

# 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6月26日



# 研究会開催要綱①

## 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、採用の多様化を踏まえた人材育成及び職場内での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。

## 研究会開催要綱②

### 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) 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。
- (3) 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。

## 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特任教授）

（五十音順、敬称略）

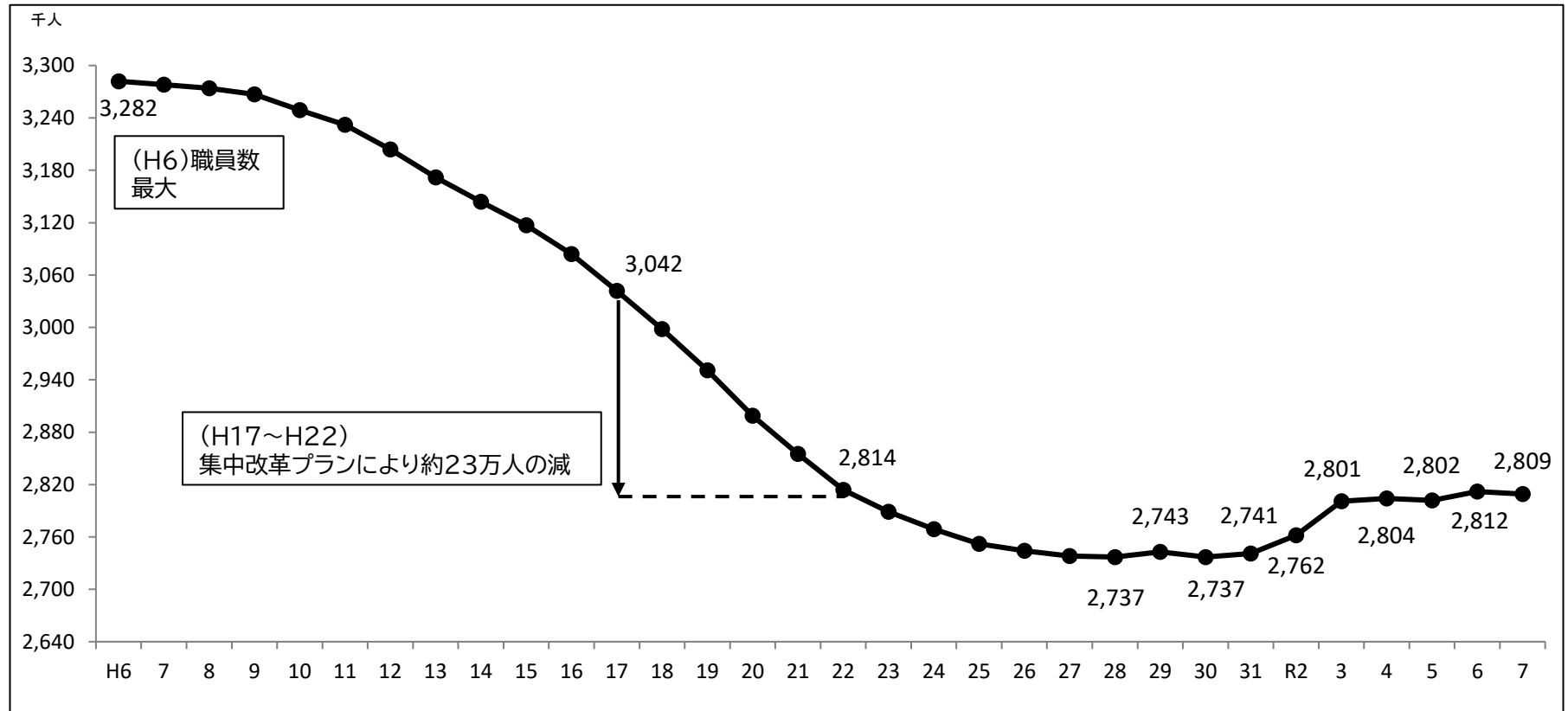
# 昨今の地方公務員を取り巻く状況

---

# 地方公共団体の職員数の推移

- 令和7年4月1日現在の職員数は、対前年比で2,451人減少し、280万9,298人。
- 定年引上げに伴い当面2年に1度生じる定年退職者が6年度末に生じたという制度的要因などにより、職員数は対前年比で減少。
- 職員数は、平成6年をピークに減少してきたが、平成29年以降は微増から横ばいの傾向が続いている。

## ■ 職員数の推移(平成6年～令和7年)

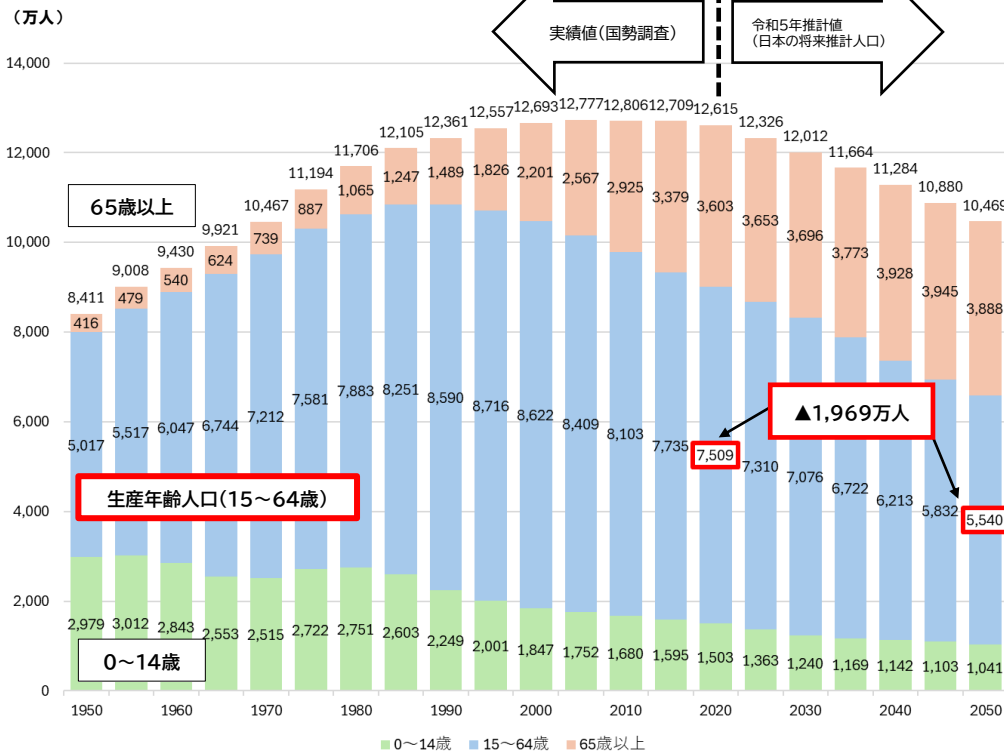


出典:総務省「令和7年地方公共団体定員管理調査結果」

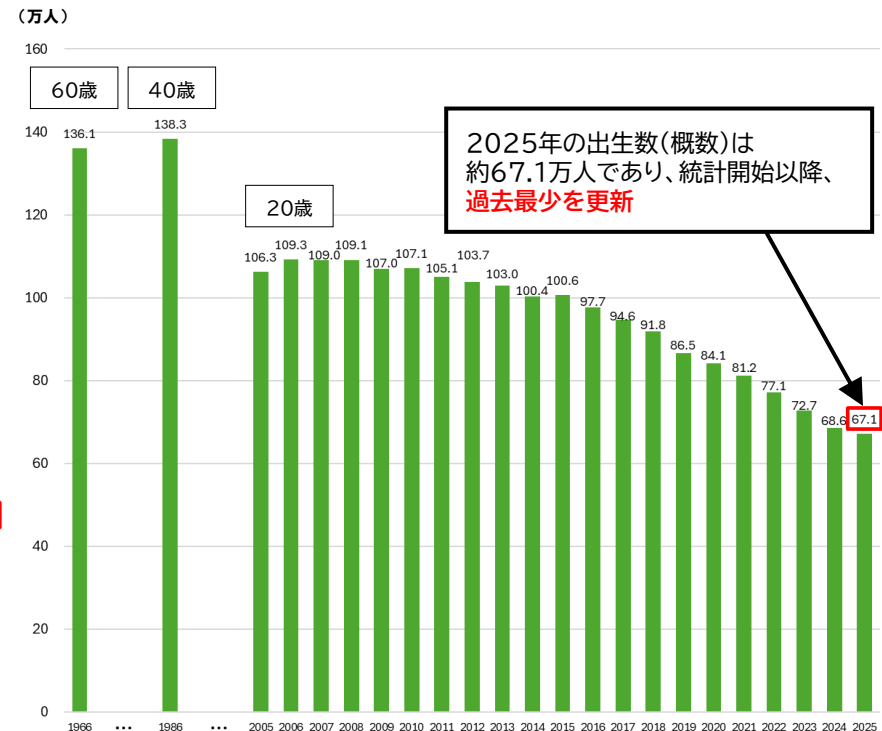
# 将来の人口推計

- 日本の人口は、2023年時点の推計で、2020年(12,615万人)から2050年(約10,469万人)にかけて約2,146万人減少する見込みであり、**生産活動を中心となって支える15～64歳の人口は、約1,969万人減少する見込み。**
- **出生数も減少傾向が続いており、2025年の出生数(概数)は約67.1万人と、統計開始以降、過去最少を更新。**  
2025年時点で60歳となる年代の出生数が約136.1万人であることから、約半数となる。
- このことから、今後、**労働の中核的な担い手が急速に減少**することが見込まれる。

■日本の将来人口推計(実績と推計)



■日本の出生数の推移



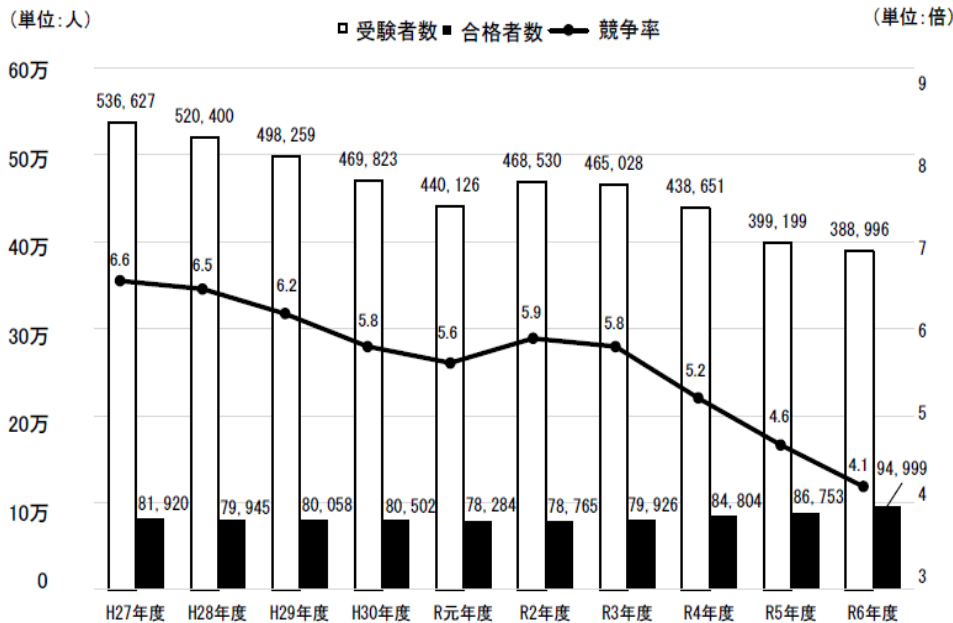
備考:総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」に基づき、事務局作成

備考;厚生労働省「人口動態統計」に基づき、事務局作成

# 地方公務員の競争試験の状況

- 地方公務員の競争試験の状況については、受験者数は長らく減少傾向が続いている一方で、合格者数は増加傾向となっている。  
これに伴い、競争率についても減少傾向が続いている。
- 令和6年度の競争率は4.1倍(前年度比0.5ポイント減)であり、調査開始以降、過去最低を記録。

## 地方公務員における競争試験の受験者数、合格者数及び競争率の推移

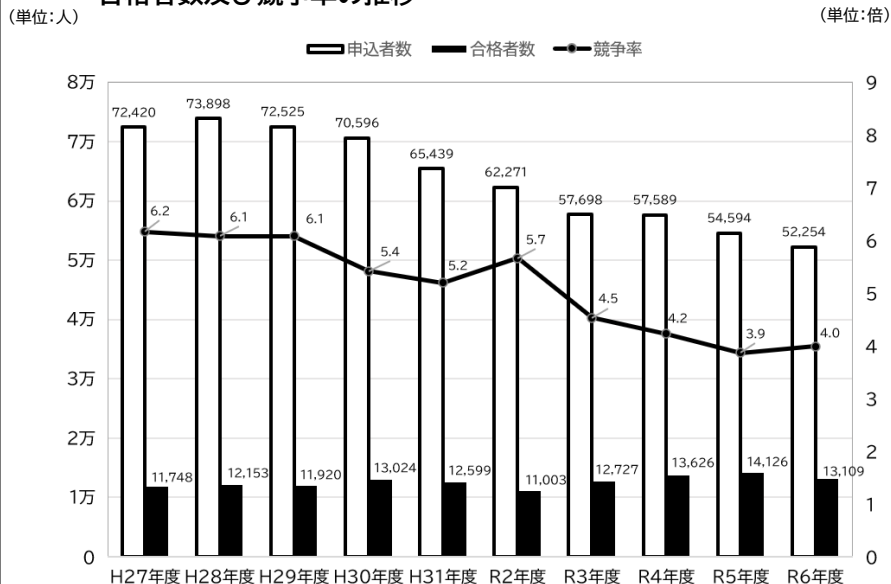


(注1) 人事委員会(競争試験等を行う公平委員会を含む。)又は任命権者が実施した職員採用競争試験を調査。  
なお、試験の名称が「選考」となっているが、公募・公告、能力実証判定、採用候補者名簿作成の4つの要件を満たす実質的な競争試験的選考は含む。

(注2) 本表における「競争率」は、受験者数/合格者数 により算出している。

出典:総務省「地方公務員における働き方改革に係る状況—令和6年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果の概要—」

## (参考)国家公務員採用総合職・一般職(大卒程度・高卒者)試験の申込者数、合格者数及び競争率の推移



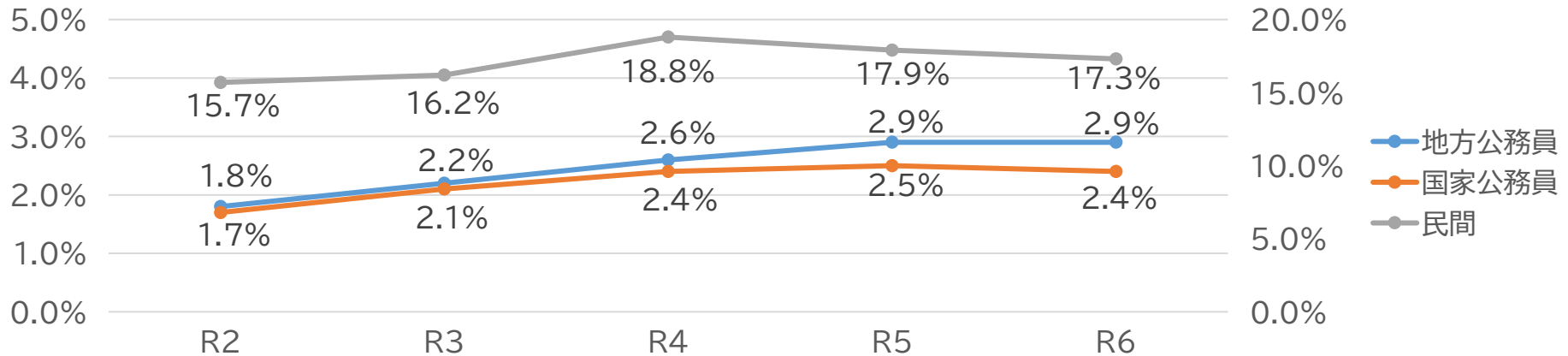
備考:人事院「人事行政関連データ 令和6年度年次報告書関係」に基づき、事務局作成

# 若手職員の離職率の推移

○ 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。

## ■20代以下の離職率の推移(地方公務員・国家公務員・民間)

離職率(地方公務員・国家公務員(左目盛り)／民間(右目盛り))



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

※普通退職:離職者のうち、他の離職事由(定年退職、早期退職募集制度による退職、勸奨退職、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

国家公務員の離職率 = 
$$\frac{\text{20代以下の自己都合退職手当受給者数(行政職俸給表(一)適用者) 出典:内閣人事局「退職手当の支給状況」}}{\text{20代以下の行政職俸給表(一)適用者 出典:人事院「一般職の国家公務員の任用状況調査」}}$$

民間離職率 = 
$$\frac{\text{20代以下の一般労働者(短時間労働者を除くが正社員以外を含む)の離職者数※(他企業への出向者・出向復帰者を含む)}}{\text{各年6月末日現在の20代以下の一般労働者数}}$$

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)

## 昨今の地方公務員を取り巻く状況を踏まえた人材育成に関する課題

- 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。
- 特に、近年では、中途採用者の増加やS P I等の適性検査の導入など、人材確保に向けて工夫する動きがあるが、人材育成の観点からは、採用方法の多様化に合わせた対応が必要となってくるのではないか。
- また、令和7年度研究会において、職員一人の業務負荷が多いことなどにより、職場外研修(OffJT)を十分に実施できていない地方公共団体が多いという課題を整理し、その対応方策を研究したが、職場研修(OnJT)を中心とした職場内での人材育成についても、人的資源の不足・業務繁忙化に伴い、十分に機能しない環境になっているのではないか。
- 上記を踏まえ、以下の2点について、現状・課題を整理し、調査研究を行う。

### ①採用の多様化を踏まえた人材育成のあり方

### ②職場内での人材育成のあり方

# 「職場研修(OJT)」の定義について

- ◆ 本研究会においては、「職場研修(OJT)」を以下のとおり取り扱ってはどうか。
  - ・ 職場研修(OJT)とは、**職場内において職務を通して行われる研修のことであり、職場の上司・先輩等が職場内で仕事をしながら、報告、連絡、相談等の機会をとらえて、その仕事に必要な情報や知識、技術、経験等を計画的に教えるもの。**
  - ・ 業務を教えるだけでなく、業務の背景やより効率的な実施に向けた改善視点等も指導するとともに、**目標を示し、考える機会を与えることにより、実践的な育成手法**となる。
  - ・ 一方、**職場外研修(OffJT)**は職務を遂行する上で必要な知識・技能を体系的に学習したり、高度・専門的な知識・技能を習得する際には効果的な手法であり、**OJTと組み合わせることで、理論と実践のバランスを取ることが可能**となる。

## 財団法人自治研修協会「地方公共団体における職場研修の推進方策に関する調査研究－分権の時代の職場研修マニュアル－」(平成9年3月)(抄)

職場研修は、わが国では各業務を的確に遂行していくに当たり必要とされる基本的ないし固有の知識・技術、ノウハウを修得させる上で、最も効果的な手法として、官民を問わず人材育成の中心的手法とされてきた。**しかし、職場研修の定義は論者によって多様である。**ここでは地方公共団体における職場研修について述べるに当たり、本稿における職場研修を定義する前提として、職場研修の意義について従来論じられている例を参照しながら、職番研修の基本的意義について整理することとする。

職場研修は、一般的に「O.J.T.】といわれることも多いが、その使い方には次のような例がある。

- ・ On the Job Trainingの頭文字をとった略称であり、一般に「職場内教育」といわれ、仕事をしながらの教育訓練を指す
- ・ **職場で仕事を行う過程で、上司(管理・監督者など)が、部下(個人及び集団)の育成必要点を見出し、それに対するいっさいの指導・援助活動を行うこと**
- ・ 仕事の場での自然の機会を**意識的に活用**して行う部下の指導・育成のこと
- ・ 上司(や先輩)が、部下(や後輩)に対して、職場生活や仕事に必要な知識や技能あるいは態度を身につけさせるために行う**意図的な努力**のこと
- ・ 日常の仕事を通じて、個々の職員ごとに必要な知識、技能、態度などを身につけさせることを目的とした研修のこと
- ・ 日常の業務を行いながら業務に必要とする知識・技術を身につける教育研修方法であり、O.J.Tの基本は、**日常の管理行動そのもの**にある
- ・ 仕事をすることそれ自体が訓練になっている
- ・ 「定義できない知識」、「熟練の中の言葉で明確に定式化できない性質の知識や技能」、「生きた知識」の伝え方である

これらを整理すると、**「職場研修(O.J.T:On the Job Training)」とは、「職場内において職務を通して行われる研修のことであり、職場の上司・先輩等が職場内で仕事をしながら、報告、命令等の機会をとらえてその仕事に必要な情報や知識、技術、経験等を計画的に教えるもの」**であるといえよう。

当研究会における研究内容について

①採用の多様化を踏まえた人材育成のあり方

---

# 地方公共団体における採用の多様化の取組状況①

- 地方公共団体における試験方式の工夫に関する取組については、  
 ⇒ **いずれの職種区分においても、「年齢上限の引上げ・撤廃」について、約半数の地方公共団体が取り組んでいる。**  
 ⇒ **また、「SPIなどの適性検査の導入」についても、多くの地方公共団体で実施している。**

## ■地方公共団体における試験方式の工夫に資する取組状況

職種	選択肢	都道府県 (n=47)		指定都市 (n=20)		市区町村 (n=1721)		合計 (n=1788)	
		件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
一般 行政職	ア 通年募集枠（同一年度内において必要な回数を実施する場合も含む）の設置	8	17.0%	2	10.0%	231	13.4%	241	13.5%
	イ 年度途中の採用枠（翌年4月1日採用に限定しない採用枠）の設置	11	23.4%	8	40.0%	569	33.1%	588	32.9%
	ウ 年齢上限の引上げ・撤廃	25	53.2%	9	45.0%	889	51.7%	923	51.6%
	エ 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）	2	4.3%	0	0.0%	244	14.2%	246	13.8%
	オ 試験会場の管外設置（テストセンターの活用等）	35	74.5%	10	50.0%	562	32.7%	607	33.9%
	カ 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）	46	97.9%	20	100.0%	1057	61.4%	1123	62.8%
	キ 試験日程の早期化	36	76.6%	11	55.0%	467	27.1%	514	28.7%
	ク 採用候補者名簿の有効期間の延長	7	14.9%	1	5.0%	31	1.8%	39	2.2%
	ケ 教養試験に代わるSPIなどの適性検査の導入	40	85.1%	14	70.0%	817	47.5%	871	48.7%
	コ 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	26	55.3%	11	55.0%	427	24.8%	464	26.0%
	サ 競争試験から選考試験への移行	2	4.3%	1	5.0%	34	2.0%	37	2.1%
	シ その他	1	2.1%	4	20.0%	32	1.9%	37	2.1%
	技術職	ス 通年募集枠（同一年度内において必要な回数を実施する場合も含む）の設置	10	21.3%	3	15.0%	321	18.7%	334
セ 年度途中の採用枠（翌年4月1日採用に限定しない採用枠）の設置		9	19.1%	8	40.0%	512	29.8%	529	29.6%
ソ 年齢上限の引上げ・撤廃		28	59.6%	8	40.0%	901	52.4%	937	52.4%
タ 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）		2	4.3%	0	0.0%	187	10.9%	189	10.6%
チ 試験会場の管外設置（テストセンターの活用等）		36	76.6%	14	70.0%	462	26.8%	512	28.6%
ツ 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）		46	97.9%	20	100.0%	948	55.1%	1014	56.7%
テ 試験日程の早期化		40	85.1%	18	90.0%	421	24.5%	479	26.8%
ト 採用候補者名簿の有効期間の延長		17	36.2%	3	15.0%	29	1.7%	49	2.7%
ナ 教養試験に代わるSPIなどの適性検査の導入		37	78.7%	14	70.0%	658	38.2%	709	39.7%
ニ 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		27	57.4%	12	60.0%	364	21.2%	403	22.5%
ヌ 競争試験から選考試験への移行		5	10.6%	1	5.0%	62	3.6%	68	3.8%
ネ その他		7	14.9%	6	30.0%	53	3.1%	66	3.7%
資格職		ノ 通年募集枠（同一年度内において必要な回数を実施する場合も含む）の設置	20	42.6%	2	10.0%	323	18.8%	345
	ハ 年度途中の採用枠（翌年4月1日採用に限定しない採用枠）の設置	11	23.4%	6	30.0%	516	30.0%	533	29.8%
	ヒ 年齢上限の引上げ	29	61.7%	7	35.0%	964	56.0%	1000	55.9%
	フ 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）	1	2.1%	0	0.0%	206	12.0%	207	11.6%
	ヘ 試験会場の管外設置（テストセンターの活用等）	19	40.4%	8	40.0%	458	26.6%	485	27.1%
	ホ 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）	41	87.2%	20	100.0%	996	57.9%	1057	59.1%
	マ 試験日程の早期化	21	44.7%	3	15.0%	405	23.5%	429	24.0%
	ミ 採用候補者名簿の有効期間の延長	4	8.5%	1	5.0%	25	1.5%	30	1.7%
	ム 教養試験に代わるSPIなどの適性検査の導入	22	46.8%	8	40.0%	667	38.8%	697	39.0%
	メ 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	21	44.7%	9	45.0%	388	22.5%	418	23.4%
	モ 競争試験から選考試験への移行	17	36.2%	1	5.0%	80	4.6%	98	5.5%
	ヤ その他	4	8.5%	4	20.0%	53	3.1%	61	3.4%

# 地方公共団体における採用の多様化の取組状況②

- 地方公共団体における多様な人材の採用に関する取組については、
  - ⇒ **職種区分に関わらず、「年齢上限の引上げ・撤廃」を、多くの地方公共団体が実施している。**
  - ⇒ **いずれの職種区分においても、概ね半数以上の都道府県・指定都市で、「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」、「民間経験者(定年退職者を含む)の採用枠の設置」に取り組んでいる。**

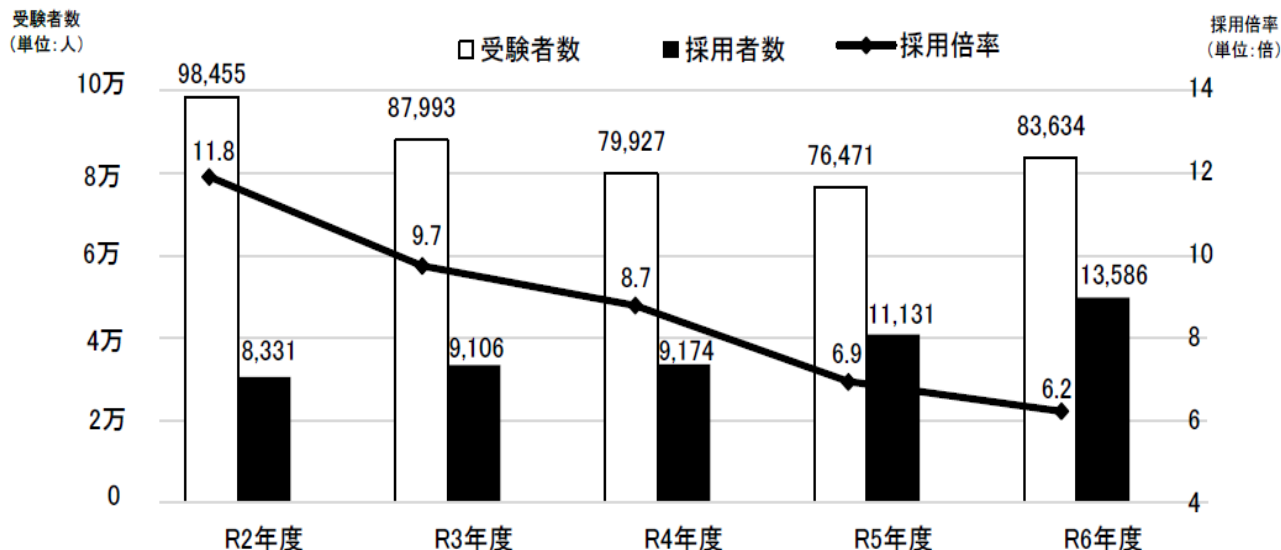
## ■地方公共団体における多様な人材の採用に資する取組状況

職種	選択肢	都道府県 (n=47)		指定都市 (n=20)		市区町村 (n=1721)		合計 (n=1788)	
		件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
一般行政職	ア 年齢上限の引上げ・撤廃	25	53.2%	10	50.0%	880	51.1%	915	51.2%
	イ 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	33	70.2%	15	75.0%	624	36.3%	672	37.6%
	ウ 行政経験者（同じ団体への復職や定年退職者を含む）の採用枠の設置	25	53.2%	5	25.0%	221	12.8%	251	14.0%
	エ 民間経験者（定年退職者を含む）の採用枠の設置	31	66.0%	12	60.0%	572	33.2%	615	34.4%
	オ 修士号や博士号取得者などの採用枠の設置	0	0.0%	1	5.0%	9	0.5%	10	0.6%
	カ 庁内の他の部署（他施策）との連携 (例：自団体で実施する移住に関するイベントへの出展、移住に関する自団体の補助金の活用 等)	16	34.0%	3	15.0%	38	2.2%	57	3.2%
	キ その他	9	19.1%	0	0.0%	50	2.9%	59	3.3%
技術職	ク 年齢上限の引上げ・撤廃	26	55.3%	9	45.0%	875	50.8%	910	50.9%
	ケ 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	34	72.3%	15	75.0%	530	30.8%	579	32.4%
	コ 行政経験者（同じ団体への復職や定年退職者を含む）の採用枠の設置	22	46.8%	5	25.0%	181	10.5%	208	11.6%
	サ 民間経験者（定年退職者を含む）の採用枠の設置	33	70.2%	13	65.0%	525	30.5%	571	31.9%
	シ 修士号や博士号取得者などの採用枠の設置	1	2.1%	1	5.0%	5	0.3%	7	0.4%
	ス 庁内の他の部署（他施策）との連携 (例：自団体で実施する移住に関するイベントへの出展、移住に関する自団体の補助金の活用 等)	13	27.7%	3	15.0%	41	2.4%	57	3.2%
	セ その他	5	10.6%	1	5.0%	41	2.4%	47	2.6%
資格職	ソ 年齢上限の引上げ・撤廃	26	55.3%	9	45.0%	944	54.9%	979	54.8%
	タ 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	24	51.1%	12	60.0%	508	29.5%	544	30.4%
	チ 行政経験者（同じ団体への復職や定年退職者を含む）の採用枠の設置	19	40.4%	4	20.0%	162	9.4%	185	10.3%
	ツ 民間経験者（定年退職者を含む）の採用枠の設置	23	48.9%	11	55.0%	445	25.9%	479	26.8%
	テ 修士号や博士号取得者などの採用枠の設置	0	0.0%	0	0.0%	3	0.2%	3	0.2%
	ト 庁内の他の部署（他施策）との連携 (例：自団体で実施する移住に関するイベントへの出展、移住に関する自団体の補助金の活用 等)	10	21.3%	2	10.0%	39	2.3%	51	2.9%
	ナ その他	3	6.4%	1	5.0%	40	2.3%	44	2.5%

# 地方公共団体における採用の多様化の取組状況③

- **中途採用の状況については**、受験者数は近年減少傾向だったが、R6年度には増加に転じている。
- また、**実施団体数が増加傾向にあり**、**採用者数は年々増加**している。

## ■過去5年間の中途採用試験における受験者数及び採用倍率の推移



## ■過去5年間の中途採用試験実施団体数の推移

	団体数	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R5→R6 増減
都道府県	47	47	47	47	47	47	-
指定都市	20	20	20	20	20	20	-
市区町村	1,722	839	898	935	1,036	1,134	98
合計	1,789	906	965	1,002	1,103	1,201	98

(注1) 本表は、各年度に実施された、主に新卒者を対象に行う採用試験以外の試験の実施状況を記載している。

(注2) 本表における「採用倍率」は、受験者数/採用者数により算出している。

(注3) 市区町村の「団体数」には、市区町村(1,721団体)に加えて、特別区人事委員会が含まれている。

# 人材育成・確保基本方針策定指針

## 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

### 人材育成・確保基本方針指針(抄)

#### 第3章 人材育成・確保の検討事項

##### 1 人材の育成

##### (2) 人材の育成手法の充実

##### 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、(略)等を実施することも効果的である。

##### 2 人材の確保

##### (2) 多様な試験方式の工夫

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。求める人材や能力を明確にした上で、目的に沿った試験方式を検討すること。

- ・通年募集枠の設置
- ・採用手続の広域化(共同採用方式など)
- ・教養試験に代わるSPIなどの適性検査の導入 等

##### (3) 多様な人材の採用

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。採用後の丁寧なフォロー体制を整備すること。

- ・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・民間経験者などの採用枠の創設 等

### 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(抄)

#### 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

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。16

# 採用の多様化を踏まえた人材育成の取組に関する現状・課題①

- 令和6年度に中途採用を実施した地方公共団体における中途採用者(「経験者採用枠」等での採用者に限らず、一定の前職歴を持って入庁した者を含む)の人材育成・定着に資する取組状況では、
  - ⇒ 「ウ 入庁後の研修等の実施」、「オ 入庁後の孤独化・孤立化を防ぐための取組」を実施している地方公共団体が少ない。
  - ⇒ 団体区分別では、市区町村は、都道府県・指定都市と比較して、アからエまでの項目に取り組んでいる割合が低く、「キ どれも取り組んでいない」の割合が高い。

## ■中途採用者の人材育成・定着に資する取組状況

選択肢	都道府県 (n=47)		指定都市 (n=20)		市区町村 (n=1133)		合計 (n=1200)	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
ア 配属部署の調整（前職と近い分野への配属や本人の希望への配慮等）	37	78.7%	12	60.0%	422	37.2%	471	39.3%
イ 採用時の職を前歴を加味したものとする	29	61.7%	9	45.0%	431	38.0%	469	39.1%
ウ 入庁後の研修等の実施（主に新卒採用者に対して行われる研修を除く）	10	21.3%	7	35.0%	104	9.2%	121	10.1%
エ 入庁後のメンタル面における支援（定期的な面談、メンター制度の導入等）	25	53.2%	11	55.0%	328	28.9%	364	30.3%
オ 入庁後の孤独化・孤立化を防ぐための取組（例：職員間での交流機会の創出等）	11	23.4%	2	10.0%	135	11.9%	148	12.3%
カ その他	3	6.4%	1	5.0%	16	1.4%	20	1.7%
キ どれも取り組んでいない	2	4.3%	1	5.0%	342	30.2%	345	28.8%

※ 令和6年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査において令和6年度に中途採用試験を実施したと回答した団体の回答を集計。

## 採用の多様化を踏まえた人材育成の取組に関する現状・課題②

- 各階層の研修課程数と、各階層における経験者採用職員のみを対象とする研修の実施状況では、  
⇒ **いずれの団体区分においても、いずれの職員階層においても、経験者採用職員のみを対象とする研修課程が少ない。**

### ■階層別研修における課程数の状況 ※表頭()内は調査対象団体数

	都道府県 (47団体)	指定都市 (20団体)	特別区 (23団体)	中核市 (62団体)	県庁所在市 (4団体)	その他市町 (30団体)	東北自治研修所 (1団体)	合計 (187団体)
新規採用者研修	174	82	141	258	13	86	1	755
経験者採用職員のみを対象とする課程	9	6	7	1	1	0	0	24
割合	5.2%	7.3%	5.0%	0.4%	7.7%	0.0%	0.0%	3.2%
主任等研修	223	123	233	371	9	74	0	1033
経験者採用職員のみを対象とする課程	4	1	0	0	0	0	0	5
割合	1.8%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%
係長・課長補佐研修	211	59	170	221	12	60	0	733
経験者採用職員のみを対象とする課程	0	0	2	0	0	0	0	2
割合	0.0%	0.0%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%
課長級研修	103	47	83	132	5	32	0	402
経験者採用職員のみを対象とする課程	0	0	0	0	0	0	0	0
割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
トップセミナー	29	23	3	25	2	3	0	85
経験者採用職員のみを対象とする課程	0	0	0	0	0	0	0	0
割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

# 「採用の多様化を踏まえた人材育成のあり方」研究内容

## 研究内容

中途採用者などの人材育成（研修や人事管理のあり方など）について、従来では想定されなかった育成方法・留意点を調査・研究。

## 現状・課題と想定される論点

### 現状・課題

○ 採用の多様化に対応した人材育成の取組を十分に実施できていないのではないか。

- ・現状では、採用した職員の特性に応じた研修や職員の孤立化を防ぐ取組などが十分に実施できていない。
- ・人材育成・人事担当部局の人員不足や知識・ノウハウ不足等により、新たな取組を行うことができていないのではないか。

### 想定される論点

○ 採用方法(試験方式・採用区分)の多様化を踏まえて、採用された職員が活躍するために、どのように人材育成を行うことが効果的と考えられるか。

- 研修の観点からは、人材育成・人事担当部局の人員不足に留意しつつ、例えば、採用方法別の初任者研修の実施（民間経験者向けの行政手続法等を学ぶ研修や、適性検査による採用者向けの基本的な法制研修など）、中途採用者に外部研修・広域的な研修を受講させることなど、採用した職員の研修ニーズの把握や育成手法についてどのような取組を行うべきか。
- 人事管理の観点からは、例えば、採用時の職を前歴を加味したものにすることや配属を前職の経験を踏まえたものにすること、HRテクノロジーの活用など、職員のモチベーション向上や効果的なキャリア形成支援のために、どのような取組を行うべきか。

# (参考)採用の多様化を踏まえた人材育成の取組の具体例

## 地方公共団体における中途採用者の人材育成・定着に資する取組の具体例

- ◆ 配属部署の調整
  - 配属部署の決定にあたり、これまでの経験や本人の希望を考慮
- ◆ 採用時の職・給与を前歴を加えたものとする
  - 前歴を加味し、主任・主査として任用
  - 民間・公務の職歴を100分の100で換算し、給与を決定
- ◆ 入庁後の研修の実施
  - 社会人経験者向けに研修を実施
  - 地方自治法、地方公務員法、公務員倫理、財務、契約、町の概要、役場の業務等の研修を実施
  - 接遇研修など、研修を免除
- ◆ 入庁後のメンタル面における支援
  - OJT体制の整備(指導職員の指名、サポーター制度、メンター制度等の導入)
  - 人事担当部局、保健師、心理士などと面談
- ◆ 入庁後の孤独化・孤立化を防ぐための取組
  - 研修でのグループワークなどにより、職員間の交流機会を創出
  - 先輩職員との座談会の実施

当研究会における研究内容について

②職場内での人材育成のあり方

---

# 地方公共団体における職場内での人材育成の取組状況①

- 多くの地方公共団体において、職場内での人材育成(OJT等)が重要と認識している。
  - 若手職員については、OJT等で職務内容の理解を深める取組が重要
    - ⇒ いずれの団体区分においても、8～9割の地方公共団体が、「そう思う」「少しそう思う」と回答している。
  - 「OJTの見直し・充実強化」を課題と認識
    - ⇒ いずれの団体区分においても、8～9割の地方公共団体が「重要な課題と認識している」「課題と認識している」と回答している。

## ■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」アンケート(令和3年度)

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
若手職員については、 OJT等で職務内容の理解を深める取組が重要	都道府県	74%	26%	100%	0%	0%	0%
	指定都市	63%	32%	95%	5%	0%	0%
	市区	56%	40%	96%	3%	0%	0%
	町村	34%	51%	85%	14%	1%	0%

※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)

## ■総務省「人材育成等に関する調査(令和3年4月1日時点)」

「OJTの見直し・充実強化」の課題認識	都道府県		指定都市		市区		町村		合計	
	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
重要な課題と認識している(a)	12	25.5%	9	45.0%	176	22.1%	131	14.1%	328	18.3%
課題と認識している(b)	30	63.8%	8	40.0%	535	67.3%	622	67.2%	1195	66.8%
合計(a+b)	42	89.4%	17	85.0%	711	89.4%	753	81.3%	1523	85.2%

## 地方公共団体における職場内での人材育成の取組状況②

○ OJT等の推進に資すると考えられる取組の実施状況については、

- メンター制度の実施  
⇒ **約3割の地方公共団体が実施している。**
- 管理職等のマネジメント能力の向上を目的とした研修、  
人事評価結果や貢献度等の職員へのフィードバックの実施  
⇒ **約半数の地方公共団体が実施している。**
- 団体区分では、都道府県・指定都市の実施率が高い。

### ■総務省「人材育成等に関する調査(令和7年4月1日時点)」 ※OJT等の推進に資すると考えられる取組を抜粋

区分	都道府県		指定都市		市区		町村		合計	
	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
メンター制度の実施	36	76.6%	14	70.0%	333	41.9%	108	11.7%	491	27.5%
管理職のマネジメント能力の向上を目的とした研修実施	45	95.7%	20	100.0%	558	70.2%	333	36.0%	956	53.5%
人事評価結果や貢献度等の職員へのフィードバック	41	87.2%	18	90.0%	516	64.9%	342	36.9%	917	51.3%

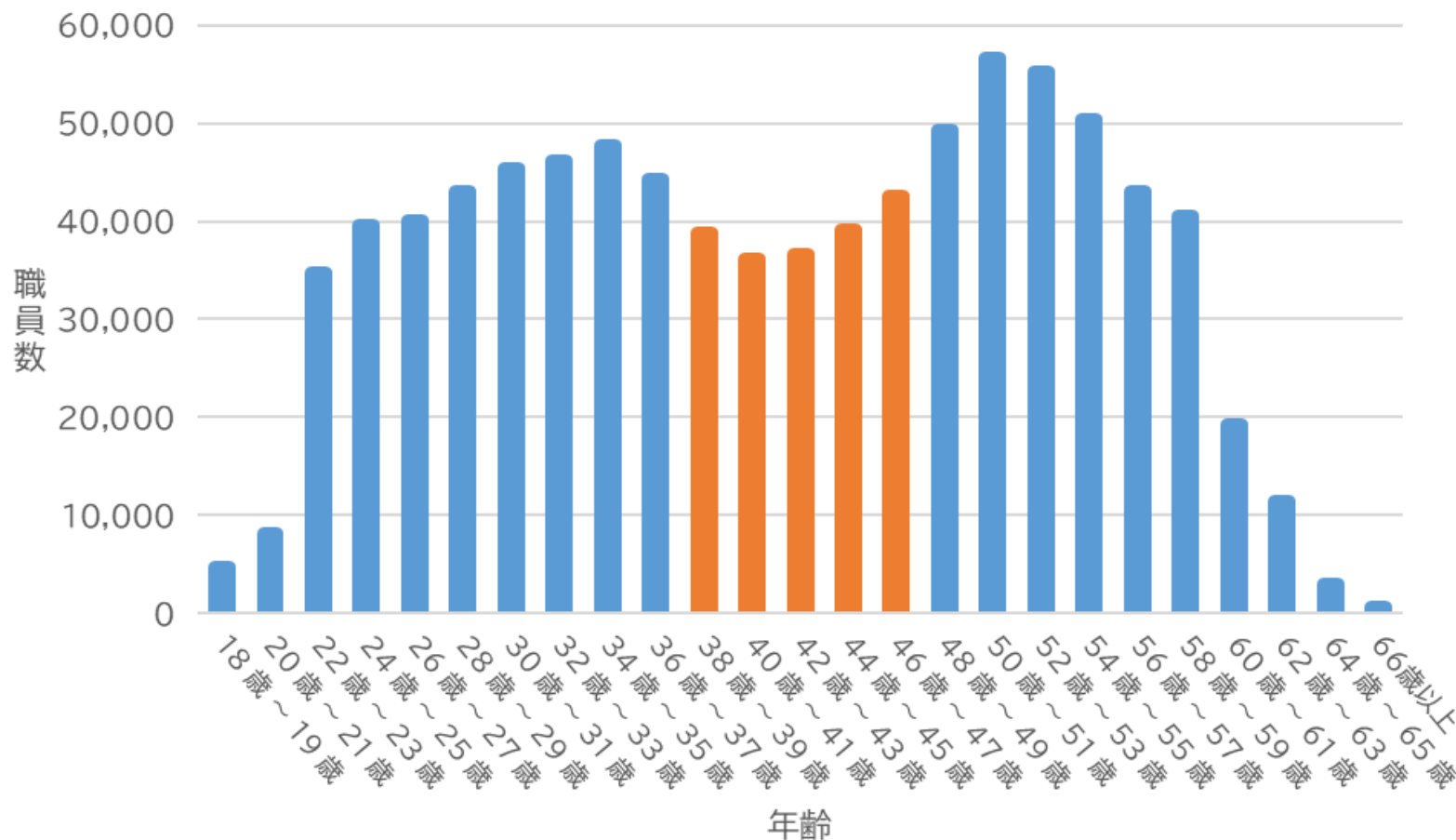
### ■総務省「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」における委員意見(要旨)

- OJTで(職務内容の)理解を深める取組というのは、当市では大分機能しなくなってきたなという感覚がある。
- 職員のアンケートなどでも、組織の目指すべき方向みたいなことが分からないなどという率直な意見も頂くが、将来的なビジョンをもっと全体として繰り返し共有しながら、同じ方向を向ける1つのチームとして取り組んでいくということの重要性というのを感じている。

# 地方公共団体における年齢別の職員数

- 地方公共団体における一般行政職の年齢別の職員数を見ると、**30代後半～40代職員の職員数が少なく、教える側の余裕がないこと**が想定される。
- また、**職場内での人材育成には管理職の役割が大きい**が、50代職員の退職を見据え、**40代職員が管理職になるための育成が求められる**。

## 年齢別職員数【一般行政職】



備考：総務省「令和6年4月1日地方公務員給与実態調査結果」に基づき、事務局作成

## 第3章 人材育成・確保の検討事項

### 1 人材の育成

#### (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・② (略)

#### 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 (略)

# (参考)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月策定)(抄)

## Ⅲ 策定に当たっての個別の留意・検討事項

### 3 職員研修の充実、多様化

地方公共団体における職員研修は、職員自身が自発的に取り組む自己啓発、職場において上司・先輩等が仕事を通じて行う**職場研修(OJT)**及び日常の職場を離れた所で実施する**職場外研修(OffJT)**の3つが柱であるが、それぞれの特性を踏まえ、研修内容の充実、多様化のための方策やそれらをどのように連携させて総合的な能力開発を推進していくのかについて検討すること。

(1) (略)

#### (2)職場研修

職場研修は、特別な経費を必要とせず、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であることから、従来から人材育成の中心的な手法とされている。

職場研修の実施は、各職場や各管理監督者の主体性に委ねるだけではなく、全庁的に推進していくことが重要であることから、例えば次のような職場研修推進のための具体的な方策について検討すること。

なお、職場研修の技法、手順や取組事例などについては、「地方公共団体における職場研修の推進方策に関する調査研究－分権の時代の職場研修マニュアル－(平成9年3月・財団法人自治研修協会)」(※)も参考とされたい。

#### ・管理監督者の啓発

職場研修の実施主体は各職場の管理監督者であることから、管理監督者を対象とした階層別研修で職場研修の効果的な進め方を取り上げたり、職場研修を含む部下の指導育成が管理監督者の職務であることを改めて明確にすることなどにより、管理監督者の啓発を進めることが重要である。

#### ・職場研修マニュアル等の作成・活用

職場や職員のタイプ別に職場研修のあり方を示すとともに、職場研修の責任者は管理監督者であること、管理監督という概念には部下の指導・育成という教育的要素も含まれていること等を明記した職場研修マニュアル、ガイドブック等を作成して職場の管理監督者に提供することが重要である。

#### ・職場研修推進運動の展開

職場研修を全庁的に浸透させて強力に推進するためには、各職場に職場研修推進員を置いたり、職場研修の強化・推進月間等を定めるといった工夫が必要である。

#### ※地方公共団体における職場研修の推進方策に関する調査研究－分権の時代の職場研修マニュアル－(平成9年3月)

(財)自治研修協会(現(一財)自治研修協会)では、有識者(構成員に自治省行政局公務員部能率安全推進室長含む)による「地方公共団体における職場研修の推進方策に関する研究会」を設置し、地方公共団体に対する調査を実施しつつ、討議、分析し、平成9年3月に報告書を取りまとめ。報告書において、地方公共団体に対して、職場研修の推進方策を提示。

# 「職場内での人材育成のあり方」研究内容

## 研究内容

いわゆるOJTだけではなく、職場内での勉強会や定期的な事務打ち合わせなどを含めた、職場内での人材育成のあり方について研究（自発的学習など個人の取組は含めず、組織としての人材育成の取組を想定）。

## 現状・課題と想定される論点

### 現状・課題

#### ○ 人員不足などの影響により、職場内での人材育成が機能していないのではないか。

- ・各職場における、人材育成に充てる時間や人員の不足により、従来のOJT等は実施が困難になっているのではないか。
- ・OJT等の中核を担う今後の管理職層の育成が急務ではないか。

### 想定される論点

#### ① 職場内での人材育成を効果的に実施するために、各職場及び人材育成・人事担当部局において、どのような取組を行うべきか。

- 各職場においては、例えば、複数人で指導するなどの「実施体制」、目標の設定・フィードバックなど効果的な「実施手法」、その他負担の少ない仕組みを構築する工夫など、効果的で取り組みやすい方策として、どのようなものが考えられるか。
- 人材育成・人事担当部局においては、例えば、外部研修・広域的な研修を活用した管理職・OJT指導者の教育、人材育成・人事担当部局の負担軽減、人事評価結果をOJT等にフィードバックする仕組みの構築など、職場内の人材育成を効果的なものにするため、何をすべきか。

#### ② 職場内での人材育成では、どのような知識・技能を習得させるべきか。

- 例えば、実務能力やコミュニケーション能力の習得など、どのような知識・技能を習得させるべきか。高度で専門的な知識・技能は、職場外研修(OffJT)で習得することも考えられるが、どのような観点で職場内での人材育成と職場外研修の使い分けをするべきか。

# 調査・研究の進め方

---

# 調査・研究の進め方

○ 全国調査を実施し、調査結果の分析、積極的な取組の事例発表などを通じて、課題の解決に資する方策を研究

## <人材育成等に関する調査>

**1 基礎調査**  
→各地方公共団体における人材育成・確保基本方針の策定・改正状況などを経年で調査

**2 個別調査**  
→令和8年度の研究会テーマについて、現状・課題や取組事例などを調査

**3 広域共同研修機関向け調査**  
→各機関が実施する研修の対象者や研修計画等の策定状況、効果測定の実施状況などを調査

### 【調査の体系】

採用方法の多様化に  
応じた人材育成

採用方法の  
多様化の現状

採用方法の  
多様化における  
課題

課題に対する  
対応と成果

職場内での  
人材育成

職場内での  
人材育成の現状

職場内での  
人材育成に  
おける課題

課題に対する  
対応と成果

※①現状・課題の詳細を調査、②取組事例を調査  
※都道府県も含めた全地方公共団体に調査

### 【調査項目(主なもの)】

・採用方法の多様化を行っている目的  
・採用方法の多様化に応じて実施している人材育成の取組状況

・採用方法の多様化に応じて人材育成に差異を設けるにあたっての課題の詳細(人員・予算・ノウハウの不足などを複数選択)  
・特に課題と感じている点について

・課題に対する現在の対応状況  
・当該対応により得られた成果の具体的内容(自由記述)

・OJTが十分に機能しているか否かについて  
・OJT指導者の育成方法や指導者側のメリットについて  
・OJTの効果測定を行う方法について

・OJT実施にあたっての課題の詳細  
(時間・人員の不足、制度が確立されていないこと(職場任せ)などを複数選択)  
・特に課題と感じている点について

(各職場及び人材育成・人事担当部局ごとに)  
・課題に対する現在の対応状況  
・当該対応により得られた成果の具体的内容(自由記述)

○調査結果の分析  
○団体の事例発表等を通じて、調査・研究

## 研究会の内容

### ○第1回(6月26日(金))

- ・研究会の概要説明
- ・人材育成等に関する調査における調査項目の検討  
※調査については、第1回終了後に照会し、第2回までにとりまとめ

### ○第2回(9月下旬)

- ・調査の結果報告及び結果を踏まえた課題の整理
- ・取組事例の事例発表(1~2事例)
- ・事例発表を踏まえて、課題の解決に資する方策を検討

### ○第3回(11月中旬)

- ・取組事例の事例発表(1~2事例)
- ・事例発表を踏まえて、課題の解決に資する方策を検討

### ○第4回(12月中旬)

- ・取組事例の事例発表(1~2事例)
- ・事例発表を踏まえて、課題の解決に資する方策を検討
- ・これまでの研究会における議論の整理

### ○第5回(2月下旬)

- ・報告書(案)について意見交換

# (参考)総務省における人材育成支援の取組

---

# 人材育成・確保基本方針策定指針 概要

## 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・確保に取り組む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**」、「**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**
- **首長等が積極的に関与**、人事担当部局と関係部局が連携
- 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
- 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 >

#### 1. 人材育成

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

- 人材育成プログラムの整備
- 人材育成手法の充実
- 人を育てる人事管理

#### 2. 人材確保

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

- 公務の魅力の発信
- 多様な試験方法の工夫
- 外部人材の活用 等

#### 3. 職場環境の整備

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

- 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備
- 働きやすい職場の雰囲気整備
- 職員のエンゲージメントの把握

#### 4. デジタル人材の育成・確保

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

- 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
- 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
- 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
- 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

○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・確保に積極的に取り組むことが重要。**

○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。

## 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

# 「地方公共団体における人材育成・確保促進のための参考事例集」作成

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

## 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
- ・ロジック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 【福岡県刈田町】 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

# 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 R 7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 R 7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	<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、受講が困難</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>
	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、新たな研修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おり、<b>研修担当課の増員は困難</b></li> </ul>
予算の不足		<ul style="list-style-type: none"> <li>○予算の増額が認められず、<b>新たな研修の実施が困難</b></li> <li>○予算のシーリングもあり、<b>予算を減額</b>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<b>研修テーマ・内容の把握</b>が困難</li> <li>○研修テーマ・内容に応じた<b>講師の選定</b>が困難</li> <li>○<b>広域的な研修</b>に際して、<b>市町村の研修ニーズの把握</b>が困難</li> </ul>

### 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

(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)

## 検討の方向性

- 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。
- 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。
- 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

#### 具体的取組例

- ・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

#### 具体的取組例

- ・研修の年間スケジュールや職員の業務量及び業務繁忙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

#### 具体的取組例

- ・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

#### 具体的取組例

- ・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

#### 具体的取組例

- ・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

#### 具体的取組例

- ・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

#### 具体的取組例

- ・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

#### 具体的な取組例

- ・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

#### 具体的な取組例

- ・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

#### 具体的な取組例

- ・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

#### 具体的な取組例

- ・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

#### 具体的な取組例

- ・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

#### 具体的な取組例

- ・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