

## 「これからの人材育成と職員研修の改革」

市町村アカデミー研修部長

川村 毅 氏

■略歴■

自治大臣官房、自治省行政局、岡山県、鳥取県、自治大学校を経て現職。

### 1. はじめに

市町村アカデミー研修部長の川村と申します。ここには、大阪府内の市町村において、人材育成や職員研修を担当されている皆さんにご参加いただきましたので、私からは、「これからの人材育成と職員研修の改革」というテーマでお話をしたいと思います。

まず私事で恐縮ですが、私の郷里は藤井寺市であります。大学を卒業して当時の自治省に就職し、現在は市町村アカデミー（千葉市美浜区）に勤務しておりますが、大阪の出身ですので、この場では、できるだけざっくばらんにお話をさせていただきたいと思います。

さて、大阪府内の各市町村においては、人材育成を含む広い意味の人事管理について、いろいろと取組を進めておられることと思います。また、市町村のための共同研修機関としてこの「マッセOSAKA」も運営されているという事で、私が申し上げることは、皆さんも日頃からお考えになっていることばかりかと思いますが、同じく職員研修の企画運営に携わっている者として、できるだけ本音ベースで、「こうしたことが重要ではないか」といった問題提起になるようなお話をしたいと思います。

初めに少し「市町村アカデミー」の紹介をいたしますと、この「マッセOSAKA」の設置主体は「大阪府市町村振興協会」ですが、私どもの市町村アカデミーは「全国市町村振興協会」という財団法人が設置し、運営しております。この財団法人は、市町村振興宝くじ（サマーチャンボ宝くじ）の収益金を活用

していろいろな事業を行っているのですが、そのひとつとして、全国市町村の職員を対象とする研修施設を2か所に設置し、そこで年間を通じて各分野にわたる研修事業を実施しております。

滋賀県大津市には、平成5年4月に開講した「国際文化アカデミー」がありますが、私どもの市町村アカデミーは千葉市美浜区にあり、昭和62年10月に開講いたしましたので、明年（平成19年）10月に20周年を迎えます。この中には、私どもの研修に参加された方もあり、また、これから職員の派遣研修を企画される方も多いと思いますが、市町村アカデミーでは、市町村をめぐる幅広い分野の行政課題を取り上げ、ほぼ1年を通じて研修を実施しております。研修期間は、1泊2日のセミナーから10日間の専門実務研修まで、研修対象者につきましても、担当職員や係長級から部課長、三役まで、さまざまな内容のコースを設定しております。「分権時代を担う市町村の人づくり」のために、市町村アカデミーの研修事業を、ぜひ積極的にご活用いただければありがたいと思います。

## 2. 自治体の人材育成を取り巻く環境の変化

まず、「自治体の人材育成を取り巻く環境の変化」ということにつきまして、何点か申し上げたいと思います。

### (1) 地方分権改革と自治体の政策形成

第一は「地方分権改革と自治体の政策形成」という視点であります。近年、自治体の人材育成がいよいよ重要になったとされる大きな理由は、「地方分権改革」が進んでいるということにあると思います。私自身も今から25年ほど前に自治省という役所に入ったのですが、当時は、「変わった役所に入ったな。地方自治の分野は、理想は高いけれども現実にはあまり変わらない。憲法に新たに規定が設けられ、地方自治はわが国の基本的な枠組みということになったが、国の各省庁は相変わらず縦割りで、うちの補助金、うちの機関委任事務とやっているから、改革はなかなか進まない。」と言われました。その後の10年ほどは、やはりそうかなと思いました。各省庁の壁はなかなか厚いし、応援団もつかないのです。ところが、平成5年あたりから急に動きがありまして、分権改革が

進み始めました。

「未完の分権改革」と言われるように、この改革にはこれで終わりということはありません。しかし、もう逆行することはないでしょう。かつての中央集権体制に戻るということは絶対ありません。皆さんの市町村にとって、具体の場面では「分権改革も、三位一体改革もたいへんだ」「前の方がよかった」と思われることがあるかもしれませんが、大きな流れとしては必ずよくなっていくと思います。「分権」というのは、「あなたが決めなさい。そのかわり責任もとりなさい。」ということですから、「真の地方自治」を実現していくためには、みんなで覚悟をし、試行錯誤を重ねながら取組を進めていかなければなりません。

「分権改革」は法律改正などにより全国的に進むのだから、それでよいではないかという見方があるかもしれませんが、そうではありません。そこでは、地方自治に関する制度や枠組みが一般的に改められたに過ぎないのです。例えば、平成12年4月の地方分権一括法の施行により、「機関委任事務制度」が廃止されました。かつて自治体は、国の機関委任事務について条例を制定できないとされていましたが、制度改正後は、自治体の事務であれば、自治事務か法定受託事務かを問わず、法律に違反しない限り、幅広く条例を制定できるようになりました。しかしながら、「(可能性として)制定できる」ということと、「(実際に)自治体政策の実現のため、新たな条例を制定し運用する」ということは全く違います。ですから、「分権改革」が進めば、いずれの市町村も自然によくなるということは決してありません。改革後の新しい制度や枠組みをうまく使いこなすことができるかということが、地域の将来を左右することになるわけです。

その決め手は「人」ですね。ですから、分権改革が進めば進むほど、それぞれの市町村にどのような人がおり、それらがどのように動くかということによって、地域間の相違、厳しく言えば「格差」が開いてくるのではないかと思います。よい例えかどうか分かりませんが、これは「舞台」と「役者」、あるいは「音楽ホール」と「オーケストラ」のような関係で、立派な舞台が作られただけでは、観客は来ません。舞台の上で、役者がその立派な設備を存分に活用し、すばらしい演技をしてこそ、観客が集まってくるのです。

ただ、最近は自治体における不祥事が続いています。日本人はこうしたことに厳しく、一つ不祥事があると「他にもやっているのだろう」、二つも三つもあると「全部そうだろう」という見方になりがちです。また、事故や健康被害など大きな社会問題が起きますと、すぐ「大臣を呼べ」とか「〇〇省はどうしたのか」「立法措置が必要だ」などの声が上がります。なぜ自治体の責任をもっと問わないのでしょうか。ある意味では、「地方自治」がまだ十分に信頼されていないということかもしれません。ですから、かつての中央集権体制に戻ることはないのですが、油断をしていると、「どこかで統一して決めてもらう方がよい」「隣と同じ方が安心だ」ということになる。そうした「地方自治の危機」はいつでも訪れるという意味で、個々の自治体の取組がとても重要であると思います。

## (2) NPM (New Public Management) のトレンド

第二は「NPMのトレンド」という視点です。「NPM」(New Public Management) と聞いても、「New (=新しい)」というだけでは、何のこともよく分かりませんね。そのため、研究者や実務家の方がいろいろ定義や説明をされていますが、「NPMと従来型の行政管理の比較」ということについて、ごく簡単に次のように整理してみました。

区 分	N P M	従 来 型 の 行 政 管 理
公共サービス提供のあり方	競争原理をできる限り導入して提供 多様な提供主体の間の選択と連携	行政主体による独占的な提供が原則
組織のあり方	組織体制のフラット化、分立・多元化 ：エージェンシー化、PFI等	ピラミッド型の構成 一元化・一体化への指向性
組織運営原理	成果・業績、効率性の重視[経営] ：行政システムへの誘因の組込み	手続の正統性を重視[管理]
予算システム	予算の配分権限の分散化 ：実施レベルへの裁量権の付与	予算の配分権限の集中 ：使途や使用方法の厳格な統制
マネジメントサイクル	予算や計画等の立案・決定・執行プロセスへのPDCAサイクルの導入	明確な意識なし
対外的な関係	情報公開等による透明性の確保 アカウンタビリティの重視	秘密主義

この表の詳しい説明は省きますが、先の一つ申し上げたいことは、NPMの話になると、すぐに「民間では…」 「民間なら…」 という調子で説明をする方が多いのですが、私は少し違うのではないかと思います。本当は、「よい民間（企業・組織）では…」 というとらえ方が正しいのです。自治体の中でも先進的なところは、NPMのモデルのさらに先を進んでいます。他方で、20年前の「お役所仕事」のようなことをまだやっている民間もあるだろうと思います。「官か民か」という問題ではなくて、すぐれた組織、変わることができた組織、繁栄する組織は、こういう理念をもち、こうした行動をとっているのではないかということが「NPM」の着眼点であると思います。

NPMについてはいろいろな説明があるのですが、その共通項として、「これしかないといったモノの見方を、一度ゼロに戻して考え直そう」ということがあるように思います。先に示した比較表の左上の枠に「多様な提供主体の間の選択と連携」と書いてありますが、これは、世の中にはいろいろ「公共のための仕事」があるが、誰がやるか、どんなやり方でやるか、どんな仕組みでやるか。ある時代までは、そうした仕事は「法律や条例」に基づいてがんじがらめでやる、行政の仕事だから「公務員」がやるしかない、公務員がやるとしたら「常勤」の公務員がやる、その公務員というのは、高校や大学を卒業してずっと公務員をやってきた人が中心になるしかない。民間との関係も含めて、「これしかない」「変えられない」と考えてきた話が、次第に「それは本当か」「いろいろと選択肢があるのではないか」ということになってきたのです。つまり、「競争相手」が現れてきたのです。

複数の担い手や体制があるということになると、その中から選ぶということになります。しかも、公的な財源を投入し、公共のための仕事をするのですから、多くの人が納得するやり方で選択をしなければなりません。そこで、競争をしてもらう。それも、公平にオープンな形で互いに競争してもらう。また、一度選ばれたところがずっと居座るというわけにもいきませんから、一定の期間ごとに評価をする。その評価の結果いかんによっては、やり方や担い手をすっかり変えてしまうということもあり得ることなのです。

こうしたNPMのトレンドが続くということは、職員研修のあり方との関連

においても、職員の「意識や行動の改革」を促すことの重要性が一層高まること、また、例えば目標による管理や政策評価など「新しいマネジメントシステム」に関する最新の知識や実践的な能力の修得が求められることなど、大きな影響を及ぼしていくように思います。

### (3) 職員構成の変化と給与構造改革の推進

このほか、大阪市立大学の稲継先生などは、職員構成の高齢化や高学歴化が進むことが自治体の「人事システム」のあり方に重大な影響を及ぼすと指摘されています。どんな制度でも、実際のあり方は、その対象や運用によって変わっていくものであり、皆さんが担当されている人事管理や人材育成という仕事が、生身の人間を相手にするものである以上、例えば平均年齢が30代の集団を相手にする場合と、40代の集団を相手にする場合では、そのあり方が大きく違ってくるでしょう。この視点も重要であると思います。

さらに、人事管理のサイクルは、初めに「任用や配置」があって、職員はそれぞれの職場で「勤務」をし、また「研修」の機会も与えられる。そして、「人事評価」が行われ、その結果が昇給や昇任といった「処遇」に反映されるという循環で動いていくと思うのですが、昨年(平成17年)から今年にかけて皆さんが取り組まれたのは、「給与構造改革」でしょう。給与制度は、人事のサイクルでいうと、「処遇」のところ当たるのですが、国がその抜本的な改革を行い、自治体にも同様の改革実施が要請されたのです。

「調整手当から地域手当へ」という話を別にするると、この改革で大きく変わったのは、例えば係長を長くやっていると、給料が課長補佐よりも高くなるような給与カーブになっていたのですが、それはおかしいだろうということで、給与カーブの傾きを緩やかにして、そうしたことが生じないようにしました。また、以前は1年間の勤務が原則として1号の昇給に対応していましたから、普通に仕事をすると毎年給料が1号上がる。1号上がらないのは、昇給停止や昇給延伸だったのですが、給与構造改革で「号給の分割」が行われ、職員一人ひとりの勤務成績や能力をきちんと評価したうえで、あなたは4号上がる、あなたは2号しか上がらないということをやっていくことになりました。

このような「給与構造改革」が行われたため、さかのぼって「公正な人事評価」をどのようにして実施するのかということが重要な課題となります。さらに、人事評価の前提となる「適材適所の人事配置」や「能力開発の機会の付与」がしっかりと行われているかどうかが問題となるのです。実は、任用についても、給与についても、地方公務員法上は、従前から「成績主義・能力主義」でやりなさいと規定してあったわけですから、このたびの「給与構造改革」の実現とそれに続くこれらの動きが、人材育成や職員研修を含む「人事システム全体のあり方」を見直す重大な契機になると考えられます。

### 3. 職員研修改革の視点と実践

そこで、これまで述べたような人材育成をめぐる環境の変化を踏まえ、以下では「職員研修改革の視点と実践」につき、いくつかの項目に分けてお話をしたいと思います。

#### (1) 研修の目標と体系

まず、「研修の目標や体系」について述べます。地方公務員法の改正により、任命権者は「研修に関する基本的な方針」を定めるとともに、以前からも「人材育成基本方針」策定の要請がありましたから、各市町村でも「研修の目標」を設定されていると思います。

そこに「地方分権を担う職員像」としてどのようなものを掲げるかということですが、かつて公務員には、「法令や例規に従ってきちんと仕事をし、服務規律を守る」ということが重視されていました。つまり、自治体の職員は「悪いことをしない役人であればよい」という時代があったのですが、先に述べた地方分権改革の進展やNPMのトレンドを背景にして、地域社会において「みんなのために、進んでよいことをするリーダー」となるような職員像が求められる時代になってきたと考えます。

市町村の職場でも、最近はデスクワークの割合がかなり高くなっていると思いますが、「住民に最も身近な自治体」である市町村の職員の皆さんには、ぜひ、住民と話をしたり、住民とともに活動するために、役所の外に出てください

いと思います。「今日は、あの課は誰もいないじゃないか。どうしたのか。」と問われて、「職員はみんな出払っています。A君はNPOの社会活動に参加しています。Bさんは地域の将来を考える会合に顔を出しています。」こんな会話が交わされることがよいのではないかと、ということです。

「研修の目標」に関連して、もう一つお話ししたいのは、研修担当の皆さんには、任命権者や人事の責任者に対して、これからの自治体経営のために「人材育成」が最重要の課題であるということを繰り返し訴えていただき、そのリーダーシップの発揮を促していただきたいということです。民間企業においても、社員の人材育成や能力開発は、「経営者の最大の関心事」とであると言われていくことにも留意していただきたいと思います。

## (2) 研修のテーマとコースの設定

次に、より具体的な「研修のテーマとコースの設定」について述べます。

まず、「全員参加」「機会均等」型のいわゆる「階層別研修」については、全国的に見ても、そのウエイトが次第に下がっているようです。ただ、このタイプの研修のよいところは、対象の職員が原則として全員参加するということです。受講者を募集する「専門研修」や「特別研修」については、なかなか手が挙がらないという悩みがあります。ですから、階層別研修にはあまり意味がないと割り切ることに疑問があります。必修の研修とすることにより、参加者はあまり気が進まなくても、普段接していない人と話をするところに出てきます。また、この「マッセOSAKA」の実施する共同研修であれば、他の市町村の職員と名刺交換をするだけのつもりで参加する人もいるでしょうが、ともかくそうした交流の場に集まってみると、何人かに一人でも「目が覚めた」「びっくりした」ということが起こるのです。そういう意味で、階層別などの「義務参加型の研修」についても改革や見直しを行い、例えば、「選択コース」を設けることにより、研修参加者が自発的に取り組む要素を導入する工夫をすることがよいだろうと思います。

次に、いわゆる「専門研修」や「特別研修」については、自治体職員の高度の政策形成能力を開発し育成するために、その充実や強化を図ることが求めら



れます。その背景には、地方分権改革の進展に伴い、自治体、とりわけ市町村の行政政策の分野が飛躍的に拡大し、これが研修ニーズの多様化や高度化をもたらしているということがあります。

さらに最近では、自治体の職員に共通して求められる能力として、片仮名で書くものが多いのですが、「プレゼンテーション」や「コミュニケーション」、そして「ファシリテーション」「パートナーシップ」といったことを実践できる能力が重要になっています。職場の中でも、また住民の方と話をする際にも、「私たちは役人なので、そういうことは苦手です。会議の段取りは悪いし、場を賑やかにしてみんなの意見を出してもらい、それをまとめたりすることもうまくできないのです。」といった言い訳は、もう通用しなくなっているということです。こうした「実践的な能力」の修得を図るためには、理論を学ぶだけでは成果が上がりにくく、演習や実習を交えた研修内容とすることが必要になってきます。

### （３）研修の内容と技法

次に、「研修の内容と技法」のあり方について述べます。

かつて職員研修というのは、「講習会」や「説明会」と同じようなものとされてきました。ですから研修を企画する際にも、わざわざ何日間か職場を離れて参加したのだから、「こういうことが身に付いた」「これだけのことを学んできた」と上司に報告してもらえるような研修内容にしなければならないと考えて、担当者は悩むことが多かったと思います。

しかし、「初任者研修」は別にしても、最近ではインターネットをはじめとする最新の情報があふれ、自己啓発や自主学習のための多様な方策や機会も整備されていますから、職員研修に盛り込むべき内容は、「知識や技能の付与」から、職員の「意識や行動の変革の動機づけ」へと大きくシフトしてきていると考えられます。研修期間も短縮される傾向にありますし、修得すべき内容が高度で複雑になっていますから、3日間や1週間ほどの研修に参加しただけで、何かがすべて理解できたということにはならなくてよいと思うのです。

重要なことは、「動機づけ」「きっかけづくり」です。実務者を対象とする研

修の目標は、これでよいと思います。だから、講師には、受講者がハッとするような話をされる方を招へいすればよいのです。講師と受講者、あるいは受講者相互の間で大いに議論をしてもらい、研修指導者は、静かな水面に石を投げるように「問題提起」をすればよいのです。

このことに関連して、市町村アカデミーのオリエンテーションでも、ときどき研修の「？」と「！」という話をしています。元の逸話は、ヴィクトル・ユゴーが「レ・ミゼラブル（ああ無情）」を出版した際に、その売れ行きを心配し、出版社に「？（売れているか）」とだけ書いた問い合わせの手紙を出し、「！（驚くほど売れている）」とだけ書かれた返事を受け取ったというもので、これは世界一短い手紙のやりとりであるとされています。

かつての研修には、「修得した」「理解した」ということが多く求められたのですから、受講者の頭の中には「！」がたくさん付かないといけなかったのです。しかし、先ほど申し上げた「これからの職員研修」のイメージでよいとすれば、受講者の頭の中に「！」もいくつか付いたけれども、講師からいろいろな話を聴けば聴くほど、また、受講者の間で議論を交わせば交わすほど、「これは、どう対処すればよいだろう」「わが市町村は、このままでよいのだろうか」などの不安や疑問、問題意識といった「？」がたくさん付いたところで、研修は終わってしまうということではよいのではないかと思います。

研修から職場に戻るときは、足どりが重くなっているとか、眉間にしわが寄っている、そんなことでよいのです。そして、その「問題意識」を自分の中でさらに醸成し、あるいは職場で共有して、その後の自己啓発や実務の中で「解決方策」を探っていこうという自主的・自発的な行動に結びつくことが、職員研修の望ましいあり方と考えます。

管理職の研修を例にとれば、先日まで「前回どおりの内容です」と説明すれば決裁をしてくれた課長が、研修から戻ってくると、「今回、君は何を考えたのか。前回どおりで本当によいのか。」と部下に対してやっかいな指示を出すようになった。「課長は、あの研修に行かない方がよかったなあ」と職員がつぶやくような、そんな研修がよいのです。

そうした研修内容とするためには、従来の「受講型」「一方通行」の研修から

「参画・協働型」「双方向型」の研修へ変えていかなければなりません。具体的には、講義と演習や実習を効果的に組み合わせるといこと、特に後者の内容や手法が重要であると思います。

#### (4) 研修の講師・指導者と題材の確保

そこで、実践的な講義や演習を実施するためには、これに必要な「研修の講師・指導者や題材」を確保することができるかどうかが決め手となります。

このことについて、大阪府内の市町村は、たいへん恵まれた環境の下にあると思います。大阪府をはじめ関西圏には、大学やシンクタンクが多数あります。また最近では、大学教授や実践者で「地方自治の応援団」になってくださる方が増えているように思います。なぜ増えているかといいますと、ひとつには、研究のフィールドとして「国の行政」も重要なのですが、「新しい分野の政策形成」や「住民とのパートナーシップ」といった観点から、「自治体の行政」について重大な関心をもつ方が多くなったということがあると思います。また、学問の分野でいうと「行政学」や「政治学」「行政法」などを専攻する先生方には、自治体職員に対する講義や演習を通じて、ご自分の意見や主張を伝えられたことがひとつの契機となり、自治体行政の現場において新しい施策や事業が実施されることにもつながることから、自治体の職員研修に熱意をもってご出講いただいていると思います。

ですから、「真剣な受講者が先生を待っています」という状況を実現することができれば、「実務に通じ研修参加者と課題を共有できる方」を外部講師として招へいすることは可能であると思います。市町村アカデミーでも、講義終了後に講師に感想を伺って、「皆さん、熱心に聴いていましたね」とか「いい質問がありましたね」という評価をいただくことができれば、その講師には、また出講していただけるものと確信しています。

次に、自治体職員に依頼する「内部講師」は、決して外部講師の「代役」ではありません。人事課や研修所から依頼を受けた職員が、「謝金ももらえないし、どうして自分の部下でもない職員の前で話をしなければならないのだ」と考えるようでは困ります。職務の経験や実務を通じて得た知識をもとに、後進の指

導や育成に当たり、活力ある組織づくりや将来を担う人づくりに寄与することは、幹部職員や中堅職員の重要な職責です。人事担当の方でも、勤務評定等を通じて自分の職場で若い人を鍛えることが得意な職員を把握しておき、そのノウハウを「職員研修の場」で活かし、講師や演習の指導者となってもらう。そして、内部講師の役割に熱心に取り組む職員には、よい処遇をしてほしいと思います。

それから、「研修の題材」も重要です。これは、実践的な「事例研究」や「事例問題演習」の対象となるものです。こうした題材の確保という面でも、大阪府内や関西圏には先進的な取組を行っている市町村やNPOその他の民間団体が多く、先人の苦労話や体験談、異なる立場の方から学ぶことができますから、皆さんの市町村は恵まれていると思うのです。

#### (5) 研修の組織体制と研修スタッフ

次は、「研修の組織体制と研修スタッフ」について述べます。

まず、「人材育成や職員研修」を市町村の活動の中でどのように位置づけるかということがポイントです。先に述べた「人づくりを任命権者の最大の関心事としてほしい」ということとも関連するのですが、研修担当部局と事務事業担当部局の「連携と役割分担」が重要です。人材育成や職員の能力開発は、「研修所」や「研修担当課」のみの責務・任務ではないということを共通の認識としていただきたいと思います。

また、研修参加者と研修スタッフの間にも、研修を通じて「協働の関係」が成り立つことが求められます。一方が他方に対して「教える・与える」という関係に立つことが多い教育や学習ではなく、双方向型の研修の中で「ともに学び、ともに考える」ことにより、研修スタッフにとっても、自己の成長や目標の達成を実感できることが望まれます。

さらに、研修の組織体制のあり方に関連して、近年、自治体の研修事務の「アウトソーシング」が進んでいますが、やや心配なこともあります。市町村アカデミーでも、研修課目のうち専門性の高いもの、例えば「プレゼンテーション」や「コーチング」については、民間のコンサルタントや専門事業者に講師派遣

を依頼する場合があります。ただ、数日間にわたる研修コースの全体をすっかりどこかに任せてしまうことは、行っていないのです。ところが、いくつかの自治体や共同研修機関のカリキュラムを拝見すると、研修事務の「全面的なアウトソーシング」は行われていなくても、個別のコースに着目すると、例えば3日間の講義や演習の講師がすべて同じ方になっているというものを見受けません。適任の講師が選ばれているとは思いますが、職員研修について、任命権者による「主体的な企画や運営」が確保されているのだろうかと少し不安になる場合があります。

まして、研修事務の全面的なアウトソーシングに進むという場合には、外部に「任せてよいこと」と「任せてはならないこと」の区別が曖昧にならないようにしなければなりません。「専門性」が高い分野であると思えば、自治体は往々にして「おとなしい委託者」になってしまうのですが、よく考えてみれば、人材育成や職員研修は、自治体の将来を左右するものであり、任命権者の重要な責務なのです。受託者が実施した研修事業についてしっかりと評価を行い、必要があれば、「ここは目標が達成できていない」「受講者による評価がなぜ低いのか」「新規の講師を招へいすべきだ」など、具体的なクレームや注文を提示しつつ、受託事業者とともに研修の企画運営に当たっていくべきであると思います。

## （6）研修の評価と活用

「研修の評価と活用」に関しては、既に少し述べましたが、ここでは、特に「政策形成能力の育成」をめざす研修コース等において、その研修の成果を幹部職員の前で発表し、周知を図る機会を設定するとともに、優れた内容の「研究成果」や「政策提言」が実際の施策に反映されるような仕組みを工夫することが重要であると思います。

もう一つは「研修の内容や進め方」に関することですが、これからは、出席さえすればみんな仲よく修了できるというスタイルではなく、研修の中で「参加者が失敗や厳しい評価を体験する研修」も積極的に導入していかなければならないと思います。

市町村アカデミーでも、先日、「自治体管理職のための危機管理」というコースの中で、「記者会見訓練」を実施してみました。危機管理を専門とするコンサルティング事業者に講師派遣を依頼し、「職員の収賄容疑に関する内部告発があり、関係者が逮捕された」というシナリオのもとに、研修参加者には「緊急記者会見」の訓練を体験してもらいました。研修参加者は、グループごとに助役や部長、課長の役となって会見者席に座り、数人の講師が記者役となって、矢継ぎ早に厳しい質問や非難の言葉を浴びせかけるのです。訓練終了後に参加者に感想を尋ねましたら、「冷や汗が出た」「こんな研修は懲り懲りだ」と言っていました。これはよかったです。「自分はえらい目に遭ったので、次は地元で同じ研修を実施し、他の幹部にも同じ体験をさせたい」と言った方もありましたが、これは研修を企画した側として、たいへんうれしいことでした。今後は、こうした実践的で厳しい場面のある研修を導入することについても、検討していただきたいと思います。

#### （7）広域共同研修の重要性和ネットワークづくりマッセOSAKAを使いまくろう

最後の項目に入ります。皆さんは、任命権者の立場で、市町村ごとにそれぞれ人材育成や職員研修に取り組んでおられると思いますが、実はこれと並んで「広域共同研修」が重要であり、そのためのネットワークづくりを進めていただきたいということです。なお、サブタイトルに「マッセOSAKAを使いまくろう」と書きましたが、正確に言うと、「マッセOSAKAをみんなで支え育てて、これを大いに活用しよう」ということです。

私は、広域共同研修の醍醐味は、「異なるものとの出会い」にあると思います。市町村アカデミーでは、全国規模の共同研修を行っているわけですが、同じ講義を聴いたうえで、グループ討議に取り組んでもらいます。情報交換や意見交換が進むと、本音も出てくるでしょう。すると、「こんなすごい自治体や地域があるのか」「どうしてこんなことができるのか」と驚き、感心することもありますし、一方で、「わがまちも、なかなかやるじゃないか」「こうすれば、うまくいきそうだ」と自らの再評価につながることもあります。

ただ、こうした「驚きや感心の程度」は、市町村アカデミーのようにより広い範囲から人が集まるほど大きいのでしょうか、異なるものと出会って「背筋が寒くなるか」「有効性を実感できるか」という意味では、私は、もう少し狭い地域、例えば、都道府県単位やブロック単位で実施されるような共同研修の機会が充実することが重要であると考えます。

そこで、各市町村の皆さんにぜひ考えていただきたいのですが、広域共同研修の充実を図り、講師・指導者や題材を確保しようとする場合、それは専ら広域共同研修機関のスタッフが取り組むことでしょうか。私は、皆さんの市町村に、先ほど述べた「よい内部講師」がおられたら、ぜひ広域共同研修にスター講師として派遣していただきたい。また、先進的な取組や参考となる事例、苦労話などあれば、ぜひ広域共同研修の題材として共有していただきたいと考えます。また、そもそも研修を企画する段階から、各市町村の担当者が広域共同研修機関のスタッフと同じテーブルについて検討をしていただければ、市町村の研修ニーズを反映した優れた内容の研修を実施することができるでしょう。

さらに、「研修の評価と実務へのフィードバック」という観点からも、市町村の行政現場からそう遠くないところで、共同の政策研修や政策研究が行われて、その成果が実際の施策や事業につながり、そして、その実績が「実践事例」として共同研修の題材となるといったサイクルのようなものができれば、その意義はたいへん大きいと思います。

そうした意味で、各市町村の皆さんが、この「マッセ O S A K A をみんなで支え育て、大いに活用してやろう」と考え、ネットワークに参画していただければよいと思います。

#### 4. おわりに

そろそろ、まとめに入りたいと思います。

本日は、主として「職場外研修」を念頭にお話ししましたが、人材育成のため最も重要なことは、やはり「仕事を通じて人が鍛えられる職場の風土づくり」だと思います。こうしたことについて、大阪市立大学の稲継先生は「人は自学で育つ」と言っておられますが、私もそのとおりでと思います。職員が、「何か

を学ばなければならない」「修得しなければならぬ」と切実に考えるのは、例えば、人事異動によって、新たな課題や仕事に直面したときでしょうし、そこまでいなくても、職場で上司が部下に何かを任せてみる、やらせてみるということによって、職員の意識や行動は大きく変わると思います。

大切なことは、職員が「危機感」と「当事者意識」をしっかりとち、「自発的に行動すること」を強く促すような職場の風土づくりであると思います。語呂合わせのようですが、職員が課題に直面して、「えらいこっちゃ」、だけどこれは「うちのこっちゃ」ととらえ、そして「何とかしなくちゃ」と考えて行動するような環境づくりが求められるのです。

そして、その実現のため、皆さんには改めて、職員の意識や行動の改革の「動機づけ」の場となる研修の充実・強化について、ご尽力をいただきたいと思えます。

市町村アカデミーでも、全国規模の研修事業をさらに充実した内容で実施するとともに、情報提供等により、広域共同研修機関や各任命権者が実施される研修に対する支援を行っていきたくと考えています。ただ、一般的な情報提供には限界もありますので、いろいろ知りたいこと、参考にされたいことがあれば、遠慮なくお尋ねください。私どもの研修スタッフも、カリキュラムの編成や講師折衝、研修参加者への対応など皆さんと同じ苦勞をしておりますので、研修担当の方とお話や意見交換ができることを楽しみにしております。

最後になりましたが、「分権時代を担う市町村の人づくり」のため、市町村アカデミーの研修事業を積極的にご活用いただくよう改めてお願い申し上げ、終わりといたします。

ご清聴ありがとうございました。