

「研修」の
現場^を行く!



→ (公財) ふくしま自治研修センター



公益財団法人
ふくしま自治研修センター

県・市町村・公社等職員が 一丸でグループワークを行う 独自の研修を実施

福島県は、北海道、岩手県に次いで全国3位の面積をもち、59市町村（13市31町15村）で構成されている。ここを舞台に研修事業を展開しているふくしま自治研修センターは、1992年4月に開所されたが、最大の特徴は、県職員、市町村職員及び公社等の団体職員が文字どおり一丸となって研修を受講するスタイルをとっているところにある。さらに、自治研修センターのなかに「政策支援部」という組織を置き、県内自治体職員の政策形成能力の向上を支援する事業を展開しているのも、特筆すべき点である。



1986年、市町村代表が 県知事に研修所の設置を要望

公益財団法人ふくしま自治研修センター（以下、当センター）は、1986年1月、福島県知事と市町村長代表との懇談会において、市町村側から「福島県自治研修所」を設置してほしい旨の要望が出されたことが、誕生のきっかけとなった。

これを受けて検討委員会が検討を重ねた結果、1988年、県職員、県内市町村職員が一体的に研修を受講する場として、財団法人の研修所の設置が決定された。県職員と市町村職員などが同じカリキュラムをともに学ぶというのは、他の都道府県ではあまり例のないことであった。

1989年1月には、この構想に沿って一体的研修にかかる研修体系やカリキュラム策定についての検討がスタート。1992年4月、JR福島駅から車で約25分の現在の地に、「ふくしま自治研修センター」が、開所の運びとなった。さらに、1997年6月には、当センター内に政策形成のための調査・研究を行う「シンクタンクふくしま」も開所された。このシンクタンクが、後述する「政策支援部」の前身となるものである。

以上、当センターのあゆみを駆け足で見えてきたが、当初の構想である「一体的研修」の考えは現在でも健在である。新規採用職員、採用4年目（8年目、12年目）の一般職員、新任係長、新任管理者、新任課長といった同じ階層の職員が、団体や職種のカベを超えて机を並べ、ともに研鑽に励んでいるのである。

現在ではどの研修科目においても、受講者を4～6人のグループに分け、グループ内でディスカッションを行いながら学んでいくグループワークが中心となっている。そのグループも、県、市町村、消防組合、大学、下水道公社など「異業種」の職員を意図的に組み合わせ、バラエティに富んだメンバーで研修が受けられるように工夫している。

これによって、県職員と市町村職員などとの交流のなかで新たな気づきが生まれ、互いに刺激しあえ、ここで構築された人的ネットワークを日常の業務に活かしていくことができる。例えば、県は広域行政なので、その職員は日常的



研修風景



グループワークのようす

に住民と接触する機会はありませんが、市町村の職員は住民サービスの最前線に立っているため、当然両者の視点は異なる。研修の場で両者が交流できれば、新しい視点を得ることができるというわけである。

自律型職員の養成をめざして 新たな研修体制を構築

当センターでは、地方創生や加速化する人口減少への対策など多様な行政課題に対応するとともに、ワーク・ライフ・バランスの確立、労働生産性の向上や業務の効率化、自治体のDX化などの変化にも柔軟に対応できるよう、2022年度に新たな研修体系を構築した。

特に福島県の自治体等職員は、東日本大震災と原子力発電所の事故において自ら被災した職員も多く、そのようななかで大震災からの復興・再生や風評・風化対策など、これまで経験したことのない複合的な災害への対応に全力で取り組んでいる途上である。

また、福島県は大震災によって人口減少が加速しており、県内各自治体は人口減少社会を見据えた地方創生への取り組みも急務となっている。各自治体等の実情に応じて自主性・主体性

を發揮し、地域の特性を活かした柔軟な施策を実施することが求められているのである。

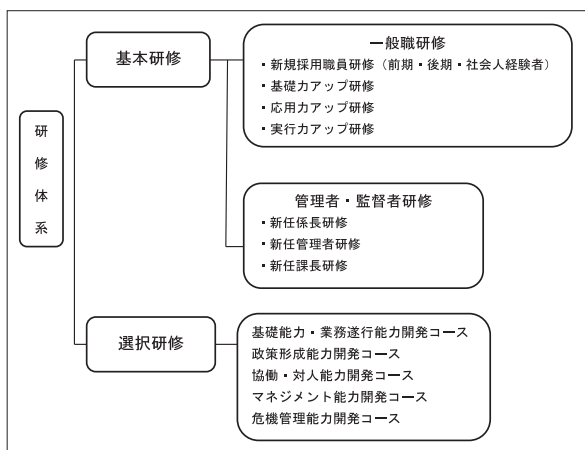
このため、自治体等職員には、これまで以上に自らの能力を高め、新たな課題に対して果敢に挑戦することが期待されている。以上のような状況を踏まえて、当センターでは「自ら考え行動し目標を達成する職員」=「自律型職員」の育成を基本理念としている。

自律型職員とは、以下のような人材と考えている。

- ①高い倫理観と使命感を堅持する
- ②進取果敢に挑戦する姿勢を持つ
- ③広い視野と中長期的視点を備える
- ④柔軟な発想とバランス感覚で思考する
- ⑤常に住民起点の政策を実現する
- ⑥効率的に実施し成果を得る
- ⑦先見性を持って時代の変化に的確に対応する

具体的な研修体系は、〈図1〉に示すとおりである。

〈図1〉研修の体系



基本研修は、該当する職員がもれなく参加するもので、限られた人員のなかでの業務遂行や働き方改革、自治体DXの推進などに対応するため、「生産性向上・業務効率化」の視点などを取り入れたカリキュラムとなっている。

選択研修は、基本研修の内容を補完しながら様々な知識を習得し、能力の開発及び向上を図ることを目的として実施するもので、以下の5コース10講座より構成されている。

●基礎能力・業務遂行能力開発コース

接遇実践講座、地方公会計講座（実践編）、レジリエンス講座、法令入門講座、アート思考講座

●政策形成能力開発コース

政策立案のためのデータ分析講座

●協働・対人能力開発コース

折衝・交渉力養成講座、合意形成能力の養成講座

●マネジメント能力開発コース

行政のスリム化講座

●危機管理能力開発コース

危機管理講座

このなかで、地方公会計講座（実践編）、アート思考講座、行政のスリム化講座の3つは、2024年度に新しく実施するもので、それぞれの概要は次のとおりである。

〈地方公会計講座（実践編）〉

▶標準対象年次／一般職員（公会計実務に3カ月以上携わった者）

▶研修のねらい／地方公会計制度の基本的なルールを理解したうえで、財務書類を分析し、活用できる力を養う。

▶主な内容／固定資産台帳の更新に必要な知識や財務書類の分析手法を習得し、その活用方法について先進自治体の例を基に検討する。

〈アート思考講座～AI時代の人間らしい働き方“創造性を育み仕事を楽しむ”～〉

▶標準対象年次／全職員（一般職員、管理者・監督者）

▶研修のねらい／主体的に考える力、自ら問いを見出す力、自分を客観視する力を効果的に育み、学ぶことへの主体性や楽しさを身に付ける。

▶主な内容／『感じ、気づく』というアート思考の手法を通して、自分を客観視する能力を効果的に学び、自ら考え続ける力を習得する。

〈行政のスリム化講座～DXとBPR活用・実践方法～〉

▶標準対象年次／管理者・監督者

▶研修のねらい／既存の事業を縮減する視点や手法、DX活用の実例などを学び、管理職に求められる事業見直しのあり方を学ぶ。

▶主な内容／管理者・監督者として必要な事業縮減手法について、事例や実践を用いて学ぶ。現在の研修体系は3年目となり、時代に即し



た見直しも行っていく必要がある。自治体の人材育成基本方針があり、その人材育成を支援するために当センターの研修が位置付けられていることから、自治体には将来を担う職員にはどんなスキルが必要となるかを見極めていただき、当センターに研修の要望を出してほしいと考えている。

令和5年度は基本研修・選択研修で延べ5,899名が受講

では、実際の研修の様態をいくつか紹介していくことにしよう。

まず、採用後1年未満の職員がはじめて受講する「新規採用職員（前期）研修」である。

この研修は副知事講話に始まって、公務員倫理、住民サービス向上のための接遇、仕事のポイントなどの科目を2泊3日の日程で学んでいくが、新人にはまだまだ学んでほしい内容がたくさんある。しかし、各自治体等の現場の事情を考えると、これ以上集合研修に時間をかけるわけにはいかない。そこで、当センターでは受講者に5本の動画（各45分程度）を配信し、研修前にこれを視聴して学習してもらうことにしている。

自治体職員としての基礎的な知識を事前につけて研修に参加してください、というわけだが、そのタイトルと内容は以下のとおりである。

●地域における復興への取組みと課題を学ぶ

本県における復興に向けた現在の取組み状況と今後の課題について学ぶ。

●地方公務員制度

地方公務員制度の基本理念や自治体職員の服務規律、勤務条件などを学ぶ。

●地方自治制度

地方自治体の本旨や仕組み、地方分権の進展に伴う自治体の役割について学ぶ。

●DXの基礎

公務におけるDXの意義や各自治体の事例など、DXの基本的な知識を学ぶ。

●メンタルヘルス

「心の健康」におけるストレスの影響について知識を深め、ストレスへの上手な対処方法を

学ぶとともに、レジリエンス（困難に直面したときに適応できる能力）向上に必要なトレーニングや具体的スキルを学ぶ。

採用後4年目の一般職員を対象にした基本研修が基礎力アップ研修である。ここでは、コンプライアンス研修、キャリアデザイン～あなたはどのように働きますか？～、政策形成の基礎～課題解決力の養成～という科目があるが、このなかでキャリアデザインの科目については、ちょっと変わった手法をとっている。

研修を受ける職員は採用後4年目で、ある程度仕事に慣れて、若干マンネリになっている時期でもある。そこで、職場にいる憧れの先輩にインタビューをするという事前課題が「宿題」として出されている。これによって、採用後4年間の自分の経験を振り返るとともに、先輩へのインタビューで得られた内容をもとに将来を見据えた働き方を考えてもらい、モチベーションアップにつなげていこうというわけである。

研修は集合研修が基本であるが、コロナ禍で整備されたオンライン環境も有効に生かしているという考えから、一部ではオンラインでの研修も取り入れている。オンラインでもグループワークは可能だからだ。

例えば、基本研修の採用後4年目の基礎力アップ研修、同8年目の応用力アップ研修、同12年目の実行力アップ研修において、年度の最終回にあたる研修のみオンラインで行うようにしている。育児や介護などで遠出できない職員でも受講できるようにとの考えからである。

また、選択研修の地方公会計講座、レジリエンス講座、法令入門講座もオンラインで行っている。講座によっては演習があり、受講人員は80～100名。福島県は面積が広く、これなら遠隔地の受講生にも対応できるからだ。

〈図2〉は、2023年度、当センターで研修を受けた受講生の内訳を集計したものである。一体的研修のようすがこれでもわかっていただけるだろう。

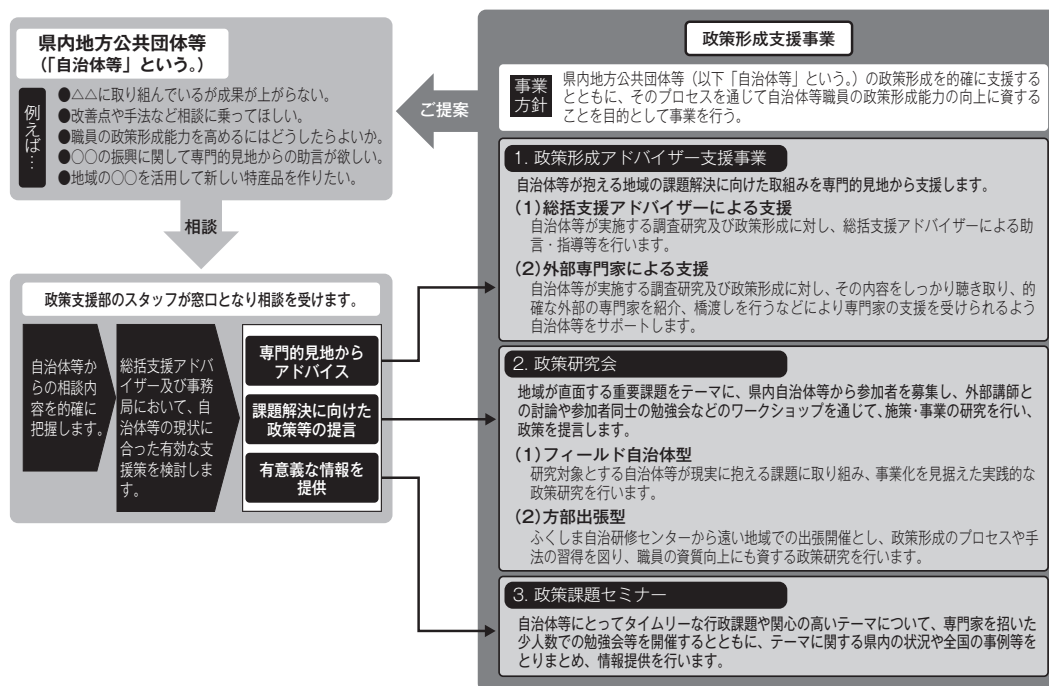
さらに当センターでは、講師の派遣も行っている。県、市町村及び公社等の外郭団体が、単独または他団体と共同で実施する職場研修が対象で、「接遇」または「公務員倫理」に関する科目につ

〈図2〉2023年度研修受講者内訳実績

区 分	県内回数	県	市町村	公社等	総計
基本研修	57	1,550	3,132	205	4,977
一般職研修	43	1,270	2,436	206	3,912
新規採用職員(前期)研修	7	288	396	24	718
新規採用職員(後期)研修	9	284	407	21	772
基礎力アップ研修	10	249	640	49	936
応用力アップ研修	9	297	475	43	815
実行力アップ研修	8	142	458	89	689
管理者・監督者研修	14	280	696	89	1,065
新任係長研修	6	146	342	44	531
新任管理者研修	4	72	163	27	282
新任課長研修	4	63	171	18	252
選択研修	14	39	674	208	922
公務員倫理講座	1	0	13	2	15
接遇実践講座	1	1	63	25	89
地方公会計講座(基礎編)	1	9	55	18	82
地方公会計講座(応用編)	1	2	46	7	55
レジリエンス講座	2	6	95	34	135
仕事に役立つ法令入門講座	1	2	106	16	124
再任用職員の働き方講座	1	1	31	5	37
政策立案のためのデータ分析講座	1	1	31	3	35
行政課題研究講座	1	1	16	3	20
折衝・交渉力養成講座	1	1	40	22	71
合意形成能力の養成講座	1	2	44	16	62
人事評価講座	1	11	112	39	162
有事の危機管理講座	1	2	14	18	35
総 計	71	1,589	3,806	504	5,899

いて、当センターの教務部教授が出向いて研修を行うものである。効果的な研修となるよう、「公務員倫理」研修では、視点の異なる一般職と管理職の実施回を分けるなどのアドバイスもしている。2023年度は実施回数年間47回、受講者数は1,726人となっている。当センターから遠方にある団体

〈図3〉政策支援部の事業内容



または他団体との合同で行う研修を優先させているが、これも広い面積を持つ福島県ならではの研修形態といえよう。

専任の総括支援アドバイザーを置いて自治体職員の政策形成能力の向上を支援

1997年6月、当センターのなかに「シンクタンクふくしま」が開所されたことはすでに述べたが、これが「調査研究支援部」を経て、現在の「政策支援部」となったのが、2011年4月のことであった。自治体の研修機関のなかに、このような組織が存在している例はあまりないと思われるが、政策支援部の事業内容は〈図3〉に示すとおりである。

同部の機能は、政策形成のプロセスを通じて自治体職員の政策形成能力の向上について支援していくこと。そして、各市町村の政策形成を支援することにある。これを各市町村と連携をとりながら、政策形成支援事業の先頭に立っているのが、政策支援部の小柴康宏総括支援アドバイザー兼教授である。

「自治体等が抱える課題はどんどん多様化しており、その解決に向けて政策を考え、事業化していく必要があります。そのために、職員に政策形成のスキルが求められるわけですが、特に市町村にはそうした職員を育成する余裕がない

ところが多い。様々な手法を用いて、これを支援していくのが、私たち政策支援部といえます。市町村職員のなかでも、政策形成にかかわれるのは一部の職員かもしれませんが、政策をつくる基礎的な知識を持っていれば、いざというときに力を発揮することができるはずです」(小



柴氏)。

例えば、政策形成アドバイザー支援事業の総括支援アドバイザーによる支援という事業においては、小柴氏がリクエストのあった市町村に出向き、どのようにして政策ができあがっていくのかという流れを数回にわたって指導する。これに基づいて政策を実際につくり、首長にプレゼンしていくという活動を展開している。2023年は、福島県内の2市1団体でこの活動を行い、若手職員の政策形成能力の向上を図っている。

「福島県内のほとんどの市町村では、人口減少への対応が急務となっています。これに関して、全国で先進事例がありますが、必ずしも自分の自治体に合った事例とは限らない。

では、自分の自治体では人口減少に対してどのような政策をとっていけばいいのか。現状の把握から目標の設定、課題解決のための施策の検討、予算を伴う事業化、というプロセスを踏んでいくのが政策形成のプロセスです」(小柴氏)。

また、政策研究会のフィールド自治体型という事業においては、人口減少といった市町村が直面する喫緊の課題をテーマに、県内自治体などから参加者を募集。参加者が現場でのフィールドワークやグループワークなどを通じて施策・事業の研究を行い、最終的には政策を提言するという活動を行っている。

2023年度は、県内の玉川村という自治体でフィールド自治体型政策研究会を行い、一部の事業はすでに実際に動き出している。

玉川村でのフィールド自治体型政策研究会から新たな事業が始動

玉川村は県中地方南部に位置し、福島空港に隣接した交通の利便性にすぐれた自治体である。村では、1990年に閉校した中学校を活用したオフィススペースやコワーキングスペースを備え、「新たな人の流れ」の創出に取り組んでいる。また、サイクルヴィレッジたまかわ事業を通して、「日本一自転車好きな村」をめざしている。

2023年、この玉川村から当センターにリクエストがあり、「交流人口拡大からはじめよう！観光資源を生かした移住促進政策について考える」をテーマに、フィールド自治体型政策研究会が

行われることになった。

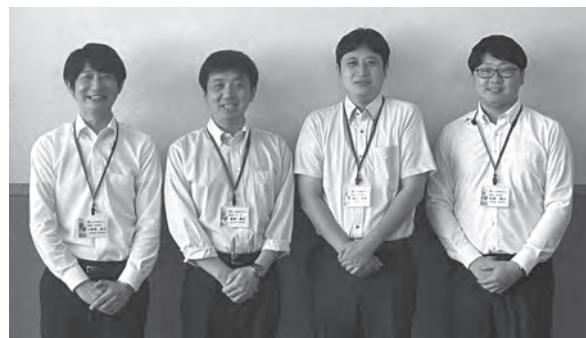
集まった研究員は、県職員3名に、玉川村職員と近隣の自治体職員3名の計6名。ここに、観光学を研究する大学の准教授を講師として招いて、同年5月31日にキックオフ。フィールドワークやグループワークを13回にわたって行い、最終的に12月18日に研究員による成果報告会を実施。村長へ下のような事業提案書を提出し、研究会は終了となった。

成果報告会発表資料



研究会では、「日本一自転車が好きな村」に着目。自転車愛好家らの認知度を向上させ、県外からの来村拡大を促進し、自転車事業の基盤を活用して、さらなる移住・定住の拡大を図ることを事業提案の柱とした。その内容としては、SNSを活用した村の魅力の発信、サイクリングを柱とした各種イベントの開催、長期滞在型の交流・関係人口の移住・定住への支援、という流れをつくるような提案であった。

参加した研究員からは、「政策の意思決定や問題解決のスキルなどについて学ぶことができた」、「現状や課題について客観的なデータも踏まえて分析していくことで、政策の有効性を高めることができるとわかった」、「職場や立場の異なる自治体職員が集まって政策提案をすることで、地域活性化の糸口となるのではないかと思った」などの感想が寄せられている。



ふくしま自治研修センターのみなさん(市町村からの派遣職員)