

報告書の概要

1 調査の概要

今回は、今後の職員研修内容の充実に向けた基礎資料とすることを目的に、都道府県、指定都市、中核市に対して、職員に身につけてもらいたいと考えている能力や、これらの能力を向上させるために必要な研修のあり方等についてアンケート調査を行った。

また、当該アンケート調査を補足するため、特色ある研修を行っているという回答があった中から7件を抽出し、資料等を収集するとともに、実地調査を実施した。

2 アンケート調査の結果

(1) 今後の行政課題に対応するために職員に求められる知識・能力

- ① 一般職員に求められる能力については、「現状における課題・問題点を発見する能力」(85 団体)が最も多く、次いで「政策・施策案を企画・立案する能力」(69 団体)、「上司・住民等に分かりやすく説明する能力」(68 団体)の順となっている。
- ② 監督職級職員に求められる能力については、「部下を育成する能力」(92 団体)が最も多く、次いで「庁内外の関係者と調整・折衝する能力」(67 団体)、「政策・施策案を企画・立案する能力」(62 団体)の順となっている。
- ③ 管理職級職員に求められる能力については、「組織を管理する能力」(100 団体)が最も多く、次いで「部下を育成する能力」(76 団体)、「政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力」(69 団体)の順となっている。

(2) 職員の当該能力向上に向けた望ましい職場外研修の進め方

研修の進め方については、いずれの階層においても、「具体的な行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修」が最も多くなっているが、階層によって求められる能力は異なっており、その能力向上のために望ましい研修の進め方にも差異が認められるものと考えられる。

(3) 中央研修機関に求められる機能

自治大学校や市町村アカデミー等の中央研修機関に求められる機能については、「公共政策・行政経営に係る幅広い知識を習得すること」(48 団体)が最も多く、次いで「課題を解決するための手段について、実現可能性も考慮しながら、具体的に提示することができる能力の向上を図ること」(47 団体)の順となっている。

3 実地調査の結果

多くの団体が改善や新設の必要性について検討している、①政策形成能力の向上、②部下の育成、OJTの効果的な推進、③行政経営・運営力の強化について、アンケート結果から特色ある研修として回答のあった7団体に対して、実地調査を実施した。

(1) 北海道の事例

北海道では、若手職員の政策形成能力開発研修として、「北海道セールス研修」を実施している。この研修は、自治体セールスの目的と必要性を理解し、企画力と営業力の向上を図ることを目的としている。

研修内容は、ロジカルソリューション営業やセールス理論、効果的なプレゼンテーション技法などを体験的に学び、受講者が選定した関連企業に直接、趣旨説明、アポ取りを行い、企業に向いてプレゼンテーションを実施している。

来年度も継続して実施するにあたり、研修成果が現実の施策に反映されたり、企業との共同事業に発展できるよう、より一層、効果的な研修内容に見直す予定である。

また、北海道では、研修後、受講者へのアンケートだけでなく、講師・人材育成担当者・運営担当者にもアンケート等による評価を行い、研修内容の見直しに活用している。

(2) 三重県の事例

三重県では、各部局に設置された若手・中堅職員グループが、1～2年後の各部局における課題に対する改善策の検討・実践を通じ、政策形成能力などを育成することを目的とする「ジュニアボード制度」を実施している。

実施にあたり、各部局が本来業務の中で解決・改善すべきものを課題として設定することによって、受講者にとっても所属にとっても、研修受講は業務の一環であるとの意識づけを行っている。本研修からの提案が施策として実現することで、モチベーションの向上や、実際の課題解決に結びついている。

三重県ではこの他にも、「みんなで担うOJT」を目指しており、各班の班長をOJTリーダーとし、新規採用職員の教育についても、これまでの1対1の指導体制から、OJTリーダーを中心に複数のトレーナーによる計画的な教育体制に変更した。

(3) 大津市の事例

大津市では、地方分権一括法の施行により、平成13年度から主任級昇任者の必須研修として職員の政策形成能力向上研修を導入している。

研修内容は、政策形成能力の必要性や政策形成のプロセスについて講義を受講し、現実の課題に対して、多様な職場職種の受講者と班ごとに共同研究を実施することで調整力を養い、課題提案を行う演習型のものとしている。

研修期間が約5ヶ月と長期にわたるため、受講生の取組みが派遣所属へ見えるよう、研修成果物の配布や発表会への案内を行うなど配慮しており、また、実現可能性のある具体的政

策形成とするため、ヒアリングやアドバイスなど、課題テーマの担当所属へ協力を要請している。実際に、当該研修での政策提案が市の政策として実現した事例もあり、職員のモチベーションの向上や他の政策への関心の拡がりが見られる。

(4) 関西広域連合広域職員研修局（和歌山県）

関西広域連合では、広域の政策課題等に関する研修を構成府県市合同で実施しており、単独の団体では招聘が難しい著名な講師の講義や指導を受けることができるなどのメリットがある。

「政策形成能力研修」については、年度ごとに2回開催しており、政策の組み立て手法や研修テーマに関する現状と課題を聴講した後、適宜フィールドワークを実施し、討議を行った上で、政策案を発表している。

関西広域連合では、その他にも、各構成府県市が主催する研修に、他府県市からの職員が参加できる「団体連携型研修」や、共通して実施している簿記等の専門能力を養成する研修の合同実施などにより、職員の能力向上と業務の効率化を図っている。

(5) 鳥取県の事例

鳥取県では、全職員を対象としたアンケート調査の結果から、「コミュニケーション、対話力、調整力」が今後の研修に必要なとの意見が約半数を占めていたため、平成25年度から「コミュニケーション研修」を実施した。

この研修においては、監督職級職員を対象に、メンバーが一丸となり、チームとしての成果を上げるための場の作り方やモチベーションの上げ方などを学ぶことを目的としており、職場を活性化させるコミュニケーション手法について、講義に加えて実習を行う参加型のものとしている。

この他、島根県と合同で、若手職員の交流セミナーを実施しており、両県が共通して抱える政策課題について、相互理解を深め、連携強化と交流の活性化を目的に開催しており、実際にセミナーの提言を基に事業化されるなど、効果が現れている。

(6) 高知市の事例

高知市では、同一職場から階層の異なる3名程度のチームで参加し、職場全体の成果をあげるため、各自の役割に応じた仕事への取り組み方を学ぶことに加え、職員の問題解決力や目標達成能力の向上を目指す「実践！チーム力を強化する業務改善研修」を実施している。

この研修は、業務改善の手法について1日目の研修で業務改善の基本や手法、進め方を学んだ後、各職場において業務改善計画を立案し、約4ヶ月の実行期間を経た2日目の研修で業務改善活動の取組報告、評価を行う実践型のものとなっている。若手職員が上司と一緒に受講、実践することで研修に対する意識の高まりが伺えた。また、「受講者だけでなく、課内で改善点を共有しながら実践できた」、「他のグループの内容が参考になった」という意見も多く見られた。

この他にも、高知市では「政策研究事業（派遣研修）」として、部局毎の課題を解決するための政策を実行している先進地へ派遣し、高知らしさを活かした他に誇れる政策を研究、提案するための支援を行っている。

（7）福岡市の事例

福岡市では、新たに課長へ昇任した職員に対して、マネジメント力の向上や視野の拡大を学ぶ座学に加えて、部長がアドバイザー、メンターとして、活動全体の方向性を見ながら軌道修正を手助けするなど、塾生の自主的な気づきを促す「部長塾」を実施した。

塾活動は約5ヶ月間となっているが、集合研修は5.5日間としており、職場を離れにくい課長級職員が研修へ参加できるよう配慮している。

タテ割になりがちな組織形態において、塾生間のヨコの繋がりや塾生と塾長とのナナメの繋がりが生まれており、通常業務においても、管理職としての悩みの相談や情報共有などで課題解決に役立つとの効果も出ている。

この他、管理職のマネジメント能力の向上と管理職間のネットワーク強化のため、管理職となってからこれまでを振り返り、棚卸しと課題整理を行う「課長ブラッシュアップ研修」や、情報共有と意識合わせを目的とした自由な対話を行う場づくりとして「幹部合宿」を実施している。

4 今後の人材育成のための職員研修のあり方

本調査の結果により明らかになった「今後改善の必要がある、実施したいができていない研修」について、実施するうえで留意すべき事項・工夫については以下のとおり。

（1）政策形成能力の向上

政策形成のプロセスや解決策を学ぶ座学に加えて、グループ討議による意見調整などの演習を組み合わせる必要があるため、長期間に渡る研修が必要であるが、厳しい財政状況や定数削減が進んでいる現状においての実施は困難との意見が見られた。

このため、現実の問題をチームで検討し、解決策を立案し、実施・行動するアクションラーニング的手法を導入することが効果的・効率的ではないかと考える。また、研修成果が現実に直面する課題に対する解決策の提言となれば、本来業務の一環であるとの所属の了解も得やすく、研修への参加に抵抗感が減少することも期待できる。

また、単独の団体に抱える課題のみでは、習得できる知識・経験に限られるということであれば、近隣団体との共催とするなどの工夫により、政策形成能力だけでなく、人材ネットワークについても得ることが可能となる。

（2）効果的なOJTの推進

同一職場において年齢構成に幅があるため、コミュニケーションの取り方に不安があるといった場合に、コーチング技法などの技術的な研修を実施しているが、具体的にどのように

職場で活用すべきかまでは示されず、個人の経験などに任されている状況にあるとの意見が見られた。

このため、日常業務の中で明確な目標を設定し、計画的・意図的にOJTを実施するためのアプローチを行うことが必要である。OJTの手法が適切であるか、客観的な意見による振り返りを促すなど、PDCAサイクルを活用することで、効果的なOJTの推進が図られると考えられる。

また、現実に効果を上げている具体的な事例を発表する機会を設けるなど、個人の資質に頼らず、ノウハウを共有することのできる仕組みづくりも重要である。

(3) 行政経営・運営力の向上

地方分権改革の進展に伴い、時代の変化に対応するためには、特に監督職級の職員において民間のような経営感覚が必要であるが、研修内容が理念的な内容に留まっていたり、上の階層からのOJTの機会がこれまでの職階と比べて大きく減少するため、自らを育成しなければならないとの意見が見られた。

このため、課長職級職員研修へ、部長級職員等のより階層の高い職員がアドバイザーとして参加し、上司や部下が求めている役割について、グループワーク等を通じて議論するものとし、視野の拡大や情報共有を図り、また、自己啓発に努めるようモチベーションを向上させることによって、行政経営力や組織マネジメント力の向上が見込まれると考えられる。