

「研修」の
現場^を行く!



山梨県市町村職員研修所が入居する
山梨県自治会館



山梨県市町村総合事務組合

山梨県市町村職員研修所

課題意識をもって、自ら学び・考え・育つ 人財育成を目指し、WITHコロナ時代の 研修の在り方を考える

山梨県市町村職員研修所は、山梨県市町村総合事務組合内の組織として、県内全27市町村の研修を実施している。単独の研修事業のほか、山梨県職員研修所との合同研修や、市町村で研修リーダーとして活躍できる人財育成にも力を注ぐなど、多様な取り組みによって、より良い自治体サービスに資する人財の育成に努めている。日々研鑽を行い、未来を見据えた研修所機能の充実に努める職員研修所の現状と課題について伺った。



ゆとりある自前の施設は 研修事業推進の支えに

山梨県市町村職員研修所（以下、職員研修所）は、2010年4月に組織統合された山梨県市町村総合事務組合の内部組織として位置づけられ、市町村職員の共同研修機関の運営、研修実施を担っている。

職員研修所は、甲府市の山梨県自治会館内にある。自治会館には他団体と共有の、講堂、研修室（1～4）、和室、視聴覚室のほか、ラウンジや食堂もあり、地上6階建てで吹き抜けの開放感あふれる施設である。

「研修の計画が決まると、すぐに会館内の部屋を手配することができますし、複数の研修室があるため、同日に異なる研修を並行開催することも可能です。以前から自前の研修施設があることよさを感じていましたが、どの部屋も広くてゆとりがあるのでコロナ禍には大いに助けられたと思います」と、一木雅彦さん（職員研修所長）は語る。

職員研修所の役割と 2022年度の研修計画の重点ポイント

職員研修所は、全27市町村の共同研修機関として、自治体間の人的ネットワークを構築するとともに、職員一人ひとりが有する能力を最大限発揮できるよう、資質向上に直結する効果的な研修を実施し、行政運営における様々な局面で活躍できる人財の育成を図っている。

また、研修を通じて各自治体の人財育成機能と連動し、組織力の向上に資するほか、変化の早い社会需要にも自治体が十分に対応できるよう、未来を見据えた研修所機能の充実に努めている。

2022年度の基本方針は、「変化する社会に対応できる人財の育成と自治体の未来を見据えた研修所機能の充実」。基本方針に沿って、「自ら学び・自ら考え・自ら育とうーより良い住民サービスの

ために」と様々な研修を実施している。

2022年度の研修計画の主なポイントとして、(1)研修機能の充実と、(2)研究機能の充実に挙げている。

(1)研修機能の充実

①政策形成能力・法務能力の向上

独自性を持った持続可能な地域を実現するため、協働・連携の推進や地域資源を有効に活用するための政策形成能力と、それを具現化するための法務能力の向上を図る。

②行政経営能力の向上

職員一人ひとりがコスト意識を持ち効率的な行政経営を行うため、財務・契約に関する基礎的知識及び自治体経営に関する知識を習得し、職員の経営感覚の向上を図る。

③専門性の向上

増え続ける行政需要と複雑多岐に渡る行政課題に対応するため、実務に即した専門的な知識や技術を習得できる研修を提供し、実践能力・専門能力の向上を図る。

④コミュニケーション能力の向上

職場内コミュニケーションはもとより、地域との協働やグローバル社会に対応するため、即実践型の研修を提供し、職員のコミュニケーション能力の向上を図る。

⑤生産性の向上

働き方改革のもと、ワークライフバランスの実現に取り組みつつ、増大する行政需要と多様化する住民ニーズ、また、今後求められる新しい指標にも対応した行政運営を行うため、自分自身の働き方の見直しや職場全体の活性化の一助となる研修を提供し、生産性の向上を図る。

(2)研究機能の充実

効率的な行政経営を実現するためには、自治体間の相互連携が有効な手段であると考えられる。そこで、研修の補完として市町村職員の「人財力」を最大限に発揮するために研究機能の充実に努める。

①市町村職員人財センターの充実

県内外の市町村等の知的財産を集積し有効活

用するため、市町村職員を当人財センターに登録し、研修講師として登用する。

②行政課題意見交換会の実施

地域の枠を越えた課題解決や相互連携を実現するため、共通の課題を抱える市町村間の情報交換の場を提供し、迅速な課題解決と効率的な行政運営の実現に寄与する。

27市町村の共同研修機関である職員研修所は、研修を通じて個々人の能力の向上を図るのみならず、各自治体の人財育成機能と連動して組織力の向上を図ること、自治体間の人的ネットワークを構築することを目指し、活動している。

2022年度に実施予定の 魅力ある諸研修

研修は、(1)階層研修、(2)能力開発研修、(3)支援研修に分類される。以下、具体的に見ていこう。

(1)階層研修

必修研修であり、「新任研修（採用～2年）」、「現任研修（採用後5年～15年）」、「監督者研修（昇任～5年）」、「管理職研修（昇任～2年）」、「共通研修」に分類される。階層ごとに必要とされる課題をきめ細やかに取り上げて設定されたプログラムが実施されている。新任であれば公務員の基礎知識や倫理、管理職は管理者の役割といった内容である。

2021年度の実績は、新任～共通研修延べ70本、研修生数は延べ2,774名であった。

(2)能力開発研修

選択研修であり、「文書法制（自治体職員に必要な業務の基礎となる法律科目）」、「政策形成」、「情報・コミュニケーション（情報知識及びコミュニケーション能力の向上を図る科目）」、「税務・財務（自治体職員の基本である税務・財務の知識を高めることのできる科

目）」、「建設・環境・防災（土木・建築、環境、防災等技術的知識を取得できる科目）」、「時局」に分類されている。各人が、職務に必要な、専門的な学びができるようにプログラムされている。

能力開発研修の一つである「地域力向上研究～県・市町村協働で地域資源の活用策を探る～」研修は、山梨県職員研修所と合同で行われている。

同研修の主目的は、多様な担い手が協働しながら地域の課題を解決していく「地域力」の向上を実践的に学ぶことである。県及び市町村から集まった研修生がグループに分かれ、5日間にわたる研修が行われていく。RESAS（地域経済分析システム）などを用いた統計データ分析の手法や政策立案のプロセスなどを学びながら、グループごとにテーマを決め、具体的に地域活性化に関する政策・施策の立案に取り組むという内容になっている。

研修の最終日には、「自治会館管理・市町村職員研修業務に関する市町村主管課長会議」内でのプレゼンテーションが設定されており、自分たちの5日間の学びが客観的に評価できるよう工夫されている。研修生は、実際に地域資源の発見・活用方法や、それに立脚した施策形成のアプローチなどの一連の流れを実践的に体験しながら一貫して学ぶことができるのだ。



地域力向上研究 プレゼンテーションの様子



プレゼンテーションでは、例年、課長や担当者を前に、実際の政策説明のような熱の入った発表が行われるという。グループが定めたテーマや着眼点は実に様々で、今すぐにも自治体で実施できるほど、具体的に練られた、魅力ある立案も多く出てくるそうだ。あくまで研修の一環のプレゼンテーションであるため実現に至ったケースはないとはいえ、研修生は実践的に学んだ手法を各自自治体へ持ち帰り、地域資源の活用に生かすべく奮闘しているようだ。

2021年度は、県職員6名、市町村職員9名の参加があった。

「時局」研修は、公務員にとって旬の話題を迅速に情報収集できるように組まれた科目である。例えば、「自治体DX（デジタルトランスフォーメーション）」、「消費税の適格請求書等保存方式（インボイス制度）」、「地方創生」、「働き方改革」、「WITHコロナ時代への対応」、「SDGs」「人口減少問題」、「防災・減災」、「ハラスメント」、「メンタルヘルス」など、旬のトピックスを積極的に取り入れ、ニーズに応じている。

そのため職員研修所の職員は、常に多方面にアンテナを張り、世界の、日本の、山梨の、各自自治体の「今」の話題を発見している。さらにそれらのトピックスをわかりやすく、各市町村での職務に活用しやすくレクチャーできる講師の選定に日々注力しているという。

2021年度は、研修が延べ57本実施され、研修生は延べ2,302名であった。

(3)支援研修

支援研修とは、研修所の集合研修では実施が困難な地域性・緊急性・独自性のある課題の解決研修を行うことにより、職場研修を支援し、職員の資質の向上を図るために行われるものである。市町村で開催できる「出張研修」と、市町村、一部事務組合及び市町村関係団体で開催できる「受託研修」がある。

2021年度は、「出張研修」が15市町村で実施され、研修生は延べ2,053名であった。テーマは、人事評価・被評価者、コミュニケーションスキ

ル、マナー、ハラスメント防止、アドラー心理学から学ぶ職場の対人関係、接遇、コンプライアンス、政策形成、公務員倫理など、希望に合わせて多岐にわたっている。

「受託研修」は、2市村で実施され、延べ231名が受講した。

さらに、支援研修には研修指導者を養成する「職場研修支援」の開催も予定されている。

「職場研修支援」とは、市町村職員を研修講師として養成するための研修である。市町村職員人材センター名簿に登録し、職員研修所の講師の役を担ってもらうとともに、各市町村の研修の円滑な運営を図ることを目的として実施されている研修である。2021年度には新たな監督者リーダー、倫理リーダー、職場研修リーダー（OJTリーダー）が3名誕生している。JST基本・応用実践コース、公務員倫理、接遇研修ほか多様な専門性をもつリーダーが、2022年度現在、365名が登録されており、研修講師として活躍している方もいる。リーダーは、各市町村で職務にあたり、多様な経験をしてきている方が多いため、研修内容が現場に精通する人ならではの視点で充実していると、研修生からの評価も高いようだ。

以上の研修内容については、「市町村研修計画」という冊子にまとめられ、各市町村に年度初めに配布されるほか、ホームページでも閲覧可能である。研修への申し込みは、「やまなしくらしねっと」の電子申請サービスを利用している。

「市町村研修計画」には、研修の「内容」や「講師」紹介、「ねらい」、「受講後の理想の姿」が明記されており、研修生が“何を、なぜ研修するのか”といった目的意識をもって研修に臨めるように工夫されている。

また、「研修生の声」には、講座の満足度や業務へどう生かすかなどが書かれているものも多く、どの研修に参加するか検討する際にも大いに参考になっていることだろう。

古屋光基さん（職員研修所主任）によると、「研

修後に、参加者の皆さんにアンケートへの記入をお願いしています。アンケートは全て目を通し、データ化。『研修生の声』として紹介するほか、講師の先生へフィードバックしたり、次の講座の内容に生かしたりします。

手書きでびっしり書かれたアンケートをまとめるのは骨の折れる作業だが、よりよい研修にするための大切な資料となっている。

研修生の声やアンケートの回答は、研修内容の見直しにも十二分に生かされているという。

「時局」研修のところで述べたが、職員研修所の職員は皆、つねに高くアンテナを張っている。ビジネス書やYouTubeをはじめいろいろなメディアを参考に、新たな講師の発掘にも余念がない。研修がマンネリ化したり、時勢に合わない内容になったりしていないか自問自答しながら、研修プログラムの向上に努めている。

コロナ禍でも安心・安全に 研修を止めないための工夫

職員研修所でも、コロナ感染拡大の影響を受け、研修計画の大幅な見直しを余儀なくされてきた。

2020年度は、感染拡大防止のため7月までの全研修が延期・中止となった。7月以降は、階層研修を中心に徐々に再開をしたものの、「感染が収まらない中、なぜ今研修を行うのか」といった声も少なからず届いたという。

とはいえ、研修は、市町村で公務にあたる職員の専門能力やスキル向上を図るために不可欠なもの。完全に中止する状態が長引けば、ひいては市町村の不利益となる——との思いから、研修所職員は皆で意見交換し、知恵を出し合い、「どうしたら安心・安全に、これまで同様の質の高い研修が担保できるか」を探るべく腐心してきたという。

まず、進めたのが環境面の整備である。2020年度7月以降の研修はオンラインで実施に変更したのもあったため、マイク・カメラなどの機材は、必要に応じて新規導入に踏み切った。オンライン研修開始当初は、全てが初の試みであ

り、声が途切れたり通信が不安定になったりなど不測の事態に見舞われ、対応に追われたこともあった。そのたびに、問題を回避する方法を見つけ、迅速な対応をしてきた。また、研修生のアンケートの回答をふまえ、研修の回を重ねるごとに機材の充実も行っている。

例えば、対面研修でよく行われるグループワークは、オンラインだと実現がなかなか難しい。そのため、講師が研修生の話し合いの様子をオンタイムで見られるようにカメラやマイクの配置を工夫する、より性能のいいマイクに変更するなど、次々と手を打った。

安心・安全が第一とはいえ、今までの研修をただオンラインにするだけでは、質が保障できないおそれもある。その点は最新の機器も活用しながら、より対面研修の満足度に近づけるように考慮しているという。

また、対面研修では、アクリル板のパーティションの設置、アルコール消毒の準備、密にならないように一回当たりの参加者を減らして研修の開催数を増やす、ソーシャルディスタンスが保てるような座席の配置、研修生が集まる場面を減らすように事前に席を割り振り資料配布しておくなど、細かなところまで気を配った。研修生や講師の意見も伺い、他の研修施設の動向も参考にしながら、より安心・安全な環境に——と進化している。

WITHコロナ時代の研修スタイルと 課題

冒頭の一木さんの話にもあったように、職員研修所は建物内に自前の複数の部屋をもち、それがコロナ禍に大きな強みとなった。参加人数や学びのスタイルに合わせて部屋を選んだり、分けたりできるうえに、部屋の広さにゆとりがあるので、十分な間隔をあけて机を配置するなど、コロナの対策もしやすかった。「研修中に密にならないのはもちろんですが、食事中も食堂に入りきらない場合には、できる限りの部屋を開放し、



ハイブリット研修の様子



対面研修（グループ形式）の様子



オンライン研修の様子



対面研修（スクール形式）の様子

三密を避けるようにしました」（職員研修所主事奥山元聖さん）という話からもわかるように、最善の策がとられ、その全てが研修生の安心を支えているといえよう。

機材、環境の整備を着実に進めたことで、オンライン研修も対面研修と遜色ない内容を提供できるようになってきた。

2022年度からはコロナの状況を鑑みて、対面形式とオンライン形式を併用したハイブリット研修を、階層研修以外の座学を中心とした研修に本格的に導入を始めた。

ただ、コロナ禍の厳しい時期を経て、改めて、対面研修のよさも再認識している。「オンライン研修も対面研修と遜色ない」と前述したとおり、たしかに内容的には申し分ない学びができています。しかし、オンラインでは体現しにくいもの、その一つが「人的つながり」である。

そこで、以前2泊3日で行っていた新任研修の宿泊研修を、1泊2日の短縮版で実施しているという。もちろん集合での飲食はなく、1人1部屋での宿泊で、しっかりと三密防止対策を施して、である。

集合での飲食なしとはいえ、市町村は違えども自治体サービスに携わる人どうしが、顔をあわせて意見を交わしたり、課題を聞いたり、話したりする。直接関わっていく経験は、まちづくりに欠かせないと感じているからこそその英断であろう。

「研修は、理論やスキルを学んで終わり、ではありません。研修で学んだことを、自分が働く自治体でならどう反映できるか、業務に何が生かせるか。研修を通じて、そういった課題意識や視点、マインドをもっていただけたら」と一木さん。

そのためにはどんな研修やサポートが必要になるか——職員研修所の挑戦は続く。



山梨県市町村職員研修所の皆さん