

## 「新人(問題解決能力向上)研修」(田村市)

ふくしま自治研修センター  
総括支援アドバイザー兼教授 奥原 英彦

### 研修の狙い

新人の「問題解決能力(応用力)を向上」させるため、今回は、次のような3つの能力の向上が必要であるとの観点から、その体験研修を行った。

- (1) 課題認識能力：(自分の五感と頭で) 問題認識と課題発見が出来る能力
- (2) 解決(施策)形成能力：前項(1)の問題を解決する手段(施策)を創造出来る能力
- (3) 提案能力：前項(2)を説得するための提案が出来る能力

### 研修の実際

#### (1) 課題認識能力の向上

この能力には、常日頃からの体験や見聞において、「何故」と疑問を持って生活・仕事することが基本であると考えられるが、自治体職員という業務で考えると、次の2点が特に大事となろう。

- ① 複眼(視点)思考(複数の視点で物事を立体的に捉える思考)(注1)
- ② 非常識思考(現状の慣習・ルール・価値観などの「常識」に疑問を持つ思考)(注2)

今回は、「自主研究テーマ」を考えるというフェーズで、上記①②の体験を促した。具体的には、次の2点から研修生(青・赤チーム)にテーマを「再検討」してもらった。

- ア) そのテーマは、誰にとっての問題なのか。(担当職員? 住民? 商店?・・・)
- イ) 現状に問題はないのか。(意識、ルール、施策など)

結果、「職員視点」というより「住民視点」から、次の問題意識に至った。

- ・青チーム：田村市は、住民に開かれ親しみやすい市役所なのか
- ・赤チーム：田村市は、若者に魅力があり住み続けたいまちなのか

(注1) 新人は入庁して間もなく「住民」視点での期間の方が圧倒的に長いため、「役所」視点期間の方が長くなる40歳後半のベテラン職員より、かえって住民視点での課題認識能力に優れていると考えられる。

(注2) ベテラン職員に比較して、新人は役所の「常識」にあまり染まっていないため、この非常識思考にも優れていると考えられる。このため、次項(2)の解決(施策)形成にあたっては、入庁年次の若い職員ほど「ユニークな」施策を提案することが多い。

#### (2) 解決(施策)形成能力の向上

この能力は、自治体職員にとって、最も基本的で主要なものではあり、その向上アプローチには数々の方法論(メソッド)があるが、(1)の注1、2で述べたように、新人は、一般的に課題認識能力が高く(頭が柔らかく)、その課題解決の手段(施策)形成プロセスについ

ても、直観的な才能を発揮出来ることから、今回は、次のようなアプローチを採った。

- ① 施策アイデアの創出（課題解決手段（施策）のアイデアを創出する）（注3）
  - ② 政策の体系化スキルの習得（①の施策アイデアを生かしながら政策体系を形成するスキル）（注4）
- （注3） 研修生（青・赤チーム）毎にグループディスカッションして創出。
- （注4） マーケティング手法である「目的手段ツリー」と「ポジションマップ」を概説した後、研修生（青・赤チーム）毎に実践習得。その内容は、「教材1」を参照。

### (3) 提案能力の向上

(2)の②を、「教材2」（提案内容の骨子＝提案シナリオ）の形式での発表（プレゼン）練習（注5）することで、下記の能力向上を図った。

- ① ターゲット明確化（提案する施策は、誰のためか。ターゲットを明確し提案訴求力を向上させる）（注6）
  - ② プレゼン能力（ロジカルで説得力を持つプレゼンする能力）（注7）
- （注5） 全員が一人5分で教材2の構造で発表練習。その後、講評。（注7）参照。
- （注6） 企業（民間）では、このターゲットの明確化は提案の核心であるが、公共部門では曖昧にする文化があるためか、訴求力のない提案となることが多く見かける。
- （注7） 「論理性」は(2)②の「ポジションマップ」を使うことで、また、「説得力」は「自分事（発表者の経験・体験）」により強化されることを、講評として研修生には伝えた。

以上