

地方公共団体における人材育成に関する研究会

令和7年6月27日

1 趣 旨

少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少、デジタル社会の進展等、地方公共団体を取り巻く状況が、大きく変化している。また、今後若年労働者の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されること等が想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、地方公共団体における人材育成の重要性は従前にも増して高まっており、人材育成手法の体系的な整理および充実が求められている。

そこで、本研究会においては、地方公共団体が人材育成に取り組む上での課題を整理し、小規模自治体における研修をはじめとする人材育成の取組について、取組事例も踏まえながら、課題解決に資する方策の調査・研究を行う。

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と課題の把握
- (2) 地方公共団体における人材育成の方策に関する調査・研究

4 構成員

研究会の構成員は別紙のとおりとする。

研究会開催要綱②

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。

構成員名簿

井上 靖朗（政策研究大学院大学教授）

入江 容子（同志社大学政策学部・大学院総合政策科学研究科教授）

大谷 基道（獨協大学法学部総合政策学科教授）

辻 琢也（一橋大学大学院法学研究科教授）

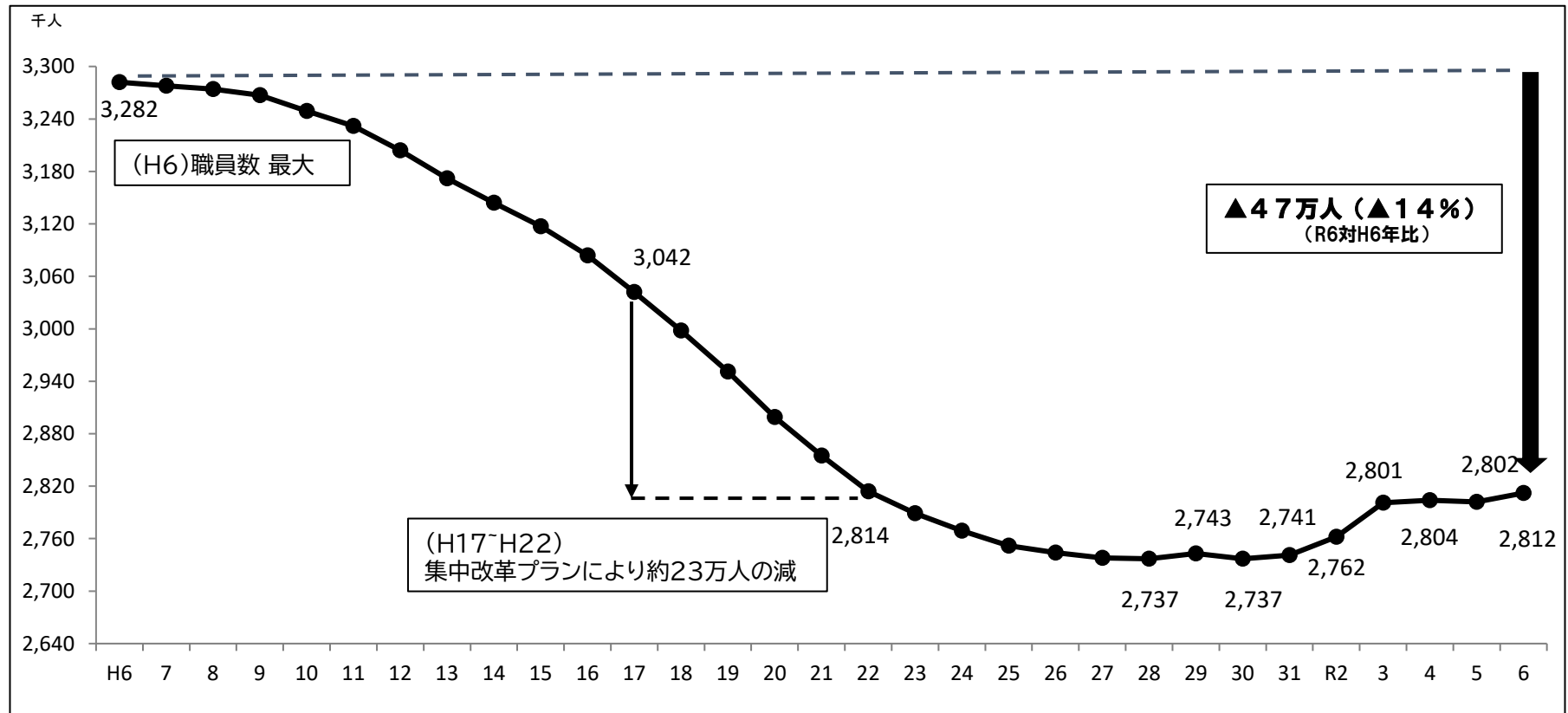
（五十音順、敬称略）

昨今の地方公務員を取り巻く状況

地方公共団体の職員数の推移

- **職員数**は、平成6年の約328万2千人をピークとして、**平成28年まで一貫して減少**。
- その後、横ばいから微増傾向であり、**令和6年度は、約281万2千人**。

■ 職員数の推移(平成6年～令和6年)

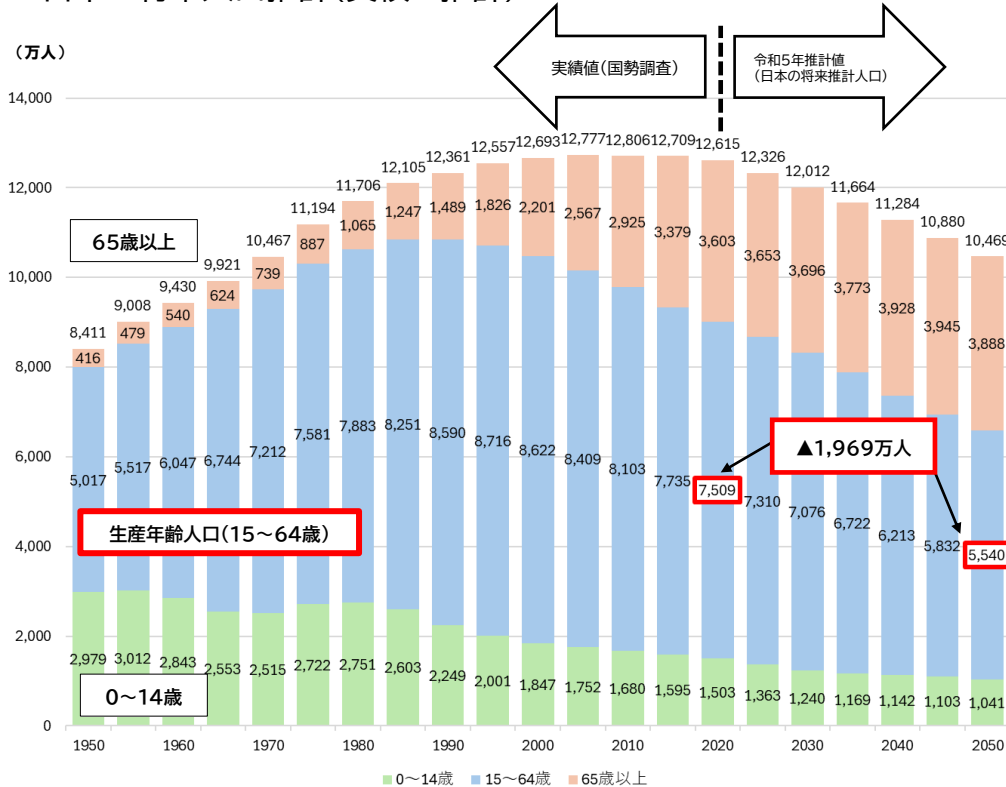


出典:総務省「令和6年地方公共団体定員管理調査結果」

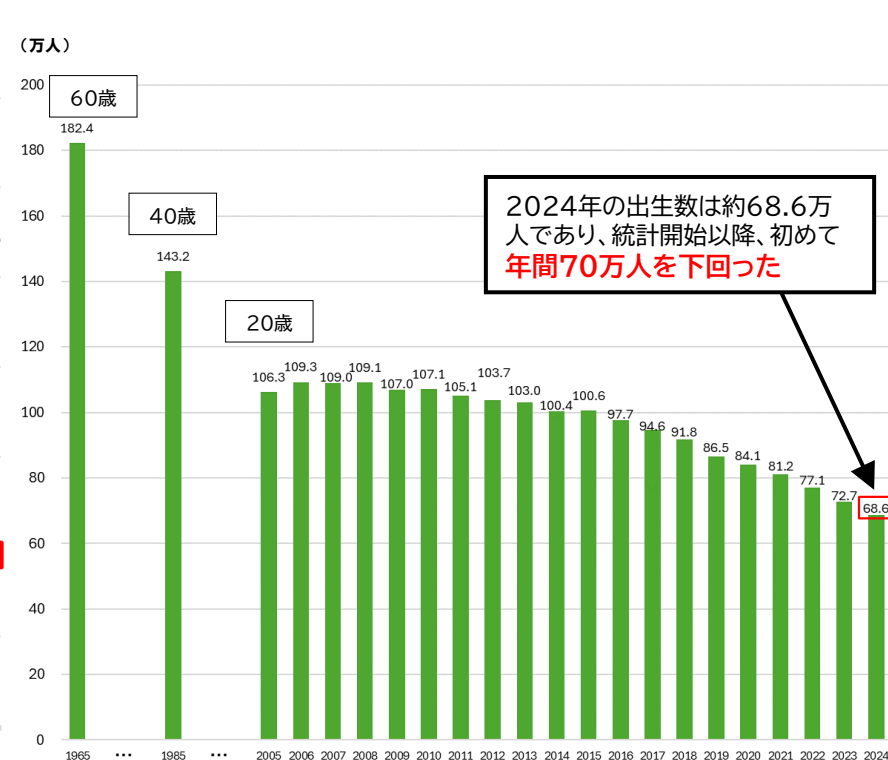
将来の人口推計

- 日本の人口は、2023年時点の推計で、2020年(12,615万人)から2050年(約10,469万人)にかけて約2,146万人減少する見込みであり、**生産活動を中心となって支える15～64歳の人口は、約1,969万人減少**する見込み。
- **出生数も減少傾向が続いており、2024年の出生数は約68.6万人と、統計開始以降、初めて年間70万人を下回った**。2025年時点で60歳となる年代の出生数が約182.4万人であることから、約3分の1の数となる。
- このことから、今後、**労働の中核的な担い手が急速に減少**することが見込まれる。

■日本の将来人口推計(実績と推計)



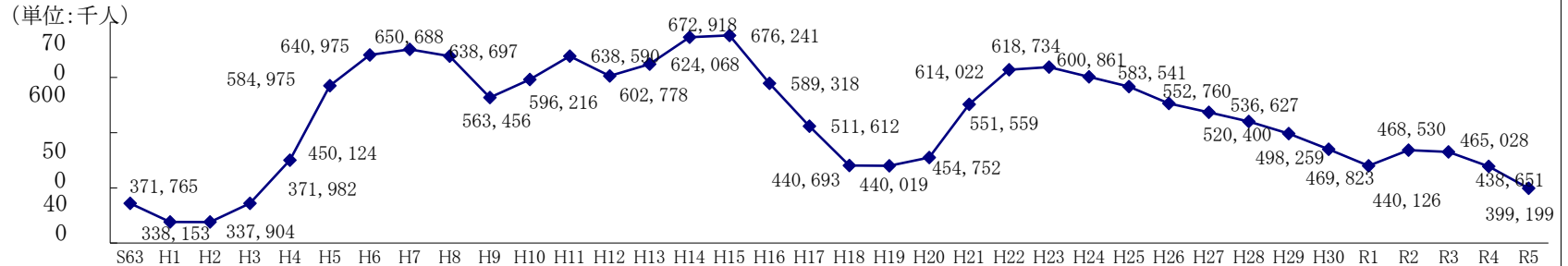
■日本の出生数の推移



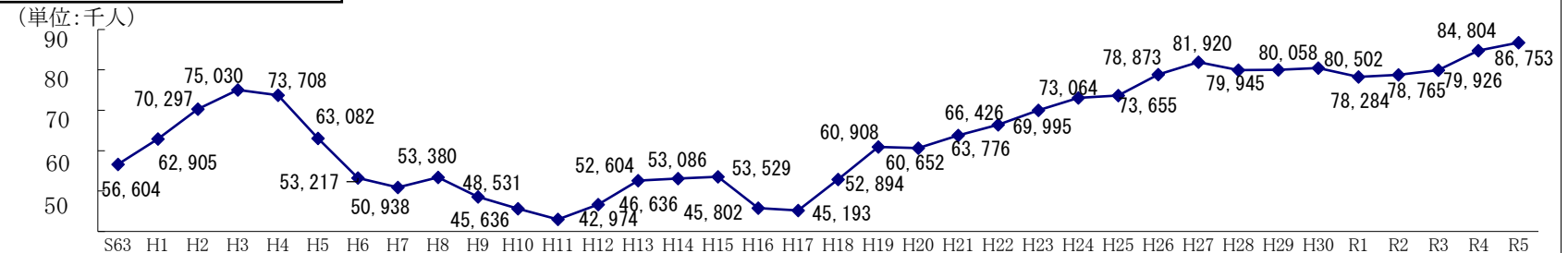
地方公共団体の競争試験の状況

○ 地方公共団体全体の競争試験の競争率が減少傾向にある中、**町村**の競争率は、地方公共団体全体よりもさらに低くなっている。

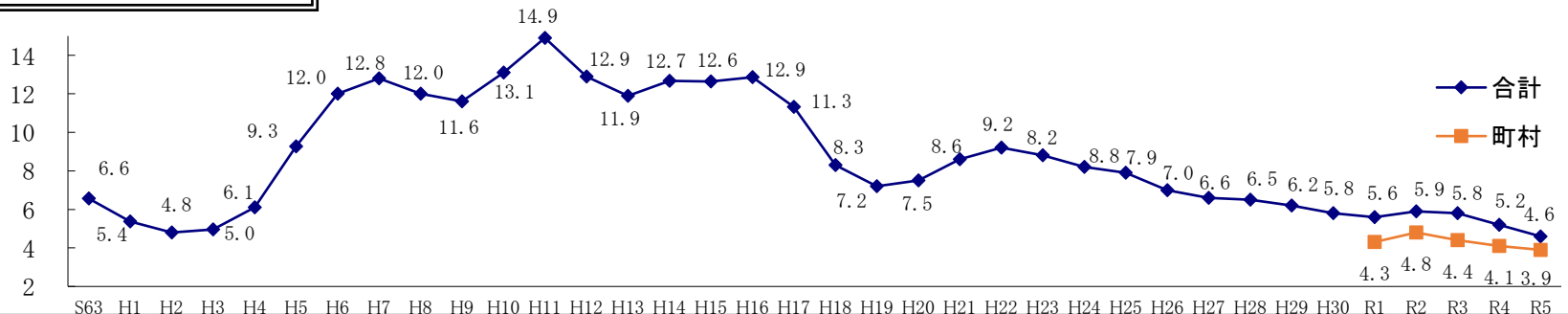
受験者数の推移



合格者数の推移



競争率の推移

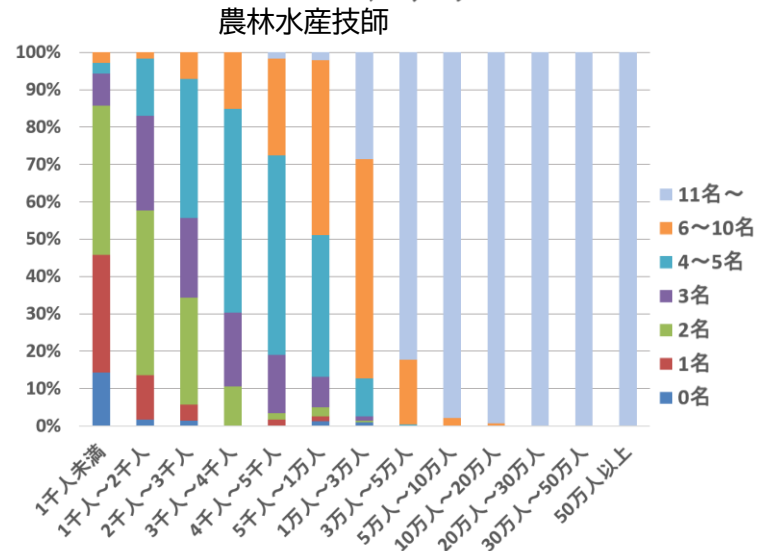
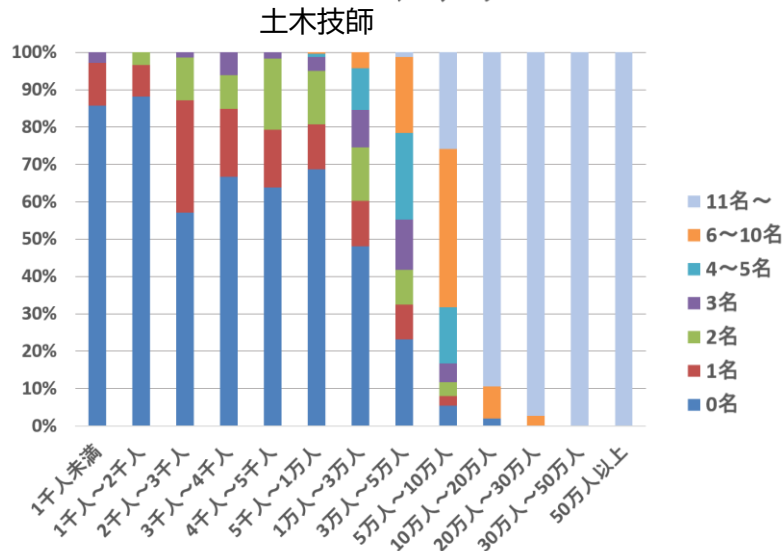
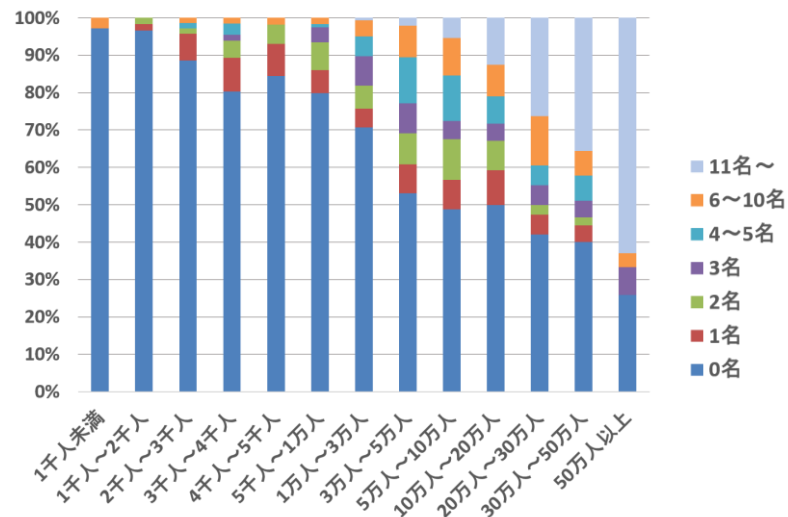
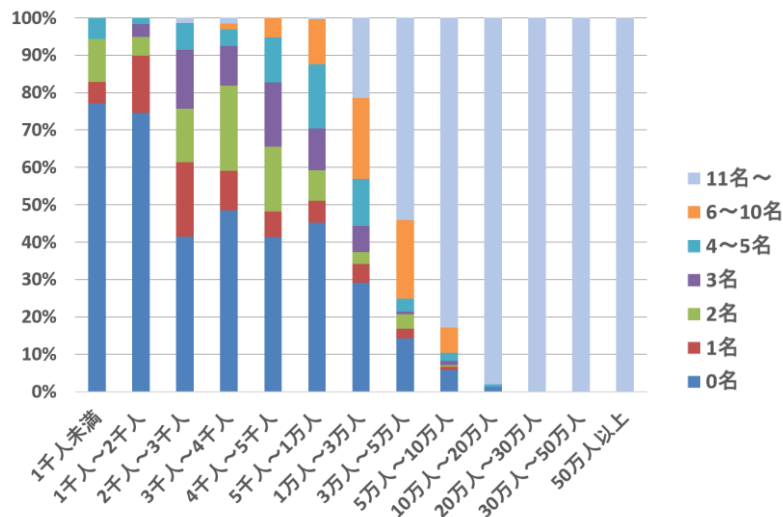


※都道府県・市区町村の競争試験における「受験者数」、「合格者数」及び「競争率」。(「勤務条件等に関する調査」(総務省公務員部公務員課)参照)

地方公務員の専門人材の状況

令和5年5月24日
第33次地方制度調査会
第14回専門小委員会 資料

○ 各施策分野に共通して、**小規模市町村においては、専門職員が配置されない**又は仮に配置されたとしても**少人数の専門職員しか配置されていない状況**が伺える。



建築技師

保健師・助産師

人材育成基本方針策定指針の改正

人材育成・確保基本方針策定指針 概要

現行指針（平成9年 人材育成基本方針策定指針）

- 地方分権推進の要である職員の人材育成を進めるため、地方公共団体が「基本方針」を策定する際に留意・検討すべき事項を提示した「指針」を策定 ※ 令和5年4月1日時点で、ほぼすべての地方公共団体（95.6%）が方針を策定（改定率57.8%）

新たな指針（令和5年12月 人材育成・確保基本方針策定指針）

- 生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、デジタル社会の進展等により**地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化**する中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材育成・確保の重要性が高まっていること、また、**第33次地方制度調査会**において、都道府県等が市町村と連携して専門人材の育成・確保に取り組む視点の重要性が指摘されていることも踏まえ、現行指針を大幅に改正
- 「人材育成」に加えて、「**人材確保**」、「**職場環境**」、「**デジタル人材の育成・確保**」に関する検討事項、留意点を記載
- 各地方公共団体が基本方針を改正等する際の留意すべき事項等を提示し、「基本方針」の改正等を促すことで、人材育成・確保の取組を推進

< 基本方針の改正等に当たっての基本的な考え方 >

- 求められる職員像・職務分野等に応じ**必要なスキルを明確化**
- **首長等が積極的に関与**、人事担当部局と関係部局が連携
- 特に必要となる人材について、可能な限り**定量的な目標を設定**、定期的に検証、取組改善
- 単独では育成・確保が困難な市区町村への**都道府県の支援、市区町村間の連携の強化**

< 人材育成・確保の検討事項 >

1.人材育成

リスキリングやスキルアップによる必要となる人材の計画的・体系的な育成 等

- 人材育成プログラムの整備
- 人材育成手法の充実
- 人を育てる人事管理

2.人材確保

新卒者に限らず、多様な経験等を持った経験者採用の積極的な実施 等

- 公務の魅力の発信
- 多様な試験方法の工夫
- 外部人材の活用 等

3.職場環境の整備

全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、能力を最大限発揮できる職場環境の整備 等

- 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備
- 働きやすい職場の雰囲気整備
- 職員のエンゲージメントの把握

4. デジタル人材の育成・確保

高度専門人材、DX推進リーダー、一般行政職員ごとに想定される人材像や役割を整理し、育成・確保を推進 等

- 職員のデジタル分野の知識・スキル等を把握の上で、求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標を設定
- 人事担当部局とDX担当部局等の緊密な連携、首長等のトップマネジメント層のコミットメント等によるデジタル人材の育成・確保に係る推進体制の構築
- 自団体だけではデジタル人材の育成・確保が困難な市区町村に対する都道府県による支援
- デジタル分野の専門性・行政官の専門性を合わせて向上させながらキャリアアップを図ることができるキャリアパスの提示

第3章 人材育成・確保の検討事項

1 人材の育成

(1) 人材の育成プログラムの整備

- DXやグリーントランスフォーメーション(GX)などの新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくためには、地方公共団体に必要とされる知識・技能が大幅に変化する中で、それらの知識・技能を職員が獲得(リスクリング)できる環境や、現在求められている役割の中で職員が知識・技能を向上(スキルアップ)できる環境を整えることが必要。
- そのため、各地方公共団体の求められる職員像等と各職務分野や職位に応じて求められる知識・技能等のもと、必要となる人材をリスクリングやスキルアップにより計画的・体系的に育成するための育成プログラムを整備すること。
- また、当該育成プログラムの整備に当たっては、育成の対象となる職員や現場のニーズを丁寧に汲み取った上で、職種、階層、専門性等に応じて必要となる知識・技能の要件を定義し、当該知識・技能を習得するのに必要となる育成手法を体系的に整理すること。

(2) 人材の育成手法の充実

- 職員が主体的にリスクリングやスキルアップに取り組み、自らキャリア形成できるよう、職務を通じての日々の研修(OJT)を通じた実務能力の向上はもとより、高度で専門的な知識・技能の習得や、他の地方公共団体や民間企業の職員等とのネットワークづくり、自発的な学習による幅広い知識・技能の習得等、職員のニーズを踏まえた多様な学習機会を確保すること。
- また、オンライン研修等、限られた時間の中でより効果的・効率的な研修方法を取り入れる等、自団体の育成手法を充実させること。

① 外部研修の活用

時代の変化に即応した高度・専門的な知識・技能や幅広い視野の獲得、行政内外の関係者とのネットワークの構築、研修担当職員への研修等については、各地方公共団体が単独で取り組むのは難しいことから、外部で実施される研修や派遣研修の活用を検討すること。

- ・ 自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所等の全国規模の研修機関での研修、高等教育機関(大学、大学院)への派遣研修、民間の研修プログラム(e ラーニング等)の活用等
- ・ 国や他の地方公共団体、民間企業等への職員派遣

② 研修の広域化

限られた経営資源の中で、研修を効果的・効率的に実施するため、場所や時間に捕らわれないオンライン研修を充実すること。

また、特に小規模な団体については、自団体で必要な研修を実施することが難しいことも想定されることから、都道府県は、各地域における広域的な行政主体として、市区町村を含めた広域的な研修の実施について、また、市区町村側でも、市区町村間での共同研修について検討すること。

③ 既存研修の充実

既存の研修については、オンライン研修の活用はもとより、不断の情報収集により研修ニーズの把握に努め、適時に適切な内容をカリキュラムに盛り込む等、内容の充実を図ること。

例えば、民間経験者等を対象とした、公務に必要とされる基本的な法制や経済、公務員倫理等を学ぶ研修、日々高度化する専門的な知識・技能を習得するための専門職研修、地域課題の解決に向けた実践的な知識・技能を習得するためのNPO・民間企業等との公民合同研修等を実施することも効果的である。

また、OJT についても、職場の指導的立場の職員等への研修を通して、職員の統率や指導といったマネジメント能力の向上を図り、効果的に実施すること。

④ 自発的学習の促進

職員の自発的な学習を支援するため、取り組みやすい職場環境の確保に留意しつつ、eラーニングシステムの導入や、学位・資格取得の支援、自主研究グループ等が活動しやすい職場風土づくり等について検討すること。

また、社会貢献活動などの兼業・副業は、人材育成に資するとも考えられることから、許可制とされている趣旨に十分留意しつつ、兼業に関する詳細かつ具体的な許可基準を設定・公表するなどの環境整備を行うこと。

新たな政策課題に関する地方公務員の人材育成に係る地方交付税措置（R6年度創設）

- 地方公共団体において、少子高齢化、デジタル社会の進展等により複雑・多様化する行政課題に対応できる人材の育成が急務であることから、地方公共団体が「人材育成・確保基本方針策定指針」（令和5年12月22日総務省公表）を参考に新たに策定する「人材育成基本方針」に基づき、新たな政策課題に係る研修を実施する場合の経費について令和6年度から地方財政措置を実施。

※ 「新たな政策課題」とは、団体ごとに特に解決が必要と考える課題（例：GX、スタートアップ支援、インバウンド戦略、多文化共生等）。

概要

- 以下の①～③を全て満たす研修を行う場合に措置の対象となる。

- ① 特に重点的に取り組むとして中長期的な計画等に明示され、新たに策定する基本方針（又はその実施計画）に位置づける新たな政策課題に係る研修であること
- ② 体系的に位置づけた研修プログラムとして研修内容（研修の目的、実施するスケジュール等）を新たに策定する基本方針（又はその実施計画）に明示すること
- ③ ②で研修内容を明示するにあたり、育成する職員数の数値目標を設定すること

※ 都道府県等が広域的な研修を開催する場合については、都道府県等及び市町村のそれぞれが要件①～③を満たす必要がある。その際、都道府県等の研修プログラムには、市町村を含む広域的な研修であることや、自団体の数値目標に加えて市町村の数値目標等を明示する必要がある。

対象経費等

（1）自団体職員向けに研修を実施する場合

【地方財政措置】

都道府県：普通交付税措置
市町村：特別交付税措置（措置率0.5）

【対象経費】

・研修開催経費（講師謝金、講師旅費、研修委託費）
・研修受講経費（職員旅費、外部研修受講料、
eラーニング利用料（アカウント利用料）

（2）都道府県等が市町村職員を含む広域的な研修を開催する場合

【地方財政措置】

都道府県等：特別交付税措置（措置率0.5）

【対象経費】

・研修開催経費（講師謝金、講師旅費、研修委託費）

※ 複雑・多様化する行政課題に対応するため、研修の充実が必要であることから、従前地方交付税措置している研修経費についても令和6年度から拡充。

「地方公共団体における人材育成・確保促進のための参考事例集」作成

- 各地方公共団体の取組をさらに推進するため、地方公共団体を対象にヒアリング等を行い、人材育成・確保の優良事例を選定し、取組概要や実施にあたってのポイントを取りまとめた。

各都道府県総務部
(人事担当課、市町村担当課、区政課扱い)
各指定都市総務局
(人事担当課扱い)
各人事委員会事務局

御中

事務連絡
令和7年3月28日

総務省自治行政局公務員部
公務員課
給与能率推進室

「地方公共団体における人材育成・確保推進のための参考事例集」の送付について

平素より、当部の業務にご理解・ご協力いただき感謝申し上げます。
総務省では、各地方公共団体において人材育成・確保の重要性が従前にも増して高まっていることを踏まえ、令和5年12月、「人材育成」「人材確保」「職場環境の整備」「デジタル人材の育成・確保」を戦略的に進めるための指針として「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定し、人材育成・確保に関する検討事項等をお示したところです。

今般、各地方公共団体の取組をさらに推進するため、人材育成・確保の優良事例を選定のうへ、取組概要や実施にあたってのポイント等を掲載した参考事例集を作成し、以下の総務省ホームページに掲載しておりますのでお知らせいたします。

各地方公共団体におかれは、「人材育成・確保基本方針策定指針」と本事例集に掲載した取組を参考にして、各地方公共団体で策定された人材育成基本方針の改正等も含め、人材育成・確保の取組をさらに推進していただくようお願いいたします。

各都道府県市区町村担当課におかれは、貴都道府県内の市区町村に対してこの旨周知するようお願いいたします。

本ガイドブックの作成にあたり、全ての地方公共団体から、人材育成・確保の取組について情報提供いただきました。ご協力にあたためてお礼申し上げます。

◎総務省ホームページ

「地方公共団体の人材育成・人事評価関係」

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/iichi_gyousei/c-gyousei/jinzai.html

「勤務条件・採用試験等」

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/iichi_gyousei/koumuin_seido/kinmu-iyoken_saiyou-siken.html

<連絡先>

(全般に関すること(人材確保を除く))

総務省自治行政局公務員部公務員課給与能率推進室

電話：03-5253-5551(能率係)

(人材確保に関すること)

総務省自治行政局公務員部公務員課

電話：03-5253-5544(公務員第四係)

地方公共団体における 人材育成・確保推進のための 参考事例集

2025年3月発行



3 各地方公共団体の取組事例

(1) 5つの基本的な考え方を踏まえた 人材育成・確保の具体的な取組事例

- ・人事施策の実施に向けた戦略策定と推進体制の構築 【三重県】 P8
- ・組織・人づくりの土台となる行動指針の策定 【熊本県】 P10
- ・効果的な人材育成のための指標の設定 【福島県福島市】 P13
- ・ロジックモデルを活用した人材育成の取組 【品川区】 P16

(2) 人材育成に係る具体的な取組事例

- ①人材育成プログラムの作成
 - ・専門分野に応じた人材育成の推進 【横浜市】 P20
 - ・土木人材育成のための基本方針の策定 【静岡県富士市】 P23
- ②外部研修の活用と公設合同研修
 - ・民間企業との交流を通じた視野の拡大とネットワーク構築 【千葉県】 P26
 - ・地域の課題解決に向けた官民合同研修 【山梨県大月市】 P29
 - ・民間研修を活用した高度・専門的な知識の習得 【福岡県羽田町】 P31
 - ・自治体で将来の地方公共団体を担う幹部候補生の育成を！ 【総務省自治体大学】 P33

③広域的な連携体制

- ・県を中心とした広域的な研修の開催 【新潟県】 P37
- ・連携中核都市間における人材育成の取組 【札幌市】 P40

④キャリア形成支援

- ・職員キャリア開発センターの設置 【富山県】 P43
- ・職員一人ひとりに応じたキャリア形成支援 【神戸市】 P46

⑤HRテクノロジー

- ・人事情報の一元化による事務の効率化 【堺市】 P49
- ・デジタル部門との連携による「タレントマネジメントシステム」の導入 【渋谷区】 P52

(3) 人材確保に係る具体的な取組事例

- ①公務の魅力を発信
 - ・県庁トークカフェ 【熊本県】 P56
 - ・専門職種1DAY現場見学会 【川崎市】 P59
- ②多様な試験方法の工夫
 - ・技術系職種の採用候補者名簿の有効期間延長 【富山県】 P62
 - ・心理士採用試験の改善 【千葉県】 P64
 - ・採用手続のデジタル化 【福岡市】 P66
 - ・受験区分の多様化 【埼玉県川越市】 P70
- ③多様な人材の採用
 - ・ジョブ・リターン採用 【北海道】 P73
 - ・民間企業等での職務経験者の積極的な採用 【千葉県君津市】 P76

(4) 職場環境整備に係る具体的な取組事例

- ①エンゲージメント調査
 - ・マネジメント職を巻き込んだ職員の意識改革 【千葉県君津市】 P80
 - ・職場改善に向けた組織状態の見える化 【長崎県長崎市】 P83
- ②オフィス改革
 - ・DXを前提としたオフィス環境の整備 【兵庫県伊丹市】 P86

当研究会における研究内容について

地方公共団体における人材育成の取組状況①

人材育成等に関する
調査結果(R6.4.1時点)

(1)人材育成基本方針の策定状況・今後の策定予定

区分	[団体数] (a)	人材育成基本方針				策定率 (b/a*100)
		策定している (b)	策定していない			
			策定予定あり	策定予定なし		
都道府県	[47]	47	0	0	0	100.0%
指定都市	[20]	20	0	0	0	100.0%
市区町村計	[1,721]	1647	74	23	51	95.7%
特別区	[23]	23	0	0	0	100.0%
市(5万人以上)	[472]	470	2	2	0	99.6%
市(5万人未満)	[300]	293	7	2	5	97.7%
町	[743]	704	39	15	24	94.8%
村	[183]	157	26	4	22	85.8%
全団体計	[1,788]	1,714	74	23	51	95.9%

(2)人材育成基本方針の策定予定がない理由

※選択式、複数回答可

理由	都道府県		指定都市		特別区		市(5万以上)		市(5万未満)		町村	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①策定に必要な知見が不足している	0	-	0	-	0	-	0	-	3	60.0%	26	56.5%
②策定に着手したいが、マンパワーを割くことができない	0	-	0	-	0	-	0	-	4	80.0%	40	87.0%
③策定の必要性を感じていない	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	2.2%
④その他	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	2.2%
(参考)人材育成基本方針の策定予定がない団体数	0	-	0	-	0	-	0	-	5	-	46	-

- ほとんどの団体が人材育成基本方針を策定しているが、**小規模自治体になるほど策定率が低い。**
- 策定予定がない理由として、「マンパワー不足」と回答した団体が8割以上となっており、「知見不足」と回答した団体が6割程度となっている。

(3)人材育成基本方針の改正状況・今後の改正予定

区分	[人材育成基本方針 策定済み団体数] (a)	改正している (b)			改正していない			改正率 (b/a*100)
			今後さらに 改正予定	今後の 改正予定なし		改正予定	改正予定なし	
都道府県	[47]	45	30	15	2	1	1	95.7%
指定都市	[20]	19	14	5	1	1	0	95.0%
市区町村	[1647]	961	478	483	686	285	401	58.3%
特別区	[23]	20	12	8	3	2	1	87.0%
市(5万人以上)	[470]	379	224	155	91	71	20	80.6%
市(5万人未満)	[293]	179	99	80	114	67	47	61.1%
町	[704]	332	125	207	372	123	249	47.2%
村	[157]	51	18	33	106	22	84	32.5%
全団体計	[1,714]	1,025	522	503	689	287	402	59.8%

(4)人材育成基本方針を改正していない団体で、改正を予定していない理由

理由	都道府県		指定都市		特別区		市(5万以上)		市(5万未満)		町村	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①改正に必要な知見が不足している	0	0.0%	0	－	0	－	11	55.0%	20	42.6%	180	54.1%
②改正に着手したいが、マンパワーを割くことができない	0	0.0%	0	－	0	－	11	55.0%	32	68.1%	218	65.5%
③人材育成基本方針を策定したばかりである	0	0.0%	0	－	0	－	2	10.0%	1	2.1%	9	2.7%
④改正の必要性を感じていない	0	0.0%	0	－	1	100.0%	1	5.0%	5	10.6%	41	12.3%
⑤その他	1	100.0%	0	－	0	－	2	10.0%	5	10.6%	21	6.3%
(参考)人材育成基本方針の改正予定がない団体数 (a)	1	－	0	－	1	－	20	－	47	－	333	－

- 人材育成基本方針策定済み団体のうち、改正した団体は約6割となっており、**小規模自治体ほど改正率が低くなっている。**
- 人材育成基本方針を改正していない団体で、改正を予定していない理由として、「知見不足」や「マンパワー不足」を挙げる団体が半数以上となっている。

地方公共団体における人材育成の取組状況③

令和3年度「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」アンケート結果

- ▶職員に対して求められる職員像を明示した上で、
職員全般に求められる能力を習得するための研修を計画的に行うことが重要。
⇒区分問わず、9割以上の自治体が「そう思う」「少しそう思う」と回答
- ▶人材育成はとても重要だが、十分に対応できていないと感じる。
⇒小規模自治体ほど「そう思う」「少しそう思う」の割合が高い傾向
- ▶標準職務遂行能力を習得するための体系的な研修の実施ができていない。
⇒小規模自治体ほど「そう思う」「少しそう思う」の割合が低い傾向

アンケート設問	区分	そう思う	少しそう思う	小計	どちらとも言えない	あまりそう思わない	思わない
職員に対して求められる職員像を明示した上で、職員全般に求められる能力を習得するための <u>研修を計画的に行うことが重要</u> 。	都道府県	81%	17%	98%	2%	0%	0%
	指定都市	84%	16%	100%	0%	0%	0%
	市区（5万以上）	66%	31%	97%	3%	0%	0%
	市（5万未満）	56%	39%	<u>95%</u>	4%	0%	0%
	町村	35%	55%	<u>90%</u>	9%	1%	0%
人材育成はとても重要だが、 <u>十分に対応できていない</u> と感じる。	都道府県	6%	30%	36%	38%	17%	9%
	指定都市	5%	11%	16%	42%	37%	5%
	市区（5万以上）	21%	46%	68%	25%	5%	3%
	市（5万未満）	43%	40%	<u>83%</u>	14%	3%	1%
	町村	37%	48%	<u>85%</u>	12%	2%	0%
標準職務遂行能力を習得するための <u>体系的な研修の実施ができていない</u> 。	都道府県	53%	30%	83%	15%	2%	0%
	指定都市	53%	47%	100%	0%	0%	0%
	市区（5万以上）	19%	46%	64%	25%	10%	1%
	市（5万未満）	7%	30%	<u>37%</u>	38%	22%	3%
	町村	4%	28%	<u>32%</u>	41%	22%	5%

地方公共団体における人材育成の取組状況④

令和6年度「人材育成等に関する調査」結果

下記の研修について、取組状況を調査

⇒ 全ての研修において、小規模自治体ほど取組の割合が低い傾向

区分	全国の規模の派遣研修 機関への実施	大学の派遣・大学の院実 施	民間企業への職 員派遣の実施	国や他の自治 体の職員派遣の 実施	民間の研修プ ログラムの活用	オンライン研 修の実施	オンデマンド研 修の実施（eラー ニングシステムの 導入）	NPO、民間企 業との合同研 修の実施	キャリア形成支 援研修の実施	管理職等のマ ネジメント能力 の向上を目的 とした研修実 施
都道府県	44団体	35団体	42団体	47団体	24団体	43団体	46団体	18団体	44団体	46団体
全47団体における割合	93.6%	74.5%	89.4%	100.0%	51.1%	91.5%	97.9%	38.3%	93.6%	97.9%
指定都市	20団体	13団体	17団体	20団体	9団体	18団体	19団体	5団体	18団体	20団体
全20団体における割合	100.0%	65.0%	85.0%	100.0%	45.0%	90.0%	95.0%	25.0%	90.0%	100.0%
市区（5万以上）	411団体	87団体	146団体	464団体	205団体	376団体	348団体	54団体	266団体	429団体
全497団体における割合	83.0%	17.6%	29.5%	93.7%	41.4%	76.0%	70.3%	10.9%	53.7%	86.7%
市（5万未満）、町村	559団体	49団体	85団体	834団体	365団体	762団体	564団体	69団体	164団体	557団体
全1,224団体における割合	45.6%	4.0%	6.9%	68.0%	29.8%	62.2%	46.0%	5.6%	13.4%	45.4%

研究内容と調査・研究の進め方①

現状・課題

職員に対する研修が十分に実施できていない小規模自治体(町村、又は人口が町村と同規模(5万未満)の市)が多い

調査・研究内容

研修に関する全国調査を実施し、調査結果の分析等を通じて、小規模自治体の研修にかかる課題の解決に資する方策を研究

【研究の進め方(事務局想定)】

人材育成等に関する調査 ※調査項目について、研究会で検討(資料2)

【調査の体系】

研修の
実施状況

研修ニーズの
把握・見直し
の状況

研修実施に
おける課題

広域的な研修

※ ①現状・課題の詳細を調査、②取組事例、
③各団体のニーズを調査
※都道府県も含めた全団体に調査

【調査項目(主なもの)】

・求められる職員像に向けて、十分な研修の実施ができているか
・人材育成に係る予算の措置状況
・研修(階層別研修・特別研修)ごとの単独・広域実施の状況
・現状は未実施であるが、今後実施したい研修

・研修ニーズの把握方法(首長からの指示、職員からの要望、人事部局からの要請など)
・受講者評価を踏まえた見直しの実施状況
(研修内容、手法、講師選定、予算配分の見直しに活用しているか)
・[受講者評価や見直しを実施していない場合]実施していない理由

・課題の詳細(人員、予算、ノウハウ等の不足などを複数選択)
・特に課題と感じている点の具体的内容(自由記述)
・【取組事例】課題に対して、有効であった取組、工夫している点

・広域研修の開催・参加状況
・広域研修に参加する・しない理由(課題に対して有効か、ニーズを満たしているかを調査)
・広域研修実施の課題(人員・予算の不足、連携方法が分からない等の現状を調査)
・【取組事例】課題に対して、有効であった取組、工夫している点

○調査結果の分析
○団体へのヒアリング
○事例発表
等を通じて、調査・研究

研究会の内容

○第1回(6月27日(金))

- ・研究会の概要説明
- ・人材育成等に関する調査における調査項目の検討
※調査については、第1回終了後に照会し、第2回までにとりまとめ

○第2回(9月上旬)

- ・調査の結果報告
- ・結果を踏まえた課題の整理

○第3回(10月下旬)

- ・取組事例(例:自団体での取組)の事例発表(2, 3事例)
- ・事例発表を踏まえて、課題解決に資する方策を検討

○第4回(12月中旬)

- ・取組事例(例:広域での取組)の事例発表(2, 3事例)
- ・事例発表を踏まえて、課題解決に資する方策を検討
- ・これまでの研究会における議論の整理

○第5回(2月下旬)

- ・報告書(案)について意見交換

地方公務員法(抄)

(研修)

第三十九条 職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。

2 前項の研修は、任命権者が行うものとする。

3 地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。

4 人事委員会は、研修に関する計画の立案その他研修の方法について任命権者に勧告することができる。

【逐条地方公務員法<第6次改訂版>(抄)】

〔趣旨〕

二 能力開発と研修

職員の能力開発の方法は、自律的なものと他律的なものとに分けることができる。

本来、能力開発は職員自身の責任であるといえよう。絶えず、職務に対する自己の能力を向上させ、知識を啓発させることは職業に携わる者の倫理というべきであり、自己の能力の開発によって充足と満足を得、さらには一層やり甲斐のある地位に就くこともできることとなるのであるから、それは職員自身に有形、無形の利益をもたらすことになるものである。したがって、能力開発の基本は自律的な研究、研鑽、修養(自己研修)でなければならないのであるが、このことは、職員自身の内面的、倫理的な発意と意欲にかかわる問題であるため、とくに法律で規定されていない。かりに努力義務として規定してみても、そのことによって格別の効果は期待しえないであろう。

本条で規定されているのは、他律的な能力開発としての研修である。すなわち、職員の能力開発が行われることは、能率の向上をもたらし、地方公共団体の利益となるものであるから、地方公共団体の当局としても、直接、間接に研修を奨励し、実施することが必要であるとされているのである。先述のように、職員の能力開発は、一義的には職員自身の問題ではあるが、本条ではこれを補完する当局の研修に関する責務についてのみ規定しているものであり、このことは職員自身の努力義務を否定するものでないことはもとより、それをおろそかにすることさえも許すものではないことに留意する必要がある。

(参考)ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会

ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会(R3.8.3～R5.9.11)

目 的

- 少子高齢化・生産年齢人口の減少、ライフコース・価値観の多様化、大規模災害・感染症リスクの増大、デジタル社会の進展など、2040年頃にかけて生じることが見込まれる社会状況等の変化と地方公共団体における対応を踏まえ、地方公務員制度とその運用のあり方について、中長期的な視点で検討。

構成員

辻	琢也	(一橋大学大学院法学研究科教授) <座長>
飯島	淳子	(東北大学法学部教授)
太田	聡一	(慶應義塾大学経済学部教授)
片山	安孝	(兵庫県副知事)
権丈	英子	(亜細亜大学経済学部教授)
佐々木	敦朗	(救急振興財団理事長)
田中	良弘	(立命館大学法学部教授)
森本	正宏	(前 全日本自治団体労働組合総合労働局長)
松尾	崇	(鎌倉市長)
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)

人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書(R5.9.29公表)

1. 現行指針（平成9年 人材育成基本方針策定指針）

- 平成9年、地方分権推進の要である職員の人材育成を進めるため、地方公共団体が「基本方針」を策定する際に留意・検討すべき事項を提示した「指針」を策定

※ 令和4年4月1日時点で、ほぼすべての地方公共団体（95.7%）が方針を策定（改定率は55.3%）

国：【人材育成基本方針策定**指針**】の策定



「指針」を示した上で、
「基本方針」の策定等を要請

地方：【人材育成**基本方針**】の策定

2. 新たな指針について

- 少子高齢化、デジタル社会の進展等により**行政課題が複雑・多様化**する中、**戦略的な人材育成・確保**に取り組む上での新たな「指針」（人材育成・確保基本方針策定指針。以下「新指針」という。）が必要
- 新指針に盛り込むべき事項等について、以下のとおり整理

I. 現行指針の改正の必要性

（社会情勢の変化による人材確保への影響 / 行政に求められる能力の変化 / 働き手の意識変化）

II. 新指針に盛り込むべき基本的な考え方

（職員像の明確化 / 中長期的な計画との連携 / 目標設定 / 全庁的な推進体制の構築 / 広域的な連携体制の構築）

III. 人材育成・確保の検討事項

（人材の育成 / 人材の確保 / 職場環境の整備）

IV. デジタル人材の育成・確保に関する留意点

（求められるデジタル人材像の明確化 / 育成・確保すべき目標の設定 / キャリアパス 等）