

第2回 政策形成力・人材育成に 関する調査報告書

～第45回 当面する企業経営課題に関する調査【産業間比較編】～
報告書

【調査担当部署】

一般社団法人日本能率協会

人材戦略研究所／自治体経営革新センター Tel 03-3434-6617

E-mail jma-gov@jma.or.jp

目 次

I 調査の概要	1
II 回答自治体の概要（問1～問6）	2
III 調査サマリー	3
IV 調査報告	7
1. 自治体職員の能力・資質の現状と課題.....	7
2. 政策管理に関する諸制度の導入状況と機能状況.....	15
3. 人事管理に関する諸制度の導入状況と機能状況.....	18
4. 組織風土面に関する諸制度の導入状況と機能状況.....	21
5. 5年後の財政状況予測（現在の歳出状況継続の場合）	23
6. 歳出適正化の状況.....	24
7. 歳出適正化の進展、停滞の事由.....	25
8. 人材確保の状況～産業間比較調査設問～	30
9. 組織・人事領域の経営課題～産業間比較調査設問～	32
10. 総合的報酬（トータルリワード）の取組み状況～産業間比較調査設問～	34
11. 人材育成における各テーマの重視度～産業間比較調査設問～	37
12. 実施優先度の高い研修テーマ～産業間比較調査設問～	39

I 調査の概要

1 調査の目的

本調査は、以下の2つの目的のために実施した。

【目的1】人材の確保が、日本全体の組織に係る課題であるとの認識から、人材や人事の経営課題について、「第45回 当面する企業経営課題に関する調査」との連動調査として実施し、民間企業、地方自治体、大学間の産業間横断比較を行い、実態把握と方向性を明らかにすること。

※産業間比較結果は、別冊で報告しています。

【目的2】小会が、2016年に実施した「第1回政策形成力・人材育成に関する調査」からおおよそ10年近く経過し、自治体の政策管理、人事管理、財政管理等の諸課題への取組や課題の経年変化を明らかにすること。

※第1回政策形成力・人材育成に関する調査は、以下URLより参照

<https://jma-news.com/archives/4613>

2 調査対象

全国の都道府県、市区町村の人事部門（一部、企画、財政部門）1788団体

3 調査期間

2024年12月20日～2025年3月10日

4 調査方法

郵送 Excel 調査法（質問票を郵送配布し、Excel 回答フォームに記載し、返信）

5 回収状況

回答数 259 自治体（回答率 14.5%）

6 調査結果の表示方法

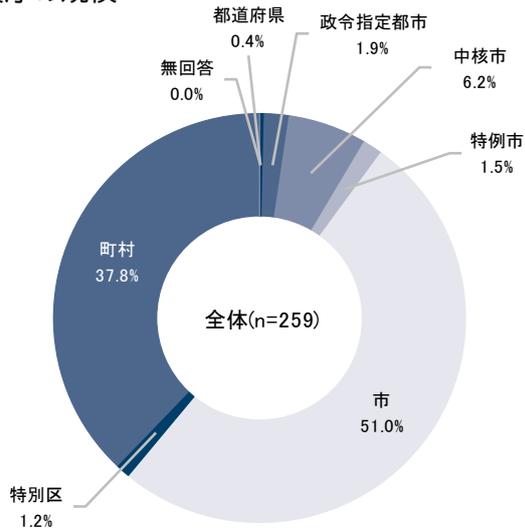
- ・回答は各質問の回答者数（n）を基数とした百分率（%）で示している。また、小数点以下第2位を四捨五入しているため、内訳の合計が100.0%にならない場合がある。
- ・複数回答が可能な設問の場合、回答者が全体に対してどのくらいの比率であるかという見方になるため、回答比率の合計が100.0%を超える場合がある。
- ・クロス集計の場合、無回答を排除しているため、クロス集計の有効回答数の合計と単純集計（全体）の有効回答数が合致しないことがある。なお、クロス集計とは、複数項目の組み合わせで分類した集計のことで、複数の質問項目を交差して並べ、表やグラフを作成することにより、その相互の関係を明らかにするための集計方法のことである。

7 備考

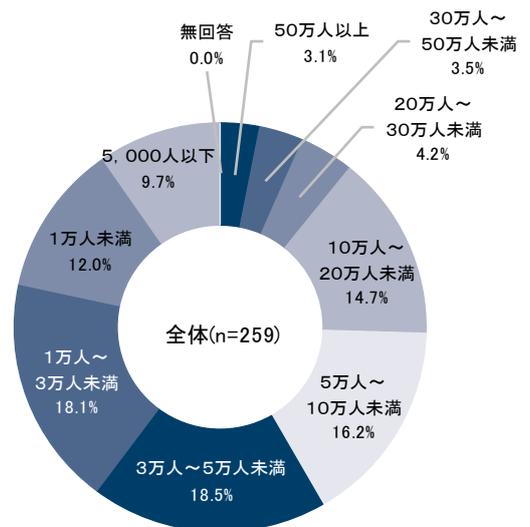
- ・無回答の処理方法が異なるため、2016年の「第1回政策形成力・人材育成調査」報告書と数値が異なっている場合がある。

Ⅱ 回答自治体の概要（問1～問6）

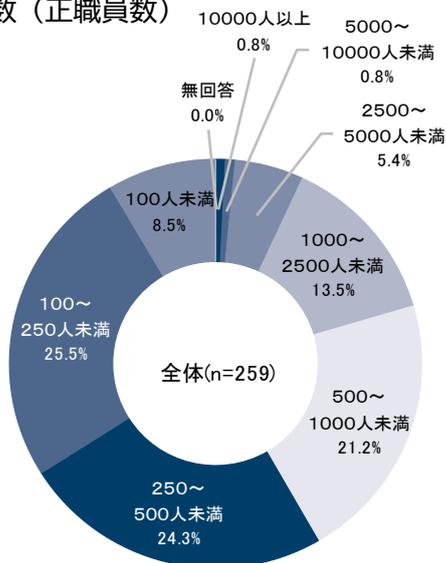
問1. 貴庁の規模



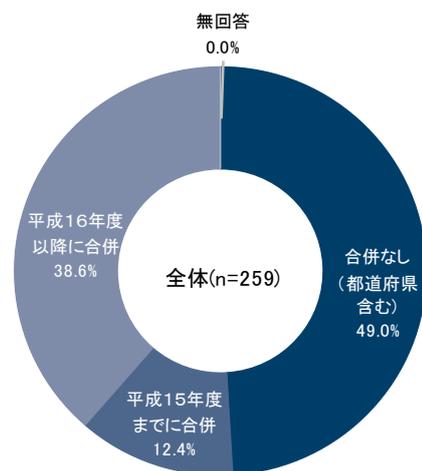
問2. 人口規模



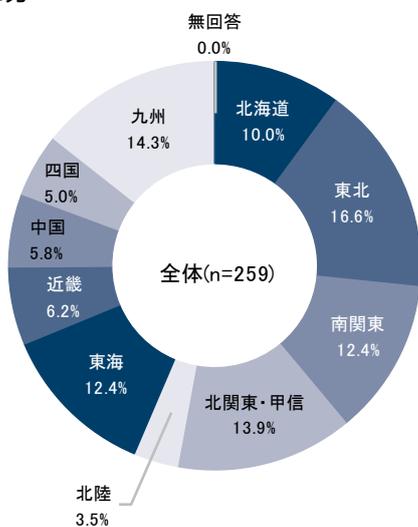
問3. 職員数（正職員数）



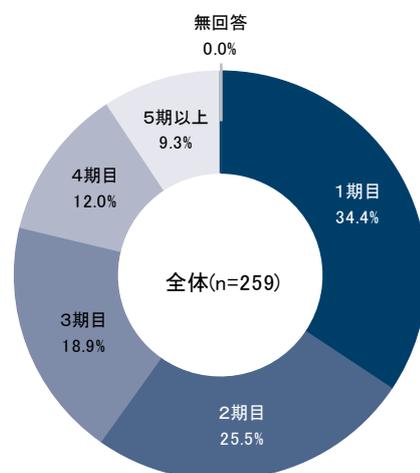
問4. 合併の有無



問5. 地域区分



問6. 現在の首長の任期



Ⅲ 調査サマリー

1. 自治体職員の能力・資質の現状と課題

20の能力・資質の不足能力と今後の重要項目の上位は、以下のとおり。「IT活用力」が2016年調査では不足能力18位、今後の重要項目16位から大きく上昇している。また「OJT・部下育成力」も2016年調査の不足能力16位から上昇している。

	2016年		2025年		
不足能力・資質	1位	国際力 74.1%	1位	国際力 67.6%	
	2位	成果志向・経営感覚 57.4%	2位	IT活用力 51.0%	前回18位
	3位	主体性・挑戦力 46.9%	3位	成果志向・経営感覚 47.5%	
	4位	企画力 46.6%	4位	主体性・挑戦力 41.7%	
	5位	プレゼンテーション力 41.0%	5位	OJT・部下育成力 40.2%	前回 8位
今後の重要項目	1位	企画力 49.8%	1位	IT活用力 49.4%	前回16位
	2位	住民・庁内・関係者との協働力・調整力 37.1%	2位	住民・庁内・関係者との協働力・調整力 45.6%	
	3位	成果志向・経営感覚 35.1%	3位	企画力 44.8%	
	4位	主体性・挑戦力 34.0%	4位	主体性・挑戦力 43.2%	
	5位	組織マネジメント力 31.2%	5位	組織マネジメント力 42.9%	

※不足能力・資質・・・能力後に、「充足」「充足と妥当の中間」「妥当」「妥当と不足の中間」「不足」の選択肢から、「妥当と不足の中間」「不足」の合計
 ※今後の重要項目・・・20の能力・資質から、重要な項目を5つ選択。その回答者割合

2. 政策管理に関する諸制度の導入状況と機能状況
3. 人事管理に関する諸制度の導入状況と機能状況
4. 組織風土面に関する諸制度の導入状況と機能状況

<導入状況>

各種制度の導入率は、概ね向上している。特に「人事評価の処遇反映（勤勉手当の成績率）」が+52.7ポイント、「総合計画への成果指標・KPI設定及び進行管理」が+34.2ポイント、「20～30代の定期的な人事異動」が23.4ポイントと2016年調査時に比較し、伸び率が高くなっている。

分野	制度名	2025年 導入率	2016年 導入率	差
政策管理	総合計画への成果指標・KPI設定及び進行管理	84.9%	50.7%	+34.2 pt
	事務事業評価（行政評価）	71.0%	59.4%	+11.6 pt
	改善提案制度（個人またはグループで）	63.7%	54.6%	+9.1 pt
人事管理	20～30代の定期的な人事異動	83.4%	60.0%	+23.4 pt
	人事評価の処遇反映（勤勉手当の成績率）	81.5%	28.8%	+52.7 pt
	自己申告制度	71.8%	58.3%	+13.5 pt
組織風土面	定期的な職員アンケート等による組織風土の把握	30.1%	18.0%	+12.1 pt
	特別職や部局長による職員と定期的な懇談会	18.5%	24.4%	▲5.9 pt
	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	3.9%	2.2%	+1.7 pt

※組織風土面は、全3項目

<機能状況>

各種制度の機能状況は、概ね向上しています。機能度が高い制度は、必ずしも導入率が高い制度ではなく、各自治体の課題にあわせた制度導入と運用が重要であることを示唆している。

「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」は、「十分機能している」との回答が43.7%と最も高くなっている。

分野	機能度	2025年	2016年	
		機能度	機能度	
政策管理	政策・施策評価	94.5%	72.2%	+22.3 pt
	市政全般についての外部評価	94.4%	82.8%	+11.6 pt
	庁議・部局会議での重要事項等の定期進捗報告の定例化	93.0%	90.0%	+3.0 pt
人事管理	F A制度	100.0%	57.1%	+42.9 pt
	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	100.0%	90.2%	+9.8 pt
	20～30代の定期的な人事異動	96.3%	91.0%	+5.3 pt
組織風土面	特別職や部局長による職員と定期的な懇談会	93.5%	76.6%	+16.9 pt
	定期的な職員アンケート等による組織風土の把握	90.8%	83.6%	+7.2 pt
	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	44.4%	74.2%	▲29.8 pt

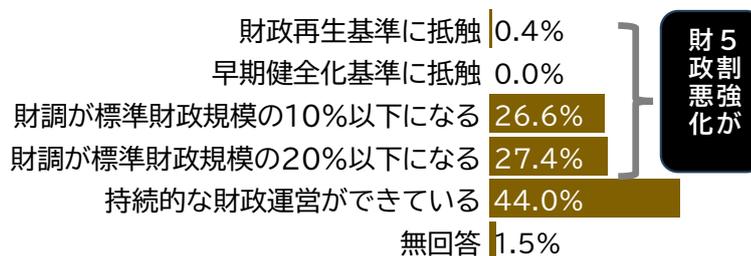
※組織風土面は、全3項目

※機能度…制度導入自治体のうち、「十分機能している」+「一定機能している」の回答者割合

5. 5年後の財政状況予測(現在の歳出状況継続の場合)

現在の歳出状況が続いた場合における5年後の財政状況について、5割強が財政調整基金の減少に懸念を示しているが、4割強は健全な財政を維持できると回答している。

特に人口10万人以上の自治体では、40.9%が「財政調整基金が標準財政規模の10%以下になる」と回答しており、規模が大きい自治体ほど財政に対する危機感が高いことがうかがえます。

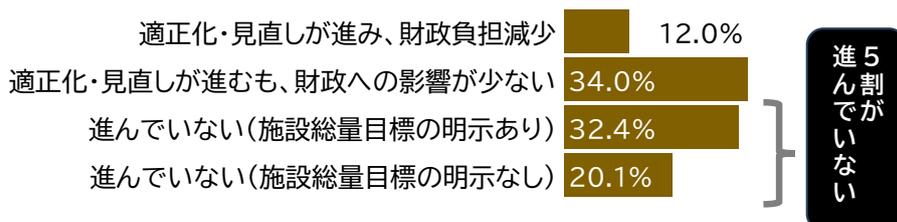


6. 歳出適正化の状況

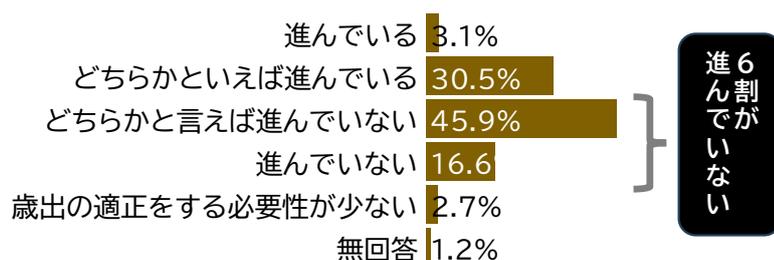
「公共施設の適正化・見直し」については、全体の5割以上が進んでいないと回答しており、特に人口規模が小さい自治体でその傾向が顕著である。

「歳出の適正化（公共施設見直しを除く）」については、全体の6割以上が進展していないと回答しており、こちらは人口規模による大きな差は見られませんでした。

<公共施設の適正化・見直しの状況>



<歳出の適正化状況（公共施設の適正化除く）>



7. 歳出適正化の進展、停滞の事由

歳出適正化が進んだ主な理由は、「首長のリーダーシップ・決断」が56.3%と最も高く、「行革指針・財政運営基準の設定」が続きました。

一方、進まなかった主な理由は「厳しいと言いつつ毎年予算編成できていること」と「職員の危機感（がないこと）」が突出しており、財政部門の予算編成時の事業部門への問いかけと編成された実際の予算の差異が、事業課の真の危機感醸成に影響を与えている可能性がある。

進展した理由	歳出適正化が進んだ理由		歳出適正化が進まなかった理由				
	1位~3位 合計割合	1位の 割合	1位~3位 合計割合	1位の 割合			
1位	首長のリーダーシップ/決断	56.3%	34.5%	1位	厳しいと言いつつ毎年予算編成できていること	63.6%	23.5%
2位	行革指針・財政運営基準等のルールの設定	42.5%	27.6%	2位	職員の危機感	63.0%	22.2%
3位	職員の危機感	37.9%	8.0%	3位	職員の改善改革へのスキル・意向	31.5%	8.0%
4位	官房部門(企画、財政、人事)の推進力や決意	36.8%	6.9%	4位	首長のリーダーシップ/決断	24.7%	17.3%

※進んだ理由、進まなかった理由について、1位~3位までを回答いただき、1位~3位の回答割合の合計値を「1位~3位までの合計割合」として表示(100%を超える)。

※1位だけの回答割合を「1位の割合」として表示

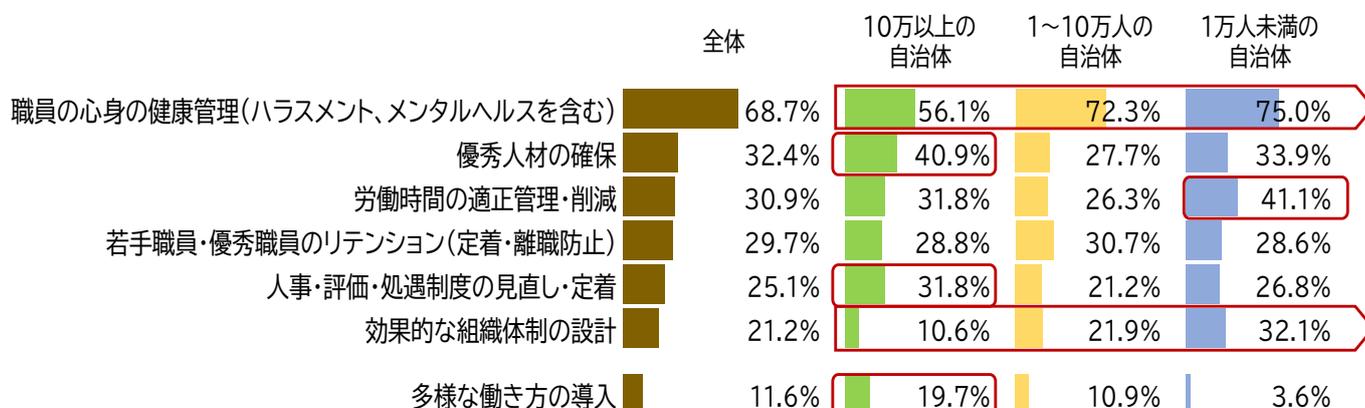
8. 人材確保の状況～産業間比較調査設問～

職員の確保状況は厳しく、人材確保・定着の課題が浮き彫りになっている。

「現在の人員でどうにか対応している」	62.9%
「どちらかといえば順調に採用できていない」	57.9%
「(離職率が) どちらかといえば悪化してきている」	71.4%

9. 組織・人事領域の経営課題～産業間比較調査設問～

組織・人事領域における最も大きな経営課題は「職員の心身の健康管理」で68.7%を占めている。次いで、「優秀人材の獲得」「労働時間の適正管理・削減」「若手職員・優秀職員のリテンション」が上位に挙がりました。人口10万人以上の自治体では、「多様な働き方の導入」が高く、人口1万人未満の自治体では、人手不足が影響し「労働時間の適正管理・削減」「効果的な組織設計」が特に高い傾向が見られる。



10. 総合的報酬(トータルリワード)の取組み状況～産業間比較調査設問～

非金銭的報酬では、「ワークライフバランスの改善」が87.3%、「働きやすい仕事環境づくり」が78.0%と、高い実施率を示しました。

金銭的報酬では「基本給の見直し」「賞与の見直し」が69.1%で実施されている。人口規模が大きい自治体ほど、兼業・副業制度や定年延長などの取組みが進んでいる。

11. 人材育成における各テーマの重視度～産業間比較調査設問～

人材育成のテーマでは、「課長層のマネジメント力の向上」「中堅職員の業務遂行能力の向上」「新入・若手職員の業務遂行能力の向上」がほぼ100%の自治体で重視されている。一方、「特別職のマネジメント力の強化」や「女性リーダーの育成」は、人口規模が小さい自治体ほど重視度が低い傾向が見られました。

12. 実施優先度の高い研修テーマ～産業間比較調査設問～

実施優先度の高い研修テーマは、「働きやすい職場づくり」「ハラスメント防止」「DX推進・生成AI活用」が上位3位を占めました。人口10万人以上の自治体では、「職員のキャリアデザイン」が高く、人口1万人未満の自治体では、「住民協働力の向上」「リスクマネジメント」の重視度が高い傾向が見られる。

IV 調査報告

1. 自治体職員の能力・資質の現状と課題

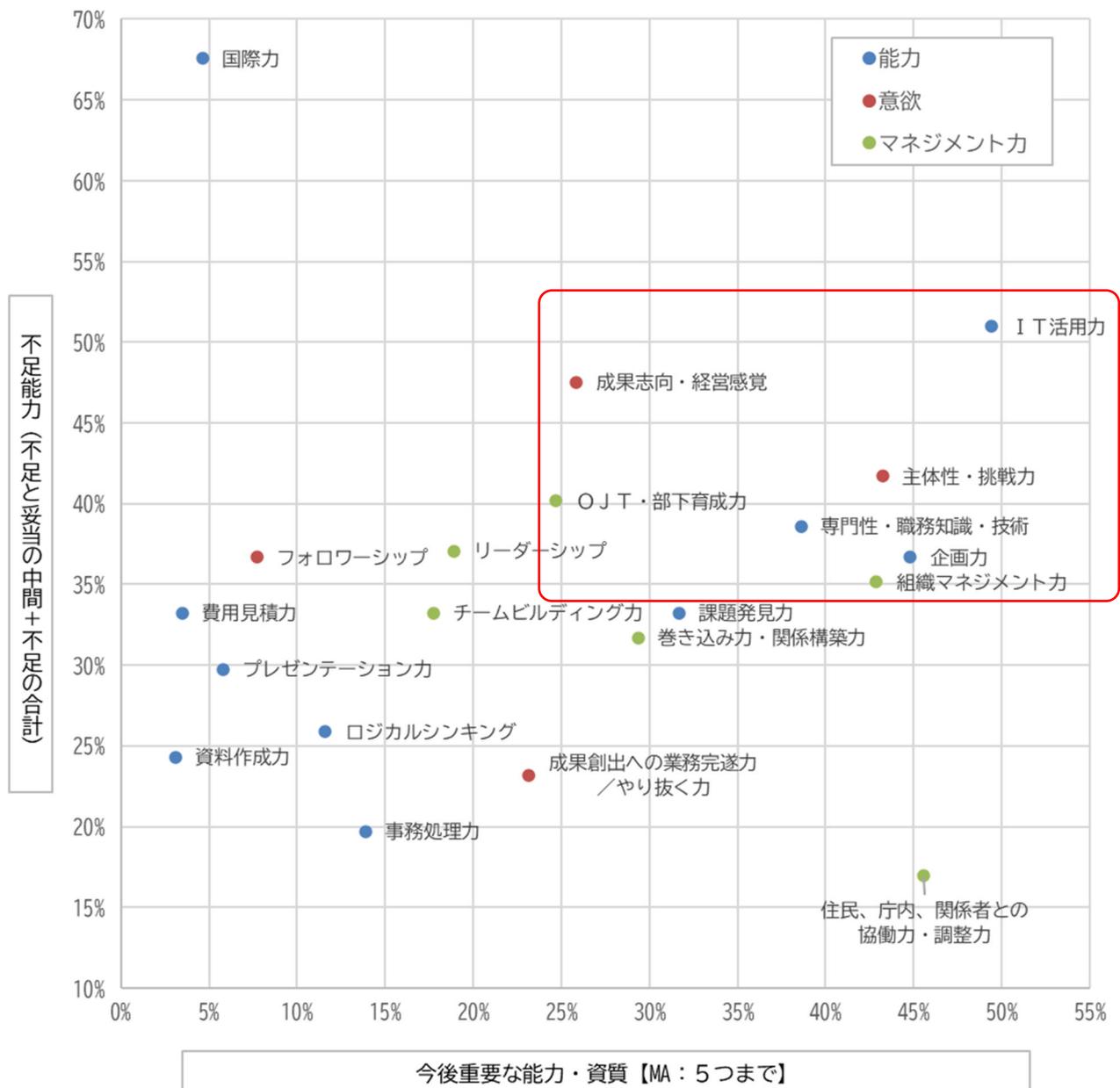
(1) 自治体職員の能力・資質の現状と課題 2025年の全体像

自治体職員に求められるであろう 20 の能力・資質について、能力・資質毎に現状の充足度を 5 段階、今後の重要度の上位 5 項目を回答いただき、自治体職員の能力・資質の現状と課題を明らかにした。なお、20 の項目の分類は、**能力**（スキル）が 10 項目、**意欲**（考え方）が 4 項目、**マネジメント力**（PDC A サイクルや組織運営に必要な能力）が 6 項目となっている。

自治体職員に不足する能力（「不足と妥当の中間」＋「不足している」の合計）を縦軸に、今後重要な能力・資質（上位 5 項目○）を横軸にして、相関を整理したものが、以下のマトリクスである。

※人口規模別のマトリクスを 12 頁～14 頁に記載している。

<自治体職員の不足能力と今後重要な項目マトリクス 2025>



(2) 自治体職員の能力・資質の現状と課題 2016年との比較

2016年調査との比較については、不足能力、今後重要な項目について、いくつかの変化が見られた。

◆不足能力・資質について（「不足と妥当の中間」＋「不足している」の合計）

2025年の不足能力・資質の上位5項目は、以下の表のとおり「国際力」「IT活用力」「成果志向・経営感覚」「主体性・挑戦力」「OJT・部下育成力」となっている。

2016年との比較では、「IT活用力」が前回の18位から2位と大きく順位をあげている。これはDX等による人員不足下での効率性と利便性の両立の推進が課題であることの証左と考えられる。また、「OJT・部下育成力」も前回8位から5位と不足度が強くなっている。これは、新卒・若手への指導方法を時代にあわせて変え、早期戦力化や離職防止、メンタルヘルス対策をおこなう必要があるためと考えられる。それ以外の「国際力」「成果志向・経営感覚」「主体性・挑戦力」は、上位ままとなっており、改善が進んでいないと推察できる。

◆今後の重要な項目について（今後重要となる5項目に○）

2025年の今後重要となる上位5項目は、以下の表のとおり「IT活用力」「住民・庁内・関係者との協働能力・調整力」「企画力」「主体性・挑戦力」「組織マネジメント力」となっている。

2016年との比較では、「IT活用力」が前回の16位から1位と大きく順位をあげている。これは不足能力で述べたようにDXへの対応の課題の大きさを示している。それ以外の項目に不足する能力・資質同様に変化がないことも特徴である。

2016年に第3位であった「成果志向・経営感覚」は、2025年では9位となっているが、不足する能力・資質では3位であり、職員に成果志向が定着したというより、相対的な重要度が落ちたと推察される。

<自治体職員の不足能力・今後重要な項目の上位項目の比較>

2016年		2025年	
不足能力・資質	1位 国際力	74.1%	1位 国際力 67.6%
	2位 成果志向・経営感覚	57.4%	2位 IT活用力 51.0%
	3位 主体性・挑戦力	46.9%	3位 成果志向・経営感覚 47.5%
	4位 企画力	46.6%	4位 主体性・挑戦力 41.7%
	5位 プレゼンテーション力	41.0%	5位 OJT・部下育成力 40.2%
今後の重要項目	1位 企画力	49.8%	1位 IT活用力 49.4%
	2位 住民・庁内・関係者との協働能力・調整力	37.1%	2位 住民・庁内・関係者との協働能力・調整力 45.6%
	3位 成果志向・経営感覚	35.1%	3位 企画力 44.8%
	4位 主体性・挑戦力	34.0%	4位 主体性・挑戦力 43.2%
	5位 組織マネジメント力	31.2%	5位 組織マネジメント力 42.9%

※1 不足能力については、以下の選択肢のうち、「不足と妥当の中間」＋「不足している」の合計としている

「十分である」「十分と妥当の中間」「妥当である」「不足と妥当の中間」「不足している」

※2 今後の重要項目については、20の能力・資質から、今後重要となる上位5項目を選択した結果としている

【留意】無回答の処理方法が異なるため、2016年の「第1回政策形成力・人材育成調査」報告書と数値が異なっている

(3) 能力・資質の20項目の不足度

2025年の不足能力・資質の上位5項目は、全体では前頁で報告のとおり「国際力」「IT活用力」「成果志向・経営感覚」「主体性・挑戦力」「OJT・部下育成力」となっている。本項では、『能力』『意欲』『マネジメント力』の分類の上位について、簡単に整理する。

◆『能力』

1位「国際力」(67.6%)、2位「IT活用力」(51.0%)、3位「専門性・職務知識・技術」(38.6%)

※「IT活用力」は前回調査の22.9%から約30ポイントと大幅に増加

※「専門性・職務知識・技術」は全体6位で、一定の課題

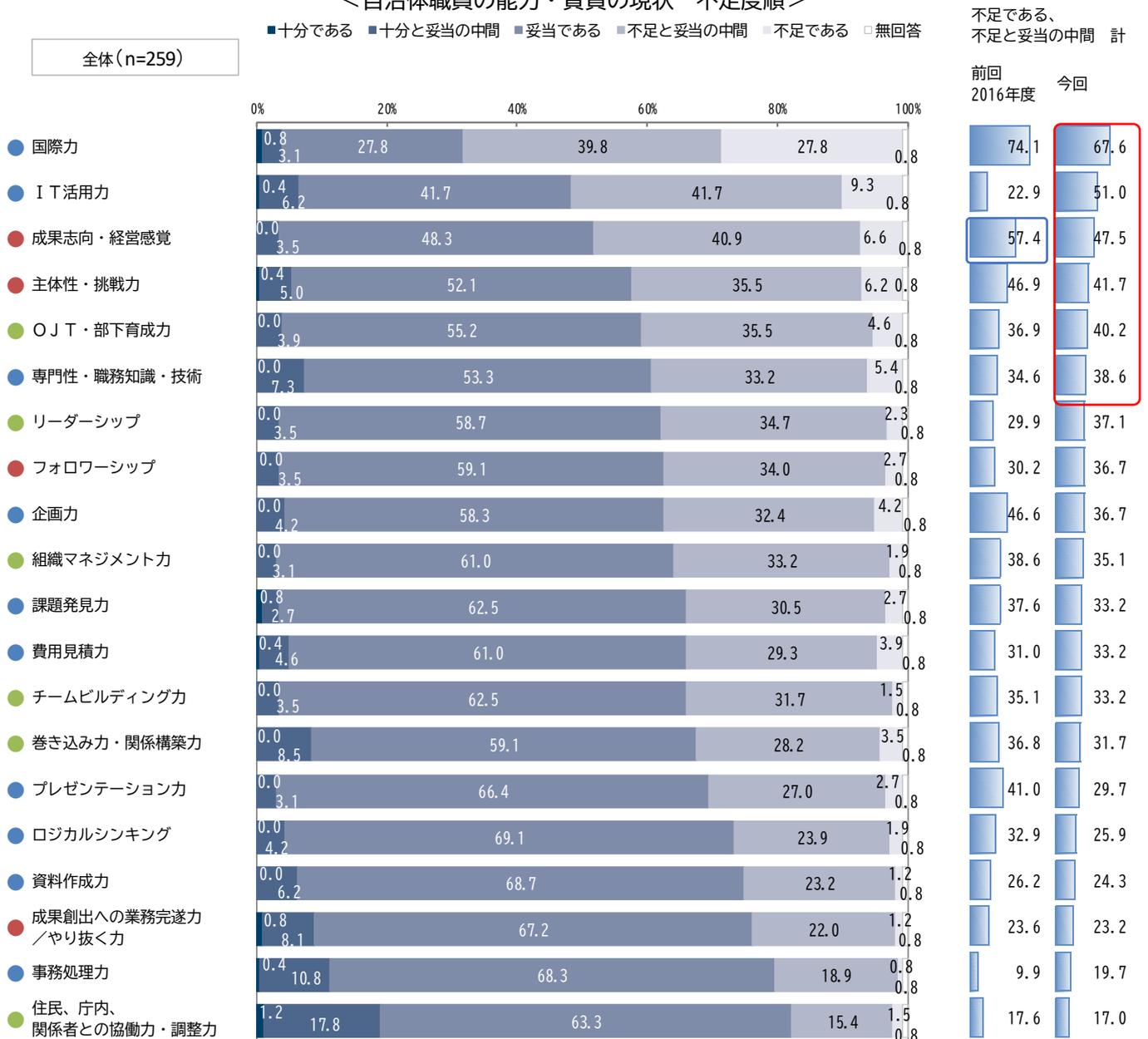
◆『意欲』

1位「成果志向・経営感覚」(47.5%)、2位「主体性・挑戦力」(41.7%)、3位「フォロワーシップ」(36.7%)

◆『マネジメント力』

1位「OJT・部下育成力」(40.2%)、2位「リーダーシップ」(37.1%)、「組織マネジメント力」(35.1%)

<自治体職員の能力・資質の現状 不足度順>



※各表は全体の「不足である」「不足と妥当の間」の合計値でソート|●:能力 ●:意欲 ●:マネジメント力に関する項目

(4) 能力・資質 20 項目の不足度（人口規模別）

人口規模別で能力・資質の不足度では、人口規模が小さいほど不足感が高くなっている。なお、不足感の順位の傾向に大きな差異は見られない。

ただし、人口 1 万人未満では、全体傾向と 20 ポイント以上異なっている項目として、「成果志向・経営感覚」「OJT・部下育成力」「専門性・職務知識・技術」「巻き込み力・関係構築力」があげられる。

逆に 10 万人以上では、全体 6 位の「専門性・職務知識・技術」が 14 位となっている。

<自治体職員の能力・資質の現状 不足度順（人口規模別）>

	全体	10万人以上	1万人～ 10万人未満	1万人未満
n数	259	66	137	56
●国際力	67.6	50.0	70.8	80.4
●IT活用力	51.0	36.4	51.8	66.1
●成果志向・経営感覚	47.5	31.8	46.7	67.9
●主体性・挑戦力	41.7	31.8	41.6	53.6
●OJT・部下育成力	40.2	27.3	36.5	64.3
●専門性・職務知識・技術	38.6	16.7	38.7	64.3
●リーダーシップ	37.1	21.2	37.2	55.4
●フォロワーシップ	36.7	24.2	37.2	50.0
●企画力	36.7	22.7	37.2	51.8
●組織マネジメント力	35.1	19.7	34.3	55.4
●課題発見力	33.2	19.7	35.0	44.6
●費用見積り力	33.2	21.2	32.1	50.0
●チームビルディング力	33.2	22.7	30.7	51.8
●巻き込み力・関係構築力	31.7	22.7	26.3	55.4
●プレゼンテーション力	29.7	19.7	29.2	42.9
●ロジカルシンキング	25.9	12.1	26.3	41.1
●資料作成力	24.3	10.6	24.8	39.3
●成果創出への業務完遂力／やり抜く力	23.2	15.2	19.0	42.9
●事務処理力	19.7	10.6	19.0	32.1
●住民、庁内、関係者との協働力・調整力	17.0	9.1	19.0	21.4

※各表は全体の「不足である」「不足と妥当の中間」の合計値でソート|●:能力 ●:意欲 ●:マネジメント力に関する項目

(5) 能力・資質 20 項目の重要度

2025 年の不足能力・資質の上位 5 項目は、全体では 5 頁で報告のとおり「IT 活用力」「住民・庁内・関係者との協働力・調整力」「企画力」「主体性・挑戦力」「組織マネジメント力」となっている。「IT 活用力」は 2016 年調査より 40 ポイント以上増加している。また、「組織マネジメント力」「専門性・職務知識・技術」も 2016 年調査より 10 ポイント増加している。

重要度については、不足能力と異なり、能力・資質毎に人口規模別の特徴が顕著にみられる。

◆人口規模が大きくなるほど重要度が高い能力・資質

「主体性・挑戦力」「組織マネジメント力」「成果志向・経営感覚」「OJT・部下育成力」

◆人口規模が小さくなるほど重要度が高い能力・資質

「企画力」「専門性・職務知識・技術」「巻き込み力・関係構築力」「事務処理力」

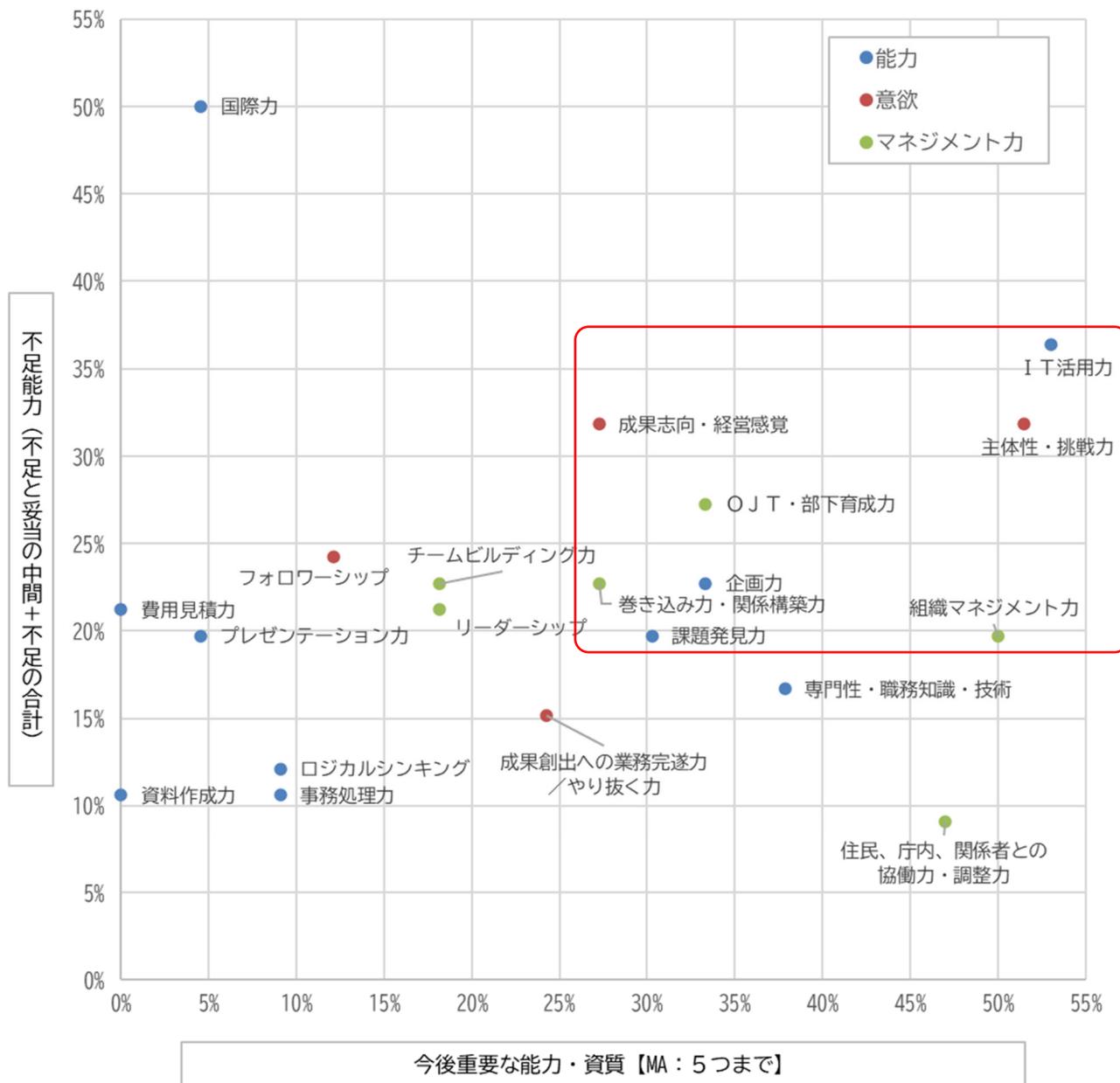
<今後重要な能力>

	全体		人口規模別		
	n数	259	1387	10万人以上 66	1万人～ 10万人未満 137
● IT活用力	49.4	6.6	53.0	46.0	53.6
● 住民、庁内、関係者との協働力・調整力	45.6	37.1	47.0	40.9	55.4
● 企画力	44.8	49.8	33.3	46.7	53.6
● 主体性・挑戦力	43.2	34.0	51.5	42.3	35.7
● 組織マネジメント力	42.9	31.2	50.0	47.4	23.2
● 専門性・職務知識・技術	38.6	28.1	37.9	35.8	46.4
● 課題発見力	31.7	29.1	30.3	32.8	30.4
● 巻き込み力・関係構築力	29.3	29.1	27.3	26.3	39.3
● 成果志向・経営感覚	25.9	35.1	27.3	28.5	17.9
● OJT・部下育成力	24.7	13.8	33.3	22.6	19.6
● 成果創出への業務完遂力／やり抜く力	23.2	24.9	24.2	24.1	19.6
● リーダーシップ	18.9	12.9	18.2	20.4	16.1
● チームビルディング力	17.8	14.1	18.2	16.8	19.6
● 事務処理力	13.9	7.3	9.1	12.4	23.2
● ロジカルシンキング	11.6	10.9	9.1	11.7	14.3
● フォロワーシップ	7.7	2.9	12.1	8.0	1.8
● プレゼンテーション力	5.8	16.5	4.5	4.4	10.7
● 国際力	4.6	5.3	4.5	5.8	1.8
● 費用見積り力	3.5	8.4	0.0	5.8	1.8
● 資料作成力	3.1	6.4	0.0	2.9	7.1

※各表は全体でソート | ●:能力 ●:意欲 ●:マネジメント力に関する項目

参考1：

<自治体職員の不足能力と今後重要な項目マトリクス2025（自治体規模別：10万人以上）>



人口規模が10万人以上の自治体で、不足度が高く重要度が高い能力・資質カテゴリー

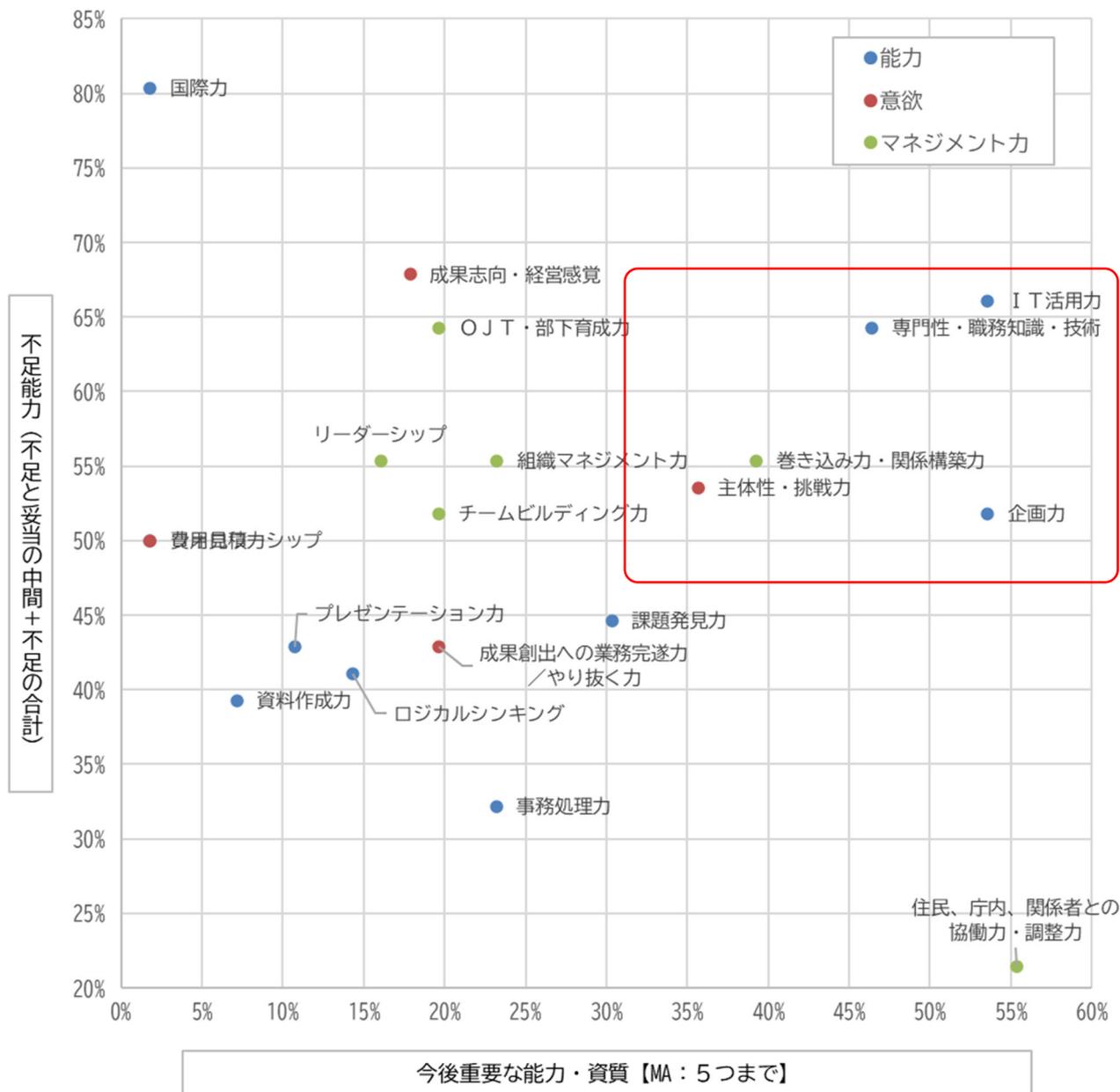
『能力』・・・『IT活用能力』『企画力』『課題発見力』

『意欲』・・・『主体性・挑戦力』『成果志向・経営感覚』

『マネジメント力』・・・『組織マネジメント力』『OJT・部下育成能力』『巻き込み力・関係構築力』

参考3：

<自治体職員の不足能力と今後重要な項目マトリクス2025（自治体規模別：1万人未満）>



人口規模が1万人未満の自治体で、不足度が高く重要度が高い能力・資質カテゴリー
『能力』・・・「IT活用能力」「専門性・業務知識・技術」「企画力」
『意欲』・・・「主体性・挑戦力」
『マネジメント力』・・・「巻き込み力・関係構築力」

2. 政策管理に関する諸制度の導入状況と機能状況

(1) 政策管理に関する諸制度 2025年の全体像

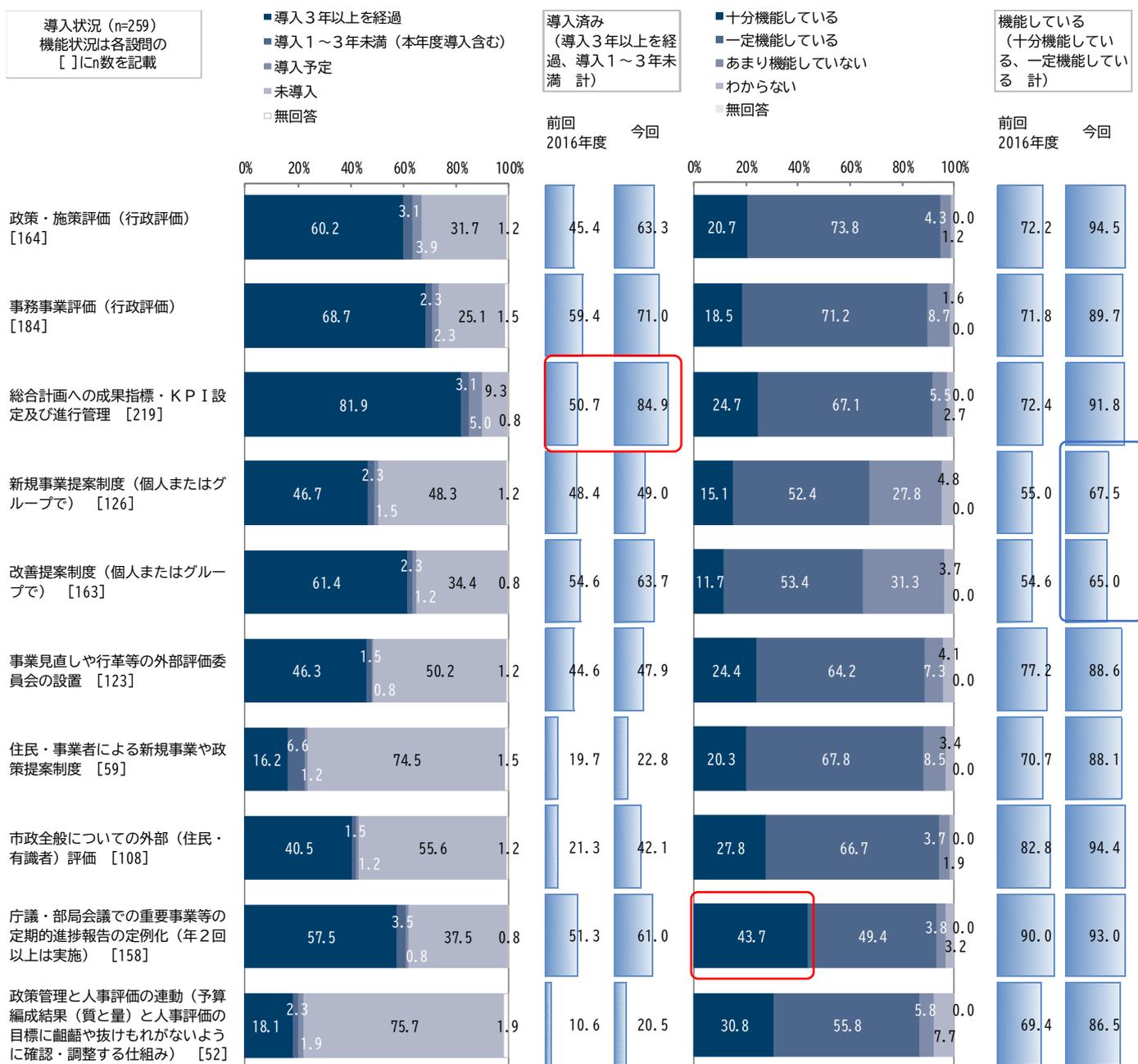
政策管理に関する各種制度の2025年及び2016年時点の導入状況及び機能状況は、以下の図表のとおりとなっている。全項目で導入率と機能状況が向上している。機能状況については、「新規事業提案制度」「改善提案制度」の2制度が6割台となっている以外85%を超えている。特に「庁議・部局会議での重要事業等の定期的進捗報告の定例化」は十分機能しているが43.7%と最も高くなっている。

◆導入上位の5制度（ ）内は、2016年の導入率

- 1位「総合計画への成果指標・KPI設定及び進行管理」84.9% (50.7%) +34.2ポイント
- 2位「事務事業評価（行政評価）」71.0% (59.4%) +11.6ポイント
- 3位「改善提案制度（個人またはグループで）」63.7% (54.6%) +9.1ポイント
- 4位「政策・施策評価（行政評価）」63.3% (45.4%) +17.9ポイント
- 5位「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」61.0% (51.3%) +9.7ポイント

※選択肢別グラフ数値と「導入済み合計」及び「機能している合計」小数点処理で誤差あり

<政策管理に関する諸制度の導入・機能状況2025>



(2) 政策管理に関する諸制度の導入状況（人口規模別）

政策管理に関する各種制度の 2025 年時点の人口規模別の導入状況は、以下の図表のとおりとなっている。人口規模による特徴が以下のように見られる。

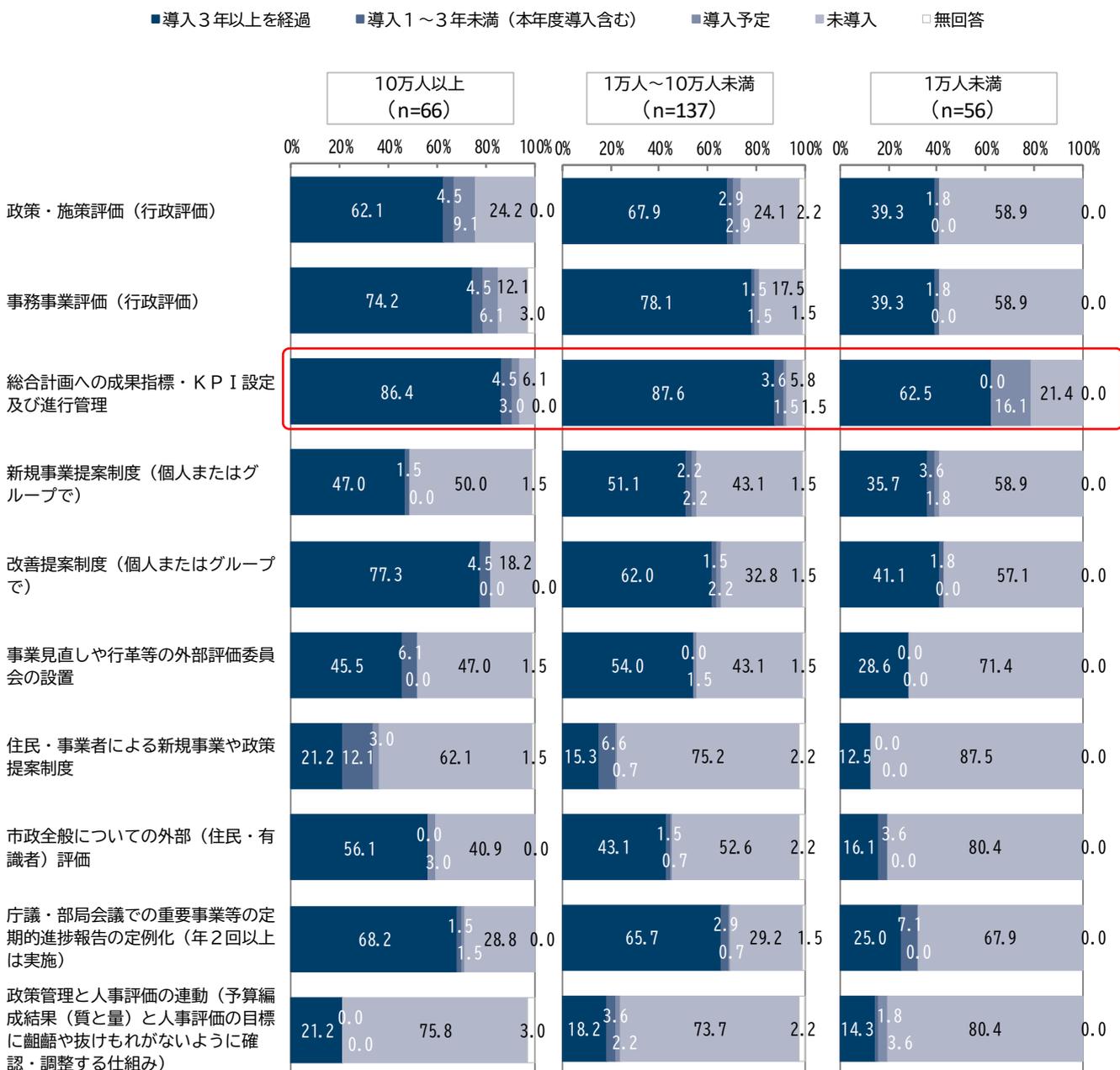
◆人口規模に関わらず 50%以上が導入している制度

「総合計画への成果指標・K P I 設定及び進行管理」

◆人口規模が大きくなると導入率が高い傾向を示す制度

「政策・施策評価」「事務事業評価」「改善提案制度」「事業見直しや行革等の外部評価委員会の設置」「市政全般についての外部（住民・有識者）評価」「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」

< 政策管理に関する諸制度の導入状況（人口規模別） >



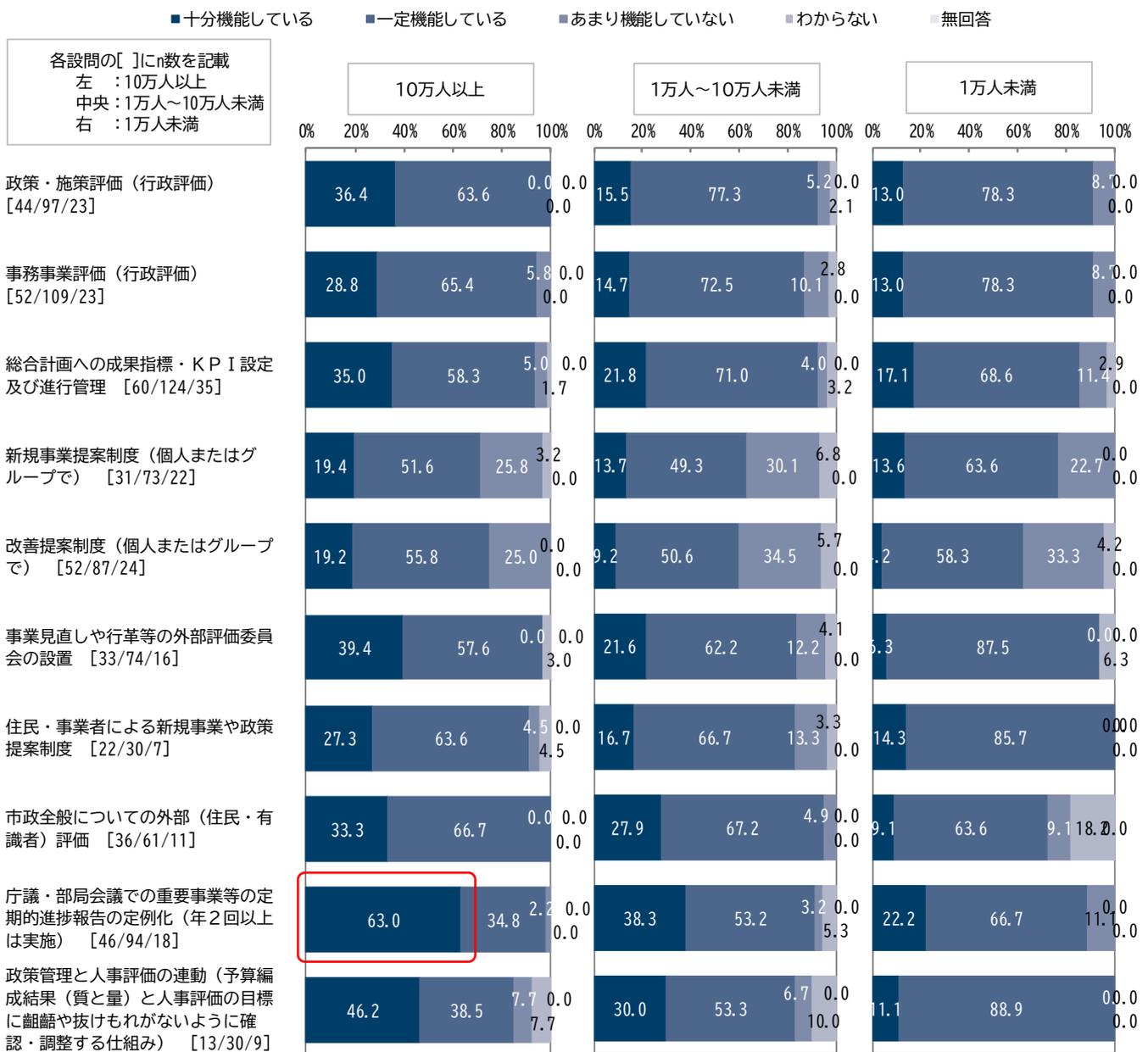
(3) 政策管理に関する諸制度の機能状況（人口規模別）

政策管理に関する各種制度の2025年の人口規模別の機能状況は、以下の図表のとおりとなっている。「新規事業提案制度」「改善提案制度」の2制度が低い以外は、「十分機能している」「一定機能している」を含めると多くの制度が機能している結果となった。

また、「十分機能している」に焦点を当てた場合、概ね人口規模が大きくなるほど、「十分機能している」の割合が高くなる傾向が見られる。特に10万人以上の自治体での「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」は、63.0%が十分機能しているとの高い機能状況になっている。

逆に人口規模に関係なく「十分機能している」の割合が低い項目としては、「新規事業提案制度」があげられる。

<政策管理に関する諸制度の機能状況（人口規模別）>



3. 人事管理に関する諸制度の導入状況と機能状況

(1) 人事管理に関する諸制度 2025年の全体像

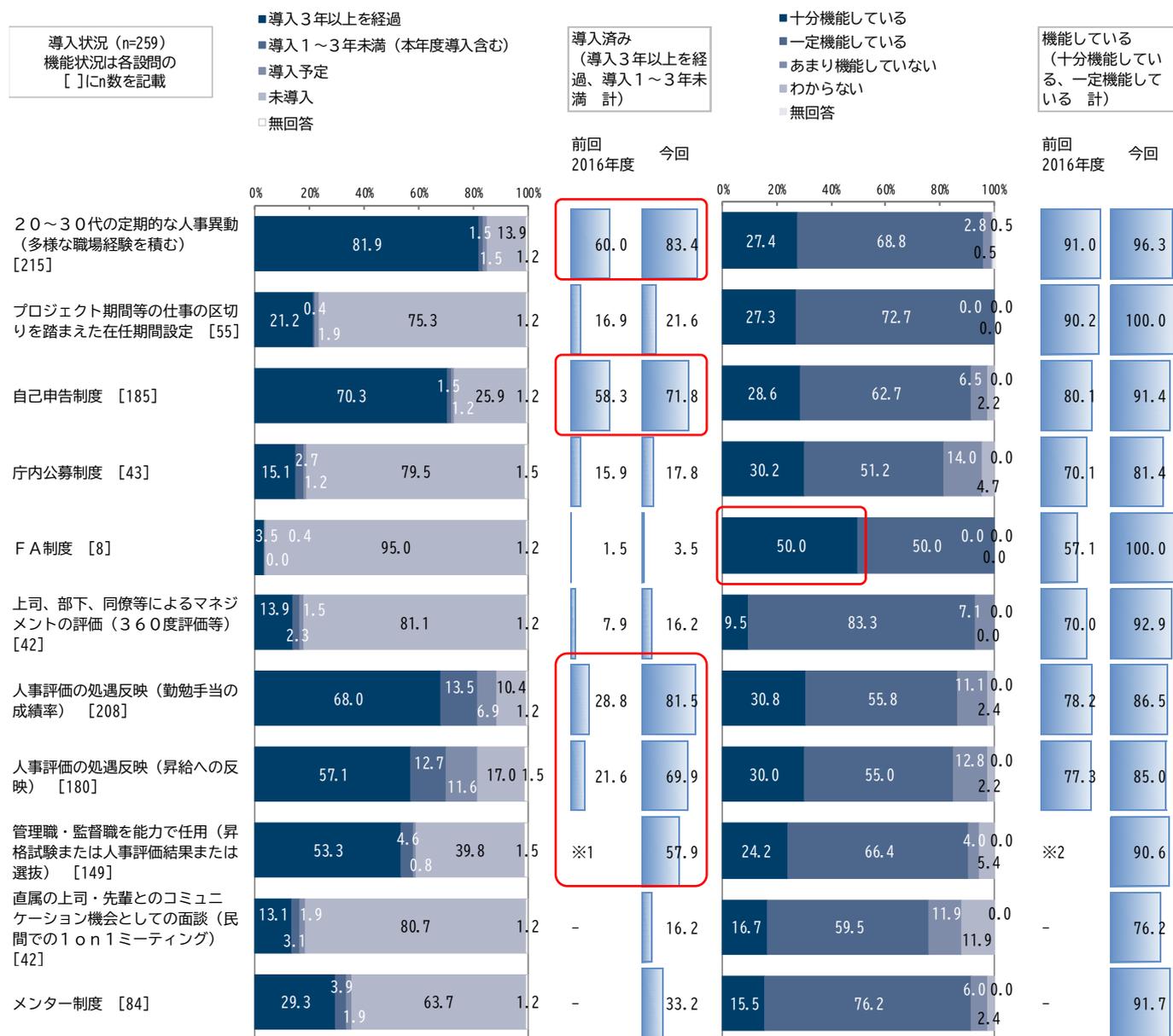
人事管理に関する各種制度の2025年及び2016年時点の導入状況及び機能状況は、以下の図表のとおりとなっている。全項目で導入率と機能状況が向上している。機能状況については、職員の自発的キャリア形成に配慮したFA制度は「十分機能している」が50%と大きい機能度となっている。エンゲージメント向上や離職防止に関する「自己申告制度」「1on1ミーティング」「メンター制度」の導入の展開もみられる。

◆導入上位の5制度（ ）内は、2016年の導入率

- 1位「20～30代の定期的な人事異動」83.4% (60.0%) +23.4ポイント
- 2位「人事評価の処遇反映（勤労手当の成績率）」81.5% (28.8%) +52.7ポイント
- 3位「自己申告制度」71.8% (58.3%) +13.5ポイント
- 4位「人事評価の処遇反映（昇給への反映）」69.9% (21.6%) +48.3ポイント
- 5位「管理職・監督職を能力で任用（昇格試験または人事評価結果）」57.9% (※1)

※選択肢別グラフ数値と「導入済み合計」及び「機能している合計」小数点処理で誤差あり

<人事管理に関する諸制度の導入・機能状況2025>



※1 前回 (2016年度調査) では、管理職を能力で任用 43.3%、監督職 (係長級) を能力で任用 39.9%
 ※2 前回 (2016年度調査) では、管理職を能力で任用 88.5%、監督職 (係長級) を能力で任用 89.3%

(2) 人事管理に関する諸制度の導入状況（人口規模別）

人事管理に関する各種制度の 2025 年時点の人口規模別の導入状況は、以下の図表のとおりとなっている。人口規模による特徴が以下のように見られる。

◆人口規模に関わらず 50%以上が導入している制度

「20～30代の定期的な人事異動」「人事評価の処遇反映（勤勉手当の成績率）」

「人事評価の処遇反映（昇給への反映）」

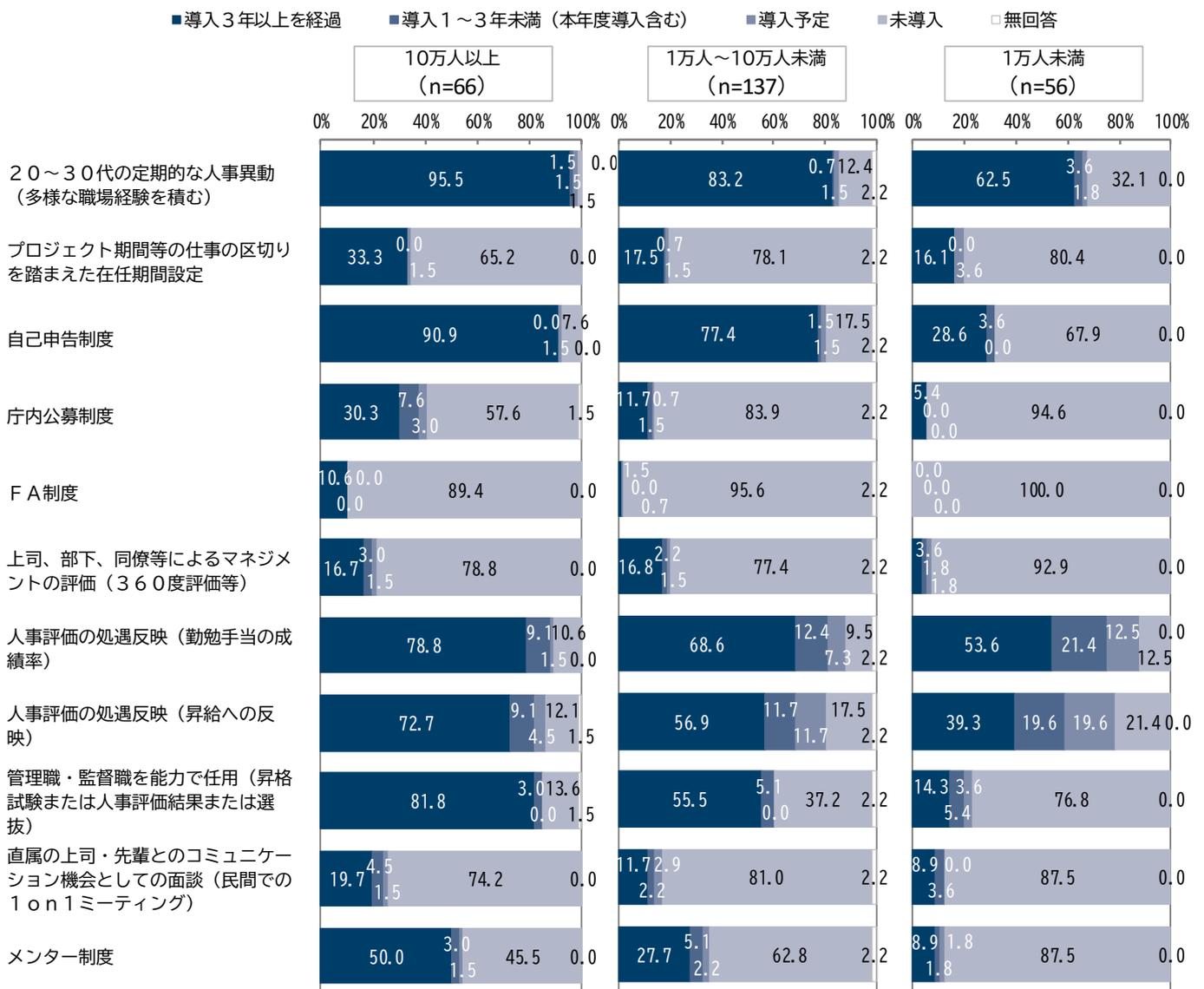
◆人口規模が大きくなると導入率が高い傾向を示す制度

「自己申告制度」「庁内公募制度」「管理職・監督職を能力で任用（昇格試験または人事評価結果または選抜）」

「F A制度」「上司、部下、同送等によるマネジメントの評価（360度評価）」

「直属の上司、先輩とのコミュニケーション機会としての面談（1on1ミーティング）」「メンター制度」

<人事管理に関する諸制度の導入状況（人口規模別）>



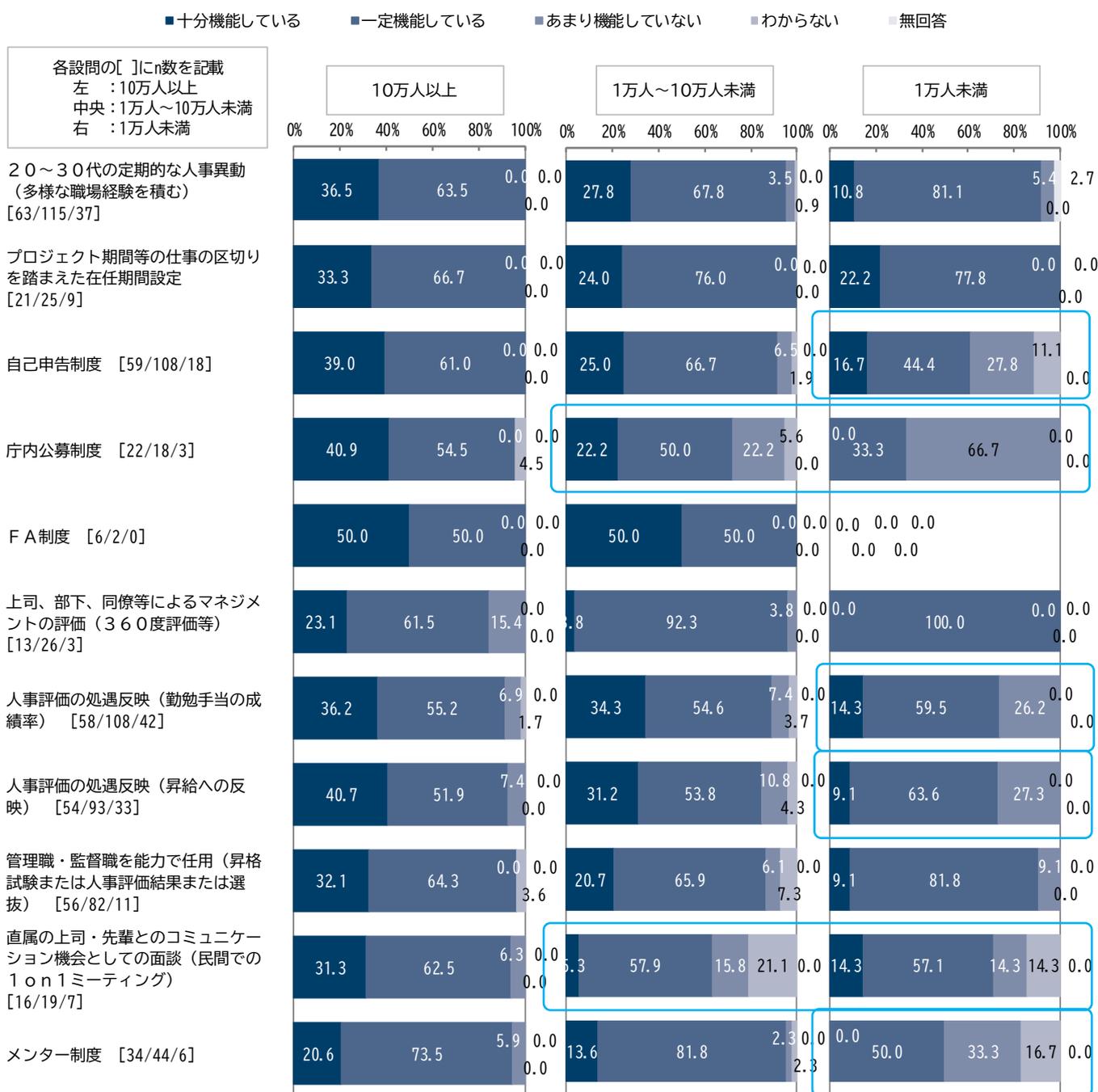
(3) 人事管理に関する諸制度の機能状況（人口規模別）

人事管理に関する各種制度の 2025 年時点の人口規模別の機能状況は、以下の図表のとおりとなっている。全体的に人口規模が大きくなるほど、機能状況は高い評価となっている。その中でいくつかの項目は、顕著に人口規模での機能状況に差異がみられる。機能状況の差異の原因としては、「少人数のため希望に応えられない」「運用が形骸化している」「上司・先輩のコミュニケーション力等の不足」によるものと推察される。

◆人口規模で、顕著に差異がみられる人事管理の制度

「自己申告制度」「庁内公募制度」「人事評価の処遇反映（勤勉手当の成績率）」「人事評価の処遇反映（昇給への反映）」「直属の上司、先輩とのコミュニケーション機会としての面談（1 on 1 ミーティング）」「メンター制度」

<人事管理に関する諸制度の機能状況（人口規模別）>



4. 組織風土面に関する諸制度の導入状況と機能状況

(1) 組織風土面に関する諸制度 2025年の全体像

組織風土面に関する各種制度の2025年及び2016年時点の導入状況及び機能状況は、以下の図表のとおりとなっている。政策管理、人事管理の諸制度に比較すると導入率が低い。

導入率の2016年との比較では、定期的な職員アンケート等による組織風土の把握が30.1%と12.1ポイント向上していることが特徴である。

民間企業では、『人的資本経営』が推進され、従業員のエンゲージメント向上を目的に各種取組が進展しているが、地方自治体では少し動きが鈍いと思われる。

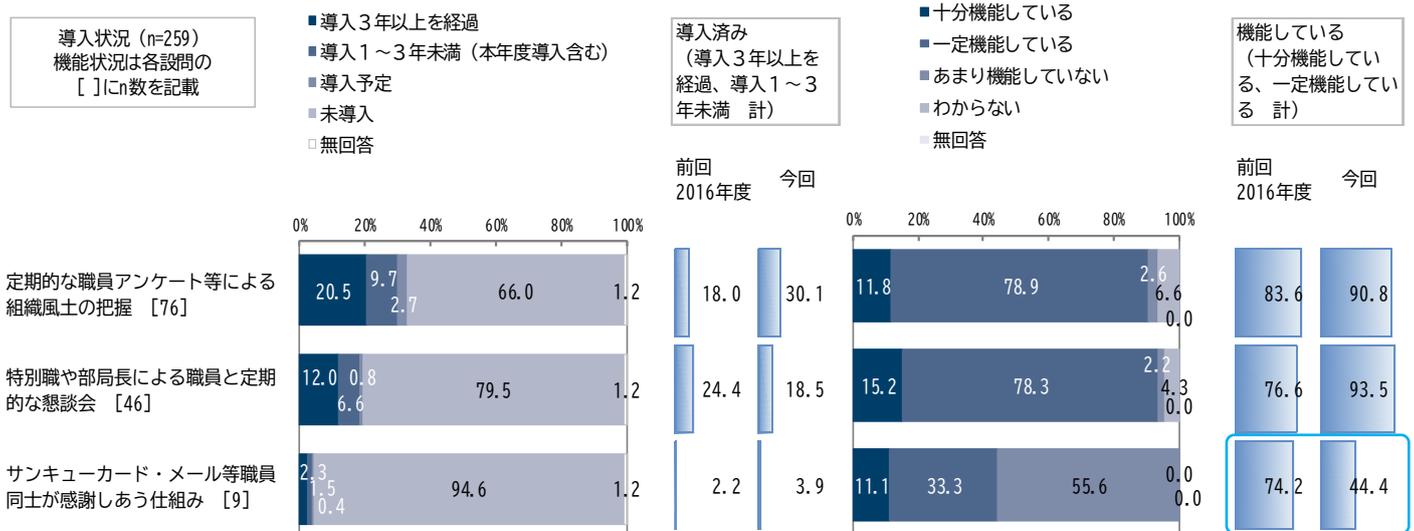
また、機能状況では、「サンキューカード・メール等職員同士が感謝しあう仕組み」以外は、2026年調査時点よりも機能状況が低下している。

◆組織風土面3制度の導入状況（ ）内は、2016年の導入率

- 1位「定期的な職員アンケート等による組織風土の把握」30.1% (18.0%) +12.1ポイント
- 2位「特別職や部局長による職員と定期的な懇談会」18.5% (24.4%) ▲5.9ポイント
- 3位「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」3.9% (2.2%) +1.7ポイント

※選択肢別グラフ数値と「導入済み合計」及び「機能している合計」小数点処理で誤差あり

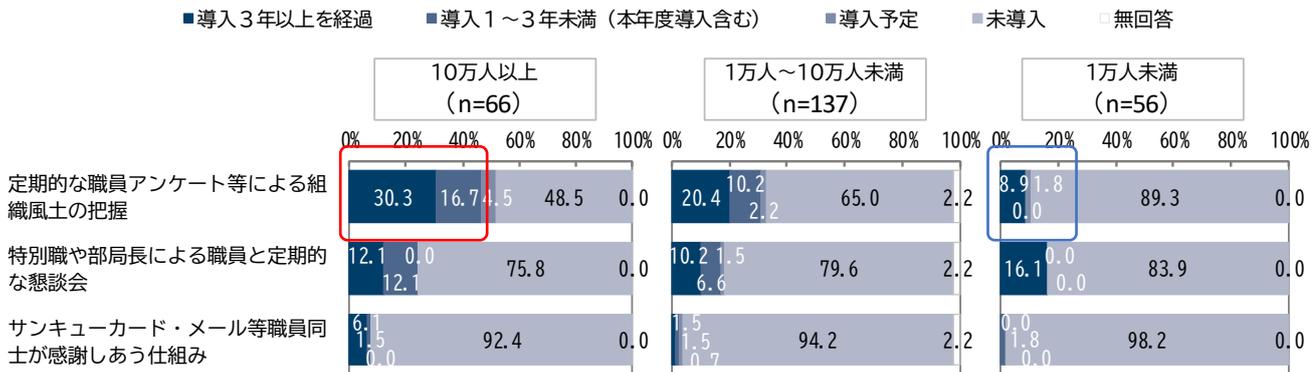
<組織風土面に関する諸制度の導入・機能状況2025>



(2) 組織風土面に関する諸制度の導入状況（人口規模別）

組織風土面に関する各種制度の2025年時点の人口規模別の導入状況は、以下の図表のとおりとなっている。人口規模による特徴として、「定期的な職員アンケート等による組織風土の把握」が10万人以上の自治体で47.0%が導入、1万人以上10万人未満の自治体では30.6%となっており、人口規模が大きな自治体での導入が進んでいる傾向が見られる。

<組織風土面に関する諸制度の導入状況（人口規模別）>



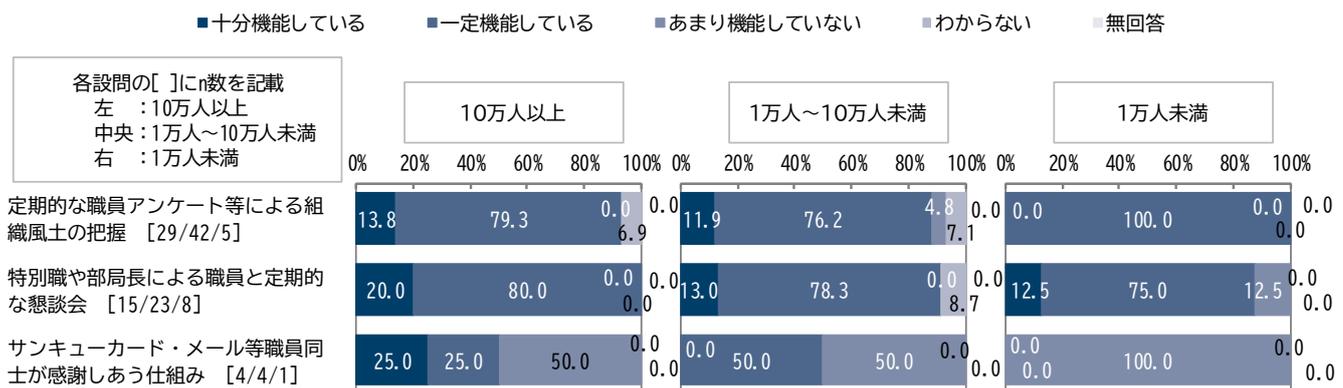
(3) 組織風土面に関する諸制度の機能状況（人口規模別）

組織風土面に関する各種制度の2025年時点の人口規模別の機能状況は、以下の図表のとおりとなっている。

「定期的な職員アンケート等による組織風土の把握」「特別職や部局長による職員と定期的な懇談会」は、人口規模に関係なく機能している状況である。

「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」は、人口規模による機能状況の差異が見られ、人口規模が大きいほど機能状況が高くなる傾向だが、それでも10万以上の自治体で5割にとどまっている。承認する（認め合う）ことは、チームマネジメント上は良い行動であり、制度改善や運用見直しなどが検討される。

<組織風土面に関する諸制度の機能状況（人口規模別）>

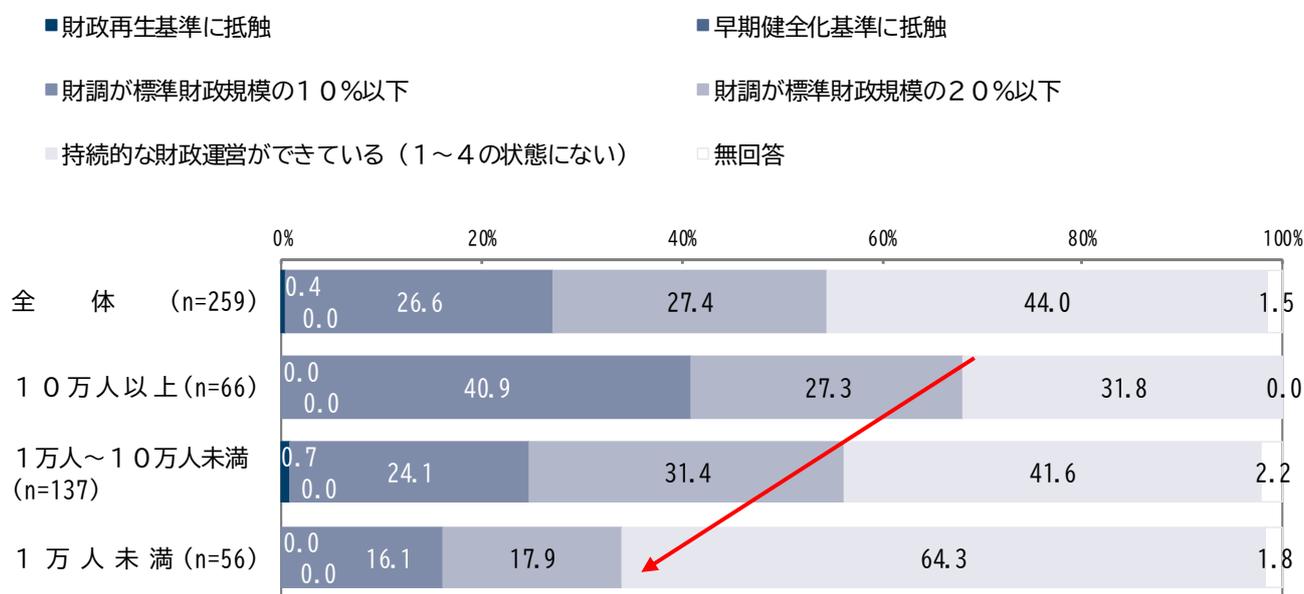


5. 5年後の財政状況予測（現在の歳出状況継続の場合）

現在の歳出状況が継続した場合の5年後の財政状況見込を聞いたところ、全体では、「持続的な財政運営ができていない（1～4の状態にない）」が44.0%と最も多い一方、「財調が標準財政規模の20%以下」27.4%、「財調が標準財政規模の10%以下」が26.6%となっており、財調減少への懸念を示す自治体が5割を超えた。なお「財政再生基準に抵触」は0.4%、「早期健全化基準に抵触」は0.0%となっている。

人口規模別で見ると、人口規模が大きくなるほど危機感が高い傾向が見られる。10万人以上の自治体では、「財調が標準財政規模の10%以下」が40.9%と最も多くなっている。逆に1万人未満の自治体では5年後も「持続的な財政運営ができていない（1～4の状態にない）」の割合が64.3%となっている。

<5年後の財政状況予測>



6. 歳出適正化の状況

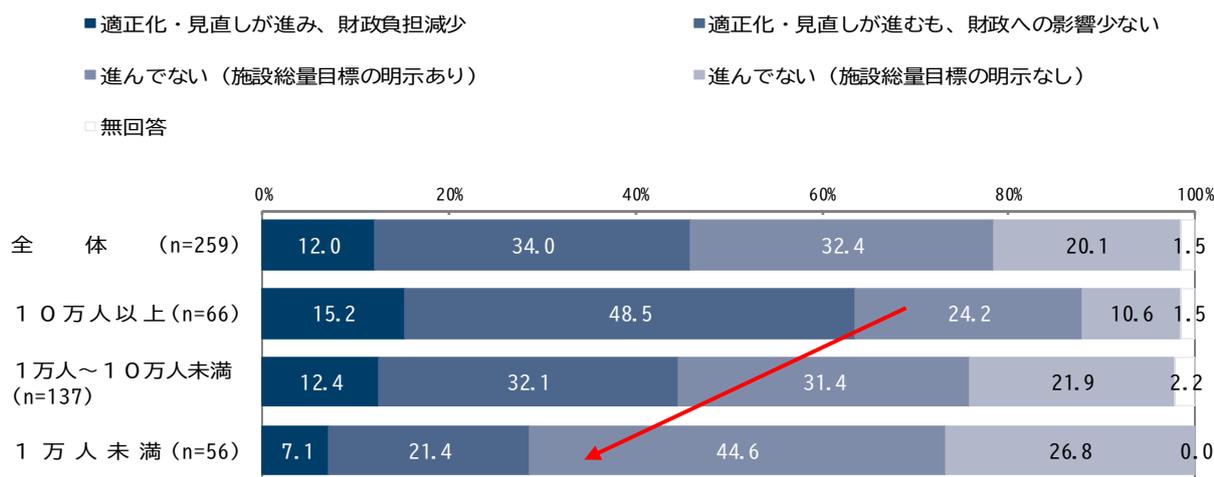
(1) 公共施設の適正化・見直し（統廃合含む）

公共施設の適正化・見直しが進展している自治体は、4割強で、「適正化・見直しが進み、財政負担減少」が12.0%、「適正化・見直しが進むも、財政への影響少ない」が34.0%となっている。

進展していない自治体は、5割を超え、「進んでない（施設総量目標の明示あり）」が32.4%、「進んでない（施設総量目標の明示なし）」が20.1%であった。

人口規模別でみると、人口規模が小さいほど「進んでいない」の割合が高くなっている。

<公共施設の適正化・見直しの状況>



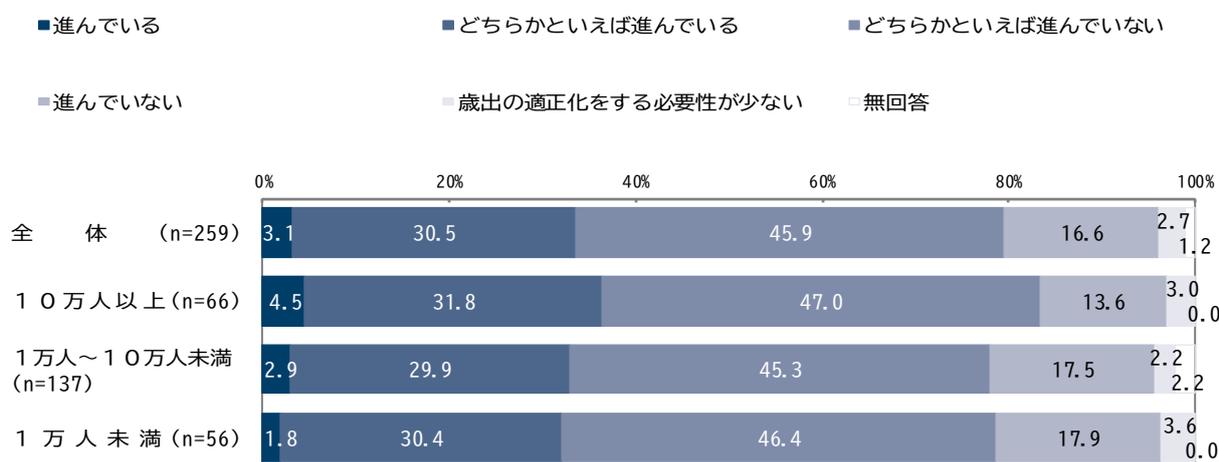
(2) 歳出の適正化（公共施設見直し除く）

歳出の適正化が進展していない自治体は全体の6割を超え、その内訳は、「どちらかといえば進んでいない」が45.9%、「進んでいない」が16.6%となっている。

他方、歳出の適正化が進展している自治体は全体の3割強で、「進んでいる」が3.1%、「どちらかといえば進んでいる」が30.5%となっている。なお、「歳出の適正化をする必要性が少ない」との自治体も2.7%あった。

人口規模別でみるとそれほど大きな差は見られなかった。

<歳出の適正化の状況（公共施設の見直し除く）>



(2) 歳出の適正化が進んだ事由

1位から3位までの合計での結果は以下のグラフのとおり。

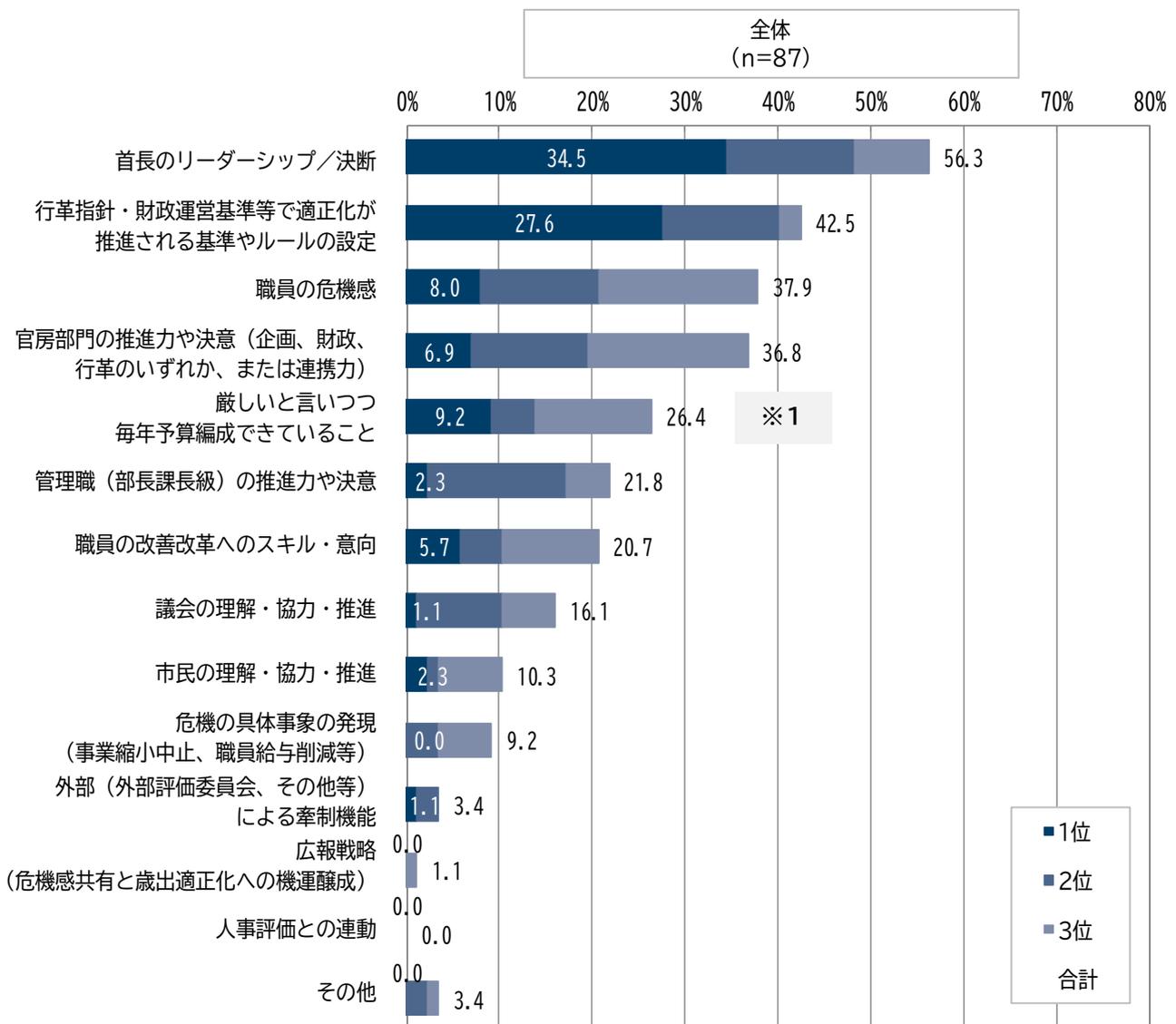
「首長のリーダーシップ／決断」が56.3%と最も高く、「行革指針・財政運営基準等で適正化が推進される基準やルールの設定」が42.5%、「職員の危機感」が37.9%、「官房部門の推進力や決意（企画、財政、行革のいずれか、または連携力）」が36.8%と上位を占めている。

1位の回答だけに焦点をあてた場合、「首長のリーダーシップ／決断」「行革指針・財政運営基準等で適正化が推進される基準やルールの設定」の2項目のみが20%を超えており、この2項目が重要な要素となっている。

※1 厳しいといつつ毎年予算編成できていること」が進展理由となる考察

財政状況が厳しいと周知・共有化し、事業課の理解による適正化が進んでいるためと推察される

<歳出の適正化が進んだ事由>



【その他の内訳】

- ・ 枠配当予算の導入

(3) 歳出の適正化が進んだ事由（人口規模別）

回答数が少ないため参考値ではあるが、人口規模別の歳出の適正化が進んだ理由は、以下の図表のとおり。人口規模に関係なく、「首長のリーダーシップ／決断」が30%を超えていることが特徴である。

また、人口規模が大きくなるにしたがって「行革指針・財政運営基準等で適正化が推進される基準やルールの設定」がより重要な要素になっていることがうかがえる。

『1万人未満』・・・「首長のリーダーシップ／決断」「職員の危機感」

「官房部門の推進力や決意（企画、財政、行革のいずれか、または連携力）」

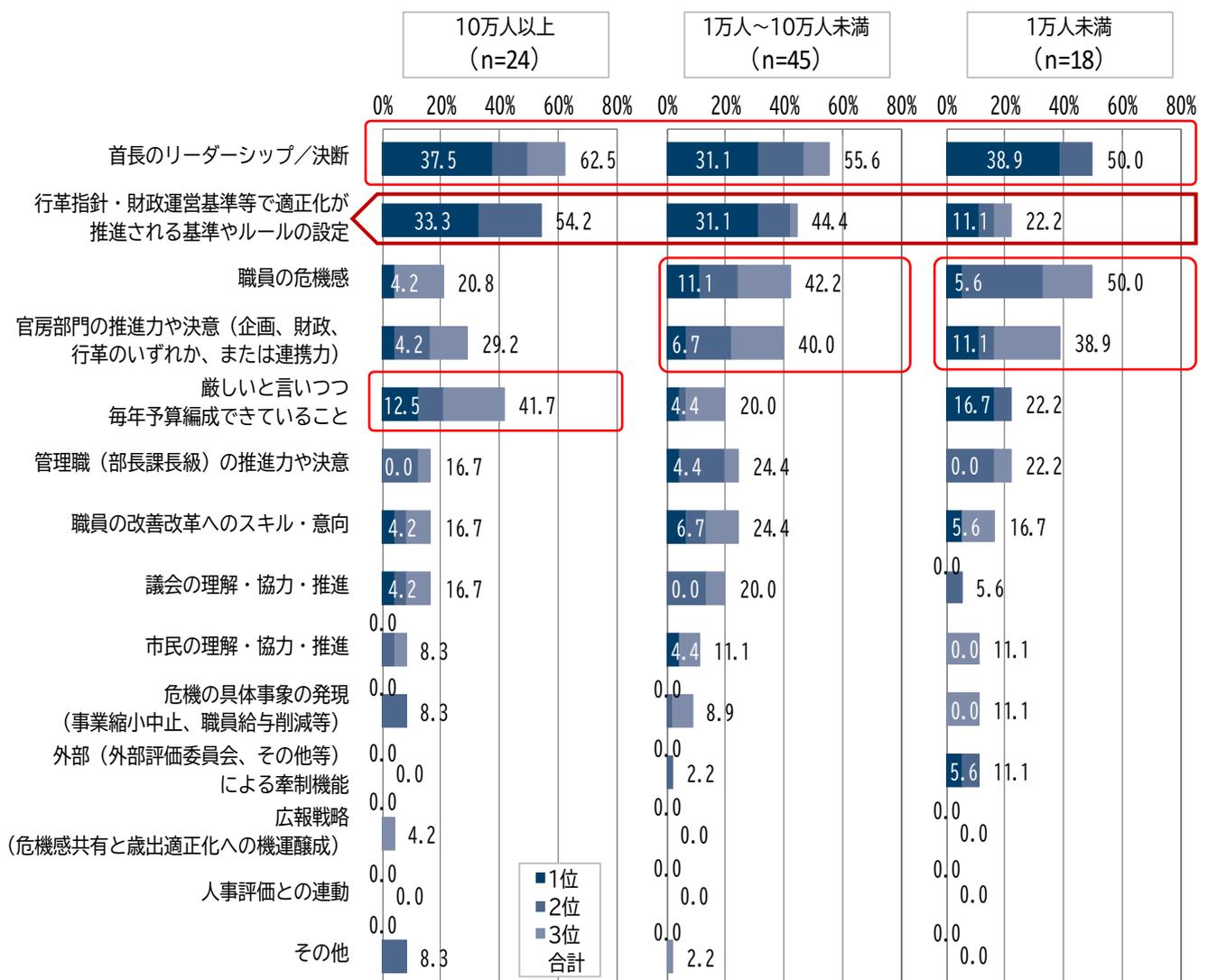
『1万人～10万人未満』・・・「首長のリーダーシップ／決断」「行革指針・財政運営基準等で適正化が推進される基準やルールの設定」「職員の危機感」「官房部門の推進力や決意（企画、財政、行革のいずれか、または連携力）」

『10万人以上』・・・「首長のリーダーシップ／決断」「行革指針・財政運営基準等で適正化が推進される基準やルールの設定」「厳しいと言いつつ毎年予算編成できていること」※1

※1 厳しいと言いつつ毎年予算編成できていること」が進展理由となる考察

財政状況が厳しいと周知・共有化し、事業課の理解による適正化が進んでいるためと推察される

<歳出の適正化が進んだ事由（人口規模別）>



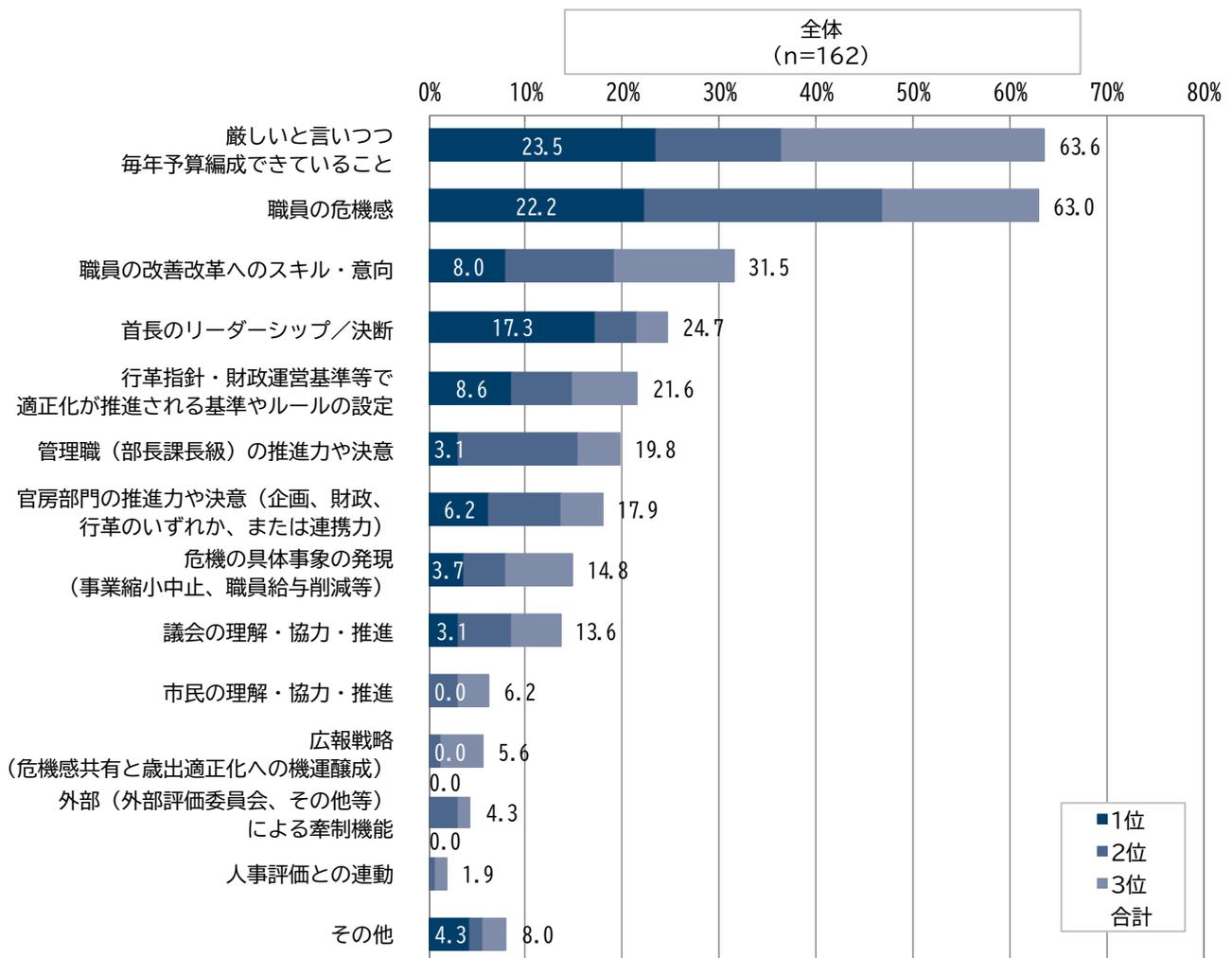
(4) 歳出の適正化が進まなかった事由

1位から3位までの合計での結果は以下のグラフのとおり。

「厳しいと言いつつ毎年予算編成できていること」が63.6%と最も高くなっている。財政部門による事業部門への危機意識醸成への取組が、毎年大きな削減なく予算編成される（ように見える）ため、「そんなに大変ではなさそうなので、積極的削減は必要ない」という意識になっていると推察される（イソップ寓話の『オオカミ少年（羊飼いと狼）』の状態）。次いで「職員の危機感（がない）」の63.0%で、1位とほぼ同率となっており、この2つが進まない理由の突出した上位項目となっている。

1位の回答だけに焦点をあてた場合、上述の2項目に加え、「首長のリーダーシップ／決断」が17.3%で、全体でも3位の項目になり、全庁的リーダーシップの重要性が表れている。

<歳出の適正化が進まなかった事由>



【その他の内訳】

- ・ 物価高騰による影響や、近年多発している自然災害への対応による財源需要
- ・ 近年、物価・人件費が著しく上昇している。
- ・ これまでは適正化、見直しが進んでいたが、大幅な物価上昇と大規模な公共施設の建設が控えているため
- ・ 未確定事項が多いことによる
- ・ 義務的経費、各種ランニングコスト、特殊需要の増加
- ・ 経常的な経費が多く削減が困難
- ・ 国交省、文科省関連の補助金について、実際の事業費に対する補助金の割合が制度上の割合に満たないものがあり、一般財源負担が生じている
- ・ 前年・前例踏襲による予算編成
- ・ 財政状況に対する分析・共通認識が不足している

(5) 歳出の適正化が進まなかった事由（人口規模別）

人口規模別でみると、自治体の規模が小さくなると「職員の危機感（がない）」をあげる割合が高くなっている。またどの人口規模でも「厳しいと言いつつ毎年予算編成できていること」は6割強となっている。

『1万人未満』・・・「職員の危機感」「首長のリーダーシップ／決断」

「職員の改善改革へのスキル・意向」

「厳しいと言いつつ毎年予算編成できていること」

「危機の具体的事象の発現（事業縮小中止、職員給与削減等）」

『1万人～10万人未満』・・・「職員の危機感」「厳しいと言いつつ毎年予算編成できていること」

「職員の改善改革へのスキル・意向」

「行革指針・財政運営基準等で適正化が推進される基準やルールの設定」

「官房部門の推進力や決意（企画、財政、行革のいずれか、または連携力）」

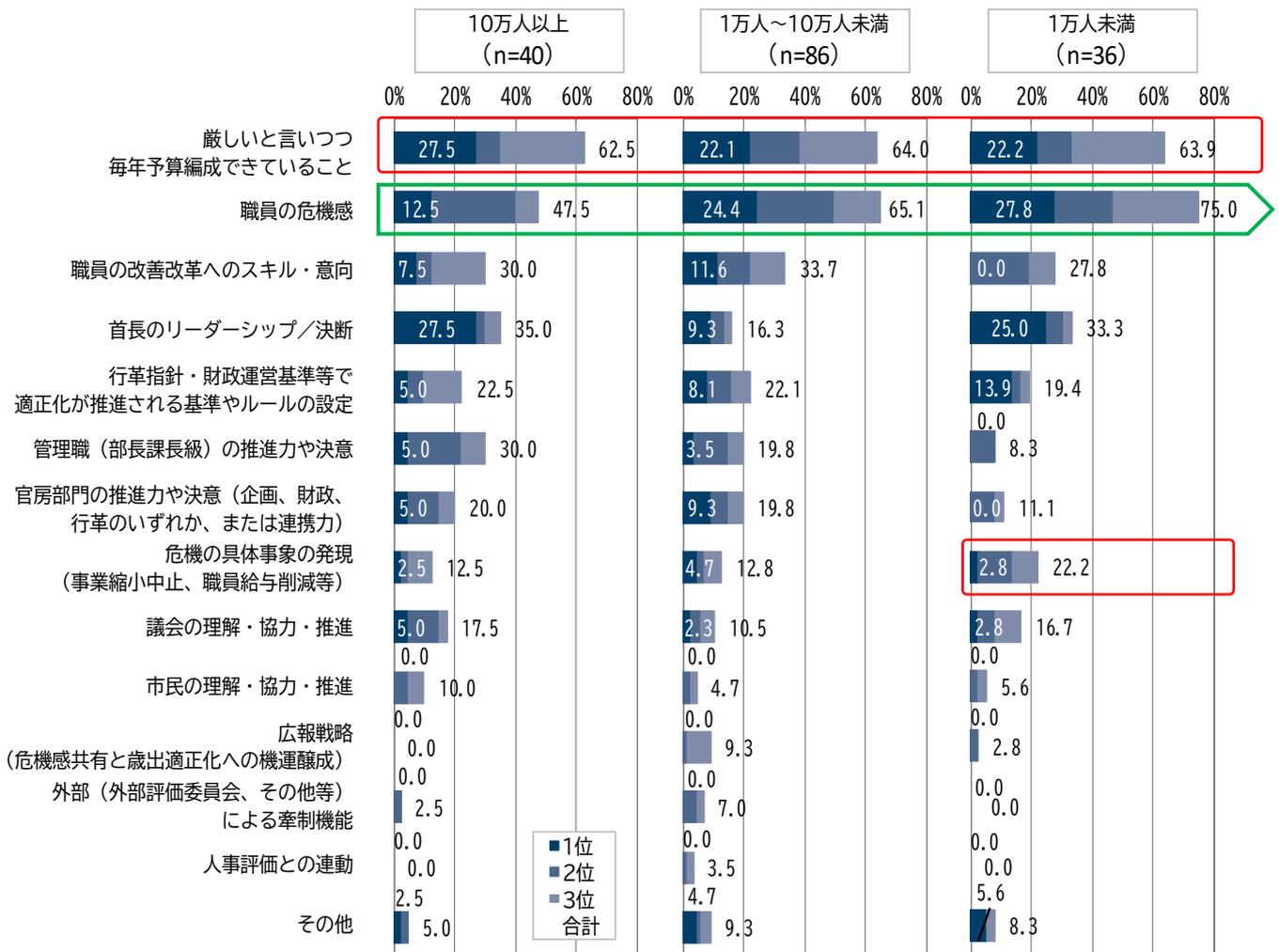
「管理職（部長課長級）の推進力や決意」

『10万人以上』・・・「厳しいと言いつつ毎年予算編成できていること」「職員の危機感」

「首長のリーダーシップ／決断」「職員の改善改革へのスキル・意向」

「管理職（部長課長級）の推進力や決意」

<歳出の適正化が進まなかった事由（人口規模別）>



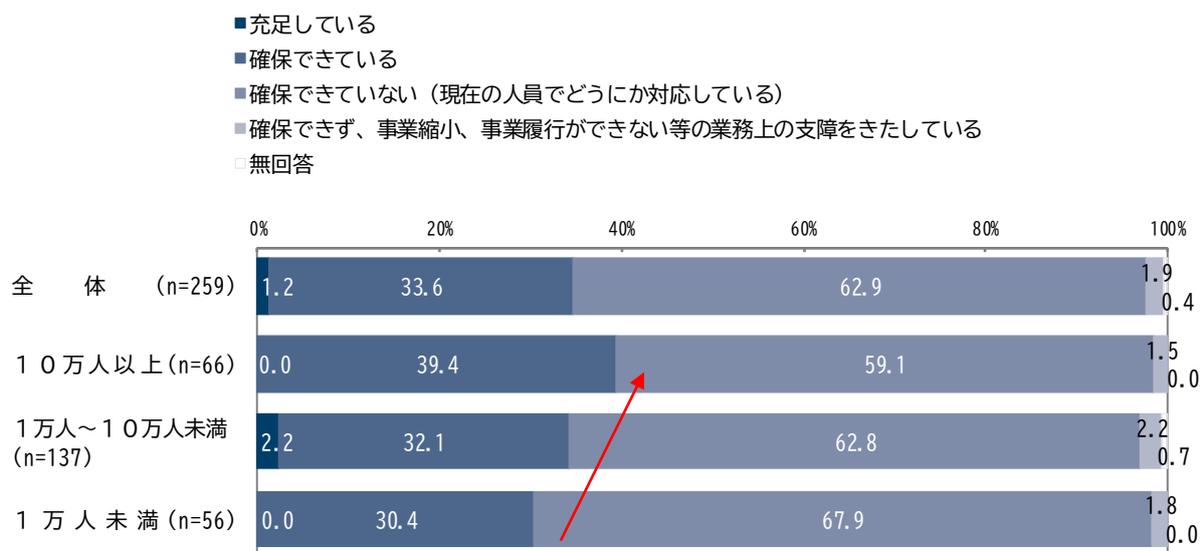
8. 人材確保の状況～産業間比較調査設問～

(1)職員の確保状況（公立学校の教員・教師は除く）

「充足している」が1.2%、「確保できている」が33.6%、「確保できていない（現在の人員でどうにか対応している）」が62.9%、「確保できず、事業縮小、事業履行ができない等の業務上の支障をきたしている」が1.9%であった。

人口規模別にみると、人口規模が大きいほど「確保できている」と回答する割合が高いが、10万人以上の自治体でも4割程度となっている。

<職員の確保状況（公立の学校教員・教師を除く）>

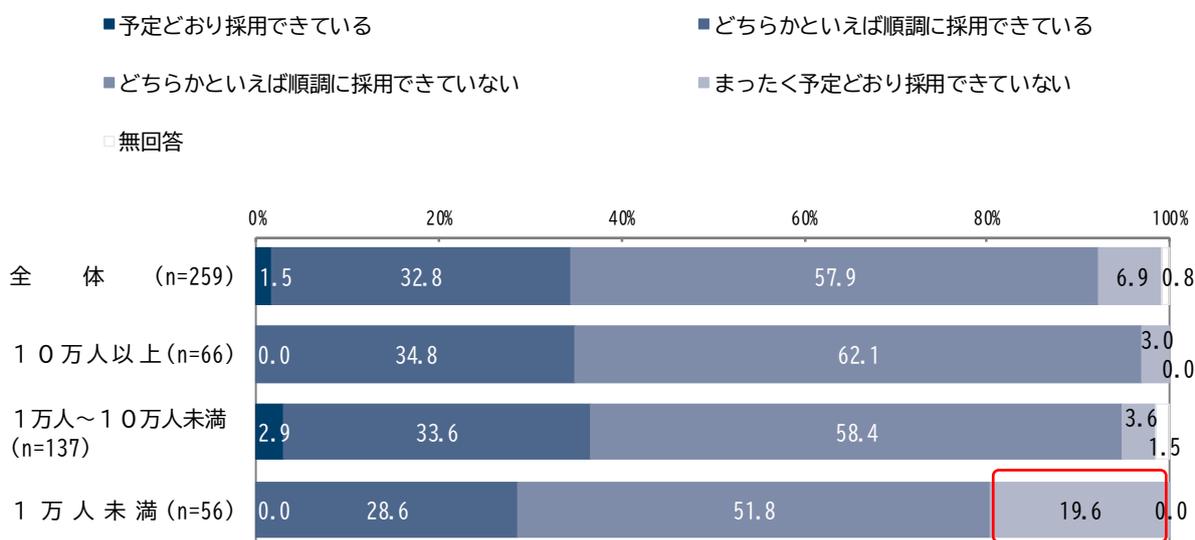


(2)職員の採用状況（公立学校の教員・教師は除く）

「予定どおり採用できている」が1.5%、「どちらかといえば順調に採用できている」が32.8%、「どちらかといえば順調に採用できていない」が57.9%、「まったく予定どおり採用できていない」が6.9%であった。

人口規模別にみると、『1万人未満』では「まったく予定どおり採用できていない」が19.6%と他に比べて高くなっている。

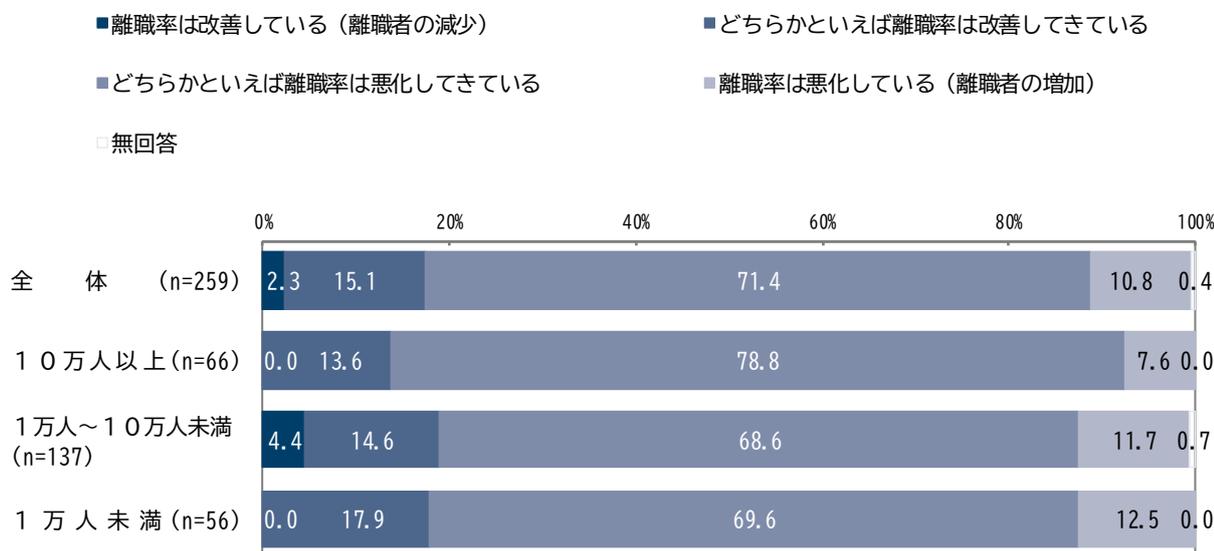
<職員の採用状況（公立の学校教員・教師を除く）>



(3)職員の離職率（公立学校の教員・教師は除く）

「離職率は改善している（離職者の減少）」が2.3%、「どちらかといえば離職率は改善してきている」が15.1%、「どちらかといえば離職率は悪化してきている」が71.4%、「離職率は悪化している（離職者の増加）」が10.8%であった。人口規模別にみると、それほど大きな差はみられなかった。

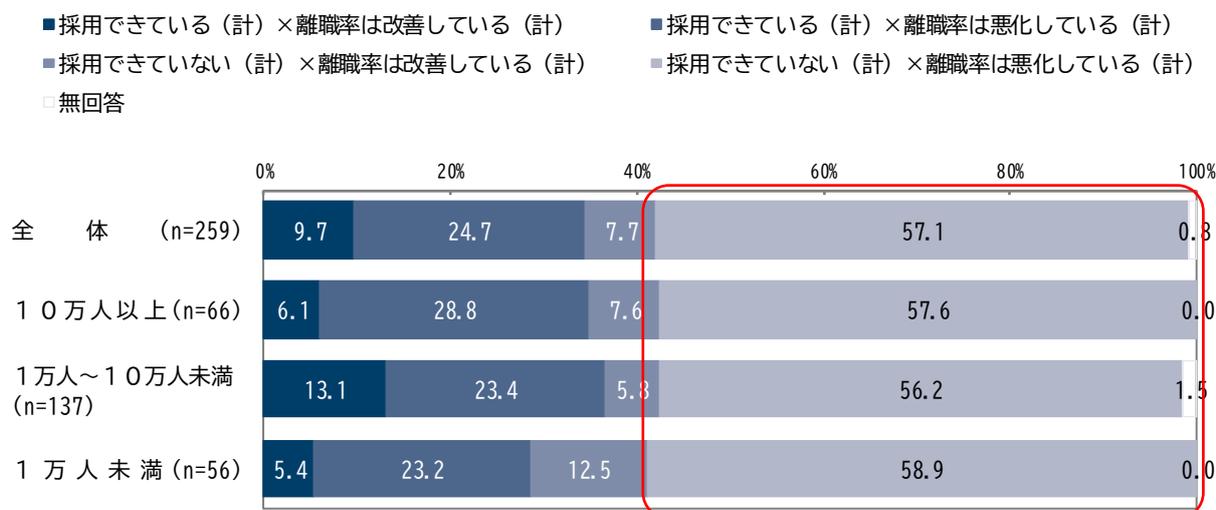
<職員の離職率（公立の学校教員・教師を除く）>



(4)職員の採用状況と離職率

「採用できていない（計）×離職率は悪化している（計）」が57.1%で最も多く、地方自治体の厳しい人材確保状況を示していると思われる。次いで「採用できている（計）×離職率は悪化している（計）」が24.7%、「採用できている（計）×離職率は改善している（計）」が9.7%、「採用できていない（計）×離職率は改善している（計）」が7.7%と続いている。人口規模別では、大きな差異は見られない。

<職員の採用状況と離職率の関係（公立の学校教員・教師を除く）>



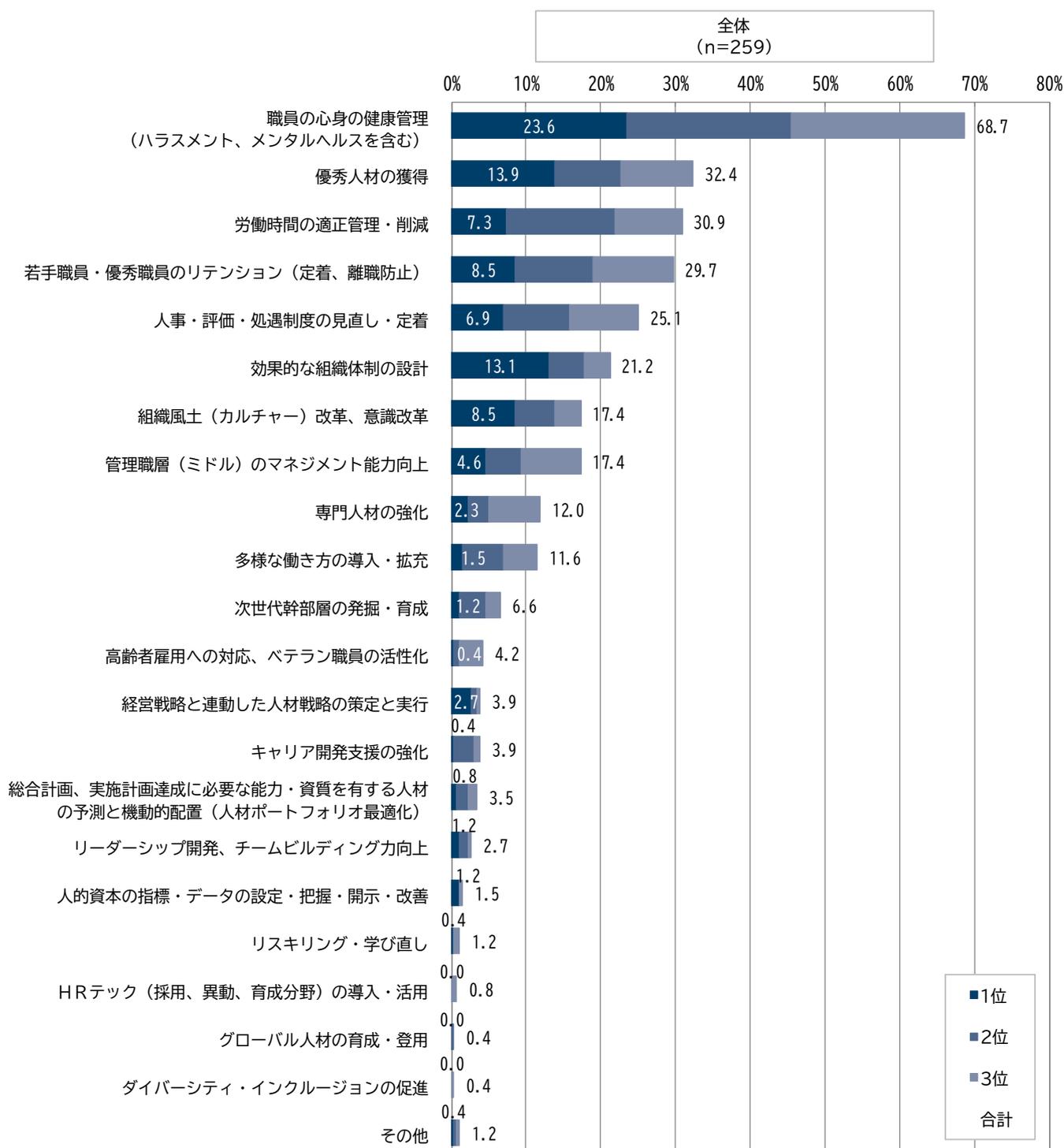
※<採用状況>について、「予定どおり採用できている」「どちらかといえば順調に採用できている」を「採用できている（計）」、「どちらかといえば順調に採用できていない」「まったく予定どおり採用できていない」を「採用できていない（計）」、<離職状況>について、「離職率は改善している（離職者の減少）」「どちらかといえば離職率は改善してきている」を「離職率は改善している（計）」、「どちらかといえば離職率は悪化してきている」「離職率は悪化している（離職者の増加）」を「離職率は悪化している（計）」に分類しています。

9. 組織・人事領域の経営課題～産業間比較調査設問～

(1) 組織・人事領域の経営課題の全体像

1位から3位までの合計では、「職員の心身の健康管理（ハラスメント、メンタルヘルスを含む）」が68.7%と最も高く、次いで「優秀人材の獲得」が32.4%、「労働時間の適正管理・削減」が30.9%、「若手職員・優秀職員のリテンション（定着、離職防止）」が29.7%、「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」が25.1%となっている。

<組織・人事領域の経営課題2025>

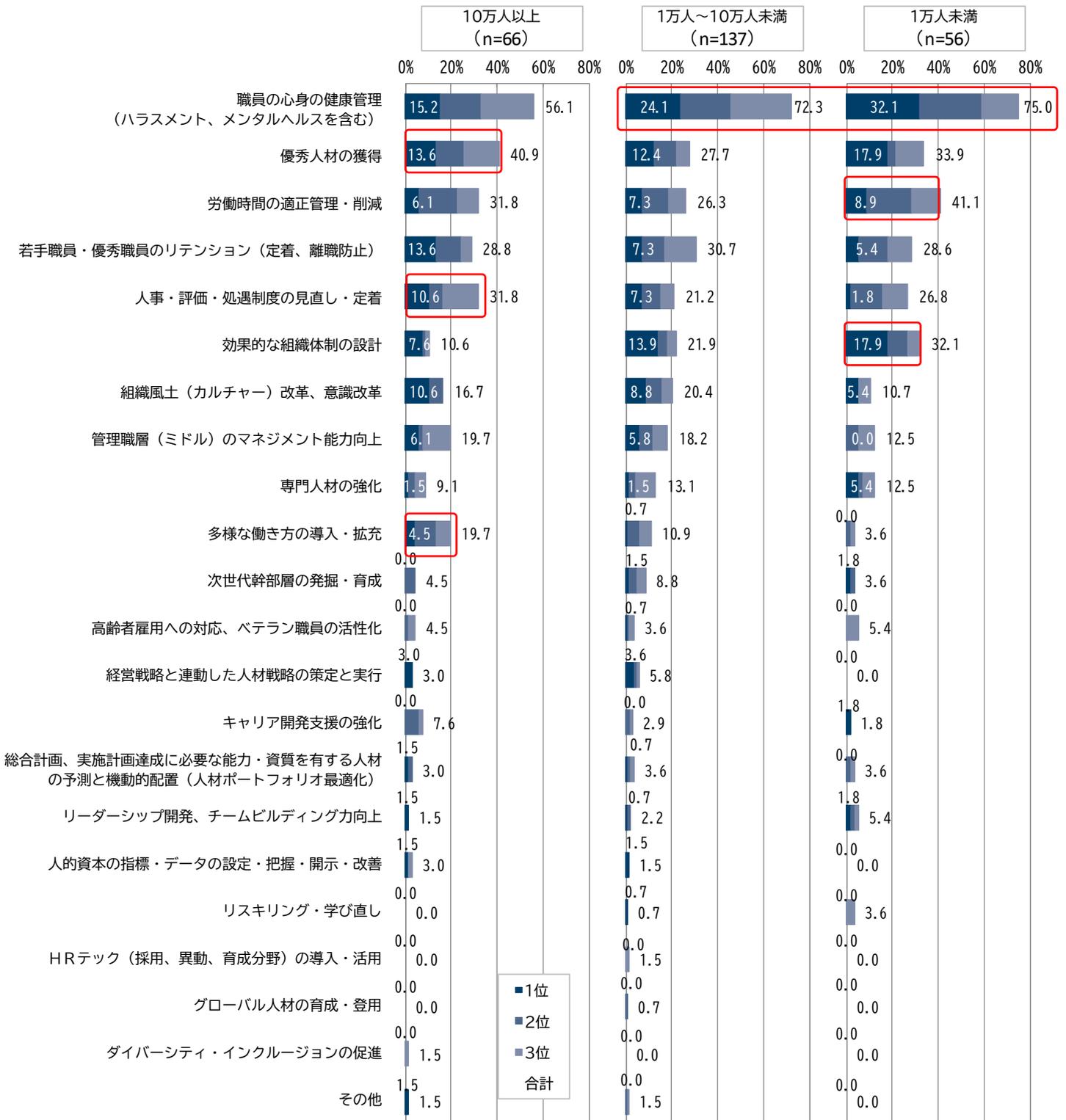


(2)組織・人事領域の経営課題（人口規模別）

人口規模別でみると、『10万人未満』では「職員の心身の健康管理（ハラスメント、メンタルヘルスを含む）」が7割強となっている。

『1万人未満』では「労働時間の適正管理・削減」「効果的な組織体制の設計」が他に比べて高くなっている。逆に『10万人以上』では「優秀人材の獲得」「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」「多様な働き方の導入・拡充」が他に比べて高くなっている。

<組織・人事領域の経営課題 2025（人口規模別）>



10. 総合的報酬（トータルリワード）の取組み状況～産業間比較調査設問～

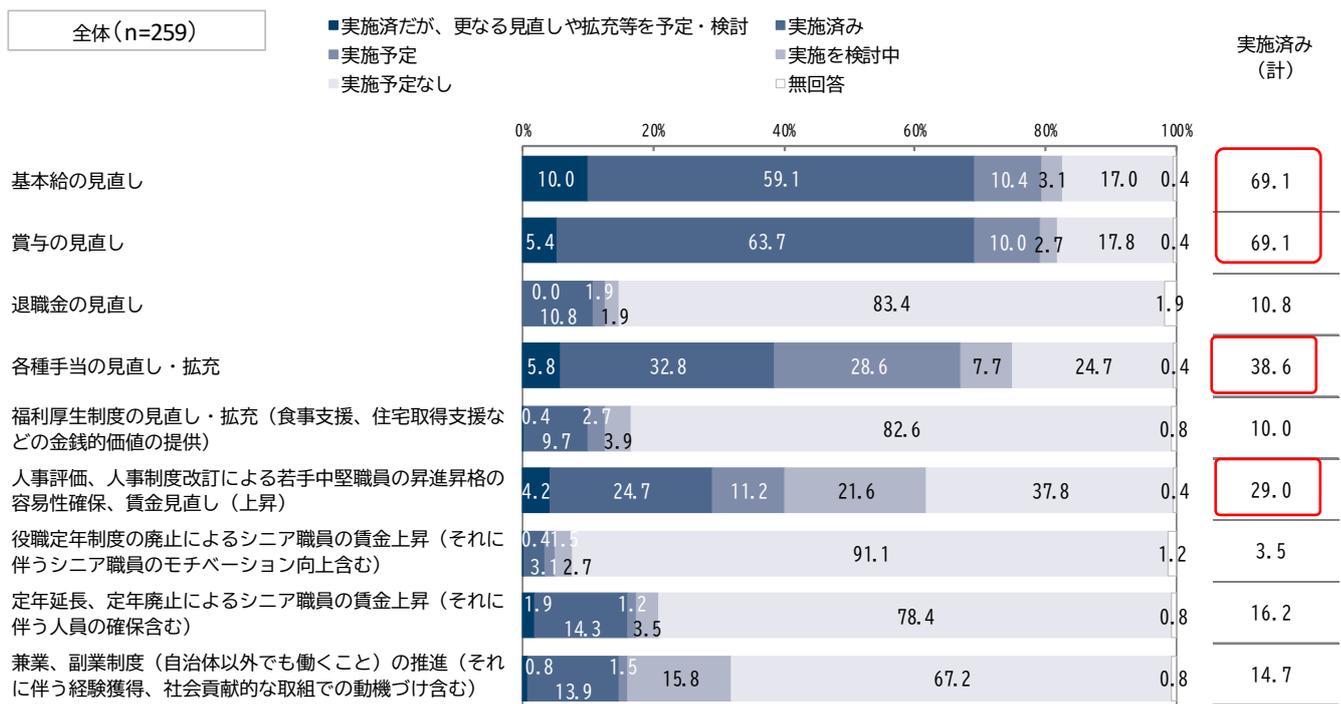
(1)総合的報酬の取組み 全体像

金銭的報酬では、「基本給の見直し」「賞与の見直し」がともに69.1%で、「各種手当の見直し・拡充」が38.6%、「人事評価、人事制度改訂による若手中堅職員の昇進昇格の容易性確保、賃金見直し（上昇）」が29.0%で実施されている。

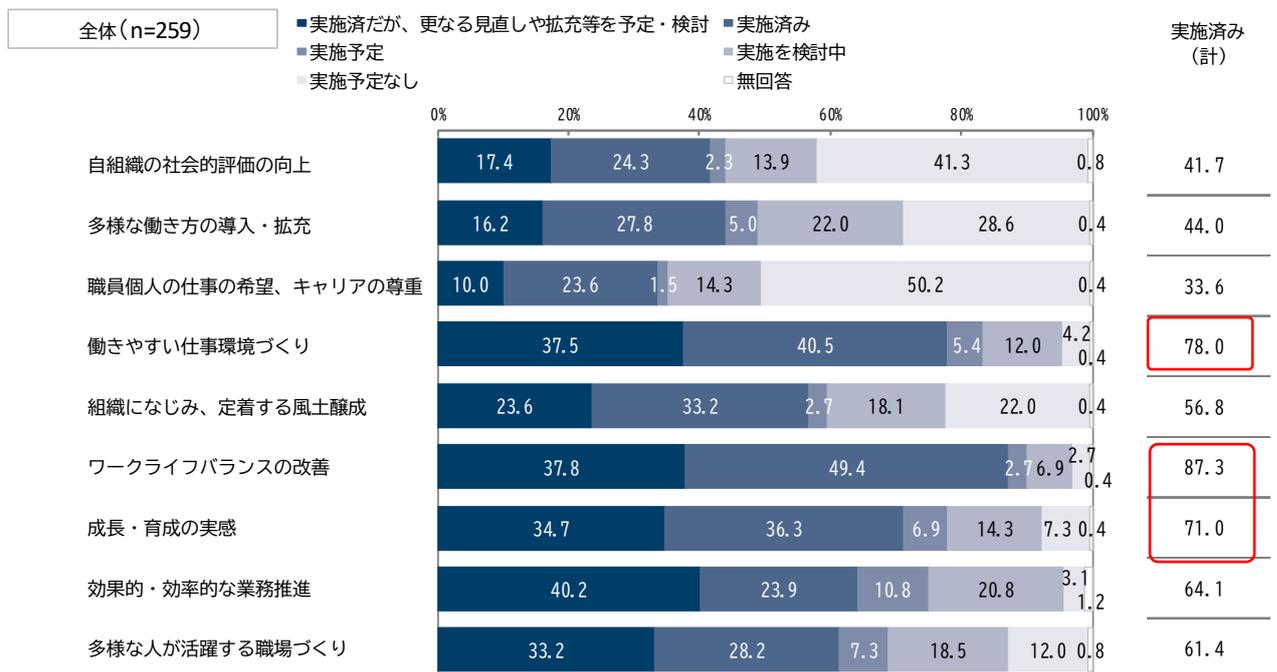
非金銭的報酬では、「ワークライフバランスの改善」が87.3%で、「働きやすい仕事環境づくり」が78.0%、「成長・育成の実感」が71.0%で実施されている。

※選択肢別グラフ数値と「実施済み合計」と小数点処理で誤差あり

<総合的報酬の取組み（金銭的報酬）>



<総合的報酬の取組み（非金銭的報酬）>

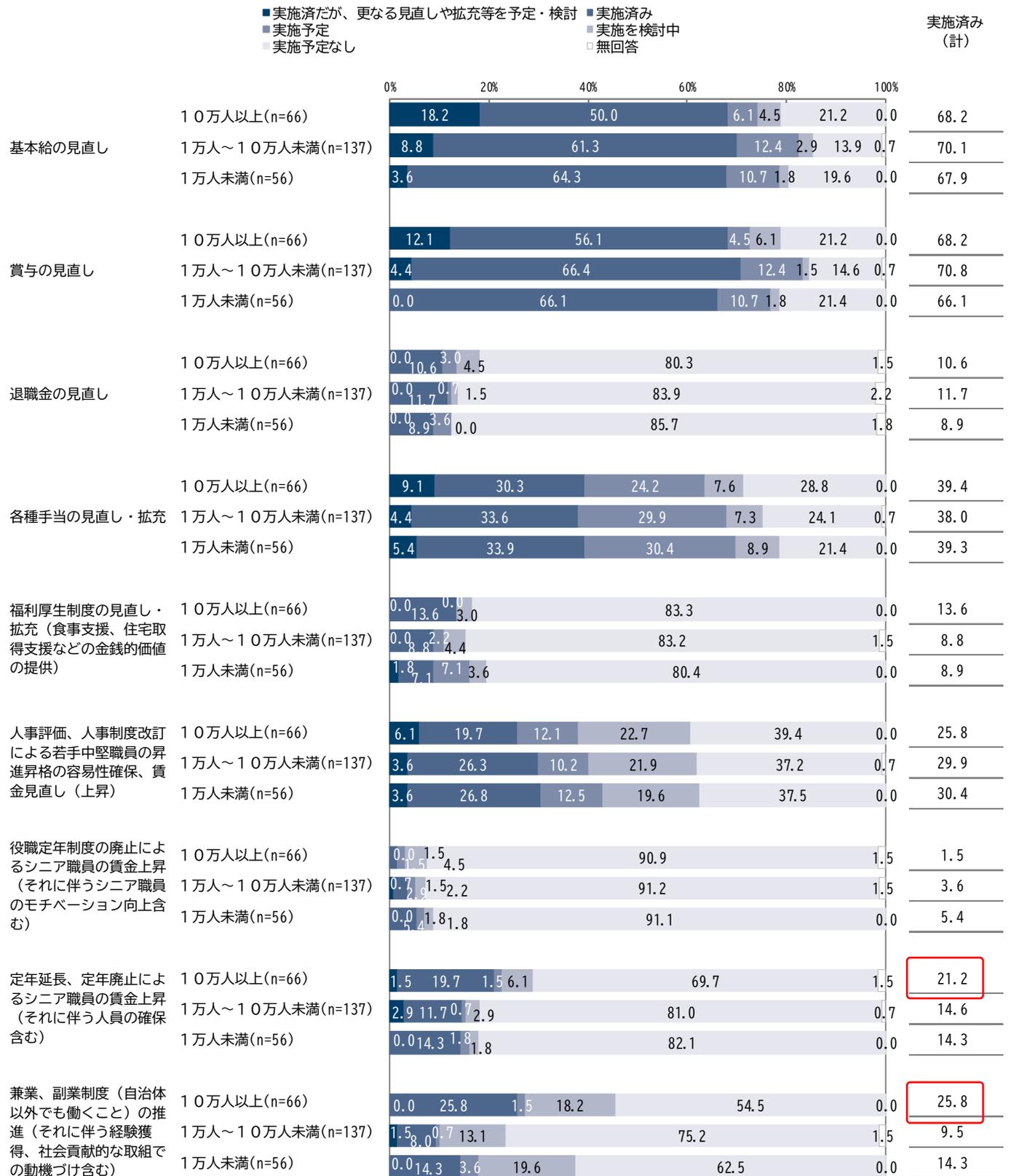


(2) 金銭的報酬の取組み（人口規模別）

人口規模別で施状況にそれほど大きな差が見られないが、『10万人以上』において「兼業、副業制度（自治体以外でも働くこと）の推進（それに伴う経験獲得、社会貢献的な取組での動機づけ含む）」や「定年延長、定年廃止によるシニア職員の賃金上昇（それに伴う人員の確保含む）」が高く、前述の【組織・人事領域の経営課題】の「多様な働き方の導入・拡充」が取組みとして進められていることがうかがえる。

※選択肢別グラフ数値と「実施済み合計」と小数点処理で誤差あり

<自治体の規模別：総合的報酬の取組み（金銭的報酬）>

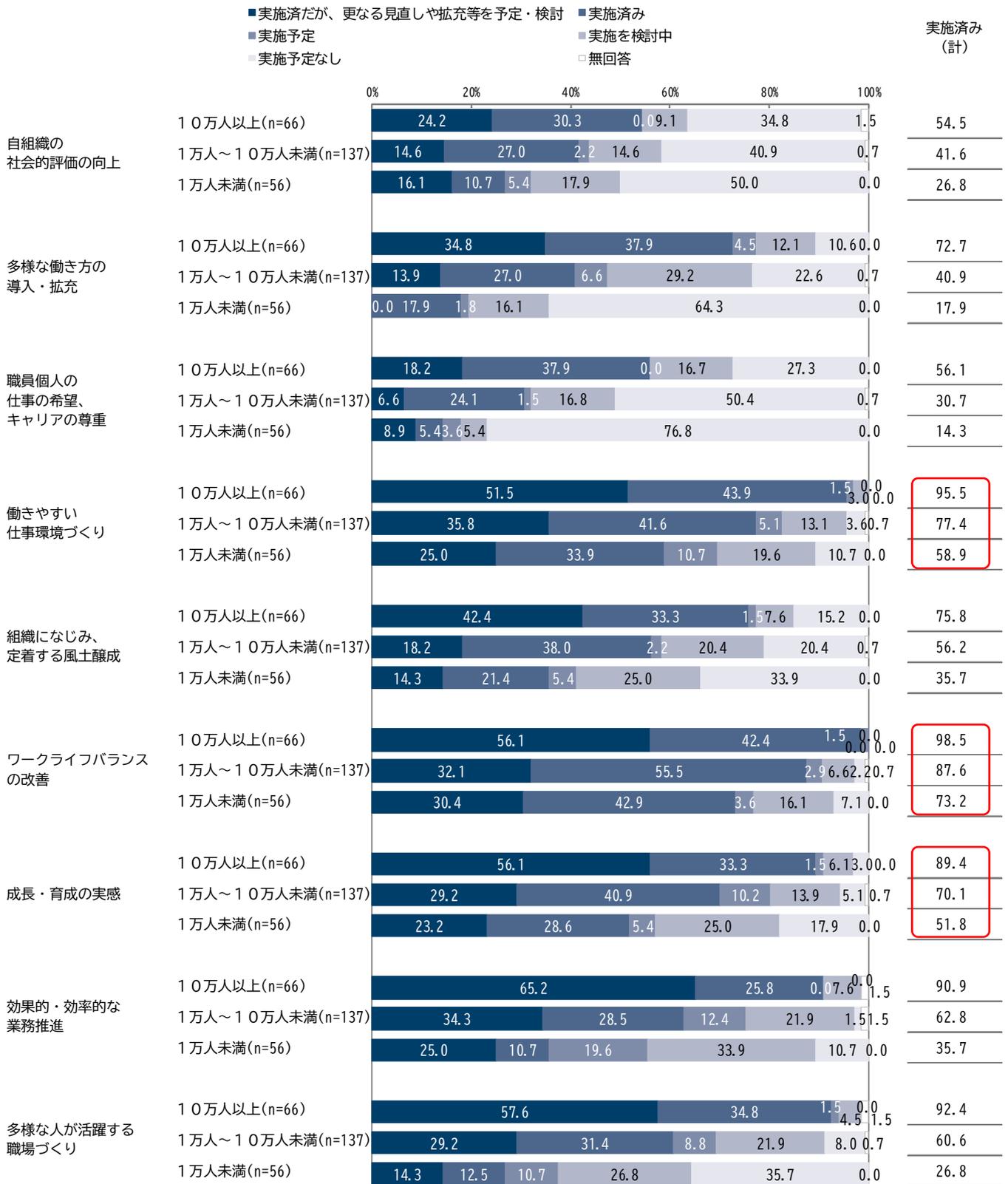


(3)非金銭的報酬の取組み（人口規模別）

すべての項目において自治体の規模が大きいほど実施率が高く、また「実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討」も高くなっている。ただ全体でTOP3だった「ワークライフバランスの改善」「働きやすい仕事環境づくり」「成長・育成の実感」については、『1万人未満』でも5割以上で実施されている。

※選択肢別グラフ数値と「実施済み合計」と小数点処理で誤差あり

<自治体の規模別：総合的報酬の取組み（金銭的報酬）>



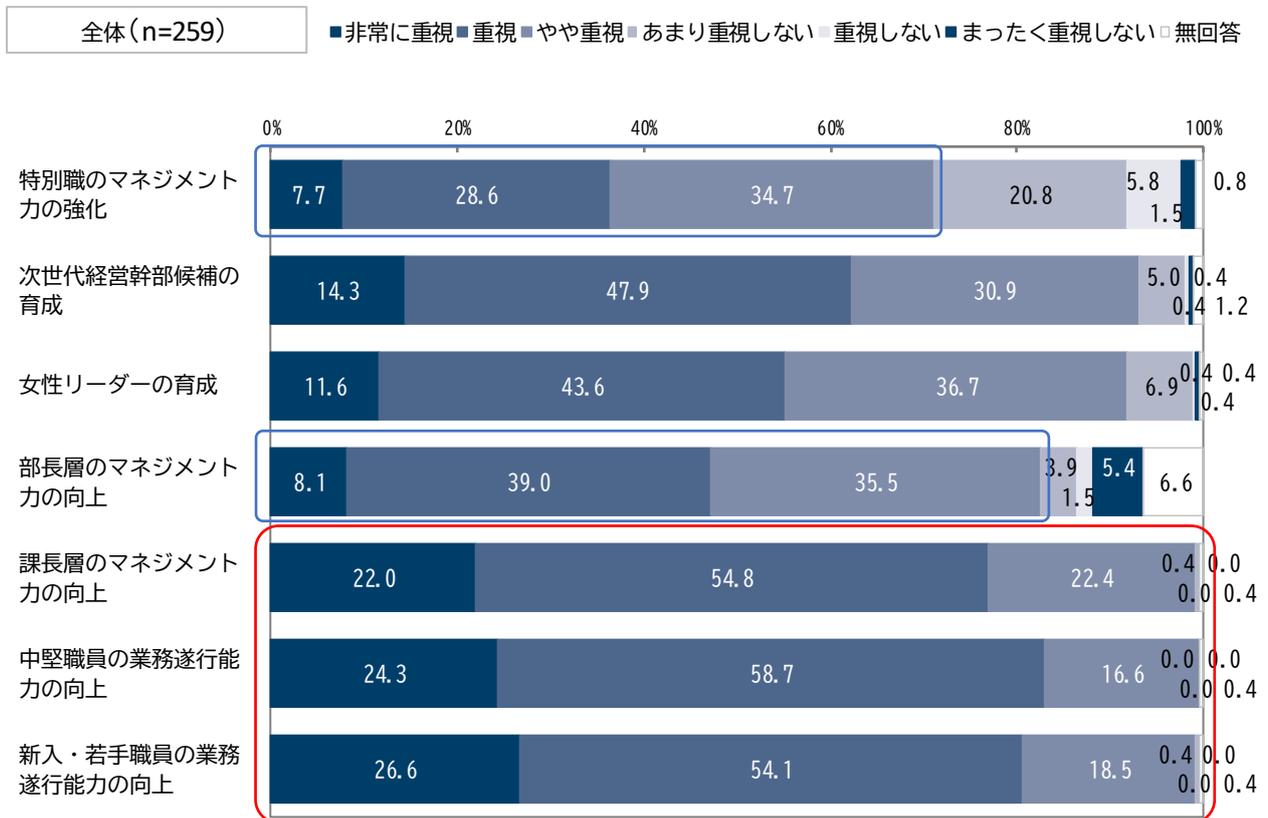
11. 人材育成における各テーマの重視度～産業間比較調査設問～

(1) 人材育成における各テーマの重視度 全体像

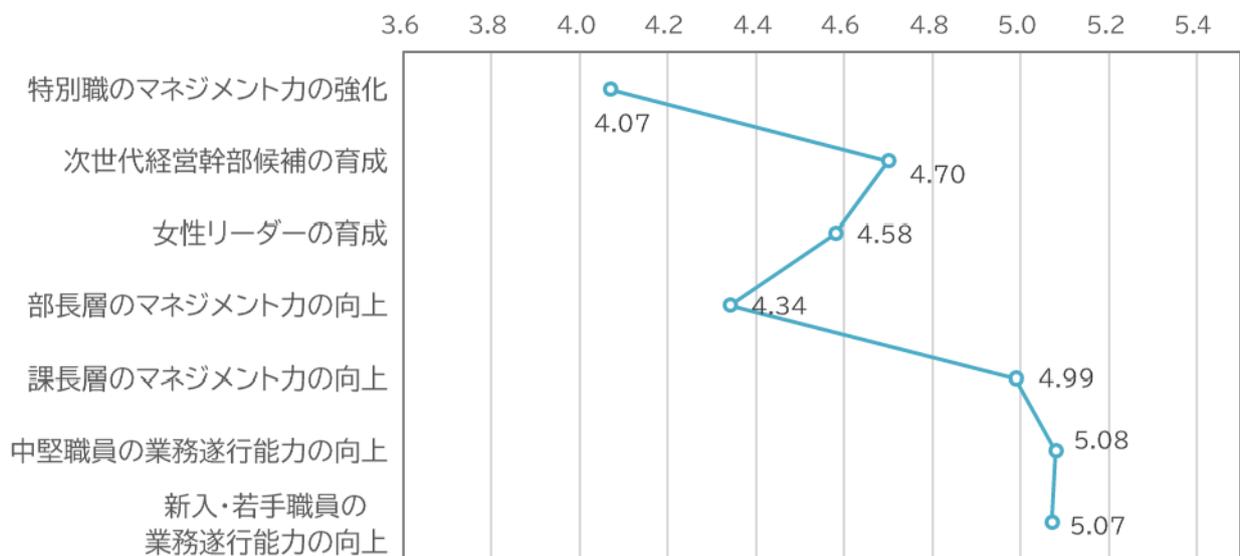
「非常に重視」「重視」「やや重視」の合計でみると、「課長層のマネジメント力の向上」「中堅社員の業務遂行能力の向上」「新入・若手職員の業務遂行能力の向上」がほぼ100%となっている。

「部長層のマネジメント力の向上」「特別職のマネジメント力の強化」は他に比べて低くなっている。

<人材育成に関するテーマ重視度>



<人材育成に関するテーマ重視度 加重平均値>

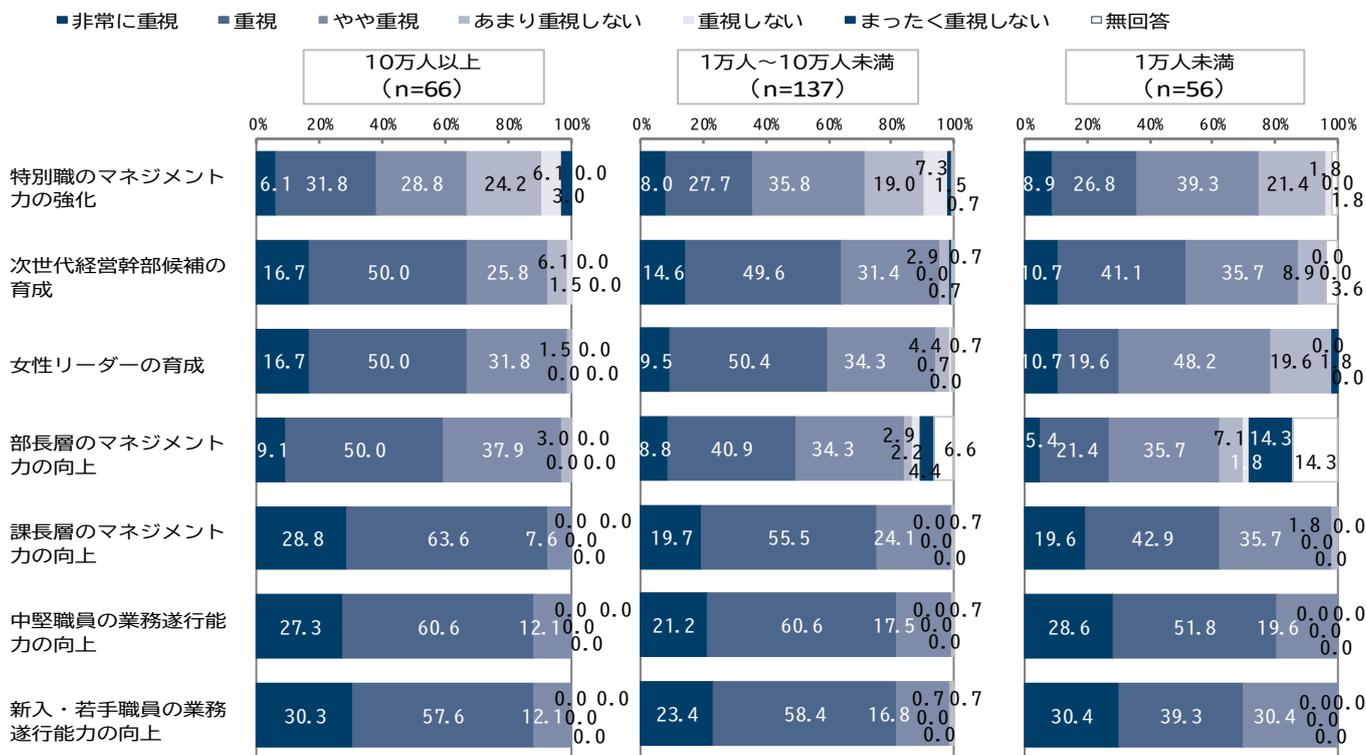


※平均値の算出方法: 「非常に重視」を6点、「重視」が5点、「やや重視」が4点、「あまり重視しない」が3点、「重視しない」が2点、「まったく重視しない」が1点として算出

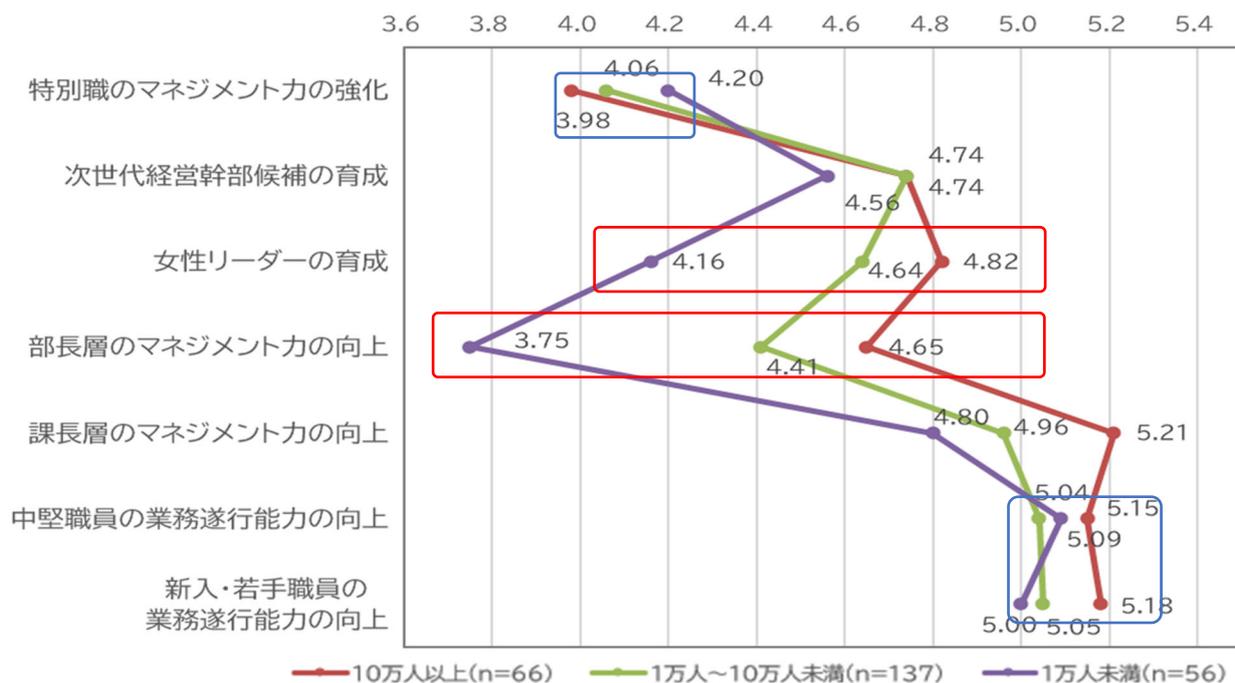
(2)人材育成における各テーマの重視度（人口規模別）

人口規模別にみると、人口規模が小さいほど「部長層のマネジメント力の向上」「女性リーダーの育成」の重視度が低くなっている。また全体で重視度が高かった「中堅職員の業務遂行能力の向上」「新入・若手職員の業務遂行能力の向上」については人口規模の差はそれほど大きくなり、また「特別職のマネジメント力の強化」についても人口規模の差はそれほど大きくなかった。

＜人材育成に関するテーマ重視度（人口規模別）＞



＜人材育成に関するテーマ重視度 加重平均値（人口規模別）＞



※平均値の算出方法：「非常に重視」を6点、「重視」が5点、「やや重視」が4点、「あまり重視しない」が3点、「重視しない」が2点、「まったく重視しない」が1点として算出

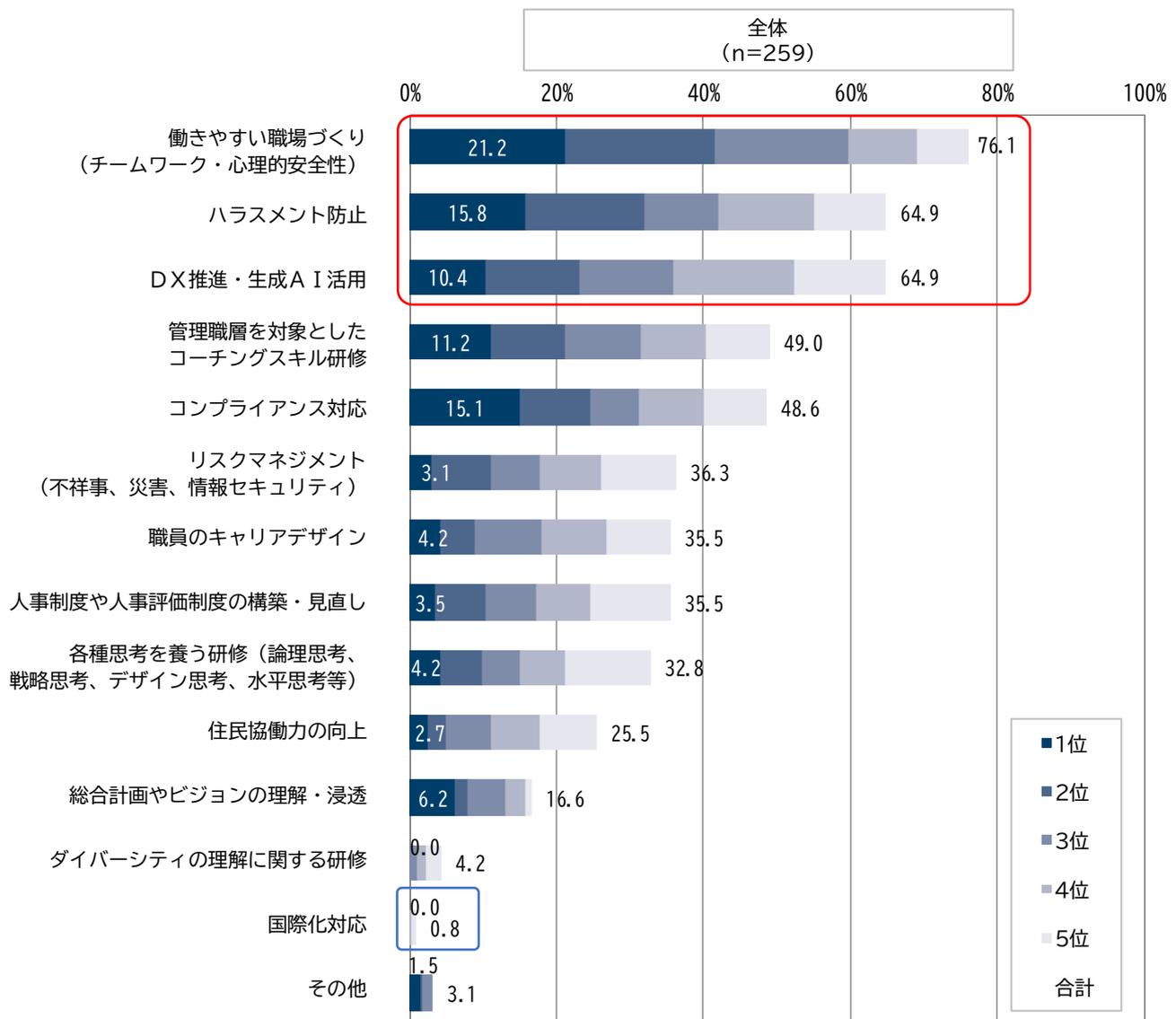
12. 実施優先度の高い研修テーマ～産業間比較調査設問～

(1)実施優先度の高い研修テーマ 全体像

1位から5位までの合計では、「働きやすい職場づくり（チームワーク・心理的安全性）」が76.1%と最も高く、次いで「ハラスメント防止」「DX推進・生成AI活用」が64.9%と全体でのTOP3項目となっている。また「管理職を対象としたコーチングスキル対応」「コンプライアンス対応」が5割前後と続いている。

【自治体職員の能力・資質の現状と課題】で不足度が高かった「国際力」に関連する「国際化対応」については0.8%と優先度が高いテーマとしては挙げられなかった。

<実施優先度の高い研修テーマ>



【その他の内訳】

- ・ メンタルヘルス
- ・ 政策形成能力の強化を図る研修
- ・ 人権研修
- ・ 法制執務
- ・ 課長級等昇任1年目における必要分野の学習および相談できる場づくり
- ・ 基礎知識

(2) 実施優先度の高い研修テーマ（人口規模別）

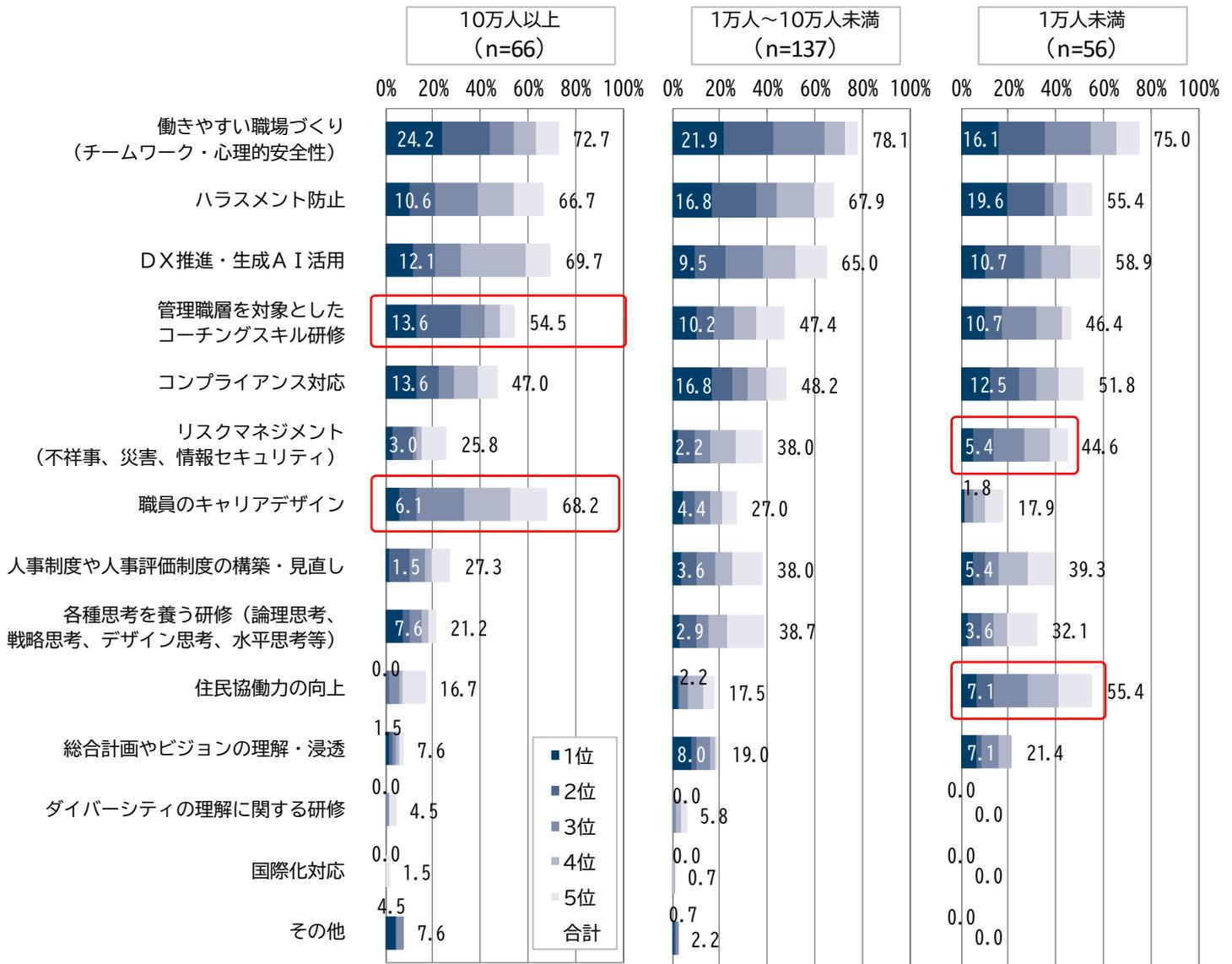
人口規模別の実施優先度の高い研修テーマは、以下の図表のとおり。

◆全体での TOP3 以外の項目以外の特徴

『10万人以上』・・・・・・・・・・「職員のキャリアデザイン」「管理職層を対象としたコーチングスキル研修」が高くなっている。

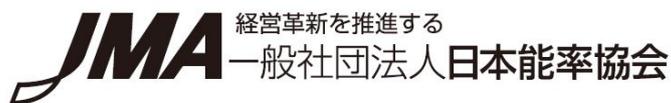
『1万人未満』・・・・・・・・・・「住民協働力の向上」「リスクマネジメント（不祥事、災害、情報セキュリティ）」が高くなっている。

<実施優先度の高い研修テーマ（人口規模別）>



第2回 政策形成力・人材育成に関する調査報告書 ～第45回 当面する企業経営課題に関する調査【産業間比較編】～

発行：2025年9月



〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

<https://www.jma.or.jp/>

人材戦略研究所 : Tel. 03-3434-1601 E-mail. research@jma.or.jp

自治体経営革新センター : Tel. 03-3434-6617 E-mail. jma-gov@jma.or.jp

企画編集・分析 : 牧野 光昭 (一般社団法人日本能率協会)

集計・図表作成・分析 : 株式会社 e SURVEY

■無断複製を禁じます。

■調査データを引用する際は、

出典名 (一般社団法人 日本能率協会『第2回 政策形成力・人材育成に関する調査報告書』) を明記してください。

