



十勝市町村職員研修実施方針

(令和5年度から令和7年度)

十勝定住自立圏
人材育成作業部会

【目次】

- 1 実施方針策定にあたっての考え方
- 2 十勝市町村職員研修を取り巻く状況
- 3 令和5年度から7年度における十勝市町村職員研修の考え方

「十勝定住自立圏人材育成作業部会」のあゆみ

年月	内容
平成20年8月	第1回十勝圏広域連携推進検討会議開催 職員研修の広域連携を模索する「職員研修・講習部会」設置
平成20年11月	平成21年度より「新規採用職員研修」の共同開催 帯広市で実施している特別研修（4本）への町村職員参加で合意
平成22年11月	十勝市町村長会議にて、オール十勝での「定住自立圏形成」を目指していくことを確認
平成23年2月	十勝定住自立圏人材育成作業部会設立
平成23年7月	定住自立圏形成協定締結
平成24年度	17本の研修（管理／監督職員研修など）に拡充して共同実施
平成25年度	初級（2年次）／中級（5年次）職員研修の共同開催
平成29年度	職員研修業務委託の契約期間を3か年へ延長（平成29年度～令和元年度） 対象者数の増加に伴う新規採用・初級職員研修の実施体制の見直し
令和2年度	職員研修業務委託（3か年）を開始（令和2年度～令和4年度） 対象者数の増加に伴う中級職員研修の実施体制の見直し

1 実施方針策定にあたっての考え方

次期職員研修業務委託のプロポーザルの実施に際し、十勝市町村職員の現状と課題や今後の十勝市町村職員研修の考え方を事前に共有することを目的として令和5年度から令和7年度の研修実施方針を策定しました。

十勝管内19市町村の各種統計データや、現在の委託期間（令和2～4年度）における研修後アンケートの結果、十勝管内19市町村から構成する「十勝定住自立圏人材育成作業部会」での意見を踏まえ、次期契約に向けた考え方をまとめています。

プロポーザルに参加する企業・団体の専門的な知見を活かし、十勝市町村職員研修の目的を達成することができる提案を期待しています。

(1) 広域による職員研修実施の目的

十勝市町村という広域の枠組みで職員研修を実施する目的は、大きく分けて2つあります。

① 受講機会の創出

十勝管内の各自治体が単独で職員研修を実施する場合、比較的小規模な研修となる可能性が高く、実施したい研修テーマに対する講師の確保が難しい場合や、委託費用等の財政的な負担により、専門的な知識や能力を養うための研修機会を多く確保することが難しい場合があります。

十勝市町村による広域研修として企画・実施することで、各自治体において、専門研修機関等に少人数の職員を派遣するなどの方法で確保していた研修機会についても、十勝で実施することが可能となり、より多くの職員の受講機会の創出やコストの削減などにつながることが期待できます。

② 職員間のつながりの創出

広域による研修の実施を契機として、他自治体に所属する様々な職種の職員とグループワークや意見交換を通じてコミュニケーションをとることで、研修後も活かせる職員同士のつながりを生み出すことができます。

さらに、研修を通じた対話のなかで、多様な視点やケーススタディの共有などを通じ、課題の解決策やプロ意識などの「気付き」を得る契機となり、職員自身の資質向上につながっていくことが期待できます。

研修は、職員の能力育成に資する重要な機会である一方、研修の受講のみで必要とする能力・知識のすべてを習得することは難しく、研修後の実践や自発的な学び等を通じて身につけていくものです。

そのため、研修を、単に能力・知識習得の機会とするだけでなく、自分自身が理解していること、または理解していないことを俯瞰的に捉え、自らの学びを深めていくための機会としていくことが重要と考えています。

このため、十勝市町村職員研修では、上記の目的①・②を踏まえ、職務上必要もしくは職務遂行に貢献する能力や知識を習得できるようにするほか、学びの重要性を理解し、自ら学び続けていくことや、他自治体の職員とのつながりを深めることなどによって、職場に戻った際に、成果に結び付くような行動を取ることができることを目指します。

2 十勝市町村職員研修を取り巻く状況

(1) 統計データから見る十勝市町村の現状

国勢調査による十勝管内 19 市町村の総人口は、平成 12（2000）年の 357,858 人をピークに人口縮減期に入っています。

国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口（平成 30 年 3 月公表）によると、令和 27（2045）年の総人口は 273,725 人となり、平成 27（2015）年と比較して 69,711 人減少すると報告されています。また、年齢 3 区分別人口では、年少人口は 34.8%、生産年齢人口は 34.4%減少する一方、老年人口は 15.1%増加すると推計されています。

さらに、近年、各自治体に共通する職員の大きな変動として、平成 21 年に「団塊の世代」（昭和 22～24 年生まれ）の多くが定年退職を迎え、平成 21 年と令和 3 年と比較すると、以下のような変化が生じています。（令和 3 年の数値が未公表の場合は、直近の数値を使用）。

	平成21年	令和3年	増減
一般職職員数	4,681人	4,520人 ※1	▲ 161.0人
一般行政職平均年齢	44.1歳	41.2歳 ※1	▲ 2.9歳
一般行政職平均経験年数	23.5年	19.8年 ※1	▲ 3.7年
時間外勤務手当平均支給額	27,658円	24,879円 ※2	-2,779円
年次有給休暇平均取得日数	9.6日	9.9日 ※3	0.3日

※1 「令和3年地方公務員給与実態調査」より

※2 「令和2年地方公務員給与実態調査」より

※3 「令和2年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査」より

十勝においても、人口減少と高齢化の進行に伴い、職員の確保や知識・技術の継承などが困難となっていくことが想定されており、少ない人員体制で、これまで以上に量・質ともに高いレベルの業務を担っていく必要があるほか、グローバル化や技術革新の進展によって既存の制度・業務のあり方を再構築せざるを得ない時代を迎える中で、これらの動きへ適切に対応できる職員の育成は急務となっており、人材育成の重要性は増してきています。

(2) 十勝市町村職員研修の現状と課題

現在の十勝市町村職員研修（令和2～4年度）については、「研修」という手段を「広域」で実施することにより課題やニーズへアプローチしていくため、下記の「行動目標」を設定しました。

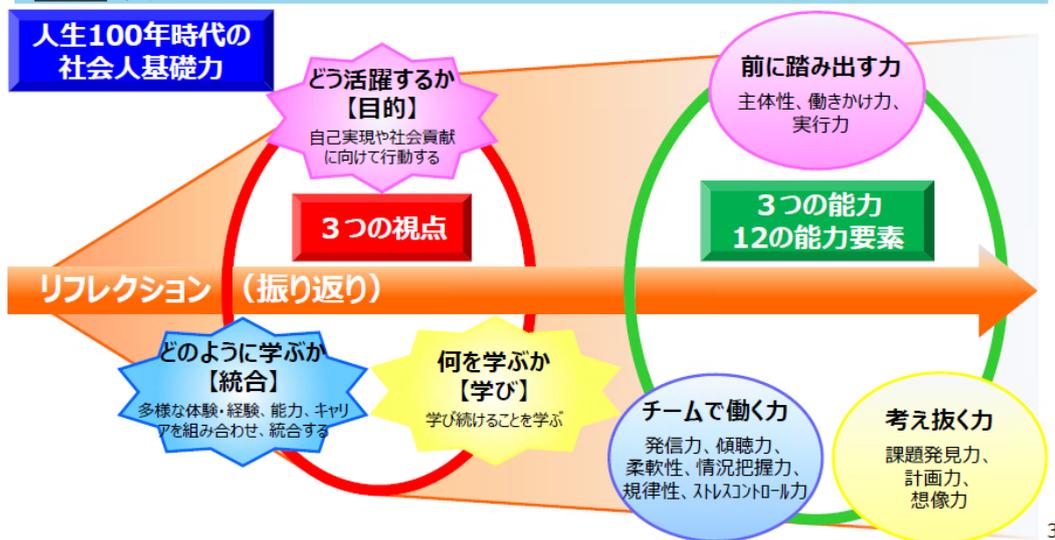
【行動目標】

1. ものごとの本質を理解し、何が必要か判断することができる
2. 現状を捉え、問題や新たなアイデアに気付くことができる
3. 相手に分かりやすく説明することができる
4. 広い視野を持ち、他者を通じてものごとを成し遂げることができる

さらに、平成30年度に経済産業省より示された「人生100年時代の社会人基礎力」を、育成すべき能力の中心と据え、上記の「行動目標」と掛け合わせて研修を実施していくこととしました。

「人生100年時代の社会人基礎力」の概念

「人生100年時代の社会人基礎力」は、これまで以上に長くなる個人の企業・組織・社会との関わりの中で、ライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力と定義され、社会人基礎力の3つの能力/12の能力要素を内容としつつ、能力を発揮するにあたって、自己を認識してリフレクション（振り返り）しながら、目的、学び、統合のバランスを図ることが、自らキャリアを切りひらいていく上で必要と位置付けられる。



出典：経済産業省 HP「社会人基礎力」

新型コロナウイルス感染症の拡大により、令和2年度以降、職員研修の実施に際しては、研修の実施形式の変更や中止や延期など、当初の想定から修正を加えながらも行動目標の達成や社会人基礎力の養成に向け、動画形式やeラーニング形式の導入・拡大など、様々な工夫を行いながら研修を実施してきました。

(参考) 令和2年度から令和4年度の研修メニュー

年度	研修区分	研修名	推奨職階					(参考) 社会人基礎力
			課長	課長補佐	係長	主任	担当職員	
令和2年度	基礎研修(固定)	管理職員研修		◎				-
		監督職員研修			◎			-
		文章能力向上研修				○	◎	-
		接遇研修					◎	規律性
		情報収集・分析研修			○	◎	◎	課題発見力
		情報発信力研修				◎	◎	発信力
		問題解決・発想力研修(初級)			○	◎	◎	創造力
		仕事の進め方研修			○	◎	◎	実行力
	提案研修	人を動かす力研修			○	◎	◎	状況把握力・働きかけ力
		整理力アップ研修				◎	◎	計画力・状況把握力
		積極的傾聴研修		◎	◎			傾聴力・働きかけ力
		探究心養成研修			○	◎		主体性・状況把握力
		承認力向上研修	○	◎	◎			働きかけ力・ストコントロール
令和3年度	基礎研修(固定)	管理職員研修		◎				-
		監督職員研修			◎			-
		文章力向上研修				○	◎	-
		接遇研修					◎	規律性
		自律型人材育成研修(初級)	○	○	◎			傾聴力
		問題解決・発想力研修(中級)		◎	◎	○		創造力
		業務カイゼン研修			○	◎	◎	実行力
		業務マニュアル作成研修			○	◎	◎	課題発見力
	提案研修	メンタルヘルス研修(ラインケア)	◎	◎	○			柔軟性
		ONE TEAM協働推進研修	○	◎	◎			柔軟性・働きかけ力
		ロジカル・プレゼンテーション研修				◎	◎	発信力・働きかけ力
		目的から始めるPDCAサイクル推進研修				◎	◎	計画力・主体性
		Q、C、Dで仕事力向上研修				◎	◎	計画力・状況把握力
令和4年度	基礎研修(固定)	管理職員研修		◎				-
		監督職員研修			◎			-
		文章能力向上研修				○	◎	-
		接遇研修					◎	規律性
		自律型人材育成研修(中級)	◎	◎	○			傾聴力
		メンタルヘルス研修(セルフケア)				◎	◎	主体性
		クレーム対応力研修				◎	◎	傾聴力
		事業スクラップ&ビルド研修		○	◎	○		創造力
	提案研修	事業計画・推進力研修		○	◎	○		計画力
		新しいリーダーシップ研修	◎	◎	◎			主体性・柔軟性
		自他尊重交渉術研修			○	◎	◎	発信力・働きかけ力
		段取り力養成研修				○	◎	計画性・状況把握力
		課題設定力研修			◎	◎		課題発見力・状況把握力
		データ解析・活用研修		○	◎	◎		課題発見力・発信力・創造力

令和2年度から令和4年度までの3年間で研修を展開する中で、次期研修においても引き続き取り組んでいく必要がある課題のほか、受講者のニーズや時代の変化などにより、新たに対応が必要となっている項目について、以下のとおり整理しました。

○ **現実施方針策定時から引き続き課題となっているもの（抜粋）**

- ・組織の年齢構成の影響で、係長に昇進する年齢が低下しており、職員としての経験年数の少なさから、係内の業務分担や部下への指導が行き届いていないように感じる。
- ・日常業務をこなすのが精一杯で、時間外勤務をしないと仕事が追いつかない状況であり、研修参加への時間を確保するのが難しい。
- ・近年若年者の採用により20代の職員が増加しているが、20代を指導すべき30代及び40代の中堅を担うべき職員が少ない。
- ・昔に比べて担当係で処理する業務がより多く煩雑化しているように思う。それに伴い業務の遅れやミスなどが多くなっている気がする。業務量が増えてきているため、職員個々の能力向上が求められている。
- ・個人の努力だけでなく、チームとして力を発揮していかなければならない状況の中で、管理職が上司としての立場や職責を認識し、チームを先導していく能力が求められているように感じる。

○ **新たに対応が必要となっている項目（受講者の声などを踏まえた研修担当者としての所感）**

- ・自治体職員に限らないかもしれないが、「自分で学び続ける力」がないと、社会の変化に対応できないと感じている。「学び方そのものを学ぶ」という視点での研修が土台として必要と感じる。
- ・ひとつのテーマについて、年間を通じて段階的に学んでいける研修があると効果的だと思う。
- ・集合形式以外の受講方法を柔軟に選べるようになってほしい。
- ・感染症対策の一環として、テレワークやオンライン会議などが普及し、研修の形態も多様化した。その反面、研修内で受講者同士のコミュニケーションを取る機会が減っている。
- ・デジタルトランスフォーメーションの推進が必要なことは理解できるが、Excelを使うこともままならない職員もいる。もっと基礎的なITスキルや知識を学ぶ場面を優先的にした方が良いと思う。
- ・ハラスメント対策やメンタルケアなどについては、次期も継続して実施していく必要があるが、職階や年齢を問わず理解してもらうためには、会計年度任用職員にも受講機会を確保したい。受講対象者が多いため、eラーニングなどの活用拡大が必要。

3 令和5年度から7年度における十勝市町村職員研修の考え方

現研修実施方針で定めている「行動目標」については、短期的に達成できるものではなく、中長期的な視野を持って取り組んでいくべきものであるため、令和2年度から令和4年度の3年間に限らず、今後も継続して目標としていくべきものと考えています。

【行動目標】(再掲)

1. ものごとの本質を理解し、何が必要か判断することができる
2. 現状を捉え、問題や新たなアイデアに気付くことができる
3. 相手に分かりやすく説明することができる
4. 広い視野を持ち、他者を通じてものごとを成し遂げることができる

また、育成すべき能力の中心に据えてきた「社会人基礎力」についても、次期において引き続き研修の柱として据え、上記の「行動目標」と掛け合わせた「基礎研修」(階層別研修等を含む)と「提案研修」(「研修目的」及び「行動目標」を達成するために「基礎研修」と一緒に実施すべき研修としてご提案いただく研修)を実施することで、次期の3年間においても、十勝市町村職員研修の効果を高めていけるものと考えています。

「人生100年時代の社会人基礎力」について

- 「人生100年時代」や「第四次産業革命」の下で、2006年に発表した「社会人基礎力(=3の能力/12の能力要素)」はむしろその重要性を増しており、有効。
- 一方で、「人生100年時代」ならではの切り口、視点が必要となってきた。

考え抜く力(シンキング)

課題発見力	考え抜く力、問題発見能力、システムとして物事を考える力、ソーシャルとビジネスを融合する力、見えないものが見える力
計画力	高い倫理観を持ち正しい選択をする力、詰める力、金融的投資能力、未来を予想する力
創造力	抽象思考力、価値判断力

チームで働く力(チームワーク)

発信力	協業力、ネットワーキング行動、多様な人たちの繋がり、パートナー力、相手との壁を越えて多様性を活かす対話力、人間関係資本、関係構築能力、異文化集団に飛び込み(混沌、未知、異文化を受け入れ)信頼を勝ち得る(周囲を巻き込む)力
傾聴力	
柔軟性	変化に前向きに対処する力、
情況把握力	感情を学ぶ、EQ (Emotional Intelligence Quotient)、情緒的資本
規律性	シチズンシップ、高い倫理観を持ち正しい選択をする力
ストイコールドルカ	Work As Life

前に踏み出す力(アクション)

主体性	変化に前向きに対処する力、範囲を限定せずに主体的に動く力
働きかけ力	(※) 協業力、ネットワーキング行動、多様な人たちの繋がり、パートナー力、相手との壁を越えて多様性を活かす対話力、人間関係資本、関係構築能力、異文化集団に飛び込み(混沌、未知、異文化を受け入れ)信頼を勝ち得る(周囲を巻き込む)力
実行力	詰める力、やり切る力、組織に隷属せず高い志を持ちピンで立てる力、チャレンジする力

新たな3つの視点

何を学ぶか

学び続ける力、「OS」と「アプリ」、マインドセットとキャリアオーナーシップ

どのように学ぶか

リフレクションと体験・実践、多様な能力を組み合わせる

どう活躍するか

自己実現や社会貢献に向けて、企業内外で主体的にキャリアを切りひらいていく

2

出典：経済産業省 HP「社会人基礎力」

さらに、受講者の声などを踏まえると、次期十勝市町村職員研修の実施に際しては、研修メニューとして、「自立して学ぶ力」の養成や、ITに関する知識やスキルの向上、多様性への理解などに資する研修を追加・拡充していくとともに、研修形態として、オンライン研修の実施拡大（Zoom等を活用した研修やeラーニングなど）にも目を向ける必要があると考えられます。

次期十勝市町村職員研修の実施に際しては、現研修実施方針で整理した考え方を受け継ぎつつ、継続して取り組んでいく必要がある課題への対応や、3年間の中で新たに生じた要素などを踏まえ、より受講しやすい環境の整備を進めながら、広域研修の効果を高めていくことを目指します。