

第4章 おわりに

地方分権改革の進展に伴い、地方公共団体の自己決定権と自己責任が拡大するなかで、取り組まなければならない課題は大きく変化してきており、時代の変化に対応できる人材を積極的に育成していくことが求められている。

本調査では、各地方公共団体の人材育成のための職員研修の活用に関する調査の実態を把握することによって、今後の自治体職員に求められる能力やこれらの能力を向上させるために効果的な研修の手法等について、研究していくこととした。

以下、簡単にではあるが、その研究結果について述べておく。

1 今後の自治体職員に求められる能力

分権型社会では、国と自治体の関係が上下・主従から対等・協力の関係へと移行し、自治体が権限と責任をもって住民ニーズや地域の実情にあった施策を展開しなければならない。自治体の自己決定・自己責任により政策が実施される以上、その職員の資質に求められる能力も高度化している。また、職員に求められる知識や能力は、各階層別によって果たすべき役割が異なることから、内容に大きな違いが見られる。

地方分権改革の推進によって、地域の実情に応じて責任を持って判断、処理しなければならない課題の増加などにより、一般職員は担当業務や公共政策に係る知識だけではなく、現状課題を発見し、解決策について企画・立案したうえで、上司や住民へわかりやすく説明することまで求められている。監督職級職員には、ミドルリーダーシップを発揮して、分権型社会における地域課題を解決する政策や施策を企画・立案し、実施に向けた調整・折衝する能力が求められるとともに、行政改革に伴う定員削減や昨今の厳しい財政状況のもと、長期間職場を離れる職場外研修が十分実施できていないことに伴い、職場での部下の指導・育成も求められている。さらに管理職級職員には、長として職員を指導・育成しつつ、職場を管理するマネジメント力や、適切に業務を遂行するための判断力が求められていると考えられる。

また、研修の進め方としては、アンケート結果から、各階層とも「具体的事例を題材にした演習」が望ましいと考えていることがうかがわれる。一定程度の専門的知識を講義によって習得した後に、具体的な事例を題材にしたグループディスカッションなどの参加型研修を実施することにより、より一層の知識の定着を図られると考えられるが、限られた研修期間においては困難であり、多くの自治体が改善の必要があると考えている。

2 求められる能力向上に向けた今後の研修手法

職員の知識・能力の向上に向け、今後改善の必要がある、実施したいができていない研修について職員階層別に分類すると、一般職員に対しては政策形成能力を向上させる研修、監督職級職員に対しては部下の育成のための効果的なOJTを推進させる研修、管理職級職員に対しては行政経営・運営力に関する研修であることがうかがえる。

しかし、地方財政が厳しさを増す中で、多くの団体では職員研修に係る予算・人員の削減を余儀なくされている。また、職員定数そのものの削減により、①個々の職員への事務負担が増し、研修受講のために職場を離れる余裕がない、②若手・中堅職員が減少しているため、職場の年齢構成上、後輩を持つ機会も少なく、常に指示される立場であるため、受け身になりがちで、主体的に考え、行動することができず、政策立案業務はベテラン職員が行うことが多いため、若手・中堅職員の仕事を通じた政策立案能力の向上が困難、という問題も生じている。

このような状況下では、従来の研修手法から新たな手法への見直しが求められるのではないかと。そこで、第3章で紹介した団体の事例を参考に、以下のような工夫が必要であると考えられる。

(1) 政策形成能力の向上

まず、政策形成能力の向上のためには、一定程度の専門知識を講義により身につけ、行政課題の発見、対応策に関するグループ討議、政策・施策の企画・立案といった流れが必要であるが、職員数の減少などにより十分な期間を確保できないとの意見が多く見られた。

このような課題を解決する手法として、三重県や大津市の事例では、担当している業務に関連するような部局毎の課題に対する政策について、集合研修の期間は必要最低限とし、それ以外は自主的な研究とするなどの工夫により、職場の負担感を軽減しつつ、職員の能力向上に努めている。関西広域連合の事例では、近隣団体の共通課題について所属の異なる職員が議論や研究を通じて共通認識を持つことにより、互いの行政課題を理解し、職員間の交流を図っている。

また、以上の団体の取組みは、実現可能性のある具体的政策が提案されれば、現実に政策として実施することにより、研修に対するモチベーションの向上と、当該研修へ参加することに対する所属の理解を得やすいものとしている。

以上のことから、政策形成能力を向上させる研修については、より実践的な、現実の問題をチームで検討し、解決策を立案し、実施・行動するといった、いわゆるアクションラーニング的手法を導入することが効果的・効率的ではないかと考える。また、オフィシャルな集合研修においては、政策形成に必要な知識について講義を受けることに留めるなど、職場を離れる負担感の軽減や、研修課題関連部署へのヒアリングなど、研修での取組状況を見える化することで、職場の理解が得やすく、積極的な参加が見込まれる。他にも、研修テーマが現実の職場の課題とリンクしていれば、解決策の提言は本来業務の一環であるとの所属の了解も得やすく、研修への参加に抵抗感がなくなるとも考えられる。加えて、単独の団体で抱える課題のみでは、習得できる知識・経験に限られるということであれば、近隣団体との共催とするなどの工夫により、政策形成能力だけでなく、人材ネットワークについても得ることが可能となる。

(2) 効果的なOJTの推進

OJTとは、現場で実際に仕事を進めながら、上司や先輩が必要な知識やスキルを計画的・体系的に部下に教え、身につけさせる職場内研修であり、通常、教育訓練に関する計画書を作成するなどして、教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて継続的に実施するものである。

しかし、アンケート結果からは、定数削減などの影響により、同一職場において年齢構成に幅があるため、コミュニケーションの取り方に不安があったり、コーチング技法などの技術的な研修は実施しているが、実際の職場で具体的にどのように活用すべきかまでは示されず、個人の経験などに任されている状況であるとの意見が見られた。

このような課題を解決する手法として、鳥取県の事例では、実習を用いてチーム力を向上させるための場の作り方やモチベーションの上げ方、コミュニケーションにまで踏み込んでおり、高知市の事例では、階層の異なる職員が同じ研修に参加し、職場での実際の業務改善に取り組むことで、また、福岡市の事例では、ヨコやナナメの繋がりによって情報共有や意識合わせなどの場づくりによって、個人の能力向上のみでなく、チーム力の強化に努めている。

以上のことから、効果的なOJTの推進には、個人的な経験などで実施するのではなく、日常業務の中で明確な目標を設定し、計画的・意図的にOJTを実施するためのアプローチを行うことが必要であると考えられる。このため、研修内容としては、部下育成の技術的なものだけでなく、チームで業務に取り組むにあたって、リーダーには部下の育成も求められているとの意識を持たせることや、OJTの手法が適切であるか、客観的な意見による振り返りを促すなど、PDCAサイクルを活用することで、効果的なOJTの推進が図られる。また、三重県のようにチームでOJTに取り組むため、役割分担を行ったり、現実に効果を上げている具体的な事例を発表する機会を設けるなど、個人の資質に頼らず、ノウハウを共有することのできる仕組みづくりも重要である。

(3) 行政経営・運営力の向上

特に課長職以上の幹部職員は、全庁の目標・計画に基づいた各部局の取組みについて、PDCAのマネジメントサイクルを展開し、結果とプロセスを評価し改善を進めながら自治体として目標達成をめざし、最終的に住民生活の安定と発展に貢献する必要がある。地方分権改革の進展に伴い、時代の変化に対応するためには、行政においても民間のような経営感覚が必要であるが、研修内容が理念的な内容に留まっているといった意見や、階層が高くなるに従って業務から離れる研修時間が確保できないとの意見が見られた。また、監督職級の職員は、主に課内でのマネジメントとなるため、上の階層からのOJTの機会がこれまでと比べて大きく減少するため、自らを育成しなければならないとの意見が見られた。

このような課題を解決する手法として、高知市や福岡市では、階層の異なる職員に対して、それぞれの役割を明確にした上で同じ研修に参加させ、視野の拡大や情報共有によって、組織マネジメント力の向上を図ろうとしている。また、民間の視点やセールス力の向上のため、北海道の事例では、直接、住民の声を企画へ反映させ、企業へセールスすることによって、実践的にスキルアップを図っている。

以上のことから、行政経営・運営力の向上のためには、管理職研修を従来のマネジメント能力

の向上を目的とするだけでなく、組織の成果を実現するための判断力をも養成する必要があると考える。このため、研修内容としては、部長級職員等のより階層の高い職員がアドバイザーとして支援しつつ、上司や部下が求めている役割について、グループワーク等を通じて議論するものとし、また、自己啓発に努めるようモチベーションを向上させることによって、行政経営力や組織マネジメント力の向上が見込まれると考えられる。

3 中央研修機関に求められる機能

第2章の6でみたとおり、自治大学校や市町村アカデミー等の中央研修機関の役割としては、単独の自治体では実施が困難である高度な最新の公共政策・行政経営に係る幅広い知識の習得と、実現可能な具体的政策形成能力の向上が期待されていることがわかる。

これに対して自治大学校においては、具体的な行政課題を解決するための先進自治体における政策形成過程を、実際に使用した資料を通じて検証、評価、追体験できる教材を毎年作成しており、当該教材を都道府県・市町村・広域共同研修機関等に対して広く配布している。自治大学校における研修では、法律・経済の知識を得るだけでなく、それをどう活用するかといった実務能力を育成するため、当該教材等を使用して、研修時間の1/3を演習に充当し、政策形成能力の向上に努めている。

政策形成能力の向上のための研修においては、「何を指すべきか」という課題設定に対して政策提言を行うことに先走りがちであるが、自治大学校では実務を離れた研修の機会であることを活かし、行政が対応すべき問題の発見、問題が生じる因果関係の分析や住民ニーズの分析といったプロセスを重視するよう指導を行っており、この結果、研修終了後の研修生の自己評価では、「政策等の知識習得」に並んで、「政策立案能力」の伸びが大きくなっている。

また、中央研修機関に求められる幅広い人的ネットワークの形成について自治大学校では、全国の地方公共団体から派遣された研修生が、全寮制による合宿研修に参加し、活発な交流を行うことによって、特定の地域や行政分野の枠を越えた幅広い知識や視野を得ることができるようにしている。研修で得られた成果や人的ネットワークを、派遣された職員のみにとどめることなく、広く職場等へ還元していくような取組みが、中央研修機関での研修効果を高めることにつながると考えられる。

最後に、本調査が、各地方公共団体において、人材育成のための職員研修を実施するうえでの参考資料として、少しでも役に立つことができれば幸いである。