

研修と組織・職場の効果的な 連携に関する調査研究

平成 23 年 3 月

宮城県市町村職員研修所

ご あ い さ つ

宮城県市町村職員研修所は、平成5年11月に開設されました。

平成9年に現在の研修施設である東北自治総合研修センターが完成し、研修環境の大きな改善が図られるなかで、本格的、体系的、組織だった研修をとおして構成市町村の人材育成の一翼を担ってまいりました。

最近では、定員削減への取り組みによる職員数の減少にも関わらず受講修了者数は微増傾向にあり、職員一人ひとりの能力開発の重要性があらためて認識されているものと考えております。

研修所としても、構成市町村の人材育成方針、人事評価制度などを見据えた人材育成を進めていくにあたって、その役割の大きさを痛感しているところであります。

研修所では、設立当初から「わかる職員づくり」から「できる職員づくり」を目標に掲げ、変革する時代に対応できる人材育成を進めてまいりました。

しかし、研修所で行う研修はともすると教室の中の評価に留まりがちになり、研修が仕事の中で活かされるという真の効果が十分に発揮しきれていないといわれてきました。「できる職員」を増やすという目標に向け、より研修効果を高めていくためには、研修生たちの職場と研修の連携のあり方を原点に立ちかえり、確認する必要に迫られていたところであります。

今回、川端人材開発研究所所長 川端大二氏の指導のもと構成市町村職員による調査研究委員会によって、「研修と組織・職場の効果的な連携」をテーマに調査研究を行っていただき、今後の連携のあり方を含めた報告書をまとめていただきました。

この報告書を受け、研修所としても研修生たちの職場との連携をさらに強め、研修生が学んだことを仕事に活かせる職場環境・組織風土づくりに貢献していきたいと考えております。

今回の調査研究が構成市町村の人材育成の一助となり、変革する時代に対応できる人材育成が更に推進されていくことを願っています。

平成23年3月

宮城県市町村職員研修所
所長 渡 辺 常 幸

調査研究委員会名簿

役職名	団体名	職 名	氏 名
委員長	川端人材開発研究所	所長	川端 大二
副委員長	名取市	総務部総務課職員係長	安倍 卓
副委員長	宮城県市町村職員 研修所	研修課嘱託	本田 作夫
研究員	石巻市	総務部人事課主幹	道家 由美子
研究員	大崎市	総務部人事課主査	三野宮 健
研究員	山元町	総務課主査	青田 浩
研究員	加美町	総務課主査	西山 千秋
研究員	宮城県市町村職員 研修所	研修課主査	齋藤 博

事務局

宮城県市町村職員研修所	次長兼研修課長	高橋 祐一
宮城県市町村職員研修所	研修課主事	佐藤 拓人

目 次

ごあいさつ

調査研究委員会名簿

第1章 調査研究の意義・目的、調査方法等

第1節 調査研究の背景	1
1 人材育成の重要性	1
2 行政環境の変革と価値創造	2
3 新たな能力等の要請	2
4 研修と組織・職場の連携の重要性の高まり	3
第2節 市町村職員研修所の設立の趣旨と特徴	4
第3節 調査研究の問題意識と目的	4
1 問題意識	4
2 目的	5
第4節 調査研究実施概要	5
1 調査研究委員会	5
2 調査研究会スケジュール	5
3 メール会議	6
第5節 調査のフレームワークと実施状況	6
1 調査の目的とフレームワーク	6
2 アンケート調査	7
3 視察	8

第2章 研修と組織・職場の連携

第1節 アンケート調査結果の分析	9
1 研修前の連携	9
2 研修後の連携	10
3 OJT	11
4 自己啓発	13
第2節 東京電力株式会社総合研修センター視察結果	13
第3節 研修と組織・職場の連携策の研究と提言	14
1 組織の状況、研修の種類・内容等による連携	14
2 研修と組織・職場の直接的連携策	15
(1) 研修前	15
(2) 研修後	17
(3) 研修所の立場と連携の目安	25
3 仕事へのフォロー	26
4 OJTへのフォロー	28

5	自己啓発推進策	30
6	アクション・ラーニングの推進	32
第3章 連携による効果向上のための環境整備		
第1節	アンケート調査結果の分析	36
1	受講者派遣	36
2	人材育成体制	36
3	教育風土	36
4	キャリア形成	37
第2節	効果的な人材育成のための提言	38
1	人材育成体制	38
2	教育風土	38
3	知の創造と組織学習	41
4	キャリア形成支援	43
第4章 研修と組織・職場の連携以外の留意すべき点		
1	研修効果の向上	44
2	今後実施すべき研修	45
3	研修方法等	47
4	各種マニュアルの作成	47
5	その他の意見・要望	47
資料編		
1	宮城県市町村職員研修所調査研究事業実施要綱	49
2	第4次中・長期研修計画（宮城県市町村職員研修所）	50
3	アンケート調査票	
3-1	受講者用	54
3-2	課長用	58
3-3	研修担当者用	62
4	アンケート調査票の回答に当たっての留意事項	65
5	調査結果一覧	
5-1	受講者	70
5-2	課長	75
5-3	研修担当者	79
6	記述式回答(抜粋)	81
7	東京電力株式会社総合研修センター視察結果	85
8	秋田県のケース	91
9	静岡市のケース	94
10	引用・参考文献	98

第1章 調査研究の意義・目的、調査方法等

第1節 調査研究の背景

1 人材育成の重要性

(1) 組織は人なり

およそ組織には、その目的達成のための有為な人材が不可欠である。“組織は戦略に従う”しかし一方で“戦略は人材に従わざるを得ない”ともいわれるように、人材のレベルを超える目標の達成は不可能である。いかに優れた人材を確保するかは、経営にとっての最重要課題の一つである。組織にとって人材は最大の資源（資産）であり、“組織は人なり”といわれるゆえんである。

(2) 人材育成

人は成長する。また適切に動機づけられれば、驚くほどの力を発揮する。人的資源の最大限の活用は人事管理の重要な課題であり使命である。その重要な役割の一つが人材育成である。

人の成長は本来個人の責務（自己啓発）であるが、自己啓発によって職員の能力が向上すれば、業績の向上につながり、組織の活力も高まる。しかしながら、誰でも日常の仕事に忙殺される中で、常に高い志を持って自己啓発を継続することには困難が伴う。また自己啓発の方向や方法についても、個人的に試行錯誤を重ねるより専門的見地からの指導がより効果的であろう。したがって、自己啓発支援をも含めた人材育成は、組織にとって経営上十分な合理的根拠がある。

組織による人材育成の本質は、人材育成の方向づけ（望ましい人材像の提示）、動機づけ（自己啓発の刺激）、援助（研修※、OJT、各種指導、機会提供、時間・資金援助等）にある。人材育成は、望ましい人材像の実現と成長の期間の短縮に意義がある。なかでも直接教育である研修とOJT（On the Job Training：職場研修）は、重要な人材育成施策である。

※この調査研究報告書において、「研修」とは研修所における研修などの職場外研修をいう。

(3) 人材育成の弱体化

天然資源の少ないわが国においては、人材こそが最大の資源であり、“組織は人なり”との理念のもとに、組織ぐるみの人材育成は日本的経営の伝統でもあった。

しかしながら、特に企業においてはバブル経済崩壊後の経営改革に伴う人事改革において、人件費の大幅な縮減を図るため、吸収・合併、リストラ、早期退職勧奨、非正規社員の増大、アウトソーシング、組織のスリム化、成果主義の導入など、急速に様々な方策が導入されてきた。このような環境の中で、人材育成も長期的視点に立った人材育成の軽視、OJTの弱体化など、わが国全体で縮減される傾向が続いた。

これらの方策は経営上一定の効果を上げたといえるのであろうが、今日の企業にみられるような欠陥品やリコールの増大、不祥事やコンプライアンス違反の多発、うつ病の増加など、人的側面に多くの問題が生じてきている。

人材育成の重要性にもかかわらず、不況期には研修が縮減される傾向が強いのは、職員の能力開発は個人の自己啓発や仕事によってなされる面が大きく、研修を一時停止しても急速に活力が低下するものではないため、将来の人材確保に禍根は残すものの、直ちに現在の業務の低下につ

ながるというものではないからである。行政組織においても、企業ほど急激ではないが、同様の傾向が続いている。

漸く今日、企業では人的問題の深刻さを反省し、危機意識を高めて人材育成を強化する方向で見直されつつある。

2 行政環境の変革と価値創造

(1) 行政環境の変化

近年、企業経営や行政の環境は大きくかつ急速に変革してきている。政治・経済等の国際環境の変化、国際的パワーバランスの変化、ITの発達や情報のネットワーク化、さらなる技術革新、人口減少や少子・高齢化、人々の価値観や労働観の多様化、環境問題、資源・食料問題、そして財政状況の悪化や政治・行政改革、公務・公務員批判、地方分権の推進など、きわめて多岐にわたる。

小規模な景気変動や経済成長、経済状況の悪化などは量的変化としてとらえられる。このような場合は従来のパラダイム(枠組み)のまま改善・改良による価値の向上を図る対応となり、経験(年功)の価値が有効である。従来のわが国は、この種の改善・改良を得意とし、品質の向上や効率化は、勤勉で集団主義的な行動を得意としてきたわが国の強みの発揮でもあった。

(2) 変革対応と価値創造

ところが、今日の環境変化は質的(変革)である。環境が変革すれば、かつての機械式の技術からエレクトロニクスへの転換にみられるように、また人口増加時代の政策から人口減少時代へと政策の転換が必要とされるように、従来の価値が低下し、新たな価値の創造が必要になる。その実現のために企業や公共部門の変革が不可避ともなる。

変革対応のためには、新たな価値の創造に向けて従来のものを改革・革新する創造的・戦略的な行動が要請される。当然のことながら、新たな能力を開発するとともに古くなった価値の廃棄(アンラーニング: unlearning)が必要になる。創造的破壊である。このような状況下では、経験の価値の低下が顕著となる。

3 新たな能力等の要請

行政・経営環境の急速な変革に対応して、新たな政策や事業の創造が必要となってきたため、地方自治体の行政に携わる市町村の職員には、従来の価値の良いところは継続・発展させつつも、変革に対応した新たな価値を創造する能力が必要となってきた。次のような知識・能力、マインドなどが、新たにかつ急速に要請されてきている。

- ・高度な専門力

経験により熟達した専門力(エキスパーティーズ)や行政部門内の特殊能力を超えて、外部に通用する高度な専門力(スペシャリティ)

- ・創造・戦略力

新たな価値を有する将来ビジョンや目標などを創造し、戦略的に実現していく能力

- ・政策形成力、政策遂行力
 - 現在の課題解決のための政策形成はもちろん、時代や環境変化を先取しての将来的政策の形成力
 - 困難な状況にひるむことなく前向きにチャレンジして政策を遂行する能力
- ・戦略マネジメント力
 - 戦略的政策や事業を成功に導くようマネジメントする能力
- ・地域を創造し経営する能力
 - 住民ニーズの把握力、住民間の問題の調整（コーディネート）力、住民とのコラボレーションによる新たな価値を創造するプロデュース、経営力
 - コミュニケーション、説明・説得・交渉、リーダーシップなどの人間関係力
- ・変革対応の志
 - ビジョン創造志向
 - 理想的な地域を実現し、住民の福祉を向上させようとする高い志
 - 目指すべき将来の地域像を創造しようとする気概
 - イノベーション志向
 - 将来ビジョンの実現に向けて、現状を変革していこうとする志
 - 過去の経緯を重視しつつも、過去にこだわることなく前進していこうとする気概
 - 改革によって生じる痛みへの十分な配慮
 - リスクチャレンジの気概
 - 困難に挑戦して切り開いていくフロンティア精神、困難に立ち向かう気概
 - あきらめずに頑張る粘り
 - 必ず達成できるとみるプラス志向
- ・大局観と先取の気概
 - 世界状況の変化や環境変革を把握し、幅広い視野、長期的視点、全体最適視点などを有する大局的見地に立っての見通しや判断
 - 将来を展望し先取的に対応する気概
- ・高度な公務員倫理観
 - 行政に携わる者としてふさわしくないことはきちんと自制し、やるべきことは率先して行うという規範に則った判断や言動

4 研修と組織・職場の連携の重要性の高まり

本来、研修の真の成果は、研修による受講者の能力の向上をもって職場での業績の向上が図られることにあり、そのためには研修と組織・職場との有機的な連携が欠かせない。加えて今日は、時代や環境の変革によって、その必要性が一層高まってきている。

環境変革に対応して必要性が高まってきている考え方や能力等は、従来の枠組みを超えるものが多く、組織の枠内でのOJTのみでは的確に対応することができない。そのため、外部の有識者による指導や刺激が必要であり、また急速な要請に対応するために、多数の者を対象とする研修の重要性がますます高まってきている。

組織の枠を超える新たな考え方や能力等の研修は、その成果が直ちに組織・職場に受け入れられるかについて問題が生じる。研修を受けて必要性や重要性は認識したが、直ちに職場で実践しがたいという状況が生じかねないのである。“研修は元の木阿弥“(後で詳述)現象である。したがって、効果的な研修の推進とともに、研修成果と組織・職場との連携の重要性が高まってきているのである。

第2節 市町村職員研修所の設立の趣旨と特徴

平成5年11月、宮城県内の全市町村（仙台市を除く）の職員の研修および自治振興のための調査研究等を共同処理することを目的に宮城県市町村自治振興センターが設立された。

市町村職員研修所（以下「研修所」という）は、宮城県市町村自治振興センターの研修実施機関であり、県内市町村の戦略的な行政展開のため、より実践的な研修を実施し、市町村職員の資質の向上、能力開発を図り、環境変化に対応できる人材の育成を目指している。

研修所では、県内市町村から派遣される職員を対象に、階層別研修、専門研修、セミナーを実施している。研修体系は、各階層の果たすべき役割の充実が組織力の強化につながるという考えから階層別研修の充実に重点をおいている。現在の階層別研修は、新規採用職員、一般職員、監督者、管理者等に区分し、それぞれの階層が果たすべき役割を中心とし、さらにその階層にふさわしいと考えられる政策形成、マネジメント等の専門的科目を組み込んだカリキュラムとしている。

また、専門研修では行政実務等の基礎的知識の修得を図る実務研修と法制科目等の専門的知識の修得やコミュニケーション能力の開発、実践的な政策形成等の修得を目指すステップアップ研修を行っている。専門研修の一部は宮城県職員との交流研修として実施している。

階層別研修のすべて、専門研修のほとんどの日程は2日間以上としており、研修生は宮城県および東北5県の共有施設である宿泊棟に宿泊することができる（資料編2参照）。

以上のような広域共同研修機関としての研修所の立場、特徴から、研修は構成市町村に共通するニーズの対応とならざるを得ないため、大企業や県庁などの直轄研修所とは自ずと研修運営や組織・職場との連携策は異なるものとなる。

第3節 調査研究の問題意識と目的

1 問題意識

わが国においては、人材育成は終身雇用、年功序列制の下で、OJTを中心として定年までの長期にわたって緩やかに実施されてきた。研修はニーズを共有する集団を対象として、年功制に対応する階層別研修と業務に必要な専門研修を2本柱として実施し、個別教育のOJTと車の両輪の関係で人材育成に大きく貢献してきた。研修効果については、研修による個人の能力開発効果を高めるために、研修事業としてのPDCA（Plan、Do、Check、Action）を適切に展開することが主たる課題であった。

しかし、今日においては、前述のように急速な環境の変革への対応が急がれること、また新た

な能力の開発が重要となってきたこと、事業の効率性が問われるようになってきたことなどから、より効果を高めるために研修事業の改善・改革の要請や個人学習を超えた組織学習への関心が高まってきた。

そのため、研修のP D C Aを研修事業内にとどめず、研修の成果を業績の向上や職場の活性化に直結する仕組みを構築し、一層効果的な連携策を図ることが欠かせない。すなわち、長期的視点に立って職場や業務も含めてのP D C Aを検討していくことが必要とされるのである。しかしながら、研修と組織・職場との連携策は、これまであまり重要視されてきておらず、効果的連携策の前例が少なくまた研究もそれほど進んではいない。研修は研修であり業務とは異なるとの認識が強く、特に行政関係の研修においてはこの傾向が強い。

本調査研究は、研修の成果が組織活力や業務の向上に効果的に役立つためにはいかにすればよいか、「研修が元の木阿弥」にならないようにするにはどのようにすればよいか、などの問いに答え得る方策を研究しようとするものである。特に、当研修所のような立場における連携の在り方はいかにあるべきかについて、その手掛かりを得ようとするものである。

本調査研究委員会では、研修には規模、P D C A、予算等各種の課題が存在するが、以上の問題意識を持って、研修と職場の効果的な連携を中心として研究し、研修による能力開発と組織活力や業務成果の一層の向上につながる方策を策定することとした。

2 目的

本調査研究は、以上の問題意識をもって、研修所が実施する研修成果のより一層の向上を図るため、「研修と組織・職場との効果的な連携に関する調査研究」(※)と定め、連携の効果的な方法を策定することを目的とする。併せて、そのための一環として、職場の管理者による部下指導の重要性の意識喚起と効果的なO J Tの展開を促進し、部下育成と組織活力の向上の方策を研究し、次の提言を試みる

- ・研修と職場（仕事、O J T、自己啓発）との効果的な連携策
- ・職場の管理者による部下指導の重要性の意識喚起と効果的なO J Tの展開の促進
- ・職員の自己啓発と自己啓発支援
- ・教育的組織風土の向上

※ テーマは当初、「業務成果の向上のために研修を効果的に活用する方策に関する調査研究」としていた。

第4節 調査研究実施概要

1 調査研究委員会

本調査研究のため、宮城県市町村職員研修所に調査研究委員会を設置した。委員会は学識経験者1名、構成市町村の研修担当者5名、研修所職員2名の計8名で構成。本調査研究にかかる事務は研修所が担当。委員の所属・氏名等は冒頭の名簿のとおりである。

2 調査研究会スケジュール

- ・第1回調査研究会（5月31日（月））
 - ① 調査研究の確認と目標・方法、スケジュールの設定
 - ② 事前調査等の報告・検討
 - ③ 調査項目・方法の検討
- ・第2回調査研究会（6月28日（月））
 - ① 調査方法の研究
 - ② 研修効果調査等に関するアンケート調査票の設計
 - ③ ヒヤリング・視察方法等の検討
- ・第3回調査研究会（8月24日（火））中止
- ・東京電力株式会社 総合研修センター視察（8月31日（火））
 - 研究員と研修所職員による合計9名の参加
 - 総合研修部長及びスタッフから説明、質疑応答
- ・第4回調査研究会（10月1日（月））
 - ① 調査結果の分析、問題・原因の把握
 - ② 対応策の研究
 - 研究報告書・提言等の作成方針の検討
 - 調査報告書・提言執筆の分担
 - ③ 次回の調査研究会までに
 - アンケート結果のフォローのためのヒヤリング
 - 調査報告書のスケルトン(骨子案)の作成
- ・第5回調査研究会（11月5日（金））
 - ① 調査報告書のスケルトン(案)検討
 - ② 次回の調査研究会までに調査報告書(案)の作成
- ・第6回調査研究会（12月6日（月））
 - ① 調査報告書（案）検討
 - ② 調査報告書の調整、不足部分等の追記（メール会議を含む）
 - ③ 1月末までに最終報告（案）を完成

3 メール会議

調査研究に関する課題について、必要に応じて適宜メール会議を実施

第5節 調査のフレームワークと実施状況

構成市町村（以下、「市町村」と称する）に対し、次の目的・方法でアンケートによる実態調査を実施した。また、研修と組織・職場連携の先進ケースの企業の視察、市町村に対するヒヤリングを行った。

1 調査の目的とフレームワーク

(1) 調査の目的・対象

本調査は、研修の成果を組織・職場で効果的に活かす方策を探るため、研修所における研修を受講する前の準備や研修受講後のフォローの状況等について実態を調査するものであり、研修所で重視している研修のうち連携に馴染む次の階層別研修と専門研修について行った。

階層別研修4種（新規採用職員研修、一般職員研修Ⅱ、監督者研修Ⅰ、管理者研修Ⅰ）

専門研修2種（専門職員研修、地域協働によるまちづくり研修）

いずれも平成21年度に実施された研修であるが、階層別研修の一般職員研修Ⅱ、監督者研修Ⅰについては、研修受講直後の受講者およびその上司の状況を探るため平成22年度に実施された研修も調査対象とした。

(2) 調査のフレームワーク

調査は、研修受講前後の取り組み状況等、研修と組織・職場との連携の実態を把握するため、市町村の研修担当者、研修受講者、受講者の上司である課長に対してアンケートを行った。綿密な統計的調査ではなく、連携の概況や傾向の把握をねらいとしたため、連携の必要性が高い研修を選択し、研修終了後半年から1年程度と終了直後の意識差をみるため、平成21年度、平成22年度の両年度にわたって調査をした。また、アンケートによる質問形式では把握できない事項については、記述式回答を加えるとともに、必要項目については回答者へのヒヤリングを実施した。

更に、先進事例を調査するため、過去の調査研究のデータを参照するとともに、企業への視察を実施した。

2 アンケート調査

(1) 調査対象

調査の回答者は、市町村の研修担当者、研修受講者とその課長（上司）とする。調査回答者である受講者とその課長の選定については、両者が研修受講時とアンケート調査時に同一の部署に勤務していたことを条件とする。また、一市町村において調査を対象とする研修ごとに2名を上限として選定した。

(2) 調査項目

調査項目は、研修の評価・満足度、研修受講前・後の取り組み、人材育成体制の整備状況、OJT・自己啓発・キャリア形成の取り組み状況、組織風土、研修所への要望等とした。（資料編3参照）

(3) 実施方法

調査研究委員会事務局から市町村の研修担当者あてに研修担当者用、研修受講者用、課長（上司）用の調査票および調査の対象となる研修の修了者一覧表を電子メールで送信する。研修担当者は、研修修了者一覧表を参考に調査の対象となる受講者とその課長を選定し、調査票の記入を

依頼する。研修担当者は、記入された調査票を市町村分一括まとめて研修所へ電子メールで送信する。

- ・調査票送信日 平成22年8月 6日
- ・調査票回答期限 平成22年8月31日

(4) アンケート回答状況

- ・研修担当者からの回答 対象市町村34のうち30市町村
- ・受講者からの回答 調査対象とする研修の修了者は平成21年度1,008名、平成22年度210名であるが、それぞれの研修で1市町村あたり上限2名の条件を付すと両年度あわせて367名となる。そのなかから、受講者とその上司が受講時とアンケート調査時に同一勤務部署でないものと未回答者を除いた最終回答者は222名となった。
- ・受講者の上司からの回答 受講者からの回答数と同数222名

3 視察

平成22年8月31日に東京電力株式会社総合研修センターを研究員および事務局員9名が、同センターで行われている「実践力開発プログラム」「WT研修」を中心に、研修と職場の連携状況について視察した。詳細は、資料編7の「東京電力株式会社総合研修センター視察結果」参照

第2章 研修と組織・職場の連携

第1節 アンケート調査結果の分析

調査は研修と組織・職場との連携について、一部の研修に限定し、また対象者も1市町村につき1研修コース2名以下と極めて限定的に実施したものである。したがって、当分析は精緻な統計的分析ではなく、傾向や概況を把握するためのものである。また、受講者と課長へのアンケートについて、研修終了半年から1年程度後と終了直後の意識差をみるため、平成21年度、平成22年度の両年度にわたって行ったが、ほとんどの項目について年度ごとの差は認められなかった。そのため分析は両年度合わせた総数をもとにして行うこととした（詳細は資料編5参照）。第3章についても同様である。

1 研修前の連携

(1) 研修担当者の指導

研修担当者の回答では、研修前教育や動機づけを行ったが6.7%、行わなかったが90.0%であり、受講者が研修部門の指導による学習を行ったかについては、行ったが8.6%、指導がなかったが75.7%の結果である。研修部門が事前学習を指導したとするのは1割に満たない状況にある。

研修部門として行っている事前指導の例は、ヒヤリングによると次のとおりである。

- ・研修担当課の課長補佐(総務課長補佐)から、受講日前日(旅費を渡す際)の指導・激励
- ・個別に相談があった場合に対応する。前年の研修生の話やカリキュラムの中身から研修生の相談に応じ、支援している。

(2) 課長の指導

上司である課長は、受講者に対して研修参加で頑張るように激励したが87.4%、しなかったが11.3%であり、ほとんどの課長は研修に際して部下を激励している。

しかし、事前学習の指示については、行ったが15.8%、行わなかったが83.3%であり、テーマを与えての事前学習させたかについては、行ったが1.4%、行わなかったが97.7%である。学習のポイントの指導についても、与えたが4.5%、与えなかったが94.6%である。また、受講者の意識は、課長の指導による学習を行ったが4.1%、指導がなかった73.9%であった。

以上のように、課長レベルでの事前指導はほとんどなされていない状況にある。

(3) 受講者による自主的学習

受講者は、研修前の自主的学習を行ったが10.8%、行わなかったが88.3%であり、自主的学習はほとんど行っていない。ただし、講師から出された事前課題には、取り組んだが45.5%、課題がなかったが49.1%である。課題があったのが50.1%であり、45.5%が取り組んだとするのは、課題に対してはほぼ全員が取り組んでいることを示している。

(4) 代行者の措置

研修期間に受講者の仕事に対しての代行者を決定したとする措置については、課長は行ったと

するのが 61.7%、行わなかったが 37.4%である。受講者の回答は、措置があったが 60.8%、なかったが 38.7%との結果であり、当調査対象の研修ではかなりのレベルで代行者を決定するなどの措置が取られている。

2 研修後の連携

(1) 復命書、アクションプラン、報告会等の実施

研修後の報告等の実施状況は、次の結果である。

	研修担当者	課長	受講者
報告書（復命書）	提出させた (96.7%) させなかった (3.3%)	提出させた (96.8%) させなかった (2.7%)	提出した (95.5%) しなかった (4.1%)
アクションプラン（行動計画）	させた (13.3%) させなかった (86.7%)	させた (8.1%) させなかった (91.0%)	行った (23.0%) 行わなかった (76.5%)
報告会等	行った (3.3%) 行わなかった (96.7%)	行った (8.6%) 行っていない (90.5%)	行った (14.9%) 行わなかった (84.7%)

以上の結果より、研修終了後の復命書はきちんと提出しているが、研修を仕事や自己啓発に活用するためのアクションプラン（行動計画、決意表明）の提出は2割程度に過ぎず、課長からの提出指示は1割にも満たない。また、研修の成果を職場で共有するなどの報告会や勉強会の実施はほとんど行われていない。全体として研修後の職場への連携に関する関心が低く、研修を個人の能力が向上することにとどめている実態が浮かび上がる。

(2) 研修担当者

研修後の措置についての研修担当者の記述回答には、次の例があった。

- ・研修後の復命書については、研修独自の復命書とし、必ず上司、課長、部長からアドバイスを記入するようにしている。

復命書についておよび今後の努力目標の表明については、ヒヤリングの結果次のような例があった。

- ・受講報告書(復命書)に「研修後における実践、活用方法等」という欄を設けている。
- ・3カ月後にどのように役立っているかについてレポートを提出。所属長のコメントを付して町長まで供覧する。OA研修以外の全研修を対象にしている。
- ・今後どうしていくかを復命書に書かせる。(様式なし)

報告会を実施しているとする回答のヒヤリングの結果は、次のとおりである。

- ・毎週月曜日の朝に全職員で朝礼を行うが、その際研修に参加した者の代表が研修内容の報告と決意表明を3～5分で行う。
- ・研修受講後(2～3カ月後)事後報告会を開催。副町長、課長、班長等が同席。平成22年度

は一時休止。

庁内報・イントラネット掲載については、行わなかったが100%であり、研修成果の組織内披露や共有への関心がないことを示している。

(3) 課長

課長の回答では、研修後の積極的指導を行ったが51.8%、これまで通りとする者が46.8%、また研修後の態度の見守りについては、見守ったが84.2%、見守っていないが14.9%である。課長は、アクションプランの提出は求めているものの、研修後の態度の見守りは8割以上、半数が積極的に指導するなど、課長の多くは復命時に感想を聞くとともに、その後の部下指導にはそれなりの意識を持っている。

研修終了後に特に配慮している事項の具体例には、次のようなものがある。

- ・研修成果を活用・発揮できる機会を見つけ、研修時の内容を復習させ、かかわらせたい。
- ・研修の成果が仕事に反映されているかどうかを確認するため、日常業務の中で意識して仕事ぶりを見るよう心がけている。
- ・打ち合わせや会議に参加させ、部下職員の考えや方向性について意見を出させるようにしている。
- ・研修終了後、口頭で概要と感想の報告を受けている。また、先輩や同僚にも伝達するよう伝えている。研修報告書には上司として感じたことや今後期待することなどについて記入し、本人に返している。さらに、育成面談を利用し、研修成果の確認等も行っている。
- ・専門研修に派遣、受講した職員を講師として報告会を開催している。
- ・復命後の研修を必ず実施し、受講内容の整理、確認、報告を行うことにより、職場の全員研修に心がけている。

(4) 受講者

受講者の回答によると、研修後に自己・相互啓発等が増えたとする者が63.5%、これまで通りが36.0%であり、メンバーとの交流が増えたとするのは23.0%、変わらないが76.5%であった。

受講者は研修後の自己・相互啓発が増えたとする者が6割に達し、能力開発への動機は強まっていると考えられる。ただし、受講者間の交流が増えたとする者は2割強に留まっているのは、研修期間中の受講者間のコミュニケーションや懇親会などの交流に問題がある可能性もあろうが、異なる組織間の合同研修の結果とみるのが妥当であろう。異質組織間の交流は、変革の時代の創造的刺激や情報交換に有効に働くことを考慮すれば、研修終了後のネットによる交流や同窓会の開催などを検討する余地があろう。

3 OJT

OJT（職場研修）は研修と職場連携の重要な位置づけにあるため、市町村のOJTの実態を調査した。

(1) 研修担当者

研修担当者によると、OJTの実施について計画書等に基づき全庁的に実施しているのは

10.0%、管理者に一任しているのは90.0%である。またOJT推進マニュアルがあるとするのは6.7%、なしは93.3%である。

ただし、OJT計画書があるとする市町村をヒヤリングすると、新規採用研修用であるが1件、人事評価制度のことであるとするものが1件であり、OJT計画書によるものは皆無の状況である。また、OJT推進のためのマニュアルについても、ヒヤリングによると新規採用職員対象マニュアルであるとするものが1件、平成16年度策定のものであるが、現在育成評価制度(人事評価制度)に移行しており使われていないとするものが1件であった。

(2) 課長

課長自身は、OJTを熱心実施しているとする者が32.0%であり、その結果部下は満足していると思うが49.3%、思わないが49.3%である。またOJTを実施せず部下の自己啓発に委ねているとする者が67.1%である。しかしOJTは必要だと思うは85.9%、思わないは6.7%とOJTの重要性は認識しているという状況である。

調査結果からは、OJTの組織的展開は少なく、ほとんどが各部署の管理職に一任している状況にある。しかも、課長がOJTに関する研修を受講したとする者が30.6%、受講していないとする者が68.0%である。このことは課長の実施するOJTは、課長の自己啓発や経験的に培った能力によるものであることを示している。市町村ではOJTの組織的展開の意識はかなり低レベルであり、推進施策も希薄であるが、管理者はOJTを重視している傾向がうかがわれる。

(3) 受講者の記述回答例

受講者の記述回答によると、印象的なOJTとして、次のような意見が出されている。カッコ内は研修名を示している(以下同様)。

- ・ 行事のしおり作成の仕事を任せられ、完成後の確認やアドバイスを受けた。(新規採用職員)
- ・ 定例的な業務であっても、その処理についての根拠を求められた。(新規採用職員)
- ・ 仕事を進めるとき、経験に基づいた指導と共にその背景や根拠となる法令について教えてもらった。(新規採用職員)
- ・ 法制執務などの普段の担当以外の業務を部下と共に作業することで、意欲の向上とスキルアップにつながった。(一般職員)
- ・ いつもきちんと話に耳を傾けてもらい、その後助言をしてくれ、考える時間や機会をつくっていただいている。(監督者)
- ・ 仕事の意味と全体の流れを教え、留意点と達成してほしい目安を示し、上司も部下と一緒に仕事に取り組んでいた。(監督者)
- ・ いつも、上司と遠慮なく話し合えるような雰囲気づくりをしてくれる。(監督者)
- ・ 新人職員との接し方のなかで、報告忘れを防いだり、報告しやすくするため、「中間報告をしてほしい」と伝えることで、結果が出ないと報告しにくいという感じを緩和したり、作業途中での軌道修正も容易にできた。(監督者)
- ・ 不平不満を愚痴るたびに多くのアドバイスをしてくれて、考え方や視点を変えることができた。自分より大変な境遇にありながら“背中をみせる”ことに昔も今も多かれ少なかれ感じ

るものがある。(監督者)

- ・仕事は失敗しても上司が最後に面倒を見てくれるといった環境のなかで、初めての仕事に従事し、覚えることができた。(管理者)
- ・上司から「外部での会議や研修において、あなたが発する言葉に対して責任を持つから思うことを話してきなさい」といつも言われていた。日ごろから業務を通じて意見交換をしたり、振り返りをしていたので、上司の言葉に支えられ、自信を持って安心して意見を述べることができた。(専門職員)

4 自己啓発

能力開発の基本は各人の主体的努力による自己啓発(学習)にあるが、組織がその推進を支援することが経営上重要であり、研修との連携にとっても重要な位置づけにあるため、職員の自己啓発状況を調査した。

研修受講者は、日常的に自己啓発に取り組んでいるとする者は53.2%、取り組んでいないとする者は46.4%との結果であり、また自己啓発に関して指導してくれる上司・先輩がいるは59.5%、いないは39.2%であった。

研修担当者によると、職員の自己啓発意識は高いとする者は3.3%、まあまあは46.7%、低いのは50.0%であり、自己啓発への取り組みは必ずしも高いとはみていない。

また、自己啓発支援策について研修所が平成21年度に実施した「研修運営意向調査」によれば、市町村が行っている自己啓発支援策で最も多くの市町村が実施しているのは、各種セミナー、講演会等の開催などに関する情報の提供である。他にも、職務に直接関係する資格取得の支援、大学通学への支援(職専免)、研修場所の提供、自主研究グループへの助成などが行われている。一方、四分の一程度の市町村は特に支援は行っていない。

第2節 東京電力株式会社総合研修センター視察結果

研修と職場の連携は、あらゆる組織にとって重要な課題であるが、対応は組織によって大きく異なる。連携の実践例として、緊密な展開をして成果を上げている東京電力株式会社総合研修センターを視察した(資料編7参照)。

東京電力は、“仕事を通して人が育つ”を理念とし、人材育成には上司の関与が不可欠であるとしている。そのため、仕事と現場教育(OJT)による人材育成を重視するとともに、部下指導には上司の能力も問われるものであり、仕事の指導を通じて上司も育つとの考えのもとに研修と組織・職場の連携を図っている。

課題発見・解決研修など一般的な研修では、受講者に事前課題シートを提示し、研修前、研修後も上司との対話を図ることを義務付けている。

また、技術系の人材開発である「実践力開発プログラム」においては、“人が育てば会社も育つ”の理念の下、研修と現場を総合してPDCAをきちんと回すことを重視した施策を展開している。当プログラムの設定に当たっては、職場で研修の説明を行うとともに、研修担当者に1日の体験受講をしてもらってグループ・ディスカッションをするなど、実現性や効果について十分な検証

を行っている。また、P D C A を効果的に回すためには、現場と研修に精通してP D C Aを評価できる人材が不可欠であるとして、研修所に研修参加者の成長を側面支援するコースマスターを置いている。

当研修プログラムは、ステップ1からステップ3まで段階的に実施し、受講者が研修と職場実践のサイクルを回しながらステップアップしていくようにしている。上司もその流れでレベルの向上が不可欠であるとして、上司を対象とする「上級指導者研修」を実施している。部下が学習しても上司の理解や能力が不足していれば、研修成果は職場で抑えられたりつぶされて、いわゆる“研修は元の木阿弥”となってしまうからであり、部下と上司の研修はワンセットで考えている。“上司なくして部下育成はない”との理念である。

当研修プログラムでは、研修前・後には次のような施策を展開している。

(1) 研修前の措置

受講者には1カ月間の事前準備を課しており、コースマスターは事前に個々の進捗状況をチェックしている。事前準備開始半月後から上司と本人にメールし、研修開始1週間前からはこまめにメールをする。また、研修時に事前課題ノートをチェックして、やってない人には帰ってもらうようにしている。受講者は、テキストやeラーニングにより事前学習を行い、事前課題には上司のコメントを記すことにしている。

(2) 研修後の措置

研修は職場実践の予行演習であり、研修が現場につながらなければそれは単なるお勉強にすぎないとの考えのもとで、上司は部下育成カルテや活動成果表を活用してフォローし、コースマスターも時々職場を訪れて、マネージャーとも話し合いやアドバイスを行って受講者の後押し（フォロー）をしている。また現場からオファーがあれば、コースマスターによる出前研修（ファミリートレーニング：職場ぐるみ研修(P40で説明)）を実施する。この一連の展開は、当プログラムがアクション・ラーニング（P37で説明）であることを物語っている。

研修後の上司の措置の例としては、事前に上司の期待シートで何を学ぶかをアドバイスし、研修後の仕事の成果のチェックのほか、学んだことをマネージャー会議で話させたり、社員の前で発表させたりしている。またプチ提案を出させる例もある。

当プログラムの展開により確実に成果が表れているが、特に上司の学習・理解・支援のある職場の成果がかなり高いとの結果が出ている。

第3節 研修と組織・職場の連携策の研究と提言

1 組織の状況、研修の種類・内容等による連携

(1) 研修のP D C A

研修は職員の能力向上を図り、もって業績の向上を図ることを目的としている。したがって、第1には研修によっていかに能力が向上したかが問われ、第2にはそのことによっていかに業績が向上したかが問われる。しかしながら、従来の多くの研修は、研修直後の能力の向上度を測定

(効果測定)はするが、業績の向上への寄与度への関心は低かったのが現状である。能力が向上すれば、当然業績が向上するという論理からであろうが、現実には“研修は元の木阿弥”に陥ることも少なくなく、必ずしも直接的に業務向上に反映されているとはいえない。

そのため、研修効果をより確実にするためには、研修ニーズに対応した効果的な研修を実施することは言うまでもないが、研修と組織・職場との緊密な連携策が欠かせない。研修のPDCAを研修内部にとどめず、業績向上を含めた展開とすることが必要になる。すなわち、

Plan—組織のビジョンや戦略、職場・職員の現状や課題を反映させた研修ニーズを把握し、研修内容やカリキュラムを策定する。

Do—研修所において研修を効果的に実施する。

Check—研修時の効果測定や職場での業績向上への寄与度を把握する。

Action—Checkの結果によりフォローアップの実施や次期の研修の改善・改革、組織・職場との連携策等に反映させる。

PDCAにおいて、研修所は市町村との関係において十分な協議が必要になるが、当研修所は直轄の位置づけにはなく、様々なニーズを統合しての研修の実施となるため、その関係は幾分緩やかにならざるを得ない。

(2) 研修と組織・職場の不十分な連携

研修と職場の連携には、2つのレベルがある。第1は研修所と市町村の研修担当者との連携であり、研修の種類、時期、規模、方法等の協議である。第2は研修と職場との連携であり、研修効果を研修後の仕事やOJT、自己啓発へと連携することである。研修前の事前学習や動機づけは、研修効果を格段に高めることが期待され、また研修後の仕事やOJT、自己啓発への連携は、業績向上や研修を契機とするその後の能力開発に大きく寄与することが期待される。

ところが今回の調査結果により、研修前・後における研修と組織・職場との連携が必ずしも十分とはいえないことが明らかとなった。研修講師による事前課題への取り組みは高レベルであるが、研修部門や上司の事前指導、自主的学習などは、非常に低い実施率である。また、研修後の職場への連携や上司の意識が必ずしも高いとは言えず、研修効果を削いでいる可能性を否定できない。

2 研修と組織・職場の直接的連携策

(1) 研修前

研修前には事前学習や準備活動による能力の向上やテーマについての問題意識の高揚を図るなど、研修参加への動機づけを図ることによって、研修に積極的に参加する態度を涵養(かんよう)し、もって研修効果を高めることをねらいとする。また、事前学習の内容やレベルによっては、研修期間を短縮させることも可能である。

研修前の措置としては、次のような方法が考えられる。

① 研修担当者による指導

研修担当者には、まず研修への派遣に当たっての受講者の選定の是非が問われる。次いで、受講者に対して研修の目的や受講の狙い、問題意識、事前学習などを指導することにより、研修受

講の準備や動機づけを図ることが必要である。研修内容によっては、後述のようにテーマを与えて学習を促したり、必要な研究を行うよう指導することも考慮する必要がある。併せて、受講者の上司に対しても事前指導を依頼することが望まれる。

研修前の学習や準備を確実にに行わせるためには、事前準備シート（事前学習シートなど）によるシステムの展開が効果的である。事前準備シートによる方法は、研修所が主導する場合と各市町村が独自に実施する場合がある。シートは研修の内容やレベルによって工夫する必要があるが、図表1に簡単な例を示しておこう。

図表1 事前準備シート

研修名	年月日	部局		課	氏名	
		所属 部局長	課長	研修担当 者	研修所長	研修所担当 者
研修内容の目的・概要						
事前学習・準備						
1 研修への期待						
2 学習に当たって重視するポイント（向上させたい知識・能力等）						
3 事前準備の内容						
4 研修受講に当たっての心構え（取り組み姿勢）						
事前課題 <input type="checkbox"/> あり <input type="checkbox"/> なし 課題の内容（別紙添付） 取り組み状況						
課長（上司）の対応						
1 指導内容						
2 期待、意見						

事前準備シートを活用する場合は、研修終了後の復命書にその成果を記述させるとともに、不十分であった場合の反省をさせるようにすることが必要であろう。

② 上司の指導

研修内容に応じて、上司の立場からみて重要性が高いと考えるポイントや職場・仕事の状況から必要性の高い事項について、あらかじめ学習しておくように指導し、事前学習結果を上司に報告させて、更なる指導を行うなどの方法である。また、研修へ向けて頑張る旨の励ましや能力向上に関する期待を表明して、精神的に鼓舞することも研修参加への動機づけとなる。

③ 事前学習

受講者が研修目的や科目に関しての事前学習を自主的に行うことが望ましいが、必要に応じて研修担当者や上司が事前学習を行うように指導する。科目によっては上司によるポイントの提示や研修担当者による課題提示などにより、事前学習を促す。事前学習は研修に向けての予習であり、また研修へ向けての問題意識を高めることにつながる。

④ 事前課題研究

研修講師が科目ごとにその性質に応じた事前課題を出題し、研修当日までに課題に取り組み、研修当日または事前にレポートを提出する。課題に応じては上司の指導を受ける場合もある。事前課題研究は、科目の中心課題を事前に学習することになり、科目に対する予備学習となるとともに、問題意識を高める効果がある。今回の調査において、事前課題研究への受講者の対応率は非常に高く、積極的に活用することが望ましい。

⑤ 職場の問題分析や今後の方向の検討

研修目的や内容が、現在職場が抱えている課題や将来発生されると予想される課題に関係のあるものである場合は、課題の分析や将来方向について整理し、自分なりの解答を考察しておく。考察結果をレポートにまとめたり、上司や同僚と議論しておくことがより効果を高めよう。レポートを研修所に提出させ、関係する講師に供覧すれば、更に効果が高まることが期待できる。

⑥ 質問提出

研修内容に関して事前学習を行い、講師への質問事項を整理しておくことも事前学習としての効果が期待できる。本人・職場の実践的課題、将来の課題等に関する質問は、より仕事の成果につながる内容となる。上司の指導があればなお効果的であろう。

受講者による質問の自主的な整理にとどまらず、研修所による事前学習としてあらかじめ質問を提出させ、質問を整理して講師に事前に連絡することがより効果を高める。この種の質問提出は、講師自身の問題意識を高め、その指導に反映されることにもなる。

⑦ 事前学習の環境整備

研修前の学習をより効果的に行わせるためには、事前学習のためのテキストの配布、eラーニングの構築、参考図書の提示など、学習のための環境整備が望まれる。

(2) 研修後

研修成果の組織・職場への連携は、業務への活用は当然のことながら、その後のOJTや自己啓発への連携が求められる。研修を研修事業として完結するのではなく、その成果の積極的な活用を図るための方策であり、次のような方法が考えられる。

① 報告書（復命書）

研修は業務であることから、終了後には研修担当者及び上司に復命書を提出させる。当研修所の実施する研修においても、ほぼ全員が提出している。復命書は各市町村の様式（フォーマット）によるが、一般には次のような内容を含む。

- ・研修の概要
- ・研修前の期待、事前準備
事前準備シート活用の場合は、その実施状況と成果
- ・研修への取り組み
- ・研修で得た知識・能力、問題意識等
- ・今後の職場での活用方針
仕事に、自己啓発に、上司の指導（OJT）への期待
- ・今後の能力開発目標
- ・その他

研修の全般的感想、感銘を受けた内容、今後受けた研修等

上司に復命書を提出するとともに、口頭でフォローし、今後の活動について相談、協議することになる。とりわけ、今後の職場での活用方針について話し合うことが大切である。この点を重視する場合は、②のアクションプランによることが望ましい。

② アクションプラン（行動計画、決意表明）

研修終了時に研修成果を活かして今後の活動方針を策定し、公式に表明することにより決意を明らかにするアクションプランを作成する。決意表明と称されることも多い。研修の内容、期間等にもよるが、研修で得た知識・能力、また問題意識や意欲を仕事や自己啓発に連携していくことの決意の表明である。アクションプランは、研修成果を職場で活かすための行動計画であり、その作成は研修成果と仕事等の関係を考察する機会ともなる。

アクションプランの作成には、2通りある。第1は、研修プログラムの一環として、研修の最終段階で一定のフォーマットにより作成して受講者全員にポイントを発表する。自身の決意を明らかにするとともに、他の受講者に報告することによって相互啓発効果を高めつつ、より決意を強化する方法である。研修時の発表を省略して、研修担当者や上司に報告する方法もある。第2は、各市町村の研修担当者の指導のもとで、独自のフォーマットによってアクションプランを作成する方法である。

アクションプランは、研修所、市町村の研修担当者、上司に提出されるが、上司と協議し、今後の方針を修正、強化して、行動計画を決定する場合もある。仕事への新たな取り組み、自己啓発目標の設定、OJT目標の策定などである。

アクションプランは研修の内容、期間、性質にもよるが、一般には次のような項目からなる。

- ・研修で得たこと、問題意識を持ったこと
- ・今後の職場で活用する内容や方法、そのための今後の努力
- ・自己啓発の方向や目標、スケジュール

半年間程度のアクションプランの様式例を図表2に示す。

図表2 アクションプラン（半年間の様式例）

研修名	年月日	部局		課	氏名	
		所属 部局長	課長	研修担 当者	研修所長	研修所担 当者
1 私は当研修により次のことを得ました。						
2 この成果を職場で次のように活用します。						
活用対象、内容						
a						
b						
c						
d						
3 そのために次のような努力をします。						
		目標		方法・スケジュール		
仕事の行動計画						
a						
b						
c						
d						
自己啓発						
a						
b						
c						
d						

4 課長のアドバイス、支援策（OJT）

5 目標達成度（6カ月後）		所属部局長	課長	研修所
目標項目	達成度	理由		
a				
b				
c				
d				

6 プロセスや努力の内省	
成功点、反省点	今後の目標

7 課長の感想、アドバイス

当様式は、3日間以上の研修であって、研修後6カ月程度の連携を意図したものであり、かなり詳細なアクションプランである。1～2日程度の研修であれば、内容にもよるが、重要な項目一つに絞っての決意表明や3カ月間程度の計画もあり得よう。また、①の復命書程度で良しとする場合もある。

③ 効果測定、研修評価結果のフィードバック

通常、研修所は目的通りに受講者の能力向上が図られたかの効果測定と研修のマネジメントが効果的に行われたかのPDCAの評価（研修評価）を実施する。両者は相互に関連するものであり、次期の研修の改善・改革の重要な指標となる。なかでも効果測定は、受講者の能力等の向上度を測定するものであり、その結果は受講者のみならず、研修担当者や上司にフィードバックし、今後の能力開発に生かしていくことが望まれる。

効果測定は、知識等の向上度を測定するために研修の前後に行う場合もあるが、一般には科目や研修終了時に行うものであり、次のような方法がある。

- ・筆記試験
 - 知識の測定
- ・実技試験
 - 技術、技能等
- ・アンケート（質問紙法）
 - 性格、態度、行動特性等
- ・診断テスト
 - 自己診断、相互診断
 - 性格、態度、考え方、意欲等
- ・観察評定
 - 講師、研修スタッフ、研修生間
 - 実技、演習、態度、意欲
 - 発言内容、他の人への影響度（リーダーシップ）
- ・面接法
 - 研修スタッフによる面接
 - 感想、充実度、気づき・問題意識
- ・成果物による評価
 - 論文・レポート
 - 論理性、思考法、文章力、総合能力
 - 製作物
 - 出来栄え、技術・技能、感性
- ・研修生間の相互評価
 - 他者評価、研修生間の影響力評価
- ・講師やインストラクターによる評価
 - 研修中の意見、質疑応答、議論等

- ・研修スタッフによる評価

- 研修期間中の態度・行動

効果測定は、研修の性質、測定内容、経済性・効率性などによってその方法を選択することになる。測定結果は研修生に提示して今後の参考にするものから、昇進等の資料として活用する場合、職場でのOJTに連動する場合など、その利用目的によって異なる。

職場にフィードバックされる場合は、アクションプランとともに今後の仕事や能力開発に活用することが望まれる。

一方、研修評価は、研修事業が当初の予定通りに実施されたかを評価するものと受講者に対する意見や感想を確認するものがある。研修事業のPDCA評価は、研修スタッフの感想やチェックリスト法等により実施される。受講者の意見・感想は、一般には次のような項目を受講者にアンケートするものであり、ほとんどの研修所が実施している。

- ・研修の有意義性

- 全体の評価(満足度)、各科目の評価

- ・講師の適格性

- ・期間、運営等の適切さ

- ・その他必要事項

受講者の意見・感想は、受講者の満足度に直結するものであり、研修そのものの価値の評価の重要な指標となる。研修の改善・改革の参考とするとともに、研修担当者にフィードバックして研修の価値を高める方策を検討することになり、研修と組織・職場の連携の重要な方策である。

- ④ 職場報告会、組織内報告(回覧、掲示、庁内報、イントラネット等)

研修成果を受講者のレベルにとどめることなく、職場や組織で共有してその効果を高めるために、職場での報告会・勉強会や製作物(レポート、論文、作品等)を幹部や組織内に提示する方法がある。

研修が新たな価値を提供する内容や問題意識を高めるものなどにあっては、その内容を職場で報告したり、それをもとに議論するなどの勉強会を開催する。また、論文やレポート、製作物などについては、幹部まで報告または回覧し、レベルの高いものについては掲示や庁内報、イントラネットなどで公表し、その成果をたたえるとともに、成果の共有を図ることが望ましい。そして、優れた作品については、表彰するなどの奨励策を講じることも考えられよう。

- ⑤ 一定期間後のチェック、アクション

研修終了後のアクションプランの進捗状況や仕事への活用、成果、自己啓発状況、あるいは意欲や態度変容など、1カ月、3カ月、6カ月などの節目に本人と上司が面接してチェックするなど、定期的なフォローが望まれる。アクションプランの様式例やそのために設計した様式を活用してチェックし、本人の内省や上司のコメントなどを付して、次の目標設定につなげていくのである。これは目標管理やOJT計画書の変形でもあり、計画的実施につながるものである。

このようなフォローは、本人の仕事への動機づけや自己啓発意識を刺激し、同時に上司のOJTの積極的展開ともなり、職場の活性化や教育的風土の醸成に大きく寄与するものである。その結果を研修担当者にフォローすれば全組織的展開につながり易いし、研修所にフィードバックすれば、他の市町村への刺激にもつながる。

⑥ 職場実践と研修の統合

職場実践と研修の統合とは、研修を研修所の研修に終わらせることなく、一定期間の職場でのフォローを含めて研修の修了とする方法である。受講者と上司に職場でのフォローを義務づけるものであり、相当緊密な連携策である。

次に示す静岡市のケースは、研修の種類によって研修成果の職場での活用、提案レポートの提出、試験を実施するなどのフォローを組織的に展開し、職場での一定の成果の検証を経て研修修了とするものであり、非常に実践的である。図表3に一部を紹介しよう（資料編8参照）。

図表3 静岡市の事例

職員研修の事後フォローの実施と修了の取り扱いについて

(略)

1 研修の事後フォローの目的

職員が集合研修を受講することによって習得した知識や能力を、実際に業務に活かすことのできるものとして定着させ、業務遂行能力の向上につなげることを目的とする。

2 事後フォローの対象となる研修

人材育成担当が実施するすべての集合研修を対象とする。(略)

3 事後フォローの内容

集合研修を以下の3つに分類し、それぞれの内容に応じたフォローを実施する。

(1) マネジメント能力、コミュニケーション能力、実務力の向上を目的とする研修

研修受講後に別紙1「研修フォローシート(研修活用プラン)」を作成させ、1ヶ月間の行動変容を所属長(又は統括主幹)が観察して、研修の修了を判断する。

(2) 政策形成能力の向上を目的とする研修

研修受講後に別紙2「研修フォローシート(提案レポート)」を作成させ、所属長(又は統括主幹)がその内容を確認して、研修の修了を判断する。

(3) 法務知識の向上を目的とする研修

研修受講後3ヶ月後に修了確認テストを実施し、70点以上を修了とする。

※修了テストの作成は、研修講師(外部講師又は政策法務課職員)に依頼する。

4 研修修了の取り扱いについて

研修日程の2/3以上を受講したうえで、事後フォローにおいて、習得した知識や技能が定着したと所属長が判断したものを修了とする。

なお、事後フォローの対象とならない研修については、研修日程の2/3以上を受講した者を修了とする。

別紙1 研修フォローシート(研修活用プラン)

研修名、所属、氏名(略)

研修活用プラン(研修終了後、7日以内に所属長又は統括主幹等に報告してください。)

1 今回の研修で得たこと

2 今回の研修で得たことを業務や職場において活かす取組み(目標)

上記の取組みについて報告を受けました。

月 日 確認者〔職・氏名〕

プラン実施報告(1カ月後に所属長又は統括主幹等から研修修了の確認を受けてください。)

1 1ヶ月の取組み結果

2 取組みにより効果のあった点

3 今後、取り組んでいきたいこと

【確認者のコメント】

研修は、修了と判断します。 月 日 確認者〔職・氏名〕

月 日()までに人事課人材育成担当へ提出してください。研修は、この研修フォローシートの提出をもって修了となります。

⑦ 研修所によるフォロー

研修と組織・職場との連携策は、市町村と研修所と合同で策定するのが望ましいが、それぞれの組織の状況に応じて実施することになるため、その内容は異なるものとなろう。研修所は各市町村の組織的あるいは管理者独自の連携の実態を調査し、連携を促すとともに、参考のために優れた連携策を市町村に発信するなどの努力が求められる（本調査研究はその方策でもある）。

また、連携の進捗状況によっては、連携策を指導したり、協議の結果必要であればフォローアップ研修の企画・実施も検討する余地があろう。

なお、東京電力のケースのように研修所がリーダーシップを発揮して、受講者の現場に出向いての指導などの方策もあるが、当研修所は直轄研修所ではないため、それまでの展開は難しいと考えられる。

⑧ 研修終了後の受講者間の交流

人的交流は、さまざまな情報や意見の交換、相互啓発、相互協力など、仕事の関係でのプラス効果は非常に大きいものがある。また、仕事を越えた交流への発展など、人生にとっても意味の大きいものがある。とりわけ外部人脈は、外部の実態や情報の獲得、視野の拡大、異質との接触による創造性の触発、ノウハウの交換、組織外の協力関係など、組織内の人脈を超えた効果が期待できる。

研修所における受講者の交流は、行政分野内かつ一定地域内の組織外交流であり、一定の制約はあるものの変革の時代における情報交換や相互啓発などに大きな効果を発揮することが期待できよう。ところが、本調査結果では、人脈形成ができたとする者は約半数であり、上司の感想では4割程度にとどまっている（第4章参照）。研修終了後の更なる交流の促進が望まれる。

そのためには、研修期間中の交流を促進するとともに、終了後の同窓会の運営、適宜な交流会や勉強会の開催、ネットを通しての意見・情報交換などが継続されることが望ましく、受講者の自主的交流だけでなく、研修所も何らかの形で支援することが望まれる。

（3）研修所の立場と連携の目安

① 研修所の立場と連携

研修と組織・職場の連携は、組織直轄の研修所であれば、政策・事業と研修の最高責任者が同一であるため、相互の連携を図りやすく、緊密な連携が可能である（東京電力の例参照）。しかしながら、様々な事情から、今日多くの組織において、研修のアウトソーシングが進み、外部にゆだねるケースが著しく増大している。完全なアウトソーシングによる研修、大企業のようにグループ会社を担当する研修所、そして行政においても研修そのものを外部に委託するケースや、当研修所のように複数の市町村が一部事務組合を設立し、広域共同機関として研修を実施するケースである。

この種の研修所では、組織の規模や課題などの状況の異なる組織を統括する研修所となり、また研修所と各組織の責任者や任命権者が異なるため、合同協議を通じての研修展開となる。したがって、直轄研修所のような緊密な連携は図り難く、やや緩やかな連携とならざるを得ない。

当研修所の立場からは、構成市町村の共通する主要な研修ニーズに対応することとなる。それ

それぞれの市町村の必要とする人材も異なるため、ニーズにも強弱が生じる。したがって、各市町村の連携の重要性やポイントも微妙に異なるため、研修所が一律の連携策を提示して推進することが困難な場合は、それぞれのニーズや組織の規模等に応じた方策を支援するという役割を担うことになる。

② 研修期間と連携の方法

短期の研修か、長期にわたる研修であるか、研修期間の長短により連携への方法は異なる。一般的な目安は次のようになる。

・ 2～3時間の講演

講演は、時期に応じたポイントの学習であり、知識・情報の修得や問題意識を喚起することを目的としたものである。受講後は上司に対しての口頭報告や同僚や部下に対する伝承レベルとなる。

・ 1～2日間

仕事を離れた研修であり、研修成果の報告（復命）は当然のことながら、その成果として何らかの行動を起こす決意の表明が望まれる。研修担当や上司に対して、研修所による効果測定結果の報告や決意表明を含む復命書の提出など、きちんとしたフォローが必要になる。

・ 3日間以上

研修内容にもよるが、本格的な研修であり、研修成果を活かすための的確なフォローが必要である。効果測定結果のフィードバック、復命書の提出、アクションプランの作成等をきちんと行うとともに、その後のフォローが欠かせない。

3 仕事へのフォロー

研修成果を活かすための仕事へのフォローには様々な形態がある。留学や長期の研修では、その成果を活かすために配置換えを行ったり、研修成果によっては昇進に連動する場合もある。また、研修成果を活かして、職場の改善・革新や新規プロジェクトの担当などを命ずることもある。

当研修所で行うような短期研修では、仕事へのフォローは仕事の成果の向上や効率化など、業績向上を目指すことが一般的である。その方法は、当然のことながら研修の種類・内容、研修期間との関係によって異なる。研修の種類・内容は、フォローの関係においては概略3種に大別できる。

(1) 知識付与型、技術・技能修得型の研修

法務、会計などの業務に関する専門知識や職務規律などの職務遂行に必要な知識は、知識の付与に意味があり、そのための研修はいかに知識を修得したかが成果として問われる。研修前・後の知識レベルは試験で測定が可能である。職場では知識不足で業務がおろそかにならないことが大切であり、上司は日常のチェックや必要な質問によりそのレベルを把握できる。不足していれば、自己啓発を促したり教えたりするなどの指導が中心となる。

技術・技能型の研修もその成果は直ちに業務の結果に表れる。上司による観察によってその成果は明瞭となり、知識型研修と同様に、不足があれば上司による指摘や指導、本人の内省による向上努力を促進させることになる。

(2) 態度・行動学習の研修

日常の執務態度、接遇、コミュニケーション、公務員倫理などに関する研修は、適切な態度・行動、言葉づかい及びその根底にある基本的考え方や哲学などを涵養するものである。これらは態度・行動・言葉づかいなどに、その成果が表れるものであり、研修後の行動や態度変容のレベルは、上司によって直ちに明らかにされる。不遜な態度や未熟な言葉遣いなどがあれば、適宜指導して改善させることがその後のフォローとなる。

(3) 総合力研修

業務遂行、問題解決、政策形成、マネジメントなどは、多くの知識・能力・ノウハウ等が総合されて成果が表れるものであり、その開発・向上を図る研修や階層別研修などは、業績の向上、改善・改良、改革、提案、マネジメント、リーダーシップ、良好な人間関係など、それぞれの円滑な展開かつ業績の向上によってその成果を判定することになる。したがって、成果判定には1カ月から半年程度を要することになる。上司は日常的な態度・行動や仕事に対する考え方、チャレンジ、提案、創造・戦略的行動など、様々な角度からの観察、議論、協働などを通して研修成果を確認し、不足分のカバーや更なる向上を指導していくことになる。

以上の研修の種類・内容に応じた仕事との連携、またOJTや自己啓発へのフォローの目安を簡単に記すと、概略図表4のようになる。

図表4 研修の種類と連携の態様

研修の種類	研修所による効果測定	研修所からのフィードバック	連携方法		
			仕事	OJT	自己啓発
知識修得型	試験	知識のレベル	知識増による貢献	知識指導	さらなる高度化(学習)
技術・技能修得型	実技試験 観察	技術・技能のレベル	技術・技能による業績の向上	技術・技能の指導	さらなる高度化(練磨)
態度・行動 (接遇、コミュニケーション、公務員倫理等)	観察 ロールプレイング チェックリスト法	観察評価結果 アクションプラン	態度・行動の改善・変容の程度 コミュニケーション 言葉づかい	行動変容のチェック 不足部分の指導	学習事項の実践 内省と改善努力
総合力 (問題解決、政策形成、マネジメント等)	アンケート レポート 論文	効果測定結果 アクションプラン	仕事の実績 仕事の工夫・改善、提案 意欲、チャレンジ	仕事の成果や提案等の確認 不足部分の指導 エンパワメント(注)	関係する知識・意欲、マインドの向上 内省とチャレンジ 学習・視野の拡大

(注) エンパワメント(Empowerment)とは権限委譲を意味するが、日本的職場状況においては、

単に権限委譲するだけでなく、勇気づけ（励まし）、障害の除去、能力開発等、成功に導くための総合的パワーを付与する意味にとらえられる。

4 OJTへのフォロー

(1) OJTの本質

研修と組織・職場への連携において、能力開発の面で重要視されるのがOJT (On the Job Training) と自己啓発である。OJTは仕事を通じて、あるいは仕事に関連して行う教育であり、仕事と教育が一体化されたものである。人材育成全般に係ることからOJD (On the Job Development) とする企業もあるし、行政機関では職場研修とも称されている。

人の成長は、経験、教育、自己啓発によって促進される。経験は、実践による習熟、成功による自信の獲得、失敗による問題意識の喚起、そして成果を目指しての創意工夫など、非常に高い学習効果を有する。上司や先輩による指導を中心とする教育は、上司の率先垂範、仕事の現場で見せる、教える、協働して創意工夫する、任せる、チャレンジさせる、修羅場を経験させる、成功体験を積み重ねる、評価する、自信をつけさせるなど、望ましい方向へ向けての効果的な学習を促進させ、やる気を喚起し、成長期間を短縮させる。自己啓発は、本人の主体的意志によって成長を目指して努力する行為であり、まさに成長の原点である。

人材育成は、経営理念、ビジョン・戦略、組織、制度などの経営構造のすべてが影響を及ぼすものであり（第3章で詳述）、これらの各機能は人材育成を支える基盤として作用する。とりわけ人事システムは、成長へ向けての方向づけや動機づけ、経験の場の提供などの作用を果たす。

研修とOJTは直接的教育であり、研修は教育、自己啓発を主体とする活動である。ところがOJTは、全組織的に上司・先輩が仕事や人間関係を通じて部下・後輩を指導する活動であり、経験、教育、自己啓発が三位一体として同時に行われる極めて優れた教育の場である。また同時に、職場ぐるみで創意工夫し、新たな知を創造する現場でもある。OJTは、まさに日本の経営を支えた隠れた原動力であった。

本来、上司のマネジメント活動のすべてが教育的意味を有するものであるが、その中に計画的あるいは適宜の状況に応じて、部下の教育を意図する要素を含めれば優れたOJTとなる。OJTは管理者が日常的に部下を指導・育成する方策であり、組織の行う人材育成の中核をなす重要な施策である。管理者にとっては、部下の職務遂行能力を高め、また将来に向けて育成することは重要な仕事そのものであり、組織にとっては人材の側面から現在あるいは将来の組織を活性化させる位置づけにある。

(2) OJTの推進方策

OJTの推進は、組織の盛衰を決する重要な方策であるが、実態は各管理者の自由意思にゆだねるレベルから全組織的にシステムの展開するレベルまで、組織によって大きな幅がある。現場力の向上や人材育成の推進は全組織的展開が望ましいが、それぞれの組織の規模、おかれた状況、業種、経営の意思や教育に対する考え方などにより、推進レベル・方法を決定していくことになる。

本調査結果によると、市町村のOJTは管理者に委ねるレベルに過ぎず、消極的であるといわ

ざるを得ない。次に示すOJTの推進レベルや推進策を参考として積極的な展開が望まれる。

① OJTの推進レベル、推進策

ア 管理者の自由意思に委ねるレベル

- ・今日ではほとんど見られないが、OJTに関して組織として何らの方策もとらず、管理者に任せっ放し。
- ・管理者は自らの職責を果たすために、独自に部下の指導を行う。

イ 管理者教育のレベル

- ・OJTの推進を重視し、十分な時間をかけてマネジメントやOJTに関する研修を実施して、管理者のOJT能力を向上させる。
- ただし、職場での実践は管理者の熱意や能力に一任する。

ウ ツールを整備するレベル

- ・OJT研修の実践だけではなく、OJTに関するマニュアルを作成して、全組織的に管理者に効果的な実践を促す。

エ 望ましい人材像の設定と人事評価において部下育成の実績を評価するレベル

- ・将来展望下における組織の望ましい人材像（将来ビジョン）を創造する。
- ・職種毎に目標とする人材像を設定する。
 - 現任教育においては、業種や階層に応じた人材像やコンピテンシー（高業績者の行動特性：参考1参照）を確定して目標を設定する。
- ・人事評価において、現在あるいは将来像に向けての部下育成の実績を評価する。

オ 目標管理と連動するレベル

- ・仕事の目標による管理を推進し、併せて能力開発目標とその実現策を設定（内容、レベル、方法、時期）する。
- ・プロセス管理、能力開発、結果の評価をきちんと行う。
- ・評価の上司・部下協議制、勤務評定への連動を図る。

カ OJT計画書のレベル

- ・OJT計画書などを活用して全組織的に展開する。
- ・能力開発の自己申告・協議制、プロセス管理、人事評価への連動を図る。目標管理との連動させることが多い。

② その他の推進策

・OJT推進体制の組織化

OJT委員会制、推進管理者・委員の設置

委員は全組織的なOJTの推進策の策定に参画するとともに、各部局のOJT推進責任者としての役割を担当

・部門や職種のコンピテンシー把握と人材マップの作成

部門や職種のコンピテンシーを分析するとともに組織の人材の能力の把握（人材マップ：参考2参照）

人事の応募制や両者のマッチング政策を重視する。

- ・自己啓発支援
 - 自主研究支援、外部勉強会・交流会への参加支援、応募型研修の実施
 - 管理者による支援
- ・キャリア形成支援
 - キャリア・コンサルティング
 - 管理者による支援

参考1 コンピテンシー (Competency)

コンピテンシーとは、一定の業種や職務において、安定的に高業績をあげている人材に共通して観察される行動特性

参考2 人材マップ

組織構成員各人のコンピテンシーを分析してその特徴を把握し、組織のどこにどのようなコンピテンシーを有する人材がいるかを明示する一覧

(3) 研修とOJTの連携

職場の上司が研修後の部下の能力開発状況を観察し、不足を補い、更に大きく育てることが、連携の重要な方策である。そのためには、研修により修得した能力レベルや本人の意欲、決意表明などをもとに、上司の判断または部下との十分な協議のうえで能力開発目標や方法を決定していくなど、OJT計画の策定とその着実な推進が必要になる。また、日常的な部下の仕事や行動を観察し、弱みをカバーし、強みをさらに伸ばすように心掛けることが必要である。

5 自己啓発推進策

(1) 自己啓発の本質

自己啓発は本人が主体的に能力等を開発・向上させて、自己形成やキャリア開発を行う活動である。自己啓発は単に読書をするとかの勉強（自学・自習）にとどまらず、仕事そのものへの取り組みにその中核があることを念頭に置く必要がある。特に、困難な仕事にチャレンジして創意工夫して解決を模索し、新たな知を創造していく中に最大の自己啓発がある。しかしながら、自己啓発の継続には強靱な意志が必要であり、職員は日常の業務に忙殺されておろそかになりがちである。

(2) 自己啓発支援

① 仕事を通じての自己啓発支援

自己啓発によって職員の能力が向上すれば、業績や組織活力の向上にもなる。したがって、組織や上司による自己啓発支援は、経営上重要な位置づけにある。自己啓発支援は、人材育成施策の一環として、目指すべき目標である人材像の提示、目標達成へ向けての動機づけ、そのプロセスの支援である。

OJTの中でも意思決定への参画やエンパワーメントなどのような権限委譲、新規業務の担当、仕事の創造、修羅場の経験などは、仕事へのチャレンジを促すものであり、強力に自己啓発を促進させる方策でもある。仕事の経験、部下指導、自己啓発が同時に進行する三位一体の場の提供

であり、最大の自己啓発支援でもある。

② 仕事を離れての自己啓発支援

自己啓発支援は、一般的なイメージは自主的な能力開発の支援や資格取得、キャリア形成等に向けて行う学習の支援であり、次のような方策がとられる。

- ・経費・時間支援
 - 学習経費の一部・全額組織負担
 - 勤務時間中の自己啓発の便宜供与、留学等における職専免
- ・応募型研修
 - 多様な研修メニューの提供
 - 自由参加、勤務時間後、土・日曜日実施
- ・eラーニング
- ・通信教育
 - 資格取得
 - 内部による実施、外部教育
 - 修了をもって経費支援
- ・内部勉強会の支援
 - 職員が協働しての自主的な勉強の場
 - 職場内、全組織的展開
 - 内部の専門家や外部のプロの招請
- ・外部勉強会参加支援
 - 外部勉強会・交流会、学会等
- ・大学派遣
 - 夜間コース、専門職大学院、留学等

自己啓発支援は、上記のような方策ととられがちであるが、前述のように最大の自己啓発は仕事の取り組みの中にあり、困難な課題へのチャレンジ、上司や同僚との協働創造などの創意工夫にあり、OJTと不可分の関係にあることを忘れないようにしたい。

(3) 調査における記述式回答

① 課長が実施していると回答した自己啓発支援内容

- ・各種事業の起案の際に、目標管理の方法・考え方を伝えるとともに、経常事務のなかでPDCAサイクルの考えを指導している。
- ・課内の朝礼で、業務に関連するニュースや時の話題、ビジネスマンとしての教養などの情報を伝えたり、コピーの配布等を行っている。
- ・個人の能力、性格、仕事の内容を十分把握した上で、成果に結びつくようアドバイスをしている。
- ・面談等を行う際に、仕事に対する職員の考え（支障のない範囲でプライベート部分も）を聞き、社会人、組織人としていかにあるべきかのアドバイスをしている。

以上は、いずれもOJTと不可分の関係にある例といえる。

② 自己啓発に関する課長の考え

- ・個人の能力は本人が思っている以上に豊かで多様で自分でも気がつかないような能力が潜んでいるといわれている。単に業務に限らず、職場のいろいろな場面で「気づき」を支援できるような上司になろうと考えている。
- ・多種多様な住民ニーズに対応していくためには公的な研修機会だけでは不十分である。常に自己研鑽とモチベーションの向上に努め、幅広い知識の継続的な修得が欠かせないと考ええる。仕事に誇りと自信を持ってこそ職務遂行が可能になり、住民に対しても笑顔で真摯に対応できる職員になれると思う。そのためにも、職員が堂々と自己研鑽ができる機会を得られるような職場環境の整備と財政的支援等を期待する。
- ・業務の成果をあげるためには、担当者は目的意識を持ち、あるべき姿を描き、課全体がそれを理解し、管理者は方針を示し、課職員がやる気を促す環境をつくることが役割と考える。若い人には、住民を思い、現場の状況を知ることからスタートする、と話している。

(4) 研修と自己啓発の連携

研修と自己啓発の連携は、研修を受講することにより開発や向上が不十分であると感じた能力を自主的に向上しようとする取り組みや、新たな能力開発に関しての問題意識に基づく自己啓発の促進が連携の主要な方向である。

研修後の自己啓発についての決意表明において、方向や内容を鮮明にしておくことが、その後の努力につながりやすい。研修所や市町村の研修担当部門による一定期間後の試験の実施やフォローアップ研修、また前述の自己啓発支援策への連携が望まれる。

能力開発の方向が、業務に係るものやその関連部分についての上司の支援は、OJTそのものとなる。現在あるいは近い将来の仕事とは関係のない分野での自己形成やキャリア開発は、各人が自主的に展開するレベルであるが、その方向や内容によっては組織や上司によるキャリア形成支援（第3章で詳述）ともなろう。将来転職を目指しての自己開発は、仕事とは関係のない自己形成であり、組織による支援とは無関係の分野である。（ただし、企業においてはこの分野もエンプロイアビリティ（雇用価値、就職力）支援として行っているところが増えつつある。）

6 アクション・ラーニングの推進

(1) 研修と事業の一体化

アクション・ラーニング(Action Learning)は、業務の推進(Action)と研修による学習(Learning)を一体化するプロセスであり、研修と組織・職場連携の最高レベルのアプローチである。すなわち、研修の場で実際の組織の課題をテーマとして、個人やグループ・組織による学習を通じてその解決策を検討・策定して、職場で実行して問題解決に取り組み、業務成果や能力の向上を図るものであり、最近急速に関心が高まってきている。

研修は能力開発や情報・問題意識の共有などを中心とするが、アクション・ラーニングは研修の中で現在抱えている問題を解決したり、課題を設定して戦略を決定し、現場での実践や組織開発をねらいとする。研修のための研修を廃し、業務と研修の一体化を徹底させたものである。

経営や行政環境が激しく変革する状況下において、現在およびこれからの課題をジャスト・イ

ン・タイムで取り扱うことをねらいとすることが可能であり、変革のスピードが格段に大きくなっている今日の重要な研修方法でもある。

今日、アクション・ラーニングが求められる背景には、次のような状況がある。

- ・現場の問題解決や研修効果の向上が厳しく問われていること
- ・環境の変化による新たな能力が必要となっており、そのための研修や学習が急がれること
- ・時代のスピード化に伴う迅速な成果が要請されていること
- ・業務実践を通じての能力開発の意義が重視されてきていること
- ・個人学習にとどめることなく組織学習の必要性が強調されてきていること

かつて注目されていた職場ぐるみ研修はまさにこの方法の一つであり、意思決定に当たる幹部がともに参加して問題解決を図るものであった。アクション・ラーニングは、幹部の参加による意思決定を伴うことが重要かつ効果的であり、その議論を通じて意思決定の高度化や共有化が図られることにより、戦略の共有はもちろんコミュニケーションや信頼関係の向上が期待される。組織改革や業務の成果へと着実につなげていくためにも、積極的に導入を検討すべき方法であろう。

OJTは能力開発と業務を一体化しての展開であるが、アクション・ラーニングはその規模を拡大して研修と業務の一体化を図るものともいえる。事業や仕事をよりの確に展開するためには、教育と事業の一体化が効果的であって、その展開の中で事業の効果的展開と人材育成を行うのである。本来、人材育成は事業と一体という側面を有しており、両者は不可分の関係にあるとの論理に依拠している。

(2) アクション・ラーニングの実践

アクション・ラーニングにもさまざまな方法がある。組織レベル、チームレベル、そして個人レベルにおいて工夫することが可能であり、各組織の状況に応じた対応が望まれる。現場の部門や個人が抱えている様々な課題を持ち寄って研究し、研修生が相互に知恵を出し合ってお互いの問題の解決を図る持ち寄り課題研修はその第一歩といえよう。

比較的实践しやすいアクション・ラーニングの方法には、次のようなものがあげられる。

① 持ち寄り課題

緊急課題や重要課題、将来ビジョン、政策形成、マネジメント等について、本人や所属課・部門の抱えている課題を持ち寄り、相互に検討して各自の課題についての解決策を策定する。事前に職場の上司との協議を行い、事後に職場報告会を実施するなどして、実践に向けて取り組む。

② 上司・部下合同研修

それぞれの階層において、“上が許可してくれない”“部下にやる気がなくて“などと、往々にして上司や部下に責任を転嫁したり言い訳をする者がいる。上司と部下を合同して行う研修ではその弊害を排し、相互を共通の場に立たせて協力を促進する効果がある。

図表5に、所属長・班長・班員合同研修（2日間）を実施している秋田県の事例（「地方公務員研修の実態に関する調査」地方公務員研修研究会 H18.9）を紹介しよう。

図表5 秋田県の事例

平成18年度目標による管理研修「上司・部下合同」日程表

研修目的	職場において、より組織的に「目標による管理」により業務を遂行するため。
研修目標	組織目標達成に向けて、所属長、班長、班員がそれぞれの立場に応じて目標を設定し、それらの達成のための行動計画ができているとともに、職場研修の留意点が理解できている。
研修対象者	所属長：本庁課長又は地域振興局部長の職にある者で、所管部局長又は地域振興局長の推薦のあった者 班長：所属長が指定した者 班員：所属長が指定した者
時期	前期：平成18年9月4日（月）～9月5日（火） 後期：11月6日（月）
受講予定人員	30人 8ユニット（1ユニット所属長、班長、班員3～4人）
研修日数	3日間〔前期1泊2日、後期1日〕
回数	1回

《日程》 （略）

<p>あなたがこの研修でめざすもの</p> <p>上司・部下合同研修</p> <p>■ めざすもの ■</p> <p>目標による管理は仕事を通じた人材育成の最も効果的な手法であり、目標達成に向けて努力する過程で、課題解決能力とマネジメント能力が育成されます。</p> <p>所属長、班長、班員は、部局の業務目標を受け、それぞれの立場に応じて、目標を設定し、一丸となって、組織目標達成に向けて努力しなければなりません。</p> <p>特に、所属長、班長は、業務の目的をしっかりと捉え、所属や班の目標を立て、現状の分析や要因を究明し、的確な対応策を決定するとともに、班員の意欲と能力を最大限に引き出すため、職場環境づくりに腐心しなければなりません。</p> <p>この研修では、所属長、班長、班員がそれぞれの立場に応じて、担当している実際の業務を題材にしながら、班長の目標、班員の目標を明確化し、それぞれの行動計画を策定するとともに、職場研修の留意点やテクニックについても学びます。</p> <p>■ フォローアップ研修について ■</p> <p>前期研修終了後、研修で学んだ行動計画に基づき一定期間職場で実践し、その結果を後期のフォローアップ研修で検証します。</p>

（出典：「地方公務員研修の実態に関する調査」地方公務員研修研究会 H18.9）

③ 職場ぐるみ研修（ファミリー・トレーニング）

課や部の全員を対象に、抱えている課題の解決に向けて検討する研修であり、職場ぐるみで目標達成をおこなうための強力な研修である。研修所で行うだけでなく、職場で研修する場合もある。ただし、日常業務から離れるため、その間を休業にしたり、時間外や土・日曜日に実施するなどの工夫が必要であり、かなりの困難が伴う。

今回の調査では、アクション・ラーニング研修を実施した場合、受講者の派遣や受講についての回答は次のような結果であり、関心は非常に高い。

研修担当者		受講者		課長	
派遣する	(86.7%)	受講したい	(73.4%)	派遣したい	(91.4%)
派遣しない	(13.3%)	受講したくない	(24.8%)	派遣したくない	(8.1%)

ただし、行政部門においては、アクション・ラーニングについての理解が進んでいるとは言えないため、その意義や形態についての誤解も少なくないと思われるが、意義や方法を十分認識して今後重視していきたい研修である。

第3章 連携による効果向上のための環境整備

第1節 アンケート調査結果の分析

1 受講者派遣

(1) 研修受講の充足度

研修所への派遣の規模は、研修担当者への調査によると、受講者数は充足しているとする市町村が43.3%、まあまあ充足が53.3%である。受講者への調査によると、希望する研修に参加できるとする者が47.3%、業務関連の研修には参加できるとする者が43.7%である。課長に対する調査では、必要な研修に積極的に派遣しているとする者が91.9%であり、研修受講機会は、研修担当、受講者、課長ともに比較的充足していると考えている。

(2) 受講者選定

研修担当者に対する調査では、受講者選定は階層別研修では該当者全員とする市町村が66.7%、受講者を指名するとしている市町村が30.0%である。専門研修では希望を募り選定するが36.3%、受講者を指名するが20.0%であり、公募・指名の双方の方式をとっている市町村は43.3%と約半数である。

2 人材育成体制

市町村の人材育成体制については、次のような調査結果でありかなり充実しているが、庁内研修委員会等の設置が少なく、組織的展開に問題がある可能性がある。

- ・人材育成基本理念は明文化されているは90.0%、明文化されていないは10.0%
- ・目指すべき職員像やコンピテンシーが設定されているは86.7%、設定されていないは13.3%
- ・研修担当者を配置しているは100%
- ・庁内研修連絡委員会を設置しているは10.0%、設置していないは90.0%
- ・研修予算は充足しているは36.7%、まあまあ充足しているは43.3%、不足しているは20.0%
- ・今後の予算見込みとしては、拡充するが6.7%、現状維持が90.0%、縮小するが3.3%

市町村における研修委員会の実例2件を紹介する。

① S市研修委員会

所掌事項…研修実施計画、職場研修、自主研修、自己啓発、研修基盤
構成……………総務部長、各部の総務担当課長（8名）、庁内講師5名以内
開催……………年1回

② I市人材育成委員会

所掌事務…研修計画策定、OJT推進体制
構成……………各部および総合支所の総務担当補佐16名
開催……………年2回程度

3 教育風土

組織の教育的風土に関しては、研修担当者は現場の責任者である管理職の人材育成に関する理

解が高いが 20.0%、まあまあが 66.7%、低いが 13.3%である。受講者は組織の人材育成の重視度について、重要視しているが 26.1%、まあまあとしているのが 58.1%、していないが 15.3%とみている。

教育風土については、いずれもまあまあの認識であり特に問題は見受けられないが、可能な限り教育風土を高める努力が必要であろう。

4 キャリア形成

今日、わが国ではキャリア形成への関心が高まってきているが、市町村におけるキャリア形成への取り組みについては、次の結果である。

① 研修担当者

組織的に支援を実施しているとする市町村は 6.7%、実施していないは 93.3%である。キャリア形成支援に取り組んでいるとする市町村のヒヤリングによると、次のようなものであり、キャリア形成研修はどの市町村も独自に実施しているところはなかった。

- ・研修に積極的に派遣することでキャリア形成をバックアップするというスタンスであり、市町村アカデミー、自治大学校等に積極的に派遣し、また研修に対する助成も行っている。
- ・資格取得等に関する助成。通信教育等も可(3万円を限度)。職員提案研修(外部視察等)に対する旅費等の補助。

② 課長

部下のキャリア形成支援について計画し実践しているは 23.9%、していないは 74.8%である。部下のキャリア形成を支援していると回答した課長の実例は、次のようなものである。

- ・自己の棚卸しとキャリア目標を明らかにしたキャリアシートの作成を推奨している。
- ・本人が希望する研修については、業務を班内で複数の職員で担当することなどにより受講できるような体制をつくっている。

キャリア形成に関する課長の考えの記述回答には、次のようなものがある。

- ・個々の職員の自己評価と人事担当との間で評価差があることから、個々の将来像形成のシナリオを描くことが難しい状況にあると考える。キャリア形成の考え方を職員と管理職そして人事担当が共有すると共に適切な対応が必要と考える。
- ・自己啓発やキャリア形成には本人の強い意思や意欲が不可欠である。本人の高い志がないとなんら意味をなさない。同時に職員は地方自治体という組織の一員としての高い見識やまちづくりに対する意欲も不可欠である。管理者が自己啓発を促し、環境を整えることは非常に重要であることを自覚している。地域振興においては、首長の姿勢や政策に負うものが大きく、職員として果たすべき役割をきちんと理解しないと有意義な公務員生活は困難であろうと考える。
- ・将来を見据えた視点からの自己啓発援助やキャリア形成支援は必要と思う。自治体にとって定員管理の厳しい状況から少ない職員で最大の効果を発揮できるのは人材の有効活用であり、そのために職員の将来が描けるようさまざまな場面での支援、誘導が必要と思う。
- ・社会人としての人間形成は、職場における規範や人間関係において熟成されるものと考え。したがって、新人の育成は一般的な社会のルールを修得していく過程で人間性を磨きながら、

業務についても指導していく必要がある。キャリア形成はその上に成り立つと考える。

③ 受講者

キャリア形成に取り組んでいるとする者は 34.2%、取り組んでいないは 65.3%である。

また、キャリア・コンサルティング制度(参考参照)があるとする市町村は皆無であった。

以上の調査結果からは、職員のキャリア形成意識が乏しく、また市町村はキャリア形成支援への取り組みにあまり熱心ではないという実態が明らかである。市町村においては、終身雇用的慣行が強く、キャリア形成が切実な問題ととらえられていないのが現状であろう。ただし、今後の自分らしい生き方志向の更なる高まりや定員削減傾向、雇用の流動性の進展によっては、企業のような問題が生じかねず、十分な問題意識を持つておくことが必要であろう。

(参考) キャリア・コンサルティング制度

組織の内外にキャリア・コンサルタントをおいて職員が自由に相談できる制度

第2節 効果的な人材育成のための提言

研修と職場との連携を推進する上での環境整備について、いくつかの視点から研究し提言する。

1 人材育成体制—人材育成委員会制度—

今日の人材育成の重要性、緊急性の課題に対応するためには、人材育成部門や研修担当者がきちんと時代状況を認識し、熱意を持っての取り組みが欠かせない。しかしながら、人材育成は経営レベルの重要な課題であり、研修担当者レベルだけでは十分な対応ができるはずもない。幹部を含めた組織的展開が不可欠である。そのためには、絶えず人材育成の方針や重要性を内部に発信し続けるとともに、組織的な体制作りが必要になる。各部局のメンバーから構成する人材育成委員会(研修連絡委員会、研修推進委員会など名称は様々)の設立や運営が効果的である。

人材育成委員会は、各部局のメンバー(部次長級、部制を敷いていないところは課長補佐級などの No. 2クラス程度が望ましい)によって組織し、研修担当部門と人材育成全般について協議しつつ、現在の組織が抱える人的資源の問題点の分析と育成ニーズの把握、行政・地域ビジョンに基づく長期的視点を踏まえての育成ニーズの創造、望ましい人材像や育成方針の設定、必要な研修の要請、研修派遣職員の人選、研修前後の措置、また各部局のOJTの推進責任者としての役割を果たす。そして、この種の取り組みそのものが、人材育成の重要性を内外に示すものであり、学習的風土の醸成に大きく寄与することになる。

2 教育風土

(1) 経営構造と風土

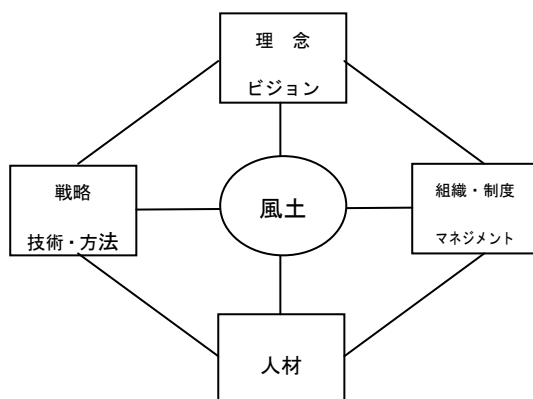
どのような組織であっても、ある程度の規模を有するようになると、組織目的を効果的、効率的に達成するため、組織の理念、目指すべき方向のビジョン、その実現策である戦略や方法・技術、組織・制度等を確立し、人材を確保してマネジメントを工夫しつつ、試行錯誤、改善・改良して最適化を図っていく。

これらの機能は相互に影響を及ぼしつつ構造化され、時間とともに強固なものとなって安定す

る。その過程で経営構造に適合する組織の風土（価値観、思考様式、行動様式）が形成され共有される（図表6）。

この構造が、その時代の状況に応じて最も適切であるかどうか、組織の活力や成果を左右する。長期的に安定した風土は、組織構成員の内面に浸透・定着し、無意識のうちに風土に適合した考え方や行動をとるようになる。したがって、環境変革に応じた態度・行動への変容を促すためには、強力な構造（経営）改革と意識改革が必要になる。

図表6 経営の構造



経営改革に当たっては、構造の各機能の相互関係性、相互補完性により、部分的な改革では構造にひずみを生じさせ、全体構造のバランスを維持しようとする力や異質の排除という構造の復元力が働く。意識改革研修や倫理研修が風土に適合していないために効果が消滅して“研修は元の木阿弥”（参考参照）という現象が生じるのはそのためである。

したがって、組織構造が行政・経営環境の変革や時代の流れと適合しているか否かを絶えずチェックし、必要な見直しを図っていかなければならないが、その場合、一部の手直しではなく、構造全体の整合を図るような視点での見直しに心がけなければならない。

(参考) 元の木阿弥

一時よい状態になったものが、また前の状態にもどること。

「故事・ことわざ・四字熟語辞典」によると、元の木阿弥には語源についての異説が多いが、その中の一説を引用しよう。「大和郡山の城主筒井順昭が病死した際、その子順慶がまだ幼かったので、順昭の死が敵に知られると困るので、遺言によって順昭に声の良く似た木阿弥を替え玉として使い、薄暗い寝所で順昭が寝ているように見せかけて人目を欺き、順慶が成人して順昭の死が公表されたとたん、替え玉の木阿弥は元の自分に戻った」とされる。

(2) 経営構造と人材

経営構造は、組織構成員の在り方や必要な能力、価値観、思考様式、行動様式などを規定し、構成員を組織の求める人材像や行動へと向けて動機づける。

研修やOJTは直接的教育であるが、経営構造の各機能は人材育成を支える基盤として次のような影響を及ぼす。

- ・理念—職員の考え方や行動指針のベースであり、そこからくる行動規範は人材のあるべき考え方や行動の基準
- ・ビジョン—目指すべき方向や姿を明示
- ・戦略—ビジョン・目標の達成に必要な方法と実践のための能力構造と人材像を明らかにする。
したがって、ビジョンや戦略は開発すべき能力の内容を具体化する。
- ・組織・制度—職員の行動を規制、とりわけ人事システムが大きな影響を及ぼす。人事評価はその評価項目と優先度によって組織が求める人材像を具体化したものとなる。
- ・マネジメント—職務遂行と能力開発（OJT）に直接かかわる。
- ・風土—組織構成員が共有する価値観、思考様式、行動様式（ものの見方、考え方、動き方）であり、経営構造の結果として生じる。風土が教育的であるか、開放的であるかが課題となる。

(3) 人事管理と人材開発

経営構造の諸機能のうち、人材育成に最も影響を及ぼすのが人事管理システムである。組織が必要とする人材像の設定、採用に当たって重視する能力・資質、適材適所配置、ジョブ・ローテーション、昇任などの人事管理、経験（年功）・能力・業績などを評価する人事評価などのすべてが、職員の能力開発への動機づけにつながる。また、研修や自己啓発支援などの人材育成策は当然のことながら、外部への出向、外部とのジョイントやプロジェクトなど、異質経験も人材育成に大きな影響を及ぼす。

人事管理システムが、時代や行政環境の変革に対応して活力を生み出すものであるかどうかは、人材育成にとっては直接教育である研修よりもはるかに大きく影響するものであり、この点が不十分であれば、まさに“研修は元の木阿弥”現象を引き起こす。

(4) 風土と人材開発

組織におけるマネジメントや人材育成において留意すべき点が2つある。第1は、組織の風土を超える人材の育成である。風土は組織構成員が共有している価値観、思考様式、行動様式である。価値観や思考様式が共有されていると、以心伝心、阿吽（あうん）の呼吸のコミュニケーションが可能であり、効率化には非常に有効である。しかし、その枠内にとどまっていたら、風土を超える視野や創造性を有する人材育成は期待できない。人材育成において十分心しなければならぬ点である。当研修所の研修は、組織の枠を超えることが可能であるが、行政の枠をいかに超えるかが課題になる。

第2はグループシンク（集団思考）の病理を超えられるかである。グループシンクは、3人寄れば文殊の知恵といわれるように創造的効果が高いが、集団の凝集力が強い場合や外部と隔絶し

ている場合などは、自己の正当化や外部圧力からの擁護、マイナス情報の遮断などが生じやすい。自分たちは正しいはずだという錯誤である。これが、かつて揶揄された“霞が関の常識は世間の非常識”現象を引き起こす。

第1の危険を回避するためには、外部の異質意見に耳を傾けることが重要である。意図的に外部の人の意見を聞くことや外部交流を促進し、そこから生じる自由奔放な発想を容認する努力が必要となる。

第2の危険の回避のためには、組織的・システムのレベルの手当てが必要である。情報の開示はもとより、内部の専門部署によるチェックシステムの確立、とりわけ外部による審査、外部との交流、外部人材の導入など、異質意見や批判を受け入れる仕組みの整備である。今日にあってもなお、ぎりぎりまでマイナス情報を秘匿し、抜き差しならない状況に陥ったり、内部告発によって暴露されて経営の危機を招くケースが後を絶たない。マイナス情報は早めにオープンにして手を打てば、傷は浅くて済む。とりわけ、公権力を有し内部完結性の強い公共部門の組織は、心しておくことが必要であろう。

3 知の創造と組織学習

(1) 知の創造とスパイラル的發展

研修や職場での創意工夫により得た知（知恵、知識）を個人内にとどめることなく、職場や組織内に発信し共有すること、更には新たな知の結合や相互作用により、更に高度な知を創造して共有するという組織学習が、組織全体の知のレベルを向上させ新たな活力をもたらす。共有した新たな知をそれぞれの職場において適用するにあたっての工夫が現場の知（暗黙知）を創造し、それを組織として昇華（形式知）するという知の創造のスパイラルを形成していくことが理想の状態といえる。

(注)

暗黙知一言語化・形態化が困難な主観的な知。経験、直感、ノウハウやコツ、イメージなど
形式知一言語化・形態化された客観的な知。技術、マニュアル、指導書、プログラムなど

知の創造の例

行政の窓口で往々にして起きていた住民とのトラブルに対し、班内（チーム）で協議して新たな方策を検討して対応した結果、以後トラブルが生じなくなったというようなケースにおいては、チームで新たな知恵（方策）を創造し、チーム内で共有したことになる。このケースは暗黙知の創造と共有の一例である。この知恵をチーム内にとどめることなく、他の窓口に伝授したり、研修での事例報告やマニュアル（形式知）化して共有すればチームの知恵から組織の知恵として昇華したことになる。

異なる職種の窓口でも同様に創造された知恵があれば、両者に共通する要素を抽出してより高度な汎用性の高い窓口対応マニュアルの作成が可能になる。このマニュアルによって学習した知を更に異業種の窓口で応用することにより、その窓口ならではの新たな実践的知が創造され得る。それによってさらにマニュアルを高度化させれば、その組織に特有な知が創造され、より高度化するというスパイラル的知の創造につながる。

このような組織（学習する組織）では、学習し、創意工夫し、相互啓発して難題に対応したり、新たな価値を創造する組織・職場風土、すなわち学習的・創造的風土が醸成される。創造的風土のもとでは、研修と組織・職場の連携はきわめて円滑に進行するものとなるし、逆に研修と組織・職場の連携は学習的風土の醸成を目指す第1歩ともなる。この実現は各市町村の経営課題であるが、研修による問題意識の高揚や方法の教育が、その一助となる。

（参考） 知識創造のメカニズム

知の変換4つのモード（SECIモデル）

- ・ 暗黙知から暗黙知——共同化（創意・工夫で知を得る、現場での共有）
- ・ 暗黙知から形式知——表出化（思いやノウハウを言葉やカタチで表す）
- ・ 形式知から形式知——連結化（言葉やカタチを組み合わせる、ネットワーク共有）
- ・ 形式知から暗黙知——内面化（言葉やカタチを体得する、現場で応用）



（出典：野中、竹内『知識創造企業』東洋経済新報社 1996）

現場での創意・工夫で創造した知（暗黙知）を共有し、誰にでもわかるように形式化することによって形式知を創造。それを他の形式知と連結させて新たな知を創造し、組織的に学習・共有する。学習した知を現場で応用することにより新たな知（暗黙知）を創造する。このサイクルをスパイラル（螺旋）的に上昇させつつ組織知を高度化していく。

（2）組織学習

組織は絶えず新たな知を創造するメカニズムを整備し、全組織的に機能させることが重要な課題となる。組織的に知を学習し共有するには、次のような方法がある。

- ・ 意見交換、議論の活発な現場のマネジメントによる知の共有化
- ・ 組織内勉強会や社内報、イントラネット等による知の交流
- ・ ジョブ・ローテーションによる現場の知の交流
- ・ 研修やマニュアル等によって組織が創造した知の組織的共有化
- ・ プロジェクトチーム（各セクションから選別、プロジェクト終了まで）を形成し、元の組織との連携を図る。終了後に元の組織へ知の発信

・多重構造型組織の編成

効率的な定型的業務を展開する組織と新規課題に対応する創造的組織（研究所、プロジェクト組織など）を併存させ、その交流・統合を図ることにより、組織の安定性と創造性を確保する。

組織学習は、人材育成や組織活力の向上にとって最良ともいえる優れた方策であり、このような仕組みが形成され実践されていれば、研修と組織・職場の連携には何らの問題も生じるものではない。各市町村は、それぞれの状況に応じて知の創造と組織学習の推進を検討することが望まれる。また、研修所は、そのための意識の向上と方策の提供を支援する役割を担うことができる。

4 キャリア形成支援

キャリアとは、仕事に関する経歴であり、その職業上や社会的な意義付け、ひいては人の生き方をも含めた概念である。どのような職業に就き、どのような立場に至るかは人生そのものであり、人はより充実した生き方を目指して、キャリアを形成し積み重ねていく。

今日、わが国でキャリアへの関心が高まってきている背景には、第1には、企業等において終身雇用・年功制の崩壊によるリストラの一般化、組織の吸収・合併などの増加、望ましい人材像の変化、成果主義の導入、非正規社員の増大など、雇用の不安定化、転職の一般化や自分らしい生き方志向の増大などにより、組織に頼らない自分形成への関心が高まってきたことにある。第2は、組織内で望ましい自己の将来像が描ければ、組織への忠誠心が高まり、仕事や自己啓発に励むようになり、組織活力の向上に大きく寄与することが期待されることである。将来像が描けない場合は、仕事や自己啓発への動機も低下し、優秀な人材ほど転職のポテンシャルを高めていくことになりかねないからである。

企業においては、組織内で充実したキャリアを形成できるように、適切な時期ごとに研修によるキャリア・デザインの指導、専門家によるキャリア・コンサルティング、管理者によるキャリア支援などを展開するとともに、社員のキャリアの実現のために、人事の応募制やF A（Free Agent）制の導入も進みつつある。

行政組織においても、外部環境の変革により行政改革が進められるとともに、仕事の変化や望ましい人材像の変化等から、上司や先輩が形成してきたキャリアとは異なる将来方向が生じる可能性が大きくなってきている。また、公務及び公務員批判や人員・経費削減により、従来とは異なる心構えや使命感が求められるなど、職員の誇りややる気を喚起する必要性が高まってきている。

そのため、行政組織においても職員のキャリア形成を支援して組織内で望ましい将来像を展望できる施策を展開することは非常に重要な政策となりつつある。企業ほど切実とは言えないものの、キャリアに関する研修やコンサルティングの充実を検討する必要があるだろう。

第4章 研修と組織・職場の連携以外の留意すべき点

効果的な人材育成の推進に寄与すべく、第2章・第3章で取り扱わなかった分野のうち、今回の調査で明らかとなったいくつかの課題について研究し、提言する。

1 研修効果の向上

研修は組織にとっての有為の人材を育成することを使命とする。研修と組織・職場の連携はそのための重要な方策であるが、研修所の当面の使命は効果的な研修を実施して研修生の能力等の向上を図ることである。そのために研修事業におけるP D C Aを適切に実施し、絶えず研修効果を高める工夫が必要である。人員や経費、時間等の制約の範囲内で、研修目的に照らして効果的なカリキュラムを策定し、講師の陣容を整え、期間中のマネジメントを的確に実施して研修効果を確保する。

当研修所は市町村に共通するニーズに対応する必要があり、それぞれの微妙なニーズに密接に対応することは困難であるという制約があり、直轄研修所のようなキメの細かいP D C Aを期待することは難しい面がある。このような傾向は、少なからず今回の調査結果にも表れている。その第1は、研修満足度である。

(1) 研修満足度

今回の調査は、研修コース、対象人員共に限定した調査であるが、ある程度の方向性は把握できていると考えられる。その結果によると、研修修了一定期間後の研修担当者による満足度は、満足が40%、やや満足が60%である。全体としては満足が100%であるが、研修所の立場を考えると“やや満足”のほうが多いのは微妙といえる結果であろう。また、行政事務推進について役立ったかについては、かなりが30%、少しが70%であり、今回調査した研修科目が階層別研修を中心としたことの影響でもあろうが、やや微妙な面があることは否めない。

受講者の回答では、仕事や自己啓発に役立ったかについては、かなりが41.9%、少しが54.1%であり、受講者の上司である課長の回答も仕事や自己啓発に役立ったかは、かなりが37.8%、少しが54.1%となっているのは同様の傾向でもあろう。

かなりと少し役立ったとする回答を合計したものを項目別にみると、次のとおりである。

項目	受講者	課長
知識・能力の向上	はい (83.1%)	はい (68.6%)
意欲の向上	はい (76.5%)	はい (81.9%)
問題意識の喚起・高揚	はい (77.0%)	はい (77.0%)
責任感の向上	はい (71.8%)	はい (77.9%)
視野の拡大	はい (85.0%)	はい (80.4%)
人脈の形成	はい (56.8%)	はい (39.2%)

研修所としては、その使命から、役立ったとする率を高めるための継続的な努力が必要であろう。特に人脈形成については、当研修所が県内市町村から派遣された職員の研修を実施している

ことから、受講者にとっては他市町村職員との得難い交流の場でもあり、更なる工夫が必要であろう。

(2) 研修満足に関する記述式回答

研修満足に関する自由記述回答のいくつかの例を紹介しよう。

① 受講者

- ・ 県内のそれぞれの市町村の現状や行政組織の形態等について情報交換できた。(新規採用職員)
- ・ さまざまな業務を担当している職員と話をすることでよい刺激を受けた。(監督者)
- ・ 定期的に各担当と打ち合わせの場を設け、これまで以上に仕事の進捗状況の確認と今後の方針等について協議するよう心がけるようになった。(管理者)

② 課長 (受講者の上司)

- ・ 職員が住民の視点からものを考えるようになった。(新規採用職員)
- ・ 地方行政の使命をじっくり考えることができた。(新規採用職員)
- ・ 職員とのコミュニケーションや指導等を適切に行うようになった。(監督者)
- ・ 責任感が加わったことにより部下への指導が積極的になった。(監督者)
- ・ 状況を見極め、適切に対応する判断力が向上した。(管理者)

2 今後実施すべき研修

(1) 今後強化していきたい研修

今後の研修について、強化していくと考える研修担当者は36.7%、これまで通りであろうとする担当者は63.3%であり、縮減するとした者は皆無であった。

自由記述回答において、研修担当者が今後強化していくとした研修には、次のようなものがある。

- ・ 職員の人材育成を目的にした人事評価制度の導入を進めるが、制度を十分に機能させるため人事評価の必要性や評価者の心得等に独自研修を行っていく。
- ・ OJTを含め、独自研修を強化していきたい。
- ・ 市町村アカデミーや民間研修機関が行う専門研修への積極的派遣

(2) 研修所が新規に取り組むべき研修

受講者や課長が、研修所が新規に取り組むべき研修として挙げたものには、次のようなものがある。

① 受講者

・ 先進自治体取組事例研究講座

財政、福祉、環境等の行政分野ごとに先進的取り組みを行っている自治体職員を講師に招き、各分野で同様の課題を抱えている職員を対象として聴講した後、グループ・ディスカッション等を行い、課題解決の参考とするとともに人脈形成を図る。

- ・ 物事に関し、是々非々で判断できる思考方法や感情のコントロールが身につく研修

- ・アクション・ラーニング
- ・気軽に参加でき、職場にも迷惑のかからない1日若しくは1泊2日の研修
- ・住民の意識を把握することは、行政を展開する上で重要であることから、意識調査の仕方、分析方法などの研修
- ・民間企業の方を講師とする講話は視野が広がり、通常の勤務で感じるものと異なる問題意識を持つことのできるため、民間企業で勤務している方を講師とする研修

② 課長

- ・短期の研修だけでなく、テーマ（職員のニーズにあったもの）を設定させ、年間を通した調査・研究とその適切な進行管理を実践させる研修
- ・民間の産業、経済、金融動向を学習する研修
- ・公文書の保存・記録・評価の必要性を考える研修
将来における歴史資料としての価値のみならず、蓄積と公開は市民の財産づくりである。
- ・業務を遂行していくためには、進行管理（目標管理、スケジュール管理など）が重要なため、アクション・ラーニングの研修はまさに必要とされる研修だと考える。
- ・管理職を対象とした交渉力や調整力の研修
- ・行政訴訟あるいは苦情等に係る昨今の傾向と対策講座

（3）時代の要請に応じた能力開発

以上のように、今回の調査で寄せられた今後必要とする研修は、先進事例や企業事例の研修、アクション・ラーニングなど、現時点での職務遂行に必要な研修が中心である。しかしながら、研修は現在の能力開発のみならず、将来的育成を視野において実施していくこともまた重要な使命である。

第1章において、環境変革によって今後特に求められるものとして挙げた、次のような能力等の開発・向上を図る研修の強化や新たな実施を検討する必要がある。これらは、変革を先取り、新たな価値創造のために必須の能力の向上やそのためのマインド（志・気概）を高揚させるものである。（第1章第1節3「新たな能力等の要請」参照）

- ・高度な専門力
- ・創造・戦略力
- ・政策形成・政策遂行力
- ・戦略マネジメント力
- ・地域を創造し経営する能力
- ・変革対応の志

ビジョン創造志向、イノベーション志向、リスクチャレンジの気概

- ・大局観と先取の気概
- ・高度な公務員倫理観

3 研修方法等

研修方法については、次のような結果が示されている。十分参考にすべきであろう。

	研修担当者	受講者	課長
宿泊研修 の実施	宿泊を推奨すべき (73.3%)	推奨 (40.5%)	推奨 (64.9%)
	こだわらない (26.7%)	こだわらない (59.0%)	こだわらない (34.2%)
土・日曜日 研修	積極的に行うべき (36.7%)	積極的に参加 (46.8%)	積極的に行うべき (49.1%)
	その必要はない (63.3%)	参加しない (51.4%)	その必要はない (49.1%)

4 各種マニュアルの作成

人材育成に関するマニュアルは未整備の状況であり、次に示すようにマニュアルを必要とする意見も多いことから、作成を検討する必要があるだろう。とりわけOJTは組織による人材育成の核であり、全管理者が共通の認識を持って効果的に部下を育成していくことが必要であり、OJTマニュアルについては、早急な整備を検討する必要があるだろう。

研修担当者	受講者	課長
人材育成マニュアル	自己啓発・キャリア開発マニュアル	OJTマニュアル
必要である (73.3%)	必要である (64.0%)	必要である (61.7%)
必要ない (16.7%)	必要ない (34.7%)	必要ない (37.8%)
すでに存在する (6.7%)		

5 その他の意見・要望

研修所における研修の課題や要望についての、記述回答の例を紹介する。今後の研修所運営の参考となろう。

① 研修担当者

- ・市町村アカデミーで開催している専門研修を実施していただきたい。
- ・受講希望の多い講座に関しては追加で開講していただきたい。
- ・研修運営については、本当に基礎的な知識の部分を事前研修として資料を配布しておくことで、研修で教える内容を少なくでき、研修日数を短縮できると助かる。
- ・専門的知識を要する部署の研修を年度当初に実施していただきたい。(例えば、水道、介護、市税など)
- ・研修日程が長期化したとしても、管理者研修Ⅱ(新任課長級)に、OJT研修も組み込むべきと考える。

② 受講者

- ・知識や能力を伸ばす機会が与えられることは、とても重要なことと思う。これからも、一人

でも多くの職員が受講できる幅広い研修を開催してほしい。

- ・研修の内容やレベルが、職務内容にかけ離れている場合やグループでの討論の際に職種が違う場合、わからないので答えられない人がいて、一部の人の意見だけでグループ発表しなければならなかったりするのでは、もう少し範囲を狭めて行うか、若しくはもう少し実践的な研修内容にしてほしい。
- ・行政職員が日々の業務に追われ気付かないトレンドや民間にとっては当たり前だが行政ではまだ取り組んでいない事項、システムなどを積極的に研修で実施してほしい。また、せっかくの宿泊施設もあるので県全体での課題の解決やプロジェクト指導等の問題提起をして、県内市町村の交流拠点としての利用なども検討していただきたい。
- ・交流会については、指名幹事を発起人として当日突然実施する形はとらず、強制参加でないにしてもはじめから交流会を研修プログラムの一つにしてはどうか。
- ・研修には定員を設けられているが、ある程度受講希望が多い研修については定員を増やすとか研修回数を増やすとか工夫してほしい。
- ・素直に民間の知恵、経験、考え方を学び、その発想法を修得するとともに協働する術、実践的な経験学習、人的交流が必要ではないか。
民間との交流経験も若い人ほど必要ではないか。
- ・研修前の受講者を対象とした事前アンケートの実施を希望する。研修内容に関する要望等を調査し、実施内容に反映させることにより、受講者の意欲度、満足度を高めることが期待できると考える。
- ・研修に職員を派遣することが目的になってしまわないように、役所へのフォローアップを考
ていただきたい。
- ・家庭を持つようになると、なかなか長期宿泊や土日開催の研修参加が難しい。一泊程度で年に数回に分けて、基礎から順を追って学べる講座等があれば参加したい。

③ 課長

- ・早い時期に自己啓発援助策やOJT研修を行うことが職員の意欲向上につながると考える。
- ・研修内容が重複する研修があり、内容を精査する必要がある。
- ・職員交流は大変大切な財産と認識している。各自治体にそれぞれ事情があると思うが、人脈形成が将来的に自治体互助に繋がるような職員研修になることを期待する。
- ・講義の内容によってはぜひとも参加させたい研修があるが、毎年開催の時期が議会会期中にあたり参加できなくなっているのが残念である。市町村の議会の会期はほぼ例年決まっていると思うので、日程調整の配慮を願いたい。
- ・研修の積み重ねが職員を育てていくと思うので、今後も計画的、継続的な研修の実施を願いたい。

資 料 編

宮城県市町村職員研修所調査研究事業実施要綱

(趣旨)

第 1 この要綱は、宮城県市町村職員研修所（以下「研修所」という。）が行う調査研究事業に関して必要な事項を定めるものとする。

(調査研究の目的)

第 2 調査研究は、宮城県内の市町村が抱える共通の行政課題について、調査研究を行うことにより、市町村の自治振興に寄与することを目的とする。

(調査研究委員会)

第 3 研修所に、調査研究テーマごとに委員会（以下「調査研究委員会」という。）を置く。

2 調査研究委員会の構成員（以下「研究員」という。）は、学識経験者、市町村職員、研修所職員とし、宮城県市町村職員研修所長（以下「研修所長」という。）が決定する。

(調査研究計画)

第 4 研修所長は、研修運営審議会等の意見を踏まえて、あらかじめ調査研究事業計画を作成し、市町村長に通知するものとする。

(研究員の服務)

第 5 研究員は、調査研究の期間中、所長の定める規律に従い調査研究に専念しなければならない。

(調査研究の終了)

第 6 調査研究は、調査研究委員会がその成果を研修所長に報告したときをもって終了する。

(調査研究の公表)

第 7 研修所長は、必要に応じ、研究の成果を適切な方法をもって公表する。

(委任)

第 8 この要綱の定めるほか、必要な事項は、研修所長が定める。

附 則

この要綱は、平成 22 年 5 月 1 日から施行する。

第4次中・長期研修計画

1 研修方針

少子高齢化が急速に進行し、平成17年には我が国の総人口が明治以降はじめて減少に転じました。今後とも人口減少と高齢化が長期間続くと予測されています。地方における急激な過疎化や人口の地域偏在、加速度的に進展する情報化、環境問題等により地域社会も大きく変貌しつつあります。さらには国から地方への権限の移譲や地方財政の硬直化等、地方自治体を取り巻くあらゆる領域において大きな変化が進行しています。

従来、地方自治体は、国が立案した政策を確実に実行する役割を担い、国が定めた画一的な基準に従い、事務事業を執行することが求められていました。しかし、今日においては、地域社会の変貌や社会の変革に鋭敏に対応し、地域社会の活性化を図り、住民一人ひとりが心身ともに豊かな生活を送れるよう、住民満足度の高い政策を実行していかなければなりません。そのうえで、事務事業の遂行にあたっては、政策の計画立案の段階から、その形成過程の透明性、経済性など行政全般のアカウンタビリティや住民との協働について十分に意を用いて行く必要があります。

これらのことから、市町村職員は、分権時代にふさわしい地域社会や行政組織のあるべき姿に向けての諸問題を発見考察しながら、解決策を見出し実践することが求められています。そのためには、地域社会や行政全般を俯瞰しつつ専門的な知見と現場感覚を備え、公共的な価値観と公正な判断能力を身につけなければなりません。そして、住民とともに充実感や達成感を分かち合い、住民の幸せのために働くことに生きがいを感じて、日々努力と研鑽を続け、住民福祉の向上に努める必要があります。

宮城県市町村職員研修所では、このような情勢を踏まえるとともに、住民から「求められる職員像」を次のように捉え、平成20年度を初年度とする平成24年度までの第4次中・長期研修計画を策定します。この間のテーマを「分権と協働の時代の研修」として、各市町村の人材育成基本方針等との連携を保ちながら住民福祉の向上に結びつく研修に努めていきます。

- 1 住民の視点を持ち、住民ニーズを先取りできる職員
- 2 将来に対する問題意識を持ち、環境変化に対応できる職員
- 3 情熱と使命感を持ち、意欲的に行動できる職員

2 研修の基本目標

「分権と協働の時代の研修」を展開していくために、研修所では、時代の急激な変化に対応できる知識を身につけるための「専門研修」と職務職階層毎に必要とされる能力を養成する「階層別研修」を、積極的に展開することとします。

研修所の研修は、この「専門研修」と「階層別研修」のほか「セミナー」を加えた3本柱とし、次の基本目標を掲げながら進めていきます。

(1) 人材育成基本方針に基づく職員の能力開発

市町村が策定する人材育成基本方針との連携を保ちながら、「分権と協働の時代の研修」にふさわしい能力を身につけるための研修カリキュラムを積極的に展開していきます。また、公務員制度改革の進展とともに、職員一人ひとりがより能力を発揮できる制度として人事評価制度が導入されます。このような状況に対応し、これらの制度を組織内において適正に運用するために必要とされるマネジメント能力をはじめ各種能力の向上を図ります。

(2) 「わかる研修」から「できる研修」、そして「実になる研修」へ

分権と協働の時代の中で自治体が事務事業を遂行していくためには、それぞれの地域が持つ魅力を発見し活用していくことが重要となります。そのためには企業、NPOや他の自治体を参考にしつつ、自ら考え実行していく必要があります。今後は「できる研修」を一步進め、「気づき」や「発想」、「意欲」が生まれる研修を実施し、住民福祉の向上に結びつく「実になる研修」に取り組んでいきます。

(3) ニーズを先取りした研修の実施

ニーズに対応した研修のほか、新たな行政需要に的確に対応し得る時代を先取りした研修カリキュラムを積極的に採用していきます。実施に当たっては研修運営意向調査、研修担当者とのブロック別の意見交換会、各種会議などを通じて研修に対するニーズを十分に把握し、研修運営委員会・審議会などで広く検討を加えながら研修カリキュラムに反映していきます。

(4) 多様な受講機会の提供

「専門研修」、「階層別研修」及び「セミナー」については、職員が自ら率先して参加を希望するような魅力的な研修を盛り込むとともに、参加しやすい日程の組み立てや遠い地域の職員がより多く受講できるよう研修所以外での研修を行うなど、多様な受講機会の提供に努めていきます。

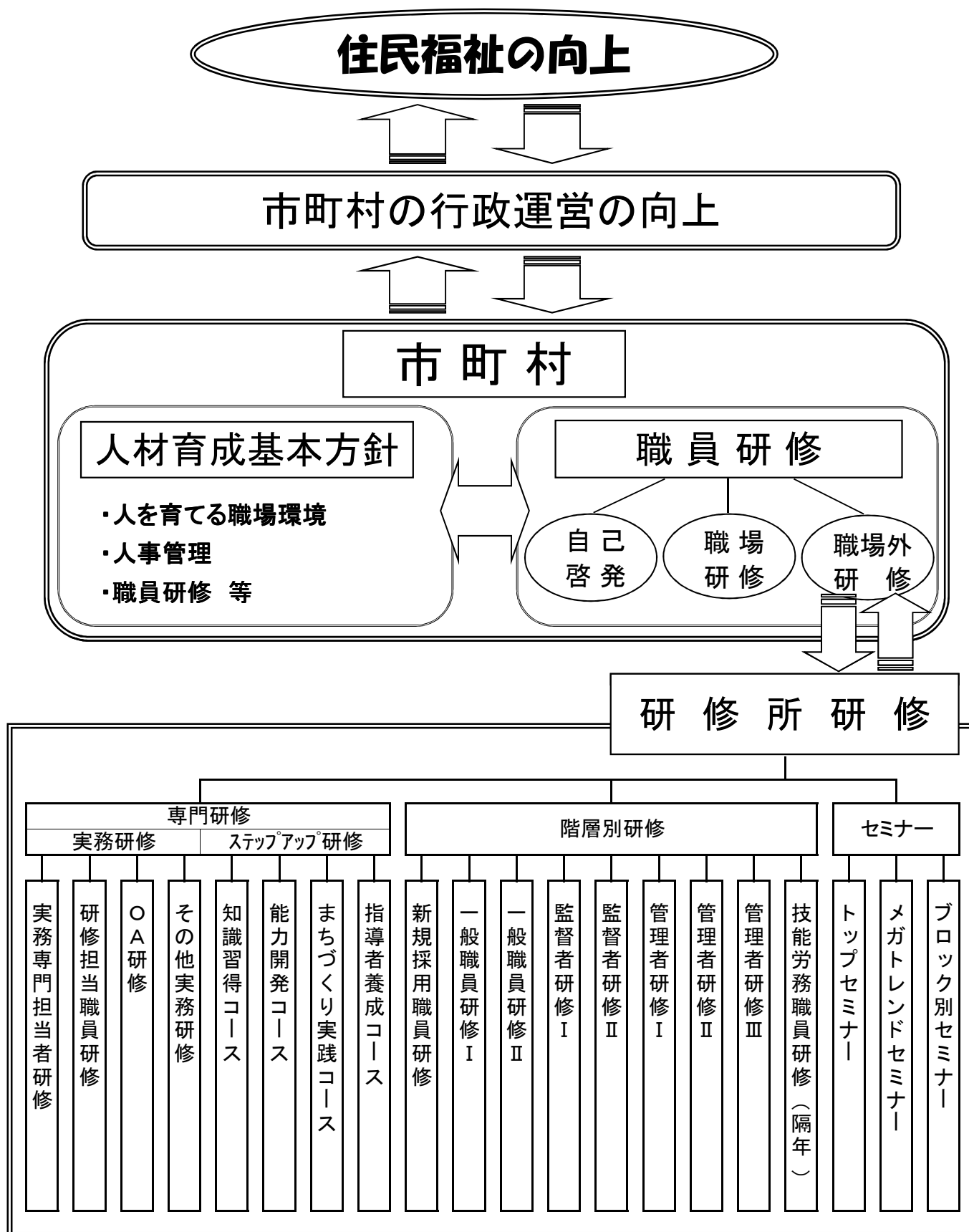
(5) 研修支援機能の拡充

「みんなで創る研修所」を目指し、受講者同士が気軽に情報交換できるような「ネットワーク」を構築していきます。また、職場と研修所をつなぐ役割を担っていただく研修担当課との連絡を密にし、「職場研修」、「職員の自己啓発」を具体的に推進するための支援、情報提供を行っていきます。

(6) 市町村講師の育成と活用

これまでと同様に市町村講師を育成するため、指導者養成講座の内容を充実させるとともに、講師としてのレベルアップを図るため、さまざまな角度から焦点をあてたフォローアップ研修を実施していきます。また、研修の内容を振り返りながら、外部講師、内部講師の役割分担を図り、新規採用職員研修や事例発表において市町村講師の積極的な活用を図っていきます。

3 研修体系



3-1 アンケート調査票(受講者用)

<調査票1-1> 受講者用(平成21年度)

業務成果の向上のために研修を効果的に活用する方策に関する調査票(受講者用)

市町村名		所属課名	
氏名		電話番号	

宮城県市町村職員研修所(以下「研修所」という。)では、研修効果を高めるため研修生を派遣する職場とのより密接な連携を目指しています。そのため、研修生を送り出す職場の実態を把握するアンケート調査を実施することとしました。

以下の質問については、特に断りのない限り研修所における研修について答えてください。

I 昨年度、あなたが受講した について伺います。

1 研修を受講して一定の期間が経過しましたが、これまで受講した研修が仕事や自己啓発などに役立ちましたか。

- | | | |
|---------------|---|-------------|
| ① かなり役に立った | } | 1-1へ進んでください |
| ② 少し役に立った | | |
| ③ あまり役に立たなかった | } | 1-2へ進んでください |
| ④ 全然役に立たなかった | | |

回答

1-1 ①かなり役に立った ②少し役に立った を選んだ方に伺います。

次の項目で役に立ったと思うときは番号欄に「1」を、そうでないときは「2」を選択してください。

- | | | | |
|-------------------------|-------|----|----------------------|
| ① 知識・能力の向上 | | 回答 | <input type="text"/> |
| ② 意欲の向上 | | 回答 | <input type="text"/> |
| ③ 問題意識の喚起・高揚 | | 回答 | <input type="text"/> |
| ④ 責任感の向上 | | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑤ 視野の拡大 | | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑥ 人脈の形成 | | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑦ その他 (内容を下の欄に記入してください) | | 回答 | <input type="text"/> |
- (※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。)

1-2 ③あまり役に立たなかった ④全然役に立たなかった を選んだ方に伺います。

その理由として、次の項目に記載のとおりの場合は番号欄に「1」を、そうでないときは「2」を選択してください。

- | | | | |
|-----------------------------|-------|----|----------------------|
| ① 研修ニーズがマッチしていなかった | | 回答 | <input type="text"/> |
| ② 内容やレベルが合っていないかった | | 回答 | <input type="text"/> |
| ③ 講師や研修方法が適切でなかった | | 回答 | <input type="text"/> |
| ④ 研修の運営方法や研修の雰囲気がよくなかった | | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑤ 情報の伝達や事前準備で研修所との連携が不十分だった | | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑥ 研修に対する本人の意欲が希薄だった | | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑦ その他 (内容を下の欄に記入してください) | | 回答 | <input type="text"/> |
- (※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。)

2 研修を受講する前の取り組みについて伺います。

(1) 研修所が指示する事前課題に取り組みましたか。

- ① 取り組んだ ② 取り組まなかった ③ 事前課題がなかった 回答

(2) 研修前に研修部門の指導による学習を行いましたか。

- ① 行った ② 行わなかった ③ 研修前に研修部門の指導はなかった 回答

(3) 研修前に職場の上司の指導による学習を行いましたか。

- ① 行った ② 行わなかった ③ 研修前に職場の上司の指導はなかった 回答

(4) 研修前に自主的に事前学習を行いましたか。

- ① 行った ② 行わなかった 回答

(5) 研修を受講する場合、あなたの担当する業務の代行者を決めたり、予測しうる事態の発生等について整理し、それに対応する際の方法、留意点等をまとめるなど、研修に専念できる態勢をつくりましたか。

- ① つくった ② 特につくらなかった 回答

<調査票1-1>受講者用(平成21年度)

3 研修を受講した後の取り組みについて伺います。

(1) 研修後に所属長又は研修部門に研修レポート(復命書)を提出しましたか。

① 提出した ② 提出しなかった 回答

(2) 研修で学んだことや今後の職場での活用に向けた努力目標、自己啓発について上司や職員に宣言するなどの決意表明を行いましたか。

① 行った ② 行わなかった 回答

(3) 研修を受講した後は、以前より自己啓発や他の人との相互啓発に努力するようになりましたか。

① 行うようになった ② これまでと変わらない 回答

(4) 研修を受講した後は、研修で知り合ったメンバーと交流をするようになりましたか。

① 交流をするようになった ② これまでと変わらない 回答

(5) 庁内報告会や課内報告会で研修内容の報告をしましたか。

① 行った ② 行わなかった 回答

(6) 研修終了後、職場での勉強会を実施しましたか。

① 行った ② 行わなかった 回答

II 日ごろ取り組んでいる能力開発について伺います。

4 自己啓発について伺います。

(1) あなたは自分の能力を開発するため日常的に自己啓発に取り組んでいますか。

① 取り組んでいる ② 取り組んでいない 回答

(2) 自己啓発に取り組む場合、あなたを指導してくれる上司や先輩などはいますか。

① いる ② いない 回答

(3) あなたは、自己のキャリア形成に関心を持って、計画し実践していますか。

① している ② していない 回答

※「キャリア形成」とは自分の個性や能力を十分に発揮し、自分の価値観や職場など社会とのかかわりあいの役割を考え、自己の将来像形成のシナリオを描いて実践していくことをいいます。

5 上司が仕事を通じ、あるいは仕事に関連させながら部下を育成する方法(手段)であるOJTについて伺います。

これまで仕事を通じて受けた印象的なOJTの指導方法があれば記入してください。

※OJTとは上司が仕事を通じ、あるいは仕事に関連させつつ部下職員を指導、育成することです。職務を実践するにあたっての考え方、問題認識、知識、技能、ノウハウ等の指導に大きな役割を果たします。

(※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。)

6 人材育成に関する組織風土について伺います。

(1) あなたは、自分の所属する組織が人材育成を重要視していると考えていますか。

① 重要視している ② まあまあ重要視している ③ 重要視していない 回答

(2) 独自研修、派遣研修を問わず自分が希望する研修に参加することができますか。

① 参加できる ② 業務に直接関連するものは参加できる ③ 参加は難しい .. 回答

III 研修所における研修の課題や要望について伺います。

7 研修所における研修方法等について伺います。

(1) 2日以上にわたる研修では、研修への専念や人脈形成の観点から、原則として宿泊を推奨していますが、これについてはどのように考えますか。

① 宿泊を推奨すべき ② 宿泊にこだわることはない 回答

(2) 自治体の現実には起きている課題を持ち寄って、その課題の解決策を検討するという新しいタイプの研修である「アクションラーニング」の研修を実施した場合、その研修を受講したいと思いますか。

① 受講したい ② 受講したくない 回答

※「アクションラーニング」とは、研修と現実の問題解決を一体化させたもので、研修の中で問題解決をしたり、業務を創造して戦略を決定し、現場での実践や組織開発を狙いとするもの。

3-1 アンケート調査票(受講者用)

<調査票1-1>受講者用(平成21年度)

(3) 土曜、日曜の研修には、時間外勤務手当や休日の振替等の課題がありますが、自主的参加も含めてその問題が解決されれば、土曜、日曜の研修が開催された場合、積極的に参加しますか。

① 積極的に参加する ② 参加しない 回答

(4) 自己啓発やキャリア形成に関するマニュアルは必要だと思いますか。

① 必要である ② 必要でない 回答

8 研修所で新規に取り組むべき研修がありましたら、記入してください。

※ 「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。

9 研修所に対する意見や要望がありましたら記入してください。

※ 「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。

以上で、調査は終わりです。御協力いただき誠にありがとうございました。

記入漏れがないか御確認の上、本調査票を貴市町村研修担当者へ送信してください。

宮城県市町村職員研修所

＜調査票1-2＞受講者用(平成22年度)

業務成果の向上のために研修を効果的に活用する方策に関する調査票(受講者用)

市町村名		所属課名	
氏名		電話番号	

宮城県市町村職員研修所(以下「研修所」という。)では、研修効果を高めるため研修生を派遣する職場とのより密接な連携を目指しています。そのため、研修生を送り出す職場の実態を把握するアンケート調査を実施することとしました。

以下の質問については、特に断りのない限り研修所における研修について答えてください。

I 今年度、あなたが受講した について伺います。

1 研修が仕事や自己啓発などに役立ちますか。

- | | | |
|-------------|---|-------------|
| ① かなり役に立つ | } | 1-1へ進んでください |
| ② 少し役に立つ | | |
| ③ あまり役に立たない | } | 1-2へ進んでください |
| ④ 全然役に立たない | | |

回答

1-1 ①かなり役に立つ ②少し役に立つ を選んだ方に伺います。

次の項目で役に立つと思うときは番号欄に「1」を、そうでないときは「2」を選択してください。

- | | | |
|-------------------------|----|----------------------|
| ① 知識・能力の向上 | 回答 | <input type="text"/> |
| ② 意欲の向上 | 回答 | <input type="text"/> |
| ③ 問題意識の喚起・高揚 | 回答 | <input type="text"/> |
| ④ 責任感の向上 | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑤ 視野の拡大 | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑥ 人脈の形成 | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑦ その他 (内容を下の欄に記入してください) | 回答 | <input type="text"/> |

(※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。)

1-2 ③あまり役に立たない ④全然役に立たない を選んだ方に伺います。

その理由として、次の項目に記載のとおりの場合は番号欄に「1」を、そうでないときは「2」を選択してください。

- | | | |
|-----------------------------|----|----------------------|
| ① 研修ニーズがマッチしていなかった | 回答 | <input type="text"/> |
| ② 内容やレベルが合っていなかった | 回答 | <input type="text"/> |
| ③ 講師や研修方法が適切でなかった | 回答 | <input type="text"/> |
| ④ 研修の運営方法や研修の雰囲気が悪かった | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑤ 情報の伝達や事前準備で研修所との連携が不十分だった | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑥ 研修に対する本人の意欲が希薄だった | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑦ その他 (内容を下の欄に記入してください) | 回答 | <input type="text"/> |

(※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。)

※ 2 以降は、＜調査票1-1＞受講者用(平成21年度)と同じ。

3-2 アンケート調査票(課長用)

<調査票2-1>課長用(平成21年度)

業務成果の向上のために研修を効果的に活用する方策に関する調査票(課長用)

市町村名		所属課名	
氏名		電話番号	

宮城県市町村職員研修所(以下「研修所」という。)では、研修効果を高めるため研修生を派遣する職場との、より密接な連携を目指しています。そのため、研修生を送り出す職場の実態を把握するアンケート調査を実施することとしました。

以下の質問については、特に断りのない限り研修所における研修について答えてください。

I 昨年度、貴所属職員 さんが受講した研修 について伺います。

1 受講した研修は、本人にとって仕事や自己啓発などに役に立ったと思いますか。

- | | | |
|---------------|---|-------------|
| ① かなり役に立った | } | 1-1へ進んでください |
| ② 少し役に立った | | |
| ③ あまり役に立たなかった | } | 1-2へ進んでください |
| ④ 全然役に立たなかった | | |

回答

1-1 ①かなり役に立った ②少し役に立った を選んだ方に伺います。

次の項目で役に立ったと思うときは番号欄に「1」を、そうでないときは「2」を選択してください。

- | | | | |
|-------------------------|-------|----|----------------------|
| ① 知識・能力の向上 | | 回答 | <input type="text"/> |
| ② 意欲の向上 | | 回答 | <input type="text"/> |
| ③ 問題意識の喚起・高揚 | | 回答 | <input type="text"/> |
| ④ 責任感の向上 | | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑤ 視野の拡大 | | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑥ 人脈の形成 | | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑦ その他 (内容を下の欄に記入してください) | | 回答 | <input type="text"/> |

(※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。)

1-2 ③あまり役に立たなかった ④全然役に立たなかった を選んだ方に伺います。

その理由として、次の項目に記載のとおりの場合は番号欄に「1」を、そうでないときは「2」を選択してください。

- | | | | |
|------------------------------------|-------|----|----------------------|
| ① 研修が組織や本人(部下職員)が求めるニーズとマッチしていなかった | | 回答 | <input type="text"/> |
| ② 研修に対する本人(部下職員)の意欲が希薄だった | | 回答 | <input type="text"/> |
| ③ 情報の伝達や事前準備で研修所との連携が不十分だった | | 回答 | <input type="text"/> |
| ④ その他 (内容を下の欄に記入してください) | | 回答 | <input type="text"/> |

(※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。)

2 部下職員が研修を受講する前のあなたの対応について伺います。

(1) 研修にあたって「よく勉強しておくように」などの事前学習の指示をしましたか。

- | | | | | |
|-------|----------|-------|----|----------------------|
| ① 行った | ② 行わなかった | | 回答 | <input type="text"/> |
|-------|----------|-------|----|----------------------|

(2) 研修にあたって学習のポイントを指導しましたか。

- | | | | | |
|-------|----------|-------|----|----------------------|
| ① 行った | ② 行わなかった | | 回答 | <input type="text"/> |
|-------|----------|-------|----|----------------------|

(3) 研修にあたってテーマを与えて事前学習させるなどの措置をとりましたか。

- | | | | | |
|-------|----------|-------|----|----------------------|
| ① 与えた | ② 与えなかった | | 回答 | <input type="text"/> |
|-------|----------|-------|----|----------------------|

(4) 研修にあたって部下職員を激励して派遣しましたか。

- | | | | | |
|--------|-----------|-------|----|----------------------|
| ① 激励した | ② 激励しなかった | | 回答 | <input type="text"/> |
|--------|-----------|-------|----|----------------------|

(5) 研修に派遣する場合、不在に伴う部下職員の担当業務の代行者を決めたり、予測しうる事態の発生等について整理させ、それに対応する際の方法、留意点等をまとめさせておくなど、職員が研修に専念できる態勢をつくりましたか。

- | | | | | |
|--------|-------------|-------|----|----------------------|
| ① つくった | ② 特につくらなかった | | 回答 | <input type="text"/> |
|--------|-------------|-------|----|----------------------|

<調査票2-1>課長用(平成21年度)

- 3 研修を受講した後の部下職員への対応について伺います。
- (1) 研修後に研修レポート(復命書)を提出させましたか。
 ① 提出させた ② 提出させなかった …………… 回答
- (2) 部下職員の今後の職場での活用に向けた努力目標や自己啓発について上司や職員に宣言させるなどの決意表明をさせましたか。
 ① させた ② させなかった …………… 回答
- (3) 研修受講後の部下職員の仕事に対する態度を注意深く見守っていますか。
 ① 見守っている ② 特に見守っていない …………… 回答
- (4) 部下職員が研修で学んだことを仕事の中で積極的に活かせるよう配慮し、指導をしていますか。
 ① 行っている ② 行っていない …………… 回答
- (5) 研修終了後、課内で受講した職員から報告会を開催したり、研修内容に関する勉強会を行いましたか。
 ① 行った ② 行っていない …………… 回答
- (6) 研修の後、研修の成果を活かすために職務分担の変更や権限の委譲を行いましたか。
 ① 行った ② 行っていない …………… 回答
- (7) 部下職員の研修終了後の対応について、特に配慮していることがあれば記入してください。(※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。)
-

II 日ごろ、取り組んでいる部下職員の育成について伺います。

- 4 OJTについて伺います。
- (1) あなたは部下職員の能力開発のため日常的にOJTを熱心の実施していますか。
 ① 熱心の実施している …… (1)-1へ進んでください。
 ② 特に意識的にOJTに取り組むことはなく、部下職員の自己啓発にゆだねている …… (1)-2へ進んでください。 回答
- ※OJTとは上司が仕事を通じ、あるいは仕事に関連させつつ部下職員を指導、育成することです。職務を实践するにあたっての考え方、問題認識、知識、技能、ノウハウ等の指導に大きな役割を果たします。
- (1)-1 ①熱心の実施している を選んだ方に伺います。
 OJTについて部下職員は満足していると思いますか。
 ① 満足していると思う ② 満足していると思わない …………… 回答
- (1)-2 ②特に意識的にOJTに取り組むことはなく、部下職員の自己啓発にゆだねているを選んだ方に伺います。
 OJT実施は必要だと思えますか。
 ① 必要だと思う ② 必要だとは思わない …………… 回答
- (2) OJT実施のための専門的な研修を受講したことがありますか。
 ① 受講したことがある ② 受講したことがない …………… 回答
- (3) OJT実施のためのマニュアルは必要だと思えますか。
 ① 必要である ② 日常的に行われるものなので特に必要だとは思わない …………… 回答
- 5 部下職員の研修派遣について伺います。
- (1) あなたは、業務が忙しいときでも部下職員を研修に派遣するようにしていますか。
 ① 忙しいときでも必要な研修であれば派遣している
 ② 研修に派遣しないことがある …………… 回答

3-2 アンケート調査票(課長用)

<調査票2-1>課長用(平成21年度)

6 自己啓発援助策やキャリア形成支援について伺います。

(1) 部下のキャリア形成について何らかの支援を行っていますか。

① 行っている ② 行っていない 回答

(①行っているとき、その内容を記入してください。)

※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。

※「キャリア形成」とは自分の個性や能力を十分に発揮し、自分の価値観や職場など社会とのかかわりあいの役割を考え、自己の将来像形成のシナリオを描いて実践していくことをいいます。

(2) 自己啓発援助策やキャリア形成支援について考えがあれば記入してください。

※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。

III 研修所における研修の課題や要望について伺います。

7 研修所における研修方法等について伺います。

(1) 2日以上にわたる研修では、研修への専念や人脈形成の観点から、原則として宿泊を推奨していますが、これについてどのように考えますか。

① 宿泊を推奨すべき ② 宿泊にこだわることはない 回答

(2) 自治体の現実には起きている課題を持ち寄って、その課題の解決策を検討するという新しいタイプの研修である「アクションラーニング」の研修を実施した場合、研修生を派遣したいと思いますか。

① 派遣したい ② 派遣しない 回答

※「アクションラーニング」とは、研修と現実の問題解決を一体化させたもので、研修の中で問題解決をしたり、業務を創造して戦略を決定し、現場での実践や組織開発を狙いとするもの。

(3) 土曜、日曜の研修には、時間外勤務手当や休日の振り替え等の課題がありますが、自主的参加も含めてその問題が解決されれば、土曜日、日曜日の研修を積極的に行うべきであると考えますか。

① 積極的に行うべき ② その必要はな 回答

(4) 自己啓発援助やキャリア形成支援に関するマニュアルは必要だと思いますか。

① 必要である ② 必要でない 回答

8 研修所で新規に取り組むべき研修がありましたら、記入してください。

※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。

9 研修所に対する意見や要望がありましたら記入してください。

※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。

以上で、調査は終わりです。御協力いただき誠にありがとうございました。

記入漏れがないか御確認の上、本調査票を貴市町村研修担当者へ送信してください。

宮城県市町村職員研修所

<調査票2-2>課長用(平成22年度)

業務成果の向上のために研修を効果的に活用する方策に関する調査票(課長用)

市町村名		所属課名	
氏名		電話番号	

宮城県市町村職員研修所(以下「研修所」という。)では、研修効果を高めるため研修生を派遣する職場との、より密接な連携を目指しています。そのため、研修生を送り出す職場の実態を把握するアンケート調査を実施することとしました。

以下の質問については、特に断りのない限り研修所における研修について答えてください。

I 今年度、貴所属職員 さんが受講した研修 について伺います。

1 部下職員が研修を受講する前と受講した後を比べて仕事に対する姿勢に変化が認められましたか。

- | | | |
|--------------|---|-------------|
| ① かなり変化した | } | 1-1へ進んでください |
| ② 少し変化した | | |
| ③ あまり変化していない | } | 1-2へ進んでください |
| ④ 全然変化していない | | |

回答

1-1 ①かなり変化した ②少し変化した を選んだ方に伺います。

次の項目で変化したと思うときは番号欄に「1」を、そうでないときは「2」を選択してください。

- | | | |
|-------------------------|----|----------------------|
| ① 知識・能力が向上した | 回答 | <input type="text"/> |
| ② 意欲が向上した | 回答 | <input type="text"/> |
| ③ 問題意識が喚起・高揚した | 回答 | <input type="text"/> |
| ④ 責任感が向上した | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑤ 視野が拡大した | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑥ 人脈が形成された | 回答 | <input type="text"/> |
| ⑦ その他 (内容を下の欄に記入してください) | 回答 | <input type="text"/> |

(※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。)

1-2 ③あまり変化していない ④全然変化していない を選んだ方に伺います。

その理由として、次の項目に記載のとおりの場合は番号欄に「1」を、そうでないときは「2」を選択してください。

- | | | |
|------------------------------------|----|----------------------|
| ① 研修が組織や本人(部下職員)が求めるニーズとマッチしていなかった | 回答 | <input type="text"/> |
| ② 研修に対する本人(部下職員)の意欲が希薄だった | 回答 | <input type="text"/> |
| ③ 情報の伝達や事前準備で研修所との連携が不十分だった | 回答 | <input type="text"/> |
| ④ その他 (内容を下の欄に記入してください) | 回答 | <input type="text"/> |

(※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。)

※ 2 以降は、<調査票2-1>課長用(平成21年度)と同じ。

3-3 アンケート調査票(研修担当者用)

<調査票3> 研修担当者用

業務成果の向上のために研修を効果的に活用する方策に関する調査票(研修担当者用)

市町村名		担当部署		担当者	
E-mail		電話番号		FAX番号	

貴市町村における職員研修について、次の質問項目について教えてください。

以下の質問については、特に断りのない限り宮城県市町村職員研修所(以下「研修所」という。)における研修について教えてください。

I 昨年度における研修の前後の状況等について伺います。

1 貴市町村においては、職場外で行う集合研修(独自研修・派遣研修)への研修参加者(受講者)の人数は充足されておりますか。番号を選択してください。

- ① 受講すべき職員は、ほとんど受講しており、人数的には充足されている
 ② 受講すべき職員は、一定程度受講しており、人数的にはまあまあ充足されている
 ③ 受講すべき職員の半分以下しか受講しておらず、充足されていない …… 回答

2 貴市町村においては、どのような方法で受講者を選定していますか。

- (1) 階層別研修
 ① 該当者全員を受講させている
 ② 受講希望者を募り、研修部門が受講者を選定している(公募方式)
 ③ 受講希望の有無にかかわらず、研修部門が受講者を指名している(指名方式) 回答
- (2) 専門研修
 ① 受講希望者を募り、研修部門が受講者を選定している(公募方式)
 ② 受講希望の有無にかかわらず、研修部門が受講者を指名している(指名方式)
 ③ 専門研修のコースによって公募方式と指名方式の双方の方式によって受講者を選定している。 回答

3 昨年度に研修所が実施した研修における総体的な満足度と評価について伺います。

- (1) 満足度
 ① 満足している ② やや満足している ③ やや不満である ④ 不満である …… 回答
- (2) 貴市町村の行政事務を推進する上で役に立ったと思いますか。
 ① かなり役に立った
 ② 少し役に立った
 ③ あまり役に立たなかった
 ④ 全然役に立たなかった } 4へ進んでください
 } 3-1へ進んでください 回答

3-1 ③あまり役に立たなかった ④全然役に立たなかった を選んだ方に伺います。

その理由として、次の項目に記載のとおりの場合は番号欄に「1」を、そうでないときは「2」を選択してください。

- ① 研修ニーズがマッチしていなかった …… 回答
- ② 内容やレベルが合っていなかった …… 回答
- ③ 情報の伝達や事前準備で研修所との連携が不十分だった …… 回答
- ④ 研修に対する本人の意欲が希薄だった …… 回答
- ⑤ その他 (内容を下の欄に記入してください) …… 回答
- (※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。)

4 研修に派遣する前の取り組みについて伺います。

(1) 研修部門として研修生に対する事前指導を行いましたか。

- ① 行った …… (1)-1へ進んでください。
 ② 行わなかった …… (2)へ進んでください。 …… 回答

(1)-1 ①行った を選んだ方に伺います。事前指導の内容を次の項目から選んでください。

- ① 研修生に事前学習を与えた
 ② 自主的に事前学習を行うよう研修生に要請した
 ③ その他 (内容を下の欄に記入してください) …… 回答
- (※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。)

(2) 研修前に研修生の上司に研修生に対して事前指導を行うよう依頼をしましたか。

- ① 行った ② 行わなかった …… 回答

＜調査票3＞研修担当者用

5 研修を受講した後の研修生への対応について伺います。

(1) 研修後に研修レポート(復命書)を提出させましたか。

① 提出させた ② 提出させなかった 回答

(2) 研修生からの今後の職場での活用に向けた努力目標や自己啓発についての決意表明書の提出や今後の努力目標を表明させましたか

① させた ② させなかった 回答

(3) 庁内報告会や課内報告会の実施しましたか

① 行った ② 行わなかった 回答

(4) 成果物、論文、レポート等を庁内報やイントラネット等に掲示しましたか

① 行った ② 行わなかった 回答

6 研修派遣前後に、研修部門あるいは直属上司による特色ある指導を行っているケースがあれば、その内容、方法等について記入してください。

(※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。)

II 人材育成体制等について伺います。

7 貴市町村の人材育成基本方針や職員研修に関する指針、基本計画等における人材育成にかかわる体制について伺います。

(1) 人材育成基本理念は明文化されていますか。

① 明文化されている ② 明文化されていない 回答

(2) 目指すべき職員像やコンピテンシーは設定されていますか。

① 設定されている ② 設定されていない 回答

※「コンピテンシー」とは、特定の職務で高業績を上げ続けている人たちの行動を観察したとき、共通して確認できる特性で、高業績の要因となっている能力のことをいいます。

(3) 職員研修を担当する職員を配置していますか。(専任、兼務は問いません)

① 配置している ② 配置していない 回答

(4) 庁内の各組織のメンバーから構成され、職員研修のあり方を検討する庁内研修関連委員会や連絡会は設置されていますか。

① 設置している ② 設置していない 回答

(5) 職員研修に関する予算は充足されていますか。

① 充足されている ② まあまあ充足されている ③ 不足している 回答

(6) 今後、職員研修に関する予算は、どのようになると考えますか

① 拡充する ② 現状維持 ③ 縮小する 回答

8 貴市町村におけるOJTに対する取り組み状況について伺います。

(1) OJTに対する取り組みはどのようになされていますか。

① OJT計画書等に基づき全庁的に実施している
② 各部署の管理職に一任している 回答

※OJTとは上司が仕事を通じ、あるいは仕事に関連させつつ部下職員を指導、育成することです。職務を実践するにあたっての考え方、問題認識、知識、技能、ノウハウ等の指導に大きな役割を果たします。

(2) OJT推進のためのマニュアルを作成していますか。

① 作成している ② 作成していない 回答

9 貴市町村における人材育成に関する組織風土について伺います。

(1) 管理職の人材育成に対する理解をどのように考えていますか。

業務の繁閑に関係なく研修に派遣するか、どうか等を参考に判断してください。

① 高い ② まあまあ ③ 低い 回答

(2) 職員の自己啓発に対する意識をどのように考えていますか。

研修受講前後の取り組み状況や自主研究グループの組織状況を考慮して判断してください。

① 高い ② まあまあ ③ 低い 回答

10 貴市町村におけるキャリア形成支援等について伺います。

(1) 職員のキャリア形成の支援を組織的に実施していますか。

① 実施している ② 実施していない 回答

※「キャリア形成」とは自分の個性や能力を十分に発揮し、自分の価値観や職場など社会とのかかわりあいの役割を考え、自己の将来像形成のシナリオを描いて実践していくことをいいます。

(2) 貴市町村にはキャリアコンサルティング制度がありますか。

① ある ② ない 回答

※「キャリアコンサルティング制度」とは、組織内または組織外にキャリアについての専門家を配置して、職員が自己のキャリア形成について自由に相談できるようにしている制度のことをいいます。

(3) キャリア形成開発に関しての研修を実施していますか。

① 実施している ② 実施していない 回答

11 貴市町村におけるこれからの研修の展開等について伺います。

(1) 今後の研修(独自研修、派遣研修)の展開について、どのように考えていますか。

① 強化していく ⇒ (2)へ進んでください。

② これまで通り

③ 縮減せざるを得ない } ⇒ IIIへ進んでください。 回答

(2) 強化していく研修の内容、規模等について記入してください。

※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。

III 研修所における研修の課題や要望について伺います。

12 研修所における研修のコース、内容、レベル、日数、開催時期、受け入れ人数等について要望、意見があれば、記入してください。

※「ALT」+「ENTER」ボタンを押すとセル内で改行ができます。

13 研修所における研修方法等について伺います。

(1) 2日以上にわたる研修では、研修への専念や人脈形成の観点から、原則として宿泊を推奨していますが、これについてどのように考えますか。

① 宿泊を推奨すべき ② 宿泊にこだわることはない 回答

(2) 自治体の現実に起きている課題を持ち寄って、その課題の解決策を検討するという新しいタイプの研修である「アクションラーニング」の研修を実施した場合、その研修に職員を派遣しますか。

① 派遣する ② 派遣しない 回答

※「アクションラーニング」とは、研修と現実の問題解決を一体化させたもので、研修の中で問題解決をしたり、業務を創造して戦略を決定し、現場での実践や組織開発を狙いとするもの。

(3) 土曜、日曜の研修には、時間外勤務手当や休日の振り替え等の問題がありますが、自主的参加も含めてその問題が解決されれば、土曜、日曜の研修を積極的に行うべきであると考えますか。

① 積極的に行うべき ② その必要はない 回答

(4) 人材育成のためのマニュアルは必要であると考えますか。

① 必要である ② 必要でない ③すでにマニュアルが存在する 回答

以上で、調査は終わりです。御協力いただき誠にありがとうございました。

宮城県市町村職員研修所

アンケート調査票の回答に当たっての留意事項

『業務成果の向上のために研修を効果的に活用する方策に関する調査』
調査票 回答にあたっての留意事項

I 一般的事項

調査票の回答にあたっては、次の点に御留意ください。

1 調査の対象とする研修は、次の 8 種類です。

- (1) 新規採用職員研修（平成 21 年度）
- (2) 一般職員研修Ⅱ（平成 21 年度）
- (3) 監督者研修Ⅰ（平成 21 年度）
- (4) 管理者研修Ⅰ（平成 21 年度）
- (5) 専門職員研修（平成 21 年度）
- (6) 地域協働によるまちづくり研修（平成 21 年度）
- (7) 一般職員研修Ⅱ（平成 22 年度）
- (8) 監督者研修Ⅰ（平成 22 年度）

2 調査票は、次の 5 種類です。

- | | |
|------------------------------|--------------|
| (1) <調査票 1-1> 受講者用（平成 21 年度） | ファイル名：受講者 21 |
| (2) <調査票 1-2> 受講者用（平成 22 年度） | ファイル名：受講者 22 |
| (3) <調査票 2-1> 課長用（平成 21 年度） | ファイル名：課長 21 |
| (4) <調査票 2-2> 課長用（平成 22 年度） | ファイル名：課長 22 |
| (5) <調査票 3> 研修担当者用 | ファイル名：研修担当 |

3 調査対象となる研修に関する調査を行うための調査票のファイル名は次のとおりです。

- | | |
|------------------------------|---------------|
| (1) 新規採用職員研修（平成 21 年度） | ⇒受講者 21、課長 21 |
| (2) 一般職員研修Ⅱ（平成 21 年度） | ⇒受講者 21、課長 21 |
| (3) 監督者研修Ⅰ（平成 21 年度） | ⇒受講者 21、課長 21 |
| (4) 管理者研修Ⅰ（平成 21 年度） | ⇒受講者 21、課長 21 |
| (5) 専門職員研修（平成 21 年度） | ⇒受講者 21、課長 21 |
| (6) 地域協働によるまちづくり研修（平成 21 年度） | ⇒受講者 21、課長 21 |
| (7) 一般職員研修Ⅱ（平成 22 年度） | ⇒受講者 22、課長 22 |
| (8) 監督者研修Ⅰ（平成 22 年度） | ⇒受講者 22、課長 22 |

4 調査票を記入していただく方は、次の方です。

(1) 受講者用

調査対象となる研修を受講した職員（受講者）が記入してください。

受講者の選定は研修担当者にお願いします。（選定する上での留意点は後記 5 に記載）

(2) 課長用

資料4

受講者用調査票を記入した方の課長（上司）が記入してください。課長が記入できない場合は、受講者の直属の上司に記入していただいてもかまいませんが、提出にあたっては、課長の確認を受けてくださるようお願いいたします。

(3) 研修担当者用

研修担当者が記入してください。

5 受講者および課長の選定について

- (1) 貴市町村において、前記 1 の調査対象の研修(1)から(8)までの研修を受講した職員のうちから研修ごとに 2 名を上限に研修担当者が選定してください。（別添「平成 21・22年度 研修修了者一覧表（調査研究事業関係分）」を参照してください。）

その際、次に掲げる事項に留意してください。

- ① 受講者は、研修受講時とアンケート調査時において課長（上司）と同一部署に勤務していること。したがって、研修受講時とアンケート調査時において受講者と課長（上司）が同一部署に勤務していない場合は調査対象とはなりません。
 - ② 調査の対象となる受講者が、多数いる場合には、1 研修ごとに 2 名を上限として選定していただきますが、その際は、当該課長が部下職員の育成に熱心であり、部下職員との間に緊密な連携が認められる部署の受講者を選定してください。
 - ③ 前記①、②において調査対象となる受講者を選定した場合は、該当する受講者用調査票（ファイル名：受講者 21 または受講者 22）に市町村名、所属課名、氏名、電話番号及び受講者の研修名（黄色の欄）を記入してください。同時に、後記 7 により、研修所から受信した調査票のファイル名を変更の上、当該調査対象受講者に庁内電子メール等で配付してください。
- (2) 課長用の記入は前記（1）で選定した受講者の課長（上司）にお願いします。
調査対象となる課長（上司）を選定した場合は、該当する課長用調査票（ファイル名：課長 21 または課長 22）に前記（1）の③と同様に、市町村名、所属課名、氏名、電話番号及び部下職員氏名、研修名（黄色の欄）を記入し、同時に、後記 7 により、研修所から受信した調査票のファイル名を変更の上、当該調査対象受講者の課長（上司）に庁内電子メール等で配付してください。

6 調査票の取りまとめ等について（p.5 調査＜フローチャート＞参照）

- (1) 調査票は、研修所から各市町村に電子メールで送信します。
- (2) 市町村の研修担当者は、前記 1 の研修の受講者のうち、前記 5 に基づき選定した受講者とその課長（上司）あてに、ファイル名を変更した調査票を庁内電子メール等で配付し、調査票への記入をお願いしてください。
- (3) 調査票のそれぞれの質問項目について、質問文の指示に従い、Excel ファイルの該当する回答欄に記入していただくことになります。

研修担当者は、受講者と課長（上司）が記入した調査票を庁内電子メール等で回収し、保存していただくとともに、研修所あてに電子メールで送信願います。

アンケート調査票の回答に当たっての留意事項

7 ファイル名の変更について

調査票ファイルは、事務処理上、次の例により、受講者用および課長用についてはファイル名の末尾に市町村名と市町村ごとの連続番号を付してください。その場合、受講者の上司である課長用の番号はその受講者と同番号としてください。

研修担当者用については、ファイル名の末尾に市町村名を加えてください。

宮城市で新規採用職員研修（平成21年度）と監督者研修Ⅰ（平成22年度）に該当する場合の例です。

(1) 新規採用職員研修（平成21年度）を受講したAさんとその課長（上司）

① 使用する調査票

<調査票 1-1>受講者用（平成21年度）

<調査票 2-1>課長用（平成21年度）

② ファイル名変更

「受講者 21」 → 「受講者 21 宮城市 1」

「課長 21」 → 「課長 21 宮城市 1」

(2) 監督者研修Ⅰ（平成22年度）を受講したBさんとその課長（上司）

① 使用する調査票

<調査票 1-2>受講者用（平成22年度）

<調査票 2-2>課長用（平成22年度）

② ファイル名変更

「受講者 22」 → 「受講者 22 宮城市 2」

「課長 22」 → 「課長 22 宮城市 2」

末尾の番号は連番にしてください。

(3) 研修担当者用

① 使用する調査票

<調査票 3>研修担当者用

② ファイル名変更

「研修担当」 → 「研修担当宮城市」

II 個別事項

1 設問内容

(1) 受講者用

平成21年度又は平成22年度に研修所で受講した研修の評価、研修を受講する

資料4

前や受講した後の対応、自己の能力開発等について伺うものです。

(2) 課長用

平成21年度又は平成22年度に部下職員が研修所で受講した研修についての評価、部下職員に対する研修の受講前後に行った対応、部下育成に対する考え方等について伺うものです。

なお、課長用としておりますが、課長は受講者の上司が館長、室長、所長、局長、班長等の場合は、そのように読み替えることとします。

(3) 研修担当者用

研修所における研修の総体的な評価、研修生を派遣する前後の対応や人材育成に関して総体的な考えなどを伺うものです。

調査票は、研修担当課長の確認を受けた後に提出をお願いします。

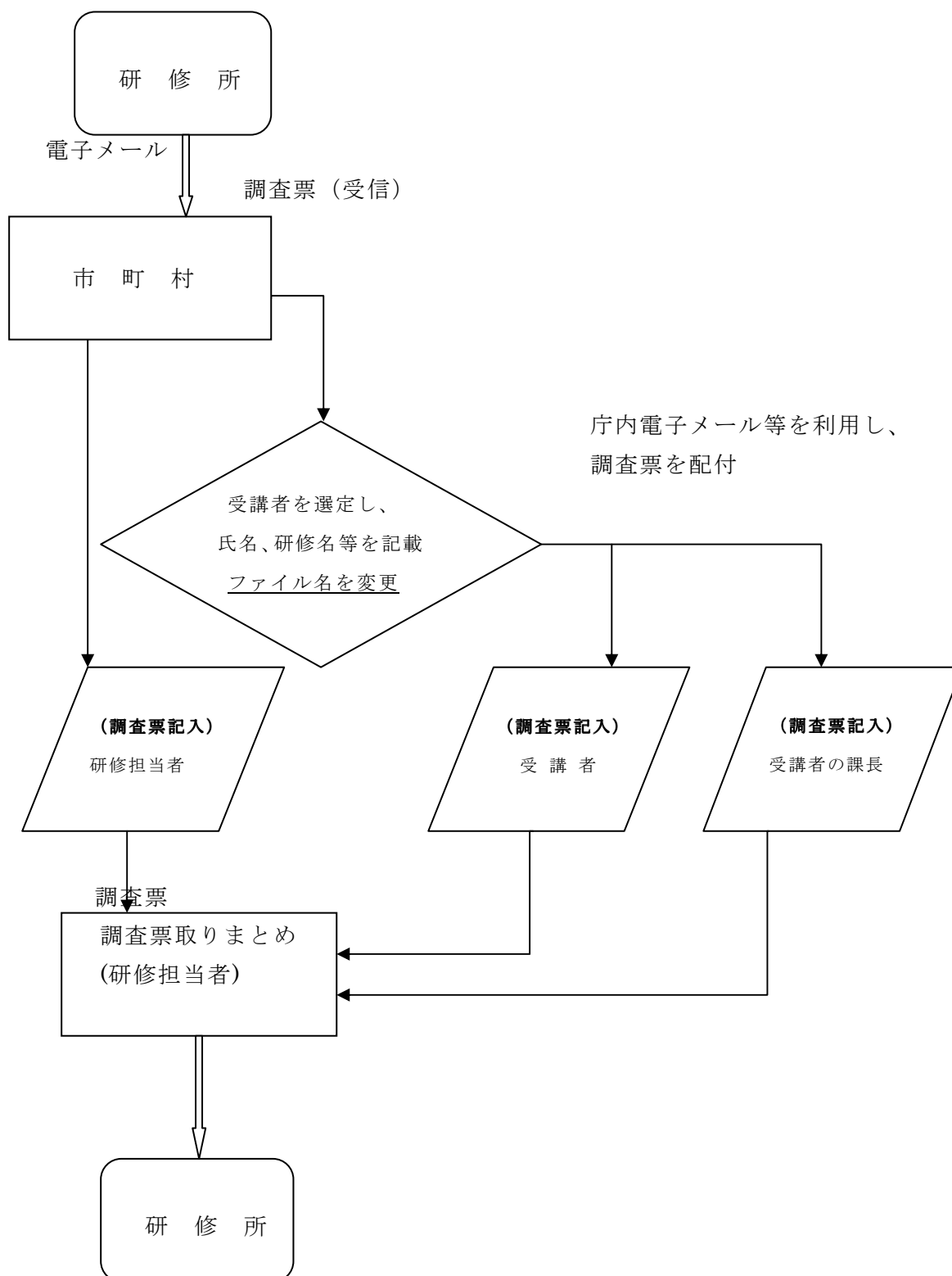
率直な回答、積極的な意見をお願いします。

受講者用あるいは課長用調査票の記入方法等について照会があることと予想されますが、その際はわかる範囲で対応をお願いいたします。

なお、不明の点がありましたら、研修所に連絡をお願いします。

アンケート調査票の回答に当たっての留意事項

Ⅲ 調査 <フローチャート>



5-1 調査結果一覧（受講者）

受講者 選択回答

	実数			割合		
受1 評価	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①かなり役立った	70	23	93	42.9%	39.0%	41.9%
②少し役立った	87	33	120	53.4%	55.9%	54.1%
③あまり役立たない	5	3	8	3.1%	5.1%	3.6%
④全然役立たない	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%
受1-1① 知識向上評価	21	22	総計	21	22	総計
未回答	4	0	4	2.5%	0.0%	1.9%
①はい	127	50	177	80.9%	89.3%	83.1%
②いいえ	26	6	32	16.6%	10.7%	15.0%
総計	157	56	213	100.0%	100.0%	100.0%
受1-1② 意欲向上	21	22	総計	21	22	総計
未回答	5	0	5	3.2%	0.0%	2.3%
①はい	120	43	163	76.4%	76.8%	76.5%
②いいえ	32	13	45	20.4%	23.2%	21.1%
総計	157	56	213	100.0%	100.0%	100.0%
受1-1③ 問題意識向上	21	22	総計	21	22	総計
未回答	6	0	6	3.8%	0.0%	2.8%
①はい	118	46	164	75.2%	82.1%	77.0%
②いいえ	33	10	43	21.0%	17.9%	20.2%
総計	157	56	213	100.0%	100.0%	100.0%
受1-1④ 責任感向上	21	22	総計	21	22	総計
未回答	6	0	6	3.8%	0.0%	2.8%
①はい	111	42	153	70.7%	75.0%	71.8%
②いいえ	40	14	54	25.5%	25.0%	25.4%
総計	157	56	213	100.0%	100.0%	100.0%
受1-1⑤ 視野拡大	21	22	総計	21	22	総計
未回答	2	0	2	1.3%	0.0%	0.9%
①はい	130	51	181	82.8%	91.1%	85.0%
②いいえ	25	5	30	15.9%	8.9%	14.1%
総計	157	56	213	100.0%	100.0%	100.0%
受1-1⑥ 人脈形成	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1	1	2	0.6%	1.8%	0.9%
①はい	89	32	121	56.7%	57.1%	56.8%
②いいえ	67	23	90	42.7%	41.1%	42.3%
総計	157	56	213	100.0%	100.0%	100.0%

受講者 選択回答

受1-2① ニーズミスマッチ	21	22	総計	21	22	総計
未回答	0	1	1	0.0%	33.3%	12.5%
①はい	3	2	5	60.0%	66.7%	62.5%
②いいえ	2	0	2	40.0%	0.0%	25.0%
総計	5	3	8	100.0%	100.0%	100.0%

受1-2② レベルミスマッチ	21	22	総計	21	22	総計
未回答	0	1	1	0.0%	33.3%	12.5%
①はい	2	1	3	40.0%	33.3%	37.5%
②いいえ	3	1	4	60.0%	33.3%	50.0%
総計	5	3	8	100.0%	100.0%	100.0%

受1-2③ 講師不適	21	22	総計	21	22	総計
未回答	0	1	1	0.0%	33.3%	12.5%
①はい	2	1	3	40.0%	33.3%	37.5%
②いいえ	3	1	4	60.0%	33.3%	50.0%
総計	5	3	8	100.0%	100.0%	100.0%

受1-2④ 運営不適	21	22	総計	21	22	総計
未回答	0	1	1	0.0%	33.3%	12.5%
①はい	2	0	2	40.0%	0.0%	25.0%
②いいえ	3	2	5	60.0%	66.7%	62.5%
総計	5	3	8	100.0%	100.0%	100.0%

受1-2⑤ 連携不十分	21	22	総計	21	22	総計
未回答	0	1	1	0.0%	33.3%	12.5%
①はい	0	1	1	0.0%	33.3%	12.5%
②いいえ	5	1	6	100.0%	33.3%	75.0%
総計	5	3	8	100.0%	100.0%	100.0%

受1-2⑥ 本人意欲希薄	21	22	総計	21	22	総計
未回答	0	1	1	0.0%	33.3%	12.5%
①はい	2	1	3	40.0%	33.3%	37.5%
②いいえ	3	1	4	60.0%	33.3%	50.0%
総計	5	3	8	100.0%	100.0%	100.0%

受2(1) 事前課題	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①取組む	45	56	101	27.6%	94.9%	45.5%
②取組まず	9	2	11	5.5%	3.4%	5.0%
③課題なし	108	1	109	66.3%	1.7%	49.1%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

5-1 調査結果一覧（受講者）

受講者 選択回答

受2(2) 研修部門指導学習	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①実施	10	9	19	6.1%	15.3%	8.6%
②未実施	21	13	34	12.9%	22.0%	15.3%
③指導なし	131	37	168	80.4%	62.7%	75.7%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受2(3) 上司指導学習	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①実施	7	2	9	4.3%	3.4%	4.1%
②未実施	32	16	48	19.6%	27.1%	21.6%
③指導なし	123	41	164	75.5%	69.5%	73.9%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受2(4) 事前自主学習	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1	1	2	0.6%	1.7%	0.9%
①実施	15	9	24	9.2%	15.3%	10.8%
②未実施	147	49	196	90.2%	83.1%	88.3%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受2(5) 不在対策	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①実施	100	35	135	61.3%	59.3%	60.8%
②未実施	62	24	86	38.0%	40.7%	38.7%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受3(1) 復命書	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①提出	157	55	212	96.3%	93.2%	95.5%
②未提出	5	4	9	3.1%	6.8%	4.1%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受3(2) 決意表明	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①実施	42	9	51	25.8%	15.3%	23.0%
②未実施	120	50	170	73.6%	84.7%	76.6%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受3(3) 自己啓発努力	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①拡大	99	42	141	60.7%	71.2%	63.5%
②維持	63	17	80	38.7%	28.8%	36.0%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受講者 選択回答

受3(4) 人脈交流	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①拡大	42	9	51	25.8%	15.3%	23.0%
②維持	120	50	170	73.6%	84.7%	76.6%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受3(5) 報告会	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①実施	27	6	33	16.6%	10.2%	14.9%
②未実施	135	53	188	82.8%	89.8%	84.7%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受3(6) 勉強会	21	22	総計	21	22	総計
未回答	2		2	1.2%	0.0%	0.9%
①実施	6		6	3.7%	0.0%	2.7%
②未実施	155	59	214	95.1%	100.0%	96.4%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受4(1) 自己啓発	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①実施	89	29	118	54.6%	49.2%	53.2%
②未実施	73	30	103	44.8%	50.8%	46.4%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受4(2) 指導者	21	22	総計	21	22	総計
未回答	2	1	3	1.2%	1.7%	1.4%
①いる	101	31	132	62.0%	52.5%	59.5%
②いない	60	27	87	36.8%	45.8%	39.2%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受4(3) キャリア形成	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①実施	64	12	76	39.3%	20.3%	34.2%
②未実施	98	47	145	60.1%	79.7%	65.3%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受6(1) 人材育成意識	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①高い	46	12	58	28.2%	20.3%	26.1%
②中程度	90	39	129	55.2%	66.1%	58.1%
③低い	26	8	34	16.0%	13.6%	15.3%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

5-1 調査結果一覧（受講者）

受講者 選択回答

受6(2) 希望受講	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①すべて可能	78	27	105	47.9%	45.8%	47.3%
②職務関連可能	68	29	97	41.7%	49.2%	43.7%
③困難	16	3	19	9.8%	5.1%	8.6%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受7(1) 宿泊研修	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①推奨	73	17	90	44.8%	28.8%	40.5%
②こだわらず	89	42	131	54.6%	71.2%	59.0%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受7(2) アクションラーニング	21	22	総計	21	22	総計
未回答	4		4	2.5%	0.0%	1.8%
①受講希望	122	41	163	74.8%	69.5%	73.4%
②希望せず	37	18	55	22.7%	30.5%	24.8%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受7(3) 土日研修	21	22	総計	21	22	総計
未回答	4		4	2.5%	0.0%	1.8%
①積極的	81	23	104	49.7%	39.0%	46.8%
②消極的	78	36	114	47.9%	61.0%	51.4%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

受7(4) 自己啓発マニュアル	21	22	総計	21	22	総計
未回答	3		3	1.8%	0.0%	1.4%
①必要	102	40	142	62.6%	67.8%	64.0%
②不必要	58	19	77	35.6%	32.2%	34.7%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

5-2 調査結果一覧(課長)

課長 選択回答

	実数			割合		
課1 評価	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①かなり役立った	74	10	84	45.4%	16.9%	37.8%
②少し役立った	81	39	120	49.7%	66.1%	54.1%
③あまり役立たない	7	10	17	4.3%	16.9%	7.7%
④全然役立たない	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課1-1① 知識向上	21	22	総計	21	22	総計
未回答	6	6	12	3.9%	12.2%	5.9%
①はい	114	26	140	73.5%	53.1%	68.6%
②いいえ	35	17	52	22.6%	34.7%	25.5%
総計	155	49	204	100.0%	100.0%	100.0%

課1-1② 意識向上	21	22	総計	21	22	総計
未回答	4	1	5	2.6%	2.0%	2.5%
①はい	126	41	167	81.3%	83.7%	81.9%
②いいえ	25	7	32	16.1%	14.3%	15.7%
総計	155	49	204	100.0%	100.0%	100.0%

課1-1③ 問題意識向上	21	22	総計	21	22	総計
未回答	3	5	8	1.9%	10.2%	3.9%
①はい	121	36	157	78.1%	73.5%	77.0%
②いいえ	31	8	39	20.0%	16.3%	19.1%
総計	155	49	204	100.0%	100.0%	100.0%

課1-1④ 責任感向上	21	22	総計	21	22	総計
未回答	3	1	4	1.9%	2.0%	2.0%
①はい	122	37	159	78.7%	75.5%	77.9%
②いいえ	30	11	41	19.4%	22.4%	20.1%
総計	155	49	204	100.0%	100.0%	100.0%

課1-1⑤ 視野拡大	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1	5	6	0.6%	10.2%	2.9%
①はい	129	35	164	83.2%	71.4%	80.4%
②いいえ	25	9	34	16.1%	18.4%	16.7%
総計	155	49	204	100.0%	100.0%	100.0%

課1-1⑥ 人脈形成	21	22	総計	21	22	総計
未回答	9	6	15	5.8%	12.2%	7.4%
①はい	63	17	80	40.6%	34.7%	39.2%
②いいえ	83	26	109	53.5%	53.1%	53.4%
総計	155	49	204	100.0%	100.0%	100.0%

課1-2① ニーズミスマッチ	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1	3	4	14.3%	30.0%	23.5%
①はい	4	2	6	57.1%	20.0%	35.3%
②いいえ	2	5	7	28.6%	50.0%	41.2%
総計	7	10	17	100.0%	100.0%	100.0%

課1-2② 意欲希薄	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1	3	4	14.3%	30.0%	23.5%
①はい	3	1	4	42.9%	10.0%	23.5%
②いいえ	3	6	9	42.9%	60.0%	52.9%
総計	7	10	17	100.0%	100.0%	100.0%

課1-2③ 連携不十分	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1	3	4	14.3%	30.0%	23.5%
①はい	1		1	14.3%	0.0%	5.9%
②いいえ	5	7	12	71.4%	70.0%	70.6%
総計	7	10	17	100.0%	100.0%	100.0%

課2(1) 事前学習指示	21	22	総計	21	22	総計
未回答	2		2	1.2%	0.0%	0.9%
①実施	20	15	35	12.3%	25.4%	15.8%
②未実施	141	44	185	86.5%	74.6%	83.3%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課2(2) ポイント指導	21	22	総計	21	22	総計
未回答	2		2	1.2%	0.0%	0.9%
①実施	6	4	10	3.7%	6.8%	4.5%
②未実施	155	55	210	95.1%	93.2%	94.6%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課2(3) テーマ提示	21	22	総計	21	22	総計
未回答	2		2	1.2%	0.0%	0.9%
①実施	2	1	3	1.2%	1.7%	1.4%
②未実施	159	58	217	97.5%	98.3%	97.7%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課2(4) 部下激励	21	22	総計	21	22	総計
未回答	3		3	1.8%	0.0%	1.4%
①実施	142	52	194	87.1%	88.1%	87.4%
②未実施	18	7	25	11.0%	11.9%	11.3%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課2(5) 不在対策	21	22	総計	21	22	総計
未回答	2		2	1.2%	0.0%	0.9%
①実施	103	34	137	63.2%	57.6%	61.7%
②未実施	58	25	83	35.6%	42.4%	37.4%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課3(1) 復命書	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①提出	157	58	215	96.3%	98.3%	96.8%
②未提出	5	1	6	3.1%	1.7%	2.7%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

5-2 調査結果一覧(課長)

課長 選択回答

課3(2) 決意表明	21	22	総計	21	22	総計
未回答	2		2	1.2%	0.0%	0.9%
①実施	13	5	18	8.0%	8.5%	8.1%
②未実施	148	54	202	90.8%	91.5%	91.0%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課3(3) 見守り	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1	1	2	0.6%	1.7%	0.9%
①実施	141	46	187	86.5%	78.0%	84.2%
②未実施	21	12	33	12.9%	20.3%	14.9%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課3(4) 職務活用配慮	21	22	総計	21	22	総計
未回答	2	1	3	1.2%	1.7%	1.4%
①実施	85	30	115	52.1%	50.8%	51.8%
②未実施	76	28	104	46.6%	47.5%	46.8%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課3(5) 報告会勉強会	21	22	総計	21	22	総計
未回答	2		2	1.2%	0.0%	0.9%
①実施	18	1	19	11.0%	1.7%	8.6%
②未実施	143	58	201	87.7%	98.3%	90.5%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課3(6) 職務分担変更	21	22	総計	21	22	総計
未回答	4	1	5	2.5%	1.7%	2.3%
①実施	16	2	18	9.8%	3.4%	8.1%
②未実施	143	56	199	87.7%	94.9%	89.6%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課4(1) OJT	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1	1	2	0.6%	1.7%	0.9%
①実施	53	18	71	32.5%	30.5%	32.0%
②未実施	109	40	149	66.9%	67.8%	67.1%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課4(1)-1 OJT満足度	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1	0	1	1.9%	0.0%	1.4%
①満足	26	9	35	49.1%	50.0%	49.3%
②不満	26	9	35	49.1%	50.0%	49.3%
総計	53	18	71	100.0%	100.0%	100.0%

課4(1)-2 OJT必要性	21	22	総計	21	22	総計
未回答	9	2	11	8.3%	5.0%	7.4%
①必要	91	37	128	83.5%	92.5%	85.9%
②不必要	9	1	10	8.3%	2.5%	6.7%
総計	109	40	149	100.0%	100.0%	100.0%

課4(2) OJT研修	21	22	総計	21	22	総計
未回答	2	1	3	1.2%	1.7%	1.4%
①受講済	47	21	68	28.8%	35.6%	30.6%
②未受講	114	37	151	69.9%	62.7%	68.0%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課4(3) OJTマニュアル	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①必要	104	33	137	63.8%	55.9%	61.7%
②不必要	58	26	84	35.6%	44.1%	37.8%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課5(1) 部下研修受講	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①積極的	151	53	204	92.6%	89.8%	91.9%
②消極的	11	6	17	6.7%	10.2%	7.7%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課6(1) キャリア形成支援	21	22	総計	21	22	総計
未回答	3		3	1.8%	0.0%	1.4%
①実施	40	13	53	24.5%	22.0%	23.9%
②未実施	120	46	166	73.6%	78.0%	74.8%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課7(1) 宿泊研修	21	22	総計	21	22	総計
未回答	2		2	1.2%	0.0%	0.9%
①推奨	110	34	144	67.5%	57.6%	64.9%
②こだわらず	51	25	76	31.3%	42.4%	34.2%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課7(2) アクションラーニング	21	22	総計	21	22	総計
未回答	1		1	0.6%	0.0%	0.5%
①派遣	151	52	203	92.6%	88.1%	91.4%
②派遣せず	11	7	18	6.7%	11.9%	8.1%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課7(3) 土日研修	21	22	総計	21	22	総計
未回答	4		4	2.5%	0.0%	1.8%
①積極的	76	33	109	46.6%	55.9%	49.1%
②消極的	83	26	109	50.9%	44.1%	49.1%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

課7(4) 自己啓発マニュアル	21	22	総計	21	22	総計
未回答	5		5	3.1%	0.0%	2.3%
①必要	124	39	163	76.1%	66.1%	73.4%
②不必要	34	20	54	20.9%	33.9%	24.3%
総計	163	59	222	100.0%	100.0%	100.0%

5-3 調査結果一覧(研修担当)

研修担当 選択回答

担当1 受講者数充足度	実数	割合
①充足	13	43.3%
②中程度	16	53.3%
③不充足	1	3.3%
総計	30	100.0%

担当4(1) 事前指導	実数	割合
未回答	1	3.3%
①実施	2	6.7%
②未実施	27	90.0%
総計	30	100.0%

担当2(1) 選定方法(階層)	実数	割合
①全員	20	66.7%
②希望者	1	3.3%
③指名	9	30.0%
総計	30	100.0%

担当4(1)-1 実施内容	実数	割合
未回答	1	50.0%
①事前学習付与	0	0.0%
②自主学習要請	0	0.0%
③その他	1	50.0%
総計	2	100.0%

担当2(2) 選定方法(専門)	実数	割合
①希望者	11	36.7%
②指名	6	20.0%
③併用	13	43.3%
総計	30	100.0%

担当4(2) 上司指導依頼	実数	割合
①実施	1	3.3%
②未実施	29	96.7%
総計	30	100.0%

担当3(1) 研修満足度	実数	割合
①満足	12	40.0%
②やや満足	18	60.0%
③やや不満	0	0.0%
④不満	0	0.0%
総計	30	100.0%

担当5(1) 復命書	実数	割合
①提出	29	96.7%
②未提出	1	3.3%
総計	30	100.0%

担当3(2) 評価	実数	割合
①かなり役立った	9	30.0%
②少し役立った	21	70.0%
③あまり役立たない	0	0.0%
④全然役立たない	0	0.0%
総計	30	100.0%

担当5(2) 決意表明	実数	割合
①実施	4	13.3%
②未実施	26	86.7%
総計	30	100.0%

担当5(3) 報告会	実数	割合
①実施	1	3.3%
②未実施	29	96.7%
総計	30	100.0%

※ 担当3-1①～④については、回答対象者なし

担当5(4) 庁内報掲載	実数	割合
①実施	0	0.0%
②未実施	30	100.0%
総計	30	100.0%

担当7(1) 基本理念	実数	割合
①明文化	27	90.0%
②明文化せず	3	10.0%
総計	30	100.0%

担当7(2) 職員像	実数	割合
①設定	26	86.7%
②未設定	4	13.3%
総計	30	100.0%

担当7(3) 研修担当	実数	割合
①有	30	100.0%
②無	0	0.0%
総計	30	100.0%

担当10(1) キャリア形成支援	実数	割合
①実施	2	6.7%
②未実施	28	93.3%
総計	30	100.0%

担当7(4) 研修委員会	実数	割合
①設置	3	10.0%
②未設置	27	90.0%
総計	30	100.0%

担当10(2) キャリアコンサル制度	実数	割合
①有	0	0.0%
②無	30	100.0%
総計	30	100.0%

担当7(5) 研修予算	実数	割合
①充足	11	36.7%
②中程度	13	43.3%
③不足	6	20.0%
総計	30	100.0%

担当10(3) キャリア開発研修	実数	割合
①実施	0	0.0%
②未実施	30	100.0%
総計	30	100.0%

担当7(6) 将来予算	実数	割合
①拡充	2	6.7%
②維持	27	90.0%
③縮小	1	3.3%
総計	30	100.0%

担当11(1) 今後研修取組	実数	割合
①強化	11	36.7%
②現状維持	19	63.3%
③縮減	0	0.0%
総計	30	100.0%

担当8(1) OJT取組	実数	割合
①全庁的実施	3	10.0%
②各課一任	27	90.0%
総計	30	100.0%

担当13(1) 宿泊研修	実数	割合
①推奨	22	73.3%
②こだわらず	8	26.7%
総計	30	100.0%

担当8(2) OJTマニュアル	実数	割合
①整備	2	6.7%
②未整備	28	93.3%
総計	30	100.0%

担当13(2) アクションラーニング	実数	割合
①派遣希望	26	86.7%
②希望せず	4	13.3%
総計	30	100.0%

担当9(1) 人材育成意識	実数	割合
①高い	6	20.0%
②中程度	20	66.7%
③低い	4	13.3%
総計	30	100.0%

担当13(3) 土日研修	実数	割合
①積極的	11	36.7%
②消極的	19	63.3%
総計	30	100.0%

担当9(2) 自己啓発意識	実数	割合
①高い	1	3.3%
②中程度	14	46.7%
③低い	15	50.0%
総計	30	100.0%

担当13(4) 人材育成マニュアル	実数	割合
未回答	1	3.3%
①必要	22	73.3%
②不必要	5	16.7%
③整備済	2	6.7%
総計	30	100.0%

記述式回答（抜粋）

ここには、アンケート調査票のなかで自由記載欄に記載されたもので、本文中に掲載されたものの以外で参考になると考えられるものを掲載します。

<研修担当>

1 これから強化していく研修（調査票質問 11（2））

- ・地元の大学との連携の下、聴講生として派遣することなどにより高等教育機関での学習の機会を与え、人材育成を推進する。

2 研修に関する要望（調査票質問 12）

- ・OJT について、組織的に取り組んでいる県内の自治体があれば、事例を紹介願いたい。

<受講者>

※（ ）内の研修名は、受講した研修の名称である。

1 受講して役立った内容（調査票質問 1-1⑦）

- ・新規採用研修に参加したが、仕事に対する姿勢が一番変わったと実感している。何か問題にぶつかる度に自己啓発が自然とできるようになった。（新規採用職員研修）
- ・新たな人脈を得ることができた、というのが一番大きかった。（新規採用職員研修）
- ・研修は、普段の自分を見つめ直す感奮興起の機会だと思う。（管理者研修）

2 印象的な OJT（調査票質問 5）

- ・自分の体験等を踏まえ、適切なアドバイスしてくれたこと。仕事のやり方のみを教えてもらうよりも意欲もわき、責任感も出てくる。（新規採用職員研修）
- ・起案の決裁の際、単に文章校正だけでなくその法的根拠や情報収集などを通して、随時職員の成長の程度に応じて、新たな視点や対応策などの「気づき」を与えて指導、育成している。（一般職員研修）
- ・方向性のみを示し、具体的展開は部下に任せ、相談に応じやすい雰囲気に対応し、誤りがあればそのときのみ修正してくれる。責任は自分（上司）がとるという態度でいる。こういう育成方法であれば、部下が自分で考え、その考えを活かせるということでモチベーションが上がり、上司を信頼し、よい仕事ができると思う。（一般職員研修）
- ・上司は、研修の受講報告書を見た後、必ずその感想を書いてくれる。組織が求めていることを知ること、若い職員と一緒に仕事をすることが自分磨きの絶好のチャンスであることなど、監督者として仕事をしていくうえで必要なことを具体的に示してくれてモチベーションが上がる。研修を受けると自分自身の意識は変わるが、上司はそれを受け止めて職場で活かす役割を担ってくれているように感じる。（一般職員研修）

資料6

- ・仕事を最初の段階からすべてを教えるのではなく、基本、基礎だけを教え、やらせてみる。ある程度、仕事が進んだ状態で疑問点や問題点が出てきた場合、その点を解決しながら仕事を進める。自分で考えたからこそ、教えてもらった答えに納得できる。(監督者研修)
- ・上司は、状況に応じてそれまで担当していた業務よりも難しい業務(手がかかる、頭を使う、関係部署等が多い などの意)を振り分ける。「この仕事をする事でこのような部分が見える」「今後(職位が上がったときなど)、このような仕事をしていると役に立つ」という内容の言葉を添えて指示が出されると、意欲もわく。(監督者研修)

3 研修所で取り組むべき新規研修(調査票質問8)

- ・新規採用職員のOJT担当者向けの研修
OJT担当者としての心構えや指導方法を修得することにより、育成指導のムラを少なくし、その質を高めることができ、同時に指導をする側、受ける側双方の人材育成につながる。と考える。(新規採用職員研修)
- ・各セクションにおける個別具体的、かつ法体系に基づく専門的な研修(介護福祉課の介護福祉法に基づく専門研修、教育委員会の地教行法に基づく専門研修)があってもよいと思う。(一般職員研修)
- ・行政と民間を比較し、システムとして民間に見習わなければならないことがあれば、その研修(一般職員研修)
- ・首長を対象にした「人材育成と職場の環境づくり」をテーマとした研修(管理者研修)

4 研修所に対する要望(調査票質問9)

- ・2日間以上の研修の場合、家庭や仕事の都合で受講が難しい場合がある。例えば、4日間の研修を2日間研修×年2回のような形で実施されるとかなり参加に対するハードルが下がるように思う。(一般職員研修)
- ・広い視野を持つ民間企業の講師のよる研修を多く取り入れてほしい。(監督者研修)
- ・管理者を対象とした研修の中で、「研修で学んだことを十分に活かせる職場づくり」の重要性を事あるごとに取り入れてほしい。(管理者研修)

<課長>

※()内は、部下職員が受講した研修の名称である。

1 部下が研修で身についたと思うこと(調査票質問1-1⑦)

- ・仕事や人間関係に対する責任感が変化したように感じられる。(監督者研修)
- ・取捨選択や判断力が培われたと思う。(管理者研修)
- ・研修は物事に対する新たな出会いが多く、自己啓発や人格形成に大いに役立つと思う。(管理者研修)
- ・今まで監督者としての立ち位置から、管理者としての立ち位置に変わり、組織内での視点が変わったように思う。知識の習得も大切だが、この時期の職員は意識の変革が必要な時かもしれない

記述式回答（抜粋）

いと思う。（管理者研修）

2 部下が受講した研修であまり役に立たなかったあるいは役に立たなかったと回答した理由（調査票質問1-2④）

- ・受講職員は日ごろから自己の向上に努めており、今回は内容が薄かったと聞いている。（一般職員研修）
- ・受講職員は以前から責任感があり、問題意識を持ち仕事に取り組んでいたのであまり変化はなかった。（一般職員研修）
- ・研修の内容が、本人のスキル向上につながるものではなかった。（管理者研修）

3 研修終了後、特に配慮していること（調査票質問3（7））

- ・課内の会議では意見を求め、プロジェクトなどでは中心的役割を担わせるなどしている。（一般職員研修）
- ・復命書の提出時に講義の内容と感想の聞き取りを行い、今後の業務に活かせるような指導をしている。（監督者研修）
- ・研修で学んだことを同僚職員にも職務に活かせるよう指導している。（地域協働研修）

4 部下に対するキャリア形成支援の内容（調査票質問6（1））

- ・これまでの仕事内容に疑問を持ち、仕事の目的とニーズを理解、納得したうえで今後の自分のあり方について発展させるよう意識付けを行っている。（監督者研修）
- ・年2回の育成面談時に、どのような将来像を描いているかを聴き取り、自分の体験を伝え助言している。（監督者研修）
- ・常に自己啓発ができる環境を整えることを心がけている。（管理者研修）
- ・人物評価（業績・能力評価）における面談を通じて、目標設定や職務遂行、能力向上へのアドバイスをしている。（管理者研修）
- ・日常的に仕事の進め方等に気を配り、仕事が効果的、効率的に行われているか、どうかを互いに確認し合うようにしている。また、必要な場合にはいつでも相談に乗り、その結果については必ず報告させている。（管理者研修）

5-1 自己啓発支援援助（調査票質問6（2））

- ・自分から積極的に関与することこそが自己啓発であると思うが、そのための情報提供やコンサルタントがメール等を活用して組織内や研修機関との間で双方向で行われると、より取り組みやすいのではないか。（一般職員研修）

5-2 キャリア形成支援（調査票質問6（2））

- ・自らのキャリア形成をどうすべきか、悩んでいる職員は多いと思うので、心理的な洞察を通じたアドバイスができれば、と考えている。（一般職員研修）
- ・組織内にキャリア開発やキャリアマネジメントのノウハウ、スキルがないため、キャリア目標

資料6

を設定しても連動したジョブローテーションには至らない。管理職のスキル定着と制度の確立が必要である。(地域協働研修)

6 新規に取り組むべき研修(調査票質問8)

- ・実務研修を増やしてほしい。特に、新任実務研修があると助かる。(新規採用職員研修)
- ・特に新任職員研修においては実務的な研修以前に、組織の一員として、また社会の一員としてのグループワークトレーニング(協力することの大切さや個人の果たす役割などの学習)やアイスブレイキング(集団運営導入法)、ホスピタリティー(温かくもてなす心)などを導入すべきと考える。(一般職員研修)
- ・研修所から一歩外に出て、福祉施設内での体験や異業種体験なども重要で、その後の公務員生活に大いに役立つものと自己体験を通じて考える。(一般職員研修)

7 研修所に対する意見、要望(調査票質問9)

- ・現在、研修所での職員研修をフォローアップする場合は、職員の所属する課でしかなく、管理職の考え次第で研修後の職員の意識や能力を伸ばす可能性が大きく違ってしまっている現実がある。現状を見ると、研修後1週間で元に戻ってしまう職員が多くみられるのは残念である。(監督者研修)
- ・現在の職場環境の中で職員を派遣することは難しい状況にある。研修に参加しなくともある程度研修内容がわかるような情報提供を検討してほしい。(管理者研修)
- ・宿泊研修が原則であろうが、仕事の関係で2日間は難しいことが多いので、日帰りでも受講可能な研修日程を数多く設定してほしい。(管理者研修)

東京電力株式会社総合研修センター視察結果

平成22年度調査研究委員会先進地視察報告書
～東京電力（株）における人材育成の取り組み～

はじめに

本調査研究事業（テーマ「業務成果の向上のために研修を効果的に活用する方策に関する調査研究」）では、研修所において学んだ研修内容を自治体行政の現場で確実に活かすための研修と組織・職場の連携のあり方を探ることを目的としています。

今回、訪問した東京電力（株）総合研修センターでは、社員一人ひとりの能力を最大限に引き出すとともに、高い組織成果を生み出し続ける強い「組織」づくりを目指した各種研修事業を展開しており、その中で、同センターでは、研修を業務成果の向上にいかにつなげるかということについて、積極的、先進的な取り組みを行っています。

I 東京電力（株）及び総合研修センターの概要

(1) 東京電力（株）

本 社：東京都千代田区

設 立：1951年5月

資 本 金：6,764億円

売 上 高：5兆162億円（2009年度）

従 業 員 数：38,030人（単体）

事 業 内 容：発電・電力供給、電力設備建設・保守、資機材・燃料の供給・輸送、エネルギー・環境・事業、情報通信事業、住環境・生活関連事業、海外事業

(2) 総合研修センター

敷 地 面 積：約274,000㎡

建物延床面積：約73,000㎡

教 室 数：157室

宿 泊 室：610室（約730人収容）

センターの役割：社員一人ひとりの能力を高めること、経営理念・経営課題共有を通じて社員間結束力を固めて、経営環境に迅速に対応でき、高い組織づくりを役割として担っている。

II 東京電力（株）の人材育成の基本的な考え方

東京電力（株）では、電力の自由化以降、「エネルギーサービスのトップランナーを目指す」という経営ビジョンを掲げ、「社会の信頼を得る、競争を勝ち抜く、人と技術を育てる」という経営指針のもとに様々な施策に取り組んでいます。

人材育成については、「仕事こそが人を育てる」というシンプルな考え方を基本に、職場における日常業務を通じての業務指導（OJT）を基本に据え、併せて、経営目標を達成するための専門知識や技能の付与、業務遂行の基本となる知識の習得及び参加者の相互啓発による強い意識付けを目的とした職場を離れての集合型の教育・訓練（Off-JT）を体系的に実施し、さらに、社員の自発的な能力向上への取り組み（自己啓発）支援にも積

資料7

極的に取り組んできました。特にOff-JTにおいては、研修前の上司との面談や事前課題に対する上司のコメント添付、研修終了時の決意表明、職場に戻ってからの上司との面談、さらには6か月経過後の振り返り研修など、自治体では余り例をみない、取り組みが行われてきました。

しかしながら、電力自由化や低炭素化社会の実現等の外部環境の変化に対応するために、社員一人ひとりに対し、高い3C（チャレンジ、コミュニケーション、チェンジ）をこれまで以上に実現できる能力の付与が必要となり、これらに応えるために研修センターと現場が連携をとることで目指すべき人材の育成を図る研修プログラムを新たに設けることになりました。

その取り組みが今回、調査対象とした、「実践力開発プログラム」と「WT研修プログラム」です。

III 実践力開発プログラム

1. 実践力開発プログラム導入の背景

(1) 会社を取り巻く環境の変化

- ① 電力自由化による競争の本格化
- ② 市場やお客様ニーズの変化

(2) 能力開発の現状

- ① 他社との能力比較（指導者層の客観データ）
 - 日経優良企業7社平均に対し15年遅れの数値レベル
 - 特に、課題解決能力が低い
 - 技術・技能は一定レベルをクリア
技能認定制度の充実ほか 施策展開中

(3) 職場の声

- ① PDCAサイクルを実践できていない。または、知らない。
- ② 忙しくて業務を深く追求しない。
- ③ 職場でコミュニケーションが図られていない。
- ④ 職場で先輩が後輩を指導する姿が見られなくなった。
- ⑤ 入社12～15年目の班長任用前の技術リーダー研修
受講者の声：「部下育成」について初めて動機づけられた。
→ もっと早い時期に学びたかった。

2. 実践力開発プログラムの概要

実践力開発プログラムは、入社2年目～30歳代前半の若手技術者に対して「技術・技能」以外で、競争を勝ち抜くために必要な2つの能力「対人間関係能力」と「課題解決能力」の知識付与と能力開発を、従来の階層別教育（研修）よりも早いスピードで習得できる研修プログラムになっています。平成18年8月からスタートし、参加者数は、3,153名（平成21年度末時点）に昇ります。

このプログラムは、3つのステップを経て、30歳の時点で職場の中核となって仕事の進化を促すことができる人材になることを期待して設計されており、従来の階層別教

東京電力株式会社総合研修センター視察結果

育（研修）とは大きく異なり、職能等級制度とは別に目標到達レベル（ステップアップ確認）制度を設けて、個人ごとの能力伸長に応じた知識付与・能力開発を実現しています。

プログラムの狙いは、技術技能（テクニカルスキル）に対人間関係能力（ヒューマンスキル）と課題解決能力（コンセプチュアルスキル）の3つの能力をバランスよく伸ばすことによって、若手技術者の人材育成を早期化・高度化させることです。

研修では、ステップごとに、研修センターでの集合研修（5日間）を行い、その後は、職場での実践（3～4年）と求められる発揮能力の評価・確認という成長を促すプロセスを通して、参加者の成長を支援しています。評価・確認では、ステップごとに目指すべき技術者像を定義し、業務改善ポイントの獲得など所定の条件のクリア、管理者の推薦や面談、確認テストなどで基準を満たしているかを判断し、次のステップへステップアップさせる仕組みになっています。

3. 実践力開発プログラムの特徴

このプログラムの特徴は、上司の若手技術者育成への関与を強めている点にあります。これまでは、よい研修を実施しても、得てして、そこで終わっていることが多く、研修で学んだことが、業務に活かしきれていない部分が見受けられました。そこで、研修参加者が職場に戻り、研修で学んだことを職場で活かすためには、参加者個人の問題で終わらせるのではなく、組織として人材育成に取り組むための手法が考えられました。具体的には、研修参加者の直属の上司も「実践力開発プログラム指導者研修」を受け、育成する側の意識や姿勢を学び、参加者の職場実践への積極的な関与を促す仕組みです。さらには、研修センター内に、研修参加者の成長を側面支援する「コースマスター」を配置し、集合研修での事務局のほか、定期的に職場を訪問し、研修参加者への励ましやアドバイス、職場実践状況の確認等を行っています。

図1 プログラムの概要

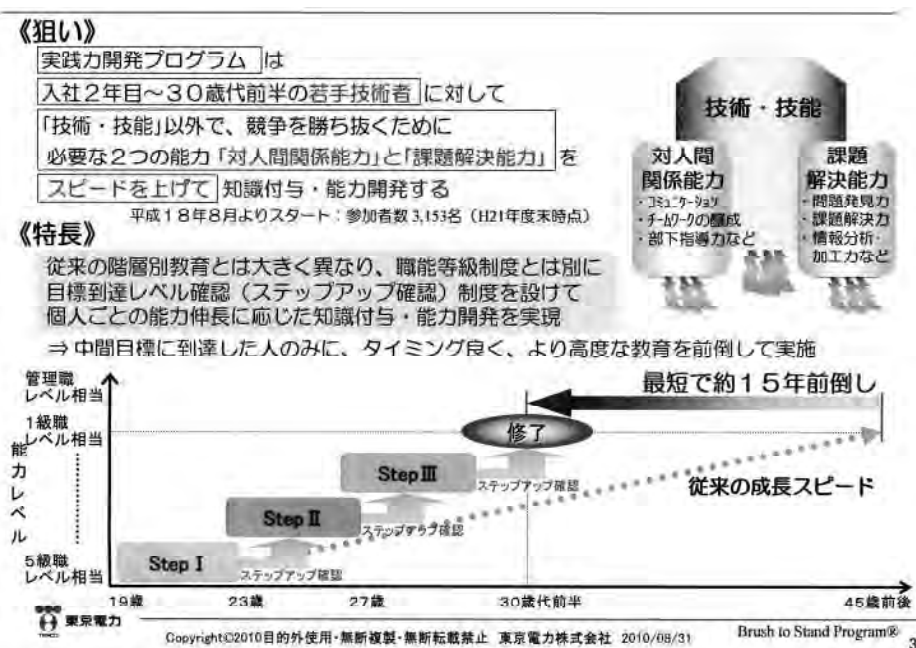


図2 プログラムの全体構成

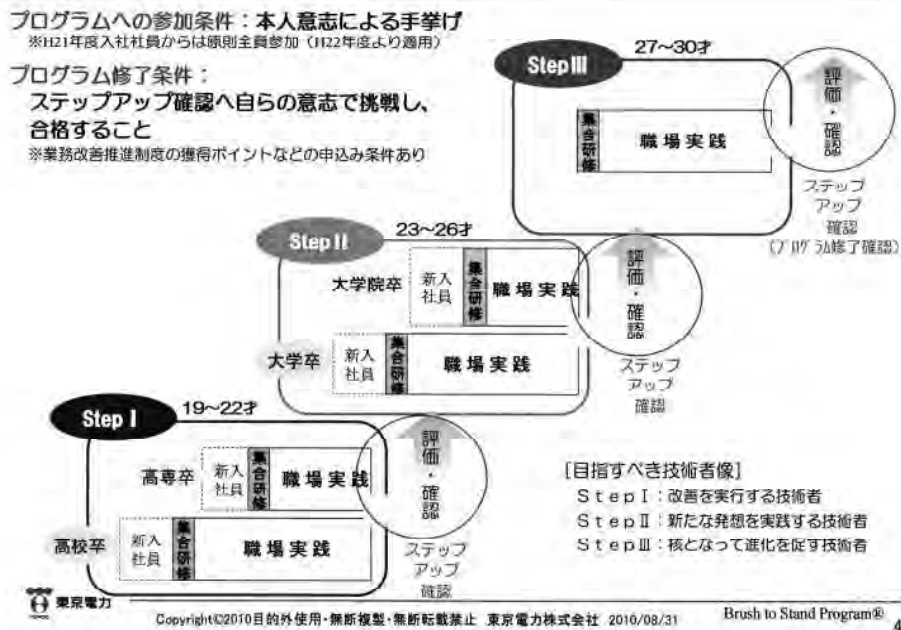
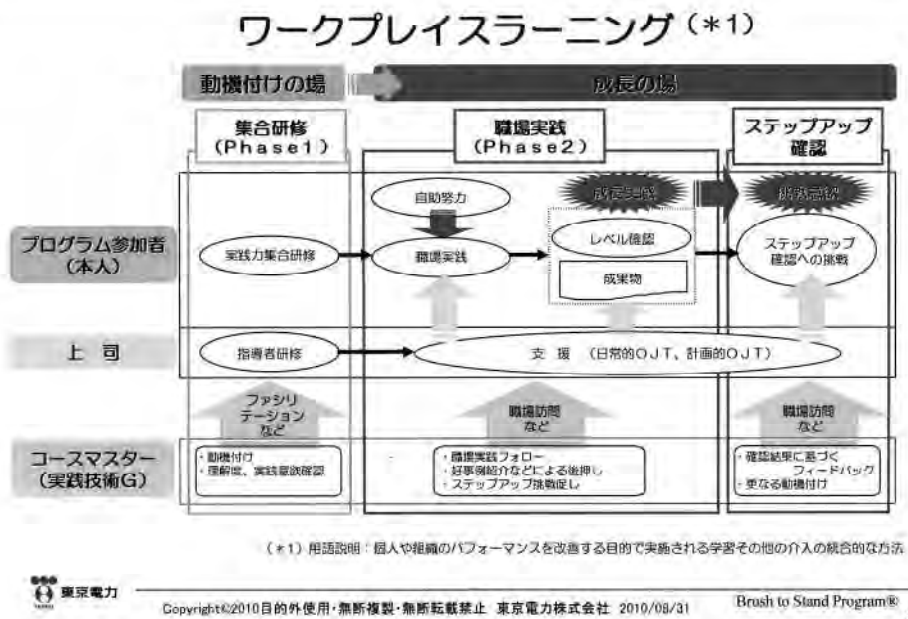


図3 育成方策



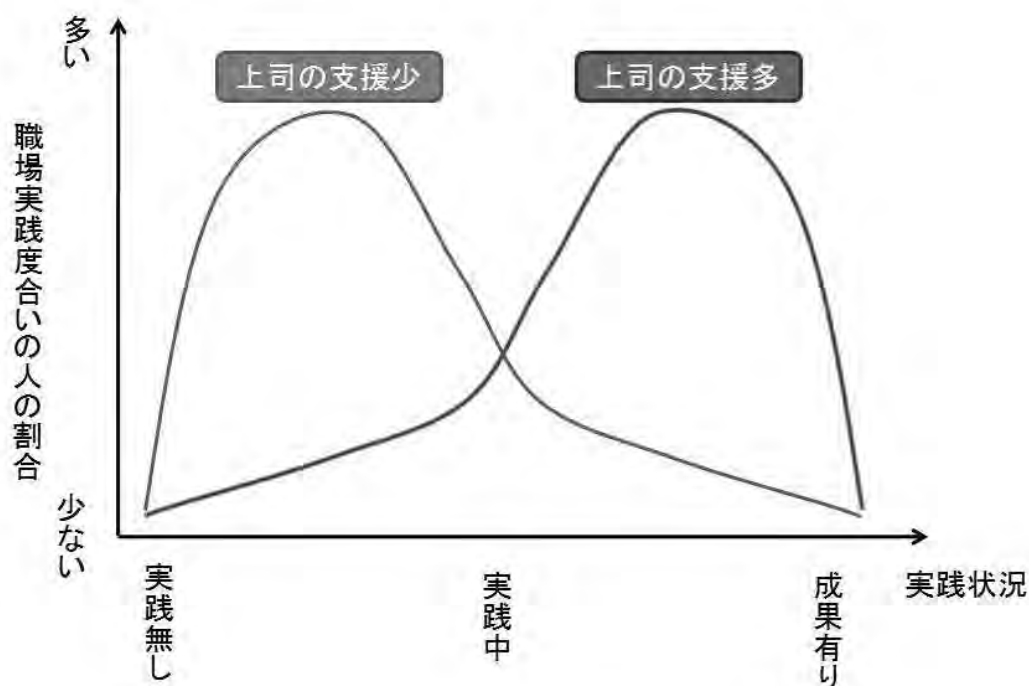
4. 実践力開発プログラムの効果

プログラム導入後4年が経過し、研修参加者の7割が研修での学びを職場での実践に結び付けて取り組んでいること、5割強が各ステップで期待される合格レベルを満たす課題に取り組み始めていること等、徐々に導入の効果が現れていますが、さらにここで特徴的な傾向が浮かび上がりました。研修参加者の職場における業務改善等へ取り組み件数や高い成果を上げている割合に、上司の関わりが大きく影響していることが分かりました。つまり、上司の支援の多い職場では、少ない職場よりも業務改善等が積極的に行

東京電力株式会社総合研修センター視察結果

われている傾向があることが判明したのです。研修センターでは、この結果を重く受け止め、OJTの大切さを再認識し、OJTの浸透を図るべく新たに全職場向けにOJTを推進するための冊子を作成し、配付する予定としています。

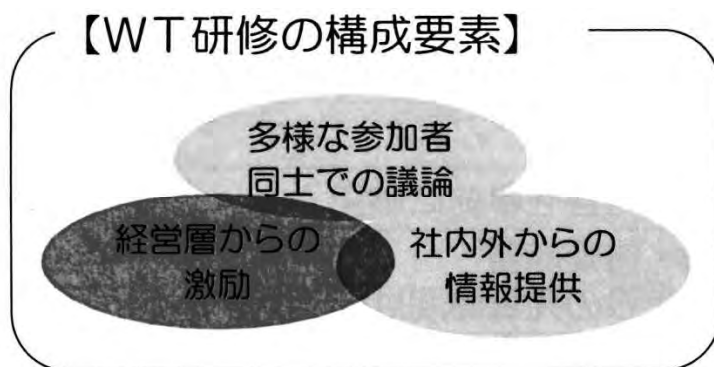
図4 上司の関わりと業務改善等の関係



IV WT研修プログラム

WT研修プログラムは、経営環境を含めた東京電力グループの状況について理解を深めると同時に、危機意識を醸成し、変革意欲を向上させ、自ら前向きな姿勢を培うことで、職場における改善・改革・変革の中核者として自ら実践支援を行う人材を育成することを目的に、平成12年度からスタートしました。

参加者には、①自ら積極的に職場の改善・改革・変革を推し進めること（職場変革の実践者）、②職場の長が取り組む様々な変革活動をサポートし、実践する役割を担うこと（変革リーダーのサポーター）の2つの役割が期待されています。



研修では、5か月に渡り、4セッション計8日間（1セッション2日）のワークショップ形式のグループ討議と討議結果を踏まえた経営者層との意見交換を行います。参加者は、セッションごとに、学んだ内容と考え抜いた問題意識を職場にフィードバックして、セッション後は、

本人の提案が職場実態とかい離しないよう、必ず参加者自身が同僚や上司の反応を確認し、

資料7

次のセッションで、参加者同士の振り返りを行うことで、さらに職場の課題や自分たち自身の課題を洗い出すようにしています。

研修期間中は、参加者には高い視座で活動を実施してもらうため、所属長を後見人とし、参加者へのアドバイスや活動の支援をお願いしています。参加者と所属長の距離が縮まり、所属長が活動をバックアップすることで、参加者本人の活動に制限がかからないなど、変革に対する職場支援体制の整備が行われています。

研修参加者からは、「自分がやらねば誰がやる」という思いで行動を起こしていく。」や「個人レベルから会社を変えていける、またそれを経営層が望んでいることを知り、自分の行動に自信を持てた。」等の反響を得ています。また、研修参加者の上司からは、「研修参加後、参加者が主体となって改革を進めていくことの必要性・重要性を認識した行動が見られる。」や「経営意識した業務遂行が見られる。」等、研修で得た気づきを確実に職場実践に活かす行動の発揮が報告されています。

終わりに

今回、東京電力（株）総合研修センターを訪問し、研修所と職場との効果的な連携を図るための先進的な取組みについて、調査しました。民間と行政という違い分野ではありますが、目指すべき人材等に差異はほとんど見られず、同センターで実践している研修プログラムには、参考にすべき部分が多々見受けられました。このままの形で導入するには、クリアしなければならない課題がありますが、できない理由を並べたてるのではなく、できるところから始めることで、これまでとは違う人材育成を行うことができるのではないかと感じました。

（主な参考文献）

- ・財団法人 公務人材開発協会「人材開発」(No. 208)

秋田県のケース

平成18年度目標による管理研修「上司・部下合同」実施要綱

- 1 研修目的
職場において、より組織的に「目標による管理」により業務を遂行するため。
- 2 研修目標
組織目標達成に向けて、所属長、班長、班員がそれぞれの立場に応じて目標を設定し、それらの達成のための行動計画ができているとともに、職場研修の留意点が理解できている。
- 3 研修回数及び日程等
 - (1) 研修回数
1回とする。
 - (2) 研修期間
1回の研修を前期2日、後期1日に分け3日間とする。
 - (3) 研修時期
別紙日程表のとおり
- 4 対象者
 - (1) 所属長： 本庁課長又は地域振興局部長の職にある者で、所管部局長又は地域振興局長の推薦のあった者
 - (2) 班長： 所属長が指定した者
 - (3) 班員： 所属長が指定した者
- 5 場所
自治研修所
- 6 対象人員
(1) 30人 8ユニット（1ユニット所属長、班長、班員3～4人）
- 7 研修内容
 - (1) 別紙1「日程表」のとおり
 - (2) 所属長は『「目標による管理」研修ガイドブック』を読んで、別紙2「上司・部下合同」確認検討シート（所属長）をあらかじめ作成のうえ、研修当日持参し、受付に1部提出すること。
 - (3) 所属長の指定を受けた班長及び班員は、(2)において所属長が選定した題材業務について、別紙3「上司・部下合同」確認検討シート（班長）及び別紙4「上司・部下合同」確認検討シート（班員）を作成のうえ、研修当日持参し、受付に1部提出すること。
 - (4) 研修では所属長が選定した業務について、ユニット単位（所属長、班長、班員）で課題解決プロセスに従って、検討するものとする。
- 8 旅費等
研修受講者の旅費については自治研修所で負担します。
別紙「上司・部下合同受講者に係る旅費について」により研修開始日の1週間前までに手続きをしてください。
支給額については、「職員の研修に係る旅費の調整について」（平成7年3月29日付け人-1324総務部長通知）に定める基準によるものとします。
- 9 携行品
名札、筆記用具、洗面用具、共済組合員証
- 10 その他
 - (1) 対象者の業務都合、病気等のやむを得ない理由により受講できないとき
研修指定変更届出書（自治研修所ホームページ「受講にあたっての留意事項」に様式があります。）を提出してください。
 - (2) 研修生は、研修初日の午前9時15分（開講15分前）までに受付を済ませてください。
 - (3) 自治研修所への宿泊研修となります。なお、やむを得ない理由により宿泊できない場合は、事前に所属長による「宿泊変更届出書」（自治研修所ホームページ「受講にあたっての留意事項」に様式があります。）を提出してください。
 - (4) 身体障害者の専用居室を整備しておりますので、希望の場合は事前に連絡してください。

平成18年度目標による管理研修 「上司・部下合同」 日程表

研修目的	職場において、より組織的に「目標による管理」により業務を遂行するため。
研修目標	組織目標達成に向けて、所属長、班長、班員がそれぞれの立場に応じて目標を設定し、それらの達成のための行動計画ができているとともに、職場研修の留意点が理解できている。
研修対象者	所属長： 本庁課長又は地域振興局部長の職にある者で、所管部局長又は地域振興局長の推薦のあった者 班長： 所属長が指定した者 班員： 所属長が指定した者
時期	前期：平成18年 9月4日(月)～9月5日(火) 後期： 11月6日(月)
受講予定人員	30人 8ユニット(1ユニット所属長、班長、班員3～4人)
研修日数	3日間〔前期1泊2日、後期1日〕
回数	1回

《日程》

〔前期〕

09:00 10:00 11:00 12:00 13:00 14:00 15:00 16:00 17:00
09:30 16:30

第1日	オリエンテーション	「目標による管理」の考え方と業務遂行	昼食 ◇ 休憩	「目標による管理」の考え方と業務遂行(続)
第2日		「目標による管理」の考え方と業務遂行(続)		「目標による管理」の考え方と業務遂行(続)

〔後期〕(フォローアップ研修)

第1日		「目標による管理」の考え方と業務遂行	昼食 ◇ 休憩	「目標による管理」の考え方と業務遂行(続)
-----	--	--------------------	---------------	-----------------------

〔前期〕

科	目	時間数	講師(予定)	備考
	オリエンテーション	0.5	自治研修所職員	
	「目標による管理」の考え方と業務遂行	12.5	日本経営行動研究所 伊藤 大博	講義・演習
	計	13.0		

〔後期〕(フォローアップ研修)

科	目	時間数	講師(予定)	備考
	「目標による管理」の考え方と業務遂行(続)	6.0	日本経営行動研究所 伊藤 大博	講義・演習
	計	6.0		

あなたがこの研修でめざすもの

上司・部下合同研修

■ めざすもの ■

目標による管理は仕事を通じた人材育成の最も効果的な手法であり、目標達成に向けて努力する過程で、課題解決能力とマネジメント能力が育成されます。

所属長、班長、班員は、部局の業務目標を受け、それぞれの立場に応じて、目標を設定し、一丸となって、組織目標達成に向けて努力しなければなりません。

特に、所属長、班長は、業務の目的をしっかりと捉え、所属や班の目標を立て、現状の分析や要因を究明し、的確な対応策を決定するとともに、班員の意欲と能力を最大限に引き出すため、職場環境づくりに腐心しなければなりません。

この研修では、所属長、班長、班員がそれぞれの立場に応じて、担当している実際の業務を題材にしながら、班長の目標、班員の目標を明確化し、それぞれの行動計画を策定するとともに、職場研修の留意点やテクニックについても学びます。

■ フォローアップ研修について ■

前期研修終了後、研修で学んだ行動計画に基づき一定期間職場で実践し、その結果を後期のフォローアップ研修で検証します。

静岡市のケース

職員研修の事後フォローの実施と研修修了の取り扱いについて

(平成22年4月1日適用)

人事課人材育成担当の行う人材育成事業のうち、集合研修の受講後に実施する事後フォローの実施体制及び研修修了の取り扱いの基準について、以下のとおり定める。

1 研修の事後フォローの目的

職員が集合研修を受講することによって習得した知識や能力を、実際に業務に活かすことのできるものとして定着させ、業務遂行能力の向上につなげることを目的とする。

2 事後フォローの対象となる研修

人材育成担当が実施する全ての集合研修を対象とする。

ただし、以下の研修については対象から除外する。

- ①管理職を対象としたもの（所属長研修、参事級研修）
- ②事後フォローの実施が不要なもの（昇任選考事前研修、人事評価関係研修など）
- ③次世代リーダー養成研修(カリキュラムにグループ研究と発表が組み込まれているため)
- ④副主幹級研修（カリキュラムに選択研修2科目の受講が組み込まれているため）
- ⑤研修のカリキュラムにレポートなどの事後課題が含まれている場合については、個別に判断する。

3 事後フォローの内容

集合研修を以下の3つに分類し、それぞれの内容に応じたフォローを実施する。

(1) マネジメント能力、コミュニケーション能力、実務力の向上を目的とする研修

研修受講者に別紙1「研修フォローシート（研修活用プラン）」を作成させ、1ヶ月間の行動変容を所属長（又は統括主幹）が観察して、研修の修了を判断する。

(2) 政策形成能力の向上を目的とする研修

研修受講者に別紙2「研修フォローシート（提案レポート）」を作成させ、所属長（又は統括主幹）がその内容を確認して、研修の修了を判断する。

(3) 法務知識の向上を目的とする研修

研修受講の3ヶ月後に修了確認テストを実施し、70点以上を修了とする。

※修了テストの作成は、研修講師（外部講師又は政策法務課職員）に依頼する。

4 研修修了の取り扱いについて

研修日程の2/3以上を受講したうえで、事後フォローにおいて、習得した知識や技能が定着したと所属長が判断した者を修了とする。

なお、事後フォローの対象とならない研修については、研修日程の2/3以上を受講した者を修了とする。

《階層別研修の事後フォロー》

研修名	内 容	フォロー内容
新職員研修(第3回)		研修フォローシート(提案レポート)
主任主事級研修	CSの発想と政策形成	研修フォローシート(提案レポート)
	アサーティブ・コミュニケーション	研修フォローシート(研修活用プラン)
主査級研修	キャリアデザイン	研修フォローシート(提案レポート)
主幹級研修	コーチングスキルアップ	研修フォローシート(研修活用プラン)
監督者研修	マネジメント初級	研修フォローシート(研修活用プラン)

《専門研修の研修フォロー体制》

分野	研修名	フォロー内容
政策形成 能力	政策法務研修	研修フォローシート(提案レポート)
	マーケティング研修	研修フォローシート(提案レポート)
	都市経営研修	研修フォローシート(提案レポート)
	企業・事業経営研修	研修フォローシート(提案レポート)
	考える力向上研修(発想編)	研修フォローシート(提案レポート)
	考える力向上研修(構造化編)	研修フォローシート(提案レポート)
業務遂行 能力	行政法研修	修了確認テスト
	組織・自己マネジメント研修	研修フォローシート(研修活用プラン)
	組織活性化マネジメント研修	研修フォローシート(研修活用プラン)
	訟務研修	修了確認テスト
	コーチング研修(初級編)	研修フォローシート(研修活用プラン)
	文書作成能力向上研修	研修フォローシート(研修活用プラン)
	法制実務研修	修了確認テスト
	段取り力研修	研修フォローシート(研修活用プラン)
コミュニ ケーション 能力	クレーム対応研修	研修フォローシート(研修活用プラン)
	職場活性化コミュニケーション研修	研修フォローシート(研修活用プラン)
	ファシリテーター養成研修(基礎編)	研修フォローシート(研修活用プラン)
	ファシリテーター養成研修(実践編)	研修フォローシート(研修活用プラン)
	説明能力向上研修(基礎編)	研修フォローシート(研修活用プラン)
	説明能力向上研修(実践編)	研修フォローシート(研修活用プラン)
	アサーティブ・コミュニケーション研修	研修フォローシート(研修活用プラン)

研修フォローシート(研修活用プラン)

研修名		班		名簿No.	
所属		受講日			
		氏名			

研修活用プラン (研修終了後、7日以内に所属長又は統括主幹等に報告してください。)

1 今回の研修で得たこと

2 今回の研修で得たことを業務や職場において活かす取組み(目標)

上記の取組みについて報告を受けました。

月 日 確認者〔職・氏名〕

プラン実施報告 (1ヶ月後に所属長又は統括主幹等から研修修了の確認を受けてください。)

1 1ヶ月の取組み結果

2 取組みにより効果のあった点

3 今後、取組んでいきたいこと

【確認者のコメント】

研修は、修了と判断します。 月 日 確認者〔職・氏名〕

月 日()までに人事課人材育成担当へ提出してください。研修は、この研修フォローシートの提出をもって修了となります。

(別紙2)

研修フォローシート(提案レポート)

研修名		班		名簿No.	
所 属		受講日		氏 名	

1 今回の研修で得たこと

2 次のテーマから1つ選び、今回の研修で得たことを活かして自由に提案を記入してください。

《テーマ》

-
-
-

提案を記入後、所属長又は統括主幹等から研修修了の確認を受けてください。

【確認者のコメント】

研修は、修了と判断します。 月 日 確認者〔職・氏名〕

月 日()までに人事課人材育成担当へ提出してください。研修は、この研修フォローシートの提出をもって修了となります。

引用・参考文献

- ・川端大二『人材開発論』2003学文社
- ・川端大二、関口和代共編『キャリア形成』2005中央経済社
- ・野中郁次郎、竹内弘高『知識創造企業』1996東洋経済新報社
- ・「地方公務員研修の実態に関する調査」2006 地方公務員研修研究会
- ・日比野悦久「社員一人ひとりの成長を促す人材育成の取組み」2010『人材開発』
公務人材開発協会（No.208）
- ・秋田県「平成18年度目標による管理研修－上司・部下合同」
- ・静岡市「職員研修の事後フォローの実施と研修修了の取り扱いについて」
- ・宮城県市町村職員研修所「平成22年度研修概要」
- ・宮城県市町村職員研修所「平成21年度研修運営意向調査」