

「研修」の
現場^を行く!



宮城県市町村職員研修所

「みんなで創る研修所」をモットーに 市町村職員等が講師となって 互いに学びあう環境を構築

宮城県内の仙台市を除くすべての市町村等（34の市町村と20の一部事務組合の職員）を対象に研修を担当しているのが、宮城県市町村自治振興センター／宮城県市町村職員研修所である。ここの最大の特徴は、「みんなで創る研修所」をモットーとして、学ぶ環境づくりに積極的に取り組んでいるところにある。また、宮城県職員の研修を行う「宮城県公務研修所」と緊密な連携をとって、研修内容の充実にも力を入れている。



3つの機関が1カ所に集まる 充実の研修施設

宮城県内の広域研修はかつて、県、市長会、町村会などがそれぞれで実施していたが、市町村職員の一元的な研修体系をめざした研修組織の必要性が提唱され、1990年2月、宮城県職員研修協議会が設立された。

その後、1993年4月には、この協議会に専任の職員を配置して宮城県市町村職員研修所が設置された。そして同年11月には、県内市町村の戦略的な行政展開をめざして、より実践的な研修、ならびに市町村自治振興のための調査研究などを目的として、宮城県市町村自治振興センターという一部事務組合が設立され、このセンターの研修実施機関として位置づけられたのが、「宮城県市町村職員研修所」（以下、当研修所）である。

当研修所は仙台市に隣接する富谷市に位置している。丘陵を造成した緑豊かな敷地には、宮城県職員の研修を行う「宮城県公務研修所」、東北6県の県と市町村職員の研修を行う「公益財団法人 東北自治研修所」という2つの機関が同じ施設にあり、当研修所とあわせた3つの機関を総称して「東北自治総合研修センター」と呼んでいる。これらの3つの機関は建物がそれぞれ分離しているのではなく、教室や演習室、宿泊室（全室個室）、食堂などをすべて共有している。

このような施設の特色を生かし、受講者は食堂を利用して、県内市町村等間の職員の交流を深めるために懇親会を自主的に開催している。当研修所での出会いによって親交を深め、業務にも良い影響が出ているという職員も多い。

さらに、当研修所と宮城県公務研修所との交流研修もさかんである。同じ施設のなかで研修を行っていることから、お互いが受講者を受け入れて研修を行うのである。これで市町村職員と県職員との交流が図られ、それぞれの研修機関で実施していない研修が受講できるというメリットがある。

2025年度の交流研修は、以下のとおりである（研修体系参照）。

◆市町村職員研修所主催

▶会計学基礎研修 ▶行政法研修 ▶民法研修（総則・物権・債権編） ▶政策法務研修

◆宮城県公務研修所主催

▶地方公務員法講座 ▶BPR・業務改善講座（DX研修） ▶デザイン思考講座（DX研修）

▶データ利活用講座（DX研修）

また、当研修所では現在、オンライン研修は行っていない。当研修所で実施する研修のほとんどはグループワークを取り入れているが、これがオンラインで円滑に実施できるかどうか不明確であることに加え、研修における受講者同士の交流を提供することも当研修所の役割と考えているからである。

こうした交流から新たな気づきが生まれることも期待できるわけで、宿泊施設など充実した研修環境を有する当研修所ならではの大きなメリットといえる。

職員、職場、研修所のあるべき 姿を追求して研修を計画

県内各市町村には、地域における総合的な行政主体として、その役割が年々増加しており、地域におけるさまざまな課題を自らの判断と責任において解決していくことが求められている。

また、各市町村にはそれぞれで定めた「人材育成基本方針」があるが、これを実現していくために、職員、職場、研修所のあるべき姿を当研修所が定義したのが、29ページの図に示す「グランドデザイン」である。当研修所は、これを研修計画の基本的概念として、市町村のニーズに合致した、きめ細かい研修を実施している。

2025年度の研修体系は次頁に示すとおりであるが、とくに階層別研修においては、「ロバート・カッツモデル」に基づいた研修の組み立てを行っている。このモデルは、ハーバード大学のロバート・カッツ教授が提唱したもので、役職に応じて求められるスキルを次の3つに分類

令和7年度 研修体系

体 系 区 分		研 修 名	備 考
Ⅰ 階層別研修		(1) 新規採用職員研修 (採用後1年以内)	3泊4日 7日程
		(2) 一般職員研修Ⅰ (採用後3～7年)	3泊4日 8日程
		(3) 一般職員研修Ⅱ (採用後8～12年)	3泊4日 6日程
		(4) 監督者研修Ⅰ (新任係長級)	2泊3日 4日程
		(5) 監督者研修Ⅱ (係長昇任後3～5年程度)	2泊3日 4日程
		(6) 管理者研修Ⅰ (課長補佐級)	2泊3日 4日程
		(7) 管理者研修Ⅱ (新任課長級)	1泊2日 3日程
		(8) 管理者研修Ⅲ (現任課長級)	1泊2日 2日程
Ⅱ 専門研修	実務研修	(1) 実務専門担当者研修 (宮城県市町村課との共催)	
		(2) 契約事務研修	1泊2日
		(3) 会計学基礎研修 (交流／市町村主催)	2泊3日
		(4) 私債権管理・回収研修	1泊2日
	法務・政策研修	(1) 行政法研修 (交流／市町村主催)	1泊2日
		(2) 民法研修 (交流／市町村主催)	2泊3日
		(3) 条例・規則作成研修 (基礎編)	1泊2日 2日程
		(4) 条例・規則作成研修 (実践編)	2泊3日
		(5) 政策法務研修 (交流／市町村主催)	1泊2日
		(6) 地方公務員法講座 (交流／宮城県主催)	1泊2日
	ステップアップ研修	(1) コミュニケーション研修	1泊2日
		(2) クレーム対応研修	1泊2日 2日程
		(3) プレゼンテーション研修	2泊3日
		(4) ぐんぐん伸びるコーチング研修	1泊2日
		(5) SNSを活用した情報発信力向上研修	1泊2日
		(6) キャリア先達者研修	1日 2日程
		(7) 自治体DX推進研修	1泊2日
		(8) メンタルヘルス研修 (ラインケア)	1日
		(9) レジリエンス研修	1泊2日
		(10) 「CS理論と接遇」指導者養成研修	2泊3日
(11) 研修指導者フォロー研修		1泊2日	
(12) BPR・業務改善講座 (交流／宮城県主催)		1泊2日 2日程	
(13) デザイン思考講座 (交流／宮城県主催)		1泊2日 2日程	
(14) データ活用講座 (交流／宮城県主催)		1泊2日 2日程	
Ⅲ セミナー	(1) メガトレンドセミナー	1回	

したものである。

- ①テクニカル・スキル (業務遂行能力)
- ②ヒューマン・スキル (対人関係能力)
- ③コンセプチュアル・スキル (概念化能力)

たとえば【新規採用職員研修】(【Ⅰ】内は研修名、以下同様)では、職務に適應できる能力であるテクニカル・スキルに重点を置いた研修を、【一般職員研修】では、まちづくりの実践に必要なヒューマン・スキルに重点を置いた研修を、【管理・監督者研修】では、マネジメント能力開発などに必要なコンセプチュアル・スキルに重点を置いた研修を、それぞれ実施している。

特に、各地方自治体においては、組織運営を行ううえで改めて人材の重要性を認識し、限ら

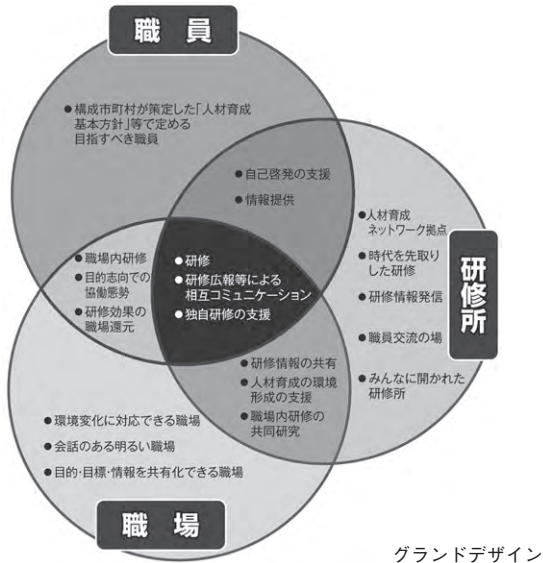
れた人材を最大限に活用して組織力を高めながら、複雑・多様化する行政課題の解決に取り組む必要がある。そのためには、人材の確保、育成、評価、配置、処遇などを戦略的に行う人材マネジメントを推進していくことが重要となる。

職員の組織や仕事への貢献意欲向上に資する人材マネジメントを推進するために、管理・監督職の役割が重要になることから、管理者研修ならびに監督者研修において、さらなるマネジメント能力の向上を目的とした研修を実施している。

一方、専門研修については、市町村等職員が通常業務を遂行していくために必要な知識を習得する実務研修、自治体職員として必須の法務



職員・職場・研修所のあるべき姿



能力を習得する法務・政策研修、豊かな人間性やコミュニケーション能力などの向上や、後述する内部講師養成研修などを含むステップアップ研修の3つのカテゴリーからなっている。

「みんなで創る研修所」を掲げ 市町村職員を認定講師に

当研修所では、設立当初から「みんなで創る研修所」という理念のもとに、構成市町村等の職員を講師として養成し、【新規採用職員研修】や各市町村等における内部研修において「先生役」を務めてきた。これは、講師資格取得と実践が、構成市町村等の人材育成にも結びつくという考えに基づいたものである。

【新規採用職員研修】は採用後1年以内の職員を対象に、1回が3泊4日のスケジュールで7回に分けて行われるが、その科目は以下のとおりである。

①講話

市町村のトップの話を通じて、求められる職員像やまちづくりについて学ぶ。

②公務員としての使命

今後の自分がめざす公務員像を考える。

③人間関係とコミュニケーション

良好な人間関係を築くための話し方や聞き方を学ぶ。

④地方自治のしくみ

地方自治法をもとに、地方自治のしくみや取り巻く環境の変化などを学ぶ。

⑤自治体職員とまちづくり

地域のアイデアを学び、今後のまちづくりについて考える。

⑥地方公務員制度

地方公務員法をもとに、地方公務員についての基礎知識を学ぶ。

⑦CS理論と接遇

顧客満足（CS）の理論を学び、より満足度の高い接遇の知識や技能を身につける。

この科目のなかで②④⑥⑦が、認定講師が担当するようになっている。具体的には、④と⑥は、総務省自治大学校などの外部研修機関で所定の研修を履修し、それぞれの研修所から講師認定された者が講師として登壇できる。そして、②と⑦が当研修所の指導者養成研修を受講し、当研修所から講師認定された者が、新規採用職員を前に講師として登壇できるようになっている。

その研修の一つが、【「CS理論と接遇」指導者養成研修】である。その目的は、顧客が満足する接遇を定着させるため、自治体現場に相応しい接遇を指導できる職員を養成することである。研修内容は、▶CS接遇の基本概念 ▶接遇の指導者としての心構え ▶CSに基づく顧客対応の



一般職員研修Ⅰ（スマートフォン使用グループワーク）



コミュニケーション研修（専門研修）



新規採用職員研修（首長講話風景：大衛村長）

基本 ▶模擬講義（レッスンプランの作成、研修技法など）となっており、これを2泊3日のスケジュールで学んでいくようになっている。

とくに最後の1日は、受講者が実際に講義を行う模擬講義に充てられており、実践的な講義内容となっている。現在、当研修所における認定講師は4つの科目で100名を超えている。

指導者養成研修の受講者からは、以下のような感想が寄せられている。

◆講師として登壇することで、自分自身もスキルアップしているように感じた。今回登壇した経験を自分の職場においても活かしたい。

◆講師養成～登壇をとおして、自分のなかでも改めて接遇とは何かを考えるきっかけとなった。

一方、講義を受ける側の新規採用職員からは、以下のような感想が寄せられている。

◆これから自治体職員として、こういった視点で日々の業務や日常生活を過ごしていくかを学ぶことができた。

◆多くのグループワークをとおして、さまざまな自治体、職種の方の意見を聞くことができ、刺激になった。また、同期の職員同士で交流（懇親会含め）を図り、貴重な機会を得ることができた。

構成市町村等と密に連携して 研修を推進する

地方自治体の目的は、地方行政の民主的かつ能率的な運営を行い、住民福祉の増大を図っていくことにある。そのためには、質の高い住民サービスを実現できるよう人材育成に取り組み、職員の資質向上と能力開発を図っていくことが重要となる。

また、職員はつねに「全体の奉仕者」としての職責を自覚し、公共の利益のために全力で職務にあたらなければならない。これを目に見える形にしたのが、前述の「グランドデザイン」である。では、構成市町村等と当研修所のそれぞれの役割をさらに具体的に表現すると、どうなるのか。

構成市町村等は、「人材育成基本方針」を策定

し、それを計画的・体系的に実現できるよう予算の確保を図り、職員研修の基本の一つである職場内研修（OJT）を充実させるための具体的な方策を立て、実施していかなければならない。また、職員が学ぶ環境の整備や研修しやすい職場づくりなども求められる。

一方、当研修所は、構成市町村等の「人材育成基本方針」などに沿って、職場外研修（OFF-JT）の総合的な体系を整備し、広域で行うことによる高い研修効果やコストパフォーマンスにもメリットが多い研修を実施していくことがミッションになる。

さらに、構成市町村等の独自研修を円滑に企画運営するための支援や助言を行い、職場指導者の養成、研修に関する情報などの提供も行っているが、当研修所は構成市町村等と日常的に緊密な連携を図っている。

1つ目が、研修担当職員研修である。毎年年度初めの4月、構成市町村等の研修担当者が一堂に会する研修会を開催している。ここではまず、当研修所の基本理念から研修計画、受講手続き、前年の実績などを網羅した『研修概要』という冊子に即して説明を行い、研修担当者に向けた研修も行っていく。

当研修所では、実際に研修を受けた受講者の「受講者アンケート」や、市町村等の研修担当課からの「研修運営意向調査」などを参考にして、当研修所の基本方針と時代の潮流にそった研修内容であるかを総合的に検討することで、次年度の研修計画の策定を行っている。この具体例については、次項で紹介したい。

2つ目が、「研修フォローシート」である。すべての階層別研修では、受講前に必ずオリエンテーションを行っている。「あなたは何のためにここにきているのか、何を学んで職場に帰るのか」ということもしっかり伝えて、受講者のモチベーションのアップを図っている。そして、階層別研修の【新規採用職員研修】から【監督者研修Ⅱ】までの階層では、研修終了後には必ず、「研修フォローシート」に研修の成果やそれを職場でどう活かすかなど記入して、自らの職場の所属長と研修担当課に提出するようになってい



る。これは、以下のような効果を狙っている。

- ①研修内容や成果を職場で活用するという意識づけを行うこと。
- ②今後の努力目標を表明することにより、自己啓発を支援すること。
- ③表明した内容を所属長と共有することで、OJTに活用すること。

このフォローシートも、当研修所と構成市町村等を結ぶツールとなっているのである。

「研修運営意向調査」などを参考に 新たな研修をスタート

構成市町村等の研修担当課からの「研修運営意向調査」などを参考に、2025年度から新しくスタートしたのが、【キャリア先達者研修】【自治体DX推進研修】【メンタルヘルス研修（ラインケア）】【レジリエンス研修】の4つである。

【キャリア先達者研修】は、地方公務員法改正で役職定年が導入され、市町村から要望が多かったため、実施することになったものである。対象は55歳以降（おおむね58歳～59歳）の職員。目的は、キャリアの節目（定年延長、役職定年、暫定再任用）に向けて、これまでに振り返り、これからの働き方に対する心構えを学ぶこと。

内容としては、▶自己理解 ▶いまの自分に求められている役割 ▶健康管理 ▶情報創造機能 ▶これから担う役割とは ▶キャリアを積み重ねてきた職員に求められる行動規範とは、となっている。

自身の軌跡を振り返り、これまで培ってきた知識・経験を職務に活かすため、キャリアの節目を迎えるいま、今後の役割やモチベーションの保ち方などについて、同年代の職員と一緒に考える機会にしてみませんか、というのが研修PRである。

【自治体DX推進研修】は、職員数の減少や、国のDX推進の流れにより市町村からの要望が多く、実施することになったものである。目的は、DXに関する基本的な知識や先進地の取り組み事例、デジタル技術導入にあたってのリスクの考え方などを学び、所属団体におけるDXを推進するた

めの知識や手法の習得およびデジタル人材の育成を図ること。

DXを推進していくうえでリーダーシップを発揮する係長以上の職員を主なターゲットとした研修で、講師は自治体職員として30年近いキャリアをもち、政府の情報化アドバイザーも務めたプロ中のプロ。生成AIを使ってプレゼン資料を実際に制作するなど、充実した内容となっている。

【メンタルヘルス研修（ラインケア）】は、いま市町村でメンタルダウンとなる職員が多いことからスタートさせたものである。目的は、マネジメントの観点から、管理・監督者がメンタルヘルス全般について学び、職員のメンタルダウンを防ぐにはどうすべきかをともに考えていくこと。

この研修も、公務職場におけるメンタルヘルスをマネジメントから学ぶことができるようになっている。

【レジリエンス研修】は、主事・主査級の若年層の職員にお勧めの研修である。目的は、自身の強みや長所を活かしながら、日々の仕事にやりがいを見出し、困難な環境や状況においても、課題解決に向けて粘り強くしなやかに適応できる能力（レジリエンス）の養成を図ること。この研修は、昨年度に宮城県公務研修所で実施の交流研修を、今年度は当研修所の単独研修としてスタートさせたものである。

2024年度の受講者からは、以下のような感想が寄せられている。

- ◆自分自身の仕事への取り組みや周囲の人への接し方を見直すきっかけとなった。
- ◆思い込みがマイナスな気持ちにするとということが新たな気づきとなり、思い込みを取り払うことを意識していこうと思った。



研修所職員