さいたま市における 人材育成所管と自主研修グループとの連携について 〜新規採用研修における取組事例について〜

さいたま市 都市戦略本部 都市経営戦略部

小澤・剛中

1 はじめに

本市においては、平成18年度より、人材育成所管である人材育成課の派遣研修の一つとして、政策研究大学院大学(National Graduate Institute for Policy Studies:略称GRIPS [グリプス]。以下「GRIPS」という。)に職員派遣を行っている。

本論文では、本市人材育成課とGRIPSに派遣された職員により構成している自主研修グループ「GRIPSAITAMA [グリップサイタマ]」が連携して実施している新規採用研修の「政策形成課程入門『さいたま未来創造図』」(以下「さいたま未来創造図」という。)における取組事例について紹介するものである。

なお、本論文の構成は、次のとおりである。

- 1 はじめに
- 2 さいたま市の人材育成の概要
- 3 新規採用研修の概要
- 4 GRIPSの概要
- 5 支援講師就任とGRIPSAITAMAの結成
- 6 「さいたま未来創造図」における取組
- 7 今後の展望

まず、本論文で紹介する取組事例のバックグラウンドとなる基本事項として、第2章においてさいたま市の人材育成について、第3章において新規採用研修について、第4章においてGRIPSについて、それぞれ概要を説明する。

そのうえで、第5章において「さいたま未来創造図」の支援講師就任とGRIPSAITAMAの結成の経緯について、そして、第6章において本論文の主題である人材育成課と自主研修グループとの連携として、

「さいたま未来創造図」における取組事例について 説明し、第7章において今後の展望を説明する。

2 さいたま市の人材育成の概要

(1)「さいたま市人財育成指針」

本市では、平成25年度に、それまでの人材育成 基本方針を全面改定し、「さいたま市人財育成指針 一人材育成基本方針 平成25年度改定版一」を策定 した。

人財育成指針の基本理念は、「職員は、職場で仕事を通じて成長する」である。職員一人ひとりが責任を持って自己成長することを基本としながらも、力量の高い職員の「単なる集合体」では組織力は決して向上しないということを職場は理解する。そして、成長を職員個々の取組に任せるだけでなく、組織・職場において人を育てるという意識を職員が持ち、行動に移すことができる市役所の実現を掲げている。

この基本理念を実現させるための基礎として、「誇り」(自覚と自律)、「貢献」(愛着と感謝)、「挑戦」(熱意と変革)、「協働」(多様性とネットワーク)、「前進」(使命、仕事を楽しむ)、「伝承」(今を真剣に、次の世代へ)を成長のための6つのキーワードとする「さいたま市がめざす職員像」と、「すべての職員が、さいたま市職員として地域と組織に貢献することに誇りを感じることができる市役所」という「さいたま市役所のあるべき姿」を定めている。

(2)研修方針と研修体系

平成29年度の研修方針は、これら基本理念、「さいたま市がめざす職員像」及び「さいたま市役所のあるべき姿」に基づき、重点項目が定められている。

「仕事の実効性と組織力を高めるために『管理監督職のマネジメント力を強化する』」、「職場における人材育成力を高め、職員個々の成長を図るために『OJTを着実に推進する』」、「将来にもわたって地域を支える強力な組織をつくるために『若手職員の成長を促進する』」、そして、「チーム力、マネジメント力強化に不可欠な『コミュニケーション能力の向上を図る』」の4つであり、それらの重点項目のもと、各研修が体系化されている。

各研修は、「自己研修」(自学)、「所属内研修」(OJT)、「所属外研修」(Off-JT)の3つに大別されるが、所属外研修については、さらに、人材育成課による研修と主管課による研修の2つに大別される。

この内、人材育成課による研修については、対象職員に求められる能力や意識・意欲の向上を図るための「基本研修」、行政課題のテーマ別に能力や意識・意欲の向上を図るための「課題別研修」、外部の研修に派遣し、実務・専門能力や意識・意欲の向上を図るための「派遣研修」に分類される。本論文で取組事例として取り上げている「新規採用研修」は、この内の「基本研修」に位置づけられており、GRIPSへの職員派遣は、言わずもがな「派遣研修」に位置づけられている。

3 新規採用研修の概要

新規採用研修は、新規採用職員が公務の特性を理解し、市職員に求められる心構えや接遇マナーを身につけるとともに、職場に適応し、即戦力として能力を発揮するために必要な基礎的知識を習得することを目的として、入庁後すぐに行われる前期課程(平成29年度については6日間)と、11月中旬に行われる後期課程(平成29年度については4日間)の2回に分けて行われている。

平成29年度については、前期課程において、「地方公務員制度」、「行政組織と市の仕事」、「地方自治制度」、「災害対策」、「さいたま市職員のコンプライアンス」、「さいたま市の歴史」、「接遇と職場におけ

るマナー」、「さいたま市の財政・税制」等の講義や本市研修センターを中心に市内の各地域・各所を巡るフィールドワークが行われている。

そして、後期課程において、「文書事務」、「さいたま市の広報・広聴について」、「情報公開・個人情報保護」、「さいたま市の計画行政」等の講義とともに、「さいたま未来創造図」が行われる。1

「さいたま未来創造図」は、本市の総合振興計画の基本構想及び後期基本計画から成る「2020さいたま希望(ゆめ)のまちプラン」の後期基本計画で示す5つの重点戦略を踏まえ、新規採用(若手)職員の強みである「分野の枠にとらわれない考え方」を活かし、イノベイティブな具体の政策のアイディアを出し合い、業務における政策形成の必要性と総合振興計画の重要性を理解することを目的とした科目であり、横浜国立大学の小池治教授(以下「小池先生」という。)が全体を総括する講師を務めている。

構成としては、小池先生による基調講演から始まり、講演終了後、1グループ5~6人、年度により差異はあるが全体で約50のグループを作り、グループワークを行い、グループごとに政策案及び発表方法を作り上げ、予選会・発表会(本選)を実施するものであり、2日間で行われる。

4 GRIPSの概要

GRIPSは、1977年に設立された埼玉大学大学院政策科学研究科(Graduate School of Policy Science:通称GSPS)を前身として、1997年に設立された大学院大学であり、「政策及び政策の革新にかかわる研究と教育を通して、我が国及び世界の民主的統治の発展と高度化に貢献すること」を目的としている。

その目的を達成すべく、国内外の政府部門で働く ミッドキャリアの行政官等を主な対象に政策研究に 関する大学院教育を行っているため、学生の約6割 が外国人留学生で、残りの約4割が日本人となって いる。 この日本人のほとんどは、中央省庁や全国の地方公共団体、政府関連機関、民間企業等から派遣されたミッドキャリアの職員等であり、その多くは修士課程に在籍し、1年(1年3か月の場合もあり)で必要単位の取得及びポリシープロポーザルまたは修士論文の作成を行うことで、修士の学位を取得するプログラムに所属している。

日本語で行われる修士課程のプログラムは、1997年の設立以降、追加、統廃合等がなされているが、平成29年度現在、「公共政策」や「まちづくり」など5つのプログラムがあり、その内、多くの地方公共団体職員が在籍する公共政策プログラムは、「地域政策」、「文化政策」、「インフラ政策」、「防災・危機管理」、「医療政策」、「農業政策」、「地域振興・金融」の7つのコースがある。

本市においては、現在のプログラム設定に即した場合、平成29年度までに、公共政策プログラムの「地域政策」(旧地域政策プログラム含む)に9名、「防災・危機管理」(旧防災・復興・危機管理プログラム含む)に2名、まちづくりプログラムに2名(旧知財プログラム含む)の計13名が派遣されている。



写真1:政策研究大学院大学(GRIPS)

5 支援講師就任とGRIPSAITAMAの結成

(1) 支援講師の就任

「さいたま未来創造図」は、グループワークを中心とした科目であるが、平成22年度までは、小池先生が全てのグループを巡回し、指導を行っていた。

人材育成課が研修の運営と並行しながら、それをサポートする形であったが、政令指定都市移行等に伴う採用人数の増加もあり、小池先生及び人材育成課の負担は非常に大きいものであった。

そのような状況の中、当時、GRIPSの派遣修了職員の間では、当該大学院で得た知見・情報・ネットワークを、各人の所属業務を含め、「いかにさいたま市に還元できるか」という議論があった。

GRIPSへの派遣研修の効果の一つとして、派遣修了職員の庁内での活用という側面もあり、それらの課題解決及び更なる展開を図るために、最初の派遣から5年が経過した平成23年度に、人材育成課から依頼があり、GRIPSの派遣修了職員が、「さいたま未来創造図」のグループワークの運営を行う支援講師を務めることとなる。

(2) GRIPSAITAMAの結成

平成24年度になり、引き続きGRIPSの派遣終了職員が「さいたま未来創造図」における支援講師を務めていく方向となり、派遣修了職員による研修体制の更なる強化が必要となる。

人材育成課による自主研修グループの支援という施策もあり、当時の担当者から、「GRIPSでの経験をより活かすために、自主研修グループを結成したらどうか。」という提案をもらい、同年度、GRIPSAITAMAを結成することとなる。

以後、派遣研修職員による市政への具体的な還元 策として、支援講師の任務を継続していくこととな る。

また、それに合わせて、支援講師を務めるのに必要な知識やスキルを含め、政策形成力や業務遂行力など、各人の能力向上のために、定期的に自主勉強会を開催するとともに、派遣修了職員間の交流や更なる人的ネットワークの構築²に努めている。

6 「さいたま未来創造図」における取組

(1)事前準備

① 研修による知識・スキルの向上

i 政策形成研修講師養成講座

彩の国さいたま人づくり広域連合自治人材開発センターが実施する講師養成研修の一つである「政策 形成研修講師養成講座」を受講し、政策形成に係る 研修を行ううえで講師に必要とされる基本的な知識 やスキルの習得に努めている。

当該研修は、「グループ演習講義解説」、「コミュニケーション概論」及び「講義実施」の3つの科目をそれぞれ1日ずつ、全3日間で学習する。

まず、1日目の「グループ演習講義解説」では、 政策形成研修における講師としての指導ポイントや 講義資料の活用方法などを学ぶ。

次に、2日目の「コミュニケーション概論」では、 政策形成の基本である、他人に自分の意見を説明し 説得する交渉技法、大勢の人に意思を伝える発表技 法、講師としてのグループ演習を円滑に進めるため のコーディネート技法を学ぶ。

そして、3日目の「講義実習」では、1日目及び 2日目で学んだことを活用し、全受講者が講義シナ リオの発表を行い、講師技術についての指導を受け る。

当該研修については、基本的な知識やスキルの習得のみならず、講義実習を通して、全受講者が考えてきた講義を観ることができるとともに、研修講師及び他受講者から良かった点や改善したほうがよい点等についてアドバイスをもらうことができ、短期間ながら講師力を向上させることが可能である。

ii もっと魅せる講師になる研修

人材育成課が実施する課題別研修の一つである「もっと魅せる講師になる研修」を受講し、講師を 務めるうえでの全般的な知識やスキルの習得に努め ている。

内容としては、内部講師の役割と心構え、研修までの準備、研修の技法、効果的なテキストの作成、 受講者を引き込む話し方等について学習する。

当該研修については、研修講師及び他受講者の前 で実際に短時間でのプレゼンテーションを数回行う ことにより実践力を高めるとともに、「受講者が寝てしまう」、「反抗する受講者がいる」、「場が盛り上がらない」など、「こんなときにどうすればよいか」という問題や悩みに関する質疑応答を行い、受講者の前で話すうえでの細かいスキルや心構えも学ぶことが可能である。

② 人材育成課との協議

「さいたま未来創造図」の実施にあたっては、次のとおりPDCAサイクルを回し、研修の充実を図っている。

*Plan:今年度研修における改善策の提案

*Do:研修の実施

*Check:研修の評価・検証

*Action:来年度研修における改善策の検討

特に、研修の評価については、研修の当日、研修 終了後すぐに実施状況や率直な感想等を支援講師間 で共有を行い、後日、それを踏まえて改めて評価・ 検証を行っている。

なお、平成29年度については、新規採用(若手) 職員の強みである「分野の枠にとらわれない考え方」 をこれまで以上に引き出すことを目的に、「評価(採 点)方法の変更」、「(仮称)プレゼン賞の新設」、「(支 援講師による新規採用職員に向けての一言での)マ イNo. 1 の発表」を人材育成課に提案し、お互いの 信頼関係のもと侃々諤々の議論を行い、実際に改善 を行っている。

(2) 研修の実施

基調講演

小池先生が、後期基本計画で示す5つの重点戦略 を踏まえ、現状の政策課題やトピックスを紹介する ともに、グループワークに臨むうえでの心構えを説 く。

グループワーク (1日目/前半)

まず、各支援講師が、「自己紹介」や「リーダー・サブリーダー・書記の決定」を通して、アイスブレイクを行う。また、グループワークの「目的」(何のために行うのか。)と「目標」(終了時の状態や成

果(物)は何か)を明確にする。

次に、「事前課題の発表」を通して、自分の考え を話すこと、そして、他者の考えを聴くことにより、 意見を共有し、グループ内の親和性を高める。

支援講師は、ここまでのステップを通して、共有 =話し合いの場をつくり上げる。

グループワーク(1日目/後半)

「政策案及び発表方法の検討」を行うが、特に、 政策案の検討については、支援講師は可能なかぎり 直接的な意見を抑え、「問いかけ」や「投げかけ」 を通して、意見の述解や議論を促進し、グループご とにオリエンテーリングを行う。

支援講師は、このステップを通して、共感=話し合いを活性化させ、各グループの進行状況に応じて、 共鳴=話し合いを構造化させる。

そして、1日目終了時までに、政策案の仮完成及 び発表方法の概略³を決定する。

グループワーク(2日目)

1日目に仮完成した政策案のブラッシュアップを 図るとともに、同じく1日目に決定した発表方法の 概略に基づき、詳細な構成、役割分担、シナリオ等 を作成していく。

このステップでは、時間的な制約があることから、グループ内で役割分担・分業し、同時並行的に各作業が進められる。この内、政策案については、支援講師が、5W1H(+3H)など、新規採用職員でも理解しやすいフレームワークに当てはめ、政策案の長所と短所を明確にし、ブラッシュアップを図る。

支援講師は、このステップを通して、共創=対立 解消・合意形成を図り、政策案の完成に導く。

また、発表方法については、各グループは、一通りの準備が整ったところで、最低1回、必ず支援講師の前でリハーサルを行い、政策案同様、ブラッシュアップを図るとともに、時間の許すかぎりシナリオ等の改善や発表の練習を行う。

そして、政策案や発表方法は、ワークシート及び 発表シートとして完成させ、提出期限(時間)まで に人材育成課に提出する。

予選会

研修会場である本市研修センターの講堂や講義室の状況等に応じて、約50あるグループを5つに分けて予選会を実施する。

予選会は、発表6分、質疑応答4分で実施し、全 グループが行う。予選会ごとに、各グループが最も 良かったグループに1票を投じ、最多得票のグルー プが発表会(本選)に出場する。

発表会(本選)出場グループ決定後、支援講師は、 担当した各グループに対して、講評を述べる。

発表会 (本選)

各予選会から選出された5グループにより、実施 する。

発表会(本選)は、発表6分、質疑応答7分(小 池先生による講評含む)で実施する。

本選結果発表・総括

発表会(本選)出場の5グループによる発表終了後、小池先生、人材育成課長及び各支援講師の採点により、受講職員を最も楽しませたグループを表彰するプレゼン特別賞と当該年度の優勝チームを決定する。

その後、小池先生による全体講評と支援講師による新規採用職員に向けての一言が行われる。



写真2:研修終了後の記念撮影

(3) 新規採用職員の声

新規採用職員は、研修終了後の振り返りとして、 研修を受講して理解したこと、その内容から学ん だこと等を、「研修の記録」にまとめることとなる。 そこでの感想としては、「国の分身ではなく、さい たま市らしいことができる可能性を見つけることが でき、期待感が大きくなった。」、「自分の考えた『さ いたま未来創造図』と全く異なる、同期みんなの創 造図があり、とても視野が広がった。」、「グループ で、さいたま市の未来を思い描くことができ、モチ ベーションが大いに上がった。」、「グループワーク のときのように、住民ともこのような意見交換をし ていきたい。」、「同じ課題が与えられたにも関わら ず、最終的には違う政策案になったのは、みんなが 様々な考えを持っていることだと感じた。」、「この 研修の発表会を観て学んだことを活かして、職場で も説明できるようにしたい。」など、数多くのポジ ティブな意見が寄せられている。

また、新規採用職員が、研修終了後、庁内メール や担当の支援講師のもとを直接訪れ、謝辞を述べる ことも多い。

7 今後の展望

「さいたま未来創造図」については、PDCAサイクルが非常に良い形で回っており、人材育成課と

GRIPSAITAMAとの連携も上手くいっていることから、今後も、必要な修正を加えながら、当該研修の充実を図っていく。

その一方、本市においては、平成25年度まで、 複数の職員がグループをつくり、年度数回にわたり 講師による指導及びグループワークを行い、政策案 を形成し、全庁に発表する「政策形成実践研修」を 行っていたが、以後、これに代わる研修がなく、政 策形成に係る比重が低くなっていると感じている。

今後、職員のニーズ、人材育成課のニーズ、そして、本市職員としての政策形成力の向上に真に資するような新たな研修について、人材育成課と更なる連携を図っていきたいと考えている。



写真3:GRIPSAITAMAのメンバー

脚注

- 1 新規採用研修の各科目は、その大半で本市職員が講師を務めているが、平成29年度現在、自主研修グループという立場で務めているのは、GRIPSAITAMAだけである。
- 2 埼玉県は、埼玉大学大学院政策科学研究科の時代から数多くの職員を派遣しており、近年の派遣修了職員を中心に、埼 玉県と本市の交流が行われている。
- 3 発表方法についても、新規採用(若手)職員の強みである「分野の枠にとらわれない考え方」に基づいており、お笑い を取り入れたもの、ニュース番組やドラマ風の寸劇形式など、様々な発表が行われている。

参考文献

- ◎政策研究大学院大学『政策研究大学院大学 2018』(※同大学院パンフレット)、2017年
- ◎さいたま市『さいたま市人財育成指針 人材育成基本方針 平成25年度改定版』、2013年
- ◎さいたま市『平成29年度職員研修概要』、2017年