

平成20年度

職員の人材育成に関するアンケート調査  
報 告 書

平成21年3月

社団法人 日本経営協会

はじめに

地方公共団体は、少子高齢化、情報化、金融不安などの社会情勢変化のほか、公務員制度改革推進などの行政改革政策により、目標職員数の達成、職階性の廃止、人事評価制度の導入などが進められています。また、地方分権の進展は、地方自治体におけるさまざまな課題に対して、自己工夫と自己責任によって自主的・主体的な課題解決を促し、個性的な地域社会を目指すことを求めています。

しかし、自己工夫と自己責任によって自主的・主体的に課題解決を図るには困難なことも多く、一朝一夕に実現できるものではありません。成熟社会を迎えるに当たって、個性的な地域社会を形成していくためには、職員の能力・資質のより一層の向上を図り、職員の有している可能性・能力を最大限引き出していくことが必要であることに異論はないと思われます。

つまり、経営資源として最も重要である「人材」の育成を図り、活躍の場を与えることにより、地域におけるさまざまな課題を解決し、個性的な地域社会を形作ることが可能と考えます。

こうした認識のもとに、本会では地方自治体における人材育成の現状や課題などについてアンケート調査を実施いたしました。ここに、アンケート調査結果を報告書としてとりまとめましたので、今後の人材育成や自治体経営の一助としていただければ幸いです。

最後に、アンケート調査は多くの団体からご回答をいただきました。本調査にご回答いただいた皆様に心から感謝申し上げます。

平成 21 年 3 月 31 日

## < 目 次 >

### 調査概要

1. 調査目的 .....	3
2. 調査対象等 .....	3
3. 調査項目 .....	3
4. 回答団体のプロフィール .....	4
5. 結果の概要 .....	6

### 調査結果

1. 直面している重要な人事課題 .....	13
2. 人事課題の解決 .....	17
3. 職員の能力の状況 .....	20
3 - 1 身についている能力 .....	20
3 - 2 階層ごとに向上させたい能力 .....	23
4. 求められる職員 .....	28
5. 実施している教育研修 .....	31
6. 集合研修の状況 .....	37
7. 教育研修展開上の問題 .....	43
8. 研修の方向性 .....	46
9. 社会人基礎力について .....	48
10. OJTの課題 .....	53
11. 今後の中間管理職の仕事・役割 .....	56
12. まとめ .....	59

資料編 .....	61
-----------	----

# 調 査 概 要

## 1. 調査目的

地方公共団体は、昨今の景気後退に伴う税収の減少、少子高齢化、情報化などの社会情勢変化のほか、地方分権の進展、公務員制度改革の推進など行政改革政策による急激な制度変化などに対応していく必要が生じている。

このような情勢のなか、平成 20 年度の地方公務員法改正では、職階性の廃止、人事評価制度の導入などが盛り込まれた。このことは職員の能力開発や処遇は、個々人の特性に応じて対応していくことになることを意味しており、職員の人材育成はより重要になっていくのではないかと考えられる。

こうした認識のもとに、地方自治体における人材育成の現状や課題などについてアンケート調査を実施した。

## 2. 調査対象等

調査票は平成 20 年 12 月 19 日に郵送し、平成 21 年 1 月 23 日に締め切った。発送数などは次のとおりである。

発送数：全市区町村 1,809 団体

有効回収数：708 団体

同回収率：39.1%

## 3. 調査項目

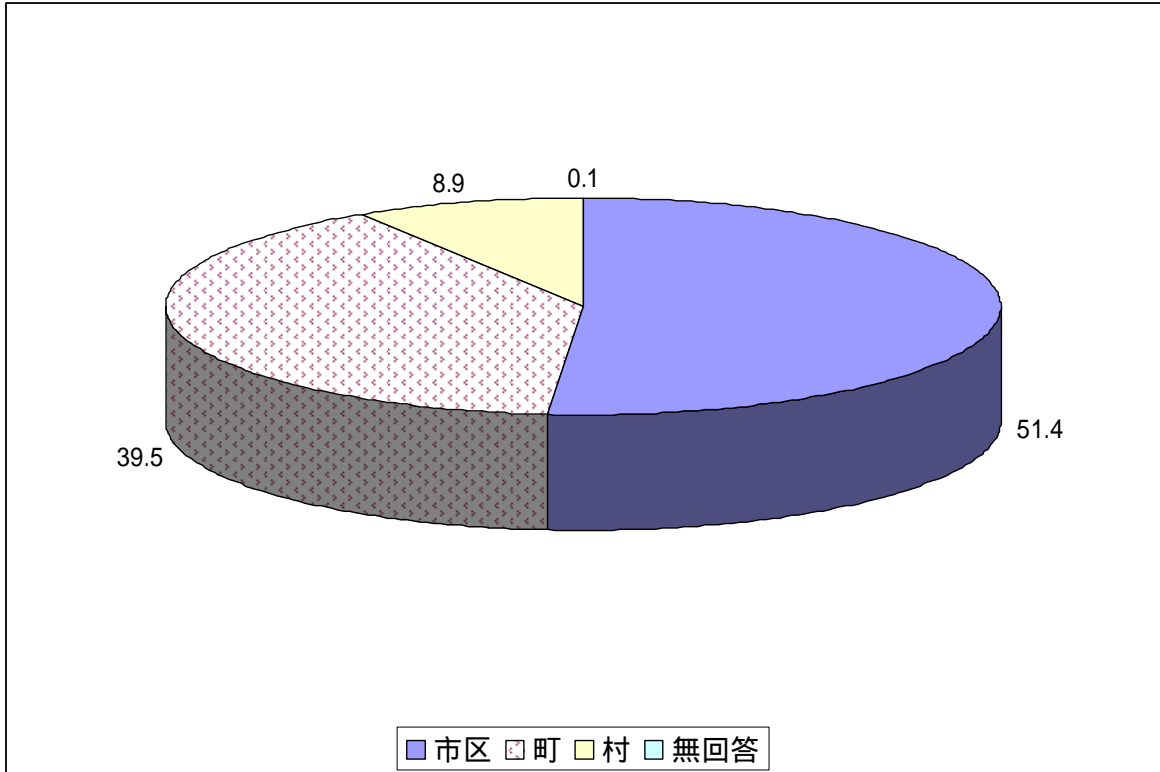
設問項目は次のとおりである。

- ・直面している重要な人事課題
- ・人材育成を図るために有効な諸制度
- ・職員の能力開発の状況及び階層別に向上させたい能力
- ・地方自治体として求められる職員
- ・実施している教育研修及び重要と考えている教育研修
- ・集合研修の実施状況
- ・教育研修に期待すること
- ・教育研修を展開する際の問題
- ・研修の重視する方向性
- ・新入職員の社会人基礎力の状況
- ・OJTの課題
- ・今後の中間管理職の仕事・役割

#### 4. 回答団体のプロフィール

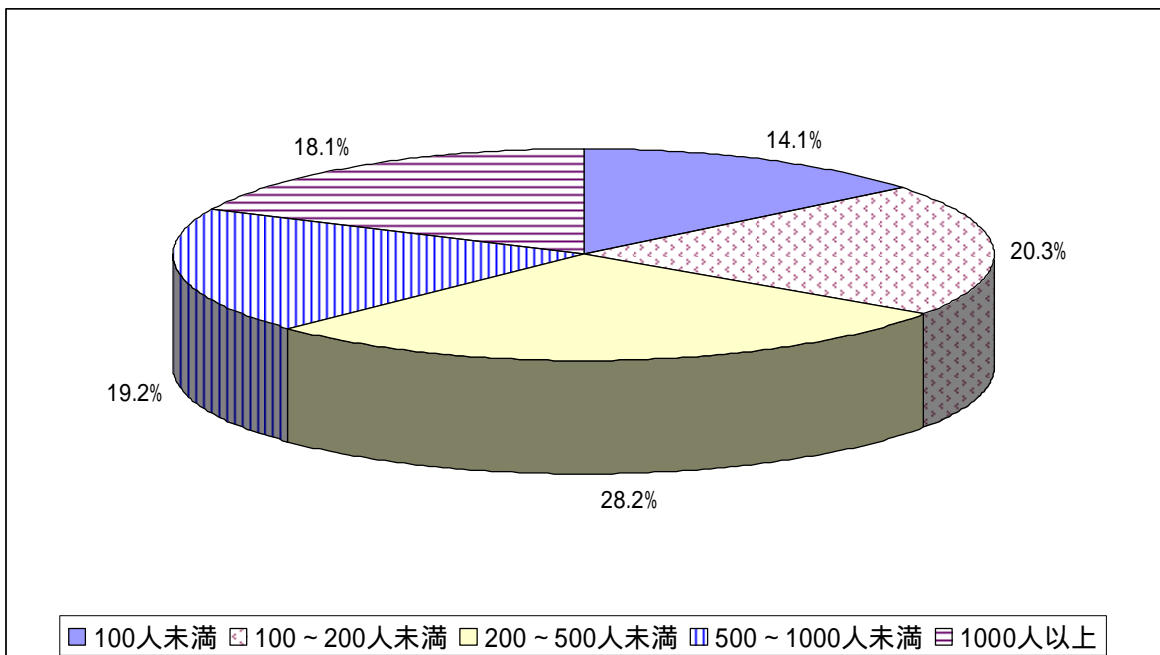
##### (1) 市区町村別

回答いただいた地方自治体 708 団体の内訳は、「市区」が 51.4%（365 団体）と半数以上を占め、「町」39.5%（280 団体）、「村」8.9%（63 団体）と続いている。



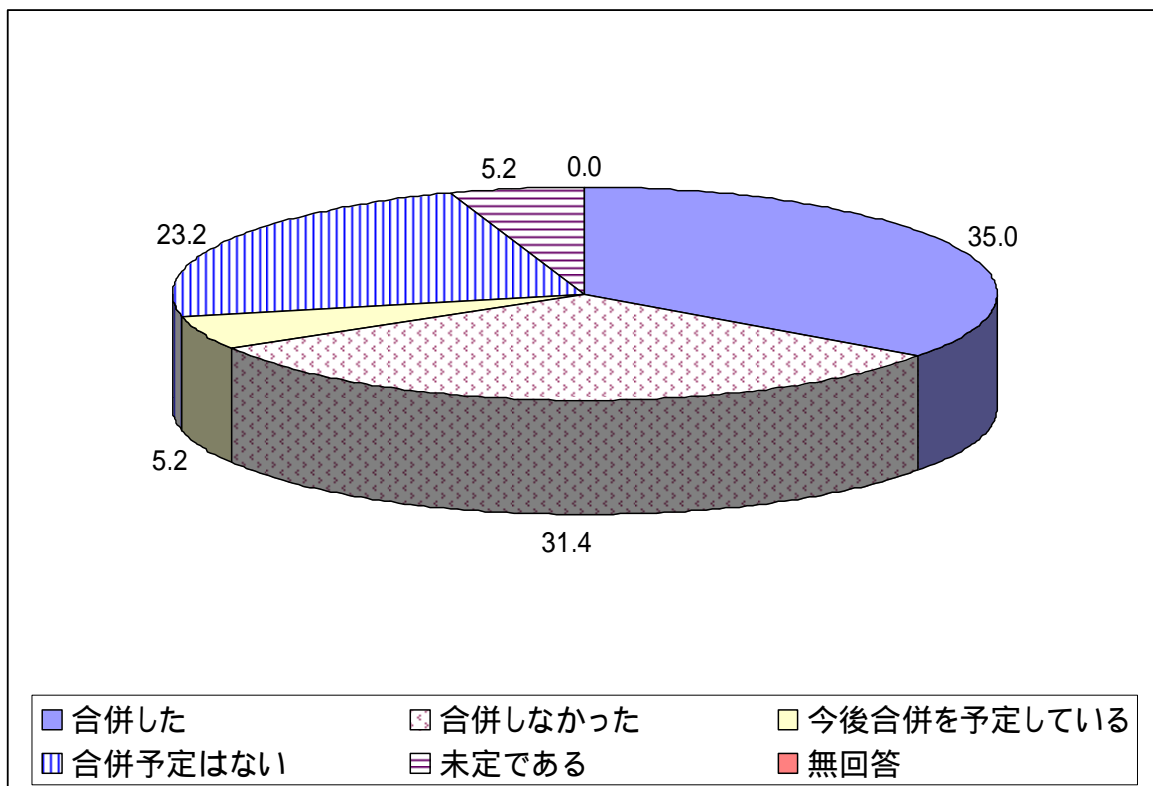
##### (2) 職員数別

職員数の規模別では、「200～500 人未満」が 28.2%（200 団体）と最も多く、「100～200 人未満」20.3%（144 団体）、「500～10000 人未満」19.2%（136 団体）と続いている。

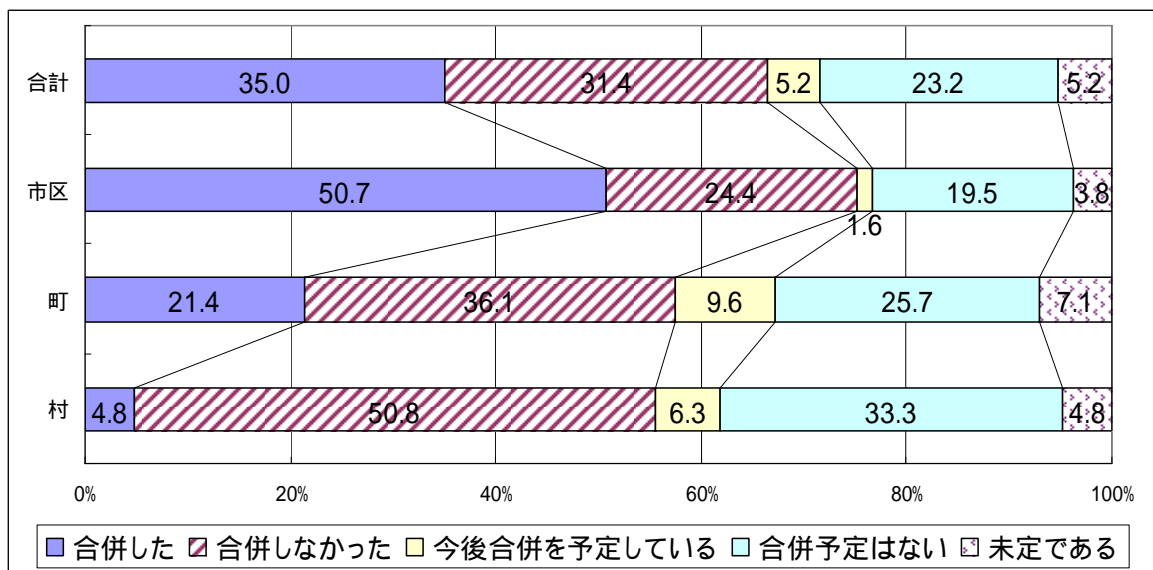


### (3) 合併の有無等

合併した団体は 35.0% (248 団体) であり、65.0% (460 団体) の団体は合併していない。合併していない団体のうち、5.2% (37 団体) は「今後合併を予定している」としている。



なお、市区町村別に合併状況を見ると次のようになる。



## 5. 調査結果の概要

### (1) 直面している重要な人事課題

直面している重要な人事課題の上位5位は次のとおりである。

第1位	メンタル面に問題を抱える職員の増加	52.0%
第2位	職員の適正配置	47.3%
第3位	人員削減	47.3%
第4位	職場（組織）の活性化	43.5%
第5位	能力主義の導入・推進	42.8%

「メンタル面に問題を抱える職員の増加」が52.0%と半数を超えており、この課題が重要な位置を占めている。

### (2) 人事課題の解決

人事課題を解決し、職員の仕事のやりがいを高め、人材育成を図るために有効な人事制度の上位5位は次のとおりである。

第1位	人事評価制度	78.1%
第2位	OJT	69.1%
第3位	目標による管理制度	48.6%
第4位	計画的ジョブローテーション	37.1%
第5位	自己申告制度	33.2%

「人事評価制度」が78.1%と最も高い割合であり、「OJT」が69.1%で続いている。半数を超えているのはこの2項目である。

### (3) 職員の能力の状況

#### 身につけている能力

職員に必要と思われる能力を19に分けて、職員がそれぞれの能力についてどのような状況にあるかを見た。19の能力についてそれぞれの回答をポイントに換算して、スコア化した。19の能力のうち、14がマイナスの方向を指向しており、プラスを指向しているのは次の5つの能力である。

・リスク管理能力	0.214
・目標管理能力	0.142
・政策形成力	0.118
・予見力	0.115
・高度な専門知識	0.049

#### 階層ごとに向上させたい能力

上位10位の能力のうち、各階層（管理職、監督職、中堅職員、一般職員）に共通しているのは「政策形成力」、「実行力」、「課題発見・解決力」の3つである。「政策形成力」は、監督職及び中堅職員で上位に位置しているが、管理職及び一般職員では中位か



ら下位に位置している。また、「課題発見・解決力」は、管理職で第10位であるが、監督職以下は上位に位置している。

#### (4) 求められる職員

地方自治体の職員として、今後求められる職員の上位5位は次のとおりである。

第1位	住民の視点から発想し工夫できる職員	79.5%
第2位	経営感覚やコスト意識のある職員	77.1%
第3位	社会情勢や環境変化に対応できる職員	66.0%
第4位	様々な側面から物事を捉えられる職員	51.1%
第5位	積極性のある職員	47.5%

「住民の視点から発想し工夫できる職員」の割合が79.5%と最も高く、「経営感覚やコスト意識のある職員」が続いている。この2項目が70%以上である。

#### (5) 実施している教育研修

現在実施している教育研修の上位5位は次のとおりである。

第1位	外部機関で行われる1~2日の集合研修	94.6%
第2位	外部機関で行われるやや長い3~5日の集合研修	86.9%
第3位	研修担当部門で企画実施する集合研修	82.8%
第4位	OJT	47.2%
第5位	部門ごとに企画実施する集合研修	43.8%

「外部機関で行われる1~2日の集合研修」が最も多く94.6%に達している。以下、「外部機関で行われるやや長い3~5日の集合研修」86.9%、「研修担当部門で企画実施する集合研修」82.8%と続き、この上位3項目が80%を超えている。

次に、重要と考えている教育研修の上位5位は次のようになる。

第1位	研修担当部門で企画実施する集合研修	82.5%
第2位	外部機関で行われるやや長い3~5日の集合研修	81.5%
第3位	外部機関で行われる1~2日の集合研修	73.3%
第4位	OJT	63.4%
第5位	部門ごとに企画実施する集合研修	47.3%

「研修担当部門で企画実施する集合研修」は実施している研修では第3位であったので、教育研修に係わる研修担当部門への期待には大きいものがあると考えられる。また、「OJT」の順位は、実施している教育研修、重要と考える教育研修ともに第4位であるが、実施している教育研修では47.2%であったのに対して、重要と考える教育研修では63.4%と割合がかなり増加している。

#### (6) 集合研修の状況

各団体で行われている集合研修について、平成19年度の受講者数（研修担当部門把握分）、一人当たり平均受講時間、一人当たり研修経費は次のとおりである。

受講者数	:	757人
一人当たり平均受講時間	:	7.6時間
一人当たり研修経費	:	8,800円

最近2～3年間の集合研修の傾向について、「人事担当部門が庁内で実施する研修」は全体の1/3が増加し、「都道府県研修機関又は市町村共同研修機関で実施する研修」も3割以上が増加している。しかし、「民間の研修機関への参加」は14.7%が減少した。

次に、教育研修に期待している上位5位は次のとおりである。

第1位	実務に即した知識を身につける	59.0%
第2位	必要なスキルを身につける	52.0%
第3位	新たな能力や新しい発想を身につける	48.3%
第4位	幅広い知識を身につける	33.1%
第5位	組織の活性化を図る	29.8%

最も多いものが「実務に即した知識を身につける」の59.0%であり、「必要なスキルを身につける」が52.0%で続いている。この2項目が半数以上である。

#### (7) 教育研修展開上の問題

教育研修を展開するに当たっての問題の上位5位は次のとおりである。

第1位	費用負担が大きい(予算が少ない)	59.0%
第2位	教育研修の効果が分からない	56.5%
第3位	業務に支障が生じる	52.8%
第4位	研修実績の人事情報への活かし方	41.7%
第5位	研修を受けさせたい人ほど参加できない	36.7%

「費用負担が大きい(予算が少ない)」が59.0%と最も割合が高く、「教育研修の効果が分からない」56.5%、「業務に支障が生じる」52.8%と続いている。この3項目が半数を超えている。

#### (8) 研修の方向性

人材育成を進める上で教育研修は重要な役割を担うことになるが、研修の重視する方向性についての上位5位は次のとおりである。

第1位	専門研修の充実	64.7%
第2位	階層別研修の充実	58.6%
第3位	選択研修の充実	40.4%
第4位	庁内講師による庁内研修の充実	34.6%
第5位	外部講師による庁内研修の充実	30.4%

「専門研修の充実」が最も割合が高く64.7%、続いて「階層別研修の充実」58.6%となっており、この2つが50%を超えている。第3位となっている「選択研修の充実」は40.4%と割合がかなり低くなる。

(9) 社会人基礎力について

新入職員が社会人基礎力をどの程度身につけているかを見ると次のとおりである。

(単位：%)

	身についていない	身についている	差
主体性	17.7	25.5	- 7.8
働きかけ力	20.9	10.9	10.0
実行力	10.9	25.8	- 14.9
課題発見力	24.6	12.8	11.8
計画力	20.2	14.2	6.0
創造力	19.7	12.9	6.8
発信力	21.6	12.9	8.7
傾聴力	9.9	40.5	- 30.6
柔軟性	9.4	29.8	- 20.4
状況把握力	12.4	22.0	- 9.6
規律性	6.3	50.0	- 43.7
ストレスコントロール力	16.5	15.9	0.6

ほとんどの項目で「どちらともいえない」の割合が最も高く、12項目中8項目で60%を超えている。その中で、規律性だけは「あまり身につけていない」の割合が最も高く、「身につけていない」と合わせると50.0%になる。「身につけている」と「ほぼ身につけている」を加えたもので割合が最も高いものが課題発見力である。最も割合が高いとはいえず24.6%であり、ほぼ1/4の割合である。

(10) OJTの課題

OJTの課題の上位5位は次のとおりである。

- 第1位 計画的にOJTが行われていない 66.8%
- 第2位 OJTについてのノウハウが組織にない 62.3%
- 第3位 組織としてOJT方針を明確にしていない 58.1%
- 第4位 管理監督職に部下育成の自覚と責任が希薄である 48.4%
- 第5位 管理監督者などが忙しく手が回らない 42.8%

「OJTが計画的に行われていない」が66.8%と最も高い割合であり、「OJTについてのノウハウが組織にない」62.3%、「OJT方針を明確にしていない」58.1%と続いている。

(11) 今後の中間管理職の仕事・役割

中間管理職の仕事、役割は今後どのように変わるのかの上位5位は次のとおりである。

第1位	部門を超えた横断的な仕事が増える	62.0%
第2位	説明責任を果たさなければならない仕事が増える	59.3%
第3位	住民など外部と協働する仕事が増える	59.0%
第4位	高度な専門知識や能力を要する仕事が増える	42.8%
第5位	自分自身で処理する仕事が増える	40.1%

「部門を超えた横断的な仕事が増える」が62.0%と最も高い割合であり、「説明責任を果たさなければならない仕事が増える」59.3%、「住民など外部と協働する仕事が増える」59.0%と続いている。

# 調 查 結 果



## 1. 直面している重要な人事課題

直面している重要な人事課題を図1に示した。上位5位は次のようになる。

第1位	メンタル面に問題を抱える職員の増加	52.0%
第2位	職員の適正配置	47.3%
第3位	人員削減	47.3%
第4位	職場（組織）の活性化	43.5%
第5位	能力主義の導入・推進	42.8%

「メンタル面に問題を抱える職員の増加」が52.0%と半数を超えており、この問題が重要な位置を占めている。これを市区町村別に見ると、図2のように市区町村により異なった傾向が見られる（詳細は表1を参照）。

つまり、「メンタル面に問題を抱える職員の増加」は市区では第1位となっているが、町では第6位であり、村では第10位である。また、「一般職員の能力開発」は市区では第8位であるが、町と村では第3位というように、市区と町、村でやや異なった傾向がある。さらに、町では「人員削減」が第2位であるが、村では第8位であり、町では「職員の年齢構成」が第8位であるが、村では第2位になっているなど、町と村の間でも異なっている面がある。

また、図1に示した上位5位の項目はそれぞれ関連性があると考えられる。つまり、平成17年3月に総務省より通知された「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」をもとに、地方自治体は平成17年度～平成21年度までを期間とする行財政改革の具体的な取組を「集中改革プラン」として作成している。このプランは平成22年4月1日現在の職員数を目標値として設定しており、このことが「人員削減」として現れていると思われる。人員削減が行われたならば、「職員の適正配置」を意識する必要がある。またそうした職員数の中で、「職場（組織）を活性化」することが急務となる。そのための一つの方法として「能力主義の導入・推進」があると考えられる。一方、人員の削減は団塊の世代の定年退職などにより進められているが、短期間のうちに人員削減や能力主義の導入が図られたことなどが「メンタル面に問題を抱える職員の増加」に繋がったと考えることができよう。

今後、職員にメンタル面で問題が生じさせないようにするための方策、メンタル面に問題を抱える職員への対応を進展させていくことが重要になると考えられる。

図1 直面している重要な人事課題 (N=708 MA)

(単位：%)

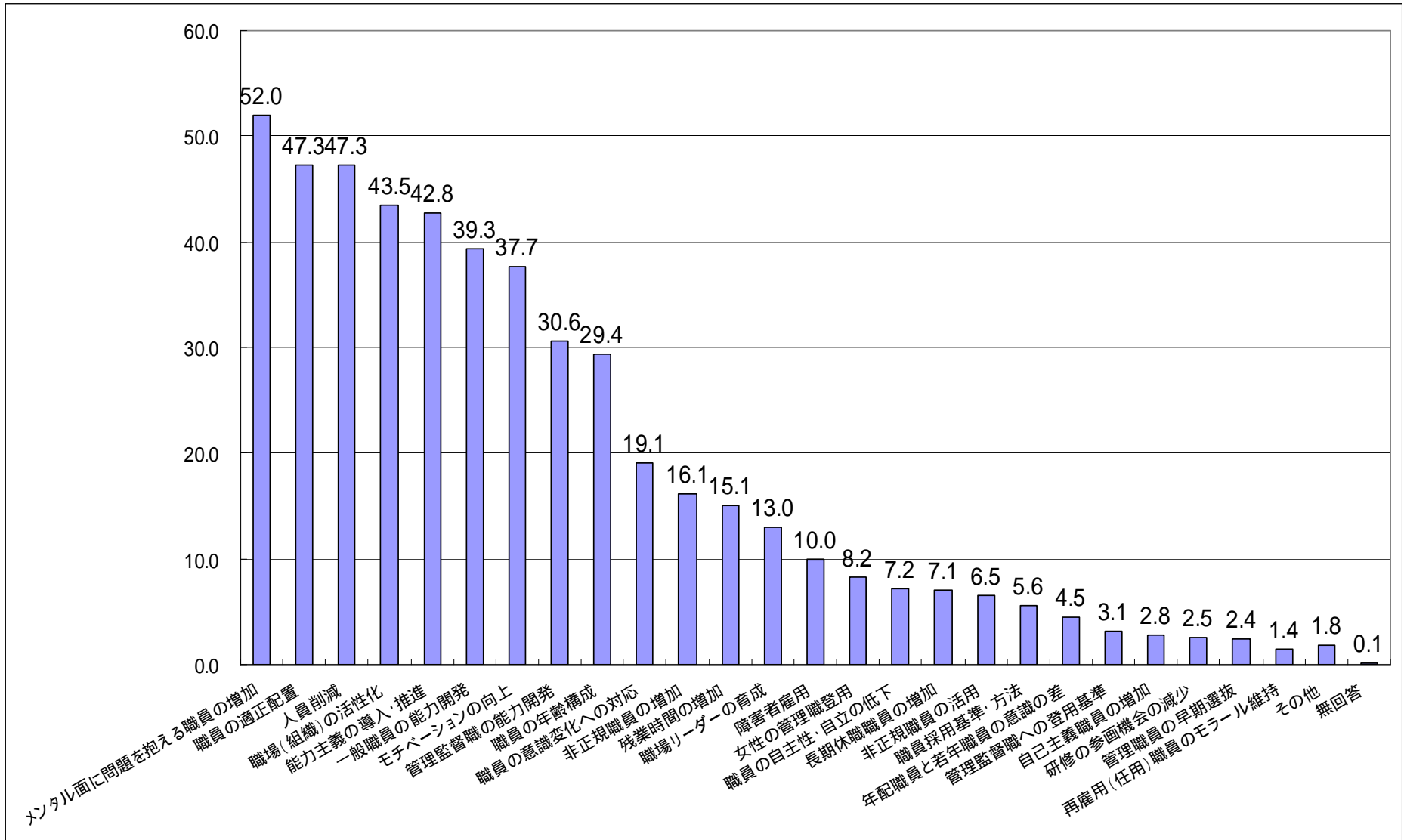




図2 市町村別食面している重要な人事課題（順位）

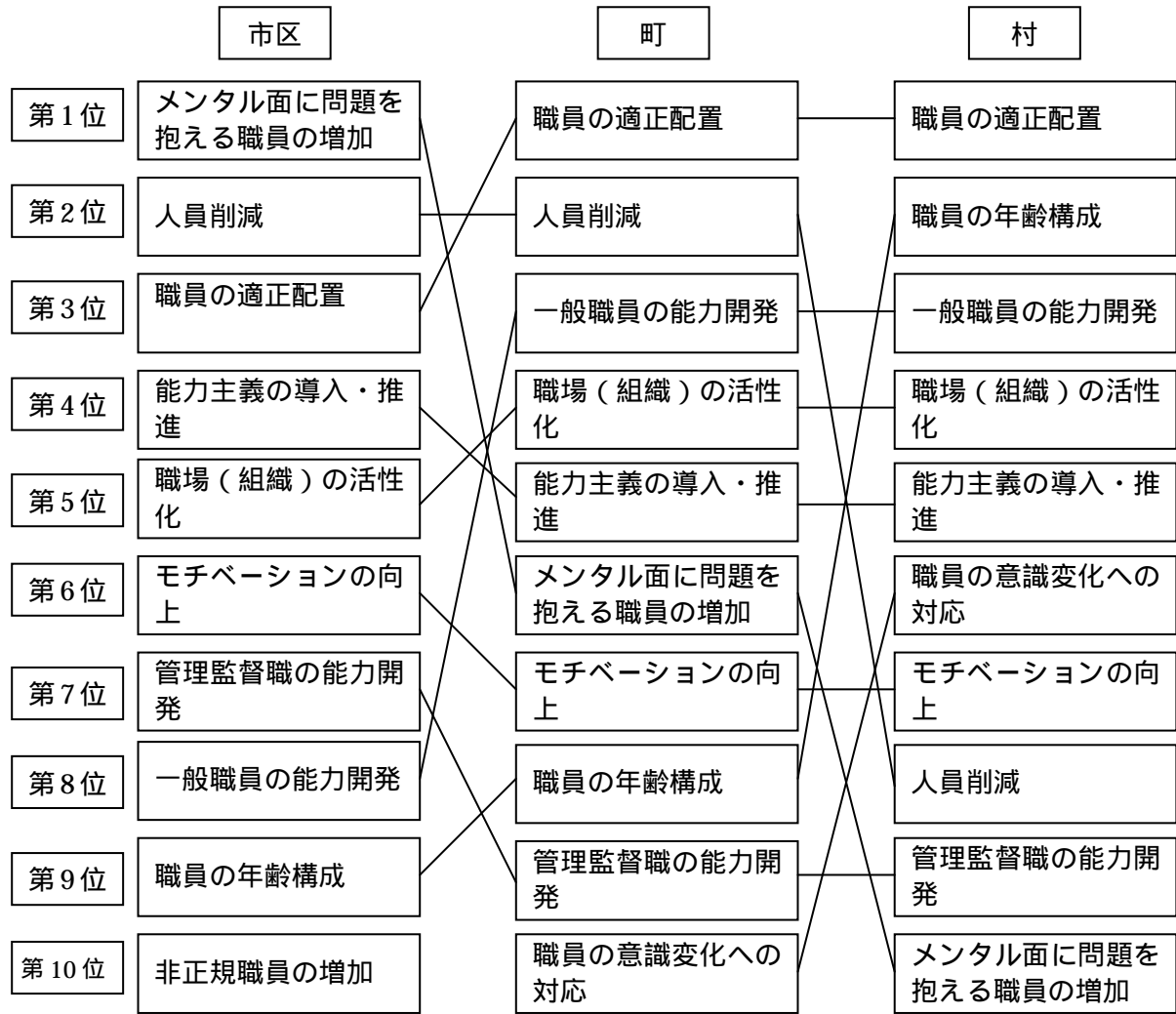


表1 市区町村別直面している重要な人事課題

(単位:%)

	市区		町		村	
	数値	順位	数値	順位	数値	順位
メンタル面に問題を抱える職員の増加	66.6	第1位	40.0	第6位	20.6	第10位
人員削減	51.5	第2位	45.7	第2位	30.2	第8位
職員の適正配置	43.3	第3位	50.7	第1位	55.6	第1位
能力主義の導入・推進	43.0	第4位	43.2	第5位	39.7	第5位
職場(組織)の活性化	42.7	第5位	44.6	第4位	42.9	第4位
モチベーションの向上	38.6	第6位	37.5	第7位	33.3	第7位
管理監督職の能力開発	34.0	第7位	26.4	第9位	30.2	第9位
一般職員の能力開発	32.6	第8位	45.4	第3位	50.8	第3位
職員の年齢構成	21.4	第9位	34.6	第8位	52.4	第2位
非正規職員の増加	16.2	第10位	17.9	第11位	7.9	第17位
残業時間の増加	15.6	第11位	14.6	第12位	14.3	第13位
職員の意識変化への対応	14.5	第12位	21.8	第10位	33.3	第6位
職場リーダーの育成	12.3	第13位	13.2	第13位	15.9	第11位
女性の管理職登用	11.5	第14位	4.6	第18位	4.8	第19位
障害者雇用	10.4	第15位	10.7	第14位	4.8	第20位
長期休職職員の増加	9.3	第16位	5.0	第17位	3.2	第22位
非正規職員の活用	7.7	第17位	6.1	第16位	1.6	第23位
職員採用基準・方法	6.6	第18位	4.3	第19位	6.3	第18位
職員の自主性・自立の低下	4.7	第19位	8.9	第15位	14.3	第12位
管理職員の早期選抜	3.6	第20位	1.4	第24位	0.0	第24位
年配職員と若年職員の意識の差	3.6	第21位	4.3	第20位	11.1	第15位
管理監督職への登用基準	2.5	第22位	3.9	第21位	3.2	第21位
再雇用(任用)職員のモラル維持	2.2	第23位	0.7	第25位	0.0	第25位
研修の参画機会の減少	1.1	第24位	2.1	第23位	12.7	第14位
自己主義職員の増加	0.8	第25位	3.9	第22位	9.5	第16位

## 2. 人事課題の解決

人事課題を解決し、職員の仕事のやりがいを高め、人材育成を図るためにはどのような人事制度が有効と考えるかを図3に示した。上位5位は次のようになる。

第1位	人事評価制度	78.1%
第2位	OJT	69.1%
第3位	目標による管理制度	48.6%
第4位	計画的ジョブローテーション	37.1%
第5位	自己申告制度	33.2%

「人事評価制度」が78.1%と最も高い割合であり、「OJT」が69.1%が続いている。半数を超えているのはこの2項目であり、人事評価制度への期待が高い。なお、人事評価制度の効果を得るためには、構築プロセスにおける職員の参画や適正な運用が図ることなどが重要である。また、「OJT」の重要性を十分認識しているが、OJTを組織的に実施しているのは半数以下であり、OJTに関する課題もある(OJTの実施状況や課題については後述する。)

これを市区町村別に見ると図4のようになる(詳細は表2を参照)。

図4 市区町村別人事課題を解決するための諸方策(順位)

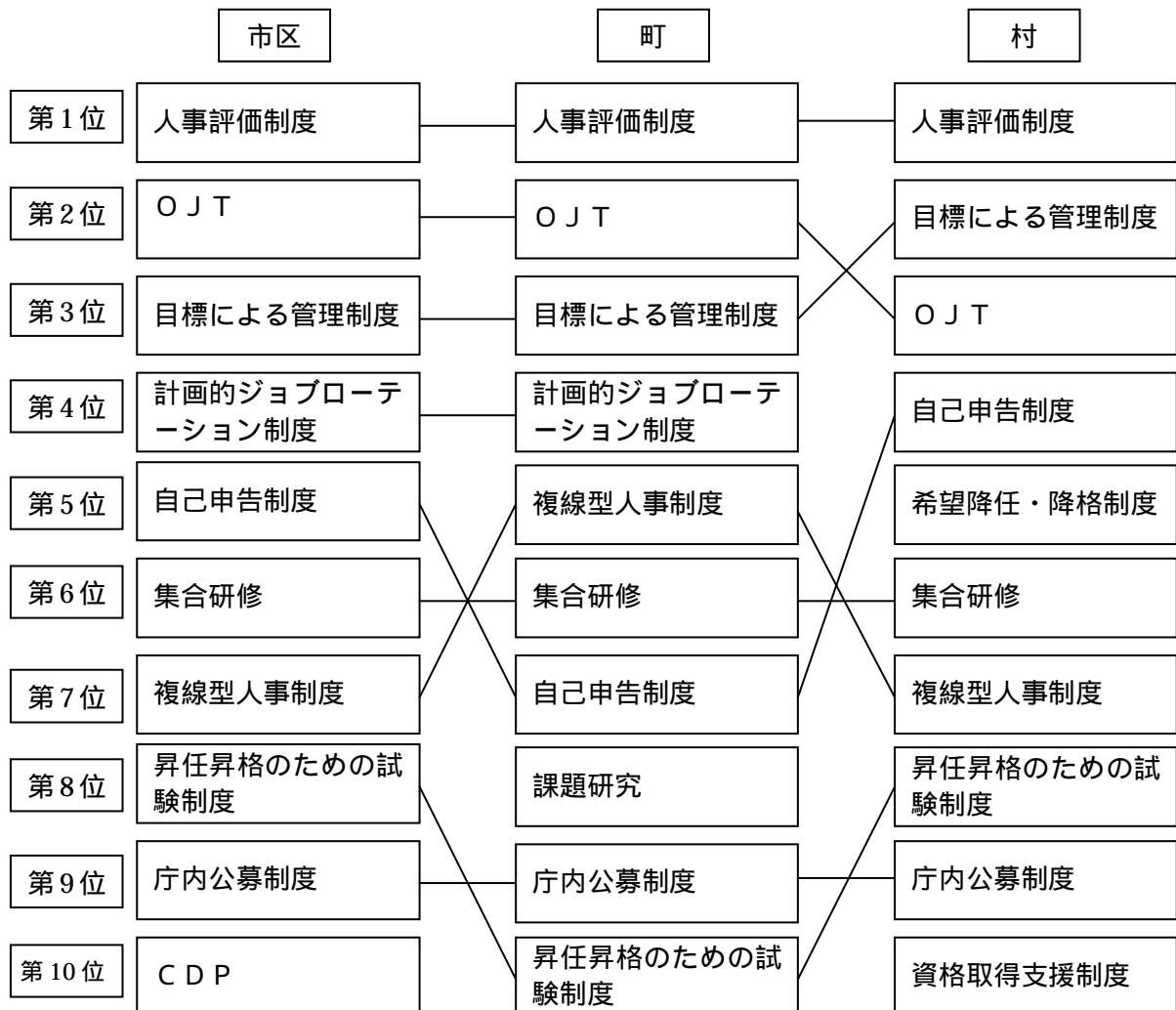
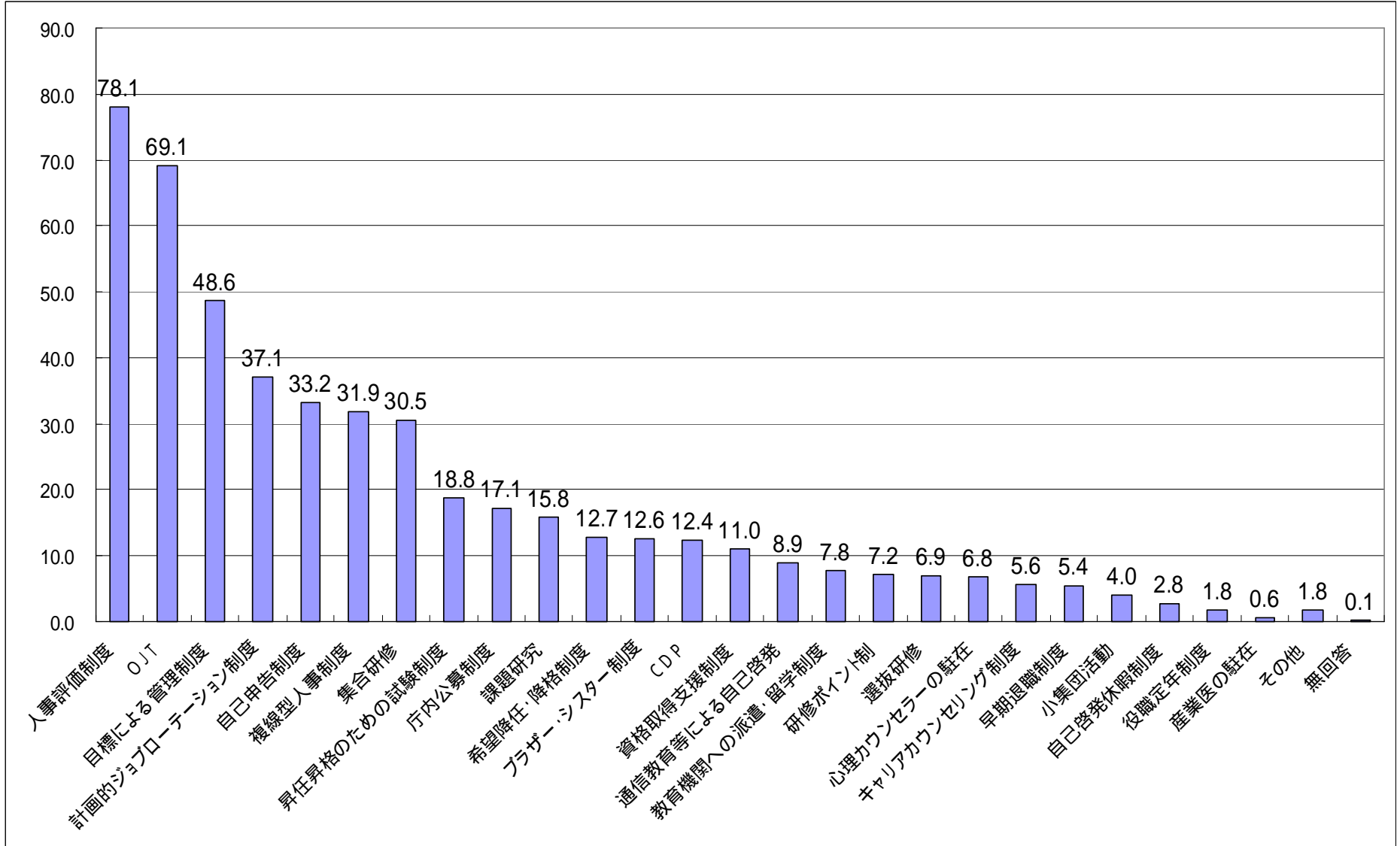


図3 人事課題を解決するための諸方策 (N=708 MA)

(単位：%)



第1位から第3位までは市区町村とも同じ項目であり、市区及び町は第1位から第4位まで同じ項目と順位である。また、第6位の「集合研修」、第9位の「庁内公募制度」は市区町村ともに同じ順位である。

一方、10位以内に入っているもので、「CDP」は市区だけに、「課題研究」は町だけに、「希望降任・降格制度」と「資格取得支援制度」は村だけに、それぞれ特有の項目となっている。

表2 市区町村別人事課題を解決するための諸方策

(単位：%)

	市区		町		村	
	比率	順位	比率	順位	比率	順位
人事評価制度	82.5	第1位	72.9	第1位	76.2	第1位
OJT	80.3	第2位	60.7	第2位	41.3	第3位
目標による管理制度	48.8	第3位	49.6	第3位	42.9	第2位
計画的ジョブローテーション制度	43.3	第4位	33.6	第4位	17.5	第11位
自己申告制度	37.3	第5位	28.2	第7位	31.7	第4位
集合研修	32.1	第6位	29.6	第6位	25.4	第6位
複線型人事制度	32.1	第7位	33.2	第5位	25.4	第7位
昇任昇格のための試験制度	20.5	第8位	15.7	第10位	22.2	第8位
庁内公募制度	16.4	第9位	17.1	第9位	20.6	第9位
CDP	13.7	第10位	11.4	第14位	9.5	第17位
プラザー・シスター制度	12.1	第11位	12.5	第13位	15.9	第13位
課題研究	9.9	第12位	23.2	第8位	17.5	第12位
通信教育等による自己啓発	9.6	第13位	8.2	第17位	7.9	第21位
希望降任・降格制度	8.8	第14位	14.6	第11位	27.0	第5位
心理カウンセラーの駐在	8.2	第15位	4.3	第23位	9.5	第19位
教育機関への派遣・留学制度	7.1	第16位	8.6	第16位	7.9	第20位
資格取得支援制度	6.8	第17位	14.3	第12位	20.6	第10位
研修ポイント制	6.3	第18位	7.1	第19位	12.7	第14位
キャリアカウンセリング制度	4.7	第19位	5.7	第21位	11.1	第16位
選抜研修	3.8	第20位	9.6	第15位	12.7	第15位
早期退職制度	3.0	第21位	7.5	第18位	9.5	第18位
小集団活動	1.6	第22位	6.1	第20位	7.9	第22位
役職定年制度	1.4	第23位	2.9	第24位	0.0	第24位
自己啓発休暇制度	1.1	第24位	4.6	第22位	4.8	第23位
産業医の駐在	1.1	第25位	0.0	第25位	0.0	第25位

### 3. 職員の能力の状況

#### 3-1 身につけている能力

職員に必要と思われる能力を 19 に分けて、職員がそれぞれの能力についてどのような状況にあるかを図 5 に示した。

すべての能力で「どちらともいえない」が半数を超えており、特に、「引率・統率力」、「対外影響力」はそれぞれ 7 割を超えている。また、「身につけている」と「身につけていない」は、いずれも極めて低い割合である。

「ほぼ身につけている」の割合が高いものは次のとおりである。

・リスク管理力	30.2%
・目標管理力	26.3%
・政策形成力	23.9%
・高度な専門知識	20.9%
・予見力	19.8%
・情報リテラシー	19.8%

一方、「あまり身につけていない」の割合が高いものは次のとおりである。

・住民に対する表現・説明力	39.4%
・コミュニケーション力	31.4%
・情報リテラシー	26.4%
・実行力	26.0%
・コーディネート力	25.3%
・折衝・調整力	24.7%
・合意形成力	23.7%

「ほぼ身につけている」の割合が高ければ、「あまり身につけていない」の割合は比較的低いものとなるが、「情報リテラシー」については、「ほぼ身につけている」の割合は上位にある一方で、「あまり身につけていない」の割合も上位にあり、他の項目とはやや異なる傾向にある。

19 の能力についてそれぞれの回答をポイントに換算して、スコア化したものが図 6 である。19 の能力のうち、14 がマイナスの方向を指向しており、プラスを指向しているのは次の 5 つの能力だけである。

・リスク管理力	0.214
・目標管理力	0.142
・政策形成力	0.118
・予見力	0.115
・高度な専門知識	0.049

この 5 つの能力は「ほぼ身につけている」の割合が高いものであるが、「情報リテラシー」は「予見力」と同じ割合であったにも係わらずマイナスとなっている。これは先述したように「あまり身につけていない」の割合の方が高いためである。

図5 職員の能力の状況 (N=708 SA)

(単位：%)

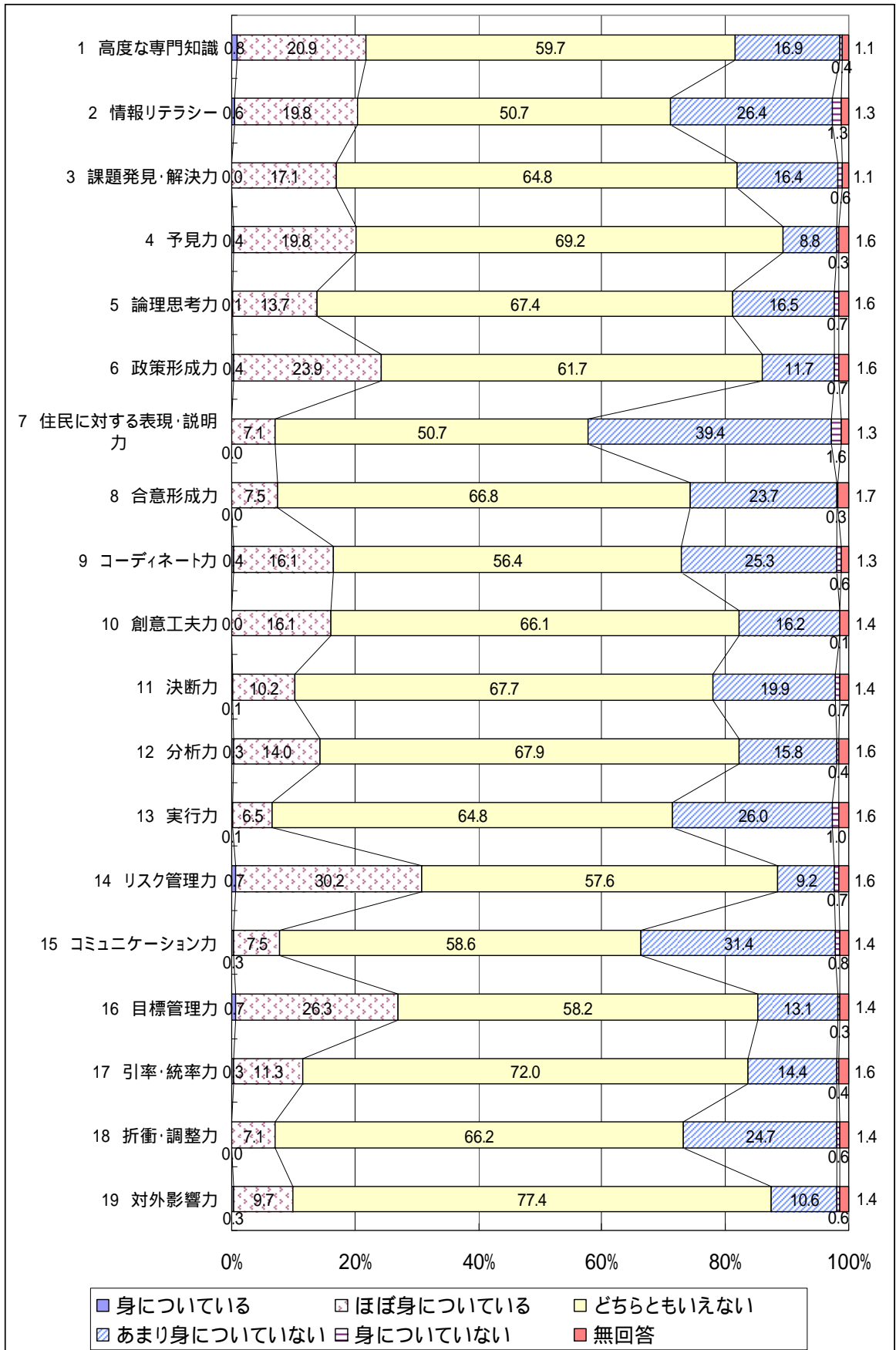
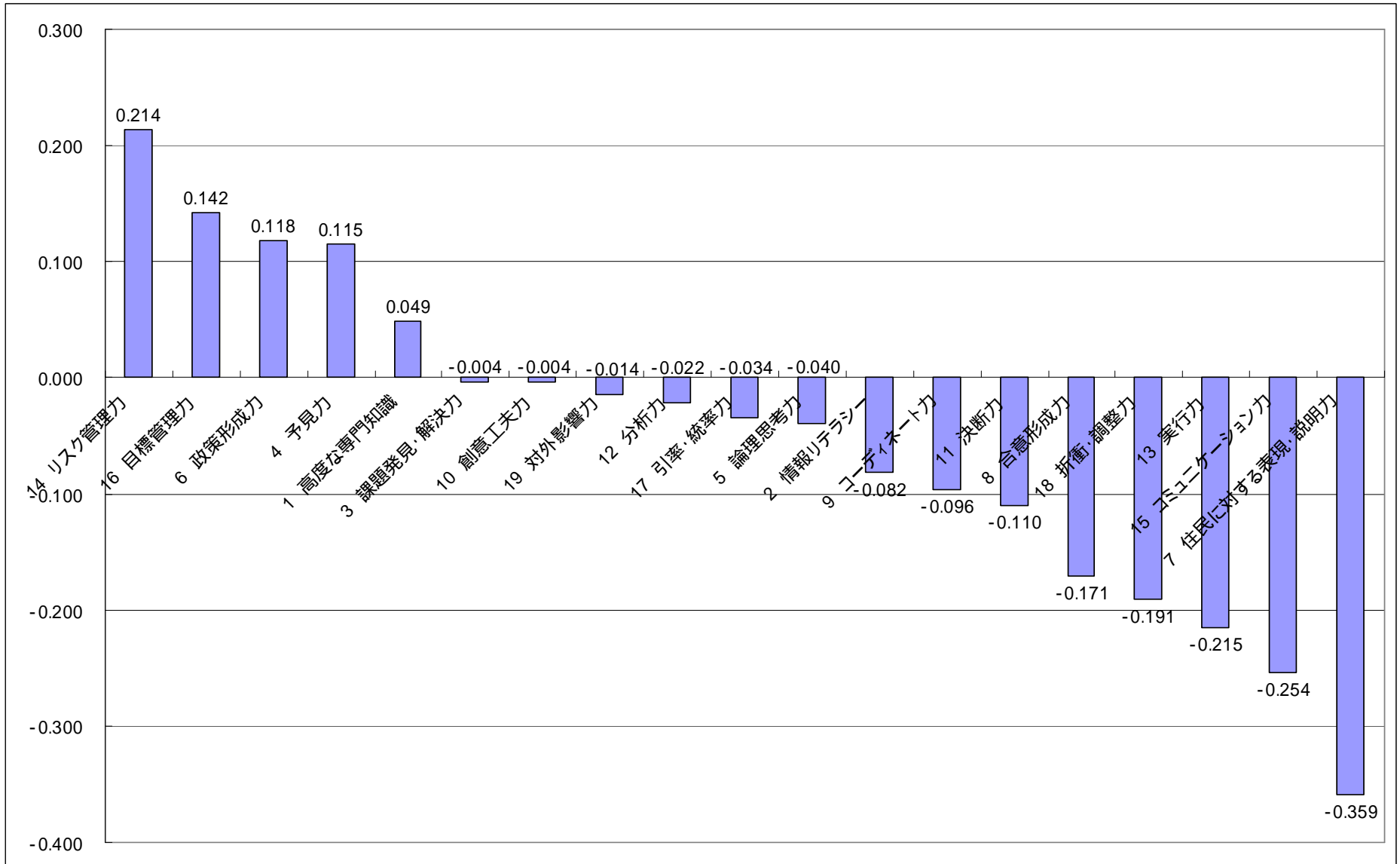


図4 職員の能力の状況（スコア化）





### 3 - 2 階層ごとに向上させたい能力

研修で向上させたい能力を、各階層の上位 10 位までを図 7 に示した（詳細は表 3 を参照）。

図 7 階層別向上させたい能力（順位）



上位 10 位の能力のうち、各階層に共通しているのは「政策形成力」、「実行力」、「課題発見・解決力」の 3 つである。「政策形成力」は、監督職及び中堅職員で上位に位置しているが、管理職及び一般職員では中位から下位に位置している。また、「課題発見・解決力」の管理職は第 10 位であるが、監督職以下は上位に位置している。

この図から、10 の能力のうち、管理職と監督職は 7 つの能力が同じであり、中堅職員と一般職員は 9 つの能力が同じである。監督職と中堅職員の間は同じ能力が 5 つであり関連がやや少なくなっている。

管理職と監督職の上位 10 位までのうち、7 つが同じであるとはいえ、その順位を見るとかなりの相違がある。例えば、「決断力」について、管理職は第 1 位であるが、監督職は第 6 位であり、「政策形成力」は管理職が第 6 位で、監督職が第 1 位である、などである。同様に中堅職員と一般職員の間でも順位がかなり異なっている。

表 3 階層別向上させたい能力

(単位：%)

	管理職		監督職		中堅職員		一般職員	
決断力	70.5	第 1 位	28.8	第 6 位	4.5	第 16 位	2.5	第 16 位
引率・統率力	68.8	第 2 位	38.4	第 3 位	4.2	第 17 位	0.3	第 19 位
リスク管理能力	58.3	第 3 位	22.6	第 12 位	3.5	第 18 位	0.7	第 18 位
目標管理能力	38.8	第 4 位	33.2	第 5 位	12.0	第 14 位	6.1	第 13 位
折衝・調整力	36.9	第 5 位	39.4	第 2 位	15.1	第 12 位	5.4	第 14 位
政策形成力	29.5	第 6 位	43.2	第 1 位	51.4	第 3 位	23.6	第 9 位
対外影響力	28.1	第 7 位	4.5	第 19 位	2.0	第 19 位	1.1	第 17 位
予見力	25.1	第 8 位	19.2	第 15 位	8.5	第 15 位	7.9	第 12 位
実行力	21.0	第 9 位	28.4	第 8 位	34.9	第 6 位	33.6	第 8 位
課題発見・解決力	13.7	第 10 位	33.3	第 4 位	58.5	第 1 位	56.9	第 2 位
住民に対する表現・説明力	13.4	第 11 位	20.1	第 14 位	36.9	第 5 位	56.1	第 3 位
コミュニケーション力	13.0	第 12 位	25.6	第 9 位	34.7	第 7 位	54.4	第 4 位
合意形成力	12.7	第 13 位	23.4	第 10 位	12.0	第 13 位	4.2	第 15 位
分析力	12.3	第 14 位	28.7	第 7 位	30.1	第 8 位	20.6	第 11 位
高度な専門知識	9.6	第 15 位	23.3	第 11 位	53.2	第 2 位	37.0	第 6 位
論理思考力	8.2	第 16 位	15.3	第 16 位	27.4	第 9 位	37.0	第 7 位
コーディネート力	6.6	第 17 位	20.3	第 13 位	25.1	第 10 位	21.0	第 10 位
情報リテラシー	5.9	第 18 位	7.3	第 18 位	19.8	第 11 位	43.1	第 5 位
創意工夫力	1.3	第 19 位	7.5	第 17 位	39.8	第 4 位	61.4	第 1 位

次に、階層ごとに向上させたい能力を市区町村別に見ると、図 8 から 11 のようになる（詳細は資料編を参照）。

管理職については図 8 のように、第 1 位から第 3 位までは市区町村とも同じ能力が入っているが、町は「引率・統率力」が第 1 位、「決断力」が第 2 位と、その順位が市区や村と異なっている。また、「目標管理能力」と「対外影響力」は市区、町、村になるにつれて順位が下がっている点に特徴がある。

監督職については図 9 のように、「折衝・調整力」は市区が第 1 位であり、町と村では「政策形成力」が第 1 位である。「折衝・調整力」は町では第 4 位、村では第 8 位と順位が下がっている。また、「引率・統率力」は市区で第 3 位、町で第 2 位であるが、村では第 6 位とかなり順位が下がる。さらに、「課題発見・解決力」は町、村で上位であり、「目標管理能力」は町、村で下位になっている。

中堅職員については図 10 のように、市区と町は上位 3 位まで同じ能力であるが、村は第 3 位に「住民に対する表現・説明力」があり、「高度な専門知識」は第 4 位となっている点が市区、町と異なる。また、「コミュニケーション力」は市区で第 4 位であり、町で第 8 位、村で

第 10 位と順位が下がっている。

一般職員については図 11 のように、町と村の上位 3 つの能力は同じ能力であるが、市区は第 2 位に「コミュニケーション力」が位置している点が異なる。「コミュニケーション力」は町では第 4 位、村では第 6 位と順位が下がっていく。「論理思考力」も同様に順位が下がっている。

図 8 向上させたい能力（管理職）（順位）

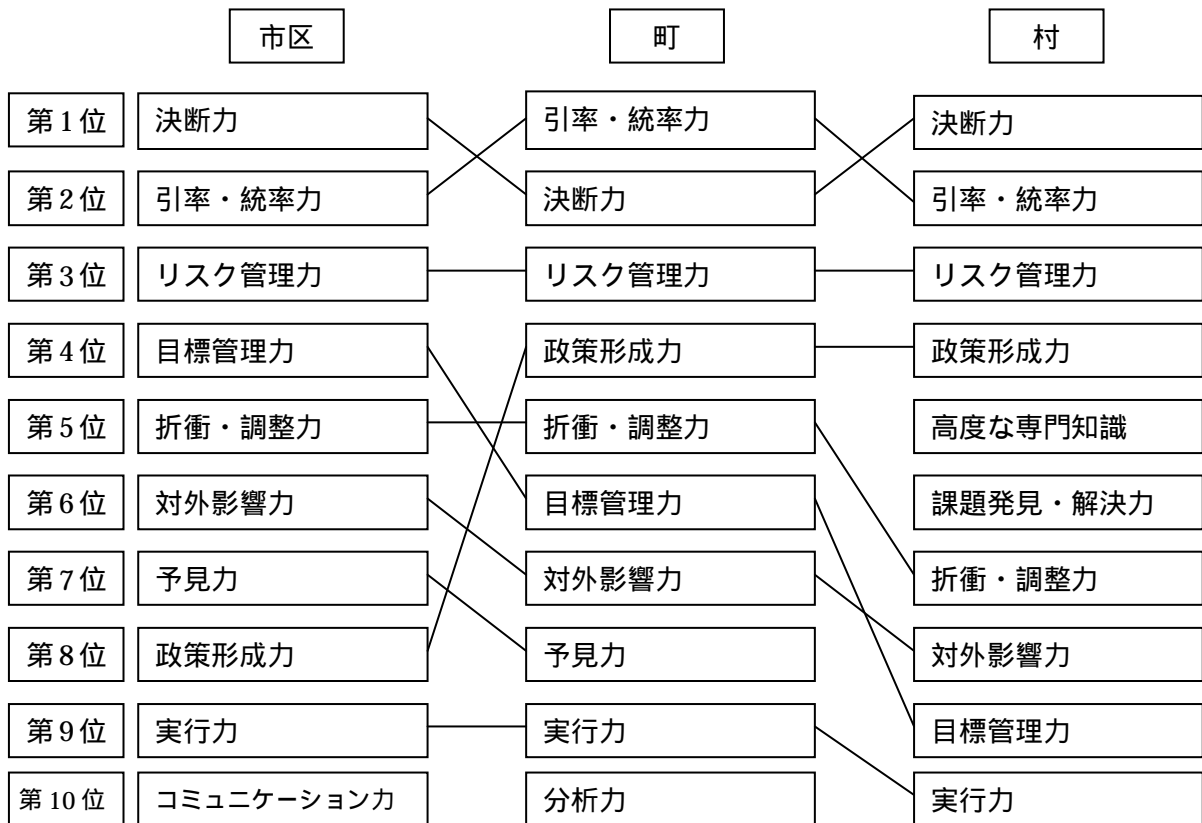


図9 向上させたい能力（監督職）（順位）

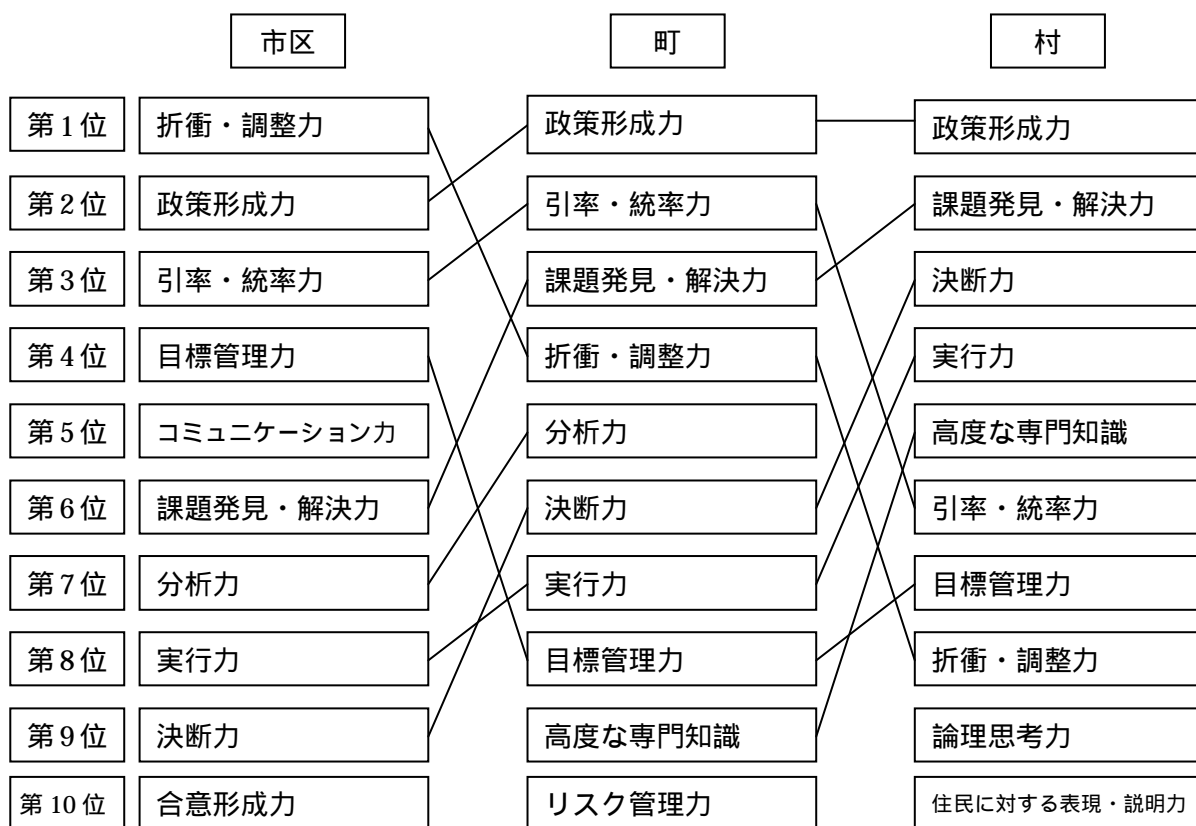


図10 向上させたい能力（中堅職員）（順位）

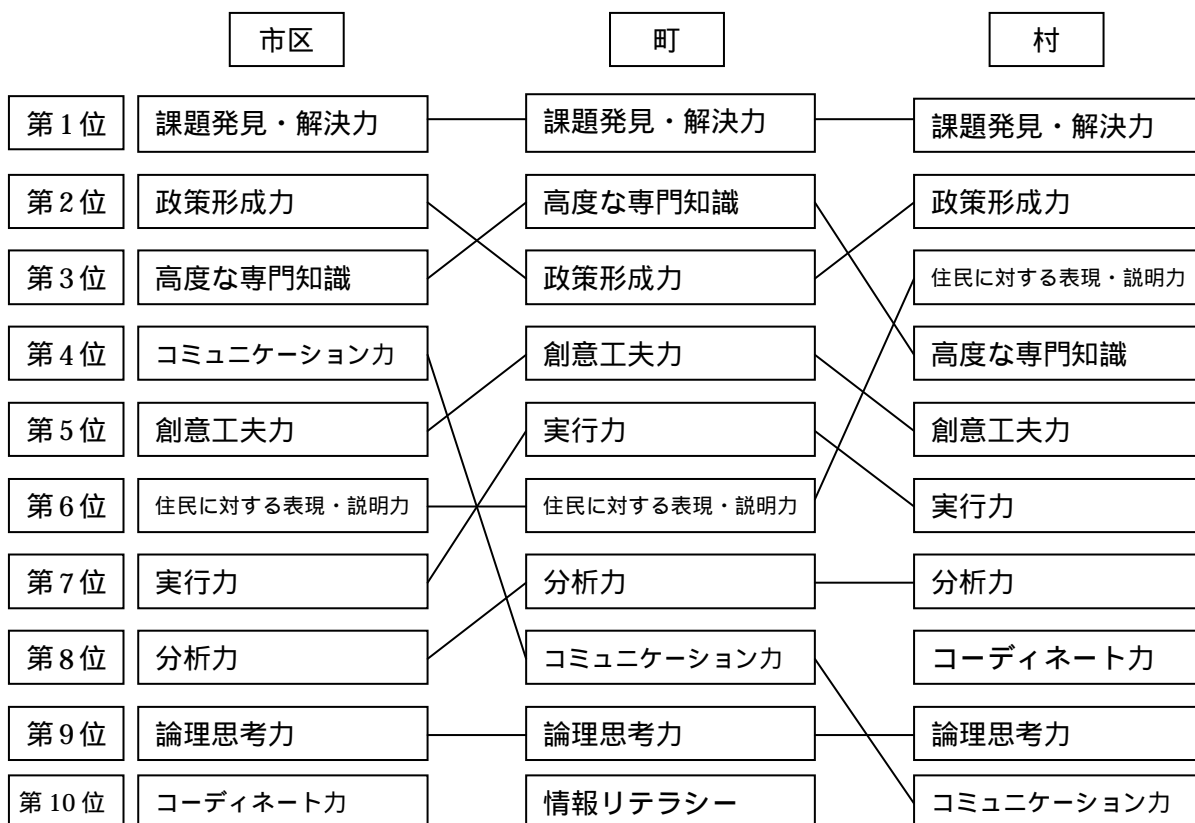
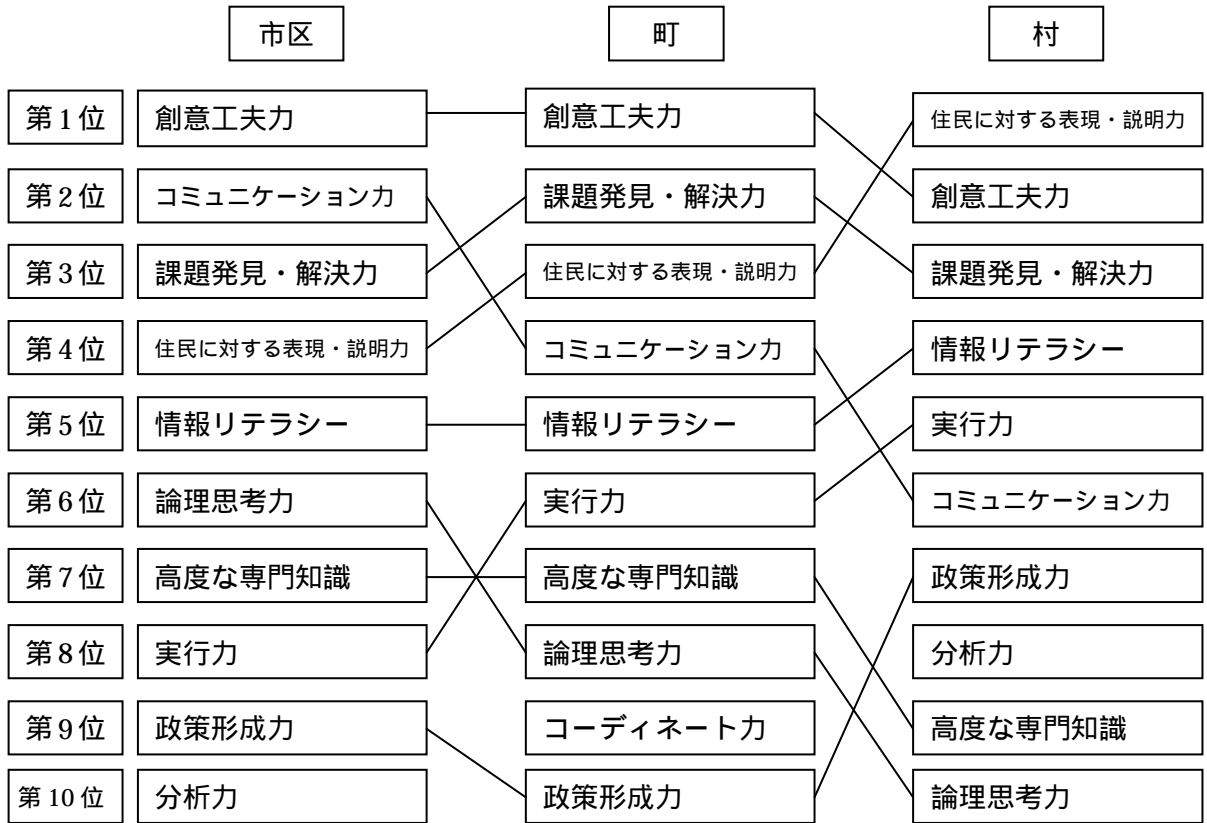


図 1 1 向上させたい能力（一般職員）（順位）



#### 4. 求められる職員

地方自治体の職員として、今後どのような職員が求められるかを図12に示した。上位5位は次のようになる。

第1位	住民の視点から発想し工夫できる職員	79.5%
第2位	経営感覚やコスト意識のある職員	77.1%
第3位	社会情勢や環境変化に対応できる職員	66.0%
第4位	様々な側面から物事を捉えられる職員	51.1%
第5位	積極性のある職員	47.5%

「住民の視点から発想し工夫できる職員」の割合が79.5%と最も高い。これを市区町村別に見ると図13のように、市区では第2位であるものの、割合としては81.1%と高い割合を示している（表4を参照）。この項目は、町が79.3%、村が71.4%であり、市区町村ともに高い割合である。一方、全体で第2位となっている「経営感覚やコスト意識のある職員」は、市区では84.7%と高い割合で第1位となっているが、町では70.4%、村では63.5%とそれぞれ第2

図13 市区町村別求められる職員（順位）

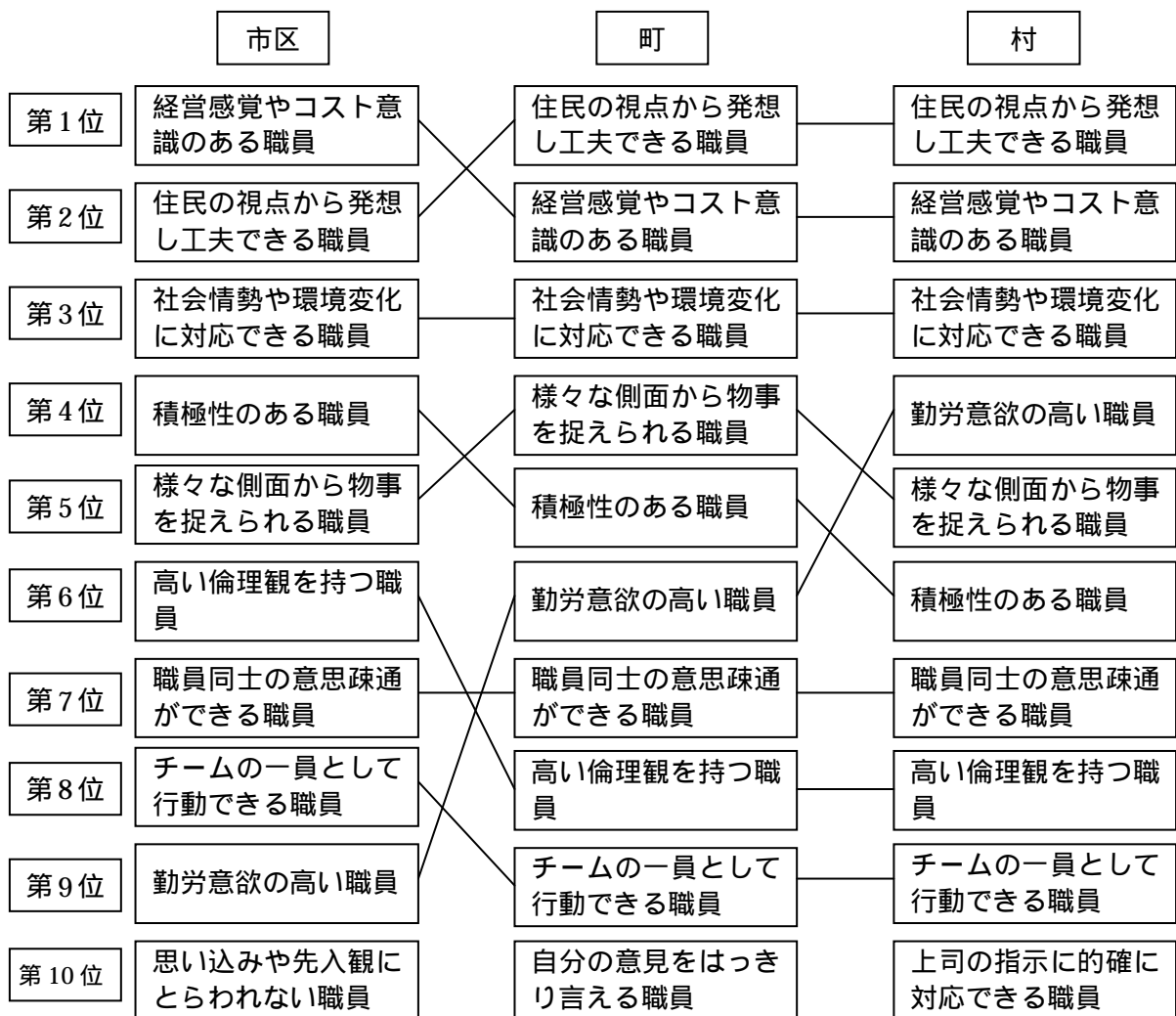
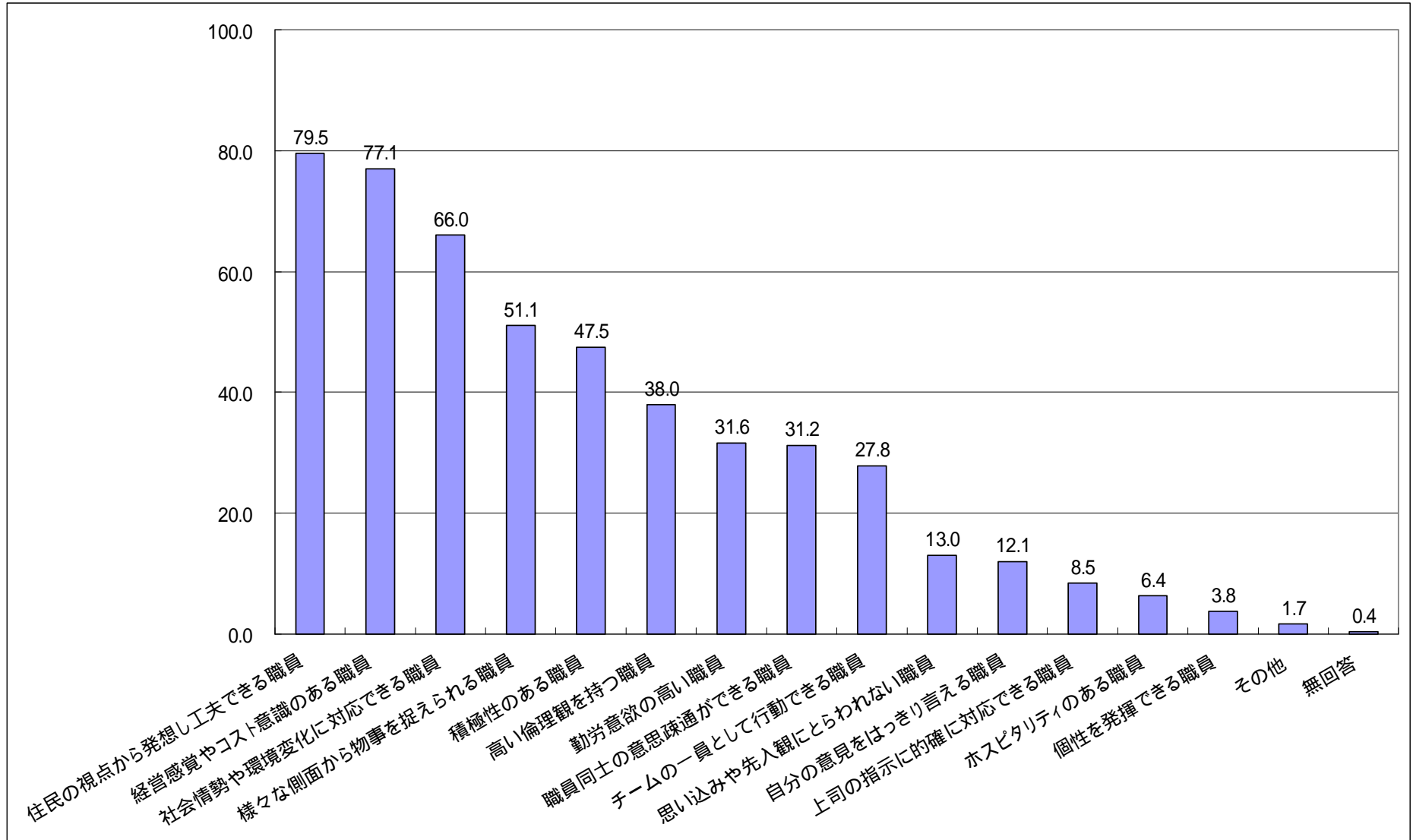


図 1 2 今後求められる職員 (N=708 MA)

(単位：%)



位であり、割合が順次下がっている。

図 13 を見ると、第 1 位から第 9 位までは市区町村ともに同じ項目である。町と村では 6 項目が同じ順序であるが、市区と町では同じ順序のものは 2 項目に過ぎない。その中で、「積極性のある職員」は市区で第 4 位であるが、町で第 5 位、村で第 6 位と順位が下がっている。一方、「勤労意欲の高い職員」は市区で第 9 位であるが、町では第 6 位、村では第 4 位と順位を上げているのが特徴的である。また、第 10 位に市区町村の違いを見ることができる。

表 4 今後求められる職員

(単位：%)

	市区		町		村	
	比率	順位	比率	順位	比率	順位
経営感覚やコスト意識のある職員	84.7	第 1 位	70.4	第 2 位	63.5	第 2 位
住民の視点から発想し工夫できる職員	81.1	第 2 位	79.3	第 1 位	71.4	第 1 位
社会情勢や環境変化に対応できる職員	70.4	第 3 位	62.5	第 3 位	55.6	第 3 位
積極性のある職員	46.6	第 4 位	48.9	第 5 位	46.0	第 6 位
様々な側面から物事を捉えられる職員	46.3	第 5 位	58.2	第 4 位	47.6	第 5 位
高い倫理観を持つ職員	45.5	第 6 位	30.0	第 8 位	30.2	第 8 位
職員同士の意思疎通ができる職員	29.6	第 7 位	32.5	第 7 位	34.9	第 7 位
チームの一員として行動できる職員	26.6	第 8 位	29.3	第 9 位	28.6	第 9 位
勤労意欲の高い職員	26.3	第 9 位	35.0	第 6 位	47.6	第 4 位
思い込みや先入観にとらわれない職員	12.6	第 10 位	13.9	第 11 位	11.1	第 12 位
自分の意見をはっきり言える職員	7.9	第 11 位	16.8	第 10 位	15.9	第 11 位
ホスピタリティのある職員	7.9	第 12 位	5.0	第 13 位	3.2	第 14 位
上司の指示に的確に対応できる職員	4.4	第 13 位	10.0	第 12 位	25.4	第 10 位
個性を発揮できる職員	3.3	第 14 位	3.6	第 14 位	7.9	第 13 位



## 5. 実施している教育研修

現在実施している教育研修について、該当するものをすべて選択していただいた。その結果を図 14 に示した。上位 5 位は次のようになる。

第 1 位	外部機関で行われる 1~2 日の集合研修	94.6%
第 2 位	外部機関で行われるやや長い 3~5 日の集合研修	86.9%
第 3 位	研修担当部門で企画実施する集合研修	82.8%
第 4 位	OJT	47.2%
第 5 位	部門ごとに企画実施する集合研修	43.8%

「外部機関の 1~2 日の集合研修」が最も多く 94.6%に達している。以下、「外部機関の 3~5 日の集合研修」86.9%、「研修担当部門で企画実施する集合研修」82.8%と続き、この上位 3 項目が 80%を超している。

市区町村別に見ると、図 15 のように上位 3 項目は同じ項目であるが、市区と町で第 2 位と第 3 位の項目が逆になっている。ただ、市区の第 2 位となっている「研修担当部門で企画実施

図 15 市区町村別実施している研修（順位）

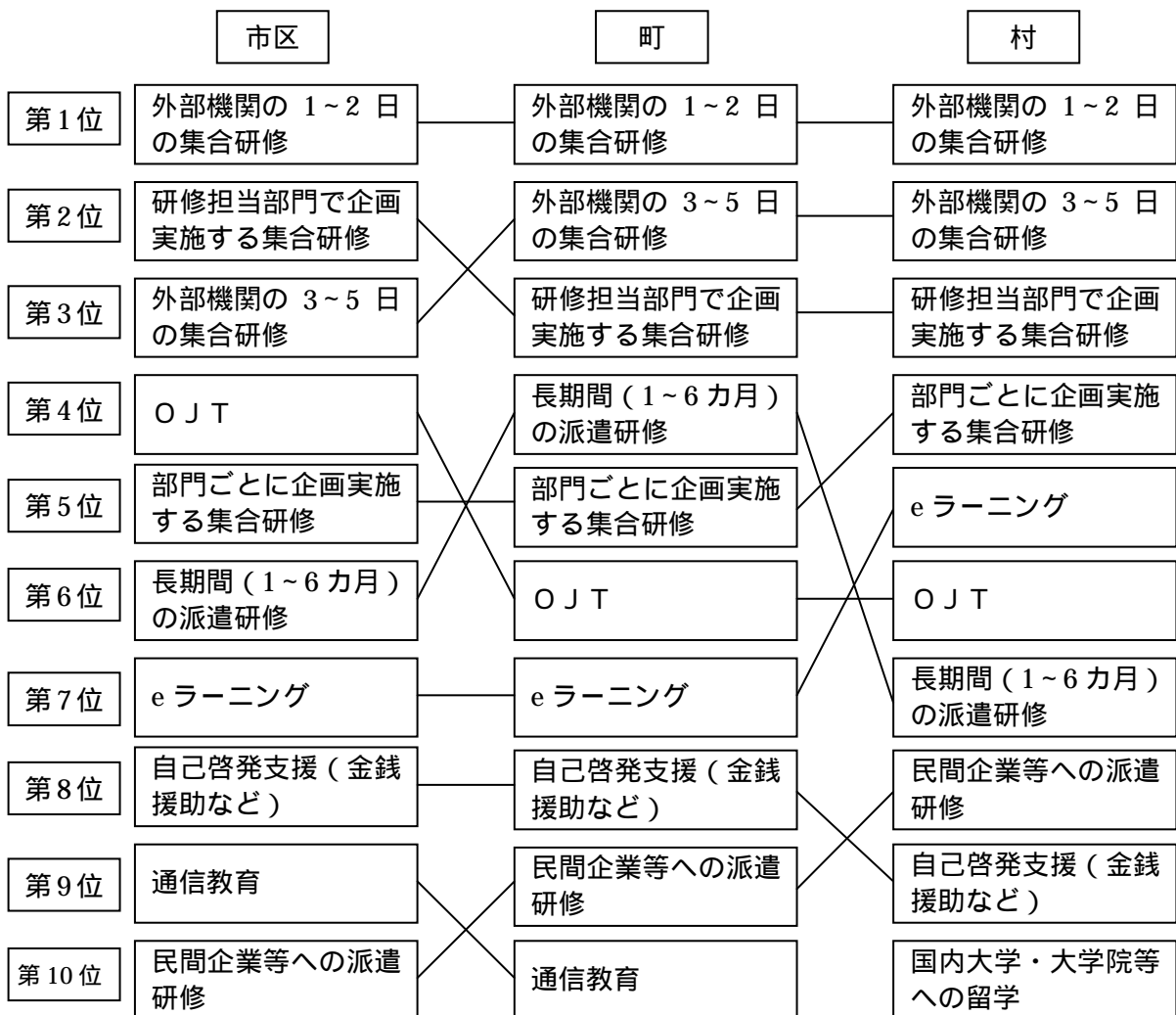
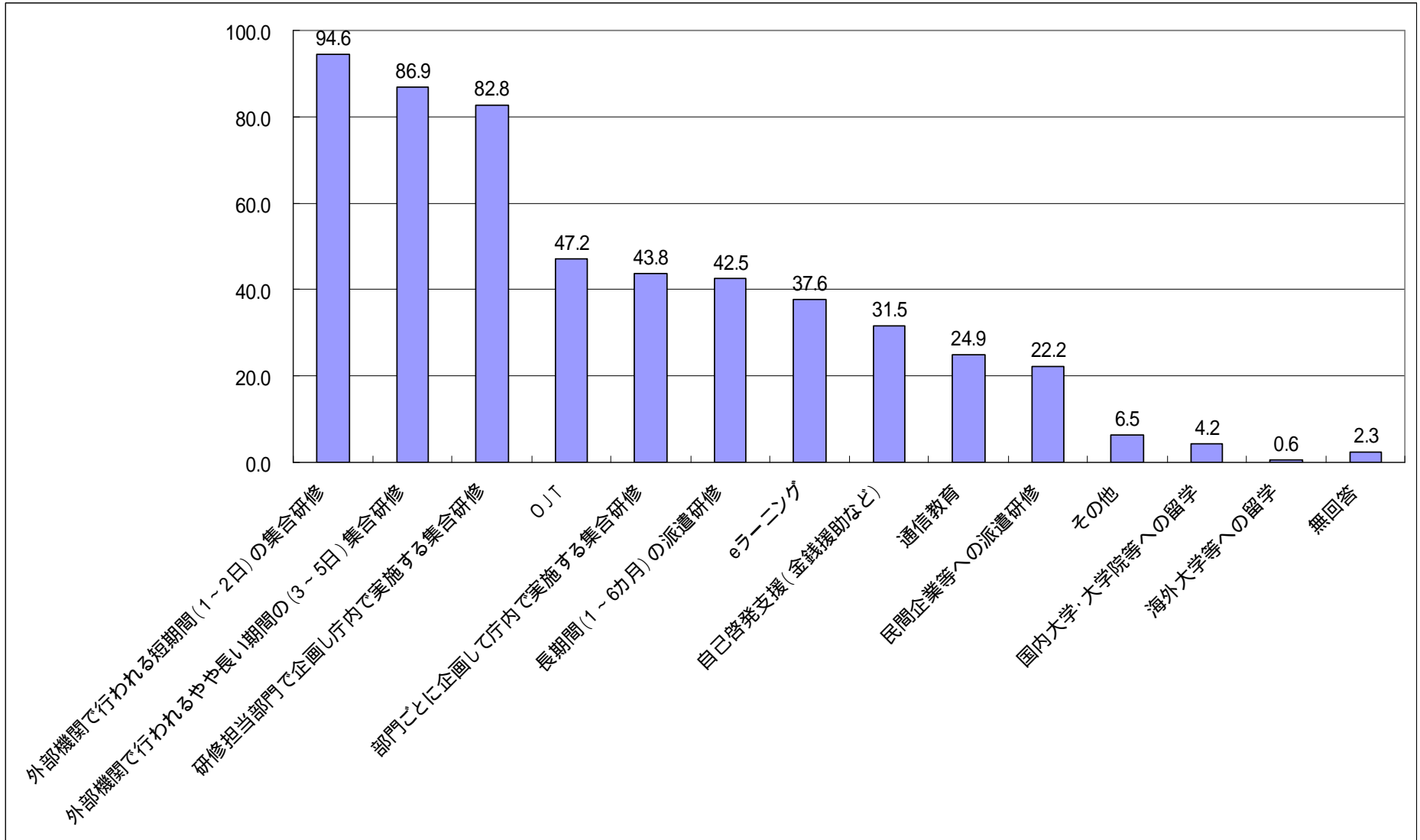


図14 実施している教育研修 (N=708 MA)

(単位：%)



する集合研修」は 95.3%、第 3 位の「外部機関の 3～5 日の集合研修」は 94.8%とそれぞれ高い割合であり、ほとんど差がない(表 5 を参照)。

図 14 を見ると、実施している教育研修の第 3 位である「研修担当部門で企画実施する集合研修」は 82.8%であるが、第 4 位の「OJT」は 47.2%であり、第 3 位と第 4 位の間に大きな差が生じている。前述したように、人事課題を解決するための制度として「OJT」が第 2 位となっていた。しかし、実際には「OJT」を実施している団体は半数にも満たないのが現状である。その理由については「まとめ」で考察する。

第 4 位から第 10 位まではなだらかに割合が減少している。現在の教育研修は上位 3 位までの方法が主流になっており、第 4 位以下の方法は団体により実施の有無がかなり異なっていると考えられる。

現在実施されている教育研修は以上のような状況であるが、重要と考えている教育研修を図 16 に示した。上位 5 位は次のようになる。

第 1 位	研修担当部門で企画実施する集合研修	82.5%
第 2 位	外部機関で行われるやや長い 3～5 日の集合研修	81.5%
第 3 位	外部機関で行われる 1～2 日の集合研修	73.3%
第 4 位	OJT	63.4%
第 5 位	部門ごとに企画実施する集合研修	47.3%

重要と考えている教育研修で最も高い割合は「研修担当部門で企画実施する集合研修」の 82.5%であった。実施している研修では第 3 位であったので、教育研修に係わる研修担当部門への期待には大きいものがあると考えられる。また、実施している教育研修では第 3 位と第 4 位の間に大きな差が生じていたが、重要と考える教育研修ではさほど大きな差は生じていない。「OJT」の順位は、実施している教育研修、重要と考える教育研修ともに第 4 位であるが、実施している教育研修では 47.2%であったのに対して、重要と考える教育研修では 63.4%と割合がかなり増加している。同じ順位であるが、その重要性を認識していると考えられる。

実施している教育研修と重要と考える教育研修を比較すると表 6 のようになる(網掛けしてある項目は順位が変動している。)

実施している研修と重要と考える研修を市区町村別に見ると表 5 のようになるが、この表から次のことがいえる。

市区及び町では「外部機関の 3～5 日の集合研修」の順位が上がり、「外部機関の 1～2 日の集合研修」の順位が下がっている。時間を掛けても効果の上がる研修を期待している面があると思われる。

「eラーニング」は実施している教育研修の中で、市区及び町で第 7 位、村で第 5 位であるが、重要と考える教育研修では、市区及び町で第 9 位、村で第 8 位と順位が下がっている。特に市区では 50.1%から 9.3%に大きく下がっているので、「eラーニング」に対する期待にかげりが生じていると思われる。

「民間企業等への派遣研修」の順位が上がっている。特に町、村の割合が大きく増えている。全く環境の異なる場での研修ニーズがあると思われる。

図16 重要と考えている教育研修 (N=708 MA)

(単位：%)

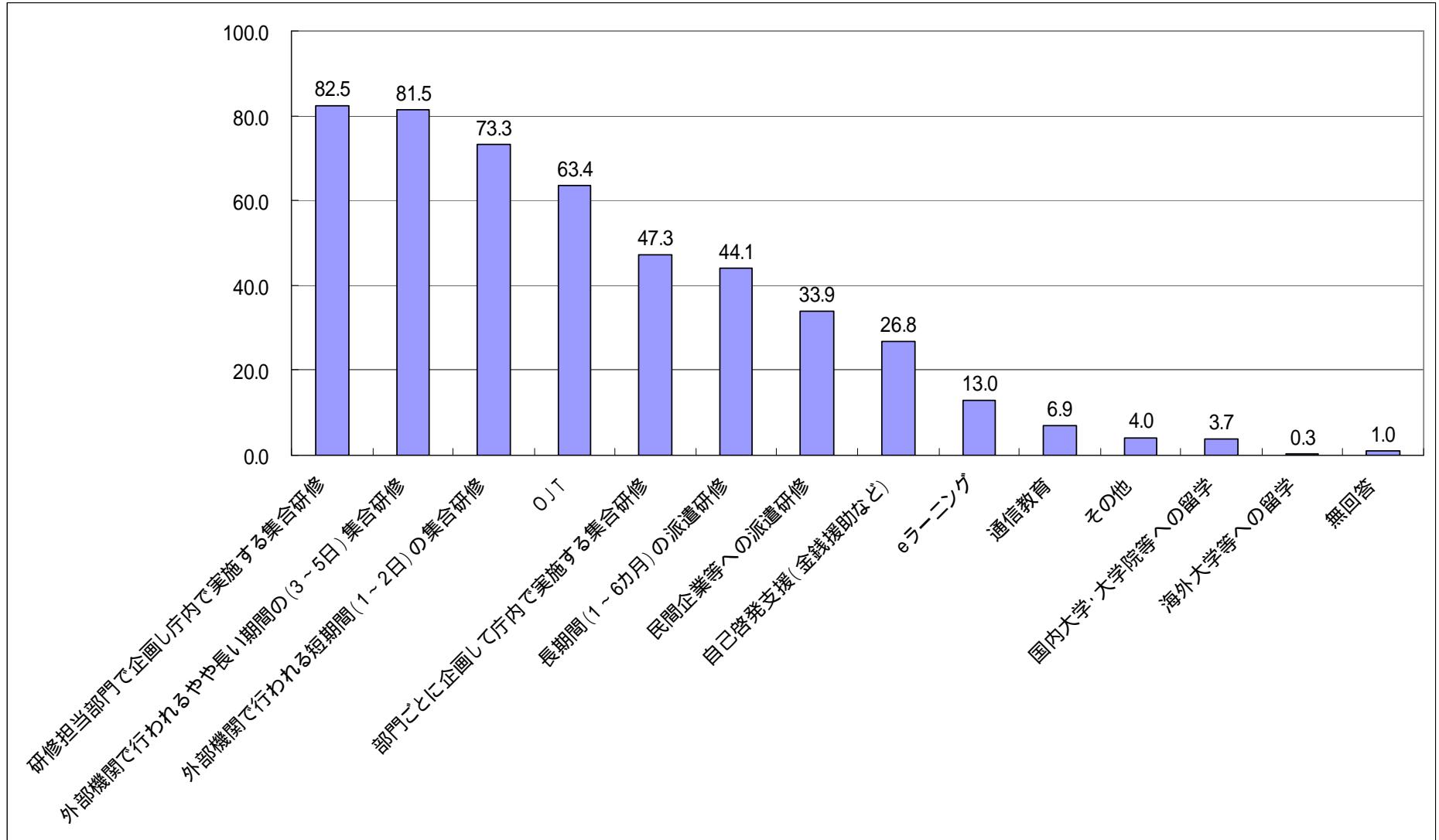


表5 市区町村別実施している研修と重要と考える研修

(単位：%)

	市区				町				村			
	実施している研修		重要と考える研修		実施している研修		重要と考える研修		実施している研修		重要と考える研修	
第1位	外部機関の1~2日の集合研修	96.2	研修担当部門で企画実施する集合研修	91.0	外部機関の1~2日の集合研修	93.2	外部機関の3~5日の集合研修	81.8	外部機関の1~2日の集合研修	92.1	外部機関の1~2日の集合研修	79.4
第2位	研修担当部門で企画実施する集合研修	95.3	外部機関の3~5日の集合研修	81.6	外部機関の3~5日の集合研修	81.8	研修担当部門で企画実施する集合研修	73.6	外部機関の3~5日の集合研修	63.5	外部機関の3~5日の集合研修	79.4
第3位	外部機関の3~5日の集合研修	94.8	OJT	76.2	研修担当部門で企画実施する集合研修	73.9	外部機関の1~2日の集合研修	73.2	研修担当部門で企画実施する集合研修	49.2	研修担当部門で企画実施する集合研修	73.0
第4位	OJT	67.9	外部機関の1~2日の集合研修	72.3	長期間(1~6カ月)の派遣研修	30.4	OJT	54.3	部門ごとに企画実施する集合研修	23.8	部門ごとに企画実施する集合研修	52.4
第5位	部門ごとに企画実施する集合研修	58.4	部門ごとに企画実施する集合研修	48.2	部門ごとに企画実施する集合研修	29.3	長期間(1~6カ月)の派遣研修	50.7	eラーニング	19.0	民間企業等への派遣研修	44.4
第6位	長期間(1~6カ月)の派遣研修	56.4	長期間(1~6カ月)の派遣研修	41.9	OJT	26.8	部門ごとに企画実施する集合研修	45.0	OJT	17.5	OJT	30.2
第7位	eラーニング	50.1	自己啓発支援(金銭援助など)	29.6	eラーニング	25.4	民間企業等への派遣研修	43.6	長期間(1~6カ月)の派遣研修	15.9	長期間(1~6カ月)の派遣研修	27.0
第8位	自己啓発支援(金銭援助など)	47.7	民間企業等への派遣研修	24.7	自己啓発支援(金銭援助など)	16.4	自己啓発支援(金銭援助など)	25.7	民間企業等への派遣研修	14.3	eラーニング	27.0
第9位	通信教育	41.4	eラーニング	9.3	民間企業等への派遣研修	12.5	eラーニング	14.6	自己啓発支援(金銭援助など)	4.8	自己啓発支援(金銭援助など)	15.9
第10位	民間企業等への派遣研修	31.0	通信教育	8.5	通信教育	8.6	通信教育	5.0	国内大学・大学院等への留学	1.6	通信教育	6.3
第11位	国内大学・大学院等への留学	6.8	国内大学・大学院等への留学	3.3	国内大学・大学院等への留学	1.4	国内大学・大学院等への留学	4.3	海外大学等への留学	1.6	国内大学・大学院等への留学	3.2
第12位	海外大学等への留学	0.8	海外大学等への留学	0.3	海外大学等への留学	0.0	海外大学等への留学	0.0	通信教育	1.6	海外大学等への留学	1.6

表6 実施している教育研修と重要と考える教育研修の方法

順位	実施している教育研修	重要と考えている教育研修
第1位	外部機関の1~2日の集合研修	研修担当部門で企画実施する集合研修
第2位	外部機関の3~5日の集合研修	外部機関の3~5日の集合研修
第3位	研修担当部門で企画実施する集合研修	外部機関の1~2日の集合研修
第4位	OJT	OJT
第5位	部門ごとに企画実施する集合研修	部門ごとに企画実施する集合研修
第6位	長期間(1~6カ月)の派遣研修	長期間(1~6カ月)の派遣研修
第7位	eラーニング	民間企業等への派遣研修
第8位	自己啓発支援(金銭援助など)	自己啓発支援(金銭援助など)
第9位	通信教育	eラーニング
第10位	民間企業等への派遣研修	通信教育
第11位	その他	その他
第12位	国内大学・大学院等への留学	国内大学・大学院等への留学
第13位	海外大学等への留学	海外大学等への留学

## 6. 集合研修の状況

各団体で行われている集合研修について、平成 19 年度の受講者数（研修担当部門把握分）一人当たり平均受講時間、一人当たり研修経費を記載していただいた。これを市区町村別に平均を求めると表 7 のようになる。

表 7 市区町村別集合研修の状況

	受講者数 (単位：人)	一人当たり平均受講 時間(単位：時間)	一人当たり研修経費 (単位：円)
市区	1,292	7.8	7,022
町	161	7.8	10,910
村	85	6.3	10,781
平均	757	7.6	8,800

一人当たり平均受講時間は、市区町村の間で大きな差があるわけではない。また、一人当たり研修経費については町が最も高く、村と町がほぼ同じである。しかし、市区は町、村に比べるとかなり低いものとなっている。

受講者数については、市区町村の間で大きな差がある。町は村の倍近い受講者数であり、市区は町の 8 倍以上の受講者数となっている。受講者数をさらに詳しく見ると表 8 のようになる。

表 8 市区町村別受講者数

市区			町			村		
受講者数 区分	団体数	構成比 (%)	受講者数 区分	団体数	構成比 (%)	受講者数 区分	団体数	構成比 (%)
200 人未満	41	11.2	50 人未満	80	28.6	30 人未満	20	31.7
200 ~ 500 人 未満	80	21.9	50 ~ 100 人未満	52	18.6	30 ~ 100 人 未満	16	25.4
500 ~ 1000 人未満	87	23.8	100 ~ 200 人未満	52	18.6	100 人以上	16	25.4
1000 ~ 2000 人未満	80	21.9	200 ~ 500 人未満	51	18.2			
2000 人以上	73	20.0	500 人以上	19	6.8			
無記入	4	1.1	無記入	26	9.3	無記入	11	17.5
合計	365	100.0	合計	280	100.0	合計	63	100.0

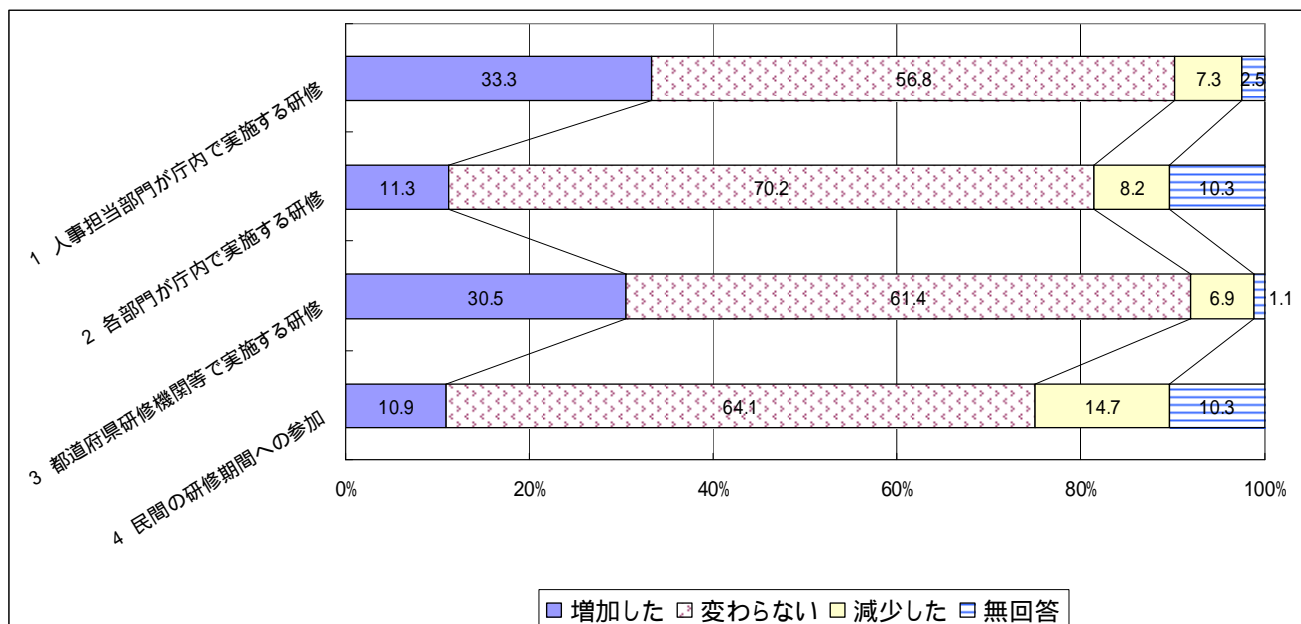
市区では 2000 人以上受講した団体が市区全体の 2 割あり、多くの職員の方々が受講していることが分かる。町では、50 人未満の受講者数の団体が町全体の 3 割程度あり、また村でも

30人未満の受講者数の団体が3割程度ある。

次に最近2～3年間の集合研修の傾向について、見たものが図17である。

図17 集合研修の傾向 (N=708 SA)

(単位：%)



いずれの実施主体でも「変わらない」の割合が最も多く、「各部門が庁内で実施する研修」は7割以上が「変わらない」としている。一方では、「人事担当部門が庁内で実施する研修」は1/3が「増加した」としており、「都道府県研修機関又は市町村共同研修機関で実施する研修」も3割以上が増加している。しかし、「民間の研修機関への参加」は14.7%が「減少した」としており、他の実施主体よりも減少の割合が高いものとなっている。

それぞれの項目を市町村別に見ると(資料編の「問6-1-(1)～(4)」を参照)「人事担当部門が庁内で実施する研修」は市区の「増加した」が37.8%と最も割合が高く、町29.6%、村23.8%となり、規模の大きい団体が「増加した」の割合が高い傾向にある。他の実施主体についてもほぼ同様の傾向にある。

次に、民間の研修機関を含めて、都道府県研修機関や市町村共同研修機関など外部の研修機関の利用状況を見たものが図18である。

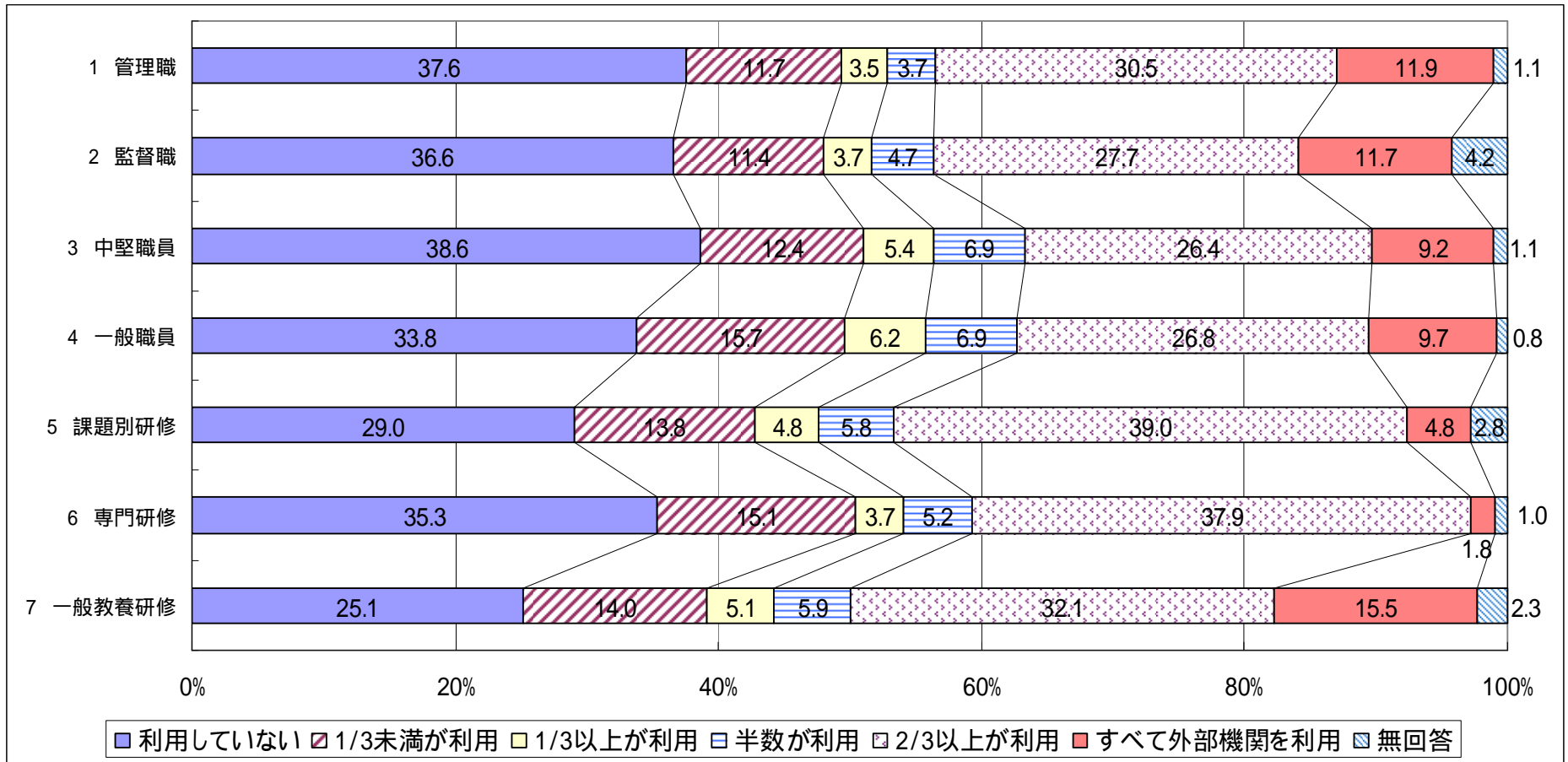
階層別研修(管理職、監督職、中堅職員、一般職員)及び専門研修は「利用していない」が3割以上となっている。階層別研修では「利用していない」がいずれの階層でも最も高い割合である。

全体としては外部の研修機関を利用している割合はいずれも60%以上と高い割合にあるが、中でも「2/3以上が利用」の割合が最も高い。また、「すべて外部機関を利用」とする団体も一般教養研修で15.5%、管理職で11.9%、監督職で11.7%の割合であることから、外部研修機関の研修にかなり多くの職員が参加していることが覗かれる。



図18 外部研修機関の利用状況 (N=708 SA)

(単位：%)



また、それぞれの研修について外部機関を利用していない割合と利用している割合（1/3未満が利用+1/3以上が利用+半数が利用+2/3以上が利用+すべて外部機関を利用）を市区町村別に見ると表9のようになる。

表9 市区町村別外部研修機関の利用状況 (単位：%)

		市区		町		村	
		利用していない	利用している	利用していない	利用している	利用していない	利用している
階層別 研修	管理職	27.9	71.2	49.6	49.2	39.7	57.1
	監督職	28.2	69.4	47.9	47.1	34.9	53.8
	中堅職員	29.0	69.8	50.4	48.6	41.3	57.1
	一般職員	20.0	78.9	49.6	49.6	42.9	57.2
課題別研修		22.5	75.6	36.8	60.0	31.7	61.8
専門研修		29.0	70.1	41.8	57.2	42.9	55.4
一般教養研修		17.8	79.8	32.1	66.0	36.5	60.3

「利用していない」については、階層別研修では町の割合が最も高く、専門研修、一般教養研修では村の割合が高いものであった（詳細は資料編の「問6-2-(1)~(7)」を参照）

さらに、それぞれの研修を半数以上利用している割合は表10のようになる（詳細は資料編の「問6-2-(1)~(7)」を参照）

表10 半数以上が外部研修を利用している割合 (単位：%)

	全体	市区	町	村
階層別研修（管理職）	46.1	55.6	35.7	36.5
階層別研修（監督職）	44.1	52.4	35.3	34.8
階層別研修（中堅職員）	42.5	52.5	32.1	30.1
階層別研修（一般職員）	43.4	55.6	31.4	27.0
課題別研修	49.6	54.5	44.3	44.4
専門研修	44.9	46.6	43.6	41.2
一般教養研修	53.5	59.0	48.2	46.0

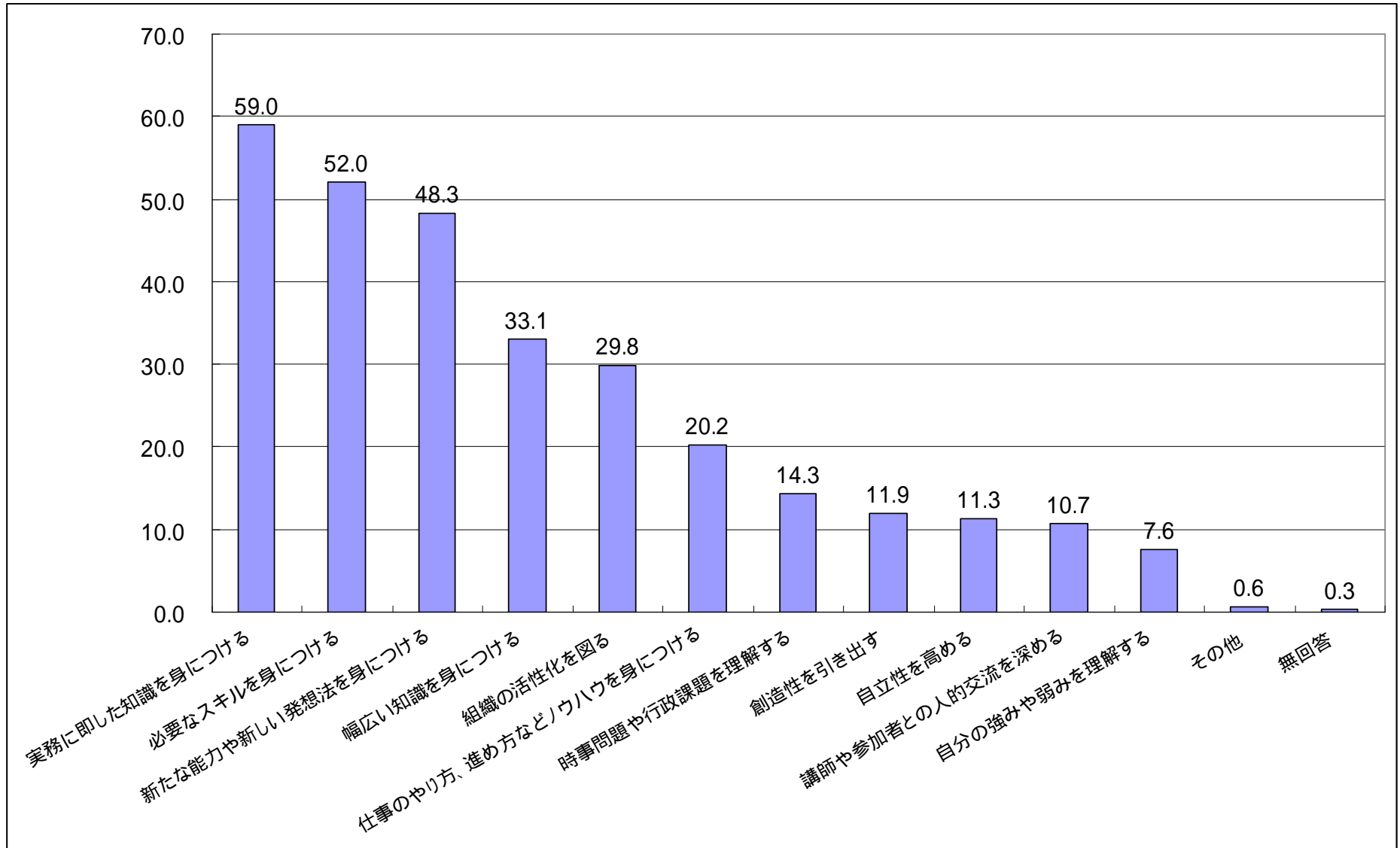
外部研修機関を半数以上利用している割合は、町と村ではさほど差はないが、市区はほとんどの項目で50%以上の割合であり、かなり多くの職員が外部研修機関を利用していると考えられる。

次に、教育研修にどのようなことを期待しているかを図19に示した。

最も多いものが「実務に即した知識を身につける」の59.0%であり、「必要なスキルを身につける」が52.0%で続いている。この2項目が半数以上である。市区町村別に見ると、図20

図19 教育研修への期待 (N=708 MA)

(単位：%)



のように、「実務に即した知識を身につける」は町と村で第1位であるが、市区では「必要なスキルを身につける」が第1位である（詳細は表11参照）。また、「組織の活性化を図る」は市区、町、村になるにしたがい順位が下がっている。

図20 市区町村別教育研修への期待（順位）

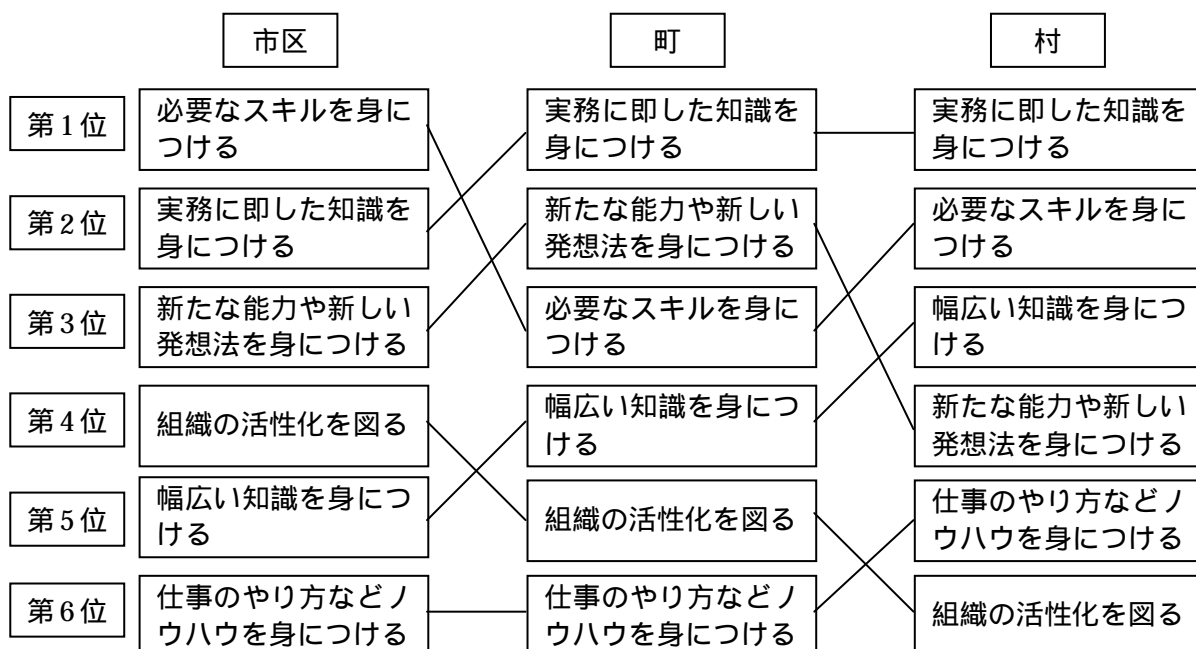


表11 教育研修への期待（単位：%）

	市区		町		村	
	比率	順位	比率	順位	比率	順位
必要なスキルを身につける	60.5	第1位	43.6	第3位	39.7	第2位
実務に即した知識を身につける	54.0	第2位	63.9	第1位	66.7	第1位
新たな能力や新しい発想を身につける	48.5	第3位	50.0	第2位	39.7	第4位
組織の活性化を図る	35.6	第4位	23.9	第5位	22.2	第6位
幅広い知識を身につける	26.0	第5位	40.7	第4位	39.7	第3位
仕事のやり方などノウハウを身につける	18.4	第6位	20.4	第6位	30.2	第5位
自立性を高める	13.2	第7位	8.9	第10位	11.1	第9位
時事問題や行政課題を理解する	12.1	第8位	15.7	第7位	20.6	第7位
講師や参加者との人的交流を深める	10.1	第9位	12.5	第9位	6.3	第11位
自分の強みや弱みを理解する	9.6	第10位	5.4	第11位	6.3	第10位
創造性を引き出す	9.0	第11位	14.3	第8位	17.5	第8位

## 7. 教育研修展開上の問題

教育研修を展開するに当たっての問題を図 21 に示した。上位 5 位は次のようになる。

第 1 位	費用負担が大きい(予算が少ない)	59.0%
第 2 位	教育研修の効果が分からない	56.5%
第 3 位	業務に支障が生じる	52.8%
第 4 位	研修実績の人事情報への活かし方	41.7%
第 5 位	研修を受けさせたい人ほど参加できない	36.7%

「費用負担が大きい(予算が少ない)」が 59.0%と最も割合が高く、「教育研修の効果が分からない」56.5%、「業務に支障が生じる」52.8%と続いている。この 3 項目が半数を超えているが、市区町村別に見ると図 22 のように、市区と町は第 1 位から第 5 位まで同じ項目で、同じ順位となっている(詳細は表 12 を参照)。しかし、村では「業務に支障が生じる」が第 1 位である。「業務に支障が生じる」が市区町村で上位に位置しているのは、近年職員数が減少している団体が増えており、規模の小さい団体はその影響が大きいからではないかと思われる。

図 2 2 市区町村別教育研修展開上の問題(順位)

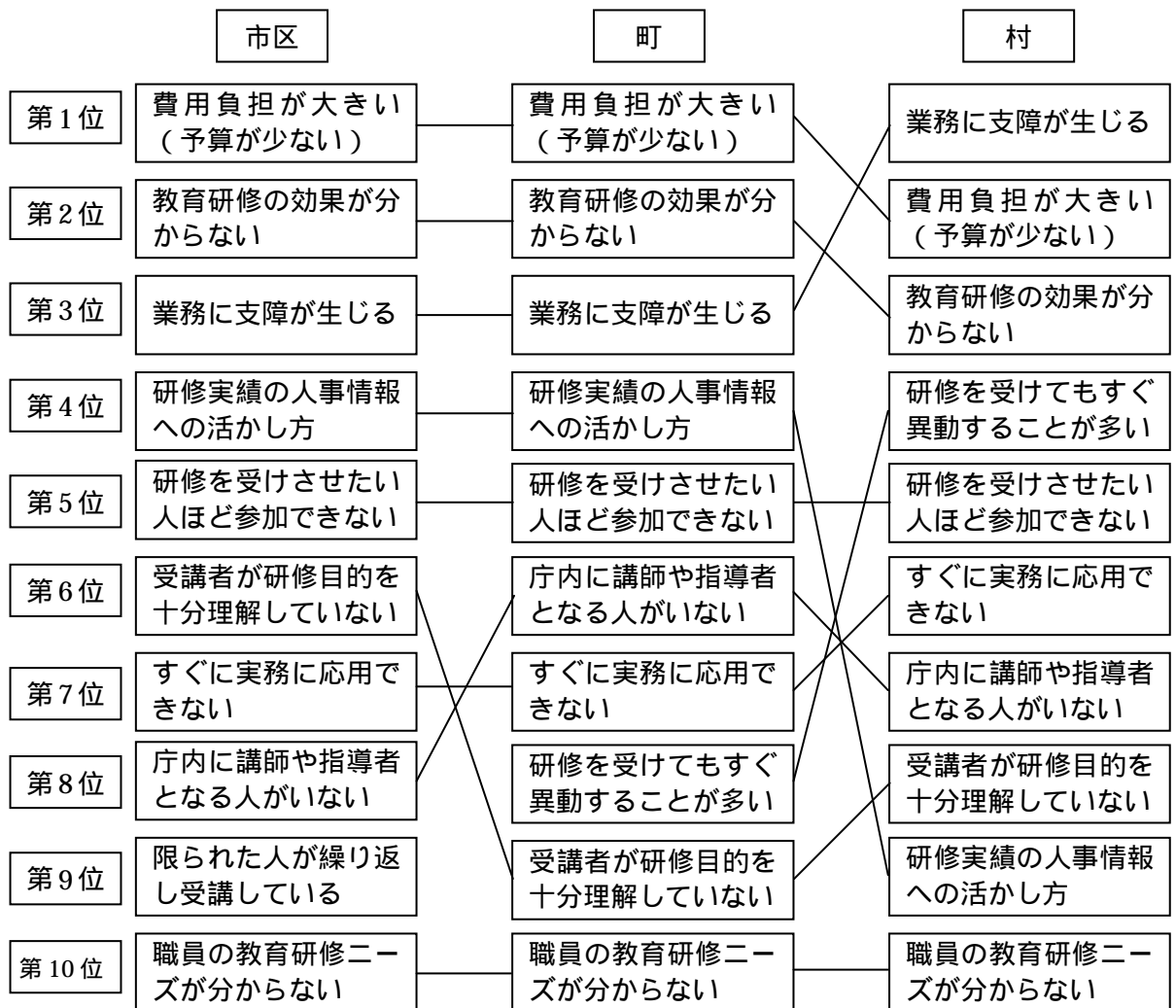
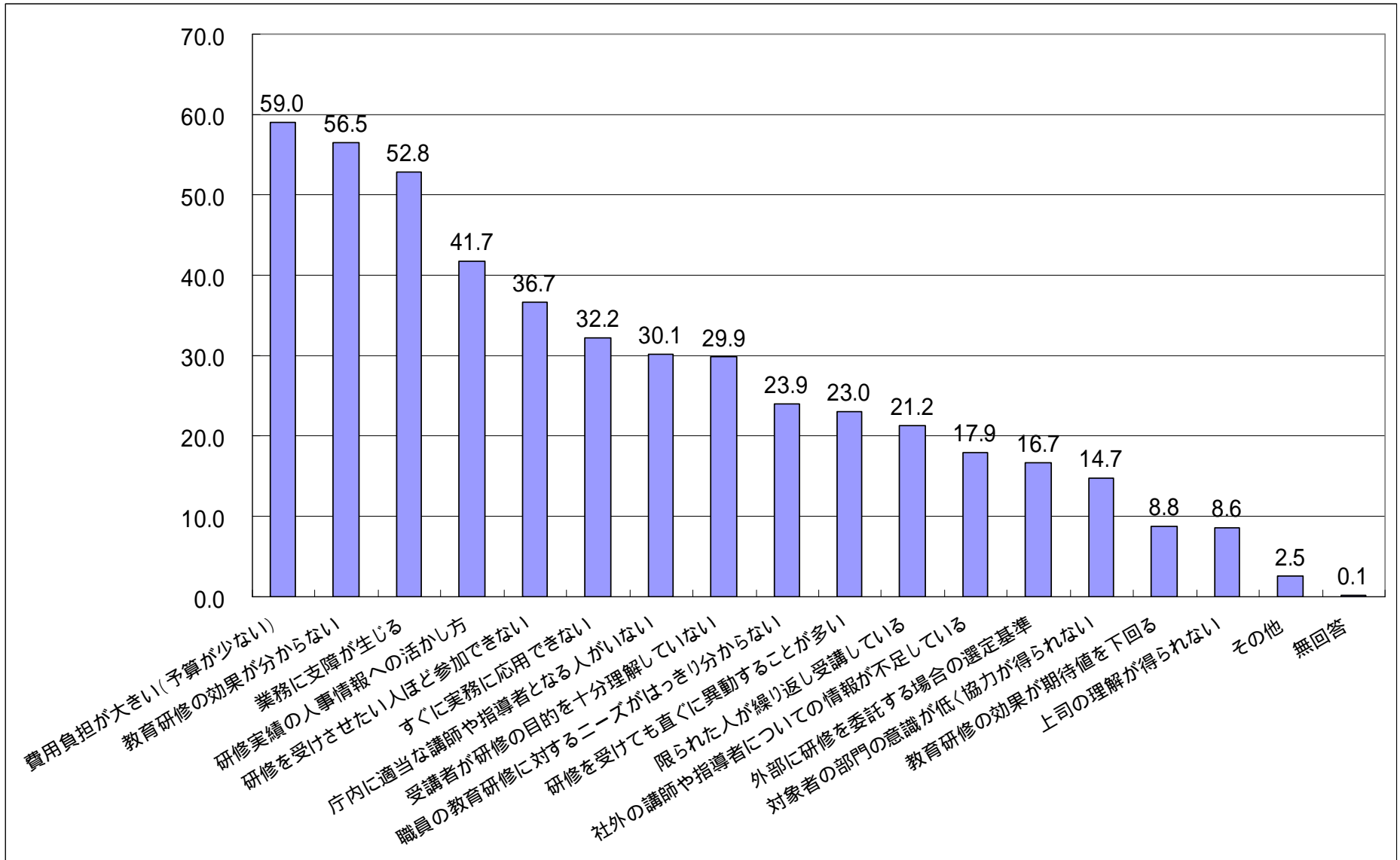


図 2 1 教育研修展開上の問題 (N=708 MA)

(単位：%)



また「教育研修の効果が分からない」は上位に位置している。これは、教育研修の効果をどのように把握すべきかについて統一的方法や明確なものがないために、「効果が分からない」とする団体が多いと思われる。一方、割合は低いのであるが「教育研修の効果が期待値を下回る」が全体で 8.8%ある。これは、教育研修の効果については漠然としたものであっても一定の期待を持っており、その期待に対して効果が下回ったためではないかと思われる。

なお、市区と町では、項目、順位とも類似しているものが多いが、村は「研修実績の人事情報への活かし方」、「研修を受けてもすぐに異動することが多い」などの順位に差があるなどやや異なっている。

表 1 2 市区町村別教育研修展開上の問題

(単位：%)

	市区		町		村	
	比率	順位	比率	順位	比率	順位
費用負担が大きい(予算が少ない)	64.1	第 1 位	54.3	第 1 位	50.8	第 2 位
教育研修の効果が分からない	63.6	第 2 位	50.0	第 2 位	44.4	第 3 位
業務に支障が生じる	53.4	第 3 位	50.0	第 3 位	61.9	第 1 位
研修実績の人事情報への活かし方	46.0	第 4 位	39.3	第 4 位	27.0	第 9 位
研修を受けさせたい人ほど参加できない	34.5	第 5 位	38.2	第 5 位	42.9	第 5 位
受講者が研修の目的を十分理解していない	31.0	第 6 位	28.9	第 9 位	28.6	第 8 位
すぐに実務に応用できない	29.0	第 7 位	33.9	第 7 位	42.9	第 6 位
庁内に適当な講師や指導者となる人がいない	23.6	第 8 位	37.1	第 6 位	36.5	第 7 位
限られた人が繰り返し受講している	23.0	第 9 位	20.0	第 11 位	15.9	第 13 位
職員の教育研修ニーズがはっきり分からない	22.2	第 10 位	26.4	第 10 位	22.2	第 10 位
外部に研修を委託する場合の選定基準	20.8	第 11 位	11.8	第 14 位	14.3	第 14 位
社外の講師の情報が不足している	18.1	第 12 位	17.9	第 12 位	17.5	第 12 位
対象者の部門の意識が低く協力が得られない	14.2	第 13 位	13.9	第 13 位	20.6	第 11 位
研修を受けても直ぐに異動することが多い	13.7	第 14 位	30.7	第 8 位	42.9	第 4 位
上司の理解が得られない	13.2	第 15 位	3.9	第 16 位	3.2	第 16 位
教育研修の効果が期待値を下回る	6.6	第 16 位	11.4	第 15 位	9.5	第 15 位

## 8 . 研修の方向性

人材育成を進める上で教育研修は重要な役割を担うことになるが、研修の重視する方向性を図 23 に示した。上位 5 位は次のようになる。

第 1 位	専門研修の充実	64.7%
第 2 位	階層別研修の充実	58.6%
第 3 位	選択研修の充実	40.4%
第 4 位	庁内講師による庁内研修の充実	34.6%
第 5 位	外部講師による庁内研修の充実	30.4%

「専門研修の充実」が最も割合が高く 64.7%、続いて「階層別研修の充実」58.6%となっており、この 2 つが 50%を超えている。第 3 位となっている「選択研修の充実」は 40.4%と割合がかなり低くなる。

一時期、選択研修のメニューが増加し、受講する側の選択の幅が広がったことがあったが、最近では階層別研修の重要性が見直されていることなどが「階層別研修の充実」の割合が高いものとなった要因の一つと思われる。また、「庁内講師」や「外部講師」による研修の充実もそれぞれ 30%を超えているので、「講師」の充実ということも一つの方向性を示しているものと思われる。ただ、表 13 を見ると、「庁内講師による庁内研修の充実」は、市区では第 3 位であるが、町と村では第 6、7 位であり、「外部講師による庁内研修の充実」の方が順位は高い。

表 13 市区町村別研修の方向性

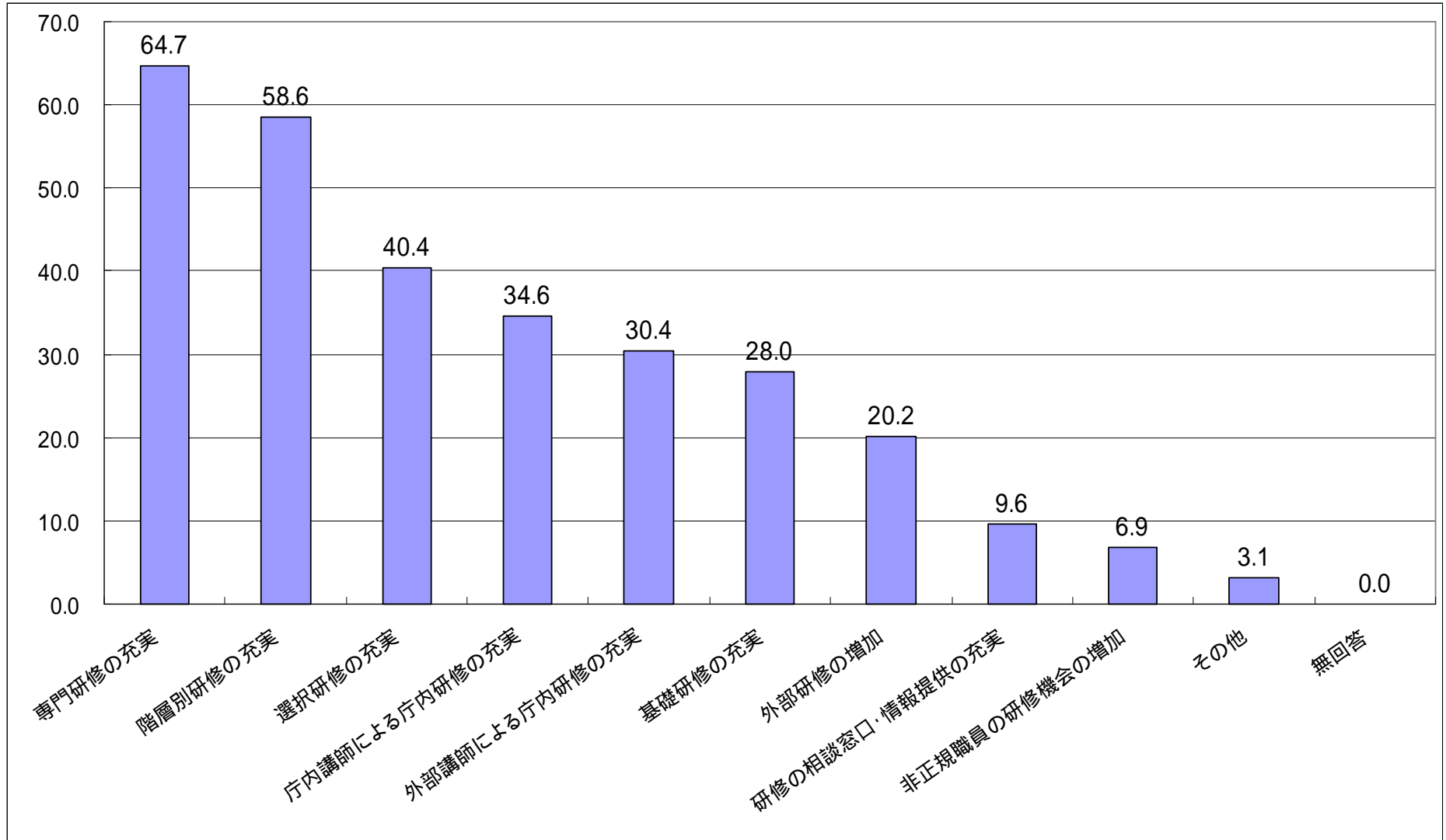
(単位：%)

	市区		町		村	
	比率	順位	比率	順位	比率	順位
専門研修の充実	59.7	第 1 位	71.4	第 1 位	63.5	第 2 位
階層別研修の充実	57.5	第 2 位	57.1	第 2 位	71.4	第 1 位
庁内講師による庁内研修の充実	45.5	第 3 位	25.7	第 6 位	11.1	第 7 位
選択研修の充実	39.5	第 4 位	41.4	第 3 位	41.3	第 4 位
外部講師による庁内研修の充実	24.1	第 5 位	35.0	第 4 位	46.0	第 3 位
基礎研修の充実	22.2	第 6 位	34.6	第 5 位	31.7	第 5 位
外部研修の増加	19.2	第 7 位	20.7	第 7 位	23.8	第 6 位
研修の相談窓口・情報提供の充実	14.0	第 8 位	4.6	第 9 位	6.3	第 8 位
非正規職員の研修機会の増加	8.8	第 9 位	5.4	第 8 位	3.2	第 9 位



図23 研修の方向性 (N=708 MA)

(単位：%)



## 9. 社会人基礎力について

経済産業省の「社会人基礎力に関する研究会」では、企業の経営課題が「新しい価値の創出」ということを強調していくにつれて、さまざまな人との接触の中で仕事に取り組む能力が必要とされる場面が増えてきており、また「多様な人々との協働」により課題解決の糸口を探すような活動、すなわちチームワークが求められる度合いも高まっている、としている。

このような職場で求められる能力を定義すれば、「組織や地域社会の中で多様な人々とともに仕事を行っていく上で必要な基礎的な能力」ということができ、社会の中で人と触れあうことを前提としていることから「社会人基礎力」と名付けることが適当であるとし、その内容を次のように示している。

### 「前に踏み出す力」(アクション)

- 主体性：物事に進んで取り組む力
- 働きかけ力：他人に働きかけ巻き込む力
- 実行力：目的を設定し確実に行動する力

### 「考え抜く力」(シンキング)

- 課題発見力：現状を分析し目的や課題を明らかにする力
- 計画力：課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力
- 創造力：新しい価値を生み出す力

### 「チームで働く力」(チームワーク)

- 発信力：自分の意見をわかりやすく伝える力
- 傾聴力：相手の意見を丁寧に聴く力
- 柔軟性：意見の違いや立場の違いを理解する力
- 状況把握力：自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力
- 規律性：社会のルールや人との約束を守る力
- ストレスコントロール力：ストレスの発生源に対応する力

新入職員がそれぞれの能力をどの程度身につけているかを図 24 に示した。また、これをスコア化したものを図 25 に示した。

図 24 で分かるように最も割合が高いものは「どちらともいえない」であり、12 項目中 8 項目で 60%を超えている。その中で、規律性だけは「あまり身につけていない」の割合が最も高く、「身につけていない」と合わせると 50.0%となる。

また、「考え抜く力」(シンキング)の 3 項目については、「身につけている」と「ほぼ身につけている」を加えた割合が比較的高く、スコアもプラスとなっている。しかし、「前に踏み出す力」(アクション)と「チームで働く力」(チームワーク)については、それぞれ 1/3 の項目がプラスのスコアになっているものの、2/3 はマイナスの項目である。特に、「チームで働く力」(チームワーク)の 6 項目のうち、3 項目がワースト 3 である。

ところで、発信力は自分の意見をわかりやすく伝える力であり、傾聴力は相手の意見を丁寧

図24 新入職員の社会人基礎力の状況 (N=708 SA)

(単位：%)

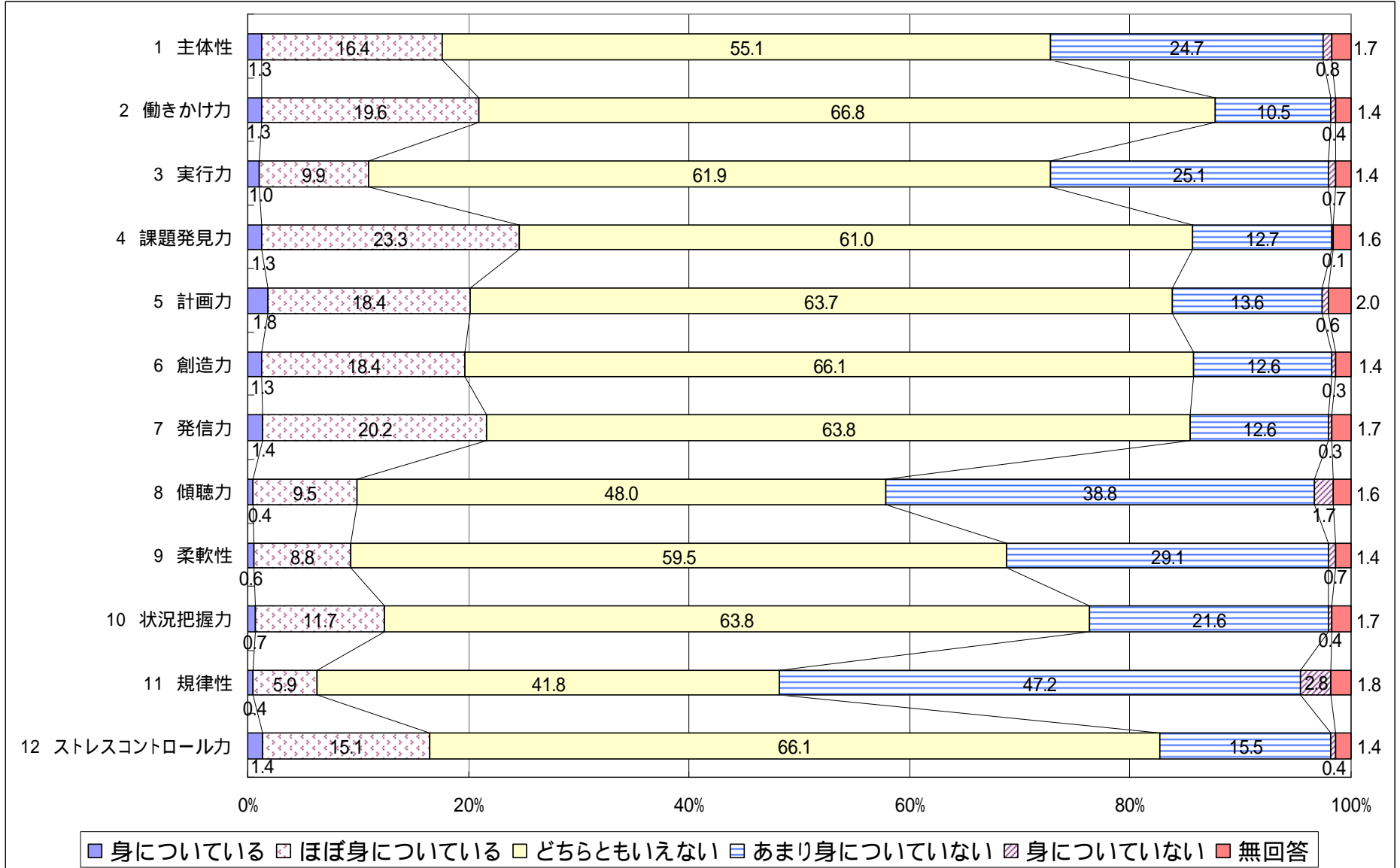
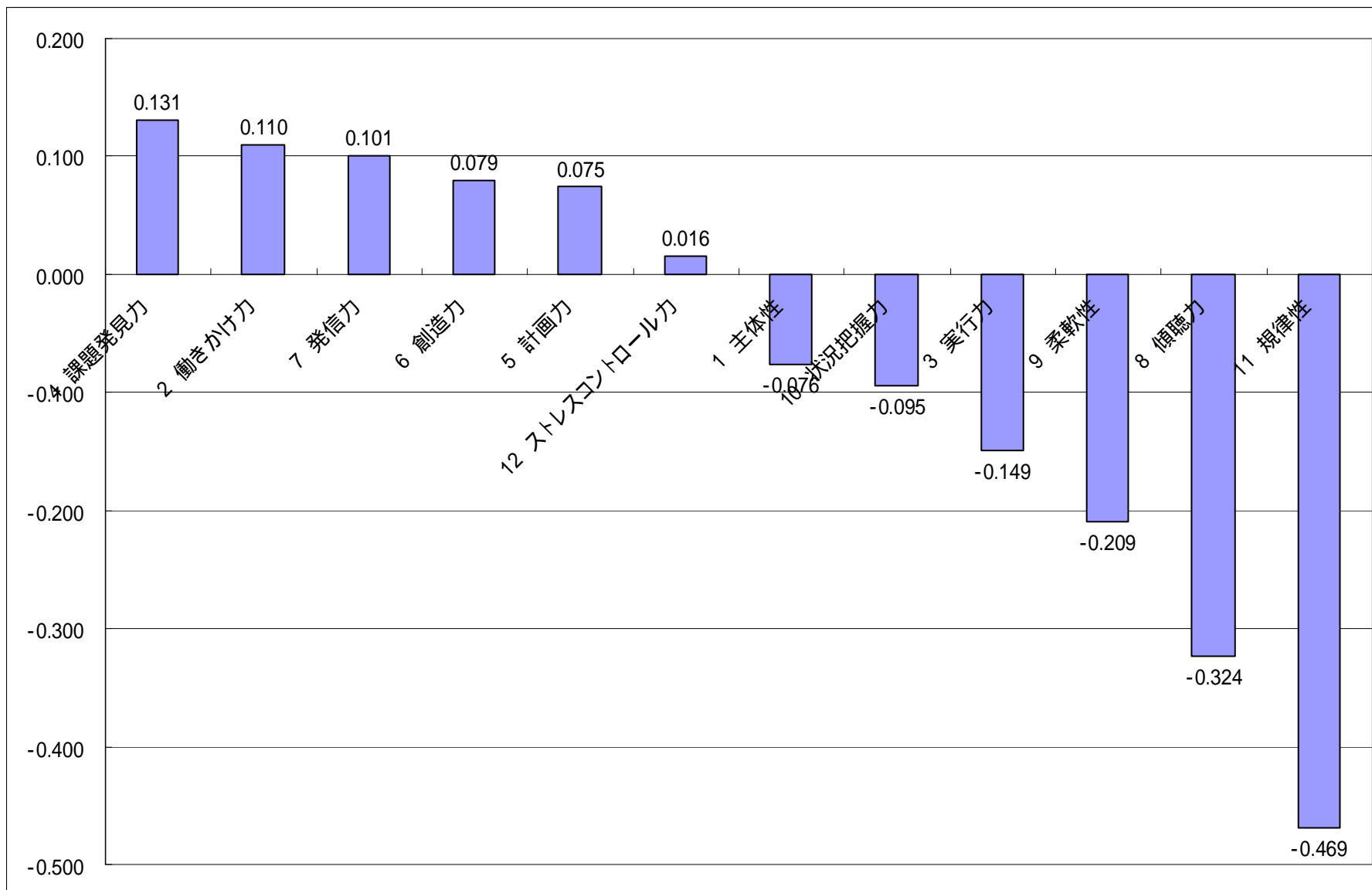


図 2 5 新入職員の社会人基礎力の状況（スコア化）



に聴く力である。「チームで働く力」(チームワーク)の6項目の中で発信力は「身についている」と「ほぼ身についている」を加えた割合が最も高いのであるが、傾聴力は「あまり身についていない」と「身についていない」を加えた割合が2番目に高いものとなっており、対照的である。いろいろと意見をいうものの、相手の意見を聞くことは身についていない状況が覗かれる。

また、「チームで働く力」(チームワーク)にある規律性は全12項目の中で、最もスコアが悪い項目である。規律性というまでもなく、社会のルールや人との約束を守る力であり組織人として基本となるものであるが、その能力が大きく損なわれているのは組織を維持していく上でも大きな問題と思われる。さらに、規律性については表14のように、村、町、市区となるにつれて「あまり身についていない」と「身についていない」を加えた割合が高くなる傾向にある(詳細は資料編 問9-(11)を参照)。同様の傾向のものとして、課題発見力、計画力、傾聴力がある(表14の網掛けした項目が該当。詳細は資料編を参照。 )。

一方、「身についている」と「ほぼ身についている」を加えた割合が市区、町、村になるにつれて割合が高くなるのは、主体性、実行力、計画力、柔軟性、規律性の5項目である(表14の網掛けした項目が該当。詳細は資料編を参照)。

表14 市区町村別社会人基礎力の状況

(単位：%)

	市区			町			村		
	C イ 0 。 ソ ソ ソ C C	C イ ス 0 。 ソ ソ ソ C ソ	+	C イ 0 。 ソ ソ ソ C C	C イ ス 0 。 ソ ソ ソ C ソ	+	C イ 0 。 ソ ソ ソ C C	C イ ス 0 。 ソ ソ ソ C ソ	+
主体性	16.2	25.5	-7.8	18.6	24.0	-5.4	22.2	33.3	-11.1
働きかけ力	21.1	11.3	9.8	19.7	10.0	9.7	25.4	12.7	12.7
実行力	9.8	27.1	-17.3	11.1	23.3	-12.2	15.9	30.2	-14.3
課題発見力	23.5	16.2	7.3	26.1	10.0	16.1	23.8	6.3	17.5
計画力	18.1	17.0	1.1	21.8	11.5	10.3	25.3	9.5	15.8
創造力	19.7	14.3	5.4	18.6	10.8	7.8	23.8	14.3	9.5
発信力	21.7	15.9	5.8	21.8	9.3	12.5	20.7	11.1	9.6
傾聴力	9.3	42.7	-33.4	8.6	38.6	-30.0	19.1	36.5	-17.4
柔軟性	7.9	30.1	-22.2	9.3	28.6	-19.3	17.5	33.3	-15.8
状況把握力	10.7	23.0	-12.3	14.3	20.8	-6.5	14.3	22.2	-7.9
規律性	5.5	54.3	-48.8	6.8	46.8	-40.0	9.5	39.7	-30.2
ストレスコントロール力	17.8	15.9	1.9	15.0	15.4	-0.4	15.9	19.1	-3.2

なお、「身についている」と「ほぼ身についている」を加えた割合の傾向を見ると、市区町 村になるにつれて高くなる項目は5つあるが、逆に、村 町 市区にしたがって割合が高くなる傾向を示す項目はなかった。

## 10. OJTの課題

OJT (On the Job Training) は、組織内で行われる職業訓練方法の一つであり、仕事の遂行を通して訓練することにより業務に必要な知識、ノウハウ、態度などを計画的・継続的に指導することにより習得することを目指すものである。実務に必要な知識、ノウハウ、態度などのかなりの部分はOJTで身につくといわれていた。

しかし、組織機構の見直しが様々な団体で実施され、組織のフラット化が進行したが、このことは組織における上下関係（先輩・後輩）を希薄にさせた面があり、また職員の意識が大きく変化してきたことなどから、これまでのように先輩が後輩を指導するということがあまり行われなくなった。こうしたことから、組織でOJTは機能していないのではないかともいわれていた。

前述したように（「2. 人事課題の解決」と「5. 実施している教育研修」）、OJTは人事課題を解決する重要な制度であるという認識がある一方で、OJTを導入、実施している団体は半数に満たなかった。そこで、OJTにどのような課題があるのかを図26に示した。上位5位は次のようになる。

第1位	計画的にOJTが行われていない	66.8%
第2位	OJTについてのノウハウが組織にない	62.3%
第3位	組織としてOJT方針を明確にしていない	58.1%
第4位	管理監督職に部下育成の自覚と責任が希薄である	48.4%
第5位	管理監督者などが忙しく手が回らない	42.8%

「OJTが計画的に行われていない」が66.8%と最も高い割合であり、「OJTについてのノウハウが組織にない」62.3%、「OJT方針を明確にしていない」58.1%と続いている。

OJTを十分に機能させるためには、意図的・計画的・継続的に指導していくことが重要であるから、「OJTが計画的に行われていない」、「OJT方針を明確にしていない」が6割を占めている現状はOJTが十分に機能する状況にないことを示唆していると考えられる。

「5. 実施している教育研修」で述べたように、OJTを実施している団体は半数にも満たない状況であった。その理由の一つとして、「OJTについてのノウハウが組織にない」ことが考えられる。

また、「部下育成の自覚と責任が希薄である」48.4%、「個々の管理監督者等に任せっぱなしである」34.0%の割合であることから、組織的な対応がとられていないという側面もある。

OJTの課題を市区町村別に見ると表15のようになる。第1位となっている項目は市区では、「OJTが計画的に行われていない」であるが、町では「OJTについてのノウハウが組織にない」、村では「OJT方針を明確にしていない」とそれぞれ異なる。しかし、市区町村ともに「OJTが計画的に行われていない」、「OJTについてのノウハウが組織にない」が上位を占めており、OJTが十分に行われていない現状を示していると考えられる。

OJTを重要と考えるのであれば、方針を明確にし、組織として取り組むという明確な意思表示とともに、さまざまな課題を検討し、改善していくことが必要である。

表 1 5 市区町村別OJTの課題

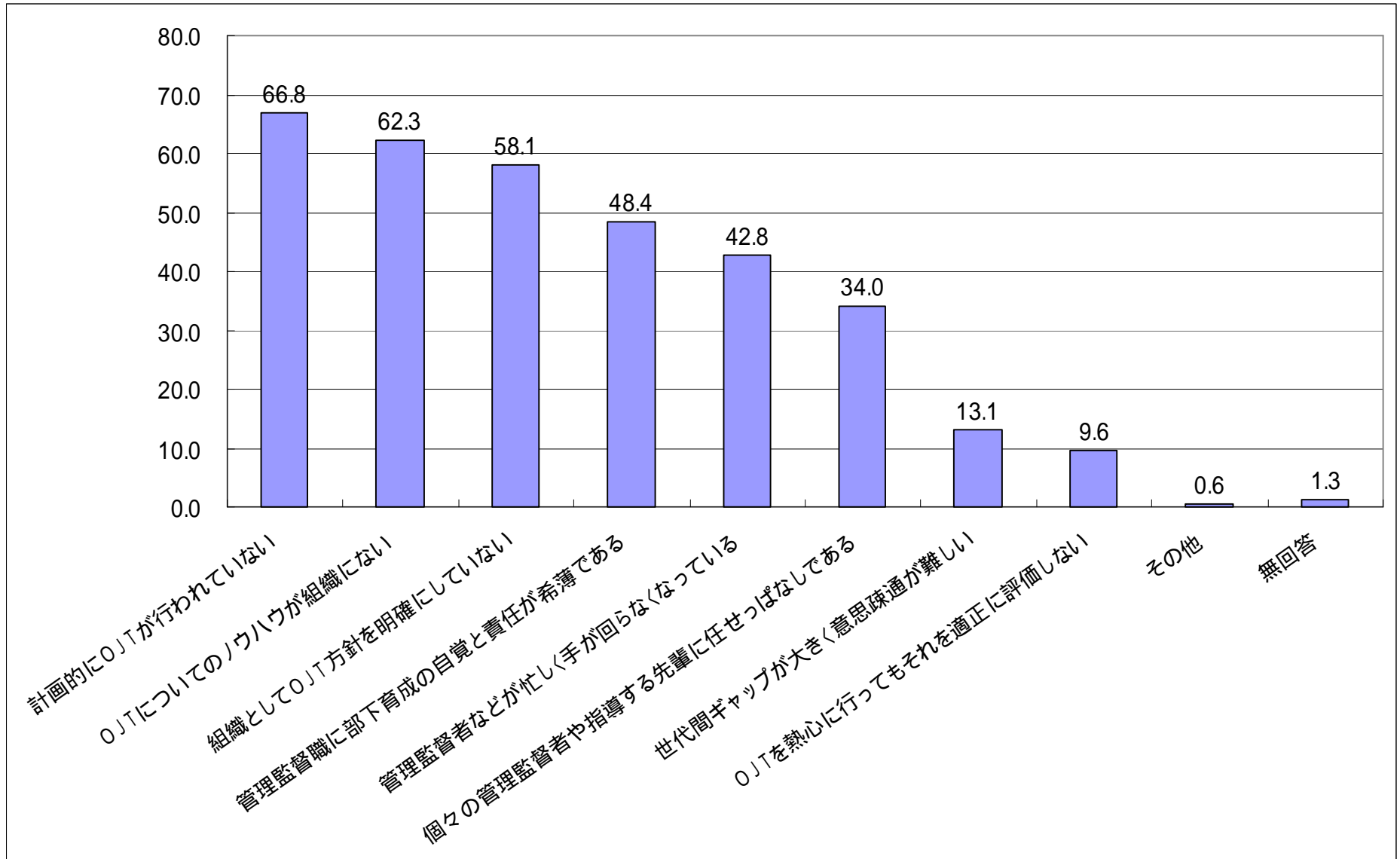
(単位:%)

	市区		町		村	
	比率	順位	比率	順位	比率	順位
計画的にOJTが行われていない	68.2	第1位	65.7	第3位	63.5	第3位
OJTについてのノウハウが組織にない	54.0	第2位	71.8	第1位	68.3	第2位
部下育成の自覚と責任が希薄である	52.9	第3位	46.1	第4位	33.3	第5位
管理監督者などが忙しい	49.0	第4位	35.7	第5位	38.1	第4位
組織としてOJT方針を明確にしていない	47.1	第5位	70.0	第2位	68.3	第1位
管理監督者等に任せっぱなしである	39.2	第6位	30.0	第6位	22.2	第6位
意思疎通が難しい	14.8	第7位	11.1	第7位	12.7	第7位
OJTを適正に評価しない	11.0	第8位	8.6	第8位	6.3	第8位



図26 OJTの課題 (N=708 MA)

(単位：%)



## 1 1 . 今後の中間管理職の仕事・役割

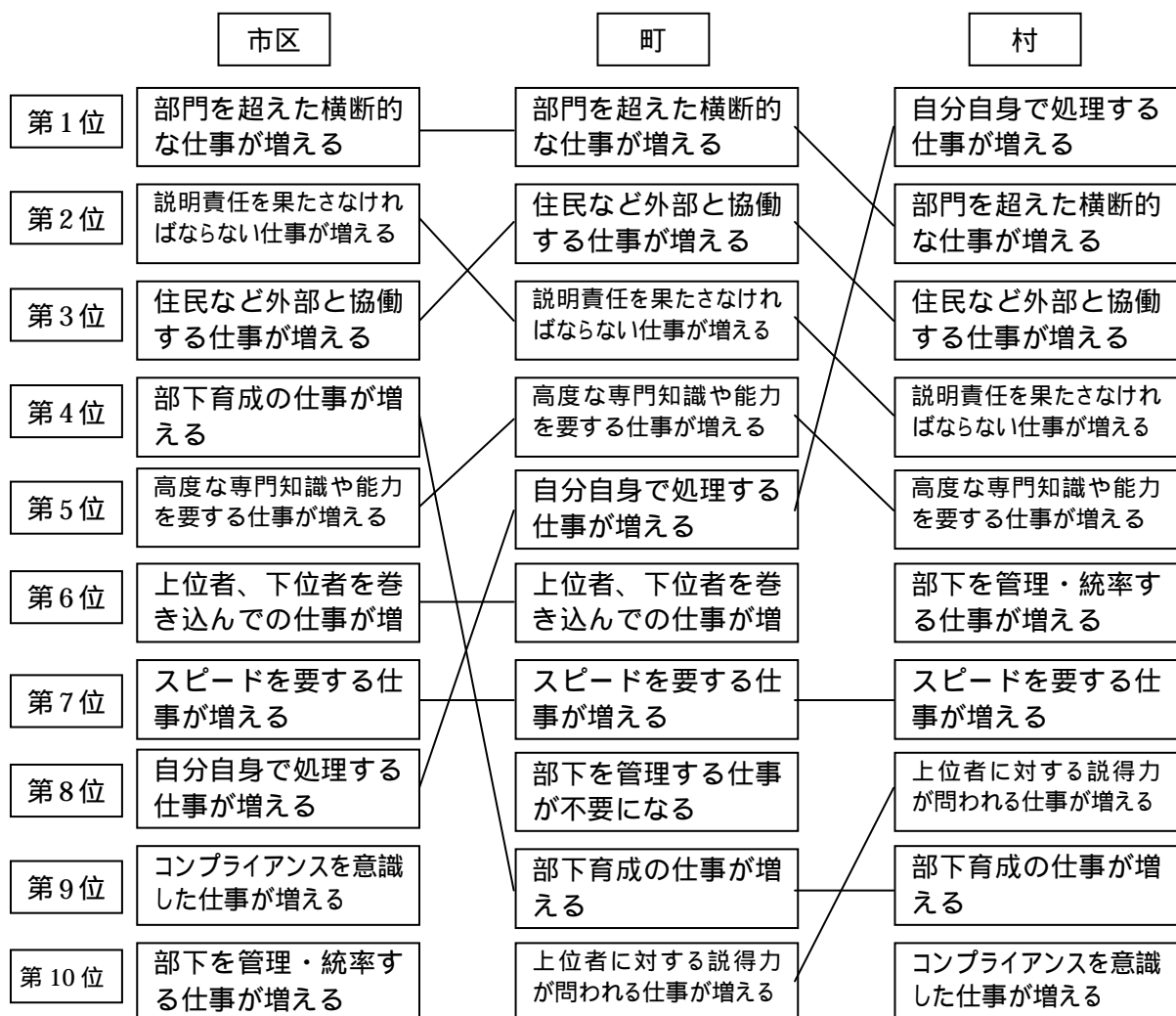
わが国では、中間管理職が組織活動の要として最前線に位置し、部下育成や組織強化を実現する重要な立場にあるといってよい。その中間管理職を取り囲む環境は、管理範囲の広範囲化、部下職員の減少、対外折衝の増加など、困難な状況が浮かび上がってくる。また、税収の減少、団塊世代の退職、少子高齢化、人口減少傾向など業務に影響を及ぼす切実な問題も生じている。

こうした環境変化の中で、中間管理職の仕事・役割がどのように変わるかを図 27 に示した。上位 5 位は次のようになる。

第 1 位	部門を超えた横断的な仕事が増える	62.0%
第 2 位	説明責任を果たさなければならない仕事が増える	59.3%
第 3 位	住民など外部と協働する仕事が増える	59.0%
第 4 位	高度な専門知識や能力を要する仕事が増える	42.8%
第 5 位	自分自身で処理する仕事が増える	40.1%

「部門を超えた横断的な仕事が増える」が 62.0%と最も高い割合であり、「説明責任を果た

図 2 8 市区町村別今後の中間管理職の仕事・役割（順位）



さなければならぬ仕事が増える」59.3%、「住民など外部と協働する仕事が増える」59.0%と続いている。現状でも「部門を超えた横断的な仕事」が増えているといわれており、そのための調整にかなりの労力を費やしているといわれている。今後もそうした仕事が増えると考えられており、中間管理職はこれからもそうした役割が求められることになる。また、この3項目がそれぞれ約6割の割合であり、それ以降は約40%とやや差が生じている。

市区町村別に見ると図28のようになる(詳細は表16を参照)。

村では「自分自身で処理する仕事が増える」が第1位であるが、町では第5位となり、市区では第8位と、組織規模が大きくなると順位が下がっているのが特徴的である。

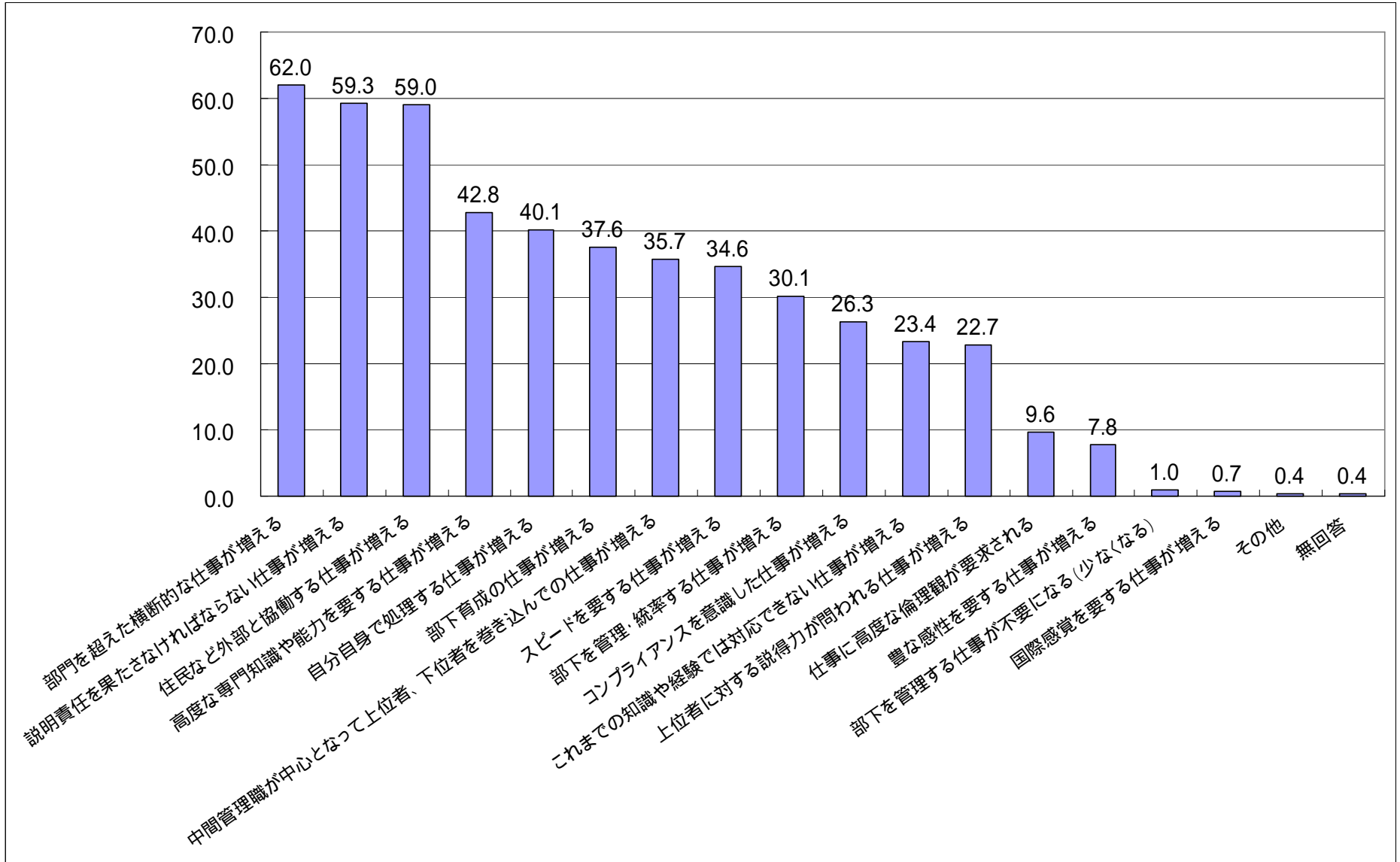
表16 市区町村別中間管理職の仕事・役割

(単位：%)

	市区		町		村	
	比率	順位	比率	順位	比率	順位
部門を超えた横断的な仕事が増える	63.6	第1位	60.7	第1位	58.7	第2位
説明責任を果たさなければならぬ仕事が増える	59.7	第2位	59.3	第3位	57.1	第4位
住民など外部と協働する仕事が増える	59.2	第3位	59.3	第2位	57.1	第3位
部下育成の仕事が増える	47.9	第4位	27.5	第9位	22.2	第9位
高度な専門知識や能力を要する仕事が増える	41.4	第5位	43.6	第4位	47.6	第5位
上位者、下位者を巻き込んでの仕事が増える	37.5	第6位	36.8	第6位	20.6	第11位
スピードを要する仕事が増える	35.9	第7位	32.1	第7位	38.1	第7位
自分自身で処理する仕事が増える	34.2	第8位	43.2	第5位	60.3	第1位
コンプライアンスを意識した仕事が増える	28.8	第9位	23.9	第11位	22.2	第10位
部下を管理・統率する仕事が増える	27.9	第10位	1.4	第15位	42.9	第6位
これまでの知識や経験では対応できない仕事が増える	24.7	第11位	23.2	第12位	17.5	第12位
上位者に対する説得力が問われる仕事が増える	18.9	第12位	27.1	第10位	25.4	第8位
仕事に高度な倫理観が要求される	7.4	第13位	11.4	第13位	14.3	第13位
豊かな感性を要する仕事が増える	6.0	第14位	10.7	第14位	4.8	第14位
国際感覚を要する仕事が増える	1.4	第15位	0.0	第16位	0.0	第16位
部下を管理する仕事が不要になる(少なくとも)	0.3	第16位	30.0	第8位	3.2	第15位

図27 今後の中間管理職の仕事・役割( N=708 MA )

( 単位: % )



## 12. まとめ

直面している重要な人事課題として、「メンタル面に問題を抱える職員の増加」が最も高い割合であった。さまざまな理由により、メンタル面に問題を抱える職員が増えていることは以前から指摘されていたが、このことが多くの組織で人事課題となっている状況が覗われる。

人事課題に対する解決方法として有効な人事制度は、「人事評価制度」が第1位であったが、これは「メンタル面に問題を抱える職員の増加」に直接的に対応しているわけではない。職員のメンタル面の課題に対応するのであれば、「心理カウンセラーの駐在」や「産業医の駐在」などが直接的な方策になるが、これらの割合は低いものであった。メンタル面に問題が生じた場合には、早期に対応することが重要であるといわれているので、管理職をはじめとして職員一人ひとりがそうした兆候に気づくための方策なども検討していく必要があると思われる。

「人事評価制度」が人事課題を解決する制度として有効であるのは、人事課題としてあげられた第5位の「能力主義の導入・推進」や第4位の「職場（組織）の活性化」などが直接的に対応すると考えられる。

人事評価制度を構築する際には、導入目的を明確にすることが重要であり、目的を十分認識させながら構築プロセスへの職員参画を進め、実際に運用するに際しては適正に運用を図ることなどが行われることにより、有効な解決手段になることを十分認識する必要がある。

また、人事課題に対する解決方法として有効な人事制度として「OJT」が第2位に位置しているが、組織にOJTのノウハウがないことや方針を明確にしていないことなどから、OJTを実施している団体は半数にも満たない状況であった。しかし、OJTを重要と考えている団体は6割以上あることから、その重要性についてはかなり理解されていると考えられる。

OJTを管理監督職などの個人だけに任せるのではなく、組織として導入していくことが重要であり、そのことが人事課題を解決するために有効であるということに留意する必要がある。

人事課題を解決する有効な人事制度としてこの2つが高い割合であり、期待も高いと思われるが、これらの制度を有効に機能させるには、制度に対する組織としての方針を明確にするとともに、制度を構築する、あるいは見直しをする際に職員の参画や適正な運用を図っていくことが重要である。

職員に必要と思われる能力の状況をスコア化して見ると、プラスの方向を指向している能力は5つであり、14がマイナスとなっていた。マイナスとなっている能力の中で、「住民に対する表現・説明力」が最も低いスコアであり、「コミュニケーション力」が次に低い。また、「折衝・調整力」、「合意形成力」、「コーディネート力」など、住民との協働に必要と考えられる能力が十分ではない傾向にあった。

しかし、階層別に向上させたい能力の上位3位は次のようになる。

	<u>第1位</u>	<u>第2位</u>	<u>第3位</u>
管理職	決断力	引率・統率力	リスク管理力
監督職	政策形成力	折衝・調整力	引率・統率力
中堅職員	課題発見・解決力	高度な専門知識	政策形成力
一般職員	創意工夫力	課題発見・解決力	住民に対する表現・説明力

各階層の上位3位に住民との協働に係わる能力は少なく、組織運営に係わる能力が上位になっている傾向がある。

一方では、地方自治体職員として求められる職員は、「住民の視点から発想し工夫できる職員」が第1位であり、また、今後の中間管理職の仕事・役割は、「説明責任を果たさなければならない仕事が増える」、「住民など外部と協働する仕事が増える」が第2位と3位となっていることなどから、住民との協働については重要性が増していくことは十分認識しているものと考えられる。こうした職員を育成して行くには、組織運営に係わる能力の充実と併せて、住民との協働を意識した能力開発に留意していく必要があると思われる。

教育研修に対する期待は、「実務に即した知識を身につける」が第1位であり、「必要なスキルを身につける」が続いている。これは、上述した組織運営に係わる能力を教育研修に期待しているということができる。また、研修の方向性は「専門研修の充実」が第1位であり、専門的な知識、スキルを重視していることが窺われる。

次に、教育研修を展開するに際しての問題として、「費用負担が大きい(予算が少ない)」、「教育研修の効果が分からない」、「業務に支障が生じる」の上位3位がそれぞれ50%以上の割合を示していた。昨今の財政状況や職員数の推移を見ると、費用負担や業務への支障に大きな課題があるということは想像に難くない。また、教育研修の効果測定については、さまざまな試みが行われているが万人が納得できるという測定方法が開発されているわけではない。こうしたことが、これらの結果に表れていると考えられる。

こうしたさまざまな課題がある中で、人材育成は集合研修やOJT、自己啓発といったことだけでなく、目標による管理制度、人事評価制度、計画的人事ローテーションなど他の制度との連携を今まで以上に密接にして展開する必要があるという認識がかなり浸透してきていると考えられる。こうしたさまざまな制度と合わせて展開すると同時に、ワークプレイス・ラーニング、タレント・マネジメントなど新たな人材育成の考え方などを踏まえることにより、より効果のある人材育成を目指すことが求められているといえる。

< 資 料 編 >