

第4 おわりに

近年、人口減少とともに少子・高齢化、高度情報化が進む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し、これに伴い住民の地方行政に対するニーズもより一層高度化・多様化してきている。地方公共団体は、それらに的確かつ柔軟に対応することを求められている。

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

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

1. 地方公務員研修の動向

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

(1) 研修の実施体制と研修計画の策定状況

「研修の実施体制」については、24年度調査と比較し、研修所の専任職員数は増加している。研修講師数については、24年度調査時には講師数の抑制と、庁外講師から庁内講師へのシフトが見られたが、平成27年度調査においては、庁外講師、庁内講師ともに増加している。行政改革による職員総数の削減や厳しい財政状況にあっても、職員研修の重要性に鑑みて、増員が図られているものと考えられる。

「研修計画の策定」については、24年度と比べて研修計画の策定団体数に大きな変化はなかったが、複数年度の研修計画を策定している団体が減少している。複数年計画及び単年度計画いずれの策定においても、「策定委員会」を設置した団体数は微増しているが、外部委員を参加させている団体数が減少している。策定委員会の設置により、策定過程における多様な議論を重要視しつつも、コンパクトな体制による委員会運営を選択していることがうかがえる。

「研修ニーズの把握」における研修ニーズを充足できていない理由について、「受講時間の確保の困難」を挙げる団体が平成24年調査と同様に最も多くなったことは、職員数の削減の影響により、職員一人ひとりの業務量が増え、職員研修に参加することが難しい状況が依然として継続していることを示唆するものと考えられる。

(2) 研修の実施状況

研修の実施形式については、平成24年度と同様、全体的に「自団体」による実施が、「自団体以外」による実施を上回っている。各地方公共団体の組織や階層ごとに必要とされる資質やスキルを養うことを主な目的としているためと考えられる。

「特別研修」では、特定行政分野の専門的知識・技能の習得などのための「特定課題研修・専

門研修」が最も多く実施されている。また、全ての団体区分で「自団体」の実施の割合が高かった。各団体は、多様化・高度化する地域特有の行政ニーズに対応するため、必要とされる研修の充実を進めている様子がうかがえる。

個別の分野をみると、「政策能力向上研修」においては、「政策立案を行うもの」の実施団体の割合が7割に達しており、地方分権のさらなる推進に合わせて、地方公務員の政策立案能力の向上が重要課題となっていることがうかがえる。

「法務能力向上研修」の研修技法は「講義中心」の割合が増加し、他の技法は全て減少している。地方公共団体の自治立法権の拡大等を背景に、法務能力の向上を多様な角度から捉えつつ、職員の法理解力の向上を重視していることがうかがわれる。

「女性の活躍推進に向けた研修の実施状況」では、研修を実施している団体は6割を超え、内容区分としては、「女性職員を対象としたキャリア形成支援や能力開発等」の実施が最も多い。社会や職場における活躍の前提となる女性のエンパワーメントに注力していることがうかがえる。

「eラーニングを用いた研修」では、実施団体は約4割であり、内容区分としては「その他」の実施が最も多かった。時間的・場所的な制約が少ないという利点から、多様な研修が行われていることがうかがえる。

(3) 研修効果の測定と活用

「研修効果の測定」については、大半の団体で実施されており、測定結果については、多くの団体が「研修所における研修計画の企画・立案の参考」にしているが、研修生や職場に測定結果をフィードバックしている団体は少なく、研修生自身が受講効果を振り返る機会は少ないと思われる。また、成績に応じて人事評価・昇任等に活用している団体も少ない状況である。

また、実施していない団体では、その理由として「適切な方法がない」ことを挙げる団体が最も多い反面、人員や経費の問題を挙げる団体は少ないことから、各団体で、より適切な研修効果の測定に向けて、試行錯誤をしている様子がうかがえる。

(4) 研修事業の今後の展開

「研修事業の外部委託」は、「一部委託している団体においては、団体数、割合ともにわずかであるが増加している。また、委託していない団体における「今後の予定」では、「外部委託は行わない」とした団体が減少し、「その他」が増加している。外部委託に関しては、その長所と短所が地方公共団体にとって必ずしも明らかになっていないことが影響していると考えられる。

「職員研修の今後の展開」については、「現状維持」が大半である中、職員研修向け予算・組織・人員、自団体で実施する研修、他団体等での派遣の全ての観点で、「拡充する」が「縮小する」を上回り、厳しい財政状況や行政改革の影響を受けながらも、職員研修に資源を重点配分する姿勢がうかがえる。

2 今後の留意事項

本調査の結果により明らかになった「地方公務員研修の実態」を踏まえながら、今後、職員研修をより効率的・効果的に実施するうえで、留意すべき事項について述べる。

(1) 研修計画の策定等

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

職員の受講時間の確保については、仕事の手法や進め方を見直すなど、より一層の業務の効率化が求められるであろう。

(2) 研修内容の検討

住民ニーズの多様化・高度化を踏まえると、研修内容の一層の充実が期待される。

政策能力向上研修は、約8割の団体が実施しているが、地方分権の推進をさらに実体化していくためにも、実施率を高めて行く必要があると思われる。法務能力向上研修は、政策法務研修において、実施団体数とその割合、課程数とその割合いずれも減少しているが、政策能力向上研修とともに、政策立案における要となる研修であることから、今後拡充する必要があると思われる。また、政策法務研修においては、より実践的な内容の課程を提供し、レベルに応じた体系化を図ることも重要である。その際には、研修効果を高めるため、講義だけでなく、条例・判例の研究、条例立案等の研修技法を取り入れることも求められる。

(3) 研修効果の測定と活用

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

また、評価の方法についても、研修効果の測定結果を研修事業の評価にリンクさせるなど、より一層の工夫を行うことが必要である。

研修の成績に応じて人事評価・昇任等に活用している団体は少ないが、受講意欲を高める観点から、一部実施することも有効であると考えられる。

(4) 研修事業の今後の展開

研修事業の外部委託については、その検討にあたって、長所と短所を十分に把握し、整理・分析するとともに、自らの研修事業の課題を的確に把握し、導入の目的や期待される効果を明確にすることが必要である。また、既に外部委託を行っている団体にあつては、その内容を、職員の専門性の向上や意識改革の促進などの観点から一段と深化させるとともに、外部委託の意義や効

果について、常に確認し、必要に応じて方向性を維持または転換していく必要がある。

職員研修の今後の展開については、研修事業の費用対効果を十分精査するのはもちろんのこと、研修事業の評価結果等を有効に活用しつつ、研修ニーズや地域の課題に対応した研修メニューの作成を行う必要がある。さらに、研修機関の共同設置、外部委託や外部連携、中央研修機関等への派遣など様々な工夫により、研修事業をより効率的・効果的に実施することが必要である。また、情報化社会においては、外部の研修機関等との連携により、様々な立場の人々と研修を通じてネットワークを広げることも大きな効果を期待できると考える。

平成28年4月には、能力及び実績に基づく人事管理の徹底を目的とする地方公務員法の改正により、人事評価制度が導入される。人事評価制度は、人材育成にも活用していくことが必要であり、今後は、人事評価結果と研修制度の連動等により、体系的な能力開発を行うことが求められることとなり、各地方公共団体において、実効性のある研修の実施がより重要となる。

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