

地方公共団体における人材育成に関する研究会(第3回)【議事要旨】

1 日 時 令和7年11月14日（金）10：00～12：00

2 開催方法 対面形式（ＷＥＢ会議併用）

3 出席構成員（五十音順）

＜委員＞

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

＜事例発表団体＞

山本 契太	北海道ニセコ町副町長
鈴木 薫	茨城県那珂市総務部総務課課長補佐

4 議事経過

- (1) 開会
- (2) 研究会のスケジュール及び第2回研究会の論点整理
- (3) 事例発表
 - ・北海道ニセコ町
 - ・茨城県那珂市
- (4) 検討の方向性について（論点）
- (5) 閉会

5 概要

(1) 研究会のスケジュール及び第2回研究会の論点整理

【事務局説明】

- ・資料1のとおり説明。

(2) 事例発表（北海道ニセコ町・茨城県那珂市）、質疑応答

【事務局説明】

- ・資料2により概要を説明。

【北海道ニセコ町説明】

- ・資料2のとおり説明。

【茨城県那珂市説明】

- ・資料2のとおり説明。

【意見交換、質疑応答】 ◎構成員、○北海道ニセコ町、◇茨城県那珂市、□事務局

<①北海道ニセコ町>

- ◎ アンケート結果で9割の職員が前向きに研修意欲を持っている一方、能力開発手段の質問では「自己研鑽」の割合が高いという結果とのことであるが、これは研修をいろいろ用意しているが、それが期待に沿ったものではないという認識か。
もしそうならば、どの部分が職員のニーズと違っていたと分析しているか。
- 研修をあてがう側と受ける側のニーズの違いが大きくなってきており、それを課題視している。研修の目的をきっちり説明していないという状況が原因としてあると思う。
現状では当たり前になってしまって、情報共有やコミュニケーション不足がそのようなニーズの違いを生んでいるのではないか。
- ◎ これから人材育成のための体制を作っていくことであるが、例えば一時的にでもその担当部署を増員するなど、今の段階でどのような体制を作る方針か。
- 人材育成のプランをしっかりと練って、いかにそれを効率よく職員全員に理解されるようにやるかということを、担当課ということではなく、所属を横断的に10名程度で、主に、いわゆる管理職ではない係長以下で組織して進めていこうと考えている。
あまり大上段に組織（○○推進室）をつくるということではなく、もう少し気軽な形でスタートする方が効果はあるのではないかと思う。
一方で、なぜこれを実施するのかということを首長がきっちりと宣言することがすごく重要ではないかと考えている。
- ◎ 職員が研修に行くことで、穴ができると思うが、そのときの業務はどのようにカバーをしているか。
- 職員みんなが、「頑張って行ってこい、何とかするから」ということでやっているのが正直なところである。残された職員をどうカバーしていくのかということについては、相変わらず課題を抱えている。
- ◎ 職員が研修に行くときに、職員個人がキャリアを見通した上で、「現在この段階だからこの研修に行く必要がある」という話をしているかについて、伺いたい。
- 我々ぐらいの自治体では、それをきっちり体系立てて、組み立てているところは少ないのでないかなと思うが、本町はとにかく研修を実施してきたと言わざるを得ない。キャリアパスみたいなものをいかに構築していくのかということについては、もう少し具体化していくということは必要だと思っている。

- ◎ 総務課がどういった体制で研修を担当されているか。担当されている方の人数を教えてほしい。
- 総務課の中で、我々規模の自治体だと、本当に幅広い仕事をやらざるを得ないので、それに特化して人を割くということはそもそもできない。担当しているとなると、総務課の職員が1名兼務ぐらいのイメージでやっている。
- 先ほどの話になるが、横断的な組織をつくって、総務課は事務局をやりつつも、他の課の力も借りながら、人材育成をやり抜いていこうと考えている。
- ◎ かなり職員を研修に派遣したり、交流人事をされているが、役場の全体の体制について、定数条例や、あるいは例年の採用の際に、研修派遣や交流人事をある程度勘案した上での体制になっているのか。
- また、周りの町村とかの体制と比べてどうなのかというあたりを、副町長さんの印象・お考えを教えてほしい。
- 会計年度任用職員が結構多いということも、ほかの町よりは相当あると思う。そういう中で、仕事のやりくりをしながら何とか回しているところが現状である。
- ◎ ニセコ町の人材育成の取組について、周りの町村と、例えば副町長同士だとか、あるいは人事課長同士だとかで情報交換とかをするような機会があるか。
- そのような機会はないように感じる。小さい自治体の中では、研修機会は十分持っていると、自負しているところである。
- ◎ このところ職員採用は、ニセコ町でもやはり苦戦しているか。
- また、人口は減っていないが、職員の定員は、20年ぐらい、やっぱり少し減らさざるを得ない状況か、維持できているのか、全般的な状況について伺いたい。
- ほかの町の状況を聞く限りは、受験してくれる人数は、多めであり、ありがたい話だと思う。
- 職員の減という部分については、やはり離職者が結構いる。ニセコ町といえどもと、ほかの町とそう変わらない状況。
- ◎ 現行の派遣のシステムを維持できているのは、私はとてもすばらしいことではないかと思っている。それを維持できるに至ったところの秘訣、どこが一番重要なのかを伺いたい。
- 本当に毎年、歯を食いしばって派遣しているというのが現状。常にこれだけの研修メニューに行かせているというのが当たり前の文化なので、そこに対して、これらを全部辞めてしまえという意見は出てこない。
- これは本町がつくり上げてきた文化だと思う。

- ◎ ニセコ町としては外国人対応や開発問題など、ニセコ町の本来の業務を超えるようなところも含めて、いろいろなニーズが出てきていると思う。
- これに対して現行としてどのように対応し、ないしは、今後さらに対応していくためにはどうしたらよいか。
- 外国人対応については、外国人のスタッフをきっちり入れてやらせてもらっており、何とか乗り切っているというのが現状である。
- これだけの研修メニューを企画しているが、どういったものを実施するかということを、どのように発掘してきて、どれが自分の町に必要だという見極めをしているか伺いたい。
- 研修メニューは、総務課が必要なものを取り入れてやっている。
- また、首長が様々なネットワークの中で必要なものを拾い上げて、情報として内部に持ってくるということが、歴史的にずっと続いているので、研修メニューを考えることが大変だったという経験は、あまりない。
- 集まってきた研修の選別が大変だという話で、いかに大事なものだけ残すかというのが本町のやり方である。
- 今後の可能性として、まだ確たるものはないかもしれないが、例えば道や周辺の大きい市などと協働しながら広域で研修を提供していくという可能性について、どのように考えているか。
- 確かに、これはすごく重要なことだとは思っているが、現状で広域での研修については、町村会が実施している、いわゆる既定の、昔からある研修というものには広域で参加をしている状況だが、我々が必要な研修を隣の町などと一緒にになって実施するというのは、今のところあまりない。
- 外部人材を交流という形で登用したり、ほかの町に比べて会計年度の職員が多いという話もあったが、場合によってはそういう方を研修で抜けた穴の部分に配置するようなことは行っているか。
- 抜けたところを人事によって配置するというのは、ほぼほぼ無理である。
- 一方、6か月の研修に行く場合、その6か月の間だけ人員（会計年度任用職員など）を入れるといった対応は担当課に任せており、そういった形で対応している。
- あまりシステムチックに、研修で人が抜けたから、必ずこういう人員を入れるというルールがあるのではなく、そのときそのときの状況に応じて対応をしている。

- ＜②茨城県那珂市＞
- 研修の企画運営体制について、実際に今、研修を担当している職員は、総務課の中で何人ぐらいいるのか。
- 例えば1人であれば、何かと兼任しているのか。また、包括委託で研修を進めてい

るが、どういった団体に包括委託をしていて、実際にやってみて、包括委託のメリット・デメリットをどう感じているか。

◇ 企画体制としては、職員1名で兼任している。兼務の内容は、福利厚生と労働安全衛生を担当している。

包括委託については、労働安全衛生、ストレスチェックであるが、市内の病院と契約して、ストレスチェックから結果分析、ハラスマント研修やメンタルヘルスの研修を、一括してお願いしている。

ストレスチェックから一気通貫で、その対応方策までできるという点で、職員研修ばかりではないが、効果は大きいと思っている。

◎ 実際のところ、職員は今の研修の在り方に満足しているかについて、職員のニーズと今の研修メニューとのミスマッチがあるかなども含めて、職員がどう受け止めているかを伺いたい。

◇ 昨今は業務量が多くなって、通常でも仕事が回り切らず、さらに日中職専免という形で研修に来て、終わらなかった業務を残業してやらないといけない状況にあるので、そこがまず一番大きな不満ではないかと思っている。

職員からもいろいろと提案をもらうが、人事担当としては、財務や法制など、当然に学んでもらいたいものはあるので、職員からすればつまらないと思われるのかもしれないが、それらも素養として必要である。

人事担当が考えるニーズと研修を受ける研修生が考えるニーズというの、なかなか一致していない。それらの必要性についてどのように人事担当や研修担当が説明していくのかというのは、課題であると思っている。

◎ 「この人に行かせたい」という思いがあって、研修に行かせることもあると思うが、その場合に、その職員のどこまで先のキャリアを見越して受講させているのか。

そのときに、本人と人事担当課と、それから、直接の所属の管理職との間の認識共有はどうされているのか。

◇ 指名などについては、過去の研修歴を見て、研修を広範に、平均的に受けられるよう職員を指定している。

一方で、自治大学校への派遣などについては、将来の幹部候補となり得る職員を推薦し、指名して、所属長にも伝え、本人とも面談をして、行かせるようにしている。

◎ WEB研修の時間外受講の常態化の話で、義務感が実質的にあるのではないかという話があったが、WEB研修を受けることがやはり負担になっている、もしくは受けないといけないというプレッシャーがあって、負担になっていることがあるのか。

◇ WEB研修は、修了証とかを電子的に確認することができるので、誰が受けているということは分かってしまう。

受けていない、受講率何%ですよということを各課の管理職に通知して、誰が受けっていない、受けさせるように勧奨しなさいと言っているので、そういったところは確かに負担になっていると感じる。

◎ 研修に行った職員の抜けた穴をどのようにカバーされているのか

◇ 周りの職員で何とかカバーするしかないというところである。

療養休暇や休職等で抜けた部分については、当然、会計年度任用職員を補充するなどしているが、3か月、6か月ぐらいでは、財政的なところもあり、収拾がつかなくなってしまうということも課題として考えているため、そこは、まずは周りの職員で何とかカバーしてもらうことを第一に考えている。

◎ 職員が研修を受けた、あるいは管理職側が研修を受けさせた場合、人事評価の中に要素として入っているかどうかを伺いたい。

◇ 具体的に研修に何回行かせた、どの研修に行ってきたというところを評価するものではないが、当市の場合、国家公務員という能力評価、当市は「能力態度評価」としている。

その評価項目の中で、管理職については育成指導能力で、一般職については積極性のところで、自主的に学んだとか、あるいは、上長の意向を酌んで、積極的に部下の育成に資するような行動が取られているということを着眼点として設定しており、人材の育成能力、あるいは職員の態度というところで評価できるようにしている。

◎ 入庁5・6年目の若手の職員の方々が発表されているという取組について、大変すばらしいと思ったが、その発表された内容、改善提案、出てきたものについて、例えば予算がついて実現するなど、そういった形での組織の関わりというのはあるのかを伺いたい。

◇ 職員研修とは別のスキームではあるが、職員提案制度というものを当市では措置している。研修生には、自分でよいと思ったり、あるいはよいと評価されれば、ぜひ職員提案制度を使って、実際に提案するようにと伝えている。

残念ではあるが、昨年度の政策形成研修の提案内容で職員提案につながった事案はなかった。一方で、財政的な状況もあり、なかなか新規の事業に取り組めないというのが実情である。

◎ 最近なかなか長期の研修派遣ができていない団体に聞くと、①そもそも職員数が減少して忙しいため人事課で研修派遣を諦めている、②人事課は研修に出したいが、職員の所属長のところで業務多忙と言って断られる、③所属長も研修派遣を承諾しているが、職員本人が家庭の事情等もあって断るという3つのパターンがあるが、那珂市ではどのような状況か。

◇ 当初は本人が嫌がっていたというはあると思う。そのうちコロナ禍を経て、所属

長も否定的になり、最終的には人事担当としても、現況を見ると、なかなか出しにくいという考えに襲われている。

◎ 政策提案の研修で、非常にトップ層、幹部層の関心を持ってもらったというような報告があったが、研修の企画で、市長や副市長、あるいは庁内の部長クラスから、研修について「ぜひ職員にこういう力をつけてほしい」等の話があるか。

また、最終的には総務課の担当が検討して予算要求するということであるが、そこに至るまで職員から研修ニーズについて聴き取る制度的なプロセスがあるか。もしくは、特に制度的ではないが、総務課の担当の方が業務の中で感じ取っているのかを伺いたい。

◇ 副市長からのトップダウンである。

ただ、以前、旧那珂町時代に政策形成研修をやっていた経緯があり、それを受けた職員が幹部層になって、「もう一度あの研修を今の若い職員に受講させたい」という、ボトムアップもあった。

特に、アンケート以外のシステムチックな仕組みはないが、研修受講後のアンケート、あるいは、研修担当が直接いろいろ話を聞く機会があるので、その中でどういった研修をしてほしいという要望を受けて、絶えずブラッシュアップはしているところである。

◎ 人事で研修の受講履歴の管理などは行っているか。研修に派遣される職員の業務を穴埋めする残った職員が負担だったり、逆に研修を受けたがらない職員もいると思うが、そうした不公平感との関係で、研修の受講の履歴というのを管理されているか。

◇ 研修担当のほうでエクセル管理はしている。階層別研修で昨今、業務多忙や、特にコロナ以降、研修直前にコロナやインフルエンザに罹患した等で、研修を100%受講できない職員が出たりする。

そのため、研修履歴、どの講座を受けていないのかということをエクセルで管理しており、誰をいつ、どの研修機関に送ったなどの履歴は記録している。

◎ eラーニングについて、どうすれば弊害なく比較的うまく使えると思うか。

◇ 実際例を見ると、ある程度のマイルストーン、WEB視聴の中で、単元を分けて単元ごとに小テストをやるのは必要であると思う。WEB研修を単に視聴するだけだと、「ながら聞き」をするということはよく聞く話である。

そういったことを避けるためにも、ある程度、単元別のテストはするべきだとは思う。ただ、それが研修ばかりの課題ではなく、業務量をどう見直しするのかというところまで含めて考えないと、根本的な解決にはならないのかなと個人的には思っている。

(3) 検討の方向性について（論点）

【事務局説明】

- ・ 資料のとおり説明。

【委員からの主な意見】

- ・ 小規模団体の場合、専門研修をどんどん充実させていくというよりも、やはり財政、人事含めて、全体の業務の中で研修を活かしていくことをいかにやれるかということがやりがいにもつながるので、そのところの重要性を改めて感じた。
- ・ 両団体とも人材育成についてトップ層の関与、リーダーシップが効いていると感じた。
また、所属長クラスも含めて、研修が本人のためにもなるし、将来の組織のためにもなるということを共通認識にする、そういう職場の風土をつくるということがやはり鍵になるのではないかと改めて感じた。
- ・ 研修だけを取り上げてパートだけを議論するということに限界があると感じた。
組織全体のマネジメントの中で研修をどう位置づけるのかということが必要である。
一人一人の職員のキャリアの中でも研修をどう位置づけていくかという、そもそも何のために研修を受けるのか、そこに立ち返るということが重要であると思ったときに、やはり業務の見直しや洗い出しなどの細かなところからも実は紐づけてやる必要がある。
- ・ 研修を受講する職員の穴埋めをするというところで大変な思いをしていることがよく分かったので、研修に出すために、どのような仕組みをつくればいいのかというところも、職場の中で考えていくことが必要になってくるのではないか。
- ・ 管理職による職場のマネジメントというときに、研修だけではなく、人材育成の土台には、職場の風土づくり、心理的安全性の高い職場づくりがあるはずなので、順序立てが大事ということを痛感した。
- ・ やらされ感・義務感というのは、人員体制的に気持ちよく研修に行ける仕組みをつくらないと払拭できないのではないか。職員本人が腹落ちして、何のために行くのかを理解して行く、そのように研修に行かせる仕組みが必要だと思った。
また、本人にどう理解させたらよいのかというノウハウを、人事担当課、あるいは管理職に知ってもらうというのも大事だと思う。

以上