

第5 おわりに

近年、少子・高齢化、高度情報化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・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、自主性・自立性をもってその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。

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、21年度調査と比較し、研修業務に携わる職員数の減少に歯止めがかかった。また、研修講師数の抑制と、庁外講師から庁内講師へとその構成をシフトさせつつある傾向が引き続きみられた。行政改革による職員数の削減や厳しい財政状況などによる影響によるものと考えられる。

「研修計画の策定」については、21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」を設置した団体が設置数、割合ともに増えている。広い視野を持ち、様々な考え方を取り入れながら、人材育成を行おうとする姿勢の表れといえる。

「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くなっていることを示唆するものであろう。

(2) 研修の実施状況

研修の実施状況について、「階層別研修」では、さまざまな研修技法が取り入れられている。階層区分や研修内容によって、研修技法を選択することにより、効果的・効率的な研修にしようとする姿勢がうかがえる。

「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、いずれの分野についても、都道府県及び指定都市に比べて中核市及び特例市における実施割合がやや低い傾向がみられた。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が、団体間でその姿勢に相違が生じている様子がうかがえる。

個別の分野をみると、「法務能力向上研修」においては、「政策法務研修」の割合が、21年度に比べ増加している。研修技法は「講義中心」の割合が減り、「条例規則の立案」、

「条例事例の研究」の割合が増加している。地方公共団体の自治立法権の拡大等を背景に、職員の基本的な法務能力及び基礎自治体の法務能力の向上を重視するとともに、研修技法に演習を多く取り入れることでより実践的な研修にしようとする姿勢がうかがわれる。

（３）研修効果の測定と研修事業の評価

「研修効果の測定」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を持つことが難しい状況にあるといえる。

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多く、「受講生等に多大な負担をしいる」という理由を挙げる団体もあり、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見える。

「研修事業の評価」については、数値化等の多様な評価方法が行われており、その活用も様々な視点から行われている傾向がみられた。各団体で、研修事業の評価の質を高める独自の工夫が行われ、的確に反映しようと努力している様子が見える。

（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、「成果を見極め検討する」とした団体がわずかであるが増加している。外部委託に関しては、その長所と短所を踏まえながら、導入または検討を行う傾向がわずかであるがみてとれる。

「研修事業の外部との連携」については、21年度に引き続き、連携を行っている団体は増加し、連携先として民間企業や大学、NPO団体を挙げる団体が多い。今後の予定は、「成果を見極めながら検討する」が団体数、割合とも増加しており、民間の視点や住民目線を取り入れ、多様化する住民ニーズへの対応や外部との連携の推進をはかる機会を積極的に取り入れようとする姿勢が見える。

「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・組織では「縮小する」が「拡充する」を上回り、自団体で実施する職員研修及び他団体等で実施する職員研修への派遣では「拡充する」が「縮小する」を上回った。厳しい財政状況や行政改革の影響は、職員研修向け予算・組織も例外ではないが、限られた予算や人員の中、創意工夫により研修の充実を図ろうとしている姿勢が見える。

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、より効率的・効果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必要とされる。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。

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。