

# 第3回 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11月14日

# 研究会のスケジュール及び 第2回研究会の論点整理

---

# 研究会スケジュール

## 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5日(金))

- ・調査結果の報告
- ・結果を踏まえた課題の整理、検討の方向性(論点)

### ○第3回(11月14日(金))

- ・取組事例(自団体での取組)の事例発表(北海道二セコ町、茨城県那珂市)
- ・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19日(金))

- ・取組事例(広域での取組)の事例発表(彩の国さいたま人づくり広域連合、静岡県沼津市)
- ・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

## 第2回研究会における委員からのご意見(要旨)①

### 第2回研究会でのご意見

#### 1 研修実施における課題について

##### (1) 総論

- 様々な研修機関で、旅費を含めて研修費用を負担しているケースが増えており、予算の問題よりも、人的負担の方が比重が高くなっているのではないか。

##### (2) 研修のニーズ把握・受講後のフォローアップについて

- 小規模自治体において、特にフォローアップをしていないという回答が多く、研修の効果を確認・活用できていないことに対して、どのように訴えかけるかが課題ではないか。
- 研修の目的は能力の育成であり、研修の中で能力向上の度を測定することで、研修と人事評価が連携しやすい仕組みとすることが望ましい。これを踏まえると、小規模自治体において、人事係が人事評価から研修まで目配せできれば、研修のフィードバックをしやすい体制を作れるのではないか。
- 広域研修において、市町村のニーズを十分把握していない都道府県もあるのではないか。  
特に、県職員向けと市町村職員向けの研修が分かれている場合は、市町村のニーズを十分把握できていないのではないか。

##### (3) 研修の受講促進等について

- 「研修を受講できる体制・仕組みづくり」と「研修の成果を活かせる体制・仕組みづくり」の2つの視点で検討することが必要ではないか。
- 各自治体において、研修を受けさせなければいけないという意識をどう高めるかという点と、意識が高まった後、実際にどのように研修を受講させるのかという課題が出てくる。  
まずは、意識を高めることが大事であり、トップ層の関与が重要ではないか。

### 第2回研究会でのご意見(続き)

#### 2 検討の方向性について

##### (1) 研修の受講促進について

- 研修をしっかりとできている小規模自治体があることを情報提供することが有効ではないか。
- 研修ニーズを高めるためには、トップ層と実務レベル双方へのアプローチが必要。  
上層部から研修を充実する方向性を示し、その受け皿として、広域連携での研修を充実する方法が一番適切ではないか。

##### (2) 研修促進に向けた取組の方向性について

- 予算面では、複数市町村による広域研修に係る費用や全国規模の研修機関への派遣旅費に対して助成を行っている団体もあることから、そのような取組を推奨するという方策もある。
- 企画・立案面では、全国規模または都道府県ごとのエリアで活動している民間企業を集めて、見本市のような場を設定し、地方公共団体の研修担当者に、どのような研修があるか勉強してもらう機会があっても良いのではないか。
- 管理職の能力評価の項目に「職員を研修に行かせているか、促したか。」という項目を入れるのも1つの方法ではないか。また、研修へのモチベーションにつなげるため、職員本人のキャリア形成にどのように生かせるのかを示すことが必要ではないか。
- 研修担当と人事係担当の連携のもと、研修含めた全体のキャリア形成・マネジメントをしっかりと行うサイクルを作ることが重要ではないか。

##### (3) その他

- 若年層に対しては、最初にしっかりと研修しないと、離職率が上がるのではないか。

## (参考)研修と離職率の比較

- 今回の分析では、**研修の実施状況と離職率の関係について、有意な結果は得られなかった。**
- 一方、職員全体の離職率と比較すると、**20代以下の若手職員の離職率が高い傾向。**

(人材育成等に関する調査) 十分な研修を実施できていると感じるか		都道府県		指定都市		特別区		市(5万人以上)		市(5万人未満)		町村	
		退職者数 (平均)	割合 (平均)	退職者数 (平均)	割合 (平均)	退職者数 (平均)	割合 (平均)	退職者数 (平均)	割合 (平均)	退職者数 (平均)	割合 (平均)	退職者数 (平均)	割合 (平均)
はい	職員全体の離職率(a)	85	1.5%	63	1.3%	23	1.5%	11	1.6%	5	2.2%	3	2.9%
	上記のうち、20代以下の若手職員の 離職率(b)	27	2.2%	17	1.9%	8	1.9%	3	2.4%	1	3.4%	1	4.4%
	20代以下の若手職員と 職員全体の離職率の比較(b-a)		0.8%		0.6%		0.5%		0.8%		1.2%		1.5%
いいえ	職員全体の離職率(c)	73	1.3%	110	1.4%	28	1.5%	10	1.9%	5	2.1%	2	2.7%
	上記のうち、20代以下の若手職員の 離職率(d)	21	1.9%	35	2.3%	12	2.4%	2	2.5%	1	3.3%	1	4.3%
	20代以下の若手職員と 職員全体の離職率の比較(d-c)		0.6%		0.9%		0.9%		0.7%		1.1%		1.6%

一般行政職の普通退職者数※ 出典：総務省「令和4年度 地方公務員の退職状況等調査」

離職率＝

一般行政職の職員数

出典：総務省「令和4年 地方公務員給与の実態」

※普通退職：離職者のうち、他の離職事由(定年退職、早期退職募集制度による退職、勧奨退職、分限免職、懲戒免職、失職、死亡退職)に該当しない自己都合等による退職

## 第3回研究会における事例発表[資料2(別添)]

---

# 検討の方向性について(論点)

---



- 小規模自治体は人員・予算といったリソースに限りがあり、**自団体のみでは課題への対応が困難な面が生ずることも想定される**ことから、**自団体で実施可能な取組を行う**ことに加えて、**広域的な連携体制を構築**し、課題に対応することも必要ではないか。

## 自団体での取組み

### 1 受講者が所属する部署への対応

- 繁忙などの理由により、所属が職員を研修に行かせにくい、職員が研修に行きにくい状況が見受けられるが、**研修を受講しやすい環境整備や職員の意欲向上のために、どのような取組ができるか。**
- 例えば、**所属や職員への研修受講の意識づけを行うなどの取組が必要でないか。**

#### 【前回研究会における関連のご意見等】

- ・ **人事評価に連動した研修制度、例えば、所属職員に研修受講を促した・受講させたことを、管理職の能力評価項目に加えることなど**も一つの手法ではないか。
- ・ **当該研修が職員本人のキャリア形成にどう生かせるのか明示できるよう、研修体系を整理**することが必要ではないか。

- また、**職員が研修を受講しやすくするためにどうしたらよいか。時間や場所に拘束されない研修の実施など工夫できることはないか。**

#### 【前回研究会における関連のご意見等】

- ・ **移動時間の負担を軽減できるオンライン研修やサテライト受講**ができる仕組みを構築することが重要ではないか。

- 代替職員の配置などが課題に挙げられるが、**研修に行く職員の業務補完を小規模自治体においてどのように行っていくか。**

## 自団体での取組み

### 2 研修担当所属(人事課等)への対応(人員不足、企画・立案の難しさへの対応)

- **研修担当の体制強化は効果的と思われるが、小規模自治体においてどのように取り組んでいくか。**

#### 【前回研究会における関連のご意見等】

- ・ **人事課の体制強化について**、タスクフォースとして**一時的に増員することにより、職員研修を推進**することができるのではないか。

- 人員不足などの理由により研修担当の体制強化が困難である場合には、**外部講師や民間の研修プログラムの活用、広域での研修など、研修の企画・立案にかかる負担が軽減できる取組が考えられないか。**

#### 【前回研究会における関連のご意見等】

- ・ 企画・立案に関しては、民間企業を集めて見本市のような場を設定し、**地方公共団体の研修担当者**に、**どのような研修があるか勉強する機会**があっても良いのではないか。
- ・ 外部講師の活用に関しては、**国の講師派遣制度**(専門家派遣制度、地域情報化アドバイザー派遣制度など)**を活用**することができるのではないか。
- ・ **連携協定等を結んでいる民間企業・大学との協働**により、当該企業等が実施する研修等への参加などによって、企画・立案業務の負担軽減を図ることができるのではないか。  
また、その際は、**研修担当課と産学官連携担当課等との連携が重要**ではないか。

## 自団体での取組み

### 3 予算不足への対応

- **限られた予算の中で効果的に研修を実施するにはどうしたらよいか。**例えば、研修のスクラップ&ビルドはもとより、財政支援制度の活用や講師の内製化など、**研修経費の節減に向けた取組**が考えられるのではないかな。
- **予算の確保に向け、研修の効果をどう説明できるか。**

#### 【前回研究会における関連のご意見等】

- ・ 職員研修に係る特別交付税措置や過疎対策交付金など**国の財政支援措置を積極的に活用することにより、財政負担を軽減できるのではないかな。**
- ・ **研修効果を定量的に説明するにあたっては、人材育成基本方針の改正により、研修テーマごとに育成する職員数などの数値目標を設定することが有効ではないかな。**
- ・ 全国規模の研修機関への派遣旅費などの**研修に係る費用について助成を行っている団体もあり、そのような助成を活用することも有効ではないかな。**

## 自団体での取組み

### 4 その他の論点

- 職員研修の推進や人員不足・予算不足等の各課題に解決するためには、**トップ層の関与のもと全庁的な推進体制を構築して、対応することが必要**ではないか。

#### 【前回研究会における関連のご意見等】

- ・ 各自治体において、研修を受けさせなければいけないという意識をどう高めるかという点が重要だと考えるが、トップ層と実務レベルの両方に研修の必要性を認識してもらう必要があるのではないかな。
- ・ 受講後の庁内発表会の実施などが、トップ層や職員に対して、研修への意識づけ・意欲向上の働きかけになるのではないかな。

- **研修の効果をどのように確認し、研修で得た知識をどのように活かしていくか。**
- 研修効果を高めるため、**研修ニーズの把握や受講者評価等による研修の見直しなどが必要**ではないか。

#### 【前回研究会における関連のご意見等】

- ・ 研修の受講促進に向けた体制・仕組みづくりと、研修の成果を活かせる体制・仕組みづくりという2つの視点から、自団体の課題を整理することが必要ではないか。
- ・ 自団体における人材育成に係る現状把握・課題の整理から課題への対応までの一連の流れをプランニングし、計画的に研修体制を整備することが重要ではないか。

## 広域での取組み

### 1 都道府県が実施する広域研修

- 課題に対して有効な取組と考えられるため、**どのようにして取組の機運を高めていくか。都道府県・市町村双方にメリットがあり、かつ事務負担・費用負担を軽減できる仕組みづくり**ができないか。
- また、実施に当たっては、**市町村のニーズの把握などにより研修効果を高めるとともに、オンライン研修の実施など、受講者の負担軽減を図る必要があるのではないか。**

#### 【前回研究会における関連のご意見等】

- ・ **階層別研修はもとより、市町村単独では実施が難しい研修**(例：職種別研修(保健師、土木・建築技師)、カスハラ対策などの特定研修など)**について、市町村のニーズを把握し、幅広く実施することが重要**ではないか。
- ・ 広域連合や法人の設立、連携協定の締結など、**事務や経費の負担区分を明確にしながら、職員研修の広域化を検討する必要**があるのではないか。
- ・ **広域研修においても受講者の負担軽減を図る必要があることから、オンライン研修やサテライト受講ができる仕組みを構築することが重要**ではないか。

## 広域での取組み

### 2 複数市町村による広域研修

- 市町村で共通する課題などについて、複数市町村が共同で研修を実施することが有効と考えられるが、**どのようにして取組の機運を高めていくか。**
- **複数の団体に連携して企画・運営する仕組みをどう作るか。**事務負担・費用負担を軽減できる仕組みづくりが必要ではないか。

#### 【前回研究会における関連のご意見等】

- ・ 広域連合や法人の設立、連携協定の締結など、事務や経費の負担区分を明確にしながら、職員研修の広域化を検討する必要があるのではないか。
- ・ 市町村が単独で実施する場合と同様に、広域研修においても受講者の負担軽減を図る必要があることから、オンライン研修やサテライト受講ができる仕組みを構築することが重要ではないか。