

「研修」の  
現場<sup>を</sup>行く!



→青森県自治研修所外観



青森県自治研修所

## キーワードは、「挑戦」と「創造」 使命感を持ち、着実に成果をあげる 自律的な人材の育成を実現するために

青森県自治研修所では、県、市町村及び関係団体で構成する青森県自治研修所運営協議会を組織し、県と市町村の共同事業として、県職員と市町村職員を対象とした研修を実施している。時代の変遷に伴い多様化を続ける住民のニーズに的確に応える自律的な人材を育成するため、自治研修所も変化を続けている。研修の「効果測定」の取り組みと、2018年から県職員を対象に実施している「中核世代早期育成研修」を中心にお話を伺った。



## 半世紀にわたり、 県・市町村職員の研修を支援

青森県自治研修所（以下、自治研修所）は、1950年に青森県職員研修所が設置されたことに端を発する。

当初は県職員の研修のみを担っていたが、1970年11月に設置された青森県自治研修所運営協議会において、市町村職員研修に関する検討が重ねられ、1971年4月に現名称へ変更した。県と市町村の共同事業として、県職員及び市町村職員を対象とした研修を実施することとなった。

組織の変更・改称から半世紀が経過した自治研修所は、ほぼ全ての研修を、県・市町村職員合同で実施しており、自治体の枠を超えた職員同士の交流の場としても活用されている。

新型コロナウイルス感染症の流行は、自治研修所にも多大な影響をもたらした。感染防止対策が強化されたときは施設自体の使用が不可となり、やむなく開講を中止した研修もあった。

研修が実施できなければ、県・市町村職員の育成にも支障が生じる。そのため、自治研修所ではオンライン研修の導入を決めた。施設の利用が可能となってからは、対面での研修を実施する際には、検温やアルコール消毒の徹底、三密にならないための座席や机の配置の工夫、対面とオンラインを併用するハイブリッド研修の採用など、様々な対応をしている。

オンライン研修やハイブリッド研修はコロナ禍の対応策として採用されたものであったが、意外な効用もあったという。

「青森はかなり広い県ですので、『自治研修所まで通うのは大変』という声や、『子育て中で時間のやりくりが難しい』という声もありました。そういった方々は、オンライン研修は受講しやすく、研鑽を積むチャンスが増えてよかったと感じていらっしゃるようです」と、木村さん（研修・人材育成グループサブマネージャー）。

ウィズ・コロナ時代に入った今は、座学が中心の研修はオンラインに切り替えるなど、参加

者の声も反映しながら、より受講しやすい環境の整備を進めている。オンラインの環境が整わない参加者に研修室やパソコンを開放し、施設内のネット環境を使った受講を支援しているのもその一例である。

## 県の人材育成方針をベースに、 時代のニーズに合う研修を実施

2022年度は、

- ① 基本研修：新採用者から再任用者まで職位ごとに必要なスキルを学ぶ
- ② 選択研修：チャレンジ力向上、コミュニケーション力向上、マネジメント力向上、期待する姿勢・態度、ICT対応力向上の5コース18科目
- ③ 特別研修：管理者セミナー
- ④ 市町村向け出前講座：職場研修の支援
- ⑤ 通信教育講座（eラーニング含む）：自己啓発の支援
- ⑥ 部局研修：担当業務ごとに必要なスキルを学ぶ
- ⑦ 研修教材用ビデオの貸し出し

が並行実施されている。

研修の内容だけでなく、受講方法も多彩であり、参加者に合った研修を選択しやすいことが



2022年度 選択研修（ロジカルプレゼンテーション）



2022年度 出前講座（八戸市）

わかる。

また、2006年度からは、職員研修実施業務を包括的に民間委託し、民間のノウハウを活用することで実効性のある職員研修を行っている。

以上のような研修の計画を決定するのは、「青森県自治研修所運営協議会」（以下、運営協議会）である。

運営協議会は、会長を県人事課長、副会長を県市町村課長が務め、市長会事務局長、町村会事務局長、市長会及び町村会が推薦する市町村の研修担当課長で構成されている。

社会経済情勢や現場のニーズ、過年度の研修の効果、参加者の声など総合的に鑑み、毎年度、新たな研修計画案と経費負担額案を立て、協議のうえ決定していく。

運営協議会の中核となる県が研修計画を立案する際の指針としているのが、「青森県人材育成方針」（以下、県育成方針）である。

県育成方針は、1999年に策定された「青森県人材育成ビジョン」（2007年に改訂）をもとに人材育成の方策を取りまとめたものであり、2015年3月に策定され、以後改訂を重ねている。

県育成方針の序章には、青森県基本計画に掲げた施策の実施に当たり、強い使命感と挑戦・創造する意識を持ち、時代の変化に柔軟かつ自律的に対応し、着実に成果をあげることができ、職員を育成する必要があると記され、さらに「期待される職員像」として、

- ① コストとスピードを重視し、県民の満足度を第一に考えて行政運営に取り組む職員
- ② 常に改革・改善に向けて積極的にチャレンジし、自ら成長を続ける職員
- ③ 高い倫理観・使命感を持ち、熱い心で青森の未来を創造していく職員

の3つが掲げられている。

自治研修所の研修では、これらの職員像を意識した人材育成を目指している。

また、新採用者研修では、「青森県の歴史と文化」や「まるごとあおもり講座」などをカリキュラムとして組み入れ、青森県を知り、青森県人であることに自信を深めることも重視している。

2022年度の自治研修所のカリキュラムは、「自

治体DX」に関する研修を充実した。これは県育成方針の改訂に伴う措置で、国が示した自治体DX推進の計画を踏まえ、人材育成の具体的方策に「自治体DX推進への対応」を盛り込んだことによる。

自治研修所では、県育成方針をベースに計画された多様なカリキュラムを提供し、人材育成の支援に努めている。

## 効果測定により、 ブラッシュアップを図る

自治研修所の取り組みから特徴的な2つを取り上げ、紹介する。

1つは、「選択研修の効果測定」の取り組みである。

効果測定は、研修内容の改善に役立てることを目的とし、2021年度には選択研修2コースで実施された。

測定はアンケート形式で行われ、参加者に、研修直後と概ね3か月後の2度、自記式で質問に回答してもらう。

アンケートは、「研修目的達成度」「研修理解度」「知識・技能・手法の活用度」「意識・行動変容度」「研修満足度」の5項目からなり、5段階（上位5～下位1）で評定する。そのほか、自由意見の記述欄も設けられており、数値と記述から、研修の効果や活用状況、意識の変化の推移を検証していく。

以下、2コースの測定結果の概要を見ていこう。

### 1) 2021年度実施「ダイバーシティマネジメント研修」

同研修は、「価値観や働き方など様々な違い（ダイバーシティ・多様性）を尊重し、個の力を活かす組織運営を実現するため、ダイバーシティマネジメントの考え方や個々の『人財』の特性を把握して長所を伸ばすマネジメントスキルなどを習得する」ことを目的として行われた。

3か月後のアンケート回収率は86.6%であった。

データによると、3か月後も「研修目的達成度」「研修理解度」「研修満足度」は5段階評価



中「4」以上をキープしており、「研修内容を継続して意識し、具体的な行動に移せている」という考察がなされた。

特記事項として挙げられたのが、「意識・行動変容度」の上昇である。自由意見から個人での行動や組織内で働きかけを行っている人、または行動に移せていなくても意識、思考し続けていることが確認でき、研修によって個人レベルでも組織レベルでもダイバーシティへの認識が高まったと評価している。

もう1つ特記事項として取り上げられた「知識・技能・手法の活用度」は、他項目に比べて数値の低下が大きかった。このことから、ダイバーシティを意識できるようにはなっているものの、業務での活用までには至っていないという実態が浮かびあがってきた。

## 2) 2021年度実施「女性職員のためのセルフマネジメント力向上研修」

同研修は、「女性が職業生活において個性と能力を十分に発揮して活躍するため、対人関係でのスキル、リーダーシップとフォロワーシップ、タイムマネジメントなどを学ぶとともに、これからのキャリアを考える」ことを目的として行われた。

3か月後のアンケートの回収率は94.1%であった。

データによると、3か月後も「研修目的達成度」「研修理解度」「研修満足度」は5段階評価中「4」以上を維持しており、前述の1)「ダイバーシティマネジメント研修」と同様に、「研修内容を継続して意識し、具体的な行動に移せている」という所見であった。

特記事項として、「意識・行動変容度」の上昇が挙げられている。自由記述では「前向きな気持ちで業務に取り組んでいる」「コミュニケーションの面で変化があった」という意見が多く、研修中に行った「4つのタイプ分け」診断で「自分と他者では考え方も表現の仕方も違うことを体系的に理解できたことや、講師が各タイプの具体例について表情、話し方等の違いを豊かな表現で伝えたことで、より記憶に残り、研修後の意識変容や活用に繋がったと考えられる」と

評価している。

一方、「知識・技能・手法の活用度」は、他項目に比べて数値の低下が大きかった。「今の部署は自席で一人で行うことが多く、業務において、研修で学んだことを実践する機会が少ない」「感情のコントロールを心掛けているが、仕事や環境の変化等により、自分に余裕がなくなると、感情に左右される」という自由意見があったことから、周りの状況や自身の気持ちの面で活用に至っていないと推察された。

効果測定は前述のとおり、研修内容の改善に役立てることを目的に実施されており、今回のデータを踏まえ、次年度以降のカリキュラムが見直され、研修のブラッシュアップが図られる。

また、効果測定を行うことは、参加者のブラッシュアップにも資する。なぜならば、アンケートに回答するときには、自身の学びや経験を振り返ることが必要となるからである。研修に参加して終わりではなく、「何を学んだか」「学んだことを意識できているか」という振り返りや、「どうやったら学びを業務に生かせるか」「今後どのような学びが必要か」などについて参加者がおのおの模索するきっかけにもなっていると思われる。

## 「経済を回す」をテーマに行う「中核世代早期育成研修」

2つ目に紹介するのは、2018年度から実施されている県職員を対象とした「中核世代早期育成研修」の取り組みである。

同研修は、将来の県行政の中核を担う世代を対象に、企画力や交渉力、マーケティング力、発想力、現場における実践力など、営業に対応できる能力を備えた人財の養成に中期的かつ体系的に取り組んでいるものである。

### 1) 研修スタートの経緯

青森県基本計画では、「食」や「観光」など、本県の強みを活かした分野を「経済を回す」けん引役に位置づけ、県庁の営業体制の強化についての取り組みを始めたことから、研修の計画立案が始まった。

青森県には豊かな資源がある。それらの資源

に付加価値を付けて売る仕組みをつくる、売る仕組みを考えられる人材を育成することが重要であるという思いから、若手職員の営業力の底上げとスキルの継承を図る取り組みの一環として同研修が計画された。

立案のもう1つのねらいとして、組織全体の底上げもあった。

特定の分野にかかわらず、戦略的な取り組みを強力かつスピード感をもって推進するには、前例のない事業や困難な課題に対して、課題を分析し、解決に向け試行錯誤しながら前に進む力がよりいっそう求められる。

そのため、知識や経験を有する熟練職員の能力の発揮はもちろんだが、主事・技師級職員、主査級職員など将来の県行政の中核を担う世代の総合力向上が急務と考えられたのである。

## 2) 研修の目的と対象

2022年度の実施概要によると、研修の目的は、発想力、企画力、交渉力、マーケティング力、現場における実践力などのスキルを兼ね備え、次世代のけん引役となり、前例のない事業や困難な課題に対して、課題を分析し、解決に向け試行錯誤しながら前に進む力を持つ職員を養成し、県庁全体の組織力向上を図ることにある。

参加対象者は、各部局から推薦された主事・技師級から主査級職員で、2022年度の研修には11名が参加している。

## 3) カリキュラムの概要

研修は全7回のカリキュラムで構成されている。単に知識を習得するだけではない、知識を実践に結びつける学びのしかけが随所になされている。

2022年度の場合は、6月にキックオフが行われたあと、7月から12月の6か月間（計10日）で実施されている。

カリキュラムの一部を紹介すると、「ニューノーマル時代の自治体営業力」「オンラインも活用したマーケティングの基礎知識」「DX時代の営業戦略」などのほか、「プロモーション体験談」「トップセールスオリエンテーション」「知事トップセールス同行」など、実際に現場に出て、いろいろな方々とコミュニケーションを図りながら実

践し、スキルアップし、営業力を高める内容となっている。

研修のまとめにあたる第7回は、第6回までの学びや経験を生かし、プレゼンテーションに臨む。2日間かけて全員がプレゼンテーションを行い、フォローアップや講評を受けるという流れである。

プレゼンテーションは、参加者が3～4名程度に分かれてグループごとに行われる。

その準備は、グループごとにペルソナを設定するところから始まる。ペルソナとは「ターゲット」のことで、話し手が想定するプレゼンテーションを聞いてほしい相手を意味する。ペルソナを決め、ペルソナ像を掘り下げ、何を訴求していくかアイデアを出し合い、検討する。そして具体的に売り込む内容を練り上げて、プレゼンテーションに挑むのである。

2021年度のプレゼンテーションでは全てのグループが観光で経済を回すことを検討した。各グループのテーマは以下のとおりである。

### A グループ

十和田湖奥入瀬溪流 滞在型フォトウェディングプラン

### B グループ

八甲田・奥入瀬 秘境巡りツアー

### C グループ

また、来ずにはいられない旅

### D グループ

五能線でGoGo！～仕事×子育て×旅行～

4グループが、どんなペルソナに、何を訴求したのか。テーマを読んで、読者の皆さんのイメージは膨らんだだろうか。

2022年度の研修は現在進行中であるが、各グループ員は、知事トップセールスの際に、実際に店頭に立って「青天の霹靂」をPRするなど、既に実践経験も積んでいる。

「青天の霹靂」とは、知る人ぞ知る、青森自慢のお米。「誰もが驚くような旨さを目指して誕生したお米。青森の実力のすべてがつまっています。青森の深い森の、水の、土の、そして人の力。悠久の自然がお米の旨さを支え、米づくりの経験と情熱がこの新品種を生み出しました。



2022年度 中核世代早期育成研修 (キックオフ)



2022年度 中核世代早期育成研修 (第3回)



2022年度 中核世代早期育成研修 (第6回)

全国の人にこの旨さに驚いて、青森に驚いていただきたい。いわば青森からみなさんへお届けする手紙です」(「青天の霹靂」サイトより抜粋)と紹介されている。

これまでの知識や経験を踏まえて、各グループは、何をテーマに据え、どんなペルソナに、いかに魅力を発信するのか、新規顧客をつかむあっと驚く発想力は発揮されるのかなど、プレゼンテーションへの期待は高まる。

同研修のプレゼンテーションは、参加者同士で披露し合うのではなく、上長なども聞き手として参加し、その分、参加者の本気度が試される場となっている。

とはいえ、プレゼンテーションはあくまでも研修の一環であり、企画の実現が最終目的ではない。

どんなふうに発想し、企画し、マーケティング力を発揮するかを実体験すること、サービス(営業)のマインドを醸成すること、参加者が自身の経験を職場に持ち帰り、業務や組織運営に生かしたり、ノウハウを共有したりすることが目指されている。

## 自治研修所が これから目指すもの

自治体に取り組むべき課題が多様化し、スピード感が求められている昨今、変化に対応できる自律的な人材の育成は、いちばんの課題であろう。

例えば、公務員の退職年齢の段階的引上げが話題にあがっているが、退職年齢が上がれば、高齢期にあたる職員が増えることになり、現状の組織体制や業務のやり方では立ち行かない事態も出てくる懸念はある。

「若手職員のうちから高齢期までを見据えたキャリア形成・働き方を意識してもらう必要があります」と金沢さん(研修・人材育成グループマネージャー)は語る。定年の時期が変われば、おのずと生き方や仕事の取り組み方も変わってくるだろう。そういった変化に対応できる人材を育成するためにも、今よりも長期的なキャリアデザインを考えるような、研修の必要性を感じているというのだ。

これはほんの一例であるが、時代の要請に合わせ、研修の内容もつねに刷新されていくであろう。

改善・改革に自らチャレンジしていく職員を育成するために、自治研修所も果敢にチャレンジし、変化していく。そんな心意気がお話から伝わってきた。



青森県自治研修所研修・人材育成グループの皆さん