透度に表れている。研修、通知などを頻繁に行っているが全体的になかなか浸透しない。導入から5年以上経ち、業務に活用している部署も出てきたがそれにより関心の差が浮き彫りになってきている。
- ・ 納得感のある公平な評価に課題を抱えています。部局間等の評価の甘辛・ばらつきをどのように平準化しているか。
- ・ 障がい者の目標、指標設定、所属ごとの目標設定レベルの平準化。

[特に工夫していること（事例として紹介できること）]

- ・ 年度当初に所属ごとに経営目標を設定し、達成基準と取組内容を定め、人事評価に活用している。

[業務上のネットワークの構築]

⑩庁内（同等職位までの職員）

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

- ・ 働きやすい職場づくりに向けたコミュニケーション能力。
- ・ 自主研究グループの参加が少なく、職員の主体性向上をどのように行っていくべきか。
- ・ 業務外でのネットワーク構築の手法。
- ・ コロナ禍における横の繋がりづくりをどのようにサポートしているか。

[特に工夫していること（事例として紹介できること）]

- ・ メンター制度を実施しており、他部署の職員とネットワークを構築している。
- ・ 組織内研修の内部講師や外部からの講師派遣依頼に対し、複数部署で取り組み、多部局連携のきっかけとしている。

⑪庁内（上級職位の職員）

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

- ・ 継承がスムーズに進んでいないと思われること。

⑫自市区がある都道府県の職員（※市区のみ）

[特に工夫していること（事例として紹介できること）]

- ・ 毎年度、県に実務研修員を派遣している。

⑬同一都道府県内の地方公共団体の職員

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

- ・ 国の制度改正などの時に近隣市の動向を把握したい。

[特に工夫していること（事例として紹介できること）]

- ・ 近隣他市町村と定期的に情報交換や勉強会を実施。
- ・ 若手職員を対象とした、他市との合同研修の実施。

⑭協働相手先（地域住民、NPO、事業者等）

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

- ・ 協働相手先となる対象者との幅広いネットワーク構築の事例を知りたい。

⑯学識経験者

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

- ・ 学識経験者との幅広いネットワークを構築している事例を知りたい。

○その他（全般）

[特に困っていること（事例を知りたいこと）]

- ・ 能力開発の方法(研修や自己啓発支援など)とその具体的な取組内容が知りたい。
- ・ 職員が自主的に学ぶための取組(もしくは、それを促進させるための取組)でうまくいっている事例があれば教えてほしい。

[特に工夫していること（事例として紹介できること）]

- ・ 職員の能力の開発やネットワーク構築等のため、省庁、海外、民間、大学等へ積極的に派遣研修を行っている。

III. 調査のまとめ

1. 行政職職員の年齢構成・人事異動について

■年齢構成の偏りが課題となっている団体は少ない

行政職職員の年齢構成は、ベテラン層・中堅層・若年層が適度にバランスしている、または中堅層に偏っている団体の割合が高く、職員の高齢化や定年に伴う大量退職が懸念される団体は、回答団体の中では比較的少ない。

■人事異動は3~4年間隔が多数派

人事異動の間隔は、概ね3~4年程度としている団体が多い。

■配置にあたっては組織全体における職員の相対的な位置づけが重視されている

配置にあたっては、組織全体の戦略や欠員補充、職員本人の適性が重視されているが、個々の職員のキャリアパスや職員本人の希望を重視する割合は比較的低い。

■スペシャリストの育成も一定程度意識されている

ジェネラリストの育成だけではなく、スペシャリストの育成も一定程度意識されていることが推測される。

2. 政策を推進するうえで必要な行政職職員の能力等について

■非管理職では基本的スキル、管理職ではマネジメントスキル・折衝スキルを重視

非管理職では、「所属部署が所管する業務の専門知識」、「住民向けのわかりやすい公表資料の作成」、「対人スキル（窓口業務等）」等の基本的スキルが重視されており、管理職では、それらに加えて、「事業全体を俯瞰したマネジメント」、「各方面（庁内・庁外）との調整」、「取組評価のための目標・指標設定」など、より高度なマネジメントスキルや折衝スキルが重視されていることがうかがえる。

■統計・データ分析スキルやファシリテーションスキルの重視度は職位を問わず低め

一方で、EBPMやビッグデータ分析等に求められる「統計の収集・分析」や「人口や経済データ等の推計」、市民参画や協働の推進に求められる「ファシリテーションスキル（市民参画のワークショップ等）」の重視度は、職位を問わず、相対的に低くなっている。

■管理職では外部ネットワーク構築の重視度が高い

業務上のネットワーク構築については、非管理職・管理職とも、庁内（同等職位まで・上位職位）及び協働相手先など、内部（またはそれに準ずる対象）とのネットワーク構築がより

重視されていることが推測される。ただし、管理職では、上級職位の庁内職員や、自市区がある都道府県の職員、学識経験者とのネットワーク構築の重視度が非管理職よりも高く、各種調整や情報共有、専門的な知見の活用が役割として期待されていることがうかがえる。

■技能習得機会の平準化や知識・技術の実践による定着が課題になっている

特定の知見や技術的要素が求められる実務の技能やコミュニケーションに関係する技能で、配属される部署によっては経験しないことや、特定の職員しか保有していないことが課題とされており、必要な取組として、研修や勉強会で学んだ知識や技術の実践による定着の重要性が認識されていること、特にコミュニケーションに関係する知識・技能でその傾向が強いことが推測される。

■専門知識は体系的に共有・承継する仕組みの構築と実践による定着を組み合わせた効率的な習得の必要性が認識されている

所管業務の専門知識については、経験豊富な職員から次の世代の職員への知見の承継が進みにくい状況があることがうかがえるほか、OJT だけでは必要な知識の全てを習得しきれないとの認識が背景にあることが推測される。そのため、体系的な知見の共有・承継の仕組みの構築と、OJT におけるそれらの知見の実践との組み合わせによる効果的な習得の必要性が認識されていることが考えられる。

■マネジメント人材の組織的な育成が課題になっている

マネジメントについては、属人的な資質や経験に委ねられており、マネジメント人材の組織的な育成に課題があることが推測され、個々の職員のキャリアパスの考慮も含めた、体系的かつ連続的な能力開発の視点の必要性に対する認識がうかがえる。

■業務上のネットワーク構築は単なる情報共有にとどまらない機会創出の必要性が認識されている

業務上のネットワーク構築に関しては、「配属される部署によって構築機会がないことがある」ことが最大の課題であり、人材のデータベース化やノウハウの伝授などの情報提供ではなく、業務や研修、交流など、実際に相手先と会い、様々な機会を共有する取組が求められている。

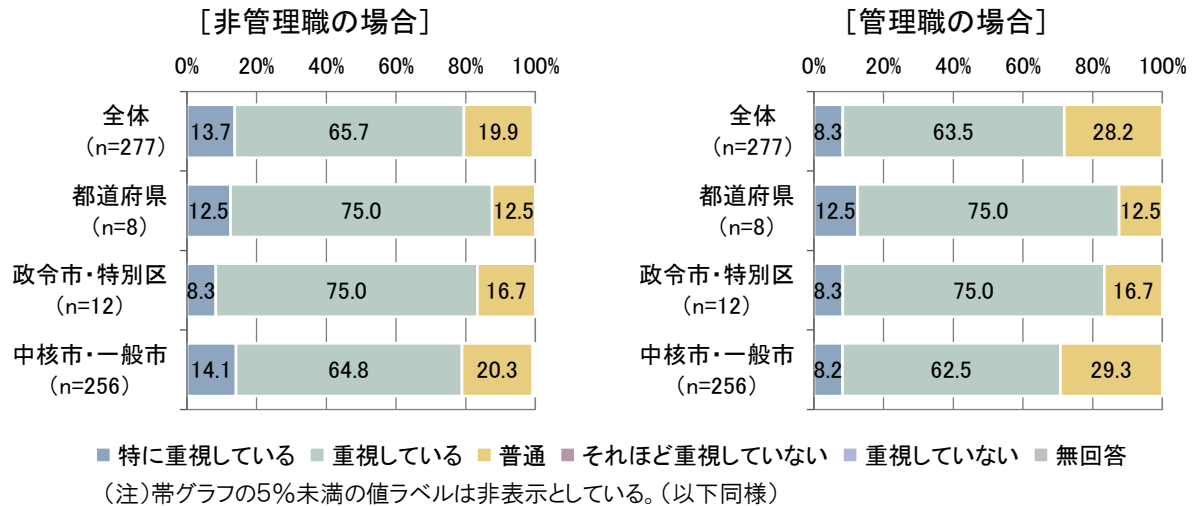
資料編

政策を推進するうえで必要な行政職職員の能力等の項目ごとに、業務における重視度、並びに当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組についての集計結果を示す。

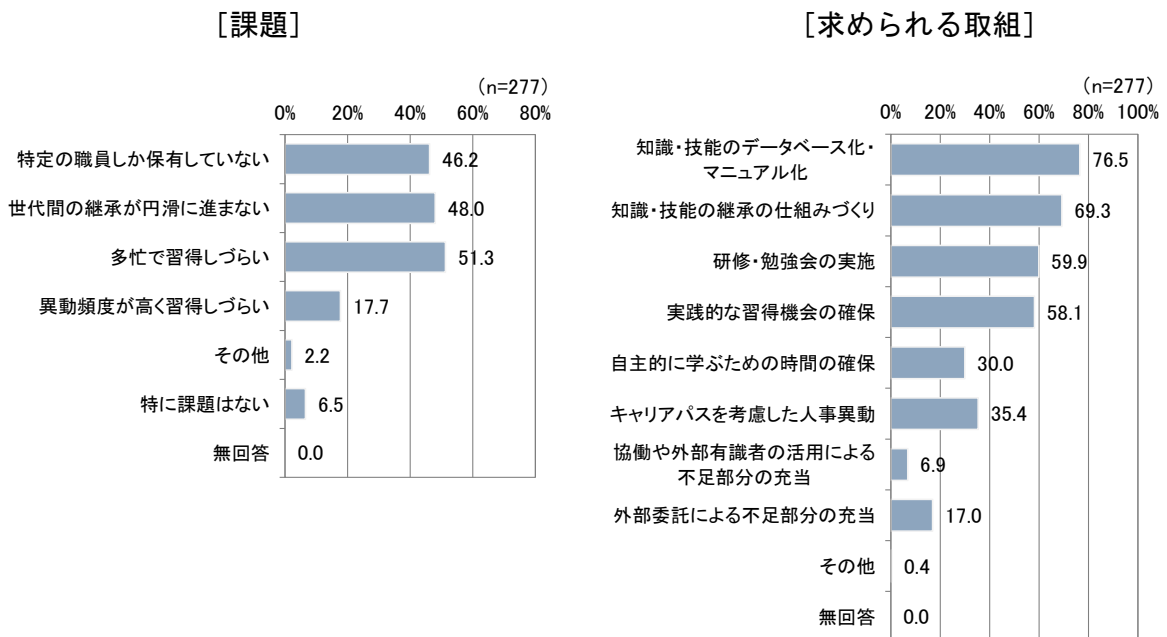
(1) 業務に必要な知識・技能

① 所属部署が所管する業務の専門知識

図表 6 業務における重視度(単数回答)

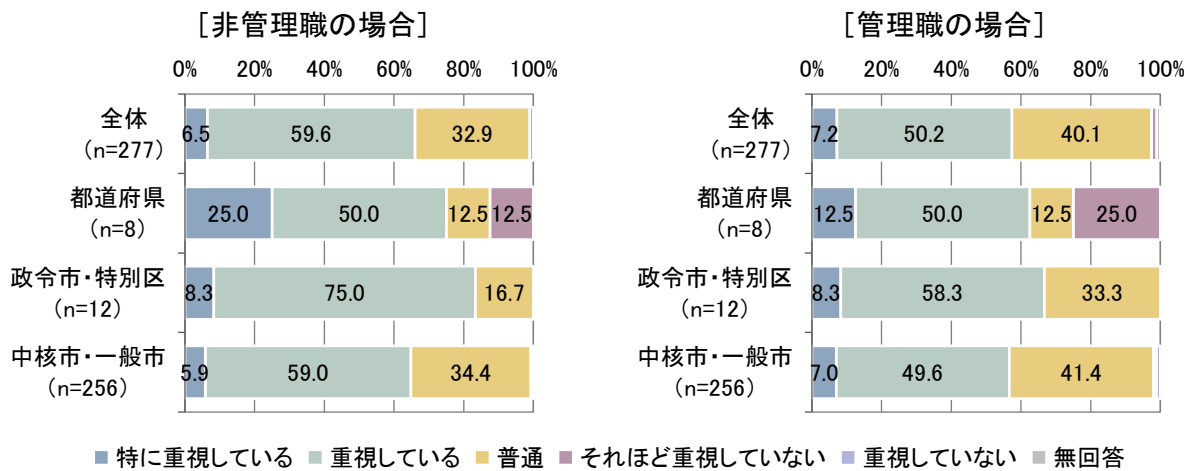


図表 7 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組(複数回答)

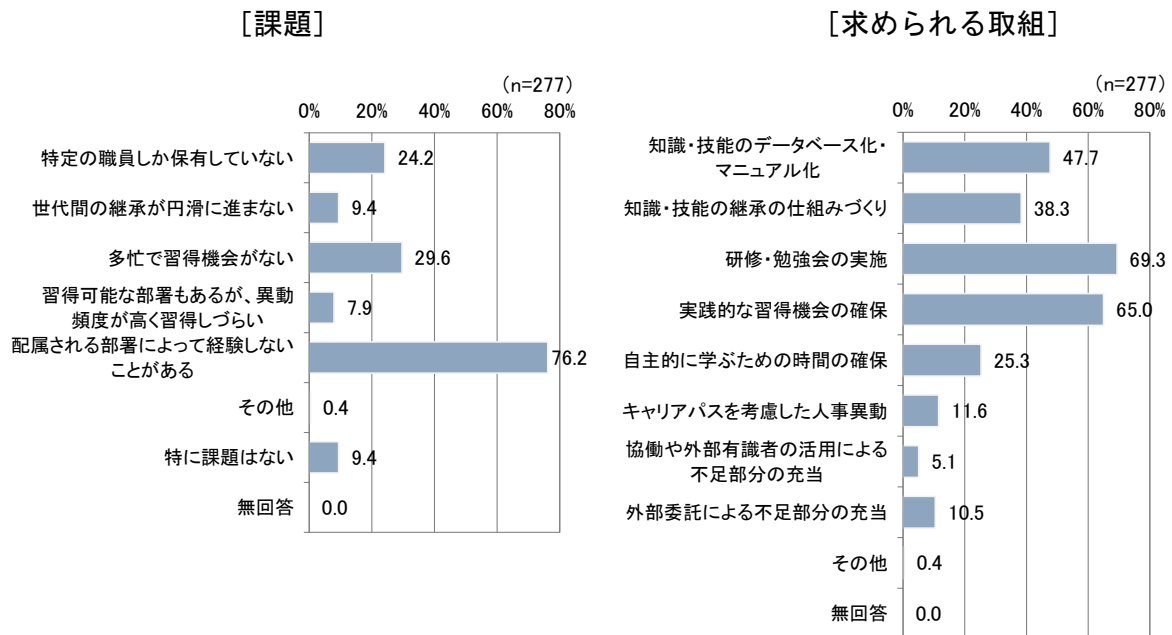


② 住民向けのわかりやすい公表資料の作成

図表 8 業務における重視度(単数回答)

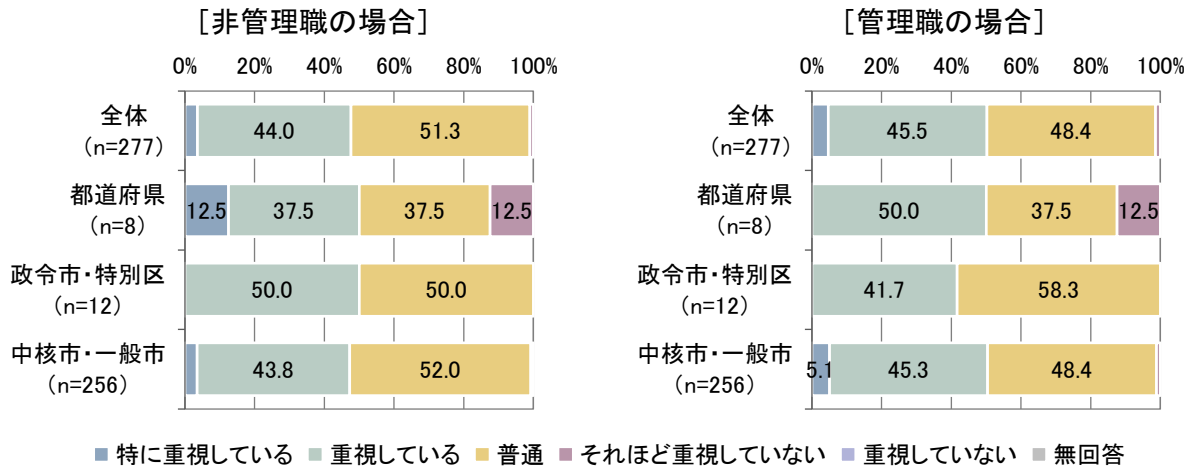


図表 9 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組(複数回答)

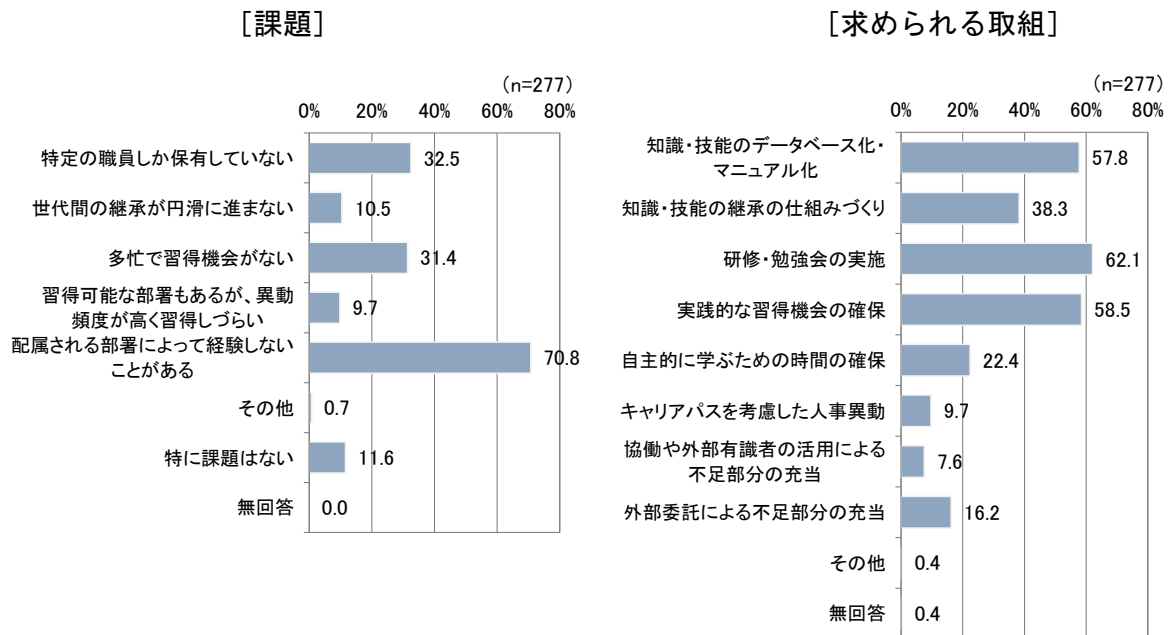


③ 統計の収集・分析

図表 10 業務における重視度(単数回答)

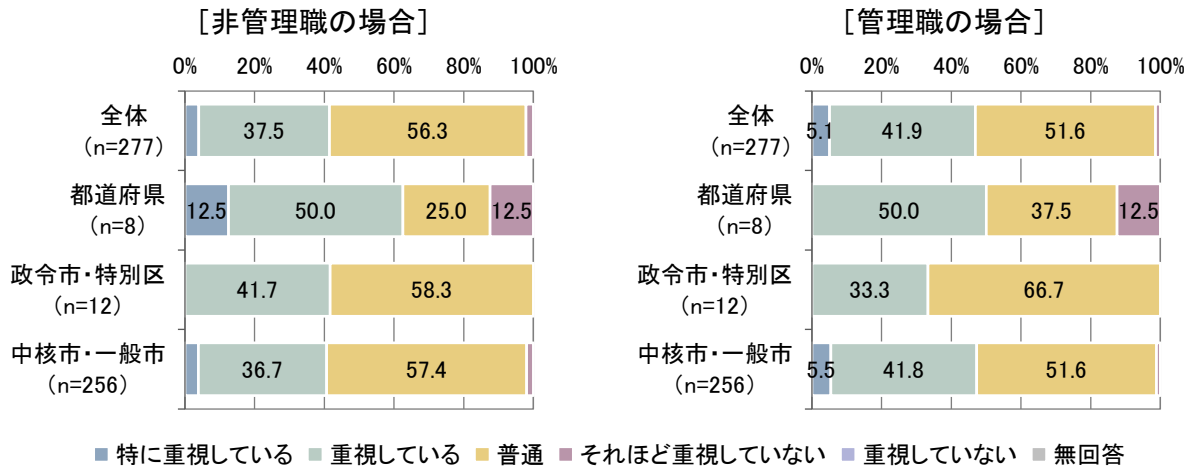


図表 11 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組(複数回答)

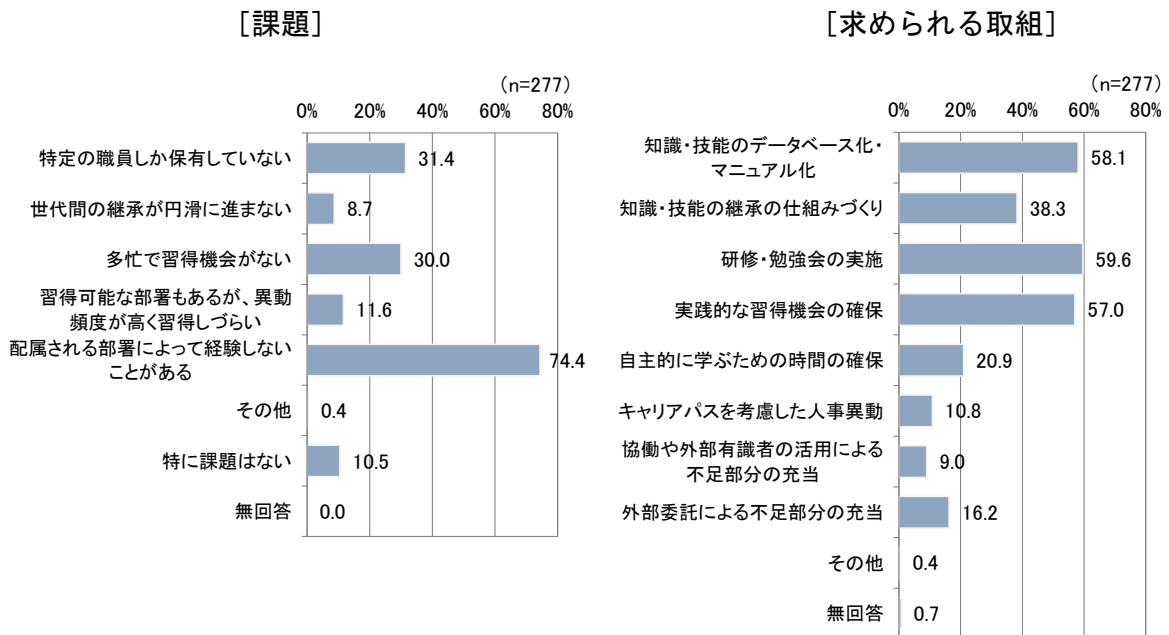


④ 人口や経済データ等の推計

図表 12 業務における重視度(単数回答)

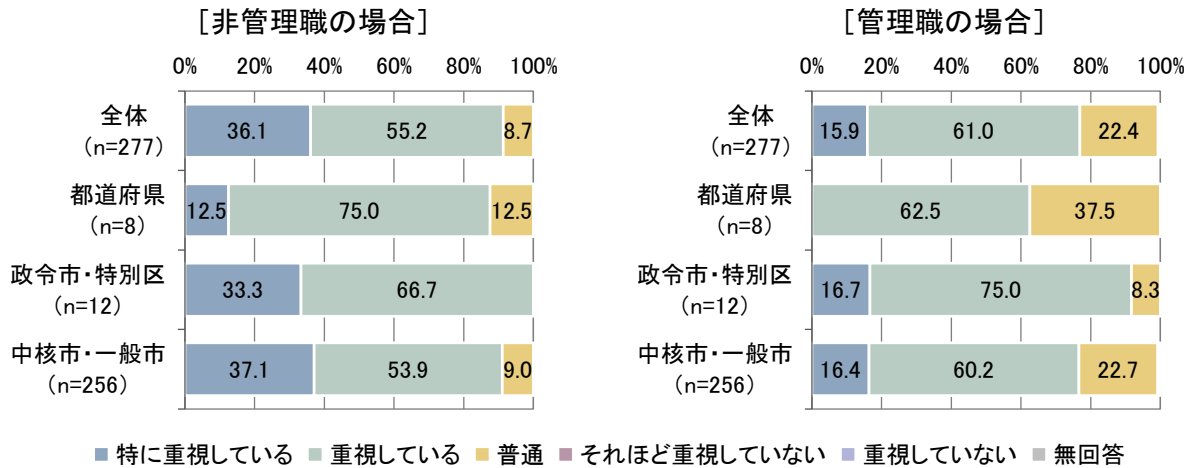


図表 13 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組(複数回答)

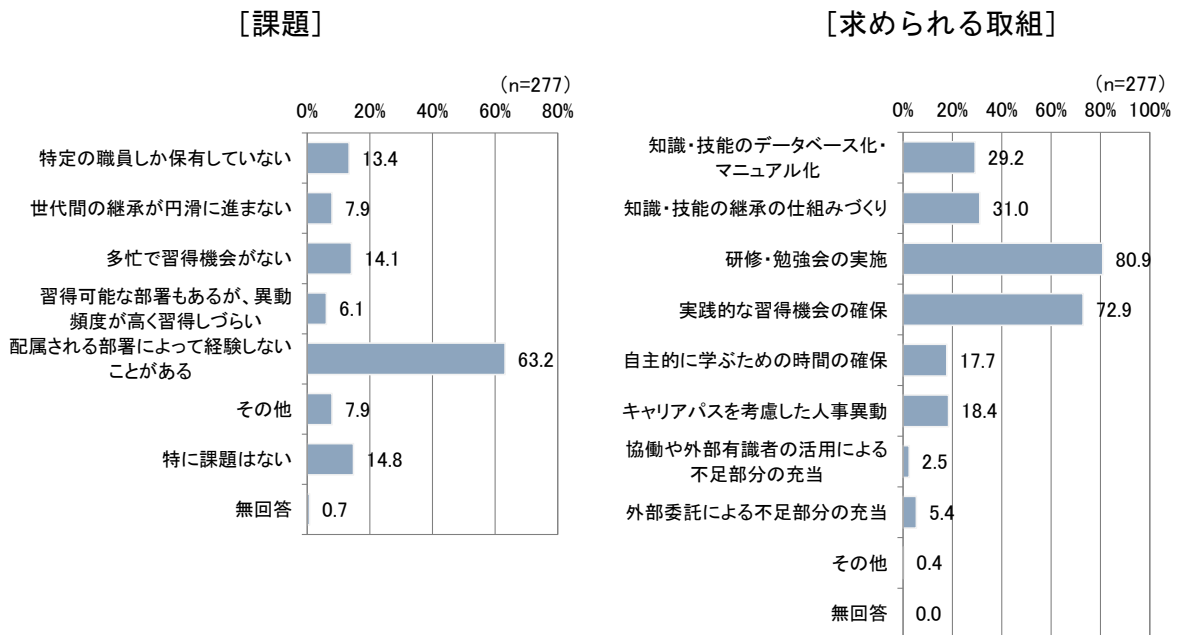


⑤ 対人スキル（窓口業務等）

図表 14 業務における重視度（単数回答）

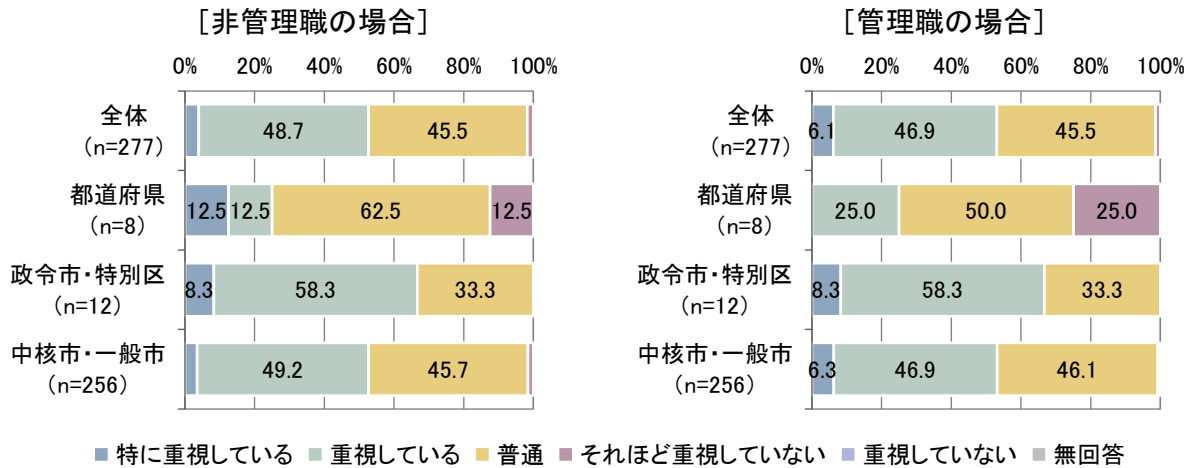


図表 15 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組（複数回答）

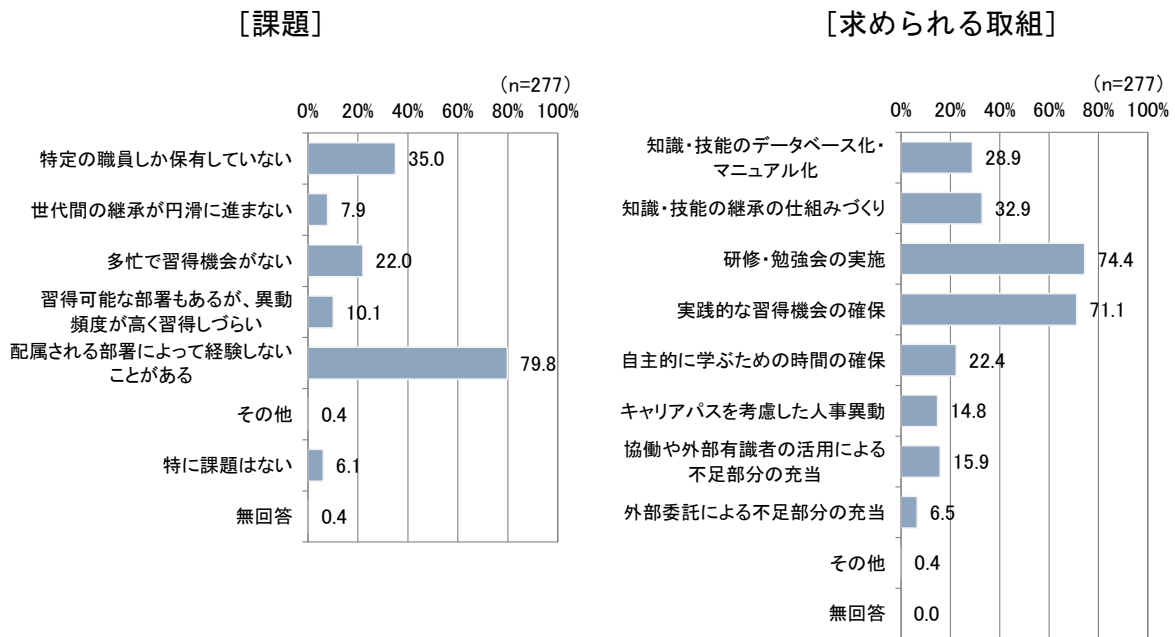


⑥ ファシリテーションスキル（市民参画のワークショップ等）

図表 16 業務における重視度（単数回答）

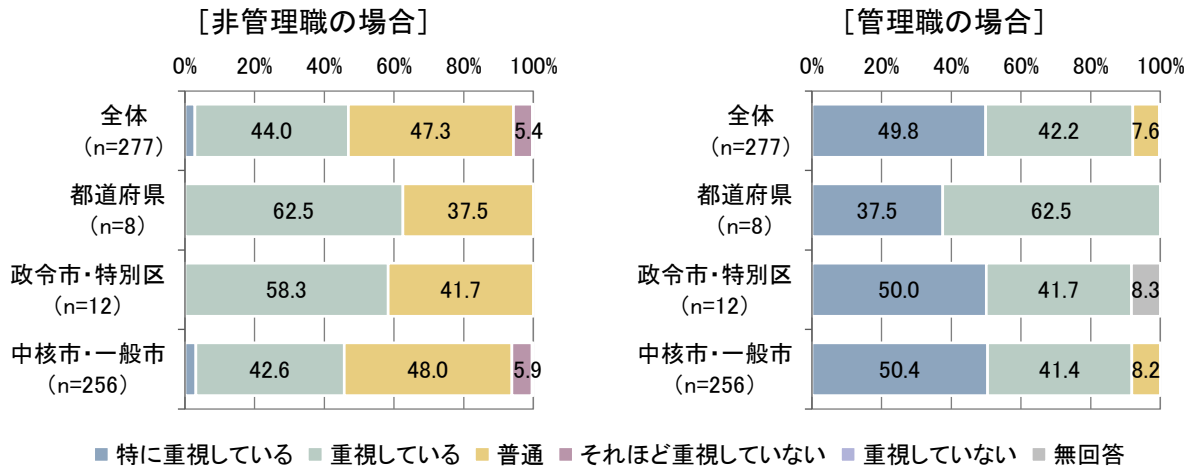


図表 17 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組（複数回答）

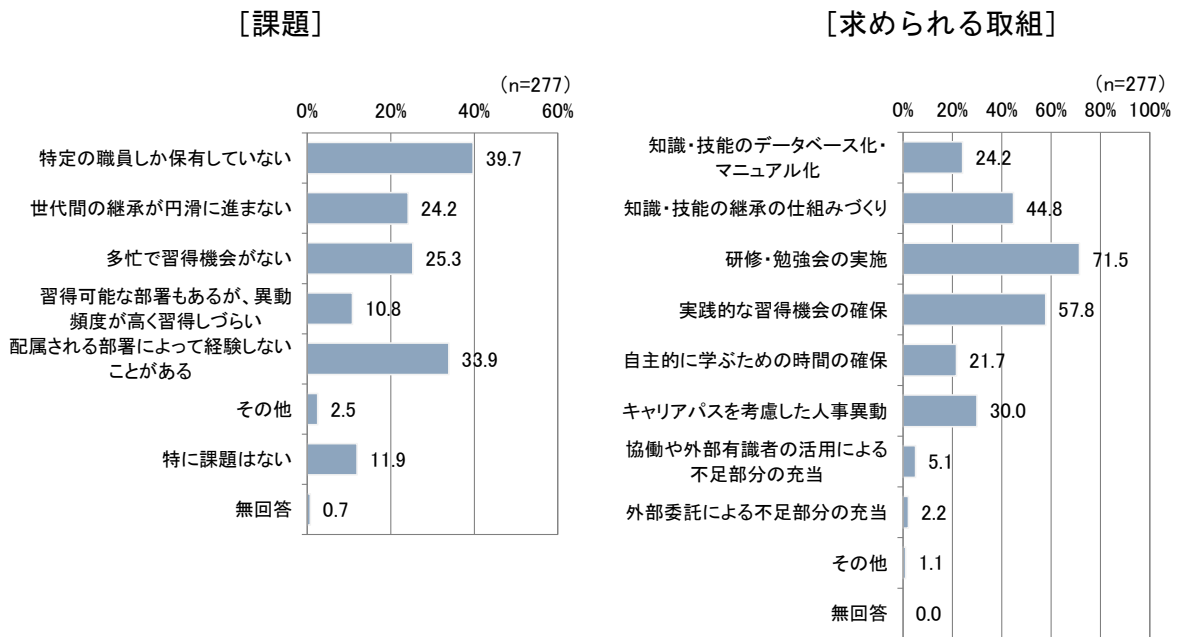


⑦ 事業全体を俯瞰したマネジメント

図表 18 業務における重視度(単数回答)

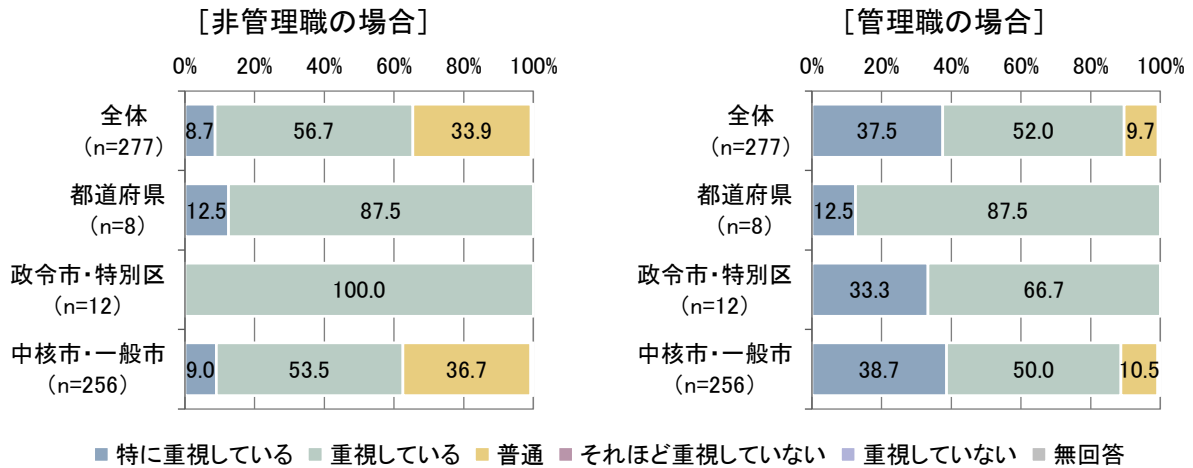


図表 19 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組(複数回答)

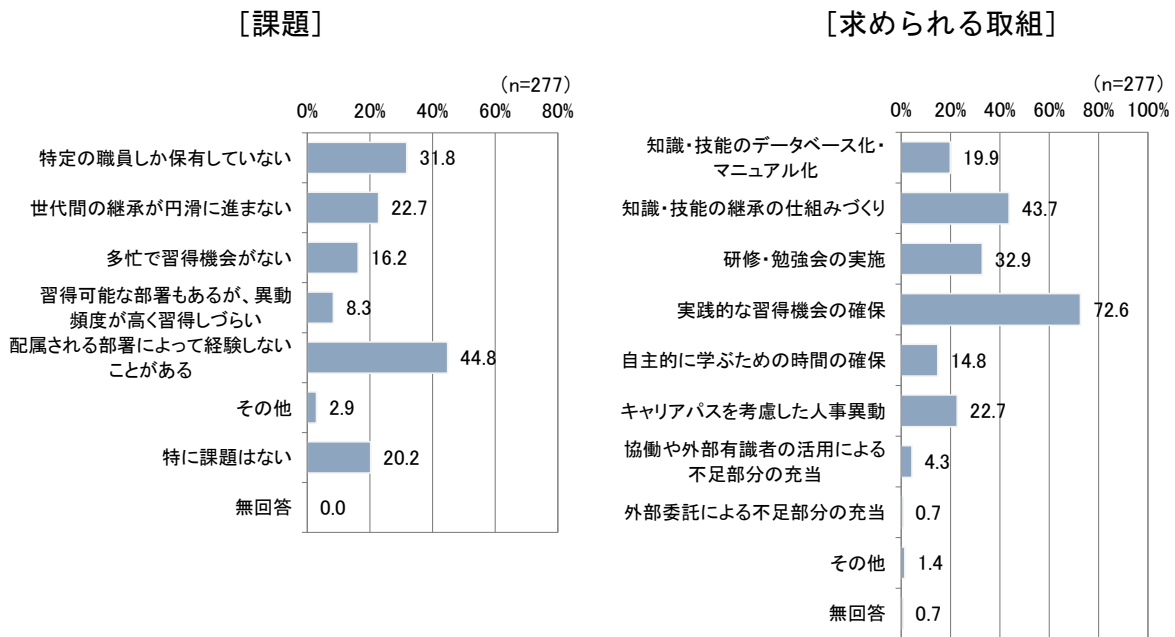


⑧ 各方面（庁内・庁外）との調整

図表 20 業務における重視度(単数回答)

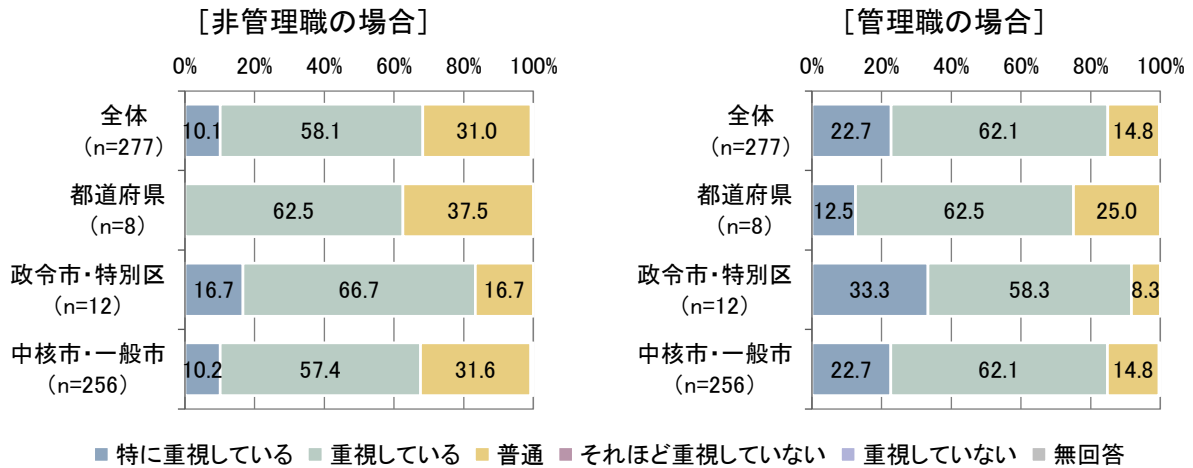


図表 21 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組(複数回答)

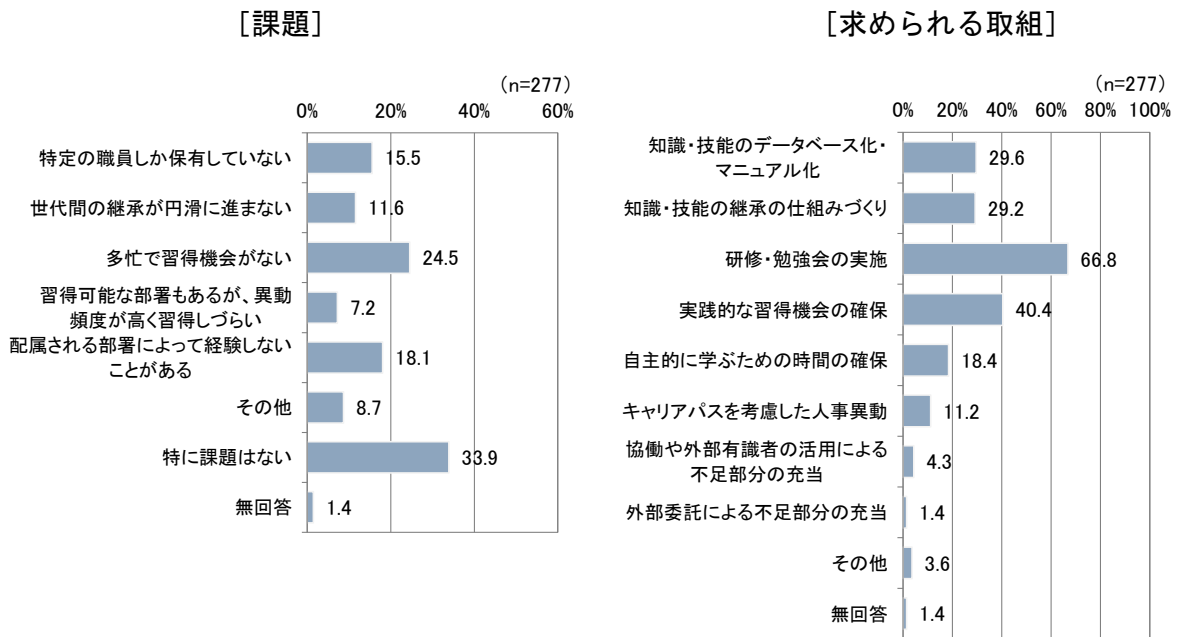


⑨ 取組評価のための目標・指標設定

図表 22 業務における重視度(単数回答)



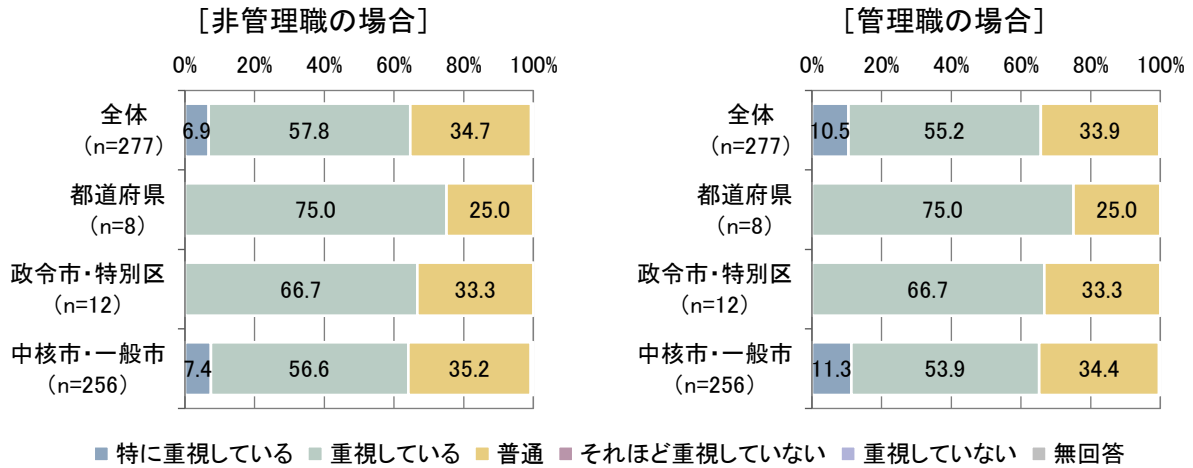
図表 23 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組(複数回答)



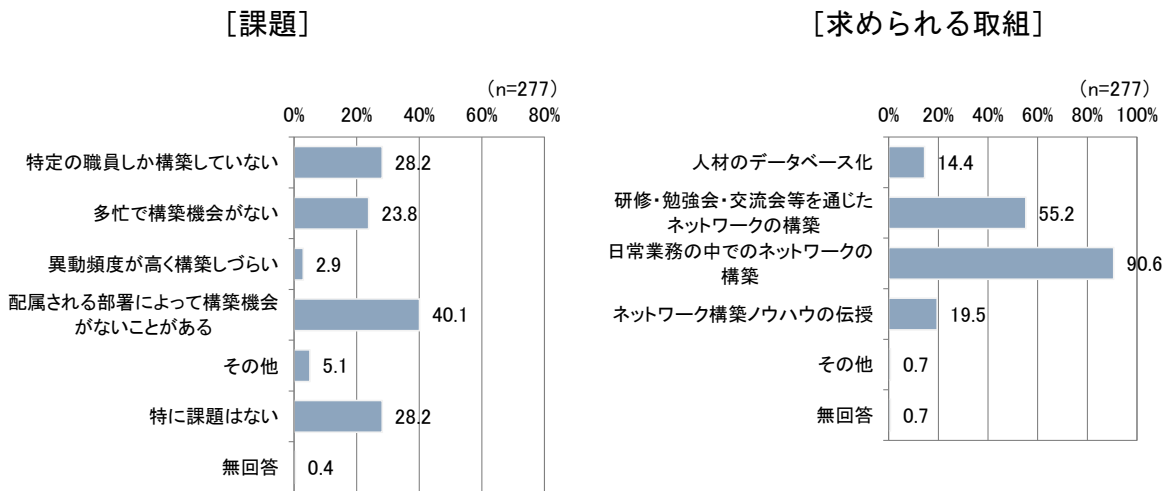
(2) 業務上のネットワークの構築

⑩ 庁内（同等職位までの職員）

図表 24 業務における重視度(単数回答)

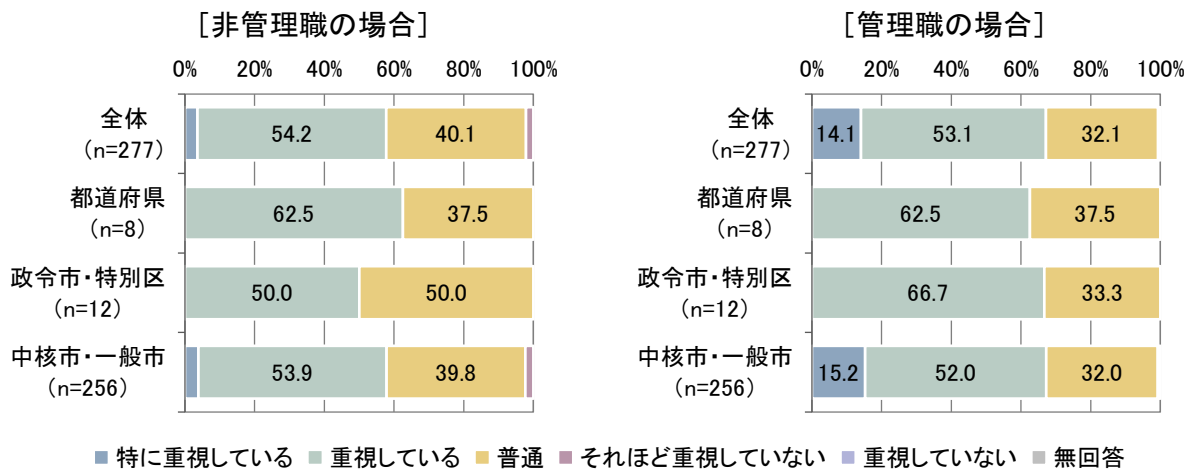


図表 25 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組(複数回答)

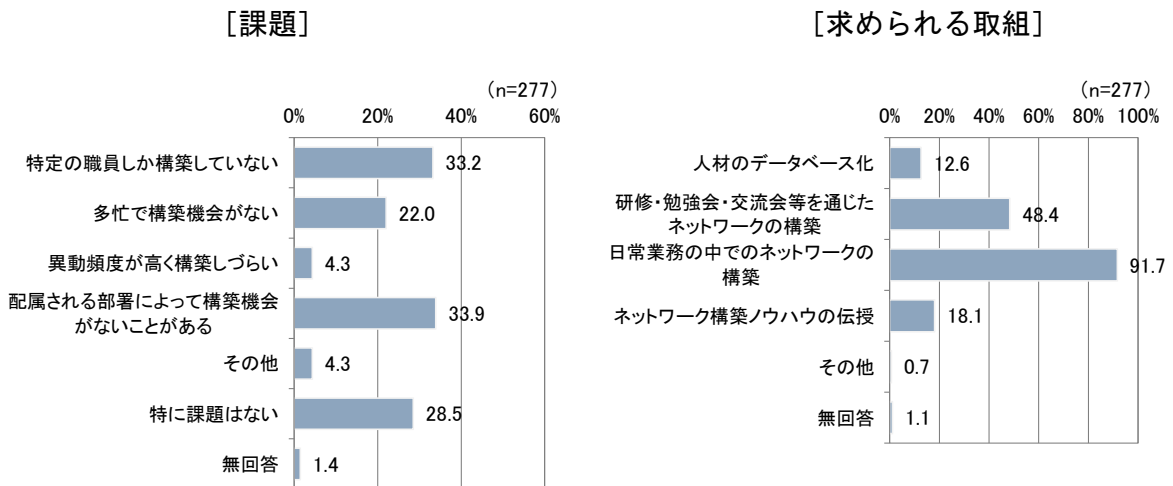


⑪ 庁内（上級職位の職員）

図表 26 業務における重視度(単数回答)

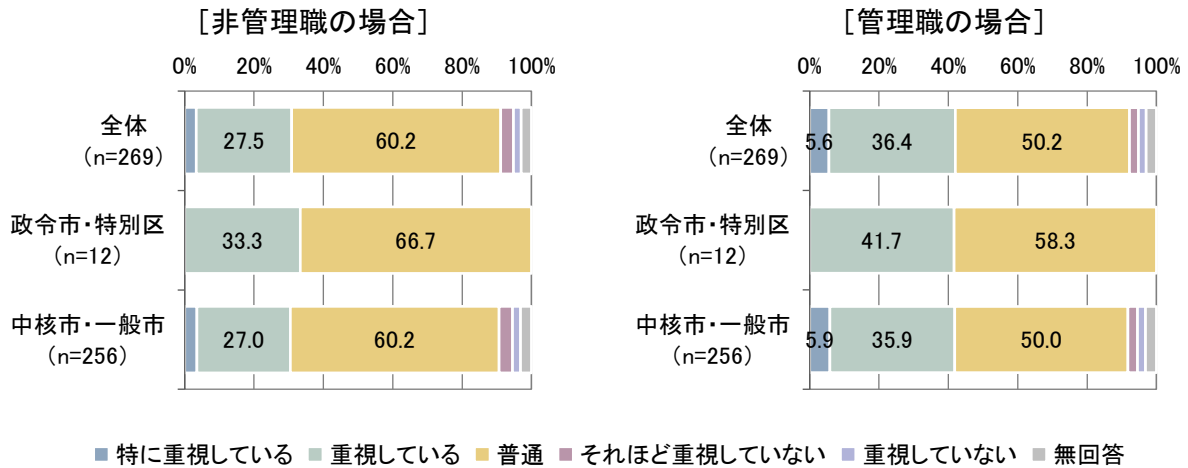


図表 27 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組(複数回答)

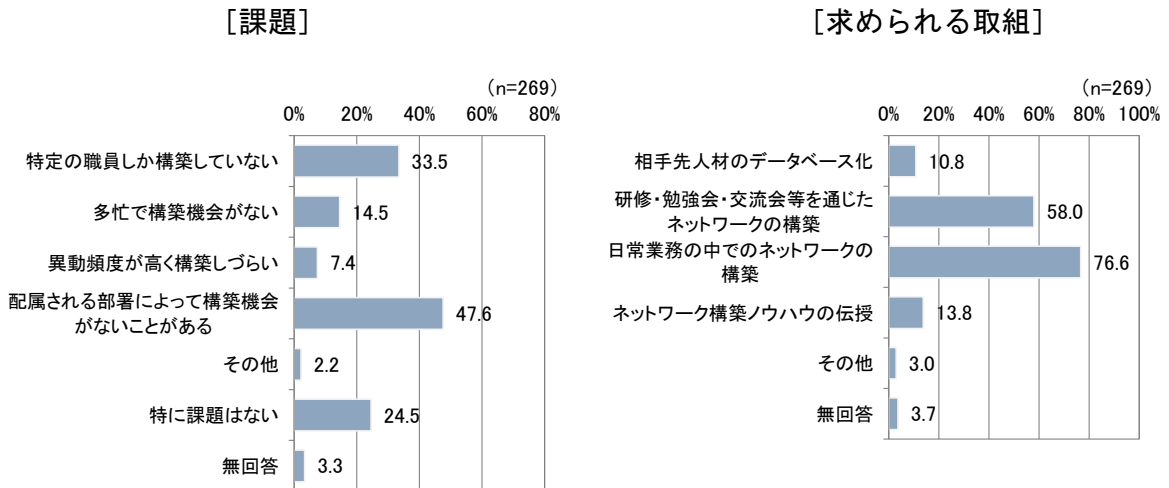


⑫ 自市区がある都道府県の職員（※この項目は市区のみ）

図表 28 業務における重視度(単数回答)

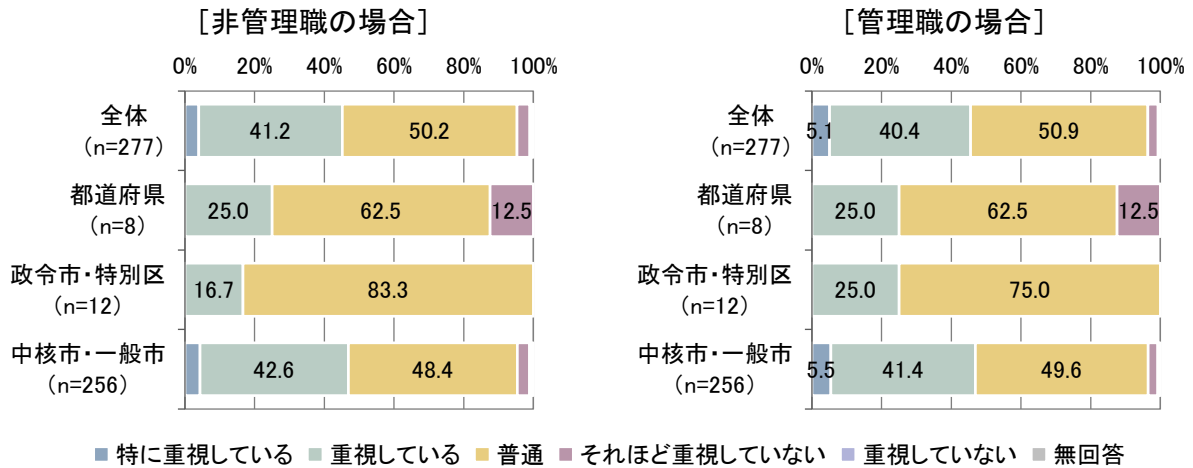


図表 29 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組(複数回答)

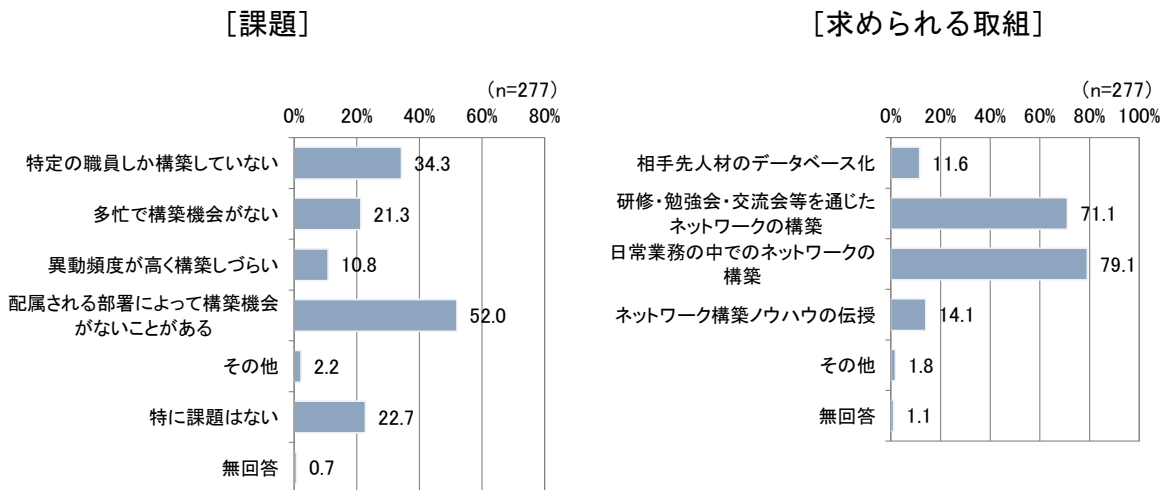


⑬ 同一都道府県内の地方公共団体の職員

図表 30 業務における重視度(単数回答)

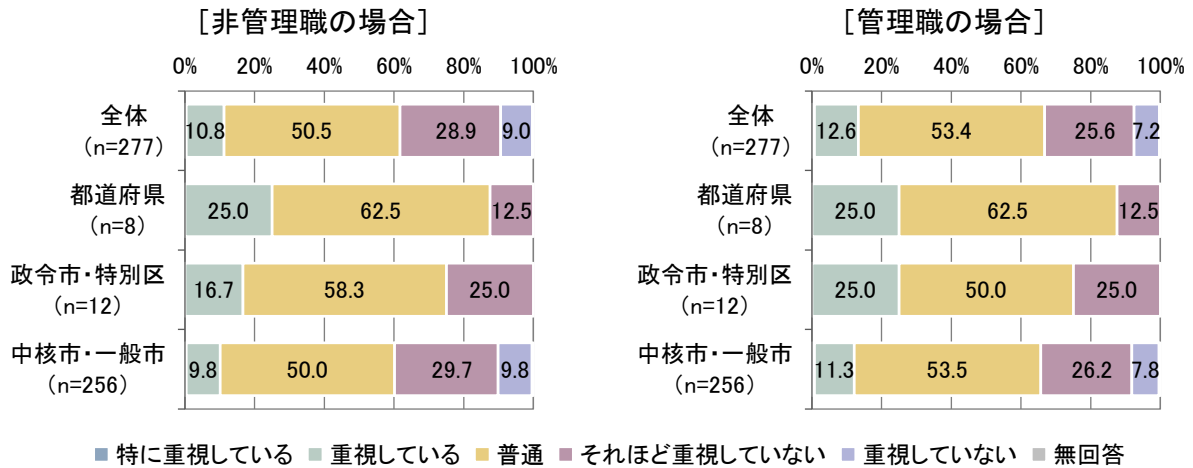


図表 31 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組(複数回答)

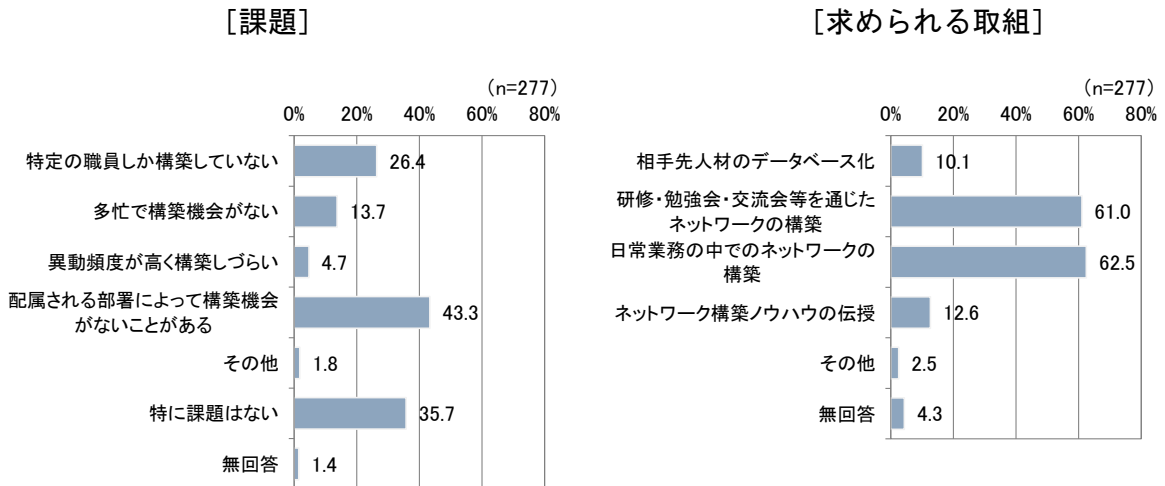


⑭ 他都道府県の地方公共団体の職員

図表 32 業務における重視度(単数回答)

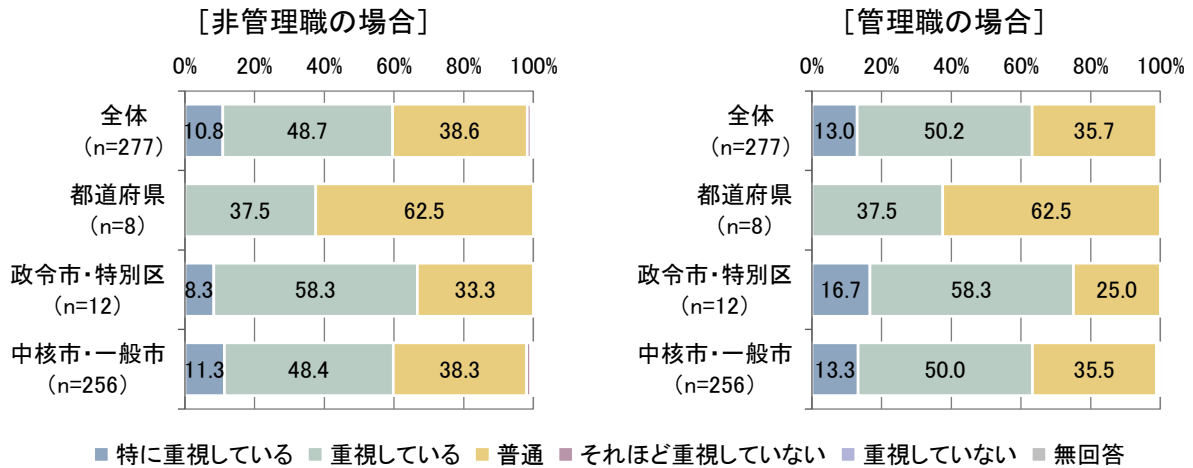


図表 33 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組(複数回答)

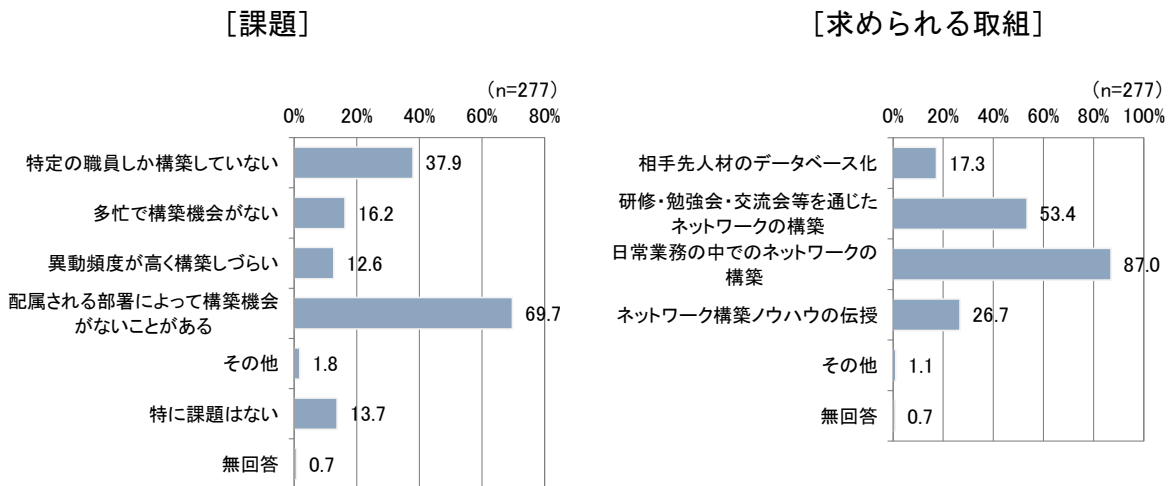


⑮ 協働相手先（地域住民、NPO、事業者等）

図表 34 業務における重視度（単数回答）

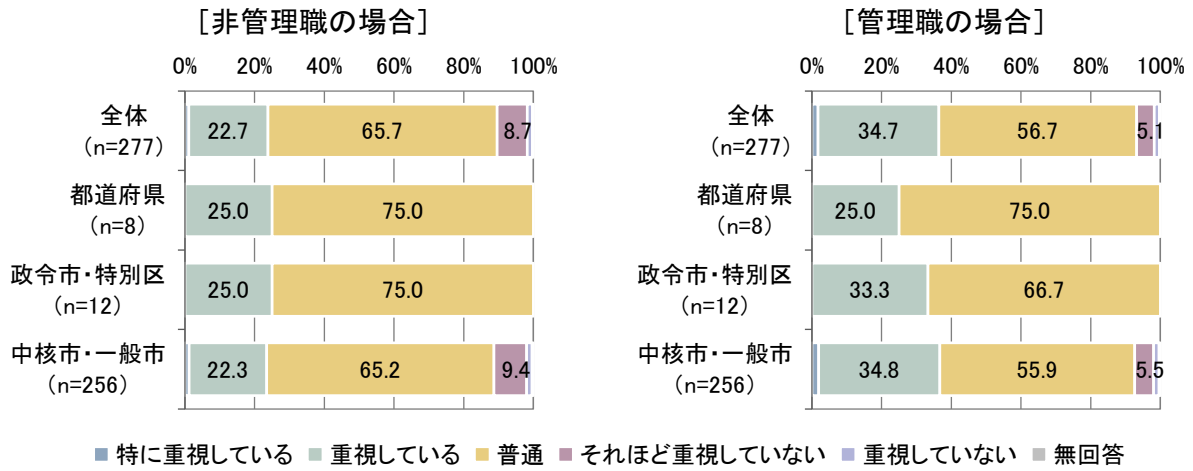


図表 35 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組（複数回答）

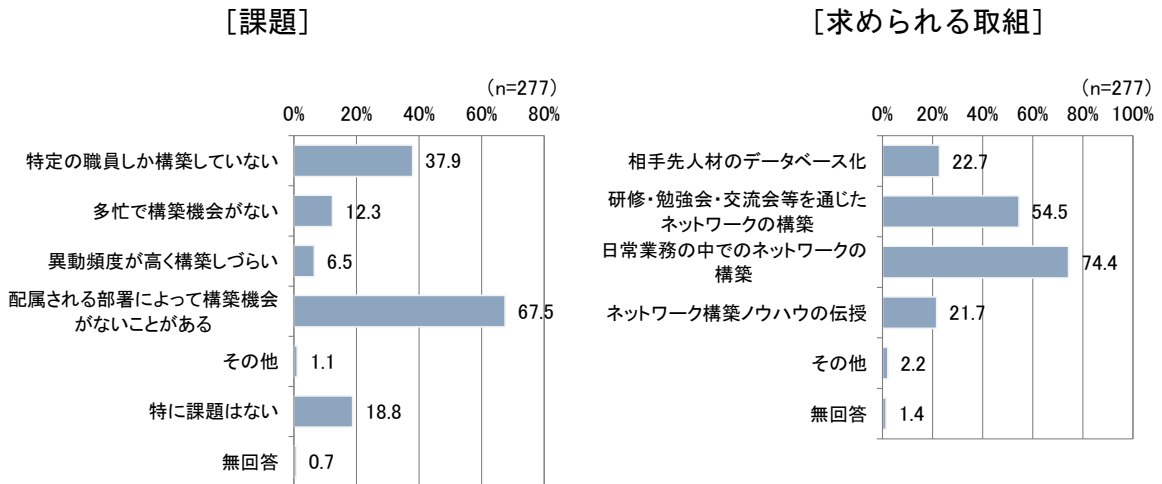


⑩ 学識経験者

図表 36 業務における重視度(単数回答)



図表 37 当該能力に関する課題と能力開発のために求められる取組(複数回答)



－ ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。