

HIYAKU

2018.3



特集

足元から見つめなおす、自治体の政策形成

特集

「戦略と人事開発をつなぐ」教育体系構築の
“考え方”と“方法論”

事例

今がアクセルポイント！ 高島市の人材開発から組織開発へ

特集 1

足元から見つめなおす、自治体の政策形成

沖縄大学地域研究所 研究員 白井次郎 1

特集 2

「戦略と人事開発をつなぐ」教育体系構築の“考え方”と“方法論”

株式会社リードクリエイト 取締役 吉田 卓 7

実践事例

今がアクセルポイント！高島市の人材開発から組織開発へ

高島市総務部人事課 主任 棟方達郎 15

内部講師レポート

基本に立ち返ること

～新任職員(後期)研修「接遇」の講師を担って～
草津市都市計画部都市再生課 主査 田川祐子 18

とうだん(登壇)ってどうなん!?

～現任職員(1部)研修「クレーム対応」の講師を担って～
彦根市福祉保健部社会福祉課 主任 小川 俊 19

紹介します、わがまちの研修

大津市：**キャリアデザイン研修** 大津市総務部人事課 主事 森下 嵩 20

米原市：**政策形成入門研修** 米原市総務部総務課 主査 高橋 仁 21

受講者レポート

業務の振り返りと再構築

～係長級職員(1部)研修を受講して～
愛荘町子育て世代包括支援センター 係長 平林美夏 22

発信力のある職員になるために

～ワンペーパープレゼンテーションを受講して～
東近江市市民環境部交通政策課 主事 大和田 莉加 23

お互い気持ちの良いコミュニケーションをとるために

～チームビルディングを受講して～
近江八幡市立総合医療センター医事課 主事 福井崇人 24

10日間の宿泊研修で得たもの

～市町村アカデミー「研修講師養成講座(地方公務員制度)」を受講して～
野洲市総務部人事課 主査 松野哲典 25

滋賀県市町村職員研修センターからのお知らせ

新たな研修講師、誕生! 26

平成30年度はこの研修がアツい!! 27

特集1

足元から見つめなおす、
自治体の政策形成

沖縄大学地域研究所 研究員 白井次郎

【平成29年度 政策形成能力向上研修 講師】



● すごい早さで変わっていく世界

二十一世紀の今、ますます世の中は激変しています。国家間のいがみ合い、宗教の違いによる争い、民族主義の対等、格差社会。報道されている今の社会を考えると、暗い気持ちになったり不安な気持ちに襲われます。日本に焦点を合わせても、近隣の国からいつ大陸間弾頭弾が日本に落とされるか分からない不安、世界一早いスピードで進行する少子高齢化社会の不安、人が住まない地域が増え、それに伴って農業、林業、畜産業そして漁業という自国の食料自給率もままならなくなる危機感、日本を牽引してきた工業の国外移転による国内工業の空洞化など、この先の日本を考えると、不安ばかりが募ります。

● 先立つものは「お金」。それは本当なのか。

こんな不安な世の中になると、人は「お金」を頼りにします。「お金」がないと病気になっても病院にも行けない、食べ物を買うことも、家に住むこともできない。だから、自分のことは自分で守らないといけない。それには、いざという時に、いつでも対処できるように貯金をしようとする。そう考えて、それができる人はよいけれど、できない状況にある人は、日々

の生活もままならないほど「お金」が足りない。生活の基本「衣食住」もままならない。子供に教育を十分に提供することも難しい。すると、貧困の家庭は、なかなかその生活から抜け出せず、次世代も貧困生活に陥り易い。これが進むと、「お金」のある人と「お金」のない人の格差はどんどん拡大し、困ったことに、「お金」のある人よりも、「お金」のない人のほうが増えてしまうというのが、日本でもすごい勢いで進行している格差社会のように思えます。

しかし、老後や今の生活に不安があるから「お金」にしがみつかざるをえないというのであれば、不安を解消すれば良いはずです。

ごく当たり前のことですが、みな、地域に生まれ、社会で生活できるように一定の知識や教養を身に付け、自分なりの働き方で働き、家族と楽しむ時間があって、いつかお迎えがくるまで、そんなにたくさん「お金」を溜め込まなくても、安心安全に暮らせていければよいはずで、人生に大切なことは、「豊か」に過ごせることであって、不安に掻き立てられて「お金」に執着することではないでしょう。それに、いくら「お金」があっても、買えるものには所詮、限界があります。





講義の様子

自治体の大切さ

法律をいちいち出して議論しなくても、市町村という自治体は、国民にとって実に素晴らしいことをしています。

たとえば、お金など支払わなくても、世の中の素晴らしい本は図書館にあります。インターネットの有無に関わらず、貧富の格差なく、平等に、読みたいと思った本が図書館にはあります。

大人になって、生活に支障がないレベルの知識を教えてくれる小中学校という義務教育は、市町村ががんばって支えてくれています。少し考え直してみると、わたし達が日常の生活や仕事に頻繁に使っている知識は大半が中学校までの勉強で足りています。

世界でトップレベルの安心安全な水も自治体が供給してくれています。最近、市販の水を好んで買う人が多くなっていますが、安全衛生

に対して厳格な基準を保っている公営水道は、やや基準の甘い市販の水より素晴らしいものです。

このように、国民にとって、自分たちが生活していく上で、最も重要な役割を果たしてくれているのが、市町村という自治体です。しかも、そのサービスは、大金持ちの人たちと所得が少ない人との間に分け隔てなく平等に供給される、素晴らしいシステムにもなっています。

国民というくくりが存在しても、わたし達は、国民の前に、地域に住む住民ですから、考え方によっては、市町村の方針や政策のほうが、よほど大切とも言えます。

先行きが不透明な時代だからこそ、生活に直接関係する市町村という自治体に期待されることは、一層大きくなっていると考えられるでしょうし、単なる公共インフラサービスだけでなく、地域が独自に考えて実践していく政策力や実現力も問われる時代です。

● 職員の姿勢を改めて見直そう。

国という行政は、北海道から沖縄に至るまで、すべて一律に、法の下に処理基準を考えます。同様に、都道府県という行政も、広域全体を考えなくてはなりません。そうすると、それぞれの地域の特殊性を認めていこうとするよりも、どうしても均一で一律な処理を優先に考えがちになります。だからこそ、自治体の独自の政策立案力が大事になってくるわけで、もし住民に損害が予想されるのなら、場合によっては、法律の解釈を含め、国や県が求める政策に、異議を唱え、議論ができる能力や行動力が必要になってくると思います。しかし、最近の市町村職員の方には、意図するしないに関わらず、国や都道府県の求め通りの処理をしていけば、地域の矛盾や課題が多く発生すると見込まれるにも関わらず、国が言うのだから仕方ない。県が言うのだからやむをえないと、鵜呑みにしたまま処理をしていこうとする方がかなり多くなっているように思えます。

言われる通りにすれば補助金や交付金が出るという話もありますから、ついつい、貰えるお金があるのなら、いただいておかないと損になると考えてしまうこともあります。

市町村独自の政策で物事を実施すれば、国の方針とは異なるのですから、国としては、お金は出せないというのは当然のことです。しかし、国からのお金を、今、短期の事柄だけを考えて貰っていて、将来、ますます、地域に力がなくなっていくたり、住民や特定の事業者がやる気を失い、お金を貰っているうちに、苦勞したり努力したりしなくても生活できると考えるようになってしまえば、地域の活力は失せてしまいかねません。

市町村職員の方は、当たり前ではあるのです

が、まず一番に考えなければならないことは、自分の地域の住民や地域のことでしょう。そうでなければ、気がつけば、国や都道府県の出先機関になってしまっていたとなりかねません。単なる出先機関であるのなら、地方自治体という独自の行政機関は必要なくなってしまいます。

しかし、いくら地域や住民のためだからといっても、法令解釈や根拠なく、単に国や県に異論を唱えるだけでは、単なるクレーマーになってしまうでしょう。それに、独自の政策でがんばるのなら、それ相応に覚悟も必要です。成功も失敗も、その結果は、すべて自己責任になるからです。

そこで、市町村の皆様にはぜひ当たり前のことを自問自答いただきたいのです。自分は何のために自治体職員として存在しているのだろうか。

自治体の職員も、民間の企業に勤務されておられる方とまったく同じように、給与所得者です。けれども、「自分の組織に利益を与えるためではない。自分も生活するために一定の所得は必要だけれども、住民のために良いことを真剣に考えて、住民や地域のプラスになる行動をすることが目標であって、単なる事務屋でも処理屋でもない。」という地方公務員法30条で誓った内容を失念してしまったら、単に金銭をもらって作業をしているだけの存在になってしまいかねません。

● 政策立案への一步は、「新聞を読むこと」と「百聞は一見にしかず」の実践から

政策立案とは、いわば、企画立案のようなものです。しかし、自治体の場合は民間企業のようにターゲットが明確ではありません。自動車メーカーなら、人気の出る車を企画し売る構造

を立案し、具体的に、たくさんのお客様が満足していただければ、一応の目標は達成したと言えるでしょう。しかし、自治体では、ターゲットは分散し、地域によって求められる内容も大きく異なるのが現実です。加えて、世の中はどんどん変化していきますから、それに合わせて、住民ニーズも、また刻々と変化していきます。

ですから、自治体の職員には、「情報に鋭敏である」ことが強く求められます。その方策の一つ目は新聞です。一般紙の朝刊には、世界や社会の出来事が網羅されています。国際化社会になって、世界が密接に関係し影響を与え合う時代ですから、遠くアフリカの紛争の事件も、円高円安という事象も、地域の生活に関係してきます。しかし、我々は、世の中で起こっているすべての事柄に立ち会ったり体験したりすることはできません。そこで、社会で起こっている事柄を確認するのに最も手軽で最も安価な情報入手元の一つが新聞なのです。

一方で、記事というものは、記者の考え方や新聞社の方針が反映されやすいものですから、読んだら、自分なりに疑問を持ったり、仮説を考えたり、将来の予測をする習慣をつけることが大事です。

インターネットでも新聞記事を読める時代ではありますが、今のところ、印刷された新聞の方に優位性があると思います。インターネットは意識しなければ興味を持った記事しか読みま

せんし、新聞のように、ページをめくり直して、一面記事と政治面、経済面、国際面、社会面を交互に確認して、「政治はこういう方向らしいが、それに対して他国はこう考えているかも・・・経済界はこんな具合に動くかも・・・」と推測したり仮説を立てたりすることが少々難しいという側面があります。インターネットの記事を何度も読み返したりは、ほとんどしませんからね。

もう一つは、「百聞は一見にしかず」の諺とおり、自分自身で体験したり経験したり、見たり歩いてみることを意識的に行うことです。

新聞で、流行っているといわれても、それが本当のところどうなのか、出来る限り現場を見るようにしないと、本当のところは分かりません。

他の団体でも実施しているからと評判になっていて、よく調べずに同様な方策を採れば、自分の地域には合わず失敗してしまうということがありえるからです。

この二つの方法論から得られるデータを、セカンダリーデータとプライマリーデータと言います。本当は、セカンダリーデータとは、単に、新聞に留まらず、他者の手が入った加工された情報の総称ですから、各種統計、本、雑誌などの情報も含まれます。

しかし、お金に余裕がある人は少ないのですから、まずは新聞を基本に考えます。そして、このセカンダリーデータと直接情報であるプライマリーデータの二つを組み合わせ、常に何かを考え、想像し、予測し、仮説を立てるトレーニングをすることが大切だと思います。

自治体職員の武器は法律

民間の方は、法律の解釈はできても、条例という法律を作ることや、解釈の上で運用するこ



とはできません。公務員が民間と大きく異なる点が「法を道具として使いこなす」という部分です。

よく知られているように、公務員として事務経験を20年経た方は、法律の専門家的一种である行政書士になることができます。長年、公務員として経験を積んでこられた方に無試験で与えられるのは、公務員が一般国民と異なって、実務上、法律を駆使しているからとも考えられるでしょう。

自治体職員にとって、法律は道具であり武器です。そして、その武器は、住民の相互の利益のために振るう刀です。民間の方と違い、いざという時に刀を抜くことができるわけですから、そんな人たちが、身勝手に振舞ったり、汚職や収賄、入札妨害、公務員としての倫理性の欠如があってはなりません。庶民の味方の「遠山の金さん」が裏で悪いことをしていたなんてことになれば、冗談ではすまされませんし、まさに、国民や住民の信頼感を失墜させることに直結します。だからこそ、公務員の犯罪については、司法も警察当局も厳しい目があると言えるでしょう。

自治体のみなさんがよく目を通す法律は、実務上、処理や手続きに関連する法律でしょう。それはもちろん大切なことです。しかし、住民の方の立場に立って考え直してみると、こうした実務の法律は、住民の知らない公務員業界のマニュアルのようなものでもあります。住民の生活は、むしろ、異なる法律が大きく関係しています。すなわち、民法、商法、労働法、刑法、民事訴訟法、刑事訴訟法、そして、それらの法の大前提である憲法です。

実務法も大切ですが、住民のための自治体であるならば、住民側の立場になって、今一度、先のような一般法規に改めて目を通すことをお

勧めたいです。ちょっとした概要の解説本で構いません。面白おかしく興味を持てるように書かれた本を読み直してみると、そこには、住民の生活に直結し、いかに法律が機能していくかを改めて理解しなおせる部分がたくさんあると思います。

● 住民の方ともっと接点を持つ

国や都道府県と比較して、市町村が最も強い部分は、目の前に住民がおられて、住民の方々と協議しながら物事を進めていける点です。苦情やお叱りばかり受けて、気持ちが暗くなることもあります。よく考えなおしていただきたいのは、一方的に利己的な苦情や要求をされる方は、住民全体のごくごく一部ということです。そこを怖がって、住民と接するのを避けるのは決して得策とはいえません。

国や県は、直接、住民の方とやり取りし、協働してことに当たるといことが機能上なかなかできません。ということは、直接、住民と接し、「現場の生の声を確認する」ということができないということでもあります。「現場を知っている・生の声を聞いている・いざとなれば住民とともに活動できる」。これこそが市町村という組織の圧倒的な強みでしょう。

ですから、積極的に住民の方々と接していただきたい。積極的にこちら側から接していくと、住民と行政の間にある、「見えなくて大きな冷たい氷の分厚い壁」はどんどん溶け出して、親近感が生まれ、やがては、それが信頼関係に成長していくはずです。

住民と自治体に距離感があるのは、親しくなっていないからだけのこと。それなら、こちら側が親しくなる努力を少しだけやれば、変化が見えてくるはずですよ。

● 仮説と予測の上で企画をしてみる

情報を集め、体験をして、住民の方々と接し、現場の生の声が聞こえだすと、より一層、本質的課題や問題も見えてくるようになりますし、その解決策も、案外、大きな組織力や予算がなくても可能な部分があることが見えてくるかも知れません。

そこからが、市町村職員の方々の、本領発揮の部分です。

行政側は、政策案、施策案、つまり仮説をいくつも検討してみます。そして、それぞれには、個々に実施する場合のメリットとデメリットが予測されるはずですが。そのデータを元に住民の方々と積極的に議論してみる。つまり、住民協働を実施するのです。

住民の方々とすでに信頼関係が構築されてい

れば、住民の方々は議題について真剣に応じてくれるようになりますし、市町村の役割もしっかり考慮して、方策の検討を進める協力もしてくれるようになります。

政策立案とは、行政が「神」のように振る舞い、決定している神の意向をいかに人間に理解納得させるかというスタンスではなく、いっしょに悩みいっしょに進む方法をいかに作り上げていくかにあります。

これからの時代は、自治体がいかに住民とともに歩める仕組みを作って実践できるかに鍵があるように思えます。経済も人口も縮小していくことが予想される時代、政策立案力も昔とは異なる方法が必要になってくることでしょう。欧州で次々と起こっている国民投票の姿を対岸の火事と考えてはいけない時代です。



受講者の様子

特集2

「戦略と人事開発をつなぐ」 教育体系構築の “考え方”と“方法論”

株式会社リードクリエイト 取締役 吉田 卓

【平成29年度 研修プランナー研修 講師】



1. 各社の教育体系に関する課題意識

「なぜ、企業内での人材開発はうまくいかないのか？そして…なぜ、人と組織は変わらないのか？」

これは人事・人材開発部門のみならず、経営層や現場責任者が常々疑問を抱いている関心事項の1つであろう。

私自身、これまで様々な企業の教育体系に関するソリューションを提供させていただいてきたが、各社が抱える「人材開発」に関わる課題意識は年々高まってきており、経営における人材開発の位置づけや重要度が格段に変化していることを日々感じずにはいられない。まさに喫緊の課題である。

その中でも、とりわけ教育体系に関して各社共通の課題意識としては、以下のようなものが挙げられる。

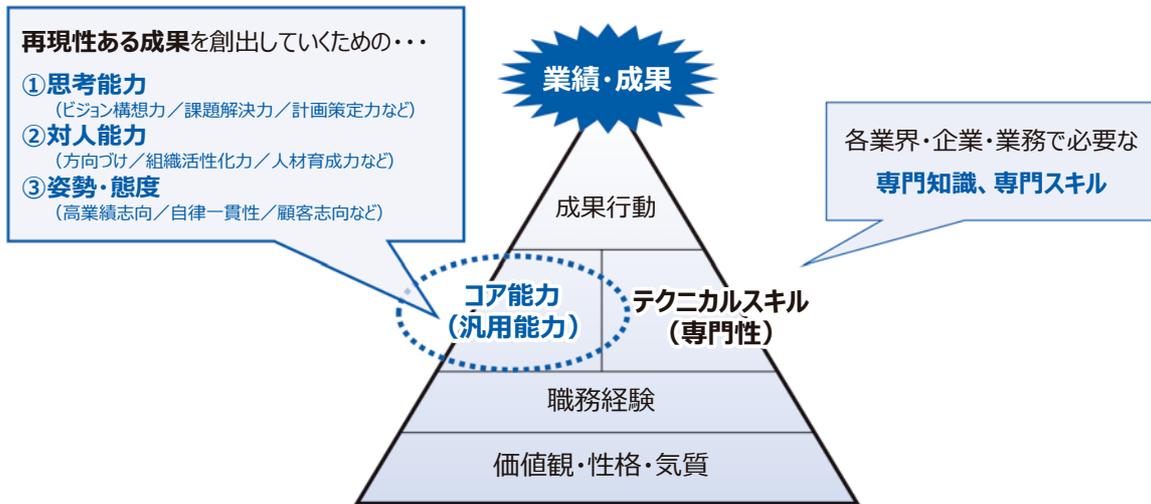
- (1) 「人事諸制度」と「教育体系」の非連携、不整合
- (2) 教育体系を通じて現場へ発信したい「コアメッセージ」の不明瞭さ
- (3) 輩出したい「人材像」と「育成要件」の曖昧さ

- (4) 実施している「教育同士のつながりや一貫性」の不足
- (5) 各研修の「位置づけ」、「根底にある思想」の不在

ご覧いただいた通り、教育内容や施策そのものへの課題意識というよりは、思想や仕組みに関する課題意識が圧倒的に多く、「ミクロで表面的な改善」よりも、「マクロで抜本的な改革」が問われている。とりわけ、(1)にある“「人事諸制度」と「教育体系」の非連携、不整合”については、現場社員の「シラケ」を生む要因にもなっており、企業内で教育研修と職場実践がつながりきらない最大の理由にもなっている。人事・人材開発部門から発信されるメッセージに一貫性がなく、等級制度や評価制度などで重視しているポイントが教育体系に何ら意味づけがなされていない構造は早急に是正していくべきである。

また、取り巻く外部環境を見ても、教育体系の構築や見直しを複雑にしている要因が数多く存在する。その中でも昨今「VUCA」^(※)という今後の社会経済環境が極めて予測困難な状況に直面しているというキーワードが席卷しているように、経営の舵取りから不透明さが漂う中、

(※) Volatility：変動性／Uncertainty：不確実性／Complexity：複雑性／Ambiguity：曖昧性 の頭文字をつなげた造語



(図表1) 成果創出モデル

人材育成の方向性にも大きな影響を与えている。

この「VUCA」の中において、我々が最も危惧しなければならないのは、(図表1)にある「職務経験」と「テクニカルスキル(専門性)」が一気に陳腐化していくという事実である。現行の職務を遂行するうえでは、欠かすことのできない重要な要素ではあるものの、環境が変化すれば全く通用しなくなる可能性を秘めた要素でもある。猛スピードで変化していく昨今のビジネス環境においては、どんな状況や立場であっても「成果の再現性」をもって「安定的に発揮する」ことができる「コア能力」の準備度が組織においても、個人においても成否を分けると言っても過言ではない。

2. 企業内人材育成としてフォーカスすべき「コア能力」とは

「コア能力」とは、(図表1)にもある通り、リーダーシップ行動を下支えする思考能力や対人能力、姿勢・態度のことを指しており、今後さらに重要性が高まっていく一方、開発や育成

には相当な時間を要するという特性を持っている。例えば、「組織の問題を解決する力」や「周囲を動機づけ、巻き込んでいく力」などを一朝一夕で育成することができないことは想像に難くない。

このようなことから、「コア能力」の開発には「早期、かつ計画的に」というキーワードが付きまとうのである。特に、過去の業務からでは想定することが難しい大きな役割の変化があるタイミングでは、早期から計画性をもって次のステージに向けた準備を整えることが必要不可欠になる。

また、「コア能力」に関して、各社でもう一つで大きな課題となっているのが、その定義の曖昧さである。例えば、「リーダーシップ力」や「マネジメント力」、「コミュニケーション力」などが顕著な例であろう。これらは抽象的、かつ包括的な言葉であるがゆえに、結局どのような能力なのかが「分かったようで分からない」のである。企業内人材開発を効果的に展開する上で、必ず押さえておかなければならないことは、「誰の、何を、どの水準まで、どうやって変えるの

か」の明確化と合意形成である。それらに曖昧、抽象的なところがなく、「誰が聞いても同じ解釈ができる」レベルまで具体性を持たせなければ、能力開発として効果的なアクションにはつながらない。

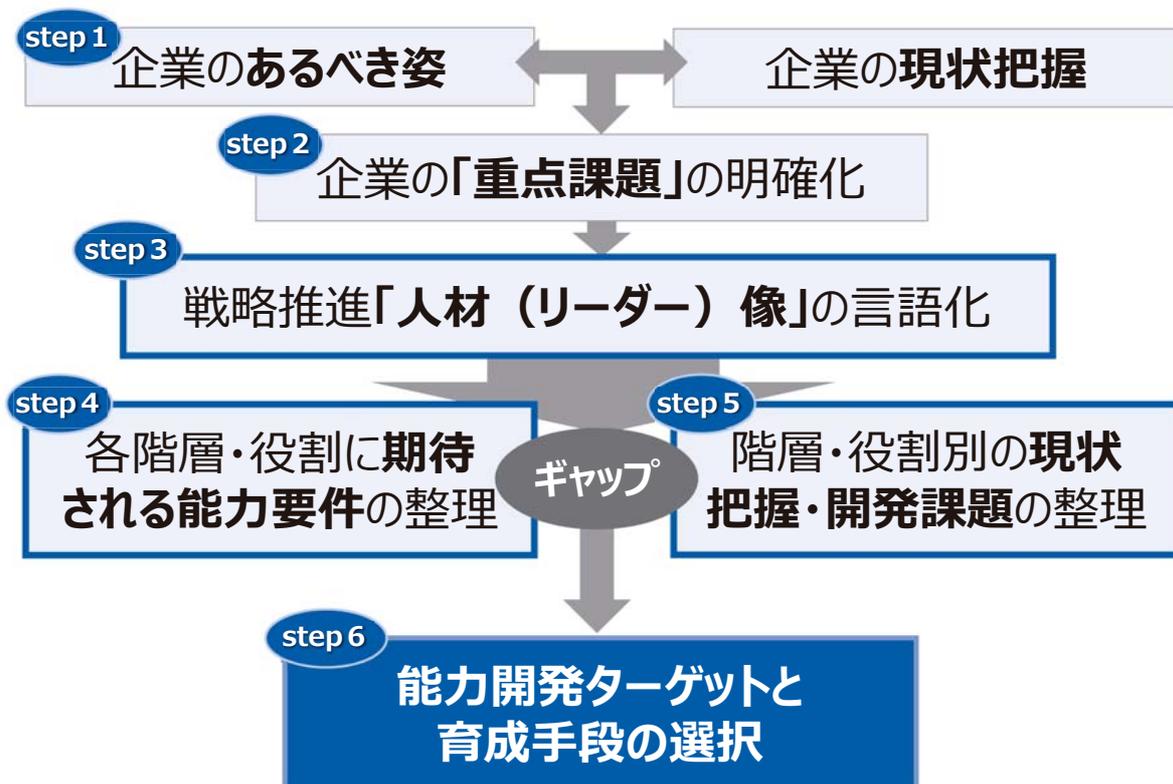
3. 「戦略と人材開発をつなぐ」結節点は何か？

では、この「コア能力」をどのようなプロセスで設計し、定義づけていくべきなのか？

実は、このコア能力の設定プロセスそのものが「戦略と人材開発をつなぐ」最大のポイントとなる。(図表2)にある通り、企業には必ず「ありたい姿」や「目指す姿」が存在する。その姿に向けて、重要となる戦略課題があり、それらを「中期経営計画」や「経営戦略」という形で表現されていることが多い。その重要課題を解

決するにあたって、「どのような人材を求めるのか」、「どのような能力や行動特性を兼ね備えた人材が必要なのか」を言語化したものが真の「求められる人材像（リーダー像）」であり、これこそが「戦略」と「人材開発」をつなぐ唯一の結節点なのである。

しかしながら、この経営のあるべき姿と「同期化・連動化」した人材像を具体的に設定している企業は極めて少ない。「●●という戦略を遂行するために、我社では▲▲ができる人材を輩出し続ける！」という経営戦略と人材像の連鎖が希薄なため、一向に「戦略と人材開発」につながりが確保できないでいる。今こそ、人事・人材開発部門が、「経営視点」、及び「中長期的視点」に立ち、「将来の事業の方向性を勘案した際、いつまでに、どんな人材を、どのようにして確保していくべきなのか？」を構想するこ



(図表2) 教育体系の構築ステップ

とが何よりも求められている。

4. 「求められる人材像（リーダー像）」を輩出し続けるための教育体系

戦略と人材開発の結節点となる「求められる人材像（リーダー像）」が言語化されたら、それらを各役割や各階層に期待要件を明確にしていく必要があり、その要件が求められる人材像への「成長ステップ」に置き換えられる。この成長ステップに合わせた教育機会を提供することが教育体系の意義であり、各階層に応じたコアメッセージを発信し、浸透させることが重要となる。

以上のような観点から、教育体系の再整備に関する相談をクライアント様から受けた場合、まず「階層別教育体系」の構築・見直しから取

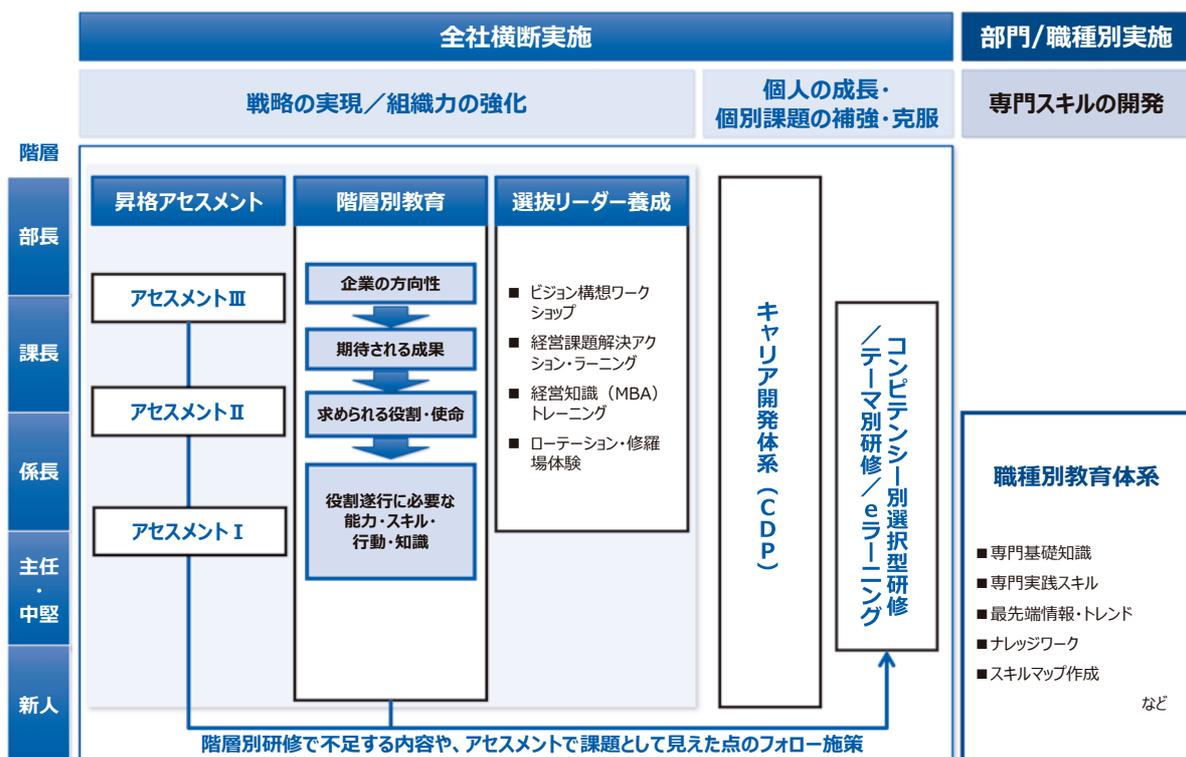
り組むことを我々は推奨している。

教育体系について簡単に整理しておく、教育体系は全社横断で実施するものとして、2つの枠組みが存在する。それは、「戦略の実現・組織力の強化を目的とした枠組み」と「個人の成長や個別課題の克服・補強を目的とした枠組み」である（図表3）。

前者の目的を達成するために中核となるのが、「階層別教育体系」であり、組織における役割や階層、成長ステップの「節目」となる層ごとに、

- (1) 「中長期的に企業が向かう方向性」の共有
- (2) 当該層に「期待される成果」の言語化
- (3) 組織における「自身の位置づけと役割・使命」の再認識
- (4) その役割・使命を遂行するために「必要となる能力や行動」の開発

を主な目的として実施される。いくなれば、階



（図表3）教育体系の分類とそれぞれの位置づけ



講義の様子

層別教育は、企業内人材開発の骨格をなしていると言っても過言ではない。

その階層別教育を体系的に展開することは、以下のような効用がある。

(1) 「会社の方向性」と「組織における各人の位置づけや役割」を理解・再考させる機会を提供することができる

短期業績へのプレッシャーが高まり、専門性や実務スキルが要求されると、近視眼的、自己完結的な行動に奔走しがちとなる。階層別教育は、企業の方向性や期待される成果、役割・使命について腰を据えて「再考」させる非常に貴重な機会を提供することになる。我々はこれを「変化の言語化」と呼び、昇格時や役割転換時には自分たちで言葉にする作業を重

要視している。

(2) 企業における「中長期的な成長・育成ステップ、要件」を受講者、及び現場上長に理解を促すことができる

人材開発に関して、社員から最も多く聞かれるのは「成長ステップが見えない」というものである。役割ステージの転換点や成長の節目に教育研修を実施し、求められる要件を明示することで、成長ステップのみならず、成長に向けた能力開発課題も見えやすくなる。また、これらの成長ステップ、成長課題を受講者だけでなく、現場上長が理解し職場でのフォローアップに協力を仰ぐことが極めて重要となる。上長にとって、階層別教育が一つの「マネジメントツール」として活

用してもらえるよう、設計することも肝要である。

(3) 社員間の「相互理解・協働意欲の向上」を図り、組織間連携の土台形成を促進することができる

同じ役割を担った異なる部門の人材が集まり、お互いの思いや見解、更には「人となり」や「各部門が抱えている課題」を共有し合うことで、協働意識が高まり、組織間連携のインフラが形成される。拡大解釈すると、同階層における「組織開発」を促進するきっかけともなり、大きなインパクトになりうる。

(4) 現場での「マネジメント格差の補完」や「OJT支援」につなげることができる

階層別教育を実施することで、現場のマネジメント格差による受講者の成長のバラツキを是正し、底上げを図ることができる。また、研修で把握した受講者の成長レベルや成長課題を現場上長にフィードバックすることによって、OJTを再生させ、補完するきっかけを作ることが可能となる。

(5) 同一環境、同一条件の中で、対象者に関する「能力特性」や「リーダー適性」などの直接的な「人材情報の収集」機会として活用できる

人事部門にとって、社員の能力特性や適性などを測定したり、把握したりする機会があまり存在しない中、階層別教育は同じ環境や条件の中で、パフォーマンスレベルを把握するのに好都合な場でも

ある。直接的に「査定」につながるようなアセスメントを実施するのではなく、今後の「適材適所」や「能力開発機会の提供」につながる情報を収集できるよう工夫を加えることを推奨したい。

これらの「効用」を享受できるよう階層別教育を体系化し、継続的に実施することを通じ、企業からの「メッセージ発信」機能として様々な人事諸制度と有機的に連動させていくことが、戦略実現や組織力強化につながっていく。また、企業が求める人材の輩出、ひいては社員一人ひとりにおける「コア能力」の開発度合いへ大きな影響を与えていくのである。

5. 現場で「能力開発が進まないワケ」と人事・人材開発部門に期待される役割・使命

本文冒頭の問いにもあった「なぜ、企業内での人材開発はうまくいかないのか？そして…なぜ、人と組織は変わらないのか？」に対して、改めてどうお答えになるだろうか。まとめとして、我々が各社で見聞きしてきた“現場で能力開発が進まないワケ”を5つのポイントに整理して本稿の結びとしたい。

(1) “漠然・曖昧な”能力の開発・育成に奔走している

現場では、“漠然・曖昧な”能力を伸ばすことに労力が割かれがちである。例えば、前述した通り「リーダーシップ力」や「マネジメント力」というのは、まさに「漠然・曖昧」とした能力の最たる例であろう。私たちの能力は、個別具体的に特定し、個別具体的な実践を意図的に

取り組むことでしか向上しない。まずは、開発対象とする能力を特定していくことが大切であり、その能力が現状どのレベルにあるのかを客観的に知ることも同時に重要である。

(2) 現場では、結局「短期成果をあげている人」が“ヒーロー”である

成果主義、業績至上主義のもとでは、とりあえず成果さえ残していれば組織から一定の評価はされる。処遇も結局は成果次第となりがちである。極論、能力開発を進めなくても、成果さえあげていれば、給与も下がることはない。つまり、職場では、変革を推し進めたり、挑戦的課題に取り組んだりする人よりも、成果をあげている人が“暗黙のヒーロー”になっている傾向があり、能力開発への機運が高まり切らない職場に陥る要因にもなっている。

(3) 能力開発を進めても、“その先のいいこと”が見えてこない

研修受講後は、自分自身の中で問題意識も高まり、実務でより高い成果を出すために能力開発を進めようと志向するが、本質的な「動機」が喚起されていないケースも多い。そもそも、職場では「能力」と「職位・役割」の関係性も曖昧になっていることから、自分自身が能力開発をどこまで進めれば、管理職、専門職、経営職などの目標となる職位に到達できるのかのストーリーが描けていない社員が多く存在している。また、企業が提示する「求められる人材像（リーダー像）」、

さらには社員一人ひとりに「目指したいリーダー像」が明確になっていないことも、動機が形成されない大きな要因であると考えられる

(4) 能力開発の“具体的なテーマや方法論（処方箋）”が分からない

「なんとなく今のままではいけない」……とは思いつつも、「何をどうやって磨いていくか」、「何をどのように変えていくか」の方法論（処方箋）がないという現実には避けて通れない。実際、「問題解決力」というコア能力一つとっても、強化するための方法論を理解している人が職場にほとんどいない、と頭を抱えているクライアントも多い。

(5) 能力開発を進めるうえでの「パートナー」や「コーチ」という“伴走者”がない

能力開発上、苦手分野を克服するのに、人材開発のプロではない社員が一人で進めていくのは極めて困難である。効果的な方法を相談できたり、客観的にフィードバックしてくれたりするパートナーやコーチの存在は必要不可欠となる。くわえて、上司も「能力開発のプロ」とは限らないため、「業務の指導」はできても、「リーダー育成」には意識も知識も及ばないケースが多い。また、挑戦的な課題に取り組み、一人では成し遂げられないことを成し遂げようとする際には、他者からの支援が不可欠である。高度な課題を「他の誰か」と乗り越えた時に、自分の能力をはるかに上回る成長が実感できるのも理解は難くないであろう。

上記のポイントからも分かる通り、社員の能力開発は一朝一夕では進まない。「置かれた“環境”」「直面する“課題”」「支援する“人”」による要素が極めて大きい。これら「能力開発が進まないワケ」を自組織にも当てはめ、人事・人材開発部門として改革・改善できそうな領域から着手されることを勧めたい。

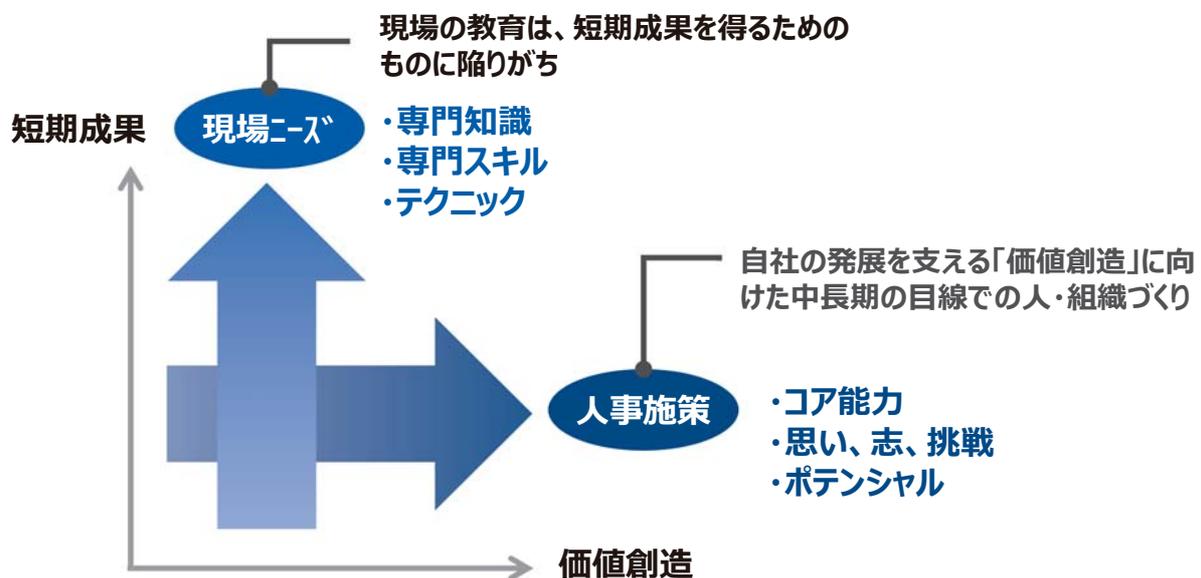
人事・人材開発部門の役割・使命は各社の「新たな価値創造と変革推進を実現できる“人と組織づくり”」が中核にあることは疑問の余地がない。一方、現場は自然体でいけば、全員が「短期成果」を追い、目の前にある問題を一つひとつ解決していくことに奔走する。その時、

現場の教育ニーズは、実務で必要な専門スキルや知識、テクニックが中心となる。その重要性は否定しないものの、経営が「価値創造」を目指している限り、社内の「誰か」がその方向性へ人と組織を牽引していく必要がある。(図表4)

その「誰か」こそ、人事・人材開発部門であり、牽引する際に重要視するキーワードそのものが、人事施策の至るところに盛り込まれている必要がある。

改めて提言したい。

「企業の価値創造と変革推進は人事・人材開発部門が担っている」のである。



(図表4) 人事・人材開発部門の役割・使命

講師プロフィール

吉田 卓 (よしだ たかし) [株式会社 リードクリエイト 取締役]

1977年 兵庫県生まれ。2000年に大学を卒業後、大手金融機関に入社。企画部、人事部に従事する中で、人事・人材開発部門のあり方に強い課題意識を抱く。

2005年 株式会社リードクリエイトに入社。ソリューション事業部 営業プランナーとして、前職での葛藤経験も活かしながら様々な企業の組織・人事課題の解決を支援。2015年 同社 取締役として、営業組織の統括責任者に従事する傍ら、『人事が変われば、会社が変わり、世界も変えられる』という信念のもと、これまで培ってきた「実践知」をもとに、シニアコンサルタントとしても各社のリーダーシップ開発や組織開発支援を担当している。

実践事例

今がアクセルポイント！ 高島市の人材開発から組織開発へ

高島市総務部人事課 主任 棟方達郎

滋賀県市町村職員研修センターでは、人材の育成効果の高い研修を県域で実施しておりますが、加えて、市町の人材育成を円滑に推進するための支援活動などを積極的に行うことも大きな役割の一つとしています。

各市町の研修担当者は、それぞれの職員の能力開発に日々尽力されている中で、今回は人材育成・能力開発の原点である「組織のあるべき姿に向かうための人材を育てる」といった観点から、改めて人材育成の方向性の見直しに取り組んでおられる高島市の事例についてご紹介いただきます。

現状維持型の組織から 政策開発型の組織を目指して

高島市は、平成17年1月に旧高島郡6町村が合併して早12年の歳月が経った。全国的に人口減少が進む中、本市の置かれた状況も例外ではない。加速する人口減少に加え高齢化も進み、社会を取り巻く状況の変化から本市が抱える課題は年々増大している。

一方、本市組織の課題として、町村合併に伴い旧町村毎で培ってきた組織のアイデンティティを合意形成することに時間を要したことに加え、合併以降、1期（4年）毎に首長が交代したため、職員は市政の方向性が変化する都度、新たな政策への対応を強いられるなど、長期に渡り組織内が混沌とした状態の中で行政経営を行ってきたことが挙げられる。

このことから、職員は何に基づき職務にあたるのか、また何を将来のまちづくりビジョンとして取り組むのかを見定めることが十分出来ないまま、その時々の方針や指示に対応することの常態化を招き、その結果、「仕事に対するモチベーションの低下」、「市の課題を自分事として考えられない“他責文化”が根付いた組織」、

そして「組織マネジメントの機能不全」に陥ったことが、高島市組織の“本質的な課題”と考えられる。

しかし、本市は昨年の市長選で福井正明市長が再選され、合併後初めて2期目の市長の下で職務に当たることができ、組織としてようやく安定期を迎えている。そこで、これを機に組織の本質的課題に対応すべく、本市がこれまで職員の能力開発により“人の力で組織を変える”ことを主眼に進めてきた個人の人材開発を、今後更に組織開発へと進展させていくチャンスが到来している。

本市は今後、「現状を維持することに追われていた組織」から「将来へ向けてチャレンジ（政策開発）する組織」を目指し、組織開発へのアクセル・ペダルを踏み、組織力のレベル・アップを図りながら組織の本質的な課題解決に向けた取り組みを加速させていきたい。

組織として将来に向けた 目的意識を高めていく

高島市の組織改革・体質改善へ向け新たな波を感じ始めたのは、平成25年2月から始まった

福井市政と時期を同じくする。就任当初から福井市長は市がそれまで抱えてきた政策的課題やその他多くの難題解決を進めるとともに、人材育成にも積極的に取り組まれている。

特に中堅・若手職員には、市長をはじめ経営幹部協力の下で独自の「政策形成研修」を取り入れ、職階の早い段階から政策開発能力を養う機会を与えている。また、全所属長を対象とした「プレゼンテーション能力向上研修」では、所管組織の職務内容や今後の事業展開等を全職員に説明する機会を設け、所属長の説明力向上に力を入れるだけでなく、聴衆者である職員にも他部署の業務知識や課題を共有させ、相互のスキルアップに取り組んでいる。

他にも、職員間・組織間の関係づくりと仲間意識の醸成を図る「オフサイトミーティング」や業務の効率化を図る「業務改善運動」を全庁的に実施するなどの人材開発を進めている。

しかし、人材開発レベルは向上しているものの、現状は本市組織の本質的課題の一つである“職員のモチベーションの低下”などが要因となり、自ら能力開発を行う者に偏りができていることから、今後将来へ向かってみんなでチャレンジしていく組織形成を図るためには、更なる目的意識の改革が求められる。

能力開発の目的は、単にOff-JTで研修の機会などを与えることではなく、組織として日々の職務遂行の中で目標達成に向けて職員が必要な知識やスキルを身につけることにある。それは、我々自治体職員が養う能力開発の目的が、市の最上位計画である「総合計画」で示す市の将来目標像やまちづくり方針を実現させることが目的となることを十分理解していくことから始めなければならない。

こうした目的意識を組織全体で共有できれば、組織としての目指すべき方向性が明確になるとともに、職員のモチベーションも向上し、職務や自身の能力開発に積極的に取り組むことができるだろう。今は未だ個々の人材開発の領域に

おける改革であり、組織開発については未着手である。そこで更に高い目的意識を持って人材開発レベルを組織開発レベルへと引き上げていく必要がある。

“行政経営システム”として連動し、まちづくりを加速させる

地方分権が進む中、本市も総合計画、行財政改革プランや行政評価などの様々な「仕組み」を策定してまちづくりに取り組んでいる。また近年では、まち・ひと・しごと創生総合戦略や人事評価制度といった仕組みも作られてきた。しかし、それぞれの仕組みは個々に組織の縦割りで動かしていることから、相互の関連性を欠いている状態にある。

例えば、本市人材育成基本方針も平成19年度に策定（平成27年度改定）しているが、新しい総合計画（第2次：平成28年度策定）の下での見直しは未だ出来ていない。これは人事評価制度の基になっている重要な仕組みの一つであることから、一人ひとりの職員の個人目標や評価が新しい総合計画との関連性を十分に認識できない状況にも繋がっている可能性がある。

こうした状況は、他の行政経営の仕組みも同様であり、その背景には、仕組みを「つくること」が目的化されていること、仕組み同士の「整合性・関連性が十分図られていない」ことが仕組みの乱立を招き、行政経営システムとして足並みが揃っていない状態にある。それは、仕組みそのものが組織内で不要なものと取り扱われ、本質的課題の“他責文化”を招いている要因にもなっている。

こうした中、本市では行政経営に係る仕組みを所管する企画管理部門の職員を対象に研修会を開き、まずは互いがまちづくりを推進する為に導入・運用しているそれぞれの行政経営の仕組みを振り返り、再確認する機会を設けた。

研修会では、企画管理部門間の協働関係を築

くことの必要性に気づき、現在ある多数の仕組みを一つの“行政経営システム”として有機的に統合していくことが、職員の職務に対する使命感や市の目指す方向に向けた改善意識を高め、相互に協力する関係を築きやすくすると感じられた。

今後は、この取り組みを一回の研修会に終わらせるのではなく、企画管理部門間の連携に繋げ、経営システムとして仕組みを連動しながら、統合したシステムとして高いレベルで回し、組織全体の成果を高めていけるようにすることが求められる。

人材育成基本方針（改訂版）を基に 組織マネジメントを徹底させる

本市の行政経営システムを俯瞰的に見ると、人材育成基本方針が総合計画と関連付けができていないことから、組織の目的である「総合計画の実現」を果たす為の組織マネジメントの徹底ができていない状態にある。そこで現行の人材育成基本方針の見直しに着手し、人事評価制度を反映させた新たな人事システムの整備を進めていきたい。

特に、改訂する方針に明記したい内容は、目指す組織像と組織マネジメントの指針、役職ごとの役割責任（事業の優先順位、業務量の調整、業務改善、能力開発等）である。

例えば「部長のマネジメントはどうあるべきか？」「課長（所属長）と部長のマネジメントはどう違うのか？」また「係長とのマネジメントは・・・」といった階層別の役割定義と違いを明確にすることにより、役職ごとのマネジメントスキルを高められるだけでなく、組織全体が効率的な業務遂行と効果的な組織運営を図り、その成果を最大限に発揮していくことのできる組織へと改革していく必要がある。

また、管理職に求められるマネジメント力が明確になり、更には役職に応じた能力育成と考

課の仕組みも組み込めば人事評価制度との連動も可能となることから、管理職員（マネージャー）の実践力を高める研修とそれを支援していく体制を整備すれば、庁内全体の組織マネジメントの徹底に取り組んでいくことができるようになる。

終わりに

上記のように、本市組織としての本質的課題の解決に向けた取り組みを行う一方で、本市は新たな問題にも直面しており、今から2年後の平成32年度には組織として大きな“変革期”を迎えようとしている。

まず、財政面では合併後に受けていた地方交付税の合併算定替による増加額分が不交付となり、これまで以上に財政制約の厳しさが増す。また、現行の臨時・非常勤職員制度が抜本的に見直され、新たに会計年度任用職員制度として任用・勤務条件等の運用が大きく変わることから、正規職員も含めた職員定数の整理が必要とされる。

併せて、本市は現在整備中の庁舎工事が平成31年度中の完了し、行政運営体制が分庁方式から本庁方式へと変わる。こうした中、平成32年度は人事異動後の新体制で本庁方式の運営を開始する年となることから、新しい職場で職員が生産性の高い働きができるよう、職場環境の整備にも取り組まなければならない。

このように、本市は組織運営に重要な「ヒト・モノ・カネ」全ての要素で課題に直面しており、早急な課題対応が求められることから、まず組織人である職員と共有し、職員個々の意識改革に努めながら組織全体の風土・体質改善に取り組んでいきたい。



内部講師レポート

基本に立ち返ること

～新任職員(後期)研修「接遇」の講師を担って～

草津市都市計画部都市再生課 主査 田川 祐子

この新任職員(後期)研修で実施される「接遇」は、特に細かなスキルを身につけるわけではなく、どちらかというとも基本的なことを改めて学ぶ内容です。しかし、この採用後半年のタイミングで基本的な接遇を振り返るのは非常に大切だと感じています。

自分自身を省みて、良くも悪くも仕事に対して「慣れ」が出てくる時期です。その慣れが今までできていた挨拶やコミュニケーションが疎かになってくることもあります。

私は、市役所に入庁してからずっと窓口業務を担当していました。その中で、わかりやすいと市民の方に言われた説明の仕方をずっと使い回すようになりました。しかし、ある日対応した市民の方に「丁寧に説明してくれていると思うけど、全くわからない」と言われてしまいました。

良いと言われたことを続けるのは悪くないことです。しかし、私はわからないとおっしゃった市民の方の表情も見ずに、良い説明だと思い込み、一方的に話していたのだと思います。まさに、相手を見て話す、話の内容をご理解いただいているか確認する、といった接遇の基本を疎かにしていたのだと思います。

公務員の接遇で一番大きな特徴は、市民の皆さんに公平・中立に対応することです。市民の皆さんは通常のサービスと違い、市役所や役場選ぶことはできません。だからこそ最前線に立つ職員が、来られた方には市役所・役場の代表となって対応し、気持ちよくお帰りいただきたいと思っています。その

ためにも、第一印象を決める身だしなみや挨拶、窓口対応や電話対応などのコミュニケーションといった接遇の基本をきちんと実践していくことが最も大切であると思います。

自分自身が失敗したことを新規採用職員の方に伝えていき、同じミスをしないう、よりよい接遇につなげる参考にさせていただけたらという思いもあり、今回接遇の講師として登壇の機会を与えていただきました。研修の準備をする中で、自分自身の接遇についても振り返る機会となりました。

受講者の皆さんには最後に、よりよい接遇に向けて実践への決意を一人ずつ話してもらいました。その決意を忘れずに、これからも業務に取り組んでいきたいと思っています。また、新規採用職員だけでなく、我々先輩である職員も、時には基本に立ち返って、市民の方に感じよく対応できているかことが見直すことが大切だと感じています。



研修の様子



内部講師レポート

とうだん(登壇)ってどうなん!?

～現任職員(1部)研修「クレーム対応」の講師を担って～

彦根市福祉保健部社会福祉課 主任 小川 俊

今回、私は採用後5年目の職員の方を対象とした、クレーム対応研修に登壇させていただきました。今まで研修を受講する側の立場でしたが、今回は初めて登壇する側の立場で研修に臨みました。私自身このような経験ができてよかったと思います。そこで私自身が内部講師を行って気づいたこと、大切だと感じたことについて述べたいと思います。

①自身がクレーム対応(研修内容)について改めて考える・勉強できる機会

クレームとは何か、クレーム対応において大切なことは何か、日々の業務の中ではあまり振り返ることはないと思います。しかし、講師として登壇するにあたり、自身がクレーム対応を行った際の失敗について振り返りました。そして、クレーム対応をした際に、どのように対応すればよかったのかを考えるとても良い機会になりました。また、研修を行うにあたり、受講していただく受講生に理解してもらうために、クレーム対応について勉強しました。このような機会がないとクレーム対応について勉強する

機会はなかったので、とてもよかったと思います。

②聴き手に「伝える」という意識

私自身、先ほども述べたとおり、内部講師は初めてでした。研修に登壇する準備として、内部講師のための研修を受講させていただきました。その研修において、人に「伝える」ためには、口調やしぐさ、話すスピードや説明方法等、様々なことを意識する必要があると学びました。同じことを説明しても、伝え方によって聴き手の理解も変わります。日々の業務においても説明責任は問われます。聴き手に理解してもらるように「伝える」ことは、研修時だけではなく、日々の業務においても意識する必要があると感じました。

③事前準備の大切さ

いざ研修が始まると、自分が思っていたよりも時間が足りませんでした。初体験で緊張していたこともあります。時間がないことで動揺し、反省することばかりの研修でした。もっと事前準備を行っていたら、時間管理もできていたと思います。そして事前準備は時間管理だけではなく、自信にもつながると思います。事前準備は本当に大切です・・・大切です。

今回、クレーム対応研修に初登壇させていただきました。たくさんの気づきや学びがありました。他市町村の職員の方との交流もできました。研修に登壇するにあたり、たくさんの方にご尽力いただきました。このような経験ができたことは、今後の役所人生の中でもとてもありがたいことであると私は思います。



研修の様子

紹介します、 わがまちの研修

県内の各市町では、健全な人材育成のため研修担当者さんが日々がんばっておられます。今回は、そんな特色あふれる取り組みについて、お二人からお話を伺いました。

大津市

キャリアデザイン研修

大津市総務部人事課 主事 森下 嵩

■ 研修の実施

本市では、職員自身の目標につながるキャリアプランを描くことを研修の重点的な取組み事項の1つとし、仕事や生活において様々な転機を迎える職員を対象にキャリアデザイン研修を実施しています。

自らの能力を振り返り、今後の働き方を考えるキャリアデザインは、職員自身の能力開発だけでなく、モチベーションの向上にも繋がる大変重要なものです。

今年度は、採用3年目研修、主任研修（主任級4年目職員）、係長級職員研修（係長級3年目職員）、キャリアプラン研修（55歳の職員）において実施し、職員自身がこれからの働き方について考えました。

■ 研修内容 ～採用3年目研修を例に～

● 自分を知る

採用からの職務経験を振り返り、成長した自分を知りました。

● 期待される役割を知る

採用後初めての人事異動が間近になる時期であるとともに、新人から若手へと役割が変化することを理解しました。また、これから期待される職員像についてワークを中心に理解を深めました。

● これからの働き方について

期待される役割に向けて学ぶことや身につけるべき課題を発見し、これからの働き方について考えました。そして、同期の前で明日からの働き方を宣言しました。

■ 実施してよかった点

● 受講者のモチベーションアップにつながったこと

受講後のアンケートにおいて、「自分は期待されているんだと認識できた。」「宣言したことを明日から実践する。」「成長した自分を知り、自信につながった。」など前向きな意見が複数あり、多くの受講者のモチベーションの向上につながる研修になりました。

● 受講者に多くの気づきを与える研修になったこと

同期や同年代の職員同士で思いや考えを共有したことで、それまで気づかなかった自身の強みや良さを知ることができました。

■ 研修担当として

研修は多くの「気づき」を得ることができるものだとい頃から感じています。そして、研修の効果を最大限に上げるのは、学んだことや気づいたことを職場に戻って受講者自身が実践し、振り返ることだと考えます。

職員の成長につながる「気づき」の機会を提供することに、人材育成を担う研修担当としての大きなやりがいと責任を感じています。まだまだ未熟者の私ですが、これからも、研修が多くの職員に新たな気づき与えるものになるよう、励みます。



米原市 政策形成入門研修

米原市総務部総務課 主査 高橋 仁

■実施のきっかけ

政策形成入門研修は、ホッケーでのつながりが深い聖泉大学と平成27年度に締結した連携協力協定の一環として始まりました。本市の新規採用職員の研修と聖泉大学学生とでプロジェクトチームを構成し、市の抱える課題をテーマに政策形成の手法を学んでいます。

平成27年度は若者の投票率向上対策をテーマとし、平成28年度からは各プロジェクトチームによる市の課題解決策を掲げた模擬立候補者の政策提案として、市内の高校（伊吹高校・米原高校）で模擬投票を実施しています。

■研修の内容について（平成29年度）

米原市では、第2子以降（3～5歳児）の保育所および幼稚園保育料の無料化やJR東海道本線3駅周辺地域活性化事業など、人口減少に歯止めを掛ける取組を実施しており、市独自の給付型奨学金の創設も進めています。こうしたことから、平成29年度はこれまでの目的に加え、「若者の地域定着」をテーマとしました。これにより、職員が市の課題を考えるきっかけとするとともに、地元高校生も自分たちの住む地域について考える機会としました。

対 象 新規採用職員（行政職） 9人
聖泉大学 12人（聴講5人）

グループ 3グループ（職員、大学生の混成）

特別出前授業 9/14	伊吹高校1年生に米原市の施策の紹介と市長講話
第1～3回 10/4・11・18	政策形成の手法について学び、受講生それぞれの所属の業務の課題を整理
第4回 11/1	伊吹高校1年4組に所属業務の概要とやりがい、課題を紹介し、高校生の関心の高かった「人権」「政策推進」「商工・観光」を各グループのテーマとした。

第5・6回 11/15・22	グループごとに政策を立案し、伊吹高校1年4組の生徒と情報交換
第7・8回 11/29・12/6	伊吹高校・米原高校の教員および選挙管理委員に対し中間発表。内容をブラッシュアップし、「模擬選挙」における政策提案としてまとめる。
第9・10回 12/13・20	伊吹高校・米原高校において、「女性活躍」「スポーツでまちづくり」「就労支援」の模擬選挙演説、模擬投票を実施

■課題と展望

年を追うごとに、市内の高校での出前授業や主権者教育としての取組は充実しており、実際に高校生の声を聞き、意見を交わすことは政策形成を進める上でも大変意義があります。一方、日常の業務とは違う専門的な内容について、深く調べ、アイデアを出し、グループ内で議論を重ねて政策を立案するという十分に時間を充てることができず、受講生の負担も増えています。しかし、新規採用職員、大学生、高校生が米原市を深く知り、地域について考える機会を確保していくことは重要です。

例えば、年度の前半に、高校生や大学生が米原市について学び、意見を交換し、後半の研修で、大学生が橋渡し役となってその意見を伝えることにより、新規採用職員が市の問題に気付く、課題を発見し、政策を立案することができます。そして最後に、前後半の取組のまとめとして高校で模擬投票を行うようにするなど、研修を再構築する必要があると考えています。



中間発表の様子

受講者レポート

業務の振り返りと再構築

～係長級職員(1部)研修を受講して～

愛荘町子育て世代包括支援センター 係長 平林美夏

私は愛荘町における初めての正規職員の臨床心理士として、入職時から発達支援事業担当のグループリーダーという役割を担うことになり、それまでの社会人経験と周囲の先輩方の支えで目の前の業務と必死に向き合う日々を過ごしてきました。

今回、3日間の係長級職員研修において、1日目は、「地方自治の展望」「コスト意識向上」、2日目、3日目は「JST基本コース」を受講しました。日頃は業務に追われ、自身の業務を振り返る時間を十分に持てずにいましたが、この3日間で自分に足りないところを認識することができました。

実務は勿論のこと、公務員として全体を見渡すことが重要であることを再認識すると共に、少子高齢化が進み財政が厳しくなっていくこれからの時代に、いかに自治体運営を担っていくのか、私達一人ひとりの意識にかかっていることを痛感しました。私達は、担当する事業を通して、住民が自分たちの住む地域をよりよい環境にするため、主体的に考えていくことができるよう支援する役目も担っています。発達支援事業であれば、主体的に考え、他者を尊重し、自分も大切にできる人を育むための支援を行っていくことになりますが、個別の支援では人的資源に限界があるため、より効果的な手法を常に意識しながら、愛荘町の発達支援システムを構築していきたいと考えます。

また、コスト意識については、常々持っているが自負していますが、細かな部分だけでは厳



JST基本コースの様子

しい財政難に対処することは困難であり、より大きな視点でコスト削減できるよう、長期的展望をもちながら事業を効率的に行えるよう心がけていきたいと思えます。

JST基本コースでは、リーダーに必要な知識を、具体的に様々な視点から学ぶことができました。特にマネジメントについては、グループリーダーとして必要な内容であり、係長という職名での受講ではなく、もっと早期に学ぶことができれば、業務に活かすことができただろうと思えました。グループでの仕事を円滑に行うため、仕事の質・量・緊急度・重要度を把握し、グループ内で協力しながら業務に臨みたいと思えます。

最後に、本研修の醍醐味は、様々な自治体、部署の方々とお話できることであり、特有の悩みと共通の悩みがあることを知り、様々な工夫を教えていただくことができました。今後も定期的に自分自身や業務を振り返る時間を持ち、飛躍していけるよう取り組んでいきたいと思えます。このような貴重な機会をいただき、ありがとうございました。

受講者レポート

発信力のある職員になるために

～ワンペーパープレゼンテーションを受講して～

東近江市市民環境部交通政策課 主事 大和田 莉加

「自己紹介は得意ですか?」と、研修の初めに講師に問われたため、「得意ではありません。」と私は答えました。すると、さらに「人前で名前を言うことは? 趣味を話すことはできますか? それらはどれくらい苦手であるのか具体的に答えてください。」と続けられたので私は回答に大変困りました。

今回のワンペーパープレゼンテーション研修は、プレゼンテーションの資料を1枚の用紙にまとめ、簡潔かつ具体的に説明する技術を身につける事を目的としています。この研修で私は、「相手に分かりやすく伝える」技術を身につけられたと感じました。

私がこの研修を受講した理由は2つあります。1つ目は、現在担当している交通安全啓発事業の中で、しばしば報道機関に情報提供をすることがあります。その際に、より分かりやすく、読み手が取材に行きたいと感じる資料作りをする必要があります。直ぐに研修の内容が業務に活かせると思ったからです。

2つ目は、私は現在入庁して2年目ですが、今後行政の職員として業務に携わっていく中で

「発信力」が不可欠な能力として求められると考えたからです。

現在、自治体には、地方創生の名の下、各自自治体が抱える問題を自ら解決する能力が求められます。そして自治体間競争の中にあつてわがまちの自治体の魅力などの情報を効果的に発信する必要があります。

では、「相手に分かりやすく伝える」技術とはどのようなものでしょうか。相手に伝えるためには、「相手に伝えたい内容を整理する」、「相手に上手く伝える技術を磨く」、「相手に適切な手段で伝える」の3つの要素を使うことが必要です。この中で最も重要なのが、相手に伝えたい内容を整理することです。分かり難い文章の殆どは、伝える側が伝える内容を上手く理解しておらず、メリハリのない伝え方になっています。

私がこれまでに作成してきた文章は、知識の不足から伝える内容が煩雑になり、分かり難い文章となっていました。まずは自分の業務について理解を深め、相手に伝えたい内容を咀嚼することからはじめたいと講義を受けて強く感じました。



研修の様子

相手に「伝える」ことは、プレゼンテーションの場所だけではありません。電話や窓口など住民の方々からの問合せに答えるときも、先に述べた「3つの要素」を上手く使い相手に分かりやすく説明することが大切になります。今回の研修で学んだ技術を日頃の業務中も意識して実行し技術を磨き、相手に分かりやすくわがまちの魅力を伝えることができる、「発信力のある職員」となりたいです。

受講者レポート

お互い気持ちの良いコミュニケーションをとるために ～チームビルディングを受講して～

近江八幡市立総合医療センター医事課 主事 福井 崇人

「周囲とコミュニケーションをとり、仕事を円滑に進めること」これは職場で働く多くの人が重視することだと思います。良好なコミュニケーションにより、自分や周囲の仕事の状況確認を行うことができますし、それに伴い協力意識や主体的意欲が向上し、効率的かつ生産性の高い業務を遂行することができます。しかし、『コミュニケーションは大切だ』と分かっていても、あの人に対してどう接すればよいのかわからない。」や「目の前の仕事に追われ、丁寧なコミュニケーションができない。」と感ずることがあります。そのような時はどうすればよいのか、また日々のコミュニケーションで心がけておくべきことは何なのかを学びたいと思い、チームビルディング研修を受講しました。

チームビルディング研修は2日間の日程で構成されており、1日目はチームビルディングでは欠かせない「チームにおける『関係の質』や『思考の質』、『モチベーション』向上のための手法」を学びました。特に印象深かったのは、「メンバーを決めつけない」上でメンバーをコミュニケーションに巻き込み、チームのモチベーション向上を図ることです。メンバーの過去の成功や失敗、また、ある一部分だけで評価した場合、それが否定的なものであればあるほど、チーム全体の雰囲気が悪化していきます。メンバーはそれぞれの強みを持っており、「前は失敗したが、今回はうまくいくかもしれない」「〇〇は苦手だが、△△は得意かもしれない」と考えることが、相互の信頼感、チーム全体のモチベーショ

ンアップにつながります。私も常にこのことを心がけ、実践していくべきだと改めて痛感しました。

2日目には、「アサーティブコミュニケーションにおける伝え方」を学びました。アサーティブコミュニケーションとは、自分と相手双方の考えや気持ちを尊重して伝える手法で、「①事実を述べる」→「②自分の気持ちを伝える」→「③提案を率直に伝える」→「④提案に対する相手の反応に応じて再提案をする」といった手順でコミュニケーションを行います。実際に私も様々なケースを通してこの手法を用いましたが、相手がNOを言える余地を残した伝え方は、お互い合理的かつ納得感のある解決策を導くコミュニケーション方法であると実感することができました。

病院の現場では、患者さんや院内の専門スタッフ等さまざまな方とコミュニケーションをとる機会が多いですが、本研修を通して学んだことを活かし、お互い気持ちよく業務を遂行できる環境づくりに努めていきたいと考えています。



研修の様子

受講者レポート

10日間の宿泊研修で得たもの

～市町村アカデミー「研修講師養成講座(地方公務員制度)」を受講して～

野洲市総務部人事課 主査 松野 哲典

千葉県にある市町村アカデミーで「研修講師養成講座(地方公務員制度)」を受講しました。

本講座は10日間の日程で行われ、平日については市町村アカデミー施設からの外出は禁止で電話以外の外部との交流がほぼとれません。施設内には講義室のほかに、図書館や宿泊室、食堂、屋内運動場等があり、講座期間はこの施設内で過ごします。このような環境で10日間がどのようなものになるのか、また講座終了時に講師認定を受けられるか不安を抱えながら開校式に臨みました。

講座期間中には住民税や固定資産税の講座等も行われ、日本全国から大勢の地方公務員が集まっていました。講師養成講座は、法令に関する基礎知識の習得から始まり、人材育成に関する学習、プレゼンテーション話法や講義技法の習得、また期間終盤に受講者それぞれに与えられた課題で講義実演を行い、講師認定審査を受けます。審査に向け、期間中の講義後にグループで実演内容やプレゼン方法等に対して意見交換を行い審査に備える中で、夕食時には食事やお酒を共にしながら、それぞれの町の話等で楽しく過ごしました。また、生活を共にすること

でお互いに刺激し合う環境になっていたのか、各自が宿泊室等に戻った後も意欲的に事前準備に取り組んでいました。

10日間の講座期間は当初心配していた不安に反し、あっという間に過ぎ、毎日が充実したものになりました。受講者同士の会話の中で、開校式では皆が不安に感じていたことを知りましたが、期間が終える頃には受講者全員が受講期間を楽しんでいるようにも感じました。宿泊研修であったことにより、講座で得る知識や経験等だけでなく、多くの受講者から他県での取組内容等も聞くことができ、日頃の業務に参考となる事も学ぶことができる良い機会になりました。

本講座を受講し感じたことは、人に伝える難しさと大切さでした。また、情報交換や、時には気分転換のために、コミュニケーションの大切さを改めて感じる期間でもありました。今後講師をする際には、講座で学んだことを活かし、コミュニケーションを大切にしながら分かりやすい表現を用いて聞き易い講義になるよう心がけて臨みたいと思います。



市町村アカデミーは、正式名称を「市町村職員中央研修所」といい、全国の市町村職員の能力の向上を図るため、様々な研修を実施しています。

新たな研修講師、誕生！

平成29年度は、3科目の指導者養成研修を実施し、下記の方々が修了されました。
今後、それぞれの団体で実施される研修はもちろん、当研修センターでの研修指導者としてご活躍いただきます。

- 政策形成指導者：現任職員（2部）研修
- クレーム対応指導者：現任職員（1部）研修
- JKET指導者：現任職員（3部）研修および現任職員（1部）研修



政策形成指導者

大津市	藤原友佳子	大津市	長谷川祐介	彦根市	岡本直人
長浜市	山崎悠司	近江八幡市	吉田正悟	近江八幡市	森津豊
草津市	林良作	守山市	犬丸智則	守山市	榊賢二
栗東市	不破亨	甲賀市	北野真	野洲市	浅田智弘
湖南市	木村瑞生	東近江市	片山晴紀	米原市	畑野佳孝
日野町	芝雅宏	日野町	岡井健司		

クレーム対応指導者

大津市	新宮健司	大津市	森下嵩	彦根市	小川俊
長浜市	米田恵	近江八幡市	森岡真知	草津市	松林国江
守山市	藤井征司	栗東市	竹山和弘	甲賀市	立岡直樹
野洲市	岡田憲人	湖南市	北村久里子	高島市	多胡美輝
東近江市	小椋学	米原市	五十嵐由香里		

JKET指導者

※JKET = (Jinjiin Komuin Ethics Training) 人事院討議式研修「公務員倫理を考える」

大津市	高橋純子	大津市	福井美穂	彦根市	池田征史
長浜市	坂本正裕	長浜市	岩崎公和	長浜市	川瀬義典
長浜市	鐘居かおり	近江八幡市	渡辺英一	草津市	遠藤敦
守山市	竹村直也	栗東市	木村稔	甲賀市	中島睦美
野洲市	小林隆之	湖南市	井上勝	湖南市	西本剛典
高島市	大浦剛	東近江市	池元貴之	米原市	丸本豊

※敬称略

平成30年度はこの研修が

滋賀県市町村職員研修センターでは、平成30年度も多くの研修を実施します。その中でも、特におススメする研修は・・・コレだ！



▶ 実務専門研修

● 公有財産管理事務担当職員研修 New!!

近年、管財部門だけでなく、それぞれの所属で土地や施設を管理することも増えていませんか？

そんな方でもわかりやすく公有財産管理の基礎が学べます！勿論、管財部門の方も大歓迎です！



▶ 特別研修

● 地域ブランディング研修 New!!

地方創生が叫ばれている今、地域の生き残りをかけた戦いに勝ち抜くためには、まちの魅力を高めなければなりません。この研修では、観光・インバウンドや地域資源を活用したブランド戦略に必要なノウハウをもとに、地域活性化につながる戦略を学びます。

この機会に、あなたのまちの魅力について考えてみませんか？

● チームビルディング 高評価!

組織としての成果の質を高めるには、組織内の関係の質を向上させることが不可欠です。人間関係が良好であれば、本音かつ密なコミュニケーションができ、他人の仕事の状況確認や支援をする協力意識、主体的に取り組む意欲が向上し、効率性、生産性の高い仕事ができるという良いスパイラルにつながります。

通常2日連続の研修を、1ヶ月の期間を設けることで、学び・実践・振り返りを効果的にできたことも高評価につながっています！

役職等にとらわれず、周りに良い影響を与えられる職員を目指しましょう！

▶ 指導者養成研修

- 接遇指導者養成研修
- ワークショップ・ファシリテーター養成研修

上記養成研修の修了者には、それぞれの団体で実施される研修講師としてのご活躍に加え、当研修センターで実施する「新任職員（後期）研修」の講師としてもご活躍いただきます！

どちらの研修も職員として非常に大切な能力を養うことができますので、ご自身のスキルアップに大変効果的です。

スキルアップしたい方、研修講師に興味をお持ちの方は、ぜひ受講ください!!

研修は『飛躍－HIYAKU－』 の第一歩！

ついつい、「研修めんどうだなあ」「この忙しいのに研修なんて…」って思っちゃいますよね。研修センターの研修はほとんどが2日間ですが、お忙しいみなさんにとっては「たかが2日間、されど2日間」。目の前の業務に役立つことならともかく、いつ役に立つのかわからないような研修には、なかなか前向きになれないかと思います。

でも、そんな研修こそ、どんな所属でも役に立つ能力を習得できるチャンスかも知れません。研修にかけた2日間という時間が、長い公務員人生に大きな影響を与えてくれるでしょう。それこそ「たかが2日間、されど2日間」ではないでしょうか。

今一度、目指すべき職員像を思い浮かべ、そこに向かって『飛躍』しましょう！！



編集後記

今年度も多くの方々のご協力により、研修情報誌「HIYAKU」を発刊することができました。ご執筆いただきました白井次郎先生・吉田卓先生をはじめ、市町職員の皆様には、この場をお借りして心よりお礼申し上げます。

さて、2年間という長いようで短かった派遣期間でしたが、研修事業を通じて本当に多くの知識・発見・気づきを得ることができました。また、内部講師の皆様との交流や様々な研修講師との出会いは、私の今後の人生においてかけがえの無い宝物になると思います。

最後になりますが、2年間の想いを込めて一句読みたいと思います。

『この派遣 狙ってる人は 来れません』

滋賀県市町村職員研修センター事務局（草津市派遣） 山元 英行

研修情報誌 **HIYAKU** 2018.3
2018年(平成30年)3月発行

編集・発行 / 滋賀県市町村職員研修センター

住 所 〒520-0801
滋賀県大津市におの浜一丁目1番20号
ピアザ淡海4階 自治研修センター内

T E L 077-527-5270
F A X 077-527-5271
E-mail info@hiyaku.or.jp
U R L <http://www.hiyaku.or.jp>



滋賀県市町村職員研修センター
キャラクター
「HIYAKU くん」



そうだ、研修に行こう!