

自治研修あきた No.75

発行 平成29年 3月
発行者 秋田県自治研修所
TEL 018(873)7100

「研修、自己啓発のすすめ」

秋田県自治研修所長 松田 博

自治研修所に在籍して約1年になる。私は、県に採用される前に2年間の民間経験があるが、その頃から企業経営、マーケティング、マネジメント、戦略、兵法、組織論、参謀論、中国古典、日本の歴史（特に戦国と幕末維新）、人材育成などの一連の領域に関心を持ってきた。特に業務に直接役立ったということはないが、上記のものへの関心は仕事をしていく上でバックボーンになってきたと思う。この先、急激な人口減少、グローバル化、地方の再生、ICT化の進展への対応など時代の大きなうねりと戦っていかなければならない状況が続き、急激な変化に対する対応力が必要となってくる。参考までに、職員それぞれがレベルアップする上で有効と思われる発想や方法論など3点ほど述べてみたい。

まず第1は、マーケティングの発想だ。マーケティングは、人間や社会のニーズを見極めてそれに応えることである。行政にマーケティングというと違和感がある人もいるかもしれないが、時代や市場のニーズを読んで柔軟に対応していくことは有効と思われる。ただ、マーケティングを行政に応用する場合でも市場や顧客についての考え方は企業とは違い、顧客は事業対象者や受益者ではなく県民だという点は注意を要する。また少なくとも農林水産業を含め県内産業を支援したり、一体となって事業を行ったりする場合などマーケティングを理解しておくことが大事だ。マーケティングを実行していくには、3C、STP、4P、SWOTなど様々なフレームワークがあるので、それらを習得、アレンジ、駆使していけばよい。戦略立案、事業立案には役立つと思う。

第2として、管理職はマネジメント力の強化が重要だと思う。マネジメントは目標を掲げてそれに向けて組織のエネルギーを結集して一定の成果を上げていく事であるが、評価や人材育成も不可欠の要素だ。

行政ニーズはどんどん多様化していくが、行政組織・定数は少しずつ縮小せざるを得ない中でいかに質のよい行政を行うか、そして地域の力を向上させていくかが課題である。

組織の一つの形は孫子のいわゆる「常山の卒然」（中国の常山に住む蛇の名）であり、首を打てば尾が襲いかかり、尾を打てば首が襲いかかり、また胴体を打てば首尾とも襲ってくるという蛇であるが、目的意識を強く持ち、機動的、弾力的に動くというもの。こういうマネジメントをしてみたいと思う。



また、マネジメント論で参考になっているのは、山本五十六の言葉である。

「やってみせ、言ってきかせて、させてみて、誉めてやらねば人は動かじ。話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば人は育たず。やっている姿を感謝で見守って、信頼せねば人は実らず。」現在の状況にあわないとの批判もあるが、時代状況に合わせて新たな解釈をしていけば現在でも通常業務の領域では十分通用すると思う。ＯＪＴやコーチングのポイントなども盛り込まれている。

今日では地位や権限と関係なく人に影響力を及ぼすリーダーシップが注目されており、その発揮を求められることも多い。マネジメントとの違い等も理解しておけばいい。

第３に、問題解決力の強化も重要だ。我々の仕事は日々問題解決の連続であり、立ち止まって自分で考えられる力、困難な問題でも折れずに立ち向かう力を是非身につけたいものだ。複数の対応案を多角度からたたいて解決策を見いだす力を個々の職員が身につけることは大事だ。特に法的思考力も有効だと思う。

上記３点の養成については、多少バラつきはあるが、自治研の研修メニューにあるので、ぜひ時間を作って受講して欲しい。



最後に、本を１冊推薦したい。野中郁次郎氏らの共著「失敗の本質」である。５０万部以上売れたロングセラーなので読んだ人もいると思うが、組織論に関心のある人には是非一読を勧めたい。第２次大戦における旧日本軍の６つの作戦の失敗の原因を分析したものであり、私も３０年前に購入して以来愛読しているが、今日の日本の組織と共通する点が多く、バブル期以降の日本企業の敗退ぶり等が予見されているようで、興味深い。旧日本軍は銃剣突撃主義や艦隊決戦主義など特定のパラダイム（戦略原型）に徹底的に適応しすぎて学習棄却できず、自己革新能力を失って新たな環境に適応できなかったのが失敗の本質だと述べている。また、コミュニケーションや戦略の徹底の重要性、組織学習、不測の事態への対応やダメージコントロールなど参考になる点が多い。我が身を顧みて反省すべき点も多い。今は中公文庫になっているし、自治研でも貸し出しを行っている。（私は戦争や軍を是とするものではないが、戦略論や組織論などをやる時には、戦いや軍などを扱うのは不可避となるのであしからず。）

人材育成の中心はあくまで実務を通じてのＯＪＴであるが、ＯＦＦ－ＪＴである程度体系的な知識を習得し、そこで得た「気づき」を起点として自分で思考を深めていくことが大事だ。研修の場は、自身や組織の強み、弱みに気づき、それらを強化、補強していく契機になるものだと考えている。業務多忙で受講する時間はないということだろうが、研修や自己啓発の時間を捻出するのも改善のうちだと思う。皆さんの奮起を期待する。

所属長の皆さんにお願いしたいのは、能力開発研修など手上げ方式の研修にも職員をどんどん出して欲しいということである。受講した職員にとっても、また回り回って所属や県庁組織全体にとってもプラスになると確信している。



業務に役立つ **おすすめ!** 方法論「松・竹・梅」

職員のレベルアップに有効な3つの方法論を
松田所長にセレクトしてもらいました。



松田所長

マーケティング

秋田県産品を売り出していく際には、市場分析力、商品の開発力が問われます。

コンサル経験豊富な仙北市出身の講師がわかりやすく教えます。

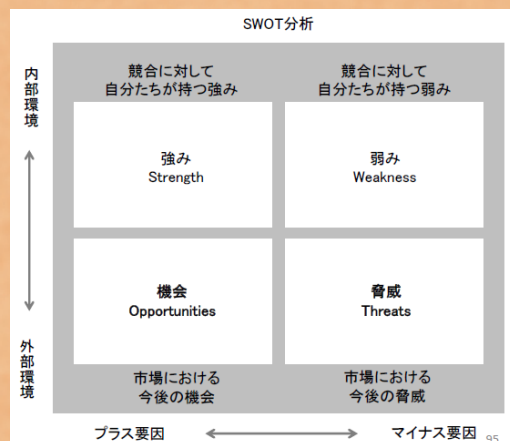


研修担当



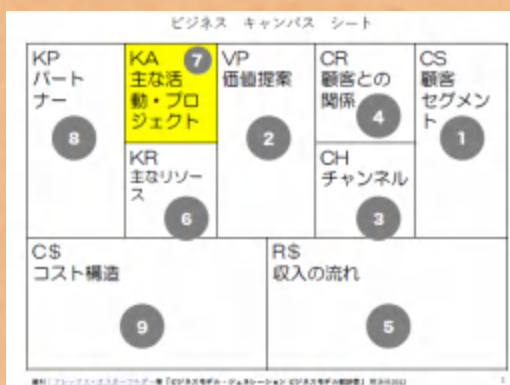
農林水産業の6次産業化 研修ちょい見せ

- 売れる県産品を創造するためには、マーケティング・スキルは必須！！
- 自分たちが持つ強みは何？弱みは何？
- チャンス（機会）はあるの？脅威は？ → 「SWOT分析」が役立ちます。



◎SWOT分析とは？

外部環境（機会・脅威）の変化に対し、自らの内部環境（強み・弱み）を分析しながら、与えられた使命や将来像、戦略課題を導くための方法論であり、新たな戦略構築に用いる分析手法です。



◎ビジネス・キャンバス・シートとは？

様々な地域振興のモデルを枠組みで理解し、比較することができるモデルで、顧客との関係や商品価値などの関係を図化するという面で評価が高い手法です。

【6次産業化を成功させるために必要な要素】

- ①顧客とのコミュニケーション ②地域資源の磨き上げ ③地域全体のマネジメント
- ④外部からの資源獲得（助成金・人材など） ⑤持続可能なビジネス的なセンス
- これらを関係者の間で一枚の絵としてまとめることが重要です。
- 研修ではシートを活用して成功に必要な要素を整理します。



松田所長



マネジメント

メンバーの心を
つかみ、人をやる
気にさせ、目標
に向かって組織
のエネルギーを
結集するには
どうするか！



業務マネジメント 研修ちょい見せ



●マネジメントの本質は？

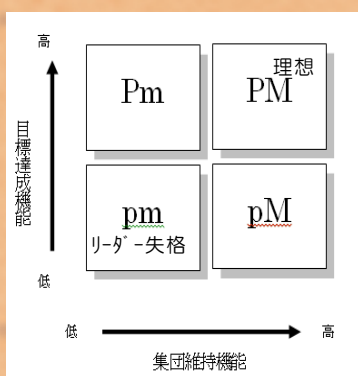
メンバーが仕事を通して幸せを感じられるようにしていくこと、つまり、少し背伸びをした仕事を与え、失敗しないように見守り、成功に導くようにフォローしていくことが重要です。

●チーム力向上のための

コミュニケーション力とは？

～メンバーの何をとらえればいいのか

- ・一人ひとりに興味・関心を持つ
- ・良いところを承認する
- ・考えや思いに共感する



◎リーダーシップ理論とは？

P機能とは、メンバーへの指示や叱咤激励などにより目標を達成する能力、M機能とは人間関係に配慮し、集団のチームワークを維持・強化する能力を指します。短時間で成果を出すには、Pを重視し、長期間で成果を出すには、Mを重視するとうまくいくと言われています。（三隅二不二氏提唱）

「自分を知る」
ことがマネジ
メントの出発点。
目から鱗です！



研修担当



創造的問題解決 研修ちょい見せ



ただ漫然と現状（原因）を分析し、解決策を立案するのではなく、ポジショニング・マップや連関図法といった様々なフレームワークを活用することで、より柔軟な思考が可能となります。

◎連関図法とは？

原因と結果が複雑に絡み合った問題について、その関係を論理的につないでいくことによって問題を説明する手法です。メンバーのコンセンサス（合意）を得たり、発想の転換を導くのに効果的です。

熱意あふれる
講師がわかり
やすい言葉で
解説します。



研修担当



松田所長



問題解決

問題に対しては、原因究明と複数の解決策の検討が必要。その際にはいくつかのビジネスフレームワークを応用するのが有効です。

派遣研修レポート ～自治大学校第1部課程第127期研修～

（自治大学校での派遣研修に参加している職員から、研修レポートをいただきました。）

秋田県自治研修所 教務班 主任 安倍華子

自治大学校第1部課程（第127期）を受講している安倍です。

東京都立川市での5か月間の研修生活について紹介します。

第1部課程は、年度の前後半の2部に分かれており、私が受講する127期（10月～3月）は、北は青森県から南は沖縄県まで、出身地や年齢、職種は様々ですが、同期生49人（男性40人、女性9人）が、厳しい研修内容に四苦八苦しながらも充実した寄宿舎生活を送っています。

自治大学校では、法制や地方行財政、公共政策など幅広い分野についての講義に加えて、何人かのグループに分かれた政策立案研究や事例演習に多くのカリキュラムを割いています。ここでは、本研修の

特色でもある、ある日の事例演習についてご紹介します。

この日は小グループ討議の時間でした。事例演習は通常は12人程度の4つのグループに分かれて行いますが、そのグループ内でさらに3～4

人の小グループを作り、研修生それぞれが持ち寄った事例や課題をテーマに討議を行います。私のグループでは、群馬県や福井県の研修生と「大学生、新規卒卒者等の地方定着の促進」や「小さな拠点と地域運営組織に関する自治体の取組」などについて討議しましたが、課題が生じる背景に自治体間で違いはあるものの、構造的に共通する部分が多いこと、一方でその解決へのアプローチにも様々な視点があることを、学ぶことができました。さらに、今期からは、国家公務員の方たちとの共同演習も行われており、私達地方公務員とは異なる視点から論点を整理し、仕上げていく姿勢に感銘と刺激を受けました。



さて、研修生活は厳しいだけではありません。特筆すべきは、晴れた日に寄宿舎の自室から美しい富士山の姿を見ることができることです。今年は、富士山の初冠雪が、これまでの最晩記録（昭和31年10月26日）と並び

遅さだったため、初冠雪の瞬間にも立ち会うことができました。ちなみに、山梨県富士吉田市では独自に富士山の「初雪化粧」も発表しております。富士山が化粧をするようにうっすらと雪をまとう姿もぜひ見たかったのです

が、今年は入校前の

9月25日であったため、残念ながら叶いませんでした。

また、寄宿舎では、料理が得意な仲間の手料理や全国各地のご当地グルメ・銘酒が振る舞われ、研修生同士の親睦が図られています。週末は関東近辺の研修生が地元の名所を案内するイベントを企画してくれ、草津温泉や高尾山、山梨などを巡り、たくさんの思い出をつくることができました。

3月の卒業まであと少しですが、仕事に対する姿勢や職員として何が求められるのか、講義だけではなく、同じ研修生からも学び吸収するとともに、ここでしか得られない貴重な経験と苦楽をともにした全国の仲間を大切に、残りの研修期間も頑張っていきたいと思います。



宿舎から見た富士山の初冠雪

この度、東京都立川市にある自治大学校で長期研修を受講させていただいております。

自治大学校は総務省が設置している地方公務員向け国内唯一の中央研修機関で、私が受講している、都道府県職員と政令指定都市等職員向けの第1部課程と呼ばれているコースのほか、市町村職員向けの第2部課程や税務職員用・監査職員用の研修などが実施されています。研修期間は敷地内にある寮で生活することとなり、私も全国から集結した49人の第1部課程の研修生とともに約5か月間の研修生活を過ごしています。

1日の研修は1時限70分の講義が5コマから構成されています。しかも、各コマの始まりと終わりにはチャイムが鳴ることから「学校」にいたような感覚になりますし、これが5か月も続くとなるとやや誇張すれば「国内留学」のような気持ちにもなります。

期間が長いので、研修科目也多岐に渡ります。憲法・行政法・地方自治制度などの基本的な科目から、PPPや産業政策論、自治体広報戦略、条例立案演習など、自治体に関係する80科目の講座が用意されています。また、講師陣も作家の童門冬二さんや大森彌先生（東大名誉教授）など、各界の第一線で活躍されている著名な方が多く、私も「情報公開と個人情報」を担当される東大の宇賀克也先生の講義をとっても楽しみにしています。



研修の中で中心となるのが政策立案研究です。これは4、5人でグループを組んで研究を行い、研修の最後に内部・外部の講師の前で15分間のプレゼンを行うものです（期間の中頃に2日間の現地視察も行います。）。研究テーマは自由ですが、行政が実施する政策で、新規性と実現可能性を提案することが求められています。5か月の期間があるとは言え、他の科目もあることから研究に使える時間は意外なほどに限られます。また、国・自治体も様々な政策

を展開しており、過去の研修生の先輩方も色々な提案をされていますので、そうした中で新規性と実現可能性を見いだすのは決して容易なことではありません。私のグループでは農家民宿を研究していますが、やはり何度か壁に突き当たりました。



東北地区の研修生との交流会にて

しかし、生活を共にしていることから団結も強く、夜・休日も自主的に打ち合わせを行うなどし、何とか最終的な提案が完成しつつあります（なお、政策を提案する際にはその決定課程や事前のデータ分析等が重要になりますので、座学の研修はそうした科目が最初の方に多く設定されています。特に、自治大学校ではデータ分析に力を入れているようで、来年度からはRESASの研修が予定されているとのこと。）。また、テストがあるものとレポートの提出が必要なものがそれぞれ4科目ずつあるほか、事前課題が必要な科目もありますので、正直、研修生活は決して楽ではありません。しかし、どれも地方自治にとって必要なことであることだし、それ以上に、この機会に出会えた49人の素晴らしい仲間とともに過ごしていることから、大変さの中でも充実感があります。

先が長いと思われた研修生活も早いもので残りわずかとなりました。二度と経験できない自治大学校での研修生活、これまで以上に1日1日を大切に過ごして行きたいと思います。

先が長いと思われた研修生活も早いもので残りわずかとなりました。二度と経験できない自治大学校での研修生活、これまで以上に1日1日を大切に過ごして行きたいと思います。



年末に見られるダイヤモンド富士

平成29年度自治研修所研修実施計画



役職段階別指定研修(9科目)

新規採用職員前期研修【合同】
 新規採用職員後期研修【合同】
 3年目職員研修【合同】
 キャリア開発研修
 役付職員研修
 管理監督職員研修
 課長級職員研修
 人事評価者研修
 現業職員研修



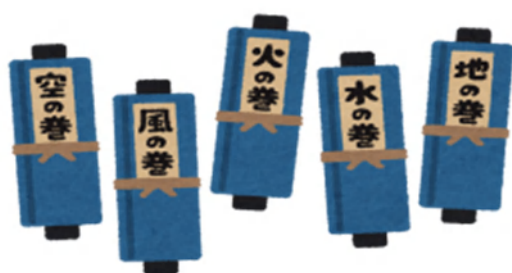
組織力向上研修(3科目)

ブラザー・シスター職員研修
 女性職員キャリアデザイン研修
 メンタルヘルス(ラインケア)研修



市町村職員研修(7科目)

新規採用職員前期研修【合同】
 新規採用職員後期研修【合同】
 3年目職員研修【合同】
 主任級研修
 監督者級Ⅰ研修
 監督者級Ⅱ研修
 市町村人事評価者研修



能力開発研修【合同】(36科目)◆印は県単独

主に一般職員向け(14科目)

行政法基礎
 民法基礎
 業務に役立つ法令の読み方【地区別】
 財務3表一体理解・分析法
 ロジカルコミュニケーションで理解力アップ
 データの見方・活かし方【地区別】
 業務理解力向上
 段取り力向上
 柔らかな頭のアイデア発想法
 行政職員のための実用文章作成
 成功するプレゼンテーション
 クレーム対応力
 職場で活かすセルフモチベーションスキル
 アサーティブ・コミュニケーション

主に役付・管理監督職員向け(14科目)

実務に活かせる政策法務
 情報の整理・分析
 要因分析
 トヨタの自工程完結に学ぶ「良い仕事の進め方」《リ》
 創造的問題解決
 認識力・判断力養成
 ファシリテーション
 ミドルリーダーのリーダーシップ
 意思決定
 リスクマネジメント
 業務マネジメント
 コーチング
 OJTの進め方
 チームビルディング

体験(2科目)

- ◆NPO体験
- ◆民間体験

「意識・知識・見識実践」政策テーマ別(6科目)

地域特性を活かした産業の創り方
 農林水産業の6次産業化
 地域資源を活用した観光振興
 人口減少時代における地域コミュニティ
 住民との協働によるまちづくり
 地域ブランディング

(備考)

- 1 「能力開発研修」は、選択研修(必修)・応募研修
 - 2 「合同」とは、職員と市町村職員による合同研修
 - 3 《リ》とは、研修内容をリニューアルした科目
- ※ 研修名は変更になる場合があります。