

大分県市町村職員研修 第4次 研修基本方針

はじめに

令和の新時代を迎え、地方においては、人口減少・少子高齢化の急速な進展が課題となっています。また、近年、頻発する大規模自然災害や感染症の発生などにより、市町村に求められる役割は一段と重要なものとなっており、高度化・多様化する行政ニーズに的確に対応していくためには、職員一人ひとりの資質や能力の一層の向上が不可欠となっています。

このような中、公益財団法人大分県自治人材育成センター（以下「センター」という。）は、地域を担う人づくりを支援するため、平成28年度から令和2年度までの間、「第3次研修基本方針」（以下「旧方針」）を実施してきました。今般、その実施期間満了に伴い、これからの新時代を担う人材の育成を支援するため、令和3年度から令和7年度までの5年間を実施期間とする「第4次研修基本方針」（以下「新方針」という。）を策定します。

1 策定に当たった背景

（1）市町村を取り巻く状況

我が国では、少子高齢化が急速に進展した結果、2008年をピークに総人口が減少に転じており、人口減少時代を迎えています。「大分県人口ビジョン」では、このまま何もしなければ、大分県の人口は2100年には45.8万人と、人口減少がさらに進行すると推計しています。そのような中、県と市町村は、平成26年に制定された「まち・ひと・しごと創生法」により「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、地方創生に取り組んでおり、地方自らが考え、自ら行動することの重要性がさらに増すことになりました。

また、平成28年の熊本地震、平成29年の九州北部豪雨、令和2年7月豪雨など、頻発する大規模自然災害や新型コロナウイルス感染症など、従来では考えられなかった突発的で命にかかわる事態に対処するため、市町村職員には、住民を第一に考えた、より迅速で柔軟な対応が求められています。

加えて、行政改革で市町村職員数が減少するなか、地方分権改革による事務・権限の移譲により、職員一人ひとりの役割はより大きくなっています。

その一方で、平成31年4月から施行された「働き方改革関連法」や、平成28年4月に施行された「女性活躍推進法」などにより、市町村職員にも長時間労働の是正や、多様で柔軟な働き方の実現が求められています。

(2) これまでの取組：旧方針の実施状況

旧方針では、「①住民、時代のニーズに応え、新しい政策課題に対応できる研修を推進」すること、「②公務マインド（公務員としての自覚や責任、意欲）の向上を図る研修を推進」すること、そして、「③県と市町村の研修一元化を活かした職員間のネットワークの構築を促進」することを基本理念としています。

この基本理念に基づき、次の6つの実施方針に沿って研修を進め、それぞれ成果を上げてきたところです。

- ① 時代の動きを反映した研修：地方創生などの国の動きに呼応した研修や、時代の動きを敏感につかみ幅広い視野の涵養を図る研修の実施
- ② 研修ごとの規模の最適化：定員の見直しや人数規模に応じた研修体系の構築などによる研修効率の向上
- ③ 中堅職員対象の新たな階層別研修：市町村合併後の職員の年齢構成に対応した、係長級昇任前の中堅職員向け階層別研修の実施
- ④ 研修効果を高める工夫：研修が一過性に終わらないための取り組み
- ⑤ 参加しやすい研修体制：研修に参加しにくい職員が参加しやすい研修システムの確立による、研修機会の多様化
- ⑥ 独自研修の支援：市町村独自研修の充実を図るための助成、研修情報や情報交換の場の提供

(3) 受講者等の推移

旧方針の策定当時から5年間の推移を比較すると次のとおりです。

区分	平成27年度	令和元年度	増減率
研修数	56	69	23.21%
受講者数 (a)	3,399名	3,456名	1.68%
(内 合同研修)	2,187名	2,162名	△1.14%
市町村総職員数 (b) (4/1 現在)	12,074名	11,994名	△0.66%
受講率 (a/b)	28.15%	28.81%	0.66ポイント

市町村の総職員数が減少している中、旧方針の実施以降、受講者数は安定して推移しており、受講率は0.66ポイントの増となっています。

その要因は、旧方針の実施方針に基づき、市町村のニーズを反映し、階層別研修、職務能力向上研修、行政実務研修で研修数を大幅に増やしたことが挙げられます。また、併せて、育休職員が受講しやすいための託児サービスの提供や、県北地区での研修実施など、参加しやすい研修体制づくりにも取り組んできました。

(4) 研修数の拡大

① 階層別研修

平成 28 年度から、旧「中堅職員研修」と「新任係長級研修」の受講の空白期間を埋めるため、35 歳程度の職員を対象に「中堅職員研修Ⅱ」を実施しています。

② 職務能力向上研修

政策形成能力向上のために「基礎法務研修」、「情報収集・分析力向上研修」、「データに基づくまちづくり研修」、業務遂行能力向上のために「わかりやすい資料づくり研修」、「交渉力向上研修」、管理能力向上のために「リーダーシップ力向上研修」、「コーチング研修Ⅰ・Ⅱ」などを新設し、旧方針実施中にニーズの見直しによる改廃を含め、31 講座から 37 講座へ拡大しました。

③ 行政実務研修

平成 28 年度から「おおいた徴収カレッジ（初任者講座）・（リーダー養成講座）・（マネジメント講座）」、「固定資産税事務研修（木造家屋評価）・（償却資産調査）」を実施しています。さらに、隔年実施であった「個人住民税事務研修」、「法人住民税事務研修」を毎年実施に拡充しました。また、「行政管理講座」の 2 講座を、センターで実施しました。

④ その他研修

派遣研修では、中央労働災害防止協会（メンタルヘルス推進リーダー養成研修）や市町村アカデミー（政策企画）など、派遣先を増やし、その定員も増やしました。また、通信講座については、講座数を平成 28 年度の 181 講座から令和 2 年度の 200 講座へ増やし、助成金の上限も 15,000 円から 30,000 円へ引き上げています。

(5) 成果と課題

主な成果としては、階層別研修に「中堅職員研修Ⅱ」が設定されたことにより、受講の空白期間が埋まり、階層ごとに求められる能力・資質を向上させるための研修を適切な時期に受講することが可能となりました。

職務能力向上研修、行政実務研修、派遣研修では、毎年開催する研修計画等検討会議などで各市町村のニーズを把握、また、研修生のアンケートを参考にして、ニーズに応じた満足度の高い研修を実施しました。結果として、平成 28 年度に研修受講者数が 3,838 人になり、前年の 3,381 人から大幅に増えて以降、総職員数が減少している状況のなかでも受講者数は安定して推移しており（大規模災害などが発生する年は除く）、適切な受講機会を提供することができました。

課題としては、災害対応や感染症対策のため、研修参加を見送る団体が出現したこと、さらに、業務に必要な行政実務研修は参加しやすいものの、政策系・コミュニケーション系等の職務能力向上研修の参加については、職場の理解が得にくいのではないかと推察されること等が挙げられます。

また、センター設立以降、県と市町村、市町村間のネットワーク構築のために実施してきた「意見交換会」や「ランチ交流会」については、新型コロナウイルスなどの感染症が発生した場合には実施が困難となるため、従来とは違う、新たな形の交流方法が必要です。

2 研修に対するニーズ

これまでの取組を踏まえると、時々刻々と変化する社会情勢と市町村のニーズにどのように応えていくかが課題です。

各市町村で制定されている人材育成方針、新方針の策定に当たって実施した市町村への意見照会（令和2年2月実施）の概要は次のとおりであり、今後の研修のあり方についてニーズが浮かび上がってきます。

① 市町村の人材育成方針の概要

(i) 求められる職員像

- ・住民の視点に立つ職員
- ・行政のプロとしての意識を持つ職員
- ・公務員として高い倫理観を持つ職員
- ・社会環境の変化に柔軟迅速に対応できる職員
- ・経営感覚とコスト意識を持つ職員
- ・自己啓発意識が高く、積極的な職員

(ii) 求められる能力

- ・対人関係能力
- ・政策形成能力
- ・業務遂行能力
- ・組織運営・管理能力
- ・問題発見・解決能力

(iii) 階層別に必要とされる役割・能力

- ・課長等（所属長）

【役割】 … 所属の責任者として、組織目標達成のために必要なマネジメント等を通して、組織力を最大限に引き出す役割と責任を担う

【能力】 … マネジメント能力、行政経営能力、政策形成能力、調整能力(住民、議会、関係団体等)、危機管理能力、リーダーシップ、人材育成能力、評価能力

- ・課長補佐等（所属長を補佐する職員）
 - 【役割】 …… 所属長を補佐するとともに、所属職員の育成・指導を担う
 - 【能力】 …… マネジメント能力、職場管理能力、人材育成能力、政策形成能力、調整能力、危機管理能力、リーダーシップ

- ・係長等（係・班などを統括する職員）
 - 【役割】 …… 難度の高い業務をこなし、併せて、係・班などのとりまとめ役を担う
 - 【能力】 …… リーダーシップ、高度な専門能力、人材育成能力、政策形成能力、課題設定能力、企画立案能力、調整能力、折衝交渉能力、情報収集・活用能力、コミュニケーション能力

- ・一般職員（ある程度の経験を積んだ職員）
 - 【役割】 …… 定型的な業務に加え、非定型な業務や困難業務執行の中心的役割を担う
 - 【能力】 …… 基礎的業務遂行能力、職場支援能力、後輩職員の指導育成、コミュニケーション能力、説明能力、事務改善能力、自己啓発能力、実践する能力、判断力、理解力

- ・一般職員（経験の浅い職員）
 - 【役割】 …… 主に所管の定型的な業務の確実な執行役を担う
 - 【能力】 …… 基礎的業務遂行能力、コミュニケーション能力、接遇能力、判断力、理解力、説明能力、協調する能力、文書表現力、自己啓発能力

② 市町村意見照会の概要

(i) 職員の能力開発・人材育成（研修）における重点事項

- ・住民ニーズへの対応力
- ・意識改革・資質向上
- ・職務能力の向上
- ・研修効果の持続性

(ii) センター研修で取り組むべき項目（職員に備えてもらいたい資質・姿勢及び能力）

◇資質・姿勢

- ・行政のプロとしての職業意識
- ・市民志向意識
- ・倫理観と遵法意識
- ・コスト意識

◇能力

- ・専門実務能力
- ・コミュニケーション能力
- ・課題発見・課題解決能力
- ・政策形成（企画・立案）能力

(iii) 市町村におけるセンター研修への課題・問題点

- ・議会などの市町村の業務により、研修参加が難しい場合がある
- ・同じ者の受講が想定される研修は、近い日程で開催された場合、調整が困難
- ・詰め込み感が強く、研修時間がタイトに感じる研修がある
- ・遠方の市町村は、現状の研修開始・終了時間では研修生の負担が大きい
- ・政策形成能力研修などは受講希望者が少ないので、募集方法を工夫する必要がある

(iv) 上記（iii）の課題・問題点に係るセンターへの要望

- ・議会などの市町村の業務日程を考慮した開催時期の設定
- ・系統の似たテーマの研修は、近い開催時期にならないように配慮
- ・研修生の負担にならない、研修開始・終了時間の設定
- ・県北地区での開催頻度の増加

③ まとめ

市町村の人材育成方針では、「住民の視点に立つ職員」「社会環境の変化に柔軟迅速に対応できる職員」が職員像として求められており、意見照会においても能力開発の重点事項として「住民ニーズへの対応力」が挙げられています。これに合わせるように、職員に備えてもらいたい能力として「コミュニケーション能力」が、旧方針策定時よりも重要視されています。

また、「行政のプロとしての意識を持つ職員」「公務員として高い倫理観を持つ職員」といった職員像や、「行政のプロとしての職業意識」「倫理観と遵法意識」が備えてもらいたい資質・姿勢に挙げられており、高い公務マインドが求められています。

センター研修への要望としては、開催時期、開始・終了時間、開催場所など、受講する研修生の負担軽減に関するものとなっています。

3 これからの研修

(1) 基本理念

住民に最も身近な行政主体である市町村の役割が大きくなる中、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、地域の政策課題や住民の高度化・多様化するニーズに、住民視点に立ち的確かつ柔軟に対応し、かつ効率的な働き方を実現していくためには、職員の資質や能力の一層の向上がこれまで以上に求められています。そのためには、研修レベルの向上、研修内容の充実を図るとともに、職場を離れることができる限られた時間の中で効率的に学べ、受講しやすい研修の提供が必要です。

このため、旧方針に基づくこれまでの取組の成果を踏まえるとともに、前記の市町村人材育成方針や市町村意見を集約し、「変化に対応し、住民視点で行動する職員」の育成を支援するため、以下のように、センターにおける研修に関して、新方針の基本理念を定めます。

① 住民のニーズに応え、地域の課題に迅速かつ柔軟に対応できる人材の育成

めまぐるしく変化する社会情勢に対応すべく、住民視点で地域のニーズ・課題を把握し、迅速かつ柔軟に解決する能力の向上を図ります。これは、分権改革の進展により地方自治体の役割が大きくなり、地方自らが考え、自ら行動することの重要性が増していること、これからの地域づくりはさまざまな主体と連携の上、協働して取り組むことが必要となっていること、また、頻発する大規模自然災害や感染症の発生時に、迅速かつ柔軟な対応が求められること等によるものです。

② 公務マインド（公務員としての自覚・責任・意欲）の向上

公務員として必要な基本的資質である高い使命感、倫理観を持ち、新たな課題に主体的に取り組む姿勢、自己啓発意識の高揚、地域に貢献する意欲の醸成を図ります。これは、行財政改革による組織の合理化や業務の質・量の変化等に対応し、公務員としての使命感や意欲の高揚を図る必要があること、また、これまで以上に自治体職員一人ひとりの自覚と意識改革が求められていること等によるものです。

③ 様々な場面で、適切な説明、関係性の構築ができる能力の獲得

住民サービスの向上はもとより、職場内、他団体、事業者等と良好な関係を築き業務を円滑に進めるため、対人関係スキルの獲得を図ります。これは、住民に最も身近な行政主体である市町村では、住民に接するにあたり、確かな接遇や説明力などの能力が必要なこと、また、職場内においても、働き方改革による効率的な働き方の実現や、メンタル不調者が出ないようにするために、上司、同僚、部下など、職員間の連携が不可欠なこと、さらに、他市町村や県とのネットワーク構築や、関係する事業者などと良好な関係を築くことは、業務を円滑に進めるために重要であること等によるものです。

(2) 実施方針

① 時代の動きを反映した研修

社会の動きに呼応した研修や、働き方改革などによる多様化する働き方に対応するための意識の醸成、大規模自然災害や感染症発生時にも力を発揮できる柔軟性のある人材の育成など、時代の動きを反映した研修計画の策定を行います。

② 研修規模の最適化

研修計画等検討会議などで市町村のニーズを把握するとともに、市町村の受講実績に基づき、受講者が増加（減少）している研修は、定員の見直しを行い、研修効率の向上を図ります。

③ 各団体の職員構成に対応可能な階層別研修

市町村ごとに違いのある職員の年齢構成や級別構成、補職名や昇任制度に対応するため、職制上の段階ではなく、担っている役割に応じた対象者とそれにふさわしい明確なカリキュラムを設定し、全ての市町村がそれぞれの判断で適切な時期に受講できる階層別研修を実施します。

④ 研修効果の持続性

研修は、参加することが目的ではなく、職場で活用することが目的であり、一過性の研修としない工夫をします。例えば、研修生のニーズに合ったきめ細かい研修の提供や事前課題、研修前のアンケートで受講の動機付けを行い、研修意欲を引き出します。終了後のアンケートで、研修の振り返りと職場での活用を考えてもらい、数カ月後にはフォローアップ調査として、研修の効果測定を実施します。

また、研修中のグループワーク等の職員間交流により、その後の業務に活かせるネットワークの構築を図ります。

⑤ 参加しやすい研修体制

業務の都合や地理的条件、ライフステージなどを考慮し、職員が参加しやすい研修システムを確立し、研修機会の多様化を図ります。例えば、議会対応などを考慮した開催時期の設定や、センターから離れた地区での開催、センターへの通所時間や育児に配慮した時間設定などを行います。

また、台風などの自然災害や感染症の発生時や、通所困難な職員に対応するため、リモート研修にも取り組みます。

⑥ 市町村との連携強化

市町村職員の人材育成において、相互補完関係にあるセンター研修と市町村独自研修の連携を強化します。市町村が独自に実施する研修の充実を図るため助成を行うとともに、研修計画等検討会議や担当者会議などの機会に詳細な市町村ニーズを把握し、市町村間で情報交換・共有ができる場を設けます。

(3) 研修の重点項目

① 住民のニーズに応え、地域の課題に迅速かつ柔軟に対応できる人材の育成

職務能力向上研修として、地域の課題を認識し、解決する能力を向上させるため「地域政策スクール」、「地域づくり交流塾」や「情報収集・分析力向上研修」、「創造力・企画力向上研修」を、柔軟な発想を身に付けるため「デザインシンキング研修」や「クリティカルシンキング研修」を実施します。

また、市町村からの要望の多い、ICT や RPA 利活用のための研修にも取り組みます。

さらに、政策自治体を支援するため「政策形成入門研修」や「政策形成能力向上研修」などの政策形成に関する研修を実施します。加えて、政策実施に際して求められる法務能力の向上については、若手職員を主な対象者とした「基礎法務研修」を実施し、自治体法務検定を受検する職員には受検料等を助成します。

課題解決のため先進的な事例を取り入れたい市町村には、派遣研修として、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）や日本経営協会（NOMA）などへ派遣し受講料等を助成します。さらに、NOMA の行政管理講座については、市町村からの要望の多い講座をセンターにて実施します。

上記の研修や取組は、めまぐるしく変化する社会情勢に対応すべく、市町村のニーズを踏まえ、新方針実施期間中も適宜見直します。

② 公務マインド（公務員としての自覚・責任・意欲）の向上

階層別研修は、旧方針では職制上の段階を階層区分の目安にしていたが、市町村ごとに違いのある職員の年齢構成や級別構成、補職名や昇任制度に対応するため、担っている役割に応じた対象者とそれにふさわしい明確なカリキュラムを設定し、全ての市町村がそれぞれの判断で適切な時期に受講できるようにし、階層ごとに必要な公務マインドの向上を図ります。

新方針の階層別研修は、次のとおりです。

	旧	新
名 称	新採用職員研修	新採用職員研修
対 象 者	新規に採用された職員	新規に採用された職員
内 容	新採用職員に必要な基本的知識、技能を習得	新採用職員に必要な基本的知識、技能を習得
名 称	中堅職員研修Ⅰ	中堅職員研修Ⅰ
対 象 者	30歳程度の職員	30歳程度の職員
内 容	キャリアプランニングとモチベーション	キャリアプランニングとモチベーション
名 称	中堅職員研修Ⅱ	中堅職員研修Ⅱ
対 象 者	係長及びこれに相当する職に昇任前の職員	35歳程度の職員
内 容	フォロワーシップとリーダーシップ	フォロワーシップ
名 称	新任係長級研修	新任係長等研修
対 象 者	新たに係長及びこれに相当する職に昇任した職員	新たに係・班などを統括する立場になった職員
内 容	チームリーダーとしての役割とリーダーシップ	チームリーダーとしての役割とリーダーシップ
名 称	新任課長補佐級研修	新任課長補佐等研修
対 象 者	新たに課長補佐及びこれに相当する職に昇任した職員	新たに所属長を補佐する立場になった職員
内 容	人材育成とマネジメント	人材育成とマネジメント
名 称	新任課長級研修	新任課長等研修
対 象 者	新たに課長及びこれに相当する職に昇任した職員	新たに所属長になった職員
内 容	管理者の役割、組織マネジメント	管理者の役割、組織マネジメント
名 称	幹部セミナー	幹部セミナー
対 象 者	副市町村長、部長、課長及びこれに相当する職にある者	副市町村長、部長、課長及びこれに相当する職にある者
内 容	時事講話	時事講話

上記の対象者は目安であり、市町村はカリキュラムを考慮し、それぞれの団体にあった受講計画を立てることが可能です。

なお、人権研修は、継続的、総合的に実施する必要があることから、新採用職員研修から新任課長等研修まで節目の階層別研修で実施し、人権尊重と部落差別解消の推進への理解を深めます。

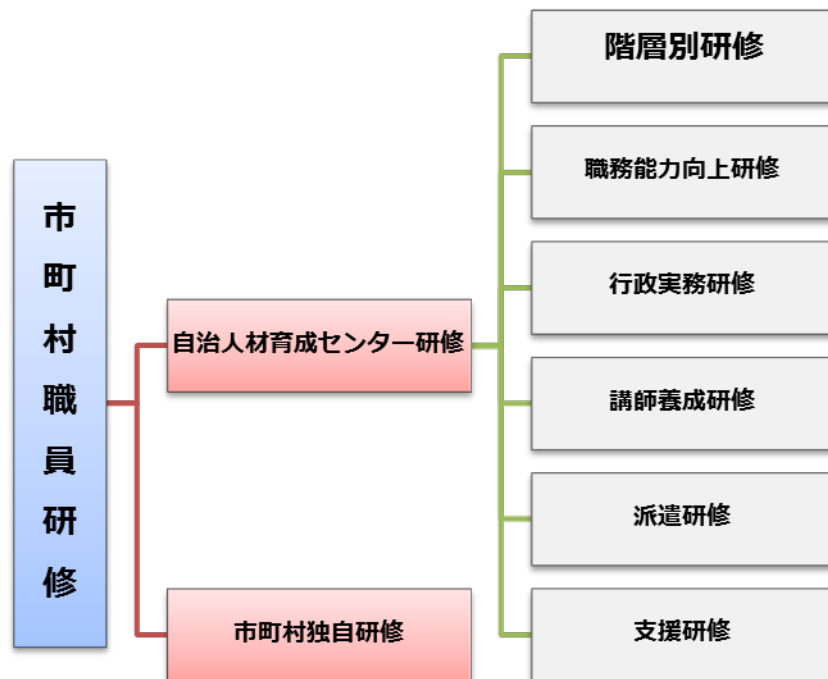
③ 様々な場面で、適切な説明、関係性の構築ができる能力の獲得

職務能力向上研修として、住民サービス向上のため「説明力強化研修」や「住民に伝わる文章の書き方研修」、住民と協働し、まちづくりを進めるため「交渉力向上研修」や「効率的な会議の進め方研修」、職場のコミュニケーションを円滑にするため「セルフモチベーション向上研修」や「基礎から学べる部下・後輩育成研修」を実施します。

また、住民に最も身近な行政主体である市町村には避けて通ることのできないクレーム対応のため、「ハードクレーム対応研修」と「クレーム対応向上研修」を実施します。

このほかにも、研修中のグループワーク等を通じて、ネットワーク構築を図るとともに、個々人のコミュニケーション能力の向上を図ります。

4 研修体系



○階層別研修

職員がその職務を遂行するために必要な知識、技能、心構え、その他基礎的な教養を習得させることを目的とする。

○職務能力向上研修

業務を効果的・効率的に遂行するために必要とされる能力やキャリア開発を進める上に必要な知識、技能等を習得させることを目的とする。

○行政実務研修

日常業務に密接な関係のある専門的な知識及び技能を習得させ、その実務能力の向上を図ることを目的とする。

○その他研修

・講師養成研修

市町村独自研修で活用できる研修講師の養成を目的とする。

・派遣研修

センターの指定する関係機関が実施する研修及び民間企業に職員を派遣し、市町村独自の研修内容の充実、職員の経営感覚の習得及び意識改革等を図ることを目的とする。

・支援研修

市町村が独自に実施する研修の充実及び職員の自学を促進することを目的に、独自研修、センターの指定する通信講座の受講及び自治体法務検定の受検を予算の範囲内で支援する。

5 市町村とセンターの役割

職員の人材育成は、職場で行うOJT、市町村が行う独自研修、センターが行うOFF-JT、個人で行う自学からなり、これらの研修形態が一体的に行われることで研修効果が発揮されます。このため、市町村とセンターが実施する研修は、できるだけ競合、重複を避けるよう研修機能を分担するとともに、講義の目的が集合研修と独自研修のどちらに馴染むものなのかを検討し、連携・協力を進めます。

○市町村

- ・職場研修（OJT）、独自研修、自己啓発等による人材育成を実施する。
- ・センターが実施する研修の支援を行う。
- ・センターに対する研修ニーズの提案を行う。
- ・「受けよう受けさせよう」研修の環境風土づくりを推進する。

○センター

- ・18市町村の研修水準の向上に努める。
- ・市町村の研修ニーズを踏まえつつ、集合研修のメリットを活用し、行政環境の変化に対応した効果の高い研修を実施する。
- ・各市町村がそれぞれ主体的に選択できるよう多様な研修を提供する。
- ・研修生間でネットワークの形成ができるような研修内容、交流できる場を提供する。
- ・市町村が独自に実施する研修の充実を図るため助成を行うとともにセンターの講師等の情報提供や市町村間の意見・情報交換をできる場を設ける。

おわりに

市町村は、これまでの分権改革の結果、自らの知恵と工夫により、主体的に地域の諸課題に取り組むことを求められ、職員一人ひとりの果たすべき役割がますます大きくなっています。加えて、本格的な人口減少下での厳しい財政状況と少子高齢化の急速な進展等の諸課題や、頻発する大規模自然災害や感染症等の住民の命にかかわる事態への対応など、その役割の重要性・緊急性は増しています。

このため、市町村職員には、今まで以上に時代の潮流を見据えた的確な分析力と、長期的・総合的な視点での政策形成能力、その施策を推進する強力な実行力、さらに、緊急事態に際しての迅速かつ柔軟な行動力が必要となっています。

一方で、働き方改革関連法等により、効率的で多様な働き方をも求められており、これらを可能とするためには、職員の資質、能力の向上が必要不可欠となっています。

当センターは、時代に即応した研修を積極的に展開する集合研修機関として、また、職員の意欲と能力を引き出す「学びの場」であるとともに「交流の場」として、市町村が行う人材育成に対する支援を一層進めてまいります。