

人材マネジメントと研修



早稲田大学政治経済学術院 教授
稲継 裕昭

1. 人材マネジメント

■はじめに

自治体の最終目的は、「住民福祉の増進^{*1}」である。それゆえ人材マネジメントの目的は住民サービスの向上に資する有能な職員集団を形成することである。有能な職員集団を形成するためには、個々の職員の能力開発・人材育成も重要なテーマとなってくる。

経済産業省に置かれた「人材マネジメントに関する研究会」では、人材マネジメントを、『『企業と人の活性化および成長』という目的(deliverable)のために行われる総合的な活動』と定義し、そこには、人材をどう確保し、活用し、成長させていくかに関するすべての活動が含まれているとしている。

研究会の報告書^{*2}はいう。「人は、心をもった、成長する存在であるので、人材マネジメントは、こうした心を大切にし、成長を支援しなくてはならない。そのために、人材は、成長し発揮する価値を変化させていく存在であるという視点、さらに、人材は、単にそのときの戦略達成に貢献する資源ではなく、長期的な価値を高めていくという目標に向かって、企業と人が共同で投資していくべき存在であるという視点が必要となる」。

ここでは「企業」という言葉が使われているが、基本的な方向性は自治体の場合でも変わらない。「自治体組織と職員の活性化および成長という目的のために行われる総合的な活動」を自治体における人材マネジメントと位置づけ、そこに、人材をどう確保し、活用し、成長させていくかに関するすべての活動を含めて考えることができるだろう。

■自学の重要性

人はどのようなときに成長するのかを考えたときにキーワードとなるのは「自学^{*3}」である。人的資源を開発するのは、当該職員自身である。「馬を水辺まで連れて行くことはできるが、水を飲みたがっていない馬に無理に水を飲ませることはできない」といわれる。事情は人間でも同じである。いくら豊富な「職場外研修」(Off-JT)のメニューを用意したところで、職員本人がその水を飲みたがっていないければ、喉が渴いていなければ、効果はない。せいぜい、研修時間中座っていることを強制できるだけであるが、本人の頭の中にストーンと入っていくためには、それを受け入れる姿勢、気持ちが必要である。

人材育成の基本は「自学」(自己学習)である。自ら学び、学習し、成長する必要がある。人が育つプロセスの本質は、本人の自学のプロセス、自ら学習する自学のプロセスである。人材育成のために周りの人間が行い得ることは、その「自学」のプロセスに刺激を与えることにすぎない。厳密に言えば人は育てられない、育つのを助けることができるだけである。

人材育成のために、最も重要なポイントは「自学」をいかに促すのかという点である。能力開発のためのプログラムをいくら用意したところで個々の職員がそれにコミットしなければまったく効果がない。効果測定不在の集合研修をどれほど受ける機会を与えたところで、また、いくら有名な講師を呼んだところで、受講者が能力開発の意欲をもたない限りすべて公費の無駄遣いに終わる。個々の職員がどれだけ新しい知識や考え方を学び、自らの能力を高めようとするのか、というモチベーショ

ンを引き出す仕組みが最も重要である。

人は、そうせざるを得ない状況に置かれたとき、もっともよく学び、自己変革を遂げる。

職場で仕事の工夫をする中で、改善提案を考える中で、他の自治体の事例を調査する中で、職員の能力が開発されていく可能性は極めて大きい。「考え、調査し、行動する職員」を育成するためには、そのような職場風土をつくっていく必要がある。

そのような状況をつくってあげること、自学促進のための状況を現出することこそ、各職場の管理監督者に求められる役割であるし、また、人的資源管理の担当セクションである人事担当の責務でもある。首長がしばしば主張する「職員の意識改革」も、実は、個々の職員が自学にいかに取り組んでくれるか、それをいかに刺激するのかに大きく依存する。人材マネジメント改革で最も重要なのは、自学をいかに促し、有能な職員集団をつくりあげていくのかという視点を一貫してもつことである。

自学がどのようなときに刺激されるのかを考えていったとき、ポイントの一つはジョブローテーションや職務割当の変更であり、人事評価である。人は新しい仕事を割り当てられたときに、チャレンジ精神が鼓舞され、それに一生懸命に取り組もうとすることが多い。上司や同僚に、よく頑張ったね、とほめられ

たとき（評価されたとき）、なんともいえない達成感を味わう。また、昇任を目の前にして、試験に取り組んで様々な知識の広がりや習得することもあるし、昇任後、新たな役職に任命されて、そのための自学に取り組む人も多い。

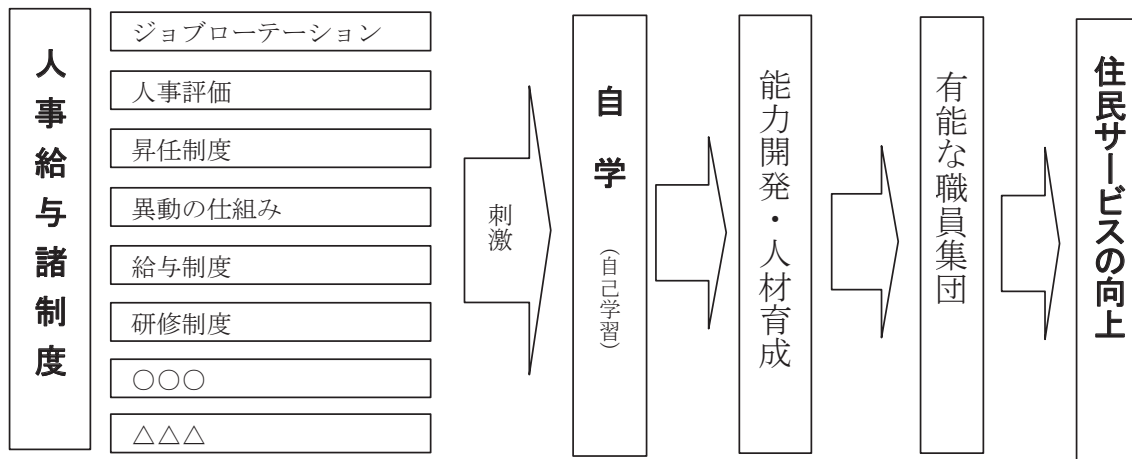
図1に示した様々なシステムが相互に連動しながら、自学を刺激していく。自学が刺激されることによって、個々の職員の能力が伸びる。人材開発がなされる。そして全体としては有能な職員集団を形成することにつながるのである。

■考え、調査し、行動する職員の必要性

自治体大激動期にあつて、地方自治の担い手である自治体職員には、旧来の時代の「事務処理能力」にとどまらない、柔軟で、新しい能力が求められている。時代は新しい地方公務員、「考える職員」「思考する職員」「調査し行動する職員」を求めているのである。

従来の優秀な職員は、今は優秀ではないかもしれない。優秀な職員とは、「場の目的にどの程度貢献しているか」という基準をもって人を評価した表現である。自治体という「場」の目的とそこから派生する評価基準は、常時変化している。三位一体改革、総人件費削減、住民参加方式の模索、情報の透明化、入札方法に対する批判と改革など、自治体は今、極めて大きな渦の中にある。自治体組織・職員

図1 自学を促す人事給与システム



参考文献：稲継裕昭『自治体の人事システム改革一人は「自学」で育つ』（ぎょうせい、2006）

に対する逆風も極めて強い。

このような環境下では従来の「作業しているだけの職員」「思考停止状態の事務屋」では、とても自治体を支えていくことはできない。激動期を乗り切るために職員の能力を飛躍的に向上させる必要がある。「考え、調査し、行動する職員」を育てていく必要がある。

このような背景から、新しい取り組みを始める自治体も多く見られるようになってきた。従来は筆記試験重視の採用試験を行い、採用後は年次を最大限重視した昇進管理を行うというやり方だったのが、多様な採用試験を行って、採用後は能力・実績に基づいた任用管理を行うというやり方へのシフト、人事課が専権的に人事管理を行っていたものから、職員の側や現場レベルへイニシアティブをもたせる方向へのシフト、がそれぞれ見られるようになってきている。研修制度の改革もその一環である。

■人事担当課のミッション—人事管理と人材育成の連携

地方公務員法のもと、どのような人事制度、任用システムを設計していくかは各自治体に委ねられている。人材マネジメントの観点からの制度の独自設計、独自運用が求められているのである。既に種々の改革に取り組んでいる先進自治体もある。

しかし現実を見ると、制度設計にあたるべき人事課では、異動、勤務条件の交渉などのルーティン業務と、メンタルヘルス対策や不祥事への対応、派遣職員の身分問題などの例外事項に属する業務とに、労力や時間の多くを費やしてしまっていることが多い。また、人事異動の権限を有しているために人事課の力は絶大であるが、制度の見直し次第では自らの拠って立つ力の源泉を減じる可能性もある。そのため、時間がないことを理由として、人事担当者は一般的に制度改革（あるいはその検討）に消極的な傾向が見られる。人材マネジメントという発想自体、もっていない人

事課担当者も数多い。

本来、人事課のやらなければならない仕事は人的資源管理であり、限られた資源である「人材」のマネジメントである。人事異動をする能力や例外事例をうまくハンドリングする能力ではなくて、むしろ大部分を占める普通の職員をいかにうまく活用できているか、人材育成できているかというところがポイントである。そのためには、どのように人材マネジメントを改革していくかが、人的資源担当課にとって重要な業務となっている。

自治体もっている最大の財産は「人材」である。「企業は人なり」とはしばしば繰り返される言葉であるが、自治体の場合にはさらに「人材なり」という側面が強まる。製品を作ったり売ったりするわけではなく、提供できるサービスは「人材」によってもたらされるものでしかないからである。公務の質は、人材の質によるといっても過言ではない。

新しい人事制度の設計において最も重要な点は、限られた資源である人材を、どう確保し活用し成長させていくかということである。そしてそれがいかに効率的で良質な行政サービスにつながるかということである。住民にとっては、公務員の昇進システムや給与システムはどうでもよく、職員のモチベーションやモラルが最大限に引き出され、良質の行政サービスが提供されることを強く望んでいる。人事担当者の責任は重い。

時代環境の変化の中で自治体の任用システム自体は大きな転換期にある。人的資源担当部門が従来の人事「管理」の殻を脱皮しないで旧態依然の人事「事務」を継続しているだけでは、このような環境変化に対応できない。これからは人材の育成という観点から、人事担当部門が率先して諸種の人材マネジメントの設計を行うことが必要である。

2. 研修

■職員研修の需給ギャップ

地方公務員法第39条は「①職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。②前項の研修は、任命権者が行うものとする。③地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする」と規定する。この「研修」という言葉からは、職場外研修（OffJT）、とりわけ職員研修所での合同研修がイメージされる場合が多く、任命権者もそれを重視してきた。

いくつかのアンケート調査結果でも、人材育成施策の柱として何を重視しているかという問いに対して、任命権者の多くが「研修所における研修等の職場外研修」と答えている。首長も、人材育成の柱は職員研修であると答えることが多かった。明確に人材育成を行っているような外形を提供できるもの、議会や市民に対して説明できる有形のもの、として研修所研修をシンボライズしているといえなくもない。インプットとしての研修予算の消費は計測でき、また、受講者数等のアウトプットも測定が容易であるからである。

不祥事が発生したとき、首長や人事部門の長は、マスメディアや議会の質問に対して、謝罪とともに再発防止の誓いを述べる。再発防止策として、「より一層の研修の実施」「倫理研修の拡充」などと答えるのが通例である。当面、マスコミや議会は、それでしのごことができる場合が多い。そして、答弁を忠実に実行に移すため、研修所研修の充実に一層努めることになる。

しかしながら、職員の中には、研修所研修をむしろ「役に立たないもの」「受けたくないもの」と感じている者が少なくない。数多くのアンケート調査結果もこれを裏付ける。研修所で行われる講義形式の研修に対しては、職員からの消極的な意見が多く寄せられてい

るのである。首長・任命権者は研修所研修を重視しているが、職員の感じ方との間には、大きなギャップがあるのである。

職員や現場で最も重要だと認識されているものは、自分自身のイニシアティブによる能力開発、自己啓発（いわゆる「自学」）、そして、それを刺激する職場における仕事を通じた能力開発である。個々の職員が、あるいは職場組織の基礎単位である課や係が、自発的に、積極的に学習し、自己の潜在能力を引き出していくという点が重要なのである。研修所研修もまた、それらを様々な角度から支援していくという側面が求められているはずである。

従来の研修科目を慣例だからといって延々と続け、見直しをすることもなく継続しているとしたら、それは前記のギャップをますます深めていくことになりかねない。研修担当者や人事課は、自学をどのように刺激することができるのかを真剣に検討する必要がある。体系や科目の見直し、受講態度の積極化への努力（効果測定を導入や復命の厳しき、研修成績の勤務記録カードへの登録等々）、自学支援のために検討すべき課題は数多くある。

■研修の効果測定

職員研修の究極の目的は、住民サービスに資する有能な職員集団の創設であり、そのための自学開発の促進である。だが、個々の研修がそれにどれだけ寄与したかわかりにくいのが担当者の頭痛の種である。

社員研修が一般的になってから、その効果測定の手法として様々なものが開発・提唱されてきた。比較的広く知られているのが、カークパトリック（D. L. Kirkpatrick）が40年以上前に提唱した4レベルである。

彼は効果測定・評価には4つの段階があり、それぞれのレベルで適切な評価方法を採用しなければならないとし、次のように分類する。

レベル1 = 反応（Reaction）

レベル2 = 学習（Learning）

レベル3 = 行動 (Behavior)

レベル4 = 業績 (Results)

まず、レベル1では、研修に対する受講者の反応を測定する。これは通常、研修実施後の受講者アンケートの形をとる。そこでは、満足度、役立ち度、講師の良否などを調査項目としてあげることが多い。受講満足度が高ければ、一応研修がうまくいったとの推定ができるかもしれない。ただ、受講者が好意的な反応を示しているからといって研修がうまくいったということには必ずしもならない。

個々の研修で、受講者が知識やスキルをどの程度獲得できたかを測るのがレベル2の学習の段階の評価である。この段階では、事前と事後の評価、観察、テスト等で評価が行われる。

レベル3は、受講者が、実際の業務においてどの程度、研修で得たものを用いることができているのかを評価するレベルである。各職場の上司や同僚などに対するインタビュー調査を行う必要があるなど相当の手間暇がかかる。

レベル4は、さらに難しい。業績があがったことが、研修によるかどうかを確定することはほぼ不可能に近いからである。

このように、現実問題として、自治体現場においては、レベル3・4の厳密な効果測定は困難であると諦観されているのが現状である。

ただ、ここで考える必要があるのは、研修の顧客、目的である。研修もまた、人材マネジメントの一環だが、究極の目的は、研修を受講した職員を通じて提供される住民サービスの向上にある。つまり、研修における顧客は、研修受講者ではなく、受講者が提供するサービスを楽しむ住民なのである。

研修担当者はついつい目先の受講者のところに目がいきがちだが、その先の住民サービスの向上に役立つ研修であるかどうかを常に問い続ける必要がある。そのためには、研修がどれだけ住民サービスの向上に役立っているのかを問い続ける姿勢をもつ必要があるだ

ろう。

■研修の費用対効果

公務能率の観点から考えると、研修自体の費用対効果もまた問われる。

通常、研修所経費として計上されているのは、教材の購入費用、教材の印刷・製本費、事務用品等各種消耗品費、講師に支払う謝礼等の報償費、講師との打ち合わせなどに伴う旅費、職員が県単位の自治研修所や全国レベルのJIAM（全国市町村国際文化研修所）やJAMP（市町村アカデミー）へ研修を受けに行く際の派遣旅費、研修関連の各種協議会等に支払う年会費等の負担金、自主研究グループに対する補助金、会場等を借り上げる場合の使用料、通信運搬費等の役務費、研修用の教具等を購入するための備品購入費、研修の一部を外部委託していればその委託料、などである。

通常予算の中には出てこない費用もある。第1に、職員研修に携わる職員の人件費があげられる。研修の費用対効果を考える際には重要な要素である。

第2に、(小さなことだが) 研修に自前の施設や庁舎内の専用スペースを使用している場合は、その費用等が計上されていない。民間の同等スペースを借り上げた場合どれくらいの費用が発生するのか、あるいは逆に、研修施設を民間に貸し出した場合、どれくらいの収益をあげることができるのか、そういった計算を一度してみることも必要であろう。

これら、研修担当職員の人件費や施設関連の費用をも含めたフルコスト計算を行って事務事業評価を行っている自治体もある。

さて、以上指摘してきた費用のほかに、いちばん見落とされがちな、きわめて大きな費用が、研修のたびに発生している。それは、研修受講者の「機会費用」である。機会費用とは、「ある生産要素をある特定の用途に利用する場合、それを別の用途に利用したならば得られたであろう最大の貨幣額のこと」であ

る。代替費用ともいう。

職員研修のほとんどは勤務時間中に実施される。そのため、本来なら勤務についていたであろう職員の人件費が、研修に使われていることになる。

職員の人件費単価は、給与によって差がある。新規採用職員の人件費を時間換算 [(年収総額+附帯人件費(福利厚生費や共済掛金の雇用主負担分など))÷年間総労働時間数で算出] すると2,000円未満だが、管理職クラスになると、4,000円・5,000円というのがざらにいるだろう。

研修にかかる直接費用(会場費用や講師謝礼)は数万円に過ぎない場合でも、研修参加者の機会費用(職務免除をされている時間×当該参加者の平均人件費時間単価×参加人員)は100万円以上のことも多い。

例えば、200人の中堅職員を集めて半日行われる研修で考えると、講師費用や教材費が10万円程度であったとしても、受講者の人件費時間単価3,000円×4時間(研修場所までの往復時間もカウント)×200人=240万円、の費用を別に使っている。これは「市民が負担している費用」である。

このように研修には、1回あたり軽く100万円を超える費用がかかっているのが通例であるが、研修所側にも、職員側にも、この点の認識がなされていないケースが圧倒的である。そのため、受講中に居眠りをするなどという、市民の意識では考えられない行動に出ても、研修担当者は見て見ぬふりをしてしまっている。勤務時間中に居眠りをしている状態を市民が見ればどう感じるのだろうか。市税から給与を支給してもらいながら、職務を免除してもらって講堂で一生懸命学んでいるはずが、実はほとんどを居眠りに費やしていた、という実態があった場合、市民はどう感じるだろうか。

職員研修というのは内部事務であるので、市民にとっては見えにくい。研修に関してVFM(Value for Money=支出に見合った価

値)があるのかどうかを市民が点検することは困難である。しかし他方、その研修の結果(職員の能力開発)は、市民に最もかわりのある部分でもある。研修担当者が心して取り組むべき事項であろう。

住民に仕える有能な職員集団を構築できるかどうか、その一端は研修が担っている。効果的な研修をより適切な費用ですすめるためにはどのようにすればよいか、自治体の知恵が問われている。

■階層別研修再考

そもそも、階層別研修とは、「研修対象者を組織における職務上の階層(職層)に分けて実施するもので、各職層に必要とされる基本的な能力、知識等を習得させることを目的として実施されるもの」である。通常、新入職員研修、中堅職員研修、監督者研修、管理者研修、部局長級の経営層研修、などに分類することができる。

この階層別研修は1960年代から自治体研修所で取り入れられていき、その後、全国の自治体研修所の充実に伴い、急速に拡大していった。1980年代までは、自治体職員のキャリアルートは基本的に単線的で同期採用同時昇進が原則となっていたため、どの段階までにはどのレベルの教育訓練が必要であるかということは比較的設定しやすかった。階層別研修として、画一的で一律な性質をもつ研修が重要だと考えられていた。

しかし、1990年代以降、高齢化・高学歴化の進展の中で、従来の自治体の人事システムをそのまま維持することが困難になってきた。ラインの役職以外に、スタッフ的な役職や、昇進の遅れをカバーするために特別に設けた役職などを、自治体は実態として設けてきた。このような、役職構造の変化、フラット化など組織構造の変化は、階層別研修の形骸化の例をもたらした。

例えば、監督者研修ということで係長級への昇任時の階層別研修を行っている自治体は

多い。初めて部下をもつようになった職員に種々のスキルを身に付けさせることを目的として始まったと考えられる。しかし、部下なしの係長相当職（主査）に昇任した場合や、資格等級である一定の等級に昇格したという理由でグループ制のグループ員である場合などにも、監督者研修を受けさせている自治体は多い。これらの場合は、受講者は部下をもたない。「部下の指導育成」「部下に接する心構え」などといった科目を受講しても、実感を伴う受講は期待できない。

研修所や研修体系を考える人事担当部署の職員も、この乖離には気づいている。しかし、とりあえず前年どおりの研修メニューを続けるという組織の慣性と、人事担当・組織担当・研修担当の間の連携の悪さのために、組織の変化に対応して研修の内容を変えることができないのである。

昇進ルートの多様化、複線化につれて、研修所のほうでも階層別研修を見直し、カフェテリア形式の研修メニューに切り替えるところも1990年代から増えてきた。前例を踏襲して、何十年も続いてきた階層別研修を金科玉条のように続けるというのではなく、不断に見直しを行って、組織の変化に対応した研修メニューを考え続けることは、研修所スタッフの重要な役割である。

不断の見直しは必要ではあるが、従来型の階層別研修もいまだその意義を失ってはいない。自治体における働き方として、大部屋主義でチームワークを大切にするという点は変化していない。そのため、均一のレベルの知識や技能を与え、スキルの底上げを図ること、業務上のコミュニケーション、相互支援の必要性を満たすこと、視野を拡大すること、人的ネットワークを形成すること、といった階層別研修が本来もつ魅力自体は衰えていないと考えられる。その意味では、階層別研修と、自律・選択型の研修とをうまく両立させていく必要がある。

■研修担当者の仕事:「作業するだけの担当者」から「考え、調査し、行動する研修スタッフ」へ

研修の実施は、イベントの実施とよく似ており、実施に至るまでの事前の準備が重要であるといわれる。「実施のための準備作業」の部分がそれに該当し、これは大きく三つの流れに分かれる。①受講者募集、応募者からの選出・決定、受講者・所属部署への事前連絡・名簿作成、②カリキュラムに基づく講師選定・依頼、講師によるレジュメ作成、当日の講師接遇などの流れ、③研修会場の確保、研修機器の準備、会場設営などの箱物関係の流れ、である。この三つの流れを円滑に進めることが求められていると指摘される。

そして多くの研修担当者が、上の三つの流れの中に巻き込まれてしまって、日々のルーティンがスムーズにいくことばかりに注意がいきがちになってしまう。しかしながら、実は、準備作業に入る前に考えなければならない重要な仕事があるはずである。

能力開発・人材育成とは、現在もっている知識・技能と、本来兼ね備えているべき知識・技能とのギャップを埋めるプロセスである。それゆえ「分析」「設計」「開発」「実施」「評価」というサイクルが必要なのに、これまで実施だけに重点が置かれてきた。この状態は改善する必要がある。

まず、現状分析と、ゴール目標との分析が必要となってくる。「分析」において、研修の目的を明らかにするとともに、職員に欠けるもの、組織の課題、業務内容や必要な知識などの要件を洗い出す作業が必要になる。

実は、研修担当者の仕事の中で、もっとも重要なのはこのポイントである。そもそも何のための研修を行おうとしているのか、それを明らかにすることが不可欠なはずである。だが、現実にはこの点を曖昧にしたまま前年どおりの研修が継続されている場合が多い。まず、その見直しをすることが必要だろう。

次に、「設計」の段階では、前記の分析結果

を基に、研修プログラム等の設計をすることになる。どのようなプログラムを組めば先のギャップを埋めることができるのかを考える場面である。

最後に、「開発」の段階では、設計やそのイメージを基に、研修で用いる教材やツールを開発する。ゼロからのスタートというわけではない。すでに全国の自治体では様々な研修教材やツールが開発され、公開もされている。研修所担当者の集まりで、情報交換も頻繁になされている。すでにある情報から適切なものを選び出す努力が研修担当者には求められる。

研修実施後は、その「評価」のプロセスがある。研修全体を振り返り、問題点を洗い出し、改善を行うことを目的とする。

研修スタッフは自治体研修のプロフェッショナルである必要がある。実施準備の事務作業も大事ではあるが、前年の作業を疑いもなく淡々と続けているだけでよいと考えるか、それとも、自治体の人材育成全体の中でどのように位置づけられるかを考えようとするのかで、研修実施の心構えは180度異なってくる。

これまでの「事務作業」中心の研修事務職員から、人材開発のプロを目指して、考え、調査し、行動する研修スタッフへと脱皮していくことが、求められている。

■答えのない研修

研修の中には、「固定資産税（家屋）課税事務研修」などのように知識を得てすぐに答えが得られるものもあれば、「政策形成能力養成研修」「問題解決能力向上研修」などのように答えがない研修も多い。

そして研修を実施する側は答えのない研修について慎重な態度が見られる。効果測定が行いにくいし、研修の意義付けを訴えることが難しくなるからである。正解があって、○×式で効果測定が行えるような研修、法律の講義（最高裁判例ではこれが正解であるなど○×式で割り切りやすい）などは研修実施側

も安心して取り組んできたと思われる。

しかしながら、研修で伸ばすべき能力には、「正解がない」タイプのもののほうが多いのではないか。

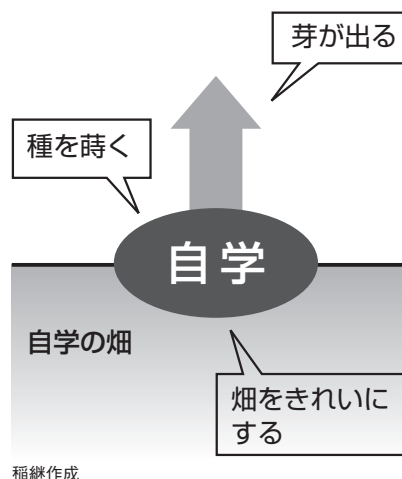
自治体職員各自が現場で直面する課題は極めて多様であり、対象者の種類や特性、法的規制の有無、他団体の状況、トップの意向など、条件は様々である。そのため、ある限定的な状況下でこれが正解だと伝えることはできたとしても、すべての状況下における妥当な判断を研修で学べるわけではない。

地方分権が進展し、従来のような「法律解釈能力」「政令、省令や〇〇省△△局長通達の知識」「前例踏襲能力」よりも、むしろ、現場で起きた様々な課題を発見し、その解決策を考えるために情報を収集して、いくつかの解決策の選択肢を提示できるような能力が求められるようになってきている。正解を国に求めても答えを出してはくれない。自治体職員自身が正解のない課題に取り組まなければならない時代に入っている。

もちろん、1日や2日の研修で「課題解決能力」や「課題発見能力」が飛躍的に向上したり、「政策形成能力」が身に付いたりということは、望めるものではない。

しかしながら、よく考えられたカリキュラムならば、自学の芽が出る、自学の種を蒔く、自学の畑をきれいにする、という三つの効果

図2 自学の畑



のあることが期待できる【図2】。

●自学の芽が出る

職員は現場経験により種々の能力や意識の種を手に入れている。それらは潜在的なものも多いが、この中から、研修の場での刺激によって芽が出始める、ということはある。その芽が、実際に仕事の場で花開くかどうかは研修後の職場の状態が決まるが、現場を離れて研修の刺激を受けなければ芽は出なかったかもしれない。

●自学の種を蒔く

職員研修の場で受ける刺激や、そこで聞いたり知ったりしたこと、議論したことの中から、なんらかの種が職員の中に蒔かれることがある。研修で聞いたことや読んだものが記憶に刻まれ、それがその後、職場において芽を出すきっかけとなるものである。刺激の強い体験型の研修には、種が蒔かれるチャンスが多いと考えられる。

●自学の畑をきれいにする

日々の業務に追われて、自分自身の経験や知識を振り返る機会がなかった職員にとって、あるまとまった期間、それを振り返る機会をもつことは十分意味がある。それが畑をきれいにする機会としての研修である。

日々経験したことは、大きな袋に放り込まれている。一定年数経てば、袋がばんばんになって、その中にはいろんな経験がごちゃ混ぜの状態に入っている。これらの経験、知識や体験をきちんと整理して、いつでも使える形にまとめ直す作業を研修で行うのである。

これらの三つの効果は、実は「答えのない研修」を受けることによって導き出されることが多い。その際重要なことは、研修参加者に「考えさせる」機会をできるだけ与えることである。考えることを強いる研修により、自学の種が蒔かれたり、自学の芽が出たり、自学の畑をきれいにしたりすることができる。答えがないのに「考え」させられる。その意

味では、「モヤモヤ感の残る研修」であるが、それを大事にすることが肝要である。

- * 1 地方自治法第1条の2第1項「地方公共団体は、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」
同第2条第14項「地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」
- * 2 『「人材マネジメントに関する研究会」報告書』平成18年3月 <http://www.meti.go.jp/press/20060810006/20060810006.html>
- * 3 稲継裕昭『自治体の人事システム改革—人は「自学」で育つ』ぎょうせい、2006

著者略歴：

稲継 裕昭 (いなつぐ・ひろあき)

自治体勤務(13年)を経て、大学教員となる。姫路獨協大学、大阪市立大学(この間、法学部長を務める)を経て、早稲田大学教授。放送大学客員教授も務める。京都大学博士(法学)。専攻は人事行政学、行政学、地方自治論。公職多数(行政改革推進本部専門調査会委員、国家公務員労使関係制度等検討委員会委員、消費者委員会委員(第2期)、大阪府人事委員会委員、総務省人材育成等アドバイザーなど)。

著書・編著書・監訳書は15冊以上。自治体職員向けの著書として、『地方自治入門』(有斐閣)、『自治体の人事システム改革』『プロ公務員を育てる人事戦略—職員採用・人事異動・職員研修・人事評価』『同・PART 2—昇進制度・OJT・給与・非常勤職員』(以上、ぎょうせい)、『現場直言! 自治体の人材育成』『現場直言! プロ公務員の変革力』(以上、学陽書房)など。近著の『行政ビジネス』(東洋経済新報社)で福井県の恐竜博物館をとりあげて行政営業について論じ、公私融合論を唱えている。JIAMのメールマガジンで、「分権時代の自治体職員」を連載中(JIAMのHPに掲載)。