

「自学」を基本にした 戦略的な職員研修へ



自学工房（人材育成アドバイザー）

小堀喜康

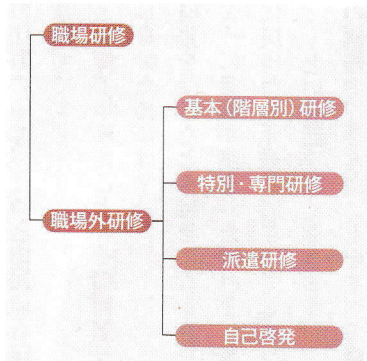
分権時代の自治体を担う人材育成の必要性が叫ばれて久しい。さらに近年は、大幅な人員削減で少数精鋭の組織運営が求められ、職員力アップが大きな課題となっている。しかし、人材育成を図るための職員研修は、予算と人員が削減される厳しい状況だ。本稿では、より効果的な人材育成、能力開発のために職員研修をどう改革していくべきかを、一つは職員ニーズと研修のミスマッチに着目し、もう一つは人事評価制度の活用観点から考えてみたい。

時代遅れの 研修体系と運用

自治体の研修体系を見ると、図のように、まず大きく職場研修と職場外研修とに分類される。「職員研修」というと、通常は職場外研修がイメージされる。職場研修も重要な部分だが、本稿では主に職場外研修に焦点を当てて考察する。

この職場外研修の体系には通常、基本研修（階層別研修）が最初に位

図 一般的な職員研修の体系



置付けられている。内容を見ると、一般職向けが採用時研修、仕事の基

本、接遇、法務、公務員倫理など、管理監督職向けにはOJT、リーダー養成、危機管理などとなっている。

特別・専門研修については、職種別研修、部門別研修に加えて人権研修、政策法務、政策形成、行政課題研究、プレゼンテーション、メンタルヘルスなど多種多様な研修が並ぶ。

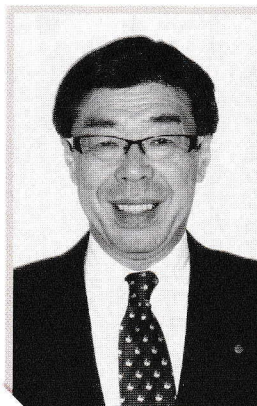
以上のような団体内の集合研修の次に、研修機関などで開催される研修への派遣、そして自己啓発として通信教育や自主研究活動への補助な

どが位置付けられている。

各内容を見てみると、最も大きな割合を占める基本研修の見直しが遅れており、古い研修を継続していることが多い。また、対象職員全員を指名して一斉に受講させる運用となっている。職員ニーズとのミスマッチが多く見られるのが、この部分だ。

職員ニーズとの 二つのミスマッチ

職員のニーズとのミスマッチには、



Yoshiyasu Kobori

1975年、大阪府岸和田市役所入庁。1993年から2007年まで人事課で人事・研修係長、参事（能力開発担当）。岸和田方式の人材育成型人事考課制度の開発・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、研修講師・人事評価制度実務コンサルタントとして活動している。著書に「元気な自治体をつくる逆転発想の人事評価」（ぎょうせい）。

次の2種類があると考えられる。一つは、「受けたくない研修を受けさせられている」というもの。職員から「役に立たない研修が多い」「忙しい時間をさいて受ける価値がない」などの不満がささやかれる。圧倒的に多いのが、この形のミスマッチだ。

もう一つは、「必要なときに受けない研修が受けられない」というものだ。能力開発の基本は「自学（自己学習）」だと言われる。自学は、①意欲、②気づき、③自発性、の3つの条件がそろったときに最も効果的な能力開発につながる。つまり、学習の必要性を感じて自ら求めて学ぶときに研修の機会が提供されるのがベストなのだ。

絶対数は少ないかもしれないが、最も効果的な能力開発の機会を逸しているという点では、後者のミスマッチの方が大きな問題である。

ミスマッチをどう解消するか

でも選択制を導入している団体は少ないが、例えば岸和田市（大阪府）と富士市（静岡県）では次のような取組みがなされている。

岸和田市では、06年度から採用後6～10年の職員について「カフェテリア方式」研修を実施している。これは、5年間に人事課主催の各種の能力開発研修（一部必須）のほか、おおさか市町村職員研修研究センターや市町村アカデミー、国際文化アカデミーが実施する研修から選択して受講するもの。それぞれの研修に1から4のポイントが決められており、合計で10ポイント以上取得することとされている。

富士市も06年度から基本研修のうちの一般研修について「チョイススタディ研修」と銘打って選択制の運用を行っている。採用2～13年の職員を対象とし、①ファーストステージ（採用2～5年）、②セカンドステージ（採用6～9年）、③サードステージ（採用10～13年）を設定し、各期間中に所定のポイントを取得するというものだ。こちらでも必須科目があるが、余裕のある期間設定がされているので受講する時期の自由度は高いものとなっている。

両市とも、決められたポイントを取

得するという縛りはあるものの、多様な研修メニューの中から受けたいと思う研修を自分で選択できることの意味は大きい。また、両市とも一定の期間内に受講する時期を自分で決められる点も大きなメリットである。

このような「カフェテリア方式」と呼ばれる運用形態は、まだ一部の自治体でしか導入されていない。しかし、こういう運用がなされれば職員ニーズと研修とのミスマッチはかなり減るのではないだろうか。

特別・専門研修なども見直そう

特別・専門研修では、人権や情報セキュリティなど全職員対象の研修もあるが、大部分は政策法務、政策形成、プレゼンテーションといった多様な研修が実施されていることが多い。視察やワークショップを実施する行政課題研究、住民協働、ふるさと塾といった実践的な優れた研修の取組みも見られる。

これらの研修は、希望制で運用されることが多く、職員ニーズとのミスマッチは比較的少ないようだ。しかし、中には職員ニーズを把握せず、「最新の研修だから」「評判がよいから」という理由で、単に流行の研修を実施しているようなケースも見受けられる。本当に必要な研修なのかどうかを見直す必要があるだろう。

次に派遣研修だが、その多くは研修機関が実施する専門研修への派遣となっている。研修内容の専門性が高く、他の自治体職員との交流が成長のきっかけとなることも多い。予算や研修機関の受け入れの制約はあるが、積極的に派遣研修の拡充を図ることが望まれる。

最後の自己啓発は、通信教育や自主研究活動などへの助成が主な内容となっている。これらは、まさに能力開発の基本である「自学」の条件を満たす研修だといえる。

ただ、一時期活発だった自主研究活動が近年は全国的に低調になってきている。シンポジウムやオフサイトミーティングなどを実施し、活動のきっかけづくりを行うことも必要かもしれない。

また、近年はeラーニングによる研修を実施する団体が増え、多様な内容の教材が開発されている。単に知識の修得を目的とする集合研修は、場所と時間の制約が少ないeラーニングへの移行を考えてよいだろう。

活用されない 人事評価制度

もう一つ研修を効果的なものとする上で重要なのが、人事評価制度の活用である。この10年余りの間に半数を超える自治体で人事評価制度が導入されてきている。しかも、そのほとんどが導入の目的に「人材育成」を掲げている。ところが実際の運用を見ると、とても人材育成を目的としているとは思えない。

それは、「能力開発をするのは誰か」という出発点が正しく認識されていないところに最大の原因がある。顕著に表れているのが、人事評価研修である。ほとんどの自治体では、評価者研修しか実施していない。

その内容も、評価方法を学ぶことが中心で、勤務評定時代の評価者訓練と大きく変わらない。せいぜい面談のスキルやコーチングを内容に加え、「面談などを通じて部下を指導して人材育成を図ってください」ということで終わっている。こんなことで、果たして効果的な職員的能力開発が期待できるだろうか。

人事評価制度を活用し能力開発を行う主体は、評価者ではなく一人ひとりの職員であることが忘れられて

いる。先にも述べたが能力開発の基本は「自学」であり、①意欲、②気付き、③自発性、が効果的な能力開発の条件となる。人事評価制度は、評価を通じて職員に自分の強み・弱みの気づきを提供し、自発的な能力開発の動機づけをするための制度なのだ。

そう考えると、人事評価についての研修も、評価される職員に制度の目的、内容、活用方法を十分に理解してもらった被評価者研修の方が何倍も重要であることがわかるだろう。

ところが、この重要な被評価者研修が全く実施されていない。人材育成が目的だと言いながら、実のところは「給与・手当を査定するためには評価者が公平な評価をしないといけない」という発想が根底にあり、相も変わらず脇役の評価者研修ばかり実施しているというわけだ。

ひどい自治体では、人事評価研修を人事・給与担当で実施し、研修担当は全く蚊帳の外という状況だ。研修担当が主体的にかかわり、人事評価研修を実施することが求められる。

人事評価と 研修との連携

次に評価結果の活用についての問

題である。処遇への反映だけを考える従来の発想では単なる「評価の結果」に過ぎないが、人材育成の視点からは全く異なる捉え方ができる。

人事評価は、言うまでもなく全職員が多大な時間と労力をかけて職務で発揮された能力を評価するものである。言い換えれば、それはまさに毎年全庁を挙げて実施する「職員の能力調査」にほかならない。コンサルティング会社に依頼すれば、おそらく数百万円〜数千万円の経費がかかるような大調査である。その結果が全く活用されていないのだ。

効果的な研修を実施するには、職員の能力を把握することが何より必要だ。そのためには評価の結果を集計・分析し、それに基づいて必要な研修を企画しなければならない。

また、人事評価と具体的な研修との連携も重要である。職員が、評価結果から気づきを得て「この能力を強化したい」と動機づけられたときに、「それには、この研修を受けるのが効果的です」とサポートできるようにすることが必要である。

岸和田市では研修計画の中で、各研修がどの評価項目の能力を高めるのに有効かを示して職員に案内している。このようなきめ細かな人事評

価との連携も、職員ニーズとのミスマッチを減らし、能力開発の動機づけをする上で大切である。

戦略的な 職員研修への改革

限られた予算と人員で効果的な研修を実施するには、どうすればよいのか。それには、まず能力開発の効果が期待できない「受けたくないのに受けさせられている研修」をスクラップし、より職員ニーズに合った研修にシフトすることだ。

例えば基礎的な法務研修など単に知識の修得を目的とするものは、集合研修でなくてもeラーニングで十分ではないだろうか。また、紹介した岸和田市、富士市のような「カフェテリア方式」の導入なども、職員ニーズとのミスマッチをなくすのに有効だと考えられる。

人事評価の結果を研修の企画に反映させ、職員を自学に向かわせる動機づけに活用することも重要である。

現在の研修体系と内容を全面的に見直して、予算と人員をニーズの高い研修へ重点的に投入すること。「必要ときに受けたい研修が受けられる」戦略的な職員研修への改革が求められている。