

第2章 アンケート調査の結果

1 調査対象団体の概観

(1) 調査内容

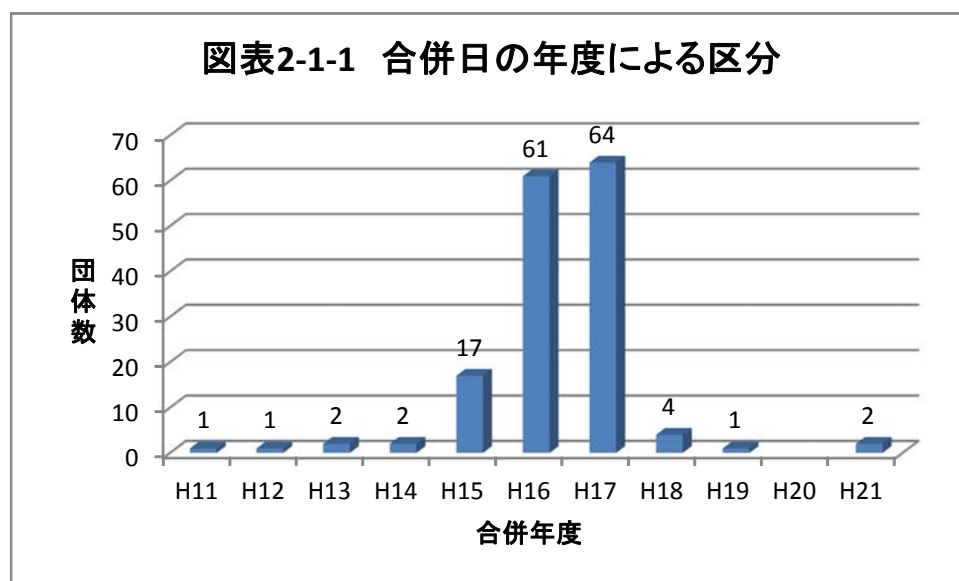
本調査では、平成11年4月1日から平成22年3月31日までの間に合併し、かつ、合併を機に新たに指定都市、中核市、特例市又は一般市となった155団体に対してアンケート調査を実施した。

まず、全国の合併状況を概観するため、①合併日（数回にわたって合併している場合は最初の合併日）、②合併関係市町村数（数回にわたって合併している場合は最終的な合併関係市町村数）、③合併の方式（数回にわたって合併している場合は最初の合併方式）を記入することとした。

(2) 合併日

調査対象団体の合併日を年度によって分類すると、図表2-1-1のとおりである。平成17年度（64団体）が最も多く、次いで平成16年度（61団体）となっている。全体の95.5%の団体が、合併特例債による財政支援措置の恩恵が受けられる平成17年度末までに合併を行っており、平成23年3月末現在で合併から5年以上が経過していることとなる。

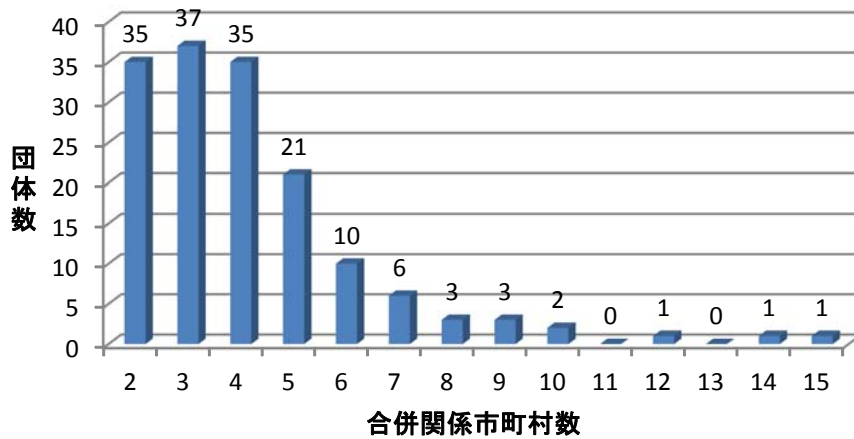
なお、合併新法下での合併は7団体であった。



(3) 合併関係市町村数

合併における関係市町村数の分布は、図表2-1-2に示すとおりである。3市町村による合併（37団体）、2市町村、4市町村（35団体）の順となっている。2から4市町村の合併が全体の7割を占めるが、10市町村を超える大合併も3市で見られる。平均すると、4.1市町村の合併で新たな市を形成している。

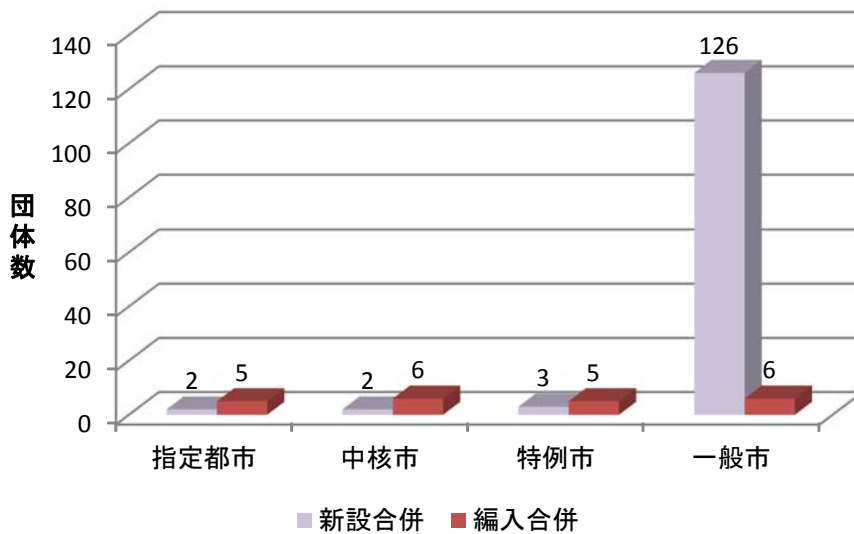
図表2-1-2 合併の規模



(4) 合併の方式

合併の方式は、図表2-1-3に示すとおりである。新設合併が133団体、編入合併が22団体と、全体では約86%が新設合併になっているが、指定都市、中核市、特例市などの大都市では、周辺町村を編入する合併方式の方が多くなっている。

図表2-1-3 合併の方式



2 合併後の行政課題

(1) 調査内容

合併市町村における合併後の行政課題についての認識を把握するため、次の22項目を提示し、それぞれの項目に対する課題の重要度を、「合併から現在までの行政課題」（以下、「これまでの課題」という。）と「今後の将来を展望するときの行政課題」（以下、「今後の課題」という。）についてそれぞれ調査した。なお、回答は、各項目を『大きな行政課題である』、『ある程度の行政課題である』及び『行政課題ではない』のいずれかを選択することとした。

- (1) 組織管理・人事管理（3以下に掲げるものを除く。）
- (2) 財政運営（3以下に掲げるものを除く。）
- (3) 支所・出張所又は公の施設等の統廃合
- (4) 公営企業・第三セクター等の統廃合
- (5) 市域全体の一体感の醸成
- (6) 合併前の旧市町村単位の地域コミュニティの振興
- (7) 新たに指定都市、中核市、特例市又はその他の市となったことに伴う処理すべき事務の増大への対応
- (8) 周辺の団体を編入（新設合併の方式を採用した事実上の編入を含む。）したことに伴う職員全般の能力向上
- (9) 産業の振興等地域の活性化
- (10) 合併前の旧市町村間の情報通信基盤に係る整備状況の格差解消
- (11) 小学校・中学校の通学区域の見直し・統廃合
- (12) 合併前の旧市町村間の住民負担（税率や手数料）の格差解消
- (13) 合併前の旧市町村間の住民サービスの格差に対する不満解消
- (14) 市町村建設計画や合併市町村基本計画の見直し
- (15) 「新しい公共」を進めるにあたってのNPOや住民団体などとの調整
- (16) 特定の行政分野における隣接市町村との新たな広域連携の構築
- (17) 特定の行政分野における隣接市町村との従来の広域連携の見直し
- (18) 地域主権改革により新たに権限移譲される事務権限への対応
- (19) 地域主権改革により義務付け・枠づけが緩和されることへの対応
- (20) 議員数や職員数が減少する中での住民ニーズ・政策課題の把握
- (21) 議員数や職員数が減少する中での住民合意の形成
- (22) 公会計改革を活用した財政分析

また、上記に関連して、『合併当初において想定されていた行政課題や合併当初において重要であった行政課題と比べて、合併後相当の期間が経過したことにより、行政課題の重要度やその内容などに変化がみられるもの』として特記すべきものがあれば、記入することとした。

(2) 行政課題の重要度

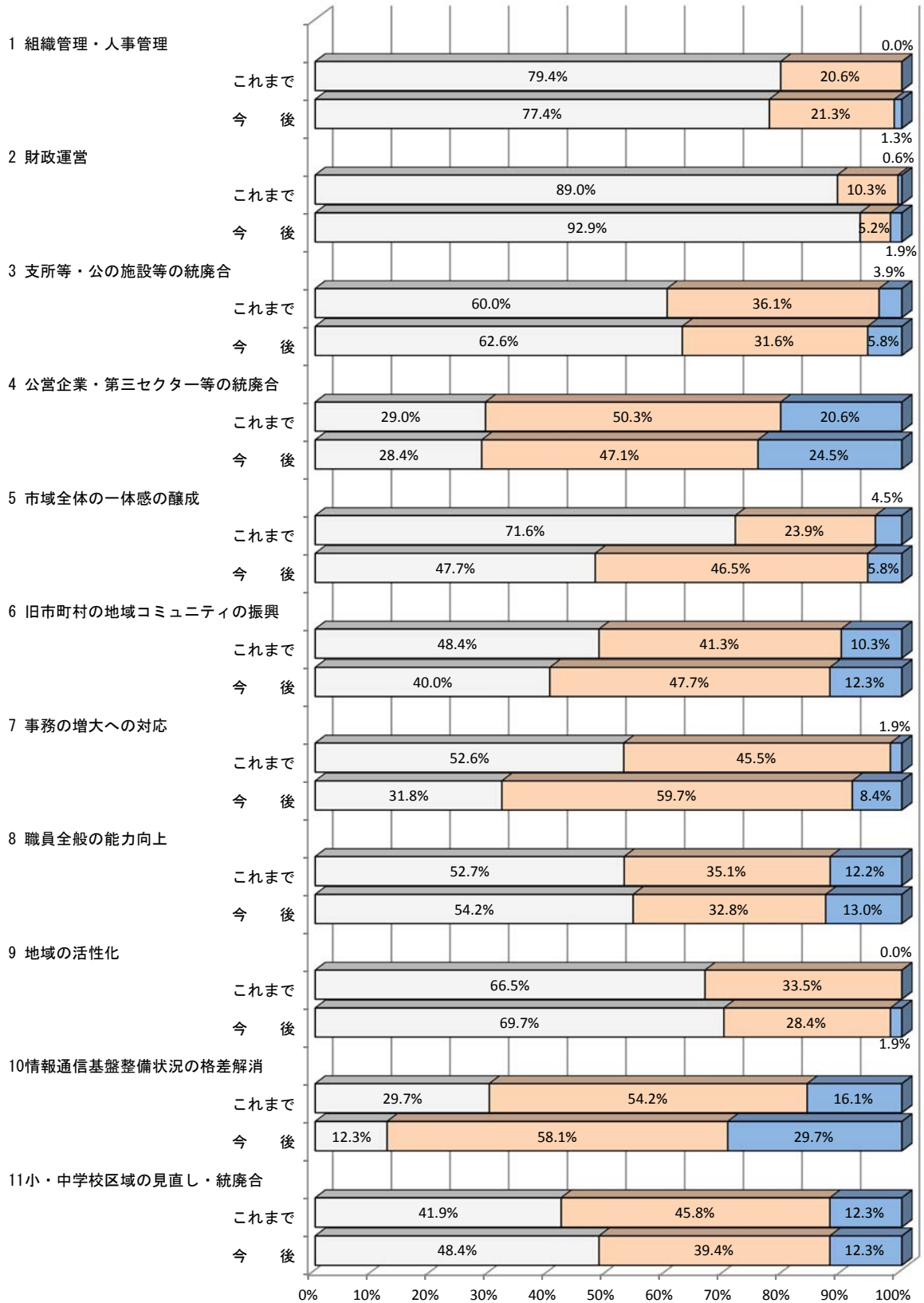
各項目に対する重要度の状況は、図表2-2-1に示したとおりである。各団体において『大きな行政課題である』と捉えている項目は、「財政運営」（138団体）、「組織管理・人事管理」（123団体）が、これまでの課題と今後の課題のいずれにおいても高い割合を示している。これらは、地方自治体が抱える共通課題であり、厳しい経済情勢のなかにある我が国では、引き続き重要な課題であり続けると考えられる。

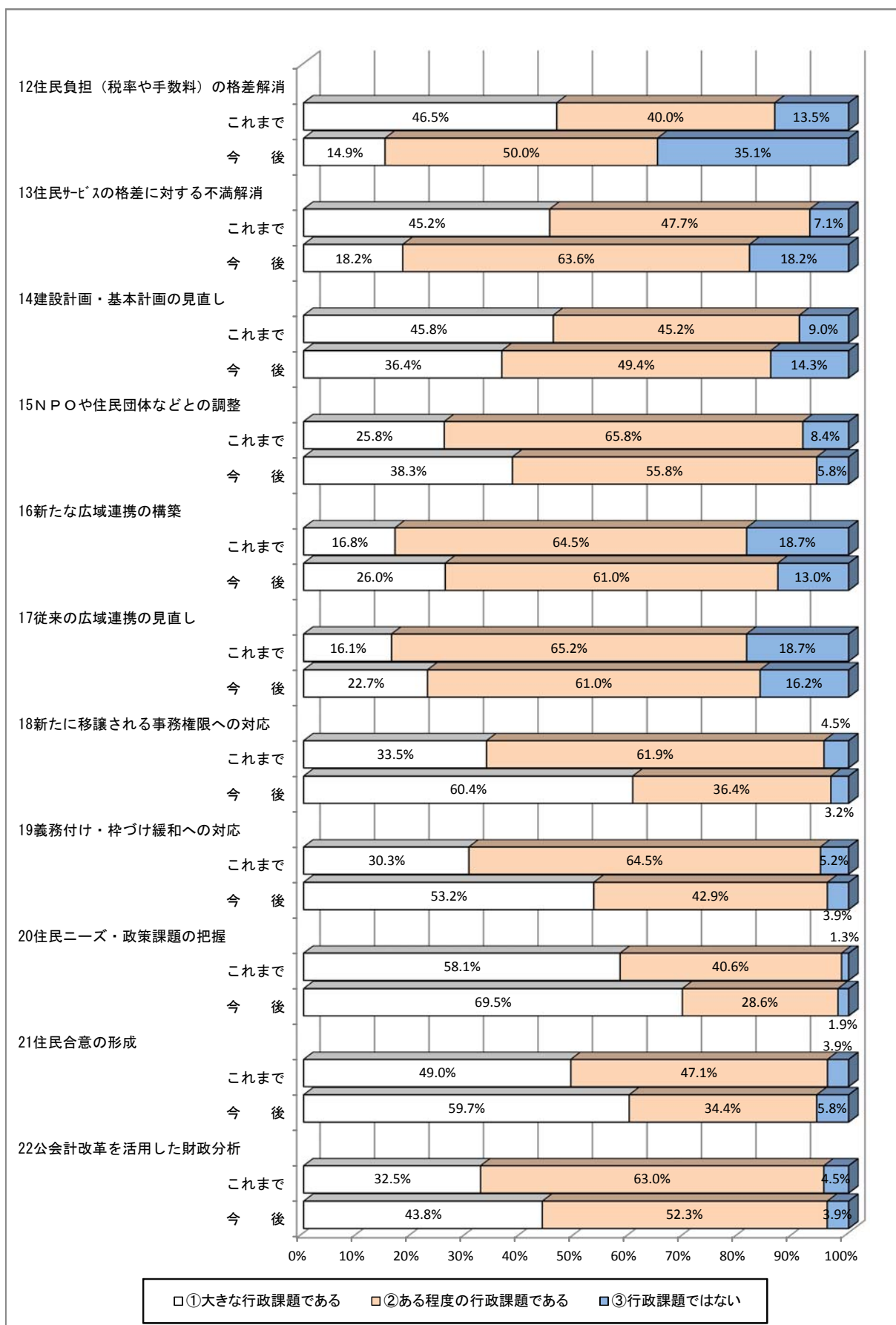
これまでの課題では、「市域全体の一体感の醸成」（111団体）が上記の2項目に次いで高い割合となっているが、今後の課題では大きくポイントを下げ（74団体）ている。同じく、「合併前の旧市町村間の住民負担（税率や手数料）の格差解消」、「合併前の旧市町村間の住民サービスの格差に対する不満解消」、「合併前の旧市町村間の情報通信基盤に係る整備状況の格差解消」、「新たに指定都市、中核市、特例市又はその他の市となったことに伴う処理すべき事務の増大への対応」の各項目についても、これまでと今後の行政課題を比較すると、全体的に課題解消の方向へシフトしている。これら、緊急性の高い課題に対しては、合併後、速やかに重点的な対応が行われていることが考えられる。

一方で、設問(15)「新しい公共を進めるにあたってのNPOや住民団体などとの調整」以降の項目については、いずれも行政課題としての意識が増してきていると読み取ることができる。高い伸びが見受けられる「地域主権改革により新たに権限移譲される事務権限への対応」、「地域主権改革により義務付け・枠づけが緩和されることへの対応」の項目については、今後益々重要度が増してくると考えられる。

今回のアンケート調査では、平成の大合併により新たな市として出発した団体を対象としたが、多くの市が合併から5年程度経過しており、急務の課題には対処しつつ、新たな課題に直面していることがうかがわれる。

図表2-2-1 合併から現在までと今後の行政課題





(2) 行政課題の変化

合併当初と比べて、重要度やその内容などに変化がみられる行政課題として、回答があった主なものは図表2-2-2のとおり。①合併当初には、旧市町村間での一体感醸成や格差解消が重要度の高い行政課題であったが、合併後相当の期間が経過した現在においては、新市一体としての、必要な事業の選択と事業への投資が必要となっていること、②地域主権改革の進展とそれに伴う権限委譲などへの対応、③厳しい財政状況下での行政運営や財政健全化など財政的な課題への対応、④住民と協働によるまちづくりの必要性などが重要度を増した行政課題となっていることが伺える。定員管理計画などにより職員数が減少するなか、そういった課題を解決していくためには、組織管理や人事管理、職員個人の資質や能力の向上が重要となっているとの回答も見受けられた。

図表2-2-2

合併後5年経過し、合併当初における旧町のさまざまな地域較差解消に向けた行政課題は徐々に少なくなり、代わって市全体としての財政等を考慮した行政課題が増加してきた。
ITの整備については、国の緊急経済対策事業の活用により、市内全域に通信網が整備されつつある。
市民と職員間の一体感の醸成の重要性が徐々に減少し、ひとつの市としての行政課題の重要性に腰を据えて考えられる環境が整った。
高福祉低負担の見直し、公共施設の統廃合が重要課題となる。
合併当初の大きな行政課題は、新市一体化と格差解消に向けた様々な施策の実施、或いは編入した市民意識の醸成が中心であったが、期間の経過に加えて指定都市への移行により区を中心としたまちづくりへと行政課題が変化してきている。(合併地域固有の課題から全市域的な課題へ)
合併市町村の行政区域を越えて、区の編成をした結果、同一区内における一体感の醸成という課題が生じた。
地域主権改革と歩調を合わせて、市として行うべき公共サービスの内容を再構築する必要が生じた。このことは、権限移譲や義務付け・枠づけの緩和などの個別の影響要因を是々非々で捉える部分と、費用負担増に係る財政問題を含めたトータルな問題として対応を構想する部分との両面が生じている。
職員数削減が可能なのは想定され、実施してきた。しかし、市民ニーズも多様化・複雑化し、市民の協同・参画が重視されてきている。これに対応する能力もさることながら、職員数の削減の考え方も変える必要がある。
合併当初から現在までにおいて、市域全体の一体感、旧町村の振興を重要視してきたが、今後はイベント等の統廃合などの行政効率化の重要性が高まると思われる。
地域の融和に関するものは、時間の経過とともに安定していくが、基本的な行政課題については、時間の経過に関係なく常に向上を求められている。
合併後の市全体の一体感の醸成等に行政側は意識して課題としていかななければならないが、普段行政にあまり関わることのない大多数の住民は、関心があまりないように思える。
新市建設計画については、旧町村単位での事業費ベースで優先事業の取捨選択がなされてきた感があるが、一定の期間を経て、市全体の一体感をもって、必要な事業への優先投資がなされるようになったと感じられる。
市域全体の一体感の醸成については、最初の合併時は市域を2分する状況であったが、合併後7年が経過し、市民、職員ともに一つの市としてまちづくりを進められるようになった。
7区体制でスタートした行政運営組織について、行政需要が高まる一方、行政資源に限界があることから効率的な組織体制の構築が急務となっている。

<p>上・下水道の使用料は各地域格差があり非常に苦慮したと聞いている。今後3年間をかけ、統一化を図る。</p>
<p>地域主権改革による市民、議会、広域など包括的な行政運営をどう見直し、構築していくかということ。</p>
<p>地方分権の進展、少子高齢化、住民ニーズの多様化・高度化などは合併当初の想定以上に大きく変化している。また、引き続き経済の低迷等により、市財政は想定をはるかに超えた厳しい状況にある。</p>
<p>支所等の公の施設について、合併当初よりは、本来のそのもののあり方について、市民の理解が得られるようになった。</p>
<p>少子高齢化が着実に進行し、加えて現役世代の大量退職期を迎える昨今の社会環境において、地域社会を支える活力を維持するためには、人口減少を食い止め、行政と地域が協働してまちづくりを推進する必要がある、人口増加施策と地域自治協議会を中心とした地域協働のまちづくりが市の最重要課題となっている。</p>
<p>職員数削減を行っているところであるが、地域主権改革により合併当初想定していなかった事務量の増大が見込まれること</p>
<p>権限委譲や地域主権改革に伴い、合併当初想定していた職員数の削減と事務事業のバランスが崩れてきている（人が減り、事業が増えている状況）</p>
<p>合併直後と比較すれば、相当の期間を経過して、ゆるやかではあるが、徐々に市域全体の一体感は形成されつつある。</p>
<p>合併当初は、格差解消、一体感醸成など、旧町村間での調整が重要度の高い課題であった。現在は、地域経営の視点から自治体自らが判断・実施することが必要な課題、中山間地域支援など住民協働が必要な課題に対する重要度が、より高くなっている。また、それに対応するための組織としての能力、職員個人個人の能力向上も大きな課題である。</p>
<p>職員数を削減していくことに伴い、少数精鋭で効率的・効果的な業務執行を行っていくため、民にできることは民にという民間委託化が導入されていること。</p>
<p>合併当初は、住民負担・住民サービスの格差是正や一体感醸成、地域バランス等が一つの大きなテーマであったが、現在は「市として」という考え方が定着しつつある。</p>
<p>合併当初は、新市建設計画の実現に力点が置かれていたが、合併後8年余りを経過した現在は、財政健全化に力点が置かれている。</p>
<p>定員管理計画に基づき、毎年発生する大量退職者に対し採用を抑制している状況であるが、合併後も組織、業務体制が合併直後と大きく変わらない事による職員の業務量増加傾向が感じられる。</p>
<p>組織管理・人事管理及び財政運営については、合併特例期間終了後を見据えると、さらに重要度を増している。</p>
<p>議員数、職員数、ともに減少しているが、住民ニーズを把握するためシステムの構築（自治会長会の開催地元からの要望書収納ルール化等）により、重要度に変化はないものの住民の不安的要素は払拭されていると考える。</p>
<p>合併当時は、財政問題が第一の課題であったが、近年、好調の兆しが見られてきたことから、地域経済の振興や雇用が主課題となっている。また、地域主権改革により、あらゆる住民サービスの提供が求められているが、職員適正化計画により、職員数が減少していく中、職員ひとり一人の資質向上が重要である。</p>

3 今後の行政課題に対応するために職員に求められる知識・能力

(1) 調査内容

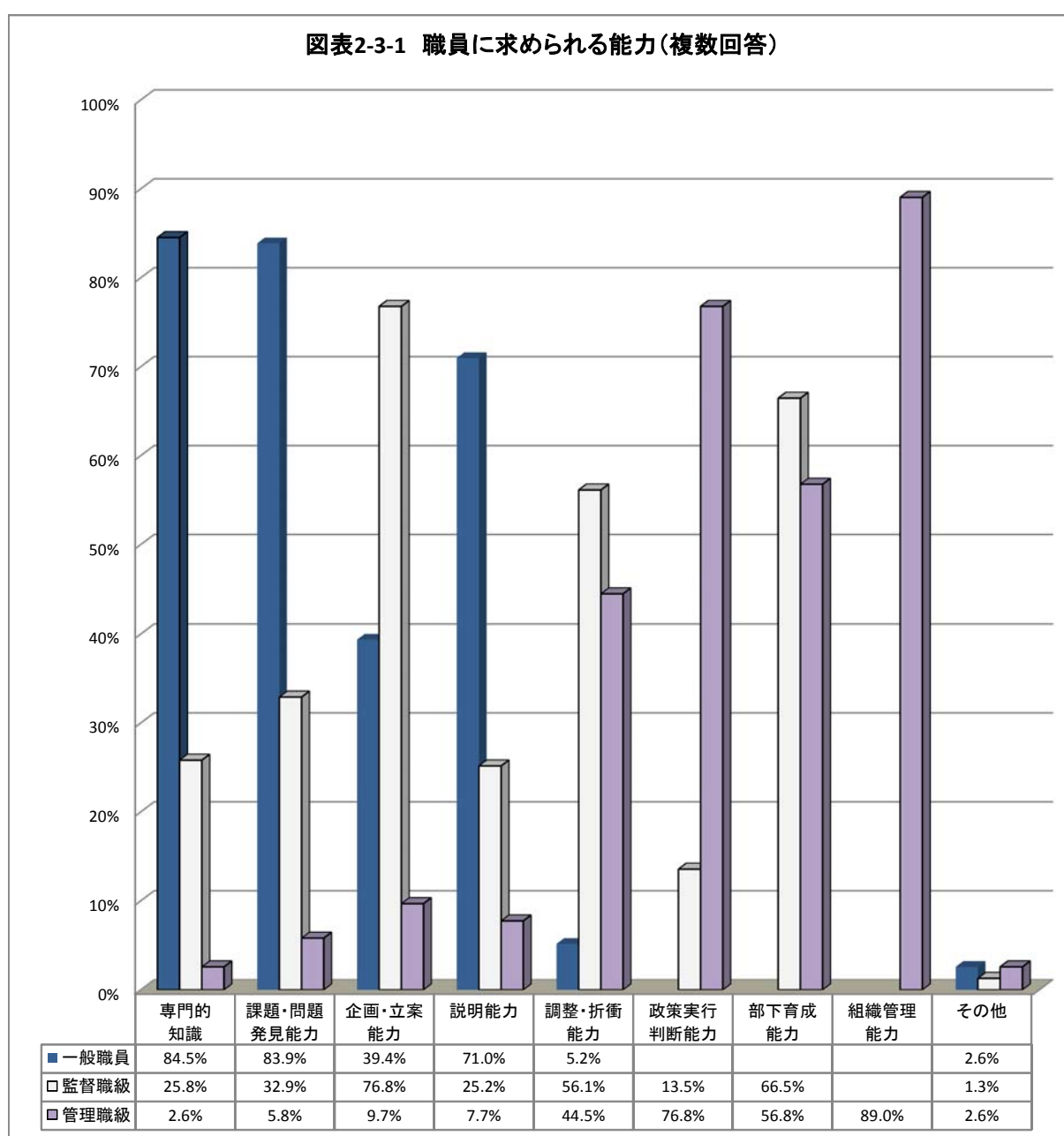
今後の将来を展望するときの行政課題に対応するため、職員に求められる能力について、各階層別〔注1〕に求められる能力を調査した。その結果は、図表2-3-1のとおりである。なお、回答は、各階層別の選択肢から3つ以内を選択することとした。

注1：「階層別」は、今回の調査では、次のように3つに区分した。

一般職員：主事・主任等の職にある職員

監督職級職員：係長・課長補佐等の職にある職員

管理職級職員：課長等の職にある職員



(2) 一般職員に求められる能力

主事・主任等の一般職員に求められる能力については、図表2-3-2に示したとおりである。「担当職務に対する専門的知識」(131団体)、「現状における課題・問題点を発見する能力」(130団体)、「上司・住民等に分かりやすく説明する能力」(110団体)の順となっている。

なお、「その他」の能力としては、「チャレンジ・行動力」、「法務能力」、「計画的遂行能力」等が挙げられている。

一般職員には、担当職務に対する専門的知識とともに、その職務に関連する事項等を理解し、上司・住民等に分かりやすく説明する能力が求められている。また、職務等に関連する現状における課題・問題点を発見し、改善していくための能力も求められていると考えられる。

図表2-3-2

一般職員に求められる能力	団体数	割合
1 担当職務に対する専門的知識	131	84.5%
2 現状における課題・問題点を発見する能力	130	83.9%
3 政策・施策案を企画・立案する能力	61	39.4%
4 上司・住民等に分かりやすく説明する能力	110	71.0%
5 庁内外の関係者と調整・折衝する能力	8	5.2%
6 その他	4	2.6%

(3) 監督職級職員に求められる能力

係長・課長補佐等の監督職級職員に求められる能力については、図表2-3-3に示したとおりである。「政策・施策案を企画・立案する能力」(119団体)、「部下を育成する能力」(103団体)、「庁内外の関係者と調整・折衝する能力」(87団体)の順となっている。

なお、「その他」の能力としては、「マネジメント能力」、「問題解決能力」として挙げられている。

監督職級職員には、職務等に関する政策・施策等を企画・立案する能力とともに、それを庁内外関係者と調整・折衝し、実行していく能力が求められている。また、部下の職員を育成する能力も求められていると考えられる。

図表2-3-3

監督職級職員に求められる能力	団体数	割合
1 担当職務に対する専門的知識	40	25.8%
2 現状における課題・問題点を発見する能力	51	32.9%
3 政策・施策案を企画・立案する能力	119	76.8%
4 上司・住民等に分かりやすく説明する能力	39	25.2%
5 庁内外の関係者と調整・折衝する能力	87	56.1%
6 政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力	21	13.5%
7 部下を育成する能力	103	66.5%
8 その他	2	1.3%

(4) 管理職級職員に求められる能力

課長等の管理職級職員に求められる能力については、図表2-3-4に示したとおりである。

「組織を管理する能力」(138団体)、「政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力」(119団体)、「部下を育成する能力」(88団体)の順となっている。

なお、「その他」の能力としては、「組織経営戦略能力」、「危機管理能力」、「マネジメント能力」等が挙げられている。

管理職級職員には、組織管理といった内部管理能力とともに、政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力が求められている。また、監督職級職員をも含めた部下を育成する能力も求められていると考えられる。

図表2-3-4

管理職級職員に求められる能力	団体数	割合
1 担当職務に対する専門的知識	4	2.6%
2 現状における課題・問題点を発見する能力	9	5.8%
3 政策・施策案を企画・立案する能力	15	9.7%
4 上司・住民等に分かりやすく説明する能力	12	7.7%
5 庁内外の関係者と調整・折衝する能力	69	44.5%
6 政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力	119	76.8%
7 部下を育成する能力	88	56.8%
8 組織を管理する能力	138	89.0%
9 その他	4	2.6%

4 職員の当該能力向上に向けた研修の形態（職場研修・職場外研修）

(1) 調査内容

前記「3 今後の行政課題に対応するために職員に求められる知識・能力」において選択した知識・能力について、それらを向上させるための研修の形態について、前記の階層別に調査した。

なお、回答は、前記で選んだ知識・能力のうち、職場研修（以下「OJT」という。）[注2]だけでなく、職場外研修（以下「OffJT」という。）[注3]により向上させる必要があると考えるものを選択することとした。このため、選択されなかったものは、OJTで足りるとの認識と推察する。

注2：「職場研修（OJT）」とは、職場において職務を通じて行われる研修をいう。

注3：「職場外研修（OffJT）」とは、職場以外の場所で行われる研修をいう。また、ここでは、団体が自ら実施する研修だけではなく、専門研修機関への派遣や、合同研修等を含む。

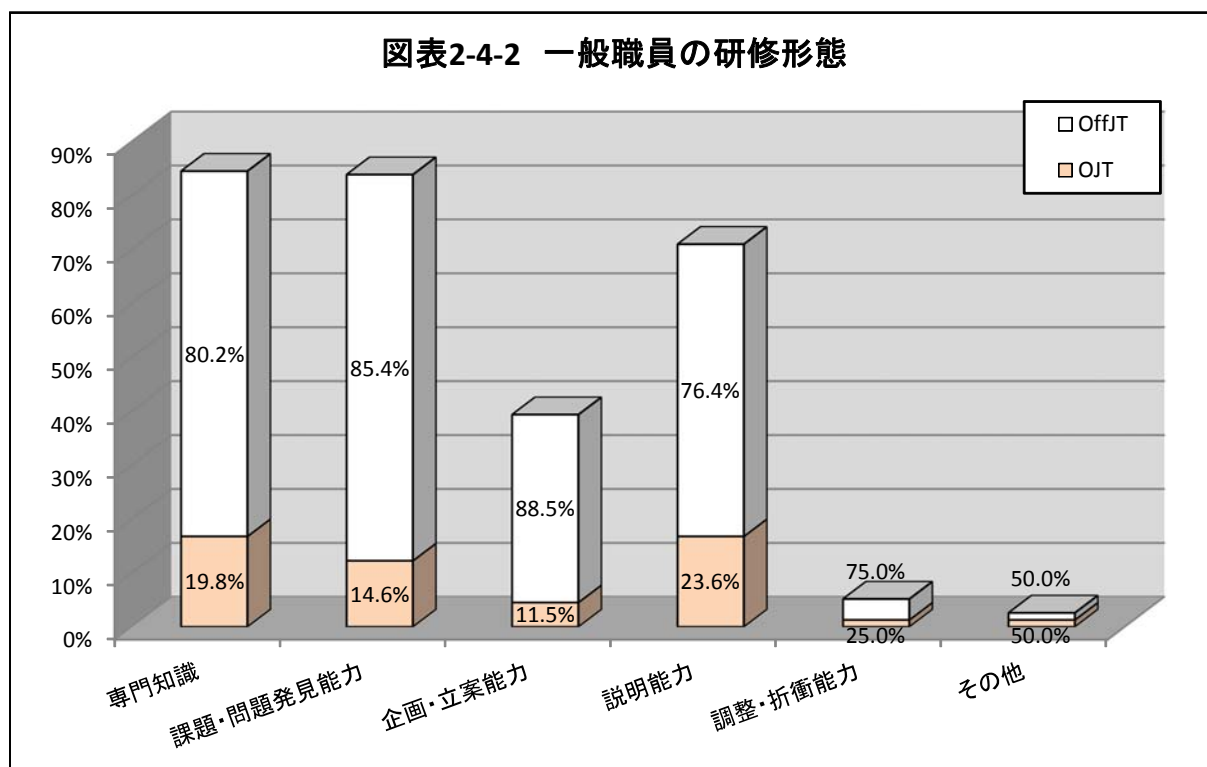
(2) 一般職員の研修形態

主事・主任等の一般職員に求められるそれぞれの能力を向上させるための研修形態については、図表2-4-1に示したとおりである。一般職員に求められる能力について、すべての項目において、OJTだけでなくOffJTが必要とする団体が多数を占めており、一般職員に特に求められる「担当職務に対する専門知識」、「現状における課題・問題点を発見する能力」においては、8割を超える団体がOffJTが必要とみている。

図表2-4-1

一般職員に求められる能力と研修形態		計	OJT	OffJT
1 担当職務に対する専門的知識	団体数	131	26	105
	割合	84.5%	19.8%	80.2%
2 現状における課題・問題点を発見する能力	団体数	130	19	111
	割合	85.4%	14.6%	85.4%
3 政策・施策案を企画・立案する能力	団体数	61	7	54
	割合	39.4%	11.5%	88.5%
4 上司・住民等に分かりやすく説明する能力	団体数	110	26	84
	割合	71.0%	23.6%	76.4%
5 庁内外の関係者と調整・折衝する能力	団体数	8	2	6
	割合	5.2%	25.0%	75.0%
6 その他	団体数	4	2	2
	割合	2.6%	50.0%	50.0%

※ 計欄については、図表2-3-2を再掲した。OJT、OffJT欄の割合は、各計欄の団体数に占める割合を示している。(以下3において同じ。)



※ 各棒グラフの長さは、図表2-4-1 計欄の割合の値を示している。

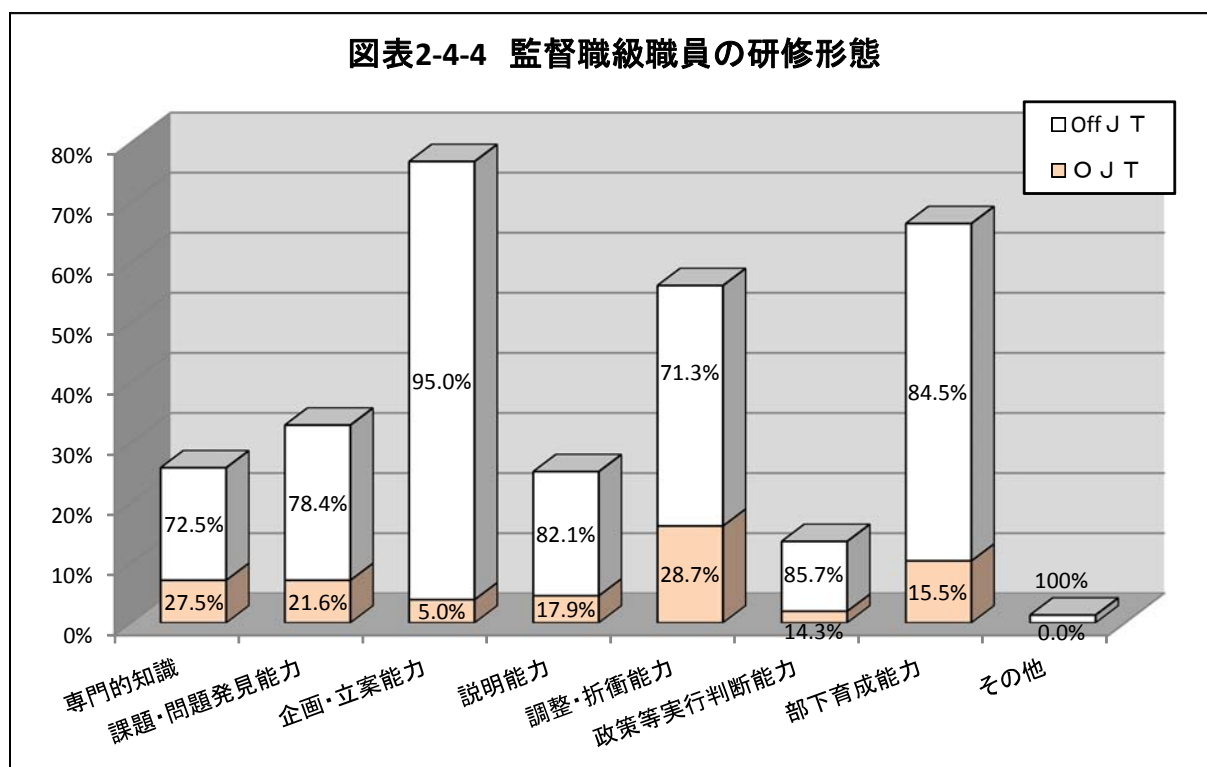
(3) 監督職級職員の研修形態

係長・課長補佐等の監督職級職員に求められるそれぞれの能力を向上させるための研修形態については、図表2-4-3に示したとおりである。監督職級職員に求められる能力についても、すべての項目において、O J TだけでなくO f f J Tが必要とする団体が多数を占めており、監督職級職員に特に求められる「政策・施策案を企画立案する能力」においては、O f f J Tによる能力向上の必要性があるとする団体が、実に95%にのぼっている。

図表2-4-3

監督職級職員に求められる能力と研修形態		計	OJT	OffJT
1 担当職務に対する専門的知識	団体数	40	11	29
	割合	25.8%	27.5%	72.5%
2 現状における課題・問題点を発見する能力	団体数	51	11	40
	割合	32.9%	21.6%	78.4%
3 政策・施策案を企画・立案する能力	団体数	119	6	113
	割合	76.8%	5.0%	95.0%
4 上司・住民等に分かりやすく説明する能力	団体数	39	7	32
	割合	25.2%	17.9%	82.1%
5 庁内外の関係者と調整・折衝する能力	団体数	87	25	62
	割合	56.1%	28.7%	71.3%
6 政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力	団体数	21	3	18
	割合	13.5%	14.3%	85.7%
7 部下を育成する能力	団体数	103	16	87
	割合	66.5%	15.5%	84.5%
8 その他	団体数	2	0	2
	割合	1.3%	0.0%	100.0%

※ 計欄については、図表2-3-3 を再掲した。



※ 各棒グラフの長さは、図表2-4-3 計欄の割合の値を示している。

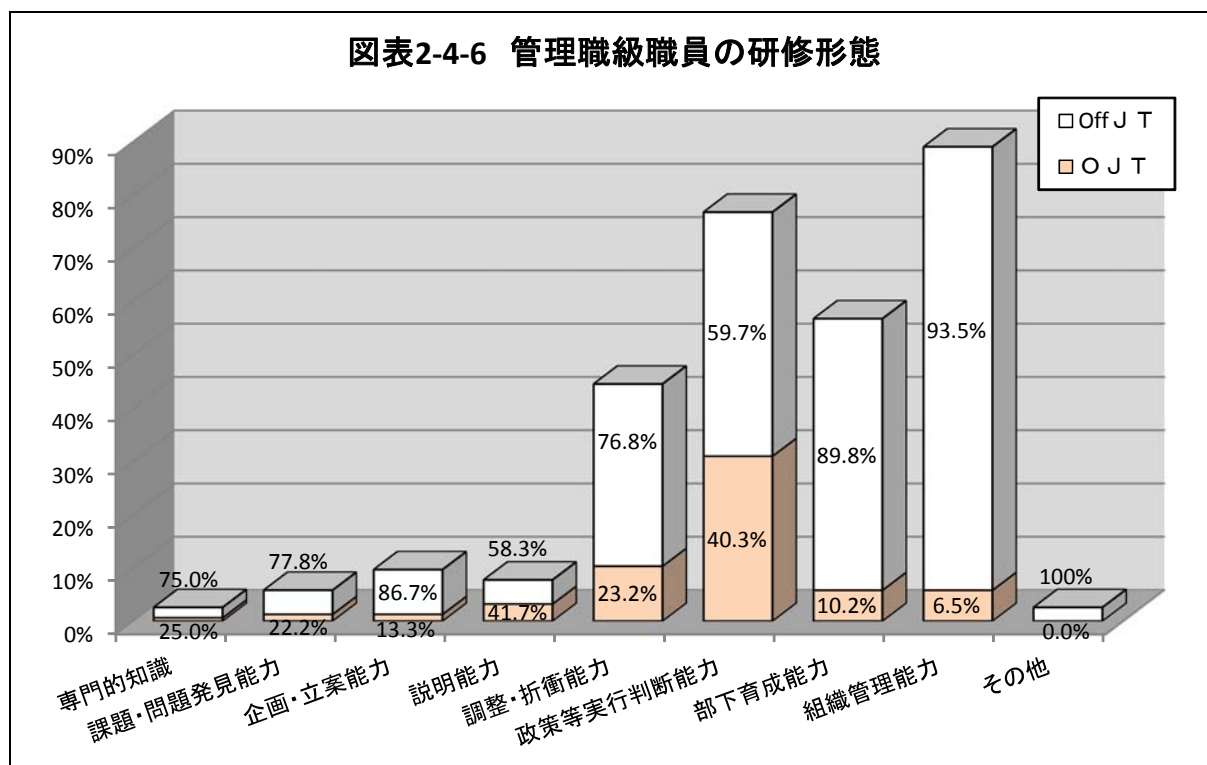
(4) 管理職級職員の研修形態

課長等の管理職級職員に求められるそれぞれの能力を向上させるための研修形態については、図表2-4-5に示したとおりである。管理職級職員に求められる能力については、概ねO J TだけでなくO f f J Tが必要とする団体が多数を占める項目ばかりではあったが、「政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力」、「上司・住民等に分かりやすく説明する能力」については、あまり大きな差が見受けられなかった。

図表2-4-5

管理職級職員に求められる能力と研修形態		計	OJT	OffJT
1 担当職務に対する専門的知識	団体数	4	1	3
	割合	2.6%	25.0%	75.0%
2 現状における課題・問題点を発見する能力	団体数	9	2	7
	割合	5.8%	22.2%	77.8%
3 政策・施策案を企画・立案する能力	団体数	15	2	13
	割合	9.7%	13.3%	86.7%
4 上司・住民等に分かりやすく説明する能力	団体数	12	5	7
	割合	7.7%	41.7%	58.3%
5 庁内外の関係者と調整・折衝する能力	団体数	69	16	53
	割合	44.5%	23.2%	76.8%
6 政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力	団体数	119	48	71
	割合	76.8%	40.3%	59.7%
7 部下を育成する能力	団体数	88	9	79
	割合	56.8%	10.2%	89.8%
8 組織を管理する能力	団体数	138	9	129
	割合	89.0%	6.5%	93.5%
9 その他	団体数	4	0	4
	割合	2.6%	0.0%	100.0%

※ 計欄については、図表2-3-4 を再掲した。



※ 各棒グラフの長さは、図表2-4-5 計欄の割合の値を示している。

5 職員の当該能力向上に向けた望ましい職場外研修の形式

(1) 調査内容

前記「4 職員の当該能力向上に向けた研修の形態」において職場外研修（O f f J T）を選択した能力について、その望ましい職員研修の形式を、前記の階層別に調査した。

なお、回答は、職場外研修（O f f J T）により向上させる必要があるとした知識・能力ごとに、それぞれ次の6項目から1つを選択することとした。

- 1 コース別の選択制を導入した階層別研修 [注4]
- 2 課目別の選択制を導入した階層別研修 [注5]
- 3 1及び2以外の選択制を導入した階層別研修
- 4 選択制を導入しない階層別研修
- 5 1から3まで以外の専門研修・特別研修（具体的内容があれば記述） [注6]
- 6 その他

注4：「階層別研修」とは、対象となる階層・職層の職員に対して、原則として全員受講することを義務づける研修をいう。このうち「コース別の選択制」とは、カリキュラムの全部または一部について、相当数の課目をひとかたまりとして複数のコースとして設定し、コースの選択にあたって受講生側の意向を反映させるものをいう。

注5：「課目別の選択制」とは、「コース別の選択制」と異なり、基本的には全ての受講生が同一のカリキュラムを受講することを原則とした上で、限られた課目（1課目から数課目）に限って受講生側の選択の意向を反映させるものをいう。

注6：「専門研修・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、かつ、階層別研修以外の研修をいう。

(2) 一般職員の研修形式

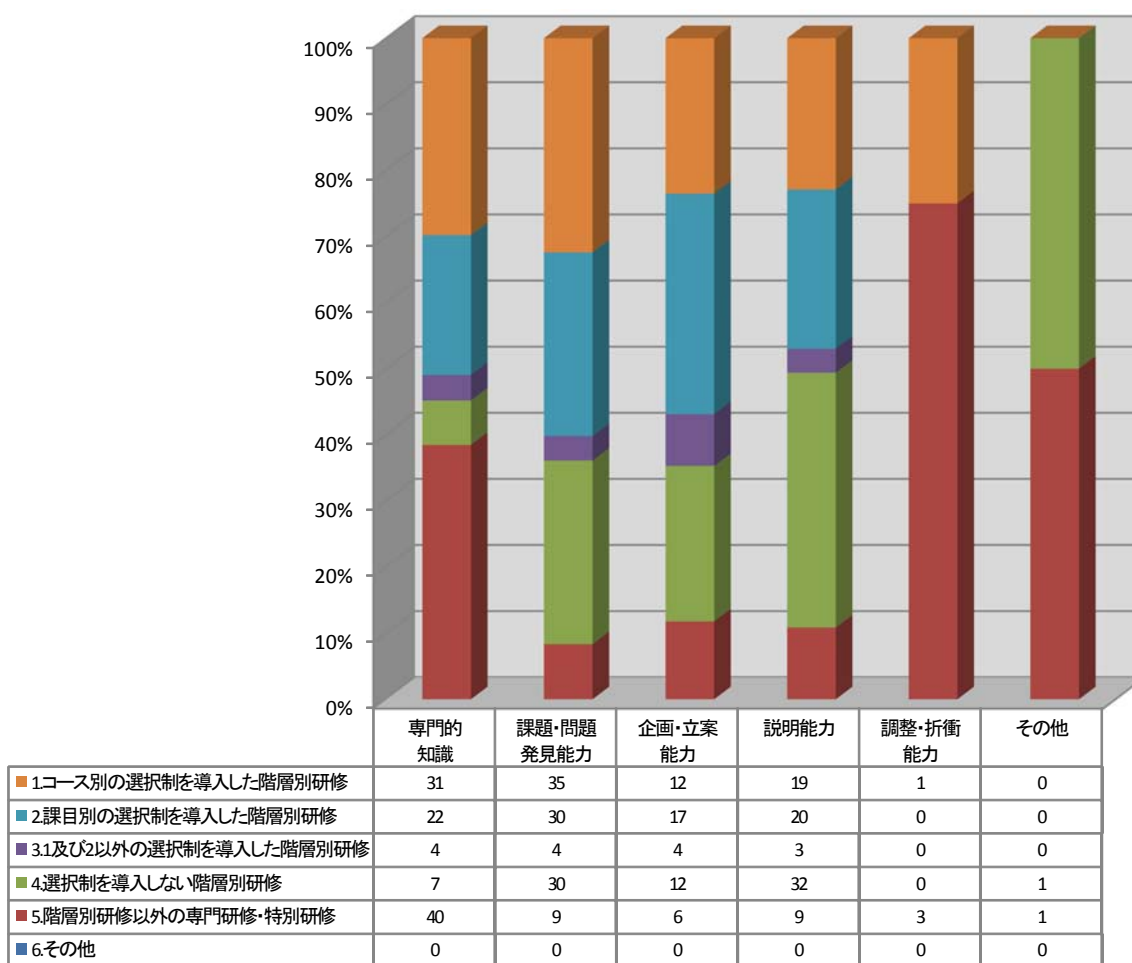
主事・主任等の一般職員の知識・能力を向上させるにあたって望ましい職場外研修の形式については、図表2-5-1に示したとおりである。「コース別の選択制を導入した階層別研修」(98団体)、「課目別の選択制を導入した階層別研修」(89団体)の順となっている。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表2-5-2に示すとおりとなる。一般職員に特に求められている「課題・問題発見能力」の回答は、1, 2, 4に均一に分布し、選択制の有無に関わらず階層別研修が望ましいと考えられている。一方「専門的知識」では、階層別研修に期待するところも大きいものの、専門研修・特別研修の形式が望ましいと考えられている。

図表2-5-1

一般職員の研修形式	団体数
1 コース別の選択制を導入した階層別研修	98
2 課目別の選択制を導入した階層別研修	89
3 1及び2以外の選択制を導入した階層別研修	15
4 選択制を導入しない階層別研修	82
5 階層別研修以外の専門研修・特別研修	68
6 その他	0

図表2-5-2 一般職員の職場外研修形式



(3) 監督職級職員の研修形式

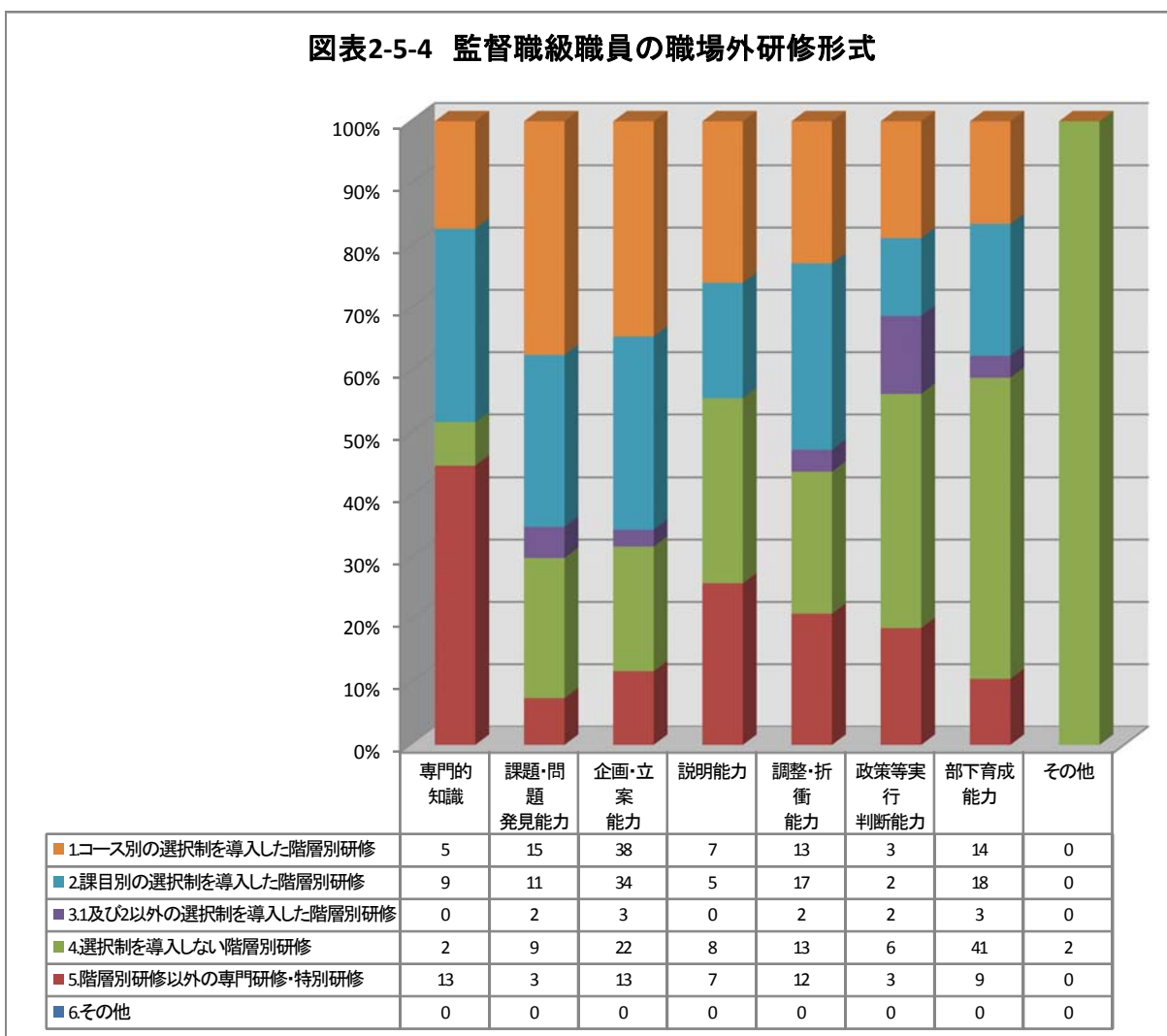
係長・課長補佐等監督職級職員については、図表2-5-3に示したとおりである。「選択制を導入しない階層別研修」(103団体)、「課目別の選択制を導入した階層別研修」(96団体)、「コース別の選択制を導入した階層別研修」(95団体)の順となっている。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表2-5-4に示すとおりとなる。監督職級職員に特に求められている「企画・立案能力」では、コース別または課目別の選択制を導入した階層別研修が多数を占め、自らの意思で向上を図るべきとするのに対し、「部下育成能力」では、選択制を導入しない階層別研修が多数を占めており、これは監督職級職員に総じて求められる能力であるため、全員受講が望ましいと考えられていると推し量れる。

図表2-5-3

一般職員の研修形式	団体数
1 コース別の選択制を導入した階層別研修	95
2 課目別の選択制を導入した階層別研修	96
3 1及び2以外の選択制を導入した階層別研修	12
4 選択制を導入しない階層別研修	103
5 階層別研修以外の専門研修・特別研修	60
6 その他	0

図表2-5-4 監督職級職員の職場外研修形式



(4) 管理職級職員の研修形式

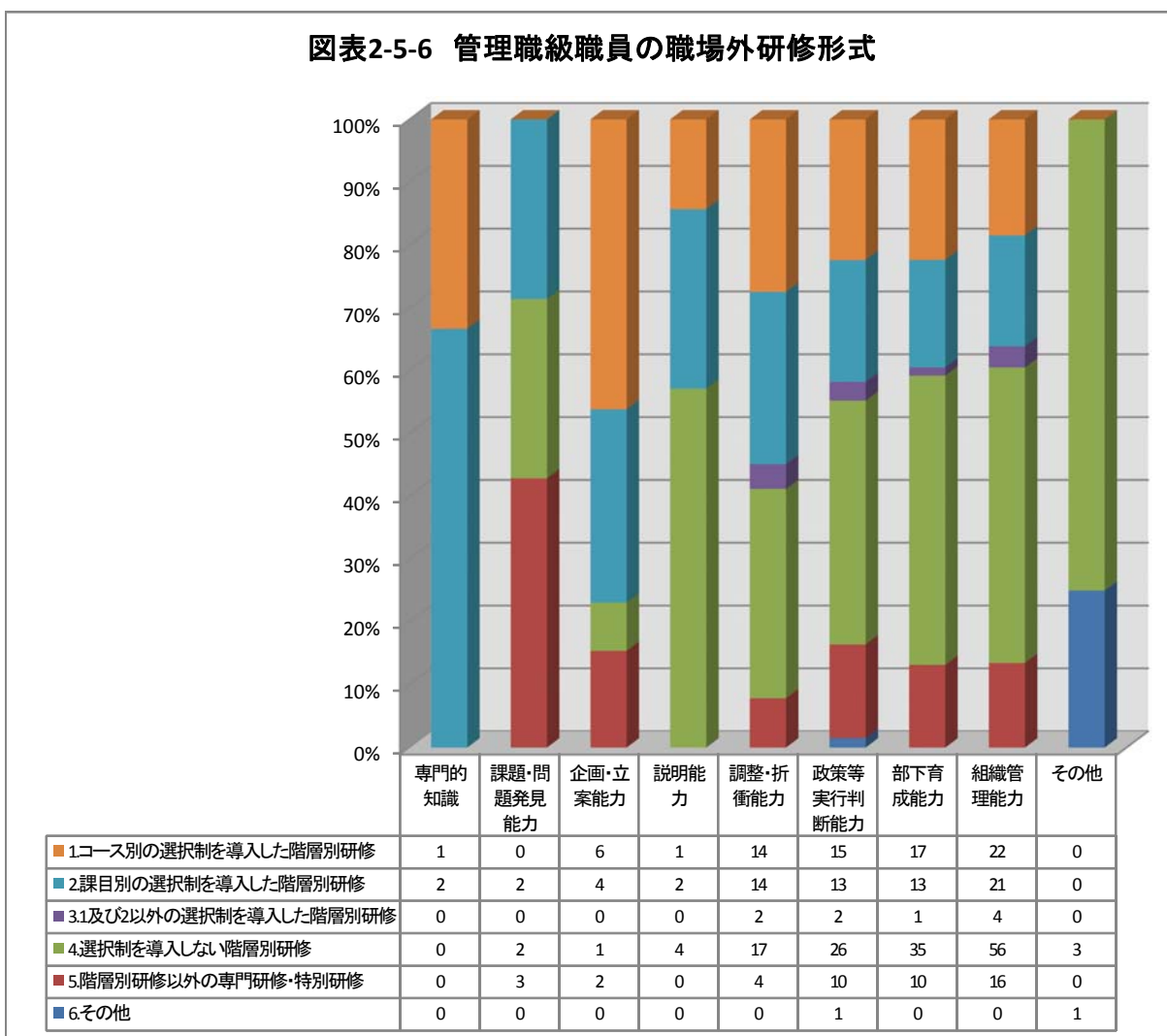
課長等の管理職級職員については、図表2-5-5に示したとおりである。「選択制を導入しない階層別研修」(144団体)、「コース別の選択制を導入した階層別研修」(76団体)、「課目別の選択制を導入した階層別研修」(71団体)の順となっている。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表2-5-6に示すとおりとなる。管理職級職員に特に求められている「組織管理能力」、「部下育成能力」では、いずれも「選択制を導入しない階層別研修」が望ましいと考えられている。職場の総合力を高め、リーダーシップを発揮するためのこれらの能力は、行政の分野を問わず、すべての管理職級職員に求められる能力であるため、全員受講が望ましいと考えられていると見受けられる。

図表2-5-5

一般職員の研修形式	団体数
1 コース別の選択制を導入した階層別研修	76
2 課目別の選択制を導入した階層別研修	71
3 1及び2以外の選択制を導入した階層別研修	9
4 選択制を導入しない階層別研修	144
5 階層別研修以外の専門研修・特別研修	45
6 その他	2

図表2-5-6 管理職級職員の職場外研修形式



6 職員の当該能力向上に向けた望ましい職場外研修の進め方

(1) 調査内容

前記「4 職員の当該能力向上に向けた研修の形態」において職場外研修（O f f J T）を選択した能力について、その望ましい職員研修の進め方、前記の階層別に調査した。

なお、回答は、職場外研修（O f f J T）により向上させる必要があるとした知識・能力ごとに、それぞれ次の5項目から1つを選択することとした。

- 1 当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修
- 2 1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修
- 3 研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修 [注7]
- 4 研修参加者が持ち寄った当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議する研修
- 5 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修
- 6 その他

注7：「ディベート」とは、ある一つの論題をめぐって、相対する2つのチームに分かれて、一定のルールのもとに公平に証明しようとする議論を闘わせ、第三者が勝敗を判定する研修手法をいう。

(2) 一般職員の研修の進め方

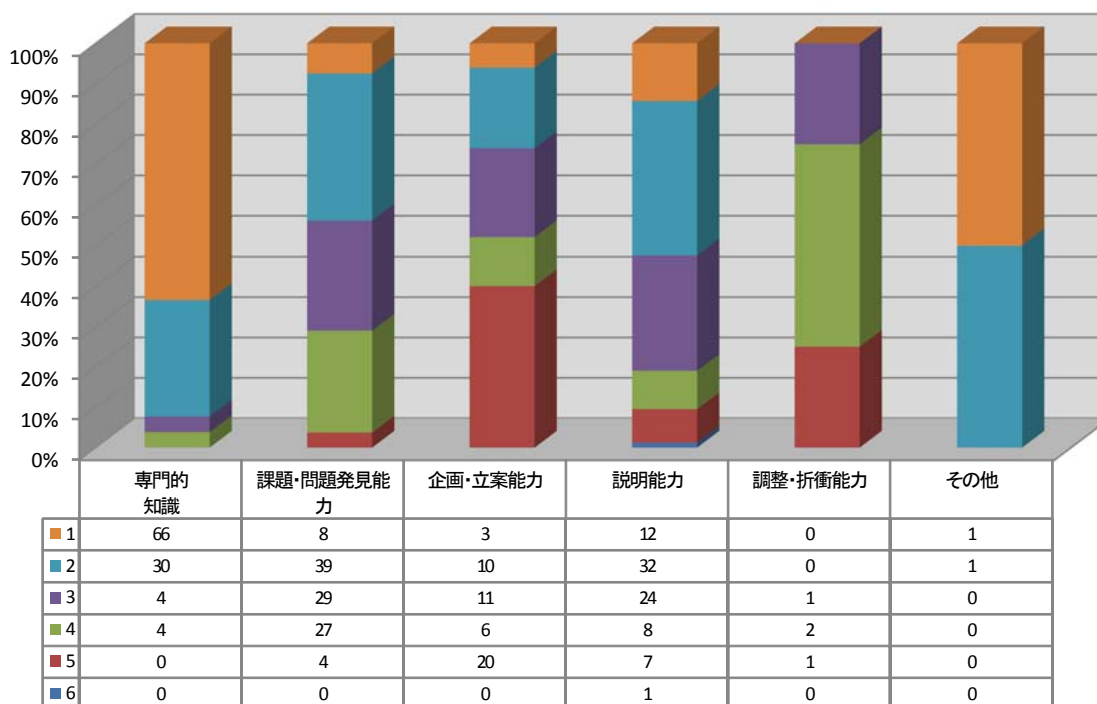
主事・主任等の一般職員の知識・能力を向上させるにあたって望ましい職員外研修の形進め方については、図表2-6-1に示したとおりである。「1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修」(112団体)、「当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修」(90団体)の順となっている。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表2-6-2に示すとおりとなる。一般職員に特に求められている「課題・問題発見能力」に対する回答では、「1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修」が多くみられ、次いで3,4の研修となっており、いずれも参加型の研修が望ましいと考えられている。「専門的知識」では、講義主体の知識供与型研修が望ましいと考えられる。

図表2-6-1

一般職員の研修形式	団体数
1 当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修	90
2 1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修	112
3 研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修	69
4 研修参加者が持ち寄った当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議する研修	47
5 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修	32
6 その他	1

図表2-6-2 一般職員の職場外研修の進め方



(3) 監督職級職員の研修の進め方

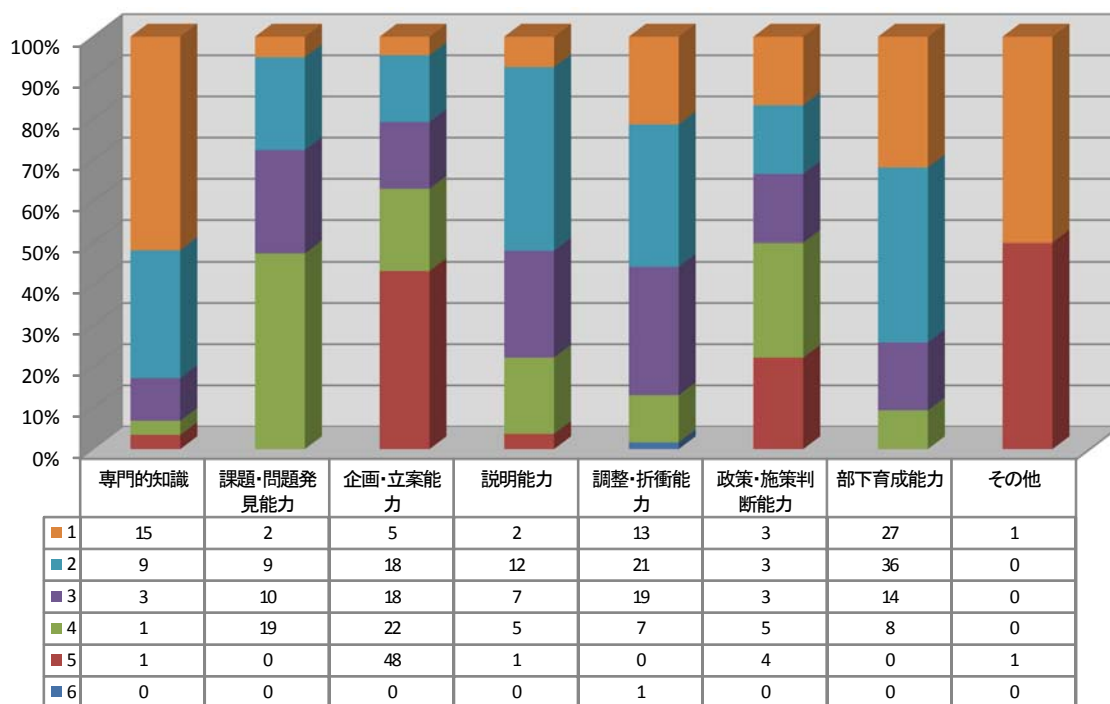
係長・課長補佐等監督職級職員については、図表2-6-3に示したとおりである。「1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修」(108団体)、「研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修」(74団体)の順となっている。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表2-6-4に示すとおりとなる。監督職級職員に特に求められている「企画・立案能力」では、当然ながら「具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修」が多くなっている。「部下育成能力」では、ある程度講義中心としながらも、職員の発表や意見交換を組み合わせた研修が望ましいと考えられる。

図表2-6-3

監督職級職員の研修形式	団体数
1 当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修	68
2 1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修	108
3 研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修	74
4 研修参加者が持ち寄った当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議する研修	67
5 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修	55
6 その他	1

図表2-6-4 監督職級職員の職場外研修の進め方



(4) 管理職級職員の研修の進め方

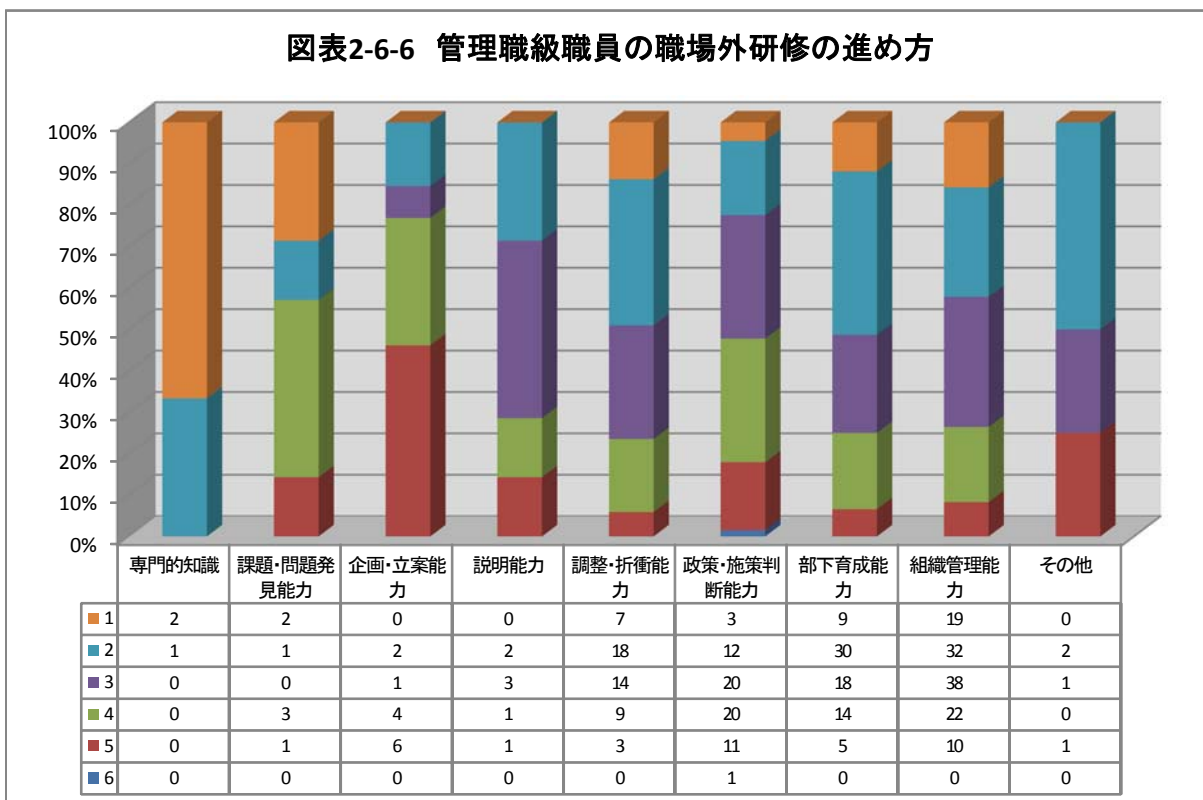
課長等の管理職級職員の職員研修の進め方については、図表2-6-5に示したとおりである。「1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修」（100団体）、「研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修」（95団体）、の順となっている。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表2-6-6に示すとおりとなる。管理職級職員に特に求められている「組織管理能力」では、1、2の講義主体研修と3～5の演習主体研修が拮抗しているが、最も多かったのは「研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修」となっている。「部下育成能力」では、講義に、事例発表や意見交換を組み合わせた研修が望ましいと考えられる。

図表2-6-5

管理職級職員の研修形式	団体数
1 当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修	42
2 1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修	100
3 研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修	95
4 研修参加者が持ち寄った当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議する研修	73
5 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修	38
6 その他	1

図表2-6-6 管理職級職員の職場外研修の進め方



7 特色ある職場外研修（O f f J T）

(1) 調査内容

職員の知識・能力の向上に向けて、すでに特色ある職場外研修を実施している場合、または近い将来予定している場合に、「研修名」及び「概要」を記入することとした。

(2) 特色ある職場外研修

特色ある職場外研修として回答があった中で、主なものは図表2-7-1のとおり。

図表2-7-1

研 修 名	概 要
ユニバーサルデザイン研修	ユニバーサルデザインの概念について理解を深めることを目的に、国立大学法人筑波技術大学の教員・学生の指導・協力を得て実施している。特に、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）の疑似体験を重視して行っており、高い成果を上げている。
市長・副市長と職員との懇談会	市長・副市長と全職員（階層別職員：1グループあたり10名程度）で政策、行政課題及び市の方針等を題材とし、共通理解を図り、職員の意識及び資質向上のため懇談会（研修としての位置付け）を行っている。
主任研修（政策立案研修）	政策形成の本質的理解と実践を通じて政策立案能力を磨き、常に変革の意識を持ち、豊かな発想と旺盛な研究心で仕事に取り組む職員の育成を目的に実施している。発表会を近隣市合同で開催し、優秀賞を選定することもあり、近隣市の主任級職員が切磋琢磨し取り組んでいる。
「自治大学校」及び「政策研究大学院大学」	政策形成能力の向上を図るため、研修機関に職員を派遣している。
福祉体験研修	採用後一定の職務経験を有し、行政実務においても相応の知識を有する主事級職員を対象に、体験型の研修として福祉施設における実習を通じて、福祉の実状に対する理解を深めるとともに、社会福祉の推進のために、行政の果たすべき役割について考察する機会とする。
定住自立圏職員合同研修 ①圏域マネジメント研修 ②政策形成力養成研修	「定住自立圏形成に関する協定書」を締結している近隣市町と合同で研修を開催。平成22年度は政策形成に関する研修を実施し、23年度は市民協働に関する研修を開催予定。
市内小学校への出前講座	職員が自らの専門分野のみならず、市の活動を広く理解し、市民に対しわかりやすい説明を行うことにより、市民と市役所との距離感を縮め、様々な事務・事業への市民の理解と協働意識を高めることを目的とし、課長昇任者研修の一環として実施している。

庁内キャリア認定プログラム	職員の能力を「政策形成」「法務」「マネジメント」「コミュニケーション」に分類し、各々に「初級」「中級」「上級」の等級を設定、各分野各等級毎に実施する研修及び検定を受け、成績に応じて認定する。（「法務」のみ、自治体法務検定を活用し、得点により中級及び上級に認定する。）
政策実現能力向上研修（新任課長補佐）	講師による政策形成にかかる理論の習得とあわせて、グループワークにより本市の重要課題のうち既に一定の方向性が出た政策を事例をもとに、その政策決定過程を総合的に検証する中で、課長補佐職として必要となる政策企画立案能力の向上を目指す。
TM(シンキングマネジメント)法研修	合理的問題解決の手法を修得するため、3ケ年に渡り職員全員に受講してもらう研修としてとらえている。
隣接市合同政策課題研修	隣接する市が共通して抱える大都市政策課題をテーマに一連の政策立案プロセスを体験し、具体の政策提言を行う。
政策研究研修	市の重要政策課題を、先導的に調査研究する研究チームを編成し、長期間にわたって調査研究活動を行う。 研究成果は、政策提言という形で、研究発表会の場でプレゼンテーションする。
プレゼンテーション（説明能力等向上）研修	伝えたい内容を正確にわかりやすく魅力的に伝えるスキルや説得力のある話し方について受講、実習することで、住民への説明や会議等における説明能力向上を図る。
定住自立圏共生ビジョン合同職員研修	職員の能力、資質、政策課題対応能力等を高めるため、県東部圏域（1市4町）自治体職員の合同研修（H22年度から実施：内容はCS（住民満足）向上研修）
市町村アカデミー、国際文化研修所での専門研修受講の推進	市町村アカデミー（千葉県）、国際文化研修所（滋賀県）での宿泊型専門分野研修受講。

8 中央研修機関に求められる機能

(1) 調査内容

自治大学校や市町村アカデミー等の中央研修機関に求められる機能について調査した。その結果は、図表2-8-1のとおりである。なお、回答は、次の4項目から1つを選択することとした。

- 1 具体的な行政課題を解決するための能力の向上を図ること。
- 2 地域経営全般についての総合的な政策形成能力や行政管理能力の向上を図ること。
- 3 行政課題に対する様々な対応事例に関する情報を収集・整理し、提供すること。
- 4 その他

(2) 中央研修機関に求められる機能

中央研修機関に求められる機能については、「地域経営全般についての総合的な政策形成能力や行政管理能力の向上を図ること」(75団体)、「具体的な行政課題に対する様々な対応事例に関する情報を収集・整理し、提供すること」(38団体)、「具体的な行政課題を解決するための能力の向上を図ること」(37団体)の順となっており、中でも「地域経営全般についての総合的な政策形成能力や行政管理能力の向上を図ること」は、回答の約半数を占める高い割合となっている。

また、「その他」として、市町村アカデミーには課題解決能力、自治大学校には政策形成・行政管理能力というように、求める機能が異なるとの意見もあった。

