

「研修」の
現場^を行く!



→岐阜県市町村振興協会が入る
OKBふれあい会館



公益財団法人岐阜県市町村振興協会

コロナ禍で導入された オンライン研修の利点を 広大な県土で最大限に活用

岐阜県市町村振興協会は1979年に財団法人として設立され、2012年4月に公益財団法人となった。事業の柱の一つである研修事業については、2010年に当時の財団法人岐阜県市町村職員研修センターを吸収合併し、岐阜県市町村振興協会市町村研修センターとして行っている。

研修は、3つのカテゴリーで構成される。各職層ごとに必要な知識や技能の向上を目指す基礎研修、職務上の専門能力や自己管理・職場管理のスキル向上などを目的とする専門研修、地域住民やNPO等との合同研修などを含む特別研修である。

今年度はコロナ禍の影響もあってオンライン研修が増えている。全国で7番目に面積が広い岐阜県だけに、研修会場までの往復の時間や経費を節減できるという点でも、オンラインのメリットは大きく、今後もこの方式を充実させていく考えだ。



データ放送やエフエムラジオで 42市町村の情報を発信

公益財団法人岐阜県市町村振興協会の組織体制は、役員等が評議員6名、理事6名、監事3名。職員は、事務局長（市長会事務局長兼務）、次長（研修センター所長兼務）、総務課2名、研修課4名。研修課職員4名のうち3名は市町村からの派遣（2名が市、1名が町村）で、派遣期間は1人あたり2年である。

事業は次の5つを柱とする。

1 市町村に対する資金貸付事業

市町村が実施する施設整備事業などに必要な資金を低利で貸し付けている。地方債の原資とする長期貸付と、一時借入金として同一年度内に返還する短期貸付がある。長期貸付の利率は、2020年度の場合5年が0.1%、12年が0.11%。この長期貸付を活用した事業の例としては、航空宇宙科学博物館リニューアル事業（各務原市）、美濃橋修復事業（美濃市）などがある。

2 市町村振興宝くじ交付金の市町村への交付事業

市町村振興宝くじ（サマージャンボ宝くじ等）や新市町村振興宝くじ（ハロウィンジャンボ宝くじ等）の収益金の一部を県内市町村に交付し、各種事業に活用されている。市町村振興宝くじについては、県からの交付金から全国市町村振興協会への納付額及び公益事業充当分を除いた額を市町村に交付している。2018～2020年度は県からの交付金の7割を市町村に交付していたが、2021年度より交付割合が5割となった。

3 市町村振興事業への助成金交付事業

県市長会、県町村会への団体助成のほか、市町村が共同して行う各種市町村振興事業に対して助成金を交付している。たとえば、毎年

秋に行われる食と農の一大イベント「岐阜県農業フェスティバル」（2020・2021年度は中止）への助成、東日本大震災で大きな被害を受けた岩手県釜石市への災害派遣事業（2020年度派遣終了）などが挙げられる。

4 市町村職員等研修事業及び研修参加費助成事業

研修事業については後に詳述。研修参加費助成事業は、市町村職員中央研修所や全国市町村国際文化研修所など外部の専門機関による研修に市町村職員が参加する場合、受講にかかる費用を助成するもの。

5 市町村の振興に関する情報提供事業

テレビのデータ放送（岐阜放送）やエフエムラジオ放送（エフエム岐阜）を利用して、県内42市町村の行政情報、生活情報、イベント・観光情報を発信している。データ放送では、定点カメラによる河川の水位状況のライブ映像、警報・注意報の発令状況、避難所の開設状況等の防災情報にも力を入れている。最近では、新型コロナウイルスの感染状況などの情報も関心を集めている。

エフエムラジオについては、平日朝夕の通勤時間帯に、県内市町村の職員からなる「ぎふ観光おもてなし隊・G（ギフ）メン」が、そのときどきの旬の情報を伝えている。

「まち・ひと・しごと創生」に 寄与できる人材の育成を目指す

研修事業についてであるが、まず、岐阜県市町村振興協会市町村研修センターの前身である財団法人岐阜県市町村職員研修センターについて概括する。昭和の終わりごろ、岐阜県内の市町村で研修担当の部署を設置していたのは4市のみで、それ以外では公務員としての体系的な研修が行われていなかった。そこで、県、市長会、町村会、市町村振興協会の四者によって岐

阜州市町村職員研修推進協議会が設置された。

同協議会によって研修機関設置に向けた検討が進められるのと並行して、県は1991年10月、出会い・ふれあい・交流をテーマとする複合施設（現OKBふれあい会館）の建設を始めた。県の職員研修機関である岐阜県自治研修所なども同施設に入居することになったため、同協議会では新たに設置する市町村職員の研修機関も同施設に入居する前提で、1992年6月に「岐阜州市町村職員研修センター構想」を策定した。

1993年10月に財団法人岐阜州市町村職員研修センターを設立し、1994年1月のOKBふれあい会館完成とともに事務所を同会館に移転。同年4月から研修事業をスタートした。そして、冒頭に述べた通り2010年より市町村振興協会に吸収合併され、市町村職員の研修事業が同協会の直轄事業として行われることになった。

中期研修計画は、旧市町村職員研修センター時代の1996年度に第1次計画（1997～2001年度の5か年計画）が策定された。以後5年おきに策定され、現在は第5次中期研修計画（2017～2021年度）に沿って各年度の研修計画が立てられている。

第5次計画では、国による地方創生の動きを踏まえ、「まち・ひと・しごと創生」に寄与する地方創生人財の育成と、男女を問わず全職員が職場で能力を発揮し活躍できる職場環境の整備を掲げる。そして、次の5点の目標に基づいて研修を企画・実施するとしている。

- ①公務員としての使命と自覚を持ち、住民から信頼される職員の育成（公務員倫理、規律、説明責任）
- ②コスト感覚を持ち、最小限の労力で最大限の成果を発揮できる職員の育成（組織管理・運営能力、危機管理能力、指導力、リーダーシップ能力）
- ③常に問題意識を持ち、高度な専門性を習得し、個別事業を経営する能力を備えた職員の育成

（企画力、決断力、判断力、政策形成能力、法務能力、専門的能力）

- ④地域の問題に積極的に関心を持ち、地域住民とともに行動できる職員の育成（住民協働、ファシリテーション能力、協調性、コミュニケーション能力）
- ⑤行政とともに街づくりに取り組むボランティア団体等の関係者の育成（発想力、行動力、郷土愛、連携能力）

研修の講師は現在65人ほど。公務員OB、大学の教員、委託業者など、プロフィールはさまざま。新たな講座を開設する際は、プロポーザルで市町村の担当者も委員に入ってもらって講師を選定するという。

住民やNPOとの合同による 地域づくり研修も開催

冒頭にも触れたように、研修体系は大きく次の3つに分類される。

1. 基礎研修

いわゆる階層別研修。市町村や一部事務組合等の職員が各職層において果たすべき役割を明らかにし、職員一人ひとりの身につけるべき知識や技能の向上を図ることにより、効率的な組織運営と住民サービスの向上を目指す。現在、新規採用職員、3～5年目職員、中堅職員、係長級職員、課長補佐級職員、課長級職員、再任用職員という7つの階層で研修を実施しているほか、接遇基礎研修もここに含まれる。

2. 専門研修

地方分権時代の職務遂行に必要となる多様な専門能力の習得を目指す。次の5つのコースに分類される。

- ①基礎能力…地方自治制度・地方公務員制度講座、公文書作成講座、プレゼンテーション能力向上講座など
- ②自己管理能力…メンタルタフネス講座、レジ



リエンス研修、女性職員のためのステップアップ講座、アサーティブコミュニケーション講座など

- ③地方分権時代に対応する能力…条例の見方・つくり方講座（基礎・実務）、政策形成講座、事業のスクラップ&ビルド研修など
- ④職場管理能力…人事評価者講座、メンタルヘルス・ハラスメント防止講座、事例で学ぶリスクマネジメント講座など
- ⑤専門実務能力…行政実務講座、契約事務の基礎講座、住民税の課税実務講座、褒め方・叱り方研修、パソコン講座（ワード・エクセル・パワーポイント・アクセス）など

3. 特別研修

最も特徴的なのが、住民やNPOと行政職員による合同の研修。たとえば「住民協働によるまちづくり研修～住民とのパートナーシップに基づく行政の推進～」「ワークショップ・ファシリテーション研修～納得できる合意形成のスキル」も合同研修だ。行政改革で職員数が絞られる中、行政だけでなく市民セクターもまちづくりの重要な主体であることは、今や全国的な共通認識と言える。このような形の研修は、他県でも今後ニーズが高まるだろう。

このほか、地方議員や議会事務局職員を対象とする市町村議会議員セミナー、部課長級職員向けの幹部セミナー、幹部職員を対象とする行財政講演会などもある。

このうち行財政講演会は、OKBふれあい会館内の研修室で実施するのではなく、県内各市が毎年持ち回りで開催するのが特徴だ。担当市は講演の

テーマを選び、講師や会場を手配し、当日の運営も行う。研修センターはその費用を負担し広報を担うというように役割を分担する。2020年度は美濃市が担当し、「地域課題を自ら解決する『人』と『場』の基盤づくり～塩尻市の地域創生と地域ブランド・プロモーション～」をテーマに行われ、261人の参加者があった。2021年度は瑞浪市が担当市となり、「どうつくる？持続可能な社会～新型コロナとSDGs～」をテーマとして開催した。当初は会場での開催を予定していたが、コロナ感染拡大の影響でオンラインに変更された。

講師とセンター職員が 出向いての地域開催も実施

毎年の研修計画を立てるにあたっては、各市町村の研修担当者へのアンケートを必ず実施し、そのニーズをできるだけ尊重するようにしている。研修を通じて目指す人材像についても、「多様化する社会に柔軟に対応する意識を持った職員」「変化の時代に新たな問題に適応する能力を備えた職員」を育成してほしいという要望が目立ち、この点を意識して研修を計画しているという。



新規採用職員フォローアップ研修

2021年度についても、市町村のニーズ等を踏まえていくつかの変更が行われている。講座の新設や廃止については、特別研修として「議会答弁能力向上研修」（委員会答弁が必要とされる課長級以上の職員が対象）を新設。その一方、特別研修の「地域観光資源の発見講座」が廃止となった。

開催数の増減については、特に基礎研修に対するニーズが高く、新規採用職員採用研修・新規採用職員フォローアップ研修は11回から13回に、3～5年目職員研修は10回から13回に、という具合にすべての研修で開催数が増加した。一方、条例の見方・つくり方基礎講座、パソコン講座、行政実務講座は開催数を減らした。

岐阜県における市町村研修センターの取り組みとして特徴的なことの一つは、OKBふれあい会館の研修室に集まってもらうだけでなく、講師とセンター職員が地域に出向いての「地域開催」が従来より行われていることだ。これは、前述のように県土が広大であることが背景にある。特に県北の飛騨市や高山市からは、ほぼ県の最南端にあるOKBふれあい会館までの距離が遠く、泊りがけでないと参加が難しいほど。そこで、基礎研修の多くやメンタルタフネス講座、政策形成講座で地域開催を行っている。たとえば新規採用職員研修の場合、2021年度は全7回（13クラス）のうち3回（6クラス）が地域開催（関市、可児市、高山市）だ。

2020年度の新規採用職員研修は コロナの影響で全日程中止

2020年度から2021年度にかけては、当然ながら新型コロナウイルスの影響がさまざまな面に及んだ。2020年度は、新規採用職員研修が全日程中止に追い込まれたのをはじめ、再任用職員研修、プレゼンテーション能力向上研修、住民対応能力向上研修などが中止。条例の見方・つ

くり方基礎講座は、e-ラーニングの法制執務基礎講座に代替実施された。複式簿記講座はテキストを配布して自主学习対応となった。パソコン講座は、夏期の分が中止となり冬期のみ実施。公文書作成講座については、試行的にオンラインで行われた。

会場で開催された講座についても、収容人数を半分以下に減らしたり、検温・手指消毒・マスク着用・換気などの感染予防対策を徹底した。

2021年度については、よりオンライン研修が増加している。当初計画より、個人情報保護と情報公開講座、公文書作成講座など7講座をオンラインで実施。またその後の感染拡大に伴い、民法基礎講座、OJTの進め方研修など9講座がオンラインに切り替えられた。事務ミス防止研修など、中止となった講座もある。自治体によってはまだオンライン研修の環境が整っていないところもあったため、完全なオンラインでなくハイブリッド型で実施したケースもある。

研修センター所長の大竹道也さんは、「2021年度、国から緊急事態宣言が発出されたら中止かオンラインと当初から決めていた。ただ中止はできる限り避けたいので、9講座は急遽オンラインに切り替えた」と説明する。

取材当日は、3～5年目職員研修が開催されていた。グループワークが中心だが、それぞれのグループでは間隔を広めにとり、机の間にアクリル板を設置するなどの対策がとられていた。講師の川島睦美さん（株式会社インソース）は、「本来であれば一人ひとりに声かけしながら進めたいがそれができず、コミュニケーションがとりにくい部分はある」と話す。

研修に使われているOKBふれあい会館の部屋は、岐阜県市町村研修センターの所有ではなく、県の施設。そのため、年度当初に研修計画を固めた時点ですぐ部屋を押さえる必要がある。また、感染状況により部屋の供用を休止したり再開したりといった判断も独自ではできない。こ



3～5年目職員研修



うした事情もあり、ここ2年ほどは感染状況と国・県の対応に苦慮した。研修が終了した部屋は、職員がすべての机と研修用具をアルコール消毒するなど、負担も重くなっている。

今後の課題として挙げられることの一つは、やはりオンライン研修の充実だ。研修課長の村瀬正敏さんは、対面式とオンラインの仕分けについて次のように語る。

「対面式でグループワークを取り入れないと効果が薄い研修もあり、特に新規採用職員研修などは同期の仲間の交流も大きな目的なので、万全の感染対策をとったうえで集合研修を行う。これに対して法律系などの講座は、オンラインでも十分に効果を出せる。質問もチャット機能を使ってできるので、特に遠方の職員からはオンラインで十分という声をいただいている。講師からは、受講者の反応を見たいという意見があるので、ビデオはできるだけオンにするようお願いしている。」

二つめは、研修の成果をどのように測るか。新規採用職員については、入庁後半年間の働きぶり

などについて上司にコメントを書いてもらい、それをフォローアップ研修で活かすようにしている。しかし他の研修については、受講者アンケートはあるものの、所属先の職場と関連づける仕組みがなく、効果をどう可視化するかが課題となっている。

三つめは、2022年度からの新たな中期計画の策定だ。「時代の変化に伴う行政サービスへのニーズの変化、コロナに伴う日常生活の変化なども踏まえ、新たな時代に対応できる人材の育成に結びつくような計画にしたい」と大竹さん。また村瀬さんは、「データ分析、DX、EBPMといった今後求められるスキルにも対応していきたい」と展望を語ってくれた。



岐阜県市町村振興協会市町村研修センターの皆さん。中央が所長の大竹道也さん、その右が研修課長の村瀬正敏さん