

平成 1 8 年度

行政監査の結果に関する報告書

(説明資料)

平成 1 9 年 3 月 1 日

島根県監査委員

1 行政監査の趣旨

行政監査は、地方自治法第 199 条第 2 項の規定に基づき、県の事務執行について、合法性、正確性、経済性、効率性及び有効性の観点から実施するものである。

2 監査のテーマ

職員研修について

3 監査の目的

県においては、少子・高齢化の進展、県民ニーズの多様化、高度化など社会経済情勢の変化に一層適切に対応することが求められている。

一方、行財政を取り巻く環境は依然厳しく、一般行政部門職員の 2 割削減などを含め「県行政に関する集中改革プラン」に基づく各般の取組が推進されているところである。

こうした状況の中で県勢の発展を図っていくためには、これからの県行政を担う人材の育成が重要かつ喫緊な課題である。

このため、人材育成の重要な手段である職員研修について、効率的、効果的に実施されているか、研修成果が職場で活用されているかなどの観点から監査し、今後の適切な職員研修に資することを目的とした。

4 監査実施機関

知事部局及び教育委員会のうち、行政職給料表の適用を受ける職員を配置している機関及び人事委員会

(監査実施機関：209 機関)

研 修 の 現 状

(島根県職員研修規程の研修)

職員研修に関する
事務の総括

総務部長
(人事課)

職員研修
運営協議会

職員研修の実施に関
する事項の審議調整

総務部長の役割

各研修の実施状況
について報告を求
めることができる。
部長・課長等が派
遣研修を実施する
ときは、総務部長
に協議が必要

研修所研修

自治研修所長が職員に対して、必要な基本的な
知識・技能を修得させるために行う。

部局研修

部長等が所属職員に対して、職務遂行に必要な
専門的、実務的な知識・技能を修得させるため
に行う。

職場研修

課長等が所属職員に対して、職務遂行に必要な
知識・技能を修得させるため、日常の職務を通じ
又は、機会を設けて行う。

派遣研修

幅広い行政能力や専門知識等を修得させるため
職員を派遣して行う。

人事課所管の派遣研修

国、地方公共団体、大学院、自治大学校、民
間企業、海外等へ派遣

部局独自の派遣研修

国・民間研修機関等へ派遣

自主研究グループ等への助成

個々の職員の自己啓発活動への支援
自主研究グループ等の活動への支援

業務主務課が全庁的に行う研修

会計事務職員研修・公有財産管理事務職員研修等

組織及び運営の合理化に資するための意見

(1) 職員研修の推進体制の構築について (人事課)

【現状】

職員の能力開発を図るためには、各研修が相互に連携し、体系的、効率的に行われる必要があるが、現行の職員研修は、各研修が相互に連携し、体系的、計画的に実施されている状況ではない。

こうした背景には、現行の研修規程には、全庁的に各研修を総合調整する規定が不十分なこと、部局研修、職場研修等を円滑に推進する研修推進体制に関する事項が規定されていないこと等が要因にあると考えられる。

また、部長等や課長等は、職員の研修への参加機会の確保に努めるとともに、職員が研修に専念できるように努める必要があるが、現行の研修規程では、研修機会の確保だけに留まっている。

運営協議会は、研修実施計画や研修ニーズの把握、職場と研修機関との連携等、研修の組織的、計画的な実施に関する事項について審議調整する重要な役割を担っているが、委員が県職員のみで構成され、その開催も平成17年度までは年度末に1回、主として翌年度の研修所研修実施計画について審議される状況にあり、全庁的な各研修のあり方等について十分審議調整されていない。

【意見】

総務部長等の責務

研修規程に、総務部長が職員研修に関する総合調整権限を担うことを規定されたい。

また、部長等及び課長等は、職員の能力開発を積極的に図る責務を担っていることを十分に踏まえ、研修規程に、所属職員が研修に専念できるように努めることについても規定されたい。

研修推進員の配置及び職員研修推進員会議の設置

各部主管課に、部局研修推進員(仮称)を、各所属に、職場研修推進員(仮称)を配置するとともに、各研修が体系的、計画的に実施できるように、人事課関係職員、各部局の部局研修推進員及び研修所研修関係職員等による職員研修推進員会議(仮称)を設置されたい。

運営協議会

運営協議会の活性化に向けて、次の事項について検討されたい。

- ア 有識者の専門的な知見や民間研修機関のノウハウ等をこれからの本県の職員研修に活かせるように、運営協議会委員に外部の人材を加えること。
- イ 部局研修、職場研修等も含めた全ての研修が、体系的、計画的に行われるように、研修実施計画、研修ニーズの把握、職場と研修機関の連携等について、全庁的な立場から審議調整を行うこと。

組織及び運営の合理化に資するための意見

(2) 人事管理制度と職員研修の連携について (人事課)

【現状】

地方分権が進展する中、ますます多様化、高度化する行政ニーズに的確に対応するために、次代を担う人材を育成、確保することが大きな課題となっている。

このため、他の都道府県の中には、従来の人事管理制度を見直した上で、中長期的な展望に立った人材育成計画を策定し、職員一人ひとりの能力・適性に応じた役割・働き方の選択肢を増やし、マネジメント能力、専門能力を活かせる新たな人事管理制度を構築するとともに、人事管理制度と連携した能力開発研修の体系的、効率・効果的な実施に努めているところがある。

【意見】

多様化、高度化する行政ニーズに的確に対応していくために、広い視野と専門能力を持った人材の育成が急務となっている。

については、人材育成を効果的に推進するために、人事管理制度と職員研修を連携させ、職員の士気を高め、意欲と能力を最大限に引き出すことができるシステムを検討されたい。

組織及び運営の合理化に資するための意見

(3) 研修所研修の充実について(人事課・自治研修所)

【現状】

職位の階層別に全員が受講する悉皆制で実施されている一般研修の基本課程では、受講年齢で見ると、ほぼ20代で3課程、30代で2課程(選択課程を含め3課程)、40代で1課程(選択課程を含め2課程)、50代で1課程となっており、特に40代以降の年代では少ない状況となっている。

地方分権に対応して政策形成能力の一層の向上が求められており、一般研修の各階層ごとに政策形成能力向上のための科目が設定される必要があるが、新任企画員研修及び新任グループリーダー研修には設定されていない。

地方分権の進展に伴い、自治体職員には、政策立案にあたっての法務政策能力などの向上が求められている。

また、複雑・高度化する行政課題に的確に対応するためには、マネジメント能力の向上を図ることが重要である。

他県では、職員の主体的な能力開発を支援する「コンピテンシー」に着目した研修なども実施されているが、本県では実施されていない。

コンピテンシー：仕事で高い成果を挙げるために必要な「考え方」、「知識」、「スキル」等が一体となって表れる能力

【意見】

次の事項について、検討されたい。

一般研修の充実

40代以降の年代の研修の充実に努めるとともに、新任企画員及び新任グループリーダーの政策形成能力の向上を図ること。

研修科目等の拡充、新設

法務能力向上のための研修及びマネジメント能力向上のための研修を充実強化するとともに、コンピテンシーに着目した研修を導入すること。

組織及び運営の合理化に資するための意見

(4) 自治研修所における部局研修、職場研修等の支援について
(自治研修所)

【現状】

自治研修所では、職場研修支援事業として、「公務員倫理」及び「接遇」研修を要請する職場に対して講師派遣及び教材提供を行っているが、これら以外の職場研修支援事業は行っていない。

また、島根県職員研修長期構想では、自治研修所は部局研修の研修計画立案や研修技法等に関する専門的アドバイスを行うことになっているが、各部局等からの要請もないこともあり、専門的アドバイス等は行われていない。

部局研修や職場研修を円滑に実施するためには、自治研修所の研修中核機関としての役割が重要である。

【意見】

自治研修所は、研修中核機関としての役割を積極的に広報し、研修教材の貸出しはもとより、講師紹介や研修の仕方・内容、職場研修支援メニュー等の情報の提供、専門的なアドバイスを行うことなどについて積極的に取り組むことを検討されたい。

組織及び運営の合理化に資するための意見

(5) 部局研修の充実について (土木部以外の各部主管課)

【現状】

部局研修は、部長等がその所属職員に対して、職務遂行に必要な専門的、実務的な知識・技能を修得させるために行う研修である。

研修規程第 10 条により、部長等は部局研修の実施計画を定め、計画的に研修を実施するものとされている。

土木部では、「島根県土木部職員研修実施要綱」により、部全体としての研修実施計画が作成され、計画的に研修が実施されている。

その他の部局においては、部局全体としての研修実施計画は作成されていない。

なお、専門的な研修や接遇等の一般的な研修等が一部の部局で実施されている。

【意見】

各部長等は、職員や所属の研修に対するニーズの把握に努め、部局全体としての研修実施計画を定めて、計画的に実施されたい。

組織及び運営の合理化に資するための意見

(6) 職場研修の充実について (人事課・各部主管課)

【現状】

職場研修の集合型研修について、平成 17 年度の実施状況を監査した 208 機関では、人権・同和問題研修は延べ 388 回実施されているが、公務員倫理研修については延べ 12 回に留まっている。

【意見】

県行政に携わる職員には、県民に信頼されるために高い倫理観や責任感を持つことが強く求められるが、公務員倫理研修は、研修所研修としては行われているものの、職場研修としてはほとんど行われていない状況である。

については、各職場において公務員倫理研修を積極的に実施するように指導されたい。

組織及び運営の合理化に資するための意見

(7) 新規採用職員の指導育成について (人事課)

【現状】

新規採用職員の指導育成については、職場における指導を研修の一環としてとらえ、研修所研修と関連させながら、指導担当者を決め1年間にわたって計画的に行うこととされている。

しかし、新規採用職員の職場での受入態勢については、新規採用職員へのアンケート調査によれば、約2割の職員が、「あまり準備されていなかった」と回答している。

【意見】

新規採用後の数年間は、行政全般に対する認識や多様な仕事の進め方など、行政に携わる職員としての基礎を学ぶ重要な時期である。

については、新規採用職員の職場での受入態勢を整えるとともに、指導育成について積極的に取り組まれない。

組織及び運営の合理化に資するための意見

(8) 派遣研修に係る研修生の選定方法について (人事課)

【現状】

派遣研修は、幅広い行政能力や専門知識等を修得させるため、職員を国、他の地方公共団体、民間企業又は海外等へ派遣して行うものであり、実施状況は次のとおりである。

派遣先	研修期間	研修生の選定方法	備考
国等	協定による	個別選考	
地方公共団体	2年間	庁内公募	
大学院	2年間	庁内公募	
自治大学校	10日間～6カ月	庁内公募・個別選考	
民間企業等	1年間	庁内公募	H 18 は 1 名
海外	2週間～1カ月	庁内公募・個別選考	H 16 以降休止

民間企業等への派遣は、平成 17 年度までの約 10 年間は実績なし。

【意見】

長期派遣研修においては、特に、意欲的で能力が優れた職員を選定するとともに研修成果が今後の県行政に十分活かされることが重要である。

国等への派遣研修については、勤務成績や自己申告における研修希望などを参考に個別選考により研修生が決定されているが、意欲的な職員の研修機会を確保することも必要である。

については、国等への派遣研修に係る研修生の選定にあたっては、個別選考に加えて公募制を導入することについて検討されたい。

また、国等への派遣研修を含め公募制による研修生の選定にあたっては、本人の意欲、能力に加えて研修成果の活用についての考え方を的確に把握するためのプレゼンテーションを実施することについて検討されたい。

組織及び運営の合理化に資するための意見

(9) 大学院派遣研修に係る費用返還制度の導入について(人事課)

【現状】

大学院への派遣研修は、多様化、高度化する政策課題を解決する上で必要となる専門知識や幅広い視野などを備えた人材を育成することを目的としており、研修生は庁内公募により、島根大学又は島根県立大学へ2年間派遣されている。

大学院派遣研修の研修成果は、県行政で活用されることが重要であるが、平成14年度及び平成15年度に大学院に派遣した職員については、その成果がほとんど活用されることなく、研修終了後の早い段階で退職している。

【意見】

大学院派遣研修について、研修終了後の一定期間内に退職した場合は、費用対効果の観点から研修費用の全部又は一部を県に返還する制度の導入について検討されたい。

組織及び運営の合理化に資するための意見

(10) 自主研究グループの育成について(人事課)

【現状】

商工労働部では、若手職員の自主研究グループの活動により、職務遂行に必要な知識の修得や職員の意識改革が図られるとともに、研究成果が新規事業として採択されている。

また、地域振興部、環境生活部及び教育委員会では、3部局の職員が合同で、有識者を招く「文化サロン」を開催し、職員の意識改革・資質の向上が図られている。

浜田地区では、県職員と市職員の合同の自主的な勉強会が実施され、地域の現状と魅力について職員の認識が高まるとともに、研修参加者相互の交流が図られている。

自治研修所では、自主研究グループに対し、学習会場の提供を行っている。

また、各部局における自己啓発活動に対する支援については、講師の派遣や学習会場の提供等が一部されているが、自己啓発の取組を組織的に支援する学習的職場風土づくりは十分な状況ではない。

【意見】

自主研究グループによる自主的な活動は、自己啓発を促進する上で効果的であるとともに、県の施策を推進する上でも大きな意義があると考えられる。

については、他部局や地方機関等でも同様の取組が行われるよう、広く自主研究グループの結成を促し、その活動を活発化させる方策を検討されたい。

組織及び運営の合理化に資するための意見

(11) 学習的職場風土づくりの推進について(人事課)

【現状】

職員が研修所研修に参加しやすくするためには、管理監督者の理解や妥当な研修内容、複数の研修機会、身近な研修会場の設定などが必要である。

このため、自治研修所では、運営協議会や所属長会議等において、管理監督者に対して職員の研修への参加について働きかけるとともに、研修の年間スケジュールの早期周知などを行っている。

しかし、自治研修所における受講者の「事後アンケート」の集計結果によると、「研修の参加を奨励されている：51.5%」、「上司が受講した研修内容に興味を持っている：27.3%」、「研修で学んだことが話題にあがる：18.2%」、「研修で学んだ内容が実践できる配慮がある：12.1%」などの状況であり、研修参加に対する管理監督者の理解、研修成果を活用できるような学習的職場風土づくりの取組の強化が課題である。

【意見】

多様化、高度化する行政ニーズに的確に対応していくためには、職員一人ひとりの能力開発を図り、行政課題に取り組むことができる人材を育成することが重要である。

このため、管理監督者は、職場研修を推進するとともに研修所研修等他の職員研修の受講を奨励し、職員は、研修成果を発表して情報の共有化を図るなど、管理監督者と職員とが一体となって、継続的に自己啓発意欲が刺激、助長される「学習的職場風土づくり」を進めていくことが必要である。

については、各職場において学習的職場風土づくりが展開されるように、全庁的な職場運動を積極的に推進されたい。