

# 「地方公務員研修の実態に関する調査」報告書（平成16年3月）

## 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（IT革命）、国際化（グローバリズム）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し、多様化しており、豊かさとゆとりを実感できる地域社会を築き上げていくために、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、地方分権の進展に伴い、地方公共団体には、「自己決定」「自己責任」のもと、自主性・自立性をもった団体としてその責任を的確に果たしていくことが求められている。そして、このような状況に適切に対応していくためには、効果的な人材育成の推進が重要な課題となっている。地方公共団体の職員にあっては、高度の政策形成能力や法務能力を修得し、積極的に課題を発見し、問題解決に取り組む姿勢と住民の立場に立って考え、解りやすい政策説明や情報提供を行うことができるよう、身近な行政サービスの担い手として、その資質の向上を図ることが重要である。このため、地方公共団体の研修所においては、新しい地方行政に対応することができる人材育成を積極的に推進することが求められ、中長期的な展望に立った人材育成計画の策定と、研修事業の成果を的確に評価し、費用対効果を踏まえつつ効果的な研修を実施することが必要とされている。

そこで、本調査においては、都道府県及び指定都市の職員研修所及び研修担当課並びに(財)東北自治研修所における地方公務員研修の実施状況を把握し、様々な分野における先進的な事例や独創的な事例について調査するとともに、これを広く紹介することにより、今後、地方公共団体が時代の変化や要請に応じた研修方法を検討するための一助としようとするものである。また、本研究会が平成12年度に行った調査の結果との比較対照を通じて、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

調査は、まず、全国の都道府県、指定都市及び(財)東北自治研修所の計61団体（機関）に対して、それぞれ文書によるアンケート調査を実施した。

次に、このアンケート調査を補足するため、調査結果から先進的・独創的な特色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、個別に調査を実施した。

以上の方法により、都道府県、指定都市等における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（人事担当部局又は研修所）	47
(2) 指定都市研修担当部局（人事担当部局又は研修所）	13
(3) (財)東北自治研修所	1

（注） 福島県は(財)ふくしま自治研修センターにおいて、また、埼玉県は彩の国さいたま人づくり広域連合（自治人材開発センター）において県職員の研修を実施しているが、本調査においては、表12及び表13以外は都道府県の研修機関に区分している。

また、さいたま市が平成15年4月より指定都市となったため、今回の調査から調査対象団体に加わっており、指定都市研修担当部局の数は、平成12年度調査に比べて1団体増加している。なお、さいたま市も彩の国さいたま人づくり広域連合の構成団体であるが、さいたま市は独自の研修所を有しており、調査において重複はない。

## 2 調査状況

参考資料5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による照会を行った。

( 調査票発送 平成12年11月18日 )  
( 回答期日 平成12年12月19日 )

回答の回収率は100%であった。

## 3 調査項目

原則として、平成15年4月1日現在(項目によっては平成14年度実績又は平成15年度計画)における次の事項について調査した。(参考資料5:調査票参照)

なお、調査項目については、平成12年度調査(以下「12年度」という。)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(\*[一部])
- (2) 人材育成基本方針の策定状況及び研修ニーズの把握方法等
- (3) 研修と任用との関係
- (4) 研修事業に対する評価
- (5) 市町村職員研修の実施状況
- (6) 階層別研修の実施状況(\*[一部])
- (7) 階層別研修における選択制研修の実施状況
- (8) 特別研修の実施状況
- (9) 特別研修における特色ある研修の実施状況
- (10) 特色ある研修の実施状況等
- (11) 法務能力向上研修の実施状況(\*)
- (12) コンピテンシーに着目した研修の実施状況(\*)
- (13) 研修事業の外部委託状況(\*)
- (14) 研修事業に係る外部との連携の状況(\*)
- (15) 教材の作成状況(\*)
- (16) eラーニングの実施状況(\*)
- (17) 研修事業の見直し状況(\*[一部])

(注) \*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。

### 第3 アンケート調査結果の概要

#### 1 研修体制及び講師の状況(表1～表3)【一部新規調査項目】

職員研修所等の研修体制及び講師の状況について調査を行った。その結果は、表1～表3のとおりである。なお、研修所の所属部局は、新規調査項目である。

##### (1) 研修所の設置状況(表1、表2)

都道府県、指定都市では、岩手県、大阪府、和歌山県、長崎県、熊本県及び名古屋市を除く団体が職員研修所(以下「研修所」という。)を設置している。このうち、12年度以降に研修所を廃止したのは、岩手県及び和歌山県である。

##### (2) 専任職員の配置状況(表1、表2)

この調査では、管理職も含め、主たる業務として研修業務に携わる職員を「専任職員」として定義している。研修所を設置している団体のうち、専任職員数が10名以上である団体は39団体、うち常勤職員が10名以上である団体は、12年度の39団体から5団体減の34団体であった。

研修所全体の専任職員数についても、12年度の845人から約15.4%減の715人、うち常勤職員数については同771人から約16.3%減の645人となっている。

これを都道府県と指定都市別に見てみると、都道府県全体では、専任職員数が711人から約19.4%減の573人、うち常勤職員数が647人から21.6%減の507人となっている一方、指定都市では、12年度に調査対象団体に含まれていなかったさいたま市を除いても、専任職員数が128人から約1.6%減の126人と微減であるとともに、うち常勤職員数は122人から0.8%増の123人と増加しており、都道府県の減少率が大きいことが分かる。

##### (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は、部長職が27団体と最も多いが、12年度より5団体減少する一方、課長職は、12年度から2団体増の7団体となっている。なお、「その他」と回答した2団体は、京都府と神戸市であり、学識者等を研修所長に委嘱している。

また、今回初めて調査を行った研修所の所属部局については、総務部局系統が9割以上を占めるが、研修所が広域連合(彩の国さいたま人づくり広域連合自治人材開発センター)にある埼玉県は、知事直轄である京都府とともに、「その他」に分類される。

##### (4) 講師の状況(表1、表2)

庁内講師は当該団体の職員と、庁外講師は他の団体の職員又は外部講師とそれぞれ定義して調査を行った。(東京都の庁内講師数については、把握ができないという理由で未回答)

講師全体に占める庁外講師の割合は、12年度には39.8%であったが、今回は43.5%(東京都分を除く)と増加している一方、庁外講師の中で大学関係者の占める割合は、12年度の27.2%から、今回20.2%(東京都分を含む)と減少しており、講師の多様化が進んでいることがうかがえる。

表1 地方公共団体の研修体制

(単位：団体数、%)

	都道府県	指定都市	東北自治 研 修 所	合 計	1 2 年 度 調 査
研修所の有無					
調査対象団体数	47(100.0)	13(100.0)	1	61(100.0)	60(100.0)
設置団体数(A)	42( 89.4)	12( 92.3)	1	55( 90.2)	56( 93.3)
うち常勤職員 10 名 以上の団体数(B)	29	5	0	34	39
(B)/(A)	( 69.0)	( 41.7)	( 0.0)	( 61.8)	( 71.4)
研修所長の本庁職名					
調査対象機関数	42(100.0)	12(100.0)	1	55(100.0)	56(100.0)
部長(局長を含む)	21( 50.0)	5( 41.7)	1	27( 49.1)	32( 57.1)
部 次 長	18( 42.8)	1( 8.3)	0	19( 34.6)	19( 33.9)
課 長	2( 4.8)	5( 41.7)	0	7( 12.7)	5( 8.9)
そ の 他	1( 2.4)	1( 8.3)	0	2( 3.6)	-
研修所の所属部局					-
調査対象機関数	42(100.0)	12(100.0)	1	55(100.0)	-
総務部局系統	39( 92.8)	12(100.0)	0	51( 92.7)	-
企画部局系統	1( 2.4)	0	0	1( 1.8)	-
そ の 他	2( 4.8)	0	1	3( 5.5)	-

(注) 1 「研修所の所属部局」は、新規調査項目である。

2 福島県は平成4年4月に開設した「(財)ふくしま自治研修センター」において、埼玉県は平成11年7月に埼玉県と県内すべての市町村により設立された「彩の国さいたま人づくり広域連合自治人材開発センター」において、それぞれ研修を実施しているが、本報告書においては、いずれも研修所設置団体として取り扱う。

3 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。

表2 研修体制及び講師の状況(団体別)

都道府県・指定都市等の名称	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	
						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	北海道自治政策研修センター	35	27	部長級	総務部局	324	3	116	35
青森	青森県自治研修所	11	11	部長級	総務部局	54	0	65	26
岩手	岩手県総務部人事課能力開発主査	(5)	(5)	(課長級)	(総務部局)	22	0	23	7
宮城	宮城県公務研修所	10	10	部長級	総務部局	56	0	32	7
秋田	秋田県自治研修所	15	15	部次長級	総務部局	17	0	24	3
山形	山形県職員研修所	16	13	部次長級	総務部局	84	0	81	20
福島	(財)ふくしま自治研修センター	3	3	前総務部長	総務部局	20	17	345	49
茨城	茨城県自治研修所	18	18	部次長級	総務部局	146	16	151	46
栃木	栃木県自治研修所	7	7	課長級	総務部局	92	0	51	23
群馬	群馬県地方自治研修所	15	15	部長級	総務部局	116	0	151	40
埼玉	彩の国さいたま人づくり広域連合自治人材開発センター	26	23	部次長級	広域連合	304	1	136	0
千葉	千葉県職員研修所	31	30	部次長級	総務部局	25	0	40	15
東京	東京都職員研修所	30	29	局長級	総務部局	-	10	540	97
神奈川	神奈川県自治総合研究センター	22	22	部長級	総務部局	220	0	33	0
新潟	新潟県自治研修所	15	4	部長級	総務部局	117	0	95	18
富山	富山県職員研修所	14	14	部長級	総務部局	88	12	69	5
石川	石川県自治研修センター	10	10	部次長級	総務部局	68	4	35	3
福井	福井県自治研修所	11	11	部次長級	総務部局	45	8	65	22
山梨	山梨県職員研修所	10	7	部長級	総務部局	37	0	0	0
長野	長野県自治研修所	9	9	部長級	総務部局	8	6	0	0
岐阜	岐阜県地方自治大学校	14	13	部次長級	総務部局	494	0	5	2
静岡	静岡県自治研修所	15	13	部長級	総務部局	26	1	41	10
愛知	愛知県自治研修所	24	14	部長級	総務部局	78	0	48	14
三重	三重県政策開発研修センター	14	14	部次長級	企画部局	24	0	84	24
滋賀	滋賀県政策研修センター	10	10	部次長級	総務部局	107	0	76	27
京都	京都府職員研修所	11	11	嘱託	知事直轄	70	0	118	38
大阪	大阪府人事室	(12)	(12)	(課長級)	(総務部局)	110	0	65	17
兵庫	兵庫県自治研修所	20	15	部長級	総務部局	117	0	148	36
奈良	奈良県自治能力開発センター	11	11	部次長級	総務部局	26	0	48	10
和歌山	和歌山県総務部総務管理局人事課考査・研修室	(7)	(6)	(課長級)	(総務部局)	62	1	36	5
鳥取	鳥取県自治研修所	10	10	部次長級	総務部局	75	0	126	23
島根	島根県自治研修所	16	11	部長級	総務部局	30	1	34	15
岡山	岡山県自治研修所	4	3	部次長級	総務部局	39	1	49	6
広島	広島県自治総合研修センター	15	13	部長級	総務部局	3	0	82	14
山口	山口県自治研修所	15	15	部長級	総務部局	98	0	102	36
徳島	徳島県自治研修センター	8	6	部長級	総務部局	83	3	117	29
香川	香川県自治研修所	8	7	部長級	総務部局	76	0	139	5
愛媛	愛媛県研修所	10	9	部長級	総務部局	52	0	92	15
高知	高知県職員能力開発センター	10	8	課長級	総務部局	20	0	28	4
福岡	福岡県職員研修所	11	11	部長級	総務部局	23	0	72	13
佐賀	佐賀県職員研修所	8	7	部次長級	総務部局	53	0	52	17
長崎	長崎県総務部新行政推進室	(3)	(3)	(課長級)	(総務部局)	23	0	28	2
熊本	熊本県職員課	(6)	(6)	(課長級)	(総務部局)	131	0	0	0
大分	大分県職員研修所	8	7	部次長級	総務部局	128	0	40	10
宮崎	宮崎県自治学院	7	7	部次長級	総務部局	7	6	49	10
鹿児島	鹿児島県自治研修センター	14	12	部次長級	総務部局	129	4	72	16
沖縄	沖縄県自治研修所	2	2	部次長級	総務部局	80	0	77	10
小計		573	507			4,007	94	3,880	824
札幌	札幌市総務局職員部自治研修センター	10	9	部長級	総務部局	0	0	74	6
仙台	仙台市総務局職員研修所	8	8	部次長級	総務部局	67	0	54	12
さいたま	さいたま市職員研修センター	8	8	課長級	総務部局	0	0	30	2
千葉	千葉市総務局総務部職員研修所	8	8	課長級	総務部局	79	0	87	14
横浜	横浜市研修センター	18	18	課長級	総務部局	365	0	166	2
川崎	川崎市職員研修所	9	9	部長級	総務部局	98	0	61	16
名古屋	総務局職員部人事課	(5)	(5)	(課長級)	(総務部局)	156	0	72	7
京都	京都市職員研修所	12	12	部長級	総務部局	83	0	56	13
大阪	大阪市職員研修所	25	24	課長級	総務部局	453	0	159	69
神戸	職員人材開発センター	4	4	嘱託	総務部局	111	0	87	0
広島	広島市研修センター	11	11	課長級	総務部局	82	0	36	1
北九州	北九州市職員研修所	9	9	部長級	総務部局	72	0	77	16
福岡	福岡市職員研修所	12	11	部長級	総務部局	147	0	67	0
小計		134	131			1,713	0	1,026	158
東北	財団法人東北自治研修所	8	7	部長級	その他	0	0	43	17
合計		715	645			5,720	94	4,949	999

(注) 専任職員数、うち常勤職員数のうち、括弧内書きは小計及び合計に含まれていない。

(5) 都道府県における市町村職員研修の実施体制(表3)

都道府県が市町村職員を対象として実施する研修について、その実施体制を調査した。その結果は表3のとおりである。

まず、専任職員数及びそのうちの常勤職員数については、12年度の60人、51人から今回の36人、33人へと大きく減少している。

また、研修講師の状況については、庁外講師の割合が増加する一方で(12年度 68.3% 今回 73.8%)、大学関係者の割合が減少しており(同 19.7% 同 17.8%)、都道府県及び指定都市の所属職員を対象とした研修と同様の傾向が見られる。

表3 市町村職員研修の体制等

都道府県等の名称	研修機関の名称 (研修機関を置かない団体にあっ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	うち専任講師数	庁外講師数	うち大学関係者数
北海道	北海道自治政策研修センター	2	2	41	0	53	14
青森	青森県自治研修所	0	0	0	0	0	0
岩手	岩手県総務部人事課能力開発主査	0	0	0	0	0	0
宮城	宮城県公務研修所	0	0	0	0	0	0
秋田	秋田県自治研修所	0	0	5	0	5	0
山形	山形県職員研修所	1	1	0	0	0	0
福島	(財)ふくしま自治研修センター	0	0	20	17	345	49
茨城	茨城県自治研修所	5	5	1	0	49	12
栃木	栃木県自治研修所	0	0	0	0	0	0
群馬	群馬県地方自治研修所	4	4	16	0	66	14
埼玉	彩の国さいたまづくり広域連合自治人材開発センター	6	6	0	0	0	0
千葉	千葉県職員研修所	0	0	0	0	0	0
東京	東京都職員研修所	0	0	0	0	0	0
神奈川	神奈川県自治総合研究センター	0	0	0	0	0	0
新潟	新潟県自治研修所	0	0	26	0	48	4
富山	富山県職員研修所	0	0	8	0	7	2
石川	石川県自治研修センター	0	0	0	0	0	0
福井	福井県自治研修所	0	0	0	0	0	0
山梨	山梨県職員研修所	0	0	0	0	0	0
長野	長野県自治研修所	0	0	0	0	0	0
岐阜	岐阜県地方自治大学校	0	0	0	0	0	0
静岡	静岡県自治研修所	1	1	8	1	10	3
愛知	愛知県自治研修所	0	0	0	0	0	0
三重	三重県政策開発研修センター	0	0	0	0	0	0
滋賀	滋賀県政策研修センター	0	0	0	0	0	0
京都	京都府職員研修所	0	0	14	0	19	4
大阪	大阪府人事室	0	0	0	0	0	0
兵庫	兵庫県自治研修所	5	5	2	0	40	5
奈良	奈良県自治能力開発センター	0	0	0	0	0	0
和歌山	和歌山県総務部総務管理局人事課考査・研修室	0	0	0	0	0	0
鳥取	鳥取県自治研修所	1	1	62	0	117	21
島根	島根県自治研修所	2	2	4	0	13	4
岡山	岡山県自治研修所	0	0	0	0	0	0
広島	広島県自治総合研修センター	0	0	0	0	50	12
山口	山口県自治研修所	3	3	25	0	34	11
徳島	徳島県自治研修センター	2	0	27	3	41	8
香川	香川県自治研修所	0	0	0	0	90	4
愛媛	愛媛県研修所	0	0	8	0	17	1
高知	高知県職員能力開発センター	0	0	0	0	0	0
福岡	福岡県職員研修所	0	0	0	0	0	0
佐賀	佐賀県職員研修所	0	0	7	0	6	3
長崎	長崎県総務部新行政推進室	0	0	0	0	9	1
熊本	熊本県職員課	0	0	0	0	0	0
大分	大分県職員研修所	0	0	0	0	0	0
宮崎	宮崎県自治学院	0	0	0	0	0	0
鹿児島	鹿児島県自治研修センター	3	2	76	0	22	3
沖縄	沖縄県自治研修所	0	0	30	0	6	2
小計		35	32	380	21	1047	177
東北	財団法人東北自治研修所	1	1	0	0	25	14
合計		36	33	380	21	1072	191

## 2 人材育成基本方針の策定状況及び研修ニーズの把握方法等(表4～表9)

人材育成基本方針及び研修計画の策定状況について、調査を行った。その結果は、表4～表6のとおりである。また、研修ニーズの把握方法、研修ニーズの充足状況等について調査を行った結果は、表7～表9のとおりである。

### (1) 人材育成基本方針の策定状況(表4)

自治省公務員部長から各都道府県知事及び指定都市市長あてに通知された「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について」(平成9年11月28日付け自治能第78号)等を踏まえ、人材育成基本方針を策定している団体は、46団体である。

また、平成15年度中に人材育成基本方針を策定予定(同年度中の策定済みを含む。)の団体は、富山県、鳥取県、徳島県、福岡県、横浜市、川崎市、神戸市及び福岡市の8団体であり、これらの団体を含めると、54団体(88.5%)が同方針を策定することとなる。

**表4 人材育成基本方針の策定状況**

(単位：団体数、%)

	都道府県	指定都市	東北自治 研修所	合計	12年度 調査
調査対象団体数	47(100.0)	13(100.0)	1	61(100.0)	60(100.0)
策定済団体数	39(83.0)	6(46.2)	1	46(75.4)	38(63.3)
15年度末までに策定予定の団体数	4(8.5)	4(30.8)	-	8(13.1)	-

### (2) 複数年度研修計画の策定状況(表5)

複数年度にわたる研修計画を策定している団体は、12年度から1団体減の17団体であり、全体の約28%にとどまっている。

なお、策定委員会等を設置している団体は10団体であり、このうち外部委員の参加がある団体は、秋田県、新潟県、岐阜県及び愛知県の4団体である。

**表5 複数年度研修計画の策定状況**

(単位：団体数、%)

	都道府県	指定都市	東北自治 研修所	合計	12年度 調査
調査対象団体数	47(100.0)	13(100.0)	1	61(100.0)	60(100.0)
策定団体数	15(31.9)	1(7.7)	1	17(27.9)	18(30.0)
うち委員会設置	9(60.0)	0(0.0)	1	10(58.8)	11(61.1)
うち外部委員参加	4(26.7)	-	0	4(23.5)	4(22.2)

( 3 ) 単年度研修計画の策定状況 ( 表 6 )

単年度の研修計画については、調査対象団体のすべてが策定している。

なお、策定委員会等を設置している団体は 2 4 団体であり、このうち外部委員の参加がある団体は、青森県、福井県、岐阜県、兵庫県及び大分県の 5 団体である。

**表 6 単年度研修計画の策定状況**

( 単位 : 団体数、% )

	都道府県	指定都市	東北自治 研修所	合 計	1 2 年度 調 査
調 査 対 象 団 体 数	47(100.0)	13(100.0)	1	61(100.0)	60(100.0)
策 定 団 体 数	47(100.0)	13(100.0)	1	61(100.0)	59( 98.3)
う ち 委 員 会 委 員	24( 51.1)	0	0	24( 39.3)	24( 40.7)
う ち 外 部 委 員 参 加	5( 10.6)	-	-	5( 8.2)	7( 11.9)

( 4 ) 研修ニーズの把握方法 ( 表 7 )

研修に対するニーズの把握方法について、最も多かったのは「受講者の意見・感想」を聴取する方法であり、5 8 団体 ( 95.1% ) から回答があった。1 2 年度には、調査対象団体のすべてがこの方法を採用しており、最も一般的な手法といえる。

次いで、「人事担当課又は人事委員会からの意見要望」の聴取、「所属長からの意見要望」の聴取と続いているが、これらについても 1 2 年度と同じ傾向である。

研修ニーズのその他の把握方法としては、「市町村の人事・研修担当課からの意見・要望」の聴取 ( 広島県 ) 「研修運営協議会会員等からの意見要望」の聴取 ( 福井県、山口県 ) 「社会情勢等の調査」( 大分県、さいたま市 ) 等の回答が見られた。

**表 7 研修ニーズの把握方法**

( 単位 : 団体数、% )

	都道府県	指定都市	東北自治 研修所	合 計	1 2 年度 調 査
調 査 対 象 団 体 数	47(100.0)	13(100.0)	1	61(100.0)	60(100.0)
首 長 か ら の 指 示	9( 19.1)	1( 7.7)	0	10( 16.4)	14( 23.3)
所 属 長 か ら の 意 見 要 望	19( 40.4)	8( 61.5)	0	27( 44.3)	27( 45.0)
職 員 に 対 す る 意 向 調 査	17( 36.2)	2( 15.4)	0	19( 31.1)	24( 40.0)



[ 表 7 の続き ]

	都道府県	指定都市	東北自治 研 修 所	合 計	1 2 年 度 調 査
受講者の意見・感想	44( 93.6)	13(100.0)	1	58( 95.1)	60(100.0)
人事担当課等からの要望等	26( 55.3)	3( 23.1)	0	29( 47.5)	33( 55.0)
そ の 他	11( 23.4)	1( 7.7)	1	13( 21.3)	15( 25.0)

( 5 ) 研修ニーズの充足状況及び研修ニーズを充足し得ない理由(表 8、表 9)

研修ニーズの充足状況については、長崎県のみが「十分なものと考える」と回答している。

また、8割を超える団体が「ある程度十分」と回答している状況は12年度と同様であり、多くの団体が、現在の研修内容や体系に一定の効果を認めながらも、一方では、その見直しの必要性を認識していることが分かる。また、「まだまだ不十分」と回答した団体も、12年度から3団体増の10団体となっている。

**表 8 研修ニーズの充足状況**

( 単位 : 団体数、% )

	都道府県	指定都市	東北自治 研 修 所	合 計	1 2 年 度 調 査
調査対象団体数	47(100.0)	13(100.0)	1	61(100.0)	60(100.0)
十分なものと考える	1( 2.1)	0( 0.0)	0	1( 1.6)	4( 6.7)
ある程度十分	41( 87.2)	9( 69.2)	0	50( 82.0)	49( 81.7)
まだまだ不十分	5( 10.7)	4( 30.8)	1	10( 16.4)	7( 11.7)
全く不十分	0( 0.0)	0( 0.0)	0	0( 0.0)	-

次に、研修ニーズの充足状況が十分であると回答した長崎県を除き、研修ニーズを充足し得ない理由を尋ねたところ、その結果は表 9 のとおりである。

理由の第 1 位に「人員・予算の不足」を挙げた団体が最も多く 30 団体であり、次いで「受講時間確保の困難」が 15 団体であった。これらの傾向は、12年度と同様である。

なお、研修ニーズを充足し得ないその他の理由については、「職員の研修ニーズが十分把握しきれしていない」( 栃木県、札幌市、神戸市等 )、「希望者に対し受講生が限られている」( 北九州市 ) といった回答が見られた。

表9 研修ニーズを充足し得ない理由

第1位回答分

(単位：団体数、%)

	都道府県	指定都市	東北自治 研修所	合 計	12年度 調 査
調査対象団体数 (ニーズを十分充足して いる1団体を除く)	46(100.0)	13(100.0)	1	60(100.0)	56(100.0)
人員・予算の不足	26( 56.5)	3( 23.1)	1	30( 50.0)	30( 54.5)
施設の不足等	1( 2.2)	2( 15.4)	0	3( 5.0)	1( 1.8)
講師確保の困難	3( 6.5)	0( 0.0)	0	3( 5.0)	4( 7.3)
受講時間確保の困難	12( 26.1)	3( 23.1)	0	15( 25.0)	13( 23.6)
教材・研修技法の情報不足	1( 2.2)	1( 7.7)	0	2( 3.3)	2( 3.6)
そ の 他	3( 6.5)	4( 30.7)	0	7( 11.7)	5( 9.1)

第1位～3位回答分

(単位：団体数、%)

	都道府県	指定都市	東北自治 研修所	全 体	12年度 調 査
回答団体数	46(100.0)	13(100.0)	1	60(100.0)	55(100.0)
回 答 数 順 位	1 人員・予算の不足 38( 82.6)	受講時間確保の困難 12( 92.3)	人員・予算の不足 1	人員・予算の不足 48( 80.0)	人員・予算の不足 43( 78.2)
	2 受講時間確保の困難 34( 73.9)	人員・予算の不足 9( 69.2)	講師確保の困難 1	受講時間確保の困難 46( 76.7)	受講時間確保の困難 40( 72.7)
	3 講師確保の困難 23( 50.0)	講師確保の困難 5( 38.5)	教材・研修技法の情報不足 1	講師確保の困難 29( 48.3)	講師確保の困難 34( 61.8)

### 3 研修と任用との関係(表10)

研修と任用との関係についての調査結果は、表10のとおりである。

#### (1) 昇任試験の実施の有無

「昇任試験を実施している団体」は、15団体であり、具体的には、都道府県のうち北海道、埼玉県、東京都、滋賀県、大阪府、福岡県及び大分県、指定都市のうち札幌市、仙台市、横浜市、川崎市、名古屋市、京都市、神戸市及び北九州市である。

#### (2) 研修と昇任の関係

「一定の研修の受講を昇任の前提条件としている」団体は、東京都、富山県、福井県、岐阜県、岡山県、香川県、福岡県と横浜市である。

「昇任後に一定の研修の受講を義務づけている」団体は、12年度と比較し、都道府県で6団体、指定都市で3団体増加し、指定都市のすべてが昇任後に研修受講を義務づけている。

「研修における効果測定結果を昇任に反映させている」と回答した団体は、富山県、岐阜県、高知県である。その内容については、「主任、係長、所属長代理、課長級、所属長への登用前に所定の研修受講と効果測定に合格することが必要」(富山県)、「部次長級、課長級に昇任を希望する職員に対し、研修を実施し、その効果測定結果を昇任に反映させている」(岐阜県)、「コンピテンシー能力開発システムにおいて、職場での実践を通じて能力開発を行い、一定の評価を得た者の中から、他の勤務成績と併せて総合的に評価して、昇任を決める」(高知県)との回答であった。

「その他の方法により研修と昇任を関連させている」と回答した団体は、和歌山県、名古屋市の2団体で、その方法については、「平成15年9月から『ポイント制』を実施。研修修了によりポイントを加算し、一定のポイントの取得を昇任の要件としている」(和歌山県)、「係長昇任選考合格者については、係長昇任までに、政策形成能力等のスキル開発の研修を行う」(名古屋市)との回答であった。

表10 研修と任用との関係

(単位：団体数、%)

	都道府県	指定都市	合計	12年度調査
調査対象団体数	47(100.0)	13(100.0)	60(100.0)	59(100.0)
昇任試験を実施	7(14.9)	8(61.5)	15(25.0)	15(25.4)
一定の研修の受講を昇任の前提条件としている	7(14.9)	1(7.7)	8(13.3)	8(13.6)
昇任後に一定の研修の受講を義務づけている	42(89.4)	13(100.0)	55(91.7)	46(78.0)
研修の効果測定結果を昇任に反映させている	3(6.4)	-	3(5.0)	1(1.7)
その他の方法により研修と昇任を関連させている	1(2.1)	1(7.7)	2(3.3)	3(5.1)

#### 4 研修事業に対する評価(表11)

研修事業に対する評価についての調査結果は、表11のとおりである。

##### (1) 研修事業全体に対する評価

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団体は27団体で、12年度と比較して、都道府県で10団体、指定都市で8団体それぞれ増加し、全体で3倍となっている。

研修所として研修事業全体(研修体系)の評価を行っている団体は、都道府県が3団体増加して、全体で10団体であった。その内容としては「研修の事後調査、各部局の研修要望調書、研修生からの研修要望調書に基づいて、外部有識者を招いての意見交換会や関係者による評価会議等で総合的に評価している」(千葉県)、「研修をアウトソーシングしているため、受講者からの自己評価をもとに研修全般について評価している」(岡山県)、「個別の研修評価及び研修ニーズをベースに、研修体系の妥当性を随時検証している。具体的には、研修センターに設置している『自治体経営研究会』による『全国の人材育成に関する調査研究』及び『各団体の人材育成に関するニーズ調査』を行い、変更の必要性について研修担当職員で議論している」(福島県)等の回答があった。

##### (2) 個別の研修事業に対する評価

個別の研修事業に対する評価を実施している団体は、都道府県で6団体、指定都市で2団体それぞれ増加している。評価方法を数値化している事例としては、「受講者による4~5段階評価」が13団体と多く、このほか「受講者に対するアンケート調査のほか、研修所職員の観察結果及び講師の意見を基に『研修評価検討シート』を作成し、それらに基づき『研修評価委員会』において次年度の当該研修の存廃、改善事項等を検討している」(栃木県)、「事業ごとに研修生1人あたりのコスト(事業費ベース)を算出し、コスト削減に努めている」(滋賀県)等の回答があった。

##### (3) 研修内容についての評価

研修内容についての評価を実施している団体は、58団体である。

その方法としては、「研修終了時に受講者から意見・感想等を聴取している」が56団体と最も多く、次いで、「試験等による効果測定」が31団体、「講師からの聴取」が27団体という順になっている。

研修内容を評価する方法については、「試験等による効果測定」を行っている団体が半数を超えており、研修効果を確実に把握し、研修内容の評価を行おうとする姿勢が12年度よりさらに明確に現れている。

##### (4) 研修評価の活用方法

研修評価の活用をしている団体は58団体で、12年度から総数は大きく変化していないが、4項目以上を回答した団体が、12年度の30団体から41団体へと大きく増加している。その内容としては、「研修方法の改善」が53団体と最も多いが、「研修ニーズの把握」、「研修計画の見直し」、「講師の選定・指導方法の改善」の項目についても9割前後の団体が回答しており、様々な視点から研修内容の評価や検討を行っている状況がうかがえる。

表 1 1 研修事業に対する評価 (複数回答あり)

(単位：団体数、%)

	都道府県	指定都市	東北自治 研修所	合 計	1 2 年度 調 査
調査対象団体数	47(100.0)	13(100.0)	1	61(100.0)	60(100.0)
研修事業全体の評価					
事務事業評価の一環として評価を実施	19( 40.4)	8( 61.5)	-	27( 44.3)	9( 15.0)
研修所として研修事業全体につき実施	7( 14.9)	3( 23.1)	-	10( 16.4)	7( 11.7)
個別の研修事業に対する評価	31( 66.0)	9(69.2)	-	40( 65.6)	32( 53.3)
研修内容の評価を実施している団体 (複数回答可)	44( 93.6)	13(100.0)	1	58( 95.1)	59( 98.3)
回答団体数	44(100.0)	13(100.0)	1	58(100.0)	59(100.0)
研修終了時に受講者から聴取	42( 95.5)	13(100.0)	1	56( 96.6)	59(100.0)
一定期間経過後に受講者から聴取	15( 34.1)	2( 15.4)	0	17( 29.3)	7( 11.9)
受講者の職場・上司から聴取	9( 20.5)	5( 38.5)	0	14( 24.1)	11( 18.6)
講師から聴取	20( 45.5)	7( 53.8)	0	27( 46.6)	30( 50.8)
試験等による効果測定	24( 54.5)	6( 46.2)	1	31( 53.4)	20( 33.9)
そ の 他	6( 13.6)	2( 15.4)	0	8( 13.8)	10( 16.9)
研修評価の活用方法 (複数回答可)	44(100.0)	13(100.0)	1	58(100.0)	53( 89.8)
研修ニーズの把握	40( 90.9)	10( 76.9)	1	51( 87.9)	40( 67.8)
研修計画の見直し	42( 95.5)	9( 69.2)	1	52( 89.7)	39( 66.1)
研修方法の改善	40( 90.9)	13(100.0)	0	53( 91.4)	44( 74.6)
講師の選定・指導方法の改善	40( 90.9)	11(84.6)	1	52( 89.7)	45( 76.3)
そ の 他	2( 4.5)	0	0	2( 3.4)	4( 6.8)

## 5 市町村職員研修の実施状況(表12、表13)

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(指定都市にあっては、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12、表13のとおりである。

「市町村職員研修を実施している」団体は、全体の63.9%にあたる39団体である。その内訳は、都道府県が34団体(12年度30団体)、指定都市が3団体(12年度2団体)、(財)東北自治研修所及び(財)ふくしま自治研修センター(12年度実施)となっている。

### (1) 都道府県における市町村職員研修

実施の形態については、「市町村からの委託」(市長会、町村会等からの委託等を含む。)を受けて実施している団体が18団体と最も多くなっている。

「その他」の内容は、講座の一部開放や市町村との共催事業、自主事業と委託事業の両方の形態で実施している等であった。

実施の根拠については、「研修規程などの内部規定に基づいて実施している」が12団体と最も多く、これは12年度と同数である。

「その他」の内容は、広域連合の規約や外部組織との協定等となっている。

また、研修費用の徴収は、実施団体の8割を超える28団体が実施している。12年度と比較すると6団体増加しており、徴収方法については、「受講実績にかかわらず市町村から一括徴収」と回答した団体が6団体増えている。

今後の市町村職員研修の実施方針については、「従来の実施内容を継続」と回答した団体が19団体(12年度14団体)と最も多くなっている。「内容を拡充して実施」という回答は、12年度に比べて5団体少なくなっている。

「その他」の主な内容は、「市町村合併の状況を踏まえて検討中」(新潟県、鳥取県、愛媛県)、「受託しない方針」(岩手県、長野県)、「研修のあり方について検討中」(北海道)、「階層別研修の見直しを進めながら選択研修の拡充を図る」(埼玉県)等であった。

### (2) 指定都市における市町村職員研修

指定都市のうち「市町村職員研修を実施している」団体は、12年度より1団体増えて、札幌市、北九州市、福岡市の3団体である。

実施の形態については、3団体とも「自主事業として」実施している。

実施の根拠については、3団体とも「その他」と回答し、その内容は、「一部事務組合の事業の一環として受け入れ」(札幌市)、「周辺自治体との交流促進の一環(本市職員対象の研修の中での一部受け入れ)」(北九州市)、「広域行政の推進のため」(福岡市)等であった。

研修費用の徴収については、徴収している団体は1団体で、その方法は「一部事務組合から受講実績に応じて徴収」(札幌市)であった。

今後の市町村職員の実施方針については、現在実施している3団体とも「従来の実施内容を継続」と回答している。その他の団体は、無回答又は「実施を検討していない」との回答で、指定都市の76.9%を占めている。

表 1 2 市町村職員研修の実施状況

(単位：団体数、%)

	都道府県	指定都市	東北自治研修所 ・ふくしま自治 研修センター	合 計	1 2 年度 調 査
調査対象団体数	4 6	1 3	2	6 1	6 0 (100.0)
市町村職員を対象とした研修事業を実施	3 4 ( 73.9)	3 ( 23.1)	2	3 9 ( 63.9)	3 4 ( 56.7)
実 施 の 形 態	3 4 (100.0)	3 (100.0)	2	3 9 (100.0)	3 4 (100.0)
自主事業として実施	5 ( 14.7)	3 (100.0)	1	9 ( 23.1)	8 ( 23.5)
市町村からの委託事業として実施	1 8 ( 52.9)	-	-	1 8 ( 46.1)	1 9 ( 55.9)
そ の 他	1 1 ( 32.4)	-	1	1 2 ( 30.8)	7 ( 20.6)
実施する根拠	3 4 (100.0)	3 (100.0)	2	3 9 (100.0)	3 4 (100.0)
自治法 252 条の 14 による事務委託	3 ( 8.8)	-	-	3 ( 7.7)	3 ( 8.8)
民法上の委託	1 1 ( 32.4)	-	-	1 1 ( 28.2)	9 ( 26.5)
研修規程などの定内規	1 2 ( 35.3)	-	1	1 3 ( 33.3)	1 4 ( 41.2)
そ の 他	8 ( 23.5)	3 (100.0)	1	1 3 ( 30.8)	9 ( 26.5)
費用を徴収している団体	2 8 ( 82.4)	1 ( 33.3)	1	3 0 ( 76.9)	2 4 ( 70.6)
費用の徴収方法	2 8 (100.0)	1 (100.0)	1 (100.0)	3 0 (100.0)	2 4 (100.0)
受講実績にかかわらず市町村から一括徴収	1 5 ( 53.5)	-	-	1 5 ( 50.0)	9 ( 37.5)
受講実績に応じて市町村から徴収	1 2 ( 42.9)	1 (100.0)	-	1 3 ( 43.3)	1 2 ( 50.0)
個々の受講生からその都度徴収	-	-	-	-	-
そ の 他	1 ( 3.6)	-	1 (100.0)	2 ( 6.7)	3 ( 12.5)

- (注) 1 「ふくしま自治研修センター」は、県と市町村で設立した財団法人であるため「都道府県」の区分から除いているが、「彩の国さいたま人づくり広域連合」は、県をその設立団体に含む広域連合（特別地方公共団体）であるため「都道府県」の区分に含めて整理している。
- 2 「実施の形態」において、市長会、町村会等からの委託は、「市町村からの委託」に含めて整理した。
- 3 「費用の徴収方法」において、市長会、町村会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、「市町村から一括徴収」に含めて整理した。

**表 1 3 今後の市町村職員研修の実施方針**

(単位：団体数、%)

	都道府県	指定都市	東北自治研修所 ・ふくしま自治 研修センター	合 計	1 2 年度 調 査
調査対象団体数	4 6 (100.0)	1 3 (100.0)	2	6 1 (100.0)	6 0 (100.0)
今後の市町村研修の 実 施 方 針					
従 来 の 実 施 内 容 を 継 続	1 9 ( 41.3)	3 ( 23.1)	2	2 4 ( 39.3)	1 6 ( 26.7)
内 容 を 拡 充 し て 実 施	5 ( 10.9)	-	-	5 ( 8.2)	1 0 ( 16.7)
共同実施を検討中	-	-	-	-	-
そ の 他	1 0 ( 21.7)	-	-	1 0 ( 16.4)	1 3 ( 21.7)
無回答又は実施を検 討していない団体	1 2 ( 26.1)	1 0 ( 76.9)	-	2 2 ( 36.1)	2 1 ( 35.0)

- (注) 「ふくしま自治研修センター」は、県と市町村で設立した財団法人であるため「都道府県」の区分から除いているが、「彩の国さいたま人づくり広域連合」は、県をその設立団体に含む広域連合（特別地方公共団体）であるため「都道府県」の区分に含めて整理している。



## 6 階層別研修の実施状況(表14～16)

職員研修を、「都道府県又は指定都市の職員を対象とするもの」、「指定都市の職員を除く市町村職員のみを対象とするもの」及び「都道府県又は指定都市の職員と市町村職員を対象に合同で実施するもの」の3つに分けて、平成15年度における階層別研修の実施状況を調査した。その結果は、表14～表16のとおりである。

なお、ここにいう「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づけられる研修をいい、今回の調査では、次の6階層に区分した。

新規採用者研修	新規採用者を対象とする研修
主任等研修	新規採用者研修から係長研修までの間に行われる階層別研修
係長研修	本庁の係長又はこれに相当する者を対象とする研修
課長補佐研修	本庁の課長補佐又はこれに相当する者を対象とする研修
管理者研修	本庁の課長又はこれに相当する者を対象とする研修
トップセミナー	三役から部長、次長クラスまでを対象とする研修

### (1) 研修の実施状況(表14)

「都道府県又は指定都市の職員を対象とする研修」は、福島県を除く60団体(98.3%)が実施していた。「指定都市の職員を除く市町村職員のみを対象とする研修」は22団体(36.1%)、「都道府県又は指定都市の職員と市町村職員を対象に合同で実施する研修」は北九州市を含む17団体(27.9%)がそれぞれ実施している。

### (2) 対象者別の実施状況(表15)

各階層別の実施されている研修課程の数について調査した。(なお、12年度までは階層別を、「新規採用職員」、「初級吏員」、「中級吏員」、「上級吏員」、「監督者」、「課長補佐」、「管理者」及び「トップ」の8区分としていたが、初級吏員、中級吏員、上級吏員を「主任等」に集約するとともに、監督者を「係長」に変更した。)

(1)の研修対象者別の実施状況を見ると、いずれの場合も「主任等研修」が最も多く、全体では225課程(29.5%)となっている。次いで実施課程数が多い階層は、「都道府県又は指定都市の職員を対象とする研修」では「新規採用職員」、「指定都市の職員を除く市町村職員のみを対象とする研修」では「管理者」、「都道府県又は指定都市の職員と市町村職員を対象に合同で実施する研修」では「係長」となっている。

### (3) ディベート及びロールプレイングの実施状況(表16)

特徴的な研修技法の例として、ディベートとロールプレイングの実施状況を調査した。

最も多く実施されているのは、「新規採用職員研修」におけるロールプレイングの66課程(42.6%)であった。これは、新規採用職員研修全体(182課程)の約36%に相当する。また、「係長研修」におけるロールプレイングも、係長研修全体(109課程)の約28%に当たる30課程で行われている。

一方、ディベートの実施割合が最も高いのは、「主任等研修」の24課程で、その割合は約11%であった。

表 1 4 階層別研修の実施状況

(単位：団体数、%)

	都道府県	指定都市	東北自治 研修所	合 計	1 2 年度 調 査
調査対象団体数	4 7 (100.0)	1 3 (100.0)	1	6 1 (100.0)	6 0 (100.0)
都道府県・ 指定都市職員	4 6 ( 97.9)	1 3 (100.0)	1	6 0 ( 98.3)	5 9 ( 98.3)
指定都市職員を 除く市町村職員	2 1 ( 44.7)		1	2 2 ( 36.1)	2 4 ( 40.0)
都道府県・指定都市 職員と市町村職員(注)	1 5 ( 31.9)	1 ( 7.7)	1	1 7 ( 27.9)	2 2 ( 36.7)

(注) この欄の「市町村職員」には、指定都市の職員を含まない。

表 1 5 階層別研修の対象別実施状況

(単位：課程数、%)

区 分 研修の別	都道府県・ 指定都市職員		指定都市職員を 除く市町村職員		都道府県・指定 都市職員と市町 村職員(注1)		合 計	
	12年度 計 画	15年度 計 画	12年度 計 画	15年度 計 画	12年度 計 画	15年度 計 画	12年度 計 画	15年度 計 画
研 修 課 程 数	641 (100)	594 (100)	137 (100)	128 (100)	65 (100)	42 (100)	843 (100)	764 (100)
新規採用職員研修	157 (24.5)	153 (25.8)	21 (15.3)	22 (17.2)	8 (12.3)	7 (16.7)	186 (22.1)	182 (23.8)
主任等研修 (注2)	166 (25.8)	171 (28.8)	45 (32.9)	37 (28.9)	19 (29.2)	17 (40.5)	230 (27.3)	225 (29.5)
係長研修 (注2)	103 (16.1)	78 (13.1)	26 (19.0)	22 (17.2)	13 (20.0)	9 (21.4)	142 (16.8)	109 (14.3)
課長補佐研修	76 (11.9)	60 (10.1)	14 (10.2)	15 (11.7)	7 (10.8)	4 ( 9.5)	97 (11.5)	79 (10.3)
管理者研修	97 (15.1)	90 (15.1)	24 (17.5)	25 (19.5)	12 (18.5)	3 ( 7.1)	133 (15.8)	118 (15.4)
トップセミナー	42 ( 6.6)	42 (7.1)	7 ( 5.1)	7 (5.5)	6 ( 9.2)	2 ( 4.8)	55 ( 6.5)	51 ( 6.7)

(注) 1 この欄の「市町村職員」には、指定都市の職員を含まない。

2 「1 2 年度計画」の欄において、「主任等研修」の課程数には平成 1 2 年度の「初級吏員研修」、「中級吏員研修」及び「上級吏員研修」の課程数の合計を、「係長研修」の課程数には平成 1 2 年度の「監督者研修」の課程数をそれぞれ掲げている。

表 1 6 階層別研修の研修技法別実施状況

(単位：団体数、%)

区分 研修の別	都道府県・ 指定都市職員		指定都市職員を 除く市町村職員		都道府県・指定 都市職員と市町 村職員(注)		合 計	
	ディベ ート	ロールプ レイング	ディベ ート	ロールプ レイング	ディベ ート	ロールプ レイング	ディベ ート	ロールプ レイング
研 修 課 程 総 数	44 (100)	125 (100)	8 (100)	21 (100)	5 (100)	9 (100)	57 (100)	155 (100)
新規採用職員研修	7 (15.9)	52 (41.6)	0 ( 0.0)	10 (47.6)	0 ( 0.0)	4 (44.5)	7 (12.3)	66 (42.6)
主任等研修	15 (34.1)	24 (19.2)	6 (75.0)	5 (23.8)	3 (60.0)	1 (11.1)	24 (42.1)	30 (19.3)
係長研修	7 (15.9)	23 (18.4)	2 (25.0)	4 (19.1)	1 (20.0)	3 (33.3)	10 (17.5)	30 (19.4)
課長補佐研修	7 (15.9)	12 ( 9.6)	0 ( 0.0)	2 ( 9.5)	0 (0.0)	1 (11.1)	7 (12.3)	15 ( 9.7)
管理者研修	7 (15.9)	14 (11.2)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 (20.0)	0 ( 0.0)	8 (14.0)	14 ( 9.0)
トップセミナー	1 ( 2.3)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 (1.8)	0 ( 0.0)

(注) この欄の「市町村職員」には、指定都市の職員を含まない。

## 7 階層別研修における選択制研修の実施状況(表17、表18)

階層別研修における選択制研修の実施状況について調査を行った。その結果は、表17、表18のとおりである。

平成15年度に、階層別研修において選択制研修を実施する団体は37団体であり、12年度の28団体から9団体増加している。選択制研修の実施課程数は92課程であり、これも12年度と比較すると10課程増加している。

階層区分別の選択制研修の課程数を見てみると、主任等研修が38課程(38.4%)と最も多く、次いで係長研修の23課程(23.2%)、課長補佐研修の21課程(21.2%)となっており、この3階層で全体の約83%を占めているとともに、研修内容についても、これらの階層の特色が反映され、マネジメント能力の開発・向上に関するものや政策立案能力の向上に資する研修が多く見られる。

**表17 階層別研修における選択制研修の実施状況**

(単位：団体数・課程数、%)

対象	主催団体			合計	12年度 調査
	都道府県	指定都市	東北自治 研修所		
調査対象団体数	47 (100.0)	13 (100.0)	1	61 (100.0)	60 (100.0)
選択制研修を実施している団体	30 (63.8)	7 (53.8)	-	37 (60.7)	28 (46.7)
研修課程数	80	12	-	92	82
階層区分					
新規採用職員研修	2 (2.3)	0 (0.0)	-	2 (2.0)	0 (0.0)
主任等研修	33 (37.9)	5 (41.7)	-	38 (38.4)	35 (42.7)
係長研修	19 (21.8)	4 (33.3)	-	23 (23.2)	21 (25.6)
課長補佐研修	21 (24.1)	0 (0.0)	-	21 (21.2)	14 (17.1)
管理者研修	11 (12.7)	3 (25.0)	-	14 (14.2)	12 (14.6)
トップセミナー	1 (1.2)	0 (0.0)	-	1 (1.0)	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)	43 (53.8)	6 (50.0)	-	49 (53.3)	55 (67.1)
形態B(選択制コースのみを設定)	37 (46.2)	6 (50.0)	-	43 (46.7)	27 (32.9)

(注) 1の研修課程が複数の階層を対象としている場合があるため、階層区分別の課程数の合計値と「研修課程数」の欄の数値は一致しない。

表 1 8 階層別研修における選択制研修の実施状況等

都道府県 市町村名称	研修対象者	階層 区分	研修 形態	研修課程名 (受講予定数)	選択部分のコース名(講座名)	年間受講 者数 (コース別)
青森県	採用から一定年数を 経過した職員	2	B	主事・技師選択研修 (300)	行政法基礎講座、民法基礎講座、地方 自治法基礎講座、公共経済学基礎講座	40 ~120
青森県	採用から一定年数を 経過した職員	2	A	主事・技師研修 (300)	創造性開発、プレゼンテーション、デ イベート	20 ~240
青森県	主査(県)・係長(市 町村)に昇任した職 員	2	A	主査研修 (300)	自治体における政策形成、問題分析・ 解決力開発、自治体法務の基礎と展開	各100
青森県	課長補佐級又は課長 級に昇任した職員	4	B	課長補佐級・課長級選 択研修 (150)	マネジメント応用実践研修、意思決定 能力強化講座、折衝・交渉力向上研修、 カウンセリングマインド研修、業務リ スクマネジメント研修	各30
宮城県	主事、技師	2	B	主事、技師級研修 (322)	対人能力開発、プレゼンテーション、 創造性開発、企画力開発、地方財政学、 少子・高齢化社会の経済学、社会調査 ・データ処理入門	各46
宮城県	主任主査、主幹、 課長補佐	3 4	B	監督者級研修 (600)	政策形成・評価、リーダーシップ能力 開発、交渉力・調整力、業務のリスク 予測と管理、ディベート、意思決定能 力開発 新地方自治制度論、目標管理能力開発 政策法務	各60
秋田県	採用後、上級採用者 で7年、中級採用者 で10年、初級採用 者で12年経過した 職員、昇任後2年経 過した職員	2	B	主事・技師級選択研修 主任級選択研修 (270)	社会調査技法(基礎)、社会調査技法 (応用)、図解表現技術、プレゼンテ ーションスキル、折衝・交渉力、クレ ーム対応力、広報スキル、民法演習(行 政における私法上の課題)、民法演習 (契約の原則)、行政法(基礎)、行政 法(応用)、異文化コミュニケーション	15 ~25
福島県	大卒4年目、短大卒 6年目、高卒8年目 の職員	2	A	ステップ1研修 (662)	業務改善のポイント データの読み方	389 273
福島県	大卒8年目、短大卒 10年目、高卒12 年目の職員	2	A	ステップ2研修 (805)	政策法務基礎 住民協働ワークショップ	408 397
福島県	新たに係長職に就い た職員	3	A	監督者研修 (250)	論理力開発研修 交渉・折衝力養成演習	142 108
福島県	新たに課長補佐職に 就いた職員	4	A	管理者1部研修 (318)	意思決定能力開発 政策評価	187 131
茨城県	係長級に昇任した職 員	3	A	係長級研修 (240)	政策法務(事務系選択日程)、リーダ ーシップとメンタルヘルス(技術系選 択日程)	80 ~160
茨城県	課長補佐級に昇任し た職員	4	B	課長補佐級研修 (210)	目標管理・コーチング 目標管理・行政経営品質向上・OJT メンタルヘルス・政策評価・OJT	70 80 60
栃木県	主任を目指す28歳 の職員	2	B	主任能力開発研修 (240)	情報力研修、発想力研修、業務改革研 修、企画力研修、業務管理研修、ク レーム対応研修、プレゼンテーション 研修、協働力研修	各30

都道府県 ・指定 市の名称	研修対象者	階層 区分	研修 形態	研修課程名 (受講予定数)	選択部分のコース名(講座名)	年間受講 者数 (コース別)
栃木県	係長級を目指す 34 歳の職員	3	B	係長能力開発研修 (210)	政策法務研修、業務管理研修、折衝 ・交渉研修、論理的説明力研修、問題 解決力研修、チームビルディング研修、 後輩指導研修	各30
栃木県	グループリーダーを 目指す係長級7年目 の職員	4	B	監督者能力開発研修 (210)	課題発見・解決力研修、調整力研修、 リスクマネジメント研修、状況対応リ ーダーシップ研修、組織運営力研修、 行動力革新研修、コーチングスキル研 修	各30
栃木県	所属長を目指す総括 課長補佐3年目又は 課長級1年目の職員	5	B	管理者能力開発研修 (180)	危機管理と広報戦略研修、意思決定プ ロセス構築研修、組織経営研修、革新 リーダー研修、メンタリング&コーチ ングスキル研修、マネジメント研修、 コーチングスキル研修	各30
東京都	係長級職に昇進後2 年目の者、ただし管 理職候補者試験合格 者を除く	3	A	係長研修 (900)	新たな危機管理体制～多様な危機から 都民を守る～、民事訴訟からみる都政 の課題、都立高校の教育改革～学校経 営計画で都立高校を変える～、利用者 本位の医療サービスに向けて～患者中 心の医療に向けての取組～、地方分権 ・財政危機克服・アクションプランの 動き	900
神奈川県	基本的に新規採用職 員以外の階層別対象 者(希望があれば階 層別対象者以外の職 員でも可) マネジメント科目都 は主幹級以上の対象 職員	2 3 4 5 6	B	基礎科目群 政策形成科目群 マネジメント科目群 対話型行政推進科目群 IT化推進科目群 (2,694)	法学概論、地方自治法、民法、自治体 と法、経済学、経営学、プレゼンテー ション、わかりやすい資料作成技法、 タイムマネジメント、業務改善、広報 企画、財務会計、手話、問題解決・創 造力アップ、政策形成基礎演習、社会 調査・情報分析力アップ、政策形成演 習、リーダーシップ、実践マネジメ ント、職場におけるCS経営戦略、コ ミュニケーション、交渉力アップ、NP O等活動交流、ボランティア体験、ワ ード、エクセル、パワーポイント、デ ータベース、ホームページ作成	13 ～ 181
富山県	主事、技師	2	B	主事・技師クラス向け 必修選択研修(485)	創造性開発研修、政策法務研修、プレ イクスルー研修、住民満足度(CS) 向上研修、プレゼンテーション研修、 ディベート研修、コミュニケーション 研修、自治制度研修、民法研修、行政 法研修、法学概論(通論)研修、経済 セミナー研修、会計学研修、地方税財 政制度研修、提案・改善型の仕事の進 め方研修、心と体の健康研修	20 ～ 35
富山県	主任	3	B	主任向け必修選択研修 (155)	政策形成能力開発(応用)研修、政策 評価能力開発(応用)研修、交渉力・ 説得力研修、JST入門(リーダー養 成)研修	35 ～ 50
富山県	係長	4	B	係等向け必修選択研修 (105)	意思決定(TM法)研修、リスクマネ ジメント研修、組織活性化研修	各35
富山県	課長補佐	5	B	課長補佐向け必修選択 研修 (105)	クライシスマネジメント研修、目標管 理研修、リーダーシップ研修	各35
富山県	課長	6	B	課長向け必修選択研修 (105)	戦略的管理研修、リーダーシップと創 造的課題解決研修、組織運営と部下統 率等事例研修	各35

都道府県 ・指定 市の名称	研修対象者	階層 区分	研修 形態	研修課程名 (受講予定数)	選択部分のコース名(講座名)	年間受講 者数 (コース別)
石川県	吏員1部	2	A	吏員1部研修 (105)	自己開発研修、チャレンジ型職員養成 研修、企画書作成研修	各35
石川県	吏員2部	2	A	吏員2部研修 (120)	政策形成 研修、創造性開発研修、企 画力・プレゼンテーション研修	30 ~ 50
石川県	係長研修	3	A	係長研修 (180)	政策形成 研修、アカウンタビリティ 研修、タイムマネジメント研修	40 ~ 100
山梨県	新任職員研修修了年度の次年度から主任昇任年度の前年度までの主事、技師	2	A	主事・技師研修 (100)	政策づくりの基礎、情報力養成研修、 意思決定能力養成研修、政策法務研修 (入門コース)、政策法務研修(一般 コース)、行政争訟研修、行政法、地 方自治法、法制執務	100
静岡県	新任管理者	5	A	新任管理者研修 (200)	議会実務研修、組織活性化のためのマ ネジメント、管理者の戦略、行政の危 機管理講座	35 ~ 70
愛知県	主事・技師級	2	B	主事・技師選択研修 (640)	基礎コース、政策形成コース、経営 管理コース	200 ~ 240
愛知県	主査級 課長補佐級	3 4	B	主査・課長補佐級選択 研修 (734)	基礎コース、政策形成コース、経営管 理コース	50 ~ 384
愛知県	課長級	5	B	課長級選択研修 (200)	政策形成コース 経営管理コース	50 150
三重県	新任課長級職員 新任マネージャー	5	B	マネジメント研修 (120)	マネージャーのためのコーチング研 修、総合リスクマネジメント、マネー ジャーのための政策形成能力向上研修、 行政ビジョンとリーダーシップ研修	各30
三重県	新任グループリーダ ー	5	A	マネジメント研修 (60)	グループリーダー向けコーチング研修 グループリーダー向けエンパワメント 研修	30 150
滋賀県	主事・技師級 (採用後3年目) 主事・技師級 (採用後7年目) 主任主査級	2 3	A	主事・技師級3年目コ ース (80) 主事・技師級7年目コ ース (30) 中堅リーダー政策形成 能力向上コース (180)	企画力向上、小論文・レポート作成、 発生主義会計、政策法務能力A、政策 法務能力B、プレゼンテーション技法、 政策ディベート技法、公共マーケティ ング技法、QC技法、政策立案、統計 データ活用法、自治体法務能力、新し い行政運営手法、意思決定能力開発、 創造性開発、合理的問題解決能力開発、 サイバーコミュニケーション、地方自 治法、環境経済、CS(生活者満足) 向上、交渉折衝能力開発、コミュニケ ーション能力向上、人間関係能力向上	30 ~ 180
滋賀県	主任副主幹級 主任主幹級 新任課長補佐級	4 5	A	ミドルマネージャー基 礎コース (180) ミドルマネージャー強 化コース (160) マネジメント基礎コ ース (160)	上記講座+カウンセリングマインド、 ストレスマネジメントとメンタルヘル ス基礎、コーチング(部下育成)、職 場の問題解決と活性化、目標による行 政運営、リスクマネジメント	160 ~ 180
京都府	採用3年目職員	2	A	一般職員研修 (40)	地域政策演習 条例事例演習	20 20
京都府	係長級昇任者	3	A	新任係長級研修 (140)	政策形成 政策法務	70 70
京都府	主幹級昇任者	4	A	新任主幹級研修 (90)	管理者のリーダーシップ、プレゼンテ ーション、コーチング	各30

都道府県 指定 市の名称	研修対象者	階層 区分	研修 形態	研修課程名 (受講予定数)	選択部分のコース名(講座名)	年間受講 者数 (コース別)
大阪府	採用後3年目の職員	2	B	主事・技師級研修 (121)	主事・技師級研修(政策研究)、政策法務研修(入門)、民法研修(総則・物権・債権)、行政法研修、地方自治法研修、手話入門研修、点字入門研修、福祉体験研修	121
大阪府	主査級1年目	3	A	主任主査級研修 (325)	経営戦略研究研修(ハーバード方式)、政策法務研修(入門)、政策法務研修(応用)、政策ディベート研修、問題解決能力パワーアップ研修、企画立案能力パワーアップ研修、民法研修(総則・物権・債権)、行政法研修、地方自治法研修、プレゼンテーション研修、折衝・交渉力パワーアップ研修、接遇指導研修、福祉体験研修	325
大阪府	課長補佐級1年目	4	A	新任課長補佐級研修 (225)	経営戦略研究研修(ハーバード方式)、政策法務研修(応用)、政策ディベート研修、問題解決能力パワーアップ研修、企画立案能力パワーアップ研修、状況対応型リーダーシップ研修、実践ビジネスコーチング研修、プレゼンテーション研修、折衝・交渉力パワーアップ研修、接遇指導研修	225
兵庫県	主任昇任後1年	2	A	主任研修 (341)	政策研究コース、参画と協働ワークショップコース、ディベートコース、コミュニケーションコース	18 ~168
兵庫県	主査昇任後2年目	2	A	主査第1部研修 (374)	政策法務コース、交渉能力コース、プレゼンテーションコース、公共マーケティングコース	62 ~128
兵庫県	主査昇任後5年目	2	A	主査第2部研修 (261)	政策法務コース、行政訴訟コース、参画と協働ワークショップコース、プレゼンテーションコース、交渉能力コース	20 ~82
奈良県	主任係長級	3	A	監督者レベル研修 (110)	マネジメント能力向上、政策ディベート、対人折衝能力向上、住民満足度向上	各30
奈良県	新任課長級	4	A	管理者レベル研修 (102)	折衝・交渉力向上、意思決定能力、戦略的政策形成	各30
鳥取県	新任課長補佐級	5	B	県新任課長補佐級職員研修 (40)	政策法務講座(一般コース)、政策法務講座(入門コース)、住民満足度向上講座、危機管理講座、行政訴訟講座、文書管理講座、国際理解講座、NPO交流講座、情報公開講座、経済講座	1 ~9
島根県	4月1日で34歳の職員、4月1日で45歳の職員	2 4	B	セルフアップ 課程研修 (200) セルフアップ 課程研修 (400)	法制執務基礎講座、自治体法務講座、地方自治法講座、地方公務員法講座、自治体争訟講座、行政法演習、民法基礎講座、民法演習、政策法務講座、ビジネスマナーレベルアップ講座、プレゼンテーション講座、行政コミュニケーション講座、ディベート講座、交渉力・折衝力向上講座、マネジメント実践講座、会議運営能力向上講座、国際理解講座、簿記講座、財務諸表基礎講座、創造性開発講座、自治体バランスシート講座、経営分析講座、公共マーケティング講座、危機管理講座、IT講座、住民と行政との協働推進鋼材、経済セミナー、環境セミナー、政策評価講座、政策形成講座	30 ~100



都道府県 ・指定 市の名称	研修対象者	階層 区分	研修 形態	研修課程名 (受講予定数)	選択部分のコース名(講座名)	年間受講 者数 (コース別)
広島県	大卒在職3年目、高卒、短大卒5年目	1	B	ステップ研修 (130)	行政サービス向上研修、ディベート研修、情報化研修、交渉力向上研修、プレゼンテーション研修	130
広島県	新任の主任	2	B	ステップ研修 (250)	行政サービス向上研修、ディベート研修、情報化研修、交渉力向上研修、プレゼンテーション研修、創造性開発研修、政策課題研修、公共マーケティング研修、自治体バランスシート研修	250
山口県	主査級昇任後4年経過した県職員	4	B	主査級課題 (150)	対人能力開発コース(折衝・交渉能力向上)、マネジメント能力開発コース(目標による管理)、政策形成能力開発コース(政策評価)	各50
山口県	課長昇任後4年経過した県職員	5	A	課長級課程 (100)	意志決定能力強化 リーダーシップ開発	50 50
山口県	係長級昇任後3年未満の市町村職員	3	A	係長一部課程 (175)	リーダーコース(リーダーの役割) 法務能力コース(分権時代の法務能力)	75 100
徳島県	H11上級採用、H9中級採用、H7初級採用	2	A	吏員研修 (80)	文章化技法開発 企画力開発	35 45
徳島県	H7上級採用、H5中級採用、H3初級採用	2	A	吏員研修 (180)	政策評価による政策形成基礎 対人能力向上 業務改善技法	40 40 100
徳島県	新任の事務主任、技術主任	2	A	新任係長級研修 (230)	政策ディベート、公共マーケティング、行動科学・メンタルタフネス、創造性開発	30 ~110
徳島県	係長3年目	3	B	現任係長研修 (110)	ハーバード・ケース・メソッド、問題分析・解決力開発、説明力向上	30 ~40
徳島県	新任の課長補佐級	4	B	新任課長補佐級研修 (170)	職場のコミュニケーションとOJT、政策研究、CS(住民満足度)向上、折衝説得能力向上	40 ~50
徳島県	新規採用後8年を経過した市町村職員	2	A	市町村吏員研修 (150)	中堅職員としての役割と能力開発、論理思考のためのディベート、対人能力向上	30 ~60
徳島県	係長の職にある市町村職員(これに相当する職務を行う者を含む)	3	A	市町村係長級研修 (150)	監督者としての職務、行動科学・メンタルタフネス、政策評価の理念と活用、政策形成の理論と実際	30 ~50
徳島県	課長補佐の職にある市町村職員(これに相当する職務を行う者を含む)	4	A	市町村課長補佐級研修 (130)	自治体の目標管理、CS(住民満足度)向上、折衝説得力向上	30 ~60
香川県	主任主事・主任技師昇任者	2	B	一般職員研修 (37)	意識改革コース、政策形成コース、法務能力コース、職務遂行コース	5 ~14
香川県	新たに主任等に任用された職員、副主幹等昇任者	3 4	B	主任研修 (138) 副主幹研修 (114)	意識改革コース、政策形成コース、法務能力コース、対人能力コース	32 ~89

都道府県 ・指定 市の名称	研修対象者	階層 区分	研修 形態	研修課程名 (受講予定数)	選択部分のコース名(講座名)	年間受講 者数 (コース別)
福岡県	新任主査	2	A	管理監督者研修(主査) (50)	政策立案のための企画力養成コース 問題解決のためのリーダーシップコース	200 150
福岡県	新任補佐級	4	A	管理監督者研修(課長 補佐) (42)	政策評価(ハード事業)コース 政策評価(ソフト事業)コース	126 84
福岡県	主任昇任後3年目	2	A	一般職員研修(主幹) (42)	キャリア開発コース 政策課題の実現コース	126 126
佐賀県	平成11年度に高卒 程度試験及び平成1 3年度に短大卒程度 試験により採用され た職員等、右記研修 課程に該当する職員	2 3	A	一般職員第1部研修 (17) 一般職員第2部研修 (71) 一般職員第3部研修 (50) 監督者等(新任主査) 研修(131) 監督者等(新任係長級) 研修(58) 監督者等(現任係長級) 研修(73)	公共マーケティング、政策形成、政策 評価、政策ディベート、政策法務、折 衝力養成講座、プレゼンテーションセ ミナー、対人能力向上、監督者として のマネジメント、危機管理、民法講座、 地方自治法講座	50 ~ 70
大分県	上級職採用後4年 目、中級職採用後6 年目、初級職採用後 8年目	2	A	中堅職員1部研修 (120)	プレゼンテーション技法、問題解決能 力向上講座、業務改善	各40
大分県	新任課長補佐級職員	4	A	新任課長補佐級研修 (120)	傾聴と部下育成、折衝・交渉、介護研 修	各40
熊本県	係長級昇任者 課長補佐級昇任者	3 4	B	アクティブAコース (193) アクティブBコース (172)	政策形成プロセス入門、公共マーケ ティング、政策法務、合理的思考法、リ サーチ入門、政策評価、政策ディベ ート、コミュニケーション能力パワーア ップ、プレゼンテーション、地域分析 入門、折衝・交渉力向上、CS(生活 者満足)向上、行政におけるバランス シート入門、リーダーシップスキル、 目標管理とコーチングスキル、リスク マネジメント、NPO入門・体験講座	365
仙台市	係長職昇任1年目の 職員	3	A	係長研修 部 (128)	表現力養成講座、行政経営講座、市民 サービス向上講座、ディベート講座、 民間企業体験研修	24 ~ 36
さいたま 市	入職15年目の職員	2	B	15年次研修 (96)	政策法務、文書表現力アップ、異文化 理解、ブレイクスルー思考養成	20 ~ 28
さいたま 市	6級昇任3年目の職 員	5	B	現任6級研修 (122)	キャリア向上自己形成、説明責任追及、 フラット型組織リーダー養成、メンタ ルヘルス	25 ~ 38
横浜市	昇任2~4年目の係 長・消防司令	3	B	ステップアップ研修(マ ネジメント編) (330)	マニュアル作成・活用、仕事の効率的 ・効果的な管理手法、OJT研修、業 務改善のマネジメント、部下育成とコ ーチングスキル、目標達成のためのマ ネジメント	40 ~ 70
名古屋市	採用3年目の行政職 職員	2	A	3年目職員研修 (260)	行政評価実践研修、文書・法務基礎研 修、会計・契約事務実践研修	60 ~ 100

都道府県 市町村の名称	研修対象者	階層 区分	研修 形態	研修課程名 (受講予定数)	選択部分のコース名(講座名)	年間受講 者数 (コース別)
名古屋市	H13、14年度係長昇任選考合格者	2	B	係長有資格者研修 (364)	課題研究プロジェクト、東海三県一市合同研修、企業派遣、他職場実践、政策法務、政策企画力・マーケティング、メンタルマネジメント、クレーム対応、ネゴシエーション、さわやかマナー研修指導者養成、新規採用者研修リーダー養成	6 ~ 60
広島市	採用10～13年目の職員	2	B	中堅職員パワーアップ コース (274)	企画力養成講座、職場の課題解決講座、政策法務講座、ディベート講座、プレゼンテーション講座(話し方編)、プレゼンテーション講座(企画提案編)、対人能力養成講座	274
広島市	係長級昇任者で部下を持たない職員	3	B	4級昇任ニューリーダー コース (294)	職場の課題解決講座、政策形成基礎講座、ディベート講座、交渉能力養成講座、プレゼンテーション講座(話し方編)、プレゼンテーション講座(企画提案編)、対人能力養成講座	294
広島市	管理者となった職員	5	A	管理者研修 (110)	政策形成実践講座、ディベート講座、部門間調整能力養成講座、接遇指導者養成講座、人権問題職場研修リーダー養成講座、リスニング研修	110
北九州市	昇任4年次の係長	3	A	係長4年次研修 (150)	政策企画力向上コース ミッションコーチング実践コース	60 90
北九州市	昇任3年次の課長	5	A	課長3年次研修 (90)	政策企画力向上コース ミッションコーチング実践コース	40 50
福岡市	15年度総括主任昇任者及び14年度同研修未修了者	2	A	総括主任研修 (255)	行政法入門、経済セミナー、対人関係開発セミナー、事務マニュアル作成研修、マーケティング、ワークショップ実践講座、ディベート入門、政策評価入門	24 ~ 120

(注) 1 「階層区分」欄の番号の意義

- [ 1 ] 新規採用者研修 新規採用者を対象とする研修
- [ 2 ] 主任等研修 「1」～「3」の間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者を対象とする研修
- [ 4 ] 課長補佐研修 本庁の課長補佐又はこれに相当する者を対象とする研修
- [ 5 ] 管理者研修 本庁の課長又はこれに相当する者を対象とする研修
- [ 6 ] トップセミナー 三役から部長、次長クラスまでを対象とする研修

2 「研修形態」欄の記号の意義

- [ A ] 一定時間の共通科目等のほかに選択コースが設定されている研修
- [ B ] 共通科目等がなく、選択コースのみが設定されている研修

## 8 特別研修の実施状況(表19)

都道府県、指定都市等における特別研修の実施状況について調査を行った。本調査における「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、法務能力向上研修及びコンピテンシーに着目した研修を除くものである。実施区分は、「都道府県又は指定都市の職員を対象とするもの」、「指定都市の職員を除く市町村職員のみを対象とするもの」、「都道府県又は指定都市の職員と市町村の職員を対象に合同で実施するもの」の3区分とした。また、分野別区分は、政策課題、地域課題に関する研修、行政運営プロセス改善手法に関する研修、女性職員の登用、職域拡大等の促進を図るための研修、住民・民間企業等との合同・交流型の研修、ワークショップを用いた研修、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、社会福祉施設での介護補助など現場体験型の研修、危機管理研修、その他の特色ある研修の9区分とした。調査結果は、表19のとおりである。

平成15年度において、専門的な知識・技能の修得や能力の開発・向上を目的とする「特別研修」は、ほとんどの団体で実施されている。「特別研修」を実施していない秋田県、高知県、さいたま市においても、階層別研修の中で、専門的な知識・技術の修得や能力の開発・向上を目指す研修を選択することを可能としており、その内容を充実させたり、派遣研修の選択肢の充実をするなどの工夫もみられた。

なお、表19によると、12年度と比較して「特別研修」の課程数が減少しているように見えるが、前回調査において「特別研修」に含めた「法務能力向上研修」を別項目(第3-11参照)として調査しているため、単純な比較はできない。今回調査における「法務能力向上研修」の課程数は、都道府県で108課程、指定都市で25課程となっており、これを今回調査で集計した「特別研修」の課程数に加えると、都道府県で1068課程(12年度983課程)、指定都市で288課程(12年度341課程)となる。

表19 特別研修の実施状況

(単位：団体数)

主催 団体 対象	都道府県		指定都市		東北自治研修所		合 計		12年度	
	15年 度 計 画	課程数	15年 度 計 画	課程数	15年 度 計 画	課程数	15年 度 計 画	課程数	12年 度 計 画	課程数
都道府県・ 指定都市職員	43	548	12	260	0	0	55	808	58	885
指定都市職員を 除く市町村職員	14	85	0	0	0	0	14	85	16	111
都道府県・指 定都市職員と 市町村職員 (注)	35	327	2	3	1	2	38	332	40	330

(注) この欄の「市町村職員」には、指定都市の職員を含まない。

## 9 特別研修における特色ある研修の実施状況(表20、表21)

平成15年度の「特別研修における特色ある研修」の調査項目については、前回までこの項目に含めていた「法務能力向上研修」を別項目として取り上げ(第3-11 法務能力向上研修の実施状況(46頁)参照)、また、今回新たに、「危機管理研修」を分野別区分の1項目に加えた。

今回の調査で、「特別研修における特色ある研修」を実施していると回答した団体は、都道府県36団体(76.6%)、指定都市11団体(84.6%)、(財)東北自治研修所の合計48団体(78.7%)である。特別研修における特色ある研修の実施状況については表20、各研修課程の概要については表21のとおりである。

### 政策課題、地域課題に関する研修

当該団体の政策課題や地域課題について、研究討議、現地調査、報告書作成、研究成果の発表等を行い、これを通じて職員の政策形成能力や課題解決能力の向上を図ることをねらいとした「政策課題、地域課題に関する研修」を実施している団体は、都道府県が16団体、指定都市が5団体、(財)東北自治研修所の計22団体である。

研修の対象者を見ると、当該団体の職員以外の者も対象とするものとして、「複数の都道府県による合同研修」が2事例、「都道府県職員と市町村職員との合同研修」が4事例であった。

### 行政運営プロセス改善手法に関する研修

「目標による管理」の手法や事務事業評価など、行政運営プロセスの改善手法の修得をねらいとした「行政運営プロセス改善手法に関する研修」については、行政サービスの向上に関するものとして「CS調査」や「行政広報士養成セミナー」、行政運営の改善手法に関するものとして「オフサイトミーティングコーディネーター養成研修」や「TQM調査」など、独創的な内容のものが多く見受けられた。

### 女性職員の登用、職域拡大等の促進を図るための研修

「女性職員の登用、職域拡大等の促進を図るための研修」を特色ある研修として回答した事例は、12年度には指定都市の3事例のみであったが、今回の調査では、都道府県が5事例、指定都市が1事例となっており、都道府県における事例が増加している。具体的には、中堅の女性職員を対象として、能力開発や指導力の向上を目指す研修が実施されている。

### 住民・民間企業との合同・交流型の研修

「住民・民間企業との合同・交流型の研修」を特色ある研修として回答した都道府県16団体のうちでは、課長補佐級以上を対象とする事例が半数を占め、民間企業職員とグループ討議、研究発表等を行う内容の研修が多かった。また、指定都市の4団体においては、地元住民を交えたフィールドワークや民間企業職員、大学生とのグループワーク、NPOへの派遣など、特徴的な内容の研修が実施されている。

### ワークショップを用いた研修

住民との協働のあり方や住民参画の手法を学ぶために、「ワークショップ」の手法を用いて研修を実施している団体は、都道府県が8団体、指定都市が3団体である。このうち、3団体では、ファシリテーター(まとめ役、議論を容易にする人)としての技術の修得に関する内容の研修が実施されている。

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

「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」を実施しているのは、都道府県が2団体、指定都市が2団体である。このうち、指定都市の2団体は、住民を交えたフィールドワークを実施している。

社会福祉施設での介護補助など現場体験型の研修

「社会福祉施設での介護補助など現場体験型の研修」を実施している団体は、都道府県が5団体、指定都市が1団体である。このうちには、部課長級の職員全員を対象にしたもの、新規採用職員全員を対象にしたものが、それぞれ1事例あった。

危機管理研修

今回の新規調査項目であるが、特色のある研修として回答したのは、都道府県のみ10団体であった。内容は、リスクマネジメントの概要に関するものが多く、自衛隊の協力を得て実施する事例や、県民からのクレームへの対応に関する内容の研修もあった。

その他の特色ある研修

「その他の特色ある研修」を実施している事例は、都道府県が12団体19事例、指定都市が3団体6事例であった。

**表20 特別研修における特色ある研修の実施状況**

(単位：団体数、括弧内は課程数)

		都道府県	指定都市	東北自治 研 修 所	合 計	12年度 調 査
調査対象団体数		47	13	1	61	60
特色ある研修を実施している団体数		36 (87)	11 (24)	1 (2)	48 (113)	56 (218)
分 野 別 内 訳	政策課題、地域課題に関する研修	16 (19)	5 (5)	1 (2)	22 (26)	32 (46)
	行政運営プロセス改善手法に関する研修	5 (6)	2 (3)	0	7 (9)	9 (11)
	女性職員の登用、職域拡大等の促進を図るための研修	4 (5)	1 (1)	0	5 (6)	2 (3)
	住民・民間企業等との合同・交流型の研修	16 (16)	4 (5)	0	20 (21)	28 (34)
	ワークショップを用いた研修	8 (8)	3 (3)	0	11 (11)	7 (7)
	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 (3)	2 (2)	0	4 (5)	3 (3)
	社会福祉施設での介護補助など現場体験型の研修	5 (7)	1 (1)	0	6 (8)	8 (8)
	危機管理研修	10 (11)	0 (0)	0	10 (11)	新規項目
その他の特色ある研修		12 (19)	3 (6)	0	15 (25)	27 (65)

表 2.1 特別研修における特色ある研修の実施状況

1 政策課題、地域課題に関する研修

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一回り日数
福島県	3	政策形成トレーニング講座	係員（ただし少なくとも採用後4年以上経過している職員）以上係長職までの職員	地域のニーズに即し、かつ実際の政策を提案できる能力を養成するため約1年かけて政策形成の考え方、地域ニーズの把握手法及び具体的な政策立案について研究する。	19	19
茨城県	2	政策形成データ活用講座	希望する職員（パソコン（Excel）の操作がある程度できる人）	政策課題に係る各種データをパソコン（主にExcelの分析ツール）で分析したうえ、課題の解決策を企画書としてとりまとめる演習を行う。	12	3
群馬県	3	地域政策工房コース（公共施設等の有効活用）	所属推薦者	県、市町村職員が大学教授等の指導を受けながらゼミ形式で自治体の直面する政策課題について調査、研究を行い政策提言を行う。	15	10
東京都	1	政策課題研修	1 主任、係長、課長補佐級 2 管理職候補者 3 課長級昇任後1年以上の者	演習形式を中心に、一つのテーマから事象を深く掘り下げ、問題の本質を見つける力、討議によって解決策を考える力、自らの考えを論理的に組み立て、説明できる力などを養う。	24	6
神奈川県	1	課題講座	県職員及び市町村職員	ゴーン革命 ～日産自動車の組織、風土革命～	150	1
山梨県	1	山梨・長野・岐阜三県合同交流研修	山梨県職員 長野県職員 岐阜県職員	三県に共通する具体的な行政課題を研修テーマとして取り上げ、関係職員が一堂に会して研修を行うことにより行政課題の解決能力を養成するとともに三県職員間の継続的なネットワーク形成を図る。15年度テーマ「木質バイオマス発電の活用について考える」	24	3
長野県	3	政策形成セミナー	概ね30歳前後、県職員と市町村職員	政策形成に関する基礎的知識と技法の修得、政策形成能力の向上（基調講義、グループ別研究、発表） 研修期間：6月から翌年2月	38	9ヶ月
岐阜県	1	四県共同政策研究	福井県職員 岐阜県職員 三重県職員 滋賀県職員	4県協働で研究する相応しいテーマにつき、政策研究を行い施策提言等を行うことにより、広域的な視点に立った政策形成能力の向上と人的ネットワークの形成を図る	2	8ヶ月
愛知県	1	政策研究セミナー	全職員	これからの県政を担う若手職員を対象に、特に高度な政策形成能力の向上を目指した政策提言型のセミナーを実施する	18	20
京都府	1	行政専門研修	30～35歳程度の主任、主事又は技師	グループ毎の政策課題に対して、フィールド調査やデータ分析を踏まえた政策提言を行うことにより、政策形成能力の取得を図る。	21	26
大阪府	1	政策提言サポートシステム共同研究	政策自主研究グループの構成員	大学等外部研究機関との共同研究を「政策提言サポートシステム共同研究」として実施。	44	3日以内
大阪府	1	政策提言サポートシステム調査研究	政策自主研究グループの構成員	政策自主研究グループによる調査・研究の中間報告の結果、施策の実現に向け、海外調査が必要になる場合にはその調査内容、必要性等について審査のうえ、「政策提言サポートシステム調査研究」との位置づけのもとに、海外等への派遣を行う。	25	14日以内
兵庫県	3	政策形成実践研修	県：主査（地方機関の課長補佐を含む）以下の職員 市町：管理監督職でない職員（県の主査以下と同等の職員）	政策形成の概要やプロセスについて、約6ヶ月の期間にわたり、自治研修所での合宿研修や自発的な自己研究を行うことにより政策立案能力の向上を目指す。	13	12
和歌山県	1	公共マーケティング研修	受講を希望する採用後6以上の職員で所属長の推薦する者	・調査活動の一連の流れと分析手法の活用方法を学ぶ ・公共政策に必要なマーケティング思考を修得する。 公共政策に必要なマーケティング思考及びプロファイリングの講義後、実際に調査活動を疑似体験することにより、調査活動の一連の流れと分析手法の活用方法について体験学習する。	40	2

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一 回 日 数
和歌山県	1	ファシリテーター研修	受講を希望する採用後6年目以上の職員で所属長の推薦する者	ファシリテーターの意義及びワークショップのポイントについての講義後、「参加のためのコミュニケーショントレーニング」のワークショップ、プログラムづくりの演習、アクティビティシートの作成を行い、最後に「今まちづくりに必要なものはなにか」のワークショップを擬似的に体験する。	40	2
広島県	3	ひろしまセミナー	県及び市町村の主任以上、民間企業社員、NPO関係者	県、市町村と民間企業、NPOが共同で政策立案を行う。	24	2
広島県	3	地域課題共同研究職員	希望職員	地域ブロックでテーマ（地域固有の課題）を持ち寄り、県、市町村（場合により民間含む）共同で政策提言に向けた共同研究を行う。	24	6
長崎県	3	政策形成実務研修	入庁2～9年目の職員	所管領域の政策形成にチャレンジすることにより、実際の政策提案につなげるとともに、政策提案のまとめ方やプレゼンテーションのポイントを習得する。	60	2
長崎県	3	政策討議研修（県・市町村合同研修）	希望職員	県・市町村職員がタイムリーな課題を一緒に考え、問題解決能力を身につける。また、グループ討議や合意形成の方法を身につける。	30	2
大分県	1	地域政策いきいきカレッジ	主任・主査クラスから選抜した職員	県政の中から研究テーマを選び、政策討議や意見交換、実例調査などにより、専任講師等の指導を受けながら、自主的に研究、交流し、実践的・専門的な政策形成・政策法務能力を習得する。	10	10
札幌市	1	政策課題研究	在籍3年以上の事務・技術職員及び消防史員	基調講演、グループ研究活動を踏まえ、市の課題解決のための政策案を作成・発表する。	20	6ヶ月間（時間外）
千葉市	1	市政課題研究	監督者以下	外部講師による講義・フォローアップを含む約6ヶ月におよぶ週一回の自主研究を行い、幅広い知識を習得するとともに、政策形成能力・企画立案能力の向上を図る。	18	35.5
横浜市	1	Y-DASH セミナー（政策課題講座）	局・区長～職員のうち希望者	市の事業の内容や仕組み・社会情勢等について共通理解を図るため、庁内外から講師を招き講義を行う。	600	1
川崎市	1	政策形成研修「政策過程の記憶をたどる」	副主幹以下の職員で所属長の推薦を受けた者	かつて川崎市が取り組んだ重要な政策の「政策形成・決定過程」を当時の関係者インタビュー、文献調査などを通じて追体験し、政策形成を再構成することにより、政策構造を理解する。	5	10
神戸市	1	NPO体験研修	係長級以下の職員	NPO団体の活動を体験し、NPOマネジメントや市民との協働について学ぶ。	20	3.5

## 2 行政運営プロセス改善手法に関する研修

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一 回 日 数
茨城県	1	政策評価スキルアップ講座	所属長から推薦された職員	自治体の政策評価の現状と課題に関する講義ののち、具体的事例を用いてグループ別に政策評価について研究し発表までを行う。	40	2
岐阜県	1	行政ナレッジマネジメント・マイスター養成研修	主査及び課長補佐級職員	組織における知識の創造と活用手法であるナレッジマネジメント理論を修得し、「知恵の創造」を実践できる人材を「行政ナレッジマネジメント・マイスター」として養成することを目的とした研修。[講義] 情場理論、知識創造理論 [演習] 民間事例ケーススタディ、民間実践事例（企業）見学など	40	2
岐阜県	3	行政広報士養成セミナー	政策担当の主査、課長補佐級職員（市町村職員を含む）	「行政は広報なり」との認識のもと、21世紀型の戦略的な広報を推進できる人材を「岐阜県行政広報士」として養成することを目的とする。[講義] 公共マーケティング、広報活動の効果について [演習] 企業研修、模擬記者会見など	60	5



都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一回り日数
滋賀県	1	オフサイトミーティングコーディネーター養成研修、体験フォロー研修	県職員	職階、部門を越えて自由で柔軟な発想に基づき議論し改革を実践できる職場風土を形成するための手法について、理解し実践につながるコーディネーターの養成を図る。オフサイトミーティング2日間、コーディネーター体験振り返り研修2日間	20	4
徳島県	2	市町村政策評価研修	市町村職員	政策評価に関する基礎的事項を習得し、評価表の作成を通して、政策形成能力及び説明能力の向上を図る。	10	2
大分県	3	公共マーケティング講座	希望職員	マーケティング理論や手法の研修を受け、県と市町村、住民との協働による地域政策の展開の重要性を理解し、地方分権時代に即した政策形成能力の向上を図る。	40	2
神戸市	1	政策提案・業務改善提案研修	係長級以下の職員	ある行政テーマについて、問題解決の技法を使いつつ、調査・研究を行い、最終的に政策提案として発表を行う。	10	11
福岡市	1	実践・CS調査	主任等～管理者（課長）級職員	職場単位の自主改善活動に取り組むにあたり、改善活動を進める上で、具体的な手法の一つとしてCS調査（顧客満足度調査）を取り上げ、実践に役立つ知識を習得する。	36	1
福岡市	1	実践・TQM調査	主任等～管理者（課長）級職員	職場単位の自主改善運動に取り組むにあたり、改善活動を進める上で、具体的な手法の一つとしてTQMを取り上げ、QC活動の手順に基づく改善活動の進め方を習得する。	36	1

### 3 女性職員の登用、職域拡大等の促進を図るための研修

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一回り日数
新潟県	1	女性職員キャリアアップ研修	係長級の女性職員で36歳以上（係長等に任用された者を除く）	女性職員の主体的なキャリア形成を支援し、より高度な業務に積極的に取り組む意欲を高める。「キャリアデザイン」「政策形成」ほかを学ぶ。	40	2
大阪府	1	女性職員キャリアサポート研修	年度末年齢30歳の女性職員他	民間企業における女性の活躍や登用の状況などを知ることにより、また同世代の女性との交流を深めることにより、若手女性職員のキャリア形成をサポートする。	120	1
広島県	3	女性職員政策形成セミナー	係長級、主任級の女性職員	政策形成能力を中心とした行政能力の向上を図る。ニューパブリック・マネジメント、ディベート、政策形成ほかを学ぶ。	30	5
長崎県	1	女性職員研修 部	希望する女性職員	業務に関するノウハウやマネジメントに関する知識を身につける。	30	1
長崎県	1	女性職員研修 部	希望する女性職員	県政全体を見渡す視点を身につけ、今後のキャリアプランについて考える。	30	1
広島市	1	女性リーダー養成講座	女性職員（主として中堅職員及び係長級職員）	最新の経済・社会動向に目を向け、幅広い視野から働く意義や価値を再認識し、仕事に対する姿勢を再考して、リーダーとしての意識を身につけるとともに、指導力やコミュニケーション能力の向上を図る。	30	2

### 4 住民・民間企業等との合同・交流型の研修

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一回り日数
青森県	1	リフレッシュあおもりセミナー	県の課長級職員	県課長級職員と県内民間企業管理職にある者の意見交換を通じて、民間企業の経営感覚を学ぶとともに、県政の方向性を考える上での時代感覚を養う。	18	2

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一 回 日 数
山形県	1	ゆとり都交流セミナー21	課長補佐級以上の県職員 管理職補佐以上の民間企業職員	県と民間企業職員が交流を図りながら「経営品質向上プログラム」を学び、社会環境と住民ニーズの変化に対応して自己革新が図れる組織体質づくりに向けた経営管理能力の向上を図る。	30	2
千葉県	1	NPO との交流体験セミナー	全職員	NPO についての基礎知識の習得及び県内 NPO の活動現場を体験し、NPO への理解を求める。	25	5
埼玉県	3	民間企業に学ぶ	主幹級職員で、任命権者から推薦された者	民間企業の経営者・幹部職員と県・市町村職員が相互に意見交換、交流を行うことにより、民間企業の考え方、経営感覚を学び、意識改革を図る。	40	2
新潟県	1	県・民間企業交流研修	係長級以上の職員	民間企業社員と県職員とで共通テーマ(「リスクマネジメント」)を設定し、相互理解と共に視野拡大を図る。	20	2
石川県	3	協働によるまちづくり戦略研修	県職員、市町村職員、民間	まちづくりの進め方、協働について、地域リソースの活用について	30	2
福井県	3	自治体・民間交流セミナー	県：参事級以上 市町村：課長級以上 民間企業等管理監督職員	豊かな地域づくりを進めるため、地域のリーダーは、どう発想し、どう行動すべきかについて、経営戦略の立場から講義やグループ討議を行う。	28	2
岐阜県	3	岐阜エグゼクティブセミナー	県幹部職員、市町村幹部職員、民間企業幹部職員	セッションを中心に進行。事前に配布されたテキストを読み込んだ上でセッションに臨み、モデレーター(講師)の問いかけや整理に助けられながら、積極的に発言し、対話と議論を進めてゆく形式をとる。	20	2
静岡県	1	県・民間企業管理者交流研修	管理者	知事(県政概要) 講師(管理者の戦略)の講義と提示されたテーマでのグループ討議。	30	2
静岡県	1	若手職員民間企業体験研修	主任以下の職員	接客、販売、商品管理など一連の小売業体験を通じ民間企業の効率的な業務運営や顧客に対するサービス意識等を習得する。	30	5～10日
兵庫県	3	自治体民間交流研修	民間企業等：概ね40歳以上 県：主査以上にある職員 市町：概ね40歳以上で市町長の推薦する職員	顧客満足、経営品質等に関する知識を得るとともに、設定課題に関するグループ討議を行い、解決策を検討することで、新たなパートナーシップのあり方について考える契機とする。	32	2
鳥取県	3	民間交流セミナー	県、市町村及び民間企業の管理職員	リスクマネジメントやリーダーシップ等に焦点を当て「マネジメント能力」を養成する。また、民間と行政との合同研修を通じてそれぞれの発想を学ぶ。	28	2
徳島県	3	新マネジメント交流セミナー	県：課長補佐、 市町村：課長補佐相当職、 民間：管理職	県・市町村・民間の3者での戦略的発想による政策形成	33	2
長崎県	3	経営シミュレーション研修(県・市町村・企業合同研修)	希望職員	企業経営を経営の当事者として体験し、経営の仕組み、財務諸表の仕組み、マーケティングの考え方を学ぶ。	10	2
佐賀県	1	民間と県・市町村の交流セミナー	本庁の課(室)長	民間のコスト意識や経営感覚を学ぶことにより、県職員及び市町村職員の意識改革を図るとともに、参加者間の相互理解の促進、視野の拡大、柔軟な発想力の養成及びネットワークの形成を図る。	10	10
大分県	3	問題発見・解決能力向上研修	希望職員(県、市町村)企業は管理職社員	官民の研修参加者がそれぞれの立場から自由に意見を出し合う、解決する方策をまとめる、その結果として官民双方の役割を理解するというプロセスを通して管理者に必要な高度の問題発見・解決能力向上を図る。	30	3
鹿児島県	1	民間企業との交流研修	県職員・民間企業社員	県職員と民間企業社員が交流研修を通じて、お互いの利点を学び合い、理解を深めるとともに、新しい視点による政策提言を行う。	20	5
川崎市	1	企業等合同研修	希望職員で所属長の推薦を受けた者	市職員と企業社員、大学生が共に考え、学ぶことを通じて、多様な価値観や発想を共有し、相互に意識改革や視野の拡大を図ることなどを目的として、政策についての研究活動を行う。	5	10

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一 回 日 数
名古屋市	1	NPO派遣	職員	地元NPO団体に職員を派遣し、団体の職員と同様の職務に就く。	8	21
京都市	1	パートナーシップ講座	課長補佐級以下の職員	ワークショップ体験、地元住民を交えたフィールドワークを通じて市民参加の推進の必要性を理解し、具体的手法を身につける。	30	2
北九州市	1	ジョイントセミナー	市及び市内企業の課長職	企業と市役所の相互理解と人的ネットワークの形成を目的とした、企業と市の課長職の合同研修	21	2
北九州市	1	ひまわり塾	係長職職員及び民間の若手社員	民間企業等との共同学習を通じ、まちづくりに取り組む気運の醸成と地域経営に関する意識の向上を図るとともに、ヒューマンネットワークを形成する。	34	12

#### 5 ワークショップを用いた研修

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一 回 日 数
北海道	1	NPO・ボランティア研修	係長・主査（同相当職） 一般職員	・NPO、ボランティアの役割、機能と協働、事例報告・視察研修（NPOボランティアの活動状況、意見交換）・ワークショップ（グループワーク、課題研究、発表、まとめ）	40	2
福島県	3	住民協働ワークショップ講座	主として課長補佐までの職員	住民参加を実現するためにワークショップ運営の基本を実習をとおして学ぶ。	30	3
茨城県	1	住民と行政との協働推進セミナー	所属長から推薦された職員	住民と行政との協働のあり方に関する講義の他、県内における取組状況の報告のなどを経たうえで住民と行政との協働を推進するための手法、企画・運営の方策等についてワークショップの実施を通じて学ぶ。	35	2
長野県	3	地域マネジメントセミナー	公募	地域での行政との協働を進める人材の育成（講義、ワークショップ、プレゼンテーション、意見交換）	40	2
兵庫県	3	わくわくワークショップ研修	職務遂行上、住民参加型行政手法に関する知識・技能を必要とする者	行政の幅広い分野で積極的住民参加を促進し、参画と協働の県政を推進していくため、住民の意見や能力を的確に「引き出し」「全体で分かち合い」「合意形成をはかって形にしていく」（ファシリテート）手法を習得する。	52	3
和歌山県（再掲）	1	ファシリテーター研修	受講を希望する採用後6年目以上の職員で所属長の推薦する者	ファシリテーターの意義及びワークショップのポイントについての講義後、「参加のためのコミュニケーショントレーニング」のワークショップ、プログラムづくりの演習、アクティビティシートの作成を行い、最後に「今まちづくりに必要なものはなにか」のワークショップを擬似的に体験する。	40	2
広島県	2	地域づくり支援研修	地域づくり、コミュニティ育成に関する職員	地域づくり、コミュニティのリーダーとの意見交換、ワークショップ技法の演習	30	3
徳島県	3	住民との協働手法（ワークショップ）養成講座	県及び市町村職員	ワークショップの実施例及びワークショップ体験	100	1
川崎市	1	スキルアップ研修「ワークショップ研修」	希望職員で所属長の推薦を受けた者	ワークショップを運営するファシリテーターの企画・運営能力の向上を目的として、ワークショップの手法やファシリテーターの役割などについて、実際のワークショップの企画・運営を通じて学ぶ。	20	6
京都市（再掲）	1	パートナーシップ講座	課長補佐級以下の職員	ワークショップ体験、地元住民を交えたフィールドワークを通じて市民参加の推進の必要性を理解し、具体的手法を身につける。	30	2
大阪市	1	係長パワーアップ講座	受講を希望し、所属長が推薦する係長級職員	カウンセリングマインド講座 研修企画・実施技法講座 政策形成能力講座 プレゼンテーション講座 交渉能力向上講座 市民との双方向コミュニケーション講座 交流分析による人間関係形成講座	260	2

6 インタビュー、タウンウォッチング等フィールドワーク型の研修

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一回り日数
滋賀県	3	自治体・NPO協働セミナー	県職員、県内市町村職員	NPOの活動を実際に体験することを通じてNPOの認識を深め、協働による政策立案や事業実施に必要な能力を養う。集合研修：基調講義、成果発表会等、班別研修：NPO活動体験、政策研究サロン：協働についての指導助言	18	23
兵庫県（再掲）	3	政策形成実践研修	県：主査（地方機関の課長補佐を含む）以下の職員 市町：管理監督職でない職員（県の主査以下と同等の職員）	政策形成の概要やプロセスについて、約6ヶ月の期間にわたり、自治研修所での合宿研修や自発的な自己研究を行うことにより政策立案能力の向上を目指す。	13	12
兵庫県（再掲）	3	わくわくワークショップ研修	職務遂行上、住民参加型行政手法に関する知識・技能を必要とする者	行政の幅広い分野で積極的住民参加を促進し、参画と協働の県政を推進していくため、住民の意見や能力を的確に「引き出し」「全体で分かち合い」「合意形成をはかって形にしていく」(ファシリテート)手法を習得する。	52	3
川崎市	1	政策形成研修「フィールドワークで『まち』を読み解く」	副主幹以下の職員で所属長の推薦を受けた者	地域を歩き、市民と共に課題を共有・発見し、整理しながら解決方法を導き出す体験型研修。	5	10
京都市（再掲）	1	パートナーシップ講座	課長補佐級以下の職員	ワークショップ体験、地元住民を交えたフィールドワークを通じて市民参加の推進の必要性を理解し、具体的手法を身につける。	30	2

7 社会福祉施設での介護補助等現場体験型の研修

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一回り日数
埼玉県	1	異業種体験研修	課・所長級の職員及びこれに準ずる職位の職員で、任命権者から推薦された者	警察署、福祉施設、廃棄物処理施設での業務を体験することにより、社会の現状や課題に対する認識を新たにし、視野の拡大を図る。警察署では、窓口業務、交通取締り、当直など、福祉施設では、生活介助、交流活動など、廃棄物処理施設では、廃棄パソコンの分解処理作業、資源ゴミの分別作業を行う。	32	2
長野県	1	福祉施設等体験研修	部課長職員	福祉施設等で働き、県民と接することにより管理者としての現場感覚の醸成	176	3
長野県	1	聴覚障害者とのコミュニケーション研修	希望者	手話の基本や聴覚障害者とのコミュニケーションの基本を修得（講義・実技）	128	4
大阪府	1	福祉体験研修	主査級1年目の選択者他	特別養護老人ホームでの介護実習を通じて、公務員の原点としての福祉感覚を養うとともに、ボランティア精神の高揚を図る。	20	3
徳島県	1	新規採用職員研修（後期）	新規採用者	社会福祉施設での介護補助など	99	1
京都市	1	ボランティアコーディネーター講座	課長補佐級以下の職員	ボランティア活動への認識を深め、ボランティアとの協働を進めていくために必要なコーディネーターとしての知識、考え方を学ぶ。	20	3

8 危機管理研修

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一回り日数
宮城県	1	クレーム対応力講座	希望者	県民からの苦情やトラブル“クレーム”に適切に対応する技法とクレームの未然防止方策を学ぶ	34	2
東京都	1	危機管理研修	課長級以上の職員	民間企業における不測の事態への対応 リスクマネジメントへの取組	40	2

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一 回 日 数
新潟県	1	県・民間企業交流研修（再掲）	係長級以上の職員	民間企業社員と県職員とで共通テーマ（「リスクマネジメント」）を設定し、相互理解と共に視野拡大を図る。	20	2
静岡県	2	行政の危機管理講座	課長相当職以上の職員で市町村長が推薦した者	具体的な危機管理マニュアルを作成するポイントを理解するとともに不測事態に対する組織のマネジメント能力の強化を図る	50	2
和歌山県	1	リスクマネジメント研修	課長補佐級の職員で所属長が推薦する者	自治体を取り巻くリスクと最近の事例（企業・自治体の事例）についての講義後、身近にあるリスクの予知・予兆/リスクマネジメントとは？/クライシスマネジメントの動きについて、個人演習（ワークシート）・グループ討議・発表・コメントを行う。	40	2
広島県	3	危機管理研修	課長級以上職員	自衛隊の応援を受けながら、シミュレーション形式の図上演習を行う。	40	3
岡山県	3	リスクマネジメント講座	管理監督者の地位にある者	リスクマネジメントについての概要を学び、具体的なテーマについてロールプレイングの手法を活用して学習した。	40	2
徳島県	3	危機管理講座	県及び市町村職員	防災に対する心構え及びマスコミ対応等	100	1
長崎県	1	危機管理研修	希望職員	危機管理に不可欠な、状況判断や情報収集・管理・活用などの手法を理解する。	50	1
佐賀県	1	接遇・クレーム対応指導者研修	本庁の副課長及び出先機関の総務課長（又は相当職）	職員が常に県民に親しまれる丁寧な対応ができるよう、また、方が一、県民との間にトラブルが発生した場合にも適切な対応がとれるよう所属単位の職場研修の指導者を養成する。	134	1
佐賀県	1	危機管理	希望職員で所属長の推薦を得た者（一部階層別研修の選択科目も兼ねる）	平素の業務遂行における危険予知とリスク管理の概念を学び、危機管理施策推進のための手法を学ぶ。	45	2

9 その他の特色ある研修

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一 回 日 数
宮城県	1	パソコン統計処理講座	希望者	県民の意見を的確に把握し、分析するためのパソコンを用いた統計処理の技能を習得する。	32	2
福島県	3	自治体経営講座	課長補佐以上の職員	自治体の組織マネジメント能力の向上を図る。	36	2
群馬県	1	英会話特別研修	29歳以下の県職員	英会話学習のきっかけとするため、ネイティブスピーカーを講師として1クラス10人程度のグループに分かれ実習を実施。	200	2
埼玉県	3	円卓研修	部・次長級職員（町村の課長級を含む）	首長を直接サポートする立場にある自治体幹部職員が、様々な行政課題について、行政運営の第一人者と直接話し合い、他団体との意見交換を行うことにより、これからの行政運営に必要な知識の習得や、時代に即した行政課題に対応するための意識改革を図ることを目的としている。	10	1
長野県	1	徴税業務体験研修	新任課長補佐級	徴税業務の従事によるコスト意識、業務改善の意欲の向上（事前学習、体験）	140	3
福井県	3	政策科学講座	県・市町村職員	政策分析手法の習得を図ることにより、より合理性と説得力のある政策形成を行う基礎能力を養う。	20	4
福井県	3	行政コミュニケーション講座	県・市町村講座	コミュニケーションに関する感性の醸成および行政内容を住民に分かりやすく伝える効果的手法の習得を図ることにより、行政活動に必要な人間関係能力を養う。	50	2

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一回り日数
愛知県	1	国際化対応力養成研修	英語：英検1～2級程度の語学力がある者 中国語・韓国語：簡単な会話ができる者	国際博覧会の開催や中部国際空港の開港に伴い増加が予想される国際交流に対応するとともに、国際博覧会開催時に各部署を訪問する賓客に対応するため、英検1～2級程度の職員を中心に語学力アップと対応能力の向上を図る	100	4
愛知県	1	東海三県一市合同交流研修	全職員(岐阜県、愛知県、三重県、名古屋市の職員研修機関が推薦する職員)	東海三県一市の行政区域を超えた広域的な視点に立った政策形成能力の養成と人的ネットワークの形成を図る。15年度テーマ「21世紀型のイベント企画能力」	8	3
愛知県	1	NPO体験研修	全職員	NPOと行政との望ましい関係を理解し、今後の業務に生かすことのできる職員の育成する。併せて、NPOとの相互理解を図る。	16	13
愛知県	1	経営分析研修	全職員(企業会計について高度な知識を必要とする者)	企業会計の意義と基本的な仕組みを理解するとともに、実際の財務諸表を通じて、決算書の見方や簡単な経営分析を修得する。併せて、独立行政法人制度の目的と特徴を理解し、コスト意識の醸成を図る。	50	4
三重県	1	セルフエンパワメント研修	希望する職員	地方分権の本格化や組織のフラット化が進む中で、自ら考え判断し業務を遂行していく職員が求められる。この研修では、自らが本来持っている能力や可能性を最大限発揮し、いきいきと主体的に取り組めるようにすることを目的としている。	30	2
滋賀県	1	育児休業者職場復帰研修	県職員	育児休業の円滑な職場復帰を図る。集合研修：講義、先輩職員との交流、通信教育研修：コースを選択し希望受講	30	1
和歌山県	1	住民との対話研修	受講を希望する職員で所属長の推薦する者	・電話対応や窓口対応の基本を再検証してクレーム発生防止の心得や技術を学ぶ ・クレームの発生要因を解析しながらクレームの深層心理を把握する ・演習(ロールプレイング)をとおしてクレームの処理の心得や対処の技術を学ぶ	40	2
愛媛県	1	研究・技術開発力向上講座	研究職等技術系職員のうち希望職員	斬新なアイデアを創出するための発想方法やニーズに応じた技術開発の着眼点を学ぶことにより、研究・技術開発における能力の向上を図る。	30	3
熊本県	1	職場プランナー養成研修	新任の職場研修プランナー	外部講師を招き、職場研修プランナーへの目的の理解と職場研修推進の意識付けの講演を実施する。	150	1
熊本県	1	職場における接遇研修	希望する職場	講師が職場を訪れ、接遇状況をチェックする「接遇診断」を実施するとともに、結果に基づく問題点の指摘と改善のためのアドバイスを講義と実践を交えた研修を行う。	100	1
熊本県	1	新採トレーナー・リーダー研修	新規採用職員を受け入れる直属の上司及び新採トレーナー	新規採用職員の育成の重要性の意識付けと具体的指導・助言方法等の講演を実施するとともに、新採トレーナー制度に関する内容、年間スケジュール等の説明を行う。	180	1
宮崎県	1	キャリアデザイン	主査～係長	自分らしさを発見して、将来のキャリア(仕事生活)の目標を描き、行動計画をつくることによって、キャリアの実現に向けて主体的に行動していく職員となることをグループワークを中心に動機付ける。	29	2
宮崎県	1	コーチング技法	係長～課長	相手の自発的な行動や潜在能力を引き出すコミュニケーション技法として注目を集めている「コーチング」の技法を実習やロールプレイングを主体に学ぶ。	28	2
千葉市	3	三市合同研修(千葉・市川・船橋)	関係局より推薦された職員及び受講を希望する職員	近隣三市が合同研修を実施することにより、三市が持つ力と情報をより意義のあるものとして有効活用を図るとともに、組織力・人材力・地域力の向上を目的とする。	16	21
千葉市	1	時代を読む	関係局より推薦された職員及び受講を希望する職員	社会・行政課題の変化を敏感に察知し、的確な行政運営を行っていくための幅広い視野と識見を養う。	71	28

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	内 容 等	年間受講者数	一回り日数
横浜市	1	夜間自己啓発講座	希望する職員	夜間に職員の自己啓発支援の一環として講座を開設。現在は、法律学入門、地方自治法、地方公務員法、行政法の4講座を開講	600	3～5
横浜市	1	ステップアップ研修（スキル編）	課長以下の職員のうち希望者	希望制・選択制の研修として、交渉力、表現力・センスアップ等の講座を開設	556	1.2
名古屋市	1	職場改革実践	若手職員及びその直属課長	職場で直面している改善すべき事項について、係員と直属の課長で話し合い、改善に向けて実践していく。	30	3
名古屋市	1	課題研究プロジェクト	係長昇任選考合格者	H14新任部長研修で出された「市長への提言」の中から4テーマについて、その実現へ向けて企画案をまとめ、総合調整会議の場で発表し、施策化等を目指す。	16	約6ヶ月

(注) 「実施区分」欄の番号の意義

- [1] 都道府県又は指定都市の職員を対象とするもの
- [2] 指定都市の職員を除く市町村職員のみを対象とするもの
- [3] 都道府県又は指定都市の職員と市町村職員を対象に合同で実施するもの

特色ある研修のうち、政策課題に関する研修の成果を行政施策に活用した事例

都道府県・指定都市の名称	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
愛知県	政策研究セミナー	愛知県産業観光立県の推進	産業観光に関する情報発信について検討する
		大規模災害を想定した危機管理体制の整備	支部組織のあり方について、検討に着手
		広域団体としての都道府県の役割と今後の姿	学識経験者による委員会及び庁内特別チームで、提言を参考にする
滋賀県	政策形成フォーラム「淡海塾」	青少年の育成に向けて民間企業のNPOと行政との役割の見直し 学校週5日制・総合学習に伴うNPOとの連携について	地方自治体がもつ重要課題について、各部局・市町村から研修テーマを募集し、受講を希望する職員（県および市町村職員）が分担して政策研究を行うもの。 テーマを提出した部局は研修成果を政策立案の参考とする。
大分県	政策自主研究	県民の食における健康づくりを推進	旅館ホテル組合と連携して、県民はもとより観光客をも対象とした「ヘルシーメニュー」の開発、展開に取り組み、県が推進する「生涯健康県おおいた21」のモデル的な取り組みとなっている。
千葉市	市政課題研究	千葉市「花の大美術館」化プロジェクト～「花の都・ちば」を目指して～	・各駅から徒歩圏内の公共施設へ、花のブロックを歩道に埋め込み案内表示する。 ・「花の都ちば」のPRのため花切手を発行する。 ・花にまつわる製品開発・起業化に対するインキュベーションセンターを設置する。

## 10 特色ある研修の一部の概要及び実施要領等

「特別研修における特色ある研修」として回答のあった113事例(表20、表21参照)のうち特に8事例について概要を示すと、次のとおりである。なお、これらの研修の実施要領等は、「参考資料1」として掲載している。

なお、この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、紙面の都合上割愛せざるを得なかったことを付言しておきたい。

### 特色ある研修の概要

団体名	研修名(類型)	研修の概要	掲載頁
愛知県 岐阜県 三重県 名古屋市	東海三県一市合同交流研修 (政策課題、地域課題に関する研修)	東海三県一市の行政区域を超えた広域的な視点に立った政策形成能力の養成と人的ネットワークの形成を図る。グループワークを中心に事例研究を進め、研究発表を行い、21世紀型のイベント企画能力等を備えた人材の育成を図ろうとするもの。	63
川崎市	政策形成グループ研修「政策過程の記憶をたどる」 (政策課題、地域課題に関する研修)	かつて川崎市が取り組んだ重要な政策の「政策形成・決定過程」を、当時の関係者インタビュー、文献調査などを通じて追体験し、政策形成を再構成することにより、政策構造を理解する。ケーススタディ手法を用い、概念化能力、分析能力、コミュニケーション能力を高め、政策形成能力の向上を図ろうとするもの。	65
岐阜県	行政広報士養成セミナー (行政運営プロセス改善手法に関する研修)	「行政は広報なり」との認識のもと、21世紀型の戦略的な広報を推進できる人材を「岐阜県行政広報士」として養成することを目的とする。公共マーケティング、ナレッジマネジメント等の講義と企業研修、模擬記者会見などの演習を通じて広報士としての能力を高めようとするもの。	67



新潟県	女性職員キャリアアップ研修 (女性職員の登用、職域拡大等の促進を図るための研修)	「キャリアデザイン」「政策形成」等の演習を通じて、女性職員の主体的なキャリア形成を支援し、より高度な業務に積極的に取り組む意欲を高めようとするもの。	69
山形県	ゆとり都交流セミナー21 (住民・民間企業等との合同・交流型の研修)	県と民間企業の職員相互の交流を図りながら、「経営品質向上プログラム」を学び、社会環境と住民ニーズの変化に対応して自己革新が図れる組織体質づくりに向けた経営管理能力の向上を図ろうとするもの。	71
広島県	危機管理研修 (危機管理研修)	自衛隊の協力を得ながら、大規模地震を想定した図上演習を実施し、危険発生時における情報収集、判断及び決断能力を養成するとともに、危機管理意識の高揚を図ろうとするもの。	74
滋賀県	育児休業者職場復帰研修 (その他の特色ある研修)	長期間の育児休業取得者を対象として、より円滑な職場復帰のサポートと、男女共同参画社会の実現に向け、それぞれの意識啓発の契機にしようとするもの。	77
名古屋市	職場改革実践研修 (その他の特色ある研修)	職場で直面している改善すべき事項について、係員と直属の課長で話し合い、改善案を作成し、業務改善に向けて取り組むようにするもの。	80

## 11 法務能力向上研修の実施状況(表22、表23)

法務能力向上研修について、12年度調査では、「特別研修における特色ある研修」の一項目として調査を行ったところであるが、今回の調査ではこれを特に調査項目として取り上げ、より詳細な調査を行った。その結果は、表22、表23のとおりである。

調査結果を見てみると、特別研修において「法務能力向上研修」を実施しているのは、秋田県を除く60団体であり、12年度の28団体から急増している。また、課程数についても、12年度の41課程から134課程へと増加しており、地方分権の進展に伴って、これまで以上に適切な法解釈や自治立法権の行使が求められる中、各地方公共団体においては、法務能力向上研修の充実に力が注がれていることがうかがえる。

各研修課程の概要については、「表23」とおりであるが、条例立案等を行う演習を積極的に取り入れる研修が多く見られるなど、実務的・実践的な内容のものが目立つ。

**表22 法務能力向上研修の実施状況**

(単位：団体数、括弧内は課程数)

		都道府県	指定都市	東北自治 研修所	合計	12年度 調査
調査対象団体数		47	13	1	61	60
法務能力向上研修を実施している団体数		46	13	1	60	28 (41)
研修の内容	条例立案	28	8	1	37	
	要綱作成	2	2	0	4	
	条例研修	23	4	1	28	
	事例判例研究	25	5	0	30	
	講義中心	23	9	1	33	
	その他	5	1	0	6	
分野別内訳	法制執務研修	18 (22)	4 (4)	0 (0)	22 (26)	4 (4)
	政策法務研修	31 (40)	7 (7)	1 (1)	39 (48)	21 (22)
	法制研修	15 (35)	7 (12)	0 (0)	22 (47)	8 (12)
	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 (7)	2 (2)	0 (0)	9 (9)	2 (2)
	その他の研修	3 (4)	0 (0)	0 (0)	3 (4)	1 (1)

**表 2 3 法務能力向上研修の実施状況**

1 法制執務研修

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	中心とする内容		年間受講者数	一回当たり日程等			
				講義	演習		回数	時間		演習
								講義		
北海道	2	法令実務(基礎)	法令事務担当職員(原則実務経験2年未満)	法令の用字・用語 条例規則概論 法令立案の要領 等	法令立案の方式 新規制定 研究討議	80	5	12	20	
北海道	2	法令実務(上級)	法令実務担当者(原則実務経験2年以上)	法令審査の要領 法令立案の方式	法令立案 研究討議、判例研究	50	5	6	26	
青森県	3	法制執務講座	全階層	立法形成論 立法実体論 等	条例の制定論 条例の改正論	50	3	18		
茨城県	2	法制執務講座	一般職員	法制執務総論	条例起草、発表・講評 事例研究	86	3	8	10	
埼玉県	2	法制執務講師養成研修	法制執務担当経験2年以上で講師として素養を有する主任級以上の者	法制執務概論	条例の一部改正 条例案の作成 模擬講義実習 等	30	4	6	18	
千葉県	1	政策法務研修応用コース	全職員	政策法務概論 立法手法・立案 等	水循環機能を考慮した治水対策の推進をテーマとした条例作成	12	9	14.5	39	
岐阜県	3	政策法務セミナー	県職員(主事級から課長補佐級)、市町村職員(主事級から課長補佐級)	政策法務概論 政策法務概論 政策立法の技術	事例判例研究	30	5	7	22	
静岡県	1	政策法務講座(基礎編)	採用2年次～副主任	法学の基礎 法制執務の基礎	法制執務の基本的問題	40	1	4	2	
滋賀県	1	パワーアップ研修「政策法務能力B」	県職員	地方分権時代の政策法務	条例や規則の制定・改廃		2	5	8	
大阪府	1	法制執務研修	各部(室・局)で法規主任その他条例・規則等の制定・改廃等に従事している職員	法制執務と地方自治関係法令の動向 法令の用字・用語 法令の改正技術 等		70	3	14		
島根県	3	法制執務基礎講座	県職員、市町村職員	条例の基本形式 条例の改廃 法令用語 等	条例の改廃	96	2	13	6	
島根県	3	政策法務講座	県職員、市町村職員	政策法務とは、地方分権時代における条例論 等	事前質問(18問の演習問題)、ポイ捨て禁止条例を考える	25	2	10	4	
岡山県	1	政策法務講座	条例・例規に携わる中堅職員	地方分権と自治立法権、法令文の表現、一部改正の方式 等	県立文化センターの設置及び管理に関する条例の立案	25	2	7	7	
広島県	2	法制執務基礎研修	希望職員	総論 改正技術	条文の一部改正	150	2	6	6	
山口県	1	法制執務セミナー	県職員	条例・規則の性質・効力・形式等、条例・規則の立案技術	行政事務条例・給与条例等の改正条例案の作成 等	16	2	12	6	
山口県	2	法制執務セミナー	市町村職員	法制執務について 条例規則の立案方式 条例・規則概論 等	法令用字、用語の使い方、改正文の作成	60	2	12	5	
山口県	2	法制執務セミナー	市町村職員	法制執務について 条例規則の立法要領 条例・規則概論 等	新制定条例の起草審査、一部改正条例の起草実務	40	2	12	3	
香川県	3	法制執務講座	ステップアップ・一般職員各研修対象者及び所属長が推薦する者、市町長等が推薦する者	法制執務の心構え 条例づくりの視点 新規制定のテクニック	新規制定 一部改正	80	4	5.5	9.5	

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	中心とする内容		年間受講者数	一回当たり日程等		
				講義	演習		日数	時間	
								講義	演習
愛媛県	3	条例立案講座(初級)	県及び市町村の希望職員	政策法務の基礎知識、条例制定権の範囲と限界、裁判事例等	グループ演習 成果発表	30	3	7	11
長崎県	3	法制執務研修	入庁2～9年目の希望職員	地方分権と自治立法権、法の仕組み、法令等の構成・表現等		120	1	7	
大分県	3	政策法務入門	希望職員	条例制定の限界と可能性、条例で使っている行為・手法等	判例事例による簡易模擬裁判 条例案の作成等	40	4	9	16.5
大分県	1	地域政策いきいきカレッジ	主任・主査クラスから選抜した職員	制度設計研究講座 政策の立案と立法政策の研究と形成等	研究課題に基づく自主研究、現地調査及び先進地事例調査等	10	10	20	45
鹿児島県	3	政策法務研修	希望職員	政策法務の必要性、条例・規則の立案や制定の手法等	条例・規則等の立案 成果発表・評価	40	4	11.15	5
仙台市	1	条例・規則の作り方講座	希望職員	法令の解釈 制定の手続き 法令の作成等		80	1		5
横浜市	1	法制執務研修	法律の基礎知識を有している職員	法令の策定過程 立法上の留意点 制定改廃の方法等	法令要綱の作成 法令の制定改廃等	6	1	3	4
川崎市	1	自治体法務セミナー「分権時代の自治体法務」	希望職員	自治立法の形式選び 自治的法解釈等	住民投票等を題材とした演習問題	17	15	15	15
京都市	1	自治立法講座	課長補佐級以下の職員	条例・規則の一般的形式・立案の形式、法令の解釈と適用等	他都市条例を参考にした、グループでの条例立案演習	30	3	7	14

## 2 政策法務研修

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	中心とする内容		年間受講者数	一回当たり日程等		
				講義	演習		日数	時間	
								講義	演習
北海道	3	政策法務(基礎)	一般職員、係長(北海道職員、市町村職員合同)	自治体と裁判 法令立案の要領 情報公開制度等	条例事例研究	50	5	34	18
北海道	3	政策法務(応用)	政策法務(基礎)修了者または大学法科卒業程度の法令知識を有する一般職員、係長(北海道職員、市町村職員合同)	政策法務概論 政策立法の技術	条例立案演習	30	7	35	14
青森県	3	政策法務研修	県の係長～班長級の職員及び市町村のこれに相当する職員	政策法務の概念 自治体の法務責任 政策法務の展開	武蔵野市水道法事件判決の検証	40	3	18	
宮城県	2	政策法務	監督者(主任主査～課長補佐)	自治体と条例制定権 政策法務と自治体等		60	2	12	
福島県	3	政策法務講座 <基礎コース>	全職員	基礎的な法務知識 法令の解釈 法律と条例等	グループワーク	100	2	2.5	8
福島県	3	政策法務講座 <応用コース>	全職員(「旧政策法務」を修了した者、または同程度の知識を有する者)	政策法務を学ぼう 法律・条例を使おう 条例をつくらう等	グループワーク	40	2	4	6

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	中心とする内容		年間受講者数	一回当たり日程等		
				講義	演習		日数	時間	
								講義	演習
福島県	3	政策法務講座<実践コース>	全職員(「旧政策法務」を修了した者、または同程度の知識を有する者)	条例づくりの視点と方法	グループワーク	40	5	5	20.5
茨城県	3	政策法務講座	一般職員	政策法務概論	事例研究	48	3	5	13.5
栃木県	1	政策法務研修	係長級を目指す34歳の職員	政策法務とは 地方分権一括法 行政手続法	未定	30	2	5	9
群馬県	1	政策法務基礎コース	主任・副主任・主幹	政策法務の考え方と 条例制定権、条例づくりの視点と手法等	事例を設定し、条例調書を作成	200	2	12	9
埼玉県	3	政策法務	県：採用2年目以降 市町村：法務執務の基礎知識のある職員	政策法務とは 解釈運用に係る課題 政策立案と法形式等	ポイ捨て条例等を題材としたグループ討議	120	3	9	10
千葉県	1	政策法務研修基礎コース	全職員	政策法務の概念 立法手法 実践的な政策法務等	東京都外形標準課税を題材とした演習、要綱作成等	24	3	9	9
東京都	1	政策法務研修	主任・係長級	政策法務の意義・範囲 条例づくり	判例研究	60	6	12	24
新潟県	1	政策法務研修	法務の基礎的知識や実務経験を有する職員	政策法務概論 法制執務概論 条例の分析・作り方	条例立案演習	30	4	27	15.5
新潟県	1	専門研修「政策法務研究会」	法務の基礎的知識や実務経験を有する職員で、法的な専門能力の発揮が期待される者	ゲスト講義	条例案作成 論点整理 研究発表、討議	25	8	24	12
富山県	3	政策法務研修	主事、技師	政策法務概論 立法技術	条例(案)を示し、不適切・不適当な部分の検討・修正	38	2	3.5	9.5
石川県	3	政策法務立法能力向上研修	県・市町村職員	自治体の法務 法令等のプロセス等	条例・規則立案 公示・訓令立案	20	3	7	14
福井県	3	政策法務講座	県・市町村職員	条例・規則等の立案・改正等		30	1	6	
福井県	3	政策法務講座	県・市町村職員	法令の解釈及び条例等の立案	事例研究演習	40	2	6	6
山梨県	1	政策法務講座(入門コース)	全職員	政策法務とは、法治主義の原理的理解とその変容等		50	2	12	
山梨県	1	政策法務講座(一般コース)	全職員(政策法務入門コース修了者または同等の知識を有する者)	政策法務と住民の合意形成等	事例研究	50	2	7	5
山梨県	1	政策法務講座(応用コース)	全職員(政策法務入門コース・一般コース修了者または同等の知識を有する者)	法律・条例による私権の制限の基本概念、分権改革後の条例論	産業廃棄物処分場設置に係る判例研究、徳島公安条例事件に係る法律・条例関係の検討等	50	2	7	5
長野県	1	主任級課程政策法務研修	主任級、希望者	法(条例)の機能、条例制定のシステムづくり等	住民自治に関する条例、行政評価に関する条例等の研究	307	1	3	1
岐阜県	1	法制執務セミナー	主任級	地方分権と自治立法権、法の仕組み、一部改正の原理等	条例・規則の立案(新規作成、一部改正)	50	2	6.5	6

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	中心とする内容		年間受講者数	一回当たり日程等		
				講義	演習		日数	時間	
								講義	演習
静岡県	3	政策法務講座(法理論編)	県：採用2年次～副主任 市町村：行政法基礎知識のある者	自治体の政策形成・行政執行過程と法、自治立法権の活用等	パチンコ店建築規制条例・自治基本条例等の研究等	80	3	8	11
愛知県	1	政策法務研修	行政法の知識を有する主査級以下の職員	概論、条例事例研究、権の条例事例、条例の作り方と過程等	NPO条例をテーマとしたグループワーク(条例立案)	12	6	10	32
三重県	1	政策法務研修(基礎)	県職員	政策法務の意義 自治体職員に必要な不可欠な法知識等	各自治体のパブリックコメントに対する検討・発表	26	2	10	4
三重県	1	政策法務研修(実務)	県職員 市町村職員	政策法務の基礎知識、政策案のポイント、立法手段の解説等	5つのグループ演習による条例づくり、討議、発表	43	2	6.5	6.5
滋賀県	1	パワーアップ研修「政策法務能力A」	県職員	政策実現に向けた法務のあり方	具体的な制度設計演習	43	4	12	14
大阪府	1	政策法務研修(入門)	主査級昇任者で選択者 主事・技師級研修対象者で選択者	政策法務の意義 条例制定権の意義と限界等		40	1	7	
大阪府	1	政策法務研修(応用)	課長補佐級及び主査級昇任者で選択者、部(局・室)長が推薦する者	政策法務に係る基礎講義	判例・条例研究 条例立案研究	40	4	17.5	
兵庫県	3	政策法務研修(実務コース)	条例作成に携わる職員等	政策法務の必要性 条例制定権 立案過程・審査等	パチンコ店規制条例、景観訴訟等の研究		4	9	16.5
兵庫県	3	政策法務研修(基礎)	職務遂行上政策法務の基礎知識を必要とする者	条例制定権の範囲と限界、政策実現手段としての条例効果等	パチンコ店規制条例、景観訴訟等の研究		2	6.5	6
鳥取県	3	政策法務講座(一般コース)	課長補佐級以下の職員	法律と条例、権力的規制の具体的な仕組みの決定、執行方法等	行政法の根幹に関する事項のケース問題	9	3	15	5
広島県	3	政策法務研修	希望職員	他自治体の事例研究		80	3	9.5	8
徳島県	3	政策法務講座	県及び市町村職員	法律用語 概論 立案方式	政策課題から条例案を作成、条例案の審査及びブラッシュアップ等	40	4	25	22
福岡県	1	政策法務	全職員	地方分権一括法 自治体政策の立法化 行政手続法等	グループ討議による条例案の作成、発表	30	5	30	18
佐賀県	1	政策法務	希望職員で所属長の推薦を得た者(一部階層別研修の選択科目も兼ねる)	地方分権と政策法務 条例の作り方 政策課題研究等	行政法・条例事例研究 政策課題研究	34	2		
長崎県	3	政策法務入門研修	入庁2～9年目の希望職員	法制執務・法制執務 基礎知識、一部改正の原理・方式等	実例に基づいたグループ討議演習	120	2	11	3
長崎県	3	政策法務実務研修	入庁2～9年目の希望職員	例規立案の留意点	条例立案の実習 グループ別発表・講評	30	2	7	7
熊本県	1	チャレンジ研修(政策法務)	全職員	法とは何か 法政策学入門(法制度設計の技法)等	模擬条例案の作成等	40	2	7	7
宮崎県	1	政策法務	主任主事・主任技師～主査	条例適法性テスト基準、権限抑制的執行過程の改善等	地方自治の本旨に係る演習問題等	37	2	10	3
沖縄県	1	政策法務研修	希望職員	法の適用と解釈 条例で取りうる手段 法律と条例の関係等	各地の自主条例研究	38	2	6	8

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	中心とする内容		年間受講者数	一回当たり日程等		
				講義	演習		日数	時間	
								講義	演習
札幌市	3	政策法務研修	課長以下の職員	政策法務概論 立法手法の解説 政策案のポイント	自治基本条例、政策評価条例等をテーマとする政策立法案の作成	20	5	10	26
さいたま市	1	法務能力養成研修	各局及び各区の総務課職員	法務能力と仕事の仕方、自治立法の活用方法等	条例評価 条例立案	30	3	7	14
名古屋市	1	政策法務	係長昇任選考合格者	地方分権改革、政策法務と計画行政、政策の評価と見直し等	先行事例の研究を中心としたグループ討議等	30	2	12	3
京都市	1	政策法務演習	課長補佐級以下の職員	政策法学と自治条例、法律・条例の設計の手順等	市民オンブズマン条例・大規模小売店舗立地規制条例の検討等	30	7	7	35
大阪市	1	都市行政講座(政策法務)	係長級以下の職員で所属長が推薦する者(新規採用1年目の職員は除く)	政策自治体と政策法務、分権時代の条例論等	特定の政策課題をテーマとした条例案の企画提案書作成演習	23	10	24	36
広島市	1	政策法務講座	中堅職員及び係長級職員	条例立案の留意点 実例の紹介	条例案の作成等	48	2	7	7

### 3 法制研修

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	中心とする内容		年間受講者数	一回当たり日程等		
				講義	演習		日数	時間	
								講義	演習
北海道	2	法制(基礎)	原則25歳以上39歳以下の一般職員、係長	行政法・民法 地方自治制度等	課題研究 判例研究	300	10	46	6
北海道	2	法制(上級)	法制(基礎)研修修了者	自治立法と法解釈 行政訴訟の動向等	条例事例研究 判例研究	60	5	17	16
宮城県	3	民法入門講座	希望者	序論、契約法、金融法、不動産法、損害賠償法、家族法		34	10	60	
宮城県	3	行政法入門講座	希望者	行政法の基本原理 行政組織法、行政作用法、行政救済法等		22	10	60	
山形県	1	自治体法務入門	係長級昇任者 希望者	県行政をめぐる合法解釈の備え等		239	1	3	
茨城県	2	行政法講座	一般職員	序論、行政の活動形式、行政手続法、行政裁量、行政強制等	先進地の条例等研究 グループ討議 発表・講評	34	5	19.5	9
茨城県	2	民法講座	一般職員	民法総論等		53	5	28.5	
埼玉県	1	法律の基礎	採用後2年目以降の職員	憲法、民法、行政法、地方自治法の概要		300	4	26	
埼玉県	3	分権時代の自治体と法	県職員、市町村職員	自治体をめぐる憲法と民・刑事法及び行政法規について等	グループ討議	200	4	18.5	7
神奈川県	3	法学概論	個人別研修計画、階層別研修で受講が決定した職員等	人間社会とルールと法、公権力と法、憲法、自治体行政と法		150	2	13	
神奈川県	1	地方自治法研修	個人別研修計画、階層別研修で受講が決定した職員等	憲法と地方自治 自治立法と自治事務 をめぐる諸問題等		77	3	19.5	

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	中心とする内容		年間受講者数	一回当たり日程等		
				講義	演習		日数	時間	
								講義	演習
神奈川県	3	民法研修	個人別研修計画、階層別研修で受講が決定した職員等	民法概説、法律行為と契約、不法行為、物権変動等		250	3	19.5	
神奈川県	3	自治体と法	個人別研修計画、階層別研修で受講が決定した職員等	行政法概論、情報公開と行政手続き、行政訴訟と国家賠償等		169	3	19.5	
新潟県	3	法律基礎研修(自治体法務入門)	主として初・中級採用の職員	地方分権と法政執務法令の動き等	基礎的な法的知識 民法の基礎知識	90	4	25.5	5.5
滋賀県	1	パワーアップ研修「自治体法務能力」	県職員	基本的法知識	行政手続、情報公開、行政訴訟等にかかる演習		2	8	5
滋賀県	1	パワーアップ研修「地方自治法」	県職員	改正地方自治法の解釈と運用等			2	13	
大阪府	1	民法研修(総則・物権・債権)	主査級昇任者で選択者、主事・技師級研修の対象者で選択者他	民法の基本的対立利益、契約、債権、物権変動と対抗要件等		40	4	16	
大阪府	1	行政法研修	主査級昇任者で選択者、主事・技師級研修の対象者で選択者他	行政組織法、行政作用法、行政救済法等		40	4	16	
大阪府	1	地方自治法研修	主査級昇任者で選択者、主事・技師級研修の対象者で選択者他	地方自治と地方公共団体、地方公共団体の組織・活動・財政		40	4	16	
和歌山県	1	民法基礎講座	受講を希望する職員で所屬長から推薦された者	民法の体系・構成 総則～相続		40	3	19.5	
和歌山県	1	民法演習	受講を希望する職員で所屬長から推薦された者		「H14重要判例解説」を中心とした判例演習	40	2		13
和歌山県	1	行政基礎講座	受講を希望する職員で所屬長から推薦された者	行政作用法 行政救済法等		40	2	13	
鳥取県	3	政策法務講座(入門コース)	課長補佐級以下の職員	政策法務とは、法令等の生成循環過程、案文の作成等	法令実務の確認テスト	32	1	6	1
島根県	3	地方自治法講座	県職員、市町村職員	憲法と地方自治の保障、住民及び住民の権利等	単元毎の演習問題(43問)	15	3	17.	
島根県	3	地方公務員法講座	県職員、市町村職員	地方公務員の地位と法の適用関係、人事機関と任用、離職等	単元毎の演習問題(83問)	60	2	1	
島根県	3	行政法演習	県職員、市町村職員		条例、規則・行政契約、情報公開、第三セクター、行政裁量等	8	3		19
島根県	3	民法基礎講座	県職員、市町村職員	基礎的知識 債権(総則・契約)	練習問題(15問)	100	3	1	5
島根県	3	民法演習	県職員、市町村職員		権利の濫用、売買契約の効力、過労自殺と使用者責任等	17	3		21
広島県	2	民法基礎研修	希望職員	総則、物権法、債権法、親族・相続法	条文解説 実例研究	40	3	9.5	8
香川県	3	自治体法務基礎講座	ステップアップ・一般職員各研修対象者及び所屬長が推薦する者、市町長等が推薦する者	地方自治法の基礎 行政法の基礎 民法(財産法)入門		80	4	30	



都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	中心とする内容		年間受講者数	一回当たり日程等		
				講義	演習		日数	時間	
								講義	演習
香川県	3	自治体法務専門講座	副主幹・主任・ステップアップ・・・一般職員の各研修対象者及び所属長が推薦する者、市町長等が推薦する者	行政法一般 行政行為論 行政手続 行政救済 事例研究		80	3	22.5	
香川県	3	自治体法務専門講座（民法）	副主幹・主任・ステップアップ・・・一般職員の各研修対象者及び所属長が推薦する者、市町長等が推薦する者	民法（財産法） 民法（財産法）に関する諸問題		80	4	30	
香川県	3	自治体法務実践講座	所属長が推薦する者、市町長等が推薦する者	最近の行政事件訴訟等の視点から見た地方公務員の心構え等		40	1	7.5	
佐賀県	1	民法	希望職員で所属長の推薦を得た者（一部階層別研修の選択科目も兼ねる）	総則、物権法、契約法、不法行為法、民法の展望	判例事例に基づく演習	44	2	13	
佐賀県	1	地方自治法	希望職員で所属長の推薦を得た者（一部階層別研修の選択科目も兼ねる）	政府間関係と地方分権一括法、地方政府のガバナンス等	県民投票条例を題材とした演習	40	2	13	
札幌市	3	法務基礎研修	課長以下の職員	「自治体法務入門（第2版）/木佐茂男編著」に沿った講義	グループ演習	36	2	12.5	4
仙台市	1	民法講座	希望職員	不法行為、契約、売買、消費貸借、賃貸借等		50	3	20.5	
仙台市	1	行政法講座入門編	希望職員	行政法の基本原理 行政作用法 行政救済法		50	2	13.5	
仙台市	1	行政法講座事例編	希望職員		判例に題材をとった事例研究	30	3	20.5	
千葉市	1	法制入門研修	希望職員	行政手続法 条例・規則等の作成 国家賠償法等	自動販売機の屋外設置規制についての条例立案演習	23	3	17.5	4
名古屋市	1	文書・法務基礎研修	採用3年目の行政職員	地方自治の基本理解と政策法務の必要性、政策立案法的側面等		100	2	15	
神戸市	1	時間外講座	全職員	地方自治法 地方公務員法 行政法等		428	16	32	
北九州市	1	法制研修	25～45歳の一般職員及び係長	地方分権時代に求められる自治体職員のあり方等	グループ及び個人での条例案の作成	20	10	64	29
北九州市	1	政策法務研修	一般職員、係長	環境に関連する紛争と法、街づくりに関連する紛争と法等	住民訴訟の諸問題に係る演習	30	4	28	16
北九州市	1	自治体法務研修	一般職員	地方分権による自治立法の重要性、法の解釈・運用等	簡易模擬裁判等	20	10	22	2
福岡市	1	法学入門	全職員	法学概論 憲法 地方自治法	憲法・地方自治法等に関する演習問題	26	3	12	9
福岡市	1	行政法入門	全職員	行政立法、行政計画、行政手続、行政行為、行政指導等	行政行為等に係る課題についてのグループ討議等		4	22	6

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

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	中心とする内容		年間受講者数	一回当たり日程等		
				講義	演習		日数	時間	
								講義	演習
岩手県	3	政策法務研修	希望する職員	自治体政策と条例参加と条例等	判例研究	80	2	10	2
静岡県	1	政策法務講座(実務応用編)	採用2年次～副主任	政策法務の意義 地方自治体の政策構築・法規事務等	制度創設事例の検討 新しい制度の基本構想の作成等	40	2	6	6
京都府	1	政策法務セミナー	原則として主任以上で、職務上、法務の知識を必要とする職員	政策法務等の意義 規制行政と給付行政の比較検討等	グループ研究(パチンコ店規制条例)、個人研究(安全なまちづくり条例等)	15	3	20.25	13
奈良県	1	一般職員レベル3 政策形成研修	33歳以上39歳以下の職員	立法事実の存在 憲法と条例の関係 法律と条例の関係等	市税滞納者名公表条例等のグループ研究	3	1	3	3.5
山口県	3	政策法務セミナー	法制執務に基礎知識を有する県及び市町村職員	分権改革と法務、法の適用と解釈、判例解説等	奈良県ため池条例事件、大牟田市電気税訴訟等の判例研究	44	2	12	8
香川県	3	政策法務入門講座	GL候補者・副主幹・主任・ステップアップの各研修対象者及び所属長が推薦する者、市町の係長級(主査等)研修対象者及び市町長等が推薦する者	地方分権と自治体の事務、条例適法性の基準、自治体政策法務の基本理念、事例研究等		40	2	15	
高知県	1	政策法務(基礎)	全職員	政策法務とは、政策法務と住民参加、文化政策と政策法務等	条例づくりの基礎 条例の体裁と内容	30	2	10	4
仙台市		政策法務講座	希望職員	条例と法律文体とのリンク、条例と要綱、権利義務と条例等		50	2	13.5	
千葉市	1	政策法務研修	新任の局主管課総務係長及び希望職員	地方分権一括法と政策法務、政策法務の中味等	子ども権利条例等をテーマとした条例立案演習	17	4	8.5	19

5 その他の研修

都道府県・指定都市の名称	実施区分	研修課程名	研修対象者	中心とする内容		年間受講者数	一回当たり日程等		
				講義	演習		日数	時間	
								講義	演習
大阪府	1	法務能力基礎研修	主事・技師級研修の対象者、部(室・局)長が推薦する者	自治体法務の重要性 行政訴訟・争訟 個人情報の保護等		45	2	14	
島根県	3	自治体法務講座	県職員、市町村職員	地方自治と自治体法務、自治体職員に求められる法務能力等		45	3	21	
島根県	3	自治体争訟講座	県職員、市町村職員	民事訴訟 行政事件訴訟 行政不服申し立て等	判例研究	22	3	9	10

(注) 「実施区分」欄の番号の意義

- [ 1 ] 都道府県又は指定都市の職員を対象とするもの
- [ 2 ] 指定都市の職員を除く市町村職員のみを対象とするもの
- [ 3 ] 都道府県又は指定都市の職員と市町村職員を対象に合同で実施するもの

## 12 コンピテンシーに着目した研修の実施状況(表24)【新規調査項目】

コンピテンシー（仕事に求められる成果をあげるための行動能力、あるいは成果をコンスタントに生み出す過程で顕在化する能力）に着目した研修の実施状況について、調査を行った。その結果は、表24のとおりである。

「コンピテンシーに着目した研修」を行っているとは回答したのは、栃木県、岐阜県、三重県、鳥取県、高知県及び大分県の6団体であった。また、すべての団体が、職員の能力開発（キャリアアップ）に繋げることを研修の目的としていたが、その具体的な内容については、求められる人物像や能力を明確にしたうえで、自己の能力を分析し、今後の目標及びビジョンの設定を行うというものがほとんどであった。

**表24 コンピテンシーに着目した研修**

（単位：団体数）

		都道府県	指定都市	東北自治 研修所	合 計
調査対象団体数		47	13	1	61
コンピテンシーに着目した研修を実施している団体数		6	0	0	6
実施 主体	団体が直営で実施	1	-	-	1
	民間企業等に委託	5	-	-	5
	その他	0	-	-	0
目 的 別 内 訳	評価スキルを修得させることを目的とする研修	0	-	-	0
	コンピテンシーギャップを理解させ、キャリアアップに繋げることを目的とした研修	6	-	-	6
	コンピテンシー理論を研修成果の測定に活用する研修	0	-	-	0
	その他の目的	0	-	-	0

### 13 研修事業の外部委託の状況(表25) [新規調査項目]

研修事業の外部委託の状況について調査を行った。その結果は、表25のとおりである。

研修事業の全部委託を行っているのは、岐阜県、岡山県及び長崎県の3団体であり、(財)東北自治研修所を含む17団体が研修事業の一部委託を行っている。

外部委託を行っている団体が、そのメリットとして挙げているのは、民間研修機関が有する豊富なノウハウやネットワークを生かし、専門的で多様な研修が可能になるということが多く、職員がルーチン業務から開放されて研修企画業務に専念できるという意見も見られた。

一方、外部委託のデメリットとしては、これまで培ってきたノウハウや独自性の喪失を懸念する意見や、委託先との意思疎通等に時間がかかるといった問題が挙げられている。

経費面については、外部委託により経費削減を図ることができたとする団体がある一方、割高になっているとする団体も見られ、意見が分かれている。

また、平成16年度には、8団体が研修事業の外部委託を行う予定と回答しているが(表29参照) このうち全部委託を行う予定と回答したのは、千葉県及び静岡県である。一部委託を行う予定と回答した6団体のうち、現在も一部委託を行っているのは3団体であり、予定どおり委託が行われるならば、平成15年度の状況と合わせると、25団体が研修事業の外部委託(一部委託を含む。)を行うこととなる。

なお、研修事業の全部委託の事例として長崎県の状況に関する資料を「参考資料2」に、また、一部委託の事例として大阪府の状況に関する資料を「参考資料3」にそれぞれ掲載している。

**表25 研修事業の外部委託の状況**

(単位：団体数)

	都道府県	指定都市	東北自治 研 修 所	合 計
調査対象団体数	47	13	1	61
委託している団体数				
全部委託している団体数	3	0	0	3
一部委託している団体数	11	5	1	17
今後の予定				
現状のまま(外部委託を行う)	12	3	1	16
さらに推進する	2	1	0	3
成果を見極め検討する	10	5	0	15
新たに外部委託する	4	0	0	4
外部委託は行わない	20	4	0	24

#### 14 研修事業に係る外部との連携の状況(表26)【新規調査項目】

研修事業に係る外部との連携の状況について調査を行った。その結果は、表26のとおりである。

連携先については、民間企業や大学が多いが、シンクタンクを挙げる団体もあった。

連携内容については、地域の課題をテーマに、討議を通じて相互理解と啓発を図るといったものや、大学院の講座に職員が参加している事例等が見受けられた。

外部との連携のメリットとしては、多様な価値観や手法、発想を共有することができ、相互理解や視野の拡大につながるといったことを挙げる団体が多かった。

一方、外部との連携のデメリットとしては、連携先との連絡や調整に時間と労力が費やされるという意見が多く、また、連携先と目的意識を共有できるようなテーマの設定に苦慮しているという意見も見られた。

なお、研修事業に係る外部との連携の事例として、新潟県の状況（大学との連携）に関する資料を「参考資料4」に掲載している。

**表26 研修事業に係る外部との連携の状況**

(単位：団体数)

		都道府県	指定都市	東北自治 研修所	合計
調査対象団体数		47	13	1	61
外部との連携を行っている団体数		12	2	1	15
今後の 予定	現状のまま（連携する）	8	1	1	10
	強化または推進する	3	0	0	3
	成果を見極め検討する	7	4	0	11
	連携の予定はない	29	8	0	37

#### 15 教材の作成状況(表27)【新規調査項目】

研修に用いる教材（演習用の冊子や事例集など販売や頒布等を行う出版物をいい、講義の骨子や要点のみを記載したいいわゆるレジュメは含まない。）の作成状況について調査を行った。その結果は、表27のとおりである。

多くの団体は職員のみで教材を作成していたが、福島県、埼玉県、大阪市では外部委員の参画を得て職員が作成しており、また、福島県は外部への作成委託も行っている。

表 2 7 教材の作成状況

(単位：団体数)

		都道府県	指定都市	東北自治 研 修 所	合 計
調査対象団体数		4 7	1 3	1	6 1
教材を作成している団体数		1 4	8	0	2 2
財源	予算化している	9	6	-	1 5
	予算化していない	5	0	-	5
	その他	0	2	-	2
体制	職員（内部）のみで作成	1 4	7	-	2 1
	外部委員の参画を得て職員が作成	2	1	-	3
	外部に作成を委託	1	0	-	1
	その他	0	0	-	0

(注) 福島県及び埼玉県(彩の国さいたま人づくり広域連合)においては、複数の体制により教材を作成しているため、「体制」欄の団体数の合計と作成団体数は一致しない。

16 eラーニングの導入状況(表28)【新規調査項目】

eラーニング(インターネットを活用し、主としてWeb ページを使用する教育・学習システム)の導入状況について調査を行った。その結果は、表28のとおりである。

eラーニングについては、現在9団体が導入しているが、平成16年度にさらに4団体が導入予定と回答している。(表29参照)

表 2 8 eラーニングの導入状況

(単位：団体数)

		都道府県	指定都市	東北自治 研 修 所	合 計
調査対象団体数		4 7	1 3	1	6 1
eラーニングを導入している団体数		6	3	0	9

## 17 研修事業の見直し状況(表29)

平成15年度の研修事業の見直しを行った団体及びその内容並びに平成16年度の研修事業の見直しを行う予定の団体及びその内容について調査を行った。その結果は、表29のとおりである。

平成15年度の研修事業の見直しを行った団体は52団体、平成16年度の研修事業の見直しを行う予定と回答した団体は50団体であり、いずれも全体の80%を超えている。このうち、平成15年度の研修事業の見直しを行った団体で、平成16年度も引き続き見直しを行う予定と回答した団体は、都道府県33団体、指定都市11団体の合計44団体であり、全体の約72%に及んでいる。一方、平成15年度の研修事業の見直しを行っていない団体で、平成16年度も見直しを行う予定はないと回答した団体は2団体であった。

研修事業の見直しの内容を見ると、平成15年度の実績及び平成16年度の予定ともに、「新規研修課程の創設」が最も多く、次いで「研修体系の見直し」となっている。

「階層別研修における選択制研修の導入」については、12年度と比較して9団体増加していたが(表17参照)、平成16年度においても、10団体がその導入を予定しており、今後も拡充する方向にあることが推測される。

「研修事業の外部委託」についても、平成16年度に8団体が外部委託を行う予定と回答している。このうち全部委託を行う予定と回答したのは、千葉県及び静岡県である。一部委託を行う予定と回答した6団体のうち、現在も一部委託を行っているのは3団体であり、予定どおり外部委託が行われるならば、平成15年度の状況(表25参照)と合わせると、25団体が研修事業の外部委託(一部委託を含む。)を行うこととなる。[再掲]

「その他」の見直しの内容については、平成15年度の実績では、研修科目の見直しといった回答が多かったが、「ポイント制研修制度の導入」(和歌山県)や「一部研修の受講資格における年齢制限の撤廃」(北九州市)といった回答も見られた。平成16年度の予定では、階層別研修や特別研修の見直しを挙げる団体があった。

なお、今回新たに、平成16年度の見直し予定に関する調査項目として「eラーニングの導入」を設けたが、4団体が導入予定と回答している。[再掲]

表 2 9 研修事業の見直し状況（複数回答あり）

（単位：団体数）

内 容		団 体			合 計	1 2 年 度 調 査
		都道府県	指定都市	東北自治 研 修 所		
調査対象団体数		4 7	1 3	1	6 1	6 0
平成 1 5 年度の研修事業の見直しを行 った団体数		4 1	1 1	0	5 2	4 4
内 容 別 内 訳	研修体系の見直し	1 6	4	-	2 0	1 3
	複数年度の研修計画の導入	0	0	-	0	0
	新規研修課程の創設	2 9	8	-	3 7	3 0
	研修事業の全部を外部に委託	1	0	-	1	1
	研修事業の一部を外部に委託	5	0	-	5	5
	階層別研修における選択制研修の導入	7	3	-	1 0	1 2
	民間企業との合同研修の導入	0	0	-	0	4
	研修評価方法の見直し	8	1	-	9	4
	その他	1 0	4	-	1 4	1 2
平成 1 6 年度の研修事業の見直しを行 う予定の団体数		3 7	1 3	0	5 0	4 7
内 容 別 内 訳	研修体系の見直し	1 6	8	-	2 4	2 1
	複数年度の研修計画の導入	0	1	-	1	3
	新規研修課程の創設	2 0	6	-	2 6	2 8
	研修事業の全部を外部に委託	2	0	-	2	0
	研修事業の一部を外部に委託	3	3	-	6	7
	階層別研修における選択制研修の導入	8	2	-	1 0	1 3
	民間企業との合同研修の導入	2	0	-	2	1
	研修評価方法の見直し	6	0	-	6	2
	eラーニングの導入	2	2	-	4	新規項目
	その他	7	4	-	1 1	1 1