

研修制度のあり方について

高橋尚平

① 行政需用に対応する研修制度のあり方

最近の著しい経済成長につれて、国民の社会生活、経済活動が急速に活発化し、それにもないとくに大都市、およびその周辺都市に、幾多の行政需要が生じてきている。必然的にこれを対象とする行政も、その分野を拡大し、専門化あるいは細分化したことは周知のとおりである。いわく、首都圏行政・広域行政・青少年行政・消費者行政・科学技術・公害問題等々。

このような新しい行政需要の特性をも満たすための行政体は、組織人としての専門的技術的な知識技能はもちろん、公務員倫理を土台としたよりよき公務員の品性、教養を兼備した全人格を要求している。

一方開放経済を迎えた日本の企業体は、今日社命をかけての経営革新に全力を傾注している。営業経費を極端に削減したにもかかわらず、研修費だけは逆に多額を計上して、人材育成に重点をおき換えている。オートメーションを導入し、電子頭脳は働きだしても、最後のきめ手は人間以外にはない、という原則論の再確認にほかならない。

<研修の現状>

自治体とくに市町村の研修経費は、企業に比べて大きな隔差を認めないわけにはいかない。本市の昭和39年度実質研修予算は、年額 328 万で職員一人当たり 300 円になる。別表は本市職員の職場外研修における単純な研修量の比較表である。新採用職員・監督者研修および教養講座を除き、職員が何らかの研修に参加できる機会は、10年に1回の確率である。望ましい反復教育訓練のあり方から考察すれば、少なくとも現在の3倍以上の研修機会が与えられなければ、少しは満足するという状態にはならないだろう。

次に行政の質的需要に対応する問題であるが、通常いわれる専門研修・実務研修の部門で、現況では甚だ不満足な研修活動しか行なわれていない。この傾向は、本市のみでなく全国的な重要課題として、早急な解決策が望まれている。

一方、職場の実態のなかから具体的な問題点を引き出して、正しい現状分析のもとに抜本的な対策をうちたてる努力を惜しんではならない。

たとえば、技術職員の研修部門をとらえてみよう。対象人員 3,900 人、ほとんど全局区

年度別職場外研修量比較表

年度別 人員時間表	種別							小計	委託研修 (本市関係 機関)	派遣研修 (庁外関係 機関)	合計	指数 (34年度を 100とする)
	新採用 者研修	現任者 研修	管 理 者 監督者 研修	専 門 研修	実 務 研修	教 養 研修						
昭和34年度	人員 92 時間数 5,520	277 27,588	140 560	120 480	260 1,040	25 400	914	60	31	1,005	100	
35年度	人員 467 時間数 21,441	290 31,600	190 2,020	50 600	260 1,040	130 780	1,387	60	158	1,605	139.8	
36年度	人員 527 時間数 19,814	290 30,299	190 2,020	50 1,200	60 720	180 1,350	1,297	80	256	1,633	162.4	
37年度	人員 623 時間数 28,716	320 31,800	180 4,850	150 2,400	120 1,440	195 1,800	1,588	84	351	2,023	201.2	
38年度	人員 579 時間数 29,732	428 35,361	85 2,296	174 4,783	538 4,802	1,152 2,304	2,956	84	253	3,293	317.6	
39年度 (予定)	人員 629 時間数 38,925	528 33,456	101 2,668	76 2,440	766 5,160	1,217 3,529	3,317	84	275	3,676	365.7	
							86,178	50,400	13,291	149,869	209.3	

にわたって技術職員が配置されている。ところが、昭和39年度計上予算はわずか26,000円、職員一人当たり77円という按配になる。これは明らかに未開発分野といえる。どのような研修方法でやっても、名目上の意思表示か、かなしい防衛措置としかとれまい。だが、一步前進となれば、少なくとも、道路・河川・下水道・建築・電気・機械・農業土木等の部門別の研修コースが問題点としてとり上げられ、これの研修実験室、教具、教材等環境施設と外部講師の選考委嘱並びに内部講師の養成等研修経費の急激な増額を予期せねばなるまい。

行政の質的、量的な需要に対応する研修のあり方も、要は、所属の代表者としての研修責任者と研修主管者側との緊密なコミュニケーションによる協調の成果を土台として、組織化体系化されないかぎり、より有効な研修活動は期待できないし、適確な研修目標の設定<効果予測>は困難と考える。

<期待される人間像>

人間教育は、今日の要請ともいえる大きな課題である。研修目標とする職員像は「リスクをつくる人」である。いい替えれば、科学的な調査、分析による現況判断と、綿密、適正な新規計画を積極的に立案する人、そして決定の上は、危険を恐れず、実践する勇氣と能力を有する人。このような前向きの実践力を伴った人格、教養ある公務員像<こんなに簡単に表現できるものではないと思うが>をこれからの職員研修のビジョンとして育てたいと思う。このような考え方から、市民の期待と信望にこたえうる公務員の人格形成のため、知識、技能の修得を、受講者の心構え、研修態度の変容、及び修得技能の実践力養成に結びつけた研修活動を、あらゆる分野にわたって展開いたしたいと考える。

② 職場研修と職場外研修のあり方

研修は通常職場研修と職場外研修に分けられる。職場外研修は職務をはなれて<職務専

念義務の免除>職員研修所その他の場所で、横浜市独自、または他の機関に委託して行なわれる討議式、講義式その他の集合研修をいう。

- (1) 職場外研修に参加できないから仕事の意欲がわかかないと、やけのやんぱら職員。
- (2) 同じ学卒同志でありながら、友達は先に研修を受けてしまって、自分がとり残されると大変気にする職員。
- (3) 研修を受けさせたのに、仕事の能率があがらな^いとした^り激^し激^し型上司。
- (4) 研修は受けさせ責任は果した。あとは適当にやりたまえ式、職場外研修万能型上司。

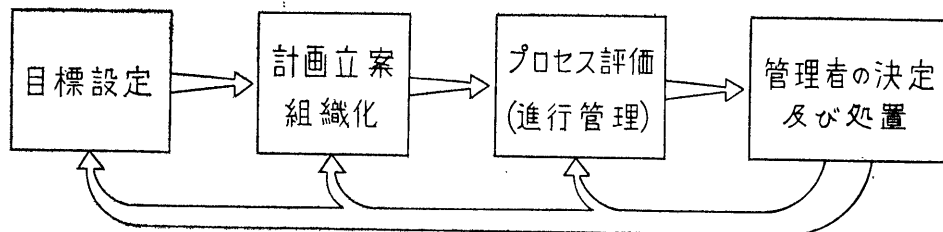
以上は研修のアンケートやその他の情報を要約した問題点である。職場の中の一部には、意外に他力本願で、職場外研修を過信しすぎる傾向が強いように思われる。

職場外研修は、日常の職場研修の基礎の上にな^らず、限られた機会、教科課程、日程によって、職場で得難い基礎的なもの、専門的、技術的なものを選んで、系統だて、計画的に実施する。いわば職場研修の補完業務としての職場外研修が望ましい姿である。また職員個々にも職場研修の必要性を再確認するとともに、職場外研修への標準的な期待をもってほしいと思う。そこで、各職場の単位組織の管理・監督者と職場外研修主管者側との間に、研修意識にへだたりがあつてはならない。研修の場所、対象、方法等は変っても研修の本質は同じ目的で展開される必要がある。組織の中の役割りを完全にはたすための必要な部下の教育訓練は、あらゆる仕事をとおして、適時、適切に、より具体的に反復実施される必要があるし、職場研修の必要点もここに集約されると思う。要は職場の管理、監督者が所属職員を対象に、計画的、組織的に実施するために、職場外研修を管理者側と、連絡調整をはかり、相互の協調によって円滑な推進がはかられることにつきる。

<職場研修の一方法>

職場は累積する書類の山で研修どころではない。当研修係といえどもその例外ではない。そこで、下記のようにマネージメント・プロセス・サイクルを応用して、当面の解決策を講じることにした。

図示すると次のようになる。



具体化のための再循環

- ① 目標設定：市長の方針にもとずいて、局区長の目標設定、次・部長、課長、係長、係員の階層別の具体的目標の細分化と明確化
- ② 計画立案<プランニング>及び組織化<オーガニゼーション>：目標の内容、種類、順序、相互依存関係、実行可能なプランの立案、事務分担決定等。
- ③ プロセス評価<進行管理>：計画どおり進行し、予測どおりの効果<結果>かどうか、修正すべき点は何か、重要事項の報告。<作業記録、情報資料の整理>
- ④ 管理者の決定及び処置：仕事の結果を反省し、結果によって原因を改める。<フィードバックの応用>

③ 今後の研修活動について

長期計画の策定はあらゆる事業に要請される。本市総合的な行政の大目標が決められ、各局分掌の段階で次の具体的目標が設定される。職員研修部門としては、「公務員の理想的な人間像」がまず設定され、その目標達成のための職員教育訓練として、職員自己研修と職場研修、職場研修と職場外研修等相互の連携を保ちながら、各種行政需要に対応した研修種目の設定、対象把握、種目別研修目標の設定、教科科目の設定、教科課程の細目決定、教科日程、指導要領等の作成が行なわれ、本市全体としての総合的、計画的な研修体系が確立されなければならない。又近代的な人事行政管理のルールの中でより有効な研修活動を進めることによって、この部門の正しい位置づけをする。

ここでは総合的な研修体系を確立するための足がかりとして、当面する短期目標についてのべて本稿の締めくくりとしたい。

- (1) マネージメントの第一着手として、教科別の目標設定、明確化をはかり、教科課程の整備をすすめ、質・量の再検討をしたい。<2～3年目標>
- (2) 研修種目と日程の組合せを調整し、事務作業表の改善をはかり、できるだけ職員の研修参加を容易にしたい。
- (3) 職場外研修が職員自己啓発の動機付け<モチベーション>あるいは、自己研修計画策定の参考になるよう留意したい。
- (4) 職員一人当りの職場外研修参加の機会をより多くするための措置を進める。
- (5) 職場研修と職場外研修相互間の調整をはかり、全体の研修効果をあげるため、毎年定例の研修責任者会議<または研修主任>を開催し、情報交換と研修計画の改善をはかる。
- (6) 研修と実務との結びつけをはかるため、研修修了者との座談会を適宜開催する。
- (7) できれば職場巡回研修<接遇その他の実務研修>を企画いたしたい。

以上私見をのべましたが、私自身の努力目標としてお受けとり下さい。

<総務局人事課研修係長>