

# コロナ禍2年目の行政研修

井手 亮 (公務員研修所教授)

前号では「オンライン研修事始め」と題して、コロナ禍の下で新たに取り組んだ研修へのオンラインの活用についてご紹介しました。その際には、コロナ後を見据えて、対面とオンラインを使い分けながら時代の要請に応じた研修を実施していきたいと締めくくったところですが、令和3年度においても新たな変異株の流行により緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が繰り返し発出されるなど、引き続き厳しい状況が続きました。

公務員研修所においては、年度当初は対面で実施する研修を再開する方向で準備を進めていましたが、このような状況を踏まえて計画を大幅に変更し、結果的にはほぼ全ての研修についてWebex Meetingsを用いたオンライン方式に切り替えて実施することとなりました。そこで本稿においては、令和3年度に行った新たな取組や改善点についてご紹介することといたします。

なお、本稿において意見にわたる部分は、全て筆者個人の見解であることを申し添えます。

## 1. 全体状況

当初令和3年度の研修実施計画を立案した際には、令和2年度と同様に、初任行政研修について地方自治体実地研究や介護等実地体験のように受入先の負担が大きく当面再開が難しいと考えられる科目を休止するなど、カリキュラムを見直し日程の短縮（コロナ前5週間→2週間）を図りました。このような工夫をした上で、対面での研修実施を目指すこととしました。

しかしながら、令和3年の春がコロナ感染の第4波に当たり、政府全体の方針として対面で実施する研修の自粛が求められたことを受けて、まず4月上旬に実施する合同初任研修の完全オンライン化を行いました。次に、5月の連休明けから実施する初任行政研修についても、カリキュラムからオンライン実施に適したものを切り出し、まずオンラインで3日間の研修を実施した上で、後半の1週間は対面での実施を目指し8月末以降に延期することとなりました。また、この日程の見直しに伴い、同時期に予定していた3年目フォローアップ研修について期間を短縮（4日→2日）した上で年度末に延期することとしました。

ワクチン接種の進展に伴い対面での研修実施が可能な状況になることが期待されましたが、夏にはコロナ感染

の第5波が発生したため、初任行政研修の2週目についても完全オンライン化を余儀なくされました。このような状況を踏まえ、対面での実施にはこだわらず、いかなる状況であっても研修の受講機会を提供することを最優先とし、その後の研修については延期や中止などはせずオンライン化して予定どおりの日程で実施することとしました。第5波の終息後には試行的に一部の小規模な研修を対面で実施しましたが、令和4年の年初からの感染第6波を受けて、1月下旬からは再び全面的にオンライン実施に切り替えました。

このように、令和3年度はほぼ全ての研修がオンライン実施となり、年間を通じて埼玉県入間市の研修所での合宿研修がないという極めて異例の年となりました。

## 2. 個別の取組

行政研修は、各府省が実施する業務上の知識を習得させるための研修とは異なり、多様な組織から集まる研修員相互の相互理解・信頼関係の醸成もねらいの一つとしています。したがって、研修の全面的なオンライン実施に当たっては、この点が損なわれることのないよう十分に配慮する必要性がありました。また、オンライン研修では、画面を長時間見続けることによる負担が大きいことを考慮し、できる限り効率化、簡素化を図ることによって研修員の負担感の軽減にも配慮しました。

以下においては、個別の取組や改善点についてご紹介します。

### (1) 研修のスムーズな導入

#### ◆アイスブレイク

令和2年度末に実施したオンライン研修では、研修員側のWeb会議システムへの習熟度等を勘案してカリキュラムを絞り込み、日程を1～2日間に短縮の上で実施したものでした。これに対して、令和3年度においては、初任行政研修及び3年目フォローアップ研修を除き対面と同様の日程のままオンラインへの実施に切り替えることとしたこともあり、オンライン環境下における班のメンバー同士のスムーズな関係構築をどのようにして図っていくかが課題となりました。

これまで対面の研修においては、自己紹介に加えてアイスブレイクの時間を取り、他のメンバーとの共通点を

探る「自分史語り」など、楽しみながらチームビルディングできるような行事を実施してきていました。そこで、オンライン実施の状況下でも、初任行政研修など一部の研修ではブレイクアウトセッションを活用してこれらのチームビルディングを実施しました。オンライン研修では、初対面同士の顔合わせも画面上で行わなければならない、通り一遍の自己紹介では緊張を解くのが難しいですが、少しでもお互いの共通点が見つかれば親近感も湧くものです。

一方で、対面で実施する研修の場合、班対抗のゲームなど、よりチームの一体感が高まるような仕掛けをしてきましたが、オンライン実施の場合は他の班の状況が分からないなど盛り上がるための仕掛けが難しい環境にあります。今後の改善に向けて、好事例の収集に努めているところです。

## (2) カリキュラム上の工夫

### ◆行政政策事例研究／政策課題研究のオンライン実施

これらの科目はおおむね1週間にわたり実施するものであり、まず講師による「基調講義」を聞いて過去の行政事例や現下の政策課題の要点を理解した上で、講師から提示された課題について各班に分かれて討議を行い、その結果を発表資料にとりまとめ、「全体討議」において発表し研修員相互の質疑応答、講師からの講評を受ける流れになっています。研修を対面で実施していた際には、課業外の時間も含めた班別の活動が研修員相互の語らいの場ともなっており、また、同じ課題が割り当てられた他班の部屋に出入りして自由に議論するなど、行政研修ならではの光景が展開されていました。

これらのカリキュラムをオンライン化するに当たり一番心配したのは、班別にブレイクアウトセッションに入ることにより5～6人の閉鎖空間に陥ってしまわないかという点で、研修員たちが放置されると疎外感を感じないような工夫が必要となりました。対面での実施時には、発表資料の締め切り時間を設けるほかは各班で自由に討議時間を使ってもらっていましたが、オンライン実施に当たっては進捗管理に資するよう、班別の討議時間枠のそれぞれに「段取り・分担」、「各自作業」、「班内報告・討議」、「中間報告」、「発表資料作成」、「質問検討・想定問答作成・発表練習」といった時間の使い道を明示するよう改めました。

特に「中間報告」は新たな取組であり、同一の課題が割り振られた複数の班のメンバーが集まり、各班の代表者からそれぞれの作業の進捗状況について、3分以内で簡潔に論点紹介のブリーフィングを受けるという方法で

実施しました。また、その際に当研修所の担当者より、今後の議論に資するよう助言も行いました。これらの取組により、対面での実施の際と同様とまではいかなくとも、同一課題に取り組んでいる他班との空気感の共有につながったと考えられます。

また、全体討議についても、対面での実施時には指名された研修員が司会進行やタイムキーパーを務めていましたが、当研修所の担当者がこれらの役割を代わりに努めることとするなど、研修員が発表や質疑応答に専念できるよう実施方式を改めました。

このような仕掛けによって、これらのカリキュラムを概ねスムーズに実施することができました。

### ◆現場訪問のオンライン実施

行政研修においては、「体験を通して行政の在り方を考える」ことを目的として、一部の研修で現場訪問を取り入れています。百聞は一見に如かずとの言葉があるとおり、日頃の業務では触れることのできない世界を知ることができるため、これまで研修員から非常に好評を得ていました。しかしながら、コロナ禍の下では人と人との接触機会を減らす必要があるため、現場訪問を実施しづらい環境になってしまいました。このような状況の下、一部の研修においては受入先の協力を得てオンラインでの現場訪問を実施しました。

まず、東日本大震災の被災状況や復興の現状について学ぶため実施した福島県浜通り地域への現場訪問においては、委託先の（公財）福島県観光物産交流協会のアレンジにより、バスの車窓からの映像、ドローンからの映像、歩行者の視点からの映像を効果的に組み合わせた動画を視聴したり、福島第一原子力発電所のバーチャルツアー用映像を東京電力社員の解説を聞きながら視聴したりするなど、現地の現状を視覚的に理解した上で、地元関係者等との意見交換やワークショップを実施しました。

また、多文化共生について学ぶために実施した外国人在留支援センター（FRESC）への現場訪問においては、出入国在留管理局、法テラス、労働局等の入居組織がワンフロアでワンストップ行政サービスを提供している状況が把握できるよう、研修所の職員があらかじめFRESCを訪問し、FRESCの職員の案内で所内を視察しながら視察者目線での動画を撮影しました。そして、研修の当日は、その動画を視聴し現状を把握した上で、FRESCの職員との意見交換を実施しました。

これらの現場訪問について、研修員からは一定の制約はあるものの現地の状況が理解でき、有意義な体験で

あったという肯定的なコメントが多く寄せられています。また、いずれ実地で訪問してみたいとする意見もあり、将来に向けた動機付けとなった様子もうかがわれます。

◆遠方の講師の登壇

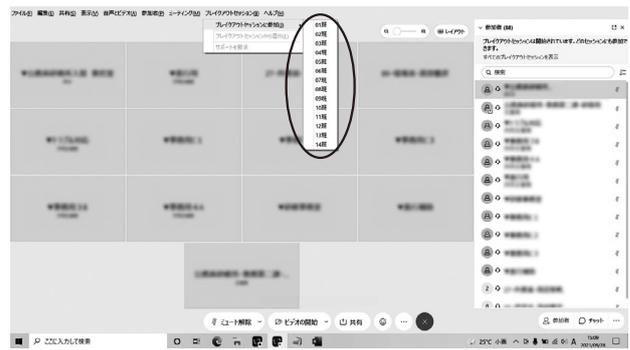
行政研修のカリキュラムを企画する際には、様々な分野の第一線で活躍されている方々に講師をお願いすることとしていますが、対面で実施する場合、遠方在住の講師にとってはスケジュール調整等が課題となります。また、コロナ禍の下では、基礎疾患をお持ちであったり、所属組織の方針で出張が禁止されたりするなど、研修所への来所自体に支障が生じる場合も生じました。

このような状況を踏まえて、令和2年度には講師のご希望がある場合はオンラインで講義していただき、その模様をWebex Meetingsを用いて講義室に中継する対応を始めたため、講義に当たっての物理的なハードルが低減されました。令和3年度においては、この経験も踏まえて積極的に遠方在住の講師への依頼を行い、近畿、沖縄等国内の各地域や、海外（米国カリフォルニア州）からも講義をしていただきました。また、初任行政研修で実施した「市民との協働を考える」というカリキュラムにおいては、全国各地で活躍されている社会起業家9人とのセッションを行いました。対面での実施の場合、全国各地からこれだけの数の方にお集まりいただくのは困難であると考えられ、オンラインならではの内容とすることができました。

(3) 運営上の工夫

◆Web会議システムの新機能を用いた合理化

行政研修においては、研修員同士の学び合いや新たな気付きを得る観点から、班に分かれて実施するグループ討議を重視しています。対面での実施の場合、班別の名簿と部屋割を作成すれば研修員が自ら部屋を移動してくれますが、オンラインでの実施の場合は、バーチャルに開かれた会議（メインミーティング）に紐付けられた子会議（ブレイクアウトセッション）の部屋に研修員を割り当てる作業が別途必要となります。この点、Webex Meetingsのアップデートにより、研修員自らが入室するブレイクアウトセッションを選択できる機能が追加されたことから、対面での実施時と同様に研修員は自ら端末を操作してブレイクアウトセッションに移動することができるようになりました。また、急遽欠席者が出た場合の割り振り変更についても柔軟に行えるようになりました。



ブレイクアウトセッション画面 ○部分の班をクリックして入室する

さらに、研修資料の配付についても、Webex Meetingsの新機能を用いて更なる効率化を図りました。これまでは事前にファイル転送システムを用いて資料一式を配付していましたが、研修期間中の追加や差し替えを機動的に行うことは困難でした。これについても、Webex Meetingsで接続中にポップアップ画面を表示してクリック一つで資料をダウンロード可能な機能が追加されたため、当該機能を活用することによって即座に資料を共有することができるようになりました。研修員の中には所属組織のセキュリティポリシー等の関係で当該機能が使えない者も散見されましたが、多くの者にとっては操作感が大幅に改善されたものと思われま

◆研修員評価の実施

Ⅱ種・Ⅲ種等採用職員の登用施策の一環として実施する行政研修（特別課程）においては、各府省における今後の育成に資するよう、研修員の研修への取組状況等について評価を行っています。研修員の評価は、主として各人がそれぞれの所属組織の行政課題等に関する発表、討議を行う「個別政策研究」の実施状況を基に、説明力、コミュニケーション力、ファシリテーション等について観察しながら行います。

令和2年度においては、研修員のweb会議システムへの習熟度もまちまちと考えられ、オンラインで実施する場合には同一の条件で評価を行うことが困難と考えられたことから特別課程は全て中止しましたが、令和3年度においてはオンライン会議等も十分普及したと考えられたことから再開することとしました。対面での実施の場合は、個別政策研究を実施する演習室に当研修所の職員が同席していましたが、オンラインでの実施に当たっては、これと同様に、演習室に相当するブレイクアウトセッションの中に職員が入室して状況を観察することとしました。

筆者も実際に評価に携わりましたが、オンラインで発

言を促すための討議課題設定や質問の投げかけ方など、研修員それぞれが様々な工夫を行っている様子が見受けられ、コロナ禍の2年間で変化しつつあるコミュニケーションの在り方を実感する機会にもなりました。

#### ◆意見調査の実施方法の改善

全ての行政研修においては、終了後に研修員から意見調査票を提出してもらい、研修効果の測定や今後の改善検討に活用することとしています。対面での実施時においても、ペーパーレス化や集計作業の省力化を目的としてエクセルでマクロを組んだファイルを作成し、入力後にクリック一つでサーバーに保存されるような仕組みを構築しており、研修をオンライン実施に切り替えた後も、この仕組みをベースにメールの添付ファイルとして提出を求める運用を行っていました。

しかしながら、研修員の中には端末の仕様や所属組織のセキュリティポリシー等の関係から業務用端末以外で接続している者もあり、提出に一手間かかる問題が生じていました。このような状況を踏まえて、より簡便に作成、提出することができるよう、Microsoft Formsというアンケート用のアプリを用いる方式に改めることとしました。見直しに当たっては、入力した情報が全てMicrosoft社のサーバーで処理されることも踏まえて、セキュリティポリシー上の問題が生じないように配慮することとし、機密性のある情報がやりとりされないよう入力項目等の工夫をしました。

Microsoft Formsの活用にあたっては、Webex Meetingsの画面上に接続先のURLを記したリンクに加えてQRコードを表示することにより、スマートフォン、タブレット等の利用も含めてより簡便に回答できるよう配慮しました。

#### ◆研修員相互の交流

冒頭でもご紹介したとおり、行政研修においては、多様な組織から集まる研修員相互の相互理解・信頼関係の醸成もねらいの一つとしています。これまでは合宿形式により実施する研修が多かったこともあり、研修員の互選で選ばれた企画委員を中心に懇親会を開催したり、宿泊施設内の談話室で語らったりと、課業時間外を有効に活用してお互いの親睦を深める様子が見られたところです。一方で、オンライン研修の場合には、何らかの仕掛けをしなければ、課業終了後に通常業務に戻ってしまう研修員も生じる可能性があります。

このようなことも踏まえて、Webex Meetingsのブレイクアウトセッション機能等を活用して、課業終了後



意見調査票 (Microsoft Forms) にリンクするQRコードの表示

にお互いの親睦を深められるような仕掛けをすることとしました。例えば、互選された企画委員と当研修所の担当者が相談の上で、趣味、関心、出身地など共通項のあるテーマごとに時間外にブレイクアウトセッションを開いて懇親の場としたり、研修員相互の連絡先の交換 (任意) を働きかけたりするなどの取組を行いました。

研修コースにより状況は様々ですが、当研修所において把握している限りでも、SNSを活用して研修員相互で繋がったり、外部サービスを利用してオンライン飲み会を実施したりなど、思い思いの方法でそれぞれの親睦を深めている様子がうかがえました。

### 3. むすび

冒頭でも触れたとおり、令和3年度はほぼ全ての研修をオンラインにより実施するという、当研修所が開所して以来の極めて異例な1年間となりました。研修の企画や実施に当たり種々の困難はありましたが、講師をはじめ外部の関係者の皆様や各府省研修担当のご協力もいただきながら、全ての研修を無事に終えることができました。この場をお借りして、研修実施にご協力いただいた全ての皆様方にお礼申し上げます。

今後も新型コロナウイルスの状況は予断を許しませんが、これまでの2年間で培った経験を踏まえて、いかなる状況であっても、研修員の期待や時代の要請に応えることのできる充実した内容の研修を企画、実施していきたいと考えています。



西ヶ原研修合同庁舎でオンライン研修を運営する研修所職員