

第5 おわりに

近年、少子・高齢化、高度情報化、国際化の進展など、地方公共団体を取り巻く社会経済情勢は大きく変化するとともに、住民の地方行政に対するニーズも高度化し、多様化しており、それらに的確に対応し、活気に満ちた地域社会をつくるために、地方公共団体の果たすべき役割は今後ますます重要になっていくと考えられる。

こうした中、各地方公共団体においては、地域主権改革の推進により、「自己決定」「自己責任」のもと、自主性・自立性をもってその責任を果たしていくことが一段と求められている。

そして、その担い手である地方公務員に対しても意識改革が求められており、その能力を最大限に引き出すための効率的・効果的な人材育成の推進について、地域の実情に応じて様々な取組が行われている。

1 地方公務員研修の動向

今回の調査結果においても、地方公共団体における今後の職員研修のあり方について展望するうえで、いくつかの特徴的な動向をみることができた。

(1) 研修の実施体制と研修計画の策定状況

「研修の実施体制」については、18年度と同様、研修業務に携わる職員数の減少がみられた。また、研修講師数の抑制と、庁外講師から庁内講師へとその構成をシフトさせつつある傾向がみられた。行政改革による職員数の削減や厳しい財政状況などがその背景として考えられる。

「研修計画の策定」については、18年度と比べて複数年度計画を策定している団体がやや増加した。中長期的視点から人材育成を行おうとする姿勢が広がりつつある様子がうかがえる。

「研修ニーズの把握」における研修ニーズを充足できていない理由について、18年度と比べて多様化する傾向がみられた。行政ニーズの高度化・多様化を反映した研修ニーズの多様化により、施設の不足や教材・研修技法に関する情報の不足など、各団体の課題も多様化していることがうかがえる。

(2) 研修の実施状況

研修の実施状況について、「階層別研修」では、ディベートやロールプレイングといった特徴的な研修技法が一定程度取り入れられている。また、選択制研修では、18年度と比べて共通コース部分を設けず、選択制のみによる研修の割合が増加する傾向にある。行政ニーズの高度化・多様化を反映した研修ニーズの多様化や、階層区分に応じて求められる多様な能力・知識の向上の要請に、特徴的な研修技法や選択制の導入等できめ細かくに対応しようとしている姿勢がうかがえる。

「特別研修」では、特定行政分野の専門的知識・技能の習得などのための「特定課題研修・専門研修」が最も多く実施されている。また、いずれの分野についても、都道府県及び指定都市に比べて中核市及び特例市における実施割合がやや低い傾向がみられた。各団

体は、多様化・高度化する地域特有の行政ニーズに対応するため、必要とされる研修の充実を進めているが、団体間でその姿勢に相違が生じている様子がうかがえる。

個別の分野をみると、「法務能力向上研修」を実施している団体は18年度と比べて増加し、特に内容として、行政法など一般的に必要な法知識の習得を目的とした「法制研修」が増加している。また、都道府県で、市町村職員を対象とする研修を実施する場合も多い。地方公共団体の自治立法権の拡大等を背景に、職員の基本的な法務能力の向上を重視する姿勢や、基礎自治体の法務能力の向上を重視する姿勢がうかがえる。「危機管理に関する研修」は、自然災害や事故、不祥事等が多発し、それらに適切に対応する必要性の増大等を反映して、多くの団体で実施されている。「技術職員に対する研修」も、団塊世代の大量退職や業務の外部化の進展を背景に専門性の継承に関する問題が指摘される中、国の研修施設等を活用しつつ実施されていることがうかがえる。

(3) 研修効果の測定と研修事業の評価

「研修効果の測定」については、大半の団体で実施され、その手法も様々であるが、「研修が職務にどのように活用されたか」を把握する取組は相対的に少ない傾向がみられた。また、実施していない団体では、その理由として「適切な方法がない」ことを挙げる団体が多い。各団体で、より適切な研修効果の測定に向けて、試行錯誤をしている様子がうかがえる。

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

(4) 研修事業の今後の展開

「研修事業の外部委託」については、今後の予定として、「現状維持」や「今後とも（今後は）行わない」とする団体数が増加した。外部委託に関しては、その長所と短所を踏まえ、やや慎重な姿勢が広がりつつある傾向がみられる。

「研修事業の外部との連携」については、18年度と比べて連携を行っている団体は増加し、連携先として民間企業や大学、NPO団体を挙げる団体が多い。今後の予定は、「現状維持」と「連携の予定なし」がともに増加した。業務の専門化・高度化や多様化する住民の価値観を背景に外部連携を進めつつも、厳しい財政状況や行政改革による人員の削減等により、さらに前向きな姿勢をとることは難しい状況がうかがえる。

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

2 今後の留意事項

次に、本調査の結果により明らかになった「地方公務員研修の実態」を踏まえながら、今後、職員研修をより効率的・効果的に実施するうえで、留意すべき事項について述べる。

(1) 研修計画の策定等

厳しい財政状況や行政改革による職員数の削減により、現状の職員研修の実施体制を維持し続けることは難しい状況になっている。しかしながら、人材育成にはある程度の期間が必要とされることを踏まえ、限られた職員数で効率的・効果的に職員研修を実施するためにも、目指すべき人材像をより明確にし、中長期的な視点から研修計画を策定・遂行していく必要がある。

また、研修計画の策定や研修の企画・実施にあたり、教材・研修技法に関する情報の不足や講師確保の困難といった外部的な要因が大きい理由により研修ニーズを満たすことが難しい場合には、都道府県単位の広域的な研修専門機関や自治大学校、市町村アカデミー等の中央研修機関、民間の研修機関等との連携の強化を図るなど、外部リソースの活用を検討することも必要である。

(2) 研修内容の検討

階層別研修では、受講者のレベルに合わせ、かつ、研修テーマに応じて、研修効果を高める特徴的な研修技法をより積極的に取り入れることが必要である。また、選択制研修を実施する場合には、目指すべき人材像や階層別に求められる能力を明確にするなど、個々の職員の主体的なキャリア形成を促すしくみをまず用意し、そのうえで、求められる能力の向上に具体的に寄与するメニューを提供する必要がある。

また、特別研修では、専門的知識・技能を向上させる研修が既に幅広く実施されているが、住民ニーズの多様化・高度化を踏まえると、それらの一層の充実が期待される。具体的には、厳しい財政状況等を踏まえつつ、各団体の直面する地域課題に応じて研修課目の見直しを図ることが必要である。なお、規模が相対的に小さく、予算の制約等で十分な特別研修が実施できない団体についても、中央研修機関等への派遣をはじめとする外部リソースの活用など、様々な工夫で研修の質を向上させることが求められる。

個別の分野では、実施団体の増加がみられた法務能力向上研修は、基本的な法務能力の向上を目的とする研修課程に加え、政策法務研修などのより実践的な内容の課程を提供し、レベルに応じた体系化を図ることも重要である。その際には、研修効果を高めるため、講義だけでなく、条例・判例の研究、条例立案等の研修技法を取り入れることが求められる。また、危機管理に関する研修や技術職員に対する研修も、危機管理意識の向上や技術職員の専門性の確保・向上の必要性の増大に応じて、今後とも充実させる必要がある。

(3) 研修効果の測定と研修事業の評価

研修効果の測定は、より効果的・効率的な研修への見直しのために必要不可欠である。活用できる予算や人員などの制約もあるが、「研修が職務にどのように活用されたか」を的確に把握する試みをさらに広げることが求められる。

また、研修事業の評価について、より効率的・効果的な研修事業の推進を図るため、研修事業全体に関する評価の実施のさらなる広がりが求められる。評価の方法についても、研修効果の測定結果を研修事業の評価にリンクさせるなど、より一層の工夫を行うことが必要である。

(4) 研修事業の今後の展開

研修事業の外部委託や外部連携については、その検討にあたって、長所と短所を十分に整理し、分析するとともに、自らの研修事業の課題を的確に把握し、導入の目的や期待される効果を明確にすることが必要である。また、既に外部委託や外部連携を行っている団体にあつては、その内容を、職員の専門性の向上や意識改革の促進などの観点から、一段と深化させる必要がある。

職員研修の今後の展開については、研修事業の費用対効果を十分精査するのはもちろんのこと、研修事業の評価結果等を活用しつつ、研修ニーズや地域の課題に沿って研修メニューの見直しを進める必要がある。さらに、研修機関の共同設置、外部委託や外部連携、中央研修機関等への派遣など様々な工夫により、研修事業をより効率的・効果的に実施することが必要である。

最後に、本調査が、各地方公共団体において、地方公務員の研修を実施するうえでの参考資料として、少しでも役に立つことができれば幸いである。