

「研修」の
現場^を行く!



(公財)佐賀県市町村振興協会が設
置されている佐賀県市町会館



公益財団法人
佐賀県市町村振興協会

数少ないスタッフでありながら、 情報収集力と行動力、発想力であらゆる 角度から「人材育成」にアプローチ

(公財)佐賀県市町村振興協会は、1979年に設立。2011年より佐賀県市町職員向けの研修を担い、「佐賀県内自治体職員が公務員として必要な能力を身につけ、目指すべき職員像に近づくよう「人材育成」を目的とした支援を続けている。事務局のスタッフは佐賀県市長会事務局員を兼ね5名。少数精鋭のスタッフは、フットワーク軽く、情報収集力と発想力を駆使し、毎年、年間50本前後の研修を企画・運営している。その発想力が産んだ個性的な研修は、人材育成にとどまらず、新たな政策につながる期待も高まっている。



より充実した市町職員への研修を目指し 佐賀縣市町村振興協会が研修事業を実施

佐賀県は20市町（10市10町）で構成されており、人口は約80万人（2024年2月現在）である。

佐賀県の市町職員への研修事業は（公財）佐賀縣市町村振興協会（以下、当協会）が担っており、市町職員向けの研修は2011年から実施している。

それ以前は佐賀県市長会、佐賀県町村会が佐賀県自治修習所へ市町職員の研修を委託していたが、他県と比較して研修のメニューが少なく、また日程も県職員の研修が入らない時期に設定されていたため、より効率的で充実した研修を市町職員が受講できることを目指し、当協会が市町職員向け研修を企画・運営する運びとなった。

計画は2010年度からスタートし、翌2011年度より研修を実施している。研修事業の準備期間には既に研修事業を実施している他県の市町村振興協会に協力を仰ぎ、同時に市町村アカデミーの教授に研修計画の作成の仕方などの教えを受けた。そのおかげで事業スタートは比較的スムーズだったという。

事業開始時の研修数は年間20本弱であったが、2021年の市町会館新築に伴い、研修施設を充実させたこともあり現在は、50本近くもの研修を実施している。それに伴い、受講者数も増加して、事業を開始した2011年度は受講者数870名だったのに対し、2023年度は受講者数3,062名と3倍以上に増えている（下表参照）。

年度	講座数	受講者数
2011年	19	870
2012年	26	1,129
2013年	28	1,159
2014年	33	1,105
2015年	38	1,516
2016年	32	2,128
2017年	36	2,019
2018年	43	1,959
2019年	46	1,721
2020年	39	1,638
2021年	50	2,163
2022年	52	2,731
2023年	45	3,062

研修を通して他市町職員と交流することで 多様性と新たな気づきを育む

当協会が実施する研修の基本方針は「人材育成」である。しかし、人材の育成は一朝一夕に結果が出るものではないため、5年、10年先を見据え、さまざまな研修を通して、公務員としての育成を進めている。

研修の柱は次の5つで、2023年度に実施された研修は以下のとおりである。

①階層別研修（計10本・受講者数：1,016名）

入庁年数、役職に応じて必要な知識・技術を習得する研修となっている。

【2023年度実施】

- ・新規採用職員研修（前期・後期各4回）
- ・第1部研修（採用後3年以上6年未満の職員対象（以降「の職員対象」または「職員」略）。2回）
- ・第2部研修（採用後6年以上10年未満。2回）
- ・第3部研修（採用後10年以上15年未満。2回）
- ・第4部研修（採用後15年以上30年以下。1回）
- ・新任係長研修（新任の係長級。3回）
- ・新任副課長研修（新任の副課長級。2回）
- ・監督者研修（係長、副課長級）
- ・新任課長研修（新任の課長級。2回）
- ・再任用職員研修

②職能別研修（計6本・受講者数：226名）

現在の職務に必要な知識・技術を習得することを目的としている。

【2023年度実施】

- ・法務基礎研修（全職員）
- ・行政法研修（全職員）
- ・財務事務研修（出納・財務事務担当の初任者）
- ・公会計研修〈基礎編〉（全職員）
- ・公会計研修〈応用編〉（複式簿記の基礎知識がある者。基礎編受講者は受講可能）
- ・危機管理研修（係長級以上）

③能力開発研修（計23本・受講者数：1,580名）

各職員の自発的な能力開発を目的とし、今後

強化したい能力の向上を図ることを目的にあらゆる方面から能力向上にアプローチする研修。

【2023年度実施】

- ・ 傾聴力向上研修（一般職員から係長級）
- ・ 組織接遇力向上研修（各自治体の判断）
- ・ クレーム対応研修（一般職員から係長級）
- ・ ハードクレーム対応研修（係長級から課長級）
- ・ 説明力向上研修（全職員）
- ・ メンタルヘルス研修（各自治体の判断）
- ・ 「リージャー」研修（係長級以上から課長級）
- ・ アンガーマネジメント研修（係長級以上）
- ・ ハラスメント防止研修（係長級以上）
- ・ 働き方改革研修（係長級から課長級）
- ・ Web活用研修（全職員。2回）
- ・ 思考力向上研修（全職員）
- ・ PC活用研修（全職員。2回）
- ・ DX推進研修（全職員）
- ・ 政策立案研修（一般職員から係長級）
- ・ モチベーション向上研修（係長以上）
- ・ 文章力向上研修（全職員）
- ・ わかりやすい資料づくり研修（全職員）
- ・ ダイバーシティマネジメント研修（全職員）
- ・ 議会答弁書作成研修（係長級以上。2回）
- ・ 議会対応研修（副課長級以上）
- ・ 公共MBA研修（全職員）
- ・ 判断力・決断力向上研修（係長級以上）

④専門課題研修（計5本・受講者数：221名）

現在担当している職種の中でも、特に専門的な分野（土木・税・福祉など）の知識・技術の習得を目的としている。

【2023年度実施】

- ・ 税務初任者研修（税担当で経験1年目）
- ・ 入札・契約事務制度研修（入札・契約を担当する職員）
- ・ 人事管理研修（係長級以上もしくは人事担当）
- ・ 面接・人事評価研修（係長級以上もしくは人事担当）
- ・ 佐賀の食と農の流通・ブランディング研修（関係部署および意欲のある職員）

⑤まちづくり戦略セミナー（計1本・受講者数：19名）

行政とは直接関係のない講師の話を知ることにより、新たな視点と自己啓発力を習得するセミナーとなっている。

【2023年度実施】・GXセミナー（全職員）



PC活用研修（2023年度）

当協会が実施している研修は「職場外研修」にあたり、他の自治体職員と意見交換などを行いながら研修を進めることで、研修テーマに関する知識を得られるだけでなく、多様性や新たな気づきを得ることができるようになっている。実際に受講者の事後アンケートでは「グループワークによって他の自治体の方の意見が聞いて良かった」「他の自治体の状況が知れて良かった」などといった意見が聞かれ、新たな視点の発見や「自分たちの自治体だけの問題ではなかった」という発見などにつながっているようだ。また、そのような交流は職員たちのストレス発散にもつながっているようで、当協会も「職場内研修とは違い、職場外研修は知識・技術の付与だけでなく、様々な効果があると実感している」という。

さらに受講者数を増やすために 各自治体と密にコミュニケーションを図る

毎年、受講者にとって有意義な研修を計画しているが、同時により多くの職員に受講してもらうための工夫も行っている。

具体的には、市長会議や町長例会などで首長たちに新年度の研修内容を説明し、受講者を出してもらうよう要請。その際、前年度の受講人数だけでなく、「受講率」まで提示して、意識付けをしてもらえるような働きかけをしている。

また、各自治体の研修担当者とのコミュニケーションも大事な要素だ。時間が許す限り、各自治体にヒアリングに赴き、人材育成の悩みを聞いたり、当協会側の研修事業の細かな意図を伝えたりしている。こうして直接コミュニケーショ



ンをとることで、研修に関心をもつ自治体は増えているという。

2023年度に実施した研修で、特に受講者数が多かった研修は次の2本。いずれも能力開発研修のものだ。

●組織接遇力向上研修（受講者数：282名）

「窓口接遇」と「説明力強化」、「クレーム対応」の3つのコースから講義を選択。部署単位で管理職から新規採用職員、嘱託職員、再任用職員などが一同に会して受講することを推奨し、組織全体の問題点と意識の共有をすることで組織全体の接遇力強化を目指すものである。研修は、6市2町の会場に講師を派遣して行われ、時間外での実施もある。

●メンタルヘルス研修（受講者数：685名）

その名のとおり心のケアに関する研修。自分自身で行うセルフケアと管理職に求められる役割、ハラスメントについてなど、個人にとどまらず組織全体が健全であるための研修である。7市4町の会場に講師が赴き、各自自治体の要望に沿った研修を実施。

いずれも自分自身とのかかわり方と他者とのかかわり方を学ぶものであり、地方自治体に関わらず、現代社会において多くの場面で求められる研修といえるだろう。

このように各自自治体の要望に応じた研修を企画・実施することで、受講者数も増えてきているのである。

少数精鋭のスタッフによる情報収集力と行動力によって生まれる新たな取り組み

当協会は、わずか5名のスタッフ（事業開始時は4名、この数は全国的に見てもかなり少ない。）で、年間50本前後の研修を企画・運営している。

ここで、当協会が運営している研修の案内から実施までの流れを見ていこう。

1) 案内（研修2カ月前）

各市町へ佐賀県市町村振興協会ホームページの申し込み案内をメール送付。このときに、事前アンケートのURLを添付。事前アンケートを

回収後 Google Form によって自動的に集計し、受講者からのニーズを講師と共有し、研修内容に反映してもらおう。また、研修によっては事前課題があるものもある。

2) 申し込み締め切り（研修1カ月前）

各市町へ申し込み締め切りメールを送付。申し込みが定員を超えた場合は受講申し込みが多い市町へ調整を依頼。または、研修日を増やすなどの対応。

3) 最終確認メールを送付（研修1週間前）

受講者の最終確認と、Web研修の場合はIDと研修資料なども送付。

4) 研修当日

会場にて資料配布。研修終了後、事後アンケートを回収。ほとんどの研修は1回6時間となっており、その間、会場担当者は可能な限り研修会場にてサポートを行う。

5) 事後アンケートの分析

研修の事後アンケートを集計・分析し、次年度以降の研修計画等の参考にする。

もちろん、この前に研修計画の立案という大事な作業もある。

研修計画は、国の動向を見つつ、自治体の意見を細かに聞き、毎年、新たな研修を企画し、研修内容の修正もこまめにしている。

各自自治体の職員にとってより有意義な研修を提供するために、担当者は九州・中国地方の有志とともに年に1回は一堂に会し、研修会社の話を聞き、講師とも直接会い、情報収集を行ったり、九州各県の研修機関で集まり、相談や情報交換を行ったりしている。また個人的な人脈も活用し、日々、よりよい研修につながる情報も集めている。

つまり、これだけ多数の研修の企画・運営を可能にしているのは、スタッフたちの情報収集力と行動力にあるということだ。

これまでに、その情報収集力と行動力、そして柔軟な発想によって佐賀県ならではの個性的な研修も数多く実施している。

そのいくつかを紹介しよう。



食と農の海外・国内交流研究会

●キラキラ女子を目指して！キャリアアップ研修

女性向けの研修を実施してほしいとの要望を受け、特に女性に必要なと思われるさまざまなテーマで3回から4回のシリーズ講座を実施した(2015年～2017年実施)。

●佐賀の食と農の流通・ブランディング研修

コロナ前までは「食と農の海外・国内交流研究会」という名称で、自治体職員とその自治体を選んだ事業者と一緒に食の見本市に出展する、という研修を実施した。出展準備から見本市当日の呼び込みまで事業者とともに自治体職員も行うことで、事業者と行政の距離が縮まり、自治体職員も事業者がどういったことを求めているのか、どういったことで困っているのかを知る機会となった。コロナ禍となり見本市出展が難しくなったことで、現在は「佐賀の食と農の流通・ブランディング研修」と名称を変え、講義に加えて、見本市や市場などの視察をしている。受講者からは「肌感で知らない世界を知ることができ、視野が広がった」などという感想が多く寄せられている。

●現地調査型行政課題研修(海外)

1991年度より実施され、2015年度から5年間は、イタリアのプーリア州に職員を派遣。その縁がきっかけとなり、2023年11月20日にプーリア州農業部門と佐賀県市町村振興協会、佐賀県市長会及び佐賀県町村会において友好協定を締結した。このように海外の農業部門と協会が友好協定を結ぶのは全国初のことである。この協定により、今後は、単なる視察にとどまらず、プーリア州の行政や農業従事者等との活発な意見交



プーリア州との友好協定締結式

換と様々な交流を中心とした研修内容としていく予定だ。このことにより、新たな食や農に関する知識や情報が各自治体に流れ込んで、新たな政策などにつながることを期待しているという。

●Web研修

コロナ禍となった2020年6月には、いち早くZoomによるオンライン研修をスタートさせている。これも全国的には早い取り組みであった。当時はインターネット環境が整っていない自治体もあり、ポケットWi-Fiを貸し出すなどして実施した。コロナ禍が明けた現在は、遠方の自治体からの要請で、オンラインと対面を同時に行うハイブリッド研修を実施している。2023年度は、Web研修は7本、ハイブリッド研修は6本実施された。

このように佐賀県独自の研修を数多く実施して新たな可能性を広げているのである。

新たな試みを始めようとするとき、その後にかかるであろう様々な手間や苦勞を考え、尻込みすることが多いものだ。しかし、当協会のスタッフは「何事もやってみることが大事」という信念をもって行動している。その信念が、柔軟で個性的な取り組みにつながっているのである。

より各自治体の要望に沿った研修を実施するためこれから取り組むべきこと

もちろん、スタッフの人数が少ないことでの苦勞もある。

当協会は、研修のみを運営しているわけではない。そのため、研修計画を作成する時期と、市長会業務や市町村振興協会業務が重なり、他県



研修レポート

人気研修「文章力向上研修」

この研修は能力開発研修の中の1本で、文化庁が示す公用文の書き方に準拠した「言いたいことが正確に伝わる文章の書き方」の習得を目的としている。40名の定員で実施予定であったが、受講希望者が多かったため追加で実施。この日は各自治体から14名の受講者が集まった。講師は小田順子氏（株式会社ことのは本舗代表取締役）。受講者が提出した事前課題を厳しく添削しながら、「言いたいことが正確に伝わる文章の書き方」をレクチャーした。研修は、朝9時半にスタート、休憩をはさみながら6時間行われた。受講者は緊張感のある研修を集中して、熱心に聴講していた。



文章力向上研修（2024）

研修受講後 アンケート調査用紙		研修名	文章力向上研修
調査日	会社	年	月
基本情報		研修者氏名	
Q1	所属団体名		
Q2	所属部署		
Q3	役職		
Q4	所属団体での在籍経過年数	年	月
Q5	現在の所属部門での年数	年	月
問1. 研修後の研修者、以下の質問について、5段階評価で答えてください。			
(1) 講師の体験談や専門知識は、期待どおりに伝わりましたか？	期待通り	期待以上	期待以下
(2) 講師との質疑応答は、期待どおりに行われましたか？	期待通り	期待以上	期待以下
(3) 受講者との意見交換は、期待どおりに行われましたか？	期待通り	期待以上	期待以下
(4) 失敗事例からの学習は、期待どおりに行われましたか？	期待通り	期待以上	期待以下
(5) 成功事例からの学習は、期待どおりに行われましたか？	期待通り	期待以上	期待以下
(6) 工夫された研修内容は、期待どおりに行われましたか？	期待通り	期待以上	期待以下

の研修機関に比べて、研修計画（冊子など）の完成が遅くなりがちなのだ。まさに、スタッフ数が少ないことからくる課題である。

さらに、研修当日においても他業務もあるため、研修会場で講義の内容や講師及び受講者の様子を確認する時間がなかなかとれないことも課題だ。より良い研修運営のため、いかに現場に足を運ぶ時間を作るかというジレンマも抱えている。

また研修の実施にも課題はある。

コロナ禍を経てWeb研修が定着し、遠方の自治体からWeb研修の要望が強くあり、2023年度はいくつかの研修で、オンラインと対面のハイブリッド方式での研修を試みた。しかし、この研修はスムーズにいったとは言い難かった。

対面の受講者とオンライン参加の受講者と同じように双方向でやり取りする講師のスキルが不足していたり、対面での研修と異なり、オンライン参加の受講者からは「長時間の視聴は疲れる」といった声が聞かれたりしたのだ。

当協会側もハイブリッド研修を実施するための機器の扱いに不慣れなところがあり、よりスムーズな研修の実施のためスタッフも勉強中である。

ハイブリッド研修は今後も遠方の自治体からの要請が増えると考えられ、これらの課題をどのように解決し、より利用しやすい研修にできるか、引き続き模索すべき課題である。

もうひとつ市町職員の中には、目新しい研修

に二の足を踏む傾向が散見される。今後は、新しい研修により関心をもってもらえるようなアウンスが必要だと感じている。

このような課題も抱えているが、少数精鋭で日々研修の実施に励むスタッフは、佐賀県内の自治体職員にとって少しでもプラスになる研修を提供することを常に考えている。受講者が受講後笑顔になっていく様子を見ると、「もっと頑張ろう！」と闘志を燃やしている。また、事後アンケートで「この研修を受講できてよかった」「この研修は実務に役立ちます」などの声もスタッフのモチベーションアップにつながっている。

これからも佐賀県市町職員の人材育成のため、情報収集力と行動力、発想力を発揮し、より有益な研修を企画・運営していく。



片淵孝事務局長次長と桑原寿枝主査