

## 第4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12月19日

# 研究会のスケジュール及び 第3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26日(木))

- ・報告書(案)について意見交換

# 第3回研究会における委員からのご意見(要旨)

## 第3回研究会でのご意見

### 1 研修の推進に向けたトップ層の関与について

- 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重要である。
- 研修が本人のためにもなるし、将来、組織のためにもなるということを組織内で共通認識、そういう風土をつくるということが重要ではないか。

### 2 研修受講への意識づけ

- やらせ感・義務感は、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。
- 職員のキャリアの中で研修をどう位置づけるのか、何のために行くのかを職員に理解させる仕組みが必要である。また、職員に理解させるためのノウハウを人事担当課、管理職に知ってもらうというのも重要ではないか。
- 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がやりがいにもつながるのではないか。

### 3 所属の負担軽減

- 研修のみを取り上げてパーツで議論するのではなく、組織全体のマネジメントの中で研修をどう位置付けるのか、他業務の見直しなどとも紐づけて考える必要がある。
- 研修を受講する職員の穴埋めについて、職員を研修に出すために、どのような仕組みをつくらばいいのかという点も重要である。

## 第4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)

---

【研究会における議論を踏まえたまとめ】

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 研修の推進に向けた全庁的な体制の構築

- 職員研修の推進や人員不足・予算不足等の各課題を解決するためには、**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。**
- 小規模団体で人材育成のための研修機会付与に積極的な団体を見ると、首長や副首長などのトップ層の関与・リーダーシップが効果的に機能していると見受けられる。
- トップ層に対しては、研修を通じた人材育成が職員本人のためになるのはもちろん、**将来的に組織のためにもなるとの認識を持ってもらうことが必要でないか。**そのうえで、所属長に対しても同様の意識づけを行うことにより、**組織としての研修に対する共通認識を持つことが効果的ではないか。**
- このための取組として、**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**との意見もあったが、**その他どのような取組が考えられるか。**
- また、人材育成は、一朝一夕で結果が出るものではなく、長期的に取り組む必要があることから、トップ層の関与のもと、**人材育成基本方針を適切に策定・改正をした上で、計画的に取り組むことが必要ではないか。**

## 自団体での取組み

### 2 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。**

#### (研修を受講しやすい環境の整備)

- まず、研修を受講しやすい環境整備としては、組織で研修に対する共通認識を持ち、**職場の風土づくり、心理的安全性の高い職場づくりを進めることが必要**であり、**研修への義務感を払拭するには、適切な人員・体制の確保も必要となるのではないか。**
- このための取組として、業務補完は重要な視点であり、必要に応じて、事務補助職員を配置することも考えられるが、現実的には配置が困難なケースもある。一方、直接の業務補完ではないが、**研修の年間スケジュールを事前に庁内で共有することなどにより、所属の負担感を一定軽減できるのではないかと考えるが、他に有効な取組はないか。**
- また、業務量の多いことが理由で研修が受講できないことを踏まえると、研修のみを取り上げてパーツで議論するのではなく、**組織全体での業務の見直しなど、全体のマネジメントの中で検討することが必要ではないか。**
- 加えて、研修受講にかかる負担を軽減する観点から、時間や場所に拘束されない研修の実施など、さらなる工夫が必要であり、**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の仕組みを構築することが必要ではないか。**



## 自団体での取組み

### 2 受講者が所属する部署への対応(つづき) (研修受講の意欲醸成)

- **業務の中で研修の成果を上手く活かしていくこと**がやりがい・研修意欲の向上にもつながると考えられる。例えば、研修受講履歴を踏まえた人事管理を行うことも有効ではないかと考えられるが、**その他どのような取組が考えられるか。**
- また、**日常業務の中に研修要素を組み込む工夫**も有効と考えられる。例えば、担当業務の政策説明を住民に行うことを通じて、能力強化につなげる取組を行う団体もあったが、このように**適切なOJTを行うことで、研修意欲を醸成できるのではないか。**
- 一方、現状では、実務上必要な研修に対する研修ニーズはあるが、幹部候補生の研修など中長期的に効果が発現するような研修は受講しにくい環境にある。このため、研修による能力強化を通じて、**職員本人のキャリア形成にどう活かされるかを明示することが重要でないか。何のために研修を受けるのか職員本人に認識させる**とともに、**職員本人に研修の意義・効果を理解させるためのノウハウを管理職等に習得させることも重要ではないか。**

### (人事評価に連動した研修制度)

- これらに加えて、**研修受講を促進する仕組みとして、人事評価と連動した研修制度を構築**することが有効ではないかとの意見があった。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や人事評価を踏まえて、必要とされる能力に対応した研修メニュー体系的に明示することなどが有効ではないか。**

## 自団体での取組み

### 3 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）

#### （研修受講の意欲醸成）

- （再掲）研修による能力強化を通じて、**職員本人のキャリア形成にどう活かされるかを明示することが重要でないか。****何のために研修を受けるのか職員本人に認識させる**とともに、**職員本人に研修の意義・効果を理解させるためのノウハウを管理職等に習得させることも重要ではないか。**
- また、**人事課等が受けさせたい研修と職員が受けたい研修のミスマッチが生じているとの意見**があったが、これに対してどのような取組が考えられるか。例えば、**職員へのアンケート調査などに際して、研修担当所属が受講してほしい研修の必要性などを説明すること**などが考えられるが、**その他どのような取組が考えられるか。**
- これらの課題への対応として、当該研修の必要性や研修が職員本人のキャリア形成にどう生かせるか明示できるよう、**研修体系を整理することが必要ではないか。**
- また、計画的・効率的に研修を受講させる観点や職員の不公平感を生じさせない観点などから、**職員の研修受講履歴を管理することも重要ではないか。**

#### （人員体制）

- **研修担当の体制強化**は効果的であるが、**小規模自治体においてどのように取り組んでいくか。**
- **タスクフォース**（人材育成基本方針の改正や研修プログラムの組み直しなどのプロジェクト）として**一時的に人事課の体制を増員**することや、人材育成の重要性に理解がある前提で**庁内横断的な体制を構築**することなどにより、**職員研修にかかる環境整備を実施することができるのではないか。**

## 自団体での取組み

### 3 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）（つづき）

#### （企画・立案の難しさへの対応）

- 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、地方公共団体の職員向けの研修機関の積極的な活用や、外部講師・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。**
- この課題への対応として、**関係機関・団体との連携や人事交流によりスキルアップ**を図る方策は、**業務能力と関係分野における知識向上の両面から有効でないか。**
- 例えば、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、研修にかかる企画・立案業務の負担軽減を図ることができた例もあり、**研修担当課のみならず、庁内他部局のネットワークを活用することも考えてよいのではないか。**
- 加えて、**研修の外部への包括委託**については、現状の課題分析からその対応方策までを一気通貫で行うことができる点がメリットであるとの意見があった。受講させたい内容を明確に定義することが必要と考えられるが、**企画・立案の負担軽減に有効ではないか。**
- また、研修の企画・立案に際して、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情報提供する機会があれば良いとの意見もあったが、上記の地方公共団体職員向けの研修機関が提供するメニューを含め、**効果的な研修メニューを情報提供する取組が考えられるのではないか。**

## 今後の検討の方向性について(論点)⑥

### 自団体での取組み

#### 3 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）（つづき） （講師選定にかかる負担の軽減）

- **研修講師の選定にかかる負担軽減**では、外部講師の活用に関して、**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な。**

#### 4 予算不足への対応

（経費の節減、財源の確保）

- **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**が課題となっており、例えば、研修のスクラップ&ビルド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。**
- また、予算不足への対応としては、**研修費用にかかる財源を確保することも重要**である。このためには、**人材育成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が有効ではないかな。**
- 加えて、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ることから、**そのような助成制度を活用することも有効ではないかな。**

（予算確保の取組）

- **予算の確保に向けては、研修の効果を庁内でどのように説明できるかが重要**である。
- このことから、**研修効果を定量的に説明することが必要であり、そのためには、人材育成基本方針を適宜改正し、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と考えられるが、その他どのような取組が考えられるかな。**

## 自団体での取組み

### 5 その他の論点

#### (研修受講後のフォローアップ)

- 研修の効果測定を行っていない小規模自治体が多いことが課題である。**研修の効果をもどのように確認し、研修で得た知識をもどのように活かしていくかを検討する必要がある。**
- このためには、小規模自治体であれば、**研修から人事評価、人事配置までを人事課で一元管理し、職員のキャリア形成にかかるマネジメントをしっかりと行える仕組みが有効ではないかとの意見があったが、例えば、研修受講履歴を踏まえた人事管理(再掲)を行うことも有効ではないか。**
- また、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している事例があったが、**その他どのような取組が考えられるか。**

#### (研修ニーズ、受講者評価を踏まえた研修内容の見直し)

- 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。**小規模自治体では、人員不足等の理由から取組が進んでいないことが課題であるが、**受講者アンケート等の実施にあたって、どのような手法が有効であるか。**

#### (受講促進/研修成果を活かせる仕組みづくり)

- **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。**(参考P. 16)



## 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。
- ・ また、ニーズを把握するためには、受講後のアンケートの実施のみではなく、構成団体の担当者間で意見交換を行うことも必要ではないか。
- ・ 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、研修所から遠方の市町村へ出向いて実施する研修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。
- ・ 構成団体の研修ニーズを把握するためには、受講後のアンケートの実施のみではなく、構成団体の担当者間で意見交換を行うことも必要ではないか。
- ・ 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。

## (参考) 研修の受講促進/成果を活かせる仕組みの視点と取組の方向性 (主なもの)

区分	自団体での取組	広域での取組
研修の受講促進 に向けた体制・ 仕組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>○トップ層の関与のもと全庁的な推進体制を構築</li> <li>○トップ層と実務レベルの両方に研修の必要性を認識させること</li> <li>○受講後の庁内発表会の実施などにより、トップ層・職員への研修の意識づけ・意欲向上</li> <li>○所属や職員への研修受講の意識づけ</li> <li>○人事評価に連動した研修制度の導入（管理職の能力評価項目として追加など）</li> <li>○研修が職員本人のキャリア形成にどう生かせるか明示できるよう、研修体系を整理</li> <li>○研修に行く職員の業務補完の仕組みづくり</li> <li>○人事課の体制強化（一時的に増員し、職員研修にかかる環境整備を実施）</li> <li>○外部講師や民間の研修プログラムの活用</li> <li>○国の講師派遣制度の活用</li> <li>○講師の内製化などによる、研修経費の節減</li> <li>○国の財政支援措置を積極的に活用すること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【都道府県が実施する広域研修】</li> <li>○都道府県・市町村双方にメリットがあり、事務負担・費用負担を軽減できる仕組みづくり</li> <li>○市町村のニーズの把握</li> <li>○オンライン研修など受講者の負担軽減</li> <li>【複数市町村による広域研修】</li> <li>○複数の団体で連携して企画・運営する仕組みづくり</li> <li>○オンライン研修など受講者の負担軽減</li> </ul>
研修の成果を 活かせる体制・ 仕組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>○研修受講履歴を踏まえた人事管理</li> <li>○（再掲）人事評価に連動した研修制度の導入（研修からキャリア形成までをマネジメントするサイクルを構築すること）</li> <li>○現状把握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</li> <li>○研修ニーズの把握や受講者評価等による研修の見直し</li> </ul>	