

自治大学校からの情報発信vol.28

○自治体行政の視点

「測りすぎない人事評価」の可能性

神戸大学経済経営研究所准教授 江夏 幾多郎

○自治大学校における研修講義の紹介（第3部課程第112期）

こうすればうまくいく行政のデジタル化

株式会社グラファー 代表取締役CEO 石井 大地

○自治大卒業生の声

・第1部課程第138期 福島県 渡邊 孝大

・第2部課程第196期 新潟県加茂市 小柳 豪志

○マネジメントコース研修生のつぶやき

令和4年11月

自治大学校

「測りすぎない人事評価」の可能性

神戸大学経済経営研究所准教授 江夏 幾多郎

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立て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

組織・管理者・従業員のそれぞれが、人事評価に対して苦手意識を持つ傾向にあるようだ。パーソル総合研究所が2021年に行った『人事評価と目標管理の実態調査』によると、従業員のうち人事評価に一定程度以上の不満を持つ人々の比率(38.3%)は、一定程度以上の満足を持つ人々の比率(19.7%)を上回っている。人事評価の手段としての目標管理について言えば、「目標設定面談が形骸化し、コミュニケーションが十分でない」とする従業員が全体の半分弱(43.3%)おり、彼らのニーズに応えきれない管理者が多いことがうかがえる。また、半数以上の組織が「従業員の仕事へのモチベーションを引き出せていない(55.8%)」「従業員の成長・能力開発につながっていない(53.3%)」「成果を出した人材を報いる処遇が実現していない(51.9%)」としている。

組織、特に人事担当者や管理者が「従業員の貢献の正確な測定」を目標としつつ、現実には達成できないことが多い。筆者は、こうした事態の原因を当人たちの努力不足に帰するのには無理があり、正確な測定を不可能にする構造的な要因があると考えている。「正確な測定」は、人事評価の目標として否定されるものではない。しかし、「従業員の貢献」の完全な定義、さらにはそうした定義に基づく正確な測定をやるほど、その困難さが際立ってくる。そうした人事評価には、常に不満の種が潜んでいる。

人事担当者、管理者、そして何より従業員に

よる人事評価への不満を防ぐ鍵となりうるのが、「測りすぎない」ということである。なぜそれが望まれるのか、どう進めてゆけばいいのか、以下で考えたい。

1 「従業員の貢献を正確に測る」とは？

従業員の組織への貢献としては、仕事への意欲、仕事上で用いられる能力、実際の仕事上の行動、同僚との関わりあい、仕事上の成果などが挙げられる。組織や管理者、すなわち評価者が、これらの大小について適切に評価をしてもらうことが、評価や報酬、さらには組織に属することへの従業員の納得感や満足感につながる。

しかし、従業員による自己評価と、周囲による他者評価とはかかずれがちである。とりわけ、自己評価は他者評価を上回りかねず、それが従業員による人事評価への不満の多くを生み出している。こうした事態を回避するため、組織や人事担当者が重視し、評価者に求めがちなのが「正確な評価」である。従業員の貢献を成す要素を適切に定義し、それらの実態を明らかにし、評価者と従業員が情報共有すれば、自己評価と他者評価が一致し、従業員の納得感が確保されるという想定が、そこにはある。

従業員の貢献要素の一部は、その大小を数量的に把握すること、そしてそれを通じた評価の正確性の確保が容易だとされる。例えば、受注金額や発明の数が、そうした貢献に該当しよう。同じ事実に対する人々の認識はずれにくいだろうし、ずれていたとしても議論を通じた収束はしやすいだろう。

その反面、数量的に把握することが困難だとされる貢献要素もある。そうした要素について

は、単なる情報収集を超えた、それについての評価者による解釈や判断、すなわち測定、そして測定結果についての評価者と従業員の間での合意形成が欠かせない。そして、こうした一連の評価プロセスをより正確なものにするため、貢献の数値化が試みられる。例えば、「指示を待つことなく自ら解決策を編み出している」などといった測定尺度を設け、評価者に「1:全く当てはまらない~5:よく当てはまる」といった選択肢（評点）の中での回答をさせるような取り組みである。

「正確な人事評価」という言葉が意味するのは、第一に、従業員の貢献を構成する要素の必要十分な抽出である。ここがおろそかでは、いくら測定法を磨いても元も子もない。その上で第二に、測定上のエラーを無くすことである。人が人について解釈・判断する時にはとかくバイアスが混じりやすいため、妥当性のある測定尺度を使用することが、実務の世界でも学問の世界でも重視されてきた。妥当性とは、その尺度が測定すべきものを測定できることを意味する。

測定尺度の妥当性の主要な条件が、信頼性、すなわち精度の高さである。例えば、ある評価要素（能力・行動・成果など）について、ある測定尺度を用いて異なる2時点で測定し、同じ評点がつく場合には、その尺度は「安定性」が高いと言える。ある貢献要素について、それに関する尺度を用いる2人の評価者が同じ評点をつける場合には、その尺度は「評価者間信頼性」が高いと言える。

さらには、一般的に、ある貢献要素について一つの尺度で捉えようとすると、その尺度の妥当性、とりわけ代表性が十分に確認できない。そこで、ある貢献要素に関する複数の測定尺度を用いることが有望になる。もしそれらが示す評点が同等になる、例えば、評価対象者であるA氏、B氏、C氏について、ある評価尺度と別の評価尺度が共に「4点、3点、2点」と示す場

合、これらの測定尺度の間の「内的一貫性」は高いと言える。

測定尺度の妥当性は、信頼性とは別の観点からも確証されなければならない。例えば、それが意味することについて専門的・論理的に考えを突き詰めると、ある測定尺度が従業員のある貢献要素を十分に捉えていないと判断せざるをえない、ということがありうる。この場合、いくらこの尺度の信頼性の高さが統計的に示されたとしても、「内容的妥当性」が低く有用ではない、と評される。

2 正確性は実現するのか？

それでは、測定上の妥当性・信頼性の高い測定尺度によって人事評価の正確性が確保されるのかと言えば、そうとも言い切れない。

第一に、いくら質のよい測定尺度を複数用意したとしても、それらによって従業員の貢献の全貌を把握することは不可能である。「取りこぼし」も放置したとしても、主観的要素の強い「総合的判断」による補正を加えたとしても、正確性からはかけ離れてしまい、その観点での従業員の不満、彼らからの批判は生じうる。

第二に、「取りこぼし」を最小化するために測定尺度を数多く用意すればするほど、評価者と従業員の双方がそれを受け止めにくくなる。それは、評価者にとっては、評価作業の増大、それに伴う人事評価の正確性の喪失を意味する。また、従業員にとっては、膨大な情報を受け取るための認知上の負荷の増大を意味する。測定上の妥当性・信頼性を高めるための取り組みが、結果としてそれらを低めることに繋がりがねない。

第三に、測定が正確であればいいとは限らないことも、人事評価の正確性を結果として阻んでしまう。従業員の貢献に関しては、正確に測れるものが、組織にとっての重要な貢献であり、優先的に測るべきものであるとは限らない。例えば、管理者のマネジメント能力、研究開発職

の創造性は、表面的に観察可能で、しばしば数量的な把握が容易な物事では十分に捉えられない。労働時間で捉えようとするのはもっての外である。この場合、従業員の組織への貢献の「本質」に迫ろうとするほど、評価の正確性のある程度犠牲にしなければならない。

そもそも、ある数量的指標や測定尺度が人事評価において重視されるのは、「従業員の貢献」という概念が根本的に主観的なものだからである。この主観性は、事業構想や経営理念といった組織の「ありたい姿」、さらには、長年培われてきたいわく言い難い慣習に根ざしている。人事評価の根底にあるのは組織の主観であり、その主観に同意や共感ができる従業員と良好な関係を築くため、彼らの貢献をなるべく正確に数値化しようとするのである。組織の主観に同意・共感できない従業員にとっては、人事評価のための数量的指標や測定尺度も受け入れ難いものになるだろうから、正確性を追求する効果は限られてくるか、かえって逆効果にもなりうる。

3 「これまで」に加え「これから」にも視点を持つ

従業員による組織への貢献を正確に捉えることは、困難であるのに加え、常に合理的だとは言えない。人事評価の正確性を組織が追求しすぎることで、その実現への期待値を従業員が高めてしまい、結果として組織が従業員を裏切ることになりかねない。

もちろん、多くの従業員の目から見て水準が明らかに異なる貢献に対して同等の評価を与えることや、同等の貢献に対して明らかな評価差を設けるようなことは避けなければならない。しかし、正確性や情報公開にこだわりすぎることで、評価者と従業員の双方で不満が蓄積されかねないことは、無視できない。

ここでは、人事評価に対して、「従業員のこれまでの業績を正確に測定する」というものにとどまらない、別の役割も付与する必要が出てく

る。別の役割の候補であり、この四半世紀ほど、海外を中心に研究が進んでいるのが、「従業員のこれからの業績を高める」というものである。従業員を仕事や成長に対して動機づけるという大目的に対し、これら2つの役割は、単独では十分な貢献ができない。しかし、併存することで、それぞれの役割における不十分さへの従業員の不満は一定程度以上抑えられ、人事評価への全体的な納得感は高まると考えられる。

従業員の将来の業績を高めるための活動のことを業績管理(パフォーマンス・マネジメント)と言う。人事領域における業績管理に関する主要なテキストによると、それは、以下のような事柄を管理者(評価者)が行うことを意味する。

- 組織の目的や価値についてのビジョンを共有する
- 従業員が何をどうなすべきかについての期待を定める
- 高い業績が意味するものやその実現手段についての理解を確認する
- フィードバックによって目標への従業員の一体感を強める
- 従業員自身が周囲と率先して対話できる

業績管理論においては、従業員の業績向上や成長を支援する、そのためのオープンで緊密なコミュニケーションをする、ということが管理者の役割としてクローズアップされている。この時、人事評価は、職場での日常的なコミュニケーションの材料の一つ、有用な道具となる。そもそも人事評価を構成するさまざまな評価項目は、組織から従業員への期待を示している。また、目標管理等で従業員が主体的に定める目標、すなわち評価項目は、組織により承認された、従業員から組織への期待である。そして人事評価の項目自体、職場や各従業員の状況を踏まえて柔軟に変更しうる。

人事評価というメディア(媒体)には、職場

のメンバー同士が、それぞれを尊重し、協力し合えるきっかけが含まれている。少なくとも、そのように用いられるポテンシャルはある。評価者がこうしたポテンシャルを率先して活かすことで、たとえそれが人事評価の正確性を保証しないにせよ、従業員の仕事や成長に対する前向きな意欲を醸成できると考えられる。従業員一人一人からすると、人事評価情報が、将来的により望ましい報酬を獲得するための手になりうるためである。そして、人事評価に関わることで、周囲との有意義な関係を想起しやすくなるためである。

こうした業績管理については、一部の研究や実務では四半世紀ほど前から真剣に取り組まれてきたが、特に日本においては、社会全体における合意には程遠いのが現実である。このことが、人事評価における正確性追求という価値観、日常から離れているからこそその厳格性が維持できるという認識の根強さを物語っている。

しかしそもそも人事評価は、組織と従業員が目標を統合し、望ましい将来に向けて従業員が歩むことを支援するものである。従業員の報酬を決定するための根拠に限るべきではない。「従業員のこれまで」を正確に把握し、それを報酬に結びつけるべきかどうかは、まずは、評価者や従業員の意識、あるいは人件費の状況などを踏まえ、実現可能であるかどうかを考えなければならない。また、従業員の個人特性や仕事環境を踏まえ、彼らの「これまで」を正確に把握することが、「これから」の発展に資するかどうかも検討しなければならない。もし従業員の長期的な業績向上に繋がらない場合、報酬決定を厳格に行うためのツール、という人事評価の役割自体を見直すことも選択肢に上がるだろう。

著者略歴

神戸大学経済経営研究所 准教授
江夏 幾多郎 (えなつ いくたろう)

博士 (商学) (一橋大学)
2008年4月-2011年3月名古屋大学大学院経済学研究科
講師
2011年4月-2019年8月同准教授
2019年9月から現職
2021年7月 - 日本労務学会 会長
2022年5月 - 南あわじ市 専門委員

著書

・『人事評価における「曖昧」と「納得」』(NHK出版、2014)
・『人事管理-人と組織、ともに生きるために』(有斐閣、2018) 等

自治大学校における研修講義の紹介

こうすればうまくいく行政のデジタル化

株式会社グラフィアー 代表取締役CEO 石井 大地

編集者注：本稿は、自治大学校で令和4年7月20日（水）に行われた第3部課程第112期における研修講義の内容を整理したものです。

1 進む行政のデジタル化

アナログの仕組みが前提の行政サービスの非効率さが指摘されるようになって久しい。

役所の窓口は一般的に平日に日中しか開いていないため、住民は行政手続きを行うために仕事を休むなどの犠牲を払ってきた。

手続きの複雑さも問題だ。国と地方を合わせた行政手続きの種類は6万種類を超える。氏名や住所など、似たような項目を異なる書類に何度も記入する必要があるなど、住民や事業者にとって不合理な作業が強制される。

行政手続きの実施において避けられないこれらの手間は年間で数十億時間に及ぶとされる。この莫大な時間は人件費換算で数兆円に及ぶ。

行政サービスを運営する役所の内部事務も非効率である。手書きで記入された紙の書類を受け取った職員が、目視でその内容をチェックし、システムに手入力しなければならない。あるシステムに入力した内容をわざわざ印刷し、その紙を見ながら別の端末でもう一度同じ内容を入力するなどの滑稽な状況も生じていた。

このような非効率さが際立ったのが、2020年以降の新型コロナウイルス危機である。給付金や補助金などの申請プロセスでは多くの地域で混乱が巻き起こり、デジタル化の遅れに世論はいら立った。

以上のような背景もあり、長らく進められてきた行政のデジタル化がさらに加速した。2019年にはデジタル手続法が成立し、行政手続きは原則オンラインで行うことが定められた。

2021年にはデジタル改革関連法が成立し、地方公共団体の情報システムの標準化が義務付けられ、デジタル庁の設置も決まった。

これらの法制度により、地方公共団体にとって以下の3つの取り組みが喫緊の課題になった。

第一に手続きのオンライン化である。コロナ禍により「非対面」での手続きが求められた背景もあるが、本質的な狙いは、手続きにかかる負担から住民・事業者を解放することだ。自宅から手続きができれば役所への往復の移動時間が不要になる。夜間や休日に手続きができれば仕事を休む必要もない。足腰の悪い高齢者や、子育て中の世帯など、移動が難しい人にとってもオンライン化はメリットが大きい。

第二の取り組みは自治体システムの標準化である。今後、主要な基幹業務については策定された標準仕様に基づくシステム（標準システム）を調達することが求められる。システム間連携などの相互運用性が担保しやすくなり、コスト低減も期待される。また標準システムはデジタル庁が整備するクラウド環境上で運用することが求められている。クラウドを活用すれば、保守・運用コストを抑えながらデータ分析など高度な機能を実現しやすくなる。

第三に必要なことは、こうした取り組みを推進する組織体制の整備である。様々なデジタルツールの導入やそれに合わせた業務の見直しが求められるようになるなか、多くの自治体が、総務省の「自治体DX推進計画」等を参考にデジタル化に関する計画の策定やDX推進部署の設立などの変革を進めている。

2 デジタル化がもたらすインパクト

このような背景のもと、すでに全国の様々な自治体でデジタルプロジェクトが実施されており、住民サービスの向上や職員の事務効率化に寄与している。

例えば千葉県柏市は、子供を持つ世帯が保育無償化の対象かどうかを判定するウェブサイトを開設した。住民はサイト上に表示される質問に回答するだけで数分で結果が見られる。システムの導入前、ピーク時には1日に100件を超える電話での問い合わせがあった。1件あたりの対応時間は10から30分と職員は電話応対に忙殺されていた。システムを導入すると問い合わせ数は50分の1と激減した。

愛知県名古屋市では、新型コロナウイルス感染症のワクチン接種証明書の発行窓口に最大60分程度の待ち時間が生じていた。窓口を予約できるウェブサービスを導入すると、発行申請にかかる市民の待ち時間はほぼゼロになった。

滋賀県湖南市では、職員採用試験の申込みをオンライン化した。従来、受験者は紙の申込書を取りに来る際と申込書を提出する際に湖南市役所に行く必要があった。2回の移動が不要になった結果、応募者数は2.6倍になった。

このようにデジタル化は上手く進めると劇的な効果を発揮するが、成功を導くためにはいくつかのポイントがある。

1つは使いやすいUI/UXの実現だ。手続きをオンライン化しても、操作がわかりづらければ住民は途中で諦めてしまう。結局、役所に出向いて手続きをしたり、電話で問い合わせたりすることになり、これに対応する職員側にも工数がかかる。優れたUI/UXは住民サービスだけでなく職員の業務効率も高める。

2つ目は業務プロセスの見直しだ。手続きの簡素化をオンライン化に併せて進めると効果が大きい。記入項目や添付書類を簡素化すれば、それらをチェックする職員の負担も減る。同時に行うことが多い手続きをまとめて実施できる

ようにするワンストップ化も効果的だ。

3つ目は継続的な改善だ。デジタルサービスは、紙や物理的な装置を使うサービスに比べ変更のコストが小さい。UI/UXも業務プロセスも、一度作ったものにこだわりすぎず継続的な改善に取り組むことが重要だ。例えば、オンライン申請のフォームによくある間違いの例などを注記するだけでも入力ミスが減り、審査工数や不備にかかる連絡工数を削減できる。

3 デジタルプロジェクト推進のノウハウ

デジタル化関連のプロジェクトを推進するために、組織内にDX関連チームを立ち上げる自治体が増えている。

福岡県直方市では、DX推進本部の立ち上げから半年で半数以上の部署が手続きのオンライン化を実施するなど推進スピードが際立つ。市長・副市長が関わりトップダウンで方針を決めるDX推進本部、具体的な施策を決める課長級のオンライン申請推進部会、そしてボトムアップで現場での取り組みを支援するワーキングチームという三層構造を作り、全庁的な推進体制を整えたことが有効に働いた。

もともと、推進体制の作り方には様々な解があり得る。長崎県佐世保市では、限られた期間でデジタル化を進めるため、オンライン申請の設定やフォーム作成を手続きの所管課ではなくDX推進課が行っている。他方、愛知県名古屋市では、所管課がオンライン化を進めていくことを前提に、DXを推進する情報化推進課は伴走支援に徹している。どちらのやり方が正解ということはなく、プロジェクトのゴールやスケジュール、地域の実情に応じて組織体制を組むことが肝要だ。

4 行政デジタル化の課題

このように各地域で急速に進む行政のデジタル化だが、今後の展開を占う課題がいくつかある。

その一つが「エンドツーエンド」のDXである。

オンライン申請や窓口システムなど、住民対応に使うシステムからもっぱら職員が使う業務システムまで、一連のシステムを端から端まで（＝エンドツーエンドで）連携させることで、行政サービスを向上させられる。

例えば、マイナンバーカードなどで本人確認さえすれば、手続きをする人の氏名や住所、世帯や税に関する情報は基幹システムから読み出すことができるため、これらの情報は記入が不要になる。当然、職員が記入情報をチェックする手間も減らせる。北海道北見市では類似の仕組みを窓口で構築しているが、オンラインでも同様の構成が可能となることが望まれる。

現状では「ネットワークの三層分離」が運用として定着しているなどの障壁がある。ただ、デジタル庁においてはガバメントクラウドの導入に併せ、三層の分離の見直しも含めて抜本的な改革が志向されている。

第二の課題はデジタルサービスの調達改革である。

個別開発・受託開発型のシステムと異なり、すでに稼働しているサービスを複数の利用者で共同利用するクラウド型のシステムでは通常、全く同じ仕様を持つ製品は存在せず、サービスによって強みが異なる。民間企業では、複数のクラウドサービスを組み合わせて使い、不要になったサービスは適宜解約するのが一般的だ。

調達をする自治体が仕様書を出し、その仕様への適合を要求する従来のシステム調達はクラウドの時代に合わない。クラウドサービス事業者にとっても、同じ製品を売るのに自治体ごとに入札対応をするのでは営業コストが嵩む。最終的にこのコストは製品価格に転嫁される。

この課題を解決するために、諸外国で「デジタルマーケットプレイス(DMP)」という仕組みが使われている。これは、製品の仕様と価格をあらかじめ事業者が政府の管理するサービスリ

ストに登録しておき、政府や自治体はそのリスト内のサービスから入札を経ずに調達ができる仕組みである。自治体の調達対応コストと企業の営業コストをともに下げられるDMPはクラウドサービスの調達に適しており、デジタル庁を中心に検討が進んでいる。

第三の課題は社会インパクト評価である。

行政デジタル化の取り組みが進むにつれ、取り組みがもたらすインパクトを定量的に測定することが欠かせなくなる。EBPM（証拠に基づく政策立案）やワイズスペンディングを推進する観点でも、定量的なデータを揃えることは重要だ。

例えばオンライン申請が可能になれば役所への往復の移動時間は不要になる。この移動時間が平均1時間だとすれば、年間10万件のオンライン申請があることで10万時間を削減でき、地域にもよるが人件費換算で2～3億円ほどの経済的インパクトを創出できる。創出インパクトに対しオンライン申請の導入費用が十分に小さければこの投資は割に合うと言えるだろう。

システムの導入をただ進めるだけでなく、それがもたらした効果（＝アウトカム）、その結果社会にもたらされる影響（＝インパクト）まで把握していくことで、公共的な支出の投資対効果について十分な説明責任を果たすことができる。

著者略歴

株式会社グラファー 代表取締役CEO
石井 大地（いしい だいち）

東京大学医学部に進学後、文学部に転じ卒業。2011年に第48回文藝賞(河出書房新社主催)を受賞し、小説家としてプロデビュー。複数社の起業・経営、スタートアップ企業での事業立ち上げ等に関わったのち、株式会社リクルートホールディングス メディア&ソリューションSBUにて、事業戦略の策定及び国内外のテクノロジー企業への事業開発投資を手掛けたのち、2017年に株式会社グラファーを創業。

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（第1部課程第138期）

福島県 渡邊 孝大

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。

はじめに

8月10日に自治大学校での研修を終えて2か月が経過した。同期との近況報告や以前と変わらないやり取りが続き、懐かしさはまだ感じられない。

一方で、同期の地元ニュースに敏感になり、各地での皆の活躍を想像するたびに、私自身もこの研修での学びを活かさなければと、身が引き締まる。

1. 研修受講にあたり

研修初日のオリエンテーション。『研修を通じて、研修生との横のつながりを深めてネットワークを広げてください。それが皆さんの財産になる。』という教務部長の言葉がとても印象に残っている。研修前も自治大OBからは同様の言葉を聞いてきたが、勉強漬けの日々が待ち構えているものと思っていたので、教務部長のこの言葉はいい意味で期待を裏切られたし、研修が終了した今、この言葉をとても痛感している。

2. 基本法制A 第8期

法学部出身でもない私にとっては、憲法、行政法、民法、地方自治制度、地方公務員法、財政学のすべてが初めて聞くことばかりの授業であり、内容以前に法律用語についていくだけで精一杯であった。

また、超一流の講師陣は進め方もそれぞれ独特で、一つの教科書をひたすら読み進める講義では、「ここ大切」というところに下線を引きまくった結果、教科書が真っ黄

色になり、教科書やテキスト・副教材・レジュメ・六法など7冊もの教材を駆使する講義では、机の上に教材をどう配置するか試行錯誤の毎日だった。

約1か月のカリキュラムも半分を経過すると徐々に慣れてもくるが、それでも3コマ連続の授業はとてつらい。3コマ×2科目の6コマを終えた時の達成感は、山登りに似た精神状態であった。

それを乗り越えた末に待ち構えている効果測定は、この1か月の集大成である。フロアメンバーとの勉強会は、重要なところをチェックしたり、問題を出し合ったりしてまさに大学生のテスト前のような状態であった。

この基本法制を通しては、「人権」という言葉が特に印象に残っている。これまで前例やマニュアルに頼りがちになっていたが、改めて行政の根幹に立ち返る機会をいただけたと思う。

3. 第1部課程 第138期

効果測定後のBBQ 打上げでは過酷なテスト勉強からの解放感に浸り、二日酔いをボイストレーニングという名の声出し訓練で吹き飛ばし、一息つく間もなく第1部課程に突入した。

先輩研修生からは「テストはないので、少しは時間に余裕が出てくる」と言われていたが、毎日の提出物リストにその期待は打ち砕かれる。ほぼ毎日、各演習の事前準備物や演習後の成果物提出があり、演習時間内に終わらなければ、延長戦となった。

各演習は1チーム3～4名で編成されるが、チームの中での自身の役割を見極める力を学ぶ機会となった。どの演習において

も概ね ①アイデア・情報収集、②まとめ、③資料作成 が必要な役割となるが、38 人もいれば三者三様。チームの中で自分の役割を見極めることが、チームの力を最大限に発揮することに繋がったと思う。

そして各演習の集大成となるのが、政策立案演習である。我々のチームは最初から最後まで「作ってはやり直し」を続けていたが、追い詰められた時のパワーが凄かった。

いい感じで進めていたつもりでも教官にバッサリと切られた時のショックは大きかったが、それを乗り越える度にメンバーの結束は強くなっていった。

終盤では、夜に送った報告書が翌朝には真っ赤に添削されて返ってくるという田口先生の熱いご指導に何度も心が折れかけたが、メンバーで助け合い、粘り強く喰らいつき、無事報告書を完成させることができた。

最後の発表会で褒められることはなかったものの、実地調査で実際に見聞きし、感じた課題に対して、最後までメンバー全員で政策を考え、やり切ったからこそ、最終の振り返りでのメンバーからのメッセージは、この研修を通じて一番目頭が熱くなった言葉であった。

4. 寮生活

このように書くと、つらく大変な研修生活と思われるかもしれないが、講義以上に寮生活も充実した毎日であった。講義終了後には、談話室で各地から送られてきた地酒や名産品を皆で楽しんだ。

また、朝は7時からグラウンドでサッカーや野球で汗を流す、というとても健康的な生活を送り、はじめは久々の運動でボールのないところで転んでいたおじさん達も卒業の頃には少し引き締まった感じになっていった。

フロア対抗のスポーツ大会や2部課程との綱引き対決、3部課程の先輩方との野球

対決は特に盛り上がったイベントで、課程を越えて多くの研修生と繋がる機会となった。



お揃いで作った
ポロシャツ



おわりに

濃密な4ヶ月が凝縮された代表謝辞に笑って卒業式を終えると、同期との別れの感傷に浸る間もなく部屋を片付け退寮したが自宅で迎えた翌朝、一気に寂しさがこみあげてきた。

朝から晩まで一緒に過ごした仲間との別れがこんなにつらいものとは思わなかったが、裏を返すと、日本のどこかで再会できる仲間がいて、この先もずっと付き合っていける同期ができたということだ。

基本法制での知識、1部課程での実践力に加え、切磋琢磨しあう全国の同期とのつながりが一生の財産となり、自分自身の視野が大きく広がる幸せな時間であった。これからも多くの同僚や後輩にこのような経験をしてもらいたいと思う。

最後に、コロナ禍においてもこのような場を提供いただきました自治大学校の皆様と多くの講師の方々、また快く送り出してくれた職場、支えてくれた家族に感謝を申し上げます。ありがとうございました。

自治大卒業生の声

自治大学校卒業生（第2部課程第196期）

新潟県加茂市 小柳 豪志

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

加茂市は新潟県のほぼ中央に位置し、古くから北越の小京都といわれる人口約25,000人の風光明媚なまちです。

本市では毎年2名ほどが自治大学校へ入校しています。自治大学校を卒業し活躍されている先輩方を見て、いつか自分も行けたらと思っていました。

昨年度末に自治大学校入校について希望を出したところ選んでいただき、第2部課程第196期生として入校しました。

研修の約2か月間、職場を留守にすることに戸惑いもありましたが、せつかくの機会、自身のスキルアップと今後の加茂市のためにと快く送り出してくれた上司や同僚に感謝しています。

2 いざ、東京へ

私は、5月30日からの第2部課程の受講でしたので、基本法制研修はeラーニングでの事前履修となりました。なんとか基本法制研修を修了し東京への出発に向け準備を進めました。

出発直前に自治大学校卒業生の先輩方より「全国から集まる選りすぐりの自治体職員と交流を深め、共に学び、これから君の貴重な財産となるネットワークづくりに励んできなさい。」と激励いただき心を奮い立たせ東京に向かいました。

3 貴重な経験

これから寮生活や様々な研修、健康管理

など期待と不安が入り交じる中、同期研修生の最年長者として依頼を受けた入校式での研修生代表あいさつを行わせていただいたことは貴重な経験となりました。

「〇〇生代表あいさつ」を務めたのは何十年も前の中学生以来であったため、しばらく感じることのなかった緊張感を味わうことができました。

ステージ上できちんと発声できていたのか？話すスピードは大丈夫だったのか？卒業した今でもあの緊張を忘れることはありません。

4 第2部課程第196期

5月30日～7月20日の約2か月間の第2部課程研修では、各分野において第一線で活躍されている講師陣による講義、講師養成課目、各種演習がありました。

講義では、現在、地方公共団体をめぐる最新の話題や地方自治体が抱える課題について、具体的事例を交えたお話など様々な角度からの考察を幅広く学ぶことができました。

住民のためのまちづくり、住民に寄り添った地方自治体職員であるべきことを再確認できました。

講師養成課目では、レクシンプランやレジュメ等を作成し、スピーチ練習、模擬講義演習を行いました。レジュメ作成では、自分の知識不足とプレゼンテーション能力の低さを痛感しましたが、同期生からのフィードバックと、講師の的確なアドバイスにより何が今後必要かを考えることができました。

演習では全国の自治体における取組事例をグループで検討するテキスト型演習、研修生所属自治体における課題を検討する持ち寄り型演習、第2部課程でのメイン演習となる政策立案演習がありました。

政策立案演習は、対象とする自治体の現状分析～課題整理～他自治体の参考事例～政策提言～発表と、実際の政策として成り立つものを首長へ提言することを想定して5～6人の班ごとに調査、研究、討議するものでした。

私の所属した班では、「大規模水害時における情報伝達手段と避難手法の確立」をテーマに、私が所属する加茂市に政策提言を行うこととして企画立案を行いました。

現在の加茂市の現状において、どうしたら住民が安全にかつ、迅速に避難できるのか？あらゆる方向からの分析、長野県での視察を通しての事例研究、様々な情報収集など時間をかけてグループメンバーで議論を重ね、また、内部・外部講師からの助言を受け提言を発表することができました。

この演習は、問題発見能力、問題解決能力を身に付け、メンバー各自の経験や知識を活かし、意見を積極的に交わすことで政策立案能力、コミュニケーション能力、プレゼンテーション能力向上につながる素晴らしい経験となりました。

5 寮生活

学生時代の一人暮らしを思い出しました。50歳にもなって恥ずかしいのですが、最初は軽いホームシックにかかりました。

しかし、同期メンバー、フロアメンバーと親交を深めるにつれ寮生活にも慣れ、充実した日々を過ごすことができました。

特に、フロアメンバーとは一緒に過ごす時間も長く、談話室で語り合い、酒を酌み交わし、休日には出掛けたりと笑いあり、時には涙ありの思い出に残る2か月間でした。

このように過ごせたのも、素晴らしい仲間たちと出会えたことと感謝しています。一生の宝物です。

6 おわりに

自治大学校卒業生である誇りを胸に、得た知識や経験、ネットワークを活かし自治体職員としての職務を遂行していきたいと思えます。

最後に、自治大学校入校に際し背中を押してくださった職場の上司や同僚、自治大学校卒業生の先輩方、お世話になった自治大学校の教官、職員の皆さまに心より感謝申し上げ「自治大卒業生の声」とさせていただきます。



▲洗心寮7階フロアメンバー

マネジメントコース研修生のつばやき

編集者注：このコンテンツは、マネジメントコース(※)の研修生が持ち回りで担当し、それぞれの所感等を述べたものです。

※ 地方自治体職員が、自治大学校で一年間を過ごす研修。研修期間中の概ね半分は自治大学校の実務に従事、半分は通常の研修(第1部課程等)を履修することによって、実践的に高度の政策形成能力及び行政管理能力の向上を図るもの。

私は、マネジメントコース研修生として、前半は基本法制研修A第8期及び第1部課程第138期を受講し、後半は職員として自治大学校に勤務しています。主たる担当業務として、来年度に研修生が使用するテキストを作成するほか、研修生を対象とした調査・研究に携わっています。

テキストの作成については、全国から先進事例を取り上げて、これを参考に研修生が自団体での実施について検討することで、成功の要因や実施に当たっての留意事項などを学ぶものです。執筆時点(10月末)で、事例の取材のため、ほうぼうの自治体を回っているところです。

また、調査・研究については、研修生を対象としたアンケートを実施するため、質問紙の作成や、デジタル技術を活用した分析手法について検討を進めているところです。

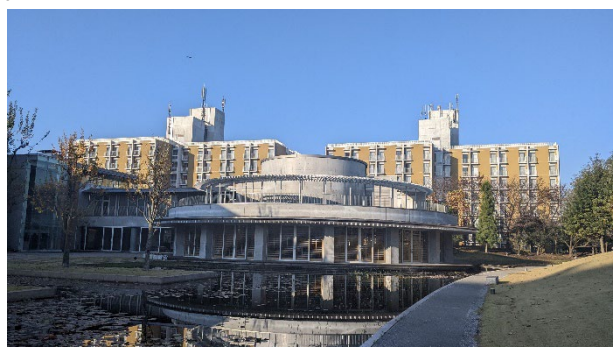
主たる業務は、いずれも派遣元の団体では経験したことのない業務であり、先駆的な事例や効率的な調査方法について、学ばせていただいているところです。

私は今年で入庁19年目に当たり、まもなく公務員生活の折り返しを迎えようとしています。また、あと数年もすれば初めて部下を持つこととなります。このタイミングで、いったん派遣元から離れることになり、これまでの仕事を振り返るとともに、「帰庁後、どんな管理職になっていたら良いのか？」を考える好機となっています。

年度当初からの研修課程では、「今後の人口減少(=自治体職員の減少)と新たな行政課題の発生に対して、自治体がいかに対応していくか」が課題であると認識しました。その対処として、自治体同士の連携や、企業・NPO法人等との協働など、対外的な連携強化はもちろんですが、課・係単位でのマネジメントの向上や職員一人ひとりの成長など、自治体内での改善活動も重要な要素だと感じました。

こうした改善を進めていく上で、係長をはじめとした管理職の役割は非常に大きなものです。自治体全体の施策の方向性を見据えた組織マネジメントが求められる一方で、昨今はダイバーシティなど、職員それぞれの事情に応じたきめ細かな対応も必要とされています。

上記の問題意識のもと、自治大学校での経験を活かして、担当者から管理職へ円滑にギアチェンジができるように、残る派遣期間を一日一日精進して行けたらと考えています。(M. H)



朝日を浴びる食堂と寄宿舍