

◆私の意見◆

「政策型職場研修」に活路あり

(有) 荳^{あし}コミュニティ研究所 代表取締役
浦野 秀一



はじめに

「職員研修」だけで人材育成は成し得るのか。人間は社会的動物であるからして、職員の育成にも職場という環境が大きく影響するものである。ならば、良い職場をつくれれば、良い環境の中でおのずと良い職員が育つはずだ。そこに職場研修の意義を見出すべきなのだが、これまで職場研修は職場で「職員を」研修することとされてきた。それはそれとして重要だが、これから一層意識すべきことは「職場自体を研修する」ことによって、職員を育てる力を持った職場をつくるという側面である。そのような力を「職場力」といい、職場力を生み出すことを意識して行う職場研修を「政策型職場研修」ととらえたい。

今、なぜ政策型職場研修が必要なのか。具体的にどのように取り組むべきかを紹介するのが本稿のねらいである。

ファミリー・トレーニングとしての職場研修

従来の職員研修に対して、管理職の間には不信も多い。曰く「研修で人が変わるのか？」ということである。例えば、研修に参加させた職員が、素晴らしい研修によって意気に燃えて（温度を高めて）職場に帰ってきたとしても、他の職員はその研修を受けてはいない。するとその職員は職場の中での温度差という居心地の悪さを感じ、それを解消するために高めた温度を自ら冷まそうと努める。これが社会的動物としての、あるいは組織人としてのごく普通

の姿であるが、結果的に研修の効果は発揮されない…ということになる。ならば、職場ぐるみで所属長から新規職員までもが一緒・同時に研修したらどうかという発想が必然として生まれる。これが「ファミリー・トレーニング」である。

そのファミリー・トレーニングの発想で職場研修をすべしというのが私の提案である。そのような発想の職場研修から何が生み出せるかということ、組織つまり職場としての「良い気風」「良い体質」が生み出せる。それが組織を構成する職員に良い方向で影響する。研修によって一人ひとりの資質を磨いても、社会的動物としての人間の意識と行動は、やはり身を置いた組織・職場の環境（体質）に左右されるものである。逆に言えば、組織・職場の気風・体質をより良いものにしてしまえば、職員はおのずとより良い方向に磨かれていくということである。日常がそのような職場であってこそ、研修サイド（研修所あるいは研修所管課）が行う研修はその効果が生きるのである。

生み出すべきは「職場力」

職員に良い影響を与え、人を育てる職場の力を「職場力」という。「職場力」は、「職場の教育力」「職場の協働力」「職場の政策力」によって生み出される。

- (1) 職場の教育力…仕事や人間交流を通して職員が磨かれ、人が育つ職場。
- (2) 職場の協働力…【対住民】常に住民と向き合い、住民と協働して仕事をする職場。【対庁内】

重要・基本政策に対して所管の仕事を自ら調和させていく職場。

- (3) 職場の政策力…常に新しい行政課題を発見し、新しい住民サービスを発想する職場。

職場研修は職員を研修することではなく、職場を研修することと捉えるべきで、地方自治新時代の管理監督者は、職場にこのような力を生み出すことを狙いとして職場研修を行うべきである。したがって職場研修は研修サイドから依頼されて行うものではなく、時間が無い・場所が無いなどという言い訳も成り立たず、日常業務外の余計で厄介なシゴトでも決してない。職員と職場を預かる管理監督者自身の本来の責務なのである。

職場力を生み出す「政策型職場研修」のすすめ

「政策型職場研修」とは、職場において日常業務と併行して、政策形成の主要なプロセスを所属職員の分担と連携によって実行していくことである。具体的には、各所属が所管する業務の中からテーマを設定し、次のように進めていくのである。

- (1) 実情把握…①現況調査（業務の執行状況把握、住民ニーズの抽出、法令等の整理等々）。②行政水準比較（業務に関する主要な指標について、隣接・類似自治体との計数的比較）。③未来調査（コーホート変化率法で将来人口構造を5歳階層別・男女別に推計し、そこから予想される問題を先取りし、対応策を検討する）。
- (2) 問題・課題の抽出・分析…「実情把握」をもとに、所管業務（テーマ）についての問題・課題を抽出し、明確化する。
- (3) 「しごと（職場）白書」の作成…(1)(2)の調査・分析を「白書」としてまとめる。例えば、「〇〇市児童福祉白書」などとする。
- (4) 職場討議～意見の体系化…作成した「白書」をもとに、所管業務（テーマ）について職場内で職員を巻き込んだ論議を行う。そこで出た意見はカード化し、「KIT-PT法（多様な意見・情報をカード化し、主要な政策課題・事業

を体系化していく筆者が考案した手法）」で体系化する。

- (5) 政策提案…以上の成果を踏まえて所属ごとに「政策提案書」をまとめ、首長に提案する。

以上の一連のプロセスをおおむね1年かけて行い、それを毎年繰り返していくのである。（白書作成のノウハウについては、平成15年度「地方分権セミナー報告書」参照のこと）

筆者がプロデュースした福岡県岡垣町では、平成14年度に全庁的にこのような「政策型職場研修」を実施した。職場どころか役場全体に新しい気風と意識が高揚したと確信している。

このような一連の取組の他にも、「出前講座・全員出前体制づくり」、「職場内21世紀研究チーム」「市場化テスト対応研究」等々、紙面の都合で詳細は別に譲るが、「職場力」向上に向けて職場内に新しい風を巻き起こす取組はいろいろ考えられる。

まとめ

今、全国の自治体職員の間で“二極化”が進行している。使命感に燃えた自律性の高い職員と、無気力・無関心・無責任な職員との二極化である。また、政策研修はますます強化されているはずだが、一方では「私の日常業務に政策能力は関係ない」と抗弁する職員は相変わらず多い。どうも、職員研修だけでは職員の資質、特に意識までは変わらないというのが実態のようである。研修サイドが実施する研修の効果を生かすも殺すも日ごろの職場次第である。地方自治新時代の管理監督者は、職場研修～職場力向上に対する関心の程度と具体的な取組如何によってその資格と能力が評価されると心得るべきである。