

地方公共団体の人材育成のための
職員研修の活用に関する調査

平成26年3月

自治大学校

は し が き

我が国の地方自治は、国と地方の協議の場の法制化、義務付け・枠付けの見直しと自治体への権限移譲など、分権改革が着実に進んでいます。地方公共団体は、複雑化・多様化する住民ニーズに的確に対応するため、地域の課題を発見し、その解決方策を立案して、自らの判断と責任により実行していくことが求められています。このような中、各地方公共団体においては、その担い手となる人材の育成が急務であり、職員の能力開発のために研修が果たす役割は極めて重要となっています。

一方で、厳しい財政状況や行政改革による定員削減などの影響により、職員に十分研修を受けさせる余裕がない状況にあります。しかし、このような状況においてこそ、職員一人ひとりの能力を一層高めることが必要であり、そのためにも、研修機会の多様化や研修レベルの向上を図るなど、より効率的、効果的な研修の実施が求められています。

この報告書は、各地方公共団体におい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い、その傾向を分析するとともに、特色ある先進的な事例を紹介することにより、今後の各地方公共団体における職員研修の内容の充実に資することを目的としています。

各地方公共団体におかれては、この報告書を活用され、より効率的・効果的な研修の実施等のために役立てられることを期待します。なお、この報告書は、自治大学校が実施した地方公共団体の人材育成のための職員研修の活用に関する調査の結果を関係者に周知するため、財団法人全国市町村研修財団 市町村職員中央研修所から経費の助成を受け作成されています。

最後になりますが、ご多忙中にもかかわらず、調査にご協力いただいた各団体に対し、心から感謝いたします。

平成26年3月

自治大学校長 坂本 森 男

【本報告書の調査・作成担当者】

地方公務員研修研究会（自治大学校教授室内）

| | | |
|-------|------------|--------|
| 自治大学校 | 部長教授 | 荻澤 滋 |
| | 教授 | 大川 亜沙奈 |
| | 事務官 | 柿本 克俊 |
| | 特別研修生（兵庫県） | 黒石 智幸 |
| | 特別研修生（川崎市） | 佐藤 卓哉 |
| | 特別研修生（長崎県） | 江頭 太志 |
| | 特別研修生（北海道） | 東野 政史 |
| | 特別研修生（高松市） | 小川口 彰 |
| | 特別研修生（山形県） | 大類 有希子 |

目 次

| | |
|--------------|---|
| 報告書の概要 | 1 |
|--------------|---|

| | |
|-----------------|---|
| 第1章 調査の概要 | 7 |
|-----------------|---|

| | |
|---|----|
| 第2章 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 | 9 |
| 2 職員の能力向上にあたり、望ましい職場外研修の進め方 | 12 |
| 3 職員の能力向上に向けて実施している特色ある職場外研修（OffJT） | 16 |
| 4 今後改善の必要がある研修 | 18 |
| 5 今後実施したい研修 | 21 |
| 6 中央研修機関に求められる役割 | 23 |
| 7 中央研修機関において実施を希望する研修 | 24 |

| | |
|--------------------------------|----|
| 第3章 実地調査の結果 | |
| 1 調査結果の概要 | 25 |
| 2 北海道の事例 | 27 |
| 3 三重県の事例 | 35 |
| 4 大津市の事例 | 44 |
| 5 関西広域連合広域職員研修局（和歌山県の事例） | 49 |
| 6 鳥取県の事例 | 53 |
| 7 高知市の事例 | 61 |
| 8 福岡市の事例 | 68 |

| | |
|----------------|----|
| 第4章 おわりに | 75 |
|----------------|----|

| | |
|--|----|
| 参考資料 | |
| 地方公共団体の人材育成のための職員研修の活用に関する調査 調査票（様式） | 79 |

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、企業に出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、鳥根県と合同で、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。

第1章 調査の概要

1 調査の目的

近年、地方公共団体を取り巻く環境としては、少子高齢化、国際化、経済構造の変化など、社会経済情勢の著しい変動が見られるとともに、地方分権改革の推進によって、地域の実情に応じて地方公共団体が自らの判断と責任において処理しなければならない課題が増大しており、これらに柔軟かつ弾力的に対応することが求められている。

全国の地方公共団体においては、研修体系の見直しや、より効果的な職員研修の手法の導入などにこれまでも不断に努めてきたところであるが、社会状況の変化に対応するためには、高い事務処理能力に加え、自ら課題を発見し、考え、実践する能力が求められ、組織は職員の資質をより一層、向上させる必要がある。

そこで、本調査においては、都道府県、指定都市、中核市に対し、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い、その傾向を分析するとともに、特色ある先進的な事例を紹介することにより、今後の各地方公共団体における職員研修の内容の充実に向けた検討の参考に供することとした。

2 調査の方法

「地方公共団体の人材育成のための職員研修の活用に関する調査」として、全国の都道府県、指定都市、中核市、(財)東北自治研修所に対して、それぞれアンケート調査を実施した。

また、この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団体（北海道、三重県、大津市、関西広域連合（和歌山県）、鳥取県、高知市、福岡市）を抽出し、これらの事例について資料等を収集するとともに、実地調査を実施した。

3 調査対象団体

| | |
|--------|-------|
| 都道府県 | 47団体 |
| 指定都市 | 20団体 |
| 中核市 | 42団体 |
| 共同設置機関 | 1団体 |
| 合計 | 110団体 |

4 アンケート調査日程

調査票発送：平成25年12月9日、回答期日：平成25年12月20日

5 アンケート調査項目

調査項目の概要は、次のとおりである（詳細については、参考資料を参照のこと）。

- (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
- (2) 職員の当該能力向上にあたり、望ましい職場外研修の進め方
- (3) 職員の当該能力向上に向けて実施している特色ある職場外研修
- (4) 今後改善の必要があると考えている実施中の研修
- (5) 現時点で実施していないが、実施したいと考えている研修
- (6) 中央研修機関に求められる役割
- (7) 中央研修機関において実施を希望する研修

6 アンケート調査票の回収状況

調査票の回収状況は次のとおりであった。

回答団体数 110団体

回収率 100%

第2章 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) 調査内容

今後の行政課題に対応するため、各階層別〔注1〕に求められる知識・能力のうち、職場外研修（以下「OffJT」という。）〔注2〕により向上させる必要があると考える能力について調査した。その結果は、図表2-1-1のとおりである。なお、回答は、各階層別の選択肢から3つ以内を選択することとした。

注1：「階層別」は、今回の調査では、次の3つに区分した。

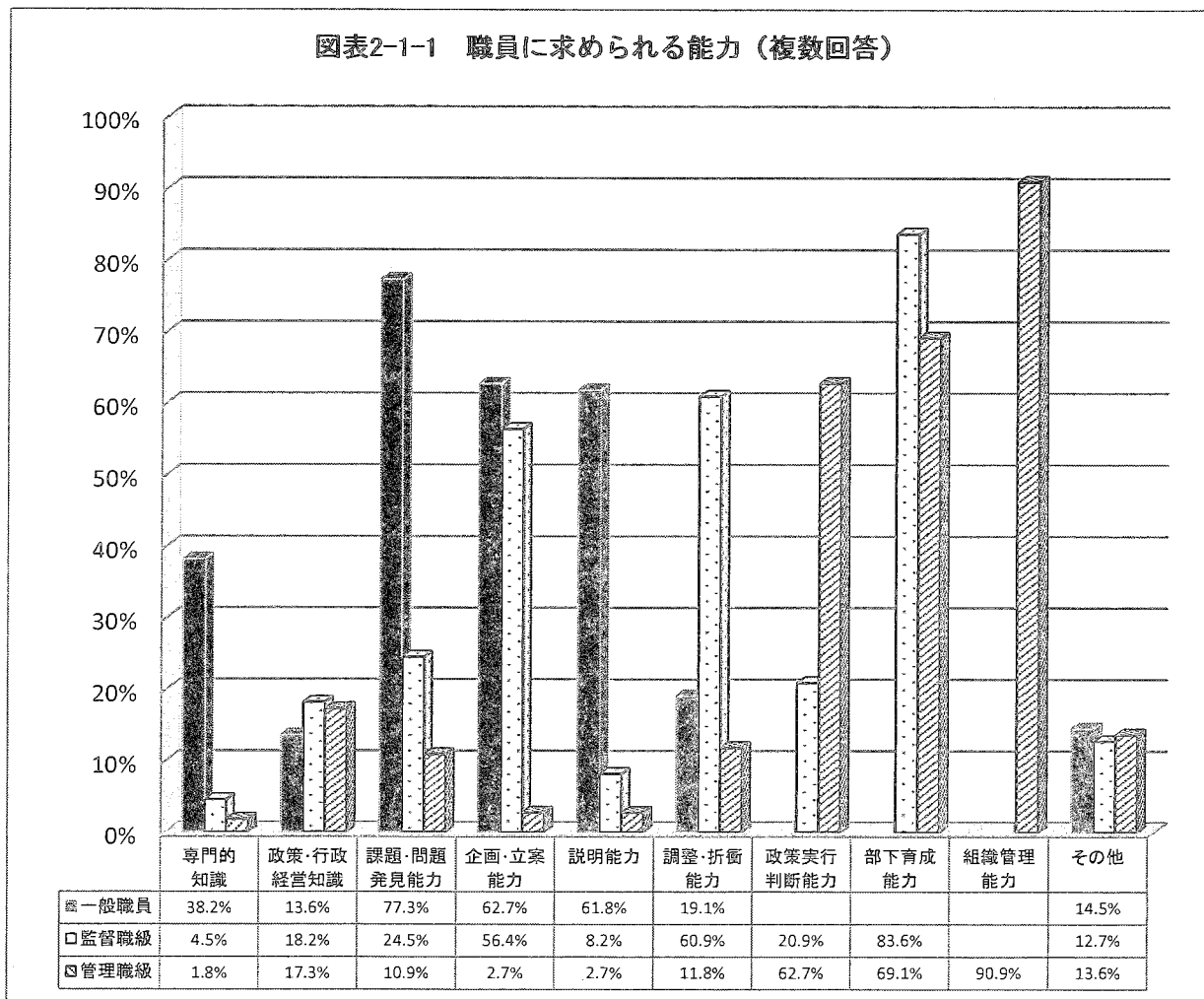
一般職員：主事・主任等の職にある職員

監督職級職員：係長・課長補佐等の職にある職員

管理職級職員：課長等の職にある職員

注2：「OffJT」とは、職場以外の場所で行われる研修をいう。また、ここでは、団体が自ら実施する研修だけではなく、専門研修機関への派遣や、合同研修等を含む。

図表2-1-1 職員に求められる能力（複数回答）



(2) 一般職員に求められる能力

主事・主任等の一般職員に求められる能力については、図表 2-1-2 に示したとおりである。「現状における課題・問題点を発見する能力」(85 団体)、「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。

なお、「その他」の能力としては、「計画的業務遂行能力」、「法務能力」、「部下力(フォローシップ)」等が挙げられている。

一般職員には、担当職務等に関連する現状における課題・問題点を発見し、その課題・問題点を解決するための政策・施策案を企画・立案する能力とともに、現状の課題や政策の必要性について、上司・住民等に分かりやすく説明する能力も求められていると考えられる。

図表 2-1-2

| 一般職員に求められる能力 | 団体数 | 割合 |
|-----------------------|-----|-------|
| 1 担当職務に対する専門的知識 | 42 | 38.2% |
| 2 公共政策・行政経営に係る知識 | 15 | 13.6% |
| 3 現状における課題・問題点を発見する能力 | 85 | 77.3% |
| 4 政策・施策案を企画・立案する能力 | 69 | 62.7% |
| 5 上司・住民等に分かりやすく説明する能力 | 68 | 61.8% |
| 6 庁内外の関係者と調整・折衝する能力 | 21 | 19.1% |
| 7 その他 | 16 | 14.5% |

(3) 監督職級職員に求められる能力

係長・課長補佐等の監督職級職員に求められる能力については、図表 2-1-3 に示したとおりである。「部下を育成する能力」(92 団体)、「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。

なお、「その他」の能力としては、「マネジメント能力」、「問題解決能力」等が挙げられている。

監督職級職員には、部下の職員を育成する能力や、職務に関する政策・施策等を企画・立案する能力とともに、それを庁内外関係者と調整・折衝し、実行していく能力も求められていると考えられる。

図表 2-1-3

| 監督職級職員に求められる能力 | 団体数 | 割合 |
|----------------------------|-----|-------|
| 1 担当職務に対する専門的知識 | 5 | 4.5% |
| 2 公共政策・行政経営に係る知識 | 20 | 18.2% |
| 3 現状における課題・問題点を発見する能力 | 27 | 24.5% |
| 4 政策・施策案を企画・立案する能力 | 62 | 56.4% |
| 5 上司・住民等に分かりやすく説明する能力 | 9 | 8.2% |
| 6 庁内外の関係者と調整・折衝する能力 | 67 | 60.9% |
| 7 政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力 | 23 | 20.9% |
| 8 部下を育成する能力 | 92 | 83.6% |
| 9 その他 | 14 | 12.7% |

(4) 管理職級職員に求められる能力

課長等の管理職級職員に求められる能力については、図表 2-1-4 に示したとおりである。

「組織を管理する能力」（100 団体）、「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。

なお、「その他」の能力としては、「危機管理能力」、「経営能力」、「変革力」等が挙げられている。

管理職級職員には、組織管理や部下の育成といった内部管理能力とともに、政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力が求められていると考えられる。

図表 2-1-4

| 管理職級職員に求められる能力 | 団体数 | 割合 |
|----------------------------|-----|-------|
| 1 担当職務に対する専門的知識 | 2 | 1.8% |
| 2 公共政策・行政経営に係る知識 | 19 | 17.3% |
| 3 現状における課題・問題点を発見する能力 | 12 | 10.9% |
| 4 政策・施策案を企画・立案する能力 | 3 | 2.7% |
| 5 上司・住民等に分かりやすく説明する能力 | 3 | 2.7% |
| 6 庁内外の関係者と調整・折衝する能力 | 13 | 11.8% |
| 7 政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力 | 69 | 62.7% |
| 8 部下を育成する能力 | 76 | 69.1% |
| 9 組織を管理する能力 | 100 | 90.9% |
| 10 その他 | 15 | 13.6% |

2 職員の能力向上にあたり、望ましい職場外研修の進め方

(1) 調査内容

前記「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」において選択した知識・能力について、それらを向上させるにあたって望ましい職員研修の進め方について、前記の階層別に調査した。

なお、回答は、職場外研修（O f f J T）により向上させる必要があるとした知識・能力ごとに、それぞれ次の4項目から1つを選択することとした。

- 1 行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修
- 2 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[注3]を行う研修
- 3 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修
- 4 その他

注3：「ディベート」とは、ある一つの論題をめぐって、相対する2つのチームに分かれて、一定のルールのもとに公平に証明しようとする議論を戦わせ、第三者が勝敗を判定する研修手法をいう。

(2) 一般職員の研修の進め方

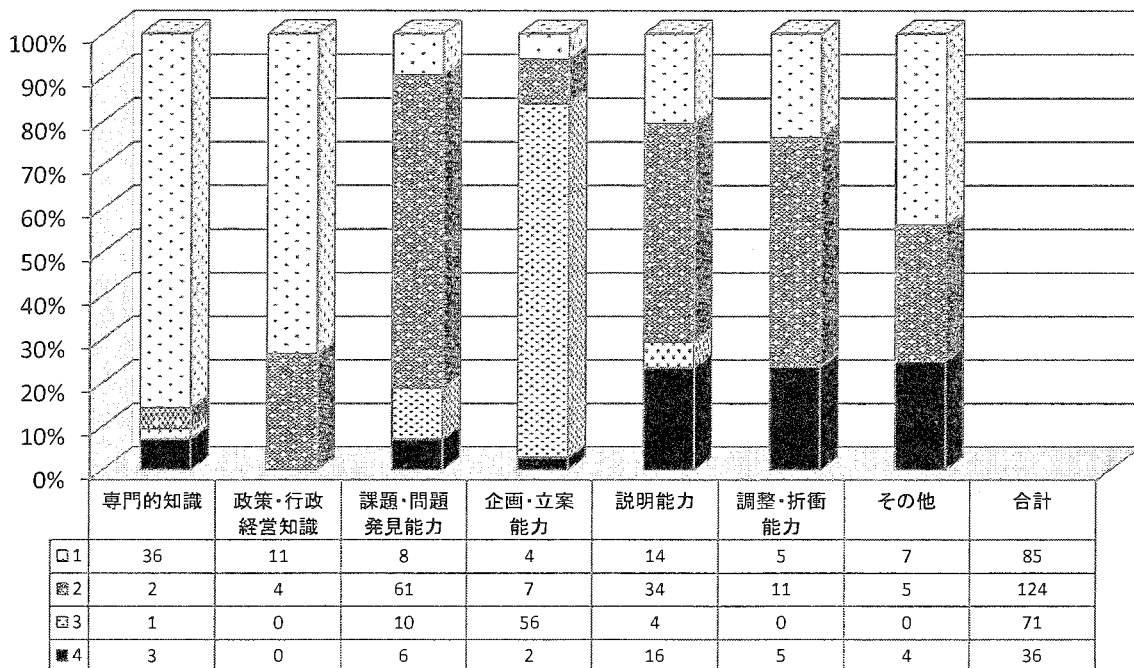
主事・主任等の一般職員の知識・能力を向上させるにあたって望ましい職場外研修の進め方については、図表 2-2-1 に示したとおりである。「具体的な行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修」(124 団体)、「行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修」(85 団体)の順となっている。なお、「その他」の研修の進め方としては、「講義と演習を組み合わせた研修」として、具体的な行政課題ではなく、講義内容についてグループワークを実施している団体が多く見られた。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表 2-2-2 に示すとおりとなる。一般職員に特に求められている「課題・問題発見能力」に対する回答では、7割ほどが「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」となっており、参加型の研修が望ましいと考えられている。「企画・立案能力」では、当然ながら「具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修」が多くなっている。

図表 2-2-1

| 一般職員の研修形式 | 団体数 |
|--|-----|
| 1 行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修 | 85 |
| 2 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 | 124 |
| 3 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修 | 71 |
| 4 その他 | 36 |

図表2-2-2 一般職員の職場外研修の進め方



(3) 監督職級職員の研修の進め方

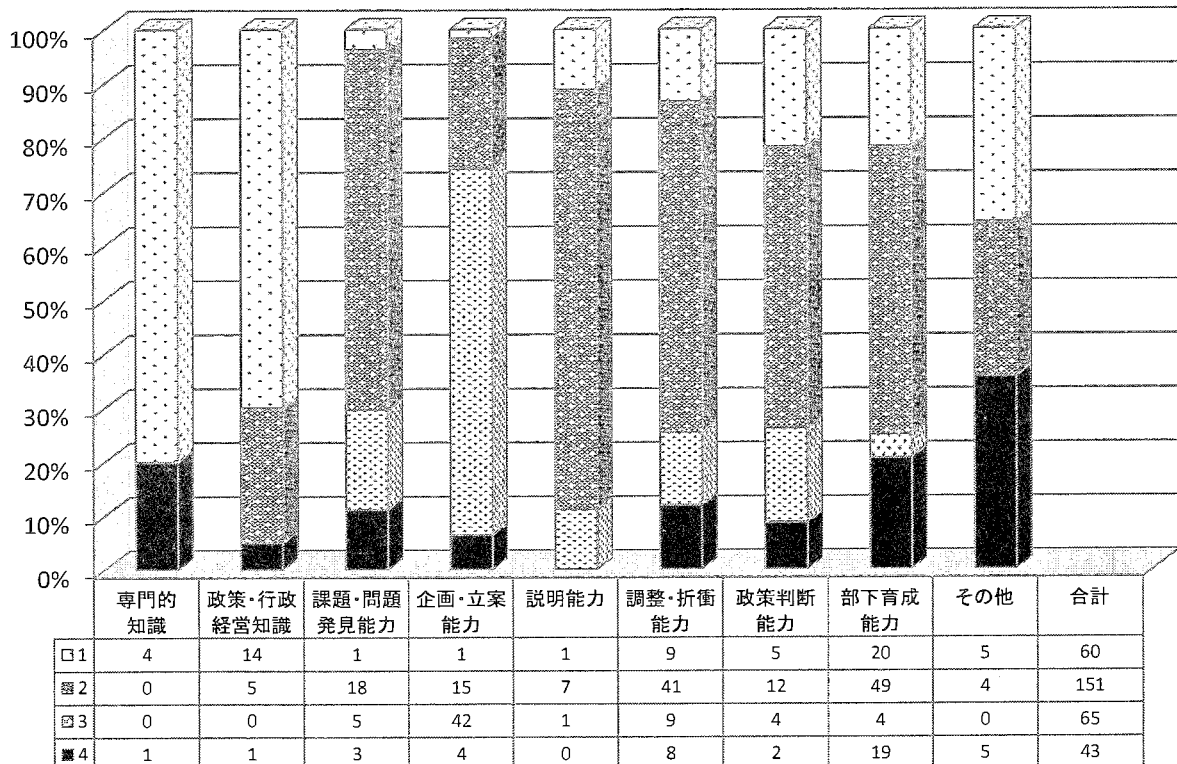
係長・課長補佐等の監督職級職員の職場外研修の進め方については、図表 2-2-3 に示したとおりである。「具体的な行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修」(151 団体)が、全体の半数近くを占めている。なお、「その他」の研修の進め方としては、一般職員と同様に、「講義と演習を組み合わせた研修」が大半であった。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表 2-2-4 に示すとおりとなる。監督職級職員に特に求められている「部下育成能力」では、ある程度グループでの討議又はディベートを中心としながらも、知識やスキルを習得する講義を組み合わせた研修が多くなっている。「調整・折衝能力」においても、グループで討議又はディベートを行う研修が望ましいと考えられている。

図表 2-2-3

| 監督職級職員の研修形式 | 団体数 |
|--|-----|
| 1 行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修 | 60 |
| 2 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 | 151 |
| 3 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修 | 65 |
| 4 その他 | 43 |

図表2-2-4 監督職級職員の職場外研修の進め方



(4) 管理職級職員の研修の進め方

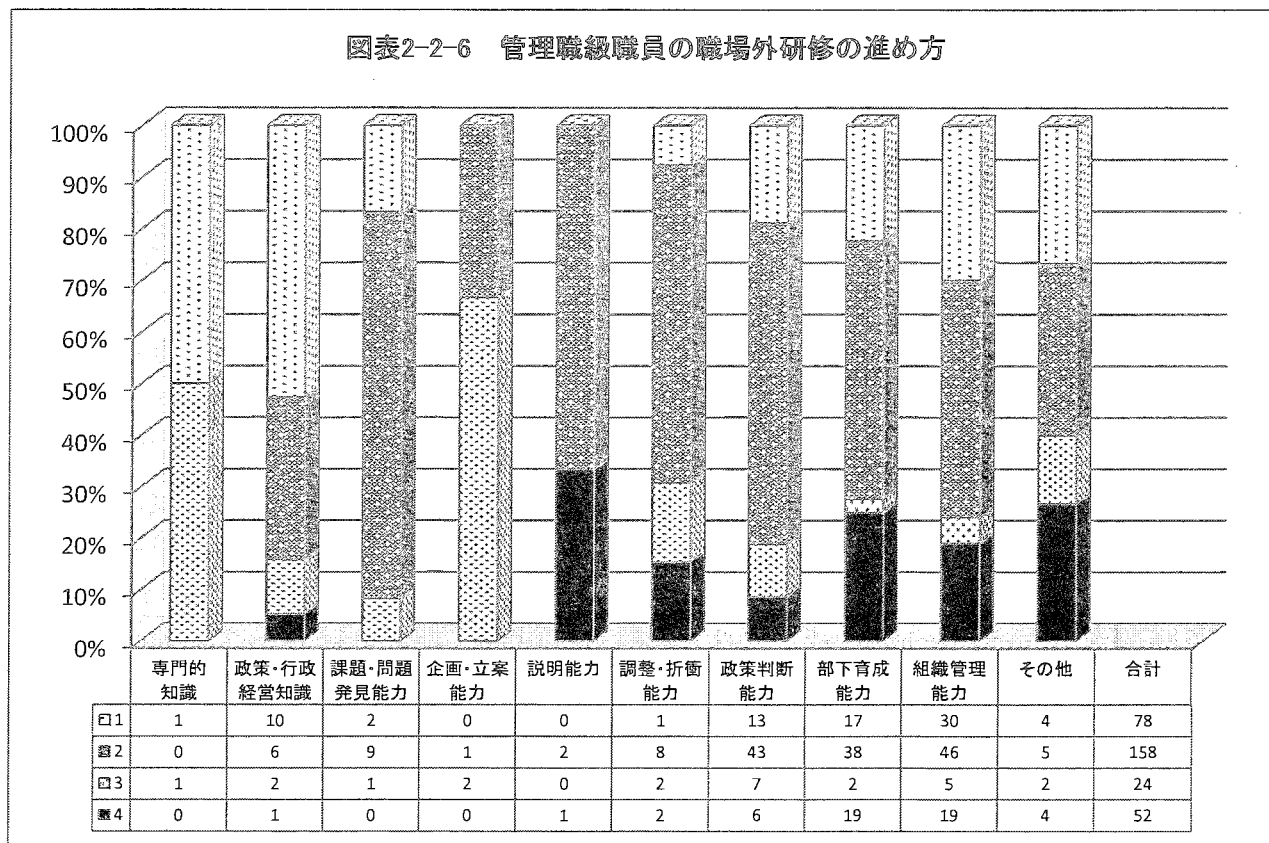
課長等の管理職級職員の職場外研修の進め方については、図表 2-2-5 に示したとおりである。ここでも、「具体的な行政課題に対する対応事例を題材に、グループで討議又はディベートを行う研修」(158 団体) が最も多く、全体の半数以上を占めている。なお、「その他」の研修の進め方としては、一般職員等と同様に、「講義と演習を組み合わせた研修」が大半であったが、行政課題に限らず様々な事例を題材としている団体もあった。

さらに、これを求められる知識・能力ごとに分類すると、図表 2-2-6 に示すとおりとなる。管理職級職員に特に求められている「組織管理能力」では、ある程度講義を中心としながらも、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多くなっている。「部下育成能力」では、コーチング技法等の講義に、グループワークを組み合わせた研修が望ましいと考えられている。

図表 2-2-5

| 管理職級職員の研修形式 | 団体数 |
|--|-----|
| 1 行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修 | 78 |
| 2 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 | 158 |
| 3 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修 | 24 |
| 4 その他 | 52 |

図表 2-2-6 管理職級職員の職場外研修の進め方



3 職員の能力向上に向けて実施している特色ある職場外研修（O f f J T）

（1）調査内容

職員の知識・能力の向上に向けて、すでに特色ある職場外研修を実施している場合に、「研修名」及び「概要」を記入することとした。

（2）特色ある職場外研修

特色ある職場外研修として回答があった中で、主なものは図表 2-3-1 のとおり。

図表 2-3-1

| 研 修 名 | 概 要 |
|----------------------|--|
| 「意識・知識・見識」実践研修 | 県が抱える課題の解決策をチームで立案する過程を通して、職員の政策立案能力の向上を図ることを目的に、平成 22 年度から実施。 |
| 官民共同ワークショップ | 地域が持続的に発展していく道筋を市町村や民間企業・民間団体の方々と議論し、多様な視点・考え方を学び、互いに触発を受けることにより、人的ネットワークの形成を図るとともに、行政と民間が協働して地域課題の解決に取り組む意識と能力を高めることを目的として実施。 |
| 育成指導者研修 | 目標による管理の重要性と育成指導者の役割についての理解を深めるとともに、指導力や評価能力の向上を図る。 |
| 変革プロジェクト実践研修 | 部局長の命を受けたプロジェクトチーム単位で年間を通じて研修を受講。研修においてプロジェクト推進に必要な知識・スキルを習得するとともに、現場での実践と研修での振り返りという P D C A を繰り返すことで、具体的な改善成果の獲得を目指す。 |
| 官民合同幹部職員研修 | 県・市町の課長職と民間企業の役員が、古典を素材に、優れた思想や人間的価値を探る中で、さらに優れた管理者になるための高い倫理観とより高次のリーダーシップを発揮する力を身につける。 |
| 営業力向上研修（実践編） | 若手職員によるグループが、県の美術館等の集客率を向上させるための行動計画案を考え、自らその活動を行い、成果を分析し、報告する。 |
| 新規採用研修 （消防学校入校体験） | 災害時や緊急時における基本的な対応方法などを習得するとともに、非常事態に備えた公務員としての心構えや行動のあり方等を学ぶことを目標として実施。 |
| 新規採用職員フォローコース | 県内各地を新規採用職員が訪問し、地域に暮らしている人々との対話や現地見学等を通じて、自らの力でより良い地域を創っていこうとする姿勢や取組み、地域の個性や魅力に気づき学ぶことにより、業務に生かす。 |

| | |
|------------------------|---|
| 新任職員研修 | 東日本大震災被災地での仮設住宅等におけるボランティアなどの現場体験により、震災復興の課題等について考える。 |
| 市町村新任課長研修 「組織の危機管理」 | 模擬記者会見を行い、その様子を撮影した映像により検証する。 |
| コンピテンシー能力開発研修 | 自発的に能力開発を行うため、全ての職員に示している求められる職員像・能力（コンピテンシーモデル）に基づき、自分の伸ばしたい能力（コンピテンシー）を選択し、それに対応した研修を自発的に受講。 |
| 新採グループアドバイザー研修 | 新規採用職員に対し、相談、職場訪問等を通じて育成指導・支援を行うために必要な研修を実施。 |
| 新規施策・事業立案プロジェクトチーム | 新規事業の提案と政策立案能力の向上を目的に、若手職員グループが半年間で12回集まり、事業案を企画・立案し、最後に市長に対してプレゼンテーションを実施。 |
| 合同政策立案研修 | 近隣市との合同開催により、互いの行政課題を理解し、両市職員の政策形成能力を中心とした実務的な能力の向上を図ることを目的として実施。 |
| プレゼンテーション研修 | 多様化する市民ニーズに応えるため、説明する側の意図を正確にかつ効果的に伝達し、相手のニーズに合わせた表現能力、説得力を養うことを目的とした研修を実施。 |
| 国内先進事例研究研修 | 様々な行政課題について、2人1組で先進自治体や団体等への調査・訪問を行い、調査先の関係者と直接意見を交わし、様々なアイデア、行動のあり方、手法等を学び、また他の研究チームとの討議を通して、職員の視野の拡大および業務遂行能力、政策形成能力の向上を図る。 |
| 新任副主任研修 | 職場における問題・課題の発見・解決手法を職場外研修で学んだあと、インターバル期間中に各職場で実践し、その結果発表会を約3ヶ月後に行う。 |

4 今後改善の必要がある研修

(1) 調査内容

職員の知識・能力の向上に向けて実施している研修のうち、今後改善の必要があると考えている場合に、「研修名」及び「概要」を記入することとした。

(2) 今後改善の必要がある研修

今後改善の必要がある研修として回答があった中で、主なものは図表 2-4-1 のとおり。

図表 2-4-1

| 研修名 | 内容 | 改善したい事項 |
|--------------|--|--|
| OJT指導者養成講座 | 職員の能力開発にとって、職場が最も重要な場であるという認識を深め、その職場において業務に必要な知識やスキルを効果的に身につけさせる手法（職場研修企画のノウハウ等）を学ぶことで、職場の実務を通して実践的に人材育成を推進する能力を高めることを目的として実施。 | 各職場において進まないOJTの実践度をより高めるため、OJTの推進方策を含め研修のあり方そのものを検討したいと考えている。 |
| 育成指導者研修 | 目標による管理の重要性と育成指導者の役割についての理解を深めるとともに、指導力や評価能力の向上を図る。 | OJTの活性化を図るため、より指導力や育成能力を高める研修となるよう、改善する。 |
| 再任用プレ研修 | 再任用の心構えや再任用職員の意義・役割を改めて確認し、モチベーションの一層の向上を図ること、及び職場での新たな立場におけるコミュニケーションなどを学ぶとともに、スキル面での取組を促進することを目的に、次年度定年退職予定者かつ再任用採用選考への申込者を対象に、実施している。 | 研修全体のカリキュラムの見直し、より参加しやすい会場への変更の検討等。 |
| 政策形成の基礎 | 政策形成に必要なスキルとして、①社会環境の分析、②課題の抽出・設定、までを実施。 | 初任者研修の1カリキュラムとして実施するため時間的な制約を受け、企画・立案、発表まで経験させることができない。 |
| 政策形成分野に関する研修 | 「政策形成の技法研修（マーケティング、アンケートの取り方・分析）」と「企画力向上研修（企画の考え方と企画提案書の作成）」を別々に実施している。 | 政策形成分野に関する研修は、マーケティングや企画書の作成などテーマを限定した研修内容で実施しているが、体系的に政策形成について学べるよう改善したい。 |

| | | |
|--------------------|--|--|
| 行政経営研修 | 予算、職員数の削減が進む中、多様な住民ニーズに対応していくため、限られた行政資源の有効活用を努め、行政経営を有効に展開していくための知識の付与と職員の意識改革を図る。 | 現在、座学形式で実施している当該研修課目について、現状把握のための情報と、他団体の豊富な事例の蓄積があるため、研修時間を延長するとともに、より多くの研修機会を確保したい。 |
| 新任主幹級研修 新任係長級研修 | (新任主幹級研修) 組織の管理者としての基本的役割を自覚するとともに、管理能力の開発・向上を図る。 (新任係長級研修) 新任の管理・監督者としての役割を自覚するとともに、リーダーシップ等必要な能力を身につける。 | 創造的な政策を立案し実行する能力を高めるためには、前提として、優先的に解決すべき行政上の課題を的確に把握する能力の向上が不可欠であることから、関連する研修課目に問題発見・課題解決能力の内容を取り入れるよう改善したい。 |
| 市民応対力向上研修 | クレーム対応力向上、折衝・交渉力向上。 | 現在未実施の階層における実施や内容の拡充。 |
| 新規採用職員フォローアップ研修 | 新規採用年度の最後に実施し、自身の1年を振り返り、課題の認識や解決方法を考えることで、今後の行動目標を設定し、職務遂行のためのモチベーションや基礎的能力の向上を図る。 | この研修で設定した目標に向けて、具体的にどのような意識・行動の変化が生まれたか、その後のフォローと検証を実施できるような研修を翌年度に実施したい。 |
| 基礎実務研修 | 実務上必要な能力(契約事務、会計事務、財務会計事務、給与事務、人事事務、文書事務、法務事務)を講義と実習を通して習得し、職務遂行能力の向上を図る。 | 内部講師を職員が務めており、講師の講義技術の向上に課題がある。 |
| 政策形成実践研修 | 研修日程：4日間 講義内容：公共政策へのアプローチから政策の決定。 なお、研修修了後は政策提言を行う。 | 4日間の研修期間で政策提言までを行うには、政策を煮詰めることが難しく、参加した職員の成功体験に結びつけるための工夫などに課題を感じている。 |
| 説明能力向上研修 | 単に情報を“伝える”だけの説明ではなく、相手の頭脳に論理的に働きかけ、わかりやすく説明することで、理解を促進し、更に相手の感情面にも考慮し、納得が得られる“伝わる”説明の仕方を体系的に学び説明力を向上させる。 | プレゼンテーションの機会は少ないため、対面において納得の得られる説明力向上のための演習方法。 |
| 新任係長研修 | 係長のあるべき姿・使命など、係長としての役割を認識し、組織マネジメント能力の向上を図る。 | 職場での部下指導の実践結果を振り返るとともに、研修生同士がマネジメント上の課題解決の手法を共有できる場(フォロー研修など)を取り入れたい。 |

| | | |
|---------------------|---|---|
| 現任課長研修 | 課長の職責を理解し、リーダーシップ・意思決定・リスクマネジメントの重要性を理解する。 | いかに成長する組織風土をつくるのか、人材育成の重要性をいかに認識してもらうのか、効果的なプログラムを組みたいと考える。 |
| 政策形成力や企画立案力の向上を図る研修 | 問題点の洗い出し、問題・課題の分析手法、目標設定及び具体例をもとにした企画書の書き方を習得する。 | 係長級～課長補佐級の職員について特にその能力の向上を図るべきものと考えられるが、当該職員を対象とした研修では部下指導・業務の進行管理等に主眼を置いているため、標記の研修は希望者のみを対象として実施するにとどまっている。 |
| 新任課長級研修 | 課長級職員の立場・役割を認識するとともに管理能力を養成する。 | 現在の研修は、課長級の立場・役割の認識、管理能力の養成に重点を置いた内容であるため、より組織経営の意識や判断力の強化、視野の拡大に重点を置いた研修内容に改善したい。 |
| コーチング研修 | 部下指導に効果的なコーチングスキルを、新任監督職に対して実施している。 | 職員の新陳代謝も進む中、部下育成力の向上が求められているため、当該研修の受講時期を早めたいと考えている。 |
| モチベーションアップ研修 | 局長・局次長級職員を対象に、組織の活性化に向けて、前向きにチャレンジするためのマインドの持ち方や、組織内に共有されているネガティブな思い込みを一掃する考え方について、心理学的手法に基づき演習を通じて修得させる。 | この能力は、より幅広い職員に修得させる必要があることから、対象を管理職員まで拡大するとともに、研修を実効性あるものとするため、受講の一定期間後に、研修生同士が研修成果について情報・意見交換するフォローアップの機会を設ける。 |
| 危機管理研修 | 職場の業務改善やリスク管理について考え、ミスを防止するための仕組みを学ぶことにより、建設的な危機管理意識の醸成を図る。 | 受講者のみが知識・スキルを身につけるだけでなく、職場で共有できるよう改善したい。 |
| 協働に関する研修 | 地方自治体にとっての「協働」の必要性を学び、住民やNPOとの協働に関する知識を習得し、ワークショップを通じて効果的に協働を実現していくための方法を学ぶ。 | 講師はNPOで活躍されている方なので内容的にはとても良い研修だが、受講者が協働と直結しない実務であったり、研修後のフォローを行っていないため、業務として活かしていくのではないかと感じている。今後は、協働を推進する担当課と連携して研修を進めていきたい。 |

5 今後実施したい研修

(1) 調査内容

職員の知識・能力の向上に向けて、実施したいと考えているが、現時点において実施していない研修がある場合に、「研修名」及び「概要」を記入することとした。

(2) 今後実施したい研修

今後実施したい研修として回答があった中で、主なものは図表 2-5-1 のとおり。

図表 2-5-1

| 研修名 | 内容 | 未実施の理由 |
|----------------------|---|--|
| 県と市町の職員の合同研修 | 県と市町の職員が一定期間にグループワークで、テーマを設定し調査・研究・活動などを実施する。 | 一定の成果を出すためには、外部講師を立てた研修や、ある程度時間をかけたグループワークが必要であるが、予算面や参加できる職員の選抜など課題が多く、実施に至っていない。 |
| 政策立案のための民間との合同（交流）研修 | 民間からの視点と行政からの視点を互いに理解し、より効果的な現場に即した政策立案ができるようになるため、県、市町村、民間企業及びNPO等に所属する者が共同で研修を行う。 | 研修参加者の人選が困難。 |
| 意思決定力（判断力）研修 | 意思決定の基礎となる論理的思考の枠組みなどを学び、意思決定力の向上を図る。 | 管理職級職員にはマネジメント能力の向上を図る研修に重点をおいており、判断力に絞った研修までは行っていない。 |
| 女性活躍推進ワークショップ | 「女性の力が十分に発揮できる職場づくり」をテーマに、現状の課題の把握や分析、市役所として取り組むべき施策の検討をワークショップ形式で月1回×10回程度で行う。 | 現在、実施を検討中。 |
| 危機管理研修 | 危機事象を防止する体制づくりと、万一、危機事象が発生した場合の初動体制や、市民及びマスコミに対する伝達内容や方法を学ぶ。 | 自然災害、大規模事故、不祥事など、危機事象が発生した際の対応について、管理職を対象に実施する必要性について、検討段階であるため。 |

| | | |
|-----------------|---|--|
| 公共政策・行政経営に関する研修 | 市の政策方針に係る意思決定及び政策実行の責任者となる部課長級の職員を対象として実施する。 | 業務多忙であること及び長時間研修のために拘束することを回避する考えから、管理職に対する職場外研修の実施に消極的であったため。 |
| 政策立案研修 | グループワークによって、長期間にわたり政策課題研究を行い、政策提案という形で成果を発表する。 | 監督者になる前の段階で、中堅職員に対して実施したいが、長期間にわたって職場を離れることが困難な職員が多いため。 |
| 政策法務研修 | 地方分権の進展に伴い、地方自治体が自主的に法令を運用し、地域の実体に基づいて独自の政策立案や条例を制定するために法務知識を学び、政策法務能力の向上を図る。 | 様々な職種の職員がいるため、法務知識の習得の必要性に温度差がある。 |
| リスクマネジメント研修 | リスクに動じない組織づくりのため、リスク予防やリスク発生時の対処法を学ぶ。 | 管理職は、リスクマネジメント力が必要だと思うが、リスクに関する事項は広範囲（ハードクレーム、不当要求、部下の失態、ハラスメント、自然災害の対応等）に及ぶため、1、2日ぐらいの研修では習得が困難だと思うから。 |
| 政策実現能力向上研修 | グループワークによって長期間に渡り、重要課題の調査研究を実施する。 | 係長級に対して実施したいが、職員が減少している中、実際には一般職員と変わらない業務も行っており、長期間に渡って職場を離れることが困難なため。また、比較的業務に余裕がある主事級職員が参加するが、経験値がないため理解が浅い。 |

6 中央研修機関に求められる役割

(1) 調査内容

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役割について調査した。その結果は、図表 2-6-1 のとおりである。

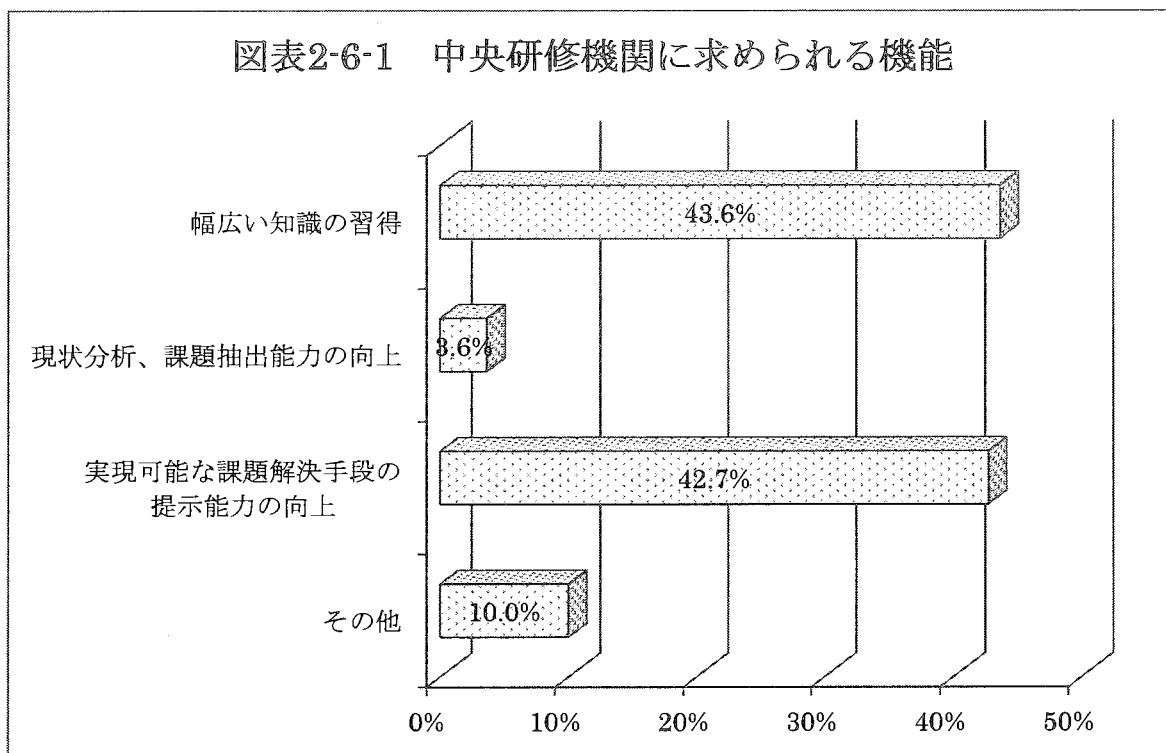
なお、回答は、次の4項目から1つを選択することとした。

- 1 公共政策・行政経営に係る幅広い知識を習得すること。
- 2 現状分析を行い、課題を抽出できる能力の向上を図ること。
- 3 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。
- 4 その他

(2) 中央研修機関に求められる役割

中央研修機関に求められる役割については、「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）、「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）の順となっており、全回答の9割弱を占める高い割合となっている。

また、「その他」として、「高度で先進的な知識の習得」、「他団体職員との交流、ネットワークの構築」との意見もあった。



7 中央研修機関において実施を希望する研修

(1) 調査内容

自治大学校や市町村アカデミー等の中央研修機関において実施して欲しい研修がある場合に、概要を記入することとした。

(2) 中央研修機関において実施を希望する研修

実施を希望する研修として回答があった中で、主なものは図表 2-7-1 のとおり。

図表 2-7-1

| 概要 |
|---|
| 自治体における事業のスクラップ・アンド・ビルドの手法についての研修。 |
| 女性管理職を支援又は育成することを目的とした、魅力的な工夫のある研修。 |
| 複雑化、多様化する行政課題に対応するための政策形成能力を高める研修。 |
| 研修担当者向けに効果的な研修方法の指導・助言を行う研修。 |
| 国又は地方自治体の具体的な政策（施策）で失敗（と思われる）事例を題材に、現地調査、専門家に取材する等の手法を用いて、多角的に深く分析を行うような研修。 |
| 「限界集落の再生・活性化」など、地域コミュニティの崩壊を防ぐための手法について、単独の自治体では実施できない高度で具体的な研修。 |
| 管理職級の職員については、長期間職場を離れることが難しいため、短期間（1～2週間）の研修。 |
| 公共政策や行政経営に係る幅広い知識や技能の習得となる e-ラーニング研修。 |
| 部下の育成等、成長する組織風土をつくる研修。 |
| 各行政分野における最新の知見・事例等を題材とした専門性の向上に資する研修（個々の自治体においては、情報収集、講師の手配、一定の受講者数の確保の点などにおいて充実した研修を実施するのが困難であると思われるため）。 |
| 中央研修機関においては、国動向や最新の流れをつかんだ、より実務的な研修。 |
| 国際文化アカデミーでの部長級職員を対象とした短期研修（現在実施されているトップマネジメントセミナーのような内容で、自治体職員のみを対象とした研修）。 |
| 自治体職員以外の人との意見交換等によって視野を広げることのできる研修。 |
| 分野ごとに専門的な研修を実施できる講師を養成するための研修。 |

第3章 実地調査の結果

1 調査結果の概要

研修調査アンケート問4及び問5の回答から、多くの団体が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、既存研修の改善や新たな研修実施の必要性を検討している。

このため、研修調査アンケート問3で特色ある研修を行っているという回答があった団体から、他の団体の参考になると思われる7団体に対して資料等を収集するとともに、実地調査を実施した。

いずれの団体においても、社会経済情勢の著しい変動や、地方分権改革の推進、厳しい財政状況や行政改革による定員削減といった課題を抱えながらも、より効果的かつ効率的に研修を実施するため、工夫しながら、研修効果の向上に努めている。

政策形成能力の向上のために、三重県では、部局毎に担当している業務の、近い将来に想定される課題に対する政策について企画・立案することによって、研修としての位置づけだけではなく、具体的な政策の実現にも資するよう工夫している。大津市では、研修期間自体は5ヶ月と長期に渡るものの、集合研修は合計で6日とし、それ以外は自主的な研究とするなどの工夫や、受講生の取組みが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、派遣所属へ配慮している。さらに、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、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る。また、関西広域連合の事例では、単独の自治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可能となることや、近隣団体共通の課題を認識し、他団体の職員が議論や研究を通じて共通認識を持つことにより、互いの行政課題を理解し、職員間の交流や郷土愛の醸成を図っている。

部下の育成、OJTの効果的な推進のために、鳥取県では、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、コミュニケーションを学ぶことを目的としており、単なる知識の講義ではなく、具体的な実習による参加型の研修を行っている。また、高知市では、階層の異なる職員が参加し、実際の職場での業務改善に取り組み、各チームが報告・公表することによって客観的な視点から振り返ることで、個人の能力向上のみでなく、チーム力の強化に努めている。福岡市においても、課長級職員の研修において、部長級職員もアドバイザーとして同研修へ参加し、全体の方向性を見ながら軌道修正を手助けするなど、人材育成における部長級職員の役割について意識付けを行っている。

行政経営・運営力の強化のために、北海道ではそもそもブランド力が高いにも関わらず、営業トークやプレゼンテーション技法などを学び、民間企業へ実際にプレゼンテーションを実施することで、地域資源の発見や活用について考える動機づけになっており、利益・コストの問題を考えられるよう工夫している。また、高知市、福岡市においては、階層の異なる職員と一緒に研修へ参加することにより、異なる視点からの意見に触れ、全体の中での役割やマネジメント力の向上を促す工夫を行っている。

| 団体名 | 研修名 | 概要 |
|-----------------------------|-------------------------|--|
| 北海道 | 北海道セールス研修 | 若手職員の政策形成能力開発研修として、自治体セールスの目的と必要性を理解し、ロジカルソリューション営業や効果的なプレゼンテーション技法など、企画力と営業力の向上を図ることを目的として実施。 |
| 三重県 | ジュニアボード制度 | 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本来業務の中で解決・改善すべき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して実施。 |
| 大津市 | 政策形成能力向上研修 | 主任級昇任者の必須研修として、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、多様な職場職種を受講者と共同研究を実施することで調整力を養い、実現可能な政策提案を行うことを目的として実施。 |
| 関西広域連合 広域職員研修局 (和歌山県) | 政策形成能力研修 | 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するなど、広域的な視点を持つ職員の養成並びに業務執行能力の向上を図ることを目的に実施。 |
| 鳥取県 | コミュニケーション研修 (チームを創る) | 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、「コミュニケーション、対話力、調整力」を学び、OJTを効果的に推進する手法を身につけることを目的に実施。 |
| 高知市 | 実践！チーム力を強化する業務改善研修 | 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図ることを目的に実施。 |
| 福岡市 | 課長研修『部長塾』 | 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ことを目的に実施。 |

2 北海道の事例

「北海道セールス研修」

北海道では、地域主権や行財政改革の加速化を受け、平成21年3月に「新・北海道職員人材育成推進計画」を策定し、計画的な人材育成を図っている。

計画の重点方針としては、①地域主権の進展等への対応、②公務員倫理の確立に向けた対応、③行財政改革の加速化に向けた対応、としており、近年は特に、道の特性にあった行政の推進、コスト意識やスピード感を持って、効率的・効果的な行政運営を行える職員の育成に努めている。このため、平成24年度から新たに、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。

この研修においては、一般職員を対象に、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。平成25年度は、「北海道新幹線開業を契機とした誘客プラン」、「エゾシカ肉の消費拡大プラン」といった現実に直面している政策課題をテーマに企画提案を行った。

研修では、顧客のニーズや課題を掘り下げ、解決策を提供するロジカルソリューション営業やセールス理論の内容、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、企業に出向いてプレゼンテーションを実施している。

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研修評価を行い、研修内容の見直しに活用しているが、本研修後のアンケート結果では、担当者からも「企画提案書やプレゼンテーション手法などにおいて、目を見張る成長があった」と評価されており、研修生からも「地域資源の発見や活用について考える動機づけとなった」、「実際に企業に対してプレゼンテーションを実施したことで、利益・コストの問題を考えるきっかけとなった」といった意見も寄せられている。

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。

北海道においては、この研修の他にも、政策形成能力開発のため、道職員と市町村職員の合同で、地域の特定課題について共通認識を持つとともに、協働して対応策を検討し、政策展開を図るための資質・能力の向上を目指す「地域政策研究研修」を、振興局単位で実施している。3日間と短期間であるが、受講者・講師・担当者とも高く評価しており、政策形成能力の向上だけでなく、他団体職員との交流を図る機会にもなっている。

また、以前から監督職級職員を対象に、民間企業管理職と情報交流を通じて相互理解や相互啓発をする中で、マネジメントや管理能力の考え方について理解を深める研修を実施しているが、平成25年度からは若手職員においても、複雑・高度化する行政課題に対応するために、民間視点の考え方や発想力を学ぶ、企業との合同研修を実施している。どちらも1日だけの研修ではあるが、合同研修ということで、他の研修とは違う緊張感や刺激があったと評価している。受講者からも、異業種交流の貴重な場となったといった意見が寄せられており、次年度においては、民間と行政の考え方の違いを感じ、相互理解、相互啓発の場となるよう、演習課題の見直しを検討している。

北海道セールス研修

～観光地への誘客、地域振興を推進するための企画と実践～

日 程 (前期)平成25年7月29日(月)～7月31日(水) 6日間 募集〆切 6月21日(金)
(後期)平成25年8月20日(火)～8月22日(木)

対 象 者 一般職員 定 員 10名

会 場 道庁別館9階 第1研修室

🔑 研修目標

自治体セールスの目的とその必要性を理解し、
北海道の魅力を伝えるための「営業力」の向上を図る。

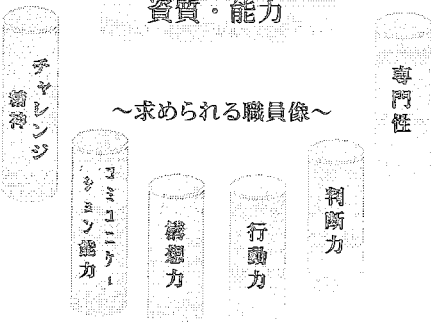
スキルアップポイント

ソリューション営業の心得、営業トークの基本、効果的なプレゼンテーション技法など、自治体セールスの基本を体験的に学びます。

企画の立案、提案書づくりと、その提案内容を具体的にプレゼンする技法を学び、実践することで、物怖じしない行動する職員を目指します。

向上すべき
資質・能力

～求められる職員像～



田中 浩
(一般社)日本経営協会講師
(株)ヒロ・マネジメント代表取締役
中小企業診断士

法政大学卒業。食品卸売会社営業課長を経て、1993年経営コンサルタントとして独立。現場重視の研修支援をモットーとしている。現場重視の研修・コンサルティングにより、自治体、企業で「人づくり」の実績を上げている。

主な著書『提案営業を極める』(同友館)、『トップ営業マンの交渉術』(ばる出版)、『技術者のためのプレゼンテーション力向上講座』(同友館)ほか

| 前期 | | |
|----------|-----------------|--|
| 7月29日(月) | 8:50～ | ※初日の受付は8:45までをお願いします ●開講 オリエンテーション |
| | 9:00～ ～17:15 | ◎自治体セールスの基本 ◎企画の立案 ◎情報収集 ◎問題提起 |
| 7月30日(火) | 9:00～ ～17:15 | ◎問題解決ストーリーの作成 ◎提案書の概要作成 ◎セールスポイントの整理 |
| 7月31日(水) | 9:00～ ～17:00 | ◎提案書作成 ◎訪問企業・団体の検討 ◎訪問企業・団体へのアポ取り |

| 後期 | | |
|----------|-----------------|---|
| 8月20日(火) | 9:00～ ～17:15 | ◎提案書の見直し、完成 ◎営業力、交渉力強化 ◎プレゼンテーションの留意点 ◎模擬セールスプレゼンテーション |
| | 9:00～ ～17:15 | ◎フィールドワーク |
| 8月22日(木) | 9:00～ ～17:00 | ◎セールス演習の振り返り ◎報告書作成 ◎発表会 |
| | 17:00～ | ●研修報告書作成 閉講 |

※お昼休憩は、12:00～13:00を予定しております。

注意

- ・研修の進め方、内容が変更になることもございますので、ご了承ください。
- ・休憩時間は講師が適宜指示します。
- ・グループ編成がある場合、講師の指示により机の配置等にご協力をお願いします。

北海道職員研修センター: http://melon/branch/010_soumu/jinji/jinjika/600/kensyu-top.htm

様 企 画 提 案 書 ワ ン シ ー ト

企画テーマ名： 北海道新幹線開業の取組企画案
サブテーマ名： ～北海道修学旅行の入込人数を増加させる！～

年 月 日
グループ名 新幹線でGo! Go! Go!
氏名

1. 現状、背景はどうなっているか(当該組織を取り巻く内部環境、外部環境の変化)
北海道・道南地域の環境変化
(1) 内部環境
● 2015年北海道新幹線開業 (開業時は新函館(北斗市)まで)
● 道南で広域観光圏の体制が弱い。
「はこだて観光圏」が平成25年3月に解散
● 教育修学旅行生受入体制
・体験コンテンツのバリエーションは豊か
(2) 外部環境
● 北海道への教育旅行の動向
・近年にかけ減少傾向にある。(沖縄県が人気)
● 体験型旅行へのシフト
● 修学旅行実施基準の問題
・旅行費の制約

2. 企画のコンセプトは何か(お客さま、対象はどのような人か、どのような内容か)
ターゲット: 東北の中学生、北関東の高校生
内容 : 北海道新幹線の有効性を生かした道南(東北)地域における修学旅行プラン(体験型ツアー、歴史学習)

3. なぜ行うのか(目的)
① 北海道の魅力を伝え、将来的な北海道の観光リピーターになってもらう。
② 修学旅行受入による地域活性化(経済効果、観光資源磨き上げetc.)

4. 企画のあるべき姿は何か(目標、数値化)
・ 函館方面に訪問する修学旅行受入校数を18校(H21 推定)から45校(約2.5倍)に増加させる。

5. 企画の具体的な内容
① 新幹線車内で学習するプラン
・ アイヌ文化についての事前学習(アドバイザーによる講義)
・ 自分たちで絞った牛乳を使った手作りバター、アイスの体験学習(帰路)
② 体験型ツアー、食育
・ せたな町ワタミ農場で農業、酪農及び漁業体験
③ 文化・歴史
函館市
・ 史跡五稜郭、元町・西部地区散策(旧函館区公会堂等)
・ 南茅部地区の縄文文化交流センターで縄文文化学習・体験
・ 北方民族資料館でアイヌ模様木彫教室など
・ 松前町 松前城散策
・ 江差町 江差追分会館見学
④ 自然体験、大沼地区での散策・サイクリング
⑤ 朝光・函館市の夜景
⑥ 産業・函館朝市等見学
6. 企画を裏支える上での 社様のメリット、利点
・ 東北の中学生及び北関東の高校生の教育旅行者の獲得(教育旅行受入実績の向上)

7. 誰が、いつから、いつまでに行うのか(企画推進者、実施時期、スケジュール)
・ 「修学旅行生受け入れ協議会」の設立(道主体)
(受け入れ実地団体、観光協会、旅行関係会社)

8. 企画を実施するうえでの予想されるメリットは何か(効果)
・ 道南及び北東北の広範囲での修学旅行客受け入れ
・ 関係者間の連携強化、北海道新幹線の利用促進・観光素材の磨きあげ
9. 企画を実施するうえでの予想されるデメリットは何か、それに対応する解決策は何か
・ 体験ツアーは天候の影響を受ける。⇒室内での体験ツアーの用意
・ 繁忙期だと宿泊先の予約が難しい。⇒民泊も視野に入れる。
・ 関係者が多いため、調整までに時間がかかる。⇒「修学旅行生受け入れ協議会」の設立

企画提案書フジシート

サブテーマ名：DeerでBeerでしょ！！

グループ名 シカ肉普及促進チーム

氏名

1.現状、背景はどうなっているか(当該組織を取り巻く内部環境、外部環境の変化)

北海道の環境変化

(1)内部環境

- ・エゾシカ増加により、適正管理が喫緊の問題
- ・シカ(4火)の日の取り組みが札幌圏など一部にとどまっている
- ・道産食材としての販売促進
- ・安全性を確保する取組みの増加

(2)外部環境

- ・シカ肉はミネラルが豊富であり、栄養価が高い
- ・消費者の健康志向の高まり

2.企画のコンセプトは何か

(お客さま、対象はどのような人か、どのような内容か)

パーベキューとシカ肉を組み合わせた「シカベキュー(CBQ)」を広め、ファミリー層やアウトドア層に向けてエゾシカ肉のイメージアップ。エゾシカ肉を気軽に食べてもらうとともに、ビールとコラボし相乗的な消費拡大を図る。

3.なぜ行うのか(目的)

道産食材の中で消費拡大が求められるシカ肉と、ビールを組み合わせることにより、シカ肉、ビールともに販売促進を目的とする。

4.企画のあるべき姿は何か(目標、数値化)

エゾシカに対して良いイメージを有している者は25%程度であるが、どちらでもないとしている50%の者を取り込み、消費拡大を図る。

(良い:23.3% 悪い:23.3% どちらでもない:51.7% 無回答:1.7%)

平成23年3月北海道調査

5.企画の具体的な内容

・エゾシカ肉とビールの値しものを赤レンガ庁舎前で開催

・ 様のビアガーデンのブースでCBQをメニューに採用していただく。

- ・ 様の広報(レシビ紙・広報)に「シカベキュー(CBQ)」を登場させて、エゾシカ肉への興味と関心を引き、併せてビールの消費に拍車をかける。

6.企画を表現する上での

様のメリット、利点

- ・シカベキューという聞き慣れない言葉により、 様広告に対する印象が深まる。

・エゾシカと道産野菜を組み合わせて販売することにより、北海道に根付いた企業様であることを道民の皆様にごアピールできる。さらに、ヘルシービールと組み合わせることにより、ごくごく飲めるビールパーティ(シカベキュー)として、健康的なイメージで売り出せる。

・「 は北海道とともに「生物多様性社会」への推進に協力しております。」「など、社会参加・社会協同のイメージ付与が見込まれる。

・エゾシカ肉を題材とした新新かつ印象的なCM戦略が展開できる。

7.誰が、いつから、いつまでに行うのか(企画推進者、実施時期、スケジュール)

平成26年度の北海道主催の愛食フェアにおいて、北海道と 様の共同ブースを設置する。

8.企画を実施するうえでの予想されるメリットは何か(効果)

- ・シカ肉とビールの普及促進が見込まれる。
- ・ 様のイメージアップが見込まれる。

9.企画を実施するうえでの予想されるデメリットは何か、それに対応する解決策は何か

- ・動物駆除に反対する意見が発生する可能性がある。
- エゾシカによる被害については、大きな問題となっており、北海道においても対策を講じている。シカ肉の普及促進に取組むことは、 様にとってメリットとなると思われる。

・CBQは新しいメニューなので、積極的に販売促進を図る必要がある。

→愛食フェアなどが集まる場所、積極的に販売していく。

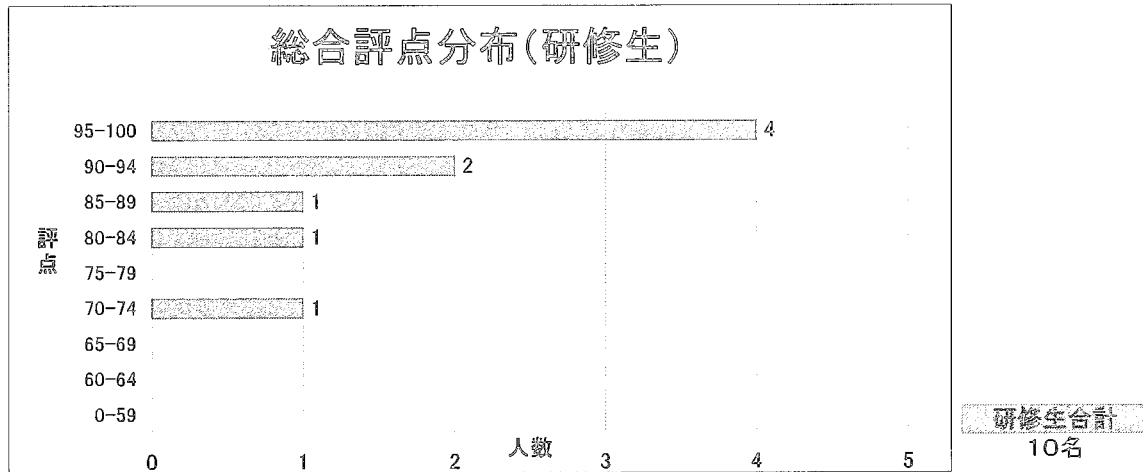
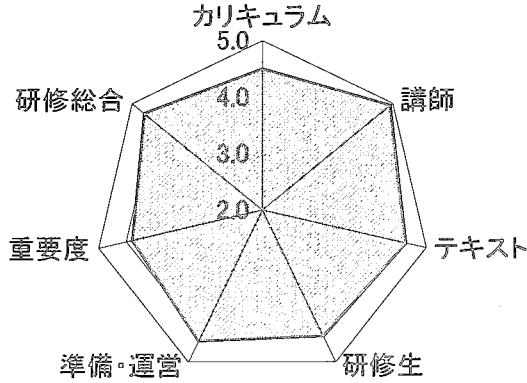
研修評価レポートの概要

| | |
|------|---|
| 研修名 | 北海道セールス研修 |
| 対象者 | 一般職員 |
| 開催日 | 前期:平成25年7月29日～平成25年7月31日/後期:平成25年8月20日～平成25年8月22日 |
| 受講者数 | 10名 |

| | |
|------|------|
| 総合評点 | 92.1 |
|------|------|

(100点満点)

| | |
|-----|------|
| 研修生 | 92.2 |
| 講師 | 96.0 |
| 運営者 | 86.0 |
| 道担当 | 94.0 |



| | |
|-------------------|--|
| 講師所感・意見等 | <p>【前期】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1: 全体的にみて、積極的に研修に参加していました。一人ひとりの能力(対応力)は非常に高く、選抜された人が集まっているという印象を持ちました。 2: コミュニケーション能力は今ひとつです。特に聴力は今後、磨きをかけて欲しいスキルです。 3: グループ討議は、意見交換が活発で、評価ができる半面、時間管理は課題です。一つのテーマに対して時間内に終了するという意識が欠如しています。これは、日頃の仕事もそうではないかと危惧をします。 4: 自ら主体的に進んで動くということが少ないです。言われたことは対応はできますが、自分たちで新しいものをつくっていくという経験が少ないようです。もっと当事者意識を持って何事にも取り組んでほしいと考えます。 5: セールスの基本については十分に理解していただいたと思います。 |
| 道担当者感想意見等 | <ul style="list-style-type: none"> ◎ 企画提案書や成果発表資料等の作成、プレゼンテーション手法などにおいて、研修生の成長には目を見張るものがあった。 ◎ 研修のあり方自体については来年度に向けた検討が必要。 ・ テーマ設定の方法⇒政策提案型かセールス手法(プレゼンテーション)重視か ・ 企業へのプレゼンテーション⇒企業ニーズに応えるようなテーマ設定、企画提案とは言い難い。 ・ 政策科学研修との隔付けをはっきりさせるため、提案内容の検討に時間を要するよりも、セールス手法等に手厚く時間をかけられるようなテーマとすべきか? |
| 運営担当者(NOMA)総合コメント | <p>政策課題に基づく企画案を作り、企業にプレゼンテーションをして企業担当者から意見をもらって、それを活かして企画立案する企画と実践のプログラムは予定通り実施できたと思う。</p> <p>企業担当者にプレゼンテーションする体験は、今後に活かせる良い体験になったと思う。企業担当者からもいろいろと参考となる意見をいただいた。</p> <p>後期2日目の一日を使って3社の企業訪問スケジュールにしたが、プレゼンテーションの資料作り、セールストークの詰めなど、時間不足で少し準備不足も感じられた。企業側も非常に熱心にご協力いただいたこともあり、もう少ししっかり準備して望んだ方が良かったのかなと感じられた。後期2日目の午前中は準備にあてて、午後の時間を使って2社の訪問するのが良いのではないかと。</p> |

地域政策研究研修 第3回 (根室)

～政策展開を図るための資質・能力を向上させる～

日 程 平成25年11月6日(水)～11月8日(金) 3日間 募集〆切 9月27日(金)

対 象 者 主査級、一般職員(主任級)で指定する者 定 員 任意

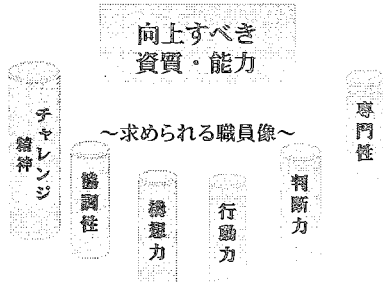
会 場 根室振興局3階大会議室 ◎市町村職員との合同研修

研修目標

市町村職員と道職員が、共同で研修を行い、地域の特定課題などについて共通認識を持つとともに、その対応策について検討するなど、「自ら政策展開を図るための資質・能力」の向上を図る。

スキルアップポイント

地域の特定課題をテーマに、道と市町村の職員が共同で研究し、その対応策の検討を行います。
道職員と市町村職員の「協働」意識の醸成・向上を図るとともに、政策展開を図るための資質・能力の向上を目指します。



岩佐 秀明
(一般社) 日本経営協会専任講師
岩佐経営活性化研究所代表
中小企業診断士



東京農工大学工学部卒。筑波大学大学院経営・政策科学研究科修了。(株)日本能率協会コンサルティングに入社後、生産革新事業に配属され顧客とプロジェクトチームを組み問題解決にあたる。その後独立。自治体、民間企業の問題解決支援を中心に活躍中。

岡田 一憲
北海道総務部人専局主任講師

中央大学法学部法律学科卒。
根室教育局長、環境生活部次長、道立食品加工研究センター所長を歴任。

| | | | |
|----------|--------|---|------------------------|
| 11月6日(水) | 9:30～ | ※初日の受付は9:25までをお願いします ◎開講 オリエンテーション | |
| | ～17:00 | ◎ 政策形成の意義と戦略的思考に必要な視点 ◎ 政策形成、政策形成能力とは何か ◎ 政策形成サイクルの展開手法 | 岩佐経営活性化研究所 代表 岩佐 秀明 |
| 11月7日(木) | 9:00～ | ◎ 共同研究 | |
| | ～17:00 | ◎ 中間発表 | |
| 11月8日(金) | 9:00～ | ◎ 共同研究 | 総務部人専局 主任講師 岡田 一憲 |
| | ～14:00 | | |
| | 14:00～ | ◎ 研究発表 | |
| | ～16:30 | | |
| | 16:30～ | ◎研修報告書作成 閉講 | |

※お昼休憩は、12:00～13:00を予定しております。

注意

- ・研修の進め方、内容が変更になることもございますので、ご了承ください。
- ・休憩時間は講師が適宜指示します。
- ・グループ編成がある場合、講師の指示により机の配置等にご協力をお願いします。

企業管理職との相互啓発研修

～課題の認識と戦略的発想～

日 程 平成25年10月18日(金) 1日間

募集〆切 9月11日(水)

対 象 者 本庁主幹級職員で指定する者

定 員 15名

会 場 道庁別館9階 第3研修室

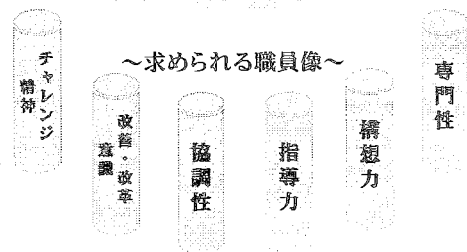
研修目標

民間と行政の積極的な情報交流を通じて相互理解を深め、相互啓発する中から住民ニーズに対応した経営やマネジメントの考え方を学ぶ。

スキルアップポイント

民間企業管理職と道職員管理職が、相互理解や相互啓発をする中で、これからの住民ニーズに対応した経営やマネジメントの考え方について、グループ討議を通じて理解を深めます。
また、ヒューマンネットワークの構築を図ります。

向上すべき
資質・能力



手塚 修一

(一般社)日本経営協会講師
ヒューガニック・コンサルティング・ジャパン代表
法政大学大学院政策創造研究科講師
法政大学大学院CSR研究所副所長

大手コンサルティング会社にて、コンサルティング部門マネージングコーディネーター(部長職)として、企業のビジョン策定、事業戦略策定、新規事業開発、業務改善などのプロジェクト・コンサルテーション、社員教育研修を担当する。独立後、大手自動車メーカーにおいて、新しいブランドによる販売チャネル構築に関わる店舗社員サービス教育、サービスマーケティング、サービスマニュアル作成。韓国のサムソンSDSにて公開セミナー(クリティカルシンキング)、韓国情報通信振興院の社内研修(クリティカルシンキング)を担当する。
＜専門分野＞経営戦略、マーケティング戦略、チェンジマネジメント(組織変革)、新事業開発、CSR、リスクマネジメント(BCP)

| | | |
|-----------|--------|---|
| 10月18日(金) | 8:50～ | ※受付は8:45までをお願いします ●開講 オリエンテーション |
| | ～17:00 | <ul style="list-style-type: none"> ● 自己と組織を語る ● 民間と行政の情報交流(演習) ● 管理者に求められる戦略発想 ● 組織を取り巻く環境変化と現状課題 ● 環境変化の整理 ● 企画立案のための発想法 ● 管理者への期待と求められる役割 ● まとめ |
| | 17:00～ | ●研修報告書作成 閉講 |

※お昼休憩は、12:00～13:00を予定しております。

注意

- 研修の進め方、内容が変更になることもございますので、ご了承ください。
- 休憩時間は講師が適宜指示します。
- グループ編成がある場合、講師の指示により机の配置等にご協力をお願いします。

企業若手社員との相互啓発研修

～民間感覚と広い視野を養う～

日 程 平成25年11月8日(金) 1日間

募集 〆 切 10月2日(水)

対 象 者 主査級、一般職員で指定する者
希望職員(主査級、一般職員)

定 員 15名

会 場 道庁別館9階 第3研修室

◎民間企業若手社員との合同研修

🔑 研修目標

民間と行政の積極的な情報交流を通じて相互理解を深め、
相互啓発する中から民間企業社員の意識や発想などを学ぶ。

スキルアップポイント

普段接することが少ない民間企業等で働く同年代の社員と交流し、講義やグループ討議など通じて、民間視点の考え方や発想力などを学び、視野の拡大を図ります。

また、ヒューマンネットワークの構築を図ります。

向上すべき
資質・能力

～求められる職員像～

チャレンジ
精神

改善・改革
意識

協調性

指導力



関山 祐介

一般社団法人 日本経営協会
専任コンサルタント

早稲田大学MBA esc 課程修了。総務省(旧総務庁)行政評価制度推進プロジェクト業務担当の後、各自治体の財政分析、産業振興計画、都市計画、人事考課制度、行政評価制度、機構改革、業務改善、人材育成計画等業務を担当。現在に至る。

その他の役職

経団連産業広報センター研究員、沖縄大学地域経営研究所客員研究員

| | | |
|----------|--------|---|
| 11月8日(金) | 8:50～ | ※受付は8:45までをお願いします ●開講 オリエンテーション |
| | ～17:00 | ●相互啓発研修の目的 ●自己と組織を語る ●民間と行政の情報交流(演習) ●組織を取り巻く環境変化と現状課題 ●課題発見・解決の基本プロセス ●企画立案のための発想法 ●発表、まとめ |
| | 17:00～ | ●研修報告書作成 閉講 |

※お昼休憩は、12:00～13:00を予定しております。

注意

- 研修の進め方、内容が変更になることもございますので、ご了承ください。
- 休憩時間は講師が適宜指示します。
- グループ編成がある場合、講師の指示により机の配置等にご協力をお願いします。

3 三重県の事例

「ジュニアボード制度」

三重県では、平成24年3月の行財政改革取組の柱の一つとして「人づくりの改革」を掲げ、平成24年12月には「三重県職員人づくり基本方針」(以下、「基本方針」という。)を策定し、求められる人材像や能力を明確にし、人材育成の手法や進め方を示している。「基本方針」では、職員の減少やフラット制による組織運営により、職場内での人材育成が不十分であるなどの問題点を解決するため、これまでの「職員の自主性に任せた人材育成」から「組織が積極的に関与する人材育成」への転換、組織全体でより積極的に職員に働きかける「みんなで行う人づくり」に取り組んでいくこととしている。

「基本方針」の重点取組事項の一つである「若手・中堅職員の能力開発」として、職場の年齢構成上、若手・中堅職員が後輩を持つ機会も少なく、政策立案業務はベテラン職員が行うことが多かったため、各部局の若手・中堅職員で構成されたグループ(ジュニアボード)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、「部局における課題解決を図ること」や「政策形成能力などを育成すること」等を目的とする「ジュニアボード制度」を実施している。

実施にあたっては、運営要綱を設置し、メンバーの責務や部局・所属のサポートについて明記するなど、位置づけ・役割を対外的にも明確にしている。また、任期は9ヶ月と長期に渡るが、開催は原則月2回、半日程度としており、職員を任命する所属への負担を軽減するよう工夫している。さらに、課題は、本来業務の中で解決・改善すべきものを各部局で選定しているため、研修のための研修ではなく、余分な仕事ではないとの意識づけを行っている。

各ジュニアボードは部局毎に実施される報告会の中で、活動成果を報告し、部局は実際の施策への活用・実行につなげることとしている。また、メンバーは翌年度以降も学んだ知識や経験を生かし、職場の業務改善に取り組み、職員提案制度への応募に努めるなど、効果の定着を図っている。平成25年度からの取組であるが、議会事務局において議事堂を活用した広報活動として提案した「議会展示ホールの改善・充実」を受けて、展示パネルや大型モニターの購入予算が計上されるなど、提案が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くなど、すでに効果が発生しているものもある。

三重県ではこの他にも、所属長を対象に、平成24年度から、部下職員の意欲を高めるマネジメント能力の向上を目的に、事前に実施した意識調査の結果を分析し、その傾向への対策を盛り込んだ研修を実施している。研修効果については、研修終了直後と終了3ヶ月後にアンケートを実施し、検証を行っている。こうした取組も要因の一つとなり、毎年度実施している「管理職マネジメント支援制度調査」において、平成25年度は、「執務状況の把握」、「適切なアドバイス」、「相談しやすい雰囲気づくり」などの項目で、「十分行っている」とする回答が過去最高となった。

また、これまでの「縦」のOJTだけでは複雑・多様化する行政課題への対応が困難と考え、職場でノウハウを共有し、互いに教え合い、高め合うために「みんなで担うOJT」を目指している。平成25年度から所属の各班の班長をOJTリーダーとし、グループ員の能力向上のための目標の共有化と達成に向けた指導・助言、職場での勉強会など学び合う環境づくりに取り組んでいる。加えて、研修において、全庁内のOJT取組の好事例を紹介し、自職場のOJTについて考えるきっかけ作りに資している。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。

ジュニアボード制度の実施について

1 概要

若手・中堅職員から構成されるジュニアボードを各部局に設置し、部局の政策課題や組織運営課題に関する検討、実践を行うジュニアボード制度を実施する。

2 「三重県職員人づくり基本方針」上の位置づけ

「若手・中堅職員の能力開発」

●若手・中堅職員の政策形成能力等の向上と組織活性化に向けた「場」の創出
若手・中堅職員を構成員とした「政策創造員会議」を部局横断的に設置し、気づきや自由闊達な議論の場としての「若手・中堅職員養成塾」や県の重要課題等に関する調査・研究などを通じた政策形成能力の向上に取り組む。

また、新任係長級職員等を構成員とする「ジュニア・ボード（仮称）」を、部局単位を基本として設置し、部局の政策課題や組織運営課題に対する改善策の検討・実践を通じて、若手・中堅職員の政策形成能力等の向上や組織の活性化を図る。

3 目的

—人材育成、部局における課題解決、組織の活性化、改善活動の促進—

- ① 若手・中堅職員の政策形成能力、コミュニケーション能力、チームワークなどを育成すること
- ② 部局における課題の解決を図ること
- ③ 部局の政策課題や組織運営課題に若手・中堅職員の斬新な意見を取り入れて組織の活性化を図ること
- ④ 職場での改善活動を促進すること

4 ジュニアボードのメンバー

原則、当該年度に係長級に昇任した職員（必要に応じてそれ以外の職員を加えることができる）

5 設置、構成

部局において、原則5名程度で構成するジュニアボードを設置（メンバーの人数が多い場合は、複数設置）

メンバーの人数が不足する場合や複数の部局で取り組んだほうがいい場合は、複数の部局で設置

6 取り組む課題

部局は、年度当初に部局における政策課題（※1）や組織運営課題（※2）の中からジュニアボードに課題を与え、ジュニアボードは、その課題に対して取り組むこととする。

なお、与える課題は、おおむね近い将来（1～2年後）に向けた課題とする。

※1 政策課題の例

- 2年後に改訂をむかえる計画への対応
- 職員提案の内容をさらに深める具体策の検討
- 次年度事業に向けて事業体制を見直さないといけないものへの対応
- 「みえ県民意識調査」等の調査の分析 など

※2 組織運営課題の例

- 部局内の人材育成に関する課題
- 部局内の職場風土に関する課題
- 本庁と地域機関の情報共有に関する課題 など

7 部局や所属のサポート

部局はジュニアボードから提案された内容を真摯に受け止め、何らかの形で活用・実行につなげる。また、部局や所属はメンバーが活動しやすい環境整備に、可能な限り努める。

8 年間スケジュール

- 4月 各部局にジュニアボードを設置（複数の部局で設置する場合は、部局間で調整）
ジュニアボードが取り組む課題を各部局で検討
- 5月 キックオフプロジェクト
（知事の講話、ジュニアボードの説明（目的、概要、スケジュール、体制等）、改善手法（QC手法）研修）
行財政改革推進課で各ジュニアボードの進捗状況がわかるイントラHPを立ち上げ
- 10月頃 部局ごとの報告会（部局内でジュニアボードのメンバーが活動成果を報告）
- 11月頃 部局から各ジュニアボードの活動成果を行財政改革推進課へ報告
- 次年度 成果の著しい取組を「MIE 職員力 アワード」で表彰

9 効果の定着に向けた取組

ジュニアボード制度の実施による効果を定着させるために、ジュニアボードのメンバーは、改善手法等を身につけ、メンバー間で協力して課題解決に取り組んだ知識や経験を生かし、翌年度、職場の改善活動に取り組み、「MIE 職員力 アワード」や「職員提案制度」への応募に努める。また、部局や所属は引き続き、メンバーが活動しやすい環境整備に可能な限り努める。

その他、メンバーへのサポートとして、メンバーが専門アドバイザー（仮称）に助言をもらったり、指導してもらったりできる体制を構築する。

ジュニアボード制度運営要綱

第1条（総則）

この運営要綱は、若手・中堅職員から構成されるジュニアボードを各部局に設置し、部局の政策課題や組織運営課題に関する検討、実践を行うジュニアボード制度の取扱いについて定めたものである。

第2条（目的）

ジュニアボード制度を実施する目的は、以下のとおりである。

- ① 若手・中堅職員の政策形成能力、コミュニケーション能力、チームワークなどを育成すること
- ② 部局における課題の解決を図ること
- ③ 部局の政策課題や組織運営課題に若手・中堅職員の斬新な意見を取り入れて組織の活性化を図ること
- ④ 職場での改善活動を促進すること

第3条（ジュニアボードのメンバー、任命の方法）

ジュニアボードのメンバーは原則、当該年度に主査級に昇任した職員とし、必要に応じてそれ以外の職員を加えることができる。また、ジュニアボードのメンバーは、部局長が任命するものとする。

第4条（メンバーの責務）

ジュニアボードのメンバーに任命された職員は、メンバーに選任されたこと責任を自覚し、積極的かつ誠実にジュニアボード活動に参加しなければならない。

第5条（部局や所属のサポート）

部局はジュニアボードから提案された内容を真摯に受け止め、何らかの形で活用・実行につなげる。また、部局や所属はメンバーが活動しやすい環境整備に可能な限り、努めるものとする。

第6条（課題）

部局は、年度当初に部局における政策課題や組織運営課題の中からジュニアボードに課題を与え、ジュニアボードは、その課題に対して取り組むこととする。

第7条（ジュニアボードの設置）

部局において、原則5名程度で構成するジュニアボードを設置する。なお、メンバーの人数が多い場合は複数設置することとする。また、メンバーの人数が不足する場合や複数の部局で取り組んだほうがいい場合は、複数の部局で設置することができるものとする。

第8条（任期）

ジュニアボードのメンバーの任期は原則、4月1日から12月31日迄の9カ月間とする。

第9条（役員）

ジュニアボードには役員として、リーダー、サブリーダーを置く。

第10条（役員選任）

ジュニアボードの役員はメンバーの互選により選任する。

第 11 条（開催）

ジュニアボードは原則月 2 回、半日程度開催する。

なお、開催におけるメンバーの日程調整、会場の確保、議事録作成等は、ジュニアボードのメンバーが行うこととする。

第 12 条（報告）

ジュニアボードは部局から与えられた課題について、決められた日までに提案書を部局宛に提出し、報告しなければならない。

第 13 条（庶務や活動経費の負担等）

各部局におけるジュニアボードの庶務や活動経費の負担及び提案書の報告に係る事務は、各部局において行う。なお、複数の部局で 1 つのジュニアボードを設置する場合は、あらかじめ協議したうえで、庶務や活動経費の負担等を行うこととする。

また、総務部行財政改革推進課が各部局のサポートを行うものとする。

第 14 条 この制度運営要綱に定めるもののほか、ジュニアボードに関し必要な事項は、別に定める。

附則 この運営要綱は、平成 25 年 4 月 1 日より施行するものとする。

平成25年度各部局ジュニアボードの取り組む課題

防災対策部

- ・災害対策本部活動の体制のあり方

戦略企画部

- ・戦略的・効果的な県政情報の発信

総務部

- ・本庁における来庁者満足度の向上
- ・税部門のOJTの水平展開
- ・女性職員が定着し、活躍する税部門づくり

健康福祉部

- ・障がい者の新たな働き方の検討
- ・県民の適正受診を促進するための啓発活動
- ・子育て家庭への支援

環境生活部

- ・新県立博物館の来館者のリピート率のアップ
- ・NPOと企業のパートナーシップの促進

地域連携部

- ・熊野古道世界遺産登録10周年記念事業の企画、立案
- ・人や残業が元気な農山漁村づくり（農林水産部と合同）

農林水産部

- ・農林水産部の職員満足度の向上
- ・学生等の農林水産業への従事・定着
- ・公共工事発注にかかる抜本的な見直し

雇用経済部

- ・三重県が今後取り組むべき雇用政策

県土整備部

- ・ 県土整備部が取り組む新しい施策づくり
- ・ 県土整備部の組織力を高める方策づくり
- ・ 県土整備部における人材育成
- ・ 土木技師に必要な技術力とは。そしてそれを高める方策づくり

出納局

- ・ 出納局における組織的な人材育成（O J T）

企業庁

- ・ 技術継承による新たなステージでの技術力向上の取組

議会事務局

- ・ 議事堂を活用した広報活動

教育委員会事務局

- ・ 学力の向上
- ・ 県立高等学校の活性化・魅力化

OJTリーダー研修

「他職場の人材育成方法を学ぶ」

OJTリーダーとして部下の育成を意識はしているものの、これだけでいいのだろうか、もっと職場全体で人材育成をしていく方法はないだろうかと考えていませんか。

この研修では、実際の私たちの職場での好事例を知っていただき、それぞれの職場において、人材育成について考えていただくきっかけにしてください。

- 日 時 平成25年11月6日(水)
13:30～16:00(受付は13:10～)
- 会 場 職員研修センター第2教室(勤労者福祉会館5階)
- 募集対象 OJTリーダー(本庁の班長、地域機関の課長等)
40名

■事例発表(予定)■



1 普及員全員が応援団 ～チームで取り組む新任普及員の育成～

農林水産部の普及組織では、新任の普及員に2年間で仕事の基礎力を身につけてもらう「資質習得プロジェクト研修」に、チーム体制で取り組んでいます。

事例発表では、プロジェクトの概要とともに、実際に指導にあたっている職員から指導の際に工夫していること等をお話しいたします。

[発表者] 農業改良普及センター職員 3名

2 担当一人だけ知っているという状態から脱却し、班としての力を向上

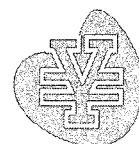
出納局では、主務者が不在の場合でも、副務者だけでなく班全体で柔軟に対応できるよう、OJTに積極的に取り組んでいます。この取組について紹介していただきます。

[発表者] 出納局職員

3 税部門のOJTを他の組織へ水平展開

税部門では、専門的知識習得のためのさまざまな仕組みがあります。他部門でも活用できそうな優れた点を紹介していただきます。

[発表者] 県税事務所・自動車税事務所職員 2名



4 大津市

「政策形成能力向上研修」

大津市では、「使命・行動・やる気」をキーワードとする人材育成基本方針に基づき、政策形成能力の開発やコミュニケーション能力の向上等を重点とした研修を実施し、市民満足度の充実に努めている。

政策形成能力の開発にあたっては、採用3年目研修で、まずは問題解決に関する理論と手法を学び業務改善を促進する能力を養うなど、段階的に研修を実施している。当該研修は、平成12年4月の地方分権一括法の施行により、職員の政策形成能力の向上が求められたため、平成13年度から主任級昇任者の必須研修として導入された。

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。講義の聴講や発表、班別研修を行う6日間の集合研修と班単位での自主研究を行うこととしており、約5か月間にわたる研修となっている。

研修実施にあたっての工夫としては、以下の点があげられる。まず、研修期間が長期にわたることから、受講生の取組みが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、派遣所属へ配慮している。また、実現可能性のある具体的政策形成には市の実情や取組みの理解が不可欠であるため、業務のヒアリングや提案される政策へのアドバイスなど、課題テーマの担当所属へ協力を要請している。さらに、提案した政策が実施につながることで受講者の成功体験につながるため、最終日の「政策課題研究・成果発表会」へは市長、副市長、市議会議員が出席しており、事業に反映できるよう担当所属も出席している。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る。

研修を通して、受講生が自主的・積極的に取り組んでいる姿が見られ、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。また、発表会に出席した市議会議員からは職員の発表に対して評価の声が寄せられており、職員の取組みを多方面へPRする場ともなっている。

受講者からは、研修に対して「横のつながりができた」「政策についてじっくり考えられた」という前向きな意見がある一方、業務に支障をきたしたという意見もある。

導入から10年以上経過し、主任級昇任者研修として組織に定着している研修ではあるが、より研修を効果的に実施するため、対象者から消防職や保育士を除き行政職に限定したり、提案内容の充実のため受講者同士の評価を行ったりするなど改善しながら実施してきている。今後、環境が整った場合には、市民を巻き込んだ取組みを実施することについても検討されている。

平成25年度 主任研修Ⅰ 実施要領

1 目的及び主旨

「地域主権」といわれ始めた今日において、地方自治体の職員に求められる政策形成能力の重要性について理解を深め、時代と地域の要請に応じた施策の創造と提案ができる職員をめざし、地方自治体の現状と課題について講義を受けるとともに、政策形成の概要と各プロセスにおける考え方等を実際に演習を行いながら学習する。また、施策提案にあたり、住民や関係部局の理解と賛同を得る能力を育成するため、実際に研究成果を施策提案書（企画書）として取りまとめるとともに発表の場を設け、プレゼンテーションを行う。

2 対象者

主任級昇任職員（一部職種を除く） 38名

※ 班を編成し、班ごとに研究活動を行う。

3 実施日

集合研修：全6日（最終日は2日程）（受講生全員による講義の聴講や班ごとの研究・発表）

※ 集合研修以外に班単位で自主的に研究を行うものとする。

4 研修内容

主任研修Ⅰでは、1、政策形成能力の必要性とそのプロセスを学ぶ 2、多様な職場職種の受講者との共同研究により調整力を養う 3、課題提案をすることで成功体験を得る、ことを目的としており、この目的を達成するために全6日の日程でプログラムを構成している。

5 研修の方法

(1) 集合研修（受講者全員による）

① 講義の聴講や発表

② 班別研修（グループ担当講師の指導助言により班ごとに研究を行う）

(2) 自主研究

必要に応じ各班が自主的に日程を調整し、研究を行う。

6 グループ別研修担当講師

滋賀県市町村職員研修センターにおいて、政策形成能力向上研修指導者養成研修課程を修了した本市職員に依頼する。

7 政策実現するきっかけとなったもの、当時タイムリーな課題として取り上げられた事例（参考）

- ◆ 平成11年度 政策形成能力特別研修 「大津市におけるISO規格の導入」
- ◆ 平成13年度 主任研修 「猿害、その対策」
- ◆ 平成13年度 主任研修 「保育ママ制度の導入」
- ◆ 平成14年度 主任研修 「公用車の一元管理」
- ◆ 平成15年度 主任研修 「子育て総合支援センター整備」

※ この主任研修は、若手職員の自由な発想で、斬新なアイデアから大津市の未来を創造するというものであります。長期間のグループ研究で、自分たちに今何ができるか!?社会環境が変わっていく中で多様な市民ニーズをどう施策につなげるか!? “今よりも一歩前へ” というポジティブな姿勢で取り組んできました。今後も市民目線という視点に立ち、一つでも実現可能なものとなるような政策提案を目指しています。

受 講 者 各 位

総 務 部 長

平成25年度主任研修Ⅰの実施について（通知）

地方分権時代における自治体職員の政策形成能力の重要性について理解を深め、主任級職員として各職場において時代と地域の要請に応じた施策の提案ができる職員を目指し、政策形成の概要と各プロセスにおける考え方等を学習するため、標記研修を実施いたしますので、受講するよう通知します。

記

1 対象職員

主任級昇任職員（昨年度未受講者を含む）※別添名簿でご確認ください。

※ なお、主任研修Ⅰは、10月までの間、班ごとの研究活動を通じて研究成果報告書の作成と発表を行うものです。したがって、あらかじめ当該研修を継続して受講できない事情がある場合は次年度以降に受講していただくことになるので、職員課に連絡してください。

2 実施日

集合研修：全6日（受講生全員による講義の聴講や班ごとの研究・発表）

別紙日程表のとおり

※ 合同研修以外に各班単位で自主的に研究を行うものとします。

3 会 場（集合研修）

- (1) 1日目～5日目 滋賀県市町村職員研修センター内研修室
(大津市におの浜1-20 ピアザ淡海内)
又はふれあいプラザ内会議室
(大津市浜大津四丁目1番1号明日都浜大津 4・5階)
- (2) 6日目（2日程） 市役所 新館 大会議室

4 その他

- (1) 研修受講に係る旅費については、職員課が負担します。
- (2) 班別研究の一環として、視察研修を、また、必要に応じて講演会等の受講を追加することがあります。
- (3) 班構成については、研修1日目に発表いたします。
- (4) 別紙「事前課題の提出について」をよく読んで、締切日までに職員課宛事前課題を提出してください。《期限厳守》

連絡先：職員課職員育成グループ（鹿島・山崎）

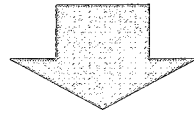
TEL528-2711 内線2583

政策形成プロセス

☆すべては『住民の視点』で・・・“住民主体型”、“住民対話型”！！

ステップ1

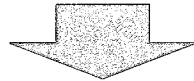
まちの問題の発見



- 今、住民はわがまちに何を求めているのか？
- 自らがわがまちに住み続けたいと思える状況？
- まちの経営面で更なる改革の必要性はないか？

ステップ2

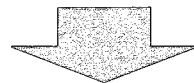
取り組む問題の決定



- 各自が持ち寄った「まちの問題」の中から、協議して取り組む問題を選び出す。

ステップ3

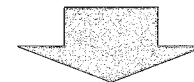
現状把握・課題の共通認識



- 現状を把握し、問題を課題としてとらえ直す。

ステップ4

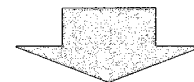
目標の設定



- いつまでに、どのような状態にしていくのか。

ステップ5

現状分析・課題の明確化



- 現状と目標のギャップ（要因、問題点）を探る。
- 特性要因分析図『魚の骨』を用いて整理

ステップ6

方針の決定



- 目標達成をめざす重要要因を探る。
- 重要要因の対策を方針として位置づける。

ステップ7

アイデアの創出



- 方針ごとに解決策のアイデアを出し合う。
- プレーンストーミング手法を用いて知恵を出す。

ステップ8

企画案の作成



- アイデアを集約して、幾つかの企画案を作る。
- Pull upの観点でも検討する。
- 自らが責任を持って推奨することができるもの。

ステップ9

企画案のとりまとめ



- 客観的評価を加えながら、企画案を絞り込む。
- 決定した企画案を政策提案書の形式に仕上げる。

ステップ10



政策提案

※平成25年度 主任研修Ⅰテキスト「政策形成のプロセスと手法」より抜粋

5 関西広域連合広域職員研修局（和歌山県）

「政策形成能力研修」

関西広域連合では、和歌山県を事務局として、広域的な視点を持つ職員の養成並びに業務執行能力の向上を図ることを目的に広域職員研修を実施している。

実施にあたっては、関西広域連合広域職員研修局の構成団体（鳥取県を除く 10 団体）が行う職員研修と広域職員研修局が行う研修で機能分担を図りながら行い、当該研修は、関西における広域の政策課題等に関する政策立案研修として、平成 23 年度から実施している。

概ね採用 10 年目程度の職員を対象に、2泊3日の合宿形式により毎年度 2 回開催し、今年度で実施 3 年目を迎え、現在では計 75 名が参加するに至っている。

研修実施場所は毎年度変更し、平成 23 年度は「観光振興」をテーマに和歌山県高野山で、平成 24 年度は「環境：地域活性化につながる環境政策」をテーマに滋賀県大津市で、平成 25 年度は「広域観光：関西全体で事業効果を得られる外国人誘客政策」をテーマとして京都府京都市で実施した。

研修内容としては、受講生が政策の組み立て手法と設定した研修テーマに関する現状と課題等の講義を聴講した後、研修テーマに係る政策案を各グループに分かれて作成し、研修最終日の午後に、作成した政策案を発表することとしている。

政策案作成にあたっては、研修テーマに関連する施設、団体等に対しフィールドワークを適宜織り交ぜながら行っている。

なお、グループ編成に当たっては、研修の目的の 1 つである人的ネットワークの形成を図る観点から、できるだけ他府県市の職員と交流できるよう配慮している。

研修後の受講生の意見・感想では、「関西全体を捉えた広域的な視点の養成に役立った」、「他団体の職員の異なる考え方を学んだ」、「人事交流に大いにつながった」など、好意的な意見が多くあった。

受講生の中には、研修修了後も定期的集まるなど、人的ネットワーク形成に大いに寄与しており、また、今年度は、過去に政策形成能力研修に参加した受講生を対象に O B 研修会も実施し、指導講師・受講生 O B が久しぶりに一堂に会し、近況報告等、職員間で活発な意見交換が行われた。

単独の団体では招聘できないような著名な講師の講義や指導を受けることができ、また団体によっては非常に参加希望が多く、有益な研修であるという意見もあり、来年度以降も引き続き内容を充実させて実施する予定である。

その他広域職員研修局の取組

広域職員研修局では、平成 24 年度から各構成府県市が主催する研修に、他府県市からの職員を相互に受講参加させる「団体連携型研修」の取組みも行っている。これにより、自団体にはない特色ある研修に受講参加することが可能となり、職員の能力向上に役立っている。

また、研修事業の効率化を図る観点から、構成団体が共通して実施している法務能力や簿記等の専門能力を養成する研修やセミナーについて、インターネットを活用し複数の会場で各団体の職員が一斉受講する「WEB 型研修」の取組みについても試行している。

平成25年度「政策形成能力研修」実施要領

1 目的

関西における共通課題等について研究を行うことを通じ、広域的な視点での政策形成の能力向上を図る。

また、グループワーク等により各府縣市職員間の相互理解を深め、人的ネットワークの形成にもつなげる。

2 受講対象者

採用後10年目程度の職員（35歳程度）

3 受講定員

1回あたり40名（各府縣市4名）

4 実施日程

第1回目 平成25年 9月11日（水）11時 ～ 9月13日（金）16時

第2回目 平成25年10月28日（月）11時 ～ 10月30日（水）16時

5 実施内容

- (1) 公共政策についての講義
- (2) 政策立案のグループ演習（題材：広域観光）

※ 詳細は別紙実施プログラムによる

6 研修講師

- (1) おおもり 大森 わたる 彌 氏：東京大学名誉教授 【公共政策担当】
- (2) さかがみ 坂上 ひでひこ 英彦 氏：京都嵯峨芸術大学芸術学部教授 【広域観光担当】
- (3) やまだ 山田 けいいちろう 桂一郎 氏：JTIC. SWISS代表 【広域観光担当】

7 実施会場

御所西 京都平安ホテル（京都市上京区烏丸通上長者町上ル） ※合宿形式

8 現地調査

研修2日目に現地調査を実施し、外国人誘客の取組に実際に関わっている方々から情報を収集し、誘客の取組を行う上での着眼点や課題等を知り、政策立案の参考とする。

広域職員研修局として、以下の2箇所を現地調査先として用意をしますが、下記の現地調査先以外に、現地調査をすることも可能とします。

- (1) 公益財団法人京都文化交流コンベンションビューロー
京都ブランドの高品質化、プロモーション活動等京都への外国人誘客に取り組む。
 - ・場所：京都平安ホテル2階白河の間
 - ・時間：午前11時から1時間程度

(2) 株式会社 庵

京町家ステイ事業（京町家を借り受け、誰もが利用・滞在できる貸家として改修・再生）等により、海外からの誘客に取り組む。

・場所：京都市下京区筋屋町144

・時間：午前11時30分から1時間半程度

・参加人数：グループ演習を行うグループ（6名もしくは7名で編成）あたり、最大3名の参加とします。

※ 現地調査は、政策立案演習グループ内で上記(1) (2)に分かれて行って頂きます。

なお、現地移動については、京都市営地下鉄の1dayフリーチケット（地下鉄1日乗車券）を事務局で用意しますので、(1)、(2)以外の現地調査にもご利用ください。

平成25年度広域職員研修「政策形成能力研修」実施プログラム

1 テーマ

広域観光：関西全体で専業効果をえられる外国人誘客政策

2 実施日

第1回：平成25年 9月11日(水)～13日(金)
第2回：平成25年10月29日(月)～30日(水)

3 実施期間

2泊3日 2回実施

4 実施場所

御所西 京都平安ホテル(京都市上京区烏丸通上長者町上ル)

5 受講者

採用後10年目程度の職員(30歳代) 40名/回 ※各団体4名
講

プログラム

| | 11:00 | 11:15 | 12:00 | 13:00 | 14:00 | 16:00 | 17:45 | 18:30 | 20:30 |
|------|-------|-----------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------------------|-------|-------|--------|
| 第1日目 | | 講義「公共政策概論」(講師①) | 屋食 | 講義「公共政策概論」(講師①) | 講義「広域観光」(講師②) | 政策立案演習に係る予備検討(グループワーク) | 休憩 | | 夕食・交流会 |
| 第2日目 | 7:30 | 8:00 | 9:00 | 10:30 | 12:00 | 13:00 | 17:45 | 18:30 | 19:30 |
| | 朝食 | 準備等 | 講義「インバウンドの取組」(講師③) | 政策立案演習:グループワーク ※現地調査を含む | 屋食 | 政策立案演習:グループワーク (講師③による指導) ※現地調査を含む | 休憩 | | 夕食 |
| 第3日目 | 7:30 | 8:00 | 9:00 | 12:00 | 13:00 | 15:30 | 15:50 | 16:00 | |
| | 朝食 | 準備等 | 政策立案演習:グループワーク (講師③による指導) | 屋食 | 政策(案)の発表・講評・総括 (講師①③による指導) | 研修ふり返りレポートの作成 | | | |

○研修講師

講師①……東京大学名誉教授 大森 彌 氏

講師②……京都嵯峨芸術大学芸術学部観光デザイン学科 教授 坂上 英彦 氏

講師③……JTIC.SWISS代表 山田 桂一郎 氏

※研修会場については、主に2階の白河において実施し、政策立案演習のみホテル内の客室(和室)を使用
政策立案演習は受講生を6グループに分けて実施

※ 現地調査

(1) 公益財団法人京都文化交流コンベンションビューロー 午前11時から1時間程度

(2) 株式会社 庵 午前11時30分から1時間30分程度

上記以外にも現地調査することは可能

(注)プログラムの内容については、一部変更する場合があります。

6 鳥取県の事例

「コミュニケーション研修（チームを創る）」

鳥取県では、3年に1度の割合で全職員を対象に、研修に対する意識や職場の研修環境の実態を把握し、内容の見直しにあたって参考資料とするため、アンケート調査を実施している。

前回（平成24年）の調査結果から、「コミュニケーション、対話力、調整力」が今後の研修に必要との意見が約半数を占めていたため、平成25年度から新規に特定課題分野の能力開発・向上研修として、「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、これまでの部下への指導やリーダーシップといったものではなく、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、コミュニケーションを学ぶことを目的としている。

研修内容は、場の作り方や褒め方・叱り方・喜び方、問いかけ方や傾聴の仕方などについて、講義に加えて実習を行う参加型のものとしている。

研修後のアンケート結果からも、受講者の大部分が「役に立った」と評価しており、受講後の職場ですぐに取り組みなど、実践的なものであったことが伺える。また、受講者の所属する職員からは、「相談しやすい雰囲気となった」といった反応も寄せられており、職場の活性化に効果が見受けられる。

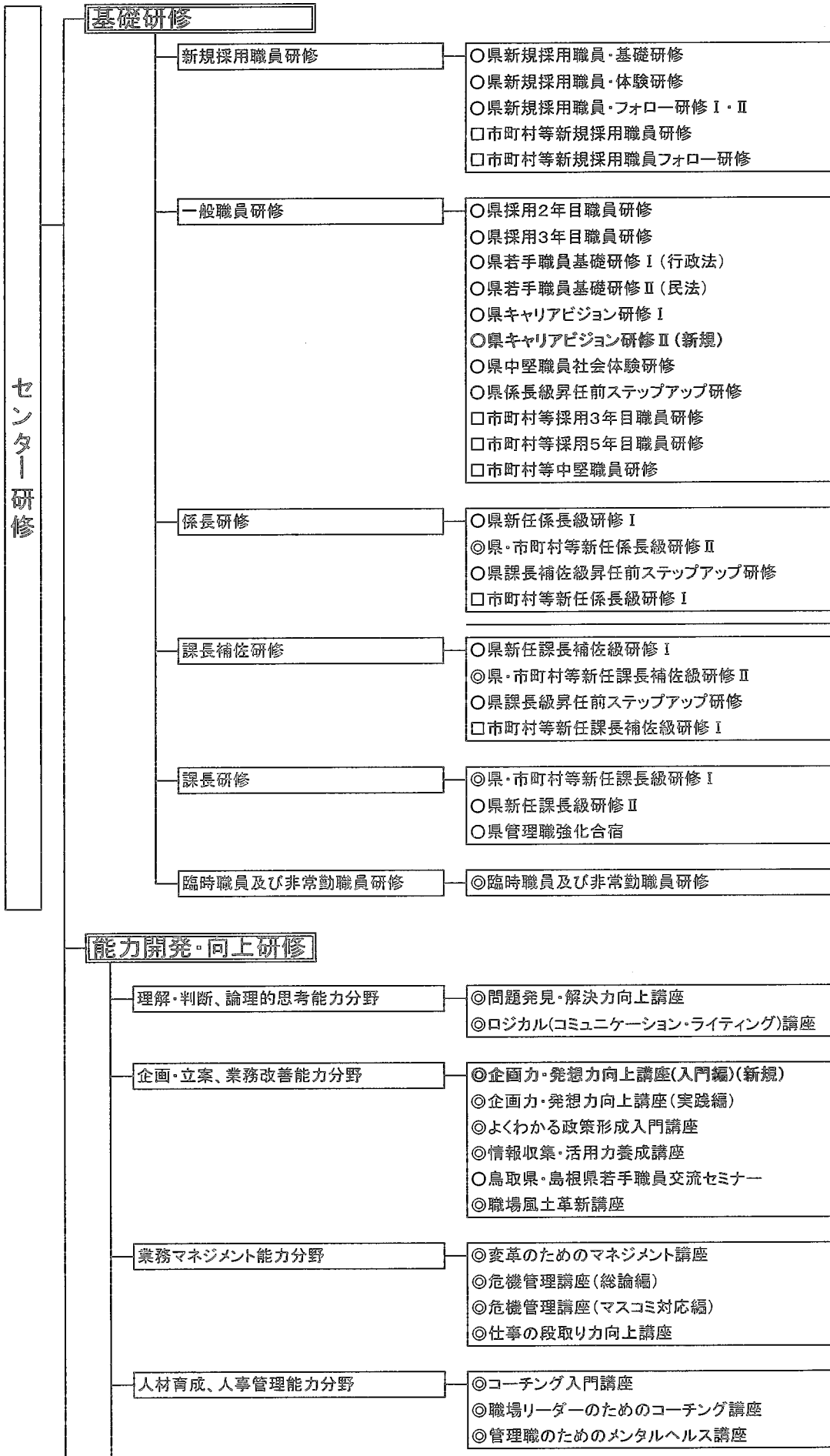
来年度も継続して実施するにあたり、「時間が足りない」、「もう少しじっくり取り組みたい」といった意見も参考にしながら、適宜見直しを行い、職員の働きやすい環境づくり、OJTを効果的に推進していくこととしている。

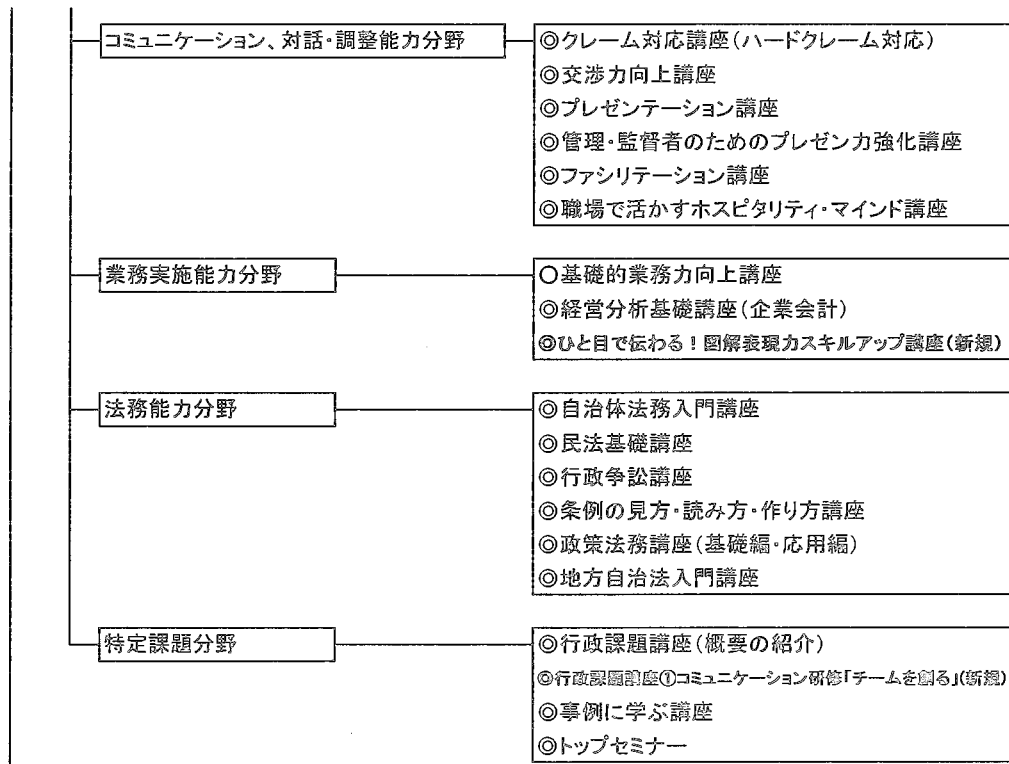
鳥取県ではこの他にも、課長級・課長補佐級に対して、より良い職場環境を築き、協働力を高めるための基本を確認し、所属の枠にとらわれず関係者を巻き込んで成果を生み出せる「未来創造型リーダー」への変革を目指し、組織目標を達成するための具体的なプロセスについて実践行動させる「人間力向上研修」を実施しており、研修後の職場活性化に取り組んでいる。

また、平成20年度から島根県と合同で、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、知事を交えた討議や発表を行うことで相互理解を深め、両県の連携強化と交流の活性化に資することを目的に開催している。平成20年度に、「ロハス」をキーワードにして、山陰の魅力を広く情報発信してはどうかとの提案があり、山陰に古くから根付く魅力を県外の方にPRする情報誌の作成を目的とした「山陰ロハスプロジェクト」を立ち上げ、両県の若手職員（12名）で構成する編集部にて約8か月間の編集作業を経て、山陰LOHAS Magazine『おかげ』を完成させたり、平成23年度セミナーの提言を基に、女性ブロガー3名による山陰の観光情報発信が事業化された。

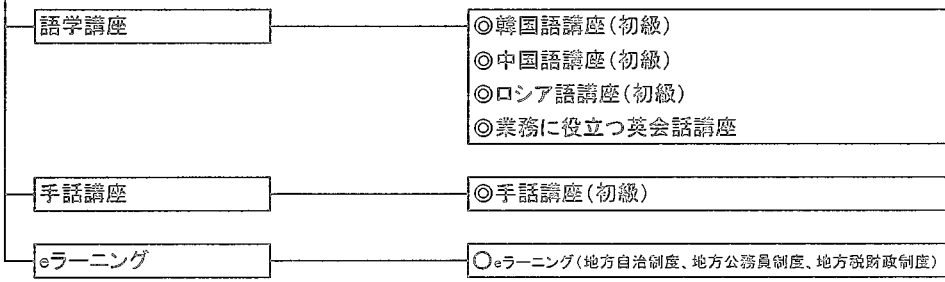
加えて、鳥取県人材開発センターでは、平成24年度から、協定書に基づき市町村職員の階層別研修を受託しており、課長級、課長補佐級、係長級においては県・市町村合同で研修を実施するなど、研修業務の効率化・集約化と併せて、情報交換など交流の場として活用されている。

1 研修体系

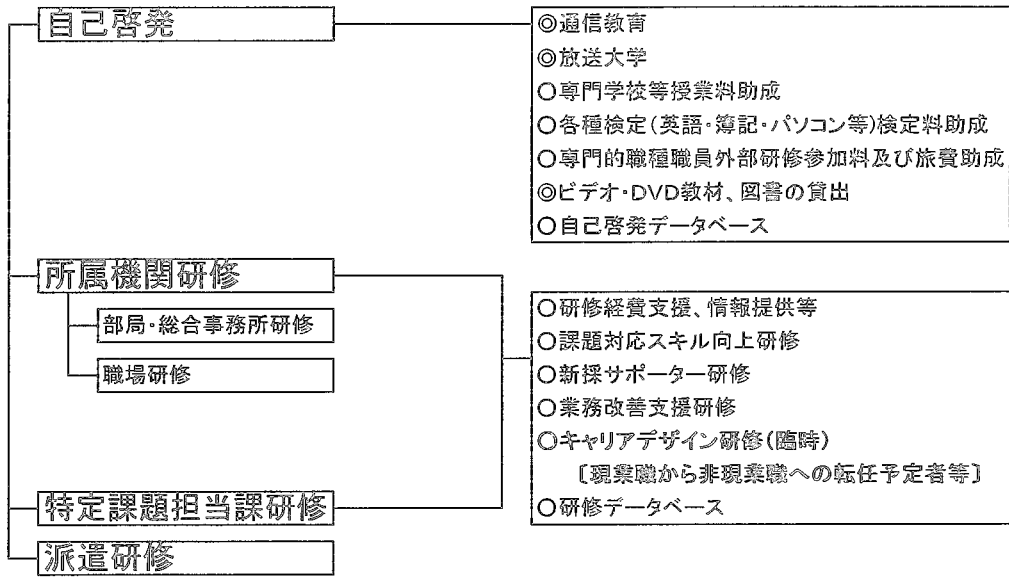




自己啓発支援研修



研修支援



(注) ○: 県の職員を対象とする研修
 □: 市町村等の職員を対象とする研修
 ◎: 県及び市町村等の職員合同で実施する研修
 新規: 平成25年度新設研修

行政課題講座①

コミュニケーション研修「チームを創る」

【講座のポイント】

- ・部下指導や、後輩指導、リーダーシップの研修は数多くありますが、リーダーが一人でごんばらなくても、メンバーの力を活かして成果を挙げる、上司にたよらず、メンバーが一丸となってチームとしての成果を上げる場の作り方、モチベーションの上げ方、コミュニケーションについて、参加型研修で考えます。
- ・メンバーの力を引き出して、組織の活性化を計りたい方、自分自身の成長にスキル以外の要素を目指している方にお勧めです。
- ・講師の著書紹介・・・『コーチングに強くなる本・応用編』（PHP文庫/本間正人共著）

1 対象者 在職概ね10年以上～課長補佐級の職員（県及び市町村等職員）

2 日時 平成25年7月9日（火）9：00～17：15

3 会場 鳥取県職員人材開発センター（鳥取市玄好町209）

4 内容及び講師

| 内 容（予定） | 時 間 | 講 師 |
|--|------|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ・オリエンテーション ・虹を超えて（一般化、省略、歪曲） ・チームビルディング ・場の作り方について ・ほめ方叱り方、喜び方 ・プラスを引き出す問いかけ、傾聴力 ・チーム、組織を育てる ・まとめ | 6.75 | 国際ファシリテーション協会 理事 本間 直人 |
| 計 | 6.75 | |

5 日 程

| 9:00 | 9:15 | 12:00 | 13:00 | 17:00 | 17:15 |
|------|--------|-------|--------|-------|-------|
| 開講 | 講義（実習） | 昼食 | 講義（実習） | アンケート | |

6 留意事項

(1) 当日持参するもの

- ・筆記用具（ノート類含む）
- ・名札（職場で着用しているもの）

(2) その他

- ・希望者には昼食（300円）を斡旋します。
- ・鳥取県職員人材開発センター発行の駐車許可証のない車は駐車できません。

鳥取県職員人材開発センター
（担当：稲田・中田） 電話0857-23-3291

～目指せ！未来創造型リーダー～
県管理職強化合宿「人間力向上研修」

【研修のポイント】～ライブ感覚の講師と研修生でつくる魅力あふれるリーダー養成研修～

- ・少人数による合宿形式で、次代を担うリーダーとして「人間力」を高めるための研修です。
- ・所属の枠にとらわれない戦略を主導し、関係者を巻き込んで成果を生み出せる「未来創造型リーダー」への変革を目指します。

※「人間力」のある人とは・・・人間的魅力があり、仕事ができる人であり、加えてリーダーシップを発揮できる人（（株）PHP研究所による定義）

1 対象者 県の課長級職員

2 日時 平成25年7月26日（金）8：30～7月27日（土）17：15

3 場所 ホテルウェルネス因幡路（鳥取市松原343）

4 内容及び講師

| 科 目 | 時間 | 講 師 |
|--|------|----------------------|
| 開講講話 | 0.5 | 県幹部職員 |
| より良い職場環境を築き、協働力を高めるための基本を確認し、夢を語り、知恵を出し合いながら、「凡事徹底」から「人間力」向上を目指しての相互研鑽。 ※「凡事徹底」＝当たり前のことを当たり前に、確実に徹底的に、実践し続けること等 | 14.0 | PHP研究所 主幹講師 会場 清晃 |
| 意見交換 | 1.0 | 県幹部職員 |
| 計 | 15.5 | |

4 日 程

| 日時 | 8:30 | 9:00 | 12:00 | 13:00 | 17:15 | 18:15 |
|-----|------|--------------------------------|-------|--|-------|----------|
| 1日目 | 開講講話 | ・リーダーとしての立場・役割について（Ⅰ） | 昼食 | ・私の推薦図書紹介 ・リーダーとしての立場・役割について（Ⅱ） | 意見交換 | 夕食 宿泊 |
| 2日目 | 自主学习 | ・気持ち良く“協働”するための基本的留意点について（Ⅰ,Ⅱ） | 昼食 | ・スピーチ演習 ・気持ち良く“協働”するための基本的留意点について（Ⅲ）。 | アンケート | |

※研修効果を高めるため、研修内容は柔軟に変更されます。

～自分自身を磨き上げ、未来創造型リーダーに～
次世代リーダー合宿「人間力向上研修」

【研修のポイント】～講師と研修生でつくるライブ感覚あふれるリーダー養成研修～

- ・少人数による合宿形式で、次代を担うリーダーとして「人間力」を高めるための研修です。
- ・所属の枠にとらわれない戦略を主導し、関係者を巻き込んで成果を生み出せる「未来創造型リーダー」への変革を目指します。

※「人間力」のある人とは・・・人間的魅力があり、仕事ができる人であり、加えてリーダーシップを発揮できる人（（株）PHP研究所による定義）

7月の課長級研修では、わかりやすく実践的で魅力あふれる講師という高い評価をいただきました。（参加するまでは、「人間力」って何という感じだったようです）

- 1 対象者 県の課長補佐級職員
- 2 日時 平成25年10月18日（金）8：45～10月19日（土）17：15
- 3 場所 ホテルウェルネス因幡路（鳥取市松原343）

4 内容及び講師

| 科 目 | 時間 | 講 師 |
|---|------|----------------------|
| 開講講話 | 0.25 | 県幹部職員 |
| より良い職場環境を築き、協働力を高めるための基本を確認し、夢を語り、知恵を出し合いながら、「凡事徹底」から「人間力」向上を目指しての相互研鑽。 ※「凡事徹底」＝当たり前のことを当たり前、確実に徹底的に、実践し続けること等 | 14.0 | PHP研究所 主幹講師 会場 清晃 |
| 意見交換 | 1.0 | 県幹部職員 |
| 計 | 15.5 | |

5 日 程

| 日時 | 8:45 9:00 | 12:00 13:00 | 17:15 | 18:15 |
|-----|------------------------------|-------------------------------------|-------|------------------|
| 1日目 | 開講講話 ・リーダーの職務（責務）について（Ⅰ） | 昼食 ・私の推薦図書紹介 ・リーダーの職務（責務）（Ⅱ） | 移動 | 意見交換 夕食 宿泊 |
| 2日目 | 自主学習 ・気持ち良く“協働”するために（Ⅰ，Ⅱ） | 昼食 ・スピーチ演習 ・気持ち良く“協働”するために（Ⅲ） | アンケート | |

8：30

17：00

※研修効果を高めるため、研修内容は柔軟に変更されます。

6 受講申請等

(1) 受講申請

- ① 県課長補佐級職員で受講を希望する者は、研修データベースから受講申請する。
- ② 研修データベースによる募集期間：9月2日（月）から9月13日（金）まで

(2) 受講者の決定

職種等を考慮した上で、20名程度の受講者を決定する。

(3) 事前課題（予定）

- ① 現在の職場の状況や心境について記載したシート（指定様式）
- ② 推薦図書紹介シート（指定様式）

7 その他

- (1) この研修参加に必要な旅費、宿泊費等は、原則として受講者の所属先が負担するものとする。
- (2) この研修の受講者は、民間企業役職員等を対象とする著名講師による研修への参加希望があれば、人事企画課の受講料負担により受講できるものとする。
- (3) 鳥取駅前・県庁から研修会場までの送迎バスを運行予定。

鳥取県・島根県若手職員交流セミナー

【講座のポイント】

- ・鳥取県、島根県の若手職員が、両県が共通して抱える政策課題について、自由闊達に議論を行うという両県知事発案のセミナーで、知事を交えた討議を予定しています。
- ・これからの地方分権型社会に求められる幅広い視野や柔軟な発想を身につけるとともに、討議や交流を通じて相互理解を深め、今後の両県の連携強化と活性化に資することを目的としています。

- 1 対象者 鳥取県・島根県の20歳代から30歳代で概ね勤務経験年数5年以上の県職員
両県各5名 計10名
- 2 日時 平成25年8月19日(月)～20日(火) 1泊2日
(キックオフは6月頃を予定)
- 3 場所 ホテルモナーク鳥取(鳥取市永楽温泉町403)

4 内容及び講師

- (1) 合同ミーティング 平成24年6月～8月(3～4回程度)
- (2) 意見交換会

| 内 容 | 時間 | 講 師 |
|----------------|------|-------------|
| 若手職員による討議 | 4.5 | オブザーバー |
| 情報提供課との意見交換 | 2.0 | 鳥取県担当課長 |
| 意見交換に向けての準備、整理 | 1.5 | 島根県担当課長 |
| 両県知事との意見交換 | 2.0 | 鳥取県知事、島根県知事 |
| 計 | 10.0 | |

5 日 程

| 日 程 | 9:45 | 10:00 | 12:00 | 13:00 | 15:30 | 17:30 | 18:00 |
|-----|------|-----------------|-------|----------------|-----------------|-------|-------|
| 1日目 | | 開講 若手職員による討議 | 昼食 | 討議 (続き) | 情報提供課 との意見交換 | | 交流会 |
| 2日目 | 8:30 | 意見交換に 向けての準備 | 10:00 | 両県知事と の意見交換 | 12:00 | 閉講 | |

6 セミナーの進め方

「山陰両県の連携と協力」をメインテーマに、事前に若手職員が議論したいテーマを具体的に整理し、事前の合同ミーティング等を経て、意見交換会ではそれを中心に討議する。

- (参考：過去の提案テーマ) : H22 ①都市住民に地方の豊かな暮らし提供
②都市の高齢化問題の解決を地方が応援
- : H23 ①山陰の情報発信とフォローアップ
②切磋琢磨しまね・とっとり
- : H24 ①SUN-INシェアオフィス～大人も夏合宿～
②さんいんBOXプロジェクト

【H24年度受講者の感想】

- はじめて会ったメンバーと両県の現状確認や共通点を探しながら、手探りで提案を作り上げるという作業は、自分の知らない分野の業務を知り、両県の特色を知り、新たな仲間ができるという刺激的で楽しいものであった。両県知事の前で発表しなければならないというプレッシャーがあったからこそその刺激と楽しさであったと思う。
- 職場の業務との兼ね合いは苦しいときもあったが、普段の業務で忘れがちになっていた思い等を改めて考え認識することができ、初心に戻るよい機会となった。

7 高知市

「実践！チーム力を強化する業務改善研修」

高知市では、行財政改革に伴う組織のスリム化と団塊世代の大量退職の時期が重なったことにより、マンパワー不足による住民サービスの低下などが懸念される中、「職員研修方針」において、効果的・効率的な行政運営を行っていくため、組織のマネジメント力、職員個々の能力のさらなる向上に、組織が丸となって取り組むこととしている。

階層別の一般研修などについては、他団体との交流や著名な講師の招聘、豊富なカリキュラムの選択などにメリットのある、県下すべての市町村で構成する「こうち人づくり広域連合」に移行し、広域連合で実施できない市政課題研修等については市独自に実施しており、「高知市人材育成基本方針」で明記された「求められる職員像」の実現を目指し、広域連合と連携した効率的で効果的な研修に取り組んでいる。

「実践！チーム力を強化する業務改善研修」については、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、実際の職場での業務改善を実践することで、チーム力の強化とともに、職員の問題解決力や目標達成能力の向上を目指している。

研修内容は、1日目の研修で業務改善の基本や手法、進め方を具体例をまじえて学んだ後、各職場において業務改善計画を立案し、約4ヶ月の実践期間を経た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研修となっている。また、実践期間中においてもメール等を活用し、研修講師からフォローアップを受けられる体制が整えられている。なお、この研修での業務改善の手法は、多くの民間企業や一部の自治体で大きな成果を上げている品質管理(QC)のノウハウを取り入れたものである。

1日目終了後のアンケート結果においては、特に課長補佐・係長クラスの参加者から「忙しい時期に同じ所属から3名研修に参加するのは厳しい」といった否定的な意見も出ていたが、2日目終了後のアンケートにおいては、「受講者だけでなく、課内で改善点を共有しながら課題解決を実践できた」などの肯定的な意見に変わっており、特に若手職員の参加者からは、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、「他のグループの取組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、全庁に共通するテーマについての研修だけでなく、職員の能力・資質向上ならびに意欲の向上を図ることを目的として、各部局の日常業務と密接に関わる研修や部局の現状に合わせた研修を行っているところである。

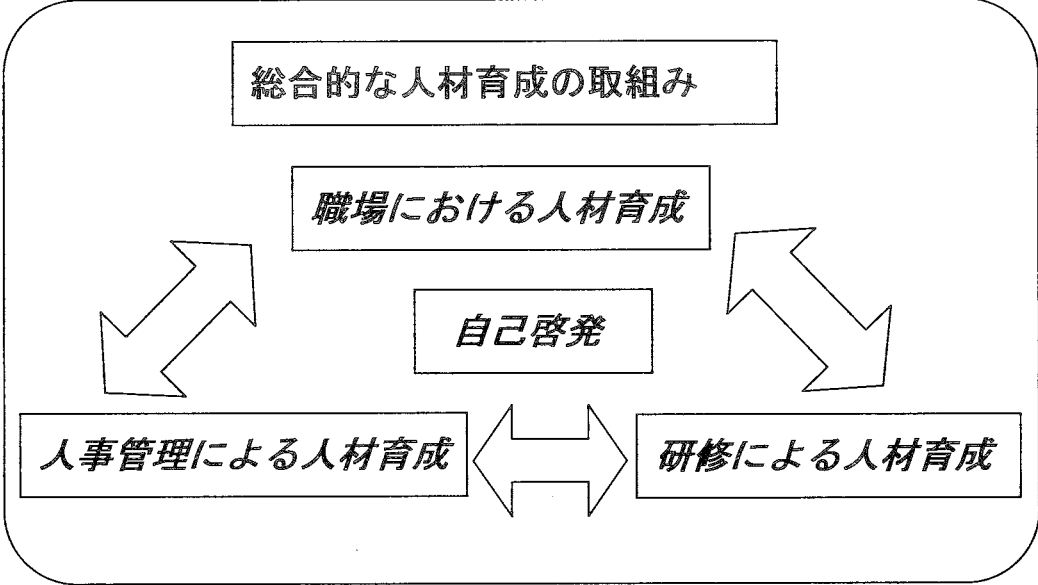
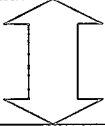
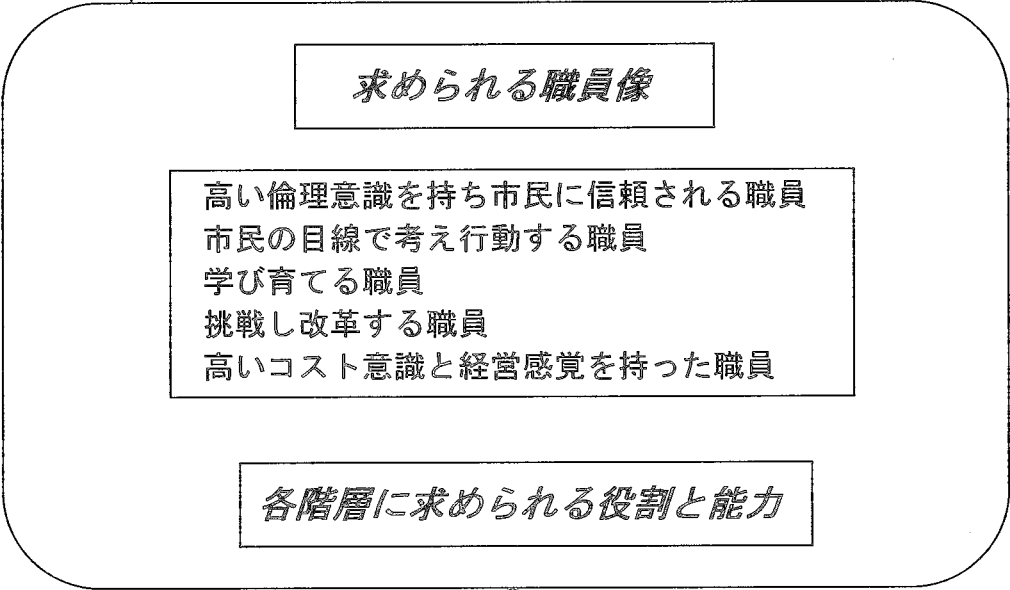
「政策研究事業(派遣研修)」は、部局毎の課題を解決するための政策を実行している先進地へ職員を派遣し、高知らしさを活かした他に誇れる政策を研究、提案してもらうことを目的として実施しているものである。平成25年度は「出退勤管理へのICカード導入の検討」など、具体的な業務について調査・研究を行い、高知市での導入にあたっての課題や方向性について提言を行っている。

先進地派遣にあたっては、「自らが目的意識を持ち、幅広い視野と柔軟な発想」を身につけることを意識してもらうようにしている。また、研修成果を全庁へ還元することを求めており、派遣研修報告書を庁内ホームページ上に掲示するほか、年2回実施している「派遣研修報告会」で報告を行うことを基本とし、必要に応じて各部局単位での報告会も実施するよう指導している。

4 高知市人材育成基本方針体系図

高知市職員の行動指針

職員一人ひとりが目標と役割を認識する



研 修 プ ロ グ ラ ム

| | | |
|------------------|--|---|
| 研修名 | 実践！チーム力を強化する業務改善研修 | |
| 対象者 | 全職員 ※同一職場から階層の異なる3名程度の複数名単位で参加 【例】課長補佐・係長・一般職員 係長・係内の一般職員複数名 など | |
| 目的 | 職場全体の成果をあげるために、チームの成果とは何かを理解し、職場がチームとして機能するために必要なことは何かを考え、自らの役割に応じた仕事への取り組み方を学ぶ。また、職場での業務改善をチームで実践し、チーム力の強化とともに、職員の問題解決力や目標達成能力の向上を目指す。 | |
| 実施日 | ①平成 25 年 6 月 28 日（金）9:00～17:00 ②平成 25 年 10 月 18 日（金）9:00～17:00 （計 14 時間） ※インターバル研修（両日参加を原則とする） | |
| 場 所 | たかじょう庁舎 6 階大会議室 | |
| 講 師 | （有）エヌ・アール・シー 代表取締役 杠 隆史 | |
| 研 修 内 容 | <p><1日目></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 業務改善に有効なアイデア発想のヒント 2 今、チーム力の強化が必要な理由 <ol style="list-style-type: none"> (1) 高知市の現状 (2) 高知市職員を取り巻く環境 3 チーム力強化のために必要なもの <ol style="list-style-type: none"> (1) 所属目標と個人目標 (2) 円滑なコミュニケーション (3) チームワークづくり (4) 個人の意欲と能力向上 4 チーム力強化と業務改善 <ol style="list-style-type: none"> (1) 企業の事例 ～JR東海～ (2) 自治体の事例 ～大阪市・東大阪市・豊能町・和歌山市～ 5 業務改善の基本 <ol style="list-style-type: none"> (1) 業務改善とは (2) 業務改善の目的 (3) 業務改善の対象 (4) 業務改善の基本姿勢 | <ol style="list-style-type: none"> 6 業務改善に有効な品質管理のものの見方・考え方 7 業務改善のための問題発見の着眼点 8 業務改善に役立つQC手法 9 業務改善に活用できる問題解決の手順 10 業務改善の実際 ～演習～ 11 職場での業務改善の実践に向けて 12 まとめ <p><インターバル期間></p> <p>各職場にて、チームで業務改善活動の実践、報告に向けた準備</p> <p><2日目></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 業務改善の取り組み報告 質疑・講評 2 総評 3 業務改善活動から得られることと、今後に向けて |

改善のための問題解決シート

| | |
|---|---|
| <p>改善が必要な問題 地区ファイル中の書類検索に時間がかかってしまう</p> | <p>④ 実施した対策(③の原因に対応させて記述)：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・綴じ方の統一ルールを決めて、それに基づいてファイル内の書類を再整理する(地区によって時系列で書類を綴じた方が見やすい地区と、事業毎に書類を綴じた方が見やすい地区があるので、係内で調査をしたうえで、書類を見つつけやすいファイルの綴じ方を検討して、実際に整理を行う。) |
| <p>取り上げた問題の背景や理由(その問題で困っていること)：</p> <p>各地区ファイルの文書の綴じ方が地区担当者によってばらつきがあること、年度毎に地区担当者が変わっていくこと等により、ファイル内の文書の検索に時間がかかってしまう。(業務効率の低下や市民サービスの低下が発生している。)</p> | <p>⑤ 効果：</p> <p>《10月11日時点》</p> <p>《有形効果》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・書類検索時間が1回平均約21秒短縮(改善前27秒-改善後6秒)。 ※21秒×担当者8名×年間想定回数50回(週1回程度) ＝合計8,400秒(140分間)が短縮された。 ・ファイルの綴じ方が統一されて書類が探しやすくなった。 《無形効果・波及効果》 ・ファイルの綴じ方について、担当者間で意思統一をすることができた。 ・ファイルの綴じ方についての課題について担当者全員で話し合う中で、今回の問題以外にもいくつか問題になった課題が挙げられた。 |
| <p>① 現状(事実やデータで具体的に記述)：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ファイルへの文書の綴じ方の統一ルールがないため、綴じ方がバラバラで、特に他の担当者から引き継いだファイルから文書を検索するのに時間がかかっている。 ・地区担当者(全8名)の文書検索時間は、平均で約27秒かかっている。 ・文書検索回数は年間50回程度/1人(週1回程度)が想定される。 ・保存する文書の種類も統一ルールがないため、地区ファイルによって綴じられている文書の種類がバラバラ。 | <p>⑥ 改善活動を振り返って：</p> <p>上記有形効果にもあるように、今回の改善活動を実施して短縮できた時間はずいぶん多かったが、今回の問題について担当者全員で話し合う場を持ち、改善に向けた意思統一ができたことの意味は大きいと考える。</p> <p>また、担当者全員で話し合う中で、今回の問題以外にも、いくつかの課題が明確になったので、研修終了後も、引き続きそれぞれの課題についての改善活動に取り組んでいきたい。</p> |
| <p>② 目標(目標値またはありたい状態を目標の三要素で具体的に記述)：</p> <p>何を： 地区ファイルの書類の綴じ方をいつまでに： 9月20日(金)午後5時15分までにどうする： 係内(担当者内)で統一し、ファイルを探す時間、平均27秒を半減する</p> <p>(H24年度以降の地区ファイルを対象とする)</p> | <p>上司からのコメント：</p> <p>この件に限らず業務改善への姿勢を常に持ち、効率的な仕事の進め方を検討する一方、活動の効果により生まれた時間や課題意識を、よりきめ細かい市民サービスや新たな取り組みに生かしていくことを期待します。(地域コミュニケーション推進課長)</p> |
| <p>③ 原因(4M2Sで多面的に考察し、また掘り下げて記述)：</p> <p>特性要因図を用いて原因を分析した結果、以下の点が重要な原因として挙げられた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当者8名それぞれ綴じ方が違う。 ・その地区の担当者以外がファイルを見ることがほとんどない。 ・地区によって活動内容が大きく異なり、書類の種類も多岐に渡る。 ・書類保存の考え方や、保存する書類のレベルが担当者それぞれで異なっている。 | <p>③ 原因(4M2Sで多面的に考察し、また掘り下げて記述)：</p> <p>特性要因図を用いて原因を分析した結果、以下の点が重要な原因として挙げられた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当者8名それぞれ綴じ方が違う。 ・その地区の担当者以外がファイルを見ることがほとんどない。 ・地区によって活動内容が大きく異なり、書類の種類も多岐に渡る。 ・書類保存の考え方や、保存する書類のレベルが担当者それぞれで異なっている。 |

政策研究事業（派遣研修）の取扱いについて

1 目的

高知市人材育成基本方針（平成 21 年 3 月改訂）において、高知市職員には、5 つの職員像「高い倫理意識を持ち市民に信頼される職員」「市民の目線で考える職員」「学び育てる職員」「挑戦し改革する職員」「高いコスト意識と経営感覚を持った職員」が求められている。

併せて、2011 高知市総合計画における目指すべき都市像の実現に向け、職員には、より環境を重視する方向へ価値観の転換を図り、行政と住民をはじめ、多様な主体の連携と協力により、中期的、長期的に政策を研究、提案していくことが求められている。

これらの目的の達成に向けて、職員を先進地へ派遣し、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うもの。

2 政策研究事業とは

(1) 先進地視察研修

部局毎の課題を解決するための政策を実行するために必要な派遣研修

(2) 自主企画派遣研修

個人、自主研修グループ、政策課題研究グループ、複数の課にわたって市政の課題を研究するグループ等によって企画・立案された派遣研修

高知市職員研修規程第 7 条では、派遣研修を「職員を国、他の地方自治体、教育機関、民間企業その他の団体又は海外に派遣して、高度な知識及び技能を修得させるとともに、併せて行政視野の拡大を図ることを目的として行う研修」と定義している。

3 事務の流れ・運用

ア 予算の範囲内で派遣し、派遣元は人事課とする。

イ 政策研究事業（派遣研修）を希望する時は、派遣職員・内容等を協議のうえ、旅費明細書を添えて、政策研究事業（派遣研修）推薦書を提出する。（追加資料の提出を求める場合あり）

推薦書は、所属長による推薦及び部局研修委員会委員長（ただし、防災対策部は、防災対策部副部長、農林水産部・農業委員会は、農林水産部副部長）による承認を必要とする。

ウ 派遣職員は、1 つの研修について 2 人以内を基本とするが、それ以上となる場合でも合理的な理由が認められる時は、これを認める。また、複数課にまたがる場合は、それぞれの所属長の推薦を、複数の部局にまたがる場合は、それぞれの部局研修委員会委員長の承認を必要とする。

エ こうち人づくり広域連合自主企画研修事業補助金が利用できるものについては、積極的に利用し、派遣職員は、必要な書類の提出について人事課に協力する。

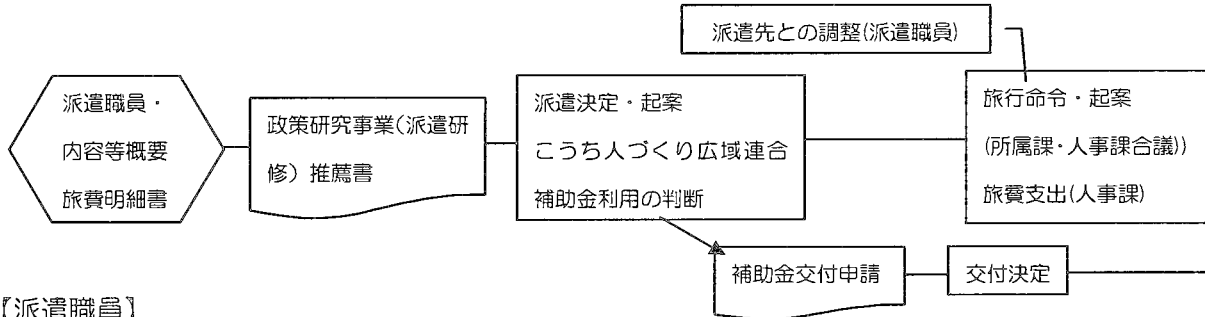
オ 派遣決定後、派遣職員は、先進地等との調整を行う。

カ 旅行命令は、派遣職員の所属課で起案する。決裁終了後、人事課で旅費支出の手続きを行う。交通手段等の手配は、派遣職員が行う。

平成 25 年度

キ 派遣研修実施後、派遣職員は、「4 報告について」のとおり、報告を行う。

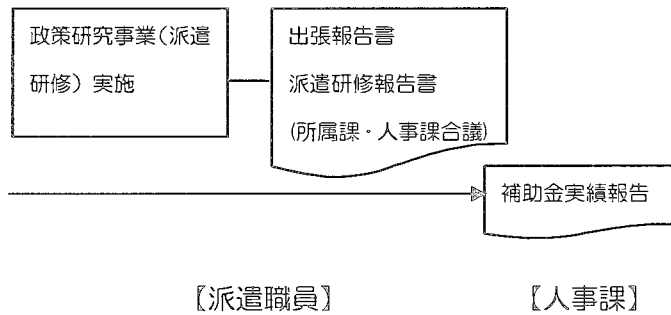
【事務の流れ】



【派遣職員】

【所属課】 → 【部局研修委員会委員長】 → 【人事課】

【所属課・人事課】



【派遣職員】

【人事課】

4 報告について

職員は、出張中の用務について、緊急を要するものはその都度所属長に報告し、その他のものについては、帰庁後直ちに出張報告書により、所属長及び人事課長等に報告しなければならない。
【高知市職員服務規程第8条第3項】

派遣研修の場合、出勤簿等における取扱いは「出張」であり、出張報告書と派遣研修受講報告書が一体になった様式を使用して報告しているが、上記規程に基づいた取扱いをしている。

すべての派遣研修受講者は、所属長及び人事課長等に出張報告書/派遣研修受講報告書を提出する際に、別途 A4 版 2 枚程度の全庁向け派遣研修報告書（研修成果を全庁へ還元することを目的として、人材育成ホームページに掲載するためのもの。基本様式は共有文書に提示しているが、形式は自由）を添付するものとする。

なお、派遣研修の報告の時期については、職場を離れて研修を受講したため、本来業務を優先的に行う必要もあろうことから、「帰庁後直ちに」は、「帰庁後 10 日以内」として運用する。

また、政策研究事業によるすべての派遣研修受講者は、研修成果を全庁へ還元するために、派遣研修報告会での報告を行うことを基本とし、所属長、部局研修委員会はそのために必要な協力をするものとする。（こうち人づくり広域連合の自主企画研修に採用となった場合は、広域連合と庁内との二カ所での報告が必要となる場合もあり）

平成 25 年度

政策研究事業 平成25年度派遣一覧

| 研修の種類 | 研修内容等 | 研修期間 | 所属 | 派遣者数 | 派遣先 |
|---------------------------------|-------------------------|----------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| 政策研究事業 (先進地視察) | 保・幼・小連携推進のための先進地視察 | 7/10 ~ 7/12 | 学校教育課 | 2 | 東京都品川区 東京都北区 仙台市 |
| | 自費型人材育成のための人掌制度の見直しに向けて | 5/16 ~ 5/17 | 人事課 | 2 | 富士市 茅ヶ崎市 三鷹市 |
| | 生活習慣病予防の取組みについて | 7/11 ~ 7/12 | 健康づくり課 | 2 | 尼崎市 下関市 |
| | がん健診の効果的な運営方法について | 7/4 ~ 7/5 | 健康づくり課 | 2 | 金沢市 倉山市 |
| | 幼児健診受診率向上・未受診者対策強化を目指す | 7/23 ~ 7/24 | 健康づくり課 | 2 | 高槻市 姫路市 |
| | 移住促進施策等の取組み状況について | 7/10 ~ 7/11 | 地域コミュニティ推進課 錦地域振興課 生涯学習課 | 3 | 雲南市 松江市 鳥取市 |
| | 移住促進施策等の取組み状況について | 7/11 ~ 7/12 | 土佐山地域振興課 高齢者支援課 観光振興課 | 3 | 周南市 笠岡市 岡山市 |
| | 高知市における学力向上対策の施策 | 11/17 ~ 11/19 | 学校教育課 | 2 | 秋田市 能代市 |
| | 行政に頼らない住民協働の地域おこし | 11/21 ~ 11/26 | 地域コミュニティ推進課 | 1 | 鹿屋市 |
| | 大規模災害における迅速な遗体処理等について | 11/13 ~ 11/15 | 中央窓口センター | 3 | 釜石市 名古屋市 |
| | 特定健診・特定保健指導実施率向上対策について | 11/20 ~ 11/21 | 保健医療課 健康づくり課 | 4 | 上越市 |
| | 母子健康サーブिस向上のための施策を考える | 12/19 ~ 12/20 | 健康づくり課 | 2 | 横浜市 神戸市 |
| | ICT機器を効果的に活用した授業づくり | 1/20 ~ 1/22 | 教育研究所 | 2 | 武雄市 |
| | 出退勤管理へのICカード導入の検討 | 12/11 ~ 12/14 | 人事課 | 1 | 青森市 川越市 宇都宮市 |
| | 出退勤管理へのICカード導入の検討 | 1/14 ~ 1/15 | 人事課 | 2 | 和歌山市 |
| | 動物愛護センター設立検討のための視察 | 2/12 ~ 2/14 | 生活食品課 | 2 | 岡山市 下関市 熊本市 |
| 先進地における有害鳥獣対策の取り組み | 2/12 ~ 2/14 | 農林水産部 農林水産課 | 2 | 鳥根県飯南町 | |
| し尿処理施設・プラスチック減容施設における技術的な動向について | 2/19 ~ 2/21 | 東部環境センター | 2 | 碧南市 安城市 兵庫県福崎町 京都市 | |

人数(計) 39

8 福岡市

「課長研修『部長塾』」

福岡市では、「福岡市職員の人材育成・活性化プラン」（平成17年2月策定）を平成22年5月に改訂。人材育成・活性化に向けた取組として、管理・監督者が担う役割を明確化し、研修内容を人材育成やマネジメントに焦点を当て、見直しを図ることとした。具体的な支援として、「研修による学習」と「現場での実践による学習」を繰り返すことで、現場で起こっている実際の課題の解決をサポートしながらマネジメント能力の向上を図る研修手法を導入し、自律型職員の育成と支援に取り組んでいる。

平成25年度は、管理職マネジメント支援の強化、職場の活性化を基本方針の重点取り組みとして、例年実施している課長研修について、座学に加えて、部長職をアドバイザー・メンターとして参加させる「部長塾」を実施した。

この研修においては、塾生である課長職にはマネジメント力の向上と視野の拡大を、塾長である部長職には局・区の自律運営において中核を担う職の役割として、人材育成が求められているという意識付けを目的としている。

研修内容は、集合研修が5.5日間、塾活動が約5ヶ月間となっており、部長塾期間中は自主的に調査・研究活動を実施することとし、塾長は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ように努めている。研修の最後には、活動内容を報告する場を設けており、副市長を始め各局長も出席する。報告会では、活動結果について評価・講評するのではなく、互いの学びを共有すること、互いの活動を認め合うことを重要視しており、塾生にとって塾活動が1つの成功体験となるよう心がけている。

塾生からは、「多様な職場の同僚とネットワーク構築ができた」、「悩みや疑問点を意見交換することで安心感や気づきを得た」といった意見が寄せられている。また、塾長からは、「多様な人が集う集団をチームとして機能するようにマネジメントすることを学ぶ良い機会となった」といった意見があった。この取組みによって、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が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。一方で、平成25年度は「20年後の福岡市を考える」をテーマに塾活動を行ったが、「目の前の職場マネジメントに直結しない」といった反応も見られたため、来年以降の継続にあたってはテーマを職場マネジメント運営に関する内容に変更することで、研修成果を職場マネジメント力向上に直結させることとしている。

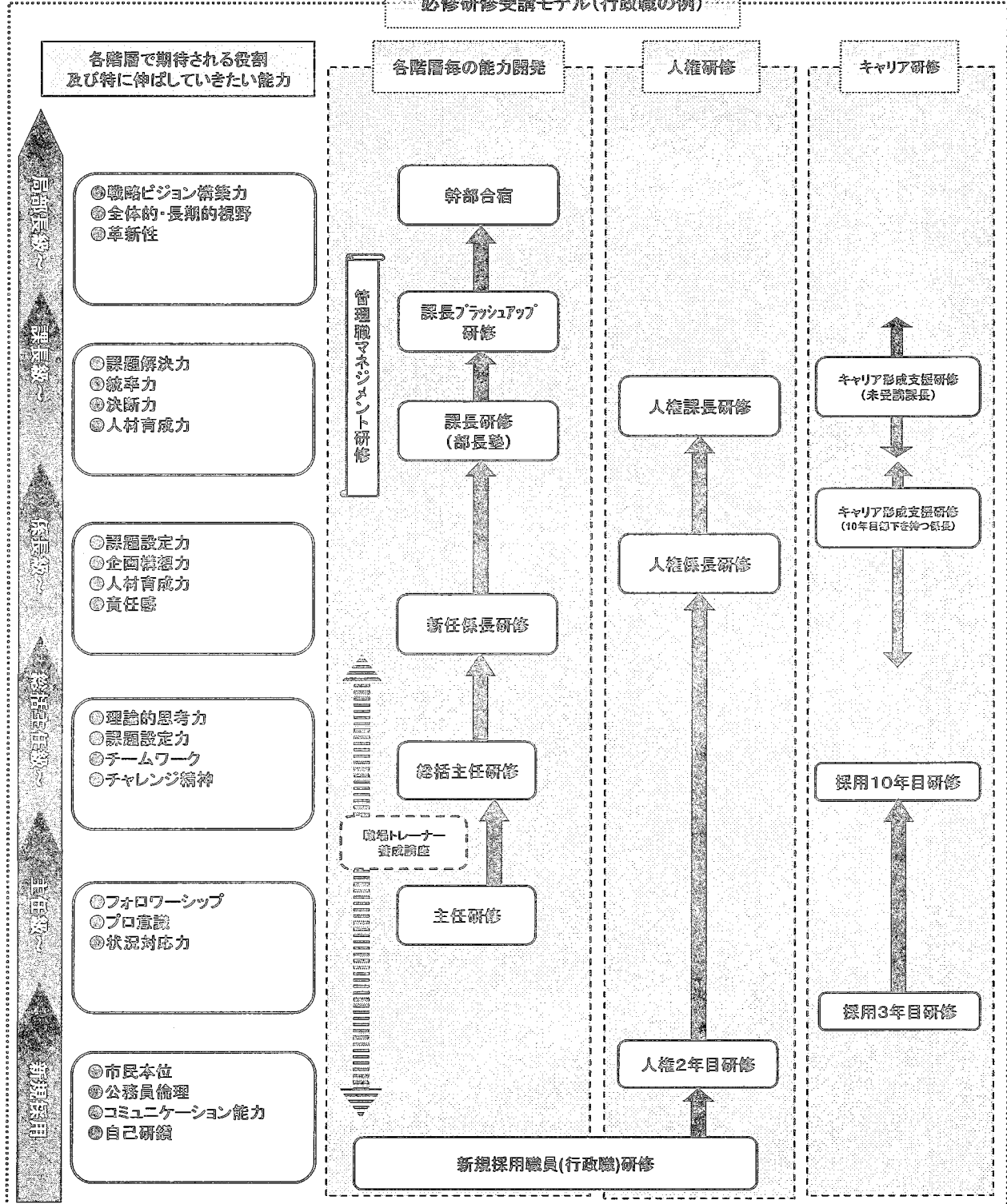
この他にも、管理職の能力開発として、課長昇任3年目の「課長ブラッシュアップ研修」では、職場マネジメントの棚卸しと課題整理などを行い、市長以下、経営幹部を対象とした「幹部合宿」では、局・区を超えた情報共有と意識合わせを目的とした自由な対話を行うための場づくりを実施し、一連の研修により、管理職のマネジメント能力の向上と管理職間のネットワーク強化に努めている。

必修研修体系

平成25年度

研修体系

必修研修受講モデル(行政職の例)



平成25年度 課長研修 実施要領

1 目的

組織における課長の役割や職責を認識し、3つのマネジメント力＝組織力を高めて課全体として成果を出せるようにリードする組織マネジメント力・仕事を通じて部下職員の成長を促しキャリア形成を支援する人材マネジメント力・福岡市のあるべき将来像を見通し都市像／ビジョンを構築する戦略マネジメント力の向上を図る。

2 研修対象者

- | | | |
|----------------------------|-----|-------|
| (1) 平成25年4月課長級昇任者（採用者を含む） | 83人 | |
| (2) 平成24年度途中課長級昇任者（採用者を含む） | 10人 | |
| (3) 平成24年度本研修未修了者等 | 23人 | 計116人 |

3 研修日程及び会場

| 日 程 | 実施回 | | | 会 場 | 開始時刻 | | | | | | | | 終了時刻 | | |
|-------------|----------|----------|----------|-------------|--------|------|-------------|----------------------------|------------------------|-------|-------------|--------------------|-----------------------------|-------------|--------|
| | 第1回 | 第2回 | 第3回 | | | 9:30 | 9:50 | 11:40 | 12:00 | 13:00 | 14:45 | 15:00 | | 17:30 | |
| 1 日 目 | 4月25日（木） | | | 本庁15階講堂 | 9時15分 | 開講式 | 研 ア ワ | 副市長講話 | 課長の 役割と 危機管 理 | 労務管理 | 昼 休 み | 職場の メンタル ヘルス | 中竹竜二氏による 講演会形式の セッション | 研 ア ワ | 17時45分 |
| 2 日 目 | 5月13日（月） | 5月14日（火） | 5月15日（水） | 職員研修センター | 9時15分 | 9:25 | 研 ア ワ | チームマネジメントと部下職員の自律的キャリア形成支援 | | | | | 研 ア ワ | 17時45分 | |
| 3 日 目 | 6月12日（水） | 6月13日（木） | 6月14日（金） | 職員研修センター | 9時15分 | 9:25 | 研 ア ワ | チームマネジメントと部下職員の自律的キャリア形成支援 | | | | | 研 ア ワ | 17時45分 | |
| 4 日 目 | 7月26日（金） | | | 福岡県市町村職員研修所 | 13時30分 | | | | | | | 13:30 | 17:00 | 18:00 | 21時00分 |
| 5 日 目 | 7月27日（土） | | | 福岡県市町村職員研修所 | 9時00分 | 9:00 | 塾活動計画発表会 | | | | | | | 12時00分 | |

【裏面アリ】

| 7月～12月（5ヶ月間）は各塾単位で自主活動を推進する | | | | | | |
|-----------------------------|-----------|---------|--------|--|-------|--------|
| 塾活動 | 12月25日（水） | 本庁15階講堂 | 13時30分 | | 13:30 | 17:45 |
| | | | | | 実施説明 | 塾活動発表会 |

4 研修内容及び予定講師

| 研修科目 | ねらい | 予定講師 |
|----------------------------|---|---|
| 副市長講話 | トップの市政運営についての思いや考え方を理解し共有すると共に、新任課長に寄せるトップの期待を受け止め、課長職としての責務を再認識する。 | 副市長 |
| 課長の役割と危機管理 | ①課長に求められている役割・期待するところ・心構え等を理解する。 ②人と組織を預かる立場の人間として知っておくべき、不祥事・事故・事件発生時の初動対応とマスコミ対応について確認する。 | 総務企画局人事部 人事課課長 |
| 労務管理 | 地方公務員の労働関係について理解を深める | 総務企画局人事部 労務課長 |
| 職場のメンタルヘルス | メンタルヘルスが職場で発生した場合の対処法や予防等、ライン管理を中心に職場のメンタルヘルス管理を確認する。 | (社)日本産業カウンセラー協会 九州支部 産業カウンセラー |
| 外部講師講演 | 組織をリードし部下を育てることの醍醐味について学ぶ | (財)日本フットボール協会 コーチングディレクター 中竹 竜二氏 |
| チームマネジメントと部下職員の自律的キャリア形成支援 | ①管理職に期待される役割を明確にする ②自律型キャリア形成の重要性を理解する ③組織運営上のマネジメントサイクルについて理解する ④自部門の置かれている環境や強み弱みを明確にする ⑤キャリアデザインの構造を理解する ⑥自律を促すコミュニケーションスキルを学ぶ | 株式会社理想経営 代表取締役 山本 正樹氏 |
| 部長塾 | 指導役の部長を塾長として自主運営で活動を行うグループ活動。塾活動の目的は次の2点 ①座学研修で作成した組織マネジメントアクションプランの進捗を互いに確認すると共に、各人のマネジメント上の課題・悩みを共有し、塾長及び塾生同士で解決に向けた助言を行う。 ②塾毎にテーマを設定して、長期視点にたった福岡市のあり方を考え自らビジョンを構築できる力を養う。 | 各局・区より選出された部長を塾長とした自主運営活動。活動の主体は塾生で、塾長はコーチ・アドバイザーとして塾生の成長を支える役目を担う。 |

【講師略歴】 中竹 竜二氏

平成 22 年（2010 年）に日本協会コーチングディレクターに就任。平成 24 年（2012 年）から 20 歳以下（U20）日本代表監督に就任。

【講師略歴】 山本 正樹氏

1996 年（株）理想経営を創業。知識のみに頼らない温もりある教育スキルはクライアントから高い評価を受けており、講演・講義・組織開発のコンサルティングなど全国からの依頼に日々奔走を続けている。

H25 年度課長研修「部長塾」実施要領

1 「部長塾」の目的

- (1) 座学で学んだ管理職の役割、組織マネジメント、部下育成を職場で実践し、実際に職場を変容させて行くことを塾活動の中で互いに見届け合い、推進上の課題や悩み、ノウハウを共有することで、塾生全体のマネジメントの質を高めて行く。
- (2) 普段考えることの少ない少し遠い福岡市のあり方について、塾毎にテーマを設定し、自ら考え、ビジョンを構築し、他者に語る力を身に付ける。

2 活動期間

7月26日(金)～12月25日(水)

活動最終日12月25日に塾活動報告会を実施いたします。

報告会では各塾10分程度の発表をいただく予定にしておりますが、詳細は追ってご連絡します。

3 活動上の留意点

(1) 活動計画の立案

活動の内容・頻度・進め方・活動場所等は塾の自主性にお任せしますが、漫然と活動を始めてしまうと、5ヵ月弱の活動期間はすぐに過ぎ去ってしまいます。活動開始時に活動計画を作成し、計画的に活動推進をお願いします。

(2) 活動中の取り扱い

- ・活動は平日の勤務時間中及び勤務時間外に行うことを基本とし、活動時間は「公務」として取り扱います。
- ・交通費が発生する場合は、各職場にてご負担願います。
- ・活動についての経費援助等はありませんが、職員研修センターの研修室に空きがあればご利用いただけます。ご利用を希望される際は、人材育成課までご連絡ください。

(3) 活動内容の報告

- ・塾活動を実施された場合は、実施内容をご報告願います。
- ・個人の活動記録は活動終了時に写しをご提出いただきます。

(4) 報告様式のデータと連絡の方法

- ・各様式はイントラネットにデータで保存しておりますので、適宜ダウンロード願います。
- ・計画書、報告書等の書類はデータでのやり取りとさせていただきます。イントラネット内に「部長塾」のコミュニティサイトを設置し、そこでの情報のやり取り・共有を計画しております。

4 問い合わせ先

総務企画局人事部人材育成課育成企画係

平成25年度課長研修 振り返りシート

| | |
|---|-------|
| 塾 名 | 塾 生 名 |
| 1. 塾活動について | |
| ①「部長塾」自己紹介シートで設定した塾活動におけるあなたの自身の目標は達成できましたか？ 設定した目標は何でしたか？ | |
| 目標は達成できましたか？ | |
| ②塾活動におけるご自身の貢献具合や関わり方を振り返って、どのように感じられますか？ | |
| ③7月26日～27日の合宿研修時に設定した塾としてのゴールとモットーは達成・実践できましたか？ 塾としてのゴールとモットーは何でしたか？ | |
| あなた自身はゴールは達成できたと思いますか？ モットーは実践できましたか？ | |
| ④塾活動を振り返って学んだことは、どんなことですか？ | |

2. 課長としてのマネジメントについて

①課長に昇任してから日々を振り返って、上手く行っていないこと・上手く行っていないことにはどんなことが
ありますか？

<上手く行っていること>

<上手く行っていないこと>

②あなたが描く「ありがたい課長像」と「課の姿(状態)」とは、どのような姿ですか？

<課長像>

<課の姿(状態)>

③ご自身のマネジメント力向上に向けて、今後取り組んで行きたいこと、意識して行きたいことは
何ですか？

3. 今年度の課長研修について

①研修内容は、仕業上の悩みや解決や課長職として業務を進めて行く上で役に立ちましたか？

役立ち具合を6段階で評価してください。 低い← 1 2 3 4 5 6 →高い (該当に○印)
具体的にどのような内容が役に立ちましたか？

②今年度の課長研修は、研修3日間・合宿研修・部長塾という構成で実施しましたが、実施内容・形態・進め方・
塾構成の方法・会場・実施時期等について、ご意見・ご要望・改善アイデア等をお聞かせください。

幹部合宿 2013

➤ 目的

今後のガバナンス改革に向け、市長、副市長をはじめ幹部職員が一体となって市政運営に取り組むため、局区を超えた情報の共有と意識合わせを目的とした自由な対話を行う。

➤ 対象者 市長、副市長、教育長、事業管理者

局長級職員（庁議出席メンバー）の30名

➤ 日時 平成25年5月11日（土）14時 ～12日（日）10時



1

合宿スケジュール

➤ 5月11日（土）

14:00～14:05 市長挨拶

14:05～18:00 【セッション①】 導入ダイアログ

【セッション②】 春プレ共有ダイアログ

18:00～ 懇親会

➤ 5月12日（日）

6:00～6:30 ジョギング&ウォーキング（自由参加）

7:00～8:00 朝食

8:00～10:00 【セッション③】 振り返りダイアログ

2

第4章 おわりに

地方分権改革の進展に伴い、地方公共団体の自己決定権と自己責任が拡大するなかで、取り組まなければならない課題は大きく変化してきており、時代の変化に対応できる人材を積極的に育成していくことが求められている。

本調査では、各地方公共団体の人材育成のための職員研修の活用に関する調査の実態を把握することによって、今後の自治体職員に求められる能力やこれらの能力を向上させるために効果的な研修の手法等について、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 今後の自治体職員に求められる能力

分権型社会では、国と自治体の関係が上下・主従から対等・協力の関係へと移行し、自治体が権限と責任をもって住民ニーズや地域の実情にあった施策を展開しなければならない。自治体の自己決定・自己責任により政策が実施される以上、その職員の資質に求められる能力も高度化している。また、職員に求められる知識や能力は、各階層別によって果たすべき役割が異なることから、内容に大きな違いが見られる。

地方分権改革の推進によって、地域の実情に応じて責任を持って判断、処理しなければならない課題の増加などにより、一般職員は担当業務や公共政策に係る知識だけではなく、現状課題を発見し、解決策について企画・立案したうえで、上司や住民へわかりやすく説明することまで求められている。監督職級職員には、ミドルリーダーシップを発揮して、分権型社会における地域課題を解決する政策や施策を企画・立案し、実施に向けた調整・折衝する能力が求められるとともに、行政改革に伴う定員削減や昨今の厳しい財政状況のもと、長期間職場を離れる職場外研修が十分実施できていないことに伴い、職場での部下の指導・育成も求められている。さらに管理職級職員には、長として職員を指導・育成しつつ、職場を管理するマネジメント力や、適切に業務を遂行するための判断力が求められていると考えられる。

また、研修の進め方としては、アンケート結果から、各階層とも「具体的事例を題材にした演習」が望ましいと考えていることがうかがわれる。一定程度の専門的知識を講義によって習得した後に、具体的な事例を題材にしたグループディスカッションなどの参加型研修を実施することにより、より一層の知識の定着を図られると考えられるが、限られた研修期間においては困難であり、多くの自治体が改善の必要があると考えている。

2 求められる能力向上に向けた今後の研修手法

職員の知識・能力の向上に向け、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職員階層別に分類すると、一般職員に対しては政策形成能力を向上させる研修、監督職級職員に対しては部下の育成のための効果的なOJTを推進させる研修、管理職級職員に対しては行政経営・運営力に関する研修であることがうかがえる。

しかし、地方財政が厳しさを増す中で、多くの団体では職員研修に係る予算・人員の削減を余儀なくされている。また、職員定数そのものの削減により、①個々の職員への事務負担が増し、研修受講のために職場を離れる余裕がない、②若手・中堅職員が減少しているため、職場の年齢構成上、後輩を持つ機会も少なく、常に指示される立場であるため、受け身になりがちで、主体的に考え、行動することができず、政策立案業務はベテラン職員が行うことが多いため、若手・中堅職員の仕事を通じた政策立案能力の向上が困難、という問題も生じている。

このような状況下では、従来の研修手法から新たな手法への見直しが求められるのではないかと。そこで、第3章で紹介した団体の事例を参考に、以下のような工夫が必要であると考えられる。

(1) 政策形成能力の向上

まず、政策形成能力の向上のためには、一定程度の専門知識を講義により身につけ、行政課題の発見、対応策に関するグループ討議、政策・施策の企画・立案といった流れが必要であるが、職員数の減少などにより十分な期間を確保できないとの意見が多く見られた。

このような課題を解決する手法として、三重県や大津市の事例では、担当している業務に関連するような部局毎の課題に対する政策について、集合研修の期間は必要最低限とし、それ以外は自主的な研究とするなどの工夫により、職場の負担感を軽減しつつ、職員の能力向上に努めている。関西広域連合の事例では、近隣団体の共通課題について所属の異なる職員が議論や研究を通じて共通認識を持つことにより、互いの行政課題を理解し、職員間の交流を図っている。

また、以上の団体の取組みは、実現可能性のある具体的政策が提案されれば、現実に政策として実施することにより、研修に対するモチベーションの向上と、当該研修へ参加することに対する所属の理解を得やすいものとしている。

以上のことから、政策形成能力を向上させる研修については、より実践的な、現実の問題をチームで検討し、解決策を立案し、実施・行動するといった、いわゆ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、オフィシャルな集合研修においては、政策形成に必要な知識について講義を受けることに留めるなど、職場を離れる負担感の軽減や、研修課題関連部署へのヒアリングなど、研修での取組状況を見える化することで、職場の理解が得やすく、積極的な参加が見込まれる。他にも、研修テーマが現実の職場の課題とリンクしていれば、解決策の提言は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なくなるとも考えられる。加えて、単独の団体で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

OJTとは、現場で実際に仕事を進めながら、上司や先輩が必要な知識やスキルを計画的・体系的に部下に教え、身につけさせる職場内研修であり、通常、教育訓練に関する計画書を作成するなどして、教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて継続的に実施するものである。

しかし、アンケート結果からは、定数削減などの影響により、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ったり、コーチング技法などの技術的な研修は実施しているが、実際の職場で具体的にどのように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であるとの意見が見られた。

このような課題を解決する手法として、鳥取県の事例では、実習を用いてチーム力を向上させるための場の作り方やモチベーションの上げ方、コミュニケーションにまで踏み込んでおり、高知市の事例では、階層の異なる職員が同じ研修に参加し、職場での実際の業務改善に取り組むことで、また、福岡市の事例では、ヨコやナナメの繋がりによって情報共有や意識合わせなどの場づくりによって、個人の能力向上のみでなく、チーム力の強化に努めている。

以上のことから、効果的なOJTの推進には、個人的な経験などで実施するのではなく、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と考えられる。このため、研修内容としては、部下育成の技術的なものだけでなく、チームで業務に取り組むにあたって、リーダーには部下の育成も求められているとの意識を持たせることや、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。また、三重県のようにチームでOJTに取り組むため、役割分担を行ったり、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

特に課長職以上の幹部職員は、全庁の目標・計画に基づいた各部局の取組みについて、PDCAのマネジメントサイクルを展開し、結果とプロセスを評価し改善を進めながら自治体として目標達成をめざし、最終的に住民生活の安定と発展に貢献する必要がある。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、行政においても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るといった意見や、階層が高くなるに従って業務から離れる研修時間が確保できないとの意見が見られた。また、監督職級の職員は、主に課内でのマネジメントとなるため、上の階層からのOJTの機会がこれまで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。

このような課題を解決する手法として、高知市や福岡市では、階層の異なる職員に対して、それぞれの役割を明確にした上で同じ研修に参加させ、視野の拡大や情報共有によって、組織マネジメント力の向上を図ろうとしている。また、民間の視点やセールス力の向上のため、北海道の事例では、直接、住民の声を企画へ反映させ、企業へセールスすることによって、実践的にスキルアップを図っている。

以上のことから、行政経営・運営力の向上のためには、管理職研修を従来のマネジメント能力

の向上を目的とするだけでなく、組織の成果を実現するための判断力をも養成する必要があると考える。このため、研修内容としては、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支援しつつ、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、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。

3 中央研修機関に求められる機能

第2章の6でみたとおり、自治大学校や市町村アカデミー等の中央研修機関の役割としては、単独の自治体では実施が困難である高度な最新の公共政策・行政経営に係る幅広い知識の習得と、実現可能な具体的政策形成能力の向上が期待されていることがわかる。

これに対して自治大学校においては、具体的な行政課題を解決するための先進自治体における政策形成過程を、実際に使用した資料を通じて検証、評価、追体験できる教材を毎年作成しており、当該教材を都道府県・市町村・広域共同研修機関等に対して広く配布している。自治大学校における研修では、法律・経済の知識を得るだけでなく、それをどう活用するかといった実務能力を育成するため、当該教材等を使用して、研修時間の1/3を演習に充当し、政策形成能力の向上に努めている。

政策形成能力の向上のための研修においては、「何を目指すべきか」という課題設定に対して政策提言を行うことに先走りがちであるが、自治大学校では実務を離れた研修の機会であることを活かし、行政が対応すべき問題の発見、問題が生じる因果関係の分析や住民ニーズの分析といったプロセスを重視するよう指導を行っており、この結果、研修終了後の研修生の自己評価では、「政策等の知識習得」に並んで、「政策立案能力」の伸びが大きくなっている。

また、中央研修機関に求められる幅広い人的ネットワークの形成について自治大学校では、全国の地方公共団体から派遣された研修生が、全寮制による合宿研修に参加し、活発な交流を行うことによって、特定の地域や行政分野の枠を越えた幅広い知識や視野を得ることができるようにしている。研修で得られた成果や人的ネットワークを、派遣された職員のみにとどめることなく、広く職場等へ還元していくような取組みが、中央研修機関での研修効果を高めることにつながると考えられる。

最後に、本調査が、各地方公共団体において、人材育成のための職員研修を実施するうえでの参考資料として、少しでも役に立つことができれば幸いである。

参 考 资 料

- ② 公共政策・行政経営に係る知識
- ③ 現状における課題・問題点を発見する能力
- ④ 政策・施策を企画・立案する能力
- ⑤ 上司・住民等に分かりやすく説明する能力
- ⑥ 庁内外の関係者と調整・折衝する能力
- ⑦ 政策・施策案を実行に移すべきか否かを判断する能力
- ⑧ 部下を育成する能力
- ⑨ 組織を管理する能力
- ⑩ その他（ ）

【問2】 問1で選んだ知識・能力を向上させるにあたって望ましい職場外研修（Off J T）の「進め方」としてはどのようなものが考えられるでしょうか。①主事・主任等の一般職員、②係長・課長補佐等の監督職級職員、③課長等の管理職級職員のそれぞれについて、問1で選んだ項目ごとに、最も適すると思われる進め方を次のうちから「1つ」選んでください。

(1) 主事・主任等の一般職員

- ① 行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修
- ② 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（注4）を行う研修
- ③ 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修
- ④ その他（ ）

（注4）「ディベート」とは、ある一つの論題をめぐって、相対する2つのチームに分かれて、一定のルールのもとに公平に証明しようとする議論を闘わせ、第三者が勝敗を判定する研修手法をいいます。

(2) 係長・課長補佐等の監督職級職員

- ① 行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修
- ② 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
- ③ 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修
- ④ その他（ ）

(3) 課長等の管理職級職員

- ① 行政課題についての知識・スキルを習得する講義を中心とした研修
- ② 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
- ③ 具体的な行政課題に対する政策・施策案をグループで企画・立案する研修
- ④ その他（ ）

【問3】問1で選んだ知識・能力の向上に向けて、すでに特色ある職場外研修（Off J T）を実施している場合（自ら実施する研修だけではなく、専門研修機関への派遣や、合同研修等を含みます。）には、当該研修の名称及び概要を記入のうえ、関係資料を1部御恵与ください。

【問4】問1で選んだ知識・能力の向上に向け、実施している研修のうち、今後改善の必要があると考えている研修がありましたら、（1）当該研修の名称・概要及び（2）改善したいと考えている事項について記入してください。

- （1）研修の名称・概要
- （2）改善したいと考えている事項

【問5】問1で選んだ知識・能力の向上に向け、実施したいと考えているが、現時点において実施していない研修がある場合には、（1）当該研修の名称・概要及び（2）実施していない理由を記入してください。

- （1）研修の名称・概要
- （2）実施していない理由

【問6】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役割には、どのようなものが考えられるでしょうか。次のうちから「1つ」選んでください。

- （1）公共政策・行政経営に係る幅広い知識を習得すること。
- （2）現状分析を行い、課題を抽出できる能力の向上を図ること。
- （3）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。
- （4）その他（）

【問7】自治大学校や市町村アカデミー等の中央研修機関において実施してほしいと考える研修がありましたらその概要を記入してください。

ご協力ありがとうございました。
調査報告書ができ次第、送付させていただきます。

【回答票】

研修調査アンケート

この調査の窓口となっていたいただける方の連絡先をご記入願います。

| | | | | | |
|------|--|--------|--|------|--|
| 団体名 | | 担当課名 | | 担当者名 | |
| 電話番号 | | E-mail | | | |

| | | | | |
|-----|----------------------------------|--------|------|------|
| 問 1 | (1) | | ⑦の内容 | |
| | (2) | | ⑨の内容 | |
| | (3) | | ⑩の内容 | |
| 問 2 | (1) | 問1の答 | 問2の答 | ④の内容 |
| | | | | ④の内容 |
| | | 問1の答 | 問2の答 | ④の内容 |
| | (2) | 問1の答 | 問2の答 | ④の内容 |
| | | | | ④の内容 |
| | | 問1の答 | 問2の答 | ④の内容 |
| | (3) | 問1の答 | 問2の答 | ④の内容 |
| | | | | ④の内容 |
| | | 問1の答 | 問2の答 | ④の内容 |
| 問 3 | 研 修 名 | | | |
| | 概 要 <small>資料を御恵与ください</small> | | | |
| 問 4 | (1) | 研 修 名 | | |
| | | 概 要 | | |
| | (2) | 享 項 | | |
| 問 5 | (1) | 研 修 名 | | |
| | | 概 要 | | |
| | (2) | 理 由 | | |
| 問 6 | | (4)の内容 | | |
| 問 7 | | | | |

地方公共団体の人材育成のための職員研修の活用に関する調査

平成 26 年 3 月 発行

編 集 総務省自治大学校 教授室

〒190-8581 東京都立川市緑町 10 番地の 1

TEL 042(540)4506(直通) FAX 042(540)4503
