

「研修」の
現場^を行く!



→奈良県市町村職員研修センターが
入る奈良県市町村会館



公益財団法人 奈良県市町村振興協会

奈良県市町村職員研修センター

多様な規模・地域性の市町村から 職員が集うことの意義を重視し 今後も集合研修を基本に

神話と歴史のまち、奈良県橿原市に位置する奈良県市町村会館。ここに事務所と研修施設がある奈良県市町村職員研修センターは、奈良県市町村総合事務組合のなかにあり、研修業務は公益財団法人奈良県市町村振興協会に委託している。所長以下5人の職員という体制のもと、39市町村の声を聞きながら毎年の研修計画を策定。コロナ禍でさまざまな影響を受けながらも、多様な市町村から職員が集まって交流することの重要性に鑑み、一部にeラーニングを取り入れつつも集合研修を基本に置いて運営を行っている。



市町村総合事務組合が 市町村振興協会に業務委託

最初に、奈良県市町村職員の研修に関するこれまでの経緯を整理する。2008年まで、市町村職員の研修を担っていたのは奈良県市町村会館管理組合であった。奈良県市町村会館は、元々、1974年に奈良市に建設された。ところが奈良市は南北に長い奈良県のなかでも最北部に位置するため、県中部以南の市町村職員にとっては不便な立地であった。そこで、1992年の同組合議会定例会で移転改築が決定され、1997年8月に現在の市町村会館（橿原市）が竣工した。

市町村会館管理組合のもとに奈良県市町村職員研修センターが設立されたのが2004年である。2008年4月、組織の再編・統合により奈良県市町村総合事務組合が設立され、研修センターも同組合のなかに置かれることになった。そのうえで、財団法人奈良県市町村振興協会に研修業務を委託して、今日に至っている。

公益財団法人奈良県市町村振興協会は、市町村振興宝くじの収益金を効果的に活用するための機関として全国の各都道府県に設けられた財団法人市町村振興協会の1つで、1979年4月に設立され、2013年に公益財団法人となった。事業内容は、以下のとおりである。

①資金貸付事業 ②市町村振興宝くじ交付金交付事業 ③市町村振興助成事業 ④市町村職員研修・人材育成事業 ⑤市町村振興等情報提供事業 ⑥その他事業

本稿では、研修センターとしての④の事業を、以下詳しく紹介する。

市町村職員研修運営協議会で 市町村の意見・要望を集約

市町村会館にある研修施設は、8階の大研修室と2階の中研修室1・2、小研修室1・2である。本来はそれぞれ100人、50人、30人程度で使用していたが、現在は新型コロナウイルス感染対策としていずれも半分程度の定員に減らしている。

研修業務にあたる研修センター職員は、公益財団法人奈良県市町村振興協会の常務理事兼事

務局長、そして市町村職員研修センター所長である石井一良さん、次長の柚木真記さん、課長の久保和之さん、主任主事の波多野亜季子さんと倉侑也さん、主事の竹内春加さんの6人。

毎年の研修プログラムの内容を検討し決定するうえで、現場である市町村の声を反映させることは不可欠である。そのための常設機関として、奈良県市町村職員研修運営協議会が1999年より設置されている。委員は20名以内で、そのうち6名は県内3ブロック内の市人事・研修担当課長による協議で推薦された2名ずつ。3ブロックとは、北ブロック（奈良市など）、中ブロック（大和高田市など）、南ブロック（五條市など）である。また町村からは、各郡町村会長の属する人事担当課長8名が委員に入っている。いずれも人事課長や総務課長など、市町村の人材育成を管轄する課長級職員だ。

運営協議会は、基本的に年2回開催される。2021年度の場合、運営協議会に先立って職員研修担当者会議が8月2日に開催され、翌年度の研修について現場からの意見や要望を出し合った。10月27日に第1回運営協議会を開催し、正副委員長を選任した後、研修センターが作成した「令和4年度市町村職員研修計画」の原案をたたき台として意見交換。翌2022年1月18日に開かれた第2回で、研修計画案を承認した。

担当者会議に先立って各市町村研修担当職員に向けたアンケートも実施している。「意見が出やすいように、アンケートのフォーマットは毎回試行錯誤しながら作成しています」と波多野さん。

受講生アンケートも 講師の評価の参考に

各研修科目の講義を担当する講師の選任方法については、大きく2つに分けられる。1つ目は、センターから直接依頼する方式であり、法律や会計、技術系の研修で学識者に依頼する場合などがあてはまる。2つ目は研修専門の民間企業から講師を派遣してもらう方式であり、ビジネスマナーやメンタルヘルスといった一般企業と共通するスキルを身につけるための研修や、階層別研修などが多い。全体の3分の2ほどは後者の方式という。

受講生には受講後にアンケートをとっており、「講義の前と後で自分がどう変わったか」を確認する機会としている。講師に対する評価もこのアンケートから分かるため、その結果が次年度の講師選定にあたっての参考になる場合もある。柚木さんは、「講師もアンケートの結果を気にしているので、講師ともその内容は共有するようにしています」という。また、初めて依頼する講師などについては、研修センターの職員が講義を見学して、わかりやすい話し方をしているか等をチェックする場合もある。

感染対策を徹底しつつ 集合研修を基本に

新型コロナウイルスの影響と対策については、最初に感染が拡大した2020年4月から6月まではすべての講義を休止した。ほとんどの科目は7月以降に延期して実施したが、講師の日程調整が難しいなどの理由で中止となったものも8科目あった。それらはすべて専門科目であり、階層別研修と違って、1年遅れて実施したとしてもそれほど大きな影響はないという事情もあった。

なかには、講師を派遣している民間の研修機関が独自に講義をDVDに編集したり、メンバー限定のYouTubeで動画にまとめたりして、非集合型の研修に対応できるようにした科目もある。

またeラーニングについては、以前から実施していた法制執務入門に加えて、公文書の書き方などが集合研修から切り替わった。

情報発信力向上研修では、二次元コードを受講生からの質問に活用するという試みも行われた。あらかじめ質問フォームを用意しておき、受講生は講師の話について聞きたいことがあれば二次元コードを読み取って質問フォームに入力し、送信。講師のパソコン画面には質問一覧が表示されるので、それを見ながら回答する仕組み。マイクを回さずに済むので感染対策にもなる。

多くの都道府県ではオンライン研修を取り入れているが、奈良県では原則として今のところ採用していない。契約事務研修のように申込者が多い研修について、抽選に漏れた人にはオンラインで見てもらおう、といった使い方に限定している。これは、講師と受講生、あるいは受講

生同士が、顔を突き合わせて学ぶことの意義を重視しているからだ。2021年度以降は、定員の削減、研修室の換気、アクリル板の設置、マスクの着用、手指の消毒といった基本的な感染対策を徹底しつつ、前述のeラーニング科目を除いては集合研修の形で実施している。

近年はグループワークを取り入れる科目も増えているが、これについても通常より机の間隔を広めにとったり、アクリル板で区切るといった方法で継続するようにしている。受講生アンケートでは、このコロナ禍の時期にグループワークをすることに対して懸念の声もあったが、それよりも「こんな時期でもグループワークをやれたのが良かった」という声の方が多かった。

前年度の研修の成果と課題を 踏まえて翌年度の計画を策定

3～5年程度を計画期間とする中期研修計画を策定している都道府県が少なくないなか、そうした中長期の計画をつくっていないのが奈良県の特徴だ。あくまで前年度の研修の成果と課題を検証しながら、前述の市町村職員研修運営協議会で現場の市町村の意見もきちんと踏まえて、翌年度の研修計画を練り上げるという方法を採用している。もちろんそのプロセスのなかで、人材育成に関する社会的なニーズの変化や、求められる公務員像の変化なども反映させていくということだろう。石井さんは、近年のトレンドについて次のように分析する。

「かつては社会人としての基本的なマナーやスキル、公務員としてのあり方が重視されていました。しかし、最近では、公務員としての資質をいろんな専門分野に広げていったり、平均的な人間をつくるよりも少しとがった専門性を養うといった方向に行きつつあります。よりクリエイティブな能力が公務員に求められるようになってきているのではないのでしょうか」

単に「理解する研修」から より「実践的な研修」へ

2022年度に行われている研修の内容を詳しく紹介する。基本方針では、「自治体職員の研修機



関として、個々の自治体が独自に研修を行うことが困難、非効率的であり、県内レベルで行うことが望ましい高度な研修を実施することで、職員の資質の向上を図るとともに、自律的かつ戦略的に地域のことを考えて行動できる人材の育成を促進する」としている。

特に奈良県の場合、南部の吉野地方を中心に、平成の大合併にのらず自立の道を選んだ小規模な町村が多い。そうした町村では職員の数で圧倒的に足りず、ほとんどすべての職員研修を研修センターなどの外部機関に委ねているところが多い。したがって、研修センターの研修プログラムで公務員としてのスキルを一通り身につけられるように、研修体系を構築している。

続いて、研修カリキュラムについては、「費用対効果や内容をより充実させるために研修運営協議会等で議論を重ねながら見直しを進め、今日の分権型社会において職員に必要とされる説明責任能力・行政経営能力等を向上させ、単に『理解する研修』から、より『実践的な研修』を目指すこととする」となっている。

重点項目としては次の7点を挙げている。

- ①市町村を取り巻く時代環境の変化を認識し、市町村職員としての意識改革を推進する。
- ②行政経営の視点に立ったマネジメント能力の向上を図るとともに、住民との協働によるまちづくりを推進するための基礎的能力と実践力を養う。
- ③人権感覚と公務員としての高い倫理観、強い責任感を醸成する。
- ④組織における管理監督者の役割を重視し、その実践力を養成する。
- ⑤行政職員の専門能力を向上するとともに、デジタル変革等多様な変化に対応できる人材の育成・確保を推進する。
- ⑥IT時代に対応した研修の充実を図るため、非集合型研修「eラーニング」の講座をさらに充実させる。
- ⑦市町村・県職員の交流を図り、双方の職員に共通

する研修テーマについて、市町村・県職員を対象に合同で研修を実施する。

係長研修のテーマに 業務改善能力向上を追加

研修センターで実施する研修は、大きく「階層別研修」と「専門実務研修」の2つに分けられる。「専門実務研修」はさらに、「人事・管理研修」「法務能力向上研修」「実務能力向上研修」「業務遂行能力向上研修」「eラーニング研修」「市町村職員・県職員合同研修」に大別される。

階層別研修は、公務員としてそれぞれの職務に応じた能力と責任感を身につけてもらうことが最大の目的だが、特に若手の場合は同じ年代の職員による横の繋がりをつくるという意味も大きい。特に、前述のように小規模自治体が多い奈良県では、庁内だけだとそうした横の繋がりがつけれないという町村も少なくない。開講しているのは次の6講座となっている。

- ①新規採用職員研修…4～5月に第一部、10月に第二部を実施する。社会人としての自覚を持つことと、執務に必要な基礎的・一般的知識を習得することが目的で、第一部は2日間のプログラム。内容は、人権問題、新人としての心構えと行動、接遇、地方公務員法（基礎）。第二部は半年の職務経験を振り返ってのフォローアップと自治体法務入門を1日で行う。第一部と第二部ともに、法律についてはテキストとDVDの視聴による学習も行う。
- ②中堅職員研修…以前は「概ね在職6年以上」



係長研修

といった目安があったが、中途採用が増えて年齢と公務員としてのキャリアが比例しない場合も多くなったため、「中堅の職責にある職員」を対象者としている。

- ③係長研修…2022年度よりカリキュラムを見直し、マネジメント能力向上のほか業務改善能力向上をテーマに加えた。
- ④課長補佐級職員研修…中間管理職としての役割を認識することが主な目的で、コーチングとメンタルヘルスについて学ぶ。
- ⑤課長級職員研修…管理者としての実践的な指導能力を養う。
- ⑥再任用職員研修…再任用職員としての心構えを学ぶ。

自治体法務研修では 条例案をつくる演習も

専門実務研修の概要は次のとおりである。

- ①人事・管理研修…人事評価研修、メンタルヘルス研修、ハラスメント防止研修の3講座があり、特に後の2つは最近需要が高まっている。メンタルヘルス研修は、自分でできるケアの方法を学ぶセルフケアと、管理・監督者向けのラインケアの2科目がある。
- ②法務能力向上研修…法学研修（改正民法、民法）と自治体法務研修（法制執務）がある。後者については、法学の基礎や法令の読み方のほか、実際に条例案をつくってみる演習もあり、受講生からは「政策条例の立案を通して、条例だけでなく、その前段階の政策についても理解が深まった」などの感想が寄せられている。
- ③実務能力向上研修…滞納整理実務研修、契約事務研修、選挙事務実務研修、危機管理研修などに加えて、2022年度は3つの講座が新設された。DX研修、職員採用面接官研修、公平委員会事務局職員研修だ。DX研修は業務のなかで実際にデジタル変革を進める具体的手法を学ぶもので、市町村の現場からも特に要望が多かった。職員採用面接官研修も、コロナでリモート面接になった自治体もあってニーズが高かった。公平委員会事務局職員研修も実際に要望があったもので、人事係争案件が



メンタルヘルス研修（ラインケア）



法学研修（改正民法）

みられるようになったことの反映と研修センターでは捉えている。

- ④業務遂行能力向上研修…ハードクレーム対応研修、実習で学ぶプレゼンテーション研修、イベント力向上研修、パソコン研修など、多くの部署で活かせる汎用性の高い講座が並ぶ。2022年には、「業務マニュアル作成力向上研修」が新設された。
- ⑤eラーニング研修…法制執務入門（法令文の表現、初めて作る改正規定）、地方自治法、公文書の書き方、簿記会計の基礎に加えて、パソコン研修（エクセル基礎）が新設された。eラーニング研修は、時間等の制限のため、受講できなかった方々へ学習機会を提供できるといったメリットがある。また、市町村会館まで距離が遠い自治体の職員にとっては、通所の往復にかかる時間と費用を削減できるのも大きな利点だ。その一方で、最後まできちんと聴講したかの確認がとりにくいというデメリットもあり、どんな科目がeラーニングに向いているか慎重に見極めている。
- ⑥市町村職員・県職員合同研修…奈良県は県自治研修所を中心に独自の職員研修を行って



契約事務研修（基礎）



情報発信力向上研修



情報セキュリティ研修

るが、交流促進の目的もあって年に2～3講座を市町村職員と合同で行っている。研修センターと県自治研修所で協議しながらテーマを決める。2022年度は、話し方・説明力向上研修とワンペーパー資料作成研修を開講する。すべての講座に共通する新しい取り組みとして、2022年度から各研修で使用する資料を事前にホームページ上に掲載し、受講生にはプリントアウトして持参してもらうようにした。久保さんは、「どんな内容の研修なのか、事前にイメージしやすくなったと思います」と話す。

市町村をつなぐ架け橋の 役割も果たしていきたい

アフターコロナも見据えた今後の展開について、石井さんは「オンラインも必要に応じて組み込みながら、ダイバーシティ、DXといった今日的テーマをどう展開させていくかが課題です」と指摘する。

この点について柚木さんは、「オンライン研修と集合研修はそれぞれメリット・デメリットがありますが、広域的な研修センターに幅広い年

齢層や地域の職員が集まることの重要性は大きいので、今後も集合研修を充実させていきたいです」との考え方だ。受講生アンケートでも、「他の方の意見を直接聞いて良かった」といった感想が少なくないという。

久保さんは、コロナ禍になって授業以外の部分で気につけないといけない点が増えたことから、「コロナ前に戻ってほしいのが本音です」としつつ、「集合型とリモート型を組み合わせたハイブリッド方式も取り入れていけたら」とのこと。

竹内さんは、「公務員は幅広い知識が求められるので、常に新しい科目や講師を開拓するという意識を持って取り組んでいきたいです」と抱負を語る。そのためにも、他の研修機関との横の繋がりをつくっていききたいと意欲的だ。

波多野さんは、研修センターについて「独立した研修機関として県内の市町村の架け橋という役割もあります。その機能を果たしていくための“縁の下の力持ち”になれば」と話す。

倉さんは、「予算を担当しているが、年々厳しくなっています。そのなかでも、できるだけ新しいニーズに対応し、効率的な研修を実施していきたいですね」と語ってくれた。



奈良市町村職員研修センター研修担当の皆さん