

Ⅲ オンブズマンの発意による調査(令和6年度)

1 対人コミュニケーションスキルの育成

札幌市オンブズマン 神谷 奈保子

調査の趣旨

I 問題意識

1 苦情申立てにみる課題

オンブズマンに寄せられる苦情申立てには、市職員と申立人とのコミュニケーション不全が背景にあると考えられるケースが数多く見受けられます。

たとえば、本年度の苦情申立てをみますと、第 2024-41 号（令和 6 年 9 月 30 日付け）は、外国在住の方が代理人として証明書の交付申請をしたところ、窓口で本人確認書類としてパスポートのコピーを強要されたという申立てでした。

本調査をきっかけに、必要のないコピーを取得したことが判明し、市はこの対応について陳謝しています。市によれば、窓口担当者は「パスポートはコピーしないように。」との申出があったにも関わらず、思い込みによって手続きを進めたとのこと。コピーの取得を容認しない発言があったにもかかわらず、窓口の都合を優先して手続きを進めたことが苦情申立てに繋がったもので、「相手の意図を汲み取れなかった」ケースと考えられます。

また、相手の立場に寄り添い、相手の主張を受け止める姿勢を保ちつつ、伝えなければならないことをしっかり伝えることも市職員の重要な職務上の役割であると考えます。

第 2024-20 号（令和 6 年 6 月 24 日付け）は、税証明書の窓口担当者の対応が威圧的であり、希望する証明書の交付が受けられなかったという申立てでした。

本調査において市は、職員の声が大きくなってしまったことを認めており、窓口担当者が証明書を交付できない理由をうまくお伝えできなかったと説明しています。説明がなかなか伝わらず、押し問答になった結果、声が大きくなってしまった可能性も否めず、「伝えたいことをスムーズに伝えられなかった」点において、伝え方に工夫が必要だったケースと考えられます。

2 市職員に求められるコミュニケーション力について

オンブズマンは、理想のコミュニケーションとは、「感情」の共感と「意味」の伝達の双方が実現しているコミュニケーションであると考えます。

札幌市人材マネジメント方針（令和 6 年 3 月札幌市作成）には目指す職員像の一つに「市民志向」があげられており、「市民の視点に立って考える」ことが行動指針として示されています。様々な世代、障がいや疾病を抱える

方など多様な市民に対応をするには「相手の立場に立って考える」ことができる力が欠かせないとオンブズマンは思います。

また、市民対応時のポイントの一つとして「わかりやすい言葉」や「豊富な言葉」で話すことも重要だと考えます。市職員は、仕事上あたりまえに使っている用語が、一般の市民にはなじみがない言葉であることをふまえて説明する配慮が求められていると思います。

オンブズマンは、市職員には、「他者」の思いや考え方を把握したうえで、「自己」の主張や意見を的確に伝えることができる、丁寧で豊かな言語表現力を身につけてほしいと考えます。

Ⅱ 調査の目的

オンブズマンはライフワークとして、アサーティブコミュニケーション（自己主張しながらも他人を尊重するコミュニケーション）の在り方を研究しています。

「アサーション」とは、「自分も相手も大切にしたい自己表現」を意味する言葉です。「アサーション」を取り入れたアサーティブコミュニケーションは、相手の意図を汲み取り、自分の伝えたいことをスムーズに伝えられる「自他尊重のコミュニケーション」として、様々な場面の人間関係を円滑にします。

アサーティブコミュニケーションのスキルは、とりわけ手続きや制度についての説明が求められる各種窓口などにおいて、職務の大きな助けになるのではないかとオンブズマンは思います。

オンブズマンは、アサーティブコミュニケーションのスキルを持った市職員を育成する視点から、市職員の対人コミュニケーションの研修体制の現状について調査を行うこととしました。

Ⅲ 調査事項

つきましては、市に対し、以下のことをお尋ねいたします。

1 職員研修事業について

(1) 目的及び概要

(2) 内容

ア 人材育成担当が実施する研修

イ 人材育成担当が支援する事業

ウ 委託・派遣研修

2 対人コミュニケーションなどに関する研修について

(1) 対人コミュニケーションに関する研修

上記1のうち、対人コミュニケーションに関する研修があれば教えてください。

(2) アサーティブコミュニケーションに関する研修

上記アのうち、アサーティブコミュニケーションをテーマとした研修があれば教えてください。

3 今後の取組について

対人コミュニケーションに関して、新たに導入予定の研修があれば教えてください。

- (1) 導入の目的及び背景
- (2) 内容
- (3) 期待している成果

4 今後の課題について

職員研修全般において、課題または今後力を入れていきたいと考えているところがあれば教えてください。

市の回答

1 職員研修事業について

(1) 目的及び概要

本市の職員研修事業については、札幌市職員研修規程第2条において、「研修は、職員の資質および職務遂行能力の向上を図ることを目的として行うものとする。」と定めています。

また、近年の生産年齢人口の減少や労働市場の流動化、価値観の多様化など、社会経済情勢の急激な変化に伴い、行政課題はより複雑さを増しており、人材の確保、育成を始めとした人事施策の重要性が高まっていることから、令和6年3月に「札幌市人材マネジメント方針」を策定し、職員が目指すべき方向性や、札幌市の人事施策の体系等を整理しました。

この方針では、職員一人ひとりと札幌市が、共に成長できる関係づくりを目指し、職員の成長の方向性としての「目指す職員像」と、「研修に関する基本的な方針」を次のとおり定めています。

ア 目指す職員像

- ・「市民志向」市民の視点に立って考え、多様な主体と協働し、市民の幸せを実現します
- ・「成長志向」豊かな感性と高い倫理観を持ち、時流を捉え、常に自らの能力向上に努めます
- ・「未来志向」前例に捉われず、柔軟な発想と広い視野を持ち、未来を見据え挑戦します

イ 研修に関する基本的な方針

研修の目的は、職員一人ひとりの成長を促すことにあります。職員一人ひとりが、その能力を高め、成長することが、札幌市という組織の発

展を支えます。職員としての学びと、自律的な学びを支え、「目指す職員像」を体現する職員の育成に取り組みます。

(2) 内容

人材育成担当では、「目指す職員像」を体現する職員の育成のため、人材育成担当が職員研修センター等で実施・運営するセンター研修のほか、「職場研修」「部局研修」などの支援、札幌市以外の団体への「委託研修」及び「派遣研修」を行っています。

ア 人材育成担当が実施する「センター研修」

職員一般に共通する事項、職域を問わず職員として向上が望まれる「汎用的能力」に重点を置いた研修を実施しています。

(7) 新採用職員研修

採用時に行う前期研修は、職務遂行に必要な知識・能力の基礎を築き、札幌市職員としての規範意識を高く持つ職員になることを目的に実施しており、法令や規則などの法的知識や市政知識、服務規律やメンタルヘルス、市民応対などの多種多様なカリキュラムを10日間（現業職は3日間）で実施しています。また、採用半年後を目途に行う後期研修は3日間（現業職は1日間）で、「脱・新人」を目的として前期研修のフォローアップを行っています。

(1) 採用年次別研修

採用3年目・5年目・7年目の職員を対象として、期待される役割を認識し今後の成長を見据えた目標を設定するとともに、主体的に職務に取り組むことができるようキャリアデザインを支援しているほか、服務規律やメンタルヘルスの講義、幅広いカリキュラムから選択可能なeラーニングシステム（詳細は後述）を用意し、自律的な学びを促す仕組みとしています。

また、採用20年目の職員を対象とした研修では、職務経験を振り返り、自己の強みを認識して、高い意欲を持ち続けながら、中堅職員に求められる役割を十分に果たせるようキャリアデザインを支援しています。

(ウ) 新任役職者向け研修

新たに部長・課長・係長に昇任した職員を対象に、その役職に求められる役割と知識を学ぶ「新任部長研修」、「新任課長研修」、「新任係長研修」を、本市職員を講師とする動画形式で実施しています。

また、役職者としての管理監督能力を高め、より良い職場風土づくりを進めるため、集合形式で役職ごとの「マネジメント研修」を委託事業者から派遣される外部講師により実施しています。特に、課長職は新たに管理職としての役割を担うため、【基礎編】と【応用編】の2回に分けて実施し、マネジメントの知識だけでなく、事例検討などを

通じて実践方法を学ぶこととしています。

(エ) 能力開発研修

上記(ア)～(ウ)については、「指名制」(受講を必須とするもの)により実施していますが、能力開発研修は「希望制」(希望者を対象に実施するもの)により実施しています。

研修のテーマはその年によって異なり、「法務基礎研修」のように動画視聴型で実施するものもありますが、コミュニケーションをテーマとした研修などでグループワークを取り入れた方が効果的なものについては、集合形式で行うこともあります。

イ 人材育成担当が支援する事業

各職場や部局で実施する研修には、所属職員を対象に日常の業務を通じて計画的かつ継続的に当該職員を指導し、育成するための「職場研修」や、共通する業務に従事する複数の局の職員を対象とした当該業務に関する「部局研修」があり、人材育成担当では以下のような支援を行っています。

(ア) 「職場研修」及び「部局研修」に対する助成と支援

各職場で実施される研修の充実を図ることを目的に、各局区へその職員定数に基づいた割合で限度額を定め、研修費用の助成を行っています。

助成の対象となる内容には「サービスアップの推進に資する研修」、「規律ある職場づくりに資する研修」、「市民参加と情報共有の推進に資する研修」、「業務遂行に資する市政知識研修」等があります。

(イ) 「出前研修」

「職場研修」への支援の一つとして、人材育成担当が研修指導業務の契約を一括で行い、研修の開催を希望する各職場等に外部の委託講師を派遣しています。これは、職員が日々の市民応対や業務遂行に資する幅広い知識を取得する機会を提供すること、職員が研修を受講する機会を拡大し学ぶ職場風土を醸成することを目的としています。

(ウ) 海外事例調査助成事業

各局区等における海外事例調査の実施を積極的に支援することにより、職員の国際的な視野の拡大、および課題解決能力の向上を図ることを目的に、平成 25 年度から実施しています。

令和 2 年度から令和 4 年度までは、新型コロナウイルスの感染拡大により中止していましたが、令和 5 年度から再開し、令和 5 年度は 2 組 6 人、令和 6 年度は 3 組 9 人を派遣しています。

(エ) その他の支援

必要に応じ、研修機材や研修室の貸し出しといった支援も行っています。

ウ 「委託研修」及び「派遣研修」

「委託研修」は、国や地方公共団体、民間企業その他の団体が主催する研修、講演会等に職員を参加させる研修であり、日本経営協会（NOMA）や北海道市町村職員研修センター、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー／JAMP）、国土交通大学校などが実施する研修に受講希望者を推薦しているほか、自治大学校の研修にも毎年1名の係長職が参加しています。

「派遣研修」は、職員を国の省庁や北海道庁のほか、民間企業に派遣して行う研修です。民間企業への派遣は、民間企業の経営感覚や現場での顧客（市民）サービスのあり方に触れることで、民間企業等の迅速な意思決定の方法や、コスト意識、顧客満足度を高めるための様々な取組等を学び、得られた知見・経験・人脈を市職員としての今後の職務遂行に活かすことを目的に、係長職を原則1年間派遣しています。

2 対人コミュニケーションなどに関する研修について

(1) 対人コミュニケーションに関する研修

ア 人材育成担当が実施する「センター研修」

新採用職員研修では、市民対応のカリキュラムにおいて、接遇・マナーを含む窓口や電話での応対時のコミュニケーションを、仕事の基礎知識のカリキュラムにおいて、傾聴・共感・質問やいわゆる「報連相（報告・連絡・相談）」を含む職場内のコミュニケーションについて学びます。

また、新任役職者向け研修の「マネジメント研修」では、職場での心理的安全性の構築や1on1ミーティングなどの手法を通じて、部下との対話・人材育成などの管理職に求められるコミュニケーションを学びます。

イ 人材育成担当が支援する事業

「職場研修」や「部局研修」においても、接遇やクレーム対応のような来客・市民対応や、風通しのよい職場環境づくりや人材育成など、コミュニケーション力の向上を図るものが実施されています。

令和5年度は、人材育成担当が支援した「職場研修」において、電話対応などの接遇に関する以下の研修について実施の報告を受けています。

- ・「秘書研修」（総務局秘書部秘書課）…電話・来客対応等
- ・「ごみパト隊新任配置職員市民対応研修」（環境局環境事業部業務課）…電話対応や接遇・マナー
- ・「患者・家族のニーズは多種多様、優しさを持った対人コミュニケーション能力を高めよう」（市立札幌病院サービスアップ推進委員会事務局）…基本的な接遇やコミュニケーションに関する詳細な説明

また、「職場研修」への支援の一つである「出前研修」は毎年異なったテーマで実施していますが、集合・対面形式のメリットを生かすため、対人コミュニケーション力の向上を図るテーマが多くなっています。

令和５年度は「きく力・伝える力向上」、令和６年度は「仕事でつかえる実践的コミュニケーション力強化」、「部下・後輩を成長させる OJT トレーナースキルアップ」をテーマとしており、いずれも対人コミュニケーションの内容を含むものとなっています。

(2) アサーティブコミュニケーションに関する研修

ア 人材育成担当が実施する「センター研修」

令和６年度に希望制の「能力開発研修」において「アサーティブコミュニケーション研修」や、アサーティブコミュニケーションの内容を含む「合意形成ネゴシエーション研修」を実施しています。

また、新採用職員研修や新任役職者向けの「マネジメント研修」において、アサーティブな視点を取り入れたコミュニケーションの手法についても紹介しており、「新採用職員研修」で配付している資料の中でも、「コミュニケーション力」の項目でバランスの取れた表現方法を身につけるための「アサーティブ」な表現方法の例を紹介しています。

イ 人材育成担当が支援する事業

「職場研修」のうち、「アサーティブコミュニケーション」をテーマに実施したものとして、令和６年度に財政局税政部南部市税事務所において、外部講師による「自分も相手も大切にするコミュニケーション手法・アサーションを学ぼう！」がありました。

3 今後の取組について

令和６年度からの新たな取組として、eラーニングシステムの試行導入があります。

(1) 導入の目的及び背景

「札幌市人材マネジメント方針」において、職員が自身のキャリアや興味に応じた研修を主体的に選択できるよう、希望制の研修を充実させるなど、職員の自律的な学びを実現できる研修体系への見直しを進めています。

研修メニューの充実を図るにあたっては、①予算や企画運営の職員などのリソース面の制約、②業務の都合や時短勤務などで集合研修に参加が難しい職員もおり、自身の状況に合わせて柔軟に受講できる動画研修を希望する声があることを考慮した結果、限られたリソースの中で、多くの職員のニーズに応え、さらに研修メニューを充実させるものとして、eラーニングシステムの導入を検討し、試行的に導入したものです。

(2) 内容

職場のパソコンや、個人のパソコン及びスマートフォンでも受講できる、インターネット上のeラーニングシステムで、10,000本以上の動画が視聴できます。クラウド上での管理のため導入費用を抑えられるとともに、契約ID数で使用料が変わるシステムとなっていて、IDを割り当てる職員を期間ごとに変更することが可能なため、限られた予算内で多くの職員が利用可能となります。

採用3年目・5年目・7年目の職員を対象とした研修の一環として、集合研修と併用して活用していますが、残りのIDをその他の職員（一般事務・技術職員、消防吏員）にも期間を指定して貸与し、勤務時間外の自己啓発支援としても活用しており、現時点では正職員のみ利用が可能となっています。

「行政実務研修」や「階層別基礎研修」、「テーマ研修」などがあり、それぞれの研修に幅広いカリキュラムが含まれていて、「アンコンシャスバイアス」や「アサーティブコミュニケーション（初級編・中級編・上級編）」などの研修もあります。

(3) 期待している成果

業務都合や様々な環境要因により集合研修に参加できないなど、学ぶ意欲がありながらもサポートが十分ではなかった職員にも研修受講機会を拡大することができ、「もっと学びたい、成長したい」という職員を支援し、学ぶ職場の風土づくりにも寄与するものと考えています。

また、集合研修や、内製の動画研修よりも飛躍的に多数の幅広いカリキュラムを提供でき、職員の能力向上や視野の拡大につながるものと期待しています。

4 今後の課題について

地方公共団体は、地方自治法において「住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする。」と定められており、職員は総合的で幅広い分野を管轄するとともに、多様な市民を包摂する視点が欠かせません。その実現には、多様な職員が必要であり、「住民の福祉の増進」という使命は共有しながらも、多様な能力・個性を持つ職員を育成していくことが求められます。

これまで、新卒者が中心だった新採用職員は、社会人経験を経て入庁する職員も増えており、採用時の新採用職員研修やそのフォローアップである後期研修、採用年次別研修についても、画一的ではない、個別の状況に合わせたカリキュラムを検討し、それぞれの職員が成長実感を得られるものになりたいと考えています。

また、eラーニングを始めとした動画研修では、効率的かつ柔軟に知識獲

得の機会が得られる一方で、「コミュニケーション力」は人と関わることで得られる気づきがあり、ペアワークやグループワーク形式の研修が欠かせない面もあることから、研修の実施形態についても、研修内容や受講対象者なども含めたバランスの良い研修メニューとする必要があります。

職員が「目指す職員像」に掲げる「市民志向」で市民の視点に立って考え、多様な主体と協働し、市民の幸せを実現するための能力開発には、アサーティブな視点も含めたコミュニケーション力の向上は重要であるため、今後も研修内容に盛り込んでいきたいと考えています。

オンブズマンの判断

はじめに

市が市職員の成長の方向性として示している「目指す職員像」にある「市民の視点に立ち多様な主体と協働する」、「豊かな感性と高い倫理観を持ち時流を捉える」、「柔軟な発想と広い視野を持つ」という観点は、すべからく他者とのコミュニケーション力を身につけることができ初めて、職員自身の目指す職業観を具体的に把握することが可能なのだと、オンブズマンは思います。

市は、研修の目的を「職員一人ひとりの成長を促すこと」にあると明言しています。各々の職員が研修を通じていちだんと成長して、市の組織的な発展に資するという目的は実に肝要です。ぜひとも職員が自律的に学ぶことができる研修デザインを熟慮いただき、「目指す職員像」を体現する市職員の育成に取り組んでいただきたいと思います。

1 職員研修事業について

職員研修事業には、人材育成担当が実施するセンター研修、各職場において実施される「職場研修」「部局研修」を様々な形で人材育成担当が支援する事業、札幌市以外の団体への「委託研修」及び「派遣研修」があるとのことです。以下、具体的な内容をみていきます。

ア 人材育成担当が実施するセンター研修について

市によれば、センター研修には新採用職員研修、採用年次別研修、新任役職者向け研修、能力開発研修の4つがあるとのことです。

まず1つ目に、採用時に行う新採用職員研修は「前期研修」と「後期研修」に分かれています。「前期研修」は職務遂行に必要な知識・能力の基礎を築き、札幌市職員としての規範意識を高く持つ職員になることを目的に実施しているとのことです。その後、採用半年後を目途に行う「後期研修」は「脱・新人」を目的として前期研修のフォローアップを行っているとのことです。

オンブズマンとしては、この「後期研修」の意義が大きいと考えます。

「脱・新人」とは「一人前の職員」として、もはや初心者ではないこと、通常業務をまっとうすることに加えて報告連絡相談ができて業務を遂行し、さらに職場内や市民とのコミュニケーション力が求められていく時期でもあります。

採用時の全新人職員が会得できる研修の機会は貴重なものです。キャリアが進むにつれて、このようなスケールの大きい研修は少なくなり、役割に応じた業務研修に移行することとなります。オンブズマンは「後期研修」を有効活用して、業務遂行能力と併せてコミュニケーション力も養っていただきたいと思います。

2 つ目に採用年次別研修は、年次別に求められるキャリアデザインを支援しているものとオンブズマンは理解しました。

市によれば、採用 3 年目・5 年目・7 年目の職員を対象とした研修では、期待される役割を認識し今後の成長を見据えた目標を設定して、主体的に職務に取り組むことができるように、また、採用 20 年目の職員を対象とした研修では、職務経験を振り返り、自己の強みを認識して、高い意欲を持ち続けながら、中堅職員に求められる役割を十分に果たせるように、キャリアデザインを支援しているとのことでした。

なかでも 20 年目のベテラン職員への研修では、職務経験を振り返り、自己の強みを認識して、高い意欲を持ち続けるキャリアデザインとして、「相手の立場に立って考える」ための高いコミュニケーション力が必要不可欠であることを伝える研修を行っていただきたいと思います。

3 つ目に新任役職者向け研修は、新任役職者の役職に求められる役割と知識を学ぶために、新任部長、新任課長、新任係長を対象に、本市職員を講師とする動画形式で実施しているとのことでした。

また、管理監督能力を高めて職場づくりを進めるために、外部講師を呼んで集合形式の「マネジメント研修」を実施しているということです。

上記 3 つの研修については、受講を必須とする「指名制」としていることから、市が力を注いでいることがオンブズマンにはよく理解できます。加えて、4 つ目に「希望制」としている能力開発研修があるとのことでした。

センター研修の受講により、多くの市職員がそれぞれの職場で「目指す職員像」を体現する職務能力を発揮して、全般的な能力向上が図られると、オンブズマンも期待しています。

イ 人材育成担当が支援する事業について

市は、「職場研修」及び「部局研修」に対する助成と支援の一環として、各職場で実施される研修の充実を図ることを目的に、研修費用の助成を行っているとのことでした。

また「出前研修」では各職場等に外部講師を派遣して、職員が日々の市民応対や業務遂行に資する幅広い知識を取得する研修を受講する機

会を提供しているとのこと。引き続き期待したいと思います。

さらに、市は、各局区等における海外事例調査の実施を積極的に支援して、国際的な視野の拡大や課題解決能力の向上を図ることを目的に、平成 25 年度から海外事例調査助成事業を実施しているとのこと。令和 5 年度には 2 組 6 人、令和 6 年度には 3 組 9 人を派遣しています。

市職員として、国際グローバル化と課題解決能力の向上に寄与する研修を少人数ながら継続していることは、オンブズマンも大変意義深い取組の一環と捉えています。

今後もこれらの助成を続けていただき、ひとりでも多くの職員にグローバルな視野を拓けて、課題解決能力を獲得していただくことを期待します。また、その参加体験で培われた経験を活かし、職務の推進に資することを通じて、組織全体に還元していただきたいと希望します。

ウ 「委託研修」及び「派遣研修」

市は、「委託研修」として外部の団体が主催する研修、講演会等に希望する職員を参加させているほか、「派遣研修」において、職員を国省庁や北海道庁のほか、民間企業へ派遣しているとのこと。

ここで得られた知見・経験・人脈を市職員としての今後の職務遂行に活かすことを目的にしているとのことであり、オンブズマンも、貴重な研修の機会を今後の市政業務の活性化のために活かしていただきたいと思います。

エ まとめ

オンブズマンは、本市の職員研修事業は幅広い研修デザインを有し、明確な目的を持って有効活用していると思います。

今後とも、研修を受けるチャンスをより多く用意していただき、研修を切実に必要としている職員を漏れなくピックアップして、一人でも多くの市職員に研修の成果を体験していただきたいと思います。

研修の成果を成功事例として、さらに多岐にわたる人材育成プランに結びつく研修プログラムへと充実させていただきたいと希望いたします。

2 対人コミュニケーションなどに関する研修について

センター研修の中において、「新採用職員研修」では、窓口や電話での応対時のコミュニケーションや職場内のコミュニケーションについて、また、新任役職者向けの「マネジメント研修」では、部下との対話・人材育成など管理職に求められるコミュニケーションについて学ぶとのこと。

アサーティブな視点を取り入れたコミュニケーションの手法についても紹介しているとのことであり、オンブズマンも新採用職員研修の配付資料の中でアサーティブな表現方法の例が紹介されていることを確認しました。

また、令和 6 年度には、希望制の「能力開発研修」において「アサーティ

「プロコミュニケーション研修」や、「アサーティブコミュニケーションの内容を含む「合意形成ネゴシエーション研修」を実施しているとのこと。

また、「職場研修」や「部局研修」でも、コミュニケーション力の向上を図るものが実施されているとのこと。

令和5年度には、総務局秘書部秘書課、環境局環境事業部業務課や病院局サービスアップ推進委員会事務局など、さまざまな部署で実施されていました。また、令和6年度には、南部市税事務所において「アサーティブコミュニケーション」をテーマにした研修も実施されていました。

市が行っているコミュニケーションに関する研修は、市に求められる人材育成の期待に応え得る研修であるとオンブズマンは評価します。

市によりますと「出前研修」では、集合・対面形式のメリットを生かすため、コミュニケーション力の向上を図るテーマが多いとのこと。

とりわけ、相手の立場に立って考える力を高めていくためには、自分のことをかえりみて良し悪しを考える「自己省察力」だけでなく、他者の存在をより理解しようとする力が必要です。これは座学のみで学習することが難しい内容です。

「グループトーク」、「ディスカッション」、「プレゼンテーション」といった実践形式のトレーニングを通して研鑽を積むことにより、言葉の「意味」と「感情」のバランスの取れた表現力がアップし、アサーティブコミュニケーションのスキルを獲得することができると考えます。

オンブズマンは、これらの研修の機会を通じて、コミュニケーション力の向上の意義について理解を深めていただき、併せてアサーティブな表現方法の学びも取り入れた研修への取組を期待したいと思います。

3 今後の取組について

市によれば、令和6年度からの新たな取組として、eラーニングシステムを試行導入したとのこと。

eラーニングシステムでは、自治体から業務を委託された企業の方が、自治体でスムーズに業務を遂行できるように「ロールプレイ」「事例」などを通して、窓口対応やクレーム対応に加えて、自治体の労務や総務などの一般的な内容なども学べる内容となっています。

(<https://www.ejinzai.jp/government/>)

オンブズマンが確認したところ、「一般テーマ研修」の中に「コミュニケーション」というカテゴリがあり、「説明の仕方・話し方」、「報告・連絡・相談」に加えて、最近注目されている「リバーズメンター」、「リモート・コミュニケーション」、「アサーティブコミュニケーション（初級編・中級編・上級編）」のカリキュラムがありました。

市は、幅広いカリキュラムから選択可能なeラーニングシステムを用意することで、職員の自律的な学びを促すことができると述べています。いつで

もどこでも学ぶことができる e ラーニングシステムは、市も述べるとおり、学ぶ意欲がある職員に学ぶ機会を拡大するものであり、オンブズマンも期待を寄せています。

現時点では正職員のみが利用が可能とのことですが、窓口対応や電話対応など対人業務に従事する職員に相当数の会計年度職員が在籍していることからすると、限られた予算内での措置とは思いますが、これらの職員が受けられないことは残念に思います。

今後も研修の DX について検討を進めていただき、願わくば、正職員のみならず、多様な立場の職員が気軽に利用できるシステムとしていただきたいと思います。

4 今後の課題について

オンブズマンは、限られた予算と人材の中で効果的な研修体制を模索している市の不断の努力を知りました。

特に市が試行導入している e ラーニングシステムは限られた予算内で多くの職員が利用可能という点において、オンブズマンも高く評価しています。そのうえでオンブズマンの思いを 2 点、述べたいと思います。

1 つ目は、上記 2 において述べたとおり、実践形式のトレーニングの重要性です。e ラーニングシステムについては市も、「効率的かつ柔軟に知識獲得の機会が得られる一方で、「コミュニケーション力」は人と関わることで得られる気づきがあり、ペアワークやグループワーク形式の研修が欠かせない面もある」と言及しています。

オンブズマンも「アサーティブコミュニケーション」に関する e ラーニングを拝見しました。内容は充実したものでしたが、現場で使いこなすためには実践を重ねる必要があると感じました。e ラーニングで得た知識を複数で体験として共有できるようなカリキュラムもあれば望ましいと考えます。オンブズマンとしては、研修の実施形態については実践方式との併用の可能性を検討していただけたらと思いました。

2 つ目は、e ラーニングシステムにより自律的な学びを進める機会が増えるのは素晴らしいことです。しかし、たいていの場合、自律的に取り組むのは向上意識が高い職員ではないかと思えます。

「e ラーニングを活用した自己啓発支援の試行実施（追加募集）について（通知）」（札人第 1608 号 令和 7 年（2025 年）1 月 27 日付け）を拝見しますと、e ラーニングシステムの利用は、試行事業であることを前提に、「自己啓発の支援であるため、原則、業務時間外に利用すること。」とあり、業務時間外に学習する意欲のある職員が取り組むのではないかと想像します。

オンブズマンは、意欲のある職員だけでなく、コミュニケーション力に課題を抱えていて、ブラッシュアップが必要な職員にこそ、研修を受ける機会を設けていただきたいと思います。そうなりますと、指名制で行われる研修

の機会はより重要であると考えます。

冒頭に述べたとおり、多くの市職員が適切な応対をしている一方、オンブズマンの調査対象となる事案の中には、アサーティブコミュニケーションのスキルがあれば、苦情を回避できたのではないかとと思われる事案がいくつもありました。

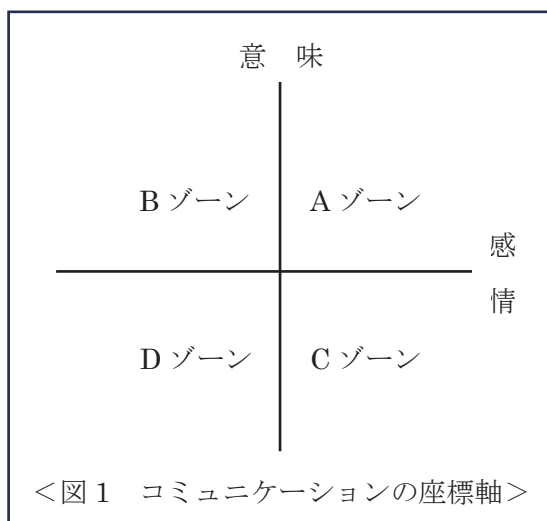
コミュニケーション力に課題を抱える職員をどう抽出するのかは悩ましい問題ではありますが、市職員として一定の質を担保するために避けることのできない課題であると思います。この課題に対し、研修の機会をどのように活かすことができるかご検討いただければ幸いです。

終わりに

市は、「目指す職員像」に掲げる「市民志向」で市民の視点に立って考え、多様な主体と協働し、市民の幸せを実現するための能力開発には、アサーティブな視点も含めたコミュニケーション力の向上が重要であるとして、今後も研修内容に盛り込んでいくと述べています。

ところで、斎藤孝氏（「コミュニケーション力」（2004 年岩波書店）は、言葉による表現力を「意味」と「感情」の発現として考察しています。

以下の図では、コミュニケーションの理解にあたり、X 軸（横軸）を「感情」として、Y 軸（縦軸）を「意味」として、座標軸で説明しています。



「コミュニケーション力」（岩波新書）斎藤孝より転載

X 軸のベクトルの右側をプラス、左側をマイナス、Y 軸のベクトルの上側をプラス、下をマイナスと捉えたと、プラスとマイナスの組み合わせにより、4 つの各ゾーンそれぞれの特徴があらわされます。

「意味」と「感情」の双方がプラスの場合は、「A ゾーン」となり「理想のコミュニケーション」としてのアサーティブコミュニケーションが実現されます。

それは対話される言葉の意味が十分に理解されてよく伝わり、なおかつ良好な人間関係が築かれて、快適な時間を共有できることを意味します。

「意味」がプラス「感情」がマイナスの場合は「B ゾーン」となります。言葉を通して意味は交換されるが、感情の共有は問わない（会議、講義、研修）などが該当します。

「意味」はマイナス「感情」はプラスの場合は「C ゾーン」となります。言葉を通して感情は交換されるが、意味の共有は問わない（家族友人等との対話、談笑）などが該当します。

「意味」と「感情」の双方がマイナスの場合は、「D ゾーン」となります。言葉を通して意味も感情も交換されず、伝わらないコミュニケーションへの意思を完全に失った状態（絶交、戦争状態）などが該当します。

ここで問題となるのは「B ゾーン」です。「言葉を通して意味は交換されるが、感情の共有は問わない」という状況であっても、実は自分と他者の解釈や理解に「ズレ」が生じることがあると自覚して、率直に相違点を認め合い、互いに協議して改められる謙虚な姿勢が、結果的に「A ゾーン」に向かう転換点となります。

つまりコミュニケーション力が効果的にアップすることになります。これが理想のコミュニケーションとしての「アサーティブコミュニケーション」の実体です。

一方、「感情」が表面化しないままですと、「冷静で良い」と思われる一方で、他者にとって「つれない」、「相手にならない」、「とりあわない」というように落胆や不満を喚起してしまう「ズレ」となり、相互理解に結びつかず、結果的に言葉の「意味」のやり取りもできなくなってしまうおそれが生じます。

言葉に情緒としての「感情」を盛り込み、率直で好感を喚起する表現力をアップさせることで、他者に配慮しながら理解を深められる対話の機会とすることが可能です。

そのために、「意味」と「感情」の双方を意識した言葉による表現力を学ぶ姿勢が大切であるとオンブズマンは考えます。

各種研修において、「グループトーク」、「ディスカッション」、「プレゼンテーション」といった実践形式のトレーニングを数多く体験して研鑽を積み、言葉の「意味」と情緒としての「感情」を兼ね備えた表現力を磨くことにより、アサーティブコミュニケーションのスキルを獲得して、説得力に満ちた

対話を実現することができるのではないのでしょうか。

このアサーティブコミュニケーションのスキルは、どのような職種においても、今後ますます重要な能力となると考えられます。

現代の時代的特色は「変動しやすい」、「不確実」、「複雑」、「曖昧」とあらわされるように、客観的な指標や規範を決めがたいファジー（境界が不明確なこと）な状況にあります。そのように、これまでの経験や予測が通用しがたい中であって、アサーティブコミュニケーションのスキルを学ぶ研修を数多く行うことは、「市民志向」、「成長志向」、「未来志向」という「目指す職員像」にかなう効果的な学びになると考えます。

「意味」と「感情」のように、言葉の有する多面性多様性について、誠実に学びを深めようとするスタンスが、日々の業務において市民対応の力を向上させていく糧になるものです。

オンブズマンは、他者の思いを認めて受容することにより、自らの考える力を伸ばして、いっそう学びを深めて、優れた業務への改善の契機とすることができると思います。

市職員の人間としての成長を通じて、包容力を会得することにより、市民に温かく接遇できる市政業務を実現していただきたいと望みます。

市におかれては、今後とも、職員の資質向上と組織的な発展を推進されて、市民より共感と評価を得られる市政を実現いただきたいと強く願っております。

【参照条文等】

○札幌市職員研修規程

（研修の目的）

第2条 研修は、職員の資質及び職務遂行能力の向上を図ることを目的として行うものとする。

（調査結果通知：令和7年3月）