

Ⅲ 職員研修の状況及び活用について

職員研修所等で行われる自治体内研修、派遣研修、自己研修など、さまざまな形態の職員研修について、その実施状況や今後の方針等について調査を行った。

その結果は、次の(1)～(11)のとおりである。なお、(6)は都道府県のみを対象としている。

(1) 職員研修予算及び人員の推移(図表12-1、12-2、12-3、12-4、12-5)

平成19年度の職員研修にかかる予算額を25百万円刻みの階級別にみると、25百万円以下の団体が66団体で最も多く全対象団体の39.8%を占めている。ついで25百万円を超え50百万円以下が53団体、50百万円を超え75百万円以下の団体が25団体となっている。

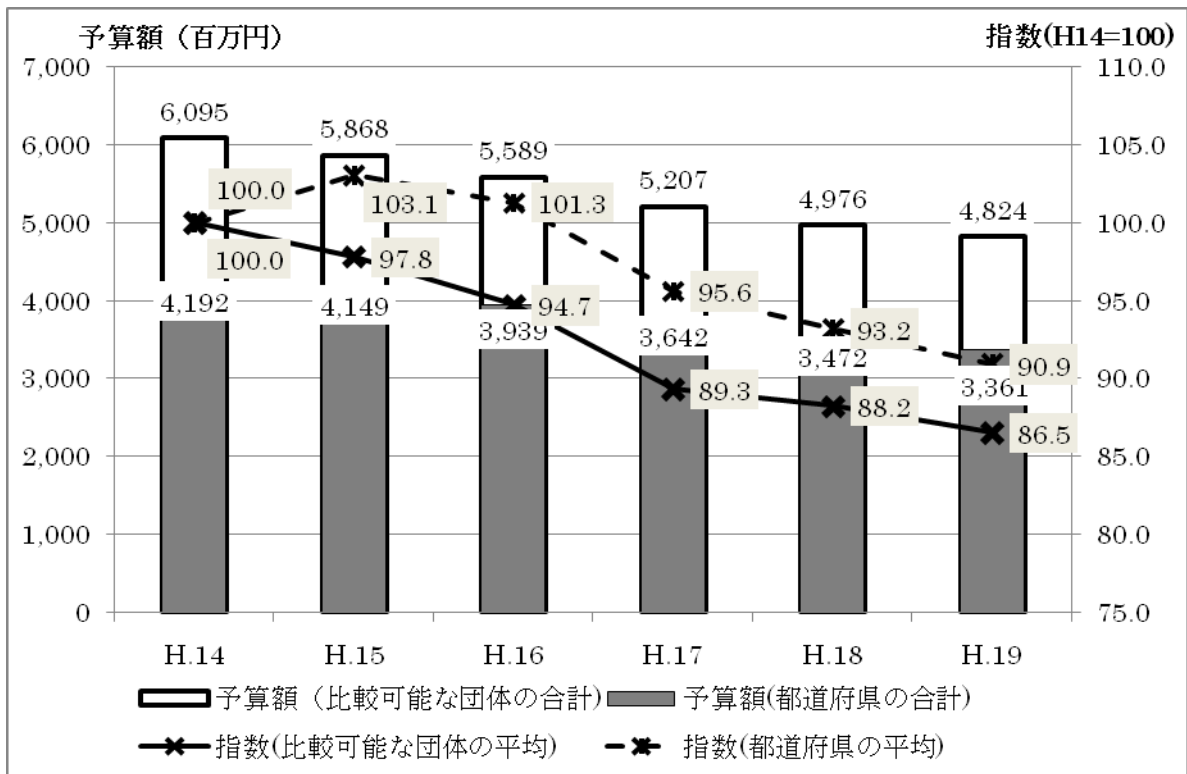
図表12-1 平成19年度の職員研修予算の状況

(単位:団体数、%)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区	
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)	
度数分布 (単位・百万円)	0	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	
	0～25	66 (39.8)	4 (8.5)	0 (0.0)	14 (40.0)	39 (88.6)	9 (39.1)
	25～50	53 (31.9)	14 (29.8)	7 (41.2)	15 (42.9)	5 (11.4)	12 (52.2)
	50～75	25 (15.1)	13 (27.7)	5 (29.4)	5 (14.3)	0 (0.0)	2 (8.7)
	75～100	9 (5.4)	5 (10.6)	3 (17.6)	1 (2.9)	0 (0.0)	0 (0.0)
	100～125	5 (3.0)	5 (10.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	125～150	4 (2.4)	2 (4.3)	2 (11.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	150～175	1 (0.6)	1 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	175～200	2 (1.2)	2 (4.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	200～225	1 (0.6)	1 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	225～	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)

研修予算の推移については、団体ごとの予算額に大幅なばらつきがみられるため、単純平均では年次別推移の傾向が正確に把握できないことから、各団体の平成14年度予算額を100とする指数をとったところ、比較可能な95団体（平成14年度以降に市町村合併により境域に変更があった48市及び平成19年度に共同研修事務分担金に係る制度が変更された23区を除く。）の平均は毎年減少しており、平成19年度は86.5となっている。うち、都道府県のみをみると、平成15年度には103.1に増加しているものの、その後は漸減を続け、平成19年度は90.9となっている。

図表12-2 職員研修予算の推移



平成19年度の職員研修担当の正規職員数を5人刻みの階級別にみると、0人を超え5人以下の団体が113団体で最も多く全対象団体の68.1%を占めている。

図表12-3 平成19年度の研修担当職員(正規)の配置状況

(単位:団体数、%)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区	
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)	
度数分布 (単位・人)	0	2 (1.2)	1 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (2.3)	0 (0.0)
	0～5	113 (68.1)	13 (27.7)	4 (23.5)	33 (94.3)	43 (97.7)	20 (87.0)
	5～10	35 (21.1)	21 (44.7)	10 (58.8)	2 (5.7)	0 (0.0)	2 (8.7)
	10～15	12 (7.2)	10 (21.3)	1 (5.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (4.3)
	15～20	2 (1.2)	1 (2.1)	1 (5.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	20～25	1 (0.6)	0 (0.0)	1 (5.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	25～30	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	30～35	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	35～40	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	40～45	1 (0.6)	1 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	45～	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)

また、平成19年度の職員研修担当の非常勤職員の人数をみると、0人の団体が112団体で最も多く、全対象団体の67.5%を占める。平成14年度以降の推移を比較可能な118団体の平均値でみると、平成14年度の0.7人から平成15年度に0.6人となったものの、その後は横ばいとなり、平成19年度には0.7人に戻っている。

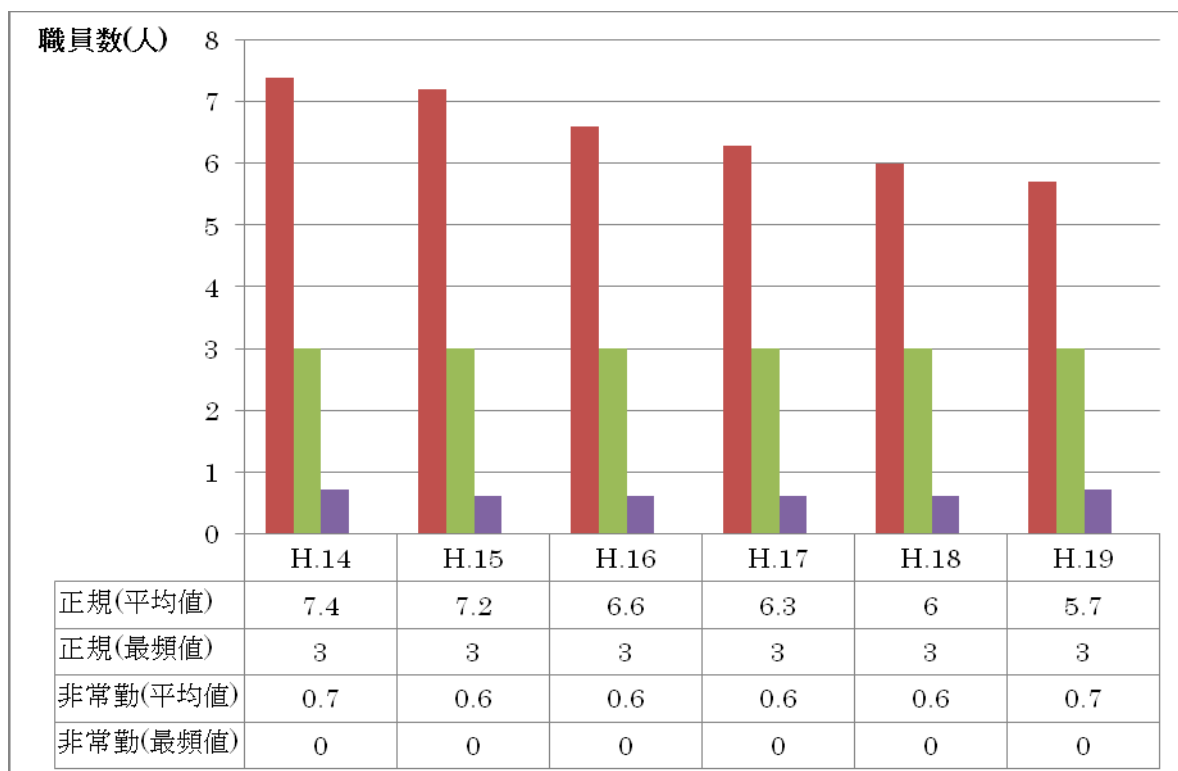
図表12-4 平成19年度の研修担当職員(非常勤)の配置状況

(単位:団体数、%)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区	
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)	
度数分布 (単位・人)	0	112 (67.5)	24 (51.1)	10 (58.8)	25 (71.4)	35 (79.5)	18 (78.3)
	0～1	39 (23.5)	14 (29.8)	3 (17.6)	10 (28.6)	8 (18.2)	4 (17.4)
	1～2	5 (3.0)	2 (4.3)	1 (5.9)	0 (0.0)	1 (2.3)	1 (4.3)
	2～3	5 (3.0)	2 (4.3)	3 (17.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	3～4	2 (1.2)	2 (4.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	4～5	1 (0.6)	1 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	5～6	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	6～7	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	7～8	1 (0.6)	1 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	8～9	1 (0.6)	1 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	9～	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)

平成14年度以降の人員の推移の傾向を平均値で見ると、比較可能な118団体（平成14年度以降に市町村合併により境域に変更があった48市を除く。）の平均は平成14年度には7.4人であったが、その後毎年減少し、平成19年度には5.7人となっている。一方、最頻値をみると、平成14年度から平成19年度までの各年度において3人となっている。このことから、従来、職員研修所等を設置し比較的多数の担当職員を配置していた自治体において、外部委託の推進や職員研修所の廃止等により担当職員数の削減が進められている一方で、従来から3名程度の少人数で職員研修を実施していた団体においては人員面での大きな動きがないことがわかる。

図表12-5 職員研修担当職員数の推移(合併市を除く)



(2) 職員研修の今後の方針(図表13-1、13-2、13-3)

職員研修にかかる予算、人員、自治体内部の研修組織・体制、他の自治体等との連携、の4項目について今後の方針を尋ねたところ、各項目とも「現状維持」と回答した団体が過半数を占めている。ただし、研修担当職員については82.5%の団体が「現状維持」の方針であるのに対して、研修予算については57.8%に留まっている。

また、研修予算、研修担当職員ともに、都道府県、政令指定都市において「削減(縮小)」とする団体の割合が高く、研修予算については、都道府県の40.4%、政令指定都市の47.1%が「削減(縮小)」の方針であり、研修担当職員についても、都道府県の23.4%、政令指定都市の17.7%が「削減(縮小)」の方針である。

図表13-1 職員研修にかかる今後の方針

(単位:団体数,%)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
調査団体対象数	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
研修予算						
1.充実(増強)	22 (13.3)	2 (4.3)	1 (5.9)	9 (25.7)	6 (13.6)	4 (17.4)
2.現状維持	96 (57.8)	26 (55.3)	7 (41.2)	17 (48.6)	30 (68.2)	16 (69.6)
3.削減(縮小)	46 (27.7)	19 (40.4)	8 (47.1)	9 (25.7)	8 (18.2)	2 (8.7)
無回答	2 (1.2)	0 (0.0)	1 (5.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (4.4)
研修担当職員						
1.充実(増強)	10 (6.0)	2 (4.3)	1 (5.9)	3 (8.6)	2 (4.6)	2 (8.7)
2.現状維持	137 (82.5)	34 (72.3)	12 (70.6)	31 (88.6)	41 (93.2)	19 (82.6)
3.削減(縮小)	17 (10.2)	11 (23.4)	3 (17.7)	1 (2.9)	1 (2.3)	1 (4.4)
無回答	2 (1.2)	0 (0.0)	1 (5.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (4.4)
自治体内部の研修組織・体制						
1.充実(増強)	28 (16.9)	6 (12.8)	5 (29.4)	6 (17.1)	7 (15.9)	4 (17.4)
2.現状維持	127 (76.5)	38 (80.9)	11 (64.7)	26 (74.3)	35 (79.6)	17 (73.9)
3.削減(縮小)	9 (5.4)	3 (6.4)	0 (0.0)	3 (8.6)	2 (4.6)	1 (4.4)
無回答	2 (1.2)	0 (0.0)	1 (5.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (4.4)
他の自治体等との連携						
1.充実(増強)	31 (18.7)	10 (21.3)	1 (5.9)	7 (20.0)	11 (25.0)	2 (8.7)
2.現状維持	130 (78.3)	35 (74.5)	15 (88.2)	28 (80.0)	32 (72.7)	20 (87.0)
3.削減(縮小)	2 (1.2)	1 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (2.3)	0 (0.0)
無回答	3 (1.8)	1 (2.1)	1 (5.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (4.4)

次に、今後求められる人材の育成または職員像の実現のために、現在の体制で不足していると思われる研修内容について回答（最大3つまで）を求めたところ「政策立案・企画能力開発に関する研修」を挙げた団体が96団体（57.8%）あり、うち53団体が最も重要だと捉えていることがわかった。ついで「業務管理・職場マネジメントに関する研修」、「公務員の意識改革に関する研修」の順となっている。

なお、予め用意した選択肢以外の研修としては、「IT人材育成に資する研修」「住民等との協働に関する研修」「職場研修を活性化するための職場研修推進員向けの研修」を挙げた団体もみられた。

図表13-2 現在の職員研修体制に不足していると考えられる研修内容

区分	合計				都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
	順位別			団体数 (%)					
	第1順位	第2順位	第3順位						
団体数	166 (100.0)				47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
法制・法務知識に関する研修	47 (28.3)	14	22	11	7 (14.9)	5 (29.4)	14 (40.0)	17 (38.6)	4 (17.4)
政策立案・企画能力開発に関する研修	96 (57.8)	53	25	18	24 (51.1)	6 (35.3)	26 (74.3)	25 (56.8)	15 (65.2)
法令遵守・倫理性の向上に関する研修	32 (19.3)	9	10	13	11 (23.4)	3 (17.7)	5 (14.3)	8 (18.2)	5 (21.7)
業務管理・職場マネジメントに関する研修	94 (56.6)	28	45	21	29 (61.7)	5 (29.4)	20 (57.1)	26 (59.1)	14 (60.9)
接遇・コミュニケーションに関する研修	54 (32.5)	9	20	25	13 (27.7)	8 (47.1)	12 (34.3)	14 (31.8)	7 (30.4)
財務会計・経営分析に関する研修	24 (14.5)	5	6	13	5 (10.6)	4 (23.5)	4 (11.4)	9 (20.5)	2 (8.7)
文書作成・OA操作等の実務に関する研修	9 (5.4)	3	3	3	5 (10.6)	2 (11.8)	1 (2.9)	1 (2.3)	0 (0.0)
公務員の意識改革に関する研修	85 (51.2)	34	18	33	26 (55.3)	8 (47.1)	16 (45.7)	27 (61.4)	8 (34.8)
その他の研修	12 (7.2)	6	2	4	3 (6.4)	5 (29.4)	2 (5.7)	0 (0.0)	2 (8.7)
無回答	- (-)	5	15	25	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)

今後の研修方針において重視する研修種類を調べたところ、最も多く寄せられた回答は「自治体内研修」で、156団体（94.0%）であった。ついで、「自己研修」、「自治大学校等への派遣研修」の順となっている。

また、今後の研修方針について自由回答を求めたところ、人材育成基本方針に基づき研修計画を立案または研修体系の見直しを行うという回答が多数であった。具体的な方針については、従来型の指名研修から職員本人の自発的研修に比重を移すなど、職員の自律・自己啓発を重視する方針を示した回答が多くみられた。

図表13-3 今後重視する研修種類

区分	(単位:団体数,%)									
	団体数	合計			都道府県	政令指定都市	中核市	特別市	特別区	
		順位別	第1順位	第2順位						第3順位
	166 (100.0)				47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)	
自治体内研修	156 (94.0)	121	26	9	44 (93.6)	17 (100.0)	34 (97.1)	41 (93.2)	20 (87.0)	
自己研修	108 (65.1)	25	63	20	30 (63.8)	14 (82.4)	21 (60.0)	30 (68.2)	13 (56.5)	
共同研修	36 (21.7)	3	14	19	6 (12.8)	0 (0.0)	9 (25.7)	11 (25.0)	10 (43.5)	
自治大学校等への派遣研修	50 (30.1)	3	17	30	12 (25.5)	4 (23.5)	18 (51.4)	16 (36.4)	0 (0.0)	
専門職大学院等への派遣研修	5 (3.0)	1	2	2	1 (2.1)	2 (11.8)	0 (0.0)	1 (2.3)	1 (4.4)	
国の省庁や他の自治体への派遣研修	22 (13.3)	0	9	13	11 (23.4)	1 (5.9)	5 (14.3)	4 (9.1)	1 (4.4)	
民間企業等への派遣研修	27 (16.3)	1	9	17	9 (19.2)	3 (17.7)	6 (17.1)	6 (13.6)	3 (13.0)	
【市(区)のみ】 都道府県の職員研修所(単 独設置)への派遣研修	17 (10.2)	6	9	2	- (-)	1 (5.9)	7 (20.0)	8 (18.2)	1 (4.4)	
その他の研修	15 (9.0)	4	2	9	5 (10.6)	2 (11.8)	1 (2.9)	4 (9.1)	3 (13.0)	
無回答	- (-)	2	15	45	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	

(3) 職員研修所設置状況 (図表14-1, 14-2)

職員研修所の設置及び廃止状況を、単独設置・共同設置それぞれについて調査を行った。

職員研修所を自治体単独で設置している団体は82団体だが、うち2団体は今後廃止予定となっている。また、既に15団体が職員研修所を廃止しているが、うち4団体は平成12年度以前に廃止している。平成16年度に4団体、平成15年度と平成18年度にそれぞれ2団体が職員研修所を廃止している。

図表14-1 職員研修所設置状況

(単位:団体数, %)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
職員研修所を設置しており、今後も存続させる予定である	80 (48.2)	37 (78.7)	13 (76.5)	16 (45.7)	7 (15.9)	7 (30.4)
職員研修所を設置しているが、今後廃止を予定している	2 (1.2)	1 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (2.3)	0 (0.0)
以前は職員研修所を設置していたが、既に廃止した	15 (9.0)	8 (17.0)	0 (0.0)	3 (8.6)	3 (6.8)	1 (4.4)
現在は職員研修所を設置していないが、今後設置する予定である	1 (0.6)	0 (0.0)	1 (5.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
職員研修所を設置しておらず、今後も設置予定はない	67 (40.4)	1 (2.1)	3 (17.7)	16 (45.7)	33 (75.0)	14 (60.9)
無回答	1 (0.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (4.4)

複数の団体が共同で設置した職員研修所については、現在運営に参加しており今後も参加し続ける予定の団体と、現在運営に参加しておらず今後も参加予定のない団体がともに74団体ずつとなっている。研修所の廃止または離脱については、既に行ったとする団体はなく、今後予定している団体は2団体（いずれも離脱）となっている。

図表14-2 複数の団体で共同設置した職員研修所への関与状況

(単位:団体数, %)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
職員研修所の運営に参加しており、今後も存続させる予定である	74 (44.6)	10 (21.3)	4 (23.5)	18 (51.4)	22 (50.0)	20 (87.0)
職員研修所の運営に参加しているが、今後離脱(廃止)を予定している	2 (1.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (2.9)	0 (0.0)	1 (4.4)
以前は職員研修所を設置していたが、既に廃止した	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
現在は職員研修所を設置していないが、今後設置する予定である	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
職員研修所の運営に参加しておらず、今後も参加予定はない	74 (44.6)	27 (57.5)	11 (64.7)	16 (45.7)	19 (43.2)	1 (4.4)
無回答	16 (9.6)	10 (21.3)	2 (11.8)	0 (0.0)	3 (6.8)	1 (4.4)

(4) 自治体内研修の実施状況 (図表 15-1、15-2、15-3)

職員研修の様々な様態のうち、中核的な機能を果たす自治体内研修に関して、現在の実施体制と講師として活用している人材について調査するとともに、自治体内研修を充実させる際の課題について意見を求めた。

自治体内研修の実施体制をみると、「主として研修担当課室等の内部組織で直接実施している」と回答した団体が80団体で、「主として職員研修所(単独設置)で実施している」と回答した60団体を上回っている。団体種類別の内訳をみると、都道府県及び政令指定都市においては職員研修所(単独設置)による団体数が、内部組織による団体数を上回っているが、中核市、特例市及び特別区においては逆の傾向を示している。なお、特別区については、特別区職員研修所が自治体内研修の役割の一部を担っているため、各団体の回答は残余部分のものとなっていることに注意が必要である。

自治体内研修を「主として外部委託している」と回答した16団体のうち、職員研修所を廃止した団体が5団体となっているが、一方、今後も職員研修所を存続させる予定の団体が7団体あり、職員研修所の運営等を外部委託しているものと考えられる。なお、「その他」と回答した団体についても、その回答内容をみると、「職員研修所を設置し、実施業務を外部へ包括委託している」と回答した団体が1団体あるほか、「主査級以下の階層については内部組織で、班長級以上の階層については外部委託により実施している」「主として研修係の内部組織で直接実施しているが、一部外部委託を実施している」「全て外部委託している」「内部組織で実施するもの、外部委託で実施するものが概ね半々程度である」などの回答があった。

図表15-1 自治体内研修の実施体制

(単位:団体数, %)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
主として職員研修所(単独設置)で実施している	60 (36.1)	29 (61.7)	9 (52.9)	10 (28.6)	7 (15.9)	5 (21.7)
主として研修担当課室等の内部組織で直接実施している	80 (48.2)	3 (6.4)	7 (41.2)	22 (62.9)	32 (72.7)	16 (69.6)
主として外部委託している	16 (9.6)	10 (21.3)	1 (5.9)	2 (5.7)	1 (2.3)	2 (8.7)
その他	9 (5.4)	5 (10.6)	0 (0.0)	1 (2.9)	3 (6.8)	0 (0.0)
無回答	1 (0.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (2.3)	0 (0.0)

次に、自治体内研修で活用する講師の人材について、階層別研修及び特別研修別にみると、階層別研修においては「自治体内の職員」を挙げた団体が161団体で最も多く、ほとんどの団体が職員を講師として活用している。一方、特別研修に職員を活用している団体は120団体で、全対象団体の72.3%に留まっている。特別研修においては「大学・研究機関等の教職員（自治体向け研修機関から派遣された講師及び外部委託先の事業者が選定した講師を除く）」を活用している団体が最も多く、階層別研修に比べて特別研修のほうがより専門性が高いという事情を反映しているものと思われる。

また、自治体向け研修機関の講師派遣事業により派遣された講師を活用している団体は、階層別研修では12団体、特別研修では16団体となっている。

なお、「その他」の回答内容をみると、NPO法人職員や社会福祉協議会職員など社会活動に関わる団体関係者または弁護士・公認会計士・医師・税理士など専門分野の技能者を挙げた団体が複数あるほか、「僧侶」「画家」「フリーアナウンサー」を挙げた団体がそれぞれ1団体ずつみられた。絶対数は少ないものの、多様な人材を職員研修に活用しようとする意欲が窺われる。

図表15-2 自治体内研修で活用する講師の人材

(単位:団体数,%)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
階層別研修						
①自治体内の職員	161 (97.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	32 (91.4)	42 (95.5)	23 (100.0)
②大学・研究機関等の教職員(④⑤を除く)	102 (61.5)	31 (66.0)	15 (88.2)	15 (42.9)	31 (70.5)	10 (43.5)
③民間企業や他の自治体職員(④⑤を除く)	103 (62.1)	33 (70.2)	13 (76.5)	17 (48.6)	26 (59.1)	14 (60.9)
④自治体向け研修機関から派遣された講師(⑤を除く)	12 (7.2)	1 (2.1)	2 (11.8)	2 (5.7)	6 (13.6)	1 (4.4)
⑤外部委託先の事業者が選定した講師	105 (63.3)	33 (70.2)	12 (70.6)	20 (57.1)	22 (50.0)	18 (78.3)
⑥その他	26 (15.7)	10 (21.3)	3 (17.7)	5 (14.3)	7 (15.9)	1 (4.4)
特別研修						
①自治体内の職員	120 (72.3)	35 (74.5)	11 (64.7)	24 (68.6)	32 (72.7)	18 (78.3)
②大学・研究機関等の教職員(④⑤を除く)	122 (73.5)	37 (78.7)	17 (100.0)	20 (57.1)	34 (77.3)	14 (60.9)
③民間企業や他の自治体職員(④⑤を除く)	96 (57.8)	30 (63.8)	9 (52.9)	18 (51.4)	25 (56.8)	14 (60.9)
④自治体向け研修機関から派遣された講師(⑤を除く)	26 (15.7)	7 (14.9)	3 (17.7)	5 (14.3)	9 (20.5)	2 (8.7)
⑤外部委託先の事業者が選定した講師	104 (62.7)	32 (68.1)	12 (70.6)	20 (57.1)	23 (52.3)	17 (73.9)
⑥その他	25 (15.1)	9 (19.2)	2 (11.8)	6 (17.1)	6 (13.6)	2 (8.7)

自治体内研修を充実させる際に課題や難点となると思われる点を8項目挙げて、重大なものから順に3つまで選択式で回答を求めたところ、第1順位（最も重大）として「研修効果を客観的に評価することが難しい」を挙げた団体が56団体（33.7%）で最も多く、ついで「職員研修にかかる予算が制約されている」が42団体（25.3%）、「職員研修の重要性についての認識が職員全体に共有されていない」が41団体（24.7%）の順となっている。また、第3順位までの合計でも、この3つの項目を選択した団体数が突出して多い。近年、客観的な指標による事務事業評価と関連づけた予算編成が一般化しつつあり、成果の指標化が困難な事業への予算が削減傾向にあるため、研修にかかる予算上の問題と客観的な評価の困難さの問題は連動しているものと考えられる。

なお、第1順位の課題として挙げた団体数は少数であるが、第3順位までの総計では「研修受講のため職場を離れることについて各所属で十分な配慮がなされていない」を挙げた団体が65団体（39.2%）となっているが、これも研修の重要性への認識が職員全体に共有されていないという問題と連関しているものと思われる。

「その他」と回答した団体の個別回答内容をみると、「職員数が削減され、研修に参加する余裕が無い」「人員削減、業務繁多のために研修に参加するゆとりがない」「定員適正化計画の推進により職場の職員数が減少し、職場の事務量等から、研修に出られない状況となっている」などの回答が目立った。また、これに関連して「研修日程を短縮するなど余儀なくされ、研修内容の充実を図る上で苦慮している」「業務が多忙のため短期間の研修日程でないと取れないため、内容の精査が重要となっている」などの回答もあった。

図表15-3 自治体内研修を充実させる際の課題

区分	合計				都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
	団体数	順位別							
		第1順位	第2順位	第3順位					
団体数	166 (100.0)				47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
職員研修にかかる予算が制約されている	80 (48.2)	42	19	19	32 (68.1)	9 (52.9)	17 (48.6)	18 (40.9)	4 (17.4)
職員研修所または研修担当部署の人員が不足している	27 (16.3)	8	9	10	7 (14.9)	4 (23.5)	5 (14.3)	6 (13.6)	5 (21.7)
研修運営にかかるノウハウが確立していない/継承されない	13 (7.8)	2	6	5	5 (10.6)	0 (0.0)	4 (11.4)	4 (9.1)	0 (0.0)
講師適任者が不在である/または適任者に講師を依頼することが困難である	9 (5.4)	2	6	1	1 (2.1)	1 (5.9)	2 (5.7)	4 (9.1)	1 (4.4)
研修効果を客観的に評価することが難しい	123 (74.1)	56	39	28	28 (59.6)	13 (76.5)	30 (85.7)	36 (81.8)	16 (69.6)
研修施設の老朽化・狭小等、設備面で難がある	28 (16.9)	3	10	15	9 (19.2)	2 (11.8)	5 (14.3)	5 (11.4)	7 (30.4)
職員研修の重要性についての認識が職員全体に共有されていない	103 (62.1)	41	37	25	28 (59.6)	10 (58.8)	25 (71.4)	31 (70.5)	9 (39.1)
研修受講のため職場を離れることについて各所属で十分な配慮がなされていない	65 (39.2)	7	28	30	16 (34.0)	10 (58.8)	11 (31.4)	18 (40.9)	10 (43.5)
その他	9 (5.4)	4	2	3	2 (4.3)	0 (0.0)	2 (5.7)	0 (0.0)	5 (21.7)
無回答	- (-)	1	10	30	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)

(5) 自己研修及び学位取得の支援態勢（図表16-1, 16-2）

従来、単に「職員研修」といえば、職員研修所等で行われる集合研修が主であり、加えてOJTなどの職場内研修や派遣研修が論じられていたが、近年、職員が勤務時間外に自発的に行う研修なども、職員の能力開発に資する研修として重視されるようになってきている。そこで、本調査では地方公務員として求められる能力や技能にかかる資格や学位の取得を目的として主に勤務時間外に職員が自発的に行う研修を「自己研修」と位置づけ、地域の大学等での学位取得とあわせて、自治体としての支援態勢等を質問した。

自己研修の支援方法としては、「推奨する研修カリキュラム等について職員に情報提供を行っている」と回答した団体が124団体（74.7%）で最も多く、ついで「研修費用の助成制度を設けている」団体が112団体（67.5%）、「研修申込等の手続き支援を行っている」団体が97団体（58.4%）の順となっている。学位取得支援態勢については、過半数の団体が実施している支援策はなく、「休業、休職、休暇等についての支援制度を設けている」団体が69団体で全対象団体の41.6%を占めるに留まっている。

また、「その他」と回答した団体の主な回答内容をみると、研修用機材や会場の貸し出し、大学院への推薦制度などの支援策がある。また、自治体としてではなく、職員互助会を通じて休職貸付制度を設けている例もみられた。

図表16-1 自己研修及び学位取得の支援態勢

区分	(単位:団体数, %)					
	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
自己研修への支援態勢						
推奨する研修カリキュラム等について職員に情報提供を行っている	124 (74.7)	35 (74.5)	13 (76.5)	25 (71.4)	33 (75.0)	18 (78.3)
研修申込等の手続き支援を行っている	97 (58.4)	27 (57.5)	12 (70.6)	19 (54.3)	27 (61.4)	12 (52.2)
研修費用の補助制度を設けている	112 (67.5)	23 (48.9)	12 (70.6)	27 (77.1)	33 (75.0)	17 (73.9)
研修に関して職務専念義務免除や超過勤務縮減等、勤務時間管理上の措置を行っている	51 (30.7)	15 (31.9)	4 (23.5)	12 (34.3)	13 (29.6)	7 (30.4)
その他	19 (11.5)	10 (21.3)	3 (17.7)	0 (0.0)	3 (6.8)	3 (13.0)
自主的な学位取得への支援態勢						
休業、休職、休暇等についての支援制度を設けている	69 (41.6)	33 (70.2)	5 (29.4)	14 (40.0)	14 (31.8)	3 (13.0)
学費補助制度を設けている	33 (19.9)	6 (12.8)	2 (11.8)	9 (25.7)	10 (22.7)	6 (26.1)
その他	19 (11.5)	6 (12.8)	0 (0.0)	2 (5.7)	9 (20.5)	2 (8.7)

また、学位取得後の処遇については、「取得した学位と関連する部署等に転勤させる」と回答した団体が29団体（17.5%）あったほか、「その他」を選択した上で10団体以上の団体が人事異動の際に参考とすることもあり得る旨の回答を寄せている。

図表16-2 学位取得後の処遇

(単位:団体数, %)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
管理職等への昇格の参考とする	12 (7.2)	4 (8.5)	2 (11.8)	2 (5.7)	4 (9.1)	0 (0.0)
昇給区分を決定する際の参考とする	6 (3.6)	3 (6.4)	1 (5.9)	1 (2.9)	1 (2.3)	0 (0.0)
勤勉手当や一時金等の給付に反映させる	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
取得した学位と関連する部署等に転勤させる	29 (17.5)	8 (17.0)	2 (11.8)	6 (17.1)	7 (15.9)	6 (26.1)
その他	21 (12.7)	10 (21.3)	1 (5.9)	4 (11.4)	4 (9.1)	2 (8.7)

(6) 都道府県における市区町村職員の研修（図表17-1, 17-2, 17-3）

近年、地方分権の推進や市町村合併の進展に伴い、都道府県と市区町村の関係は大きく変化しつつある。そこで、都道府県における市区町村職員向け研修の現況と意識、課題等について、都道府県を対象に調査を行った。

まず、都道府県における市区町村職員向け研修の実施状況については、47都道府県のうち16団体において「主に都道府県職員を対象とした研修に市区町村職員の参加を認めている」と回答したほか、「主に市区町村を対象とした研修を実施している」都道府県は2団体、「都道府県と市区町村で共同研修を実施している」都道府県は4団体に留まっている。なお、「その他」の回答としては、市町村職員を対象とした研修機関への県職員の派遣、外部委託による県職員と市町村職員の研修の一元化などがみられる。

図表17-1 都道府県による市区町村職員向け研修の実施状況

(単位:団体数, %)

調査対象団体数	47 (100.0)
主に市区町村職員を対象とした研修を実施している	2 (4.3)
主に都道府県職員を対象とした研修に市区町村職員の参加を認めている	16 (34.0)
都道府県と市区町村で共同研修を実施している	4 (8.5)
その他	7 (14.9)

次に、市区町村職員向け研修のあり方について4点質問したところ、都道府県は市区町村職員向け研修を実施すべきであるかどうかについては、「強くそう思う」「どちらかといえばそう思う」を合わせても6団体に留まったが、都道府県職員向け研修に市区町村職員の参加も認めるなどの便宜を図るべきであるかどうかについては、「強くそう思う」「どちらかといえばそう思う」を合わせると22団体が肯定的に回答している。また、市区町村の規模によって都道府県が関与すべき度合いが異なると考えられることから、単独で職員研修を行うのが困難な小規模市区町村向けの研修を行うべきであるかどうかについて問うたところ、「あまりそう思わない」「全くそう思わない」を合わせると17団体となり、肯定的に回答した9団体を上回った。

図表17-2 都道府県の市区町村職員向け研修についての方針

	強く そう 思う	え ど ち ら か と い え ば そ う 思 う い	ど ち ら か と い え ば そ う 思 わ な い	あ ま り そ う 思 わ な い	全 く そ う 思 わ な い	無 回 答
調査対象団体数	47 (100.0)					
都道府県は市区町村職員向け研修を積極的に実施すべきである	3 (6.4)	3 (6.4)	18 (38.3)	15 (31.9)	6 (12.8)	2 (4.3)
都道府県職員向け研修に市区町村職員の参加も認めるなどの便宜を図るべきである	4 (8.5)	24 (51.1)	11 (23.4)	6 (12.8)	1 (2.1)	1 (2.1)
都道府県と市区町村が対等の立場で共同研修を実施すべきである	10 (21.3)	12 (25.5)	14 (29.8)	7 (14.9)	2 (4.3)	2 (4.3)
単独で職員研修を行うのが困難な小規模市区町村向けの研修を行うべきである	2 (4.3)	7 (14.9)	20 (42.6)	11 (23.4)	6 (12.8)	1 (2.1)

市区町村向け研修を実施・拡充する際の課題については、予算・人員面での難点を挙げた都道府県は比較的少なく、「市区町村によって研修ニーズに違いがあり、共通課題での研修では効果が上がりにくい」という研修カリキュラムの内在的問題を挙げた団体が15団体となっている。なお、「その他」の内容をみると、「職員数の減少に伴い、研修を拡充することにより職員への負担につながる懸念される」「町村職員数の減少により、研修への参加が難しくなっていること」などの回答があり、自治体内研修と同じ問題がここでも表れていることがわかる。

図表17-3 都道府県の市区町村職員向け研修実施の際の課題

調査対象団体数	47 (100.0)	(単位:団体数, %)		
		順位別		
		第1順位	第2順位	第3順位
研修予算に限りがあり、市区町村職員向けの研修の実施が困難である	14 (29.8)	8	4	2
研修担当人員が不足しており、市区町村への対応まで手が回らない	10 (21.3)	3	4	3
市区町村によって研修ニーズに違いがあり、共通課題での研修では効果が上がりにくい	25 (53.2)	15	7	3
都道府県と市区町村との役割分担を求める動きが強く、都道府県が積極的に市区町村を援助することへの理解を得るのが難しい	4 (8.5)	0	0	4
域内の市区町村は研修体制が充実しているため、あえて都道府県が研修を提供する意義が不明確である	13 (27.7)	11	1	1
研修所の収容人員に限界があり、市区町村職員を受け入れる余裕がない	3 (6.4)	0	2	1
職員研修所を廃止して外部委託したため、市区町村職員を受け入れる研修態勢をとることができない	3 (6.4)	2	1	0
その他	9 (19.2)	6	2	1
無回答	- (-)	2	26	32

(7) 自治大学校等への派遣研修（図表18-1, 18-2）

自治大学校・市町村職員中央研修所・全国市町村国際文化研修所それぞれへの派遣研修について、人材育成基本方針への位置づけ及び職員への情報提供の方法を調査した。なお、市町村職員中央研修所及び全国市町村国際文化研修所は、原則として市区町村職員を対象に研修を実施しているため、数値の比較にあたっては注意が必要である。

各機関の人材育成基本方針への位置づけについては、全調査対象団体の60.8%が自治大学校への派遣研修を自治体内研修では提供することが困難な高度な研修として位置づけており、57.8%の団体が専門的な研修として位置づけている。一方、市町村職員中央研修所及び全国市町村国際文化研修所への派遣研修についてみると、高度な研修として位置づけている団体よりも専門的な研修として位置づけている団体のほうが多くなっている。

なお、予め設定した選択肢には含まれていないが、自治大学校等は全国の自治体職員が集う場であるため、自治体職員間の情報・意見交換や人的ネットワーク構築の場として人材育成基本方針に位置づけている団体も複数みられた。

図表18-1 自治大学校等への派遣研修の位置付け

(単位:団体数,%)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特列市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
自治大学校						
自治体内研修では提供することが困難な高度な研修として位置づけている	101 (60.8)	30 (63.8)	8 (47.1)	23 (65.7)	32 (72.7)	8 (34.8)
自治体内研修では提供することが困難な専門的な研修として位置づけている	96 (57.8)	31 (66.0)	6 (35.3)	23 (65.7)	27 (61.4)	9 (39.1)
自治体職員に必要な基礎的教養を高める研修として位置づけている	33 (19.9)	12 (25.5)	4 (23.5)	9 (25.7)	5 (11.4)	3 (13.0)
自治体の幹部職員を養成する研修として位置づけている	56 (33.7)	19 (40.4)	2 (11.8)	13 (37.1)	19 (43.2)	3 (13.0)
その他	14 (8.4)	6 (12.8)	2 (11.8)	2 (5.7)	2 (4.6)	2 (8.7)
市町村職員中央研修所						
自治体内研修では提供することが困難な高度な研修として位置づけている	60 (36.1)	0 (0.0)	5 (29.4)	23 (65.7)	26 (59.1)	6 (26.1)
自治体内研修では提供することが困難な専門的な研修として位置づけている	72 (43.4)	0 (0.0)	7 (41.2)	25 (71.4)	34 (77.3)	6 (26.1)
自治体職員に必要な基礎的教養を高める研修として位置づけている	32 (19.3)	0 (0.0)	4 (23.5)	9 (25.7)	15 (34.1)	4 (17.4)
自治体の幹部職員を養成する研修として位置づけている	6 (3.6)	0 (0.0)	1 (5.9)	1 (2.9)	1 (2.3)	3 (13.0)
その他	9 (5.4)	0 (0.0)	2 (11.8)	2 (5.7)	2 (4.6)	2 (8.7)
全国市町村国際文化研修所						
自治体内研修では提供することが困難な高度な研修として位置づけている	54 (32.5)	1 (2.1)	5 (29.4)	21 (60.0)	22 (50.0)	5 (21.7)
自治体内研修では提供することが困難な専門的な研修として位置づけている	63 (38.0)	1 (2.1)	7 (41.2)	22 (62.9)	28 (63.6)	5 (21.7)
自治体職員に必要な基礎的教養を高める研修として位置づけている	28 (16.9)	0 (0.0)	5 (29.4)	8 (22.9)	13 (29.6)	2 (8.7)
自治体の幹部職員を養成する研修として位置づけている	5 (3.0)	0 (0.0)	1 (5.9)	1 (2.9)	1 (2.3)	2 (8.7)
その他	6 (3.6)	0 (0.0)	1 (5.9)	1 (2.9)	2 (4.6)	2 (8.7)

次に、派遣研修に関する情報提供の方法についてみると、各所属あての通知文等の配布・回覧を行っている団体が、自治大学校については76団体、市町村中央研修所については、78団体、市町村国際文化研修所については72団体となっている。一方、電子メール、イントラネット等IT利用により情報提供している団体はやや少ない。また、その他の情報提供方法としては、「研修担当所属で回覧し、必要があれば該当所属に周知」「派遣者のみに知らせている」などの回答がみられた。

図表18-2 自治大学校等の研修に関する情報の提供方法

(単位:団体数, %)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
自治大学校						
各所属あての通知文等の配布・回覧	76 (45.8)	31 (66.0)	6 (35.3)	16 (45.7)	19 (43.2)	4 (17.4)
電子メール、イントラネット等IT利用	64 (38.6)	25 (53.2)	6 (35.3)	15 (42.9)	12 (27.3)	6 (26.1)
その他	16 (9.6)	5 (10.6)	2 (11.8)	4 (11.4)	3 (6.8)	2 (8.7)
市町村職員中央研修所						
各所属あての通知文等の配布・回覧	78 (47.0)	6 (12.8)	8 (47.1)	27 (77.1)	32 (72.7)	5 (21.7)
電子メール、イントラネット等IT利用	64 (38.6)	1 (2.1)	12 (70.6)	22 (62.9)	23 (52.3)	6 (26.1)
その他	7 (4.2)	0 (0.0)	2 (11.8)	1 (2.9)	3 (6.8)	1 (4.4)
全国市町村国際文化研修所						
各所属あての通知文等の配布・回覧	72 (43.4)	10 (21.3)	7 (41.2)	25 (71.4)	26 (59.1)	4 (17.4)
電子メール、イントラネット等IT利用	59 (35.5)	3 (6.4)	10 (58.8)	23 (65.7)	19 (43.2)	4 (17.4)
その他	7 (4.2)	0 (0.0)	2 (11.8)	1 (2.9)	3 (6.8)	1 (4.4)

(8) 自治大学校への派遣研修（図表19-1, 19-2, 19-3）

自治大学校への派遣研修について、派遣者の選抜、派遣終了後の処遇、研修の評価、研修体制改善要望の4項目について、それぞれ選択式（一部複数選択可）で調査を行った。また、併せて、自治体に対する具体的な評価や要望について記述式で意見を求めることとした。

自治大学校への派遣者の選抜にあたって最も多くの団体が「勤務状況や他の研修の結果等を考慮して指名する」という方法を採用しており、全調査団体の29.5%を占める。次いで、「派遣希望者の中から指名する」、「派遣希望者の中で選考試験を行う」の順となっている。

また、「その他」と回答した団体の具体的な回答内容を見ると、所属長等からの推薦により人事担当課が派遣者を指名する団体が大半であった。選抜試験にかえて、小論文や面接等による団体も複数みられる。

図表19-1 自治大学校への派遣者の選抜方法

(単位:団体数, %)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
勤務状況や他の研修の結果等を考慮して指名する	49 (29.5)	8 (17.0)	7 (41.2)	14 (40.0)	20 (45.5)	0 (0.0)
特定の課題やプロジェクトに取り組む者の中から指名する	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
派遣希望者の中から指名する	32 (19.3)	17 (36.2)	2 (11.8)	5 (14.3)	7 (15.9)	1 (4.4)
派遣希望者の中で選抜試験を行う	15 (9.0)	7 (14.9)	1 (5.9)	5 (14.3)	2 (4.6)	0 (0.0)
その他	26 (15.7)	12 (25.5)	1 (5.9)	7 (20.0)	6 (13.6)	0 (0.0)
決まった選抜方法はない／派遣していない	43 (25.9)	3 (6.4)	6 (35.3)	4 (11.4)	8 (18.2)	22 (95.7)
無回答	1 (0.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (2.3)	0 (0.0)

派遣研修後の職員の処遇については、166団体中42団体（25.3%）が「管理職等への昇格・昇任の参考にする」と回答している。また、「研修と関連する部署等に転勤させる」と回答した団体は26団体となっている。個別回答をみると、人事異動の際の参考としている団体が複数みられた。

なお、人事管理上の処遇とは異なるが、派遣後の職員を自治体内研修の庁内講師として活用しているとする回答も複数あった。

図表19-2 自治大学校への派遣修了後の処遇

(単位:団体数,%)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
管理職等への昇格・昇任の参考にする	42 (25.3)	16 (34.0)	4 (23.5)	11 (31.4)	11 (25.0)	0 (0.0)
昇給区分を決定する際の参考とする	3 (1.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (8.6)	0 (0.0)	0 (0.0)
研修と関連する部署等に転勤させる	26 (15.7)	16 (34.0)	2 (11.8)	3 (8.6)	5 (11.4)	0 (0.0)
その他	27 (16.3)	8 (17.0)	2 (11.8)	9 (25.7)	6 (13.6)	2 (8.7)

自治大学校への評価をみると、「大変有意義であり、人材育成に役立っている」と回答した団体が117団体あり、全調査対象団体の70.5%を占めている。また、自治大学校の研修体制の改善についての意見をみると、「他の自治体や国の職員、大学等の研究者などとの人的ネットワークを構築できるようにしてほしい」という回答が最も多く、全調査団体の69.9%を占めている。

なお、自治大学校の研修についての具体的な評価や要望は、参考資料3のとおりである。

図表19-3 自治大学校への派遣研修に対する評価

(単位:団体数,%)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
大変有意義であり、人材育成に役立っている	117 (70.5)	39 (83.0)	12 (70.6)	30 (85.7)	36 (81.8)	0 (0.0)
一定の意義は認めるが、人によって研修成果にばらつきが見られる	23 (13.9)	5 (10.6)	3 (17.7)	3 (8.6)	6 (13.6)	6 (26.1)
研修成果が不明であり、人材育成に役立っているかどうか分からない	18 (10.8)	0 (0.0)	1 (5.9)	2 (5.7)	1 (2.3)	14 (60.9)
無回答	8 (4.8)	3 (6.4)	1 (5.9)	0 (0.0)	1 (2.3)	3 (13.0)

(9) 専門職大学院等への派遣（図表20-1, 20-2, 20-3, 20-4）

近年、公共政策大学院などの専門職大学院に職員を派遣する自治体が増えているため、人材育成基本方針への位置づけ、派遣実績と今後の予定、派遣者の選抜方法及び派遣研修の評価の4項目について調査を行った。なお、本調査では、学校教育法第99条第1項による専門職大学院のほか、地方公務員の専門的な技能にかかる講座・課程のある大学・大学院を含めている。

専門職大学院等への派遣研修の位置づけの状況をみると、「自治体内研修では提供することが困難な高度な研修として位置づけている」と回答した団体が55団体、「自治体内研修では提供することが困難な専門的な研修として位置づけている」と回答した団体が56団体となっている。

図表20-1 専門職大学院等への派遣研修の位置付け

(単位: 団体数, %)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
自治体内研修では提供することが困難な高度な研修として位置づけている	55 (33.1)	30 (63.8)	4 (23.5)	4 (11.4)	10 (22.7)	7 (30.4)
自治体内研修では提供することが困難な専門的な研修として位置づけている	56 (33.7)	29 (61.7)	4 (23.5)	5 (14.3)	10 (22.7)	8 (34.8)
自治体の幹部職員を養成する研修として位置づけている	16 (9.6)	10 (21.3)	1 (5.9)	1 (2.9)	0 (0.0)	4 (17.4)
その他	15 (9.0)	3 (6.4)	3 (17.7)	1 (2.9)	7 (15.9)	1 (4.4)

次に、専門職大学院等への派遣状況をみると、平成14年度以降に「概ね毎年派遣している」団体と「1人以上派遣している団体」団体を併せると67団体であり、全調査団体の40.3%を占める。一方、「派遣実績はなく、今後の派遣予定もない」と回答した団体は77団体であり、専門職大学院等への職員派遣実績のある団体数を上回っている。

団体種類別の内訳をみると、都道府県と政令指定都市では派遣実績のある団体のほうが多いが、中核市、特例市及び特別区では派遣実績のない団体の方が多くなっており、団体の規模と派遣実績との有無に明らかな傾向が認められる。

派遣先として最も多かったのは政策研究大学院大学で、39団体に派遣実績があった。次いで、早稲田大学大学院への派遣実績がある団体が13団体(ほか、単に「早稲田大学」と回答した団体が2団体)となっている。

図表20-2 専門職大学院等への派遣状況

(単位:団体数,%)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
①概ね毎年派遣している	36 (21.7)	19 (40.4)	6 (35.3)	4 (11.4)	4 (9.1)	3 (13.0)
②1人以上派遣している(①を除く)	31 (18.7)	17 (36.2)	3 (17.7)	3 (8.6)	5 (11.4)	3 (13.0)
③派遣実績はないが、平成20年度に派遣する予定である	4 (2.4)	1 (2.1)	1 (5.9)	0 (0.0)	2 (4.6)	0 (0.0)
④派遣実績はないが、今後派遣を検討している	17 (10.2)	3 (6.4)	1 (5.9)	5 (14.3)	6 (13.6)	2 (8.7)
⑤派遣実績はなく、今後の派遣予定もない	77 (46.4)	7 (14.9)	6 (35.3)	23 (65.7)	27 (61.4)	15 (65.2)
無回答	1 (0.6)	1 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)

派遣者の選抜方法については、「派遣希望者の中から指名する」または「派遣希望者の中で選抜試験を行う」と回答した団体が多く、(8) でみた自治大学校への派遣者の選抜方法で最も多かった「勤務状況や他の研修の結果等を考慮して指名する」を上回っている。

図表20-3 専門職大学院等への派遣者の選抜方法

(単位:団体数,%)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
勤務状況や他の研修の結果等を考慮して指名する	11 (6.6)	6 (12.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (9.1)	1 (4.4)
特定の課題やプロジェクトに取り組む者の中から指名する	1 (0.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (2.3)	0 (0.0)
派遣希望者の中から指名する	23 (13.9)	15 (31.9)	2 (11.8)	2 (5.7)	2 (4.6)	2 (8.7)
派遣希望者の中で選抜試験を行う	20 (12.1)	5 (10.6)	6 (35.3)	3 (8.6)	3 (6.8)	3 (13.0)
その他	15 (9.0)	9 (19.2)	3 (17.7)	2 (5.7)	1 (2.3)	0 (0.0)
決まった選抜方法はない／派遣していない	94 (56.6)	11 (23.4)	6 (35.3)	28 (80.0)	32 (72.7)	17 (73.9)
無回答	2 (1.2)	1 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (2.3)	22 (95.7)

専門職大学院等への派遣研修の評価をみると、「大変有意義であり、人材育成に役立っている」と回答した団体が最も多いが、全対象団体の31.9%に留まっている。なお、「その他」の具体的な回答内容をみると、その大半が派遣実績がないため評価不能というものであった。

図表20-4 専門職大学院等への派遣研修に対する評価

(単位:団体数,%)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
大変有意義であり、人材育成に役立っている	53 (31.9)	28 (59.6)	5 (29.4)	5 (14.3)	11 (25.0)	4 (17.4)
一定の意義は認めるが、人によって研修成果にばらつきが見られる	26 (15.7)	8 (17.0)	5 (29.4)	4 (11.4)	5 (11.4)	4 (17.4)
研修成果が不明であり、人材育成に役立っているかどうか分からない	22 (13.3)	2 (4.3)	1 (5.9)	5 (14.3)	6 (13.6)	8 (34.8)
その他	47 (28.3)	6 (12.8)	6 (35.3)	17 (48.6)	14 (31.8)	4 (17.4)
無回答	18 (10.8)	3 (6.4)	0 (0.0)	4 (11.4)	8 (18.2)	3 (13.0)

(10) 自治大学校及び専門職大学校等への今後の派遣方針（図表21）

自治大学校及び専門職大学院等の今後の派遣方針については、いずれも「従来通りの方針とする」と回答した団体が最も多く、自治大学校については79.5%、専門職大学院等についても66.9%の団体が派遣者を増員も減員もしない予定である。ただし、中核市においては、自治大学校への派遣について6団体（17.1%）が「派遣者を増員する」予定である。

「その他」と回答した団体の具体的な回答内容をみると、自治大学校については「1部を取りやめ2部の増員を予定している」「平成20年度は、第1部課程から、政策研究大学院大学と連携した特別研修に変更予定」など、派遣コースの見直しを予定している団体があるほか、「方針としては従来どおり派遣したいが、厳しい財政状況下のため、当面は減員」という回答もみられる。

専門職大学院等については、「派遣していない」という回答が複数みられたほか、平成19年度から派遣していない団体が2団体あった。また、費用対効果や派遣希望者と予算との兼ね合いなどをみて方針を決定する団体も複数みられ、財政的な制約により決まった方針が打ち立てにくくなっている状況が窺われる。

図表21 自治大学校及び専門職大学院等への派遣研修の今後の方針

(単位:団体数,%)

区分	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
自治大学校						
派遣者を増員する	15 (9.0)	4 (8.5)	1 (5.9)	6 (17.1)	4 (9.1)	0 (0.0)
従来通りの方針とする	132 (79.5)	35 (74.5)	11 (64.7)	24 (68.6)	39 (88.6)	23 (100.0)
派遣者を減員する	7 (4.2)	4 (8.5)	2 (11.8)	1 (2.9)	0 (0.0)	0 (0.0)
その他	11 (6.6)	3 (6.4)	3 (17.7)	4 (11.4)	1 (2.3)	0 (0.0)
無回答	1 (0.6)	1 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
専門職大学院等						
派遣者を増員する	3 (1.8)	1 (2.1)	1 (5.9)	0 (0.0)	1 (2.3)	0 (0.0)
従来通りの方針とする	111 (66.9)	27 (57.5)	11 (64.7)	23 (65.7)	28 (63.6)	22 (95.7)
派遣者を減員する	8 (4.8)	4 (8.5)	2 (11.8)	1 (2.9)	1 (2.3)	0 (0.0)
その他	34 (20.5)	12 (25.5)	2 (11.8)	10 (28.6)	9 (20.5)	1 (4.4)
無回答	10 (6.0)	3 (6.4)	1 (5.9)	1 (2.9)	5 (11.4)	0 (0.0)

(11) 派遣研修を拡充・強化する場合の課題(図表22)

派遣研修体制を拡充・強化とした場合の課題については、「職員の派遣期間中に他の職員の負担が増加する」と回答した団体が140団体で最も多く、全調査団体の84.3%を占めている。続いて「予算上の制約により、負担金や旅費などの費用を捻出するのが困難である」と回答した団体が多く全調査対象団体の78.9%、「派遣研修を受けさせたい職員が重責を担っており、職場を離れることができない」と回答した団体は66.3%となっている。

なお、「その他」の回答の中にも「人員削減により、職員数に余裕がないため」「予算上の制約に加え、人員削減によって派遣職員捻出が困難となっている」など、予算・人員面での制約を挙げたものがいくつかみられたほか、複数の団体が、派遣研修の効果測定方法が確立されていないことを課題として挙げている。また、1団体ではあるが、「外部研修機関への派遣に係る事務は、研修単位で発生し事務量が多いため、人員削減の流れの中で、体制強化は非常に難しい」という回答があった。

図表22 自治大学校等及び専門職大学院等への派遣研修の今後の方針

区分	(単位:団体数,%)					
	合計	都道府県	政令指定都市	中核市	特例市	特別区
合計	166 (100.0)	47 (100.0)	17 (100.0)	35 (100.0)	44 (100.0)	23 (100.0)
予算上の制約により、負担金や旅費などの費用を捻出するのが困難である	131 (78.9)	40 (85.1)	15 (88.2)	30 (85.7)	34 (77.3)	12 (52.2)
職員の派遣期間中に他の職員の負担が増加する	140 (84.3)	36 (76.6)	14 (82.4)	32 (91.4)	39 (88.6)	19 (82.6)
派遣研修を受けさせたい職員が重責を担っており、職場を離れることができない	110 (66.3)	18 (38.3)	12 (70.6)	29 (82.9)	35 (79.6)	16 (69.6)
派遣研修を希望する職員が少ない	74 (44.6)	14 (29.8)	10 (58.8)	18 (51.4)	20 (45.5)	12 (52.2)
派遣研修の意義についての首長や幹部の認識が不足している	9 (5.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (8.6)	6 (13.6)	0 (0.0)
その他	13 (7.8)	8 (17.0)	1 (5.9)	3 (8.6)	0 (0.0)	1 (4.4)