

## 教育・研修システムWG08/01/06(第三回)

日時：8月1日(火) 10:00 ~ 12:00

会場：キャンパスプラザ京都6F 龍谷大学サテライト教室

参加者：富野 暉一郎、大矢野 修、土山 希美枝、西田 俊之、林田 久充、広原 盛明、深尾 昌峰、室 雅博、山口 洋典、藤井 敏久(京都府市町村振興協会)、広瀬 公(京都府市町村振興協会)、荒川 俊雄(寝屋川市)、荒木 和美(寝屋川市)、田村 瞳(敬称略)

議題：

- 1) 夕部雅丈氏報告「コンピテンシーと評価」
- 2) 熊本市協働型職員研修のフォローアップについて
- 3) 今年度の研修試行プログラムについて(滋賀研修、多治見市研修、寝屋川市研修)

配布資料：

「コンピテンシーと評価」レジュメ(夕部氏報告)

追加資料(夕部氏報告)

熊本市協働型研修のフォローアップ討論の要領(案)VER1

熊本市協働型職員研修フォローアップアンケート(集計結果)(差替版)

三市連携による「協働」研修モデル事業(案)

内容：

### 1、夕部雅丈氏報告「コンピテンシーと報告」について

まず、前高知県能力開発センター所長の夕部雅丈氏による「コンピテンシーと評価」に関する報告が行われた。とりわけ、高知県の事例をもとに評価の仕組みを重点的に説明された。その後、質疑応答が行われた。詳細は、後述のとおり(配布資料 参照)。

### 2、熊本市協働型研修のフォローアップについて

次に、熊本市協働型研修のフォローアップ案(配布資料 参照)をもとに、富野先生からフォローアップに関する説明が行われた。特段研究員からの意見もなく、この案をベースにフォローアップを実施することが合意された。また、本WGの報告者の夕部氏から市民協働の取組みの先進的事例として臼杵市が紹介された。

フォローアップ担当者以外でも、本WGのメンバーであり希望があれば1機関1名の割合でフォローアップへの参加が認められる(交通費+宿泊費等LORC負担)。

また、山口氏から熊本市研修ビデオの装丁デザインの草稿が提出された。参加者に確認

を行い、このデザインで進めていくことで合意を得た。

### 3、今年度の研修試行プログラムについて

最後に、今年度の研修試行プログラムの担当者による進捗状況の説明が行われた。詳細は、下記のとおり。

#### all 滋賀研修

林田氏から、滋賀協働型研修に関する企画案が提出され、説明が行われた（配布資料参照）。

滋賀県市町村職員研修センター承認の下に、三市（大津市、草津市、守山市）が主体になって実施する。今年度実施予定の研修は、以下の3つ。

**全市町共通研修センター事業 - 管理職トップセミナー（座学研修）**

**3市（大津市、草津市、守山市）個別取組み - 各モデル都市におけるセミナー**

**3市共同取組み - 政策形成研修プログラムのフォローアップ研修**

研修実施時期：10 - 11 月予定

< 研修実施のねらいと位置づけ >

「協働」の理解と（従来の政策形成研修の）「フォローアップ」をねらいとし、来年度以降の研修計画等への反映のための試験的・実証の場とする。さらに、この研修結果を分析・検討し、今後の協働型政策形成プログラムとして、合併市を含む他の市町村に対しモデルプログラムとして提供する。

また、ワークショップの中でのファシリテーター（能力）の重要性が指摘され、要望があれば内部講師に対してファシリテート能力を身につけるためのファシリテーター研修を実施する用意がある（LORC）ことが確認され、今後滋賀県側との打ち合わせで検討していくことになった。

8 月中に滋賀県市町村職員研修センター、大津市、草津市、守山市、LORC との研修企画に関する打ち合わせを実施する。

## 寝屋川市研修

企画政策室（総括）、ふれあい課（NPO等市民活動担当）、自治振興課（自治会担当）、人事室（研修担当）による協働型研修実施に向けての庁内の連携体制が整った。また、庁内の打ち合わせにより、下記のことが検討された。

- ・ 「協働」に対する理解や認識が市民と職員の間で違う。さらに、市民の中でも地縁団体と市民活動団体の間でも違う。そのため、お互いを知ることが必要であり、地域の課題の見直しを含めワークショップが有効ではないか。
- ・ 協働型研修は今後継続していく。
- ・ 研修目的の明確化が必要。 - 評価方法についても明示する。
- ・ 協働型研修は、（熊本市協働型研修の踏襲ではなく）寝屋川市独自のものでなければならない。とりわけ、寝屋川市の課題を研修の中に盛り込み、展開を意識する必要がある。
- ・ 研修時期、テーマ設定、研修方法（回数） - 未定。  
今後の打ち合わせの中で検討していく。
- ・ 参加者構成 - 市民（自治会 + 市民活動団体）と市職員。  
自治会については、担当課長が自治推進協議会と役員会に依頼。  
市民活動団体については、市民活動センターの運営協議会に依頼。また、団体に属していない個人としての市民活動家にも募集を検討中。  
その他の参加者として、学生（摂南大学、電通大学）  
市職員 - 課長級、係長級に公募と一本釣りを予定。
- ・ ファシリテーターは、（今回は）庁外から用意する。

## 今後の検討事項

- ・ 企画委員会、運営委員会を発足させるかどうか。発足させる場合、企画の段階から市民も参加するのか、それとも運営から参加するのか。
- ・ 評価方法について - 参加者が市職員、自治会、市民活動団体、学生となると評価方法を変えないと難しい。

今後、寝屋川市（企画政策室、ふれあい課、自治振興課、人事室）とLORCとの担当者レベルの会合を8月中に実施する。（実施日程については、寝屋川市からLORCに連絡）

## 多治見市研修

7月27日に2回目の会合(実質1回目)を開き、研修の目的に対する双方の意向を確認した。今後、多治見市(企画部企画課企画調整グループ)とLORC(大矢野、土山、RA阿波根)とによるワーキング・グループ(WG)を発足させ、1ヵ月半のペースで下記の目的に対して毎回具体的なテーマ(1)を設定し、議論を重ねていくことが合意された。詳細は以下のとおり。

### テーマ例(1)

- ・「職員自身が多治見市を変える」という動きに対して、どのように対応しているのか。
- ・庁内部は変わったのか。変わったのであれば、どこが変わったのか。

### WGの目的

- ・(既存の)多治見市の研修改革。
- ・本WGの議論をふまえ、自治体職員像の明確化や人材育成システムの構築に関する議論につなげていく。

上述の目的を掲げ、本WGで多治見市の「人材育成方針」の見直しや人材育成システムについて検討しながら、最終的には来年度改訂の多治見市「人材育成方針」の反映や成果物としてのブックレット発刊を予定している。

今後、このWGでの議事録を公開できる範囲において本WGで公開していく。

### 多治見市 職員 の現状

- ・行政疲れが明確に出ている。
  - ・職員の二極化 - (信頼されている)個人評価体制を積極的に受け入れている者がいる一方、他方でやらされ感を持っている者もいる。
- (今後どのように対応していくか?)

多治見市の中途採用(2次試験)に政策ディスカッションテーブルを起用検討中。

- ・熊本市での協働型研修(ワークショップ)を参考に、中途採用の2次試験(10~20名)でファシリテーターをつけた政策ディスカッションテーブルを実施するという企画を検討中。起用される可能性大。

## 夕部氏報告「コンピテンシーと評価」の質疑応答

富野

高知県でしている職員研修のコンピテンシー評価は、管理職登用だけ使っているのか？

夕部

コンピテンシー研修は、1年目が所属長で、2年度目から係長、補佐まで、分野別までひろげてやっていた。管理職登用だけではなくて、ある特定の危機管理対応の職員。各10部局に分かれて、部長、副部長にヒアリングをして2項目ずつあげてもらってやっていた。ただ希望者が少ないのでやめた。

富野

必ずしも人事評価に結び付けているわけではないのか。

夕部

自分が行きたいポストにつく職員対象と管理職あるいは係長をやってみたいという手挙げ式でやっている。

富野

逆に言うと、人事は基本的にそれで動かしているのか？

夕部

部分的なもの。とても4000人をすることはできない。手挙げ式で、そこでレベルに適った人だけを人事に推薦して登用する。本来の人事は、従来の人事が動いている。ただし、これができたがために、本来の人事もだんだんコンピテンシーにシフトしている。コンピテンシー登用で係長から課長になると、本体の人事でも係長を課長にするってこともしているので、相互に影響し合っている。あくまでも、本体の人事は本体で動いている。パイプ的にやっている。

富野

研修の部局と人事の部局は、コンピテンシーでつながってやっているのか？それとも別々にやっているのか？

夕部

同じ総務部でやっている。はじめは、必ずしも人事としっかりいかなかったが、今は人事総合マネジメントシステムで統合してやっていくようになっている。来年度からは、ほとんど総合マネジメントシステムの中にコンピテンシーも吸収されるところで、若干今話し

たものと変形する。少し後退したというか、階層の中にコンピテンシー研修が入ってくる。今までは変革型リーダー登用を全面的に打ち出してやってきたが、誤解もあるし、人数的にも多いわけではないので、少し変化してきている。総合マネジメントシステムの中でだいぶ変わってきつつある。

室

恣意的検査を受けるように、人間丸裸にされている気がする。最終目的は何か。有能な者を選抜するためのものなのか。それとも全体的としてレベルアップするためのものなのか。高知県はどこに焦点を当てているのか。もう一つは市町村でもやっているのか。

夕部

市町村ではやっていない。民法とか行政法とかは一緒に勉強している。

室

県職員と市町村職員で優位の差が出ているのか？

夕部

コンピテンシー研修は市町村に対してはやっていない。それぞれ自治体の向うべき方向が決まって、コンピテンシーはそこに落とし込んで、おそらくその自治体によって特色が違ってくと思う。なので、県職員のコンピテンシーと基礎自治体の職員のものとは別に考えないといけない。質問については、どちらかというと前者。ただ、優秀だという従来の考え方ではなく、たとえば米大統領が2期務めると一般の市民になるように、あるいは野球でドカベンみたいなものを外野で走らすというのは理にかなっていない。だから、キャッチャーが一番体格では適当ではないか。それぞれがポジション、所属長がポジションだと。それがえらいとかそうではなくて、そういう役割が発揮できる人についてもらおうという話で概念を変えている。ただ、なかなか切り替わらない。もっと基本的には、なぜ、宇宙からはじめるかということ、われわれは137億年の中でわずか70~80年くらいしか生きない。しかも30~40年間を自治体で、おそらく体力・知力とも充実した期間をそこで過ごすので、そこで能力を発揮して、最大限幸せな人生を送ってもらおうというのが基本。課長、部長になるのが幸せかということそうではない人もいる。私はどちらかという、No.2ぐらいでアイデアを提案したりするほうが一番向いているのではないかと思う。それぞれのコンピテンシーによって、それぞれの役割を果たしてもらおうという。まったく考え方が違う。だから、誤解をしてそっぽを向いている人もいる。

室

あまりにも自治体職員に全面的な能力を求めすぎているのかなと思う。特に自治体職員は

市民の前に「われわれは専門家だ」というふうに言う。専門家でもなんでもない。もちろんアイデアも問題解決能力も必要だが、あまりにも専門家だといって高圧な態度をしているのをどこかで断ち切らなければならないと思っている。最近、慶応のあそださんがそもそも役人は有能である必要はないということを言い切った。私の意味とは違うけれどもある面では当たっていると思う。市民や県民よりも職員は有能でなければいけないことはない。職員を追い詰めていくことが本当にいいのかと思う。

夕部

そこについては、ずばりそうではないと言える。求めすぎというのは、先ほどハーマンモデルだとか、ディスクで紹介したようにそれぞれ価値観や特性が違うので、それぞれの能力、一番の強みを発揮してもらう。ただし、その差はあまりないし、訓練すればおそらくDIと私が言ったように1つだけではないので、それぞれ他のところでもコンピテンシーの組み合わせで成果は出せる。それと同時に、コンピテンシーは不ぞろいのりんごで、不ぞろいでいいんだよ。このポストにはこういう能力があってそれぞれの組み合わせで組織をつくる。もう一つ関係ないが、優秀でない部分は、アウトソーシングで公務員がやる必要はないと考えている。もちろん公務員のコアは権力行政なので、そこはしっかり有能でプロフェッショナルで絶対譲れないところがあるが、おそらく優秀でないところ、舵取りなんかはアウトソーシングで公務員がやらなくてもいいんじゃないかなと思う。

広瀬

適材適所の人材配置が目的であると。高知県という限られた人員の中でこのコンピテンシー評価をしているということで、この評価系はどのような結果が出ようと全体としては相対評価になる。ある一定の絶対的評価に満たなかったら登用しないというものなしに、限られた人員の中で、相対的に評価をして配置を決めていくのか。

夕部

はい。全体の本筋の人事は。コンピテンシーは限られた手上げで希望者が来ればだいたい40~50名で登用していくということをやっている。

広瀬

その40~50名が明らかに低い結果しかでなかったら、それでも相対的なその中での優劣によって登用していくのか。

夕部

しません。基準としては、レベル3を満たしてくださいと。レベル3をいまだかつて並べた人はいない。ですので、レベル3が半分、5項目あれば、ただし0が1項目もないという

条件で推薦をしている。だから、推薦が0の年もある。あくまでも品質は落とさない。

土山

コンピテンシー評価に対する誤解とそれに対してどう答えるのか。

夕部

Q & Aを出して、コンピテンシーとはこういうものですよということを紙ベースでやったり、庁内のイントラでやったりしているが、はじめにすぐ私も土木の技術屋からいきなり入って始めたので若干走りすぎたというのもあって、誤解が解けなかったというのは事実。そこらへんはTOCを勉強していたらもっと上手くいったなあとと思う。すでにこのルシアさんの本でもコンピテンシーの失敗の事例が書いてあるので、参照していただきたい。

土山

新しい概念だったのでいろんな風に解釈されたと思うが、一番困ったなという誤解は何か。それに対してどういう回答をするか。

夕部

困ったことはいろいろあるが、とにかく毎年40~50名が来ていただくので、やることに夢中だった。一番しんどかったのは最後のフィードバック。すでに手上げしている人は自信があるので自分は3、あるいは自己評価では4、5をつけている。実際はその人はレベル2なのだが。それで、レベル3に満たしていないと言ったとたんに顔が真っ青になって、あとはいくら話をしてもほとんど聞いていない。後は、相当コンピテンシーとははずれた係長だったが、部下に対して強制してやっているんで本人のためにもならないと思いきつくフィードバックをすると、1時間かけてフィードバックするんですが、30分ぐらいにここでそろそろ言ってもいいかなと言ったとたんに手をプルプル振るいだして後の30分ずっと怒りをおさえるような手の振るえ方をしたりというところで、そういう人は少ないが毎年1人か2人はいる。だから、相当そこは訓練しないとイケない。そういったフィードバックをするときには、もう少し職場の上司や同僚に話を聞いて対応をしておかないとイケない。

富野

コンピテンシー研修で選別して、管理職になる。一般の昇進でなった人もいる。そういう2つのグループを比較した結果は出ているのか。

夕部

まだそこまで、コンピテンシーで登用した人材が少ないし、実状は追跡もしていない。な



なかなか難しいところもある。職員の組み合わせで違ってくるところもあるし、そこまで有為なデータがとれるところまでは至っていない。

富野

今の人事で評価性をあげてくる。それは試験制度であったり、あるいは別の形で評価をしている。それはそれで評価ができていられるかもしれない。それに対して、コンピテンシー評価をあえてしなければいけない理由がどこかにないと、要するにコンピテンシー評価そのものがないものだとしても結果としてその成果が後で明確にならないと何のためにやっているのかという問題になってくる。そのあたりはどうか。

夕部

これは、コンピテンシーだけではないが、経営品質をやったり目標管理を入れたりしている。全体としてそういう方向には向いている。コンピテンシーだけではない。その変革、大きく地方自治が変わってきているので、その変わったところを認識しないで従来の形でやっていると思うので、何らかの形で、コンピテンシーを入れることで変革行動、こういう行動を取ってくださいよということを示しながら、そちらに誘導する、そこら当たりの効果はあると思うし、コンピテンシーだけでなく経営品質が一番メインで動いていたので、はじめのうちは顧客とは何だ、企業のものではないのか、などの批判があったが、今では定着している。コンピテンシーでの登用は数少ない登用だが、それらの人が導いてくれていると思う。1年目に補佐で受けた人が、2年間所属長をやって、3年目に副部長になって現在は部長級になっているので、やはり評価は間違っていないところがあると思う。

富野

コンピテンシーに対してはトレーニングも可能という話があったが、コンピテンシーに関する研修というのはたとえばグループ研修であったり階層別研修とかはありうるのか。

夕部

ええ。先ほど難しいもの、中位のもの、やさしいものとあるが、ある程度行動で示して行動から入って行って、考えた頭で影響を及ぼしていくといったコンピテンシー研修も開発されているようですし、一定は可能。けどもとても時間費用的に難しい。手を入れてもほとんど無駄になるコンピテンシー項目もあるよう。

富野

政策提言というか、プログラムを作るといえるのは、まさに政策形成研修みたいなものと近いものがある。そういうところではコンピテンシーも入れた政策能力開発研修もありう

るのか。

夕部

政策研修、トータル能力研修、総合研修になってくると思うので後はその中でコンピテンシーとしてどういうものを項目設定して、そういう職員になってもらいたいかがまずある。そこからその政策形成に特化していくつか設定して行動レベルを示すことによって身につけてもらうのは可能だろうと思う。政策形成研修としてそのままやればすべてトータルなので、おっしゃられているようなすべてを求めるものになって、コンピテンシーでなくともいいとも思う。ただ、政策形成だけでやるとどういう評価をしてが大変難しくなる。はじめの質問のグループとかファシリテーターによってアウトプットによって違ってくるので、それだけのものは効果があるだろうが、個々人の評価をするときにはそのなかでその人がどういう考え方でどういう行動をしてどんな行動をしたかというところでコンピテンシーを評価する。その評価をする前に、コンピテンシー項目とレベルをきっちりしておく。その前に職員にどんな職員を求めているのかが明らかになっていないといけない。一番の出発点はそこになると思う。

土山

手上げで 40~50 人ぐらいとあったが、そのレベルが 1 や 2 という評価が出た場合は、再チャレンジする制度はあるのか。複数応募できる場合、全体的な応募の状況はどうなのか。

夕部

(レジュメ)p15の端。これは13年度の手上げ式。翌年度も8人の人がチャレンジをした。3年連続でチャレンジできることにした。3年間ずっと連続してやってくれた人もいる。1年目2年目がトータルでどれくらい違うか、というのは19の人が23、4上がった人がAさんとCさん、レベルがトータルの中で。9項目の中で4上がった人が2人、2上がった人がBさんとDさん。Eさんが全然上がらなかったというところで、コンピテンシーの上がり方はこんな風になっている。武田薬品の人が5人のコンピテンシーを5年間追跡調査した。武田薬品は給料と結び付けている。1人は5年間で10万円給料があがった。5番目の人が0。真ん中が5~7万円。さかぐちさんが、この0の人は武田薬品にいても永遠に給料が上がらないと言われた。だいたいこのような傾向にある。傾向としてはどこでもこのような傾向が出ると思っている。

土山

それはコンピテンシーの評価を受けるために、受けられたAさんやCさんは自分なりにコンピテンシーを伸ばしていこうという意識が働いたのか。それとも受けなれによるポイント

トの上昇があるのか。

夕部

どっちかという難しいが、前者に期待をしている。後者もないことはない。全体として上がるのであればそれでもいいと思っている。全体の中でもレベル 3 を並べた人はいないし、40~50 名の中で推薦は少なく、後の人たちもそれなりにそれだけの意欲がある人なので本体の人事のほうで所属長になっていっているし、研修を受けてよかったと研修を活かしていただいている。研修をやった効果は、きちんと測定はしていないが、現れていると思う。おそらく受けなかった場合には、今の所属長でこんな行動は出なかつたらうなというところが見られる。

以上

次回WG日程 : 9月29日(金) 10:00~  
(山口氏欠席)