

## 国立青少年教育振興機構における新規採用職員研修の在り方についての一考察

キーワード：国立青少年教育振興機構、新規採用職員研修、キャリア教育、社会人基礎力、ブレインストーミング

及川未希生 国立岩手山青少年交流の家

庄子 佳吾 国立花山青少年自然の家

### 要旨

新規採用職員研修は、企業を支える新戦力を育成するための必須課題であり、どの企業でも実施しているものと考えられる。

国立青少年教育振興機構が目指すべき職員像は「青少年教育の専門性を兼ね備えた人物」であると考えるが、それは青少年教育に関する「知識」「技能」「感性」を持つ人物と考えられる。新規採用職員研修は、青少年教育の専門家を目指して歩んでいく出発点であると考えられ、そのための適切な準備をすることが求められる。

新人研修の重要な要素として、文部科学省のキャリア教育および経済産業省の社会人基礎力で示される、「行動」「協調」「思考」の3つをキーワードとして挙げることができる。上記を踏まえ、今後の新規採用職員研修の方策を提案することを主たる目的とし、平成23年度の新規採用職員研修の受講経験者として感じた成果と課題及び目指すべき職員像から、企画運営者と受講者が作り上げていく新人研修を提案する。

### I. 緒言

新規採用職員研修は、企業を支える新戦力を育成するための必須課題であり、どの企業でも実施しているものと考えられる。国立青少年教育振興機構においても、我が国の青少年教育を担う人材を育成していくために例年10日程度の新規採用職員研修を実施している。国立青少年教育振興機構は「我が国の青少年教育のナショナルセンターとして、青少年を巡る様々な課題へ対応するため、青少年に対し教育的な観点から、より総合的・体系的な一貫性のある体験活動等の機会を提供するとともに、研修支援、青少年教育に関する調査研究、青少年団体・施設等の連絡・協力、青少年団体への助成を行い、もって我が国の青少年教育の振興及び青少年

の健全育成を図ること」を存在意義としている。

国立青少年教育振興機構の職員として目指すべき姿は、「青少年教育の専門性を有した人物」であると考えられる。教育は、大きく分類し「学校教育」「家庭教育」「地域教育」が相互に絡み合って織りなされるものと考えるが、青少年教育とはこれら3つの教育を繋ぐ役割を持った教育の一つの在り方であると考える。学校教育の専門家は教員であり、家庭教育の専門家は親であり、地域教育の専門家は青年団員や地域コミュニティーを支える住人である。それらを繋ぐ青少年教育の専門家として、国立青少年教育振興機構の職員は我が国の教育の重要な役割を担っていると考える。

さて、国立青少年教育振興機構が目指すべき「青少年教育の専門性」とはどのようなものだろうか。私は、青少年教育に関する「知識」「技能」「感性」を兼ね備えた人物と考えている。まず、青少年教育に関する「知識」とは、国の教育課題を知ることや機構の存在意義および組織を理解することなどであると考えられる。次に青少年教育に関する「技能」とは、青少年教育施設職員としての野外活動の能力や人間関係を築く能力、人や組織と協働していく能力などであると考えられる。最後に青少年教育に関する「感性」とは、型に囚われない発想力、新しいものを作り出す創造力、事態に対処できる応用力、円滑に物事を運べる調整力などであると考えられる。

新規採用職員研修は、前述した「知識」「技能」「感性」を兼ね備えた青少年教育の専門家を目指して歩んでいく出発点であると考えられ、新規採用職員研修に求められるものは「青少年教育の専門家」を目指して歩んでくための適切な準備、いわば旅支度をすることと考えられる。それでは、青少年教育の専門家たり得る「知識」「技能」「感性」を獲得していくために、どのような新規採用職員研修を実施することが求められているのだろうか。それにはまず、「行動」「協調」「思考」の3つをキーワードとしてあげることができると考えられる。「行動

する力」は、組織を活性化させるための重要な要素であると考えられる。組織を形成している職員一人一人が「行動」する力は組織において、唯一無二のエネルギーであり、「行動」がなければ組織の活性化を引き起こすことはできないと考えられる。また、「協調する力」は組織と形成する仲間と支え合い、助け合うことで、個人の「行動」のエネルギーを何倍も増大させることのできる力であると考えられる。さらに、「思考する力」は組織をよりよいものにするための新たな要素を生み出したり、組織が壁にぶつかった時の解決方策を考え出したりすることができる。そして、よりよく仲間と「協調」することを「思考」することで、そこから得られる「行動」のエネルギーをさらに増大させることもできる。これら「行動」「協調」「思考」は、文部科学省におけるキャリア教育<sup>(1)</sup>において若者がを目指すべき姿であり、経済産業省における社会人としての基礎的な力<sup>(2)</sup>の構成要素でもある。新規採用職員研修を実施するに当たって、この3つのキーワードを要素として盛り込むことで、青少年教育の専門性を高める資質・素養をもった職員を養成する研修となると考えられる。

以上のことから、本報告は現状の新規採用職員研修を受講者（平成23年度）の立場から、成果と課題を列挙し、今後の方策を提案することを主たる目的とする。

## II. 研修構想

前述の背景を踏まえ、まず現状の新規採用職員研修の成果と課題を受講経験者（平成23年度）の立場から列挙し、今後の方策について提案する。

### 1. 受講経験者として感じた成果と課題

- 講演・講義が連續して続くため、受講者としてはあるまじきだが眠くなる、集中できないといった問題点が見受けられた（受講者間で問題になったこともある）
- 謝恩会の企画立案・運営を実際にを行うことで受講者間の信頼関係の構築、実際に運営することで得られる達成感の共有ができた
- 機構本部の各部課署の職員より講義を受講することで各々が所属部課署では見えない業務を知ることができた
- 国立中央青少年交流の家にて、野外炊飯等

の活動を行ったことで施設において通年で行っている事業の一端を見ることができた

- 「新規採用職員研修」という枠組みにはまってしまうことで、参加者＝受動、発表者＝能動、のような図式ができあがっていた（深層心理の面でそう感じてしまっていたともいえる）

### 2. 研修の企画立案とは

研修の企画立案においては、ねらいの明確化が必要である。したがって、企画運営者は、ねらいに向けたプログラムの作成とその運営に尽力する。本機構において実施している教育事業等においても同様に、宿泊数（泊数）、対象、場所、そしてプログラムを試行錯誤しながら作り上げていく。実際、それらが事業参加のきっかけとなる場合も多く、企画運営者が魅力的なプログラムを提示することで、参加者の行動を起こす原動力にもなっている。しかしながら、このような背景があることによって、参加者が受動的であることから抜け出せないことも見受けられる。これは、参加者が事業中、その流れに沿い、与えられたものをこなしていく、つまり、基本的には受動的な姿勢にあることだと考え、その理由は、「プログラム」が決まっていることであると推察される。当然、ねらいの達成を目指すからこそ、活動内容やスケジュールを設定し、受動的になるともいえる。参加者もその中で自身の力を使い、事業を通じて成長や学びを得ることができる。これより、与えられたプログラムは、参加者が目標達成に向かって行動することでねらいの達成が望まれる「プログラム設定された事業」と参加者が何に向かって行動するかという目標設定から思考・思案し、実行に移す「プログラム設定のない事業」があるといえる。<sup>(3)</sup>

そこで、こうした事象と、受講者として感じた成果と課題、緒言で記したねらいを踏まえ、企画運営者と参加者が作り上げていく新規採用職員研修を提案する。

### 3. 企画運営者と受講者が作り上げていく新規採用職員研修とは

もちろん、研修である以上、職務上必要とされる知識や技能を高めることが企画運営者のねらいであるため、プログラムがないということはありえない。しかし、「与えられたプログ

ラムより、参加者が目標達成に向かって行動する」研修から「参加者が何に向かって行動するかという目標設定から思考・思案し、実行に移す」研修を作り上げていくことは可能である。これは、参加者が知識・情報のインプットのみを受動的に行うのではなく、自身が考える目標や発想、そのために求められる行動を能動的に行い、アウトプットする研修といえる。以下、研修の主な流れとその留意点を記す。

### (1) 講演・講義（インプット）

主に知識や技能向上のため、講演者のもと、受講する。受講者がそれまでに得た学び、設定した目標設定に向かい、取り組む。実施方法については、企画運営者・講演者に委ねられるが、事前に受講者に提示していたテーマ（下記のアウトプット参照）との矛盾や飛躍がないよう留意する。また、野外活動等を行う場合は、健康・安全管理に十分留意することが求められる。

### (2) 学びの共有・目標設定（アウトプット）

講演・講義を受けて得た学びや知識をブレインストーミング<sup>(4)(5)</sup>の手法を用いて、ペア・少人数グループ内で共有する。また、次の講演・講義の企画運営者・講演者が設定したテーマのもと、発想の共有、目標設定を行う。束縛のない自由な思索、発想を主とし、次のルールにしたがって自由に発言・記録する。（10分程度）

- ① 他人の発言を批判しない。
- ② 自由奔放な発言を歓迎する。夢物語でもよい。
- ③ 質より量を求める。
- ④ 他人のアイデアに便乗する。
- ⑤ 「実現しない」、「空想的だ」、「くだらない」等、他人の発想を批判する言葉を禁句とする。

ペア・少人数グループ内で一般化した学び・目標を全体で共有するため、目につく場所に受講者の共有スペースを設置し、その記録を掲出する。また、企画運営者・講演者が必要であると判断した場合、発表も行う。掲出・発表内容をもとに企画運営者・講演者は適宜、プログラムの変更・修正を行う。講演者は係長以下の職員とし、業務説明の研修も兼ねる。

基本としては、(1)～(2)を繰り返し、実施する。実施に向けた具体的な方策として、本機構内外から専門的知識・技能を有した先輩職員や外部講師を招聘し、コーディネートチームを編成することで、より充実した研修プログラムの

実施が可能であると考えられる。また、講演・講義だけではなく、アイスブレイクやイニシアティブゲーム等の活動を全て内包し、最終的に集約するストーリー性を持たせることで個人の学びだけではなく、感動体験をより深め、質の高い研修になるとも考えられる。なお、より体系的な学びとする上では、模擬業務体験等の実務を導入することも有効である。

## III. 考察

### 1. 講演・講義の情報共有について

人が「行動」する現象の最も原始の衝動は「意欲」であると考える。新規採用職員研修を実施するに当たって、新人職員が意欲的に取り組む環境を用意することは非常に重要であると考えるが、「行動」につながる意欲を引き出すことが第一に重要であると考えられる。

「行動」につながる要素の一つに、「主体性」があげられる。これは、受講者が受け身で受講するのではなく、自らの必要性に応じて、もしくは必要性を感じて主体的に受講することであると考える。必要性を感じるということは、その研修によって自らのパフォーマンスが「向上」する可能性を感じているということであり、その変容を引き出すことが「行動」することにつながると考えられる。

講演者においては、意欲を引き出すプレゼンテーションが要求されるが、それは講演者の個人的な能力によって差が出てくることは明白であり、講演者の発表能力を向上させることは現実的には難しいといえる。それらの理由から、受講者に対して「向上」への可能性を感じさせるために、講義後の情報共有の時間を設定することで、受講者同士の相互刺激や、講義内容の理解・補足などに役立ち、結果として主体的な「意欲」の維持につながると考えられる。さらに、意欲の維持は「行動」へと繋がり、共に受講するメンバーに対して有機的な相乗効果をもたらすと考えられる。

また、情報共有を行うことは、企画運営者・講演者のねらいが伝わったかを判断する客観的指標にもなりうるため、今後の研修へ活かしていくことができるだろう。

### 2. ペア・少人数グループの研修様式について

及川<sup>(6)</sup>は、少人数のグループワークを取り入れた宿泊型研修が、若者の人や組織と協同していくために必要な資質・能力を養成することを

報告している。グループ学習の活性化は、少人数グループが効果的であり、これは、例えば円卓会議等を突発的に実施すると、発信力の高い者が発言する機会が増加し、それ以外の多数は、物事を考える「思考」状態から、物事を発信する「行動」状態へ移行することができない。これでは、協調していくために必要な、相手の立場に立つことや、傾聴することにつながらず、その空間が持っている潜在性を引き出すことができない。これを回避するためには、同一の空間でできるだけ多くの思考・発信機会が訪れることが必要であり、ペアから、徐々に少人数グループを形成していく研修様式は、思考および発信の機会を拡充する効果とともに、グループメンバーと協調していく機会にも繋がる。さらに、段階的に研修をステップアップさせることは、メンバーの信頼関係構築にも繋がり、一人一人の思考および発信の機会を減少させずに研修を展開することができる手法と考えられる。

#### IV. まとめ

新規採用職員研修は、組織の未来を担う新人の育成を目的として行われる。国立青少年教育振興機構においては、我が国の青少年教育を支える重要な役割を担っていることから、新規採用職員に対して、適切で効果的な研修を実施することは我が国の将来を支えることと同義であるといっても過言ではない。以上のことから、本報告を提案するに至ったが、青少年教育のナショナルセンターとして、新しい取り組みには先駆的に取り組んでいくべきと考える。本報告の内容は、今までの職員研修に一石を投じるべく、2年目の職員2名の、僭越ながらも青少年教育の「知識」「技能」「感性」を盛り込んだ内容の報告を試みた。自らも、青少年教育の専門性を高めている道中ではあるが、今後の青少年教育の未来に寄与できれば幸いである。

#### 引用文献等

- (1) 文部科学省、キャリア教育推進の手引、  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/career/\\_icsFiles/afieldfile/2010/03/18/1251171\\_001.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/career/_icsFiles/afieldfile/2010/03/18/1251171_001.pdf)、2006
- (2) 経済産業省、社会人基礎力について、  
<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/index.htm>、2006
- (3) 中村織江、「プログラムのないキャンプ」の実践

報告、国立青少年教育振興機構研究紀要、第8号、pp. 195-205, 2008

- (4) A. オズボーン、創造力を生かす—アイディアを得る38の方法、新装版、豊田晃訳、創元社、2008
- (5) 小高良友、ブレインストーミングの効用-臨床社会学や文章作成方法との関連で-、東海学院大学紀要、5、pp. 41-44, 2012
- (6) 及川未希生、グループワークを中心とした大学生の自己啓発キャンプがヒューマンコミュニティ創成マインドに及ぼす影響、日本野外教育学会第15回大会プログラム・研究発表抄録集、pp. 92-93, 2011