

「研修」の
現場^を行く!



→栃木県市町村振興協会が入居
する栃木県自治会館



公益財団法人 栃木県市町村振興協会

研修へ送り出す側のマインド1つで、 研修の効果が無限大になる

栃木県市町村振興協会は、市町村職員等人材育成事業をはじめ、市町村の健全な発展を図るために必要な事業を行っている。その中で特に印象的だったのが、人材育成事業において、研修で得た学びをいかに現場へ還元できるようにするか、ということへの取り組みである。「せっかく受講しても、その成果をなかなか業務に生かせられない」という状況を限りなくゼロにするための示唆に富んだ言葉を伺うことができた。



より盤石な運営をめざし 協議会から振興協会へ

「公益財団法人 栃木県市町村振興協会」（以下、振興協会）は、1979年4月に設立された財団法人栃木県市町村振興協会が、2012年4月に公益財団法人に移行したものである。その際、県内の市町及び一部事務組合の職員を対象とした研修事業を担っていた栃木県市町村職員研修協議会（1980年4月1日設立）と統合し、研修事業が振興協会へと移譲された。

この移譲には、事務局体制や財政的な基盤を強化するという目的があった。自治体の規模によって研修機会に差が生じてしまわないように、市町村へ提供する研修を持続可能なものとするように、強固な運営基盤を求めたのである。

振興協会が担う人材育成事業には、主に2つの柱がある。1つ目は「研修事業」であり、主に管理監督者対象の研修（全職員・一般職員対象の研修を一部含む）の実施。2つ目は「市町村アカデミー」など、他団体が実施する研修受講者に対する受講経費の助成である。

では、振興協会の人材育成事業の詳細を見ていこう。（以下、「令和5年度事業計画」より抜粋）

当面する行財政の重要課題について理解を深め、多様化する住民ニーズに即した市町行政が推進できるよう、市町等職員の育成を支援するため、次の事業を実施する。

(1) 研修事業

- ① 副市町長等を対象とした「副市町長等研修会」
- ② 初当選の議会議員等を対象とした「初当選議会議員研修会」
- ③ 監査体制の充実と監査委員の能力向上に寄与するための「監査委員研修会」

- ④ 全市町の職員が自治体規模に関わらず共通して習得すべき能力向上のための「管理監督者等研修」

(2) 助成事業（詳細は略）

2023年度に計画されている(1)④の研修については、研修対象ごとに5つ（「管理者」（1研修）、「管理監督者」（15研修）、「全職員」（4研修）、「一般職員」（5研修）、「指導者養成」（2研修））に分かれており、複数回実施している研修を含め計55研修を実施する予定である。

これらの研修の立案を行う機関として「研修企画委員会」と「市町村研修担当課長会議」が設置されている。

○研修計画の立案の流れ

研修計画の立案を行っているのは、「研修企画委員会」である。

「栃木県市町村振興協会研修企画委員会設置要領 第3条」によると、研修企画委員会は「市町村職員等を対象とした研修事業にかかる管理・監督者研修等について検討し、毎年度の研修計画を策定する」ことを目的に設置されており、8つの広域ブロック（那須北、塩谷・那須南、芳賀、上都賀、小山、栃木、安足、宇都宮）と、芳賀地区広域行政事務組合・塩谷広域行政組合・那須地区広域行政事務組合の研修担当者18名によって構成されている。

研修企画委員会は基本的には年5回委員会を開催している。前年度の受講者アンケートなどを分析した多様なデータと、各自治体が抱える課題、住民や時代のニーズなども鑑みて、次年度の研修計画の案を具体化していく。また、研修評価者（後述）の割り当て、翌年度の受講者数の調整等も行っている。

その後、研修企画委員会で計画した案は、県下全25市町の研修担当課長で構成されている「市町村研修担当課長会議」で審議のうえ、翌年度の研修計画案を承認する。その後、振興協会

理事会にて決定し、次年度の研修実施に至るのである。

研修の満足度を高める 2つの試み

○「受講者アンケート」の実施

計画を立てていくにあたり「分析した多様なデータ」を生かすと前項で述べた。そのデータの1つとなるのが「受講者アンケート」である。研修後、受講者に記入してもらったアンケートには、

1 個別事項の評価

「そう思う・まあまあそう思う・あまりそう思わない・そう思わない」の4段階評定

2 全体満足度

「大変満足した・概ね満足した・あまり満足出来なかった・満足出来なかった」の4段階評定

3 意見・感想等

「自由記述」回答

4 研修参加理由

「職務上必要と感じたため・習得したい知識や身につけたい能力であったため・上司、先輩から勧められたため・参加しやすい日程だったため・上司、人事担当課等からの指示・その他」の6つから複数回答

の4項目がある。

ある研修のアンケート「1 個別事項の評価」



課長級マネジメント研修

の項目を見ると、研修の内容や難易度、テキストや資料の理解しやすさ、研修の時間、職場で実践・活用できるか、講師の専門性や指導法、講義・演習・討議等の時間配分など、評価の観点が多岐にわたる。受講者が具体的に研修を振り返り、評価ができるアンケートの内容・形式となっている。

統計的に集計・分析されたアンケートの結果は、受講者のリアルな声として、研修企画委員会と市町村研修担当課長会議で共有され、次年度以降の研修の検討、見直しや改善に活用されていくのである。

○「研修評価者による評価」の実施

もう1つのデータが「研修評価者による評価」である。この評価は、研修の満足度を高めるのに効果を発揮する、振興協会独自の評価の取り組みといえよう。

「研修評価者」を務めているのは、研修企画委員会の委員たちである。既述のとおり、委員は振興協会の研修計画の立案を担う。つまり、研修を計画した人たちが、実際に研修の場に立ち合い、受講生の視点で研修を評価するのだ。

この研修評価者の評価には、いくつものメリットがある。

例えば、研修をブラッシュアップするのに効果的である。

研修は何を学ぶのか、目的を意図して計画されているわけだが、計画した人が実際に受講することで、意図どおりの内容になっているかどうか体験・確認ができる。さらに、研修を実体験する試みによって、立案時と異なる気づきははじめ、研修をよりよくバージョンアップしていくための多様な知見を得られるという。

また、研修担当者のスキルアップにも一役かっている。評価者は、研修担当という専門的な立場で受講するため、「受講者の満足度を上げるには、どんな工夫の余地があるか」といった俯瞰的かつ客観的な視点を身につけたり、立案力や



評価力などを向上したりするのも役立つ点は特筆すべきだろう。

研修評価者は、自分とは異なる自治体の委員と共に研修企画委員会で研修を企画する経験を積み、それを評価する視点をもつ。その学びや経験は、職員個人のスキルアップのみならず、各自治体の研修体制のブラッシュアップ、職員全体のスキルの底上げにもつながっていくと捉えているようだ。

なお、2023年度は、22の研修に研修評価者が2名ずつ参加し、評価を行っていく計画となっている。

○評価集計結果から

では、2022年度に実施された、ある研修の評価集計表結果から一部を紹介する。〈 〉内は、2名の研修評価者が、①～⑧の観点について4段階（最高S・A・B・C）で評定したものである。

※実資料は、評価者・講座名ともに記載。

- ①研修内容は研修の目的が達成されるものであったか〈S/A〉
- ②研修内容は研修対象者向けになっていたか〈S/S〉
- ③テキストはわかりやすく充実した内容であったか〈A/A〉
- ④研修時間は適切であったか〈A/A〉
- ⑤講師は専門性を有していたか、また多くの事例を知っていたか〈S/S〉
- ⑥講師の指導方法は適切でわかりやすかったか〈A/A〉
- ⑦時間管理（進行・休憩・終了）は適切であったか〈A/A〉
- ⑧研修生は意欲的に受講（参加）していたか〈A/A〉

研修評価者のコメント

- ・講師は、具体的な事例を多く紹介し、研修生

は自らに置き換えて考えることができ、ペアワークでの演習に積極的に取り組むことができていた。また、心理学等に依拠した理論に基づく研修内容であり、研修目的の達成に有用であったと考えられるため、今後も本研修を継続してよいと思われる。

- ・講師の豊富な経験に基づいた事例が紹介されており、高い関心を持ち、受講していた。
- ・ペアワークや意見交換の前の個人作業時間が少し短く感じた。自身の意見をまとめてから共有を行うことで、より考えが深まるのではないかと思う。
- ・感染症予防もあつてか、基本的には講義形式で、ワークは隣や前後の職員と話し合いをする程度であった。研修内容からワークを多く実施した方が良い部分はあつたが、講義の中で多くの事例を紹介するなど受講生の意欲を引き出しながら研修を進めていたと感じた。

上記と別の研修の評価コメントも引用する。

- ・ペアワーク、グループワークの配分が適切であり、集中力を保ちながら飽きることなく受講できていた。
- ・グループワークの内容が具体的で、スケジュール感について実際の現場をリアルに設定することで、絡んでくる問題や要素をイメージできて良いと感じた。
- ・休憩時間の取り方に他研修では無い工夫があつた。研修の本旨を考えると研修の内容・



地方公務員制度指導者養成研修



コミュニケーション・カウンセリング講座



クレーム対応力講座



OJT研修

演習だけでなくリアルに実践することが重要であるため良かった。

- ・人事考課エラーの紹介はワードよりもパワーポイントのスライドがあるとより良く感じた。
- ・グループの発表時、画面のシートが見え難かったため、色マジックで書くとより良くなるように感じた。
- ・受講者の態度としてやや受け身となる場面があり、発表、発言しやすい環境づくりに配慮が必要と感じた。
- ・研修内容の幅が広すぎるため、要点を絞った内容にしないと、最終的に何が重要だったのか、研修の効果がぼやけてしまうように感じた。

どのコメントからも、研修評価者が、理解のしやすさや研修の満足度といった「受講者の視点」、講師の指導法や研修時間など「研修の計画者の視点」、今後改善や工夫が必要な点、改善の方向性など、多様な観点から研修を評価していることが伝わってくる。

研修評価者の評価が、研修と評価者双方に多大なメリットをもたらしていることが伺える。

受講生アンケートや評価者評価は講師にもフィードバックされ、講師の研鑽の場でも活用されている。

研修が抱える課題を 考えるヒント

振興協会常務理事兼事務局長の水沼さん、同振興課長の添田さん、同主事の渡邊さんによると、研修を実施する中で感じていたのが、「研修で得た学びをいかに現場へ還元していくか」「せっかく受講しても業務に生かせないという状況を限りなくゼロにするためにどうすればよいのか」ということであった。

今後の研修のあり方を考えるうえで貴重な示唆と感じる3氏の発言から、そのいくつかを共有したい。

○参加しやすい環境づくり

振興協会が計画時に意識していることの1つに、研修への参加しやすさがあるそうだ。

振興協会の職員の皆さんは、ふだんの業務をやり繰りして研修に参加する受講生の姿を目の当たりにしている。研修内容によっては、どうしても複数日の開催が必要なものもあるが、内容を精選したり、進め方を見直したりして、できる限りコンパクトな日数・時間で開催できるように工夫しているという。なぜなら、自治体の規模によっては職員数が限られており、長期間・長時



間にわたって業務から離れる研修へは参加自体が難しくなってしまうケースもあるからだ。

研修への参加機会の損失は、職員の能力向上や住民へのサービスにも影響を及ぼしかねない。

そのため、振興協会では講師とともにカリキュラムや内容の検討を行い、適正な日数、時数になるようにしているという。

○研修を持続可能に

D X、SDGs、メンタルヘルス、感染症対策、防災・減災、危機管理……自治体に取り組むべき課題は、驚くべきスピードで変容し、多様化している。それに伴い、自治体の職員が求められているスキルも加速度的に変化しているといえよう。

とはいえ、全ての課題に応じて研修を設定するというのは、時間的にも財政的にも難しい面があるのも否めない。

研修を多く提供していけば済むという単純な問題ではなく、つねに取り組むべき優先順位を考え、研修を提供していく、少し先を見通すスキルを必須と考えながら計画を立てているようだ。

時代の流れを読み、市町職員を本当の意味でサポートできる研修を提供しようという姿勢、思いこそが大切なのだと感じる。

○研修の効果を最大限に引き出す一手

ある研修の受講生アンケート（受講生35名、複数回答可）の「研修参加理由」を見ると、圧倒的に多かったのが「上司、人事担当課等からの指示」（26件）、次は「職務上必要と感じたため」（11件）という回答であった。この研修では「大変満足した・概ね満足した」受講生が34名であり、研修自体の評価や満足度は高かった。

上記は1つの研修のただ1度のアンケート結果ではあるが、自ら志願した受講生より指示を受けて参加する受講生が圧倒的に多いというのも現状なのだそう。

振興協会では、次のような意識が県内全体に浸透してほしいと望んでいる。

それはまず、職員を研修に送り出す前の声掛けである。

「来週、部下のAさんが人事担当課からの指示で研修に参加することになっているとします。上司として、あなたならどんな声をかけますか？」と、問われたら、皆さんなら、どう答えるだろうか？

「研修に送る側として、受講者が『目的』意識をもてるような声掛けを、ぜひ、してほしいと思います」というのが振興協会の希望である。

例えば、

「来週研修があるね。どんな内容なの？ 教えてもらえる？」

と問いかけるだけでも、自分の意思で受講を決めたわけではないAさんにとっては、研修の内容や目的を考えるきっかけになるというのだ。そして、何の「目的」で受講するのかという気づきがあれば、研修への参加は自分事となり、モチベーションが上がるきっかけにもなる。

そして「せっかく受講しても業務に生かせないという状況を限りなくゼロにする」ヒントも、実はここにあるのではないかと、考えているという。

研修後、再び、Aさんと研修について話す機会をつくることで、自分が学んできたことを整理するきっかけになったり、職場の他の職員に関心をもってもらったりするきっかけになる可能性もある。

さらに、研修で得たスキルを使える「場」を意図的に設定していけば、研修の学びをAさんだけでなく他の職員と共有することにもなり、組織風土の改善にもつながるだろう。そういう積み重ねによって、「必要だから参加する」というポジティブな姿勢も醸成できるのではないかと。

振興協会の研修は、自治体と双方で予算を計上して行われている。費用対効果とよく言われるが、それは研修で得た学びをどう現場へ還元していくかという問題にほかならない。

それを解決するヒントは、研修を企画する人、研修を行う人、研修を受ける人、そして研修へ送り出す人それぞれが、どれだけ同じ目的意識を共有できるかにかかっているのではないのだろうか。