

事例紹介

西宮市における人材育成の取り組み

西宮市総務局人事部研修厚生課 係長 丹上 敬史
係長 岸本 綾

「新撰・政策ワークショップ研修」について

はじめに

政策形成研修は全国各地の自治体で行われており、多くの優れた先行事例があります。ここでは研修担当者の参考になるよう、西宮市の政策形成研修の特徴や運営にあたっての考えをご説明いたします。

「新撰・政策ワークショップ研修」は、20～30歳代の若手・中堅一般職員による公募参加型の政策形成研修です。同様の研修は平成13年度から30歳代を対象に実施していましたが、その時々状況によって少しずつ手を加え、平成19年度からは20歳代対象の創造力研修と統合し、新たに「新撰・政策ワークショップ研修」をスタートしました。

「所属や年代の異なる若手職員が自主的に話し合っってテーマとチームを決め、課題の抽出や先進事例の調査を行うほか、庁内担当部署との意見交換を行う」といった経験を通じ、本来の業務を超えて幅広く自治体の政策について調査・研究し、議論し、提言することにより、自身の政策形成・立案能力の向上を図るとともに、庁内の政策論議を活性化することをねらいとしています。

研修の概要

20～30歳代の一般職員を対象に庁内向けに公募し、自薦・他薦により受講生が集まります。職種は不問としていますので、消防職や労務職の職員も参加しています。

研修期間は8月下旬～翌年2月上旬の約6か月間です。研修期間中の流れは、次の①～⑥のとおりです。

①外部講師による政策形成基礎研修の受講

(8月中)

政策形成に必要なスキルを学び、受講生のマインド底上げと平準化が目的です。同時に、ほぼ初対面である受講生間のコミュニケーションを図っていきます。

②研究テーマ・チーム編成の決定(8～9月)

いずれも受講生同士で話し合っって決めます。例年10名程度集まりますので、おおむね2～3チームの編成になっています。研修担当は意思決定に向けて、ファシリテーターとして参加します。

これ以降、定例の活動として月2回程度、各チームで集まって事例研究に取り組みます。

③先進自治体などの視察(9～11月)

事例研究の調査として、先進自治体などを視察します。視察先の決定、相手方との調整、行程の手配などは、すべて各チームで行います。なお視察にかかる諸費用は、研修厚生課で支出します。



外部講師を招いての基礎講座

④「フォーラム（中間報告）」（11月開催）

これまでの事例研究や視察を踏まえ、中間報告としてミニフォーラムを開催します。本市の政策担当課や、テーマに関連する部局の所属長や担当職員などが参加します。ここでは各チームの研究の方向性やテーマの掘り下げ方などについて、関係者との意見交換をしたり助言をもらったりします。



多数の職員も参加し、各チームの報告に聞き入る

⑤提言書の作成（11～1月）

政策提言報告書（A4原稿で20ページ程度）およびプレゼンテーション資料を作成します。

醸成を図っています。

⑥「庁内報告会」の開催（2月）

報告会は、市長をはじめ職員が100名程度参加する大規模なものになります。「各チーム30分間のプレゼンテーションと、会場との質疑応答」という発表になります。

②企画力・判断力を育成することが主眼

この研修は政策形成力の向上が目的であり、政策提言（報告）に必ずしも即時的な効果（実現可能性）は求めていません。即時効果を出すことに重点を置くと、所属を超えた職員の交わりによる自由な発想にブレーキがかかるからです。また、プロジェクトチームのように扱われ「やらされ感」が出てくることもあるので、「企画力・判断力の育成」に軸足を置いています。よい提案なら時流にさえ乗れば実現に向かう、研修担当としてはそのように考えています。

研修の特徴

「新撰・政策ワークショップ研修」で特に留意したことを3点挙げます。

①受講生の自主性を尊重する

この研修では、研修の細部の方針や工程管理など、研修内容に関するすべてを自分たちで話し合って決定してもらいます。受講生からの相談や質問には、迅速かつ丁寧に回答していますが、研修内容に関する口出しは一切行いません。受講生の自主性を重んじることで、研究課題に対する当事者意識とやる気の

③本来業務では得られない幅広い経験を積む

先進地の担当者から生の声を聞くという日常業務では得がたい経験ができ、将来のキャリア形成に生かすことができます。財政状況が厳しい昨今、本研修は数少ない2名以上で宿泊可能な出張（視察）機会となっています。



庁内報告会では各チームごとに30分間のプレゼンテーションを行う



幹部職員とも質疑応答を交わす

また、約6か月間という長期にわたり本来業務以外で多くの人とかかわることにより、コミュニケーション能力や協調性、調整力といった「いつの時代もどんな部署でも通用する人間力」の育成にもつながると考えています。

研修運営上の課題

運営上の課題として本市で実際にあった事例について、受講生の声やそのときのアドバイスを列挙します。紙面の都合上詳細は省きますが、円滑な研修運営と受講生との信頼関係構築のために、これらの課題に丁寧に取り組むことで研修効果が上がるようです。

◎研修立ち上げ時のテーマ・チーム決定に苦勞する

→ 受講生の研究希望テーマは千差万別で、テーマを深く掘り下げる議論を行い、受講生が納得できるテーマ・チーム編成に集約するようサポートする。研修担当者のファシリテート努力が必要。

◎当初イメージの政策ではうまくいかないことが分かった。調査内容・範囲が増え、途方に暮れてしまう

→ 研究テーマや内容の軌道修正はOKとした。完璧なものを求める必要はない旨アドバイスする。

◎政策の実現には障害が多く「絵に描いた餅」といわれる可能性がある

→ 政策実現のメリット・デメリット双方を示して課題提起する、という発表もありとした。

◎報告書作成時には著作権侵害に注意

→ データなどの出典は必ず明示。著作権者・発行元に確認することもあった。インターネット上の情報も、当然著作権保護対象であることを認識してもらう。

◎本研修の受講希望者が集まらない（不人気）

→ 第一に、市組織内部の研修に対する信頼向上と営業活動。場合によっては研修自体の見直しも考える。

研修担当者の考え

長期間にわたる政策形成研修では、受講生の職場や所属長、そして受講生自身に対するフォローが成功の鍵を握っていると思います。

まず「研修担当者が受講生の所属長から信頼される」ことに力を入れました。受講生との信頼関係はもちろんですが、研修のたびに職場を抜けるので所属長も職場マネジメントが必要になります。担当者は、受講生が気分よく参加できるよう、研修日程や視察日時など所属長への連絡を密にし、問い合わせにはすぐに対応するよう気を配っていました。

そして受講生に対しては、「活動の自主性を重んじるが放置ではない、つかず離れずのフォローを行う」「研修の目的を明確にし、モチベーションをコントロールしながら研修担当が本気で取り組む」ということを心がけました。受講生にしてみれば、本来業務があり、研修自体の負担感はかなりのものであります。長期研修に少人数グループで参加していると「なぜ自分たちだけこんなしんどい思いを」とつい考えてしまう、いわゆる「やらされ感」を感じる場面もあります。そういうときこそ、受講生が本来持っている自主性をサポートし、受講生と研修担当がともに苦勞し成長しようという姿勢で携わることでよい結果が生まれる、と信じて取り組みました。

研修のその後

運営上の苦勞も多い研修ではありますが、卒業生による人的交流（主に宴会です）が続くなど、間接的な嬉しい成果もあります。嬉しいお小言などを頂戴することもあります、「頑張ってたよかった」「いろんな自信がついた」「人生に無駄な経験などない」という感想を聞くと、担当者冥利につきます。

その「新撰・政策ワークショップ研修」ですが、平成23年度からは「国内先進事例研究研修」として実施しています。「2人1組で募集」「申込当初に研究希望テーマを提出」など、事例研究に比重を置いた研修になりました。

どんなに工夫を凝らした研修であっても単に前例踏襲するのではなく、時代や組織のニーズを察知しながら、研修自体を常に進化させるべきだと思います。

今となっては笑い話ですが、私は「新撰・政策ワークショップ研修」の担当になるまで、この研修に大いに不満を抱いていました。当時のノートには「見直し対象」とまで書いています。幸運なことに、上司である大植課長がこの研修の前任者（しかも研修の名付け親）であり、私の話を誠実かつ本気で聞いてくれました。「個々の研修がなぜ必要なのか、常に本気で向き合う」という研修担当者の心構えをそのときに学んだように思います。

まとめ

政策形成研修は様々なスタイルがあり、どの方法が評価されるのかは組織文化やその時

代の社会環境によって異なると思います。西宮市では「政策形成力の向上」に比重を置きましたが、「実現可能な政策の作成（個人的には、これは研修ではなく業務ではないかと思うのですが）」との両立を目指すにせよ、目的を明確にすることで取るべき手法も明確になり、達成の手ごたえを得られるように思います。

長期にわたる政策形成研修は、運営に労力がかかりますし、研修効果が見えにくい研修かもしれません。一方で、担当者の工夫次第では「楽しさ（ポジティブ体験）+気づき」を多く含んだ研修を作り上げたり、受講生の「質的变化（人の成長）」を間近で観察できたりする貴重な機会でもあります。研修担当者の方はずいぶん「楽しみながら」「本気で（受講生にも負けないくらい）」取り組んでみてください。

[文責：丹上敬史]

メンター制度でみんな元気に！

はじめに

西宮市では平成19年度から新入職員指導育成制度（メンター制度）を導入しています。

本稿では、「制度導入の目的」「制度のしくみ」「制度を支える二つのシート」についてお伝えします。

制度導入の目的

西宮市でメンター制度を導入しよう！と思いついたのは、①新入職員の自ら学ぶ力＝自学力アップと、②若手職員の指導育成力アップという二つの課題を解決する必要があったからです。

①新入職員の自学力アップについて

西宮市では入所直後の新入職員第1部研修を2週間行い、現場で最低限の仕事ができる知識を身につけてもらって配属先に送り出すわけですが、真に価値ある仕事ができる職員

として成長してもらうためには、人に何かを教えてもらうのを待つのではなく、自らの持ち場で、自ら課題に気づき、自らの意思で学び続ける「自学する職員」になってもらう必要があります。そこで図1にあるような、「気づき→目標設定→行動→振り返り」のサイクル＝“自学のサイクル”を回す訓練のしくみが必要だな……と考えていました。

図1 新入職員の課題は「自学力」



自学する職員＝自学のサイクルを回すことで
自律的に成長していく職員

②若手職員の指導育成力アップについて

組織に与えられた資源は、「人・もの・お金・情報(場合によっては+時間)」といわれますが、その中でも「人」は、鉱物にたとえるとダイヤモンド級に貴重なものです。ダイヤモンドは石ころ同然の見た目で採掘されますが、あるもので磨きをかけるとあの永遠の輝きを放つようになります。そのあるものとは何かご存知ですか？ ……実はダイヤモンドなのです。ダイヤは非常に硬い鉱物であるため他の研磨剤は使えず、ダイヤはダイヤで磨かれます。人材の育成も同様で、人は人により磨かれるといっても過言ではありません。そういう意味で、人と人とのつながりや学びあいから組織に活力が生まれるということを、監督職昇任前の若手職員にも認識してもらい、早い段階から指導育成力を身につけることができるしくみが必要だな……と考えていました。

そして最終的に「メンター制度導入で一石二鳥だ！」という考えが浮かびました。つまり、新入職員が「自学のサイクル」を回す訓練のパートナーには年齢が近い若手職員が適任であり、一方、若手職員が指導育成力を強化する訓練のパートナーには新入職員が適任であると考え、現場で両者をマッチングして

取り組んでもらうメンター制度を導入してみよう！ となったわけです。

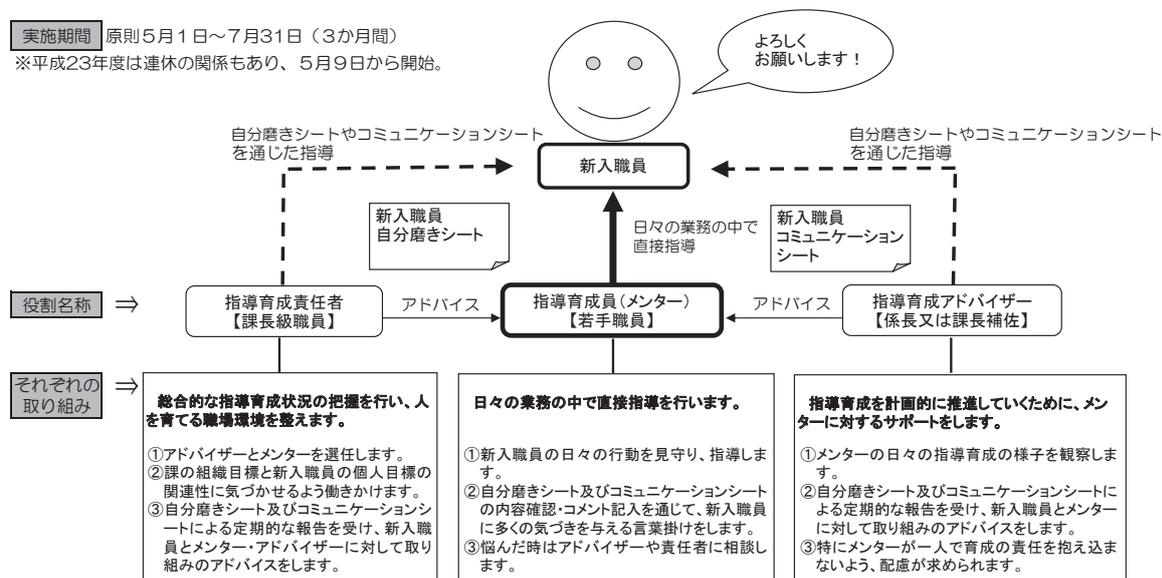
制度のしくみ

メンター制度の実施期間は、原則として5月1日～7月31日の3か月間で、しくみを図式化すると図2のようになります。

本当は試用解除までの5か月間程度実施したかったのですが、導入当初に現場から出てきた「負担が大きい」という声も考えると3か月の設定は妥当だったと今は思っています。というのは、この実施期間で取り組みが終了してしまうと意味がなく、身につけたやり方をその後も継続してもらうことが本来の狙いなので、「全力でやり遂げた！」と感じるよりも、「あつという間やったなあ」くらいが継続に向けたモチベーションにつながると考えています。

メンター制度の概要としては、新入職員が配属された職場の若手職員がメンターとなり、①新入職員自分磨きシートと、②新入職員コミュニケーションシートという2種類のシートをやり取りすることで、新入職員の自学力とメンターとなる若手職員の指導育成力を強化するものです。両者の取り組みを見守り、支えてもらうために、係長又は課長補佐級職

図2 新入職員指導育成制度(メンター制度)のしくみ



員に「指導育成アドバイザー」の役割を、課長級職員に「指導育成責任者」の役割をお願いしています。

指導育成を効果的に進めるために、自分磨きシートとコミュニケーションシートを活用しています。この二つのシートについては後ほど詳述しますが、自分磨きシートは新入職員の3か月の目標管理シート、コミュニケーションシートは週単位の交換日記のようなイメージです。

メンターは新入職員に最も近い存在として、日々の業務を通じて様々なことを直接指導します。指導を通じて自身の仕事を振り返り、人により影響を与える言葉掛けも学びます。

指導育成アドバイザーは、メンターの指導育成をサポートします。具体的には、日々の指導育成の様子を観察し、自分磨きシートやコミュニケーションシートの内容を確認して、新入職員やメンターに対して取り組みのアドバイスをします。そうすることで、メンターが責任を抱え込まないような環境をつくるのが、アドバイザーの大切な仕事になります。

指導育成責任者はアドバイザーとメンター

を選任し、課の組織目標とも照らし合わせて総合的に指導育成状況を把握し、新入職員やアドバイザー・メンターへ取り組みのアドバイスをを行い、人を育てる職場環境を整えます。

なお、メンター制度実施期間前には、新入職員に対しては制度説明を、メンター・アドバイザーに対しては受入研修を実施しています。新入職員には4月の新入職員第1部研修期間中に研修担当からメンター制度の趣旨を伝える時間を30分程度設け、なぜこの制度に取り組む必要があるのかを理解してもらいます。メンター・アドバイザーについては、研修担当から制度の趣旨・手法を伝えるとともに、指導育成の具体的なスキルとして外部講師によるOJT研修を実施しています。

制度を支える二つのシート

①新入職員自分磨きシート【図3】

新入職員自分磨きシートは、「自学のサイクル」を当たり前のように回すことができるようになるための訓練シートです。このシートではまず最初に、「1年後の理想の自分はどうのように市民サービスに貢献しているか？」を

図3 平成23年度 新入職員自分磨きシート

所属		メンター 職・氏名	
新入職員 氏名			
おもな 担当業務			

開始時 確認	責任者	アドバイザー	メンター	面談日
終了時 確認	責任者	アドバイザー	メンター	面談日

【1】1年後のあなたはどんな職員になっていますか？そしてどのように市民サービスの向上に貢献していますか？

【2】【1】で描いた「1年後の理想の自分」になるために、5つの自分磨き計画を立てましょう。メンター制度の終了時（7月末）までに、何をどのレベルまでできるようにしたいかを考え、目標達成に向けて具体的にどのような行動をするか決定してください。

番号	磨きかけること（何と）	到達目標（どのレベルまで）	目標達成に向けた具体的な行動（どのように）
1	5月の評価	☆☆☆☆☆	6月の評価
	6月の評価	☆☆☆☆☆	7月の評価
2	5月の評価	☆☆☆☆☆	6月の評価
	6月の評価	☆☆☆☆☆	7月の評価
3	5月の評価	☆☆☆☆☆	6月の評価
	6月の評価	☆☆☆☆☆	7月の評価
4	5月の評価	☆☆☆☆☆	6月の評価
	6月の評価	☆☆☆☆☆	7月の評価
5	5月の評価	☆☆☆☆☆	6月の評価
	6月の評価	☆☆☆☆☆	7月の評価

【3】あなたが「これは得意だ」と思うことのうち、仕事を通じてさらに伸ばしたいことを3つ挙げてみましょう。5つの自分磨き計画を実行する上で、得意なことを意識しながら進めると効果的です。また、周りの人が発見してくれた「意外と得意だったこと」についても意識するとさらに磨きがかかります。

得意NO	得意なこと	どんな場面でそれを活用しますか？
1		
2		
3		

あなたが気づかなかったけれど、周りの人が見つけてくれた「意外と得意だったこと」

【4】指導育成責任者（＝課長）からのメッセージ

開始時の メッセージ	
終了時の メッセージ	

考えます。次に理想の自分になるために3か月間の五つの自分磨き計画を立てます。そして、自分磨き計画の目標達成のために役立つ、自分が得意なことを書き出します。

まずは、理想の自分を思い描くことで理想と現状とのギャップに気づきます。そこから、理想に近づくための目標を設定するモチベーションが生まれます。そして、効率的に目標を達成するために自分が得意なことを意識して、楽しみながら取り組み、5月・6月・7月の各月末には達成度を表す星取表で行動の振り返りをする工夫をしています。

②新入職員コミュニケーションシート【図4】

新入職員コミュニケーションシートは、週単位の交換日記方式で新入職員とメンター、アドバイザー、責任者がコメントを書き記すスタイルで運用しています。コミュニケーションシートについては、「めんどくさい」とか、「毎日口頭で指導してるからいらんやん」などのご意見もいただくのですが、意識的に活用することで制度にかかわるアクターそれぞれ

図4 平成23年度 新入職員コミュニケーションシート

第3週～第4週 (5月23日～6月3日)	
第3週	メンターコメント
5月23日 (月) ～ 5月27日 (金)	
メンター印	
第4週	
※自分磨きシートの5月の評価をしてください。	
5月30日 (月) ～ 6月3日 (金)	
メンター印	
アドバイザー 印	アドバイザー印
責任者 印	責任者印

にとってメリットがあるので導入しています。

新入職員にとっての一つ目のメリットは、自分磨きシートで掲げた目標達成行動に対する振り返りのきっかけになることです。自分磨きシートの中で毎月末に5段階の星取表で自己評価をしていますが、星に色を塗るだけでは具体的な行動の改善にはつながりにくいと思います。例えばどうして星が二つと自己評価したのか、文章で表して認識することにより行動を変えてみようという意識が強まります。二つ目は、日誌はメンターとのやり取りだけではなく、アドバイザー・責任者も巻き込むかたちにはしていますので、いろんな人から日々の仕事ぶりに関する意見、目標達成に向けたアドバイスがもらえるので、視野を広げることができます。

次にメンターにとってのメリットですが、まず一つ目はアドバイザーや責任者を巻き込むチャンスになることです。西宮市ではメンターだけに責任を負わせない環境をつくるようにしています。例えば新入職員から受けた質問に答えられなかった場合、コミュニケーションシートを使って、アドバイザーや責任者の意見を聞いてみるというように活用します。二つ目は、人を育てるための言葉掛けの訓練ができることです。新入職員が期待以上の行動を取った場合、その場ですぐほめるのがいちばんいいのですが、対面してほめる際はタイミングを失すると変な感じになってしまいます。ですが、コミュニケーションシートがあれば、その場でタイミングを逃しても、文章で「あのときのあの行動はこういう観点からよかったです」と伝えることができます。そしてその後の新入職員の反応を見ることで、人を育てる言葉掛けの訓練をすることができると思っています。

最後にアドバイザーや責任者にとってのメリットですが、まず一つ目は客観的立場から、メンターと新入職員双方にアドバイスできることです。メンターと新入職員の相性は必ずしもよいとは限りません。相性が悪ければメ

ンターによる指導育成が効果的に進まない可能性もあります。そんなときにこのコミュニケーションシートを使って客観的立場からメンターと新入職員双方にアドバイスすることができます。二つ目は、組織目標を新入職員の個人目標につなげる機会として活用できるということです。組織目標を理解し、自分の役割に応じた個人目標に落とし込むことは大切ですが、実感として目標を理解するレベルに至るには時間がかかります。管理・監督職が何度も何度も伝えないと本当の理解は得られません。そこで、新入職員が担っている仕事の意味を熱く語っていただく場としてコミュニケーションシートを活用してほしいと考えています。

最後に

「相互学習の中で人が育つ風土づくり」という面においては、研修担当課が実施する集合研修だけでは限界があることを実感しています。新入職員の自学力アップと若手職員の指導育成力アップという課題をきっかけに導入したメンター制度ですが、自分磨きシートやコミュニケーションシートを使ってみることで、組織目標が明確になり、その目標を達成するために新入職員やメンター、アドバイザーなど制度にかかわるアクターがそれぞれの役割を認識し、管理職が責任を持って人材育成に取り組むうちに、西宮市全体が元気になってきた！ということを経験者が体感できるきっかけになればいいな、と思っています。

そして、メンター制度で育った新入職員たちがメンターになり、さらに管理・監督職になったころにはメンター制度なんてなくても、当たり前になんかできている、という状態が、逆説的ではありますがメンター制度の最終目標です。 [文責：岸本 綾]



西宮市研修厚生課研修チームのスタッフ
(前列左から、大楠課長、岸本係長、丹上係長、後列左から、空中主事、大畑主査、榊原主事)
「研修はチームワークです！」

著者略歴：

丹上 敬史 (たんじょう・たかし)

1972年大阪府富田林市生まれ。1997年西宮市役所入所。1997年4月～2001年3月選挙管理委員会。2001年4月～2003年3月国際交流課。2003年4月～2008年3月人事課。2008年4月より研修厚生課。

著者略歴：

岸本 綾 (きしもと・あや)

1975年西宮市生まれ。1998年西宮市役所入所。1998年4月～2002年3月資産税課。2002年4月～2005年3月保育課。2005年4月より研修厚生課。