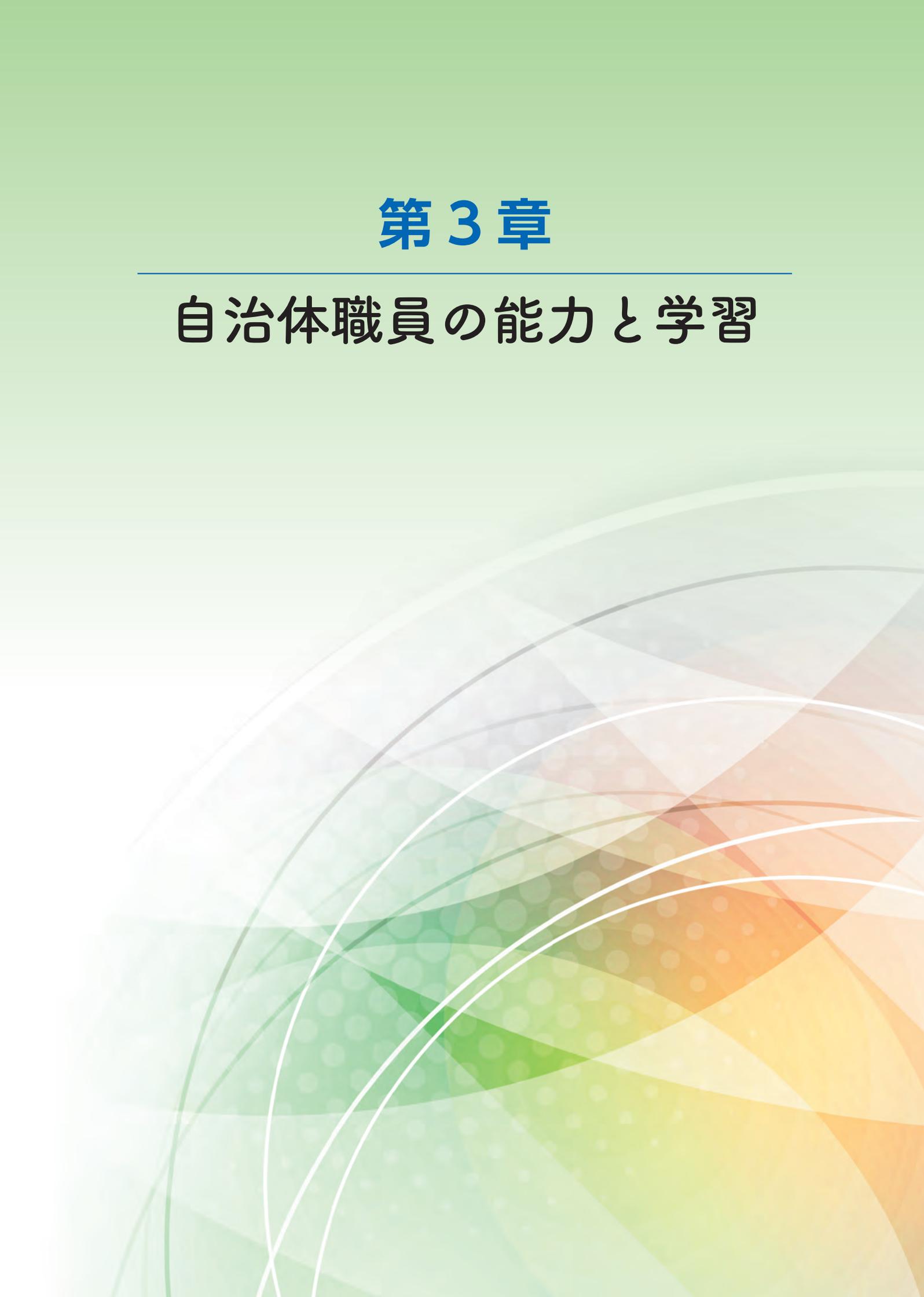


第3章

自治体職員の能力と学習



第3章 自治体職員の能力と学習

1. 調査の設計・実施

(1) 調査の目的

特別区の人材育成基本方針に示された職員に求められる能力*をもとに、自治体において、職員に求められる知識・能力や学習についてどのようなことに関心、あるいは課題認識があるかを問う調査を行うことを通じて、必要な知識や能力、習得方法などの実態を探索的に明らかにしていくことを目的としている。

(2) 調査の概要

本調査は、①人材育成の組織体制、②職員に求められる能力、③能力の性質、④能力をはぐくむ職場環境、⑤人材育成担当の視点の側面から、実態を明らかにするために実施したものである。また、本調査では、オン・ザ・ジョブトレーニング（OJT）、研修、自己啓発に限らず、職員が日々の職務を通じた体験から学び、成長していく過程を広く「学習」と捉えているものとして実施した。

(3) 調査期間

令和2年11月～12月

(4) 調査対象

政令市、中核市、特別区（103自治体）

* 調査票に記載した「コミュニケーション能力・対人関係能力」から「自ら考える能力」までの10の能力のほかに「その他の能力」の欄を設けたが、回答は全く記入がなかったため、10の能力に集約できると考えられる。

(5) 調査方法

一般社団法人地方行財政調査会を通じて実施

(6) 回収率

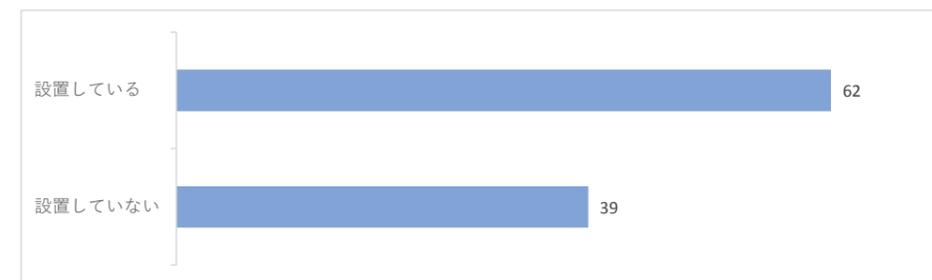
101団体（98.1%）

2. 集計結果

(1) 人材育成の組織体制について

Q 1-1. 職員の人材育成を担当している専任部署を設置していますか。
（専任部署とは人材育成方針の策定など人材育成に関する企画立案部署です）

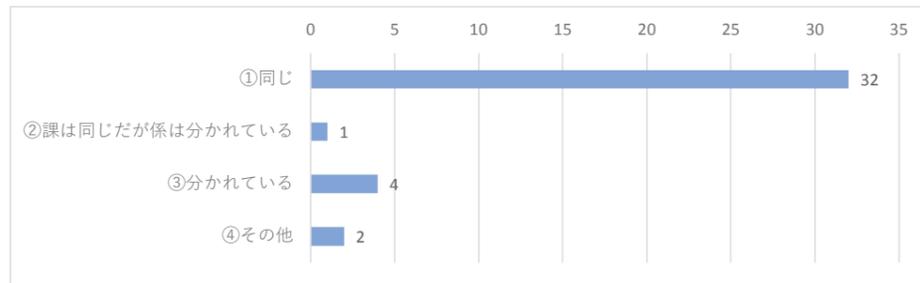
図表3-1



職員の人材育成を担当する専任部署の設置の有無について、図表3-1のとおり設置している自治体は62団体で、6割を超えている。

Q 1-2. Q 1-1で「設置していない」とお答えした方にお尋ねします。人材育成に関する企画立案部署（課）と研修実施部署（課）は同じですか。

図表3-2



職員の人材育成を担当する専任部署を設置していない39団体について、人材育成に関する企画立案部署と研究実施部署の状況は、図表3-2のとおり32団体が同じ部署である。

Q 1- 3. 人材育成担当および研修実施担当の人数（課長を除く）はそれぞれ何人ですか。（令和2年10月1日現在）

図表3-3

担当職員別団体数	1人	2人	3人	4人	5～9人	10人以上
人材育成担当職員	2	21	25	15	33	5
研修実施担当職員	1	21	32	17	27	2

※兼務等による担当職員を含む

人材育成担当および研修実施担当の人数について、図表3-3のとおり、人材育成担当職員、研修実施担当職員ともに3人の団体が一番多い。また、人材育成担当職員が5人以上の団体が38団体となっている。

Q 1- 4. 人材育成部門と職員採用部門の連携はどのような状況ですか。

図表3-4

①同じ職員（係）が担当している	28
②同じ課だが、別の係なので、情報や課題認識はある程度共有している	40
③課は異なるが、情報や課題認識はある程度共有している	21
④課が異なるので、それぞれが業務を行っている	8
⑤その他	4

人材育成部門と職員採用部門の連携について、図表3-4のとおり、「②同じ課だが、別の係なので、情報や課題認識はある程度共有している」が40団体

と一番多く、「①同じ職員（係）が担当している」、「③課は異なるが、情報や課題認識はある程度共有している」と続き、89団体が人材育成部門と職員採用部門で連携している状況となっている。

(2) 職員に求められる能力について

Q 2- 1. 自治体職員としての基礎知識としてすべての職員に必須と考えるものおよびその主な習得方法

図表3-5

基礎知識	必須 回答数	習得方法					
		集合研修	eラーニング	自己学習	職場上司	先輩同僚	その他
1. 自治制度	88	72	8	5			3
2. 公務員制度	93	77	8	5			3
3. 公務員倫理	100	94	2	1		1	2
4. 人権	96	79	7	4		2	4
5. SDGs	55	34	3	11			9
6. 行政法	61	42	4	10		3	4
7. 個人情報保護	97	71	20			1	5
8. 財務（予算・決算・契約）	81	58	8	1		13	3
9. 自治体の総合計画	82	60	4	7	3	2	6
10. 自治体固有の行政課題	64	37	2	10	5	5	6
11. 自治体の歴史	59	41	1	18		1	
12. 自治体の地域特性	66	39	2	17		7	3
13. その他	27	20	4				3

基礎知識【13.その他】は、新型コロナウイルス感染予防策、危機管理、情報セキュリティー、接遇などが挙げられている
習得方法【その他】は、「専門部署からの情報発信」が多い。

自治体職員としての基礎知識としてすべての職員に必須と考えるものおよびその主な習得方法について、図表3-5のとおり、「公務員倫理」（100団体）と一番多く、「個人情報保護」（97団体）、「人権」（96団体）、「公務員制度」（93団体）と続く。習得方法は、各知識とも集合研修が一番多いが、自己学習では、「自治体の歴史」（18団体）、「自治体の地域特性」（17団体）、「SDGs」（11団体）が上位を占め、先輩同僚からは「財務（予算・決算・契約）」（13団体）が一番多かった。

Q 2- 2. 自治体職員の基礎能力として職員が身につけるべきと考える能力のレベルとその主な習得方法

図表3-6

基礎能力	必須 回答数	集合研修	eラーニング	自己学習	職場上司	先輩同僚	経験	その他
1. 文章力：起案、通知などの定型文を作成できる	95	49	2	4	5	30	2	3
2. 文章力：場面に応じた住民へのお知らせ文を作成できる	86	22	1	4	6	48	3	3
3. 文章力：会議等の議事録を作成できる	75	7	1	4	4	50	7	3
4. 文章力：全体の構成を考えながら会議資料や説明資料を作成できる	81	13	1	5	18	41	2	2
5. 法的能力：条例、要綱等の条文を正しく読むことができる	94	47	1	6	6	25	7	2
6. 法的能力：仕事の根拠法令及び条文を探すことができる	93	25	1	10	6	43	7	2
7. 法的能力：逐条解説や行政解釈を調べることができる	65	17	1	6	3	35	3	3
8. 法的能力：要綱を作成できる	45	10	1	2	9	20	1	4
9. 法的能力：規則・条例レベルの条文を改正できる	38	8	1	1	10	15	1	5
10. IT・ICTリテラシー：電子メールのマナーを踏まえたメールの送受信ができる	95	32	8	17	3	30	2	3
11. IT・ICTリテラシー：Word・Excelを使って業務を行える（一般的な操作）	90	10	4	48	2	21	3	2
12. IT・ICTリテラシー：インターネットのしくみを理解して業務に活用できる	70	11	6	30	1	16	4	4
13. IT・ICTリテラシー：各種機能や特性を踏まえ業務効率化や施策の効果的な実施を提案できる（事業レベルでの活用）	41	7		16	2	10	4	4
14. その他	4	3	1					

基礎能力【14.その他】は、接遇能力、健康管理などが挙げられた。

図表3-6のとおり、「すべての自治体職員に必須な基礎能力」では、「10.マナーを踏まえたメールの送受信ができる」「1.起案、通知などの定型文を作成できる」のほか、「5.条例、要綱等の条文を正しく読むことができる」(94団体)、「6.仕事の根拠法令及び条文を探すことができる」(93団体)といった回答が多くなっている。習得方法は、文章力については、「1.起案、通知などの定型文を作成できる」は集合研修の割合が一番多いが、「2.場面に応じた住民へのお知らせ文を作成できる」、「3.会議等の議事録を作成できる」、「4.全体の構成を考えながら会議資料や説明資料を作成できる」はいずれも先輩同僚からが上位を占めている。

法的能力についても、文章力と同様の習得方法の傾向がみられた。

IT・ICTリテラシーは、相対的に集合研修の割合が低く、自己学習や先輩同僚からという回答が多くなっている。

Q 2- 3. 職員に求められる能力の対象者の範囲と習得方法

図表3-7

①対象者の範囲

対象者の各能力評価 (Q2-3)	㉖	㉗	㉘	㉙	㉚	㉛	㉜	㉝	㉞	㉟	㊱
	自治体職員としての基礎知識・基礎能力	コミュニケーション能力・対人関係能力	交渉折衝・調整能力	自己統制・適応能力・自己管理能力	情報収集・分析・活用能力	課題発見・解決能力	政策形成能力	マネジメント能力	リスクマネジメント能力・危機管理能力	幅広い知識・視野・教養	「自ら考える」能力
1. 全ての職員		90	29	73	40	50	22	5	16	56	83
2. 可能な限り多くの職員		7	42	19	50	37	42	14	17	32	13
3. 適性のある職員			2	2	5	4	7	2		1	
4. 一定の職員(管理職【課長級以上】)		1	1				6	9	34	1	
5. 一定の職員(係長級以上)			23	1	1	4	16	63	25	3	
6. その他			1	1	1	3	5	3	5		1
7. 必要ない											

第1章
1
2
3
4
5
6
7

第2章
1
2
3
4

第3章
1
2
3

第4章
1
2
3
4
5

第5章
1
2
3
むすび
【参考】

資料編

図表3-8

②習得方法

対象別の各能力評価 (Q2-3) 習得方法	㉗	㉘	㉙	㉚	㉛	㉜	㉝	㉞	㉟	㊱	㊲	㊳	計
	自治体職員としての基礎知識・基礎能力	コミュニケーション能力・対人関係能力	交渉折衝・調整能力	自己統制・適応能力・自己管理能力	情報収集・分析・活用能力	課題発見・解決能力	政策形成能力	マネジメント能力	リスクマネジメント能力・危機管理能力	幅広い知識・視野・教養	「自ら考える」能力		
①集合研修		49	44	36	37	67	69	75	68	5			15
②eラーニング					1	1							1
③自己学習		11	3	30	16	3	2		1	68			40
④職場の上司から学ぶ		1	9	7	3	5	10	11	13	2			11
⑤職場の先輩や同僚から学ぶ		15	22	6	27	9	10	5	2	4			5
⑥経験		19	17	15	8	9	3	3	11	11			20
⑦その他		3	3	2	5	4	4	2	2	2			6
⑧必要ない													

職員に求められる能力の対象者の範囲と習得方法のうち、①対象者の範囲については、図表3-7のとおり、1.すべての職員では、「コミュニケーション能力・対人関係能力」が一番多く、「自ら考える」能力、「自己統制・適応能力・自己管理能力」が上位を占めている。2.可能な限り多くの職員では、「情報収集・分析・活用能力」が一番多く、「交渉折衝・調整能力」、「政策形成能力」が上位を占める。また、一定の職員では、係長級以上では、「マネジメント能力」、「リスクマネジメント能力」、「交渉折衝・調整能力」が上位を占め、管理職（課長級以上）では、「リスクマネジメント能力・危機管理能力」が一番多くなっている。

②習得方法は、図表3-8のとおり、「幅広い知識・視野・教養」と「自ら考える」の能力以外には集合研修が一番多いが、自己学習では、「幅広い知識・視野・教養」が一番多く、「自ら考える」能力、「自己統制・適応能力・自己管理能力」が上位を占めている。また、職場の先輩や上司から学ぶでは、「情報収集・分析・活用能力」、「交渉折衝・調整能力」、「コミュニケーション能力・対人関係能力」が多くなっており、経験では、「自ら考える」能力、「コミュニケーション能力・対人関係能力」、「交渉折衝・調整能力」が多くなっている。

(3) 能力の性質について

Q 3- 1. 職員に求められる能力の性質の評価について

図表3-9

性質別の各能力評価 (Q3-1)	㉗	㉘	㉙	㉚	㉛	㉜	㉝	㉞	㉟	㊱	㊲	㊳	計
	自治体職員としての基礎知識・基礎能力	コミュニケーション能力・対人関係能力	交渉折衝・調整能力	自己統制・適応能力・自己管理能力	情報収集・分析・活用能力	課題発見・解決能力	政策形成能力	マネジメント能力	リスクマネジメント能力・危機管理能力	幅広い知識・視野・教養	「自ら考える」能力		
1. 比較的習得しやすい能力	①	89	3		2						1		95
	②	4	29	1	39	10		1		1	5	3	93
	③	1	36	3	23	4	2	2	1	1	11	9	93
	計	94	68	4	64	14	3	2	1	2	17	12	281
2. 習得がかなり困難な能力	①		4	5	1	4	6	21	25	18	4	7	95
	②				8	1	5	10	21	22	19	1	93
	③		2	19	4	2	8	17	18	9	9	4	92
	計		6	32	6	11	24	59	65	46	14	17	280
3. かつての行政運営において重要であった能力	①	41	12	2	3	7	7	5	7		6	2	92
	②	7	17	14	6	7	10	10	3	4	12		90
	③	7	10	12	12	10	14	5	9	2	6	2	89
	計	55	39	28	21	24	31	20	19	6	24	4	271
4. 現在の行政運営において重要な能力	①	9	18	3	1	6	14	9	8	10	1	17	96
	②	2	11	5	1	3	26	14	9	13	1	10	95
	③	1	13	9	6	10	15	8	9	14	1	8	94
	計	12	42	17	8	19	55	31	26	37	3	35	285
5. 今後の行政運営において重要となる能力	①	7	11	3	2	10	15	7	8	9	1	22	95
	②		8	7		9	24	13	10	11	3	10	95
	③		9	11	5	13	11	6	13	13		12	93
	計	7	28	21	7	32	50	26	31	33	4	44	283
6. 組織として特に強化したい能力	①	5	10	1		6	15	5	17	9		27	95
	②		13	5	2	11	21	11	12	7	1	10	93
	③	4	13	11	8	6	12	10	10	10		10	94
	計	9	36	17	10	23	48	26	39	26	1	47	282
7. 業務によって必要度が異なる能力	①	1	2	22		4	1	51	4	4	5		94
	②	2	1	22		22	4	16	9	8	5	4	93
	③	2	6	13	1	21	9	13	9	10	6	2	92
	計	5	9	57	1	47	14	80	22	22	16	6	279
8. 職員の個性や性格の要因が大きいと思われる能力	①		6	5	11			2	3	1	3	6	97
	②	1	15	27	26	2	3	2			4	13	93
	③	1	5	17	17		2		10	5	11	25	93
	計	2	26	49	54	2	5	4	13	6	18	44	283
9. 「できる職員」に共通する他の職員と比べて高い能力	①		19	9	5	3	8	4	8	1	3	35	95
	②		10	18	5	8	26	3	3	5	9	9	96
	③		15	15	7	8	18	2	7	2	7	11	92
	計		44	42	17	19	52	9	18	8	19	55	283

習得の優先順位 ①：1番目 ②：2番目 ③：3番目

職員に求められる能力について、㉑から㉔に掲げる能力の性質の評価と、習得の優先順位は図表3-9のとおりである。

1. 比較的習得しやすい能力は、「自治体職員としての基礎知識・基礎能力」が一番多く、「コミュニケーション能力・対人関係能力」、「自己統制・適応能力・自己管理能力」が上位を占めている。

2. 習得がかなり困難な能力は、「マネジメント能力」が一番多く、「政策形成能力」、「リスクマネジメント能力・危機管理能力」が上位を占めている。

3. かつての行政運営において重要であった能力は、「自治体職員としての基礎知識・基礎能力」が一番多く、「コミュニケーション能力・対人関係能力」、「課題発見・解決能力」が上位を占めている。

4. 現在の行政運営において重要な能力は、「課題発見・解決能力」が一番多く、「コミュニケーション能力・対人関係能力」、「リスクマネジメント能力・危機管理能力」が上位を占めている。

5. 今後の行政運営において重要となる能力は、「課題発見・解決能力」が一番多く、「「自ら考える」能力」、「リスクマネジメント能力・危機管理能力」が上位を占めている。

6. 組織として特に強化したい能力は、「課題発見・解決能力」が一番多く、「「自ら考える」能力」、「マネジメント能力」が上位を占めている。

7. 業務によって必要度が異なる能力は、「政策形成能力」が一番多く、「交渉折衝・調整能力」、「情報収集・分析・活用能力」が上位を占めている。

8. 職員の個性や性格の要因が大きいと思われる能力は、「コミュニケーション能力・対人関係能力」が一番多く、「自己統制・適応能力・自己管理能力」、「交渉折衝・調整能力」が上位を占めている。

9. 「できる職員」に共通する他の職員と比べて高い能力は、「「自ら考える」能力」が一番多く、「課題発見・解決能力」、「コミュニケーション能力・対人関係能力」が上位を占める。

(4) 能力をはぐくむ職場環境

Q 4- 1. 職場での学習を促進するために効果的と考えられる取り組みの有無

図表3-10

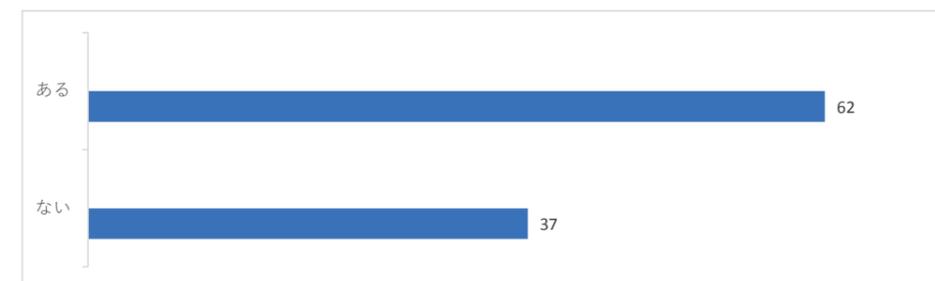


職場での学習を促進するために効果的と考えられる取り組みが「ある」と回答した団体は84団体で、事例として新規採用者を対象とした指導担当者等の配置や各職場におけるOJT計画書に基づく取り組みの推進、職場における改善事例や困難事例の検討・勉強会による共有機会の確保、職員表彰制度の導入などが挙げられた。

「ない」と回答した14団体では、通常業務をこなすことが精一杯、所管業務を優先といった回答が多い。

Q 4- 2. 職場での学習を阻害する要因はありますか。

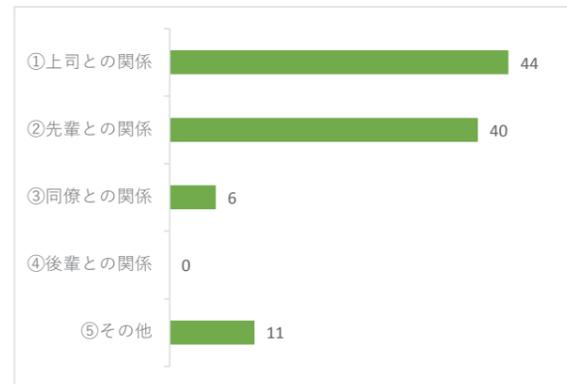
図表3-11



職場での学習を阻害する要因が「ある」と回答した団体は62団体で、内容として通常業務の多忙さによる時間の確保が困難であることや、職場や上司の理解不足といったことが多く挙げられた。

Q 4- 3. 職場での学習を支える主要な関係

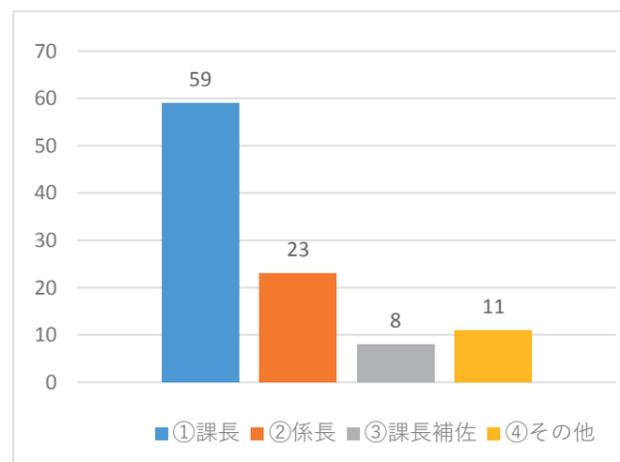
図表3-12



職場での学習を支える主要な関係は、「上司との関係」が44団体と最も多く、「先輩との関係」が40団体と続き、この2つの関係が全体の8割を超えている。「その他」は、職場全体の理解や職場を超えた職員との関係、職場風土を醸成する全員の関係性といった点が挙げられた。

Q 4- 4. 職場（課単位）で人材育成を担うリーダーは誰ですか。

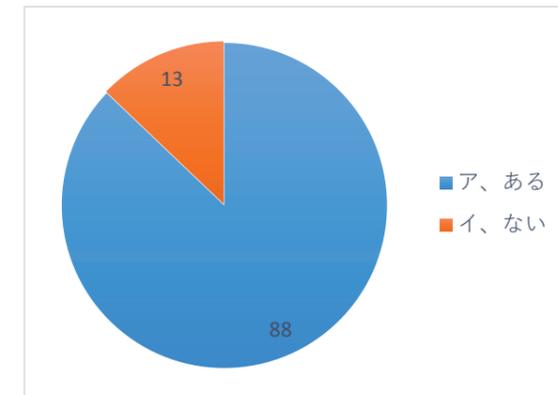
図表3-13



職場（課単位）で人材育成を担うリーダーは、「課長」と回答した団体が59団体であり、「係長」が23団体である。「その他」は、実際の担い手としては主任や先輩・同僚職員などが挙げられた。

Q 4- 5. 職場での人材育成を担うリーダー養成について組織としての取り組み

図表3-14



職場での人材育成を担うリーダー養成について組織としての取り組みは、「ある」と回答した団体が88団体と全体の8割を超えている。内容としては、係長職以上の職員を対象として職層研修でリーダー養成やOJT研修の実施や指導者向けの研修、人材育成に関する冊子の発行などが挙げられた。

「ない」と答えた団体では、職員育成は管理職の本務と位置付けているとの回答が多かった。

Q 4- 6. リーダーの養成のため、各職場で必要と考えられる取り組み

リーダーの養成のため、各職場で必要と考えられる取り組みは、上司、所属長からの適切な指導やアドバイスをはじめとして、職場におけるフォローや情報共有、職場全体で取り組む風土の醸成、組織的、計画的に行うための現状把握や定期的な検証が必要との回答があった。

(5) 人材育成担当の視点から

Q 5- 1. 人材育成上の課題について、今後、取り組みが必要と考えるもの

図表3-15

項目	総合						
	選択		優先度				
	件数	順位	1番	2番	3番	件数	順位
①職員に対して必要な能力や学習すべき時期についての明確なビジョンや成長モデルを示していきたい	49	6	19	10	9	38	4
②人材育成ビジョンや成長モデルについて、職員の理解を促し浸透させていきたい	74	1	22	22	13	57	1
③新規採用職員のプロフィールが多様で、一律の育成が難しくなっているなか、できる限り個別対応を組み入れていきたい	26	8	4	1	10	15	8
④人材育成は人材育成部門が担うべきとの各職場の意識を変えていきたい	54	2	14	8	9	31	6
⑤管理職の仕事の一つとして人材育成を位置付け、機能させる仕組みをつくりたい	51	4	8	21	10	39	3
⑥学びに対するモチベーションの個人差を埋めていくような働きかけをしていきたい	54	2	10	12	19	41	2
⑦教える側と学び手の世代間のギャップを踏まえた、効果的な育成手法を工夫していきたい	39	7	3	11	13	27	7
⑧これまでの人材育成手法から発想の転換を図り、職員意識や環境の変化への対応を進めていきたい	50	5	15	7	11	33	5
⑨人材育成を抜本から見直すための人的資源を確保したい	5	10	1	1	0	2	10
⑩その他※	6	9	4	2	0	6	9

※ 育成する組織風土の醸成及び仕事に対するやりがいの向上、ICT利活用に関する意識をさらに浸透時代の変化に対応できるデジタル人材育成の実施、職員研修を含めた人材育成を専門に担う組織作り

人材育成上の課題について、今後、取り組みが必要と考えるものとしては、「②人材育成ビジョンや成長モデルについて、職員の理解を促し浸透させていきたい」が74団体と一番多く、「④人材育成は人材育成部門が担うべきとの各職場の意識を変えていきたい」、「⑥学びに対するモチベーションの個人差を埋めていくような働きかけをしてい

きたい」が各54団体と続く。

「③新規採用職員のプロフィールが多様で、一律の育成が難しくなっているなか、できる限り個別対応を組み入れていきたい」(39団体)、「⑦教える側と学び手の世代間のギャップを踏まえた、効果的な育成手法を工夫していきたい」(39団体)、「⑨人材育成を抜本から見直すための人的資源を確保したい」(9団体)といったことは比較的少数にとどまっている。

それぞれの項目の優先度は、1番目としては「②人材育成ビジョンや成長モデルについて、職員の理解を促し浸透させていきたい」、「①職員に対して必要な能力や学習すべき時期についての明確なビジョンや成長モデルを示していきたい」、「⑧これまでの人材育成手法から発想の転換を図り、職員意識や環境の変化への対応を進めていきたい」との優先順位となった。

2番目としては「②人材育成ビジョンや成長モデルについて、職員の理解を促し浸透させていきたい」、「⑤管理職の仕事の一つとして人材育成を位置付け、機能させる仕組みをつくりたい」、「⑥学びに対するモチベーションの個人差を埋めていくような働きかけをしていきたい」との優先順位となった。

3番目としては「⑥学びに対するモチベーションの個人差を埋めていくような働きかけをしていきたい」、「②人材育成ビジョンや成長モデルについて、職員の理解を促し浸透させていきたい」、「⑦教える側と学び手の世代間のギャップを踏まえた、効果的な育成手法を工夫していきたい」との優先順位となった。

取り組みに関する「該当(選択)」と「優先度」では、「該当(選択)」の件数と優先度がつけられた件数の合計は同じ傾向にあるが、「④人材育成は人材育成部門が担うべきとの各職場の意識を変えていきたい」については、優先度が下がっている。

Q 5- 2 人材育成担当として、職員や各職場などの現状や課題についてなど日頃感じていること

人材育成担当として、職員や各職場などの現状や課題についてなど日頃感じていることについて、自治体名匿名を条件に聞いたところ、業務量の増加により人材育成を意識する余裕がない職場環境に起因する課題や、人材育成に対する目的意識の温度差や当事者意識が低い職

員の意識や組織的な風土に起因する課題、育成の見える化や効果に関する人材育成ビジョンを描く困難度に起因する課題認識が挙げられた。

3. 考察

(1) 職員に求められる知識・能力

①基礎知識

基礎知識は「自治体職員」の前に「公務員」（法令や倫理）として規範的なものが上位を占め、その習得方法も集合研修が8割から9割を占めており、どの職場でも必要かつ不可欠な知識であると考えられている。一方、自治体の計画や課題、地域特性に関することは、それらを所掌する部署や職種など特定の担い手が存在することから、一様に職員に対し求める知識ではないとされ、習得方法も自己学習や先輩同僚から学ぶものが多く、機会を捉えもしくは必要に応じて身に付けるものとされている。

習得方法をeラーニングとするものは、職員に必須とされる基礎知識のもので割合が高く、いつでも触れることができるよう工夫がされている。また、習得方法の「その他」では、「専門部署からの情報発信」により組織内で知識共有を図る取り組みが見られた。

②基礎能力

基礎能力は、実務的に必要となる文章力、法的能力、IT・ICTリテラシーについて、それぞれ業務の具体的場面を示したうえでその必要度と習得方法を問うたものである。

ア 文章力（基礎能力：1. 2. 3. 4.）

文章力（1.から4.）をみると、「1.文章力：起案、通知などの定型文を作成できる」は必須割合が高く、習得方法も「集合研修」によるものが半数を超え、「先輩・同僚」が続いている。仕事を進めていくうえで日常的に活用が期待される能力として組織内で習得を支援する環境が用意されているといえる。

「2.文章力：～」から「3.文章力：～」では、必須割合に大きな傾向の違いはないが、習得方法においては「先輩・同僚」と回答した割合がいずれも集合研修よりも高くなっている。各職場において培われてきた経

験則などに基づく実践的な知恵ともいべきノウハウは、その職場の職員、あるいはマニュアルという形で職場にあることを示唆している。

「4.文章力：～」も必須割合は「2.文章力：～」、「3.文章力：～」と同じ傾向にあるが、習得方法において「職場上司」の割合が高くなっている。「1.、2.、3.」のいずれもが、仕事の一部を切り出した場面であるのに対し、4.は物事を時系列・体系的に整理しストーリーを描くといった作業が含まれ、単なる文章表現に収まらない、見えないタスクの完遂が求められる、先輩同僚から相談や助言を受ける、職場上司から指導あるいは指示を受けるといった場面のなかで習得していると考えられる。

イ 法的能力（基礎能力：5. 6. 7. 8.）

法的能力（5.から8.）をみると、文章力と同様の傾向がみられるが、習得方法については自己学習や経験といった選択が文章力に比べて回答数が多かった。組織内での習得の支援のほか、仕事を通じて実際に職員がやっていくことが習得に効果的である分野であると言えそうである。

ウ IT・ICTリテラシー（基礎能力：10. 11. 12. 13.）

IT・ICTリテラシー（10.から13.）をみると、「10.IT～」は集合研修と先輩同僚がほぼ同数で上位を占めており、仕事を進めていくうえでの基本的なマナーや実際の仕事での活用は組織内での支援が必要だが、「11.～13.」では、文章力、法的能力と比べ集合研修よりも自己学習の割合が高い。インターネットやスマートフォンなどが一般的に普及したことで、職員の日常生活でも身近になり、改めて組織における支援の必要性の順位が相対的に下がったものと考えられる。とはいえ、先輩同僚から習得する部分もあり、実際に仕事をするうえでのその仕事に見合ったレベルには先輩同僚からの支援が必要ともいえる。また、この分野は新しい技術や提供サービスが日々開発され、組織的にタイムリーな習得支援を行っていくことが困難とも考えられる。

③職員に求められる能力の対象者の範囲と習得方法

職員に身に付けてほしい能力は、すべての職員を対象とした場合、④コミュニケーション能力・対人関係能力、⑤「自ら考える能力」、⑥自己統制・適応能力・自己管理能力が回答の上位を占めている。これらの主な習得方法をみると④コミュニケーション能力・対人関係能力は、①集合研修、⑥経験、⑤職場の先輩や同僚から学ぶ。の順、⑤「自ら考える能力」は、③自己学習、⑥経験、①集合研修の順、⑥自己統制・適応能力・自己管理能力は、

①集合研修、③自己学習、⑥経験、の順となっている。(図表3-16A参照)

図表3-16A

能力	習得方法		
④コミュニケーション能力・対人関係能力	①集合研修	⑥経験	⑤職場の先輩や同僚から学ぶ
④「自ら考える能力」	③自己学習	⑥経験	①集合研修
①自己統制・適応能力・自己管理能力	①集合研修	③自己学習	⑥経験

習得方法別に各能力をみると、①集合研修では、㉑マネジメント能力、㉒政策形成能力、㉓リスクマネジメント能力・危機管理能力の順、③自己学習では、㉔幅広い知識・視野・教養、㉕「自ら考える」能力、㉖自己統制・適応能力・自己管理能力の順、⑥経験では、㉗「自ら考える」能力、①コミュニケーション能力・対人関係能力、㉘交渉折衝・調整能力の順になっている。また、「職場」の上司、先輩同僚(④、⑤)の合計では、㉙交渉折衝・調整能力、㉚情報収集・分析・活用能力、㉛政策形成能力の順になっている。(図表3-16B参照)

図表3-16B

習得方法	能力		
①集合研修	㉑マネジメント能力	㉒政策形成能力	㉓リスクマネジメント能力・危機管理能力
③自己学習	㉔幅広い知識・視野・教養	㉕「自ら考える」能力	㉖自己統制・適応能力・自己管理能力
④職場上司 ⑤先輩同僚	㉙交渉折衝・調整能力	㉚情報収集・分析・活用能力	㉛政策形成能力
⑥経験	㉗「自ら考える」能力	①コミュニケーション能力・対人関係能力	㉘交渉折衝・調整能力

職員に求められる能力の習得は、自治体の業務が広範かつ多様な領域を持つことからベースとなる能力は組織的な支援が比較的充実している一方、業務の内容や性質によりその習得水準の設定が困難であり研修で培いにくい能力は、職員側にその習得が委ねられる傾向にある。多くの職員に求められている能力の上位3つを見て明らかのように、その能力の習得には、職員自身

の学びの機会や経験の蓄積がポイントとなるが、それはいかなるトリガー(引き金)により促進されるのか、そのような場面に組織、職場はどのような支援をできるのかは検討の余地がある。

④能力の性質

職員に求められる能力の「性質」について、習得の難易度や必要とされる場面、能力に関してどのような評価、イメージを持っているかを問うたものだが、各能力の評価を選択された性質上位3位までを示すと図表3-16Cのとおりである。

図表3-16C

㉑自治体職員としての基礎知識・基礎能力	1. 比較的習得しやすい能力	3. かつての行政運営において重要であった能力	4. 現在の行政運営において重要な能力
①コミュニケーション能力・対人関係能力	8. 職員の個性や性格の要因が大きいと思われる能力	1. 比較的習得しやすい能力	9. 「できる職員」に共通する他の職員と比べて高い能力
㉙交渉折衝・調整能力	7. 業務によって必要度が異なる能力	8. 職員の個性や性格の要因が大きいと思われる能力	9. 「できる職員」に共通する他の職員と比べて高い能力
①自己統制・適応能力・自己管理能力	1. 比較的習得しやすい能力	8. 職員の個性や性格の要因が大きいと思われる能力	3. かつての行政運営において重要であった能力
㉚情報収集・分析・活用能力	7. 業務によって必要度が異なる能力	5. 今後の行政運営において重要となる能力	3. かつての行政運営において重要であった能力
㉗課題発見・解決能力	4. 現在の行政運営において重要な能力	9. 「できる職員」に共通する他の職員と比べて高い能力	5. 今後の行政運営において重要となる能力
㉒政策形成能力	7. 業務によって必要度が異なる能力	2. 習得がかなり困難な能力	4. 現在の行政運営において重要な能力
㉑マネジメント能力	2. 習得がかなり困難な能力	6. 組織として特に強化したい能力	5. 今後の行政運営において重要となる能力

第1章 1
2
3
4
5
6
7

第2章 1
2
3
4

第3章 1
2
3

第4章 1
2
3
4
5

第5章 1
2
3
むすび
【参考】
資料編

㊦ リスクマネジメント能力・危機管理能力	2. 習得がかなり困難な能力	4. 現在の行政運営において重要な能力	5. 今後の行政運営において重要となる能力
㊧ 幅広い知識・視野、教養	3. かつての行政運営において重要であった能力	9. 「できる職員」に共通する他の職員と比べて高い能力	8. 職員の個性や性格の要因が大きいと思われる能力
㊨ 「自ら考える」能力	9. 「できる職員」に共通する他の職員と比べて高い能力	6. 組織として特に強化したい能力	5. 今後の行政運営において重要となる能力 8. 職員の個性や性格の要因が大きいと思われる能力

上表と図表3-7との関連を見ると、例えば、㊦マネジメント能力は、係長級以上の職員に求められ、習得方法は集合研修が多いが、性質評価では「2. 習得がかなり困難な能力」、「6. 組織として特に強化したい能力」、「5. 今後の行政運営において重要となる能力」となっており、現在の能力習得水準や習得方法の効果に必ずしも満足していない状況が伺え、同様の傾向は㊧政策形成能力、㊦リスクマネジメント能力・危機管理能力にもみられる。

また、㊨「自ら考える」能力では、できる職員を除いた場合だと、「6. 組織として特に強化したい能力」、「5. 今後の行政運営において重要となる能力」、「8. 職員の個性や性格の要因が大きいと思われる能力」であるが、習得方法は自己学習と経験に頼っており、組織としての対応が困難な能力であるといえる。

(2) 職場環境と課題認識

調査結果を見ると、人材育成に関する取り組みのアプローチは、実務的な職場内研修や新人を対象とした指導担当の配置、職種単位での勉強会や事例検討会など職場における主体的な取り組みと、OJT推進研修の実施や担当者向け研修の実施、ガイド・マニュアル作成、表彰制度や経費助成など人材育成部門からの要請・サポートに大別される。

また、職場における学習の主要な関係は、上司・先輩が多数で、育成リーダーは課長級が多い。リーダー養成の取り組みは、昇任時や担当就任時に「研修」による養成が多数を占める。一方で、職場においては業務の多忙さや、職場による学習の重要性に関する温度差、上司や周囲の理解不足が職場での学びを阻害する要因として挙げられており、現在の職場環境ではなかな

か学習を促進できる環境にないことが伺えた。

このような状況のなかで、職場での取り組みとして育成担当者の孤立防止、職場全体での育成風土の醸成、計画的、継続的な取り組みから習慣的な取り組みへの転換を進めていきたいとの意見があった。また、人材育成部門としては、人材育成に関するビジョンに対する職員理解不足や学びに対するモチベーションの個人差を解消していくことへの課題認識が見られた。

(3) まとめ（調査結果から見えてきた現状と課題）

自治体の人材育成は、第1章 調査研究の背景・目的でも触れているように、地方公務員法に定める研修を中核に据え、（人材育成）基本方針を策定することで進められてきている。一方で、自治体へのニーズの多様化・複雑化が進展を見せるなかこれらへの対応と並行してサービス効率化の要請に応じていくため、業務の見直しや職員数の削減などにより職場の環境は常に変化している。

本章ではこのような状況にある自治体において、人材育成に関する知識・能力の捉え方や習得方法、職場や組織での取り組み、課題を分析した。これらの結果から得られた特徴的な傾向を以下に示したい。

① 学びの対象と習得方法の関係

職員に求められる基礎能力は、研修による習得が広く採用されている。難易度や実務的な要素が強くなるにつれて先輩・同僚から学ぶ割合が高くなり、比較的専門的な知識を前提とする能力は、自己学習による習得割合が高くなっていることが確認できた。一般に研修による学びは必要な知識の習得を目的の主眼に置いているが、調査では研修で得た知識は職員がそれぞれの業務を遂行するなかで職場の支援を受けてより実践的なものとして活用できるものになっていくことが確認できた。一方で、研修で培いにくい能力は、組織的な習得支援が難しく、職員側にその習得が委ねられている状況にある。特徴的なものとしては、多くの職員に求められる能力のうち、コミュニケーション能力をはじめとして折衝・交渉能力や自己統制能力などにあり、職員が持つ人間性なり適性や個性に深く関連があると思われる能力は、職員自身による学びの意欲や職場での周囲の刺激がその習得に少なからず影響していることが調査結果から示されている。また、「自ら考える能力」については、組織的な強化や今後の行政運営において必要と多くの自治体から回答が寄せられているが、その習得は職員に委ねられている。このように学びの機会・

場面で習得が期待できる能力は一律ではないことから、習得を期待する能力はどのようなプロセスで身につくのか、より効果的な方法を考えていくことが今後の検討課題である。

②職員の学びの環境と組織的支援の関係

前述したように、行政サービスの効率化への要請は、職場に大きな変化をもたらしてきた。とりわけ、職員数は、業務の効率化などにより常に削減要請がある一方、業務の量的、質的变化に柔軟に対応することが困難な状況が発生している。職場における業務への負担感が増し、業務優先の雰囲気により濃くなってきている。このような状況が常態化しつつあるなかで、かつて行われていたような職場における学びの機会は減少を余儀なくされている。

しかし、職場を舞台とした学習の有用性は調査結果からも認められたところである。一般的に職場のリーダーは誰かといった場合は、多くの自治体において課長となることが多いだろう。調査結果からも職場の人材育成のリーダーは課長との回答が多く、現在の職場での人材育成の鍵を握っているのは課長である。そして職場における「業務」と「学び」のバランスをコントロールできるのは課長であり、そこに所属する職員の理解・協力があって成立するものだろう。また、組織的な支援においては、人材育成部門のほか、組織体制に関する部署や財政部門など、職場環境に影響する他部門との連携・協力は不可欠なものと考えられる。

職員が習得した能力を組織が評価・活用する機会を設け、職員の自主的な取り組みの支援や、職員が習得したスキル等を組織的に把握することで、せっかく培ったものをより組織内で活用していく方策について検討を進めることが必要であると思われる。