

地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会（第1回）

議事次第

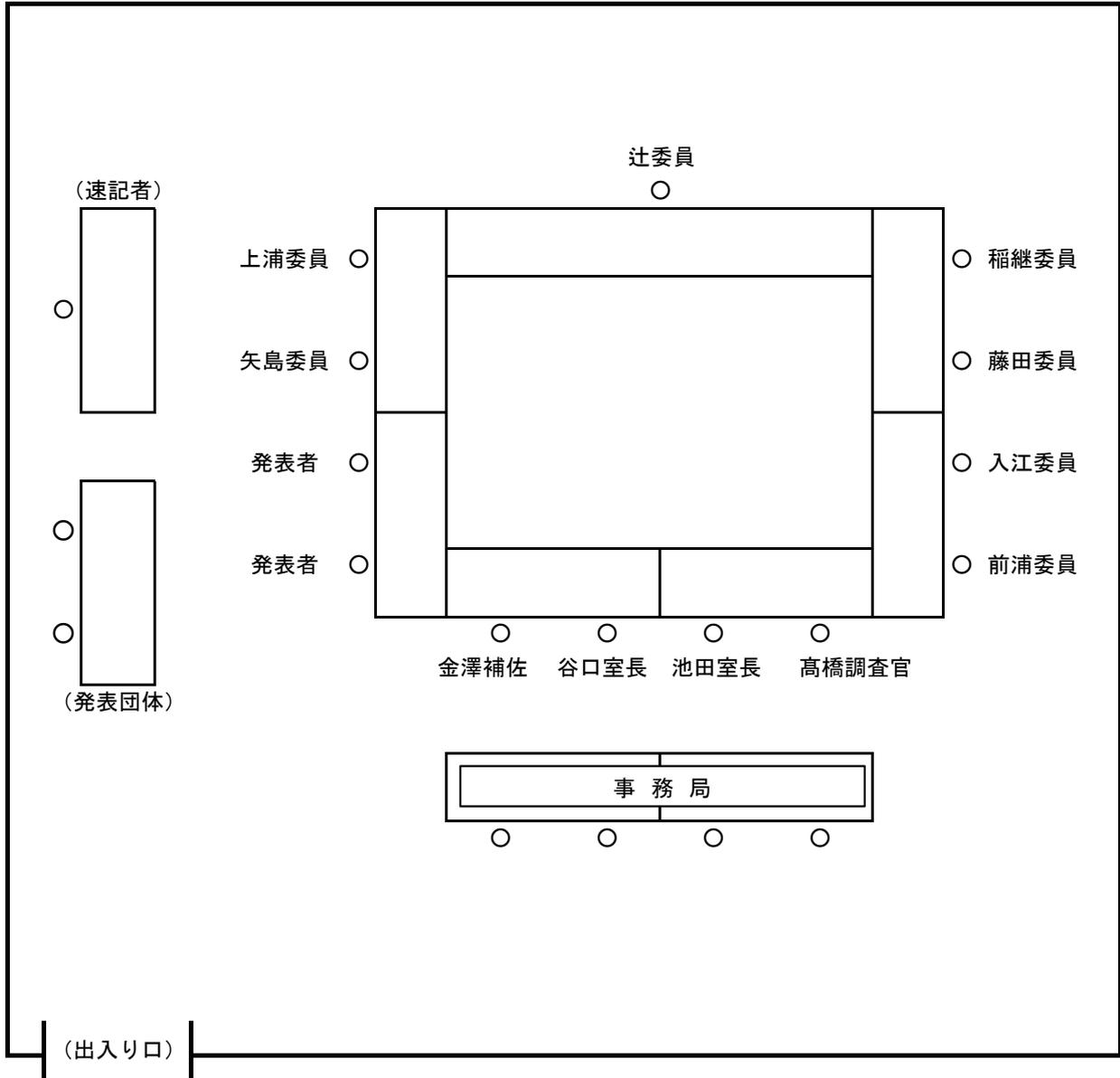
日時：令和元年6月27日（木）
14：00～16：00
場所：総務省第1会議室

議事

- 1 開会
- 2 研究会の運営等について
- 3 地方公共団体における人材育成・能力開発の必要性
 - (1) 地方公務員の人材育成の位置付け
 - (2) 人材育成・能力開発の必要性
- 4 地方公共団体における人材育成・能力開発の取組
 - (1) 地方公共団体における人材育成・能力開発の現状
 - (2) 事例発表①（関西広域連合）
 - (3) 事例発表②（枚方市）
- 5 質疑応答
- 6 人材育成・能力開発に関する調査について
- 7 意見交換
- 8 閉会

令和元年度 第1回地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会 座席表

日時：令和元年6月27日（木）
14：00～16：00
場所：総務省第1会議室



地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会開催要綱

1 趣旨

人事評価制度の施行については、平成 28 年度末に経過措置期間が終了し、各地方公共団体は、評価結果を給与等の人事管理に本格的に活用していく段階にある。

また、会計年度任用職員制度が令和 2 年 4 月から施行されるだけでなく、公務員の定年引上げに関する検討等、近年の公務員制度を取り巻く環境の変化等に伴い、地方公共団体における人材育成・能力開発に取り組む必要性は益々高まっている。

そこで、本研究会では、人材育成の現状・取組事例の調査・研究を行い、人材育成・能力開発の取組を行うにあたって留意すべき事項の検討を行う。

2 名称

本研究会の名称は、「地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会」（以下「研究会」という。）とする。

3 研究項目

研究会は、地方公共団体における人材育成・能力開発に関して、以下の項目について研究する。

- (1) 地方公共団体における人材育成の現状・課題
- (2) 人材育成・能力開発の取組方策・留意すべき事項の検討

4 構成員

研究会の構成員は別紙のとおりとする。

5 座長

- (1) 研究会に、座長 1 人を置く。
- (2) 座長は、会務を総理する。
- (3) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長が指名する者が、その職務を代理する。

6 議事

- (1) 研究会の会議は、座長が招集する。
- (2) 座長は、必要があると認めるときは、必要な者に研究会への出席を求め、その意見を聴取することができる。

7 雑則

- (1) 研究会の庶務は、総務省自治行政局公務員部給与能率推進室において処理する。
- (2) 本要綱に定めるもののほか、研究会に関し必要な事項は、座長が定める。
- (3) 研究会の会議は、原則として公開しないが、会議の終了後、配布資料を公表するとともに、議事概要を作成し、これを公表するものとする。
ただし、座長が必要があると認めるときは、配布資料の一部を非公開とすることができる。

(別紙)

地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会構成員名簿

(敬称略 五十音順)

稲継 裕昭 (早稲田大学政治経済学術院教授)

入江 容子 (愛知大学法学部教授)

上浦 善信 (大阪府池田市人材育成推進参与)

金崎 健太郎 (関西学院大学法学部・大学院法学研究科教授)

辻 琢也 (一橋大学大学院法学研究科教授)

藤田 由紀子 (学習院大学法学部教授)

前浦 穂高 ((独) 労働政策研究・研修機構副主任研究員)

矢島 洋子 (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株))
執行役員主席研究員
政策研究事業部東京本部副本部長 兼 共生社会部長)

地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会
研究内容、スケジュール（案）

【第1回 6月27日（木）】

- 1 本研究会の検討の視点（案）
- 2 地方公共団体における人材育成・能力開発の必要性
 - (1) 地方公務員における人材育成・能力開発の位置付け
 - (2) 人材育成・能力開発の必要性
- 3 地方公共団体における人材育成・能力開発の取組事例の発表
 - (1) 地方公共団体における人材育成・能力開発の取組の現状について
 - (2) 事例発表
 - ① 広域的な研修（関西広域連合）
 - ② 複線型人事制度（枚方市）
- 4 質疑応答
- 5 地方公共団体あてに照会する人材育成・能力開発に関する調査について
 - ・ 人材育成・能力開発に関する調査における概要説明

〔調査内容〕 各地方公共団体における、人材育成・能力開発の取組状況について把握
- 6 意見交換
 - ・ 2、3を踏まえて議論
 - ・ 調査については、第1回研究会終了後に照会し、第2回研究会までにとりまとめ

【第2回 10月下旬頃】

- 1 人材育成・能力開発に関する調査の報告
- 2 質疑応答、事例発表団体選定
- 3 人事評価結果の活用状況等調査（H31.4.1現在）の報告
- 4 民間企業の人材育成に関する取組事例報告
 - ・ 地方公共団体でも参考になり得る民間企業の人材育成に関する事例発表
(民間企業におけるキャリア形成、人事評価の活用等を有識者から報告)
- 5 質疑応答、意見交換

【第3回 11月下旬頃】

- 1 事例発表
 - ・ 第2回研究会で選定した団体による事例発表（3団体程度を想定）
- 2 意見交換
 - ・ 事例発表に関する意見交換
 - ・ 長期的な視野に立った計画的な人材育成・能力開発の取組方策・留意すべき事項の検討

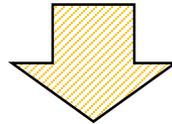
【第4回 2月中旬頃】

- 1 報告書（案）について

検討の方向性

○長期的な視野に立った計画的な人材育成・能力開発の取組方策・留意すべき事項の検討

取組内容



- 1 地方公共団体における人材育成・能力開発の現状・課題の整理
 - ① 人材育成・能力開発の現状
 - ・ 地方公務員の人材育成の位置づけ、検討の必要性
 - ② 地方公共団体における人事制度、研修の実施状況等の調査
 - ・ 人材育成基本方針策定状況の把握
 - ・ 計画的な人材育成の取組状況や職場における研修の取組状況を把握
 - ③ 人事評価結果の活用状況の把握
 - ・ 人事評価結果の活用状況について把握し、活用促進に向けて検討
- 2 地方公共団体、民間企業における取組事例の報告
- 3 人材育成・能力開発の取組方策・留意すべき事項の検討

地方公共団体における人材育成・
能力開発に関する研究会

(第 1 回) 資料

令和元年 6 月 27 日 (木)

総務省公務員部給与能率推進室

地方公共団体における人材育成関連通知（人材育成）

地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針の策定について
(平成9年11月14日付自治整第23号自治事務次官通知) (抄)

第2 行政改革推進上の主要事項について

5 人材の育成・確保関係

(1) 人材育成の推進

- ① 職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定すること。
- ② 職場における実務研修、職員研修所等における研修、自己啓発等を適切に組み合わせるとともに、人材育成の観点に立った人事管理、職場風土や仕事の推進プロセスの改善等を行うことにより、総合的な人材育成に努めること。
- ③ 職員の意識改革や幅広い見識を身につけた職員の育成等を図るため、地方公共団体相互間や民間との人事交流の推進について積極的に検討すること。
- ④ 人材育成に当たっては、地方分権の推進に伴い必要とされる政策形成能力や創造的能力、法務能力等の向上が図られるように留意するとともに、多様な研修機会の提供や研修レベルの向上、研修内容の充実に努めること。
- ⑤ 高度・専門的な研修等については、都道府県単位、広域市町村圏単位等での広域共同研修の活用や仕組みづくりに努めるとともに、自治大学校その他の全国的な研修機関を有効に活用すること。
- ⑥ 議会事務局、監査委員事務局、人事委員会事務局等の体制整備と職員の専門的能力の向上を図るため、共同研修の実施、相互の人事交流等に積極的に努めること。

地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について
(平成9年11月28日付自治能第78号自治省行政局公務員部長通知)

→ 概要は次ページの通り。

平成9年11月28日付自治能第78号公務員部長通知
人材育成基本方針策定指針

地方公共団体が政策形成能力の向上等を図るため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成基本方針を策定する際に留意・検討すべき事項の指針。

<人材育成基本方針策定指針のポイント>

1 人材育成の目的の明確化

各地方公共団体が地域の将来像と行政のあり方などを踏まえて、人材育成の目的及びこれからの時代に求められる職員像を明らかにすることが重要

2 学習的風土づくり等の総合的取組の推進

職場における様々な場面を人材育成のために活用していくことが必要であり、職場の学習的風土づくり等の総合的な取組を推進することが重要

① 職場の学習的風土づくり一人を育てる職場環境一

職場の学習的風土づくりを全庁的に推進していくことが重要

(取組例) 職場診断表による診断、学習成果等の発表の場の提供、職員提案制度の実施

② 系統だった人材育成の確立一人を育てる人事管理一

人材育成の観点にも十分配慮した人事管理を行っていくことが重要

(取組例) 経歴管理システムの確立、庁内公募制の導入、挑戦加点制度

③ 仕事を進める過程の工夫・活用一人を育てる仕事の進め方一

仕事を進める過程自体を人材育成の機会として工夫し、活用していくことを組織全体が自覚的に行うことが重要

(取組例) 目標による管理、QCサークル等小集団活動の活用、出前講演・出前トーク

3 職員研修の充実、多様化

自己啓発、職場研修、職場外研修のそれぞれの特性を踏まえ、研修内容の充実、多様化のための方策やそれらの連携のあり方についての検討が重要

① 自己啓発

人材育成の基本である自己啓発を促進するための方策への取組・検討

(取組例) 自己啓発のきっかけづくり、自己啓発に取り組みやすい職場風土づくり

② 職場研修

人材育成の中心的手法である職場研修の全庁的な推進・検討

(取組例) 管理監督者の啓発、職場研修マニュアル等の作成・活用、職場研修推進運動の展開

③ 職場外研修

○研修所研修等 多くの職員に受講機会を与えることと時代に即応した内容が重要

(取組例) 地域住民や民間企業との合同研修

○派遣研修 趣旨・目的の明確化等

(取組例) 専門職員を含む幅広い分野での派遣、大学院等への派遣

○広域での共同研修 都道府県等が行う研修や広域市町村圏単位の研修などの活用、充実

(取組例) 広域共同研修の仕組みづくり

○職種・階層等に応じた研修 多種多様な職種・階層等にふさわしい研修の実施

(取組例) 保健福祉関係専門職員研修、議会事務局等職員研修、研修担当職員研修

4 人材育成推進体制の整備等

① 人材育成推進体制の整備

人材育成を効果的に推進するためには、首長のリーダーシップのもと、管理監督者の部下に対する適切な指導・助言及び人材育成担当部門の体制整備が不可欠

② 都道府県と市町村との連携

都道府県と市町村との連携方策について地域の実情に応じた検討

(取組例) 共同での研修所設置、都道府県による研修講師養成研修の実施

地方公共団体における人材育成関連通知（研修）

地方公務員法及び地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律の一部を改正する法律の運用について（平成16年8月1日付総行公第54号総務省自治行政局公務員部長通知）（抄）

Ⅲ 計画的な人材育成について（地公法第39条関係）

- 1 「人材育成基本方針」については、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付自治整第23号自治事務次官通知）においてその策定が求められ、具体的には、学習的風土作り、研修の充実、人材育成推進の体制整備等を定めるよう要請されているところであるが、改正法による改正後の地公法第39条第3項の規定による「研修に関する基本的な方針」の策定は、この「人材育成基本方針」中の研修に関する基本的な方針を定めることについて法律上の責務としたものであること。
- 2 「研修に関する基本的な方針」と「人材育成基本方針」の関係については、「研修に関する基本的な方針」を中核とし、それを包含する形で「人材育成基本方針」を定めることが望ましいものであること。したがって、法律上の責務とされた「研修に関する基本的な方針」だけでなく、「人材育成基本方針」についても早急に策定することが求められるものであること。
- 3 なお、地方公共団体において「研修に関する基本的な方針」を定める場合は、各任命権者とあらかじめ十分な時間的余裕を持って協議を行うべきものであること。

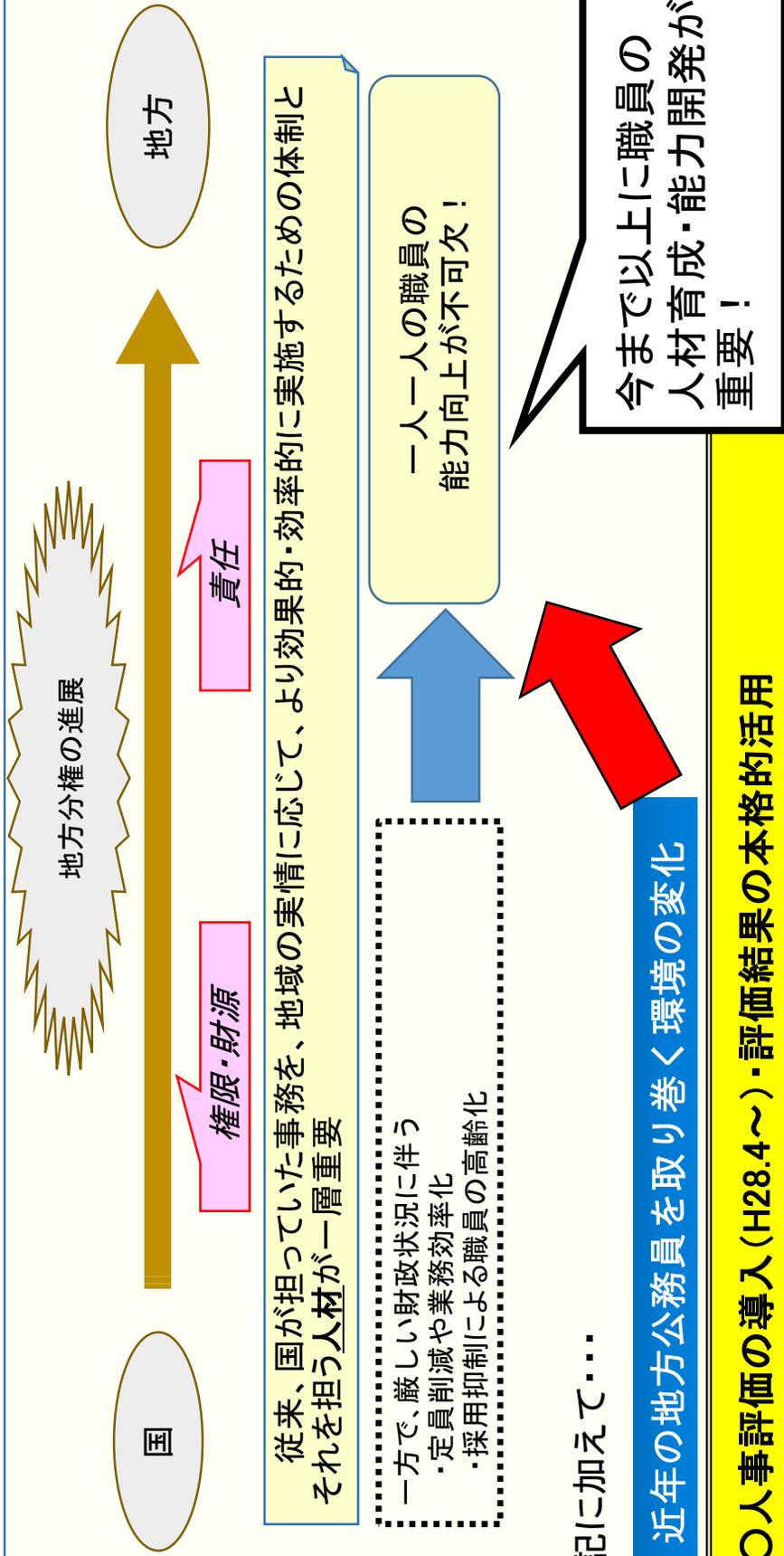
地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針

（平成17年3月29日付総行整第11号総務事務次官通知）（抄）

4 人材育成の推進

分権型社会の担い手にふさわしい人材を育成することが重要な課題であり、平成16年6月の地方公務員法の改正により「研修に関する基本的な方針」を定めることについて法律上の責務とされたことを踏まえ、人材育成に関する基本方針を策定し、人材育成の観点に立った人事管理、職場風土や仕事の推進プロセスの改善等を行うことにより、総合的な人材育成に努めること。また、能力・実績を重視した新しい人事評価システムの導入が求められており、「今後の行政改革の方針」の趣旨も踏まえ、公正かつ客観的な人事評価システムの構築に引き続き積極的に取り組むこと。

地方公共団体における人材育成の必要性



4

上記に加えて・・・

近年の地方公務員を取り巻く環境の変化

- 人事評価の導入 (H28.4～)・評価結果の本格的活用
- 職員の働き方の多様化
 - ・ 年金支給開始年齢の引き上げに伴う再任用の実施的義務化・定年引上げの検討
 - ・ 会計年度任用職員 (R2.4～) の導入
 - ・ ワーク・ライフ・バランス
- 多様な行政課題への対処 など
- 採用者数の増加・受験者数減少に伴う競争率の低下

定年の段階的な引き上げのための意見の申出（人事院）の概要

資料

公務員の定年の段階的引上げに関し、

- ① **定年の見直し**、② **役職定年制の導入**、③ **60歳以上の職員の給与**、④ **定年前の再任用短時間勤務制の導入**、⑤ **その他能力・実績に基づく人事管理の徹底等の措置を講じる。**

① 定年の見直し

- 一定の準備期間を確保しつつ、定年を段階的に60歳から65歳に引上げ
- ただし、職務と責任に特殊性があること又は欠員の補充が困難であることにより、定年を65歳とすることが適当でない官職の定年は70歳を上限として別途定める。

② 役職定年制の導入

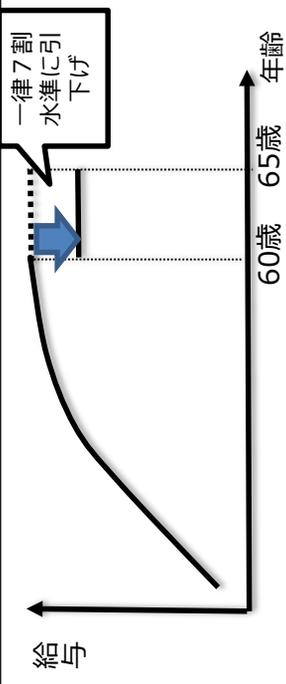
- 組織の新陳代謝を確保し、組織活力を維持するため、当分の間、役職定年制を導入

対象	管理監督職員
内容	原則60歳に達した日以後最初の4月1日までの間に、役職定年対象官職以外の官職へ任用換（降任等）を行う
例外	職務の特殊性や欠員補充の困難性等の事情から公務の運営に支障が生じる場合、下記の例外措置を定めることが可能 (1) 60歳超の役職定年年齢を設定 (2) 役職定年時期を延期（最長3年間）

③ 60歳以上の職員の給与

- 民間の実情等を踏まえ、当分の間、60歳以上の職員の年間給与を60歳前の7割水準に設定

※ 役職定年により任用換された職員の年間給与は任用換前の5割～6割程度の場合も



定年の段階的な引上げのための意見の申出（人事院）の概要

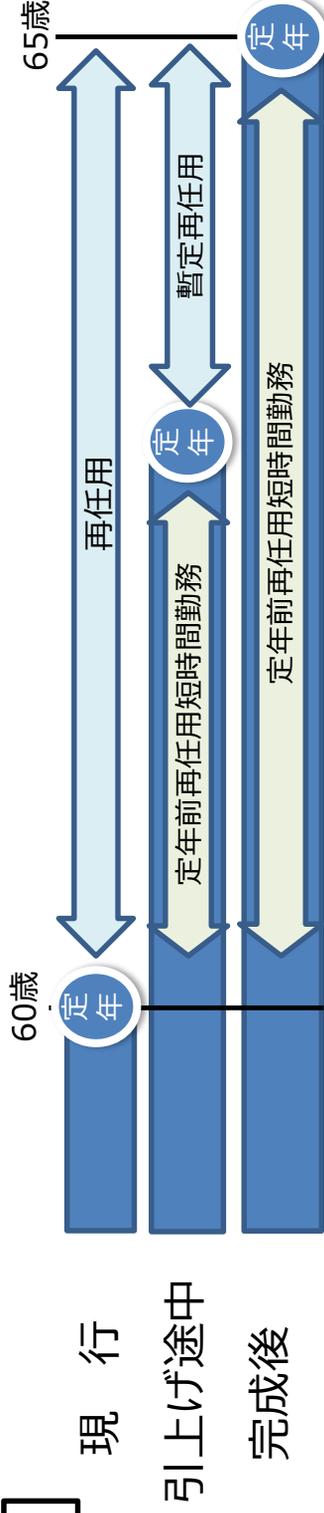
④ 定年前の再任用短時間勤務制の導入

- 60歳以上の職員の希望に基づき短時間勤務を可能とし、多様な働き方を実現

対象	60歳以上の職員
内容	一度退職した上で短時間勤務の職に任用
勤務形態	週15時間30分～週31時間 (現行の再任用短時間職員と同様)

※ 定年の段階的な引上げ期間中は、定年後65歳までの間に現行の再任用制度を暫定的に存置（65歳定年の完成で廃止）

イメージ



その他

- 1～4の制度については、定年の段階的な引上げ期間中においても必要な見直しを検討
- 定年の引上げ期間中も真に必要な新規採用を計画的に継続できるような措置
- 職員の自主的な選択としての退職を支援するため、退職手当上の措置や高齢層職員の能力及び経験を公務外で活用する観点から必要な方策を検討
- 能力・実績に基づき人事管理が徹底されるよう、人事評価に基づく昇進管理の厳格化を検討するとともに、勤務実績不良の職員の厳正な分限処分などの必要な見直しを行う

定年を段階的に65歳に引き上げるための国家公務員法等の改正についての意見の申出(抜粋)

第3 定年の引上げに関連する取組

1 能力・実績に基づく人事管理の徹底等

定年を段階的に65歳に引き上げる中、組織活力を維持し行政サービスの質を高く保つため、年次順送りの人事を改め、職員の在職期間を通じて能力・実績に基づく人事管理を徹底するなど、若年・中堅層職員も含めた人事管理全体を見直す必要がある。このため、各府省の能力・実績に基づく人事管理が徹底されるよう、人事評価に基づく昇進管理の厳格化など所要の取組を進める必要がある、本院としても必要な検討を行う。

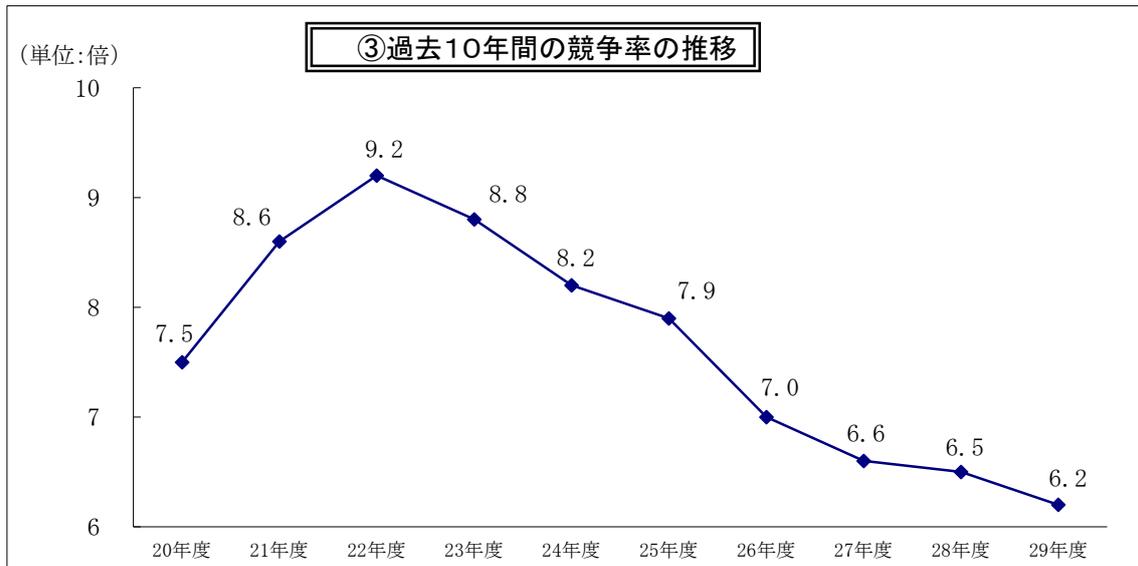
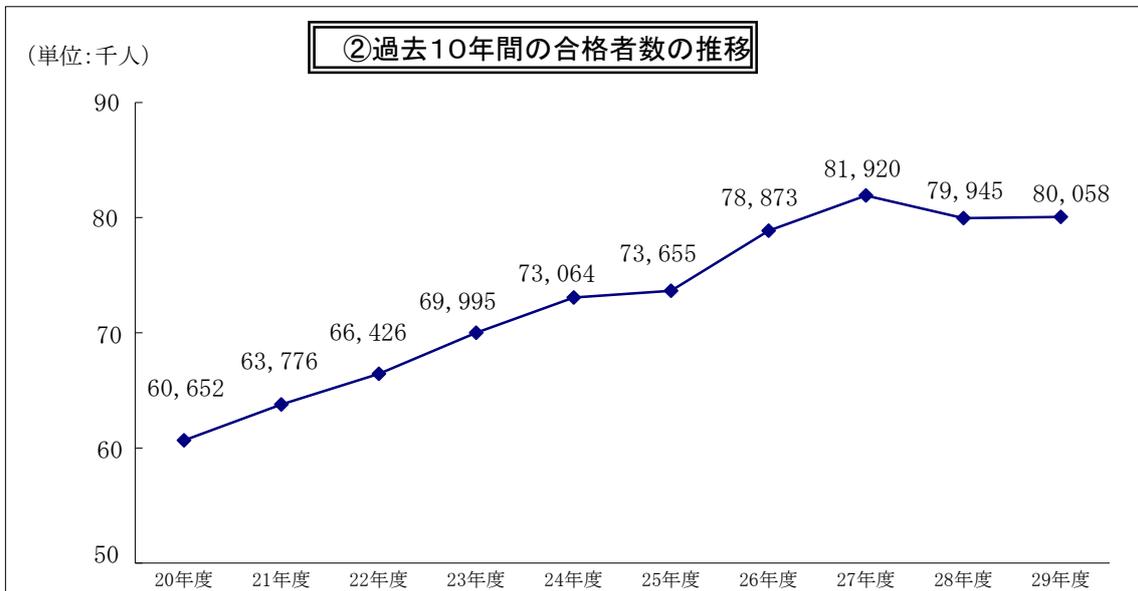
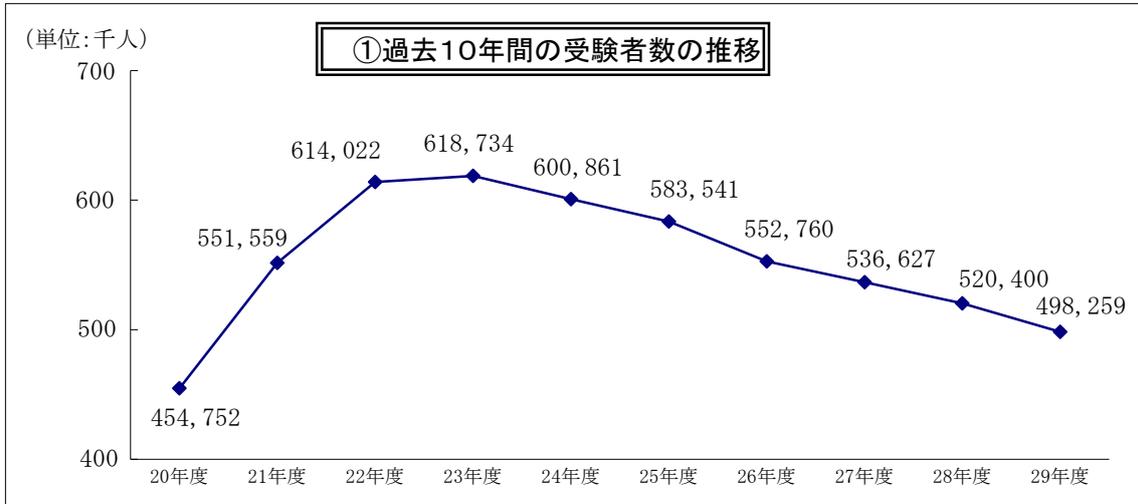
また、勤務実績が良くない職員や適性を欠く職員については、降任や免職等の分限処分が適時厳正に行われるよう、人事評価の適正な運用の徹底が図られる必要がある。本院としても、分限について必要な見直しを行うほか、各府省に対し、近年の分限処分に係る手続整備等の内容の周知徹底等の必要な支援を行う。

定年の引上げによって、職員の職業生活が段階的に延びることとなるが、高齢層職員の能力及び経験をいかしていくためには、採用時から計画的に職務や研修を通じて職員の能力を伸ばし、多様な職務経験を付与するよう努めるとともに、30歳台、40歳台を含め節目節目で職員の将来のキャリアプランに関する意向を把握するなど、人事当局と職員間のコミュニケーションの充実を図ることが肝要である。同時に、個々の職員が、職業生活全体を通じて積極的かつ持続的に行政サービスの質の向上に向けた能力開発に取り組むとともに、高齢期においても引き続き国家公務員としての使命感と誇りを持って職務に精励するとの責務を自覚することが必要である。

さらに、定年の引上げに伴い、60歳を超える職員も能力及び経験をいかして勤務することが求められることや、役職定年制の導入等により従来とは異なる人事配置や人事運用が行われることに鑑みれば、高齢層をはじめとして職員全体がこうした新たな環境の下でも士気を高く維持して職務に取り組めるよう、意識を改めていくことも重要である。

平成29年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

図1 過去10年間の競争試験における受験者数、合格者数、競争率の推移



(注) 「平成22年度」は、東日本大震災の影響により調査が困難となった2団体(岩手県の1市1町)を除いて集計している。

競争率は受験者数/合格者数

人材育成等に関する調査

○基本情報

調査内容等

地方公共団体における人材育成等の状況を明らかにし、併せてこれらに係る基礎資料を得ることを目的として、調査を実施します。

なお、調査結果については、公表する場合がありますので、ご承知おきください。

記

1 調査内容

【人材育成全般に関する調査】

- 問1 人材育成基本方針の策定状況
- 問2 人材育成基本方針と人事評価との連動状況
- 問3 研修基本方針
- 問4 今後の人材育成及び職員研修のあり方

2 回答期限

令和元年 月 日() 17時

3 回答方法

別添「調査要領」を確認の上、該当する項目について、リストから「●」を選択または年度等を回答してください。また、回答時にはエラーチェックも参考にしてください。

4 その他

各都道府県の市区町村担当課におかれましては、調査結果を「回答一覧」シートに取りまとめて提出してください。

○回答者情報

団体名

所属・役職

氏名

電話番号

メールアドレス

○調査担当者

所属 : 自治行政局公務員部給与能率推進室

氏名 : 入川、高橋

連絡先 : 03-5253-5551

E-mail : n10.takahashi@soumu.go.jp

問1(3)

問1(2)において「1～3」と回答した団体、また今後改定を予定している団体は、改定をする上での課題は何かを回答してください。また、その課題を解決するためにどのようなことを行ったか、工夫した点について回答してください。

課題点

--

解決方法

--

[設問2] 人材育成基本方針と人事評価との連動

問2

人材育成基本方針に明示している「求める職員像」の実現のために必要となる能力・姿勢と人事評価における評価項目との連動状況について、選択肢から当てはまるものを1つ選び、回答してください。

(問1で「2. 策定していない」を選択した団体は回答不要)

(回答必須)

- | |
|----------------------------------|
| <input type="radio"/> 1. 連動している |
| <input type="radio"/> 2. 連動していない |

※「1. 連動している」を選択された団体につきましては、参考とさせていただきたいので連動をしていることが分かる資料があれば添付してください。

問2(1)

人事評価を人材育成に生かす工夫について、貴団体の取組について回答してください。

問2(2)

問2において「2. 連動していない」と回答した団体は、人材育成基本方針と人事評価における評価項目を連動させる予定について、選択肢から当てはまるものを1つ選び、回答してください。

1. 予定している

2. 予定していない

[設問3] 研修基本方針

問3

「研修基本方針の策定状況」について、選択肢から当てはまるものを1つ選び、回答してください。

(回答必須)

1. 策定している

2. 策定していない

問3(1)

「研修実施状況(研修計画含む)の公表」について、選択肢から当てはまるものを1つ選び、回答してください。(「2. 平成29年度以前の状況を公表している」を選択した団体は、直近公表年度を回答ください)

(回答必須)

1. 平成30年度の状況を公表している

2. 平成29年度以前の状況を公表している

3. 年度の状況について公表(例:平成29年度の場合→H29)

3. 過去一度も公表していない

地方公共団体における 人材育成・能力開発の現状

1. 人材育成基本方針について
2. 職員の意識（よろこび・意欲向上）について
3. 職員研修制度について
4. 職員のキャリア形成・選択のための支援について
5. 人事評価制度について

令和元年6月27日

池田市人材育成推進参与 上浦善信
(前マッセOSAKA副所長)

1

1. 人材育成基本方針について

(1) 改定・マイナーチェンジの検討

- ・人事評価制度の義務化
- ・年齢構成の変化・・・・・・・・・・・・・・・・定年延長・再任用職員の増
- ・職員構成の変化<職種・キャリア>・・・・中途採用者、社会人経験者の増
任期付短時間勤務職員、会計年度任用職員の増
- ・AI導入状況の進捗など
- ・地方公共団体をめざす人の価値観の変化（働き方の考え方など）

(2) 策定後の活用・浸透

- ・本編は、人事担当者のマニュアルとして活用
- ・概要版や抜粋版で、肝となる部分を随時、職員に発信、行動を促す

(3) 方針・職員像などの活用の一例（採用戦略）

- ・人材育成方針を示し、採用後のイメージを持たす
- ・求める職員像を採用試験説明会やウェブサイトで示し、募集する
- ・方針から面接における評定項目や質問項目を定める

2

2. 職員の意識（よろこび・意欲向上）について

（1）人はなんのために働くのか 何を得られるか

- ①収入・報酬
- ②人間的成長・・・自分を磨く・キャリアアップ
- ③社会貢献・・・社会のため・市民のため

（2）職員満足

- ①収入・報酬
- ②はたらく環境（人間関係を含む）
- ③精神（働き甲斐・やりがい・達成感など仕事のよろこび）

（3）仕事のよろこびは、成長の原動力

- ①熟練するよろこび・・・うまくなる・はやくできる
- ②達成するよろこび・・・目標の達成
- ③発見するよろこび・・・アイデア・課題解決策
- ④貢献するよろこび・・・人のため・組織のため・後輩指導

（4）人が育つプロセス

職場での経験・実務が人を育てる。上司の働きかけで、意欲が高まる
意欲の大小が、成長のスピードに影響する（OJTが重要）
意欲の大小が、仕事の質や量に影響する

3

3. 職員研修制度について

（1）階層別研修中心から、選択制へ

（2）実務に直結する研修のニーズ増

派遣研修（広域研修機関・JAMP・JIAMなど）

（3）研修予算・・・コストではなく「投資」

（4）研修効果の測定

- レベル1 受講者が満足できたか
- レベル2 理解できたかどうか
- レベル3 研修内容を活かせたか。行動にうつせたか。
企画提案できたか。仕事に活用したか。
- レベル4 その結果、住民が満足できたかどうか。
組織に好影響を与えたか

※レベル3以上は、所属長の応援・フォローが必要。【OJT・面談】

※研修効果は、職場に戻ってからの行動実践

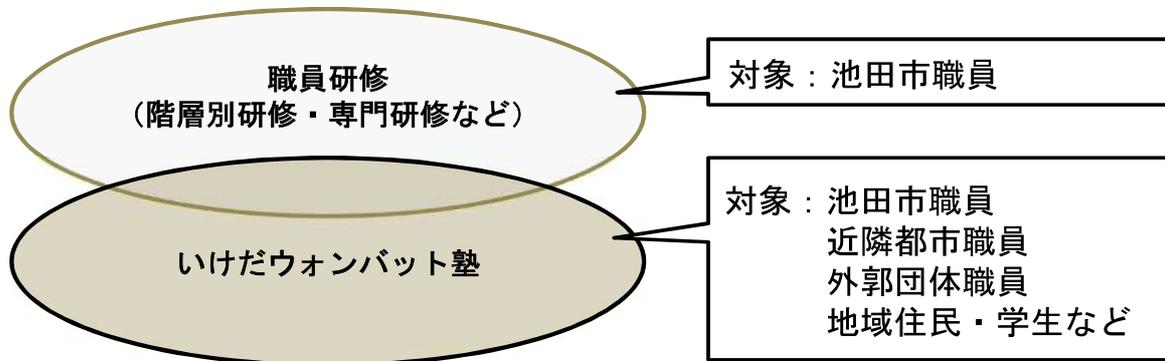
※実践行動の阻害要因 上司や周囲の理解不足、承認不足

※どれほど成果・業績があがったかの検証が、必要

4

(参考) ローカルアカデミーいけだウォンバット塾

- 水平連携・交流の機会提供、ネットワーク構築支援
- 新たな施策の提案や、現場で実践するためのヒント提供



喫緊課題研究会（基調講演＋パネルディスカッション等＋意見交換会）
先進都市事例研究会（先進都市事例＋意見交換会）
行政課題研究会（講演会＋意見交換会）

上記構成にて年間約15コースを実施（1回あたり2～3時間）

5

4. 職員のキャリア形成・選択のための支援について

(1) 職員研修 動機付け・ヒント提供

キャリアデザイン研修
ロールモデルの情報提供
派遣研修（広域研修機関）
他団体への研修派遣

(2) 人事制度

複線型人事・自己申告・庁内公募・希望降任

(3) 人事評価制度

質の高い面談・コーチング（キャリア形成支援）

6

5. 人事評価制度

【1次的な目的】

(1) <組織経営・自治経営に活用する制度>

業績評価（目標管理）→組織目標と連鎖した個人目標の達成に誘導
能力評価 →組織の求める行動に誘導（人材育成方針と連動）

(2) <目標管理や面談を活用して、きちっとマネジメントさせる制度>

日々指導や面談で、人事マネジメント
達成基準を明確にして進捗管理（政策マネジメント）

【2次的な目的 効果・手段】

評価プロセスを通じたマネジメント能力のアップ

目標達成のための努力による実務能力のアップ

恣意的な昇任・昇格の抑制

いきがい・やりがい・達成感を与える ⇒ **職員の満足度につなげる**

給与反映 ⇒ **モチベーションアップ**

7

人事評価制度導入後の変化（意見抜粋）

①【コミュニケーションによる組織の活性化】

- ・ 普段の報告・連絡・相談が増え、上司との距離が近くなった。
- ・ 面談による摺合せで、無駄な仕事がへった。上司の求めている方向や力点がわかった。
- ・ 面談により、私生活の悩みなども聞く機会がふえた。

②【組織目標の達成の実現】

- ・ 目標の連鎖により、組織目標の達成が早まった。
- ・ 所属目標が、あいまいに終わらず確実に達成された。

③【人材育成・能力開発の推進】

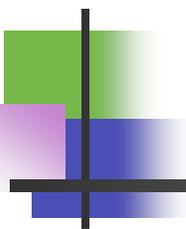
- ・ 面談により、資格試験にチャレンジしていることがわかり、アドバイスしやすくなった。
（行政書士・簿記・秘書検定・地方公会計3級・1級建築士・公害防止管理者など）
- ・ 日々の行動をよく観察して、コーチングして評価することが、人材育成に有効と感じた。
- ・ 進行管理などプロセスにより「マネジメント能力・コーチング能力」が向上した。

④【組織改革や事務改善の実現】

- ・ マニュアルの整備や作業手順の見直しにつながった。
- ・ 部下の正確な業務量の把握が可能となり、効率的・効果的な指示につながった。
- ・ 作業手順の重要事項を目標に掲げたので、事故が減った。

※評価者は、人事評価を活用して、職員に、仕事を通じた成長、働き甲斐、やりがい、達成感、そして、仕事の喜びを与えることができる

8



広域職員研修局の取組概要

関西広域連合・広域職員研修局

研修課 課長補佐 宗野孝信

組織概要

関西から新時代をつくる。志を同じくする関西2府5県が結集し、複数府県からなる全国初の広域連合として誕生した「関西広域連合」。

◎設立：平成22年12月1日

◎構成団体：滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県、鳥取県、徳島県
京都市、大阪市、堺市、神戸市

※滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、和歌山県、鳥取県、徳島県は設立日（平成22年12月1日）から
大阪市及び堺市は平成24年4月23日から、京都市及び神戸市は平成24年8月14日から
奈良県は平成27年12月4日から参加（2府4県6市）



◎広域連合長：井戸敏三（兵庫県知事）

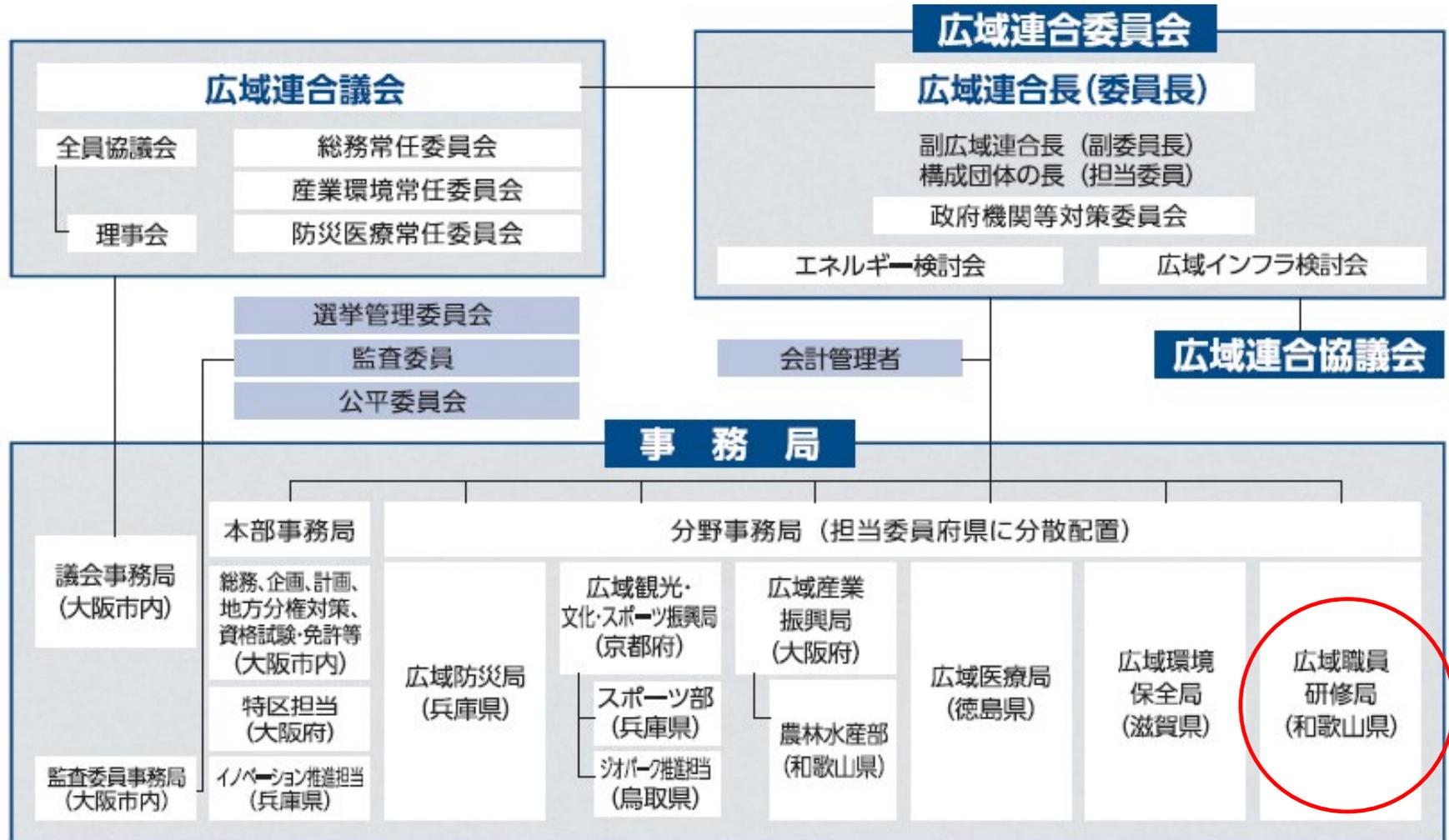
◎副広域連合長：仁坂吉伸（和歌山県知事）

【実施事務】府県域を越えた行政課題に関する事務と府県から切り出した事務

- 広域防災、広域観光・文化・スポーツ振興、広域産業振興、広域医療、広域環境保全、資格試験・免許等、広域職員研修の7分野の事務
- 国の出先機関からの事務・権限の移譲

それぞれの地域の多様性を生かしながら、「活力ある関西の創造」に関係府県市一体で取り組んでいきます

組織の全体像



広域職員研修局の事業実施方針

(和歌山県、大阪府、京都府、滋賀県、兵庫県、徳島県、大阪市、堺市、京都市、神戸市)

広域連合の事業を円滑に行うためには、**幅広い視野**で広域課題に取り組むことができる能力を身に付けるとともに、**職員間の交流**を活発にすることが必要。

広域計画に掲げる3つの重点方針

- ・ 幅広い視野を有する職員の養成
及び業務執行能力の向上
- ・ 構成団体間の相互理解及び人的
ネットワークの形成
- ・ 研修の効率化



具体的取組

- ・ **政策形成能力研修**
2泊3日の合宿形式及び2日間の集中講義形式による
政策立案研修
- ・ **団体連携型研修**
各団体主催の研修に、他団体の職員を受入
- ・ **WEB型研修**
インターネットを活用し、研修を遠隔地に配信

具体的な取組の概要

「政策形成能力研修」①

政策形成能力研修

採用10年目程度または30歳代の若手職員を対象とした政策立案研修。

2泊3日の合宿形式及び2日間の集中講義形式。毎年テーマを選定し、1会場に集合して研修を行い、グループ演習等を通じて、幅広い視野を持った職員を養成し、併せて職員相互の交流により団体間の連携を深める。

年度	開催地	テーマ
平成23年度	和歌山県高野町	観光振興
平成24年度	滋賀県大津市	環境
平成25年度	京都府京都市	広域観光(外国人誘客政策)
平成26年度	大阪府堺市	都市と農山村の交流・協働
平成27年度	兵庫県神戸市	関西地域における防災力の向上
平成28年度	徳島県徳島市	地域経済再生と人口減少対策
平成29年度	和歌山県和歌山市	農林水産業の振興等
	大阪府大阪市	統計的思考・エビデンスに基づく政策立案
平成30年度	滋賀県彦根市	共生社会づくり
	大阪府大阪市	統計的思考・エビデンスに基づく政策立案
令和元年度	京都府京都市	文化資源を活用した地域振興
	大阪府大阪市	統計的思考・エビデンスに基づく政策立案

具体的な取組の概要

「政策形成能力研修」②

●平成30年度 政策形成能力研修【合宿形式】

日 時：平成30年10月10日～10月12日
場 所：ホテルサンルート彦根（彦根市）

テーマ：共生社会づくり

受講者：計30名

講 師：大森 彌 氏（東京大学名誉教授）
講義「公共政策概論」、講評

永田 祐 氏（同志社大学教授）
講義「地域共生社会の実現に向けて」、グループワーク
指導・講評

野村 正次 氏（㈱あいとうふるさと工房代表取締役）
講義「夢をカタチに・安心をカタチに」

木元 聖奈 氏（社会福祉法人グロー学芸員）
講義「ボーダレス・アートミュージアムNO-MA
の取組」

★現地調査（あいとうふくしモール訪問）

東近江市愛東地区において、多分野の連携により、安心して暮らせる地域づくりに取り組む「あいとうふくしモール」を訪問。



・あいとうふくしモールを訪問。

農家レストラン運営者の説明により理解を深めた。

★政策案の発表



・グループでの政策案の発表の様子

講義や現地調査で得た情報を元に、グループごとに政策案を発表、講師から講評をいただいた。

具体的な取組の概要

「政策形成能力研修」③

平成30年度広域職員研修「政策形成能力研修」実施プログラム

- 1 テーマ 共生社会づくり
- 2 実施予定日 平成30年10月10日(水)～12日(金)
- 3 実施場所 ホテルサンルート彦根(滋賀県彦根市旭町9-14)
現地調査: あいとうふくしモール、ボーダレス・アートミュージアムNO-MA

【平成30年10月10日(水)～12日(金)】

		プログラム									
		10:30	11:00	11:40	13:00	14:20	15:00	16:45	17:30	18:00	20:00
第1日目		開講式	バス移動	昼食 (あいとうふくしモール)	あいとうふくしモール 視察・野村氏講義	バス移動	ボーダレス・アートミュージアム NO-MA視察・木元氏講義	バス移動	休憩	交流会	
		【会場:東】		【あいとうふくしモール】		【NO-MA(講義:近江八幡市資料館)】		【会場:金亀西】			
第2日目		6:30	8:30	9:00	10:30	12:00	13:00	17:45		18:00	
		朝食	準備等	大森講師 講義	永田講師 講義	昼食	政策立案演習 グループワーク指導:永田講師		休憩	夕食・休憩	
	【会場:金亀東】				【会場:八千代・若駒】						
第3日目		6:30	8:30	9:00	12:00	13:00	16:00		16:15		
		朝食	準備等	政策立案演習 グループワーク指導:永田講師	昼食	政策(案)の発表・講評・総括 講評:大森講師・永田講師		閉講式			
	【会場:八千代・若駒】				【会場:金亀東】						

(注)プログラムの内容については、一部変更する場合があります。

- 外部講師 ① 大森 彌 氏 (東京大学名誉教授) ※講義、グループワーク指導、講評
- ② 永田 祐 氏 (同志社大学教授) ※講義、グループワーク指導、講評
- ③ 民間講師: 野村 正次 氏 ((株)あいとうふるさと工房代表取締役) ※講義
- ④ 民間講師: 木元 聖奈 氏 (社会福祉法人グロー ボーダレス・アートミュージアムNO-MA学芸員) ※講義

「政策形成能力研修」④

●平成30年度 政策形成能力研修【集中講義形式】

日時：(第1回)平成30年11月1日～2日
(第2回)平成31年2月28日～3月1日

場所：PCカレッジ東梅田校

テーマ：統計的思考・エビデンスに基づく政策立案

受講者：計40名

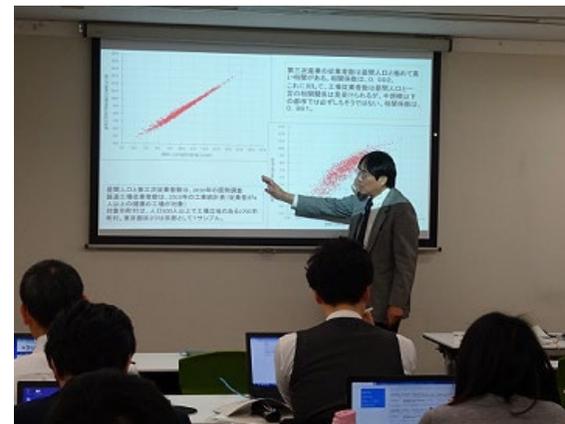
講師：中村 良平氏（岡山大学大学院教授）

- ・講義「地域経済分析の視点」
- ・PCを用いた政策立案演習指導
- ・政策立案への応用について各受講生へ個別アドバイス

谷道 正太郎氏（独）統計センター統計データ活用センターセンター長）

- ・講義「統計データの利活用について」
- ・統計データ活用センター（仮称）の設置について
- ・統計データ分析の自治体等での活用事例の紹介
- 藤浪 正子氏（静岡県健康増進課専門主査）※第2回
- ・静岡県の健康づくり事業の推進
- ・健康課題の「見える化」について
- ・統計情報を活用した政策づくり

★講義風景



・中村講師による講義



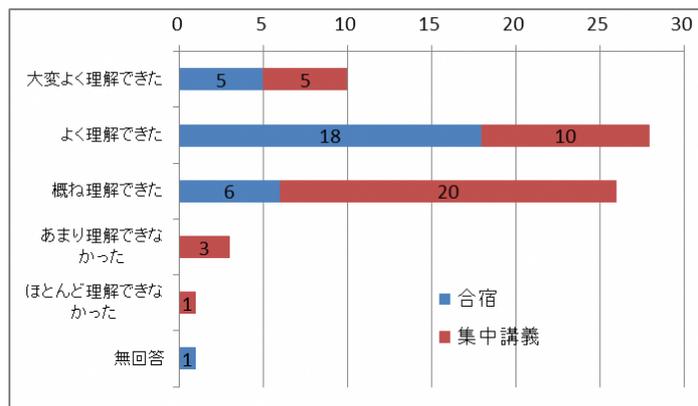
・谷道講師による講義

具体的な取組の概要

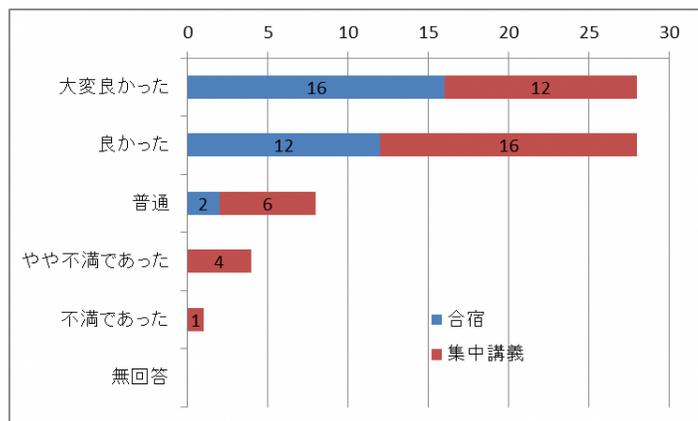
「政策形成能力研修」⑤

平成30年度 政策形成能力研修 《受講者感想》

① 研修内容の理解度



② 講師の指導



● 受講者の感想（主な意見）

（合宿）

・業務多忙の中、参加して良かったと思えた研修でした。

・単独県では受講できない内容であること、何より、**同年代の他団体の職員と交流できるチャンス**なので、「参加価値あり」と勧めたいと思います。

・縦割り行政が問題になるが、**横のつながりが大切**になる。今回の研修で関西広域連合をつなぐ横糸になれるよう努力していきたい。

（集中講義）

・新しい用語、考え方のインプットの場になったので、理解を深めた上で、職場で展開出来ればと考えている。

・膨大な資料を利用し、政策形成につなげていく切り口を学ぶことが出来た。紹介いただいた書籍も利用し、今後も学びたいと思いました。

・何か、課題や疑問が生じた時に、やみくもに考えるのではなく、データとして何か解決や、原因につながるものはないだろうか？と考えてみようと思えた。

具体的な取組の概要

「団体連携型研修」①

団体連携型研修

各団体が主催する研修に他団体からの職員を相互に受講させる取組。平成24年度から実施。

【実施目的】

- ・ 他団体にはない研修や独自性がある研修の提供。
- ・ 各団体の地域性や多種多様な考え方等を理解し合い、広範な人脈づくりを行う。

【受講実績】

平成24年度	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	和歌山県	徳島県	京都市	大阪市	堺市	神戸市	合計
提供研修数	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	12
受講実績(人)	4	10	7	15	31	6	11	2	11	7	104

平成25年度	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	和歌山県	徳島県	京都市	大阪市	堺市	神戸市	合計
提供研修数	2	1	1	1	4	3	2	1	1	4	20
受講実績(人)	7	12	5	30	52	1	11	11	19	5	153

平成26年度	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	和歌山県	徳島県	京都市	大阪市	堺市	神戸市	合計
提供研修数	1	1	1	2	4	5	2	1	1	3	21
受講実績(人)	8	30	6	28	31	3	14	4	24	10	158

平成27年度	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	和歌山県	徳島県	京都市	大阪市	堺市	神戸市	合計
提供研修数	2	1	2	3	6	3	2	1	1	3	24
受講実績(人)	14	34	9	34	39	4	4	9	21	13	181

平成28年度	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	和歌山県	徳島県	京都市	大阪市	堺市	神戸市	合計
提供研修数	2	1	2	6	5	3	1	1	1	3	25
受講実績(人)	12	31	10	21	45	2	15	5	36	12	189

平成29年度	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	和歌山県	徳島県	京都市	大阪市	堺市	神戸市	合計
提供研修数	3	2	2	3	5	5	3	1	6	4	34
受講実績(人)	18	43	11	31	67	3	6	0	26	41	246

平成30年度	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	和歌山県	徳島県	京都市	大阪市	堺市	神戸市	合計
提供研修数	3	3	2	3	7	4	1	1	4	8	36
受講実績(人)	31	26	20	42	27	7	13	15	52	46	279

具体的な取組の概要

「団体連携型研修」②

平成30年度に実施した団体連携型研修一覧

	研修名	主催団体		研修名	主催団体
1	「持続可能な社会の実現を目指すパナソニックのモノづくりに学ぶ」研修	滋賀県	19	情報技術支援講座	徳島県
2	簿記の基礎		20	自然災害のリスクマネジメント講座	
3	協働を進めるための基礎講座		21	不当要求行為等対応研修	
4	手話研修	京都府	22	とくしま先進政策講座Ⅳ 「ビッグデータの活用」	京都市
5	管理職研修（人権・コンプライアンス）		23	都市経営改革研修(第1回)	
6	人権問題特別研修		24	人権問題研修（管理者層）（WEB）	大阪市
7	キャリアデザイン研修	大阪府	25	トップセミナー	堺市
8	地域経済コンシェルジュ養成研修		26	意識改革セミナー	
9	行政特別研修「芸術文化による地域振興」	兵庫県	27	政策法務研修	
10	行政特別研修 「社会・経済システムの再構築」		28	「堺を知る」講座	
11	行政特別研修「社会経済情勢の動向」		29	超スマート社会における災害対応を考えるシンポジウム	神戸市
12	財務諸表の見方研修（WEB）	30	震災ロールプレイ研修		
13	債権管理研修	31	職場内コミュニケーション研修		
14	メディア対応研修	32	プロジェクトマネジメント研修		
15	政策形成能力開発研修（WEB）	33	困難クレーム対応研修		
16	政策法務研修（WEB）	34	説明力強化研修		
17	業務改善支援研修（WEB）	35	ファシリテーション研修		
18	民間経営に学ぶ	和歌山県	36	政策形成能力向上研修	

具体的な取組の概要

「WEB型研修」

WEB型研修

研修の効率化および受講機会の拡大を図る観点から、インターネットを活用し、他会場で同時に研修を受講可能とする。

平成25年度から実施。

WEB型研修のイメージ



【平成30年度 WEB型研修実績】

○政策形成能力開発研修（講義拝聴型）

日時：平成30年9月11日

受講者：20名（サテライト会場受講者）

※和歌山県主催の研修を広域連合本部会議室へ配信

○人権問題研修（講義拝聴型）

日時：平成30年12月17日

受講者：6名（サテライト会場受講者）

※大阪市主催の研修を和歌山県庁会議室へ配信

○「業務改善支援研修」（講義拝聴型）

日時：平成31年1月16日

受講者：16名（サテライト会場受講者）

※和歌山県の研修を大阪市職員人材開発センターへ配信

○「財務諸表の見方研修」（講義拝聴型）

日時：平成31年1月30日～31日

受講者：23名（サテライト会場受講者）

※和歌山県主催の研修を広域連合本部会議室へ配信

外1研修実施



• WEB型研修
本会場の様子



• WEB型研修
サテライト会場の様子

広域職員研修のメリット

広域的な視点を持つ職員の養成

- 関西における共通の政策課題等をテーマとして研修することにより、自団体にとどまらず、“関西”という広域の視点で物事を考え、広域課題として取り組むことが出来る能力を身に付けることが出来る。

他の構成団体職員との交流

- 他の構成団体職員との交流を通じ、各構成団体の職員同士の相互理解や人脈づくりに寄与し、広域連合の事業推進に貢献する。

団体連携型研修による受講機会の提供

- 各構成団体共通して実施する専門能力を養成する研修や特色ある研修を団体連携型研修として提供することで、研修メニューの多様化と受講機会の増加に寄与。

設立時の府県との意見調整

主査団体としての研修事業の提案

1. 新規採用職員研修

一定の勤務経験を経た新規採用職員を対象

関西広域の果たすべき役割及び職務を遂行する上で公務員としてどうあるべきか等についての知識等の習得

2. 政策形成能力開発研修

採用後10年目程度の階層職員（原則、全員参加）を対象

関西広域の取組や各府県の共通課題についてグループ研究。広域的な視点からの政策形成のスキル習得。

◎新採研修を取り上げたのは、各府県が行っているもので、“切り出し可能”な部分がある。
その部分はコストを下げることが可能と判断。（国家公務員の研修をイメージ）

各府県からの主な意見

- ・各府県にそれぞれの人材育成方針・研修体系がある中、階層別研修の共同実施は難しい。
（研修科目の共通化が困難）
- ・自治大研修などで人脈ができたという話はあるが、新採研修では考えにくい。一定の経験を積んだ職員が集まってこそ交流の意味がある。
- ・自団体の研修参加に比べ、旅費等のコストが増加するため、研修参加人数に制約がある。
- ・政策研修は少人数によるディスカッションが必要。意欲ある職員に対し、限定的に実施したほうがよい。

広域職員研修の課題

各府県では、それぞれの人材育成方針に基づいた職員研修を実施している。

それらとの整合を図りながら、広域的な視点を持ち、広域課題に取り組むことができる能力を身につける研修メニューの創出が課題。

複線型人事制度の概要

R1.6.27

枚方市 総務部 人事課

1. 経過

- ▶ 平成17年度～ エキスパートとして活躍できる道を拡大する複線型の人事制度の構築に向け、研究・検討

法務、税務、福祉等の特定の専門的能力を生かして活躍できる制度導入を

- ▶ 平成25年1月 人材育成基本方針策定
(次項参照)
- ▶ 平成29年4月 副主幹設置

2. 複線型人事制度の構築①

枚方市人材育成基本方針から抜粋

近年、特定の資格や免許を持っていることを募集要件として専門職（スペシャリスト）として業務に従事する職員を採用してきましたが、中核市移行や地方分権改革の進展に伴いこれまで以上に業務範囲が拡大すると同時にその内容も高度化・専門化すると考えられることから、特定分野に関してより一層、豊富な知識・経験を備えもった職員の育成が必要不可欠となっています。

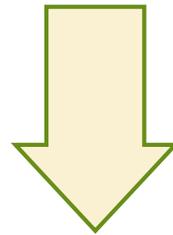
2. 複線型人事制度の構築②

枚方市人材育成基本方針から抜粋

このような状況の中、幅広い行政分野で能力を発揮できる職員の育成を行う一方で、職員一人ひとりの意向を十分に尊重しつつ、一定のジョブローテーションにより見極められた適性や能力を活かすことのできる、特定分野に精通した職員の育成を積極的に図っていきます。

2. 複線型人事制度の構築③

市民サービスの充実、行政運営の安定化



スタッフ職の活用による複線型人事制度を構築し、組織強化を推進

3. 副主幹の位置づけ及び配置の考え方

特定分野における豊富な知識・経験を備えた専任職(エキスパート)配置の必要性

「課長代理級のスタッフ職」

行政ニーズに、より迅速かつ正確に対応していくにあたり、これまでの努力と研鑽により培われた知識、経験、ノウハウを有する人材の参画が望まれる業務・職域に配置

4. 副主幹の配置等

昇任：人事評価と面接により選考

配置：副主幹昇任後、5年間は同一部署での配置を基本
※ただし、課長代理へ昇任した場合はこの限り
でない。

5. 課題等

- ・ 枚方市人事行政制度調査審議会からの答申
「職制の簡素化・管理監督職員数の縮減等を図らなければならない」
- ・ スペシャリストが必要な部署・職域の見極め

6. イメージ

採用



主任・係長



課長代理



課長



副主幹

