

# 地方公務員研修の実態に関する調査

平成25年3月

自治大学校



## は し が き

我が国の地方自治は、国と地方の協議の場の法制化、義務付け・枠付けの見直しと自治体への権限移譲など、分権改革が着実に進んでおり、地方公共団体は、「地域における行政」を、今まで以上に自らの判断と責任において取組み、各々の地域にふさわしい公共サービスを適切に提供することが求められます。そして、各地方公共団体においては、その担い手となる人材の育成が急務であり、職員の能力開発のため実施する研修が果たす役割はきわめて重要といえます。

一方で、地方公共団体では、厳しい財政状況や行政改革による定員削減などの影響により、職員に十分研修を受けさせる余裕がない状況にあります。しかし、行財政改革が進み職員数も減少している現在こそ、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、住民の多様化するニーズに的確かつ柔軟に対応できる職員を多く育成することが求められており、そのためにも効率的・効果的な職員研修を実施することが重要であるといえます。

本調査は、地方公務員研修の全体的な現状と傾向を把握することを目的として、平成3年度以降、定期的（3年毎）に行ってまいりました。平成24年度においても、研修の動向を踏まえて項目を見直しつつ、都道府県、指定都市、中核市及び特例市等における地方公務員研修の実態について幅広く調査しています。調査結果については、団体区別に、あるいは前回（平成21年度）調査との比較において、その傾向を分析するとともに、先進的な事例を紹介することとしています。

各地方公共団体におかれては、この報告書を活用され、より効率的・効果的な研修の実施等のために役立てられることを期待します。なお、この報告書は、自治大学校が実施した地方公務員研修の実態に関する調査の結果を関係者に周知するため、財団法人 全国市町村研修財団 市町村職員中央研修所から経費の助成を受け作成されています。

最後になりますが、ご多忙中にもかかわらず、調査にご協力いただいた都道府県、指定都市、中核市、特例市、(財)東北自治研修所に対し、心から感謝いたします。

平成25年3月

自治大学校長 武居 丈二

### 【本報告書の調査・作成担当者】

地方公務員研修研究会（自治大学校教授室内）

自治大学校	部長教授	荻澤 滋
	教授	椋田 那津希
	教授	安藤 高広
	特別研修生（岡山市）	大下 奈美枝
	特別研修生（滋賀県）	菌田 千代恵
	特別研修生（島根県）	田淵 孝弘
	特別研修生（福島県）	關本 依津子
	特別研修生（下関市）	中山 宜久
	特別研修生（群馬県）	栗田 知明
	特別研修生（奈良県）	染川 幸史



## 目 次

報告書の概要	1
<hr/>	
第1 調査の目的と方法	
1 調査の目的	7
2 調査の方法	7
<hr/>	
第2 アンケート調査の実施状況等	
1 調査対象	8
2 調査票と回収状況	8
3 調査項目	8
<hr/>	
第3 地方公務員研修の実態に関する調査結果の概要	
1 研修体制及び講師の状況	11
（1）研修所の設置状況	11
（2）専任職員の配置状況	11
（3）研修所長の本庁相当職名及び研修所の所属部局	11
（4）講師の状況	12
（5）研修所の研究機能の状況	12
（6）都道府県における市町村職員研修の実施体制	18
2 研修計画の策定状況	19
3 研修ニーズの把握方法と対応状況	20
（1）研修ニーズの把握方法	20
（2）研修ニーズの充足状況	21
（3）研修ニーズを充足できていない理由	22
4 市町村職員研修の実施状況	24
（1）市町村職員を対象とした研修の実施状況	24
（2）費用徴収の状況	24
（3）今後の実施	24
5 階層別研修の実施状況	26
（1）階層別研修の実施状況	26
（2）階層別研修の課程数の状況（自団体実施分）	29
（3）階層別研修における研修技法別の実施状況（自団体実施分）	29

6	階層別研修における選択制研修の実施状況	32
	(1) 階層別研修における選択制研修の実施状況	32
	(2) 階層別研修における選択制研修の課程数の状況	32
7	特別研修の実施状況	34
	(1) 特別研修の実施状況	34
	(2) 特別研修の課程数の状況（自団体実施分）	40
	(3) 特色のある研修の実施状況	44
	(4) 特色のある研修の一部の概要及び実地調査結果	58
8	政策課題研修の成果を施策・事業に活用した事例	62
9	法務能力向上研修の実施状況	63
	(1) 法務能力向上研修の実施状況	63
	(2) 法務能力向上研修の課程数の状況（自団体実施分）	64
10	研修効果の測定	75
	(1) 研修効果の測定	75
	(2) 研修効果の測定結果の活用	75
	(3) 研修効果の測定を実施していない理由	75
11	研修と任用との関係	78
12	研修の実施内容に関する評価	79
	(1) 研修の実施内容に関する評価の状況	79
	(2) 研修の実施内容に関する評価の活用状況	80
13	研修事業に関する評価	81
	(1) 研修事業全体に関する評価の実施状況	81
	(2) 個別の研修事業に関する評価の実施状況	81
	(3) 研修事業の評価の活用状況	83
14	研修事業の見直しと今後の展開	84
	(1) 研修事業の見直しの状況	84
	(2) 研修事業の外部委託の状況	85
	(3) 研修事業の外部委託の長所・短所	85
	(4) 研修事業に係る外部との連携の状況	87
	(5) 職員研修の今後の展開	89
<hr/>		
第5	おわりに	91
<hr/>		

## 参考資料

1	特色のある研修の事例	95
---	------------	----

(1) 茨城県の事例	95
民間との協働講座	95
行政課題研究講座	96
(2) 福井県の事例	97
営業力向上研修（マーケティング）	97
営業力向上研修（実践編）	98
(3) 和歌山県の事例	101
メディア対応研修	101
プレゼンテーション研修（和歌山県）	103
(4) 仙台市の事例	105
せんだい大志塾 ～「新型発想人」養成講座～	105
2 地方公務員研修の実態に関する調査 調査票（様式）	109

---





## 報告書の概要

### 1 調査の概要

今回は、平成3年度から3年ごとに実施している「地方公務員研修の実態に関する調査」として、都道府県（47団体）、指定都市（20団体）、中核市（41団体）、特例市（40団体）、（財）東北自治研修所の149団体を対象に、①研修体制及び講師の状況、②研修計画の策定状況、③研修ニーズの把握方法と対応状況、④市町村職員の研修事業、⑤階層別研修の実施状況、⑥階層別研修における選択制研修の実施状況、⑦特別研修の実施状況、⑧政策課題研修の成果を施策・事業に活用した事例、⑨法務能力向上研修の実施状況、⑩研修効果の測定、⑪研修と任用との関係、⑫研修の実施内容に関する評価、⑬研修事業に関する評価、⑭研修事業の見直しと今後の展開について調査を行った。

さらに、特別研修における「特色のある研修」として回答があったもののうちの特徴的な7事例について補足調査を行った。

### 2 研修実態調査の結果の概要

#### （1）研修体制及び講師の状況

研修所を設置しているのは74団体（49.7%）であり、団体区分別にみると、都道府県が37団体（78.7%）、指定都市が17団体（85.0%）、中核市が14団体（34.1%）、特例市が5団体（12.5%）である。研修所の専任職員数は全団体計で558人と、21年度（561人）からほぼ変わっていない。研修所長は、本庁の「部次長相当職」とする団体が25団体（33.8%）と最も多い。なお、研修所に研究機能がある団体は4団体（5.4%）である。

研修講師数は全体で12,268人であり、21年度（12,650人）と比べて減少している。そのうち、庁内講師数は7,169人（58.4%）、庁外講師数は5,099人（41.6%）であり、21年度（7,077人（55.9%）、5,573人（44.1%））と比べて庁内講師数とその割合は増加し、庁外講師数とその割合は減少している。

#### （2）研修計画の策定状況

研修計画は2団体を除きすべて策定している。

複数年度の研修計画は21団体（14.3%）が策定しており、単年度の研修計画は1団体だけが策定していない。そのうち策定委員会等を設置しているのは、複数年度の研修計画を策定している団体のうち12団体（54.5%）、単年度の計画を策定している団体のうち31団体（21.2%）である。

#### （3）研修ニーズの把握方法と対応状況等

研修ニーズの把握方法について、「受講者の意見・感想」が67団体（45.0%）と最も多く、次いで「人事担当課又は人事委員会からの意見要望」が37団体（24.8%）となっている。

研修ニーズの充足状況について、「十分なものとする」が8団体（5.4%）、「ある程度

十分」が117団体(78.5%)、「まだまだ不十分」が23団体(15.4%)となっており、「全く不十分」と回答した団体が1団体あった。それらのうち、研修ニーズを充足できていない理由について、「受講時間確保の困難」が66団体(47.1%)と最も多く、次いで「人員・予算の不足」が50団体(35.7%)となっている。

#### (4) 市町村職員研修の実施状況

市町村職員を対象とした研修を実施している団体は、64団体(43.0%)であり、団体区別にみると、都道府県で37団体(78.7%)、指定都市で3団体(15.0%)、中核市11団体(26.8%)、特例市12団体(30.0%)となっている。

「費用徴収」を行っている団体は、44団体(68.8%)となっており、団体区別では、都道府県で28団体(75.7%)、指定都市で2団体(66.7%)、中核市で5団体(45.5%)、特例市で9団体(75.0%)となっている。

#### (5) 階層別研修の実施状況

階層別研修のうち、実施割合が最も高いのは「新規採用職員研修」(148団体、99.3%)であり、次いで「係長研修」(145団体、97.3%)、「管理職研修」(142団体、95.3%)、「課長補佐研修」(126団体、84.6%)、「主任等研修」(125団体、83.9%)、「トップセミナー」(62団体、41.6%)となっている。

自団体で実施する階層別研修の課程数は、全体で1,498課程であり、用いられている研修技法は、「複数の技法を組み合わせ」が最も多く、次にバズセッション、一般討議法、一般事例研究法となっている。

#### (6) 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のは43団体(28.9%)であり、21年度と比べて減少している。

階層別研修における選択制研修の課程数は、全体で96課程である。実施形態をみると、41課程(42.7%)が共通コースと選択制コースを、38課程(39.6%)が選択制コースのみを設定している。

#### (7) 特別研修の実施状況

特別研修(法務能力向上研修を除く)のうち、実施割合が最も高い分野は「特定課題研修・専門研修」(137団体、91.9%)であり、次いで「コミュニケーション能力向上研修」(122団体、81.9%)、「政策能力向上研修」(91団体、61.1%)となっている。団体区別にみると、いずれの分野においても都道府県及び指定都市に比べて中核市及び特例市の実施割合が低い傾向がみられる。

自団体で実施する特別研修の課程数は、全体で1,688課程であり、都道府県から特例市までのすべての団体区分において、「特定課題研修・専門研修」の課程数が最も多い。

「特色のある研修」を実施している団体は56団体(37.6%)であり、そのうち、実施割合が最も高い分野は「特定課題研修・専門研修」(26団体、46.4%)であり、次いで「その他」(21団体、37.5%)となっている。

#### (8) 政策課題研修の成果を施策・事業に活用した事例

政策課題、地域課題等に関する研修の成果が予算化・事業化され、又は施策の見直しに役立つなど、自治体の施策や事業に活用した事例について、7団体から7事例の回答があった。

#### (9) 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119団体(79.9%)であり、21年度と比べてやや減少している。そのうち、内容は「政策法務研修」が76団体(63.9%)と最も多く、次いで「法制執務研修」が59団体(49.6%)である。研修技法は「講義中心」が85団体(71.4%)と最も多く、次いで「条例・規則の立案」が68団体(57.1%)である。

自団体で実施する法務能力向上研修の課程数は、全体で207課程であり、21年度と比べて減少している。

#### (10) 研修効果の測定

研修効果の測定は119団体(79.9%)で実施されている。そのうち、測定方法は「研修後一定期間経過時に受講者から意見・感想等を聴取(アンケート含む。)」が94団体(79.0%)と最も多く、次いで「研修後一定期間経過時に受講者の職場・上司から意見・感想等を聴取(アンケート含む。)」が50団体(42.0%)となっている。

研修効果の測定を実施していない理由としては、「効果測定に適する方法がない」を挙げた団体が最も多く18団体(60.0%)となっている。

#### (11) 研修と任用との関係

研修と任用との関係について、「昇任後に一定の研修の受講を義務づけている」と回答した団体が132団体(89.2%)と最も多く、次いで「一定の研修の受講を昇任の前提条件としている」が31団体(20.9%)となっている。

#### (12) 研修の実施内容に関する評価

研修の実施内容に関する評価を実施しているのは147団体(98.7%)である。

その方法としては、「研修終了時に受講者から聴取」が143団体(98.6%)と最も多い。研修の実施内容に関する評価の活用状況は、「講師の選定・指導方法の改善」が135団体(93.1%)と最も多いが、「研修ニーズの把握」133団体(90.5%)、「研修方法の改善」126団体(85.7%)、「研修計画の見直し」113団体(76.9%)も大差なく、広く活用されていることがうかがえる。

#### (13) 研修事業に関する評価

研修事業に対する評価を実施しているのは117団体(78.5%)である。そのうち、研修事業全体に関する評価を実施しているのは61団体(52.1%)であり、個別の研修事業に対する評価を実施しているのは89団体(76.1%)である。具体的な方法として、数値化のほか、「評価シートを作成し、所内会議で評価」など様々な手法で評価を実施している。

#### (14) 研修事業の見直しと今後の展開

##### ① 研修事業の見直し

研修事業の見直しを行ったのは109団体(73.2%)であり、そのうち、内容は「新規研修課程の創設」が最も多く84団体(77.1%)で、次いで「研修体系の見直し」が43団体(39.4%)となっている。

##### ② 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9団体(6.0%)であり、9団体すべてが今後の予定を「現状のまま」と回答している。

研修事業の一部委託を行っているのは39団体(26.2%)であり、そのうち、今後の予定として29団体(74.4%)が「現状のまま」と回答している。一部委託の内容は「講師の選定・依頼」が最も多く34団体(87.2%)であり、次いで「研修の企画・立案」が25団体(64.1%)となっている。

研修事業の外部委託を行っていないのは100団体(67.1%)であり、そのうち、今後の予定として93団体(93.0%)が「外部委託を行わない」としている。

なお、外部委託の長所として、「委託先の専門的なノウハウ活用による効果的な研修の実施」などが、短所として「行政に特有な分野が不得手なため、研修内容が一般論となり、団体の組織や行政の実態と合いにくい」などが挙げられている。

##### ③ 研修事業に係る外部との連携の状況

外部との連携を行っているのは53団体(35.6%)であり、21年度と比べて増加している。そのうち、連携先は「民間企業」が29団体(54.7%)と最も多く、次いで「大学」が21団体(39.6%)、「NPO団体」が14団体(26.4%)となっている。今後の予定として、「連携の予定がない」が88団体(59.1%)と最も多い。

##### ④ 職員研修の今後の展開

職員研修向け予算、職員研修向け組織・人員、自団体で実施する職員研修、他の機関・団体等で実施する職員研修への派遣について、すべて「現状維持」が最も多かったが、職員研修向け予算及び組織・人員では「縮小する」(16団体(10.7%))が「拡充する」(11団体(7.4%))を上回る一方、自団体で実施する職員研修では「拡充する」(20団体(13.4%))が、「縮小する」(2団体(1.3%))を上回り、他の機関・団体等で実施する職員研修への派遣でも「拡充する」(15団体(10.1%))が、「縮小する」(5団体(3.4%))を上回っている。

### 3 今後の留意事項

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、職員研修をより効率的・効果的に実施するうえで、留意すべき事項について述べる。

#### (1) 研修計画の策定等

厳しい財政状況や行政改革による職員数の削減により、現状の職員研修の実施体制を維持し続けることは難しい状況になっている。しかしながら、人材育成にはある程度の期間が必要とされることを踏まえ、限られた職員数で効率的・効果的に職員研修を実施するためにも、

目指すべき人材像をより明確にし、中長期的な視点から研修計画を策定・遂行していく必要がある。

また、「受講する職員の研修ニーズが多様化し対応できない」との理由により研修ニーズを満たすことが難しい場合は、都道府県単位の広域的な研修専門機関や自治大学校、市町村アカデミー等の中央研修機関、民間の研修機関等との連携の強化を図るなど、外部リソースの活用を検討することも有効であろう。

## (2) 研修内容の検討

階層別研修では、研修効果を高める特徴的な研修技法をより積極的に取り入れることが必要である。選択制研修の実施においては、階層別に求められる能力を明確にしたうえで、個々の職員の主体的なキャリア形成にも寄与するメニューを提供する必要がある。

また、特別研修では、専門的知識・技能を向上させる研修が既に幅広く実施されているが、住民ニーズの多様化・高度化を踏まえると、それらの一層の充実が期待される。

個別の分野では、法務能力向上研修は、義務付け・枠付けの見直し及び条例制定権が拡大したことに伴い、地方公共団体の裁量が大きくなったことなどから、特に政策法務能力及び法制執務能力の向上が求められている。政策法務研修においては、より実践的な内容の課程を提供し、レベルに応じた体系化を図ることも重要である。その際には、研修効果を高めるため、講義だけでなく、条例・判例の研究、条例立案等の研修技法を取り入れることが求められる。

## (3) 研修効果の測定と研修事業の評価

研修効果の測定は、より効果的・効率的な研修への見直しのために必要不可欠である。活用できる予算や人員などの制約もあるが、「研修が職務にどのように活用されたか」を的確に把握する試みは、研修生の振り返りの効果も期待できるため、さらに広げることが求められる。

また、研修事業の評価について、より効率的・効果的な研修事業の推進を図るため、研修事業全体に関する評価の実施のさらなる広がりが求められる。評価の方法についても、研修効果の測定結果を研修事業の評価にリンクさせるなど、より一層の工夫を行うことが必要である。

## (4) 研修事業の今後の展開

研修事業の外部委託や外部連携については、その検討にあたって、長所と短所を十分に整理し、分析するとともに、自らの研修事業の課題を的確に把握し、導入の目的や期待される効果を明確にすることが必要である。また、既に外部委託や外部連携を行っている団体にあつては、その内容を、職員の専門性の向上や意識改革の促進などの観点から一段と深化させる必要がある。特に外部連携については、住民ニーズを的確に把握するためのツールとして活用を検討されたい。

職員研修の今後の展開については、研修事業の費用対効果を十分精査するのはもちろんのこと、研修事業の評価結果等を活用しつつ、研修ニーズや地域の課題に沿って研修メニューの見直しを進める必要がある。さらに、研修機関の共同設置、外部委託や外部連携、中央研

修機関等への派遣など様々な工夫により、研修事業をより効率的・効果的に実施することが必要である。また、情報化社会においては、外部の研修機関や外部連携により、様々な立場の人々と研修を通じて人脈を広げることも大きな効果といえよう。

## 第1 調査の目的と方法

### 1 調査の目的

近年、少子・高齢化、高度情報化、国際化の進展など、地方公共団体を取り巻く社会経済情勢は大きく変化するとともに、住民の地方行政に対するニーズも高度化、多様化しており、それらに的確に対応し、活気に満ちた地域社会をつくるため、地方公共団体の果たすべき役割は今後ますます重要になっていくと考えられる。

また、地方分権改革の推進により、地方公共団体には、「自己決定」「自己責任」のもと、自主性・自立性をもってその責任を果たしていくことが一段と求められている。このような状況に柔軟に対応していくため、その担い手となる職員の能力を最大限に引き出す効率的・効果的な人材育成の推進が重要な課題となっている。

その一方で、昨今の厳しい財政状況や行政改革による定員削減を背景として、各地方公共団体における人材育成や職員研修をめぐる環境は厳しいものとなっている。

このため、地方公共団体においては、新しい地方行政に対応することができる人材の育成をより効率的に推進することが求められている。それに応えるには、中長期的な視点に立った研修計画を策定し、研修効果の測定や研修事業の評価を的確に実施することで、費用対効果を踏まえた研修内容の見直しを行い、より効果的な研修を実施することが必要である。

そこで、都道府県、指定都市、中核市及び特例市の職員研修所又は研修担当課、(財)東北自治研修所を対象に、地方公務員研修の実施状況と、様々な分野における特色のある事例について調査することとした。

この調査結果を広く紹介し、地方公共団体において時代の変化や要請に応じたより効率的・効果的な研修方法を検討するための参考に供するものである。また、平成21年度に行った調査の結果との比較を通じて、研修実態の変化の動向についても把握しようとするものである。

### 2 調査の方法

「地方公務員研修の実態に関する調査」として、全国の都道府県、指定都市、中核市、特例市、(財)東北自治研修所の、合わせて149団体(機関)を対象に調査を実施した。

また、この調査を補足するため、調査結果から特色のある研修と認められた事例等について、参考となる資料の提供を依頼し、個別に実地調査を実施した。

以上の方法により、地方公務員研修の実態の概要をとりまとめたのが本報告書である。

## 第2 アンケート調査の実施状況等

### 1 調査対象

① 都道府県研修担当部局（研修所又は人事担当部局）	47
② 指定都市研修担当部局（研修所又は人事担当部局）	20
③ 中核市研修担当部局（研修所又は人事担当部局）	41
④ 特例市研修担当部局（研修所又は人事担当部局）	40
⑤ 財団法人 東北自治研修所	1

指定都市、中核市及び特例市については、前回の平成21年度調査（以下「21年度」という。）から次のとおり異動があった。

内 訳 団 体	団 体 数		増 減 の 内 訳	
	今 回 調 査	前 回 調 査	増 加	減 少
指定都市	20	18	2団体 (相模原市、熊本市)	
中核市	41	41	2団体 (高崎市、豊中市)	2団体 (相模原市、熊本市)
特例市	40	41	1団体 (松江市)	2団体 (高崎市、豊中市)

### 2 調査票と回収状況

参考資料2として掲載した「地方公務員研修の実態に関する調査票」（以下「調査票」という。）により、各団体の研修所等あてに郵送及びアンケートシステムによる照会を行った。

調査票発送	平成24年11月12日
回答期限	平成24年12月7日
回収率	100%

### 3 調査項目

原則として、平成24年4月1日現在（一部の項目については、平成23年度実績又は平成24年度計画）における次の事項について調査を行った。

なお、調査項目については、21年度の項目をベースとしつつ、最近の動向を踏まえて追加や削除を行った。

- ① 研修体制及び講師の状況
- ② 研修計画の策定状況
- ③ 研修ニーズの把握方法と対応状況



- ④ 市町村職員研修の実施状況（※）
- ⑤ 階層別研修の実施状況（＊ [一部] ）
- ⑥ 階層別研修における選択制研修の実施状況
- ⑦ 特別研修の実施状況（＊ [一部] ）
- ⑧ 政策課題研修の成果を施策・事業に活用した事例
- ⑨ 法務能力向上研修の実施状況
- ⑩ 研修効果の測定（＊ [一部] ）
- ⑪ 研修と任用との関係
- ⑫ 研修の実施内容に関する評価（＊）
- ⑬ 研修事業に関する評価
- ⑭ 研修事業の見直しと今後の展開（＊ [一部] ）

（注1）※を付した項目は、平成21年度調査では実施しなかったが、今回復活させた調査項目である。

（注2）＊を付した項目は、新たに追加し又は修正した調査項目である。

（注3）⑦の特別研修の研修種別は、次頁に掲げた一覧表のとおりである。

本調査における「特別研修」の研修種別一覧表

種別	内容
指導者養成研修	職員研修の講師の養成を目的とした研修
政策能力向上研修	必要な政策形成能力などの育成を目的とした研修 (〈例〉政策形成研修、企画力開発研修、政策課題研修など)
法務能力向上研修	法制執務研修(条例立案時の起案方法など、法制執務技能の習得を目的とする研修)、政策法務研修(条例等を立案し実行するような立法の能力、法解釈能力の習得を目的とする研修)、法制研修(地方公務員として一般的に必要な法務知識の習得を目的とする研修) など
特定課題研修・専門研修	特定行政分野における専門的知識・技術の習得や地方公共団体の政策運営に当たって課題となる特定テーマに関する知識・能力を習得するための研修(上記の法務能力向上研修、政策能力向上研修に該当するものを除く)
人事・労務	〈例〉人事管理、人事評価、組織活性化、メンタルヘルス、職員の意識改革、目標管理、リーダーシップ、コーチング、研修運営
財政	〈例〉財政運営、予算制度
税務	〈例〉地方税事務、課税・徴税
財務・財産管理・調達	〈例〉契約・入札、財産管理、調達、補助金事務
自治体経営	〈例〉NPM、PPP、PFI、地方分権、業務改善、プロジェクトマネジメント、政策評価
広報・広聴・情報公開	〈例〉広報、広聴、個人情報保護、情報公開、パブリシティ
まちづくり・デザイン・建築	〈例〉都市計画、中心市街地活性化、景観形成、デザイン、建築、交通政策
保健・福祉・生活	〈例〉保健、福祉、介護、少子化、高齢化、子育て、医療、バリアフリー、衛生、消費生活
環境	〈例〉廃棄物対策、温暖化防止
教育・人権	〈例〉教育、青少年育成、芸術文化振興、スポーツ、生涯学習、人権、男女共同参画
国際交流	〈例〉国際交流、多文化共生
情報政策	〈例〉電子自治体、IT戦略、情報セキュリティ、地域情報化
地域安全	〈例〉防犯、地域安全、交通安全
産業・労働・農林水産・観光	〈例〉中小企業支援、地域ブランド、金融支援、雇用対策、農山漁村活性化、観光振興
危機管理	〈例〉危機管理、リスクマネジメント、防災
その他	上記以外の分野に関する研修
コミュニケーション能力向上研修	コミュニケーションや対人折衝の能力向上を目的としたもの(〈例〉ディベート、ファシリテーション、会議術、プレゼンテーション、接遇、マナー向上、手話)
キャリア形成研修	公務員としてのキャリア形成や将来設計に関する知識・能力の習得を目的としたもの(〈例〉キャリアデザイン、コンピテンシー、ライフプラン)
語学・OA・統計研修	外国語の習得を目的とした研修(〈例〉英会話、中国語、スペイン語、ハンダ)、コンピューターの活用に関する能力の向上を目的とした研修(〈例〉パソコンでの文書作成、グラフ作成、Word、Excel、データベース構築)、統計に関する知識・能力の習得を目的とした研修
その他	上記の区分に該当しないもの

(注)「法務能力向上研修」は、「⑤特別研修の実施状況」に含めず、「⑩法務能力向上研修の実施状況」に集計している。

### 第3 地方公務員研修の実態に関する調査結果の概要

#### 1 研修体制及び講師の状況（表1～表3）

職員研修所等の研修体制及び講師の状況についての調査結果は、表1、表2のとおりである。

なお、本調査における「職員研修所」（以下「研修所」という。）とは、職員の集合研修を実施する組織・機関として独立した名称、常設の施設及び常時勤務する職員（臨時職員や委託職員を含む。）のすべてを有するものとしている。

また、「専任職員」とは、研修業務に携わる職員のほか、総務課の職員など直接には研修業務に携わらない者も含む（ただし臨時職員などの組織の定数外の者は除く。）こととしている。

##### （1）研修所の設置状況（表1、表2）

研修所が設置されている団体は74団体（49.7%）であり、21年度（74団体、50.0%）とほぼ変わっていない。

団体区分別の設置状況を見ると、都道府県で37団体（78.7%）、指定都市で17団体（85.0%）、中核市で14団体（34.1%）、特例市で5団体（12.5%）である。都道府県及び指定都市と比べて中核市及び特例市では割合が低く、これは21年度と同様の傾向である。

##### （2）専任職員の配置状況（表1、表2）

研修所を設置している団体のうち、専任職員数が10人以上である団体は13団体（17.6%）であり、その内訳は、都道府県11団体、指定都市2団体である。21年度（16団体、21.6%）と比べて団体数、割合ともに減少している。

研修所の専任職員数をみると、全団体計で558人であり、21年度（561人）からほぼ変わっていない。団体区分別にみると、都道府県が354人、指定都市が122人、中核市が68人、特例市が14人である。21年度と比べて、都道府県、指定都市、中核市は横ばいもしくは微増となっているが、特例市は減少（13人減少）している。

なお、専任職員のうち常勤職員についても同様の傾向となっている。

##### （3）研修所長の本庁相当職名及び研修所の所属部局（表1、表2）

研修所長の本庁相当職名についてみると、最も多いのは「部次長相当職」が25団体（33.8%）、次いで「課長相当職」が22団体（29.7%）となっている。

団体区分別にみると、最も多いのは、都道府県では「部次長相当職」が20団体（54.1%）、指定都市、中核市及び特例市では「課長相当職」がそれぞれ11団体（64.7%）、5団体（35.7%）、2団体（40.0%）であり、団体区分により扱いが異なる傾向がうかがえる。

また、研修所の所属部局についてみると、65団体（87.8%）において総務部局系統となっており、21年度と同様の傾向となっている。

#### (4) 講師の状況(表2)

研修講師の状況についてみると、全体で12,268人であり、21年度(12,650人)と比べて減少している。そのうち市内講師数は7,169人(58.4%)、市外講師数は5,099人(41.6%)であり、21年度(7,077人(55.9%)、5,573人(44.1%))と比べて市内講師数とその割合は増加し、市外講師数とその割合は減少している。これは、21年度と同様の傾向であり、厳しい財政状況等を背景にして、講師数を抑制しつつ、市外講師から市内講師へ構成をシフトさせていることが推察できる。

また、市外講師のうち大学関係者は638人(12.5%)であり、21年度(865人(15.5%))と比べて人数、割合ともに減少している。

#### (5) 研修所の研究機能の状況(表1)

研修所を設置している団体のうち、研究機能がある団体は4団体(5.4%)であり、21年度(8団体(10.8%))と比べて、減少している。団体区別にみると、都道府県が3団体(8.1%)、中核市が1団体(7.1%)となっている。

研究の内容は、「人材育成、職員研修に関する研究」のほか、「地域の政策課題」を研究するものが多く、「地域の政策課題について市町村と共同研究」、「自治体の政策課題に沿った研究テーマを設定し、大学教授等の指導により調査研究活動を実施」などの回答があった。

表1 研修体制の状況

(上段：団体数 下段：割合)

内 容	団 体						21年度調査	うち都道府県
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計		
研修所の有無								
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47
設置団体数 (A)	37	17	14	5	1	74	74	36
	78.7%	85.0%	34.1%	12.5%	100.0%	49.7%	50.0%	76.6%
うち常勤職員10人以上の団体数 (B)	11	2	0	0	0	13	16	13
(B) / (A)	29.7%	11.8%	0.0%	0.0%	0.0%	17.6%	21.6%	36.1%
研修所長の本庁職名								
調査対象機関数	37	17	14	5	1	74	74	36
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
部長	10	4	2	0		16	19	11
	27.0%	23.5%	14.3%	0.0%	0.0%	21.6%	25.7%	30.6%
部次長	20	1	4	0	0	25	25	20
	54.1%	5.9%	28.6%	0.0%	0.0%	33.8%	33.8%	55.6%
課長	4	11	5	2	0	22	24	4
	10.8%	64.7%	35.7%	40.0%	0.0%	29.7%	32.4%	11.1%
その他	3	0	3	2	1	9	6	1
	8.1%	0.0%	21.4%	40.0%	100.0%	12.2%	8.1%	2.8%
研修所の所属部局								
調査対象機関数	37	17	14	5	1	74	74	36
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
総務部局系統	33	16	12	4		65	68	33
	89.2%	94.1%	85.7%	80.0%	0.0%	87.8%	91.9%	91.7%
企画部局系統	2	0	1	0		3	2	1
	5.4%	0.0%	7.1%	0.0%	0.0%	4.1%	2.7%	2.8%
その他	2	0	1	0	1	4	4	2
	5.4%	0.0%	7.1%	0.0%	100.0%	5.4%	5.4%	5.6%
研修所の研究機能の有無								
調査対象機関数	37	17	14	5	1	74	74	36
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
研究機能ありの団体	3	0	1	0	0	4	8	4
	8.1%	0.0%	7.1%	0.0%	0.0%	5.4%	10.8%	11.1%

注1 東北6県は共同で、市町村職員も対象に含めた広域の研修機関として、(財)東北自治研修所を設置している。  
 注2 指定都市、特例市で「研修所長の本庁職名」、「研修所の所属部局」、「研修所の研究機能の有無」について無回答の団体が1団体ずつあった。

表2 研修体制及び講師の状況(団体別)

○ 都道府県

(単位:人)

団体名	研修機関の名称 (研修機関を置かない団体にあつては研修事業の所管課)	専任職員数		長の本庁 相当職名	組織上の 所属部局	講師の状況				
		うち常勤 職員数	うち専任 職員数			庁内講師数		庁外講師数		講師計
						うち専任 職員数	うち大学 関係者数	うち専任 職員数	うち大学 関係者数	
北海道	北海道総務部人事局人事課人材育成G	(9)	(7)	(課長級)	(総務部局)	72	2	44	7	116
青森県	総務部人事課	(4)	(4)	—	(総務部局)	48	0	35	4	83
岩手県	総務部人事課	(3)	(3)	(課長級)	(総務部局)	16	0	11	1	27
宮城県	宮城県公務研修所	8	8	部長級	総務部局	12	0	8	0	20
秋田県	秋田県自治研修所	9	9	部次長級	総務部局	48	0	38	4	86
山形県	山形県職員育成センター	14	14	部次長級	企画部局	29	0	51	12	80
福島県	ふくしま自治研修センター	24	17	その他	その他	13	2	109	7	122
茨城県	茨城県自治研修所	14	12	部次長級	総務部局	42	0	85	25	127
栃木県	総務管理部人事課	(5)	(5)	(部長級)	(総務部局)	35	0	48	4	83
群馬県	群馬県自治研修センター	7	7	課長級	総務部局	35	0	42	4	77
埼玉県	彩の国さいたまづくり広域連合	30	29	部次長級	総務部局	111	0	101	16	212
千葉県	千葉県職員能力開発センター	15	10	部次長級	総務部局	86	0	70	5	156
東京都	総務局人事部人事課	(6)	(6)	(部長級)	(総務部局)	150	14	165	56	315
神奈川県	神奈川県職員キャリア開発支援センター	9	6	部次長級	総務部局	62	0	51	8	113
新潟県	新潟県自治研修所	13	13	部次長級	総務部局	67	0	43	4	110
山梨県	山梨県職員研修所	6	5	部長級	総務部局	23	0	38	4	61
長野県	長野県自治研修所	7	7	部長級	総務部局	64	7	14	0	78
富山県	富山県職員研修所	11	11	部長級	総務部局	54	8	58	0	112
石川県	石川県自治研修センター	7	7	部次長級	総務部局	65	3	53	18	118
福井県	福井県自治研修所	7	3	部次長級	総務部局	23	1	78	8	101
岐阜県	岐阜県職員研修所	7	5	部次長級	総務部局	66	0	33	5	99
静岡県	静岡県自治研修所	7	7	課長級	総務部局	167	0	72	8	239
愛知県	愛知県自治研修所	11	11	部次長級	総務部局	79	0	47	12	126
三重県	三重県職員研修センター	6	6	部次長級	総務部局	36	0	44	1	80
滋賀県	滋賀県政策研修センター	8	8	部次長級	総務部局	94	0	52	12	146
京都府	京都府職員研修・研究支援センター	8	8	部次長級	その他	35	0	46	13	81
大阪府	大阪府職員研修センター	4	4	その他	総務部局	15	0	54	1	69
兵庫県	兵庫県自治研修所	12	11	部長級	総務部局	80	0	112	42	192
奈良県	奈良県自治研修所	8	8	課長級	総務部局	41	0	54	4	95
和歌山県	和歌山県職員研修所	6	6	課長級	総務部局	38	0	24	6	62
鳥取県	総務部行財政改革局職員人材開発センター	10	10	部次長級	総務部局	68	0	58	13	126
島根県	島根県自治研修所	9	9	部長級	総務部局	57	5	55	9	112
岡山県	岡山県自治研修所	0	0	部次長級	総務部局	51	0	31	3	82
広島県	広島県自治総合研修センター	15	12	部次長級	総務部局	53	0	163	13	216
山口県	(公財)山口県ひとづくり財団自治研修部	8	8	その他	総務部局	60	0	93	24	153
徳島県	徳島県自治研修センター	5	5	部長級	企画部局	46	2	86	16	132
香川県	総務部人事・行革課	(4)	(4)	—	(総務部局)	51	0	46	5	97
愛媛県	愛媛県研修所	7	7	部長級	総務部局	57	0	57	10	114
高知県	高知県総務部人事課	(2)	(2)	(課長級)	(総務部局)	33	0	44	1	77
福岡県	福岡県職員研修所	6	6	部長級	総務部局	16	0	48	4	64
佐賀県	佐賀県自治研修所 “レナセル”	9	9	部次長級	総務部局	77	0	64	5	141
長崎県	総務部新行政推進室	(3)	(3)	(課長級)	(総務部局)	43	0	40	2	83
熊本県	人事課人材研修室	(4)	(4)	(課長級)	(総務部局)	103	0	47	0	150
大分県	大分県職員研修所	9	8	部長級	総務部局	54	0	63	0	117
宮崎県	宮崎県自治学院	7	6	部次長級	総務部局	43	0	30	7	73
鹿児島県	鹿児島県総務部人事課行政管理室	(1)	(1)	(課長級)	(総務部局)	93	0	73	8	166
沖縄県	沖縄県自治研修所	9	9	部次長級	総務部局	62	2	57	7	119
小計		354	321			2,673	46	2,735	418	5,408

## ○ 指定都市

(単位:人)

団体名	研修機関の名称 (研修機関を置かない団体に あつては研修事業の所管課)	専任職員数		長の本庁 相当職名	組織上の 所属部局	講師の状況				
		うち常勤 職員数	うち専任 職員数			庁内講師数		庁外講師数		講師計
						うち専任 職員数	うち大学 関係者数	うち専任 職員数	うち大学 関係者数	
札幌市	札幌市自治研修センター	8	8	部長級	総務部局	42	0	44	3	86
仙台市	総務企画局職員研修所	8	8	課長級	総務部局	0	0	41	2	41
さいたま市	さいたま市職員研修センター	9	6	課長級	総務部局	55	0	36	3	91
千葉市	千葉市職員研修所(人材育成課職員研修室)	5	5	課長級	総務部局	73	0	45	1	118
横浜市	人材組織部人材開発課	18	18	課長級	総務部局	188	0	38	7	226
川崎市	総務局人材育成センター人材育成課	11	10	課長級	総務部局	122	0	27	0	149
相模原市	相模原市職員研修所	4	4	課長級	総務部局	36	0	34	7	70
新潟市	新潟市職員研修所	6	6	部長級	総務部局	0	0	0	0	0
静岡市	総務局行政管理部人事課	(5)	(5)	(その他)	(総務部局)	43	0	30	3	73
浜松市	総務部人事課	(5)	(4)	(課長級)	(総務部局)	48	0	38	2	86
名古屋市	総務局職員部人事課	(7)	(7)	(課長級)	(総務部局)	54	0	28	2	82
京都市	行財政局人材活性化推進室	7	6	部長級	総務部局	125	0	52	5	177
大阪市	大阪市人事室職員人材開発センター	—	—	—	—	—	—	—	—	—
堺市	職員能力開発センター	7	5	課長級	総務部局	68	0	69	1	137
神戸市	職員人材開発センター	7	7	課長級	総務部局	72	0	65	14	137
岡山市	総務局人事課人材育成室	4	4	課長級	総務部局	39	0	30	2	69
広島市	広島市研修センター	9	7	部次長級	総務部局	140	0	58	7	198
北九州市	人事部人材育成・女性活躍推進課	4	4	部長級	総務部局	45	0	38	6	83
福岡市	職員研修センター	9	9	課長級	総務部局	75	0	113	8	188
熊本市	人事課人材育成センター	6	5	課長級	総務部局	74	0	38	4	112
小計		122	112			1,299	0	824	77	2,123

○ 中核市

(単位:人)

団体名	研修機関の名称 (研修機関を置かない団体に あつては研修事業の所管課)	専任職員数		長の本庁 相当職名	組織上の 所属部局	講師の状況				
			うち常勤 職員数			庁内講師数 うち専任 職員数	庁外講師数 うち大学 関係者数	講師計		
函館市	総務部人事課	(3)	(3)	(課長級)	(総務部局)	9	0	13	0	22
旭川市	総務部人事課	(2)	(1)	(課長級)	(総務部局)	38	1	12	1	50
青森市	総務部人事課	(4)	(4)	(課長級)	(総務部局)	22	0	10	0	32
盛岡市	能力開発室	(2)	(2)	(課長級)	(総務部局)	39	2	25	1	64
秋田市	人事課自治研修センター	5	3	(課長級)	(総務部局)	105	0	27	3	132
郡山市	総務部職員課	(3)	(3)	(課長級)	(総務部局)	31	0	8	0	39
いわき市	総務部職員課職員研修室	3	3	(課長級)	(総務部局)	0	0	0	0	0
宇都宮市	行政経営部人事課	(37)	(37)	(課長級)	(総務部局)	109	0	15	3	124
前橋市	総務部職員課	16	15	(部長級)	(総務部局)	30	0	18	1	48
高崎市	総務部職員課	(2)	(2)	(課長級)	(総務部局)	33	0	22	6	55
川越市	総務部職員課	—	—	—	—	—	—	—	—	—
船橋市	総務部職員課人材育成室	6	4	(課長級)	(総務部局)	55	0	19	0	74
柏市	総務部人事課	(10)	(10)	(部次長級)	(総務部局)	26	0	10	0	36
横須賀市	総務部人事課研修係	(4)	(4)	(課長級)	(総務部局)	139	0	31	4	170
富山市	富山市職員研修所	6	6	(部次長級)	(企画部局)	10	0	20	2	30
金沢市	金沢市職員研修所	1	1	(その他)	(総務部局)	55	0	21	8	76
長野市	総務部職員研修所	3	3	(部次長級)	(総務部局)	44	0	28	0	72
岐阜市	行政部職員育成課	3	3	(課長級)	(総務部局)	63	0	11	0	74
豊橋市	総務部人事課	(5)	(4)	(課長級)	(総務部局)	77	0	23	2	100
豊田市	総務部人事課	(3)	(3)	(課長級)	(総務部局)	42	0	32	0	74
岡崎市	総務部人事課	(2)	(2)	(課長級)	(総務部局)	23	0	22	1	45
大津市	総務部職員課	(2)	(2)	(部次長級)	(総務部局)	97	0	18	2	115
豊中市	総務部人材育成センター職員研修所	5	4	(課長級)	(総務部局)	40	0	36	9	76
高槻市	総務部人事課	(0)	(4)	(課長級)	(総務部局)	38	0	22	6	60
東大阪市	行政管理部人材育成室	3	3	(部次長級)	(総務部局)	42	0	26	0	68
姫路市	研修厚生センター	3	3	(部長級)	(総務部局)	63	0	16	0	79
尼崎市	総務局人事管理部人事課人材育成担当	(5)	(2)	(課長級)	(総務部局)	37	0	31	4	68
西宮市	総務局人事部研修厚生課	(6)	(6)	(課長級)	(総務部局)	50	0	34	1	84
奈良市	総務部人事課	(19)	(19)	(課長級)	(総務部局)	11	0	9	1	20
和歌山市	人事課職員研修所	4	4	(その他)	(総務部局)	42	1	33	4	75
倉敷市	人事課職員研修所	4	3	(その他)	(総務部局)	48	0	36	2	84
福山市	総務部人事研修課	(5)	(5)	(課長級)	(総務部局)	35	0	7	0	42
下関市	総務部職員課	(3)	(3)	(課長級)	(総務部局)	3	0	0	0	3
高松市	総務局人事課	(2)	(2)	(課長級)	(総務部局)	59	0	20	0	79
松山市	総務部人事課	(2)	(2)	(課長級)	(総務部局)	0	0	0	1	0
高知市	総務部人事課(人材育成)	(2)	(0)	(課長級)	(総務部局)	23	0	6	0	29
久留米市	総務部人材育成課	(5)	(5)	(課長級)	(総務部局)	99	0	42	4	141
長崎市	しごと改革室	6	6	(部次長級)	(その他)	50	0	18	1	68
大分市	総務部職員厚生課	(3)	(3)	(課長級)	(総務部局)	21	0	18	2	39
宮崎市	総務部人事課	(3)	(3)	(部次長級)	(総務部局)	333	0	23	0	356
鹿児島市	総務局総務部人事課	(2)	(2)	(課長級)	(総務部局)	50	0	18	1	68
小計		68	61			2,091	4	780	70	2,871



○ 特例市

(単位:人)

団体名	研修機関の名称 (研修機関を置かない団体に あつては研修事業の所管課)	専任職員数		長の本庁 相当職名	組織上の 所属部局	講師の状況				
		うち常勤 職員数	長の本庁 相当職名			庁内講師数		庁外講師数		講師計
						うち専任 職員数	うち大学 関係者数	うち専任 職員数	うち大学 関係者数	
八戸市	総務部人事課	(2)	(2)	(部次長級)	(総務部局)	34	0	8	0	42
山形市	総務部職員課	(3)	(3)	(部次長級)	(総務部局)	23	0	17	4	40
水戸市	総務部人事課	(2)	(2)	(課長級)	(総務部局)	26	0	28	0	54
つくば市	総務部人事課	(2)	(2)	—	—	—	—	—	—	—
伊勢崎市	総務部職員課	(2)	(2)	(課長級)	(総務部局)	26	0	11	2	37
太田市	企画部人事課	(2)	(2)	(課長級)	(企画部局)	37	0	11	0	48
熊谷市	総務部職員課厚生研修係	(4)	(4)	(部次長級)	(総務部局)	26	0	12	1	38
川口市	川口市人財育成センター	3	3	(課長級)	(総務部局)	72	0	43	4	115
所沢市	総合政策部職員課	(2)	(2)	(その他)	(総務部局)	40	0	15	2	55
越谷市	総務部人事課	(3)	(3)	(課長級)	(総務部局)	5	0	0	0	5
草加市	草加市総務部職員課	(2)	(2)	(課長級)	(総務部局)	6	0	15	2	21
春日部市	総務部人事課	(4)	(4)	(課長級)	(総務部局)	44	0	47	5	91
平塚市	総務部職員課	(2)	(2)	(課長級)	(総務部局)	5	0	28	1	33
小田原市	企画部職員課	(0)	(0)	(課長級)	(企画部局)	24	0	14	2	38
茅ヶ崎市	総務部職員課	(18)	(18)	(部長級)	(総務部局)	35	0	23	0	58
厚木市	総務部職員課	(1)	(1)	(課長級)	(総務部局)	20	0	19	3	39
大和市	総務部人財課人財育成担当	(8)	(8)	(課長級)	(総務部局)	45	0	32	5	77
長岡市	人事課職員研修室	(4)	(4)	(その他)	(総務部局)	99	0	0	0	99
上越市	総務管理部人事課	(15)	(1)	(課長級)	(総務部局)	10	0	0	0	10
福井市	総務部職員課	(1)	(1)	(課長級)	(総務部局)	22	0	0	0	22
甲府市	甲府市自治研修センター	—	—	—	—	—	—	—	—	—
松本市	総務部職員課	(16)	(16)	(課長級)	(総務部局)	30	0	30	2	60
沼津市	企画部人事課	(5)	(5)	(その他)	(企画部局)	34	0	20	5	54
富士市	人事課研修担当	(2)	(2)	(課長級)	(総務部局)	56	0	32	4	88
一宮市	企画部人事課	(2)	(2)	(課長級)	(企画部局)	0	0	0	0	0
春日井市	総務部人事課	(13)	(13)	(課長級)	(総務部局)	48	0	0	0	48
四日市市	職員研修所	(5)	(5)	(課長級)	(総務部局)	30	30	0	0	30
岸和田市	市長公室人事課	—	—	—	(その他)	10	0	5	0	15
吹田市	総務部人事室(研修担当)	(2)	(2)	(課長級)	(総務部局)	44	0	64	6	108
枚方市	総務人材育成室人事課	(4)	(4)	(課長級)	(総務部局)	31	0	33	2	64
茨木市	総務部人事課研修係	3	3	(その他)	(総務部局)	27	0	34	4	61
八尾市	人材育成室	4	4	(その他)	(総務部局)	41	0	46	5	87
寝屋川市	総務部人事室	(0)	(0)	(部次長級)	(総務部局)	0	0	0	0	0
明石市	明石市職員研修センター	4	4	(課長級)	(総務部局)	37	0	30	2	67
加古川市	人材育成課	(7)	(7)	(課長級)	(総務部局)	65	15	21	1	86
宝塚市	総務部行政管理室人事課	(2)	(2)	(課長級)	(総務部局)	22	0	30	2	52
鳥取市	総務部職員課	—	—	—	—	—	—	—	—	—
松江市	総務部人事課人事研修係	(2)	(2)	(—)	(総務部局)	13	0	80	9	93
呉市	総務企画部人事課	(2)	(0)	(課長級)	(総務部局)	0	0	0	0	0
佐世保市	総務部職員課	(3)	(3)	(課長級)	(総務部局)	19	0	12	0	31
小計		14	14			1,106	45	760	73	1,866

○ その他

(単位:人)

団体名	研修機関の名称 (研修機関を置かない団体に あつては研修事業の所管課)	専任職員数		長の本庁 相当職名	組織上の 所属部局	講師の状況				
		うち常勤 職員数	長の本庁 相当職名			庁内講師数		庁外講師数		講師計
						うち専任 職員数	うち大学 関係者数	うち専任 職員数	うち大学 関係者数	
東北自治研修所	財団法人東北自治研修所	(7)	(6)	(0)	(0)	0	0	0	0	0
小計		0	0			0	0	0	0	0

合 計

(単位:人)

団体名	研修機関の名称 (研修機関を置かない団体に あつては研修事業の所管課)	専任職員数		長の本庁 相当職名	組織上の 所属部局	講師の状況				
		うち常勤 職員数	長の本庁 相当職名			庁内講師数		庁外講師数		講師計
						うち専任 職員数	うち大学 関係者数	うち専任 職員数	うち大学 関係者数	
合 計		558	508			7,169	95	5,099	638	12,268

注1 「専任職員数」及び「うち常勤職員数」欄の括弧内書の数値は、小計及び合計に含まない。

注2 不明もしくは回答のなかった箇所は「—」を表示している。

(6) 都道府県における市町村職員研修の実施体制 (表3)

市町村職員研修の専任職員数は29人で、すべて常勤職員となっており、21年度(20人、うち常勤職員20人)と比べて増加している。

研修講師の状況についてみると、全体で722人であり、21年度(784人)と比べて減少している。そのうち、庁内講師数は251人(34.8%)、庁外講師数は471人(65.2%)であり、21年度(294人(37.5%)、490人(62.5%))と比べて庁内講師数とその割合は減少し、庁外講師数は減少したものの、その割合は増加している。

また、庁外講師のうち大学関係者は83人(17.6%)であり、21年度(94人(19.2%))と比べて人数、割合ともに減少している。

表3 都道府県における市町村職員研修の実施体制

(単位:人)

団体名	研修機関の名称 (研修機関を置かない団体にあつては研修事業の所管課)	専任職員数		講師の状況			
		うち常勤職員数	庁内講師数		庁外講師数		講師計
			うち専任職員数	うち大学関係者数			
北海道	北海道総務部人事局人事課人材育成G	0	0	0	0	0	0
青森県	総務部人事課	0	0	0	0	12	2
岩手県	総務部人事課	0	0	0	0	0	0
宮城県	宮城県公務研修所	0	0	0	0	0	0
秋田県	秋田県自治研修所	0	0	12	0	2	0
山形県	山形県職員育成センター	1	1	0	0	0	0
福島県	ふくしま自治研修センター	0	0	0	0	0	0
茨城県	茨城県自治研修所	4	4	5	0	43	15
栃木県	経営管理部人事課	0	0	0	0	12	2
群馬県	群馬県自治研修センター	0	0	6	0	16	3
埼玉県	彩の国さいたまづくり広域連合	8	8	64	0	25	1
千葉県	千葉県職員能力開発センター	0	0	0	0	0	0
東京都	総務局人事部人事課	0	0	0	0	0	0
神奈川県	神奈川県職員キャリア開発支援センター	0	0	0	0	0	0
新潟県	新潟県自治研修所	0	0	0	0	2	0
富山県	山梨県職員研修所	0	0	0	0	0	0
石川県	長野県自治研修所	0	0	0	0	0	0
福井県	富山県職員研修所	0	0	15	6	9	0
山梨県	石川県自治研修センター	0	0	0	0	0	0
長野県	福井県自治研修所	0	0	6	0	26	3
岐阜県	岐阜県職員研修所	0	0	0	0	0	0
静岡県	静岡県自治研修所	1	1	0	0	22	5
愛知県	愛知県自治研修所	0	0	0	0	0	0
三重県	三重県職員研修センター	0	0	0	0	0	0
滋賀県	滋賀県政策研修センター	0	0	0	0	0	0
京都府	京都府職員研修・研究支援センター	0	0	1	0	4	1
大阪府	大阪府職員研修センター	0	0	0	0	0	0
兵庫県	兵庫県自治研修所	0	0	24	0	68	19
奈良県	奈良県自治研修所	0	0	0	0	0	0
和歌山県	和歌山県職員研修所	0	0	0	0	0	0
鳥取県	総務部行財政改革局職員人材開発センター	4	4	0	0	0	0
島根県	島根県自治研修所	2	2	9	1	7	0
岡山県	岡山県自治研修所	0	0	0	0	0	0
広島県	広島県自治総合研修センター	2	2	9	0	68	0
山口県	(公財)山口県ひとづくり財団自治研修部	3	3	30	0	50	14
徳島県	徳島県自治研修センター	2	2	23	0	27	2
香川県	総務部人事・行革課	0	0	0	0	0	0
愛媛県	愛媛県研修所	0	0	13	0	16	1
高知県	高知県総務部人事課	0	0	0	0	0	0
福岡県	福岡県職員研修所	0	0	0	0	0	0
佐賀県	佐賀県自治修習所“レナセル”	0	0	3	0	14	4
長崎県	総務部新行政推進室	0	0	0	0	0	0
熊本県	人事課人材研修室	0	0	0	0	0	0
大分県	大分県職員研修所	0	0	0	0	0	0
宮崎県	宮崎県自治学院	0	0	0	0	0	0
鹿児島県	鹿児島県総務部人事課行政管理室	0	0	16	0	33	4
沖縄県	沖縄県自治研修所	2	2	15	2	15	7
小計		29	29	251	9	471	83
(財)東北自治研修所	財団法人東北自治研修所	0	0	0	0	0	0
合計		29	29	251	9	471	83

## 2 研修計画の策定状況（表4）

研修計画の策定状況についての調査結果は、表4のとおりであり、都道府県及び指定都市は、すべての団体が策定しているが、中核市及び特例市はそれぞれ1団体が策定していない。

策定している団体のうち、複数年度及び単年度のいずれの研修計画も策定している団体は、21団体（14.3%）であり、21年度（25団体（16.9%））と比べてやや減少している。

複数年度にわたる研修計画を策定している団体は22団体（14.8%）であり、21年度（25団体、16.9%）と比べてやや減少している。このうち策定委員会等を設置している団体は12団体（54.5%）であり、外部委員の参加がある団体は2団体（16.7%）のみである。

単年度の研修計画については、146団体が策定している。このうち策定委員会等を設置している団体は31団体（21.2%）であり、外部委員の参加がある団体は3団体（9.7%）である。

**表4 研修計画の策定状況**

（上段:団体数 下段:割合）

内 容	団 体					合計	21年度調査	
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち都道府県	うち指定都市
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47
研修計画を策定している団体	47	20	40	39	1	147	148	47
	100.0%	100.0%	97.6%	97.5%	100.0%	98.7%	100.0%	100.0%
うち複数年度及び単年度のいずれも策定している団体	8	4	4	4	1	21	25	11
	17.0%	20.0%	10.0%	10.3%	100.0%	14.3%	16.9%	23.4%
複数年度研修計画策定団体数	9	4	4	4	1	22	25	11
	19.1%	20.0%	9.8%	10.0%	100.0%	14.8%	16.9%	23.4%
うち策定委員会設置	9	1	2	0	0	12	7	2
	100.0%	25.0%	50.0%	0.0%	0.0%	54.5%	28.0%	18.2%
うち外部委員参加	1	0	1	0	0	2	1	0
	11.1%	0.0%	50.0%	—	—	16.7%	14.3%	0.0%
単年度研修計画策定団体数	46	20	40	39	1	146	148	47
	97.9%	100.0%	97.6%	97.5%	100.0%	98.0%	100.0%	100.0%
うち策定委員会設置	17	2	8	4	0	31	27	15
	37.0%	10.0%	20.0%	10.3%	0.0%	21.2%	18.2%	31.9%
うち外部委員参加	2	0	1	0	0	3	3	1
	11.8%	0.0%	12.5%	0.0%	—	9.7%	11.1%	6.7%

### 3 研修ニーズの把握方法と対応状況（表5～表7）

#### （1）研修ニーズの把握方法（表5）

研修ニーズの把握方法について、ウエイトが大きい順に第1位から第3位までを調査したところ、第1位に「受講者の意見・感想」を挙げた団体が最も多く67団体（45.0%）であり、次いで、「人事担当課又は人事委員会からの意見・要望」が37団体（24.8%）となっている。

第1位～第3位回答分をみると、「受講者の意見・感想」が最も多く135団体（90.6%）であり、次いで「人事担当課又は人事委員会からの意見要望」が99団体（66.4%）、「所属長からの意見・要望」が57団体（38.3%）となっている。これらは21年度と同様の傾向である。

研修ニーズのその他の把握方法としては、「職員研修運営協議会や担当業務課からの意見・要望の聴取」のほか、「研修業務受託機関からの情報提供」、「市民アンケートによる職員の印象等の調査」などの回答があった。

**表5 研修ニーズの把握方法**（複数回答あり）

○ 第1位回答分

（上段:団体数 下段:割合）

内 容	団 体					合計
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149
首長からの指示	4 8.5%	1 5.0%	3 7.3%	7 17.5%	0 0.0%	15 10.1%
所属長からの意見・要望	2 4.3%	0 0.0%	0 0.0%	3 7.5%	0 0.0%	5 3.4%
職員に対する意向調査	3 6.4%	2 10.0%	4 9.8%	2 5.0%	0 0.0%	11 7.4%
受講者の意見・感想	22 46.8%	15 75.0%	17 41.5%	13 32.5%	0 0.0%	67 45.0%
人事担当課等からの要望	9 19.1%	0 0.0%	14 34.1%	14 35.0%	0 0.0%	37 24.8%
その他	6 12.8%	2 10.0%	3 7.3%	1 2.5%	1 100.0%	13 8.7%

○ 第1位～第3位回答分

(上段：内容 中段：団体数 下段：割合)

団 体	調査対象						21年度調査		
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計	うち都道府県		
調査対象 団体数	47	20	41	40	1	149	148	47	
回答数 順位	1	受講者の意見・感想	受講者の意見・感想	受講者の意見・感想	受講者の意見・感想	受講者の意見・感想	受講者の意見・感想	受講者の意見・感想	
		43 91.5%	18 90.0%	38 92.7%	35 87.5%	1 100.0%	135 90.6%	138 93.2%	45 95.7%
	2	人事担当課等からの要望	人事担当課等からの要望	人事担当課等からの要望	人事担当課等からの要望	その他	人事担当課等からの要望	人事担当課等からの要望	人事担当課等からの要望
		34 72.3%	11 55.0%	26 63.4%	28 70.0%	1 100.0%	99 66.4%	91 61.5%	28 59.6%
	3	所属長からの意見・要望	所属長からの意見・要望	所属長からの意見・要望	所属長からの意見・要望		所属長からの意見・要望	所属長からの意見・要望	所属長からの意見・要望
		17 36.2%	8 40.0%	14 34.1%	18 45.0%		57 38.3%	72 48.6%	20 42.6%

(2) 研修ニーズの充足状況 (表6)

研修ニーズの充足状況については、「十分なものとする」と8団体(5.4%)が回答している。団体区分別にみると、都道府県が5団体(10.6%)、指定都市が2団体(10.0%)、中核市が1団体(2.4%)となっている。

また、「ある程度十分」と回答している団体は117団体(78.5%)である。団体区分別にみると、都道府県が38団体(80.9%)、指定都市が15団体(75.0%)、中核市が34団体(82.9%)、特例市が29団体(72.5%)となっている。

一方で、「全く不十分」と回答した団体は1団体(0.7%)で、団体区分は都道府県であるが、その理由を「震災の影響」としている。

また、「まだまだ不十分」と回答した団体は23団体(15.4%)である。団体区分別にみると、都道府県が3団体(6.4%)、指定都市が3団体(15.0%)、中核市が6団体(14.6%)、特例市が11団体(27.5%)となっており、団体規模が相対的に小さくなるほど、割合が増加している。

表6 研修ニーズの充足状況

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体						21年度調査	
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計	うち都道府県	
調査対象 団体数	47	20	41	40	1	149	148	47
十分な ものとする	5 10.6%	2 10.0%	1 2.4%	0 0.0%	0 0.0%	8 5.4%	5 3.4%	3 6.4%
	38 80.9%	15 75.0%	34 82.9%	29 72.5%	1 100.0%	117 78.5%	114 77.0%	41 87.2%
まだ まだ不 十分	3 6.4%	3 15.0%	6 14.6%	11 27.5%	0 0.0%	23 15.4%	29 19.6%	3 6.4%
	1 2.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.7%	0 0.0%	0 0.0%

### (3) 研修ニーズを充足できていない理由 (表7)

研修ニーズの充足状況が「十分なものとする」と回答した8団体を除き、研修ニーズを充足できていない理由をウエイトが大きい順に第1位から第3位まで調査したところ、第1位として「受講時間確保の困難」が66団体(47.1%)と最も多く、次いで「人員・予算の不足」が50団体(35.7%)である。すべての団体区分において、この2つを理由として挙げた団体の割合が高く、21年度と同様の傾向である。

第1位～第3位回答分をみると、「受講時間確保の困難」が112団体(80.0%)と最も多く、次いで「人員・予算の不足」が104団体(74.3%)、「講師確保の困難」が35団体(25.0%)となっており、21年度と同様の傾向である。

「その他」の理由としては、「受講する職員の研修ニーズが多様化し対応できてない」ことを挙げる団体が多い。

**表7 研修ニーズを充足できていない理由 (複数回答あり)**

○ 第1位回答分

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体						21年度調査	
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計	うち都道府県	
調査対象団体数 (ニーズを十分充足している団体を除く。)	41	18	40	40	1	140	143	44
人員・予算の不足	22 53.7%	11 61.1%	9 22.5%	7 17.5%	1 100.0%	50 35.7%	58 40.6%	22 50.0%
施設の不足	0 0.0%	0 0.0%	3 7.5%	1 2.5%	0 0.0%	4 2.9%	4 2.8%	2 4.5%
講師確保の困難	0 0.0%	0 0.0%	1 2.5%	1 2.5%	0 0.0%	2 1.4%	4 2.8%	0 0.0%
受講時間確保の困難	13 31.7%	6 33.3%	22 55.0%	25 62.5%	0 0.0%	66 47.1%	55 38.5%	14 31.8%
教材・研修技法の情報不足	1 2.4%	1 5.6%	2 5.0%	2 5.0%	0 0.0%	6 4.3%	6 4.2%	1 2.3%
その他	5 12.2%	0 0.0%	3 7.5%	4 10.0%	0 0.0%	12 8.6%	16 11.2%	5 11.4%

○ 第1位～第3位回答分

(上段：内容 中段：団体数 下段：割合)

内容		団体					21年度調査		
		都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計	うち都道府県	
調査対象団体数(ニーズを十分充足している団体を除く)		41	18	40	40	1	140	143	41
回答数順位	1	受講時間確保の困難	人員・予算の不足	受講時間確保の困難	受講時間確保の困難	人員・予算の不足	受講時間確保の困難	受講時間確保の困難	受講時間確保の困難
		33	18	33	32	1	112	114	34
	80.5%	100.0%	82.5%	80.0%	100.0%	80.0%	79.7%	77.3%	
	2	人員・予算の不足	受講時間確保の困難	人員・予算の不足	人員・予算の不足	教材・研修技法の情報不足	人員・予算の不足	人員・予算の不足	人員・予算の不足
		32	14	24	29	1	104	103	32
	78.0%	77.8%	60.0%	72.5%	100.0%	74.3%	72.0%	72.7%	
3	その他	施設の不足 講師確保の困難	講師確保の困難	講師確保の困難		講師確保の困難	講師確保の困難	教材・研修技法の情報不足	
	9	5 5	12	12		35	32	8	
22.0%	27.8%	30.0%	30.0%		25.0%	22.4%	18.2%		

注 指定都市の3位は同数のうえウエイトも同じのため、いずれも掲載した。

#### 4 市町村職員研修の実施状況（表8）【復活項目】

市町村職員研修の実施状況については、各都道府県等における区域内の市町村の職員を対象とする研修の内容（指定都市、中核市又は特例市にあつては、他の市町村の職員を対象とする研修）について調査を行った。その結果は、表8のとおりである。

##### （1）市町村職員を対象とした研修の実施状況

市町村職員を対象とした研修を実施している団体は、64団体（43.0%）であり、団体区分別にみると、都道府県で37団体（78.7%）、指定都市で3団体（15.0%）、中核市11団体（26.8%）、特例市12団体（30.0%）となっている。

実施形態は、「その他」が最も多く34団体（53.1%）となっており、次いで「自主事業」が21団体（32.8%）、「市町村からの委託事業」が9団体（14.1%）となっている。団体区分別にみても同様の傾向となっている。「その他」の理由としては、「市町村との合同研修として共同実施」を挙げる団体が多い。

実施の根拠は、「その他」が最も多く38団体（59.4%）となっており、次に「研修規程など内部規程」が16団体（25.0%）、「民法上の委託」が6団体（9.4%）、「自治法25条14による事務委託」は3団体（4.7%）となっている。

「その他」の理由としては、「協定に基づき実施」との回答が多く、中核市、特例市では「定住自立圏形成協定」を挙げている団体が多くみられた。

##### （2）費用徴収の状況

「費用徴収」を行っているとは回答した団体は、44団体（68.8%）となっており、団体区分別では、都道府県で28団体（75.7%）、指定都市で2団体（66.7%）、中核市で5団体（45.5%）、特例市で9団体（75.0%）となっている。

徴収方法は、「実績にかかわらず市町村から一括徴収」が最も多く19団体（43.2%）、次いで「実績に応じて市町村から個別に徴収」が14団体（31.8%）、「その他」が11団体（25.0%）となっている。「個々の受講生からその都度徴収」している団体はなかった。

団体区分別にみると、都道府県は、「実績にかかわらず市町村から一括徴収」が16団体（57.1%）と最も多く、指定都市は、「その他」で2団体（100%）、中核市及び特例市は「実績に応じて市町村から個別に徴収」で、それぞれ4団体（80.0%）、5団体（55.6%）となっている。

##### （3）今後の実施

今後の実施については、「従来の実施内容を継続」と回答した団体が最も多く50団体（78.1%）、次いで「その他」が8団体（12.5%）、「内容を拡充して実施」が3団体（4.7%）、「共同実施を検討中」が1団体（1.6%）となっている。団体区分別に見ると、いずれの団体も「従来の実施内容を継続」が最も多いが、「内容を拡充して実施」を回答した団体は、中核市1団体、特例市2団体となっており、団体によって違いがあることがうかがえる。

「その他」の理由としては、「協議会での協議結果による」のほか、「震災等に対応して



いる状況を踏まえた研修テーマを優先して実施」、「新たに法人を作り、合同研修を拡充」との回答があった。

**表8 市町村職員を対象とした研修の実施状況**

(上段:団体数 下段:割合)

内容	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149
市町村職員を対象とした研修を実施している団体	37 78.7%	3 15.0%	11 26.8%	12 30.0%	1 100.0%	64 43.0%
実施形態						
自主事業として実施	9 24.3%	1 33.3%	4 36.4%	6 50.0%	1 100.0%	21 32.8%
市町村からの委託事業として実施(市長会、町村会等からの委託を含む。)	9 24.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	9 14.1%
その他	19 51.4%	2 66.7%	7 63.6%	6 50.0%	0 0.0%	34 53.1%
実施の根拠						
自治法252条の14による事務委託	3 8.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 4.7%
民法上の委託	6 16.2%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	6 9.4%
研修規程など内部規程	11 29.7%	0 0.0%	3 27.3%	2 18.2%	0 0.0%	16 25.0%
その他	17 45.9%	3 100.0%	8 72.7%	9 81.8%	1 100.0%	38 59.4%
市町村から費用徴収を行っている団体	28 75.7%	2 66.7%	5 45.5%	9 75.0%	0 0.0%	44 68.8%
徴収方法						
実績にかかわらず市町村から一括徴収	16 57.1%	0 0.0%	0 0.0%	3 33.3%	0 —	19 43.2%
実績に応じて市町村から個別に徴収	5 17.9%	0 0.0%	4 80.0%	5 55.6%	0 —	14 31.8%
個々の受講生からその都度徴収	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	0 0.0%
その他	7 25.0%	2 100.0%	1 20.0%	1 11.1%	0 —	11 25.0%
今後の実施						
従来の実施内容を継続	27 73.0%	3 100.0%	9 81.8%	10 83.3%	1 100.0%	50 78.1%
内容を拡充して実施	0 0.0%	0 0.0%	1 9.1%	2 16.7%	0 0.0%	3 4.7%
共同実施を検討中	1 2.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 1.6%
その他	7 18.9%	0 0.0%	1 9.1%	0 0.0%	0 0.0%	8 12.5%

注1 指定都市、中核市及び特例市については、他の市町村職員を対象とした研修の実施状況について整理している。

注2 「費用の徴収方法」において、市長会、町村会等からの一括納付や市町村職員研修協議会等関連団体からの納付は、「市町村からの一括徴収に含めて整理した。

## 5 階層別研修の実施状況（表9～表11）【一部新規調査項目】

階層別研修の実施状況（平成24年度計画）についての調査結果は、表9～表11のとおりである。

なお、本調査における「階層別研修」とは、対象となる階層・職層の職員が原則として全員受講することを義務付けた研修をいい、次の6階層に区分した。

- |           |   |
|-----------|---|
| ① 新規採用者研修 | 新規に採用された職員を対象とする研修                            |
| ② 主任等研修   | 新規採用者研修から係長研修の間の時期に行われる階層別研修                  |
| ③ 係長研修    | 本庁の係長又はこれに相当する職員を対象とする研修                      |
| ④ 課長補佐研修  | 本庁の課長補佐又はこれに相当する職員を対象とする研修                    |
| ⑤ 管理者研修   | 本庁の課長又はこれに相当する職員を対象とする研修                      |
| ⑥ トップセミナー | 知事又は副市長、副知事又は副市長から部長、次長クラスの職員までを対象とする研修、セミナー等 |

「実施形式」の区分は、次の6区分とした。

- ① 当該団体単独で実施
- ② 他の自治体と共同で実施
- ③ 他の自治体が行う研修に職員を派遣して実施
- ④ 民間企業以外の団体に外部委託して実施
- ⑤ 民間企業に外部委託して実施
- ⑥ その他

なお、表9において「自団体」とは①を、「自団体以外」とは②～⑥の合計を、それぞれ集計したものである。

### (1) 階層別研修の実施状況（表9）

#### ① 階層別研修の実施状況

階層別研修の実施状況をみると、実施割合が最も高いのは、「新規採用職員研修」（148団体、99.3%）であり、次いで「係長研修」（145団体、97.3%）、「管理職研修」（142団体、95.3%）、「課長補佐研修」（126団体、84.6%）、「主任等研修」（125団体、83.9%）、「トップセミナー」（62団体、41.6%）の順となっている。

実施形式についてみると、すべての階層区分について自団体で実施している団体は80団体（53.7%）である。また、すべての階層区分について、すべての団体区分で、「自団体」による実施が「自団体以外」による実施を上回っている。このうち、自団体での実施割合が最も高いのは「新規採用職員研修」（132団体、89.2%）である。

#### ② 都道府県における対象職員別の実施状況

都道府県における対象職員別の実施状況をみると、「都道府県職員のみを対象とする研修」を行う団体が46団体（97.9%）、「市町村職員のみを対象とする研修」を行う団体は18団体（38.3%）、「都道府県と市町村の職員を対象に合同で実施する研修」を行う団体が16団体（34.0%）となっている。なお、階層区分別にみると、「市町村

職員のみを対象とする研修」を行う団体では、「主任等研修」および「管理職研修」が14団体（77.8%）と最も多く、「都道府県と市町村の職員を対象に合同で実施する研修」を行う団体では、「主任等研修」が12団体（75.0%）と最も多くなっている。

表9 階層別研修の実施状況

（上段：団体数 下段：割合）

内 容	団 体					合計
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149
すべて単独で実施している団体	22 46.8%	16 80.0%	21 51.2%	21 52.5%	0 0.0%	80 53.7%
新規採用職員研修						
実施団体	47 100.0%	20 100.0%	41 100.0%	40 100.0%	0 0.0%	148 99.3%
自団体	35 74.5%	19 95.0%	40 97.6%	38 95.0%	0 —	132 89.2%
自団体以外	18 38.3%	2 10.0%	5 12.2%	9 22.5%	0 —	34 23.0%
主任等研修						
実施団体	31 66.0%	19 95.0%	40 97.6%	35 87.5%	0 0.0%	125 83.9%
自団体	20 64.5%	18 94.7%	38 95.0%	33 94.3%	0 —	109 87.2%
自団体以外	14 45.2%	3 15.8%	18 45.0%	13 37.1%	0 —	48 38.4%
係長研修						
実施団体	46 97.9%	20 100.0%	39 95.1%	40 100.0%	0 0.0%	145 97.3%
自団体	29 63.0%	18 90.0%	33 84.6%	36 90.0%	0 —	116 80.0%
自団体以外	21 45.7%	2 10.0%	11 28.2%	8 20.0%	0 —	42 29.0%
課長補佐研修						
実施団体	41 87.2%	15 75.0%	35 85.4%	35 87.5%	0 0.0%	126 84.6%
自団体	28 68.3%	15 100.0%	27 77.1%	28 80.0%	0 —	98 77.8%
自団体以外	16 39.0%	0 0.0%	13 37.1%	9 25.7%	0 —	38 30.2%
管理職研修						
実施団体	46 97.9%	20 100.0%	39 95.1%	37 92.5%	0 0.0%	142 95.3%
自団体	32 69.6%	17 85.0%	35 89.7%	32 86.5%	0 —	116 81.7%
自団体以外	19 41.3%	3 15.0%	12 30.8%	9 24.3%	0 —	43 30.3%

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					合計
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	
トップセミナー						
実施団体	21 44.7%	14 70.0%	12 29.3%	15 37.5%	0 0.0%	62 41.6%
自団体	14 66.7%	14 100.0%	8 66.7%	12 80.0%	0 —	48 77.4%
自団体以外	7 33.3%	0 0.0%	4 33.3%	5 33.3%	0 —	16 25.8%

注 「自団体」及び「自団体以外」の欄の割合は、実施団体（当該研修を実施すると回答した団体）に占める割合である。

○ 都道府県における対象職員別の実施状況

(上段:団体数 下段:割合)

区 分 研修の別	都道府県職員のみ を対象とする研修	市町村職員のみを 対象とする研修	都道府県と市町村 の職員を対象に合 同で実施する研修
	調査対象団体数	47	47
実施団体数	46 97.9%	18 38.3%	16 34.0%
新規採用職員研 修	46 100.0%	11 61.1%	6 37.5%
主任等研修	14 30.4%	14 77.8%	12 75.0%
係長研修	40 87.0%	12 66.7%	8 50.0%
課長補佐研修	39 84.8%	9 50.0%	2 12.5%
管理職研修	43 93.5%	14 77.8%	2 12.5%
トップセミナー	17 37.0%	1 5.6%	4 25.0%

(2) 階層別研修の課程数の状況（自団体実施分）（表10）

自団体で実施する階層別研修の課程数は、全体で1,498課程である。

階層区分別にみると、「新規採用職員研修」および「主任等研修」が最も多く、それぞれ411課程（27.4%）であり、次いで「管理職研修」が242課程（16.2%）、「係長研修」が226課程（15.1%）の順となっている。

表10 階層別研修の課程数の状況（自団体実施分）

（上段：課程数 下段：割合）

内 容	団 体					合 計
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	
課程数計	333	237	452	476	0	1,498
新規採用職員研修	113	51	128	119	0	411
	33.9%	21.5%	28.3%	25.0%	—	27.4%
主任等研修	52	70	145	144	0	411
	15.6%	29.5%	32.1%	30.3%	—	27.4%
係長研修	48	38	64	76	0	226
	14.4%	16.0%	14.2%	16.0%	—	15.1%
課長補佐研修	45	23	42	40	0	150
	13.5%	9.7%	9.3%	8.4%	—	10.0%
管理職研修	60	34	65	83	0	242
	18.0%	14.3%	14.4%	17.4%	—	16.2%
トップセミナー	15	21	8	14	0	58
	4.5%	8.9%	1.8%	2.9%	—	3.9%

(3) 階層別研修における研修技法別の実施状況（自団体実施分）（表11）

階層別研修別に、どのような研修技法を用いているか実施状況を調査した。

なお、研修技法の意義は以下のとおりとし、下記の技法を組み合わせる場合は、「複数の技法を組み合わせ」とした。

- 一般事例研究法 …… 職場で起こり得るような問題を事例として参加者に提示し、分析させ検討させるもの
- 一般討議法 …… 特定のテーマに関して参加者に討議を行わせ、参加者間で結果を導き出させるもの
- ディベート …… 1つの論題について二つの対立する見解（肯定／否定）を設定し、それぞれの意見を支持するグループの間で討論を行わせるもの
- バズセッション …… 参加者をいくつかのグループに分け、各グループごとにテーマに関する自由討議を行い、結論を出し、全体討議で発表し参加者全体で討議を進めるもの
- ロールプレイング …… 設定された場面と条件の下で、与えられた役割に応じて自主的にその判断や行動をさせ、その適切さを検討するもの

用いられている研修技法は、「複数の技法を組み合わせ」が最も多く、次いで「バズセッション」、「一般討議法」、「一般事例研究法」となっている。

階層区分別にみると、「主任等研修」が46.5%と最も実施割合が高く、次いで「新規採用職員研修」が39.4%、「課長補佐研修」が36.7%となっている。

**表 1 1 階層別研修における研修技法別の実施状況  
(自団体実施分)**

(上段:課程数 下段:割合)

研修の別 区分	都道府県						計
	一般事例研究 法	一般討議法	ディベート	バズセッション	ロールプレイン グ	複数の技法を 組み合わせ	
課程数計	18 5.4%	15 4.5%	2 0.6%	28 8.4%	8 2.4%	71 21.3%	142 42.6%
新規採用職員研修	10 8.8%	5 4.4%	1 0.9%	9 8.0%	3 2.7%	25 22.1%	53 46.9%
主任等研修	0 0.0%	3 5.8%	0 0.0%	8 15.4%	1 1.9%	16 30.8%	28 53.8%
係長研修	3 6.3%	1 2.1%	0 0.0%	3 6.3%	1 2.1%	14 29.2%	22 45.8%
課長補佐研修	1 2.2%	3 6.7%	0 0.0%	2 4.4%	1 2.2%	9 20.0%	16 36.7%
管理職研修	4 6.7%	3 5.0%	1 1.7%	5 8.3%	2 3.3%	7 11.7%	22 36.7%
トップセミナー	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 6.7%	0 0.0%	0 0.0%	1 6.7%

研修の別 区分	指定都市						計
	一般事例研究 法	一般討議法	ディベート	バズセッション	ロールプレイン グ	複数の技法を 組み合わせ	
課程数計	9 3.8%	22 9.3%	0 0.0%	29 12.2%	7 3.0%	35 14.8%	102 43.0%
新規採用職員研修	3 5.9%	6 11.8%	0 0.0%	5 9.8%	3 5.9%	11 21.6%	28 54.9%
主任等研修	4 5.7%	8 11.4%	0 0.0%	12 17.1%	4 5.7%	10 14.3%	38 54.3%
係長研修	0 0.0%	3 7.9%	0 0.0%	6 15.8%	0 0.0%	3 7.9%	12 31.6%
課長補佐研修	0 0.0%	1 4.3%	0 0.0%	3 13.0%	0 0.0%	4 17.4%	8 34.8%
管理職研修	1 2.9%	3 8.8%	0 0.0%	2 5.9%	0 0.0%	4 11.8%	10 29.4%
トップセミナー	1 4.8%	1 4.8%	0 0.0%	1 4.8%	0 0.0%	3 14.3%	6 28.6%

(上段:課程数 下段:割合)

区分 研修の別	中核市						
	一般事例研究 法	一般討議法	ディベート	バズセッション	ロールプレイ ング	複数の技法を 組み合わせ	計
課程数計	19 4.2%	37 8.2%	0 0.0%	38 8.4%	14 3.1%	40 8.8%	148 32.7%
新規採用職員研修	4 3.1%	11 8.6%	0 0.0%	9 7.0%	6 4.7%	9 7.0%	39 30.5%
主任等研修	8 5.5%	14 9.7%	0 0.0%	17 11.7%	4 2.8%	12 8.3%	55 37.9%
係長研修	1 1.6%	5 7.8%	0 0.0%	5 7.8%	2 3.1%	7 10.9%	20 31.3%
課長補佐研修	2 4.8%	4 9.5%	0 0.0%	2 4.8%	0 0.0%	6 14.3%	14 33.3%
管理職研修	4 6.2%	3 4.6%	0 0.0%	5 7.7%	2 3.1%	6 9.2%	20 30.8%
トップセミナー	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%

区分 研修の別	特例市						
	一般事例研究 法	一般討議法	ディベート	バズセッション	ロールプレイ ング	複数の技法を 組み合わせ	計
課程数計	27 5.7%	35 7.4%	3 0.6%	32 6.7%	14 2.9%	82 17.2%	193 40.5%
新規採用職員研修	6 5.0%	5 4.2%	0 0.0%	10 8.4%	2 1.7%	19 16.0%	42 35.3%
主任等研修	7 4.9%	15 10.4%	3 2.1%	13 9.0%	6 4.2%	26 18.1%	70 48.6%
係長研修	3 3.9%	6 7.9%	0 0.0%	3 3.9%	2 2.6%	14 18.4%	28 36.8%
課長補佐研修	6 15.0%	4 10.0%	0 0.0%	1 2.5%	0 0.0%	6 15.0%	17 42.5%
管理職研修	5 6.0%	5 6.0%	0 0.0%	5 6.0%	4 4.8%	15 18.1%	34 41.0%
トップセミナー	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 14.3%	2 14.3%

区分 研修の別	合 計						
	一般事例研究 法	一般討議法	ディベート	バズセッション	ロールプレイ ング	複数の技法を 組み合わせ	計
課程数計	73 4.9%	109 7.3%	5 0.3%	127 8.5%	43 2.9%	228 15.2%	585 39.1%
新規採用職員研修	23 5.6%	27 6.6%	1 0.2%	33 8.0%	14 3.4%	64 15.6%	162 39.4%
主任等研修	19 4.6%	40 9.7%	3 0.7%	50 12.2%	15 3.6%	64 15.6%	191 46.5%
係長研修	7 3.1%	15 6.6%	0 0.0%	17 7.5%	5 2.2%	38 59.4%	82 36.3%
課長補佐研修	9 6.0%	12 8.0%	0 0.0%	8 5.3%	1 0.7%	25 16.7%	55 36.7%
管理職研修	14 5.8%	14 5.8%	1 0.4%	17 7.0%	8 3.3%	32 13.2%	86 35.5%
トップセミナー	1 1.7%	1 1.7%	0 0.0%	2 3.4%	0 0.0%	5 8.6%	9 15.5%

## 6 階層別研修における選択制研修の実施状況（表12～表13）

階層別研修における選択制研修の実施状況（平成24年度計画）についての調査結果は、表12～表13のとおりである。

### （1）階層別研修における選択制研修の実施状況（表12）

階層別研修において選択制研修を実施している団体は43団体（28.9%）であり、21年度と比べて減少している。

団体区分別にみると、都道府県が15団体（31.9%）、指定都市が7団体（35.0%）、中核市が13団体（31.7%）、特定市が8団体（20.0%）となっている。

### （2）階層別研修における選択制研修の課程数の状況（表13）

階層別研修における選択制研修の課程数は、全体で96課程であり、21年度と比べて大幅に減少している。

階層区分別にみると、「主任等研修」が60課程（62.5%）と最も多く、次いで「係長研修」が16団体（16.7%）、課長補佐研修が13団体（13.5%）であり、21年度と同様の傾向となっている。

実施形態をみると、41課程（42.7%）が共通コースと選択制コースを設定しており（以下「形態A」という。）、38課程（39.6%）が選択制コースのみを設定している（以下「形態B」という。）。

**表12 階層別研修における選択制研修の実施状況**

（上段：団体数 下段：割合）

内 容	団 体						21年度調査	
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計	うち都道府県	
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47
選択制研修を実施している団体	15 31.9%	7 35.0%	13 31.7%	8 20.0%	0 0.0%	43 28.9%	69 46.6%	23 48.9%



表13 階層別研修における選択制研修の課程数の状況

(上段:課程数 下段:割合)

団体 内容	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計	21年度調査	
								うち都道府県
研修課程数	30	16	25	25	0	96	174	68
階層区分								
新規採用職員研修	0	0	1	0	0	1	2	1
	0.0%	0.0%	4.0%	0.0%	—	1.0%	1.1%	1.5%
主任等研修	11	11	16	22	0	60	97	30
	36.7%	68.8%	64.0%	88.0%	—	62.5%	55.7%	44.1%
係長研修	8	2	3	3	0	16	33	13
	26.7%	12.5%	12.0%	12.0%	—	16.7%	19.0%	19.1%
課長補佐研修	8	2	3	0	0	13	28	16
	26.7%	12.5%	12.0%	0.0%	—	13.5%	16.1%	23.5%
管理職研修	3	1	2	0	0	6	14	8
	10.0%	6.3%	8.0%	0.0%	—	6.3%	8.0%	11.8%
トップセミナー	0	0	0	0	0	0	0	0
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	—	0.0%	0.0%	0.0%
実施形態								
形態A(共通コースと選択制コースを設定)	20	7	12	2	0	41	73	28
	66.7%	43.8%	48.0%	8.0%	—	42.7%	42.0%	41.2%
形態B(選択制コースのみを設定)	9	9	12	8	0	38	101	40
	30.0%	56.3%	48.0%	32.0%	—	39.6%	58.0%	58.8%
コース未記入	1	0	1	15	0			
	3.3%	0.0%	4.0%	60.0%	—			

## 7 特別研修の実施状況（表14～表23）【一部新規調査項目】

特別研修の実施状況（平成24年度計画）についての調査結果は、表14～表23のとおりである。

「特別研修」とは、専門的な知識・技能の修得や能力の開発・向上を目的として実施する研修であって、階層別研修を除くものをいう。

なお、特別研修に該当するもののうち、法務能力向上研修については項目8に調査結果を取りまとめているため、ここでは法務能力向上研修以外の特別研修の実施状況について集計した。

「研修種別」の区分は、研修種別一覧表（9頁掲載）により区分している。

「実施形式」の区分は、次の6区分とした。

- ① 当該団体単独で実施
- ② 他の自治体と共同で実施
- ③ 他の自治体が行う研修に職員を派遣して実施
- ④ 民間企業以外の団体に外部委託して実施
- ⑤ 民間企業に外部委託して実施
- ⑥ その他

なお、表14、表15、表20において「自団体」とは①を、「自団体以外」とは②～⑥の合計を、それぞれ集計したものである。

### （1）特別研修の実施状況（表14、表15）

#### ① 特別研修の実施状況（表14）

特別研修の実施状況をみると、実施割合が最も高い分野は「特定課題研修・専門研修」（137団体、91.9%）で、次いで「コミュニケーション能力向上研修」（122団体、81.9%）、「政策能力向上研修」（91団体、61.1%）となっている。団体区別にみると、いずれの分野においても、都道府県及び指定都市に比べて、中核市及び特例市の実施割合が低い傾向がみられる。

特別研修を実施していると回答した団体における実施形式をみると、都道府県における「政策能力向上研修」、「特定課題研修・専門研修」、「コミュニケーション能力向上研修」及び「キャリア形成研修」を除く分野の、すべての団体区分で「自団体」による実施が「自団体以外」による実施を上回っている。

#### ② 都道府県における対象職員別の実施状況（表14）

都道府県における対象職員別の実施状況をみると、「都道府県職員のみを対象とする研修」を行う団体は44団体（93.6%）、「市町村職員のみを対象とする研修」を行う団体は11団体（23.4%）、「都道府県と市町村の職員を対象に合同で実施する研修」を行う団体は32団体（68.1%）となっている。

分野別にみると、「市町村職員のみを対象とする研修」を行う団体では、「特定課題研修・専門研修」を行う団体が9団体（81.8%）と最も多く、次いで「コミュニケーション能力向上研修」が5団体（45.5%）、「指導者養成研修」が4団体（36.4%）となっている。

また、「都道府県と市町村職員を対象に合同で実施する研修」を行う団体では、「コミ

コミュニケーション能力向上研修」が27団体(84.4%)と最も多く、次いで「特定課題研修・専門研修」を行う団体が25団体(78.1%)と「政策能力向上研修」を行う団体が24団体(75.0%)となっている。

表14 特別研修の実施状況

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149
指導者養成研修						
実施団体	21	10	17	7	1	56
割合	44.7%	50.0%	41.5%	17.5%	100.0%	37.6%
自団体	14	9	12	5	1	41
割合	66.7%	90.0%	70.6%	71.4%	100.0%	73.2%
自団体以外	7	1	5	2	0	15
割合	33.3%	10.0%	29.4%	28.6%	0.0%	26.8%
政策能力向上研修						
実施団体	40	17	19	14	1	91
割合	85.1%	85.0%	46.3%	35.0%	100.0%	61.1%
自団体	22	12	17	13	1	65
割合	55.0%	70.6%	89.5%	92.9%	100.0%	71.4%
自団体以外	25	9	3	2	0	39
割合	62.5%	52.9%	15.8%	14.3%	0.0%	42.9%
特定課題研修・専門研修						
実施団体	43	20	39	35	0	137
割合	91.5%	100.0%	95.1%	87.5%	0.0%	91.9%
自団体	28	18	33	34	0	113
割合	65.1%	90.0%	84.6%	97.1%	—	82.5%
自団体以外	23	7	16	10	0	56
割合	82.1%	38.9%	48.5%	29.4%	—	40.9%
コミュニケーション能力向上研修						
実施団体	41	18	31	31	1	122
割合	87.2%	90.0%	75.6%	77.5%	100.0%	81.9%
自団体	22	14	25	29	1	91
割合	53.7%	77.8%	80.6%	93.5%	100.0%	74.6%
自団体以外	24	4	8	3	0	39
割合	58.5%	22.2%	25.8%	9.7%	0.0%	32.0%

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計
キャリア形成研修						
実施団体	17 36.2%	7 35.0%	8 19.5%	13 32.5%	1 100.0%	46 30.9%
自団体	8 47.1%	6 85.7%	5 62.5%	10 76.9%	1 100.0%	30 65.2%
自団体以外	10 58.8%	1 14.3%	4 50.0%	3 23.1%	0 0.0%	18 39.1%
語学・OA・統計研 修						
実施団体	12 25.5%	6 30.0%	11 26.8%	7 17.5%	0 0.0%	36 24.2%
自団体	6 50.0%	6 100.0%	7 63.6%	5 71.4%	0 —	24 66.7%
自団体以外	7 58.3%	0 0.0%	4 36.4%	3 42.9%	0 —	14 38.9%
その他						
実施団体	27 57.4%	13 65.0%	22 53.7%	20 50.0%	0 0.0%	82 55.0%
自団体	18 66.7%	10 76.9%	20 90.9%	19 95.0%	0 —	67 81.7%
自団体以外	12 44.4%	8 61.5%	6 27.3%	3 15.0%	0 —	29 35.4%

注 「自団体」及び「自団体以外」の欄の割合は、実施団体（当該研修を実施すると回答した団体）に占める割合である。

○都道府県における対象職員別の実施状況

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	区 分		
	都道府県職員のみを 対象とする研修	市町村職員のみを対 象とする研修	都道府県と市町村の 職員を対象に合同で 実施する研修
調査対象団体数	47	47	47
実施団体	44 93.6%	11 23.4%	32 68.1%
指導者養成研修	14 31.8%	4 36.4%	7 21.9%
政策能力向上研修	28 63.6%	3 27.3%	24 75.0%
特定課題研修・専 門研修	34 77.3%	9 81.8%	25 78.1%
コミュニケーション能 力向上研修	26 59.1%	5 45.5%	27 84.4%
キャリア形成研修	13 29.5%	1 9.1%	6 18.8%
語学・OA・統計研 修	8 18.2%	3 27.3%	6 18.8%
その他	20 45.5%	2 18.2%	15 46.9%

③ 特定課題研修・専門研修の実施状況（表15）

「特定課題研修・専門研修」の実施状況を見ると、最も多く実施されている分野は「人事・労務」で91団体（61.1%）、次いで「その他」が87団体（58.4%）、「危機管理」が56団体（37.6%）となっている。

表15 特定課題研修・専門研修の実施状況

（上段:団体数 下段:割合）

内 容	団 体					合計
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149
人事・労務						
実施団体	29	15	27	20	0	91
	61.7%	75.0%	65.9%	50.0%	0.0%	61.1%
自団体	14	14	25	19	0	72
	48.3%	93.3%	92.6%	95.0%	—	79.1%
自団体以外	17	5	6	4	0	32
	58.6%	33.3%	22.2%	20.0%	—	35.2%
財政						
実施団体	10	1	4	5	0	20
	21.3%	5.0%	9.8%	12.5%	0.0%	13.4%
自団体	5	1	3	4	0	13
	50.0%	100.0%	75.0%	80.0%	—	65.0%
自団体以外	5	0	1	1	0	7
	50.0%	0.0%	25.0%	20.0%	—	35.0%
税務						
実施団体	3	0	0	2	0	5
	6.4%	0.0%	0.0%	5.0%	0.0%	3.4%
自団体	2	0	0	1	0	3
	66.7%	—	—	50.0%	—	60.0%
自団体以外	1	0	0	1	0	2
	33.3%	—	—	50.0%	—	40.0%
財務・財産管理・ 調達						
実施団体	16	6	15	5	0	42
	34.0%	30.0%	36.6%	12.5%	0.0%	28.2%
自団体	8	6	14	5	0	33
	50.0%	100.0%	93.3%	100.0%	—	78.6%
自団体以外	9	0	1	0	0	10
	56.3%	0.0%	6.7%	0.0%	—	23.8%

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計
自治体経営						
実施団体	25	7	6	4	0	42
	53.2%	35.0%	14.6%	10.0%	0.0%	28.2%
自団体	11	6	4	3	0	24
	44.0%	85.7%	66.7%	75.0%	—	57.1%
自団体以外	16	1	2	2	0	21
	64.0%	14.3%	33.3%	50.0%	—	50.0%
広報・広聴・情報公開						
実施団体	11	3	3	1	0	18
	23.4%	15.0%	7.3%	2.5%	0.0%	12.1%
自団体	8	1	2	1	0	12
	72.7%	33.3%	66.7%	100.0%	—	66.7%
自団体以外	3	2	2	0	0	7
	27.3%	66.7%	66.7%	0.0%	—	38.9%
まちづくり・デザイン・建築						
実施団体	3	2	4	4	0	13
	6.4%	10.0%	9.8%	10.0%	0.0%	8.7%
自団体	3	1	2	3	0	9
	100.0%	50.0%	50.0%	75.0%	—	69.2%
自団体以外	0	1	2	1	0	4
	0.0%	50.0%	50.0%	25.0%	—	30.8%
保健・福祉・生活						
実施団体	5	1	6	5	0	17
	10.6%	5.0%	14.6%	12.5%	0.0%	11.4%
自団体	4	0	6	5	0	15
	80.0%	0.0%	100.0%	100.0%	#DIV/0!	88.2%
自団体以外	1	1	0	0	0	2
	20.0%	100.0%	0.0%	0.0%	#DIV/0!	11.8%
環境						
実施団体	0	1	2	2	0	5
	0.0%	5.0%	4.9%	5.0%	0.0%	3.4%
自団体	0	1	2	2	0	5
	—	100.0%	100.0%	100.0%	—	100.0%
自団体以外	0	0	0	0	0	0
	—	0.0%	—	0.0%	—	0.0%
教育・人権						
実施団体	2	6	15	15	0	38
	4.3%	30.0%	36.6%	37.5%	0.0%	25.5%
自団体	2	5	13	15	0	35
	100.0%	83.3%	86.7%	100.0%	—	92.1%
自団体以外	0	2	4	1	0	7
	0.0%	33.3%	26.7%	6.7%	—	18.4%

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					合計
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	
国際交流						
実施団体	5 10.6%	2 10.0%	1 2.4%	0 0.0%	0 0.0%	8 5.4%
自団体	3 60.0%	2 100.0%	1 100.0%	0 —	0 —	6 75.0%
自団体以外	2 40.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	0 —	2 25.0%
情報政策						
実施団体	5 10.6%	1 5.0%	1 2.4%	5 12.5%	0 0.0%	12 8.1%
自団体	2 40.0%	1 100.0%	1 100.0%	5 100.0%	0 —	9 75.0%
自団体以外	3 60.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	3 25.0%
地域安全						
実施団体	0 0.0%	0 0.0%	4 9.8%	7 17.5%	0 0.0%	11 7.4%
自団体	0 —	0 —	3 75.0%	7 100.0%	0 —	10 90.9%
自団体以外	0 —	0 —	2 50.0%	0 0.0%	0 —	2 18.2%
産業・労働・農林 水産・観光						
実施団体	3 6.4%	0 0.0%	1 2.4%	2 5.0%	0 0.0%	6 4.0%
自団体	2 66.7%	0 —	0 0.0%	2 100.0%	0 —	4 66.7%
自団体以外	1 33.3%	0 —	1 100.0%	1 50.0%	0 —	3 50.0%
危機管理						
実施団体	25 53.2%	3 15.0%	15 36.6%	13 32.5%	0 0.0%	56 37.6%
自団体	14 56.0%	3 100.0%	11 73.3%	12 92.3%	0 —	40 71.4%
自団体以外	12 48.0%	0 0.0%	4 26.7%	1 7.7%	0 —	17 30.4%
その他						
実施団体	31 66.0%	13 65.0%	23 56.1%	20 50.0%	0 0.0%	87 58.4%
自団体	21 67.7%	9 69.2%	19 82.6%	18 90.0%	0 —	67 77.0%
自団体以外	16 51.6%	4 30.8%	5 21.7%	5 25.0%	0 —	30 34.5%

(2) 特別研修の課程数の状況(自団体実施分)(表16～表19)

① 特別研修の課程数の状況(自団体実施分)(表16)

自団体で実施する特別研修の課程数は、全体で1,688課程である。

分野別にみると、都道府県から特例市までのすべての団体区分において、「特定課題研修・専門研修」が最も多く、全体で795課程(47.1%)であり、次いで「コミュニケーション能力向上研修」が323課程(19.1%)、「その他」が219課程(13.0%)、「政策能力向上研修」が152課程(9.0%)となっている。

② 平成22年度以降に新設した特別研修の課程数の状況(自団体実施分)(表17)

平成22年度以降に新設した自団体で実施する特別研修の課程数の状況を見ると、その総数は417課程となっており、全体の総課程数(1,688課程)のうち、24.7%を占めている。

団体区分別に新設した課程数の割合をみると、都道府県で28.5%、指定都市で28.0%、中核市で23.1%、特例市で18.1%となっており、都道府県及び指定都市と比べて中核市及び特例市の割合がやや低い傾向がみられる。

分野別にみると、割合が最も高いのは「政策能力向上研修」の31.6%であり、次いで「その他」の29.2%、「特定課題研修・専門研修」の24.3%となっている。

表16 特別研修の課程数の状況(自団体実施分)

(上段:課程数 下段:割合)

内 容	団 体					合 計
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	
課程数計	615	282	428	354	9	1,688
指導者養成研修	40	18	23	5	5	91
	6.5%	6.4%	5.4%	1.4%	55.6%	5.4%
政策能力向上研修	82	21	31	17	1	152
	13.3%	7.4%	7.2%	4.8%	11.1%	9.0%
特定課題研修・専門研修	243	127	233	192	0	795
	39.5%	45.0%	54.4%	54.2%	0.0%	47.1%
コミュニケーション能力向上研修	115	63	77	66	2	323
	18.7%	22.3%	18.0%	18.6%	22.2%	19.1%
キャリア形成研修	22	18	6	12	1	59
	3.6%	6.4%	1.4%	3.4%	11.1%	3.5%
語学・OA・統計研修	25	8	10	6	0	49
	4.1%	2.8%	2.3%	1.7%	0.0%	2.9%
その他	88	27	48	56	0	219
	14.3%	9.6%	11.2%	15.8%	0.0%	13.0%



**表17 平成22年度以降に新設した特別研修の課程数の状況(自団体実施分)**

(上段:課程数 下段:割合)

内 容	団 体					合計
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	
課程数計	175	79	99	64	0	417
	28.5%	28.0%	23.1%	18.1%	—	24.7%
指導者養成研修	4	4	6	0	0	14
	10.0%	22.2%	26.1%	0.0%	—	15.4%
政策能力向上研修	29	4	13	2	0	48
	35.4%	19.0%	41.9%	11.8%	—	31.6%
特定課題研修・専門研修	76	41	49	27	0	193
	31.3%	32.3%	21.0%	14.1%	—	24.3%
コミュニケーション能力向上研修	28	16	17	15	0	76
	24.3%	25.4%	22.1%	22.7%	—	23.5%
キャリア形成研修	6	6	2	0	0	14
	27.3%	33.3%	33.3%	0.0%	—	23.7%
語学・OA・統計研修	7	0	0	1	0	8
	28.0%	0.0%	0.0%	16.7%	—	16.3%
その他	25	8	12	19	0	64
	28.4%	29.6%	25.0%	33.9%	—	29.2%

注1 この項目は、新規調査項目である。

注2 「割合」欄は、課程数を団体区分毎に対応する分野別の課程総数で除した数値である。

**③ 特定課題研修・専門研修の課程数の状況(自団体実施分)(表18)**

自団体で実施する「特定課題研修・専門研修」の課程数の状況をみると、課程数が最も多い分野は「その他」で249課程(31.3%)、次いで「人事・労務」の227課程(28.6%)、「教育・人権」の59課程(7.4%)となっている。

**④ 平成22年度以降に新設した特定課題研修・専門研修の課程数の状況(自団体実施分)(表19)**

平成22年度以降に新設した自団体で実施する「特定課題研修・専門研修」の課程数の状況をみると、その総数は193課程であり、全体の総課程数(795課程)のうち、24.4%を占めている。

団体区分別に新設した課程数の割合をみると、都道府県で31.3%、指定都市で32.3%、中核市で21.1%、特例市で14.2%となっており、他の団体区分と比べて特例市の割合がやや低い傾向がうかがわれる。

分野別にみると、割合が最も高いのは「産業・労働・農林水産・観光」の75.0%であり、次いで「広報・広聴・情報公開」の62.5%、「財政」の37.5%となっている。

表18 特定課題・専門研修の課程数の状況  
(自団体実施分)

(上段:課程数 下段:割合)

内 容	団 体					合計
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	
課程数計	243 100.0%	127 100.0%	233 100.0%	192 100.0%	0 —	795 100.0%
人事・労務	49 20.2%	54 42.5%	69 29.6%	55 28.6%	0 —	227 28.6%
財政	6 2.5%	1 0.8%	5 2.1%	4 2.1%	0 —	16 2.0%
税務	2 0.8%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.5%	0 —	3 0.4%
財務・財産管理・調達	14 5.8%	7 5.5%	23 9.9%	11 5.7%	0 —	55 6.9%
自治体経営	22 9.1%	10 7.9%	8 3.4%	4 2.1%	0 —	44 5.5%
広報・広聴・情報公開	10 4.1%	1 0.8%	4 1.7%	1 0.5%	0 —	16 2.0%
まちづくり・デザイン・建築	4 1.6%	2 1.6%	2 0.9%	3 1.6%	0 —	11 1.4%
保健・福祉・生活	4 1.6%	0 0.0%	6 2.6%	9 4.7%	0 —	19 2.4%
環境	0 0.0%	1 0.8%	4 1.7%	2 1.0%	0 —	7 0.9%
教育・人権	5 2.1%	8 6.3%	29 12.4%	17 8.9%	0 —	59 7.4%
国際交流	3 1.2%	2 1.6%	1 0.4%	0 0.0%	0 —	6 0.8%
情報政策	2 0.8%	1 0.8%	1 0.4%	7 3.6%	0 —	11 1.4%
地域安全	0 0.0%	0 0.0%	4 1.7%	10 5.2%	0 —	14 1.8%
産業・労働・農林水産・観光	2 0.8%	0 0.0%	0 0.0%	2 1.0%	0 —	4 0.5%
危機管理	20 8.2%	3 2.4%	15 6.4%	16 8.3%	0 —	54 6.8%
その他	100 41.2%	37 29.1%	62 26.6%	50 26.0%	0 —	249 31.3%

表19 平成22年度以降に新設した特定課題・専門研修の課程数の状況(自団体実施分)

(上段:課程数 下段:割合)

内 容	団 体					
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計
課程数計	76	41	49	27	0	193
	31.3%	32.3%	21.0%	14.1%	—	24.3%
人事・労務	14	22	16	9	0	61
	28.6%	40.7%	23.2%	16.4%	—	26.9%
財政	3	1	1	1	0	6
	50.0%	100.0%	20.0%	25.0%	—	37.5%
税務	1	0	0	0	0	1
	50.0%	—	—	0.0%	—	33.3%
財務・財産管理・調達	1	2	2	6	0	11
	7.1%	28.6%	8.7%	54.5%	—	20.0%
自治体経営	5	3	3	2	0	13
	22.7%	30.0%	37.5%	50.0%	—	29.5%
広報・広聴・情報公開	9	1	0	0	0	10
	90.0%	100.0%	—	0.0%	—	62.5%
まちづくり・デザイン・建築	0	0	1	0	0	1
	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	—	9.1%
保健・福祉・生活	2	0	1	1	0	4
	50.0%	—	16.7%	11.1%	—	21.1%
環境	0	0	1	0	0	1
	—	—	—	0.0%	—	14.3%
教育・人権	0	0	3	0	0	3
	0.0%	—	10.3%	0.0%	—	5.1%
国際交流	1	1	0	0	0	2
	33.3%	50.0%	—	—	—	33.3%
情報政策	1	1	0	0	0	2
	50.0%	100.0%	—	0.0%	—	18.2%
地域安全	0	0	0	1	0	1
	—	—	—	10.0%	—	7.1%
産業・労働・農林水産・観光	2	0	0	1	0	3
	100.0%	—	—	—	—	75.0%
危機管理	4	0	7	3	0	14
	20.0%	—	46.7%	—	—	25.9%
その他	33	10	14	3	0	60
	33.0%	27.0%	22.6%	6.0%	—	24.1%

注1 「割合」欄は、課程数を団体区分毎に対応する分野別の課程総数で除した数値である。

### (3) 特色のある研修の実施状況（表20～表24）

「特色のある研修」とは、実践的な内容の研修や地域の実情に応じた個性的な内容の研修等をいうものとし、該当するかどうかの判断は各団体によるものとした。

「研修種別」の区分は、研修種別一覧表（10頁掲載）により区分している。

「手法区分」は、次の6区分とした。

- ① 講義・事例演習等の従来型の手法のみによる研修
- ② 住民・民間企業等との合同・交流型の研修
- ③ ワークショップの手法を用いた研修
- ④ 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
- ⑤ 社会福祉施設での介護補助など現場体験型の研修
- ⑥ その他の特色ある手法を用いた研修

#### ① 特色のある研修の実施状況（表20）

特色のある研修を実施していると回答した団体は56団体（37.6%）である。

団体区別にみると、都道府県で22団体（46.8%）、指定都市で8団体（40.0%）、中核市で10団体（24.4%）、特例市で16団体（40.0%）となっている。

分野別にみると、最も回答が多かったのは、「特定課題研修・専門研修」（26団体、46.4%）で、次いで「その他」（21団体、37.5%）、「政策能力向上研修」（18団体、32.1%）となっている。「その他」としては、「首長との職員との対話研修」など組織のトップの考えを聞く研修や、「民間企業等における活動や意見交換通じた交流型の研修」などがある。

手法区分についてみると、最も回答が多かったのは、「その他の特色ある手法を用いた研修」（26団体、46.4%）、次いで「講義・事例演習等の手法のみによる研修」（25団体、44.6%）であり、「ワークショップの手法を用いた研修」（7団体、12.5%）となっている。「その他の特色ある手法を用いた研修」としては、「市長の全国市長会議、中央省庁要望活動等に同行」するものや、「販売ブースでの特産品販売活動に従事」するものがあつた。

実施形式についてみると、「自団体」による実施が48団体（85.7%）、「自団体以外」による実施が14団体（25.0%）であり、すべての団体区分で「自団体」が「自団体以外」を上回っている。

#### ② 特定課題研修・専門研修のうち特色のある研修の実施状況（表21）

「特定課題研修・専門研修」のうち特色のある研修の実施状況をみると、実施割合が最も高い分野は「その他」（9団体、6.0%）であり、次いで「人事・労務」（8団体、5.4%）、「自治体経営」（4団体、2.7%）となっている。

表20 特色のある研修の実施状況

(上段：団体数 下段：割合)

内 容		団 体					合計	21年度調査	
		都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち都道府県	
調査対象団体数		47	20	41	40	1	149	148	47
特色のある研修を実施している団体		22 46.8%	8 40.0%	10 24.4%	16 40.0%	0 0.0%	56 37.6%	59 39.9%	21 44.7%
分野別	指導者養成研修	2 9.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	2 3.6%	9 15.3%	4 19.0%
	政策能力向上研修	11 50.0%	1 12.5%	2 20.0%	4 25.0%	0 —	18 32.1%	26 44.1%	12 57.1%
	特定課題研修・専門研修	11 50.0%	3 37.5%	4 40.0%	8 50.0%	0 —	26 46.4%	30 50.8%	13 61.9%
	コミュニケーション能力向上研修	3 13.6%	2 25.0%	2 20.0%	2 12.5%	0 —	9 16.1%	13 22.0%	6 28.6%
	キャリア形成研修	3 13.6%	0 0.0%	1 10.0%	0 0.0%	0 —	4 7.1%	3 5.1%	3 14.3%
	語学・OA・統計研修	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	0 0.0%	5 8.5%	2 9.5%
	その他	7 31.8%	3 37.5%	5 50.0%	6 37.5%	0 —	21 37.5%	16 27.1%	5 23.8%
	手法区分	講義・事例演習等従来型の手法のみによる研修	11 50.0%	3 37.5%	5 50.0%	6 37.5%	0 —	25 44.6%	35 59.3%
住民・民間企業等との合同・交流型の研修		4 18.2%	1 12.5%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	5 8.9%	8 13.6%	5 23.8%
ワークショップの手法を用いた研修		1 4.5%	2 25.0%	1 10.0%	3 18.8%	0 —	7 12.5%	13 22.0%	6 28.6%
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		2 9.1%	0 0.0%	0 0.0%	3 18.8%	0 —	5 8.9%	5 8.5%	2 9.5%
社会福祉施設での介護補助など現場体験型の研修		3 13.6%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	3 5.4%	3 5.1%	2 9.5%
その他の特色ある手法を用いた研修		11 50.0%	2 25.0%	5 50.0%	8 50.0%	0 —	26 46.4%	21 35.6%	6 28.6%
実施形式	自団体	18 81.8%	8 100.0%	8 80.0%	14 87.5%	0 —	48 85.7%	44 74.6%	14 66.7%
	自団体以外	5 22.7%	0 0.0%	5 50.0%	4 25.0%	0 —	14 25.0%	27 45.8%	12 57.1%

表21 特定課題研修・専門研修のうち特色のある研修の実施状況

(上段:団体数 下段:割合)

団体 内容	調査対象					合計	21年度調査	
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち都道府県	割合
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47
人事・労務	3 6.4%	2 10.0%	3 7.3%	0 0.0%	0 0.0%	8 5.4%	11 7.4%	5 10.6%
財政	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 1.4%	2 4.3%
税務	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.7%	0 0.0%
財務・財産管理・調達	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 1.4%	1 2.1%
自治体経営	2 4.3%	0 0.0%	1 2.4%	1 2.5%	0 0.0%	4 2.7%	9 6.1%	5 10.6%
広報・広聴・情報公開	1 2.1%	0 0.0%	1 2.4%	0 0.0%	0 0.0%	2 1.3%	0 0.0%	0 0.0%
まちづくり・デザイン・建築	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 5.0%	0 0.0%	2 1.3%	3 2.0%	0 0.0%
保健・福祉・生活	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 2.0%	1 2.1%
環境	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
教育・人権	0 0.0%	1 5.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.7%	0 0.0%	0 0.0%
国際交流	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
情報政策	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
地域安全	0 0.0%	0 0.0%	1 2.4%	2 5.0%	0 0.0%	3 2.0%	1 0.7%	0 0.0%
産業・労働・農林水産・観光	1 2.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.7%	2 1.4%	1 2.1%
危機管理	3 6.4%	0 0.0%	0 0.0%	2 5.0%	0 0.0%	5 3.4%		
その他	5 10.6%	0 0.0%	2 4.9%	2 5.0%	0 0.0%	9 6.0%	10 6.8%	5 10.6%

③ 特色のある研修の課程数の状況（自団体実施分）（表22）

自団体で実施する特色のある研修の課程数は、全体で87課程である。

分野別にみると、課程数が最も多いのは「特定課題研修・専門研修」（34課程、39.1%）であり、次いで「その他」（27課程、31.0%）である。

手法区分についてみると、課程数が最も多いのは「講義・事例演習等の手法による研修」（37課程、42.5%）であり、次いで「その他の特色のある手法を用いた研修」（27課程、31.0%）、「ワークショップの手法を用いた研修」（13課程、14.9%）である。

④ 特定課題研修・専門研修のうち特色のある研修の課程数の状況  
 (自団体実施分) (表23)

自団体で実施する「特定課題研修・専門研修」のうち特色のある研修の課程数の状況をみると、最も課程数が多い分野は「人事・労務」(13課程、38.2%)であり、次いで「その他」(8課程、23.5%)、「危機管理」(4課程、11.8%)となっている。

表22 特色のある研修の課程数の状況  
 (自団体実施分)

(上段：課程数 下段：割合)

内 容	団 体					合計	21年度調査		
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち都道府県		
課程数計	35	18	14	20	0	87	104	45	
分野別	指導者養成研修	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 -	0 0.0%	7 6.7%	2 4.4%
	政策能力向上研修	11 31.4%	1 5.6%	2 14.3%	2 10.0%	0 -	16 18.4%	25 24.0%	12 26.7%
	特定課題研修・専門研修	11 31.4%	10 55.6%	5 35.7%	8 40.0%	0 -	34 39.1%	41 39.4%	19 42.2%
	コミュニケーション能力向上研修	1 2.9%	2 11.1%	1 7.1%	2 10.0%	0 -	6 6.9%	11 10.6%	4 8.9%
	キャリア形成研修	4 11.4%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 -	4 4.6%	2 1.9%	2 4.4%
	語学・OA・統計研修	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 -	0 0.0%	3 2.9%	1 2.2%
	その他	8 22.9%	5 27.8%	6 42.9%	8 40.0%	0 -	27 31.0%	15 14.4%	5 11.1%
手法区分	講義・事例演習等従来型の手法のみによる研修	16 45.7%	7 38.9%	9 64.3%	5 25.0%	0 -	37 42.5%	56 53.8%	26 57.8%
	住民・民間企業等との合同・交流型の研修	3 8.6%	1 5.6%	0 0.0%	0 0.0%	0 -	4 4.6%	9 8.7%	7 15.6%
	ワークショップの手法を用いた研修	1 2.9%	8 44.4%	1 7.1%	3 15.0%	0 -	13 14.9%	13 12.5%	6 13.3%
	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	2 5.7%	0 0.0%	0 0.0%	2 10.0%	0 -	4 4.6%	3 2.9%	1 2.2%
	社会福祉施設での介護補助など現場体験型の研修	2 5.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 -	2 2.3%	1 1.0%	1 2.2%
	その他の特色ある手法を用いた研修	11 31.4%	2 11.1%	4 28.6%	10 50.0%	0 -	27 31.0%	22 21.2%	4 8.9%

表23 特定課題研修・専門研修のうち特色のある  
研修の課程数の状況(自団体実施分)

(上段:課程数 下段:割合)

団体 内容	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計	21年度調査	
							うち都道府県	
課程数計	11	10	5	8	0	34	41	19
人事・労務	1 9.1%	9 90.0%	3 60.0%	0 0.0%	0 —	13 38.2%	9 22.0%	4 21.1%
財政	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	0 0.0%	1 2.4%	1 5.3%
税務	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	0 0.0%	1 2.4%	0 0.0%
財務・財産管 理・調達	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	0 0.0%	1 2.4%	1 5.3%
自治体経営	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 12.5%	0 —	1 2.9%	8 19.5%	4 21.1%
広報・広聴・情 報公開	1 9.1%	0 0.0%	1 20.0%	0 0.0%	0 —	2 5.9%	0 0.0%	0 0.0%
まちづくり・デ ザイン・建築	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 12.5%	0 —	1 2.9%	2 4.9%	0 0.0%
保健・福祉・生 活	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	0 0.0%	3 7.3%	1 5.3%
環境	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
教育・人権	0 0.0%	1 10.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	1 2.9%	0 0.0%	0 0.0%
国際交流	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
情報政策	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
地域安全	0 0.0%	0 0.0%	1 20.0%	2 25.0%	0 —	3 8.8%	2 4.9%	0 0.0%
産業・労働・農 林水産・観光	1 9.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	1 2.9%	0 0.0%	0 0.0%
危機管理	2 18.2%	0 0.0%	0 0.0%	2 25.0%	0 —	4 11.8%		
その他	6 54.5%	0 0.0%	0 0.0%	2 25.0%	0 —	8 23.5%	14 34.1%	8 42.1%



表24 特色のある研修の実施状況(団体別)

【表の見方】

対象範囲等  
 1：全職員を対象とし、募集に応じた者のうちから受講者を決定  
 2：一部職員を対象とし、募集に応じた者のうちから受講者を決定  
 3：全職員を対象とし、研修担当又は所属長等の指名により受講者を決定  
 4：一部職員を対象とし、研修担当又は所属長等の指名により受講者を決定

手法区分  
 1：講義・事例演習等の従来型の手法のみによる研修  
 2：住民・民間企業等との合同・交流型の研修  
 3：ワークショップの手法を用いた研修  
 4：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  
 5：社会福祉施設での介護補助など現場体験型の研修  
 6：その他の特色ある手法を用いた研修

実施形式  
 1：当該団体単独で実施  
 2：他の自治体と共同で実施  
 3：他の自治体が行う研修に職員を派遣して実施  
 4：民間企業以外の団体に外部委託して実施  
 5：民間企業に外部委託して実施  
 6：その他

新設  
 平成22年度以降の新設課程は「○」印がある。

1 指導者養成研修

団体名	研修課程名	特色	対象範囲等	年間受講者数	手法区分	実施形式	新設
東京都	人権・同和問題科(基礎)	・基本的人権について ・同和問題の基本認識、都の取組み ・さまざまな人権問題	2	140	1	4	
東京都	人権・同和問題科(本科)	・さまざまな人権問題 ・差別事象 ・フィールドワーク ・グループ討議 ・講義実習	2	45	1	4	
東京都	人権・同和問題科(フォロー)	見学・懇談・演習	2	40	1	4	
東京都	汚職等非行防止科	局研修の進め方 ビデオの活用実習 汚職と法 都における非行事例 講義実習・情報交換	2	60	1	4	
東京都	人事考課制度科	人事部長講話 業績評価制度の仕組みと運用 事例演習 グループ討議	2	30	1	4	
東京都	OJT推進科	都におけるOJTの現況 等	4	未定	1	4	
福井県	インバスケッ・ゲーム	管理監督者として強いストレスと制約の中で、冷静な意思決定力の向上を図る	1	29	1	5	○

## 2 政策能力向上研修

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
秋田県	「意識・知識・見識」実践研修	約5カ月に渡り、政策課題に対して研究し、成果を知事等幹部職員を前にプレゼンにより事業提案する。	4	30	1	1	○
山形県	官民共同ワークショップ	県職員、市町村職員、民間企業社員、NPO職員との合同研修	2	30	3	1	
山形県	政策人材育成・交流研修	3年にわたる長期研修	2	20	6	1	
茨城県	政策研究講座	グループでテーマを選定し、関係各課からの現状講義や先進地調査を踏まえ、大学教官指導のもと、提言をまとめ、発表する。	2	10	6	1	
茨城県	民間との協働講座	地域課題解決に向け、民間企業職員と一緒に、意見交換を進める。	2	15	2	1	○
茨城県	行政課題研究講座	県職員、市町村職員が合同で、地域課題解決に向けテーマを選定し、先進地調査等を踏まえ、学識経験者の指導のもと、提言をまとめ、発表する。	2	22	6	1	○
東京都	都市政策研修	都市の課題や政策形成の基本的視点・方法を学び、課題について調査及び議論することにより、政策形成に必要な基本的知識・能力を身につける。	2	30	1	4	
東京都	高度建設技術研修	高度な建設技術に対応するための知識、技術を付与することによって、ますます複雑・高度化する行政に対応できる技術職員を長期的かつ計画的に育成する。	2	20名×2	2	4	
富山県	元気とやま体験研修(長期)	係長に未登用の職員のうち希望する職員が、県内の「農林業法人」、「一般企業」、「福祉団体・施設」等、県政と関わりの深い分野において、3日から5日、実地に活動を体験することにより、県民ニーズを踏まえた行政のあり方を学ぶ。	2	30	5	1	○
福井県	行政経営戦略研修	県の課題について、グループで政策を立案	4	20	6	5	○
福井県	女性キャリアアップ研修Ⅲ(企画力向上)	女性職員を対象とした政策立案力の向上を図る	2	50	1	5	○
静岡県	政策研究ゼミナール	ゼミ形式の講師指導のもと政策課題の研究を行い、政策提言を行う。	2	20	6	1	
兵庫県	管理職政策づくり合同研修	特色的な活動を行っている実践者をゲストに迎え、パネルディスカッション等を実施	2	40	1	1	○
岡山県	若手職員政策研究研修	講義に加え、インタビューなどフィールドワークも取り入れた。	2	24	6	5	○
大分県	研修所内大学「地域政策スクール」	専任講師及びアドバイザーのスクーリングと自主研究により、県の課題から考えられる施策案・条例案を作成する8ヶ月間の通所研修	2	13	6	1	
大分県	問題発見・解決能力向上講座	県・市町村の職員、NPO、企業の社員がケースメソッド方式により、問題発見・解決の具体的方策を検討する研修	2	29	2	1	
沖縄県	住民と行政の協働による政策形成研修	会場の飾り付けを行うことにより、住民との協働による政策形成が楽しいものと意識付けを行う。	1	30	1	2	○
仙台市	せんだい大志塾～「新型発想人」養成講座～	局長、区長等の推薦、または自薦の若手職員を対象とし、半日×8回で実施。本市を取り巻く社会経済状況等をテーマに、グループ討議や意見発表を行いながら、前例や従来の枠組みにとらわれない柔軟な発想力を身につける。	4	20	6	1	○
旭川市	政策形成研修	グループ討議を中心とし、まちの具体的な課題解決を目指して政策案を作成し、管理職に向けプレゼンテーションする	4	24	6	1	

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
西宮市	国内先進事例研究研修	様々な行政課題について、先進自治体などへ調査訪問を行い、様々なアイデアや行動のあり方を学ぶことにより視野を広げ、政策形成力・業務遂行力の向上を図る。	1	20	6	1	○
山形市	地域計画研修	定住自立圏に関する取り組みとして、3市2町合同の研修。研修対象の地区選定を持ち回り。	1	12	4	2	
つくば市	政策課題研究研修	手法区分1,3,4の組合せによるもの。	1	6	6	1	
枚方市	政策研究グループ研修	約一年間にわたり、テーマに沿って、グループでの調査・研究を行う。	4	6	6	1	
佐世保市	政策課題研究課程	政策課題(テーマ)について約半年間の研究を行い、政策提言書(論文)を作成・発表	4	21	1	6	○

### 3 特定課題研修・専門研修

#### (1) 人事・労務

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
東京都	カウンセリング	職場リーダーとして必要なメンタルヘルスの基礎知識と基礎的な対処法、人との関わり方を学ぶ。	2	180	1	4	
東京都	リーダーシップ	リーダーシップの概要について学ぶとともに、演習を通して、自立型人材育成、部下のモチベーションアップ等、人材育成の観点からリーダーシップを体感し、組織全体のレベルアップにつなげる。	2	90	1	4	
東京都	研修担当者企画運営実務研修	効果的な研修を企画・運営するために、各局の研修担当者として必要な知識・考え方を学ぶ。	2	30	1	4	
福井県	女性キャリアアップ研修Ⅰ(部下指導力向上)	女性職員を対象とした部下指導力の向上を図る	2	44	1	5	○
岐阜県	マネジメント研修	女性職員の活用及び指導のポイントを学ぶ研修	4	20	1	1	○
大阪市	人材育成担当課長研修	各所属の人材育成担当者を対象とした研修	4	52	1	1	
大阪市	人材育成担当者研修	各所属の人材育成担当者を対象とした研修	4	104	1	1	
大阪市	行政経営研修	基幹的人材の育成を図る研修	4	15	1	1	○
福岡市	自己革新講座	活気あふれる職場作りの第一歩としてセルフエスティーム(ポジティブな自己イメージ)向上のきっかけをつかむ講座。	1	21	3	1	○
福岡市	学習する組織	ピーター・センゲが提唱し、新たな時代の組織開発の根幹をなしている「学習する組織」の理念について学ぶ。	1	29	3	1	○
福岡市	働く大人の学び学講座	「異動先で一から仕事を覚えなければならないが、新人みたいには質問できないという方におすすめ。「言われてみれば確かにそう」と納得できる仕事の学び方を再確認できる。	1	160	3	1	○
福岡市	アクションラーニング	先進企業等で成果を上げている組織開発の手法で、チームの課題解決力を高め、自律的に学習し成長していくチームづくりを引き出すプログラム。	1	17	3	1	○
福岡市	ソリューションフォーカス	短期間で成果を出すセラピーの一流派として発展したソリューションフォーカスタプローチの考え方をビジネス分野に応用、開発されたコミュニケーション手法。	1	32	3	1	○
福岡市	段取り力強化研修	仕事ができる人、それも人が驚くような仕事を成し遂げる人には、共通の考え方や習慣がある。本研修では、そのポイントを学ぶことができる。	1	314	3	1	○

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設	
豊橋市	中核3市合同研修	県内の中核3市(岡崎市・豊田市・豊橋市)による合同実施。中核市移譲事務に携わる職員の情報交流を促進する。		2	10	6	2	
西宮市	新入職員受入研修	メンター制度の実施にあたり、OJTの進め方の基本的な知識や理論を再確認し、新入職員が仕事に取り組む中で、自ら気づき、自ら学ぶことを促す。		4	100	1	1	
倉敷市	フォローアップ講座(倉敷市主催共同研修)	倉敷市で開催(笠岡市・井原市・総社市・浅口市・早島町)		2	7	1	1	○
倉敷市	上司と部下のペア講座	募集人員に達しなかったため中止		2	0	1	1	○

(2) 自治体経営

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
東京都	タイムリー研修	時代の変化や組織のニーズを踏まえ、東京都の抱える新たな課題に対応するテーマとして実施し、職員の視野の拡大と意識付けを図る。		1	未定	5	4
新潟県	変革プロジェクト実践	部局長の命を受けたプロジェクトチーム(代表メンバー)単位で年間を通じて研修を受講。研修においてプロジェクト推進に必要な知識・スキルを習得するとともに、現場での実践と研修での振り返りというPDCAを繰り返すことで、具体的な改善成果の獲得を目指す。		2		6	
倉敷市	公共マーケティング研修(岡山市主催共同研修)	岡山市で開催		3	1	1	3
倉敷市	創造性開発講座(岡山市主催共同研修)	岡山市で開催		3	5	1	3
越谷市	特別委員会傍聴研修	予算・決算特別委員会を管理職予備軍である職員が傍聴。		4	80	1	1

(3) 広報・公聴・情報公開

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設	
和歌山県	メディア対応研修	ビデオカメラを用いて客観的に自分たちを観る		3	27	6	1	○
倉敷市	企画・広報・宣伝力養成講座(倉敷市主催共同研修)	倉敷市で開催(岡山市・総社市)		1	69	1	1	
倉敷市	情報感知力向上講座(岡山市主催共同研修)	岡山市で開催		3	5	1	3	

(4) まちづくり・デザイン・建築

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
つくば市	ユニバーサルデザイン研修	国立大学法人筑波技術大学の教員及び学生の指導及び協力を得て、視覚・聴覚障害者とのコミュニケーション体験、各種障害(視覚・聴覚・肢体不自由)の疑似体験等を行い体験終了後は、バズセッションを行う。		4	50	6	6
富士市	自治体ミドル・チャレンジ力向上研修	講師とともにまちあるきをし、まちの活性化について議論を深める等、実施した。		2	37	4	1

## (5)教育・人権

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
川崎市	人権研修	車イスや高齢者体験セット等を用い、身体等に障害を持つ方の疑似体験を行う。	4	30	6	1	

## (6)地域安全

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
岡崎市	安全運転実技研修	実際に教習所に赴き、危険な状況下での運転を模擬体験する	1	20	1	1	
春日井市	消防補助員養成研修	市内における災害などに備え、消防補助員になるための防災活動の基礎知識と技術を学ぶ。	4	42	6	1	
茨木市	交通安全及びエコドライブ研修	警察署職員に講師を依頼し、自動車運転手に対し、交通事故の恐ろしさを再認識させるとともに、交通マナーの向上と安全運転の励行に資する。また、自動車学校協会に講師を依頼し、自動車排気ガスがもたらす環境への影響を学び、エコドライブの実践方法を習得することにより、環境保全意識の高揚の一助とする。	1	150	3	1	

## (7)産業・労働・農林水産・観光

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
埼玉県	地域おこし達人講座	地域が「協働」を必然とする背景と効果を理解した上で、住民を巻き込み、地域の活力を蘇らせた事例地を訪問し、意見交換することで「地域おこし」の実践理論と実践能力を習得する。	4	30	4	1	○

## (8)危機管理

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
東京都	危機管理	リスクマネジメント、コンプライアンスのポイントを学び、演習を通して業務に役立つ危機管理能力の向上を図る。	2	90	1	4	
広島県	危機管理(図上演習)	受講者は3班に分かれ、県災害対策本部員となって、大規模地震を想定した図上演習に取り組む。 図上演習では、次から次へと連続的に与えられる情報を基に、被害状況を地図上に展開しながら対応を検討し、新たな情報収集や指示を行っていく、リアルタイムのシミュレーション形式の訓練を行い、非常事態を体験することにより、危機管理発生時の対応力(情報収集力、状況分析力、決断力)の向上を図る。	4	20	6	1	
愛媛県	危機管理講座	図上演習等	2	40	6	1	
松本市	若手職員のコンプライアンス	昨年度、「松本市職員行動指針」を策定。再度、その内容確認を図る	2	48	3	1	○
松江市	窓口クレーム対応研修	指定の課に所属する職員全員(管理職含む)が一室に会し、実際の職場を使ってロールプレイを行う	4	38	6	1	

## (9)その他

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
青森県	若手職員意識改革講話	県職員OBから若手職員に対して、「心配り」「ミッション」について講話	2	140	1	1	○
青森県	若手職員意識改革講話	庁内ベンチャー制度事業に取り組んだ先輩職員から主事・技師研修受講者に対して「自ら考え行動する」職員となることを目的に講話	4	25	1	1	○
埼玉県	育児休業復帰支援研修	育児休業からの復帰の機会をとらえ、今後の職員生活において必要な知識を学び、人的ネットワークの形成を図る。	4	60	1	1	
埼玉県	課題解決力強化	市町村職員が困難な課題を自ら解決していくために必要となる実践的な「企画力」「実現力」「協働力」を強化するために、それぞれの分野の有識者や先進事例実践などの講義や演習を通じて学ぶ。	4	30	1	1	○
福井県	仕事を变える「WHY型思考」	ビジネスや日常生活における「考える」という行為を具体化するための思考法を学ぶ	1	59	1	5	○
福井県	アイデア・トレーニング	多角的な視点からアイデアを出すための発想・着眼のポイントを学習し、創造性の向上を図る	1	27	1	5	
福井県	ワールドカフェ	リラックスした状況での話し合いにより、新たなアイデアの創出や新しいものの見方の向上を図る	1	30	1	5	○
福井県	営業力向上研修(マーケティング)	ケースメソッドを用い、マーケティングの考え方を段階的、多面的に学ぶ	1	17	1	5	○
愛知県	コンプライアンス研修	コンプライアンス意識の高揚、不適正な経理処理や不祥事の再発防止	4	620	1	1	
徳島県	新しい公共～県内NPOに学ぶ研修	NPO法人での現場体験型研修	1	20	2	1	○
岡崎市	中核3市合同研修	近隣の中核市(豊橋市、豊田市)と合同の研修	1	30	1	2	
倉敷市	福山市・倉敷市合同研修会	1年交替で実施する1泊2日の宿泊研修	4	13	1	2	
水戸市	CS向上研修	窓口対応診断又は電話対応診断を事前に行い、結果を踏まえて研修を実施する。	4	30	6	1	
松本市	メンター	新規採用職員の職場担当者としての役割、相談役としての聴く力の養成等を図る	4	51	1	1	○

## 4 コミュニケーション能力向上研修

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
東京都	プレゼンテーション	効果的・効率的な事業を行うための、適切なプレゼンテーション能力を身につける。	2	210	1	4	
東京都	言語力Ⅰ(主事向け)	対話による問題解決を行うための言語力の醸成を図る。	2	140	1	4	○
東京都	政策ディベート(説明力強化)	相手の意見を的確に把握し、受け入れられる効果的な説明をするための論理的思考力、的確に表現する力を身につける。	2	200	1	4	
東京都	フォローアップ(組織支援力)	上梓や職場とのより良い関わり方をフォローアップの観点から考え、部下としての影響力やフォローアップを發揮する術を学び、上司の指導力や判断力を補完し組織に貢献する力の向上を図る。	2	280	1	4	
東京都	言語力Ⅱ(主任向け)	対話による問題解決を行うための言語力の醸成を図る。	2	140	1	4	○
東京都	交渉力向上	対外的な職務を円滑に遂行し、目的を実現するために必要な交渉力、調整力、提案力を養う。	2	90	1	4	

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
東京都	言語力Ⅲ(監督職向け)	対話による問題解決を行うための言語力の向上を図り、職員を育成指導する能力を養う。	2	100	1	4	○
福井県	女性キャリアアップ研修Ⅱ(対外折衝力向上)	女性職員を対象とした対外折衝力の向上を図る	2	51	1	5	○
和歌山県	プレゼンテーション研修	ビデオカメラを用いて客観的に自分を知る	3	94	6	1	
静岡県	働き、成長し続ける女性職員のためのキャリアプラン研修	女性職員が、ライフステージの変化に対応し、仕事とプライベートのバランスを考えながら、ポジティブに行動できるような気付きを得るために、キャリアデザイン、自己キャリアの客観視、グループディスカッション等を行う研修	1	30	3	1	○
福岡市	ファシリテーションdeコミュニケーション	話し合いをスムーズにするファシリテーションのスキルを学ぶ。研修受講後、職場での実践をサポートするオプションメニューもある。	1	23	3	1	
金沢市	電話対応(好感度アップ)研修	3ヶ年計画で本庁等で勤務する全職員を対象とする研修	4	499	1	5	○
倉敷市	クレーム対応力強化講座(倉敷市主催共同研修)	倉敷市で開催(笠岡市・井原市・総社市・浅口市・早島町)	1	49	1	1	
小田原市	コーチングプログラム	電話会議による異業種交流、受講対象者以外の職員とのコーチングセッション	4	340	6	1	○
岸和田市	ファシリテーション	ホワイトボードを活用して進行	1	15	3	1	○

#### 5 キャリア形成研修

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
東京都	組織人としてのキャリアデザイン	組織と自分の目標との統合を図りつつ、今後のキャリアプランを作成することにより、主体的な能力開発にかかる課題を明確にする。	2	120	1	4	
石川県	ゼミナール「古典と歴史に学ぶ」Ⅱ	古典を素材にした理念や価値観を見つめなおし、高次のリーダー能力を養成する	4	15	6	1	
石川県	ゼミナール「古典と歴史を学ぶ」Ⅰ	古典を素材にした理念や価値観を見つめなおし、高次のリーダー能力を養成する	4	15	6	1	
岐阜県	職員キャリアサポート研修	女性職員が自らのキャリアプランを考え、将来のリーダーとしてのスキル等を修得する研修	2	30	1	1	○
岐阜県	フォローアップ研修	過去の職員キャリアサポート研修の受講生を対象に指名して実施する研修	4	30	1	1	○
柏市	ワーク・ライフ・バランス実践講座	講演のほか、料理教室を実施	1	20	6	6	○

#### 6 その他

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
岩手県	平成24年度採用任期付職員研修	震災復興業務関連で採用した任期付職員の研修	4	93	1	1	
山形県	民間体験実習	民間企業の現場体験型研修	1・4	20	5	1	
東京都	タイムマネジメント	仕事における時間管理の重要性を理解し、意欲的に取り組んでいくための効率的な仕事の組み立て方を身につける。	2	400	1	4	

団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
東京都	ロジカルシンキング	論理的思考についての概念、手法を学び、演習を通して、情報を簡潔に整理し、筋道を立てて物事を論理的に考える能力を身につける。	2	540	1	4	
東京都	上手な資料の作り方	上司や関係部署に状況や課題、提案等を確実に伝達し、円滑な職務遂行を図るためのツールである「資料」を、わかりやすく効果的に作成するスキルを身につける。	2	540	1	4	
東京都	戦略的試行による課題解決力強化	戦略的な思考方法を学び、問題解決スキルを活用することで、業務上の問題点を体系だてて把握し、客観的、論理的に問題を解決する力を身につける。	2	200	1	4	
東京都	スキルアップ研修	都職員の使命や組織の一員であることを自覚し、職務をよりよく進めていくための知識の再確認等を通じ、職員の業務上のスキルアップを図る。	2	未定	1	4	
福井県	営業力向上研修(実践編)	県の文化施設のPR方法をグループで立案実施	4	68	4	1	○
愛知県	トレーナー養成研修	職場において新規採用職員の指導・助言(OJT)を計画的・効果的に行うための知識・技能の修得	3	330	1	1	
愛知県	会計学研修	複式簿記の基礎知識、財務諸表の見方、作り方などの基本的な知識の修得	1	120	1	1	
愛知県	オープンセミナー	年に5回、有識者を招いての公演	1	1200	1	1	
兵庫県	行政特別研修	短期集中(約1ヶ月)で幹部候補の人材育成を実施	2	50	1	1	
大分県	職員提案型研修	職員から受講したい研修内容を募集・実施(より職員のニーズに合った研修の実施)	1	216	1	1	
さいたま市	民間事例から学ぶ研修～トヨタ自動車のイズムに触れる～	社屋見学にて執務環境を観察し、自分の職場との比較から改善に対する気づきを得るとともに、トヨタ自動車の基本的な仕事の仕方(問題の捉え方)を学ぶ。併せて、同世代社員との交流をとおして、トヨタらしさ、トヨタ社員が共有する価値観に触れる。	2	17	2	1	○
名古屋市	育児休業職場復帰支援	育児休業を取得中の職員を対象に、スムーズに職場復帰仕事と子育てを両立することができるよう、各種情報提供を行う。	2	120	1	1	
名古屋市	かいぜんサポート講座	各職場からの要望に応じて総務局人事課職員が講師となりPDCAサイクルに関する出張講座を実施する。	4	随時	1	1	
堺市	市長と職員との対話	市長との意見交換を通じて互いに理解を深め、市のめざすべき方向性をトップと職員が共有する。	4	100	1	1	○
堺市	市長と職員との対話(共感ミーティング)	市長との意見交換を通じて互いに理解を深め、市のめざすべき方向性をトップと職員が共有する。	2	180	1	1	○
秋田市	CS向上窓口改善研修	「感受性診断」という手法により窓口の現状をチェック、改善点の抽出と改善活動計画を立案し改善状況を検証する。	4	23	3	1	○
船橋市	風土改革セミナー	時間外に2時間程度、民間企業等の第一線で活躍している方の話を伺う。	1	200	1	1	
富山市	人材育成特別研修	市長の全国市長会議や中央省庁要望活動等に同行	4	3	6	1	
豊橋市	シティプロモーション実践研修	特産品の販売PR活動を通じて接客の基本を学ぶ。(販売ブースでの特産品販売活動に従事)	4	100	6	1	○
豊橋市	東三河広域協議会研修	東三河8市町村による合同実施。森林作業体験(間伐)やグループワークなどを行う。	2	10	6	2	



団体名	研修課程名	特色	対象 範囲等	年間受 講者数	手法 区分	実施 形式	新設
倉敷市	マナーインストラクター養成研修	新採用職員のサービスマナー研修講師として、また職場でのマナー指導者としての知識・スキルを習得する。	4	5	1	1	
倉敷市	マナー講師養成講座	次年度の新採用職員マナーフォロー研修時のインストラクターを希望する新採用職員を対象に実施	4	7	1	1	
つくば市	先進地調査研修	先進的取組の実情把握	1	12	4	1	
太田市	接遇研修	講義及び現場での実地研修を行う	主事	13	1	1	○
草加市	奥日光自然の家派遣研修	奥日光に有する本市の市民向け宿泊施設の修繕等を自ら行うとともに、トップと本市の課題について直接議論をするもの	4	70	1	6	
茨木市	部長セミナー	職務遂行意欲の向上、組織力の向上を目的に、部長から、職務に対する心構え、取り組み方、組織の方向性などについての話を聞く。	4	90	6	1	
茨木市	市民救命士養成研修	消防職員が講師となり、救命活動に関する知識、職場や地域において緊急の事態に遭遇した場合に高度かつ適切な応急処置を行うことができる能力を習得できるよう指導する。	3	54	6	1	
茨木市	腰痛等予防体操研修	腰痛等を予防し、公務上の災害等の予防及び健康で明るい職場づくりに資するため、簡単な運動の腰痛予防体操を行う。	2	206	6	1	
加古川市	時代につなぐメッセージ	退職する部長の経験を伝承する。	2	80	1	1	○
加古川市	次代につなぐメッセージ	退職する部長の経験を伝承する	2	80	1	1	
佐世保市	長崎県市町職員研修センター主催研修	多様な分野の約50講座に派遣(約200名)	1	200	6	1	

#### (4) 特色のある研修の一部の概要及び実地調査結果

「特色のある研修」として回答のあった事例のうち、特に特色のある4団体7事例についてその概要を示すと次のとおりである。これらの研修については、別途実地調査を実施し、当該事例の実施要領等は、「参考資料」に掲載している。

なお、本報告書に掲載したもの以外にも、様々な工夫を凝らして特色ある研修を実施している事例が多く見受けられたが、誌面の都合上、割愛せざるを得なかったことを付記しておく。

##### (1) 茨城県の事例

###### ① 政策能力向上研修

研修課程名	研修の概要
民間との協働講座	地域課題解決に向け、民間企業職員と一緒に、意見交換を進める。
行政課題研究講座	県職員、市町村職員が合同で、地域課題解決に向けテーマを選定し、先進地調査等を踏まえ、学識経験者の指導のもと、提言をまとめ、発表する。

##### (2) 福井県の事例

###### ① 特定課題研修・専門研修「その他」

研修課程名	研修の概要
営業力向上研修 (マーケティング)	ケースメソッドを用い、マーケティングの考え方を段階的、多面的に学ぶ

###### ② その他

研修課程名	研修の概要
営業力向上研修(実践編)	県の文化施設のPR方法をグループで立案実施

##### (3) 和歌山県の事例

###### ① 特定課題研修・専門研修「広報・広聴・情報公開」

研修課程名	研修の概要
メディア対応研修	ビデオカメラを用いて客観的に自分たちを観る

###### ② コミュニケーション能力向上研修

研修課程名	研修の概要
プレゼンテーション研修	ビデオカメラを用いて客観的に自分を知る

##### (4) 仙台市の事例

###### ① 政策能力向上研修

研修課程名	研修の概要
せんだい大志塾～「新型発想人」養成講座～	局長、区長等の推薦、または自薦の若手職員を対象とし、半日×8回で実施。本市を取り巻く社会経済状況等をテーマに、グループ討議や意見発表を行いながら、前例や従来の枠組みにとらわれない柔軟な発想力を身につける。

## 実地調査の結果

### (1) 茨城県の事例

#### 「民間との協働講座」

茨城県では、「第6次茨城県行財政改革大綱」で、「民間との連携・協働の推進」、「外部交流の促進」を掲げており、平成24年度の新規研修として管理職を対象とした「民間との協働講座」を実施した。

この研修では、民間企業の役職員と県職員が一緒に意見交換、議論することを通じて、県職員には民間の見方や仕事の進め方を学んでもらい、民間の方には行政の考え方を理解していただき、相互理解を深め地域課題解決に向けて行政と連携した取り組みを進めてもらうことを目的としている。

参加者へのアンケート調査によると県側、民間側とも参加して良かったとの意見が多く、その理由として県側は「民間の方との意見交換の機会が持てたこと」等であり、民間側は「地域貢献の方法を模索しており、行政の考え方や取り組みを理解できてよかった」等とのことであった。

この研修は、来年度も引き続き開催する予定となっており、対象者や、その年代層を広げることなどを検討しているとのことであった。

#### 「行政課題研究講座」

茨城県では、以前から県職員と市町村職員合同の研修は開催されていたが、合同研修のさらなる充実と、市町村から「座学ではなく、同じテーブルで向き合うような研修で討議したい」との要望があったことから、当該研修を平成24年度から新規に実施した。

県職員と市町村職員によるグループ編成を行い、自分たちで研究テーマを設定し政策提言の作成を3ヶ月間で6日の日程で行う。そのうち1日は研究テーマに関連した課や先進地などへの調査が組み込まれている。

参加者へのアンケート調査によると、市町村職員は政策立案の機会が限られているため良い経験になったとの意見があり、県職員も今後の仕事の仕方を改めて考える良い機会となったとの意見があったとのことであった。

日程的にはかなり厳しかったことから、来年度はやり方を検討して実施することを予定している。

### (2) 福井県の事例

福井県では、平成21年度より「観光営業部」を設置し、福井県の魅力、ふくいブランドの売り込みや誘客、県産品の販売拡大を積極的に促進していくため、「職員の営業力」を高めることを目的とした研修を行っている。

当研修は、民間企業のトップセールスマンによる「講演」、ケースメソッドを通じ、マーケ

ティング手法を使った営業戦略を身につける「マーケティング」及び若手職員が、自ら企画し、実践することで営業力の習得を図る「実践編」に分かれている。

特に、「実践編」は、25歳の全職員を少人数のグループに分け、県立の文化施設の集客率を向上させるための行動計画案をグループ毎に作成、それに基づき、実際に行動し、その成果を分析・報告するというものであり、事後のアンケートでは、7割以上の受講者が、研修を受けて、意識や行動が変わったと回答している。また、あまり費用もかけずに実施できることから、費用対効果に優れた研修であるといえる。

### (3) 和歌山県の事例

和歌山県では、特徴的な研修として「メディア対応研修」と「プレゼンテーション研修」を実施している。

メディア対応研修は、行政がメディアと関わる機会が増加しつつあることから、パブリシティとしてのメディアの利用方法を学び、取材対応能力を養成することを目的に、平成22年度から実施している。研修対象者は、平成24年度から県職員のほかに関西広域連合広域職員研修分野に参加している府県市の職員も対象としている。

当研修は、係長級昇任前研修の選択科目の一つに位置づけられており、内容は演習中心の研修で、テレビのインタビューや謝罪会見を模擬体験させ、その様子をビデオで撮影し、本人も含め客観的に分析することが特徴的といえる。

研修実施後のアンケートによると、受講者からも好評であり、当研修を引き続き実施する方針であるが、今後は、対象者について、記者会見の機会が多い管理職の受講を促していく。

プレゼンテーション研修は、プレゼンテーションの基礎的な理論を理解し、発表、説明、説得等の技法を習得するとともにプレゼンテーションスキルの定着と実践力の向上を図ることを目的に、平成14年度から実施している。

当研修は、係長級昇任前研修の必須科目に位置づけられており、講義と演習を繰り返し行うことやプレゼンテーションの様子を一人ひとりビデオで撮影し、それを見ながらグループごとに検討することが特徴的といえる。

研修実施後のアンケート結果は、実践や演習が多く今後に生かせるなどの意見がほとんどで、今後も同研修の必要性は高いと思われる。

### (4) 仙台市の事例

仙台市では、地方分権や広域連携、震災復興といった時代の変化に的確に対応し、豊かな発想力や高い折衝力を身につけ、広い視野から地域のあり方を考え、行動し、実現していくことのできる人材育成をめざし、平成22年度から仙台市職員特別研修「新型発想人」養成講座“せんだい大志塾”を実施している。

この研修の特徴は、副市長を塾長として、3名の地域課題に精通した師範（講師）の指導のもと、各局から推薦、公募された概ね30歳代の若手職員約20名が、月1回、8ヶ月の長期にわたり、各回で設定されたテーマについて、事前レポートやグループでの討議・意見発表、講評を通じて、前例や慣習にとらわれない幅広い視点を身につけていくことである。

第3期目となる平成24年度は、研修の成果をグループごとに寸劇を通して「仙台の課題」として発表するとともに、『こういう仙台市にします！』宣言を二役に対して披露した。この研修を契機として、職員の意識改革や庁内の組織間連携に役立つことが期待されており、参加した塾生からは課題の難しさはあるが充実した研修であったとの感想も寄せられ、引き続き実施していくこととしている。

## 8 政策課題研修の成果を施策・事業に活用した事例（表25）

平成23年度において政策課題、地域課題等に関する研修を実施し、その成果（提言された施策案等）の全部又は一部が予算化・事業化され、又は既存施策の見直しに役立つなど、何らかの形で自治体の施策や事業に活用した事例（予定を含む）について、7団体から7事例の回答があった。

団体区分別の内訳をみると、都道府県で5団体（5事例）、特例市で2団体（2事例）となっている。

**表25 政策課題研修の成果を施策・事業に活用した事例**

団体名	研修課程名	政策課題テーマ	同研修の成果を行政施策に活用した事例
秋田県	「意識・知識・見識」実践研修	生活習慣病死亡率の改善	胃がんや心疾患、脳血管疾患の死亡率改善に関する事業
埼玉県	政策課題共同研究	都市部における緑地の保全	提言内容の一部が予算化（身近な緑づくり活動への補助及び緑の活動を始めるきっかけとしての補助）
新潟県	変革プロジェクト実践	県立病院における患者信頼度の向上	病院職員の大半を巻き込んだキャンペーン、コミュニケーションスキル向上研修会等を企画・実施したことにより、患者信頼度が向上
兵庫県	政策課題研究グループ支援事業	五斗長垣内遺跡を活用した地域活性化	公開討論会の実施、地域の活動拠点の整備
新潟県	変革プロジェクト実践	県立病院における患者信頼度の向上	病院職員の大半を巻き込んだキャンペーン、コミュニケーションスキル向上研修会等を企画・実施したことにより、患者信頼度が向上
つくば市	政策課題研究研修	断捨離～窓口機能の再編～	合併後の庁舎統一に伴う出先機関も踏まえた、今後におけるサービス業としての窓口機能のあり方について現状分析を行い、その問題点の中から具体的な解決策についてまとめあげたもの。
加古川市	先進地視察研修	町内会の支援について	自治会運営の手引きを作成し配付した。

## 9 法務能力向上研修の実施状況（表26～表28）

法務能力向上研修の実施状況についての調査結果は、表26～表28のとおりである。

「法務能力向上研修」とは、自治体において条例案を作成するための法制執務技能の習得や、条例等を制定し、運用できる立法能力、法解釈能力等の養成を目的とした研修で、次の①～⑤の「内容区分」のいずれかに該当するものである。

- ① 法制執務研修（条例立案時の起案方法など、法制執務技能の修得を目指した研修）
- ② 政策法務研修（条例、規則等を制定し、運用できるような立法能力、法解釈能力等の習得を目的とする研修）
- ③ 法制研修（行政法など自治体職員として一般的に必要な法知識の習得を目的とした研修）
- ④ 政策形成能力向上研修のうち、政策法務を内容とする研修（政策形成能力の向上育成を目的とする研修のうち政策法務を含むもの）
- ⑤ その他の研修（上記以外で法務能力向上の内容を含むもの）

「研修技法」の区分は、次の6区分とした。

- ① 条例・規則の立案
- ② 要綱等の作成
- ③ 条例事例の研究
- ④ 判例・争訟の研究
- ⑤ 講義中心
- ⑥ その他

「実施形式」の区分は、次の6区分とした。

- ① 当該団体単独で実施
- ② 他の自治体と共同で実施
- ③ 他の自治体が行う研修に職員を派遣して実施
- ④ 民間企業以外の団体に外部委託して実施
- ⑤ 民間企業に外部委託して実施
- ⑥ その他

### （1）法務能力向上研修の実施状況（表26）

法務能力向上研修を実施している団体は、119団体（79.9%）であり、21年度と比べて団体数、割合ともにやや減少している。

団体区別にみると、都道府県が44団体（93.6%）、指定都市が15団体（75.0%）、中核市が28団体（68.3%）、特例市が31団体（77.5%）及び（財）東北自治研修所となっている。

内容区分についてみると、「政策法務研修」が76団体（63.9%）と最も多く、次いで「法制執務研修」が59団体（49.6%）、「法制研修」が58団体（48.7%）の順となっている。

研修技法についてみると、「講義中心」が85団体（71.4%）と最も多く、次いで「条例・規則の立案」が68団体（57.1%）、「条例事例の研究」が39団体（32.8%）の順となっている。

実施形式についてみると、「単独で実施」が91団体（76.5%）と最も多く、次いで「民

間企業に外部委託」が19団体（16.0%）、「他の自治体と共同で実施」が10団体（8.4%）の順となっている。

## （2）法務能力向上研修の課程数の状況（自団体実施分）（表27）

自団体で実施する法務能力向上研修の課程数は、全体で207課程であり、21年度と比べて減少している。

団体区別にみると、都道府県で62課程（30.0%）、指定都市で38課程（18.4%）、中核市で46課程（22.2%）、特例市で60課程（29.0%）及び（財）東北自治研修所で1課程（0.5%）となっている。

内容区分についてみると、「法制研修」が77課程（37.2%）と最も多く、次いで「政策法務研修」が61課程（29.5%）、「法制執務研修」が51課程（24.6%）の順となっている。

研修技法についてみると、「講義中心」の課程数が130課程（62.8%）と最も多く、次いで「条例・規則の立案」が66課程（31.9%）、「条例事例の研究」が30課程（14.5%）、「判例・争訟の研究」が19課程（9.2%）となっている。



表26 法務能力向上研修の実施状況

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					合計	21年度調査		
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち	都道府県	
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47	
法務能力向上研修を実施している団体	44 93.6%	15 75.0%	28 68.3%	31 77.5%	1 100.0%	119 79.9%	128 86.5%	44 93.6%	
内容区分	法制執務研修	21 47.7%	5 33.3%	15 53.6%	18 58.1%	0 0.0%	59 49.6%	61 47.7%	18 40.9%
	政策法務研修	35 79.5%	8 53.3%	14 50.0%	18 58.1%	1 100.0%	76 63.9%	74 57.8%	31 70.5%
	法制研修	21 47.7%	9 60.0%	11 39.3%	17 54.8%	0 0.0%	58 48.7%	78 60.9%	25 56.8%
	政策形成能力向上研修のうち政策法務を内容とする研修	7 15.9%	2 13.3%	5 17.9%	1 3.2%	0 0.0%	15 12.6%	17 13.3%	7 15.9%
	その他の研修	5 11.4%	3 20.0%	0 0.0%	2 6.5%	0 0.0%	10 8.4%	13 10.2%	6 13.6%
	研修技法	28 63.6%	11 73.3%	15 53.6%	13 41.9%	1 100.0%	68 57.1%	77 60.2%	26 59.1%
実施形式	単独で実施	25 56.8%	14 93.3%	23 82.1%	28 90.3%	1 100.0%	91 76.5%	94 73.4%	24 54.5%
	他の自治体と共同で実施	3 6.8%	0 0.0%	5 17.9%	2 6.5%	0 0.0%	10 8.4%	17 13.3%	6 13.6%
	他の自治体が行う研修に職員を派遣	2 4.5%	0 0.0%	0 0.0%	1 3.2%	0 0.0%	3 2.5%	12 9.4%	2 4.5%
	民間企業以外の団体に外部委託	3 6.8%	0 0.0%	2 7.1%	2 6.5%	0 0.0%	7 5.9%	9 7.0%	3 6.8%
	民間企業に外部委託	14 31.8%	1 6.7%	1 3.6%	3 9.7%	0 0.0%	19 16.0%	18 14.1%	14 31.8%
	その他	4 9.1%	0 0.0%	1 3.6%	1 3.2%	0 0.0%	6 5.0%	8 6.3%	2 4.5%

注 「内容区分」及び「研修技法」については、1の研修課程が複数の区分に該当する場合があるため、区分別の団体数の合計値と「法務能力向上研修を実施している団体」の欄の団体数は一致しない。

表27 法務能力向上研修の課程数の状況  
(自団体実施分)

(上段:課程数 下段:割合)

内 容	団 体					合計	21年度調査		
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち都道府県		
課程数計	62 30.0%	38 18.4%	46 22.2%	60 29.0%	1 0.5%	207 100.0%	245 100.0%	82 100.0%	
内容区分	法制執務研修	11 17.7%	7 18.4%	13 28.3%	20 33.3%	0 0.0%	51 24.6%	50 20.4%	11 13.4%
	政策法務研修	21 33.9%	12 31.6%	11 23.9%	16 26.7%	1 100.0%	61 29.5%	52 21.2%	22 26.8%
	法制研修	22 35.5%	12 31.6%	17 37.0%	26 43.3%	0 0.0%	77 37.2%	124 50.6%	43 52.4%
	政策形成能力向上研修のうち政策法務を内容とする研修	6 9.7%	2 5.3%	5 10.9%	1 1.7%	0 0.0%	14 6.8%	12 4.9%	5 6.1%
	その他の研修	2 3.2%	5 13.2%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	7 3.4%	15 6.1%	7 8.5%
	研修技法	19 30.6%	12 31.6%	13 28.3%	21 35.0%	1 100.0%	66 31.9%	63 25.7%	17 20.7%
要綱等の作成	2 3.2%	1 2.6%	3 6.5%	3 5.0%	0 0.0%	9 4.3%	9 3.7%	3 3.7%	
条例事例の研究	10 16.1%	4 10.5%	10 21.7%	5 8.3%	1 100.0%	30 14.5%	33 13.5%	8 9.8%	
判例・争訟の研究	8 12.9%	3 7.9%	4 8.7%	4 6.7%	0 0.0%	19 9.2%	31 12.7%	12 14.6%	
講義中心	37 59.7%	21 55.3%	32 69.6%	40 66.7%	0 0.0%	130 62.8%	173 70.6%	54 65.9%	
その他	6 9.7%	3 7.9%	2 4.3%	1 1.7%	0 0.0%	12 5.8%	10 4.1%	6 7.3%	

注 「内容区分」及び「研修技法」については、1の研修課程が複数の区分に該当する場合があるため、区分別の課程数の合計値と課程数の計は一致しない。

表28 政策法務研修の実施状況(自団体実施分／  
団体別)

【表の見方】  
 研修技法  
 1：条例・規則の立案      2：要綱等の作成  
 3：条例事例の研究        4：判例・争訟の研究  
 5：講義中心                6：その他

団体名	研修課程名	研修対象者	研修技法	中心とする内容		年間受講者数	日数	講義時間数	演習時間数
				主な講義内容	演習の内容・具体的テーマ				
宮城県	明日から使える政策法務入門講座	全職員	3 5	内容：地方分権の進展を踏まえ、自治立法の意義を理解するとともに、条例・規則等の立案作成に必要な基本的能力を養うため、法令の構造やその解釈・運用、条例作成のポイントなどを学ぶ。 講師：民間派遣講師		36	2	13.5	—
秋田県	政策法務	政策法務の考え方・知識を身につけた職員	5	・機関委任事務時代の自治体の事務 ・政策法務の基本的な考え方 ・地方分権改革と自治体の事務 ・分権時代の自治立法と法令解釈 ・条例の可能性と限界 ・事例による条例制定のポイント	・事例問題	36	2	10	3
山形県	法令活用講座(政策法務)	基本研修修了後3年目の職員	3	・政策を実現するための手段としての法令や条例の解釈、運用方法について、具体的事例や判例による講義と条例づくりの演習により学ぶ。	・政策法務が求められる背景 ・現場での問題発見、政策としての妥当性の検討、法手法の選択 ・先進事例解説 ・演習：政策を実現するための条例づくり ・政策を実現するための法手法 ・先進事例解説 ・演習：政策を実現するための条例づくり ・まとめ	60	2	5.45	6.45
福島県	政策法務【立法コース】	全職員(特に業務に関わりの強い職員)	1	条例づくりの視点と方法	条例案の作成	43	3	19	8
茨城県	法務マスター研修	法務リーダーとして意欲のある職員	1	科目：行政法総論、法制執務、行政手続法、政策法務、行政不服審査法、行政事件訴訟法 内容：市町村自らの責任と権限で施策が展開できるよう、法務事務に習熟した職員を育成するため法務関係の基礎知識を学ぶ。 講師：大学教授、学識経験者、弁護士	科目：条例案作成演習 内容：5～6名のグループに分かれ、市町村において課題となっている事項をテーマに条例案を作成する。 テーマ(自転車の安全利用、コンパクトなまちづくり等) 講師：大学教授	20	22	78	54
茨城県	政策法務講座	一般職員	1	科目：政策法務 内容：自治体職員に必要な行政法や政策法務の基礎知識を学び、条例案作成演習を行う。 講師：大学教授	科目：条例案の作成 内容：5～6名のグループに分かれ、受講生が持ち寄った事案をもとに制定すべき条例の内容を検討し、条例案を作成する。 テーマ(節電推進、債権管理など) 講師：大学教授	23	6	13	23

団体名	研修課程名	研修対象者	研修技法	中心とする内容		年間受講者数	日数	講義時間数	演習時間数
				主な講義内容	演習の内容・具体的テーマ				
埼玉県	政策法務基礎編	主任級以下の職員	3	<1～3日目>科目:政策法務とは、分権時代の条例、自治体と訴訟法務内容:地域の課題や住民ニーズに応じた政策を実現する手段として、条例・規則等を立案する場合に必要な基礎的な知識の習得を得る。講師:大学講師	<1～3日目>科目:政策法務とは、分権時代の条例、自治体と訴訟法務内容:5～6人のグループに分かれ、各グループごとに、提案された全国の条例の政策理念やその有効性などを検討し、条例事例の研究を行う。条例の事例としては、千葉県観光立県の推進に関する条例、鶴田町朝ごはん条例、岐阜県家庭の日を定める条例、根室市東日本大震災被災地等の支援に関する条例など。講師:大学講師	38	3	19.5	10
埼玉県	政策法務立法編	主任級以下の職員	1 3	<1～3日目> 科目:政策法務とは、分権時代の条例、自治体との訴訟法務 内容:政策を実現するための法制度の理解をさらに深め、条例・規則等を立案する場合に要求される実務能力を、講義や演習を通じて身に付ける。講師:大学教授	<4日目>科目:政策法務演習 内容:5～6人のグループに分かれ、各グループが考える政策を実現するために制定すべき条例の内容を検討し、条例案を作成し、記者会見方式による発表・質疑応答・講評を行う。テーマとしてあがったのは「里家族制度に関する条例」「サイクリング条例」「いじめに関する条例」	16	4	24	13
神奈川県	政策法務演習	県職員のみ(主査・副主幹級職員)	1	1自治体法務の構造と課題 2自治立法権の概要 3条例案づくり(法制度設計)のプロセス 4条例案作りのポイント 5規則の位置づけと活用手法 6要綱の位置づけと活用手法 7自治立法と市民参加 8条例・規則上の罰則規定について 9演習の進め方とポイント 講師:大学教授	1条例案策定演習・資料収集・グループ討議・グループ討議・条例案の作成 2グループ発表・発表・質疑・講評	84	3	7	12.5
山梨県	基礎から学ぶ法律と条例	全職員	5	1 法律の世界へようこそ ・憲法の存在意義 ・地方自治法、地方公務員法、条例・規則の位置づけ 2 法律による行政 ・定義、趣旨 ・具体的内容と根拠 ・法律の留保の妥当範囲 ・条例と法律による行政の関係 3 地方自治の本旨と条例 ・地方自治の本旨 ・条例の根拠と条例制定権 ・議会による条例制定 ・「条例」と「規則」との違い ・条例と他の法令との関係 4 条例の対象となる事務の範囲 ・機関委任事務 ・新制度の登場 ・注意すべきこと 5 条例制定権の限界 ・憲法上の限界		26	2	12	—
岐阜県	能力開発研修(政策法務講座)	受講を希望する主事級～主査級職員	1	I 政策法務概論 II 判例から見る政策法務 III 条例のつくり方(実践政策法務) IV 条例立案演習	I ①変革期の地方自治 ②地方分権改革の進展 ③第一次地方分権改革の意義と課題 ④自治体政策法務の前提 ⑤自治体の条例制定権と法解釈 ⑥政策法務とは(政策法務の意義) ⑦各地で進む政策条例づくり ⑧政策法務の今後の展望 II 条例と憲法・法律との関係が争点となった主な裁判例 III ①条例づくり(法制度設計)のプロセス ②条例で活用できる行政手法 IV グループ演習(テーマ:空き家問題に関する対策を講じるための条例の立案)	41	2	12	6

団体名	研修課程名	研修対象者	研修技法	中心とする内容		年間受講者数	日数	講義時間数	演習時間数
				主な講義内容	演習の内容・具体的テーマ				
愛知県	政策法務研修	主査級以下の職員のうち応募した者		<p>科目：「政策法務概論・条例事例研究」            内容：政策法務とは何か、自治体における政策法務の必要性、政策法務の視点について学ぶ。            講師：大学教授</p> <p>科目：「条例の作り方と過程」            1 内容：条例の位置付け、条例制定の3手続き、条例案の作成方法、条例立案のポイントについて学ぶ。            講師：法規担当課の職員、            科目：「テーマ講義」            内容：条例作成上必要となる、テーマに関する現状、現在の取り組み等について学ぶ。            講師：テーマ関係課室の職員</p>	平成24年度研究テーマ：「耐震まちづくり」研究テーマは、事前に研修担当者が設定している。5～6名のグループに分かれて、研究テーマに関する情報収集、現状分析を行い、それらの情報をもとに、条例の内容を検討し、条例案を作成する。また、中間報告として報告書の提出をすることとし、その報告書をもとに、法規担当課及びテーマ関係課室の職員との意見交換、質疑応答を行っている。研修最終日には、条例案の発表会を開催しており、発表会では、条例案をグループごとに発表し、質疑応答、意見交換、講師による講評を行っている。	20	5	5.25	25
兵庫県	政策法務研修	法務知識を習得する必要のある職員	1	基調講義、条例作成のポイント等	課題研究・条例案作成	50	3	7.5	15
和歌山県	政策法務研修	全職員	3	<p>1. 地方分権改革と自治体法務地方分権による自治体法務の重要性について学ぶ</p> <p>2. 政策法務概論政策法務の定義や必要性を学び、事例・判例分析を行う</p> <p>3. ベンチマーキングなどの手法を学び、いくつかの具体的な条文を使用し、個人単位で実践する</p>	4. グループワーク、プレゼンテーション1グループ5～6名に分かれ、それぞれのグループにネット接続が可能なパソコンを設置し、課されたテーマについて事例や条文を各グループで調べ分析する。その後、プレゼンテーションを行い講師から講評してもらう。 (テーマ例：防災) 講師は終日大学教授	50	2	14	4
鳥取県	条例の見方・読み方・作り方講座	条例・規則の運用や制定、改正等に携わる職員(県及び市町村等)	1 3	<p>・内容：条例や規則の制定、改正、廃止に関して必要な基礎知識及び技能を学ぶ。①法律の基礎構造 ②条文の配列 ③一部改正法、新旧対照表 ④法令用語 ⑤法の解釈 ⑥法を読むテクニック            ・講師：政策法務課職員</p>	<p>・内容：5～6名のグループに分かれ、提示された内容に関する条文や新旧対照表を作成する。            ①下水道法の一部改正条文から新旧対照表を作成            ②自転車の傘さし運転等を禁止するために、道路交通法施行細則を改正            ③罰則の構成要件を明確にするため、屋外広告物条例を改正            ④暴力団関係者排除のために、浄化槽保守点検業者の登録条例を改正            ⑤環境影響評価法の改正に準じて県条例の一部を改正            ・講師：政策法務課職員</p>	40	2	7	7
島根県	自治体法務講座【入門編】	全職員	5	<p>内容：自治体職員にとってなぜ法務の知識が必要かつ重要であるかを理解・納得する。            「自治体法務とは」、「自治体職員の法務能力」、「住民と対話する行政」、「基本的な法務用語、組織の法理を学ぶ」            講師：大学教授</p>		73	1	6.5	—
広島県	政策法務	県・市町職員	4	<p>・内容：地域課題を解決する手段としての法務能力(住民起点に立った法令の解釈、運用及び条例等の制定に必要な基本的な知識、考え方を身に付ける。            ・講師：自治体職員</p>	<p>・内容            ペアで、行政訴訟の事例等を考察しながら、法令の解釈・運用の考え方を学ぶ            (演習問題の例)            「自治体が、ごみの分別収集を徹底させるため、ゴミステーションにビデオカメラ装置を設置し、撮影・記録することができるか。」など            ・講師：自治体職員</p>	50	2	6	6
愛媛県	政策法務講座	県：主任級昇任後4年目以上で係長級昇任前の職員及び係長昇任後4年目以上で主幹級昇任前の職員 市町：中堅～係長級職員	5	<p>内容：地域政策を実現するための手段としての法制度の活用や条例設計の手法、考え方を事例を通じて学び、政策形成能力、法務能力の向上を図る。            ・政策法務の基礎            ・政策法務の実践            ・事例紹介            ・政策法務のこれから            講師：大学教授</p>		48	—	12	—

団体名	研修課程名	研修対象者	研修技法	中心とする内容		年間受講者数	日数	講義時間数	演習時間数
				主な講義内容	演習の内容・具体的テーマ				
佐賀県	市町政策法務研修	市町職員	1	政策法務の概要、条例作成のポイント	講師が設定した課題(条例のたたき台)について、グループごとに議論し、1つの条例を作り上げ、完成した条例についてプレゼンを行い、各グループからの質問、講師からの解説を行う。平成24年度の条例テーマは、「空き家等の適正管理に関する条例」。	45	2	3	11
佐賀県	「地域主権改革対応」シリーズ研修	市町職員	6	地方分権(地域主権改革)の主旨、一括法の概要について、政策法務能力の必要性	平成25年4月までに制定する必要がある条例に関連して、各市町が抱える課題やニーズを整理し、条例として反映させるには、といったことを、実際に作成する条例をもとに、各市町担当者が講師に対して個別相談を行う。個別相談を行う条例については、研修前に、事前に各市町のニーズを把握し、ニーズの高かった法令に関するものを研修題材として取り扱う。	100	2	7	1
宮崎県	法制執務	県職員	5	分権時代の自治体の職員に求められる政策立案に必要な法的施行や法的手法について学ぶ。 ①コンプライアンスと地方分権改革 ②分権時代の行政運営 ③自治体の政策形成 ④政策法務と法制執務 ⑤一般地方自治制度上の政策課題	2~4人での問題演習 ①地方自治と地方分権改革 ②改正行政手続法の対応 ③法令用字、法令用語の正しい理解	40	2	8.5	5
仙台市	条例・規則の作り方講座	受講を希望し、所属長が承認する職員	1 5	法制執務について、法令規則の読み方、例規の作り方(理論) 講師:法規担当課職員	例規の作り方(実践)、個人演習 ごく初歩的な字句の訂正から、新旧対照表や新規立案まで各種の演習問題を解く	40	1	4	3
さいたま市	自治体法務研修	受講を希望し、所属長から推薦された職員	3	・2000年の地方分権一括法施行の以前と以後の地方自治体における条例の数及び内容の比較 ・政策法務の基本的発想(フレキシブルな発想) ・政策法務の3つの流れ(鈴木庸夫教授による分類) ・自治体法務の考え方 ・政策法務の実際 ・政策型行政組織と住民	川崎市「避難所の機能整備及び円滑な管理運営に関する条例」、福岡県筑紫野市「子ども条例」、新潟県佐渡市「地産地消推進条例」及び北海道滝上町「渚滑川魚族保護のためのキャッチアンドリリース条例」を題材とした条例研究発表及び講師による講評。	30	2	16	6
横浜市	法制執務(中級)	中堅職員、専任職、係長、課長補佐	5	1 政策法務とは何か 2 政策実現手段としての条例 3 政策の実効性確保のための手法 4 政策法務の結実した具体例 5 条例に求められる要素とは 6 他都市における最近の条例制定の動向 7 自治体の法令解釈権とは		未定	1	8	—
相模原市	政策法務Ⅱ(争訟法務)	課長級の職員及び所属長	4 5	◆目的 訴訟事例について理解を深めるとともに、その解決策を学ぶ。 ◆主な内容 争訟の役割、争訟への対応の基本、我が国の訴訟制度について、地方公共団体をめぐる訴訟について、最近の最高裁判例について ◆講師:弁護士		100	1	2	—

団体名	研修課程名	研修対象者	研修技法	中心とする内容		年間受講者数	日数	講義時間数	演習時間数
				主な講義内容	演習の内容・具体的テーマ				
相模原市	政策法務研修Ⅲ (条例作成演習)	主事、主任、主査、副主幹級の職員	1	◆目的 地方分権時代の自治体職員に求められる政策法務能力の必要性について理解を深めるとともに、自治体の政策実現手段としての政策法務について条例作成演習を通じて実践的に学び、法的な視点、思考力を習得する。 ◆主な内容 ・政策法務概論 ・判例からみる政策法務 ・条例の作り方 ◆講師：大学教授	◆条例立案演習 4～5名のグループに分かれ、提示されたテーマ(事例)をもとに、制定すべき条例の内容を検討し、条例案を作成する。(参考：平成23年度の演習テーマ)・市民参加条例の立案 ・住民投票条例の立案 ・地球温暖化対策を推進するための条例の立案 ・子育てを支援するための条例の立案 ◆発表・質疑応答 グループごとに作成した条例案の発表を行い、受講者間の質疑応答、講師からの講評を行う。 ◆講師：大学教授	30	3	8	13
堺市	政策法務研修 (採用5年目)	採用5年目職員 必須研修	4	・条例とは ・自治体の条例制定権と法解釈権 ・政策法務の意義とプロセス・各地で進む政策条例づくり・条例のつくり方(講義)	・条例研究 過去の判例から争点箇所を理解し、条例作成時の留意点を学ぶ。	140	1	2.5	4
堺市	政策法務研修 (係長級職員対象)	係長級職員 選択研修	1	・政策法務概論・判例から見る政策法務・条例のつくり方(実践政策法務)	・条例立案演習 テーマ「空家管理条例」	15	2	6.5	6.5
神戸市	政策法務研修	職員一般	1	「政策法務の意義と課題」 講師：大学教授 「条例・規則等の立案のための基礎知識」 「条例案を制定する際の心得」 講師：法務課職員	「(仮)入れ墨をしている者の公の施設の利用を制限する条例」を作成してみよう	—	2	4	4.5
広島市	政策法務講座	中堅職員～課長 補佐級職員	1 3	政策法務の実践①政策の法制化②演習	1.課題の明確化、政策の検討2.条例案の作成※テーマについては、6人程度の各グループが決定	42	2	14	—
熊本市	条例制定研修	全職員	1	<内容>・条例とは・条例制定権の範囲(裁判例を中心に)・条例の策定プロセス・情報の収集方法・行政手法・演習の方法 <講師>法制室職員	グループによる条例案作成の演習(上記日程以外に受講者が自主的に10回程度討議を実施)	10	3	3	4
熊本市	政策法務研修 (例規担当者向け)	例規担当者	5	<内容>・課題を解決するための様々な政策形成の手法・政策形成の手段としての条例の役割・条例を作成する上でのポイント・法的な思考による政策の実現 <講師>外部講師(大学教授等)		150	1	3	—
熊本市	政策法務研修 (管理職向け)	課長等	5	<内容>・課題を解決するための様々な政策形成の手法・政策形成の手段としての条例の役割・条例を作成する上でのポイント・法的な思考による政策の実現 <講師>外部講師(大学教授等)		120	1	2	—
秋田市	政策法務研修	入所5年目～課長補佐級の希望する職員	3 5	政策法務の基本事項、条例制定権の範囲、条例の適法性を巡る判例など 講師：大学教授	未定	20	2	8	5
宇都宮市	政策法務入門研修	行政職員	3	・内容：地方分権と政策法務の必要性について理解し、「自治立法」や「自治的法令解釈・運用」の理論、先進事例を学ぶ。 ・講師：大学名誉教授	条例の事例研究	6	2	3	11

団体名	研修課程名	研修対象者	研修技法	中心とする内容		年間受講者数	日数	講義時間数	演習時間数
				主な講義内容	演習の内容・具体的テーマ				
高崎市	中堅職員研修Ⅲ	主任昇任7年目職員		<ul style="list-style-type: none"> <li>・科目:「政策法務」</li> <li>・内容:自治立法の意義、憲法や国の法令と条例の関係、独自の条例による政策の形成、条例・規則の構成などについて学ぶ。</li> <li>講師:外部講師</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・科目:「条例立案演習」</li> <li>・内容:5～6名のグループに分かれ、提示された政策課題の中から1つの政策を選定し、制定すべき条例の内容を検討し、条例案を作成する。</li> <li>講師:外部講師</li> </ul>	88	2	6	8
船橋市	政策法務研修	全職員	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>法解釈に必要な思考力を養うとともに、条例・規則の制定についての視点を学ぶ。</li> <li>講師:外部講師</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例をもとに、条例の内容を検討し、条例案を作成する。</li> <li>講師:外部講師</li> </ul>	20	2	4	10
富山市	政策法務研修	係長級以下の職員	1 2 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>(科目)政策法務概論、政策法務の実践、条例立案グループ演習・発表</li> <li>(講師)大学教授</li> </ul>		15	3	10	10
岡崎市	自治体法務研修	受講を希望する職員	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>①自治体職員として知っておくべき法務知識を身につける</li> <li>②実践で使える条文解釈や作成方法を習得する</li> <li>③上記法務の知識を習得することによって、自信を持って職務にあたることができる</li> <li>講師:元東京都職員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>講義形式による条文解釈及び判例研究</li> </ul>	31	2	7	13
豊中市	地方自治法講座	法務主任および希	3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 地方分権と地方自治法</li> <li>(1)第一次地方分権</li> <li>(2)地方分権は進んでいるのか</li> <li>(3)更なる文献改革が求められ、進められている</li> <li>(4)今後の地方自治法制の見直し</li> <li>2. 附属機関条例主義について</li> <li>3. 大都市地域における特別区の設置に関する法律</li> <li>4. 終わりに</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4グループ×3班に分かれ、次の内容について意見交換等行う。</li> <li>・地方自治法条文の穴埋め</li> <li>・地方自治法と関連法規の設問</li> <li>・条文解釈</li> <li>・議会の議決事項に関する事例設問</li> <li>・市の債権管理に関する設問</li> <li>・大学設置認可に関する法解釈</li> </ul>	12	1	3.5	3
高槻市	政策法務基礎研修	6年目職員	3 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>分権時代への流れ 地方公共団体の活動とその法形式 権力手段と非権力手段 条例の定義、特質、内容 条例の制定過程に関する問題 条例と法律の関係 政策法務の手法 条例に用いられる用語と用法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ研究(未定)</li> </ul>	未定	3	7	10
西宮市	政策法務研修	全職員	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>科目「法学基礎講座」、内容:テキストを用い、基礎から学ぶ行政手法・法制執務講座、講師:民間企業講師</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>科目「政策法務ゼミナール」、内容:グループごとのゼミ方式で、事例研究や条例作成のワークに取り組む、講師:民間企業講師</li> </ul>	90	2	7	5
和歌山市	新任副主査研修	新任副主査	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方分権の流れ、法制執務、政策づくりの調査、法令の解釈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民参加条例の策定演習</li> </ul>	63	2	5	5
久留米市	政策法務研修	20	1 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策法務研修 第1回～3回</li> <li>地域主権改革の進展により、地域特性に応じた法令の解釈運用や独自の条例制定が求められることを踏まえて、政策実現に要する政策形成過程、法制執務の基礎、他市の先進事例や判例などについて学ぶ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①3～4名のグループに分かれ、設定した研究テーマに関する調査事項(当市の現状、他市の先進事例など)を持ち寄り、各班で検討を行う。</li> <li>②条例案の骨格、条文素案を作成し、講師へ中間報告を行う。</li> <li>③各班の研究テーマに基づき、条例案と政策形成の過程について発表を行う。発表班と参加者、講師間で質疑応答を行い、最後に講師より講評をいただく。</li> </ul>	20	3	4	14



団体名	研修課程名	研修対象者	研修技法	中心とする内容		年間受講者数	日数	講義時間数	演習時間数	
				主な講義内容	演習の内容・具体的テーマ					
山形市	行政法研修・政策法務研修	全職員	—	行政法研修 政策法務研修	行政を規律する法体系を学び、各種行政行為の権力関係を理解する。市民本位の法の執行のあり方について学ぶ。 政策を実現するための法的な視点を養うとともに、政策形成過程における法的側面からのアプローチを習得する。	50	2	14	14	
水戸市	基本研修第4部・第5部課程	基本研修第4部・第5部課程受講者で本科目を選択したもの	5	・科目:「政策法務研修」 ・内容 1. はじめに 2. 政策法務の基本的発想 3. 政策法務の三つの流れ 4. 「自治体法務」との考え方 5. 政策型行政組織と住民 6. 政策法務演習 ・講師: 大学教授	他市の特徴的な条例について、本市における適用の可否と、本市ではどのように適用していくべきかを5～6人のグループ単位で検討する。	30	2	11	2	
所沢市	政策法務	主任・主事級	5	自治体の法務環境・自治体法務の構造	自治体政策と条例	60	2	10	2	
所沢市	法制執務Ⅰ	主事・主任級	5	法の体系、国・地方公共団体の法体系について		60	1	3	—	
春日部市	政策法務	主任級、主査級、主幹級職員	1	地方分権時代に必要とされる政策を実現させるための法制度を理解する。条例や規則などの立法演習を通じ、政策法務能力の向上を図る。		0	30	2	13	—
茅ヶ崎市	政策法務研修	主任級で希望する職員	3	1 政策法務とは 2 政策法務の基礎 3 政策法務の実践 4 具体的条例・判例の研究 5 条例のつくり方・読み方 6 先進条例の動向等		0	24	2	7	7
大和市	政策法務「入門」	この研修を必要とする職員	3 5	1. はじめに 2. 自治体行政と法律(条例)との関係・条例の定義・法律(条例)による行政の原理 3. 地方公共団体の活動とその法形式 4. 判例からみる政策法務 5. 政策法務のフローチャート 6. 事例研究(グループワーキング) 7. 政策法務の今後の展望 8. まとめ	・他自治体で策定した条例のベンチマーキングを行い、本市における政策提案を行う	10	2	7	7	
松本市	政策課題・政策法務研修	新任主査	1	・科目:「地方分権における条例立案のための政策執務」 ・内容: 地方分権の進展を踏まえ、憲法や国の法令と条例の関係、独自の条例による施策の形成、条例・規則と罰則等について学ぶ。 また、主要な法令用語に関する知識、条例規則の制定・改正のための法制執務の基本等を習得する。 ・講師: 大学教授	・科目:「条例立案演習」 ・内容: 5～6名のグループに分かれ、提示された立法事実(行政上の課題等)をもとに、制定すべき条例の内容を検討し、条例案を作成する。 具体的テーマの例 1 松本の美しい星空を守るライトダウン条例 2 自動車に頼らないまちづくり 3 松本市自転車利用促進条例 4 農のあるまちづくり 5 松本市スポーツ振興まちづくり条例 6 松本市ポイントカード活用事業	44	4.5	31	17	
沼津市	政策法務研修	主事級7年目職員	5	地方自治の考え方と分権時代の市民と行政の役割を学ぶ。	グループごとに任意のテーマで条例を作成する。	11	3	18	9	

団体名	研修課程名	研修対象者	研修技法	中心とする内容		年間受講者数	日数	講義時間数	演習時間数
				主な講義内容	演習の内容・具体的テーマ				
春日井市	政策法務研修	課長補佐職在職2年目行政職職員	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>科目:「政策法務とは、政策形成、法令の新規制定、一部改正」</li> <li>内容:条例制定上の考え方や留意点について、講義・演習を通じて、立法能力の向上を図る。</li> <li>講師:外部講師</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>科目:「政策法務演習・討議」</li> <li>内容:政策法務に関する演習問題について討議を行う。</li> <li>講師:外部講師</li> </ul>	30	1	5	2
八尾市	政策法務研修	採用3年目～7年目の職員	5	条例立案	条例立案	—	3	7	—
明石市	自治体法務入門	入庁後5年目まで	3	科目:法制執務入門 内容:法令の種類、法律の分類、法令の読み方など基本的な法的知識を習得する。講師:内部講師(任期付弁護士)	科目:空き家条例について 内容:6名のグループに分かれ、提示された立法事実(行政上の課題、法令の整備状況等)をもとに、制定すべき条例の内容を検討する。 講師:内部講師(任期付弁護士)	24	1	4	4
宝塚市	政策法務研修	係長級及び一般職の職員	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>「市民と自治体の政策」</li> <li>地域主権</li> <li>住民の権利と義務</li> <li>「分権改革と地方自治体」</li> <li>地域主権と自治体職員</li> <li>環境の変化を考える</li> <li>「法的思考」</li> <li>法的三段論法</li> <li>「政策法務と政策形成」</li> <li>政策法務とは</li> <li>自治体における政策法務の対象</li> <li>職員に必要な法務能力</li> <li>「法律と自治立法」</li> <li>法律と条例</li> <li>自治立法の可能性</li> </ul>		未実施のため不明	1	5	2
東北自治研修所	政策法務研修	係長級の職員又は法令に興味のある職員	13	科目:基調講義 内容:自治立法の意義 憲法や国の法令と条例に関係 講師:大学教授	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題事例研究</li> <li>内容:実際の条例を題材として、その条例の制定までの経緯や条例の効果や問題点等を学ぶ。</li> <li>法制提案実習</li> <li>内容:5から6人のグループに分かれ、グループの総意で決定した政策を実現するための条例を制定する実習を行う。</li> <li>講師:大学教授</li> </ul>	22	4	9	11

## 10 研修効果の測定（表 2 9～表 3 1）【一部新規調査項目】

### （1）研修効果の測定（表 2 9）

研修効果の測定は、119 団体(79.9%)で実施されている。

団体区別にみると、都道府県が37 団体（78.7%）、指定都市が19 団体（95.0%）、中核市が35 団体（85.4%）、特例市が27 団体（67.5%）である。

研修効果の測定方法としては、「研修後一定期間経過時に受講者から意見・感想等を聴取（アンケート含む）」が94 団体（79.0%）と最も多く、次いで「研修後一定期間経過時に受講者の職場・上司から意見・感想等を聴取（アンケート含む）」が50 団体(42.0%)となっている。また、「その他」としては、「一部の講座において、受講後のフォローアップとして実施計画書と上司からの意見を聴取」などがあつた。

### （2）研修効果の測定結果の活用（表 3 0）

研修効果の測定結果活用状況についてみると、「研修所における研修計画の企画・立案の参考」が108 団体（90.8%）と最も多く、次いで「成績をつけて研修生本人に通知」が12 団体（10.1%）、「その他」8 団体（6.7%）となっている。「その他」としては、「修了認定基準としている」などがあつた。

### （3）研修効果の測定を実施していない理由（表 3 1）

研修効果の測定を実施していない団体に、その理由をウエイトが大きい順に第1位から第3位まで調査したところ、第1位として「研修効果の測定に適する方法がない」を挙げた団体が最も多く18 団体（60.0%）であり、都道府県から特例市までのすべての団体区分において同様である。

第1位～第3位回答分をみると、「研修効果の測定に適する方法がない」が最も多く19 団体（63.3%）、次いで「研修効果の測定に要する人員の不足」が15 団体（50.0%）、「研修効果の測定に要する経費の不足」が8 団体（26.7%）である。「その他」として、「受講者等に多大な負担をしいるため」などの回答があつた。

表29 研修効果の測定（複数回答あり）

（上段:団体数 下段:割合）

内 容	団 体					合計	21年度調査	
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち都道府県	割合
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47
研修効果の測定を実施	37 78.7%	19 95.0%	35 85.4%	27 67.5%	1 100.0%	119 79.9%	121 81.8%	37 78.7%
研修効果の測定方法								
研修後に受講者に対する試験・小論文を実施	8 21.6%	7 36.8%	11 31.4%	6 22.2%	0 0.0%	32 26.9%	26 21.5%	7 18.9%
研修前及び研修後に受講者に対する試験・小論文を実施	1 2.7%	0 0.0%	1 2.9%	1 3.7%	0 0.0%	3 2.5%	5 4.1%	3 8.1%
研修後一定期間経過時に受講者から意見・感想等を聴取(アンケート含む)	30 81.1%	15 78.9%	26 74.3%	22 81.5%	1 100.0%	94 79.0%	92 76.0%	26 70.3%
研修後一定期間経過時に受講者の職場・上司から意見・感想等を聴取(アンケート含む)	17 45.9%	12 63.2%	13 37.1%	8 29.6%	0 0.0%	50 42.0%	46 38.0%	14 37.8%
その他	11 29.7%	5 26.3%	10 28.6%	4 14.8%	0 0.0%	30 25.2%	33 27.3%	12 32.4%

表30 研修効果の測定結果の活用（複数回答あり）

（上段:団体数 下段:割合）

内 容	団 体					
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計
調査対象団体数(研修効果の測定を実施していない団体を除く)	37	19	35	27	1	119
研修効果の測定結果の活用						
成績をつけて研修生本人に通知	1 2.7%	2 10.5%	5 14.3%	4 14.8%	0 0.0%	12 10.1%
成績をつけて上司に通知	1 2.7%	1 5.3%	4 11.4%	1 3.7%	0 0.0%	7 5.9%
成績に応じて人事評価・昇任等に活用	4 10.8%	0 0.0%	2 5.7%	3 11.1%	0 0.0%	9 7.6%
研修所における研修計画の企画・立案の参考	32 86.5%	19 100.0%	34 97.1%	22 81.5%	1 100.0%	108 90.8%
特に何もしない	2 5.4%	0 0.0%	0 0.0%	2 7.4%	0 0.0%	4 3.4%
その他	4 10.8%	1 5.3%	1 2.9%	2 7.4%	0 0.0%	8 6.7%

注 この項目は、新規調査項目である。

**表31 研修効果の測定を実施していない理由**

(複数回答あり)

○ 第1位回答分

(上段:団体数 下段:割合)

内容	団体					合計	21年度調査	
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち都道府県	
調査対象団体数(効果の測定を実施している団体を除く)	10	1	6	13	0	30	27	10
効果測定に要する経費が不足	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 7.7%	0 —	1 3.3%	2 7.4%	1 10.0%
効果測定に要する人員が不足	2 20.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 15.4%	0 —	4 13.3%	2 7.4%	0 0.0%
効果測定に適する方法がない	4 40.0%	1 100.0%	5 83.3%	8 61.5%	0 —	18 60.0%	19 70.4%	7 70.0%
その他	4 40.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 7.7%	0 —	5 16.7%	4 14.8%	2 20.0%

注 中核市、特例市では、理由の回答のない団体があったため、団体数と理由の合計数が一致していない。

○ 第1位～第3位回答分

(上段:内容 中段:団体数 下段:割合)

内容	団体						21年度調査	
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計	うち都道府県	
回答 団体数	10	1	6	13	0	30	27	10
回答 数 順位	1 人員が不足	適する方法がない	適する方法がない	適する方法がない	—	適する方法がない	適する方法がない	適する方法がない
	6 60.0%	1 100.0%	5 83.3%	9 69.2%	—	19 63.3%	24 88.9%	8 80.0%
	2 その他	人員が不足	人員が不足	人員が不足	—	人員が不足	人員が不足	経費が不足
5 50.0%	1 100.0%	1 16.7%	7 53.8%	—	15 50.0%	12 44.4%	3 30.0%	
3 適する方法がない	—	その他	経費が不足	—	経費が不足	経費が不足	人員が不足、 その他	
4 40.0%	—	1 16.7%	4 30.8%	—	8 26.7%	10 37.0%	2 20.0%	

注 団体数が同数の場合は、ウエイトの大きい順に、挙げた団体数が多い事項を上位としている。

## 11 研修と任用との関係（表32）

研修と任用との関係（平成23年度実績）についての調査結果は、表32のとおりである。調査結果をみると、研修と任用との関係で「昇任後に一定の研修の受講を義務づけている」と回答した団体が132団体（89.2%）で最も多く、次いで、「一定の研修の受講を昇任の前提要件としている」が31団体（20.9%）であり、21年度と同様の傾向である。

「その他」としては、「階層ごとに1講座以上の受講を義務づけている」、「一定の研修の受講を昇任試験の前提要件としている」など研修と任用を関係づけている団体がある一方、「研修と任用との関連づけを行っていない」とする団体も6団体あった。

**表32 研修と任用との関係**（複数回答あり）

（上段:団体数 下段:割合）

内 容	団 体				合計	21年度調査	
	都道府県	指定都市	中核市	特例市		うち都道府県	
調査対象団体数	47	20	41	40	148	147	47
一定の研修の受講を昇任の前提要件としている	9 19.1%	0 0.0%	11 26.8%	11 27.5%	31 20.9%	24 16.3%	5 10.6%
研修効果の測定結果を昇任に反映させている	0 0.0%	0 0.0%	4 9.8%	4 10.0%	8 5.4%	10 6.8%	2 4.3%
昇任後に一定の研修の受講を義務づけている	42 89.4%	18 90.0%	36 87.8%	36 90.0%	132 89.2%	122 83.0%	40 85.1%
その他	6 12.8%	5 25.0%	3 7.3%	2 5.0%	16 10.8%	17 11.6%	6 12.8%

12 研修の実施内容に関する評価(複数回答あり)(表33, 表34)

(1) 研修の実施内容に関する評価の状況(表33)

研修の実施内容についての評価を実施しているのは147団体(98.7%)である。

その方法としては、「研修終了時に受講者から聴取」が143団体(97.3%)と最も多く、次いで、「講師から聴取」で76団体(51.7%)、「受講者の職場・上司から聴取」が26団体(17.7%)となっている。

表33 研修の実施内容に関する評価の状況

(複数回答あり)

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					合計	21年度調査	
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち都道府県	
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47
回答団体数	47 100.0%	20 100.0%	40 97.6%	39 97.5%	1 100.0%	147 98.7%	148 100.0%	47 100.0%
研修終了後に受講者から聴取	46 97.9%	20 100.0%	39 97.5%	37 94.9%	1 100.0%	143 97.3%	140 94.6%	44 93.6%
受講者の職場・上司から聴取	5 10.6%	6 30.0%	7 17.5%	8 20.5%	0 0.0%	26 17.7%	34 23.0%	8 17.0%
講師から聴取	27 0.0%	15 75.0%	17 42.5%	17 43.6%	0 0.0%	76 51.7%	71 48.0%	26 55.3%
特にしていない	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.6%	0 0.0%	1 0.7%	—	—
その他	11 23.4%	3 15.0%	2 5.0%	2 5.1%	0 0.0%	18 12.2%	15 10.1%	8 17.0%

注 中核市、特例市で無回答が1市ずつあった。

(2) 研修の実施内容に関する評価の活用状況(表34)

研修の実施内容に関する評価の活用状況の結果をみると、「講師の選定・指導方法の改善」が135団体(91.8%)と最も多く、次いで「研修ニーズの把握」で133団体(90.5%)、「研修方法の改善」で126団体(85.7%)、「研修計画の見直し」が113団体(76.9%)となっているが、ほとんど差がないため広く活用されていることがうかがえる。団体区分別にみてもほぼ同様の傾向となっている。

表34 研修の実施内容に関する評価の活用状況

(複数回答あり)

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	合計
調査対象団体数(研修内容の評価で特にしていないと回答した団体を除く)	47	20	41	39	1	148
回答団体数	47 100.0%	20 100.0%	40 97.6%	39 97.5%	1 100.0%	147 98.7%
研修ニーズの把握	46 97.9%	20 100.0%	36 90.0%	30 76.9%	1 100.0%	133 90.5%
研修計画の見直し	41 87.2%	17 85.0%	30 75.0%	24 61.5%	1 100.0%	113 76.9%
研修方法の改善	42 89.4%	20 100.0%	36 90.0%	27 69.2%	1 100.0%	126 85.7%
講師の選定・指導方法の改善	46 97.9%	19 95.0%	38 95.0%	31 79.5%	1 100.0%	135 91.8%
研修事業に関する評価の参考資料	26 55.3%	10 50.0%	18 45.0%	14 35.9%	0 0.0%	68 46.3%
その他	1 2.1%	1 5.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 1.4%

注 特例市で3市が無回答であった。



### 13 研修事業に関する評価（表35、表36）

研修事業に関する評価を実施しているのは117団体（78.5%）である。

団体区別にみると、都道府県で38団体（80.9%）、指定都市で17団体（85.0%）、中核市で31団体（75.6%）、特例市で30団体（75.0%）となっている。

#### （1）研修事業全体に関する評価の実施状況（表35）

##### ① 研修事業全体に関する評価の実施状況

研修事業全体に関する評価を実施しているのは61団体（52.1%）である。

団体区別にみると、都道府県で13団体（34.2%）、指定都市で7団体（41.2%）、中核市で18団体（58.1%）、特例市で22団体（73.3%）となっている。

##### ② 事務事業評価の一環としての評価の実施状況

当該団体全般にわたる「政策評価、事務事業の評価」等の一環として研修事業の評価を行っているのは57団体（93.4%）である。

そのうち、44団体（77.2%）においては、その評価を数値化しており、具体的な方法として、「受講者数、研修満足度を講座ごとに算出し、全講座の満足度を単純平均したものを目標値と比較する」などの回答があった。また、数値化以外による評価を行っている団体は17団体（29.8%）であり、その評価方法として、「予算要求時に事務事業評価の一環として「事業仕分け・評価調書」を作成し、有効性、効率性、経済性等により評価を行っている」などの回答があった。

##### ③ 研修所としての研修事業全体の評価の実施状況

「政策評価、事務事業評価」による評価のほかに、研修所として研修事業全体（研修体系、研修課程の構成等）の評価を行っているのは14団体（23.0%）である。

そのうち、3団体（21.4%）においてはその評価を数値化しており、具体的な方法として、「研修に対する受講生の理解度や満足度を数値化している」との回答があった。また、数値化以外による評価を行っている団体は12団体（85.7%）であり、その評価方法として、「研修所研修に関する基本的事項を協議する研修運営協議会において評価している」などの回答があった。

#### （2）個別の研修事業に関する評価の実施状況（表35）

個別の研修事業に関する評価を実施しているのは89団体（76.1%）である。

団体区別にみると、都道府県で35団体（92.1%）、指定都市で17団体（100%）、中核市で20団体（64.5%）、特例市で16団体（53.3%）となっている。

そのうち、56団体（62.9%）においてはその評価を数値化しており、具体的な方法として「受講者に研修終了後アンケートを実施し、5段階評価で調査している」などの回答が多かった。

また、数値化以外による評価を行っている団体は43団体（48.3%）であり、その評価方法として「評価シートを研修ごとに作成し、所内会議にて評価する」や「人材育成アドバイ

ザー(大学教員)からの助言により評価する」などの回答があった。

表35 研修事業の評価の実施状況 (複数回答あり)

(上段:団体数 下段:割合)

内容	団体					合計	21年度調査	
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち都道府県	
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47
研修事業の評価を実施	38 80.9%	17 85.0%	31 75.6%	30 75.0%	1 100.0%	117 78.5%	117 79.1%	40 85.1%
研修事業全体に関する評価を実施	13 34.2%	7 41.2%	18 58.1%	22 73.3%	1 100.0%	61 52.1%	63 53.8%	16 40.0%
事務事業評価の一環として評価を実施	11 84.6%	7 100.0%	17 94.4%	21 95.5%	1 100.0%	57 93.4%	57 90.5%	14 87.5%
数値化している	6 54.5%	4 57.1%	15 88.2%	18 85.7%	1 100.0%	44 77.2%	40 70.2%	9 64.3%
その他の方法	4 36.4%	3 42.9%	3 17.6%	7 33.3%	0 0.0%	17 29.8%	19 33.3%	5 35.7%
研修所として研修事業全体につき実施	7 53.8%	2 28.6%	3 16.7%	2 9.1%	0 0.0%	14 23.0%	14 22.2%	6 37.5%
数値化している	1 14.3%	1 50.0%	0 0.0%	1 50.0%	0 —	3 21.4%	2 14.3%	0 0.0%
その他の方法	6 85.7%	1 50.0%	3 100.0%	2 100.0%	0 —	12 85.7%	12 85.7%	6 100.0%
個別の研修事業に関する評価を実施	35 92.1%	17 100.0%	20 64.5%	16 53.3%	1 100.0%	89 76.1%	103 88.0%	38 95.0%
数値化している	21 60.0%	11 64.7%	13 65.0%	10 62.5%	1 100.0%	56 62.9%	67 65.0%	27 71.1%
その他の方法	20 57.1%	8 47.1%	10 50.0%	5 31.3%	0 —	43 48.3%	48 46.6%	21 55.3%

(3) 研修事業の評価の活用状況 (表36)

研修事業の評価の活用についてみると、「研修計画の見直し」が100団体(88.5%)と最も多く、次いで「研修方法の改善」が95団体(84.1%)、「予算・定員の見直し」が55団体(48.7%)となっている。

具体的な活用方法や見直しや改善の具体例として、「研修の新設、変更及び廃止や講師の変更などに活用」と回答した団体がほとんどであった。

表36 研修事業の評価の活用状況 (複数回答あり)

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					合計
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所	
調査対象団体(研修事業の評価を行っている団体)	38	17	31	30	1	117
回答団体数	36	17	31	28	1	113
	94.7%	100.0%	100.0%	93.3%	100.0%	96.6%
予算・定員の見直し	17	7	14	17	0	55
	47.2%	41.2%	45.2%	60.7%	0.0%	48.7%
研修計画の見直し	36	16	26	21	1	100
	100.0%	94.1%	83.9%	75.0%	100.0%	88.5%
研修方法の改善	35	17	25	17	1	95
	97.2%	100.0%	80.6%	60.7%	100.0%	84.1%
その他	4	0	1	0	0	5
	11.1%	0.0%	3.2%	0.0%	0.0%	4.4%

14 研修事業の見直しと今後の展開（表37～表42）【一部新規調査項目】

(1) 研修事業の見直しの状況(表37)

平成24年度における研修事業の見直しの状況をみると、見直しを行った団体は109団体(73.2%)であり、21年度と同じ水準である。

団体区分別にみると、都道府県は34団体(72.3%)、指定都市は19団体(95.0%)、中核市は31団体(75.6%)、特例市は25団体(62.5%)である。

内容別内訳をみると、「新規研修課程の創設」が84団体(77.1%)で最も多く、次いで「研修体系の見直し」が43団体(39.4%)となっており、21年度と同様の傾向である。

なお、「その他」の見直しの内容については、「研修課程の統合・廃止」といった研修科目等の見直しに関する回答が多いが、「市町との連携強化」や「外部委託の見直し」等を挙げる団体があった。

表37 研修事業の見直しの状況（複数回答あり）

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					合計	21年度調査		
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち都道府県	うち指定都市	
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47	
見直しを行った	34 72.3%	19 95.0%	31 75.6%	25 62.5%	0 0.0%	109 73.2%	109 73.6%	38 80.9%	
内容別内訳	研修体系の見直し	14 41.2%	7 36.8%	10 32.3%	12 48.0%	0 0.0%	43 39.4%	43 39.4%	16 42.1%
	複数年度の研修計画の導入	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 4.0%	0 0.0%	1 0.9%	2 1.8%	1 2.6%
	新規研修課程の創設	25 73.5%	18 94.7%	25 80.6%	16 64.0%	0 0.0%	84 77.1%	79 72.5%	28 73.7%
	研修事業の全部を外部に委託	0 0.0%	0 0.0%	1 3.2%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.9%	0 0.0%	0 0.0%
	研修事業の一部を外部に委託	1 2.9%	1 5.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 1.8%	4 3.7%	4 10.5%
	階層別研修における選択制研修の導入	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	12 11.0%	4 10.5%
	民間企業との合同研修の導入	1 2.9%	1 5.3%	1 3.2%	2 8.0%	0 0.0%	5 4.6%	0 0.0%	0 0.0%
	研修評価方法の見直し	3 8.8%	0 0.0%	2 6.5%	3 12.0%	0 0.0%	8 7.3%	8 7.3%	3 7.9%
	その他	11 32.4%	1 5.3%	2 6.5%	3 12.0%	0 0.0%	17 15.6%	24 22.0%	12 31.6%

## (2) 研修事業の外部委託の状況 (表38)

研修事業の外部委託の状況についての調査結果は表38のとおりである。

ここでいう研修事業の「全部委託」とは、①研修の企画・立案、②講師の選定・依頼、③受講者の募集・取りまとめ、④会場の手配・設営、⑤研修結果の作成(アンケート等の実施)等の研修業務の全部を委託することをいい、単に講師の派遣を受けることは除いている。

### ① 研修事業の全部委託を行っている団体の状況

研修事業の全部委託を行っているのは9団体(6.0%)である。

団体区分別にみると、都道府県の9団体(19.1%)のみであった。

全部委託を行っている団体に対し、今後の外部委託の予定を調査したところ、全団体が「現状のまま」との回答であった。

### ② 研修事業の一部委託を行っている団体の状況

研修事業の一部委託を行っているのは39団体(26.2%)である。

団体区分別の内訳は都道府県が15団体(31.9%)、指定都市が6団体(30.0%)、中核市が11団体(26.8%)、特例市が7団体(17.5%)となっている。

一部委託の内容については、「講師の選定・依頼」を挙げた団体が最も多く34団体(87.2%)であり、次いで「研修の企画・立案」が25団体(64.1%)、「会場手配・設営」と「研修結果の作成(アンケート等の実施)」がそれぞれ17団体(43.6%)となっている。

一部委託を行っている団体に対し、今後の外部委託の予定を調査したところ、「現状のまま」と回答した団体が最も多く29団体(74.4%)であり、次いで「成果を見極め検討する」が8団体(20.5%)となっている。一方で、「外部委託は行わない」と回答した団体が2団体(5.1%)あった。

また、「成果を見極め検討する」、「新たに外部委託する」と回答した団体の委託予定内容をみると、「講師の選定・依頼」が7団体(87.5%)と最も多く、次いで「研修の企画・立案」を挙げる団体が6団体(75.0%)となっている。

### ③ 研修事業の外部委託を行っていない団体の状況

研修事業の外部委託を行っていないのは100団体(67.1%)である。

外部委託を行っていない団体に対して今後の外部委託の予定を尋ねたところ、「外部委託は行わない」と回答した団体が93団体(93.0%)であり、「新たに外部委託する」と回答した団体はなかった。21年度と比べると、「成果を見極め検討する」とした団体がわずかであるが増加している。

## (3) 研修事業の外部委託の長所・短所

研修事業の外部委託の長所・短所について調査したところ、外部委託を行っている団体の多くが、その長所として、「委託先の専門的なノウハウ活用による効果的な研修の実施」、「研修業務をコスト面、人員面とも効果的・効率的に実施できる」などを挙げている。

一方、外部委託の短所としては、「行政に特有な分野が不得手なため、研修内容が一般論

となり、団体の組織や行政の実態と合にくい」、「研修機関として蓄積してきた職員による講師等の専門ノウハウが継承されない」、「事務軽減やコスト削減につながっていない」、「期待した内容の研修にならないことがある」などを挙げている。

表38 研修事業の外部委託の状況

○全部委託している団体

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					合計	21年度調査	うち都道府県
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所			
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47
全部委託している団体数	9 19.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	9 6.0%	10 6.8%	9 19.1%
今後の 予定	現状のまま	9 100.0%	0 -	0 -	0 -	0 100.0%	9 90.0%	8 88.9%
	成果を見極め検討する	0 0.0%	0 -	0 -	0 -	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	外部委託は行わない	0 0.0%	0 -	0 -	0 -	0 0.0%	1 10.0%	1 11.1%

○一部委託している団体

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					合計	21年度調査	うち都道府県
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所			
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47
一部委託している団体	15 31.9%	6 30.0%	11 26.8%	7 17.5%	0 0.0%	39 26.2%	32 21.6%	14 29.8%
一 部 委 託 の 内 容	研修の企画・立案	9 60.0%	4 66.7%	7 63.6%	5 71.4%	25 64.1%	20 62.5%	9 64.3%
	講師の選定・依頼	14 93.3%	4 66.7%	9 81.8%	7 100.0%	34 87.2%	27 84.4%	12 85.7%
	受講生の募集・取りまとめ	5 33.3%	1 16.7%	1 9.1%	0 0.0%	7 17.9%	7 21.9%	5 35.7%
	会場の手配・設営	12 80.0%	2 33.3%	1 9.1%	2 28.6%	17 43.6%	16 50.0%	10 71.4%
	研修結果の作成 (アンケート等の実施)	11 73.3%	2 33.3%	2 18.2%	2 28.6%	17 43.6%	13 40.6%	10 71.4%
	その他	6 40.0%	1 16.7%	2 18.2%	0 0.0%	9 23.1%	6 18.8%	4 28.6%
	現状のまま	12 80.0%	5 83.3%	7 63.6%	5 71.4%	29 74.4%	22 68.8%	11 78.6%
外部委託は行わない	1 6.7%	0 0.0%	1 9.1%	0 0.0%	2 5.1%	0 0.0%	0 0.0%	
さらに推進する ①	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	
成果を見極め検討する ②	2 13.3%	1 16.7%	3 27.3%	2 28.6%	8 20.5%	9 28.1%	3 21.4%	
新たに外部委託する ③	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 3.1%	0 0.0%	
今 後 の 予 定  ① ② ③ の 場 合 の 委 託 予 定 内 容	研修の企画・立案	2 100.0%	1 100.0%	2 66.7%	1 50.0%	6 75.0%	8 80.0%	2 66.7%
	講師の選定・依頼	2 100.0%	1 100.0%	2 66.7%	2 100.0%	7 87.5%	7 70.0%	1 33.3%
	受講生の募集・取りまとめ	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 12.5%	1 10.0%	1 33.3%
	会場の手配・設営	2 100.0%	0 0.0%	1 33.3%	0 0.0%	3 37.5%	3 30.0%	1 33.3%
	研修結果の作成 (アンケート等の実施)	2 100.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 37.5%	3 30.0%	1 33.3%
	その他	0 0.0%	0 0.0%	1 33.3%	0 0.0%	1 12.5%	1 10.0%	1 33.3%

○委託していない団体

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					合計	21年度調査		
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち都道府県	うち都道府県	
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47	
委託していない団体数	23 48.9%	14 70.0%	29 70.7%	33 82.5%	1 100.0%	100 67.1%	106 71.6%	24 51.1%	
今後の予定 ①・②の場合の委託予定内容	外部委託は行わない	22 95.7%	12 85.7%	29 100.0%	29 87.9%	1 100.0%	93 93.0%	100 94.3%	23 95.8%
	成果を見極め検討する ①	1 4.3%	2 14.3%	0 0.0%	4 12.1%	0 0.0%	7 7.0%	4 3.8%	0 0.0%
	新たに外部委託する ②	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 1.9%	1 4.2%
	① 研修の企画・立案	0 0.0%	2 100.0%	—	3 75.0%	—	5 71.4%	3 50.0%	1 100.0%
	② 講師の選定・依頼	0 0.0%	2 100.0%	—	3 75.0%	—	5 71.4%	3 50.0%	1 100.0%
	受講生の募集・取りまとめ	0 0.0%	1 50.0%	—	3 75.0%	—	4 57.1%	1 16.7%	1 100.0%
	会場の手配・設営	0 0.0%	1 50.0%	—	2 50.0%	—	3 42.9%	3 50.0%	1 100.0%
	研修結果の作成 (アンケート等の実施)	0 0.0%	2 100.0%	—	3 75.0%	—	5 71.4%	3 50.0%	1 100.0%
	その他	0 0.0%	0 0.0%	—	1 25.0%	—	1 14.3%	2 33.3%	0 0.0%

注1 委託予定内容については、複数回答がある。

注2 委託予定内容の割合は、「成果を見極め検討する」及び「新たに外部委託する」と回答した団体の計で除したものである。

(4) 研修事業に係る外部との連携の状況 (表39、表40)

① 研修事業に係る外部との連携の状況 (表39)

研修事業に係る外部との連携の状況についてみると、連携を行っている団体は53団体(35.6%)であり、21年度と比べて団体数、割合ともに増加している。

団体区別にみると、都道府県が17団体(36.2%)、指定都市が9団体(45.0%)、中核市が11団体(26.8%)、特例市が16団体(40.0%)となっている。

連携を行っている団体に対し連携先を調査したところ、「民間企業」が29団体(54.7%)と最も多く、次いで「大学」が21団体(39.6%)、「NPO団体」が14団体(26.4%)、「その他」が7団体(13.2%)、「シンクタンク」が1団体(1.9%)となっている。

連携内容については、「民間企業や大学との異業種交流研修の実施」、「民間企業、福祉施設へ職員を派遣し、体験研修を実施」、「職員をNPOに派遣」などの回答があった。

② 研修事業に係る外部との連携の今後の予定 (表40)

外部との連携の今後の予定について調査したところ、「連携の予定はない」が88団体(59.1%)と最も多く、次いで「現状のまま(連携する)」が36団体(24.2%)の順となっている。

「成果を見極めながら検討する」と回答した23団体(15.4%)、「さらに連携を推進する」と回答した1団体(0.7%)及び「新たに連携を行う」と回答した1団体(0.7%)に対して連携予定先を調査したところ、「大学」が16団体(64.0%)で最も多く、次いで「民間企業」が13団体(52.0%)、「NPO団体」が8団体(32.0%)であった。

表39 研修事業に係る外部との連携の状況

(複数回答あり)

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					合計	21年度調査		
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち	都道府県	
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47	
外部との連携を行っている団体	17 36.2%	9 45.0%	11 26.8%	16 40.0%	0 0.0%	53 35.6%	47 31.8%	18 38.3%	
連携先	大学	7 41.2%	5 55.6%	4 36.4%	5 31.3%	0 —	21 39.6%	22 46.8%	10 55.6%
	民間企業	9 52.9%	4 44.4%	5 45.5%	11 68.8%	0 —	29 54.7%	23 48.9%	8 44.4%
	NPO団体	4 23.5%	2 22.2%	2 18.2%	6 37.5%	0 —	14 26.4%	15 31.9%	4 22.2%
	シンクタンク	1 5.9%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 —	1 1.9%	2 4.3%	0 0.0%
	その他	2 11.8%	1 11.1%	2 18.2%	2 12.5%	0 —	7 13.2%	9 19.1%	3 16.7%

注 連携先は複数回答がある。

表40 研修事業に係る外部との連携の今後の予定

(複数回答あり)

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					合計	21年度調査		
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち	都道府県	
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47	
今後の予定	現状のまま(連携する)	13 27.7%	5 25.0%	7 17.1%	11 27.5%	0 0.0%	36 24.2%	32 21.6%	14 29.8%
	連携の予定はない	28 59.6%	10 50.0%	28 68.3%	21 52.5%	1 100.0%	88 59.1%	93 62.8%	25 53.2%
	成果を見極めながら検討する ①	6 12.8%	4 20.0%	6 14.6%	7 17.5%	0 0.0%	23 15.4%	14 9.5%	2 4.3%
	さらに推進する ②	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.5%	0 0.0%	1 0.7%	6 4.1%	4 8.5%
	新たに連携を行う ③	0 0.0%	1 5.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.7%	2 1.4%	2 4.3%
①③の場合の連携予定先	大学	4 66.7%	3 60.0%	4 66.7%	5 62.5%	0 —	16 64.0%	13 59.1%	4 50.0%
	民間企業	3 50.0%	2 40.0%	2 33.3%	6 75.0%	0 —	13 52.0%	13 59.1%	4 50.0%
	NPO団体	2 33.3%	1 20.0%	3 50.0%	2 25.0%	0 —	8 32.0%	11 50.0%	2 25.0%
	シンクタンク	1 16.7%	1 20.0%	1 16.7%	0 0.0%	0 —	3 12.0%	2 9.1%	0 0.0%
	その他	1 16.7%	1 20.0%	1 16.7%	1 12.5%	0 —	4 16.0%	4 18.2%	1 12.5%

注 連携予定先の割合は、「成果を見極めながら検討する」、「さらに推進する」、「新たに連携を行う」と回答した団体の計で除したものである。



## (5) 職員研修の今後の展開 (表4-1)

### ① 職員研修向け予算

職員研修向け予算についてみると、「現状維持」と回答した団体が122団体(81.9%)と最も多く、今後「縮小する」と回答した団体は16団体(10.7%)、「拡充する」と回答した団体は11団体(7.4%)である。

「縮小する」と回答した団体について、団体区分別でみると、都道府県で5団体(10.6%)、指定都市で4団体(20.0%)、中核市で3団体(7.3%)、特例市で4団体(10.0%)であり、指定都市の割合が最も高くなっている。

### ② 職員研修向け組織・人員

職員研修向け組織・人員についてみると、「現状維持」と回答した団体が144団体(96.6%)と最も多く、今後「縮小する」と回答した団体は2団体(1.3%)、「拡充する」と回答した団体も2団体(1.3%)である。

### ③ 自団体で実施する職員研修

自団体で実施する職員研修についてみると、「現状維持」と回答した団体が126団体(84.6%)で最も多く、今後「拡充する」と回答した団体は20団体(13.4%)、「縮小する」と回答した団体は2団体(1.3%)である。

「拡充する」と回答した団体について団体区分別にみると、都道府県が4団体(8.5%)、指定都市が5団体(25.0%)、中核市が4団体(9.8%)、特例市が7団体(17.5%)であり、他の団体区分に比べて指定都市の割合がやや高い傾向がみられる。

「拡充する」理由としては、「多様化・複雑化した市民ニーズに的確に応え、業績を上げるためには、職員一人一人が意識を改革し、能力向上に努めることで補っていかねばならない」などの回答があった。また、「縮小する」と回答した団体は、その理由に「予算の縮小」及び「全庁的な人員削減」を挙げている。

### ④ 他の機関・団体等で実施する職員研修への派遣

他の機関・団体等で実施する職員研修への派遣についてみると、「現状維持」と回答した団体が128団体(85.9%)と最も多く、今後「拡充する」と回答した団体は15団体(10.1%)、「縮小する」と回答した団体は5団体(3.4%)である。

「拡充する」と回答した団体について団体区分別にみると、都道府県が2団体(4.3%)、指定都市が2団体(10.0%)、中核市が2団体(4.9%)、特例市が9団体(22.5%)であった。

「拡充する」理由としては、「広域的視野で行動できる人材の育成」、「専門知識・技能の習得を目的として、外部機関に派遣し人材育成を図る」などの回答があった。また、「縮小する」と回答した団体の多くは、その理由に「予算の縮小」を挙げている。

表4-1 職員研修の今後の展開

(上段:団体数 下段:割合)

内 容	団 体					合計	21年度調査	
	都道府県	指定都市	中核市	特例市	東北自治研修所		うち都道府県	うち都道府県
調査対象団体数	47	20	41	40	1	149	148	47
職員研修向け予算								
拡充する	4 8.5%	2 10.0%	0 0.0%	4 10.0%	1 100.0%	11 7.4%	6 4.1%	2 4.3%
現状維持	38 80.9%	14 70.0%	38 92.7%	32 80.0%	0 0.0%	122 81.9%	112 75.7%	33 70.2%
縮小する	5 10.6%	4 20.0%	3 7.3%	4 10.0%	0 0.0%	16 10.7%	30 20.3%	12 25.5%
その他							0 0.0%	0 0.0%
職員研修向け組織・人員								
拡充する	1 2.1%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.5%	0 0.0%	2 1.3%	6 4.1%	1 2.1%
現状維持	44 93.6%	20 100.0%	40 97.6%	39 97.5%	1 100.0%	144 96.6%	131 88.5%	41 87.2%
縮小する	2 4.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 1.3%	10 6.8%	4 8.5%
その他							1 0.7%	1 2.1%
自団体で実施する職員研修								
拡充する	4 8.5%	5 25.0%	4 9.8%	7 17.5%	0 0.0%	20 13.4%	23 15.5%	5 10.6%
現状維持	41 87.2%	15 75.0%	37 90.2%	32 80.0%	1 100.0%	126 84.6%	114 77.0%	39 83.0%
縮小する	2 4.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 1.3%	10 6.8%	2 4.3%
その他							1 0.7%	1 2.1%
他の機関・団体等で実施する職員研修への派遣								
拡充する	2 4.3%	2 10.0%	2 4.9%	9 22.5%	0 0.0%	15 10.1%	23 15.5%	2 4.3%
現状維持	42 89.4%	18 90.0%	38 92.7%	29 72.5%	1 100.0%	128 85.9%	110 74.3%	40 85.1%
縮小する	2 4.3%	0 0.0%	1 2.4%	2 5.0%	0 0.0%	5 3.4%	13 8.8%	3 6.4%
その他							2 1.4%	2 4.3%

## 第5 おわりに

近年、少子・高齢化、高度情報化など地方公共団体を取り巻く社会経済情勢は大きく変化するとともに、住民の地方行政に対するニーズも高度化・多様化してきている。地方公共団体は、それらに的確かつ柔軟に対応することを求められている。

さらに、各地方公共団体においては地方分権改革の推進に伴い、自主性・自立性をもってその責任を果たしていくことが一段と求められている。

そして、その担い手である地方公務員に対しても意識改革が求められており、その能力を最大限に引き出すための効率的・効果的な人材育成の推進について、地域の実情に応じて様々な取組が行われている。

今回の調査結果においても、地方公共団体における今後の職員研修のあり方について展望するうえで、いくつかの特徴的な動向をみる事ができた。

### (1) 研修の実施体制と研修計画の策定状況

「研修の実施体制」については、21年度調査と比較し、研修業務に携わる職員数の減少に歯止めがかかった。また、研修講師数の抑制と、庁外講師から庁内講師へとその構成をシフトさせつつある傾向が引き続きみられた。行政改革による職員数の削減や厳しい財政状況などによる影響によるものと考えられる。

「研修計画の策定」については、21年度と比べて研修計画の策定団体数に大きな変化はなかったが、複数年計画及び単年度計画いずれの策定においても、「策定委員会」を設置した団体が設置数、割合ともに増えている。広い視野を持ち、様々な考え方を取り入れながら、人材育成を行おうとする姿勢の表れといえる。

「研修ニーズの把握」における研修ニーズを充足できていない理由について、「受講時間の確保の困難」を挙げる団体が最も多くなったことは、職員数の削減の影響により、職員一人ひとりの業務量が増え、職員研修に参加することが難しくなっていることを示唆するものであろう。

### (2) 研修の実施状況

研修の実施状況について、「階層別研修」では、さまざまな研修技法が取り入れられている。階層区分や研修内容によって、研修技法を選択することにより、効果的・効率的な研修にしようとする姿勢がうかがえる。

「特別研修」では、特定行政分野の専門的知識・技能の習得などのための「特定課題研修・専門研修」が最も多く実施されている。また、いずれの分野についても、都道府県及び指定都市に比べて中核市及び特例市における実施割合がやや低い傾向がみられた。各団体は、多様化・高度化する地域特有の行政ニーズに対応するため、必要とされる研修の充実を進めているが、団体間でその姿勢に相違が生じている様子がうかがえる。

個別の分野をみると、「法務能力向上研修」においては、「政策法務研修」の割合が、21年度に比べ増加している。研修技法は「講義中心」の割合が減り、「条例規則の立案」、

「条例事例の研究」の割合が増加している。地方公共団体の自治立法権の拡大等を背景に、職員の基本的な法務能力及び基礎自治体の法務能力の向上を重視するとともに、研修技法に演習を多く取り入れることでより実践的な研修にしようとする姿勢がうかがわれる。

### (3) 研修効果の測定と研修事業の評価

「研修効果の測定」については、大半の団体で実施されており、測定結果については、多くの団体が「研修所における研修計画の企画・立案の参考」にしているが、研修生や職場に測定結果をフィードバックしている団体は少なく、研修生自身が受講効果を振り返る機会を持つことが難しい状況にあるといえる。

また、実施していない団体では、その理由として「適切な方法がない」ことを挙げる団体が多く、「受講生等に多大な負担をしいる」という理由を挙げる団体もあり、各団体で、より適切な研修効果の測定に向けて、試行錯誤をしている様子が見える。

「研修事業の評価」については、数値化等の多様な評価方法が行われており、その活用も様々な視点から行われている傾向がみられた。各団体で、研修事業の評価の質を高める独自の工夫が行われ、的確に反映しようと努力している様子が見える。

### (4) 研修事業の今後の展開

「研修事業の外部委託」は、一部委託している団体においては、団体数、割合ともに増加している。また、委託していない団体における「今後の予定」では、「成果を見極め検討する」とした団体がわずかであるが増加している。外部委託に関しては、その長所と短所を踏まえながら、導入または検討を行う傾向がわずかであるがみてとれる。

「研修事業の外部との連携」については、21年度に引き続き、連携を行っている団体は増加し、連携先として民間企業や大学、NPO団体を挙げる団体が多い。今後の予定は、「成果を見極めながら検討する」が団体数、割合とも増加しており、民間の視点や住民目線を取り入れ、多様化する住民ニーズへの対応や外部との連携の推進をはかる機会を積極的に取り入れようとする姿勢が見える。

「職員研修の今後の展開」については、「現状維持」が大半である中、職員研修向け予算・組織では「縮小する」が「拡充する」を上回り、自団体で実施する職員研修及び他団体等で実施する職員研修への派遣では「拡充する」が「縮小する」を上回った。厳しい財政状況や行政改革の影響は、職員研修向け予算・組織も例外ではないが、限られた予算や人員の中、創意工夫により研修の充実を図ろうとしている姿勢が見える。

### 3 今後の留意事項

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、職員研修をより効率的・効果的に実施するうえで、留意すべき事項について述べる。

#### (1) 研修計画の策定等

厳しい財政状況や行政改革による職員数の削減により、現状の職員研修の実施体制を維持し続けることは難しい状況になっている。しかしながら、人材育成にはある程度の期間が必要とされることを踏まえ、限られた職員数で効率的・効果的に職員研修を実施するためにも、目指すべき人材像をより明確にし、中長期的な視点から研修計画を策定・遂行していく必要がある。

また、「受講する職員の研修ニーズが多様化し対応できない」との理由により研修ニーズを満たすことが難しい場合は、都道府県単位の広域的な研修専門機関や自治大学校、市町村アカデミー等の中央研修機関、民間の研修機関等との連携の強化を図るなど、外部リソースの活用を検討することも有効であろう。

#### (2) 研修内容の検討

階層別研修では、研修効果を高める特徴的な研修技法をより積極的に取り入れることが必要である。選択制研修の実施においては、階層別に求められる能力を明確にしたうえで、個々の職員の主体的なキャリア形成にも寄与するメニューを提供する必要がある。

また、特別研修では、専門的知識・技能を向上させる研修が既に幅広く実施されているが、住民ニーズの多様化・高度化を踏まえると、それらの一層の充実が期待される。

個別の分野では、法務能力向上研修は、義務付け・枠付けの見直し及び条例制定権が拡大したことに伴い、地方公共団体の裁量が大きくなったことなどから、特に政策法務能力及び法制執務能力の向上が求められている。政策法務研修においては、より実践的な内容の課程を提供し、レベルに応じた体系化を図ることも重要である。その際には、研修効果を高めるため、講義だけでなく、条例・判例の研究、条例立案等の研修技法を取り入れることが求められる。

#### (3) 研修効果の測定と研修事業の評価

研修効果の測定は、より効率的・効果的な研修への見直しのために必要不可欠である。活用できる予算や人員などの制約もあるが、「研修が職務にどのように活用されたか」を的確に把握する試みは、研修生の振り返りの効果も期待できるため、さらに広げることが求められる。

また、研修事業の評価について、より効率的・効果的な研修事業の推進を図るため、研修事業全体に関する評価の実施のさらなる広がりが必要とされる。評価の方法についても、研修効果の測定結果を研修事業の評価にリンクさせるなど、より一層の工夫を行うことが必要である。

#### (4) 研修事業の今後の展開

研修事業の外部委託や外部連携については、その検討にあたって、長所と短所を十分に整理し、分析するとともに、自らの研修事業の課題を的確に把握し、導入の目的や期待される効果を明確にすることが必要である。また、既に外部委託や外部連携を行っている団体にあつては、その内容を、職員の専門性の向上や意識改革の促進などの観点から一段と深化させる必要がある。特に外部連携については、住民ニーズを的確に把握するためのツールとして活用を検討されたい。

職員研修の今後の展開については、研修事業の費用対効果を十分精査するのはもちろんのこと、研修事業の評価結果等を活用しつつ、研修ニーズや地域の課題に沿って研修メニューの見直しを進める必要がある。さらに、研修機関の共同設置、外部委託や外部連携、中央研修機関等への派遣など様々な工夫により、研修事業をより効率的・効果的に実施することが必要である。また、情報化社会においては、外部の研修機関や外部連携により、様々な立場の人々と研修を通じて人脈を広げることも大きな効果といえよう。

最後に、本調査が、各地方公共団体において、地方公務員の研修を実施するうえでの参考資料として、少しでも役に立つことができれば幸いである。