

自治大学校からの情報発信vol.26

○自治体行政の視点

「組織論的観点からの地方自治体における人材育成・人材マネジメント」
—発展的OJTの可能性—

同志社大学 政策学部・大学院総合政策科学研究科 教授 入江 容子

○自治大学校における研修講義の紹介（第1部・第2部特別課程第42期）

・人間関係論

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授 高田 朝子

・社会調査の方法【後編】

関東学院大学社会学部 准教授 小山 弘美

○自治大卒業生の声

・第1部課程第137期 群馬県 菅野 百合香

・基本法制研修B第7期、第2部課程第195期 兵庫県豊岡市 細田 正徳

・第1部・第2部特別課程第42期 兵庫県加古川市 岩田 利江子

令和4年7月

自治大学校

自治体行政の視点

「組織論的観点からの地方自治体における人材育成・人材マネジメント」

－発展的 OJT の可能性－

同志社大学 政策学部・大学院総合政策科学研究科 教授 入江 容子

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策にお役立ていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

はじめに

総務省に設置された「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会」（令和3年度、以下「令和3年度研究会」とする。）では、2022年3月にその検討結果を報告書として取りまとめ、公表した。筆者は本研究会のほか、この前身となる「地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会」（令和2年度、以下「令和2年度研究会」とする。）及び「地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会」（令和元年度、以下「令和元年度研究会」とする。）にも参画する機会を得、継続した議論を行ってきた。

本稿ではこれら3つの研究会の報告書を通して、組織論的観点、特に組織と個人の関係性という観点から筆者が重要だと考える論点を横断的に抽出し、検討を加えていく。さらに、実践的な取組として「発展的OJT」の好例を紹介し、その可能性を分析する。本稿での検討が、今後各自治体において具体的に人材育成・人材マネジメントを実践していく際の一つのヒントとして提示できれば幸いである。

1 主体としての職員の自主性・自律性

上記3つの研究会での議論を通して、筆者が最も重視すべきと考える視点は「主体としての職員の自主性・自律性」についてである。とかく人材育成がテーマとなると、職員の自学、とりわけOJTや座学での積極的な学びというこ

との重要性が第一義的に述べられる。もちろんそうした個人の学びは非常に重要であるものの、本稿で指摘する「主体としての職員の自主性・自律性」とはそれのみを指すのではなく、むしろ制度の中において個々の職員が主体性を発揮できるような仕組みづくりを意図している。

（1）キャリアプランの自己選択・自己決定

例えば令和元年度研究会報告書では、「Ⅱ今後の人材育成・能力開発に当たり留意すべき事項、展望」の一つとして、「（2）公務を支える多様な人材育成のための取組」の中に「職員が将来のキャリアプランをイメージしやすい人材育成の取組」が挙げられている（総務省2020:13）。ここでは「職員が自身の将来のキャリアプランをイメージしつつ目標を設定し、日々の業務や自己啓発研修に取組むことは、職員一人ひとりの能力が高まり成長するだけでなく、効率的な組織運営にとっても重要である。そのためには、昇任・昇格のモデルケースを例示するなど、長期的な視点で人材育成に取組む仕組みが必要である」としている。

本稿がこの点に補足するなら、職員自身がキャリアプランをイメージするだけでなく、折々のタイミングで一定程度の自己選択が可能になるような仕組みが求められるということである。将来のキャリアの道筋が描けない中で、自己研鑽といっても限界があることは容易に想像ができるのであって、本来的には職務を通じた自己実現の前提としてキャリアの自己決定ができることが望ましい。とはいえ、組織に属している以上、必ずしも全員がキャリアをすべて自己決定できるわけではないが、少なくともキャリア

選択の過程への本人の関与が保証されなければ、能力形成や組織成果への貢献の実感は得られないと考えられる。

職員自身がキャリアプランをイメージし、キャリアを主体的に選択・形成していくための材料として必要なものの一つが人事情報である。これまでの職歴、受講してきた研修の履歴だけでなく、評価結果のフィードバック等も含め、総合的に情報として活用できればその利用価値は非常に高い。令和2年度研究会の報告書では、この人事情報について組織だけでなく職員の側からもアクセスできるようにし、自発的なキャリアアップを目指すために活用できるよう支援することの重要性について述べている（総務省2021:13）。一連の研究会における議論の継続性が読み取れる点だといえよう。

また、職員が長いキャリアの中で、具体的にその道筋をイメージし選択・形成していくためには、キャリアを分割的に考え、経験年数に応じたきめ細かなキャリア選択が可能になるような制度設計や支援も求められよう。すなわち、きめ細かく個々の職員に寄り添った人材育成の必要性ということである。現在でも、新規採用時や係長昇進時などといった節目での人材育成を実施している自治体は多いと思われるが、この育成等の機会をそれぞれもう少し幅を持たせて実施してはどうか。例えば新規採用時であれば、採用後2年目、3年目の職員に対するメンター制度の実施などがイメージされる。業務内容や庁内の様子などがある程度わかってくる2年目、3年目にこそ身近に相談できる先輩がいてほしいという声を卒業生から聞くことがある。近年はメンタルヘルスの不調を抱える若手も多く、早期離職を招かないためにも、若手に寄り添うような人材育成も今後益々必要になると考えられる。

（2）エンゲージメントを高める仕組みづくり

「職員のエンゲージメント」については令和2年度及び令和3年度研究会報告書で複数回言

及されており（総務省2021:24、総務省2022:5、9、15など）、前者では今後の人材育成の推進に必要なポイントとして「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」、「職場環境の整備」が挙げられているなかで、職場環境の整備に必要な視点の一つとして職員のエンゲージメントの把握を行う重要性が指摘されている。ここでは「働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」を把握することにより、組織運営における課題改善を図り、さらなる組織の健全化や組織力の向上と、個人のモチベーションの向上につなげていくことが重要」とされている。

当然のことながら、働きがいを何に見出すかということや、組織に対する思い入れの程度などは人によって異なる。しかし、そうした個々のエンゲージメントをそれぞれに高めることで、職員が主体性をもって仕事に取り組むことにつながり、ひいてはそうした自律的な労働が個人のパフォーマンスを高めるとともに、組織のパフォーマンス向上にもつながることが期待される。

ただし、こうしたエンゲージメントについて、個々の職員がそれぞれ勝手に高めてくれることを組織が期待するというのではない。組織としては、エンゲージメントが高まるような仕組み・仕掛けづくりが重要ということになる。その一つが次に指摘する視点の「可視化（見える化）」であろう。そしてここにもやはり職員の自主性・自律性という要素があつてこそ、エンゲージメントが高まっていくと考えられる。

2 可視化（見える化）

（1）個人の能力形成と組織目標

次に、「可視化」にかかるポイントの一点目として、個々の職員の能力形成の可視化があげられる。何をどこまでできるようにするのか、いつまでにできるようにするのか、できるようにするには何が必要なのかといった点をできる限

り可視化し、目標達成までの距離感を客観的につかむことが重要である。

二点目として、組織目標の可視化があげられる。抽象的な表現ではなく、中期的、短期的に目標を具体的に落とし込み、個人目標とのリンクづけを行う。また、組織目標を可視化することにより、組織のトップと個々の職員が組織ビジョン・理念を共有できるようになることも重要な点である。この二点をきちんと職員個人の中で関係づけることができれば、「職員の主体性や意欲を引き出し、組織への共感・エンゲージメントを高めていくことができる」（総務省2022：15）ようになると考えられる。

この点に関し、令和2年度研究会の報告書では先述したように今後人材育成の取組を総合的に推進していくうえで必要となる要素4つをあげているが、このうち「人材育成」に必要な視点の一つとして「人事評価制度の人材育成への積極的な活用と管理職員の関与」が、またそのうちの一項目として「組織理念の構築と共有による人材育成の実効性の向上」が指摘されている（総務省2021：14）。また、令和3年度研究会報告書においても、人材マネジメントを効果的に推進するために「組織の貢献度の“見える化”」、「中長期的なキャリア形成イメージの“見える化”」、「PDCAサイクルによる効果・改善点の“見える化”」があげられている。

企業組織であれば、組織目標や組織で重視する価値観の共有などは経営上重要視される場所であるが、地方自治体の中で、組織理念の構築という作業を明示的に行ってきたところは少数であろうと推測される。地方自治体の組織目標は「住民福祉の増進」、「地域行政を担う」など、抽象的なレベルでありながら所与のものとして存在すると考えられてきたからこそ、これまで明示的に扱われてこなかった面がある。したがって、この機に地域の実情を加味して再確認する必要性が生じよう。その際、短期的目標と中期的理念を連動させることが肝要である。

実効性の高い人材育成を行うためには、組織理念において目標や価値観を可視化し、組織活動の方向性を組織全体で共有することの意義は非常に高い。個々の職員の行動のベクトルの方向性を合わせるとともに、組織としてどのような人材を求めるのか、そのためにはどのような育成を行うのかがはっきりするからである。

ただし、こうした組織理念の構築作業が、首長や管理職、あるいは企画担当部署など一部職員のみで行われることは好ましくない。そこには個々の職員の主体性は反映されず、結果としてお仕着せな組織理念になるからである。人材育成基本方針の改定など、新たに組織理念の構築を行う機会があるのであれば、その過程において多くの職員の関与があることが望ましいと考える。同時に、自治体ごとの地域特性、強みや弱み、重視し実現したい価値などを盛り込み、自治体独自のものとなるよう工夫が凝らされるべきであろう。多くの職員を巻き込み、過程を共有することで「自分事」にするという丁寧な構築がなければ、組織理念は職員にとって実体のあるものとはならないと考えられる。

（2）人事評価制度との関連

なお、令和2年度研究会報告書では、人材育成の観点から、人事評価制度に基づく面談の積極的な活用が上記（1）に続いて述べられている（総務省2021：15）。組織理念の共有とともに、キャリアビジョンの明確化の手助けとなるような面談の有効性については論をまたないが、評価のためのルーティン的な面談ではなく、日常からのコミュニケーションツールの一環としての面談とそのスキルが管理職員には求められるところである。

人事評価を機能させるために目標管理制度を導入している自治体もあることと思われるが、目標管理制度の運用に際しては、業務及び自身のキャリアプランに関し、職員のセルフマネジメントのツールとして位置づけることが望ましい。目標管理の本来的意義としては、組織の構

成員の貢献を共通の方向に向けるとともに、目標設定の作業に個々の職員が主体的に参画することによって、職員自身の目標の妥当性に対する納得と目標達成への意欲が高まることが期待され、ひいては職員による自己管理及び自己統制が可能になることにある（奥野 2004）。個人の貢献と組織目標を可視化し、その達成に職員が主体的に関わることが重要となる。

ただし、ともすると業績評価の結果は短期的になりがちである。2000年代初頭に多くの企業が成果主義型賃金体系を導入したものの、見直しや撤廃を余儀なくされたことを思い起こせば、これを処遇と直結させることの弊害について今一度認識すべきである。そのため評価結果については、長期的視点から人材育成に活かすツールとするというメッセージを組織の側から継続的に発していく必要がある（入江 2020）。

3 実践に向けて－発展的OJTの可能性

以上の視点は、決して独立的に存在するのではなく、それぞれ密接に関係しあっていることから、組織内の仕組みの相互補完性について留意しつつ、人材育成が推進されるべきと考える。それでは、従来型の研修やOJTにとどまらず、実践的にはどのような取組を進めればいいのか。以下ではその一つの好例になりうる取組を取り上げる。

愛知県知多市では、非常にユニークな手法を用いて、第6次総合計画の進行管理を実施している。一般的に考えられる進行管理としては、目標値に対してどこまで達成できたかを定量的あるいは定性的に評価し、達成できていなければ目標値に近づけるべく改善を促すか、場合によっては計画残存期間の目標値を修正するという作業になる。しかし、知多市で用いられているのは各職場のチーム長を進行管理に係る推進員として設定し、数人の推進員と、市民を含む有識者らとの意見交換会を行うというスタイルである。令和4年度に実施された意見交換会で

は、「多様な主体や地域とのつながりによるひとづくり」や「観光や地域資源等を活用したにぎわいづくり」といった横断的なテーマが設定され、総合計画に位置付けられており前年度に実施した事業の中からこれらテーマに合致すると考えられるものがそれぞれ4事業ずつ選定された。具体的な意見交換の内容としては、各事業について、3年から5年後という近未来に向けて「したいこと、してみたいこと」の方向性や、困り事（課題）解決のヒントとなるような前向きなものが期待された。

筆者はこれまで同市第6次総合計画の策定及びこの進行管理の取組に継続的に参画してきた。実際に意見交換会に参加し実感したことは、推進員としてのチーム長の方々の表情の変化である。開始直後はいずれも固い表情だったが、所属を超えて他の推進員や幅広いバックボーンの市民、有識者と自由な意見交換を行ううち、終盤には非常に生き生きとした表情に変わっていた。

時間的制約もあり、所属を超えての意見交換であるため、課題についての専門的観点からの掘り下げや実用的な解決策に直結するような議論が期待されているわけではない。確たるゴールや正解にたどり着くことが所与とされておらず、むしろその過程を模索しながら多くの人と共有する。担当課だけの目線ではなく、複合的観点や領域横断的観点、外部からの問いかけに気付きを得る。そしてその意見交換の過程を楽しむ。結果として人的ネットワークの構築にもつながり、チーム長である推進員が今後政策形成・実施の現場で壁に直面した際、ここで得た人的つながりが突破口の一つになりうる可能性もあると考えられる。

このように、同市総合計画の進行管理に係る意見交換会の取組には、本稿で指摘した人材育成・マネジメントについて求められる視点やポイントが複合的に盛り込まれており、様々な点において有効性の高い取組であると考えられる。

主たる目的はあくまでも総合計画の進行管理ではあるが、この意見交換会はさながら「発展的OJT」ともいうべき場として機能している。業務に直接関わらない他者に対し、近未来の方向性や課題となっていることを説明することで、自身の業務を俯瞰的に「見える化」することができる。あらかじめ想定されたゴールや正解に縛られず、どちらかという議論の過程を「ワクワク」¹しながら楽しむことができる場になっており、職員が主体的に成長できる機会となっていることが特徴的である。業務上の困り事を多くの人と共有するという場を組織が設定することで、担当だけで抱え込まず、市民や有識者、庁内の他部署とオープンかつ発展的に議論することを組織が応援するというメッセージとして職員が受け取ることができる。こうした経験を通し、結果として個々の職員のエンゲージメントを高める効果も得られると考えられる。さらに言えば、総合計画の進行管理とは、実は中長期での組織理念の具現化である総合計画を短期的目標に落とし込んでいく作業であり、この過程において職員は組織目標や価値観を「可視化」し、個々人の行動のベクトルの方向性を合わせていくこともできると推定される。

おわりに

人材育成を推進し、それを組織での人材マネジメントにつなげていくためには、個人の能力形成だけでなく組織の側からもその形成された能力を発揮する場を提供し続けなければ、長期的かつ組織的な能力形成は望めない。仮に突出した能力を有する職員数名を育成できたとしても、その一部の優秀な職員が空回りすることがないように、組織としてその人材を活かし、さらにそうした人材が継続的に輩出され、活躍する場が提供されるような組織としての持続性がな

ければならない。

組織と個人の理想的な関係性としては、組織も職員もともに成長していくことと考えられるが、あくまでも出発点は個々の職員の自己実現や幸福感であるべきであろう。「職員の成長が組織への貢献を生み、それがさらに組織の成長につながるよう、職員の成長実感を人材マネジメントの中核」（総務省 2022 : 5）として捉える必要があるといえよう。

参考文献

- ・入江容子（2020）『自治体組織の多元的分析—機構改革をめぐる公共性と多様性の模索—』晃洋書房。
- ・奥野明子（2004）『目標管理のコンティジェンシー・アプローチ』白桃書房。
- ・総務省（2020）『地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会 令和元年度報告書』（令和2年2月）
- ・総務省（2021）『地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会 令和2年度報告書』（令和3年3月）
- ・総務省（2022）『地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会 令和3年度報告書』（令和4年3月）

著者略歴

同志社大学 政策学部・大学院総合政策科学研究科教授 入江 容子（いりえ ようこ）

専門は自治体の組織的問題—構造・管理・政策
同志社大学法学部政治学科卒業。民間企業勤務後、同志社大学大学院総合政策科学研究科博士後期課程修了。愛知大学法学部講師、准教授、教授を経て、2021年より現職。

著書

- ・『自治体組織の多元的分析—機構改革をめぐる公共性と多様性の模索—』（晃洋書房、2020年3月）
- ・『地方自治入門』（共著、ミネルヴァ書房、2020年5月）等

¹ 付言すれば、同市の第6次総合計画の策定においてはバックキャストイングの手法が用いられ、「理想の未来」を描くことに主眼を置くものとなっており、市民ワークショップや総合計画審議会では各委員が同市の未来への想いを率直に交わすなど、丁寧か

つ創発的な議論がなされた。このような経緯があったからこそ、同市総合計画の進行管理においてこうした「ワクワク」する議論が展開されうるといえる。知多市第6次総合計画については <https://www.city.chita.lg.jp/docs/2018020900093/> を参照。

人間関係論

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授 高田 朝子

編集者注：本稿は、自治大学校で令和4年3月3日（木）に行われた第1部・第2部特別課程第42期における研修講義の内容を整理したものです。

1. はじめに

どのように他人と関係を結び、維持するのは社会人にとって最も重要なテーマの一つである。職場において人間関係が最悪の「良いリーダー」というものは存在しない。そしてやっかいなことに職場の人間関係に精通しているからといって、リーダーシップがとれるわけでもない。

本講義では経営学の視座から人間関係についての考え方を示すことをゴールとする。第1部・第2部特別課程は受講生全員が女性である。そして女性は今まで我が国においてメインストリームの管理職とは言い難い。女性管理職として、又は管理職も視野に入る者としてどのような人間関係の構築があるのか。受講生が職場に帰ったときの行動のヒントとなるように、以下のステップを踏んで人間関係を考える。第一に自分の置かれている環境を理解すること、その上で自分のとるべきアクションについて討議する。

2. 働き方と社会環境の変化

コロナ禍は働き方の変革をもたらした。リモートワークの推進である。我が国のリモートワーク化は先進国の中では極めて遅れていたが、三密を避けることがコロナ対策の重要な一手であることが示されて以降、急速に進んだ。

一方で、コロナ禍の影に隠れているのが働き方改革と女性活躍推進のムーブメントである。少子化が進む我が国においては深刻な労働力不足が露呈した。女性が働き、その能力を発揮しないと現状のシステムを維持できず、社会が回

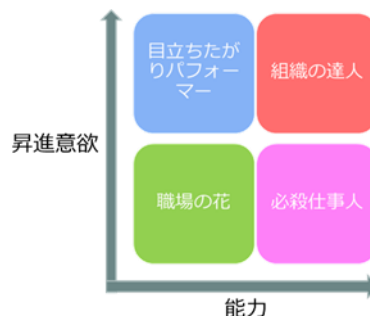
らないのは自明である。合計特殊出生率が1.26をつけた2005年以降、国は漸く男女雇用機会均等法の改正や女性活躍推進法の施行などを相次いで行った。

環境は女性達にとって追い風といってよい。しかし、現場の女性達は風を利用するのを躊躇している。日本経済新聞が働く女性2000人に行った調査（2020年1月）において「管理職になりたい」と答えたものは17.6%で2017年の同調査よりも2ポイント減少している。管理職になりたくない理由としてあげられたのが「責任が重くなる(66.1%)」「精神的な負担が多い(62.7%)」であった。

「必殺仕事人」タイプの働き方を好む女性達

図1は縦軸に昇進意欲、横軸に能力をとってプロットしたものである。分類は固定的なものではなく、ある時の組織の状態を瞬間的に捉えたもので、環境が変わればその分類は容易に変化する。

図1 女性の昇進意欲と能力による分類図
出典 高田朝子（2016）『女性マネージャー育成講座』



自治大の教室においても、勤務する大学院の教室においても、受講生達が多数派と指摘したのは必殺仕事人タイプ、即ち、能力は高いのに昇進をしたがらない女性の多さであった。

3. 女性が昇進しつながらない職場環境

では何故、女性は昇進しつながらないか。昇進によって得るだろうストレスと昇進の果実を天秤にかけた場合に、ストレスの方が多くなると女性は判断しているのである。平たく言えば旨味がないのである。その理由として代表的なものは以下である。

① 一緒にいる時間評価の我が国

我が国の基本的な社会システムであった長期雇用、会社は家族という考え方の組み合わせが、長時間労働を当たり前とし、我が国の企業に独特の心理的な評価基準を産んだ。人事評価が業績の数字だけではなく、長時間一緒にいることから得る態度や振る舞いによって評価されることが多かった。家庭がある女性にとっては非常に不利な状態であった。

② 「女性ならではの」と「女性枠」の呪縛

長い間、我が国の正社員の女性比率は全業種平均で30%から34%台を維持してきた。少数派の女性に対して、よく使われる言葉が「女性ならではの」である。女性というラベリングで特別視され、男性と違うアウトプットを要求される。

最近の流れで女性管理職が大量に生まれ、彼女達を「女性枠」という言葉で表現する人が男女共に増えた。昇進が実力ではなく恣意的な高評価によるものだという揶揄である。これはおかしい話である。女性活躍の風潮で昇進の順番や評価に優遇措置がなされたかもしれない。しかし、それは調整の範囲内で極めて大幅に優遇するとは考えにくく、折角昇進した女性達に無駄に劣等感を与えるだけの結果になっている。

③ 経験不足の不安

男性と比較すると女性のほうがマネジメント経験が少ない傾向が高い。マネジメントスキルは行ってきた仕事のバラエティと乗り越えた困

難さから生じる。

Sandberg (2013) が女性達に足りないのは自信だと自著で何度も訴えているように、女性達を苛むのは自信のなさから来る不安である。

4. 教室でのディスカッション

自治大の教室では受講生が置かれている環境についての講義の後に、グループに分かれ、「職場での人間関係で困っていること、その対応策」についてディスカッションを行う。その後の発表の中で毎回みられるのは、「部下が年下で非常にやりにくい」「仕事をしないで声だけ大きい同僚に辟易している」「男尊女卑の傾向が強く、経営企画や、総合政策などの部署は男性が行くことが多い」「子供のことですぐ休む同僚のバックアップに疲れている」「なんやかんやいっても男性優位な職場である」「上司の意識が本気で女性を育てようとは思っていない」など、実に今日的なものが多く、筆者も毎回非常に勉強になる。

5. 良い人間関係、働きやすい環境をつくる為に必要なこと

現状をただ憂いても仕方がない。必要な手立てを打ち、自分で良い人間関係を構築する必要がある。経営学からの知見を踏まえていくつか紹介する。

① 腹を括ること

我が国の人口構成から考えて女性がマネジメントに携わることは不可欠である。自分が入職以降観察してきた先輩女性達の働く環境とは明らかに変化していることを心した方が良い。我が国は女性が活躍しないと回らない。

男女に能力差はなくあるのは能力の個人差である。不安を払拭するためには経験を積むことが必要であるし、良い仕事ができると人間関係も広がる可能性が高い。

② 言葉で表現すること

他人と自分は別の人格である。他人であるからこそ、自分の考えは言葉で説明しなくてはいけないし、それがあってこそ良い人間関係が構築される。相手に自分の考えを察して貰おうというのが間違いで、言語化することが不可欠である。言葉に出して、現状認識をすりあわせ、その上で未来図を表現し共有することで次の一歩が始まる。「相手は分かっているはずだ」ではなくて、何がこれからはじまるのか、自分がどう思っているのかを言葉で開示すべきである。

③ 返報性を理解する

社会の決まりは「お返し」でなりたっている。自立した個人であればあるほど、一方的に助けられている関係は好まない。何かしてもらったら「お返し」をしようと行動すること、すなわち返報性が自立した個人の行動パターンであり、社会の決まりであり、人間関係構築の要諦である。

言葉に出して自分の思いや感謝を伝えること、何か他人のために働くことは、時間のギャップこそあれ相手からの譲歩や厚意を引き出すことに繋がる。この一連の行動を繰り返すことによって、相手と関係が構築できるのである。良い人間関係を築きたければ自分から行動すべきである。黙って待っているだけでは何もはじまらない。

④ フィードバックは動機付けの源泉

仕事に対して前向きになることは、即ち動機づけられている状態である。動機付けに最も影響するのは成功体験である。成功した、と思うと人は喜び、前向きになり、成功に関わった他人とも積極的に関わろうとする。

人が何かを行い良い結果となる。これは客観的にみると、行動に対する結果のフィードバックサイクルが成立していることになる。フィードバックサイクルの存在が成功体験（あるいは失敗体験）の源泉であり、動機付けの大きな原

因である。

小さなことでも職場でフィードバックをする。それはポジティブなものでもネガティブなものでも構わない。細かくフィードバックをすることによって、他人の成功体験に寄与するからである。同時に、自分も結果を意識することによって自らを動機づけることにも繋がる。

⑤ 承認欲求の沼から出る

そして承認欲求の沼から脱出することである。人間関係は自らの振る舞いでよくすることも悪くすることもできる。しかし、自分の心が病んでしまったら元も子もない。他人を変えることは出来ない。嫌われたくない一心で他人からの承認を貰うために行動することは良く見られるが、役職が上がると共に得策ではなくなる。他人の承認よりも、自分のビジョンを持ち示すことが求められるからである。自分の行動を客観的に眺め、取るべき行動をとる。

もしも色々やってみて、それでも職場の人間関係が変わらなかつたら、職業人として職場の人間関係に忠実であるよりも、仕事と職業に忠実であることを優先させるべきである。

Sandberg, S. (2013). Lean in - Women, Work and the Will to Lead. Random House

高田朝子 (2016) 女性マネージャー育成講座. 生産性出版.

著者略歴

法政大学経営大学院
イノベーション・マネジメント研究科教授
高田 朝子 (たかだ あさこ)

モルガン・スタンレー証券(株)勤務を経て、サンダーバード国際経営大学院国際経営学修士 (MIM)、慶應義塾大学大学院経営管理研究科経営学修士 (MBA)、同博士課程修了。経営学博士。

専門分野は組織行動、リーダーシップ。

社会調査の方法【後編】

関東学院大学社会学部准教授 小山 弘美

編集者注：本稿は、自治大学校で令和4年3月9日（水）に行われた第1部・第2部特別課程第42期における研修講義の内容を整理したものです。

4. 質問紙作成に関する原則

前編の最後で、統計調査で知っているべきポイントは「サンプリングの手法」、「質問紙の作成」、「統計分析の方法」の3つとしました。ここでは、注意点が多い割に専門性が鑑みられることの少ない「質問紙の作成」について原則を確認していきましょう。気をつける点は、(1)ワーディング（言い回し）の問題、(2)誘導的な質問の排除、(3)質問形式の問題、(4)選択肢への配慮、(5)構成への配慮、の5点です。

(1) ワーディングの問題とは、回答者が困ってしまうような、①あいまいな言葉、②難解な言葉、その言葉自体に悪いあるいは良いニュアンスがともなってしまうような③ステレオタイプ語を使わないということです。

(2) 誘導的な質問をしてはいけないという原則があります。誘導的な質問の例として、権威ある組織や人を引き合いに出すような①威光暗示効果を避けること、②必要以上に説明しすぎないこと、③回答者は「はい」と答える傾向（イエス・テンデンス）を持っているため、「はい」か「いいえ」では、なるべく回答させないようにすること、④質問の流れによって回答を誘導してしまう「キャリーオーバー効果」に配慮することが指摘されています。

(3) 質問形式の問題として、①1つの質問の中に2つ以上の論点が含まれるような質問（ダブルバーレル質問）をしてはいけないということが、

論点ごとに質問を分けて対処します。また、以下のような質問の仕方の違いによって、回答が異なることを念頭におき、目的に沿った質問を作る必要があります。②一般的な質問と個人的な質問、③意識を問う質問と態度や行動を問う質問、④行動について問う場合の、普段の行いか特定期間の行いか、といった違いです。

(4) 選択肢への配慮としては、①選択肢は相互排他的で網羅的に作る、②選択肢の数は多すぎず少なすぎず、③選択個数の大原則は1つ（単一回答）であり複数回答の使用を控えること、④選択肢の肯定・否定の数を合わせること、⑤基本的に選択肢を用意し自由回答を使わないこと、が挙げられます。

(5) 質問紙全体の構成についても、回答しやすいように見た目やわかりやすさにこだわったり、回答しやすい流れを検討したりする必要があります。

これらに通底する大原則としては、まず回答者の負担を軽くすることや、信頼を得ることが大事だということです。今日の質問紙調査の重大な問題点は、回答率が低いことです。行政が行う調査において、総合計画に並んでいるすべての政策を提示したうえで、重要度を問うような質問をよく見かけます。20～30（中には50近くあるものも）の選択肢があり、充実すべき政策はどれかと問うようなものです。政策を決定し遂行していく側からしたら、このように住民に重要度を問いたい気持ちはよくわかります。しかしながら、こういった複数回答形式の質問は、選択肢の分だけ1つ1つ質問していることと同じなのです。例えばそれを読み上げながら質問していくことを考えてみてください。この

ような質問にまじめに回答しようとするならば、相当な時間を要することになります。普通はそんなにまじめに考えずに、ある程度「適当」に回答してしまいます。例えば3つ選べということであれば、はじめから見ていって3つ選んだ時点でそのあとの選択肢は読みとぼしてしまうといったことが起こります。政策の重要性を問いたいという思いに対して、住民に多大な負担をかけていたり、「適当」な回答を得ていたりする可能性があるということです。回答の負荷を下げ、なぜその質問が必要なのか、その回答をどのように施策に反映していくのかを伝える努力をすることで、回収率アップにつなげていきましょう。

もう一つの大原則は、回答に偏りやゆがみを生じさせないようにすることです。例えば行政用語であるなど、回答者がわかりづらい「難解語」が質問文に使われたとします。回答者はその言葉の意味がわからないからといって、いちいち調べてくれる人ばかりではなく、なんだかわからないけれど、回答してしまう人もいます。それが政策的に必要かどうかと問うているのに、実は内容がわからず回答している人が結果に含まれてしまうことになります。こうして回答がゆがんでしまうのです。あるいは、ある政策が必要と考えるかという問いに対して、「とても必要だ」「まあ必要だ」「まったく必要ない」の三択だった場合、中間的な「まあ必要だ」を選択する人が増えてしまいます。つまり、この選択肢は誘導的であり、本来の回答よりも偏りが生じるものと考えられます。

以上に見てきたように、質問紙の作成の原則を知らないまま、市民意識調査などの調査を行うことは、本来の市民の意識を捉えることができないどころか、誘導的なものになってしまう可能性さえはらみます。何事にもエビデンスが求められる時代に、これではあまりにお粗末といえるでしょう。

5. 世論調査における回答のゆがみ

実はこうした大原則が守られていないことで、世論調査の結果が各紙で異なるといったことも実際には起きています。世論を巻き込んで論争となっているようなとき、新聞各社の世論調査の結果が異なっているように見える場合があり、気をつけてみると、調査における原則に従っていないことがあります。最近の例では、2021年のオリンピック・パラリンピックの開催についての調査結果において、朝日新聞と読売新聞では、異なる見出しになっていました。朝日新聞の見出しは「五輪『中止』43%、『再延期』40%」

(朝日新聞 2021年5月17日朝刊3面)で、読売新聞の見出しは、「五輪『開催』50%『中止』48%」(読売新聞 2021年6月7日朝刊1面)です。中止の割合は近いですが、もう一方の選択肢が『再延期』か『開催』かで、大きく印象が変わります。このように違和感を持ったら、きちんと調査項目を確認してみるべきです。朝日新聞の質問項目は、「東京五輪・パラリンピックをどのようにするのがよいと思いますか。(択一)」であり、選択肢と結果は、「今年の夏に開催する14%、再び延期する40%、中止する43%」となっています。また、次の質問で、「東京五輪・パラリンピックをこの夏に開く場合、観客の数はどうするのがよいと思いますか。(択一)」に対して、「通常通りの観客数で行う3%、観客数を制限して行う33%、観客なしで行う59%」という結果となっています。

一方、読売新聞の質問項目は、「今年夏の東京オリンピック・パラリンピックは、どうするのがよいと思いますか。次の3つの中から、1つを選んでください」であり、「観客数を制限して開催する24%、観客を入れずに開催する26%、中止する48%」という結果となっています。ここで、先ほどの原則違反が一つ見つかります。読売新聞の選択肢では、「開催する」が2つに対して、3つ目が中止するとなっています。選択肢のバランスが合わない場合には、選択肢の数が

多い方に、譲歩や妥協案のようなものが入っている場合があります。この場合、「観客数を制限して」や「観客を入れずに」という2つの譲歩案が示されています。はっきりと中止や開催と回答するよりも、譲歩案が示されているほうを選択してしまいがちです。つまり、「開催」の方に誘導されてしまっている可能性があるということです。結局見出しでは譲歩案の部分は示されていないので、50%の人が「開催」を望んでいるということが印象に残ることにつながります。この場合、やはり開催の可否を聞いてから、その方法を問う朝日新聞の聞き方の方が調査法としては正しいと言えるでしょう。ここから言えることは、数値で表される結果をそのままのみにするのではなく、どのような質問文や回答選択肢によって、その結果が得られたのか確認することも必要だということです。

6. 自治体が行う調査の問題点

さてここからは、自治体が行っている調査について考えていきましょう。少し古い研究ですが、自治体の市民意識調査についてのさまざまな問題点を指摘した大谷信介他の研究があります（大谷編著 2002）。ここで指摘されていることは、20年たった現在でも改善されていないことも多いように思われます。先程確認した質問紙作成における原則においても、多くの問題が指摘されています。選択肢は原則1つということがありましたが、複数選択形式の質問が多く、全質問数の40%にも使用されていたという結果が示されています。また、あいまいで答えにくい「意識を問う」質問が多く、「事実を問う」質問が少ないこと、行政の論理でつくられた設問が多いのに対し、自治体に対して批判的な質問や選択肢は少ないことなどの指摘がなされています。

また、住民の声を施策に反映させるべく行われている市民意識調査について、市民の声を聞いたというポーズになっていないか、住民参加

の手段や行政をPRする機会と考えられていないかと問います。さらに、自治体で行われる調査の全体的な問題点として、各課で多くの調査が行われているにも関わらず、全体として把握されていないこと、担当の職員や委託を受けた調査会社であっても、社会調査の基礎知識の乏しいという実態があるということが指摘されています。一番重大な問題は、分析する想定がなされていないことで、それは複数選択形式など分析しにくい質問が多いことからわかります。

7. 実際の社会調査の企画

最後に、実際に社会調査を企画する際の注意点や流れを確認しておきましょう。調査を行う前には、何のために、何を明らかにしたいのか、調査の目的を明確にしておくことが必要です。その目的に対して、事前調査を行い、問題を把握して仮説を構成します。そのうえで、調査対象や調査方法を検討します。特に質問紙調査を行う場合には、仮説を持っていることが前提となります。必ずしも質問紙調査ありきではなく、新しい問題や状況の変化を知りたいときには、質的調査が有効です。

質問紙調査を企画する場合には、目的に応じて対象の範囲決め、予算等によって対象者数を決めます。数は多ければ多いほどいいというわけではなく、標本誤差を考慮して決定します。その他、サンプリングの方法、調査法（郵送法・面接法・インターネット調査の活用など）、調査期間等を決定します。それと並行して、質問紙作成における注意事項に十分留意しながら、質問紙を検討します。すべての質問を自分で作成する必要はなく、基本的には既存の調査を集めて、質問の仕方を参考にします。ワーディングを変更すると結果が変わってしまうので、これまで行ってきた調査との比較を意識してつくります。質問は、1つ1つの質問項目に対し、結果を予想しながら作成します。そのためには、既存の調査の結果や、市民の考えを把握してい

ることが重要です。

大谷他（2002）によれば、社会調査能力には2種類あり、これまで確認してきたような社会調査の基礎知識があれば、「社会調査を正しく評価する能力」は身につくものと考えられます。しかしながら、政策につなげられるような「社会調査を創作できる能力」にはさらに高度な仮説構成力や分析能力が必要となります。調査自体をコンサルタント会社などに委託することもあるなかで、住民のことをよく理解している行政職員の方々が、調査全体をチェックする力を身に着けること、つまり前者の力をつけることが第一歩ではないでしょうか。そして、専門家の力も借りながら、組織全体で「社会調査を創作できる能力」についても共有・発展させていけるとよいと思います。

参考文献：

大谷信介ほか編著（2013）『新・社会調査へのアプローチ』ミネルヴァ書房。

大谷信介編著（2002）『これでいいのか市民意識調査』ミネルヴァ書房。

玉野和志（2008）『実践社会調査入門』世界思想社。

著者略歴

関東学院大学 社会学部准教授・専門社会調査士
小山 弘美（こやま ひろみ）

首都大学東京大学院博士後期課程単位取得退学
博士（社会学）
せたがや自治政策研究所政策研究員

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（第1部課程第137期）

群馬県 菅野 百合香

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

1 はじめに

もう一度、自治大派遣に行きたいかと聞かれたら、たぶん「もういい」と言うと思う。誤解を恐れずに言うならば、いい大人になって、朝から晩まで他人と共にいるということがこんなに辛いとは思わなかったのだ。

第一の誤算は、自治大のカリキュラムが過密なことである。派遣前は「時間外がない公務員人生なんて初めて！夜にはどんなことをしようかな」と期待に胸躍らせての出発だった、のに。とにかく提出物が多いのである。

かつて自治大を卒業された大先輩から「勉強はほどほどでいいから、人脈を作ってください」と言われ、しかし一方で業務多忙な中、自分を送り出してくれた所属の皆さんや家族の応援を思うと、勉強しない訳にもいかず、当初は葛藤の渦に沈み込んでいたものである。

勉強か、交流か。それが問題だ。立川にシェイクスピアがいたら、そう呟いたろう。

自治大生活の4ヶ月の中で、何度も、何度も思ったのは「個人の価値観が試されている」ということである。

勉強するのか、吐くまで呑むのか、感染拡大の中、外出をするかしないか、PCR検査を受けるか否か、授業は大教室かオンラインか。誰がっていて、誰が間違っている訳でもない。でも、自分の選択に自信がない。他者の意見を聞くと、心が揺れる。自分かわいさに、自らの正義を振りかざして他人を傷つけてはいないだろうか、そんなことを繰り返し繰り返し考えていた。

2 基本法制研修A第7期

私たち第7期生は令和3年10月11日から4週間の研修に臨んだ。

憲法、民法、行政法、地方公務員法、地方自治制度、財政学。全ての講師が独特で、思い出すと笑ってしまう。ある科目では資料が7種類くらいあって、どう置けば即座に開けるか、スリリングな時間を過ごし、教科書どおりには話さないと公言して口頭でおもしろいことをたくさん話す講師もいて、関西の講師が多いからか、「あれはヘタレやな」とバッサリ切る辛口トーク等、飽きの来ない講義が目白押しである。

困ったのは演習。自分だけなら睡魔に襲われてもやむなしだが、演習となると班員に迷惑がかかる。「持ち越しは嫌なんで、スパッと終わらせましょう」そういった班員のスピード感！彼は私の生涯の師匠だ。

基本法制で忘れられないのは、「マニュアルではなく、自治六法や業務の根拠法に立ち返りなさい」という言葉である。法律、先例を重んじる一方で、最新の動きを押さえる大切さも学んだ。

3 第1部課程研修第137期

基本法制の効果測定が終わり、一時的に地元に戻って解放感を味わうも束の間、11月16日から第1部課程が始まった。

「テストもないし、政策立案だけ頑張れば！」その目論見は甘かった。テーマの設定、各演習の宿題や結果報告の提出等、毎日何かしらの提出物に追われたのである。

私は隣室の友人に泣きついた。どうしたらいいのか、と。彼女も同様に悩み、先輩からアドバイスを受けていた。「〇〇演習は、時間内に終わらせる時間管理のスキルを学

ぶ場と割り切るべし」と。なるほど納得である。事例演習のグループメンバーは、異様な処理速度で結果報告をまとめるのである。もう一人はテキトーなように見えて発表が絶妙にうまい。自分にできることって何だろ、と必死でついていく日々だった。

座学はもう、こんなに凄い人から話を聞けるのかという選りすぐりの講師陣から、多種多様な知識をご教示いただく毎日で、本当に楽しい時間だった。

演習も、私は当たり教授で、最初は宿題が多くて死にそうだったけど、事例演習、条例立案、ディベート演習、どれをとっても、長谷川彰一先生から学ぶことがたくさんあって、本当に幸せな時間だったと思う。

そして、一番の収穫は、やはり政策立案である。担当教授が、厳しかった。今日日珍しく、褒めずに貶しまくる鬼教授。ご指摘いただくことは『ごもっとも！』と思うものの、『今ですか？ 1週間前に言ってください！』と何度締め切り直前に青くなったことか。

どうやって乗り切ったか。それはもちろん、メンバーの力である。30代前半が3人と若くて柔らかく、速い対応ができる班だった。その代わり、文章が異様に雑。40代前半のメンバーは信念の人で、陰のリーダー。長老の自分も含め5人が一丸となって、走りながら作り上げて、最後の発表会を迎えた。もちろん、表彰台に上られるような内容ではなかったけど、担当教授からは「報告書はよくなった。しかしプレゼンはいまいちだった」という褒め貶しの言葉をいただく。(先生ってばもう…)

4 おわりに

さて、ここで、時を戻そう。最初の発言、「いい大人になって、朝から晩まで他人と共にいるということがこんなに辛いとは思わなかった」の真意である。

発表会の翌日の卒業式で、校長挨拶に、来

賓祝辞に、同輩の謝辞に、全て泣けるのである。夜逃げ同然に寮を片付けて玄関に行くと、大雪で翌日まで退寮を伸ばした仲間が握手を求める。泣くわ…。東京駅まで行く。三重、広島、石川と、一人ずつ順に、駅で別れる。翌朝。もう大丈夫だろうと思ったら、「送り忘れてた」という友人からの写真にまた号泣。私はコロナに感染したのではないかというくらい、息も切れ切れに、泣いた。

朝から晩まで共に過ごした仲間との別れが、こんなに辛いとは思わなかった。今はまだコロナ禍で県境をまたいで呑みに行くことも難しいが、在職中も退職後も、遠くても共に切磋琢磨し、時には全国各地に押しかけて、共に笑い、泣き、とことん呑むのだろう。

最後になるが、自治大の名講師、運営側の皆さま、同期の皆さんに、心からの感謝と笑顔を込めて。ありがとうございました。

【1部課程開講前夜 麗澤6階利き酒大会】



自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（基本法制研修 B 第 7 期、第 2 部課程第 195 期）

兵庫県豊岡市 細田 正徳

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

1 はじめに

私は、基本法制研修 B 第 7 期（令和 3 年 10 月 12 日～10 月 29 日）と、第 2 部課程第 195 期（令和 4 年 1 月 18 日～3 月 10 日）に参加しました。派遣元の豊岡市は、兵庫県の北東部に位置し、北は日本海、東は京都府に接する、人口が約 7.8 万人のまちです。基本法制研修と第 2 部課程ともにコロナ禍での研修で、特に第 2 部課程では、感染が急拡大していく中での開始となり、期待と不安が入り混じるスタートでした。

2 基本法制研修 B 第 7 期

基本法制研修 B では、「行政法」、「民法」、「地方自治制度」、「地方公務員制度」、「地方税財政制度」について基本から学びました。日々の業務を遂行する中では、基本に立ち返って法律等に当たることがなかなかできませんでしたので、今回の研修は大変有意義なものとなりました。各講義では、基本を踏まえつつも判例など実例に基づき丁寧に指導いただきました。基本法制研修の最終段階には、“効果測定”という名の学生以来と言ってもよいテストに怯えながらも、同じフロアの仲間と一緒に談話室で対策を練り試験に臨んだことは、この自治大学校という研修・宿泊が一体となった施設ならではのもので、記憶に残るものとなりました。

3 第 2 部課程第 195 期

基本法制研修 B 第 7 期を無事に終え、後

ろ髪を引かれる思いで東京を後にし、11～12 月は、一旦、職場に戻って仕事に復帰しました。年が明けて 1 月にいよいよ第 2 部課程第 195 期が始まりました。再び自治大学校に戻れる嬉しさと、2 か月もの長丁場の研修をやり遂げることができるだろうかという一抹の不安も感じながらの入寮でしたが、基本法制研修で一緒だった仲間に加え、新たな仲間とともに総勢 35 名で第 2 部課程の研修をスタートしました。

第 2 部課程では、政策形成能力を高めるための基礎的な科目をはじめ、地方公共団体を巡る最新の話題について学ぶ課目など、第一線で活躍されている方々を講師に迎えた講義を受講することができました。なかでも、大社充講師の「観光による地方創生」や加藤博和講師の「地域を持続可能とする公共政策維持・確保策」は、所属する豊岡市でも直面する課題や参考となる取組事例であり、担当外の分野ではありますが興味深く受講しました。

そして、第 2 部課程のメインともいえる政策立案演習は、研修生が 6 班に分かれて、自分たちの決定したテーマについて首長への提案を念頭に置いた政策立案を行うものでした。私の所属した 3 班では、5 名の他の自治体職員の方々とチームを組み、「自治体における結婚支援施策」について政策立案を行いました。一口に同じ地方公務員と言っても、それぞれの所属する自治体によって事業の取扱いや政策の進め方などが異なる中で、いろいろな考えを持つ他自治体の職員の方々と意見を交わし、合意形成を図ったことは、大変良い経験を積むことができたと思います。最終日の政策立案発表の

結果、私たちの班は最優秀賞を受賞することができました。チームで一つの政策としてまとめることの難しさや苦労も含め、全員で喜びを噛みしめたとともに達成感に包まれ、より感慨深い研修となりました。

4 研修生活

コロナ禍での研修となり、全国の自治体からの参加者は、第2部課程では35名でした。コロナ禍前では100名を超える研修生が集まったと聞いていたため、それに比べると半分にも満たないこととなります。ただ、少ない分、寄宿舎の同じ階のフロアにとどまらず研修生全員とより一層の親交、絆を深めることができたと思っています。日中の研修を終えた夜には、各研修生にそれぞれ届いた地酒などの地元の名産品を分け合い、談話室で研修生それぞれの地元の話や職場のこと、また、プライベートなことまで語り合い、懇親を深めました。自粛により周辺のお店も営業制限がある中、感染対策を徹底し、可能な範囲でお店を訪れ、立川市の美味しい料理を堪能できたことは、とても思い出深いものでした。過度な自粛でなく、感染対策を行いながら、談話室での懇親や屋外施設でのテニスや野球、親睦ボーリング大会といったレクリエーション、周辺観光など、楽しく、充実した研修生活を過ごすことができました。

5 終わりに

研修後1か月が過ぎ、あの頃の充実した日々を懐かしみながら、現在、日々業務に励んでいるところです。この研修で出会った素晴らしい仲間たちとのネットワークを大事にし、今後、お互い行き詰った時には助け合うことができるような関係であり続け、この研修で学んだことを含め、所属する自治体に還元できるよう職務を遂行していきます。

最後に、今回の研修参加に背中を押してくれた所属自治体の上司、同僚や、たびたび地元名産品を贈って応援してくれた自治体大学校卒業生の先輩、そして、丁寧に指導や助言いただいた自治体大学校の教官、感染対策を徹底し研修を無事に進めていただいた教務部はじめ職員の方々に改めて感謝を申し上げ、「卒業生の声」とさせていただきます。



▲親睦に大いに役立った先輩からの差し入れ



▲卒業に際し政策立案演習3班メンバーと共に

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（第1部・第2部特別課程第42期）

兵庫県加古川市 岩田 利江子

編集者注：本稿は、自治大学校における研修の特長などについて、自治大学校の卒業生が記したものです。

1 はじめに

コロナ禍の中、第1部・第2部特別課程第42期は2月15日から3月11日までの約4週間32名の受講生で始まりました。事前にはもう少し多い人数のスタートであると伺っていましたが、日に日に増す新型コロナ第6波のオミクロン株流行による厳しい状況の中、例年に比べると4分の1ほどの人数となりました。

2 新鮮な感覚

今回の研修が始まるまでに、私の場合は、eラーニング学習があり、3か月程前から、地方自治制度、地方公務員制度、地方財政制度に取りかかることになりました。これは、普段の通常業務に並行しての学習になるため、日々、少しずつ勉強を進めましたが、なかなかペース配分がうまくいかず、こちよい音声に幾度も同じ箇所を読み返し、進めていく状況となります。ただ、これは、実際に研修を受けるためには最低限必要な履修科目であり、今までの、公務員生活の中での各項目の理解を再確認できる貴重な時間となりました。コロナ禍の中、これまで通りの活動ができず、家にこもる時間が増え、強制的に空いた時間を活用して、改めて学びを始めるきっかけにもなり、久しぶりに、学生時代に少し戻ったような感覚になりました。

3 事前課題

また、eラーニングの他に事例演習の事

前課題を提出する必要があります。これは単に市の状況を調べるだけでは、なかなか回答をまとめることはできません。実際、実務を担当している方に話を伺ったり、資料をいただいたりと時間がかかる作業となりました。ただ、この事前課題については、この後、待っている研修で行われるグループ討議で、研修生同士の活発な意見交換や検討に活用され、大変有意義な時間へと繋がっていきました。

これは、多面的に物事を見る機会を得ることが出来、問題発見、解決能力の向上につながり、また各市の具体的な状況を学べる場になったと感じました。

4 第1部・第2部特別課程

実際に、研修が始まると、毎日の講義は充実しており、様々な分野のエキスパートの方のお話はどれも興味深く、講師の方の熱量に時に圧倒され、自分の気持ちが切り替わりました。私自身、長い公務員生活になりつつある中で、このような専門的な知識を長期間受講することは、もうなかなか経験することのない特別な時間となりました。また、座学以外にもディベート型演習や特定政策課題レポートの作成などがあり、研修中はかなり密度の濃い生活となります。

中でも、ディベート型演習は、各班に分かれグループでの作業になり、限られた時間の中で演習内容を検討し、相手に正しく理解してもらえるように事前に何回も内容を調整、プレゼンテーションすることをまとめ実際に本番へもっていきました。ディベート本番は、研修とはいえとても緊張し、授業が終わった後は、かなりの達成感で終わ

ったことを覚えています。

特定政策課題レポート演習については、自分がどのテーマを選択するかにもよりますが非常に時間のかかる作業となり、前もって、統計データ、必要な情報等を集めていても、なかなか内容と文字数の制限に悩まされることとなります。これは、周りのメンバーも同じように苦勞していたとは思いますが、自分のパソコンや、Wi-Fiを持参し工夫してレポートをこなしている方もおり、ときには、レポート内容を互いに相談するなど課題を提出するまでは気持ちが落ち着かず悩ましい日々が続きました。

このように、研修は、いろいろな分野の話聞くだけでなく、実際に、自分自身で政策立案することや、相手に説得力のある話し方を身に付けることができるように工夫されています。振り返ってみれば、どれも、充実した時間が流れ大変貴重な時間を過ごすこととなりました。

5 おわりに

今回の研修を通じて、日々、寝食を共に過ごし、語り合うことができたたくさんの仲間と出会えた喜びは簡単には語りつくすことはできません。コロナ禍の中でも、工夫しながらお互いにコミュニケーションをとり、リフレッシュすることができ、幾度もいろいろな場面で助けていただくこともありました。数週間とはいえ、一緒に研修を受講することができたことは貴重な経験であり、自分自身の力になったことは確実です。

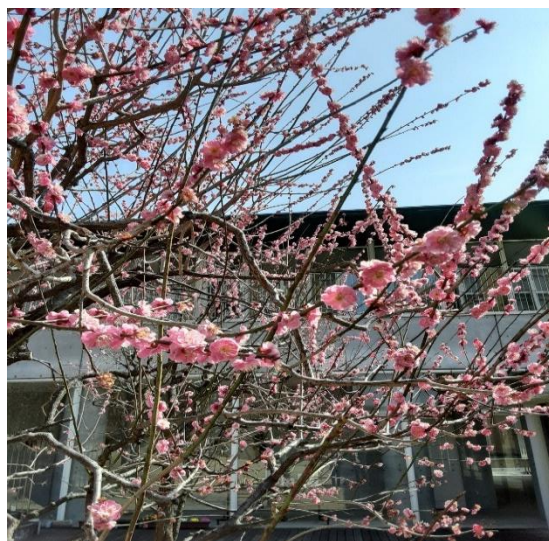
今回、研修を受けて改めて感じたことは、日々追われる通常業務から離れ、このようなすばらしい人材育成環境の中で、自分のステップアップの機会や、かけがえのない同志とのたくさんの出会い、自分を律する貴重な時間をいただいたことです。もしこの文章を読まれて、研修に参加することを迷っておられる方がいらっしゃるのであれ

ば、本研修はこのような素晴らしい経験ができる機会であることを伝えたいです。

最後に、今回研修に参加するにあたって、コロナ禍の中、たくさんの方の協力を得て、参加することができました。一時は研修自体も開催されないかもしれないと思った状況が幾度もありましたが、研修中は、万全の感染対策の中、安心して研修生活を過ごすことができました。

このすばらしい経験を今後、私自身も次の方へ引継ぎ、今回研修で出会った方々と情報共有等続けながら、繋がりを大切にしていきたいです。

このように、私は研修に参加して、多くの発見があり、物事の見方が少し変わったと思います。今まで見てきた市役所の中での景色が随分、変わったように感じ、今後は、この変化を活用し、引き続き現場活動にさらに活かしたいです。これからも、みんなが笑顔で過ごせるまちづくりができるように、日々、様々なものに興味を持ち、問題意識をもちながら今後の公務に尽力していきたいです。



中庭の梅