

### 第3章 調査の結果

#### 第1節 市区町村職員研修の実態に関する調査

##### 1 市区町村（職員研修担当部門）に対する調査

##### 1-1 市区町村の職員研修について

###### (1) 人材育成基本方針等の策定状況等

###### ① 人材育成基本方針の策定状況（表1-1）

総務省自治行政局公務員部の調査によると、市区町村における「人材育成基本方針」の策定状況は、表1-1のとおりである。

表1-1 人材育成基本方針の策定状況（平成20年4月1日現在）

| 区 分   | (単位：団体数、%)    |              |              |               |              |               |               |                 |
|-------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|-----------------|
|       | 指定都市          | 中核市          | 特例市          | 一般市           | 特別区          | 町             | 村             | 合 計             |
| 団 体 数 | 17            | 39           | 43           | 684           | 23           | 812           | 193           | 1,811           |
| 策定済み  | 17<br>(100.0) | 37<br>(94.9) | 39<br>(90.7) | 544<br>(79.5) | 22<br>(95.7) | 610<br>(75.1) | 150<br>(77.7) | 1,419<br>(78.4) |
| 未 策 定 | 0<br>(0.0)    | 2<br>(5.1)   | 4<br>(9.3)   | 140<br>(20.5) | 1<br>(4.3)   | 202<br>(24.9) | 43<br>(22.3)  | 392<br>(21.6)   |

(注) 総務省自治行政局公務員部「平成20年度人材育成の実施状況等調査結果」より作成

###### ② 人材育成基本方針の策定・改定プロセス（表1-2）

本調査において、「人材育成基本方針」の策定・改定のプロセス（複数回答あり）について質問したところ、「庁議・部長会議等での策定結果の報告」と回答した団体が714団体、全体の66.2%となっている。一般市、特別区では、7割以上の団体がこのプロセスを踏んでいる。

次いで、「人材育成の理念について検討するための幹部会議の開催」（375団体、34.8%）、「全庁横断的なワーキンググループでの検討」（296団体、27.4%）、「職員の半数以上を対象とした実態・意識調査の実施」（261団体、24.2%）の順となっている。

一方、「地域住民を対象とした、アンケート調査又はパブリックコメントの実施」と回答した団体は64団体（5.9%）であった。

なお、人材育成基本方針の策定プロセスに多くの意見を反映させるための「その他の工夫」としては、「外部委員を含む懇談会の設置」、「総務省人材育成等アドバイザー事業の活用」、「有識者からの意見聴取」、「各部の人事担当部長・課長からのヒアリング」、「庁内の研修指導者からの意見聴取」などの回答があった。

表1-2 人材育成基本方針の策定・改定プロセス（複数回答あり）

（単位：団体数、％）

| 内 容                              | 指定都市         | 中核市          | 特例市          | 一般市           | 特別区          | 町             | 村            | 合 計           |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| 回答団体数                            | 16           | 37           | 38           | 460           | 18           | 438           | 72           | 1,079         |
| ①人材育成の理念について検討するための幹部会議の開催       | 6<br>(37.5)  | 14<br>(37.8) | 12<br>(31.6) | 142<br>(30.9) | 5<br>(27.8)  | 170<br>(38.8) | 26<br>(36.1) | 375<br>(34.8) |
| ②全庁横断的なワーキンググループでの検討             | 5<br>(31.3)  | 18<br>(48.6) | 17<br>(44.7) | 141<br>(30.7) | 7<br>(38.9)  | 99<br>(22.6)  | 9<br>(12.5)  | 296<br>(27.4) |
| ③職員の半数以上を対象とした実態・意識調査の実施         | 3<br>(18.8)  | 18<br>(48.6) | 17<br>(44.7) | 150<br>(32.6) | 4<br>(22.2)  | 67<br>(15.3)  | 2<br>(2.8)   | 261<br>(24.2) |
| ④地域住民を対象としたアンケート調査又はパブリックコメントの実施 | 2<br>(12.5)  | 5<br>(13.5)  | 10<br>(26.3) | 28<br>(6.1)   | 4<br>(22.2)  | 12<br>(2.7)   | 3<br>(4.2)   | 64<br>(5.9)   |
| ⑤庁議・部長会議等での策定結果の報告               | 10<br>(62.5) | 16<br>(43.2) | 26<br>(68.4) | 333<br>(72.4) | 14<br>(77.8) | 279<br>(63.7) | 36<br>(50.0) | 714<br>(66.2) |
| ⑥その他                             | 4<br>(25.0)  | 4<br>(10.8)  | 1<br>(2.6)   | 39<br>(8.5)   | 4<br>(22.2)  | 14<br>(3.2)   | 4<br>(5.6)   | 70<br>(6.5)   |

③ 職員研修に関する基本的な方針の策定状況（表1-3）

総務省自治行政局公務員部の調査によると、市区町村における職員の「研修に関する基本的な方針」（地方公務員法第39条第3項）の策定状況は、表1-3のとおりである。

表1-3 職員研修に関する基本的な方針の策定状況（平成20年4月1日現在）

（単位：団体数、％）

| 区 分   | 指定都市          | 中核市           | 特例市          | 一般市           | 特別区          | 町             | 村             | 合 計             |
|-------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|-----------------|
| 団 体 数 | 17            | 39            | 43           | 684           | 23           | 812           | 193           | 1,811           |
| 策定済み  | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 41<br>(95.3) | 597<br>(87.3) | 22<br>(95.7) | 626<br>(77.1) | 144<br>(74.6) | 1,486<br>(82.1) |
| 未 策 定 | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 2<br>(4.7)   | 87<br>(12.7)  | 1<br>(4.3)   | 186<br>(22.9) | 49<br>(25.4)  | 325<br>(17.9)   |

（注）総務省自治行政局公務員部「平成20年度人材育成の実施状況等調査結果」より作成

④ 職員研修に関する基本的な方針等の策定・改定プロセス（表1-4）

本調査において、職員の「研修に関する基本的な方針等」の策定・改定のプロセス（複数回答あり）について質問したところ、最も多かったのは、人材育成基本方針と同様に、「庁議・部長会議等での策定結果の報告」であり、554 団体（59.6%）から回答があった。特例市、一般市、特別区、町では、6割以上の団体が、このプロセスを踏んでいる。

次いで、「職員研修に関する指針等について検討するための幹部会議の開催」（306 団体、32.9%）、「全庁横断的なワーキンググループでの検討」（204 団体、22.0%）、「職員の半数以上を対象とした実態・意識調査の実施」（170 団体、18.3%）の順となっている。

なお、職員研修に関する基本的な方針等の策定プロセスに多くの意見を反映させるための「その他の工夫」としては、「総務省人材育成等アドバイザー事業の活用」、「有識者からの意見聴取」、「各部の人事担当部長・課長からのヒアリング」、「庁内の研修指導者からの意見聴取」などの回答があった。

表1-4 職員研修に関する基本的な方針等の策定・改定プロセス（複数回答あり）

（単位：団体数、%）

| 内 容 \ 団 体                        | 指定都市        | 中核市          | 特例市          | 一般市           | 特別区          | 町             | 村            | 合 計           |
|----------------------------------|-------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| 回答団体数                            | 17          | 34           | 34           | 427           | 17           | 341           | 59           | 929           |
| ①職員研修に関する指針等について検討するための幹部会議の開催   | 6<br>(35.3) | 15<br>(44.1) | 8<br>(23.5)  | 121<br>(28.3) | 5<br>(29.4)  | 129<br>(37.8) | 22<br>(37.3) | 306<br>(32.9) |
| ②全庁横断的なワーキンググループでの検討             | 5<br>(29.4) | 13<br>(38.2) | 11<br>(32.4) | 110<br>(25.8) | 4<br>(23.5)  | 55<br>(16.1)  | 6<br>(10.2)  | 204<br>(22.0) |
| ③職員の半数以上を対象とした実態・意識調査の実施         | 4<br>(23.5) | 12<br>(35.3) | 10<br>(29.4) | 99<br>(23.2)  | 4<br>(23.5)  | 38<br>(11.1)  | 3<br>(5.1)   | 170<br>(18.3) |
| ④地域住民を対象としたアンケート調査又はパブリックコメントの実施 | 2<br>(11.8) | 2<br>(5.9)   | 7<br>(20.6)  | 13<br>(3.0)   | 3<br>(17.6)  | 6<br>(1.8)    | 1<br>(1.7)   | 34<br>(3.7)   |
| ⑤庁議・部長会議等での策定結果の報告               | 9<br>(52.9) | 14<br>(41.2) | 22<br>(64.7) | 262<br>(61.4) | 11<br>(64.7) | 207<br>(60.7) | 29<br>(49.2) | 554<br>(59.6) |
| ⑥その他                             | 4<br>(23.5) | 4<br>(11.8)  | 3<br>(8.8)   | 38<br>(8.9)   | 1<br>(5.9)   | 13<br>(3.8)   | 2<br>(3.4)   | 65<br>(7.0)   |

## (2) 職員研修の実施状況と実施体制

### ① 職員研修の実施状況 (表1-5)

全国の市区町村 (1,810 団体) のうち、平成 19 年度に職員研修を実施した団体は 1,771 団体 (97.8%) である。指定都市、中核市、特例市、特別区ではすべての団体が実施しているが、一般市、町、村では実施していない団体がある。

また、新任職員研修を実施した団体は 1,378 団体 (76.1%) で、このうち町は 554 団体 (68.3%)、村は 92 団体 (47.7%) となっており、規模の小さい団体ほど、「実施していない」団体の割合が高い傾向がうかがえる。

表 1-5 職員研修の実施状況

(単位：団体数、%)

| 内 容     | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合 計              |
|---------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数   | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 684<br>(100.0) | 23<br>(100.0) | 811<br>(100.0) | 193<br>(100.0) | 1,810<br>(100.0) |
| 実施した    | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 679<br>(99.3)  | 23<br>(100.0) | 796<br>(98.2)  | 174<br>(90.2)  | 1,771<br>(97.8)  |
| 新任職員研修  | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 42<br>(97.7)  | 611<br>(89.3)  | 23<br>(100.0) | 554<br>(68.3)  | 92<br>(47.7)   | 1,378<br>(76.1)  |
| それ以外の研修 | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 679<br>(99.3)  | 23<br>(100.0) | 784<br>(96.7)  | 172<br>(89.1)  | 1,757<br>(97.1)  |
| 実施していない | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 5<br>(0.7)     | 0<br>(0.0)    | 15<br>(1.8)    | 19<br>(9.8)    | 39<br>(2.2)      |

(注) 新任職員研修を「実施していない」には、新任職員研修の対象者がなかった団体を含む。

### ② 職員研修の担当部署の設置状況等 (表1-6)

職員研修を担当する部署 (係・班レベルを含む) を設置している市区町村は 1,340 団体 (91.8%) で、大多数の団体が担当部署を設置している。

指定都市、中核市、特例市ではすべての団体が、特別区では回答のあったすべての団体が職員研修を担当する部署を設置している。

また、職員研修について担当の職員を置いている市区町村は 1,383 団体 (94.7%) で、大多数の団体が担当職員を配置している。

指定都市、中核市、特例市ではすべての団体が、特別区では回答のあったすべての団体が職員研修担当職員を配置している。また、一般市、町、村を比較すると、規模の大きい団体ほど、職員研修担当職員を配置している団体の割合が高い傾向にある。

さらに、職員研修担当職員を配置している 1,383 団体のうち、専任職員がいる団体は 263 団体 (回答団体の 18.0%、配置団体の 19.0%) であった。

専任職員がいる団体の割合が最も高いのは中核市 (39 団体内 36 団体) で、次いで、指定都市 (17 団体内 14 団体)、特例市 (43 団体内 35 団体) の順となっている。一方、一般市、町、村では、専任職員がいる団体の割合は低く、配置することが難しいことがうかがえる。

表1-6 職員研修の担当部署の設置状況等

(単位：団体数、%)

| 団体<br>内容        | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合計               |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数           | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,460<br>(100.0) |
| ①部署を設置している      | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 525<br>(92.4)  | 20<br>(100.0) | 584<br>(90.8)  | 112<br>(86.2)  | 1,340<br>(91.8)  |
| ②部署を設置していない     | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 43<br>(7.6)    | 0<br>(0.0)    | 55<br>(8.6)    | 17<br>(13.1)   | 115<br>(7.9)     |
| 無回答             | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)     | 0<br>(0.0)    | 4<br>(0.6)     | 1<br>(0.8)     | 5<br>(0.3)       |
| 職員研修担当職員        |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①置いている          | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 554<br>(97.5)  | 20<br>(100.0) | 596<br>(92.7)  | 114<br>(87.7)  | 1,383<br>(94.7)  |
| うち専任職員<br>がいる団体 | 14<br>(82.4)  | 36<br>(92.3)  | 35<br>(81.4)  | 130<br>(23.5)  | 12<br>(60.0)  | 25<br>(4.2)    | 11<br>(9.6)    | 263<br>(18.0)    |
| 平均人数(人)         | 7.2           | 2.8           | 2.4           | 1.4            | 4.4           | 1.2            | 1.0            | 2.1              |
| ②置いていない         | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 11<br>(1.9)    | 0<br>(0.0)    | 38<br>(5.9)    | 15<br>(11.5)   | 64<br>(4.4)      |
| 無回答             | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 3<br>(0.5)     | 0<br>(0.0)    | 9<br>(1.4)     | 1<br>(0.8)     | 13<br>(0.9)      |

(注)「職員研修を担当する部署」は、係・班レベルを含む。

## ③ 職員研修向けの専用施設の保有状況(表1-7)

職員研修向けの専用施設の保有状況については、1,291団体(88.4%)が「専用施設(スペース)はない」と回答している。一般市(519団体、91.4%)、町(616団体、95.8%)、村(118団体、90.8%)では、9割以上の団体が専用施設(スペース)を保有していない状況にある。

団体の区分別にみると、指定都市、中核市、特例市、特別区は、「専用のスペースを所有している」割合が高いのに対し、一般市、町、村においては、「専用施設(スペース)はない」割合が高い状況となっている。

「専用の建物を所有している」割合が最も高いのは指定都市(5団体、29.4%)で、次いで、中核市(4団体、10.3%)、特別区(2団体、10.0%)の順となっている。

表1-7 職員研修向けの専用施設の保有状況

(単位：団体数、%)

| 団体<br>内容        | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合計               |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数           | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,460<br>(100.0) |
| ①専用の建物を所有している   | 5<br>(29.4)   | 4<br>(10.3)   | 1<br>(2.3)    | 5<br>(0.9)     | 2<br>(10.0)   | 3<br>(0.5)     | 1<br>(0.8)     | 21<br>(1.4)      |
| ②専用の建物を借用している   | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)     | 0<br>(0.0)    | 1<br>(0.2)     | 0<br>(0.0)     | 1<br>(0.1)       |
| ③専用のスペースを所有している | 8<br>(47.1)   | 18<br>(46.2)  | 17<br>(39.5)  | 24<br>(4.2)    | 12<br>(60.0)  | 17<br>(2.6)    | 8<br>(6.2)     | 104<br>(7.1)     |
| ④専用のスペースを借用している | 2<br>(11.8)   | 4<br>(10.3)   | 6<br>(14.0)   | 16<br>(2.8)    | 2<br>(10.0)   | 4<br>(0.6)     | 1<br>(0.8)     | 35<br>(2.4)      |
| ⑤専用施設(スペース)はない  | 2<br>(11.8)   | 13<br>(33.3)  | 19<br>(44.2)  | 519<br>(91.4)  | 4<br>(20.0)   | 616<br>(95.8)  | 118<br>(90.8)  | 1,291<br>(88.4)  |
| 無回答             | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 4<br>(0.7)     | 0<br>(0.0)    | 2<br>(0.3)     | 2<br>(1.5)     | 8<br>(0.5)       |

(注)「建物」は棟単位のもの、「スペース」はフロア、部屋の単位のことをいう。

#### ④ 職員研修の予算額・決算額の推移（表1-8、1-9）

平成20年度の職員研修に係る予算額をみると、5,000千円未満の団体が1,131団体で、全体の77.5%となっている。なお、職員研修に係る予算額を計上していない団体が、一般市で6団体（1.1%）、特別区で2団体（10.0%）、町で23団体（3.6%）、村で23団体（17.7%）あった。（表1-8参照）

平成20年度の職員研修の予算額が平成19年度決算額に比べて増加している団体は1,156団体（79.2%）で、減少している220団体（15.1%）を大きく上回っている。

平成19年度の職員研修の決算額が平成18年度決算額に比べて増加している団体は699団体（47.9%）で、減少している637団体（43.6%）を少し上回っている。

また、2年連続で職員研修の予算額・決算額が増加している団体は545団体（37.3%）となっている。（以上表1-9参照）

表1-8 平成20年度の職員研修予算の状況

（単位：団体数、%）

| 内 容  |                 | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合 計              |
|--|-----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数                                      |                 | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,460<br>(100.0) |
| 予<br>算<br>額<br>（<br>単<br>位<br>・<br>千<br>円） | 0               | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 6<br>(1.1)     | 2<br>(10.0)   | 23<br>(3.6)    | 23<br>(17.7)   | 54<br>(3.7)      |
|  | 1 ~ 4,999       | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 1<br>(2.3)    | 362<br>(63.7)  | 0<br>(0.0)    | 609<br>(94.7)  | 105<br>(80.8)  | 1,077<br>(73.8)  |
|  | 5,000 ~ 9,999   | 1<br>(5.9)    | 4<br>(10.3)   | 8<br>(18.6)   | 128<br>(22.5)  | 2<br>(10.0)   | 11<br>(1.7)    | 1<br>(0.8)     | 155<br>(10.6)    |
|  | 10,000 ~ 19,999 | 0<br>(0.0)    | 14<br>(35.9)  | 26<br>(60.5)  | 56<br>(9.9)    | 9<br>(45.0)   | 0<br>(0.0)     | 1<br>(0.8)     | 106<br>(7.3)     |
|  | 20,000 ~ 29,999 | 1<br>(5.9)    | 12<br>(30.8)  | 7<br>(16.3)   | 12<br>(2.1)    | 2<br>(10.0)   | 0<br>(0.0)     | 0<br>(0.0)     | 34<br>(2.3)      |
|  | 30,000 ~ 39,999 | 3<br>(17.6)   | 5<br>(12.8)   | 1<br>(2.3)    | 2<br>(0.4)     | 3<br>(15.0)   | 0<br>(0.0)     | 0<br>(0.0)     | 14<br>(1.0)      |
|  | 40,000 ~ 49,999 | 2<br>(11.8)   | 2<br>(5.1)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)     | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)     | 0<br>(0.0)     | 4<br>(0.3)       |
|  | 50,000 ~ 59,999 | 9<br>(52.9)   | 1<br>(2.6)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)     | 1<br>(5.0)    | 0<br>(0.0)     | 0<br>(0.0)     | 11<br>(0.8)      |
|  | 60,000 ~ 69,999 | 0<br>(0.0)    | 1<br>(2.6)    | 0<br>(0.0)    | 1<br>(0.2)     | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)     | 0<br>(0.0)     | 2<br>(0.1)       |
|  | 70,000 ~ 79,999 | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 1<br>(0.2)     | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)     | 0<br>(0.0)     | 1<br>(0.1)       |
|  | 80,000 ~        | 1<br>(5.9)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)     | 1<br>(5.0)    | 0<br>(0.0)     | 0<br>(0.0)     | 2<br>(0.1)       |
| 1団体当たり平均額                                  |                 | 49,219        | 24,091        | 15,029        | 5,379          | 22,635        | 1,113          | 514            | 4,601            |

（注）1：市町村合併により合併前の額の積算が困難な団体は、回答をしていない。

2：職員人件費、職員研修向け専用施設（スペース）の管理運営費、共同研修機関や研修実施団体に対する負担金・補助金のうち当該機関・団体の運営経費に対するもの（ただし、研修課程の運営経費に対する負担金・補助金を除く。）は、対象経費に含まない。

表1-9 職員研修の予算額・決算額の推移

(単位:千円、団体数、%)

| 内 容                 | 団 体 | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合 計              |
|---------------------|-----|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数               |     | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,460<br>(100.0) |
| 1 団体当たり平均額          |     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| 平成20年度予算額           |     | 49,219        | 24,091        | 15,029        | 5,379          | 22,635        | 1,113          | 514            | 4,601            |
| 平成19年度決算額           |     | 39,147        | 20,678        | 12,481        | 4,321          | 18,341        | 813            | 576            | 3,719            |
| 平成18年度決算額           |     | 37,072        | 21,700        | 12,911        | 4,226          | 10,929        | 801            | 1,303          | 3,658            |
| 平成20年度予算額           |     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| 19年度決算額に比べ増加している団体数 |     | 17<br>(100.0) | 33<br>(84.6)  | 35<br>(81.4)  | 470<br>(82.7)  | 16<br>(80.0)  | 507<br>(78.8)  | 78<br>(60.0)   | 1,156<br>(79.2)  |
| 19年度決算額に比べ減少している団体数 |     | 0<br>(0.0)    | 6<br>(15.4)   | 8<br>(18.6)   | 82<br>(14.4)   | 2<br>(10.0)   | 98<br>(15.2)   | 24<br>(18.5)   | 220<br>(15.1)    |
| 平成19年度決算額           |     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| 18年度決算額に比べ増加している団体数 |     | 10<br>(58.8)  | 14<br>(35.9)  | 15<br>(34.9)  | 294<br>(51.8)  | 14<br>(70.0)  | 308<br>(47.9)  | 44<br>(33.8)   | 699<br>(47.9)    |
| 18年度決算額に比べ減少している団体数 |     | 7<br>(41.2)   | 25<br>(64.1)  | 26<br>(60.5)  | 256<br>(45.1)  | 4<br>(20.0)   | 270<br>(42.0)  | 49<br>(37.7)   | 637<br>(43.6)    |
| 平成18~20年度の推移        |     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| 2年連続で増加している団体数      |     | 10<br>(58.8)  | 11<br>(28.2)  | 11<br>(25.6)  | 240<br>(42.3)  | 12<br>(60.0)  | 233<br>(36.2)  | 28<br>(21.5)   | 545<br>(37.3)    |
| 2年連続で減少している団体数      |     | 0<br>(0.0)    | 3<br>(7.7)    | 3<br>(7.0)    | 31<br>(5.5)    | 0<br>(0.0)    | 23<br>(3.6)    | 8<br>(6.2)     | 68<br>(4.7)      |

(注) 1: 市町村合併により合併前の額の積算が困難な団体は、回答をしていない。

2: 職員人件費、職員研修向け専用施設(スペース)の管理運営費、共同研修機関や研修実施団体に対する負担金・補助金のうち当該機関・団体の運営経費に対するもの(ただし、研修課程の運営経費に対する負担金・補助金を除く。)は、対象経費に含まない。

## ⑤ 職員研修の実施主体の状況（表1-10）

本調査では、「職員研修」を次のように区分した。

「階層別研修」… 対象となる階層・職層の職員が原則として全員受講することを義務付けた研修

「特別研修等」… 専門的な知識・技能の習得や能力の開発・向上を目的として実施する研修など

### 〔階層別研修〕

階層別研修において、中心的な役割を担っている機関・団体（複数回答あり）について、指定都市では、他の機関・団体が中心的な役割を担うことなく、すべての団体（17団体）で「自団体」が中心となって実施している。

中核市、特別区でも、すべての団体が、「自団体」が中心的な役割を担っていると回答している。なお、中核市では、7団体（17.9%）が「市区町村等の共同研修機関」、2団体（5.1%）が「市区町村関係団体」、特別区では13団体（65.0%）が「市区町村等の共同研修機関」も中心的な役割を担っていると回答している。特例市でも、「自団体」が41団体（95.3%）と最も多く、次いで、「市区町村等の共同研修機関」（4団体、9.3%）、「都道府県」（3団体、7.0%）の順となっている。

また、一般市では、「自団体」が334団体（58.8%）、「市区町村等の共同研修機関」が325団体（57.2%）と、同水準の回答割合となっている。

一方、町では、「市区町村関係団体」（332団体、51.6%）、「市区町村等の共同研修機関」（318団体、49.5%）の回答割合が高く、「自団体」は144団体（22.4%）となっている。同様に、村でも、「市区町村関係団体」（67団体、41.5%）、「市区町村等の共同研修機関」（51団体、39.2%）の回答割合が高く、「自団体」は20団体（15.4%）にとどまっており、規模の小さい団体ほど、「市区町村関係団体」や「市区町村等の共同研修機関」の担う役割が大きくなっていることがうかがえる。また、指定都市、中核市、特別区では「都道府県」と回答した団体がなかったのに対し、一般市、町、村では回答割合が高くなっており、規模の小さい団体ほど「都道府県」の担う役割が大きいがうかがえる。

なお、「その他の機関・団体」として、自治体職員向けの研修会等を実施する民間の事業者（学校法人、社団・財団法人、株式会社など）を挙げている回答があった。

### 〔特別研修等〕

特別研修等において、中心的な役割を担っている機関・団体（複数回答あり）について、階層別研修と比較すると、指定都市、中核市、特別区では、「自団体」の回答割合がやや減少し、他の機関・団体が中心的な役割を担う割合が高くなっている。特に、特別区では、「自団体」が16団体（80.0%）で、「市区町村等の共同研修機関」が20団体（100%）となっている。また、中核市では、「自団体」の36団体（92.3%）、「中央研修機関」の24団体（61.5%）に次いで、「市区町村関係団体」が13団体（33.3%）となっている。



一般市では、「自団体」の回答が半数を割り（265 団体、46.7%）、「中央研修機関」（361 団体、63.6%）と「市区町村等の共同研修機関」（294 団体、51.8%）が過半数となっている。

特別研修等においては、指定都市を除いて、「都道府県」が中心的な役割を担うと回答した団体の割合が、階層別研修と比較して高くなっている。また、特別区を除き、「中央研修機関」（自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミー）が中心的な役割を担うと回答した団体の割合が相対的に高く、特に中核市、特例市、一般市では約 6 割の団体が回答している。

なお、「その他の機関・団体」として、国土交通大学校、自治体職員向けの研修会等を実施する民間の事業者（学校法人、社団・財団法人、株式会社など）を挙げている回答があった。

表 1-10 職員研修の実施主体の状況（複数回答あり）

（単位：団体数、%）

| 内 容   | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合 計              |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数   | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,460<br>(100.0) |
| (1) 階層別研修                                     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①市区町村(自団体)                                    | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 41<br>(95.3)  | 334<br>(58.8)  | 20<br>(100.0) | 144<br>(22.4)  | 20<br>(15.4)   | 615<br>(42.1)    |
| ②都道府県   | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 3<br>(7.0)    | 86<br>(15.1)   | 0<br>(0.0)    | 126<br>(19.6)  | 28<br>(21.5)   | 243<br>(16.6)    |
| ③市区町村等の共同<br>研修機関                             | 0<br>(0.0)    | 7<br>(17.9)   | 4<br>(9.3)    | 325<br>(57.2)  | 13<br>(65.0)  | 318<br>(49.5)  | 51<br>(39.2)   | 718<br>(49.2)    |
| ④市区町村関係団体<br>(市長会・町村会・市<br>町村振興協会)            | 0<br>(0.0)    | 2<br>(5.1)    | 1<br>(2.3)    | 142<br>(25.0)  | 0<br>(0.0)    | 332<br>(51.6)  | 67<br>(51.5)   | 544<br>(37.3)    |
| ⑤その他  | 0<br>(0.0)    | 1<br>(2.6)    | 1<br>(2.3)    | 37<br>(6.5)    | 0<br>(0.0)    | 33<br>(5.1)    | 6<br>(4.6)     | 78<br>(5.3)      |
| (2) 特別研修等                                     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①市区町村(自団体)                                    | 16<br>(94.1)  | 36<br>(92.3)  | 34<br>(79.1)  | 265<br>(46.7)  | 16<br>(80.0)  | 101<br>(15.7)  | 15<br>(11.5)   | 483<br>(33.1)    |
| ②都道府県   | 0<br>(0.0)    | 3<br>(7.7)    | 12<br>(27.9)  | 119<br>(21.0)  | 4<br>(20.0)   | 145<br>(22.6)  | 33<br>(25.4)   | 316<br>(21.6)    |
| ③市区町村等の共同<br>研修機関                             | 1<br>(5.9)    | 11<br>(28.2)  | 9<br>(20.9)   | 294<br>(51.8)  | 20<br>(100.0) | 279<br>(43.4)  | 49<br>(37.7)   | 663<br>(45.4)    |
| ④市区町村関係団体<br>(市長会・町村会・<br>市町村振興協会)            | 1<br>(5.9)    | 13<br>(33.3)  | 13<br>(30.2)  | 198<br>(34.9)  | 0<br>(0.0)    | 315<br>(49.0)  | 65<br>(50.0)   | 605<br>(41.4)    |
| ⑤中央研修機関（自<br>治大学校・市町村ア<br>カデミー・国際文化<br>アカデミー） | 2<br>(11.8)   | 24<br>(61.5)  | 27<br>(62.8)  | 361<br>(63.6)  | 0<br>(0.0)    | 269<br>(41.8)  | 32<br>(24.6)   | 715<br>(49.0)    |
| ⑥その他  | 1<br>(5.9)    | 6<br>(15.4)   | 7<br>(16.3)   | 97<br>(17.1)   | 0<br>(0.0)    | 43<br>(6.7)    | 7<br>(5.4)     | 161<br>(11.0)    |

(3) 階層別研修の実施状況等（中央研修機関での研修を除く）

① 階層別研修の実施状況〔中央研修機関での研修を除く〕（表1-11）

市区町村における「階層別研修」（平成19年度実績）について、その実施の有無を団体の区分別にみると、指定都市、中核市、特例市など規模の大きい団体ほど、階層別研修を実施した団体の割合が高い傾向がうかがえる。

階層別研修の対象者別の実施状況をみると、実施した団体の割合が最も高いのは「一般職員研修」（1,221団体、83.6%）で、次いで、「新任職員研修」（1,133団体、77.6%）、「管理者研修」（1,020団体、69.9%）、「監督者研修」（995団体、68.2%）の順となっている。

表1-11 階層別研修の実施状況（中央研修機関での研修を除く）

（単位：団体数、%）

| 内 容      | 団 体           |               |               |                |               |                |                | 合 計              |
|----------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
|          | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              |                  |
| 回答団体数    | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,460<br>(100.0) |
| 新任職員研修   |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①実施した    | 17<br>(100.0) | 38<br>(97.4)  | 42<br>(97.7)  | 504<br>(88.7)  | 20<br>(100.0) | 451<br>(70.1)  | 61<br>(46.9)   | 1,133<br>(77.6)  |
| 自団体      | 17<br>(100.0) | 37<br>(97.4)  | 38<br>(90.5)  | 411<br>(81.5)  | 20<br>(100.0) | 216<br>(47.9)  | 20<br>(32.8)   | 759<br>(67.0)    |
| 共同研修機関   | 0<br>(0.0)    | 4<br>(10.5)   | 4<br>(9.5)    | 360<br>(71.4)  | 14<br>(70.0)  | 396<br>(87.8)  | 54<br>(88.5)   | 832<br>(73.4)    |
| ②実施していない | 0<br>(0.0)    | 1<br>(2.6)    | 1<br>(2.3)    | 64<br>(11.3)   | 0<br>(0.0)    | 192<br>(29.9)  | 69<br>(53.1)   | 327<br>(22.4)    |
| 一般職員研修   |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①実施した    | 17<br>(100.0) | 37<br>(94.9)  | 40<br>(93.0)  | 518<br>(91.2)  | 20<br>(100.0) | 510<br>(79.3)  | 79<br>(60.8)   | 1,221<br>(83.6)  |
| 自団体      | 17<br>(100.0) | 35<br>(94.6)  | 37<br>(92.5)  | 258<br>(49.8)  | 20<br>(100.0) | 109<br>(21.4)  | 12<br>(15.2)   | 488<br>(40.0)    |
| 共同研修機関   | 0<br>(0.0)    | 15<br>(40.5)  | 9<br>(22.5)   | 433<br>(83.6)  | 15<br>(75.0)  | 474<br>(92.9)  | 74<br>(93.7)   | 1,020<br>(83.5)  |
| ②実施していない | 0<br>(0.0)    | 2<br>(5.1)    | 3<br>(7.0)    | 50<br>(8.8)    | 0<br>(0.0)    | 133<br>(20.7)  | 51<br>(39.2)   | 239<br>(16.4)    |
| 監督者研修    |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①実施した    | 16<br>(94.1)  | 35<br>(89.7)  | 33<br>(76.7)  | 456<br>(80.3)  | 19<br>(95.0)  | 390<br>(60.7)  | 46<br>(35.4)   | 995<br>(68.2)    |
| 自団体      | 16<br>(100.0) | 34<br>(97.1)  | 29<br>(87.9)  | 208<br>(45.6)  | 19<br>(100.0) | 48<br>(12.3)   | 7<br>(15.2)    | 361<br>(36.3)    |
| 共同研修機関   | 0<br>(0.0)    | 14<br>(40.0)  | 8<br>(24.2)   | 381<br>(83.6)  | 14<br>(73.7)  | 368<br>(94.4)  | 40<br>(87.0)   | 825<br>(82.9)    |
| ②実施していない | 1<br>(5.9)    | 4<br>(10.3)   | 10<br>(23.3)  | 112<br>(19.7)  | 1<br>(5.0)    | 253<br>(39.3)  | 84<br>(64.6)   | 465<br>(31.8)    |
| 管理者研修    |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①実施した    | 14<br>(82.4)  | 34<br>(87.2)  | 40<br>(93.0)  | 478<br>(84.2)  | 19<br>(95.0)  | 385<br>(59.9)  | 50<br>(38.5)   | 1,020<br>(69.9)  |
| 自団体      | 14<br>(100.0) | 33<br>(97.1)  | 35<br>(87.5)  | 243<br>(50.8)  | 18<br>(94.7)  | 77<br>(20.0)   | 8<br>(16.0)    | 428<br>(42.0)    |
| 共同研修機関   | 1<br>(7.1)    | 15<br>(44.1)  | 12<br>(30.0)  | 397<br>(83.1)  | 14<br>(73.7)  | 354<br>(91.9)  | 43<br>(86.0)   | 836<br>(82.0)    |
| ②実施していない | 3<br>(17.6)   | 5<br>(12.8)   | 3<br>(7.0)    | 90<br>(15.8)   | 1<br>(5.0)    | 258<br>(40.1)  | 80<br>(61.5)   | 440<br>(30.1)    |

(注) 1：市区町村で自ら研修を実施した場合を「自団体」、都道府県、市区町村共同研修機関、民間研修機関等で研修を実施した場合を「共同研修機関」と区分している。

2：「自団体」及び「共同研修機関」の欄に掲げた回答割合(%)は、当該研修を「実施した」(研修課程別に実施回数、受講者数等を記入)と回答した団体の数に占める実施主体別の割合を示すものである。

階層別研修を実施したと回答した団体における実施主体別の状況（複数回答あり）をみると、「新任職員研修」では、規模の小さい団体ほど共同研修機関（都道府県、市区町村共同研修機関、民間研修機関等）で実施した割合が高い傾向がみられる。

一方、「一般職員研修」、「監督者研修」、「管理者研修」では、指定都市、中核市、特例市、特別区では自団体で実施した割合が高く、一般市、町、村では共同研修機関で実施した割合が高くなっており、規模の大きい団体ほど、階層別研修を自ら実施した団体の割合が高い傾向がうかがえる。

## ② 市区町村が自ら実施する階層別研修の課程数の状況（表1-12）

市区町村で自ら実施した「階層別研修」の課程数の状況（平成19年度実績）をみると、その総数は4,501課程となっている。

階層別研修の対象者別の課程数をみると、「一般職員研修」が1,562課程（34.7%）と最も多く、次いで、「新任職員研修」が1,421課程（31.6%）、「管理者研修」が795課程（17.7%）の順となっている。

表1-12 市区町村で自ら実施した階層別研修の課程数の状況

（単位：団体数、%）

| 内 容     | 団 体            |                |                |                  |                |                |               | 合 計              |
|---------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|---------------|------------------|
|         | 指定都市           | 中核市            | 特例市            | 一般市              | 特別区            | 町              | 村             |                  |
| 新任職員研修  | 67<br>(24.2)   | 115<br>(26.5)  | 167<br>(28.1)  | 733<br>(33.3)    | 56<br>(17.1)   | 259<br>(42.3)  | 24<br>(41.4)  | 1,421<br>(31.6)  |
| 一般職員研修  | 101<br>(36.5)  | 158<br>(36.4)  | 234<br>(39.3)  | 698<br>(31.8)    | 158<br>(48.3)  | 196<br>(32.0)  | 17<br>(29.3)  | 1,562<br>(34.7)  |
| 監督者研修   | 54<br>(19.5)   | 76<br>(17.5)   | 96<br>(16.1)   | 326<br>(14.8)    | 71<br>(21.7)   | 59<br>(9.6)    | 7<br>(12.1)   | 689<br>(15.3)    |
| 管理者研修   | 49<br>(17.7)   | 81<br>(18.7)   | 96<br>(16.1)   | 423<br>(19.2)    | 42<br>(12.8)   | 95<br>(15.5)   | 9<br>(15.5)   | 795<br>(17.7)    |
| トップセミナー | 6<br>(2.2)     | 4<br>(0.9)     | 2<br>(0.3)     | 18<br>(0.8)      | 0<br>(0.0)     | 3<br>(0.5)     | 1<br>(1.7)    | 34<br>(0.8)      |
| 計       | 277<br>(100.0) | 434<br>(100.0) | 595<br>(100.0) | 2,198<br>(100.0) | 327<br>(100.0) | 612<br>(100.0) | 58<br>(100.0) | 4,501<br>(100.0) |

③ 階層別研修の受講者一人当たりの研修日数〔中央研修機関での研修を除く〕（表1-13）

階層別研修の対象者別に「受講者一人当たりの研修日数」（平成19年度実績）をみると、「新任職員研修」が自団体で実施した研修3.48日、共同研修機関で実施した研修3.51日で、他の研修区分に比べて多くの時間が当てられた状況となっている。

また、「一般職員研修」、「監督者研修」、「管理者研修」の区分では、指定都市によるものと特例市による「一般職員研修」を除き、自団体で実施した階層別研修よりも、共同研修機関で実施した階層別研修の方が、受講者一人当たりの研修日数が多い状況となっている。

表1-13 階層別研修の受講者一人当たりの研修日数（中央研修機関での研修を除く）

（単位：日）

| 内 容     | 団 体  |      |      |      |      |      |      |      |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|         | 指定都市 | 中核市  | 特例市  | 一般市  | 特別区  | 町    | 村    | 平均   |
| 新任職員研修  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体     | 3.58 | 3.43 | 3.16 | 3.80 | 3.03 | 2.48 | 3.63 | 3.48 |
| 共同研修機関  | 0.00 | 3.09 | 3.80 | 3.50 | 3.72 | 3.50 | 3.36 | 3.51 |
| 一般職員研修  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体     | 1.47 | 1.89 | 2.31 | 1.53 | 1.97 | 0.95 | 0.76 | 1.61 |
| 共同研修機関  | 0.00 | 2.84 | 2.25 | 2.82 | 2.11 | 2.73 | 2.36 | 2.73 |
| 監督者研修   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体     | 1.68 | 1.85 | 1.68 | 1.56 | 1.61 | 1.11 | 1.52 | 1.63 |
| 共同研修機関  | 0.00 | 2.53 | 2.87 | 2.54 | 3.08 | 2.55 | 2.31 | 2.57 |
| 管理者研修   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体     | 1.07 | 1.24 | 0.81 | 1.05 | 0.91 | 0.97 | 1.28 | 1.03 |
| 共同研修機関  | 1.00 | 1.91 | 1.57 | 1.91 | 2.41 | 1.92 | 1.50 | 1.90 |
| トップセミナー |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体     | 0.65 | 0.86 | 0.50 | 0.75 | 0.00 | 1.80 | 2.00 | 0.74 |
| 共同研修機関  | 0.00 | 0.81 | 1.00 | 0.89 | 0.00 | 1.16 | 1.14 | 0.98 |
| 計       |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体     | 1.88 | 2.08 | 2.03 | 1.73 | 1.95 | 1.11 | 1.20 | 1.81 |
| 共同研修機関  | 1.00 | 2.74 | 2.43 | 2.71 | 2.86 | 2.71 | 2.48 | 2.71 |

（注）「受講者一人当たりの研修日数」は、各市区町村から回答のあった「研修課程」（平成19年度実績）ごとの「受講者数」に「一回当たり日数」を乗じて得た「延べ受講人日数」の累計を、「受講者数」の合計で除して算出している。

(4) 特別研修等の実施状況等（中央研修機関での研修を除く）

① 特別研修等の実施状況〔中央研修機関での研修を除く〕（表1-14、1-15）

市区町村における「特別研修等」（平成19年度実績）について、その実施の有無を団体の区分別にみると、町、村など規模の小さい団体ほど、特別研修等を実施していない団体の割合が高い傾向がうかがえる。

特別研修等の分野別の実施状況をみると、実施した団体の割合が最も高いのは「特定課題研修・専門研修」（1,253団体、85.8%）で、次いで、「法務能力向上研修」（1,041団体、71.3%）、「コミュニケーション能力向上研修」（841団体、57.6%）、「政策能力向上研修」（747団体、51.2%）などとなっている。

特別研修等を実施したと回答した団体における実施主体別の状況（複数回答あり）をみると、全体の傾向として、自団体よりも共同研修機関で実施した団体の割合が高いことがうかがえる。特に、「指導者養成研修」、「法務能力向上研修」では、指定都市と特別区を除くすべての団体において、自団体よりも共同研修機関で実施した団体の割合が高い傾向にある。

一方、「政策能力向上研修」では中核市の約8割の団体が、「特定課題研修・専門研修」では中核市と特例市の約9割の団体が、自団体と共同研修機関のそれぞれで同程度の研修を実施していたが、一般市、町、村を比較すると、規模の小さい団体ほど、これらの研修を共同研修機関で実施した団体の割合が高い傾向がうかがえる。（以上表1-14参照）

表1-14 特別研修等の実施状況（中央研修機関での研修を除く）

（単位：団体数、%）

| 内 容      | 団 体 | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合 計              |
|----------|-----|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数    |     | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,460<br>(100.0) |
| 指導者養成研修  |     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①実施した    |     | 9<br>(52.9)   | 27<br>(69.2)  | 28<br>(65.1)  | 247<br>(43.5)  | 12<br>(60.0)  | 118<br>(18.4)  | 6<br>(4.6)     | 447<br>(30.6)    |
| 自団体      |     | 5<br>(55.6)   | 14<br>(51.9)  | 16<br>(57.1)  | 35<br>(14.2)   | 7<br>(58.3)   | 6<br>(5.1)     | 1<br>(16.7)    | 84<br>(18.8)     |
| 共同研修機関   |     | 5<br>(55.6)   | 22<br>(81.5)  | 22<br>(78.6)  | 231<br>(93.5)  | 5<br>(41.7)   | 113<br>(95.8)  | 5<br>(83.3)    | 403<br>(90.2)    |
| ②実施していない |     | 8<br>(47.1)   | 12<br>(30.8)  | 15<br>(34.9)  | 321<br>(56.5)  | 8<br>(40.0)   | 525<br>(81.6)  | 124<br>(95.4)  | 1,013<br>(69.4)  |
| 法務能力向上研修 |     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①実施した    |     | 15<br>(88.2)  | 38<br>(97.4)  | 37<br>(86.0)  | 465<br>(81.9)  | 16<br>(80.0)  | 418<br>(65.0)  | 52<br>(40.0)   | 1,041<br>(71.3)  |
| 自団体      |     | 15<br>(100.0) | 22<br>(57.9)  | 25<br>(67.6)  | 120<br>(25.8)  | 13<br>(81.3)  | 73<br>(17.5)   | 11<br>(21.2)   | 279<br>(26.8)    |
| 共同研修機関   |     | 5<br>(33.3)   | 32<br>(84.2)  | 33<br>(89.2)  | 439<br>(94.4)  | 6<br>(37.5)   | 390<br>(93.3)  | 44<br>(84.6)   | 949<br>(91.2)    |
| ②実施していない |     | 2<br>(11.8)   | 1<br>(2.6)    | 6<br>(14.0)   | 103<br>(18.1)  | 4<br>(20.0)   | 225<br>(35.0)  | 78<br>(60.0)   | 419<br>(28.7)    |
| 政策能力向上研修 |     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①実施した    |     | 16<br>(94.1)  | 36<br>(92.3)  | 32<br>(74.4)  | 372<br>(65.5)  | 12<br>(60.0)  | 250<br>(38.9)  | 29<br>(22.3)   | 747<br>(51.2)    |
| 自団体      |     | 16<br>(100.0) | 27<br>(75.0)  | 18<br>(56.3)  | 86<br>(23.1)   | 7<br>(58.3)   | 25<br>(10.0)   | 1<br>(3.4)     | 180<br>(24.1)    |
| 共同研修機関   |     | 7<br>(43.8)   | 29<br>(80.6)  | 24<br>(75.0)  | 335<br>(90.1)  | 7<br>(58.3)   | 231<br>(92.4)  | 28<br>(96.6)   | 661<br>(88.5)    |
| ②実施していない |     | 1<br>(5.9)    | 3<br>(7.7)    | 11<br>(25.6)  | 196<br>(34.5)  | 8<br>(40.0)   | 393<br>(61.1)  | 101<br>(77.7)  | 713<br>(48.8)    |

|                 |               |               |               |               |               |               |               |                 |  |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|--|
| 特定課題研修・専門研修     |               |               |               |               |               |               |               |                 |  |
| ①実施した           | 17<br>(100.0) | 38<br>(97.4)  | 40<br>(93.0)  | 547<br>(96.3) | 19<br>(95.0)  | 511<br>(79.5) | 81<br>(62.3)  | 1,253<br>(85.8) |  |
| 自団体             | 17<br>(100.0) | 38<br>(100.0) | 40<br>(100.0) | 541<br>(98.9) | 19<br>(100.0) | 494<br>(96.7) | 79<br>(97.5)  | 1,228<br>(98.0) |  |
| 共同研修機関          | 11<br>(64.7)  | 36<br>(92.3)  | 37<br>(86.0)  | 492<br>(86.6) | 17<br>(85.0)  | 457<br>(71.1) | 72<br>(55.4)  | 1,122<br>(76.8) |  |
| ②実施していない        | 0<br>(0.0)    | 1<br>(2.6)    | 3<br>(7.0)    | 21<br>(3.7)   | 1<br>(5.0)    | 132<br>(20.5) | 49<br>(37.7)  | 207<br>(14.2)   |  |
| コミュニケーション能力向上研修 |               |               |               |               |               |               |               |                 |  |
| ①実施した           | 15<br>(88.2)  | 35<br>(89.7)  | 39<br>(90.7)  | 428<br>(75.4) | 17<br>(85.0)  | 280<br>(43.5) | 27<br>(20.8)  | 841<br>(57.6)   |  |
| 自団体             | 15<br>(100.0) | 29<br>(82.9)  | 35<br>(89.7)  | 241<br>(56.3) | 15<br>(88.2)  | 78<br>(27.9)  | 10<br>(37.0)  | 423<br>(50.3)   |  |
| 共同研修機関          | 5<br>(33.3)   | 28<br>(80.0)  | 32<br>(82.1)  | 361<br>(84.3) | 12<br>(70.6)  | 246<br>(87.9) | 21<br>(77.8)  | 705<br>(83.8)   |  |
| ②実施していない        | 2<br>(11.8)   | 4<br>(10.3)   | 4<br>(9.3)    | 140<br>(24.6) | 3<br>(15.0)   | 363<br>(56.5) | 103<br>(79.2) | 619<br>(42.4)   |  |
| キャリア形成研修        |               |               |               |               |               |               |               |                 |  |
| ①実施した           | 5<br>(29.4)   | 14<br>(35.9)  | 16<br>(37.2)  | 132<br>(23.2) | 11<br>(55.0)  | 63<br>(9.8)   | 4<br>(3.1)    | 245<br>(16.8)   |  |
| 自団体             | 5<br>(100.0)  | 6<br>(42.9)   | 14<br>(87.5)  | 37<br>(28.0)  | 5<br>(45.5)   | 6<br>(9.5)    | 1<br>(25.0)   | 74<br>(30.2)    |  |
| 共同研修機関          | 0<br>(0.0)    | 9<br>(64.3)   | 7<br>(43.8)   | 101<br>(76.5) | 8<br>(72.7)   | 59<br>(93.7)  | 3<br>(75.0)   | 187<br>(76.3)   |  |
| ②実施していない        | 12<br>(70.6)  | 25<br>(64.1)  | 27<br>(62.8)  | 436<br>(76.8) | 9<br>(45.0)   | 580<br>(90.2) | 126<br>(96.9) | 1,215<br>(83.2) |  |
| 語学・OA・統計研修      |               |               |               |               |               |               |               |                 |  |
| ①実施した           | 11<br>(64.7)  | 21<br>(53.8)  | 22<br>(51.2)  | 216<br>(38.0) | 16<br>(80.0)  | 155<br>(24.1) | 14<br>(10.8)  | 455<br>(31.2)   |  |
| 自団体             | 9<br>(81.8)   | 12<br>(57.1)  | 18<br>(81.8)  | 60<br>(27.8)  | 11<br>(68.8)  | 22<br>(14.2)  | 0<br>(0.0)    | 132<br>(29.0)   |  |
| 共同研修機関          | 2<br>(18.2)   | 14<br>(66.7)  | 9<br>(40.9)   | 179<br>(82.9) | 11<br>(68.8)  | 144<br>(92.9) | 14<br>(100.0) | 373<br>(82.0)   |  |
| ②実施していない        | 6<br>(35.3)   | 18<br>(46.2)  | 21<br>(48.8)  | 352<br>(62.0) | 4<br>(20.0)   | 488<br>(75.9) | 116<br>(89.2) | 1,005<br>(68.8) |  |
| その他             |               |               |               |               |               |               |               |                 |  |
| ①実施した           | 12<br>(70.6)  | 26<br>(66.7)  | 28<br>(65.1)  | 246<br>(43.3) | 16<br>(80.0)  | 132<br>(20.5) | 22<br>(16.9)  | 482<br>(33.0)   |  |
| 自団体             | 11<br>(91.7)  | 19<br>(73.1)  | 25<br>(89.3)  | 147<br>(59.8) | 12<br>(75.0)  | 58<br>(43.9)  | 9<br>(40.9)   | 281<br>(58.3)   |  |
| 共同研修機関          | 2<br>(16.7)   | 14<br>(53.8)  | 12<br>(42.9)  | 147<br>(59.8) | 10<br>(62.5)  | 89<br>(67.4)  | 17<br>(77.3)  | 291<br>(60.4)   |  |
| ②実施していない        | 5<br>(29.4)   | 13<br>(33.3)  | 15<br>(34.9)  | 322<br>(56.7) | 4<br>(20.0)   | 511<br>(79.5) | 108<br>(83.1) | 978<br>(67.0)   |  |

(注) 1：市区町村で自ら研修を実施した場合を「自団体」、都道府県、市区町村共同研修機関、民間研修機関等で研修を実施した場合を「共同研修機関」と区分している。

2：「自団体」及び「共同研修機関」の欄に掲げた回答割合(%)は、当該研修を「実施した」(研修課程別に実施回数、受講者数等を記入)と回答した団体の数に占める実施主体別の割合を示すものである。

さらに、「特定課題研修・専門研修」のうちの分野別の実施状況をみると、実施した団体の割合が最も高いのは「財務・税務・会計」(1,095団体、75.0%)で、次いで、「人事・労務」(1,035団体、70.9%)、「教育・人権・国際交流」(1,012団体、69.3%)、「自治体経営」(890団体、61.0%)、「広報・広聴・情報公開」(859団体、58.8%)などとなっている。

「特定課題研修・専門研修」を実施したと回答した団体における実施主体別の状況(複数回答あり)をみると、特別研修等の全体の傾向と同様に、指定都市を除き全般的に、自団体よりも共同研修機関で実施した団体の割合が高い傾向がうかがえる。(以上表1-15参照)

表1-15 特定課題研修・専門研修の実施状況（中央研修機関での研修を除く）

（単位：団体数、％）

| 内 容         | 団 体 | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合 計              |
|-------------|-----|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数       |     | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,460<br>(100.0) |
| 人事・労務       |     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①実施した       |     | 12<br>(70.6)  | 27<br>(69.2)  | 34<br>(79.1)  | 453<br>(79.8)  | 16<br>(80.0)  | 433<br>(67.3)  | 60<br>(46.2)   | 1,035<br>(70.9)  |
| 自団体         |     | 12<br>(100.0) | 25<br>(92.6)  | 31<br>(91.2)  | 252<br>(55.6)  | 11<br>(68.8)  | 116<br>(26.8)  | 9<br>(15.0)    | 456<br>(44.1)    |
| 共同研修機関      |     | 0<br>(0.0)    | 4<br>(14.8)   | 4<br>(11.8)   | 360<br>(79.5)  | 12<br>(75.0)  | 396<br>(91.5)  | 54<br>(90.0)   | 830<br>(80.2)    |
| ②実施していない    |     | 5<br>(29.4)   | 12<br>(30.8)  | 9<br>(20.9)   | 115<br>(20.2)  | 4<br>(20.0)   | 210<br>(32.7)  | 70<br>(53.8)   | 425<br>(29.1)    |
| 財務・税務・会計    |     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①実施した       |     | 5<br>(29.4)   | 28<br>(71.8)  | 20<br>(46.5)  | 458<br>(80.6)  | 18<br>(90.0)  | 488<br>(75.9)  | 78<br>(60.0)   | 1,095<br>(75.0)  |
| 自団体         |     | 5<br>(100.0)  | 16<br>(57.1)  | 10<br>(50.0)  | 91<br>(19.9)   | 17<br>(94.4)  | 38<br>(7.8)    | 6<br>(7.7)     | 183<br>(16.7)    |
| 共同研修機関      |     | 0<br>(0.0)    | 15<br>(53.6)  | 9<br>(45.0)   | 433<br>(94.5)  | 13<br>(72.2)  | 474<br>(97.1)  | 74<br>(94.9)   | 1,018<br>(93.0)  |
| ②実施していない    |     | 12<br>(70.6)  | 11<br>(28.2)  | 23<br>(53.5)  | 110<br>(19.4)  | 2<br>(10.0)   | 155<br>(24.1)  | 52<br>(40.0)   | 365<br>(25.0)    |
| 自治体経営       |     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①実施した       |     | 10<br>(58.8)  | 23<br>(59.0)  | 17<br>(39.5)  | 405<br>(71.3)  | 13<br>(65.0)  | 382<br>(59.4)  | 40<br>(30.8)   | 890<br>(61.0)    |
| 自団体         |     | 8<br>(80.0)   | 11<br>(47.8)  | 9<br>(52.9)   | 59<br>(14.6)   | 2<br>(15.4)   | 27<br>(7.1)    | 0<br>(0.0)     | 116<br>(13.0)    |
| 共同研修機関      |     | 2<br>(20.0)   | 14<br>(60.9)  | 8<br>(47.1)   | 381<br>(94.1)  | 12<br>(92.3)  | 368<br>(96.3)  | 40<br>(100.0)  | 825<br>(92.7)    |
| ②実施していない    |     | 7<br>(41.2)   | 16<br>(41.0)  | 26<br>(60.5)  | 163<br>(28.7)  | 7<br>(35.0)   | 261<br>(40.6)  | 90<br>(69.2)   | 570<br>(39.0)    |
| 広報・広聴・情報公開  |     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①実施した       |     | 3<br>(17.6)   | 17<br>(43.6)  | 15<br>(34.9)  | 407<br>(71.7)  | 14<br>(70.0)  | 360<br>(56.0)  | 43<br>(33.1)   | 859<br>(58.8)    |
| 自団体         |     | 2<br>(66.7)   | 2<br>(11.8)   | 2<br>(13.3)   | 29<br>(7.1)    | 6<br>(42.9)   | 16<br>(4.4)    | 0<br>(0.0)     | 57<br>(6.6)      |
| 共同研修機関      |     | 1<br>(33.3)   | 15<br>(88.2)  | 12<br>(80.0)  | 397<br>(97.5)  | 12<br>(85.7)  | 354<br>(98.3)  | 43<br>(100.0)  | 834<br>(97.1)    |
| ②実施していない    |     | 14<br>(82.4)  | 22<br>(56.4)  | 28<br>(65.1)  | 161<br>(28.3)  | 6<br>(30.0)   | 283<br>(44.0)  | 87<br>(66.9)   | 601<br>(41.2)    |
| まちづくり       |     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①実施した       |     | 2<br>(11.8)   | 6<br>(15.4)   | 6<br>(14.0)   | 92<br>(16.2)   | 1<br>(5.0)    | 91<br>(14.2)   | 8<br>(6.2)     | 206<br>(14.1)    |
| 自団体         |     | 2<br>(100.0)  | 3<br>(50.0)   | 3<br>(50.0)   | 43<br>(46.7)   | 1<br>(100.0)  | 32<br>(35.2)   | 5<br>(62.5)    | 89<br>(43.2)     |
| 共同研修機関      |     | 0<br>(0.0)    | 4<br>(66.7)   | 2<br>(33.3)   | 55<br>(59.8)   | 0<br>(0.0)    | 65<br>(71.4)   | 4<br>(50.0)    | 130<br>(63.1)    |
| ②実施していない    |     | 15<br>(88.2)  | 33<br>(84.6)  | 37<br>(86.0)  | 476<br>(83.8)  | 19<br>(95.0)  | 552<br>(85.8)  | 122<br>(93.8)  | 1,254<br>(85.9)  |
| 福祉・医療・生活・環境 |     |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①実施した       |     | 7<br>(41.2)   | 23<br>(59.0)  | 28<br>(65.1)  | 266<br>(46.8)  | 9<br>(45.0)   | 137<br>(21.3)  | 5<br>(3.8)     | 475<br>(32.5)    |
| 自団体         |     | 3<br>(42.9)   | 3<br>(13.0)   | 9<br>(32.1)   | 68<br>(25.6)   | 6<br>(66.7)   | 32<br>(23.4)   | 1<br>(20.0)    | 122<br>(25.7)    |
| 共同研修機関      |     | 5<br>(71.4)   | 22<br>(95.7)  | 21<br>(75.0)  | 231<br>(86.8)  | 4<br>(44.4)   | 113<br>(82.5)  | 5<br>(100.0)   | 401<br>(84.4)    |
| ②実施していない    |     | 10<br>(58.8)  | 16<br>(41.0)  | 15<br>(34.9)  | 302<br>(53.2)  | 11<br>(55.0)  | 506<br>(78.7)  | 125<br>(96.2)  | 985<br>(67.5)    |

|               |              |               |              |               |               |               |               |                 |
|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| 教育・人権・国際交流    |              |               |              |               |               |               |               |                 |
| ①実施した         | 10<br>(58.8) | 34<br>(87.2)  | 37<br>(86.0) | 465<br>(81.9) | 13<br>(65.0)  | 408<br>(63.5) | 45<br>(34.6)  | 1,012<br>(69.3) |
| 自団体           | 8<br>(80.0)  | 14<br>(41.2)  | 19<br>(51.4) | 159<br>(34.2) | 11<br>(84.6)  | 56<br>(13.7)  | 3<br>(6.7)    | 270<br>(26.7)   |
| 共同研修機関        | 5<br>(50.0)  | 32<br>(94.1)  | 33<br>(89.2) | 439<br>(94.4) | 4<br>(30.8)   | 390<br>(95.6) | 44<br>(97.8)  | 947<br>(93.6)   |
| ②実施していない      | 7<br>(41.2)  | 5<br>(12.8)   | 6<br>(14.0)  | 103<br>(18.1) | 7<br>(35.0)   | 235<br>(36.5) | 85<br>(65.4)  | 448<br>(30.7)   |
| 情報政策          |              |               |              |               |               |               |               |                 |
| ①実施した         | 8<br>(47.1)  | 31<br>(79.5)  | 26<br>(60.5) | 357<br>(62.9) | 10<br>(50.0)  | 249<br>(38.7) | 29<br>(22.3)  | 710<br>(48.6)   |
| 自団体           | 2<br>(25.0)  | 5<br>(16.1)   | 1<br>(3.8)   | 59<br>(16.5)  | 7<br>(70.0)   | 27<br>(10.8)  | 1<br>(3.4)    | 102<br>(14.4)   |
| 共同研修機関        | 7<br>(87.5)  | 29<br>(93.5)  | 24<br>(92.3) | 335<br>(93.8) | 5<br>(50.0)   | 231<br>(92.8) | 28<br>(96.6)  | 659<br>(92.8)   |
| ②実施していない      | 9<br>(52.9)  | 8<br>(20.5)   | 17<br>(39.5) | 211<br>(37.1) | 10<br>(50.0)  | 394<br>(61.3) | 101<br>(77.7) | 750<br>(51.4)   |
| 防災・危機管理・地域安全  |              |               |              |               |               |               |               |                 |
| ①実施した         | 8<br>(47.1)  | 33<br>(84.6)  | 34<br>(79.1) | 402<br>(70.8) | 13<br>(65.0)  | 266<br>(41.4) | 34<br>(26.2)  | 790<br>(54.1)   |
| 自団体           | 4<br>(50.0)  | 16<br>(48.5)  | 18<br>(52.9) | 159<br>(39.6) | 5<br>(38.5)   | 43<br>(16.2)  | 4<br>(11.8)   | 249<br>(31.5)   |
| 共同研修機関        | 6<br>(75.0)  | 30<br>(90.9)  | 28<br>(82.4) | 353<br>(87.8) | 11<br>(84.6)  | 243<br>(91.4) | 32<br>(94.1)  | 703<br>(89.0)   |
| ②実施していない      | 9<br>(52.9)  | 6<br>(15.4)   | 9<br>(20.9)  | 166<br>(29.2) | 7<br>(35.0)   | 377<br>(58.6) | 96<br>(73.8)  | 670<br>(45.9)   |
| 産業・労働・農林水産・観光 |              |               |              |               |               |               |               |                 |
| ①実施した         | 4<br>(23.5)  | 31<br>(79.5)  | 30<br>(69.8) | 357<br>(62.9) | 13<br>(65.0)  | 318<br>(49.5) | 52<br>(40.0)  | 805<br>(55.1)   |
| 自団体           | 0<br>(0.0)   | 0<br>(0.0)    | 2<br>(6.7)   | 14<br>(3.9)   | 0<br>(0.0)    | 12<br>(3.8)   | 1<br>(1.9)    | 29<br>(3.6)     |
| 共同研修機関        | 4<br>(100.0) | 31<br>(100.0) | 28<br>(93.3) | 351<br>(98.3) | 13<br>(100.0) | 317<br>(99.7) | 52<br>(100.0) | 796<br>(98.9)   |
| ②実施していない      | 13<br>(76.5) | 8<br>(20.5)   | 13<br>(30.2) | 211<br>(37.1) | 7<br>(35.0)   | 325<br>(50.5) | 78<br>(60.0)  | 655<br>(44.9)   |
| その他           |              |               |              |               |               |               |               |                 |
| ①実施した         | 15<br>(88.2) | 30<br>(76.9)  | 31<br>(72.1) | 298<br>(52.5) | 16<br>(80.0)  | 163<br>(25.3) | 9<br>(6.9)    | 562<br>(38.5)   |
| 自団体           | 11<br>(73.3) | 20<br>(66.7)  | 16<br>(51.6) | 122<br>(40.9) | 13<br>(81.3)  | 40<br>(24.5)  | 2<br>(22.2)   | 224<br>(39.9)   |
| 共同研修機関        | 5<br>(33.3)  | 19<br>(63.3)  | 23<br>(74.2) | 217<br>(72.8) | 13<br>(81.3)  | 133<br>(81.6) | 7<br>(77.8)   | 417<br>(74.2)   |
| ②実施していない      | 2<br>(11.8)  | 9<br>(23.1)   | 12<br>(27.9) | 270<br>(47.5) | 4<br>(20.0)   | 480<br>(74.7) | 121<br>(93.1) | 898<br>(61.5)   |

(注) 1：市区町村で自ら研修を実施した場合を「自団体」、都道府県、市区町村共同研修機関、民間研修機関等で研修を実施した場合を「共同研修機関」と区分している。

2：「自団体」及び「共同研修機関」の欄に掲げた回答割合(%)は、当該研修を「実施した」(研修課程別に実施回数、受講者数等を記入)と回答した団体の数に占める実施主体別の割合を示すものである。



② 市区町村で自ら実施した特別研修等の課程数の状況（表1-16、1-17）

市区町村で自ら実施した「特別研修等」の課程数の状況（平成19年度実績）をみると、その総数は5,694課程となっている。

特別研修等の分野別の課程数をみると、「特定課題研修・専門研修」が3,059課程（53.7%）と過半数を占めている。次いで、「コミュニケーション能力向上研修」が863課程（15.2%）、「法務能力向上研修」が437課程（7.7%）などとなっている。（以上表1-16参照）

さらに、「特定課題研修・専門研修」のうちの分野別の課程数をみると、「人事・労務」が888課程（29.0%）と最も多く、次いで、「教育・人権・国際交流」が413課程（13.5%）、「防災・危機管理・地域安全」が361課程（11.8%）、「財務・税務・会計」が270課程（8.8%）、「福祉・医療・生活・環境」が189課程（6.2%）などとなっている。（表1-17参照）

表1-16 市区町村で自ら実施した特別研修等の課程数の状況

（単位：課程数、%）

| 内 容             | 団 体            |                |                |                  |                |                |               |                  |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|---------------|------------------|
|                 | 指定都市           | 中核市            | 特例市            | 一般市              | 特別区            | 町              | 村             | 合 計              |
| 指導者養成研修         | 14<br>(3.7)    | 27<br>(5.0)    | 31<br>(5.1)    | 0<br>(0.0)       | 8<br>(2.2)     | 8<br>(0.9)     | 1<br>(1.4)    | 89<br>(1.6)      |
| 法務能力向上研修        | 41<br>(11.0)   | 46<br>(8.5)    | 58<br>(9.5)    | 182<br>(6.4)     | 17<br>(4.7)    | 82<br>(9.1)    | 11<br>(14.9)  | 437<br>(7.7)     |
| 政策能力向上研修        | 34<br>(9.1)    | 47<br>(8.6)    | 31<br>(5.1)    | 112<br>(4.0)     | 12<br>(3.3)    | 32<br>(3.5)    | 1<br>(1.4)    | 269<br>(4.7)     |
| 特定課題研修・専門研修     | 138<br>(36.9)  | 225<br>(41.4)  | 247<br>(40.4)  | 1,669<br>(59.1)  | 174<br>(47.7)  | 569<br>(63.1)  | 37<br>(50.0)  | 3,059<br>(53.7)  |
| コミュニケーション能力向上研修 | 85<br>(22.7)   | 91<br>(16.7)   | 104<br>(17.0)  | 419<br>(14.8)    | 65<br>(17.8)   | 88<br>(9.8)    | 11<br>(14.9)  | 863<br>(15.2)    |
| キャリア形成研修        | 10<br>(2.7)    | 13<br>(2.4)    | 25<br>(4.1)    | 47<br>(1.7)      | 13<br>(3.6)    | 7<br>(0.8)     | 1<br>(1.4)    | 116<br>(2.0)     |
| 語学・OA・統計研修      | 22<br>(5.9)    | 23<br>(4.2)    | 57<br>(9.3)    | 120<br>(4.3)     | 28<br>(7.7)    | 30<br>(3.3)    | 0<br>(0.0)    | 280<br>(4.9)     |
| その他             | 30<br>(8.0)    | 72<br>(13.2)   | 59<br>(9.6)    | 274<br>(9.7)     | 48<br>(13.2)   | 86<br>(9.5)    | 12<br>(16.2)  | 581<br>(10.2)    |
| 計               | 374<br>(100.0) | 544<br>(100.0) | 612<br>(100.0) | 2,823<br>(100.0) | 365<br>(100.0) | 902<br>(100.0) | 74<br>(100.0) | 5,694<br>(100.0) |

表1-17 市区町村で自ら実施した特定課題研修・専門研修の課程数の状況

(単位：課程数、%)

| 内 容 \ 団 体     | 指定都市           | 中核市            | 特例市            | 一般市              | 特別区            | 町              | 村             | 合 計              |
|---------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|---------------|------------------|
| 人事・労務         | 40<br>(29.0)   | 66<br>(29.3)   | 79<br>(32.0)   | 496<br>(29.7)    | 29<br>(16.7)   | 165<br>(29.0)  | 13<br>(35.1)  | 888<br>(29.0)    |
| 財務・税務・会計      | 9<br>(6.5)     | 28<br>(12.4)   | 13<br>(5.3)    | 123<br>(7.4)     | 36<br>(20.7)   | 55<br>(9.7)    | 6<br>(16.2)   | 270<br>(8.8)     |
| 自治体経営         | 16<br>(11.6)   | 16<br>(7.1)    | 13<br>(5.3)    | 66<br>(4.0)      | 3<br>(1.7)     | 36<br>(6.3)    | 0<br>(0.0)    | 150<br>(4.9)     |
| 広報・広聴・情報公開    | 3<br>(2.2)     | 2<br>(0.9)     | 4<br>(1.6)     | 32<br>(1.9)      | 7<br>(4.0)     | 20<br>(3.5)    | 0<br>(0.0)    | 68<br>(2.2)      |
| まちづくり         | 2<br>(1.4)     | 5<br>(2.2)     | 3<br>(1.2)     | 56<br>(3.4)      | 2<br>(1.1)     | 35<br>(6.2)    | 5<br>(13.5)   | 108<br>(3.5)     |
| 福祉・医療・生活・環境   | 5<br>(3.6)     | 5<br>(2.2)     | 21<br>(8.5)    | 108<br>(6.5)     | 14<br>(8.0)    | 35<br>(6.2)    | 1<br>(2.7)    | 189<br>(6.2)     |
| 教育・人権・国際交流    | 15<br>(10.9)   | 21<br>(9.3)    | 40<br>(16.2)   | 230<br>(13.8)    | 23<br>(13.2)   | 81<br>(14.2)   | 3<br>(8.1)    | 413<br>(13.5)    |
| 情報政策          | 3<br>(2.2)     | 6<br>(2.7)     | 1<br>(0.4)     | 80<br>(4.8)      | 14<br>(8.0)    | 29<br>(5.1)    | 1<br>(2.7)    | 134<br>(4.4)     |
| 防災・危機管理・地域安全  | 5<br>(3.6)     | 23<br>(10.2)   | 29<br>(11.7)   | 243<br>(14.6)    | 10<br>(5.7)    | 46<br>(8.1)    | 5<br>(13.5)   | 361<br>(11.8)    |
| 産業・労働・農林水産・観光 | 0<br>(0.0)     | 0<br>(0.0)     | 3<br>(1.2)     | 17<br>(1.0)      | 0<br>(0.0)     | 12<br>(2.1)    | 1<br>(2.7)    | 33<br>(1.1)      |
| その他           | 40<br>(29.0)   | 53<br>(23.6)   | 41<br>(16.6)   | 218<br>(13.1)    | 36<br>(20.7)   | 55<br>(9.7)    | 2<br>(5.4)    | 445<br>(14.5)    |
| 計             | 138<br>(100.0) | 225<br>(100.0) | 247<br>(100.0) | 1,669<br>(100.0) | 174<br>(100.0) | 569<br>(100.0) | 37<br>(100.0) | 3,059<br>(100.0) |

③ 特別研修等の受講者一人当たりの研修日数 [中央研修機関での研修を除く]

(表1-18、1-19)

特別研修等の分野別に「受講者一人当たりの研修日数」(平成19年度実績)をみると、自団体で実施した研修では「政策能力向上研修」が2.16日、共同研修機関で実施した研修では「指導者養成研修」が2.70日、「政策能力向上研修」が2.55日、「法務能力向上研修」が2.44日で、他の研修分野に比べて多くの時間が当てられた状況となっている。

また、いずれの研修分野においても、自団体で実施した特別研修等よりも、共同研修機関で実施した特別研修等の方が、研修日数が多い状況となっている。(以上表1-18参照)

さらに、「特定課題研修・専門研修」のうちの分野別の状況をみると、共同研修機関で実施した研修では、「まちづくり」が2.69日、「産業・労働・農林水産・観光」が2.33日で、他の研修分野に比べて多くの時間が当てられた状況となっている。(表1-19参照)

表1-18 特別研修等の受講者一人当たりの研修日数 (中央研修機関での研修を除く)

(単位:日)

| 内 容             | 団 体  |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                 | 指定都市 | 中核市  | 特例市  | 一般市  | 特別区  | 町    | 村    | 平均   |
| 指導者養成研修         |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体             | 1.33 | 1.39 | 1.11 | 1.11 | 1.10 | 1.31 | 5.00 | 1.23 |
| 共同研修機関          | 2.33 | 2.68 | 3.32 | 2.71 | 1.87 | 2.70 | 2.00 | 2.70 |
| 法務能力向上研修        |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体             | 1.53 | 1.68 | 2.07 | 1.27 | 1.77 | 1.06 | 0.92 | 1.42 |
| 共同研修機関          | 3.58 | 2.13 | 2.45 | 2.51 | 2.83 | 2.38 | 2.19 | 2.44 |
| 政策能力向上研修        |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体             | 2.13 | 2.99 | 1.98 | 2.16 | 1.92 | 1.32 | 5.00 | 2.16 |
| 共同研修機関          | 5.24 | 2.80 | 3.69 | 2.53 | 1.27 | 2.55 | 2.48 | 2.55 |
| 特定課題研修・専門研修     |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体             | 0.85 | 0.87 | 0.78 | 0.81 | 0.97 | 0.92 | 0.95 | 0.83 |
| 共同研修機関          | 4.16 | 2.09 | 2.28 | 1.83 | 6.38 | 1.78 | 1.61 | 2.31 |
| コミュニケーション能力向上研修 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体             | 1.31 | 1.44 | 1.24 | 1.03 | 1.15 | 0.89 | 1.19 | 1.11 |
| 共同研修機関          | 6.40 | 1.89 | 1.59 | 1.67 | 1.68 | 1.70 | 1.75 | 1.72 |
| キャリア形成研修        |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体             | 0.96 | 0.90 | 1.06 | 1.02 | 1.72 | 1.02 | 1.00 | 1.05 |
| 共同研修機関          | 0.00 | 1.48 | 1.83 | 1.88 | 1.40 | 1.65 | 1.80 | 1.72 |
| 語学・OA・統計研修      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体             | 1.27 | 1.78 | 1.08 | 2.14 | 1.03 | 0.78 | 0.00 | 1.49 |
| 共同研修機関          | 1.90 | 1.90 | 2.18 | 1.74 | 1.36 | 1.67 | 1.28 | 1.75 |
| その他             |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体             | 1.08 | 0.78 | 0.84 | 0.74 | 0.89 | 1.02 | 1.00 | 0.82 |
| 共同研修機関          | 2.93 | 1.87 | 2.61 | 1.96 | 4.81 | 2.01 | 2.81 | 2.80 |
| 計               |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 自団体             | 1.06 | 1.05 | 0.90 | 0.87 | 1.04 | 0.94 | 1.00 | 0.92 |
| 共同研修機関          | 4.00 | 2.09 | 2.31 | 1.97 | 4.62 | 1.96 | 1.83 | 2.25 |

(注)「受講者一人当たりの研修日数」は、各市区町村から回答のあった「研修課程」(平成19年度実績)ごとの「受講者数」に「一回当たり日数」を乗じて得た「延べ受講人日数」の累計を、「受講者数」の合計で除して算出している。

表1-19 特定課題研修・専門研修の受講者一人当たりの研修日数

(中央研修機関での研修を除く)

(単位：日)

| 内 容           | 団 体    | 指定都市  | 中核市  | 特例市  | 一般市  | 特別区   | 町    | 村    | 平 均  |
|---------------|--------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|
|               |        |       |      |      |      |       |      |      |      |
| 人事・労務         |        |       |      |      |      |       |      |      |      |
|               | 自団体    | 1.21  | 0.71 | 0.79 | 0.84 | 0.76  | 0.85 | 1.01 | 0.83 |
|               | 共同研修機関 | 2.08  | 1.57 | 2.59 | 1.40 | 1.57  | 1.41 | 1.23 | 1.52 |
| 財務・税務・会計      |        |       |      |      |      |       |      |      |      |
|               | 自団体    | 2.06  | 1.34 | 1.11 | 0.87 | 1.31  | 0.95 | 1.03 | 1.02 |
|               | 共同研修機関 | 3.04  | 2.17 | 2.38 | 2.11 | 2.62  | 2.15 | 1.78 | 2.17 |
| 自治体経営         |        |       |      |      |      |       |      |      |      |
|               | 自団体    | 0.65  | 1.89 | 1.01 | 1.06 | 1.00  | 1.20 | 0.00 | 1.06 |
|               | 共同研修機関 | 3.12  | 1.80 | 1.52 | 1.72 | 6.11  | 1.65 | 1.91 | 2.22 |
| 広報・広聴・情報公開    |        |       |      |      |      |       |      |      |      |
|               | 自団体    | 1.51  | 1.53 | 0.34 | 0.72 | 0.94  | 0.90 | 0.00 | 0.76 |
|               | 共同研修機関 | 2.50  | 1.74 | 1.77 | 1.65 | 1.54  | 1.71 | 2.00 | 1.70 |
| まちづくり         |        |       |      |      |      |       |      |      |      |
|               | 自団体    | 0.71  | 0.60 | 0.77 | 0.81 | 1.00  | 1.02 | 1.17 | 0.86 |
|               | 共同研修機関 | 6.79  | 3.74 | 4.42 | 2.36 | 2.26  | 2.03 | 2.85 | 2.69 |
| 福祉・医療・生活・環境   |        |       |      |      |      |       |      |      |      |
|               | 自団体    | 0.71  | 1.04 | 0.58 | 0.90 | 0.62  | 0.78 | 1.00 | 0.82 |
|               | 共同研修機関 | 3.75  | 3.43 | 3.07 | 2.21 | 1.86  | 1.79 | 1.64 | 2.09 |
| 教育・人権・国際交流    |        |       |      |      |      |       |      |      |      |
|               | 自団体    | 0.68  | 0.76 | 0.75 | 0.72 | 1.03  | 0.92 | 0.64 | 0.75 |
|               | 共同研修機関 | 29.00 | 2.81 | 4.08 | 1.58 | 2.14  | 1.72 | 1.75 | 1.75 |
| 情報政策          |        |       |      |      |      |       |      |      |      |
|               | 自団体    | 0.95  | 1.00 | 1.00 | 0.84 | 0.77  | 0.87 | 1.00 | 0.86 |
|               | 共同研修機関 | 1.00  | 1.09 | 1.79 | 2.16 | 2.06  | 1.43 | 1.36 | 1.94 |
| 防災・危機管理・地域安全  |        |       |      |      |      |       |      |      |      |
|               | 自団体    | 0.52  | 0.69 | 0.62 | 0.76 | 1.03  | 0.83 | 0.96 | 0.74 |
|               | 共同研修機関 | 3.25  | 1.51 | 1.72 | 1.45 | 1.22  | 1.40 | 1.53 | 1.46 |
| 産業・労働・農林水産・観光 |        |       |      |      |      |       |      |      |      |
|               | 自団体    | 0.00  | 0.00 | 1.16 | 0.53 | 0.00  | 0.99 | 0.50 | 0.60 |
|               | 共同研修機関 | 3.57  | 2.57 | 2.00 | 2.39 | 0.00  | 2.11 | 1.30 | 2.33 |
| その他           |        |       |      |      |      |       |      |      |      |
|               | 自団体    | 1.02  | 1.06 | 1.18 | 0.89 | 1.04  | 1.06 | 0.77 | 0.98 |
|               | 共同研修機関 | 2.90  | 2.05 | 1.94 | 1.80 | 15.50 | 1.84 | 1.60 | 3.64 |
| 計             |        |       |      |      |      |       |      |      |      |
|               | 自団体    | 0.85  | 0.87 | 0.78 | 0.81 | 0.97  | 0.92 | 0.95 | 0.83 |
|               | 共同研修機関 | 4.16  | 2.09 | 2.28 | 1.83 | 6.38  | 1.78 | 1.61 | 2.31 |

(注)「受講者一人当たりの研修日数」は、各市区町村から回答のあった「研修課程」(平成19年度実績)ごとの「受講者数」に「一回当たり日数」を乗じて得た「延べ受講人日数」の累計を、「受講者数」の合計で除して算出している。

(5) 研修受講者の選定方法 (表1-20)

市区町村で自ら実施した「階層別研修」の受講者の主な選定方法(平成19年度実績。以下同じ。)をみると、すべての団体区分において、「指名が多い」団体の数が「公募が多い」団体の数を上回っている。また、市区町村で自ら実施した「特別研修等」の受講者の主な選定方法をみると、指定都市ではすべての団体で「指名が多い」となっているが、それ以外の団体では、規模の大きい団体ほど「公募が多い」団体の割合が高い傾向がうかがえる。

「共同研修機関」及び「中央研修機関」での研修の受講者の主な選定方法については、規模の大きい団体ほど「公募が多い」団体の割合が高い傾向となっている。

表1-20 研修受講者の主な選定方法の状況

(単位: 団体数、%)

| 内 容        | 団 体           |               |               |                |               |                |                |                  |
|------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
|            | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合 計              |
| 自ら実施した研修   |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| 階層別研修      |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| 該当団体数      | 17<br>(100.0) | 38<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 465<br>(100.0) | 16<br>(100.0) | 282<br>(100.0) | 27<br>(100.0)  | 884<br>(100.0)   |
| 指名が多い      | 16<br>(94.1)  | 35<br>(92.1)  | 38<br>(97.4)  | 441<br>(94.8)  | 16<br>(100.0) | 255<br>(90.4)  | 23<br>(85.2)   | 824<br>(93.2)    |
| 公募が多い      | 1<br>(5.9)    | 3<br>(7.9)    | 1<br>(2.6)    | 11<br>(2.4)    | 0<br>(0.0)    | 17<br>(6.0)    | 2<br>(7.4)     | 35<br>(4.0)      |
| 同 数        | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 13<br>(2.8)    | 0<br>(0.0)    | 10<br>(3.5)    | 2<br>(7.4)     | 25<br>(2.8)      |
| 特別研修等      |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| 該当団体数      | 17<br>(100.0) | 38<br>(100.0) | 37<br>(100.0) | 478<br>(100.0) | 15<br>(100.0) | 316<br>(100.0) | 42<br>(100.0)  | 943<br>(100.0)   |
| 指名が多い      | 17<br>(100.0) | 16<br>(42.1)  | 12<br>(32.4)  | 228<br>(47.7)  | 1<br>(6.7)    | 153<br>(48.4)  | 22<br>(52.4)   | 449<br>(47.6)    |
| 公募が多い      | 0<br>(0.0)    | 20<br>(52.6)  | 24<br>(64.9)  | 212<br>(44.4)  | 12<br>(80.0)  | 136<br>(43.0)  | 18<br>(42.9)   | 422<br>(44.8)    |
| 同 数        | 0<br>(0.0)    | 2<br>(5.3)    | 1<br>(2.7)    | 38<br>(7.9)    | 2<br>(13.3)   | 27<br>(8.5)    | 2<br>(4.8)     | 72<br>(7.6)      |
| 共同研修機関での研修 |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| 該当団体数      | 12<br>(100.0) | 38<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 543<br>(100.0) | 14<br>(100.0) | 592<br>(100.0) | 103<br>(100.0) | 1,341<br>(100.0) |
| 指名が多い      | 2<br>(16.7)   | 11<br>(28.9)  | 10<br>(25.6)  | 297<br>(54.7)  | 1<br>(7.1)    | 406<br>(68.6)  | 82<br>(79.6)   | 809<br>(60.3)    |
| 公募が多い      | 10<br>(83.3)  | 27<br>(71.1)  | 28<br>(71.8)  | 231<br>(42.5)  | 13<br>(92.9)  | 162<br>(27.4)  | 18<br>(17.5)   | 489<br>(36.5)    |
| 同 数        | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 1<br>(2.6)    | 15<br>(2.8)    | 0<br>(0.0)    | 24<br>(4.1)    | 3<br>(2.9)     | 43<br>(3.2)      |
| 中央研修機関での研修 |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| 該当団体数      | 13<br>(100.0) | 37<br>(100.0) | 38<br>(100.0) | 448<br>(100.0) | 3<br>(100.0)  | 260<br>(100.0) | 25<br>(100.0)  | 824<br>(100.0)   |
| 指名が多い      | 5<br>(38.5)   | 18<br>(48.6)  | 19<br>(50.0)  | 238<br>(53.1)  | 1<br>(33.3)   | 151<br>(58.1)  | 20<br>(80.0)   | 452<br>(54.9)    |
| 公募が多い      | 8<br>(61.5)   | 19<br>(51.4)  | 19<br>(50.0)  | 194<br>(43.3)  | 2<br>(66.7)   | 98<br>(37.7)   | 5<br>(20.0)    | 345<br>(41.9)    |
| 同 数        | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 16<br>(3.6)    | 0<br>(0.0)    | 11<br>(4.2)    | 0<br>(0.0)     | 27<br>(3.3)      |

(注) 各市区町村から回答のあった「研修課程」(平成19年度実績)について、「受講者選定方法」(指名・公募)により区分して課程数を合計し、いずれの選定方法によるものが多いか、又は同数であるかを示している。

(6) 特色のある研修の実施状況

① 特色のある階層別研修の実施状況 (表1-21)

市区町村で自ら実施した「階層別研修」(原則として平成19年度実績)のうち特色のある研修として、83課程(指定都市2課程、中核市8課程、特例市12課程、一般市40課程、特別区3課程、町17課程、村1課程)の回答があった。

その内容をみると、各団体において様々な工夫がなされていることがうかがえる。

具体的な事例としては、市の外周25kmを歩き、他の自治体との相違点を体験する「市境まちあるき研修」(武蔵野市)や、観光資源・郷土芸能である「阿波おどり」を学び、踊ることができるようにする「阿波おどり演習」(徳島市)のような独特の新任職員研修などもあった。

主な内容は、表1-21のとおりである。

表1-21 特色のある階層別研修の実施状況

◎指定都市

| 研修種別   | 団体名 | 研修課程名         | 内 容 ・ 特 色   |
|--------|-----|---------------|---|
| 一般職員研修 | 京都市 | フレッシュ・チャレンジ研修 | 採用後10年間は2年ごとに、公務員倫理、人権文化、市民感覚・経営感覚等についての研修を繰り返し実施                 |
| 管理者研修  | 広島市 | 管理職が伝える市政講座   | 原則管理職職員を対象に、本市の重要施策について講義形式により伝え、情報の共有や組織横断的な業務展開の促進を図る。(平成20年度～) |

◎中核市

|                  |     |  |  |
|------------------|-----|--|--|
| 一般職員研修           | 豊橋市 | 初級マネジメント研修                                   | 強く、成熟した組織づくりのための基礎固めとして、比較的若い30歳程度を対象にマネジメントの初歩について学ぶ。(平成20年度～)  |
|                  | 熊本市 | 事務職育成研修                                      | 業務職から事務職への職種変更者を対象とした研修で、事務職として必要な基本的事項の習得と、事務職への早期定着を支援している。また、職種変更をした先輩職員との交流を通じて強調性や連帯感を醸成し、人的ネットワーク拡充の場となっている。 |
|                  | 大分市 | 中堅職員第1次研修                                    | 1日の基本研修受講後、2日間の選択(コミュニケーション力向上、情報収集・企画力向上、問題解決力強化)研修を実施  |
| 中堅職員第2次研修        |     | 1日の基本研修受講後、2日間の選択(住民協働、キャリアデザイン、政策形成基礎)研修を実施 |  |
| 管理者研修            | 郡山市 | 地元企業に学ぶ学習会                                   | 市役所と民間企業の違い、民間企業からみた市役所像等について地元民間企業の経営者からの講演を基に、グループワークを通じて考える。  |
|                  | 金沢市 | 研修指導主任研修                                     | 各課の研修指導主任(主に課長補佐)を対象に心構えや指導方法等の研修を通じて、その役割を認識し、職場内研修の機能向上を図る。  |
|                  | 大分市 | 市長ティー・トーク                                    | 19・20年度は補佐級職員を対象に市長との意見交換会を実施  |
| 管理職員フロア・マネージャー研修 |     | 補佐級以上の職員を対象に本庁舎総合窓口での来庁舎応対・案内実務研修            |  |

◎特例市

|        |     |                   |  |
|--------|-----|-------------------|--|
| 新任職員研修 | 太田市 | 新規採用職員職場体験研修      | 環境、福祉、サービス分野などの職場で、5～9月までの5ヶ月間、各職場1ヶ月間で5箇所の職場を体験させる。 |
|        | 八尾市 | 新規採用職員・初任時研修員合同研修 | スチュワード(メンター制度)との合同研修と共同研究の発表の場                       |

|        |      |                      |   |
|--------|------|----------------------|---|
|        | 鳥取市  | 企業体験研修               | 幅広い視野を持った人材を育成するため、市内の民間企業に短期体験研修を行い、民間企業での取組や経営感覚を養う。  |
| 一般職員研修 | 川口市  | グループ課題研究             | 採用後、7～11年目の行政職員を対象に、5～8人でグループを組み、社会問題やまちづくりの課題研究を通して、政策立案における着眼点、創造力の必要性、グループ活動の創造性、多面性、組織性などを学び、中堅職員として期待される能力の向上を図る。      |
|        | 甲府市  | 民間企業等接遇派遣研修          | 本市が掲げている「日本一親切・丁寧で明るい市役所」の実現に向け民間企業等の接遇を学び、体験する研修（監督者、管理者についても同様に実施）  |
|        | 富士市  | メンター養成研修             | メンター制度創設に伴う研修。新規採用職員育成者（メンター）のスキル向上研修（H19新規）  |
|        | 豊中市  | ボランティア体験研修           | 協働型人材の育成の為、採用後2年目の職員に対し、ボランティア団体での体験実習を行っている。また、事前研修として、地域福祉活動や市民公益活動について説明するほか、事後研修として体験内容の発表会を実施                          |
|        | 吹田市  | 市長と若手職員の「夢・きら」ミーティング | 若手職員と市長が直接意見を交換することにより、職員自らのまちづくりに対する情熱や思いを醸成し、時代の流れや市民ニーズを常に敏感に感じ取ることのできる職員の育成と活力ある市役所づくりを目指す。                             |
|        | 八尾市  | 中堅職スパイラルアップ研修        | 採用後3～8年目（能力を養い備える期間）の職員に対し、中期的（採用後10年まで）な自己の能力育成プランを策定させ、職員研修や自己啓発制度を活用することにより、プロ意識の醸成と、自己能力開発に高いモチベーションで取り組む仕組みづくりをすすめている。 |
| 管理者研修  | 甲府市  | 市内小学校へのお出前講座研修       | 職員の、分かりやすく説明できる能力の向上と将来を担う子どもたちの愛郷心などの育成を目指した研修   |
|        | 吹田市  | 新任課長級職員研修（副市長ミーティング） | 市の目指すべきビジョン・課題や管理職としてのあり方などについて、副市長から講義後、意見交換を行う。   |
|        | 加古川市 | 幹部職員研修               | 幹部職員として必要な行政管理能力の向上と意識高揚を目指して、毎年その時々々の情勢に即したテーマで実施  |

◎一般市

|        |      |                             |  |
|--------|------|-----------------------------|--|
| 新任職員研修 | 宮古市  | 新採用職員研修（中期）                 | 国家公務員Ⅰ種初任行政研修における地方自治体実地体験との合同実施   |
|        | 真岡市  | ビジネス社会の常識とマナーを知る            | 新任職員を対象として通信教育を実施している。   |
|        | 熊谷市  | 新規採用職員研修                    | 市内デパートの社員による接客研修の後、デパートで売場体験   |
|        | 武蔵野市 | 市境まちあるき研修                   | 市の外周約25kmをグループごとにまとまって歩き、五感を使って、市と他の自治体の相違点を体験する。  |
|        | 刈谷市  | 新規採用職員職場体験研修（窓口体験研修・福祉体験研修） | 新規採用職員を対象に、窓口業務及び福祉施設での業務を体験させる。   |
|        | 豊岡市  | 新任職員研修                      | 市長講話、市の主要な部署の説明、コウノトリへの給餌体験など  |
|        | 紀の川市 | 新規採用職員研修                    | 那賀郡消防組合消防本部にて、約3週間、新規採用職員を対象として職務全般にわたり基礎教育を行うとともに、自治体制度の本質とその責務を正しく認識させ、公務員としての基礎的知識や規律、技能の取得、体力の練成を図り、もって公平、明らかなるに職務を遂行し得るようこれを教育する。 |
|        | 玉野市  | 接遇実地研修                      | サービスマナー及びサービス意識向上のため、市内のホテルにおいて接遇の実施演習を実施している。   |
|        | 笠岡市  | 島しょ部体験実習                    | 新規採用職員研修の一環として笠岡諸島を船で巡り、島での生活や産業を学ぶ。現地では島民の方から直接お話を聞く場を設け、また市役所出張所での業務内容の説明を受けるなどして、理解を深める。  |

|        |       |                       |   |
|--------|-------|-----------------------|---|
|        | 徳島市   | 新規採用職員研修(前期)「阿波おどり演習」 | 本市の観光資源、郷土芸能である「阿波おどり」について学び、踊ることができるように演習を実施している。  |
|        | 丸亀市   | やまと競艇学校派遣研修           | 新規採用職員が福岡県柳川市にある「やまと競艇学校」へ体験入校する。(平成20年度～)  |
|        | 日向市   | 新規採用職員福祉施設職場体験研修      | 新規採用職員を市内の老人福祉施設で3日間職場体験研修  |
| 一般職員研修 | 会津若松市 | 民間企業体験研修(温泉旅館)        | 採用5年目の職員を対象として、3日間の業務体験を実施  |
|        | 市川市   | 行政プロ意識醸成研修            | 市職員としての働き方や今後の自己キャリア開発に向けた意識醸成を図る。  |
|        | 八王子市  | 市長とチャレンジミーティング        | テーマやカテゴリーにあった参加者(グループ等)を集め、市長に直接報告、提案等を行うとともに市長との意見交換等を通じトップの考え方を理解する。(平成20年度～)                       |
|        | 八千代市  | 主任主事研修Ⅱ               | 研修生に条例案の作成・提案理由説明・一般質問・議案質疑・答弁・委員会等、実際の議会スケジュールに即して、模擬議会を行わせる。研修期間は約4ヶ月(講義が8日、その他自主研究)。講師は大学教授・市職員など。 |
|        | 美濃加茂市 | CSカレッジ研修              | CS(市民満足)の意識を学びながら、職場での体験で気付いた問題点や課題を改善するために、1年間を通じて自主研修活動を行う研修  |
|        | 碧南市   | 行政課題研修                | 本市の行政課題を積極的に調査、企画立案等の能力を養う  |
|        | 鳴門市   | 3年経過職員研修              | 「キャリアデザイン」と題し、自己を振り返り今後の自己実現に向けての目標設定を行う。   |
|        | 多久市   | レディースリフレッシュセミナー       | 女性職員のためのリフレッシュ講習会、エクササイズ、メイクアップの講習会   |
|        | 神崎市   | マイプラン研修               | 職員自らが職務と関連する内容の自己啓発研修を行い自己の能力開発を行う。(平成20年度～)  |
| 監督者研修  | 上山市   | 民間企業研修                | 経営理念、経営改善活動、ディスカッション  |
|        | 会津若松市 | 民間企業体験研修(スーパーマーケット)   | 副主幹職(係長相当職)2年目の職員を対象として、3日間の業務体験を実施   |
|        | 真岡市   | 課題解決のためのOJTコース        | 係長昇任者を対象として通信教育を実施  |
|        | 藤沢市   | 監督者一部研修               | 政策形成研修の研修成果を「政策提案制度」に反映し、事業化に向けた検討を行う。  |
|        | 笛吹市   | 政策形成研修                | 中堅幹部職員を対象に当市の実データに基づく現状を分析把握したうえで政策形成能力の修得を図る。  |
|        | 御殿場市  | 監督者Ⅱ研修                | 研修対象者をリーダーとする任意のチームを編成し、業務改善の調査・研究、業務スキルの取りまとめなどを6ヶ月かけて行う。(平成20年度～)                                   |
|        | 豊後高田市 | 次期管理職員養成研修            | 監督職(係長級職員)を対象に、リーダーシップマネジメント等、次期管理職員として必要な能力向上を図る。  |
|        | 岡谷市   | 管理監督者研修               | 総務省職員を講師に、「地方自治を巡る情勢と今後の方向性」をテーマとした講演の実施  |
|        | 東広島市  | 市民視点のまちづくりセミナー        | まちづくりに関して高い実績を持った元行政職員を招き、これからのまちづくりのあり方や市民協働について、実体験を基に講演を行ってもらう。                                    |
|        | 飯塚市   | マネジメント研修(面談スキルアップ研修)  | 管理監督職(部長級～係長級)を対象とした、コミュニケーション能力向上を目的とした研修(コミュニケーション方法、積極的傾聴技法)                                       |
|        | 管理者研修 | 一関市                   | 市長セミナー  |
| 二戸市    |       | 管理者研修                 | 他の自治体の首長による講話   |
| 会津若松市  |       | 民間企業体験研修(JR駅)         | 新任課長職を対象として、1日間の業務体験を実施   |
| 真岡市    |       | 管理職ベーシック              | 課長昇任者を対象として通信教育を実施  |
| 市川市    |       | 組織マネジメント研修            | 全課長職(新任を除く)を対象として組織の能力強化と効率的な業務運営について討議演習を行うことにより、所属長として求められるマネジメント力を開発する。                            |
|        |       | 管理職研修                 | 部門ミッションの明確化と組織力強化を目的として、全部長職が戦略的組織運営等について考察する。  |



◎特別区

|        |      |              |  |
|--------|------|--------------|--|
| 新任職員研修 | 台東区  | 新任フィールドワーク研修 | 区の実施事業を調査対象に設定し、関係者へのインタビュー取材等を行い、広報紙を作成する。                  |
| 一般職員研修 | 台東区  | 中堅職員研修       | 設定した研究テーマの先進事例地への調査を行い、それを参考に新規事業の提案を行う。                     |
|        | 江戸川区 | パワフルリーダー研修   | 自己理解を通して、職場におけるリーダー的存在として、若手職員の手本となるための実践的能力、知識の向上及び意識改革を図る。 |

◎町

|        |         |                    |   |
|--------|---------|--------------------|---|
| 新任職員研修 | 北海道仁木町  | 新採用職員研修            | 町内における民間の福祉施設等の協力を得て、延べ3日間の現場研修を実施                                |
|        | 北海道余市町  | 新規採用職員研修           | 町内の施設体験研修   |
|        | 北海道新得町  | 救急講習会              | 新任職員及び希望者を対象とし、AEDの使用手法や救急救命について講習を受ける。全職員が受講することとしている。           |
|        | 栃木県二宮町  | 介護支援研修             | 特別養護老人ホームでの高齢者介護体験をとおして、住民との接し方、公務員としての知識等を身につける                  |
|        | 埼玉県嵐山町  | 新採用職員福祉施設体験研修      | 町内福祉施設  |
|        | 三重県紀北町  | 新規採用職員研修会          | 新規採用職員を対象に、公務員としての心構えや先輩職員の実体験等の講義を実施している。                        |
|        | 兵庫県福崎町  | 新任職員研修             | 各課長が課題図書を設定し、それを読み感想文を書き、発表するという形態で行っている。                         |
| 一般職員研修 | 北海道大樹町  | 接遇研修               | 民間講師による接遇研修（平成20年度～）  |
|        | 岩手県藤沢町  | 職員研修               | 当面する行政課題について町長講話、ふるさと納税について、危機管理体制の確認（平成20年度～）                    |
|        | 山形県朝日町  | 一般職員研修             | 市町村アカデミー研修者の復命報告による研修   |
|        | 京都府与謝野町 | 行政対象暴力対応講習         | 行政対象暴力への対応について、コンプライアンスの一環として、京都府警本部から講師を招き全職員を対象に実施。             |
|        | 兵庫県福崎町  | 政策課題研修             | 18年度は新任係長と新任主査を二つの研修グループにわけ、イベントを主催させたり、出演させたりした。                 |
|        | 徳島県藍住町  | CS・コミュニケーション問題解決研修 | 事務職員対象で、クレーム対応とコミュニケーション能力向上のための研修                                |
| 監督者研修  | 福島県磐梯町  | 業務主任・グループ長研修       | マネジメント等の資質を高め、人材の育成を図る  |
| 管理者研修  | 奈良県王寺町  | 管理者養成学校派遣研修        | 13日以上にわたる合宿において、研修中絶えず、考え方、行動の問題点を洗い出し、管理者としてどのように考え、行動するかを身につける。 |
|        | 徳島県藍住町  | コーチング研修            | 人事評価制度を踏まえたコーチングスキル向上のための研修                                       |
|        | 熊本県長洲町  | 管理職研修              | 受講者に課題を与え、その課題について、自らの考えを発表形式により回答をいただいている。                       |

◎村

|        |        |                        |                               |
|--------|--------|------------------------|-------------------------------|
| 一般職員研修 | 熊本県相良村 | 自動体外式除細動器（AED）を使った救命措置 | 心臓マッサージと人工呼吸、AEDの使用法を人形を用いて研修 |
|--------|--------|------------------------|-------------------------------|

## ② 特色のある特別研修等の実施状況（表1-22）

市区町村で自ら実施した「特別研修等」（原則として平成19年度実績）のうち特色のある研修として、226課程（指定都市23課程、中核市23課程、特例市17課程、一般市110課程、特別区10課程、町37課程、村6課程）の回答があった。

その内容をみると、階層別研修と同様に、各団体の実情に応じた様々な工夫がなされていることがうかがえる。

特色ある手法を用いた研修としては、函館市と青森市の職員が合同で研修を受講し、青函ツインシティを念頭においた事業を互いに立案する「青函合同政策立案研修」（函館市・青森市）、企業と行政の管理職が共同で学習し、両者のコラボレーションを考え、ヒューマンネットワークを形成する「ジョイントセミナー」（北九州市）、係長級職員とその部下である職員が共同して職場改革を実践し、半年後に成果発表を行う「職場改革実践」（名古屋市）などの事例があった。

また、民間企業で経営ノウハウやコスト意識、接遇を学ぶことを目的とした民間企業への派遣研修（長崎市、富山市、日立市、大田市、飯塚市など）も多くみられた。

主な内容は、表1-22のとおりである。

表1-22 特色のある特別研修等の実施状況

### ◎指定都市

| 研修種別     | 団体名  | 研修課程名        | 内容・特色   |
|----------|------|--------------|---|
| 指導者養成研修  | 千葉市  | 管理者のための接遇研修  | 市民対応の向上を図るため、管理職を対象として、職場における接遇研修を実施するために必要な知識・態度、部下指導法を学ぶ。   |
|          | 堺市   | 人材育成推進者研修    | 人材育成推進者が各局（区）において、人材育成の中心的役割を担うために必要な知識の習得を図る。<br>（平成20年度～）   |
|          |      | 職場研修指導者養成研修  | 職場研修の必要性とOJTの具体的な進め方について、計画的に指導・育成するプロセスを学ぶ。（平成20年度～）   |
|          |      | 新規採用者指導者養成研修 | 新規採用職員の成長を促すための効果的な指導・育成力を養成する。（平成20年度～）  |
| 法務能力向上研修 | 川崎市  | 自治体法務ゼミナール研修 | 夜間自己啓発の一環として、具体的なテーマについて調査・研究し、現場で役に立つ法務能力を鍛える。   |
| 政策能力向上研修 | 川崎市  | 政策形成研修       | 過去の重要な政策の政策形成・決定過程を追体験、再構築する。   |
|          | 広島市  | 行政課題研究       | 市が直面する課題をテーマに、各局・区等から推薦された職員が、約9か月間にわたり、政策形成能力を高めるための研修を積み重ねながら、市民ニーズの把握や事業目標の設定、実現化の方策などをグループで研究し、その成果を提言する過程を通じて、職員の総合的な政策形成能力の向上を図る。 |
|          | 北九州市 | 次世代人材育成セミナー  | 職員の政策形成能力の開発・向上及び次世代を担う人材の育成を図るために、係長（指名、公募）による政策研究、セミナーの実施を行なう。  |

| 特定課題研修・専門研修          |  |                    |  |
|----------------------|--|--------------------|--|
| 人事・労務                | 名古屋市   | 職場改革実践             | 全庁的改革改善運動「なごやISSHIN2」にかかる改革改善実践研修のひとつ。係長級職員とその部下である職員（1～2名）で研修を受講し、共同して職場改革を実践し、半年後に成果発表まで行う。  |
|                      | 大阪市  | 職場チーム改善セミナー        | 職場やチーム（業務ライン）単位でセミナーに参加することにより、職場の問題解決を図り、所属する職員の「やる気」を引き出し、職場の活性化・職場風土の改革につなげる。   |
|                      | 札幌市  | 市民自治推進研修           | 職場の活力及びサービスアップ向上をねらいとした研修を、講師や研修所職員が各職場に出向いて行う「出前型」研修  |
| まちづくり                | 横浜市  | 自治体アーバンデザイナー養成基礎講座 | 昭和40年代から全国に先駆けて実践してきたアーバンデザイナーの実績を踏まえて、まちづくり分野を担う行政職員を対象に、コーディネート能力、まちづくり資源の発掘・調査、地域の魅力資源の整備活用等の専門的なスキルを体系的に獲得することを目指して研修を実施。課題地区を設定し、グループワークによるプロジェクトチームでの議論・作業を中心とした研修 |
|                      | 北九州市   | ひまわり塾（自己啓発）        | 「北九州のまちづくり」をテーマにした、民間と行政の協働による約1年間の長期研修  |
| その他                  | 北九州市   | ジョイントセミナー          | 企業と行政の管理職が共同で学習することにより、企業と行政とが、それぞれの責務や役割を自覚し、知恵を出し合いながら、企業と行政のコラボレーションを考え、ヒューマンネットワークを形成する。   |
| コミュニケーション能力向上研修      | 仙台市  | 区役所ビジネスマナー研修       | 窓口業務が中心となる区役所職員の市民対応能力向上のため各区の実情に即し、管理職のための接遇、クレーム対応、電話対応、接遇の基本等複数のメニューを選択性で実施   |
| その他                  | 横浜市  | トップマネジメントセミナー      | トップの視点に立ち、市全体のすすむべき方向を判断し、リーダーシップを発揮してこれからの時代の行政運営を担うことができる人材の育成を目的とした研修   |
|                      | 新潟市  | 区役所独自研修            | 特色ある区政づくりを目的に区域内の特色の理解を深めつつ区職員のコミュニケーションを図る。   |
|                      | 浜松市  | 区役所等職員交流セミナー       | 区役所及び本庁職員間の一体感醸成を目的とした研修   |
|                      | 福岡市  | リワーク研修（公務適応支援研修）   | 病気休職者の円滑な職場復帰、再発予防を目的に実施。休職期間中の任意による受講であり、個別研修、グループ研修、職場実習等から組み立てている。研修期間は原則3か月以内。   |
|                      |  | リフレッシュ研修（公務適応支援研修） | 心の病による病気休暇等の取得者を対象に、ストレスに関する知識や対処法の習得などを目的に実施。職務研修として、4回コースで年間3回実施   |
|                      |  | リラックス研修（公務適応支援研修）  | 育児休業取得中の職員を対象に、円滑な職場復帰を支援するために実施。任意受講のグループ研修であり、仕事と子育ての両立に関する育児復帰経験職員による体験談や参加者同士の意見交換のほか、育児休業中に変わった新しい制度等に関する情報提供を行う。   |
|                      |  | リカバリー研修（公務適応支援研修）  | 人事評価で一定の評価を受けた職員の職務遂行能力等の向上を支援するために実施。指名及び任意受講の基礎プログラム（グループ講座、個別講座、選択講座）と指名受講の特別指導プログラム（個別研修、職場実習）の2段階構成で、個別に期間を設定   |
| 中途障がい者特別研修（公務適応支援研修） | 在職中の中途障がいにより業務遂行に支障をきたしている職員の、適応性の向上を支援するために実施。対象者の障がいの状況に応じて内容、期間を設定する個別研修。 |                    |  |

◎中核市

|                     |      |                    |   |
|---------------------|------|--------------------|---|
| 政策能力向上<br>研修        | 函館市  | 青函合同政策立案研修         | 青森市と合同で政策立案手法を学び、事業提案を行いながら、互いに対する理解を深める。   |
|                     | 青森市  | 青函合同政策立案研修         | 函館市、青森市両市職員が合同で研修受講し、政策形成の基本的な知識・手法を学んだ上で、青函ツインシティを念頭においた事業をお互いに立案するとともに、最終的に事業内容をプレゼンテーションする。    |
|                     | 横須賀市 | 改革仕事人養成塾           | 業務改革を実践的に進め、都市経営の担い手として業務を円滑にマネジメントすることのできる若手職員を育成することを目的として実施（平成20年度～）                           |
|                     | 金沢市  | ゼミナール・研究グループ       | 各局からの提案等による研究テーマで、職員によるゼミナールおよび研究グループによる調査研究を行い、政策形成能力の向上を図る。                                     |
| 特定課題研修・専門研修         |      |                    |   |
| 自治体経営               | 岡崎市  | 階層合同研修             | 課長級から一般職員までの各階層が課題解決に一緒に取り組む宿泊研修  |
| 防災・危機管理・地域安全        | 長崎市  | 不当要求防止対策研修         | 暴力団等による不当要求への対応を学ぶ為、県警等の協力を得て、ロールプレイにより窓口対応の研修を行う。  |
| その他                 | 横須賀市 | デュオ世代支援プログラム       | 次世代を担う職員が性別にとらわれず自己の多様な可能性に気づくための情報や知識を提供し、受講者の能力発揮を支援する。自己啓発研修として17時以降に実施                        |
|                     |      | セカンドステージ応援プログラム    | 数年後に退職を迎える職員が家庭や地域で生き生きと暮らしていくためのヒントを提供する。自己啓発研修として17時以降に実施                                       |
|                     | 金沢市  | 課題別事例研修            | 各職場が抱える課題解決に向けて、先進都市等から講師を招へいし、事例研究による討議を通して、課題解決のプロセスを学ぶ。  |
|                     | 福山市  | 福山市・倉敷市交流研修        | 他県であるが、人口規模や職員構成が似通った両市が交流研修することで、相互に切磋琢磨するとともに、情報交換や連携を深めていくことを目的として実施                           |
|                     |      | 新採用職員OJT研修         | OJTマニュアルを作成し、育成面談を中心としたOJTを各職場で実施。指導者と対象者がOJTノートを交換することで、新採用職員の日常的職場指導を効果的にを行い、対象者と指導者双方の成長を期待する。 |
|                     | 大分市  | 応急手当（AED操作）講習会     | 全ての職員がAED（自動体外式除細動器）を操作できるように3ヵ年計画で実施   |
| コミュニケーション能力向上<br>研修 | 旭川市  | まごころ接遇アドバイザー職場巡回研修 | 接遇指導専門の嘱託職員が、各職場を巡回して実際の市民対応の状況を踏まえ、指導助言を行う。  |
|                     | 長崎市  | 民間派遣研修             | 窓口担当の中堅職員を対象として、民間デパートに派遣し、売り場での接客を通して、接遇研修を行う。   |
|                     |      | さわやか行政サービス研修       | 採用4年次職員を対象として、専門講師による接遇研修の後、本館受付の総合窓口立ち、市民を迎え、案内等を行う。（平成20年度～）                                    |
| キャリア形成<br>研修        | 宇都宮市 | キャリア・デザイン研修        | 職員生活の「節目」の時期に、職務経歴等を振り返り、これからの自分の進むべき進路を考える研修   |
|                     | 柏市   | 夜間自己啓発講座（第1～6回）    | 勤務時間外に、希望職員が自主的に参加し、受講する講座。なお、参加に当たっては、時間外勤務手当の対象外としており、職員の自己啓発を促す機会を提供している。                      |
|                     | 豊橋市  | キャリアデザイン研修         | 組織と個人のかかわりのなかで、自己選択・自己決定・自己責任を原則として自己のアイデンティティを確立し、自らの将来を思い描き、実行して自己実現を目指す。                       |
| その他                 | 旭川市  | 次世代リーダー研修          | 地元企業から選出された異業種の同年代の者との協働により、地域を牽引するリーダーとしての考え方や能力を身につける。  |

|  |     |              |   |
|--|-----|--------------|---|
|  | 旭川市 | 自主企画国内体験派遣研修 | 自らが設定したテーマに沿って、他市における先進的な行政サービス等の事例の現地調査を行うことで、自ら学び、意欲的に行動する能力を身につける。   |
|  | 郡山市 | 民間企業派遣研修     | 地元民間企業に1年間職員を派遣し、派遣先企業の経営感覚、コスト意識、接遇等について学ぶ。  |
|  | 富山市 | 人材育成特別研修     | 若手職員が、全国市長会や国への要望活動などに参加する市長に同行することを通じて、全国、あるいは国政レベルでの地方自治体を取り巻く動向を把握するとともに、市長の言動を身近にすることによって、組織トップのものの見方や考え方を理解する。 |
|  | 熊本市 | 手取塾          | 経験豊富な職員（主に局長）の知識・技能を組織の枠を超えて広く次世代へ伝える。他の部局の課題を共有化するとともに横断的な発想で職務遂行できる意欲ある職員の育成を目指している。                              |

◎特例市

|              |      |                  |   |
|--------------|------|------------------|---|
| 指導者養成研修      | 長岡市  | 接遇指導員養成研修        | 各部局に「接遇指導員」を置き、組織全体の接遇力向上を図る。（平成20年度～）  |
|              | 加古川市 | 新規採用職員エルダー研修     | 新規採用職員指導者としての役割と指導の際の留意点を認識させ、指導者として育成し、新任職員の受け入れ、業務遂行の支援を行う。   |
| 政策能力向上研修     | 八戸市  | 職員先進事例自主研修       | 若手～中堅職員を対象とし、先進都市の視察調査を行い、政策形成能力の向上を図る。   |
|              | 吹田市  | 夢・きらグレードアップ研修    | 自主研修を含めた合宿研修で、政策形成のさらなる向上と庁内ネットワークの強化を図る。   |
|              | 枚方市  | 政策研究グループ         | 研究テーマに基づき、グループ（40歳以下の若手職員を公募）で政策立案のプロセスを学ぶことにより、実践的な政策形成能力を身につける。   |
|              |      | 専門研修（宿泊研修）       | 派遣研修参加者、先進都市視察参加者及び希望する職員を対象として宿泊で実施。広い視野を持ち、柔軟な政策を企画し、業務を遂行する能力を高めることを目的に、派遣研修等に参加した職員が研修成果を共有するとともに、所属や職制を超えた職員同士の交流・情報交換を図る。 |
| 特定課題研修・専門研修  |      |                  |   |
| 人事・労務        | 富士市  | 市政キーパーソン養成ゼミナール  | 職場において中核的な役割を担う主査級職員（希望者）へのモラル向上研修。半日×4回の講座実施（H19新規）  |
|              | 福井市  | 窓口市民サービスアンケート講評会 | 窓口のある課で、接遇に関する市民アンケートを実施。アンケート結果や接遇講師の職場診断を資料に、窓口改善策を考える。   |
| 財務・税務・会計     | 吹田市  | 吹田を知る（財政編）       | 本市財政の現状を正しく理解し、コスト意識の向上を目指す。  |
| 自治体経営        | 吹田市  | 吹田を知る（政策実現編）     | 実施計画の流れなど、本市で政策がどのように決定されるかを学ぶ。   |
| 教育・人権・国際交流   | 加古川市 | 部長級・局長級人権教育研修    | 人権教育推進体制を全庁的に組織し、職場研修を中心に一人ひとりを大切にする明るいまちづくりに主体的に取り組む職員を育成する。   |
|              |      | 職場人権教育推進リーダー研修   | 人権教育推進体制を全庁的に組織し、職場研修を中心に一人ひとりを大切にする明るいまちづくりに主体的に取り組む職員を育成する。   |
| 防災・危機管理・地域安全 | 茨木市  | 市民救命士養成研修        | 全職員を市民救命士とするため、上級救命講習を全職員に実施  |
| その他          | 吹田市  | 吹田を知る（議会編）       | 本市議会について基本的事項を学び、また実際に議会を傍聴するなどして理解を深める。  |
| キャリア形成研修     | 福井市  | ジョブコーチ研修会        | 新採用職員のジョブコーチになる職員を対象に、部下育成方法やコーチングスキルなどを習得する  |

|     |     |               |  |
|-----|-----|---------------|--|
| その他 | 枚方市 | 先進都市等派遣研修     | 様々な情報の収集、確認により科学的な思考を助長し、事務事業に対する関係職員間の課題認識の共有化を促進するため、先進都市視察等の派遣研修計画を募集し、複数の関連部署の職員を派遣する。 |
|     | 八尾市 | 自主参加研修 みみずく講座 | 夜間に超過勤務対象外で実施する自己啓発を目的とした、連続講座   |

◎一般市

|          |        |               |  |
|----------|--------|---------------|--|
| 法務能力向上研修 | 国分寺市   | 行政法研修         | 中堅職員の法務能力向上のため、7月～8月にかけて1日7H×7日、行政法全般について学ぶ。大学教授に講師依頼。   |
| 政策能力向上研修 | 根室市    | 多階層職員まちづくり研修  | 市の社会教育施設（宿泊可能）において部長級から係員級の職員が集まり、互いの階層等の垣根をはずして、市にもたらすであろう諸課題について問題提起し、その解決策についてグループ討議を行い、まちづくりの方向性と求められる政策展開に関する認識の共有化等を図る宿泊型研修                        |
|          | 日立市    | 政策研究研修        | 2グループ10名の職員が、行政課題をテーマに、約8箇月間グループ研究を行い、政策案をまとめ発表する。   |
|          | ひたちなか市 | 政策課題研究研修      | 地域性や住民ニーズに応じた個性的で魅力的なまちづくりについて、幅広い視野と独創性を活かした施策の企画提案を通じて、発想力や経営感覚を磨くと共に、企画立案能力、調整力、プレゼンテーション能力などの資質を高め、総合的な行政能力に優れた政策リーダー職員を養成する。                        |
|          | 朝霞市    | 国内派遣研修        | 国内先進自治体に職員を派遣し、政策提言の報告を行う。   |
|          | 久喜市    | 改革推進者育成研修     | 「意識改革」と「政策形成」を目的に、前半は外部有識者等を講師とした意見交換を、後半は政策提言プレゼンテーションに向けた取組み等を実施   |
|          | 南砺市    | 若手職員による政策課題研究 | 新任主任による地方分権・住民協働をテーマとしたまちづくりについて自主的に政策課題研究を六ヶ月間に渡って行い政策提言する。   |
|          | 小松市    | 政策形成研修        | 小松市の現状や住民ニーズを分析しながら問題を発見し、現実性と説得力のある具体的な事業企画書を作成するという演習を行う。特別研修であるが、現在は主任の時期に行政職全員が受講できるようにしている。   |
|          | 安城市    | 政策課題研修        | 政策立案能力の向上が目的。グループで約半年間政策研究、提言を行い、優れた提案は次年度以降の施策に反映   |
|          | 蒲郡市    | 政策形成研修        | 約半年の期間をかけ、自ら設定したテーマに対し、調査研究をする中で課題解決手法を学んでいる。  |
|          | 犬山市    | 政策課題研修        | 平成9年度より開催しているが、平成18年度より内部講師により実施し、課題の選定を公募。隔年実施。   |
|          | 東海市    | 市政研修会         | 中堅職員の育成のため、市政について担当部局の業務内容、重要な行政課題に関する講義、グループワークを行う。   |
|          | 守山市    | 夢・未来・元気塾      | 中堅職員の政策形成能力向上のため、地域の人々とともに考え、課題解決のための提案や実践活動に取り組んでいる。  |
|          |        | ファシリテータ養成研修   | 『市民の声を聴く力や課題を発見する力、進めるべき方向性を調整する力などを兼ね備えた政策形成能力』を育てる。<br>(平成20年度～)   |
|          | 福知山市   | 中堅職員政策形成研修    | 1グループ5～6人程度に分かれて約3カ月半、QCストーリーに沿って課題の抽出・企画立案・実験・検証というマネジメントサイクルを実践し、最終的に発表会の場で具体的な事務改善、職場改善の手段として提言を行っている。その中で、市民満足度の向上や行政改革に寄与する内容については、施策として予算化し実施している。 |

|             |       |                    |  |
|-------------|-------|--------------------|--|
|             | 赤穂市   | 昇格者グループ研修          | 昇格選考試験により昇格した職員からなる研究グループを設置し、本市が直面する行政課題について職員の創意工夫による調査研究及び政策提言を行い、行政課題の解決に向けた取り組みに反映させること、また、多様化する住民ニーズに適切に対応するため、職員の多角的考察力、問題解決能力及び創造性を養い、新たな政策課題の推進に反映させるとともに、研修を通じて年齢、職種異なる職員間の交流を図ることを目的とする。(平成20年度～) |
|             | 向日市   | 政策課題研修             | 本市における様々な行政課題について、若手職員のグループで調査・研究を行い、約8ヶ月間で具体的政策の立案をする。政策提言を報告書等にまとめ理事者等の前でプレゼンを行う。  |
|             | 泉大津市  | 政策形成研修             | 本市職員及び民間企業職員による合同研修  |
|             | 大和高田市 | 政策形成合同研修           | 近隣の他団体(4団体)とともに、地方分権進捗の中で各団体共通に生じる様々な行政問題をベースに、その原因、課題、対応方法について合同で学習し、政策形成能力育成を図る。   |
|             | 生駒市   | 政策形成課題研修           | 中堅職員を対象に実施。期間は半年間。各グループ(4~5人)ごとに本市の課題となるテーマを決め、それに基づいた調査研究(視察を含む)を行い、最終的に報告会(市長、管理職参加)で政策(業務改善を含む)提案する。  |
|             | 松江市   | 松浦塾                | 30、33歳職員を対象とした政策形成研修。研修名は市長名に由来する。実現に向けた提言を行い、政策形成能力の向上を図るとともに、直接市長との意見交換を行なうことにより、業務に対するモチベーションを高める。  |
|             | 杵築市   | 経営品質研修             | 係長級以上を対象とした組織改善・改革、行政経営に必要な知識の習得を目的とする研修(平成20年度～)  |
| 特定課題研修・専門研修 |       |                    |  |
| 人事・労務       | 上尾市   | 新規採用職員指導者研修        | 新規採用職員がスムーズに職場に適応し、その能力を發揮できるように、サポーター(新規採用職員指導者)に対して実施する。   |
|             | 裾野市   | メンタルヘルス研修          | 全職員を対象に1泊2日で年代ごと実施   |
|             | 志摩市   | 障がい者雇用に係る職場の理解促進研修 | 障がい者の職場適応を容易にし、また職員等が障がい者の就業上の支援を図ることを目的に実施。障がい者の配属先職員全員、安全衛生委員会委員などが受講した。   |
|             | 守山市   | 意識改革セミナー           | 企業の管理者や専門家などからの講演や課題解決の為の各所属における取組発表などを聴き、意識改革を促進する。   |
|             | 松江市   | エンパワーメント研修         | 中堅女性職員を対象に、男女別役職者比率同率化の目標を念頭に、機会の均等のみならず結果の均等が図られるよう、必要な能力・意識を持たせる。  |
|             | 宮若市   | 目標管理研修             | 目標管理制度による人事評価制度を導入するに当たり、平成19年度においては管理職以上の職員対象に研修会を開催。外部コンサルタントにより、目標の設定方法、評価面談の手法等を演習形式で実施  |
| 財務・税務・会計    | 伊那市   | 徴収対策セミナー           | 税金や使用料等の収納率アップのための全職員対象のセミナー   |
| 自治体経営       | 宮古市   | 合併先進県の現状と課題        | 愛媛県総務部新行政推進局市町振興課長を招いての講義  |
|             | 西尾市   | 西尾市5S運動            | 職場の問題解決、業務改善を「5Sミーティング」という小改善活動にて行う相互啓発研修として実施している。「西尾市5S運動」は全庁的意識改革であり、職場研修でもある。民間等のシステムを参考としながらもそのまま移植するのではなく、手法は職員自らが考え、実践し、絶えず改善を進める現在進行形の職員主役の運動で「西尾市方式5S運動」と呼ぶ。職員は小改善活動の中で様々な役割を担い、実践する総合研修            |

|             |       |                               |  |
|-------------|-------|-------------------------------|--|
|             | 津市    | 経営マネジメント研修                    | 「経営型」の行政運営を進めるため、民間的な発想や手法等を習得する。  |
|             | 宮津市   | 地域会議への職員参画                    | 地域における課題の解決やまちづくり活動について、地域と行政が話し合い、新しい仕組み（協働）を考え合う場として、地域ごとに「地域会議」を設置しており、職員を地域会議の一員として参画させ、市職員としての資質（意識改革、政策形成能力向上等）を高めることを目的とする。                     |
|             | 出水市   | 職場活性化研修                       | 地元の企業のトップを講師に招聘し、民間企業の経営感覚を学び、市政に生かすことを目的とする。  |
| まちづくり       | 武蔵村山市 | 市民協働研修                        | 市民協働の先行している行政の実践例や課題等について理解することによって、既存概念からの転換と事務事業の協働化に向けた見直しのヒントを得ることを目的に実施する。<br>(平成20年度～)   |
|             | 東海市   | 戦略的政策実践研修                     | まちづくりの先進事例の研究者や経験豊富な実践者を講師に迎えて多面的なまちづくりの情報提供や政策づくりのヒントを提供する講演会   |
|             | 津市    | 企業・行政人材交流研修                   | 時流に沿った講師とテーマのもと、企業関係者と市職員が一緒に学び、異業種人材交流を図る。  |
|             | たつの市  | たつのまちづくり塾                     | 市民と職員が協働でまちづくりに関するテーマに沿って調査研究・実践活動を行うもの  |
|             | 柳川市   | 柳川市の歴史や文化、景観等をまちづくりに活かすための研修会 | 市の学芸員を講師に、市の持つ歴史や文化、景観等について認識を深め、それらをまちづくり（自分の仕事）に活かしていく。  |
|             | 出水市   | やねだん派遣研修                      | 鹿屋市柳谷集落に職員を派遣し、まちづくり及び地域のリーダー育成を図る。  |
| 福祉・医療・生活・環境 | 会津若松市 | ユニバーサルデザイン研修                  | 全職員を対象として、高齢者疑似体験をメインにした研修を実施  |
|             | 戸田市   | 環境体験学習                        | 市内のゴミ拾いを行い、環境保全対策の検討   |
|             | 八潮市   | 介護技術職員研修                      | 今後ますます高齢者との窓口対応等が想定されることから、介護技術の習得を通じて高齢者に対する理解を深めることで市民対応力の向上を目指している。   |
|             | 調布市   | タウンウォッチングセミナー                 | 入所2年目程度の職員を対象とし、車イス乗車やアイマスク装着をして市内外出、施設利用をし、その模擬体験を通じて、市内の街並みや公共施設、公共機関の設備等の利便性、安全性、まちづくりのあり方について市民の立場に立って検証するとともに、行政サービスにおける市民の様々な立場への配慮に対する意識の向上を図る。 |
|             | 西東京市  | 認知症サポーター研修                    | 認知症の理解とサポーター養成を目的として、2年間で全職員に受講してもらうよう職員課と高齢者支援課が共催という形で開催   |
| 教育・人権・国際交流  | 新発田市  | 『食（食育）の推進』市職員体験研修             | 「食育・情操教育」を目的とした児童通学合宿に従事し、市が掲げる食のまちづくりの実現に向けた職員育成を行う。<br>(平成20年度～)   |
|             | 松阪市   | 職員人権問題研修                      | 全職員を対象に、さまざまな分野の人権問題について選択型の研修を実施。   |
|             | 八代市   | 人権同和問題研修                      | 3カ年計画で全職員が3つのコースをすべて受講する。また、同和地区での現地研修会なども開催している。  |
|             | 日向市   | 人権問題研修会                       | 外部から講師を招いて、管理職等を対象に研修会を複数回実施（実施回数が他市町村より充実している）  |
|             | 鹿屋市   | 国立療養所星塚敬愛園研修                  | 新規採用職員や管理職を対象に、ハンセン病についての医学的理解を深め、正しい知識の普及啓発に役立てるとともに、入所者の体験談を通じて、人権問題に関する理解を深める。  |
| 情報政策        | 中津市   | 情報システム専門短期研修                  | 市内にあるコンピュータ専門学校に半年間職員を通学させ、ITの専門的知識を習得させる  |



|                 |       |                      |  |
|-----------------|-------|----------------------|--|
| 防災・危機管理・地域安全    | 武蔵野市  | 震災対策研修               | 阪神淡路大震災の発生地神戸を訪れ、①当時の職員から自治体としての役割（講義）を聞き、②現地ボランティアの案内により街中の復興現場を視察して、危機管理意識の醸成を図る。＜平成19年度で終了＞   |
|                 | 三鷹市   | 上級救命技能取得研修           | 市長、市議会議員をはじめ、全職員が上級救命技能を取得する。3年毎に更新する。   |
|                 |       | 安全安心研修               | 新任職員を対象として、自衛消防訓練、水防訓練、防災訓練への参加を研修として位置付け実施している。   |
|                 | 府中市   | 上級救命資格取得講習           | 消防庁の認定資格である上級救命資格を取得し、防災拠点である市役所の職員として必要な技能を修得する。  |
|                 | 武蔵村山市 | 普通救命講習会              | 負傷者等の応急救護のための知識及び技術の修得を図る。   |
|                 | 鈴鹿市   | 安全運転研修（新規採用職員対象）     | 鈴鹿は車のまちであることから、安全運転意識の向上を目的に毎年新人職員を対象に、市内教習所にて実技を含めた講習を実施  |
|                 |       | 安全運転研修（事故惹起者対象）      | 前年度に事故を起こした職員を対象に市内の交通安全教育センターにて講習会を実施   |
|                 | 木津川市  | AED研修                | 全職員を対象に2年間かけ終了   |
|                 | 八代市   | 不当要求行為等防止研修及び不審者対応訓練 | 県警から市に出向している職員を通じて、警察の全面協力の下実施している。  |
| その他             | 日立市   | 民間派遣研修「国民宿舎『鵜の岬』」    | 4名の職員が、国民宿舎として利用率全国第1位の「鵜の岬」での体験研修を通じ、接客やコスト意識を高める。  |
|                 | 狭山市   | 保育実務研修               | 市立保育所での保育業務補助。<br>特定事業主行動計画を背景に、これから子育てをする世代の職員にその意義を実感してもらうとともに、管理者等の職員には「職場と子育ての両立」のための環境整備について考える機会とする。   |
|                 | 福生市   | 定例記者会見聴講研修           | 市政について、報道機関に対しての広報等の取組みを学ぶ。  |
|                 | 大野市   | 越前おおのブランドセールス 職員研修事業 | “越前おおの”の歴史・文化・伝統・特産品などを再認識するとともに、“越前おおの”の魅力を市内外に発信することができる知識・技術の向上を図る。（平成20年度～）  |
|                 | 大田市   | 民間企業等短期派遣研修          | 中堅職員（30歳代）を民間企業等へ短期に派遣することによって、経営感覚、接客技術、業務に対する取り組み方等多岐に視野を養い、意識改革を図る。   |
|                 | 飯塚市   | 民間派遣研修               | 民間のコスト意識や経営感覚を直接体験することにより、経営感覚を醸成する。また、民間の接客サービスを体験することにより、接客能力の向上を図る。（平成20年度～）  |
|                 |       | 各種研究発表会              | 派遣研修や自主研修（政策研究）の成果を職員間で共有するために全庁的に発表会を開催する。（平成20年度～）   |
|                 | 大野城市  | 議会傍聴研修               | 事前講義と実際の議会傍聴による一般職員（若手）向けスキルアップ研修  |
|                 | 日南市   | 匠の研修                 | 民間より一芸に秀でた講師を招き、講演いただき、職員の意識改革を図る。   |
| コミュニケーション能力向上研修 | 帯広市   | 民間企業派遣研修             | 市内民間企業において1週間程度、接客などの現場研修を実施   |
|                 | 取手市   | 窓口改革実践研修             | 感受性診断の手法を体得し市民の気づかない問題を発見する。（平成20年度～）  |
|                 | 桜川市   | 接客者研修（窓口業務マナー向上のため）  | 窓口業務のマナー向上のための接客研修。前期研修後に市職員の接客モニタリングを実施し後期研修に活用する。（平成20年度～）   |
|                 | 矢板市   | 民間企業等派遣研修            | 職員を民間企業に1週間派遣し、民間企業のノウハウを学ぶ。   |
|                 | 本庄市   | 早稲田大学大学院生との交流研修      | 市内にある大学院の学生との交流を深めることにより、市と大学の連携を円滑に推進し、コミュニケーション能力の向上を目的としている。第1回目は顔合わせと、テーマ別の班に分かれて討論会にむけての事前準備、第2回目は「市長と大学院生との討論会」、第3回目はこれまでの研修の総括とプレゼンテーションを行った。 |

|            |      |                      |   |
|------------|------|----------------------|---|
|            | 戸田市  | セルフ・モチベーション・コントロール研修 | ①身のモチベーション特性のタイプと傾向の理解。②選択理論心理学における「変えられるもの」と「変えられないもの」の対立概念の理解。③視点を切り替えることの重要性と観点の理解（平成20年度～）  |
|            |      | 司会・会議の進め方研修          | 会議の問題点、会議の質と効率、会議の事前準備のポイント、司会者の役割とポイント、参加者の心構え（平成20年度～）  |
|            | 武蔵野市 | ビジネスインターンシップ受入研修     | 大学生を2週間程度ビジネスインターンシップとして受け入れるに当たり、①市の施策をPRするガイダンスを実施し市職員のプレゼンテーション能力向上を図る ②受入課に各種施策への理解を高められるような多様なプログラムを作成させることにより職員間に市民協働意識の醸成を図る ③実習終了後、学生と受入課職員の全体で意見交換の機会を設け、職員のコミュニケーション能力の向上を図る。 |
|            | 調布市  | 電話対応コンクール            | 職員全体の電話対応マナーの向上と接遇の更なる向上を目指すため、(財)日本電信電話ユーザ協会が毎年開催するコンクールへ参加している。   |
|            | 飯塚市  | 手話研修                 | 一般公募により市民合同で行う手話の入門コース  |
|            | 宜野湾市 | 課まるごと接遇研修            | 課内での自主的な職場内研修に結びつけるCSの考え方、対応する上での個人のコミュニケーションスキルを高めていく  |
| キャリア形成研修   | 浦安市  | キャリアデザイン研修           | 階層別・特別研修で各年代に応じたキャリアデザインを意識する。  |
|            | 井原市  | 自己啓発研修               | 職員自ら研修課題及び研修計画を樹立し、自己の能力開発に取り組む。  |
| 語学・OA・統計研修 | 磐田市  | ポルトガル語講座             | ブラジル人の人口割合が高いため、ポルトガル語講座を実施   |
|            | 豊川市  | ポルトガル語入門研修           | ブラジル、ペルーから出稼ぎに来ている住民が少なからずいるため、国際交流担当課の嘱託員が講師となり、窓口職場の職員を主な研修生として、1回1時間×全10回という形で研修を実施  |
| その他        | 登米市  | 創造性開発技法研修            | トニー・ブザンの開発したマインドマップによる創造性開発技法研修。発散と収束が体系的にできる図解表現法  |
|            |      | 管理・監督職員特別研修          | エニアグラムによる自己と他者理解、コーチングによる部下のやる気を引き出す研修とベクトル共有のためのコミュニケーション研修をマッチングさせた1日研修   |
|            | 東松島市 | 普通救命講習Ⅱ              | 災害に備えた安心なまちづくりを進め、防災意識の高揚を図るため、全職員が資格取得することを目標に実施   |
|            | 喜多方市 | 民間企業研修               | 係長職昇任者を対象とした、民間企業（スーパーマーケット）での実務研修  |
|            | 相馬市  | 手話研修                 | 聴覚障害者についての講義と、手話の実践研修   |
|            | 桜川市  | チャレンジコース             | 本市の大量退職を見据えた幹部候補向けの研修（30歳以上50歳未満）（平成20年度～）  |
|            | 和光市  | 研修報告会                | 派遣研修の参加者や個人研修を実施した者の報告会。発表する機会を与えることにより更なる意識向上を図ると共に、報告会参加者への自己啓発意欲の促進を図る。  |
|            | 我孫子市 | 職員講師による実務研修          | 研修アンケート等から、受講要望が高い実務のカリキュラムを組み、内部職員を講師として研修を実施する。   |
|            |      | 職員提案研修               | 職員から研修企画の提案を公募し研修を実施（19年度実績：ファシリテータ研修、文書事務の基本など）  |
|            | 山武市  | 内部研修                 | 市民協働をメインテーマに毎月管理職層を中心に開催  |
|            | 八王子市 | 現場力育成研修              | 実際の現場における課題や問題点を研修の題材として取り組むことにより、チームとして課題解決に向け、仕掛けや仕組みを考え、問題を解決するプロセスを学ぶ。  |
|            | 三鷹市  | トークセッション（市長との対話交流会）  | 各回10人程度の単位で、全職員が市長と直接対話交流する会を設けている。   |
|            | 小金井市 | ナレッジファシリテーション研修      | 大量退職によって失われる「現場の知恵」を誰にでも分かる形で表出し、データベース化することにより継承していく。  |

|  |      |                |   |
|--|------|----------------|---|
|  | 七尾市  | 職員チャレンジ研修      | 他課業務の内容を学び市政全般に対する視野や知識を広げるとともに発表者においては自己研鑽を図る。   |
|  | 高山市  | 特別課題庁内研修       | 職員が講師として、その業務の内容や展望等を職員に対して講義するもの（公募型）  |
|  | 三島市  | 受付案内研修         | 課長補佐級以下の事務・技術系職員を対象に、本館受付   |
|  | 豊川市  | NPO短期派遣研修      | NPOに対する理解促進を図るため職員を県内NPOに派遣する。  |
|  | 刈谷市  | 職務能力向上研修       | 所属長が部下に伸ばしてほしい能力をアンケートにより調査し、その結果に基づき「問題解決とリーダーシップ」というテーマの研修を実施する。（受講者は公募により決定）<br>（平成20年度～）      |
|  | 安城市  | 先進都市視察研修       | 所掌する行政施策に関する先進都市の視察研究<br>（2泊3日、3都市以上）   |
|  | 津市   | 幹部職員ノウハウ継承研修   | 退職を控えた団塊世代の幹部職員を講師とし、長年培ったノウハウや行政経験を習得する。   |
|  |      | オフサイト・ミーティング   | 職員の一体感醸成やより良い組織風土づくりに資するよう、各職場等において、組織ビジョンの共有や意志の疎通を図る。   |
|  | 伊勢市  | 目からうろこ研修       | 従来手法の踏襲から脱却し、様々な角度から物事を見る能力を養うとともに、異なる分野との競合による、新たな発想の想起を求めため、主に民間で活躍している方の講演を受講                  |
|  |      | 人材育成カレッジ       | 接遇、地公法、議会のしくみ、契約事務など、様々な講座（主に庁内講師で実施）を開講し、係長級未満の職員についてはその中から好きな講座を3単位取得、係長級以上の職員は希望する講座を受講するシステム  |
|  | 紀の川市 | 民間企業経営等研修      | イオン株式会社（泉南店）へ、1年間職員を研修派遣する事により企業における経営方針や、接客・接遇マナー等を学び市役所職員が目指すべきサービス業としての意識改革の位置づけの確立と指導者の育成を図る。 |
|  | 尾道市  | 職場研修（OJT）活性化研修 | 職場研修の意義や計画の立て方について学習する  |
|  | 日向市  | 職場内研修          | 全体課長研修を実施後、各課長は当該内容を各職場で課員へ研修を行う。20年度は「コンプライアンスの推進研修」を予定  |

◎特別区

|                 |     |                  |   |
|-----------------|-----|------------------|---|
| 法務能力向上研修        | 文京区 | 政策創生塾            | 「管理職候補者・係長1年目」「主任主事1年目」「新任職員」3つのステージで政策法務能力を高める研修を年間を通じて実施（平成20年度～） |
| 政策能力向上研修        | 新宿区 | 政策法務“じんざい塾”      | 塾形式で議論をし、政策法務の理解を深める。   |
| コミュニケーション能力向上研修 | 豊島区 | 特上接客研修           | 接遇改善点の洗い出しと調査（窓口・電話等）を行い、結果に基づいて職場ぐるみの接遇研修を実施する。                    |
| キャリア形成研修        | 中央区 | 友好都市交流研修         | 友好都市（山形県東根市）と共同で、相互に抱える行政課題の研究を行うことにより視野の拡大を図る。持ち回り実施               |
| その他             | 中央区 | 異業種交流・体験研修（福祉施設） | 在宅サービスセンターにおける介護補助業務の体験を通じ、日常業務と異なる視点から区政を見つめ、考える契機とする。             |
|                 |     | 異業種交流・体験研修（百貨店）  | 百貨店における接客・販売業務の体験を通じ、日常業務と異なる視点から区政を見つめ、考える契機とする。                   |
|                 |     | 清掃業務体験研修         | 清掃事業に対する理解を促すとともに、ごみ問題に対する認識を一層深める。あわせて日常業務を離れ、異なる視点から区政を見つめる契機とする。 |
|                 | 港区  | まちに出る研修          | 民間企業（ホテル等）、福祉施設での就労体験4日間。施設利用者へのサービスのあり方を学ぶ。<br>採用3年目の職員対象、33名受講。   |
|                 | 豊島区 | マニュアル作成研修        | 仕事の内容の説明ツールではなく、「業務改善ツール」としてのマニュアル作成のポイントを演習する。                     |

|  |     |            |  |
|--|-----|------------|--|
|  | 豊島区 | 民間・NPO体験研修 | 民間企業での業務従事を通じ、チャレンジ精神を培い広い視野を獲得し、経営意識や区民感覚を養う。<br>NPO 法人の活動に従事することで、協働・パートナーシップの相手方である NPO 団体への理解を深める。 |
|--|-----|------------|--|

◎町

|               |          |                         |  |
|---------------|----------|-------------------------|--|
| 指導者養成研修       | 愛媛県久万高原町 | JST基本コース<br>(社)日本人事管理協会 | JST指導者養成   |
| 法務能力向上<br>研修  | 群馬県明和町   | 法制執務研修                  | 法令の改正等による町条例等の改正文について、基礎を学ぶ。   |
|               | 群馬県大泉町   | 法制執務基礎講座(通信教育)          | 受講希望者を募り、希望者には無料(公費)で通信教育により法制執務の基礎を勤務時間外に学んでもらう。                              |
|               | 福岡県岡垣町   | 行政課題研修                  | 当町が直面している行政課題、また将来にわたって予測される課題について、職員グループが自主的・主体的な調査研究及び解決案の提案を行う。             |
|               | 宮崎県五ヶ瀬町  | 政策形成研修                  | 企画立案能力の向上を図るために、政策立案とフィードバックについて講話・課題検討発表形式の研修を行った。                            |
| 特定課題研修・専門研修   |          |                         |  |
| 人事・労務         | 青森県おいらせ町 | 職員の意識改革研修(SMI研修)        | 民間教材(SMI)を活用し、8ヶ月間にわたる長期研修。  |
|               | 奈良県斑鳩町   | 自衛隊生活体験研修               | 危機管理体制や規律正しい組織を集団行動等で体験することにより組織においていかに行動すべきかを研修する                             |
| 財務・税務・会計      | 北海道幕別町   | 特定課題研修                  | 財政の健全化に向けて「財政健全化推進プラン」が策定されたことに伴い管理職を含め厳しい財政運営を理解し、新年度予算要求前に職員の創意工夫を促すために開催した。 |
| 自治体経営         | 香川県まんのう町 | 香川大学地域マネジメント研究科科目履修     | 地方分権、合併などによる地域課題の解決方策の検証として、地域公共政策、自治体財政政策の科目履修を行う。                            |
| まちづくり         | 福島県南会津町  | まちづくり講演会                | 有識者(警察署長・建設事務所長・第3セクター社長など)による講演を実施し、他の立場からの意見をまちづくりに活かす。                      |
|               | 神奈川県松田町  | 市町村合併について               | 神奈川県職員を講師に迎え、市町村合併についての研修を行った(H19年度)   |
|               | 長野県飯島町   | 自立のまちづくり等               | 町委嘱のふるさと大使を講師に研修会を開催   |
|               | 福岡県小竹町   | 地域協働及びボランティア活動に関する研修    | 地域協働の内容及びボランティアを通じたまちづくり   |
| 福祉・医療・生活・環境   | 神奈川県湯河原町 | ふれあい交流(保育園派遣)研修         | 保育園児の情操教育の向上と保育園の活性化、男子職員においての子育てに対する理解を深めることを目的に保育園に派遣している。                   |
|               | 兵庫県稲美町   | 環境出前講座                  | ダンボールコンポストなどゴミの減量化に対する考え方・手法等を講義・実演を交え、当町担当課長が全職員に対して実施(平成20年度～)               |
| 防災・危機管理・地域安全  | 静岡県小山町   | AEDを用いた普通救命講習会          | 庁内の公共施設及び小学校・中学校・幼稚園・保育園等にAED(自動体外式除細動器)を設置したことに伴い、全職員を対象に研修を実施し、救命技能を習得させている。 |
| 産業・労働・農林水産・観光 | 三重県多気町   | 職員提案による技術研修             | 技術職員が自分たちでテーマを決め、講師を招き、技術職に必要な知識を実践する。(平成20年度～)                                |
| その他           | 北海道大樹町   | 護身術研修                   | 公的機関講師による護身術研修(平成20年度～)  |
|               | 福島県南会津町  | 派遣終了職員による伝達講習会          | 長期派遣研修を終了した職員が、その研修内容について全職員を対象に口頭復命(講演)する。                                    |
|               | 福島県浪江町   | 自己啓発研修                  | 制度が複雑化する中で担当者でなくても概要程度が説明できるよう担当職員を講師に自由参加で研修を行う。                              |
|               | 高知県大豊町   | 裁判員制度研修                 | 全職員出席(平成20年度～)   |

|                 |          |                |   |
|-----------------|----------|----------------|---|
| コミュニケーション能力向上研修 | 北海道幌延町   | まちづくりトーク       | 町が実施している事業や施策について説明を行うことにより、町民と情報を共有するとともに、対人能力の養成と意識改革を図る。                           |
|                 |          | 出前講座           | 町民の求める内容に応じ、町の事業や施策について説明することにより、資料作成能力や対人能力の養成を図る。                                   |
|                 | 群馬県中之条町  | 電話対応コンクール      | コンクール参加を接遇研修と位置づけ、民間企業と競うことで電話対応レベルの向上を図っている。   |
|                 | 三重県菰野町   | 障がい者に対する窓口対応研修 | 平成 19 年度より障がいの内容、程度に対する理解を深め、様々な障がいに適切な接遇が実施できるよう段階的な研修を行う。                           |
| キャリア形成研修        | 鳥取県岩美町   | プラン提出型研修       | 職員自らがキャリアアップのため研修プランを立てて、研修を行う制度。プランが認められれば予算の範囲内で旅費、負担金が支出される。                       |
| その他             | 北海道湧別町   | 普通救命研修会        | 町内公共施設への AED 設置に伴い、全職員を対象に普通救命研修を行い、AED の操作方法や救命処置を習得した。                              |
|                 | 青森県六戸町   | かえで塾（自己啓発研修）   | 職員モチベーション向上を目的とした研修   |
|                 | 青森県おいらせ町 | e ラーニング        | 民間業者提供の e ラーニング教材を利用したパソコン研修  |
|                 | 岩手県一戸町   | S M I 研修       | 約 7 カ月間の自己啓発研修  |
|                 | 山形県大石田町  | 大石田町フェア実務研修    | 山形市にある大沼デパートにて開催される大石田町フェアにおいて大石田町の特産品を接遇をもって販売研修する。                                  |
|                 | 東京都奥多摩町  | 倫理研修           | 職員倫理マニュアルを策定したことから、全職員の悉皆研修として 4 回に分けて公務員倫理、コンプライアンス等について実施                           |
|                 | 岐阜県川辺町   | 「掃除に学ぶ会」研修会    | トイレ掃除を通じて「心」を磨く（自主参加研修）<br>（平成 20 年度～）  |
|                 | 静岡県森町    | 女性リーダー職員研修     | 平成 20 年度から実施。40 才以上の女性職員（主査級）を対象とした能力向上研修   |
|                 | 愛知県扶桑町   | 真・報連相研修        | 報告・連絡・相談の仕方、意識を変えることで職場内が円滑になり、尚且つ住民サービス向上に繋がることを理解できる研修                              |
|                 | 佐賀県基山町   | 研修成果発表会        | 市町村アカデミー研修受講者や人事交流派遣職員が、職場に戻って、研修してきた内容を職員の前で発表                                       |
|                 | 宮城県北郷町   | 景観地研修          | 職員自らが「トップセールスマン」を目指し、町内の名所旧跡や景観地、そして誘致企業について学ぶもの。公募制により平成 18 年度から実施し、例年 20 名前後の職員が参加。 |

## ◎村

|                 |        |                  |  |
|-----------------|--------|------------------|--|
| 政策能力向上研修        | 岩手県滝沢村 | 職員自主研修（自主企画・専門）  | 職員による専門自主企画の研修を予定枠の中で希望される職員に派遣。H19 は政策形成研修として実施 |
| 特定課題研修・専門研修     |        |                  |  |
| 防災・危機管理・地域安全    | 茨城県東海村 | 原子力施設視察研修        | 原子力立地地域として原子力についての知識を身につける。                      |
|                 |        | 原子力防災入門講座        | 原子力立地地域として原子力についての知識を身につける。                      |
| コミュニケーション能力向上研修 | 群馬県嬭恋村 | 電話対応・接遇・クレーム処理研修 | 職員全員を対象に元客室乗務員を講師に向かえ研修を実施                       |
| その他             | 群馬県昭和村 | 民間企業体験研修         | 民間企業における接遇やコスト意識を直に感じ取り、幅広い視野と見識を身につけ、行政の改善に資する。 |
|                 | 長野県阿智村 | 日本国憲法について        | 「国民主権と立憲主義から」シリーズで 5 回開催                         |

## (7) 研修課程数の増減の状況等

### ① 職員研修の課程数の増減（表1-23）

市区町村で自ら実施している職員研修の課程数について、ここ5年間で「増えている」と回答した団体は450団体(30.8%)、「減っている」と回答した団体は126団体(8.6%)で、全体の約6割の団体(850団体、58.2%)が「変わらない」と回答している。

団体の区分別にみると、特別区で約8割、指定都市、中核市、特例市で約5割の団体が「増えている」と回答しており、「変わらない」又は「減っている」と回答した団体の割合を上回っている。一方、一般市で約5割、町、村で約7割の団体が「変わらない」と回答しており、「増えている」又は「減っている」と回答した団体の割合を大きく上回っている。

これらのことから、市区町村で自ら実施する職員研修の課程数は、規模の大きい団体ほど増加し、小さい団体ほど「変わらない」という傾向がうかがえる。

表1-23 職員研修の課程数の増減

(単位：団体数、%)

| 団体<br>内容 | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合計               |
|----------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数    | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,460<br>(100.0) |
| ①増えている   | 9<br>(52.9)   | 19<br>(48.7)  | 21<br>(48.8)  | 217<br>(38.2)  | 15<br>(75.0)  | 151<br>(23.5)  | 18<br>(13.8)   | 450<br>(30.8)    |
| ②変わらない   | 5<br>(29.4)   | 14<br>(35.9)  | 15<br>(34.9)  | 283<br>(49.8)  | 4<br>(20.0)   | 434<br>(67.5)  | 95<br>(73.1)   | 850<br>(58.2)    |
| ③減っている   | 3<br>(17.6)   | 6<br>(15.4)   | 7<br>(16.3)   | 62<br>(10.9)   | 0<br>(0.0)    | 39<br>(6.1)    | 9<br>(6.9)     | 126<br>(8.6)     |
| 無回答      | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(2.3)    | 6<br>(1.1)     | 1<br>(5.0)    | 19<br>(3.0)    | 8<br>(6.2)     | 34<br>(2.3)      |

### ② 最近における研修課程の改正点

市区町村の職員研修について、研修課程をここ5年間で大きく改正した場合の主な改正点について質問したところ、171団体から回答があった。

主な内容をみると、「自ら学ぶ姿勢を養う」、「意欲のある職員により多くのチャンスを与える」などの理由から、研修受講者の選定を指名制から公募制へ変更・拡充したという回答が多くみられた。また、職員の自主性を尊重するため、階層別研修等において選択制（カフェテリア方式）を導入・拡大したとの回答も多かった。

また、研修内容の面では、人事評価制度の導入に伴う評価者研修やメンタルヘルス研修など「人事・労務」に関する研修の新設・充実という回答が多かったほか、情報セキュリティや法令遵守（コンプライアンス）に関する研修の充実などの回答がみられた。

### ③ 大学院や大学の教育課程への職員派遣や受講支援（表 1-24）

大学院や大学の教育課程への職員派遣や受講支援（複数回答あり）について、「職務命令による職員派遣」を行っている団体は 64 団体（4.4%）、「受講料等の助成」を行っている団体は 96 団体（6.6%）で、全体の約 9 割の団体（1,288 団体、88.2%）が「職員派遣や助成は行っていない」と回答している。

団体の区分別にみると、「職務命令による職員派遣」を行っている団体の割合が特に高いのは指定都市（11 団体、64.7%）で、次いで、特例市（4 団体、9.3%）、中核市（3 団体、7.7%）の順となっている。「受講料等の助成」を行っている団体の割合が最も高いのは特別区（11 団体、55.0%）で、次いで、指定都市（8 団体、47.1%）、中核市（13 団体、33.3%）、特例市（13 団体、30.2%）の順となっている。

一方、「職員派遣や助成は行っていない」と回答した団体の割合が最も高いのは村（128 団体、98.5%）で、次いで、町（607 団体、94.4%）、一般市（493 団体、86.8%）の順となっており、規模の大きい団体ほど、大学院や大学の教育課程への職員派遣や受講支援を積極的に行っている傾向がうかがえる。

表 1-24 大学院や大学の教育課程への職員派遣や受講支援（複数回答あり）

（単位：団体数、%）

| 内 容                                  | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合 計              |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数                                | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,460<br>(100.0) |
| ①職務命令による職員派遣を行っている                   | 11<br>(64.7)  | 3<br>(7.7)    | 4<br>(9.3)    | 32<br>(5.6)    | 1<br>(5.0)    | 13<br>(2.0)    | 0<br>(0.0)     | 64<br>(4.4)      |
| ②大学院や大学の教育課程を受講する職員に対する受講料等の助成を行っている | 8<br>(47.1)   | 13<br>(33.3)  | 13<br>(30.2)  | 43<br>(7.6)    | 11<br>(55.0)  | 7<br>(1.1)     | 1<br>(0.8)     | 96<br>(6.6)      |
| ③職員派遣や助成は行っていない                      | 5<br>(29.4)   | 21<br>(53.8)  | 26<br>(60.5)  | 493<br>(86.8)  | 8<br>(40.0)   | 607<br>(94.4)  | 128<br>(98.5)  | 1,288<br>(88.2)  |

④ eラーニング研修や通信教育の受講に対する助成制度（表1-25）

eラーニングによる研修や通信教育の受講に対する助成（複数回答あり）について、「受講費用全額を助成する制度」を持っている団体は70団体（4.8%）、「受講費用の一部を助成する制度」を持っている団体は312団体（21.4%）で、全体の約7割の団体（1,079団体、73.9%）が「助成制度はない」と回答している。

団体の区分別にみると、「受講費用全額を助成する制度」を持っている団体の割合が最も高いのは一般市（43団体、7.6%）で、次いで、指定都市（1団体、5.9%）、特例市（2団体、4.7%）の順となっている。「受講費用の一部を助成する制度」を持っている団体の割合が最も高いのは特別区（12団体、60.0%）で、次いで、特例市（25団体、58.1%）、中核市（22団体、56.4%）の順となっている。

一方、「助成制度はない」と回答した団体の割合が最も高いのは村（123団体、94.6%）で、次いで、町（557団体、86.6%）、一般市（351団体、61.8%）の順となっており、規模の小さい団体ほど、eラーニングによる研修や通信教育の受講に対する助成制度が充実していない傾向がうかがえる。

表1-25 eラーニング研修や通信教育の受講に対する助成制度（複数回答あり）

(単位：団体数、%)

| 内 容 \ 団 体                                      | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合 計              |
|--|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数  | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,460<br>(100.0) |
| ①受講を希望する職員<br>に対して受講費用全額<br>を助成する制度を持っ<br>ている  | 1<br>(5.9)    | 1<br>(2.6)    | 2<br>(4.7)    | 43<br>(7.6)    | 0<br>(0.0)    | 22<br>(3.4)    | 1<br>(0.8)     | 70<br>(4.8)      |
| ②受講を希望する職員<br>に対して受講費用の一<br>部を助成する制度を持<br>っている | 8<br>(47.1)   | 22<br>(56.4)  | 25<br>(58.1)  | 185<br>(32.6)  | 12<br>(60.0)  | 55<br>(8.6)    | 5<br>(3.8)     | 312<br>(21.4)    |
| ③助成制度はない                                       | 8<br>(47.1)   | 16<br>(41.0)  | 16<br>(37.2)  | 351<br>(61.8)  | 8<br>(40.0)   | 557<br>(86.6)  | 123<br>(94.6)  | 1,079<br>(73.9)  |



## (8) 今後の展開

### ① 職員研修向け予算(表1-26)

職員研修向け予算について、今後「拡充する」と回答した団体は226団体(15.5%)、「縮小する」と回答した団体は43団体(2.9%)で、全体の約8割の団体(1,175団体、80.5%)が「現状維持」と回答している。

「拡充する」と回答した団体の割合が最も高いのは特別区(10団体、50.0%)で、次いで、中核市(9団体、23.1%)、特例市(7団体、16.3%)の順となっている。

一方、「縮小する」と回答した団体の割合が最も高いのは指定都市(5団体、29.4%)で、他の団体における割合を大きく上回っている。

### ② 職員研修向け組織・人員(表1-26)

職員研修向け組織・人員について、今後「拡充する」と回答した団体は47団体(3.2%)、「縮小する」と回答した団体は19団体(1.3%)で、全体の9割以上の団体(1,383団体、94.7%)が「現状維持」と回答している。

「拡充する」と回答した団体の割合が最も高いのは中核市(2団体、5.1%)で、一方、指定都市、特別区では「拡充する」と回答した団体はなかった。

### ③ 市区町村で自ら実施する職員研修(表1-26)

市区町村で自ら実施する職員研修について、今後「拡充する」と回答した団体は295団体(20.2%)、「縮小する」と回答した団体は33団体(2.3%)で、全体の約8割の団体(1,107団体、75.8%)が「現状維持」と回答している。

「拡充する」と回答した団体の割合が最も高いのは特別区(9団体、45.0%)で、次いで、中核市(14団体、35.9%)、一般市(131団体、23.1%)の順となっている。今後「拡充する」理由としては、「限られた予算の中で職員の資質向上を一層進めるため」、「より多くの職員が研修に参加できるため」、「職員による庁内講師の活用を図るため」、「多様化する住民の行政ニーズに応えるため」、「派遣研修の予算が減額されたため」などの回答があった。

一方、「縮小する」と回答した団体の割合が最も高いのは指定都市(2団体、11.8%)で、他の団体における割合を大きく上回っている。今後「縮小する」理由としては、「予算の削減や対象者の減少のため」、「共同研修機関への派遣を充実するため」などの回答があった。

### ④ 他の機関・団体等で実施する職員研修への派遣(表1-26)

他の機関・団体等で実施する職員研修への派遣について、今後「拡充する」と回答した団体は312団体(21.4%)、「縮小する」と回答した団体は28団体(1.9%)で、全体の約7割の団体(1,086団体、74.4%)が「現状維持」と回答している。

「拡充する」と回答した団体の割合が最も高いのは中核市(14団体、35.9%)で、次いで、一般市(136団体、23.9%)、町(136団体、21.2%)の順となっている。今後「拡充する」理由としては、「専門的かつ高度な知識や能力を修得させるため」、「単独では実施できない内容の研修が多いため」、「他の自治体との交流やネットワークづくり」などの回答があった。

一方、「縮小する」と回答した団体の割合が最も高いのは指定都市（4団体、23.5%）で、他の団体区分における回答割合を大きく上回っている。今後「縮小する」理由としては、「財政状況による予算の削減ため」、「自ら実施する研修を充実するため」、「職員や組織のニーズに応じて研修を見直し、職場への支援に力点を置いていくため」などの回答があった。

表1-26 市区町村における職員研修の今後の展開

(単位：団体数、%)

| 内 容                      | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合 計              |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数                    | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,460<br>(100.0) |
| (1)職員研修向け予算              |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①拡充する                    | 1<br>(5.9)    | 9<br>(23.1)   | 7<br>(16.3)   | 86<br>(15.1)   | 10<br>(50.0)  | 101<br>(15.7)  | 12<br>(9.2)    | 226<br>(15.5)    |
| ②現状維持                    | 11<br>(64.7)  | 28<br>(71.8)  | 34<br>(79.1)  | 456<br>(80.3)  | 10<br>(50.0)  | 522<br>(81.2)  | 114<br>(87.7)  | 1,175<br>(80.5)  |
| ③縮小する                    | 5<br>(29.4)   | 2<br>(5.1)    | 2<br>(4.7)    | 20<br>(3.5)    | 0<br>(0.0)    | 12<br>(1.9)    | 2<br>(1.5)     | 43<br>(2.9)      |
| 無回答                      | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 6<br>(1.1)     | 0<br>(0.0)    | 8<br>(1.2)     | 2<br>(1.5)     | 16<br>(1.1)      |
| (2)職員研修向け組織・人員           |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①拡充する                    | 0<br>(0.0)    | 2<br>(5.1)    | 1<br>(2.3)    | 16<br>(2.8)    | 0<br>(0.0)    | 23<br>(3.6)    | 4<br>(3.1)     | 47<br>(3.2)      |
| ②現状維持                    | 16<br>(94.1)  | 36<br>(92.3)  | 42<br>(97.7)  | 536<br>(94.4)  | 18<br>(90.0)  | 612<br>(95.2)  | 123<br>(94.6)  | 1,383<br>(94.7)  |
| ③縮小する                    | 1<br>(5.9)    | 1<br>(2.6)    | 0<br>(0.0)    | 11<br>(1.9)    | 1<br>(5.0)    | 4<br>(0.6)     | 1<br>(0.8)     | 19<br>(1.3)      |
| 無回答                      | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 5<br>(0.9)     | 0<br>(0.0)    | 4<br>(0.6)     | 2<br>(1.5)     | 11<br>(0.8)      |
| (3)市区町村で自ら実施する職員研修       |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①拡充する                    | 2<br>(11.8)   | 14<br>(35.9)  | 8<br>(18.6)   | 131<br>(23.1)  | 9<br>(45.0)   | 117<br>(18.2)  | 14<br>(10.8)   | 295<br>(20.2)    |
| ②現状維持                    | 13<br>(76.5)  | 24<br>(61.5)  | 35<br>(81.4)  | 411<br>(72.4)  | 11<br>(55.0)  | 506<br>(78.7)  | 107<br>(82.3)  | 1,107<br>(75.8)  |
| ③縮小する                    | 2<br>(11.8)   | 1<br>(2.6)    | 0<br>(0.0)    | 18<br>(3.2)    | 0<br>(0.0)    | 9<br>(1.4)     | 3<br>(2.3)     | 33<br>(2.3)      |
| 無回答                      | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 8<br>(1.4)     | 0<br>(0.0)    | 11<br>(1.7)    | 6<br>(4.6)     | 25<br>(1.7)      |
| (4)他の機関・団体等で実施する職員研修への派遣 |               |               |               |                |               |                |                |                  |
| ①拡充する                    | 1<br>(5.9)    | 14<br>(35.9)  | 6<br>(14.0)   | 136<br>(23.9)  | 1<br>(5.0)    | 136<br>(21.2)  | 18<br>(13.8)   | 312<br>(21.4)    |
| ②現状維持                    | 11<br>(64.7)  | 25<br>(64.1)  | 34<br>(79.1)  | 408<br>(71.8)  | 17<br>(85.0)  | 485<br>(75.4)  | 106<br>(81.5)  | 1,086<br>(74.4)  |
| ③縮小する                    | 4<br>(23.5)   | 0<br>(0.0)    | 2<br>(4.7)    | 13<br>(2.3)    | 2<br>(10.0)   | 5<br>(0.8)     | 2<br>(1.5)     | 28<br>(1.9)      |
| 無回答                      | 1<br>(5.9)    | 0<br>(0.0)    | 1<br>(2.3)    | 11<br>(1.9)    | 0<br>(0.0)    | 17<br>(2.6)    | 4<br>(3.1)     | 34<br>(2.3)      |

⑤ 今後力を入れたい職員研修の分野・テーマ（表1-27、1-28）

今後力を入れたい職員研修のうち自ら実施したいと考える分野・テーマについては、782団体から回答があった。

その内容をみると、「法務能力」、「政策能力」をはじめ幅広い分野・テーマにおいて今後力を入れたいと考えている傾向がうかがえる。また、「コスト意識や経営感覚」を養う研修という回答が多くあったほか、団塊世代の大量退職などを背景に「階層別研修」に力を入れたいという回答、町村で「地域ブランドの構築、過疎対策、小規模高齢化集落対策」などに関する分野の研修という回答もあった。主な内容は、表1-27のとおりである。

一方、他の機関等で実施されれば職員を受講させたいと考える分野・テーマについては、560団体から回答があった。

その内容をみると、自ら実施したいと考える分野・テーマと同様に、「法務能力」、「政策能力」など幅広い分野・テーマに関する回答があった。また、「指導者養成研修」や自ら実施できないような分野において専門家を育成する研修とい回答があった。主な内容は、表1-28のとおりである。

表1-27 市区町村で自ら実施したいと考える職員研修の分野・テーマ

| 団体(回答数)     | 主な分野・テーマ  |
|-------------|---|
| 指定都市(15)    |   |
| 法務能力        | 政策法務  |
| 政策能力        | 政策形成能力  |
| 人事・労務       | 職場風土改革、職員の意識改革、OJT支援、公務員倫理  |
| 自治体経営       | マネジメント能力(管理監督職員)、費用対効果を考え経営感覚を養う研修、都市経営(経済、財政等)、組織の縦・横の情報共有         |
| 広報・広聴・情報公開  | 市民への情報発信  |
| 教育・人権・国際交流  | 国際交流推進  |
| 危機管理・地域安全   | 危機管理研修  |
| コミュニケーション能力 | コミュニケーション能力、窓口対応能力  |
| キャリア形成      | キャリアデザイン、女性職員キャリアアップ  |
| その他         | 基礎的事務能力、協働型事業を実行する力を身につける研修、コンプライアンス、研修のフォローアップの強化                  |
| 中核市(27)     |   |
| 階層別研修       | 管理監督者研修や中堅職員研修の充実(団塊の世代の職員の大量退職に伴う世代交代への対処)                         |
| 法務能力        | 政策法務  |
| 政策能力        | 政策形成、創造性開発、政策課題研修   |
| 人事・労務       | リーダー・マネージャー養成、職場改善運動(ワンステップアップ運動)、意識改革研修、目標管理、リーダーシップ研修、公務員倫理       |
| 財務・税務・会計    | 公会計に関する研修   |
| 自治体経営       | 経営感覚やコスト意識を養う研修、業務改善、マネジメント能力、政策評価                                  |
| 教育・人権・国際交流  | 人権意識  |
| 危機管理・地域安全   | 危機管理研修、安全・安心に関する研修(AEDの操作方法など)                                      |
| コミュニケーション能力 | コミュニケーション能力、クレーム対応、接遇   |
| その他         | 市民との協働意識を醸成するための実施型研修、職員のイニシアティブによる能力開発や自己啓発を支援する研修、職場体験型研修、一般的執務能力 |

|             |  |
|-------------|--|
| 特例市(34)     |  |
| 階層別研修       | 課長代理級など監督的役割を担う職員対象の研修   |
| 法務能力        | 法制執務、政策法務  |
| 政策能力        | 政策立案能力開発研修、問題解決能力  |
| 人事・労務       | メンタルヘルス、コーチング、公務員倫理、成績不良職員を対象とした再教育研修、再任用職員のモチベーション向上                                    |
| 自治体経営       | コスト意識や経営感覚を養う研修、マネジメント能力   |
| 教育・人権・国際交流  | 人権意識   |
| 危機管理・地域安全   | 危機管理研修   |
| コミュニケーション能力 | 接遇研修、クレーム対応能力、対人関係能力、窓口対応能力  |
| キャリア形成      | キャリア形成支援研修   |
| その他         | 市民との協働を推進するための研修、営業力を向上させる研修（企業誘致、観光振興、ポータルセールス、シティーセールスなど含め、民間企業同様に営業的なセンス）             |
| 一般市(346)    |  |
| 階層別研修       | 新任職員研修、一般職員研修、管理・監督者研修   |
| 法務能力        | 政策法務、法令実務研修、法制（行政法・民法）、地方自治（地方自治制度・地方公務員制度）  |
| 政策能力        | 政策形成、政策課題研修、ロジカルシンキング  |
| 人事・労務       | 人事管理、人事評価、メンタルヘルス、職員の意識改革、コーチング、業務管理、目標管理、ストレス対策、パワーハラスメント、セクシャル・ハラスメント、公務員倫理、リーダーシップスキル |
| 財務・税務・会計    | 公会計制度、企業会計（複式簿記）、公金徴収実務、契約実務   |
| 自治体経営       | コスト意識や経営感覚を養う研修、行政経営品質、業務改善、マネジメント能力、行政評価、事務事業評価、合併後の行財政運営、行財政改革                         |
| 教育・人権・国際交流  | 人権意識   |
| 情報政策        | セキュリティポリシー   |
| 危機管理・地域安全   | 危機管理研修、行政対象暴力対策  |
| コミュニケーション能力 | ファシリテーション、プレゼンテーション、接遇、ビジネスマナー、クレーム対応、傾聴能力   |
| キャリア形成      | キャリアデザイン、コンピテンシー   |
| その他         | 地域コミュニティの再生、市民との協働、住民参加のまちづくり、コンプライアンス、研修効果の測定の充実  |
| 特別区(14)     |  |
| 政策能力        | 政策形成能力向上   |
| 人事・労務       | コーチング、人事考課   |
| 自治体経営       | マネジメント能力   |
| コミュニケーション能力 | ファシリテーション、接遇、傾聴能力  |
| キャリア形成      | キャリアデザイン   |
| その他         | 区民との協働、コンプライアンス、OJTリーダー養成  |
| 町村(346)     |  |
| 階層別研修       | 新任職員研修、一般職員研修、管理・監督者研修   |
| 法務能力        | 法制執務研修   |
| 政策能力        | 政策形成、政策課題研修  |
| 人事・労務       | 人事管理、人事評価、職場活性化リーダーの養成、メンタルヘルス、職員の意識改革、コーチング、公務員倫理、パワーハラスメント、セクシャルハラスメント                 |
| 財務・税務・会計    | 公会計制度、財務会計事務、契約事務、地方財政   |
| 自治体経営       | コスト意識、行政経営品質、業務改善、マネジメント能力、行政評価、事務事業評価、行財政改革   |
| 広報・広聴・情報公開  | 情報公開、個人情報保護  |
| まちづくり       | 地球温暖化対策、地域ブランドの構築、過疎対策、小規模高齢化集落対策  |
| 教育・人権・国際交流  | 人権意識、男女共同参画  |
| 情報政策        | 情報セキュリティ   |
| 危機管理・地域安全   | 危機管理研修、救命救急講習  |
| コミュニケーション能力 | マナー、会議術、接客術、プレゼンテーション能力、接遇、折衝能力、クレーム対応   |
| キャリア形成      | キャリアデザイン   |
| その他         | 市民との協働、民間企業派遣研修、地方分権改革の流れと道州制の動向、権限移譲、コンプライアンス   |

表1-28 他の機関等で実施されれば受講させたいと考える職員研修の分野・テーマ

| 団体(回答数)     | 主 な 分 野 ・ テ ー マ   |  |
|-------------|---|--|
| 指定都市(5)     |   |  |
| 法務能力        | 政策法務  |  |
| 人事・労務       | コーチング、OJT指導   |  |
| コミュニケーション能力 | コミュニケーション能力、ファシリテーション   |  |
| その他         | e-ラーニングシステムを利用した英語以外の語学(中国語、韓国語、ポルトガル語など)、一般行政知識に関する研修  |  |
| 中核市(20)     |   |  |
| 政策能力        | 政策形成  |  |
| 人事・労務       | マネージャー養成、人事評価、組織の活性化、職員の意識改革、リーダーシップ研修  |  |
| 財務・税務・会計    | 税務事務  |  |
| 自治体経営       | 公共マーケティング、行政評価  |  |
| 福祉・医療・生活・環境 | 地域医療のあり方、高齢社会における健康づくり、環境   |  |
| コミュニケーション能力 | コミュニケーション能力   |  |
| その他         | 実務的な能力を向上させる研修、中心的人材を育成するために必要な課程・テーマ、専門知識・固有知識習得のための派遣研修、民間業務管理手法習得のための民間企業体験研修、女性職員を対象とした研修、企画事務、住民行政事務 |  |
| 特例市(28)     |   |  |
| 法務能力        | 内部講師養成講座(地方公務員制度・地方自治法等)  |  |
| 政策能力        | 政策立案  |  |
| 人事・労務       | 職員の意識改革、コーチング、勤務成績不良職員に対する研修、公務員倫理  |  |
| 自治体経営       | マネジメント能力  |  |
| 情報政策        | 情報政策  |  |
| 危機管理・地域安全   | 危機管理研修  |  |
| コミュニケーション能力 | コミュニケーション能力、接遇、クレーム対応   |  |
| その他         | 業務の関連性にかかわらず個々の専門的な知識を深められるような研修、女性職員を対象とした対象研修、民間との交流、NPO・市民との協働研修、営業力を向上させる研修、専門分野での研修(土木、建築、システム、税等)   |  |
| 一般市(230)    |   |  |
| 法務能力        | 法令実務研修、法律科目(憲法、民法、行政法、地方自治法、地方公務員法等)  |  |
| 政策能力        | 政策形成、政策企画、政策課題研究  |  |
| 人事・労務       | 指導者養成研修、研修講師養成、人事評価、職員の意識改革、メンタルヘルス、コーチング、パワーハラスメント、公務員倫理   |  |
| 財務・税務・会計    | 公会計制度、公会計改革関連研修、住民税課税事務、固定資産税課税事務、徴収事務等の専門実務研修、契約実務   |  |
| 自治体経営       | マネジメント能力、行政評価、行財政改革   |  |
| 広報・広聴・情報公開  | 個人情報保護  |  |
| 福祉・医療・生活・環境 | 福祉・教育等各行政分野におけるスペシャリストを育成する研修、子育て支援   |  |
| 危機管理・地域安全   | 防災関係  |  |
| コミュニケーション能力 | ファシリテーション、プレゼンテーション能力、接遇、クレーム対応、折衝能力  |  |
| キャリア形成      | キャリアデザイン  |  |
| 語学・OA・統計    | 語学研修、エクセル・ワード等の基礎・応用スキル   |  |
| その他         | 市民との協働、イメージ戦略、ブランド化、技術職員(土木職、建築職など)に対する専門研修、コンプライアンス  |  |
| 特別区(5)      |   |  |
| 政策能力        | 政策形成  |  |
| その他         | 異業種交流研修、区独自で実施することが難しい専門研修、協治・協働に関する研修  |  |

| 町村(272)     |   |
|-------------|---|
| 階層別研修       | 管理職等研修  |
| 法務能力        | 政策法務、法制執務、地方自治制度、行政訴訟                                     |
| 政策能力        | 政策形成、各種発想技法、論点整理の手法、論理的思考・議論展開力を養う研修                      |
| 人事・労務       | 指導者養成研修、管理能力、人事評価、メンタルヘルス、職員の意識改革、目標管理、コーチング、公務員倫理、カウセリング |
| 財務・税務・会計    | 公会計制度、税務研修（徴収・固定・課税・滞納処分）、入札制度、地方財政                       |
| 自治体経営       | コスト意識、行政経営能力、組織経営能力、マネジメント能力、行政評価、行財政改革                   |
| 広報・広聴・情報公開  | 情報公開、個人情報保護   |
| 福祉・医療・生活・環境 | 少子高齢化・子育て支援、環境  |
| 教育・人権・国際交流  | 男女共同参画  |
| 情報政策        | 情報技術  |
| 危機管理・地域安全   | 危機管理対応、行政対象暴力   |
| コミュニケーション能力 | プレゼンテーション能力、接遇、クレーム対応、折衝能力                                |
| 語学・OA・統計    | OA研修  |
| その他         | 市民との協働、地方分権改革の流れと道州制の動向                                   |

(9) 市区町村職員の研修に関する都道府県の役割等

① 市区町村職員の研修に関して都道府県が担うべき役割 (表1-29)

市区町村職員向け研修に関して都道府県が担うべき役割について、「その役割を縮小させるべきである」と回答した団体は20団体(1.4%)、「関与する必要はない」と回答した団体は77団体(5.3%)で、全体の約7割の団体(994団体、68.1%)が「現行と同程度の役割を担う必要がある」、約2割の団体(353団体、24.2%)が「より積極的な役割を担う必要がある」と回答している。

団体の区分別にみると、「より積極的な役割を担う必要がある」と回答した団体の割合が最も高いのは町(172団体、26.7%)で、次いで、一般市(139団体、24.5%)、村(27団体、20.8%)の順となっている。指定都市と特別区では、「より積極的な役割を担う必要がある」と回答した団体はなく、規模の小さい団体に都道府県の積極的な役割を期待している団体が多い傾向がうかがえる。

一方、「関与する必要はない」と回答した団体の割合が最も高いのは指定都市(5団体、29.4%)で、次いで、特別区(5団体、25.0%)、中核市(5団体、12.8%)、特例市(5団体、11.6%)の順となっており、規模の大きい団体ほど、都道府県の関与は必要ないとする団体が多い傾向がうかがえる。

表1-29 市区町村職員の研修に関して都道府県が担うべき役割

(単位：団体数、%)

| 内 容                      | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合 計              |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数                    | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,460<br>(100.0) |
| ①都道府県は、より積極的な役割を担う必要がある  | 0<br>(0.0)    | 7<br>(17.9)   | 8<br>(18.6)   | 139<br>(24.5)  | 0<br>(0.0)    | 172<br>(26.7)  | 27<br>(20.8)   | 353<br>(24.2)    |
| ②都道府県は、現行と同程度の役割を担う必要がある | 12<br>(70.6)  | 26<br>(66.7)  | 30<br>(69.8)  | 381<br>(67.1)  | 13<br>(65.0)  | 434<br>(67.5)  | 98<br>(75.4)   | 994<br>(68.1)    |
| ③都道府県は、その役割を縮小させるべきである   | 0<br>(0.0)    | 1<br>(2.6)    | 0<br>(0.0)    | 9<br>(1.6)     | 2<br>(10.0)   | 8<br>(1.2)     | 0<br>(0.0)     | 20<br>(1.4)      |
| ④都道府県が関与する必要はない          | 5<br>(29.4)   | 5<br>(12.8)   | 5<br>(11.6)   | 31<br>(5.5)    | 5<br>(25.0)   | 22<br>(3.4)    | 4<br>(3.1)     | 77<br>(5.3)      |
| 無回答                      | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 8<br>(1.4)     | 0<br>(0.0)    | 7<br>(1.1)     | 1<br>(0.8)     | 16<br>(1.1)      |

② 市区町村が充実を望む都道府県からの支援（表1-30）

市区町村職員向け研修に関して「都道府県は、より積極的な役割を担う必要がある」と回答した353団体（指定都市、特別区は該当なし）に対し、都道府県からの支援として充実を望む事項（複数回答あり）について質問したところ、最も多かったのは「都道府県による市区町村職員向け研修の実施」（259団体、73.4%）であり、次いで、「講師の派遣・あっせん」（235団体、66.6%）、「研修に関する情報の提供」（189団体、53.5%）、「研修の企画・実施への支援」（158団体、44.8%）の順となっている。

なお、「充実を望むその他の支援」としては、「都道府県職員との合同研修の実施・拡充」、「都道府県が実施する研修への市区町村職員の受入れ」、「地方分権や道州制に関する講演会の開催」、「都道府県の出先機関（会議室）の研修会場としての提供」、「派遣研修等に対する財政的支援」などの回答があった。

表1-30 市区町村が充実を望む都道府県からの支援（複数回答あり）

(単位：団体数、%)

| 内 容                   | 団 体        |             |             |               |            |               |              |               |
|-----------------------|------------|-------------|-------------|---------------|------------|---------------|--------------|---------------|
|                       | 指定都市       | 中核市         | 特例市         | 一般市           | 特別区        | 町             | 村            | 合 計           |
| 回答団体数                 | 0          | 7           | 8           | 139           | 0          | 172           | 27           | 353           |
| ①都道府県による市区町村職員向け研修の実施 | 0<br>(0.0) | 6<br>(85.7) | 7<br>(87.5) | 100<br>(71.9) | 0<br>(0.0) | 123<br>(71.5) | 23<br>(85.2) | 259<br>(73.4) |
| ②運営スタッフ（職員）の派遣        | 0<br>(0.0) | 0<br>(0.0)  | 0<br>(0.0)  | 20<br>(14.4)  | 0<br>(0.0) | 22<br>(12.8)  | 7<br>(25.9)  | 49<br>(13.9)  |
| ③研修の企画・実施への支援         | 0<br>(0.0) | 2<br>(28.6) | 4<br>(50.0) | 66<br>(47.5)  | 0<br>(0.0) | 76<br>(44.2)  | 10<br>(37.0) | 158<br>(44.8) |
| ④講師の派遣・あっせん           | 0<br>(0.0) | 2<br>(28.6) | 5<br>(62.5) | 92<br>(66.2)  | 0<br>(0.0) | 118<br>(68.6) | 18<br>(66.7) | 235<br>(66.6) |
| ⑤研修に関する情報の提供          | 0<br>(0.0) | 6<br>(85.7) | 7<br>(87.5) | 77<br>(55.4)  | 0<br>(0.0) | 89<br>(51.7)  | 10<br>(37.0) | 189<br>(53.5) |
| ⑥研修の重要性についての普及啓発      | 0<br>(0.0) | 1<br>(14.3) | 2<br>(25.0) | 20<br>(14.1)  | 0<br>(0.0) | 20<br>(11.6)  | 4<br>(14.8)  | 47<br>(13.3)  |
| ⑦その他                  | 0<br>(0.0) | 2<br>(28.6) | 2<br>(25.0) | 9<br>(6.5)    | 0<br>(0.0) | 10<br>(5.8)   | 0<br>(0.0)   | 24<br>(6.8)   |



## 1-2 中央研修機関での研修等について

### (1) 中央研修機関への派遣状況(表1-31、図1-1、1-2)

自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミーへの派遣状況について、「毎年派遣している」と回答した団体の割合が高いのは、中核市(39団体、100%)、特例市(41団体、95.3%)、指定都市(16団体、94.1%)、一般市(420団体、73.9%)で、町(164団体、25.5%)、村(15団体、11.5%)、特別区(1団体、5.0%)の回答割合を大きく上回っている。

一方、特別区では14団体(70.0%)、村では73団体(56.2%)、町では176団体(27.4%)が「全く派遣していない」と回答している。

「あまり派遣していない」、「全く派遣していない」理由としては、「職員を長期間派遣する時間的な余裕がない」、「財政状況が厳しく、予算の制約がある」、「市区町村共同研修機関で実施する集合研修等により対応している」などの回答があった。(以上表1-31参照)

表1-31 中央研修機関への派遣状況

(単位：団体数、%)

| 内 容                 | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合 計              |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数               | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 43<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,460<br>(100.0) |
| ①毎年派遣している           | 16<br>(94.1)  | 39<br>(100.0) | 41<br>(95.3)  | 420<br>(73.9)  | 1<br>(5.0)    | 164<br>(25.5)  | 15<br>(11.5)   | 696<br>(47.7)    |
| ②毎年ではないが、定期的に派遣している | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 2<br>(4.7)    | 51<br>(9.0)    | 2<br>(10.0)   | 136<br>(21.2)  | 16<br>(12.3)   | 207<br>(14.2)    |
| ③あまり派遣していない         | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 46<br>(8.1)    | 3<br>(15.0)   | 164<br>(25.5)  | 25<br>(19.2)   | 238<br>(16.3)    |
| ④全く派遣していない          | 1<br>(5.9)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 46<br>(8.1)    | 14<br>(70.0)  | 176<br>(27.4)  | 73<br>(56.2)   | 310<br>(21.2)    |
| 無回答                 | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 0<br>(0.0)    | 5<br>(0.9)     | 0<br>(0.0)    | 3<br>(0.5)     | 1<br>(0.8)     | 9<br>(0.6)       |

なお、中央研修機関への派遣状況と財政力指数(平成17~19年度の3年間の平均値)との関係について、「市区」と「町村」に区分してみると、次のような傾向がうかがえる。

まず、回答のあった市区687団体のうち中央研修機関へ「毎年派遣している」のは517団体(市区の75.3%)であるが、財政力指数の区分別にみると、財政力指数が0.75を超える市区(279団体)では、8割以上の団体が「毎年派遣している」と回答している。

一方、財政力指数が0.75以下の市区では、財政力指数が低い団体区分ほど、中央研修機関へ「毎年派遣している」と回答した団体の割合は低くなり、「あまり派遣していない」、「全く派遣していない」と回答した団体の割合が高くなっている。(以上図1-1参照)

次に、回答のあった町村773団体のうち、中央研修機関へ「毎年派遣している」のは179団体(町村の23.2%)で、「毎年ではないが、定期的に派遣している」と回答した団体と合わせても331団体(町村の42.8%)と半数を下回っている。

財政力指数の区分別にみると、財政力指数が0.25以下の町村(213団体)では約7割の団体が「あまり派遣していない」、「全く派遣していない」と回答しており、財政力指数が0.25~0.5の町村(304団体)でも、過半数の団体がそのように回答している。(以上図1-2参照)

このように全般的には、財政力指数が低い団体ほど、中央研修機関へ「あまり派遣していない」、「全く派遣していない」と回答した団体の割合が高い傾向がうかがわれるが、個別の団体の状況をみると、両者の間には必ずしも明確な相関関係があるとはいえず、むしろ、人材育成の重要性に関する任命権者や職員研修担当部門の認識、各都道府県の広域共同研修機関等での研修の実施状況などにより、中央研修機関への派遣状況の違いが生じているように思われる。

図1-1 市区の財政力指数と中央研修機関への派遣状況の関係

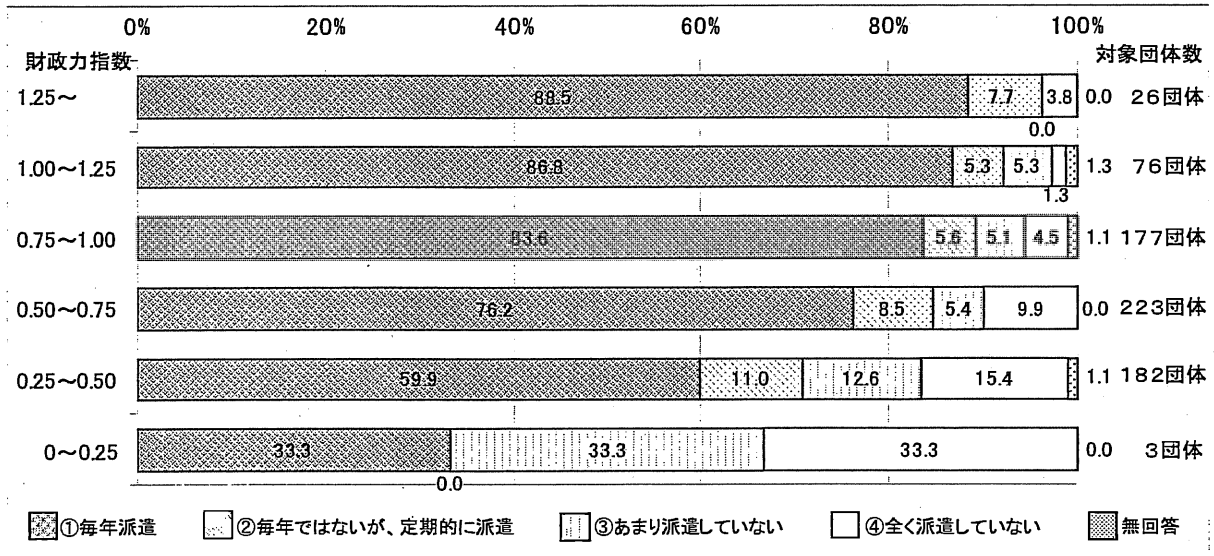
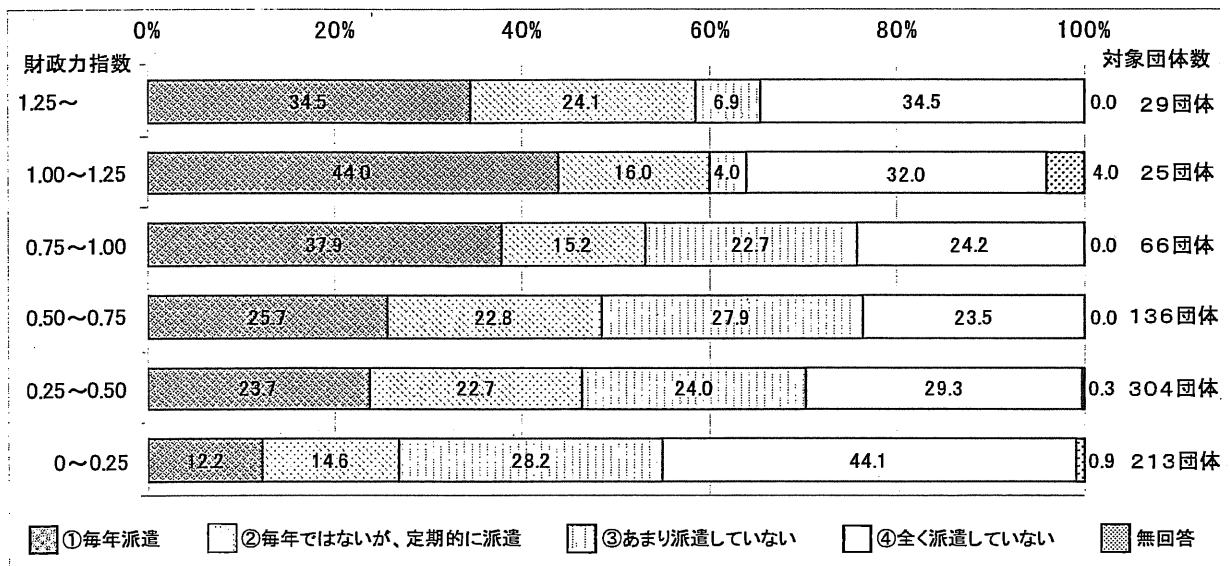


図1-2 町村の財政力指数と中央研修機関への派遣状況の関係



## (2) 中央研修機関での研修の受講状況

### ① 総合能力養成研修の受講者一人当たりの研修日数（表1-32）

自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミーでは、全国の地方公共団体の一定の階層・職層の職員を主な対象として、政策形成能力、行政管理能力など職員に必要な能力の総合的な養成を目的とする研修（以下「総合能力養成研修」という。）が実施されており、平成19年度実績では、次のような研修課程及び研修科目がこれに該当する。

[総務省自治大学校] 第1部課程、第2部課程、第1部・第2部特別課程 [以上監督者]、第3部課程（都道府県・指定都市等コース）、第3部課程（市町村コース） [以上管理者]

[市町村アカデミー] はばたけ女性リーダー [監督者]、これからの管理職、パワーアップ女性管理職 [以上管理者]、これからのトップマネジメント、市町村長特別セミナー [以上トップセミナー]

[国際文化アカデミー] はばたけ女性リーダー [監督者]、幹部職員特別セミナー [管理者]、市町村長・副市町村長特別セミナー [トップセミナー]

これらの研修は、本調査における「階層別研修」の定義（対象となる階層・職層の職員が原則として全員受講することを義務付けた研修）には該当しないが、「特別研修等」とも異なる目的と内容を有するものとなっている。

そこで、中央研修機関での総合能力養成研修の対象者別に「受講者一人当たりの研修日数」（平成19年度実績）をみると、「監督者対象研修」が35.64日で、他の研修区分に比べ特に多くの時間が当てられた状況となっている。次いで、「管理者対象研修」が10.13日、「トップセミナー」が2.14日の順となっている。

表1-32 中央研修機関での総合能力養成研修の受講者一人当たりの研修日数

(単位：日)

| 内 容      | 団 体   |       |       |       |      |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
|          | 指定都市  | 中核市   | 特例市   | 一般市   | 特別区  | 町     | 村     | 平均    |
| 新任職員対象研修 | 0.00  | 0.00  | 0.00  | 0.00  | 0.00 | 0.00  | 0.00  | 0.00  |
| 一般職員対象研修 | 0.00  | 0.00  | 0.00  | 0.00  | 0.00 | 0.00  | 0.00  | 0.00  |
| 監督者対象研修  | 47.52 | 35.54 | 34.30 | 34.88 | 0.00 | 34.63 | 47.00 | 35.64 |
| 管理者対象研修  | 11.27 | 9.83  | 12.48 | 10.55 | 3.00 | 7.65  | 6.00  | 10.13 |
| トップセミナー  | 0.00  | 2.50  | 2.25  | 2.22  | 0.00 | 2.03  | 2.22  | 2.14  |
| 計        | 36.19 | 28.90 | 27.69 | 26.94 | 3.00 | 18.48 | 6.47  | 25.90 |

(注)「受講者一人当たりの研修日数」は、各市区町村から回答のあった「研修課程」（平成19年度実績）ごとの「受講者数」に「一回当たり日数」を乗じて得た「延べ受講者日数」の累計を、「受講者数」の合計で除して算出している。

② 特別研修等の受講者一人当たりの研修日数（表1-33、1-34）

自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミーでの「特別研修等」の分野別に、「受講者一人当たりの研修日数」（平成19年度実績）をみると、「指導者養成研修」が9.65日で最も多く、次いで、「法務能力向上研修」の7.67日、「コミュニケーション能力向上研修」の6.67日、「特定課題研修・専門研修」の6.66日の順となっている。（表1-33参照）

また、「特定課題研修・専門研修」のうちの分野別の状況をみると、「財務・税務・会計」が8.30日で最も多く、次いで、「広報・広聴・情報公開」の8.25日、「教育・人権・国際交流」の8.20日などの順となっている。（表1-34参照）

なお、市区町村職員向けの「特別研修等」について、実施主体別に「受講者一人当たりの研修日数」（平成19年度実績）を比較すると、多くの分野において、中央研修機関での研修の方が、市区町村で自ら実施する研修や市区町村共同研修機関で実施する研修（表1-18、1-19参照）よりも、研修期間の長い充実したものとなっていることがうかがえる。

表1-33 中央研修機関での特別研修等の受講者一人当たりの研修日数

(単位：日)

| 内 容             | 指定都市 | 中核市  | 特例市   | 一般市  | 特別区  | 町    | 村     | 平均   |
|-----------------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|
| 指導者養成研修         | 0.00 | 8.92 | 9.60  | 9.89 | 0.00 | 9.86 | 0.00  | 9.65 |
| 法務能力向上研修        | 7.67 | 7.67 | 7.64  | 7.60 | 0.00 | 7.88 | 10.00 | 7.67 |
| 政策能力向上研修        | 6.08 | 8.40 | 11.47 | 6.58 | 0.00 | 5.78 | 3.87  | 6.65 |
| 特定課題研修・専門研修     | 7.79 | 7.13 | 7.57  | 6.47 | 4.50 | 5.84 | 4.65  | 6.66 |
| コミュニケーション能力向上研修 | 0.00 | 7.41 | 6.62  | 6.43 | 0.00 | 6.86 | 0.00  | 6.67 |
| キャリア形成研修        | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00 |
| 語学・OA・統計研修      | 0.00 | 7.50 | 6.33  | 6.74 | 0.00 | 2.67 | 4.00  | 6.42 |
| その他             | 9.63 | 6.79 | 7.30  | 6.59 | 0.00 | 4.89 | 0.00  | 6.65 |
| 計               | 7.74 | 7.15 | 7.61  | 6.58 | 4.50 | 5.94 | 4.52  | 6.74 |

(注)「受講者一人当たりの研修日数」は、各市区町村から回答のあった「研修課程」（平成19年度実績）ごとの「受講者数」に「一回当たり日数」を乗じて得た「延べ受講人日数」の累計を、「受講者数」の合計で除して算出している。

表1-34 中央研修機関での特定課題研修・専門研修の受講者一人当たりの研修日数

(単位：日)

| 内 容           | 指定都市  | 中核市  | 特例市   | 一般市  | 特別区  | 町    | 村    | 平均   |
|---------------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|
| 人事・労務         | 8.06  | 6.44 | 5.30  | 4.73 | 0.00 | 3.93 | 6.00 | 5.13 |
| 財務・税務・会計      | 9.61  | 8.89 | 9.18  | 8.24 | 3.00 | 6.92 | 5.67 | 8.30 |
| 自治体経営         | 3.07  | 6.16 | 6.24  | 4.55 | 0.00 | 3.92 | 3.25 | 4.78 |
| 広報・広聴・情報公開    | 7.89  | 8.58 | 8.50  | 8.20 | 0.00 | 7.40 | 0.00 | 8.25 |
| まちづくり         | 6.80  | 5.34 | 5.14  | 5.32 | 3.00 | 6.94 | 4.00 | 5.54 |
| 福祉・医療・生活・環境   | 5.36  | 5.89 | 6.02  | 5.67 | 0.00 | 5.89 | 5.00 | 5.77 |
| 教育・人権・国際交流    | 12.08 | 8.73 | 14.38 | 6.47 | 3.00 | 5.83 | 0.00 | 8.20 |
| 情報政策          | 8.00  | 6.50 | 5.57  | 5.20 | 0.00 | 6.38 | 0.00 | 5.64 |
| 防災・危機管理・地域安全  | 3.83  | 6.02 | 4.57  | 5.47 | 0.00 | 4.85 | 2.50 | 5.31 |
| 産業・労働・農林水産・観光 | 3.86  | 4.19 | 4.70  | 4.14 | 0.00 | 4.21 | 3.75 | 4.17 |
| その他           | 9.74  | 7.61 | 7.81  | 6.26 | 9.00 | 5.13 | 5.33 | 6.70 |

(注)「受講者一人当たりの研修日数」は、各市区町村から回答のあった「研修課程」（平成19年度実績）ごとの「受講者数」に「一回当たり日数」を乗じて得た「延べ受講人日数」の累計を、「受講者数」の合計で除して算出している。

### (3) 中央研修機関に対する意見・要望

#### ① 中央研修機関において実施を希望する研修（表1-35）

自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミーにおいて実施すべきと思われる研修、実施を希望する研修については、174 団体から次のような回答があった。

その内容をみると、「市町村独自で実施することが難しい高度でかつ専門的な研修」や「制度改正等を踏まえたタイムリーな内容の研修」を望む回答が多くあった。また、政策能力や法務能力に関する研修のほか、講師養成に関する研修の実施を希望する回答もあった。

表 1-35 中央研修機関において実施を希望する研修

| 団体（回答数） | 主 な 内 容  |
|---------|--|
| 指定都市(4) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体会計と企業会計に関する研修（公会計と行政コスト分析、住民ニーズを把握するための自治体マーケティング、自治体会計と企業会計）</li> <li>・ファシリテーション、メンター、オフサイトミーティング等、民間中心の技法を自治体向けにアレンジした内容の研修</li> <li>・市町村独自で実施するのが難しい高度でかつ専門的な研修</li> </ul>   |
| 中核市(13) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職向けのコース（3日～1週間程度）</li> <li>・組織力強化をテーマとした研修</li> <li>・財政健全化、地域再生、職員の意識改革等の具体化を図る研修</li> <li>・リスクマネジメント研修</li> <li>・財政運営、住民との協働、地域活性化、危機管理などにおいて、専門研修機関がない分野の研修</li> <li>・行政分野に特化したクレーム研修（メンタルタフネスを含む）</li> <li>・企画事務、住民行政事務、女性職員を対象とした研修</li> <li>・法改正や行財政制度の改正の際、適宜、その内容に関する研修の開催</li> <li>・現場視察をカリキュラムに組み込んだ実地体験型の研修</li> <li>・市町村単独では実施できない高度専門研修や研修カリキュラムが長期にわたるもの</li> <li>・他の自治体職員との情報交換が重要となる分野の研修</li> <li>・時宜を得たテーマで著名な講師による研修</li> <li>・海外での一歩踏み込んだ実益のある専門実務視察交流研修やテーマを絞って外から日本の行政を見つめ直すことのできる海外派遣研修の充実【国際文化アカデミー】</li> </ul> |
| 特例市(20) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理・監督者を対象とした資質向上のための総合的な短期間カリキュラムの実施（市町村アカデミーでの10日間程度の短期集中による研修カリキュラム）</li> <li>・政策立案能力開発研修、問題解決能力向上研修</li> <li>・公会計改革等の国の制度改革に対応した研修</li> <li>・都市経営に関する研修</li> <li>・地方の自治体を中心とした政策（生き残り策）に関する研修</li> <li>・国際化に係る研修</li> <li>・NPOや市民との協働研修</li> <li>・地方自治に関する新しい課題や社会の潮流に対応する目を養う研修</li> <li>・技術分野の専門研修</li> </ul>   |

| 団体（回答数）  | 主 内 容   |
|----------|---|
| 一般市 (82) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規採用職員指導員研修の講師養成研修</li> <li>・管理監督者特別研修（戦略的な組織づくり、部下を育成するマネジメントプログラムを導入し、さらに組織内に波及できる指導能力を身につける実践プログラムの追加）</li> <li>・公会計改革に関する研修</li> <li>・出納事務、使用料・手数料の徴収や債権回収などの専門実務研修</li> <li>・行政評価に関する研修</li> <li>・政策形成能力研修、法務能力研修</li> <li>・情報政策関係研修、リスクマネジメントなどの危機管理研修</li> <li>・ワークライフバランス、アウトソーシング、障害福祉、人事考課制度等</li> <li>・キャリア開発研修</li> <li>・戸籍事務や国保事務など専門的研修</li> <li>・女性職員を対象とした比較的期間の短い研修</li> <li>・制度改正などに関する研修</li> <li>・研修効果測定と効果を高めるための方策についての研修</li> <li>・J S T（人事院方式管理監督者研修）、J K E T（人事院方式公務員倫理研修）</li> <li>・短期（3～5日間）の管理職（課長など）向け研修【自治大学校】</li> <li>・土木に関する研修【市町村アカデミー】</li> <li>・戦略的政策形成型研修のメニュー拡大【国際文化アカデミー】</li> </ul> |
| 特別区 (2)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・部長・課長級の管理職員を対象とした研修（最新の区市町村の行政の現状と課題等を学び、情報交換等で視野の拡大が図れるような内容）</li> <li>・危機管理等、国において同一レベルを確保する必要のある研修</li> </ul>  |
| 町 (51)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・1泊2日程度の管理職研修</li> <li>・自治体経営、危機管理、クレーム対応、コミュニケーション、業務改善、政策法務</li> <li>・公会計制度やマネジメント能力向上等の研修</li> <li>・法制執務研修</li> <li>・民法・行政法などの法務能力向上研修</li> <li>・行政訴訟</li> <li>・職員の人材育成のための「人事評価制度」の運用に係る評価者のための専門研修</li> <li>・組織の健康づくり</li> <li>・職員の意識改革</li> <li>・行政評価（事務事業評価）実施のテクニック</li> <li>・メンタルヘルス向上のための研修</li> <li>・債務処理</li> <li>・情報公開・個人情報保護</li> <li>・後期高齢者医療制度、生涯学習、スポーツ振興</li> <li>・住民との協働、地域活性化、人事管理</li> <li>・産業振興（どのようにしてまちの個性を活かしていくか）</li> <li>・技師、保健師、保育士等の専門職及び教育委員会職員を対象とした研修</li> <li>・選挙実務者研修</li> <li>・講師養成研修</li> <li>・国際文化アカデミーで実施する短期間でタイムリーな研修（例：「学習する組織を目指して」や「人事評価制度とその運用の実際」など）【市町村アカデミー】</li> </ul>      |
| 村 (2)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタルヘルス</li> <li>・接遇研修、指導者養成研修</li> </ul>   |

② 中央研修機関からの必要なサポート（表1-36）

自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミーからの「サポートが必要と思われる事項」（複数回答あり）について質問したところ、最も多かったのは「研修に関する情報の提供」（831 団体、57.0%）であり、次いで、「講師についての情報提供」（653 団体、44.8%）、「研修の企画・実施に関する相談」（364 団体、24.9%）の順となっている。

団体の区分別にみると、指定都市、中核市、特例市では「講師についての情報提供」と回答した団体の割合が高く、一方、指定都市、中核市では「研修体制についての指導・支援」と回答した団体の割合が低い傾向にある。

なお、「その他の必要なサポート」としては、「講師の派遣」、「研修に必要な図書、教材等の提供」、「eラーニングの教材や作成ツールの提供」、「研修効果の確認方法（フォローアップアンケート等）についての情報提供」、「受講経費の負担の軽減」などの回答があった。

表1-36 中央研修機関からの必要なサポート（複数回答あり）

（単位：団体数、%）

| 内 容             | 指定都市          | 中核市           | 特例市           | 一般市            | 特別区           | 町              | 村              | 合 計              |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 回答団体数           | 17<br>(100.0) | 39<br>(100.0) | 42<br>(100.0) | 568<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 643<br>(100.0) | 130<br>(100.0) | 1,459<br>(100.0) |
| ①講師についての情報提供    | 15<br>(88.2)  | 31<br>(79.5)  | 33<br>(78.6)  | 281<br>(49.5)  | 11<br>(55.0)  | 240<br>(37.3)  | 42<br>(32.3)   | 653<br>(44.8)    |
| ②研修の企画・実施に関する相談 | 1<br>(5.9)    | 8<br>(20.5)   | 9<br>(21.4)   | 165<br>(29.0)  | 1<br>(5.0)    | 157<br>(24.4)  | 23<br>(17.7)   | 364<br>(24.9)    |
| ③研修に関する情報の提供    | 12<br>(70.6)  | 33<br>(84.6)  | 26<br>(61.9)  | 359<br>(63.2)  | 12<br>(60.0)  | 332<br>(51.6)  | 57<br>(43.8)   | 831<br>(57.0)    |
| ④研修体制についての指導・支援 | 0<br>(0.0)    | 4<br>(10.3)   | 7<br>(16.7)   | 99<br>(17.4)   | 3<br>(15.0)   | 121<br>(18.8)  | 30<br>(23.1)   | 264<br>(18.1)    |
| ⑤その他            | 0<br>(0.0)    | 2<br>(5.1)    | 1<br>(2.4)    | 10<br>(1.8)    | 3<br>(15.0)   | 16<br>(2.5)    | 4<br>(3.1)     | 36<br>(2.5)      |

### ③ 中央研修機関に対するその他の意見・要望

自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミーに対するその他の要望・意見については、149 団体から回答があった。

その内容をみると、「厳しい財政状況の厳しい中で、旅費等の経費の捻出が難しい」という回答や、「事務移譲や定員削減によって業務量が増大しており、長期の研修に参加しにくくなっている」という回答が多くみられた。

そのため、「研修期間の短縮」を望む意見、「研修期間が3～5日間程度の講座」や自治大学校の第3部課程（新時代・地域経営コース）のような「研修期間の短い課程」の充実を要望する回答が多かった。

また、中央研修機関に出向かなくても研修が受けられるように、「eラーニングの科目」の拡充や「一日自治大学校」のような出張研修の充実を望む回答も多かった。

そのほか、地理的な事情から、市町村アカデミーと国際文化アカデミーで同じ内容の研修科目を設定してほしいという意見があった。