

超・自治体人事 研修のあり方研究会
令和 4 年度報告書

～組織全体で人を育てる「研修体系構築」の手順～

令和 5 年 5 月

目次

- [1. はじめに～研修の価値とは～]
- [2. 委員名簿]
- [3. 地方自治体の研修担当者が抱える3つの課題]
 - 課題① 政策との整合性
 - 課題② 人事担当課／人事担当者の課題
 - 課題③ 研修内容／運営方法の課題
- [4. 理想の研修体系構築のための3つの指針]
 - 指針① 人材育成を組織全体で進める
 - 指針② 「必要な能力」と「現状の能力」のギャップを埋める
 - 指針③ 目的を明確化し PDCA サイクルを回す
- [5. 理想の研修体系構築の手順／関わる職員]
 - 手順① 組織の目指すべきビジョンを定める <首長～管理職、人事担当課>
 - 手順② ビジョン実現のために、職員に必要な能力を定義する <首長～管理職、人事担当課>
 - 手順③ 必要な能力と現状の能力のギャップを見出す <首長～管理職、人事担当課>
 - 手順④ 組織に足りない能力を獲得する方法を検証する<管理職～係長級、人事担当課>
 - 手順⑤ 研修内容を定める(内部育成を進める場合) <管理職～係長級、人事担当課>
 - 手順⑥ 研修内容の効果検証／改善
- [6. 特に育成すべき能力と実施研修案]
 - 能力① 課題発見／課題解決能力
 - 能力② タイムマネジメント能力
 - 能力③ 改善／改革／チャレンジ
 - 能力④ 正確な業務遂行
 - 能力⑤ ネットワーク構築力
- [7. 特に注力すべき研修対象と実施研修案]
 - 注力対象① 管理職／管理職候補者
 - 注力対象② 人事担当者
 - 注力対象③ 中途採用職員
- [8. 階層別に必要な能力と、その能力を伸ばす研修内容]
- [9. おわりに～担当者への期待～]
- [10.参考]
 - －地方公務員(地方自治体)と民間企業の違い

[1. はじめに～研修の価値とは～]

そもそも、組織において研修はなぜ必要なのだろうか。

米国の人事コンサルタント会社ロミンガー社の調査によると、業務能力の向上に研修が及ぼす影響はわずか10%とされる。10%と聞くと、一見、研修の貢献が小さく感じるが、研修等のトレーニングに費やす時間は業務時間のうち、せいぜい1～2%程度だろう。それにもかかわらず10%の影響があるとするならば、研修の価値を軽視することはできないだろう。

【ロミンガーの法則－人が成長する影響の割合】

- ①実業務からの学び(70%)
- ②先輩上司からのアドバイス／フィードバック(20%)
- ③研修等のトレーニング(10%)

また、ロミンガーの法則①②のようないわゆるOJTでは、組織や組織の構成員が既に保有している能力を各職員に伝えることは可能である。一方で、『AI』『デジタル』『心理的安全性』のような、組織内で保有されていない新たな知見を学ぶことは難しい。

昨今では『リスキリング』の重要性が説かれるようになった。新たな知見を学び続けることができなければ、急速な社会変化についていくことはできず、高い成果をあげることは難しい。例えば、普遍的に求められるマネジメントスキル等であっても、最新の研究によって絶えず知が更新され、継続的に学び続けていく必要が生じている。その現実を直視すると、『研修』の価値や重要性は、以前よりもさらに高まっていると言える。

このことは地方自治体においても当てはまる。例えば、総務省が近年に主催した「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会(令和3～5年開催)」では、「新たなチャレンジを応援する職場の雰囲気」「一体感」等の組織風土が重要とされ、地方公務員一人ひとりが力を発揮できる環境整備の重要性を示した。

このように地方自治体の人事をとりまく環境がアップデートされる最中、本研究会では行政学の研究者や副首長の経験者、地方自治体の人事担当職員、民間企業の人事の専門家など多様な委員を招き、これまで地方自治体が体系化できていない研修に着目して意見をまとめた。

地方自治体で『いま求められる研修のありかた』『研修体系構築の指針』『研修体系構築の手順』『注力して行うべき研修』等を提示し、この時代に求められる公務員の能力向上を図るための理想的な研修のありかたを追求し、ここに示していきたい。

[2. 委員名簿]

1. 伊東祐一郎(延岡市 議会事務局 政策・調査係 総括主任)
 2. 大谷基道(獨協大学 法学部総合政策学科 教授)
 3. 小野・林有理(有理舎主宰／元四條畷市 副市長／株式会社エン・ジャパン社外取締役)
 4. 片山久美(小田原市 職員課 人事研修係長)
 5. 加藤年紀(株式会社ホルグ 代表取締役／元生駒市人事制度担当官／元境町 人事戦略アドバイザー) [※報告書とりまとめ責任者]
 6. 毛塚幹人(都市経営アドバイザー／那須塩原市・さくら市市政アドバイザー／元つくば市役所 副市長／元財務省職員)
 7. 野原温美(うるま市 職員課人材育成係)
 8. 橋本佳苗(株式会社ドリームランチャー代表取締役／株式会社メルカリ People & Culture, Learning & Development Team マネージャー／元生駒市人事制度担当官)
 9. 服部浩樹(長浜市 人事課 人事・給与係長)
 10. 匿名 A(地方公共団体 人事課所属)
 11. 匿名 B(地方公共団体 職員課所属)
 12. 匿名 C(地方公共団体 職員課所属)
- ※所属／役職は令和 5 年 3 月時点

[3. 地方自治体の研修担当者が抱える3つの課題]

はじめに、研修担当者の課題感を整理し列挙した。ここでは大きく「①政策との整合性」「②人事担当課／人事担当者の課題」「③研修内容／運営方法」の3つがあげられた。

【課題① 政策との整合性】

- ・組織の方針や人事戦略との整合性が取れていない

ビジョン／ミッション／バリュー(以下、「VMV」という)や人事機能全体(採用、育成、配置、評価、報酬等)に合わせて研修を考えるべきだが、明確なVMVが存在しない。もしくは、存在していても浸透していない。

- ・人材育成にかかる予算が少ない

平成30年度の都道府県庁の一人あたりの「年間研修費(予算額)」は2,661円、政令市の一人あたりの「年間研修費(予算額)」は3,095円[*1]。一方、令和元年の民間企業の一人あたりの年間研修費(予算額)は40,636円[*2]。実に10倍以上もの差が存在する。

*1…地方公務員研修の実態に関する調査(平成31年2月自治大学校)、および、平成30年地方公共団体定員管理調査結果の概要(平成30年4月1日現在)より計算

*2…2020年度 教育研修費用の実態調査(株式会社産労総合研究所)

- ・首長、組織幹部が育成の重要性を感じておらず関わらない。関わる仕組みがない
- ・効果検証が容易ではない。庁内、議会等における研修効果の説明が難しい
- ・必要な能力(各職位や役割ごとに求められている能力)が言語化・明確化されていない
- ・必要な能力と現状の能力(職員一人一人が現時点で保有している能力)のギャップが把握できていない

【課題② 人事担当課／人事担当者の課題】

- ・研修部門と他の人事部門(定員管理、採用、配置、評価等)と協働できていない
- ・人事担当者自身の学びの機会が乏しい
- ・人事の専門性を得る前に異動してしまう
- ・研修を発注する際に必要なスキルを持っていない／適切な講師の存在を知らない
- ・他自治体の担当者とのつながりが乏しく、ナレッジのシェアができない
- ・一人担当が多く、福利厚生や給与計算等と兼任することもあり、昨年度策定された計画を実施するだけで手いっぱい
- ・研修の設計を変えようとするとう担当課内外で浮いてしまい、組織で反発を受ける

【課題③ 研修内容／運営方法の課題】

- ・新卒、管理職、技術職、経験者、再任用等、職員の階層や任用形態毎に応じた研修の実施ができていない
- ・今後、特に重要となる課題設定能力を伸ばすことが難しい(「市長」「市長に影響力のある議員」)

- 「ブレーン」が課題設定を行うことが多く、通常業務で課題設定能力を伸ばす機会に乏しい)
- ・管理職向けの研修等、特に注力すべき能力開発が不足している
 - ・保育職や消防職など職務の専門性が行政職と異なる職については、そもそも必要となる研修課題が異なるが、個別最適化ができていない
 - ・従来型の公務員採用試験を廃止する自治体が増加しているため、最低限の法令を理解する研修が必要となるが、そうした研修を実施できていない
 - ・経験者採用が増えているが、組織の中で本来の力を発揮できていないことが多い
 - ・民間企業向けのセミナーに職員を参加させても、企業の言語が使われることが多く、理解やモチベーション向上につながりづらい
 - ・1年前に研修が決まってしまうので、時宜に応じた対応が難しい(補正で予算がとりづらい)
 - ・受講者の主体性を引き出せていない
 - ・任意参加にすると受講率が上がらない
 - ・強制的に参加させても受動的な姿勢となり、効果が薄い

[4. 理想の研修体系構築のための3つの指針]

理想の研修体系構築には「①人材育成を組織全体で進める」「②必要な能力と現状の能力のギャップを埋める」「③目的を明確化し PDCA サイクルを回す」の3つの指針が重要である。

【指針① 人材育成を組織全体で進める】

「人材育成は人事担当課だけでなく、組織全体で対応すべき」という、組織内の合意形成が不可欠である。特に首長、副首長、部局長等の幹部職、所属長の人材育成への理解と参画が求められる。人材育成プログラムへの幹部同席や庁議等での認識共有なども重要となる。その一方で、職員一人ひとりに強い成長意欲を持たせる仕組みも望まれる。このため、政策や人事戦略と連動する体制を構築すべく、人材育成を組織目標や個人目標として設定し、評価制度にも適用していくことが必要である。

【指針② 「必要な能力」と「現状の能力」のギャップを埋める】

総合計画やビジョン、ミッションを実現するために、各職員の役割毎に「必要な能力」の把握が求められる。また、「必要な能力」と「現状の能力」にあるギャップを明らかにし、今必要な能力の開発につながる研修体系を構築する。（※各職員の役割毎に必要な能力と、それに対応する研修例は [8. 階層別に必要な能力と、その能力を伸ばす研修内容] を参照）

そして、「必要な能力」は常に更新されなければならない。例えば、生成 AI 等のテクノロジーに関する最新の知見は、業務の成果や効率に多大な影響を及ぼす可能性があり、随時、インプットを得るとともに、必要な能力要件を時宜に応じて適切に更新する必要がある。

近年、民間企業からの転職者の増加等、多様な職員が増えていることから、各職員に不足する能力を補う研修が、迅速かつ臨機応変に提供できる Eラーニングの活用等も効果的である。

【指針③ 目的を明確化し PDCA サイクルを回す】

研修後に具体的な効果やアクションが生まれる仕組みを目指す。研修は明確な目的を設定し、できる限り効果検証が可能な方法を検討する。「カークパトリックの4段階評価法」等を参考に、常に研修を評価し、継続的に改善していく必要がある。

「カークパトリックの4段階評価法」とは…

研修の効果を次の4段階において評価することが可能とするもの。下に行くにつれて検証価値が高まる一方で、評価コストや難易度が向上するため、個々の研修毎に効果検証をどこまで求めるのか設計する必要がある。

「段階1. 研修直後： 研修の反応(満足度)」

「段階2. 研修直後： 研修後の学習習熟度(理解度テスト/ロールプレイング等)」

「段階3. 研修後数か月後： 研修後の行動変容(上司へのヒアリング等)」

「段階4. 研修後数か月後： 研修後の組織の成果(評価面談等)」

[5. 理想の研修体系構築の手順／関わる職員]

前述の3つの指針「①人材育成を組織全体で進める」「②必要な能力と現状の能力のギャップを埋める」「③目的を明確化し PDCA サイクルを回す」を念頭に、次の手順で研修を企画する。

【①組織の目指すべきビジョンを定める】担当:首長～管理職、人事担当課
総合計画や各計画を元に、組織が目指すビジョンを可能な限り具体化する。

【②ビジョン実現のために、職員に必要な能力を定義する】担当:首長～管理職、人事担当課
管理職から新規採用職員まで、どのような「知識／スキル／マインド」が求められるのかを定義する。また、全ての職員に必要な基本的な能力と、各担当部署で求められる専門能力についても職位における役割を示すことで、各職員が保有すべき能力を具体化する。

【③必要な能力と現状の能力のギャップを見出す】担当:首長～管理職、人事担当課
上記①②のビジョンを実現するために、職員に不足している能力を明確にする。

【④組織に足りない能力を獲得する方法を検証する】担当:管理職～係長級、人事担当課
③の不足している能力を内部育成する際にかかる時間や、育成の結果見込まれる到達度を鑑みて、能力保有者の中途採用や民間への業務委託等の外部人材活用の有効性も検証する。外部人材活用を行う場合は、組織内に知見が蓄積・活用できるように注意する。

【⑤研修内容を定める(内部育成を進める場合)】担当:管理職～係長級、人事担当課

1.内部育成において育成を妨げる環境要因を洗い出し、必要に応じて関係者に働きかける

- A.職員の学習意欲(方針の理解共感／心理的安全性／上司との関係／報酬制度／忙しさの度合い等)
- B.上司の指導力(評価面談／フィードバック／役割・配置等)
- C.同僚の支援(フィードバック／サポート／フォローシップ等)
- D.成果を上げるための適切なツール(システム導入[LMS]／マニュアル作成等)

2.上記分析のもと、研修方法や要点定める

- A.研修内容と方法(OJT／派遣研修／外部出向等)
- B.日時と場所(育成が必要な期限／育成に適する時期／集合研修 or オンライン等)
- C.予算(最大で使える額／費用対効果等)
- D.講師の選定(内部講師 or 外部講師／具体的な期待等)
- E.研修効果を高める施策の有無(事前インプット／追加学習／上司のフィードバック等)
- F.効果検証をおこなうレベル感をどのようにするか(現場の協力の可否等)

【⑥研修内容の効果検証／改善】

⑤で設定した効果検証の結果から、次回の研修内容の改善、研修の廃止等を検討する。

[6. 特に育成すべき能力と実施研修案]

総務省による自治体職員へのアンケートの結果(ページ下部)に記載のある「求められる能力」を元に「育成すべき能力」を整理し、その能力を伸ばすために検討すべき研修案を列記した。

【①課題発見／課題解決能力】※以下アンケート項目1に類する能力

課題:本来であれば「組織が目指すビジョン」と「現在の姿」のギャップを見つけ、そのギャップを埋めるための業務遂行が求められるが、日々の業務に追われて短期視点になりがちである。このため、本質的な課題を見出して、打ち手を検討実施する能力が求められる。

実施研修案:課題解決研修、クリティカルシンキング研修、ロジカルシンキング研修、発想力研修、イノベーション事例等

【②タイムマネジメント能力】※以下アンケート項目2に類する能力

課題:人員減／業務増で時間がない。効率的に仕事を進める「知識」「手法」「考え方」が必要。

実施研修案:タイムマネジメント研修、働き方改革研修、DX 事例研修等

【③改善／改革／チャレンジする能力】※以下アンケート項目3、6に類する能力

課題:日々の業務で改善・改革を求められない。方法がわからない。周囲の協力を得られない。

実施研修案:課題解決研修、コストダウン研修、発想力研修、政策提言研修等

【④正確な業務実施】※以下アンケート項目4に類する能力

課題:従来型の公務員採用試験の廃止、中途採用の増加によって法令・例規に関する知識を学ぶ機会がない職員が増えている。

実施研修案:法制執務研修、文書事務研修、政策法務研修等

【⑤ネットワーク構築力】※以下アンケート項目5に類する能力

課題:限りある人員・予算の中、行政だけで社会課題を解決することが難しい。

実施研修案:住民対応力研修、傾聴トレーニング、協働事例研修、ファシリテーター養成研修等

○地方公務員に求められる能力(職員全般) ※複数回答可

アンケート項目	今求められている	重要度が増している
1. 主体的に課題を整理し、解決策を導き出す	55%	44%
2. 時間効率を意識して働く	52%	61%
3. 新しいことにチャレンジする	40%	45%
4. 法令を理解し、正確に業務を実施	35%	20%
5. 住民や民間など様々な主体とネットワークを構築する	35%	42%
6. 仕事の質を上げるよう工夫する	34%	32%

地方公務員行政に関する自治体アンケートの結果 第4回ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会 R4.1.19

[7. 特に注力すべき研修対象と実施研修案]

管理職は組織の要として、組織に強い影響を与えることができるため、「**管理職**」「**管理職候補者**」に対する研修の充実が求められる。また、組織全体による人材育成を実現するために、「**人事担当者**」への研修を充実させるほか、近年増加する「**中途採用職員**」向けの学びの機会も重要である。上記各対象の課題に向けて、検討すべき具体的な研修を列記した。

【注力対象① 管理職／管理職候補者】

課題: 就任時に単発の研修のみを受けることが多い。マネジメントを体系的・継続的に学ぶ機会がないまま業務をおこなっており、組織力を最大限に発揮できていない。

実施研修案: 課題発見解決能力強化、予算管理、チームマネジメント、チームビルディング、アサーティブコミュニケーション、メンタルヘルスマネジメント(ラインケア)人事評価者、人事マネジメント、国内外のビジネスやテクノロジーにおけるイノベーション事例等

○地方公務員に求められる能力(管理職) ※複数回答可

アンケート項目	今求められている	重要度が増している
1. 多様な職員のマネジメントを通じた組織目標の達成	57%	58%
2. 働きやすい職場環境づくり	46%	51%
3. 業務配分や評価を通じた部下の育成	44%	47%
4. 部下とのコミュニケーション能力	37%	41%
5. 効率的な業務運営	32%	30%

地方公務員行政に関する自治体アンケートの結果 第4回ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会 R4.1.19

【注力対象② 人事担当者】

課題: 人事担当者に学びの機会がない。他の人事担当者との連携がとれていない。

実施研修案: ビジョン作成、組織全体で進める人材開発、戦略人事等、人事機能(採用、配置、評価、報酬等)の連携と改善

【注力対象③ 中途採用職員】

課題: 従来型の公務員採用試験を受ける機会がなく、公務員として知っておくべき知識を採用時に身につけていない。また、公務員として重要視すべき行政法等を教わる機会が少なく、理解がとぼしい。

実施研修案: 地方公務員法、地方自治法、民法、法制執務、公務員としての働き方とキャリア等

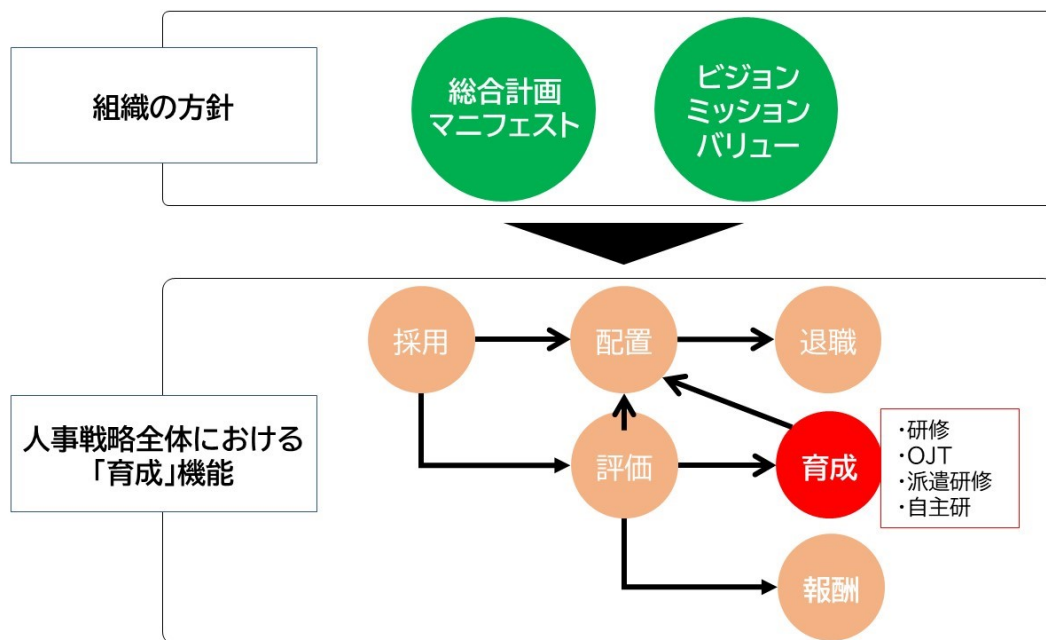
[8. 階層別に必要な能力と、その能力を伸ばす研修内容] ※黒字は現在の地方自治体で行われることの多い研修。赤字はあまり行われていないが重要と考えられる研修

役職	新人	係長未満	係長・課長補佐級	課長級	部長級
求められる役割	<ul style="list-style-type: none"> ●組織のビジョン/方針の理解・実行 ●基本的な業務の正確、迅速な遂行 ●知識・経験の習得 	<ul style="list-style-type: none"> ●組織のビジョン/方針の実行 ●高度、専門業務の遂行 ●業務推進、改善 ●職場環境の改善 ●後輩の指導、育成 	<ul style="list-style-type: none"> ●係内におけるビジョン方針の浸透 ●困難業務の遂行 ●係の事務、事業管理 ●政策形成 ●係員の指揮監督、指導、育成 ●係の課題解決 	<ul style="list-style-type: none"> ●課内におけるビジョン方針の浸透 ●所属全体の方針、目標設定 ●課の事務、事業管理 ●政策課題の実行 ●所属職員の指揮監督、指導育成 ●所属間調整 	<ul style="list-style-type: none"> ●組織全体におけるビジョン方針の浸透 ●部局の事業方針の決定 ●部の事務、事業管理 ●部局内の職員の指揮監督、指導育成 ●部局間調整 ●全庁的な政策の決定への参画

		新人		係長未満		係長・課長補佐級		課長級		部長級	
		求められる能力	対応する研修	求められる能力	対応する研修	求められる能力	対応する研修	求められる能力	対応する研修	求められる能力	対応する研修
マインド	考え方	①市民志向 ②責任性・規律性 ③挑戦工夫(積極性) ④誠実さ(謙虚/素直) ⑤継続力 ⑥人権意識 ⑦成長意欲・学習意欲 ⑧地域の歴史・組織の事業	①②③④⑤⑥新卒向け基本研修 (市長講話、総合計画、職員の 服務、メンタルヘルス、福利厚 生、防災、情報公開、個人情報 保護、財政、情報セキュリ ティ、地域コミュニティ組織、 人権、公務員倫理、地方自治制 度、地方公務員制度、コンプラ イア等) ⑦普通救命講習会 ⑧外国人市民の対応研修 ⑨人事評価研修(制度の目的と 受ける側の視点) ⑩施設見学 ⑪地域の歴史/まちへの関心	⑦コスト意識 ⑧熱心さ ⑨逆境への強さ ⑩ストレスコントロール ⑪品質向上志向	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩基本研修 (総合計画、職員の服務、メン タルヘルス、文書事務、情報公 開、個人情報保護、財政、公務員 倫理、地方自治制度、地方公務員 制度、地方税制度、法令、会 計、行財政改革、地方議会制度 等) ⑪品質向上研修	⑫係長としての心構え ⑬目標達成を諦めない力	⑫⑬係長級研修(係長級の役割 と必要な心構え) ⑭達成力強化(グリット)研修	⑫⑬課長級研修(課長級の役割 と必要な心構え) ⑭最新のビジネス環境、成功事 例 ⑮投資の視点	⑫⑬課長級研修(課長級の役割 と必要な心構え) ⑭最新のビジネス環境、成功事 例 ⑮投資の視点	⑯部下としての心構え ⑰目標達成を諦めない力 ⑱投資の視点	⑯部長級研修(部長級の役割と 必要な心構え) ⑰国内外および官民の最新の事 業成功事例、イノベーション事 例
	キャリア	①キャリア意識	①新人キャリア研修	②若手のキャリア意識	②キャリアデザイン研修 ②女性職員キャリアデザイン講 座 ②女性管理職の働き方共有 ②仕事と育児の両立支援研修	③係長以降のキャリア意識	③ワークライフバランス研修 ③仕事と育児の両立支援研修 ③女性管理職の働き方共有	④課長以降のキャリア意識	④ライフプランセミナー	⑤人生のライフプランへの意識	⑤ライフプランセミナー
コミュニ ケーション力	協調性	①マナー・応対・清潔感 ②協調性・包容力 ③他者への共感・配慮	①接客研修 ②コミュニケーション(言葉遣 いや説明順の工夫・楽しい職場 づくり) ③OJT研修(新人指導とOJT、OJT の意識、OJTの受け方)	④自己客観視 ⑤ネットワーク構築力 ⑥対人適応力	④セルフコントロール研修 ⑤協議講演会 ⑥対人適応力研修	⑦傾聴 ⑧プレゼンテーション	⑦傾聴トレーニング研修 ⑧プレゼンテーション研修	⑨部下とのコミュニケーション ⑩率直な意見を引き出す	⑨⑩部下とのコミュニケーショ ンセミナー		
	折衝力			①折衝力 ②ディベート能力	①②住民対応力向上研修 ②ディベート研修	③価値観の違いを乗り越えて仕 事をする ④ファシリテーション能力	③アサーティブコミュニケーシ ョン研修 ④ファシリテーション研修	⑤折衝力(安易に妥協せず、批 判や反対に対して根拠を示して 説得)、 ⑥議会対応能力	⑤交渉力研修 ⑥議会答弁対応研修	⑦折衝力(社内外のキーパーソ ンの把握と影響力の保持)同意 を取りつける説得力	⑦高度な交渉力研修
業務遂行能力	課題発見 課題解決能力	①理解・分析力 ②正確かつ俯瞰的な情報収集	①②新規職員法令研修(地方自治 法、地方公務員法、財政、行政 法)	③法律知識・解釈能力 ④状況把握力 ⑤提案企画力 ⑥改善能力	③④⑤政策法務講座 ③④⑤政策形成研修 ③予算担当者研修 ③民法研修 ③行政法研修 ③法務事務研修 ④⑤⑥課題解決(情報収集、現 状分析、行動目標設定、実践の PDCA等) ④⑤⑥データ分析研修	⑦専門知識と分かりやすい説明 ⑧高度な法律知識・解釈能力 ⑨優先順位の決定 ⑩発想力(新しいアイデアの発 案と実現) ⑪業務フロー全体・システムレ ベルの効率化 ⑫住民が真に求めるサービスの 理解 ⑬ロジカルシンキング	⑦部署固有のスキル研修 ⑧部署固有のスキル研修 ⑨⑩⑪政策提言研修 ⑩⑪⑫マーケティング研修 ⑬ロジカルシンキング	⑧コスト管理・コストカット事 例研究 ⑨発想力(問題に対する適切な 複数解決案の提示) ⑩クリエイティブシンキング能力	⑧コストダウン研修 ⑨発想力研修 ⑩クリエイティブシンキング研 修	⑩構想力(組織の5年後の姿を 示す、ビジョンに実現に向けた 戦略策定)	⑩ビジョン設定研修
	実行力	①正確な業務実施 ②資料作成・編集能力 ③報告力 ④注意力	①新規職員法令研修(地方自治 法、地方公務員法、財政、行政 法) ②文書事務研修 ③情報セキュリティ研修	⑤タイムマネジメント ⑥マルチタスク能力	⑤係長の庶務事務 ⑥働き方改革講演会	⑧係長の庶務事務 ⑨判断力 ⑩プロジェクトマネジメント能 力	⑧庶務事務研修(議会、財務、 契約、庶務、旅費事務等) ⑨判断力 ⑩プロジェクトマネジメント研 修	⑩判断力 ⑪判断力強化研修 ⑫プロジェクトマネジメント研 修	⑩判断力/決断力強化研修	⑫判断力(材料が揃わなくても 決断して責任を取る)	⑫判断力/決断力強化研修
マネジメント能力	指導力		①新人・後輩育成力	①職場研修(OJT)指導者研修	②指導力	②メンタルヘルス研修 ②コーチング研修	③コーチング能力・フィード バック能力 ④人事評価能力	③フィードバック研修 ④人事評価研修(部下目標設 定、能力評価)	④PMや理念の浸透 ④PMや方針に沿った目標設定 ④組織内の問題解決策の提示 ④スキルマップ作成能力	④⑤⑥⑦トップマネジメント研修 総合的な視野に立ち、部長と して必要な考え方を再認識す ることにより、組織経営力や革 新力などの向上を図る。 ④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲⑳㉑㉒㉓㉔㉕㉖㉗㉘㉙㉚㉛㉜㉝㉞㉟	
	チーム マネジメント		①フォローアップ	①フォローアップ研修	②チームをやる気にさせる ③心理的安全性の確保	②チームビルディング研修 ③ハラスメント防止研修 ③心理的安全性強化研修	④働きやすい職場環境作り ⑤適切な業務配分 ⑥リスク管理 ⑦目標管理(目標達成に向けた 計画立案とメンバーへの共有、 定期的な進捗管理と未達時のリ カバリー、計数管理)	④⑤⑥⑦マネジメント研修(プ ロジェクトゴールの3分類、 チーム形成におけるタックマン モデル、プロジェクトマネジメ ントの心得) ⑥コンプライアンスとリスクマ ネジメント研修 ⑥入札談合等関与行為防止法等 研修			
部署固有のスキル	各部署の専門スキル	自治体人事職員向け研修 住民対応/クレーム対応(接遇) 住民との協働 災害に関する危機管理 庁内講師養成 民法 法制執務 財務事務 税務職員(固定資産税) 税務職員(市町村民税) 地方公会計基礎講座 監査・内部統制専門課程 用地担当職員 公営企業会計 病院職員研修 建設技術 普通救命講習 シティプロモーション講座 DX研修 マイナンバー制度講座 自治体法務研修(自治体法務検 定受験の支援) 戸籍業務 感染予防対策 等	各部署の専門スキル	自治体人事職員向け研修 住民対応/クレーム対応(接遇) 住民との協働 災害に関する危機管理 庁内講師養成 民法 法制執務 財務事務 税務職員(固定資産税) 税務職員(市町村民税) 地方公会計基礎講座 監査・内部統制専門課程 用地担当職員 公営企業会計 病院職員研修 建設技術 普通救命講習 シティプロモーション講座 DX研修 マイナンバー制度講座 自治体法務研修(自治体法務検 定受験の支援) 戸籍業務 感染予防対策 等	各部署の専門スキル	自治体人事職員向け研修 住民対応/クレーム対応(接遇) 住民との協働 災害に関する危機管理 庁内講師養成 民法 法制執務 財務事務 税務職員(固定資産税) 税務職員(市町村民税) 地方公会計基礎講座 監査・内部統制専門課程 用地担当職員 公営企業会計 病院職員研修 建設技術 普通救命講習 シティプロモーション講座 DX研修 マイナンバー制度講座 自治体法務研修(自治体法務検 定受験の支援) 戸籍業務 感染予防対策 等					

[9. おわりに～担当者への期待]

本研究会では、地方自治体の研修のあり方について議論を深めてきたが、『研修』はあくまでも政策実現に向けた一施策でしかない。つまり、各団体がビジョンやミッション、バリューを軸に、適切な研修制度を模索していく必要がある。そして、人材育成を進めるためには首長、副首長や各部局長等の幹部職、管理職、そして、研修担当以外の人事担当職員が十分にその目的と効果を理解し、積極的に参画することが求められる。



首長、幹部職、管理職に人材育成の必要性を認識してもらい、組織全体で人材育成の優先度を高めるには、担当者自身にも常に学びの姿勢と熱意が必要である。「なぜ育成が必要なのか、どのような育成が必要なのか」を、根拠を持って分かりやすく、そして、職員の育成への熱意を示し粘り強く説明しなければならないからである。

地方自治体と一言で括っても、規模感から組織風土まで様々な違いがあるため、同じ取組をおこなったとしても、もたらされる結果は異なる。研修で高い成果を上げるには、その組織が抱える課題を正しく把握し、適切な施策を打てる者の存在が不可欠である。この報告書が、より良い研修体系を作ろうと真摯に向き合う方々を、少しでも後押しできたとしたら幸甚である。

参考

[地方公務員(地方自治体)と民間企業の違い]

本研修会では、地方自治体に的を絞って研修のあり方を考えてきた。そのため、地方自治体が民間企業と異なる点を以下①②③のように整理した。

両者の違いは確認できたものの、以前に比べてその役割が近づいてきている。具体的には地方自治体は自由に使える予算が限られるようになったため、効率的な資金運用が求められるようになった。一方で、民間企業も金銭的な利益だけを追求するのではなく、パーパス経営や ESG 投資等、社会課題に向き合う風潮が強まってきている。

①提供する業務の対象の違い

- ・地方自治体は同一の住民に向けて、担当部署が異なる多数のサービスを提供する
- ・地方自治体はサービス対象を選ばない
- ・多くの民間企業は単一のサービスを元に活動が開始され、目指す世界が整理しやすい

②組織構造／組織文化の違い

- ・地方公務員は政治の影響を強く受けながら業務にあたる。民間は株主の影響を強く受けながら業務にあたる
- ・地方公務員は目の前の問題に注力しがちで、組織のビジョンやミッションの理解が乏しい。
- ・地方公務員は分野を超えた定期的な異動が多く、専門性を高めにくい
- ・地方自治体は業務量に増減があっても、条例で職員定数上限が定められており、人数の増減を行にくい
- ・地方自治体は退職者が少ないため人材流動性が低い

※地方公務員の退職率=4.55% 民間離職率=14.2%

地方公務員の退職者数 125,877 人 2,762,020 人(令和 2 年度地方公務員の退職状況等調査/令和2年
地方公共団体定員管理調査結果の概要)

民間人の離職者数 7,272,100 人 常用労働者数=51,095,800 人(令和2年雇用動向調査結果の概況)

③業務内容の違い

- ・地方公務員は条例・規則の作成や修正をおこない、法令・例規に従って事業を遂行する
- ・地方公務員には災害時の対応が求められる
- ・地方公務員はインフラや福祉、観光や産業振興など様々な業務を担う
- ・地方公務員は地域からの信頼性や地域との親密度が高い