

「研修」の
現場^を行く!



長野県市町村職員研修センター

多彩な特性をもつ77の市町村 ならびに一部事務組合・広域連合の 職員を対象に研修を実施

長野県は南北に長い県域をもち、その距離は約220キロメートルにわたっている。面積でいえば全国第4位にランキングされ、ここに77の市町村が存在しているが、これらの市町村は自然環境をはじめとして、それぞれの特性はバラエティに富むものとなっている。このため長野県では、広域連合や一部事務組合という広域行政のシステムが全県にわたって整備されている。市町村職員に、そうした広域行政の職員も加えた幅広い人材の研修を担当しているのが、長野県市町村職員研修センターである。



122の市町村をバックに 研修センターがスタート

長野県市町村職員研修センター（以下、研修センター）は、1984年4月、長野県、長野県市長会及び長野県町村会により、市町村職員の資質向上を図ることを目的としてスタートを切った。このとき県内の市町村の数は122（17市38町67村）であった。

長野県はもともと市町村の数が多くことで知られ、終戦間もない1947年1月時点では382（6市30町346村）を数えていた。その後、合併などを繰り返し、研修センター誕生時点では前述のように122となり、現在では平成の大合併などによって77（19市23町35村）となっている。

この77という数は北海道に次いで全国第2位の数字で、村の数は全国第1位となっている。長野県は、人口36万人を超える県庁所在地の長野市から、人口3,000人未満のいくつかの村まで、バラエティに富む自治体の集合体といえることができる。

こうした土地柄を背景に、規模の小さい自治体が自らの力だけで対応することが難しい事業を周りの自治体と連携して行う広域連合が、全国に先駆けて全県レベルで整備されてきた。この制度は地方自治体強化の一環として導入が決まり、1995年6月から始まったものである。

同様な制度に、同一の事務を持ち寄って共同処理する一部事務組合があるが、これに対して広域連合は、多角的な事務処理を通じて広域的な行政目的を達成することを目指す仕組みといえる。

広域連合は、広域連合長をトップとする事務執行組織、広域連合議会、行政委員会が設置され、特別地方公共団体に区分される。

長野県下には10の広域連合が存在している。これを設置年順に列記すると次のようになる。

- 上田広域連合（1998年4月、2市2町1村）
- 松本広域連合（1999年2月、3市5村）
- 南信州広域連合（1999年4月、1市3町10村）
- 木曽広域連合（1999年4月、3町3村）

- 上伊那広域連合（1999年7月、2市3町3村）
- 北アルプス広域連合（2000年2月、1市1町3村）
- 佐久広域連合（2000年4月、2市5町4村）
- 長野広域連合（2000年4月、3市4町2村）
- 北信広域連合（2000年4月、2市1町3村）
- 諏訪広域連合（2000年7月、3市2町1村）

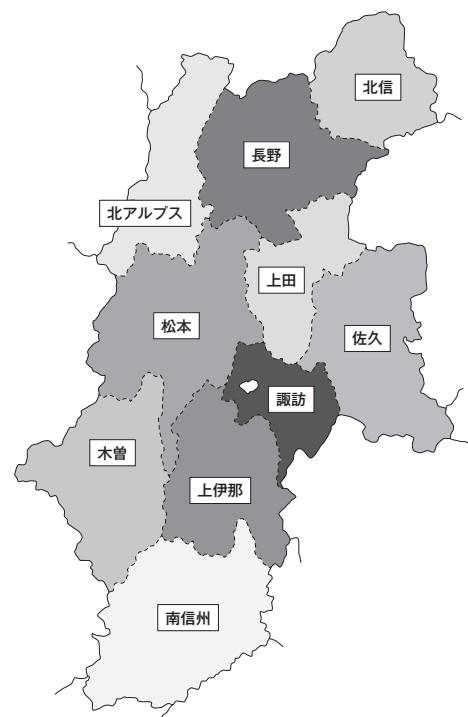
各広域連合では、広域行政の推進、公共施設の運営、消防組織の設置、ごみ処理施設計画の策定・施設の設置、広域観光振興など、その地域の課題に広域的に取り組んでおり、全国で有数の面積と市町村数がある長野県の特徴といえる。

また、小規模市町村の多い長野県にとっては広域的な人材育成も重要な取組となっている。

県では、地域振興局を設置しているが、広域的に市町村が連携する広域連合と同じ単位となっており、それぞれの地域にあった計画を策定し、地域振興事業を実施している。

研修センターにおいては、県の地域振興局と連携し、市町村、一部事務組合、広域連合の職員を対象に研修を実施している。また、県域が広大なことから、集合研修の会場は、県内各圏域（東信、南信、中信、北信）で分散開催していることも特徴となっている。

広域行政機構別地域区分図



受講者や各市町村の声を 反映させながら改善を積み重ねる

2024年度の研修計画は以下のとおりである。

〈基本方針〉

- 1) 市町村職員として職務遂行に必要な基礎的、専門的な知識及び技能の習得を図る（階層別研修、専門研修など）
- 2) 社会情勢の変化、多様化する地域の課題等に的確に対応できる柔軟な能力を養う（防災と危機管理研修、DXの推進研修、EBPM研修、定年延長職員研修など）
- 3) 管理・監督的地位にある職員の指導力、組織経営能力の向上を図る（部課長・課長補佐・係長研修、部下育成支援のコミュニケーション研修、女性職員リーダー研修など）
- 4) 広い視野と教養を身につけ、豊かな人間性を養い、サービス精神の向上を図る（新規採用職員研修、CS・接遇力向上研修、レジリエンス研修など）
- 5) 公務員としての倫理観、使命感の向上を図る（新規採用職員研修、コンプライアンス研修、ハラスメント研修など）

〈研修概要〉

研修は、「階層別研修」「専門研修」「特別研修」の三つの研修から構成される「通常研修」を中心に、「交流研修」「出前研修」「海外研修」などからなっている。

これらの概要は以下のとおりである。

●通常研修

○階層別研修

階層別研修では、各階層で必要とされる知識及び技能を習得するための研修を実施し、職員の職務遂行能力などの向上を図る。

2023年度に新設し、オンラインで実施した課長補佐研修を集合研修で実施する。

実施内容は、7研修、延べ22回・28日間。

○専門研修

専門研修では、専門分野に従事する職員として必要な実務能力及び技能を習得するための研修を実施し、職員の实務能力の向上を図る。



研修風景

水道・下水道職員初任者研修を新たに実施する。実施内容は、24研修、延べ25回・32日間。

○特別研修

特別研修では、市町村が直面している行政課題について、職員や組織が主体的かつ的確に対応できる柔軟な能力を養成する。

定年延長職員等研修を新たに実施する。

実施内容は、13研修、延べ16回・16日間。

●交流研修

○市町村職員と県職員がともに学ぶ交流研修を実施する。

実施内容は、2研修、延べ3回・3日間。

○県人事課が主催する研修に参加する。

実施内容は、2研修、延べ2回・2日間。

●出前研修

市町村が開催を希望する研修に講師を派遣し、倫理観や使命感、サービス精神あふれる職員の育成や、ハラスメントの防止を支援する。

研修内容は、窓口接客とクレーム対応研修、コンプライアンス研修、ハラスメント研修の3本。実施内容は、41市町村、47回。



●海外派遣等研修

市町村職員を海外に派遣し、外国における行財政の制度、運営の実態、また福祉や都市計画など専門分野について調査研究を行うとともに、職員の視野を広め資質の向上を図る。これにより市町村行政の高度かつ効率的な運営、地域交流の推進を図る。

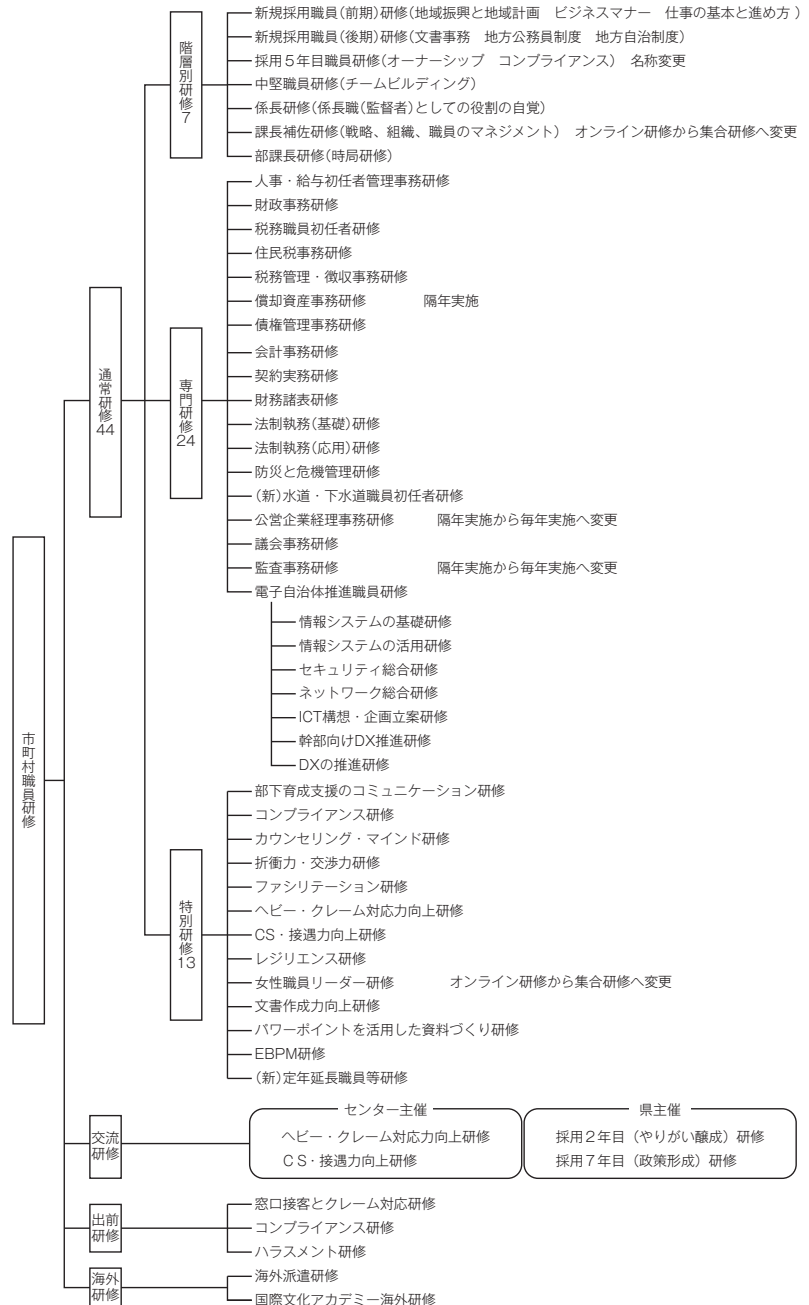
実施内容は、海外派遣研修、全国市町村国際文化研修所海外研修（国際文化アカデミー海外研修）。

2020年、新型コロナウイルスの蔓延によって集合研修の機会が激減した。しかし、それを補う形でオンライン研修のカリキュラムを増やした結果、現在では研修全体の3分の2がオンライン研修となっている。広い県域をもつ長野県においては、オンライン研修の威力がいかに発揮されているといえる。

また、研修はオンラインも含めてグループワークが中心となっている。研修の終了時には受講者にアンケートを必ず行い、研修そのものやテキストの満足度などを5段階で評価してもらうとともに、自由記述で受講しての感想も書いてもらっている。

さらに、各市町村の研修担当者とのコミュニケーションも密にして、次の年度の研修内容に反映させるようにしている。これらの働きかけによって、常に研修内容の改善を図っていきたいと考えているからである。

令和6年度 研修体系



県の地域振興局職員が 新規採用職員にレクチャー

新規採用職員に対する最初の研修は、2024年度の場合、飯田市、佐久市、長野市、松本市の四つの会場で4月から5月にかけて、集合研修で2日間の日程で5回開催した。そこでの第1日目午前のカリキュラムが、県の地域振興局企画振興課職員による「地域振興局と地域計画」というレクチャーである。

県の地域振興局は、広い県土に広域連合と同

じ圏域に設置されていて、それぞれのエリアに合わせた振興策を立案し、実践している。その担当者が、それぞれの会場に参加した当該圏域の新規採用職員にそのエリアに該当する地域計画をもとに、地域の産業振興や観光戦略などをレクチャーするのである。

そして、そのあとにマナーとコミュニケーション、仕事の基本と進め方など、フレッシュャーに対するカリキュラムが続いていく。

この研修のねらいは以下のとおりである。

- 県の地域振興局の役割や地域振興への取り組みについて学ぶ。
- 信頼を得るためのマナーとコミュニケーションの重要性を理解することにより、日ごろの行動に結びつける（この研修では、コミュニケーションをとるうえでの課題と、とるべき行動を明確にする）。
- 組織の一員としての仕事に対する姿勢を身につけ、組織における仕事の進め方や時間の管理、効率的な業務遂行などの基本を学び、実践する力を養う。

ここに、飯田市で行われた新規採用職員（前期）研修に関するアンケート（受講者数105人）の結果がある。それによると、全員が参考になったと答え、研修満足度の平均は5点満点で4.6であった。

また、自由記述による受講しての感想は、以下のようなものがあつた。

- ◆自分がいかに自分の地域のことを知らないのかを痛感した。貴重な資料をいただき、この情報をいかに自分の仕事に落とし込んでいくのかを考えていこうと思う。
- ◆上伊那、下伊那地域の特色を知ることができた。なにがこれからの課題なのか知ることができてよかった。
- ◆ペアワークやグループワークで、自分の考えなかった他の人の思考を知ることができた。
- ◆言葉遣いに苦手意識があり、電話対応に躊躇していたが、今回の研修でどう対応すればよいか学べて自信につながった。
- ◆まず自分で考え、答え合わせ、応用という進め方で、とてもよかった。
- ◆講師が一つ一つわかりやすく丁寧に熱意を

もって教えてくれた。講師からパワーをもらった。

- ◆これまで気づかなかったマナーの深い部分を知ることができた。
- ◆実際ありそうなロールプレイ、ペアワークやグループワークなどを通じて実践的に学べた。
- ◆毎日大変だと思っていたが、研修に参加して気持ちを切り替えて仕事ができそう。仕事へのモチベーションがあがった。

2023年度より EBPM研修を実施

EBPM（エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング、証拠に基づく政策立案）とは、確かなエビデンスに基づいて政策の決定や実行、効果検証を行うことである。国だけでなく、地方自治体においてもEBPMの取り組みが推進されているところである。しかし、新しく出てきた概念だけに、地方自治体の現場でどう取り組んでいけばいいのかよくわからない、という声が聞かれる。

研修センターでは、2022年度の部課長研修でこれをテーマに取り組むことになった。オンライン形式で行われる部課長研修は、時局研修となっており、その時々直面する課題について研究し、管理職が担うべき役割についての認識を深め、新たな視点に立った市町村行政の構築を図ることをねらいとしている。

研修センターは、新しいことに果敢にチャレンジし、少しでも現場の役に立ちたいという気持ちで業務を遂行しているが、EBPMはこれに合致するテーマだと考えたからである。部課長研修でのこの試みは受講者からも好評だったため、翌2023年度にレギュラーの研修カリキュラムに組み入れることとなった。

我が国は欧米諸国に比べて、統計データや業務データが十分に活用されているとはいえず、たまたま見聞きした事例や経験（エピソードベース）での政策立案になっていることが多い。それをエビデンスに基づいた政策立案を行い、効果についても評価を行いながら検証を重ねていくというのがEBPMである。

以下、EBPM研修の概要である。



- 1) 政策立案になぜ情報活用がより必要なのか
- 2) PDCAの限界と二つのロジックモデル
- 3) EBPMの登場と各種事例
- 4) 実際に使える情報ツールの紹介と使い方
- 5) ワークショップ

自由記述による受講しての感想は、以下のようものがあつた。

- ◆EBPMの実践について、自身の自治体の総合戦略を例にワークができ、非常に有意義であつた。
- ◆具体的に各自治体の地方創生戦略を使用して、EBPMのプロセスの解説があり参考になった。
- ◆かねてから興味のあつた部分を深掘りできて勉強になった。また、論理的思考についてのトレーニングにもなった。
- ◆とてもわかりやすく、早くこの研修にめぐりあいたかつた。
- ◆新しい価値観を得ることができ、非常に有意義だつた。要望としては、具体的なワークをもう少し取り入れてほしい。
- ◆受講して、自身の地方創生総合戦略をじっくり考える機会となった。
- ◆聞きなれない言葉が多く難しい部分があつたが、業務に直結する内容で勉強になった。
- ◆国もEBPMについてはその必要性を発信しているが、いまいちよくわからないことが多かつた。今回の研修でいかに小さな単位で行っていくことが大切か学んだ。
- ◆データ収集について、もう少し詳しく学びたい。

交流研修や出前研修などのプログラムも提供

市町村職員と県職員がともに学ぶ研修が、交流研修である。

研修センターが主催する研修に県の職員が参加するものには、ヘビー・クレーム対応力向上研修、CS・接遇力向上研修があり、逆に県が主催する研修に市町村職員が参加するものには、採用2年目（やりがい醸成）研修、採用7年目（政策形成）研修がある。

また、県が主催していた女性職員リーダー研

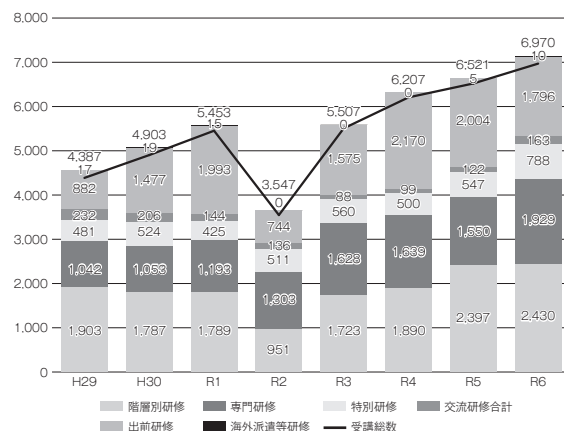
修も、当初は交流研修の形で行っていた。しかし、市町村職員の参加希望が多数になったため、2022年度から研修センターのレギュラーの研修となっている。

この研修は、県職員と市町村職員がグループワークなどを通じて交流を図ることを目的としたもので、立場の違う人と話ができとても有益だつたという声が多く寄せられている。

一方、市町村単位で開催する研修に研修センターから講師を派遣し、現場での人材育成の支援を行うのが出前研修である。研修の内容は、窓口接客とクレーム対応研修、コンプライアンス研修、ハラスメント研修の3本である。

すでに述べたように長野県は県域が広大で、しかも規模の小さい自治体も多い。そのため、わざわざ研修会場に足を運ばなくても済む出前研修は、大いに利用されている。2024年度は、延べ46回開催し、開催自治体は39団体、受講人員は1,796名であつた。

受講者数の推移



※センター主催の交流研修は特別研修からの再掲となるため、グラフ内の合計と受講総数は一致しない。



望月勇次次長と林雅孝所長