

# 第4編 人材育成プログラムを求めて

## 第1章 人材育成体系

### 第1節 人材育成の目的

地方自治の制度は、たかだか30年有余の歴史しか持たないが、私達は、自治の在り方について試行錯誤を重ねながら今日を迎え、新しい時代に入ろうとしている。この間、わが国の組織の2大原則として定着してきた終身雇用制度と年功序列制度は、低成長と高齢化、高学歴化の波の中で大きく揺れ動きはじめています。

本県においても、序論その他でふれているように、この歴史の流れの中であって自治の時代にふさわしい新しい人事と組織のシステムを追求していかなければならない。

新しい時代には新しい可能性をもった人材を必要とすることは、歴史の証明するところであるが、この育成プログラムは、その方向を示す一つの素材にすぎない。

私達は、この1年間の研究の結果、これからの行政にたずさわる自治体職員の持つべき人間的資質について、次の3点に集約した。

#### 1 感受性

日本の歴史の中で、公務員は、役人と称され、「お上」のための統治機関の一員として長い間存在してきた。

その歴史性のために、国 都道府県 市町村という縦の関係として上下の意識関係をつくり出してきている。戦後の自治の拡大の過程においても、この縦の意識が根強く残り、横の関係にあるとする自治の本旨を、意識の中に定着し得ず、行財政制度の改革と合わせて今後の課題として残されることとなった。

社会システムの座標軸が、中央集権から地方分権へと変わりつつある現在、県の機能もより自治に相応しいものに改められなくてはならず、県職員の意識もまた変えていく必要がある。

自治の場としての行政を、その名に値するものとするには、自治行政を預かる職員自らが住民の喜び、悲しみ、痛みを肌で感じ、そのための行動がとられなくてはならない。自治体職員が、地域社会のデザイナーである以上、豊かな感受性を身につけ、地域住民と密着するよう努めなくてはならない。

#### 2 論理性

今日の行政水準は、昨日の比ではなく、社会システムの複雑化、専門化、多様化によって常に高度なものを要求されている。

本県における人事異動は、部局間異動を原則として運用され、職員に幅広い知識と経験を積ませることによって、行政課題に対処してきた。本県における人材の登用は、この過程の中で発見され、訓練されてきたのである。しかしながら「計画的に育成する」というプログラムを持たないことによって、今後の行政課題に対応しきれないという今日的な問題を抱えることになった。

自治は、地域住民の手によって最終的にデザインされ、自らの手で守り治めるものである以上、自治体職員は、地域社会のプランナーとしての見識をもたねばならず、専門的知識を基に、科学的精神に根ざした合理性、論理性を身につける必要がある。

### 3 行動性

都市化した社会においては、住民の意識は多様化をきわめ、その関係の複雑さは行政に携わる者にとって悩みの一つとなっている。

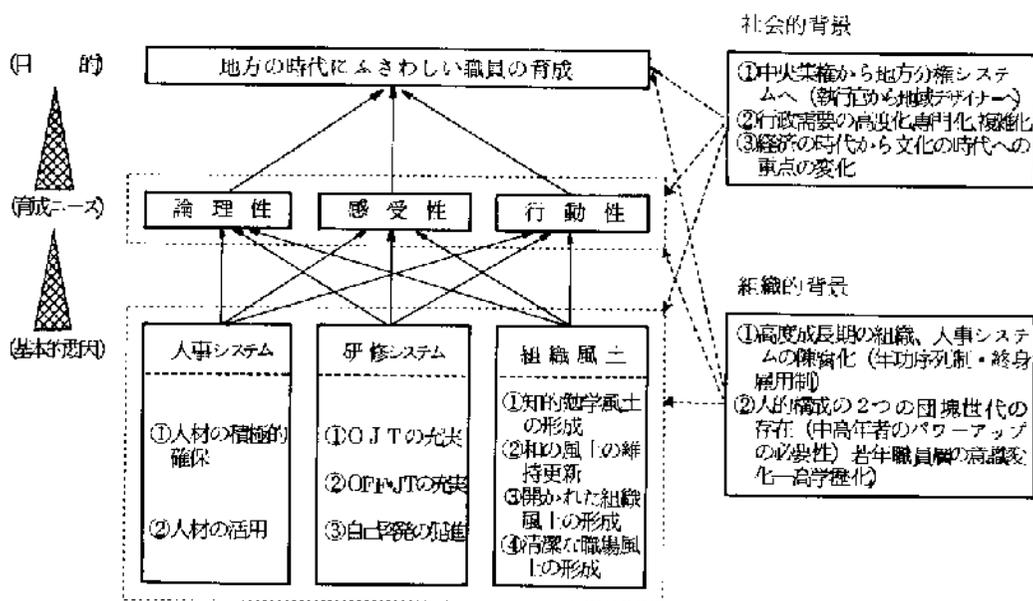
行政需要の増大は、社会的、歴史的背景を根拠として、質量ともに変化してきている。限られた予算、人員、期間の中で、住民にとって何が最良なのかを職員は判断しなくてはならず、その判断＝行動によって、地域社会は色づけされて行くのである。

判断に誤りをきたさないためには、住民の行政への参画をはじめとする民主的な方法が考えられている。しかしながら、いま一つこれという定式は見つかっていない以上、県職員は、専門家としての知識、経験をもって錯綜する行政課題に対処せざるを得ず、クールな頭脳と計算された行動が必要である。

来たるべき社会にあっては、自治の精神に根ざした感受性、論理性、行動性がより必要とされ、バランスのとれた職員の育成が急がれている。

今日における人材の育成は、このバランスのとれた職員をいかに組織内で用意できるかが大きな課題となっている。換言すれば、これらの人間的資質は育成ニーズである。このニーズに対応する体系が次に必要とされる。図4-1は、これまでの論述を人材育成関連図として整理したものである。

図4-1 人材育成関連図



## 第2節 人材育成体系

本報告書は、県の人事、研修、風土のシステムを“人材育成”の視点で転換し、再設計することをよびかけている。本節では、その方向に沿ってこれまでの論述を整理し、体系化する。図4-2がその体系を示したものである。

体系は、体系自身の正当性を証明しているものではない。この証明は、これまでの論述全体が行っているものであって、体系は結論を形式的に明示しているものにすぎない。体系そのものの意味、考え方、そして実施にあたっての基本姿勢は本報告書の全体によって了知していただく必要がある。

体系は、完全なものではない。実施によって検証されながら更新され、補完されていかなければならない。体系が必要なのは、目的の達成のためには総合的な対応が必要だからである。しかも、その総合性の中味は時とともに変化することを忘れてはならない。

体系は目的と手段の重層構造である。目的Bは、Cからみれば目的であるが、Aからみれば手段である。最終的には、実施事項段階で、具体化が図られる。そのいくつかは、本編第2章でプログラムとして提案される。

図4-2 人材育成体系(目的)自治の時代にふさわしい感受性、論理性、行動性をもった職員の育成

大項目	中項目	小項目	実施事項	
1. 人事システムの見直し	1. 人材の積極的確保	1. 採用方法の改善	1. 試験区分の改善 2. 試験問題の改善 3. 面接形態の改善	
		2. 民間エネルギーの活用	1. 住民の直接参加 2. 雇用形態の弾力的運用	
		3. 外部組織との交流	1. 国の省庁・研究機関 2. 都道府県 3. 市町村 4. 民間機関	
	2. 人材の活用	1. 適材適所人事の徹底	1. 総合的人事異動原則の確立(1)7原則 2. 人事情報システムの確立 (2)ジョブローテーション 3. 職務分析の整備	
		2. 組織機構の改善	1. ラインスパンの短縮 2. 職制度の見直し 3. プロジェクトチーム等の活用	
		3. 組織開発の推進	1. 目標による管理システムの導入 2. 仕事のトータルな委譲 3. 調査研究的業務の担任 4. 役付職員の機能明確化	
		4. 評価方法の改善等	1. ヒューマン・アセスメントの導入 2. 加点主義評価	
		5. 昇任制度の改善	1. コース別昇進システム 2. 試験制の導入検討	
		6. 女子職員の活用	1. 仕事の積極的分担 2. 研修機会の確保	
	2. 研修システムの見直し	1. OJTの充実	1. 研修組織の整備	1. 研修委員会 2. 研修担当職の設置 3. 研修マニュアルの作成
			2. 知的生産技術の日常化	
		2. OFFJITの充実	1. 公務研修所の機能強化	1. 教育投資の拡大 2. 研修施設の充実 3. 所内専任講師制の創設
2. 研修カリキュラムの見直し			1. 科学的研修技法の活用 2. 斜め職層研修講座の導入 3. 研修ニーズのカリキュラム化	
3. 派遣研修の充実			1. 自治大派遣の見直し 2. 海外派遣の見直し 3. 大学院派遣 4. 研究成果物活用	
4. 公務研修所の将来方向			1. 公研究部 2. 県民学習センター構想	
3. 自己啓発の促進		1. 自主研の支援 2. 研修休暇の充実 3. 通信教育制度の創設		
3. 「知」と「和」の組織風土の形成		1. 知的勉学風土の形成		1. 全員参加による職場討議の実施 2. 研修等教育機会の拡大と配慮 3. 知的生産技術の職務への活用促進
	2. 和の風土の維持更新		1. 過度な“なれ”“したしみ”の排除 2. コミュニティ活動の強化(教養月報の役割の増大) 3. リーダーシップの発揮による職場の活性化	
	3. 開かれた組織風土の形成		1. 外部社会との交流促進 2. 県民参加の行政づくり 3. ボランティア活動への参加奨励 4. 職員全員による広報広聴活動	
	4. 清潔な職場風土の形成		1. 公務員論理の高揚(職員自らの自戒努力) 2. 公平な人事配置の実施 3. 信賞必罰の徹底	

## 第2章 人材育成プログラムを求めて

### 第1節 基本構想

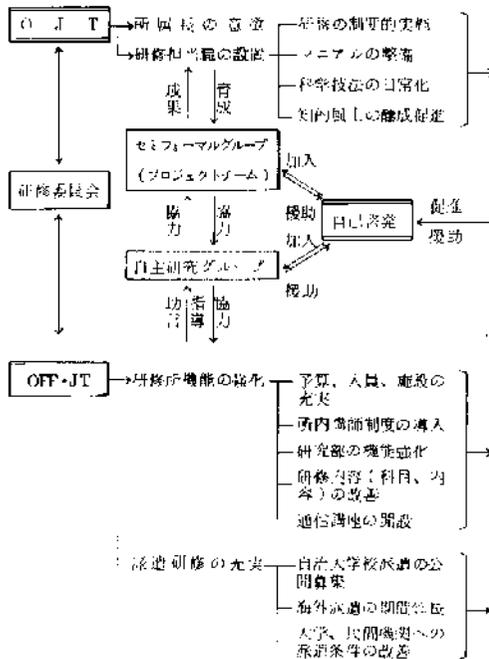
本報告書は、育成プログラムの詳細な設計を行うものではない。したがって、本章で展開するのは育成プログラム全体からみれば、基本構想にとどまる。その後の設計は、関係当局や新たなプロジェクトチーム（というより“プロダクトチーム”といった方がよい。）の仕事である。

本章は、第1節において基本的な考えを整理し、第2節以下において個別的な課題について若干の提案を試みる。説明は第1章で整理した人材育成体系にしたがっている。どんな仕事もそうであるように、人材育成の場合も総合的な対策が不可欠である。そのためには、“人材育成推進本部”のような組織が必要かもしれない。対策は 人事システムの見直し、 研修システムの見直し、 組織風土の改革の3本柱で構成される。

#### 1 人事システムの見直し

人材育成の目的を達成するためには、特別権力関係的な人間関係と異なる契約型の人間関係に立脚した、自発性や個性を尊重し、政策形成能力を評価する人事システムを設計していく必要がある。

図4-3 OJT、OFF・JT、自己啓発の関連



人事システム固有の課題としては、有能な人材の組織への大胆な供給、組織内人材の積極的な活用である。これらの課題に対するためには、いくつかサブシステムが必要であることは前章で述べたとおりである。

#### 2 研修システムの見直し

研修システムはOJT、OFF・JT、自己啓発の各分野が、組織的にも対策的にも総合化されていなければならない。その相互関連を図示すると図4-3のとおりである。このシステムが本格的に稼動することは“人材育成”の大道であり、王道である。

### 3 組織風土の改革

本県の組織風土を一言でいうと「和の風土」である。和の風土は、組織に家庭的な、協同的な雰囲気を保たせるもので今後とも継承すべき組織の伝統である。しかし、反面、批判を許さない空気を醸成し、一度の失敗、口論が近親憎悪と化す虞れがあるため、本質的な議論が好まれない側面をもっていることを忘れてはならない。健全な批判が自由に行われることは、組織活性化の基本的前提である。その意味から、「知の風土」の建設が不可欠になる。加えて「開かれた風土」「清潔な風土」が、人材育成を考えるうえで、望ましい組織風土といえる。

## 第2節 人材の積極的確保

### 1 職員採用方法の改善

採用とは人材を人的資源として組織体に組み入れることである。それには組織目的に適した能力を保有しているかどうかの評価が必要であり、通常採用試験によって、その評価が行われる。

現行の終身雇用制のもとでは、いったん人的資源として組み入れた職員を期待した能力を保有していなかったという理由で本人の意に反して一方的に退職させることは困難である。

また、採用された職員は、その保有している全能力を組織目的に照らして発揮しなければならない。組織体としては、組織目的に照らして機能させるために活用し、さらに能力の向上をはかるために育成することが必要である。したがって、採用とはまさに人材育成のスタートとして重要な意義をもっていると考える。

採用には競争試験と選考の方法があるが、今までにそれぞれ部分的な見直しや改善は再三なされてきたが、抜本的な見直しや改善がなされないまま今日に至っている。

本県の抱える行政需要は、県全体の都市化とあいまって対応が難しいものとなっている。外部環境の変化に対応しながら、外部環境をリードしうる活力ある、しかも多様な人材を確保するためにも、現行の採用方法（競争試験、選考）が妥当性を有しているかについて、その見直しが必要とも考えられる。

ここでは、競争試験のうら限られたごく一部について述べる。

#### (1) 試験区分の改善

現在の試験区分は、上級試験、中級試験、初級試験と級別に区分されており、それぞれ大学卒業、短大卒業、高校卒業程度の能力を有する者を採用する試験として実施している。

受験資格は、年齢制限のみで、中級試験には大学卒業者も、初級試験には短大卒業者も受験可能であり、その結果、最近の傾向として、中級試験の合格者の大部分が大学卒業者によって占められている。一方、初級試験の合格者の中に短大卒業者の進出が目立ってきている。

今後、高学歴化が急テンポで進行する中で益々この傾向がつかよまることが予測される。これも有能な人材を確保するという観点からは極めて好ましい傾向であるという見方もできる

う。

しかしながら本県では上級、中級、初級試験による処遇上の格差がほとんどないと一般的にいわれており、これが事実であるとすれば、ことさら上級、中級、初級に区分する目的が極めてあいまいであるといわざるを得ない。そのなかでも特に中級試験についてこのことがいえるのではなからうか。

採用試験は、単に組織目的により適した能力を保有しているかを評価する手段としてのみではなく、採用後の適正配置や昇任等と連動させ、いかにして活用し、育成していくかというフィードバック機能を開発し、人事システム全体の中で考慮すべきであると考えます。

したがって、試験区分については、高学歴化がますます進行するという社会的背景をも考慮しながら、いかにして有能な人材を確保し、活用し、育成していくかという長期的な観点、いかにすれば、人材育成の出発点であるという認識に立って、見直し、改善していくことが必要である。

## (2) 試験問題の改善

試験問題は、組織目的に適した能力を保有しているか、その能力が確実に評価されているかどうかを最も重要な事項であらう。

第1に試験問題の出題分野であるが、上級試験、中級試験の行政職の専門試験出題分野は法律や経済に偏重しているともいえる。現在各地方自治体がかかえている課題は、複雑多岐にわたっており、これを解決していくためには単に法律や経済の知識だけでなく、学際的な知識が必要となってきた。すなわち、特定分野の知識のみでなく広く理解力、判断力といった能力をも必要とされており、新たに広く人文科学的分野や自然科学的分野に関する専門的知識も必要となってきた。

したがって、現在の出題分野については、新しい時代を支える人材を確保するという観点から見直し改善をはかることが必要であらう。

第2に試験問題の質的な点であるが、従来から学力中心の傾向がつよいが、採用された場合に実際に経験することが予測される課題に対応できるような理解力、判断力、問題形成能力などについて能力実証の導入の可能性についても検討する必要がある。

## (3) 面接方法の改善

面接試験は、筆記試験では評価できないような受験生の能力、特性を評価することが可能なので、採用試験の中でも最も重視すべきであらう。

しかしながら限られた短い時間の中で仮面をかぶった受験生の素顔を見抜き、その能力や特性を客観的に評価することは非常に困難なことでもある。

本県の採用試験では、個別面接法のうちの自由面接法を採用しているが、自由面接法には長所もあり短所もある。短所の主なものとして、集団内における行動傾向がとらえにくいこと、緊張状態にある受験生から平常時の姿をとらえにくいこと等があげられる。

したがって、現在採用している自由面接法の短所を補って、人物評価の一層の充実を図るとともに、集団討論法等他の面接法との併用などの適否についても検討が望まれる。

また、いかなる面接方法を採用しても最終的には面接官の判断に頼らざるを得ないので、評価の客観性、信頼性をより一層高めるために面接官の資質や能力向上について研修を実施する等必要な措置を積極的に進めることが必要である。

## 2 民間エネルギーの活用

民間エネルギーの活用方法として、現在専門委員、審議会等の附属機関の委員あるいは講師等として登用しているが、十分な活用が図られているとはいえない。

民間人を登用する方法としては

正式採用

臨時的任用職員として

専門委員として

非常勤職員として

講師、助言者として

事務委託の方法

等が考えられる。正式採用する方法は、民間の知識、技能の導入方法としては完全なものであるが、相手方の職業、地位によっては、承諾を得ることがむずかしく、また本県の年功序列型の給与制度又は任用制度からも問題がある。さらに民間の頭脳を導入する場合は、企業活動の中から発生する新しい知識、技術を活用しようとするものであるから、公務員の「ワク」の中に押し込めることは、妥当でない場合もあろう。

民間人を登用しようとする場合は、担当させようとする業務の内容、業務遂行の方法、相手方の職業及び地位等を総合的に検討し、前記の方法の中から適切なものを選択すべきである。

また、民間人を導入する部課においては、その知識、技術を十分に理解、吸収できる職員を用意し、協力して業務の遂行にあたらせ、当該業務の終了後も、それらの知識、技術が県に集積できるような方策を考える必要がある。

## 3 外部組織との交流

### (1) 国との交流

今までは、国家公務員試験合格直後の職員について、国の研修修了後、数年間を受け入れる場合と、特定の課長ポストについて、天下りのローテーションが行われる場合とがあるが、いずれも、国の人事政策上の観点からのみ実施されているきらいなしとしない。

また、本県の職員を国へ派遣する場合も期間は一年程度であり、腰かけ的、お手伝いの的に国に併任されているにすぎないのが現状である。

今後は、国からの職員の受入れについては、専門性を備えた人材を本県における行政課題の解決のため、適切なポストに迎えるべく十分な検討が必要である。また、職員の国への派遣については、人材育成の一環としてとらえ期間は3年程度とし、国プロパーの職員と同様に、政策形成に十分参画でき、その中から高度の行政能力が修得できるよう国に対し強く働きかけを行うことが必要である。

### (2) 都道府県と県内市町村との交流

都道府県との交流は、医療関係職員について、本人の申出により、処遇上の問題として割愛採用という方法を行っている以外大きな動きはない。

首都圏では、急速な都市化現象により、交通体系の整備、水資源及びエネルギー資源の確保、大気汚染、水質汚濁等の公害問題、人口問題等を共有している。これらの課題に対処するためには、トップ層による会議等の開催、プロジェクトチームの編成による検討も必要であるが、各都県が優秀な人材を相互に派遣し、各自治体が実施している有効な対策を実務を通じて理解し合うとともに、人材の育成の手段として活用することが必要である。

このためには、毎年実施されている各ブロック会議等において、本県から上記方法について提案を行い具体的方法を詰めることが第一前提である。

例えば、栃木県の自治研修所は、高い評価を受けているので、本県職員を1年程度栃木県自治研修所へ派遣し、実務を通じて同県の研修体系、実施方法等について、具体的に研究させることなどが考えられる。

県内市町村の間では、市町村課の所管で職員派遣、研修生の受入れという方法で、毎年10数名の交流が行われている。最近は、土木、建築等の技術職員の交流が多いようであるが、県民ニーズを的確には握し、県職員の能力向上に役立たせる一方、県と市町村が同一基盤に立って、重複行政の弊害を膚で感じとり、それぞれの所管行政を実施するため、職種の範囲と対象市町村の範囲の拡大に努める必要がある。

#### 4 昇任制度の改善

昇任は、職員の意識調査でも明らかのように、職務遂行に対する動機づけ要因として極めて高い関心がもたれており、客観性と納得性を備えた昇任基準を設定し、職員に明示するとともに公正に運用することが必要であろう。

現状の昇任は、選考によって行われているが、昇任基準が不明確なうえに職員に明示されていないため、職員にとっては極めて不透明な中で行われているという認識が強い。

本県では従来から終身雇用制のもとでの年功序列的昇任が行われ、しかも高度成長時代による組織の拡大によりステイタス・インフレーション（肩書の乱発）を招き、早い遅いの若干の差があってもいずれ昇任が可能であり、昇任基準が明示されなくとも問題として表面化しなかった。

今や高度成長時代は終焉し、組織の拡大やポスト増は期待できない状況にあり、一方では職員の年令別構成の悪化により大量の昇任候補者を抱えており、この大部分は依然として相当のポストまで昇任する当然の権利があるという期待感をもっている。ここ数年の昇任の状況をみても極めて厳しいものがあり、期待を裏切られた職員の不平不満を耳にするところであるが、意欲を喪失したこれらの職員が増大し、ひいては組織の不活性化、硬直化につながる懸念される。

この解決策としては、前述のとおり客観性と納得性を備え体系づけられた昇任基準を設定し、職員に明示することしか方法がないのではなからうか。この基準にもとづいて公正な能力実証によって昇任が行われるならば、昇任からもれた職員も納得するものと考えられる。

この具体的方法として、昇任試験の導入とコース別昇任システムについて前向きに検討することが必要となる。

## (1) 昇任試験の導入

昇任試験の導入については、その長所(客観性、納得性)にもかかわらず、弊害もまた多い。その主なものは、表4-1に列記したが、要はトータルなシステム(改善を内臓するシステム)を設計できれば解決可能であると思われる。

例えば、表4-1の短所1(筆記試験のみでは管理者として必要な能力の判定ができない)については、ケーススタディ的な問題の採用、論文の提出義務、面接の重視(自由面接法と集団討議法の併用)、事前研修(単位修得の義務づけ)の導入、多面的評価制度の導入等の補完手段をとる方法が考えられる。

また、短所5(不合格者の意欲喪失)については、選考ルートを残すことが考えられる。

ともあれ、新しい制度の導入には必ず抵抗や反発が起こる。システム上、細心の配慮を払ってもなお支障が残るかもしれない。

しかし、職員の年齢別構成が悪化する中で、現状の方式を存続するならばさらにこの状況が悪化することは明白である。

したがって、昇任試験については、職員に現在の厳しい状況を積極的にPRし、職員のコンセンサスを得ながら導入を前提として前向きな検討が望まれる。

## (2) コース別昇任システム

職員の能力や性格は、非常に多面的であり、職務遂行にあたっては向き不向きがあり、ライン職に向く職員、スタッフ職に向く職員と多種多様である。

民間企業の一部では、すでにこの点に着目して、ライン職コース、スタッフ職コース、エキスパート職の3コースを設定し、採用後何年か経過した後に職員がどのコースに適するかを科学的に評価し、それぞれのコースに選別する制度を確立している。

これらの制度は、現在まで年功序列体系のもとに運用されてきた本県の昇任、昇格制度の実態からみて、大いに参考となるものと考えられ、また増大多様化する行政環境への内部対応策としても十分調査研究に値するものであろう。

なお、検討に当たっては、職制度の全般的な見直しを通し、昇任制度と昇格制度との関連性の明確化等が当然必要となる。

表4-1 昇任試験の長所と短所

長 所	短 所
1. 能力を客観的にかつ統一的に評価できるため、情実を排し、公平の見地から合格者にとっても不合格者にとっても納得のいく昇任制度として受容される。	1. 筆記試験のみでは、管理者として必要な職務遂行能力の十分な判定はできない。
2. 職員の間試験を契機として自己啓発と学習の機運が高まる。その結果、日常の職務に対する意欲、モラルが向上する。	2. 受験勉強が優先し、仕事に力が入らなくなる。
3. 能力がありながら下位の職に埋れているかくれた人材を発掘することが期待できる。	3. 試験に不慣れな高年齢層のベテラン職員がとりのこされる傾向がある。
4. 若年層に意欲をもたせることができる。	4. 所属する職場によっては、有利、不利を訴えるものがでる。
5. 職員の能力が発見されることによって昇任制度のみならず、他の人事管理や人材育成にも有効に活用ができる。	5. 不合格者の勤労意欲が低下する。

### 第3節 人材の活用

#### 1 適材適所人事の徹底

本県の人事政策は、人事異動基本要綱を除きあまり明らかになっていない。しかしながら、その思想は、年功序列制を軸として、実務処理能力の有無を人材評価の中心にして長い間対処してきたといえるであろう。

今後における社会の変動は、今まで以上にきつく行政に圧力をかけてくることは想像にかたくない。これらに対処するためにも、実務能力の向上をはかりつつ、企画能力の育成に努める必要がある。

人事異動基本要綱によれば、採用後10年間は教育期間として位置づけ、部局間異動を明示している。そのねらいは、若いときにいくつかの部局を経験させ、本人の能力の発見に努めることとされている。この方法は、職員意識調査からみても高い支持を受け、有形無形の効果をあげている。

しかしながら、今日の行政課題は通り一遍の知識や経験では、まったく歯が立たない程高度であり、専門的である。私達の乏しい体験でも、全国レベルでの会議、市町村、民間人との対話の中で日々身につまされているところである。

勉強し、体験すべき最初の10年間に於いて何の脈絡のない職場間の異動は、本人の余程の自覚がなければ、単なる経験として履歴を飾るだけであろうし、知識の散逸をまねく危険性を常にもっているのである。

本県における中堅職員の多くが、自らが他に誇れる専門をもてないのもこの辺に原因があるように思われる。

#### (1) 人材育成の論理によるジョブローテーションの確立

現行システムの良さを生かしながら、その経験と知識の収斂を図るために、現行方法に一定の枠をはめ、その枠の中で配置換えを行い、人的資源の有効的活用を図る必要があり、時間の経過（採用～退職）に応じた人事原則が必要である。

- ヨコの原則に基づくジョブローテーション

図4-4 ジョブローテーション例(1)

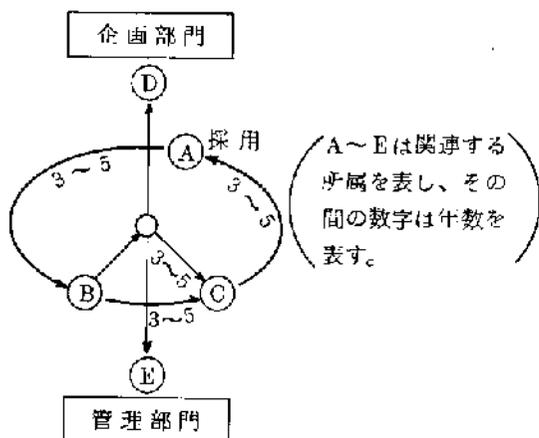


図4-4で説明すると、職員は横軸Aにおいて採用された以後、関連する部局BCに異動する。この間において企画、管理部門のDEへの異動は随時に行われ、以後、ABCのいずれかに戻ることになる。

この方法は、現行の人事異動基本要綱に一部手を入れたものであり、このメリットは、あらかじめ職員に守備範囲を知らせ、知識経験の蓄積を可能ならしめることである。

図4-5は、図4-4の横軸のコースの例示である。

これで説明すると、採用時にコース1を選択し採用された者は、A～Dのいずれかの所属で採用され、以後、その枠で原則として異動する。KEYは、方向転回をする部局でありコース1からコース2、3に動く場合である。ADは管理部門と考えてもよいし、企画部門と考えてもよい。

具体的な形でとりあげるならば、図4-7で説明すると、コース1土木から建築の部局(課)を動いた場合、本人がコース1を嫌い、コース4を希望したとき建築からいきなりコース4に行くのではなく、環境部においてコース1からコース4にコース間異動を行い、以後コース4の人事ローテーションに入る。この環境部の役割がKEY部局となるのである。

図4-6は、KEY部局の役割を説明したもので、所属3のC、G、K、Oが各コースのKEY部局であり、そのねらいは、無原則な人事配置をさけ経験と知識の集積を図ることにある。

職員は、採用時において契約として、いずれかのコースを選ぶことができ、以後、自己の選択責任において、知識、経験を積むに至る。また、現在の職員についても、その意思を確認した上で、この方法によることを提案したい。適用範囲についても、採用後10年間という期間を延長し、採用後15年くらい凡そ補佐級までを対象とすべきである。

この方法は、部局間異動を望む職員の夢をくたく一面を有することも事実であるし、また人事当局においても、ポスト管理面等で非常な困難を伴うものと想定される。

しかし、今、このような方法により専門性を備えなければ、来たるべき社会において、県庁職員は、地域社会のデザイナーとしての役割を放棄し、広域自治体職員としてのリーダーシップを失うことになるであろう。

図4-5 ジョブローテーション例(1)

関連する所属 異動コース	異動(採用)部局			
	KEY			KEY
コース1 (都市建設 コース)	A → B → C	→	→	D
コース2 (農水産 コース)	A → E → F	→	→	D
コース3 (文化 コース)	A → H → I	→	→	D

図4-6 ジョブローテーション例(2)

コース 部局	1	2	3	4
(所属) 1	A	E	I	M
(所属) 2	B	F	J	N
(所属) 3 (KEY)	C	G	K	O
(所属) 4	D	H	L	P

図4-7 ジョブローテーション例(3)

部局 人事異動	1	2	3	4	5	6	7
コース1	土木	建築	環境	農政	企画	総務	各局
コース2	商工	労働	民生	衛生	"	"	"
コース3	県民	民生	衛生	環境	"	"	"
コース4	環境	県民	涉外	労働	"	"	"
(専門コース) コース5	(用地) 土木	教育	建築	企業	"	"	"
(専門コース) コース6	(税務) 税務	土木 用地	商工	企業	"	"	"
(専門コース) コース7	(労政) 労政	商工	涉外	(-)	"	"	"

(注1) 総務部、企画部、各局委員会はKEY部局として活用するとともに、環境、県民部もそれに準じた形で取扱うものとする。また部の内に課、所のあることは自明であり、実際のコー

スはさらに細分化され、人によっては1部又は2部で終了する場合もありうる。

(注2) このコースは、当研究チームで十分な時間をかけて検討

したものではなく、もとより、人事当局と職員組合との協議の中で検討されるものであろう。あるいは、当チームと同様公募されたメンバーを含めたプロジェクトチームにより検討すべきである。

(2) 適材適所の論理による配置換えについて

人材の育成は、一朝一夕に成されるものではなく、予定された計画に従って行われるべきものである以上、前述した採用から退職に至る間のヨコの原則が必要であるが、言うまでもなく適材適所というタテの原則も豊かな理念に支えられなければならない。

○ タテの原則

ア 第1原則 事業（現場）部門と管理部門の交流（職務および所属双方の意味において）

自治体は、国と異ってともかくも“現場”を持っている。これが自治体の最大の強みであり、現場感覚こそ自治体の貴重な財産である。この感覚を管理機能に反映させること、これが第1原則の意味である。そして管理機能を現場へのサービス機能に転化させ、同時に現場も管理の課題に答えられるように体質改善を図っていくことが目的である。人材育成上は現場と管理の双方を体験させることによって、一方で視野の狭さを補い、他方で管理の一人歩き、現場無視を防止しようとする。さしあたり、管理部門の在職期間は最大5年にするなどの配慮を要する。

イ 第2原則 事務と技術の交流

事務と技術についての交流はすでに「事務転」という形で個別に実施されている。しかし、問題は部分的な“事務転”だけではなく、もっとトータルな対応のしかたである。これは根本的には、人間能力を事務屋と技術屋に分類することが果たして適当なのかという

問題意識に立っている。すなわち、民間においては既に、所謂事務屋がセールス・エンジニアになり、技術屋が企画マンになる事例が多数存在する。そして、人間能力を情緒系と論理系に大きく分け、それに見合う職務体系を作っている。この場合、学校で物理学を学んだか、経済学を学んだかは本質的な条件ではない。建築家だけが家を造るのではないだけではなく、建築家だけでは家はできない時代になっているのである。

現在、県のポスト管理において、この職は技術屋、この職は事務屋という固定的、伝統的観念に依拠していることが多い。これは、大胆に改革していく必要がある。

#### ウ 第3原則 ラインとスタッフの交流

現在、県にはライン職とスタッフ職と称せられる二つの職制構造がある。前者は部長 次長 課長 課長代理 課長補佐 係長の系列であり、後者は、参事 主幹 副主幹 主査の系列である。そして、後者のスタッフ職と称せられる職制は、建前はともかく実態においては処遇職ないし経過職であることが多い。県には、現時点においては名実備えたスタッフ職は存在していないと考えることができる（これは、現在その職にある個々人・能力について云々しているのではなく、スタッフ機能を必要とする仕事のやり方、必要な権限の委譲、ライン職の積極的反応等々がないことをいっているのである。）

しかし、にも拘らずラインとスタッフの交流を原則からはずすのは適当でない。やがて組織は名実備えたスタッフを必要とすると思われる。その時、ラインとしての苦勞、スタッフとしての苦勞は互いに分ちあう必要があり、また、ラインの能力とスタッフの能力は非常に異質なものであることに鑑み、この原則が必要となる。

いずれにしろ、形式はともかく実態としては次のように昇任を管理していくことは改められる必要があろう。

主査 係長 副主幹 課長補佐 主幹 代理 総括企画主幹 総括管理主幹 課長 参事 次長 部長

#### エ 第4原則 研究と行政の交流

今後の県政において科学技術行政の占めるウエイトは次第に高くなっていくと思われる。さらに、県のもつ技術力の開発をより深化させないことには府県制の意義にも触れると思われる。かつて府県白書が府県の能力として技術力をあげたことを想起する必要がある。

県の技術力は、現時点では各種試験研究機関の活力に依存している。にも拘らず、研究が大局的な見地を見失って、統合よりも分化にすすんでいったことは、歴史的現実ではないだろうか。最近、試験研究活動の目的意識的な統合が提唱されているが、その意味からも行政部門への研究者の大胆な登用を図る必要がある。行政部門において社会的ニーズを大局的に察知したうえで研究活動に入っていく必要がある。研究が研究者の自己満足で終わってはならない。

#### オ 第5原則 本庁と出先の交流

これは省略する。

#### カ 第6原則 年齢層に応じた交流

いうまでもないが、配置換えは権限を行使する者にとっては一つの事務にすぎないが、行使される側にとってはそれまでの人間関係がこわれ、旧知の技能が陳腐化し、未知の人間関係を創造し、新しい技能を修得せざるを得ないということである。これは、一面においては有意義であっても、他面においては苦痛でしかない。苦を苦と思わず楽に変えられるバイタリティーの持ち主である若者と、苦は苦でしかない人々との間には自から区別があってしかるべきである。若者の場合の配置換え速度は早くても良いが、高齢職員にはもっと腰を据えた仕事をして貰う必要がある。この原則は、40歳以降のジョブ・ローテーションの整備を保つ必要があるが、画一的な適用を避けるための原則である。

ヨコの原則とタテの原則は総合異動原則として、システム化されなければならない。

## 2 組織開発の推進

### (1) 目標による管理システムの導入

#### ア 伝統的管理技法

過去の管理技法には、(ア)「仕事をしなかったら体罰、叱責、免職等の罰を与えるぞ。」という技法や、(イ)「業務基準を明確にし、その履行を確保するために、賞、罰の誘因を用いる。」という技法があった。これらの技法については、組織の成員は、理解し服従せざるを得ないものでこそあれ、直接的に動機づけられるものではない。

さらに、(ウ)「業務を行わせる社会的、心理的条件を完備して、間接的に動機づける。」という技法があるが、これも直接的に動機づけを与えるものでなく、公式的な組織の改編には手をつけられないものであった。

#### イ 目標による管理システム

職員に「やる気」を起こさせ、その能力を最大限に発揮させる技法について考えてみると、人間は『自己実現の欲求』をもっており、この要求が満たされる場合は、最も創造的、主体的な活動が見られることを前提とし、行動科学的組織論に立った目標による管理システムの導入が必要となってくる。従業員は、自らの努力で自分をマネージし、改善しようとする性格を持つものだという認識に立って管理体制を築きあげていくと創造的、能動的な労働生活を生み出す(マグレガーのY理論)という考え方によって、組織開発を行うべきであろう。

#### ウ 目標による管理の二つの動向

目標による管理には、二つの動向があるといわれている。第一は、全組織目標の設定が第一義的に重要なのであって、その目標の実現にそって一貫した管理の全活動が展開されるべきもので、部門ごと個人ごとの目標等はすべてそこから展開されるべきものだとする考え方である。

第二は、上司、部下間の面接討議を通じて意欲的、創造的な目標を設定し、自律的な遂行と自己評価による啓発を促し、それによって、組織と個人の統合をめざす経営のあり方の主張である。

さきに第1編から第3編までに述べた本県の職員構成、人事システム、組織風土、職員意識構造等を勘案すると、第二の理論によって導入を検討すべきものと考えられる。

#### エ 導入における困難性

土方文一郎著「能力主義と動態組織」によると、目標による管理の導入にあたっては、図4

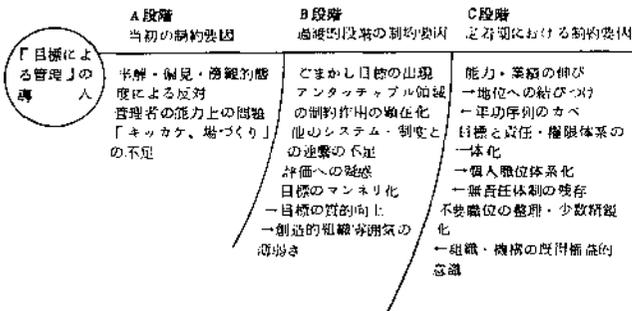
- 8のような三段階における困難性があると述べている。

つづけて、同書ではこの克服方法として

最高度の知恵と勇気と忍耐力をもって、総合的に、しかも持続的に根づけていくこと。  
現場の管理慣行へ定着させること。

あらゆる行動科学的方法の基礎であるという認識を持つこと。

図4-8 目標による管理者の導入による困難性



「目標による管理」は、管理者を成長させるものであるという認識を持たせること。

システム固めと慣行への定着を図ること。

等であると指摘している。

本県で、このシステムを導入するにあたっては、人事担当課、公務研所、

管理者等が一体となって、人材育成という見地に立ち、あせらず目前の目標を具体的に設定し、それを一つ一つ着実に実践していくという地道な努力の積み重ねが要請される。

### 3 女性職員の活用

本県職員全体の中で女性職員の占める割合は、約30%にも達している。

本県の職員構造は既に第1編で述べたところであるが、職員の高齢化及び高学歴化現象は急速な勢いで進んでいる。しかも、今後県職員の大巾なる増加が期待しえない状況下において、上記のとおり、大量の女性職員が給与、旅費事務等の庶務的業務中心といった従来の傾向を改善しなければならない時期が既に到来している。

以上の如き状況にあったと考えられる原因としては、

- (1) 県庁全体の女性能力に対する認識の不足
- (2) 各所属長の女性能力に対する配慮不足
- (3) 女性職員自身が職員と、妻、母とを兼ねているため仕事と家庭との両立に甘んじていること。
- (4) 積極的に新たな業務に挑戦しようとする女性が少なくてきめつけていること。

しかしながら、採用1年目の職員と採用後20数年を経過した職員とが庶務の同一業務を執行している現実に直面するとき、また行政需要の高度化、複雑化している社会変動期に直面している現実をみると、今後女性職員の能力発揮の場を大胆に拡大し、女性職員の自己実現欲求の場を業務の中に積極的に見出す必要があると思われる。

このために、次の措置をとるべきである。

- (1) 女性職員の能力発揮が十分に活用できる県庁全体の組織風土を醸成する。
- (2) 所属長は女性職員に対し、積極的に責任のある業務を分担させ、政策形成の場に参加させる。
- (3) 女性職員に対して、職場研修を軸として、専門研修、自己啓発研修を各部局、公務研修所がこれを推進する。
- (4) 前記原因にあげられた問題点を克服した能力ある女性職員を積極的に管理者に登用する。

## 第4節 OJTの充実

OJTの目的は、日常の業務を通じて組織開発を促し、組織構成員の能力向上と組織パワーの向上にあると見てよい。

しかしながら、本県においてはOJTの目的が十分に達成されていない現状をみると、この原因として

- (1) 管理、監督者の認識、意欲、専門的知識の不足
- (2) OJTを実行する体制の不備
- (3) OJTに対するリーダーの計画力、指導力、実行力の不足及び具体的指導書がないといった条件の不備
- (4) 公務研修所におけるOJTに対する認識、意欲、計画力の欠如
- (5) 県庁における組織風土が近代的、合理的でない等が指摘される。

これら阻害要因を解決するためには、公務研修所と各所属管理監督者とが積極的に有機的連繫を保ちながら研修風土の革新を図るとともに、上記目的を達成するための条件、体制の整備に取り組みなければならない。

このための措置として、次の2点について前向きに検討することが必要と考える。

### 1 研修担当者の設置

- (1) 各総務室に、部局研修担当主幹を設置し、次に掲げる業務を実施する。
  - ア 公務研修所との連絡調整
  - イ 部局研修の企画と実施計画の立案
  - ウ OJTの実施に対する助言
  - エ モデル課の設定
  - オ OJTの必要性についての教育啓蒙
- (2) 各課、各出先管理課に、所属研修担当者を設置し、次に掲げる業務を実施する。
  - ア 公務研修所及び部局研修担当者との連絡調整
  - イ OJTの企画立案（マニュアル作成）
  - ウ OFF・JTニーズの集約
  - エ 個人別研修記録の作成整備
  - オ 研修報告書の作成
  - カ 自主研究グループ、セミフォーマルグループの育成、助言
  - キ 専門的知識の付与
  - ク 知的勉学の気風の奨励

### 2 科学的技法の日常化

現在の稟議制に基づく日常業務の遂行は、とかく伝統的処理、すなわち前例志向になりやすく、新たな問題の処理にうまく対応しかねる部分を有している。まして今日のような社会的変動期に

あり、行政需要が多様化、高度化、複雑化する時代においては、発生する行政課題に対し後追い政策を実施するのが一般的である。

このような状況を解決するためにも、最新の社会情勢、科学的問題解決技法、将来を見透す政策科学等を日常業務の中に大きく導入しなければならない。

しかしながら、各所属の中で、また業務の中においてこれらの技法を学ぶことは、統一性に欠け、効率も悪いため、公務研修所における研修カリキュラムを大巾に改善して、これら最新の科学的技法（KJ法、評価理論、統計技法等）を大量に取り入れ、これらの知識を各所属における業務の中に導入し、職員の計画力、判断力、問題解決能力を伸ばすことにより、将来の行政課題を先取りし、県民福祉を確保するとともに県民の行政に対する期待に応える必要があると考える。

## 第5節 OFF・JTの充実

### 1 公務研修所の機能充実強化

#### (1) 教育投資の拡大

研修を現在以上に充実するためには、予算の拡大、施設設備の整備が必要である。

##### ア 予算の拡大

民間企業の研修予算は、年間1人平均約10,000円程度（その範囲は詳細調査が必要であるが。）必要といわれている。

本県の場合は、これが1,833円となっており、民間企業の約1/5である。教材の十分な提供、高質化、研修方法（宿泊研修等）の改善、機材の整備、施設・環境の整備を引き上げるために予算の拡大が必要である。

##### イ 施設の充実

現研修所は、昭和48年10月に現在地に移転し、研修室面積842㎡、室数9室、収容人員460名を擁している。

また、現研修室は、140人室1、80人室2、60人室1、20人室5となっており、これを市町村研修センターと共用している関係で、研修日程の調整に困難が生ずる。より高い研修効果をあげるためには、長期的には、施設の新増設が必要である。

当面は、研修室の効率的利用のため、日程調整のつきやすい庁内兼任講師、所内講師の起用を前提とし、年間研修室使用計画により計画的な研修室の使用を行うほか、小定員講座を増やし、小定員研修室の使用効率を上げる等の措置も考えられる。

#### (2) 庁内専任講師制の創設

本県の研修講師は他県に比較し、大学教授等の外部講師が圧倒的に多い。外部講師の場合、学理的な面に高度な理論性があり、講義が巧みであっても、行政に密着した内容がとりにくく、講義が一元的になりやすいという短所も持っている。

このため、理論と実際に通じた所内講師、庁内兼任講師の養成を行い、組織内に学問的蓄積をもった有能な人材を育成し又は用意し、活用することが強く望まれる。

講師養成については、研修所が積極的にとり組むとともに、派遣研修修了者の庁内講師化、研

修所研究部職員の所内講師化なども検討すべきであろう。

### (3) 研修組織の改善

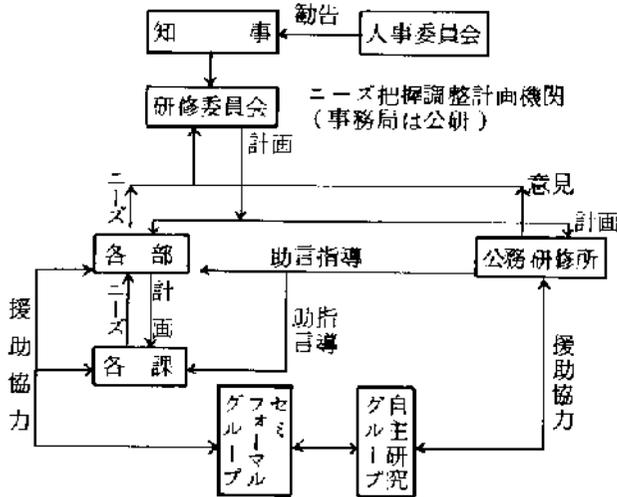
現在の研修組織は、機能性が乏しい。即ち、職場研修との連携機能、各部局及び各課からの研修ニーズ把握機能、県政の方向性から要請されるOJT、OFF・JTの計画機能、人事シ

ステムとの連携機能並びに総合調整機能等が有機的、効率的に結合した研修組織が重要である。

特に強調したい点は、各所属の研修ニーズの把握と計画機能の強化である。

県庁全体の計画審議のために、公務研修所運営協議会を改編し、各部課の研修担当者が参加し協議できる場として研修委員会を設置し、OJT、OFF・JTの計画にあたっては職員の声が十分反映するよう努める必要がある。

図4-9



## 2 研修カリキュラムの見直し

### (1) 上層部に対する研修強化

本県の職層別研修日数は、主任を頂点に、上層部へ行くに従い軽減している。

高度の行政判断や創造性、リーダーシップ等の多くを上層部に望みながら、その知識、能力のインプットの手段が手薄となっているのは、大きな欠陥といえる。

上層部に対しては、職務に必要な幅広い、かつ、自己啓発を中心とした教育訓練の強化が必要である。

### (2) 新採用職員研修

新採用職員は、バイタリティと豊かな感受性を持っている。既存の知識をつめ込み、組織が持っている体質の型にはめ込む対象としてではなく、その職員の新鮮な感受性を伸ばし、若いエネルギーを行政に吸収し活用するような研修カリキュラムの編成が望まれる。

### (3) 研修内容の見直し

#### ア 科学的研修技法の活用

これまでの研修内容は、行政そのものの変化には、敏感に反応せず、定型的なものが多く見られる。

組織から半強制され押しつけられた内容と指導は、規定のワクに組み込んだ従来の伝統的価値観をもった職員を作り上げるための手段に過ぎなくなる。

動態的行政の施策の立案、計画、実施をするためには、柔軟な判断なり行動のできる人間が

必要である。

そのためには、個人の能力を伸ばすとか、創造性を伸ばすといった内容を導入する必要がある。

特に管理監督者には、監督者の目標（JSTも含む）、KJ法、ケース・スタデー、感受性訓練、マネジアル・グリッド、セミナー等の技法を果敢に導入し、本県の実情に即したカリキュラムにする必要がある。

#### イ 多様な研修技法の導入

行政の多様化、高度化により、一つの事業を実施する場合、賛成も反対もあり得る。その賛否両論の価値基準の設定が困難になってきた。

研修の場においても講師は複数とし、その課題に対し、反対意見の講師、賛成意見の講師の相互討論を通じ、パネル方式によって自分の考えを述べ、そして問題解決能力を伸ばすという方向が必要であり、従来の議義中心から事例討議等のシンポジウム方式も多く取り入れて行く必要がある。

#### ウ 斜め職層研修講座の導入

現在の研修講座は、職層による横割的な方法で対象をとらえている。とかくつまりがちな組織の上下間の意識の相互理解、行動基準の認識を図るため、職層の上下を縦割にし、各階層を含む受講生構成とした研修講座の導入が望まれる。

斜め職層というのは、ライン直系職層であると相互に遠慮、牽制意識等が働き、自由に活発な意見、発言が得られないので、違った職場の違った職層という意味である。

#### エ 研修ニーズのカリキュラム化

職員意識調査による、今後の研修で特に重視されなければならない能力の側面は、次の項目であるといえる。

(ア) 地方公務員の役割や県民への影響に関する知識や理解

(イ) 自分の業務に必要な専門的知識（技術）や技能

(ウ) 仕事を計画する力

(エ) 計画を実行する力

(オ) 問題解決能力

(カ) 人を説得する力

(キ) 指導力

(ク) 判断力

(ケ) 根性、意欲

### 3 派遣研修の充実

派遣研修は、職員にとってまとまった一定期間勉学に専念できるという点で、大きな魅力になっている。

現代の社会現象は、従来の知識、技術、技能ではカバーしきれない内容を含んでいる。職員意識調査においても、新しい知識、技術への関心は高く、かつ、日常業務遂行上でもその必要性を感じ

ている。

現行制度における職専免の活用を図るとともに、人事ローテーション上に組み込み、可能なかぎり職務からの切り離しをすすめる必要がある。

#### (1) 自治大学校派遣

自治大学への入校は、職員の高学歴化に伴いその魅力は年々下がってきているといつてよい。しかしながら、その研修内容の充実度によって、職員の入校希望は高いと考えられるにもかかわらず、その選考方法は、所属部長の推せんによるものであり、一般職員の多くはその選考の過程を知らされていないのが実情である。このことから、公開試験又は公募プロジェクトチーム員の決定の手に準じた形で広く窓口をあける必要がある。

#### (2) 海外派遣研修

現行における派遣期間は、3ヶ月間であるけれども、前後の準備期間を含むならば、実質6ヶ月から1年を要している。

海外派遣研修の主たるねらいは、国際化時代にふさわしい人材 = 国際社会の見聞をもつ人材の蓄積と、時代の最先端の知識、技術の習得 = の確保と情報の収集にある以上、それに対して効果的な方法を考えるべきである。

##### ア 派遣研修期間の延長

派遣研修期間を3ヶ月から6ヶ月又は、1年程度とし、“見て歩きの”研修をさけ、大学又は公的機関等で研修を実施すべきである。

##### イ 人事ローテーションへの組み込み

現行制度の下においても実質的な期間は、準備期間 + 派遣期間 + 報告書作成期間として1年近くの期間を必要としている。

現行のような職務を有している形でのやり方は、本人に二重の重荷を持たしめ、準備の不足、及び3ヶ月間という短期日のため、会話能力等のハンデから、その報告内容は、どうしても不十分なものにならざるを得ないと考えられる。

以上のことから、人事ローテーションの一環に組み入れ、応募 派遣の決定 ラインからの除外 研修 帰国 ラインへの復帰というサイクルをとるべきである。

##### ウ 海外駐在員の活用

海外駐在員を商工サイドのみからとらえるのではなく、広く海外情報の収集の担い手としてとらえ、かつ、研修計画の一環として活用すべきである。駐在員の身分を持たせ、その任務を果たすとともに、研修生として前述の機関等において研修させるべきであろう。

##### エ 派遣地域の拡大

現代文明の中心に米国があることは否定できない事実であるけれども、近隣諸国へも十分な目をむける必要がある。例えば、シンガポールにおける都市計画等、研究すべきテーマは十分にあり、かつ、近隣諸国の人々との接触も将来有意義なものとなる。

#### (3) 大学院等派遣研修の充実

現行の派遣方法は、職専免扱いの手続をとっており、週一回の派遣となっている。しかし、こ

の方法は、通常業務の遂行と勉学という二つの課題を課すことになり、非常に重荷となっていることから、海外派遣と同様、人事ローテーションへの組み込みを図り、充実したものにすべきである。埼玉大、筑波大等には行政職員へ解放されているコースもあり、大いに活用すべきである。

#### (4) 研修成果物の活用

研修の成果は、県全体として活用すべきであり、成果物の公表 関係部局による組織的検討 組織的行動（実施又は不実施）のシステムをとるべきである。また、研修生の公務研修所研究部への配置、あるいは所内専任講師としての活用が図られなくてはならない。

現行のレポートの提出をもって終わりとするシステムは無駄が多く、かつ、無関係な部局への転勤は、本人のためにも、組織のためにも無駄と考えられる。

### 4 公務研修所の将来方向

#### (1) 研究部の機能

公務研修所の機能は、第一に、職員にその職に応じた平均的な知識、技能、態度の教育、第二に、激動する社会の仕組みに応じた新しい知識、技術、技能の教育にあるとされている。

本県にあっては、研究部の設置によって、この二つの機能を併せ持ち、今後の対応を可能にしているが、その働きは緒についたばかりである。

研究部にあっては、単なる研究事務局の役割ばかりでなく、将来における行政課題についても地道に研究を続け、また、県職員の知識中枢となり、知的要求には常に対応ができるよう体制を整えるとともに、自主研究グループの育成、外部社会との交流による研究の活性化が必要である。

#### (2) 県民学習センター構想

公務研修所の機能は、今後、ますます拡大し続けることは間違いないところであり、開かれた組織として活用できる要素をもち、将来、県民学習センター構想として県民の参画も可能である。

公務研修所研修部、研究部機能の充実強化と併せて、県民学習センターへ針路をとり、県民参加による研修の位置づけも進められる必要がある。

## 第6節 自己啓発の促進

自己啓発は、職員の能力開発の基礎であり、「生きがい」の基になっている。自己啓発が、無理なく行われ、職員の能力が十分発揮できる職場環境を形成することは所属長の重要な任務であり、人材育成上からも管理監督者の強いリーダーシップが望まれる。

また、職員自身も、公務員としての自覚をもち、地域社会のデザイナーとして自己啓発の努力を続けるべきであろう。

### 1 自主研究グループ

自主研究グループは、自己啓発のための有効な手段であり、構成員も意識が高いという特徴もっている。反面、研究課題の解消＝報告書の作成によって＝あるいは構成員の転勤等によってうたかたのごとく消える運命もっている。

このことから、ある一定の条件を備えた自主研究グループに対する金銭的援助もさることながら、職専免を活用することにより、参加機会の増大を図ることが必要である。例えば、月1回の勤務日の免除や、集合時間への配慮としての、16時から17時の1時間の職専免の付与等である。

さらに、特定課題を用意し、それへの応募によって、自主研究グループの意図的な継続も図るべきであろう。

その他、研修休暇の活用、研究発表の場の提供等いくつかの方法が考えられる。

## 2 通信教育制度の創設

今日の職務は、細分化され専門化されており、しかも特殊部門に勤務する職員も多い。

ましてや、今日の変動の激しい社会においては、職員個人の価値観の多様化とか、専門分野の違う職員を画一的な研修内容で迎えても満足を得させることはできないであろう。また、研修に参加したいと願っても、勤務の都合、地理的な都合等で参加できない者もある。

これらの職員に研修の機会を与えるとともに、自己啓発を促進する援助手段として、広いジャンルをカバーできる通信教育研修を創設する必要がある。

## 3 研究発表の場の確保、研究成果物の活用

自己啓発による研究成果については、「公研かながわ」「教養月報」等により全職員に公表できる機会を作るとともに、その成果が県行政に活用できるものかどうか、その可能性、評価について、関係部局のコメントを義務化する制度をつくる必要性もあろう。

# 第7節 知と和の組織風土の形成

本県における主な組織風土と問題点については、第2編第3章で述べたところであるが、そのいずれもが他の組織風土、人事システム、研修などと相互に関係しており、これらを一朝一夕にして改善することは困難である。その改善と新しい風土の形成には、管理者の適切なリーダーシップの発揮が必要不可欠であり、職員自身も不断に努力しなければならない。

ここでは、特に次のような組織風土の形成を強調したい。

## 1 知的勉学風土の形成

本県では和の論理を重視するあまり、職務遂行上必要であってもできるかぎり議論をさける傾向にある。この是正のため、所属職員全員の参加による職場討議（OJT）をすすめ、職場の活性化をはかる。

また研修等教育機会への積極的な参加を考慮すべきである。従来とかく研修等で職場を離れることについて管理監督者の中にはこれをきらう傾向があったが、このような意識は変革されなければならない。

さらに、前例主義（経験則）によっているため、せっかく公務研修所で習得した知的生産技法（KJ法等）が特定個人の脳裏にとまってしまい、新しい行政需要への対処や事務の改善に活用されていないケースを多く見聞するが、今後、この技法の日常化をはかる必要がある。

## 2 和の風土の維持更新

本県においても和の気風は捨てがたい味と価値を有している。しかしながら、その過度な行きすぎによって、他者への甘えや「ババ抜き」として後任者にむずかしい行政課題を残したり、必要な討議もなされなかったり、また和が強者の一方的な判断に任されているため、その弊害も少なくない。

今後も、教養月報を職員の身近な広場としてその役割を拡大強化するなどして、和の風土を維持するとともに、その弊害を是正していくことが人材育成上も必要である。

### **3 開かれた組織風土の形成**

行政庁は住民のためのものでなくてはならず、そこで働く職員も住民にとって身近な存在でなくてはならない。県庁の役人として独自の意識構造を形成するのではなく、外部社会との積極的な交流（委員会、審議会等への職員の参加）、意見交換をはかり、県民の中へ飛び込んで、住民とともに考える公務員になる必要がある。

このためには、職員一人ひとりが広報、広聴マンとしての自覚をもち、地域活動、ボランティア活動などへ積極的に参加し、県民の喜び、悲しみ、痛みを感受し、そして冷静な判断と勇気をもって県行政の課題に取り組むことが望まれる。

### **4 清潔な職場風土の形成**

職員一人ひとりが公務員の使命を自覚するとともに、常に自戒の念を持ち、職員一人の不正行為により職員全体、県行政全般の信用をなくすことのないような職場をつくらなければならない。

このためには、職員の不満の内在化を防ぐ人事システムの確立をはかるとともに、能力のある者や正直な者が馬鹿をみないよう、信賞必罰の徹底をはかる必要がある。

## 研究報告を終わって

あるチーム員は言った。「自分の書いたものを見てくれと開き直す以外にない。その開き直りにびっくりせず、みんなで、そいつを徹底的にぶちのめすのだ。開き直しには、まだ甘えがある。その甘えを取り去らせ、己の無能を嘆き悲しみ、かんべんしてくれと哀願しても、それは所詮愚痴だ。よりよいものへ向けて、みんなで、ぶちのめした場所から飛躍する。その場を出発点として、向上させる。あわせて納得性を高める。時は絶対だ。その許される時間内に、全員があきらめをもって、全員の無能性をさらけ出す。そんなつもりにならなければ、だめだ。」と。

ものなれた人ならば、研究報告書などごくあたり前のことであろうけれど、私達にとっては、清水の舞台から飛び下りるような気持ちがあったと、告白せざるを得ない。今の私達には、たとえみせかけにせよ、開き直るほどの勇気もないし、開き直るほどの自信などなく、また、甘えもない。

過ぎたなあ！というホッとした気持ちだけである。追いつめられた時間が過ぎて、「終わったねえ」と互いの顔を見つめてニコッと笑う、それである。暫くたつと、おそらく悔恨が生まれる人もいるだろう。あの時もっと突っ込んで調べておけばよかった、みんなにいじめられておくべきだった。もっと裸になればよかったなどと。

しかし、そんな悔恨よりも、もっと強く、みんなの胸のうちは前向きになっているに違いない。今度、あの問題ならこうするぞ、あの失敗は、このように解決するぞ、この種の問題なら、このように計画をたて、困ったときには、あそこを突っつき……と希望をつなげ、そしておそらく、この次は、そのように実践できるのではないだろうか。

私達は、人材育成プログラムを開発しなければならなかったのであるから、やらなければならなかった事が沢山あり、足りないことも沢山あった。しかし、与えられた条件の中で、私達ができたことは、これだけのものではあった。大方の御批判をいただきたい。

また、ぜひお願いしたい。全部はできなかった。触れた問題でも中途半端な突っ込みに終わったところが多かるう。しかしながら、次の行動につながるようにはしたつもりである。人材育成は1日にしてはならない。育成方向への日々の、より多くの人の、果敢なる努力が必要なのである。

この報告書を一つの踏み石として、育成という見地からの諸活動が庁内にまきおこることを期待してやまない。

昭和53年7月14日

研究チーム員一同