

地方公共団体における人材育成に関する研究会(第4回)【議事要旨】

1 日 時 令和7年12月19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＞

谷山 修一	彩の国さいたま人づくり広域連合 マネージャー
加藤 和敏	静岡県沼津市総務部人事課課長
迫 花鈴	静岡県沼津市総務部人事課主事

4 議事経過

(1) 開会

(2) 研究会のスケジュール及び第3回研究会の論点整理

(3) 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

(4) 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】

(5) 閉会

5 概要

(1) 研究会のスケジュール及び第3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(彩の国さいたま人づくり広域連合・静岡県沼津市)、質疑応答

【事務局説明】

- ・資料2により概要を説明。

【彩の国さいたま人づくり広域連合説明】

- ・資料2のとおり説明。

【静岡県沼津市説明】

- ・資料2のとおり説明。

【意見交換、質疑応答】

◎構成員、○彩の国さいたま人づくり広域連合、△静岡県沼津市、□事務局

＜①彩の国さいたま人づくり広域連合＞

- ◎ 他の圏域の広域研修機関との意見交換、情報交換等のような機会は何かあるか。また首都圏の近隣都県の研修機関とのやり取りはどの程度されているか。
- 他県との意見交換といった点に関しては、個別のテーマごとに担当者間で問合せすることはある。また、東京市町村総合事務組合などが事務局となって、関東近隣の自治体の意見交換の会議の場をセットしており、そういった場に参加している。
- ◎ 県内の市町村に、アンケートを取ったり意見交換をしたりしているという話があったが、現実問題として市町村職員の研修参加については、団体によりばらつきがあると思うが、その辺りの状況把握や、積極的な派遣の声掛けというのをどの程度しているか。
- 各自治体の独自の研修メニューの豊富さによって、広域連合での研修受講の多い少ないが変わってくるため、一概に言えないところもある。そのため、各自治体の参加に任せるとというのが実情である。
- ◎ 広域連合の事務局に派遣されている職員については、派遣元の団体で人事、研修等を担当していたとは限らず、広域連合に派遣されて初めて人材育成や研修の仕事に携わるという方もいると思うが、どのように研修を企画するか、あるいはどういった形で研修を運営していくかなど、研修担当者としての人材の養成についてはどのような取り組みをしているのか。
- 当広域連合職員の研修のスキル向上、マネジメント力の向上についてであるが、派遣元で人事研修を担当していない職員も派遣されることがある。これは研修の事業会社に委託したり、大学の講師の方に研修の講師を委託することをメインでやっているので、講師の方々あるいは研修会社の方々の打合せを通じて、どういった研修を実施してもらうことがよいかという打合せがメインになってくるため、経験がない職員でも、自分が職員としてどういったスキルアップしてきたか、これからどういうスキルが必要なのかということで意見が出せればよいと思っているため、必ずしも専門的な知識がなくてもできると考えている。
- ◎ 法人化する意義のうち、スケール・メリットは広域連合という形で法人化をしなくてもできる部分はあると思う。それは、法人化する場合としない場合でそんなに違ってくるのか。他の法人化を伴わない仕組みでは、どこが足りないのかということがあれば教えてほしい。

- 法人化する意義については、構成団体に議会で委員として意見を述べていただい
て、公正、透明な形で審議していただき、事業を進めるという形が取れるということ
である。また、予算面で、議会を通して予算を決められる。そして、法人化している
ことで市町村振興協会からの資金の受け口として、透明な形で資金を運用していく
という形があると思う。
- ◎ 人材確保事業なども一緒に行っているが、昨今の人材マネジメントの視点からい
うと、採用と研修の連動が必要になるなど、研修だけ単体でやってもうまくいかない
部分があると思うので、人材の確保、研修、これを一緒にやっていることでどういう
メリットを感じたのか伺いたい。
- 例えば、市町村の採用として、専門職の採用がなかなか厳しい状況がある。そのよ
うな中で、一般職の方にスキルを身につけてもらい、専門職に関心を持っていただき。
そこから資格取得の支援につなげていくといった形で、研修と資格取得支援、そ
して新規採用確保が難しいのであれば、職種転換といった形で柔軟に対応していく
ことができるということが挙げられる。
- ◎ 毎年度、事業の実施方針等を決めて、どのような研修メニューを展開するかとい
うことを、恐らく計画のような形で出しているかと思うが、これは単年度で出している
か。例えば2年とか3年とか、長期のものも作っているか。
- 具体な研修の方針は、毎年度予算を伴う議会のときに諮っている。長期には広域連
合の広域経過ということで、5年スパンで計画をしている。それは方針といった大枠
の方向性を決めるもので、個々の具体的な研修となると、毎年度単位という形でやっ
ている。
- ◎ 動画研修では動画を見る機会、時間がなかなか確保できないので、受講者自身が計
画を立てるようなフォーマットを広域連合のほうで用意しているという話があつた
が、すごく効果的だと思った。これについて、動画研修についてのみなのか、それと
も研修全体、例えば、長期のスパンでこういうものを受け取る方法はどうかというフォー
マットも用意しているのか伺いたい。
- 動画研修で受講計画を立てるフォーマットの提供について、通常の研修やオンライン
の研修は、各所属の所属長宛てに通知を発出しているので、研修員に受講に来て
もらうことが容易だが、動画の研修は、仕事の合間に動画を視聴してもらうことがある
ので、ここが難しいということで、動画のみ研修受講のフォーマットを用意して、
提供している。
- ◎ 研修受講直後に受講者にアンケートを実施しているという話があつたが、もう少
し時間を経過した後で、その研修がキャリアに役立ったかどうかなど、長期のスパン
で成果の把握をしているかどうか伺いたい。

- 受講直後のアンケートが基本だが、2、3カ月経過した後に、本当に研修を受講したことを日々の業務に反映しているのか、行動は変わったのかという調査を行うために、行動変容調査というのを幾つかピックアップした研修に対して行っている状況である。
- 予算の規模が、県の研修部分もあるため大きく、なおかつ比較的安定していると思うが、大体どのぐらいの規模で運営しているのか伺いたい。
- 予算規模は、当広域連合の県職員への研修、そして市町村職員への研修それぞれ4,000万円くらいの規模感となっている。
- 今、研修を組み立てる際に様々なコンサルの台頭も著しくなっている。今日の発表を聞くと、研修メニューを見ても、公共でやっている団体としてはかなり大がかりで、ノウハウを持っていると思うが、人事系コンサルの活用という点に関して、どういうことに気をつけたり、心がけているのか伺いたい。
- 外部のコンサルタントは活用していない。研修の企画提案を担当者とすり合わせを行い、そして担当者から広域連合の事務局内で企画選定委員会というのを設けて、翌年度の研修をどれにするか、どの事業者にするかということを決めるようなプロセスを取っている。
- 市町村振興協会の基金、これを安定的に確保していることが非常に大きいのではないか。そこで、市町村に配られる市町村振興協会の資金を総額で束ねて、広域連合が使うという形になっているのか。また、振興協会の資金を一括で活用することによって、別々に負担金を取るよりも安定的に予算が確保しやすいのか、運営の実情を伺いたい。
- 当広域連合は埼玉県の市町村振興協会から、広域連合で行う市町村職員向けの研修に必要な額を全額いただいているため、県内の各市町村から負担金を頂戴することなく実施している。負担金のやり取りがないので、一括して市町村振興協会からの財源ということで、安定した運用ができるメリットがあるかと考えている。
- 実施している研修は、市町村から見たら補完すべきものの位置づけになるのか。もしくは市町村によっては、基本的には階層別も含めて、広域連合に全て移管したほうがよいという形まで移行していくことが可能なのか、今後の事業展望も含めて伺いたい。
- 市町村の研修と広域連合の研修の関係だが、県内の市町村、63市町村のうちほぼ全ての自治体が自前の研修を行って、そして広域連合の研修も受けているという形を取っているところ。自分の自治体特有の事柄に関する研修はそれぞれの単独の研修をやって、広域でもできる、組織のマネジメントの仕方とか、いろんなスキル面、そういった研修は広域連合を使うような使い分けをされている。

したがって固有の事柄については広域連合からフォローすることができないため、完全に広域連合に移管するというのができないかなという印象を持っている。

<②静岡県沼津市>

- ◎ 静岡県でも、県全体での広域の研修枠組みがあるかと思うが、そこと沼津市を中心 に実施している東部地域の研修と、どのような役割分担で実施しているのか教えて ほしい。
- ◇ 静岡県は地理的に広い県になっており、端から端まで行くのに 2 時間以上かかる。 県の職員研修所や市町村振興協会でもオンラインで実施している研修も中にはある が、集合研修が多いといった中で、東部地域の事務局として研修所として担えるとい うことで、そういった物理的な制約を排除できる形で研修を実施できているのでは ないかと思う。
- ◎ 広域で研修することによって、効果として顔の見える関係づくりができるとい うお話があったが、こういった共同の研修でのつながりがきっかけとなって、個別の事 業や施策で、うまく具体的な成果として事例があれば、ご紹介いただきたい。
- ◇ 静岡県の東部は三島市、裾野市、御殿場市、これらの団体で人事交流や、給与や環 境など、様々な分野でも協議会などを持っており、交流が盛んになっている。 そういう土台があったため、このような合同研修が実現されたというところもある。 平成 28 年に駿東伊豆消防組合という、広域で合併してつくった消防組合があるが、 その際の給与や人事面について、広域の研修があったおかげで、担当者同士が顔を知 っているという中で、この協議がうまくいったという事例がある。
- ◎ 事務局体制として、担当は何人ぐらいか、また、それは専任か兼任かも教えてほ しい。あわせて事務局経費について、研修参加費の一部を充てているのか、あるいは沼 津市の持ち出しなのか、伺いたい。
- ◇ 沼津市のほうで担当が、発足当時は 2 人で研修所というものを持っていたが、今 は、担当課に担当が 1 人、沼津市で賃金を持って対応しているということになっ いる。
- ◎ 研修に各自治体から職員を出してもらうために、具体的に何か働きかけや、工夫を されているか。近隣の自治体ということで、常日頃から付き合いがあるという話だっ たが、例えば首長がかわった際に、そういったところへの働きかけがあるかどうかと いうことも伺いたい。
- ◇ 現状は通常の呼びかけ程度にとどめているところである。ただ、参加が少ない自治 体については、直接電話などで参加の促しを行ったりしている。
また、研修の一環として、東部の合同地域の自治体の中で 3 か所ぐらい人事交流を 行っているが、そういった人事交流については首長レベルの呼びかけを行っている。

- ◎ 研修を受けた後の事後のアンケート評価など、成果把握をしているか、これも受講直後と少し時間を置いた後とでどうしているかを伺いたい。
 - ◇ 現状は、まだ時間が経っての効果測定などのアンケートは実施できてない。
- ◎ 全体として企画研修はほぼ沼津市的人事課が持ち出しで検討し、負担されているという色彩が濃いのか、事務負担の実態を伺いたい。
 - ◇ 研修の企画から負担金の請求まで、沼津市が全て事務負担しているような実態である。ただ感覚的ではあるが、沼津市が行いたい研修に参加希望があれば他団体の職員も参加する形態を取っているので、事務負担については、他団体が参加することによってそこまで感じていない。
- ◎ この研修を実施することによって、この研修に使っている部分と、沼津市で独自にやっている研修との比重がどのくらいになっているのか。逆に小さい町はこの研修どのくらいの比重で提供しているのかイメージを伺いたい。
 - ◇ 沼津市独自の研修も実施しているが、年全体の研修としては30件程度行っており、その中で20件程度を合同で実施しているので、半分以上は合同で実施している。他団体の方にとっては、市町村振興協会の研修に参加している方も中には結構いるので、そうしたところで役割を分担しているような形である。
- 最終的には、同じ近隣エリアの中の他市と事務負担を輪番で回していくなど、そういった手法も考えられるかと思うが、検討されたことはあるか。
 - ◇ 研修以外にも、例えば環境や給与などの様々な協議会があるが、大体沼津市が事務局をやっている。もちろん事務負担を考えると、事務局の負担を持ち回りにしたいということもあるが、我々も研修を独自に持っており、その研修に広域で参加してもらうことで我々の負担が減るということ、また会場の都合で、大きな会場があるのは沼津とか三島の地域になるので、我々としては他市町から声がかからない限りは我々のほうでやっていきたいと考えている。

(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】

- ・ 研修に行くときに穴が空くことをどうカバーするかを考えるときに、誰がどこで詰まっているかとか、何の仕事が立て込んで、この時期何が大変なのかがある種見える化することで、管理職のマネジメントもしやすくなり、また職員の間での理解が進むというがあるので、研修の年間スケジュールを事前に庁内で共有するという

ことは非常に効果的ではないか。

- ・ 職員本人のキャリア形成にどう生かされるかということを明示するというのは、重要であり、何のために研修に行くのかということを理解してもらうことが必要。

その一環として、例えば、出口のほうから見せる方法というのもある。「こういう研修を受けたら、こんなことに役立って、こんな職に就けた」とか、「こんな専門的能力をつけた、こういうふうに活躍している方がいる」という側面から見せていくというのも、職員には分かりやすいのではないか。

- ・ 業務カタログというのをつくっている自治体もあると聞く。こういった仕事があるということが見えてくると、それに紐づいて、例えば「こういうキャリアを積んでいくためには、こんな研修で、こんな能力をつければいい」ということが割と長期のスパンで見えてくると、研修についてもある程度自律的に受けることが可能になるのではないか。

- ・ 広域的な取組は、特に小規模自治体にとって大きなメリットがあるということが再認識できた。安定的な運営ができる、スケール・メリットがある、他自治体のことを知ることができる、あるいは人的な交流ができるというメリットがある。

一方で、広域でやることによって物理的な距離がきてしまふ。これはeラーニング、あるいはサテライトである程度解消されていることは分かったが、今後eラーニングの核となりうるオンデマンドについて、一方通行にならないような方策をどう考えるのか、いかに双方向にしていくのかというところが大事ではないかと思う。

- ・ 広域的な取組は小規模自治体にとってメリットは大きいが、逆に依存心が生まれないか、お任せでよいという意識が出ないか。特にトップ層にそういう意識が出ると、人材育成にとってマイナスになりそうなので、そこをどう克服していくのか。

広域連合では、各自治体の代表者が議会を構成するという話もあった。当事者意識を植え付ける意味もあると思うが、果たしてそれを各自治体のトップ層が同じように思ってくれるかという点が気がかりである。

- ・ 自団体の取組について、職員が研修の必要性をよく認識しないと受講につながらない。大学でいう「履修モデル」的なものを示すのも有効かと思う。DX研修でフルオンデマンド化している自治体があるが、そこでは履修モデルを組んでいる。そういうものも広く使っていくのが大事ではないか。

- ・ 広域で研修を実施することは研修の効率的・効果的な実施にメリットがあることに加えて、様々な広域連携を推進していくためのプラットフォームとして、協働で人材育成・研修を実施するという位置づけもできると思う。このような広域での研修の

意義づけをすることによって、広域の研修の取組を広げていくこともできるのではないか。

- ・ 広域での研修自体は重要で必要なことだが、研修を広域でやるにしても、そもそもどういう人材をどのように育てていく必要があるのかという検討や、実際の業務の中で研修の効果をどう発揮せるかというのは、広域ではやりようがなく、それぞれの自治体でしっかりとかんがえないといけない。広域での取組を推奨する際には、個別自治体として施策を考えて、人を採用して、組織を運営していくためには、人材育成・確保の基本方針は自治体固有のものとして作らざるを得ないということも、あわせて伝える必要があるのではないか。
- ・ 自団体での取組みのところで、管理職として部下に研修の受講を促す、受講させるというのは大切だが、これは必要条件であって、職員に研修で学んだことを踏まえて新しい事業を企画させるなど、研修の成果を発揮させる取組まで含めて、管理職の日々のマネジメントの中で求められている。そういう意味で、研修を受けさせるというだけでとどまると、メッセージとして足りない感じがするので、もう少し研修後の取組まで含めて、上司の責務ということを示したほうがよいのではないか。
- ・ 広域の体制をつくるということに関して、一番重要な点は、安定的な予算の確保であると思う。個々の市町村や職員のニーズで、いい意味で需要が変わる、それに応じて研修をやることも重要だが、同時に継続的に職員の人づくりをしていく必要があるので、その部分をどのように確保していくかが重要である。
- ・ 昔と違ってオンライン設備やデジタル化も進んできている中で、研修の外部への包括委託を民間事業者に委ねることが費用対効果がよいということについては、もう一度再考する必要があるのではないか。研修の環境整備をしっかりと行えるような支援があることが前提になるが、研修の直営実施も行いながら、いろんな手法を組み立ててやっていくということが、職場の実態を反映させた研修を実施していくという意味でも、割と意義が大きいのではないかと思う。
- ・ 受講した研修の効果が出るためには、受ける本人がなぜ受けなければならないかということを自覚していることは必ず必要だが、受講者アンケートで評価の高いものをそろえていくと充実する研修と、受講者アンケートの評価が悪くても、どうしても受けなければならない研修とのめり張りを考えた上でアンケート調査や、研修メニューの選定する必要がある。

また、特別研修などでもう少し受講者の興味をそそるような研修があってもよいし、そのような研修メニューの立て方は、家庭と仕事を両立させるということを考えた上で再構成していかなければならないと思うので、そのあたりも考えながらアン

ケート調査していくことが必要であろう。

- ・ 小規模市町村のなかでも、毎年、新規採用しても数名しか採れない自治体が、本当に自前で階層別研修をやり続けられるかどうか考える必要があると思う。どんな小規模町村でも、自分のところで職員を育成・開発していくという意識がないといけないというのは間違いないが、ある一定数を超えて、職員数が少なくなってきたら、団体については、主要業務自体がほぼ共同処理することになってくる中で、職員研修だけ自前でやっていくことは考えられないので、おそらく、主要業務の共同化とあわせて、研修も基本的に共同化していかないと難しいのではないか。

以上