

おわりに

本調査は、人材育成という観点から人事評価と職員研修を捉え、これらが現にどのような仕方で連携し、どのような連携方策が考えられるかを把握するとともに、多様化する職員研修についての実態把握を目的として実施したものである。

以下、アンケート調査結果に基づき、若干の分析を交えて5項目について総括を試みる。

(1) 人材育成の基本的考え方について

地方公共団体における人材育成の重要性は近年ますます高まっている。第2章の図表1でみたとおり、アンケート調査対象団体すべてが人材育成基本方針を既に策定しているか、または今後策定する予定となっており、また、方針策定にあたって、人材育成の理念について幹部会議で検討したり、人事担当部局のみならず全庁的なワーキンググループを組織したりするなど、さまざまな工夫が凝らされている。これは、人材育成をトップマネジメントの一環として捉え、これに職員の多くの関わりが必要であるとする意識の表れであると考えられることができる。

一方では、地方財政が厳しさを増す中で、多くの団体では職員研修に係る予算・人員の削減を余儀なくされている実態もみてとれる。また、職員定員そのものの削減により、個々の職員への事務負担が増し、研修受講のために職場を離れる余裕がないという問題も生じている。

このような状況下において、仮に予算や職員数が1割削減された場合にも、住民サービスを1割切り下げるのではなく、効率性を高めて残り9割の力を最大限に引き出し、従来以上のサービスを提供することが求められている。これに応えるためには、個々の職員の能力向上が急務である。この認識が一部の人事または研修担当職員のみならず、首長や幹部職員から一般職員まで共有されているかどうか、そしてこの認識のもとで自治体運営に係るさまざまな制度や資源を活用できるかが、今後の自治体運営の動向を左右する大きなポイントとなり、ひいては住民サービスの質にも関わってくる。人事評価制度及びその結果データは、人材育成のための大きな資源となりうるものである。

(2) 人事評価と職員研修の連携について

総務省自治行政局公務員部が平成19年4月に行った「平成19年度勤務成績の評定に係る調査」によると、勤務成績の評定結果の人材育成への活用率（勤務成績の評定結果を人材育成に活用した団体の勤務成績の評定を実施した団体に占める割合）は、都道府県で78.7%、政令指定都市では88.2%と、かなり高水準となっている。ただし、この調査においては「人材育成に活用とは、評価結果の開示を通じた被評価者への人材育成や評価結果を研修の受講に関連させることなど幅広い意味での活用をいう。」と規定されていることから、今回の調査では、特に職員研修に絞って評価結果との連携状況について問うたところ、図表9-1でみたとおり、低い水準に留まっていることがわかった。

人事評価の結果を人材育成に活用するために職員研修へ反映させる際の課題については、図表

11でみたとおりであるが、そのほかに人事評価の評価項目が具体的な職員研修課目に直ちに活用できるほどきめ細かなものではないという難点もある。人事評価の結果を活用して、職員の研修ニーズに応じた適切な研修を実施するには、一層の工夫が必要である。

(3) 職員研修の活用について

職員の研修ニーズに見合った研修の実施は、研修効率をあげるという観点からも重要である。図表12-1でみたとおり、職員研修に係る予算は削減傾向にあり、求める職員像や職員の研修ニーズを踏まえた効果的な研修に重点化していくことも必要となっていく。また、職員定数が削減され、職場単位での職員数も減少している中で、一定の期間職場を離れて研修を受講することに同僚や上司の理解を得るためにも、研修内容がその職員にとって本当にふさわしいものであり、能力向上成果が十分に挙がるものでなければならない。

また、これと関連して、研修効果についての評価も大きな課題である。これは特に自治体内研修において顕著であり、図表15-3でみたとおり、研修効果を客観的に評価することの難しさは多く団体に認識されているところであるが、住民に対する行政の説明責任を果たす上でも、研修効果の客観的な評価方法の確立が求められる。

なお、今回の調査では都道府県を対象として、市区町村職員向け研修の実施状況や方針、課題などについて問うた。都道府県と市区町村の関係のあり方についてはさまざまな考え方があり得るが、沖縄県自治研修所の事例は参考となり得るものと思われる。

(4) 監査に係る研修について

近年、自治体のガバナンスの向上の観点から、監査委員及び監査委員事務局への注目が高まりつつある。適切な監査の実施のためには、専門的な知識や技能が必要となるため、監査能力向上のための研修が重要である。しかし、図表24-1、24-2及び24-3から明らかにおり、監査委員事務局に必要なと考えられている研修内容と現に実施されている研修内容との間には乖離がみられる。これは、首長部局に比べて規模の小さい監査委員事務局において独自のニーズを十分に満たすだけの研修体制を組むことが困難であるという事情によるところが大きいと思われる。

一方で、今後の方針については、図表25でみたとおり、市町村職員中央研修所の専門実務研修課程（監査事務）を積極的に活用するなど、研修体制の拡充を目指す団体が多くみられる。監査に係る研修ニーズと実態の乖離については、これらの研修機関の活用により対処していくことも可能であるといえよう。

(5) 議会における研修について

近年、議員提案による政策条例の増加や議会基本条例の制定の動きなどにより、地方議会の存在感は増しつつある。しかし、議員を対象とした研修内容は図表27-2でみたとおりであり、依然として社会情勢関係の研修や研修視察などが中心となっている。地方議会は首長と並び地方

公共団体にとっての車の両輪に例えられる機関であり、単に執行部の政策をチェックするだけでなく、より積極的に政策立案に携わるためにも、議員の政策形成能力を高める研修の充実が必要となるものと思われる。

同様に、議会の活動をサポートする事務局職員についても、政策関係の研修の重要性が高まっている。しかし、図表26-2でみたとおり、議会事務局職員に必要な研修として政策関係の研修をあげている団体は半数以下であり、議事調査関係や議会運営関係の研修に比べると重要性の認識の程度は高いとはいえない。

最後に、本調査が、各地方公共団体において、人材育成における人事評価と職員研修の連携・活用のあり方について検討する上での参考資料として、少しでもお役に立つことができれば幸いである。