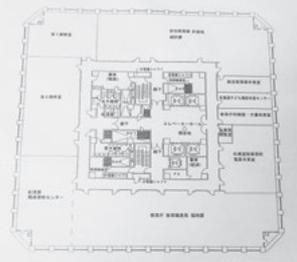


「研修」の
現場^を行く!



→北海道市町村職員研修センターが
入る北海道庁別館



別館庁舎9階平面図 S=1/300

公益財団法人 北海道市町村振興協会
北海道市町村職員研修センター

変化が速く、 困難の多い時代だからこそ、 ベーシックスキルの底上げを

北海道市町村職員研修センターは、2005年の設立以来、道内の市町村の研修をサポートしてきている。そして、179もの市町村の研修を、専任2名のセンター事務局が一手に請け負っている。それだけ多くの自治体の研修を限られた人数で推進できるのはなぜか。研修センターは自治体の多様なニーズにどのように応えているのか。——それらの問いに対する答えには、研修の在り方を一考するためのヒントがあふれていた。



事務局と委託事業者が連携し 研修を実施

北海道の市町村の研修は、1969年1月以降、北海道市長会および北海道町村会から北海道に委託するかたちで行われていた。しかし、2006年度からは、北海道が研修事業に包括的な外部委託を導入することとなり、市町村の研修を北海道に委託することが難しくなった。

そこで、北海道市長会・北海道町村会・北海道市町村振興協会・北海道の4者は、2005年12月26日に「北海道市町村職員研修センター」(以下、研修センター)を設立、市町村職員に対する研修を実施することとした。研修センターの研修事業は、2006年度から開始されている。

その研修事業に関しては、開始当初から包括外部委託が導入されている。プロポーザルを行い、3年に1度、事業者を選定し直しているようだ。

研修センターの山崎高德参事によると、

「業務は、専任2名と兼務2名の4名構成の研修センター事務局と、委託事業者ですみ分けて行っています。事務局は主に研修計画や受付事務を、委託事業者は研修の企画・実施に関する業務を担っています」

業務は分けて行っているものの、事務局と委託事業者の職員は、道庁別館の同じフロアに在籍している。必要なときはいつでも直接対面でもやりとりが行えるレイアウトとなっている。

一般的には、委託事業者は外部に事務所を構え、打ち合わせや研修時のみ事務局と顔を合わせるというパターンが多いだろう。

しかし、研修センターがある北海道は、ご存知のとおりたいへん広い。北海道のほぼ東西の両端となる函館-根室では約700kmもの距離があり、東京-広島市間をはるかに超え、道内でも長時間・長距離の移動となってしまう。そのため、同フロアで協働するスタイルは、物理的にも理に適う方法だったのだろう。

事務局と委託事業者はほどよい距離感を保ちつつも、連携を図ったり情報の共有をタイムラグなく行ったりしやすく、近居がもたらすメリッ

トは大きいようだ。また、この連携のスタイルが、少ない人数で大きな効果を生み出す結果につながっている。

研修の計画と、 告知のしかた

「研修企画・実施は委託事業者が担う」と前述したが、骨格の決定を行うのは研修センターの「運営委員会」である。

12名の構成委員からなる運営委員会は1年に1回集まり、今年度の研修効果をふまえて、次年度の研修計画を決める。その後、幹事会や役員会の承認を受け、委託事業者へと引き継がれる。

委託事業者は、研修の内容について詳細に案を立て、内容にふさわしい講師の選定などを行い、再び研修センター側に諮ることとなる。

研修の内容を検討・決定する過程では、主に2つの資料が活用されている。

1つめの資料は、研修の終了後に実施される「受講者アンケート」である。アンケートでは、研修内容や研修テキストに関する評価、講義の進め方や講師の話し方などの評価、受講者の理解度や満足度、意識変化など、多様な観点から調査する。ほぼ100%の回収率というアンケートの結果は、受講者からの生の声として、委託事業者を通じて講師に共有されたり、研修センターのメンバーらに共有されたりして、次年度以降の改善、計画の立案に活かされている。

2つめの資料は、2年に1度市町村に依頼する「アンケート調査」である。職員を研修センターに送り出す側への調査ということになる。この調査の目的は、研修テーマに関するニーズ、日程や日数など研修体制に関する要望を把握することである。調査結果は、研修の計画を策定する時に参考とされるほか、対応可能な要望は随時改善が図られるそうである。

研修機会を保障する 研修センターのサポート

研修センターでは、市町村単位でカバーでき

ない領域を中心に、多彩な研修を提供している。

研修センターでは「179の市町村の研修をサポートしている」と前述した。山崎参事提供の資料によると、2019年1月1日現在の「都道府県別市町村数」は、1位北海道179、2位長野77となっている。都道府県の市町村数の全国平均は約36であり、北海道は他都道府県と比較しても市町村数が相当多いことがわかる。

また別の提供資料によれば、北海道の人口数区分は下表のとおりである。

北海道市町村人口一覧

(2022年12月31日現在、一部改変)

人口数区分	市町村の数
100万人超	1
30万人～50万人未満	1
10万人～30万人未満	7
5万人～10万人未満	6
4万人～5万人未満	3
3万人～4万人未満	4
2万人～3万人未満	7
1万5千人～2万人未満	13
1万人～1万5千人未満	11
9千人～1万人未満	3
8千人～9千人未満	6
7千人～8千人未満	8
6千人～7千人未満	13
5千人～6千人未満	7
4千人～5千人未満	20
3千人～4千人未満	19
2千人～3千人未満	32
千人～2千人未満	16
千人未満	2
	計 179

179の自治体のうち、100万人を超えるところもあれば、1,000人を下回るところもあり、人口規模の差が非常に大きいことが表から読み取れよう。人口1万人未満の自治体は179のうち126で、実に約7割を占めていることとなる。

人口規模が違えば、当然、職員の数も予算の規模も異なってくる。これが、北海道の全エリ

アをカバーする研修の必要性が生じる要因にもなるのだ。

「自治体の規模が小さいと予算規模が小さいことが多いため、自治体が自前で研修を行うのは難しくなる、という現実があります。

もちろん、先輩などから職場に伝わる教えもたくさんあるでしょうし、そういった教えは大切にしてほしいと思います。

しかし、それだけに頼り、予算や職員の数が少ないからと、市町村職員に必要な知識・能力の向上を図る研修が実施されないのは、地域住民の不利益につながってしまいます。ですから研修センターでは、自治体の規模にかかわらず、必要な研修が必要なタイミングで受講できるように、研修計画を立て、提供しているのです」

2023年度は、

①一般研修

職責に応じた職務遂行に必要な知識、技能等の修得を目的に実施する研修

②政策研修

当面する行政課題に対応するための政策形成能力に必要な知識・技能等の修得を目的に実施する研修

③専門実務研修

職務遂行に必要な専門知識、技能等の修得を目的に実施する研修

④能力開発研修

職員がキャリア開発を進める上で必要な知識、技能等の修得を目的に実施する研修

⑤指導者養成研修

指導者として必要となる知識、技能等の修得を目的とする研修

の5区分で計画され、①「一般研修」16コース、②「政策研修」6コース、③「専門実務研修」13コース、④「能力開発研修」9コース、⑤「指導者養成研修」1コースが開催予定となっている（隔年実施も含む）。

①「一般研修」に該当する「指導能力研修」と「管理能力研修」は、いわゆる「職階研修」と呼ばれるものである。ニーズが高く、研修センターも開設以来、特に力を入れている研修の一つである。「指導能力」研修は係長級職員を対



象に、「管理能力」研修は課長・課長補佐級職員を対象に実施し、2022年度実績では「指導能力研修」は全11回開催、338名が受講、「管理能力研修」は全11回開催、284名が受講している。

できるだけ多くの受講者を受け入れられるように2023年度は、「指導能力研修」を11回開催・延べ350名の参加枠、「管理能力研修」を11回開催・延べ340名の参加枠を確保する計画となっている。「指導能力研修」「管理能力研修」ともに、それぞれ3名の講師が研修を担当する予定である。

「指導能力研修」と「管理能力研修」でとりわけ大切にしているのが、グループワークである。部下の指導や課題解決に向けたアプローチ、職場内の情報共有、コミュニケーションについて、具体的かつ実践的に学べる工夫をしているようだ。

また、④「能力開発研修」に該当する「クレーム対応」、「コミュニケーション能力向上」、「折衝力・交渉力強化」研修は、傾聴や話し方などコミュニケーションスキルをベースに学ぶもので、比較的若い職員を中心に参加希望者が多いという。地域住民のニーズがますます多様化している昨今、これらの研修は受講ニーズが高まることが予想され、今後もさらなる充実を図っていく予定である。

研修センターが開設した2006年度から継続して開講している研修に、②「政策研修」にあたる「政策形成」、③「専門実務研修」にあたる「税務事務（基礎）《固定資産税課税》」、「税務事務（基礎）《徴収》」、「税務事務（応用）《市町村民税課税》」がある。これらの研修の内容は専門性が高く、自治体単位での実施が難しい側面もあり、つねに受講ニーズが高い。研修センターでは、今後も、時々刻々と変わる法制度を反映し、実施していく予定である。

研修には、先述のように、人口規模や職員数の違うさまざまな自治体から受講者が参加している。研修は、必要な知識やスキルを学ぶ場であると同時に、背景や課題が異なる他の市町村の職員同士が意見交換をしたり、他市町村の行政事例などに触れたりできる貴重な場にもなっている。いろいろな出会いが化学反応を起こし、

新たな視点や気づきを得る機会にもなっている。

研修の告知と 参加人数の推移

研修センターの事務局は、研修の開催時期に合わせ、メールで受講推薦に関する文書を送付する。また、研修センターホームページにも告知文とともに推薦者数の状況を公開し、研修への参加を呼びかけている。

研修センター開設年度から2022年度までの、研修実施回数と修了者数の推移は、以下の表のとおりである。

年度	研修実施回数	受講修了者数
2006年度	51	1,118
2007年度	59	1,274
2008年度	60	1,515
2009年度	68	1,655
2010年度	69	1,619
2011年度	75	1,854
2012年度	73	1,971
2013年度	73	2,129
2014年度	73	2,176
2015年度	79	2,219
2016年度	80	2,220
2017年度	78	2,363
2018年度	79	2,313
2019年度	78	2,243
2020年度	57	1,186
2021年度	75	1,667
2022年度	76	1,944
合計	1,203	31,466

2006年度に研修センターが開設してから年々、研修回数・修了者数は増加している。コロナ禍に見舞われた2020年度には減少が見られたが、2022年度はコロナ前の受講者数まで戻りつつある。

新型コロナウイルス感染症は、5類相当に引き下げられた。コロナ禍には受講を控えていた

市町村も多かったが、今後はコロナ禍以前のように多くの市町村職員が受講すると考えられる。受講定員を超える推薦が寄せられる研修も多いが、できるだけ市町村間の公平性を図りつつ、市町村職員の受講機会を十分に確保し、職員のスキル・モチベーションアップにつなげていきたいと考えているようだ。

受講者の満足度の高い研修を 継続する秘訣

山崎参事は、今後の課題や抱負も語ってくださった。研修の参加しやすさ、受講者の満足度を高める秘訣という観点でまとめた。

①参加しやすい研修計画を

北海道は広大なエリアを抱えており、北海道内の移動も市町村によっては大きな負担が伴う。

研修センターのある札幌で開催される研修に参加する場合、例えば、前後1日ずつの移動時間が必要となれば、2日間の研修であっても職場を計4日間空けなければならない。実際にそういった受講生も多い。先の人口規模が小さい自治体で考えると、職員数が少ないと、研修に参加したいと思っても受講を断念せざるを得ないケースが考えられるわけだ。

これらの状況を鑑み、研修センターでは、研修内容を精査して期間をコンパクトにするため、対面研修だけではなく移動負担のないオンライン研修を導入するなど具体策を講じている。

今後も研修の改革は続くであろう。

②「研修を万能とは思わない」

アンケートの結果を見ると受講者の満足度は概ね90%を超え、研修への評価は高いといえる。

ただまだ100%の満足度には至っていない。全ての受講者が「参加してよかった」と感じる研修にするためにはどうすればいいのか、常に考えているという。

研修の受講者は、必ずしも、自ら参加を決めた人ばかりではない。「自分には関係ないけど」とか「上司から言われたから来た」という気持ちで参加しても、研修の満足度は高くない。

受講者が自分事として研修に参加できるよう

にするには、何よりも送り出す職場の意識改革が大切だと感じているようだ。研修前や研修後に声をかける、どんな研修だったか職場で共有する機会をつくる、仕事で生かせそうな場面を設けるなど、いろいろな方法が考えられるだろうが、「明日は研修だね」、「この前の研修はどうだった?」といった簡単なやりとりだけでもいい。受講者が少しでも能動的な関わりができるような対応を、職場に根づかせてほしいようだ。

そしてもう一つが、「研修は万能だと思わないこと」であると言う。

「職員研修は受講後すぐに効果を発揮し、それぞれの市町村での大きな成果につながるといったものではありません。研修を受ければ魔法をかけたみたいに課題が解決するとか、課題を解消するツールが得られるというものではないのです。

ですから、まずは、研修万能主義を捨てましょう。

私自身は、研修とは何かしらの気づきをもらう場と考えています。参加する前の自分とは違う視点が一つでも増えればいい。研修を受けたときにはピンと来なくても、業務の中で、ふと研修で学んだことがつながったり、わかったりすることもあるかもしれません。研修はそういう機会なのだと思います」

一つ一つの研修の積み重ねが、職員一人ひとりの成長やスキルアップ、課題解決に向けた意識の醸成につながるものと信じている山崎参事だからこその名言。「研修は万能ではない」という言葉は胸に響く。

③今こそ研修で、ベーシックスキルの向上を

北海道は、他の都道府県と比べて市町村数が多く、人口規模の凸凹が大きいことは先に述べた。

「人口規模によって研修に求めるニーズには違いがあるはず。179の市町村から参加する職員全てを満足させる研修の実現というのは、実は難しいのでは?」

そんなちょっと意地の悪い質問を、最後に投げかけてみた。

「そうですね。まちの人口も、職員数も、予算



クレーム対応



指導能力



プレゼンテーション



自治体新任管理者基礎



プレゼンテーション



税務事務（基礎）《市町村民税課税》

規模もまちまちですから、相当難しいと感じます。

研修センターの研修は、特別どこかのまちにフォーカスする内容のものはありませんし、計画時に特段意識をしていません。市町村のニーズにちょうどぴったり合うものを提供できたとしても、ニーズは変化し続けます。だから『今のニーズに合う』という発想は大切にしますが、そのような考え方を最優先にした研修計画とはなっていないのです。

長く自治体職員として働く中で、どの職域、地域にも共通して必要となる、普遍的な考えやスキルがあると感じてきました。そのベースが盤石でなければ、変化にも対応できませんし、改革もできません。

現代社会は変化が速く、住民のニーズも多様化しています。こういった時代だからこそ、地域性や自治体の規模に左右されることのないベーシックなスキルを、研修でしっかり身につけてほしいのです。

そこを揺るがず追究した結果、多くの受講者が何かしらを持ち帰ることのできる、満足度が高い研修ができたのではないかと考えています」

研修は万能ではない。課題を乗り越えるのは「研修」ではなく、「人」なのだ。一見遠回りに思うが、研修で一人ひとりのベーシックスキルを上げることこそが、社会の課題を解決する糸口となるのではないか。