

はじめに

本書は、自治体の研修担当者が**業務の基本を理解し、より効果的な研修を企画・運営できるようになるための実践ガイド**です。研修の意義や役割から、計画の立案、段取りや準備、本番の運営、研修後のフォロー、改善まで、現場で役立つノウハウを解説します。

本書を手にとられた皆さんの多くは、研修担当として着任したばかりの方、または研修のブラッシュアップを目指している方ではないでしょうか。

自治体職員にとって研修は、新規採用時や昇任時、政策転換等の節目を迎える時期、さらにはコンプライアンス上の問題が生じた際にも是正手段として受講が求められる、とても身近なものです。

しかし、いざ研修を行う立場になると、身近なはずの研修がどこか遠いものに感じます。その大きな要因は、研修業務が定性的であり、目に見える成果がすぐには表れにくいことにあります。それまで他部署で担当してきた定量的な業務とは異なり、**明確な「正解」がないため、まるで霧の中を手探りで進むような感覚に陥ることが少なくありません。**

しばらくして研修業務に慣れてきた人でも、「研修のノウハウが属人的で、組織的な形式知として体系的に整理されていない」「例年どおりの研修をやることに意味があるのだろうか」などの疑問を抱き、自分の仕事に自信が持てずに苦しんでいるかと思います。

本書では、そんな研修担当者が安心して実務を進められるように、必要な理論と実践的な手法をわかりやすくまとめました。**研修に初めて携わる方がスムーズに業務を進められるように、また、研修に慣れた方が「例年どおりの研修」から脱し、より効果的な研修を企画・運営できるように、段階を追って詳しく解説しています。**

近年、社会は急速に変化し、複雑で予測困難な「VUCA 時代」に入っています。このような環境の中で、自治体職員には、状況の変化を敏感に察知し、自ら学び成長する力が求められています。同時に、限ら

れたリソースの中で効率的に知識やスキルを伝播させる必要があり、研修の重要性はますます高まっています。

一方で、自治体の財政状況は厳しく、研修の外部委託が難しくなり、職員自身が講師を務めるケースが増えています。また、近年は国家公務員ですら「ブラック霞が関」と呼ばれ、給与制度や働き方を背景に退職率が上昇しています。同様に、**自治体でも人材確保・定着は大きな課題**となっています。給与改定などの制度的対応が難しい中、職員のキャリアパス構築や学習機会の提供が人材確保の鍵となっており、研修の果たす役割はより重要になっています。

こうした背景のもと、各自治体では人事部門（人事課、職員課、総務課等）に研修担当者を配置し、職員向けの研修を企画・運営しています。しかし、自治体における研修実務に関する実践的なガイドブックはほとんどなく、担当者は「何を学ぶべきか」「どのように体系的に研修を企画すべきか」に悩むことが少なくありません。結果として、本来目指すべき職員の成長や組織の活性化という目的が曖昧なまま、首長等にトップダウンで指示された研修を実施することも少なくありません。

私は、全国の自治体の研修担当者有志によって発足した「全国職員研修研究会」での活動を通じ、横のつながりを活かした情報交換・勉強会を行ってきました。本書では、こうした経験を基に、実務に直結する具体的なノウハウをまとめています。また、**研修担当者が悩みがちな最新の人事トレンドとの向き合い方や、研修の目的達成に向けたアプローチ、効果測定の方法についても解説しています。**

本書が、研修担当者の皆さんにとって実務の指針となり、「研修担当の仕事は面白い!」と思えるきっかけになれば幸いです。

なお、本書の内容は著者の個人的な見解であり、所属する団体の見解ではないことを申し添えます。

令和7年3月

池田 一樹

はじめに	2
------------	---

第1章 研修担当の仕事へようこそ

1-1 研修担当の仕事って？	8
1-2 そもそも研修って何？	15
1-3 人材育成とは何か？	20
1-4 研修担当に欠かせない3つの力	24

第2章 まずはここから！ 研修企画の基本

2-1 研修で解決したい課題を考える	30
2-2 研修方法を検討する	34
2-3 メインコンテンツを検討する	38
2-4 研修デザインを見える化する	44
2-5 研修の基礎理論を知っておく	49

第3章 段取りが8割！ 研修準備のコツ

3-1 会場の下見とセッティング	52
3-2 研修に必要なものを考える	56
3-3 受講生への周知と募集	59
3-4 講師接遇は抜きで行う	62
3-5 資料配付の抜け・漏れは御法度	65
3-6 PowerPointによる資料作成のコツ	68

第4章 いざ本番！ 研修実施のポイント

4-1 心理的安全性を確保するオープニング	74
4-2 序盤——受講生の動機づけ	78
4-3 中盤①——講義のテクニック	82
4-4 中盤②——グループワークのテクニック	87
4-5 終盤——内省を促す	90

第5章 忘れずに！ 研修実施後のフォロー・アンケート

5-1 アンケートだけじゃない！ 研修後にもできること	94
5-2 アンケートのテクニック	97
5-3 アクションプラン作成のテクニック	101
5-4 ヒアリングのテクニック	105

5-5	受講後の声を分析し、効果測定する	108
-----	------------------	-----

第6章 次に活かす・つなげる！ 研修改善のツボ

6-1	研修をイベントとしないために	114
6-2	研修のPDCA サイクル	118
6-3	研修報告書を作成する	122
6-4	受講生が所属する部署は変わったか	126
6-5	改善ポイントを考える	130
6-6	次年度の予算を立てる	136

第7章 学び続ける！ 研修担当の仕事術

7-1	人材育成をトータルで考える	142
7-2	教育体系の基本を知る	147
7-3	人材育成のトレンドをつかむ	153
7-4	人的ネットワークを構築する	160
7-5	内部講師を育てる・外部講師を見つける	164
7-6	積極的に他部署へ頭を下げる	169
7-7	研修受講で視野を広げる	174

参考文献・ブックガイド	178
-------------	-----

おわりに	182
------	-----

1 1

◎…研修担当の仕事って？

▶▶ 研修担当の仕事とは

自治体職員で、研修をまったく受けたことがない、という人はいないでしょう。その方法や内容、期間はさまざまですが、どこの自治体でも必ず新規採用職員研修が行われています。その他にも、一定の経験がある職員であれば、何かしらの研修を受講した経験があるはずです。

そんな皆さんは、研修を担当する側の職員になりました。研修を受ける側から、研修を企画し、運営する側になった皆さんに、本章では、「ようこそ！」の想いでエールを贈るとともに、実務の考え方・進め方をお伝えしていきます。

さて、一口に「自治体の研修担当」と言っても、さまざまなものがあります。

まず思い浮かぶのは、組織全体の人材育成を担う人事部門の研修担当でしょうか。加えて、例えば税務部門、都市計画部門など、各部門の主幹課で研修担当を担う方もいます。最近では、DX推進部門の研修担当の方もいるでしょう。それぞれ、求められている役割もさまざまです。

組織全体の人材育成を担う所属部署に配属された場合でも、自治体の規模、研修所の有無、事業委託の有無、広域連合による横断的な研修の実施等、全国1,788の自治体で研修実施の方法も異なります。

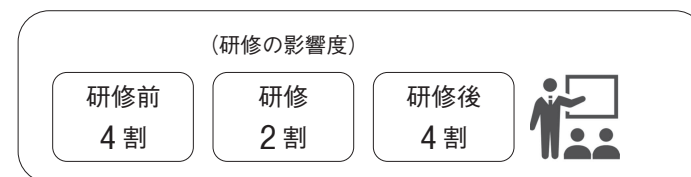
しかし、所属組織や研修実施の方法にかかわらず、「研修担当となったらまずはココを押さえるべき！」という、全研修に共通する3つの仕事があります。本書では、これらを各章に割り振ってノウハウを紹介しますが、まずはその概要をお伝えしましょう。

①研修企画

研修の目的を達成するため、「いつ」「どんな取組みを」「誰に実施すると」、どれだけ研修効果が高まるのかを考え、具体化する仕事です。

研修企画の仕事は、当日だけでなく、研修の前後に何をするかを考えることも重要です。2007年にアメリカ・ウェストミシガン大学教授のロバート・プリンカーホフは「4：2：4の法則」を発表しました。

図表 1-1 4：2：4の法則



これは、研修効果に影響を与える要素の割合を表したものであり、研修当日の資料やグループの振り分け等は研修全体の2割にしか影響を与えられず、**研修前後の取組みが研修全体の8割に影響を与えること**を表しています。そこで本書では、「研修前後の仕掛け」にも着目しながら、効果的な研修を企画するためのポイントを解説します。

②研修運営

研修の運営は、会場準備、移動手段確保、実施要領・指名通知の作成、受講生管理等の**ロジスティックス業務**（いわゆる「ロジ」）と、講師接遇や受講生へのサポートを行う**対人業務**に大別されます。ロジは定型的であり、コツを押さえれば難しいものではありません。しかし、研修の合間に大量のロジが集中することが多く、短時間で正確な仕事が求められます。このため、その注意点やミスを少なくするためのコツ等をお伝えします。

一方、対人業務にはあまり決まった型がありません。相手に応じて適切なコミュニケーションを取りながら、研修担当として実現可能な範囲内で最適解を導き続ける必要があります。単純明快な答えがない領域ではありますが、私の経験から「こうしておくと問題になりにくい」ポイ

◎…研修で解決したい課題を考える

▶▶ 課題はどこから生まれたのかを掘り下げる

本章では、実際に研修を企画する際に意識すべきポイントやテクニックをお伝えします。過程を追うことで研修企画業務の理解を深めていきましょう。研修企画を考える際に、まず行うべきことは、課題の掘り下げです。

研修は、解決したい課題が明確でなければ、その効果は著しく低下します。さまざまな研修を見てきましたが、「それって本当に必要ですか？」と聞きたくなる研修も少なくありません。

そのような研修は、しばしば当時の幹部職員のKKO（勘・経験・思い込み）により企画され、「問題・課題の混同」や「目的と目標の乖離」が生じていました。他にも、部局間の政治的な力関係で縛りつけられている研修、惰性的に毎年実施している研修、とりあえず新しい知識や技術を組織に導入しようとする研修なども見受けられます。

このような研修を実施しても、研修効果は高くなりません。なぜなら、受講生の「なぜ、忙しいのに研修を受けなければならないの？」という疑問、そして周囲の「なぜ、忙しいのに上司・同僚・部下を研修に出さなければならないの？」という不満があるからです。この疑問・不満を払拭するには、受講生だけでなく、周りの職員にも研修の必要性和効果を明らかにしなければなりません。必要性和効果を説明できないとすれば、その研修で解決すべき課題や手段の設定が間違っている可能性が高いといえます。

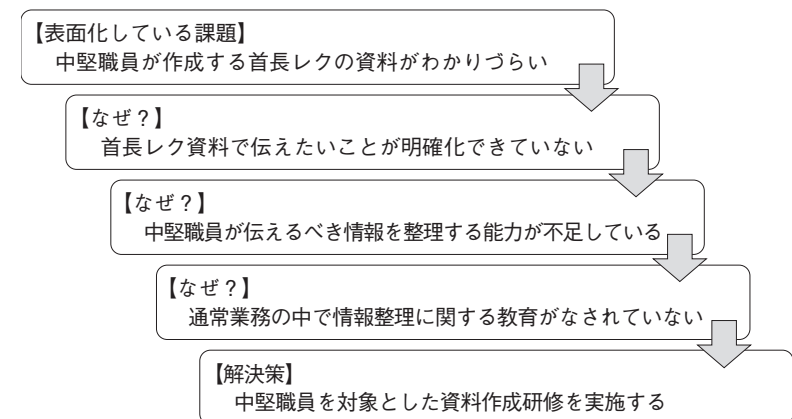
上記をふまえて、研修で解決したい課題を明確化する具体的な方法をお伝えしていきます。特にお勧めしたいのが、フレームワークを活用して課題を特定・整理する手法です。

①課題を特定する「なぜなぜ分析」

「なぜなぜ分析」は、表面化している問題・課題に対して「なぜ？」と問いを重ねて原因を明らかにしていくフレームワークです。

問題や課題は、往々にして複雑です。表面化している問題・課題に対して対症療法で対応しても、根本的な解決には至らず、逆に副作用が発生して問題が悪化する負の循環に突入してしまいます。「なぜなぜ分析」は原因を分析して根本的な問題を特定できるだけでなく、根本的な問題と解決策を示すことで職員や職場が抱く疑問への回答を作成できます。

図表 2-1 なぜなぜ分析例



②課題を整理する「ロジックツリー（Why ツリー）」

「ロジックツリー（Why ツリー）」は、問題を「なぜ？」で分解して考えて原因の要素と階層を分析するフレームワークです。

ロジックツリーは、下位に向かうほど原因が具体的に分解され、上位に向かうほど要約される性質を持っています。ほとんどの問題が複数の原因により生じています。原因とその要素が何かを整理したいとき、特に作用している要因（根本的な問題）が何かを特定したいときに効果を発揮します。

ロジックツリーを用いることで、職員や職場に対して、「問題Aには原因B、C、Dがありますが、特にBには根本的な問題Eがあり、この

24

◎…研修デザインを 見える化する

▶▶ 研修設計書を作成するポイント

研修担当がいくら完璧な研修を企画しても、首長や人事・研修部門の上司に「組織にふさわしい研修」としてOKをもらわないと、自治体の研修として実施することはできません。また、早急な研修実施が求められる場合、検討経過を形にしておかないと「なぜこの研修を実施しているのか」がわからなくなってしまいます。

これらの解決手段としては、これまで本書で皆さんと一緒に考えてきた研修企画を、「研修設計書」として形に残すことがお勧めです。研修設計書を作成すると、決裁や引継ぎの際に新たな資料を作成する手間も減りますし、同一フォーマットで他の研修と比較できるため、さらなる効率化・効果向上が見込めます。もちろん、各自治体で研修設計書に近い計画書・企画書等のフォーマットがあれば、その様式を活用してください。

研修設計書は図表2-8のように作成します。本章でここまで検討してきた事柄を書き込めば8割は埋まります。残り2割は、①研修成果とする指標（KPI）をどう設定するか、②研修内容を鑑みて研修前後に何を行うかの2点です（図表の下部項目）。

①のKPIは、「具体的で」「測定可能で」「時間制約がある」ものがよいでしょう。首長や財政課などに成果の追求があっても耐えうる数値目標が望ましいです。目標設定の考え方と近いため、「SMARTの法則」などのフレームワークを用いると簡単に整理できます。

②の研修前後の取組みは、研修効果をより高めるために行います。例えば、やらされ感のある研修では、研修前にモチベーションアップ、研

修後にフォローアップを行います。他にも当日に時間をあまり取れない研修では、研修前に資料配付と事前課題、研修後にレポート課題を設定するとよいでしょう。

図表 2-8 研修設計書

研修名		令和○年度新規採用職員研修 前期
ニーズ	解決すべき課題	自治体職員としての心構え、組織人としての自覚及び職務遂行上必要な基礎的知識の習得
	受講後のあるべき姿	職務遂行に必要な知識や能力の基礎を築き、組織の一員として必要な心構えを持って働く職員
	必要な知識・技術等	組織や職員に関する知識 基礎対応（接遇スキル） 基礎的知識（読み・書き・そろばん）
基本情報	対象者	新規採用職員 100 名
	時期	4 月第 2 週
	回数	1 回
	時間	4 日間
	場所	研修センター 講堂
	予算総額	100 万円（会場使用料、システム利用料等）
研修概要	目的	自治体職員として業務に必要な知識・スキルを習得すること
	方法	研修（集合研修及び e ラーニング）
	コンテンツ	集合研修（首長講話、接遇スキル等） e ラーニング（福利厚生、人事評価等）
	講師	内部講師（各コンテンツ主管課）
	KPI	基礎的知識の習得度合（最終日にテストを実施し、正答率 7 割以上の達成を目指す）
	効果測定	4 択 10 問のテスト（e ラーニング）
	研修前の取組み	不要（受講生側が強く研修を望んでいるため）
	研修後の取組み	本人以外（メンター）へアンケート調査