

報告書の概要

1 調査の概要

今回は、平成3年度から3年ごとに実施している「地方公務員研修の実態に関する調査」として、都道府県（47団体）、指定都市（20団体）、中核市（41団体）、特例市（40団体）、（財）東北自治研修所の149団体を対象に、①研修体制及び講師の状況、②研修計画の策定状況、③研修ニーズの把握方法と対応状況、④市町村職員の研修事業、⑤階層別研修の実施状況、⑥階層別研修における選択制研修の実施状況、⑦特別研修の実施状況、⑧政策課題研修の成果を施策・事業に活用した事例、⑨法務能力向上研修の実施状況、⑩研修効果の測定、⑪研修と任用との関係、⑫研修の実施内容に関する評価、⑬研修事業に関する評価、⑭研修事業の見直しと今後の展開について調査を行った。

さらに、特別研修における「特色のある研修」として回答があったもののうちの特徴的な7事例について補足調査を行った。

2 研修実態調査の結果の概要

（1）研修体制及び講師の状況

研修所を設置しているのは74団体（49.7%）であり、団体区分別にみると、都道府県が37団体（78.7%）、指定都市が17団体（85.0%）、中核市が14団体（34.1%）、特例市が5団体（12.5%）である。研修所の専任職員数は全団体計で558人と、21年度（561人）からほぼ変わっていない。研修所長は、本庁の「部次長相当職」とする団体が25団体（33.8%）と最も多い。なお、研修所に研究機能がある団体は4団体（5.4%）である。

研修講師数は全体で12,268人であり、21年度（12,650人）と比べて減少している。そのうち、庁内講師数は7,169人（58.4%）、庁外講師数は5,099人（41.6%）であり、21年度（7,077人（55.9%）、5,573人（44.1%））と比べて庁内講師数とその割合は増加し、庁外講師数とその割合は減少している。

（2）研修計画の策定状況

研修計画は2団体を除きすべて策定している。

複数年度の研修計画は21団体（14.3%）が策定しており、単年度の研修計画は1団体だけが策定していない。そのうち策定委員会等を設置しているのは、複数年度の研修計画を策定している団体のうち12団体（54.5%）、単年度の計画を策定している団体のうち31団体（21.2%）である。

（3）研修ニーズの把握方法と対応状況等

研修ニーズの把握方法について、「受講者の意見・感想」が67団体（45.0%）と最も多く、次いで「人事担当課又は人事委員会からの意見要望」が37団体（24.8%）となっている。

研修ニーズの充足状況について、「十分なものとする」が8団体（5.4%）、「ある程度

十分」が117団体(78.5%)、「まだまだ不十分」が23団体(15.4%)となっており、「全く不十分」と回答した団体が1団体あった。それらのうち、研修ニーズを充足できていない理由について、「受講時間確保の困難」が66団体(47.1%)と最も多く、次いで「人員・予算の不足」が50団体(35.7%)となっている。

(4) 市町村職員研修の実施状況

市町村職員を対象とした研修を実施している団体は、64団体(43.0%)であり、団体区別にみると、都道府県で37団体(78.7%)、指定都市で3団体(15.0%)、中核市11団体(26.8%)、特例市12団体(30.0%)となっている。

「費用徴収」を行っている団体は、44団体(68.8%)となっており、団体区別では、都道府県で28団体(75.7%)、指定都市で2団体(66.7%)、中核市で5団体(45.5%)、特例市で9団体(75.0%)となっている。

(5) 階層別研修の実施状況

階層別研修のうち、実施割合が最も高いのは「新規採用職員研修」(148団体、99.3%)であり、次いで「係長研修」(145団体、97.3%)、「管理職研修」(142団体、95.3%)、「課長補佐研修」(126団体、84.6%)、「主任等研修」(125団体、83.9%)、「トップセミナー」(62団体、41.6%)となっている。

自団体で実施する階層別研修の課程数は、全体で1,498課程であり、用いられている研修技法は、「複数の技法を組み合わせ」が最も多く、次にバズセッション、一般討議法、一般事例研究法となっている。

(6) 階層別研修における選択制研修の実施状況

階層別研修において選択制研修を実施しているのは43団体(28.9%)であり、21年度と比べて減少している。

階層別研修における選択制研修の課程数は、全体で96課程である。実施形態をみると、41課程(42.7%)が共通コースと選択制コースを、38課程(39.6%)が選択制コースのみを設定している。

(7) 特別研修の実施状況

特別研修(法務能力向上研修を除く)のうち、実施割合が最も高い分野は「特定課題研修・専門研修」(137団体、91.9%)であり、次いで「コミュニケーション能力向上研修」(122団体、81.9%)、「政策能力向上研修」(91団体、61.1%)となっている。団体区別にみると、いずれの分野においても都道府県及び指定都市に比べて中核市及び特例市の実施割合が低い傾向がみられる。

自団体で実施する特別研修の課程数は、全体で1,688課程であり、都道府県から特例市までのすべての団体区分において、「特定課題研修・専門研修」の課程数が最も多い。

「特色のある研修」を実施している団体は56団体(37.6%)であり、そのうち、実施割合が最も高い分野は「特定課題研修・専門研修」(26団体、46.4%)であり、次いで「その他」(21団体、37.5%)となっている。

(8) 政策課題研修の成果を施策・事業に活用した事例

政策課題、地域課題等に関する研修の成果が予算化・事業化され、又は施策の見直しに役立つなど、自治体の施策や事業に活用した事例について、7団体から7事例の回答があった。

(9) 法務能力向上研修の実施状況

法務能力向上研修を実施しているのは119団体(79.9%)であり、21年度と比べてやや減少している。そのうち、内容は「政策法務研修」が76団体(63.9%)と最も多く、次いで「法制執務研修」が59団体(49.6%)である。研修技法は「講義中心」が85団体(71.4%)と最も多く、次いで「条例・規則の立案」が68団体(57.1%)である。

自団体で実施する法務能力向上研修の課程数は、全体で207課程であり、21年度と比べて減少している。

(10) 研修効果の測定

研修効果の測定は119団体(79.9%)で実施されている。そのうち、測定方法は「研修後一定期間経過時に受講者から意見・感想等を聴取(アンケート含む。)」が94団体(79.0%)と最も多く、次いで「研修後一定期間経過時に受講者の職場・上司から意見・感想等を聴取(アンケート含む。)」が50団体(42.0%)となっている。

研修効果の測定を実施していない理由としては、「効果測定に適する方法がない」を挙げた団体が最も多く18団体(60.0%)となっている。

(11) 研修と任用との関係

研修と任用との関係について、「昇任後に一定の研修の受講を義務づけている」と回答した団体が132団体(89.2%)と最も多く、次いで「一定の研修の受講を昇任の前提条件としている」が31団体(20.9%)となっている。

(12) 研修の実施内容に関する評価

研修の実施内容についての評価を実施しているのは147団体(98.7%)である。

その方法としては、「研修終了時に受講者から聴取」が143団体(98.6%)と最も多い。研修の実施内容に関する評価の活用状況は、「講師の選定・指導方法の改善」が135団体(93.1%)と最も多いが、「研修ニーズの把握」133団体(90.5%)、「研修方法の改善」126団体(85.7%)、「研修計画の見直し」113団体(76.9%)も大差なく、広く活用されていることがうかがえる。

(13) 研修事業に関する評価

研修事業に対する評価を実施しているのは117団体(78.5%)である。そのうち、研修事業全体に関する評価を実施しているのは61団体(52.1%)であり、個別の研修事業に対する評価を実施しているのは89団体(76.1%)である。具体的な方法として、数値化のほか、「評価シートを作成し、所内会議で評価」など様々な手法で評価を実施している。

(14) 研修事業の見直しと今後の展開

① 研修事業の見直し

研修事業の見直しを行ったのは109団体(73.2%)であり、そのうち、内容は「新規研修課程の創設」が最も多く84団体(77.1%)で、次いで「研修体系の見直し」が43団体(39.4%)となっている。

② 研修事業の外部委託の状況

研修事業の全部委託を行っているのは9団体(6.0%)であり、9団体すべてが今後の予定を「現状のまま」と回答している。

研修事業の一部委託を行っているのは39団体(26.2%)であり、そのうち、今後の予定として29団体(74.4%)が「現状のまま」と回答している。一部委託の内容は「講師の選定・依頼」が最も多く34団体(87.2%)であり、次いで「研修の企画・立案」が25団体(64.1%)となっている。

研修事業の外部委託を行っていないのは100団体(67.1%)であり、そのうち、今後の予定として93団体(93.0%)が「外部委託を行わない」としている。

なお、外部委託の長所として、「委託先の専門的なノウハウ活用による効果的な研修の実施」などが、短所として「行政に特有な分野が不得手なため、研修内容が一般論となり、団体の組織や行政の実態と合いにくい」などが挙げられている。

③ 研修事業に係る外部との連携の状況

外部との連携を行っているのは53団体(35.6%)であり、21年度と比べて増加している。そのうち、連携先は「民間企業」が29団体(54.7%)と最も多く、次いで「大学」が21団体(39.6%)、「NPO団体」が14団体(26.4%)となっている。今後の予定として、「連携の予定がない」が88団体(59.1%)と最も多い。

④ 職員研修の今後の展開

職員研修向け予算、職員研修向け組織・人員、自団体で実施する職員研修、他の機関・団体等で実施する職員研修への派遣について、すべて「現状維持」が最も多かったが、職員研修向け予算及び組織・人員では「縮小する」(16団体(10.7%))が「拡充する」(11団体(7.4%))を上回る一方、自団体で実施する職員研修では「拡充する」(20団体(13.4%))が、「縮小する」(2団体(1.3%))を上回り、他の機関・団体等で実施する職員研修への派遣でも「拡充する」(15団体(10.1%))が、「縮小する」(5団体(3.4%))を上回っている。

3 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

厳しい財政状況や行政改革による職員数の削減により、現状の職員研修の実施体制を維持し続けることは難しい状況になっている。しかしながら、人材育成にはある程度の期間が必要とされることを踏まえ、限られた職員数で効率的・効果的に職員研修を実施するためにも、

目指すべき人材像をより明確にし、中長期的な視点から研修計画を策定・遂行していく必要がある。

また、「受講する職員の研修ニーズが多様化し対応できない」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ろう。

(2) 研修内容の検討

階層別研修では、研修効果を高める特徴的な研修技法をより積極的に取り入れることが必要である。選択制研修の実施においては、階層別に求められる能力を明確にしたうえで、個々の職員の主体的なキャリア形成にも寄与するメニューを提供する必要がある。

また、特別研修では、専門的知識・技能を向上させる研修が既に幅広く実施されているが、住民ニーズの多様化・高度化を踏まえると、それらの一層の充実が期待される。

個別の分野では、法務能力向上研修は、義務付け・枠付けの見直し及び条例制定権が拡大したことに伴い、地方公共団体の裁量が大きくなったことなどから、特に政策法務能力及び法制執務能力の向上が求められている。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が求められる。

(3) 研修効果の測定と研修事業の評価

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。活用できる予算や人員などの制約もあるが、「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、研修生の振り返りの効果も期待できるため、さらに広げることが求められる。

また、研修事業の評価について、より効率的・効果的な研修事業の推進を図るため、研修事業全体に関する評価の実施のさらなる広がりが求められる。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。

(4) 研修事業の今後の展開

研修事業の外部委託や外部連携については、その検討にあたって、長所と短所を十分に整理し、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、既に外部委託や外部連携を行っている団体によっては、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必要がある。特に外部連携については、住民ニーズを的確に把握するためのツールとして活用を検討されたい。

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活用しつつ、研修ニーズや地域の課題に沿って研修メニューの見直しを進める必要がある。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、外部の研修機関や外部連携により、様々な立場の人々と研修を通じて人脈を広げることも大きな効果といえよう。