

## 市町村職員研修実施方針

令和 7 年 2 月 4 日 決定  
令和 7 年 4 月 1 日 施行  
茨城県自治研修協議会  
茨城県自治研修所

### はじめに

自治研修所では、これまで市町村職員の人材育成支援を目的として、平成 25 年度から 3 箇年ごとに「市町村職員研修実施方針」を策定してきました。これは、毎年度作成している「市町村職員研修実施計画」等の指針（目指すべき方向）となるものであり、近年の著しい社会経済情勢の変化に対応し、新しい時代の地方行政を担う人材育成に資する考えのもと、今回は、令和 7 年度からの 3 箇年を見据え、策定するものです。

### 1 研修環境の変化

少子化による急速な人口減少や高齢化、グローバル化の進展や A I（人工知能）の発達等、将来予測が難しく変化の激しい混沌とした時代を迎えています。また、住民ニーズの複雑・多様化に伴い、行政需要も増大・高度化しており、地方分権の進展も相まって、各自治体に対してはより質の高い行財政運営が求められています。

2018（平成 30）年に総務省の「自治体戦略 2040 構想研究会」が取りまとめた報告書では、高齢者（65 歳以上）人口が最大となる 2040 年頃の自治体が抱える行政課題を整理し、新たな公・共・私の協力関係を構築することや、量的にも質的にも困難さを増す様々な課題を解決できるよう、スマート自治体へと転換を図ること等が必要であるとしています。

さらに、先ごろ、民間の研究機関である「人口戦略会議」が分析・発表した報告によると、県内 17 市町村が消滅可能性自治体とされており、10 年前に「日本創成会議」が発表した同種の報告から大きな改善は見られません。

今後、若年層の減少等によって人材の確保が厳しくなる中、自治体が持続的かつ安定的に住民サービスを提供するためには、自治体 D X を推進し A I や R P A（ソフトウェア・ロボットによる業務自動化）等の活用により業務効率化を図るとともに、職員は高い専門性や企画調整能力、コミュニケーション能力等を高め、職員でなければならない業務に注力していかなければなりません。

一方、働き方改革の一環として、誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、健康で豊かな生活ができるよう、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）のとれた社会の実現が求められており、テレワークや時差出勤等の多様な働き方への

動きが加速しています。

このため、各自治体においては、これらの環境の変化に柔軟に対応しつつ、地域が直面する諸課題に主体的かつ的確に対応できる職員の能力向上や人材育成が喫緊の課題になっています。

## 2 自治研修所における現状と課題

### (1) 受講生の推移

平成25年度から平成31年度までの7年間の年間修了人員数は約2,500人程度で推移しており、新型コロナウイルス感染症等の影響により令和2年度は2千人台を割り込みましたが、令和5年度は2,408人でコロナ禍前の水準に戻りつつあります。なお、令和5年度研修区分毎の人数比較率を実績で見ると、全体の約57パーセントが階層別研修、約39パーセントが特別研修、約4パーセントが自主研修促進研修となっています。

#### ○ 市町村職員研修実績（平成30年度～令和5年度）

研修区分	R 3			R 4			R 5		
	課程数	回数	修了人員	課程数	回数	修了人員	課程数	回数	修了人員
自主研修促進研修	6 課程	6 回	91 人	6 課程	6 回	86 人	6 課程	6 回	82 人
特別研修	18 課程	33 回	863 人	18 課程	29 回	872 人	20 課程	30 回	948 人
階層別研修	6 課程	30 回	1,361 人	6 課程	31 回	1,330 人	6 課程	31 回	1,378 人
計	30 課程	69 回	2,315 人	30 課程	66 回	2,288 人	30 課程	67 回	2,408 人
研修区分	H30			H31			R 2		
	課程数	回数	修了人員	課程数	回数	修了人員	課程数	回数	修了人員
自主研修促進研修	6 課程	8 回	100 人	6 課程	7 回	78 人	6 課程	6 回	71 人
特別研修	18 課程	37 回	1,003 人	16 課程	32 回	873 人	17 課程	28 回	693 人
階層別研修	6 課程	31 回	1,432 人	6 課程	27 回	1,367 人	6 課程	25 回	1,227 人
計	30 課程	76 回	2,535 人	28 課程	66 回	2,318 人	29 課程	59 回	1,991 人

### (2) 研修ニーズの把握

市町村に対して「市町村職員研修に関するアンケート」を毎年度実施し、市町村の研修ニーズを集約したうえで、科目の変更や新規講座の開設等を提案した研修計画を策定しています。よりの確な研修ニーズを把握していくため、効果的な調査手法等について毎年度検討しています。

### (3) 研修運営の組織

市町村の研修担当課長等をメンバーとした茨城県自治研修協議会（会長：茨城県総務部長）において、毎年度の研修計画等を策定しています。市町村研修担当者等

で構成する研修運営企画委員会を自治研修協議会に設置し、市町村アンケートの実施や研修計画の検討等を行っていますが、今後とも、多種多様な研修ニーズ等に対応するため、委員会の活動内容をさらに充実する必要があります。

#### (4) 研修の効果測定

受講生アンケートや講師へのヒアリング等の実施により、研修の実施効果を的確に把握し、研修のカリキュラム編成や講義内容の妥当性等を評価しています。以後の研修計画に反映させていくため、その結果について毎年度検証しています。

### 3 市町村が実施する研修と自治研修所研修の役割分担

人材育成の基本は、一つ目には自己学習で、人は自学で育つといわれるように職員自らが自己啓発に取り組むことが肝要です。二つ目は職場研修(OJT)で、日常業務を通じて職員の能力開発を行うことは人材育成に有効であり、各自治体の積極的な活用が望まれます。三つ目として集合研修があります。

上記の「自己学習」と「職場研修(OJT)」は、市町村が主体となるものです。

集合研修は、全国域の自治大学校、市町村アカデミー等のほか、各市町村、広域事務組合と自治研修所が実施しています。

市町村が実施する集合研修は、地域特性を踏まえながら、長期的展望に立った人材育成に主眼を置き計画的に実施することが望ましいと言えます。その取組としては、次のようなものが考えられます。

- (1) 各市町村が取り組む個別的な政策等に関するもの  
(各市町村の個別的なもの)
- (2) 日常業務に即した実務、知識、技能に関わるもの  
(担当業務に関するもの)
- (3) 当該組織の一員として連帯感、使命感を高揚するもの  
(組織風土に関するもの)

一方、自治研修所が実施する研修は、市町村が実施する以外の分野で各市町村に共通するものや、各市町村が独自で実施することが困難なもの及び広域的な視野を醸成するものが対象となります。その取組としては、次のようなものが考えられます。

- (1) 市町村職員間の広域的なコミュニケーションを図るもの  
(情報交換に関するもの)
- (2) 市町村職員と県職員との相互理解と認識や視野を深めるもの  
(市町村職員と県職員との合同研修)
- (3) 研修の経費や規模に対しスケールメリットが働くもの (効率性)

- (4) 目的に沿った質の高い研修内容を持つもの  
(研修ノウハウを活かした質の高い研修)
- (5) 広域的な視野を養うことができるもの  
(市町村単独では実施が困難な研修)

#### 4 自治研修所の事業実施に当たっての基本理念

市町村を取り巻く社会、行政、経済環境はより厳しくなっており、住民に最も身近な行政主体である市町村の果たす役割もますます大きくなっています。そのため、今まで以上に効率的な行財政運営を図り、社会の変化を敏感に察知し、新たな課題に果敢に挑戦する職員の育成が求められています。

各市町村においては、「人材育成・確保基本方針」により、職員研修の分野に力が注がれており、自治研修所で実施する研修への期待感もますます高まっています。

このことから、自治研修所は、各市町村が進める職員の人材育成を支援するため、各市町村と連携を取りながら、次の3つの基本理念を柱に市町村職員研修を充実していきます。

- (1) 市町村の「人材育成基本・確保方針」と整合性を図り、市町村との情報交換に努めながら研修計画を策定し、地方創生の時代に対応できる人材育成を支援します。

- (2) 市町村が独自に実施する自主研修と機能分担を図り、研修所研修のメリットを生かしながら、職員の持つ可能性や能力を最大限に引き出す効果的な研修を進めます。

研修所研修のメリットは、市町村職員間の広域的なコミュニケーションが図れること、経費や規模のスケールメリットが働くこと、研修ノウハウを活かした質の高い研修科目が設定できること等です。今後、求められる人材に必要な「課題発見能力・課題設定能力」や「職務遂行能力」、「問題解決能力」等の向上を図るため、新しい研修科目を研究し提供していきます。

また、民間企業と自治体職員が共に学び、様々な意見や気づきを得るための官民交流による研修についても検討していきます。

なお、新型コロナウイルス感染症の流行下ではオンライン研修導入の拡充を進めてきましたが、5類感染症への移行に伴い、今後は、職員間のコミュニケーションを活発化できる集合研修と、移動時間等を節約できるオンライン研修双方の利点を検証し、研修ごとにより効果的な研修手法を検討・採用していきます。

- (3) 茨城県自治研修協議会構成員である市町村自らが策定した研修実施計画及び研修ニーズ等を踏まえた、効率的かつ効果的な研修事業を実施します。

さらに、各市町村が取り組む研修に対し、教材等の貸出、研修情報の提供、講師の紹介等側面からの支援を充実させるとともに、受講生に対しても円滑な研修

受講を支援するため、自治研修所のホームページ等を通じて分かりやすい情報提供に努めます。今後も市町村のパートナーとして、市町村職員の人材育成支援を積極的に行います。

## おわりに

自治研修所では各市町村の研修ニーズを的確に把握し研修に反映していくことはもとより、市町村の人材育成を支援するため、各市町村及び関係機関と連絡を密にしながら研修事業を推進していきます。