

マッセOSAKA開設20周年記念特別企画

自学のすすめ

～職員はどんなときに成長するか～

平成27年11月13日(金)

マッセOSAKA 大ホール

マッセOSAKA開設20周年記念特別企画 自学のすすめ ～職員はどんなときに成長するか～

実 施 要 領

近年の自治体職員を取り巻く環境は、業務量の増大や複雑・高度化、職員数の削減などにより非常に厳しくなっています。また、地方分権が進み、自治体独自の業務が増えるなかで、職員自らが企画・立案し、業務を執行することが求められています。

そのような中で職員の能力や意欲を最大限引き出すための人材育成が急務となっています。自治の担い手としての知識を身につけるのみならず、分権時代の自治体職員として、仕事に取り組む姿勢や意識のさらなる向上を図る必要があります。

しかし、組織主導で行う職員研修は、予算と人員が限られる厳しい状況です。職員自らが学習し、モチベーションを高めていく仕組みを作っていかなければなりません。

やる気のある職員を育成するには、どのような手法があるのか。また、職員個人が、やる気を持ち続けることは可能なのか。やる気のある職員を生み出す職場風土や自己研鑽への気づきを醸成することができるベストな職場環境とはどういうものか。その環境づくりにどう取り組むのか。多くの自治体が今、これらの壁にぶつかっているように思います。

そのことを導き出すヒントとして、これまでにマッセOSAKAで実施してきた研究会「分権時代の人材育成研究会」（平成13年～14年度）や自主研究グループ「インターンシップ研究会」（平成15年度）、同じく自主研究グループ「キャリアデザイン研究会」（平成16～17年度）で活動したメンバーから、基調講演とパネルディスカッションを通じて、職員のやる気をおこさせる仕掛けの提案をいただきます。

1. 対 象 市町村職員、一部事務組合職員

2. 日時・内容 平成27年11月13日（金） 14：30～17：00

●第1部 基調講演 14：30～15：30

自学工房・人材育成アドバイザー 小堀 喜康 氏（元岸和田市職員）

●第2部 パネルディスカッション 15：30～17：00

・コーディネーター

自学工房・人材育成アドバイザー 小堀 喜康 氏（元岸和田市職員）

・パネリスト

（社福）いぶき福祉会理事兼貝塚いぶき作業所 所長 児玉 和憲 氏（元貝塚市職員）

高槻市総務部長 西岡 博史 氏

八尾市立病院事務局企画運営課長 朴井 晃 氏

豊中市総務部人事課長 大澤 亮太 氏

3. 場 所 おおさか市町村職員研修研究センター（マッセOSAKA）
5階 大ホール

4. 受講者数 86名（定員60名）

第1部

基調講演

<講師プロフィール>



小堀 喜康 氏

自学工房・人材育成アドバイザー

1975年に大阪市立大学法学部を卒業し岸和田市役所に入庁。1993年から人事課で人事・研修係長、参事（能力開発担当）として14年間在籍。その間に岸和田方式の人材育成型人事評価制度の開発・運用を中心となって進める。その後、広報公聴課長、監査事務局長、市議会事務局長、会計管理者を歴任し2013年3月退職。現在は人材育成アドバイザーとして活動している。

自治体職員約800名が参加する「自治体職員有志の会」のメンバー。自治体学会会員。

【著書】

『元気な自治体をつくる 逆転発想の人事評価』（2007年 （株）ぎょうせい）

『自治体の人事評価がよくわかる本』（2015年 （株）公人の友社）がある。

第1部 基調講演

「自学のすすめ ～職員はどんな時に成長するか～」

講師：小堀 喜康 氏（元岸和田市職員／自学工房・人材育成アドバイザー）

皆さん、こんにちは。ただ今ご紹介いただきました元岸和田市職員の小堀です。一昨年に退職して、それ以後は人材育成アドバイザーと人事評価の実務コンサルタントとして活動しています。私も現職時代、マッセOSAKAの研究会で6年間勉強しました。それが私の今の活動のベースにもなっています。ですから、今日は私自身の体験も交えた「体験的自学のすすめ」ということでお話ししたいと思います。

1. 自治体職員の成長を考える

1-1. どんなときに職員は成長するか。

皆さん方は、就職されて今まで数年という方もいらっしゃるだろうし、十数年、二十数年、いやもう30年働いている方もいると、経験にはいろいろ差があると思います。これまでのご自身の職業人生を振り返っていただき、どんなときに自分は成長したかを思い出して、簡単に二つ程度、レジュメの枠の中に書き出していきたいと思います。5分間差し上げますので、簡単に結構ですので書いてください。

人間の成長は、ずっと直線的に真っすぐに成長していくことはまずありません。普通は徐々に徐々に仕事をしながら、いろいろなことを経験して学んで成長していきます。しかし、危機感を持った出来事、何か

の経験、何かのきっかけがあったときに、それまでよりもワンステップ、一皮むけるというか、階段状に成長されていく方が多いのではないのでしょうか。そのワンステップ、ステップアップしたきっかけ、どういうことが皆さん方の成長のきっかけになったかを思い出して、最初に思い付くことを二つ、簡単に結構ですのでお書きください。

数分で何十年間かの生活を振り返って二つ書けというのは難しいですが、一つでも結構です。このとき私は成長できたな、あれが私の成長する大きなきっかけになったなということがありましたら、思い付くことを書いてください。いろいろなことがあると思います。今日のテーマである自学、いわゆる人の成長、能力開発のきっかけになることはどんなことか、まずご自身を振り返っていただきたいと思います。

（記入中）

いかがでしょうか。数分で今までの半生を振り返るのは難しいと思いますが、最初にパッと思い付いたことが、大きな要因だと言えると思います。レジュメの2ページ、「どんなときに成長したかシート」回答のまとめをご覧ください。

「どんなときに成長したかシート」回答のまとめ

() 内の数字は回答数

大分類	中分類	成長要因	回答数
仕事 (936)	成功体験・達成感 (483)	大きな仕事、困難な仕事をやり遂げた（成果が出た）	291
		問題（トラブル・クレーム）・課題を解決した	119
		プロジェクトやイベントに参画した	62
		自分の提案が採用された、自分の意見が言えた	11
	新たな仕事へ挑戦 (325)	経験がなかった（苦手な）仕事ができた	124
		新規事業や事務事業の改革、担当外の仕事に取り組んだ	95
		計画策定、新規事業に携わった	60
		対外的な仕事（交渉・調整・謝罪）を経験した	46
経験・ 状況 (628)	仕事を覚える (128)	仕事（業務知識、スキルなど）を修得・活用したとき	100
		上司・先輩の指示でなく、自分で判断し行動できた	28
	新たな視点の獲得 (306)	失敗、挫折、苦しい経験、問題の発見、新たな仕事観	103
		住民（団体）と直接接する仕事を経験した	101
		相手の理解、住民との協働など新たな視点を得た	46
		違う立場の相手（住民、職員）の意見を受け止められた	39
		他の部署、他団体の職員との仕事の経験	17
	仕事を任される (255)	仕事を任された（責任を持たされた）	186
		職場のリーダー的存在になった	39
		上司（同僚）の異動・休職などで仕事を代行（激増）	30
	目標・一体感 (67)	職場で一体となって仕事に取り組んだ	43
		明確な目標（関心）を持って仕事に取り組んだ	24
出会い・ 評価 (440)	人との出会い (229)	良い上司・先輩・仲間と仕事ができた	125
		いろんな人（上司・先輩・民間・異業種）との交流	40
		頑張っている職員、他団体の職員などから刺激を受けた	35
		ダメ・バカ上司と一緒に仕事をした経験（反面教師）	18
		厳しい上司と仕事をした	11
	周囲からの評価 (211)	住民に喜んでもらえた（認められた、納得してもらえた）	76
		上司（先輩・同僚）から認められた（ほめられた）	72
		他の職員から評価された（頼られた、相談された）	43
人事 (439)	昇任 (242)	昇任し新しい立場、部下を持つ（責任感）	187
		管理職として仕事をマネジメント（気配り）できた	55
	人事異動 (197)	人事異動で新しい仕事（職場・人）に出合った	183
		希望の職場（自分に合った仕事）へ異動になった	14
研修・ 自学 (372)	指導する、される (135)	部下・後輩の指導、講師の経験	70
		上司・先輩からの指導・助言・叱責	65
	派遣・研修 (133)	派遣研修・長期研修や派遣（出向）の経験	116
		内部の集合研修や研究発表など	17
	自学・自己啓発 (104)	研究会への参加、自己啓発（学習）、先進自治体への視察	45
		資格の取得、技術の修得、通信教育	31
その他 (472)	家庭生活・人生経験・ 地域活動など (472)	仕事上の必要に迫られ勉強した	28
		家庭生活（結婚、子どもの誕生・成長、相続など） その他（就職、転職、民間経験、労働組合、地域活動、PTA活動、ボランティア、病気、失恋、旅）	213 259

（調査実施回数：23回 回答者数：1,929名 回答数：3,287 2007.11～2014.11に調査）

実は昨年まで、こういった講演会や研修会で自分のこれまでを振り返っていたとき、自分はどのようなときに成長したかを別のシートに書いていただいていたのです。受講された方のご協力を得て、それを回収させていただき、私が集計したものがこの表です。過去23回、そういう機会があり、1900名余りの方から3000件を超える回答を頂きました。それを私が読んで、これはこういう意味だなと解釈をして、整理・分類したものです。

まず、ざっと見てください。ご自分がお書きになった答えにずばり当てはまるものもあると思います。成長要因のところいろいろ書いてありますね。お書きになったものと同じようなものがあるのでしょうか。ずばりそのものもあるだろうと思いますが、3000ほどの回答を集計したものですので、多分、皆さん方がお書きになった答えもどこかにあるのではないかと思います。それでは、せっかく二人がけでお座りになっていただいていますので、これを見ながら気付いたことを2～3分、何でも結構ですでお隣の方と自由にフリートークしてください。

○フリートーク

今、お話をしていただいて、何か気付かれたことがあるのではないのでしょうか。こういうときに人は成長するのだなというのを、自分と重ね合わせて見ていただきました。

実は3000件余りの回答を整理しながら、私がどういうことを感じたかという話をしたいと思います。皆さん方も既にお気付きになったことがあると思います。

まず、要因として整理してみますと、一番多いのはやはり「仕事」です。大きな仕事、困難な仕事をやり遂げた経験、あるい



は、問題や課題を解決した、経験がなかった苦手な仕事をした、こういう仕事の中の成功体験はその人にとって大きな自信になります。それが成長の大きな要因になっていると言えます。これが断トツです。936件、全体の28%、約3割近い回答は仕事がきっかけで成長できたということです。

次が「経験・状況」が628件、全体の19%、約2割の回答がありました。これは、ずばり仕事そのものではなくて、仕事の中での失敗、挫折といった経験、住民と直接接するといった体験。仕事を任された、これが多いです。186件もあります。やはり「この仕事、君に任せたよ。頑張って」と仕事を任されることは大きな責任感を持つことになりますので、意識が変わります。そういったことも大きな成長要因になっていることが分かります。この二つ、仕事と仕事の中での経験や仕事の中で自分が置かれた状況が成長の要因だったという回答が約半分を占めています。

次に「出会い・評価」が440件、全体の13%あります。これは、まさしく人との出会い、仕事との出会いということです。やはり良い上司、先輩、同僚と一緒に仕事をした経験、こういうことは働いていても楽しいし、そういうときは上司、先輩、同僚からいろいろなことを学んで成長できます。中には、その三つほど下に面白いもの

があります。「ダメ・バカ上司と一緒に仕事をした経験」、これはどうしようもないバカな上司と仕事をして、私は絶対こんな上司にはなりたくないというのが原動力になって成長していったということが言えると思います。

その下、「周囲からの評価」というところで、住民に喜んでもらえた、上司、先輩、同僚から認められた、褒められた、これもそうですね。一生懸命仕事をした結果が、住民の方から本当に喜んでいただいた、上司や先輩、同僚から良い仕事をしたと認められた、これも本当に大きな自信、モチベーションになります。こういうのが成長のきっかけになったという方もこの中にもたくさんいらっしゃるのではないかと思います。これが13%です。

次の4番の「人事」もほとんど一緒です。439件、全体の13%です。人事は分かりますよね。いわゆる昇任、ポストが上がる、初めて部下を持つ、責任のある立場になるというところで意識が変わる。もう一つは人事異動です。人事異動で、全く今まで経験のない新しい世界、新しい仕事と出会う、人と出会う、これが一つのきっかけになるという答えもたくさんありました。これも両方合わせたら26%、3割弱です。ここまでで全体の3分の2の回答になります。

残念ながら今日のテーマに関係する「研修・自学」は、372件、全体の11%、1割強ということで5番目になりました。しかし、決して少ない数ではありません。この中でも特徴的なのは、100件を超えている派遣研修、長期研修や他県出向の経験が大きな成長要因になっていることがうかがえます。

6番目はその他で、472件、全体の14%あるのですが、これはプライベートな回答です。一つは家庭生活です。結婚、子どもの誕生、子育てといった経験、あるいは、

地域活動やPTA活動、ボランティア。中には病気、失恋といった回答もあります。

実は、ある研修会が終わってシートを書いてもらい、回収しました。研修が終わったときに、一人の女性の受講者が私のところに近づいてこられたのです。何かと思ったら、「シートに病気とだけ書いて出していました。意味が分からないと思うので、少しお話しさせていただけますか」と来られたのです。お聞きしたら、毎朝、仕事に行くのが嫌で嫌でたまらなかったそうです。なぜかという、上司が大嫌いだったからです。同じ課の同僚もみんな嫌いでした。ですから、仕事に行くのが嫌で嫌で仕方がなかった。そんなときに大きな病気をしました。6か月以上の長期入院をしたときに、上司も同僚の人たちもお見舞いに来てくれて、本当に温かく励ましてくれて「心配要らないよ。みんなでカバーしていくから、早く元気になって戻ってきてね」と励ましてくれました。職場復帰するときも、みんな優しく温かく迎えてくれて、気持ちよく復帰することができました。そのとき思ったそうです。「私は何てゆがんだ人の見方をしていたんだろう。私が大嫌いだ、話もしたくないと毎日思っていた上司、同僚の人たちは、本当に私のことを心配してくれて、温かく応援してくれる。そんな人たちのことを私は嫌いだと言って、話もしないようにしていた」。そこで、人の方が変わったそうです。課の中でも同僚の方と話をできるようになりました。そこから仕事がどんどん楽しくなってきました。今は、仕事に行くのが楽しい毎日ですというお話でした。

この話を聞いたとき、私は感動したのです。病気というのは嫌なことです。誰もなりたくてなる人はいません。半年以上も休むというのは、公務員のキャリアにとって大きなマイナスです。しかし、彼女がその

病気をしなかったとしたら、今も仕事に行くのが嫌で嫌で仕方がなく働いていたでしょう。病気をしたおかげで、彼女の人生、それ以降の職業人生が変わりました。彼女が大きく成長したということが言えるのではないかと思います。

皆さん方も既に感じられたと思いますが、人間が成長するきっかけは本当にさまざま、人それぞれだということが分かります。しかも、中には研修や派遣という意図的なものもありますが、大多数が偶発的な要素に左右されています。人との出会いにしても、いろいろな経験は計画されたものではありません。偶然にいろいろな出来事、いろいろなことに出会っているわけです。これが一つ大きなポイントです。

しかし、一方ではこういうことが言えます。彼女のように病気というマイナスをチャンスに変えることができる人もいます。その一方で、本当にチャンスが目の前にあるのに、同じ経験をしてもし全然それを糧として成長しない人もいます。チャンスを生かせる人と生かせない人がいるということです。

キャリアデザインの分野では、「計画的偶発性理論」が注目されています。克蘭ボルツという方が、広範なビジネスマンのキャリアデザイン、キャリアについての調査をしました。いろいろな分野で成功して活躍されているビジネスマンの成長要因は何かを丹念に調べられたのです。分かってきたのは、その人がチャンスをつかむ、成長した、飛躍したきっかけの80%までが偶発的なものだったということです。しかも、単なる偶発ではありません。今言ったように、私たちの身の回りに起こるいろいろな偶発的な出来事をチャンスとして生かせるかどうかということも、調査・研究から分かってきました。人の成長は偶発的なものに本当に大きく左右されますが、それを生

かせるかどうかは、ご本人、皆さん方一人ひとり次第だということです。

1-2. 「人材育成」から「自育支援」へ

今日は人材育成、能力開発、自学がテーマですが、今までの人材育成の発想、考え方は変換していく必要があると思います。組織としては、どんな発想の転換が必要でしょうか。「人材育成」という発想から「自育支援」へという発想に切り替える必要があるのではないのでしょうか。人材育成という言葉は、あなたを人材として育ててあげる。その職員を組織が望むような人材として育てていくということです。上から目線なのです。しかし、今見てきたように、私たちは何で成長しているか。組織に育てられているわけでも、上司に育てられているわけでもないわけです。いろいろな出来事、経験を自分自身で糧にして、自分で自分自身を育ててきているのです。自分で育てているのです。それを私は「自育」という言葉を使っています。このように、一人ひとりの職員が大きく成長するのは、自分で自分を育てているのです。それをいかに支援するかという発想に切り替えていく必要があるというのが一つです。



人は仕事と出会って、その中で自分で育っていくことをまずしっかり頭に置いて考えていただくと、こういう発想になるの

ではないでしょうか。これまでは、人材を育成するという上から目線でした。人材として育ててあげるよ、人材を育成する、職員をいかに管理するかという発想でした。そうではなく、職員一人ひとりが自分で自分を育てる、育っていくことをいかに応援するか、支援するかという発想に切り替えていく必要があると思っています。

このためには組織の発想転換だけでなく、皆さん方職員の意識の転換、意識改革も必要だと思います。育ててもらうのを待っているのではなく、必要なのは自分で自分を育てるということです。皆さん方の能力を開発できるのは誰でしょうか。それは皆さん方本人しかできないのです。皆さん方、大人ですよ。人格を持った、意思を持った人間です。そういう人間を本当の意味で動かせるのは、本人しかいません。ですから、皆さん方の能力を開発できるのも、皆さん方本人、ご自身しかないということです。

ですから、受け身ではなく、自学。自発的、自主的学習で自分を育てて、自治体職員になっていくことが求められています。いや、私はもう自治体職員ですと言うかもしれませんが、実は自治体職員でない人が多いのです。20世紀までは中央集権でした。2000年に地方分権推進一括法が施行されるまでは中央集権でした。政策や事業といったものは国が基本的に決めるもので、市町村はその執行機関という位置付けでした。国が決めた政策、事業を、国が作った基準に合う形で忠実に執行していくのが市町村職員の役割でした。

2000年以降、地方分権の時代になり、国と地方が対等になりました。皆さん方が自己決定、自己責任でまちづくりを進めてください、地域経営をしていってくださいという時代になりました。ですから、20世紀までの中央集権の時代には皆さん方は国の

執行機関の役人でした。それが地方公務員という言葉で表されるとしたら、今後は自分たちの地域を本当に経営していく、自治の担い手としての自治体職員になっていく必要があるのではないのでしょうか。それにはどんなことが求められるか。自分で考えて、自分で学んで、自分で行動できる職員です。それは待っていては駄目です。皆さん方が自分で自分を変えていくしかありません。

2. 能力開発を考える

2-1. 仕事をする上で大切な能力

では、仕事をする上でどんな能力が必要なのか、大切なのかをお話したいと思います。実は私はマッセOSAKAの研究会で人材育成、能力開発というテーマで、最初は研究員として研究を始めました。その後、人材育成基本方針と、人材育成型の人事評価制度に取り組んで開発しました。今、私の仕事の9割までが人事評価制度の講演や研修の仕事で、残り1割がこういう人材育成、能力開発についての講演活動となっています。

私どもが開発した「岸和田方式」という人材育成型評価制度は、コンピテンシーを使った能力評価が一番の特色です。そのコンピテンシー（competency）についてお話したいと思います。

もともとコンピテンシーとは、能力という言葉の英語です。皆さん方、能力という言葉の単語として一般的にご存じなのは、ケイパビリティ（capability）だと思います。どちらも能力と訳されるのですが、ニュアンスが違います。一般的に広く使われているケイパビリティという英単語は、広い意味で能力を捉えたものです。例えば皆さん方は、私を見られて、小堀という人間の音楽的能力が高いか低いかが分かりますか。音楽的能力という抽象的な広い

捉え方ですから、簡単に判断できないですよ。しかし、もっと具体的に行動レベルに絞り込んでいくとします。例えば楽器の演奏能力、ピアノの演奏能力、あるいは歌唱力です。私は今、マイクを付けていますから、どなたか1曲リクエストしていただければ、私は「心を込めて熱唱させていただきます」と歌い始めます。すると20秒か30秒もしないうちに、「もう、分かりました、結構です」と皆さんおっしゃると思います。歌唱力は低いなと誰でも分かります。そんなふうに音楽的能力という広い捉え方をすると判断するのはなかなか難しいのですが、具体的に歌唱力、ピアノの演奏能力という、実際やってもらったら誰でもすぐ判断できます。そのように誰でもすぐに判断できるくらい具体的なレベルまで絞り込んで能力を捉えていくのがコンピテンシーという能力の概念の発想です。

そういう能力の捉え方を着想されたのは、ハーバード大学のデビット・マクレランドという行動心理学の教授です。この方はアメリカの国務省から研究を委託されました。その研究成果からそういう着想が生まれたのです。何の研究を頼まれたか、職員採用試験の採用基準を研究してくれと言われたのです。アメリカの国務省では三十数年前はペーパーテストを重視した職員採用をしていました。公務員試験の専門科目のようなものです。法律や行政学、経済学といった分野から出題されます。そういうペーパーテストで高い点数を取った人が毎年採用されて、職場に入ります。どんな人が採用されるか分かりますよね。ペーパーテストをやれば、一流大学を出た、頭のいい人が採用されます。そして、現場に入ります。さすがに一流大学を出て頭が良いだけあって、仕事がよくできる人もたくさんいます。しかし、その一方で、良い大学を出てきたのに仕事が全然できない人もいま

す。指示をしても、全くピン外れのことをする、ミスが多い。対人的な仕事をさせればトラブルばかり起こしている。そんな人は使いものになりません。仕事ができない職員がたくさん交じっています。

マクレランド教授は、行動心理学者です。何をしたか。できる職員とできない職員の行動を細かく観察し、記録して比較しました。すると、仕事に必要な能力はどんな能力かが分かってきたのです。頭の良い人、ペーパーテストの点数が高い人というのは、IQ（知能指数）が高いのです。記憶力、計算力といったものはIQで測ります。しかし、IQが高いか低いかよりも、それ以上に重要な要素があります。それは何か。

EQ（情動知能）と言われるものです。いわゆる感性、感じる力、あるいは感情をコントロールする力です。そういったものの方が仕事をする上では重要です。IQが高いかどうかよりも、EQが高いか低いの方が仕事をする上では大きな要素になるということが分かってきました。EQとは Emotional Intelligence Quotient、感情を上手に管理する力といわれます。感じ取る力、自分の気持ち、感情をうまくコントロールする力ということが言えます。

五つの重要なEQがあるといわれています。一つ目は、自己認識力です。自分自身を少し俯瞰的に見る力。自分自身を客観的な視線で、第三者の目で自分自身を見る力。つまり、自分が今どんな状況に置かれているか。場の空気を読む力と言ってもいいかもしれません。

二つ目が感情コントロール。私たちはいろいろな感情を持って仕事をしています。楽しいこともあれば、うれしいこともあれば、苦しいこと、悲しいこともあります。腹が立つこともあります。しかし、腹が立ったからといって、すぐにその相手とけんかをしていたら仕事になりません。やはり自

分が腹が立っても、その感情を少し抑えて、冷静に対処できなかったら仕事はできません。そんなふうに自分の感情をある程度コントロールする力です。

三つ目が目標達成力。仕事にはいろいろな仕事があります。辛い仕事もあります。しかし、最後までやり抜く精神的な強さ、粘り強さもすごく大切です。

四つ目が共感力。これは、相手の気持ちを感じ取る力です。私は先ほどから、右へ行ったり左へ行ったりしてうろうろしています。落ち着きのない講師だな、挙動不審だなと思っておられるかもしれませんが、これは皆さん方の表情を見たいからです。1か所でじっと立って話をしていると見えない方がいらっしゃるからです。やはり相手の顔の表情、いろいろな仕草、リアクションから、この人は興味を持って聞いていただいている、この人は少し退屈されているな、私の説明を分かっていたいっているな、今少し分かりにくいという顔をされているなということを感じながら話をしていますのです。こういうように相手の気持ちを感じ取る力も、コミュニケーションにとってはすごく重要です。

五つ目が人間関係力。まさしくコミュニケーション能力、ずばりそのものです。自分の意思や気持ちを相手にうまく伝える能力。相手の考え、意識をきちんとキャッチして、キャッチボールしながら相手とコミュニケーションをしていく力、こういう能力の方が、記憶力がいい、知識がたくさんある、計算が速いといった能力よりはるかに重要だということが分かりました。

能力開発と一概に言いますが、私は能力には大きく分けて2種類あると考えています。一つはIQに多く関係するものです。これは、スキルや知識です。業務の知識が多いとか、業務上のいろいろなスキル、こういうのはどちらかというとIQに関係す

る部分が多いのです。思考特性、行動特性は、どちらかというとEQの方に関係します。判断力、交渉力、実際に仕事をする上ではこういう能力がすごく重要です。しかし、判断力を高めようと思って判断力向上研修をしたから判断力が高まるかというと、高まりません。判断力がアップする本というのを買ってきて読んで判断力が高まるかというと、高まりません。思考特性、行動特性というのは、実践、行動でしか獲得できません。スキルや知識といわれるものは、学習や訓練でインプットすることで身に付きます。しかし、行動特性、思考特性は、実践、アウトプットすることでしか獲得できません。ここが大きく違います。ここが能力開発をする上で重要なポイントですので、皆さん方も覚えておいてください。

2-2. 能力開発のポイント

能力開発する上のポイントは三つあると思っています。まず一つ、能力開発の基本は、「自学」です。研修を命じられて、嫌々研修に出ても身に付きません。自分で興味を持って学ぼうとする。興味があって、その本を買ってきて読む。興味あるセミナーを受けに行く。自分が興味を持って自主的に勉強するから身に付くわけです。効果的な学習ができます。

能力開発のセオリーは「強みを伸ばす」ということです。弱みを克服するというのは駄目です。人間、苦手なこと、興味のないことは長続きしません。三日坊主になるのが精いっぱいです。強みは得意なこと、興味のあること、関心のあること、まず、自分のそういった強みを見つけ、それを伸ばすことが能力開発のセオリーになります。

最後、三つ目は、今お話ししたことです。仕事をする上で重要な判断力や交渉力と

いったものは、行動特性、思考特性に大きく影響されます。そういった能力が求められます。これらは実践する、勇気を持って判断することを積み重ねる中でしか身に付いてきません。判断が誤るときもありますし、合っているときもあります。しかし、そういう経験を積み重ねることが能力開発なのです。

皆さん方もこれから、ご自身の「自学」に取り組まれ、「能力開発」に取り組むことになります。あるいは、そのような仕事を任せられる方もいらっしゃるかもしれませんが、ポイントは自学が効果的な能力開発になるということです。能力開発は、その人の良いところ、興味のあるところを見つけて、それを伸ばすのが最良の方法です。また、仕事上で重要なEQに関係する行動力、判断力、交渉力、発想力などは、実践する中で強くなっていく、身に付いていくものだということを念頭に置いて取り組まれたらいいと思います。



2-3. 体験的「自学のすすめ」

ここからは、私の体験的な自学のすすめの話をさせていただきたいと思います。

20～30歳代。岸和田市役所の中に「自治体問題を考える会（愛称ぴいまん）」というグループができました。これは私の先輩が、勉強会、研究会を始めようと、全く個人的なレベルで始めたものです。職員研修といったものではありません。全国的にも、

自主研究グループがほとんど存在しなかった時代です。このときに、岸和田で数人の職員が研究会を始め、私も誘われて入りました。十数年活動しましたが、これが私自身の学びとの出会いというか、基礎になったと思っています。

次に40～50歳代。一つは、自治大学校へ3か月間、研修生として派遣されました。ここで多くの全国の友人ができました。いろいろな人との出会いがあります。それでネットワークが作れました。

もう一つ大きかったのは、マッセOSAKAでの講座および研究会との出会いと、そこでの活動です。2000年から1年間、「分権時代の人材育成連続講座」という講座を受講しました。翌年、2001年から2年間、その講座を受講したメンバーを中心に「分権時代の人材育成研究会」が設けられて、そこで研究活動をして、人材育成、能力開発の勉強をさせていただきました。そのメンバーが「2年間の研究活動だけではもったいない、もっと深めたい」というので、今度は自主的な研究会をつくりました。それが2003年～2004年にかけて1年間行った「インターンシップ研究会」です。また、2004年～2005年の2年間は「キャリアデザイン研究会」という自主研究活動をしていました。合計6年間のマッセOSAKAでの講座と研究開発が、今の私の活動のベースになっています。

50代以降は、マッセ以外でいろいろな研究活動をしてきました。今、いろいろな部門の研究会が全国的にたくさんできています。私は自治体学会の研究会へ参加するなどしています。大きかったのはメーリングリストです。メールを使った会議、情報交換の場です。最初、20～30名で始まった「自治体職員有志の会」というメーリングリストがありました。私が参加したときは20～30名でしたが、数年で400～500名になりま

した。現在では800名の会員がいるメーリングリストになっています。ここで本当にいろいろな意見交換、情報交換ができたことが大きな力になりました。

もう一つ、SNSです。TwitterやFacebookをしている方はたくさんいらっしゃると思いますが、私の場合は主にFacebookです。ここでいろいろな人と交流ができました。情報交換というよりは、人的な結び付きです。全国にたくさんの友達ができました。この人的なネットワークが私の現在の大きな財産になっています。

そういう20代、30代、40代、50代を過ごして、自分を育てていただいたというか、育つきっかけを多く頂いたおかげで私自身も成長できたと思っています。自分育てができた、今振り返って思っています。

こういう活動の中から何が得られたか。一つはこれです。岸和田市役所という組織の中だけで毎日働くだけなら、多分、「井の中の蛙」になっていると思います。外の世界、状況が全く分からないまま仕事に埋没してしまっ、視野の狭い職員で終わってしまったと思います。もう一つは、「学ぶ・交流する」楽しさを知ってから、人的なネットワークができました。これが本当に大きいです。学習するにしても、いろいろな活動をするにしても、大事なものは人的なネットワークです。こういったものを作るのに、

一緒に学ぶ、交流するというのは大きな力になります。

そして、いくら意思が強い人でも一人で学び続けるのは難しいと思います。私自身、そんな意思が強い人間ではありません。勉強しようと思ったとしても、一人で勉強し続けることは絶対にできません。多分続かなかったと思います。今、言ったような活動の中で、いろいろな人と一緒に学ぶ、いろいろな人と一緒に活動する。それが楽しいから学ぶことも続けられてきたと思っています。

皆さん方は既に、ここへ来られている時点でご自身の意思で申し込まれています。人事課、職員課、あるいは研修所から指名されて仕方なく受けに来ている人はいないと思います。今日はご自身の意思で申し込まれて受講されていますから、既に半歩踏み出していると思います。もう少し勇気を出して一歩踏み出していただければ、いろいろな研究会やいろいろな機会があります。そういうところへ参加されれば、それが自学の始まりと言えらと思います。

以上で私の話を終わります。皆さん方にお伝えしたかったのは、ほんの少しの勇気を出して、まず一歩を踏み出すことが「自学」の出発であり、それで「自学」が始まるということです。

どうもご清聴ありがとうございました。

第2部

パネルディスカッション

パネリスト Profile

児玉 和憲 氏 社会福祉法人いぶき福祉会理事 兼貝塚いぶき作業所 所長（平成 27 年 4 月～）

昭和 52 年貝塚市役所に入庁し、福祉事務所で老人施策や生活保護のケースワーカーを経験。企画課・交流推進課を経て、平成 10 年総務部人事課人事研修係長に。同 21 年議会事務局長、同 24 年健康福祉部長を経て、平成 27 年 4 月から現職

☞参加研究会：②～④



西岡 博史 氏 高槻市総務部長（平成 27 年 8 月～）



昭和 56 年高槻市役所に入庁、福祉事務所厚生課に配属（生活保護のケースワーカー）。平成 3 年 4 月総務部人事課に異動となり、20 数年人事行政を担当。平成 23 年 4 月危機管理監、平成 23 年 7 月保健福祉部理事、平成 24 年 4 月健康福祉部長を経て平成 27 年 8 月から現職。

☞参加研究会：①～④

朴井 晃 氏 八尾市立病院事務局企画運営課長（平成 25 年 4 月～）

平成 4 年八尾市役所に入庁し、企画課に配属。平成 6 年職員課を経て、平成 13 年マッセ O S A K A（研究課）に派遣。平成 15 年文化振興課（兼務（財）八尾市文化振興事業団）に帰任後、平成 19 年八尾市立病院配属となり、平成 25 年から現職。単著に『市町村のための実践！公益法人制度改革—民間が担う公益の活性化に向けて』（ぎょうせい：平成 21 年 10 月）あり。

☞参加研究会：②～④（※②は事務局として参加）



大澤 亮太 氏 豊中市総務部人事課長（平成 26 年 4 月～）



平成 9 年豊中市役所に入庁し、再資源対策課へ配属。平成 12 年人事課へ異動後、平成 19 年マッセ O S A K A（研究課）へ派遣。事務局として「人事評価（連続講座）（平成 20～21 年度）」「人材確保を考える（採用戦略）（平成 20～21 年度）」を担当。平成 22 年人事課へ帰任後、平成 26 年から現職。

☞参加研究会：②～④

※参考：マッセ O S A K A で実施してきた研究会を番号で表示しております。

- ①「分権時代の人材育成連続講座」（平成 12 年度）
- ②特別研究「分権時代の人材育成研究会」（平成 13～14 年度）
- ③自主研究グループ「インターンシップ研究会」（平成 15 年度）
- ④自主研究グループ「キャリアデザイン研究会」（平成 16～17 年度）

第2部 パネルディスカッション

パネリスト：児玉 和憲 氏（貝塚いぶき作業所 所長／元貝塚市職員）

西岡 博史 氏（高槻市総務部長）

朴井 晃 氏（八尾市立病院事務局企画運営課長）

大澤 亮太 氏（豊中市総務部人事課長）

ファシリテーター：小堀 喜康 氏（自学工房・人材育成アドバイザー／元岸和田市職員）

（小堀） 第2部のパネルディスカッションを始めます。「自学のすすめ～職員はどんな時に成長するか～」という今日のテーマに沿った形でパネルディスカッションをしていきたいと思います。パネラーは、マッセでの講座・研究会を通じて一緒に活動したメンバーです。このメンバーで振り返りながら、もう一度自学について考えてみたいと思います。

それでは最初にメンバーの自己紹介からお願いします。

1. パネリストの自己紹介

（児玉） 皆さんこんにちは。元貝塚市職員の児玉和憲と申します。私は昭和30年1月8日に大阪府で一番小さな町、田尻町で生まれました。昭和52年に貝塚市に就職して、初めて配属されたのが福祉課でした。そこで老人福祉を担当しました。貝塚市では昭和59年に他市に先駆け人事異動の自己申告制度を発足しました。私は自分の考えを人事に聞いていただけということで非常に感動して、申告書には第1希望が市政全般の勉強ができる企画課、第2希望が二元代表制の一元である議会の勉強ができる議会事務局、第3希望は人事課の研修担当と書きました。

しかし、実際には昭和60年の異動で生活保護のケースワーカー（CW）になりました。生活保護のCWの仕事は課員が担当す

る仕事では一番ハードで、苦勞の多い仕事だと思います。この仕事を課の皆さんのご尽力というか、CW全員が一枚岩になって仕事をするという経験ができたおかげで、貝塚市職員として働き続けていく自信が付きしました。



そして、平成3年に第1希望の企画課、平成10年に第3希望の人事課の人事研修担当に異動しました。人事課に異動して、新規採用職員の中に学力は十分あるのですが、人とのコミュニケーションが取れない、社会人としての人間力に非常に乏しい職員が多くなっていることに非常に驚きました。それで、このままではいけない。早く採用方法を改革しなければ！と思い、給与係長と二人で集団面接試験を導入していた八尾市の人事に教えを請いに行きました。そうすると、担当の方が、「泉州では集団面接の導入が流行っているのですか。2週

間前に岸和田市の方が来られましたよ。」とおっしゃいました。そこで、小堀さんも同じことを考えていることが分かり、そこから公私ともに距離が急接近して、小堀さんと私との師弟関係は15年を超えます。

そして、平成21年に議会事務局長になりました。22年に小堀さんも岸和田市の議会事務局長になられたので、また一緒に仕事をすることになり、二人で協力して府内の市議会議長会の運営改革をしようということで、水面下の段取りをかなり進めました。そして、24年いざ改革を実現しようとするときに二人とも異動してしまいました。私は健康福祉部長に異動したのですが、今度は隣に座っている西岡さんが高槻市の健康福祉部長に異動されていました。彼とは出身大学が同じ関西大学で、研究会で出会ってからいろいろなことで意気投合しました。それから人事課、健康福祉部と、まるで私と示し合わせたような公務員人生を歩まれているところに非常に大きな縁を感じます。

そして、平成27年3月末で私は貝塚市を定年退職し、市役所関係から離れて社会福祉法人いぶき福祉会に転職しました。現在は知的障がい者の通所施設、貝塚いぶき作業所の所長と、いぶきホーム加神というグループホームの管理者をさせていただいております。今日はよろしくお願いします。

(小堀) ありがとうございます。大変詳しく、西岡さんとの出会いまで含めてご紹介いただきました。では西岡さん、よろしくお願いします。

(西岡) こんにちは。高槻市総務部長の西岡です。自己紹介として、高槻市へ入ってからの経歴を紹介させていただきます。私は昭和56年に高槻市に入りました。最初の職場は福祉事務所の厚生課で、生活保護

のケースワーカーに10年間従事しておりました。22歳で社会に出て働き始めた私にとって、生活保護の業務は本当にいろいろなことを教えられる職場でした。社会の縮図を見るような、また、役所の存在の原点に当たるような貴重な経験をするのができた10年間だったと思っています。平成3年4月に、役所生活初めての異動として当時の市長公室人事課に移りました。人事課での最初の3年間は職員の福利厚生を、次の4年間は給与担当や人件費などを担当していました。平成10年1月に係長級の昇級試験に合格して、その4月から主任に、翌年の平成11年4月には係長級の主査に昇級しました。当時ちょうど40歳で、役所で最年少の主査でした。現在の高槻市の係長級の昇格の最年少は31歳になっています。随分若返っておりまして、今の時代に昇格する職員は大変だろうなと思っています。組織としては新陳代謝ということで好ましいことではありますが、何分、今昇格されてくる方は一般職で経験が少ないということで、職務の経験は何事にも代えがたいものだと思つづく思つて、本当にご苦労されているなと思います。

平成13年に人事係長に、また平成14年以降に課長補佐と、人事課の中で昇級していくのですが、振り返ってみますと、人事課において一番楽しかった時代でした。平成12年から採用試験の担当をして、採用試験



の手法を手直ししました。ほとんど思うように自由にさせていただいた10年近くだったと思います。私は人事課の仕事が長かったのですが、人事課の中では採用という仕事が一番夢があると思っています。役所は人が作り出すサービスが売りになります。その人物を最初に見ることができて、選択し、採用し、しっかり仕事をする人が集まる組織となるかどうかは、まず採用からということになるわけですから、責任があるとともに夢がある仕事だと今も思っています。

また、ちょうどそのころにマッセの人材育成の連続講座や人材育成研究会に参加して、お隣の小堀さんや兒玉さん、朴井さんや大澤さんとお付き合いすることになり、そこでの情報交換を仕事に活かすことができました。

平成23年の3月まで約20年間人事課に在籍して、その後いくつかの部署異動があり、平成24年の4月から健康福祉部長として3年4か月勤めた後、この8月の人事異動で総務部長として戻ってまいりました。ある意味、履歴としては、福祉、人事、福祉、総務と非常に覚えやすい異動を在職34～35年の間に経験してきたことになります。

健康福祉部長時代は業務が多岐にわたり、部の職員数が正規職員だけで320名を超えます。課の数が13課ありまして、扱う予算も一般会計、特別会計を合わせて1000億円を超えるような大変大きな部でしたが、一番楽しかったことは、自分が採用したころの職員が既に課長や係長に昇格していて、あの当時面接試験で真っ赤な顔をして緊張していた人が課長になって一緒に仕事ができたということが一番楽しかったし面白かったなと、今振り返って思っています。今日はよろしくお願いします。

(小堀) ありがとうございます。面白い

人生を歩んでこられたことが分かります。同じような調子で、朴井さん、よろしくお願いします。

(朴井) 八尾市の朴井晃と言います。私は人材育成研究会には事務局として関わらせていただきました。今回のセミナーに参加させていただくに当たって、これまでの経歴を振り返りますと、どちらかという役所そのものというよりも、民間と同じようなことをやっている分野が多いと思います。

最初に配属された職場は企画課で、次が職員課で、次にマッセに派遣されました。八尾市の場合は庁内公募という形で、「マッセに誰が行かないか」と募集がありましたので、立候補して、マッセに2年間派遣いただきました。マッセでは研究課に配属され、政策課題を研究していくという、アカデミックなことをやっていたと思います。研究員という肩書きはなかったのですが、民間のシンクタンクの研究員のような業務でした。

マッセの2年間を終えた後、八尾市文化会館ブリズムホールに配属になりました。そこで市の文化振興課と、財団法人八尾市文化振興事業団という二足のわらじをはく兼務辞令が出て、市の文化政策を担当しながら、一方では財団の担当として、元気な住民と一緒にイベントをやったり、タレントさんと呼んでイベントを催すという仕事内容で、行政よりもどちらかという財団の仕事をメインにしていました。その当時は、人材育成研究会以外にもマッセの広域研究の助成を頂いて、「いんさいどあうと」という地域間交流をテーマとした研究会を別でやっていました。

今は市立病院に配属されています。病院ですので、民間にもあり、地方公営企業という行政本体ではないところで9年目を迎

えています。

ちなみに八尾市立病院は一時赤字がすごく、私が異動した当時は20億円にせまる赤字があり、当時全国ワースト5に入るような、経営が厳しいときでしたが、今は状況が改善し、今年で4年連続の黒字を継続するまでになっている元気な公立病院です。また、運営型のPFIを日本で初めて導入したのが八尾市立病院ですが、成功事例として取り扱っていただけるようになっています。



マッセの経験、その後のプリズムホールから市立病院と、どちらかというと民間でも対応されている職場の経験が長く、人事を担当していない立場で今日はここに座らせていただいています。本日はよろしくお願ひします。

(小堀) それでは、大澤さん、最後になりましたが、よろしくお願ひします。

(大澤) 皆さんこんにちは。豊中市役所の人事課の大澤と申します。自己紹介ということで、マッセとの関わりを中心にお話をさせていただけたと思います。

平成9年度に豊中市役所に入庁して、最初の配属は環境部で、ごみの減量とか、リサイクル、環境美化といった仕事に3年間就いていました。

平成12年度に人事課に異動して、2年目、3年目のときに、マッセの人材育成研究会に、当時の上司の「行ってこい」の一言で参加して、今日のこのメンバーと出会いました。

平成19年度からは3年間、マッセの職員として派遣されて、こちらの6階で仕事をしていました。先ほどの朴井さんも仕事をされていましたが、私は19年度から3年間です。

ここに派遣されてよかったなと思ったのは、まず、お昼ご飯を食べるところがいろいろあるということです。仕事の方は当時研究課に配属されて、行政のさまざまな課題などに関する研究会、講座の企画・運営を行っていました。それまでの人事課の経験を活かして、人事評価制度の研究会や人材確保の採用の研究会を立ち上げました。そこでは、人事評価や採用面接の基礎を学習するeラーニング用のCD-ROMの作成にも携わりました。ひょっとしたら、この中にも受講していただいた方がいらっしゃるかもしれません。実はeラーニングは声優さんに頼んでスタジオで収録しているのですが、そこに実際に立ち会うという、なかなか役所では味わえない仕事などもさせていただきました。

マッセに来て一番良かったのは、いろいろな方に出会えたことかなと思っています。大学の教授とか学識経験者をはじめ、



他の市町村の方ともお会いすることができました。今日も、こうやって眺めると、当時一緒に研究させていただいた仲間とか、いまだに飲みに行っているような仲間も来ていただいて、本当にそれが私にとっての貴重な財産だったと思っています。

少し余談ですが、マッセの3年間は私にとって本当に大きな人生の転換期となりました。実はマッセの3年の1年目で妻と出会って、2年目で結婚して、3年目で子どもが生まれたという、本当に私にとっての大きな人生の転換期、思い出深い3年間として心に刻まれています。

平成22年度に豊中市に戻り、また再び人事課に配属され、昨年4月に人事課長として勤務をしています。本日はよろしく願います。

2. 学びのきっかけと収穫

(小堀) どうもありがとうございました。いや、びっくりしました。大澤さんは私たちと一緒に研究会をしているときはこんなに雄弁な方ではありませんでした。メンバーの中では一番若くて、どちらかというと寡黙な好青年だったのですが、やはり違いますね。自学によって、彼はこんなに面白おかしく、楽しいお話をされるようになったのだとあらためて感激しました。

ひととおり自己紹介が終わったところで、今日のテーマに沿った内容に入らせていただきます。私の方からパネラーの皆さんに質問を投げ掛けて、お答えいただくという形で進めたいと思います。まず、今のプロフィールの中にも若干盛り込まれていましたが、研究活動が通算して6年間あるという中で、皆さん方が研究活動を始めようになられたきっかけと、こちらの研究活動の中で自分としてはどういう収穫を得られたかというお話をしていただけたらと思います。



(兄玉) 私はもともと高校の教員になろうと思って勉強していたのですが、採用試験に落ちてしまいました。卒業後はどうしようかなと思っていたとき、友人から貝塚市の職員採用試験があることを教えてもらい、受験したら合格しました。このように、地方公務員の仕事に対する意識が非常に希薄なままの就職でした。しかし、当時の公務員がお役所仕事と揶揄（やゆ）されるようなのんびりした気楽なムードだったので、何か刺激のあることはないかな。と思ってずっと過ごしていました。平成7年、私が40歳のときにマッセOSAKAが設立されました。マッセとの関係は平成9年、ちょうど私が42歳のときに共同研究・国際交流という研究会に参加したときからです。このときのメンバーとは、指導していただいた大阪市立大学の谷富夫先生（現：甲南大学）も含めて、今でも年に1～2回の飲み会をしています。

その次の研究会が人材育成研究会なのですが、この研究会には私が自分から参加したいと申し出ました。それは、当時人材育成基本方針を作成しなければいけないのに、貝塚市では全く手つかずの状態でしたので、そのための情報収集ができればラッキーという下心からでした。エントリーした後、当時マッセの担当者の朴井さんから電話がありまして、1万字程度の報告書を書いてくださいと言うのです。そんな長い

文を書いたことがないので、「もう、僕辞めさせてもらいます」と一時は言ったのですが、結局参加しました。今考えてみると、私の人生を豊かにしてくれたこのメンバーとの出会いを自分から失うところでした。参加して本当に良かったと思っています。

この研究会は府内の7市の人事担当者で構成していて、研究会が終わると毎回全員参加の飲み会があります。全員が人事担当者ですので、同じ仕事をしている。ということは、同じ悩みを持っているわけです。それと、お互いに所属している市が違いますので利害関係がないということで、每晚毎晩本音トークが炸裂しまして本当に濃い交流ができました。また、他市の状況や人事の進め方のノウハウを知ること、私は知らないことを知るということは、「ああ、こんなに楽しいことなんや！」ということを感じました。平成15年に私は人事課から議会事務局に異動するのですが、そのとき小堀さんは岸和田市の人事考課制度を確立され、隣の西岡さんは高槻市の人事評価制度をリニューアルされていましたが、私は何もできていない状態での異動でした。

そのとき48歳でしたけれども、こんな思いを抱えていましたので、私なりに後輩のために何か役に立つものを残したいと思いました。そこで「そうだ、論文を書きに大学へ行こう！」と思いました。ちょうど愚息二人が一気に大学生になりましたので、

学費の負担が非常に大きくなりました。妻には「あなたの学費まで出せませんよ」と言われたので、私は自分の小遣いの範囲内で学べる学費で、地方行政関係の論文が書ける大学を探しました。この条件に一番合ったのが慶應義塾大学法学部政治学科の通信教育課程でした。卒論執筆だけで3年半かかりましたが、慶應大学では通学課程時代に経験できなかった学問の深さと厳しさを指導していただきました。私は「成果主義は自治体職員のやる気を高めることができるか」というタイトルで、地方公務員の人事考課制度についての論文を書いて卒業することができました。ただ、学術論文形式の文章でしたので、後輩にとっては非常に読みにくいと思い、次の取り組みとして、私の公務員生活を振り返って感じたことをエッセイ風にまとめてみようと考えました。

そのとき、マッセの公募論文でエッセイ部門があることを知って応募しました。これが57歳のときでした。マッセのホームページで、「研究紀要第16号」というのをクリックしていただきますと、141ページから『『笑顔』が一番！キャリアデザインと今までの経験から学んだコト』というタイトルのエッセイが載っていますので、お暇があるときにご覧いただければ非常にうれしいです。

(小堀) ありがとうございます。引き続き西岡さん、よろしくお願いします。

(西岡) 研究会の関わりですが、平成12年の分権時代の人材育成の連続講座と、平成13年からの人材育成の研究会からマッセとの関わりができています。自己紹介で話をしたように、平成12年当時ぐらいから採用試験の担当をしていて、採用試験をいろいろ変えていこうという思いもありまし



た。当時、高槻市では人事考課の前に勤務評定制度が既に動いていたのですが、かなり形骸化しているということがあって、実務面、いわゆる仕事に直結したものに作り替えていかなければいけないということで、まず連続講座や研究会の方で活動しました。

研究会で実際に関東の方に視察に行き、採用試験の手法などもいろいろ伺いました。今も高槻市の採用試験の中で、面接の評価シートをそのまま使っています。一歩進んでいる事案も聞いたり、逆に大変な話を聞いて実施していない制度などもあります。やはり、いろいろなところに行っているいろいろな話を聞いてきて、自分でそれをやってみるといところが非常に役立った、本当に実務面で助かったと思っています。

仕事だけであればそういうことですが、なぜ研究会終了後もこういう形でお付き合いが続いているかというと、やはり皆さんに刺激を受けたというのが一番大きいです。具体的には、ここに今私を含め5名いるのですが、朴井さんが本を出版されています。それも自費出版とかではなくて、「ぎょうせい」というような一流の出版社から本を出されています。地方公務員で本を出す職員にはなかなか出会ったことがないので。お隣の兒玉さんにしても、大学へ行って、また勉強し直されています。そういう自分の経験できないことをやられるような方はすごいなと正直思っています。自分が経験できないことを身近に感じられることに刺激を受けて、今でも関係が続いているのかなと思います。

そんなことがあって、自分も何かやりたいなと思い、またそういう機会がありましたので、JIAM（全国市町村国際文化研修所）で、高槻市の人事について2回ほど登壇したり、近畿市長会の講演にも講師とし

て呼ばれて話をしたこともあります。その中身を聞かれた方がどう判断するかは別として、自分自身、講演会とか講義をするに当たって、今までのデータを整理したり、使ったことのないパワーポイントを自分で作ったりしたことが、自分なりに刺激というか、自分なりの勉強に役立っていったのかなと思っています。そういうことが今までもずっと続いているという状況です。

（小堀） ありがとうございます。西岡さんの話では「刺激」が一つのキーワードでした。

引き続きまして、朴井さんのマッセの事務局としての活動を振り返っていただいて、併せて、今までの活動の中でそのきっかけになったのは何だったか、どういうことを収穫として得られたかということをお話します。

（朴井） 「どんなときに成長したか」という問いに対し、私は「マッセに来て、そこで学んだことが成長するきっかけになった」とお答えします。

役所に入ってから9年間、マッセに派遣されるまでは、プライベートな活動として、八尾市の中で住民の方と一緒に、プリズムホールを勝手に応援する「プリズム応援団」とか、「市民と文化を考える会」というものをつくって活動をしていました。マッセの経験をした以降は、他の自治体の方とのつながりや、研究者とのつながりが今も続くなど、市民の方との関係だけでは得られない、本当に良い財産を頂きました。

また、マッセには、「勉強したい、学びたい」ということで来たのですが、本当にたくさんの勉強をしました。人の話を聞いたり、資料を読んだり、いろいろな議論を研究会のメンバーとすることで、知識やスキルの面を磨いていただいたと思います。

ただ、学ぶだけではだめで、そういうことを活かしていかないと意味がないと思いました。マッセの中で言うと、学びを活かし、研究活動をいかに充実させるかということで、「研究活動を充実させる」という意識で取り組みました。



さらに、マッセで出会う方は、現場でしっかり頑張っておられる方ばかりで、研究会という机上だけではなく自分ももっと現場で頑張らなければいけないと思っているところで派遣期間が終了しました。そして、プリズムホールという、まさに住民の方と一緒にいろいろなことをやらなければならぬ現場に送り込んでいただきました。

今度は実践の場ということで、マッセで学んだたくさんの方のことを発揮させていただける環境だったと思っています。特に当時、指定管理者制度ができたところで、市としてどう対応するか、あるいは財団としてどう対応するか、財団が生き残っていくにはどう改革するなどの課題があり、また、公益法人改革などに対応するタイミングで、マッセで培った知識や人脈などをフルに財団に還元するような形で取り組みました。

先ほど、本の執筆のご紹介をいただきましたが、ちょうどこのころに指定管理者制度の関係で共著でお声掛けいただいて出版の機会を得ました。取り組んだことをフィードバックしていかなければいけない

ということもマッセで学ばせていただいたところです。

いろいろなシーンで頑張っておられる方の共通点は、先進的な取り組みをやるだけではなく、やっていることにに対して何か少しこだわりがあったり、この部分をこういうふう工夫してやっているという方が、成果を上げているのだと感じていました。また、活動したことは社会に還元しなければいけないと、皆さん共通しておっしゃいます。

そういう成果を発信することで、批判であったり、評価であったりというフィードバックがあり、次への活力を得るということも学びました。私もマッセの公募論文に応募して、論文部門の方で最優秀賞を頂き、先ほどの「研究紀要」に掲載していただいています。この「研究紀要」に載ったことが、単著で出させていただいた本のきっかけになっています。論文を見られた出版社の方からお声掛けがあり、次の活動にもつながりました。実践して、そのことをフィードバックするかが本当に大事だと思っています。

実践・行動することの大切さ、学ぶことの大事さ、フィードバックすることの大切さをマッセでの研究を通じて感じています。

(小堀) ありがとうございます。大澤さんの方も同じくマッセでの経験を踏まえて、どのようなことを収穫として得られたかというお話をお願いします。

(大澤) 私は、市役所に入ってから4年目で人事課に異動して、2年目に上司からマッセの人材育成研究会に行ってくださいと言われて、訳も分からず参加して今日のメンバーとの出会いがありました。実は、私は今日初めて告白するのですが、当時、研究会に出席するのが本当に嫌で嫌でたまらなかつ

たのです。苦痛で、発言もできませんでした。というのは、研究会の研究員の方が、私以外は人事課のベテランの職員でした。当時、私は年齢も一人だけ20代で、他の研究員の方はいずれも40代だったのかなと思うのですが、そういう年齢差もあって、できたら出席したくないなという嫌々マッセに来ていたという思い出があります。



研究会でいろいろな議論をしていくのですが、例えば人事評価の話をしている時も、全く中身が分からないのです。最初は単語がもう全然理解できない。能力評価とか、業績評価とか、目標管理とか、そして今日の基調講演で紹介がありましたコンピテンシーとか、今日は丁寧に小堀さんから説明を頂きましたが、研究会ではそういうのは当たり前で、知っていることを前提にどんどん会話が進んでいくということで、一人取り残されたような感じがして本当に苦痛でした。そのときに、マッセから豊中へ帰る途中に梅田を通りますので、紀伊国屋に寄って人事評価の本を買って、休日に読むというようなことをしておりました。

今思いますと、研究会への参加が私の自学へのきっかけをつくってくれたのかなと思っています。最初の1年くらいは全然分からなかったのですが、研究会は2年ありましたので、2年目ぐらいになりますと、ようやく会話に少しだけついていけるよう

になってきたというか、何となく皆が話していることが分かるようになってきました。そうすると、それまで本当に嫌で嫌で仕方がなかった研究会の出席がだんだん楽しくなってきました。先ほど、毎回飲み会をしていると言っていましたが、私はそれまで皆さんとはあまり接したくないと敬遠していたのですが、そのころから飲み会にも積極的に参加して、皆さんと交流を重ねる中で研究会が楽しくなってきたと思っています。

人事評価のことがある程度分かってくると、市役所の方に帰って、当時、私はまだ20代だったのですが、人事評価の評価者研修などで管理職を前に説明をしたり、あるいは保育所の所長会で所長さんを前に評価者研修をしたりするようになりました。上司からそういう人事評価の説明に行ってくるようにと言われるわけですが、そのときも研修に参加される方は年齢的に40～50代の方で、当時私は本当に話すのが苦手だったのです。もう苦痛で苦痛で仕方がなかったのです。本当に人前で話をするとなると、顔が真っ赤になって心臓がドキドキするという状況でした。なおかつ、人事評価の仕組みを年齢の離れた方に説明しないといけないということで本当にものすごくプレッシャーでした。そのときは本当に辛かったと思っています。

そういう役割を、「一般職の私が何で？」という思いもあったのですが、やはりそういうときに経験を積ませてもらったことが今につながっているなと思っていて、当時の上司には本当に感謝しているところです。人前で話をするのが苦痛と言いましたが、今日こうやって皆さんの前で話をしています。決して上手にしゃべれているとは思わないのですが、苦痛ではなくなりました。今日このお話を頂いたときも、以前だったら、こんな人前でパネルディスカッショ

ンなんかとんでもない、できれば断りたいと、何か理由を付けて「仕事があるから行けません」とすぐ言っていたと思うのです。しかし、今日はこういったお話を頂きまして、「私でよければ喜んでお話しさせていただきますよ」と、そういうところまでにはなったのかと思っています。

本当にこの15年でいろいろな話をする機会をつくっていただいて、経験を積みさせていただきました。そして、話すことへの苦手意識感は徐々に減ったのかなと思っています。今日はいろいろな立場の方がいらっしゃると思うのですが、管理・監督職の方については、ぜひその職場のメンバーの方にいろいろな経験をさせていただけたらと思うのです。少し難しいかなということでも、どんどん経験の場を与えていただくことが成長につながると思っています。私の例では、研究会に参加させて、人事評価を一から全部学ばせて、管理職の前で説明をさせる、研修の講師をさせるといったことが良い方向に働いたと思っています。今日は管理・監督職以外の一般職の方もいらっしゃると思うのですが、ぜひ自ら率先していろいろなことにチャレンジしていただけたらと思っています。上司から言われて、ちょっと難しいな、嫌だなと思うことがあるかもしれませんが、それを前向きにやっていくことがやはり自身の成長につながっていくと思っていますので、ぜひ皆さんもそういった思いで仕事に臨んでいただけたらなと私自身は思っています。以上、マッセの研究会が私自身にどんな収穫をもたらしたかというお話をしました。

3. 学んだことを活用できる環境づくり

(小堀) ありがとうございます。今、4名の方から、研究、学びというもののとの出会い、それからこういう研究活動の中でどういうことを得てこられたかというお話を

していただきました。

もう既に次の質問の、ここで学んだこと、得たことをどう活かされましたかという答えも話の中に入っているので、次の質問がしにくくなったと思っています。繰り返しますになりますが、皆さん方が研究会でこれまで学ばれたことを、その後の業務の中、あるいは人生の中でどう活用されて、どんなふうにそれが活かされているかという話をお願いしたいと思います。それと、職員が今日のテーマである自学をして育っていくための環境としては、どういう環境づくりが必要と感じるかについてお話ししていただきたいと思います。今度は逆からいきましようか。急に振っても、さっと答えられるだけの対応力があると思っていますので、簡単に行かせていただきます。大澤さん、よろしくお願いします。

(大澤) ここからシナリオがないのでなかなかすらすらと言えないかもしれませんが、仕事の中でどう活かしていったかというところです。やはり研究会でのつながりが私自身が一番大きいと思っています。研究会で学んだことを人事の中で活用していくというのはもちろんあるのですが、やはりここで知り合ったいろいろな方とのつながりで、分からないことがあれば電話1本ですぐ聞けるのです。顔を知っている、素性を知っているというか、相手の方のことをよく知っていると、やはり本音の話が聞けるのです。普通人事の話というのはシークレットなことが多くて、そんな簡単には他市の方から問い合わせをされても言わないのですが、普通言わないことも、言える範囲でプラスアルファで言うてしまうのです。逆にこちらが聞いても、普通ではちょっと教えてくれないようなことを教えてくれるということもあります。本当にそういったつながりが一番自分の中で活かしている

ところであると思います。

もう一つ、職場の環境づくりです。職員のやる気を起こさせる仕掛けや職員の成長のためのきっかけづくり、環境づくりということです。私は人事課長という立場ですので人事という立場から申し上げますと、やはり職員のやる気を起こさせる仕掛け、職員が成長するためのきっかけづくりとして人事制度や研修制度があると思っています。皆さんの職場でもあるのかもしれませんが、採用されて、幾つかの職場を何か所か必ず経験するジョブローテーションの制度や、あるいは通常の人事異動が、一つの成長のきっかけになると考えています。職場が替わりますと、やはり新たなことを覚えようと思って必死になるのかなと思います。やる気スイッチを押すような、そういうことになるのかなと考えています。

また、たとえ課が変わらなくても、課内での担当業務が変わることで新たな業務に取り組むことになる、そうすると、やはり勉強することになります。そういったことがマンネリ化を防ぎ、その方の成長につながるのかなということです。先ほども少し申し上げましたが、職員の皆さんにはぜひいろいろな経験を積んでいただけたらと思っています。

あと、研修の方も、やはりきっかけづくりということで、受講した研修をきっかけに、自分自身でさらに勉強するとか、研修で身に付けた知識などを職場で実践していくといったことが職員の成長につながるのではないかと考えています。ただ、研修を1回受けただけで、その人の能力が飛躍的に伸びるということはないと思います。それは皆さんご理解いただけたらと思っています。それはあくまでもやる気を起こさせる仕掛けであって、成長のためのきっかけづくりだと思います。今日小堀さんの話を聞いて、なるほどと思う部分があったと思う

のですが、ただそれだけで終わってしまっ
ては、結局身に付かないと思うのです。や
はり、今日学んだことを基に本屋さんに行
って本を読むとか、職場に帰って実践す
るとか、インプットして、アウトプットす
る。いろいろ行動に移すことで成長してい
くと思っています。

あと一つ、褒めるということが特に重要
だと思っています。さっき小堀さんが、私
が最初に話をしたときに、「しゃべるのが
上手になってるね」と言われて、お世辞か
もしれませんが、やっぱりうれしかったの
です。小堀さんに言われると「また次、こ
ういったところでやってみようかな」とい
う自信になります。そういうちょっとした
一言が、上司からだけではなくて、同僚で
もできると思うし、逆に部下からでもあり
かなと思うのです。部下から言われても私
はうれしいですからね。だから、褒める
ということも大事だと思います。そして、普
段のいろいろな行動に対して「ありがとう」
と感謝するといったことが、職員のやる気
を引き出して、職員の成長を促すと思っ
ています。

小堀さんが出された本の中に「コミュニ
ケーション報酬」という言葉があって、頑
張ったことがきちんと評価されるというこ
とが書かれています。やはり頑張ったこと
に対して褒める。そして、相手の行動に対
して「ありがとう」と感謝するといったこ
とは限りがないと思うのです。金銭的な報
酬というのは、給料を2倍に上げるとか、
3倍に上げるとか、公務員の世界ではでき
ないのですが、「ありがとう」と言う、感
謝するということは、どれだけでもお互い
与えることができると思っていますので、
こういったことをぜひ、意識的に私自身は
行っていきたいと思っています。そういっ
たところが私が感じている職場の環境づく
りです。

(小堀) ありがとうございます。別に大澤さんにお世辞でお話が上手になりましたと言ったわけではありません。今お聞きになったように分かりやすい、本当に理路整然とお話しされます。研究会で最初に彼と出会ったときは、まだ彼が20代で、本当に寡黙な人でした。今日初めて彼の気持ちを知りました。薄々気が付いていたのですよ。「ひょっとしたら嫌々来てるのと違うかな」と思っていたのですが、やっぱり最初はそうだったのか。でも、2年目から楽しくなりましたという話でした。打ち解けていろいろな話ができるようになったのですが、その間の成長、さらにその後の大澤さんの成長は素晴らしいと思います。しかも、私自身が感じる部分では、本当にお話しされるのに苦労して、練習をされて、そういった苦しい経験も自分で糧にされて成長されたということだと思います。



お話の中でも、良いお話がありましたね。本当に仕事をスムーズに進めていこうと思ったら、人とのつながり、ネットワークが財産になるということでした。それをうまく使って、外の人からいろいろな情報がずっと頂ける、プラスアルファの情報がもらえるということでした。市役所の中でもそうですよね。知っている人だったらずっと仕事は行くけれども、あまり親しくない人だったら本当に事務的に処理され

てしまうというのは、われわれの世界ではあると思います。そういう意味では、そういう人とのつながりと、もう一つはコミュニケーション報酬、褒めるということをご提示いただきました。職員が育つ環境づくりという中で、お互いに褒め合う環境をつくっていくというのは、一つの大きなポイントになるのではないかと思います。それでは朴井さん、よろしくお願いします。

(朴井) 大澤さんが初め嫌がっていたというのを私も薄々は感じながらも、私自身は人材育成研究会に参加していて楽しかったのです。人事を担当したことのない職員が、人事の方の裏話を「これでもか」というぐらい聞かせていただけるのは、多分なかなかないだろうなと思います。そういう変わった経験をさせていただくこと、違ったものに接することがすごく楽しかったと思っています。活動を進める上で、「楽しさ」ということは大事だと思います。

また、小堀さんがいろいろなところで活動の範囲を広げておられるのを見てみると、素晴らしいと思うとともに、自分もいつかはそういうところに近づけたらという「目標になる活動や人が研究会の中では身近に感じられた」ところも、魅力だったと思います。やはり、魅力がないとなかなか続かないだろうなということで、良い意味での魅力がたくさんある研究会に参加させていただけたと思います。

さらに、マッセへの派遣にはそれなりの期待を持っていましたし、しっかり自分でも勉強しようと思っていましたので、そういう風に活動したつもりです。ただ、やる気を育てられたかということ、少し違うと思います。やる気は育てられるものではなくて、自分でしっかりとつくり上げていくものだと思います。

当然、いろいろな環境整備や自学支援は

すごく大事だと思うのですが、やはり環境を与えられるまで待つのではなく、いかに自分が環境を活用していくかという視点で考えていくことが大事であると思います。

人事は自分では決められないものです。私の場合は公募でチャレンジしたときはある意味自分の希望がかなったのですが、その後の財団や病院は決して希望して行っているわけではありません。それと、良い上司、悪い上司、良い部下、悪い部下、それも巡り合わせで、自分では選べないわけで、選べない以上は心の持ち方を変える必要があると感じています。そういう意味でも、環境をどう活用していくかという心の持ちようが活動していく上で大事だと思っています。

(小堀) ありがとうございます。やはり、朴井さんのキーワードは「やる気」ですね。マッセに来ていろいろなことを学ばれましたが、そもそも公募があったので応募した、要するに志願してこられたというところが、朴井さんにとって最初の勇気のある第一歩を踏み出されたということですね。活用としては、学んだことを本にして出版される、そういう形で学んだことを社会に還元していくということで活かされてきたといえるのではないかと思います。それでは、西岡さん、よろしくお願いします。

(西岡) 業務でどう活かされてきたかについては、先ほど若干お話ししました。やはり採用試験等でいろいろ視察をさせていただいたり、来られる市の方のいろいろな話を聞きながら改良していった点がいろいろあります。一個一個言い出したら本当に細かなことになるのですが、その中で一つだけ私自身が気付いた点があります。

採用試験のやり方には、筆記試験や面接試験などいろいろあります。そこに対して、

いろいろな市がいろいろな工夫を加えておられるのですが、やはり人事は採用するまでは一生懸命仕事をするのです。採用して以降、4月以降配属すると、その課長さんをお願いして、OJTを中心に育ててくださいという感じでいきます。ただ、それでは人事として物足りないと私自身思い始めました。せっかくわれわれなりの思いで採った職員がどう育っていつているのだろうかと思ったのです。



高槻市はちょうど15年に中核市になりましたので、平成14年ぐらいから職員を30～40名のロットで採用するようになりました。そのころから今も続いているのですが、6か月の条件付きを外す面談を、再度採用者に対し15分ずつ、人事課の職員が手分けして実施しています。一時100名ぐらい採用していたときがありますので、そのときは結構大変だったと思います。いわゆる6か月間で、その職員が役所に入って、どういうことを感じて、日々どういう気持ちで仕事をしているのか、自分が初めて就いた上司は自分をどう思ってくれているのか、自分の仕事ぶりをどう感じているのか。6か月の間に一言も怒られたことがない、逆に褒められたこともない、「毎日仕事をしているけど上司は一体どう思っているのだろうか」というような、ある意味生の声と言いますか、素直な声をそういう面談を通じ

て聞き取っています。

かなり前、私がまだ主幹ぐらいのとき、平成17～18年ぐらいですかね。そのときに、採用して6か月の子が、どう感じたかとか、自己評価を含めて一応シートを作ってくるのですが、真っ白だったのです。ほとんど何も書かずに持ってきた職員がいたのです。私はもともと少し短気ですので、それを見たとき激怒しまして、「もう一遍帰って見直してこい。おまえは6か月何しだったんや！」という形で突き放した子が、今、人事課で主査をやっています。その後、どういうわけか今でも僕に会うたびに非常にびびっていますけれども、そのとき6か月のその子に対して僕が本気で怒ったことが、その職員にとって非常に大きかったかなと思っています。これは自分が勝手に思っていることかもしれませんが。この6か月の条件付きを外すときの面談でもって条件付きを延ばすとかいうわけではなく、ほとんど正式採用をしているのですが、やはり再度、人事としてその採用した人を、責任を持って育てていくというスタンスの中で、この制度は結構いいのではないかと考えて、ある意味自画自賛ですが、今もやっているということです。

職員を育てていくための環境については、一人ひとりが本来良い仕事をするということだと思いますが、その仕事を他の人が意識してもっと良い仕事をしようとする人がいる環境、組織というのが、一番みんなが高め合っていく組織、環境かなと思っています。そういったことを職員にどれだけ与えられるかだと思っています。そういう意味で、人事評価（人事考課）制度で、ほとんどの市がやっておられると思う個人面談が大事だと思っています。

ただ、やはり先ほど言っておられましたが、褒めるというのは難しいです。私自身は怒るのは得意なのですが、褒めるのは非

常に難しいです。感謝するのは案外できるのです。「ありがとう。ようやってくれたな」とか、部長であってもそういうことは結構素直に出るのですが、褒めていくというのは、人を見ておかなければいけませんし、どういうことが彼・彼女にとって褒められたと感じるかというところを見ていくのは、今まで人事考課制度を作ったり、担当してきましたが、今もって非常に難しいと思っています。

もう一つは、職員に仕事を与えて、いろいろな経験をさせるのは、その職員自身に考えさせようとしてやるのですが、やはりこちらが先に答えを出してしまうのです。仕事が忙しかったり、時間がなかったりして、「こうしたらどうや」と答えを先に出してしまうようなことがやはりあるのです。管理職は我慢しなければいけない、辛抱が大事だ、分かっているのですが、なかなかできていないと自分自身思うときがあります。変な話ですが、子育てに似ているのです。子どもが危ないというときに、先に手を出してしまうと、それに気付かず、またどこかでふらふらしてしまうことがあるのですが、またこけてしまっただけがをさせてしまってもいけない。この案配が非常に難しいということで、子育てと人材育成は両方似たものだということをつくづく感じています。とりとめのない話ですが、そういう感じで思っています。

（小堀） ありがとうございます。今のお話を聞いていると、やはりマッセで人材育成研究会を一緒にして、そのときにいろいろ議論したことを、高槻に戻られてから、採用後6か月の面談を実施するとか、あるいは人事評価制度については個人面談を実施する、その中で仕事に関することシートにまとめ、環境づくりをされているというところで、すごく活かされている、いろ

いろ工夫をされているなと思います。研究会が終わった後、ここ何年かそういう中身の話をさせていただくことがなかったので、一緒に研究したことを西岡さんがきちんと自分の市へ持ち帰って本当に活かされているというのを今知って、一緒に研究した成果を活かしていただいているとうれしく思いました。

それでは、兒玉さん、最後になりましたが、よろしくお願いします。



(兒玉) 今日のキーワードである「自学」ですが、自学をする人はやる気のある人だと思います。私は今までの3人の方とは少し違った視点で、職員がやる気を出すために今までの経験から生み出したノウハウというか、私が仕事をする中で気を付けてきたことを幾つかご披露したいと思います。

貝塚市のような規模ですと、いろいろな制度を作るのに専任の職員を配置することがなかなかできないのが現状です。それぞれの職員のやる気を引き出すという意味では、管理職の力量に頼ってしまうということになります。そういう状況の中で、まず一つ目として、管理職になるまでにいろいろなことを経験することが重要だと思います。私の場合ですと、37歳のときに全国市町村アカデミー（JAMP）、38歳のときに全国市町村国際文化研修所（JIAM）、42歳からはマッセにべったりということと、

他市の職員と交流しながらいろいろなことを学びました。その中で自分が「おっ!」と思ったことは、必ず役所に帰ってから職場の雑談の中で話しました。雑談の中で話すことが重要なのです。会議とか形式ばったところで話したところであまり職員の琴線には触れないのです。終業後の雑談とか、一杯飲むときに話をします。その話に食いついてくれる職員が出てくれば、職位に関係なくその話に関する研修を積極的に受けるように勧めます。同時に人事への情報収集の仕方などをその職員に伝えます。言葉は非常に悪いですが、「いろいろな餌を何回もまくこと」私はこの方法が、やる気を引き出す基本だと思います。

二つ目ですが、職員は管理職が自分のことをどう見てくれているかがかなり興味のあることだと思います。つまり、管理職が見てくれていると実感することがやる気につながると思います。私のやった方法ですが、これは女性職員にはできないので非常に残念ですが、「トイレトーク」というのがあります。貝塚市の規模ですと、職員の顔がよく見える規模です。それぞれの課長から頑張っている職員の仕事ぶりもよく聞けますし、窓口の職員が住民対応しているようなことも直接見ることができます。トイレトークというのは、男性トイレで職員が私と二人きりになったとき、職員は緊張するか、「早く部長出てってくれよ。ほんとに時間が早く過ぎてほしいな。」と思うものです。このときに、今まで仕入れた情報でその職員の仕事ぶりを私は必ず褒めます。そうすると、職員は「自分のことをきちんと見てくれているのだ。」と感じるようです。今までおどおどしていた目が急にららんと輝きます。これはかなり効き目があるので、これから管理職になる方、現管理職の方、良かったら使ってください。

三つ目ですが、私は自分の所属の職員を

部下とは絶対に言いません。『広辞苑』で調べますと、部下とは「ある人の下に属し、その命令指示を受けて行動する人」と載っています。これでは、自立した職員は育ちませんし、上下の関係を意識的に感じることはあまり良くないので、私は「スタッフ」と呼びます。職員はスタッフと呼ばれることで、自分のことを部下ではなく、私の仲間と感じてくれるようです。実際、生活保護の大阪府の監査で、大阪府に対する私の挨拶や説明に「私のスタッフは」という表現を何回も使いました。監査の後毎回開催する打ち上げで何人かのCWが「スタッフと言ってきて、そういうふうに自分のことを思ってくれてうれしい。この仕事はほんまにしんどいけど頑張ります。」と言いにきてくれました。以上、38年の経験の中から生み出した三つの方法をご披露いたしました。

(小堀) ありがとうございます。三つ良いヒントとして、一つは雑談の中で自学を仕掛けるといふか、兒玉さんは「餌をまく」とおっしゃっていましたが、自学の種をまくというのが一つ。それから、これは女性にはできないけれども、男性だけのトイレトーク。これもすごいなと。トイレに並んで、横で兒玉さんが時々ささやいていることがボディブローになっているなとは思いました。それから最後、部下と呼ばずに、スタッフと呼ぶ。これはすごく大事ですよ。これは呼ぶ側の意識が相手に伝わる。部下と呼ばれるのとスタッフと呼ばれるのは、確かに呼ばれる側からしたら全く変わってくると思います。そのようなヒントを頂きました。

4. 学び続けるためのコツ

(小堀) もう時間が少なくなってきましたので、最後に皆さん方をお願いします。

楽しく学ぶといふか、学びを続けるコツについて、今日ご参加の方々、あるいは若い後輩の皆さんに、次世代の自治体を担っている皆さん方に対してのメッセージということで、一言ずつお願いできませんでしょうか。今度はまた兒玉さんからお願いします。

(兒玉) 一つ目は人を大切にすることです。職員、住民、同級生、家族、いろいろな人に至るまで、自分に関わる全ての人を大切にしてください。人は一人で生きられませんし、人のおかげで生きています。自分一人だけの力では絶対に自分を向上させることができません。人を一番大切にしてください。

二つ目は、チャンスを活かすということです。貝塚市で例を挙げますと、人事異動の自己申告制度で、真摯な自分の思いを人事に伝えることができます。現実には思いが実現しない方が多いですが、実際、私はこの申告書を提出する権利がないときに、以前から希望していた研修の担当にいただきました。人事はきちんと読んでいます。それと、このマッセへの派遣研修などに積極的にエントリーしてください。小堀さんの講演資料の最後にも書いていましたが、いつもの生活から一步踏み出せば、知らなかった世界を経験できますし、知らない人とも巡り会える。知らなかったことを知ること、皆さんの人生をきっと豊かにすることができると思います。

それから、マッセへのお願いです。今回平成12年～16年にわたって研究したこのメンバーが再会できるように今日のイベントを企画していただきました。研究会のOBが集まれるような仕掛け、その研究会でやったことを何年後かに検証するような勉強会のようなものをマッセで開催していただきたいと思います。終了後の飲み会の方

は研究会の幹事がきっと段取りすると思います。マッセの職員さんと研究会のメンバーがそういう交流を持てれば、マッセの研究がますます生かせると思います。その交流をお助けいただくことで、「やっぱりマッセはエエとこやね！」とOBの方々が後輩の皆さんに伝えると思うので、ぜひご検討いただきたいと思います。



(西岡) 学び続けるコツと言いましても、逆に何を学ぶのだというところから、公務員の場合は入ると思うのです。例えば仕事で言いましても、私はたまたま人事にいて、人事で当時一番のトレンドであった人材育成という研究会があったので、そういうところに仕事8割以上の感じで参加しました。それが契機となって学ぶということが続いているのですが、一方で、そういう仕事ばかりではないのです。ある意味ルーティンの仕事をしている人の方が市役所の人としては多いかもしれません。その中で何を学ぶのかというのは、なかなか難しいと思います。答えになっていないけれども、常に何かに興味を持つ、そういう心を持つとか、感性を持つと言いますか、そういうことが大事なかなと思います。例えばあまりよろしくない話ですが、子どもの虐待の話が毎日のように載っていると、そういう新聞記事を見ながら「どうなっているんやろう」ということを考える。それを税金担当の職員が考えてもいいわけです。そういう社会に興味を持つとか、あるいは

他の自治体が何か面白いことをやっているときに興味を持つ。そういう心というか、感性は常に磨いていってほしいなと思います。学ぶというのが僕自身はもう一つずっと入ってこないのですが、それが学ぶコツではないかと思っています。

同時に、そういう心を基に、今の自分がやっている仕事を面白くすることかなと思います。やはり仕事ですから、ある意味お金を稼ぐために来ているのですよね。給料をもらって、それで生活するために来ているのですが、どうせ仕事をしに同じ席に着くのであれば、その仕事を面白くしたい、面白い仕事にしたい、そういう考えで仕事をしていくことが何かにつながると思います。何につながるか私どももよく分かりませんが、そういう仕事のスタンスであったり、面白い仕事をしたいという仕事に対する向かい方が僕は大事だと思っています。

高杉晋作の辞世の句の中で、「おもしろきこともなき世をおもしろく 住みなすものは心なりけり」というものがあります。これは司馬遼太郎の小説を読んだときに出てきて、ずっとこの言葉が素敵だなと思っています。まさしく面白きことのない世の中でも、自分で面白くやっていくのは自分の心一つということかと思うのですが、それは日々の仕事にも十分当てはまるし、そういうことがやはり自分の学ぶ心というのですか、何か自分を大きくしていったり、自分を引っ張り上げていく原動力になるような気がしています。そういうような感じで日々の仕事を頑張っていただけたらと思っています。

(朴井) まずせっかくなので、マッセのOBとしてマッセの素晴らしさをご紹介します。私は平成13年からのマッセに派遣いただきました。こういう広域的に研修を

やっている機関は全国にあるのですが、その中でマッセの名前はまだまだ知られていなかったかと思います。しかし、今では全国の中でもマッセがやっている取り組みが相当評価されていると聞きます。特に、研修事業だけではなくて、そこに研究事業があって、研究事業が研修にフィードバックされているという、相互作用がある活動をされている機関は全国にもそれほどないと聞いています。

また、市町村の方が日帰りでこの場に集まれるということです。人材育成研究会が飲み会で終わっているということは、泊まらなくても大丈夫ということなのですが、そういう位置関係にある研修機関は全国では相当少ないと聞いています。せっかく良い機関があるので、ぜひ活用していただきたいと思います。特に、先ほどから兒玉さんも私も言いましたが、マッセの公募論文については、マッセの発行する「研究紀要」という研究者が研究を発表する場に自治体職員も一緒に掲載していただけるのです。これもすごいことで、なおかつ審査員に審査されて、査読をされた上でというのは意義あることだと聞いています。自分はそんな特別なことをやっていないからなかなか書けないということではなく、日々の仕事の中で少しこんな工夫をしているのだけど、このことについて少しまとめてみようと考えて、書かれるのも一つではないかと思っています。

最後に、自分は自学をしてきた感覚があまりないので、今日の話は期待されていたものとは違ったかもしれません。ただ、いろいろな経験をしたこととか、こんな思いを持っているというお話をさせていただきましたので、そういう中で共感できるとか、逆に「少し違うんちゃう？」ということが何らかの気付きにつながればと思います。

また、こういう機会を通じて、何かが次

につながっていったらいいとも思うのですが、私自身は、例えばイベントで「何かまたうまいこといったな」とか、企画や計画がうまくできたなというのはすごくうれしく感じたり、他の人と違うことがやれたというときはすごくうれしいと思います。そういう、うれしさを実感できることが、次に頑張っていこうという原動力にもなっています。皆さんそれぞれにうれしいツボがあると思うので、そういううれしいツボを見つけていただければと思います。そして、例えば「まちに関わろう」とか、まちづくりについて興味を持つということがうれしいツボであって、一緒に活動できるようなことがあればうれしいとも思います。

(小堀) ありがとうございます。「うれしいツボ」という言葉が出ました。その人にとっての原動力、モチベーションエンジンということではないかと思います。大澤さん、よろしくお願いします。

(大澤) 楽しく学ぶコツということで、これは非常に難しいのですが、私自身で言いますと、やはり一人だと性格上なかなか続かなかつたかなと、挫折していたのかなと思います。今日はここに研究会のメンバーがいます。座って聴講していただいている方の中にも、また違う研究会の中で一緒の方がいらっしゃいます。そういう仲間がいたから続けられたと思っています。ですから、こういう研究会に参加するもよし、各職場で一緒に学べるというか、あるテーマについて、職場の課題について考える、そういう同僚を見つけて何か一緒に考えていく、そういう仲間を見つけることが楽しく続けていけるコツなのかなと思っています。

マッセの研究紀要と公募論文の話もありましたし、研究会の話もありました。そう

いったものを皆さんもぜひ活用していただいて、自学、学んでいくきっかけづくりにしていただけたらと思っています。本日はありがとうございました。

(小堀) どうもありがとうございました。今、朴井さん、大澤さんからもありましたが、私自身もこのマッセで本当にいろいろなことを学ぶことができた実感しているところです。お話にありましたように、マッセOSAKAの特徴は、研究事業というのが地理的に通所できる、みんなが集まって研究活動・勉強をして、そして夜一杯飲みに行ったり、一緒に食べに行ったりして自宅まで戻れる範囲にあるということで、これは全国的に見ても大阪府と福岡県とかに限られています。他県に行くとは端から端まで5時間とか6時間、通所では絶対に研修とか、特に継続的な研究活動ができないので

す。それができるのは、本当に全国的にも限られたところなのです。実際にやっているのは、大阪のそういう地理を活かしたマッセOSAKAだけということです。福岡が視察に来られて、研究活動をしたい、地理的に通所できると言っています。福岡も狭いでしょう。全国で本当に研究活動を継続し、日帰りでできるというのは、大阪と福岡という限られたところしかないのです。

そういう意味でも、マッセOSAKAで今後もますます研究活動の充実をしていただきたらありがたいということで、そういうこともお願いして、ちょうど時間になりましたので本日のパネルディスカッションを終了させていただきたいと思います。皆さん、ご清聴ありがとうございました。お疲れさまでした。