

2017 年 4 月 4 日

報道関係各位

一般社団法人日本能率協会
自治体経営革新センター

全国 894 自治体に聞く 「第 1 回自治体 政策形成力・人材育成に関する調査」 結果について

一般社団法人日本能率協会（JMA、会長：中村正己）は、民間企業の経営革新支援で培ったノウハウをベースに、地方公共団体や学校法人に「経営」という概念を実践導入すべく、20 年余にわたり自治体に向けた経営支援を行っています。

このたび、全国の自治体を対象に、これからの「政策課題の実現を担う人や組織の能力」の差が、自治体が行う施策の成果に大きな影響を与えるという認識のもと、「第 1 回自治体 政策形成力・人材育成に関する調査」を行いました。

結果の詳細は 2 頁目以降の報告書をご参照ください。

◆トピックス

コメント：PDCA サイクルの各種仕組み（行政評価等）は一定の効果をあげ、「自治体経営導入期」となったが、現状の仕組みの延長線ではこれからの課題への対応は難しく「自治体経営深耕期」という新たなステージとして 5 項目の強化と企画・財政・人事部門の連動強化が求められ、特に人事部門の役割が大きくなる。※報告書 11～17 ページ

結果・自治体職員に必要な能力は 1 位企画力(58.1%)、2 位協働力・調整力 (43.2%)、3 位成果志向・経営感覚 (41.0%) となっている。※報告書 38 ページ

・政策形成力の課題として、「新規提案で出ない」「事業立案に事業課が消極的」が 7 割を占め、その原因としては「職員の意欲」が 6 割、「企画を考える時間不足」が 5 割であり、組織開発と定員適正化への対応が求められる。これらは自治体規模が小さくなるほど深刻な状況にある。

※報告書 30 ページ、33 ページ、35 ページ

・結果・政策形成力・企画力の向上には、適切な処遇や能力任用等の人事施策が良い影響を及ぼしている。※報告書 41 ページ、46 ページ

・これから取り組みたい項目は、1 位：企画力向上への経験機会、2 位：次世代管理職育成、3 位：職員の心身健康管理となり、長時間労働削減も 5 位となっている。※報告書 52 ページ

・自治体の研修予算は、民間の 4 割にとどまり研修期間も少なく、質的量的な人材育成の実施が必要である。※報告書 17 ページ、56～59 ページ

◆調査概要

・調査実施：2016 年 3 月 ・回収数：894 自治体・1,387 件 ・回収率：50.0%

お問い合わせ先
調査実施機関

一般社団法人日本能率協会 自治体経営革新センター 牧野・大和・西村
〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋 1-2-2

TEL：03-3434-6617 FAX：03-3434-0900 e-mail：jma-gov@jma.or.jp

※取材のお問い合わせは、広報室・斎藤（TEL：03-3434-8620／070-6997-1312）へお願いします。

**全国自治体
政策形成力・人材育成に関して
提言ならびに調査報告**

一般社団法人 日本能率協会
自治体経営革新センター

**全国自治体
政策形成力・人材育成に関して
提言ならびに調査報告**

一般社団法人 日本能率協会
自治体経営革新センター

ごあいさつ

日本能率協会（JMA）では、民間企業の経営革新で培ったノウハウをベースに地方公共団体や学校法人に「経営」という概念を実践導入すべく、1995年から公共体経営支援の組織を立ち上げ、これまで支援にあたってきました。

バブル経済崩壊後の日本経済は、「失われた20年」とも呼ばれたように、縮小や統合、停滞、非固定費化（正社員抑制と非正規雇用の増加、外部委託の拡大）といった事象が、産業界で数多く見受けられました。現在、その影響や遅れを取り戻すことが大きな経営課題の一つとなっており、いまや社会問題へと波紋を拡げています。

地方公共団体においても産業界と同様に、市町村合併や歳出規模の適正化、指定管理者制度の導入など組織のスリム化を主体とした改革が進められ、職員数も1994年に比べ2割近く減少しました。他方、社会保障費の増大や人口減少社会への対応など、新たな課題にも直面しています。

地方公共団体の新たな課題対応にあたっては、その「経営力」強化が必要となります。現在まで、多くの自治体がPDCAサイクルなどマネジメントの仕組みを構築することで、その経営力を高めてきました。しかし、各種マネジメントの仕組みや基盤だけでは課題解決に向けた事業を共創していくことは難しく、「政策形成力」というヒトに関わる経営力の強化が重要であると考えます。

そこで、このたび政策形成力・人材育成に関する調査を実施し、地方公共団体の50%である894団体からの回答をいただきました。

本調査では、政策形成力向上の要因を「組織」と「職員（能力）」の面から整理しています。組織面においては、政策管理、人事制度（人材育成含む）、組織風土の3点から、制度や仕組み導入状況や機能状況を把握し、今後重要となる項目を整理しました。また、職員（能力）面では、能力の現状と今後重要となる能力要素を明らかにするとともに、組織面の取組み状況との関連性についても分析を行いました。

本報告書をご高覧いただき、今後の自治体経営を考えるうえで参考としていただければ幸いです。

また、今回の調査研究にご協力をいただいた回答者の皆さまに、紙面を借り、心より厚くお礼申し上げます。

2017年3月

一般社団法人 日本能率協会

目 次

〔Ⅰ 提言〕 新ステージを迎えた自治体経営

「政策形成力・人材育成に関する調査」にみる諸課題をめぐって	7
1. 調査実施の背景	8
2. 「自治体経営」導入期の取組み	9
3. 自治体経営力の強化にむけた課題	11
①将来・未来への課題解決力を向上する組織づくり	11
②将来最適の廃止・統合、集中の意思決定の実践力向上	12
③課題解決への企画力向上	12
④市民や民間の知恵を最大化する役割の実践	13
⑤自治体ガバナンス・組織マネジメント強化にむけての仕組みを構築	13
4. 経営力強化のための企画・財政・人事部門の役割	14

〔Ⅱ 調査編〕 政策形成力・人材育成に関する調査

全国 894 自治体にみる組織力・人材力の実態	19
《調査概要》 全国 894 自治体の実態を探る	20
(1) 調査目的	20
(2) 回答者プロフィール	20
《調査分析》 組織力・人材力の実態	23
1. 地方創生を担う人材	23
2. 組織・マネジメントの実態と課題	26
(1) 組織風土とマネジメント環境の現状	26
(2) 組織風土とマネジメント環境の今後	27
(3) 自治体規模にみる実態と今後	28

3. 政策形成力・企画力の現状と課題	29
(1) 組織の強みと弱み	29
(2) 処遇と納得性の関係	31
(3) 規模、地区にみる実態	32
(4) 政策形成力・企画力が発揮できない理由	34
(5) 「意欲・時間」と政策形成力の発揮	34
4. 自治体職員の能力、資質	36
(1) 能力、資質の現状	36
(2) 今後重要となる能力と資質	37
(3) 不足する能力とスキル	39
(4) 意欲に関わる4項目と処遇の満足度	40
(5) マネジメント力を高める6つの能力	41
(6) 業務プロセスからみた能力・資質	42
5. 制度面からみた政策形成力・成果創出	43
(1) 政策管理面の制度導入状況と機能	43
(2) 人事制度面の制度導入状況と機能	44
(3) 管理職の任用	46
(4) 組織風土面の制度導入状況と機能	50
6. 政策形成力向上への取組み	51
(1) 組織態勢の取組み状況	51
(2) 働き方編	53
(3) 制度編	53
(4) 採用編	54
(5) 育成編	55
7. 教育の実態	56
(1) 教育予算	56
(2) 研修内容	58
8. 調査票	60

〔Ⅰ 提言〕

新ステージを迎えた自治体経営

「政策形成力・人材育成に関する調査」にみる諸課題をめぐって

一般社団法人 日本能率協会
自治体経営革新センター長

牧野光昭

【Ⅰ 提言】

新ステージを迎えた自治体経営

「政策形成力・人材育成に関する調査」にみる諸課題をめぐって

一般社団法人 日本能率協会
自治体経営革新センター長
牧野光昭

1. 調査実施の背景

日本能率協会（JMA）グループが、半世紀以上にわたる民間企業の経営支援の実績をもとに、「自治体経営」というコンセプトを打ち出し、その実践的な取り組みへの端緒となったのが『REINVENTING GOVERNMENT』（邦題『行政革命』、デビッド・オズボーン、テッド・ゲブラー著、1994年）の出版であった。当時の三重県知事であった北川正恭氏（現・早稲田大学名誉教授、マニフェスト研究所顧問）とともに、行政評価を日本で初めて導入する契機となった。

いまや行政評価の導入率も、都道府県および市区では8割（町村を含む全自治体の導入率は59.3%）^{*1}を超えるなど全国自治体における各種経営改善の取り組みによって、かつて夕張市が財政再建団体指定を受けたときほどの歳出削減の危機感は、表面上では薄らぎつつある。

しかし、人口減少社会を前提とした持続的なまちづくりをめざすには、現在のマネジメントの延長だけで対応可能かという不安の声も、自治体の企画、財政部門から聞かれるようになった。

そこで、これからの自治体経営の強化における課題はどこにあるか。これを探るべく、「政策形成力・人材育成に関する調査（以下、本調査という）」を実施し、その結果、全国 894 自治体から回答を得た。

また、あえて調査名称を「自治体経営力調査」としなかったのは、この 20 年間でマネジメントサイクルの構築や歳出適正化などについて一定の取り組みと成果が創出されており、これからは「政策課題の実現を担うヒトや組織の能力」の差が、成果に大きな影響を与えるとの考えに基づくものである。

また、本調査では多面的な視点での状況把握を行うため、政策実現を司る「企画部門」、財政健全化を司る「財政部門」、人材力強化を司る「人事部門」の3部門へ同一設問に回答してもらった。部門として主導的に関与しない事務分掌領域もあるが、組織の一構成員として、かつヒト、モノ、カネの経営資源に関わる部門として自組織の状況を冷静に把握してもらおうという意図があった。

回答者のなかには、全庁的な統一見解として1票にまとめた回答もあった。これも自治体の組織風土の表れともいえるだろう。その結果、全回答数は1,387件にのぼった。この場を借りて、厚くお礼申しあげたい。

^{*1} 総務省「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査」結果から（平成26年3月25日発表）

2. 「自治体経営」導入期の取組み

◆「新たな行政」のあり方を追求

1990年代半ばから2010年半ばの約20年間は「自治体運営」から「自治体経営」への転換期となった。当初、「自治体経営」という言葉に自治体の企画・財政・行革部門の方々から否定的な意見を数多くいただいたが、現在では「行政経営課」や「企画経営課」といったように「経営」を冠した部署名も多く、一般的な言葉として定着したといえよう。

前述の書籍『REINVENTING GOVERNMENT』では、米国の公共組織における“行政使命体系に基づく事業展開”と“成果の定量化（Outcome measurement）を活用したマネジメント”を紹介している。これは民間企業における経営戦略や経営管理の考え方であり、行政評価制度の考えの基礎となっており、NPM（New Public management）の一環であった。

この「自治体経営」導入の背景には、経営環境、外部環境の大きな影響があった。経営環境という点からみれば、バブル景気崩壊後の税収減や小泉政権時の地方交付税削減といった歳入不足に対して、「身の丈にあった歳出抑制」が求められていた。外部環境では、財政破綻した自治体を対象とした財政再建団体指定(2006年)による国主導の歳出適正化とともに、経営状況の可視化（見える化）の法整備や自治体への対策指示への対応が求められていた。また、地方分権一括法(2000年施行)で機関委任事務が廃止により、国と自治体の役割分担が明確され、法定受託事務以外の自治事務の実施可否は自治体が自ら判断する仕組みとなったことも大きく影響している。

この時期の取組みを、以下の「各種マネジメント基盤整備と運用」と「自治体業務の民間開放拡大」の2点に整理してみた。

◆各種マネジメント基盤整備と運用

各種マネジメント基盤整備と運用では、PDS/PDCAのマネジメントサイクル、成果志向、経営感覚、費用対効果、公的関与妥当性、有効性、効率性、説明責任等のキーワードが組織に取り込まれ、仕事の基本的考え方の変化、事業廃止や大幅な見直しといった痛みを伴う意思決定を行った。

その手法・手段として、総合計画への成果指標設定と進行管理、行政評価制度（施策評価、事務事業評価）、業務改善、外部評価、定員適正化計画、数値目標による行革計画などが、国の法整備や指示にあわせ、多くの自治体で行われたのである（図表1）。

本調査における政策管理面における制度の機能度は、この時期に構築を進められた行政評価や外部評価といったマネジメントシステムについて70%超が肯定的に捉えている（「十分機能している」は10%台、「一定機能している」は60%台）。特に、市民や有識者による外部評価委員会の機能に関しては80.4%と高く肯定されている。

図表1 各種マネジメント基盤整備と運用に影響した国の法整備、指示事項

年 度	主 な 項 目
1997	地方自治法改正(包括外部監査制度導入、住民監査請求制度見直し)
2000	地方分権一括法(機関委任事務の廃止・法定受託事務と自治事務へ)
2002	政策評価法(国での行政評価の開始)
2005	新地方行革指針(総務省)で自治体への行政評価制度導入を推奨
2005～2010	集中改革プラン(国主導の集中的行革実施期間、定員約5%削減)
2009	財政健全化法(財政4指標、破たん未然防止、外郭団体連結決算)
複数年次で実施	企業会計部門や外郭団体の経営プラン策定、下水道事業の企業会計化

◆自治体業務の民間開放拡大

自治体業務の民間への開放は拡大され、「民にできることは民へ」という国の方針と歳出抑制や定員適正化の必要性に迫られた自治体の思惑とともに、図表2のように各種法整備が進められてきた。この考え方は、民間企業が他社に真似できない専門性の高い事業能力は自社で持ちつつも、それ以外の業務を外部化や他社の連携に委ねるといった「コアコンピタンス経営」の概念の一部を取り入れたものとも考えられる。

特に、この時期は公共施設運営の民営化が大きく取り入れられた。民間の「資金」「知恵」を活用し、費用対効果を向上するためのPFI（Private Finance Initiative）や指定管理者制度の導入によって、民間が施設運営を行うことで、コスト削減と利用者満足度の向上が図られたのである。その一方で、委託先選定の不備から契約解除や公営に戻すなどの事例も散見された自治体もあった。しかし、現在では多くの自治体で継続的な民間の施設運営を継続している。

その後、民間事業者がその能力を活用できるよう仕様発注ではなく性能発注の考え方に基づく包括的民間委託事例の増加、コンセッションによる長期運営権などの法整備に伴い、空港や浄水場、市営地下鉄の駅運營業務等の大型かつ重要なインフラを民間が運営する時代が始まっている。

図表2 民間活力の活用への主な取組みと法整備

年 度	主 な 内 容
1999	民間資金による公共施設等整備・運営(PFI法)
2003	指定管理者制度(地方自治法改正)
2006	市場化テスト(公共サービス改革法)
2011	コンセッション・公共施設等運営権(PFI法改正)
複数年次で実施	包括的民間委託(性能発注、複数年次発注等)
複数年次で実施	自治体業務アウトソーシング(窓口、広報誌作成等)

上記の「身の丈にあった歳出抑制」と「納税者視点を重視した住民満足度向上」への取組みを通じて「自治体経営」の導入期に、自治体は多くの組織学習をしたといえる。以下に、その特徴を4つ挙げてみたい。

- ✓ PDS/PDCA のマネジメントサイクルの基礎的な流れの体験や土台づくり
- ✓ 指定管理者制度等を通じて、民間活用の有効性とリスクについての把握
- ✓ 仕事の成果(Outcome)と活動(Output)の違いと成果の定量化による管理
- ✓ 事業等の廃止や削減への意思決定や合意形成のあり方

また、これらの「自治体経営」導入においては各自治体の組織風土や経営環境が大きく影響し、主体的に取り組んだ自治体と受動的に受け入れた自治体が混在しており、自治体は否応なく経営という荒波に放り投げられたと言える。国の指示以前に自ら進める自治体と、国の指示を受けて対応する自治体があったこと、施設活用有効性を高める指定管理者を選定した自治体と外郭団体存続のために形式的な民間化に留まる自治体があったことなどが一例といえる。

なお、歳出適正化においては、縮小や事業費削減などによるスリム化でしのぎ、廃止の意思決定ができない自治体もあり、これからの自治体経営力強化への積み残しの課題となる恐れがある。

3. 自治体経営力の強化にむけた課題

◆求められる将来最適への課題解決力

2016年には人口減少社会を前提とした「まち・ひと・しごと創生法」が施行され、当面の対応だけでなく将来最適に向けた課題解決への取組みが明確に位置づけられた。同様に人口動向を踏まえた公共施設の適正配置をめざす公共施設総合管理計画策定も義務づけられたのである。双方とも中長期的な展開が求められる内容である。これからの自治体経営の課題は「将来最適への課題解決力向上」へとシフト・変容していくことであろう。

これまでの歳出適正化では、現在起こっている事象を解決するための対処療法であり、緊急性や必要性が高いものについては素早い意思決定が行われた。しかし、人口減少社会に向けたまちづくりでは、将来のあるべき姿をより良くするために「課題解決」できることが求められる。

そのために将来への課題解決を先送りせずに進めていくマネジメントサイクルの徹底が急務である。そして、組織ポテンシャルを高い次元へシフトさせ好循環化（スパイラルアップ）させていくこと、また住民や官民連携をより深化することができる組織力、職員のパワー、スキル・能力が求められる。それを図表3に示した。これらの一部には、自治体経営導入期に「積み残した課題」や「歳出削減の副作用」の解決も含まれる。

図表3 自治体経営力強化への視点

「当年度で身の丈にあった歳出適正化と住満足度向上に向けた民間マネジメントの適用期」における主な取組み	将来への課題解決へのマネジメントサイクルを高い次元へシフトし好循環化（スパイラルアップ）や住民や官民連携をより深化する組織力、職員のパワー強化の5項目	
成果指標等による目的明確化・説明責任 経営指標等に基づく外郭団体・企業管理 PDS/PDCA のマネジメントサイクル構築 （特に See、Check プロセスの強化）	➡ ① 成果指標・経営指標向上への 課題解決力向上させる組織づくり （PDS/PDCA の各段階の質向上と連携）	⑤ ガバナンス・マネジメント力の強化
公的関与と妥当性の低い事業の廃止 縮小・削減での歳出適正化	➡ ② 将来最適の廃止、統合、集中の意思決定 （自治体、住民等それぞれで）	
新規事業抑制による歳出適正化 採用抑制による定員適正化	➡ ③ 企画力の向上 （企画経験減少、時間確保困難等の解消）	
PFI・指定管理者制度の導入 アウトソーシング（民間委託）の拡大	➡ ④ 自治体内部での委託分野のノウハウ留保と 市民や民間の知恵を最大化する進め方	

◆調査結果にみる課題解決すべき5項目

これからの自治体経営の強化に求められること・解決すべきことの5項目ごとに、本調査結果と関連づけて論じてみたい。

① 将来・未来への課題解決力を向上する組織づくり

総合計画や事務事業に、成果（Outcome）に基づく指標を設定して、めざす姿の見える化・共有化をすることは実効ある成果創出への基本事項である。加えて、定期的な評価や進行管理、評価結果の住民への公開（説明責任）についても同様である。次なるステップは、めざす姿・成果の達成力、つまり課題解決を必達する組織づくりとなる。

課題解決は、問題解決と異なり切迫感が薄れ先送りや他人事になりやすく、いかなる組織においても同様の傾向が見られる。そこで、職員が施策や事業の成果創出への達成意欲を持つ組織風土や仕組み、仕掛け、時間資源確保などの環境を整備することが求められる。

なお、本調査結果をみても、以下のように主体的な「課題解決に関する組織力、職員能力向上」が最重要課題として認識されている。

課題解決・挑戦への組織風土……………	今後重視する項目	第1位 50.7%
新たな政策目標への事業立案に対して消極的……………	66.7%が該当と回答	
職員の課題解決への意欲……………	政策形成力に影響を与える要因	第1位 59.6%
成果志向・経営感覚（職員能力）……………	今後重要な能力・資質	第3位 41.0%
主体性・挑戦力（職員能力）……………	今後重要な能力・資質	第4位 39.6%

② 将来最適の廃止・統合、集中の意思決定の実践力向上

自治体経営を導入した当初には、当年度毎の事業見直しや歳出適正化に向けて、既存事業の活動量の縮小や削減で対応した自治体もあったと思われる。

しかし、今後の人口減少社会を考慮した将来最適化には、公共施設のような将来事業負担が大きく住民に密接な関係のある事業については、先送りせずに抜本的な廃止・統合も求められている。また、まちの存在価値を高めていくために、限られた資源の集中化と徹底化が必要であり、そのための財源捻出への分野別資源配分の見直しも必要となる。

このように、首長、議会、市民のそれぞれが将来を見据えた合意形成や意思決定を行えることが必要である。そのための利害関係者との良好な関係づくりや協働していく力が求められる。

事業改廃や見直しを実践する組織風土……………	今後重視する項目	第3位 38.9%
住民・庁内・関係者との協働力・調整力（職員能力）……………	今後重要な能力・資質	第2位 43.2%

③ 課題解決への企画力向上

自治体は歳出削減のなかで、組織全体としての企画立案の経験値の蓄積が以前より少なくなっていると考えられる(他方、法改正への事務対応力は増加)。これは、民間企業でも同様に「失われた20年」の影響により、事業企画力の強化や技術や技能・ノウハウの伝承に追われる企業が多い。

また、定員適正化の影響で新規採用が抑制され、少ない職員数で業務を行わなければならない、十分に情報収集や企画のつくり込みを行う時間も確保しづらい状態が続いている。前述でも指摘したように、課題解決に挑戦する風土が必要とされているなかで、組織の企画力が弱くなっている証左でもある。このため、スキルの向上とこれを醸成する仕組み・風土が求められている。

本調査結果でも、企画力強化は職員能力強化点の第1位に挙がった。なかでも、自治体規模が小さいほどその傾向は顕著であり、中小規模自治体にとっては企画力の向上は喫緊の課題である。

企画力（職員能力）……………	今後重要な能力・資質	第1位 58.1%
企画立案を経験させる機会増加の必要性……………	今後取り組みたい項目	第1位 50.0%
企画をする時間の確保……………	政策形成力に影響を与える要因	第2位 49.9%
提案・議論できる職場環境……………	今後重視する項目	第5位 28.4%
新たなアイデアが提案されない……………	69.5%が該当と回答	

④ 市民や民間の知恵を最大化する役割の実践

指定管理者制度や民間委託を継続活用していくと、対象業務プロセスや業務上の留意事項を知る職員がいなくなり、自治体内にノウハウが残らない可能性がある。指定管理や民間委託の責任は発注者である自治体も負うこともあり、適切な評価・モニタリングや仕様設計、有益な事業推進パートナーへの発注を行うためには、実務を民間に任せても一定の実務ノウハウについて維持することが、税金を民間の知恵で最大化するうえで重要なのである。

また、従来のような自治体業務を民間に委託するだけでなく、地区や市街地のまちづくり、さらには産業振興について、まちづくり組織（DMO：Destination Management Organization）や新たなコミュニティ組織の活用による官民連携や市民協働の動きも展開されている。ただし、これらを有効に機能させるためには、組織づくりを目的とせず運用やゴールを利害関係者と見据えた仕組みや合意形成する「プロデューサー」や「コーディネータ」の機能・能力が求められているのである。

市民協働する風土……………今後重視する項目 第2位 44.2%
住民・庁内・関係者との協働力・調整力（職員能力）……………今後重要な能力・資質 第2位 43.2%
事業推進パートナー検索や選定ができない……………59.4%が該当と回答

⑤ 自治体ガバナンス・組織マネジメント強化にむけての仕組みを構築

首長の存在は大きく、そのリーダーシップや経営能力、組織統治の手腕が自治体の経営に大きく左右する。民間企業も同様であり、会社法改正やコーポレートガバナンス・コードの制定によって、外部取締役原則必置（公開会社）やトップ任用や意思決定の質を確保するための制度対応、情報開示のルール化、取締役の損害賠償責任明確化などの組織統治における監督機能強化がされ、株主や消費者の利益を守る仕組みづくりなどが進められている。

自治体の首長は、選挙で選出される影響もあり、組織管理や経営力の確認がしづらい、まちづくり方向性の首長任期での断絶、近視眼的な政策に終始しやすいという懸念がある。自治体においても、納税者視点（民間企業の株主視点）で考えれば、ガバナンスが機能不全に陥り、手遅れや負債拡大となり、将来につけを残すことのないようにするための仕組みづくりが必要と考える。

本調査結果でも実施自治体数は少ないが、「市政全般の外部評価」「進捗管理の定例化」等の政策管理に関する制度の機能状況は非常に高くなっていることにも注目したい。

そのためにも、首長、議会、市民（外部評価の組織）が適切な意思決定が行えるような経営情報や方向性の選択肢（オプション）を提供できる職員によるマネジメント基盤構築が求められる。そのポイントは、住民への積極的でわかりやすい経営状況報告や組織マネジメント力の強化であり、その運用を担う有能な管理監督職の育成が不可欠である。

共通の考え方・理念等の共有化する組織風土……………今後重視する項目 第4位 36.5%
次世代の管理職候補の育成……………今後取り組みたい項目 第2位 48.8%
組織マネジメント力（職員能力）……………今後重要な能力・資質 第5位 36.4%
定期的進捗管理の定例化の実施……………93.9%が機能していると肯定的回答
市政全般についての外部評価の実施……………83.9%が機能していると肯定的回答

4. 経営力強化のための企画・財政・人事部門の役割

前項では、調査からみた自治体経営力強化の課題・テーマに触れた。ここでは、自治体経営力強化を果たすための企画、財政、人事部門の果たすべき役割について論じてみたい。

◆組織のPDCAサイクルのスパイラルアップに向けて

自治体経営の導入期にあたって、これまで盛んに指摘されたことがPDCAサイクルを回すことにあった。このPDCAサイクルは単に回すだけでなく、その質の向上が求められている。自治体におけるPDCAのレベルは、図表4のような変遷をたどってきた。

自治体運営期（1900年代半ばまで）は、非定量化（文章表現）が主流であり、明確な成果設定や全庁的な評価を行う仕組みも整っていなかったため、PDCA自体も弱いものであった。ただし事業別予算等の予算精度向上の仕組みは進展していった。

自治体経営導入期（1990年代半ばから2010年代半ば）は、行政評価を活用した総合計画策定を通じてPlanへの成果指標による定量化の実施、Checkでは施策評価や事務事業評価を全庁的に展開できる仕組みを構築しており、PlanおよびCheckのレベルアップが図られた。しかし、施策評価や事務事業評価は、「まちの健康診断」として習慣化されつつあるが、健康診断結果を早期治療に活かすActへの反映に活かしきれていない自治体も見受けられる。

自治体経営深耕期（2010年代半ばから）は、前項で指摘したように将来最適への課題解決力の向上が求められている。そのため、将来を見据えた必要かつ現実性を持つPlanとその工程図を描ける能力の向上が求められる。加えて、必達性が薄れる課題解決を中長期の年次展開に基づき着実に進展・修正する進行管理能力が必要であり、人事評価の目標管理制度と実質的な連動をさせることが有益と考えられる。また、「まちの健康診断」において、判断に活用できる指標値の経年値も蓄積されており、それを治療（改善）に活かすCheckからActへのプロセス連携も向上すべき点である。つまり、Planの質向上、Doの管理能力強化、CheckからActの連携改善が求められよう。

図表4 自治体におけるPDCAの変遷



◆政策・財政・人事管理のシームレスな連携を！

自治体のPDCAサイクルのスパイラルアップにあたっては、経営資源配分に関する有機的・機能的な業務プロセス設計と統合管理（トータルマネジメント）へのレベルアップが求められる。それらを通じて組織風土やマネジメント環境を良い方向へ変化させる「全庁的な行政経営システム」の構築をめざすべきである（図表5）。

そのためにヒト・モノ・カネの経営資源配分に係る企画・財政・人事等の3部署（以下、主要3部署という）の連携が重要となってくる。

一般的に民間企業では、社長室や経営企画室が中期経営計画（自治体にあたる総合計画）の達成のためにヒト・モノ・カネの経営資源の方向性を統一的に集中管理することが多い。

自治体において、主要３部署の連携が希薄だと求められる成果と経営資源配分（事業費、人材や工数）がアンバランスとなり、成果創出への現実性低下、事業課の成果達成意欲の減退が起こりえる。

図表５ トータル行政経営システムへの連携点



主要３部署の具体的な業務連携例として、「主要３部門で事業課へ作成依頼する帳票や判断指標の標準化・統合化」、「業務達成責任を意識させる人事異動期間の柔軟な設定（プロジェクトマネジメントの適用）」、「職位に応じた成果目標の設定（行政評価と目標管理の密接連動）」、「次年度要求の事業費・人工数の一体ヒアリング」などを取り入れている自治体もある。

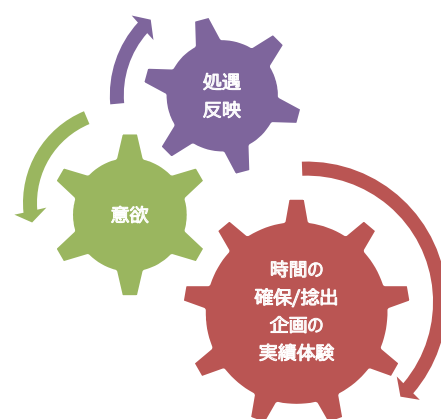
また、主要３部署が一体となって首長や庁議メンバー、議会や市民に経営状況や課題をわかりやすく伝えていくなど、ガバナンス強化へのマネジメント基盤の確立を行い、内外への説明責任も重要な役割を果たすのである。

これらの取組みを進めていくには、主要３部署の職員自らが縦割り意識を排し、全庁的な接着剤としての役割である「事務局力」の発揮が求められる。

本調査結果でも、政策形成力発揮には時間、意欲、処遇に強い相関が認められた。そこで、人事管理面での業務量に応じた人員配置や生産性向上への取組みの実施、2016年度から義務化された人事評価制度を活用した処遇反映、適正人材の配置、実践的な能力開発拡充などにより、政策管理面への効果として施策や事業成果創出の確度が高められると考えている。

また、地方公務員数は1994年から22年間で17%減となり、職員数の大幅な削減のなかにあつて、行政需要の多様化に対応せねばならない。また、職員自体の働き方や価値観の多様化にも対応した人事管理の重要度が増してきている。

図表６ 政策形成力向上の誘因構造



本調査は企画・財政・人事部門に回答してもらったが、部門による課題の認識差異は、はっきりとしたかたちで現れておらず、全庁的に“共通の課題認識”と捉えられていた。そのことを踏まえて、主要 3 部署が自治体経営力強化に向けてシームレスで統合的な行政経営システムの構築をする時期だといえよう。

◆人材育成・組織風土の改善を！

業績管理（行政評価）の導入率が 6 割、人事評価が 2016 年に法制化されるなど民間企業が実施している各種マネジメントの仕組みが導入されてきている。

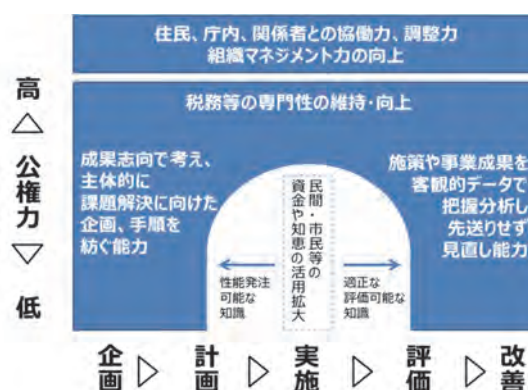
そこで重要となるのは、各種マネジメントの仕組みを有効に運用できる「組織・ヒトの育成」に他ならない。そういった意味でも、人事部門の役割は重要であり、人材の育成のための「何を」「どのように」するかの設計図を作成・展開すべきである。

① 強化すべき能力（何を）

将来最適への課題解決、民間による委託や運営の継続・拡大、市民との将来に向けた合意形成や廃止の意思決定が求められるという経営環境下においては、企画力（Plan）、評価（Check）、改善（Act）の能力向上が求められる。また、社会保障や税務といった事業領域における専門性の維持・向上も同様に重要である。そしてすべての場面で必要となる協働力や調整力、より良い組織マネジメントができる管理監督職の育成も欠かせない。

本調査結果やこれからの自治体経営力の課題を踏まえて、業務プロセスと業務特性の関係で整理すると、図表 7 のようなアーチ橋のような能力の強化が必要となる。

図表 7 業務プロセスと業務特性にみる強化すべき能力



② 能力向上の手段（どのように）

ヒトの育成にあたっては、民間企業同様に“次代の経営人材(管理者育成)”が取り組み意向の上位項目（本調査では第 2 位、48.8%）となっている。また、社会の価値観や就労意識の変化や各自治体の職員年齢構成などを踏まえた育成施策展開が求められている。

本調査結果から言える施策展開の方向性は次の 3 点と考えている。

【能力本位のマネジメントと納得感ある処遇の実現を】

地方公務員法改正（2016 年）で人事評価の実施と活用の義務化が示すように、マネジメント力強化には能力本位の HR（Human Resource）マネジメントの仕組みが不可欠となる。とりわけ管理監督職が業績や人材育成、組織活力に与えるインパクトを踏まえた対応が求められる。

本調査においても、管理監督職の能力任用を進めている自治体では、職員能力の不足感が少ないという傾向が出た。また、前述のように処遇納得度や主体性や課題挑戦の意欲とも強い相関がある。

加えて人事評価制度だけでなく、昇任・昇格等の人事制度全般での整合性のある制度構築や見直しが求められる。

【他流試合や修羅場体験で成長】

失敗が許されない、予算がないなどの理由で、実務の修羅場を数多く経験して蓄積して成長するという育成パターンが自治体も民間企業もこの20年間減少してきている。つまり、経験値の不足をどのように補うかが課題となっている。

昨今、企業ではケーススタディを活用した研修だけでなく、より実効性の高い研修への模索が続いている。自組織から出て、他組織の人間と実際の社会問題などの課題解決策を提案・実施するPBL（プロジェクト・ベースト・ラーニング）などを実施するケースも増加してきている。これは実務と一体化した育成方法であり、自組織ではできない修羅場体験で学び、主体的・自律的に行動できる人材育成をめざすものである。

本調査でも、国や都道府県への出向、長期研修への派遣といった、他自治体職員と実務やそれに類する経験をする研修についての効果は、本機能を肯定する割合は90%以上と、他施策に比べて10～20%程度と非常に高い結果を得ている。

研修と実務を乖離せず、どのように実務に近い経験値を蓄積させるようにできるかが重要となっている。

【標準となる仕事の進め方とその指導・共通言語化を】

日本の自動車産業が世界で戦える理由のひとつに、製造現場の小集団活動（QCサークルほか）やIE（Industrial Engineering）、本社を含む全社でのTQM（Total Quality Management）、設備の予防保全（Preventive Maintenance）といった仕事の進め方や考え方を徹底して一貫させて、品質と効率の追求を行ってきたことがある。また、そのための研修機会やOJTにも戦略的な方針がある。

本調査によると、自治体職員1人当たりの教育費は平均17,572円であり、民間企業の44,892円^{*2}の4割程度となっている。これからの自治体経営力の根幹であるヒトの育成には、一定の研修機会の確保と時代に即した実効性のある研修内容が求められている。

なお、仕事の進め方や考え方を全庁的に統一して、共通言語化することで、政策管理や業務改善、進行管理等の円滑化にもつながる。そのためにも、全職員または昇任・昇格者については、既存の階層別研修（市町村研修所等実施）だけでなく、各自治体独自の仕事の進め方やマネジメントに関する階層別研修を実施することが望ましい。

また、これらの研修や仕事の共通言語の徹底化にあたっては、その研修の質や研修内容継続性を考慮することが重要であり、仕様発注から性能発注での研修企画やパートナー選定が必要である。

＊

自治体は、この20年余で自治体運営から自治体経営へと転換し、多くの改革や改善を行うとともに組織学習を経験してきた。しかし、企業同様、自治体を取り巻く環境は厳しさを増している。生物が環境変化に適応しないと死滅するように、組織もまた環境変化への適応に迫られている。

人口減少社会という厳しい環境のなかで、いままでの組織学習経験を活かすとともに、主体的かつ主要3部署が連携した、これからの自治体経営力の向上を組織構成員の全員が取り組まれることを期待したい。❖

^{*2} 産労総合研究所「2016年度(第40回)教育研修費用の実態調査」結果から

〔Ⅱ 調査編〕政策形成力・人材育成に関する調査

全国 894 自治体にみる
組織力・人材力の実態

一般社団法人 日本能率協会

公共体ソリューションチーム マネジャー

大和佐智子

全国 894 自治体の実態を探る

《調査概要》

(1) 調査目的

日本能率協会（JMA）は、2016 年 3 月に「自治体 政策形成力・人材育成に関する調査」を実施した。本調査は、①自治体の政策形成力向上に向けた各自治体の取組み実態と課題の明確化、②政策形成力向上に求められる能力・資質の要件を探ることを目的にしたものである。

全国の県・市町村 1,788 を対象に、調査票を郵送配布し回収したもの。回収数は 894 自治体（有効回答 890 自治体、無回答 4 自治体／回収率 50.0%）。なお、各自治体へは企画部門・財政部門・人事部門のそれぞれ部門に同種の調査票に送付し、各部門の実態も把握している。

図表 8 自治体の政策形成力・人材育成に関する調査概要

対 象	全国自治体 1,788
調査期間	2016 年 3 月初旬～3 月末
回答自治体数	894 件
有効回収数	1,387 件 *
回 収 率	50.0%

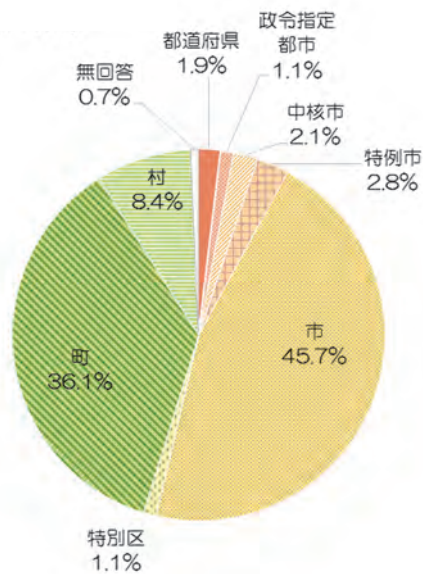
* 894 自治体（890 + NA4）のうち、1,387 件が回答している

(2) 回答者プロフィール

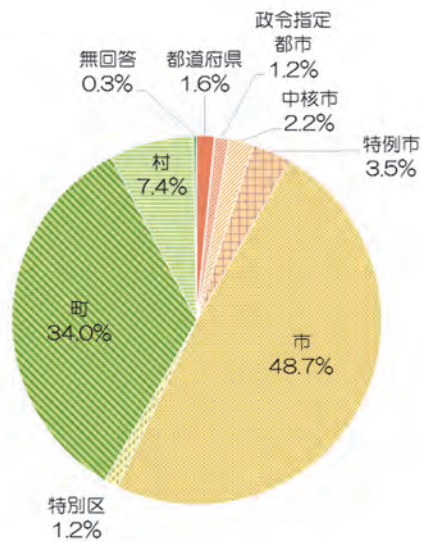
図表 9 本調査対象と回答者の自治体区分／回収率

本 調 査 対 象			本 調 査 回 答 者 数		
地方公共団体数（2016 年 3 月末現在）			（自治体数）	（回収率）	（回答票数）
基礎自治体	政令指令都市	20	11	55.0%	17 通
	中核市	47	19	40.4%	30 通
	特例市	37	25	67.6%	48 通
	市	686	409	59.6%	675 通
	[市 小計]	[790]	[464]	[58.7%]	[770]
	町	745	324	43.5%	471 通
	村	183	75	41.0%	103 通
	[町村 小計]	[1,718]	[399]	[50.1%]	[574]
	特別区	23	10	43.5%	17 通
	[基礎自治体計]	[1,741]	[873]	[50.2%]	[1,361]
自治体包括的	都道府県	47	17	36.2%	22 通
総 数			894	50.0%	1,387
			無回答 NA=4		無回答 NA=4

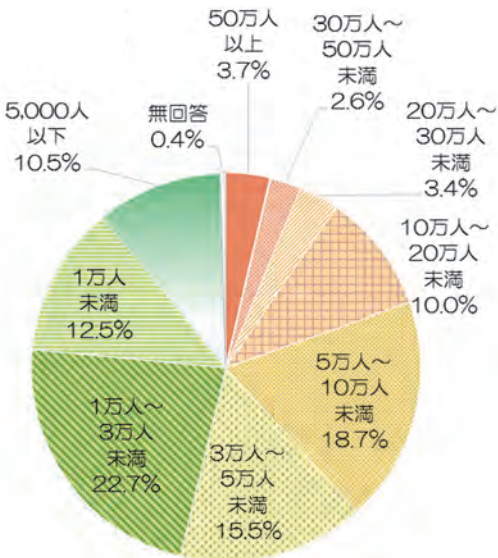
図表 10 自治体区分 n = 894



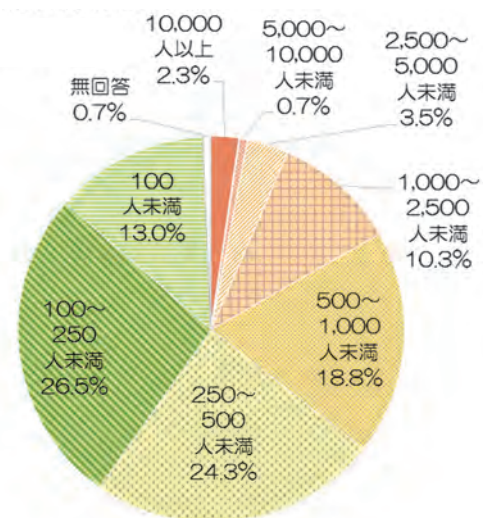
図表 11 全回答者（票）別の自治体区分 n = 1,387



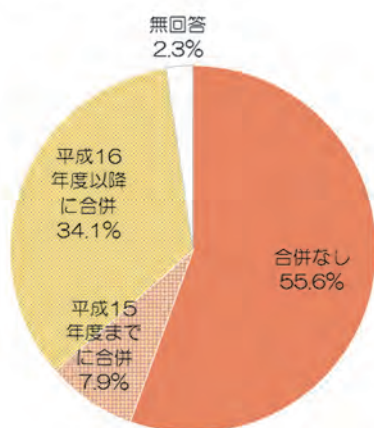
図表 12 人口規模 n = 894
* 同自治体の回答者の重複は除く



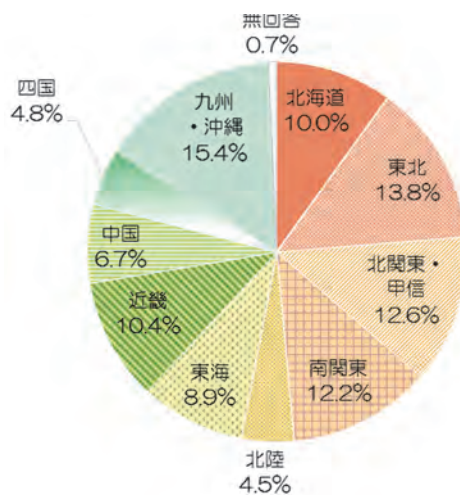
図表 13 職員数 n = 894
* 同自治体の回答者の重複は除く



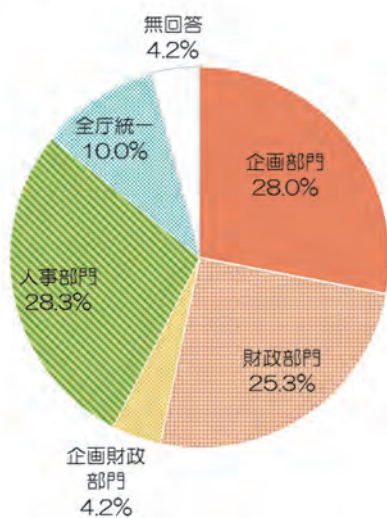
図表 14 合併の有無 n=894
* 同自治体の回答者の重複は除く



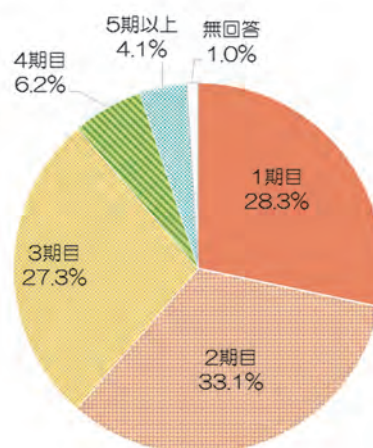
図表 15 地区 n=894
* 同自治体の回答者の重複は除く
* 総務省統計局の区分による地区分け



図表 16 所属部門 n=1,387
* 全回答者数



図表 17 首長の任期 [2016年1月現在] n=894
* 同自治体の回答者の重複は除く



組織力・人材力の実態 《調査分析》

一般社団法人 日本能率協会 公共体ソリューションチームマネジャー

大和佐智子

1. 地方創生を担う人材

- ・地方創生を担う人材に不足感強い
- ・優先度トップは「個別分野における事業経営」を行える人材

「地方創生人材プラン」（平成 27 年 12 月 25 日／内閣府まち・ひと・しごと創生本部）で提示された人材の実態を把握することを目的に尋ねている。この人材プランは機能区分とフェーズ区分で明示されているため、本調査でもこの区分にもとづき、現状の充足度と最も充足させるべき人材について尋ねた。

結果、どのような機能の人材も、どのようなフェーズの人材も、不足感の強いことがわかった。

機能区分では、現状の人材の充足度は全体的に不足傾向が強いので、「不足＋やや不足」の合計に焦点を当ててみると、「地域の戦略を策定し、戦略全体を統合・管理する人材」67.6%が最も不足しているとし、続いて「コミュニティにおいてリーダーシップを発揮する人材」「現場の第一線で中核的に活躍する人材」「個別分野において地方創生関連事業の経営にあたる人材」も、どれも 5 割を超えるほどの不足感があることがわかった（図表 18）。

また、最も重要と思われる人材の優先度について尋ねたところ、「個別分野において地方創生関連事業の経営にあたる人材」が 33.8%と最も高く、続いて「現場の第一線で中核的に活躍する人材」25.7%、「コミュニティにおいてリーダーシップを発揮する人材」22.6%、「地域の戦略を策定し、戦略全体を統合・管理する人材」17.9%と続く。

不足感の強い項目が、必ずしも優先度が高くなるわけではない。この充足度が高かまるほど、優先度も高くなるという、両者に正の相関がみられる。

つまり、4 つの人材のなかで最も足りていないと指摘された「個別分野において地方創生関連事業の経営にあたる人材」でさえ、現在、不足だと感じているのは 54.0%（42.9＋11.1%）と相当数にのぼる。そのため、当然のことながら優先度も 33.8%と高い。この結果から言えることは、ある程度、人材の確保・配置にメドがついた自治体と、いまだメドもつかず検討中のところがあり、二極化しているとみられる。「個別分野において地方創生関連事業の経営にあたる人材」は、全国どここの自治体でも急務の課題であることがわかる。これは、後段で触れるが地域、職員規模のデータか

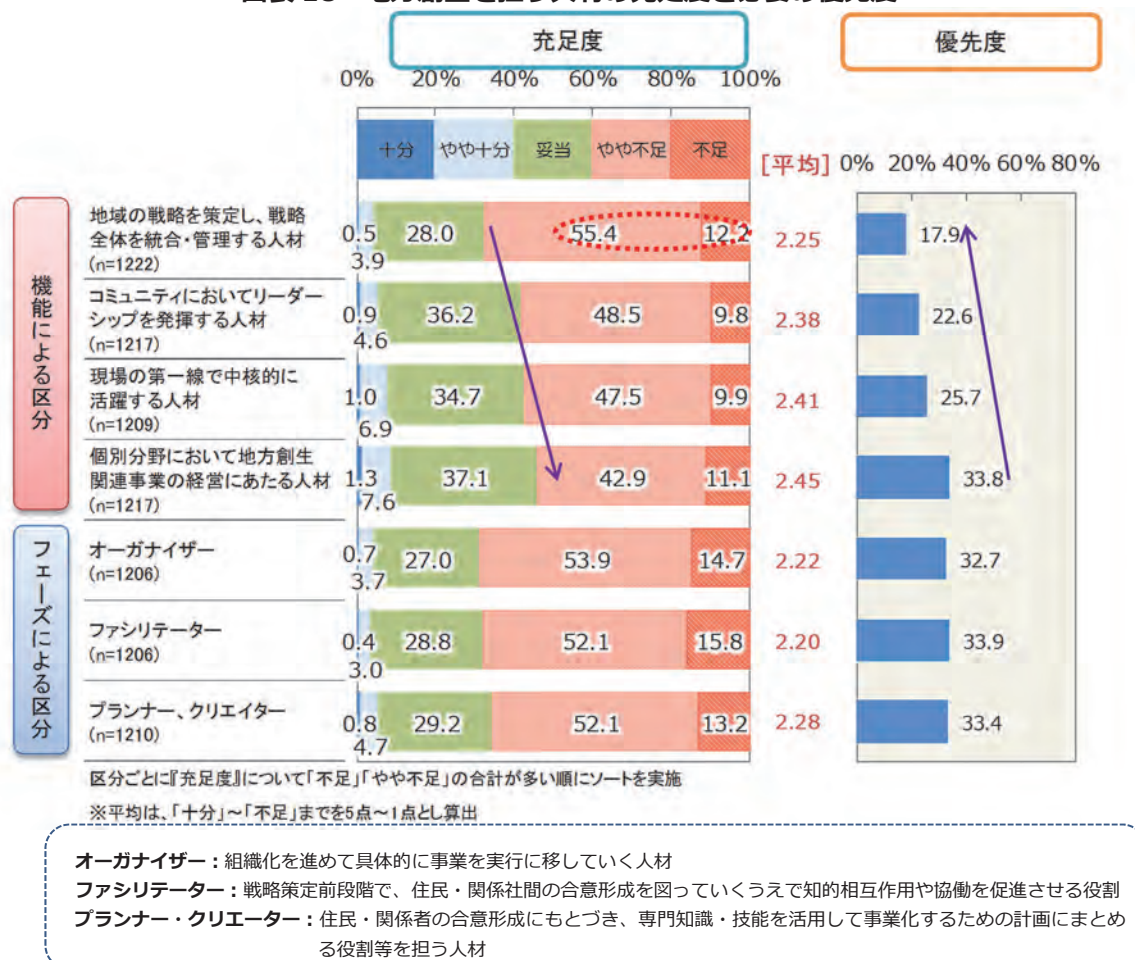
らも明らかになっている。

次に、業務遂行時のフェーズ区分でみると、①オーガナイザー、②ファシリテーター、③プランナー・クリエイターの人材の過不足は、現状の「不足+やや不足」の合計はいずれも7割弱と高く、不足感は強い。事業を推進していくうえで欠かせない役割の3つの人材は、どれも不足であると回答している。これらは、自治体にとって馴染みの薄い言葉であり、自分たちの業務に照らし合わせるのが難しいともいえ、このような結果になったと思われる。

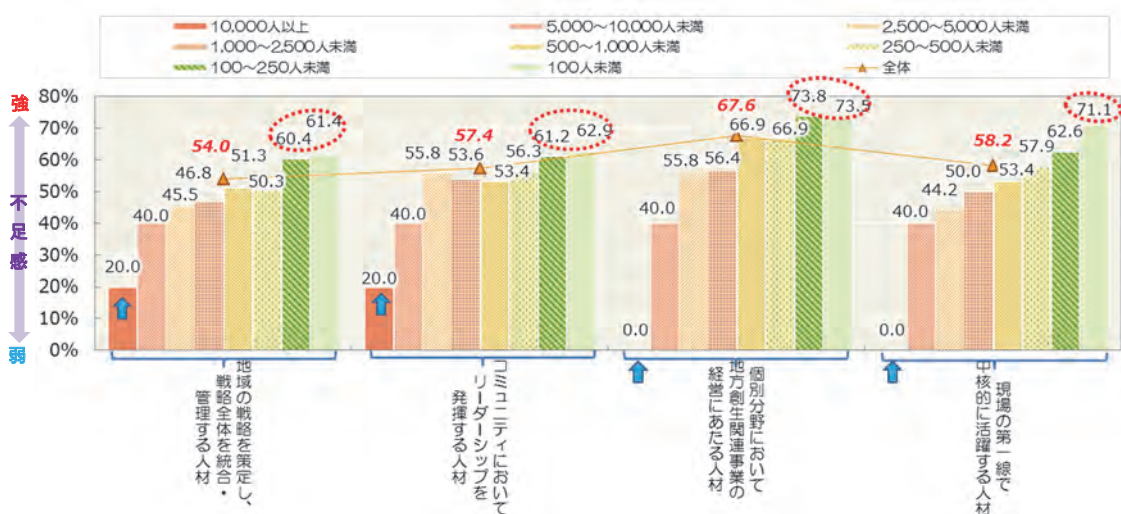
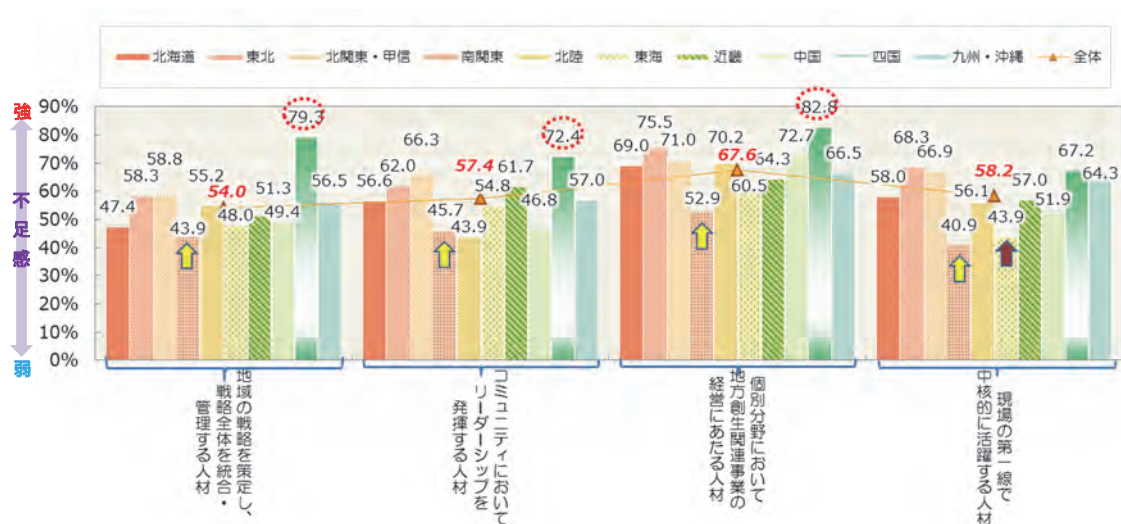
「地方創生人材プラン」で指摘されている課題でも、まちづくり分野では大学や大学院での養成、「生涯活躍のまち構想」で推進役の活動、観光や DMO などにおいても活動がスタートしたばかりで、専門分野に精通した「分野別プロデューサー」を養成するカリキュラムもない。

いわば、地域の未来に責任をもちグランドデザインを描ける「首長の補佐・総合プロデューサー」という人材が待たれている。「地方創生人材支援制度」のもと、すでに意欲と能力のある国家公務員・大学研究者・民間人材などが補佐役として配置されている自治体もあり、戦略の策定などの支援に当たっている。こうしたことから、前述したように不足感は最も大きい、自治体内部で養成していけるような人材ではないためか、優先度は低い結果となった。

図表 18 地方創生を担う人材の充足度と必要の優先度



また、職員数別でみると、職員数が多い自治体ほど人材が豊富なため不足感が低く、一方「100人未満」の自治体は、いずれの人材も極端に不足している状況がうかがえる（図表 20）。こうした自治体への支援として、国・件や民間企業からの人材派遣や広域による自治体連合での人材活用といった方向も考えられよう。



2. 組織・マネジメントの実態と課題

- ・マネジメントは一定機能を果たしていると認識するも、「成功・失敗事例の共有化」に不足感、「処遇の納得性」に不満あり
- ・今後のマネジメントで重視すべきことは、半数が「課題解決・挑戦への組織風土」だと認識
- ・「市民と協働する風土」は8割弱が十分に機能しているうえに、今後の重要度も高い

総合戦略「まち・ひと・しごと創生に向けた政策5原則」のなかで国は、地方自治体に従来のバラマキ型や効果検証の仕組みを伴わない施策をゆるさず、明確なPDCAサイクルの実行とともに、中期の数値目標や客観的評価の測定などを求めている。しかし、この十数年来、全国自治体の6割以上が行政評価の導入（平成26年3月、総務省調査）を進めており、PDCAサイクルを形式上でも回すことには慣れてきている。こうしたことも踏まえて、これまでの組織運営やマネジメントから新たなステージへと移行していることも事実だ。

将来最適の課題解決において、新規事業の立ち上げや事業の見直しは急務であり、速やかな事業計画の立案とその実行、施策成果の創出をしなければならない。その基盤として組織力の強化が急務であり、実行のための大前提となる。本項では、そのための組織風土やマネジメント環境の現状と課題を明らかにした。

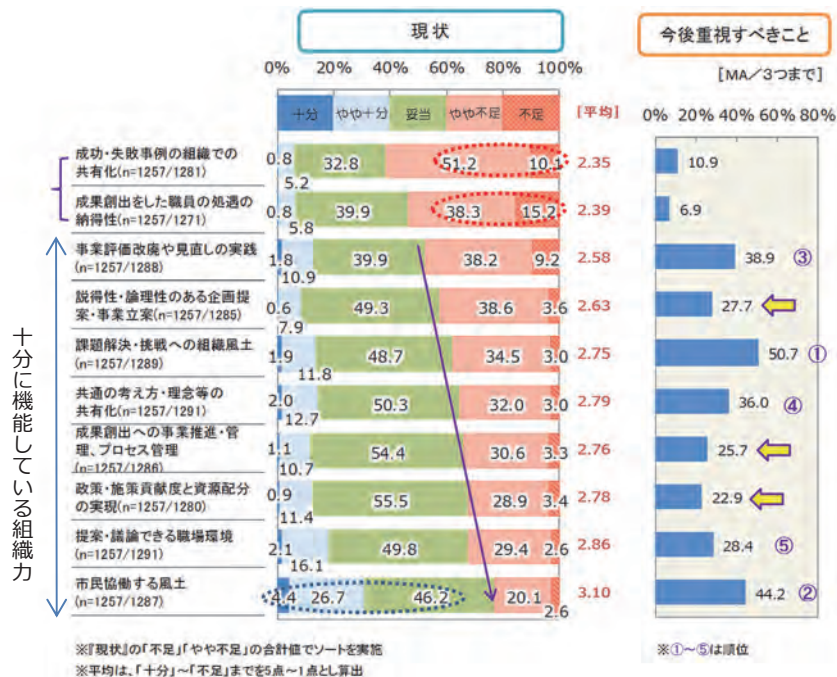
（1）組織風土とマネジメント環境の現状

組織風土やマネジメント環境において、十分、妥当だと認識している上位5項目は、「市民協働する風土」77.3%（十分+やや十分+妥当の合計）が最も高く、「提案・議論できる職場環境」68.0%、「政策・施策貢献度と資源配分の実現」67.8%、「成果創出の事業推進・管理、プロセス管理」66.2%、「共通の考え方・理念等の共有化」65.0%、「課題解決・挑戦への組織風土」62.4%となった（図表21）。

一方、組織・マネジメントに不足しているのは、「成功・失敗事例の組織での共有化」61.3%（不足+やや不足の合計）、「成果創出をした職員の処遇の納得性」53.5%となった。「十分・妥当」と肯定的な意見よりも、「不足」だと否定的な意見のほうが多かったのが、この2項目だけであった。このように組織風土やマネジメントの現状を、おおくは一定の機能をしている組織だと自己評価している。

もう一度、図表21を見ると「現状」の右側にある「平均」は、「十分」を5点、「やや十分」を4点、「不足」までを1点として、再集計したものだ。その結果、「成功・失敗事例の組織での共有化」は指数2.35となり、「市民協働する風土」は指数3.10となった。中間値は2.5であるため、多くの自治体では、「成功・失敗事例の組織での共有化」「成果創出をした職員の処遇の納得性」の2項目以外は、この指数の結果からみても組織力として機能していると判断しているようである。

図表 21 組織風土とマネジメント環境〔現状と今後重視すべきこと〕



(2) 組織風土とマネジメント環境の今後

では、今後重要となるものは何か。現状、組織にとって不足していることと、要望しているものは必ずしもリンクしていない。今後重視したい事柄のトップに挙がったのは、「課題解決・挑戦への組織風土」50.7%、次いで「市民協働する風土」44.2%、3位「事業評価改廃や見直しの実践」38.9%となった。4位「共通の考え方・理念等の共有化」36.0%、5位「提案・議論できる職場環境」28.4%であった。また、現状では妥当、十分とやや不足、不足が拮抗している「説得性・論理性のある企画提案・事業立案」であるが、今後の重要度では27.7%とやや低い。

また、1位の「課題解決・挑戦への組織風土」の存在は必須と職員の大多数が認識している。さらに「市民と協働する風土」は、現状でも8割弱が十分に対応できていると回答するも、今後も重要が2位と高く、これまで以上に市民との交流の重要性を認識しているといえる。ただし、過半数以上の職員が現状で不足であるとした「成功・失敗事例の組織での共有化」、「成果創出をした職員の処遇の納得性」は、今後重要となる組織風土・マネジメントの下位2項目となった。組織体として不足していると認識しつつも、これからの自治体経営力にとっての重要度は低いと感じている。

しかし、他自治体の成功例・失敗例を研究し、自らの政策立案・施策実施に活かしていくことは、非常に実効性の高い方法であることは論を俟たない。各自治体の情報公開とともに、情報の共有化は急務といえる。

また、PDCA サイクルに慣れてきたことは導入している自治体が多いことから推測される。しかし、「説得性・論理性のある企画提案・事業立案」「成果創出への事業推進・プロセス管理」「政策・施策貢献度と資源配分の実現」を、今後重視すべきだと回答率は比較的低く（←の項目）、それらへの認識が低いのは、すでに十分なのか、全項目からみると相対的な優先順位が低いとみるべきなの

かは疑問が残るところだ。

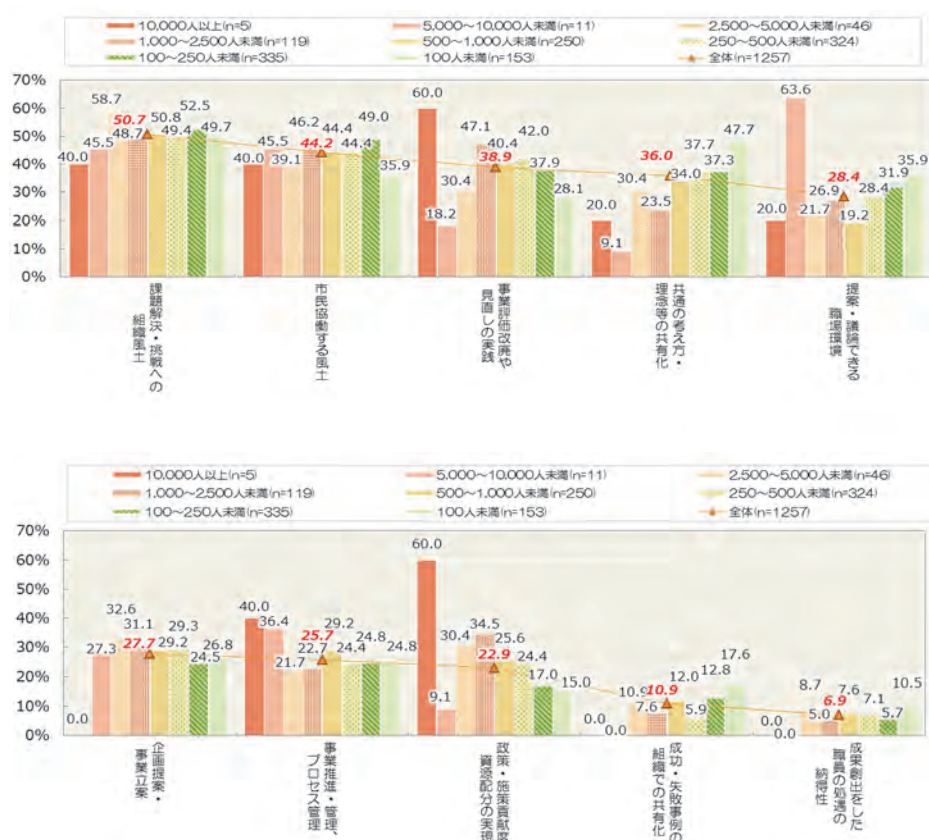
さらに、部門別にみると、企画部門、人事部門は全体平均と同じ上位3項目であった。ただし、財政部門では、「事業評価改廃や見直しの実践」「課題解決・挑戦への組織風土」「説得性・論理性のある企画提案・事業立案」と続く。

（3）自治体規模にみる実態と今後

自治体規模が大きければ人材も豊富にいて新しい事業への取組みも容易であろうと想定される。折れ線に示される全体平均1、2位であった「課題解決・挑戦への組織風土」「市民協働する風土」は職員規模に関係なく、組織体にとって、自治体にとっても重要な項目であると認識されているため、いずれも大きな差はなかった（図表22）。しかし、それ以外では規模によって差が出ている。今後重視すべきことの3位「事業評価改廃や見直しの実践」、8位の「政策・施策貢献度と資源配分の実現」は、1,000～2,500人規模の自治体で重視する傾向にある。この職員数はおよそ15～30万人程度の人口を抱える自治体である。さらに、4位の「共通の考え方・理念等の共有化」は規模が小さくなるほど必要に迫られている。

また、現状では非常に不足しており、今後重視すべき項目でも下位の2項目の「成功、失敗事例の組織の共有化」「成果創出をした職員の処遇の納得性」は規模に関係なく、いずれの規模の自治体にとっても欠落している要素である。

図表22 職員数別にみる今後重視する組織風土とマネジメント環境



* 職員数「10,000人以上」はn=5、「5,000人～10,000人未満」はn=11のため分析する場合は参考値としている

3. 政策形成力・企画力の現状と課題

- ・ 情報収集や予算が決まった事業は着々と実行するも、新規のアイデア・事業立案には消極的
- ・ その理由は、「課題解決への意欲がない」「企画を検討する時間がない」
- ・ 小規模自治体の「企画力向上」は喫緊の課題

前項では、組織全体やマネジメントの傾向について分析した。ここでは、これより小さい単位の所属する事業課の組織風土と、各職員の能力向上と「政策形成力・企画力」について論じてみたい。なお、本設問は否定的に聞いていることに留意されたい。

(1) 組織の強みと弱み

各事業課の現状において、自信をもってよい組織風土であると回答したものが2つある。これは「成果創出へやり遂げる力が弱い」73.3%（ややあてはまらない+あてはまらないの合計）、「他自治体事例や民間の参考事例の情報収集がされていない」61.4%であった。つまり、この2項目が半数を超えて否定していることから、成果創出への遂行力も強く、他市などの情報収集も行っていると認識しているといえる。

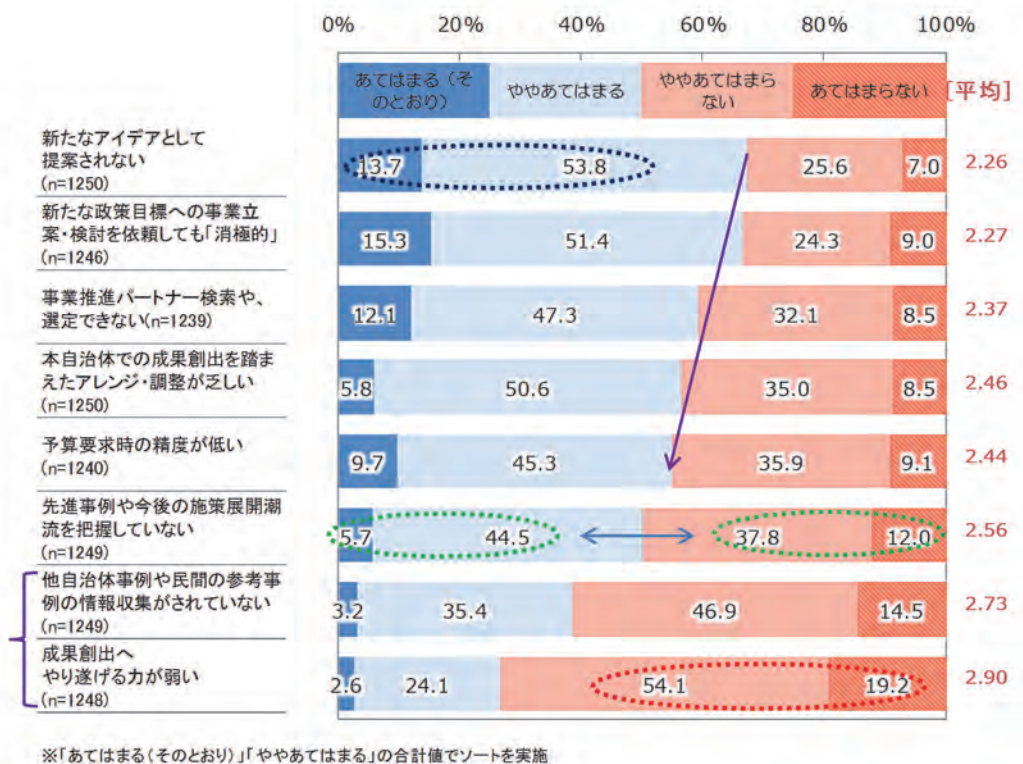
しかし、前述の図表 21 では6割が「成功失敗事例の共有化が不十分」としていることを踏まえると、情報や他の事例など収集は十分に行っているものの、その場限りの情報収集と活用に留まり、ドキュメント化やマニュアルの活用といった「形式知化」が進んでおらず、組織全体での「共有化」がなされていないともいえる。

なお、「先進事例や今後の施策展開潮流を把握していない」は、あてはまる、あてはまらないが拮抗する形となった。先進的に取組む自治体にとっては潮流を読み施策に取組むことは当たり前のことになりつつあるが、人材が不足している自治体にとっては先進事例の情報収集に着手しかねるといえる。自治体の人材力および陣容で、今後の成果創出に大きな影響を及ぼすことは必至である。

次に、自信のないものの一番に「新たなアイデアとして提案されない」67.5%（あてはまる+ややあてはまるの合計）、「新たな政策目標への事業立案・検討を依頼しても『消極的』」66.7%、「事業推進パートナー検索や選定できない」59.4%、「本自治体での成果創出を踏まえたアレンジ・調整が乏しい」56.4%、「予算要求時の精度が低い」55.0%となった。

この結果から、企画そのものが出てこない現状がうかがえる。さらに、企画立案にあたって必要とされる「事業推進パートナーの検索や、選定ができない」が6割もいるうえに、「予算要求時の精度も低く」、「先進事例や今後の施策展開や潮流を把握していない」といった事業遂行力（ビジネス感覚）に疎いことも推察できる。

図表 23 政策形成力・企画力の現状と課題



さらに言えば、後述の政策形成力・企画力が発揮出来ない理由として「企画をじっくり検討する時間の確保」がままならないため、新規事業をやってもやらなくても、自身の処遇に大きな影響を与えないということも、1つの要因と考えられよう。本データは 34p を参照されたい。

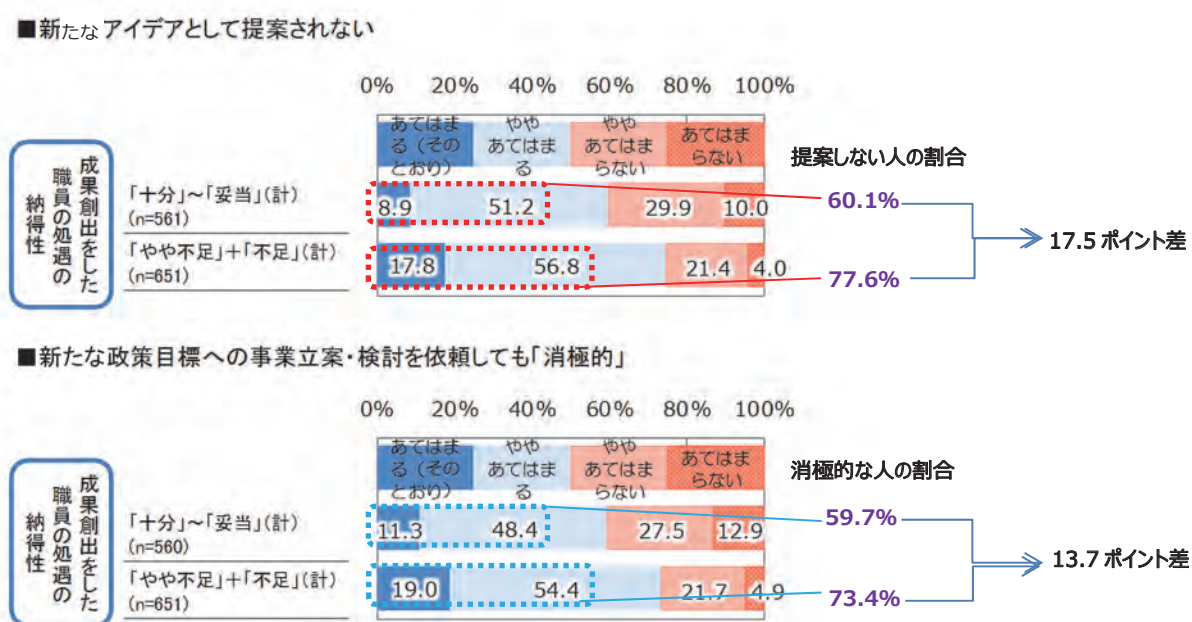
(2) 処遇と納得性の関係

政策形成力や企画力が弱いとされるマネジメント環境と職員の処遇とやる気の間を、設問間でクロス分析した結果が図表 24 である。前述した処遇において「成果創出した職員への処遇の納得性」が「十分+妥当」と回答した 561 自治体と「やや不足+不足」とした 651 自治体を、「新たなアイデアとして提案されない」項目で比較してみた。新たなアイデアが提案されないのは、“納得性ある処遇のもとでの組織”と“そうでない組織”との差は、17.5 ポイントの開きがあった。つまり、納得のある処遇のもとで行われているマネジメントのほうが圧倒的に「新しいアイデア」の提案率も高いということである。

続いて、「新たな政策目標への事業立案・検討を依頼しても『消極的』」の項目についても同様の比較をしてみた。こちらも 13.7 ポイントの開きがあり、明らかに有意差のある結果となった。ここでも、納得のある処遇のもとでは、新たな政策目標への事業立案・検討も出て来やすいという結果となった。

人事処遇の大原則である“納得性”を上げていくことは、積極的に職員が能力を発揮すること、職員のモチベーション向上への第一歩となる。この調査結果から、評価制度の導入などが進む大きな自治体では納得性への配慮も行われているが、一部には運用面で横並び同一処遇に重きを置く組織も存在しており、そうしたことへの不満ともいえる。今後は、自治体の人事改革に弾みがつくことだろう。

図表 24 政策形成力と処遇の納得性の関係



（３）規模、地区にみる実態

自治体の規模である職員数別にみると、全体の傾向として上位４項目までは、職員数規模が多くなればなるほど、否定的な意見は少なくなる（図表 25）。つまり職員が少数であると、アイデアも出にくいし、事業立案なども消極的となり、事業推進時のパートナーの検索や選定にも困っており、成果創出に向けた調整も難しいという結果が出た。

自治体職員数の 2,500～5,000 人規模が、他の規模に比べ、予算の精度も高く、時代の潮流も把握しており、情報収集なども行われ、成果創出に対する力もあるという結果が出た。この規模は、企業でいう中堅クラス。一概に同一視はできないが、組織機能が比較的細分化されていないところも多いため、１職員のもつべき事業・業務の範囲と権限が大きいことが想定されるため、個人としても組織としても、成果や達成感に結びつきやすいと思われる。職員数と利用できる経営資源の規模には関係性があることがわかる。

また、地区別にみると、「あてはまる」＋「ややあてはまる」の合計で、「南関東」「中国」「北海道」が低い傾向にある。

本調査では、企画部門、財政部門、人事部門の３部門に同じ質問をしていることは前述のとおり。３部門に大きな差はないが、政策形成力には一部差がついたので紹介したい。

財政部門は「新たな政策目標への事業立案・検討を依頼しても『消極的』」「事業推進パートナー検索や、選定できない」以外の項目において、あてはまると回答する割合が他部門より高くなっている。

図表 25 職員数別にみる各事業課の組織風土やマネジメント環境



（４）政策形成力・企画力が発揮できない理由

本項では政策形成力・企画力が発揮できない理由を自己診断してもらった。選択肢の中から３つ選んでもらったが、トップは「職員の課題解決への意欲」59.6%、次いで「企画をじっくり検討する時間の確保」49.9%となった。続いて、５人に１人が「企画力の研修機会」21.4%、「職員の積算精度に関する認識・意識」21.1%とし、20%に満たなかったものの「専門知識の研修機会」18.6%、「外部専門家・有識者との情報交流・活用」18.2%が大きな理由として挙げられた（図表 26）。

全国でみても、総職員数は平成 26 年と 27 年を比較して約 5,000 人が減少したため約 274 万人となっている。ピークの平成 6 年からみると 21 年間で 54 万人（約 17%）が減少していることになる。他方、法改正への対応に追われるあまり、その業務量は増大しており、「企画をじっくり検討する時間」がないのも事実のようだ。

しかし、組織を運営する首長、管理職層が何の手を講じることなく放置しておけば、職員意欲は低下する一方である。早急にさらなるモチベーション向上のための取組みが必須となる。さらに人事施策の改革とともに、業務や事業施策の見直しなど業務改革も行っていくことで、２位に指摘された企画を考える時間の確保をしていくことが重要である。

また、専門知識などの研修機会、外部の専門家との情報交流などは、即効性のある知的刺激ともいえ、職員に対して継続的に実施していくことも必要である。

また、部門別にみると、どの部門も上位 2 項目は同じであったが、財政部門だけは「職員の積算制度に関する認識・意識」が 34.2%と高くなった。今後、財政部門の意向を加味して、適正な相場観をもって精度のより高い事業計画・見積を策定していくことが重要である。

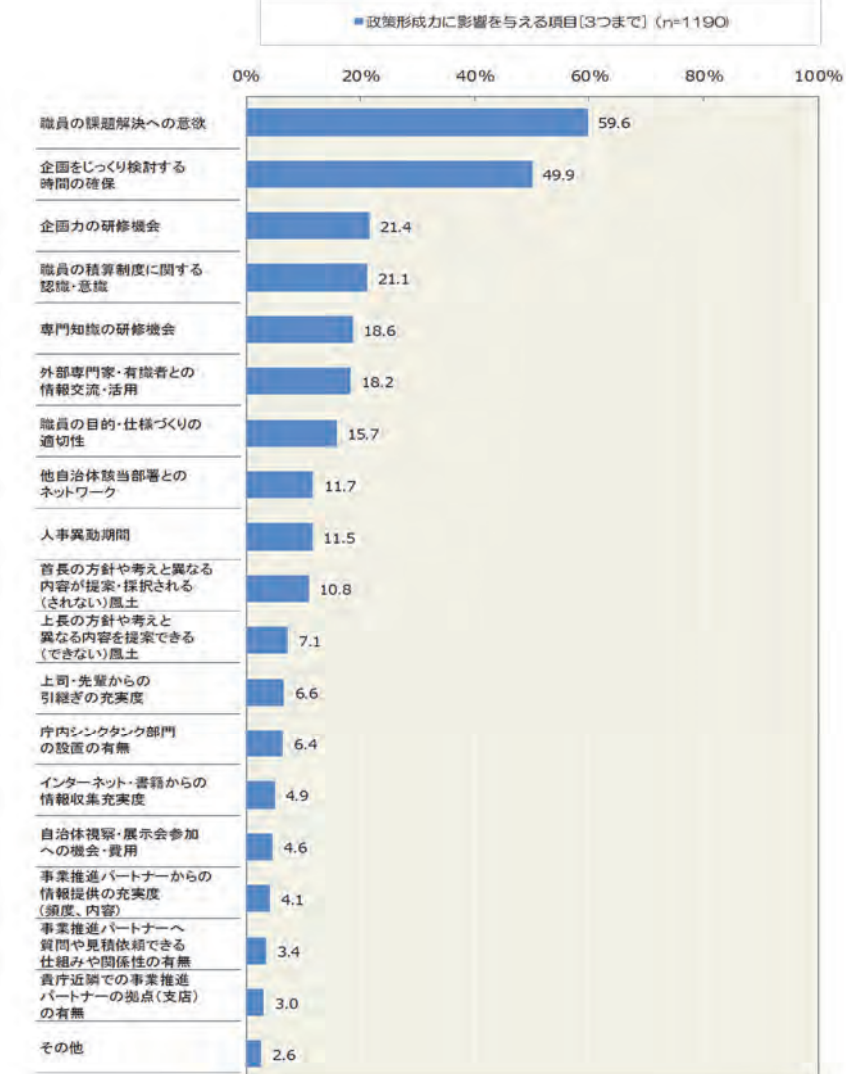
人口規模別にみると、上位 2 項目は全体と同じ。人口規模が大きくなるにつれ職員数も増え、予算規模や人的余力もあるため「外部専門家・有識者との情報交流・活用」を挙げる割合が高い。

（５）「意欲・時間」と政策形成力の発揮

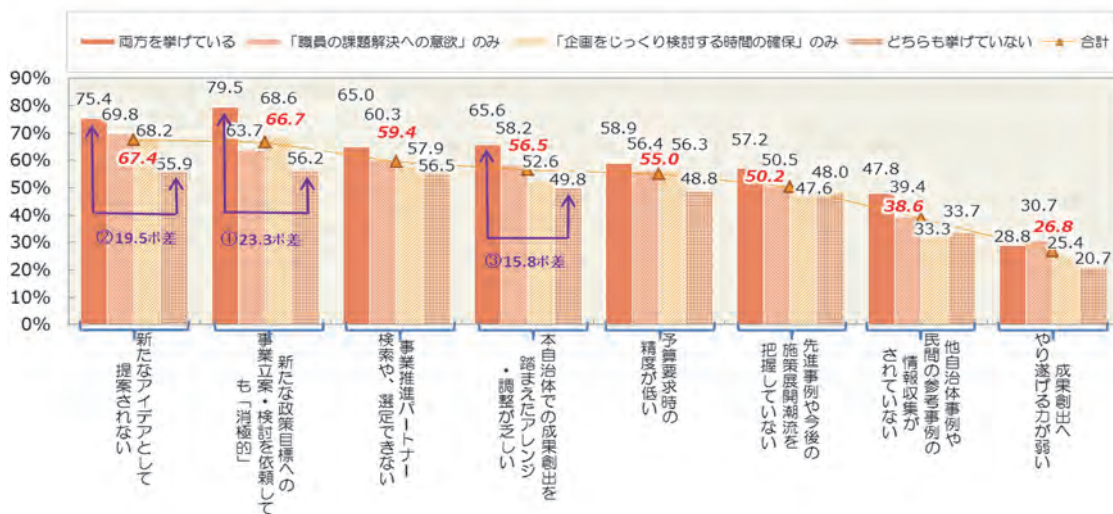
政策形成力・企画力が発揮できない理由の 1、2 位に挙げられた「職員の課題解決への意欲」「企画をじっくり検討する時間の確保」を選んだ自治体だけを選び出し、現状の新規事業・見直し時の各事業課の状況との関係を調べた。この意欲と時間が、政策形成力の発揮にどの程度の影響を及ぼすかの要因を探ってみた。

図表 27 は、意欲と時間の「両方」を選択した自治体は、「新たな政策目標への事業立案・検討を依頼しても消極的」「新たなアイデアとして提案されない」「本自治体での成果創出を踏まえたアレンジ・調整が乏しい」が上位 3 項目に挙げられた。意欲も時間のどちらも、政策形成力・企画の現状に影響を与えていないとする「どちらも挙げていない」層との比較をすると、「新たな政策目標への事業立案・検討を依頼しても消極的」で 23.3 ポイント差、「新たなアイデアとして提案されない」19.5 ポイント差、「本自治体での成果創出を踏まえたアレンジ・調整が乏しい」15.8 ポイント差と、明らかな差があった。

図表 26 政策形成力・企画力に及ばす要因 [MA/3つまで選択]



図表 27 意欲・時間と政策形成力・企画力との相関



4. 自治体職員の能力、資質

- ・「事務処理能力」「協働・調整力」に自信
- ・今後、重要な能力・資質のトップ3は「企画力」「協働・調整力」「成果志向・経営感覚」
- ・職員数規模が小さい自治体ほど、「費用見積力」「課題発見力」「専門性・職務知識」に不足感、マネジメント力にも不足感漂う
- ・「成果志向・経営感覚」は大きな規模の自治体ほど持ち合わせている

(1) 能力、資質の現状

自治体職員が政策立案と成果を創出するにあたって、求められる能力・資質をどのように捉えているのだろう。まず、現状における能力、資質の実態と、次に今後重要なものを並べて分析する。

この図表 28 の順位は、「妥当」と判断したものを除外して、その傾向をより鮮明に把握していくために回答者自身が確信をもって答えた「十分」と「やや十分」と、「やや不十分」「不十分」に絞ってみた。

その結果、調整や事務処理能力に長けていると自信をもつ自治体は上位5項目でもわずか 25～10%程度しかなく、一方、不足している能力や資質については成果志向や主体性、企画力・プレゼン・スキル、国際力などと、約半数から8割が自信を持てないとしている。

前項で述べたように、政策形成力に影響を与える第1、2の要因に、「職員の課題解決への意欲」や「企画をじっくり検討する時間の確保」が挙げられたことから、こうした自信へのゆらぎが根底にあるようだ。

さらに言えば、十分にもちうる能力として3位に「成果創出への業務完遂力／やりぬく力」が13.2%である。課題解決に向けた施策実行に取り組まなければならない現在、この数字をどう見るかは判断の難しいところである。だが、意欲ある者を登用し、施策展開の中核としてリーダーに据えていくことで、この13%の職員の能力発揮は十分にありえよう。

図表 28 政策立案、成果創出に求められる現状の能力・資質〔十分と不足のそれぞれの順位（妥当を除く）〕

順位	現状 十分に持ちうる能力・資質 [“十分” + “やや十分”の合計]		順位	現状 不足している能力・資質 [“やや不足” + “不足”の合計]	
1	住民、庁内、関係者との協働力・調整力	25.3%	1	国際力	81.8%
2	事務処理能力	21.0%	2	成果志向・経営感覚	63.0%
3	成果創出への業務完遂力／やりぬく力	13.2%	3	主体性・挑戦力	51.5%
4	IT 活用力	10.8%	4	企画力	51.2%
5	資料作成力	10.2%	5	プレゼンテーション力	45.0%

さらに自治体職員の能力開発の意義は、社会全体の生産性向上や雇用機会の創出へとつながるという重要な意味を持つ。地域の産業・企業の人材育成を視野に入れた職業能力開発や職業訓練などの支援の提供は欠かせないからだ。こうした観点からも、自治体職員の能力開発は必須であり、その能力開発の向上が地域の経済・社会に及ぼす影響は大きいと思われる。現状の政策の重複を排して、効率的、効果的な施策の展開が、職員の能力向上によってもたらされることを再認識すべきであろう。

（２）今後重要となる能力と資質

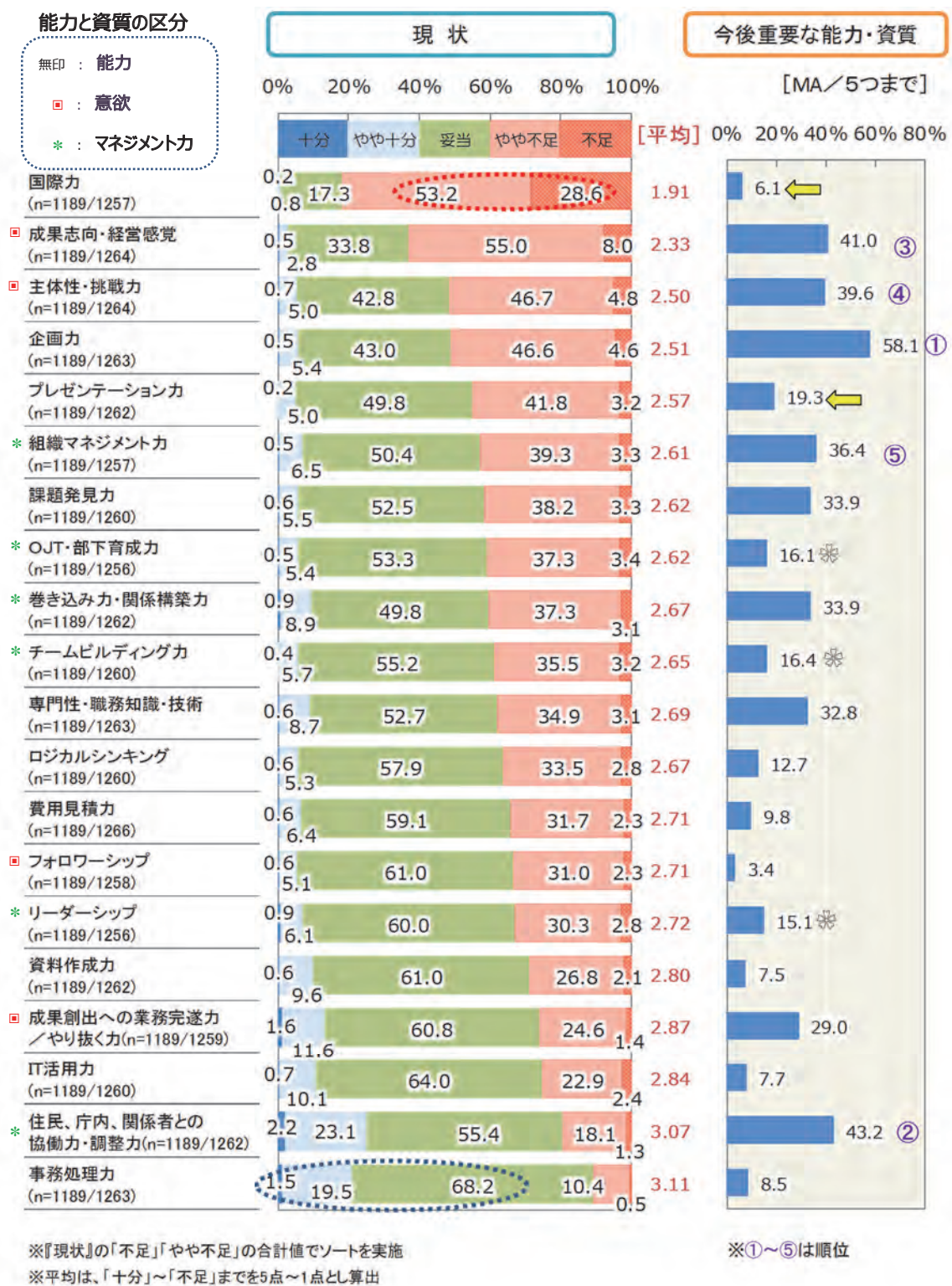
次に、政策形成に求められる能力と資質の現状と今後重要となるものの比較してみたい（図表 29）。現状で、十分に持ちうるとしているものとして、8 割の職員が認めるものは「事務処理能力」89.2%（十分+やや十分+妥当の合計）、「住民、庁内、関係者との協働力・調整力」80.7%であった。一方、最も不足しているのは、「国際力」で 81.8%（不足+やや不足の合計）、「成果志向・経営感覚」63.0%、「主体性・挑戦力」51.5%、「企画力」51.2%であった。

さらに、不足している能力・資質の多い順の項目と、今後重要だと思う能力・資質を比べると、「企画力」「成果志向・経営感覚」「主体性・挑戦力」「組織マネジメント力」は現状不足していると認識され、当然ながら今後も重要なものとしている。しかし、「国際力」「プレゼンテーション力」は現状が低いにもかかわらず、今後の重要度も低いという結果が出たのは、業務において必要に迫られていない自治体も多いからだろう。しかし、都道府県での輸出促進、外国人観光客（インバウンド）の誘致は重要な施策であり、また外部との協働や事業展開が想定されるなかでは、早急に取り組まなければならない要件かもしれない。

一方、「住民、庁内、関係者との協働力・調整力」は4 分の 3 の職員が妥当、十分な能力を持っていると自覚しているものの、今後重要な能力・資質の 2 位に挙がっている点は特徴的である。ますます住民、外部ステークホルダーとの協働が求められているなかで、この能力・資質への重要性を認識していることがわかる。

これを、部門別にみるとあまり差が見られないが、財政部門は「費用見積り力」46.7%、「資料作成力」40.6%が他の部門より高い。地域別には、南関東では大半の項目で「やや不足」+「不足」計と挙げる割合が最も低い。つまり、能力・資質として、十分に兼ね備えているといえる。ただ、全国平均より高い南関東でも、「成果志向・経営感覚」、「国際力」については半数以上が不足だと回答している。

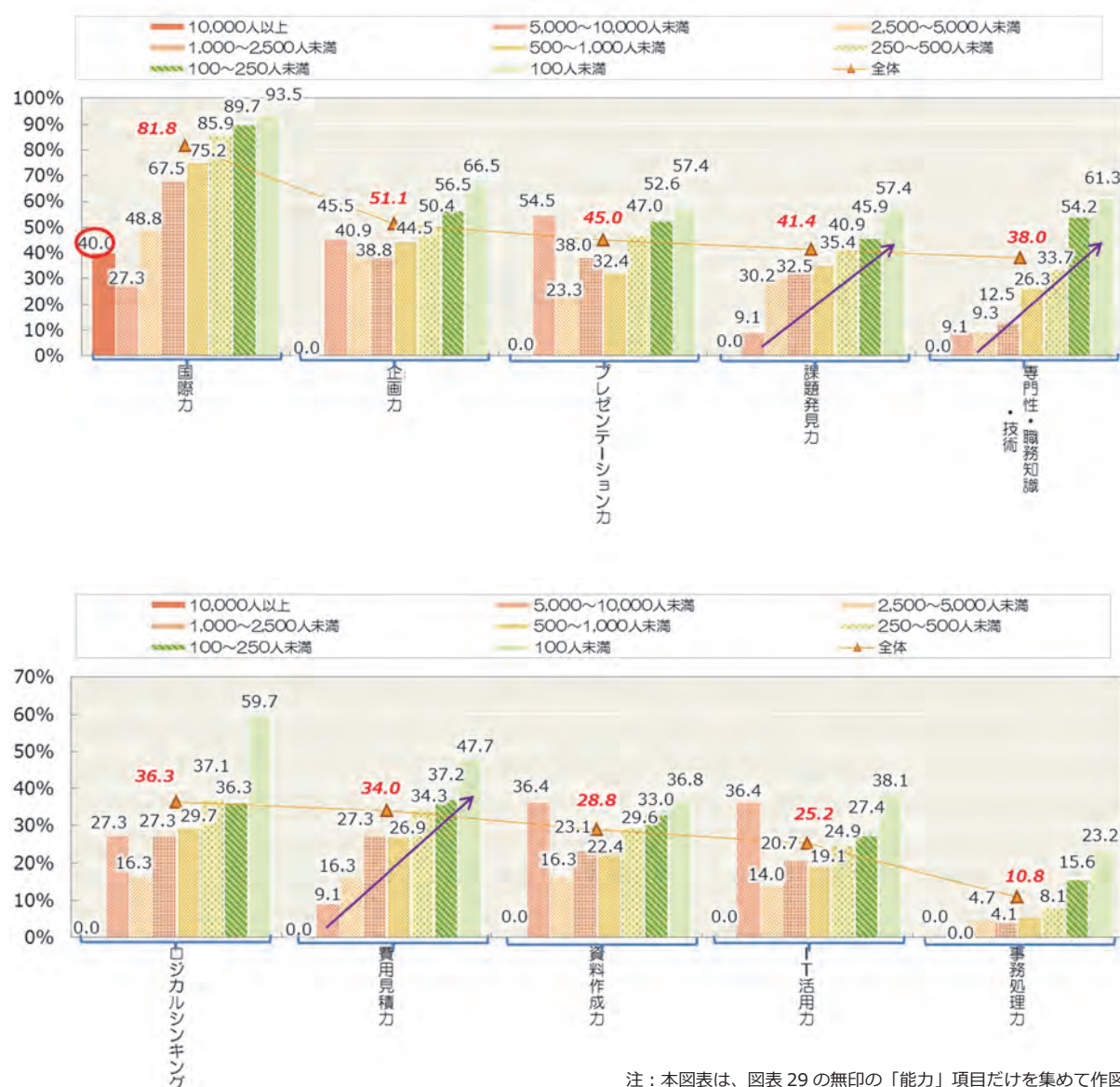
図表 29 自治体職員の能力と資質 [現状と今後重要なもの]



(3) 不足する能力とスキル

次に、能力項目のみを抽出し、職員数別にみたのが図表 30 である。「国際力」は不足している能力のトップに挙げられるも、求められる能力としては下位のほうであったので、ここは除いて分析する。「企画力」「プレゼンテーション力」「資料作成力」「IT 活用力」は職員規模による差は、小規模自治体のほうがやや足りないとするも、大規模自治体との差に大きな開きはない。しかし、「費用見積力」「課題発見力」「専門性・職務知識・技術」は規模によって明らかに開きのある項目である。

図表 30 職員数別にみた「不足する能力」[上段:上位 5 項目、下段:下位 5 項目]



注：本図表は、図表 29 の無印の「能力」項目だけを集めて作図

(4) 意欲に関わる4項目と処遇の満足度

政策形成力・企画力のなかで、特に意欲に大きく関わる項目を抽出したのが以下の図表 31 である。「成果志向・経営感覚」「主体性・挑戦力」「フォローシップ」「成果創出への業務完遂力／やり抜く力」を職員数別にみると、いずれの項目も、規模が小さくなるにつれ、不足していることがわかる。大きく開きが出たのは「成果志向・経営感覚」で、職員数 2,500 人以下の自治体では非常に不足していると回答している。

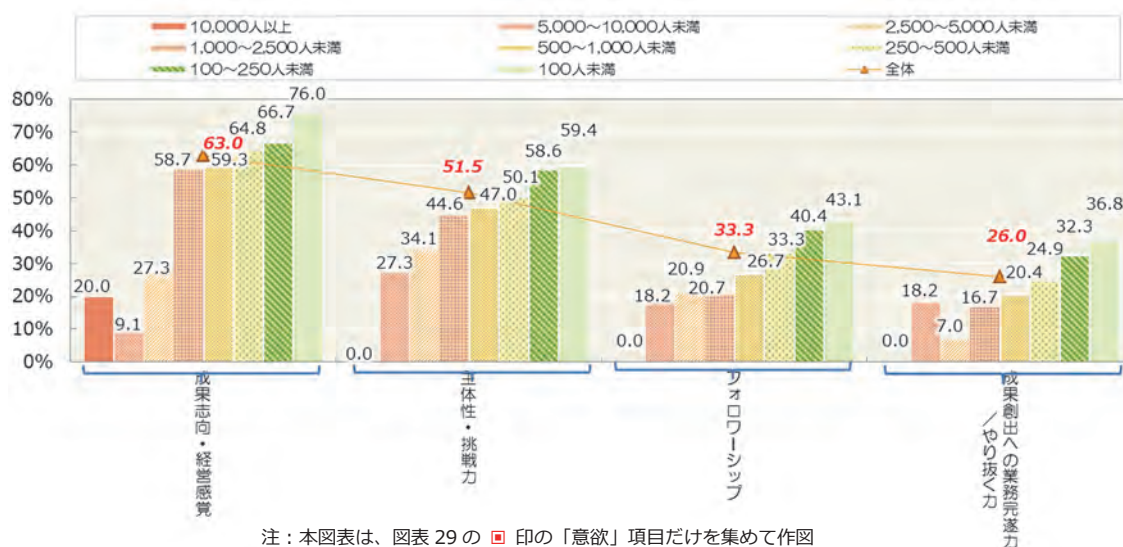
次に、処遇と意欲の視点から見てみよう。図表 21 で示した「成果創出をした職員の処遇の納得性」で 1,257 自治体が回答しているが、処遇に対して「十分～妥当」とした人は 46.5%で、これを満足派とする。処遇に対して「やや不足～不足」は 53.5%であったが、これを不満派とした。これらを図表 29 に示した自治体職員の能力と資質の項目のうち、「意欲」に関するものと、処遇をクロス集計したものが次頁の図表 32 である。

ここでも、「成果志向・経営感覚」「主体性・挑戦力」「フォローシップ」「成果創出への業務完遂力／やり抜く力」の4項目で分析した。中央の▲の折れ線グラフは、図表 29 の現状での「やや不足～不足」とする全体平均値である。

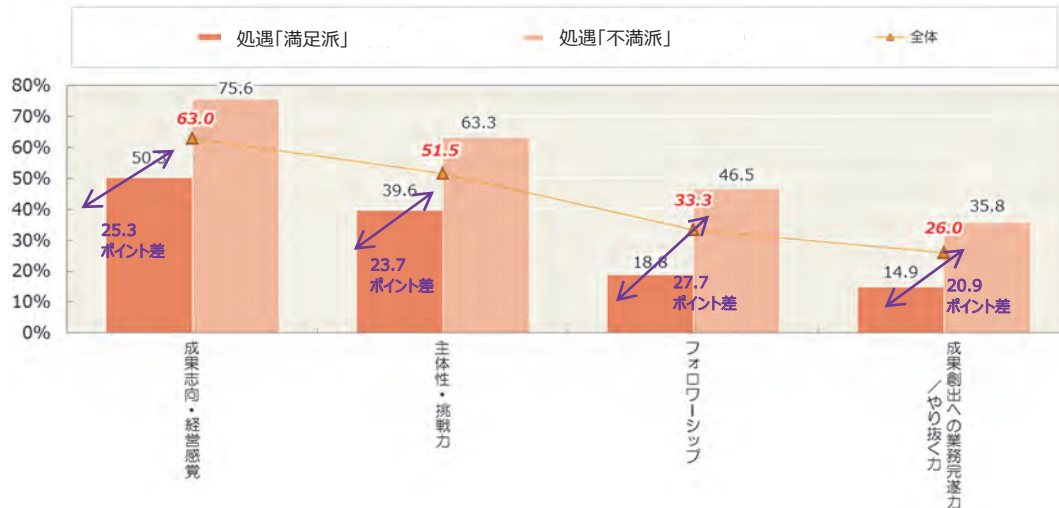
個別にみると、「成果志向・経営感覚」は全体平均で 63.0%の自治体が意欲として不足していると回答。これを処遇の満足派と不満派でみると、満足派は 50.3%が不足しているとし、不満派は 75.6%が不足していると回答。処遇によって、大きく成果志向・経営感覚に差が出たことになる。

これを「主体性・挑戦力」「フォローシップ」「成果創出への業務完遂力／やり抜く力」の各項目でみると、いずれの意欲も満足派と不満派に 20～27 ポイントの開きが出た。納得性のある処遇のもとで執務を行う自治体はどの意欲に関する項目も不足度は低く、処遇に不満を持つ自治体は意欲においても不足度合いが高いという結果が出た。納得性のある処遇と意欲には強い相関関係があることがわかった。

図表 31 職員数別にみた「不足する意欲」



図表 32 処遇の満足度別にみた「不足する意欲」



(5) マネジメント力を高める6つの能力

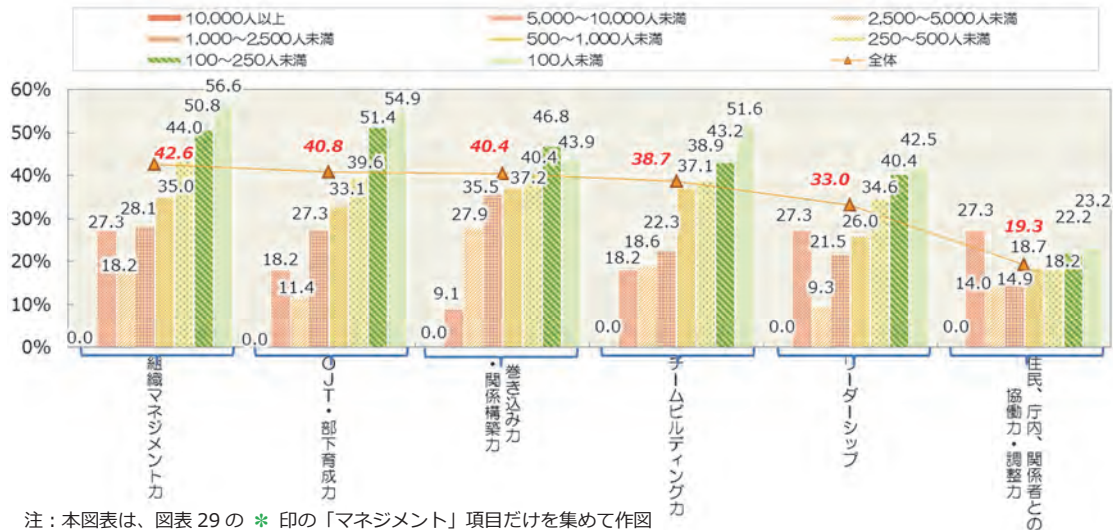
次に、「マネジメント力」についてみてみよう。マネジメントを構成する6つの能力をみると、「組織マネジメント力」「OJT・部下育成力」「巻き込み力・関係構築力」が回答者全体の4割以上が不足していると回答。続いて「チームビルディング力」「リーダーシップ」は3割台、多くの職員が自信ありとした「住民、庁内、関係者との協働力・調整力（以下、「協働力・調整力」と表記）」は2割に満たなかった。

これを職員数別にみると、どの項目も小規模の自治体のところで不足感が強かった。しかし、自信があるとした「協働・調整力」は規模に関係なく、どの自治体にとっても大差ない結果となった。

もう一度、図表 29 の右側の「今後重要」だと指摘されている項目の順位に着目してみよう。トップに「企画力」、続いて「協働・調整力」、3位「成果志向・経営感覚」、4位「主体性・挑戦力」、5位「組織マネジメント力」、6位に 33.9%の「巻き込み力・関係構築力」が重要な能力とされている。この中から、マネジメントに関連する能力・資質だけを取り出すと、2位の「協働・調整力」、と5位の「組織マネジメント力」、6位の「巻き込み力・関係構築力」であり、あとの3項目は上位に入っていない。

しかし、チームの総合力とそのチームを率いるリーダーの存在については、「チームビルディング力」「OJT・部下育成力」「リーダーシップ」ともに10%強程度とあまり高い結果とはならなかった。マネジメントにとって必須項目に、今後は多くの管理職や職員の関心をもってもらい、組織運営の仕組みとしてチーム力の強化、部下指導とともに、事業推進役の人材のリーダーシップの養成が急務といえよう。まずは、将来最適を見据えた課題解決を実行できる、マネジメント力の強化の重要性を伝えていくことである。

図表 33 職員数別にみたマネジメントカ



(6) 業務プロセスからみた能力・資質

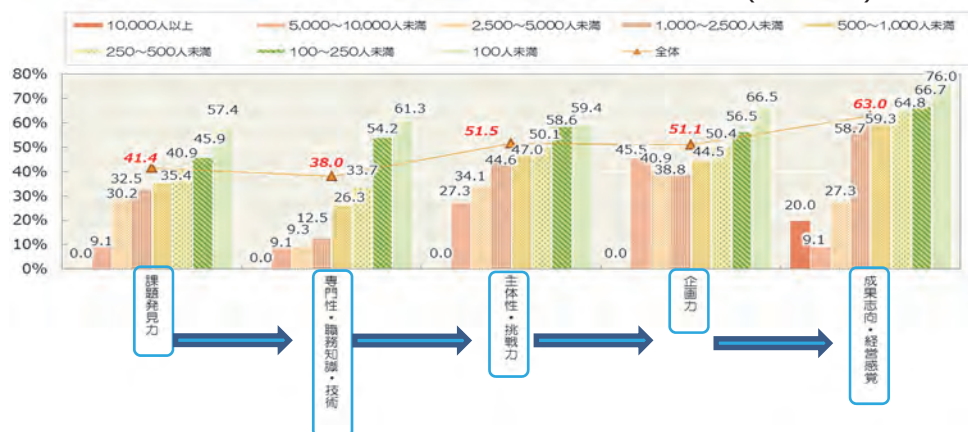
業務プロセスの流れから具体的な業務の視点から能力と資質をみてみよう。職員個々の技能に関する上位 5 項目（50%以上が不足と回答しているもの）は、「成果志向・経営感覚」「主体性・挑戦力」「企画力」「課題発見力」「専門性・職務知識・技術」の 5 項目である。

これを、職員数別にみると、小規模自治体ほど欲している項目すべてに優先度の高いスキルと資質を挙げている。今後重要な能力・資質のうち、属性別にみると職員 5,000 人以下はすべての項目が不足と回答。職員規模が多くなるにしたがって、その不足傾向は解消されていくようだ。

業務プロセスの初期に必要なとされている「課題発見力」、こうした課題を「専門性・職務知識・技術」によって解き明かしていく。こうしたプロセスを前向きに「主体性・挑戦力」をもっているかどうか。そのうえで、具体的な施策へと企画を落とし込んでいく「企画力」や、実際に施策展開をしていく時に求められる「成果志向・経営感覚」。この業務プロセスの順で、不足間が強くなっていく傾向がみられた。なかでも、小規模の自治体にその傾向は、他の項目同様に見られた。

小規模自治体では、こうしたスキルや資質の面からも相当に「人材不足感」を強く抱いている。

図表 34 業務プロセス順にみる優先度の高いスキルと資質(職員数別)



5. 制度面からみた政策形成力・成果創出

- ・導入した各種政策管理制度は約4分の3が、十分・一定機能していると認識
- ・人事評価・処遇制度は着々と進み、6割が導入、導入予定を含めると9割
- ・管理職任用制度の効果は大きく、特に「専門性」「企画力」「成果志向」に影響を与える
- ・「勤務手当の成績率と昇級への反映」「管理職を能力で任用」している人事制度を導入する自治体では、「処遇への納得感」が高い
- ・組織風土改革への認識は低く、制度や仕組みの導入は少ないが、効果は大きい

前項では人材の実態について述べてきたが、ここでは制度面の実態を紹介する。トップである首長、課を率いる課長など管理職のリーダーシップ、職員の意欲は非常に大事な要件ではあるが、職員がやりがいをもって業務に臨めるのは、彼らの能力を存分に発揮してもらえる制度の充実が大前提となる。

そこで、実際の制度の導入状況と、それが機能している制度かどうかについて、①政策管理面、②人事制度面、③組織風土面の3つの側面から確認した。

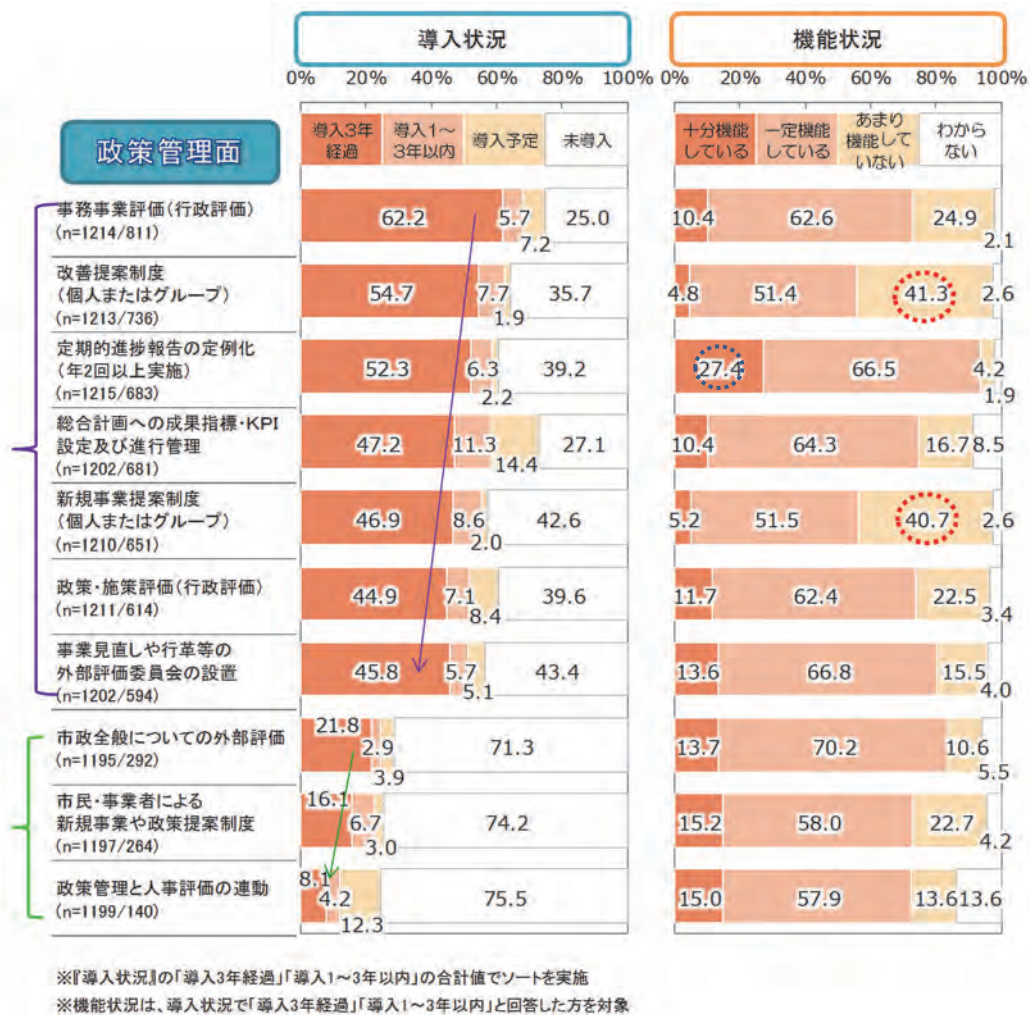
(1) 政策管理面の制度導入状況と機能

90年代後半に行政評価の概念の普及、導入の重要性が叫ばれてから約20年たち、今回の調査ではすでに4分の3の自治体で「事務事業評価（行政評価）」が行われている（予定も含む）ことがわかった（図表35）。その後、「改善提案制度」「定期的進捗報告の定例化」「総合計画への成果指標・KPI設定及び進行管理」「新規事業提案制度」「政策・施策評価」「事業見直しや行革等の外部評価委員会の設置」など数々の制度が導入されている。こうした制度を第1期の制度導入・組織改革の時期ととらえるならば、いまだ予定も含めて3割に満たない「市政全般についての外部評価」「市民・事業者による新規事業や政策提案制度」「政策管理と人事評価の連動」は、第2期の制度の運用、人事に反映する時期といえよう。自治体のガバナンスという観点からも、情報開示や外部からの評価などがますます時代の要請として増えていくなかで、自治体の改革推進と人材の活性化によって課題解決実現への大きな弾みとなるだろう。

次に、機能状況に目を移すと、導入した自治体の7～8割のおおかたは一定機能していると判断している。なかでも、「定期的進捗報告の定例化（年2回以上実施）」は、27.4%が十分に機能していると回答しており、他の項目に比べて高い。

しかし、「改善提案制度」「新規事業提案制度」は4割が「機能していない」と回答。既存事業・仕組みなどの改善提案とともに、その原因を探り、さらなる機能の向上を図っていくことが重要である。

図表 35 政策管理面の制度導入状況と機能

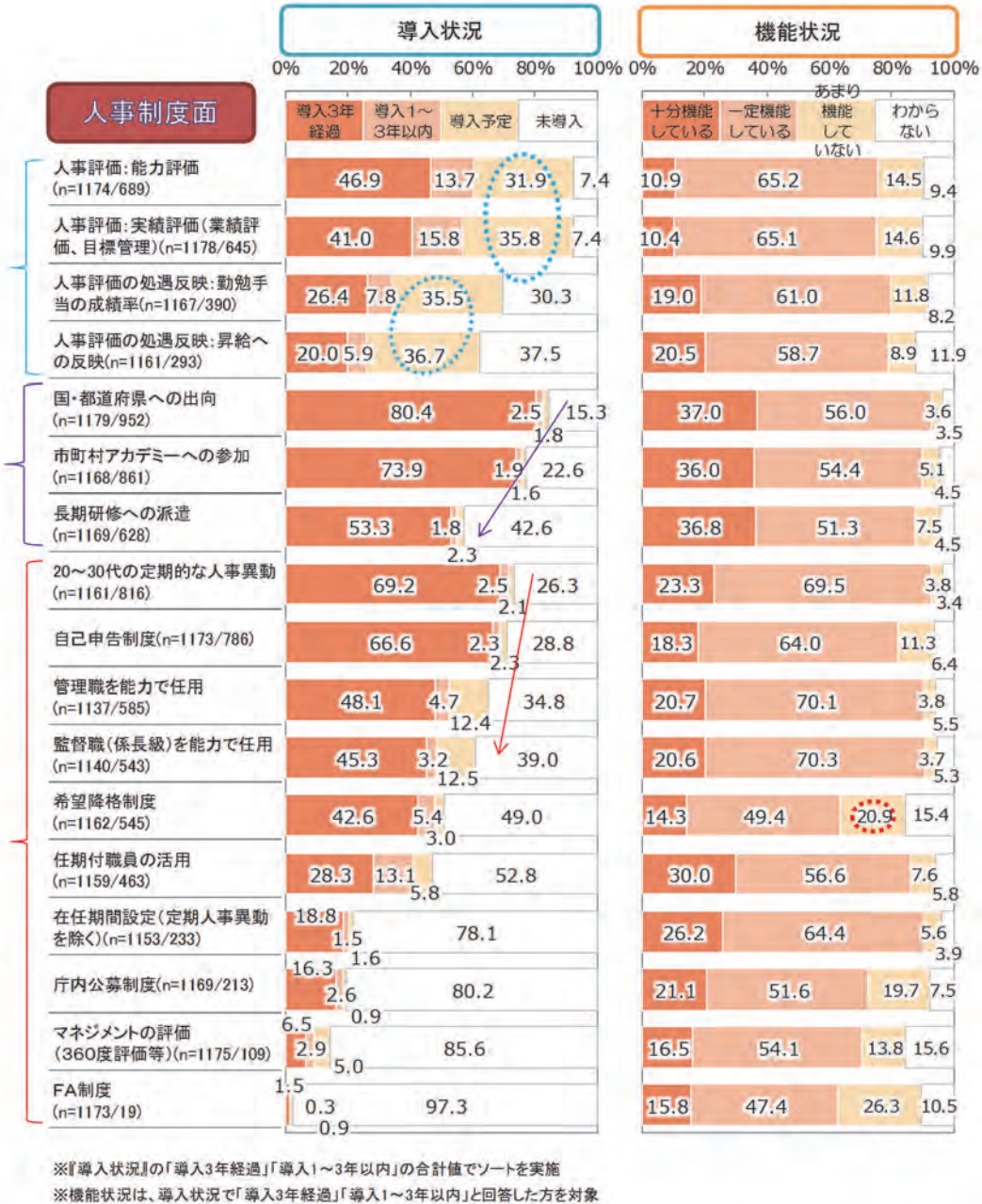


(2) 人事制度面の制度導入状況と機能

人事制度面の導入状況についてみてみよう。「導入3年経過」「導入1～3年以内」の合計でみると、「国・都道府県への出向」82.9%、「市町村アカデミーへの参加」75.8%、「20～30代の定期的な人事異動」71.7%、「自己申告制度」68.9%が、導入してから月日も経っており、機能状況をみても一定の効果も期待できるようだ(図表36)。異動と出向、外部研修への参加、こうした職員の意向を受けての自己申告制度は、多くの自治体で導入し機能している制度といえる。

次に、導入予定も含めると9割以上の自治体が実施、また実施予定の制度は、「人事評価：能力評価」「人事評価：実績評価(業績評価、目標管理)」であり、法の改正によって、職員の評価制度の導入は着々と導入が進められている。

図表 36 人事制度面の制度導入状況と機能



また、導入予定を含めての回答の多い制度は「人事評価の処遇反映：昇給への反映」36.7%、「人事評価の処遇反映：勤勉手当の成績率」35.5%となり、導入済みを含めると 6～7 割程度。これは、評価制度と処遇への対応を進める多くの自治体の姿が浮き彫りとなった。評価と処遇の関係は密接であり、こうした制度の確立によって、新しい時代に対応した人材を向かい入れる素地を確立しつつある。

そして、自治体の 4～6 割前後が導入している「長期研修への派遣」55.1%、「管理職を能力で任用」52.8%、「監督職（係長級）を能力で任用」48.5%、「希望降格制度」48.0%、「任期付職員の活用」41.4%となり、人事ポリシーに則った教育や制度の導入によって、能力主義や職員のキャリアデザインなども考慮する自治体は半数ほどおり、今後の人事の潮流ともいえよう。

さらに、職員の自発性にもとづく「希望降格制度」「庁内公募制度」「F A制度」については、「あまり機能していない」と回答した割合が2割程度と、他の施策に比べて、運用がより難しい面があることがわかった。

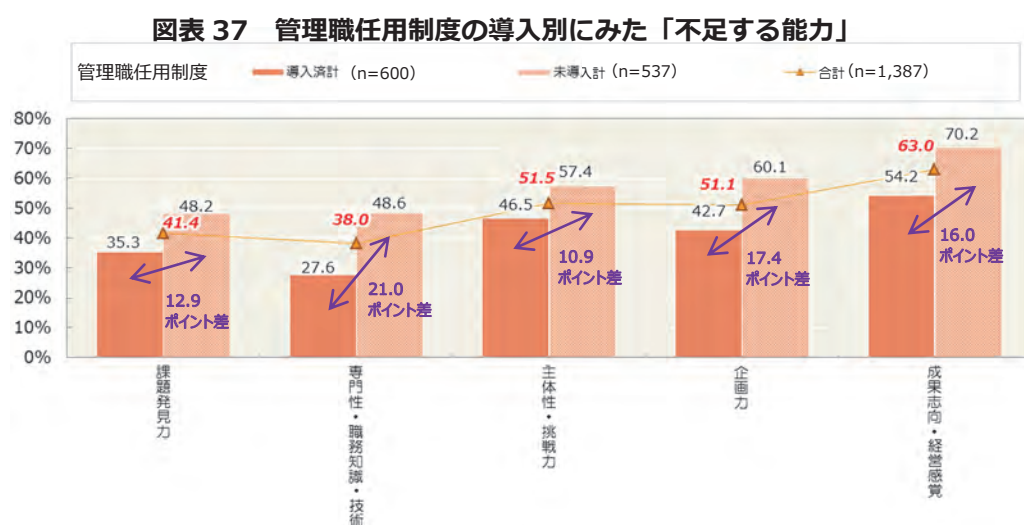
(3) 管理職の任用

ここで、年功序列でなく人事評価の結果や選抜にもとづき「管理職を能力で任用する制度」の導入している600自治体と、未導入の537自治体の政策形成力に及ぼす能力を比べた結果が、図表37である。その結果、能力主義で管理職になった自治体は、いずれの能力においても未導入の自治体よりも12～21ポイントほどの差の開きがあり、不足しているとの認識は低かった。なかでも、「専門性・職務知識・技術」「企画力」「成果志向・経営感覚」については自信をもって職務に当たっていることがうかがえる。

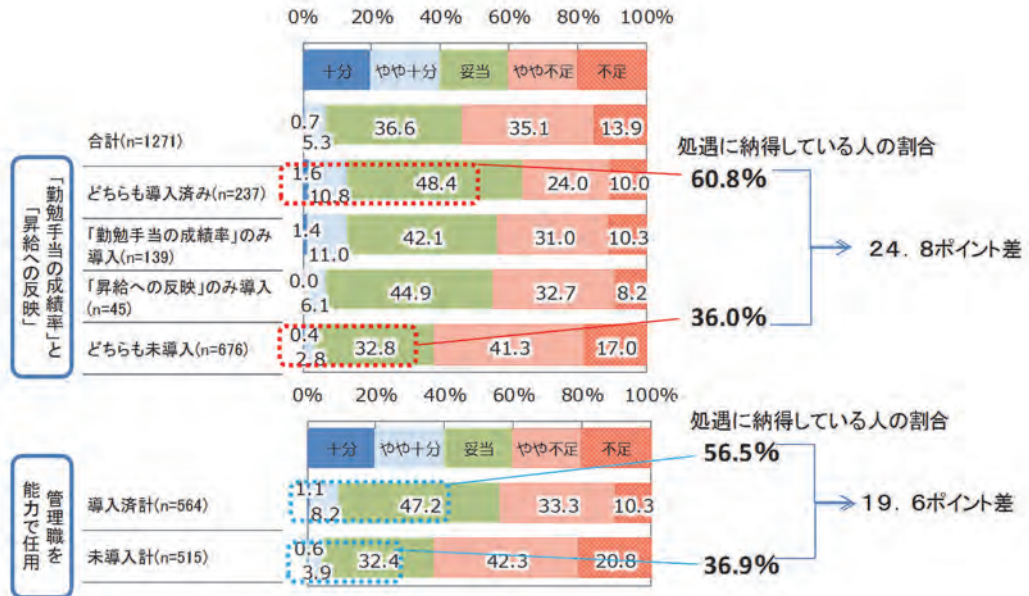
さらに、処遇制度の納得性と各種制度とのクロス修正を行ったのが、図表38である。

まず、上段は「勤務手当の成績率」と「昇級への反映」の人事評価との関係である。両制度ともに導入している自治体と、「勤務手当の成績率」のみ導入している自治体、「昇級への反映」のみ導入している自治体、未導入の自治体に尋ねたものである。どちらも導入している237自治体は、処遇に納得している割合は60.8%にのぼり、両制度とも未導入の676自治体の場合は処遇に納得している割合は36.0%。両者の開きは24.8ポイントと大きく、この2つの制度は処遇の納得度にも大きく関わっていることが判明した。

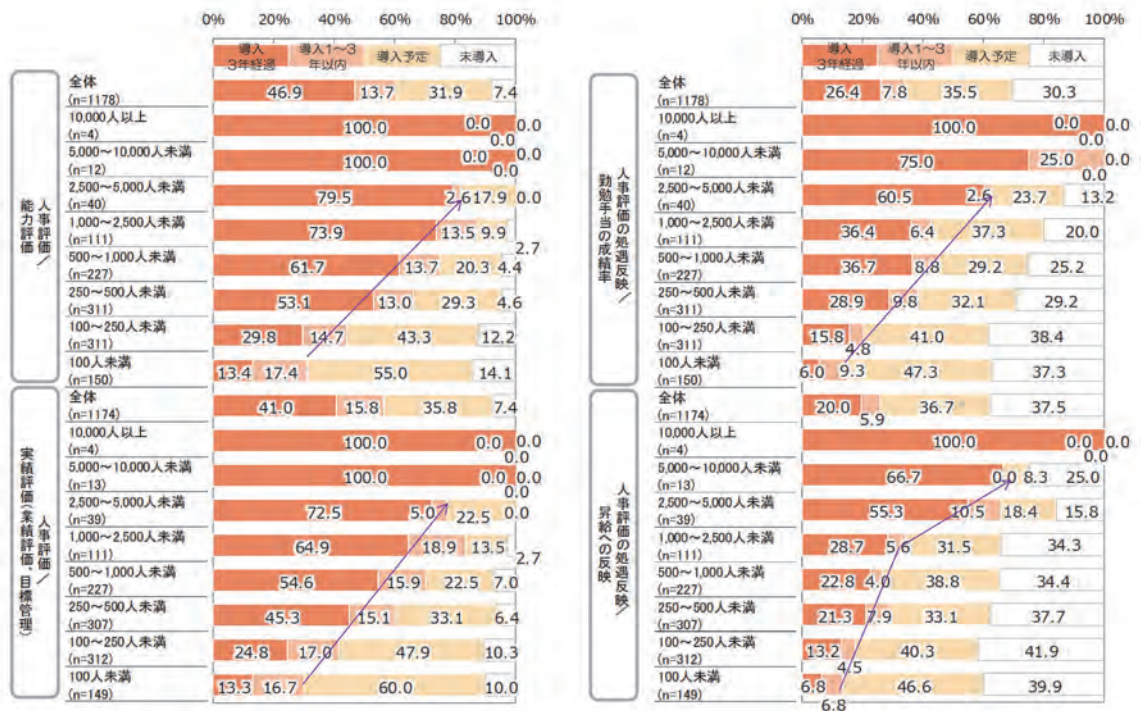
次に、下段の「管理職を能力で任用」している人事制度と、納得性の関係である。すでに「能力での任用」制度を行っている564自治体は、処遇に納得している割合は56.5%。一方、能力で任用を行っていない515自治体が、処遇に納得している割合は36.9%。両者の開きは19.6ポイントあり、能力任用制度は前向きに受けとめられていることがわかった。



図表 38 処遇制度と処遇納得性の関係



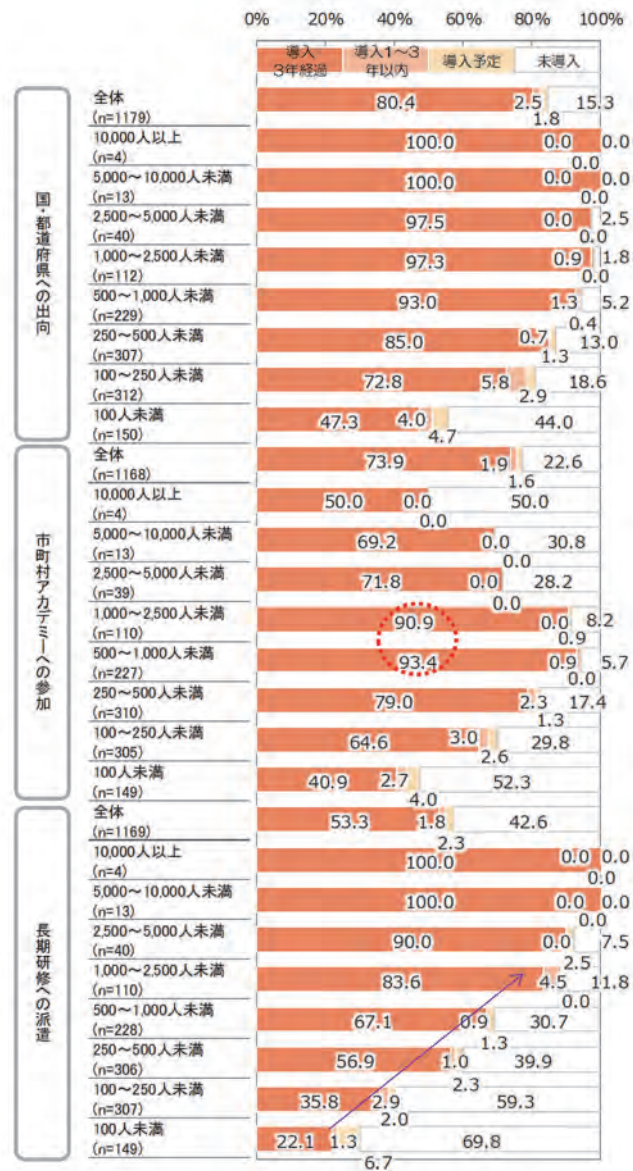
図表 39 職員規模別にみた評価・処遇制度の導入状況



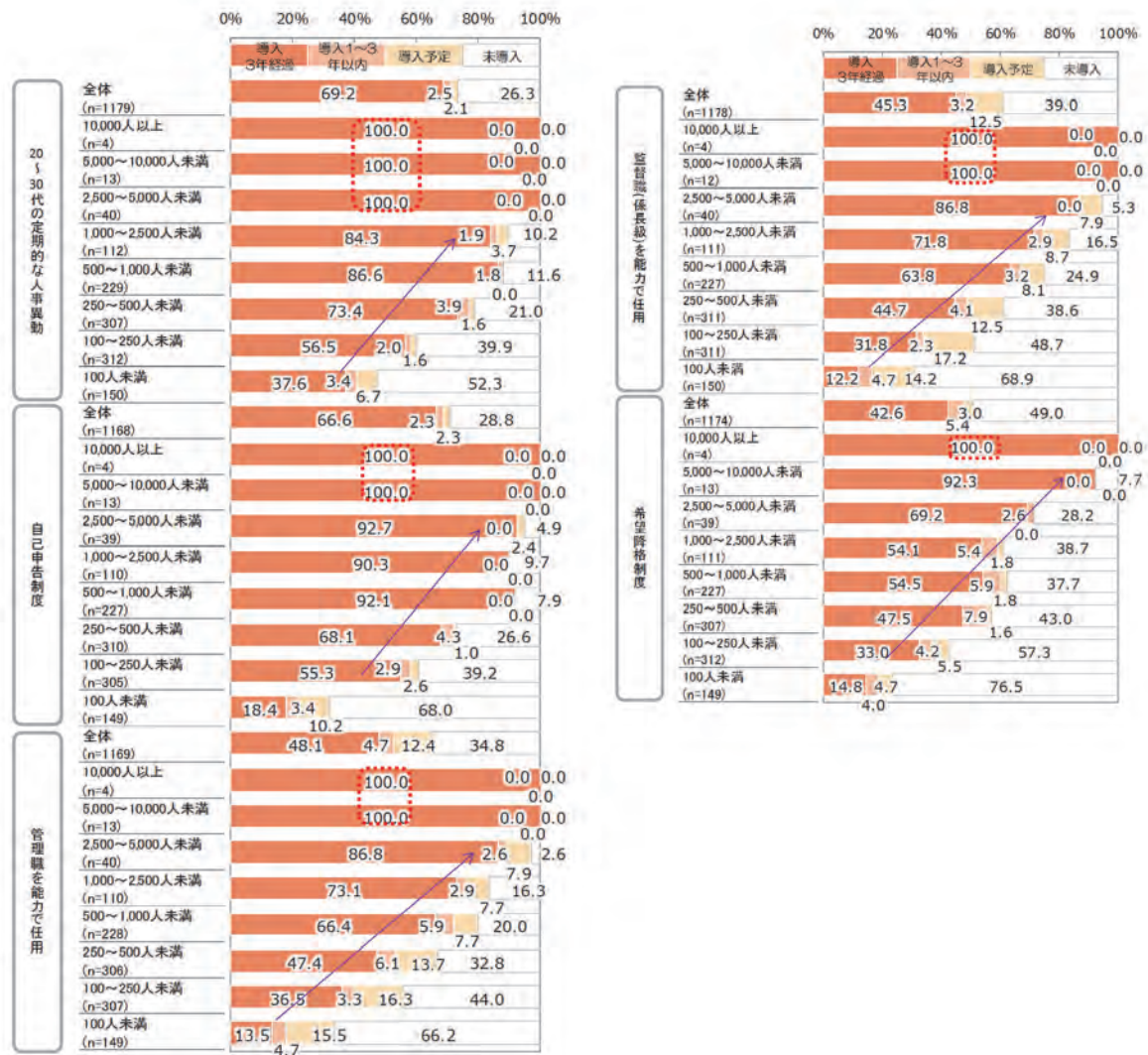
次に、図表 39 では職員規模別にみた評価処遇制度であるが、ここでは規模が大きくなるにつれ、すでに導入も済んでいる。ここでは規模による格差が明確に出た。

また、図表 40 では職員規模別にみた研修状況をみたものである。規模に関係なく行われているのは、「国・都道府県への出向」。さらに、中規模自治体が多いのは「市町村アカデミーへの参加」。規模における格差が大きいのは、「長期研修への派遣」となった。人員に余力のない自治体にとって、長期研修は対応できていないと考えられる。

図表 40 職員数別にみた研修状況



図表 41 職員数別にみた人事制度の導入状況



図表 41 は職員規模別にみた人事制度の導入状況であるが、2,500 人以上の職員を抱える自治体は、「20～30 代の定期的な人事異動」「監督者（係長級）を能力で任用」「自己申告制度」「管理職を能力で任用」で 9 割以上が実施している。それより少ない規模の 2,500～5,000 人の職員数となると、「希望降格制度」の導入がやや遅れての導入となっている。

一方、小規模自治体は、どの制度も未着手・予定なしが多い。これまでの調査結果でも指摘したように、能力任用と成果創出に強い相関があることを考えると、今後の導入が待たれるところである。

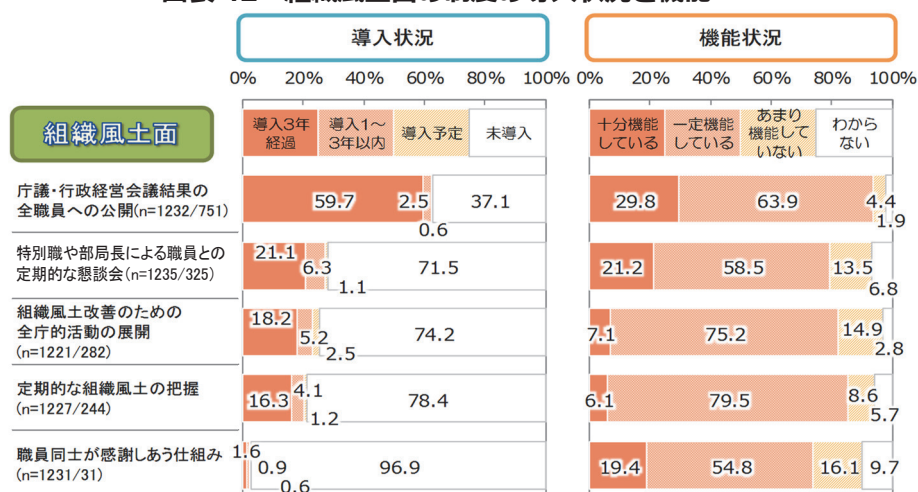
（４）組織風土面の制度導入状況と機能

組織風土面の制度導入は、「導入３年経過」と「導入１～３年以内」の合計でみると、「庁議・行政経営会議結果の全職員への公開」62.3%が最も高く、情報は庁内に周知徹底されている（図表４２）。「未導入」も４割弱あるが、これは制度がなくても、情報が伝わる規模の自治体であった。

しかし、その他の項目は「特別職や部局長による職員との定期的な懇談会」27.4%、「組織風土改善のための全庁的活動の展開」23.3%、「定期的な組織風土の把握」20.4%と、あまり導入が進んでいないことがわかった。なかでも、職員の意識をアンケートなどで定期的に把握して、モチベーションや課題解決への意欲の低下に結びつかないよう、実態の把握をすることはますます重要となろう。こうした組織風土に関わる施策・制度の導入状況は高いとはいえないが、導入した自治体にとって９割台が機能していると、その手応えと効果を認めている。一般的に組織風土改革は効果を得やすいため、着手する価値はあろう。

次に、職員規模別に組織風土面における制度の導入状況を見ると、職員数が多いほど、各種制度を導入している様子が見えてくる（図表４３）。

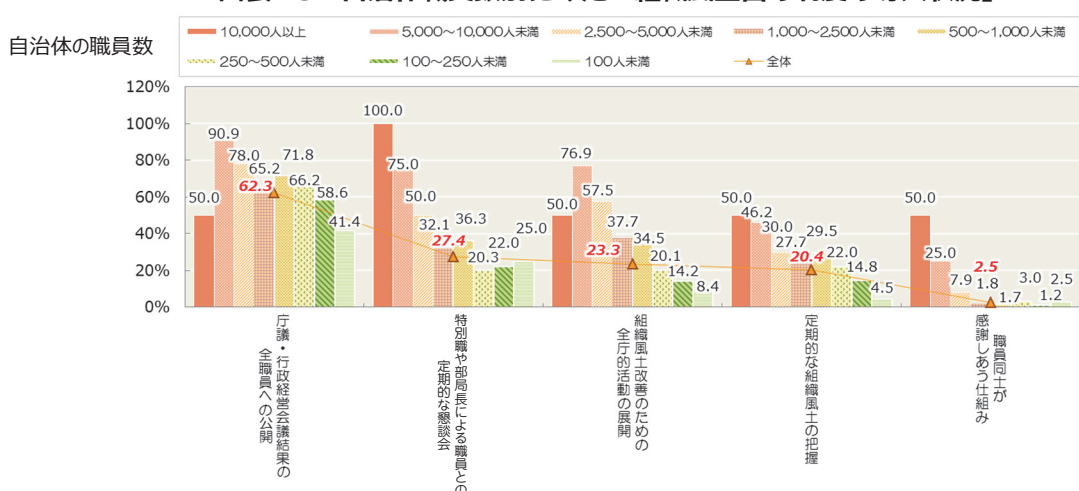
図表 42 組織風土面の制度の導入状況と機能



※「導入状況」の「導入3年経過」「導入1～3年以内」の合計値でソートを実施

※機能状況は、導入状況で「導入3年経過」「導入1～3年以内」と回答した方を対象

図表 43 自治体職員数別にみた「組織風土面の制度の導入状況」



6. 政策形成力向上への取組み

- ・働き方改革は大規模自治体が先行
- ・制度面では、「PDCA の仕組み」といった業務の整流化意向がトップ
- ・採用面では、取組み意向は弱いものの、「中途人材の積極採用」の有効性は高いと認識
- ・育成面では、「企画立案を経験させる機会の増加」「次世代の管理職候補の育成」はいずれの自治体でも積極的

（１）組織態勢の取組み状況

組織における課題、職員の能力・資質について明らかになったが、内外にある情報の交流と、教育への要望も高いことも明らかとなった。自治体にとって、いかに意識の高い職員を生み出すことで、山積する諸課題に使命感をもって難局に立ち向かってもらいたい意向が見てとれる。

では、政策立案、成果創出を担う組織態勢を生み出し、人材を育成していくには、どのような取組みの意向をもち、その有効性をどのように判断しているだろうか。働き方、制度、採用、育成の観点から取組みたい項目とその有効性をみたい（図表 44）。

「働き方」での取り組みたいことは、「職員の心身の健康管理」31.9%、「超過勤務時間の適正管理・削減」28.4%、「自治体間・民間企業との人材交流化」14.0%であった。いずれも 9 割以上が有効であると判断している。

「制度」での取り組みたいことは、「各種データ等を連動した P D C A の仕組み」22.9%がトップとなった。

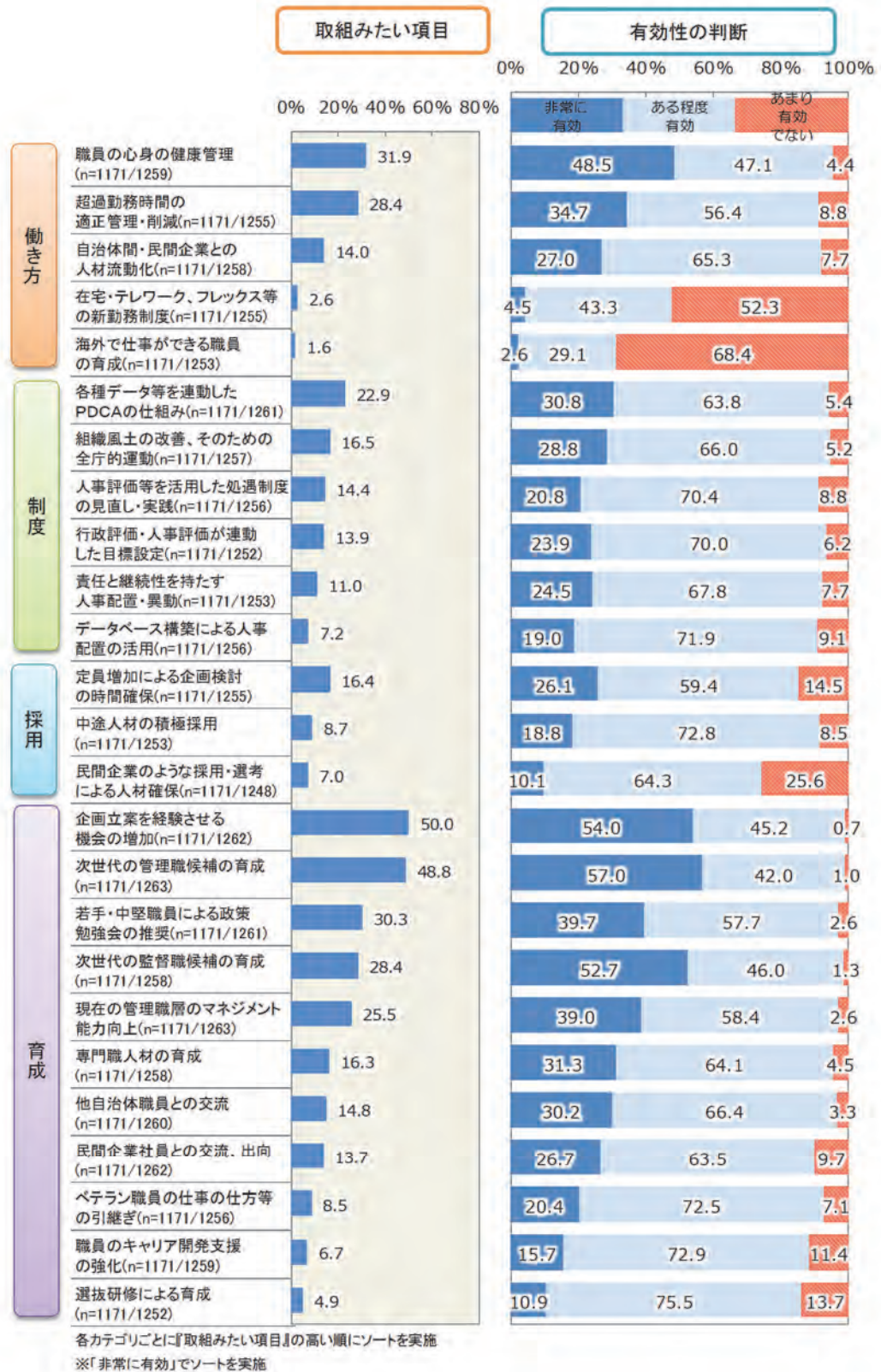
「採用」については、2 割を超えるものない。

「育成」については、「企画立案を経験させる機会の増加」50.0%、「次世代の管理職候補の育成」48.8%、「若手・中堅職員による政策勉強会の推奨」30.3%、「次世代の監督職候補の育成」28.4%、「現在の管理職層のマネジメント能力向上」25.5%となった。

政策形成力向上への取組みのなかで有効性の判断をしてもらった結果、「非常に有効」と回答した割合が高いのは、働き方では「超過勤務時間の適正管理・削減」48.5%、「職員の心身の健康管理」34.7%、育成では「企画立案を経験させる機会の増加」54.0%、「次世代の管理職候補の育成」57.0%、「若手・中堅職員による政策勉強会の推奨」39.7%、「現在の管理職層のマネジメント能力向上」39.0%、「次世代の監督職候補の育成」52.7%。

制度では「各種データ等を連動した P D C A の仕組み」30.8%となった。これは、これまで自治体が取組んできたマネジメントサイクルが定着してきたことを表わしており、「ある程度有効」と回答した 63.8%は今後の効果検証の仕組みも伴う施策の必要性を認識しての数値であると思われる。

図表 44 政策形成力向上への取組み



(2) 働き方編

この項では、職員数別にみた政策形成向上への取組み意向（働き方）について見てみよう。大規模な自治体ほど、働き方改革も取り組みたいという結果となった（図表 45）。

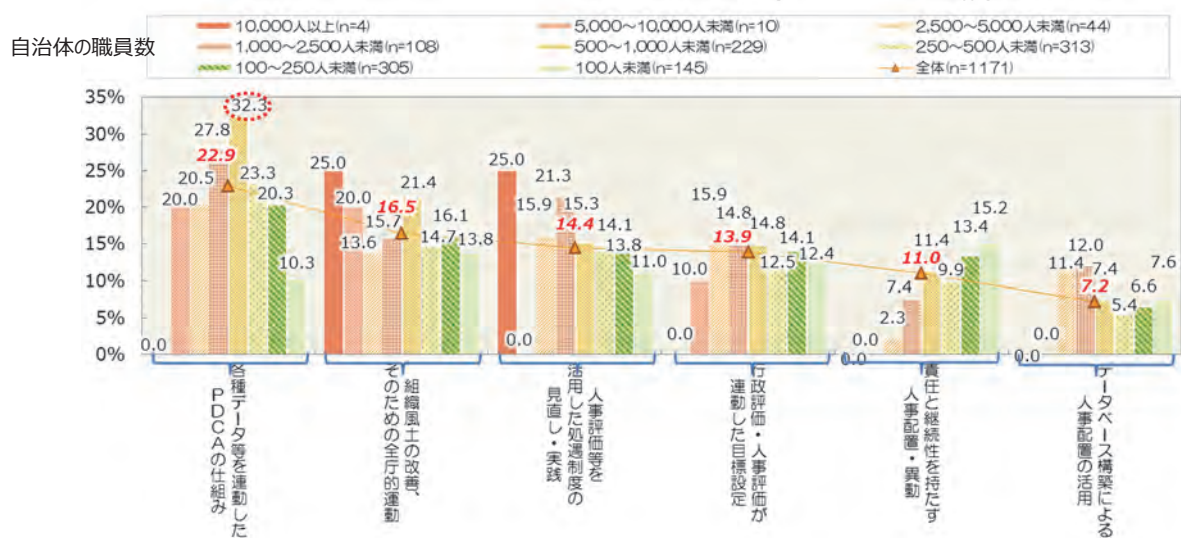
図表 45 職員数別にみた政策形成力向上への取組み意向（働き方編）



(3) 制度編

次に、職員数別にみた政策形成向上への取組み意向（制度）について見てみよう。この制度面については、規模による大きな違いは見られない。「各種マネジメントシステムの統合化」といった各種データ等を連動させた PDCA の仕組みは、職員数 500～1,000 人規模の自治体での取組み意向が高い（図表 46）。

図表 46 職員数別にみた政策形成力向上への取組み意向（制度編）

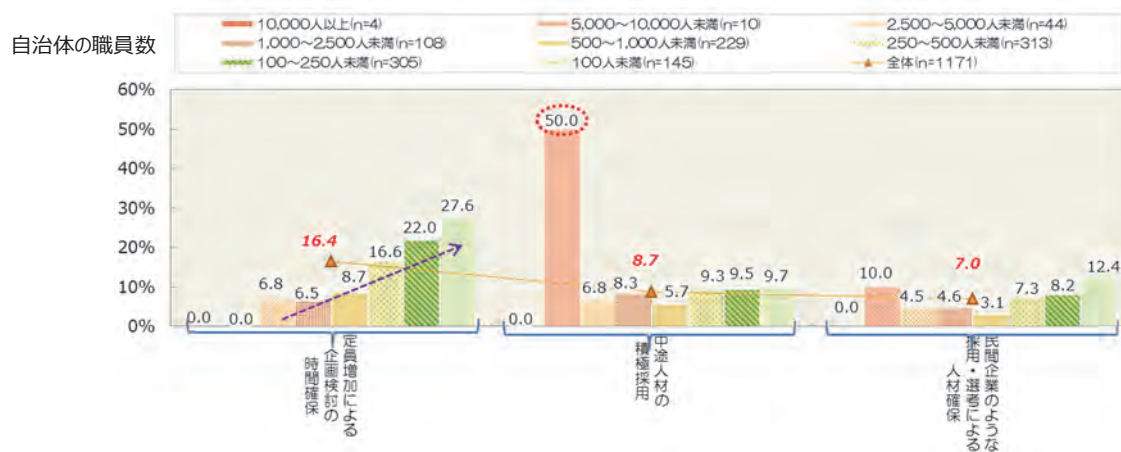


(4) 採用編

人事採用関連での、職員数別にみた政策形成向上への取組み意向（採用）について見てみよう。「定員増加による企画検討の時間確保」については、職員規模が小さいほど取組み意向がある。また、「中途人材の積極的な採用」については、5,000～10,000 人の職員規模の自治体の半数がその意向があることがわかった（図表 47）。それ以外の自治体では、10%未満しかない。

採用における取組み意向は、いずれの項目も規模にかかわらず低い傾向にある。なかでも、「民間企業のような採用・選考による人材確保」は最も低く、今後の積極的な取組みが待たれるところである。さまざまな行政課題へチャレンジしていくことのできる多様な人材の確保の入口として、採用・選考の見直しは急務といえよう。

図表 47 職員数別にみた政策形成力向上への取組み意向（採用編）



(5) 育成編

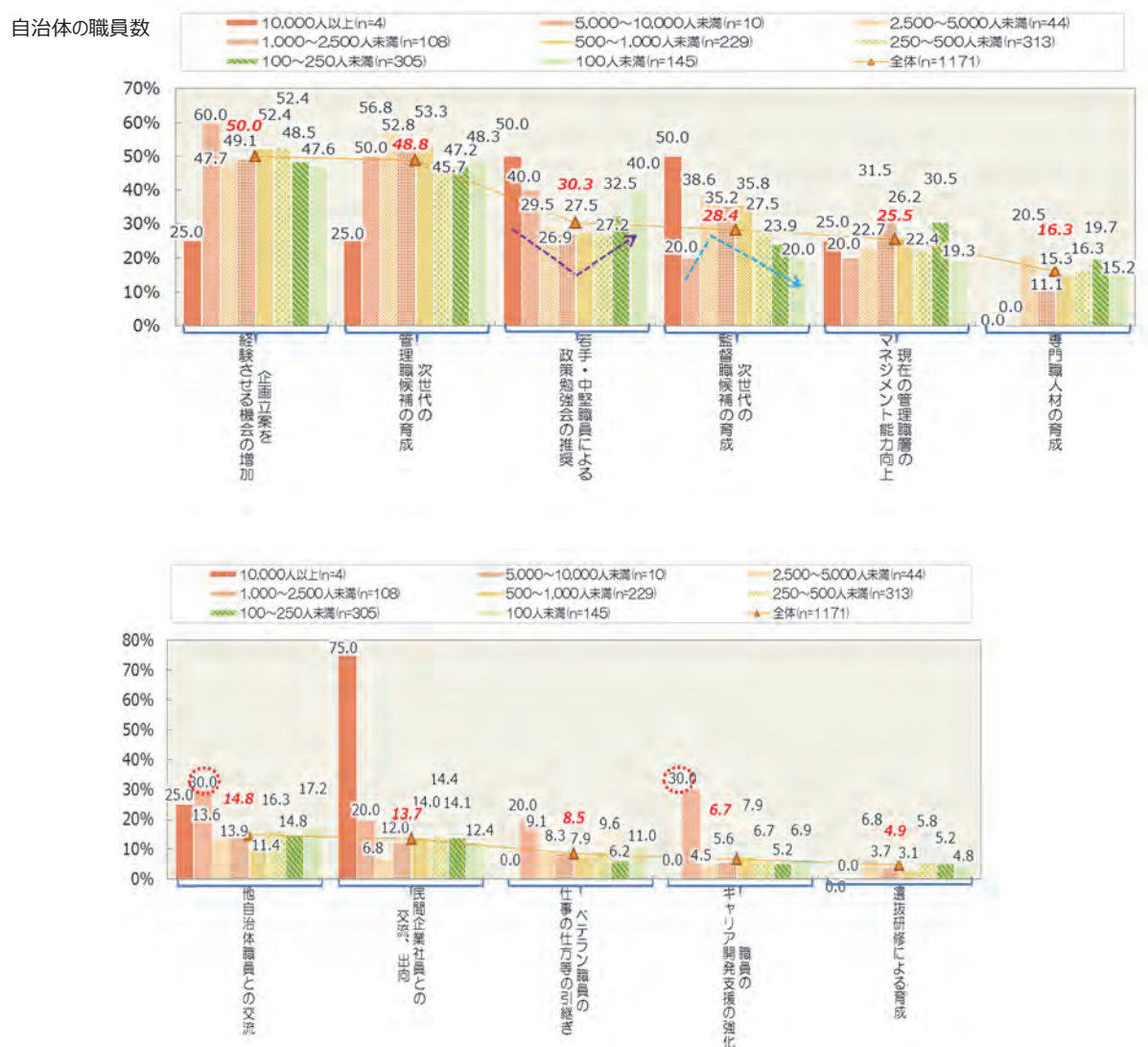
最後に、職員数別にみた政策形成向上への取り組み意向（育成）について見てみよう。

職員数 10,000 人以上は4自治体のみであるため、育成の選択肢数が多いので数値の傾向に偏りが見られる。ここでは傾向として留めておく。

自治体の規模に関係なく、企画力不足の原因の一つだと認識している「企画立案を経験させる機会の増加」では多くの自治体が取組みを必要としている。また、「次世代の管理職候補の育成」についても、同様に多くの自治体が取組みを必要としている。

規模による違いが出ているのは、「若手・中堅職員による政策勉強会の推奨」「次世代の監督者広報の育成」「他自治体職員との交流」「職員のキャリア開発支援の強化」であった（図表 48）。なかでも、「民間企業との交流、出向」は 10,000 人以上の自治体の 75%がその意向をもつ。人材に余裕があるか、ないかによって、その影響が出たと思われる。

図表 48 職員数別にみた政策形成力向上への取り組み意向（育成編）



7. 教育の実態

- ・ 1人当たりの教育費は、平均 17,572 円。「5,000～10,000 円」「10,000～20,000 円」が全体の 3 分の 2 を占める
- ・ 昇任研修期間は 2 日以下が 50%以上を占め、民間に比べ少ない
- ・ 中規模以下の自治体は、「他自治体との合同」研修が多く、自組織の仕事のあり方を伝えきれていない
- ・ 新任昇任後の研修は 7 割以上で実施するも、昇任前研修は 1～3 割前後と低い

(1) 教育予算

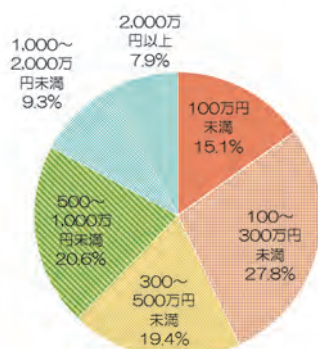
人材育成に関わる研修・評価の予算額は「100～300 万円未満」が 27.8%、「500～1,000 万円未満」20.6%と半数の自治体が、人事教育部門としての予算を持っている（図表 49）。これを 1 人当たりの育成予算としてみると、「5,000～10,000 円未満」が 33.1%、「10,000～20,000 円未満」が 30.1%となる（図表 50）。1 人当たりの平均額は 17,572 円となり、企業のそれよりかなり低いといえる。詳細は、後述する。

人材育成（研修・評価等）予算額は、『26 年度実績に比べた 27 年度予算』に「増加した」（大幅に増加＋やや増加の合計）と回答した割合は 32.9%で、『27 年度予算に比べた 28 年度当初予算』は 29.2%と若干低くなっている。一方、「減少した」（大幅減少＋やや減少の合計）が 13.3%→16.9%と増加している（図表 51、52）。半数以上が「概ね横ばい」にある。

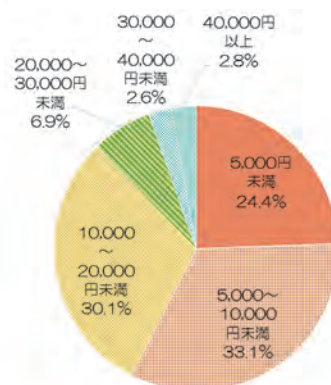
また、自治体全体の教育研修費用の予算策定の傾向は、「どちらかといえば、歳入・歳出の変動に関わらず、必要額を計上」41.9%、「歳入・歳出の変動に関わらず、必要額を計上」41.7%と合わせると 8 割以上が必要額を計上している（図表 53）。

地区別にみると、「南関東」「北陸」「東海」は 2 年とも「横ばい」が 4 割前後で、他地域に比べて横ばいの割合が低く、予算を適宜変更している自治体が比較的多いことが伺える。

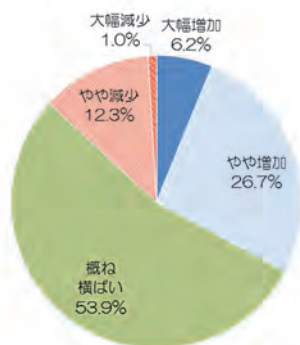
図表 49 人事教育部門として
人材育成（研修・評価等）予算額



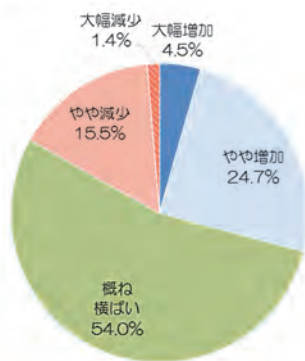
図表 50 1人当たりの人材育成予算（総合計）
n = 495



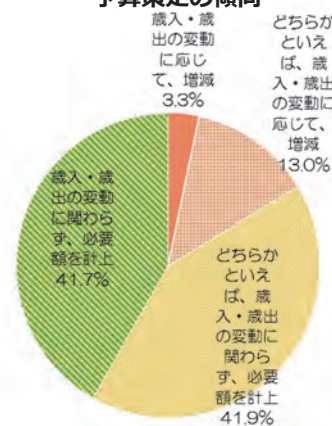
図表 51 27 年度教育研修費用の予算
(26 年度比) n = 514



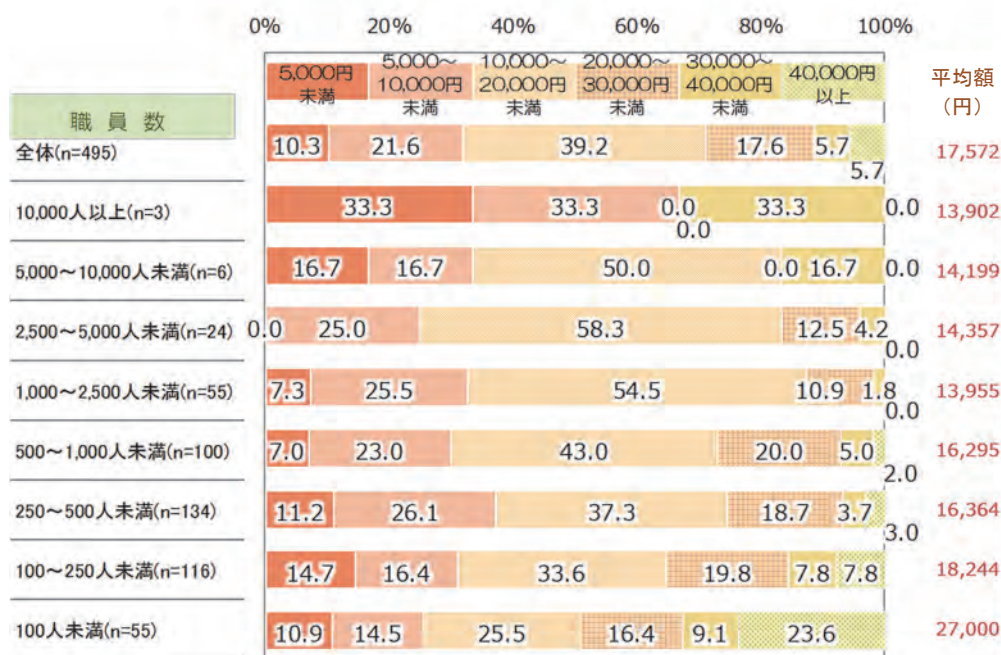
図表 52 28 年度教育研修費用
の予算見込み (27 年度比) n = 515



図表 53 教育研修費用の
予算策定の傾向 n = 515



図表 54 職員数別にみた教育研修費用の予算額



職員規模別にみると、規模による大きな傾向はないと見受けられるが、金額幅と回答者の割合を掛けて算出したものが図表 54 の右端に「平均額」である。これをみると、小規模になるにつれ金額は上昇傾向となる。これは、大きな自治体であれば、庁内で職員全体に対して講義を行うなどのスケールメリットがあるが、小規模では外部への派遣が前提となることが考えられ、スケールメリットが出ない。

また、大規模になるにつれ、教育制度も充実している傾向にあるため、1 人当たりの教育研修の機会も多いと想定される。ただし、今回調査の「10,000 人以上」が n=3、「5,000～10,000 人未満」が n=6 と回答者が少ないため、参考値としたい。

（２）研修内容

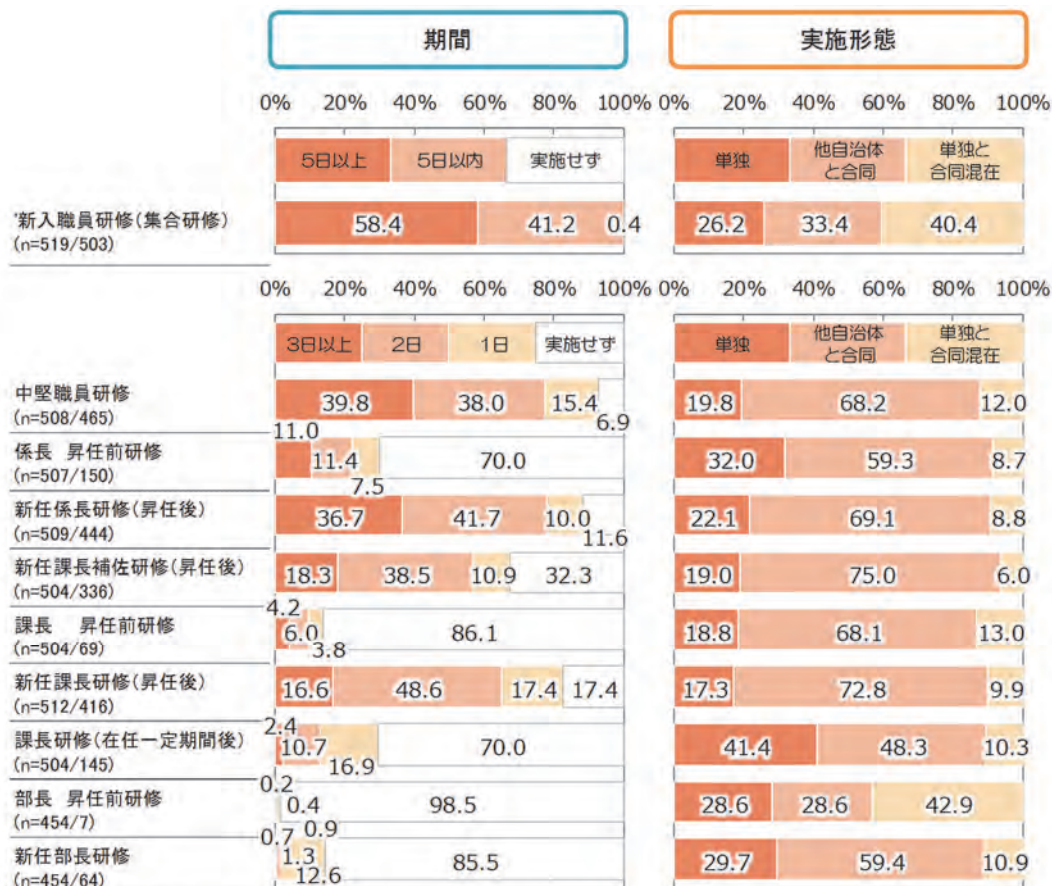
新入職員研修（集合研修）は 99.7%とほぼすべての自治体が実施している。また、「中堅職員研修」も 93.1%と実施率が高い（図表 55）。

階層別の研修は、「新任係長研修（昇任後）」88.4%、「新任課長補佐研修（昇任後）」67.7%、「新任課長研修（昇任後）」82.6%と新任時に実施されており、昇任前研修は 1～3 割程度と、昇任後研修が大半を占める。

ただし、「新任部長研修」は 14.5%と、極端に低く部長研修はほとんど行われていない。また「課長研修（在任一定期間後）」は 30.0%と、昇任後の研修はそれほど多くの自治体で行われていない。

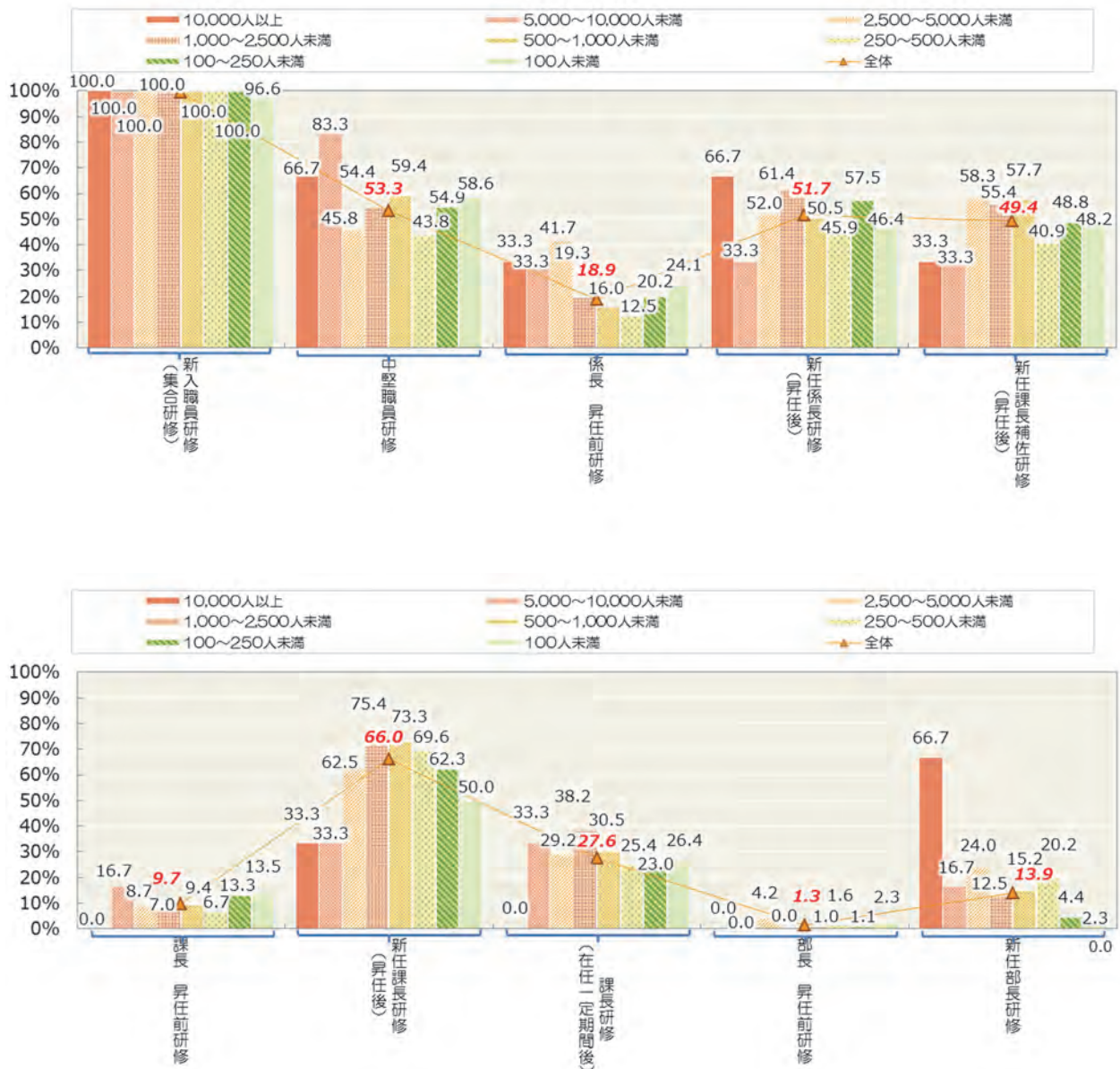
研修の実施形態は、「課長研修（在任一定期間後）」では、「単独」が 41.4%と高く、「他自治体と合同」48.3%と拮抗している。他の研修については、「他自治体と合同」「単独と合同混在」を合わせると、7～8 割程度であり、「課長研修（在任一定期間後）」以外の研修は他自治体との合同研修を活用している実態がうかがえる。この結果からいえることは、OJT だけでなく自組織の仕事のあり方を伝える研修や機会を設けることが重要となろう。

図表 55 教育研修内容〔期間と実施形態〕



※期間は、新入社員研修では「5日以上」「5日以内」、それ以外では「1日以上」と回答した方を対象

図表 56 職員数別にみた教育研修内容



次に、職員数別にみた教育研修内容は、規模に関係なく実施しているのは「新入職員研修（集合研修）」であり、その後の研修は規模の大小にかかわらず、減少傾向にある（図表 56）。しかし、「新任部長研修」は 10,000 人以上の職員がいるところでは、実施している率は高い傾向にある。ただし、本調査では回答数が $n = 3$ のため、参考値としてみたい。❖

8. 調査票

平成 28 年 3 月
一般社団法人日本能率協会

自治体 政策形成力・人材育成に関する調査 調 査 票

1 調査目的

- ・自治体の政策形成力向上に向けた各自治体の取り組み実態と課題の明確化
- ・政策形成力向上に求められる能力・資質の要件を探る

2 対 象

各自治体の「企画」「財政」「人事」の3部門(各部門でご回答ください)

※本調査では、政策形成力や人材の在り方について、多角的なニーズ分析を行うため、3部門でそれぞれご回答願います (1 自治体で 3 票ご記入ください)。

なお、中小規模の自治体で、企画部門と財政部門が一体となっている場合は、企画財政部門としてお答えいただいても結構です (1 自治体で 2 票または 1 票のご記入)。

3 実施期間 (回答期限)

平成 28 年 3 月 22 日 (火) までに同封の返信用封筒でご投函いただきますよう
お願い申し上げます。

4 ご記入にあたって

- ◆調査は、貴庁全体の傾向や取り組み状況をお聞きしています。
- ◆ご回答は、2016 年 1 月末日時点での取り組み状況をご記入ください。
- ◆不明、回答しにくい項目については、空欄で結構です。
- ◆調査結果は統計的に処理いたしますので、個人名および貴庁名が特定されることはありません。
- ◆調査において取得したご回答者の個人情報、回答内容の確認や調査結果の送付、今後の自治体経営革新に関する各種情報提供に使用させていただきます。

5 ご回答いただいた皆様へ

本調査にご協力いただいた皆様には、

本調査の結果を配布または配信いたします。

<お問い合わせ先>

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22
一般社団法人日本能率協会
自治体経営革新センター
TEL 03-3434-6617
担 当: 牧野

貴庁の概要について

調査結果送付や自治体経営革新情報のご提供のために、以下の宛先をご記入ください。

貴団体名			
ご住所			
所属役職名			
お名前			
電話番号		FAX番号	
メールアドレス(課)			
メールアドレス(個人)			

問1 貴庁の規模(区分)

- | | | | |
|---------|-----------|--------|--------|
| 1. 都道府県 | 2. 政令指定都市 | 3. 中核市 | 4. 特例市 |
| 5. 市 | 6. 特別区 | 7. 町村 | |

問2 人口規模

- | | | |
|----------------|----------------|----------------|
| 1. 50万人以上 | 2. 30万人～50万人未満 | 3. 20万人～30万人未満 |
| 4. 10万人～20万人未満 | 5. 5万人～10万人未満 | 6. 3万人～5万人未満 |
| 7. 1万人～3万人未満 | 8. 1万人未満 | 9. 5,000人以下 |

問3 職員数(正職員数)

- | | | |
|-------------------|--------------------|-------------------|
| 1. 10,000人以上 | 2. 5,000～10,000人未満 | 3. 2,500～5,000人未満 |
| 4. 1,000～2,500人未満 | 5. 500～1,000人未満 | 6. 250～500人未満 |
| 7. 100～250人未満 | 8. 100人未満 | |

問4 合併の有無

- | | | |
|-----------------|----------------|----------------|
| 1. 合併なし(都道府県含む) | 2. 平成15年度までに合併 | 3. 平成16年度以降に合併 |
|-----------------|----------------|----------------|

問5 地方公共団体コード(6桁)

--	--	--	--	--	--

問6 ご回答者の所属部門

- | | | |
|--------------|--------------|----------------|
| 1. 企画部門として回答 | 2. 財政部門として回答 | 3. 企画財政部門として回答 |
| 4. 人事部門として回答 | 5. 全庁統一回答 | |

問7 現在の首長の任期

- | | | |
|--------|---------|--------|
| 1. 1期目 | 2. 2期目 | 3. 3期目 |
| 4. 4期目 | 5. 5期以上 | |

※任期途中での改選で再度選ばれた場合は、2期目とお考えください

問8 貴庁の組織風土やマネジメント環境

総合計画等のまちづくりへの施策成果創出、事業立案、事業推進(成果創出)に向けたプロセス・場面について、貴庁の現状を設問毎にご記入ください。また、今後重要となる項目に○印を3つまで選んでください。

番号	プロセス・場面	現 状					今後 重要となる 項目 3つまで
		十分 ←		妥当		不足 →	
1	貴庁職員が仕事を進めるにあたっての 共通の考え方・理念等の共有化	1	2	3	4	5	
2	政策課題を解決・挑戦しようとする組織風土	1	2	3	4	5	
3	新しい・斬新なアイデアを受け入れ、 提案・議論できる上司や職場環境	1	2	3	4	5	
4	(事業部門からの) 説得性・論理性のある企画提案・事業立案	1	2	3	4	5	
5	住民等と積極的に市民協働する風土	1	2	3	4	5	
6	政策・施策への貢献度や成果創出可能性を 踏まえた資源配分(意思決定)の実現	1	2	3	4	5	
7	成果創出への 適切な事業推進・管理、プロセス管理	1	2	3	4	5	
8	事業評価結果を踏まえた改廃や見直しの実践	1	2	3	4	5	
9	成果創出をした職員への処遇・褒賞の納得性	1	2	3	4	5	
10	成功・失敗事例の組織での共有化 (組織学習の推進)	1	2	3	4	5	

問9 組織で政策形成力・成果創出に向けて取り組んでいる制度

貴庁が組織・職員の政策形成力や成果創出等のために取り組んでいる仕組みの導入状況と機能状況について近いものを選んでください。なお、選択肢にない仕組み等があればA～C分野の「その他」欄にご記入ください。

A分野：政策管理面

番号	制度名称	導入状況				機能状況			
		導入 3年 経過	導入 1-3年 以内	導入 予定	未 導入	十分 機能 している	一定 機能 している	あまり 機能 していない	わから ない
1	政策・施策評価(行政評価)	1	2	3	4	1	2	3	4
2	事務事業評価(行政評価)	1	2	3	4	1	2	3	4
3	総合計画への 成果指標・KPI設定 及び進行管理	1	2	3	4	1	2	3	4
4	新規事業提案制度 (個人またはグループで)	1	2	3	4	1	2	3	4
5	改善提案制度 (個人またはグループで)	1	2	3	4	1	2	3	4
6	事業見直しや行革等の 外部評価委員会の設置	1	2	3	4	1	2	3	4
7	市民・事業者による 新規事業や政策提案制度	1	2	3	4	1	2	3	4
8	市政全般についての 外部(市民・有識者)評価	1	2	3	4	1	2	3	4
9	庁議・部局会議での 重要事業等の 定期的進捗報告の定例化 (年2回以上は実施)	1	2	3	4	1	2	3	4
10	政策管理と人事評価の連動 ※予算編成結果(質と量)と人 事評価の目標に齟齬や抜け もれがないように確認・調整 する仕組み	1	2	3	4	1	2	3	4
11	その他 ()	1	2	3	4	1	2	3	4

B分野：人事制度面

番号	制度名称	導入状況				機能状況			
		導入 3年 経過	導入 1-3年 以内	導入 予定	未 導入	十分 機能 している	一定 機能 している	あまり 機能 していない	わから ない
1	20～30代の 定期的な人事異動 (多様な職場経験を積む)	1	2	3	4	1	2	3	4
2	プロジェクト期間等の 仕事の区切りを踏まえた 在任期間設定 (定期の人事異動ではなく)	1	2	3	4	1	2	3	4
3	自己申告制度	1	2	3	4	1	2	3	4
4	庁内公募制度	1	2	3	4	1	2	3	4
5	FA制度	1	2	3	4	1	2	3	4
6	上司、部下、同僚等による マネジメントの評価 (360度評価等)	1	2	3	4	1	2	3	4
7	人事評価(実績評価) ※業績評価、目標管理	1	2	3	4	1	2	3	4
8	人事評価(能力評価)	1	2	3	4	1	2	3	4
9	人事評価の処遇反映(1) ＜勤勉手当の成績率＞	1	2	3	4	1	2	3	4
10	人事評価の処遇反映(2) ＜昇給への反映＞	1	2	3	4	1	2	3	4
11	管理職を能力で任用 ※年功序列でなく、人事評価 結果や選抜に基づく	1	2	3	4	1	2	3	4
12	監督職(係長級)を 能力で任用 ※年功序列でなく、人事評価 結果や選抜に基づく	1	2	3	4	1	2	3	4
13	任期付職員の活用 ※専門的分野での民間や 他組織の経験活用	1	2	3	4	1	2	3	4
14	希望降格制度	1	2	3	4	1	2	3	4
15	国・都道府県への出向	1	2	3	4	1	2	3	4
16	長期研修への派遣 ※自治大学校、政策研究大学 院大学等	1	2	3	4	1	2	3	4
17	市町村アカデミーへの参加	1	2	3	4	1	2	3	4
18	その他 ()	1	2	3	4	1	2	3	4

C分野：組織風土面

番号	制度名称	導入状況				機能状況			
		導入 3年 経過	導入 1-3年 以内	導入 予定	未 導入	十分 機能 している	一定 機能 している	あまり 機能 していない	わから ない
1	定期的な職員アンケート等による組織風土の把握	1	2	3	4	1	2	3	4
2	組織風土改善のための全庁的活動の展開	1	2	3	4	1	2	3	4
3	特別職や部局長による職員との定期的な懇談会	1	2	3	4	1	2	3	4
4	庁議・行政経営会議結果の全職員への公開	1	2	3	4	1	2	3	4
5	サンキューカード・メール等職員同士が感謝しあう仕組み	1	2	3	4	1	2	3	4
6	その他 ()	1	2	3	4	1	2	3	4

問 10 貴庁の政策形成力・企画力の現状・課題

(1)新規事業や事業見直し時における各事業課の状況について貴庁の状況を設問毎に選んでください。

番号	プロセス・場面	あてはまる (そのとおり)	やや あてはまる	やや あてはまらない	あてはまらない
1	事業課に地方創生や新たな政策目標への事業立案・検討を依頼しても「消極的」である	1	2	3	4
2	該当分野の先進事例や今後の施策展開潮流について把握していない(企画財政部門が情報提供することも多い)	1	2	3	4
3	他自治体事例や民間での参考事例等の情報収集がされていない	1	2	3	4
4	他自治体の企画を参考にした場合でも、本自治体での成果創出を踏まえたアレンジ・調整が乏しい	1	2	3	4
5	前例のない新たな事業展開やスキーム(枠組み)がアイデアとして提案されない	1	2	3	4
6	予算要求時の精度が低い(荒い、不足、不用額が大幅に発生等)	1	2	3	4
7	成果創出に有益な民間事業者やNPO等の事業推進パートナーを見つけたり、選定できていない	1	2	3	4
8	予算がついても、成果創出へやり遂げる力がない	1	2	3	4



何が影響しているのか

(2) 上記の貴庁の政策形成力の現状に影響(良い面、悪い面)を与えている事項にすべてに○(番号に○)をつけてください。選択肢に項目がない場合は、その他欄にご記入ください。

※1 事業推進パートナー…民間事業者やNPO等の業務委託先候補

- | | |
|--|--|
| 1. 専門知識の研修機会の充実度 | 12. 職員の目的・仕様づくりの適切性 |
| 2. 企画力の研修機会の充実度 | 13. 職員の課題解決への意欲 |
| 3. 自治体視察や展示会参加の機会・費用の充実度 | 14. 積算精度を高めて要求することの重要性に関する職員の認識・意識 |
| 4. 上司・先輩からの引継ぎの充実度 | 15. 上長の方針や考えと異なる内容を提案できる(できない)風土 |
| 5. インターネット・書籍からの情報収集充実度 | 16. 首長の方針や考えと異なる内容が提案・採択される(されない)風土 |
| 6. 庁内シンクタンク部門の設置の有無 | 17. 企画をじっくり検討する時間の確保 |
| 7. 他自治体該当部署とのネットワーク充実度 | 18. 人事異動期間(主担当者の連続性)
-知識や人脈の蓄積がされる(されない)
-企画時と実行時で主担当変更の弊害有無 |
| 8. 専門家・有識者との情報交流・活用の充実度 | 19. その他 |
| 9. 貴庁近隣での事業推進パートナー(※1)の拠点(支店)の有無(すぐに来ていただけない等) | |
| 10. 事業推進パートナー(※1)からの情報提供の充実度(頻度、内容) | |
| 11. 事業推進パートナー(※1)へ気軽に質問や見積依頼できる仕組みや関係性の有無 | |

(3) 上記(2)の政策形成力に影響を与える項目で特に影響を与えている項目の番号を3つまで選んで、その選択肢の番号をご記入ください。

特に影響を与える項目番号
3つまで



問 11 自治体職員の能力・資質

政策立案、成果創出等に求められる自治体職員に必要な能力・資質について、「現在の貴庁の状況」に近いものを選んでください。また、「今後重要な能力・資質」に○印を5つまで選んでください。

番号	能力・資質名称	現 状					今後 重要となる項目 5つまで
		十分 ←	妥当	不足 →			
1	専門性・職務知識・技術	1	2	3	4	5	
2	事務処理力	1	2	3	4	5	
3	課題発見力	1	2	3	4	5	
4	主体性・挑戦力	1	2	3	4	5	
5	成果志向・経営感覚	1	2	3	4	5	
6	企画力 (仮説、企画構想、情報収集、方法・手順検討、アイデア)	1	2	3	4	5	
7	ロジカルシンキング(論理的な考え方)	1	2	3	4	5	
8	費用見積り力 (仕様を定め見積精度を高める力)	1	2	3	4	5	
9	資料作成力 (説得力があり、わかりやすい資料)	1	2	3	4	5	
10	プレゼンテーション力	1	2	3	4	5	
11	成果創出への業務完遂力／やり抜く力 (進行管理力、プロジェクト管理力)	1	2	3	4	5	
12	住民、庁内、関係者との協働力・調整力	1	2	3	4	5	
13	巻き込み力・関係構築力 (熱意や人脈や信頼感等により組織や住民を動かす)	1	2	3	4	5	
14	チームビルディング力 (部下や他組織混成等のチームメンバーをまとめ活かす)	1	2	3	4	5	
15	OJT・部下育成力	1	2	3	4	5	
16	組織マネジメント力 (組織の管理統率、PDCAサイクルの良循環、目標管理)	1	2	3	4	5	
17	リーダーシップ (組織員の価値観やベクトルをあわせ、動機づけ導いていく資質)	1	2	3	4	5	
18	フォロワーシップ (リーダーへの自律的支援、組織への主体的貢献の資質)	1	2	3	4	5	
19	IT活用力	1	2	3	4	5	
20	国際力(英会話、多様性の理解等)	1	2	3	4	5	

問 12 政策形成力向上に向けて取り組むべきこと

政策立案、成果創出等を担える組織・職員の育成について、どのような取り組みが有効と思われますか。下記の選択肢から有効性について近いものを選び、特に取り組んでいきたいと思う項目に○印を5つまで選んでください。

分野	番号	項 目	非常に 有効	有効性 ある 程度 有効	あまり 有効 でない	特に 取り組みたい 項目 5つまで
働き方	1	海外で仕事ができる職員の育成	1	2	3	
働き方	2	超過勤務時間の適正管理・削減	1	2	3	
働き方	3	職員の心身の健康管理(メンタルヘルスを含む)	1	2	3	
働き方	4	自治体間・民間企業との人材流動化(相互派遣)	1	2	3	
働き方	5	在宅・テレワーク、フレックス等の新勤務制度	1	2	3	
採用	6	定員増加(人員増加)による企画検討の時間確保	1	2	3	
採用	7	民間企業のような採用・選考による人材確保 (公務員試験を必要としない)	1	2	3	
採用	8	中途人材(民間・他官公庁)の積極採用	1	2	3	
育成	9	職員のキャリア開発支援の強化(通信教育補助等)	1	2	3	
育成	10	現在の管理職層のマネジメント能力向上	1	2	3	
育成	11	次世代の管理職候補の育成	1	2	3	
育成	12	次世代の監督職候補の育成	1	2	3	
育成	13	専門職人材(庁内で該当分野の第一人者)の 育成	1	2	3	
育成	14	選抜研修による育成	1	2	3	
育成	15	企画立案を経験させる機会の増加	1	2	3	
育成	16	ベテラン職員の仕事の仕方等の引継ぎ	1	2	3	
育成	17	他自治体職員との交流	1	2	3	
育成	18	民間企業社員との交流、出向(研修)	1	2	3	
育成	19	若手・中堅職員による政策勉強会の推奨	1	2	3	
制度	20	責任と継続性を持たず人事配置・異動 (一定期間事業展開の目途がつくまで異動させない)	1	2	3	
制度	21	人事評価等を活用した処遇制度の見直し・実践	1	2	3	
制度	22	行政評価・人事評価が連動した目標設定	1	2	3	
制度	23	各種マネジメントシステムの統合化 ※事後評価・決算報告・予算要求・予算説明・人事評 価等の各種データ等を連動したPDCAの仕組み	1	2	3	
制度	24	職員の才能や特技、経験を蓄積した データベース構築による人事配置の活用	1	2	3	
制度	25	組織風土の改善、そのための全庁的運動	1	2	3	

問 13 地方創生人材プランにおける人材の充足度と優先順位

平成 27 年 12 月 25 日に内閣府まち・ひと・しごと創生本部事務局より発表された「地方創生人材プラン」で示された地方創生を担う人材区分(注)について、貴自治体としての充足度と最も重要と思われる区分に○印を1つ選んでください。

【注】ここでの人材は貴庁職員だけでなく、地元各種団体(企業、NPO、大学等)や民間専門家(契約、委託)を含みます

A:機能による区分

番号	地方創生人材 (機能による区分)	現在の状況					最も充足させる 必要がある区分 ○は1つ
		十分	妥当			不足	
		←──					

B:フェーズによる区分

番号	地方創生人材 (フェーズによる区分)	現在の状況					最も充足させる 必要がある区分 ○は1つ
		十分	妥当			不足	
		←──					

問 14 自治体職員の政策形成力向上のためにあると便利な機能と貴庁としての参加意向

自治体職員の政策形成力向上のために、あると便利な機能に○印をすべて選んでください。また、特に重要と思うものに1つだけ◎印をつけてください。また、貴庁の参画してみたい項目もお聞かせください(いくつでも)。

番号	項目	あると便利な 機能に○ ○はいくつでも 最も重要なもの には◎	参画して みたい項目 (○はいくつでも)
1	各施策分野を支援する事業者へ見積依頼や質問ができるHP		
2	各施策分野の最新情報や先進事例が閲覧できるHP		
3	他自治体の取り組み状況等を質問・回答できるコミュニティサイト		
4	他自治体職員とのプロジェクト提案型の合同研修		
5	民間企業の方と貴庁の政策課題解決策を検討するプロジェクト		

※以下は、人事部門の方のみご記入ください(企画、財政部門の方はアンケート終了です)。

問 15 人事教育部門として人材育成(研修・評価等)予算額

A:平成 27 年度当初予算額 ()千円

B:貴庁の教育研修費用の予算動向

B-1. 26年度実績に比べた 27 年度予算

1. 大幅増加 2. やや増加 3. 概ね横ばい 4. やや減少 5. 大幅減少

B-2. 27 年度予算に比べた 28 年度当初予算

1. 大幅増加 2. やや増加 3. 概ね横ばい 4. やや減少 5. 大幅減少

問 16 貴庁の教育研修費用の予算策定の傾向

貴庁の教育研修予算の策定の方向性や傾向について、あてはまる番号にひとつ○をおつけください。

1. 歳入・歳出の変動に応じて、増減させている
2. どちらかといえば、歳入・歳出の変動に応じて、増減させている
3. どちらかといえば、歳入・歳出の変動に関わらず、必要額を計上している
4. 歳入・歳出の変動に関わらず、必要額を計上している

問 17 貴庁の階層別研修の実施状況と期間、形態

No	研修名	実施状況と期間	実施形態
1.	新入職員研修(集合研修)	1. 実施 せず 2. 5日 以内 3. 5日 以上	1. 貴庁 単独 2. 他自治体 と合同 3. 単独と合同 混在
2.	中堅職員研修	1. 実施 せず 2. 1日 3. 2日 4. 3日以上	1. 貴庁 単独 2. 他自治体 と合同 3. 単独と合同 混在
3.	係長 昇任前研修	1. 実施 せず 2. 1日 3. 2日 4. 3日以上	1. 貴庁 単独 2. 他自治体 と合同 3. 単独と合同 混在
4.	新任係長研修(昇任後)	1. 実施 せず 2. 1日 3. 2日 4. 3日以上	1. 貴庁 単独 2. 他自治体 と合同 3. 単独と合同 混在
5.	新任課長補佐研修(昇任後)	1. 実施 せず 2. 1日 3. 2日 4. 3日以上	1. 貴庁 単独 2. 他自治体 と合同 3. 単独と合同 混在
6.	課長 昇任前研修	1. 実施 せず 2. 1日 3. 2日 4. 3日以上	1. 貴庁 単独 2. 他自治体 と合同 3. 単独と合同 混在
7.	新任課長研修(昇任後)	1. 実施 せず 2. 1日 3. 2日 4. 3日以上	1. 貴庁 単独 2. 他自治体 と合同 3. 単独と合同 混在
8.	課長研修(在任一定期間後)	1. 実施 せず 2. 1日 3. 2日 4. 3日以上	1. 貴庁 単独 2. 他自治体 と合同 3. 単独と合同 混在
9.	部長 昇任前研修	1. 実施 せず 2. 1日 3. 2日 4. 3日以上	1. 貴庁 単独 2. 他自治体 と合同 3. 単独と合同 混在
10.	新任部長研修	1. 実施 せず 2. 1日 3. 2日 4. 3日以上	1. 貴庁 単独 2. 他自治体 と合同 3. 単独と合同 混在

～ご協力ありがとうございました～

* 本調査は、株式会社 eSURVEY の協力を得て行いました

全国自治体 政策形成力・人材育成に関する調査

2017 年 3 月 27 日発行

発行者：一般社団法人 日本能率協会 自治体経営革新センター
印刷・製本：西谷印刷株式会社

〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋 1-2-2
TEL 03-3434-6617 FAX 03-3434-0900
<http://www.jma.or.jp/edu/public/>

お問合先：内容ならびに引用について jma-gov@jma.or.jp

