

報告書の概要

1 調査の概要

今回は、平成3年度から3年ごとに実施している「地方公務員研修の実態に関する調査」として、都道府県（47団体）、指定都市（18団体）、中核市（41団体）、特例市（41団体）、（財）東北自治研修所、（財）ふくしま自治研修センター及び彩の国さいたま人づくり広域連合の150団体を対象に、①研修体制及び講師の状況、②研修計画の策定状況、③研修ニーズの把握方法と対応状況、④階層別研修の実施状況、⑤階層別研修における選択制研修の実施状況、⑥特別研修の実施状況、⑦政策課題研修の成果を施策・事業に活用した事例、⑧法務能力向上研修の実施状況、⑨危機管理に関する研修の実施状況、⑩技術職員に対する研修の実施状況、⑪研修効果の測定、⑫研修と任用との関係、⑬研修事業に関する評価、⑭研修事業の見直しと今後の展開について調査を行った。

また、この調査と併せて、都道府県知事47名に対し、職員の人材育成のあり方に関する認識や意見についてのアンケート調査を行った。

さらに、特別研修における「特色のある研修」として回答があったもののうちの特徴的な10事例及び「危機管理に関する研修」のうちの特徴的な3事例について補足調査を行った。

（注） 福島県は（財）ふくしま自治研修センターにおいて、埼玉県は彩の国さいたま人づくり広域連合（自治人材開発センター）においてそれぞれ研修を実施しており、本調査ではこれらを都道府県の研修機関として区分した。そのため、調査団体数は148団体である。

2 研修実態調査の結果の概要

（1）研修体制及び講師の状況

研修所を設置しているのは74団体（50.0%）であり、団体区分別にみると、都道府県が36団体（76.6%）、指定都市が15団体（83.3%）、中核市が13団体（31.7%）、特例市が9団体（22.0%）である。研修所の専任職員数は全団体計で561人と、18年度（742人）と比べて減少している。研修所長は、本庁の「部次長相当職」とする団体が25団体（33.8%）と最も多い。なお、研修所に研究機能がある団体は8団体（10.8%）である。

研修講師数は全体で12,650人であり、18年度（13,128人）と比べて減少している。そのうち、庁内講師数は7,077人（55.9%）、庁外講師数は5,573人（44.1%）であり、18年度（6,615人（50.4%）、6,513人（49.6%））と比べて庁内講師数とその割合は増加し、庁外講師数とその割合は減少している。

（2）研修計画の策定状況

研修計画はすべての団体が策定している。

複数年度の研修計画は25団体（16.9%）が、単年度の研修計画はすべての団体が策定しており、そのうち策定委員会等を設置しているのは、それぞれ7団体（28.0%）、27団体（18.2%）である。

(3) 研修ニーズの把握方法と対応状況等

研修ニーズの把握方法について、「受講者の意見・感想」が72団体(48.6%)と最も多く、次いで「人事担当課又は人事委員会からの意見要望」が41団体(27.7%)となっている。

研修ニーズの充足状況について、「十分なものとする」が5団体(3.4%)、「ある程度十分」が114団体(77.0%)、「まだまだ不十分」が29団体(19.6%)となっている。それらのうち、研修ニーズを充足できていない理由について、「人員・予算の不足」が58団体(40.6%)と最も多く、次いで「受講時間確保の困難」が55団体(38.5%)となっている。

(4) 階層別研修の実施状況

階層別研修のうち、実施割合が最も高いのは「新規採用職員研修」(147団体、99.3%)であり、次いで「管理職研修」(146団体、98.6%)、「主任等研修」(141団体、95.3%)、「係長研修」(141団体、95.3%)、「課長補佐研修」(122団体、82.4%)、「トップセミナー」(69団体、46.6%)となっている。

自団体で実施する階層別研修の課程数は、全体で1,512課程であり、特徴的な研修技法としてディベートが46課程(3.0%)で、ロールプレイングが338課程(22.4%)で実施されている。

(5) 階層別研修における選択制研修の実施状況

階層別研修において選択制研修を実施しているのは69団体(46.6%)であり、18年度とほぼ同じ水準である。

階層別研修における選択制研修の課程数は、全体で174課程である。実施形態をみると、73課程(42.0%)が共通コースと選択制コースを、101課程(58.0%)が選択制コースのみを設定しており、18年度と比べて後者の割合が増加している。

(6) 特別研修の実施状況

特別研修((8)～(10)に掲げるものを除く)のうち、実施割合が最も高い分野は「特定課題研修・専門研修」(130団体、87.8%)であり、次いで「コミュニケーション能力向上研修」(121団体、81.8%)、「政策能力向上研修」(98団体、66.2%)となっている。団体区分別にみると、いずれの分野においても都道府県及び指定都市に比べて中核市及び特例市の実施割合が低い傾向がみられる。

自団体で実施する特別研修の課程数は、全体で1,448課程であり、都道府県から特例市までのすべての団体区分において、「特定課題研修・専門研修」の課程数が最も多い。

「特色のある研修」を実施していると回答したのは59団体(39.9%)であり、そのうち、実施割合が最も高い分野は「特定課題研修・専門研修」(30団体、50.8%)であり、次いで「政策能力向上研修」(26団体、44.1%)となっている。

(7) 政策課題研修の成果を施策・事業に活用した事例

政策課題、地域課題等に関する研修の成果が予算化・事業化され、又は施策の見直しに役立つなど、自治体の施策や事業に活用した事例について、11団体から14事例の回答があった。

(8) 法務能力向上研修の実施状況

法務能力向上研修を実施しているのは128団体(86.5%)であり、18年度と比べて増加している。そのうち、内容は「法制研修」が78団体(60.9%)と最も多く、次いで「政策法務研修」が74団体(57.8%)である。研修技法は「講義中心」が97団体(75.8%)と最も多く、次いで「条例・規則の立案」が77団体(60.2%)である。18年度と比べて、内容として「法制研修」が、研修技法として「講義中心」が増加している。また、多くの都道府県において、市町村の職員を対象に研修を実施していることがうかがえる。

自団体で実施する法務能力向上研修の課程数は、全体で245課程であり、18年度と比べて増加している。

(9) 危機管理に関する研修の実施状況

危機管理に関する研修を実施しているのは104団体(70.3%)である。団体区別にみると、都道府県で40団体(85.1%)、指定都市で14団体(77.8%)、中核市で26団体(63.4%)、特例市で23団体(56.1%)となっており、都道府県及び指定都市と比べて中核市及び特例市で割合がやや低い傾向がみられる。そのうち、内容は「危機管理に係るリーダー又は専門員の養成を目的とするもの」及び「危機管理広報(クライシスコミュニケーション)に関するもの」が44団体(42.3%)と最も多い。

自団体で実施する危機管理に関する研修の課程数は、全体で128課程である。

(10) 技術職員に対する研修の実施状況

技術職員に対する研修を実施しているのは44団体(29.7%)であり、そのうち、内容は「専門的な知識及び技術のみに関する研修」が38団体(86.4%)と最も多い。

自団体で実施する技術職員に対する研修の課程数は、全体で430課程である。

なお、技術職員を、職員研修担当部門以外の部門が実施する人材育成等の一環として、国の施設や各種団体等の機関へ派遣して行う研修も、多くの団体で実施されている。

(11) 研修効果の測定

研修効果の測定は121団体(81.8%)で実施されている。そのうち、測定方法は「研修後一定期間経過時に受講者から意見・感想等を聴取(アンケート含む。)」が92団体(76.0%)と最も多く、次いで「研修後一定期間経過時に受講者の職場・上司から意見・感想等を聴取(アンケート含む。)」が46団体(38.0%)となっている。

研修効果の測定を実施していない理由として、「効果測定に適する方法がない」を挙げた団体が最も多い。

(12) 研修と任用との関係

研修と任用との関係について、「昇任後に一定の研修の受講を義務づけている」と回答した団体が122団体(83.0%)と最も多く、次いで「一定の研修の受講を昇任の前提条件としている」が24団体(16.3%)となっている。

(13) 研修事業に関する評価

研修事業に対する評価を実施しているのは117団体(79.1%)である。そのうち、研修事業全体に関する評価を実施しているのは63団体(53.8%)であり、個別の研修事業に対する評価を実施しているのは103団体(88.0%)である。具体的な方法として、数値化のほか、様々な手法で評価を実施している。

また、研修内容についての評価はすべての団体で実施されており、その方法として、「研修終了時に受講者から意見・感想等を聴取している」が140団体(94.6%)と最も多い。

これらの研修評価は、「講師の選定・指導方法の改善」や「研修方法の改善」など、様々な視点から活用されていることがうかがえる。

(14) 研修事業の見直しと今後の展開

① 研修事業の見直し

研修事業の見直しを行ったのは109団体(73.6%)であり、そのうち、内容は「新規研修課程の創設」が最も多く79団体(72.5%)で、次いで「研修体系の見直し」が43団体(39.4%)となっている。

② 研修事業の外部委託の状況

研修事業の全部委託を行っているのは10団体(6.8%)であり、そのうち、今後の予定として9団体が「現状のまま」とする一方で、1団体が「外部委託を行わない」としている。

研修事業の一部委託を行っているのは32団体(21.6%)であり、そのうち、今後の予定として22団体(68.8%)が「現状のまま」と回答している。一部委託の内容は「講師の選定・依頼」が最も多く27団体(84.4%)であり、次いで「研修の企画・立案」が20団体(62.5%)となっている。

研修事業の外部委託を行っていないのは106団体(71.6%)であり、そのうち、今後の予定として100団体(94.3%)が「外部委託を行わない」としている。

なお、外部委託の長所として「専門知識を有した講師により高度な研修内容を提供ができること」などが、短所として「研修内容が一般論に終始し、団体独自の状況や特殊性を踏まえた議論が困難になること」などが挙げられている。

③ 研修事業に係る外部との連携の状況

外部との連携を行っているのは47団体(31.8%)であり、18年度と比べて増加している。そのうち、連携先は「民間企業」が23団体(48.9%)と最も多く、次いで「大学」が22団体(46.8%)、「NPO団体」が15団体(31.9%)となっている。今後の予定として、「連携の予定がない」が93団体(62.8%)と最も多い。

④ 職員研修の今後の展開

職員研修向け予算、職員研修向け組織・人員、自団体で実施する職員研修、他の機関・団体等で実施する職員研修への派遣について、すべて「現状維持」が最も多かったが、職員研修向け予算及び組織・人員では「縮小する」が「拡充する」を上回る一方、自団体で実施する職員研修及び他の機関・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」を上回っている。

3 知事アンケートの結果の概要

(1) 人材育成の現状と今後の方向性

都道府県職員の人材育成の現状について、「ある程度できている」と回答した知事が40名(85.1%)と最も多く、「やや不十分である」が4名(8.5%)、「その他」が2名(4.3%)、「十分にできている」が1名(2.1%)となっている。

都道府県職員研修の今後の方向性について、「充実・強化していく」と回答した知事が36名(76.6%)と最も多く、「現状を維持していく」が8名(17.0%)、「その他」が3名(6.4%)となっており、「縮小していく」と回答した知事はいなかった。

(2) 中央研修機関の研修について充実を望む事項

自治大学校などの中央研修機関の研修について充実を望む事項については、「より高度な専門研修の実施」と回答した知事が19名(40.4%)と最も多く、次いで「その他」が16名(34.0%)、「特になし」が10名(21.3%)、「情報の提供」が7名(14.9%)の順となっている。

(3) 人材育成・職員研修についての意見・要望等

多くの知事は、厳しい財政状況や職員数の削減が進められている中であるからこそ、多様化・高度化する行政ニーズに的確に対応するため、「職員の意識改革や能力向上を図る人材育成・職員研修が不可欠」と認識していることがうかがえる。

こうした中で、「中長期的な視点から計画的・継続的に人材を育成する」、「国、他県等への派遣を今後も充実する」との意見がみられる一方、厳しい財政状況等を背景として「研修メニューの選択にあたっては費用対効果の面から内容を十分精査する」との意見もあった。

4 今後の留意事項

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

(1) 研修計画の策定等

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

また、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、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。

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、より効果的・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、研修事業をより効果的・効果的に実施することが必要である。