

「研修」の
現場^を行く!



広島県自治研修センターが設置されている広島県光町庁舎



広島県自治総合研修センター

県・市町一体となった人材育成によって 相互に能力やスキルを高め 人的ネットワークの構築を図る

2002年4月、地方分権時代を担う人材を県と市町が共同で育成するために設立されたのが、ひろしま自治人材開発機構であるが、その研修実施機関・事務局としての役割を担っているのが、広島県自治総合研修センターである。研修においては、心理的安全性を実現するためのコミュニケーション能力の向上や、政策形成に欠かせないマーケティングスキルの向上などに特に力を入れているのが大きな特徴となっている。



県と市町が一体となって 人材の育成と確保を行う

広島県は、1999年12月に「市町村分権システム推進計画」を、翌2000年3月に「行政システム改革推進計画」をそれぞれ策定。これを受けて2000年度に地方公務員人材開発研究会を設置した。

地方公務員人材開発研究会においては、これからの人材開発のあり方や総合的な人材開発システムの構築について協議が行われ、「市町村と県が一体となった総合的な新たな人材開発システム」の構築が提言された。

この提言の具体化に向けて2001年度には市町会および町村会の会長・副会長、副知事、県関係部局で構成する地方公務員人材開発機構設立準備会が設置され、翌2002年4月1日にひろしま自治人材開発機構が設立されることとなった。

ひろしま自治人材開発機構は、地方分権時代を担う人材を県と市町が共同で育成・確保するために設立した団体で、以下の3つの事業を行っている。

●職員研修事業

- ・職員研修の実施
- ・研修関係資料（講演録・研究発表など）のホームページ掲載
- ・講師紹介、教材提供など職場研修の支援

●人材確保事業

- ・市町職員採用情報の共同発信

●人材交流事業

- ・受講者間の交流の場の提供

そして、この機構の研修実施機関・事務局としての役割を担っているのが、広島県自治総合研修センター（以下、当センター）である。当センターの研修事業における基本方針は以下のとおりである。

(1) 地域経営を担いうる能力開発

人口減少・超高齢化社会の到来に直面し、創意と工夫による地域経営が求められるなかで、県や市町においては時代の変化に迅速かつ的確に対応できる人材を育成していくことが求められており、組織マネジメント、経営改革、業務遂行における能力の向上を図る。

(2) 県・市町一体となった人材育成

県・市町職員の合同研修により、相互の能力アップ、ネットワークづくりを図る。さらに、研修にとどまらず、幅広い視点から人材確保・人材交流などに取り組む。

(3) 効果的で効率的な研修の実施

職員や各自治体のニーズなどを的確に把握して、つねに研修内容を検証し、改善を図る。また、職員の意欲と主体性を引き出すため、参加型の研修内容とするとともに、研修成果の職場での活用を促進する。

イクボスの育成カリキュラムも ある一般研修

2024年度の研修体系を次頁に示す。また、2023年度の受講実績総数は7,507名であった。

一般研修は対象となる職員には必修で、一般的に階層別研修と呼ばれるものである。これについては、一部のものを除いて、基本的に県職員と市町職員は分かれて受講するようになっている。

このなかに、【管理者（イクボス式マネジメント）】（【 】内は研修名、以下同様）というユニークな名前の研修がある。いまのところ県職員だけを対象とした研修であるが、この背景には、現在4期目を務める湯崎英彦知事が大きく関係している。

湯崎知事は、2009年11月に広島県知事に就任したが、その翌年の2010年10月、第3子誕生後に都道府県知事としてはじめて育児のための休暇を取得した。その後、2015年1月には、これも都道府県知事としてはじめてイクボス宣言を行ったのである。

その宣言とは、「私は、職員の仕事と家庭の両立を応援しながら、組織としての成果も出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむ『イクボス』となります。私は、県内にイクボスを増やすため、企業などへの働きかけを積極的に行い、子育てしやすい広島県の実現の向け全力で取り組みます」というものであった。

これを受けて、2018年度から当センターの正式な研修としてスタートしたのが、【管理者（イクボス式マネジメント）】である。研修の対象者

は、新任の課長およびこれに相当する職員。イクボスの「イク」は「育児」の「イク」ではなく、「育成」の「イク」で、ともに働く部下・スタッフや組織、さらに自らを育成するボスのことで、すべての管理職があたりまえにイクボス的な行動ができることが、この研修の目標である。

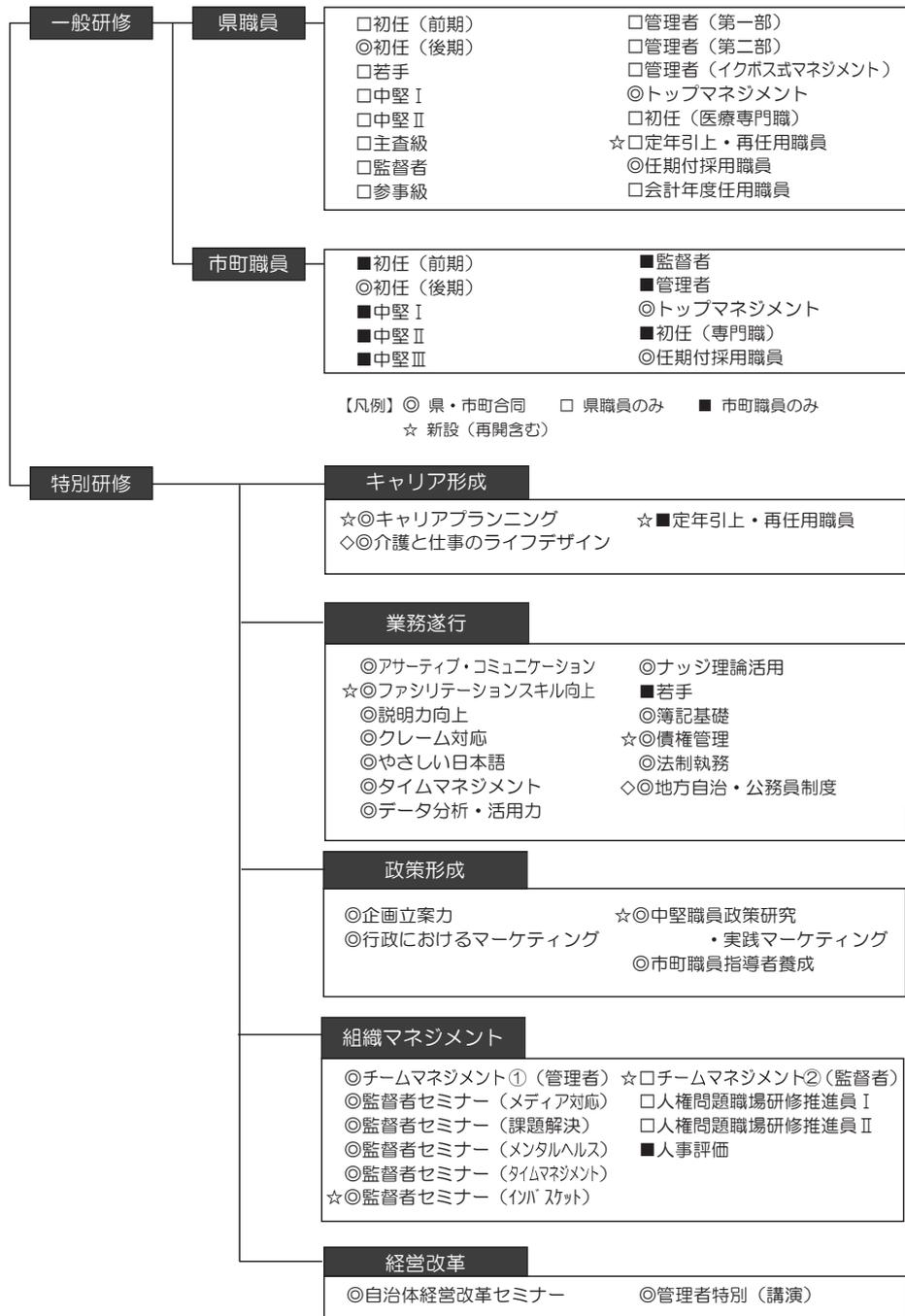
具体的には、イクボスとは次の4つの条件を満たした上司のことである。

- (1) 部下の仕事と生活の充実について考えている。
- (2) 部下のキャリア形成と人生を応援している。
- (3) 組織としての成果も出している。
- (4) 自らも仕事と私生活を楽しんでいる。

受講者は、こうした内容について学んだあと、これから自分はイクボスとしてどんな取り組みをしていくかを「イクボス宣言」というボードに表明し、職場に掲示するようになっている。

だれかれかまわず「とにかく働け！」というマネジメントはもう通用しない。多様な人材に対応してそれぞれの状況を理解し、応援して、ともに成果を出していくマネジメントが必要であることを改めて認識した、と多くの受講者が感想を述べている。

令和6年度研修体系



https://www.kenshu-hiroshima.jp/custom_contents/cms/linkfile/kenshutaikai.pdf

研修の動機づけに工夫を凝らした特別研修

一方、特別研修はほとんどのものが県職員と市町職員の合同で行われている。2021年度は、新型コロナウイルスの蔓延で研修はほぼオンラインで行われたが、その後は徐々に集合研修に



研修風景（県・若手研修）

戻ってきており、現在は集合研修が6割ほどになっている。

また当センターでは、学んでみたい、参加してみたい、という気持ちをいかに高めていくかについても力を入れている。それが、学びたいことから研修カリキュラムを「逆引き」できるホームページである。

まず、ホームページに掲載されている「学びたいこと」を探し、そこから該当する研修のページに飛んで、そこに書かれている「研修のねらい」や「この研修のおすすめポイント」を読み、参加を決めていくことができるのである。その例をいくつかあげていこう（各研修の詳細は後述）。

（学びたいこと）

誰にでもわかりやすく伝える表現の仕方を学びたい。



【やさしい日本語】

（研修のねらい）

県内在住外国人に、自治体が発信する情報を確実に届けるため、行政窓口などで使う「わかりやすく、やさしい」日本語を習得する。

（この研修のおすすめポイント）

- ・日本語を話せる外国人は、読み書きも完璧に

できると思込んでいませんか？

- ・在住外国人の7割以上が、大事なことは「やさしい日本語」で書かれていれば理解できると答えています。

「やさしい日本語」は、日常的にも災害などの緊急時にも命を守る大切なツールです。

（学びたいこと）

住民に行動してもらえる見せ方や言葉の使い方を知りたい。



【ナッジ理論活用】

（研修のねらい）

ナッジを活用した、より効果的な事業施策への活用方法の基本スキルを資料作成演習により習得する。

（この研修のおすすめポイント）

効果的な活用法を学び、実践につながる資料作成演習も行います。研究と実践の第一人者の講演を聞ける貴重な機会をお見逃しなく！

（学びたいこと）

マーケティング・ブランディングの視点から、政策を立案する方法を学びたい。



【行政におけるマーケティング】

（研修のねらい）

行政の施策立案や行政サービスの提供に役立つ、マーケティング・ブランディングの視点・技術を習得する。

（この研修のおすすめポイント）

マーケティングは企業がものを売るためだけじゃない。住民、企業、観光客など、対象を巻き込む部署の方は必修の研修です！

（学びたいこと）

限られた時間で効率よく処理するための判断力や成果をあげるためのスキルを学びたい。



【監督者セミナー（インバケット）】

（研修のねらい）

多様なタスクを限られた時間で効率よく処理するための判断力を向上させ、職員や組織を活用して成果をあげるための行動力・コミュニケー

ションスキルを修練する。
(この研修のおすすめポイント)

短期間で無理難題を突き付けられるシミュレーションゲームをとおして、自分の思考のクセを発見し、判断力養成と対処法を学びます。昨年講義後に質問の長蛇の列ができた人気講師の講義を今年も実施!

コミュニケーションの力で 業務遂行能力を向上

職場において心理的安全性を実現していくためには、誰もが安心して自分らしく働ける環境づくりをしていくことが必要となる。そのために欠かせないのがコミュニケーションであるが、当センターではこうした考えのもとに、コミュニケーションスキルを向上させていくための研修に力を入れている。

前項で紹介した【やさしい日本語】はコミュニケーションスキル向上に関する研修の一つであるが、これは2023年度から新しくスタートしたカリキュラムである。

在住外国人の数が年を追って増加するなかで、彼らの7割以上はやさしい日本語で話してくれれば内容を理解できると回答している。では、どんな日本語表現をすれば意思疎通ができるのか。これを学んでいこうというのが、この研修のねらいである。

講師は、留学生などに日本語教育を行っているプロフェッショナル。たとえば、災害発生時の避難所は「みんなが逃げるところ」と言い換えれば、外国人だけでなく、子どもや高齢者にもやさしい表現となるのである。

行政の窓口などで、担当者はついついいわゆる「お役所言葉」を使ってしまいがちになるが、自由記述による受講しての感想は以下のようなものがあつた。

- ◆日本語の認識を改めることになった。
- ◆わかりやすい言葉で必要な情報を伝えることの難しさやコツがわかってよかった。
- ◆同じ内容でも表現を工夫することによって、様々な人に伝わりやすくなることがわかった。
- ◆外国人だけでなく低学年の子どもたちにも伝わりやすいことがわかった。

【ナッジ理論活用】も、大きくいえばコミュニケーションスキルにかかわる研修といえる。ナッジ(nudge)とは「肘でそっと押す」という意味だが、肘をちょっとつついて「よい選択ができるように人々の手助けをする」方法を学ぶのが、この研修である。

たとえば、災害によって危険が迫り住民に避難を促す際、単に「危険が迫っていますので避難してください」というより、「あなたが避難することが、みんなの命を救うことにつながります」というメッセージがより効果的であったという。

つまり、人々の行動や特性を生かして自発的行動変容を促すのがナッジ理論なのである。研修においては、ナッジを活用した問題解決の演習なども行っており、受講者からは、「各職場に適応したワークの内容であったので、自分事として考えることができた」などの声があつた。

マーケティングの力で 政策形成能力を向上

様々な企業が、様々な商品やサービスを提供している。しかし、提供する立場のみで考えると、マーケティングは成功しない。使う人(顧客)の立場で考え抜き、実行することが大切になってくる。

行政のマーケティングでも同様である。行政の顧客は住民(県民、市民、町民)であり、行政の使命は住民の豊かさ、幸せに貢献することである、という考えのもとに2023年度からスタートしたのが【行政におけるマーケティング】である。

講師は、地元広島の高校から東京の大学に進学し、卒業後、大手飲料メーカーで酒類や飲料のマーケティングを担当。2020年に広島県CBO(チーフ・ブランディング・オフィサー)に就任した山田精二氏である。マーケティングやブランディングに精通した山田氏のもとで、マーケティングスキル向上のための演習を行っていくのが、この研修となっている。

自由記述による受講しての感想は以下のようなものがあつた。

- ◆マーケティングの考え方をどのように行政業



務に落とし込んでいくか具体例を交えながら話していただいたので、とてもわかりやすかった。

- ◆マーケティングは難しいものだと思っていたが、当たり前の考え方なんだと思って講義を聞いていた。
- ◆講師の話し方、話す内容が飽きることなく研修が短く感じた。
- ◆講義のなかでいろいろと考える場面もあり、とても勉強になった。

【行政におけるマーケティング】は合計6時間の集合研修である。

また同講師による【中堅職員政策研究・実践マーケティング】も2024年度から開講している。研修はほぼ隔週に開催され、研修時間は5日間で合計30時間。これに受講前には、オンラインによるガイダンスもある。この研修では、受講者各自の業務を研究課題とするため、受講者と職場の上司を対象に、研修のねらいと支援について事前に説明を行うのがこのガイダンスである。

さらに受講終了後には、研修中に各自が設定した課題を職場で実践できるようにするため、山田CBOによる伴走型の支援も行っている。自由記述による受講しての感想は以下のようなものがあつた。

- ◆自分の業務に直結する内容での作業だったこと、長時間かけて行ったことで研修内容が身につけやすかった。
- ◆マーケティングの考え方は市役所には関係ないと思っていたが、そんなことはなく、今後の市役所の仕事に活かせると感じた。
- ◆本研修は、一部の業務にのみ活用するものではなく、業務を進めるうえでの本質的な考えであることを学んだ。

監督者としての様々な マネジメント手法を学ぶ

監督者（係長および係長相当職）以上の職員を対象とした、監督者セミナーについてもふれてみたい。

まず【監督者セミナー（メディア対応）】である。不祥事などで記者会見をするようになった

ときの記者への対応、会見の進行などを現役の危機管理アドバイザーが伝授するものだが、最後には模擬記者会見も行っている。模擬記者会見では、受講者が会見する側と質問する側に分かち、実戦さながらの質疑応答が行われるが、その模様は録画され、フィードバックされるようになっている。

記者への対応、立ち居振る舞い、さらには服装にいたるまで講師がアドバイスしていくが、事故や不祥事など危機発生時のクライシスコミュニケーションのスキルを身につけ、メディアへの対応力を高めるために欠かせない研修となっている。

さらに、監督者としてのマネジメント能力を高めるために用意されているのが、2023年度からはじまった【監督者セミナー（インバケット）】である。

インバケットとは、まだ決裁されていない書類の入った「未処理箱」のこと。架空の人物や役職になりきり、未処理の膨大な案件を高い精度で正しく処理することをめざすシミュレーションゲームをとおして、マネジメント能力を高めていくのがこの研修である。

案件を処理するにあたって、人の思考にはそれぞれクセがある。そこで、まずシミュレーションゲームを行って自分のクセに気づくことから始まる。講師は、多数の企業研修実績をもつインバケットのエキスパート。スタートしてまだ間もないが、非常に人気の高い研修となっている。



職員の皆さん