

第5章

まとめと今後の展望

The background of the page is a light green gradient. In the lower half, there is a complex abstract graphic consisting of several overlapping, semi-transparent circles and curved lines. The colors of these shapes range from light green and yellow to orange and red, creating a sense of depth and movement. The overall aesthetic is clean and modern.

第5章 まとめと今後の展望

第1章では、2つのリサーチクエスチョンを立てた。本章では、この問いに沿って研究を振り返る。

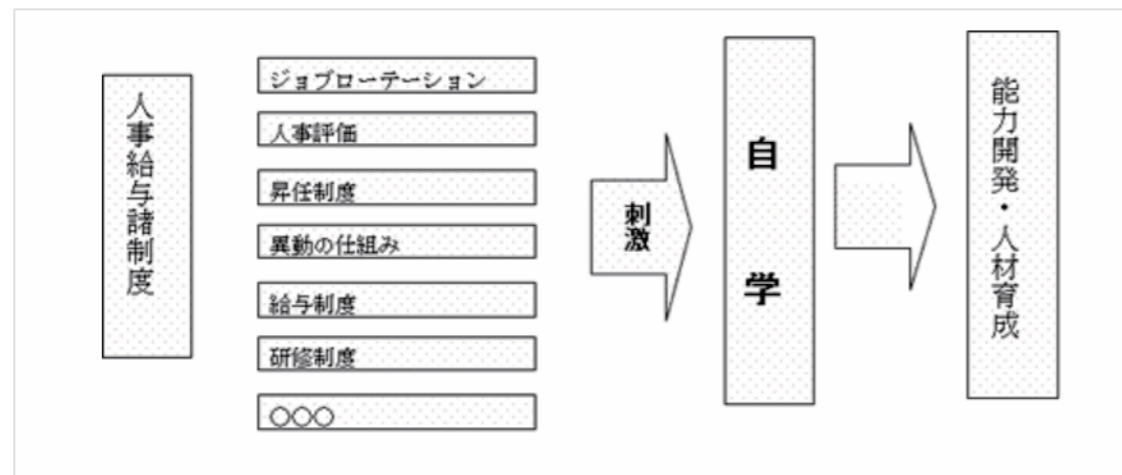
1. リサーチクエスチョン (1)

特別区各区における組織の人材育成の取り組みについては制度化され、その構造は共有されているものの、実際には期待通りに機能しているとはいえない現状がある。そのため、制度の構造とは別に、運用としての「職場の人材育成」の構造が存在するのではないか。

(1) 人事制度の検証 (第2章及び第3章)

自治体の人材育成を論ずる際に、人事制度を通じた人材育成をすべきといわれる。稲継(2006)では、いわゆる「研修」だけでなく、それ以外の人事諸制度(人事異動、人事評価、昇任制度など)を点検し、人材という資源を成長させるものになっているのか検討することが課題であるとしている(図5-1)。

図5-1 自学を促す人事給与システム(稲継(2006))



このシステム(構造)に沿って点検していくうえで、能力開発・人材育成の目標に当たるのが、「職員に求められる能力」及び「求める職員像」である。

特別区においては、方針を策定している区は概ね「職員に求められる能力」

を示している。地方公務員法に標準職務遂行能力が定められた平成26年の前後の書きぶり、また標準職務遂行能力の取り込み方に区ごとの考え方があらわれているが、「職務遂行能力」「政策形成能力」「対人関係能力」「課題解決能力」といった項目は共通して含まれている。

「求める職員像」は、方針の策定にかかわらず、採用時に提示するものなどを考慮するとすべての区が示している。

採用後の職員像においては、「自ら」「行動」「向上」「挑戦」などの主体性や積極性を表現する用語が多く用いられている。また、「区民」を顧客と意識した記載が多い。

方針のテキスト分析では、職員の主体性、個々の能力開発を含意した「一人ひとり」「自己」などの単語の頻度に区によって違いがあり、多用されている区と現れない区が見られた。

続いて第3章では、特別区以外の自治体も含め、職員に求められる知識・能力や学習についてどのようなことに関心、あるいは課題認識があるかを問うアンケート調査を行った。

職員に求められる基礎能力は、難易度や実務的な要素が強くなるにつれて先輩・同僚から学ぶ割合が高くなり、比較的専門的な知識を前提とする能力は、自己学習による習得割合が高くなっていることが確認された。また、一方で、研修で培いにくい能力は、組織的な習得支援が難しく、職員側にその習得が委ねられている状況にある。

自己学習による習得への組織的支援を見ると、職員数の減少により職場の業務への負担感が増していることの影響を受けている。多忙さから業務が優先されるなかで、かつては職場で行われていた学びやその機会は減少を余儀なくされていることが確認できた。

(2) 人事制度が形づくる人材育成の構造

前述してきた通り、特別区の人事制度を通じた人材育成は、方針など区が示した「職員に求められる能力」や「求める職員像」をよりどころに計画されている。そして、方針に示した人材に関するビジョンと標準職務遂行能力をリンクさせることにより、人事評価を育成的に運用することを意図していると言える。

(3) 「学習環境」としての人事制度

人事制度による人材育成を職員の学習の視点からみた場合、人事制度は職員の学習に働きかける「学習環境」の一部ととらえることができる。

「学習環境デザイン」は、学習者を「能動的に学ぶ存在」として捉えながら学習環境を「活動」「空間」「共同体」「人工物」という4つの要素に分解し、それぞれを結びつけながらデザインしていく考え方で、ヴィゴツキーの「最近接発達領域」に基づく考え方である。

伊藤（2014）は、「ワークプレイスラーニングの有効性を高める取り組みは、中長期的な経営ビジョンと整合する「期待する人材像」の実現に向けた諸制度・施策を、「学習環境デザイン」の視点から統合的にとらえていくことであると言える」としている。

ここでは、学習環境デザインを職場学習の支援を考えるうえでの視点として指摘するにとどめ、具体的な支援の考え方については後の項で論じる。

(4) アンケートに見る人材育成の「運用の構造」

第3章の調査結果から、人材育成の運用に関して次の3点を指摘したい。

第一に、人材育成方針の浸透度である。第2章でみたとおり、ほとんどの自治体の方針を作成しているが、人材育成担当者がとらえている人材育成上の課題として、「②人材育成ビジョンや成長モデルについて、職員の理解を促し浸透させていきたい」を挙げた団体は70%を超えている。方針や研修計画を策定する作業には、多忙な職場において職員の多大な労力を伴い、浸透の度合いは業務のコストと関連する。人材育成ビジョンを組織内で共有する手段については再考の余地があろう。

第二に、求められる能力とその支援の整合性についてである。方針の「職員に求められる能力」には、その習得に職員自身の学びの機会や経験の蓄積がポイントとなるものが多く含まれている。また、業務での取り組みを的確に振り返り、習熟への動機づけが必要な能力も多い。習得方法の調査を見ると、「コミュニケーション能力・対人関係能力」「課題発見・解決能力」「マネジメント能力」の習得方法が集合研修によるものが多数であるが、実際には業務知識と同様、業務実践を振り返り、職員自身の経験の蓄積を促す必要がある能力ばかりである。職員の動機づけや組織や職場の支援のあり方を改めて検討する必要がある。

第三に、人材育成上の課題として、人材育成担当と他のアクターとの関係がうかがえる回答があったことを指摘したい。「②人材育成ビジョンや成長モデルについて、職員の理解を促し浸透させていきたい」とともに、「④人材育成は人材育成部門が担うべきとの各職場の意識を変えていきたい」が半数を超えている。この回答から、人材育成担当の活動に支援的なアクターが少ないことがうかがえる。

(5) インタビュー分析に見る人材育成の「運用の構造」

第4章でのGTによる分析を通じて、各区の人材育成に関わるアクターの存在とその関係が確認できた。

アクター間では、それぞれの役割や権限によって取り組みの優先順位付けが行われる。職員数が少なくなった職場で、人材育成より目先の業務が優先されることもその一例である。

人材育成にかかわるあらゆる活動は学校における教育活動と同様の「教育」という側面を持っていると同時に、組織内で展開される広い意味での「ビジネス」の一部であり、教育的な評価とビジネスにおける評価が異なっていることは、多忙な職場に研修が敬遠されることから見て取れる。そしてこの視点の違いにより、各アクターから相反する複数の目的が主張され、利害対立として表面化することもある。

こうした状況において、人材育成担当から各所属長への働きかけは権限を伴わず、前述の通りアクター間の利害が対立または一致しない場面も生じる。そのため、人材育成の計画を立てるにあたっては、関係するアクターのふるまいを理解しておく必要がある。

なお、今回の研究で利害の対立を調整するアクターの存在は、トップ層が強く関与している事例のみで、他のアクターによる調整の例は見られなかった。インタビューで言及のあったアクター間の関係を、図5-1に整理した。

図5-1 人材育成のアクターとその関係

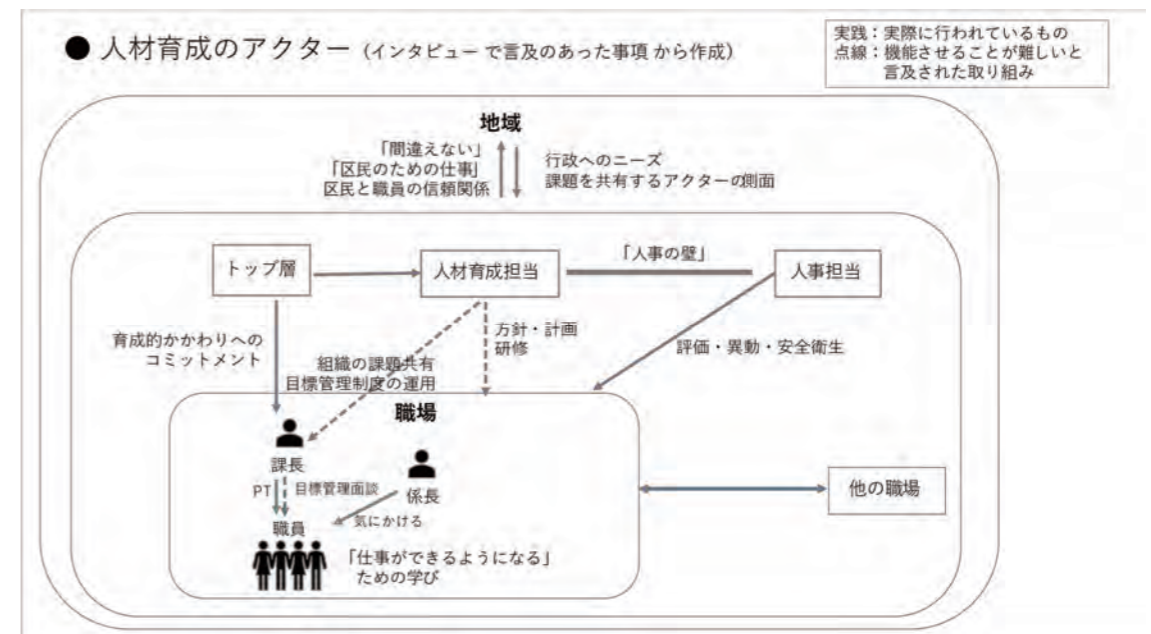
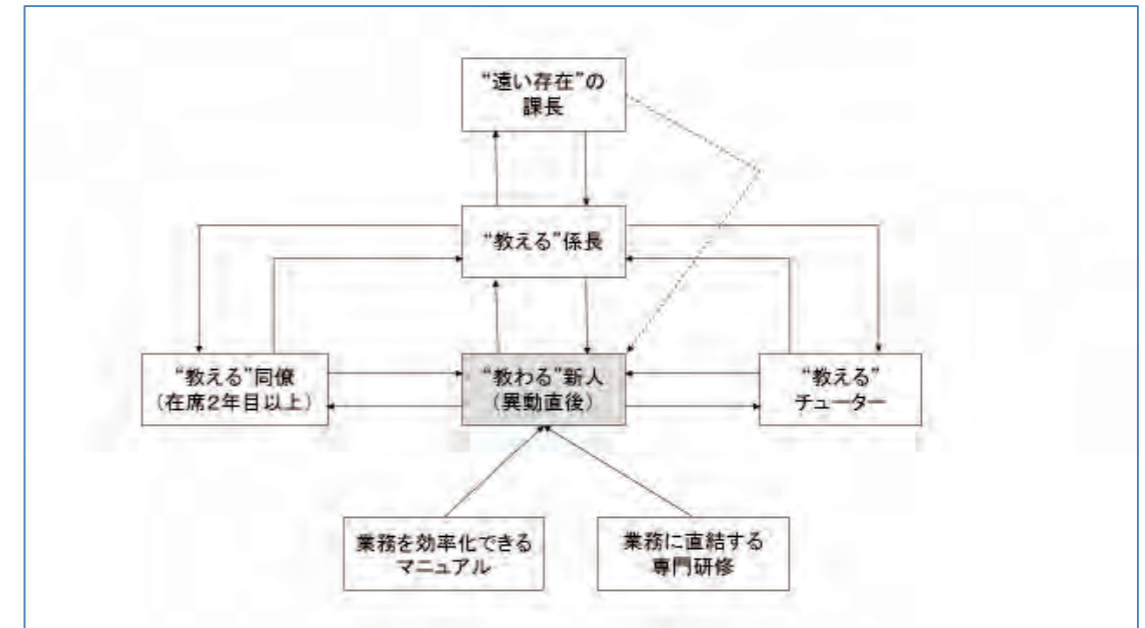


図5-2 若手職員から見た職場学習の構造



職場では年齢を問わず同僚どうしが業務知識や進め方を教え合う「双方向的・水平的OJT」を通じて学習しており、人材育成基本方針に示されているような課長の関与や職層研修についてはあまり語られなかった。

専門研修は、業務の知識を得るうえで必要で、有益なものを受け止められている。

また、多忙な職場では、忙しい同僚に質問することは迷惑ではないかとの気遣いも生じるため、その頻度を少なくするためのマニュアルが望まれている。しかしながら、マニュアルに依存して周囲の職員とのコミュニケーションをおろそかにすると重大なミスにつながるかもしれない。職員の職場学習を充実させるためには、職場の心理的安全性を高めて雰囲気の良い職場づくりをすることが大事であるといえる。キャリアの初期に安心して経験を積み、学習できた職員は、後の職場でよい影響を与えていくことが期待できる。

なお、GT分析による概念図作成については図5-1と同様、今後の課題である。

3. 職場学習の支援

前述の通り、方針で想定した通りには人材育成は進んでおらず、職員は意識せずとも職場で学習的な活動に取り組んでいるにもかかわらず、その評価ができていない。

今後はこれらのギャップをいかに埋めていくかを検討する必要がある。以

GTの手法に基づいて、第4章で作成した4区の概念図をさらに検討し、統合した概念図を作成、アクター間の利害の構造などを示すべきところであるが、今回の研究ではその分析には至らなかった。GTの分析によるアクター間の関係を概念図としてまとめ上げる作業は、今後の課題である。

2. リサーチクエスチョン (2)

人材育成の対象となっている職員が、制度及び運用の構造の下でどのように学習しているかを明らかにし、人材育成の効果と効率を高めるための取り組みを検討できるのではないか。

(1) 調査から把握できた職場学習の実践

第4章の若手職員インタビューから、職員は配属された職場において周囲の人間関係から支援を受けながら学んでおり、質問しやすい環境を望んでいること、ロールモデルの影響が大きいこと、素早く的確に仕事をこなしてワークライフバランスに留意した働き方をイメージしていることがわかった。学びたいこととしては、若手の時期に庶務担当を経験しておきたいとの発言が複数あった。

分析を通して把握できた点として、「双方向的・水平的OJT」の存在を指摘しておきたい。

年齢を問わずどの職員も、定期人事異動により「仕事を教わる立場」を経験し、業務を通じて習得した知識や技能を次に新規参入した職員に伝える「教える立場」となる。そして、人事異動によってこの立場の交代を繰り返している。このことは学習機会としてあまり意識されていないが、職場学習の支援において着目すべき点であると考えられる。

(2) 若手職員から見た職場学習の構造

若手職員へのインタビューで言及のあった職場学習の状況を、図5-1と同様に図5-2に整理した。

下に、その取り組みの視点を提案する。

(1) すでに実践できていることを学習として評価する

第4章の人材育成担当課長へのインタビューでは、職員が日々職場で政策形成に携わっているにもかかわらずその自覚が持てていない、との指摘があった。

第4章の若手職員インタビューでは、若手が求める学習は「仕事ができる人になる」ためのものであり、周囲が仕事のことを聞きやすい環境や状況であること、忙しい同僚をわずらわせないよう一定のマニュアルが整備されている中で仕事を覚えていけることが安心材料であることが語られた。組織が求める管理監督者へと成長するための学習は、まだ視野に入っていないようであった。

一方、第3章のアンケート調査では、職員が求められる能力を身につける際、基礎的な知識を研修で得たのち、その知識をベースとして、職場の支援を受けながら実務を通じて実践的な能力へと段階を踏んで高めていくとみられた。

この2点から、業務において日々当たり前実践していることが、すでに学習であると言える。日頃から何気なく行っている学習の評価と動機づけを支援的に行うことを検討すべきである。

(2) 学習環境デザインの立場からの支援

学習者を「能動的に学ぶ存在」として捉えながら、学習環境を「活動」「空間」「共同体」「人工物」という4つの要素に分解し、それぞれを結びつけながらデザインしていく考え方について、そして人事制度を学習環境として捉える考え方については先述した。

齊藤(2010)は、人事・人材開発部門にはより直接的に経営への貢献やアカウンタビリティが求められるといわれる中、これからの人事・人材開発部門は単にフォーマルな研修を企画・実施するだけにとどまらず、ライン部門へも積極的に介入し、現場(ワークプレイス)の様々なインフォーマルな学習の場を支援していく役割も担っていく必要があるのではないかと指摘している。

第3章のアンケートで「職場での学習を促進するために効果的と考えられる取り組み」を行っている団体は、101団体のうち84団体と80%を超える。取り組めていない団体は「通常業務をこなすことに精一杯」「所管業務を優先」など、多忙さが理由として挙げられている。多忙さは、職場での学習を阻害する要因としても挙げられている。

学習環境デザインの視点からは、組織全体に向けた人材育成の取り組みとしての検討のほか、職場への教育的な介入策の検討が望まれる。所属長と連携し、各職場の実態を把握し、職場の人員体制や配置メンバーの状況から業務支援を視野に入れた教育的な介入の検討も一考の余地がある。

(3) 本研究の限界と今後の展望

第2章、第3章で確認したとおり、ほぼ全ての区が人材育成基本方針を策定し、一定の職員像や能力を示しながら対策を講じている。

しかし、職員構成が変化するなかで、各区とも人数が少ない中堅層が各職場の職務遂行上の中核を担い、組織のリーダーを輩出すべき年齢に差しかかり、これまで人材育成の定石として広く共有されてきた業務継承や人材育成の役割が、すでに機能しなくなっていることは第4章で述べたとおりである。

職場の業務遂行自体が限界を迎え、職場の環境がさらに悪化するようなことになれば、特別区職員という職業自体の魅力が低下し、採用難の深刻化に拍車をかける可能性もある。そうなれば、行政サービスの質の低下は避けられない。

現状は、人材育成の諸施策を機能させる土台が失われている状態とみることができ。こうした状況から生じている人材育成上の様々な課題に対して、直ちに研修プログラムを計画して効果測定をしようとしても、計画段階での課題設定や解決策の検討が十分でなければその成果や改善のポイントを把握することができない。その代替策については、今回の研究では検討が及ばなかった。

一方、職場学習のGTによる分析については、先に述べた概念図の統合のほか、職員のインタビューを追加的に行う必要があると考える。人材育成担当課長が述べていた職場の規模による学習の差異はどのように生じているのか、人事部門と人材育成担当部門の関係、「仕事ができるようになるための学び」をマネジメントにつなげる足場かけについてなど、さらなる検討が望まれる。

むすび 職場での「学習」の時代的な背景

行政に限らず、人々が仕事で成果を上げるには、職場でのすべての活動に学習が埋め込まれているといっても過言ではない。日々発生する問題を認識して解決策を探ることや、区民をはじめとする来庁者へのサービスの提供など、日常の職務遂行は学習なしには成立しない。ただほとんどの職員は、管理監督者も含め、そうした日々の取り組みを「学習している」とは認識していない。

今日では、インターネットの発達によって人類の総知識は5年に1回のペースで更新されるといわれ、「知識の半減期」は短くなる一方である。このよう

にスピードが速く、知識をベースとしている広い意味でのビジネスの世界では、当たり前と考えていたことがある日突然変化してしまうことがある。コロナウイルス感染症をきっかけに生まれた「新しい生活様式」もその一例といえるかもしれない。

手足を動かすことが主体だった農業社会や工業社会と異なり、今日の情報化時代では、仕事の中で多くの時間を情報の獲得、分析、活用に充てており、職務の現実的な問題を解決する方法をリアルタイムに、かつ頻繁に学ばなければならない。

業績達成に向けてコーチングやメンタリングが管理監督者にとって重要なスキルとなってきたのは、職員の数が減る一方で、仕事が多岐にわたって増え続ける中、仕事に必要な知識やスキルのすべてを組織的にかつ体系的に教えることが困難になってきたことがその背景にある。しかし、職員も管理監督者もこうした社会の変化に対応する学習の仕方を指導されていないこともあり、現在の職場の状況ではその重要性がまだ認識されていない段階といってもよい。

今回の研究では誰もが手探りで取り組んでいる人材育成に関して、GTという研究手法を用いて、現場の声から見えてくるコンセプトをつかもうとした。特別区の職場における職場学習の現状を一定程度明らかにすることができたが、新たな課題も見えてきた。この研究を契機として業務に埋め込まれた学びに着目する一端となれば幸いである。また、末尾に研究員からのアイデア提言を掲載した。何かのヒントにつながれば、これ以上の喜びはない。

最後に、GTの分析をご指導下さった東洋大学社会学部社会福祉学科教授の志村健一先生、研究趣旨に賛同して参加して下さった研究会メンバーの皆さま、メンバー同様にかかわりご支援下さった事務局の皆さまに心より感謝申し上げます。

【参考】 研究員からのアイデア提言

本研究には、特別区職員3名、学識経験者1名の年代、担当職務、キャリアなどが異なる、多様性が特徴ともいえる体制で臨んだ。

報告をまとめるにあたり、1年余りにわたって資料分析、インタビュー、概念図作成等の研究に取り組んできたなかで、特別区職員であるメンバーが発想した「職場学習を支援するアイデア」を以下に示す。

データ分析等の裏付けがあるものではないが、特別区の職場学習についてさまざまな情報に触れたプロセスで生まれたアイデアから、一部でも各区の人材育成や職場学習の参考になれば幸いである。

① 「失敗学」研修の創設

インタビューを通じて、「ミスしない」ことが公務員の仕事において重視されていると耳にすることが多かった。

そこで、自治体で実際に起きた過去の失敗例などを学ぶ「失敗学」研修を開設する。特別区職員研修所において開講することで、スケールメリットを活かせる。事例ということ職員に響くうえ、業務に直結するためニーズが高いと推察される。職員の失敗したくないという思いは強い。

② 人材育成担当課長と各課長のヒアリングの場を創設

人事課長と各課長は、次年度の体制についてヒアリングの場が設けられているが、人材育成担当課長と各課長にはそのような場はない。そこで、人材育成担当課長と各課長のヒアリングの場を設けることで、各課長の部下に対する人材育成の意識を高める。トップの声が人材育成担当課長を後押しする。

③ 特別区職員研修所に常設のプロコーチを配置

所属長の職員を育成する意識を高めることが大事と聞くことが多かった。

しかし、所属長は忙しい。そこで、特別区職員研修所に人材育成に強いプロのコーチを常時配置することで、所属長が部下の育成に悩んだ時に気軽に相談できる体制を整える。

各区で配置すると負担が大きいため、特別区職員研修所のスケールメリットを活かす。

④ 特別区職員研修所に常設のコンサルタントを配置

どこの区の職場も疲弊しており限界に近づきつつある現状が見えてきた。職員には後輩職員の育成や業務改善を考える余裕がなくなっている。

そこで、特別区職員研修所に常時コンサルタントを配置し、各職場の負担を少しでも軽減できるようアドバイスをもらえる場を作る。その改善事例を特別区全体で共有することで、各区の職場環境改善を促す。

各区で配置すると負担が大きいいため、特別区職員研修所のスケールメリットを活かす。職場環境が改善されれば、時間に余裕が生まれ、後輩職員の育成に時間を使うことができる。

⑤ 自主学習プログラム開発

研修は多忙な職員に人気がないため、すべて廃止することも考えられる。その代わりに、職員が自主学習独学できるように、公文式のような区職員向けの学習プログラムを開発し、各職員は時間外を使って好きな時間に自主学習独学をしてもらう。自主学習独学のみとすれば、職員はマイペースに学習することができる。

⑥ 完全独学

極論だが、研修は多忙な職員に人気がないため、すべて廃止して、すべてを独学に切り替えることも考えられる。すべてを個々に任せるため、リスクは高いが、「自ら考える」職員を育成する。

⑦ 共通言語・共通スキルの徹底

人材育成基本方針が組織に定着しないのは、総花的な能力提示が職員にとって現実的でないことも一因であると考えられる。

職場に埋め込まれ、ほとんどの職員が少々トレーニングすれば実践できそうな知識・スキル・態度を「最低限身に着けるべき能力」として示し、習得に必要なリソースを提供して支援するしくみを検討すれば、達成のハードルも下がるし、組織の共通言語づくりも期待できる。

⑧ 職場の心理的安全性を定期的に点検する

職員間で、日頃から双方向的・水平的OJTが行われていることが見えてきた。この双方向的・水平的OJTが円滑に行われている職場環境は、職員の職場学習が盛んであり、また、職場の心理的安全性が高いといえる。そこで、職場の心理的安全性を定期的に点検することにより、各職場の現状を把握するとともに効果的な学習支援につなげていくことができると思われる。同時に、メンタル不調に陥っている職員を救うきっかけになるかもしれない。

⑨ HPT（ヒューマンパフォーマンステクノロジー）のフレームワーク

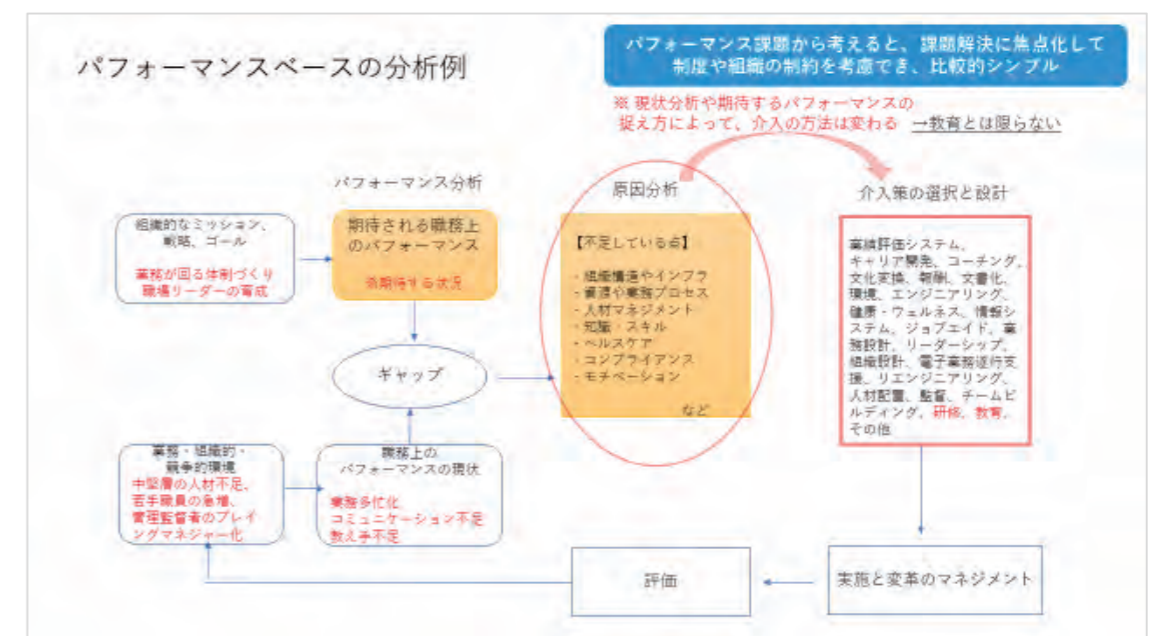
職場で起きている問題は多種多様であるため、すべてを研修という手段で解決できるとは限らない。

本来あるべき姿と現状のギャップを明らかにし、研修以外の解決策も視野に入れて問題の解決を考えるための手法に、パフォーマンス分析がある。そして、このパフォーマンス分析を活用して職場のパフォーマンスを向上させていく技法をヒューマンパフォーマンステクノロジー（HPT）という。その一般モデルを図5-3に示す。

制度や能力の定義、教育理論などの細部に不必要に立ち入らず、課題への対応策を検討・評価することができるため、人材育成担当課長が「いろいろな理論があって何が効果的なのか判断がつかない」と述べていた点にも対応するものである。

たとえ研修担当者の職責が研修の計画と実施であったとしても、研修によって職場の行動変容が期待できる事項と、他の方法で取り組むべきことを切り分けた上で、研修で可能なことを解決策の全体像の一部に位置付けて取り組むことには大きな意味がある。研修の責任範囲について説明責任を果たすことにつながるし、第3章のアンケートでみられた「人材育成は人材育成部門が担うべきとの各職場の意識を変えていきたい」との意向にも沿うものである。

図5-3 パフォーマンススペースの分析例



⑩ ニーズ分析の活用

職員の学習を支援する場合に、組織内の各アクターのふるまいを理解してお

く必要があると述べた。

その事項をアクターと職層をクロスさせる形で表5-2に整理した。

人材育成の計画や企画を検討し、実行するにあたっては、それぞれのニーズを把握する作業が欠かせないし、職員個人にとっても、新たに職場に参画した際、周囲の多忙な状況等で思うような支援が受けられない場合の独学や将来のキャリア形成を見据えた学習の参考にできる。

表5-2 人材育成にかかわる各アクターが想定するニーズ

	組織のニーズ	職場のニーズ	若手職員のニーズ
新人～3年目	<ul style="list-style-type: none"> 組織の一員としての成長（10年間で1スパン） 業務で間違えない 	<ul style="list-style-type: none"> 業務の即戦力（業務知識の習得は各職場による） 	<ul style="list-style-type: none"> ロールモデルとなる「できる先輩」に指導してほしい。 「聞いても断らない」コミュニケーションの保証
4～6年目		<ul style="list-style-type: none"> 2つ目の職場への社会化（メンタルヘルス課題と関連） 業務の即戦力（業務知識の習得は各職場による） 先輩職員として後輩指導 	<ul style="list-style-type: none"> 人に聞かなくても仕事ができるマニュアルの整備 良好な人間関係 やるべきことをてきぱきこなして、定時に退庁するような働き方
主任		<ul style="list-style-type: none"> 職場リーダー、係長の補佐の役割（「ちいさなリーダー」） 	<p>主任主事選考（オプション） ※合格時期には幅がある</p> <p>主任昇任後、能力実証により係長昇任</p>
係長	<ul style="list-style-type: none"> 管理職選考へのチャレンジ（組織の期待は大きいですが、受験率は期待ほど伸びていない） ※人材育成方針にあるべき姿や求められる能力等について言及はあるものの、プレイヤーとして認識されており、育成対象としての言及は少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ※（「以前の職場の係長」との比較としての言及が多く、「以前通りを望みたいがそうはいかない」心情がのぞく） 	<ul style="list-style-type: none"> ※（上司からの指導に関する言及がほぼない）
課長	<ul style="list-style-type: none"> 職場での部下指導 目標管理制度を通じた人材育成 職場での育成リーダー ※育成上の役割が非常に重要視されているが、実際には業務多忙化によりプレイングマネージャー化していることが多く、育成の優先順位が高いとは限らない 	<ul style="list-style-type: none"> 職場での部下指導 	<ul style="list-style-type: none"> 新人を指導する際のバックアップ 職員と対話する（組織の考えを伝える、個々の職員の学習の相談に乗る、個々の思いをキャッチする） ※（管理職の仕事は「大変そう」に映り、若手にとって昇任は「まだまだイメージできない」状態）

⑪ 職場ですでに実践されている学習の洗い出し

各職場で具体的にどのような方法で職員が学んでいるか、評価する場合の一手法として、今回の研究に参加した研究員の職場を例に洗い出しを行った（表5-3）。

洗い出しに当たっては、人材育成方針にも取り込まれるようになっている「標準職務遂行能力」のうち、一般職員の項目に沿うこととした。

標準職務遂行能力は人材育成基本方針のなかで「職員に求められる能力」として引用されているものの、実際に点検してみると能力要件として職場の実態に合っていない項目もあるため、必要に応じて一定の解釈を加えたうえで整理した。

整理した内容は、学び合いに該当するもののほか職員の独学によるものが含まれており、人材育成担当が関与せずとも各職場の実態に応じて個々の職員が取り組めることも多い。ただし、初任者研修を中心に実務的な知識を効率よく得るための研修はかなりの職場で有効に活用されている。

なお、今回使用した表は項目立てに課題はあるものの、職場ごとにすでに行われている学習を洗い出し、より効率的に実践できること、補うべきことなどの検討、職場独自の学習計画、学習資源マップとしての活用なども考えられる。

表5-3 職場ですでに実践されている学習の検討(研究会メンバーの職場の状況の聞き取りによる)

	標準職務遂行能力の項目	項目の解説	区民相談所管課	納税所管課	高齢者福祉所管課
係員 (1級職)	(1) 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	・人材育成による研修 ・所属長からの訓示	・研修(税務課研修主税局研修・特別区専門研修) ※税務職員は一般行政職員よりも高い倫理観が求められるとの指導などもある	・人権研修(3年に1回悉皆) ・公務員倫理研修(3年に1回悉皆) ・各種ハンドブック(個人情報、情報セキュリティなど)
	(2) 知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。	・転入者研修、課のOJT(課内研修) ・各種マニュアル、パンフレット ・ケーススタディ ・幅広い情報収集	・一般的な税務知識は税務課研修 ・技術的な部分は特別区職員研修所・主税局研修 ・国税OBの専門員 ・端末操作等は同僚、書籍、先輩からのケーススタディ	・引き継ぎ ・都主催の専門研修 ・書籍 ・保健衛生ニュース等の情報紙
	(3) 判断・企画	現実に適した結論や将来の事柄を推測し、最適な手段・方法を考えることができる。 ※課題設定、段取り、PDCAサイクルを活用した改善等を指す項目と解釈	・広報誌掲載に向けて関係団体と調整 ・区民相談パンフレット更新 ・区民の声の処理課・供覧課の送付先の検討 ・区役所コールセンター(代表番号)の運用	・判断…日々の業務内(周りがどのような判断基準を持っているか) ・聞き取りや書類を通じたケーススタディの疑似体験 ※企画を1級職職員が行うことはない(税務課の仕事内容自体に企画事案が少ない)。	【業務の積み重ねによる習得】 ・1級職の場合、先輩や上司に指示を受けた仕事を的確に処理する業務が中心か? ・個々の事案を通して事案の性質やステークホルダー、処理ルールや配慮を習得
	(4) コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。	・報・連・相 ・区民対応 ・事業者との調整 ・他課との調整	・区民等義務者対応(研修では交渉決裂可と教わる) ・上司等への相談	・先輩や上司に相談して手段、方法を決定することや中間・結果の報告 ・メールのマナー、接遇 ・会議の記録作成 ・地域包括ケアシステムにかかわる多職種との連絡や情報共有
	(5) 業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。 ※モチベーションコントロールやモチベーションに影響する要因への対処として解釈	・意欲的に業務に取り組む ・迅速かつ正確に処理する ・業務を改善する	・進行管理表による管理 ・行動予定欄による管理	・仕事を進める見通しの具体化と共有 ・進捗確認 ・困難な局面での職場の同僚からの支援

第1章 1
2
3
4
5
6
7

第2章 1
2
3
4

第3章 1
2
3

第4章 1
2
3
4
5

第5章 1
2
3
むすび
【参考】
資料編