

## 報告書の概要

今回は、平成3年度から3年ごとに実施している「地方公務員の研修実態に関する基本的な調査」として、都道府県、指定都市、中核市、特例市、(財)東北自治研修所、(財)ふくしま自治研修センター及び彩の国さいたまづくり広域連合の140団体を対象に、①研修体制及び講師の状況、②人材育成基本方針の策定状況及び研修ニーズの把握方法等、③研修と任用との関係、④研修事業に対する評価、⑤市町村職員研修事業の実施状況、⑥階層別研修の実施状況、⑦階層別研修の実施主体の状況、⑧階層別研修における選択制研修の実施状況、⑨特別研修の実施状況（法務能力向上研修の実施状況、コンピテンシーに着目した研修の実施状況、eラーニングを用いた研修の実施及び検討状況、その他の特別研修の実施状況、その他の特別研修のうち特色ある研修の実施状況、特色ある研修の一部の概要及び実施要領等）、⑩研修事業の外部委託の状況、⑪研修事業に係る外部との連携の状況、⑫教材の作成状況、⑬研修事業の見直し状況について調査を行った。

また、「特別研修における特色ある研修」として回答があったものうちの特徴的な10事例並びに研修事業の外部委託及び研修事業に係る外部との連携を実施している事例について、関係資料等により補足調査を行った。

さらに、都道府県又は市町村以外の団体においても市町村職員を対象とした研修が広く行われていることから、概ね都道府県の単位で研修を開催している50団体に対し、研修実態の調査を行った。（その概要につき参考資料1参照）

### 1 アンケート調査結果の概要

#### (1) 研修体制及び講師の状況

都道府県及び指定都市の職員研修所は、4府県2市を除く56団体で設置されている。

一方、中核市及び特例市の職員研修所は、75市中、24市で設置されている。

また、研修業務に携わる専任職員数は、都道府県及び指定都市は最多の団体が33人、最少の団体が2人、中核市及び特例市は最多の団体が13人、最少の団体が1人となっている。

研修所長は、(財)東北自治研修所を含め、本庁部長級とする団体が25団体と最も多く、次いで課長級24団体、部次長級23団体となっている。専任の庁内講師がいる団体は、16団体である。

さらに研修所に研究機能を持っている団体は、8団体である。

#### (2) 人材育成基本方針の策定状況及び研修ニーズの把握方法等

平成9年11月28日付けで自治省から通知された「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」を契機に基本方針の策定に取り組んだ団体が多く、今回調査時点の平成18年4月1日現在において、「人材育成基本方針を策定済みである」と回答したのは121団体であり、「平成18年度中に策定予定」の9団体を含めると、130団体が同方針を策定することとなる。人材育成基本方針と地方公務員法第39条第3項に規定する「研修に関する基本的な方針」との関係は、88団体が人材育成基本方針の中に研修に関する基本的な方針を包含しており（又はその予定）、39団体がそれぞれ別個に作成している（又はその予定）。

研修計画は全ての団体で策定されており、複数年度の研修計画は17団体、単年度の研修計画は137団体が策定している。

研修ニーズの把握方法については、「受講者の意見・感想」の聴取が136団体、次いで「人事担当課又は人事委員会からの意見要望」や「所属長からの意見要望」の聴取と続いている。

研修ニーズの充足状況については、8団体が「十分なもの」、99団体が「ある程度十分満たしている」、31団体が「まだまだ不十分」と判断している。研修ニーズを充足し得ない理由の第1位には、「人員・予算の不足」を62団体が、「受講時間確保の困難」を46団体がそれぞれ挙げている。

### (3) 研修と任用との関係

研修と昇任との関係について、「一定の研修の受講を昇任の前提条件としている」のは21団体であり、「研修の効果測定結果を昇任に反映させている」のは9団体である。一方、「昇任後に一定の研修の受講を義務づけている」のは118団体で、全体の8割を占めている。

### (4) 研修事業に対する評価

「団体全般にわたる事務事業の評価等の一環として研修事業の評価を実施している」のは67団体である。また、「研修所として研修事業全体の評価を実施している」のは14団体、「個別の研修事業に対する評価を実施している」のは103団体である。

研修内容についての評価を実施しているのは134団体と全体の9割を超え、最も多い評価方法は「研修終了時に受講者から意見・感想等を聴取している」で123団体であった。「一定期間経過後に受講者から聴取」が52団体で、特に都道府県及び指定都市は半数の団体が実施している。

研修評価の活用方法については、「研修方法の改善」が124団体であることをはじめ「講師の選定・指導方法の改善」、「研修ニーズの把握」、「研修計画の見直し」の順にいずれも100団体を超え、多面的に研修事業評価を活用する姿勢がうかがえる。

### (5) 市町村職員研修の実施状況

「市町村職員を対象とする研修を実施している」団体は、都道府県及び東北自治研修所では、34団体と6割強の団体が行っている。一方、指定都市、中核市及び特例市が他の市町村職員を対象とした研修の実施については22団体と2割強の団体が行っている。

実施の形態については、「市町村からの委託」が16団体、「自主事業」が11団体であり、その実施の根拠は、「研修規程など」が23団体、「民法上の委託」が6団体、「自治法252条の14による事務委託」が5団体となっている。

研修の実施に際して、「市町村(市長会、町村会等を含む。)から費用を徴収している」のは44団体で、徴収方法については、「受講実績にかかわらず一括徴収」が23団体、「受講実績に応じて徴収」が14団体となっている。

今後の市町村職員研修の実施方針については、「従来の実施内容を継続」と回答した団体が37団体、「内容を拡充して実施」と回答した団体が7団体あった。

### (6) 階層別研修の実施状況

階層別研修については、「主任等研修」が611課程と最も多く、次いで「新規採用職員研修」が420課程、「管理者研修」が267課程、「係長研修」が254課程、「課長補佐研

修」が168課程、「トップセミナー」が87課程それぞれ実施されている。

#### (7) 階層別研修の実施主体の状況

階層別研修の実施は、全て当該団体単独で実施しているのは95団体である。それ以外の実施形式としては、他の団体の行う研修に派遣して行うものが72課程、民間企業に委託して実施するものが65課程、他の団体（民間企業以外）に委託して実施するものが56課程となっている。

#### (8) 階層別研修における選択制研修の実施状況

階層別研修において選択制研修を実施している団体は、65団体で176課程となっている。階層区分別では、「主任等研修」が97課程と最も多く、次いで「課長補佐研修」が34課程、「係長研修」が32課程となっており、この3階層で全体の8割余りを占めている。

研修の実施形態においては、選択制研修の半分近くが選択制コースのみを設定している研修となっている。

#### (9) 特別研修の実施状況

##### ア 法務能力向上研修の実施状況

法務能力向上研修を実施しているのは、113団体である。課程数は267課程で、研修内容については、政策法務をその内容とし条例立案を行う演習など、実務的・実践的なものが多く取り入れられている。

##### イ コンピテンシーに着目した研修の実施状況

コンピテンシー（仕事に求められる成果をあげるための行動能力、あるいは成果をコンスタントに生み出す過程で顕在化する能力）に着目した研修を行っている団体は、14団体で、評価スキルを習得させることを目的とした研修がそのうち9団体で行われている。

##### ウ eラーニングを用いた研修の実施及び検討状況

eラーニング（インターネットを活用し、主としてWebページを使用する教育・学習システム）を用いた研修は30団体が実施しており、平成19年度以降にさらに12団体が実施予定と回答している。

##### エ その他の特別研修の実施状況

平成18年度において、特別研修を実施している団体は126団体であり、全体の9割を占めている。これを実施していない団体においても、階層別研修の中で、専門的な知識や技術の修得、能力の開発・向上を図るための研修の選択を可能としている団体が多い。

##### オ 特色ある研修の実施状況

その他の特別研修のうち特色ある研修の実施状況について、特色ある目的の研修として、「職員の能力を向上させる目的の研修」80課程（43団体）、「政策課題・地域課題に関する研修」41課程（37団体）、「行政運営プロセス改善手法に関する研修」7課程（7団体）、「組織管理を目的とする研修」21課程（15団体）等が実施されている。

また、特色ある手法の研修として、「住民・民間企業等との合同・交流型の研修」26課程（25団体）、「ワークショップの手法を用いた研修」43課程（17団体）、「インタ

ビュー、タウンウォッチングなどフィールドワーク型の研修」12課程（11団体）、社会福祉施設での介護補助など現場体験型の研修4課程（4団体）等が実施されている。

#### カ 特色ある研修の一部の概要及び実施要領等

地方分権の進展に伴い、地方公共団体の担う役割がより重要かつ多様になることを踏まえ、その担い手となる職員の資質・能力の向上を図るため、様々な工夫を凝らして特色ある研修の実施に取り組んでいる団体があり、特に、住民・民間企業等との合同・交流型の研修やワークショップの手法を用いた研修など、従来の講義や演習の形にとられない研修が前回調査と同様引き続き多数見受けられたほか、ファシリテーション技術を学ぶもの、地域の政策課題に取り組むもの、行政運営プロセスの改善や組織管理に現実の職務に関連させるなどより実践的に取り組む研修が行われている。

#### (10) 研修事業の外部委託の状況

研修事業の全部委託を行っているのは10団体で、すべて都道府県である。また、一部委託を行っているのは27団体であった。

また、「新たに外部委託する予定」と回答した団体が4団体、「成果を見極め検討する」と回答した団体が42団体あり、今後、外部委託を行う団体が増加する可能性がある。

#### (11) 研修事業に係る外部との連携の状況

研修事業において、民間企業や大学など外部との連携を実施している団体は29団体である。また、連携内容については、講師を相互に派遣している事例等が見受けられた。

#### (12) 教材の作成状況

研修に用いる教材を作成している団体は43団体で、このうち特に予算を計上したうえで教材を作成しているのは8団体であり、職員（内部）のみで作成している団体が35団体であった。

#### (13) 研修事業の見直し状況

平成18年度の研修事業の見直しを行った又は行う予定である団体は106団体であり、見直しの内容は、新規研修課程の創設や、研修課程の見直しを挙げた団体が多かった。

## 2 今後の研修事業の留意事項

本調査の結果により明らかになった「地方公務員研修の実態」を踏まえながら、今後、職員研修をより効果的に実施するうえで、留意すべき点についていくつか述べておく。

### (1) 研修事業の適切な評価とその活用

効果的な研修事業の推進を図るため、職員研修の目標を明確にするとともに、個々の研修事業についてはもちろん、研修事業全体（研修体系）についても、適正な評価と見直しを行っていくことが重要である。そのためには、評価手法の開発と評価委員会等の設置など評価の仕組みづくりを整備することが必要である。

さらに、評価内容を評価者のみならず研修部局全体、人事部局その他関係部局と連携して共有し、評価内容を研修事業の見直しに活用し、情勢の変化に応じた研修体系を構築する必要がある。

### (2) 階層別研修の体系等の見直し

「階層別研修」については、地方公務員としての職務を遂行するうえで必要な知識・技能の体系的な修得を図ることことはもちろんのこと、職員自らがキャリアアップのために、特定の分野や専門的な内容の知識・技能の修得についても、主体的・積極的に取り組むこととともに個々の職務や職員個々の能力、評価に対応した研修が行われるような工夫が必要である。

また、選択制研修の実施においてもこのような観点からのコースの設定が必要であり、いわゆるカフェテリア方式を採用する場合にあたっては、各階層及び各個人に応じた必要な知識・技能を習得させることに十分に配慮することが必要である。

### (3) 特別研修の充実強化

「特別研修」については、職員の実務能力の向上を目的として実施されるものであり、実践的で現実の業務にすぐに応用できる技術や手法の習得が可能であることが重要である。

近年、政策形成能力の向上に関する研修等の充実が図られてきたところであるが、先進的な研修テーマの設定だけでなく、各団体の現実の地域課題について関する研究の成果を行政施策への活用できるような特色ある研修、個々の職務や職員個々の能力、評価に対応した研修の実施が必要である。

また、効果測定やインターバル研修など、研修の効果を実感できる機会を設けることにより、受講者が主体的・積極的に取り組むことが可能となるような工夫が必要である。

### (4) 法務能力向上研修の効果的な実施

「法務能力向上研修」については、実務に直結する具体的な知識・技能の修得や充実強化を図るため、法令実務や自治立法に関する重要な知識等の修得を目指す「講義」と、実践的な応用力の修得や向上をねらいとして事例研究や条例立案を行う「演習」を有機的に組み合わせることが重要である。また、受講者の間の法的知識や職務経験の差により、受講者のレベルにあわせた研修科目やコースを設定し、研修を効果的に進める工夫も必要である。

### (5) eラーニングを用いた研修の導入

受講生の基礎的知識をそろえて共通の研修基盤を構築し、研修所での研修を効果的に行うことや、遠隔地からの通所研修における時間的及び経済的負担を軽減するため、eラーニ

ングを用いた研修を導入することが有益である。

#### **(6) 研修事業の外部委託の検討**

「研修事業の外部委託」の検討に当たっては、地方分権の担い手となる人材や当該団体を取り巻く状況を鑑みて求められる人材、また、社会経済情勢の変化により発生する新しい行政課題に柔軟かつ弾力的に対応できる人材を育成するために、最も適切な手法や体制について考察したうえで、導入によるメリット・デメリットを十分に整理、分析し、慎重に検討する必要がある。