

「研修」の
現場^を行く!



→群馬県自治研修センターが入る
群馬県公社総合ビル



群馬県自治研修センター

自ら考え、新しい領域で動き出す 力を持った「始動人」としての 職員育成を目指して

群馬県自治研修センターの歴史は、その前身である県職員の研修機関、職員研修所に始まり、町村会からの要望を受けた町村職員研修の受託や、県・市・町村の連携を目的とした県市町村職員合同研修を実施するなど、時代やニーズに合わせた変遷を辿ってきた。2021年度からは、山本一太知事が掲げる新たな人材教育モデルにいち早く対応した研修を実施。大きく変化する社会の中で活躍できる「始動人」とはどのような人材なのか。また、そうした人材をどうやって育成しているのか、自治研修センターに取材した。



自治研修センター設立の経緯と特色

自治研修センターの前身となる「職員研修所」は、1950年に発足。当初は県職員のための研修機関だったが、1971年に町村会からの要請を受けるかたちで町村職員の受託研修を開始した。

1998年には地方分権時代への移行により求められる職員像が変化したことから、職員研修所は廃止され、新たに「地方自治研修所」として生まれ変わった。翌年には県と市、町村の相互連携を促進するため、県市町村職員合同研修がスタートした。

その後、数度の組織改編や名称変更を経て、2008年4月1日、職員研修に特化した地域機関となり、現在の「自治研修センター」に名称変更された。

所長の小林謙五さんは、「当センターは県の組織ではあるのですが、県内の自治体全体で良くなっていきたいという考えから、市町村職員の人材育成のお手伝いをしている点が特色です」と話す。

民間の外部委託も活用し年間45本の研修を実施

センターで行われる研修は、町村職員受託研修や県市町村職員合同研修も含めて年間45本(2021年度当初計画)。現在、9名の県正規職員が在籍しており、うち1名は大学院に派遣、2名は半年間の交代制で自治大学校にて学んでいる。そのため、実質的なセンターの運営は7名の職員によって行われている。

企画立案された年度実施計画は、センター職員とアウトソーシング先の民間業者とで話し合いを重ね、具体的な研修プログラムに落とし込んでいる。

講師については、外部講師を招聘する場合は基本的にアウトソーシング先が研修内容に合わ

せて適任者を選定し手配する。ただし、特定のプログラムについては、センターが外部講師を指定し、自ら交渉するケースもある。

自ら考え、動き出せる「始動人」の育成を目指して

群馬県が県政を担う人材として育成を目指している人材像を、ひとことで表現するならば「始動人」になる。

始動人とは、「自分の頭で考え、他人が目指さない領域で動き出し、生き抜く力を持つ人」のこと。山本一太知事の就任後、県の総合計画を新たに作成する際に、県が目指す新たな教育モデルとして掲げられた。大きく変化する時代、多様性社会においては、自らの思考力と行動力で新たな時代を切り拓いていく人材が重要であるとの考えに基づく。

ちなみに、始動人は県独自の造語だが、青山社中株式会社代表の朝比奈一郎さんが説く「始動力」からヒントを得ている。

小林さんは、「始動人は子どもから大人まですべての県民が目指すモデルですが、まずは県職員から率先して始動人になろうという心構えで取り組んでいます。始動人は特別な人ではなく、誰もがその『かけら』を持っています。職員たち一人ひとりの中にある『かけら』を研修を通じて大きく育てることが、当センターの使命です」と熱く語る。

県職員研修は階層別・目的別の2つのカテゴリーで実施

県職員向けの研修は「階層別研修」と「目的別研修」の大きく2つに大別される。

まず、階層別研修は、「新規採用職員研修」「採用後3年目研修」「主任キャリアアップ研修」「新任係長研修」「幹部職員研修」など、職員の職歴・職位に合わせて10のプログラムがある。

たとえば、新任係長研修は係長職に新任した

職員を対象に、人事評価やハラスメント、リーダーシップ、OJTの推進、メンタルヘルスその他の研修を実施し、係の責任者としてのマネジメント能力やリーダーに相応しいマインドを育成する。

始動人育成の研修としては、総合計画の立案に携わった職員が講師を務め、「新・総合計画と始動人」というプログラム名で全階層に実施。また、2021年度が初年度ということもあり、朝比奈さんを講師として招き、始動人のマインドセットを身につける研修を実施した。

もう1つの目的別研修は、希望者を対象に行われる。「人材育成・OJT支援研修」「業務改善・組織運営研修」「政策形成研修」「コミュニケーション研修」「自己啓発支援」の5区分で全27のプログラムがあり、県職員がそれぞれの職務上で必要となるスキルや自身の問題意識に合うものを選択して受講することができる。

新規採用職員研修は半年をかけて仕事の基礎から政策形成体験まで

数ある県職員研修のなかでも最も力を入れているのは、新規採用職員研修だ。群馬県では近年、新規採用者数を増やしており、2020年度・2021年度の新規採用はそれぞれ200名前後となっている。

新人研修の期間は4月～9月、月に平均3～4回の頻度で実施。社会人経験のない新卒者も多いため、挨拶や身だしなみ、報・連・相の大切さといった社会人としてのマナーや仕事の基礎から始める。

研修の一番の山場は、6月頃から6日間にわたって実施される「県政課題調査」だ。

「7～8名のグループに分かれて県の政策課題を討議し、現場調査を経て政策形成するまでのプロセスを体験します。若者らしい政策も多く、『県の魅力をSNSで情報発信する』や『ぐーちょきパスポート（子育て世帯に無料配布される特典カード）を電子化してスマホで使えるように

したい』などの案が出ますね。最終日には発表会を開いて、知事や県職員の前で政策のプレゼンテーションをします。県では10年以上前からこの研修を行っていますが、新人職員が実際に現場に足を運んで調査をすることまでやっている自治体は他にないのではないのでしょうか」と、小林さんは胸を張る。

県が抱える様々な問題に気づき、現状分析や原因究明を経て目標を設定し、具体的な事業計画に落とし込むという一連のプロセスを、なぜ採用後の早い段階で体験させるのか。その意義を小林さんに尋ねた。

「若い職員たちが担当する日々の身近な業務の中にも、小さな課題はいくつもあります。そうした課題に気付いて問題意識を持ち、主体的に解決しようとする姿勢を職員一人ひとりが持てば、全体として大きな力となり県をより良く変えていけると考えます」。

県政課題調査の効果については、受講生から「政策形成がどのように行われるのか理解できた」や「同期との絆が深まった」といった声が多い。また、新人職員たちのプレゼンを聞いた知事からも「興味深い提案なので、担当者に繋いでおくよ」といった前向きな評価をもらうこともある。

今年度から新たに始まった情報発信のための研修

2021年度から新規採用職員向けに新しく始まった研修としては「動画制作研修」がある。

県では広報を通じて県民サービスを向上させるとともに、県外国外へと群馬の魅力をアピールする手段として動画コンテンツに着目しており、2020年4月に県庁32階の展望ホールに動画・放送スタジオ「tsulunos（ツルノス）」を開設した。これを活用して県職員が動画の企画・撮影・編集を行い、ローコストかつタイムリーに情報を発信できるようにするための研修を新設した。



県のメディアプロモーション課の職員が講師を務め、午前は講義、午後は実際の動画撮影・編集をする。研修係主任の山田雄志さんは、

「作成するのは3分程度の短い動画ですが、受講生たちは楽しそうに取り組んでいます。今後も楽しみながら学べる研修をたくさん企画していきたいですね」と意欲を見せる。

アンケートやニーズ調査で 現場の要望をヒアリング

センターでは刻々と変化する社会や職員のニーズに応えるために、どのような取り組みをしているのか。研修係長の砂皿香織さんに聞いた。

「県職員を対象にしたアンケート調査や市町村を対象にしたニーズ調査を定期的に行い、現場の要望や意見をすくい上げています。貴重な意見が多く寄せられるのですが、すべてを実現することはマンパワー的にも予算的にも難しいので、センターで精査して最も必要性の高いものや急務のものから採用していくようにしています」。

小林さんによれば、県と市町村では共通の課題もあるが、ニーズの違いもあるという。

「共通のニーズとしては、管理職のマネジメント研修があります。チームをどうまとめていくか、いかに効率的に業務を回していくかはどこの自治体にとっても課題です。市町村からのニーズが高いのは、住民対応の研修です。市町村職員は住民と直接かかわる業務が多く、円滑なコミュニケーションを重視するためです。町づくりや町興しの課題意識も強いですね。一方、県のニーズとしては、もう少しマクロな視点からの行政にかかわる研修が

求められています。たとえばエビデンスに基づく政策立案やデータ分析などの研修が人気があります」。

県と市町村の連携を促進し、 行政を円滑にする合同研修

県市町村合同研修は、行政を円滑に運営し、地域の課題を解決していくために、県・市長会・町村会が協力して行う研修を指す。研修のテーマは多岐に渡るが、いずれも県職員・市職員・町村職員の4～6名でグループを組み、1つのテーマについてディスカッションの時間を設けている。

「県・市・町村ではそれぞれ組織規模や業務内容が異なるため、職員の見ている景色や問題意識が違います。立場の異なる職員同士が1つのテーマを話し合うことで、自分にはなかった視点に気付いたり、視野や発想が広がったりといった効果があります」。

つまり、県職員は県のことだけ考えた仕事ではなく、その先にある市や町村の仕事にも思いをはせ、全体をイメージしながら自らの仕事を振り返ることができるようになる。その逆もしかり。

人気のプログラムについて山田さんに尋ねると、「コミュニケーション研修の1つとして実施



2021年度県市町村職員合同研修（法制執務）



2021年度町村一般職員研修（政策形成）



2021年度町村課長研修（リスクマネジメント）



2021年度町村係長研修（コンプライアンス）

されている『クレーム対応』や能力向上研修の1つ『ワンペーパー作成力』のプログラムが人気です。ワンペーパー作成力はシンプルで明瞭な資料作成の手法を学びます。今年から始まった『DX入門』も定員を大幅に超える応募がありました」と、確かな手応えが返ってきた。

「Zoomを使ったオンライン研修を本格導入したことで、2022年度から各研修の定員が増えます。遠方の職員にも参加してもらいやすくなると思います」と砂盃さんは説明する。

町村ならではのニーズを踏まえた 町村職員受託研修

町村会の受託で行われる町村職員研修は、「一般職員研修」「係長研修」「課長研修」の3つを実施している。一般職員研修は中堅職員を対象として、政策形成を中心に研修するもの。係長研修は新任係長を対象にしたプログラムで、コンプライアンスや職場のメンタルヘルス、リーダーシップなどを学ぶ。課長研修では新任の所属長を対象に、管理者としての自覚やリスクマネジメント、OJTの推進、組織マネジメントなどの研修が行われる。

また、小林さんは「各役場で実務を通してOJTが行われており、センターに求められているのは『センターにしか提供できない専門性の高い

研修』です。今後も我々に何ができるかを町村会と議論しながら、より良いプログラムを組んでいきます」と語る。

研修の効果測定はアンケートで分析 満足度は92.3%

いずれの研修もその効果測定が重要だが、センターではどのように測定しているのか、小林さんに聞いた。

「毎回の研修後に受講生、講師、外部委託業者、県の担当職員の全員にアンケートを配布し、その回答から『理解度』『行動変容度』『業務活用性』の3つの指標を測定しています。受講生の評価がいつも高いのが嬉しいですね。我々には『ポジティブな評価を全プログラムの平均で2019年度実績の92.3%以上にする』という目標があるのですが、ほとんどのプログラムで達成しています。長年重ねてきたことの成果だと思っています」。

動画やオンラインを活用して 気付いたメリット

効果の高い研修を豊富にそろえる群馬県だが、2020年度と2021年度はコロナ禍で思うように研修ができない時期もあった。これまで研修は対



面式で行われてきたが、2020年春以降は新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、一部の研修をオンラインや動画に切り替えざるを得なかった。また、中止を余儀なくされたり、定員数を絞ったり、広めの会場に変えたりといった対応にも迫られた。小林さんは当時を振り返って語る。

「特に2020年度は一から手探りのコロナ対応となり、新

規採用職員研修が4月中はほとんどできませんでした。当時はオンラインや動画にしたいとしてもインフラや教材が揃っておらず、慌てて準備をして5月ようやく即席の動画教材を配信できた程度でした。県職員として最低限の知識とスキルしか伝えられなかったことが悔やまれました」。

その一方で、「前向きな発見もあった」と山田さんが話を引き継ぐ。

「対面が当たり前だと思っていたのが、動画でも研修ができるというのが新たな気づきでした。動画なら自分の都合の良いタイミングで研修ができたり、見直して復習したりといったメリットがあります。今年は、簿記や民法などの座学は動画配信、グループワークが必要なものはオンライン、人との交流が必要なものは対面式で行うというように、使い分けています」。

砂盃さんも「オンラインや動画を導入したことで効果測定が低下する傾向は見られませんでした」と太鼓判を押す。

研修を大事にする風土が群馬県にはある

新規採用職員研修に半年かけ、その後もキャリアや課題に応じて研修が受けられるなど、充実した研修制度を敷いている自治体は全国でも希少といえる。なぜ、群馬県では職員育成への支援が手厚いのか。小林さんが答える。



群馬県自治研修センターの皆さん

「職員を研修に快く送り出すことや、こちらからお願いする報告書やアンケート調査に丁寧に回答してくれるなど、県も市町村も研修に対して非常に好意的で協力的です。こうした風土は、思い返せば私が新人だった頃からありました。今、管理職になっている職員もみんな研修を受けて育ってきましたから、それが当たり前になっているのですね。この風土を大切にして、これからも県政を担う人材を育てていきます」。

今後、力を入れていきたい研修項目としては「所属長以上の幹部職員向けのマネジメント研修」がある。

砂盃さんによれば、人材育成に熱心な幹部職員ほど、自分の研修は遠慮して若手に優先的に研修に行かせる傾向が県では見られるという。その一方で、孤独感や責任の重さに悩む管理職も全国的に増えている。その点、幹部対象のプログラムがあれば気兼ねなく参加することができ、メンタルヘルスにも役立つに違いない。

ただ、幹部向けのマネジメント研修を民間のプログラムも含めて探しているものの、現状はなかなか良いものと巡り合えていない。

「幹部研修は幹部自身の知識やスキルを高めるだけでなく、その下で働く部下たちにも効果が波及していくため、研修の重要性が高いのです。今後はeラーニングなども積極的に活用して、体系的かつ効果的な幹部向け研修を強化していきたいですね」と小林さんは抱負を語った。