

報告書の概要

1 調査の概要

(1) 調査の目的

合併市町村の職員研修のあり方について調査を行い、今後の職員研修内容の向上に向けた基礎資料とすること。

(2) 調査の方法

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、特例市又はその他（以下「一般市」という。）の市となった155団体に対してアンケート調査を実施

また、当該アンケート調査を補足するため、特色ある研修を行っていると思われる団体（北海道・北海道市町村職員研修センター・函館市・下関市・長崎縣市町村行政振興協議会・壱岐市）を抽出し、資料等を収集するとともに実地調査を実施

(3) 調査対象団体

指定都市7団体（さいたま市・相模原市・新潟市・静岡市・浜松市・堺市・岡山市）、中核市8団体（函館市・青森市・盛岡市・前橋市・柏市・大津市・下関市・久留米市）、特例市8団体（つくば市・伊勢崎市・太田市・熊谷市・長岡市・上越市・甲府市・鳥取市）、一般市132団体

(4) アンケート調査日程

調査票発送：平成22年12月6日、回答期日：平成23年1月14日

(5) アンケート調査項目

- ① 合併後の行政課題
- ② 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
- ③ 職員の当該能力向上に向けた研修の形態
- ④ 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
- ⑤ 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
- ⑥ 中央研修機関に求められる機能

(6) アンケート調査票回収状況

回答団体数：155団体、回収率：100%

2 アンケート調査の結果

(1) 合併後の行政課題

各団体が、「合併から現在までの大きな行政課題である」としたのは、「財政運営」（138団体）、「組織管理・人事管理」（123団体）、「市域全体の一体感の醸成」（111団体）の順
また、「今後の将来を展望するときの大きな行政課題である」としたのは、「財政運営」（144団体）、「組織管理・人事管理」（120団体）、「産業の振興等地域の活性化」（108団体）の順

(2) 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 一般職員に求められる能力については、「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
- ② 監督職級職員に求められる能力については、「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
- ③ 管理職級職員に求められる能力については、「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

(3) 職員の当該能力向上に向けた研修の形態

- ① 一般職員に求められる能力については、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いる。
- ② 監督職級職員に求められる能力についても、一般職員の場合と同様に、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いる。
- ③ 管理職級職員に求められる能力については、概ね「OJTだけでなくOffJTが必要」とする団体が多数を占めていたが、能力によってばらつきが見られる。

(4) 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 一般職員の研修形式については、「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
- ② 監督職級職員の研修形式については、「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）の順
- ③ 管理職級職員の研修形式については、「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）の順

(5) 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

研修の進め方については、いずれの階層においても「当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義に、対応事例に関する職員の発表と、研修者と講師との意見交換を組

み合わせた研修」が最も多くなっているが、求められる能力によって、その進め方に大きな差異が認められる。

(6) 中央研修機関に求められる機能

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)の順

3 実地調査の結果

2のアンケート調査を補足するため、都道府県や団体も含めて特色ある研修を行っていると思われる1道3市2団体に対して実地調査を実施

(1) 北海道・北海道市町村職員研修センターの事例

北海道及び北海道市町村職員研修センターにおいては、平成18年度から職員研修の包括的外部委託を行っている。

研修効果の測定に関して、北海道においては、研修受講者、講師、研修担当者(北海道人事課)、運営者(受託業者)へのアンケート調査を実施するほか、研修終了後約3ヶ月後に研修受講者を抽出し、アンケート及び確認テストを行うことにより、職員研修の内容の充実を図っている。

また、道職員と市町村職員が共通認識を持ちながら、その政策形成能力向上を図るため、合同で「地域政策研究」を実施している。

(2) 函館市の事例(平成16年12月4町編入。平成17年10月中核市移行)

合併当初は、市としての一体感醸成のため、合併町村職員約270名を対象に市の重要施策・組織機構・財政状況等に関する研修を実施した。

平成21年度には、「函館市人材育成指針」を策定し、現在はそれと「函館市職員研修の基本方針」に基づき職員研修を実施している。

また、青森市と合同で「青函合同政策立案研修」、民間企業及び各種団体等の職員と合同での「異業種交流研修」を実施している。

研修実施後は、受講者がアンケートに加え、レポート形式の「研修報告書」を作成し、上司からのメッセージを記入してもらったうえで提出させることにより、研修効果の測定と合わせ、部下職員と上司とのコミュニケーションも図っている。

(3) 下関市の事例(平成17年2月1市4町合併新設。平成17年10月中核市移行)

下関市は、平成18年3月に策定した「下関市人材育成基本方針」に基づき、職員研修計画に定めた研修を行うほか、山口県ひとづくり財団が主催する研修にも積極的に職員を派遣するなど、人材育成に力を入れて取り組んでいる。

研修効果を高めるため、「研修レポート兼目標管理実行計画表」により各受講者が研修終了後1ヶ月間の行動目標を設定、1ヶ月後に目標に対する自己評価を実施している。

また、市が抱える行政課題等についての職員の共通認識を深め、職員の士気を高めるため、市長を講師とした研修を毎月、課長補佐職以上を対象に行っている。

研修終了後に実施する受講者へのアンケートにより、研修の見直しを図るとともに、アンケートの評価を集計し、事務事業評価の目標指数として、研修の質の向上を図っている。

(4) 長崎県市町村行政振興協議会の事例

「住民との協働による、独自のまちづくりと自治体改革を担う職員の育成」を基本方針として、県内各市町村が地域資源を活用した個性あるまちづくりを推進し、高い専門能力と広い視野を持ち、郷土愛精神を兼ね備えた人材を育成するために、より戦略的な内容の研修を実施している。これまで十分な学習ができなかった建築、土木等の技術系職員に対しても学習機会を与えられる環境を整備し、また、職員の専門性を研鑽させるための各種専門研修、それぞれの職位職務・年齢に応じた基本的役割の認識や職務遂行に必要な知識取得を目的とする階層別研修に関し、より実践的な研修内容を取り入れることにより、効率的かつ効果的な研修を広く実施している。

(5) 壱岐市の事例（平成16年3月4町合併新設、市制施行）

壱岐市では、職員一人ひとりの意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めることを目的として「壱岐市職員人材育成計画」を策定し、新しい時代に対応することができる人材を育成するための指針としている。

合併直後の平成17年度から3年間は、県から職員研修費用の助成もあり、独自に講師を招いて各種研修を積極的に行っていた。その後は県市町村行政振興協議会の助成を受けて能力開発・教養研修を続けているものの規模は縮小し、階層別研修・専門研修は同協議会が長崎市内で主催するものに派遣している。しかし、島しょ部という地理的要因から研修に派遣する経費が高額となるため、コストと効果の面から必要最小限の参加に止めざるを得ない状況である。

4 合併市町村の職員研修のあり方

2及び3を踏まえ、合併市町村の職員研修のあり方について、以下の7つの観点から提言

- (1) 行政課題の変化
- (2) 今後の自治体職員に求められる能力
- (3) 職場研修と職場外研修
- (4) 求められる能力に対応した研修形式
- (5) 求められる能力に対応した進め方
- (6) 政策・立案型研修の手法
- (7) 中央研修機関に求められる機能