

監 第 83 号  
平成 26 年 8 月 27 日

松 江 市 長 松 浦 正 敬 様  
松江市議会議長 三島良信様  
各行政委員会委員長様

松江市監査委員 松本修司  
松江市監査委員 児玉泰州  
松江市監査委員 森脇勇人

#### 行政監査の結果に関する報告について

地方自治法第 199 条第 2 項の規定に基づき平成 26 年度行政監査を実施したので、その結果に関する報告を同条第 9 項の規定により提出します。



平成 26 年度

行政監査報告書

松江市監査委員

# 行政監査報告書

## 第1 監査のテーマ及び選定理由

### 1 監査のテーマ

「職員研修について」

### 2 選定理由

本市を取り巻く厳しい財政状況から行財政改革の推進が図られているが、一方で市職員に対しては市民の立場に立った接遇、重要施策への対応、法令遵守の徹底、財政健全化への意識改革に加えて、多様化、高度化する市民ニーズへの適切な対応が求められている。

こうした情勢の中で、行政ニーズへの的確な対応をするためには、政策立案、効果的な予算執行、業務の適切な遂行、あるいは対外的な折衝力、政策法務能力など多岐に渡る能力を身につけた人材が必要とされるとともに、高度な専門領域に対応できる人材も必要となってきた。

そのため、人材育成に力を入れていかなければならないが、人材育成の重要な手段である職員研修について、効果、成果等を検証し、本市のこれからの担う職員の育成のあり方について、検討をする必要がある。

そこで、人材育成の重要な手段である職員研修について、人材育成基本方針や職員研修計画などに基づいて計画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する。

## 第2 監査の対象

### 1 監査対象部局

平成25年度に職員研修を実施した全部局（公営企業会計を除く。）

### 2 監査の対象範囲

平成25年度に実施した職員研修

### 3 監査対象年度

平成25年度

## 第3 監査の期間

平成26年4月30日から平成26年8月11日まで

## 第4 監査の方法

監査対象部局各課から職員研修の実施状況等について調査票及び関係書類の提出を求め、書類審査及び事情聴取を行った。職員研修の担当課である人事課については、監査委員による聴取も行った。

## 第5 監査の着眼点

- 1 研修がそれぞれ目的をもって計画的、効率的に行われているか
- 2 研修ニーズは充分把握しているか（職員の要望は取り入れているか）
- 3 研修の成果を検証しているか
- 4 研修の成果が職場で活用されているか
- 5 職場における上司、先輩からの知識・能力の伝承はどのような方法で行われているか
- 6 研修にあたって、人事課との連絡調整は行われているか

## 第6 監査の結果

### 1 職員研修の概要

今回の調査は、107の課（かい）（以下「課」という。）より回答を受けた。調査の該当107課中、職員研修を実施した課は67課であった。各課で実施される研修（以下「各課研修」という。）を職場内研修と職場外研修とに分け、人事課が計画する研修（以下「人事課研修」という。）とあわせて3つの研修状況の調査を行った結果は、次のとおりである。

#### 【職場内研修】

職場内研修を実施した課は、43課であった。

##### (1) 職場内研修に関する予算額・決算額について

実施した43課の平成25年度の予算額合計は271万円、決算額合計は254万円であった。大半は、職場の係長や経験年数の長い職員が講師となり、研修を実施しているため、予算額及び決算額は少なくなっている。なお、執行額の大半は、主に施設等への指導を行うために雇用している職員の人件費であり、他のものは、講師への謝金等となっていた。

##### (2) 職場内研修の実施について

実施した43課のうち、計画的に実施していると回答した課は、28課であった。計画的に実施していない理由としては、「必要に応じて実施するため」などの理由であった。

研修内容については、「業務に必要な知識」、「職員の要望」等により決められており、参加者については、「全職員」、「業務担当者」、「新規採用・異動職員」により決められていた。

費用対効果については、31課で考えているとの回答があった。

職員の要望については、37課で把握していると回答があり、把握していない理由としては、「必須の知識のため」、「講師が決定するため」などの理由であった。

必要な研修の実施については、39課が実施していると回答があり、実施していない理由としては、「少人数のため」などであった。

##### (3) 職場内研修の成果等について

研修の成果の把握については、「通常業務の中」35課、「研修報告会」4課、「レポート」3課などであった。なお、回答については、複数回答となっている。また、研修の成果を職場で活かしていると42課より回答があった。

職場における知識等の伝承については、「資料・マニュアル化」、「通常業務の中」、「会議・研修等」などの回答があった。

##### (4) 連携について

人事課との連絡調整については、8課がなされているとの回答があった。

##### (5) 職場内研修の課題について

職場内研修の課題については、「時間」、「内容・知識」、「職員の意識」などの回答があった。なお、15課から「課題なし」の回答があった。

#### 【職場外研修】

職場外研修を実施した課は、63課であった。

##### (1) 職場外研修に関する予算額・決算額について

実施した63課の平成25年度の予算額合計は2,110万円、決算額合計は1,721万円であった。決算額の一番多い課で1,059万円となっていた。職場内研修と異なり、専門機関等が主催する研修会への参加となり、松江市外での研修が多かったが、旅費の発生しない松江市内で開催される研修会への参加も見受けられた。

##### (2) 職場外研修の実施について

実施した63課のうち、計画的に実施していると回答した課は、50課であった。計画的に実施していない理由としては、「他が主催者のため」、「予算の問題」などの理由であった。

研修内容については、「業務に必要な事項・課題等」、「主催者が決定」により決められており、参加者については、「業務担当者」、「業務内容や経験年数」等により決められていた。

費用対効果については、57課で考えているとの回答があった。

職員の要望については、58課で把握していると回答があり、把握していない理由としては、「人事異動により対応するため」などの理由であった。

必要な研修の実施については、57課が実施しているとの回答があり、実施していない理由としては、「予算の問題」などであった。

### (3) 職場外研修の成果等について

研修の成果の把握については、「復命書」44課、「通常業務の中」36課、「研修報告会」11課などであった。なお、回答については、複数回答となっている。また、研修の成果を職場で活かしていると62課より回答があった。

職場における知識等の伝承については、「資料・マニュアル化」、「通常業務の中」、「会議・研修等」などの回答があった。

### (4) 連携について

人事課との連絡調整については、13課がなされているとの回答があった。

### (5) 職場外研修の課題について

職場外研修の課題については、「予算」、「時間」、「内容・知識」などの回答があった。なお、13課から「課題なし」の回答があった。

## 【人事課研修】

平成19年1月に外部委員を含む策定委員会において策定された松江市人材育成基本方針に基づき、平成25年度松江市職員研修計画が策定されており、個人で取組む「自己啓発研修」、各課研修を除いた「職場外研修」、「派遣研修」を人事課で実施されていた。平成25年度の職員研修の状況は、決算額1,989万円、述べ受講者数2,633名となっていた。決算額の主なものは、旅費906万円、負担金等816万円であった。受講者の内訳は、松江市独自研修が2,306名、島根県自治研修所が262名、島根県市町村事務組合43名、派遣研修22名となっていた。

### (1) 職場外研修について

職場外研修については、「階層別研修」、「選択研修」、「職場活性化研修」から成り立っており、松江市が主催する独自研修、島根県内の自治体を対象とする島根県自治研修所や島根県市町村事務組合が主催する研修となっていた。

階層別研修では、松江市独自研修が13講座414名、島根県自治研修所が8講座125名、あわせて21講座539名となっていた。

選択研修では、松江市独自研修が15講座1,892名、島根県自治研修所が28講座117名、島根県市町村事務組合9講座43名、あわせて52講座2,052名となっていた。

職場活性化研修では、島根県自治研修所が3講座20名となっていた。

### (2) 派遣研修について

派遣研修については、「国内派遣研修」、「海外派遣研修」、「長期派遣研修」から成り立っている。

国内派遣研修では、自治大学校4講座4名、市町村職員中央研修所6講座7名、全国市町村国際文化研修所3講座3名、その他4講座5名あわせて、17講座19名の参加となっており、所属長の推薦職員や人事課での選考職員が参加となっていた。

海外派遣研修では、友好都市銀川市へ2名派遣となっていた。

長期派遣研修では、自治体国際化協会へ1名派遣となっていた。同職員は、平成24年度に同協会の東京事務所へ派遣され、25年度より、同協会のニューヨーク事務所へ2年間の派遣予定となっていた。

前述の着眼点に基づいて実施した監査の結果については、以下のとおりである。

## 1 研修がそれぞれ目的をもって計画的、効率的に行われているか

各課研修では、計画的に実施していると回答した課が職場内研修で28課(65.1%)、職場外研修で50課(79.4%)、費用対効果を考えていると回答した課が職場内研修で31課(73.8%)、職場外研修で57課(90.5%)、必要な研修を実施していると回答した課が職場内研修で39課(92.9%)、職場外研修で57課(90.5%)となっており、研修を実施した課においては、計画的、効率的に実施されたものと考えられる。

また、人事課研修においては、一部の研修では「希望者なし」、「日程調整が不調」等の理由で未実施だった研修もあったが、目的を示して策定された平成25年度松江市職員研修計画に沿って研修が実施されていた。

## 2 研修ニーズは充分把握しているか（職員の要望は取り入れているか）

各課研修では、職員の要望を把握していると回答した課が職場内研修で37課（88.1%）、職場外研修で58課（92.1%）となっており、研修を実施した課においては、ニーズを把握しているものと考えられる。

また、人事課研修においては、島根県自治研修所や島根県市町村総合事務組合から研修内容や研修日程についての要望調査があり、その都度全課に紹介するなど、要望事項の把握に努められていた。

## 3 研修の成果を検証しているか

各課研修では、成果を検証していると回答した課が職場内研修で40課（95.2%）、職場外研修で63課（100%）となっており、その検証方法は、職場内研修では、通常業務の中が35課（83.3%）、職場外研修では、復命書が44課（69.8%）と一番多くなっている（分類上複数回答 母数は回答課数）。研修を実施した課においては、研修の成果は検証されていたと考えられる。

また、人事課研修については、受講前、受講後、一定期間経過後の3回研修フォローアップシートの提出を求めており、その都度所属長・人事課長が職員の心構えや意識等を共有していた。そのほか、島根県自治研修所の研修案内に前回受講者の感想等を記載されるなど、研修内容をより分かり易く工夫されていた。

## 4 研修の成果が職場で活用されているか

各課研修では、研修の成果を職場で活かしていると回答した課が職場内研修で42課（100%）、職場外研修で62課（100%）となっており、研修を実施した課においては、活用されていたと考えられる。

人事課研修では、現職場で直接成果を活かす専門研修は少ないため、成果として活用されたかどうかははっきりとは把握されていなかった。

## 5 職場における上司、先輩からの知識・能力の伝承はどのような方法で行われているか

各課研修における知識・能力の伝承方法は、職場内研修では、資料・マニュアル化が20課（47.6%）、通常業務の中が16課（38.1%）、会議・研修が12課（28.6%）、職場外研修においても同じ傾向で、資料・マニュアル化が32課（51.6%）、通常業務の中が21課（33.9%）、会議・研修が18課（29.0%）となっていた（分類上複数回答 母数は回答課数）。文書等による伝承がそれぞれほぼ半数の課で行われていた。

## 6 研修にあたって、人事課との連絡調整は行われているか

各課研修では、人事課との連絡調整が十分行われていると回答した課が職場内研修で8課（19.0%）、職場外研修で13課（21.3%）となっていた。各課研修については、各課で実施すべきものと考えられ、人事課との連絡調整は行われていなかった。各課への調査結果では、研修を実施していない課もあり、特に職場内研修については、実施のための支援等が必要と考える。

## 2 総括意見

監査結果の概要は以上のとおりであり、種々の研修が適宜実施され、その事務もおおむね適正に行われていると認められた。しかし、次の事項について今後の方向性として、改善の余地があると認められるため、十分な検討をされたい。

- (1) どんなに良い内容の研修が行われても、職員一人ひとりが自ら意識を改革し、能力向上に意欲を持って臨まなければ成果はあまり期待できない。市民サービスの向上に向けて、従来にも増して職員自らが主体的に基礎能力と専門性を習得する機会の提供と研修内容の充実、職場環境づくりの推進に努めていただきたい。
- (2) 研修計画においては、重点的取組みとしてOJT（職場内研修）の活性化が掲げられているが、新規採用職員を除き、各課においてそれぞれ実施されているため、人事課と各課との情報共有

が希薄となっていると思われる。人事管理にも活用されるべき情報でもあることから、詳細な情報共有を図られたい。

- (3)人材育成基本方針において、求められる職員像は定められているが、具体的にどのような目標を持って、必要な知識、技能を身につければいいのかまでは定められていない。各部署において目標の明確化を行い、管理職と一体となってそれに沿った個人の目標を設定し、スキル向上のために、研修計画や実施に活かされたい。