

地方公共団体における人材育成に関する研究会(第1回)【議事要旨】

1 日 時 令和7年6月27日(金) 10:00～12:00

2 開催方法 対面形式

3 出席構成員(五十音順)

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
(座長) 辻 琢也	一橋大学大学院法学研究科教授

4 議事経過

- (1) 開会
- (2) 地方公共団体における人材育成に関する研究会について
- (3) 人材育成等に関する調査について
- (4) 閉会

5 概要

(1) 地方公共団体における人材育成に関する研究会について

【事務局説明】

・資料1のとおり説明。

【委員からの主な意見】

＜自治体の人事担当部署の人員について＞

○実際に人材育成基本方針をつくるような場合、小規模自治体は定員を加配置しないと難しいのではないかと。

○小規模な自治体だと、人事・給与担当が給与実態調査などの調査も、人事評価も担当し、さらに研修、あるいは基本方針の改定とも言われても、なかなか手が回らないというのが実際のところではないかと。

○人事課は人材育成の充実のためには自所属の人員を増やさないといけないと認識しつつも、人事だけでなく定数を担当しているところが多いので、各部局からの増員要求を断っている立場で自所属の人員を増やすことは示しがつかないという話を人事課長からよく聞く。この研究会等から、人事課長が庁内に説明できるようなメッセージを出すことが大切である。

＜定年引上げに伴う高年齢職員の人材活用について＞

○自治体によっては、人事評価のところで、伝承というところにウエイトを置いたような評価をされているところもあると聞いている。

- 高年齢職員の活用として、職場業務のノウハウの伝承というのは、抽象的には何度も聞いているが、なかなか現実には課題が多い。
- おそらく現場に欠員がたくさん出ているので、高年齢職員はそちらに回すので手いっぱいというのが実態かと思う。ただ、将来的には、高年齢職員の方の活用方策として、人材育成という側面は非常に大きいと思うので、すぐには難しいかもしれないが、そのようなメッセージを出せばよい。

<研修の受講について>

- 研修の受講に関しては、通常業務で手いっぱいということと併せて、人事異動がすごく影響しているのではないか。研修を受けろと言われても、果たしてその研修が本当に自分の今後のキャリアに生きるのかを考えると、なかなか手が伸びない。業務の中での位置づけということや、あるいは自身のキャリアをどのように描いていくかということを組織が後押しする中で、その中のピースとして研修を位置づけられるかというようなことが求められる。
- 組織が小さくなればなるほど、研修に職員を出しにくいというのはそのとおりかと思う。一方で、研修の内容次第という側面もあり、例えば、事務系で言えば税とか用地とか、ある程度専門知識がないと業務が回らないところは、本人のキャリアアップというよりも、仕事する以上必要なので、全国規模は難しくても少なくとも県域の研修機関には行かせる。
しかし、キャリア形成や、幹部候補生向けの研修など、中長期的に公務員として働くために必要な能力を身につける研修になると、本人もちょっと行きにくくなったり、人事部局のほうも職員を出しにくくなる傾向はあると思う。
- 研修に行かせる時間がないということに関しては、やはりeラーニングをやるしかないと思う。移動の時間が減るだけでも研修を受けさせやすい。ただ、eラーニングはいつでも受けられるので、時間外に受けざるを得ないような状況をつくってしまうと、実質、時間外勤務を強いているようなことにもなりかねないので、そことの兼ね合いは気をつけなければいけない。
- オンラインの研修は1回当たり短いし、行くための時間もかからない。一方で、対面で少し重点的にやる研修をどううまく使えるかということが重要。オンライン研修の中でのめり張り、オンラインと対面とのめり張りをどうやってつくっていくのが課題である。
- 対面で非常に実効性の高い研修については、それを通じてネットワークができて、逆に職員が辞めてしまうという課題もある。特に広域研修の場合は、他団体の人と一緒に研修をするというような経緯もあるため、引き抜いた、引き抜かれたという話が出てくるので、この対策をどうするかというのが難しい。

(2) 人材育成等に関する調査について

【事務局説明】

- ・資料2のとおり説明。

【委員からの主な意見】

<調査項目について>

- 人事、研修、人材育成の担当業務をどのような体制でやっているかというのは、いろいろな悩み等の回答との相関を見るに当たって取っておいたほうがよいのではないか。あるいは、人口規模が小さくても、きちんと体制を整えてやっているところもあるということであれば、ほかの団体に対して、メッセージになる。
- 担当職員・組織の話について、人員、人数だけではなくて、どういう組織体制なのか、係がどうなっているのかということも一緒に把握するとよいと思う。
- 研修関係の交付税措置に関する設問について、人材育成基本方針を改定したが、交付税措置を申請しなかった自治体について、どのような課題があったのかというのは聞いておきたい。新しい財政措置ということで、人事担当がまだ十分認識していないところもあるかと思うので、その設問を聞くこと自体が、改めて気づきのきっかけになるかなとも思う。
- 人材育成の取組に関する設問について、県単位の広域研修機関への派遣という区分を個別の選択肢として設けたほうがよい。
- どのようにして、研修を受けるように促しているかということを知りたい。人事評価項目になっているなど、仕組みとして受けさせるような形になっている自治体もあると思うので、なかなか受けにくい、行きにくいという状況の中で、どうやって受講を促しているかを知りたい。
- 研修を受けた後にそれを現場で実践する機会を付与しているかどうか、もっと言えば、それがその後の人事異動とかキャリア形成につながっているのかというところを確認したい。
- 研修の効果測定をどうしているのかということを知りたい。何らかの手段で研修の効果をアンケート調査以外で把握しているかを確認したい。そうすれば、「研修の成果があるから予算が必要である」という主張をしやすい。
- 倍率が下がってきて前より公務員になりやすくなったので、その分、初任者研修を従前より工夫している事例などがわかるとよい。

<調査全体について>

- 予算規模の調査結果をもとに、職員1人当たりの金額の分析ができるとインパクトが強い。
- 一番聞きたいのは、研修が全体の人材育成にどれだけ寄与できているかということ。多分2つあり、1つは、個別の実務色の強い研修が、比較的すぐに役に立つということをアピールすることが重要であるし、そういう事例を把握したい。
2つ目は、全体で見たときに、研修のシステムが、人事ローテーションや能力評価、勤勉手当の支給などに、どのくらい反映する基礎資料になっているかということ。
- 人事評価等のほかの仕組みの中で、研修の成果を把握している団体と、研修が終わった時点でのアンケートだけではなく、フォローアップ調査のような形で、1年後に研修受講者たちに実際の業務にどう活かしているかを聞いて、きっちり追っている自治体の中にはある。それは研修担当側にとっていても、研修の企画立案にも役立つ

し、そのときにもう一回アンケートが来ると、受講者の職員側にとっても新たな気づきの機会になる。

以上