

〈研究ノート〉

## 地域志向型研修プログラムを通じた 自治体職員的能力等形成に関する考察

田 中 優

### 要 旨

新規採用職員と業務経験のある先輩職員がペアを組んで、一年間にわたり、さまざまな地域の活動やイベントに参画し、また、地域のステークホルダーへのインタビュー調査などに取り組んだ、大阪府八尾市における「地域志向型研修プログラム」の成果としては、「地域そのものの理解」が促され、地域とのインタラクションによって、組織人・公務員（自治体職員）としての多様な「学び」（課題解決能力・コミュニケーション能力の向上、公務員倫理の獲得など）がもたらされることになった。もって、新規採用職員には、良質な具体的経験への挑戦の場と省察の場を用意すること、そして、ある程度の業務経験を有する職員にとっては、「教える」という機会も備えた経験学習行動の諸要素（具体的経験、能動的実験、内省的観察、抽象的概念化）をバランスよく担えるようなトライアルが必要であることが導出された。

キーワード：地域理解、公務員としての「倫理」、経験学習、ピア・ラーニング、  
越境的な学び

### 1. はじめに

近時の地方自治体における求められる人材像の変化を見るに、地域社会の課題が複雑化し、その解決についての従来からの方法論がそのまま適用できない状況や、多様なステークホルダー（課題解決の主体）との調整が発生する状況においては、一まさしく昨今のVUCA（VUCAとは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を取った造語）の時代<sup>1)</sup>にあっては、異分野との協働を可能にするためのコミュニケーション能力や課題解決能力（政策形成能力）が求められているといえる（齊藤・辻・中原 2017）。

ここに、いくつかの自治体では、そういった変化に対応すべく、個々の自治体職員のパフォーマンスを上げ、職員の主体性をより促すとともに、専門性の向上にも取り組むような人材育成の

試行がなされてきている。それらは、従来型の座学中心の「職場外研修 (Off the Job Training) <以下 Off-JT と呼称> や、実務における上司・先輩が部下・後輩を指導する「職場研修 (On the Job Training)」 <以下, OJT と呼称> とは違つかちで、経験を積ませて、トライ・アンド・エラーのもとスキルを磨いていくように、より実践に近づけた環境のなか、地域社会の具体的な課題解決に取り組むスタイルのプログラムで展開されている。ただ、こういった研修を行えば、自治体職員の人材育成にとって有意義なものになるのかや、研修の効果がどういったメカニズムで獲得されたのかという研究蓄積は十分ではない (齊藤・辻・中原 2017)。

そこで、本論では、大阪府八尾市<sup>2)</sup>における、自律した職員の育成を目指して、新規採用職員等を対象に行われた、地域に長期間出向き、さまざまな活動に関わるスタイルの研修事例について取り上げ考察を行っていく<sup>3)</sup>。地域課題が複雑さを増す中で、こうした実践的な学び (研修) の成果が期待されるところだが、そこに参加した職員にもたらされた効果について、職員の「学習」「変容」という観点からひとまずは上記問いに対する答えを用意してみたい<sup>4)</sup>。

## 2. 実践的な学びをデザインする理論的背景—そもそも学びはどこから得られるのか?—

まず本章では、八尾市事例の考察に入る前に、実践的な学びをデザインする理論的背景について、先行研究を踏まえた整理をしておく。

一般的に学習の理論としては、大きく、「自学 (Self Training)」、 「職場外研修 (Off-JT)」、 「職場研修 (OJT)」 の三位一体構造を挙げることができる。すなわち、自己学習、仕事を離れた場での研修ならびに職務を通じた学びというものだ。そして、これらのうち、「ロミンガーの仮説」によると、「個人にとって意味のある学習とは何か」という問いに対して、「職業上の経験や、仕事上の問題解決が 70%」を占め、一方で「公式の研修は 10%」でしかないことが指摘されている (Lombardo & Eichinger 2010)。

また、太田 (2013) は、「教えられるより自分で身につけることが必要」で、「プロの社員にはとりわけ創造や問題解決のための『知恵』が重要であり、それは主に良質な実務経験によって磨かれる」と述べており、「自学」に加え、先の Lombardo & Eichinger (2010) の考察と同じく、「実務経験」の重要性を訴えている。

さらに、Broad & Newstrom (1992) の研究成果からは、従業員のパフォーマンスを変革し、向上させるためのトレーニングを平均してみると、トレーニングで学習したことの 10-20%しか業務に活かされていないとも示されているように、Off-JT はほとんど効を奏していないことも確認されている。

なるほど、学習とは、結局のところ、知識や情報・原理を単に自分の頭の中に閉じ込めていけばよいのではなく、新しい出来事や事物・人との出会いを通じて、自分のものの見方や考え方が揺さぶられ、修正され、新たな意味世界や認知的枠組みが作られていく「他者や状況との間に開かれた知の営み」であることが、これらからも理解できるのである (丸野・松尾 2008)。

### 3. 地域志向型研修プログラムを通じた自治体職員の学びと変容

ここからは、大阪府八尾市における「2018年度八尾市新規採用職員・スチュワード<sup>5)</sup>合同研修」について取り上げ、地域に長期間（1年間）出向き、さまざまな活動に関わる中で、どういった学びと変容が、参加職員に訪れたのかについて考察しておく。

#### (1) 新規採用職員・スチュワード合同研修の概要

当該研修の受講人数と期間については、新規採用職員およびスチュワードが各38名、合計76名であり、2018年4月から2019年3月までの1年間にわたり実施された。

研修のねらいとして共通テーマは、「八尾の人、まちを知る」であり、具体的には、八尾市の求める職員像の一つである「行動する職員」、すなわち「生活者の視点を意識し、市民ニーズや社会環境の変化を感じ取る職員、『人』の動きやつながりを大切にできる職員」の育成を目的としていた。

研修内容については、地域で行われる様々な取り組み（祭り・イベントにおける企画運営への参画、各校区における話し合いの場への参加など）を通じ、そこに住む人々の様子や職員との関わりを現場で見聞きし、身をもって体験<sup>6)</sup>することで、今後の業務遂行における「生活者視点の行政とは何か」を追究することが目指された。そして、一中学校区あたり2-3名の新規採用職員・スチュワードペアが割り当てられ、全15中学校区にまたがるように編成された。実際は、必ずしも地域イベントへの参加に限定することなく、地域活動に取り組む方へのインタビュー等も研修活動の一環とされた。

年間のスケジュールとしては、4月に人事課の研修オリエンテーション、5月に筆者の課題解決（政策形成）に関する基調講演、6-12月を具体的な活動期間とし、途中の9月で中間報告、翌年の2月に最終報告が各中学校区ユニットより行われた（筆者より中間報告時にアドバイス、2月にはコメントが述べられた）。

研修後のふりかえりに関しては、2019年2月に行われた最終報告会終了後、3月末を目途に上記受講生から提出された。なお、以下の考察については、このふりかえり内容<sup>7)</sup>（八尾市人材育成室作成資料：後掲参照）を基に行うものであり、まずは、設問ごとに、それぞれの特徴を描き出しておくことにする。

#### (2) 新規採用職員・スチュワード合同研修の成果に関する考察

##### ①設問1（合同研修の取り組みについて、今回の研修の成果や考えたこと、印象に残ったことを記入してください）について

まず、新規採用職員の回答から見ておくと、「地域」というキーワードが含まれた気づきが、19件中、10件となっていた。本研修は地域に出向くスタイルであったため、当たり前ともいえ

るが、その内容をみておくと、「地域理解」「地域と関わったことでの変化」が主に窺われていた。

【地域そのものの理解（認識）】（以下、下線部は筆者）

- 地域に参加する前に思っていたことは実際と異なっていた。 何事も知識だけでなく自分の目で見て考えなくてはいけないと思った。
- 地域のイベントや講座に参加し、交流や歴史も知ることができた。
- 地域によってさまざまな課題、解決があると知った。 普段の業務では見えないものが見えたような気がする。

【地域と関わったことでの変化】（以下、下線部は筆者）

- 地域に参加する前に思っていたことは実際と異なっていた。何事も知識だけでなく自分の目で見て考えなくてはいけないと思った<再掲>。
- 地域に出ると市役所への意見を聞くことが多かった。こういう機会は貴重だと思う。
- 研修の取り組みでは防災・健康・福祉・地域独自の課題とあり、各地域間の情報共有、共同での課題解決も重要になる。
- 地域の特徴を捉えてその地域にあった関わりを行っていくことが大切である。
- 地域によってさまざまな課題、解決があると知った。普段の業務では見えないものが見えたような気がする<再掲>。
- 5月時点では意見を述べることもできなかったが、地域の方やスチュワードと交流することで自ら動くようになった。
- 地域のイベントも前年度と同じではなく毎年変えているとのこと、改善する姿勢を見習いたい。

次に同じく設問1より、「でき（る、た）」を用いた気づき内容が、19件中、8件に見られていた。「何が」「できるようになった」のか、それぞれの変容を確認しておくと、次のような特徴を抽出することができた（以下の〔 〕は可能態を用いてはいないが、「学ぶ（んだ）」が含まれている気づきとして整理した内容）。

【公務員としての知識獲得】

- 他市の施策についても知ることができた。
- 地域のイベントや講座に参加し、交流や歴史も知ることができた。

【課題解決能力の向上】

- 状況や環境は自分で考え、積極的に行動することでより良いものにできる可能性があると感じた。自班については、講師の講評をいただき課題を発見できた。

〔・実現可能な目標を考えることが大切だと学んだ。〕

【コミュニケーション能力の向上】

- 聞く人の立場に立ち発表方法を考えて実施できた。
- 5月時点では意見を述べることもできなかったが、地域の方やスチュワードと交流することで

自ら動くようになった。

- ・他の班の発表では、今後の業務に役立てていける様々な取り組みや発表方法があり、自分の中に取り入れることができたと思う。

【公務員としての姿勢（倫理）】

- ・住民が自立して力を発揮できるよう背中を押せる存在である必要があることを学んだ。

[・公務員として働くうえで心構えや住民との接し方を学ぶ機会になった.]

【その他】

- ・地域と行政に溝はなく暖かく迎えていただき、積極的に活動に参加できた。

さて、ここからは、同じ設問1について、新規採用職員回答と比較するかたちで、スチュワードのそれについてもみておくと、やはり「地域」というキーワードは頻出となっており（全10件中、7件）、「地域理解」「地域と関わったことでの変化」が主に見られていることは、新規採用職員の回答傾向に同じであった。

【地域そのものの理解（認識）】（以下、下線部は筆者）

- ・地域イベントに参加する本研修はとても印象に残り、より深く八尾市のことを知る機会になった。
- ・地域には八尾市を支える様々な団体があることを知った。
- ・地域のことを知ることができたということはもちろん、職員や大学生等、人脈を広げることができ、これからの市職員としての業務遂行にあたり収穫になった。
- ・発表では、地域によって特色や課題が大きく異なることを知ることができ、地域活動に参加する出張所業務に大変興味を持つことができた。

【地域と関わったことでの変化】（以下、下線部は筆者）

- ・発表では、地域によって特色や課題が大きく異なることを知ることができ、地域活動に参加する出張所業務に大変興味を持つことができた<再掲>。
- ・地域拠点職員の立ち位置が印象に残った。地域住民の活動を尊重し、適切な距離感を保っていた。距離が近すぎても遠すぎても地域力は育たないと学んだ。
- ・地域の方にすぐに受け入れていただけた。温かさや優しさを感じた。自治体職員としての在り方など多く考えさせられた。今回の研修で学んだ「市民視点」での支援は、職員としての初心であると思うので忘れずに励んでいきたい。
- ・地域のことを知ることができたということはもちろん、職員や大学生等、人脈を広げることができ、これからの市職員としての業務遂行にあたり収穫になった<再掲>。

【地域住民における行政の理解】

- ・地域イベントを通じて、自身の業務を市民に知ってもらえるよい機会になった。

なお、「でき（る、た）」「学ぶ（んだ）」を含む、当該設問でのスチュワード回答は、新規採用職員に比して言及は少ない。いずれも再掲となるが、「地域と関わったことでの変化」として次の内容が窺われていた。

- ・発表では、地域によって特色や課題が大きく異なることを知ることができ、地域活動に参加する出張所業務に大変興味を持つことができた。
- ・地域のことを知ることができたということはもちろん、職員や大学生等、人脈を広げることができ【能動的実験：筆者補足】、これからの市職員としての業務遂行にあたり収穫になった。
- ・地域拠点職員の立ち位置が印象に残った。地域住民の活動を尊重し、適切な距離感を保っていた。距離が近すぎても遠すぎても地域力は育たないと学んだ【内省的観察・抽象的概念化：筆者補足】。
- ・地域の方にすぐに受け入れていただけた。温かさや優しさを感じた。自治体職員としての在り方など多く考えさせられた。今回の研修で学んだ「市民視点」での支援は、職員としての初心であると思う【内省的観察：筆者補足】ので忘れずに励んでいきたい。

ただ、これらからは、「組織人としての視点」「庁内他業務関心への拡大」「公務員としての姿勢（倫理）の醸成」などが観察されており、少ない数の気づきながらも特筆すべきこと<sup>8)</sup>であった。

②設問2（スチュワード、若しくは新規採用職員について、研修を通して、お互いのコミュニケーションや研修の進め方など、気づいたことや、印象に残ったこと、反省点などを記入してください）について

当該回答については、全般的傾向として、新規採用職員、スチュワードとも、それぞれの関わりへの言及が多いかたちとなっている。

たとえば、新規採用職員からは、「スチュワード」というキーワードが含まれたものとして、

- ・新規採用職員で取組をしてスチュワードに情報共有できていないことがあった。情報共有の大切さに気付いた。
- ・作業量の振り分けに苦労した。もっとスチュワードの意見を聞いて進めていった方がよかったのかもしれない。

といった気づきが提示され、自らの課題として、「情報共有」「アドバイスを仰ぐ」といったことがうまくいかなかったと述べられていた。

また、“スチュワード”は含まれていないものの、関係性に基づく言及があったものとして、プラス面の評価は、

- ・異なっているそれぞれの考え方ややり方を取り入れながら、研修を進めるのは難しい面があった。が、完成したものは一人で行っていたよりも素晴らしいものになっていると実感することができた。
- ・報告書の書き方、文章校正、出張所との交渉等、勉強になった。
- ・信頼関係が深まったので研修に参加できてよかった。
- ・個々で資料を作成し、会うまでに考えをまとめ、役割分担をしていたことがよかったと思う。

の4件が挙げられていた。これらは、「組織人としてのチームワーク・信頼関係の構築の重要性」

を強調するものであったり、「組織人としての基本的能力の向上」を指摘する内容であった<sup>9)</sup>。

一方で、課題とされたものは、

- ・目標や締め切りの可視化がチームで動くうえで重要だと学んだ。言葉の捉え違い、認識のズレの解消と予防は今後の課題になる。

という1件のみであったが、前記の課題とあわせると、総じて「チームでの情報共有」いわゆる「報告・連絡・相談（ほうれんそう）」といったものの重要性が指摘されていたといえる。

次に同じく、スチュワード回答における「新規採用職員」への言及を見ておこう。直接的な内容としては、

- ・スチュワードが中心となって前半に進めていたことを反省し、後半はスケジュール管理を中心にサポートすることに徹した。結果、新規採用職員の負担は増えたように思うが、最終的に彼ら自身の考えや、今出せる能力の中で最も納得のいく内容で報告書を完成し、発表できたのではないかと考える。
- ・最初はスチュワードが主体となって話し合いを進めていたが、徐々に新規採用職員がアイデアを伝えることが増え、最終的には、新規採用職員が中心となって課題解決を導き出した。
- ・地域の方との接し方に気を遣うあまり、新規採用職員へのフォローが足りなかった。
- ・新規採用職員との関係を構築しコミュニケーションを図るため、初期段階では互いの考えを理解するための時間や労力を割くことが大事だと思った。

という4件が挙げられていた。これらからは、スチュワードのファシリテーション的機能が発揮できたことを評価する内容が2件、信頼関係の構築に初期段階でしっかりとしたコミュニケーションを取る必要があると述べたものが1件、フォローが足りないことを課題としたものが1件というように理解できた。

なお、「新規採用職員」というキーワードはないものの、関係性に基づく言及が窺われたものとしては、

- ・同じ行事に参加しても、メンバーそれぞれの受け取り方が異なり、その意見・感想を出しあえたことがよかった。
- ・自発的に取り組んでもらいたいと考えて接していたが、どこまで見守ってよいかどこから声をかける必要があるか、悩みつづけた1年だった。互いの意図を伝え合う方法にも課題が残った。今後も継続的に最良の方法を模索していきたい。
- ・イベントに関係する部署との調整、参加して催しの手伝いをする、報告書やパワーポイントの作成など、様々な能力を求められる場面が多かった。そのため「適材適所」を意識させられる場面が多く個々の個性に合わせ、役割を与えることの大切さに気付いた。
- ・今後もスチュワードとして関わり、互いに成長していきたい。

という4件が示されていた。

このように、スチュワードの対新規採用職員を中心とする関係性の気づきをまとめておくと、スチュワードをしてのコーディネーター・ファシリテーター性の成長を認めるものが4件、コ

コミュニケーション・情報共有の課題や難しさを取り上げたものが3件、その他今後へ向けられたものが1件であった。新規採用職員の回答結果と合わせても、チームでの情報共有・コミュニケーションが本研修を終えてもなお残る課題であったことが看取されていた。

③設問3（研修を通じての意見、スチュワード制度自体の趣旨も含めて、取り組みを進める中で達成できたこと、よかった点、反省点など、自由に記入してください）について

新規採用職員の回答から見ておくと、ここでもやはり、スチュワードに対する言及が見て取れる。

たとえば、

- アンケート調査を実施させるために、スチュワードが速やかに関係団体に調整や交渉を進める様子を見て見習いたいと思った。また、そうした交渉の際に、同期をはじめとした横のつながりを通して話をスムーズに進めていたため、今回の研修で得た関係を今後とも大切にしていきたいと思った。
- スチュワードとグループを組むことで同じ目標に向かい、達成し、仲間意識を持つことができた<sup>10)</sup>。
- スチュワードの先輩がいることはすごく心強い。相談できる関係を生み出せた研修を受けられたことはよかった。

というように、スチュワードの存在から多くの学びを得たことは間違いなかった（3/14件）。

また、「何ができ、できなかったのか」についても、果たされたものとして、

- 話し合いをする時間を多く持つことができた。その中で、いろいろな気づきがあり充実したものになった<sup>11)</sup>。
- スチュワードとグループを組むことで同じ目標に向かい、達成し、仲間意識を持つことができた<再掲>。
- 自分の得意、不得意を知ることができた<sup>12)</sup>。
- スチュワードの先輩がいることはすごく心強い。相談できる関係を生み出せた研修を受けられたことはよかった<再掲>。

というように、スチュワードを含むメンバーとの話し合いを経て、仲間意識や相談できる関係が生み出されたことが確認されている。新規採用職員自身の棚卸もできたようだ。

一方で、果たされなかったこととしては、

- スケジュール管理ができていなかった。
- 実働要員として参加したので地域の方と話ができなくて、実態を理解できなかった。実際に地域を歩いてみたりすることでより理解できるのかなと思った<sup>13)</sup>。

の二点が挙げられていた。

さて、これらの新規採用職員回答との比較から、スチュワードの同設問回答で顕著なことは、「業務」という用語を使った気づきが非常に多かったことである（7/21件）。

つまり、日頃の業務の限界を乗り越えられた、あるいは日頃の業務に応用できるといった回答がいくつかあったのである。

たとえば、

- ・ スチュワードにとっては、新規採用職員への指導やコミュニケーション、出張所との調整など新たに自身の課題を発見し、日頃の業務への工夫を図ることができた1年だった。
- ・ 日ごろの業務とは全く異なる研修を行うことができたので、新規採用職員の新たな一面を発見することができた<sup>14)</sup>。
- ・ テーマを業務に関連させるものにする、地域を知るだけでなく業務に繋げることができるが、業務に関連しないものにする、視野が広がり長期的にみると市職員としてスキルアップでき、新規採用職員・スチュワードの交流の機会になったのではないかと思う。

というような内容にも明らかであった。

ただ、今回の研修は、本来“業務”への負荷を相当にもたらしたことも事実であり、批判的な回答も多かった。

具体的には、

- ・ 新規採用職員が業務内外で研修のための作業をすることや、休日出勤をして平日振り替え休日にするにより業務経験を失ってしまい、また、他の職員へのしわ寄せが起こることを今後考えてほしい。
- ・ 研修取扱（当事者のみの参加・打ち合わせは業務外として扱う）等、どのように整理すればよいか苦慮した。
- ・ 今回かなり時間外作業が発生した。1年間で1つの研究論文を作り上げるくらいの労力が必要だった。今後、本来の業務において「一人前になる」ミッションがおろそかにならないよう気を付けたい。
- ・ 自分の業務も把握していない新規採用職員が、地域課題を見出し解決策を出すというのは困難である。

というように、新規採用職員をして、大切なことは本来業務で一人前になることで、今回の研修遂行が目的ではなかったはずという指摘である。職場での指導役として置かれたものがスチュワードである以上、こういった懸念が表明されたことは当然であっただろう。ただ、今後へ向けでは、こういった研修コストに配慮しながらも、「従来型OJT」に留まることなく、当該研修に見られたような「相互作用型のOJT」へと昇華させていく視点も欠かしてはならないのである<sup>15)</sup>。

なお、本研修の意義として、地域からの学び、気づきも、ここでは多く挙げられていた。それらはたとえば、

- ・ 地域のイベントを開催する意味、関係する部署の多さ、その苦勞を知れたことが何よりの成果だった。
- ・ 地域の方の笑顔が見られたこと、八尾市の職員として誇らしい気持ちになった。

- ・地域の声を聴いたり、一緒に取り組む難しさとともにやりがいを感じた。
- ・地域に赴き触れ合うことは大事なことなので、研修だけでなく市全体として地域との触れ合いに注力したほうがよい<sup>16)</sup>。

というものであった。

### (3) 小括

ここまでの考察内容を受けて、当該研修プログラムによって、新規採用職員およびスチュワードにもたらされた成果をまとめておくと、表1のように整理することができる。

表1 2018年度八尾市新規採用職員・スチュワード合同研修による成果

	新規採用職員	スチュワード
設問1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域そのものの理解（認識）</li> <li>・地域と関わったことでの自身の変容</li> <li>・公務員としての知識獲得、公務員倫理（姿勢）の涵養</li> <li>・課題解決能力、コミュニケーション能力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域そのものの理解（認識）</li> <li>・地域と関わったことでの自身の変容</li> <li>・組織人としての視点、庁内他業務への関心の惹起</li> <li>・公務員倫理（姿勢）の獲得</li> </ul>
設問2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報共有、コミュニケーションにかかる課題の認識</li> <li>・組織人としてのチームワークおよび信頼関係の醸成</li> <li>・組織人としての基本的能力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報共有、コミュニケーションにかかる課題の認識</li> <li>・コーディネーター、ファシリテーターとしての成長（コーディネーター・ファシリテーター性の発現）</li> </ul>
設問3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スチュワードを含む研修メンバーとの話し合いから、仲間意識および相談できる関係の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日常業務の限界を突破、あるいは日常業務への応用の確認</li> <li>・地域からの学びの確認</li> </ul>

出所：筆者作成による

両者に共通して看取できたことは、設問1より、「地域そのものの理解（認識）」「地域と関わったことでの自身の変容」「公務員倫理<sup>17)</sup>（姿勢）の獲得」であり、設問2からは、「情報共有、コミュニケーションにかかる課題の認識」であった。そして、設問3では、業務経験の浅い新規採用職員をして、ベースとなる人間関係の創出が果たされたこと、ある程度の業務経験を積んだスチュワードにおいては、研修成果を日常業務に架橋していくような視点を確認することができた<sup>18)</sup>のである。

### (4) 「地域」との関わりにおける職員の変容

今一度、ここでは、「新規採用職員」「スチュワード」の回答から、地域志向型研修プログラムを通じた参加職員の能力等形成についての様相を浮き彫りにしておきたい。

まずは前者から、単語出現頻度の最上位名詞である「地域」（そしてそれと同義で用いられる「住民」）に、同じく動詞としてよく出されてきた上位の「できる」「思う」「学ぶ」「知る」（表2・図1参照）が含まれる（あるいは関連する）気づき内容について、整理しておく。



①【地域（住民）×学ぶ】

- ・公務員として働くうえで心の構えや住民との接し方を学ぶ機会になった。
- ・住民が自立して力を発揮できるよう背中を押せる存在である必要があることを学んだ。
- ・地域の特徴を捉えてその地域にあった関わりを行っていくことが大切である。

これらからは、(3) 小括で整理したように、公務員としての姿勢や本質に関わる気づきを抽出することができている。

②【地域（住民）×思う】

- ・地域に参加する前に思っていたことは実際と異なっていた。何事も知識だけでなく自分の目で見て考えなくてはいけないと思った。
- ・地域のイベントも前年度と同じではなく毎年変えているとのこと、改善する姿勢を見習いたい。

前者については、実質「学び」としての把握が可能なものであり、後者については、PDCAサイクルを回すように、仕事（本来業務）への応用として学習したことが見て取れている。

③【地域（住民）×知る】

- ・地域のイベントが試行錯誤しながら企画されていたことを知った。  
この気づきも、前記②と同じように把握できるものであった。
- ・地域によってさまざまな課題、解決があると知った。普段の業務では見えないものが見えたような気がする(\*)。

④【地域（住民）×できる】

- ・地域のイベントや講座に参加し、交流や歴史も知ることができた(\*)。
- ・地域に出ると市役所への意見を聞くことが多かった。こういう機会は貴重だと思う(\*)。
- ・地域と行政に溝はなく暖かく迎えていただき、積極的に活動に参加できた(\*\*)。
- ・5月時点では意見を述べることもできなかったが、地域の方やスチュワードと交流することで自ら動くようになった(\*\*)。

上記3件の(\*)群については、仕事として「地域志向で行く」ことの大切さを知ったというものであった。机上では決して把握できなかったことを、地域と交流することで果たされたと評価する内容であった。これらは、言うまでもなく、「公務員としての学び」をもたらし、「公務員としての姿勢や倫理」を作り出すものでもあったといえる。

また、他2件の(\*\*)群は、地域住民などにきっかけをもらい研修生(職員)自身が活性化したこと、できなかったことができるようになったことが垣間見えているものであった。

なるほど、ここまで、新規採用職員、全43件の気づき中、11件が地域とのインタラクションを高評価し、それによって自身の学びなどがあったとする内容であった。

一方で、以下⑤と⑥のような2件が、課題として挙げられていたことを合わせて読み解くと、地域に出るといことはすなわち、住民との対話や傾聴を愉しむことであり、それなかりせば、得られるものはほとんどないということがいえるのであった<sup>19)</sup>。

⑤【地域（住民）×できる／できなかった】

- ・参加して楽しむことはできたが、「もっと住民の声を聴く」という意識を持って関わっていったらもっとよかったと思う。

⑥【地域（住民）×できなかった】

- ・実働要員として参加したので地域の方と話ができなくて、実態を理解できなかった。実際に地域を歩いてみたりすることでより理解できるのかなと思った。

続いて、スチュワード回答の特徴を、全体（41件）の気づきから、頻出の名詞・動詞（表3・図2参照）をクロスしたもので整理しておく〈関連14件〉。

⑦【地域（住民、出張所）×できた】

- ・発表では、地域によって特色や課題が大きく異なることを知ることができ、地域活動に参加する出張所業務に大変興味を持つことができた。
- ・市職員が市民の声を聴き、どのように施策に反映させるかを考える機会となった。
- ・地域イベントを通じて、自身の業務を市民に知ってもらえるよい機会になった。
- ・地域のことを知ることができたということはもちろん、職員や大学生等、人脈を広げることができ、これからの市職員としての業務遂行にあたり収穫になった。
- ・地域の方の笑顔が見られたこと、八尾市の職員として誇らしい気持ちになった<sup>20)</sup>。

⑧【新規採用職員・出張所×できた】

- ・スチュワードにとっては、新規採用職員への指導やコミュニケーション、出張所との調整など新たに自身の課題を発見し、日頃の業務への工夫を図ることができた1年だった。

⑨【地域（住民、拠点職員）×学ぶ】

- ・地域拠点職員の立ち位置が印象に残った。地域住民の活動を尊重し、適切な距離感を保っていた。距離が近すぎても遠すぎても地域力は育たないと学んだ。

これら3つの区分（⑦⑧⑨）からは、ひろく、職員として今後の業務展開に思いを馳せている様子が観察されている。前述の（3）小括においても指摘したように、スチュワードの視点は、研修の気づきを本来の職務に繋いでいくことにあり、ここが新規採用職員との違いであった。

⑩【地域（新規採用職員）×できなかった】

- ・自分の業務も把握していない新規採用職員が、地域課題を見出し解決策を出すというのは困難である。が、地域に赴き触れ合うことは大事なことなので、研修だけでなく市全体として地域との触れ合いに注力したほうがよい。
- ・地域へ出ることがメインであったため、本研修の良さを活かしきれなかったと感じる。  
一方で、新規採用職員にとって、今回の研修趣旨は過大であったとする、あるいは、出ていくだけで課題解決まで至らなかったと想定される評価が二件あったが、これとて、地域を志向するプログラムの必要性まで否定されたものとは捉えられない。

⑪【地域（市民，職員）×感じる，考える，思う】

- ・地域の方にすぐに受け入れていただけた。温かさや優しさを感じた。自治体職員としての在り方など多く考えさせられた。今回の研修で学んだ「市民視点」での支援は、職員としての初心であると思うので忘れずに励んでいきたい<sup>21)</sup>。
- ・地域の声を聴いたり、一緒に取り組む難しさとともにやりがいを感じた。

⑫【地域×知る】

- ・地域イベントに参加する本研修はとても印象に残り、より深く八尾市のことを知る機会になった。
- ・地域には八尾市を支える様々な団体があることを知った。
- ・地域のイベントを開催する意味、関係する部署の多さ、その苦勞を知れたことが何よりの成果だった。

これら2つの区分（⑪⑫）からは、地域活動に関連する資源を知り、そのことで、職員としてのやりがいやあり方まで思いを抱いた様子が窺えている。

#### 4. おわりに

あらためて、本研修のねらいを挙げておくと、「生活者の視点を意識し、市民ニーズや社会環境の変化を感じ取る職員、『人』の動きやつながりを大切にできる職員」の育成とあり、いわゆる「コンセプチュアルスキル」の獲得も視野に置いていたことが理解できている。「コンセプチュアルスキルとは、広い視野（広い視野で組織全体の現状や社会情勢等も考慮すること／全体を見渡して物事を進めて行くこと）と、常識的な視点（常に常識的な視点に立つこと／物事をまずは一般的な目線でみること）を指し、状況の変化を捉え、世のなかの動きを理解するために必要な能力<sup>22)</sup>とされているが、本論の考察結果から、それらを直接的に確認はできない。

しかしながら、楠見（2014：14）が、「個人の熟達化を促し、組織の能力を高めるには、組織は、初心者に、最初の10年間で、質の高い経験への挑戦と省察の場を用意することが重要」と

し、「適切なフィードバックとクリティカル・コミュニティ」の必要性を指摘したように、今回事例として取り上げた、八尾市の「新規採用職員・スチュワード合同研修」は、地域での様々な関わりや経験・体験を通じ、それらを具現化したものとして考えられるのである。

なお、一般財団法人地方自治研究機構（2017：3）によると、「地域担当職員制度の導入により、庁内の職場を飛び出したOJTとして職員の新たな能力形成に貢献するとともに、自治体職員としてのやりがいやモチベーションの向上につながっている」ことが指摘されており、八尾市当該研修による職員変容（学び）の妥当性を傍証する結果も窺われている。

中塚（2022：263-264）は「人を育てるには環境が重要であり、「環境が悪いと育つものも育たない」と説くが、今回の八尾市事例に見られたように、地域に触れ、活動し、省察する研修プログラムによって、参加の行政職員が生まれていったことに相違はない。今後へ向けては、「地域に関わる主体が自律的につながり、相互に連携しながら人を育てていくように、自治体組織内部に閉じられた公務員養成ではなく、地域に開かれたその意味での「地域公共人材」としての職員育成を、住民や各種地域団体との交流・ネットワークの中でシステマティックに志向していかなければならない。今回のトライアルは、その方向性と可能性を一つ示したのものと評価できよう。

#### 注

- 1) 「VUCA時代の自治体政策と組織」を特集した、『月刊ガバナンス』（ぎょうせい、NO. 253、2022年5月号、14-37頁）も読みたい。
- 2) 八尾市は、大阪市の東側に隣接しており、2022年5月1日現在の人口が262,696人を数える中核市となっている。筆者は現在、当市のまちづくりアドバイザーを務めている。
- 3) こういった問題関心は、窪田（2020）や牧瀬（2020）のそれに通底するものがある。すなわち、研修と実務を架橋することで、それまで得られなかった能力等の獲得を目指そうというものである。
- 4) 無論、当該ケースは、単一の事例研究ということになり、Yin（2008）による①十分に定式化された理論をテストする上で重要なケース、②極端あるいはユニークなケース、③代表的、典型的なケース、④新事実のケース、⑤長期に渡るケースを十分に踏まえたものとは言い切れない。よって、今後へ向けては、数は少ないが他自治体での類似事例（神奈川県鎌倉市における協働型の政策形成能力向上の取り組み等）および違う年次で行われた八尾市の同研修との比較を行うことや、また、今回の研修受講生の追跡調査などを行うことで、単一事例研究の弱さを補っていく必要がある。
- 5) スチュワード制度については、初任時研修員制度ともいい、先輩職員がスチュワードとして新規採用職員について1年間、指導・助言を行うものである。スチュワードの支援によって、新規採用職員が職場生活に円滑に溶け込むことができ、プライベートな面での相談だけでなく、仕事上の指導や共同研究を通じて、共に成長することが目指されている（『広域研究活動報告書 自治体職員とキャリアデザイン』[http://www.masse.or.jp/ikkrwebBrowse/material/files/sien17\\_02.pdf](http://www.masse.or.jp/ikkrwebBrowse/material/files/sien17_02.pdf) <2022年4月25日閲覧>）。
- 6) 中原（2021a: 186）は、越境学習を、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」、「仕事内容に関連した勉強会や研究会など、組織を越えて開催されている学びの場に参加しつつ、学習することをさすもの」と定義しているが、本事例も前段の趣旨を踏まえたものであり、「越境学習的な研修プログラム」として位置づけられるだろう。
- 7) 76名の研修生から寄せられた三つの設問に対する振り返り内容（気づき）は、新規採用職員42件、

スチュワード41件の合計83件であったところからも理解できるように、全員が回答していなかったことは申し添えておく。

- 8) スチュワードの設問1における気づきからは、筆者補足で付けたような「能動の実験」「内省的観察」「抽象的概念化」というものが窺われていた。中原(2021a: 117)によると、上司による業務経験付与行動と部下の能力形成の研究から、「社会人経験が浅い頃は具体的経験を積むことがまず重要である」ということが指摘され、一方で、「社会人経験がある程度の段階に入ってくると、今度は経験学習行動の諸要素(具体的経験、能動の実験、内省的観察、抽象的概念化)をバランスよく担っていくことが、重要である」と提起されていた。
- 9) 本研修の成果からも、「ピア・ラーニング」の要素を抽出することができている。伊藤・中谷(2013:2)によると、「ピア・ラーニングとは、同じような立場の仲間(ピア)とともに支え合いながら、ともにかかわりをもちながら、知識やスキルを身につけていくこと」とされていた。
- 10) 牧瀬(2020: 42)も、チームを組んで「数か月間つづく研修のメリット」として、「チーム員同士の切磋琢磨が経験できる点」を指摘していた。
- 11) 注9)に同じ。また、鬼頭(2016: 115)も、「職員が自律的に学習する『自律型のOJT』」を提示しており、その要素を、この気づきからは窺うことができている。
- 12) 注11)の鬼頭の提示に同じ。
- 13) この点については、研修生を受け入れる地域側の問題として、今後へ向けて改善していくべきことであろう。また、研修主催者としても、目的共有をきちんと図ることは当然欠かせない。
- 14) この気づきからは、「アンラーニング」的なもの(自分自身を揺さぶる、見つめ直すプロセスを大切にすること)を看取することができる。脱予定調和的なプロセスが、越境する地域志向型の当該プログラムによってもたらされたといえよう(長岡(2021)などを参照のこと)。
- 15) この点については、鬼頭(2016: 115)の「職員と他者との相互作用を通して学習する『相互作用型のOJT』」という定義や、中原(2021b: 158)を参照のこと。後者においては、「イノベーションの源泉」として、「他の分野の人々と出会い、対話し、彼らの直感や偏見、洞察とまじりあう機会が重要」ということが指摘されている。ともかく、研修コストはコストとして引き受け、それを上回る機会を創出しているものとして、当該研修のようなプログラムを組織的に位置付けていかなければならない。
- 16) 新規採用職員やスチュワード職員に留まらず、市職員全体として地域に出向き、地域のことを知る機会を増やすことは、牧瀬(2020: 44)が指摘するように、「自分たちの自治体に誇りや愛着心など持つように」も仕向けていくのである。
- 17) この「倫理」については、林(2013: 180-181)の述べるように、「自治体職員の思考の重要な要素として示され・・・住民の常識を基点とする平衡感覚であり思考や行動の底流をなすものと言え」、また、その「思考の根源に『住民の幸せがあるのか』という問いがあり、それを思いめぐらし、解をみつけていくことができるかということ」(同: 236)として定義されるものである。八尾市職員としての原点が培われた経験でもあったのである。
- 18) 注8)の提起に同じ。
- 19) 佐伯(2014)は、学んだり新しいものを創り出したりする動機の根源に、イヴァン・イリイチの言う、コンヴィヴィアリティ＝「共愉(共に楽しみあう)」的学習共同体があると指摘しているが、「コミュニティを変革する学び」は「他者と共にある学び」へと結びつけられていくことにもなる。この点については、藤澤理恵「変化の時代における『学び』の理論」(2019/10/10) <<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/feature/0000000794/?theme=hrdepartment>: 2022年5月25日確認>を参照のこと。
- 20) 注16)の牧瀬の指摘に同じ。
- 21) 注14)の示唆に同じ。この気づきからもアンラーニング的内容を確認することができる。
- 22) この点については、齊藤・辻・中原(2017: 848)の注4)および松尾(2011)を参照のこと。

## 参考文献

- 一般財団法人地方自治研究機構「地域担当職員制度に関する調査研究」, 2017年.
- 伊藤崇達・中谷素之「序章 ピア・ラーニングとは」中谷素之・伊藤崇達編『ピア・ラーニング—学びあいの心理学—』, 金子書房, 2013年, 1-10頁.
- 太田肇『組織を強くする人材活用戦略』, 日本経済新聞社, 2013年.
- 齊藤光弘・辻和洋・中原淳「第33章 地方公共団体の人材開発」中原淳『人材開発研究大全』, 一般財団法人東京大学出版会, 2017年, 827-849頁.
- 佐伯胖「そもそも『学ぶ』とはどういうことか: 正統的周辺参加論の前と後」『組織科学』, 48(2), 2014年, 38-49頁.
- 鬼頭文隆「地方自治体職員研修におけるOJTに関する研究の課題」『職業とキャリアの教育学』, 21, 2016年, 109-120頁.
- 楠見孝「ホワイトカラーの熟達化を支える実践知の獲得」『組織科学』, 48(2), 2014年, 6-15頁.
- 窪田好男「地方公務員を対象とする研修機関における政策人材の育成」『關西大學法學論集』, 70巻2-3号, 2020年, 305-332頁.
- 長岡健『みんなのアンラーニング論 組織に縛られずに働く, 生きる, 学ぶ』, 翔泳社, 2021年.
- 中塚雅也「終章 地域再生と人材育成エコシステム」中塚雅也・山浦陽一編著『地域人材を育てる手法』, 一般社団法人農山漁村文化協会, 2022年, 246-264頁.
- 中原淳『経営学習論 増補新装版 人材育成を科学する』, 一般財団法人東京大学出版会, 2021年 a.
- 中原淳『職場学習論 新装版 仕事の学びを科学する』, 一般財団法人東京大学出版会, 2021年 b.
- 林奈生子『自治体職員の「専門性」概念—可視化による能力開発への展開—』, 公人の友社, 2013年.
- 牧瀬稔「地方自治体における政策思考を目指した研修(政策立案型自治体研修)の現状と可能性」『社会情報研究』, 第2巻1号, 2020年, 35-46頁.
- 松尾睦「公務員の経験学習と人材育成」『国民経済雑誌』, 204(5), 2011年, 31-41頁.
- 丸野俊一・松尾剛「第5章 対話を通じた教師の対話と学習」秋田喜代美・キャサリン・ルイス編著『授業の研究 教師の学習—レッスンスタディへのいざない』, 明石書店, 2008年, 68-97頁.
- Broad, M.L., & Newstrom, J.W. Transfer of training. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992.
- Lombardo, M.M., & Eichinger, R.W. The career architect: Development planner. Minneapolis, MN: Lominger., 2010.
- Yin, Robert. K. Case Study Research: Design and Methods 4th edition, Sage Publications, 2008.

【資料1】

平成30年度 新規採用職員・スチュワード合同研修 ふりかえり

新採

1. 合同研修の取り組みについて

今回の研修の成果や考えたこと、印象に残ったことを記入してください。

- ・公務員として働くうえでの心構えや住民との接し方を学ぶ機会になった。
- ・住民が自立して力を発揮できるよう背中を押せる存在である必要があることを学んだ。
- ・地域に参加する前に思っていたことは実際と異なっていた。何事も知識だけでなく自分の目で見て考えなくてはいけないと思った。
- ・地域と行政に溝はなく暖かく迎えていただき、積極的に活動に参加できた。
- ・地域の方に喜んでいただけたことが研修の成果であると感じる。
- ・状況や環境は自分で考え、積極的に行動することでより良いものにできる可能性があることを学んだ。
- ・実現可能な目標を考えることが大切だと学んだ。
- ・他市の施策についても知ることができた。
- ・地域のイベントや講座に参加し、交流や歴史も知ることができた。
- ・地域に出ると市役所への意見を聞くことが多かった。こういう機会は貴重だと思う。
- ・研修の取り組みでは防災・健康・福祉・地域独自の課題とあり、各地域間の情報共有、共同での課題解決も重要になる。
- ・地域の特徴を捉えてその地域にあった関わりを行っていくことが大切である。
- ・地域によってさまざまな課題、解決があると知った。普段の業務では見えないものが見えたような気がする。
- ・聞く人の立場に立ち発表方法を考えて実施できた。
- ・作業をする中で自分の得意、不得意部分を見極め、周りに頼ることも大切だと思う。
- ・5月時点では意見を述べることもできなかったが、地域の方やスチュワードと交流することで自ら動くようになった。
- ・意見交換、妥協する点の設定をするためには普段からのつながりが大切だと感じた。
- ・地域のイベントも前年度と同じではなく毎年変えているとのこと、改善する姿勢を見習いたい。
- ・他の班の発表では、今後の業務に役立てていける様々な取り組みや発表方法があり、自分の中に取り入れることができたと思う。自班については、講師の講評をいただき課題を発見できた。

## 2. スチュワード、若しくは新規採用職員について

研修を通して、お互いのコミュニケーションや研修の進め方など、気づいたことや、印象に残ったこと、反省点などを記入してください。

- ・異なっているそれぞれの考え方ややり方を取り入れながら、研修を進めるのは難しい面があった。が、完成したものは一人で行っていたよりも素晴らしいものになっていると実感することができた。
- ・自分の意見を十分出せなかったことを反省している。
- ・新規採用職員で取組をしてスチュワードに情報共有できていないことがあった。情報共有の大切さに気付いた。
- ・目標や締め切りの可視化がチームで動くうえで重要だと学んだ。言葉の捉え違い、認識のズレの解消と予防は今後の課題になる。
- ・報告時、取組の熱量がもっと伝わるような見せ方を工夫するべきだった。
- ・作業量の振り分けに苦労した。もっとスチュワードの意見を聞いて進めていった方がよかったのかもしれない。
- ・報告書の書き方、文章校正、出張所との交渉等、勉強になった。
- ・信頼関係が深まったので研修に参加できてよかった。
- ・個々で資料を作成し、会うまでに考えをまとめ、役割分担をしていたことがよかったと思う。
- ・時間に余裕をもった行動が重要であると気づいた。

## 3. 研修を通じての意見

スチュワード制度自体の趣旨も含めて、取り組みを進める中で達成できたこと、よかった点、反省点など、自由に記入してください。

- ・アンケート調査を実施させるために、スチュワードが速やかに関係団体に調整や交渉を進める様子を見て見習いたいと思った。また、そうした交渉の際に、同期をはじめとした横のつながりを通して話をスムーズに進めていたため、今回の研修で得た関係を今後とも大切にしていきたいと思った。
- ・話し合いをする時間を多く持つことができた。その中で、いろいろな気づきがあり充実したものになった。
- ・長期の研修においては、最初に目的や方向性を具体的に決めておくことが重要であると学んだ。
- ・取り組みを進めるうえでグループ内の改善意識が生まれた。
- ・スケジュール管理ができていなかった。

- 地域のイベントが試行錯誤しながら企画されていたことを知った。
- スチュワードとグループを組むことで同じ目標に向かい、達成し、仲間意識を持つことができた。
- 自分の得意、不得意を知ることができた。
- 参加して楽しむことはできたが、「もっと住民の声を聴く」という意識を持って関わっていけたらもっとよかったと思う。
- 原因を深く掘り下げ、実現の可能性まで考えた施策の提案まで至っていなかったことを反省する。
- 業務が忙しく負担に感じた。班内でも偏りがあった。
- スチュワードの先輩がいることはすごく心強い。相談できる関係を生み出せた研修を受けられたことはよかった。
- 担当地区によっては忙しさが異なり、ある程度平等である方がよいと思った。
- 実働要員として参加したので地域の方と話ができなくて、実態を理解できなかった。実際に地域を歩いてみたりすることでより理解できるのかなと思った。

出所：八尾市人材育成室作成（2019年3月）による

【資料2】

平成30年度 新規採用職員・スチュワード合同研修 ふりかえり

スチュワード

1. 合同研修の取り組みについて

今回の研修の成果や考えたこと、印象に残ったことを記入してください。

- ・地域イベントに参加する本研修はとても印象に残り、より深く八尾市のことを知る機会になった。
- ・地域イベントを通じて、自身の業務を市民に知ってもらえるよい機会になった。
- ・地域には八尾市を支える様々な団体があることを知った。
- ・発表では、地域によって特色や課題が大きく異なることを知ることができ、地域活動に参加する出張所業務に大変興味を持つことができた。
- ・地域拠点職員の立ち位置が印象に残った。地域住民の活動を尊重し、適切な距離感を保っていた。距離が近すぎても遠すぎても地域力は育たないと学んだ。
- ・報告書や発表など、他の人に研修での取り組み内容を伝える時、背景や根拠、最も重要だと感じる点等、自ら考えた上でまとめ上げることが必要であると痛感した。
- ・研修テーマが抽象的であったので形にすることが難しかった。
- ・地域の方にすぐに受け入れていただけた。温かさや優しさを感じた。自治体職員としての在り方など多く考えさせられた。今回の研修で学んだ「市民視点」での支援は、職員としての初心であると思うので忘れずに励んでいきたい。
- ・地域のことを知ることができたということはもちろん、職員や大学生等、人脈を広げることができ、これからの市職員としての業務遂行にあたり収穫になった。
- ・専門職の担当が多い所属では、個人の力量・技術等に差がある。個人差があれば尚更、どの担当でも対応できるシステムが必要になってくると実感した。

2. スチュワード、若しくは新規採用職員について

研修を通して、お互いのコミュニケーションや研修の進め方など、気づいたことや、印象に残ったこと、反省点などを記入してください。

- ・スチュワードが中心となって前半に進めていたことを反省し、後半はスケジュール管理を中心にサポートすることに徹した。結果、新規採用職員の負担は増えたように思うが、最終的に彼ら自身の考えや、今出せる能力の中で最も納得のいく内容で報告書を完成し、発表できたのではないかと考える。

- ・最初はスチュワードが主体となって話し合いを進めていたが、徐々に新規採用職員がアイデアを伝えることが増え、最終的には、新規採用職員が中心となって課題解決を導き出した。
- ・同じ行事に参加しても、メンバーそれぞれの受け取り方が異なり、その意見・感想を出しあえたことがよかった。
- ・地域の方との接し方に気を遣うあまり、新規採用職員へのフォローが足りなかった。
- ・新規採用職員との関係を構築しコミュニケーションを図るため、初期段階では互いの考えを理解するための時間や労力を割くことが大事だと思った。
- ・自発的に取り組んでもらいたいと考えて接していたが、どこまで見守ってよいかどこから声をかける必要があるか、悩みつづけた1年だった。互いの意図を伝え合う方法にも課題が残った。今後も継続的に最良の方法を模索していきたい。
- ・他課との合同だったので互いのスケジュール調整が難しかった。
- ・5月の研修だけで理解するのは難しく、実際の出張所や課全体でかなりの支援が必要であった。
- ・イベントに関係する部署との調整、参加して催しの手伝いをする、報告書やパワーポイントの作成など、様々な能力を求められる場面が多かった。そのため「適材適所」を意識させられる場面が多く個々の個性に合わせ、役割を与えることの大切さに気付いた。
- ・今後もスチュワードとして関わり、互いに成長していきたい。

### 3. 研修を通じての意見

スチュワード制度自体の趣旨も含めて、取り組みを進める中で達成できたこと、よかった点、反省点など、自由に記入してください。

- ・新規採用職員にとっては、課題を発見し自ら考え解決する力が少しでも身についたのではないかと思う。
- ・新規採用職員と1対1の関係になるため、新規採用職員にとって何かあったとき、誰に聞けばいいか明確になるためよい研修だと思う。
- ・新規採用職員のコミュニケーション能力をいかに引き出すことができるかということを考えて取り組むべきではないかと感じた。
- ・スチュワードにとっては、新規採用職員への指導やコミュニケーション、出張所との調整など新たに自身の課題を発見し、日頃の業務への工夫を図ることができた1年だった。
- ・「教える」という立場になることで自身の成長につながった。
- ・日ごろの業務とは全く異なる研修を行うことができたので、新規採用職員の新たな一面を発見することができた。
- ・地域のイベントを開催する意味、関係する部署の多さ、その苦勞を知れたことが何よりの

成果だった。

- 市職員が市民の声を聴き、どのように施策に反映させるかを考える機会となった。他のグループの話を書く中で、出張所によって考え方に違いがあるので、全体のすり合わせが課題だと思う。
- 地域の方の笑顔が見られたこと、八尾市の職員として誇らしい気持ちになった。
- 期限が近づいたり、業務が忙しくなると妥協してしまいそうになりがちではあるが、直前までこだわり手直しをつづけた。最後まであきらめずに取り組むことができて良かったが、一人で抱え込んで作業することがあったため、もう少し周囲を巻き込むようにしてもよかったのかもしれないと思う。
- 地域の声を聴いたり、一緒に取り組む難しさとともにやりがいを感じた。
- 地域へ出ることがメインであったため、本研修の良さを活かすしきれなかったと感じる。
- 毎日出張所に通うことはできないため、限られた中で課題を発見し、発表することはとても難しいと感じた。
- 新規採用職員が業務内外で研修のための作業をすることや、休日出勤をして平日振り替え休日にすることにより業務経験を失ってしまい、また、他の職員へのしわ寄せが起こることを今後考えてほしい。
- 研修取扱（当事者のみの参加・打ち合わせは業務外として扱う）等、どのように整理すればよいか苦慮した。
- 今回かなり時間外作業が発生した。1年間で1つの研究論文を作り上げるくらいの労力が必要だった。今後、本来の業務において「一人前になる」ミッションがおろそかにならないよう気を付けたい。
- テーマを業務に関連させるものにすると、地域を知るだけでなく業務に繋げることができるが、業務に関連しないものにすると、視野が広がり長期的にみると市職員としてスキルアップでき、新規採用職員・スチュワードの交流の機会になったのではないかと思う。
- 昨年も参加したが、最後の研修での先生の評価で目的を強く認識できたり、昨年と体制が違ったりと初めの時点でもっと詳しい説明があるとよいと思った。
- 担当する出張所によっては、自由に行動できたり、難題を突き付けられたりと大きく内容が異なっていた。取組内容の明確化や担当出張所職員の方針を統一化するなどが望まれる。
- イベントのサポート人員として頭数に入っているという感触だった。一つの提案があって実際に形にするほうが達成感やモチベーションにも繋がるのではないかと思う。
- 自分の業務も把握していない新規採用職員が、地域課題を見出し解決策を出すというのは困難である。が、地域に赴き触れ合うことは大事なことなので、研修だけでなく市全体として地域との触れ合いに注力したほうがよい。

出所：八尾市人材育成室作成（2019年3月）による