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７年度報告書）

現状・課題

○職員に対する研修が十分に実施できていないと考えている小規模自治体（人口５万未満の市及び町村）が多い。
　また、小規模自治体の多くは、人的資源の不足、予算の不足、企画・立案の難しさなど、研修に関して複数の課題があり、人材育成・確保の重要性は認識しながらも、思うように実施できていないという現状がある。
○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について、策定はしているものの、改正したことがない団体が全体の約４割となっており、小規模自治体ほど改正率が低くなっている。

ポイント Ｒ７人材育成等に関する調査の結果（主なもの）

調査項目		全団体計	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
求められる職員像に向けて、十分な研修を実施できていると考えるか	はい		76.6%	90.0%	78.3%	65.5%	37.0%	31.2%
	いいえ		23.4%	10.0%	21.7%	34.5%	63.0%	68.8%
人材育成基本方針の策定・改正状況	策定済み	96.2%	100%	100%	100%	99.6%	97.7%	93.6%
	改正済み	63.2%	95.7%	100%	87.0%	85.2%	64.5%	47.6%

課題 Ｒ７人材育成等に関する調査結果を踏まえて類型化した課題

人的資源の不足

受講者の所属する部署における課題	○職員が少なく、代替できる者がいないため、受講が困難 ○窓口業務のある部署では研修の受講が困難 ○繁忙な所属では研修の受講が困難
研修担当課における課題	○担当職員が少なく、新たな研修に取り組むことが困難 ○他業務との兼務により、研修業務に専念できない。 ○各課に人員削減を依頼しており、研修担当課の増員は困難
予算の不足	○予算の増額が認められず、新たな研修の実施が困難 ○予算のシーリングもあり、予算を減額せざるを得ない。
企画・立案の難しさ	○実施すべき研修テーマ・内容の把握が困難 ○研修テーマ・内容に応じた講師の選定が困難 ○広域的な研修に際して、市町村の研修ニーズの把握が困難

課題
【基本方針が未改正の理由(主なもの)】
・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。
※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

その他の課題

受講後の効果測定が困難、
職員の研修受講への意識づけが困難　等

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

検討の方向性

（地方公共団体における人材育成に関する研究会　令和７年度報告書）

〇小規模自治体は人員・予算といったリソースに限りがあるが、自らの責任において、人材育成を推進することが求められる。
〇そのため、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が、これに加え、広域的な対応を行うことも効果的である。
〇これらを踏まえ、課題解決の方策について、「自団体での取組」と「広域での取組」の２つの視点から取りまとめた。

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

首長をはじめとしたトップ層の関与のもと研修を推進すること。
また、継続的・計画的に取り組むこと

具体の取組例

・研修受講後の成果報告会の実施など、トップ層が研修による職員の意欲向上と変化を感じられる場を設定
・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　等

２　受講者が所属する部署における対応

(1)研修を受講しやすい環境の整備

研修の必要性を共通認識とし、研修受講の際の業務補完について検討すること

具体の取組例

・研修の年間スケジュールや職員の業務量及び業務繁閑期を事前に共有することにより、所属の負担感を軽減
・高齢期職員の活用などにより、研修受講者の代替職員等を配置するよう努めること　等

(2)研修の受講意欲の醸成

何のために研修を受けるのかを職員に理解させ、職員のモチベーションを醸成すること

具体の取組例

・研修が職員のキャリア形成にどう活かされるかを明示すること
・日常業務の中に研修要素を組み込むことで、不足する能力を意識させ、相乗的に外部研修の受講意欲を醸成すること　等

３　研修担当課における対応

(1)研修の受講意欲の醸成

各分野で必要となる研修を示すことで、職員のモチベーションを醸成すること

具体の取組例

・研修体系を適切に整理し、職員に明示すること　等

(2)人事評価と連動した研修制度

制度的に研修受講を促進できる仕組みを構築すること

具体の取組例

・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　等

(3)人員体制の強化

多様な研修ニーズに対応するため、体制を強化すること

具体の取組例

・タスクフォースとして一時的に増員
・他部署と連携し、庁内横断的な体制を構築

(4)企画・立案の難しさへの対応

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すること

具体の取組例

・全国規模の研修機関の積極的な活用
・連携協定締結企業等が実施する研修への参加
・民間委託する際は、受講内容の確認や費用対効果を適切に判断し、直営での実施可否を検討した上で実施すること　等

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７年度報告書）

自団体での取組（つづき）

４　研修の推進に向けた研修の質の確保・内容の充実

(1)研修ニーズ、受講者評価を踏まえた研修内容の見直し

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、研修内容を適宜見直すこと

(2)研修受講後のフォローアップ

研修の質の確保・内容の充実を図るため、研修受講後のフォローアップや効果測定を行うこと

具体の取組例

- 受講後に研修成果を発表する場を設定することや受講から一定期間経過後に職員の変化などを調査すること
- 受講履歴を踏まえた人事配置の実施など、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　等

(3)経費の節減、予算の確保

研修の質の確保に向け、研修の予算を確保すること

具体の取組例

- 既存研修のスクラップ＆ビルド、講師の内製化
- 人材育成に係る特別交付税措置などの積極的な活用
- 基本方針を改正し、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

(4)研修手法の適切な選定

対面での研修、オンライン研修など、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

具体の取組例

- 関係機関・団体とのネットワーク構築のために対面での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は、時間等に捕らわれないオンデマンド研修を取り入れること　等

広域での取組

１　広域的な研修の推進

(1)機運の醸成

トップ層が研修の広域化の必要性を認識し、広域化に向けた議論を喚起すること。事務担当者間においても、既存の広域連携の枠組みなどを活用し、人的ネットワークづくりを進めること

(2)連携体制の構築

事務・費用負担の軽減など、構成団体にメリットがあり、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

具体の取組例

- 都道府県、連携中枢都市圏等における広域的な人材育成の取組、関係する地方公共団体による広域連合や協議会の設置　等

(3)研修ニーズの把握

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

具体の取組例

- 受講者アンケートの実施や構成団体の担当者間での意見交換　等

(4)研修を受講しやすい環境の整備

広域化に伴う受講者負担を軽減する観点から、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を検討すること

具体の取組例

- オンデマンド研修について、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こと　等

２　広域的な研修を活用する際の留意事項

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を持つこと。例えば、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し、自団体固有の課題などは、各構成団体で自ら研修を実施すること