

「研修」の
現場^を行く!



愛媛県研修所

県と市町が対等なパートナーとして 連携を深め、「チーム愛媛」で 重要施策を強力に推進

愛媛県および県内20の市町の職員が、よりよい行政サービスを提供できるよう、各種研修を実施する機関が愛媛県研修所である。県は2024年度末に、県政や職員を取り巻く社会環境の変化や行政課題の複雑化・多様化に対応し、有為な人材の育成・確保と、創造的かつ成果を重視した政策展開を図っていくため、従来の「愛媛県人材育成方針」を「愛媛県人材育成・人材確保方針」として改定。2025年度より、これまで以上に「成果を追求する実践型職員」の育成に努めている。



「求められる職員像」に対応して 効果的な研修プログラムを提供

愛媛県研修所（以下、当研修所）は、1955年、県庁内に愛媛県自治研修所という名称で設置され、1960年からは市町村（当時）職員の研修を開始している。1978年には現在の名称に改称するとともに、研修施設も整備して現在にいたっている。

各年度における研修計画については「愛媛県人材育成方針」をもとに毎年策定してきたが、先行き不透明な時代を迎えるなかにあって行政課題も複雑化・多様化し、これまでの延長線上ではない新たな取り組みが求められるようになってきた。

そこで県では、2024年度末に従来の「愛媛県人材育成方針」を「愛媛県人材育成・確保方針」として改定。当研修所においても、2025年度よりこれをベースにして人材の育成に取り組むことになった。

この「人材育成・確保方針」では、県民目線に立った成果を追求する人材の育成・確保に向け、「求められる職員像」を、困難な課題に、「スピード感」を持って、「前向き」に取り組み、限られた時間の中で「成果を追求」する実践型職員と定めている。

また、求められる職員像の体現に当たり必要となる姿勢や能力等を次の6つに整理している。

- ①高い使命感と倫理観・遵法精神、危機管理能力を具えた職員
 - ②変動要因を踏まえ、県民目線に立って考え、自ら行動できる職員
 - ③経営感覚を身につけた職員
 - ④官民共創意識を持ち、創造的な政策を立案し実行できる職員
 - ⑤仕事と家庭生活を両立しながら成果を追求できる職員
 - ⑥次に示す5つの意識改革を実践する職員
- ▶「何故できないか」から「どうすればできるか」へ
- ▶「自治体に倒産はない」から「自治体に倒産はありえる」へ
- ▶「やってあげる」から「一緒にやる」へ
- ▶「失敗を隠す」から「失敗を積極的に

明らかにする」へ

- ▶「デジタル技術に振り回される」から「デジタル技術を駆使する」へ

これを視覚的にわかりやすく示したのが、下図である。

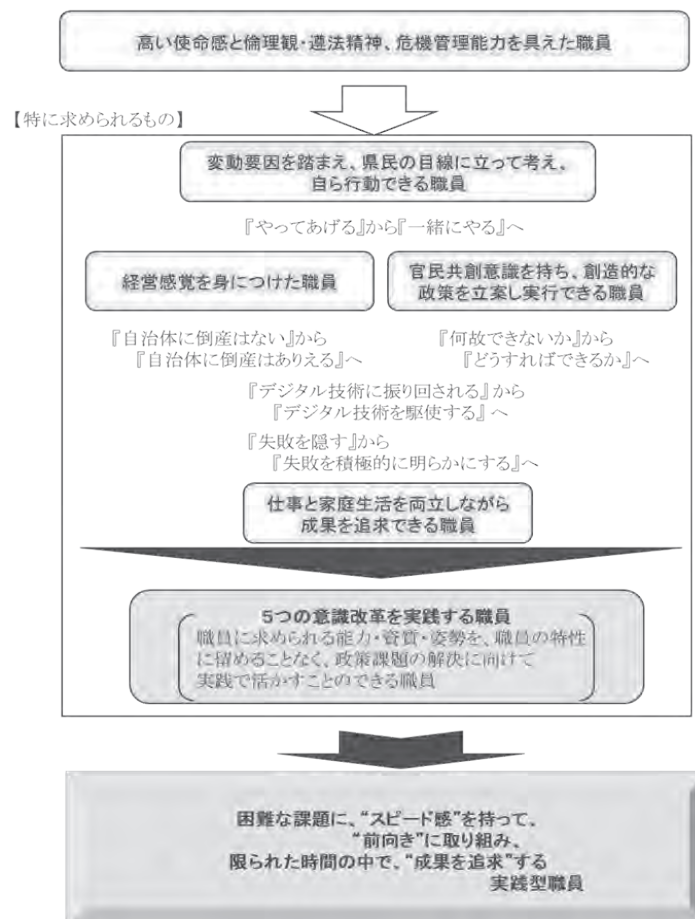
階層別研修と昇任前に必須の ステージアップ研修

職員には、求められる職員像の体現に向けて意欲と能力の向上に努め、高度な専門的知識や技術を身につけるとともに、それぞれの職務や職位に応じた政策立案能力が求められている。

このため当研修所での研修においては、「一律の知識、技術を身につけさせる研修」に加え、「職員の多様な意欲に応じて、選択により必要な能力を伸ばす研修」の導入を進めてきたが、これからの基本に沿って、求められる職責に対応した政策立案能力や官民共創による課題解決能力を強化するための研修機会の拡充を図って

求められる職員像

【普遍的に求められるもの】



<https://www.pref.ehime.jp/uploaded/attachment/144129.pdf>

いこうとしている。

2025年度の研修体系を次頁に示す。

当研修所の研修は、「階層別研修」と「ステージアップ研修」から成り立っていることが、大きな特徴となっている。

階層別研修は、採用時や昇任後に実施するもので、それぞれの職位ごとに職種共通の基礎的な能力や資質に関する科目を中心として実施している。当研修所における階層別研修は、県職員を対象としたもののほか、市町職員については、中堅、係長級、課長級職員を対象に実施している。

一方、ステージアップ研修とは、昇任前研修のことであり、新規採用から主幹級昇任までの各階層別研修の間を3つのステージと捉え、次の職位で必要とされる知識・能力を開発する内容の講座を、自ら選択し受講することができる研修となっている。

各ステージの対象者と受講すべき講座数は、下表のとおり。

ステージ名	対 象 者	受講すべき講座数
ステージ1	採用後2年目以上で主任級昇任前の職員	3講座 (必修1、選択2)
ステージ2	主任級昇任後2年目以上で係長級昇任前の職員	2講座 (必修1、選択1)
ステージ3	係長級昇任後2年目以上で主幹級昇任前の職員	2講座 (必修1、選択1)

ステージ1では、職務についての知識や確実な遂行能力が求められることから、「行政法」、「民法」等の必修講座や、「文章力基礎講座」等の選択講座を設けている。

ステージ2では、高度な職務知識やリーダーシップ、企画力、判断力等の能力が求められることから、「政策法務講座」、「チームビルディング講座」等の必修講座や、「ファシリテーション講座」、「EBPM実践力向上講座」等の選択講座を設けている。

ステージ3では、業務の進行管理や組織管理、折衝力等の能力が求められることから、「タイムマネジメント講座」等の必修講座や、「折衝力・交渉力講座」等の選択講座を設けている。

なお、このステージアップ研修については、27講座のすべてを、県職員と市町職員の合同研修として実施している。



受講風景

これは、基礎自治体重視の理念のもとに、県と市町が対等なパートナーである「チーム愛媛」の連携強化が重要だと考えるからである。

では、ステージアップ研修にはどのようなものがあるのか。いくつかピックアップして、次項から紹介していくことにする。

自治体職員にも ビジネスのマインドとスキルを

愛媛県は東西に広い県域をもち、これを3つに分けて東予地方、中予地方、南予地方と呼ぶ。

新居浜市、西条市、今治市などを含む東予地方は製造業が、松山市や伊予市などを含む中予地方はサービス業が、宇和島市や八幡浜市などを含む南予地方は農林水産業がそれぞれ盛んと、特色がはっきりしている。

2010年12月に就任して現在4期目の中村時広知事は、大手総合商社に勤務した経験をもっており、ビジネスマインド旺盛なトップである。2012年には、県庁内に「愛のくに えひめ営業推進本部（現・愛のくに えひめ営業本部）」を設置し、県内の農林水産物や高い技術力に裏づけられた製品などを国内外に積極的に売り込む政策をスタートさせた。

こうした県政の流れを反映したのが、【実践営業力講座】（【】内は講座名、以下同様）である。

愛媛県の活力向上のためには経済の活性化が

(注) 研修名の頭にある○は県・市町職員合同、△は市町職員のみで実施する(無印は県職員のみ)。

<https://www.pref.ehime.jp/uploaded/attachment/142888.pdf>

不可欠であり、職員一人ひとりに、県の魅力を発信し、売り込む意識が求められている。これを受けて、顧客とのコミュニケーションやプレゼンテーションなどの実践的な営業スキルの習得を図り、営業マインドを醸成していくのが本講座である。

研修の内容としては、コミュニケーションの基本、営業のシナリオづくり、顧客心理の理解、プレゼンテーションや交渉術、アフターフォローとクレーム対応など、文字どおり営業の基礎を学ぶものとなっている。

受講者からは、以下のような感想が寄せられている。

- ◆実習をまじえた講義で気づく点が多く、心理学的な視点を含めたプレゼンテーションは、腑に落ちて勉強になった。
- ◆営業の仕事だけにとどまらず、日常の仕事のなかでも聞く能力を高めるミラーリングやマッチング、プレゼンの理論構成などを積極的に取り入れたい。

フィールドワークや多様な主体との協働による実践型研修

「成果を追求する実践型職員」を育成するには、研修もよりアクティブに行う必要がある。単なる座学ではなく、その事象が起こっている現場に出向いてのフィールドワークを取り入れた講座を2つ紹介してみよう。

1つ目は、【実践型地域政策づくり合宿】である。

先進的な取り組みを行う地域において合宿形式で、政策課題の分析や問題の構造化などの政策形成に関する基礎的な手法について、フィールドワークを通して学ぶ講座である。具体的には、フィールドワークによって地域の空き家や移住者の実態を把握し、グループワークにより空き家の活用法や移住政策の立案を行うことにより、実践的な地域政策づくりのノウハウを学んでいく。

2025年度の合宿の舞台になるのが伊予市双海町である。ここは、瀬戸内海では島の少ない伊予灘に面して西側が開けていることから、「しずむ夕日が立ちどまる町」というキャッチフレーズで有名な場所である。

また、ここにあるJR予讃線下灘駅は、かつては「日本で一番海に近い無人駅」とも呼ばれてとくに夕日の光景が素晴らしく、撮影スポットとして人気急上昇中である。もちろん、双海町のなかにある合宿所からも雄大な瀬戸内海を一望することができる。

研修の内容としては、愛媛大学教授や移住カウンセラーが講師となって、空き家の活用や移住などについて現地でフィールドワークを行い、官民の協働型政策を立案し、発表を行っていく。

受講者からは、以下のような感想が寄せられている。

- ◆フィールドワークで五感を使って地域にふれる、しかも地域を構成する人々とのふれあいのなかで、双海地域の元気の素となる町づくり発想の強いみなさんが発信しているのが印象に残った。
- ◆地域の人が協力しながら、生き生きと活動されている姿を見て、これからの地域創生のあべき姿であると再認識できた。

2つ目は、【多様な協働事業推進講座】である。

県民との協働推進事業について理解を深めるとともに、商店街などにおいて、NPOなど各種団体や企業など交流・連携し、多様な主体との協働による政策づくりの演習を行う講座である。ここで、多様な視点や考え方、住民参画を実現するためのプロセスや手法、積極的な事業展開を図るための手法を習得していく。

研修の内容としては、協働のポイント、改善したい課題の抽出、課題改善策の策定、課題改善策のプレゼンテーションなどとなっている。会場は研修所の施設ではなく、民間企業のオフィスを使って行われるため、フレッシュな気持ちで研修ができると好評である。

受講者からは、以下のような感想が寄せられている。

- ◆グループワークを通して、いろいろな気づきがあり、各々の考えや感覚を共有しながら、施策に落とし込んでいく作業は、ときには沼にはまりながらも楽しくできた。
- ◆自分の知見が偏っていることを新たに発見でき、クリティカルシンキングや自分の限界をすぐに決めないといった姿勢は、そのまま仕事に活かすことができ、今後働き続けていく



うえでの心掛けを学べた。

個々の未来像に向けて キャリアデザインを支援

先に紹介した「求められる職員像」のなかに、仕事と家庭生活の両立の項目があるが、組織の活力を向上させるためには、性別や年代を問わず様々な事情を抱える職員が持てる能力を最大限発揮することが重要である。

また、仕事と家庭生活の両立においては、職員一人ひとりが自らのキャリアを前向きに切り開いていく必要がある。そのための講座を2つ紹介してみよう。

1つ目が、【女性職員キャリアデザイン講座】である。

女性職員が仕事と家庭のバランスを保ちながら前向きにキャリアを切り開いていくために、自分づくりに向けた行動目標の設定や、個人の特性を活かした能力開発、キャリア形成への支援を行うとともに、モチベーションアップを図る講座である。

研修の内容としては、女性を取り巻く環境変化、キャリアとは何か、自分自身を理解する、各世代に求められる役割とスキル、自分の未来像を描く「キャリアデザイン」、アクションプランの作成などとなっている。

受講者からは、以下のような感想が寄せられている。

◆自分の内面や外部環境を整理することができ、これからの自分のキャリアを想像することができた。これからは、キャリアプランを実現するために、日ごろから自分の役割を考えながら、時間を大切に自分のすべきことをやっていきたい。

2つ目が、【キャリア支援講座】である。

中長期にわたる視点のもと、県や市町といった組織に属する自分自身の将来の変化を見据えたキャリアデザインを学ぶことで、組織の変化を踏まえた県・市町職員としてのあり方を考えるようになるとともに、そのキャリアデザインを継続・習慣化するための方法を習得するための講座である。

研修の内容としては、1日目が、人生100年時

代のキャリア構築、自治体職員としてのキャリア形成の特徴、キャリア資本の棚卸、組織からの期待と貢献、組織と個人の成長、キャリアビジョンとキャリアデザイン。

2日目が、1日目の振返り、アクションプランシートの振返り、キャリア資本を生かすモチベーションマネジメント、県庁内外を取り巻く様々な変化、個人の変化予測、キャリアデザインを習慣化するためのPDCAなどとなっている。

この講座の特徴は、1日目と2日目の間に約5カ月間のインターバルがあること。1日目を受講した受講者は、職場に戻って自らのキャリアデザインを半年弱の間実践し、2日目の講座を受講するようになっているのである。

受講者からは、以下のような感想が寄せられている。

◆予期せぬ出来事やライフイベントの経験も自身のキャリア資本になるという考え方を得られた。

◆自己理解を深めることができ、今後の成長のために何をどのように実践していくべきかを明確にすることができた。ロールモデルを見つけて、異動などの節目に、キャリアデザインを見直す時間をつくりたい。

むすびに

毎年度、研修内容の見直しを行っているところであり、今年度は、これまで特定の階層の職員を対象に実施してきたマネジメント研修やキャリア研修について、働き甲斐と働きやすさを両立できる職場環境の整備の観点から、全ての階層別研修に組み込んだところ。

この他、官民共創で政策立案・実行できる人材育成に向けた研修の充実にも力を入れている。

今後とも、「愛媛県人材育成・確保方針」に基づき、研修内容の不断の見直しを進めていくこととしている。



(左) 脳本早苗 研修課長 (中) 野中浩司 研修所次長 (右) 高橋淳一 研修課人材育成グループ担当係長