

# 合併市町村職員研修状況調査

平成23年3月

自治大学校

# は し が き

平成22年3月末をもって、「平成の大合併」と呼ばれる全国的な合併推進運動も一段落し、平成11年3月末に3,232あった市町村の数は、1,727まで減少したところですが、市町村合併は地域の将来を見据えて行われるものであり、その本来の効果が現れるまでには、10年程度の期間が必要であると考えられています。

合併市町村においては、市町村建設計画の推進、事務事業の見直し、職員配置の適正化、財政運営、地域コミュニティの振興、新たに指定都市、中核市、特例市又はその他の市となった場合の対応など合併特有の行政課題が未だ山積しています。さらに今後、改革の進展に伴い、各自治体は自主性・自立性をもった自治体経営を自己責任のもとで果たしていくことが求められてきます。

このような中、各自治体は職員の総力をあげて時代の要請にこたえるべく、人材の育成に一層力を入れることが肝要であり、このような状況においてこそ、職員の能力開発のための研修に最大限努力を払わなければなりません。

この報告書は、合併により新たに指定都市、中核市、特例市及び一般市となった155市を対象に、新市における行政課題と、それに対応する職員の能力、職員研修のあり方等についてアンケート調査を実施し、一般職員、監督職級職員及び管理職級職員の階層別にその傾向を分析し、併せて、調査を補足するために行った実地調査を取りまとめており、主として合併市町村において経営能力向上に向けた職員研修事業を今後実施する際の参考に供しようとするものです。

合併市町村をはじめ各地方公共団体等におかれましては、この報告書を活用され、より効率的で効果的な研修の実施のために役立てられることを期待します。なお、この報告書は、自治大学校が実施した合併市町村職員研修状況調査の結果を関係者に周知するため、財団法人 全国市町村研修財団 市町村職員中央研修所から経費の助成を受け作成されています。

最後になりますが、ご多忙中にもかかわらず、調査にご協力いただいた各団体に対し、心から感謝いたします。

平成23年3月

自治大学校長 岡本全勝

## 【本報告書の調査・作成担当者】

地方公務員研修研究会（自治大学校教授室内）

自治大学校部長教授	田 谷 聡
教 授	草 壁 京
教 授	稲 垣 英 明
特別研修生（鳥取県）	中 田 達 彦
特別研修生（岡山市）	澤 谷 好太郎

# 目 次

報告書の概要 .....	1
第1章 調査の概要 .....	5
第2章 アンケート調査の結果	
1 調査対象団体の概観 .....	7
2 合併後の行政課題 .....	9
3 今後の行政課題に対応するために職員に求められる知識・能力 .....	15
4 職員の当該能力向上に向けた研修の形態（職場研修・職場外研修） .....	18
5 職員の当該能力向上に向けた望ましい職場外研修の形式 .....	22
6 職員の当該能力向上に向けた望ましい職場外研修の進め方 .....	26
7 特色ある職場外研修（O f f J T） .....	30
8 中央研修機関に求められる機能 .....	32
第3章 実地調査の結果	
1 調査内容 .....	33
2 調査結果の概要 .....	33
3 北海道・北海道市町村職員研修センターの事例 .....	34
4 函館市の事例 .....	43
5 下関市の事例 .....	52
6 長崎県市町村行政振興協議会の事例 .....	61
7 壱岐市の事例 .....	79
第4章 合併市町村の職員研修のあり方	
1 行政課題の変化 .....	82
2 今後の自治体職員に求められる能力 .....	82
3 職場研修と職場外研修 .....	83
4 求められる能力に対応した研修形式 .....	84
5 求められる能力に対応した進め方 .....	84
6 政策・立案型研修の手法 .....	86
7 中央研修機関に求められる機能 .....	87
参考資料	
1 調査対象団体における「研修担当課」及び「合併状況」 .....	89
2 アンケート調査票（様式） .....	93

# 報告書の概要

## 1 調査の概要

### (1) 調査の目的

合併市町村の職員研修のあり方について調査を行い、今後の職員研修内容の向上に向けた基礎資料とすること。

### (2) 調査の方法

平成11年4月1日から平成22年3月31日までの間に合併し、かつ、合併を機に新たに指定都市、中核市、特例市又はその他（以下「一般市」という。）の市となった155団体に対してアンケート調査を実施

また、当該アンケート調査を補足するため、特色ある研修を行っていると思われる団体（北海道・北海道市町村職員研修センター・函館市・下関市・長崎縣市町村行政振興協議会・壱岐市）を抽出し、資料等を収集するとともに実地調査を実施

### (3) 調査対象団体

指定都市7団体（さいたま市・相模原市・新潟市・静岡市・浜松市・堺市・岡山市）、中核市8団体（函館市・青森市・盛岡市・前橋市・柏市・大津市・下関市・久留米市）、特例市8団体（つくば市・伊勢崎市・太田市・熊谷市・長岡市・上越市・甲府市・鳥取市）、一般市132団体

### (4) アンケート調査日程

調査票発送：平成22年12月6日、回答期日：平成23年1月14日

### (5) アンケート調査項目

- ① 合併後の行政課題
- ② 今後の行政課題に対応するために職員に求められる知識・能力
- ③ 職員の当該能力向上に向けた研修の形態
- ④ 職員の当該能力向上に向けた望ましい職場外研修の形式
- ⑤ 職員の当該能力向上に向けた望ましい職場外研修の進め方
- ⑥ 中央研修機関に求められる機能

### (6) アンケート調査票回収状況

回答団体数：155団体、回収率：100%

## 2 アンケート調査の結果

### (1) 合併後の行政課題

各団体が、「合併から現在までの大きな行政課題である」としたのは、「財政運営」（138団体）、「組織管理・人事管理」（123団体）、「市域全体の一体感の醸成」（111団体）の順  
また、「今後の将来を展望するときの大きな行政課題である」としたのは、「財政運営」（144団体）、「組織管理・人事管理」（120団体）、「産業の振興等地域の活性化」（108団体）の順

### (2) 今後の行政課題に対応するために職員に求められる知識・能力

- ① 一般職員に求められる能力については、「担当職務に対する専門的知識」（131団体）、「現状における課題・問題点を発見する能力」（130団体）、「上司・住民等に分かりやすく説明する能力」（110団体）の順
- ② 監督職級職員に求められる能力については、「政策・施策案を企画・立案する能力」（119団体）、「部下を育成する能力」（103団体）、「庁内外の関係者と調整・折衝する能力」（87団体）の順
- ③ 管理職級職員に求められる能力については、「組織を管理する能力」（138団体）、「政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力」（119団体）、「部下を育成する能力」（88団体）の順

### (3) 職員の当該能力向上に向けた研修の形態

- ① 一般職員に求められる能力については、すべての項目において「OJTだけでなくOffJTが必要」とする団体が多数を占めている。
- ② 監督職級職員に求められる能力についても、一般職員の場合と同様に、すべての項目において「OJTだけでなくOffJTが必要」とする団体が多数を占めている。
- ③ 管理職級職員に求められる能力については、概ね「OJTだけでなくOffJTが必要」とする団体が多数を占めていたが、能力によってばらつきが見られる。

### (4) 職員の当該能力向上に向けた望ましい職場外研修の形式

- ① 一般職員の研修形式については、「コース別の選択制を導入した階層別研修」（98団体）、「課目別の選択制を導入した階層別研修」（89団体）の順
- ② 監督職級職員の研修形式については、「選択制を導入しない階層別研修」（103団体）、「課目別の選択制を導入した階層別研修」（96団体）の順
- ③ 管理職級職員の研修形式については、「選択制を導入しない階層別研修」（144団体）、「コース別の選択制を導入した階層別研修」（76団体）の順

### (5) 職員の当該能力向上に向けた望ましい職場外研修の進め方

研修の進め方については、いずれの階層においても「当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義に、対応事例に関する職員の発表と、研修者と講師との意見交換を組

み合わせた研修」が最も多くなっているが、求められる能力によって、その進め方に大きな差異が認められる。

#### (6) 中央研修機関に求められる機能

自治大学校や市町村アカデミー等の中央研修機関に求められる機能については、「地域経営全般についての総合的な政策形成能力や行政管理能力の向上を図ること」(75団体)、「具体的な行政課題に対する様々な対応事例に関する情報を収集・整理し、提供すること」(38団体)の順

### 3 実地調査の結果

2のアンケート調査を補足するため、都道府県や団体も含めて特色ある研修を行っていると思われる1道3市2団体に対して実地調査を実施

#### (1) 北海道・北海道市町村職員研修センターの事例

北海道及び北海道市町村職員研修センターにおいては、平成18年度から職員研修の包括的外部委託を行っている。

研修効果の測定に関して、北海道においては、研修受講者、講師、研修担当者(北海道人事課)、運営者(受託業者)へのアンケート調査を実施するほか、研修終了後約3ヶ月後に研修受講者を抽出し、アンケート及び確認テストを行うことにより、職員研修の内容の充実を図っている。

また、道職員と市町村職員が共通認識を持ちながら、その政策形成能力向上を図るため、合同で「地域政策研究」を実施している。

#### (2) 函館市の事例(平成16年12月4町編入。平成17年10月中核市移行)

合併当初は、市としての一体感醸成のため、合併町村職員約270名を対象に市の重要施策・組織機構・財政状況等に関する研修を実施した。

平成21年度には、「函館市人材育成指針」を策定し、現在はそれと「函館市職員研修の基本方針」に基づき職員研修を実施している。

また、青森市と合同で「青函合同政策立案研修」、民間企業及び各種団体等の職員と合同での「異業種交流研修」を実施している。

研修実施後は、受講者がアンケートに加え、レポート形式の「研修報告書」を作成し、上司からのメッセージを記入してもらったうえで提出させることにより、研修効果の測定と合わせ、部下職員と上司とのコミュニケーションも図っている。

#### (3) 下関市の事例(平成17年2月1市4町合併新設。平成17年10月中核市移行)

下関市は、平成18年3月に策定した「下関市人材育成基本方針」に基づき、職員研修計画に定めた研修を行うほか、山口県ひとづくり財団が主催する研修にも積極的に職員を派遣するなど、人材育成に力を入れて取り組んでいる。

研修効果を高めるため、「研修レポート兼目標管理実行計画表」により各受講者が研修終了後1ヶ月間の行動目標を設定、1ヶ月後に目標に対する自己評価を実施している。

また、市が抱える行政課題等についての職員の共通認識を深め、職員の士気を高めるため、市長を講師とした研修を毎月、課長補佐職以上を対象に行っている。

研修終了後に実施する受講者へのアンケートにより、研修の見直しを図るとともに、アンケートの評価を集計し、事務事業評価の目標指数として、研修の質の向上を図っている。

#### (4) 長崎県市町村行政振興協議会の事例

「住民との協働による、独自のまちづくりと自治体改革を担う職員の育成」を基本方針として、県内各市町村が地域資源を活用した個性あるまちづくりを推進し、高い専門能力と広い視野を持ち、郷土愛精神を兼ね備えた人材を育成するために、より戦略的な内容の研修を実施している。これまで十分な学習ができなかった建築、土木等の技術系職員に対しても学習機会を与えられる環境を整備し、また、職員の専門性を研鑽させるための各種専門研修、それぞれの職位職務・年齢に応じた基本的役割の認識や職務遂行に必要な知識取得を目的とする階層別研修に関し、より実践的な研修内容を取り入れることにより、効率的かつ効果的な研修を広く実施している。

#### (5) 壱岐市の事例（平成16年3月4町合併新設、市制施行）

壱岐市では、職員一人ひとりの意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めることを目的として「壱岐市職員人材育成計画」を策定し、新しい時代に対応することができる人材を育成するための指針としている。

合併直後の平成17年度から3年間は、県から職員研修費用の助成もあり、独自に講師を招いて各種研修を積極的に行っていた。その後は県市町村行政振興協議会の助成を受けて能力開発・教養研修を続けているものの規模は縮小し、階層別研修・専門研修は同協議会が長崎市内で主催するものに派遣している。しかし、島しょ部という地理的要因から研修に派遣する経費が高額となるため、コストと効果の面から必要最小限の参加に止めざるを得ない状況である。

## 4 合併市町村の職員研修のあり方

2及び3を踏まえ、合併市町村の職員研修のあり方について、以下の7つの観点から提言

- (1) 行政課題の変化
- (2) 今後の自治体職員に求められる能力
- (3) 職場研修と職場外研修
- (4) 求められる能力に対応した研修形式
- (5) 求められる能力に対応した進め方
- (6) 政策・立案型研修の手法
- (7) 中央研修機関に求められる機能

# 第1章 調査の概要

## 1 調査の目的

全国の地方公共団体においては、研修体系の見直しやより効果的な職員研修の手法の導入などにこれまでも不断に努めてきたところであり、特に、平成の市町村合併により誕生した市町村においては、新しい地方公共団体としての組織管理・財政運営、地域自治区又は合併特例区等の地域自治組織の運営、新たに指定都市や中核市、特例市、その他の市となった場合の対応など、合併市町村特有の行政課題に適切に対処することのできる人材の育成に努めているところである。

また、最近における重要な環境変化として、厳しい税財政状況の中で、地方分権の推進に伴う権限移譲や義務付け・枠付けの緩和が進められつつあり、多様な住民ニーズに応えていくことが求められている「市」について、現時点において抱えている行政課題、当該課題を解決するために求められる能力、これらの能力向上のために必要な研修のあり方、また求められる研修需要がどの程度充足しているのかなどを調査し、今後の職員研修内容の向上に向けた基礎資料とするものである。

## 2 調査の方法

平成11年4月1日から平成22年3月31日までの間に合併し、かつ、合併を機に新たに指定都市、中核市、特例市又は一般市となった155団体に対して、それぞれ文書によるアンケート調査を実施した。

また、このアンケート調査を補足するため、特色ある研修を行っていると思われる団体（北海道、北海道市町村職員研修センター、函館市、下関市、長崎県市町村行政振興協議会、壱岐市）を抽出し、これらの事例について資料等を収集するとともに、実地調査を実施した。

## 3 調査対象団体

- (1) 指定都市： 7団体（さいたま市、相模原市、新潟市、静岡市、浜松市、堺市、岡山市）
- (2) 中核市： 8団体（函館市、青森市、盛岡市、前橋市、柏市、大津市、下関市、久留米市）
- (3) 特例市： 8団体（つくば市、伊勢崎市、太田市、熊谷市、長岡市、上越市、甲府市、鳥取市）
- (4) 一般市：132団体（北斗市、つがる市、平川市、八幡平市、登米市、栗原市、東松島市、潟上市、北秋田市、にかほ市、仙北市、田村市、伊達市、本宮市、潮来市、常陸大宮市、那珂市、稲敷市、かすみがうら市、桜川市、神栖市、行方市、銚田市、つくばみらい市、小美玉市、さくら市、那須烏山市、下野市、みどり市、南房総市、山武市、いすみ市、阿賀野市、魚沼市、南魚沼市、胎内市、南砺市、かほく市、能美市、あわら市、坂井市、南アルプス市、

北杜市、甲斐市、笛吹市、上野原市、中央市、東御市、安曇野市、山県市、瑞穂市、飛騨市、本巢市、郡上市、下呂市、海津市、伊豆市、御前崎市、菊川市、伊豆の国市、牧之原市、田原市、愛西市、清須市、北名古屋市、弥富市、あま市、いなべ市、志摩市、甲賀市、野洲市、湖南市、高島市、米原市、京丹後市、南丹市、木津川市、篠山市、養父市、丹波市、南あわじ市、朝来市、淡路市、宍粟市、加東市、葛城市、宇陀市、紀の川市、雲南市、瀬戸内市、赤磐市、真庭市、美作市、浅口市、安芸高田市、江田島市、吉野川市、阿波市、美馬市、三好市、さぬき市、東かがわ市、三豊市、西予市、東温市、香南市、香美市、福津市、うきは市、宮若市、みやま市、小城市、嬉野市、神崎市、対馬市、壱岐市、西海市、雲仙市、南島原市、上天草市、宇城市、阿蘇市、合志市、豊後大野市、由布市、国東市、日置市、曾於市、志布志市、南九州市、始良市、南城市)

#### 4 アンケート調査日程

参考資料として掲載した調査票により、各団体の職員研修担当課あてに郵送による照会を行った。

調査票発送 平成22年12月 6日

回答期日 平成23年 1月14日

#### 5 アンケート調査項目

調査項目の概要は、次のとおりである（詳細については、参考資料を参照のこと）。

- (1) 合併後の行政課題
- (2) 今後の行政課題に対応するために職員に求められる知識・能力
- (3) 職員の当該能力向上に向けた研修の形態
- (4) 職員の当該能力向上に向けた望ましい職場外研修の形式
- (5) 職員の当該能力向上に向けた望ましい職場外研修の進め方
- (6) 中央研修機関に求められる機能

#### 6 アンケート調査票の回収状況

調査票の回収状況は次のとおりであった。

回答団体数 155団体

回収率 100%

## 第2章 アンケート調査の結果

### 1 調査対象団体の概観

#### (1) 調査内容

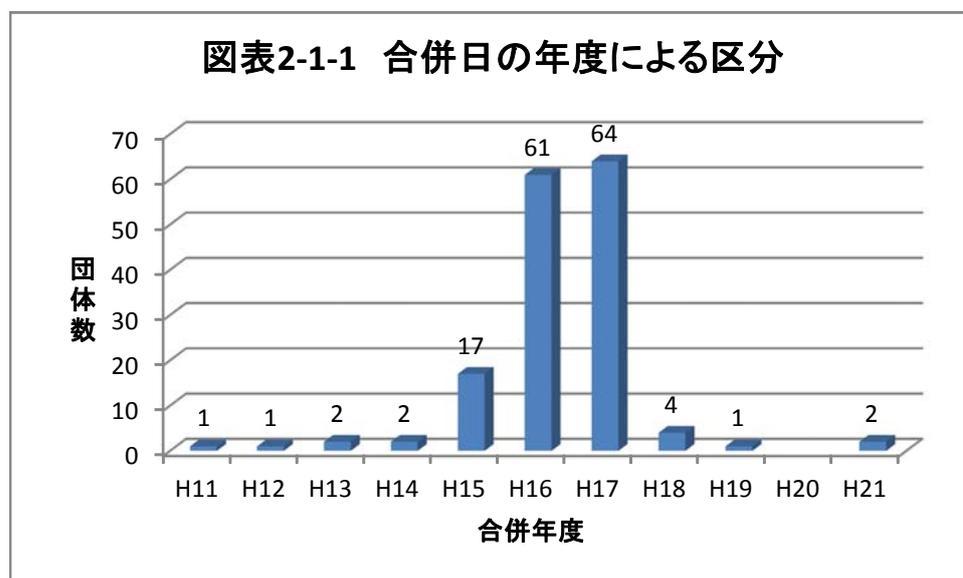
本調査では、平成11年4月1日から平成22年3月31日までの間に合併し、かつ、合併を機に新たに指定都市、中核市、特例市又は一般市となった155団体に対してアンケート調査を実施した。

まず、全国の合併状況を概観するため、①合併日（数回にわたって合併している場合は最初の合併日）、②合併関係市町村数（数回にわたって合併している場合は最終的な合併関係市町村数）、③合併の方式（数回にわたって合併している場合は最初の合併方式）を記入することとした。

#### (2) 合併日

調査対象団体の合併日を年度によって分類すると、図表2-1-1のとおりである。平成17年度（64団体）が最も多く、次いで平成16年度（61団体）となっている。全体の95.5%の団体が、合併特例債による財政支援措置の恩恵が受けられる平成17年度末までに合併を行っており、平成23年3月末現在で合併から5年以上が経過していることとなる。

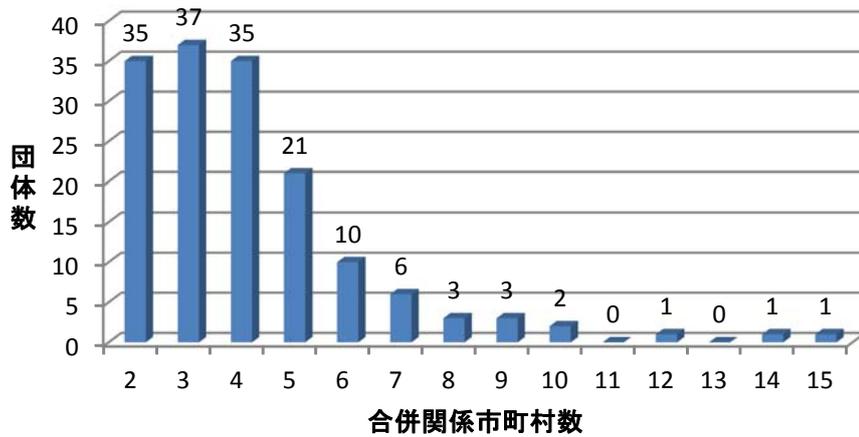
なお、合併新法下での合併は7団体であった。



#### (3) 合併関係市町村数

合併における関係市町村数の分布は、図表2-1-2に示すとおりである。3市町村による合併（37団体）、2市町村、4市町村（35団体）の順となっている。2から4市町村の合併が全体の7割を占めるが、10市町村を超える大合併も3市で見られる。平均すると、4.1市町村の合併で新たな市を形成している。

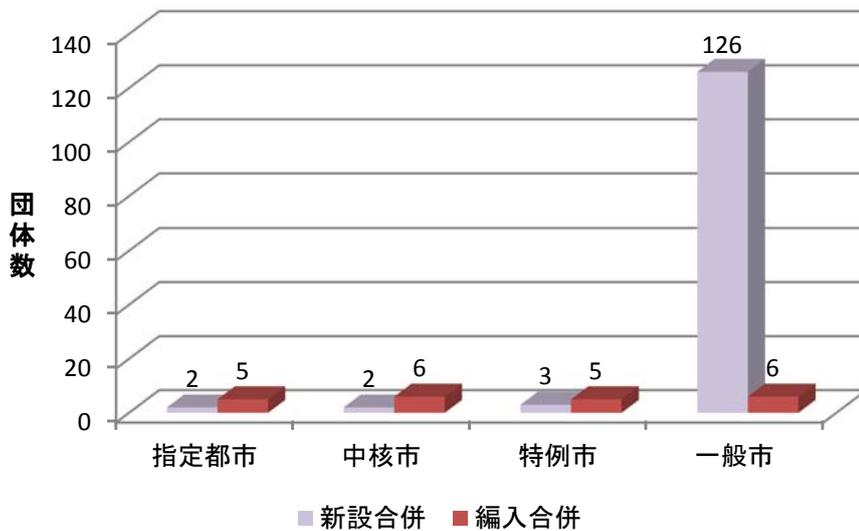
図表2-1-2 合併の規模



(4) 合併の方式

合併の方式は、図表2-1-3に示すとおりである。新設合併が133団体、編入合併が22団体と、全体では約86%が新設合併になっているが、指定都市、中核市、特例市などの大都市では、周辺町村を編入する合併方式の方が多くなっている。

図表2-1-3 合併の方式



## 2 合併後の行政課題

### (1) 調査内容

合併市町村における合併後の行政課題についての認識を把握するため、次の22項目を提示し、それぞれの項目に対する課題の重要度を、「合併から現在までの行政課題」（以下、「これまでの課題」という。）と「今後の将来を展望するときの行政課題」（以下、「今後の課題」という。）についてそれぞれ調査した。なお、回答は、各項目を『大きな行政課題である』、『ある程度の行政課題である』及び『行政課題ではない』のいずれかを選択することとした。

- (1) 組織管理・人事管理（3以下に掲げるものを除く。）
- (2) 財政運営（3以下に掲げるものを除く。）
- (3) 支所・出張所又は公の施設等の統廃合
- (4) 公営企業・第三セクター等の統廃合
- (5) 市域全体の一体感の醸成
- (6) 合併前の旧市町村単位の地域コミュニティの振興
- (7) 新たに指定都市、中核市、特例市又はその他の市となったことに伴う処理すべき事務の増大への対応
- (8) 周辺の団体を編入（新設合併の方式を採用した事実上の編入を含む。）したことに伴う職員全般の能力向上
- (9) 産業の振興等地域の活性化
- (10) 合併前の旧市町村間の情報通信基盤に係る整備状況の格差解消
- (11) 小学校・中学校の通学区域の見直し・統廃合
- (12) 合併前の旧市町村間の住民負担（税率や手数料）の格差解消
- (13) 合併前の旧市町村間の住民サービスの格差に対する不満解消
- (14) 市町村建設計画や合併市町村基本計画の見直し
- (15) 「新しい公共」を進めるにあたってのNPOや住民団体などとの調整
- (16) 特定の行政分野における隣接市町村との新たな広域連携の構築
- (17) 特定の行政分野における隣接市町村との従来の広域連携の見直し
- (18) 地域主権改革により新たに権限移譲される事務権限への対応
- (19) 地域主権改革により義務付け・枠づけが緩和されることへの対応
- (20) 議員数や職員数が減少する中での住民ニーズ・政策課題の把握
- (21) 議員数や職員数が減少する中での住民合意の形成
- (22) 公会計改革を活用した財政分析

また、上記に関連して、『合併当初において想定されていた行政課題や合併当初において重要であった行政課題と比べて、合併後相当の期間が経過したことにより、行政課題の重要度やその内容などに変化がみられるもの』として特記すべきものがあれば、記入することとした。

## (2) 行政課題の重要度

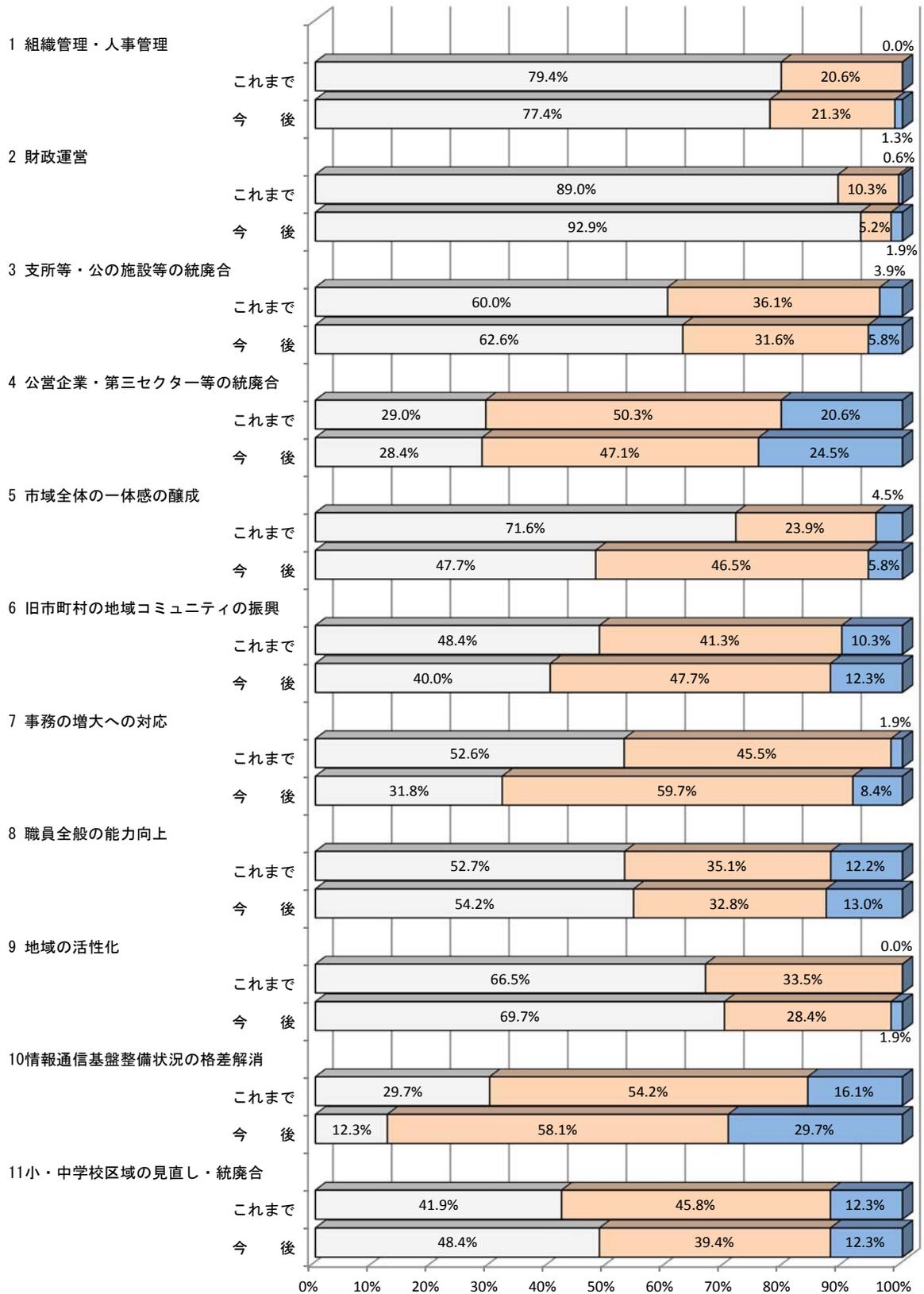
各項目に対する重要度の状況は、図表2-2-1に示したとおりである。各団体において『大きな行政課題である』と捉えている項目は、「財政運営」（138団体）、「組織管理・人事管理」（123団体）が、これまでの課題と今後の課題のいずれにおいても高い割合を示している。これらは、地方自治体が抱える共通課題であり、厳しい経済情勢のなかにある我が国では、引き続き重要な課題であり続けると考えられる。

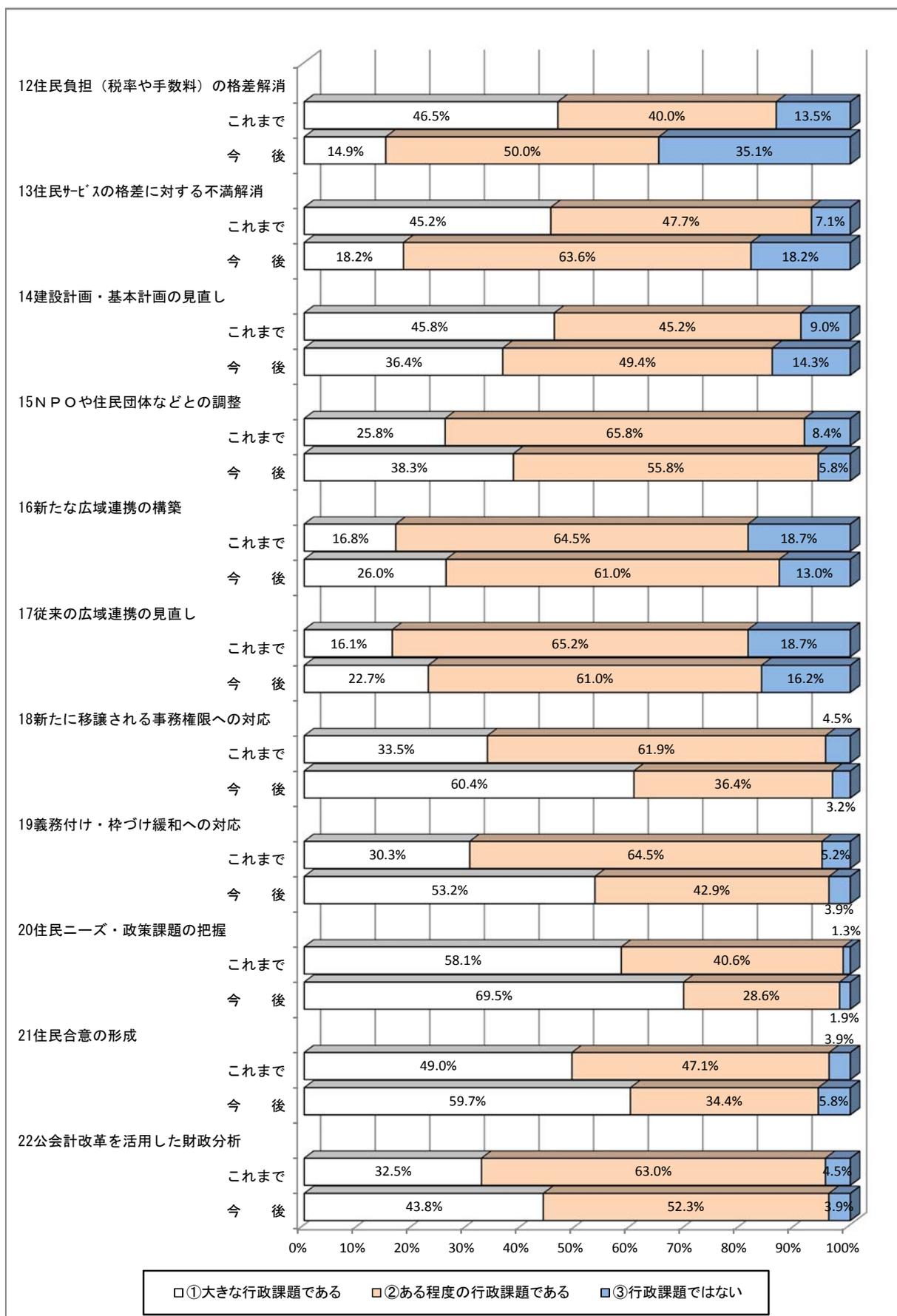
これまでの課題では、「市域全体の一体感の醸成」（111団体）が上記の2項目に次いで高い割合となっているが、今後の課題では大きくポイントを下げ（74団体）ている。同じく、「合併前の旧市町村間の住民負担（税率や手数料）の格差解消」、「合併前の旧市町村間の住民サービスの格差に対する不満解消」、「合併前の旧市町村間の情報通信基盤に係る整備状況の格差解消」、「新たに指定都市、中核市、特例市又はその他の市となったことに伴う処理すべき事務の増大への対応」の各項目についても、これまでと今後の行政課題を比較すると、全体的に課題解消の方向へシフトしている。これら、緊急性の高い課題に対しては、合併後、速やかに重点的な対応が行われていることが考えられる。

一方で、設問(15)「新しい公共を進めるにあたってのNPOや住民団体などとの調整」以降の項目については、いずれも行政課題としての意識が増してきていると読み取ることができる。高い伸びが見受けられる「地域主権改革により新たに権限移譲される事務権限への対応」、「地域主権改革により義務付け・枠づけが緩和されることへの対応」の項目については、今後益々重要度が増してくると考えられる。

今回のアンケート調査では、平成の大合併により新たな市として出発した団体を対象としたが、多くの市が合併から5年程度経過しており、急務の課題には対処しつつ、新たな課題に直面していることがうかがわれる。

図表2-2-1 合併から現在までと今後の行政課題





## (2) 行政課題の変化

合併当初と比べて、重要度やその内容などに変化がみられる行政課題として、回答があった主なものは図表2-2-2のとおり。①合併当初には、旧市町村間での一体感醸成や格差解消が重要度の高い行政課題であったが、合併後相当の期間が経過した現在においては、新市一体としての、必要な事業の選択と事業への投資が必要となっていること、②地域主権改革の進展とそれに伴う権限委譲などへの対応、③厳しい財政状況下での行政運営や財政健全化など財政的な課題への対応、④住民と協働によるまちづくりの必要性などが重要度を増した行政課題となっていることが伺える。定員管理計画などにより職員数が減少するなか、そういった課題を解決していくためには、組織管理や人事管理、職員個人の資質や能力の向上が重要となっているとの回答も見受けられた。

図表2-2-2

合併後5年経過し、合併当初における旧町のさまざまな地域較差解消に向けた行政課題は徐々に少なくなり、代わって市全体としての財政等を考慮した行政課題が増加してきた。
ITの整備については、国の緊急経済対策事業の活用により、市内全域に通信網が整備されつつある。
市民と職員間の一体感の醸成の重要性が徐々に減少し、ひとつの市としての行政課題の重要性に腰を据えて考えられる環境が整った。
高福祉低負担の見直し、公共施設の統廃合が重要課題となる。
合併当初の大きな行政課題は、新市一体化と格差解消に向けた様々な施策の実施、或いは編入した市民意識の醸成が中心であったが、期間の経過に加えて指定都市への移行により区を中心としたまちづくりへと行政課題が変化してきている。(合併地域固有の課題から全市域的な課題へ)
合併市町村の行政区域を越えて、区の編成をした結果、同一区内における一体感の醸成という課題が生じた。
地域主権改革と歩調を合わせて、市として行うべき公共サービスの内容を再構築する必要が生じた。このことは、権限移譲や義務付け・枠づけの緩和などの個別の影響要因を是々非々で捉える部分と、費用負担増に係る財政問題を含めたトータルな問題として対応を構想する部分との両面が生じている。
職員数削減が可能なのは想定され、実施してきた。しかし、市民ニーズも多様化・複雑化し、市民の協同・参画が重視されてきている。これに対応する能力もさることながら、職員数の削減の考え方も変える必要がある。
合併当初から現在までにおいて、市域全体の一体感、旧町村の振興を重要視してきたが、今後はイベント等の統廃合などの行政効率化の重要性が高まると思われる。
地域の融和に関するものは、時間の経過とともに安定していくが、基本的な行政課題については、時間の経過に関係なく常に向上を求められている。
合併後の市全体の一体感の醸成等に行政側は意識して課題としていかななければならないが、普段行政にあまり関わることのない大多数の住民は、関心があまりないように思える。
新市建設計画については、旧町村単位での事業費ベースで優先事業の取捨選択がなされてきた感があるが、一定の期間を経て、市全体の一体感をもって、必要な事業への優先投資がなされるようになったと感じられる。
市域全体の一体感の醸成については、最初の合併時は市域を2分する状況であったが、合併後7年が経過し、市民、職員ともに一つの市としてまちづくりを進められるようになった。
7区体制でスタートした行政運営組織について、行政需要が高まる一方、行政資源に限界があることから効率的な組織体制の構築が急務となっている。

<p>上・下水道の使用料は各地域格差があり非常に苦慮したと聞いている。今後3年間をかけ、統一化を図る。</p>
<p>地域主権改革による市民、議会、広域など包括的な行政運営をどう見直し、構築していくかということ。</p>
<p>地方分権の進展、少子高齢化、住民ニーズの多様化・高度化などは合併当初の想定以上に大きく変化している。また、引き続き経済の低迷等により、市財政は想定をはるかに超えた厳しい状況にある。</p>
<p>支所等の公の施設について、合併当初よりは、本来のそのもののあり方について、市民の理解が得られるようになった。</p>
<p>少子高齢化が着実に進行し、加えて現役世代の大量退職期を迎える昨今の社会環境において、地域社会を支える活力を維持するためには、人口減少を食い止め、行政と地域が協働してまちづくりを推進する必要がある、人口増加施策と地域自治協議会を中心とした地域協働のまちづくりが市の最重要課題となっている。</p>
<p>職員数削減を行っているところであるが、地域主権改革により合併当初想定していなかった事務量の増大が見込まれること</p>
<p>権限委譲や地域主権改革に伴い、合併当初想定していた職員数の削減と事務事業のバランスが崩れてきている（人が減り、事業が増えている状況）</p>
<p>合併直後と比較すれば、相当の期間を経過して、ゆるやかではあるが、徐々に市域全体の一体感は形成されつつある。</p>
<p>合併当初は、格差解消、一体感醸成など、旧町村間での調整が重要度の高い課題であった。現在は、地域経営の視点から自治体自らが判断・実施することが必要な課題、中山間地域支援など住民協働が必要な課題に対する重要度が、より高くなっている。また、それに対応するための組織としての能力、職員個人個人の能力向上も大きな課題である。</p>
<p>職員数を削減していくことに伴い、少数精鋭で効率的・効果的な業務執行を行っていくため、民にできることは民にという民間委託化が導入されていること。</p>
<p>合併当初は、住民負担・住民サービスの格差是正や一体感醸成、地域バランス等が一つの大きなテーマであったが、現在は「市として」という考え方が定着しつつある。</p>
<p>合併当初は、新市建設計画の実現に力点が置かれていたが、合併後8年余りを経過した現在は、財政健全化に力点が置かれている。</p>
<p>定員管理計画に基づき、毎年発生する大量退職者に対し採用を抑制している状況であるが、合併後も組織、業務体制が合併直後と大きく変わらない事による職員の業務量増加傾向が感じられる。</p>
<p>組織管理・人事管理及び財政運営については、合併特例期間終了後を見据えると、さらに重要度を増している。</p>
<p>議員数、職員数、ともに減少しているが、住民ニーズを把握するためシステムの構築（自治会長会の開催地元からの要望書収納ルール化等）により、重要度に変化はないものの住民の不安的要素は払拭されていると考える。</p>
<p>合併当時は、財政問題が第一の課題であったが、近年、好調の兆しが見られてきたことから、地域経済の振興や雇用が主課題となっている。また、地域主権改革により、あらゆる住民サービスの提供が求められているが、職員適正化計画により、職員数が減少していく中、職員ひとり一人の資質向上が重要である。</p>

### 3 今後の行政課題に対応するために職員に求められる知識・能力

#### (1) 調査内容

今後の将来を展望するときの行政課題に対応するため、職員に求められる能力について、各階層別〔注1〕に求められる能力を調査した。その結果は、図表2-3-1のとおりである。なお、回答は、各階層別の選択肢から3つ以内を選択することとした。

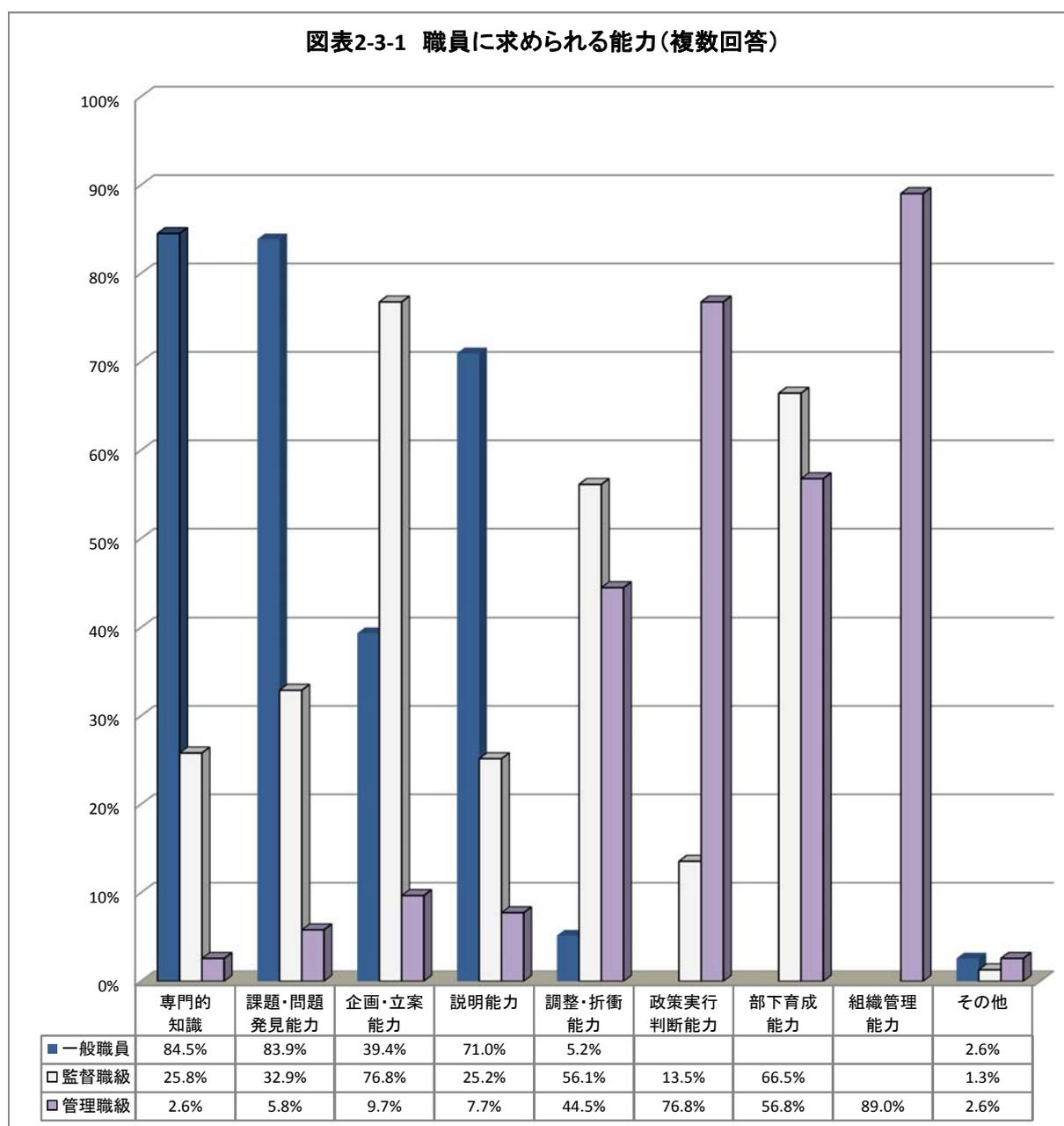
注1：「階層別」は、今回の調査では、次のように3つに区分した。

一般職員：主事・主任等の職にある職員

監督職級職員：係長・課長補佐等の職にある職員

管理職級職員：課長等の職にある職員

図表2-3-1 職員に求められる能力(複数回答)



## (2) 一般職員に求められる能力

主事・主任等の一般職員に求められる能力については、図表2-3-2に示したとおりである。「担当職務に対する専門的知識」(131団体)、「現状における課題・問題点を発見する能力」(130団体)、「上司・住民等に分かりやすく説明する能力」(110団体)の順となっている。

なお、「その他」の能力としては、「チャレンジ・行動力」、「法務能力」、「計画的遂行能力」等が挙げられている。

一般職員には、担当職務に対する専門的知識とともに、その職務に関連する事項等を理解し、上司・住民等に分かりやすく説明する能力が求められている。また、職務等に関連する現状における課題・問題点を発見し、改善していくための能力も求められていると考えられる。

**図表2-3-2**

一般職員に求められる能力	団体数	割合
1 担当職務に対する専門的知識	131	84.5%
2 現状における課題・問題点を発見する能力	130	83.9%
3 政策・施策案を企画・立案する能力	61	39.4%
4 上司・住民等に分かりやすく説明する能力	110	71.0%
5 庁内外の関係者と調整・折衝する能力	8	5.2%
6 その他	4	2.6%

## (3) 監督職級職員に求められる能力

係長・課長補佐等の監督職級職員に求められる能力については、図表2-3-3に示したとおりである。「政策・施策案を企画・立案する能力」(119団体)、「部下を育成する能力」(103団体)、「庁内外の関係者と調整・折衝する能力」(87団体)の順となっている。

なお、「その他」の能力としては、「マネジメント能力」、「問題解決能力」として挙げられている。

監督職級職員には、職務等に関する政策・施策等を企画・立案する能力とともに、それを庁内外関係者と調整・折衝し、実行していく能力が求められている。また、部下の職員を育成する能力も求められていると考えられる。

**図表2-3-3**

監督職級職員に求められる能力	団体数	割合
1 担当職務に対する専門的知識	40	25.8%
2 現状における課題・問題点を発見する能力	51	32.9%
3 政策・施策案を企画・立案する能力	119	76.8%
4 上司・住民等に分かりやすく説明する能力	39	25.2%
5 庁内外の関係者と調整・折衝する能力	87	56.1%
6 政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力	21	13.5%
7 部下を育成する能力	103	66.5%
8 その他	2	1.3%

(4) 管理職級職員に求められる能力

課長等の管理職級職員に求められる能力については、図表2-3-4に示したとおりである。

「組織を管理する能力」(138団体)、「政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力」(119団体)、「部下を育成する能力」(88団体)の順となっている。

なお、「その他」の能力としては、「組織経営戦略能力」、「危機管理能力」、「マネジメント能力」等が挙げられている。

管理職級職員には、組織管理といった内部管理能力とともに、政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力が求められている。また、監督職級職員をも含めた部下を育成する能力も求められていると考えられる。

図表2-3-4

管理職級職員に求められる能力	団体数	割合
1 担当職務に対する専門的知識	4	2.6%
2 現状における課題・問題点を発見する能力	9	5.8%
3 政策・施策案を企画・立案する能力	15	9.7%
4 上司・住民等に分かりやすく説明する能力	12	7.7%
5 庁内外の関係者と調整・折衝する能力	69	44.5%
6 政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力	119	76.8%
7 部下を育成する能力	88	56.8%
8 組織を管理する能力	138	89.0%
9 その他	4	2.6%

## 4 職員の当該能力向上に向けた研修の形態（職場研修・職場外研修）

### (1) 調査内容

前記「3 今後の行政課題に対応するために職員に求められる知識・能力」において選択した知識・能力について、それらを向上させるための研修の形態について、前記の階層別に調査した。

なお、回答は、前記で選んだ知識・能力のうち、職場研修（以下「OJT」という。）[注2]だけでなく、職場外研修（以下「OffJT」という。）[注3]により向上させる必要があると考えるものを選択することとした。このため、選択されなかったものは、OJTで足りるとの認識と推察する。

注2：「職場研修（OJT）」とは、職場において職務を通じて行われる研修をいう。

注3：「職場外研修（OffJT）」とは、職場以外の場所で行われる研修をいう。また、ここでは、団体が自ら実施する研修だけでなく、専門研修機関への派遣や、合同研修等を含む。

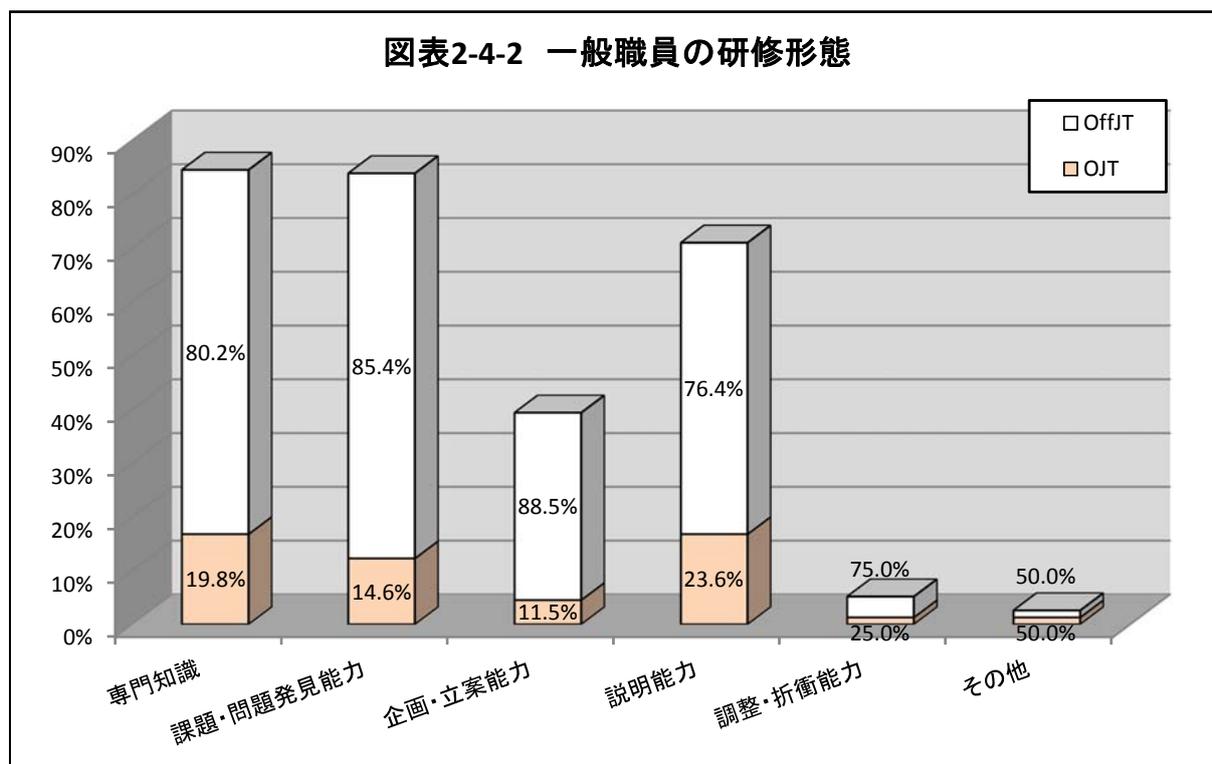
(2) 一般職員の研修形態

主事・主任等の一般職員に求められるそれぞれの能力を向上させるための研修形態については、図表2-4-1に示したとおりである。一般職員に求められる能力について、すべての項目において、OJTだけでなくOffJTが必要とする団体が多数を占めており、一般職員に特に求められる「担当職務に対する専門知識」、「現状における課題・問題点を発見する能力」においては、8割を超える団体がOffJTが必要とみている。

図表2-4-1

一般職員に求められる能力と研修形態		計	OJT	OffJT
1 担当職務に対する専門的知識	団体数	131	26	105
	割合	84.5%	19.8%	80.2%
2 現状における課題・問題点を発見する能力	団体数	130	19	111
	割合	85.4%	14.6%	85.4%
3 政策・施策案を企画・立案する能力	団体数	61	7	54
	割合	39.4%	11.5%	88.5%
4 上司・住民等に分かりやすく説明する能力	団体数	110	26	84
	割合	71.0%	23.6%	76.4%
5 庁内外の関係者と調整・折衝する能力	団体数	8	2	6
	割合	5.2%	25.0%	75.0%
6 その他	団体数	4	2	2
	割合	2.6%	50.0%	50.0%

※ 計欄については、図表2-3-2を再掲した。OJT、OffJT欄の割合は、各計欄の団体数に占める割合を示している。(以下3において同じ。)



※ 各棒グラフの長さは、図表2-4-1 計欄の割合の値を示している。

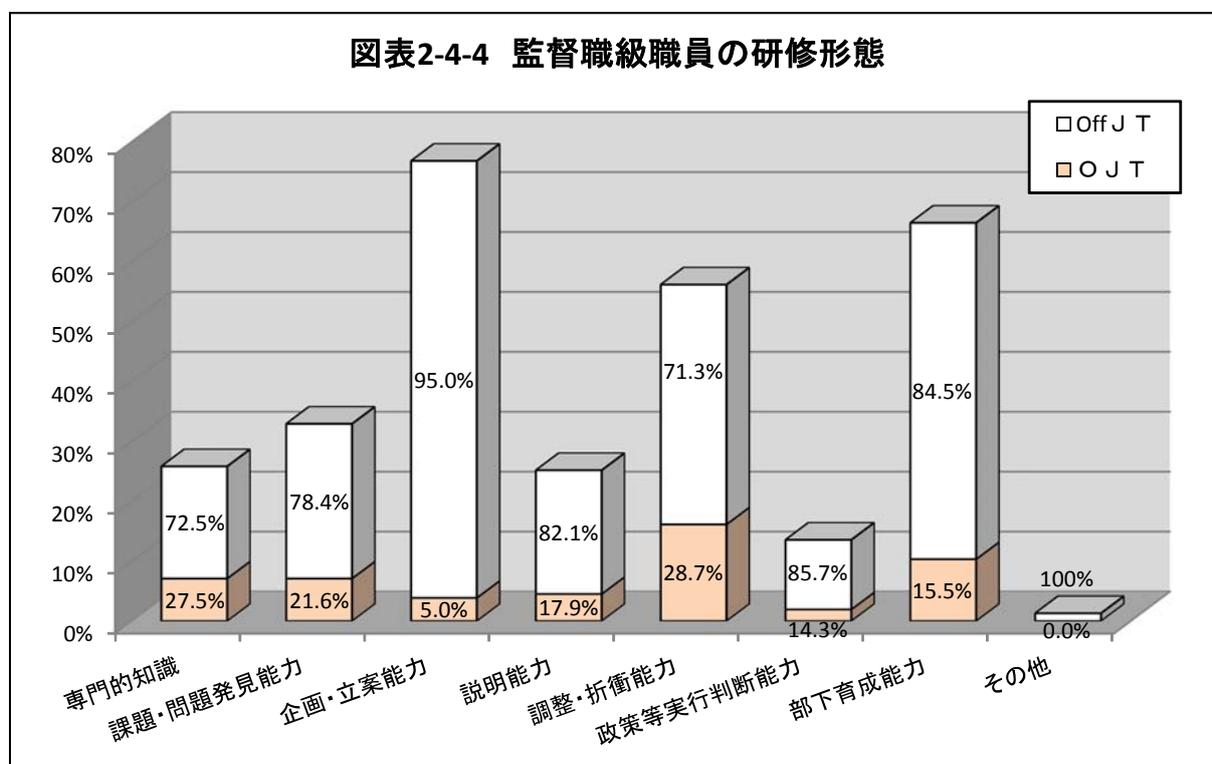
### (3) 監督職級職員の研修形態

係長・課長補佐等の監督職級職員に求められるそれぞれの能力を向上させるための研修形態については、図表2-4-3に示したとおりである。監督職級職員に求められる能力についても、すべての項目において、O J TだけでなくO f f J Tが必要とする団体が多数を占めており、監督職級職員に特に求められる「政策・施策案を企画立案する能力」においては、O f f J Tによる能力向上の必要性があるとする団体が、実に95%にのぼっている。

図表2-4-3

監督職級職員に求められる能力と研修形態		計	OJT	OffJT
1 担当職務に対する専門的知識	団体数	40	11	29
	割合	25.8%	27.5%	72.5%
2 現状における課題・問題点を発見する能力	団体数	51	11	40
	割合	32.9%	21.6%	78.4%
3 政策・施策案を企画・立案する能力	団体数	119	6	113
	割合	76.8%	5.0%	95.0%
4 上司・住民等に分かりやすく説明する能力	団体数	39	7	32
	割合	25.2%	17.9%	82.1%
5 庁内外の関係者と調整・折衝する能力	団体数	87	25	62
	割合	56.1%	28.7%	71.3%
6 政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力	団体数	21	3	18
	割合	13.5%	14.3%	85.7%
7 部下を育成する能力	団体数	103	16	87
	割合	66.5%	15.5%	84.5%
8 その他	団体数	2	0	2
	割合	1.3%	0.0%	100.0%

※ 計欄については、図表2-3-3 を再掲した。



※ 各棒グラフの長さは、図表2-4-3 計欄の割合の値を示している。

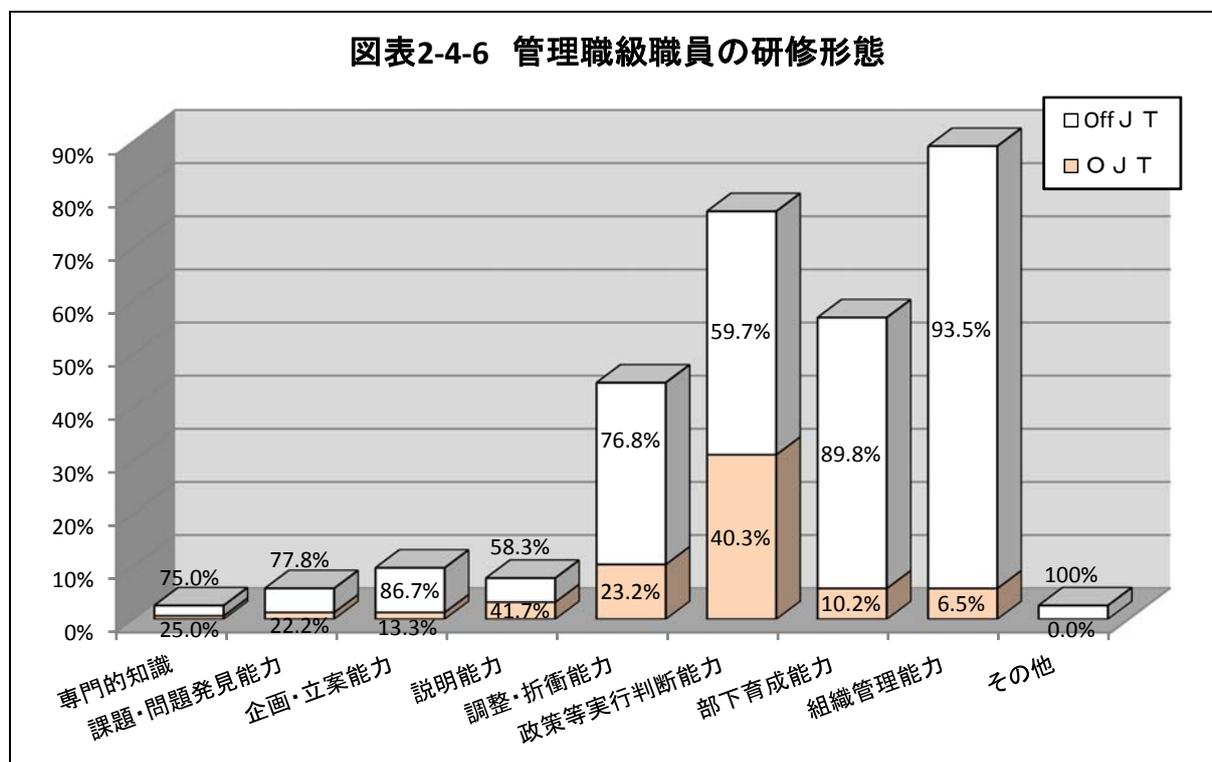
(4) 管理職級職員の研修形態

課長等の管理職級職員に求められるそれぞれの能力を向上させるための研修形態については、図表2-4-5に示したとおりである。管理職級職員に求められる能力については、概ねO J TだけでなくO f f J Tが必要とする団体が多数を占める項目ばかりではあったが、「政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力」、「上司・住民等に分かりやすく説明する能力」については、あまり大きな差が見受けられなかった。

図表2-4-5

管理職級職員に求められる能力と研修形態		計	OJT	OffJT
1 担当職務に対する専門的知識	団体数	4	1	3
	割合	2.6%	25.0%	75.0%
2 現状における課題・問題点を発見する能力	団体数	9	2	7
	割合	5.8%	22.2%	77.8%
3 政策・施策案を企画・立案する能力	団体数	15	2	13
	割合	9.7%	13.3%	86.7%
4 上司・住民等に分かりやすく説明する能力	団体数	12	5	7
	割合	7.7%	41.7%	58.3%
5 庁内外の関係者と調整・折衝する能力	団体数	69	16	53
	割合	44.5%	23.2%	76.8%
6 政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力	団体数	119	48	71
	割合	76.8%	40.3%	59.7%
7 部下を育成する能力	団体数	88	9	79
	割合	56.8%	10.2%	89.8%
8 組織を管理する能力	団体数	138	9	129
	割合	89.0%	6.5%	93.5%
9 その他	団体数	4	0	4
	割合	2.6%	0.0%	100.0%

※ 計欄については、図表2-3-4 を再掲した。



※ 各棒グラフの長さは、図表2-4-5 計欄の割合の値を示している。

## 5 職員の当該能力向上に向けた望ましい職場外研修の形式

### (1) 調査内容

前記「4 職員の当該能力向上に向けた研修の形態」において職場外研修（O f f J T）を選択した能力について、その望ましい職員研修の形式を、前記の階層別に調査した。

なお、回答は、職場外研修（O f f J T）により向上させる必要があるとした知識・能力ごとに、それぞれ次の6項目から1つを選択することとした。

- 1 コース別の選択制を導入した階層別研修 [注4]
- 2 課目別の選択制を導入した階層別研修 [注5]
- 3 1及び2以外の選択制を導入した階層別研修
- 4 選択制を導入しない階層別研修
- 5 1から3まで以外の専門研修・特別研修（具体的内容があれば記述） [注6]
- 6 その他

注4：「階層別研修」とは、対象となる階層・職層の職員に対して、原則として全員受講することを義務づける研修をいう。このうち「コース別の選択制」とは、カリキュラムの全部または一部について、相当数の課目をひとかたまりとして複数のコースとして設定し、コースの選択にあたって受講生側の意向を反映させるものをいう。

注5：「課目別の選択制」とは、「コース別の選択制」と異なり、基本的には全ての受講生が同一のカリキュラムを受講することを原則とした上で、限られた課目（1課目から数課目）に限って受講生側の選択の意向を反映させるものをいう。

注6：「専門研修・特別研修」とは、専門的な知識・技能の修得や能力の開発・向上を目的として実施する研修であって、かつ、階層別研修以外の研修をいう。

(2) 一般職員の研修形式

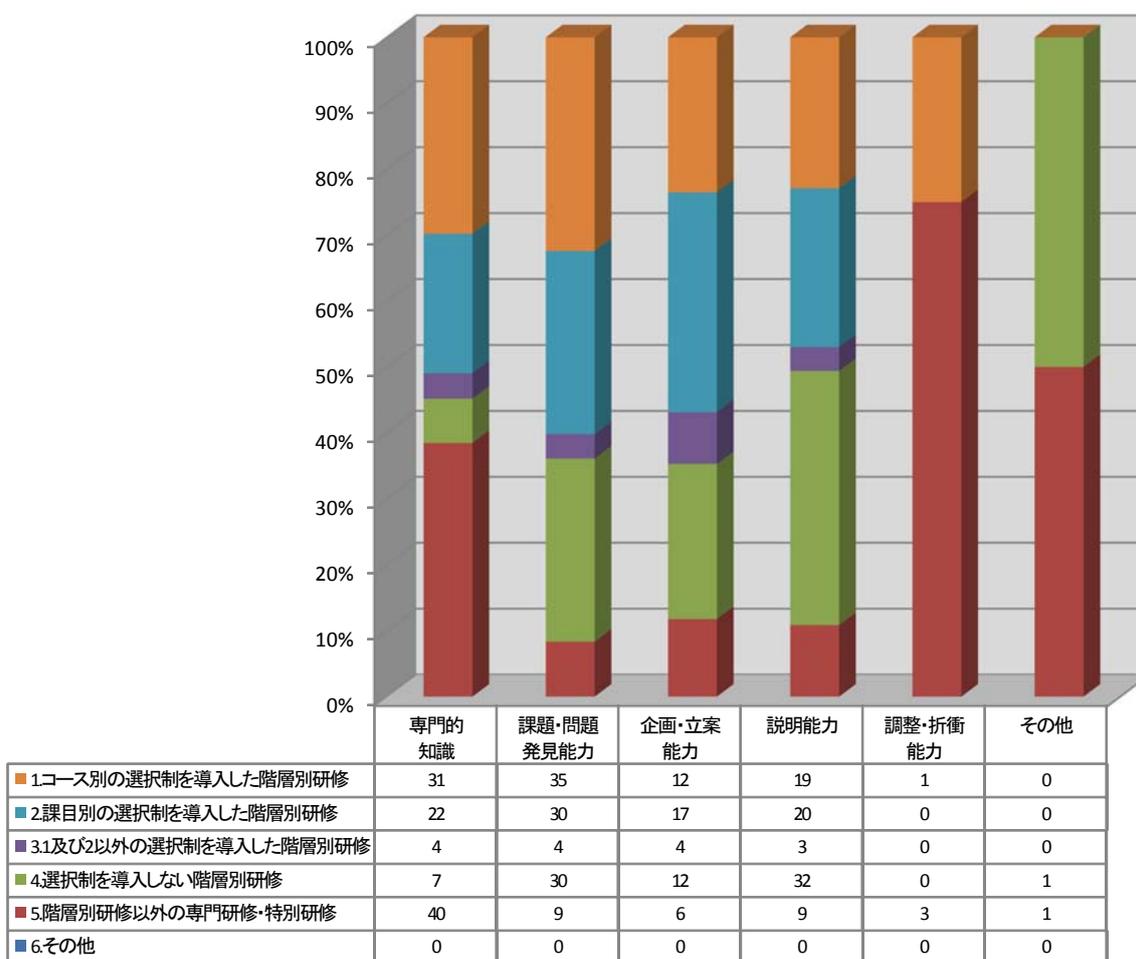
主事・主任等の一般職員の知識・能力を向上させるにあたって望ましい職場外研修の形式については、図表2-5-1に示したとおりである。「コース別の選択制を導入した階層別研修」(98団体)、「課目別の選択制を導入した階層別研修」(89団体)の順となっている。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表2-5-2に示すとおりとなる。一般職員に特に求められている「課題・問題発見能力」の回答は、1, 2, 4に均一に分布し、選択制の有無に関わらず階層別研修が望ましいと考えられている。一方「専門的知識」では、階層別研修に期待するところも大きいものの、専門研修・特別研修の形式が望ましいと考えられている。

図表2-5-1

一般職員の研修形式	団体数
1 コース別の選択制を導入した階層別研修	98
2 課目別の選択制を導入した階層別研修	89
3 1及び2以外の選択制を導入した階層別研修	15
4 選択制を導入しない階層別研修	82
5 階層別研修以外の専門研修・特別研修	68
6 その他	0

図表2-5-2 一般職員の職場外研修形式



### (3) 監督職級職員の研修形式

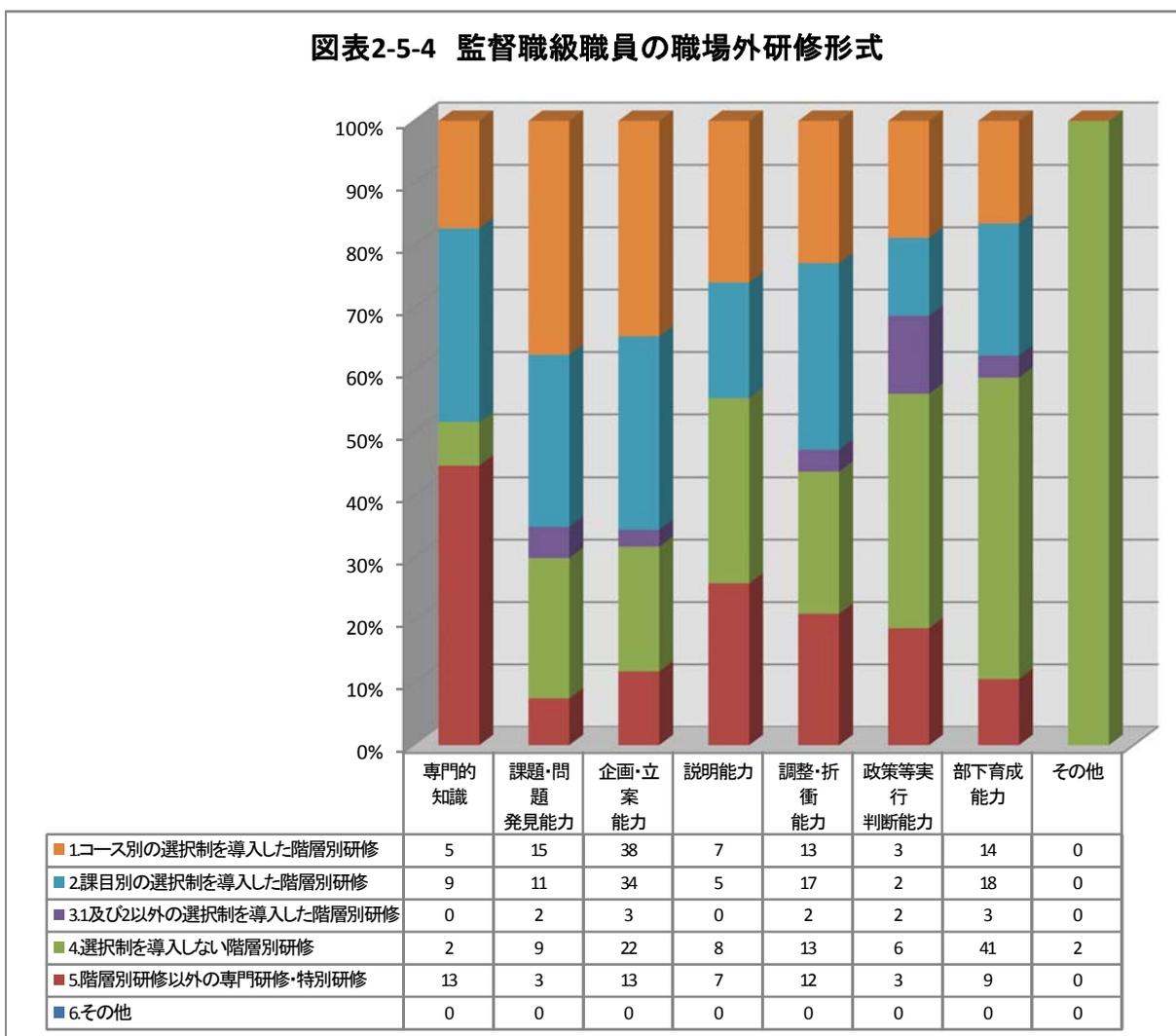
係長・課長補佐等監督職級職員については、図表2-5-3に示したとおりである。「選択制を導入しない階層別研修」(103団体)、「課目別の選択制を導入した階層別研修」(96団体)、「コース別の選択制を導入した階層別研修」(95団体)の順となっている。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表2-5-4に示すとおりとなる。監督職級職員に特に求められている「企画・立案能力」では、コース別または課目別の選択制を導入した階層別研修が多数を占め、自らの意思で向上を図るべきとするのに対し、「部下育成能力」では、選択制を導入しない階層別研修が多数を占めており、これは監督職級職員に総じて求められる能力であるため、全員受講が望ましいと考えられていると推し量れる。

**図表2-5-3**

一般職員の研修形式	団体数
1 コース別の選択制を導入した階層別研修	95
2 課目別の選択制を導入した階層別研修	96
3 1及び2以外の選択制を導入した階層別研修	12
4 選択制を導入しない階層別研修	103
5 階層別研修以外の専門研修・特別研修	60
6 その他	0

**図表2-5-4 監督職級職員の職場外研修形式**



#### (4) 管理職級職員の研修形式

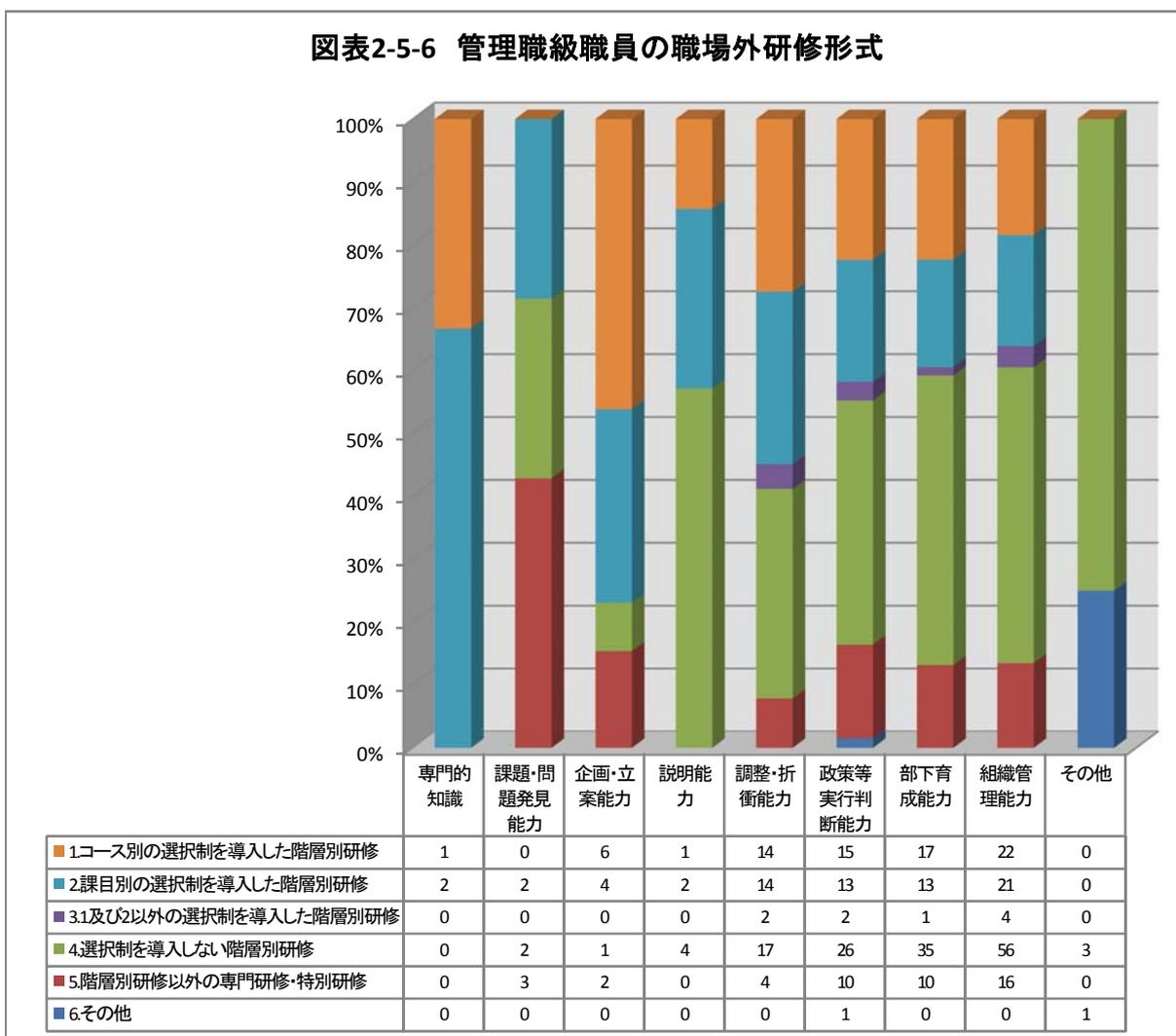
課長等の管理職級職員については、図表2-5-5に示したとおりである。「選択制を導入しない階層別研修」(144団体)、「コース別の選択制を導入した階層別研修」(76団体)、「課目別の選択制を導入した階層別研修」(71団体)の順となっている。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表2-5-6に示すとおりとなる。管理職級職員に特に求められている「組織管理能力」、「部下育成能力」では、いずれも「選択制を導入しない階層別研修」が望ましいと考えられている。職場の総合力を高め、リーダーシップを発揮するためのこれらの能力は、行政の分野を問わず、すべての管理職級職員に求められる能力であるため、全員受講が望ましいと考えられていると見受けられる。

図表2-5-5

一般職員の研修形式	団体数
1 コース別の選択制を導入した階層別研修	76
2 課目別の選択制を導入した階層別研修	71
3 1及び2以外の選択制を導入した階層別研修	9
4 選択制を導入しない階層別研修	144
5 階層別研修以外の専門研修・特別研修	45
6 その他	2

図表2-5-6 管理職級職員の職場外研修形式



## 6 職員の当該能力向上に向けた望ましい職場外研修の進め方

### (1) 調査内容

前記「4 職員の当該能力向上に向けた研修の形態」において職場外研修（O f f J T）を選択した能力について、その望ましい職員研修の進め方、前記の階層別に調査した。

なお、回答は、職場外研修（O f f J T）により向上させる必要があるとした知識・能力ごとに、それぞれ次の5項目から1つを選択することとした。

- 1 当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修
- 2 1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修
- 3 研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修 [注7]
- 4 研修参加者が持ち寄った当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議する研修
- 5 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修
- 6 その他

注7：「ディベート」とは、ある一つの論題をめぐって、相対する2つのチームに分かれて、一定のルールのもとに公平に証明しようとする議論を闘わせ、第三者が勝敗を判定する研修手法をいう。

(2) 一般職員の研修の進め方

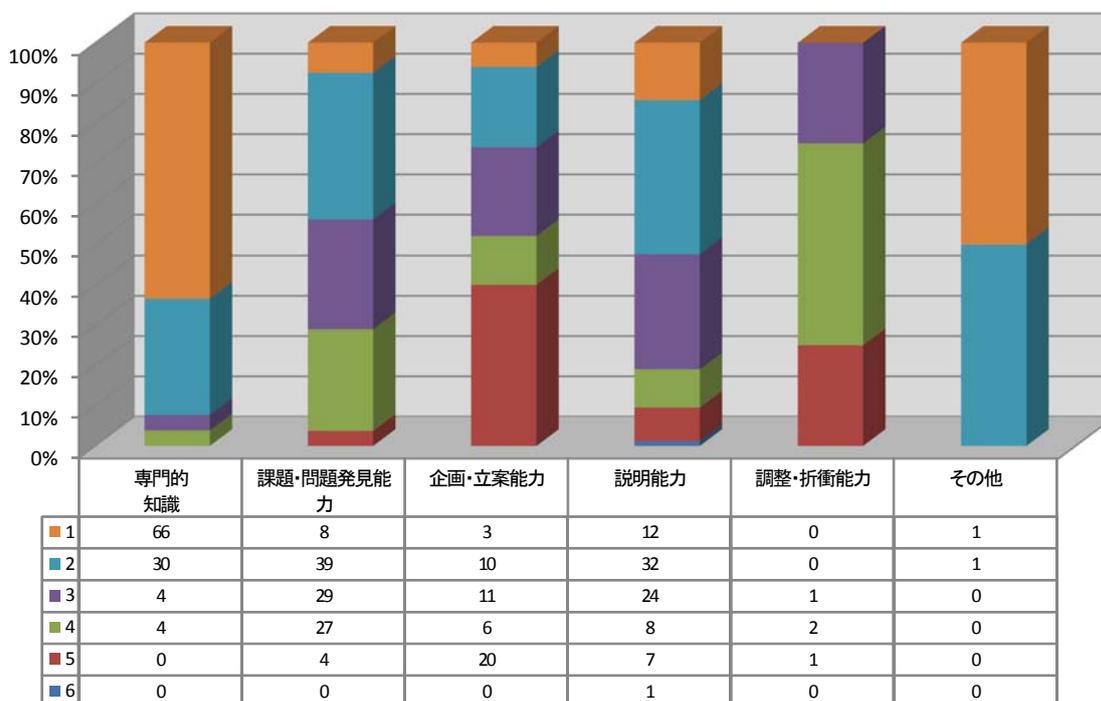
主事・主任等の一般職員の知識・能力を向上させるにあたって望ましい職員外研修の形進め方については、図表2-6-1に示したとおりである。「1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修」(112団体)、「当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修」(90団体)の順となっている。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表2-6-2に示すとおりとなる。一般職員に特に求められている「課題・問題発見能力」に対する回答では、「1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修」が多くみられ、次いで3,4の研修となっており、いずれも参加型の研修が望ましいと考えられている。「専門的知識」では、講義主体の知識供与型研修が望ましいと考えられる。

図表2-6-1

一般職員の研修形式	団体数
1 当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修	90
2 1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修	112
3 研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修	69
4 研修参加者が持ち寄った当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議する研修	47
5 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修	32
6 その他	1

図表2-6-2 一般職員の職場外研修の進め方



### (3) 監督職級職員の研修の進め方

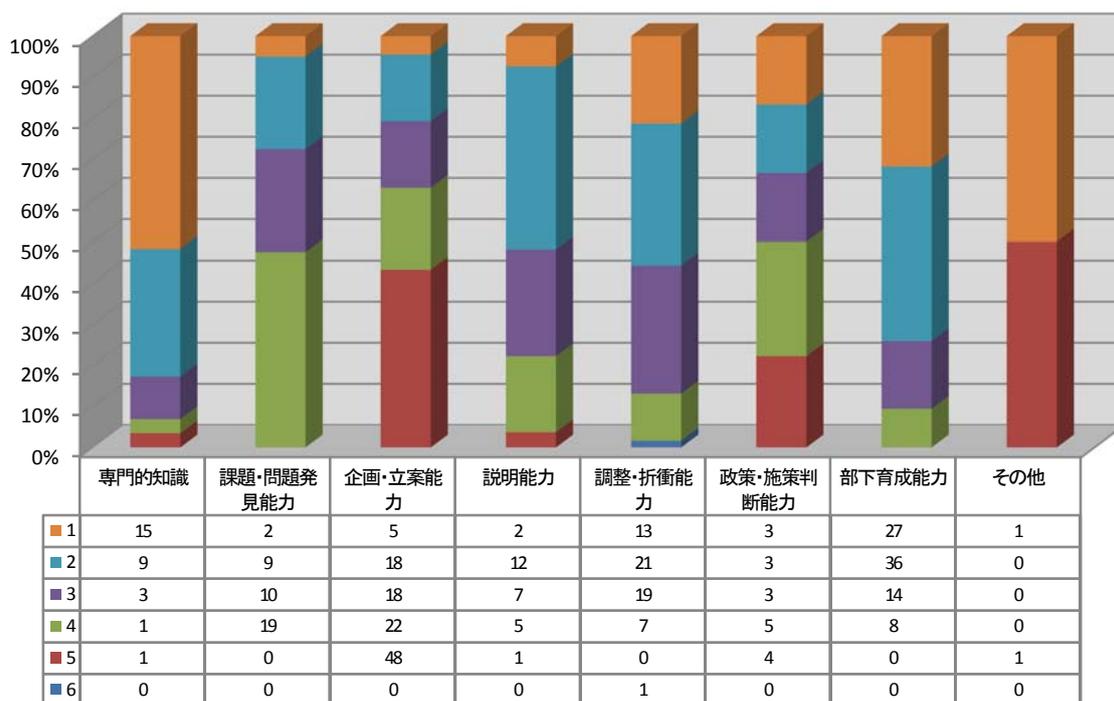
係長・課長補佐等監督職級職員については、図表2-6-3に示したとおりである。「1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修」(108団体)、「研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修」(74団体)の順となっている。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表2-6-4に示すとおりとなる。監督職級職員に特に求められている「企画・立案能力」では、当然ながら「具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修」が多くなっている。「部下育成能力」では、ある程度講義中心としながらも、職員の発表や意見交換を組み合わせた研修が望ましいと考えられる。

図表2-6-3

監督職級職員の研修形式	団体数
1 当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修	68
2 1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修	108
3 研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修	74
4 研修参加者が持ち寄った当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議する研修	67
5 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修	55
6 その他	1

図表2-6-4 監督職級職員の職場外研修の進め方



#### (4) 管理職級職員の研修の進め方

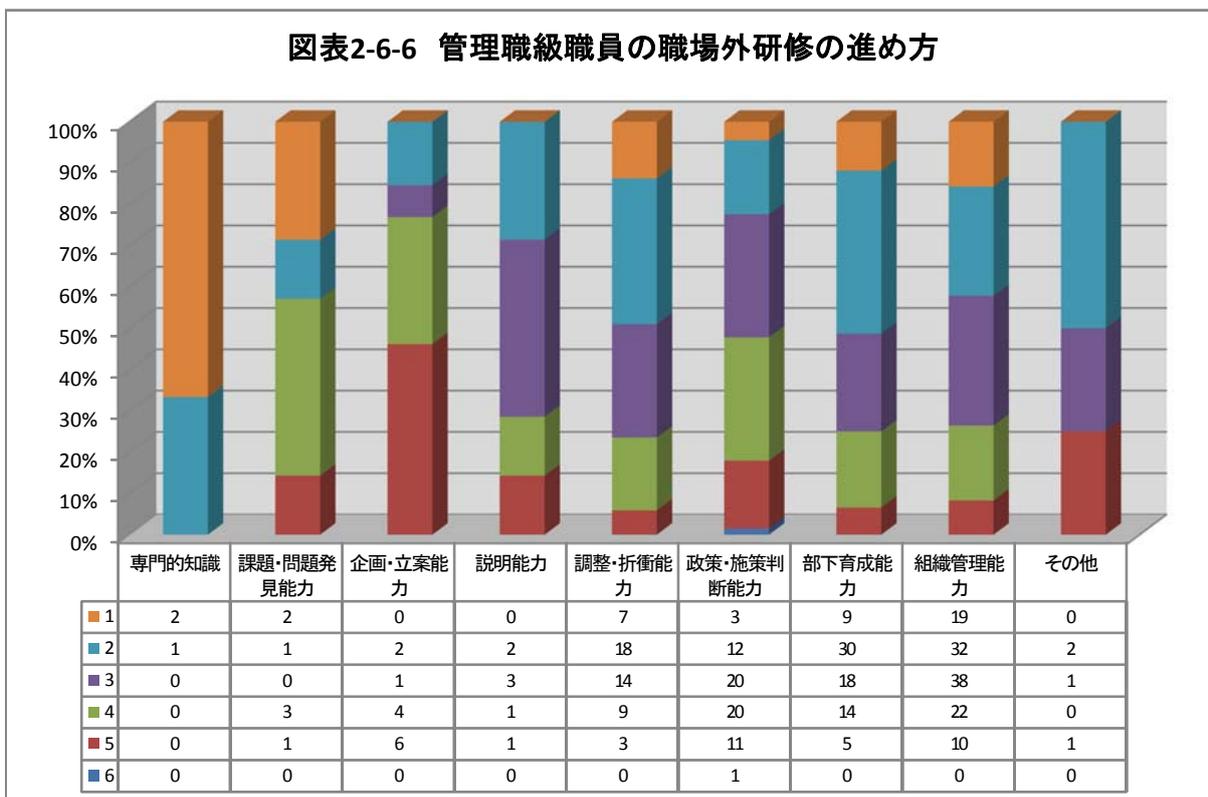
課長等の管理職級職員の職員研修の進め方については、図表2-6-5に示したとおりである。「1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修」（100団体）、「研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修」（95団体）、の順となっている。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表2-6-6に示すとおりとなる。管理職級職員に特に求められている「組織管理能力」では、1、2の講義主体研修と3～5の演習主体研修が拮抗しているが、最も多かったのは「研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修」となっている。「部下育成能力」では、講義に、事例発表や意見交換を組み合わせた研修が望ましいと考えられる。

図表2-6-5

管理職級職員の研修形式	団体数
1 当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修	42
2 1に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修	100
3 研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修	95
4 研修参加者が持ち寄った当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議する研修	73
5 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修	38
6 その他	1

図表2-6-6 管理職級職員の職場外研修の進め方



## 7 特色ある職場外研修（O f f J T）

### (1) 調査内容

職員の知識・能力の向上に向けて、すでに特色ある職場外研修を実施している場合、または近い将来予定している場合に、「研修名」及び「概要」を記入することとした。

### (2) 特色ある職場外研修

特色ある職場外研修として回答があった中で、主なものは図表2-7-1のとおり。

**図表2-7-1**

研 修 名	概 要
ユニバーサルデザイン研修	ユニバーサルデザインの概念について理解を深めることを目的に、国立大学法人筑波技術大学の教員・学生の指導・協力を得て実施している。特に、視覚・聴覚障害者とのコミュニケーション体験、各種障害（視覚・聴覚・肢体不自由）の疑似体験を重視して行っており、高い成果を上げている。
市長・副市長と職員との懇談会	市長・副市長と全職員（階層別職員：1グループあたり10名程度）で政策、行政課題及び市の方針等を題材とし、共通理解を図り、職員の意識及び資質向上のため懇談会（研修としての位置付け）を行っている。
主任研修（政策立案研修）	政策形成の本質的理解と実践を通じて政策立案能力を磨き、常に変革の意識を持ち、豊かな発想と旺盛な研究心で仕事に取り組む職員の育成を目的に実施している。発表会を近隣市合同で開催し、優秀賞を選定することもあり、近隣市の主任級職員が切磋琢磨し取り組んでいる。
「自治大学校」及び「政策研究大学院大学」	政策形成能力の向上を図るため、研修機関に職員を派遣している。
福祉体験研修	採用後一定の職務経験を有し、行政実務においても相応の知識を有する主事級職員を対象に、体験型の研修として福祉施設における実習を通じて、福祉の実状に対する理解を深めるとともに、社会福祉の推進のために、行政の果たすべき役割について考察する機会とする。
定住自立圏職員合同研修 ①圏域マネジメント研修 ②政策形成力養成研修	「定住自立圏形成に関する協定書」を締結している近隣市町と合同で研修を開催。平成22年度は政策形成に関する研修を実施し、23年度は市民協働に関する研修を開催予定。
市内小学校への出前講座	職員が自らの専門分野のみならず、市の活動を広く理解し、市民に対しわかりやすい説明を行うことにより、市民と市役所との距離感を縮め、様々な事務・事業への市民の理解と協働意識を高めることを目的とし、課長昇任者研修の一環として実施している。

庁内キャリア認定プログラム	職員の能力を「政策形成」「法務」「マネジメント」「コミュニケーション」に分類し、各々に「初級」「中級」「上級」の等級を設定、各分野各等級毎に実施する研修及び検定を受け、成績に応じて認定する。（「法務」のみ、自治体法務検定を活用し、得点により中級及び上級に認定する。）
政策実現能力向上研修（新任課長補佐）	講師による政策形成にかかる理論の習得とあわせて、グループワークにより本市の重要課題のうち既に一定の方向性が出た政策を事例をもとに、その政策決定過程を総合的に検証する中で、課長補佐職として必要となる政策企画立案能力の向上を目指す。
TM(シンキングマネジメント)法研修	合理的問題解決の手法を修得するため、3ケ年に渡り職員全員に受講してもらう研修としてとらえている。
隣接市合同政策課題研修	隣接する市が共通して抱える大都市政策課題をテーマに一連の政策立案プロセスを体験し、具体の政策提言を行う。
政策研究研修	市の重要政策課題を、先導的に調査研究する研究チームを編成し、長期間にわたって調査研究活動を行う。 研究成果は、政策提言という形で、研究発表会の場でプレゼンテーションする。
プレゼンテーション（説明能力等向上）研修	伝えたい内容を正確にわかりやすく魅力的に伝えるスキルや説得力のある話し方について受講、実習することで、住民への説明や会議等における説明能力向上を図る。
定住自立圏共生ビジョン合同職員研修	職員の能力、資質、政策課題対応能力等を高めるため、県東部圏域（1市4町）自治体職員の合同研修（H22年度から実施：内容はCS（住民満足）向上研修）
市町村アカデミー、国際文化研修所での専門研修受講の推進	市町村アカデミー（千葉県）、国際文化研修所（滋賀県）での宿泊型専門分野研修受講。

## 8 中央研修機関に求められる機能

### (1) 調査内容

自治大学校や市町村アカデミー等の中央研修機関に求められる機能について調査した。その結果は、図表2-8-1のとおりである。なお、回答は、次の4項目から1つを選択することとした。

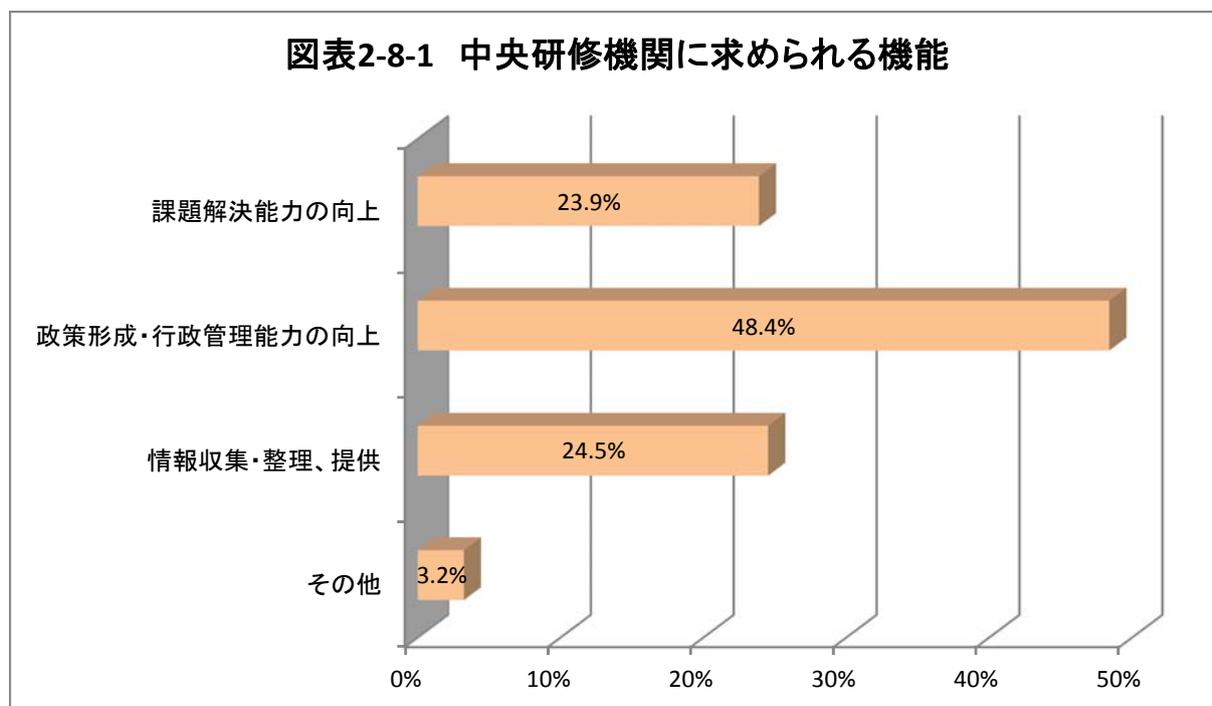
- 1 具体的な行政課題を解決するための能力の向上を図ること。
- 2 地域経営全般についての総合的な政策形成能力や行政管理能力の向上を図ること。
- 3 行政課題に対する様々な対応事例に関する情報を収集・整理し、提供すること。
- 4 その他

### (2) 中央研修機関に求められる機能

中央研修機関に求められる機能については、「地域経営全般についての総合的な政策形成能力や行政管理能力の向上を図ること」(75団体)、「具体的な行政課題に対する様々な対応事例に関する情報を収集・整理し、提供すること」(38団体)、「具体的な行政課題を解決するための能力の向上を図ること」(37団体)の順となっており、中でも「地域経営全般についての総合的な政策形成能力や行政管理能力の向上を図ること」は、回答の約半数を占める高い割合となっている。

また、「その他」として、市町村アカデミーには課題解決能力、自治大学校には政策形成・行政管理能力というように、求める機能が異なるとの意見もあった。

図表2-8-1 中央研修機関に求められる機能



## 第3章 実地調査の結果

### 1 調査内容

第2章で取り上げたアンケート調査を補足するため、都道府県や市町村職員の研修機関も含めて特色ある研修を行っていると思われる団体、具体的には下表の6団体に対して資料等を収集するとともに、実地調査を実施した。

それぞれの団体が実施する職員研修についての調査を行うとともに、効果的かつ効率的な職員研修実施の観点から、都道府県や市町村職員の研修機関も含め、研修の効果の測定及び職員研修の外部委託についての調査を行った。

調 査 日	調 査 先
平成23年2月8日(火)	北海道総務部人事局人事課 北海道市町村職員研修センター
平成23年2月9日(水)	函館市総務部人事課
平成23年2月14日(月)	下関市総務部職員課
平成23年2月23日(水)	長崎縣市町村行政振興協議会
平成23年2月24日(木)	壱岐市総務課

### 2 調査結果の概要

いずれの団体においても、職場でのOJTなどのほか、新規採用職員、中堅職員、監督職級職員、管理職級職員等を対象にした階層別研修、専門的知識や能力を高めるための専門的研修、自治大学校や他の研修機関への派遣研修などの研修を体系的に行い、人材育成に努めている。一方では、厳しい財政状況のなか、より効果的かつ効率的に研修を実施するため、それぞれの団体において工夫しながら、研修効果の向上を図っている。

特色のある研修としては、北海道と北海道市町村職員研修センターにおいて、北海道と道

内市町村の職員が合同で政策立案演習を行う「地域政策研究」や、函館市が青森市と行っている「青函合同政策立案研修」、市職員と民間企業及び各種団体等の職員が合同で地域の課題解決に取り組む「異業種交流研修」、長崎県市町村行政振興協議会が行う「地域づくりコーディネイター養成研修」など、他団体の職員等と合同でそれぞれの立場や視点を踏まえながら、課題解決を図る能力を高める取組が行われている。

また、下関市においては、市が抱える行政課題の情報共有と職員の意識啓発を図ることを目的に、管理監督者を対象として市長自らが講師となり行政課題等を発信する「指導者研修Ⅱ」を毎月実施している。

島しょ部という地域特性を持つ壱岐市においては、階層別研修・専門研修は長崎県市町村行政振興協議会が行う研修に派遣して実施し、特に必要とされる「接遇マナー研修」や「コンプライアンス研修」などを独自で実施することにより人材育成を図っており、長崎県市町村行政振興協議会においては、そのようなニーズに対応するため、「ブロック別ニーズ研修事業」、「市町村独自研修会開催支援事業」などの支援事業も行っている。

受講者の研修効果を高めるための取組として、函館市では「研修報告書」、下関市では「研修レポート兼目標管理実行計画表」を研修終了後の受講者に作成させ、受講者の研修に対する振り返りと今後の業務への反映を促すことにより研修効果の向上を図っている。

また、いずれの団体においても、研修後に受講者アンケートを実施し、以降の研修内容等の充実を図っているが、特に北海道においては、研修受講者、講師、研修担当者（北海道人事課）、運営者（受託業者）の4者へのアンケートを実施し、多方向からの視点を踏まえて総合得点化することにより、研修の効果・課題を検証し、研修内容充実のための見直しを行っている。

職員研修の外部委託については、北海道及び北海道市町村職員研修センターにおいて、包括的外部委託を行い、人事研修を専門的に行う業者のノウハウを活かしながら研修内容等の向上を図っているほか、函館市においては、研修講師派遣の外部委託の範囲を広げることに より、より効率的な研修の実施を図っているところである。

### 3 北海道・北海道市町村職員研修センターの事例

#### (1) 研修の概要

北海道及び北海道市町村職員研修センターにおいては、平成18年度から職員研修の包括的外部委託を行っている。

研修効果の測定に関して、北海道においては、研修受講者、講師、研修担当者（北海道人事課）、運営者（受託業者）へのアンケート調査を実施するほか、研修終了後約3ヶ月後に研修受講者を抽出し、アンケート及び確認テストを行うことにより、職員研修の内容の充実を図っている。

また、道職員と市町村職員が共通認識を持ちながら、その政策形成能力向上を図るため、合同で「地域政策研究」を実施している。

## (2) 北海道及び北海道市町村職員研修センターの研修体系等

別添資料のとおり

〔 北海道分：平成22年度北海道職員研修の基本的枠組み、職員育成ロードマップ  
北海道市町村職員研修センター分：平成23年度市町村職員研修一覧 〕

## (3) 職員研修の包括的外部委託

北海道及び北海道市町村職員研修センターにおいては、平成18年度から職員研修の包括的外部委託を行っている。

委託業者の選定は、3年に1回、公募型プロポーザルを実施して業者を選定し、選定された委託業者と1年毎に随意契約を行っている。

研修内容に応じた講師の選定、研修内容の充実などにおいて、専門の業者と道人事課研修担当とで協議を行うことにより、年々、研修の質の向上が図られているところである。

北海道の業務委託における、研修業務等の流れ及び役割分担については、別添資料のとおりである。

## (4) 研修効果の測定

北海道においては、研修受講者、講師、研修担当者（北海道人事課）、運営者（受託業者）の4者に対し、研修の内容・研修の進め方・研修時間数・講義のわかりやすさ・テキストの内容・受講者の受講意欲・研修の運営などについてのアンケートを実施し、多方向からの視点を踏まえて総合得点化することにより、研修の効果・課題を検証し、研修内容充実のための見直しを行っている。

また、研修終了後3ヶ月を目処に、受講者を抽出し、研修の理解度やその後の業務への活用などの効果測定アンケートと理解度チェックのための小テストを実施することにより、研修効果を測定し、研修の質の向上を図っている。

## (5) 「地域政策研究」の実施

北海道及び北海道市町村職員研修センターでは、地域の特定課題などについて、道と市町村の職員が議論や研究を通じて共通認識を持つとともに、その対応策について検討するなど、自ら政策展開を図るための能力向上を図ることを目的とし、平成21年度から「地域政策研究」を行っている。

道職員と市町村職員による小グループをつくり、宿泊型で研修を実施することにより、より深い議論が行われ、職員間の交流も図られる点において研修効果があるものと考えられる。

# 平成22年度北海道職員研修の基本的枠組み

北海道職員研修	自己啓発 (自己研修)	職場研修	若手職員 の重点育成	組織の中核職員 の能力向上	職場外研修	組織のリーダー 養成	研修対象者							合同 研修	地域 開催		
							一般職			管理監督者							
							採用 1年 目	採用 3年 目	採用 5年 目	主任 級	主査 級	主幹 級	課長 級				
																○	◎
	通信教育	自主研究活動															
	集合研修	OJT															
	階層別研修	新規採用職員Ⅰ (前期・後期)															
		新規採用職員Ⅱ															
		新規採用職員Ⅲ															
		採用3年目職員															
		採用5年目職員															※
	能力開発	政策形成能力開発	課題解決基礎講座														
			自治体法務 (解釈・運用)	◆													※
		実務能力開発	自治体法律入門	◆													
			公用文の作成基礎														
			プレゼンテーション	○													※
			コミュニケーション能力開発	◆													
			クレーム対応の基礎	○													※
	階層別研修	新任主任級															
		新任主査級															
	各部研修	税務、農業土木、建設、水産業協同組合検査、会計、廃棄物行政実務、児童相談															
	委託・派遣研修	委託	自治体大学校														
			各部専門	○													
			政策研究大学院大学	○													
			専門職大学院(北大、樽商大)														
			企業等	○													
		派遣	自主企画外国派遣	○													
	行政経営能力開発	職場研修推進員養成															
	政策形成能力開発	政策科学 (前期・後期)															
		自治体法務 (条例立案)															
		地域力向上															
		地域政策研究															
		大学院で学ぶ公共政策															
		ロジカル・ソリューション															
		CS (住民満足度) に学ぶ行政運営															
		パワーアップ研修 (主査級)															
	実務能力開発	財務分析															
		コミュニケーション力向上															
		情報マネジメント (分析と活用術)															
		P D C Aによる業務改善手法															
	意識開発	短期企業等体験															
		協働・NPO															
		女性職員のワーク・ライフ・バランス															
		モチベーション・マネジメント															
	階層別研修	新任主幹級															
		新任課長級															
		人事評価指導者養成															
		トップセミナー (部長級)															
	行政経営能力開発	パワーアップ研修 (主幹級) II A、B															
		リスクマネジメント															
		コーチング															
		職場研修指導者養成															
		P D C Aによる業務改善指導															
		自治体の経営戦略															
	実務能力開発	ハードクレーム対応															
	意識開発	パワーアップ研修 (主幹級) I (企業交流セミナー)															

対象区分： ○ 希望研修 ◎ 悉皆研修 ● 指定 ◆ 準指定 ☆ 新任主幹級の選択科目

# 職員育成ロードマップ

各ステージで受講しなければならない研修や受講が最も効果的と思われる研修です。研修を受講する際の参考にしてください。

	主事期 ステージⅠ	主任期 ステージⅡ	主査期 ステージⅢ	管理職期 ステージⅣ
目標	公務員としての自覚と責任を確立するとともに、道政全体の理解を深め、職務に必要な基礎知識や態度を習得し、職場に適用する能力の育成を図る。	組織を支える中堅職員として仕事の改善に向けた意識を高めるとともに、実務能力の向上やキャプテンシップ、コミュニケーションの向上を図る。	組織の中で部下・後輩職員の指導も重要な役割となることを自覚し、チームマネジメントの基本を学ぶとともに政策能力の向上を図る。	管理職としての自覚と職務管理能力の向上及び公務員倫理の確立と意識の改革を図る。
重点研修	P D C A による業務改善手法			
	コミュニケーション力向上			
指定研修	新採用職員Ⅰ(前期) 採用3年目職員 新採用職員Ⅰ(後期) 採用5年目職員 公用文の作成基礎	新任主任級 政策科学 大学院で学ぶ公共政策	新任主査級 パワーアップ	新任主幹級 部長級 新任課長級 人事評価指導者養成 パワーアップⅠ・Ⅱ
準指定研修	自治体法律入門 コミュニケーション能力開発 自治体法務(解釈・運用)	政策研究大学院大学派遣 ※公募と併用 民間企業派遣 ※公募と併用 自治体法務(条例立案)	自治大学校派遣 大学院派遣(北大・樽商) ※公募と併用 地域政策研究 地域力向上	※指定研修～受講生全員を指定します ※準指定～受講生の一部を指定します ※  ・・・悉皆研修  ・・・面接、論文等の選考あり
希望型研修	★クレーム対応の基礎 ★プレゼンテーション ★協働・NPO	★財務分析 ★ロジカル・ソリューション ★モチベーション・マネジメント ★短期企業等体験 ★女性職員のワーク・ライフ・バランス	★CS(顧客満足度)に学ぶ行政運営 ★コーチング ★ハードクレーム対応 ★短期企業等体験	★リスクマネジメント ★コーチング ★自治体の経営戦略 ★P D C A による業務改善指導 ★職場研修指導者養成
	自主企画外国派遣			

## 5 平成23年度市町村職員研修一覧

研修区分	研修名	研修回数	開催月	定員	日数	対象職員	科目	頁
一般研修	民法	2	8月 2月	30	2	係長(同相当職)、 採用後4年以上の一般係員	・民法総則 ・物権法 ・債権法	11
	行政法	1	8月	30	2	係長(同相当職)、 採用後4年以上の一般係員	・行政法の基本原理 ・行政手続法 ・国家賠償法	12
	地方自治法	5	7月、8月、9月 12月、2月	30	2	係長(同相当職)、 採用後4年以上の一般係員	・地方自治法の意味と構造 ・条例をめぐる法律問題 ・国と地方公共団体との関係	13
	地方公務員法	3	7月、9月、 12月	30	2	係長(同相当職)、職務換え職員、 採用後4年以上の一般係員	・地方公務員法の全体像 ・職員に適用される基準 ・服務と身分制度	14
	指導能力	8	7月、8月、10月 11月、1月	30	2	係長(同相当職)	・これからの監督者に求められる役割と責務 ・リーダーシップの発揮に向けて ・よりよい人間関係づくりと職場の活性化	15
	財務諸表と財務分析	1	9月	30	2	課長補佐(同相当職)、係長(同相当職)、 採用後4年以上の一般係員	・中小企業の会計(財務諸表の基礎) ・財務諸表の作成 ・財務分析(比率分析) キャッシュフロー計算書	16
	管理能力	8	7月、8月、10月 11月、1月	30	2	課長、課長補佐(同相当職)	・管理者に必要なマネジメント能力とは ・マネジメント情報についての“課題実習” ・管理者としてのリーダーシップ発揮と部下への動機づけ	17
	自治体経営改革と行政評価	1	8月	30	2	課長、課長補佐(同相当職)、 係長(同相当職)	・自治体行政経営改革の必要性 ・全体最適の自治体経営 ・行政評価と組織改正	18
	ストレス・マネジメント	1	9月	30	2	人事・総務・厚生担当課長、 課長補佐(同相当職)、係長(同相当職)	・人を動かす欲求と感情を理解する ・ストレス・マネジメント法 ・ストレス・マネジメントに活かす対人能力	19
	(新) モチベーション・アップ	1	11月	30	2	一般係員	・科学的根拠に基づく行動変容のポイント ・自分への理解を深める ・モチベーションを上げる目標設定と行動計画	20
	(新) 人事評価制度構築と運用	1	10月	30	2	総務・人事担当課長、課長補佐(同相当職)、 係長(同相当職)	・人事評価制度の仕組み ・実効性のある評価制度設計 ・人事評価制度の運用方法	21
	(新) OJTによる 部下指導・育成手法	1	9月	30	2	課長、課長補佐(同相当職)、 係長(同相当職)	・OJTと部下育成の基本 ・コーチングを活用したOJT ・円滑なコミュニケーションの為に	22
(新) 自治体新任管理者基礎	1	8月	30	2	昇格後3年程度までの課長(同相当職)	・仕事の管理と部下の労務管理 ・新任管理者として知っておくべき法律問題 ・様々な職員への対応策	23	
政策研修	研修名	研修回数	開催月	定員	日数	対象職員	科目	頁
	政策形成基礎講座	3	6月、10月、 12月	15	2	採用後4年以上の一般係員	・行政を取り巻く環境の変化 ・戦略的思考に必要な視点 ・政策形成の考え方と構成	25
	自治体法務 (条例立案)	2	9月、2月	15	3	係長(同相当職)、25歳以上の一般係員	・政策法務と条例 ・事例研究(条例立案演習) ・条例事例研究についての発表・コメント、補足講義	26
	自治体法務 (解釈・運用)	2	6月、10月	15	2	課長補佐(同相当職)、係長(同相当職)、 25歳以上の一般係員	・自治体の政策法務の位置づけ ・自治立法権の活用上の問題点 ・条例制定の動向・事例研究・事例研究発表・コメント	27
	CS(市民満足) 政策形成	1	11月	30	2	課長補佐(同相当職)、係長(同相当職)、 25歳以上の一般係員	・地方自治体に対する住民の評価 ・CS行政への挑戦 ・市民のニーズに応えるために	28
	地域力向上 一部地方開催	2	10月、1月	15	2	課長補佐(同相当職)、係長(同相当職)	・環境変化の認識と自治体、マーケティングの意義 ・マーケティング目標の設定 ・地域資源戦略の策定、プロモーション戦略の策定	29
	地域政策研究 地方開催	4	7月、8月、 9月、10月	7- 8	3	係長(同相当職)、25歳以上の一般係員	・基調講義 ・テーマ関連講義 ・共同研究・研究発表	30
	政策形成(中級)	1	10月	30	2	課長補佐(同相当職)、係長(同相当職)	・政策研究の視座・ポイント ・政策形成・実現への戦略行動 ・政策に強い係長像	31
	政策形成能力開発	1	11月	30	2	課長、課長補佐(同相当職)、 係長(同相当職)	・地方自治新時代における行政運営 ・地方自治新時代に求められる自治体職員の能力 ・管理職として政策形成能力をどう高めるか	32

(注)開催月は変更になることもございますので、ご了承ください。

(新) = 新規研修 = 道職員との合同研修

専門 実務 研修	研修名	研修回数	開催月	定員	日数	対象職員	科目	頁
	法令実務(基礎)	2	8月、11月	30	2	係長(同相当職)、採用後4年以上の一般係員	・法学の知識 ・条例・規則の見方 ・実務家の判断基準	33
	法令実務(応用)	2	10月、12月	30	2	課長補佐(同相当職)、係長(同相当職)、25歳以上の一般係員	・自治体の法令実務 ・地方公共団体の立法権 ・条例の所管事項	34
	税務事務(基礎) 《市町村民税課税》	1	8月	40	2	実務経験2年未満の税務事務担当職員	・個人住民税の基本 ・個人住民税の所得割 ・各種所得の意義	35
	税務事務(基礎) 《固定資産税課税》	1	7月	40	2	実務経験2年未満の税務事務担当職員	・固定資産税の課税要件 ・徴収 ・土地評価の基本的事項	36
	税務事務(基礎) 《徴収》	1	6月	40	2	実務経験2年未満の税務事務担当職員	・滞納処分の根拠規定 ・納税の猶予制度 ・財産調査と差押手続	37
	税務事務(応用) 《市町村民税課税》	1	12月	30	2	実務経験2年以上の税務事務担当職員	・所得割 ・各種所得の意義 ・個人住民税の申告及び徴収	38
	税務事務(応用) 《固定資産税課税》	1	9月	30	2	実務経験2年以上の税務事務担当職員	・納税義務者・課税団体 ・評価と価格の決定 ・価格に対する「審査の申出」	39
	税務事務(応用) 《徴収》	2	9月、1月	30	2	実務経験2年以上の税務事務担当職員	・徴収事務へのアプローチ(滞納整理の進め方) ・徴収事務(折衝のロールプレイ) ・徴収手続(滞納処分)	40
	財政実務・資金管理	1	11月	30	2	採用後4年以上の一般係員で、会計、出納事務等経験職員	・地方財政制度の構造 ・財政の事務手続きの基礎知識 ・資金管理の基礎	41
(新) 新公会計制度	1	9月	30	2	会計・財政担当職員	・新地方公会計制度の背景と概要 ・「総務省改訂モデル」と「標準モデル」の比較 ・総務省改訂モデルの実例の確認と活用について	42	
能力 開発 研修	研修名	研修回数	開催月	定員	日数	対象職員	科目	頁
	プレゼンテーション 一部地方開催	3	7月、9月、12月	10	2	係長(同相当職)、一般係員	・コミュニケーションの基本 ・プレゼンテーション基本スキル ・人を動かすプレゼンテーション	43
	クレーム対応	2	10月、11月	30	2	課長補佐(同相当職)、係長(同相当職)、一般係員	・ヒアリングの技法 ・納得を引き出す技法 ・困難なクレームへの対処法	44
	コーチング 地方開催	2	10月、11月	15	2	課長、課長補佐(同相当職)、係長(同相当職)	・コーチングの理論 ・リーダーシップとは ・職場のコミュニケーション	45
	問題発見・解決	1	1月	30	2	課長補佐(同相当職)、係長(同相当職)、一般係員	・問題とは何か ・問題解決のプロセス ・問題解決ストーリーの作成	46
	業務改善(カイゼン) 手法	1	6月	30	2	係長(同相当職)、採用後4年以上の一般係員	・業務改善の重要性 ・計画の見える化「明日からできるタイムマネジメント」 ・仕事の見える化「業務の標準化」	47
	コミュニケーション 能力向上	1	7月	30	2	課長補佐(同相当職)、係長(同相当職)、一般係員	・コミュニケーションの意義と効果 ・アサーションの実践 ・苦情のとりえ方と活かし方	48
	(新) 折衝力・交渉力強化	1	7月	30	2	課長補佐(同相当職)、係長(同相当職)、一般係員	・相互に利益のある合意を導く「折衝・交渉の基本」 ・折衝・交渉に必要なスキル ・折衝・交渉の事例研究	49
指導者 養成 研修	研修名	研修回数	開催月	定員	日数	対象職員	科目	頁
	接遇指導者養成	1	11月	20	2	係長(同相当職)以上で実践指導に当たる職員	・接遇指導者としての心得 ・接遇対応の基本の確認 ・インストラクション技術の習得	51

(注)・平成23年度は6月から研修実施。

- ・ は、平成22年度と比較して変更または追記事項。(新)は、新規研修。
- ・ 「地域政策研究」、「コーチング」は地方開催。「地域力向上」、「プレゼンテーション」は一部地方開催。
- ・ 「OJT指導者養成」は、隔年実施のため、平成23年度は見送り。
- ・ 市町村議会定例会が開催される6、9、12月は管理職及び係長主体の研修を除外。

## 研修業務等の流れ及び役割分担について

### <研修企画関係>

業 務		委託業務	北海道で行う業務	
企画及びその他	1	研修基本方針の作成	○ ・基本方針への助言、提案、民間企業や他府県等の情報提供	○ ・基本方針の決定
	2	年間研修計画案の策定	○ ・研修目標、時期、年間スケジュール作成、合同研修の調整	○ ・年間研修計画の決定
	3	研修課程のカリキュラム等作成	○ ・研修目標、研修手法、科目内容、時間配分、コマ割作成	○ ・研修毎の内容の決定
	4	研修生からの要望対応	○ ・対応、報告	○ ・要望の検討
	5	教材等の情報の提供	○	
	6	研修の効果測定、評価方法に関する提案	○ ・結果の取りまとめ方法や具体的活用方法の提案を含む	○ ・提案の検討
	7	能力開発に関する情報提供、専門的な助言・提案	○	○ ・提案の検討
	8	ホームページ掲載等周知・広報に必要な資料の作成及び協力	○ ・能力開発ガイドの作成、配付 ・研修毎の募集チラシ作成	○ ・ホームページ、イントラネットへの掲載
	9	研修室（機材等を含む）の管理等	○ ・視察者の対応、機材操作説明含む ・掲示物の対応、更新	○ ・貸出の決定

### <研修運営関係> 道職員研修（本庁（札幌近郊分含む）開催分）開催分

業 務		委託業務	北海道で行う業務	
準 備	1	研修受講者の決定	○ ・受講回振り分け ・通知文（委託業者名）作成発送	○ ・受講対象者の指定（起案、決裁）
	2	研修受講回数変更	○ ・受付	○ ・変更決定（起案、決裁）
	3	指定取消	○ ・受付	○ ・取消決定（起案、決裁）
	4	障がい者対応	○ ・障がい者の案内、誘導	○ ・障がい者把握、点字・手話確保等
	5	受講案内の作成発送	○	
	6	講師選定及び依頼	○ ・研修内容やテキスト等の打合せ（契約、支払含む）	○ ・道職員講師の選定
	7	講師との連絡調整	○ ・交通手段、昼食の手配、研修用機材の確認	
	8	研修テキスト（事前学習用テキスト・eラーニング含む）作成	○ ・必要部数の準備 ・事前学習用は発送含む	○ ・テキスト内容の確認
	9	研修生名簿・日課表の作成、グループ分け	○	○ ・グループ分けの受講者への助言
	10	会場説明・講師控室の準備	○ ・研修機材、研修資材、机上札、名札、机配置等	
	11	研修室以外を使用する研修		
当 日	1	日程案の作成	○	
	2	施設選定、施設の手配及び調査テーマの助言等	○ ・報告	○ ・調査テーマの決定
	3	施設への依頼、連絡調整	○ ・契約、支払含む	
	12	研修生対応	○ ・受付、欠課届等の受理、連絡事項伝達、伝言、障がい者の教室・トイレへの誘導、事故対応・報告、資料配付（新採用職員研修では、宿泊施設に研修生とともに宿泊すること）	○ ・事故対応
	13	リエンション	○ ・研修目標等説明、研修進行、自治会役員選定等を含む	
実 施 後	14	欠席等把握	○ ・所属への確認、報告	
	15	講師対応	○ ・タクシー手配、おしぼり、湯茶の用意、教室案内、講師紹介等	○ ・研修内容に係るリクエスト
	16	講義の聴講	○ ・研修状況の確認等	○ ・講義内容の業者との調整 ・研修状況の確認等
	17	会場、講師控室片付け	○ ・研修成果等調査票の回収含む	
18	研修未修了者の把握	○		
19	研修成果等調査票の集計、分析	○		
20	実施結果報告書の作成	○		
21	研修修了者の所属への報告	○	○ ・修了者通知に係る起案、決裁	
22	訓辞等の録音、テープ起こし（特別職等が行った場合）	○		
23	礼状が必要な場合の対応	○		

＜研修運営関係＞ 道職員研修（総合振興局・振興局開催分）

	業 務	委託業務	北 海 道
準 備	1 研修受講者の決定	○ ・受講回振り分け ・通知文（委託業者名）作成発送	○ ・受講対象者の指定（起案、決裁）
	2 研修受講回数変更	○ ・受付	○ ・変更決定（起案、決裁）
	3 指定取消	○ ・受付	○ ・取消決定（起案、決裁）
	4 身障者対応		○ ・身障者把握、点字、手話確認等
	5 受講案内の作成発送	○	
	6 講師選定及び依頼	○ ・研修内容やテキスト等の打合せ（契約、支払含む）	
	7 講師との連絡調整	○ ・交通手段、研修用機材の確認（昼食手配は不要）	
	8 研修テキスト作成	○ ・各支庁への発送含む	
	9 研修生名簿、日課表の作成、グループ分け	○ ・各支庁への発送含む	
	10 会場設営及び講師控室の設営	○ ・各支庁への連絡 ・必要な研修資料の発送	○ ・研修機材、机配置等
当 日	11 研修生対応		○ ・欠課届等の受理、連絡事項伝達、伝言、障がい者の教室・トイレへの誘導、事故対応、資料配付
	12 オリエンテーション		○ ・研修目標の説明、研修進行等
	13 欠席等把握		○
	14 講師対応		○ ・おしぼり湯茶の用意、教室案内、講師紹介等
	15 講義の聴講		○
実 施 後	16 会場、講師控室片付け		○ ・研修成果等調査票の回収含む
	17 研修未終了者の把握	○	○ ・欠席者等を委託者へ連絡する
	18 研修成果等調査票の集計、分析	○	
	19 実施結果報告書の作成	○	
	20 研修修了者の所属への報告	○	○ ・修了者通知に係る起案、決裁
	21 礼状が必要な場合の対応	○	

行政マンとしての政策立案能力を高める

# ◎地域政策研究

～市町村職員と道職員が共同で地域特定課題を検討～



政策  
研修

## 研修目標

地域主権の進展により、道と市町村の協働が一層重要となっていることから、地域の特定課題などについて、道と市町村の職員が議論や研究を通じて共通認識を持つとともに、その対応策について検討するなど、自ら政策展開を図るための能力向上を図る。

## 特徴PR

基調講義、テーマ関連講義の受講やグループごとに共同研究を進め、地域特定課題について政策提言を含めた研究レポートを作成し、その研究結果についてプレゼンテーションを行う。

## 予定研修科目

1. 基調講義
2. テーマ関連講義  
「政策策定に至るプロセス」
3. 共同研究  
グループ論文作成
4. 研究発表（プレゼンテーション）
5. 研究報告書作成

- 開催日 ① 平成22年7月5日～平成22年7月9日  
② 平成22年7月12日～平成22年7月16日  
③ 平成22年9月27日～平成22年10月1日  
④ 平成22年10月18日～平成22年10月22日

- 定員 各7～8名
- 日数 5日間
- 研修場所 ①北見 ②江差 ③秩父別 ④天塩
- 対象者 係長（同相当職）、25歳以上の一般係員
- 研修方法 講義、共同研究、発表

※ 持参物、研修会場等の詳細は、受講決定後に「指定通知文書」と「研修生の皆様へ」にてお知らせします。

※ 地方単位で実施する、道職員と合同の宿泊型研修です。

## 予定講師

**山崎 幹根**  
北海道大学公共政策大学院教授



北海道大学法学部法学課程卒。  
北大大学院博士課程単位取得後退学。  
釧路公立大学経済学部助教授、  
北大大学院法学研究科助教授、  
同大公共政策大学院助教授を経て現職。

＜共同研究コーディネーター＞

**岩井 護** (社)日本経営協会政策アドバイザー  
(株)オフィスいわい代表取締役



早稲田大学政経学部政治学科卒。  
同大学大学院法学研究科修士過程修了。  
米国監査法人アーサーアンダーセン入社、  
その後岩井経営事務所代表として独立。

＜指導分野＞ まちづくりと政策形成研修、組織活性化研修、  
問題解決研修、商店街活性化ほか

## 予定研修日程

	午前		午後		
	9:00～12:00		13:00～17:00		
第1日目	「政策策定に至るプロセス」 (株)オフィスいわい 代表取締役 岩井 護		12:50～ オリエン テーション	13:00～ 基調講義 北大院教授 山崎幹根	15:00～ 「政策策定に至るプロセス」 (株)オフィスいわい 代表取締役 岩井 護
第2日目			共同研究 (15:00までは、岩井講師の現地指導あり)		
第3日目	共同研究		共同研究		
第4日目	共同研究(グループ論文作成)		共同研究(グループ論文作成)		
第5日目	研究発表 (株)オフィスいわい 代表取締役 岩井 護		12:00～ 研修報告書 作成		

※進行状況によりプログラムを組み替えることもあります。

## 4 函館市の事例

### (1) 合併の概要

年 月 日	内 容
平成16年12月 1 日	戸井町、恵山町、楳法華村、南茅部町の4町を編入合併
平成17年10月 1 日	中核市へ移行

### (2) 研修の概要

合併当初は、市としての一体感醸成のため、合併町村職員約270名を対象に市の重要施策・組織機構・財政状況等に関する研修を実施した。

平成21年度には、「函館市人材育成指針」を策定し、現在はそれと「函館市職員研修の基本方針」に基づき職員研修を実施している。

階層別研修において、特に監督職級職員の人材育成能力、管理職級職員の人材育成能力及び組織管理能力の向上を図っているほか、選択研修においては、職員に求められる能力と研修ニーズに合わせ、これまでに交渉力向上研修、ファシリテーション研修を行い、現在は一般職員、主査（係長）級職員を対象にクレーム対応研修を行っている。

また、青森市と合同で「青函合同政策立案研修」、民間企業及び各種団体等の職員と合同での「異業種交流研修」を実施している。

職員研修の効率化を図るため、研修講師の派遣について外部委託を行っているが、平成22年度からは、研修の運營業務の一部も委託業務に含めて実施している。

研修実施後は、受講者がアンケートに加え、レポート形式の「研修報告書」を作成し、上司からのメッセージを記入してもらったうえで提出させることにより、研修効果の測定と合わせ、部下職員と上司とのコミュニケーションも図っている。

### (3) 函館市の研修体系

別添資料のとおり

### (4) 職員研修の外部委託

函館市では、年間10数本の研修について、研修ごとに業者を選定し随意契約により研修業務委託を行っている。

平成22年度からは、市の事務効率化を進めるため、これまでは市で行っていたテキスト印刷・受講者名簿作成・会場設営・研修中の対応・アンケートの集計等も委託業務に追加して実施している。業務委託における、役割分担については、別添資料のとおりである。

#### (5) 研修効果の測定

函館市では、研修後アンケートを実施しているほか、受講者に研修に関するレポート形式の「研修報告書」を作成させ、上司からのメッセージを記入してもらい、受講者もその内容を確認したうえで提出させている。

「研修報告書」の作成により、受講者の研修に対する振り返りを促すことにより研修効果の向上が図られるほか、上司に対しても受講者の研修効果が伝わることとなり、部下職員と上司とのコミュニケーションが図られている。

#### (6) 特色ある研修の実施

##### ① 「青函合同政策立案研修」

函館市は、古くから繋がりのある青森市と、青函トンネル開業の1周年の平成元年3月に「ツインシティ(双子都市)」提携の盟約を締結し、各種の交流事業を行っている。

その一環として、平成3年から「青函合同政策立案研修」を実施している。

現在は、両市から派遣された約10名ずつの受講者により班編成を行い、両市が抱える政策課題についての政策提言をまとめることにより、政策立案能力の向上を図るとともに、互いの行政課題を理解し、職員間の交流を図っている。

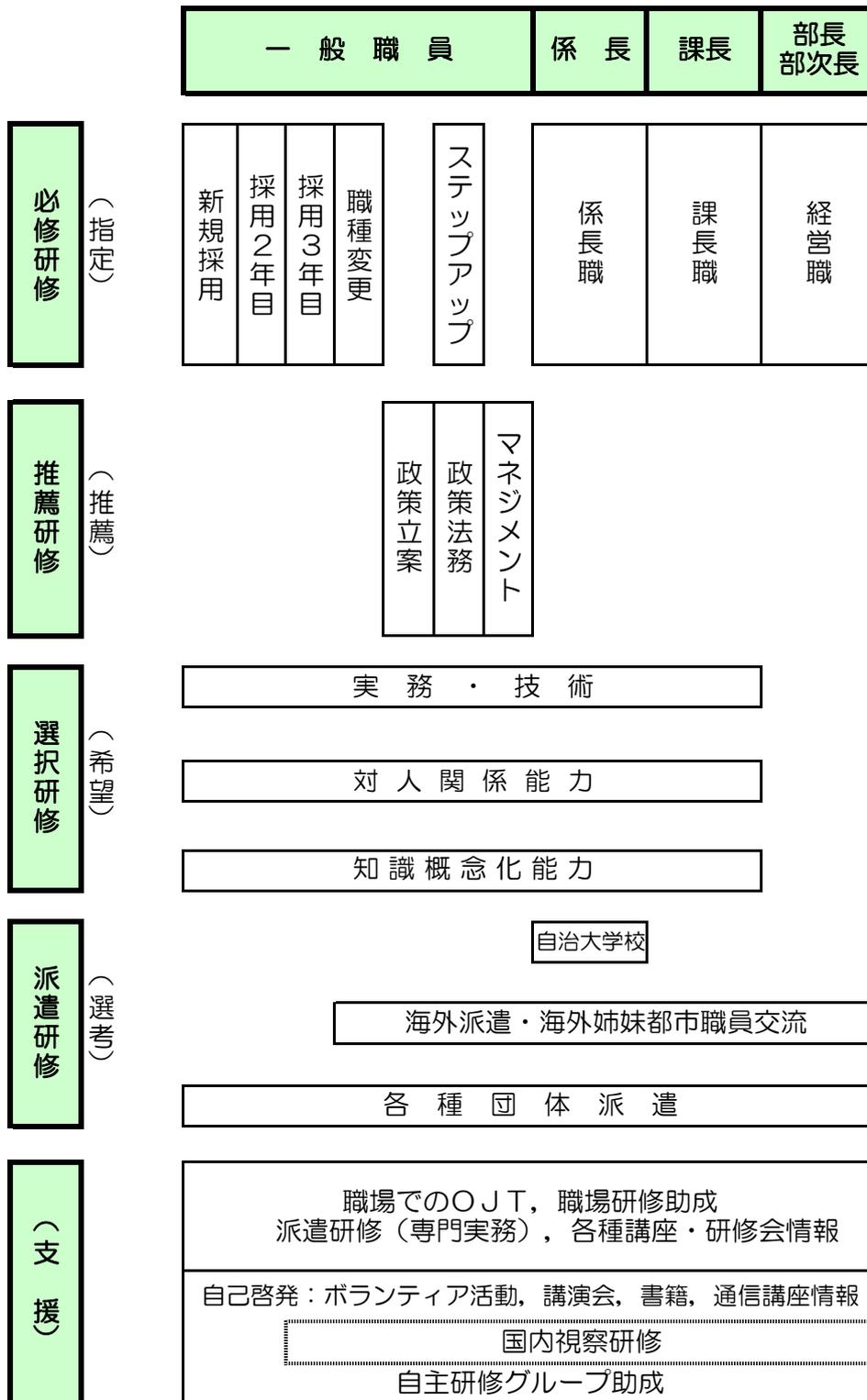
##### ② 「異業種交流研修」

函館市では、市職員と市内民間企業及び各種団体等の職員約12名ずつの参加により、2日間の合同研修を行っている。

まちづくりの課題に対し、それぞれの立場の視点から議論が行われ、異業種間での交流と併せ、職員の対人関係能力の養成にも役立っているとのことである。

また、研修終了後も異業種間の繋がりとして継続することも多く、受講者からの評価も高いものとなっている。

# 《 研 修 体 系 》



※ 選択研修については、毎年カリキュラムを組み替えて多様化する研修ニーズに対応。

- ▼ 実務・技術＝パソコン, 法令実務, 資料作成など
- ▼ 対人関係能力＝プレゼン, 接遇, コーチング, カウンセリングマインドなど
- ▼ 知識概念化能力＝目標管理, 問題解決, 創造力開発, まちづくりなど

【研修名】 研修に関する業務委託仕様書

【研修名】 研修に関する業務委託については、契約書に定めるもののほかその実施にあたっては、この仕様書に基づき履行するものとする。また、この仕様書は概要を示すものであるから、業務上当然付帯的に実施しなければならないものは、本書に記載のないものでも委託料の範囲内において、係員の指示に従い誠実に実施するものとする。

1. 役割分担

	項 目	乙（受託業者）	甲（函館市）
1	カリキュラム作成	カリキュラム作成	
2	研修生の決定等		研修生決定 研修生指定通知
3	講師との連絡調整	交通手段，昼食，宿泊等手配 研修用機材確認	
4	研修テキスト	研修テキスト作成・印刷	
5	研修生名簿作成等	研修生名簿作成 座席表作成 グループ分け	
6	物品の準備	消耗品等物品の準備	
7	会場の設営等	研修機材・机配置等	研修機材貸し出し
8	研修生の対応	受付 資料配付	
9	オリエンテーション	研修進行 講師紹介	
10	欠席者対応	欠席者連絡（甲へ）	欠席者確認
11	講師対応	タクシー手配 おしぼり，水差し用意	
12	アンケート，研修報告書	研修報告書印刷・配布 アンケート印刷・配布・回収	研修報告書作成 アンケート作成
13	会場片付け	会場片付け 研修機材返却	
14	アンケートの集計，分析	アンケートの集計，分析	
15	公開用研修資料作成 （必要なもの）	資料のPDF化	

2. その他

その他疑義が生じた場合は、甲乙協議のうえ業務を実施するものとする。

# 研修後アンケート



にご協力ください

Q1 受講前のあなたの意欲について

やる気満々 意欲的 ふつう しかたなく いやいや

Q2 講師について

よかった まあまあ ふつう あまり よくない

Q3 講義方法について

よかった まあまあ ふつう あまり よくない

Q4 講義内容から見た研修日程について

ちょうどよい 時間が足りない 長すぎる

Q5 研修のねらい・内容について

よかった まあまあ ふつう あまり よくない

Q6 講義内容のレベルが合っていると思うか

高すぎる 合っている 低すぎる

Q7 講義内容について参考になったか

とてもなった まあまあ ふつう あまり 参考にならない

Q8 (この研修のコストは1人当たり\*\*\*\*\*円です。参加者の人件費除く)  
コストと比較してこの研修に満足したか

満足した まあまあ ふつう あまり 不満

Q9 職場に帰って実践しようと思うか

ぜひ実践 機会があったら あまり 全然  
しようと思う 実践してみる その気はない ない

(その他、意見や今後受けたい研修等がありましたら、裏面に自由記述で  
お願いします。)

~ご協力ありがとうございました

# 研修報告書

## 供 覧

総務部長	総務部次長	人事課長	主 査	担 当	所属課長	所属主査

下記のとおり、研修を受講したので報告いたします。

平成22年 月 日

研修期間	平成22年8月23日～24日
研修名	「ケースで学ぶ政策法務」研修
研修会場	本庁舎8階・第1会議室
所属部課	
職・氏名	

※ この研修報告書は、研修生が責任を持って上司に供覧し、9月10日（金）必着で、人事課研修担当まで提出してください。

1 今回の研修を受けて、「政策法務」の必要性についてどのように感じましたか。




## 【平成22年度「青函合同政策立案研修」について】

### 1 目的

政策立案の概念的・理論的理解と実践的な方法を体系的に理解し、政策形成能力の向上を図る。また、青森市との合同研修により、互いの行政課題を理解するとともに、職員間の交流を図る。

### 2 研修日程

平成22年10月20日（水）～22日（金）（3日間）

### 3 研修会場

青森市役所本庁舎3階・福利厚生室（青森市中央1-22-5）

### 4 対象者

一般職員12人（各部局長に推薦された職員とする。）

### 5 講師

株式会社行政マネジメント研究所 池田 玲子 氏

### 6 カリキュラム

時間	10月20日（水）	10月21日（木）	10月22日（金）
8:45	（集合） ◎ オリエンテーション ◆ 政策立案の基礎知識  1. 政策とその要件 (1) 2つの問題 (2) 政策とは  2. 政策立案者の視点 (1) 行政環境の内と外 (2) 4つの視点  3. 政策立案の全体像	（集合） ◎ 昨日の振り返り 5. 政策課題の選定 (1) 課題の構造化 (2) 政策課題の選択  ◇ 実習：構造のステージ  ◇ 講師フォロー	（集合） ◎ 昨日の振り返り ◆ 意思決定へ向けて  7. 企画書の作成 (1) 企画書作成のポイント (2) プレゼンのポイント  ◇ 実習：実現のステージ  ◇ 講師フォロー
12:00	（昼休み）	（昼休み）	（昼休み）
13:00	◆ 政策立案の実践ポイント  4. 戦略構想の策定 (1) 政策領域の設定 (2) 政策コンセプトの明示  ◇ 両市混合班編成  ◇ 実習：創発のステージ  ◇ 講師フォロー	6. 政策課題の詳細設計 (1) 事業の明細化 (2) 事業の事前評価  ◇ 実習：明細のステージ  ◇ 講師フォロー	8. プレゼンテーション  『政策発表会』 ◇ 受講生によるコメント ◇ 講師講評  9. まとめ  （終了）15:00
17:00			

### 6 その他

旅費は人事課にて負担

## 【平成22年度「異業種交流研修（まちづくり研修）」について】

### 1 目的

市職員と異業種の方々との合同で研修を行い、地域に固有の課題や資源について、多角的な視野・立場からの検討により「まちづくり」について具体的な方策を作成し、考察を深めるとともに、職員と異業種の方々との交流により対話・コーディネート能力および政策形成能力の向上を図る。

### 2 研修日程

平成22年8月19日（木）～20日（金）（2日間）

### 3 研修会場

市役所本庁舎8階・大会議室

### 4 対象者

主査職以下の職員12人

### 5 研修内容

市内の企業、各種団体などから募った研修生と合同で、カードを使った意見集約技法（KIT-PT法）をもとにしたワークショップを行い、まちづくりについての具体的提言をまとめていきます。

### 6 講師

（社）日本経営協会 浦野 秀一 氏（地域振興アドバイザー）

### 7 カリキュラム

日 時		内 容
8月19日（木）	8：45	集合
	9：00 ～ 12：00	基調講義「研修のねらい」 相互理解「自己アピール」 基調講義「現代の社会・広域圏の課題」
	13：00 ～ 17：30	「KIT-PT法」によるグループ討議 連絡事項
8月20日（金）	8：45	集合
	9：00 ～ 12：00	「KIT-PT法」によるグループ討議
	13：00 ～ 17：30	グループ発表 発表に対する意見交換・ディベート 総括講義「これからの仕事・組織・人」 まとめ

## 5 下関市の事例

### (1) 合併の概要

年 月 日	内 容
平成17年2月13日	下関市、菊川町、豊田町、豊浦町、豊北町の5市町が新設合併
平成17年10月1日	中核市へ移行

### (2) 研修の概要

下関市は、平成18年3月に策定した「下関市人材育成基本方針」に基づき、職員研修計画に定めた研修を行うほか、山口県ひとづくり財団が主催する研修にも積極的に職員を派遣するなど、人材育成に力を入れて取り組んでいる。

研修効果を高めるため、「研修レポート兼目標管理実行計画表」により各受講者が研修終了後1ヶ月間の行動目標を設定、1ヶ月後に目標に対する自己評価を実施している。

また、市が抱える行政課題等についての職員の共通認識を深め、職員の士気を高めるため、市長を講師とした研修を毎月、課長補佐職以上を対象に行っている。

研修終了後に実施する受講者へのアンケートにより、研修の見直しを図るとともに、アンケートの評価を集計し、事務事業評価の目標指数として、研修の質の向上を図っている。

### (3) 下関市の研修体系

別添資料のとおり

### (4) 研修効果の測定

研修効果を高めるため、一定の研修終了後においては「研修レポート兼目標管理実行計画表」により各受講者が研修終了後1ヶ月間の行動目標を設定、1ヶ月後に目標に対する自己評価を行い、所属長が講評を行うこととしている。

また、研修終了後は、研修の満足度、理解度等について受講者へのアンケートを実施し、研修の見直しを図ることと併せ、アンケートによる評価を集計し、事務事業評価の目標指数として、研修の質の向上を図っている。

### (5) 特色ある研修の実施

#### ①市長を講師とした市の行政課題等についての研修

下関市では、市の現況にかかる情報や行政課題等を各職場の指導者に発信し、指導者としての情報共有、意識啓発を図るため、管理監督者を対象に、市長自らを講師とした研修を実施している。

平成21年度は課長職以上、平成22年度からは課長補佐職以上を対象に「指導者研

修Ⅱ」として毎月実施しており、平成21年度は約150名、平成22年度は約230名の職員が受講している。

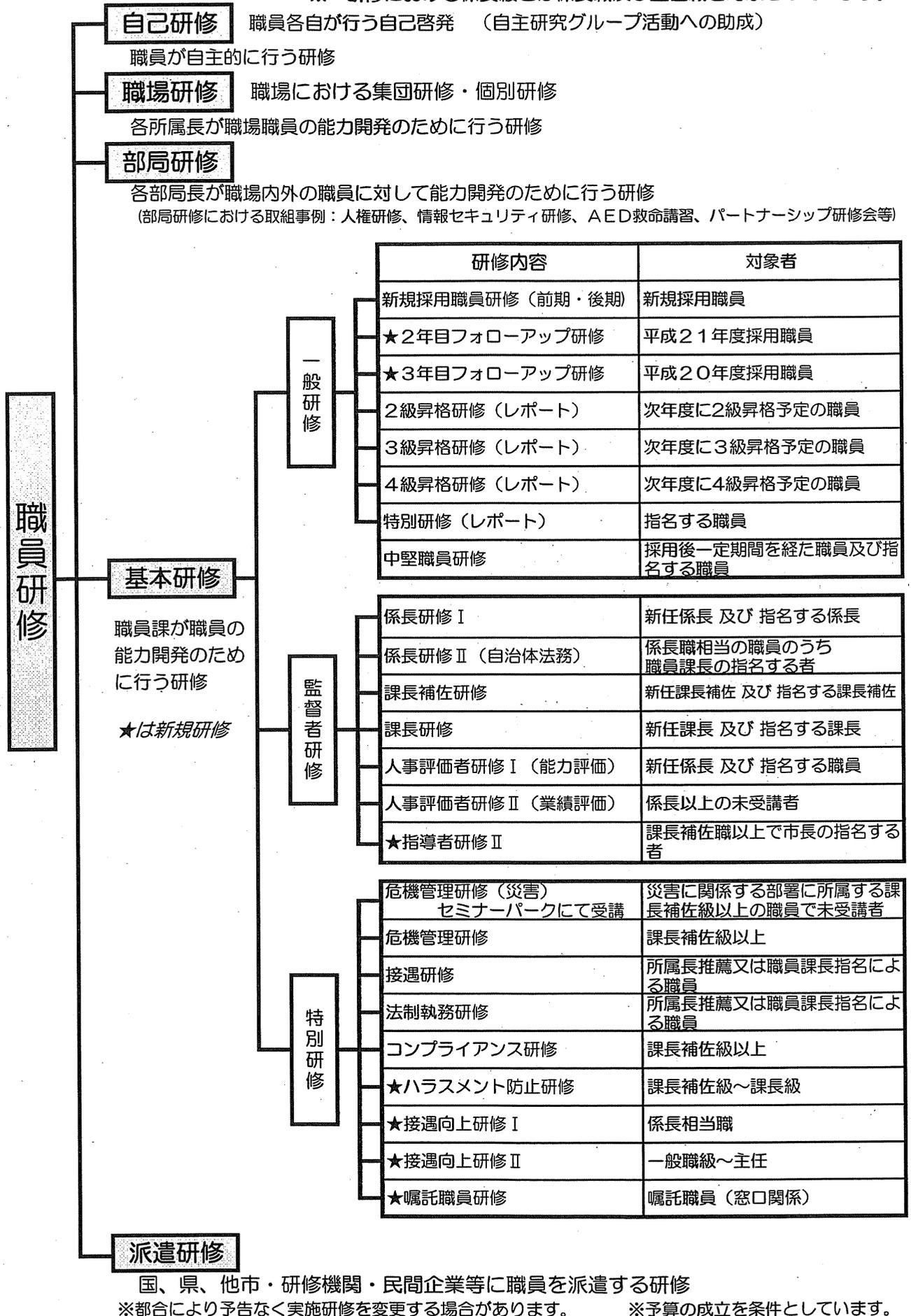
②中堅職員研修における効果測定の実施とレポートの提出

下関市では、「中堅職員研修Ⅰ」（地方自治制度、地方公務員制度、地方財政制度）において、研修終了後の効果測定（筆記試験）を実施しており、100点満点中50点未満の者については、別途課題が与えられることとなっている。

また、「中堅職員研修Ⅰ」の対象者のうち受講が困難な職員については、研修の受講に換えて職員課長が設定するテーマについてのレポートの提出を求めている。

## 2. 下関市職員研修体系図〈平成22年度〉

※ 研修における係長級とは係長職及び主任職を対象としています。



# 下関市職員研修 レポート兼目標管理実行計画表

受講日	開始日: 平成	年	月	日
研修コード	終了日: 平成	年	月	日
研修名				
所属				
職名				
受講者 職員番号				
氏名				

評価期間: 研修終了後1ヶ月間 ⇒ 平成 年 月 日  
 所属長への提出期限: 評価期間終了後1週間以内 ⇒ 平成 年 月 日

研修で印象に残ったことや考えたこと等

確認年月日 平成 年 月 日

所属長行動目標確認欄	行動目標	目標設定理由	本人評価※	1ヶ月を振り返って※
印	研修を受講後の具体的な行動目標を記入してください。			

※研修受講後1週間以内に所属長に行動目標の確認をしてもらってください。  
 ※1ヶ月経過後、本人評価欄及び1ヶ月を振り返っての欄を記入し、所属長講評後のものを職員課へ提出してください。  
 ※本人評価欄は、5点満点で評価してください。(5……目標を著しく上回った、4……上回った、3……目標どおり、2……下回った、1……著しく下回った)

所属長講評欄 平成 年 月 日 所属長氏名:

	職員課長
	年 月 日

# 職員研修アンケート ◆ コンプライアンス研修 ◆

このアンケート調査は、今回の研修に対する意見をお聞きし、よりよい研修をつくるために実施するものです。みなさんの率直な感想、意見をお聞かせください。

よろしければ 所属  職名  氏名

- 1 この度の研修に対する「満足度」、「理解度」等についてお聞かせください。  
 なお、『理由』欄については、評価された理由を具体的に記述してください。

評価区分 (番号を○で囲んでください)	理由 (自由記入欄)
(1) 研修内容は満足できるものでしたか？ 満足 5 4 3 2 1 不満足  -----	
(2) 内容は理解できましたか？ 理解 5 4 3 2 1 理解 できた できなかった  -----	
(3) 時間配分は満足できるものでしたか？ 満足 5 4 3 2 1 不満足  -----	
●「1・2」を選ばれた方は下記にもお答え下さい。 ・ 講義時間 長い・適当・短い ・ 休憩時間 長い・適当・短い	

## 2 講師に対する評価

■ 5段階評価 (番号を○で囲んでください) 非常に良い 5 4 3 2 1 とても良くない  -----
■ 評価の理由等

⇒ 裏面に続きます



## 平成22年度指導者研修Ⅱ (平成22年4月期)実施要領

- 1 目的 市の現況にかかる情報、課題を各職場の指導者に発信し、指導者としての情報共有、意識啓発を図ることを目的とする。
- 2 対象者 課長補佐職以上で市長の指名する者  
(別添 指導者研修Ⅱ対象者名簿のとおり)

- 3 日程 ①平成22年4月20日(火)
  - ◇受付開始 15:30～
  - ◇集合時間 15:45【厳守】
  - ◇研修時間 16:00～16:45

- ②平成22年4月28日(水)
  - ◇受付開始 14:30～
  - ◇集合時間 14:45【厳守】
  - ◇研修時間 15:00～15:45

- 4 会場 カラトピア5階ホール
- 5 講師 市長 中尾 友昭
- 6 その他

(1) 管内旅費について

管内旅費は各所属で対応してください。

(2) 駐車場について

駐車場は、唐戸市場バス臨時駐車場を使用できます。(無料)  
利用希望者は、駐車場利用希望票(別紙)を職員課(研修)[U]の宛にメールを送信してください。後日「駐車許可書」を送付します。

※ 市役所来庁者駐車場への駐車は厳禁です。

(3) 注意事項

研修中は原則として電話の取次ぎはしないので、研修に専念できるよう、あらかじめ事務を整理のうえ出席してください。

## 平成22年度 中堅職員研修 I 実施要領

- 1 目的 地方自治制度、地方公務員制度及び地方財政制度に関する理解を深めることにより、質の高い法務・執務能力を備えた中堅職員を養成する。
- 2 対象者 採用後一定期間を経た職員及び職員課長が指名する職員  
(市立病院所属の医療専門職を除き、市長部局以外にあっては、任命権者が指名する職員)  
(別添「受講対象者名簿」のとおり)
- 3 研修日程 平成23年1月24日(月)～1月26日(水)

日時		研修内容／講師
1月24日 (月)	13:00	受付開始
	13:15	◎職員課長あいさつ
	13:30	○地方自治制度 講師： 教育政策課 係長 藤田 信夫
	16:30	
1月25日 (火)	8:45	受付開始
	9:00	○地方公務員制度 講師： 職員課 係長 山田 之彦
	12:00	昼休み
	13:00	○地方財政制度 講師： 病院管理課 主査 水野 直
	16:00	
1月26日 (水)	9:00	受付開始
	9:15	○効果測定
	11:30	

- 4 研修会場 カラトピア5階 ホール(下関市唐戸町4-1)
- 5 効果測定 研修最終日に効果測定を実施。測定の結果、成績不良(100点満点中50点未満)の者については、別途課題を与える。
- 6 その他
- (1)自治六法(最新版)を持参してください。
  - (2)研修中は、原則として電話の取り次ぎはしないので、研修に専念できるようあらかじめ事務を整理のうえ出席してください。
  - (3)管内旅費は各所属で対応してください。
  - (4)駐車場は、唐戸市場バス臨時駐車場を使用できます(無料)。  
利用希望者は、研修連絡票の備考欄に「駐車場希望」と記入してください。後日「駐車許可書」を送付します。  
※市役所来庁者用駐車場への駐車は厳禁です。

## 平成22年度 中堅職員研修 I (その2)実施要領

- 1 目的 職員として、各職場の課題に関する理解を深めることにより、高い倫理観と現状認識を備えた中堅職員を養成する。
- 2 対象者 平成22年度中堅職員研修 I 対象者のうち受講が困難な職員  
(別添「受講対象者名簿」のとおり)
- 3 内容 職員課長が設定するテーマについて、レポートを作成・提出すること。
- 4 テーマ テーマ①「接遇の向上にかかるしくみづくりについて」  
テーマ②「不適正経理等の防止にかかる体制のしくみづくりについて」  
<上記テーマうちいずれか1つを選択すること。>
- 5 様式等 ① 1,600字以上4,000字程度の内容とすること。  
② 自筆で作成の場合は、「3Sネット-電子キャビネット/様式」に登録している「中堅職員研修レポート様式」を使用すること。  
③ ワードプロ等で作成の場合は、A4判用紙を縦で使用し、横書き(35字×30行、12ポイントの明朝体)とすること。また、文頭に課題・所属・職員番号・職名・氏名を記入すること。
- 6 提出方法 作成したレポートを取りまとめ、所属長確認、押印のうえ提出すること。  
(提出期限内必着、メール不可)  
※所属長とは人事評価制度でいう第2評価者とします。
- 7 提出期限等 平成23年2月4日(金)17時15分までに職員課へ提出すること。期限後の提出は未提出として扱う。
- 8 効果測定 評価は、5段階(A~E)で行なう。  
測定の結果、成績不良(E評価)の者は、再度レポートを提出する。  
(5段階評価)  
A評価 特に優秀なレポート  
B評価 優秀なレポート  
C評価 能力があると認められるレベルを十分に超えているレポート  
D評価 問題もあるが、能力があると認められるレベルに到達しているレポート  
E評価 能力があると認められるレベルに到達していないレポート

## 6 長崎県市町村行政振興協議会の事例

### (1) 団体の概要

「平成の大合併」により全国の自治体の姿が大きく様変わりし、長崎県では合併前の79市町村が、13市10町の23市町村となっている。

このような中、市町村間の垣根を取り払い、これまでよりも更に横のつながりを密接にし、より効率的に市町村行政運営を支援することを目的として、長崎県町村会並びに長崎県市町村職員研修協議会で市町村とともに実施してきた各種事業を受け継ぎ、平成19年4月に設立された。

市町村職員研修を中心として、法規支援、市町村間の連絡調整・連携、情報提供等の事業を積極的に展開し、市町村行政を総合的に支援している。

### (2) 研修の概要

「住民との協働による、独自のまちづくりと自治体改革を担う職員の育成」を基本方針として、県内各市町村が地域資源を活用した個性あるまちづくりを推進し、高い専門能力と広い視野を持ち、郷土愛精神を兼ね備えた人材を育成するために、より戦略的な内容の研修を実施している。これまで十分な学習ができなかった建築、土木等の技術系職員に対しても学習機会を与えられる環境を整備し、また、職員の専門性を研鑽させるための各種専門研修、それぞれの職位職務・年齢に応じた基本的役割の認識や職務遂行に必要な知識取得を目的とする階層別研修に関し、より実践的な研修内容を取り入れることにより、効率的かつ効果的な研修を広く実施している。

### (3) 長崎県市町村行政振興協議会の研修体系

別添資料のとおり

### (4) 研修ニーズの把握と研修事業への反映

研修課程については、グループワークや事例の紹介を多めに取り入れ、受講者のアンケート結果を反映させてニーズに応えられるよう柔軟に対応しており、各研修の開催時期や日程等について、アンケート結果に基づいて随時検討している。

また、年1回実施する市町村人事担当課長を対象とした「市町村職員研修事業に関するアンケート」では、市町村が抱えている問題や研修に対するニーズを調査し、次年度の研修計画策定の基盤としている。

さらに平成23年度からは、市町村のニーズに沿った研修が実施できているかを、外部委託調査により検証することとしている。

### (5) 研修効果の測定

前述のとおり、協議会では受講者に対する研修アンケートを実施し、感想の聴取は行っているが、効果測定試験までは実施していない。当協議会が主催した市町村研修担当者会議の中で研修効果測定について議論になった経緯があるが、結論には至らなかった。

しかし、平成22年度からの「地域づくりコーディネーター養成研修」では、年間を通じて研究した政策について成果発表会を行い、「実現性」「独自性」「理論性」「課題のとらえ方」の四つの評価基準で採点するなどの試みを始めている。

#### (6) 特色ある研修の実施

##### 「地域づくりコーディネーター養成研修」

地方分権時代を支える地域の指導者を育成することを目的として、総括的な地域づくりのための政策企画に関する受講と討論、並びに伝統文化、歴史遺産、都市と農村の交流、農林漁業などの地域特性を生かしたテーマを設定し、年間を通じて3人1組で協議、検討、実地研修を行い、企画書をまとめる。最終的には、県、地域シンクタンク、マスコミ関係者らを審査員として、市町村長、市町村職員、県関係者、報道機関等を前に研究発表会を行っている。

#### (7) 市町村が行う研修の支援

##### ① 「ブロック別ニーズ研修事業」

ブロック又は市町村単位で課題となっている事項にあわせた研修を、協議会で企画・手配し、指定の場所で開催する。

##### ② 「市町村独自研修会開催支援事業」

市町村独自で開催される研修会に係る経費の一部(上限10万円)を助成する。

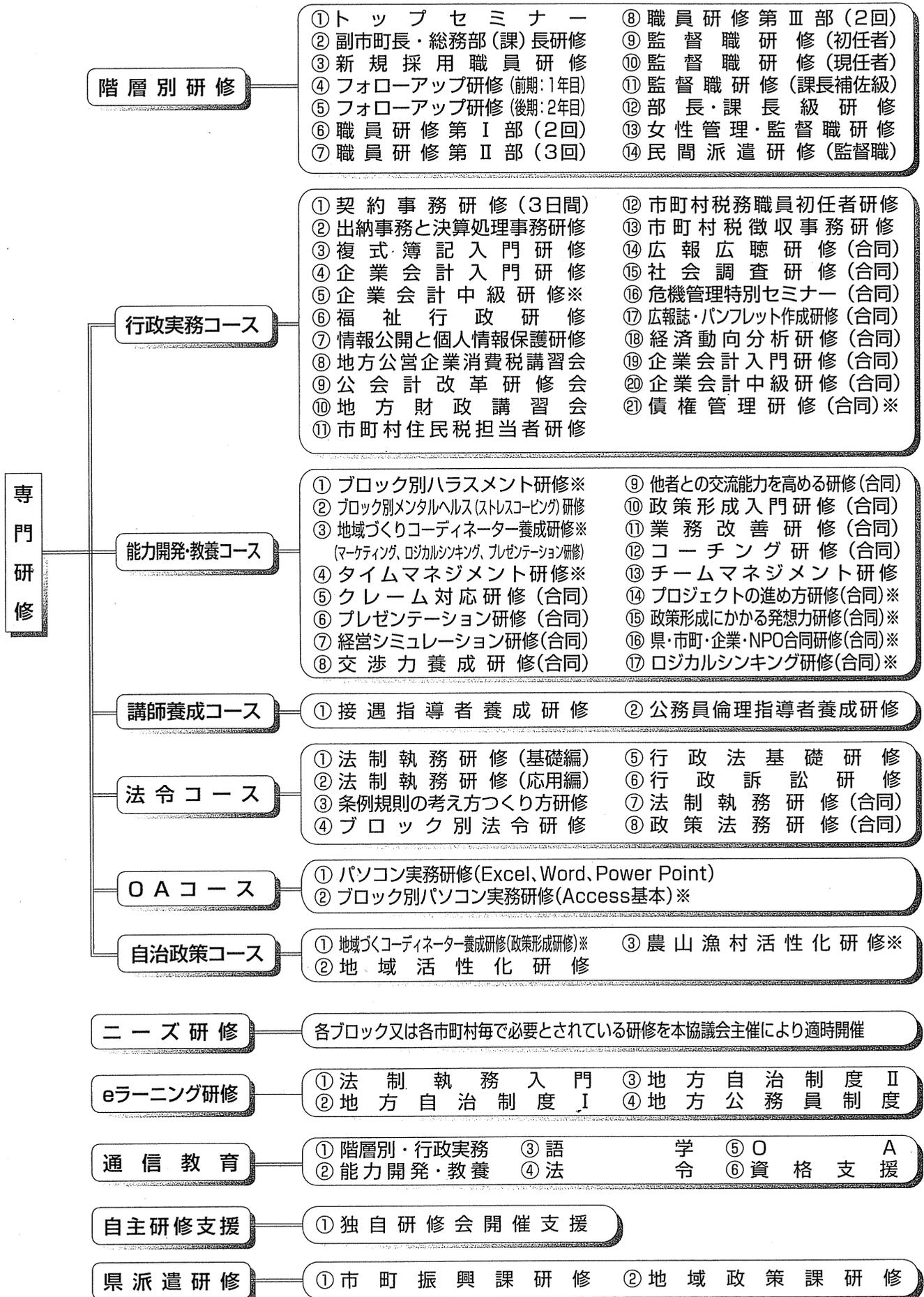
##### ③ 「通信教育終了助成」

指定の通信教育を受講し、終了した市町村職員に対して、1万円を限度として助成金の支給を実施する。

##### ④ 「市町村職員特別研修事業」

市町村の県外他団体への先進地視察に必要な経費(50～100万円)を支援する。

# 1 平成22年度 市町村職員研修体系



(合同)は、県職員と市町村職員との合同研修  
※印は新規研修

## 市町村職員研修に関するアンケート

研修名	
-----	--

長崎県市町村行政振興協議会

研修お疲れさまでした。今後の研修計画の参考にしたいと思いますので、お手数ですが下記アンケートにご協力をお願いします。

該当するものにチェック☑を、また記入欄には必要事項を記入願います。

- |                   |                          |                          |                          |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                   | 大変有意義                    | 必要                       | 不必要                      |
| 1 課目設定はどうでしたか。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                   | 特によかった                   | よかった                     | あまりよくなかった                |
| 2 講義内容はどうでしたか。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                   | よく理解できた                  | おおむね理解できた                | あまり理解できなかった              |
| 3 理解度はどうでしたか。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                   | 少なすぎる                    | 適切                       | 多すぎる                     |
| 4 研修日数・時間はどうでしたか。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5 講師の講義内容等について、意見や感想等を具体的に記入してください。

6 現在実施中の課目、新設を希望する課目等に関する意見・要望等があれば記入してください。

7 その他、研修全般について意見・要望等があれば記入してください。

団体名	
氏名	

「市町村職員研修事業アンケート」

団 体 名	
担 当 課	
担 当 者	
T E L	

1 貴団体全体における職員研修関係予算について

年度	予算額
平成21年度	千円
平成22年度	千円
平成23年度(予定・見込み)	千円

2 本協議会で開催する研修に対する参加申込者の決定状況について

(○印を付けてください。)

<input type="checkbox"/>	職員の希望により参加申込みを行う。
<input type="checkbox"/>	研修担当課の計画により参加申込者を決定し、申込みを行う。
<input type="checkbox"/>	基本的に研修担当課の計画により申込みを行うが、本人の希望を優先する。
<input type="checkbox"/>	その他 ( )

3 独自研修の実施状況について

平成22年度に独自で開催した若しくは開催予定の研修がありましたらご記入ください。(本協議会主催で実施したブロック別ニーズ研修は除く。)

研修名		

4 本協議会で開催を望む研修について

研修名	理由及び内容

5 今後、本協議会主催研修で受講してみたい講師について

講師名	研修テーマ等

6 平成23年度開催予定の研修参加予定者数

研修名	対象者	開催予定 時期	予定人数 (人)
新規採用職員研修	平成23年度新規採用	4月	
フォローアップ研修(前期)	採用1年目	10月	
フォローアップ研修(後期)	採用2年目	10月	
職員研修Ⅰ部	採用後4年程度	随時	
職員研修Ⅱ部	採用後8年程度	随時	
職員研修Ⅲ部	採用後12年程度	随時	
監督職研修(初任者)	新任係長級	4~7月	
監督職研修(現任者)	係長級	10~11月	
監督職研修(課長補佐級)	課長補佐級	10~1月	
女性管理・監督職研修	女性の課長・係長級	10~11月	
民間派遣研修	採用10年程度~係長級	7~8月	
地域づくりコーディネーター 養成研修	まちおこしに熱意のある職 員(1団体3名まで)	H23.4~ H24.2月	

※ 上記以外「トップセミナー」「副市町村長・総務部(課)長研修」「部長・課長級研修」につきましても、実施予定です。

7 貴団体において、階層別で向上の必要があると思われる能力について、優先度が高い能力から順位をつけてください。

【(優先度高) 1～20 (優先度低)】

	管理職	監督職	中堅職員 (採用 10 年以上)	一般職員 (採用 10 年未満)
引率・統率力				
決断力				
実行力				
目標管理能力				
危機管理能力				
折衝・調整力				
分析力				
企画力				
予見力				
問題発見・解決能力				
論理的思考力				
マーケティング能力				
プレゼンテーション能力				
コーディネート能力				
合意形成能力				
情報処理・分析能力				
コミュニケーション能力				
高度な専門知識				
政策法務能力				
創意工夫				

8 技術職の職員を対象とした研修について

本協議会で開催を希望する技術職の職員研修について

職種名	研修テーマ

(例) 管理栄養士・・・「昨今の管理栄養学(栄養学)について」  
 看護師・・・「接遇研修(看護師編)」

9 パソコン研修について

来年度のパソコン研修について、貴団体に最も開催を希望する研修について  
(次の欄から1つに○をつけて、理由も記入をお願いします。)

	コース名	理由又は、充実して欲しい内容
	Excel 研修	
	Word 研修	
	Access 研修	
	Powerpoint 研修	
	ホームページビルド研修	
	資格支援コース	
	特になし	

10 ブロック別研修について

ブロック別開催を希望する研修科目について

研修名		

11 通信教育について

(1) 現在、通信教育は7月に開講して毎年実施しておりますが、開講時期について  
(○印をつけてください。)

	①7月開講のままでよい。
	②( )月開講に変更してほしい。 (理由: )
	③その他。 (内容: )

(2) 通信教育教材の選定にあたり、充実を希望するコースについて

(○印を付け、理由又は、充実して欲しい内容の記載をお願いします。  
複数回答可)

	コース名	理由又は、充実して欲しい内容
	階層別・行政実務コース	
	能力開発・教養コース	
	語学コース	
	法令コース	
	OAコース	
	資格支援コース	
	特になし	

12 本協議会開催の研修に関する要望について

特に、次年度研修計画策定にあたり、開催を希望する研修名などがありましたらご記入ください。

(例：〇〇研修の回数を増やして欲しい等)

13 その他本協議会研修事業への要望等について

アンケートにご協力いただき誠にありがとうございました。

# 「地域づくりコーディネーター養成研修」実施要綱（総括）

## 1 目 的

地域づくりは、市町村とともに地域住民の主導のもとに推進していくことが大切であります。

したがって郷土愛を持って地域の目的に向かって最後まであきらめず、成し遂げていく地域づくりリーダーを育てることが今こそ求められている。

## 2 研修方法

総括的な地域づくりのための政策企画に関する受講と討論、並びに伝統文化、歴史遺産、都市と農村の交流、農林漁業などのテーマを設定し、年間を通じて3人1組で協議、検討、実地研修を行い、最終的にそれぞれのチームで研究発表を行う。

## 3 主 催

長崎縣市町村行政振興協議会

## 4 後 援

長崎県地域振興部  
長崎県地域づくりネットワーク協議会  
長崎県過疎地域自立促進協議会  
長崎県離島振興協議会

## 5 研修期間及び研修スケジュール

平成22年4月～平成23年2月（詳細については、別紙Aのとおり）

※本研修は、年間を通じて行う研修であり、それぞれ開催のおよそ1ヶ月前に開催通知を送付する。

## 6 経 費

それぞれの研修ごとの交通費については、実費を支給いたします。（ただし、支給上限は1万円とします。）

11月頃に予定しております国内（海外）視察に係る経費につきましては本協議会で負担いたします。

## 7 講 師

①（社）日本経営協会経営研究センター

チーフコンサルタント せきやま ゆうすけ 関山 祐介 氏

②地域づくり、ムラおこしで全国的に活躍するリーダーや論客等数名  
（詳細については別紙Aのとおり）

## 8 研修対象者

- ①地域づくりに熱意と意欲をもつ市町村等職員（役職、年齢、性別を問わない。）
- ②各団体から1名～3名の参加が可能
- ③市町村長が特に認める住民

## 9 研修会場

長崎縣市町村会館4階 第2会議室

## 10 研究の進め方

- ①3名を1チーム（基本は1市町村の3名）とし、5チーム（予定）を編成する。
  - ・研究をチームで進めることで、競争意識を高める。
  - ・団体独自（あるいは広域的な問題）の政策形成をしっかりと議論し研究を進める。
- ②集合研修および自主研究を通して政策の立案を行なう。
  - ・適宜、政策形成に必要な能力について集合研修を行いながら、各チームにて自主的に政策研究を進める
- ③立案内容については最終的に研究発表会を行なう。
  - ・最終的には企画書を作成し、市町村長、市町村職員等を前に研究発表会を行なう。
  - ・発表の時間は1チーム 15分（予定）×5チーム（予定）
  - ・プレゼンテーションの内容を「実現性」「独自性」「論理性」「課題の捉え方」の4つの視点（予定）で評価し、その評価成績を発表する。

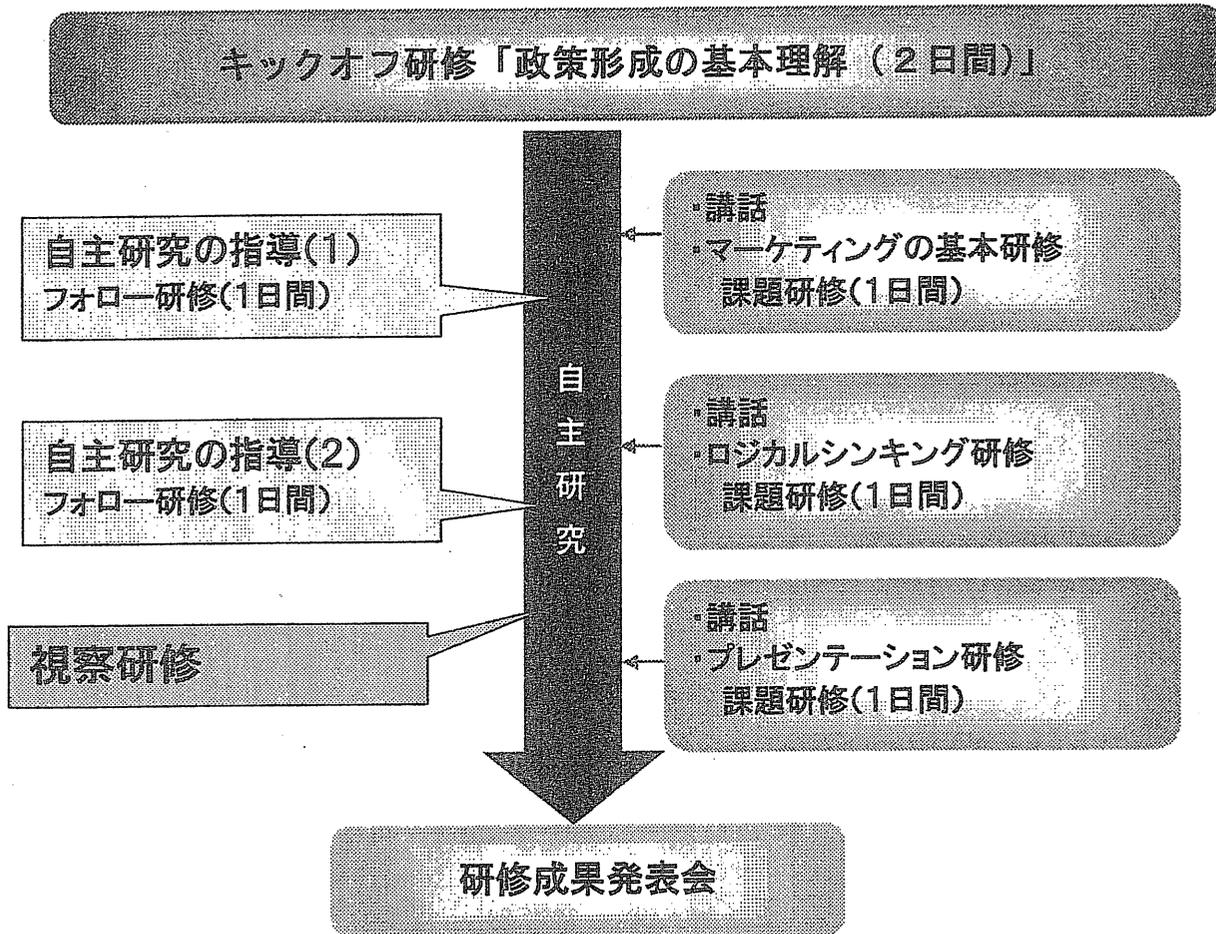
## 11 修了

全過程終了後に認定証書を発行いたします。

## 地域づくりコーディネーター養成研修スケジュール表

	日時	時間	内容・講師
第1回	4月20日(火) ～21日(水)	20日(火) 10時～17時 21日(水) 10時～15時	キックオフ研修「政策形成の基本理解」 (社)日本経営協会経営研究センター チーフコンサルタント 関山 祐介 氏
第2回	5月10日(月)	10時～15時	マーケティング研修 (株)ビズ・ナビ&カンパニー 早嶋 聡史 氏
		15時～17時	「駄目さの議論をして無駄になっていくことではない！」 ～田舎考夢員のムラおこし「よもやまばなし」～ 株式会社おおよま夢工房 緒方 英雄 氏
第3回	6月2日(水)	10時～17時	フォロー研修第1回「自主研究の指導(1)」 (社)日本経営協会 経営研究センター チーフコンサルタント 関山 祐介 氏
第4回	7月2日(金)	10時～15時	ロジカルシンキング研修 (社)日本経営協会 専任講師 長田 周三 氏
		15時～17時	「やる気を起こせば必ず奇跡が起こる。」 鹿屋市串良町柳谷公民館 館長 豊重 哲郎 氏
第5回	8月6日(金)	10時～17時	フォロー研修第2回「自主研究の指導(2)」 (社)日本経営協会経営研究センター チーフコンサルタント 関山 祐介 氏
第6回	11月12日(金)	10時～15時	プレゼンテーション研修 (社)日本経営協会 専任講師 長田 周三 氏
		15時10分～17時	「地域主権時代の地域力創造と公務員の役割」 ～公務員参加型地域おこしのススメ～ 総務省 自治財政局長 椎川 忍 氏
		18時～19時30分	椎川総務省自治財政局長、渡辺長崎県地域振興部長、一瀬長崎県市町村行政振興協議会会長を囲んでの意見交換会
視察	11月16日(火)～18日(木)		香川県(小豆島)・徳島県(上勝町)
	11月27日(土)～29日(月)		中国(上海)
	11月29日(月)～30日(火)		鹿児島県(やねだん)
第7回	12月24日(金)	10時～17時	最終フォロー研修「自主研究の指導(3)」 (社)日本経営協会経営研究センター チーフコンサルタント 関山 祐介 氏
第8回	平成23年 2月15日(火)	10時30分～12時	「地域活性化の動向」 内閣府経済社会総合研修所総括政策研究官 舘 逸志 氏
		13時～17時	研修成果発表会 市町村長、市町村職員、県関係職員、報道機関等

【研修の流れ】



■ スケジュール（予定） ■

	4月	5月	6月	7月	8月	11月	2月
・政策形成の基本理解	○						
・自主研究指導(1)			○				
・自主研究指導(2)					○		
・講話 ・マーケティング研修 正確な情報を収集するための社会調査の考え方やノウハウを学び、データの集計や分析の仕方を学ぶ。		○					
・講話 ・ロジカルシンキング研修 自分の課題を道筋をたてて解決する能力を身につける。				○			
・視察研修(国内外)						○	
・講話 ・プレゼンテーション研修 効果的に自分の考えを表現するのに必要な事前準備および説明の構成およびテクニックを学ぶ。						○	
・研修成果発表会							○

## ブロック別ニーズ研修概要

ブロックまたは各自治体で課題となっている事項にあわせた研修を、各自治体、各ブロック単位で実施し、問題解決を図る。

### 1 研修実施単位

県内8ブロック単位（島原地区、県南・県央地区、対馬地区、杵岐地区、五島地区、新上五島地区、県北地区、平戸・松浦地区）、又は各自治体単位

### 2 依頼方法

別紙「ブロック別ニーズ研修」実施依頼書（様式第1号）に必要事項を記入のうえ、本協議会あてご提出ください。

提出先：〒850-0875

長崎市栄町4番9号 長崎県市町村会館内

長崎県市町村行政振興協議会

※なお、依頼書の提出は、講師との調整、実施に係る諸準備の都合上、実施希望日の1ヶ月前までにはご提出願います。

### 3 開催の決定

実施依頼書に基づき、本協議会にて内容を検討のうえ、開催について決定し、通知いたします。

### 4 講師調整、資料等の準備

開催決定後、本協議会の「ブロック別ニーズ研修」として実施し、研修講師との調整、資料等の準備をいたします。

会場（研修会場、講師控室）は各自治体において確保していただきますが、県南・県央地区で実施する場合は長崎県市町村会館での実施が基本となります。

※当日の講師の対応については、基本的に各自治体でお願いいたします。（本協議会事務局は、基本的に同行しません。）

### 5 諸経費の支払

研修に係る諸経費（講師料、旅費等）は本協議会にて負担いたします。

### 6 参 考

平成22年度実施予定の本協議会主催のブロック研修

研修名	開催時期	開催ブロック
パソコン研修 (Access 基本)	5月～1月	県内8ブロック (島原地区、県南・県央地区、対馬地区、杵岐地区、 五島地区、新上五島地区、県北地区、平戸・松浦 地区) ※法令研修については、4ブロック（島原、平戸・ 松浦、杵岐、五島）で開催
法令研修	9月～11月	
メンタルヘルス（ストレス コーピング）研修	6月～2月	
ハラスメント研修	6月～2月	

※それぞれの研修計画（日程等）につきましては、別途通知いたします。

## 市町村独自研修会開催支援事業概要

集合研修に多くの職員を派遣できないため、市町村独自で開催される研修会に係る経費の一部を助成する。

### 1 助成対象

各市町村独自で市町村職員を対象に開催する研修会

### 2 助成額

研修経費（講師料・会場代等）を助成する。  
（助成額上限・・・1団体あたり 100千円）

### 3 助成申請の手続き

助成を受けようとする市町村は、研修実施後、速やかに次の書類をそろえて本協議会あてに申請する。

#### 【提出書類】

- ① 申請書（様式第1号）
- ② 出席者名簿
- ③ 研修会資料

### 4 申請書提出期限・・・当該年度の11月末日

※12月以降に研修会を実施予定の団体につきましては、実施計画案をご提出ください。

### 5 予算

1,000千円

### 6 選考基準

- ① 「市町村職員研修事業専門委員会」（1月開催）において選考
- ② 1団体年1回

### 7 その他

助成金は、1月開催の市町村職員研修事業専門委員会で選考した後、指定の口座に送金する。

# ○市町村職員特別研修事業の実施について

《要約版》

## 《実施要領案》

- 1 目的 地域に密着した行政サービスの担い手である市町村職員の果たす役割は多様化しており、特に市町村財政が非常に厳しい中、住民が生き甲斐をもてるふるさとにするための企画・立案が必要とされている。
- こうした観点から、長崎県市町村行政振興協議会では、市町村の限られた予算では困難な先進地視察調査の実施に係る経費補助を行い、自治体改革を担う市町村職員の育成を支援する。

## 2 要 領

募 集	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">市町村が視察企画</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">行政振興協議会へ報告</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">各市町村毎に視察実施</div> </div>
報 告	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">実施市町村が実績報告書を作成、提出</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">実績報告書を基に、行政振興協議会が冊子作成</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">行政振興協議会から関係機関へ冊子配布</div> </div>
経 費	<p>市町村の事業として実施し、経費を行政振興協議会が補助金交付 (参考)</p> <p>2市(20万人以上の市)×100万円(上限) 19市町(20万人未満の市町村)×50万円(上限) (1,150万円)</p>

## 3 予 算

1,150万円

## ○町村職員特別研修に係る事務の流れ

《1》 町村会が企画し、町村職員が参加する県外（国内）の視察調査事業

時 期	内容 1	内 容 2
5月中旬	町村の希望調査	町村会が実施する県外の視察調査事業の 町村の希望調査実施（6月中旬締め切り） ・ 視察調査内容 ・ 場所 ・ 時期
6月下旬	参加取りまとめ	町村の希望調査をもとに視察調査団（5～ 10団）を町村会が企画し、町村職員の参 加を募集 * 団数については、経費等を勘案し決定
8月～	視察調査事業実施	* 経費については、町村会が全額負担 （経費：勤務公舎の視察地の交通費、資料代等） * 団員10人程度（町村会職員1～2人随行） * 実施後、実施報告書を町村会へ提出

《2》 町村が企画し、町村独自で実施する県外（国内）の視察調査事業

時 期	内 容 1	内 容 2
5月中旬	町村の計画依頼	町村独自で実施する県外の視察調査事業の計画依頼（50万円上限/町） ・ 視察調査内容 ・ 場所 ・ 参加人員 ・ 概算予算

↓↓↓

計画決定後	補助金交付申請 （第4条関係）	町村は、 ・ 交付申請書（第1号様式） ・ 事業計画書（第2号様式） ・ 収支予算書等 を町村会あて提出 （交付申請額：50万円上限/町）
-------	--------------------	--

↓↓↓

交付決定後	交付決定及び送金 （第5条関係）	町村会は、審査・交付決定後、 ・ 補助金交付決定通知書（第3号様式） ・ 決定（概算）額送金（町村指定口座）
-------	---------------------	--

↓↓↓

送金・入金後	事業実施	・ 計画に基づき視察調査事業実施
--------	------	------------------

↓↓↓

事業実施後	実績報告 （第7条関係）	町村は、事業実施後 ・ 実績報告書（第4号様式） ・ 収支決算書 を町村会あて提出
-------	-----------------	--

↓↓↓

実績報告後	残余额の返還 （第8条関係）	交付（概算）額と決算額に残余额が生じた場合は、その額を町村会へ返還
-------	-------------------	-----------------------------------

## 7 壱岐市の事例

### (1) 合併の概要

年 月 日	内 容
平成16年3月1日	郷ノ浦町、勝本町、芦部町、石田町の4町が新設合併
〃	市制施行

### (2) 研修の概要

壱岐市では、職員一人ひとりの意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めることを目的として「壱岐市職員人材育成計画」を策定し、新しい時代に対応することができる人材を育成するための指針としている。

合併直後の平成17年度から3年間は、県から職員研修費用の助成もあり、独自に講師を招いて各種研修を積極的に行っていた。その後は県市町村行政振興協議会の助成を受けて能力開発・教養研修を続けているものの規模は縮小し、階層別研修・専門研修は同協議会が長崎市内で主催するものに派遣している。しかし、島しょ部という地理的要因から研修に派遣する経費が高額となるため、コストと効果の面から必要最小限の参加に止めざるを得ない状況である。

### (3) 壱岐市の研修体系

別添資料のとおり

### (4) 研修実績（平成21年度）

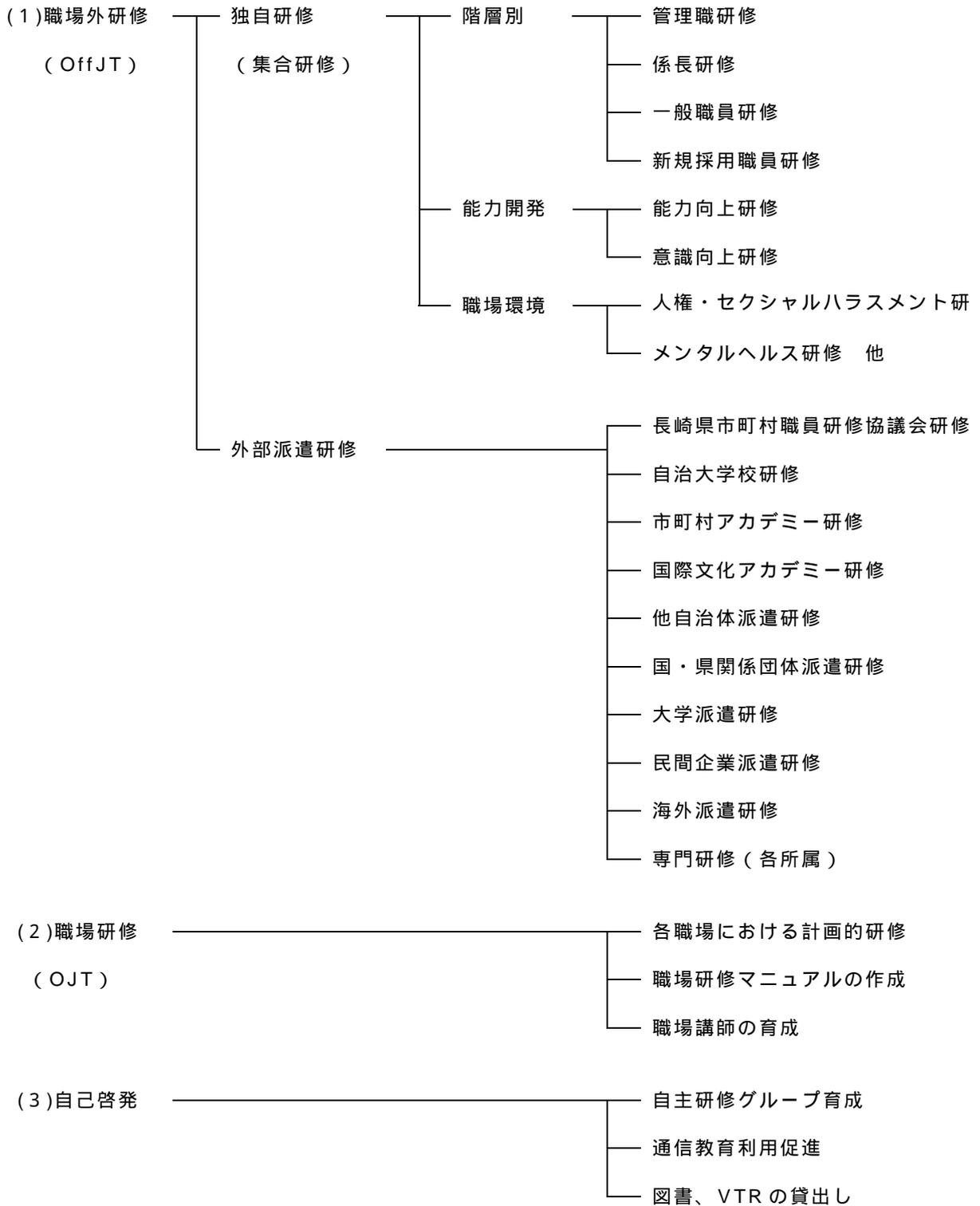
区 分		受講者数
派遣実務研修		7人
アカデミー派遣研修		3人
派遣研修(長崎市内)		24人
集合研修 (壱岐市内)	独自	510人
	県市町村行政振興協議会	126人
計		670人

### (5) 独自研修

壱岐市は、同規模の4町が合併し誕生した市である。人口の少ない旧町時代は、職員と住民が顔馴染みの関係にあったが、合併によりこれまで面識のない職員に対応されることにより、些細なことがトラブルに発展することがある。

このため、合併以来「接遇マナー研修」「コンプライアンス研修」には、特に力を入れできるだけ多くの職員が受講できるよう努めている。

< 吉岐市職員研修体系 >



平成 年度 職員研修アンケート

研修名			
実施場所	期 間	月 日 時 分	
所属・氏名		月 日 時 分	

<このアンケートの趣旨>

研修事業に関わる評価及び今後の研修事業を改善するための資料とさせていただくものです。個々の受講者の研修状況を評価したり、自己評価を求めるものではありません。

<回答方法> 該当するもの1つ(□)を選んで塗りつぶしてください。→(■)

1. 今回の研修は全体として満足のいくものでしたか。 有効度
- とてもよかった 50点
  - よかった 40点
  - どちらかといえばよかった 30点
  - どちらかといえばよくなかった 20点
  - よくなかった 10点

その理由を具体的に記入してください。

2. 今回の研修内容は、必要な知識や技術を習得する上で、あるいは、そのための手がかりを得る上で役立つものであったと思われますか。 有効度
- とても役立った 50点
  - 役立った 40点
  - ある程度役立った 30点
  - どちらかといえば役立たなかった 20点
  - 役立たなかった 10点

その理由を具体的に記入してください。

3. あなたは、今後、御自分の能力・知識を向上させるため、どのような研修を受講したいと思いますか。希望がありましたら記入してください。

ご協力ありがとうございました。

【壱岐市総務課 職員班】

☆記入しないでください有効度計( )点

## 第4章 合併市町村の職員研修のあり方

平成11年度以降、全国的に推進してきた平成の大合併も一区切りがつき、「合併の推進」から「合併の円滑化」へ転換している。市町村合併は地域の将来を見据えて行われるものであり、その本来の効果が現れるまでには、10年程度の期間が必要であると考えられている。したがって、合併による効果は、多くの合併市町村において今後徐々に現れて来ようが、これまでにおいても、適正な職員配置による行財政の効率化を図りつつ住民サービスの低下を防ぐため、人材の育成には特に力が注がれてきたところである。

この章においては、第2章及び第3章を踏まえ、合併市町村の職員研修のあり方について、若干の提言を試みることにしたい。

### 1 行政課題の変化

地方分権の流れが新たな局面を迎える中で、市町村が置かれている状況や課題は多様であるが、合併市町村においては、さらに合併市町村特有の行政課題と向き合ってきた。

第2章の2でみたとおり、合併から相当の期間が経過した現在でも、いずれの市町村も多くの行政課題を抱えている。しかしながら、現在までと今後の行政課題を比較すると、その重要性に変化が見られる。

財政基盤や組織・人事管理に係る課題は、依然として重要課題に位置付けられているが、合併後に急を要する格差の解消や新たな事務の対応、市域全体の一体感の醸成などは、時間とともに徐々に解決の方向にあると見受けられる。今後は、さらなる権限委譲や、義務付け・枠付けの見直しに関心が高まる他、住民ニーズの多様化・高度化に対応するための能力向上が重要な課題となってきたと考えられる。

### 2 今後の自治体職員に求められる能力

分権型社会では、国と自治体の関係が上下・主従から対等・協力の関係へと移行し、自治体が権限と責任をもって住民ニーズや地域の実情にあった施策を展開して行かなければならない。自治体の自己決定・自己責任により政策が実施される以上、その職員の資質に求められる能力も高度化している。

ただ、第2章の3でみてきたように、職員に求められる知識や能力は、各階層別に応じて大きな違いが見られる。職員に求められる能力は、果たすべき役割が異なることから、求められる能力の内容や比重も異なる。一般職員は主に担当業務に精通し、仕事の状況や上司の指示等を踏まえて業務を確実に実行していくことが求められ、昇任するにしたがって、上司の補佐や後輩の指導といったミドルリーダーシップが求められるとともに、政策や施策を企画・立案する能力が求められてくる。さらに管理職級職員には、長として職員を育成し、業務を遂行するとともに職場をまとめていくマネジメント力がより求められる

と考えられる。

### 3 職場研修と職場外研修

#### (1) 職場外研修の重要性

行財政改革のもと、予算は逼迫し、限られた財源を有効に活用するとともに資質の高い職員による少数精鋭での事業の実施と人的資源の開発・育成に努めなければならない、職員研修の重要性は今までになく、ますます高まっている。

職員研修は一般に、職員自身の自発的な意思に基づく「自己啓発」、職場において職務を通じて行う「職場研修（OJT）」、及び研修所等で行う「職場外研修（OffJT）」に分けられる。

このうち職場研修は最も実務的で参加しやすく、個別指導もできることから効果も高いと言えるが、その反面、指導者の資質、能力、態度などにより効果が大きく左右され、偏りが生じやすい。また、職場研修では現在直面している問題の延長を教育することになるので、大きい変化を迎えた今の時代には、外部の新しい手法・発想を取入れるという点で職場外研修の方が効果的であることも多い。

職場外研修は、体系的・専門的指導で効率的に教育でき、一定水準の効果も期待できるが、一方では、職場を離れなくてはならない点やコスト面などにデメリットが見られる。

このため、職場研修と職場外研修とは、相互に補完し合って、初めてその効果を発揮する場合が多いと言える。

第2章の4でみたとおり、今回のアンケート結果では、一般職員、監督職級職員及び管理職級職員の別を問わず、今後の行政課題に対応するために職員に求められる知識・能力の向上のためには、職場研修だけでなく職場外研修も必要であるとする団体が多数を占めている。すなわち、各自治体における職員研修担当の立場からは、職場外研修の重要性が高いと考えられていることが分かる。

#### (2) 広域共同研修機関等の重要性

(1)で述べたとおり、今後の行政課題に対応していくためには、職場研修だけでなく職場外研修を組み込むことが重要であると考えられるが、合併市町村と言えどもその規模によっては、自治体が職場外研修を「階層別研修」、「特別（専門）研修」に区分して単独で実施することは、研修カリキュラムの策定や研修講師の選定に関するノウハウが必ずしも十分ではないことなどを理由に、一般的には大変困難であると思われる。

そこで、第3章の3で紹介した北海道市町村職員研修センターや、第3章の6長崎県市町村行政振興協議会の事例にもあるように、広域共同研修機関による階層別研修、専門研修等が企画・実施され、積極的に活用されている。こうした合同研修は、職員の広域的な交流による相互啓発の機会となるだけでなく、市町村間の連携を一層緊密にする契機となるものであり、分権時代を担う人材の育成の面で、今後ますます重要性が増してくると考えられる。

一方で、県と市町村、広域共同研修機関が実施する研修の役割分担や、共同で実施すべき研修の科目設定、研修の実施体制の充実、関係市町村の当事者意識の希薄さ、研修効果の測定方法の確立など、研修運営上の課題もあげられる。

また、第3章の7で紹介した壱岐市の事例では、島しょ部における集合研修派遣の難しさが、改めて浮き彫りとなった。島しょ部や中山間地域からは、研修場所へ派遣するための費用（交通費、宿泊費等）がかさみ、積極的な参加が難しいため、都道府県などから、何らかの支援を行う余地があるのではないかと考えられる。

## 4 求められる能力に対応した研修形式

本章の2でみたとおり、職員階層に応じて求められる能力は異なると考えられ、これらの能力は、本章の3(1)でみたとおり、いずれもその向上のためにはOJTだけでなくOffJTを必要とすると考える団体が多数を占めている。

しかし、当然のことながら、これらの能力を向上させるためには、職員階層に応じて求められる能力が異なることに対応した研修形式を導入することが、研修効果を高める意味でも重要である。

すなわち、一般職員において最も求められる課題・問題点を発見する能力には、選択制の有無に関わらず階層別研修を、専門的知識の修得には専門・特別研修を導入する必要がある。監督職級職員において最も求められる政策・施策案を企画・立案する能力には、コース別または科目別の選択制を導入した階層別研修で対応し、自らの意思で向上を図る必要がある。また、管理職級職員において最も求められる組織管理能力には、行政の分野を問わず、全ての管理職に求められる能力であるため、選択制を導入しない階層別研修による全員受講が望ましいと考えられる。これらは、第2章の5の結果に明確に表れている。

## 5 求められる能力に対応した進め方

### (1) 演習を用いた研修の重要性

第2章の6でみたとおり、行政課題に対応するために職員に求められる能力の向上に向けた望ましいOffJTの進め方も、ケースによって異なる。主事・主任等の一般職員にあつては専門的知識の修得が多く求められ、これには講義中心の知識供与型研修が望ましいと考えられ、他方、課題・問題発見能力には、発表や意見交換、事例を題材にしたグループ討議やディベートなどの参加型研修が望ましいと考えられる。係長・課長補佐等の監督職級職員にあつては、企画立案能力が多く求められており、これにはもちろん政策・施策案をグループで企画・立案する研修が望ましい。課長等の管理職級職員にあつては、組織管理能力が多く求められるところであるが、アンケートでは回答が分散している。組織管理には、人間対応力、状況判断力、業務遂行力などあらゆる能力が求められるため、①講義から、②コーチング、インバケット等の演習、③グループディスカッションに方針

立案プレゼンテーションを組み合わせた研修などが必要になるであろう。

アンケート結果からは、専門的知識の修得については講義中心の研修が適するが、それ以外の能力向上には、いずれも演習を用いた研修、特に「具体的事例を題材にした演習」のニーズが高いことが伺われる。

## (2) 具体的事例を題材にした研修の例

### 【自治大学校における取組み】

自治大学校においては、具体的事例を題材にした研修として、都道府県・市の課長補佐、係長相当職の職員を対象にした第1部課程、市町村の係長相当職以上の職員を対象にした第2部課程のいずれにおいても、事例活用型の研修を実施しているところである。ここでは、そのうち第2部課程において実施している「政策・条例演習」を紹介する。

この演習は、大きく分けて、①地方公共団体が直面する重要な政策課題に対する取組事例を収録した教材（「課題研究用事例」）を題材にした討議5時限（1時限は70分。小グループ討議2時限＋班別討議3時限）、②当該事例等に関するディベート6時限（ビデオ上映1時限＋小グループ準備2時限＋小グループ対抗討論会3時限）、③研修生が、それぞれの所属団体において直面している具体的な行政課題に関し、課題・問題点を記載の上、事前に提出した事例を題材にした討議10時限（（小グループ討議2時限＋班別討議3時限）×2）の3つの部分で構成されている。なお、この演習における班は、地域性等を考慮して15人程度で編成することとしており、小グループは指導教官がこの班をさらに細かく3、4人に分けて編成することとしている。そして、上記の①及び③においては、班別討議で討議する項目を小グループごとに調査・討議したうえで、その結果をもとに、班員全員が集まる班別討議の場で発表し、検討・討議を行うというスタイルを採用している。班別討議においては、指導教官があらかじめ指名した司会担当の小グループを中心に自主的に議事運営を行っているが、討議項目ごとの標準的な進め方は以下のとおりである。

① 各小グループの討議の経過と結果の発表（全体で20分程度）

② 班員全員による検討、討議等

③ 記録者による結果の整理（5分程度）

（研修生からの提出事例に係る班別討議の場合は、③' 事例を提出した者のコメント）

④ 指導教官のコメント

（研修生からの提出事例に係る班別討議の場合は、④' 次回の班別討議で取り上げる事例を提出した者からの趣旨説明及び質疑応答）

## (3) 効果的な研修のための広域的取組

自治大学校における具体的事例を題材にした研修の具体例は以上のとおりであるが、仮に研修参加者が持ち寄った事例を題材にするにしても、研修参加者どうしの討議が活発になるような良質の事例をある程度の数量持ち寄らせる必要があることから、市町村が単独で実施することは困難であると思われる。したがって、効果的な研修にするためには、本章3(2)で述べたような都道府県の支援や広域的取組が不可欠であると考えられる。また、自治大学校が作成している事例教材を活用することも考えられる。

## 6 政策・施策立案型研修の手法

### (1) 政策・施策立案型研修の必要性

第2章の2でみたとおり、合併後の急務な課題を解決しつつある今、「住民ニーズ・政策課題の把握」が今後の行政課題として大きな伸びを示している。また、第2章の3でみたとおり、係長・課長補佐等の中堅職員には、企画・立案能力が強く求められるところであり、今後ますます「政策・施策立案型研修」の必要性は高いと考えられる。

### (2) 地域づくりと市町村連携

また、今後の行政課題として「地域の活性化」が重要視されている点、「新たな広域連携の構築」が高い伸びを示している点などから、近隣市町村が連携・協働して、地域資源を利用し地域活性化を推進する政策・施策立案型研修が有効であると考えられる。

市町村間の共通の課題を認識し、水平的な連携の取り組みがより一層求められている中、こうした研修では、職員のスキルアップとともに郷土愛の醸成、さらに市町村の職員が議論や研究を通じて共通認識を持つことにより、互いの行政課題を理解し、職員間の交流を図ることができる。

第3章で紹介した北海道で行われている「地域政策研究」や、函館市の「青函合同政策立案研修」などは、市町村連携によってより一層効果をあげている事例であり、長崎県市町村行政振興協議会の取り組む「地域づくりコーディネーター養成研修」は、それに各地の特性を生かした地域活性化策をテーマとして、現実的な課題解決に取り組んでいる。

### (3) 現実の課題を題材にした手法

近年、政策・施策立案型研修についてはより実践的なもの、例えば現実の問題をチームで検討し、解決策を立案し、実施・行動するといった、研修における提言を実際の政策・施策に活かしていく、いわゆるアクションラーニング的手法を導入する必要性が高まっているのではないかと考える。このような手法は既に一部の民間企業では導入されているところであるが、それらを参考に具体的な流れを示すと以下のとおりである。

#### ① 課題提示

当該合併市町村の中で実際に起こっている行政上の緊急かつ重要な課題を研修で取り組む課題とする。当該課題は、事業担当部局がその背景に関する資料等を準備のうえ提示することとする。なお、研修のコーディネートは、職員研修担当が行う。

#### ② 課題に対する質問

研修参加者は、当該課題を提示した事業担当部局の担当者に対して、当該課題の全体像を把握するため、当該課題についての現状や疑問点等について徹底的に質問する。

#### ③ 現地調査

研修参加者は、課題を解決するための政策・施策案を検討するに当たって、実態把握が必要と考えられる現場に実際に赴き、詳細な調査を実施する。研修参加者が所属する合併市町村の事業担当部局のみならず、当該課題に関係する住民・NPO等や、当該課

題に先進的に取り組んでいる合併市町村に対しても、必要があれば実際に調査に赴いて話を聞き、多方面から課題を把握するよう努める。

④ グループ討議

現地調査の結果等を踏まえ、グループ内で徹底的に討議し、政策・施策案を企画・立案する。

⑤ 政策・施策案の発表

市町村長をはじめとする幹部職員の前で、グループごとに政策・施策案について発表する。この場での発表の結果が、研修参加者の評価につながる。また、優れた案は市町村長の判断により実行が採択される。

⑥ 政策・施策案の実行

実行が採択された政策・施策案は、事業担当部局が引き受け、それぞれの現場で実行に移していくものとする。

以上のような手法を導入することにより、①研修参加者については、市町村長をはじめとする幹部職員の前で行う発表の結果が評価につながる。②事業担当部局については、市町村長が実行を採択した政策・施策案をもとに成果を出すことが求められる。③市町村長については、実行を採択した政策・施策案が課題解決につながらなければ判断の誤りということになり、一定の責任を負うことが求められる。というように、三者がいずれも緊張感をもって研修に対処することになり、その効果は非常に高いと考えられる。

## 7 中央研修機関に求められる機能

### (1) 中央研修機関に期待される役割

第2章の8でみたとおり、自治大学校や市町村アカデミー等の中央研修機関に求められる機能としては、「地域経営全般についての総合的な政策形成能力や行政管理能力の向上を図ること。」をあげる団体が最も多く、高度で専門的な研修や、実践的な政策形成能力を養成するための各種演習の充実が求められているところであるが、「具体的な行政課題に対する様々な対応事例に関する情報を収集・整理し、提供すること。」をあげる団体もまた多く存在したところであり、このような機能も中央研修機関に期待されていることがわかる。

### (2) 中央研修機関における(1)に掲げる機能のあり方

そこで、そうした機能のあり方についてであるが、自治大学校における具体策としては、①自治大学校が毎年作成している教材において、行政課題に対する対応事例を今後とも掲載することとし、当該教材を市町村に対して広く配布すること。②自治大学校において実施している具体的事例を題材にした研修のために研修生から提出された事例のうち、一定水準以上のものについて、ホームページに掲載すること等を通じて市町村の閲覧に供するようにすることなどが考えられる。

### (3) 中央研修機関のネットワーク効果

全国の地方公共団体から派遣された研修生が、全寮制による合宿研修に参加し、活発な交流を行うことによって、特定の地域や行政分野の枠を越えた幅広い知識や視野を得ることができ、研修を通じて結ばれる他の自治体職員との人的ネットワークの意義は大きいものがある。研修で得られた成果や人的ネットワークを、派遣された職員のみにとどめることなく、広く職場等へ還元していくような取組みが、中央研修機関での効果を高めることにつながる。

参考資料

1 調査対象団体における「研修担当課」及び「合併状況」

番号	団体名	担当課名	行政区分	合併日	合併方式	合併関係	市町村	人口	面積
1	北海道 函館市	人事課	中核市	H16.12.1	編入合併	函館市、亀田郡戸井町、同郡東山町、同郡般法華村、茅部郡南茅部町		294,264	677.91
2	北海道 北斗市	総務課	一般市	H18.2.1	新設合併	上磯郡上磯町、亀田郡大野町		48,056	397.30
3	青森県 青森市	人事課	中核市	H17.4.1	新設合併	青森市、南津軽郡浪岡町		311,508	824.52
4	青森県 つがる市	人事課	一般市	H17.2.11	新設合併	西津軽郡木造町、同郡森田村、同郡柏村、同郡稲垣村、同郡車力村		40,091	253.85
5	青森県 平川市	総務課	一般市	H18.1.1	新設合併	南津軽郡平賀町、同郡尾上町、同郡碓ヶ関村		35,336	345.81
6	岩手県 盛岡市	職員課	中核市	H18.1.10	編入合併	盛岡市、岩手郡玉山村		300,746	886.47
7	岩手県 八幡平市	総務課	一般市	H17.9.1	新設合併	岩手郡西根町、同郡安代町、同郡松尾村		31,079	862.25
8	宮城県 登米市	人事課	一般市	H17.4.1	新設合併	登米郡追町、同郡登米町、同郡東和町、同郡中田町、同郡豊里町、同郡米山町、同郡石越町、同郡南方町、本吉郡津山町		89,316	536.38
9	宮城県 栗原市	人事課	一般市	H17.4.1	新設合併	栗原郡築館町、同郡若柳町、同郡栗駒町、同郡高清水町、同郡一迫町、同郡瀬峰町、同郡鶯沢町、同郡金成町、同郡志波姫町、同郡花山村		80,248	804.93
10	宮城県 東松島市	総務課	一般市	H17.4.1	新設合併	桃生郡矢本町、同郡鳴瀬町		43,235	101.86
11	秋田県 潟上市	総務課	一般市	H17.3.22	新設合併	南秋田郡昭和町、同郡飯田川町、同郡天王町		35,814	97.96
12	秋田県 北秋田市	総務課	一般市	H17.3.22	新設合併	北秋田郡鷹巣町、同郡森吉町、同郡阿仁町、同郡合川町		40,049	1,152.57
13	秋田県 にかほ市	総務課	一般市	H17.10.1	新設合併	由利郡仁賀保町、同郡金浦町、同郡象潟町		28,972	240.63
14	秋田県 仙北市	総務課	一般市	H17.9.20	新設合併	仙北郡田沢湖町、同郡角館町、同郡西木村		31,868	1,093.64
15	福島県 田村市	総務課	一般市	H17.3.1	新設合併	田村郡滝根町、同郡大越町、同郡都路村、同郡常葉町、同郡船引町		43,253	458.30
16	福島県 伊達市	人事課	一般市	H18.1.1	新設合併	伊達郡伊達町、同郡梁川町、同郡保原町、同郡臺山町、同郡月館町		69,289	265.10
17	福島県 本宮市	総務課	一般市	H19.1.1	新設合併	安達郡本宮町、同郡白沢村		31,367	87.94
18	茨城県 つくば市	人事課	特例市	H14.11.1	編入合併	つくば市、稲敷郡妻崎町		200,528	284.07
19	茨城県 潮来市	総務課	一般市	H19.4.1	編入合併	行方郡潮来町、同郡生堀町		31,524	62.67
20	茨城県 常陸大宮市	総務課	一般市	H16.10.16	編入合併	那珂郡大宮町、同郡山方町、同郡美和村、同郡緒川村、東茨城郡御前山村		47,808	348.38
21	茨城県 那珂市	総務課	一般市	H17.1.21	編入合併	那珂郡那珂町、同郡瓜連町		54,705	97.80
22	茨城県 稲敷市	総務課	一般市	H17.3.22	新設合併	稲敷郡江戸崎町、同郡新利根町、同郡桜川村、同郡東町		49,689	178.12
23	茨城県 かすみがうら市	職員課	一般市	H17.3.28	新設合併	新治郡霞ヶ浦町、同郡千代田町		44,603	118.77
24	茨城県 桜川市	職員課	一般市	H17.10.1	新設合併	西茨城郡岩瀬町、真壁郡真壁町、同郡大和村		48,400	179.78
25	茨城県 神栖市	職員課	一般市	H17.8.1	編入合併	鹿島郡神栖町、同郡波崎町		91,867	147.24
26	茨城県 行方市	総務課	一般市	H17.9.2	新設合併	行方郡麻生町、同郡北浦町、同郡玉造町		40,035	166.33
27	茨城県 鉾田市	総務課	一般市	H17.10.11	新設合併	鹿島郡旭村、同郡鉾田町、同郡大洋村		51,054	203.90
28	茨城県 つくばみらい市	人事課	一般市	H18.3.27	新設合併	筑波郡伊奈町、同郡谷和原村		40,174	79.14
29	茨城県 小美玉市	総務課	一般市	H18.3.27	新設合併	東茨城郡小川町、同郡美野里町、新治郡玉里村		53,265	140.21
30	栃木県 さくら市	総務課	一般市	H17.3.28	新設合併	塩谷郡氏家町、同郡喜連川町		41,383	125.46
31	栃木県 那須烏山市	総務課	一般市	H17.10.1	新設合併	那須郡南那須町、同郡烏山町		31,152	174.42
32	栃木県 下野市	総務課	一般市	H18.1.10	新設合併	河内郡南河内町、下都賀郡石橋町、同郡国分寺町		59,132	74.58
33	群馬県 前橋市	職員課	中核市	H16.12.5 H21.5.5	編入合併 編入合併	①前橋市、勢多郡大胡町、同郡宮城村、同郡粕川村 ②前橋市、勢多郡富士見村		340,904	311.64
34	群馬県 伊勢崎市	職員課	特例市	H17.1.1	新設合併	伊勢崎市、佐波郡赤堀町、同郡東村、同郡埜町		202,447	139.33
35	群馬県 太田市	人事課	特例市	H17.3.28	新設合併	太田市、新田郡尾島町、同郡新田町、同郡敷塚本町		213,299	176.49
36	群馬県 みどり市	総務課	一般市	H18.3.27	新設合併	新田郡笠懸町、山田郡大間々町、勢多郡東村		52,115	208.23
37	埼玉県 さいたま市	人材育成課	指定都市	H13.5.1 H17.4.1	新設合併 編入合併	①浦和市、大宮市、与野市 ②さいたま市、岩槻市		1,176,314	217.49
38	埼玉県 熊谷市	職員課	特例市	H17.10.1 H19.2.13	新設合併 編入合併	①熊谷市、大里郡大里町、同郡妻沼町 ②熊谷市、大里郡江南町		204,675	159.88
39	千葉県 柏市	人事課	中核市	H17.3.28	編入合併	柏市、東葛飾郡沼南町		380,963	114.90
40	千葉県 南房総市	総務課	一般市	H18.3.20	新設合併	安房郡富浦町、同郡富山町、同郡三芳村、同郡白浜町、同郡千倉町、同郡丸山町、同郡和田町		44,763	230.22

番号	団体名	担当課名	行政区分	合併日	合併方式	合併関係	市町村	人口	面積
41	千葉県 山武市	総務課	一般市	H18.3.27	新設合併	山武郡成東町、同郡山武町、同郡蓮沼村、同郡松尾町		59,024	146.38
42	千葉県 いすみ市	総務課	一般市	H17.12.5	新設合併	夷隅郡夷隅町、同郡大原町、同郡岬町		42,305	157.50
43	神奈川県 相模原市	職員課	指定都市	H18.3.20 H19.3.11	編入合併 編入合併	①相模原市、津久井郡津久井町、同郡相模湖町 ②相模原市、同郡藤野町、同郡城山町		701,630	328.84
44	新潟県 新潟市	人事課	指定都市	H13.1.1 H17.3.21 H17.10.10	編入合併 編入合併 編入合併	①新潟市、西蒲原郡黒埼町 ②新潟市、白根市、豊栄市、中蒲原郡小須戸町、同郡横越町、同郡亀田町、西蒲原郡岩室村、同郡西川町、同郡味方村、同郡潟東村、同郡月潟村、同郡中之口村、新津市 ③新潟市、西蒲原郡巻町		813,847	726.10
45	新潟県 長岡市	人事課	特例市	H17.4.1 H18.1.1 H22.3.31	編入合併 編入合併 編入合併	①長岡市、南蒲原郡中之島町、三島郡越路町、同郡三島町、吉志郡山吉志村、刈羽郡小国町 ②長岡市、栃尾市、三島郡与板町、同郡和島村、同郡寺泊町 ③長岡市、北魚沼郡川口町		288,457	890.91
46	新潟県 上越市	人事課	特例市	H17.1.1	編入合併	上越市、東頸城郡安塚町、同郡蒲川原村、同郡大島村、同郡牧村、中頸城郡柿崎町、同郡大潟町、同郡頸城村、同郡吉川町、同郡中郷村、同郡板倉町、同郡清里村、同郡三和村、西頸城郡名立町		208,082	973.32
47	新潟県 阿賀野市	総務課	一般市	H16.4.1	新設合併	北蒲原郡安田町、同郡京ヶ瀬村、同郡水原町、同郡笹神村		47,043	192.72
48	新潟県 魚沼市	総務課	一般市	H16.11.1	新設合併	北魚沼郡堀之内町、同郡小出町、同郡湯之谷村、同郡広神村、同郡守門村、同郡入広瀬村		43,555	946.93
49	新潟県 南魚沼市	総務課	一般市	H16.11.1 H17.10.1	新設合併 編入合併	①南魚沼郡六日町、同郡大和町 ②南魚沼市、南魚沼郡塩沢町		63,329	584.82
50	新潟県 胎内市	総務課	一般市	H17.9.1	新設合併	北蒲原郡中条町、同郡黒川村		32,813	265.18
51	富山県 南砺市	総務課	一般市	H16.11.1	新設合併	東礪波郡城端町、同郡平村、同郡上平村、同郡利賀村、同郡井波町、同郡井口村、同郡福野町、西礪波郡福光町		58,140	668.86
52	石川県 かほく市	総務課	一般市	H16.3.1	新設合併	河北郡高松町、同郡七塚町、同郡宇ノ気町		34,847	64.76
53	石川県 能美市	総務課	一般市	H17.2.1	新設合併	能美郡根上町、同郡寺井町、同郡辰口町		47,207	83.85
54	福井県 あわら市	総務課	一般市	H16.3.1	新設合併	坂井郡芦原町、同郡金津町		31,081	116.99
55	福井県 坂井市	職員課	一般市	H18.3.20	新設合併	坂井郡三国町、同郡丸岡町、同郡春江町、同郡坂井町		92,318	209.91
56	山梨県 甲府市	研修厚生課	特例市	H18.3.1	編入合併	甲府市、東八代郡中道町、西八代郡上九一色村		200,096	212.41
57	山梨県 南アルプス市	人事課	一般市	H15.4.1 H16.11.1	新設合併 新設合併	中巨摩郡八田村、同郡白根町、同郡芦安村、同郡若草町、同郡櫛形町、同郡甲西町 ①北巨摩郡明野村、同郡須玉町、同郡高根町、同郡長坂町、同郡大泉村、同郡白州町、同郡武川村		72,055	264.06
58	山梨県 北杜市	総務課	一般市	H18.3.15	編入合併	②北杜市、北巨摩郡小淵沢町		48,144	602.89
59	山梨県 甲斐市	人事課	一般市	H16.9.1	新設合併	中巨摩郡竜王町、同郡敷島町、北巨摩郡双葉町		74,062	71.94
60	山梨県 笛吹市	総務課	一般市	H16.10.12 H18.8.1	新設合併 編入合併	①東八代郡石和町、同郡御坂町、同郡一宮町、同郡八代町、同郡境川村、東山梨郡春日居町 ②笛吹市、東八代郡芦川村		71,711	201.92
61	山梨県 上野原市	総務課	一般市	H17.2.13	新設合併	北都留郡上野原町、南都留郡秋山村		28,986	170.65
62	山梨県 中央市	総務課	一般市	H18.2.20	新設合併	中巨摩郡玉穂町、同郡田富町、東八代郡豊富村		31,650	31.81
63	長野県 東御市	総務課	一般市	H16.4.1	新設合併	北佐久郡北御牧村、小県郡東部町		31,271	112.30
64	長野県 安曇野市	人事課	一般市	H17.10.1	新設合併	南安曇郡豊科町、同郡穂高町、同郡三郷村、同郡堀金村、東筑摩郡明科町		96,266	331.82
65	岐阜県 山県市	秘書広報課	一般市	H15.4.1	新設合併	山県郡高富町、同郡伊自良村、同郡美山町		30,316	222.04
66	岐阜県 瑞穂市	秘書広報課	一般市	H15.5.1	新設合併	本巣郡穂積町、同郡泉南町		50,009	28.18
67	岐阜県 飛騨市	総務課	一般市	H16.2.1	新設合併	吉城郡古川町、同郡河谷村、同郡宮川村、同郡神岡町		28,902	792.31
68	岐阜県 本巣市	秘書広報課	一般市	H16.2.1	新設合併	本巣郡本巣町、同郡真正町、同郡糸貫町、同郡根尾村		34,603	374.57
69	岐阜県 郡上市	人事課	一般市	H16.3.1	新設合併	郡上郡八幡町、同郡大和町、同郡白鳥町、同郡高鷲村、同郡美並村、同郡明室村、同郡和良村		47,495	1,030.79
70	岐阜県 下呂市	人事課	一般市	H16.3.1	新設合併	益田郡萩原町、同郡小坂町、同郡下呂町、同郡金山町、同郡馬瀬村		38,494	851.06
71	岐阜県 海津市	総務課	一般市	H17.3.28 H15.4.1	新設合併 新設合併	海津郡海津町、同郡平田町、同郡南濃町 ①静岡市、清水市		39,453	112.31
72	静岡県 静岡市	人事課	指定都市	H18.3.31 H20.11.1	編入合併 編入合併	②静岡市、庵原郡蒲原町 ③静岡市、庵原郡由比町		723,323	1,411.82

番号	団体名	担当課名	行政区分	合併日	合併方式	合併関係	市	町	村	人口	面積
73	静岡県 浜松市	人事課	指定都市	H17.7.1	編入合併	浜松市、浜北市、天竜市、浜名郡舞阪町、同郡雄踏町、引佐郡細江町、同郡引佐町、同郡三ヶ日町、周智郡春野町、磐田郡佐久間町、同郡水窪町、同郡龍山村				804,032	1,511.17
74	静岡県 伊豆市	総務課	一般市	H16.4.1	新設合併	田方郡修善寺町、同郡土肥町、同郡天城湯ヶ島町、同郡中伊豆町				36,627	363.97
75	静岡県 御前崎市	総務課	一般市	H16.4.1	新設合併	榛原郡御前崎町、小笠郡浜岡町				35,272	65.86
76	静岡県 菊川市	総務課	一般市	H17.1.17	新設合併	小笠郡小笠町、同郡菊川町				47,502	94.24
77	静岡県 伊豆の国市	総務課	一般市	H17.4.1	新設合併	田方郡伊豆長岡町、同郡隼山町、同郡大仁町				50,011	94.71
78	静岡県 牧之原市	人材支援室	一般市	H17.10.11	新設合併	榛原郡相良町、同郡榛原町				50,645	111.68
79	愛知県 田原市	人事課	一般市	H15.8.20 H17.10.1	編入合併 編入合併	①渥美郡田原町、同郡赤羽根町 ②田原市、渥美郡渥美町				66,390	188.81
80	愛知県 愛西市	人事秘書課	一般市	H17.4.1	新設合併	海部郡佐屋町、同郡立田村、同郡八開村、同郡佐織町				65,556	66.63
81	愛知県 清須市	人事秘書課	一般市	H17.7.7 H21.10.1	新設合併 編入合併	①西春日井郡西枇杷島町、同郡清洲町、同郡新川町 ②清須市、西春日井郡春日町				63,358	17.32
82	愛知県 北名古屋市	人事秘書課	一般市	H18.3.20	新設合併	西春日井郡師勝町、同郡西春日町				78,078	18.37
83	愛知県 弥富市	人事秘書課	一般市	H18.4.1	編入合併	海部郡弥富町、同郡十四山村				42,575	48.92
84	愛知県 あま市	人事秘書課	一般市	H22.3.22	新設合併	海部郡七宝町、同郡美和町、同郡甚目寺町				85,307	27.59
85	三重県 いなべ市	職員課	一般市	H15.12.1	新設合併	員弁郡北勢町、同郡員弁町、同郡大安町、同郡藤原町				46,446	219.58
86	三重県 志摩市	総務課	一般市	H16.10.1	新設合併	志摩郡浜島町、同郡大王町、同郡志摩町、同郡阿児町、同郡磯部町				58,225	179.70
87	滋賀県 大津市	職員課	中核市	H18.3.20	編入合併	大津市、滋賀郡志賀町				323,719	464.10
88	滋賀県 甲賀市	職員課	一般市	H16.10.1	新設合併	甲賀郡水口町、同郡上山町、同郡甲賀町、同郡甲南町、同郡信楽町				93,853	481.69
89	滋賀県 野洲市	総務課	一般市	H16.10.1	新設合併	野洲郡中主町、同郡野洲町				49,486	81.07
90	滋賀県 湖南市	人事政策室	一般市	H16.10.1	新設合併	甲賀郡石部町、同郡甲西町				55,325	70.49
91	滋賀県 高島市	職員課	一般市	H17.1.1	新設合併	高島郡マキノ町、同郡今津町、同郡朽木村、同郡安曇川町、同郡高島町、同郡新旭町				53,950	693.00
92	滋賀県 米原市	総務課	一般市	H17.2.14 H17.10.1	新設合併 編入合併	①坂田郡山東町、同郡伊吹町、同郡米原町 ②米原市、坂田郡近江町				41,009	250.46
93	京都府 京丹後市	人事課	一般市	H16.4.1	新設合併	中郡峰山町、同郡大宮町、竹野郡網野町、同郡丹後町、同郡弥栄町、熊野郡久美浜町				62,723	501.84
94	京都府 南丹市	人事秘書課	一般市	H18.1.1	新設合併	船井郡園部町、同郡八木町、同郡日吉町、北桑田郡美山町				36,736	616.31
95	京都府 木津川市	人事秘書課	一般市	H19.3.12	新設合併	相楽郡山城町、同郡木津町、同郡加茂町				63,649	85.12
96	大阪府 堺市	人材開発課	指定都市	H17.2.1	編入合併	堺市、南河内郡美原町				830,966	149.99
97	兵庫県 篠山市	職員課	一般市	H11.4.1	新設合併	多紀郡篠山町、同郡西紀町、同郡丹南町、同郡今田町				45,245	377.61
98	兵庫県 養父市	総務課	一般市	H16.4.1	新設合併	養父郡八鹿町、同郡養父町、同郡大屋町、同郡関宮町				28,306	422.78
99	兵庫県 丹波市	職員課	一般市	H16.11.1	新設合併	氷上郡柏原町、同郡氷上町、同郡青垣町、同郡春日町、同郡山南町、同郡市島町				70,810	493.28
100	兵庫県 南あわじ市	総務課	一般市	H17.1.11	新設合併	三原郡緑町、同郡西淡町、同郡三原町、同郡南淡町				52,283	229.18
101	兵庫県 朝来市	総務課	一般市	H17.4.1	新設合併	朝来郡生野町、同郡和田山町、同郡山東町、同郡朝来町				34,791	402.98
102	兵庫県 淡路市	総務課	一般市	H17.4.1	新設合併	津名郡津名町、同郡淡路町、同郡北淡町、同郡一宮町、同郡東浦町				49,078	184.23
103	兵庫県 宍粟市	総務課	一般市	H17.4.1	新設合併	宍粟郡山崎町、同郡一宮町、同郡波賀町、同郡千種町				43,302	658.60
104	兵庫県 加東市	総務課	一般市	H18.3.20	新設合併	加東郡社町、同郡滝野町、同郡東条町				39,970	157.49
105	奈良県 葛城市	人事課	一般市	H16.10.1	新設合併	北葛城郡新庄町、同郡当麻町				34,985	33.73
106	奈良県 宇陀市	人事課	一般市	H18.1.1	新設合併	宇陀郡大宇陀町、同郡榛原町、同郡菟田野町、同郡室生村				37,183	247.62
107	和歌山県 紀の川市	人事課	一般市	H17.11.7	新設合併	那賀郡打田町、同郡粉河町、同郡那賀町、同郡桃山町、同郡真志川町				67,862	228.24
108	鳥取県 鳥取市	職員課	特例市	H16.11.1	編入合併	鳥取市、若美郡国府町、同郡福部村、人頭郡河原町、同郡用瀬町、同郡佐治村、気高郡気高町、同郡鹿野町、同郡青谷町				201,740	765.66
109	島根県 雲南市	人事課	一般市	H16.11.1	新設合併	大原郡大東町、同郡加茂町、同郡木次町、飯石郡三刀屋町、同郡吉田村、同郡掛谷町				44,403	553.37
110	岡山県 岡山市	職員研修所	指定都市	H17.3.22 H19.1.22	編入合併 編入合併	①岡山市、御津郡御津町、児島郡灘崎町 ②岡山市、御津郡建部町、赤磐郡瀬戸町				696,172	789.91
111	岡山県 瀬戸内市	総務課	一般市	H16.11.1	新設合併	邑久郡生窓町、同郡邑久町、同郡長船町				39,081	125.53
112	岡山県 赤磐市	総務課	一般市	H17.3.7	新設合併	赤磐郡山陽町、同郡赤坂町、同郡熊山町、同郡吉井町				43,913	209.43
113	岡山県 真庭市	総務課	一般市	H17.3.31	新設合併	上房郡北房町、真庭郡勝山町、同郡落合町、同郡湯原町、同郡久世町、同郡美甘村、同郡川上村、同郡八束村、同郡中和村				51,782	828.43

番号	団体名	担当課名	行政区分	合併日	合併方式	合併関係	市町村	人口	面積
114	岡山県 美作市	総務課	一般市	H17.3.31	新設合併	勝田郡勝田町、英田郡大原町、同郡東栗倉村、同郡美作町、同郡作東町、同郡英田町		32,479	429.19
115	岡山県 浅口市	総務課	一般市	H18.3.21	新設合併	浅口郡金光町、同郡鳴方町、同郡寄島町		37,327	66.46
116	広島県 安芸高田市	総務課	一般市	H16.3.1	新設合併	高田郡吉田町、同郡八千代町、同郡美土理町、同郡高宮町、同郡甲田町、同郡向原町		33,096	537.79
117	広島県 江田島市	総務課	一般市	H16.11.1	新設合併	安芸郡江田島町、佐伯郡能美町、同郡沖美町、同郡大柿町		29,939	100.97
118	山口県 下関市	職員課	中核市	H17.2.13	新設合併	下関市、豊浦郡菊川町、同郡豊田町、同郡豊浦町、同郡豊北町		290,693	716.06
119	徳島県 吉野川市	総務課	一般市	H16.10.1	新設合併	麻植郡鴨島町、同郡川島町、同郡山川町、同郡美郷村		45,782	144.19
120	徳島県 阿波市	秘書人事課	一般市	H17.4.1	新設合併	板野郡吉野町、同郡土成町、阿波郡市場町、同郡阿波町		41,076	190.97
121	徳島県 美馬市	人事課	一般市	H17.3.1	新設合併	美馬郡脇町、同郡美馬町、同郡穴吹町、同郡木屋平村		34,565	367.38
122	徳島県 三好市	総務課	一般市	H18.3.1	新設合併	三好郡三野町、同郡池田町、同郡山城町、同郡井川町、同郡東祖谷山村、同郡西祖谷山村		34,103	721.48
123	香川県 さぬき市	秘書広報課	一般市	H14.4.1	新設合併	大川郡津田町、同郡大川町、同郡志度町、同郡寒川町、同郡長尾町		55,754	158.90
124	香川県 東かがわ市	総務課	一般市	H15.4.1	新設合併	大川郡引田町、同郡白鳥町、同郡大内町		35,929	153.35
125	香川県 三豊市	人事課	一般市	H18.1.1	新設合併	三豊郡高瀬町、同郡山本町、同郡三野町、同郡豊中町、同郡詫間町、同郡仁尾町、同郡財田町		71,180	222.66
126	愛媛県 西予市	総務課	一般市	H16.4.1	新設合併	東宇和郡明浜町、同郡宇和町、同郡野村町、同郡城川町、西宇和郡三瓶町		44,948	514.79
127	愛媛県 東温市	総務課	一般市	H16.9.21	新設合併	温泉郡重信町、同郡川内町		35,278	214.45
128	高知県 香南市	総務課	一般市	H18.3.1	新設合併	香美郡赤岡町、同郡香我美町、同郡野市町、同郡夜須町、同郡吉川村		33,541	126.49
129	高知県 香美市	総務課	一般市	H18.3.1	新設合併	香美郡土佐山田町、同郡香北町、同郡物部村		30,257	538.22
130	福岡県 久留米市	能力開発室	中核市	H17.2.5	編入合併	久留米市、浮羽郡田主丸町、三井郡北野町、三潴郡城島町、同郡三潴町		306,434	229.84
131	福岡県 福津市	総務課	一般市	H17.1.24	新設合併	宗像郡福間町、同郡津屋崎町		55,677	52.70
132	福岡県 うきは市	総務課	一般市	H17.3.20	新設合併	浮羽郡吉井町、同郡浮羽町		32,902	117.55
133	福岡県 宮若市	総務課	一般市	H18.2.11	新設合併	鞍手郡宮田町、同郡若宮町		30,630	139.99
134	福岡県 みやま市	総務課	一般市	H19.1.29	新設合併	山門郡瀬高町、同郡山川町、三池郡高田町		43,372	105.12
135	佐賀県 小城市	総務課	一般市	H17.3.1	新設合併	小城市小城市町、同郡三日町、同郡生津町、同郡芦刈町		45,852	95.85
136	佐賀県 嬉野市	総務課	一般市	H18.1.1	新設合併	藤津郡塩田町、同郡嬉野町		30,392	126.51
137	佐賀県 神埼市	総務課	一般市	H18.3.20	新設合併	神埼郡神埼町、同郡千代田町、同郡香振村		33,537	125.01
138	長崎県 対馬市	総務課	一般市	H16.3.1	新設合併	下県郡蔵原町、同郡美津島町、同郡豊玉町、上県郡峰町、同郡上県町、同郡上対馬町		38,481	708.81
139	長崎県 杵岐市	総務課	一般市	H16.3.1	新設合併	杵岐郡郷ノ浦町、同郡勝本町、同郡芦辺町、同郡石田町		31,414	138.55
140	長崎県 西海市	総務課	一般市	H17.4.1	新設合併	西彼杵郡西彼町、同郡西海町、同郡大島町、同郡崎戸町、同郡大瀬戸町		33,680	241.95
141	長崎県 雲仙市	人事課	一般市	H17.10.11	新設合併	南高来郡国見町、同郡瑞穂町、同郡吾妻町、同郡愛野町、同郡千々石町、同郡小浜町、同郡南串山町		49,998	206.92
142	長崎県 南島原市	人事課	一般市	H18.3.31	新設合併	南高来郡加津佐町、同郡口之津町、同郡南有馬町、同郡北有馬町、同郡西有家町、同郡有家町、同郡布津町、同郡深江町		54,045	169.89
143	熊本県 上天草市	総務課	一般市	H16.3.31	新設合併	天草郡大矢野町、同郡松島町、同郡姫戸町、同郡龍ヶ岳町		32,502	126.14
144	熊本県 宇城市	総務課	一般市	H17.1.15	新設合併	宇土郡三角町、同郡不知火町、下益城郡松橋町、同郡小川町、同郡豊野町		63,089	188.56
145	熊本県 阿蘇市	総務課	一般市	H17.2.11	新設合併	阿蘇郡一の宮町、同郡阿蘇町、同郡波野村		29,636	376.25
146	熊本県 合志市	総務課	一般市	H18.2.27	新設合併	菊池郡合志町、同郡西合志町		51,647	53.17
147	大分県 豊後大野市	総務課	一般市	H17.3.31	新設合併	大野郡三重町、同郡清川村、同郡緒方町、同郡朝地町、同郡大野町、同郡千歳村、同郡大飼町		41,548	603.36
148	大分県 由布市	人事職員課	一般市	H17.10.1	新設合併	大分郡挾間町、同郡庄内町、同郡湯布院町		35,386	319.16
149	大分県 国東市	総務課	一般市	H18.3.31	新設合併	東国東郡国見町、同郡国東町、同郡武蔵町、同郡安岐町		34,206	317.84
150	鹿児島県 日置市	総務課	一般市	H17.5.1	新設合併	日置郡東市来町、同郡伊集院町、同郡日吉町、同郡吹上町		52,411	253.06
151	鹿児島県 曽於市	総務課	一般市	H17.7.1	新設合併	曽於郡大隅町、同郡財部町、同郡末吉町		42,287	390.39
152	鹿児島県 志布志市	総務課	一般市	H18.1.1	新設合併	曽於郡松山町、同郡志布志町、同郡有明町		34,770	290.00
153	鹿児島県 南九州市	総務課	一般市	H19.12.1	新設合併	川辺郡川辺町、同郡知覧町、揖宿郡額娃町		42,191	357.85
154	鹿児島県 始良市	総務課	一般市	H22.3.23	新設合併	始良郡加治木町、同郡始良町、同郡蒲生町		74,840	231.32
155	沖縄県 南城市	総務課	一般市	H18.1.1	新設合併	島尻郡玉城村、同郡知念村、同郡佐敷町、同郡大里村		39,651	49.76

※人口は、平成17年国勢調査（単位：人）

※面積は、平成21年 要覧（単位：k㎡）

## 研修調査アンケート

アンケートは、問1から問9までの全9問です。

なお、回答内容については、統計的に処理しますので、個々の団体名が公表されることはありません。

**【問1】** 貴市の、平成11年4月1日以降に行った合併について、①合併日（数回にわたって合併している場合は最初の合併日）、②合併関係市町村数（数回にわたって合併している場合は最終的な合併関係市町村数）、③合併の方式（「新設」or「編入」、数回にわたって合併している場合は最初の合併の方式）を記入してください。

**【問2】** 合併後相当の期間が経過されたことと思います。現時点において過去を振り返り、将来を展望するとき、（A）合併から現在までの行政課題と、（B）今後の将来を展望するときの行政課題について、職員研修を企画実施する立場からみて、次の事項はどの程度重要であると考えますか。

次のうちからそれぞれ「1つ」ずつ選んでください。

（1）組織管理・人事管理（（3）以下に掲げるものを除く。）

- ① 大きな行政課題である。
- ② ある程度の行政課題である。
- ③ 行政課題ではない。

（2）財政運営（（3）以下に掲げるものを除く。）

- ① 大きな行政課題である。
- ② ある程度の行政課題である。
- ③ 行政課題ではない。

（3）支所・出張所又は公の施設等の統廃合

- ① 大きな行政課題である。
- ② ある程度の行政課題である。
- ③ 行政課題ではない。

（4）公営企業・第三セクター等の統廃合

- ① 大きな行政課題である。
- ② ある程度の行政課題である。
- ③ 行政課題ではない。

- (5) 市域全体の一体感の醸成
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (6) 合併前の旧市町村単位の地域コミュニティの振興
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (7) 新たに指定都市、中核市、特例市又はその他の市となったことに伴う処理すべき事務の増大への対応
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (8) 周辺の団体を編入（新設合併の方式を採用した事実上の編入を含む。）したことに伴う職員全般の能力向上
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (9) 産業の振興等地域の活性化
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (10) 合併前の旧市町村間の情報通信基盤に係る整備状況の格差解消
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (11) 小学校・中学校の通学区域の見直し・統廃合
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (12) 合併前の旧市町村間の住民負担（税率や手数料）の格差解消
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (13) 合併前の旧市町村間の住民サービスの格差に対する不満解消
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。

- (14) 市町村建設計画や合併市町村基本計画の見直し
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (15) 「新しい公共」を進めるにあたってのNPOや住民団体などとの調整
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (16) 特定の行政分野における隣接市町村との新たな広域連携の構築
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (17) 特定の行政分野における隣接市町村との従来の広域連携の見直し
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (18) 地域主権改革により新たに権限移譲される事務権限への対応
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (19) 地域主権改革により義務付け・枠づけが緩和されることへの対応
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (20) 議員数や職員数が減少する中での住民ニーズ・政策課題の把握
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (21) 議員数や職員数が減少する中での住民合意の形成
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。
- (22) 公会計改革を活用した財政分析
- ① 大きな行政課題である。
  - ② ある程度の行政課題である。
  - ③ 行政課題ではない。



【問5】問4で選んだ知識・能力のうち、職場研修（OJT）（注2）だけでなく、職場外研修（OffJT）（注3）により向上させる必要があると考える知識・能力は何ですか。①主事・主任等の一般職員、②係長・課長補佐等の監督職級職員、③課長等の管理職級職員のそれぞれについて、次のうちから「3つ以内で」選んでください。

（注2）「職場研修（OJT）」とは、職場において職務を通じて行われる研修をいいます。

（注3）「職場外研修（OffJT）」とは、職場以外の場所で行われる研修をいいます。また、ここでは、自治体が自ら実施する研修だけでなく、専門研修機関への派遣や、合同研修等を含みます。

（1）主事・主任等の一般職員

- ① 担当職務に対する専門的知識
- ② 現状における課題・問題点を発見する能力
- ③ 政策・施策案を企画・立案する能力
- ④ 上司・住民等に分かりやすく説明する能力
- ⑤ 庁内外の関係者と調整・折衝する能力
- ⑥ その他（ )

（2）係長・課長補佐等の監督職級職員

- ① 担当職務に対する専門的知識
- ② 現状における課題・問題点を発見する能力
- ③ 政策・施策案を企画・立案する能力
- ④ 上司・住民等に分かりやすく説明する能力
- ⑤ 庁内外の関係者と調整・折衝する能力
- ⑥ 政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力
- ⑦ 部下を育成する能力
- ⑧ その他（ )

（3）課長等の管理職級職員

- ① 担当職務に対する専門的知識
- ② 現状における課題・問題点を発見する能力
- ③ 政策・施策を企画・立案する能力
- ④ 上司・住民等に分かりやすく説明する能力
- ⑤ 庁内外の関係者と調整・折衝する能力
- ⑥ 政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力
- ⑦ 部下を育成する能力
- ⑧ 組織を管理する能力
- ⑨ その他（ )

【問6】問5で選んだ知識・能力を向上させるにあたって望ましい職場外研修（OffJT）の「形式」としてはどのようなものが考えられるでしょうか。①主事・主任等の一般職員、②係長・課長補佐等の監督職級職員、③課長等の管理職級職員のそれぞれについて、問5で選んだ項目ごとに、最も適すると思われる形式を次のうちから「1つ」選んでください。

(1) 主事・主任等の一般職員

- ① コース別の選択制を導入した階層別研修 (注4)
- ② 課目別の選択制を導入した階層別研修 (注5)
- ③ ①及び②以外の選択制を導入した階層別研修
- ④ 選択制を導入しない階層別研修
- ⑤ 階層別研修以外の専門研修・特別研修 (注6)

(具体的内容があれば： )

- ⑥ その他 ( )

(注4) 「階層別研修」とは、対象となる階層・職層の職員に対して、原則として全員受講することを義務づける研修をいいます。このうち「コース別の選択制」とは、カリキュラムの全部または一部について、相当数の課目をひとかたまりとして複数のコースとして設定し、コースの選択にあたって受講生側の意向を反映させるものをいいます。

(注5) 「課目別の選択制」とは、「コース別の選択制」と異なり、基本的には全ての受講生が同一のカリキュラムを受講することを原則とした上で、限られた課目(1課目から数課目)に限って受講生側の選択の意向を反映させるものをいいます。

(注6) 「専門研修・特別研修」とは、専門的な知識・技能の修得や能力の開発・向上を目的として実施する研修であって、かつ、階層別研修以外の研修をいいます。

(2) 係長・課長補佐等の監督職級職員

- ① コース別の選択制を導入した階層別研修
- ② 課目別の選択制を導入した階層別研修
- ③ ①及び②以外の選択制を導入した階層別研修
- ④ 選択制を導入しない階層別研修
- ⑤ 階層別研修以外の専門研修・特別研修

(具体的内容があれば： )

- ⑥ その他 ( )

(3) 課長等の管理職級職員

- ① コース別の選択制を導入した階層別研修
- ② 課目別の選択制を導入した階層別研修
- ③ ①及び②以外の選択制を導入した階層別研修
- ④ 選択制を導入しない階層別研修
- ⑤ 階層別研修以外の専門研修・特別研修

(具体的内容があれば： )

- ⑥ その他 ( )

【問7】問5で選んだ知識・能力を向上させるにあたって望ましい職場外研修（O f f J T）の「進め方」としてはどのようなものが考えられるでしょうか。①主事・主任等の一般職員、②係長・課長補佐等の監督職級職員、③課長等の管理職級職員のそれぞれについて、問5で選んだ項目ごとに、最も適すると思われる進め方を次のうちから「1つ」選んでください。

(1) 主事・主任等の一般職員

- ① 当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修
- ② ①に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修
- ③ 研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベート（注7）を行う研修
- ④ 研修参加者が持ち寄った当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議する研修
- ⑤ 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修
- ⑥ その他（ ）

（注7）「ディベート」とは、ある一つの論題をめぐる、相対する2つのチームに分かれて、一定のルールのもとに公平に証明しようとする議論を闘わせ、第三者が勝敗を判定する研修手法をいいます。

(2) 係長・課長補佐等の監督職級職員

- ① 当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修
- ② ①に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修
- ③ 研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修
- ④ 研修参加者が持ち寄った当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議する研修
- ⑤ 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修
- ⑥ その他（ ）

(3) 課長等の管理職級職員

- ① 当該行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修
- ② ①に、当該行政課題に対する対応事例に関する職員の発表と、これらに関する研修参加者と講師との意見交換を組み合わせた研修
- ③ 研修機関が収集・整理した当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修
- ④ 研修参加者が持ち寄った当該行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議する研修
- ⑤ 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修
- ⑥ その他（ ）



【回答票】

合併市町村職員研修状況調査

この調査の窓口となっていたいただける方の連絡先をご記入願います。

団体名		担当課名		担当者名	
電話番号		E-mail			

問 1	①合併日			②合併関係市町村数					③合併の方式			
問 2		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
	(A) 合併から現在											
	(B) 今後の将来展望											
		(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)
	(A) 合併から現在											
	(B) 今後の将来展望											
問 3												
問 4	(1)	⑥の内容										
	(2)	⑧の内容										
	(3)	⑨の内容										
問 5	(1)		(2)		(3)							
問 6	(1)	↓	↓	↓	(2)	↓	↓	↓	(3)	↓	↓	↓
問 7	(1)	↓	↓	↓	(2)	↓	↓	↓	(3)	↓	↓	↓
※ が問 ⑥の 場合 は、 ⑤ 右ま たは 内容 を ご記 入 及 び 問 7の 回 答	問6(1)の内容					問7(1)の内容						
	〃					〃						
	〃					〃						
	問6(2)の内容					問7(2)の内容						
	〃					〃						
	〃					〃						
	問6(3)の内容					問7(3)の内容						
	〃					〃						
問 8	研 修 名											
	概 要 資料を御恵与ください											
問 9		(4)の内容										

## 合併市町村職員研修状況調査

---

平成23年3月 発行

編集・発行 自治大 学 校

〒190-8581 東京都立川市緑町10番地の1

TEL 042(540)4500 FAX 042(540)4503

---