

「研修」の
現場^を行く!



→岡山県市町村振興協会が運営する岡山県市町村振興センター



公益財団法人
岡山県市町村振興協会

自ら考え、調査し、行動できる 職員の養成を通じて 市町村が目指す職員像を実現する

1979年に設立され、2012年に公益財団法人となった岡山県市町村振興協会。2004年度からは、それまで県などに委託していた市町村職員研修事業を直営事業として実施するようになり、これまでに延べ5万人以上が受講した。階層別研修と職能別研修を中心に、年間40科目前後が開講されている。研修成果の検証や新型コロナウイルス対策など、研修機関共通の課題にも積極的に取り組んでいる。また、10人ほどの研修生を市町村から募って、1年かけてそのときどきの地域課題を追究する調査研究事業も特徴の一つだ。



1979年に設立され 2012年に公益財団法人へ移行

市町村振興協会は、サマージャンボ宝くじの収益金を活用して市町村の振興を図る目的で、1979年4月、各都道府県に設立された。岡山県市町村振興協会もその一つで、2012年に公益財団法人となった。

組織体制は、運営の基本的事項を決定する評議員会（市町村長ら6名で構成）、毎年の事業内容などを決める理事会（6名で構成、年2回開催）、監事会、事務局からなる。事務局は常務理事を兼務する事務局長以下8名体制で、このうち研修センターに3名が所属する。3名のうち2名は協会のプロパー職員、1名は市町村からの派遣職員だ。

市町村と住民の協働事業に 事業費の2分の1を補助

事業の柱は次の6つである。

- 1 市町村の振興に資する事業に対する資金貸付事業
- 2 市町村振興宝くじ岡山県交付金を市町村のソフト事業等の財源として交付する事業
- 3 市町村の振興に資する事業に対する助成事業
- 4 市町村職員等の人材育成のための研修及びひとづくり支援事業
- 5 市町村振興に関する調査研究及び情報提供を行う事業
- 6 市町村の共同事業の執務及び市町村の連携協議並びに市町村職員等の合同研修の場としての市町村振興センター管理運営事業

本稿では4の事業にスポットを当てるが、6を除く他の事業について簡単に紹介する。

1はサマージャンボ宝くじの収益金などを原資として、市町村が行う災害防止対策事業や緊

急に整備を要する施設等整備事業に資金貸付を行うものだ。

2は、2001年から発売が始まったハロウィンジャンボ宝くじの収益金を、市町村が行うソフト事業の財源として配分するもの。配分額は、均等割50%、人口割25%、面積割25%で算定する。市町村の事業内容は多種多様だが、特に人口の高齢化・少子化等に関する事業や芸術・文化等に関する事業が目立つ。オリンピック関連のイベントなども対象となる。

3は、市町村連携活動等支援助成事業と協働のまちづくり助成事業に分かれる。前者は岡山県市長会・町村会・市議会議長会・町村議会議長会への助成。後者は、文字通り市町村が住民と協働で行う事業に事業費の2分の1を助成する制度だ。2020年度で例を挙げれば、「地域づくり応援事業」（津山市）、「市民活動応援補助事業」（瀬戸内市）、「自主防災組織育成事業」（奈義町）などがある。

テーマに沿って研究会を組織し 1年間にわたって活動

5では、市町村に共通する課題や行政テーマについて調査研究を行うほか、各市町村の行政情報や統計数値をまとめた「市町村ハンドブック」を毎年刊行している。調査研究は、若手を中心に10人前後の市町村職員を研修生として募って研究会を立ち上げ、ほぼ1年かけて活動する。テーマに沿った専門家をアドバイザーとして招くが、アドバイザーによる講義だけでなく先進地視察、グループワークなども織り込み、最終的には報告書や発表会の形で成果を広く共有する。

2020年度は「AI・RPA等のICTを活用した業務改善研究会」を設置する予定だったが新型コロナウイルスの影響で次年度に延期となった。

2019年度は、「防災意識向上研究会」が備前市や真庭市などの職員6名により組織された。前

年7月に西日本豪雨があり、岡山県内でも多数の被害が発生した。もともと同県は「晴れの国」の異名があるほど豪雨災害とは縁が薄く、県民の防災意識も高いとは言えなかった。今後は気候変動が一層進むと予想されるなか、まずは自助・共助により自分たちの命を守るという気持ちを持ってもらうことが大切、との問題意識から始まった取り組みだ。

第1回は、研修生以外も受講できるオープンセミナーで、この分野の第一人者である片田敏孝・群馬大学名誉教授らを講師に招いた。以後、「自治体の地域防災意識の課題と目指す姿」をテーマとするグループワーク、県内市町村防災担当課に対するアンケート調査、広島県への視察などを実施。成果物として、自主防災組織の啓発ポスター、自主防災リーダーなどを対象とする冊子「防災ヒント集」、そして報告書が作成された。

「自学」だけでなく「他学」の 必要性を第3期計画で強調

人材育成の基本的考え方や方向性については、2009年から5年ごとに中期計画を策定している。それ以前は各市町村の意見を聞きながら1年ごとに研修計画を定めていたが、中長期的なビジョンに基づく取り組みが必要ということから中期計画をつくるようになった。

2009～2013年を計画期間とする第1期中期計画は、支援の対象を「個人」「個人と組織」「組織」に分けてアプローチしたことが特徴だ。また、2014～2018年の第2期中期計画は、重点的に取り組むべき課題や目標として次の3つを掲げた。①研修担当者への継続的支援、②市町村単独では実施できない高度で専門的な研修実施、③市町村職員間の交流と情報交換の促進。

2019～2023年の第3期中期計画を策定するにあたっては、県内市町村から研修担当のベテラン職員6名を選任してワーキンググループを設

置。第2期計画の振り返りや高嶋直人・人事院公務員研修所教授による講義、県内市町村職員への意識調査などを含め、5回にわたる会合を重ねた。

第3期計画では、まず市町村職員を取り巻く環境について次のように分析している。外部要因としては、人口減少と少子高齢化の進展が労働力不足やインフラ・公共交通の低下などさまざまな問題をもたらしている。内部要因について、職員意識調査による職場の問題点として挙げられた点は5年前の調査と変わらず、「職員数が足りない」「業務量が多い」「前例踏襲で業務を進めている」が上位となった。

次に、今の時代が求める職員像として、「行政と住民をつなげるハブ的な役割のできる職員」「多様性に対応できる職員」の2点を挙げた。また「目指すべき職員像」については、各市町村が職員のあるべき姿を考えるのが前提としつつ、「自ら考え、調査し、行動できる職員」としている。そのうえで、あるべき姿に近づくためには自らの能力を「自学」や「他学」によって高める必要があるとして、人材育成の重要性を強調している。「他学」は、集合研修を意味する前出・高嶋氏の造語だ。

第2期計画が「自学の扉を今たたこう」とサブタイトルを付されているように、これまでは自らの主体的な学びが重視されてきた。しかし、内部要因のところで示したような問題がますます深刻化するなかで、個人の学びだけに委ねるのでなく組織主導型による学びの機会を提供していくことが求められるようになった。「他学」という言葉を加えた背景には、このような認識がある。

さらに、第3期計画における研修センターのミッションと、それを達成するためのアプローチについて、次の3点を明記する。

- ①相互学習の場の提供→受講者が業務で培った経験を共有できる研修の提供、相互交流・相互啓発の機会の充実



研修の様子 2021年伝わる！文章力向上研修

- ②研修担当者への支援→能力開発につながるような研修効果の高い研修の紹介、研修担当者のスキルアップを図る研修の充実
- ③時代に合わせた研修の充実→市町村の課題と研修内容のマッチング、研修メニューと受講者ニーズのギャップを埋める

ワーキンググループや個別訪問で各市町村の意見を吸い上げ

各年度の研修計画を定めるに際しても、市町村との綿密な意見交換を行い、現場のニーズを汲み取ってカリキュラムに反映させるようにしている。まず、いくつかの市町村から人材育成担当職員を選定し、次年度計画策定のためのワーキンググループを設置する。ワーキンググループに入っていない市町村については、センターからスタッフが訪問してマンツーマンで話をする。「このどちらかの方法で、毎年広く市町村の意見を聞くようにしています」と、研修センター主査の岡田稔洋さん。また、研修計画のたたき台をつくった段階で各市町村の担当者に送って意見を募り、さらに次年度事業計画を審議する

2月の理事会の前に、各市町村の課長が集まって研修計画を検討する場を設けている。

研修及びひとづくり支援事業の体系を、2021年度を例に説明する。まず研修事業とひとづくり支援事業に大別される。研修事業については、研修センターが実施する42科目のうち、階層別研修が10科目、職能別研修が29科目、特別職を含む全職員を対象とするセミナーが2科目。ほかに公務員倫理をテーマとして専任講師が各市町村に出向いて話をする出前講座があり、2020年度の場合は5市2町で8日間、計15回の講座が開かれた。なお、土木技術職員を対象とする専門研修については、公益財団法人岡山県建設技術センターに委託して実施している。

ひとづくり支援事業には、市町村ひとづくり助成金交付事業と研修・研究支援事業がある。前者は、市町村アカデミーや自治大学校などが行う高度で専門的かつ実務的な研修に市町村が職員を派遣する際、受講経費の一部を助成するものだ。2019年度は計202人がこの制度を利用して受講したが、2020年度は新型コロナウイルスの影響で計24人ととどまった。後者は、市町村が単独で行う研修や複数の市町村が共同で行う

研修に対して、会場費や講師謝礼など経費の一部を助成する制度である。1回の研修あたりの助成上限額は20万円で、1市町村あたり年間で単独実施4回、共同実施4回を限度とする。

毎年県内のほぼ市町村がこの仕組みを利用しており、開催される研修は計100件前後に上る。市町村振興協会事務局次長の水川浩一さんは、「全庁的な研修についてはこの制度を使ってやってもらえばいい。近年では特に人事評価研修やハラスメント研修などが目立ちます」と話す。

新規採用職員の宿泊研修は 絆を強める貴重な機会

階層別研修は、新規採用職員、新規採用保育士、一般職員初級（3年目）、一般職員中級（7年目）、一般職員上級（10年目）、新任係長、新任課長補佐、新任課長という8階層を対象とする科目が設けられている。このうち新規採用職員及び新規採用保育士の研修は、前期と後期の2回行われる。新規採用職員研修は、例年であれば宿泊研修の形で実施されるが、2021年度はコロナのためオンラインでの開催となった。研修センター主任の小銭彩香さんは、「寝食を共にすることで同期の絆が強まるので、早く宿泊研修ができる状況に戻ってほしい」とコロナの早期収束を願う。特に小規模町村の場合、同期の職員が1人もいないケースもあるので、他市町村の職員であっても横のつながりを持つ貴重な機会となる。

職能別研修については、全体の科目数は例年ほぼ変わらないが、そのときどきの新たな課題などに応じて市町村の意見を聞きながらスクラップ・アンド・ビルドを行い、毎年1～2の新科目を取り入れている。2021年度は「一般行政職員なら知っておこう！相続・登記・戸籍の基礎知識」が新しく実施された。自治体職員であればどこかの場面で相続や登記に関わるが多いため、受講者が約200人を数える人気だったと

いう。

年間を通じて出講する講師は55名前後。研修計画を決定した後、この科目では特にこういう能力を伸ばしたいというポイントと合致する専門性を有する人をお願いするというのが、講師選任の基本だ。「ただ、あまり強く専門性を打ち出されても、我々の求めているものと合致しない場合があります。当センターのメニューに合わせていただける柔軟性も大切」と岡田さん。受講者へのアンケートや講師本人との面談などの結果を、次年度の計画へ反映させる。

研修による成果の有無をどう把握するかは、あらゆる研修機関共通の課題だ。この点で岡山市町村振興協会は、ユニークなアプローチを行っている。研修の2か月後にフォローアップアンケートを送り、受講者に研修内容を思い出してもらおうと同時に、上司に「本人が受講後どう変わったか」を記入してもらうのだ。水川さんは、「当初のアンケート回収率は70%ほどでしたが、今は100%に近くなっており、こちらの意図が浸透してきていると感じます」と手応えを口にする。

長机を1人用の机に替え 対面式の講義に対応

いうまでもなく、2020年からのコロナ禍は研修計画に大きな影響を及ぼしている。2020年度は、感染拡大防止のため7月までの研修を延期。8月から本格的に対面での研修を始めるべく努力してきたが、第二波の感染拡大により当初計画で予定していたすべての研修をいったん休止とした。そして、9月から、階層別研修と一部の職能別研修をオンラインで実施した。階層別研修については次年度に持ち越せないため、何とか2月はじめまでかけてやり終えた。一方、オンラインでは研修効果が十分に発揮できないと考えられるものもあり、結果、予定していた38科目のうち16科目が中止となった。



自前で整備した、スタジオライクなオンライン研修用設備

特筆されるのが、Zoomによるオンライン講義を円滑に行うための機器類の整備をすべて自前で行ったことだ。机を2つつなげた台に手作りの木枠を取りつけ、そこにWEBカメラやモニターをセット。映像と音声のわずかなズレも解消するなど、微調整も行った。

2021年度については、6月まではオンラインを基本としつつ、7月からは対面での研修をスタートさせた。たとえば、メインの会場として使われている「れじょんホール」(240人収容)では、従来2人がけの長机を使用していたが、これをすべて1人用の机に替え、1.5メートル以上の距離をおいて配置している。そうすると広い

会場いっぱいになり、最後方の席からはホワイトボードが見えないため、それを映すビデオカメラも導入した。ただ、こうした対策の結果定員は60人ほどとなり、岡田さんは「受講希望者が定員を超えたら断らなければいけないのが心苦しい」と吐露する。

ポストコロナを見据えた今後の展開について、小銭さんは次のように語ってくれた。

「オンライン研修の環境が整ったのと同時に、オンラインのメリットとデメリットも見えてきました。その両面をきちんと理解しながら、研修の効果を最大限に発揮できるような企画を練っていきたいと思います。あくまで基本は対面に置きつつ、時代の変化にも迅速に対応していきたいですね。」



左より岡田稔洋さん、水川浩一さん、小銭彩香さん



2021年伝わる!文章力向上研修



2021年固定資産税課税事務研修



2人がけの長机を1人用の机に替えた「れじょんホール」