

# 独自コンテンツを開発し、 eラーニング研修を実施

マッセOSAKA（おおさか市町村職員研修研究センター）副所長兼研究課長 上浦 善信  
研究課主幹 大澤 亮太

## 1 はじめに

マッセOSAKAは、平成7年にオープンした「おおさか市町村職員研修研究センター」の愛称で、“make up sensibility（感性を育てる）”の頭文字からつくった造語ですが、大阪弁の「がんばりまっせ」「勉強しまっせ」の“マッセ”と覚えていただければ幸いです。

大阪府内市町村の広域的、将来的な行政課題についての調査・研究活動を実施するとともに、府内市町村職員を対象とした研修事業も実施しており、年間約100コース実施する市町村職員を対象とした研修や研究に、約4,000人の皆さんが参加しています。また、行政を支えるNPO等の職員や一般住民を対象とした研修会も実施しており、約3,000人の不特定多数の住民が参加されています。

地方公共団体向けのシンクタンク機能を充実させるため、政策研究に力を入れているところが特徴で、大学教授などの研究者と地方公共団体職員がともに研究した報告書や提言書を毎年、6冊～7冊発行しており、ホームページからも発信しています。

また、報告書のうち「公務員倫理を考える」「事例から学ぶ住民訴訟」「債権管理と滞納整理の要点」など数冊は、時事通信社から販売されています。

## 2 eラーニング活用研究会

平成12年4月の地方分権一括法の施行により、地域のことは地域で、自らの責任の下、自ら考え、施策を遂行することができるようになりました。その結果、地方公共団体職員には、従来以上に多種多様な能力が求められるようになり、地方公共団体にとって職員の育成は重要な課題になっています。

一方で多くの地方公共団体は財政的に厳しい状況にあり、職員の育成に費やすことができる時間・コストはできる限り削減する必要があります。こうした状況の中、より効果的に、そして効率的に職員を育成する研修手法の検討が重要になってきました。

eラーニングは、学習者にとっては、ネットワーク環境とパソコンさえあれば、いつでも、どこでも自分のペースで勉強できるという手軽さ、また研修する側にとっては、研修にかかるコストの削減が期待できるということもあり、当センターでは、「eラーニング」を研究テーマとして取り上げ、18年6月から19年9月まで15回にわたり、府内8市町村の研修担当・IT担当及びeラーニングのコンテンツを配信・開発する企業担当者とともに調査・研究活動を実施しました。

まずは、①大阪府内の市町村におけるネットワーク

及びパソコン等の動作環境、eラーニングの導入状況などのアンケート調査②当研究会参加者の地方公共団体を対象にしたeラーニングの有効性について実証実験を行い、次に、③他府県の先進事例などを調査、研究するとともに、④システム・運用・コンテンツのあり方や今後の活用方法について研究しました。

そして、マッセOSAKA主催研修において、事前研修や事後研修として活用したり、府内全市町村を対象に、パソコン研修（エクセル基礎・応用）・地方自治法などによる実証実験を行い、市町村でスムーズに使用できるかどうかを確認したりするなどして、マッセOSAKAが、運用すべき方向について提言書にまとめました。

以下の「3 提言内容」で二つの提言内容を示します。

### 3 提言内容

（『マッセOSAKAにおけるeラーニング研修のあり方に関する報告書』より一部抜粋）

#### 提言1

##### マッセOSAKAに適したシステム

マッセOSAKAにおいて、大阪府内市町村職員を対象としたeラーニング研修を実施する場合、インターネット回線を利用したASP型での実施が最も適しており、汎用コンテンツを発信する場合は、1年間に500名以内であれば、必要人数契約型が最も適している。

また、広義の意味でeラーニングの定義に含まれるオフラインは、映像教材などを安価で市町村に提供することができるため、IT環境の未整備な市町村のニーズにも応えることが可能となる（図-1）。

##### ①オフライン

安価な対応が可能で、講演内容の映像をCD-ROMやDVDに収録したビデオ教材などを提供するのに適している。

##### ②市内ネットワーク

eラーニングシステムを導入している市町村は、6市しかなく（新たに導入するには、400万程度必要）、市内ネットワーク用コンテンツの開発を要望するニーズは、ごく少数である。また、マッセOSKAより発信することは不可能。→不適

##### ③LGWAN

技術的には、可能であるが、安価なLGWAN-ASPサービスの提供は不可能。また、自宅での学習に対応できない。→不適

##### ④ASPハウジング型（独自サーバーを設置）

大型サーバーやメンテが必要なため、安価な対応不可。→不適

##### ⑤ASP同時アクセス設定型

同時アクセスを受講生の1割程度に設定するタイプで、同一コンテンツ（汎用）を年間500名以上受講させる場合やマッセで作成した独自コンテンツを発信する場合に適している。

##### ⑥ASP必要人数分契約型

自宅でも職場でもインターネットの環境さえあれば可能で、受講生全員が同時アクセスできるため最も適している。

#### 提言2

##### マッセOSAKA eラーニング研修導入計画

平成20年度・21年度の2年間は、大阪府内市町村のeラーニング文化を醸成する期間と位置づけ、下記の研修を実施しながら、独自コンテンツについて研究する。

##### ①eラーニング研修（eラーニングのみの研修）

●パソコン研修、法律研修（地方自治法）、簿記会計、ビジネス文書 など

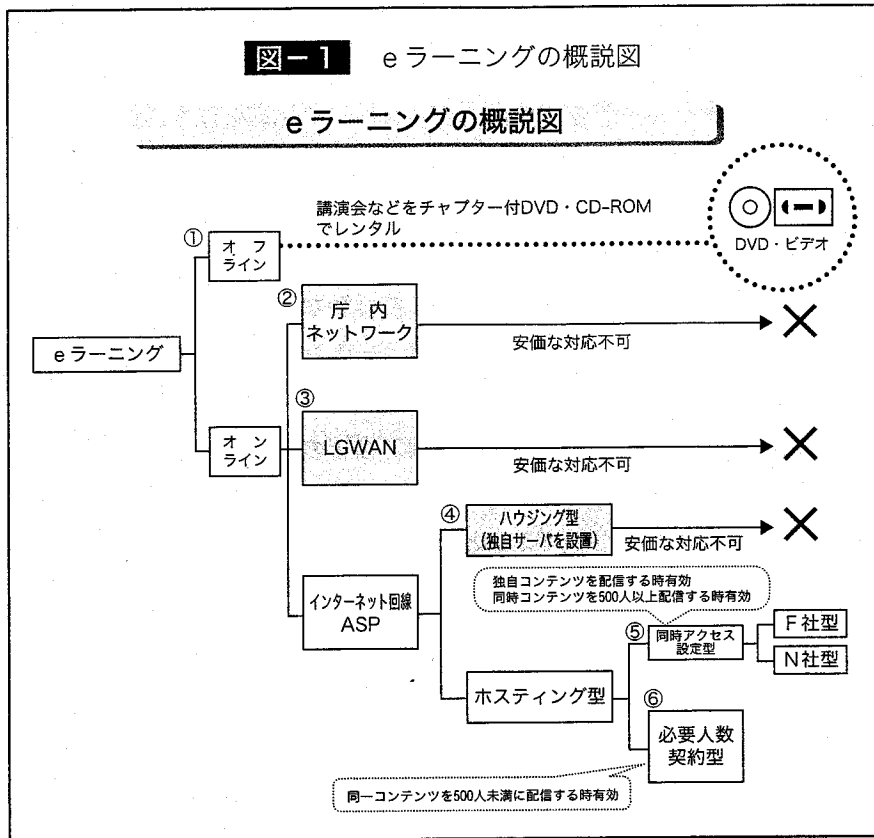
##### ②ブレンド型（集合研修+eラーニングによる事前研修）

ITの基礎知識、職場のセクシュアルハラスメント、公務員のための市民接遇、公務員のためのコンプライアンス

##### ③独自コンテンツ作成

●オフラインコンテンツ（案）の検討

図-1 eラーニングの概説図



(例) 人事評価とは→CD-ROMで作成

集合研修実施時に、理解度に差がでないように、オフラインコンテンツで事前勉強させるものとして人事評価の基礎的な知識を習得できるものを作成。

#### ④映像コンテンツ

##### ●オフラインコンテンツの作成検討

マッセ・セミナーなどの講演会や各種集合研修の基調講演部分、大阪府が実施する説明会などで必要な内容をチャプター付DVDやCD-ROMなどで作成し、希望市町村に貸出しを実施。

## 4 独自コンテンツ作成の取り組み

「独自コンテンツについて研究する」という、eラーニング活用研究会の提言を受け、現在、二つの独自コンテンツが完成しましたので、その内容をご紹介します。

### (1) 人事評価ラーニング

まず、一つ目のコンテンツとして、人事評価にお

いて、評価をされる人(被評価者)が評価の基本を学ぶ「人事評価ラーニング」を、平成20年度マッセOSAKAの研究会、「人事評価研究会」で作成しました。

この人事評価研究会では、指導助言者に早稲田大学大学院公共経営研究科の稲継裕昭教授を迎え、大阪府内市町村職員6名とともに、人事評価制度を人材育成のための一つのツールと捉え、制度の目的、必要性、仕組み等について先進市町村の事例なども踏まえながら研究を進めました。同時に、eラーニングコンテンツ作成実績のある3業者を研究会のオブザーバーとしてメンバーに加え、eラーニングコンテンツの構成、表

現方法、注意点などについてのアドバイスをもらいながら、「人事評価ラーニング」を作り上げていきました。

#### ①作成の目的

人事評価に対する職員の誤解は依然大きく、評価は差をつけるために行うと思っている職員も少なくありません。そこで、「人事評価は、評価それ自体が目的ではなく、自らの現状を把握し、改善すべき点を発見し、自己のスキルアップを図るためのもので、最終的には地方公共団体職員の使命である良質な住民サービスの提供のために行う」ということを理解してもらい、地方公共団体職員の人事評価に対する不安や偏見を取り除くための「人事評価ラーニング」を作成しました。

#### ②対象

今回作成した、「人事評価ラーニング」は、主なターゲットを被評価者に置いています。人事評価制度がうまく機能していくためには、評価者だけでなく被評価者も制度について正しく理解しておく必要があ

ることから、第一弾として被評価者を対象としたコンテンツを作成しました。もちろん、評価者も人事評価の基本を学び、制度の理解を深めるための学習教材として使える内容となっています。

### ③内容

組織にとって、職員の間には差をつけるためだけの評価は意味がないこと、人事評価の重要な目的は、能力や仕事ぶりを評価し、本人にフィードバックすることにより、職員の能力開発、人材育成に役立てるということ、アニメーションを交えながら説明しています。また、能力評価とは何なのか、業績評価とは何なのかといった、人事評価の基本も分かりやすく解説しています。このほか、被評価者を主なターゲットとしていることから、被評価者が特に注意しておかなければならないこと、面談時のふさわしい態度などにも触れています。

### ④その他

21年度から6名の市町村職員を研究会の新たなメンバーに加え、評価者向けのeラーニング「人事評価ラーニング（評価者編）」を作成しています。22年度も引き続き作業を進め、年度後半には利用できるようにしたいと考えています。

中身には、評価時に陥りやすい誤りとその対策、面談の進め方といった評価者に必要な内容を中心に盛り込む予定です。納得性の高い評価をしていくためには、評価者は被評価者の行動に気を配り、良いところは褒め、悪いところは注意するといったコミュニケーションを常日ごろから実践していかなければならないことをポイントとして作成しています。

## （2）採用面接ラーニング

次に、二つ目の独自コンテンツとして、「採用面接ラーニング」を作りました。この「採用面接ラーニング」は、職員採用の面接官になる人が、面接のノウハウを学ぶeラーニングで、20・21年度のマッセOSAKA研究会、「人材確保を考える（採用戦略）」において、日本経営協会総合研究所主任専属講師、

川村稔氏の指導助言の下、大阪府内市町村職員10名の研究員とともに作成したものです。

### ①作成の目的

面接を通じて求める人材かどうかを適切に判断できるかは、面接官のスキルにかかっているといっても過言ではなく、面接官のスキルアップ研修を行うなどの対策を講じていかなければなりません。

この「採用面接ラーニング」は、面接官になる市町村職員に対し、eラーニングを通じて、面接の目的、面接官の役割、面接の進め方、面接の際の留意点などの理解を深めてもらい、求める人材の確保につなげることを目的としています。

### ②対象

従来、面接といえば特別職、担当部局の部課長、人事課職員で行うことが多かったのですが、採用して実際に一緒に働くことになる職員を面接官に積極的に登用してほしいという思いから、職場リーダーや若手職員をターゲットにしています。もちろん、ベテランの面接官が、面接に臨むにあたり、注意点を再度確認する意味で活用いただけます。

### ③内容

初めて面接官に指名されて不安に思っている若手職員が、eラーニング学習を通じて、面接の重要性を理解し、これからの地方公共団体を担う職員の採用に関われることに前向きな姿勢になっていくことを目標としています。実際の面接場面をアニメーションで再現することにより、初めて面接をする人でも面接の臨場感を味わうことができ、また、質問の具体的な展開方法、職種に応じた評価観点なども示されていますので、面接本番のシミュレーションが可能です。

## （3）独自コンテンツの特色

### ①アニメーション・構成

両コンテンツとも、親近感を持って取り組めるキャラクターを登場させることで、落ち着いた気持ちで学習できるようになっています。構えて学ばなくても大丈夫のように、親しみやすいキャラクター

同士のやり取りからオープニングが始まります。「人事評価ラーニング」では、身近な先輩とフレッシュでやる気のある若手職員が、「採用面接ラーニング」では、若者の話を聞くのがうまく頼りがいのある人事課職員と面接官に指名されて不安に思っている職員が登場し、先輩と後輩、上司と部下の普段、耳にするような会話のやり取りで気持ちをほぐしてから本編に移るようにしています。

学習中は、単に画面が進んでいくだけではなく、いったん立ち止まって考える時間をとったり、学習者が疑問に感じていることをキャラクターに質問させ、それをeラーニングの中で解決したりするなど、学習を進める上での工夫を随所に行っています。また、ナレーションに合わせてアニメーション画面が動くことにより、読むコンテンツではなく、見るコンテンツとしてイメージで学習者の記憶に残りやすいようにしています。

## ②画面・操作性

コースを開始してから終了するまでの一連の操作は、学習者が画面上で容易に操作できるようにしています。画面上のボタンは、大きく分かりやすいものとし、画面要素は眼の動きに合わせた左から右へ、上から下へ動くことを配慮した配置にしているので、自然に読み進めることができます。また、音声を出せない環境でも学習を可能にするため、ナレーション音声のオンオフを画面上で自由に選択できるようになっていたり、自分のペースで学べるように、好きなところから学習を進めることが可能であったりと、受講しやすい工夫がなされています(図-2)。

## ③活用法

CD-ROMにより、オフラインで学習していきます。eラーニングコンテンツの中から学習用テキストを容易に印刷できるので、テキストを手元に置きながら学習を進めることが可能です。

各章には、その章の内容を理解できているかを確認するための確認テスト(解答付)を、学習終了後には、全体の内容理解のチェックと進捗管理のため

の修了テスト(解答付)を用意しています。さらに、「人事評価ラーニング」では、修了テスト以外に、解答の付いていない集合研修用テストを2種類用意しているので、学習修了後、各団体が実施する研修会や説明会に持参し、正解確認や解説をするなどの方法で活用することができます。このように、自己学習としても使用できるほか、集合研修とのブレンドによる活用方法があります。

## (4) 独自コンテンツの利用方法

マッセOSAKA作成のeラーニングは、大阪府内の市町村(大阪市・堺市を除く)職員が利用できます。21年11月より「人事評価ラーニング」の利用を開始し、「人事評価ラーニングCD」と「学習用テキスト」を、1申込みにつき200セット以内、利用期間2ヵ月の範囲内で貸出をしています。利用する場合は、利用申込書に必要事項を記入のうえ、府内市町村研修担当課より申し込みいただきます。

「人事評価ラーニング」は、これまで120名が受講されましたが、人事評価に馴染みのない人にとっても、分かりやすく取り組みやすい内容だったという声が寄せられております。22年度には、大阪府内の複数の市町村で活用される予定です。「採用面接ラーニング」のほうは3月末に完成したところで、これから貸出を始めます。こちらも面接官スキルアップ研修の一環としてぜひ活用していただけたらと考えています。

## 5 今後の展開

各市町村のニーズを図りながら、eラーニングに代替できる集合研修は廃止し、eラーニング研修にシフトさせていきます。当然、すべての研修が、eラーニング研修に代替できるものではないので、代替できないものは、集合研修のメリットを最大限に活かし充実を図るとともに、より実践的で高度な新規集合研修の開発にも努めます。

ブレンド(集合研修+eラーニングによる

図-2 学習画面

eラーニングに馴染みのない方にも、眼の動きを考慮した配置や操作性等、直感的に操作できるよう工夫しています

クリックするとプルダウンメニューが表示  
 インデックス画面に戻らなくても、直接、別の章に移動可能

操作方法を表示

Adobe Flash Player 9

人事評価ラーニング マッセOSAKA

操作ガイド

オープニング 第1章 第2章 第3章 第4章 エンディング テスト

被評価者としての留意点 ① 被評価者に求められること

人事評価制度

公正・公平な評価をする能力

知っておくべきこと

ナレーション:  
 実は、評価される側(被評価者)として知っておくべきことも制度の根幹に関わる重要なことなのです

コラム

- ① 被評価者に求められること
- ② 能力評価項目把握の必要性
- ③ 業績評価における目標設定の方法
- ④ 自己評価の留意点
- ⑤ 面談時の留意点
- ⑥ 確認テスト

評価者

被評価者

前へ 再生 次へ

終了する インデックス画面へもどる

音量調整

スライダーを移動させ、任意の場面から再生が可能

ナレーションのON/OFF切り替え

ムービーの再生/停止、現在の章での次のページ(前のページ)への移動が可能

現在表示中の章の他のページへの移動可能

学習画面から、いつでもインデックス画面に戻ることも終了することも可能

補足がある場合にボタンを表示し、別ウィンドウで「コラム」や「参考」を閲覧可能

クシユアル・ハラスメント防止研修  
 リーダー養成研修  
 でブレンディングを行ってきま  
 したが、平成22年度には新たに、「コンプライアンス(公務員倫理)研修」と「メンタルヘルスケア・スキルアップ研修」でブレンディング研修を実施します。

また、地方公共団体職員の基本的制度を定めた「地方公務員法」について、事案や判旨を学びながら、初めて地方公務員法を学ぶ職員にとっても、分かりやすく、地方自治の基本的な考え方を理解することができるeラーニングコンテンツを作成していく予定です。このほかにも各市町村のニーズの高い独自コンテンツ

事前研修)については、集合研修前のeラーニング研修が研修生の知識をある一定程度確保し、集合研修を効率的かつ効果的に実施できることから、必要に応じてコース数を増やしていきます。これまで、「情報化基本研修」「接遇研修指導者養成研修」「セ

の作成について引き続き検討してまいります。

このようにマッセOSAKAでは、eラーニングというツールを有効に活用しながら研修を実施し、大阪府内市町村の人材育成に寄与していきたいと考えています。