

「研修」の
現場^を行く!



→研修のために建築された
自治会館別館



熊本市町村職員研修協議会

研修はゴールではない 学びを生かす真の目的を意識できるよう 全力でサポートする

熊本市町村職員研修協議会は、熊本県内の市町村、一部事務組合および広域連合職員を対象に体系的な研修を行うことを目的として設立された。研修を開始した2008年4月以降、内容を吟味した質の高い研修の実施を続けている。取り組みの中から、コロナ禍における研修と、研修を企画・実施するうえで大切にしていることを伺った。



必要な研修とは何か 検討を重ねて設立へ

熊本県市町村職員研修協議会（以下、「研修協議会」という。）は、「社会情勢の急速な進歩や変化に対応し、多様化する住民ニーズに即した市町村行政が推進されるよう、研修を通じて市町村等職員の能力向上を図ることで、住民の福祉と地域の振興に資する」ことを目的とし、2007年7月に設立された。

研修協議会の設立の準備が始まったのは、2005年6月に遡る。「地方分権時代における市町村職員の人材育成に関する研究会」が設置され、地域に必要な研修について検討がなされた。

検討の結果は2006年2月に市長会・町村会へ報告され、それを踏まえて同年6月に「市町村職員研修制度構築検討会議」を設立。その後、2007年4月の「市町村研修協議会設立準備事務局」立ち上げを経て、研修協議会の設立へと至った。

約2年の準備期間をかけて、熊本という地域に必要な研修の内容や、在り方を模索することで、研修協議会の骨格が形づくられてきたのである。

研修協議会事務局は熊本県市町村自治会館内に置かれているが、研修はすべて自治会館別館で行われている。

自治会館別館は研修のために建築されたもので、健軍神社参道を挟み、自治会館本館の真向かいに建つ。熊本県産の木材を使った落ち着いた館内には、大小さまざまな研修室のほか、休憩スペースなどを備えている。

あえて「いつもどおり」にこだわった コロナ禍の3年

コロナウイルスが蔓延した2020～2022年度は、研修協議会でも様々な対応を余儀なくされた。

コロナ感染が始まった当初は、研修受講団体から「なぜ、このような時期に研修を行うのか」という声が届いたこともあったという。

緊急事態宣言が出され、感染拡大が不安視されていたという社会状況に鑑み、2020年度4月～6月の階層別研修はやむなく中止の決定をした。しかし、その後の専門研修については、従来どおりの対面研修のままで実施してきたそう。

「オンライン研修の導入に踏み切る自治体が多い中で、なぜ対面を？」という問いかけに、研修協議会事務局長の宮川さんは「対面で行う研修のよさを感じてきたためです」と回答した。

「研修では、自分の所属と異なる団体から参加している受講者とも一緒に学びます。

同じ目的をもって一つの場に集い、共に学ぶなかでだんだんと自然にコミュニケーションが生まれていきます。研修を受講して力をつけるのはもちろん大切ですが、受講者同士のコミュニケーションによって、知らなかったことを知ったり、視野が広がったり、他地域の状況を知って新たな気づきを得たりもする。そういったところが対面で研修するよさの一つである、とずっと感じてきました。

しかし、そういった交流を、初めて会う人と、しかも画面越しに顔を合わせるオンライン研修でかなえるのはなかなかハードルが高く、難しい。だからあえて『対面』で実施しました。コロナ禍という非日常下ではありましたが、いつもどおりの研修スタイルにこだわったのはそういう理由が大きいです」

さらに、物理的な課題が挙げられたことも、オンライン導入に踏み切らなかった理由の一つだったという。

オンライン研修の検討をしていた際、受講団体から、オンライン受講に必要な通信環境が整っていなかったり、オンライン研修を受ける部屋が確保できなかったりなど、諸事情があることを知らされた。そのため一律に研修をオンライン化してしまうには時期尚早なのではないか、という結論になったという。

また、受講者の学びの質の保障も、理由の一つである。オンライン研修の場合、多くは職場で参加することとなる。職場での受講であると、急ぎの用や呼び出しがあればそちらの対応をす

ることとなり、研修の中座もありうる。そうになると、せっかく研修を受講しても受講者が集中できないのではないかという懸念もあった。会場で行う研修であれば、その時間は通常の業務から完全に解放され、学びのみに集中できる。そのほうが受講者にもよい影響を与えるのではないかと考えた。

以上のような理由から、研修協議会では、専門研修の対面実施を決定したのである。

もちろん、感染予防・拡大の対策は十分にとって実施された。検温やアルコール消毒、アクリル板の設置、間隔を広げた座席レイアウト、マスクの着用などの基本的な対策のほか、講師は遠方から招くのではなく地域の方を中心に依頼し、受講者・講師・事務局スタッフともに健康チェックを徹底するなど、安全・安心への配慮には十二分に努めてきたという。

こういった取り組みのおかげで、コロナ禍でも混乱することなく、従来どおりの対面研修を実施することができた。

ちなみに、2020年度にやむを得ず中止となっ



新規採用職員研修



新任課長研修

た階層別研修については、2021年度以降に研修の回数を増やすことでカバーしている。

ニーズに応える 多彩なカリキュラム

ここで、2022年度の研修計画を紹介する。

研修は「階層別研修」と「専門研修」に分かれ、それぞれ以下のような科目で構成されている。

■階層別研修6科目

新規採用職員研修／新規採用職員フォローアップ研修／一般職員1部研修／一般職員2部研修／新任係長研修／新任課長研修

■専門研修21科目

・政策研修1科目

誰でも楽しく学べる地域政策づくり講座

・実務研修19科目

市町村民税研修／固定資産税初級研修／固定資産税（家屋評価）研修／税徴収事務研修／特別会計における消費税事務研修／契約事務研修／法制執務研修／面接試験技法研修／人事評価実務研修／防災・危機管理（リスクマネジメント）研修／コーチング（部下・後輩指導力向上）研修／サービス向上研修／ハードクレーム対応研修／メンタルヘルス研修（ラインケア）／説明力向上プレゼンテーション研修／住民向け文書作成力向上研修／タイムマネジメント研修／女性職員ステップアップセミナー／問題発見解決研修

・IT研修1科目

セキュリティ基礎コース／Word基礎コース／Word応用コース／Excel基礎コース／Excel応用（関数）コース／Excel応用（マクロ）コース／Access基礎コース／Access応用コース／Power Point基礎コース／Power Point応用コース

研修内容や受講対象者など詳細については、すべて研修協議会ホームページで公開されている。受講風景のスナップや受講者の感想も掲載され



ており、「研修前の不安を少しでも解消できるように」、「必要な学びが深められるように」といった、研修協議会職員の皆さんの細やかな配慮が感じられる。

工夫を重ね、 質の高い研修を支える

質の高い多彩なカリキュラムを提供するために、研修協議会ではどんな工夫がなされているのだろうか。

一つが、受講者アンケートの活用である。

受講者アンケートにはすべて目を通し、研修協議会事務局のスタッフを中心にデータ化、集計・分析する。この貴重なデータは、次年度以降の研修内容を検討する際の資料として活用されるほか、先述の研修協議会のホームページにも一部紹介されている。

また、アンケート結果は、研修の講師にも受講者の生の声として共有される。講師が研修内容を振り返り、ブラッシュアップに活用できるように提供しているのだ。

仮に、同じ講師が同じ研修を行った場合でも、アンケート結果は年度ごとに比較できる。より客観的に自身の研修を振り返って検証する指標となり、結果的に研修の満足度の向上、質の高さの維持につながっていく。

二つ目が講師の選定である。

研修の満足度を上げるために、また、新たな研修を開発するためにつねに高いアンテナを張り、講師の選定に尽力している。例えば有志が主催する「九州中国地方自治体研修提案説明会」や、県・市が主催する「九州地区公務研修協議会」などに積極的に参加し、熊本県内にとどまらずより広域で情報収集・情報交換を行い、「これは」と思う研修および講師を探す取り組みも継続して行っているそうだ。

2022年現在の受講団体は、県内市町村（45団体）、一部事務組合（21団体）、広域連合（5団体）、町村会である。

研修は団体別ではなく、所属の異なる受講者が同じ研修を受講するスタイルで実施される。

様々な職場から来る受講者が一様に満足できる研修をつくるために一役買っていると思われるのが、「研修検討会」である。

研修検討会とは、研修協議会に置かれる組織の一つであり、役員会・幹事会と連携し、研修計画についての検討を担う。

研修検討会に参加しているのは、熊本県（市町村行政担当課の課長補佐級）、熊本市（人材育成センター所長）、市長会（事務局次長）、町村会（事務局次長）、市長会構成団体（研修担当課長3名）、町村会構成団体（研修担当課長3名）、一部事務組合・広域連合（研修担当課長3名）といった顔ぶれで、研修検討会のメンバーはいわば研修に受講者を送り出す側にあたる。つまり、職員が取り組むべき課題や職員に必要なとされるスキル、住民のニーズなどを肌で感じている方たちが、研修計画の段階から参画しているのだ。だからこそ、実のある研修を計画・実施できているのである。

研修検討会では、研修ごとに集計・分析された受講者アンケートのデータをもとに、今年度の研修の状況や満足度（内容、回数、カリキュラム、講師など）を、多角的・多方面から詳細に検証する。加えて、「今」「これから」の職員に必要なスキル、ニーズ、社会情勢についてもあわせて検討され、次年度の研修カリキュラムを練り上げていくのだ。

先に紹介した多彩な研修カリキュラムも、実は、すべて「研修検討会」において吟味・検討され、計画されたものである。

また、研修を必要とする者が確実に受講できるように、受講団体を通じて事前に参加希望者数を把握し、研修の定員や回数の計画に反映するようにしている。

例えば専門研修を見ると、「防災・危機管理（リスクマネジメント）研修」は、2016年4月16日に発生した熊本地震を機に研修内容の見直しが行われた。また、市民への説明に関するスキルを学べる「説明力向上プレゼンテーション研修」と「住民向け文書作成力向上研修」は受講希望者が増えていたことから、2022年度は前年度よりも定員や開講回数を増やすといったよう



説明力向上プレゼンテーション研修



サービス向上研修



IT研修



住民向け文書作成力向上研修

に、受講者目線の検討がなされている。

このように、研修の参加主体である受講団体が研修計画の作成段階から参画しているため、行政サービスや住民ニーズの向上に直結する研修を計画できる。だからこそ質の高い研修を提供し続けることができ、受講者の満足度の高まりにつながっている。ここが研修協議会の強みであるといえよう。

研修協議会がめざしていく これからの在り方

受講各団体や、他地域の提案会・協議会との協力・連携を大切にし、2008年4月の研修開始から着実に実績を重ねてきた研修協議会は、2023年4月に16期目を迎える。

今後の研修協議会は、どんな在り方をめざし

ていくのか。

まずは、研修内容のさらなるブラッシュアップである。

これまでに実施してきた研修の検討・見直しもさることながら、SDGsやデジタルトランスフォーメーション（DX）など、新たに取り組むべき課題も多く、研修へのニーズも高まっている。今後も、社会の動きに応じて、新規の研修を計画していくことになる。

また、熊本地震発生から7年が経過した今も、職員のメンタルヘルスは地域の大きな課題となっているようだ。地震発生後から各団体においても職員のメンタルヘルスの不調が見られ、依然その状況は続いている。

研修協議会では、「メンタルヘルスカケア研修」を開講し、「管理職として部下の抱えるストレスに気づき、個々人に心の問題を抱え込ませない職場づくりを学ぶ」というねらいでの研修を実施している（2022年度）。しかし管理職だけではなく、メンタルヘルスに課題を抱える本人や、管理職以外の周囲の人々の関わりなど、もっと多方面からのアプローチも必要なのではないかという意見もあり、検討がなされているという。

もう一つは、受講者へのフォローアップである。

「受講者アンケートを拝見していると、『時間が過ぎるのがあっという間でした』、『講師の先生がとてもよかったので、他の研修にも参加し



てみたい』、『グループワークでの話し合いが有意義だった』という意見をよく見かけます。時には辛口の評価もありますが、受講者のすべての思いを真摯に受け止め、講師と共有しながら、『受けてよかった』と思える研修を続けていくことは変わらず大切にしたいと思っています」と、研修協議会事務局次長の牛田さん。

研修に参加する側の視点に立てば、すぐに職場で役立つ内容であれば研修への評価は高くなるだろう。

しかし、「受講者には、研修を受けて満足するのではなく、職場でいかに使っていくか、継続していくか、研修を受けた自分だけではなくいかに職場で共有するかといった視点を意識していただきたいのです」と宮川さんと牛田さんは警鐘を鳴らす。そういった思いから、フォローアップの在り方についても模索が始まっている。

研修終了時に受講者アンケートを実施して、結果を次年度以降の研修計画に反映させていることは既述のとおりだが、さらに一步踏み込んで、研修後の様子を把握し、フォローする方略を探っているようだ。

ここで再び、冒頭で紹介した研修協議会設立の目的を振り返ると、「研修を通じて市町村等職員の能力向上を図ることで、住民の福祉と地域の振興に資する」とある。

「職員の能力の向上を図る」ことは、研修で実現できる。しかし、研修でどれだけよい学びを得ても、どんなによい講師を選定しても、そこで終わってしまうのでは、研修協議会を設立したそもそもの目的である「住民の福祉と地域の振興に資する」につながらないと、宮川さん、牛田さんをはじめとする研修協議会では認識している。

研修に参加した直後はモチベーションも高く職場で学びを生かしていたという人も、日常の業務で忙殺されるうちにモチベーションが低下し、研修での学びからまったく離れてしまうといった経験談はあちらこちらで耳にする。そうならないため

の働きかけの重要性を、研修協議会は感じているともいえる。

「ほんとうにたくさんの受講者が、業務の時間をやりくりして研修に参加してくださっています。

受講者の皆さんにお伝えしているのは、『研修を受けるのが目的（ゴール）ではない』ということです。

研修は能力を上げる機会を提供する場であり、真の目的は、向上した能力を生かして住民のニーズに応える質の高い行政サービスを提供することにあるのです。

研修に参加する方々は、変化の激しい社会状況の中、質の高い行政サービスの提供と住民ニーズへの対応のために必要な公務員としての基礎力、効率的な行政運営を行うための能力、豊かな地域づくりを進めるための政策形成能力といった多様な能力の向上が求められています。

研修で能力の向上を図っていただくその先にある目的、何のために能力の向上を図ろうとしているのかという意識をもって研修に臨んでほしいと節に願います。これまで同様、能力向上に役立つ研修の提供に、全力で取り組みます」と宮川さん。

どのような方略が研修後のモチベーション維持につながるのか、また、研修協議会としてどんな取り組みができるのかなど、具体的なフォローアップ対策についての検討はまだ緒に就いたばかりではある。しかしながら、設立時の目的の実現に向け、一丸となって課題に向き合っていく研修協議会の強い意志が垣間見えた。



熊本市町村職員研修協議会 研修担当の皆さん