

# 地方公共団体の人材育成に向けた 効果的な研修のあり方について

地方公共団体における人材育成に関する研究会

令和8年3月



# 目次

はじめに.....	1
I 地方公共団体の人材育成に関する現状・課題.....	2
1 地方公務員を取り巻く現況.....	2
2 地方公共団体における人材育成の取組状況と課題.....	5
(1) 人材育成基本方針の策定・改正状況	
(2) 研修の実施状況	
(3) 小規模自治体における研修の課題	
(4) 広域的な研修の必要性とその課題	
II 課題の解決に向けた方策.....	16
1 検討の方向性.....	16
2 自団体での取組.....	16
(1) 研修の推進に向けた全庁的な体制の構築	
(2) 受講者が所属する部署における対応	
(3) 研修担当課における対応	
(4) 研修の推進に向けた研修の質の確保・内容の充実	
3 広域での取組.....	29
(1) 広域的な研修の推進	
(2) 広域的な研修を活用する際の留意事項	
(参考) 受講促進／研修成果を活かせる仕組みづくり.....	35
おわりに.....	36

開催要綱.....	37
構成員名簿.....	38
検討経緯.....	39
(参考資料編)	
資料 1 人材育成・確保基本方針策定指針.....	41
資料 2 新たな政策課題に関する地方公務員の人材育成に係る地方交付税措置.....	62
資料 3 地方公共団体における人材育成・確保推進のための参考事例集.....	63
資料 4 人材育成に関する具体的な取組.....	71
① 北海道ニセコ町	
② 茨城県那珂市	
③ 彩の国さいたま人づくり広域連合	
④ 静岡県沼津市	
資料 5 人材育成等に関する調査結果概要.....	76

## はじめに

地方公共団体を取り巻く環境は近年大きく変化している。

多発する自然災害や感染症への対応、公共インフラの老朽化対策など、対応が求められる行政課題は複雑・多様化する一方、生産年齢人口の減少に伴い、行政運営に関わる人的資源が制約されることから、人材の育成・確保が喫緊の課題となっている。

また、働き手側の価値観の変化とも相まって、職員が成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが必須となっている。

今後においても、少子化の進展に伴い、地方公共団体の人的資源の不足は、一層の深刻化が見込まれることから、職員の能力を効果的に高め、それを最大限に引き出す人材育成の重要性が従来にも増して高まっている。

このため、総務省では、令和5年12月に、「人材育成」「人材確保」「職場環境の整備」「デジタル人材の育成・確保」を戦略的に進めるための指針として、「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定し、人材育成・確保に関する検討事項等について、提示したところである。

あわせて、地方公務員の人材育成に係る地方交付税措置の創設・拡充により、財政面でも地方公共団体の取組を支援するとともに、令和7年3月には、「地方公共団体における人材育成・確保推進のための参考事例集」を作成・公表している。

他方で、地方公共団体の人材育成に関しては、OJTを通じた実務能力の向上はもとより、研修による高度で専門的な知識・技能の習得など多様な学習機会を確保することが重要であるが、地方公共団体の実情を見ると、厳しい財政状況や職員一人に関する業務負荷が多いことなどにより、研修受講が容易ではない状況にある。

特に、小規模自治体（人口5万人未満の市及び町村）においては、研修に充てられる人員・予算といったリソースに限りがあり、研修を十分に実施することが難しいという課題がある。

そこで、本研究会では、地方公共団体における人材育成の取組をさらに推進するため、人材育成に関する課題を整理し、小規模自治体における研修をはじめとする人材育成の取組について、現状に関する調査・研究を行うとともに、積極的な取組事例等も踏まえながら、研修の着実な実施に向けて有効と考えられる方策を検討し、ここに取りまとめを行うものである。

# I 地方公共団体の人材育成に関する現状・課題

## 1 地方公務員を取り巻く現況

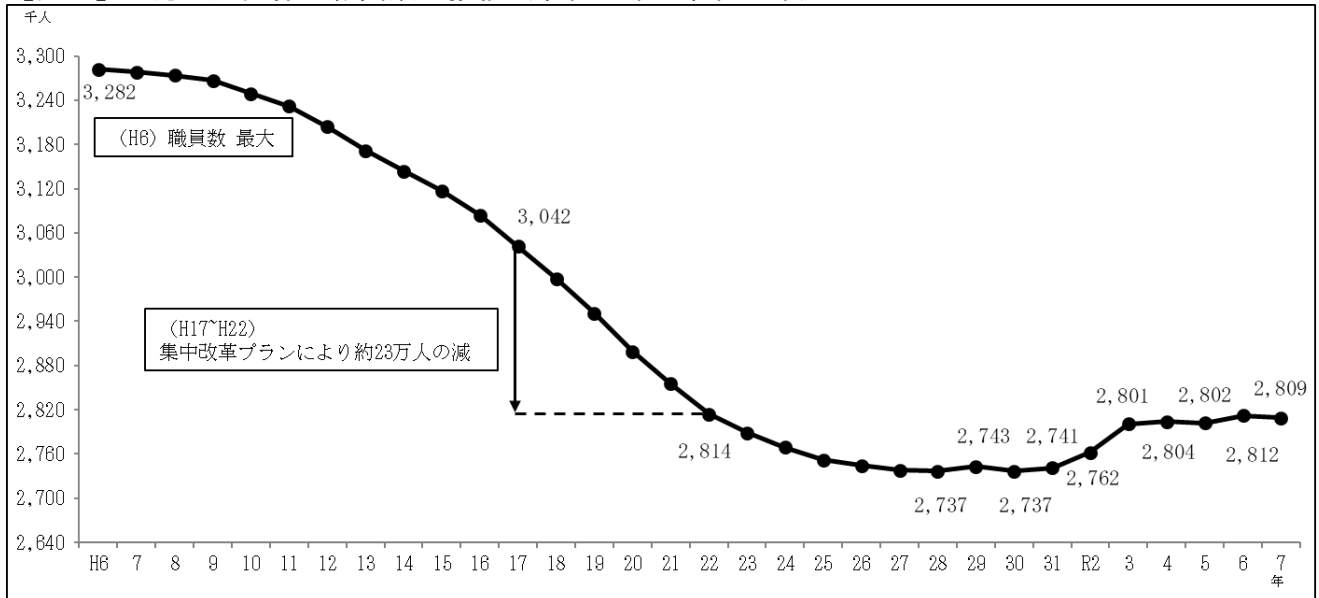
地方公共団体の職員数は、直近の令和7年では、2年に1度生じる定年退職者が令和6年度末に生じたという制度的な影響などにより、対前年比で2,451人の減となる約281万人となっているが、総じて見れば、平成29年以降、微増から横ばいの傾向が続いている【図1】。

一方、我が国を俯瞰してみると、今後、大幅な人口減少が見込まれ、特に、労働の中核的な担い手である生産年齢人口が、2020年の約7,500万人から2050年には約2,000万人減少し、約5,500万人になると見込まれている【図2】。

出生数も減少傾向が続いており、2024年の出生数は約68.6万人と、統計開始以降、初めて年間70万人を下回った。2025年時点で60歳となる年代の出生数が約182.4万人であることから、その半数以下となっている【図3】。

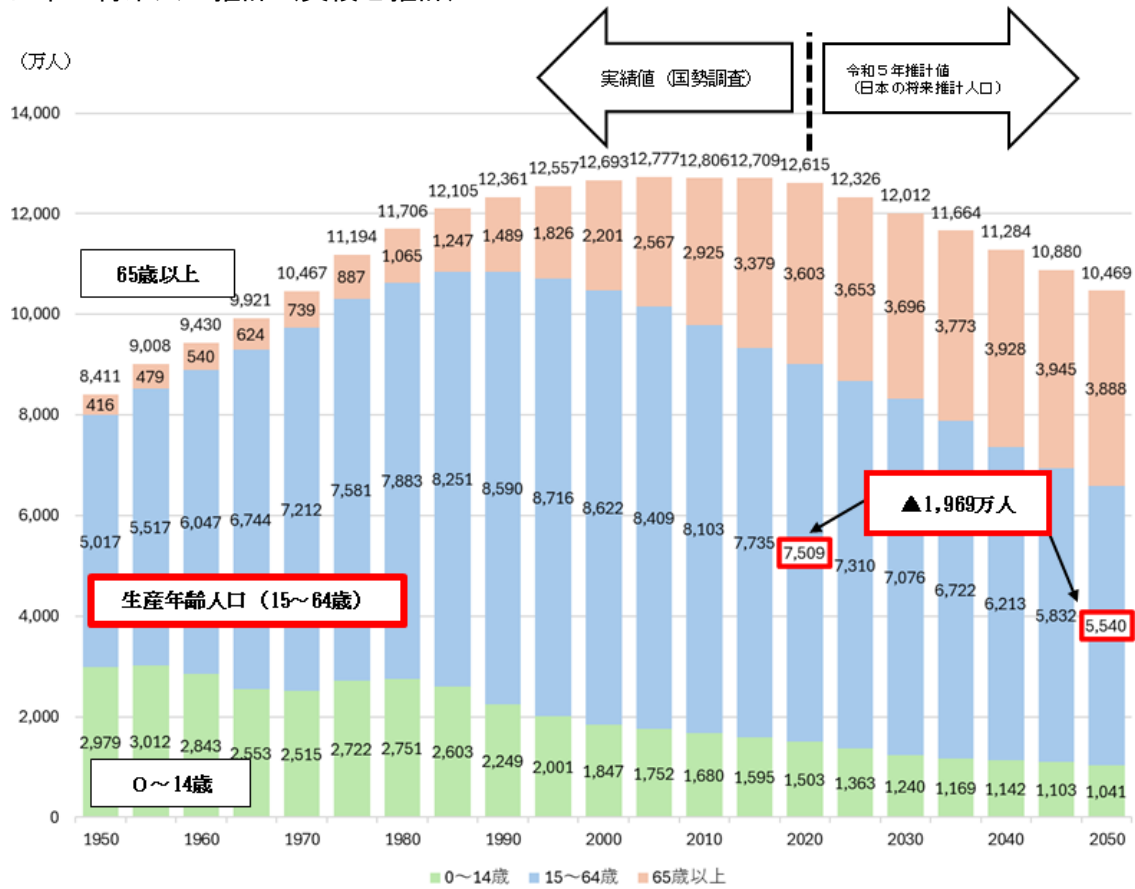
これらのことから、今後ますます人材の確保は難しくなるものと見込まれる。

【図1】 地方公共団体の職員数の推移（令和6年～令和7年）



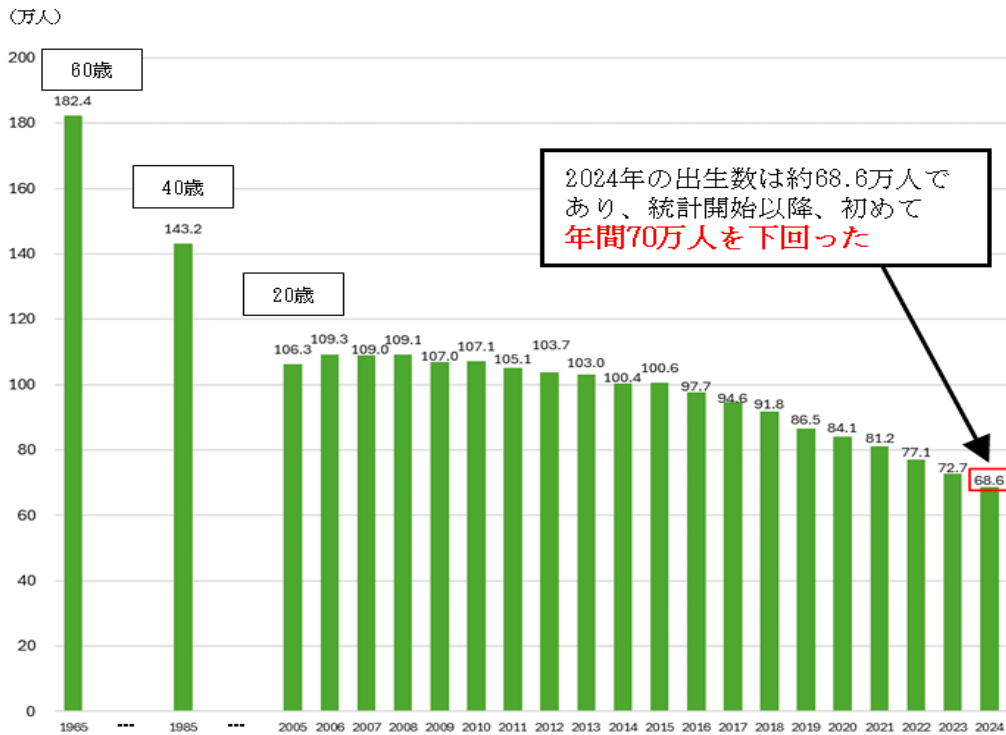
備考：総務省「令和7年地方公共団体定員管理調査結果」に基づき、事務局作成

【図2】日本の将来人口推計（実績と推計）



備考：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」に基づき、事務局作成

【図3】日本の出生数の推移



備考：厚生労働省「人口動態調査」に基づき、事務局作成

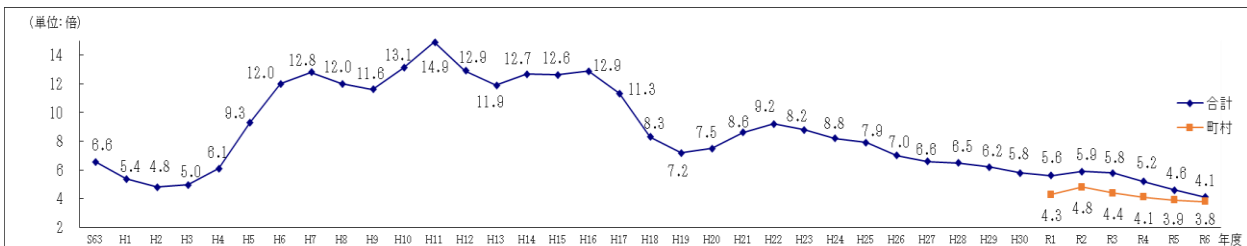
現に、足元での地方公共団体の職員採用競争試験の状況に目を向けると、競争率が過去最低を記録するなど、減少傾向が続いており、その中でも、町村の競争率は、地方公共団体全体よりもさらに低くなっている【図4】。

加えて、近年では地方公共団体における20代以下の若手職員の離職率が上昇傾向となっており【図5】、今後ますます人材の確保が困難となることが想定される。

このため、教養・専門試験に代わりSPIなどの適性検査を導入するなど、人材確保に向けて試験方法を工夫する動きもあるが、人材育成の観点からは、職員が十分に職務を遂行できるよう、採用試験では問わなかった知識を習得させるための研修が必要になってくる。

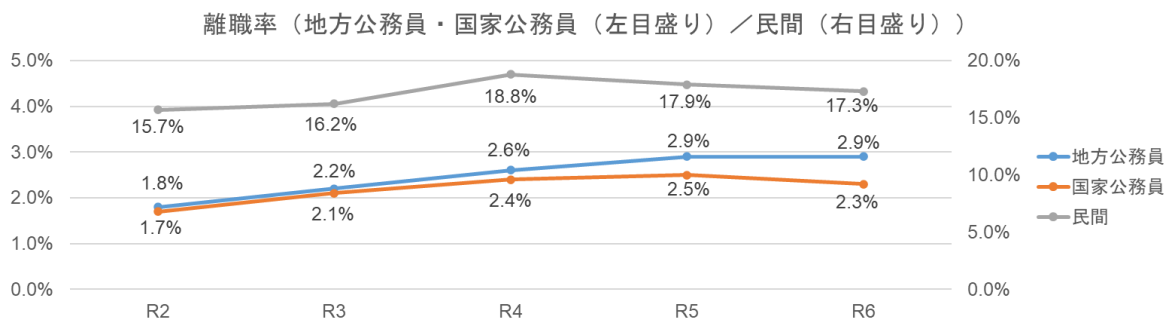
このように、限られた人材を最大限活用し、組織力を高めるだけでなく、厳しい状況の中で意欲ある人材を確保するためにも、人材育成に積極的に取り組むことの重要性が従来にも増して高まってきている。

【図4】地方公共団体の競争試験における競争率の推移



備考：総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」に基づき、事務局作成

【図5】20代以下の離職率の推移（地方公務員・国家公務員・民間）



$$\text{地方公務員の離職率} = \frac{\text{20代以下の一般行政職の普通退職者数※}}{\text{20代以下の一般行政職の職員数}} \quad \text{出典：総務省「地方公務員の退職状況等調査」}$$

※普通退職：退職者のうち、他の退職事由（定年退職、早期退職募集制度による退職、勤続退職、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

$$\text{国家公務員の離職率} = \frac{\text{20代以下の自己都合退職手当受給者数（行政職俸給表（一）適用者）}}{\text{20代以下の行政職俸給表（一）適用者}} \quad \text{出典：内閣人事局「退職手当の支給状況」}$$

$$\text{民間離職率} = \frac{\text{20代以下の一般労働者（短時間労働者を除くが正社員以外を含む）の退職者数※}}{\text{各年8月末日現在の20代以下の一般労働者数}} \quad \text{出典：厚生労働省「雇用動向調査」（サンプル抽出した約15,000事業所を調査）}$$

備考：上記の各算定式に基づき、事務局作成

## 2 地方公共団体における人材育成の取組状況と課題

複雑・多様化する行政課題に対応するために、職員の育成を絶えず行うことは重要であり、地方公務員法第39条第1項<sup>1</sup>にもあるとおり、職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならないものである。

また、総務省が令和5年12月に策定した「人材育成・確保基本方針策定指針」においても、新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題を解決するために、外部研修による高度・専門的な知識・技能の獲得や研修の広域化、適時に適切な内容を研修カリキュラムに盛り込むことなどにより育成手法を充実することが、検討すべき事項として示されている。

しかしながら、令和3年度の総務省の「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会<sup>2</sup>」で実施された地方公共団体アンケート結果<sup>3</sup>によれば、人口5万人未満<sup>4</sup>の市及び町村においては、職員に対する研修の重要性を認識しているものの、十分に研修を実施できていない団体が多い【表1】。

【表1】ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会（第4回）アンケート結果

アンケート設問	区分	そう思う (a)	少しそう思う (b)	小計 (a+b)	どちらとも言えない	あまりそう 思わない	思わない
職員に対して求められる職員像を明示した上で、職員全般に求められる能力を習得するための研修を計画的に行うことが重要。	都道府県	81%	17%	98%	2%	0%	0%
	指定都市	84%	16%	100%	0%	0%	0%
	市区（5万人以上）	66%	31%	97%	3%	0%	0%
	市（5万人未満）	56%	39%	<b>95%</b>	4%	0%	0%
	町村	35%	55%	<b>90%</b>	9%	1%	0%
人材育成はとても重要だが、十分に 対応できていないと感じる。	都道府県	6%	30%	36%	38%	17%	9%
	指定都市	5%	11%	16%	42%	37%	5%
	市区（5万人以上）	21%	46%	68%	25%	5%	3%
	市（5万人未満）	43%	40%	<b>83%</b>	14%	3%	1%
	町村	37%	48%	<b>85%</b>	12%	2%	0%
標準職務遂行能力を習得するための体系的な研修の実施ができて いる。	都道府県	53%	30%	83%	15%	2%	0%
	指定都市	53%	47%	100%	0%	0%	0%
	市区（5万人以上）	19%	46%	64%	25%	10%	1%
	市（5万人未満）	7%	30%	<b>37%</b>	38%	22%	3%
	町村	4%	28%	<b>32%</b>	41%	22%	5%

備考：総務省「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会（第4回）事務局資料」に基づき、事務局作成

<sup>1</sup> 地方公務員法（昭和25年法律第261号）（抄）

（研修）

第三十九条 職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。

2～4 （略）

<sup>2</sup> 総務省自治行政局公務員部公務員課（事務局）

<sup>3</sup> 調査対象：全地方公共団体 回答数：1,011団体（都道府県47団体、指定都市20団体、市区482団体、町村462団体）

<sup>4</sup> 地方自治法（昭和22年法律第67号）（抄）

（市及び町の要件・市町村相互間の変更）

第八条 市となるべき普通地方公共団体は、左に掲げる要件を具備していなければならない。

一 人口五万以上を有すること。

二～四 （略）

②・③ （略）

このため、本研究会では、人口5万人未満の市及び町村（以下「小規模自治体」という。）の人材育成の取組状況を、特に、研修に重点を置いて改めて調査し（「人材育成等に関する調査（令和7年4月1日時点）」）、当該調査結果を基に、現状と課題を整理し、課題解決に資する方策について議論を行ってきた。

## （１）人材育成基本方針の策定・改正状況

まず、各地方公共団体が自団体の人材育成の目的・方策等を明確にした人材育成基本方針（以下「基本方針」という。）の策定状況については、平成9年に総務省が「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」（以下「平成9年国指針」という。）を提示<sup>5</sup>して以来、多くの地方公共団体が策定している〔策定率：96.2%〕【表2】。

【表2】人材育成基本方針の策定状況・今後の策定予定

区分	団体数 (a)	人材育成基本方針 策定済団体数(b) 〔策定率c(b/a*100)〕		未策定団体数			昨年度策定率 (d)	昨年度からの 増減 (c-d)
				策定予定あり	策定予定なし			
				団体数	団体数			
都道府県	47	47	[100.0%]	0	0	0	[100.0%]	0.0%
指定都市	20	20	[100.0%]	0	0	0	[100.0%]	0.0%
市区町村計	1,721	1,653	[96.0%]	68	18	50	[95.7%]	0.3%
特別区	23	23	[100.0%]	0	0	0	[100.0%]	0.0%
市（5万人以上）	469	467	[99.6%]	2	1	1	[99.6%]	0.0%
市（5万人未満）	303	296	[97.7%]	7	2	5	[97.7%]	0.0%
町	743	708	[95.3%]	35	12	23	[94.8%]	0.5%
村	183	159	[86.9%]	24	3	21	[85.8%]	1.1%
全団体計	1,788	1,720	[96.2%]	68	18	50	[95.9%]	0.3%

備考：総務省「人材育成等に関する調査結果（令和7年4月1日時点）」に基づき、事務局作成

一方、基本方針の改正状況に目を向けると、総務省では、平成9年国指針を全面的に改正する形で、令和5年12月に「人材育成・確保基本方針策定指針」（以下「国指針」という。）を策定<sup>6</sup>したが、基本方針を改正したことがない地方公共団体が全体の約4割となっており、また、小規模自治体ほど改正率が低くなっている〔改正率：63.2%〕【表3】。

<sup>5</sup> 各地方公共団体における人材の育成に関しては、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付け自治整第23号）において、人材育成の目的、方策等を明確にした基本方針の策定が求められ、各地方公共団体が基本方針を策定する際に留意・検討すべき事項については、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」（平成9年11月28日付け自治能第78号）で提示された。

<sup>6</sup> 「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」（総務省自治行政局公務員部公務員課（事務局））において取りまとめられた「人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書」（令和5年9月）や第33次地方制度調査会答申（令和5年12月21日）の内容を踏まえ、各地方公共団体が基本方針を改正等する際の新たな指針として、策定された（「人材育成基本方針策定指針の改正について」（令和5年12月22日付け総行給第71号・総行公第130号・総行情第111号））。

この基本方針は、社会経済情勢の変化などを踏まえて、アップデートすることが必要なものであり、国指針を踏まえ、適切に改正することが必要なものである。

なお、基本方針を改正していない地方公共団体における、改正を予定していない理由については、「改正に着手したいが、マンパワーを割くことができない」、「改正に必要な知見が不足している」などの点が挙げられている。特に、小規模自治体では、マンパワー不足を理由に挙げる割合が7割以上と高くなっている【表4】。

【表3】人材育成基本方針の改正状況・今後の改正予定

区分	人材育成基本方針策定済み団体数 (a)	改正している			改正していない			改正率 (c) [ b/a*100 ]	昨年度改正率 (d)	昨年度からの増減 [ c - d ]
		(b)	今後さらに改正予定	今後の改正予定なし	改正予定	改正予定なし				
都道府県	47	45	17	28	2	1	1	95.7%	95.7%	0.0%
指定都市	20	20	9	11	0	0	0	100.0%	95.0%	5.0%
市区町村	1,653	1,022	432	590	631	264	367	61.8%	58.3%	3.5%
特別区	23	20	10	10	3	2	1	87.0%	87.0%	0.0%
市(5万人以上)	467	398	200	198	69	53	16	85.2%	80.6%	4.6%
市(5万人未満)	296	191	92	99	105	66	39	64.5%	61.1%	3.4%
町	708	357	115	242	351	123	228	50.4%	47.2%	3.2%
村	159	56	15	41	103	20	83	35.2%	32.5%	2.7%
計	1,720	1,087	458	629	633	265	368	63.2%	59.8%	3.4%

備考：総務省「人材育成等に関する調査結果（令和7年4月1日時点）」に基づき、事務局作成

【表4】人材育成基本方針を改正していない地方公共団体で、改正を予定していない理由

※選択式、複数回答可

理由	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①改正に必要な知見が不足している	0	0.0%	0	-	0	0.0%	9	56.3%	16	41.0%	173	55.6%
②改正に着手したいが、マンパワーを割くことができない	0	0.0%	0	-	0	0.0%	8	50.0%	32	82.1%	223	71.7%
③人材育成基本方針を策定したばかりである	0	0.0%	0	-	0	0.0%	1	6.3%	0	0.0%	10	3.2%
④改正の必要性を感じていない	0	0.0%	0	-	1	100.0%	1	6.3%	4	10.3%	29	9.3%
⑤その他	1	100.0%	0	-	0	0.0%	3	18.8%	1	2.6%	20	6.4%
(参考) 人材育成基本方針の改正予定がない団体数	1	-	0	-	1	-	16	-	39	-	311	-

備考：総務省「人材育成等に関する調査結果（令和7年4月1日時点）」に基づき、事務局作成

## (2) 研修の実施状況

次に、人材育成の基幹的な手法の一つである研修の実施状況については、小規模自治体ほど「求められる職員像に向けて、現状では、研修が十分に実施できていない」と認識している割合が高いという調査結果となった【表5】。

これは、多くの小規模自治体で、人材育成・確保の重要性は認識しながらも、研修の実施に際して何らかの課題があり、思うように実施できていないという現状を示している。

【表5】研修を十分に実施できている/できていないと考える地方公共団体の割合

十分な研修を実施できていると考えるか	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
はい	36	76.6%	18	90.0%	18	78.3%	307	65.5%	112	37.0%	289	31.2%
いいえ	11	23.4%	2	10.0%	5	21.7%	162	34.5%	191	63.0%	637	68.8%

備考：総務省「人材育成等に関する調査結果（令和7年4月1日時点）」に基づき、事務局作成

## (3) 小規模自治体における研修の課題

小規模自治体における研修の課題を分類すると、「研修対象者の所属における研修期間中のフォロー体制の確保」や「研修担当課の人員不足」、「研修内容の検討が困難」など、人員の不足や研修の企画・立案に起因する課題を感じている割合が高く、次いで、「研修に関する予算確保が困難」という財政面の課題を挙げる割合が高い。

また、小規模自治体においては、研修を十分に実施できていない地方公共団体の方が、研修を十分に実施できている地方公共団体に比べて、多くの項目で課題と感じている割合が高い傾向にあり、研修の実施に際して、複合的な課題を抱えていることが明らかとなった【表6】。

【表6】研修実施における課題

※選択式、複数回答可

(上段：研修が十分に実施できている地方公共団体、下段：実施できていない地方公共団体)

課題と感じたこと	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
研修対象者の所属における研修期間中のフォロー体制の確保	14	38.9%	6	33.3%	8	44.4%	151	49.2%	52	46.4%	102	35.3%
	9	81.8%	1	50.0%	2	40.0%	87	53.7%	82	42.9%	270	42.4%
研修担当課の人員不足	9	25.0%	6	33.3%	9	50.0%	89	29.0%	41	36.6%	86	29.8%
	7	63.6%	1	50.0%	2	40.0%	78	48.1%	107	56.0%	330	51.8%
実施すべき研修内容の検討が困難	12	33.3%	9	50.0%	8	44.4%	130	42.3%	42	37.5%	95	32.9%
	7	63.6%	0	0.0%	3	60.0%	91	56.2%	98	51.3%	253	39.7%
研修内容に沿った講師の選定が困難	16	44.4%	5	27.8%	7	38.9%	94	30.6%	28	25.0%	50	17.3%
	7	63.6%	0	0.0%	3	60.0%	51	31.5%	53	27.7%	151	23.7%
研修に関する予算確保が困難	13	36.1%	6	33.3%	2	11.1%	122	39.7%	30	26.8%	58	20.1%
	10	90.9%	1	50.0%	1	20.0%	88	54.3%	85	44.5%	145	22.8%
他自治体、外部機関、民間が実施している研修情報の収集が困難	7	19.4%	6	33.3%	2	11.1%	36	11.7%	7	6.3%	31	10.7%
	4	36.4%	0	0.0%	3	60.0%	26	16.0%	23	12.0%	58	9.1%
その他	11	30.6%	4	22.2%	0	0.0%	40	13.0%	8	7.1%	18	6.2%
	2	18.2%	0	0.0%	4	80.0%	24	14.8%	25	13.1%	49	7.7%
特になし	4	11.1%	4	22.2%	3	16.7%	43	14.0%	18	16.1%	84	29.1%
	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%	2	1.2%	9	4.7%	89	14.0%

※割合…それぞれの団体区分における研修が十分に「実施できている」・「実施できていない」別に占める課題の割合

備考：総務省「人材育成等に関する調査結果（令和7年4月1日時点）」に基づき、事務局作成

### ◆ 研修において最も課題と感じている点

また、研修の実施に際して、最も課題と感じている点については、研修を十分に実施できていない小規模自治体では、研修を十分に実施できている小規模自治体に比べて、「研修担当課の人員不足」の割合が高いという特徴がある【表7】。

これは、研修担当課の体制の脆弱さを示しており、調査結果を見ると、小規模自治体では、8割以上の団体で人材育成・人事担当部局内で、研修と別業務を兼務しており、このような体制が、研修の企画・立案等に関するマンパワーの不足につながっているものと考えられる【表8】。

加えて、研修を十分に実施できている小規模自治体でも、「研修対象者の所属における研修期間中のフォロー体制の確保」に課題を感じている団体の割合が高くなっているな

ど、総じて見れば、小規模自治体の研修においては、人的資源の不足が最も大きな課題となっている【表7】。

【表7】研修実施における課題のうち、最も課題と感じている点

(上段：研修が十分に実施できている地方公共団体、下段：実施できていない地方公共団体)

最も課題であると感じたこと	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
研修対象者の所属における研修期間中のフォロー体制の確保	4	12.5%	2	14.3%	6	40.0%	75	28.4%	33	35.1%	60	29.3%
	3	27.3%	0	0.0%	0	0.0%	44	27.5%	38	20.9%	142	25.9%
研修担当課の人員不足	2	6.3%	0	0.0%	6	40.0%	18	6.8%	17	18.1%	44	21.5%
	1	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	24	15.0%	47	25.8%	196	35.8%
実施すべき研修内容の検討が困難	5	15.6%	3	21.4%	3	20.0%	54	20.5%	17	18.1%	38	18.5%
	3	27.3%	0	0.0%	1	20.0%	32	20.0%	35	19.2%	78	14.2%
研修内容に沿った講師の選定が困難	4	12.5%	1	7.1%	0	0.0%	20	7.6%	10	10.6%	9	4.4%
	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.3%	6	3.3%	27	4.9%
研修に関する予算確保が困難	8	25.0%	4	28.6%	0	0.0%	67	25.4%	10	10.6%	30	14.6%
	2	18.2%	1	100.0%	0	0.0%	42	26.3%	34	18.7%	63	11.5%
他自治体、外部機関、民間が実施している研修情報の収集が困難	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	2.3%	0	0.0%	6	2.9%
	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	1.6%	6	1.1%
その他	9	28.1%	4	28.6%	0	0.0%	24	9.1%	7	7.4%	18	8.8%
	2	18.2%	0	0.0%	4	80.0%	16	10.0%	19	10.4%	36	6.6%

※割合…それぞれの団体区分における研修が十分に「実施できている」・「実施できていない」別に占める課題の割合（【表6】で「特になし」の団体を除く）

備考：総務省「人材育成等に関する調査結果（令和7年4月1日時点）」に基づき、事務局作成

【表8】研修担当課の体制

研修担当課の体制	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
研修担当課（課独立）	13	27.7%	11	55.0%	4	17.4%	16	3.4%	4	1.3%	1	0.1%
人事担当課内（係独立）	33	70.2%	9	45.0%	17	73.9%	218	46.5%	35	11.6%	103	11.1%
人事担当課内（係兼務）	0	0.0%	0	0.0%	1	4.3%	174	37.1%	105	34.7%	129	13.9%
総務担当課内（人事・給与兼務）	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	21	4.5%	44	14.5%	143	15.4%
総務担当課内（人事・給与その他業務も兼務）	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	26	5.5%	109	36.0%	511	55.2%
その他	1	2.1%	0	0.0%	1	4.3%	14	3.0%	6	2.0%	39	4.2%

備考：総務省「人材育成等に関する調査結果（令和7年4月1日時点）」に基づき、事務局作成

## ◆ その他の課題

上記に加えて、研修受講後の効果測定が困難であること、会場確保が困難であることなども、研修に関する課題として挙げられている。

特に、研修受講後の効果測定について、小規模自治体においては、研修実施後の成果の活用・フォローアップを実施している割合が低く【表9】、また、職員からの要望の聴取などにより研修のニーズを把握している割合も低くなっており【表10】、効果的な研修実施の面で課題が見られる。

【表9】 研修実施後の成果の活用・フォローアップ

※選択式、複数回答可

成果の活用・フォローアップ	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
受講履歴に基づいた人事配置の実施	6	12.8%	2	10.0%	0	0.0%	44	9.4%	56	18.5%	74	8.0%
受講内容を職務に活かしているかのフォローアップ調査	18	38.3%	8	40.0%	5	21.7%	62	13.2%	17	5.6%	46	5.0%
研修受講者による庁内での成果発表会の実施	13	27.7%	6	30.0%	6	26.1%	101	21.5%	42	13.9%	84	9.1%
その他	7	14.9%	5	25.0%	4	17.4%	59	12.6%	20	6.6%	43	4.6%
特になし	11	23.4%	6	30.0%	12	52.2%	245	52.2%	189	62.4%	704	76.0%

備考：総務省「人材育成等に関する調査結果（令和7年4月1日時点）」に基づき、事務局作成

【表10】 研修ニーズの把握方法

※選択式、主なものを3つまで選択

ニーズの把握方法	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
首長からの指示・意見により把握	14	29.8%	8	40.0%	9	39.1%	151	32.2%	83	27.4%	296	32.0%
所属長からの要請により把握	16	34.0%	10	50.0%	10	43.5%	207	44.1%	119	39.3%	317	34.2%
職員からの要望により把握	40	85.1%	15	75.0%	19	82.6%	354	75.5%	216	71.3%	548	59.2%
人事課・人事委員会からの要請により把握	30	63.8%	10	50.0%	9	39.1%	207	44.1%	123	40.6%	345	37.3%
その他	5	10.6%	3	15.0%	3	13.0%	43	9.2%	20	6.6%	23	2.5%
ニーズ把握していない	1	2.1%	0	0.0%	2	8.7%	26	5.5%	32	10.6%	202	21.8%

備考：総務省「人材育成等に関する調査結果（令和7年4月1日時点）」に基づき、事務局作成

## (4) 広域的な研修の必要性とその課題

### ◆ 広域的な研修の必要性

小規模自治体の研修については、先述のとおり、人的資源の不足、予算の不足、企画・立案の難しさなど、多くの小規模自治体で複数の課題を抱えており、その対応に困難が生じている。

国指針にも示されているとおり、特に小規模な団体については、自団体では必要な研修の実施が難しいことも想定されるため、都道府県は、各地域における広域的な行政主体として、市区町村を含めた広域的な研修の実施について、また、市区町村側でも、市区町村間での共同研修について検討することが求められるところである。

現状においても、小規模自治体では多くの研修を広域的な研修に依っており、特に階層別研修では、広域で実施している割合が8割程度にのぼっている【表11】。

広域的な研修に参加する理由について、団体規模を問わず「人事的な交流」と回答した割合が高いが、小規模自治体では「支出を抑えられる」、「事務的負担の軽減」の割合が高く、このことから、広域的な研修は、人員・予算といったリソースに限界がある小規模自治体にとって、研修の実施に向けた有効な取組であることが読み取れる【表12】。

また、広域的に実施すべき研修として、都道府県・指定都市・特別区は「特別研修」の割合が高い一方、市町村は「階層別研修」、「職種別研修」、「特別研修」<sup>7</sup>を問わず実施すべきと回答しており、特に、小規模自治体では、階層別研修の実施を求める割合が最も高くなっている【表13】。このことから、小規模自治体では、自団体で実施が難しい専門的な研修のみならず、階層別研修についても広域での対応が必要となっていることがわかる。

<sup>7</sup> 階層別研修…対象となる階層・職層が受講する研修（例：新規採用研修、主任等研修など）

職種別研修…対象となる職種が受講する研修（例：土木職向け研修、福祉職向け研修など）

特別研修 …専門的な知識・技能の習得や能力の開発・向上を目的として実施される研修（例：政策能力向上研修、統計データ研修など）

【表 11】各研修の広域での実施状況

※選択式、複数回答可

研修種別（広域実施）		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	
		団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
階層別研修	新規採用者	7	14.9%	2	10.0%	18	78.3%	266	56.7%	238	78.5%	822	88.8%
	係長・課長補佐	9	19.1%	1	5.0%	13	56.5%	293	62.5%	262	86.5%	812	87.7%
	課長級	6	12.8%	1	5.0%	16	69.6%	287	61.2%	255	84.2%	777	83.9%
（業務に特別に関するもの）	基本的な法令知識	13	27.7%	2	10.0%	15	65.2%	240	51.2%	219	72.3%	711	76.8%
	DX・情報政策	9	19.1%	1	5.0%	13	56.5%	170	36.2%	141	46.5%	462	49.9%
	危機管理	7	14.9%	1	5.0%	5	21.7%	139	29.6%	129	42.6%	421	45.5%
（個人に関する研修力向上）	政策能力向上	16	34.0%	3	15.0%	15	65.2%	236	50.3%	199	65.7%	565	61.0%
	キャリア形成	8	17.0%	0	0.0%	9	39.1%	151	32.2%	150	49.5%	384	41.5%

備考：総務省「人材育成等に関する調査結果（令和7年4月1日時点）」に基づき、事務局作成

【表 12】広域的な研修に参加している理由

※選択式、複数回答可

広域的な研修に参加している理由	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
支出を抑えられる	10	28.6%	7	38.9%	14	63.6%	270	61.1%	212	74.4%	518	59.4%
事務的負担の軽減	17	48.6%	8	44.4%	15	68.2%	295	66.7%	219	76.8%	641	73.5%
人間的な交流	25	71.4%	14	77.8%	19	86.4%	375	84.8%	240	84.2%	675	77.4%
高度で幅広い知識の獲得	15	42.9%	11	61.1%	18	81.8%	269	60.9%	183	64.2%	564	64.7%
他自治体との連携	16	45.7%	10	55.6%	12	54.5%	238	53.8%	151	53.0%	407	46.7%
その他	1	2.9%	1	5.6%	1	4.5%	7	1.6%	2	0.7%	5	0.6%

備考：総務省「人材育成等に関する調査結果（令和7年4月1日時点）」に基づき、事務局作成

【表 13】特にどのような研修を広域的に実施すべきか

※選択式、複数回答可

特にどのような研修で実施すべきか	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
階層別研修 （新規採用研修・主任等研修など）	12	29.3%	1	5.6%	9	39.1%	269	60.1%	225	76.5%	684	75.4%
職種別研修 （土木職向け、福祉職向け研修など）	18	43.9%	9	50.0%	22	95.7%	277	62.1%	199	67.9%	576	63.5%
特別研修 （政策能力向上研修、統計データ研修など）	39	95.1%	14	77.8%	19	82.6%	318	71.3%	210	71.7%	541	59.6%
その他	1	2.4%	1	5.6%	2	8.7%	13	2.9%	7	2.4%	11	1.2%

備考：総務省「人材育成等に関する調査結果（令和7年4月1日時点）」に基づき、事務局作成

## ◆ 広域的な研修の課題

広域的な研修は有効な取組である一方で、開催・参加していない地方公共団体もある。小規模自治体が参加していない理由としては、そもそも広域的な研修が実施されていないことや、広域で実施されている研修内容を把握できないことが要因となっている【表 14】。

また、都道府県・指定都市が開催していない理由としては、研修ニーズを把握できていないことが大きな要因となっている【表 15】。

【表 14】 広域的な研修に参加していない理由

※選択式、複数回答可

広域的な研修に参加しない理由	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
職員の時間を確保できない	2	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	7	25.9%	2	11.1%	28	51.9%
広域的な研修が実施されていない	7	58.3%	1	50.0%	0	0.0%	14	51.9%	7	38.9%	28	51.9%
予算が確保できない	2	16.7%	1	50.0%	1	100.0%	6	22.2%	2	11.1%	5	9.3%
広域的な研修についての情報を得ることができない	4	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	6	22.2%	7	38.9%	22	40.7%
その他	2	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	3	11.1%	6	33.3%	3	5.6%

備考：総務省「人材育成等に関する調査結果（令和7年4月1日時点）」に基づき、事務局作成

【表 15】 広域的な研修を開催していない理由

※選択式、複数回答可

広域的な研修開催にあたる課題	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
研修担当課の人員不足	1	9.1%	2	25.0%	7	36.8%	175	55.7%	160	61.3%	622	71.2%
予算が確保できない	1	9.1%	3	37.5%	5	26.3%	120	38.2%	89	34.1%	218	24.9%
設備が整っていない	0	0.0%	1	12.5%	3	15.8%	47	15.0%	21	8.0%	107	12.2%
ニーズ把握ができていない	8	72.7%	5	62.5%	9	47.4%	177	56.4%	143	54.8%	402	46.0%
他自治体との連携の仕方がわからない	2	18.2%	0	0.0%	3	15.8%	41	13.1%	41	15.7%	115	13.2%
その他	2	18.2%	2	25.0%	7	36.8%	42	13.4%	33	12.6%	58	6.6%

備考：総務省「人材育成等に関する調査結果（令和7年4月1日時点）」に基づき、事務局作成

以上を踏まえ、本研究会では研修に関する課題を類型化して整理し、その解決に資する方策を研究することとした。

課題の具体的な内容及び類型化した課題の一覧は以下のとおりである。

### 【小規模自治体の研修実施に関する課題の類型化】

課題	人的資源の不足	受講者の所属する部署における課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>○職員が少なく、代替できる者がいないため、研修を受講させることが困難</li> <li>○窓口業務のある部署では研修の受講が困難</li> <li>○繁忙な所属では研修の受講が困難</li> </ul>
	人的資源の不足	研修担当課における課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>○担当職員が少なく（担当1人、総務課長が担当など）、新たな研修テーマなどに取り組むことが困難</li> <li>○他業務との兼務により、研修業務に専念できない。</li> <li>○各課に人員削減を依頼しているため、研修担当課の増員は困難</li> </ul>
	予算の不足		<ul style="list-style-type: none"> <li>○予算の増額が認められないため、既存研修の維持しかできず、新たな研修を実施することが困難</li> <li>○財政状況が厳しく、予算のシーリングもあることから、研修費用も減額せざるを得ない。</li> </ul>
	企画・立案の難しさ		<ul style="list-style-type: none"> <li>○実施すべき研修テーマ・内容の把握が困難</li> <li>○研修テーマ・内容に応じた講師の選定が困難</li> <li>○研修情報の不足（都道府県等が実施している研修内容などを把握できていない。）</li> </ul>
	その他		受講後の効果測定が困難、会場確保が困難、職員の受講意欲の低さ など

備考：総務省「地方公共団体における人材育成に関する研究会（第2回）」事務局資料に基づき、事務局作成

## II 課題の解決に向けた方策

### 1 検討の方向性

「I 2 地方公共団体における人材育成の取組状況と課題」でも見たとおり、小規模自治体では人員・予算といったリソースに限りがあるが、そのような中でも、自らの責任において、職員の人材育成を積極的に進めていくことが求められている。

そのため、自団体で実施可能な取組を行うことが、まずは重要である。これに加え、国指針でも示されているとおり、都道府県による市区町村を含めた広域的な研修や市区町村間での共同研修といった、広域的な対応を行うことも効果的な選択肢となる。

市町村が共同し、市町村の区域を超えて広域で事務を処理していく流れが見込まれる状況に鑑みても、研修の広域化は、合理的な流れと考えられる。

これらを踏まえ、本研究会では、以下のとおり、「自団体での取組」と「広域での取組」の2つの視点から、課題解決に向けた方策について取りまとめた。

### 2 自団体での取組

#### (1) 研修の推進に向けた全庁的な体制の構築

国指針では、地方公共団体の人材育成・確保に関する基本方針の改正等にあたり、首長をはじめとする地方公共団体のトップ層が積極的に関与すべきとされている。人材育成の主要な取組である研修の推進にあたっては、首長をはじめとしたトップ層の関与のもと全庁的な推進体制を構築し、対応することが重要である。

実際、小規模自治体で、人材育成のための研修機会付与に積極的な地方公共団体を見ると、首長や副首長などのトップ層がリーダーシップを発揮し、業務多忙や人員不足の中でも研修受講の旗を振っている団体が多いと見受けられる。

トップ層の意識を高めてもらうためには、研修を通じた人材育成が職員本人のためになることはもちろん、将来的に組織のためにもなることをトップ層に認識してもらうことが必要である。このために、地方公共団体職員向けの研修機関が実施するトップセミナーを受講し、意識改革を図ることも考えられる。また、研修受講後に庁内で成果報告を実施することで、トップ層が職員の研修による意欲向上と変化を感じられる場を作っている地方公共団体もあり、これは参考になる取組と考えられる。

このように、研修の推進に向けては、トップ層が直接研修の効果を感じ、研修の必要性について認識を高められるよう工夫していくことが重要である。

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、職員の成長が組織力の向上につながることを念頭に、組織として研修に対する共通認識を持たせるべきである。

また、人材育成は一朝一夕で成果が出るものではなく、長期的な取組が必要である。まずは組織として達成すべき価値や組織目標を明確にし、それを実現するために、求められる職員像などを定めた基本方針を適切に策定・改正することが望ましい。短期的に効果が見えないとして取組を中断することなく、トップ層が積極的に関与し、継続的・計画的に人材育成に取り組むことが求められる。これらを通じ、職員を大事にし、育てていくという組織風土も併せて醸成されるべきである。

### ＜参考事例＞研修受講後の庁内発表会の実施（茨城県那珂市）

#### 〔取組の概要と特徴〕

- ・政策形成研修では、入庁後5年から6年目の職員がグループを作り、自身が考える政策課題とその課題に対して解決する政策を考えて、市長、副市長などのトップ層に対して発表
- ・若手職員の成果発表を聴講したトップ層から、職員のプレゼンテーション能力の高さを評価する声が聞かれたほか、トップ層の研修実施に対する理解が向上

## （２）受講者が所属する部署における対応

小規模自治体においては、繁忙などの理由により、所属として職員を研修に行かせにくい、また、職員自身が研修に行きにくいと感じる状況が見受けられることから、人材育成の推進のため、研修を受講しやすい環境の整備や研修の受講意欲の醸成を図る必要がある。

### ◆ 研修を受講しやすい環境の整備

研修を受講しやすい環境整備のためには、組織全体で研修の必要性について共通認識を持ち、研修に行きやすい職場の風土づくりを進めることが重要である。このためにも、適切な人員・体制の確保に配慮しつつ、まずは人材育成のために研修受講は職員にとって必要なものであり、研修受講に伴って生じる一時的な職員の不在は、所属として一定程度負担せねばならないという認識に立つ必要がある。

その上で、研修受講の際の業務補完について検討し、例えば、定年引き上げにより増加が見込まれる高齢期職員や会計年度任用職員の活用などにより、研修受講者の代替職員や事務補助職員を配置するよう努めることも考えられる。

しかしながら、現実的には代替職員等の配置が困難なケースも多いと考えられることから、予めカバーしあえる体制を検討できるよう、研修の年間スケジュールや職員それぞれの業務量及び業務繁忙期を事前に共有することなどにより、所属の負担感を一定程度軽減する取組が効果的と考えられる。

加えて、研修受講に関す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、研修目的や内容に応じて、移動に要する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も重要である。

また、先述の人材育成等に関する調査結果においては、業務量が多いことで研修を受講できないという回答も多くあったが、研修受講による負担増のみを取り上げて考えるのではなく、組織全体で業務の見直しや業務量のマネジメントに取り組み、業務量の軽減・平準化にも併せて取り組むことが求められる。

#### ◆ 研修の受講意欲の醸成

研修を効果的なものにするという観点から、職員の研修に対するモチベーションを醸成することは重要であり、各所属において、研修の受講意欲の醸成に向けた工夫が求められる。

具体的には、研修が職員本人のキャリア形成にどう活かされるかを職員本人に明示することにより、「何のために研修を受けるのか」を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が重要と考えられる。

このことは、実務上必要な研修に対するニーズはある一方で、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希望が少ない状況の改善にもつながりうる。また、可能な範囲で研修成果を活かせる機会の提供や業務分担に努めることも重要である。

さらに、業務の中に研修の要素を組み込む工夫も、研修の受講意欲の醸成に有効と考えられる。例えば、予算や各分野の取組（商工観光、高齢者福祉、ごみ問題等）について、担当職員が住民向け説明会で自ら説明を行うことで、担当業務の課題の整理・把握につなげるだけでなく、担当職員のプレゼンテーション能力の強化につなげている取組事例もあったが、このように、日常業務の中に研修要素を組み込むことで、自身に不足する能力を意識してもらい、相乗的に外部研修の受講意欲を醸成できる。

なお、会計年度任用職員についても、地方公務員法上の研修に関する規定<sup>8</sup>が適用されることから、従事する業務内容や責任の程度に応じて、公務員倫理や能力向上に関する研修を実施することや、再度任用の際にも適宜研修を実施することなど、適切に対応する必要がある。

### 《参考事例》まちづくり町民講座の開催（北海道ニセコ町）

#### [取組の概要と特徴]

- ・町の予算や各分野の取組（商工観光、高齢者福祉、ごみ問題等）について、役場の担当職員が今後の方向性などを住民に説明する場を設定
- ・担当職員が住民向けに自ら説明を行うことで、担当業務の課題整理・理解が進むとともに、担当職員のプレゼンテーション能力が向上

### （3）研修担当課における対応

#### ◆研修の受講意欲の醸成

職員の研修に対するモチベーションを醸成するためには、各所属での対応に加えて、研修担当課においても適切な対応が求められる。

先述のとおり、研修の受講意欲の醸成に向け、研修による能力向上が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で、「何のために研修を受けるのか」を職員本人に認識させること、また、そのためのノウハウを管理職等に習得させることは重要である。

このための取組として、研修担当課において、研修体系を適切に整理することや、職員が目指す職務や活躍したい分野を出口ベースで提示し、出口から逆算して必要な研修の受講を促す手法が考えられる。

例えば、組織内の業務を係・班単位ごとに、それぞれの職務において求められる能力や資格、また、職務を通じて培われる能力などを職員に明示している地方公共団体もあるが、このような取組により、職務に必要な能力や自身に不足する能力を意識してもらうことで、研修の受講意欲の醸成が期待できる。

<sup>8</sup> 地方公務員法（昭和25年法律第261号）（抄）

（この法律の適用を受ける地方公務員）

第四条 この法律の規定は、一般職に属するすべての地方公務員（以下「職員」という。）に適用する。

2 （略）

（研修）

第三十九条 職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。

2 前項の研修は、任命権者が行うものとする。

3・4 （略）

また、研修担当課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。職員のニーズに応じた研修メニューを強化することも重要であるが、職員のニーズの有無にかかわらず、地方公務員として受講が必要な研修メニューについては、研修担当課から研修の必要性などを説明し、所属や職員の理解を得られるよう努める必要がある。

加えて、受講対象の職員に対して計画的に研修を受講させることや、研修機会に差が生じることによる職員間の不公平感を生じさせないことにも留意する必要があり、そのための取組として、研修担当課で職員の研修受講履歴を管理することが考えられる。

#### ◆ 人事評価と連動した研修制度

研修の受講意欲を醸成する観点では、制度的に研修受講を促進できる仕組みを構築することも有効である。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、人事評価結果を踏まえて必要とされる能力に対応した研修メニューを体系的に明示することなど、人事評価と連動した研修制度を構築することが考えられる。

## 《参考事例》国家公務員の人事評価項目及び行動・着眼点の例

### [取組の概要と特徴]

- ・国家公務員においては、管理職の評価項目及び行動において「組織統率・人材育成」を設定
- ・その着眼点として「③部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す」とあることから、部下に研修を受講させることは、国においては管理職の能力評価の項目として想定されているところ
- ・評価項目及び行動（黄色箇所）／着眼点（白色箇所）の例  
（一般行政：本省内部部局等の課長の抜粋）

評価項目及び行動／着眼点	
<倫理>	1 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
①責任感	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。
②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
<構想>	2 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す。
①状況の構造的把握	課内の情報の中枢として複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。
②基本方針・成果の明示	国家や国民の利益を第一に、国内外の変化を読み取り、新たな取組への挑戦も含め、課としての基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。
<判断>	3 課の責任者として、適切な判断を行う。
①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。
②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。
③リスク対応	状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。
<説明・調整>	4 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。
①信頼関係の構築	円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。
②折衝・調整	組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。
③適切な説明	所管行政について適切な説明を行う。
<業務運営>	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。
①先見性	先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。
②効率的な業務運営	限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。
③業務の見直し	業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。
<組織統率・人材育成>	6 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。
①業務の割当て	課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。
②意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導き、成果を挙げる。
③部下の成長支援	適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。

出典：人事評価マニュアル（令和3年9月内閣人事局・人事院）

## ◆ 人員体制の強化

研修ニーズが多様化する中、それに対応する観点からは、研修担当課の人員増による体制強化は有効である。

しかしながら、小規模自治体においては、恒常的な増員が難しいことも想定される。そのような場合においては、基本方針の改正や育成プログラムの組み直しなど、研修体系構築のためにタスクフォースとして一時的に増員することや、庁内横断的な体制を構築することが有効である。

### 《参考事例》人材育成に関する部局横断組織の設置（北海道ニセコ町）

#### [取組の概要と特徴]

- ・町の人材育成アクションプランを円滑に推進する観点から、部局横断によるプロジェクトチームを発足（令和7年11月～）
- ・人材育成担当である総務課総務係を中心に、他部署と連携を図りながら組織全体で取組を実施

## ◆ 企画・立案の難しさへの対応

多様化する研修ニーズに対応する必要性を認識していても、ニーズに即した研修を企画するのは容易ではなく、これは多くの地方公共団体において共通の課題である。この対策として、研修担当課の体制強化は効果的であるが、小規模自治体においては、人員不足などの理由により、一時的な対応も困難であることが想定される。この場合には、外部の研修機関など他者の知見やリソースを活用し、研修の企画・立案に関する負担を軽減しながら内容の充実に努めることが重要である。

例えば、自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所等の全国規模の研修機関は、地方公共団体のニーズを踏まえた研修メニューを提供しており、効果的な研修を効率的に受講することが期待でき、積極的に活用を検討すべきである。

民間の研修プログラムや外部講師についても、自団体のニーズに見合うことを確認の上で、活用することは効果的である。外部講師の選定に関しては、国でも分野に応じた様々な講師派遣制度が用意されていることが多く、これらを活用することも有効と考えられる。

また、関係機関・団体との連携や国・他の地方公共団体との人事交流により、業務・経験の中で、スキルアップを図る方策も有効である。庁内関係課と連携し、自団体と連携協定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参加する

など、研修担当課のみならず、庁内他部局のネットワークを上手く活用して、研修に関する負担軽減を図りながら内容を充実させている地方公共団体もあり、これは参考になる取組と考えられる。

なお、研修を民間委託する際は、受講内容が自団体のニーズに見合っているかを確認することや費用対効果を適切に判断すること、直営での実施可否を検討した上で実施することが必要である。

また、研修の企画・立案に際して、地方公共団体の職員が民間企業等を集めた研修の見本市のような場に参加して、より効果的な研修メニューの情報を収集することも有効な取組と考えられる。

### ＜参考事例＞連携協定締結企業等との協働による研修（茨城県那珂市）

#### 〔取組の概要と特徴〕

- ・連携協定締結企業が開催する研修への参加、県内大学のリカレント教育プログラムへの派遣などにより、様々な研修を実施
- ・研修担当課だけではなく、産官学連携担当課と連携し、研修の企画・立案に関する負担を軽減
- ・企業等との関係が構築できたことで、定期的な実施が可能となるとともに、企業等の知見を活用することで、新たな研修ニーズに機動的に対応可能

### ＜参考事例＞地域の課題解決に向けた官民合同研修（山梨県大月市）

#### 〔取組の概要と特徴〕

- ・民間企業との共同研修により、研修担当課の負担を軽減するとともに、次世代リーダーに求められる固定観念にとらわれない柔軟な発想や新たな気づきを得ることが可能
- ・市が抱える課題をテーマにし、実際に施策を提案する形式で研修を行うことで、様々なステークホルダーを巻き込みながら複雑な課題を解決する能力を養うことが可能

出典：総務省「地方公共団体における人材育成・確保推進のための参考事例集<sup>9</sup>」（令和7年3月）

<sup>9</sup> 令和7年3月発行、総務省自治行政局公務員部

## 《参考事例》民間研修を活用した高度・専門的な知識の習得（福岡県苅田町）

### [取組の概要と特徴]

- ・研修の企画・立案に関する負担軽減、また、通常研修で習得できない内容の研修を職員に受講してもらうため、民間研修情報の取りまとめ及び予算負担を人事課が実施
- ・人事課が所属に研修受講を促し、上司が本人に直接声掛けすることで、職員は周りに気兼ねすることなく、積極的に受講することが可能

出典：総務省「地方公共団体における人材育成・確保推進のための参考事例集」（令和7年3月）

## （４）研修の推進に向けた研修の質の確保・内容の充実

ここまで、研修の受講促進、研修を受講しやすい環境整備などの議論をしてきたが、研修の目的は職員の能力向上である。また、業務繁忙の中、職員が時間を割いて研修に参加する意欲を醸成するとともに、研修受講に対する所属部署の理解を得るためにも、研修の効果を感じられることが重要であり、そのためには、研修の質の確保・内容の充実が求められる。

### ◆ 研修ニーズ、受講者評価を踏まえた研修内容の見直し

研修の効果を高め、職員の能力開発につなげるためには、行政課題を踏まえた研修内容にするとともに、既存の研修については不断に内容の見直しを行っていくことが必要である。その際、受講者アンケートの実施等によって、職員の研修ニーズを的確に把握することが重要である。

特に小規模自治体では、人員不足等の理由からこの取組が進んでいないことが課題であるが、人的資源が不足している中であっても、適切な対応が必要である。

なお、研修ニーズや受講者評価を踏まえた研修メニューを揃えることは重要であるが、一方で、地方公務員として必ず身に付けるべき基本的な内容も存在することから、このような内容については、確実に研修メニューとして盛り込むべきである。

## 《参考事例》研修後の復命等を活用したニーズ把握（茨城県那珂市）

### [取組の概要と特徴]

- ・研修後の復命、アンケートの活用、派遣研修の受講報告を実施
- ・それらによって、研修ニーズ、研修による意識変化・効果を把握することができ、研修内容の見直しにも活用
- ・研修の見直し内容：性的マイノリティへの理解（新設）、コミュニケーション系科目の充実 等

### ◆ 研修受講後のフォローアップ

研修の質の確保・内容の充実を図る上では、研修の受講後において、研修の受講成果が発揮されているか、知識の定着が見られるかなど、研修受講後のフォローアップや効果測定を行うことも重要であるが、小規模自治体では、これらの取組が行われていない団体が多い。

地方公共団体における取組事例として、研修受講後に研修成果を発表する機会を設けている団体や、受講して一定期間が経過した後に、研修による職員の変化や業務への反映状況について調査を行っている団体があった。

また、人事担当課が研修から人事管理までを一元管理することで、受講した内容を職員のキャリア形成や担当業務に活かすことができる仕組みを構築することも有効な取組であると考えられ、そのような仕組みを構築することによって、研修の効果を業務にフィードバックしやすい体制が整うのではないかと考えられる。このための取組として、例えば、研修の受講履歴を踏まえた人事配置を行うことや研修の受講を昇任の要件にすることなどが考えられる。

加えて、管理職員においては、研修受講を促すだけでなく、研修で学んだことを実践できる業務を担当させるなど、所属職員が研修の成果を発揮できるような業務配分を意識することが、研修受講後のフォローアップとして必要であると考えられる。

## 《参考事例》研修受講後の庁内発表会の実施（茨城県那珂市）【再掲】

### [取組の概要と特徴]

- ・政策形成研修では、入庁後5年から6年目の職員がグループを作り、自身が考える政策課題とその課題に対して解決する政策を考えて、市長、副市長などのトップ層に対して発表
- ・成果発表を通じて、若手職員のプレゼンテーション能力や新たな一面を評価することができるなど、研修効果の確認が可能

### ◆ 経費の節減、予算の確保

地方公共団体においては、住民向けの施策に比べ、職員の育成に関する予算の確保は容易ではなく、研修は限られた予算の中で実施している地方公共団体が多いと考えられる。また、予算のシーリングなどにより、新しい研修メニューの予算を確保しにくいなど、研修の質の確保・内容の充実に取り組みにくい現状にある。

このため、既存研修のスクラップ&ビルド、講師の内製化（既に研修を受講した職員を研修の講師として活用すること）など、研修経費の節減を図る努力はしつつも、自団体の将来を担う職員を育成する取組と理解し、研修に関する予算を確保して、研修の質を確保し、内容を充実させることも重要である。

この際、人材育成に係る特別交付税措置や国の講師派遣制度、全国規模の研修機関への派遣費用に対する助成制度なども積極的に活用することが有効である。

また、予算確保に向けては、庁内（財政担当課）や議会、住民に対して、研修の効果をどのように説明できるかという点が重要であり、その観点から、国指針にも示されているとおり、基本方針を適宜改正し、必要となる人材ごとに育成プログラムを整備するとともに、育成する職員数の目標値などを設定することにより、研修の効果を定量的に説明することが期待される。

## 〔参考〕人材育成に係る地方交付税措置の概要（総務省）

### 新たな政策課題に関する地方公務員の人材育成に係る地方交付税措置（R6年度創設）

- 地方公共団体において、少子高齢化、デジタル社会の進展等により複雑・多様化する行政課題に対応できる人材の育成が急務であることから、地方公共団体が「人材育成・確保基本方針策定指針」（令和5年12月22日総務省公表）を参考に新たに策定する「人材育成基本方針」に基づき、新たな政策課題に係る研修を実施する場合の経費について令和6年度から地方財政措置を実施。※ 「新たな政策課題」とは、団体ごとに特に解決が必要と考える課題（例：GX、スタートアップ支援等）。

#### 概要

- 以下の①～③を全て満たす研修を行う場合に措置の対象となる。

- ① 特に重点的に取り組むとして中長期的な計画等に明示され、新たに策定する基本方針（又はその実施計画）に位置づける新たな政策課題に係る研修であること
- ② 体系的に位置づけた研修プログラムとして研修内容（研修の目的、実施するスケジュール等）を新たに策定する基本方針（又はその実施計画）に明示すること
- ③ ②で研修内容を明示するにあたり、育成する職員数の数値目標を設定すること

※ 都道府県等が広域的な研修を開催する場合については、都道府県等及び市町村のそれぞれが要件①～③を満たす必要がある。その際、都道府県等の研修プログラムには、市町村を含む広域的な研修であることや、自団体の数値目標に加えて市町村の数値目標等を明示する必要がある。

#### 対象経費等

- (1) 自団体職員向けに研修を実施する場合

##### 【地方財政措置】

都道府県：普通交付税措置  
市町村：特別交付税措置（措置率0.5）

##### 【対象経費】

・研修開催経費（講師謝金、講師旅費、研修委託費）  
・研修受講経費（職員旅費、外部研修受講料、  
eラーニング利用料（アカウント利用料）

- (2) 都道府県等が市町村職員を含む広域的な研修を開催する場合

##### 【地方財政措置】

都道府県等：特別交付税措置（措置率0.5）

##### 【対象経費】

・研修開催経費（講師謝金、講師旅費、研修委託費）

※ 複雑・多様化する行政課題に対応するため、研修の充実が必要であることから、従前地方交付税措置している研修経費についても令和6年度から拡充。

- (3) 令和7年度に措置した新たな政策課題

まちづくり（地域担当職員の育成）、共創・協働による都市基盤の整備など

### 〔参考〕国の講師派遣制度の例（人材育成等専門家派遣制度の概要（総務省））

- 人材育成、女性活躍・働き方改革、高齢期職員の活躍、人事評価等に取り組む地方公共団体等を支援するため、専門家を派遣し、専門的な立場から助言、情報提供及び意見交換を実施
- 人材育成等専門家は、人材の育成・確保及び人事管理に関する知識と経験を有する学識経験者、民間企業の有識者等の中から、派遣依頼を受けた各地方公共団体の課題に応じて派遣
- 人材育成等専門家は、次のことを実施
  - ・人材の育成等に関する課題に対する助言、情報提供等
  - ・人材育成基本方針の策定に関する助言等
  - ・能力実績主義を重視した人事管理に関する課題に対する助言、情報提供等
  - ・その他（地方公共団体等における制度の趣旨に沿った業務）に関する助言等
- 派遣対象
  - ・地方公共団体（複数の地方公共団体が共同する場合を含む。）
  - ・地方公務員を対象とした広域共同研修に取り組んでいる団体
  - ・その他、地方公共団体の推薦を受けた職員の研究グループなど研究テーマが人材育成等専門家派遣制度の趣旨に沿ったもの
- 実施方法
  - ・個別研修…個別団体（4団体程度）に対し、専門家によるヒアリング、助言等を実施
  - ・集合研修…選定団体の管内市区町村等を集め、専門家による講義を実施
- 講師の謝金等は総務省等が負担。  
地方公共団体等が負担する経費は、実施に要する会場借上料及び会議費（資料印刷代等。）

### ◆ 研修手法の適切な選定

研修の質の確保・内容の充実のためには、研修ニーズ等を踏まえた内容の充実を図るとともに、研修施設での対面での研修、オンライン研修、宿泊を伴う長期の派遣研修など、様々な手法の中から、各手法の特徴・効果を踏まえた上で、研修手法を適切に選定することが重要である。

例えば、関係機関・団体とのネットワークの構築のためには対面で実施される研修や派遣研修を取り入れること、知識を習得することを主目的とする研修については、場所や時間に捕らわれないオンデマンド研修を取り入れることなどが考えられる。

また、オンライン研修・オンデマンド研修の実施に当たっては、効果的な仕組みとなるよう留意することが必要である。例えば、オンライン研修では、一方通行ではなく双方向での研修とすることや、オンデマンド研修では、時間外勤務の増加につながらないような配慮をするとともに、日々の業務を調整し、円滑な受講を促進するための視聴計画表を作成するなどの工夫を行うべきである。

加えて、先述の人材育成に係る特別交付税などの財源を活用し、複雑・多様化する行政課題に関する知識・技能を獲得・向上できる研修に職員を派遣することや、研修に関する環境を整備することも有効である。

### 3 広域での取組

複雑・多様化する行政課題に対応するために、地方公共団体においては、自らが置かれた状況を踏まえ、求められる職員像や行動指針、組織の目指すべき姿を明らかにしたうえで、自らの責任において、職員の育成を積極的に進めていくことが求められる。

他方、特に小規模自治体においては、人員・予算面の制約があり、単独では実施が難しい専門的な研修があることや、階層別研修においても、毎年、新規採用職員が少人数である地方公共団体が、自団体で実施を続けることが効率的でない場合があると考えられる。

このような場合、国指針にも示されているとおり、都道府県は、各地域における広域的な行政主体として広域的な研修の実施について、また、市区町村側でも、市区町村間での共同研修について検討することが求められる。

加えて、自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所等の全国規模の研修機関については、全国の地方公共団体を対象として、地方公共団体のニーズを踏まえた研修メニューを提供しており、効果的な研修を効率的に受講することが期待できるとともに、他の地方公共団体との人的ネットワークができることにより、研修の広域化にも寄与することから、広域的な研修の一環として、積極的な活用を検討すべきである。

また、昨今の深刻化する人材不足のなかで、行政サービスの提供を持続可能なものとするために、総務省及び各地方公共団体において、各事務の処理に関する課題に応じて、広域的な対応を含めた対応方策の検討が行われている<sup>10</sup>。こうした情勢を踏まえると、研修

---

<sup>10</sup> 地方公共団体における事務処理に関する課題と対応については、「持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会 報告書」（令和7年6月、総務省自治行政局行政課（事務局））が参考となる。

本報告書において、以下の検討の視点を参考に、事務処理上の課題分析を行い、対応方策を検討することが必要とされている。  
検討の視点…①事務量、②事務内容（事務の性質（企画立案～定型業務）、国・都道府県・市町村間の事務内容の共通性）、③事務処理に必要なリソース（事務処理に求められる人材の専門性、事務処理の難しさ、経験・知見の必要性）、④その他事務処理のあり方（対面や実地の事務実施の必要性、事務処理に当たり踏まえるべき地域の事情・特性、行政分野を超えた連携や地域の多様な主体との連携の必要性）

についても、研修実施に関する課題を踏まえ、国・都道府県等（全国規模の研修機関を含む）による補完・支援の取組なども含めて、広域化の議論を一層深めていく必要があると考えられる。

実際の取組事例として、県及び県内市町村の財政状況が厳しいこと、研修の単独実施に市町村間で格差があったことなどの理由から、県・市町村のトップ層が共通の問題意識を持って協議した結果、県と県内全市町村を対象に、広域で研修を実施する体制を構築した事例があったが、このような取組は、研修の広域化によって、スケールメリットによる構成団体の事務負担・費用負担の軽減、市町村職員の研修機会の大幅な拡大に寄与している。

このように、研修の広域化は、小規模自治体の研修に関する課題の解決に向けて効果的なものと考えられることから、地方公共団体においては、以下の点に留意しつつ、積極的な取組が求められる。

## （１）広域的な研修の推進

### ◆ 機運の醸成

広域での取組は、小規模自治体の研修の推進に有効な取組であるが、これを具体的な取組として進めるためには、関係団体間で共通の認識を持ち、研修の広域化に向けた機運を醸成することが必要である。

そのためには、首長をはじめとするトップ層が人材の育成・確保に関する自団体の現状を的確に把握し、持続可能な行財政運営も見据えて、研修の広域化を視野に入れる必要があることを認識し、都道府県や周辺市区町村との意見交換の場などを通じて、広域化に向けた議論を喚起することが求められる。

あわせて、事務担当者間においても、既に構築されている連携中枢都市圏などの広域連携の枠組みや担当者間の会議などを活用し、顔の見える関係の中で、研修の広域化に向けた人的ネットワークづくりを進めることが必要となる。

### ◆ 連携体制の構築

広域的な研修は、都道府県が各地域における広域的な行政主体として市区町村を含めて実施する方法、複数の市区町村が共同で実施する方法の２つの方法に分けられる。

さらに、連携の具体的な手法として、都道府県を中心とした広域的な研修の開催、連携

中枢都市圏<sup>11</sup>・定住自立圏<sup>12</sup>における人材育成の取組、関係する地方公共団体による広域連合、協議会の設置など、様々な取組が考えられるところであり、各地方公共団体が置かれている状況を踏まえ、より効果的・効率的な連携の手法を選択することが求められる。いずれの手法を選択するにしても、事務負担・費用負担の軽減など、構成している都道府県・市区町村にメリットがあり、かつ、継続的に職員を育成するために、財源的にも体制的にも安定した運営ができる仕組みを構築することが重要である。

取組事例では、広域的な研修を、広域連携のプラットフォームづくりの第一歩として、実施している地方公共団体もあった。また、各種業務に関する広域連携のプラットフォームが既に形成されている場合は、その枠組みの中で研修を実施することにより、効率的な研修が実施できると考えられる。

### 《参考事例》広域連合における取組（彩の国さいたま人づくり広域連合）

#### [取組の概要と特徴]

- ・ 県及び県内全市町村の参画のもと、時代が求める分権型社会に対応できる人材育成のために設立。平成 11 年 7 月 1 日より業務を開始。広域連合が策定する広域計画に基づき、人材開発、人事交流、人材確保に関する事業を展開
- ・ 人材開発事業については、階層別基本研修、階層別選択研修、講師養成研修、特別研修を計画的に実施
- ・ 事務局は、県及び市町村からの派遣職員で構成しており、市町村からの派遣職員は 2 年ごとに輪番で交代
- ・ 経費については、さいたま市以外の市町村は、県市町村振興協会助成金により支弁（埼玉県及びさいたま市は負担金を納入）
- ・ 上記により、市町村の事務負担が軽減され、かつ財源面でも安定した運営が可能

<sup>11</sup> 地方圏において、原則として、昼夜間人口比率おおむね 1 以上の指定都市・中核市と、社会的、経済的に一体性を有する近隣市町村とが連携し、経済成長のけん引等に取り組む圏域

<sup>12</sup> 地方圏において、人口 5 万人程度以上かつ昼夜間人口比率が 1 以上の中心市と、近隣市町村が相互に役割分担し、連携・協力することにより、必要な生活機能等を確保する圏域

## 《参考事例》複数市町による研修の実施（静岡県沼津市）

### [取組の概要と特徴]

- ・平成12年に、沼津市と近隣市町で、人材育成の他、広域行政を推進するための人的ネットワークの構築を目的とした、東部広域都市づくり研究会研修部会が発足
- ・現在は、近隣の一部事務組合も含め、階層別研修や専門・特別研修を実施
- ・沼津市以外の構成団体は、研修経費から県市町村振興協会の助成金額を差し引いた金額を参加人数で案分し、負担金として納入する仕組みであるため、費用負担が軽減
- ・広域的な研修の実施により、顔の見える関係ができており、連携の土台があるため、過去に構成団体間で、消防の広域連携を検討した際、スムーズに協議が進行

## 《参考事例》県を中心とした広域的な研修の開催（新潟県）

### [取組の概要と特徴]

- ・県域全体の職員が高度で専門性の高い内容を学ぶことができるよう、各分野の大学教授を講師に迎えるなど、県が一括して政策形成・専門研修の計画・運営を実施
- ・研修の実効性を高めるため、研修の効果測定のを機会を設け、研修の最終回は構成団体の人事担当者や受講者の上司の同席のもと、事業提案などの成果発表を実施

出典：総務省「地方公共団体における人材育成・確保推進のための参考事例集」（令和7年3月）

## 《参考事例》連携中枢都市圏における人材育成の取組（札幌市）

### [取組の概要と特徴]

- ・「さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン」のもと、札幌市が中核となって、圏域内の市町村の人材育成に関する研修（新採用職員研修）等の取組を推進
- ・研修計画や外部委託講師との契約を札幌市が一括して行うことで、圏域内の市町村の経済的・事務的な負担を軽減

出典：総務省「地方公共団体における人材育成・確保推進のための参考事例集」（令和7年3月）

## ◆ 研修ニーズの把握

広域的な研修においては、地方公務員に求められる基本的な研修に加え、参加する地方公共団体が必要とする研修内容を提供できるよう、ニーズを把握できる仕組みを持つことが望ましい。

この点、先述の人材育成等に関する調査結果においても、市町村からは、階層別研修、職種別研修、特別研修問わず広域的な実施が求められており、特に職員数が少ない小規模自治体においては階層別研修を希望する割合が最も高くなっている。

広域的な研修を実施する機関は、受講者・構成団体の研修担当課に対するアンケートや構成団体間の担当者会議で意見交換を実施することなどにより、構成団体のニーズを把握し、研修効果を高める工夫をする必要がある。

一方で、広域的な研修に参加する構成団体においても、自団体の職員が身に付けるべき内容を自ら考え、これを踏まえて、広域的な研修を実施する機関に必要な研修メニューを求めていく姿勢も必要である。

#### 《参考事例》構成団体のニーズを踏まえた研修の新設・拡充（彩の国さいたま人づくり広域連合）

##### 〔取組の概要と特徴〕

- ・ 受講者アンケートのほか、構成団体の研修担当課に対するアンケート及び構成団体間との会議において、ニーズを把握
- ・ 構成団体のニーズを踏まえ、令和7年度には、DX関連科目を新設・拡充

#### ◆ 研修を受講しやすい環境の整備

広域的な研修の実施はメリットがある一方で、研修場所から遠方の市区町村にとっては受講負担が大きくなるデメリットが発生する。このため、受講者の負担軽減を図る観点から、オンライン研修やオンデマンド研修、外部会場での実施など、通所研修以外の研修手法についても、それぞれの特徴・特性を踏まえた上で、必要に応じて検討することが求められる。

なお、実施に当たっては、研修の質の確保・内容の充実の観点から、効果的な仕組みを構築することが必要である。例えば、オンライン研修では、一方通行ではなく双方向での研修とすることや、オンデマンド研修では、時間外勤務の増加につながらないような配慮をするとともに、日々の業務を調整し、円滑な受講を促進するための視聴計画表を作成するなどの工夫を行うべきである。

## 《参考事例》研修手法の使い分け（彩の国さいたま人づくり広域連合）

### [取組の概要と特徴]

- ・通所研修、オンライン研修、オンデマンド研修のそれぞれについて、特徴を踏まえながら使い分け
- ・遠方の市町村のため、一部の研修において、外部会場にて実施
- ・上記により、一部の研修において、受講負担が軽減

手法	特徴	考え方
通所	(メリット) ・他の受講者との交流が生まれやすい。 ・講師が現場にあわせて講義しやすい。 (デメリット) ・遠方から参加しづらい。	グループワークや意見交換により研修効果が高まる研修に向く。
オンライン	(メリット) ・通所に要する時間を短縮できる。 (デメリット) ・回線トラブルのリスクがある。	グループワークや意見交換が必要かつ、多忙な受講者を対象にする研修に向く。
動画 (オンデマンド)	(メリット) ・通所に要する時間を短縮できる。 ・理解度に合わせて繰り返し見ることができる。 (デメリット) ・講師へ質問ができない。 ・職場の理解がないと視聴時間の確保が難しい。	知識を習得することを主目的とした研修に向く。

出典：彩の国さいたま人づくり広域連合 事例発表資料（第4回研究会）

## （２）広域的な研修を活用する際の留意事項

広域的な連携体制を構築して取り組むことは小規模自治体にとって効果的であるが、そもそも職員の育成は、基本方針を策定・改正した上で、各地方公共団体が自ら責任を持って取り組むべき事柄である。そのため、研修を広域で実施する場合においても、広域的な研修に完全に依存するのではなく、地域の将来像を見据え、人材育成の手法として、自団体での研修と広域的な研修を適切に使い分ける意識が必要である。

例えば、地方自治法に関する知識習得のための研修や、コミュニケーション能力向上のための研修など、構成団体に共通する研修メニューは広域的な研修を活用する一方で、自団体固有の課題や広域的な研修を補完する知識の習得などは、各構成団体で自ら研修を実施する必要がある。また、広域的な研修受講後の研修成果の実務への活用についても、各構成団体で自ら考える必要がある。

## (参考) 受講促進／研修成果を活かせる仕組みづくり

研修の推進にあたっては、「自団体での取組」と「広域での取組」という視点だけではなく、「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」の2つの視点から課題と対応策を整理することも可能ではないかとの意見があった。

これを受けて、下表のとおり、この2つの視点で課題と対応策を整理した。

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	<p>○受講後の庁内発表会の実施など、トップ層に対する研修への意識づけを働きかける仕組み</p> <p>○地方公共団体職員向けの研修機関が実施するトップセミナーの受講によるトップ層の意識改革</p> <p><b>【受講者が所属する部署における対応】</b>  <b>(研修を受講しやすい環境の整備)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○研修受講の際の業務補完。代替職員等の配置が困難な場合は、研修の年間スケジュールの共有等により、所属の負担感を軽減</li> <li>○オンライン研修など、受講の負担軽減のための取組</li> </ul> <p><b>(研修の受講意欲の醸成)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○研修の意義・効果を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</li> <li>○研修成果を活かせる機会の提供や業務分担に努めること</li> <li>○日常業務の中に研修の要素を組み込むこと</li> </ul> <p><b>【研修担当課における対応】</b>  <b>(研修の受講意欲の醸成)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○研修による能力向上が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で、何のために研修を受けるのかを職員本人に認識させること</li> <li>○上記のためのノウハウを管理職等に習得させること</li> </ul> <p><b>(人事評価と連動した研修制度)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○所属職員の研修受講を管理職の評価項目に加えること 等</li> </ul> <p><b>(人員体制の強化)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○研修担当課の体制強化。恒常的な対応が難しい場合は、タスクフォースとして一時的な増員や庁内横断的な体制を構築</li> </ul> <p><b>(企画・立案の難しさへの対応)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所等の全国規模の研修機関を活用すること</li> <li>○関係機関・団体との連携や人事交流の中で、スキルアップを図ること</li> <li>○講師の選定に関しては、国の講師派遣制度を活用すること</li> </ul>	<p><b>【広域的な研修の推進】</b>  <b>(機運の醸成)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○研修の広域化を具体的な取組として進めるためには、トップ層から事務担当者まで、関係団体間での共通の認識を持ち、機運を醸成することが必要</li> </ul> <p><b>(連携体制の構築)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○都道府県を中心とした広域的な研修の開催、連携中枢都市圏・定住自立圏における人材育成の取組、広域連合や協議会の設置など、各地方公共団体が置かれている状況を踏まえ、より効率的・効果的な連携の手法を選択すること</li> <li>○構成団体にメリットがあり、事務負担・費用負担を軽減でき、かつ、財源的にも体制的にも安定した運営が確保できる仕組みを構築すること</li> </ul> <p><b>(研修を受講しやすい環境の整備)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○遠方の市区町村の受講負担が大きくなることから、オンライン研修、外部会場での実施などの通所研修以外の研修手法についても、それぞれの特徴・特性を踏まえた上で、必要に応じて検討すること</li> </ul>
	研修の成果を活かせる体制・仕組みづくり	<p><b>【研修の推進に向けた研修の質の確保・内容の充実】</b>  <b>(研修ニーズ、受講者評価を踏まえた研修内容の見直し)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○受講者アンケートの実施等によって、職員の研修ニーズを的確に把握し、不断に研修内容を見直すこと</li> </ul> <p><b>(研修受講後のフォローアップ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○研修受講後のフォローアップや効果測定を行うこと</li> <li>○人事担当課が研修から人事管理までを一元管理し、受講した内容を職員のキャリア形成や担当業務に活かすことができる仕組みを構築すること</li> </ul> <p><b>(経費の節減、予算の確保)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○研修の質の確保・内容の充実には、研修予算の確保が重要</li> <li>○既存研修のスクラップ&amp;ビルドなどによる研修経費の節減</li> <li>○人材育成に係る特別交付税措置などの積極的な活用</li> </ul> <p><b>(研修手法の適切な選定)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○オンライン研修、対面研修、派遣研修など、様々な手法の中から各手法の特徴・効果を踏まえた上で、手法を選定すること</li> </ul>

## おわりに

今後、大幅な人口減少が見込まれ、人材育成の重要性がますます高まってくることを踏まえ、本研究会では、「自団体での取組」と「広域での取組」という2つの視点から、小規模自治体の研修に関する課題解決に資する方策について、地方公共団体の取組事例も参考にしながら、調査・研究を行ってきた。

様々な課題はあるが、研修内容の充実を図り、研修で学んだ内容を業務に活かすことによって、職員はやりがいや成長実感を得ながら業務に従事することができる。また、このような組織風土は人材確保に向けての好循環にも繋がると考えられる。

本報告書で取りまとめた方策や取組内容は、小規模自治体を念頭に置いたものではあるが、一部事務組合や広域連合も含め、多くの地方公共団体において有効な対応策になり得ると考えられる。それぞれの地方公共団体が抱えている課題や実情に応じて、本報告書中の取組事例も参考にしながら、方策を検討し、人材育成のさらなる推進を図っていただきたい。

総務省としても、基本方針の改正を含めた各地方公共団体の人材育成の取組が着実に進むよう、引き続き、取組事例の普及促進などを通じた支援をしていく必要がある。

本報告書が、各地方公共団体において、研修について不断の見直しを行うための一助となれば幸いである。

## 地方公共団体における人材育成に関する研究会開催要綱

### 1 趣旨

少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少、デジタル社会の進展等、地方公共団体を取り巻く状況が、大きく変化している。また、今後若年労働者の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されること等が想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、地方公共団体における人材育成の重要性は従前にも増して高まっており、人材育成手法の体系的な整理および充実が求められている。

そこで、本研究会においては、地方公共団体が人材育成に取り組む上での課題を整理し、小規模自治体における研修をはじめとする人材育成の取組について、取組事例も踏まえながら、課題解決に資する方策の調査・研究を行う。

### 2 名称

本研究会の名称は、「地方公共団体における人材育成に関する研究会」（以下「研究会」という。）とする。

### 3 研究項目

研究会は、地方公共団体における人材育成に関して、以下の項目について研究する。

- (1) 地方公共団体における人材育成の現状と課題の把握
- (2) 地方公共団体における人材育成の方策に関する調査・研究

### 4 構成員

研究会の構成員は別紙のとおりとする。

### 5 座長

- (1) 研究会に、座長1人を置く。
- (2) 座長は、会務を総理する。
- (3) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長が指名する者が、その職務を代理する。

### 6 議事

- (1) 研究会の会議は、座長が招集する。
- (2) 座長は、必要があると認めるときは、必要な者に研究会への出席を求め、その意見を聴取することができる。

### 7 雑則

- (1) 研究会の庶務は、総務省自治行政局公務員部給与能率推進室において処理する。
- (2) 本要綱に定めるもののほか、研究会に関し必要な事項は、座長が定める。
- (3) 研究会の会議は、原則として公開しないが、会議の終了後、配布資料を公表するとともに、議事概要を作成し、これを公表するものとする。  
ただし、座長が必要があると認めるときは、配布資料の一部を非公開とすることができる。

地方公共団体における人材育成に関する研究会構成員名簿

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)

◎ 辻 琢也 (一橋大学大学院法学研究科教授)

(敬称略 五十音順、◎ : 座長)

## 検討経緯

### 第1回 令和7年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 令和7年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 令和7年11月14日（金）

- ・取組事例（自団体での取組）の事例発表  
（北海道ニセコ町、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 令和7年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 令和8年2月26日（木）

- ・報告書（案）について意見交換

## 【参考資料編】

資料 1	人材育成・確保基本方針策定指針 .....	41
資料 2	新たな政策課題に関する地方公務員の人材育成に係る地方交付税措置 .....	62
資料 3	地方公共団体における人材育成・確保推進のための参考事例集 .....	63
資料 4	人材育成に関する具体的な取組 .....	71
	① 北海道ニセコ町	
	② 茨城県那珂市	
	③ 彩の国さいたま人づくり広域連合	
	④ 静岡県沼津市	
資料 5	人材育成等に関する調査結果概要 .....	76

# 人材育成・確保基本方針策定指針 概要

資料 1

## 令和5年12月 人材育成・確保基本方針策定指針 ※H9指針を全面改正

- 生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、デジタル社会の進展等により**地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化**する中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材育成・確保の重要性が高まっていること、また、**第33次地方制度調査会**において、都道府県等が市町村と連携して専門人材の育成・確保に取り組み視点の重要性が指摘されていることも踏まえ、これまでの指針を大幅に改正
  - 「人材育成」に加えて、「**人材確保**」、「**人材確保**」、「**職場環境の整備**」、「**デジタル人材の育成・確保**」に関する検討事項、留意点を記載
  - 各地方公共団体が基本方針を改正等する際の留意すべき事項等を提示し、「基本方針」の改正等を促すことで、**人材育成・確保の取組を推進**
- ※ 令和7年4月1日時点で、ほぼすべての地方公共団体（96.2%）が方針を策定（改正率63.2%）

### < 基本方針の改正等に当たっての基本的な考え方 >

- 求められる職員像・職務分野等に応じ**必要なスキルを明確化**
  - 特に必要となる人材について、可能な限り**定量的な目標を設定**、定期的に検証、取組改善
- **首長等が積極的に関与**、人事担当部局と関係部局が連携
  - 単独では育成・確保が困難な市区町村への**都道府県の支援**、**市区町村間の連携の強化**

### < 人材育成・確保の検討事項 >

<h4>1. 人材育成</h4> <p>リスキリングやスキルアップによる必要となる人材の計画的・体系的な育成 等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人材育成プログラムの整備</li> <li>■ 人材育成手法の充実</li> <li>■ 人を育てる人事管理</li> </ul>	<h4>2. 人材確保</h4> <p>新卒者に限らず、多様な経験等を持った経験者採用の積極的な実施 等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 公務の魅力の発信</li> <li>■ 多様な試験方法の工夫</li> <li>■ 外部人材の活用 等</li> </ul>	<h4>3. 職場環境の整備</h4> <p>全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、能力を最大限発揮できる職場環境の整備 等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備</li> <li>■ 働きやすい職場の雰囲気整備</li> <li>■ 職員のエンゲージメントの把握</li> </ul>
<h4>4. デジタル人材の育成・確保</h4> <p>高度専門人材、DX推進リーダー、一般行政職員ごとに想定される人材像や役割を整理し、育成・確保を推進 等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 職員のデジタル分野の知識・スキル等を把握の上で、求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標を設定</li> <li>■ 人事担当部局とDX担当部局等の緊密な連携、首長等のトップマネジメント層のコミットメント等によるデジタル人材の育成・確保に係る推進体制の構築</li> <li>■ 自団体だけではデジタル人材の育成・確保が困難な市区町村に対する都道府県による支援</li> <li>■ デジタル分野の専門性・行政官の専門性を合わせて向上させながらキャリアアップを図ることができるキャリアパスの提示</li> </ul>		

- 限られた人材を最大限活用し、組織力を高めるためにも、**人材育成基本方針の改正等を通じ、人材育成に積極的に関わり組むことが重要。**
- あわせて、**政策ニーズを踏まえた多様な研修機会を確保**するとともに、**効果的・効率的な研修方法を取り入れる**など、積極的な取組が求められる。



# 人材育成・確保基本方針策定指針

総務省

令和5年12月22日

# 目次

第1章 本指針の趣旨.....	2
第2章 基本方針の改正等に当たって留意すべき基本的な考え方.....	3
第3章 人材育成・確保の検討事項.....	5
第4章 デジタル人材の育成・確保に関する留意点.....	14

## 第1章 本指針の趣旨

少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化している。また、今後、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されること等が想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、各地方公共団体における人材育成・確保の重要性は従前にも増して高まっている。特に、行政のデジタル化による省力化・生産性の向上や新しい公共私間の協力関係の構築、それらを支える人材の育成・確保が急務である。

また、近年、各地方公共団体は、デジタルトランスフォーメーション（DX）への対応や大規模災害・感染症、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実など、足下の喫緊の課題に対応する中で、深刻な専門人材の不足に直面している。大きく変化していく行政課題に対応するための人材育成や、外部人材の活用や広域での確保も含めた多様な人材の確保も重要である。さらに、働き手側の価値観の変化とも相まって、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがい・成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが必須となっている。

地方公共団体の人材育成に関しては、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」（平成9年11月28日付け自治能第78号。以下「平成9年国指針」という。）で示された留意・検討すべき事項を踏まえ、各地方公共団体において、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針（以下「基本方針」という。）が策定・改正されてきたところである。

本指針は、「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」において取りまとめられた「人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書」（以下「研究会報告書」という。）の内容を踏まえ、「人材育成」のみならず、「人材確保」や「職場環境の整備」を図るという総合的な観点から、平成9年国指針を新たに「人材育成・確保基本方針策定指針」として全面的に改正し、各地方公共団体が基本方針を改正等するに当たって留意すべき基本的な考え方や人材育成・確保の検討事項を参考として提示するとともに、デジタル社会が進展し、官民ともにデジタル人材の需給が逼迫する中、急務となっているデジタル人材の育成・確保に係る留意点についても、併せて提示するものである。

## 第2章 基本方針の改正等に当たって留意すべき基本的な考え方

各地方公共団体が基本方針の改正等を行うとともに、人材育成・確保の取組について実効性を持って推進していく上で重要な考え方については以下のとおりである。

### 1 求められる職員像の明確化

対応すべき中長期的な課題や地域のあり方など、それぞれの地方公共団体が置かれた状況を踏まえ、職員の自主性や多様性の発揮に留意しつつ、求められる職員像や行動指針、組織の目指すべき姿等や、各職務分野や職位に応じて求められる知識・技能等について明らかにしておくことは、各地方公共団体が計画的に必要な人材の育成・確保を行う際、また、職員自身による自発的な能力開発を促進する際の参考として有益であることから、これを明確化すること。

### 2 中長期的な計画との連携

基本方針は、地域の課題解決を図り、また、効果的・効率的に住民サービスを提供するという地方公共団体の責務の達成に向けて、そのために必要な人的資源を確保するために策定するものである。

このような基本方針の性格を踏まえ、各地方公共団体が策定している中長期的な計画の趣旨やそこで設定された目標を達成するためのものとなるように、これらの計画と連携したものとすること。

また、計画の見直しが行われる際には、基本方針についても併せて検証・修正していくこと。

### 3 人材育成・確保に係る目標の設定、取組等の検証・見直し

基本方針に位置づけた取組については、必要に応じ指標を設定する等、検証・見直しが可能な形で取り組み、実際に取り組んだことによる効果についてはできる限り検証し、見直しへとつなげること。

また、地域の行政課題に対応するため特に必要となる類型の人材については、各地方公共団体が策定している中長期的な計画や、これに基づいて行おうとする業務の量等をもとに、必要な人材の量を見込み、可能な限り定量的な目標（育成・確保すべき人数の目安等）を設定し、人材類型ごとに適した充足手段（内部からの育成、外部からの採用）等について整理した上で、人材の育成・確保に取り組むこと。

なお、設定した目標については、各種計画の見直しや状況の変化等に応じ、柔軟に見直していくこと。

#### 4 全庁的な推進体制の構築

基本方針は、地方公共団体の人材に関する取組を総括する重要な組織決定であり、将来の自治体経営のあり方に大きな影響を与えるものであることから、その改正等に当たっては、首長をはじめとする団体のトップ層が積極的に関与すること。

また、実際の改正等に当たっては、各地方公共団体の人材育成・人事担当部局を中心に、その他の総務部局（財政担当、組織機構担当、行政財産担当等）が連携することにより、具体的な取組の実現可能性や発揮される効果を高めること。特に専門人材の育成・確保については、関係事業所管部局の意見を聴取する等、必要となる人材の定量的な目標や、その充足手段について、実態に即した最適な方針が作られるよう、必要な体制を整えること。

併せて、改正等の際には、人材育成・人事担当部局は、人事管理におけるデジタル技術の活用など、これまでの人材育成・確保の取組を時代の変化に合わせて柔軟に見直すことも検討すること。

#### 5 市区町村の人材育成・確保に係る都道府県の役割強化を含む広域的な連携体制の構築

市区町村のうち、特に小規模な団体については、人材の育成・確保において、困難な面が生ずることも想定される。このような状況においては、都道府県は、各地域における広域的な行政主体として、人材の育成・確保の面でも、市区町村の相談に応じ、また、支援を行うことが求められる。

そのため、都道府県の基本方針においては、自団体の人材育成・確保の取組に加え、市区町村担当部局を中心に各市区町村の状況を十分に把握した上で、当該都道府県内の市区町村の現状を踏まえた支援策についても検討すること。

他方、市区町村側でも、既存の広域連携のための制度も活用しながら、共同研修の実施や、専門人材の共同活用等、市区町村間での連携についても検討すること。

## 第3章 人材育成・確保の検討事項

各地方公共団体が人材育成・確保の取組を具体化する際に検討すべき事項については、以下のとおりである。

### 1 人材の育成

#### (1) 人材の育成プログラムの整備

DX やグリーントランスフォーメーション (GX) などの新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくためには、地方公共団体に必要とされる知識・技能が大幅に変化する中で、それらの知識・技能を職員が獲得 (リスキリング) できる環境や、現在求められている役割の中で職員が知識・技能を向上 (スキルアップ) できる環境を整えることが必要である。(研究会報告書では、新しい仕事のやり方や新しい職務に移行するための知識・技能の習得を「リスキリング」とし、必要な知識・技能の習得を「リスキリングやスキルアップ」と記載していることから、本指針についても以下同様に記載する。)

そのため、各地方公共団体の求められる職員像等と各職務分野や職位に応じて求められる知識・技能等のもと、必要となる人材をリスキリングやスキルアップにより計画的・体系的に育成するための育成プログラムを整備すること。

例えば、職種、階層毎の職員の育成や、急務であるデジタル人材のほか、技術人材、医療・保健人材などの専門性が求められる職員の育成、多様な主体と連携・協働して地域の課題解決に取り組む職員の育成、人材育成に必要なマネジメント能力を有する管理職の育成等、それぞれの地方公共団体に必要となる人材毎に育成プログラムを整備すること。

また、当該育成プログラムの整備に当たっては、育成の対象となる職員や現場のニーズを丁寧に汲み取った上で、職種、階層、専門性等に応じて必要となる知識・技能の要件を定義し、当該知識・技能を習得するのに必要となる育成手法を体系的に整理すること。

#### (2) 人材の育成手法の充実

職員が主体的にリスキリングやスキルアップに取り組み、自らキャリア形成できるよう、職務を通じての日々の研修 (OJT) を通じた実務能力の向上はもとより、高度で専門的な知識・技能の習得や、他の地方公共団体や民間企業の職員等とのネットワークづくり、自発的な学習による幅広い知識・技能の習得等、職員のニーズを踏まえ

た多様な学習機会を確保すること。

また、オンライン研修等、限られた時間の中でより効果的・効率的な研修方法を取り入れる等、自団体の育成手法を充実させること。

### ① 外部研修の活用

時代の変化に即応した高度・専門的な知識・技能や幅広い視野の獲得、行政内外の関係者とのネットワークの構築、研修担当職員への研修等については、各地方公共団体が単独で取り組むのは難しいことから、外部で実施される研修や派遣研修の活用を検討すること。

- ・ 自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所等の全国規模の研修機関での研修、高等教育機関（大学、大学院）への派遣研修、民間の研修プログラム（eラーニング等）の活用等
- ・ 国や他の地方公共団体、民間企業等への職員派遣

### ② 研修の広域化

限られた経営資源の中で、研修を効果的・効率的に実施するため、場所や時間に捕らわれないオンライン研修を充実すること。

また、特に小規模な団体については、自団体で必要な研修を実施することが難しいことも想定されることから、都道府県は、各地域における広域的な行政主体として、市区町村を含めた広域的な研修の実施について、また、市区町村側でも、市区町村間での共同研修について検討すること。

### ③ 既存研修の充実

既存の研修については、オンライン研修の活用はもとより、不断の情報収集により研修ニーズの把握に努め、適時に適切な内容をカリキュラムに盛り込む等、内容の充実を図ること。

例えば、民間経験者等を対象とした、公務に必要とされる基本的な法制や経済、公務員倫理等を学ぶ研修、日々高度化する専門的な知識・技能を習得するための専門職研修、地域課題の解決に向けた実践的な知識・技能を習得するための NPO・民間企業等との公民合同研修等を実施することも効果的である。

また、OJT についても、職場の指導的立場の職員等への研修を通して、職員の統率や指導といったマネジメント能力の向上を図り、効果的に実施すること。

#### ④ 自発的学習の促進

職員の自発的な学習を支援するため、取り組みやすい職場環境の確保に留意しつつ、eラーニングシステムの導入や、学位・資格取得の支援、自主研究グループ等が活動しやすい職場風土づくり等について検討すること。

また、社会貢献活動などの兼業・副業は、人材育成に資するとも考えられることから、許可制とされている趣旨に十分留意しつつ、兼業に関する詳細かつ具体的な許可基準を設定・公表するなどの環境整備を行うこと。

### (3) 人を育てる人事管理

#### ① リスキリングやスキルアップにより獲得した知識・技能の人事配置等への反映

新たな政策課題に的確に対応していくため、単にリスキリングやスキルアップの機会を提供するだけでなく、獲得した知識・技能を担当業務に活かすとともに、人事配置に反映させることで、組織力や職員のモチベーションを向上させていくこと。

特に今後、デジタルなどの専門的な分野において、一般行政職員の中でリスキリングやスキルアップにより専門性を高めた職員については、当該専門性を活用できるような人事配置を検討すること。

#### ② 職員の主体的なキャリア形成への支援

職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するため、キャリアパスの明示や、ロールモデルの設定、メンター制度の導入、キャリア相談体制の構築等により、特に、若年層職員や昇任に消極的な職員等に対して、自らのキャリアについて考える機会を提供し、仕事へのモチベーションや昇任意欲等を高めるほか、複線型人事制度や庁内公募を活用した人員配置により、職員の希望を踏まえたキャリアの実現を図る等、職員のキャリア形成を支援すること。

#### ③ 人事評価等の活用

人事評価における能力評価の実施に当たっては、求められる職員像と連動させた評価を行うほか、業績評価の目標設定に当たっては、組織としての理念・目標と個々の職員の業務目標との関係性を明確化し、業務の意味や価値及び重要性を理解させることにより、職員の主体性や意欲を引き出し、職員個人の成長につなげること。その際、意欲の向上や人材の定着に資することも期待できることから、人事

評価結果を職員の昇任等や処遇に適切に反映させること。

また、人事評価結果の開示に当たっては、面談等において組織への貢献度、当該職員の強み・弱み等を職員本人に適切にフィードバックすることにより、職員個人の成長や能力開発を促すとともに、職員のやりがいやエンゲージメントの向上等につなげるようにすること。併せて、職員へのフィードバックのやり方や評価結果に対する不満への対応方法など、評価者を対象としたフィードバックの方法の研修を充実すること。

#### ④ 管理職による職場内マネジメントの推進

職員の育成や意欲の向上を図るため、職場のリーダーである管理職は、その役割を十分に認識し、人事評価における職員面談や1 on 1 ミーティング、または日々職員とコミュニケーションを図る中で、職員の人材育成等に積極的に関わっていくこと。

人材マネジメントを推進するためには、管理職と人材育成・人事担当部局が十分に連携し、組織が一体となって取り組むことが重要であり、人材育成・人事担当部局は、わかりやすいマニュアル等の作成、計画的な研修の実施、相談やサポート体制の整備など、必要な支援体制を整えること。

#### ⑤ HR テクノロジーを活用した人事施策等の実施

HR (Human Resource) テクノロジーとは、人事・総務・労務で用いられるシステムやサービスの総称である。人材育成・人事担当部局は、人事関連の業務をより効率的かつ高度に行うため、採用管理、労務管理、人事配置、育成管理、人事評価、エンゲージメント調査など様々な分野へのクラウドシステムなどのデジタル技術の活用を検討すること。

## 2 人材の確保

### (1) 公務の魅力の発信

優秀な人材を確保するためには、まずは地方公共団体の職員として働くことの魅力を広く情報発信することにより、公務への関心を持ってもらうことが必要である。

そのため、例えば、次のような取組をはじめとした公務の魅力の広報発信を行うことにより、より多くの受験者に訴求し、有為な人材の確保へとつなげること。

- ・ SNS や動画配信、民間の就職支援サービスを利用した広報

- ・ 応募者に応じた様々なキャリア教育・インターンシップの実施
- ・ 職場見学や若手職員との意見交換の開催
- ・ 技術職員確保のための技術系若手職員による WEB 面談の実施
- ・ 働きやすさなどの職場環境に関する情報発信

特に、土木技師や保健師、保育士といった専門職や技術職については人材確保が困難な状況であることから、専門職や技術職の公務の側面からの魅力について、より積極的に発信すること。

なお、その際は、受験者のミスマッチを防ぐ観点から、あくまで実際の公務内容に沿った魅力発信を行う必要があることに留意すること。

また、このような手段による公務の魅力発信に当たっては、個別の取組を単発的に実施するのではなく、採用に係るねらいやテーマを持った採用広報戦略を立案した上で、その方向性に即した具体的な取組を検討すること。さらに、その採用広報戦略の立案においては、民間人材サービスとの連携等、民間部門の視点を交えることも効果的である。

## (2) 多様な試験方式の工夫

受験者の中には、故郷での就職を希望する者等、遠隔地からの受験を希望する者や、留学や研究活動により一般的な時期の就職活動が困難な者、特別な公務員試験対策が負担に感じる者等も想定される。

このような負担が、地方公務員採用への応募を躊躇させる原因ともなり得るため、多くの、かつ多様な人材に公務に挑戦してもらうためには、受験者の負担を軽減するような試験方式を実施することも有効と考えられることから、例えば、次のような取組をはじめとして、試験の実施に係る工夫について、各地方公共団体の実情に応じて検討し、実施すること。

<受験対象者や受験方法に係る工夫>

- ・ 通年募集枠の設置
- ・ 年齢上限の引上げ
- ・ 採用手続の広域化（採用試験の共同実施、共同採用方式の実施等）
- ・ 試験会場の管外設置（テストセンターの活用等）
- ・ 採用手続のデジタル化（受験申込みのオンライン受付、WEB 面接の導入等）

### <試験方法や試験内容に係る工夫>

- ・ 教養試験に代わるSPIなどの適性検査の導入
- ・ 口述試験やグループワークといった人物試験の配点比率の増加

試験の実施に係る工夫を検討するに当たっては、求める人材や能力を明確にした上で、その目的に沿った試験方式を検討すること。

その際、その試験方式を実施することに伴う効果を多角的に検討した上で、その採否を決定するとともに、実施したことによる効果を可能な限り検証し、更なる取組の検討に活用すること。

加えて、その試験方式を実施することに伴い、新たに採用者側に求められる観点や留意点がある場合は、それらについて、採用に携わる職員にあらかじめ共有すること。

なお、多様かつ専門的な能力及び経験を有する人材を登用する観点から、採用試験のみならず、選考採用を活用していくことも考えられる。その際は、研究会報告書でも言及されているとおり、国家公務員と同様に、採用昇任等基本方針（平成26年6月24日閣議決定、令和2年12月25日一部変更）において示されている、求める人物像の明確化、能力実証方法の十分な検討や公務内外を通じた募集といった点に留意するほか、地方公務員法の平等取扱いの原則（第13条）、成績主義（第15条）等の根本原則にもあらためて留意すること。

### （3）多様な人材の採用

多様で優秀な人材の確保という観点からは、新卒者に限らない、経験者採用による多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の確保も重要である。

そのため、例えば、次のような取組をはじめとして、様々な経験や専門性を有し、即戦力となる人材を確保するための取組について、各地方公共団体の実情に応じて検討し、実施すること。

- ・ 募集対象年齢の上限の拡充又は撤廃
- ・ 新卒一括採用と経験者採用を効果的に組み合わせた複数の採用ルートの設定
- ・ 行政経験者（同じ団体への復職、いわゆるキャリアリターンや定年退職者を含む）、民間経験者（定年退職者を含む）、修士号や博士号取得者などの採用枠の創設

このような経験者採用の募集・採用に当たっては、地方公務員法の平等取扱いの原則（第13条）や成績主義（第15条）との関係に留意し、経験者であることのみを捉えて採用を判断するのではなく、その者が標準職務遂行能力や適性を有するかどうかについて能力実証を行った上で判断すること。

また、経験者採用を実施する場合、特に従来から新卒一括採用に比重を置いていた地方公共団体においては、職場への定着の観点から、例えば、定期的なアンケートや面談の実施、メンター制度の導入等、採用後の丁寧なフォロー体制を整備すること。

#### (4) 外部人材の活用

専門的な知識・経験を有する人材を確保する上では、任期の定めのない常勤職員としてその人材を採用するという方策のほか、例えば、契約に基づいてアドバイザー業務を委託することや、公務員として任用する場合には、任期を区切って（上限5年）採用する特定任期付職員として、又は非常勤職員として助言等を行ってもらうための特別職職員として任用すること等、様々な選択肢のうちから、業務の性質や職員のニーズ等を踏まえて、適切な手段を選択すること。

#### (5) 市区町村の専門人材の確保に係る都道府県等の支援

専門人材の確保については、これまでのように、各地方公共団体がそれぞれ必要な職員を採用するという発想にこだわるのではなく、今後は、単独市区町村での確保のみならず、広域での確保策を検討することが有効であると考えられ、特に都道府県が、専門人材の確保を支援していくことが重要である。

そのため、市区町村がその行政需要に対応できるよう、都道府県において必要な人材を確保の上、市区町村支援業務に当たらせたり、市区町村職員として派遣するなどの支援を検討していくこと。

また、市区町村の職員採用活動に対する都道府県の協力や、都道府県の主導による共同採用方式の活用等についても検討すること。

併せて、市区町村自身でも、広域で連携することにより対応できる場合には、定住自立圏制度や連携中枢都市圏制度などの各種制度等も活用しつつ、近隣の団体が共同して必要な専門人材や知見の確保に取り組むことを検討すること。

### 3 職場環境の整備

#### (1) 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備

##### ① ワーク・ライフ・バランスの実現

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、ワーク・ライフ・バランスの視点を重視する職員が増加しているほか、性別や年代を問わず育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できる環境を整備することが求められるようにな

っていることから、全ての職員がライフステージにかかわらず、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く高い成果を上げることができる職場環境を整備することが必要である。

そのため、長時間労働の是正、フレックスタイム制やテレワークの導入・活用等による柔軟な働き方の実現のほか、性別にかかわらず仕事と家庭の両立を図ることができるよう休業・休暇の取得促進を図る等、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、意欲を持って職務に従事できる環境を整備すること。

なお、職場環境の整備に当たっては、管理職を中心とした適正な労務管理のほか、休業・休暇や短時間勤務の職員がいる職場における業務分担及び職員配置並びに当該職員と周囲の職員の人事評価のあり方にも留意すること。

また、これらの取組の実効性を高めるため、首長をはじめとする団体のトップ層が積極的に関与すること。

## ② 職場の健康管理等に関する取組

地方公共団体のメンタルヘルス不調による休務者は近年増加傾向である。職員が心身に不調を来すと、その能力を十分に発揮することができなくなることから、長時間勤務者に対する医師による面接指導などの健康確保措置の実効的な運用に加え、メンタルヘルス対策に積極的に取り組むこと。

また、ハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害し、公務能率の低下を招くことから、ハラスメント防止措置（いわゆるカスタマーハラスメントへの対応を含む。）の実効性を確保し、安心して職務に専念できる職場環境を整えること。

## （２）働きやすい職場の雰囲気整備

多様な価値観を持つ職員同士が、自らの考えを表明して積極的なコミュニケーションを取ることで、相互理解の促進や組織への参加意識の向上が図られ、エンゲージメントを高めることが期待できる。また、上司と部下のコミュニケーションの活性化は、職場の信頼関係の構築や管理職のマネジメント能力の向上につながり、一人ひとりが仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働けるようになることが期待できる。

そのため、職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりを進め、職場におけるコミュニケーションのデジタル化が進む中で、フリーアドレス化などのオフィス改革に取り組む等、風通しの良い一体感のある職場環境を構築すること。

また、職員の自発的なキャリア形成や新たなチャレンジを応援する職場風土を醸成すること。

### (3) 職員のエンゲージメントの把握

職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」を把握することにより、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着につなげていくことが重要である。

そのため、定期的に職員のエンゲージメントに関する調査を実施し、その結果から組織が抱える課題を洗い出し、職員にフィードバックするといった取組を検討すること。

## 第4章 デジタル人材の育成・確保に関する留意点

### 1 趣旨

全ての国民にデジタル化の恩恵が行き渡る社会を実現するためには、全ての地方公共団体が、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを恒常的に提供できる組織へと変革し、業務効率化や住民サービスの向上、地域課題の解決に取り組むことが求められる。

そのためには、首長の強いコミットメントと、人材育成・人事担当部局とDX推進担当部局との緊密な連携の下で、仕事の進め方、組織・人事の仕組み、組織文化・風土そのものを変革し、全庁的にデジタル時代の組織へと変革することが必要である。

本章は、全庁的な組織変革をはじめ、DXの取組が庁内の各部局で円滑に推進されるよう、特にデジタル人材の育成・確保に関する留意点を示すものである。

現在、デジタル改革やデジタル実装を進めていくための人材不足の課題は、地方公共団体に限らず、国や民間企業などあらゆる局面でも顕在化している。特に、「自治体DX推進計画」（令和2年12月策定）でも示しているとおり、デジタル人材の育成・確保に係る方針を策定していない団体については、可能な限り早期に方針を策定の上、取組を進めることが望ましいことから、本章で示す留意点も踏まえ、基本方針の改正等に当たって新たな事項としてデジタル人材の育成・確保に係る内容を盛り込むこと。

なお、既にデジタル人材の育成・確保に係る方針を個別の方針として独立して策定している又は、DX推進に係る計画等において記載している団体等については、当該方針又は計画等を基本方針の一項目として位置付けることも考えられる。

### 2 求められるデジタル人材像の明確化

地方公共団体において、デジタル人材の育成・確保に取り組むに当たっては、まず、各地方公共団体で育成・確保を進めるデジタル人材の人材像を明確化すること。

具体的にどのようなデジタルの知識・技能をもった人材を育成・確保すべきかについては、具体的に推進する取組や団体の規模によって異なるが、地方公共団体において進められている取組を踏まえると、概ね「高度専門人材」、「DX推進リーダー」、「一般行政職員」に分類が可能であり、それぞれ以下の人材像が想定される。

#### (1) 高度専門人材

- デジタルツールの「目利きができる」・「作ることができる」人材であり、地方公共団体において、DX戦略、データ分析、ユーザー環境、セキュリティ、システム監

視・管理などの各分野において、専門性を発揮する。

- 当該団体における DX の取組をリードするとともに、デジタル技術を活用した課題解決に係るシステムの実装や、DX に向けた意識の醸成・組織風土の改革、デジタル人材の育成等、職員が進める DX の取組のマネジメントができる指導的役割を果たす。

## (2) DX 推進リーダー

- デジタルツールを「活用できる」・要件を整理し「発注できる」人材であり、地方公共団体の DX 推進担当部局や情報システム担当部局（以下「DX 推進担当部局等」という。）において、当該団体全体の DX の取組をリードするほか、DX 推進担当部局等以外の所属部署（以下「業務担当部局」という。）において当該所属部署の DX の取組をリードする。
- DX 推進担当部局等に所属している DX 推進リーダーは、業務担当部局の DX 推進リーダーと連携し、高度専門人材やベンダー等の民間事業者と、業務担当部局の一般行政職員との橋渡しを行うとともに、他の地方公共団体との連携についても検討しながら、当該団体の DX の取組をリードする。
- 業務担当部局の DX 推進リーダーは、DX 推進担当部局等の DX 推進リーダーの協力を得ながら、自身が所属する業務担当部局の DX の取組をリードする。

なお、地方公共団体において想定される具体的な役割については、研究会報告書に記載されている内容を参考にされたい。

## (3) 一般行政職員

- 今後、地方公共団体において、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供するため、デジタルリテラシーを高め、導入されたデジタルツールを活用して業務を行う。
- テレワークやペーパーレス、オンライン会議等を積極的に実施するほか、日常業務において RPA、BI ツール等の導入されたデジタルツールを活用する等、日常業務の効率化に向けた実践を行うとともに、住民等に対し業務に関連したシステムなどの操作方法の説明を行う。

## 3 求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定

地方公共団体において DX の取組を着実に推進するため、具体的にどのような知識・

技能を有する人材がそれぞれどれくらいの数が必要かを検討すること。

その上で各地方公共団体において育成・確保すべき人材について、以下の人材像の類型を参考に、それぞれ育成・確保する具体的な数値目標を検討・設定すること。

また、その際、自団体職員の知識・技能の水準を把握することにより、それぞれの人材像の類型ごとに、既に自団体内部で確保できている数を把握した上で、設定した数値目標とのギャップの解消を目指し、組織的・計画的に人材育成・確保の取組を進めること。

#### (1) 高度専門人材

デジタル分野では専門性が高度に分化していることから、当該地方公共団体において取り組むプロジェクトの期間・内容に応じて、どのような専門的な知識・技能を有する人材が必要か、また必要な人数はどれくらいかを検討すること。

また、当該団体が推進する特定のプロジェクトだけでなく、継続的に当該人材の知識・技能が求められる場合には、必要に応じて当該人材をアドバイザー等として活用できる体制を整えること。

#### (2) DX 推進リーダー

DX 推進リーダーは、特に、システム調達・発注やプロジェクトマネジメントにおいて、組織の中核を担い、地方公共団体における DX 推進をリードする役割を担うことができるよう、組織内の DX 推進をリードする DX 推進担当部局や、DX 推進を支える情報システム担当部局に集中的に配置するほか、業務担当部局における DX 推進をリードすべく、業務担当部局の各課に 1 人以上の DX 推進リーダーを置くなど、必要な部署への配置を検討すること。

### 4 求められるデジタル人材の育成・確保

#### (1) 高度専門人材

デジタルに関して高度な知識・技能を有する高度専門人材は、地方公共団体内部での育成は容易ではないことに加え、デジタル分野では専門性が高度に分化していることから、外部人材の活用（第 3 章 2（4）参照）が想定される。なお、外部人材を確保する際の参考として、総務省が策定した「自治体 DX 推進のための外部人材スキル標準」（令和 4 年 9 月）も参考とされたい。

外部人材を確保する際には、官民を問わずデジタル人材の需給が逼迫していること

を踏まえ、例えば特定任期付職員として任用するなど、民間における報酬水準を踏まえた報酬水準の設定を検討すること。

また、自団体だけで確保できない場合には、定住自立圏や連携中枢都市圏などの近隣団体や、都道府県と共同で確保することも検討すること。

さらには、当該人材の希望に応じて、更に専門性を高める機会を提供するため、例えば、適切な時期に再び民間企業等に戻るなど、官民で人材が流動的に行き来する、いわゆる「リボルビングドア」を実現できるような方策として、任期付職員としての任用等を含め、適切な方策を検討・選択すること。

なお、デジタルに関して高度な知識・技能を有するものの、地方公共団体の業務に関する知識が十分でない高度専門人材を任期付職員として任用等する場合には、地方公共団体の業務に係る研修を事前実施することにより、地方公共団体の業務に関して知識を習得する機会を設けることや、当該高度専門人材と一般行政職員等との橋渡しを行い、連携して DX 推進に取り組む職員を指定することなどにより、高度専門人材が活躍しやすい環境を整えること。

## (2) DX 推進リーダー

DX 推進リーダーは、行政実務の知識・経験を有する一般行政職員の中から、特に集中的にデジタルに関する知識・技能を身につけさせる職員を指定し、基本方針等において、当該団体として、組織的に DX 推進リーダーの育成に取り組むことを示した上で、着実に育成の取組を進めること。

一般行政職員の中から育成を進めるに当たっては、DX 推進担当部局等だけでなく、業務担当部局の業務に携わる経験を積みながら育成を進める必要がある点にも留意すること。

その際、人材育成・人事担当部局と DX 推進担当部局等が密に連携をとって人事異動を進めることにより、着実に、行政実務の知識・経験とデジタルに関する知識・技能を身につけさせること。

DX 推進リーダーの育成に当たっては、OJT や育成プログラムなどの研修の実施のほか、民間事業者や大学などの講座の受講、資格取得の促進、国や民間事業者等との人事交流等の実施を検討すること。

このほか、DX 推進リーダーの育成・確保に当たっては、内部人材の育成（第3章 1（1）・（2）参照）のほか、ICT 職などの採用枠の創設（第3章 2（3）参照）や、採用時に IT 関連企業での勤務経験や資格保有状況等に応じて加点を行う等、複数の

手法を組み合わせることを含め、効果的な方法を検討することが必要であるが、地方公共団体の規模など、各団体の実情に応じて検討すること。例えば、ICT 職などの採用枠を設けない場合であっても、一般行政職員のうち、DX 推進リーダーとして指定を受けた経験のある者を人事管理上把握しておくことで、中長期的に DX 推進リーダーの育成に取り組むこと。

また、デジタル分野における高い専門性を有する職員が退職してしまうことにより、地方公共団体の業務に支障を来すおそれがあることから、職員のやりがいやエンゲージメント向上等につながる取組に加え、例えば、給料の調整額の活用や、高度な知識・技能の習得・維持のための研修機会の提供など、高い専門性に対する正当な評価や処遇のあり方についても検討を行うこと。

### (3) 一般行政職員

特に管理職層が DX の取組を阻害することがないように、管理職層の DX への心理的ハードルを下げるとともに、各職員が、導入されたデジタルツールを活用できる能力を習得させること。

## 5 人材育成・確保に係る実施体制の構築

既に多くの都道府県・市区町村において、CIO/CDO（最高情報責任者・最高デジタル責任者：Chief Information Officer/Chief Digital Officer）等を設置し、情報システムの標準化・共通化、行政手続のオンライン化等、自治体 DX の取組が実施されている。高度専門人材の確保や、DX 推進リーダー・一般行政職員の育成の取組についても同様に、具体的にどのような体制のもと、これらの取組を推進するかを明確にすること。

具体的には、人材育成・人事担当部局と DX 推進担当部局等をはじめとする各部局との緊密な連携や、人材戦略の責任者であるトップマネジメント層がデジタル人材の育成・確保にもコミットすること等、戦略的な人材育成・確保を推進する体制を構築すること。

## 6 人材確保等が困難な市区町村の支援等

デジタル人材の確保等に関しては、官民を問わず人材が不足しており、特に、都道府県による市区町村への支援等が重要であるため、当該都道府県内の市区町村の取組状況を踏まえ、必要に応じた支援を検討すること。

また、人材確保等に当たり、高度専門人材の確保や、DX 推進リーダー、一般行政職員の育成について、自団体だけで取り組むことが困難な場合には、定住自立圏や連携中枢都

市圏などの近隣団体や、都道府県と共同で確保等に取り組むことも検討すること。

## 7 デジタル人材のキャリアパスの提示

現在地方公共団体において求められているデジタル人材には、従来の情報政策担当部局が担ってきた庁内の情報システムの構築・維持管理に係る業務や情報セキュリティに係る業務と異なり、積極的にデジタル技術やデータを活用して自治体行政を変革していく DX の取組をリードし、企画立案や部局間の総合調整等の業務を推進することが求められる。

そのため、一般行政職員から DX 推進リーダーを育成し、必要なデジタル人材を確保する上では、自団体の組織体制を踏まえつつ、デジタル分野の知識・スキルを行政実務において活かす経験を積み、デジタル分野の専門性と、行政官としての専門性のいずれも向上させながらキャリアアップを図ることができるキャリアパスを提示すること。

ただし、DX 推進担当部局等が、総務部や企画部等において課・係単位で設置され、職員数も少ない地方公共団体では、DX 推進担当部局等で担当職員が固定化するほか、1人の職員が DX 推進担当部局等の業務を全て担う（いわゆる「1人情シス」）など、一部の職員に DX 推進に関する業務負担が集中しやすいことが課題になると考えられる。

そのため、各職員の業務負担を適切なものとするとともに、組織的に DX 推進リーダーを育成・確保する観点から、当該団体において DX 推進リーダーを担う職員を一定数育成・確保し、適切に人事異動を行いながら、それぞれキャリアアップを図ることができるよう留意すること。

## 新たな政策課題に関する地方公務員の人材育成に係る地方交付税措置（R6年度創設）資料2

○ 地方公共団体において、少子高齢化、デジタル社会の進展等により複雑・多様化する行政課題に対応できる人材の育成が急務であることから、地方公共団体が「人材育成・確保基本方針策定指針」（令和5年12月22日総務省公表）を参考に新たに策定する「人材育成基本方針」に基づき、新たな政策課題に係る研修を実施する場合の経費について令和6年度から地方財政措置を実施。 ※ 「新たな政策課題」とは、団体ごとに特に解決が必要と考える課題（例：GX、スタートアップ支援等）。

### 概要

○ 以下の①～③を全て満たす研修を行う場合に措置の対象となる。

- ① 特に重点的に取り組むとして中長期的な計画等に明示され、新たに策定する基本方針（又はその実施計画）に位置づける新たな政策課題に係る研修であること
- ② 体系的に位置づけた研修プログラムとして研修内容（研修の目的、実施するスケジュール等）を新たに策定する基本方針（又はその実施計画）に明示すること
- ③ ②で研修内容を明示するにあたり、育成する職員数の数値目標を設定すること

※ 都道府県等が広域的な研修を開催する場合には、都道府県等及び市町村のそれぞれが要件①～③を満たす必要がある。その際、都道府県等の研修プログラムには、市町村を含む広域的な研修であることや、自団体の数値目標に加えて市町村の数値目標等を明示する必要がある。

### 対象経費等

(1) 自団体職員向けに研修を実施する場合

【地方財政措置】

都道府県：普通交付税措置

市町村：特別交付税措置（措置率0.5）

【対象経費】

・研修開催経費（講師謝金、講師旅費、研修委託費）

・研修受講経費（職員旅費、外部研修受講料、  
eラーニング利用料（アカウント利用料））

(2) 都道府県等が市町村職員を含む広域的な研修を開催する場合

【地方財政措置】

都道府県等：特別交付税措置（措置率0.5）

【対象経費】

・研修開催経費（講師謝金、講師旅費、研修委託費）

※ 複雑・多様化する行政課題に対応するため、研修の充実が必要であることから、従前地方交付税措置している研修経費についても令和6年度から拡充。

(3) 令和7年度に措置した新たな政策課題

まちづくり（地域担当職員の育成）、共創・協働による都市基盤の整備など

# 「地方公共団体における人材育成・確保推進のための参考事例集」について 資料3

- 総務省では、各地方公共団体の取組をさらに推進するため、地方公共団体を対象にヒアリング等を行い、人材育成・確保の優良事例を選定し、取組概要や実施にあたってのポイント等を取りまとめた参考事例集を令和7年3月に発行した。
- 本報告書では、外部の研修機関など他者の知見やリソースの活用に関する取組及び広域的な連携体制構築による研修の実施に関する取組を抜粋し、参考資料として掲載する。

## 3 各地方公共団体の取組事例

### (1) 5つの基本的な考え方を踏まえた人材育成・確保の具体的取組事例

- ・人事施策の実施に向けた戦略策定と推進体制の構築 【三重県】 P8
- ・組織・人づくりの土台となる行動指針の策定 【熊本市】 P10
- ・効果的な人材育成のための指標の設定 【福島県福島市】 P13
- ・シグマモデルを活用した人材育成の取組 【品川区】 P16

### (2) 人材育成に係る具体的取組事例

- ① **人材育成プログラムの作成**
  - ・専門分野に応じた人材育成の推進 【横浜市】 P20
  - ・土木人材育成のための基本方針の策定 【静岡県富士市】 P23
- ② **外部研修の活用と公民合同研修**
  - ・民間企業との交流を通じた視野の拡大とネットワーク構築 【千葉県】 P26
  - ・地域の課題解決に向けた官民合同研修 【山梨県大月市】 P29
  - ・民間研修を活用した高度・専門的な知識の習得 【福岡県苅田町】 P31
  - ・自治大学校で将来の地方公共団体を担う幹部候補生の育成を！ 【総務省自治大学校】 P33

### ③ 広域的な連携体制

- ・県を中心とした広域的な研修の開催 【新潟県】 P37
- ・連携中枢都市圏における人材育成の取組 【札幌市】 P40

### ④ キャリア形成支援

- ・職員キャリア開発支援センターの設置 【富山県】 P43
- ・職員一人ひとりに応じたキャリア形成支援 【神戸市】 P46

### ⑤ HRテクノロジー

- ・人事情報の一元化による事務の効率化 【堺市】 P49
- ・デジタル部門との連携による「タレントマネジメントシステム」の導入 【渋谷区】 P52

### (3) 人材確保に係る具体的取組事例

- ① **公務の魅力の発信**
  - ・県庁トークカフェ 【熊本県】 P56
  - ・専門職種1DAY現場見学会 【川崎市】 P59
- ② **多様な試験方法の工夫**
  - ・技術系職種の採用候補名簿の有効期間延長 【富山県】 P62
  - ・心理士採用試験の改善 【千葉市】 P64
  - ・採用手続のデジタル化 【福岡市】 P66
  - ・受験区分の多様化 【埼玉県川越市】 P70
- ③ **多様な人材の採用**
  - ・ジョブ・リターン採用 【北海道】 P73
  - ・民間企業等での職務経験者の積極的な採用 【千葉県君津市】 P76

### (4) 職場環境整備に係る具体的取組事例

- ① **エンゲージメント調査**
  - ・マネジメント層を巻き込んだ職員の意識改革 【千葉県君津市】 P80
  - ・職場改善に向けた組織状態の見える化 【長崎県長崎市】 P83
- ② **オフィス改革**
  - ・DXを前提としたオフィス環境の整備 【兵庫県伊丹市】 P86

(掲載URL)  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000999607.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000999607.pdf)

地域の課題解決に向けた官民合同研修<山梨県大月市:職員数290人>

取組概要



研修を通じた官民連携による施策提案

- 官民連携事業で実績のあるコンサルティング会社と令和元年に「公民連携(官民連携)促進に関する連携協定」を締結。
- 当該会社を通じて、令和3年度から様々な企業と官民合同での課題解決型の研修を実施。
- 合同研修には市から6名程度、国内の技術系企業5,6社から8名程度が参加。
- 官民合同のグループ(5名程度、2~3グループ)ごとに課題に対する施策を検討し、最終日に市長及び市幹部職員に対してプレゼンを行う。



官民合同研修テーマの設定

- 市がその時々には抱えている課題の中から特に地域・社会に関わりの深いテーマを設定。各年のテーマは次のとおり。

<各年度の研修テーマ>

令和3年:「人口減少対策」

令和4年:「大月市の観光」

令和6年:「外国人の移住定住」「観光インバウンド」「コミュニティ活動」

※令和5年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため未開催



取組のポイント

- ① 民間企業の人材との共同研修により、次世代リーダーに求められる固定観念にとらわれない柔軟な発想や新たな気づきを得ることができる。
- ② 市が抱える課題をテーマにし、実際に施策を提案する形式で研修を行うことで、様々なステークホルダーを巻き込みながら複雑な課題を解決する能力を養うことが可能。

29

地域の課題解決に向けた官民合同研修<山梨県大月市:職員数290人>



研修のきっかけ、目的について教えてください。

これまでも職員研修や他団体への派遣は行ってきましたが、民間企業との研修は前例がなく、市が抱える課題が山積する今、「官」の枠を超えて物事を捉えていくことが欠かせないと考え、「公民連携(官民連携)促進に関する連携協定」をきっかけに、幅広い視野の獲得のため、官民合同での研修開催を決めました。



具体的な研修スケジュールや研修の内容を教えてください。

研修期間は4か月で計6回実施。グループごとに課題を設定し、現状分析や他団体の施策の聞き取りを行い、官民双方の知見や業務に対する考え方、解決手法などを持ち合いながら施策を検討します。  
研修4日目には市長に対して「中間プレゼン」、研修最終日には市長及び市幹部職員に対して「最終プレゼン」を実施しています。



参加者の反応はいかがですか。

人事担当課としては、最終発表までの過程を通して、受講者の資料作成力や市長・幹部職員への説明力等のプレゼン能力の向上が図られたと感じます。  
また、受講後アンケートの回答では、「民間企業の職員と共に課題を考える上で、行政にはないノウハウやスピード感を間近に感じる事ができた」、「国や県からの業務をこなすことを重視していた面があったが、自分がやりたいことを提案し、仕事にしていってもいいのだと気づいた」という感想も寄せられ、職員の視野を広げる面でも寄与していると感じます。



## 民間研修を活用した高度・専門的な知識の習得(福岡県苅田町)①

### (2) 人材育成に係る具体的取組事例 ②外部研修の活用

#### 民間研修を活用した高度・専門的な知識の習得<福岡県苅田町:職員数315人>

##### 取組概要



##### 民間研修情報の一元管理

- ・ 通常受講する県内市町村職員研修所での研修に加え、高度・専門的な知識の習得を目的として、民間研修を積極的に活用するため、人事課において民間研修先の情報を取りまとめ、研修に係る予算を負担している。
- ・ 受講形式は対面またはオンライン。実技を伴わない研修はオンラインでの実施が多い。

<民間研修先の例(カッコ内は研修内容)>

公益財団法人福岡県建設技術センター(土木技術)、一般社団法人日本経営協会(契約関係等)、一般財団法人地方自治研究機構(企業公会計等)、株式会社行政マネジメント研究所(人材育成等)、NPO法人福岡県ドローン協会(ドローン飛行訓練)



##### 研修受講の積極的な呼びかけ

- ・ 民間企業等から研修の案内があり次第、人事課で取りまとめ、月2回程度人事課から全職員または担当課に庁内システムで随時周知し、希望者を募集。
- ・ 研修受講を促すため、人事課から各部署へ直接の声掛けも実施。
- ・ 令和5年度より、研修申込方法を紙面申請から庁内システムによる電子申請に切り替えたことで、より簡易に申込が可能となった。



##### 取組のポイント

- ① 通常研修で習得できない内容の研修を職員に受講してもらうため、民間研修情報の取りまとめ及び予算負担を人事課が行う。
- ② 人事課が所属に研修受講を促し、上司が本人に直接声掛けすることで、職員は周りに気兼ねすることなく、積極的に受講することが可能。

31

## 民間研修を活用した高度・専門的な知識の習得(福岡県苅田町)②

### (2) 人材育成に係る具体的取組事例 ②外部研修の活用

#### 民間研修を活用した高度・専門的な知識の習得<福岡県苅田町:職員数315人>



様々な民間研修の中から、受講する研修をどのように決定していますか。

民間企業等からメール等で案内される研修のうち、特定の専門知識が必要な業務(契約業務、課税業務等、企業会計等)に対する研修を、開催場所や形式等を加味して人事課で選定しています。



人事課から研修受講を促すとお聞きしましたが、どのように行うのでしょうか。

エクセルで管理している研修台帳によって個人の研修受講状況を把握しており、人事異動した職員に「前任者はこの研修を受けていたが受講の希望があるか」等の確認を上司を通し個別に行うなど、個々の職員の業務にマッチした研修の受講を促しています。



担当者として、研修の周知により職場・職員にどのような変化があったと思いますか。

特に若年層の職員において、自ら研修に参加したいと言いつらかったり、また案内した研修を自分が対象ではないと思ってスルーしてしまうケースが多いため、上司から直接の声掛けにより、参加しやすい雰囲気になっていると思います。  
また、以前は「業務で必須なため」といった消極的理由により参加申込をする職員が多かったのですが、民間研修の案内が定期的にあることで「災害復旧に関する実務について学びたい」、「デジタル化を推進するにあたり自らのスキルアップのため」等、積極的な理由で受講する職員が増えてきていると実感しています。



32

自治大学校で将来の地方公共団体を担う幹部候補生の育成を！

<総務省自治大学校>

自治大学校の研修の特長

1. 長期の総合的な研修で幅広い知識を習得

- ・ 法制課目、公共政策課目、行政経営課目や地方公共団体が担う行政分野の全般にわたる総合的な研修を通じて、幅広い知識や視野を習得
- ・ 第一線で活躍する講師陣(\*)や中央省庁の行政官、地方公共団体の首長・幹部職員が講義を担当  
(\*) 神野 直彦・東京大学名誉教授、稲継 裕昭・早稲田大学政治経済学術院教授、小西 砂千夫・地方財政審議会会長、辻 琢也・一橋大学大学院法学研究科教授、大杉 寛・東京都立大学法学部教授 など

2. 演習主体の研修で実践的な能力を養成

- ・ 講義の受講に加えて、研修生が主体的に取り組む政策立案演習や事例演習など演習課目を中心とした研修体系を通じて、自ら考え、判断できる専門的かつ実践的な能力を養成



3. 将来に続く全国のネットワークを構築

- ・ 全寮制の宿泊研修を通じて、全国から集まる研修生同士の共同生活により築かれた仲間との絆が、今後の公務員人生においてかけがえのない財産に

自治大学校で将来の地方公共団体を担う幹部候補生の育成を！

<総務省自治大学校>

一般研修課程

- 第1部課程** 都道府県、指定都市、中核市等の管理職への昇任を目指す幹部候補生として推薦を受けた職員を対象  
研修期間：年2回、宿泊研修約4.5か月  
定員：各期 80名
- 第2部課程** 市町村の管理職への昇任を目指す幹部候補生として推薦を受けた職員を対象  
研修期間：年3回、宿泊研修約2.5か月(208期、210期はうち法制集中研修約3週間)  
定員：各期 100名
- 第1部・第2部特別課程** 管理職への昇任を目指す女性幹部候補生として推薦を受けた職員を対象  
研修期間：年2回、e-ラーニング又は法制集中研修約3週間+宿泊研修約1か月  
定員：各期 120名
- 第3部課程** 幹部職員として推薦を受けた課長相当職以上の職員を対象  
研修期間：年1回、宿泊研修約1か月  
定員：120名

課程\月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
第1部課程		第144期						第145期				
第2部課程 (法制集中研修)			法制 集中 研修	第208期		第209期			法制 集中 研修		第210期	
第1部・第2部 特別課程						第49期					第50期	
第3部課程				第115期								

(2) 人材育成に係る具体的取組事例 ②外部研修の活用

自治大学校で将来の地方公共団体を担う幹部候補生の育成を！

<総務省自治大学校>

専門研修課程

課程・コース	定員	研修期間	対象・特記事項
税務専門課程 税務・徴収コース	120	約1か月	・徴税組織のリーダー育成などを旨とした研修 ・課程を修了し、必要な知識、技能を有する者は「地方税徴収事務指導者」として認定
税務専門課程 会計コース	50	簿記会計学通信研修 約3か月 税務・会計宿泊研修 約3か月	・税理士法に基づく指定研修 (税理士試験科目免除(必要な税務事務経験年数を満たすと税理士資格を付与))
監査・内部統制専門課程	50	約1か月 (事前にe-ラーニング等の履修)	・地方自治法に基づく指定研修 (外部監査契約を締結できる者に必要な実務経験年数を短縮) ・課程を修了し、必要な知識、技能を有する者は「自治体監査実務指導者」として認定

特別研修等

・重要な政策課題について短期(1週間程度)の研修を実施

(例) デジタル人材確保・育成特別セミナー、DX推進リーダー育成特別研修、自治体CIO育成研修、外部デジタル人材(DX推進リーダー等)特別研修、地域脱炭素研修など

体験入校コース 令和7年度新規実施!

自治大ってどんなところだろう?どんな研修をしているんだろう?という方は、ぜひ実地で自治大の講義・演習と充実した研修環境をご覧ください!

人事・研修担当者や、自治大学校の講義内容・研修環境の体験を希望する職員を対象とした、短期(3日間程度)の体験入校コースを実施(年3回予定、詳細は別途通知)

35

(2) 人材育成に係る具体的取組事例 ②外部研修の活用

自治大学校で将来の地方公共団体を担う幹部候補生の育成を！

<総務省自治大学校>

卒業した研修生の声



自治大学校での研修で得た知識・スキルを基に、エビデンスを意識した業務における課題発見・解決に取り組んでいきたい。また、自治大学校での生活を通じて認識した、行政職員としての使命感・責任感、幹部候補生としての自覚を忘れることなく、これからの組織マネジメントや後輩職員の育成において活かしていきたいと考えている。



幅広い講義や演習により、広い視野や様々な考え方を身につけられた。中でも、一番身につけられたと実感できたのは、人との関わり方、協力関係の大切さである。今後の業務でも、学んだ内容や経験を活かして、ひとつの考えにとらわれることなく、多角的なもの見方、提案ができるようになること、そして周囲の人との協調性を大切に業務に取り組むように心がけたい。

人事・研修担当課の声

自治大学校に行くことにより、全国の団体から多数の参加者と長期間共同生活をして共通課題を学ぶことで、幅広い視野に立った見地を持ち、自分の団体だけでなく、全国的な課題を認識し、問題解決するプロセスを学ぶことができたと思う。自治大学校で派遣者が学んだことを、本市の職員へもフィードバックしてもらっている。



自治大学校での研修を終え、研修で学んだことをもとに同僚へ助言や業務改善提案等をこれまで以上に積極的に行うようになった。また、本市だけの視点で見ていたものが、県や国、世界に目を向けたグローバルな視点へと変わっていった。



## 県を中心とした広域的な研修の開催(新潟県)①

(2) 人材育成に係る具体的取組事例 ③広域的な連携体制

### 県を中心とした広域的な研修の開催<新潟県：職員数28,228人>

#### 取組概要

##### 県が市町村と合同で政策形成・専門研修を開催

- 県が主催する「政策基礎・実践」研修や「経営分析」研修などの政策形成・専門研修について、県職員だけでなく県内市町村職員も対象として実施。
- 高度で専門的な知識・技能の習得のため、各分野の大学教授を講師として招請。
- 県・市町村混合のグループ編成によるワークショップ型を基本として、1メニュー6～10回構成で実施。効率的に実施するため、一部の研修においてインプット中心の回はオンライン形式で実施。

##### <令和6年度の研修メニュー・研修目的>

- ✓ 政策基礎・実践研修 : 政策形成に必要な知識と実践する能力の養成
- ✓ リーダーシップ研修 : 業務遂行や組織経営に役立つリーダーシップの習得
- ✓ 行政法務研修 : 法令の解釈・運用能力、訴訟・紛争の解決能力の向上
- ✓ 経営分析研修 : 経済活動を経営的な視点から理解・判断できる能力の向上

##### 実施方法

- 以下の2つの方法で研修を実施。
  - 研修の企画・運営等を県から県内大学に委託し、参加団体は委託先と個別に契約を締結のうえ委託料(受講人数に応じて按分)を支払う
  - 県が運営し、講師謝金及び旅費の費用について、受講人数で按分した金額を県が市町村から負担金として徴収。

#### 取組のポイント

- 県域全体の職員が高度で専門性の高い内容を学ぶことができるよう、各分野の大学教授を講師に迎えるなど、県が一括して研修の計画・運営を行う。
- 研修の実効性を高めるため、研修の効果測定を設け、研修の最終回は参加団体の人事担当者や受講者の上司の同席のもと、事業提案などの成果発表を行う。

37

## 県を中心とした広域的な研修の開催(新潟県)②

(2) 人材育成に係る具体的取組事例 ③広域的な連携体制

### 県を中心とした広域的な研修の開催<新潟県：職員数28,228人>

#### 参考資料

▼政策基礎(令和5年度)：講義及び事例検討を通じて政策立案に関する基礎知識を習得

日程	研修内容
第1回	自己紹介、所属の課題発表
第2回	新潟県の現状、データ分析
第3回	政策の立案、課題の設定と評価の手法
第4回	ロジックモデルの作成演習
第5回	事例検討報告会 等

▼政策基礎(令和6年度)：1年目研修の検討からグループごとに研究テーマを設定  
設定テーマの関係課から協力を得つつ、政策案等を作成

日程	研修内容
第6回	調査とプレゼンテーションの手法、グループ討議
第7回	ロジックモデルの作成演習、グループ討議
第8回	中間報告会(若手政策提案事業の場合)
第9回	政策提案書等作成
第10回	成果発表会
	知事等への報告会(若手政策提案事業の場合)

38

## 県を中心とした広域的な研修の開催(新潟県)③

### (2) 人材育成に係る具体的取組事例 ③広域的な連携体制

#### 県を中心とした広域的な研修の開催<新潟県：職員数28,228人>



県と市町村で合同で実施するに当たって、研修内容の設定で苦慮したことや工夫したことはありますか。

県・市町村における共通項をテーマに取り上げ、どの団体の職員に対しても実務に活かせる内容となるよう毎年検討をしています。いずれの研修も、受講者へアンケートを実施し、受講者からの意見を次年度以降のカリキュラムやテーマ設定の参考にしています。



研修の最終回で成果発表を実施するとありましたが、具体的にどのような内容ですか。

- ① 政策基礎/実践研修では、各グループでテーマを決定し、研修で学んだ手法を活かしながら自主調査等を通して政策案を作成し、研修成果発表会のほか、「若手職員による政策提案事業」に参画し、発表を行っています。
- ② 経営分析研修では、企業の財務・経営分析に係る専門知識の習得や多角的視点に基づく政策立案能力の養成を目的としています。県・市町村混合のグループ演習として、企業の財務情報を用い、経営状況について効率性、収益性、安全性といった様々な視点で分析し、企業の特徴や経営課題への対応策等をまとめ、成果発表会で発表することとしています。成果発表会は庁内や市町村に公開し、出席者等の投票により最優秀グループを選出、表彰しており、受講者のモチベーション向上や達成感につながっているようです。



担当者として、研修により職員にどのような変化があったと思いますか。

県、市町村の組織の枠を超えて、課題解決策の検討を行うなど「協働」を経験することで、相互理解が深まり、互いの強みを活かして今後果たすべき役割や連携のあり方等に関する新たな視点を得ていると感じています。

人事課、Tel. 025-280-5337、✉ ngt010030@pref.niigata.lg.jp 39

## 連携中枢都市圏における人材育成の取組(札幌市)①

### (2) 人材育成に係る具体的取組事例 ③広域的な連携体制

#### 連携中枢都市圏における人材育成の取組<札幌市：職員数23,069人>

##### 取組概要



##### 圏域内市町村の新規採用職員後期研修を開催

- ・ 平成31年、圏域内の魅力あるまちづくりのため、札幌市と周辺市町村で「さっぽろ連携中枢都市圏(※)」を形成。あわせて、圏域の中長期的な将来像や、その実現に向けた具体的な取組等を計画的に推進するため、「さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン」を策定した。
- ・ ビジョンでは圏域内の人材育成を連携して行うこととし、その具体的な取組として、札幌市が実施する研修への圏域内市町村職員の受入れについて記載。これに基づき、参加を希望する市町村の新採用職員を対象に、採用半年後の「新採用職員後期研修」を実施している。

▼さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン(抜粋)

##### (3) 圏域マネジメント能力の強化 a 人材の育成

連携事業名	職員研修等の合同実施					
事業概要	圏域内市町村の効率的な職員育成のため、札幌市が実施する研修等における連携市町村職員の受入を行う。					
連携市町村	全市町村					
役割分担	札幌市	職員研修等の実施				
	連携市町村	職員研修等への参加				
費用負担の考え方	札幌市は事業実施に係る基本的な費用を負担し、連携市町村は必要に応じてその他個別費用を負担する。					
スケジュール	具体的項目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	職員研修等の実施					
事業費見込額(千円)	5年合計：-	5,202	5,283	4,934	5,293	4,414
評価指標	KPI	基準値(現状値)				目標値
	各研修等の実施	-				各1回以上(毎年度)

出典：「さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン」(2024年3月公表)

< ※さっぽろ連携中枢都市圏 >

平成31年3月、札幌市と近隣11市町村(小樽市、岩見沢市、江別市、千歳市、恵庭市、北広島市、石狩市、当別町、新篠津村、南幌町、長沼町)で形成した圏域。

それぞれの「まち」の特性を活かし、密接な連携と役割分担のもと、暮らしや経済に役立つさまざまな取組を行います。

## 連携中枢都市圏における人材育成の取組(札幌市)②

### (2) 人材育成に係る具体的取組事例 ③広域的な連携体制

#### 連携中枢都市圏における人材育成の取組<札幌市：職員数23,069人>

##### 取組概要



##### 研修の開催について

- 各市町村が年度当初に実施する新規採用研修の後期研修として、札幌市で研修計画、外部委託講師との契約、各市町村へ研修実施の通知や受講対象者の照会を行い、10月末ごろに開催。
- 費用について、札幌市が事業実施に係る基本的な費用を負担し、連携市町村はその他個別費用を負担することとしている。

##### 取組の効果

- ◎ 圏域内の市町村の経済的・事務的負担の軽減
- ◎ 「さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン」に関する講義を併せて実施することで、ビジョンの浸透も促す



出典：「さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン」（2024年3月公表）



##### 取組のポイント

- 「さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン」のもと、札幌市が中核となって、圏域内の市町村の人材育成に係る研修等の取組を推進。
- 研修計画や外部委託講師との契約を札幌市が一括して行うことで、圏域内の市町村の経済的・事務的な負担を軽減。

41

## 連携中枢都市圏における人材育成の取組(札幌市)③

### (2) 人材育成に係る具体的取組事例 ③広域的な連携体制

#### 連携中枢都市圏における人材育成の取組<札幌市：職員数23,069人>



研修内容について、参加市町村とはどのように調整していますか。

基本的に前年度の内容を基礎として実施していますが、年度当初に各団体で行っている採用時研修の内容が異なるため、必要に応じて前期研修での実施状況等について各市町村へ照会し、調整しています。  
また、研修後アンケートを毎回実施し内容のアップデートに努めるほか、事務職だけでなく、保育職・消防職など多岐にわたる職種の職員が参加していることから、対人関係やコミュニケーションの重要性や仕事の基礎知識についてなど、汎用的なスキル向上を目的とした研修内容を心がけています。



どのような研修を実施していますか。

研修は、下記の3部構成で実施しています。  
①グループワーク研修、  
②「さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン」に関する内部講師による動画研修、  
③仕事の基礎知識に関する外部委託業者による動画講義、  
3部の仕事の基礎知識に関する研修は、採用からこれまでの仕事の進め方を再確認し、「脱・新人」を目指して仕事に取り組めるようになることをねらいとした研修となっています。



今後の展開についてどう考えていますか。

これまで、カリキュラムや運営上の制限のため別で実施していた札幌市の「新採用職員後期研修」について、カリキュラムの見直しにより、日程の一部で合同開催を検討しています。  
今後、より一層圏域内の人材育成で連携を図りたいと考えております。



42

## 人材育成に関する具体的な取組

- ① 北海道ニセコ町
- ② 茨城県那珂市
- ③ 彩の国さいたま人づくり広域連合
- ④ 静岡県沼津市

## 【取組の概要】

### ○ 研修の充実を目指してとにかく実践

- ・平成7年度から研修の充実を目指し、町長のトップダウンによって様々な内容の研修を実施、継続してきた。
- ・内閣府や北海道庁、自治体国際化協会派遣などへの派遣研修に加え、官民連携の仕方を実際に学ぶために大学と連携したプログラムに参加。
- ・自主研修企画書で申請することにより、自分の所属の業務に直接関わりのない内容の研修でも受講することが可能となり、様々な分野における視野を広げることができる。
- ・職員自らが講師となって、町の行政運営に関する事項を町民に説明する「まちづくり町民講座」を開催することにより、仕事の整理とプレゼンテーション能力の向上を目指す。

### ○ 人材育成アクションプランの策定

- ・町長、副町長、教育長をトップとし、ニセコ町人材育成アクションプラン策定検討委員会を設置。
- ・中長期的な人材育成を考慮しつつ、様々な行政課題の解決に向け、研修担当者と職員間の認識のずれを把握し改善しながら、職場全体に人材育成の重要性を醸成し、職員の求める研修を継続的に実施する研修体制の整備を目的とする。
- ・人材育成担当である総務課総務係を中心に、他部署と連携を図りながら組織全体で取組を実施。

### ○ 職員アンケートによる実態の把握

- ・ニセコ町人材育成アクションプランに基づき、令和6年度に正規職員を対象にアンケートフォームにより実施。（仕事のマインドに関する項目、人材育成に関する項目、職場環境に関する項目について28問からなる）

#### ※「ニセコ町人材育成アクションプランに伴う職員アンケート」の結果概要

- ・管理職希望者は16.1%、特に20代以下の管理職希望者が少ない。
- ・自所属内のコミュニケーションについて9割が良好と回答している一方で、「他部署との接点がない」「話しにくい人がいる」など組織内の風通しの悪さが浮き彫りになった。
- ・総務課主催の研修への期待感が極端に低く（3.4%）、「研修の目的を示していない・なんとなく行かされる」といった意見があった。
- ・一方で、9割が「前向きに研修意欲がある」と回答しており、研修への参加意欲が低いわけではない。

- ・アンケート結果から、現場の業務が回っていない中で、研修に参加することが、不満（研修への期待感の低下）につながっているのではないかと分析。

### ○ 組織全体の見直し・改善

- ・人材育成アクションプランを実行していくためには、職員を研修に参加させるだけではなく、同時に業務改善をこなしていく必要がある。
- ・人材育成のための体制をつくるために、担当課を組織するのではなく、部局横断的に10名程度の職員で人材育成アクションプランを推進

### ○ ファイリングシステムの導入

- ・行政情報は住民の財産であるという考えのもと、公文書のファイリングに関するルールを細かく定め、文書の私物化を排除・共有を促進。
- ・公文書にかかる即時検索性の確保、他者検索性の確保により、該当文書を探す時間や労力を削減し、マンパワーを人材育成など必要な分野に投下。

## 【取組の概要】

### ○ 包括委託により可能な研修を含んだ一貫対応

- ・ 労働安全衛生に関し、市内の病院と包括委託契約を締結し、ストレスチェックの実施から結果分析、その対応方策としてハラスメント研修やメンタルヘルス研修の実施まで、一貫通貫で対応してもらえることで、専門的知見の有効活用が可能となり、研修企画の負担も軽減。

### ○ 外部プログラムの積極的活用と情報収集等の企画面での効率・省力化

- ・ カーボンニュートラルセミナーなど、連携協定締結企業が開催する研修に参加することで新たな研修ニーズにも機動的に対応。
- ・ 産学官連携担当課との緊密な連携により、大学のリカレント教育プログラムとして、茨城大学が提供している講座を聴講。
- ・ 近隣の市町村との連携の一環として、いばらき県央地域連携中枢都市圏での合同研修や相互参加研修に参加。

### ○ トップ層の関与を推進力に

- ・ 入庁5～6年目の若手の職員が課題提起から成果物のプレゼンテーションを行う「政策形成研修」を令和6年度から実施。副市長のトップダウンにより実施している研修であるが、幹部職員の関心を引き、職員の新たな一面の評価にもつながる。
- ・ 「政策形成研修」を通じて、職員のプレゼンテーション能力の養成だけでなく、若手職員と幹部職員との相互承認につながり、若手職員の組織定着にも寄与。

### ○ 職員のエンゲージメント調査を実施

- ・ 多様化する働きがいと、多様なバックボーンを持った職員の採用を背景に、人材定着に向けた取組の検討のために、エンゲージメント調査を実施(令和6年7月)。
- ・ エンゲージメント調査の結果、職場内コミュニケーションの確保やマネジメントスキルの向上などの課題が明らかになったため、対策として1ON1ミーティングを励行。
- ・ 1ON1ミーティング以外に、調査によって明らかになった課題を、今後どのように研修へ活用していくか検討。

### ○ 研修受講後のフォローアップ

- ・ 研修受講後に受講者へのアンケートを実施したり、復命書を作成させたりすることにより、研修ニーズの把握や研修による意識変化を把握。
- ・ 研修ニーズについては、アンケート以外に研修担当者が直接話を聞く機会があるため、そこでどのような研修を実施してほしいかという要望を受けて、研修項目や内容については絶えずブラッシュアップをしている。
- ・ 受講者の所属部署においても復命書を回覧することにより、上司の研修効果の把握につながる。あわせて1ON1ミーティングでの話題の1つとすることで、研修効果と能力把握をリンクさせることができる。
- ・ リカレント教育や海外派遣研修などの派遣研修受講者による報告会を実施することにより、まだ受講していない職員の研修参加意欲を向上させる。
- ・ 研修の受講履歴については、研修担当の方でエクセルデータで記録・管理している。
- ・ 「能力・態度評価」における評価項目の中で、管理職については育成指導能力において、一般職については積極性において自主的に学んだということや、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とられているかということに着眼点として設定し、人材の育成能力あるいは職員の態度という点で評価している。

## 参考：基礎情報

【埼玉県内自治体数】40市22町1村

【埼玉県および埼玉県内最多・最小職員数<sup>\*3</sup>の市町村】

埼玉県…総職員数62,825人（一般行政部門7,263人）

（最多）さいたま市…総職員数16,538人（一般行政部門5,813人）

（最少）東秩父村…総職員数62人（一般行政部門51人）

## 【取組の概要】

### ○ 県と市町村による広域連合の設立

- ・ 県及び県内全市町村の参画のもと、時代が求める分権型社会に対応できる人材育成のために設立。平成11年7月1日より業務を開始。
- ・ 広域連合が策定する広域計画に基づき、県及び県内すべての市町村を対象に人材開発、人事交流、人材確保に関する各種事業を展開している。
- ・ 事務局は、県及び市町村からの派遣職員で構成。市町村からの派遣職員は2年ごとに輪番で交代。
- ・ 経費については、さいたま市以外の市町村は、県市町村振興協会助成金により支弁。埼玉県及びさいたま市は、負担金を納入。

### ○ 人材開発事業の実施

- ・ 職務遂行に必要な基礎知識の習得や地域課題の解決に役立つ実践的能力などの向上を図るため、階層別基本研修、階層別選択研修、講師養成研修、特別研修を計画的に実施。  
（令和7年度：県職員研修17コース、市町村職員研修20コース、共同研修47コース）
- ・ 法律や経済をはじめとする、幅広い分野の動画を配信するeラーニングや、育児休業中の職員に対し通信教育講座の受講料補助を行うなど、職員の自己啓発を支援。
- ・ 構成団体に対し、有識者の派遣や政策関連情報の提供を行い、政策研究活動を支援。

### ○ 人材開発事業における特徴的な研修

- ・ 構成団体のニーズを踏まえ、DXに関連する知識の習得を促進するため、階層別基本研修及び階層別選択研修、特別研修にDX関連科目を充実させる。
- ・ 地域や組織における多様性を学ぶほか、組織内外で円滑な関係を築くためのコミュニケーション力を強化し、他者と協働できる力の向上を図る（窓口・クレーム対応力向上、ダイバーシティ等）。
- ・ 埼玉県社会福祉協議会が実施している福祉の研修について、市町村職員の受講料を負担することで、市町村の福祉人材の育成を支援。

### ○ 研修実施における手法の工夫

- ・ 研修科目の特性を踏まえて、通所、オンライン、オンデマンドの3つの手法を使い分けて実施。
- ・ 動画（オンデマンド）での研修においては、日々の業務を調整し、円滑な受講を促進するための視聴計画表を提供することで、視聴時間の確保に努めている。
- ・ 通所研修について、研修場所から遠方の市町村のため、一部研修において外部会場にて研修を実施。

### ○ 研修ニーズの把握とフォローアップ

- ・ すべての研修において、受講直後にアンケートを実施し、次年度の研修企画時に活用。
- ・ 一部の研修においては、受講後2～3カ月経過したのちに、「研修内容を日々の業務に反映しているか」、「自身の行動に変化はあったのか」についての行動変容調査を実施。
- ・ 年に一度、市町村の研修担当課に対するアンケートを実施し、構成団体のニーズを把握。
- ・ 市町村との意見交換のできる会議を定期的に開催し、事業説明やニーズ把握に努めている。

### ○ 人材交流事業の実施

- ・ 民間企業の経営感覚や接遇を学び、視野の拡大や意識改革を図るため、民間企業へ市町村職員を派遣している。
- ・ 現場での課題や事例を共有し、業務に活かすとともに、専門分野での人的ネットワークの構築を目指し、保育士や保健師などの専門職職員を対象とした意見・情報交換会を開催。

### ○ 人材確保事業の実施

- ・ 市町村における人材確保のため、市町村職員採用合同説明会の開催や、大学における説明会の実施、専用サイトで採用情報を発信するなどの取組を実施。
- ・ 技術系資格取得に対する補助を行うことで、専門職の人材確保を支援。

（事例発表資料URL：[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/001052425.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/001052425.pdf)）

参考：団体基礎情報

【人口<sup>※1</sup>】185,758人  
【面積<sup>※2</sup>】186.84k㎡  
【総職員数<sup>※3</sup>】1,778人(一般行政部門943人)

<構成団体総職員数<sup>※3</sup>> (うち一般行政部門)

三島市：734人(501人)	清水町：209人(148人)
裾野市：338人(262人)	長泉町：255人(189人)
伊豆の国市：398人(304人)	函南町：265人(174人)
伊豆市：325人(277人)	

## 【取組の概要】

### ○ 静岡県東部地域の合同研修の実施経緯

- 平成11年に地方公共団体における広域連携や市町村合併などの課題に対応すべく、東部広域都市づくり研究会を立ち上げた。翌年、広域行政を推進するための人的ネットワークの構築を目的とし、東部広域都市づくり研究会職員研修部会を発足させ、研修事業を行ってきた。  
(構成団体：沼津市、三島市、裾野市、伊豆の国市、伊豆市、清水町、長泉町、函南町)
- 発足当時より研修計画や契約、参加者調整、負担金請求などの事務手続きは沼津市が主に実施。

### ○ 合同研修の内容・実績

- 沼津市人材育成基本方針に基づいて実施する「集合研修」について、近隣自治体の参加を募集し、構成団体は参加したい研修に参加する。  
(令和7年度は幅広いニーズに対応するため、階層別研修、専門・特別研修 計19件の研修メニューを用意)
- 過去5年の研修実績として、毎年約200人(沼津市職員を除く他団体職員)が参加し、駿東伊豆消防組合や富士山南東消防組合といった一部事務組合も参加。  
(一部事務組合は平成29年度以降、階層別研修やメンタルヘルス研修などに参加)

### ○ 合同研修実施によるコストの低下

- 静岡県市町村振興協会の「市町職員広域合同研修事業助成金」を活用することにより、研修実施コストを削減。  
(令和6年度実績：沼津市全体の研修費用のうち、26.1%について当該助成金を活用)
- 参加団体に研修参加人数に応じて研修費用を按分し負担してもらうことで、沼津市の費用負担も軽減されている。  
(令和6年度実績：沼津市全体の研修費用のうち、8.1%を参加団体が負担し沼津市の負担を軽減)
- 東部合同研修のみの研修費用においては、上記助成金と参加団体の負担金で、全体の5割近くの費用を賄うことができている。

### ○ 合同研修が人的ネットワークの構築や意識改革の機会に

- 参加者同士の顔の見える関係づくりに貢献しており、将来的な地方公共団体間での業務連携の円滑化や広域事業での連携効果が期待できる。
- 研修を通じて他団体の事例を学んだり、共有したりすることで、普段は気づくことが難しい自団体の「当たり前」を見直すことができ、業務改善や意識改革につながる。

### ○ 参加する小規模自治体の負担軽減や人材育成に寄与

- 合同研修には、自団体で参加者を選定し主催団体へ報告、年に一度の負担金の支払いという主に2つの手続きのみで様々な研修に参加できる。
- 研修費用の予算が削減されていること、研修の対象職員が少ないことなどを理由に、単独では実施困難な研修を合同研修で受講できる。

### ○ 研修ニーズの把握

- 研修受講後に全受講者へのアンケートを実施している。今後は各団体の育成方針や解決したい行政課題を収集する事前ヒアリングなども実施し、組織が求めるスキルを研修テーマに反映することで、可能な限り研修のミスマッチを防止したい。

# 人材育成等に関する調査結果概要

## (令和7年4月1日時点)

### ◇ 調査の概要

都道府県、政令指定都市、特別区、市（5万人以上）、市（5万人未満）、町及び村の首長部局における人材育成等に関する状況について、調査したもの。

1. 人材育成基本方針の策定・改正状況等
2. 研修の実施状況
3. 新たな政策課題に関する地方公務員の人材育成に係る地方財政措置の検討
4. 研修ニーズの把握、受講促進の取組、研修の見直し状況
5. 研修実施における課題
6. 広域的な研修

### ◇ 調査時点

令和7年4月1日時点

### ◇ 調査団体数

1,788団体

(都道府県(47団体)、政令指定都市(20団体)、市区町村(1,721団体))

### ◇ その他

調査結果中の「指定都市」の表記は、政令指定都市を指す。

第3回研究会公表時から一部表現を修正した。

# 1. 人材育成基本方針の策定・改正状況等(1)

## (1)人材育成基本方針の策定状況・今後の策定予定

区分	[団体数] (a)	人材育成基本方針 策定済団体数(b)		未策定団体数			昨年度策定率 (d)	昨年度から の増減 (c-d)
		[策定率 c (b/a*100)]		団体数	策定予定あり 団体数	策定予定なし 団体数		
都道府県	[47]	47	[100.0%]				0	0
指定都市	[20]	20	[100.0%]	0	0	0	[100.0%]	0.0%
市区町村計	[1721]	1,653	[96.0%]	68	18	50	[95.7%]	0.3%
特別区	[23]	23	[100.0%]	0	0	0	[100.0%]	0.0%
市(5万人以上)	[469]	467	[99.6%]	2	1	1	[99.6%]	0.0%
市(5万人未満)	[303]	296	[97.7%]	7	2	5	[97.7%]	0.0%
町	[743]	708	[95.3%]	35	12	23	[94.8%]	0.5%
村	[183]	159	[86.9%]	24	3	21	[85.8%]	1.1%
全団体計	[1788]	1,720	[96.2%]	68	18	50	[95.9%]	0.3%

## (2)人材育成基本方針の策定予定がない理由

※選択式、複数回答可

理由	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①策定に必要な知見が不足している	0	-	0	-	0	-	1	100.0%	3	60.0%	28	63.6%
②策定に着手したいが、マンパワーを割くことができない	0	-	0	-	0	-	1	100.0%	4	80.0%	39	88.6%
③策定の必要性を感じていない	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
④その他	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	4.5%
(参考)人材育成基本方針の策定予定がない団体数	0	-	0	-	0	-	1	-	5	-	44	-

- ほとんどの団体が人材育成基本方針を策定しているが、**小規模自治体ほど策定率が低い**。  
(策定率は全体でR6年度比:0.3%上昇)
- 策定予定がない理由として、「**策定に着手したいが、マンパワーを割くことができない**」と回答した団体が8割以上となっており、「**策定に必要な知見が不足している**」と回答した団体が6割程度。

# 1. 人材育成基本方針の策定・改正状況等(2)

## (3)人材育成基本方針の改正状況・今後の改正予定

区分	[人材育成基本方針策定済 み団体数] (a)	改正している (b)			改正していない			改正率 (c) [b/a*100]	昨年度 改正率 (d)	昨年度から の増減 [c-d]
		今後さらに 改正予定	今後の 改正予定なし	改正予定	改正予定なし					
都道府県	[47]	45	17	28	2	1	1	95.7%	95.7%	0.0%
指定都市	[20]	20	9	11	0	0	0	100.0%	95.0%	5.0%
市区町村計	[1653]	1022	432	590	631	264	367	61.8%	58.3%	3.5%
特別区	[23]	20	10	10	3	2	1	87.0%	87.0%	0.0%
市(5万人以上)	[467]	398	200	198	69	53	16	85.2%	80.6%	4.6%
市(5万人未満)	[296]	191	92	99	105	66	39	64.5%	61.1%	3.4%
町	[708]	357	115	242	351	123	228	50.4%	47.2%	3.2%
村	[159]	56	15	41	103	20	83	35.2%	32.5%	2.7%
計	[1720]	1,087	458	629	633	265	368	63.2%	59.8%	3.4%

## (4)人材育成基本方針を改正していない団体で、改正を予定していない理由

※選択式、複数回答可

理由	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
①改正に必要な知見が不足している	0	0.0%	0	-	0	0.0%	9	56.3%	16	41.0%	173	55.6%
②改正に着手したいが、マンパワーを割くことができない	0	0.0%	0	-	0	0.0%	8	50.0%	32	82.1%	223	71.7%
③人材育成基本方針を策定したばかりである	0	0.0%	0	-	0	0.0%	1	6.3%	0	0.0%	10	3.2%
④改正の必要性を感じていない	0	0.0%	0	-	1	100.0%	1	6.3%	4	10.3%	29	9.3%
⑤その他	1	100.0%	0	-	0	0.0%	3	18.8%	1	2.6%	20	6.4%
(参考)人材育成基本方針の改正予定がない団体数	1	-	0	-	1	-	16	-	39	-	311	-

- 人材育成基本方針策定済団体のうち、**未改正の団体が約4割**となっており、**小規模自治体ほど改正率が低い**。  
(改正率は、全体でR6年度比:3.4%上昇)
- 人材育成基本方針を改正していない団体で、改正を予定していない理由として、「**改正に着手したいが、マンパワーを割くことができない**」や「**改正に必要な知見が不足している**」を挙げる団体が多くなっている。

## 2. 研修の実施状況(1)

(1)現状、求められる職員像(またはそれに相当するもの)に向けて、十分な研修を実施できていると考えるか

十分な研修を実施できている と考えるか	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
はい	36	76.6%	18	90.0%	18	78.3%	307	65.5%	112	37.0%	289	31.2%
いいえ	11	23.4%	2	10.0%	5	21.7%	162	34.5%	191	63.0%	637	68.8%

➤ 小規模自治体ほど研修が十分に実施できていないと回答する割合が高い。

(2)研修担当課の体制

研修担当課の体制	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
研修担当課(課独立)	13	27.7%	11	55.0%	4	17.4%	16	3.4%	4	1.3%	1	0.1%
人事担当課内(係独立)	33	70.2%	9	45.0%	17	73.9%	218	46.5%	35	11.6%	103	11.1%
人事担当課内(係兼務)	0	0.0%	0	0.0%	1	4.3%	174	37.1%	105	34.7%	129	13.9%
総務担当課内(人事・給与兼務)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	21	4.5%	44	14.5%	143	15.4%
総務担当課内(人事・給与その他業務も兼務)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	26	5.5%	109	36.0%	511	55.2%
その他	1	2.1%	0	0.0%	1	4.3%	14	3.0%	6	2.0%	39	4.2%

➤ 都道府県・指定都市は、ほとんどの団体で、独立した研修担当課、または、担当係を設置

➤ 一方、小規模自治体では、独立した課・係を設置している団体は少数であり、8割以上の団体で人事担当課又は総務担当課内で別業務と兼務

## 2. 研修の実施状況(2)

(3)職場外研修を必要とする理由

※選択式、複数回答可

職場外研修を必要とする理由	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
多人数に対して同時に同一の教育を行うことができるため	36	76.6%	15	75.0%	17	73.9%	298	63.5%	170	56.1%	387	41.8%
通常業務では習得できない知識・情報の習得をさせるため	46	97.9%	20	100.0%	23	100.0%	457	97.4%	290	95.7%	860	92.9%
新たな人的交流を促すため	43	91.5%	20	100.0%	19	82.6%	347	74.0%	208	68.6%	539	58.2%
採用職員の定着率を向上させるため	23	48.9%	10	50.0%	12	52.2%	118	25.2%	38	12.5%	97	10.5%
その他	1	2.1%	0	0.0%	0	0.0%	8	1.7%	4	1.3%	10	1.1%
特に必要と感じていない	1	2.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	0.4%	3	1.0%	19	2.1%

➤ 全団体で、「通常業務では取得できない知識・情報の取得をさせるため」と回答した団体の割合が最も高い。

➤ 小規模自治体では、「採用職員の定着率を向上させるため」と回答した団体の割合が、低くなっている。

## 2. 研修の実施状況(3)

### (4)各研修の取組状況

※選択式、複数回答可

区分	へ全国規模の研修機関の実施	遣大研修・大学院への派遣	民間企業への職員派遣	国や他の自治体への職員派遣	都道府県単位の研修機関への参加	民間の活用	オンライン研修の実施	オンデマンド研修の導入	のNPO、民間企業との共同研修	キャリア形成支援	実を管理職等のための研修向上
都道府県の回答数	44団体	32団体	43団体	47団体	12団体	20団体	40団体	45団体	20団体	41団体	45団体
全47団体における割合	93.6%	68.1%	91.5%	100.0%	25.5%	42.6%	85.1%	95.7%	42.6%	87.2%	95.7%
指定都市の回答数	18団体	13団体	18団体	20団体	9団体	9団体	19団体	19団体	5団体	20団体	20団体
全20団体における割合	90.0%	65.0%	90.0%	100.0%	45.0%	45.0%	95.0%	95.0%	25.0%	100.0%	100.0%
5万以上の市区の回答数	408団体	84団体	137団体	467団体	272団体	238団体	376団体	341団体	50団体	257団体	408団体
全492団体における割合	82.9%	17.1%	27.8%	94.9%	55.3%	48.4%	76.4%	69.3%	10.2%	52.2%	82.9%
上記計	470団体	129団体	198団体	534団体	293団体	267団体	435団体	405団体	75団体	318団体	473団体
全559団体における割合(a)	84.1%	23.1%	35.4%	95.5%	52.4%	47.8%	77.8%	72.5%	13.4%	56.9%	84.6%
5万未満の市、町村の回答数	542団体	49団体	86団体	801団体	393団体	401団体	731団体	542団体	57団体	140団体	483団体
全1,229団体における割合(b)	44.1%	4.0%	7.0%	65.2%	32.0%	32.6%	59.5%	44.1%	4.6%	11.4%	39.3%
小規模自治体とそれ以外の団体との取組状況の比較(b-a)	▲40.0%	▲19.1%	▲28.4%	▲30.4%	▲20.4%	▲15.1%	▲18.3%	▲28.3%	▲8.8%	▲45.5%	▲45.3%

- 全ての項目において、**小規模自治体ほど実施できている割合が低い傾向。**
- 特に小規模自治体に取り組めていない項目
  - ・全国規模の研修機関への派遣研修 44.1% (都道府県・指定都市・5万人以上の市区：84.1% (▲40.0%))
  - ・国や他の自治体への職員派遣 65.2% ( // : 95.5% (▲30.4%))
  - ・オンデマンド研修 44.1% ( // : 72.5% (▲28.3%))

## 2. 研修の実施状況(4)

### (5)各研修の自団体での実施状況

※選択式、複数回答可

研修種別(単独実施)	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		
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	
階層別研修	新規採用者	42	89.4%	20	100.0%	23	100.0%	437	93.2%	254	83.8%	500	54.0%
	係長・課長補佐	41	87.2%	19	95.0%	23	100.0%	315	67.2%	62	20.5%	78	8.4%
	課長級	43	91.5%	19	95.0%	22	95.7%	293	62.5%	70	23.1%	85	9.2%
(業務に特に関わるもの)	基本的な法令知識	32	68.1%	19	95.0%	15	65.2%	265	56.5%	92	30.4%	146	15.8%
	DX・情報政策	34	72.3%	18	90.0%	18	78.3%	250	53.3%	100	33.0%	162	17.5%
	危機管理	31	66.0%	15	75.0%	13	56.5%	161	34.3%	64	21.1%	69	7.5%
(個人に関するもの)	政策能力向上	31	66.0%	15	75.0%	15	65.2%	175	37.3%	35	11.6%	36	3.9%
	キャリア形成	38	80.9%	20	100.0%	21	91.3%	211	45.0%	23	7.6%	27	2.9%

- 小規模自治体では、**全ての研修において単独で実施している割合が低い。**
- 小規模自治体では、特に、**キャリア形成研修を単独で実施している割合が、他の研修と比較して最も低い。**

## 2. 研修の実施状況(5)

### (6)各研修の広域での実施状況

※選択式、複数回答可

研修種別(広域実施)		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	
		団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
階層別研修	新規採用者	7	14.9%	2	10.0%	18	78.3%	266	56.7%	238	78.5%	822	88.8%
	係長・課長補佐	9	19.1%	1	5.0%	13	56.5%	293	62.5%	262	86.5%	812	87.7%
	課長級	6	12.8%	1	5.0%	16	69.6%	287	61.2%	255	84.2%	777	83.9%
(業務に 特別に 関するもの)	基本的な法令知識	13	27.7%	2	10.0%	15	65.2%	240	51.2%	219	72.3%	711	76.8%
	DX・情報政策	9	19.1%	1	5.0%	13	56.5%	170	36.2%	141	46.5%	462	49.9%
	危機管理	7	14.9%	1	5.0%	5	21.7%	139	29.6%	129	42.6%	421	45.5%
(個人に 関する 研修能力 向上)	政策能力向上	16	34.0%	3	15.0%	15	65.2%	236	50.3%	199	65.7%	565	61.0%
	キャリア形成	8	17.0%	0	0.0%	9	39.1%	151	32.2%	150	49.5%	384	41.5%

- 小規模自治体では、**全ての研修において広域で実施している割合が高い。**
- 小規模自治体では、特に、**階層別研修の全ての区分において、広域で実施している割合が8割程度**となっている。

## 3. 新たな政策課題に関する地方公務員の人材育成に係る地方財政措置の検討

### (1)地方財政措置の検討について

※選択式、複数回答可

地方財政措置の検討	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
自団体の研修について検討している (対象:市区町村)	—	—	4	20.0%	3	13.0%	76	16.2%	58	19.1%	159	17.2%
広域的な研修について検討している (対象:都道府県、市区町村)	5	10.6%	0	0.0%	0	0.0%	13	2.8%	16	5.3%	70	7.6%
どちらも検討していない	42	89.4%	16	80.0%	20	87.0%	384	81.9%	231	76.2%	702	75.8%

### (2)地方財政措置の対象となる、「新たな政策課題」に係る研修を実施していない団体における課題について

※選択式、複数回答可

「新たな政策課題」に係る 研修実施への課題	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
育成方針を立てることが困難	5	35.7%	2	28.6%	4	33.3%	123	46.8%	109	52.2%	407	52.0%
育成予算の確保が困難	6	42.9%	0	0.0%	1	8.3%	104	39.5%	77	36.8%	171	21.9%
研修等を受講する職員・時間を確保することが困難	3	21.4%	0	0.0%	4	33.3%	112	42.6%	107	51.2%	493	63.0%
外部の研修業者や講師を選定することが困難	3	21.4%	0	0.0%	0	0.0%	52	19.8%	43	20.6%	204	26.1%
その他	5	35.7%	5	71.4%	5	41.7%	44	16.7%	29	13.9%	52	6.6%

※地方財政措置の対象となる、「新たな政策課題」に係る研修を実施していない団体数  
都道府県:14団体、指定都市:7団体、特別区:12団体、市(5万人以上):263団体、市(5万人未満):209団体、町村:782団体

- 自団体の研修・広域的な研修の「**どちらも検討していない**」と回答した団体が**8割程度**になっている。
- 実施していない団体の課題としては、「**人材育成基本方針の中に具体的な目標値を立てることが困難**」、「**研修等を受講する職員・時間を確保することが困難**」の割合が高い傾向。

## 4. 研修ニーズの把握、受講促進の取組、研修の見直し状況(1)

### (1) 研修ニーズの把握方法

※選択式、主なものを3つまで選択

ニーズの把握方法	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
首長からの指示・意見により把握	14	29.8%	8	40.0%	9	39.1%	151	32.2%	83	27.4%	296	32.0%
所属長からの要請により把握	16	34.0%	10	50.0%	10	43.5%	207	44.1%	119	39.3%	317	34.2%
職員からの要望により把握	40	85.1%	15	75.0%	19	82.6%	354	75.5%	216	71.3%	548	59.2%
人事課・人事委員会からの要請により把握	30	63.8%	10	50.0%	9	39.1%	207	44.1%	123	40.6%	345	37.3%
その他	5	10.6%	3	15.0%	3	13.0%	43	9.2%	20	6.6%	23	2.5%
ニーズ把握していない	1	2.1%	0	0.0%	2	8.7%	26	5.5%	32	10.6%	202	21.8%

- 団体規模に関わらず「職員からの要望により把握」の割合が最も高い。次いで、「人事課・人事委員会からの要請により把握」、「首長からの指示・意見により把握」、「所属長からの要請により把握」の割合が高い。
- 小規模自治体では、他の団体区分と比べ、「職員からの要望により把握」の項目の実施率が低い傾向。また、小規模自治体ほど、「特にニーズの把握はしていない」の割合が高い。

### (2) 研修の受講促進の取組

※選択式、複数回答可

受講促進の取組	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
本人または管理職の人事評価項目に設定	6	12.8%	1	5.0%	0	0.0%	17	3.6%	16	5.3%	45	4.9%
受講対象者の所属長へ通知	46	97.9%	19	95.0%	22	95.7%	426	90.8%	248	81.8%	605	65.3%
過去の担当者の履歴等に基づき個別案内	11	23.4%	2	10.0%	7	30.4%	135	28.8%	102	33.7%	409	44.2%
特になし	0	0.0%	1	5.0%	1	4.3%	29	6.2%	30	9.9%	170	18.4%

- 団体規模に関わらず、「受講対象者の所属長へ通知」を実施している割合が最も高くなっているが、小規模自治体ほど実施率が低い傾向にある。
- また、小規模自治体ほど、受講促進の取組について、「特になし」という団体の割合が高くなっている。

## 4. 研修ニーズの把握、受講促進の取組、研修の見直し状況(2)

### (3) 研修について、受講者から評価の聴取・見直しへの活用

※選択式、複数回答可

評価の聴取・見直しへの活用	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
内容の改善	47	100.0%	20	100.0%	23	100.0%	445	94.9%	268	88.4%	616	66.5%
手法の改善	44	93.6%	19	95.0%	22	95.7%	323	68.9%	171	56.4%	352	38.0%
講師選定における改善	42	89.4%	16	80.0%	19	82.6%	313	66.7%	130	42.9%	253	27.3%
予算配分・執行の改善	16	34.0%	6	30.0%	9	39.1%	84	17.9%	44	14.5%	124	13.4%
その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	0.9%	4	1.3%	29	3.1%
特に聴取・活用していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	1.3%	8	2.6%	128	13.8%

- 小規模自治体では、全ての項目で実施している割合が低く、また、「特に聴取・活用していない」の割合が高くなっている。

### (4) 研修実施後の成果の活用・フォローアップ

※選択式、複数回答可

成果の活用・フォローアップ	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
受講履歴に基づいた人事配置の実施	6	12.8%	2	10.0%	0	0.0%	44	9.4%	56	18.5%	74	8.0%
受講内容を職務に活かしているかのフォローアップ調査	18	38.3%	8	40.0%	5	21.7%	62	13.2%	17	5.6%	46	5.0%
研修受講者による庁内での成果発表会の実施	13	27.7%	6	30.0%	6	26.1%	101	21.5%	42	13.9%	84	9.1%
その他	7	14.9%	5	25.0%	4	17.4%	59	12.6%	20	6.6%	43	4.6%
特になし	11	23.4%	6	30.0%	12	52.2%	245	52.2%	189	62.4%	704	76.0%

- 小規模自治体では、多くの項目で実施している割合が低く、また、研修実施後のフォローアップの取組等について、「特になし」の割合が高くなっている。

## 5. 研修実施における課題(1)

(1)研修実施における課題 (上段は研修が十分に「実施できている」、下段は「実施できていない」と回答のあった団体)

※選択式、複数回答可

課題と感じたこと	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
研修対象者の所属における研修期間中のフォロー体制の確保	14	38.9%	6	33.3%	8	44.4%	151	49.2%	52	46.4%	102	35.3%
	9	81.8%	1	50.0%	2	40.0%	87	53.7%	82	42.9%	270	42.4%
研修担当課の人員不足	9	25.0%	6	33.3%	9	50.0%	89	29.0%	41	36.6%	86	29.8%
	7	63.6%	1	50.0%	2	40.0%	78	48.1%	107	56.0%	330	51.8%
実施すべき研修内容の検討が困難	12	33.3%	9	50.0%	8	44.4%	130	42.3%	42	37.5%	95	32.9%
	7	63.6%	0	0.0%	3	60.0%	91	56.2%	98	51.3%	253	39.7%
研修内容に沿った講師の選定が困難	16	44.4%	5	27.8%	7	38.9%	94	30.6%	28	25.0%	50	17.3%
	7	63.6%	0	0.0%	3	60.0%	51	31.5%	53	27.7%	151	23.7%
研修に関する予算確保が困難	13	36.1%	6	33.3%	2	11.1%	122	39.7%	30	26.8%	58	20.1%
	10	90.9%	1	50.0%	1	20.0%	88	54.3%	85	44.5%	145	22.8%
他自治体、外部機関、民間が実施している研修情報の収集が困難	7	19.4%	6	33.3%	2	11.1%	36	11.7%	7	6.3%	31	10.7%
	4	36.4%	0	0.0%	3	60.0%	26	16.0%	23	12.0%	58	9.1%
その他	11	30.6%	4	22.2%	0	0.0%	40	13.0%	8	7.1%	18	6.2%
	2	18.2%	0	0.0%	4	80.0%	24	14.8%	25	13.1%	49	7.7%
特になし	4	11.1%	4	22.2%	3	16.7%	43	14.0%	18	16.1%	84	29.1%
	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%	2	1.2%	9	4.7%	89	14.0%

※割合…それぞれの団体区分における研修が十分に「実施できている」・「実施できていない」別に占める課題の割合

- **小規模自治体では、「研修対象者の所属における研修期間中のフォロー体制の確保」「研修担当課の人員不足」「研修内容の検討が困難」といった人員や企画・立案に起因する課題の割合が高く、次いで「研修にかかる予算確保が困難」の割合が高い。**
- **小規模自治体において、研修を十分に実施できていると回答した団体と比べ、研修を十分に実施できていないと回答した団体の方が、多くの項目で課題と感じている割合が高い。**

## 5. 研修実施における課題(2)

(2)(1)のうち、最も課題と感じている点 (上段は研修が十分に「実施できている」、下段は「実施できていない」と回答のあった団体)

最も課題であると感じたこと	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
研修対象者の所属における研修期間中のフォロー体制の確保	4	12.5%	2	14.3%	6	40.0%	75	28.4%	33	35.1%	60	29.3%
	3	27.3%	0	0.0%	0	0.0%	44	27.5%	38	20.9%	142	25.9%
研修担当課の人員不足	2	6.3%	0	0.0%	6	40.0%	18	6.8%	17	18.1%	44	21.5%
	1	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	24	15.0%	47	25.8%	196	35.8%
実施すべき研修内容の検討が困難	5	15.6%	3	21.4%	3	20.0%	54	20.5%	17	18.1%	38	18.5%
	3	27.3%	0	0.0%	1	20.0%	32	20.0%	35	19.2%	78	14.2%
研修内容に沿った講師の選定が困難	4	12.5%	1	7.1%	0	0.0%	20	7.6%	10	10.6%	9	4.4%
	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.3%	6	3.3%	27	4.9%
研修に関する予算確保が困難	8	25.0%	4	28.6%	0	0.0%	67	25.4%	10	10.6%	30	14.6%
	2	18.2%	1	100.0%	0	0.0%	42	26.3%	34	18.7%	63	11.5%
他自治体、外部機関、民間が実施している研修情報の収集が困難	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	2.3%	0	0.0%	6	2.9%
	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	1.6%	6	1.1%
その他	9	28.1%	4	28.6%	0	0.0%	24	9.1%	7	7.4%	18	8.8%
	2	18.2%	0	0.0%	4	80.0%	16	10.0%	19	10.4%	36	6.6%

※割合…それぞれの団体区分における研修が十分に「実施できている」・「実施できていない」別に占める課題の割合 ( (1)で「特になし」の団体を除く )

- **最も課題と感じている点**について、**研修を十分に実施できていないと回答した小規模自治体**では、研修を十分に実施できていると回答した小規模自治体に比べて、**「研修担当課の人員不足」の割合が高くなっている。**
- 一方、**研修を十分に実施できていると回答した小規模自治体**でも、**「研修対象者の所属における研修期間中のフォロー体制の確保」に課題を感じている団体の割合が高くなっている。**

## 6. 広域的な研修(1)

### (1)広域的な研修の開催・参加状況

区分	[団体数(a)]	開催している(b)		参加している(c)		【主催団体】 都道府県	【主催団体】 市区町村	【主催団体】 一部事務組合、 広域連合	【主催団体】 その他
		[開催率(b/a*100)]	[参加率(c/a*100)]						
都道府県	[47]	36	[76.6%]	35	[74.5%]	9	5	12	16
指定都市	[20]	12	[60.0%]	18	[90.0%]	8	4	8	3
市区町村計	[1721]	253	[14.7%]	1,621	[94.2%]	831	685	583	522
特別区	[23]	4	[17.4%]	22	[95.7%]	5	8	13	8
市(5万人以上)	[469]	155	[33.0%]	442	[94.2%]	238	198	148	159
市(5万人未満)	[303]	42	[13.9%]	285	[94.1%]	163	102	100	95
町	[743]	44	[5.9%]	708	[95.3%]	336	315	234	232
村	[183]	8	[4.4%]	164	[89.6%]	89	62	88	28
全団体計	[1788]	301	[16.8%]	1,674	[93.6%]	848	694	603	541

### (2)「開催していない」と回答した団体について、課題となる事項

※選択式、複数回答可

広域的な研修開催にあたる課題	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
担当所属の人員不足	1	9.1%	2	25.0%	7	36.8%	175	55.7%	160	61.3%	622	71.2%
予算が確保できない	1	9.1%	3	37.5%	5	26.3%	120	38.2%	89	34.1%	218	24.9%
設備が整っていない	0	0.0%	1	12.5%	3	15.8%	47	15.0%	21	8.0%	107	12.2%
ニーズ把握ができていない	8	72.7%	5	62.5%	9	47.4%	177	56.4%	143	54.8%	402	46.0%
他団体との連携の仕方がわからない	2	18.2%	0	0.0%	3	15.8%	41	13.1%	41	15.7%	115	13.2%
その他	2	18.2%	2	25.0%	7	36.8%	42	13.4%	33	12.6%	58	6.6%

- 都道府県において、広域的な研修を開催していると回答した団体は8割。
- 市区町村において、広域的な研修に参加していると回答した団体が9割程度。
- 広域的な研修を開催するにあたり課題となる事項については、**都道府県・指定都市は「ニーズが把握できていない」が最も多いが、小規模自治体(市町村間での共同実施を想定)は「担当所属の人員不足」が最も大きな要因**となっている。

## 6. 広域的な研修(2)

### (3)広域的な研修の必要性とその理由

広域的に研修を実施する 必要性があると思うか	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
はい	41	87.2%	18	90.0%	23	100.0%	446	95.1%	293	96.7%	907	97.9%
いいえ	6	12.8%	2	10.0%	0	0.0%	23	4.9%	10	3.3%	19	2.1%

※選択式、複数回答可

広域的な研修を必要とする理由	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
他団体との連携	33	80.5%	16	88.9%	15	65.2%	328	73.5%	201	68.6%	632	69.7%
人的交流	24	58.5%	14	77.8%	17	73.9%	337	75.6%	213	72.7%	614	67.7%
予算抑制	24	58.5%	7	38.9%	16	69.6%	284	63.7%	202	68.9%	525	57.9%
事務的負担の軽減	21	51.2%	7	38.9%	14	60.9%	228	51.1%	187	63.8%	543	59.9%
高度な知識・内容	13	31.7%	9	50.0%	19	82.6%	226	50.7%	163	55.6%	534	58.9%
その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	1.1%	3	1.0%	9	1.0%

### (4)特にどのような研修を広域的に実施するべきか

※選択式、複数回答可

特にどのような研修で実施すべきか	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
階層別研修(新規採用研修・主任等研修など)	12	29.3%	1	5.6%	9	39.1%	269	60.1%	225	76.5%	684	75.4%
職種別研修(土木職向け、福祉職向け研修など)	18	43.9%	9	50.0%	22	95.7%	277	62.1%	199	67.9%	576	63.5%
特別研修(政策能力向上研修、統計データ研修など)	39	95.1%	14	77.8%	19	82.6%	318	71.3%	210	71.7%	541	59.6%
その他	1	2.4%	1	5.6%	2	8.7%	13	2.9%	7	2.4%	11	1.2%

- 団体規模を問わず、広域的な研修を必要と回答している割合が高いが、**都道府県・指定都市と比べて、小規模自治体の方が、広域的な研修が必要と回答している割合が高い傾向**にある。
- 必要とする理由は、団体規模を問わず「他自治体との連携」「人的交流」「予算抑制」「事務的負担の軽減」の割合が高く、**特に「事務的負担の軽減」は小規模自治体ほど割合が高い傾向**にある。
- 都道府県・指定都市・特別区は広域的に実施するべき研修として「特別研修」の割合が高い一方、**市町村は階層別研修、職種別研修、特別研修問わず実施するべきと回答しており、特に、小規模自治体では、階層別研修の割合が最も高い。**

## 6. 広域的な研修(3)

### (5) 広域的な研修に参加している理由

※選択式、複数回答可

広域的な研修に参加している理由	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
支出を抑えられる	10	28.6%	7	38.9%	14	63.6%	270	61.1%	212	74.4%	518	59.4%
事務的負担の軽減	17	48.6%	8	44.4%	15	68.2%	295	66.7%	219	76.8%	641	73.5%
人事的な交流	25	71.4%	14	77.8%	19	86.4%	375	84.8%	240	84.2%	675	77.4%
高度で幅広い知識の獲得	15	42.9%	11	61.1%	18	81.8%	269	60.9%	183	64.2%	564	64.7%
他団体との連携	16	45.7%	10	55.6%	12	54.5%	238	53.8%	151	53.0%	407	46.7%
その他	1	2.9%	1	5.6%	1	4.5%	7	1.6%	2	0.7%	5	0.6%

### (6) 広域的な研修に参加していない理由

※選択式、複数回答可

広域的な研修に参加しない理由	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	
	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合	団体数	割合
職員の時間を確保できない	2	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	7	25.9%	2	11.1%	28	51.9%
広域的な研修が実施されていない	7	58.3%	1	50.0%	0	0.0%	14	51.9%	7	38.9%	28	51.9%
予算が確保できない	2	16.7%	1	50.0%	1	100.0%	6	22.2%	2	11.1%	5	9.3%
広域的な研修についての情報を得ることができない	4	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	6	22.2%	7	38.9%	22	40.7%
その他	2	16.7%	0	0.0%	0	0.0%	3	11.1%	6	33.3%	3	5.6%

- 広域的な研修に**参加する理由について**、団体規模を問わず「人事的な交流」と回答した割合が高いが、**小規模自治体では「支出を抑えられる」、「事務的負担の軽減」の割合が高くなっている。**
- 広域的な研修に**参加しない理由について**、小規模自治体では「広域的な研修が実施されていない」、「情報を得ることができない」の割合が高くなっている。