

地方公共団体における人材育成に関する研究会（第１回）【議事要旨】

１ 日 時 令和８年６月２６日（金）１０：００～１２：００

２ 開催方法 対面形式

３ 出席構成員（五十音順）

井上 靖朗	政策研究大学院大学教授
入江 容子	同志社大学政策学部・大学院総合政策科学研究科教授
大谷 基道	獨協大学法学部総合政策学科教授
（座長）辻 琢也	一橋大学大学院法学研究科特任教授

４ 議事経過

- （１）開会
- （２）地方公共団体における人材育成に関する研究会について
- （３）調査・研究の進め方について
- （４）閉会

５ 概要

（１）地方公共団体における人材育成に関する研究会について

【事務局説明】

・資料のとおり説明。

【意見交換、質疑応答】

＜テーマ１（採用の多様化を踏まえた人材育成のあり方）について＞

○今回の研究会では、特に中途採用枠やＳＰＩ採用枠による採用者が対象になると思われるが、中途採用者の前職について把握したい。中途採用者といっても、前職が官民のどちらかにより保有するスキル・経験は異なるため、実態を把握した上で議論を進める必要があると思われる。

○中途採用者の前職について、全体のデータが分からずとも、一部の地方公共団体の傾向が把握できると参考になる。同業種内で官民間を転職するケースもあれば、専門職ではなく地方公共団体間を転職するケース、異業種の民間企業から地方公共団体に転職するケースもある。各ケースに応じて必要な研修や求められる能力も異なり、複数の事例を把握できると、今後の議論に役立つだろう。

○資料にも記載のあるとおり、階層別研修において、経験者採用職員のみを対象とした課程が少ない。小規模の地方公共団体では、受講者数が少なく単独での実施が難しいと考えられるが、実施できていない理由について確認すると、研究を進めやすくなるのではないか。

○離職率の要素には、地方公共団体間を転職する方々も含まれているのだろう。資料中では直近５年間分の離職率が掲載されているが、より幅広い期間で確認したい。

- 一部の地方公共団体においては、民間企業との競合を考慮してSPIによる早期採用枠を導入していると聞いたこともあるが、どのくらいの団体がそういった方法を用いているかについて把握したい。また、中途採用枠の条件として、前職の職務経歴年数等は設定されているのだろうか。中途採用者の前歴に応じた研修が今後必要になると思われるため、中途採用者の条件・定義について確認いただきたい。
- 最近、自治体関係者から幹部候補である中堅職員の離職について耳にする機会が多いので、20代だけでなく30代の離職率も把握することができれば、今後の議論に役立つように思う。
- 中途採用者の中には、前職が地方公共団体の会計年度任用職員であるケースも見られる。民間企業経験者と比べて地方公共団体の文化についてはある程度理解していると思われるため、法制執務や公務員倫理に関する研修は必須ではないだろう。一方で、民間企業経験者や、就職氷河期採用枠による採用者の場合は、法制執務等に関する研修は必須であり、議論の際にはどういう中途採用者かの確認が必要と思われる。
- 民間企業経験者であっても、前職の経験年数が1～2年程度であれば、公務員倫理の習得という点では新卒採用職員と大差ないように思われる。一方で民間企業経験年数の長い中途採用者は、前職とのギャップが生じやすいため、採用後に短期間でギャップを埋めるフォローが必要である。民間企業経験のある中途採用者が、地方公共団体の中で前職の知識や経験を生かすために何が必要かという点も、今後の研究会における論点の一つとして検討いただきたい。
- 離職率について、地方公務員が現状維持の一方で、国家公務員や民間企業が減少傾向にあることは興味深い。離職の動向として、その背景にある事情についても可能な範囲で確認したほうが良いだろう。
- 民間企業経験者といっても前職は多様であり、接遇研修が必要となる場合もある。国家公務員についても、採用時点の法制執務の基礎知識には差が見られる。採用方法が多様化する中で、法制執務、公務員倫理及び接遇に関する研修の必要性や、自団体での研修と外部研修の役割分担について、事例などを通して把握することができれば今後の議論に資するだろう。
- 法制執務は、実務を通して習得しなければならない部分もあり、中途採用者についても前歴に関係なく研修を受講いただく必要はあるように思われる。

<テーマ2（職場内での人材育成のあり方）について>

- 職場内の人材育成について、まずはOJTができていない理由を把握しなければならない。一般的には人員不足が原因と考えられるが、その他にノウハウ不足などの原因も考えられる。特に若年層はコスト・タイムパフォーマンスを重視する傾向にあり、昔のOJTとは異なる対応が求められることから、指導者側が指導に難しさを感じる一因となっている。また、職種によってもOJTは異なり、例えば技術職や土木職は専門的なノウハウを引き継いでいる一方で、事務職はどこまで引継ぎをするかについても属人化しているように思う。
- 本研究会として最終的に報告するOJTのあり方については、地方公共団体の負担も踏まえ、実現可能なものとする必要がある。また、地方公共団体によっては、OJ

Tを計画的に実施することが難しい場合も考えられる。例えば、係長制を廃止し、係長相当職がプレイングマネージャーになったことで、OJTに十分な時間を確保できなくなった事例も見られることから、組織体制も踏まえて検討できないか。

あわせて、OJTを担う上司が、当該職務を経験していない状況も想定されることから、指導が属人化することなく、計画的・体系的に実施できる仕組みについても研究を進めていきたい。

○民間企業においても、従来はOJTによる人材育成が日本企業の強みとされてきたが、最近は十分に機能していないという話がある。また、民間企業では、OJT指導者に対するインセンティブの欠如が指摘されているが、地方公共団体にどの程度当てはめることができるかについて、論点の一つとして議論する必要があるだろう。このため、人材育成等に関する調査の中で、OJT指導者に対する研修の実施状況や指導マニュアルの整備状況、若手職員からのフィードバックの実施状況などについても確認した上で議論を進めることが望ましい。

そのほか、若手職員に対するOJT指導者は、必ずしも管理職に限らず、係長や経験年数のある係長一歩手前の職員が担うことも想定される。このため、OJTの対象者及び指導者について確認するとともに、OJTを受ける対象者に応じて必要なOJTの内容も異なることを踏まえて議論を進める必要があるだろう。

○昨今の人員不足は考慮が必要である一方で、勤務評定が中心だった時代とは異なり、現在は人事評価制度において能力評価や目標管理が行われており、OJTの指導や能力向上についても一定程度の担保がなされている。このため、実際の職場において、こうした制度がどの程度機能しているかについては考える必要がある。また、業務の性質によってはOJTに拠らずとも習得できるものもあり、システム化や業務委託が進む中で、システム操作に慣れた若手職員が中間管理職よりもトラブル対応に長けるなど、従来とは異なる状況も見受けられる。このような環境の変化も踏まえ、現在のOJTのあり方について検討を進める必要がある。

あわせて、地方税の賦課徴収や予算管理など、具体的な業務を想定し、業務の特性に応じたOJTのあり方を検討することが重要である。その上で、システム化や省力化が進む職場環境においても、OJTが効果的に機能し、職員が前向きに取り組むことができる手法について研究していきたい。

(2) 調査・研究の進め方について

【事務局説明】

- ・資料のとおり説明。

【意見交換、質疑応答】

＜テーマ１（採用の多様化を踏まえた人材育成のあり方）について＞

- 中途採用者の離職を防ぐ取組として、中途採用者向けのメンター制度の実施状況について、調査で確認できると良い。
- 入社前に研修キット等を送付し勉強させている民間企業もあるようだ。採用方法の多様化に応じて実施している人材育成に資する取組として、入庁前研修の実施状況についても確認してはどうか。入庁前研修には慎重な地方公共団体もあるだろうが、効率的な人材育成であるため、調査で把握いただきたい。また、同設問について、特徴的な取組を実施している地方公共団体があれば、併せて把握できると良い。

＜テーマ２（職場内での人材育成のあり方）について＞

- ＯＪＴにおける指導が人事評価項目に位置づけられているかどうかについては、確認をお願いしたい。
- ＯＪＴの実施にあたっては、指導体制も影響すると考えられることから、標準的な組織体制についても確認できると良い。また、職種ごとのＯＪＴの違いに加え、同じ事務職であっても、担当業務次第でＯＪＴのあり方は異なると考えられる。例えば、職員ごとに担当業務が異なり、前任者への確認や過去の資料の参照により業務を把握する場合もあれば、地方税や用地業務のように職員の担当業務が共通しており、職場内での指導が可能な場合もある。さらに、ＯＪＴ指導を個人の業務として位置付けている場合と、グループ全体で担っている場合では、実施状況も異なると考えられる。組織体制とＯＪＴの実施状況との関係を把握できれば、今後の議論の参考となるだろう。
- ＯＪＴという名称ではないが、実質的にＯＪＴを実施している団体もあると考えられるため、調査にあたっては職場研修をＯＪＴと称して実施しているか明確にしたほうがよい。また、ＯＪＴの重要性に関する設問については、組織としての認識を問うものか、人事担当者としての認識を問うものか、回答者の立場を明確にしたほうが分かりやすいだろう。
- ＯＪＴを計画的に実施しているかどうかについても調査で把握できると良い。同じくＯＪＴ指導者について、役職定年者が管理職等の指導を担う団体も想定されることから、選択肢への追加について検討いただきたい。そのほか、民間企業では、勤務体制の多様化に伴い、柔軟にＯＪＴができるようにグループ制を用いている事例もあることから、ＯＪＴの指導体制が個人によるものか、グループによるものかについても確認できると良い。

以上