

## 第4章 おわりに

超少子高齢社会の到来、経済のグローバル化、環境・エネルギー問題の深刻化、大規模災害等への危機管理対応、地方分権の進展など、地方を取り巻く環境が大きく変化している現在、地方公務員には、政策形成過程全般に及ぶ能力の更なる強化が求められている。

その強化のための一手段として用いられているのが、「演習・グループワーク形式を取り入れた研修」(以下、「グループワーク研修」という。)である。

本調査では、各地方公共団体等の研修実施機関において実施されているグループワーク研修及び自治大学校において実施しているグループワーク研修の実態を把握することによって、各地方公共団体にとって望ましい職員を育てていくためにどのような研修が必要なのか、またどのような手法が有効なのかについて、研究していくこととした。

以下、簡単にではあるが、その研究結果について述べておく。

### 1 グループワーク研修の形式について

グループワーク研修については、ほとんどの研修実施機関において実施されており、また、多くの研修の中に取り入れられていることが分かった(問1、問5参照)。

その形式については、一般事例研究法、バズセッション、ロールプレイングが多く取り入れられていることが分かった(問2-5参照)。グループワーク研修の1グループ当たりの人数は、4~7人という回答が多かった(問2-7参照)。

グループワーク研修は、その形式にもよるが、往々にして、他者との意見交換や実体験を通じて、自己の能力の向上を目指すものであり、人数が少なすぎることは望ましくないが、一人一人が当事者意識を持って、議論に参加できるだけの人数であることも重要である。グループワーク研修を実施する際には、研修に参加している全員が当事者意識を持って研修に臨むことができているかについて、十分に気を配るとともに、これまでの勤務経験なども勘案しながら、最適なグループを形成することが重要である。

また、グループワーク研修の参加者については、調査結果からも明らかであるとおり、地方公共団体職員同士のみである場合が多い(問2-4参照)が、中には民間企業職員や大学生、市民と合同で研修を実施している場合も見られたところである。

産官学連携、市民協働が唱えられている現在において、同じ地方公共団体職員だけではなく、多種多様な価値観を持った人たちとの議論、交流は、これからの政策形成においても重要な影響を与えるものと考えられる。

### 2 グループワーク研修の指導方法について

グループワークの研修講師については、民間企業等からの派遣講師が大部分を占めるものの、研修専門職員や研修専門職員以外の職員が講師になる場合もあることが分かった(問2-9参照)。しかし、その場合の育成方法については、「特に養成はしていない」というものが半数程度(44.7%)あった(問2-10参照)。

グループワーク研修については、主役はもちろん受講者一人一人ではあるが、受講者がスムーズにグループワーク研修に参加できるようにするためには、研修の意義や目的についての的確に説明し、研修参加への動機付けを行い、グループワーク研修が円滑に進むよう調整を行う研修講師の力量に頼むところも多いと考えられる。研修講師の水準を一定に保つためにも、それぞれの研修実施機関、又は研修ごとに、研修講師としての指導のあり方についての共通認識を図るとともに、研修講師の養成を強化することが望ましいと考える。

### 3 グループワーク研修の成果について

グループワーク研修の成果の効果測定については、「意見・感想文の提出」を求めている場合が多いものの、中には首長など幹部職員の前での発表を実施しているところも見られた(問2-13参照)。しかし、グループワーク研修の成果の効果測定の評価基準については、作成していない研修が多数を占めた(問2-18参照)。

グループワーク研修については、その効果は筆記試験などでは測りづらいため、測定が難しいところではあるが、研修の成果を受講者に自覚させるためにも、受講者への成果の還元の仕方について、さらなる研究を行っていく必要がある。

なお、研修成果を高めるための工夫としては、事前に課題を提出させるなど研修参加前に意識付けを行うことや、研修参加後に職場での情報共有を行っているといったものがあった(問3自由回答参照)。

今後、地方自治体職員として最も求められる能力については、「政策立案能力」(31.3%)と「コミュニケーション能力」(31.6%)が多く挙げられる結果となった(問8参照)。

一方、研修受講により取得を期待する能力は、「コミュニケーション能力」の割合が最も高く(22.6%)、次いで「知識」の割合が高い(20.8%)という結果になった(問2-17参照)。今後、地方自治体職員として最も求められる能力とされる「政策立案能力」の取得が期待される研修の割合が10.8%と低いことから、各研修実施機関においては、求められている能力を身につける研修が、実際に求めている能力より少ない割合でしか実施されていないと解することができる。政策立案能力を身につけるための研修は、少人数しか対象とできない割に、日数もかかり、受講者及び研修講師の負担も大きくなることから、多く実施することは難しいかもしれないが、各研修実施機関が創意工夫をこらし、実施することが望まれる。

### 4 全国の地方公共団体職員を対象とした研修機関におけるグループワーク研修について

今後、全国の地方公共団体職員を対象とした研修機関に求めるグループワーク研修として、全国の先進事例を用いた研修を望む声が多く挙げられている(問6参照)ことから、先進事例の調査研究機能を強化していく必要がある。

また、総務省自治大学校卒業生向けアンケート調査結果では、「政策立案研究」が最も高い学習効果があるとされていた。「非常に高かった」、「やや高かった」の合計が87.6%)

自治大学校においても、政策立案研究は、第一部課程(主に都道府県・政令指定都市の幹部候補生を対象)、第二部課程(主に市町村の幹部候補生を対象)において、全時限数の約2割を費やして実施しているなど重点を置いている課目であることから、その期待が十分に研修生に反映されているものと理解することができる。今後も、政策立案研究に重点を置いた演習を強化するとともに、各地方公共団体においても、こうした全国の地方公共団体職員を対象とした研修機関を活用することが望ましい。

グループワーク研修の効果については、83.6%が効果があるとする(「非常に効果がある」、「まあまあ効果がある」の合計。問2-19参照)など、非常に高い評価を得ていることから、今後も大いに活用されていくものと考えられる。一方、グループワーク研修を、さらに効果が高いものにしていくためには、新たな研修形式の開発、指導水準の確保、研修成果の把握が必要となってくる。

今回、実地調査で取り上げた地方公共団体においては、このような取組がまさに行われているところであり、ぜひこれらの団体の事例を参考に、各研修実施機関においても、それぞれの研修のブラッシュアップに努めていただけると幸いである。