



「研修」の  
現場を行く!

→マッセOSAKAは「おおさか市  
町村職員研修研究センター」の愛称

マッセOSAKA

## 市町村の主体的な人材育成を補完する 役割として高度な研修メニューを提供

「おおさか市町村職員研修研究センター（愛称：マッセOSAKA）」は、政令指定都市（大阪市・堺市）を除く大阪府内41市町村の職員を対象とする広域研修研究機関だ。1995年の設立以来、各市町村の主体的な人材育成を補完する役割を担うとともに、高度な研修プログラムを提供している。2019年度は108コースの研修に3811名が参加した。また、正式名称に「研修研究センター」とあるように、研究事業を研修と並ぶ柱の1つと位置づけているのも特徴だ。2019年2月には初めて5年間の中期ビジョンを定め、現状の課題や今後の方針を整理し、進むべき方向性を示した。



## 構成市町村による教科等検討委員会で 次年度の実施事業について検討

マッセOSAKAの運営主体は、公益財団法人大阪府市町村振興協会。市町村振興宝くじの収益金を活用して府内市町村の振興発展を図ることを目的として、1979年に設立された。マッセOSAKAは其中で研修研究を担う部門であり、所長、プロパー職員3名、構成市町村からの派遣職員4名、事務補助員2名というメンバー構成だ。現所長は林宏昭・関西大学経済学部教授が務めている。

運営体制については、研修研究計画や運営に関する重要事項を審議する運営審議会と、主に次年度の実施事業の検討・提案を行う教科等検討委員会がある。運営審議会は、学識経験者、自治体職員と所長の計8名で構成され、2019年度は2回の審議会を開いた。教科等検討委員会は、41市町村の人事課長など研修担当職員で構成され、2019年度は総会と役員会を3回ずつ開催した。役員会は検討委員会幹事（6市町）で構成され、主に総会付議案件の審議にあたる。

次年度の研修研究計画を定める際に重視しているのは、「センター内部だけで決めるのではなく、各市町村の声を丁寧に聞くこと」（マッセOSAKA研修研究部主任研究員の乾貴久さん）だ。

毎年8月には各市町村に対してアンケートを実施するだけでなく、その声をもとに必要であれば市町村に出向いて直接話を聞くこともある。また、府内は4つの地域ブロックごとに研修協議会があって、マッセOSAKAとは別に共同研修などを実施しているが、その会合にも足を運んで意見を聞くこともある。もちろん受講者からの評価や、各研修の担当職員による研修管理報告、応募率なども参考にし、教科等検討委員会でそれらのさまざまな意見を集約・分析しながら計画を立てるようにしている。

## 5年間の中期ビジョンを策定し 求められる役割と方針を明文化

広域研修機関としてのマッセOSAKAの基本的な立場は、「人材育成は本来、各市町村がそれぞれの人材育成基本方針や計画に基づいて主体的に行うべきであり、我々はその補完的役割を担う」というものだ。特に小規模の町村では、単独で研修を開催するには受講対象者が少なくコストパフォーマンスが悪いという場合が少なくない。広域で受講者を集めることによりスケールメリットが出るような（特に高度な）研修を、マッセOSAKAが担当するという考え方である。

2019年2月には初めて中期ビジョンを策定し、マッセOSAKAの役割や基本方針を改めて明文化



市町村ニーズや時代に合った科目・テーマを設定した多様な研修を実施



した。策定の背景には、次のような要素がある。1つ目は、市町村を取り巻く環境の変化。人口減少と少子高齢化が加速的に進み、どの市町村もますます厳しい行政運営を強いられるようになっていく。2つ目は、こうした状況も踏まえて大阪府市町村課が2018年4月に公表した「府内市町村の課題・将来見通しに関する研究」報告。その中に、「自治体職員の人材育成の必要性は今後の市町村の行政運営を左右する重要なファクター」という指摘がある。3つ目は、運営母体である大阪府市町村振興協会の現状。宝くじの売上げが減少しつつあるなど、財政運営は厳しさを増していくと考えられる。

こうした背景のもと、マッセOSAKAが目指すべき5年間のあり方を明らかにしたのが中期ビジョンであり、各年度の研修研究計画も同ビジョンに沿って作られることになった。ビジョンでは、基本方針として次の3点を掲げている。

①研修事業：市町村単独では実施し難い研修の実施 ②研究事業：市町村が直面する広域的あるいは将来的な行政課題について、特色ある政策形成へ寄与する調査研究の実施 ③ネットワーク：人的ネットワークの創出と蓄積

また現状の課題として、①市町村ニーズや時代に合った科目・テーマ設定、②受講（応募）率の改善、③費用面の増加（費用対効果）の3つを挙げ、こうした課題を解決するための取り組みの方向性として、次のような点を列挙している。

- ・研修事業：研修・研究区分体系の見直し、実務研修の充実、eラーニング教材の利便性向上、継続的なスキルアップを図る仕掛けなど
- ・研究事業：市町村職員の自主研究の支援拡充、経済団体やシンクタンクとの連携など
- ・運営面：SNSの活用等による情報発信

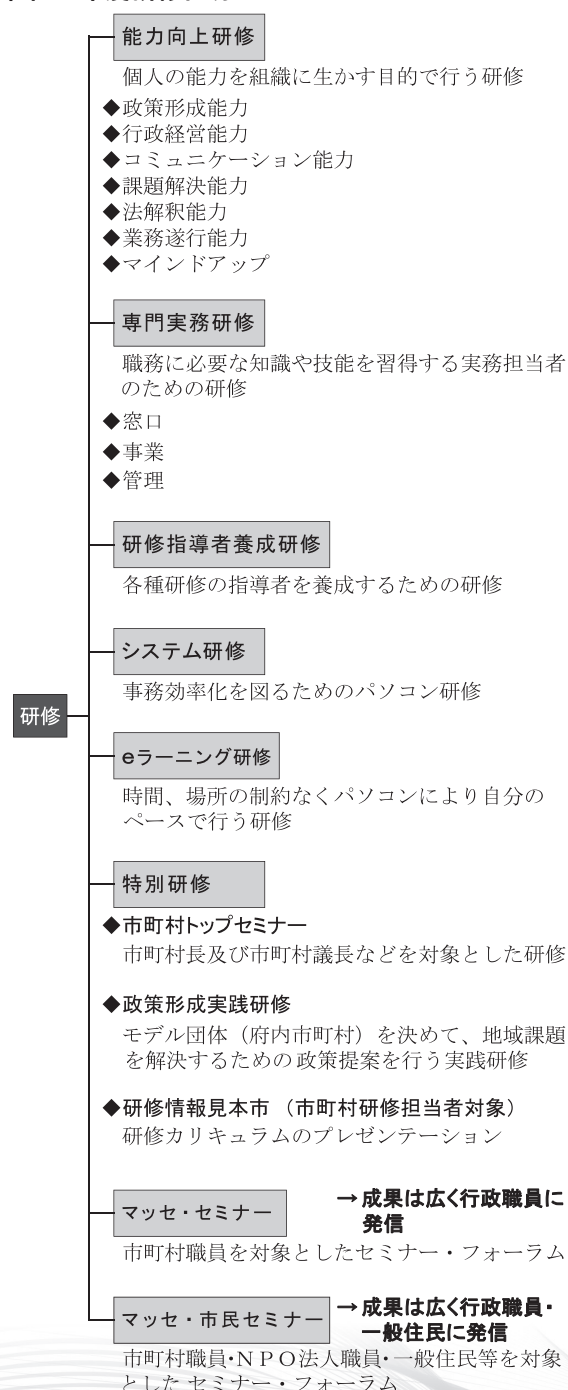
## 新たにメディア対応研修やハラスメント防止研修を開講

ここからは具体的な事業内容について記述していく。まず研修事業だが、前述のように基本的には各市町村が人材育成の主体というスタンスであり、新規採用職員研修や管理職研修のよ

うな階層別研修は、マッセOSAKAでは実施していない。ただし、内容的に特定の層を主な対象とする科目はある。たとえば、リーダーを補佐するための能力向上を目的とする「フォローシップ研修」は、どちらかといえば課長補佐や係長といった職員層向けのメニューとも言える。

2020年度の研修体系は次のとおりである。なお、新型コロナウイルスの影響で4月から6月に予定されていた科目は延期となり、一部の科目が中止されたり2日間の予定を1日に短縮したものもある。

### 令和2年度研修区分





協働を進めるための手法を習得する「住民と行政の協働研修」



ワード、エクセルなどのパソコンスキルを学ぶ「システム研修」

### ①能力向上研修

個人の能力を組織に活かす目的で実施する研修。着目する能力としては、政策形成能力、行政経営能力、コミュニケーション能力、課題解決能力、法解釈能力、業務遂行能力、マインドアップに大別される。なかでも政策形成能力や行政経営能力などを養う研修は、近年特に重視されるようになった。コミュニケーション能力についても、「特にディベートやファシリテーションの能力が求められるような傾向がある」（前出の乾さん）という。

今年度新しく実施されるのは、「地方公会計実務研修～財務書類の活用」「失敗しない危機管理広報の実践とメディア対応研修」「ハラスメント防止研修～誰もが働きやすい職場づくり」「多様な働き方を実現する職場づくり研修」の4科目。いずれも現場の新たなニーズを踏まえたものと言える。特に「失敗しない危機管理広報の実践とメディア対応研修」は、不祥事が発生したときなど緊急時の記者会見の対応によって市民の受け止め方が大きく違ってくるという実例が増えていることから、具体的な広報対応のあり方を指南することにしたものだ。受講者の1人は、研修後実際に緊急記者会見を設定する機会があり、「受けておいて本当に良かった」と感想を寄せたという。

### ②専門実務研修

職務に必要な知識や技能を習得する実務担当者向けの研修で、窓口、事業、管理に大別される。新規研修として、「内部統制・コンプライアンス・危機管理研修～あらゆるリスクに備える」「事例から学ぶ契約事務研修」「採用担当実務研修～より良い採用のために」の3科目を実施。こ

のうち1つ目は、2017年の地方自治法改正により内部統制制度が導入されたことに伴うものだ。

### ③研修指導者養成研修

文字通り、研修の指導者や役所内のいわゆる庁内講師の養成を目的とした研修。

### ④システム研修

ワード、エクセル、パワーポイントといったパソコンのスキルを学ぶ研修。効果が目に見えやすく、学んだことを事務の効率化にすぐ活かせるので、市町村からのニーズは高い。

### ⑤eラーニング研修

「人事評価ラーニング」「採用面接ラーニング」「地方公務員法ラーニング」などは、マッセ OSAKAが独自に開発した教材を使用している。

## 政策形成実践研修はモデル団体を決めて 実際の課題に沿った政策提言を実施

### ⑥特別研修

首長などを対象とする「市町村トップセミナー」、モデル団体を決めてその具体的な課題を解決するための提案を行う「政策形成実践研修」など。

政策形成実践研修は、コロナ禍のため今年度は中止となったが、これまでに4年間で4つのモデル団体を対象に実施され、そのうち3つの事例は政策提案だけでなくその提案が事業化された。受講者をモデル団体の職員だけに限らず、さまざまな市町村の職員がチームを組んで、フィールドワークなども取り入れながら政策提案を練り上げていくのが特徴。アクティブ・ラーニングの優れた実践例と言える。

政策形成実践研修の大まかな流れは、次のよ





イベント等に多くの参加者を集めるための企画とチラシづくりを学ぶ研修

うになる。まず講師から課題発見や政策づくりの視点を学ぶ。次に、現地でモデル団体の首長から講話があり、まちの特徴や地域課題を直接語ってもらう。その後、モデル団体のフィールドワークや先進地の視察を交えながらチーム（2019年度の場合は4人ずつの2チーム編成）ごとに会合を重ねる。講師の助言も得ながら提案をまとめ、最後にモデル団体の首長の前で政策提言プレゼンテーションを実施する。

#### ⑦マッセ・セミナー

市町村職員を対象とする講演会形式のセミナーで、年3回程度の開催。テーマなどについては、派遣職員の企画力養成もかねて職員のコンペによって選定している。2019年度に催されたマッセ・セミナーのうち1つはSDGsがテーマで、カードゲーム「SDGs de 地方創生」の実践も取り入れながら持続可能なまちづくりについて学んだ。

#### ⑧マッセ・市民セミナー

行政職員だけでなくNPOスタッフや一般市民も対象とするセミナーで、これからの行政はNPOや市民との幅広い協働が不可欠という視点から開催されている。また、企画自体をNPO等との共催で行っているのも特徴だ。

### 多様な自治体から集まる職員が主体的に研究会を運営

次は、研修と並ぶ柱である研究事業について紹介する。

#### ①研究会

市町村から派遣されたマッセOSAKAの職員がテーマを設定し、41市町村から幅広くメンバー

を募って、そのメンバー（研究員）が主体的に運営していくスタイルだ。スケジュールリングや研究成果のまとめ方なども、すべて研究員同士で話し合って決めている。

テーマは、多くの市町村が直面する広域的な行政課題が選ばれ、1年又は2年を研究期間とする。それぞれのテーマに応じた専門家が指導助言者として付き、年間8～10回程度の会合でその知見を吸収しながら進めていく。こちらも前述の政策形成実践研修と同様に、自治体の現場における課題を直接聞いたり、先進地の視察や職員等へのアンケートを実施するなど、フィールドワークを重視している。また、これらの活動は公務として位置づけられている。

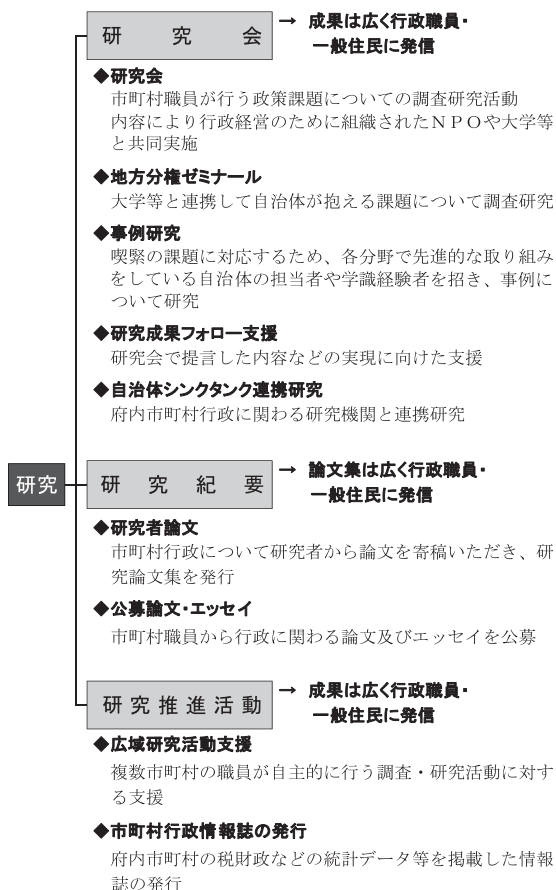
一例を挙げると、2018年度に活動した「働き方改革を踏まえた組織マネジメント研究会」は、前年度に行われた「自治体職員の働き方改革研究会」の活動を引き継いだもの。2017年度は、働きやすさという観点から時短及びワーク・ライフ・バランス、働きがいという観点からキャリア自律及びモチベーションについて研究した。2年目はこれを踏まえ、従来の働き方改革がノー残業や有給休暇の取得促進、テレワークなど働きやすさを重視した制度改革（ハード面）に偏っている点を問題視。働きがいを重視した意識改革（ソフト面）に着目して研究を進めていくこととした。

そして、研究員が所属する4市町の職員に対して「業務に対するモチベーション実態調査」を実施したり、企業や他自治体への視察を行いながら会合を重ね、年度末に成果報告会を開催するとともに報告書を刊行した。その内容は、アンケート調査の詳細な分析などを踏まえて、仕事量、人材マネジメント、組織マネジメント、モチベーションという4つの視点から改革手法を提案するものとなっている。マッセOSAKAではこの研究会の活動に力点を置いて、その成果を活用し事業展開している。

柏原市からの派遣で2020年度よりマッセOSAKAの職員を務めている長町俊平さんは、2019年度に立ち上がった「『食』で考える大阪の持続可能な観光研究会」に事務方として従事している。研究会活動の意義については、こう語る。「広域的な課題の解決につながる成果を目標と



## 令和2年度研究区分



するので、自分の所属する自治体で働いている  
だけでは得られない俯瞰的な視点が身に付く」

こうした研究会活動のほか、大阪大学大学院  
など4大学の大学院生と共同で調査研究を行う  
「地方分権ゼミナール」、各分野で先進的な取組  
みをしている自治体担当者を招いて学ぶ「事例  
研究」、研究会での提言を各市町村で実践するた  
めの「研究成果フォロー支援」なども行われて  
いる。

## ②研究紀要

市町村行政における喫緊の課題について、研  
究者の論文や府内市町村から公募した論文（最  
優秀賞受賞作品）を掲載した論文集を発行して  
いる。最近刊行されたテーマとしては、「AI（人  
工知能）活用戦略」「子育て×α」などがある。

論文の公募については、エッセイとの2部門  
がある。2019年度の論文部門では、八尾市職員  
による「いじめの重大事態に係る調査結果の公  
表に関する考察」が最優秀賞に選ばれた。日々  
の業務に追われる職員にとって、この公募事業  
は自分の仕事の意味や目指すべき方向などを体  
系的に考える貴重な機会となっている。



マッセOSAKAの職員の皆さん

## ③研究推進活動

複数の市町村職員で構成する自主研究グルー  
プの活動に対して、経費の一部負担などの支援  
を行っている。

オンライン研修のあり方を探りつつ  
集合研修ならではの意義も強調

2020年度に入ってから最大の課題は、やはりコ  
ロナ対策だ。研修を3か月間延期したことは前  
述したが、6月30日の再開に当たっては万全の  
感染防止策を講じた。透明アクリル板のパー  
テーションを特注し、講師と受講者の間を仕切っ  
たり、1時間ごとに部屋の換気をしたり。最も  
大きな研修室は本来144名定員だが、適正距離を  
保ったグループワークも可能なように40名定員  
とした。マッセOSAKA副部長の西尾光弘さんは、  
「そのために受講したくても受講できない人が多  
くなり、大変辛かった」と吐露する。

また、講師もマスクをして話すので、特に高  
齢の講師の場合は声を受講者に伝わりにくいとい  
った問題も生じている。次年度に向けては、オ  
ンライン研修をどう取り入れていくかも当然大  
きな検討課題となっている。長町さんは、「コロ  
ナがなくともオンライン研修を行うニーズはあ  
り、そのあり方を模索する必要がある」と話す。  
その一方で、大阪府は地理的に面積が狭く、ど  
こからでも概ね1時間以内でマッセOSAKAへ来  
られるという事情もある。さらに感染防止対策  
を徹底しつつ、集合研修にもこれまで通り力を  
入れていく考えだ。乾さんは、「同じ目的を持っ  
て集まった職員が交流することで、お互いに高  
め合える。その場を提供するのが我々の使命」  
と強調する。