

CLAIR REPORT No. 354

イングランドの地方自治体における人材育成

Clair Report No. 354 (March 10, 2011)

(財)自治体国際化協会 ロンドン事務所



財団法人自治体国際化協会

「CLAIR REPORT」の発刊について

当協会では、調査事業の一環として、海外各地域の地方行財政事情、開発事例等、様々な領域にわたる海外の情報を分野別にまとめた調査誌「CLAIR REPORT」シリーズを刊行しております。

このシリーズは、地方自治行政の参考に資するため、関係の方々に地方行財政に係わる様々な海外の情報を紹介することを目的としております。

内容につきましては、今後とも一層の改善を重ねてまいりたいと存じますので、ご指摘・ご教示を賜れば幸いに存じます。

本誌からの無断転載はご遠慮ください。

問い合わせ先

〒102-0083 東京都千代田区麹町 1-7 相互半蔵門ビル

(財)自治体国際化協会 総務部 企画調査課

TEL: 03-5213-1722

FAX: 03-5213-1741

E-Mail: webmaster@clair.or.jp

目次

はじめに

概要

第1章	英国の地方公務員の概要	1
第1節	採用方法	1
第2節	異動・昇進の仕方	1
第2章	自治体を実施している研修の概要	5
第1節	概要	5
第2節	自治体内部での研修	5
第3節	外部機関での研修	6
第4節	他の自治体との共同研修	8
第3章	自治体の取り組み事例の紹介	9
第1節	長期的な採用・育成計画	9
1	バッキンガムシャー県	9
第2節	採用と育成	10
1	リーズ市	10
2	ランカシャー県	11
3	ケント県	11
4	ベクスレー区(ロンドン)	11
第3節	組織力の向上	12
1	バーミンガム市	12
第4節	福利厚生制度充実による離職の防止	14
1	ブラックネル・フォレスト市	14
2	ノッティンガム市	15
第5節	職務スキルの向上	16
1	ウェスト・ミッドランド地方の「公共サービス・コンパクト」	16
2	ウェスト・ミッドランド地方の無料コーチング制度	18
3	サリー県	20
4	ゲーツヘッド市	22
5	ミッド・サセックス市	23
第6節	リーダーシップの向上	25
1	自治体共同でのリーダーシップ研修	25

2	イングランド南東部の自治体共同プログラム	29
3	リーズ市	30
第7節	組織変革に伴う研修の外部委託	31
1	ミドルズブラ市	31

はじめに

2007年の金融危機に端を発したと言われる世界的な景気後退の影響は英国にも及び、英国の自治体は景気後退の影響で税収や政府からの補助金が減少する一方で、就業支援や児童福祉、高齢者福祉など社会福祉関連のコストが増加するという困難な状況に直面しています。

一方で、英国においては地方公務員であってもいわゆる身分保障はなく、財源不足に直面した多くの自治体では部門の統合や縮小、場合によっては部門の廃止を行い、これに伴う人員削減が進められました。また財源が不足しているため、不可欠な住民サービスを提供している部署でさえ欠員の補充ができない、という自治体の例もあるようです。

このような状況下で、自治体は限られた財源と人材でこれまで以上の成果を上げることが要求されており、少数精鋭体制の構築のため人材育成は重大な関心事項となっています。限られた財源で最大限の効果を挙げるため、社会福祉士など人材の不足が著しい特定の職種に特に手厚い研修を施している自治体もあれば、組織全体への研修効果の浸透を狙って管理職層への研修を重視している自治体もあります。このように、それぞれの自治体における事情や方針を反映して、特定の職種や職層に対して集中して投資が行われている事例も見受けられます。また周辺の自治体や公的団体との共同で研修を実施している事例もあり、これは研修経費の削減を図りつつ、質の高い多様な研修メニューを提供している取り組みとして興味深いものと言えます。

そこで本書では、イングランドの様々な自治体の取り組み事例を交えながら、英国の人材育成事情について紹介しています。内容が非常にバラエティに富んでいるため、日本においても進められている自治体職員の少数精鋭化に当たって人材育成を進めるためのヒントの宝庫として、参考とされることを願っております。

財団法人自治体国際化協会
ロンドン事務所長 藤島 昇

概要

第1章「英国の地方公務員の概要」では、英国における地方公務員の採用方法や異動・昇進の仕方について紹介している。まず英国の雇用慣行について述べたのは、日本の雇用慣行との違いが職員育成の考え方の違いにつながっている面もあるためである。

第2章「自治体を実施している研修の概要」では、第1節で全体像について紹介し、さらに自治体を実施している研修を「自治体内部での研修」、「外部機関での研修」、「他の自治体との共同研修」という3つのカテゴリーに分類し、各節で具体的な自治体での例を交えながら紹介している。

第3章「自治体の取り組み事例の紹介」では、様々な自治体における人材育成に関する取組の詳細を紹介している。第1節「長期的な採用・育成計画」では、ある自治体で常に不足している専門職を確保するため、自治体が大学での学位を取得するための支援をしている事例を紹介した。また第2節「採用と育成」では、新しい職員を確保し戦力として育て上げるための取り組みを紹介している。第3節「組織力の向上」では、職員のやる気を喚起し、もって組織の生産性の向上を図る取り組みを紹介している。第4節「福利厚生制度充実による離職の防止」では、以前は職員の定着率が低かった自治体での離職を防ぐための取り組みを紹介している。職員の定着率が高くなることで、自治体内部に職務に関するノウハウも蓄積し、採用や新規職員研修に係るコストも削減できたという。第5節「職務スキルの向上」では、職員の技能向上に焦点を当てた研修等の取り組みを紹介し、第6節「リーダーシップの向上」では、主に中間管理職を対象にした将来の自治体のリーダーを育成するための研修プログラムについて紹介している。第5節、第6節とも周辺の自治体共同での研修事例を多く紹介しているが、単独の自治体での開催に比べて、多様な研修コースを提供でき、経費も削減できることが報告されている。最後に第7節「組織変革に伴う研修の外部委託」では、組織変革に伴う業務の民間委託の際に、自治体職員が当該民間企業に数百人規模で移籍し、当該自治体に研修サービスなどを提供している事例を紹介している。

第1章 英国の地方公務員の概要

英国と日本では雇用慣行が異なり、このことが職員の研修に対する考え方の違いにもつながっている。そこで、まず英国の雇用慣行等について紹介する。

第1節 採用方法

英国における地方公務員の採用方法は、民間企業も同様であるが、空きポストが生じた際に、その特定のポストを埋めるべく個別に採用を行う方式が原則である。この考え方は事務方トップの事務総長のポストを埋める場合でも同じである。募集の際には、自治体が公募を行い、その職を得たいと考える者が応募し、書類審査、面接、プレゼンテーション試験などを経て採用が決定される。目下の経済情勢もあり、バッキンガムシャー県では一つのポストに80名もの応募があるとのことである。なお職員採用の決定は、上級管理職以外は財務、人事、福祉などの部門ごとに行われる。なお、日本のように大学や高校等を卒業した者を対象に一斉に試験を行い、一定数の合格者をまとめて採用することは行われていない。



バッキンガムシャー県庁

第2節 異動・昇進の仕方

前述のように特定のポストに対して専門性や経験を重視した採用が行われているため、定期的な人事異動は行われていない。異動を希望する場合は、空きポストに応募し、民間企業からの転職者など他の応募者と同じ条件で選考を受けることとなる。バッキンガムシャー県では(表1)のように企画・実施能力、コミュニケーション能力など職務に必要な23のスキルを挙げ、それぞれ「A 自己管理と個人能力」、「B 他者との協働とリーダーシップ」、「C 情報・人脈などの資源を広く活用し結果を出す」という3つの項目に分類されている。また(表2-1)および(表2-2)のようにスキルごとにレベルを具体的に定めており、各職を務めるために要求されるレベルに達していなければ採用や昇任が認められない。このレベルの確認は、所属長との職務面談等の際に、後掲の(確認手順)で示すとおりの方法で行われている。なお、職員が要求されるレベルを満たしたかどうかの

職務査定を行う際には、職員が取り組んだ具体的な事業などについて、その時にどう行動したか、どう判断したか、という点を上司と本人で一緒に振り返り、上司としては職員がどのレベルにあると考えているか、ということも示される。

また勤続年数によって昇任するという制度もなく、自治体内での昇進についても、上位職の空きポストへの募集、選考によって行われる。自らの所属する自治体での管理職ポストに空きがない場合等、他の自治体の管理職ポストに応募し、転職をするケースも多い。

(表1)

分類	個別のスキル
A 自己管理と個人能力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職務に必要な技能、知識を身につける能力 ・ 情報収集能力 ・ コミュニケーション能力 ・ 企画・実施能力 ・ 分析能力 ・ 意思決定能力 ・ 自発的行動力 ・ 柔軟性・適応能力 ・ 職務完遂能力 ・ 感情コントロール能力 ・ 他者への敬意・多様性を敬う態度 ・ 児童や高齢者等への適切なケアを施す能力（福祉職など向け）
B 他者との協働とリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他者の管理・支援能力 ・ 説得・交渉能力 ・ チームワーク・関係構築能力 ・ 他部署、外部団体とのパートナーシップ構築能力 ・ ビジョン構築能力
C 情報・人脈などの資源を広く活用し結果を出す	<ul style="list-style-type: none"> ・ 所属する組織の構造や、自らの行動が住民や組織にもたらす影響力を認識する能力 ・ 戦略的思考能力 ・ 効率の最大化のために多様な資源を活用する能力 ・ 状況の変化に対応して組織的な方針転換の必要性を感じ取り、必要に応じて他者にも変化を促すことができる能力 ・ 住民のニーズに合ったサービスの提供能力 ・ 職務に関する全ての面で、効率が良く効果的な行動を取る能力

(表2 - 1)

企画・実施能力

定義：目的を達成するために計画、進行管理、実行をする能力である。

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
<ul style="list-style-type: none">・ 不明瞭な点がある場合は、何を明確にすべきか判断することができる・ 自ら設定した締め切りを守ることができる・ 状況に応じた計画を立てることができる・ 締め切りを守るため、見込まれる遅延や起こる可能性のある失敗を迅速に報告する	<ul style="list-style-type: none">・ 質、コスト、リスクも考慮に入れた上で計画を立てることができる・ 部下や同僚のために明確な目標を設定することができる・ 確実な進行管理のための自分なりの仕組みを持っている	<ul style="list-style-type: none">・ 計画実施の前に他の代替手段についても十分検討することができる・ 目的達成のため必要に応じて部下や同僚に手を差し伸べることができる・ 実施過程で生じる問題にも軌道修正をしながら対処することができる	<ul style="list-style-type: none">・ 一連のプロジェクトを順に滞りなく管理することができる・ 互いに関連性のない多種多様なプロジェクトを同時に滞りなく管理することができる

当該スキルが不足している兆候として、締め切りや仕事上の約束を頻繁に守ることができない、職務に関連のないささいなことで容易に集中力を欠いてしまう、という点が挙げられている。

(表2 - 2)

チームワーク・関係構築能力

定義：自分のチームのメンバーや他のチームのメンバーと、双方にとって有益で生産的な関係を構築する能力

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
<ul style="list-style-type: none"> ・ チームの他のメンバーをサポートすることを厭わない。 ・ 自らの貢献がチームにどのような成果をもたらすかを考えることができる。 ・ 公正に敬意をもって人に接することができる。 ・ 常に冷静に職業人として振る舞うことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全てのチームのメンバーの意見を聞き対応することができる。 ・ 他者のアイデアにさらにアイデアを積み重ねることができる。 ・ 新規メンバーを快く迎え、簡潔にブリーフィングができる。 ・ 組織内のネットワークを構築し利用することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ メンバー全員のそれぞれの強みを活用することができる。 ・ メンバーのスキルを高めることができる。 ・ 必要に応じ、チームの方針を変更することができる。 ・ チームに前向きな雰囲気をもたらすことができる。 ・ 組織外にもネットワークを構築し利用することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ チームの一体感とやる気をもたらすことができる。 ・ チーム内で率直で開かれた意見交換が行われるよう促すことができる。 ・ 自治体と住民の長期的な利益のために尽くすよう、チームを導くことができる。 ・ 組織内外に広いネットワークを持ち、最善の策を取るため、関係者を巻き込み、新しいアイデアを得るために活用できる。

当該スキルが不足している兆候として、他のメンバーを軽視する、秩序を守らず非協力的である、割り当てられた仕事ができずチームに迷惑をかける、特定のメンバーを孤立させ排斥する行動を取る、という点が挙げられている。

(確認手順)

職務の主な担当事項を確認する(3～5項目)

職務において達成すべき最も重要な事項を確認する。

を達成するために必要とされる技能の種類を特定する。

職務を果たすためにどの程度の技能が必要かを明確にする。

フレームワークの各スキルの内容・定義を確認する。

とを見比べて、自分に必要な技能が、フレームワークのどのスキルに当てはまるかを確定する。

から考えて、で特定したスキルについて、どのレベルが要求されるかを確定する。

第2章 自治体が実施している研修の概要

第1節 概要

まず、自治体の職員研修の全体像について紹介する。2009年に英国地方自治体協議会が自治体の人事部門の責任者を対象に実施した調査「Local Government Workforce Survey 2009」¹によると、自治体が職員研修のために費やした経費は職員一人当たり年平均273ポンド（約4万1千円）で、これは2001年の調査開始以来最高の金額であった。また研修施設など職場外での研修に専念した日数は、職員一人平均で年に1.4日であった。もっとも、バーミンガム大学のイアン・ブリッグス氏によると、これは非常に少ない数字で、早急に改善が必要とのことであった。

また、そのポストが務まる技能や経験を既に有する職員を採用することから、日本のように新規採用職員に特に手厚い研修を施すということはなく、むしろ管理職層（特に中間管理職）の育成に重点が置かれているのが特徴である。特に中間管理職の育成に重点が置かれている理由は、上級管理職については既に十分な経験と技能を身につけていると見なされている一方で、中間管理職については技能を向上させる余地も大きく、中間管理職の部下である、現場を担当する職員に良い影響が直接及ぶことも期待されているためである。

自治体の研修には大きく分けて、自治体内部での研修、外部機関での研修、他機関との共同研修がある。それぞれの概要について、イングランド中南部のバッキンガムシャー県²、およびロンドン市内のリッチモンド・アポン・テムズ区³（以下リッチモンド区という）の例を交えながら以下に紹介する。

第2節 自治体内部での研修

具体的な自治体の研修実施状況を見ると、バッキンガムシャー県では、庁舎内の2部屋を研修専用室として確保し、参加人数に応じて庁舎内の他の会議室やホールも活用している。ただし経費削減のため、一般にイギリスの自治体では研修専用の施設は縮小の傾向にある。そこでは事務職員を対象にしたパソコン操作、プレゼンテーション、文書の書き方など一般的な職務能力向上のための研修やセミナーが実施されている。このような研修は人事部門の主催で年に数回ずつ実施されている。自ら希望して参加する場合もあれば、職務査定を通じて不足とされた職務能力の向上のために、管理職からの勧めで参加する場合もある。職場での安全管理に関する研修や、管理職を対象とした職場での人種・民族問題に関する研修など、受講が必修となっている研修も存在する。

リッチモンド区でも同様の研修が実施されているが、同区の場合は庁舎外に研修専用の建物を所有しており、この研修所には80名を収容できる大会議室から1対1のカウンセリングのための小部屋まで用意されている。

¹ 「Local Government Workforce Survey 2009」

<http://www.lga.gov.uk/lga/core/page.do?pageId=1956067>

² バッキンガムシャー県の人口は約50万人。当該自治体の職員数は約1万4千人で、そのうち9千人が教員、学校事務職員である。

³ リッチモンド区の人口は約18万人。当該自治体の職員数は約5千人で、そのうち2,500人が教員、学校事務職員である。

バッキンガムシャー県、リッチモンド区いずれも人事部門の主催で実施している研修は一般能力に関するものが中心であり、それも外部の委託先から専門の講師を招聘するケースがほとんどである。これは、専門の講師の方が教授方法に長けており、提供される情報も最新のものである、と考えられているためである。ただし研修内容については人事部門と委託先とが共同で作成している。このように、近年では自治体の人事部門は、自らが主体となって研修の企画や実施をするのではなく、研修のコーディネーターとしての役割や研修の実施状況を管理する役割を務めることが主流となっている。

なお、自治体職員のうち会計士や弁護士、社会福祉士など専門職については、各分野で必要な研修内容が人事部門では把握できないので、人事部門では研修を実施していない。その代り各部門が独自の研修用予算を持っており、独自に外部から講師を招いて研修を実施している。



リッチモンド区役所

第3節 外部機関での研修

前述のように、自治体内で人事部門が提供している研修は一般的なスキル向上に関するものがほとんどであり、各部門の専門知識に関する研修については外部機関の利用が一般的である。以下に自治体が活用している外部機関を紹介する。

(1) SOLACE

SOLACE (The Society of Local Authority Chief Executives and Senior Managers) とは自治体の事務総長や上級管理職の連合組織であり、事務総長を始め自治体の幹部職員向けに自治体運営に関する情報を提供している。法務、財務、人事に関することなど各種の報告書がホームページに掲載されており⁴、ダウンロードも可能である。また SOLACE 傘下の SOLACE Enterprise は自治体幹部を対象とした各種講習会等を開催しており⁵、自治体の幹部職員は自らの職務に有益と思われるセミナーなどがある場合に適

⁴ SOLACE の各種報告書 <http://www.solace.org.uk/library.asp>

⁵ SOLACE Enterprise の実施している講習会 <http://www.solaceenterprises.com/od/index.htm>

宜参加をしている。この参加費用は各部門の予算から支出されている。SOLACE Enterprise が提供しているセミナーは専門性が高いこともあり、参加料は一日5百ポンド（約7万5千円）程度と高額である。

（2）IDeA

IDeA(Improvement and Development Agency for local government)は英国地方自治体協議会傘下の組織で、福祉政策や地域施策など政策に関することを自治体に助言したり、他の自治体の優れた取り組みの紹介を行ったりしているほか、自治体職員の職務遂行能力向上のための情報提供や各種講習会も実施している。また当団体は数多くの出版物を出しており、自治体職員は必要に応じてホームページからダウンロードすることも可能である。⁶

またバッキンガムシャー県では、当該自治体でのニーズに特化した研修プログラムの作成を IDeA に委託している。

（3）民間企業

一般的なマネジメントスキルに関するものだけでなく、自治体運営に特化したセミナーや研修プログラムを提供している民間企業も存在する。講師は自治体で幹部を務めた経験のある者やマネジメントの専門家などであるが、受講料は1日数百ポンドと高額である。なお、民間を含めた外部研修機関への派遣は、研修内容が専門的で高度な内容である場合に限られ、これに参加する場合は人事部門の予算ではなく、法務部門や福祉部門など各部門の予算で、参加者を選抜して実施される。

なお以上のような民間企業の主催する講習会等への参加ではなく、第3章で述べるように（第3章第7節参照）特定の自治体のために研修の企画から実施までの全てを民間企業に委託しているケースもある。

（4）大学

公共政策や行政学などの学部に加えて、例えば地方自治に関する研究機関 INLOGOV (Institute of Local Government Studies)⁷を有するパーミンガム大学では地方自治に関する専門的な講義を行っている。自治体職員も多数在籍しており、受講の形態については勤務時間外、場合によっては職務免除のケースもある。受講の経費については自己負担、自治体が一部あるいは全部を負担している場合と様々である。当該職員が大学で学ぶことが自治体の利益に直接つながると判断されたような場合には、受講時には職務免除で、かつ経費も自治体負担ということになりうる。

また、大学の学位が必要な社会福祉士については、各自治体で社会福祉士を育成するため、社会福祉士の補佐として勤務している職員を大学に派遣するプログラムを有する自治体も存在する。例えばバッキンガムシャー県では、給料の支給を受けつつ、必要に

⁶ IDeA の出版物 <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=5050144>

⁷ <http://www.inlogov.bham.ac.uk/>

応じて職務を一定期間免除され、3年間のコースで大学に通うことができる。受講料の負担および職務免除期間の負担を合わせると、自治体の負担は3年間で一人当たり約7万ポンド(約1,050万円)である。これまでに約20人がプログラムを利用して学位を取得し、そのほとんどが現在も当該自治体に勤務している。選抜の際には引き続き当分の間、当該自治体に勤務する意思があることの確認が行われている。またリッチモンド区でも同様の社会福祉士の育成制度があり、全職員向けの一般的な研修の予算が年間17万ポンドであるのに対して、社会福祉部門専用の研修予算は40万ポンドと、手厚い人材育成策が施されている。

第4節 他の自治体との共同研修

経費の削減のため、また他の自治体から学ぶことができるというメリットを享受するため、周辺の他の自治体や公的団体との共同研修も盛んになってきている。自治体共同の研修は主に管理職向けのものであるが、前出の「Local Government Workforce Survey 2009」によると、約45%の自治体が他の自治体と共同で研修を実施している。

例えば、バッキンガムシャー県では隣接するミルトン・キーンズ市およびオックスフォードシャー県と共同で管理職を対象とした研修を実施しており、バッキンガムシャー県からは各回3人程度が参加している。またリッチモンド区でも周辺の2つの他のロンドン特別区との共同で「Leadership Academy」という将来の上級管理職を担う職員を育成するための組織マネジメントに関する研修を実施している。また前述のように、幹部職員は他の自治体に転職するケースも多いため、地域の自治体全体での幹部職員育成という視点も、自治体共同での研修が増えている理由に挙げられている。

自治体職員向け研修の一覧

	実施主体	研修内容の例
一般スキル	自治体	文書の書き方 パソコンの操作 プレゼンテーション コミュニケーション
専門スキル	SOLACE	事務総長向け自治体運営研修
	IDeA	自治体の求めで専用プログラムの作成が可能
	民間企業	自治体会計士のための財務研修
	大学	福祉の学位取得、公共政策
	自治体共同	政策立案・執行、組織マネジメント
その他	自治体	幹部職員による若手管理職へのコーチング(メンター制度)

第3章 自治体の取り組み事例の紹介

第1節 長期的な採用・育成計画

1 バッキンガムシャー県の「ワークフォース・プランニング・プロジェクト」⁸

(1) 「ワークフォース・プランニング・プロジェクト」の導入背景

バッキンガムシャー県はロンドンから西北に位置しており、ロンドンまで電車で1時間少々であるため、ロンドンに通勤をしている住民も多い地域である。

当該県では、子供や家庭の問題を扱う資格を有する社会福祉士の採用と離職の防止が重大な課題となっていた。常に必要な数の社会福祉士を確保できておらず、採用後も離職率が高止まりしていた。これには以下のような理由があった。

- ・そもそも全国的に社会福祉士の資格者が不足していること
- ・地域の他の求人と比べても県の給与水準が見劣りすること
- ・この地域で職員が購入可能な住宅を見つけることが困難であること
- ・より賃金水準の高いロンドンへの通勤が可能であること

(2) 「ワークフォース・プランニング・プロジェクト」の内容

当該プロジェクトは短期計画と長期計画の二つで進められた。短期計画は、採用や昇進といったすぐに実行できる対策である。一方で長期計画は5年間におよぶ職員育成計画である。

まず短期計画の実行として、経験のある社会福祉士を採用し、また離職を防ぐため、社会福祉士全体の給与水準を見直し、また子供や家庭を対象とする部門のマネージャーやシニア・マネージャーの職位を、以前よりも高い号級に位置するものとして扱うこととした。また社会福祉士が職務遂行の上での支援を求めていることに対応し、難度の高い案件への対処や職員の監督・育成を行うシニア・プラクティショナーのポジションを復活させた。これにより職員は管理・監督者としてのマネージャーを目指すこともできるし、シニア・プラクティショナーとして現場の社会福祉士としてのキャリアを追求することもできるという選択肢も生まれた。また、同様の社会福祉士の制度を持つオーストラリアから複数の社会福祉士の採用を2003年に行い、現在は人材紹介会社を通じてカナダからの採用を試みている。

長期的な問題としては、当該地域で社会福祉士の予備軍が不足しているという問題があった。そこで長期計画の一環として、10人の子供・家庭福祉サービスの補助職員、5人の成人福祉サービスの補助職員を採用した。1年目は県の関連する複数の部署で職務を経験し、その後3年間フルタイムで地元の大学で社会福祉士となるために必要な学位を取得するというものである。学費は全て県が負担し、また当該職員には年間約12,500ポンドの手当も支給される。そして学位取得後には県の社会福祉士として正式に採用される。この県での社会福祉士としてのポストは参加者との合意により少

⁸ <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=5676581>

なくとも2年間勤めることとなっている。この制度により、県は毎年新しい社会福祉士を採用することができている。

第2節 採用と育成

1 リーズ市における環境衛生監視官（Environmental Health Officer）の育成⁹

（1）背景

環境衛生監視官は地域の環境や公衆衛生に関する事項を監視する自治体の専門職である。既に学位を有する地元の人材だけでは不足しており、またリーズ市¹⁰では周辺地域に比べて住宅価格が高く、これを補うほどの高給で他地域から人材を募ることも困難であった。

一方で、地元のリーズ・メトロポリタン大学では6年間のパートタイムの環境衛生の学位を取得できるコースを設けており、これは勤務を継続しながらでも受講できるものである。

（2）取り組み

そこでリーズ市は毎年2名のパートタイム学生、2名のフルタイム学生を対象に当該大学で環境衛生の学位を取得するための支援をしている。支援を決定する際には、学位取得後にリーズ市に勤務する意向の確認を行っている。パートタイムの学生は市の技術職の職員を対象に募集が行われており、毎年定員を超える応募がある。応募者にとっては環境衛生監視官という大学の学位が必要な専門職のポジションを得ることができ、将来の昇進や転職の際に有利であるというメリットがある。

パートタイムの学生は1週間に2日間職場を離れ、現場実習か大学での講義を受講する。受講料および職員が職場を離れることによる自治体にとってのコストは、一人当たり6年間で48,000ポンドである。一方で1年間のフルタイムの学生支援のコストは一人当たり1万ポンドである。市の首席環境衛生監視官が当該学生の訓練に責任を持っており、育成期間中には市の組織内でも実務に即した訓練を施している。

（3）結果

2007年までの過去10年間でパートタイムのコースで21名の市職員が学位を取得し、環境衛生監視官となった。2007年6月時点で、そのうち15名がリーズ市に在職している。一方で2007年までの5年間で9名のフルタイム学生を支援したが、リーズ市職員として在職しているのは5名のみである。リーズ市の考えでは、パートタイムのコースの方は大学に通いながらも6年間リーズ市役所職員として働き続けるため、リーズ市の抱える問題についてもよく理解しており、フルタイムの学生よりも市政への貢

⁹ IDeA ウェブサイトの Leeds City Council: skills shortages (public protection services)を基に作成

¹⁰ リーズ市はイングランド中北部に位置する、人口約77万人の自治体である。

献度が高く、また、元々リーズ市を就職先として自ら選択していた人たちであり、地元意識が強いため定着率が高いのではないかと分析している。

2 ランカシャー県の見習い（アプレンティス）制度¹¹

（１）背景

イングランド北西部に位置するランカシャー県は、人口約 117 万人で、約 4 万 3 千人の県職員を雇用しており、地域最大の雇用者である。このため地域の雇用情勢や職員育成のあり方に与える影響も大きい。

英国では特定のポジションにその専門の知識や経験のある人を雇用するのが原則であるため、法律、会計などの専門分野が明確な学位を持たない若者はなかなか職に就くことができないケースも多いのが実情である。

（２）取り組み

そこでランカシャー県では、2006 年から見習い職員制度を拡大した。これまでの対象は、経営管理や技術職がほとんどであったが、2006 年以降は教育、福祉、電気技術、配管などのほとんど全部門に及ぶ補助職にも対象を拡大した。2008 年 7 月現在では 120 人の見習い職員を雇用しており、2 年以内にこれを 250 人とすることを目指している。原則として見習い職員は 2 年間の契約で、補助スタッフとして実務に携わりながら、主に職場で同僚や上司から訓練が施される。この間の経過が良好であれば、2 年間の契約終了後に正規職員としての雇用に結び付く可能性もある。

3 ケント県の見習い職員制度¹²

同様にケント県¹³でも中学や高校を卒業して間もない 16 歳から 19 歳の若者をケント県庁で雇用する制度を実施しており、2008 年 1 月時点で 69 名が在職している。これまでに 20 名がプログラムを修了し、そのうち 79%がプログラム修了後にケント県庁や他の企業などに就職している。一方で 8 名が個人的理由や別の仕事を希望して、プログラムの途中で去っている。

4 ロンドン・ベクスレー区の見習い職員制度¹⁴

（１）背景

人口約 22 万人で、ロンドン市内の南東部に位置するベクスレー区でも、1990 年代の初めから見習い職員制度を導入しており、学校と職場の違いで若者が感じるギャッ

¹¹ <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=8559085>

¹² <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=7929803>

¹³ ケント県は、イングランド南西部に位置する自治体で、人口は約 140 万人である。

¹⁴ <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=9413250>

<http://www.bexley.gov.uk/index.aspx?articleid=3028&mode=1>

プを埋めるのに有効と考えている。自治体にとっても、職員が不足しがちなポストに若い職員を確保し、将来の組織の中核を担う職員を育成する手段として活用している。

(2) 取り組み

毎年 30 人から 40 人の若者が区の見習い職員プログラムの「レベル 2」(見習い過程における中等段階)の参加資格を得て、特定の職場で 12 カ月から 15 カ月の職務体験を行う。毎週 4 日間を職場で、1 日を外部の研修機関で過ごす。この「レベル 2」の参加者は職員とは見なされず、週 100 ポンドの手当が支給されるだけである。「レベル 2」を修了した者は「レベル 3」(見習い過程における高等段階)に進むことができ(参加者全体のうち約 22%)、この「レベル 3」から区の職員の身分となり給与も支給される。「レベル 3」の契約期間は 18 カ月から 24 カ月である。「レベル 3」に進まなかった者も、当該地域で他の仕事に就いたり、他の分野でのキャリアを追及していく者が多く、単に区の職員確保という面だけでなく、若者の就業訓練の意義も持っている。

(3) 結果

「レベル 3」の経営管理分野の修了者の 99%は何らかの仕事に就き、児童福祉や教育分野での修了者は過去 2 年間で全て区内の小中学校で職を得て勤務している。

空きポジションに見習い職員を導入することで、当初の 2、3 カ月は上司や同僚の時間が奪われる面もあるが、トータルでは自治体にとっても正規職員を募集し採用するコストに比べて経費の削減につながっているという。

原則として 16 歳から 24 歳の若者が申し込むことができ、単に区への就職の機会となっているだけでなく、地域の若者の就業訓練の意味合いも含まれているので、参加者選抜の際には区民に優先権が与えられている。

第 3 節 組織力の向上

1 バーミンガム市の「BEST プログラム」¹⁵

(1) 背景

イングランド中部に位置するバーミンガム市は人口およそ 100 万人を有し、市の職員数は約 5 万 5 千人と大規模な自治体である。

市役所では予算規模で 4 億 5 千ポンド相当の組織改変を実行中であり、これにより IT、資金管理、物品調達などの機能が外部に委託される見込みである。しかしプロジェクト開始当初の 2006 年には計画が思うように進展しないという重大な困難に直面した。この原因と思われたのが、職員の意識で、市が実施した調査によると、わずか半数の職員しか職務に対してやりがいがあると感じておらず、また職務遂行に自信を持っていると答えた管理職層の割合は 3 割以下であった。

¹⁵ <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=9308021>

(2) 取り組み

新規に任命された事務総長の下、上級管理職が職員のやる気を喚起する策を検討し、また外部の組織改善のコンサルタントも利用した。

そしてこの取り組みの下で、以下の4つの要素からなるワークショップ・プログラム（BESTプログラム）が作成された。

- ・信念（Belief）
- ・卓越（Excellence）
- ・成功（Success）
- ・信頼（Trust）

また、市は各部門の係から1,800人の「BESTリーダー」を選抜し、それぞれの職場でプログラムを遂行するための、職員ネットワークを構築した。この「BESTリーダー」はそれぞれの持ち場でワークショップを運営できるように研修が施された。

それぞれのグループは、3つか4つの住民サービス、他部署・組織との協働、チームワークに関する改善策を提案するよう求められた。ワークショップは年1回であるが、改善策の提案は毎週の係ミーティングで提案をすることができる仕組みとした。

これにより、初年度だけでも6千件以上の提案が挙げられた。この提案には、職員同士や訪問者にきちんと挨拶をするというものから、住民サービスの提供方法を変えることまで幅広い事項が含まれていた。

一方で、数百人の「BESTリーダー」が集まって2007年9月に開催されたリーダー会議の結果、数多くの優れた提案が資金がないために各部署で実行されていないことが明らかになった。そこで市は毎月実施される改善策提案イベントを企画し、「BESTリーダー」や係の職員がプレゼンテーションを行い、1,000ポンドを上限に提案を実行するための資金を勝ち取るイベントを実施した。

この資金により、庁舎の使い勝手をよくするための修繕や職員表彰制度など様々な改善案が実行に移された。また移動図書館チームは利用促進のための広報グッズ作成のための資金を得、生活支援チームは各地区での出張講義を行うための資金を得た。

1,500人の「BESTリーダー」が各係の職員を巻き込んだことで、3万人以上の職員が当該プログラムのワークショップに関わった。市が実施した最新の調査によると、仕事にやりがいを感じている職員の割合は、以前の56%から86%に上昇し、職務遂行に自信があると回答した管理職は29%から68%に上昇した。

(3) 関与者

「BESTプログラム」は、市職員が職務に打ち込める環境を整えることに責任を持つ管理職（Employee Engagement Manager）によって監督された。また市の各部門から一人ずつの管理職と、コミュニケーション担当の管理職が当該プログラムへの支援を行った。この運営チームは、政策・実施部長、事務総長、および市の内閣で人材育成を所管する議員に対して定期的に報告を行っている。

市によるとこのプログラムの運営コストは参加者一人当たり 40 ポンド以下であり、非常に資金効率の良いものであった。さらに職員に対して行った調査によると、各現場での職務改善を通して 1,700 万ポンドが節約されたと見込まれている。また別の専門家による分析によると、このプログラムを通してやる気を取り戻した職員は、職務の生産性の向上の面で一人当たり 2,000 ポンドの追加的価値を生み出しているとしている。

(4) 今後について

参加者の報告によると、ワークショップで挙げられた改善策が職員の上司によって差し止められたという事例がいくつか挙げられており、市は 2009 年からこの問題に取り組んでいる。前出の「Employee Engagement Manager」によると、「プログラムをより実効性の高いものにするため、BEST リーダーとマネージャーが互いを理解し、協働できる環境を整える必要がある。このため職員と管理職が互いに理解を深めることのできる交流イベントをいくつか開催する予定である。」と述べている。

(5) 学んだこと

当該取り組みを通してバーミンガム市が学んだこととして、以下の点が挙げられている。

- ・管理職よりも現場の最前線の職員をトレーニングし、ワークショップのリーダーに育成すべき。
- ・コミュニケーションの重要性。電子メール、ニュースレター、職員用ホームページなど様々な手段を利用してコミュニケーションを取ることに努め、プログラム・リーダーには 1 対 1 のサポートが与えられた。
- ・職員は皆、何らかのアイデアを持っており、それを実行するためには組織の自由と柔軟性が必要である。

第 4 節 福利厚生制度充実による離職の防止

職員が自らの職務に誇りを持ち、情熱を持って仕事に取り組める環境を整えることは、長期的には自治体の人材育成につながると考えられる。また離職率が高く職員が頻繁に入れ替わる場合は、自治体内にノウハウが蓄積されず、また新規職員への研修等をやり直す必要が生じる。そこで、以上のような問題解決に取り組んだ自治体の事例を紹介する。

1 ブラックネル・フォレスト市の福利厚生制度¹⁶

(1) 背景

人口約 11 万人の当該市はロンドンの西方 35 マイルに位置するため、ロンドン周辺の他の自治体と優秀な職員獲得の競争をしなければならない状況にある。市の職員数

¹⁶ <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=5676569>

は約4千人であるが、毎年4百人の辞職者が出ており、これに伴う職員の募集採用コストや再教育コストが課題となっていた。また高い離職率のため安定的に人材を育成することが困難になっていた。

2000年から2001年にかけては離職率が14%に達し、過去数年では職員の募集をしても1回の募集で空きポストが埋まるのはわずか3分の1で、再度の募集や面接などで時間と経費が浪費されていた。

(2) 取り組み

市が行った分析の結果、職員に対して十分な福利厚生制度が提供されていないため、離職率も高く、また応募者も少ないという分析結果に達した。そこで、魅力的な雇用者として認識されるために「Choices」という福利厚生制度を導入した。

この制度には、以下のような個人のライフスタイルに合わせた勤務時間が選択できる制度や、金銭面でのメリットを得られる制度が含まれている。

- ・勤務時間のフレックスタイム制
- ・短時間勤務も選択可とする
- ・余った年休を市が買い取り、逆に職員が年休を買い増すこともできる
- ・団体割引価格での民間保険加入
- ・地元のスーパーの割引券

(3) 結果

2001年には14%であった離職率は、2006年時点で10%に低下した。市ではこの離職率の低下に、導入した福利厚生制度が貢献したと考えている。ほとんどの職員が当該福利厚生制度のうち少なくとも一つを利用しており、特に人気があるものは、フレックスタイム制、民間保険の団体割引加入、休暇の売却・購入、であった。なお区によると休暇の売却・購入は毎年300人以上が利用している。

2 ノッティンガム市の福利厚生制度¹⁷

(1) 背景

人口約29万人のノッティンガム市も同様に、人材の確保の面で周辺の自治体との競争にさらされている。職員約1万3千人を抱える同市の問題は、離職率が高いことであった。

2002年には政府の監査委員会(Audit Commission)に人材マネジメントの在り方を改善するよう警告を与えられるほどの状態であった。

2004年から2005年にかけては1892名の職員が辞職したが、これは職員全体の約15%に相当する。市の職員課で福利厚生制度設計を担当している職員は、「職員を大事にしていることを示す必要があるのは分かっていたが、かといって限られた財源の中で安易に給与を上げるということはできない。何か他の手段で取り組む必要があっ

¹⁷ <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=5872507>

た」と述べている。

(2) 取り組み

2005年10月に市は「Works Perks」という福利厚生制度を導入した。これにはフレックスタイム制に加えて、それ以前には公的セクターでの導入は考えられなかったものも含まれていた。

例えば職員が以下のものを市を通じて購入する場合には購入金額については税金の控除が受けられるという制度である。

- ・ 子供ケア利用券
- ・ 通勤用自転車
- ・ 自宅用パソコン (2006年4月で終了)

また、同様の税金控除制度として「Greentravel2work」という制度を導入し、通勤時のバスの利用でも実質的な割引が受けられることとした (通常英国では通勤手当は支給されない)。

さらに職員に「Employee Citycard」を支給し、このカードを提示すると市内の90以上の店舗で割引価格での商品の購入やジムの利用ができるという制度を導入した。市のコストが増えることがあってはならないというのが前提であったが、職員の受けられる割引は参加店舗側の申し出によるもので、市が補助金を出しているわけではない。また税控除制度の運営費の増加分については、税控除の結果、市が雇用者として支払わなければならない社会保険料の雇用者負担分金額が減少しており、これにより相殺されているとしている。

また、この福利厚生制度のデザインを支援したコンサルタント会社によって、市職員が福利厚生制度を利用するための専用のウェブサイトが作成され、当該コンサルタント会社が運営するこのウェブサイトを通して制度が運営されている。

(3) 結果

2005年から2006年にかけての辞職者は1,781人で、離職者数は前年から約6%減と、離職者数の増加に歯止めがかかったと市では考えている。

第5節 職務スキルの向上

1 ウェスト・ミッドランド地方の「公共サービス・コンパクト」¹⁸

(1) 背景

イングランド中西部に位置するウェスト・ミッドランド地方¹⁹では労働人口の約4分の1が地方自治体、学校、警察などの公共部門で働いている。一方で都市部のバーミ

¹⁸ <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=7012253>

¹⁹ ウェスト・ミッドランド地方全体での人口はおよそ560万人である。

ンガム市周辺では、伝統的に公共部門は良い勤務先として認識されておらず、学校の卒業生は IT 産業等の民間企業への就職を希望することが多かった。

また当該公共部門自身もリーダーシップやマネジメント力の不足を認識しており、特に中間管理職層が研修を受けて能力を向上させる機会がほとんどないことが報告されていた。

(2) 取り組み

2003 年にバーミンガム市をはじめ周辺の 12 の自治体、NHS (国民医療サービス) が集まり、公共セクターへの就職アピールと人材育成の改善策を話し合った。そして 2004 年から「公共サービス・コンパクト」という取り組みを共同で開始した。これは採用、昇進、研修を実施する際の共同体として機能させようという試みである。現在は公的部門の 34 団体が参加しており、カバーしている職員数は約 10 万人におよぶ。

メンバー団体の中間管理職は公共部門におけるリーダーシップに関する学位を取得することが可能である。既に 100 人を超える管理職が 12 か月のコースを修了している。このコースは地元のコベントリー大学に正式なコースとして認定されており、職場での実践、経営学の講義、個別指導などが含まれている。

また 60 人の管理職が「Link Up and Learn」というプロジェクトに参加した。このプロジェクトでは、他の団体の上級管理職の側に付いてその思考手順や行動様式を真似る機会や、他の職場に勤務する機会が与えられ、これらを通して管理職としてのスキルの向上を目指すものである。

また「公共サービス・コンパクト」では、自治体が採用を検討している候補者を対象にした短期研修プログラムをメンバー団体に提供するため、このような研修サービスを提供している民間企業の斡旋も行っている。

この短期研修を修了した採用希望者には、採用面接を受ける機会が保証され、これまでにこの研修の参加者のうちの 200 名が、メンバー団体のいずれかに就職している。

また就業経験のあまりない若い新規採用者向けに、30 時間の導入研修も提供している。これは公的部門で働くことの意義や職員としての義務などについての研修である。これまでに 100 人以上がこの導入研修に参加した。

また「公共サービス・コンパクト」では、地域の公的セクターへの就職を促すため、各種就職フェアなどへの出展をはじめ、プロモーション DVD を作成し、高校や大学などに配布している。

(3) 「公共サービス・コンパクト」の組織構成

「公共サービス・コンパクト」はメンバー団体の上級管理職である 5 人のメンバーによって意思決定が行われている。また以下の 4 つのテーマごとにグループが組織されており、これらはメンバー団体が何らかの事業を行いたい場合のアドバイスや意見交換を行う場として機能している。

- ・ スキルと組織計画

- ・ 人事管理と福利厚生
- ・ コミュニケーションとマーケティング
- ・ 見習い職員制度

この「公共サービス・コンパクト」は、政府の地域振興基金である「Neighbourhood Renewal Fund」²⁰から年 15 万ポンドの補助金を受給し、また別の政府系機関である「Learning and Skills Council」²¹からも補助金の交付を受けて運営された。また、一部の研修（学位を取得できるプログラムなど）については個別の参加費をメンバー団体が支払っている。

「公共サービス・コンパクト」が団体の上級管理職によって意思決定されていることから、このケースでは職員側主導というよりは、上級幹部など雇用者側の主導で行われた。雇用者側が必要としている人材の確保、育成という目的に沿って活動している組織として認識されている。

2 ウェスト・ミッドランド地方の無料コーチング制度²²

(1) 背景

コーチング²³は人材育成に効果的であるが、自治体がこの手法を導入する際には経費が高い点が障害となるケースが多い。ウェスト・ミッドランド地方の自治体がウェスト・ミッドランド地方自治体協議会の支援を受けて、無料のコーチングを共同で提供しており、この事例を紹介する。

ウェスト・ミッドランド地方は 560 万の人口を有しており、38 の地方自治体が存在する。そして「ウェスト・ミッドランド コーチング・プール」はそのうちの以下の 12 の自治体が参加している。

- ・ バーミンガム市
- ・ コベントリー市
- ・ ヘレフォードシャー県
- ・ サンドウェル市
- ・ ソリフル市
- ・ スタッフォードシャー県
- ・ テルフォードアンドレキン市
- ・ ウォルソール市
- ・ ウォリック市

²⁰ 2008 年に当該基金は廃止され、現在は「Working Neighbourhoods Fund」へと形を変えている。
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.communities.gov.uk/communities/neighbourhoodrenewal/workingneighbourhoodsfund/>

²¹ 現在は廃止されている。現在類似の組織として Skills Funding Agency, Young People's Learning Agency の 2 つがある。

²² <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=9615358>

²³ 仕事の進め方、思考方法など職務技能全般について、基本的には個別指導の形で、助言や提案を与える指導方法。

- ・ ウォリックシャー県
- ・ ウォルバランプトン市
- ・ ウィカボン市

参加自治体の規模はまちまちで、ウィカボン市とウォリック市の職員数はそれぞれわずか400人から500人であり、一方でバーミンガム市の職員数は5万人以上である。

(2) 取り組み

コーチングは、目標設定、計画の作成、問題解決法などの学びを通じ、個々の職員の能力を大きく向上させるために有効な手段であることは一般に言われているものの、一方で外部コーチを雇う場合は自治体にとって高額の支出となる。

そこで、ウェスト・ミッドランド地方の自治体の人事部門の長（職員課長など）が集まり、地域の自治体の人材をプールしてコーチング・サービスを提供する方法を探った。

2008年3月に「ウェスト・ミッドランド コーチング・プール」が発足し、まず10人のコーチが登録された。2009年4月時点では、リーダーシップやマネジメントの研修を受けた90人のコーチが登録されており、115人まで増員される見込みである。各コーチの得意分野、経歴などの詳細については専用のウェブサイトに参加自治体の職員が閲覧できるようになっている。なお、コーチを務める者については、事務総長を含め参加自治体の上級管理職から選抜されている。

なお、コーチング一般に言えることであるが、基本的にコーチは自分の上司ではないという点で、それぞれが抱える問題や自分が足りないと考えている能力について、職務査定に影響するかもしれないという心配をすることなく、素直に相談ができるという利点も報告されている。さらに、コーチを受ける側としては、コーチは自分の上司ではないため、第三者からの客観的な意見として受け入れやすい、という利点も報告されている。

「ウェスト・ミッドランド コーチング・プール」全体では、年間で数百人の職員に対して、総計4,000時間のコーチングを与える体制が整っている。参加者は2時間のセッションを6回受ける機会を与えられ、これまでに様々な部門から100人以上の職員が参加した。参加者からは計画性が向上したことで、仕事面の成果に加えて生活面での質の向上した、職場の同僚から職務への取り組み姿勢が変わったと指摘された、などの意見が寄せられている。また参加者だけでなく、参加者の上司にあたる上級管理職からも、職務能力が向上したとの好意的な意見が寄せられている。

(3) 関与者

「ウェスト・ミッドランド コーチング・プール」は参加自治体の上級管理職からなる運営委員会が基本的な意思決定を行い、日々の運営については2名の専任コーディネーターが行っている。運営委員会は2か月に一回会議を行い、長期的な方針を決定している。

またコーチはリーダーシップやマネジメントの専門的な研修を受けており、コーチとしての専門知識が維持されているか、適切なコーチングを行っているかに関して、外部団体による監査も受けている。

このプロジェクトは「Improvement and Efficiency West Midlands」²⁴から 55 万ポンドの補助金を受けている。この補助金のため、2010 年 4 月までは参加自治体には費用負担が発生しないが、それ以後は参加自治体から一定の参加費を徴収することとされている。

(4) 改善点等

当初は当該制度およびコーチング自体に対する職員の認知度が低かったため、参加希望者が少なかった。初めから職員向けの広報をしっかりと行うべきであったと報告している。

また、当初コーチは、コーチとなるための研修を受けた 1 カ月後に専門家による一連の監督セッションを受けていた。しかし実際のコーチングの経験がほとんどない状態でこのセッションを受けるのは効果的ではなかったため、現在はいつセッションを受けるかを各自の必要に応じて柔軟にしている。

また今後は、NHS や警察、消防などの公共セクターにもプールの参加を広げたい意向である。

3 サリー・トレーニング・オフィサー・グループ (Surrey Training Officers' Group)

(1) 背景

イングランド南東部のサリー県は人口約 110 万人であり、県下には 11 の自治体が存在する。

サリー県には以前から「Surrey Personnel Officers' Group」(以下人事統括グループという)と呼ばれる各自治体の職員課長等で構成されるグループが存在した。この人事統括グループの支援を受けつつ、「Surrey Training Officers' Group」(以下研修担当グループという)は共同の職員研修プログラムを運営している。

研修担当グループは 11 自治体の出資(各、年間 2,750 ポンド)によって日々の運営にあたる職員を採用している。また研修への参加費も徴収しており、参加費は一日当たり 60~90 ポンドである。

また研修担当グループは、18 か月間にわたる 4 万 4 千ポンドの補助金を、サリー県下の自治体の共同組織である「Surrey Improvement Partnership」²⁶から受給している。この補助金は管理職向けのコーチングなどいくつかのコースを立ち上げるために利用されている。

²⁴ コミュニティ・地方自治省からの出資を受けて 2008 年に設立された当該地域の自治体の共同組織。
<http://www.westmidlandsiep.gov.uk/>

²⁶ <http://www.surreyimprovement.info/>

(2) 問題点と解決

研修担当グループは11の自治体の人事、職員課の職員で構成されており、以前から情報交換のために存在していたが、共同で何らかの事業を行うという事は行われていなかった。

2004年に研修担当グループは職員研修に関して共同で取り組むことのできる分野を特定し、共同での研修プログラムを提供することとなった。

最初のステップは共同の研修プログラムを運営する職員のポストを設けることであった。そこで、職員の1名がパートタイムでトレーニング・プロジェクト・マネージャーを務め、プログラムの作成、講師の委託などに責任を持つこととなった。

当該プログラムは2008年現在で開始4年目であり、2007年度は11の全ての自治体から600人以上の職員が研修に参加した。

年間で約50のコースが提供されており、多くは1日から3日間のコースで、講師は外部に委託している。研修の種類は、スピーチの仕方、要約の作り方、話を聞く技術、退職に備えて、能率向上、など多岐にわたっている。また管理職を対象にした専門コースも設けられている。

当該プロジェクトの管理者は、「それぞれの自治体だけでは、これほど多岐にわたるコースを提供することはできなかつたろう」と述べている。

(3) 結果

2007年3月から12月に実施されたコースのうちの5分の1を対象にしたアンケートによると、ほとんどの受講者が非常に役に立った、あるいは役に立ったと回答しており、受講者の評判も良好であった。また他の自治体で同様の職務に就いている職員と意見交換をする機会があることについても、非常に良かったというコメントがあった。

(4) 改善点

当該プログラムで研修を受ける機会の職員に対する広報について、ある自治体ではイントラネットで大々的に広報しており、ある自治体では機会がある際に上司が部下に伝えるだけ、などとばらつきがあるのが現状である。

それでも、参加自治体の職員課長らは、共同での研修により、経費削減、質の高い研修内容、他の自治体との連携、が達成できたと考えている。

(5) 将来

研修担当グループとしては今後、ノウハウや知識の提供だけでなく、長期的なコーチングなどの個別指導や、組織改善研修など組織リーダーとしての全人格的な成長を促すプログラムも提供したいと考えている。

またこれまでの手法を生かし、公衆衛生などの専門職にも自治体共同の研修を提供

できないかを検討している。

4 ゲーツヘッド市の「パブリック・サービス・アカデミー」(PSA)²⁷

(1) 背景

PSA²⁸の発足は、ゲーツヘッド市²⁹と地域の NHS が共同で職員募集キャンペーンを実施したのがきっかけである。現在は、ゲーツヘッド市、ゲーツヘッド大学、地域の2つの NHS トラスト、ノーサンブリア大学が参加している。

PSA は当初、「North East Centre of Excellence」³⁰から 10 万ポンドの出資を受けて立ち上げられた。また参加団体も合計 8 万 5 千ポンドを設立と運営のために拠出している。

運営については、PSA 運営グループが 3 か月に 1 回会議を開いており、戦略的な方針の策定に責任を持っている。またその下の 3 つのサブ・グループが、個別のプロジェクトの運営に責任を持っている。当初は PSA 専任の事務局を設置せず、便宜的にゲーツヘッド市役所の組織改善部署が窓口の役割を果たしていたが、2011 年 2 月現在では、PSA 専任の事務局をゲーツヘッド市役所内に置き、2 名の職員と、1 名の学生アシスタント（ビジネス専攻の大学生を対象とする実地研修）で日々の運営が行われている。³¹

(2) 問題と解決

PSA が設立されたのは 2003 年で、その目的は公共団体が採用、離職の防止、人材育成の面での改善を目指すことにあった。

2011 年 2 月現在、PSA は全ての職層の職員を対象に 39 種類の多様な研修を提供しており、コースは半日から 2 日間と様々である。また、PSA は第一線で活躍している研究者や著名な講師も招聘し、リーダーシップ、自信と協調性の調和など、専門性の高い研修も提供している。

(研修の例)

- ・ 事業管理
- ・ 自信の構築
- ・ プレゼンテーションの技術
- ・ 聞き取りの技術
- ・ 時間管理
- ・ 議事録の取り方

²⁷ <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=8055142>

²⁸ <http://www.gatesheadpsa.co.uk/>

²⁹ ゲーツヘッド市はイングランド北東部に位置し、人口は約 19 万人である。

³⁰ <http://www.necenter.org/index.php>

³¹

http://www.gatesheadpsa.co.uk/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2

- ・ チームワークの向上

(3) 結果

2006 年度受講者の 96%が研修の内容について、非常に良かった、または良かったと回答しており、職員への評判も良好であった。また他の組織の職員とのネットワークを構築する機会にもなっていることも、高く評価された。

(4) 改善点

当初は各団体の研修担当者どうしで強いネットワークが形成され、このプロジェクトを成功させたいという熱意に満ちていたが、年月とともにそれぞれの団体の担当者が代わっていったことで、新しいことをやっという熱意が失われた面もあった。そこで現在は毎年 1 回、大規模な研修イベントを企画し、このイベントの企画、実施を通じて団体間の強いネットワークが保たれるように努めている。

(5) 次のステップ

長期的な目標としては、PSA を通じて団体共同での人材育成の機会をさらに拡大し、地域の公的団体全体が人材のプールとなり、各団体が必要とするスキルを持つ人材が団体間を行き来できるようになれば良いと考えている。

5 ミッド・サセックス市の「タレント・ブック」³²

(1) 背景

当該自治体は多くのディストリクト・カウンシルと同様に規模が小さく、職員数は約 450 人である。

当該自治体では、管理職などの組織リーダーと専門職のちょうど良い職員構成を模索しているところである。全体の職員数が少ないことから、新しい人材の採用や中核となる人材の離職リスクの管理も重大な関心事項となっている。

これまで人材の確保は、他の自治体からの転職者を獲得することに主眼が置かれていたが、同様に当該自治体から他の自治体へと転職する者もあり、結局は根本的な解決にはつながらなかった。

また管理職による職員の職務査定は、成果・実績に偏りすぎており、職員の潜在能力や将来性、今後のキャリア形成などの面への配慮があまりなされておらず、自治体内部で将来の幹部を育成するという視点が足りなかったという点も、当該自治体の組織戦略部長により指摘されている。

(2) 解決法

³² <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=6419365>

ミッド・サセックス市では、英国の地方自治体等の公的団体に保険とリスクマネジメントのコンサルティングサービスを提供している民間会社（Zurich 社）と提携し、試験的に「タレント・ブック」というプロジェクトを 2006 年に開始した。

これは次頁の（表）のように、実績と潜在能力の 2 つの指標を基に、各職員を 9 つのカテゴリーに分類するという試みである。これによりそれぞれの職員の概ねの傾向が分類され、組織として適切な人材が適切なポジションについているかどうかを検証するのに助ける役割を果たしている。

また、それぞれのカテゴリーごとに、そのカテゴリーの職員向けのキャリア形成プランも作成された。

まず事務総長を含めて 35 名の上級管理職が試験導入に参加している。6 か月に一回測定を行うこととし、情報の更新に努めている。

そして、この試験過程を経て、他の職員へ対象が広げられることとされており、最終的には全ての職員がこのプロジェクトに参加し、自治体全体でどのような職員が在籍しているのかという全体像をつかむことを目指している。

（表）タレント・ブック

潜在能力	常に新しい課題に挑戦している	職務に取り組む方向性を改める必要がある職員	さらなる成長が見込まれる職員	次世代のリーダー
	役割について、成長の可能性がある	職務への取り組み姿勢が定まっていない職員	組織の中核をなす職員	常に素晴らしい成果を上げる職員
	定されていない、あるいは限	職務に必要とされる知識・能力の水準を満たしていない職員	効率的に職務を果たしている職員	信頼できるプロ職員
		要求されている成果を部分的にしか、あるいは全く挙げられない	要求されている成果を挙げている	要求を上回る成果を挙げている
	勤 務 実 績			

(3) 職員への影響

例えば、当該自治体の財務課長は「さらなる成長が見込まれる職員」として分類された。本人は「初めは自分がどの分類になると判断されるのが少し怖かった。しかしこれによって、現在自分が組織の中で実際に果たしている役割を認識することができ、また自分の長所や短所について考えるきっかけともなり、成長するために何を改善すべきかがはっきりした」と述べている。当該財務課長は、自分の部下の職務査定や部下へのアドバイスの際にも各職員のタレント・ブックの属性も考慮して行うことを検討している。また当該財務課長は、「多くの管理職は、部下と面と向かって業績と潜在能力について話し合うのを大変だと感じているが、タレント・ブックの属性を使えば話の方向性もはっきりしているし、あるいは部下に自分が現状はどこにいると思うかと問いかけることもできる」とも述べている。

(4) 関与者

このタレント・ブックのアイディアは当該自治体のコンサルタントとして関与していた民間企業の Zurich 社が提供したものである。ただし当該企業はこのタレント・ブック導入方法に関するアドバイスを提供することに対しては料金を受け取っていない。当該企業は実際の自治体で試験的に導入し、結果を検証すること自体を企業にとっての対価として考えているとのことである。

(5) 今後の課題

上級管理職からの評判は今のところ非常に好意的なものであったが、これからの大きな課題は、全ての職員から協力を得られるかという点である。そのためこのタレント・ブックが全ての職員のキャリア形成にとって有益であることを示す必要がある、と当該自治体の組織戦略部長は述べている。

第6節 リーダーシップの向上

1 自治体共同でのリーダーシップ研修³³

(ケンジントン・アンド・チェルシー区、オックスフォード市)

(1) 背景

ケンジントン・アンド・チェルシー区³⁴とオックスフォード市³⁵が共同で、2007年

³³ <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=10643258>

³⁴ ケンジントン・アンド・チェルシー区はロンドン市内中央部に位置し、人口は約18万人である。

³⁵ オックスフォード市はロンドンから見て北西に位置し、人口は約15万人である。

10月に15人の中間管理職が参加し、その1年間を「向上の年」と位置づけて共同の研修を実施した。

この2つの自治体は規模や役割、組織変革の考え方が違うものの、伝統に誇りを持つ点で互いに共感を持ち、このことが互いに学びあう土台となった。この「向上の年」は各自治体の3名の職員がコンサルタントとしてサポートした。

(2) 研修前

参加者は自己申告と上級管理職による推薦で選抜された。参加者は基本的に一定の経験を有する中間管理職である。この研修で何を指すのかという目的を明確にするため、参加者の直接の上司と当該トレーニングチーム担当者および参加者の3者による面談が行われた。事前説明会の場では参加者同士が知り合う機会も設けられ、また研修前に、自分がどのような行動・考え方をする傾向にあるかを分析するテストも実施された。

当該自治体では2007年を人材育成に注力する「向上の年」として位置づけ、「Development Centre」と呼ばれる研修イベントを中心に人材育成の取り組みが設計された。「Development Centre」は3日間の宿泊研修で、ビジネスシミュレーション、自主管理グループ、そしてフィードバックセッションで構成されている。これらの経験を通して学びつつ、参加者が互いに対してフィードバックを行うことがこのプログラムを通しての主要なテーマとなっている。

(3) 開始時

はじめに参加者はこの研修から何をしたいのか、ファシリテーターがどのようにそれを支援するのか、という目標設定が話し合われる。これは互いに信頼関係を構築するためにも重要なセッションと位置付けられている。この際には、プログラムを通して参加者が互いの取った行動について意見を述べ合うこと、また自分にとって新しい行動様式を試すよう促される。また自己分析のために、「ジョハリの窓」と呼ばれる心理学で用いられる分析モデルも利用されている。

(4) ビジネスシミュレーション

このセッションは架空の自治体を設定して実施される。このセッションでは参加者はリーダー議員、事務総長、上級管理職、中間管理職、そして住民の役割を選択し、それぞれの役割に応じて問題に対処することが要求される。この過程でリーダーシップやコミュニケーションに関するそれぞれの問題に直面し、その解決を目指すこととなる。異なる視点を体験できるよう、研修2日目には違う役割で、同様のシミュレーションが行われる。状況設定ではプレッシャーの下で職務を果たす能力が試されるようになっている。各セッションの後に、参加者同士で互いの取った行動について意見を述べ合う機会が設けられており、自分の行動が他の立場の者からどう見られているかの示唆が与えられるとともに、組織運営のあり方についても体験的に学べるように

している。

(5) 自己管理グループ

シミュレーションを行った後に実施される自己管理グループでは、現在の自分の職務での実際の課題について話し合い、解決方法を見出す機会を与えられる。自己管理グループは完全に運営を参加者に任されており、抽象的なシミュレーションで学んだ考え方を実際の職務に落とし込む橋渡しとしてうまく機能した。このセッションでは他者の意見を聞き、他者にうまく質問する能力についても学ぶことができる。

(6) 性格診断テスト

性格診断テストを実施し、参加者には自分がどのような行動を取る傾向があるかということが示された。また、自分の行動が他者にどのような影響を与えるかということについての講義も受講した。自分の当てはまるタイプが取りがちな行動で、好ましくないとと思われる点について、どのように対処すべきか、ということを検討する機会も与えられた。

(7) 研修後

「Development Centre」のコース終了後、全ての参加者は成果を確認するため、また今後に薦められる研修内容を話し合うために、一カ月以内にトレーナーと面談を行った。また参加者、その上司、トレーナーの3者による面談も実施されている。終了後の聞き取り調査によると、参加者はさらに何かを学び続けるというよりは今回の研修で学んだことを実際の職務に生かすことに重点を置いていた一方で、研修運営チームは今回の研修で得た成果や向上心を失わないうちに以下のアクション・ラーニングへの参加を促している。

また参加者が集まるレビューミーティングも研修の3カ月後および6カ月後に行われ、年度末に最後の成果報告ミーティングが実施された。

(8) アクション・ラーニング³⁶

アクション・ラーニングは参加者同士のフィードバックや自己責任を重視するのに理想的な手法と考えられている。「Development Centre」の参加者のほとんどがアクション・ラーニングの研修にも参加した。2つのクラスに分けられ、外部の講師によって1回3時間のコースが6カ月にわたって実施された。当該コースはケンジントンとオックスフォードで交互に開催され、時間の経過とともに開催期間の間を長くし、

³⁶ アクション・ラーニングとは、一般的に、数人のグループで現実の問題を取り上げ、その解決策を企画・実施する過程について議論し、その議論の中で自分や他人が取った行動や意見に対して、参加者が互いに評価し、助言することを通じて、効果的な質問の仕方、人に接する態度を含めたコミュニケーションのあり方、思考手順などについて気付きを得ることで、学習能力を養う手法である、とされる。

グループを取りまとめ、必要に応じてアドバイスを与えるファシリテーターがつく場合もあれば、参加者だけで行われる場合もある。

参加者が自ら考え行動し、最終的にはコースがなくても自分で考え、行動できるようになることを目指した。

(9) 研修の評価

「Development Centre」実施から1年後、参加者と講師、上級管理職、IDeA 職員らが集まり、研修の良かった点、悪かった点について評価を行った。上級管理職と外部者からプログラムについての意見や成果について意見を得ることは重要であると当該自治体では考えている。

参加者を3人のグループに分けて、研修を通して自らが学んだこと、それが組織に与えた影響、またそれが自治体の所管する地域に与えた影響、について話し合い、発表が行われた。

自らが得た成果については、マネージャーとして自信がついた、コミュニケーション能力が向上した、フィードバックを得ること・与えることは想像以上に効果的な手法だと気付いた、という概ね好意的な意見が挙げられた。組織への影響については、組織内での自分の役割を客観的に認識できた、組織内の他部署とのリンクの作り方に役立った、チームのリーダーとしてリーダーシップの発揮の仕方がつかめたという意見が挙げられた。地域への影響については、自治体の評判の向上、より戦略的な運営を行うことによるサービスの質や効率の向上につながるという点が挙げられた。

(10) 結び

参加者は、様々な立場を経験するビジネスシミュレーションによって、職員と議員との関係、職員と住民との関係も含めて、自治体内での自らの役割と責任をはっきりと理解できたと報告している。

またアクション・ラーニングは他者に意見されるため精神的にこたえる面もあるが、それにより問題を今までと違った方法で解決できるきっかけになったと報告している。そして今後の研修プログラムではこのアクション・ラーニングの時間を増やすのがよいと参加者は述べている。

参加者は所属自治体も行政分野も異なっていたが、研修前の事前説明会の実施や、参加者の上司の支援もあり、すぐに協働関係を築くことができた。またファシリテーターが参加者と密に連携し良好な関係を築いたことで、この関係が他者との関係構築の良い手本にもなったと考えられる。

(11) 成功の要因

当該研修のファシリテーターは以下の点を成功の要因として挙げている。

- ・ 上級管理職が参加者の選定に関与し、報告会に参加することで研修への支援の姿勢と関心を示したこと。
- ・ 参加者が研修を通して自らの職務能力を向上させる情熱を持っていたこと。研修から1年後には、2名が他の自治体でより上級の職を得、1名が所属自治体内で

昇進を得た。

- ・良い悪いを判断する場ではなく、各自が今までに試したことのない解決法、考え方を試す場として今回の研修を位置づけたこと。
- ・全体での研修期間を長く取り、参加者が自ら考え、参加者同士が信頼できる関係を築くことができる時間を十分に取ったこと。

2 イングランド南東部自治体共同のリーダーシップ向上プログラム³⁷

(1) 背景

イギリス南東部のミルトン・キーンズ市、およびオックスフォードシャー県内、バッキンガムシャー県内の12の自治体が共同で、リーダーシップ向上プログラムを実施した。参加した12の自治体を合わせると所管地域の人口は150万人以上となる。

まず、この12自治体の上級管理職を含むプログラム委員会が組織された。12自治体の人事部門や組織開発部門の職員が運営グループを組織し、プログラムの設計や運営に携わった。そしてオックスフォードシャー県が本件プロジェクトの幹事自治体となった。

このプロジェクトは、コミュニティ地方自治省からの自治体共同事業向けの100万ポンドの補助金の一部を活用して実施された。このため、各自治体には参加者や関係者が職場を離れること以外には、コストがかかっていない。

従来は管理職向けの研修としては資金管理や人事考課など具体的なスキルの研修がほとんどであったが、当該12自治体の依頼でIDeAが当該自治体の事務総長や管理職に調査を行ったところ、変化に対処するスキル、関係構築スキルなどいわゆるソフトなスキルをもっと向上させたいと考えていることが明らかになった。

そこでIDeAの薦めで、当該取り組みにおいては、戦略的な気付き、創造性、状況変化への対処を含むリーダーシップの向上に焦点を置くこととした。

(2) 取り組み

プログラムの具体的な運営については外部のコンサルタントに委託された。

それぞれリーダーシップに関する以下のクラスで構成され、それぞれ2日間の日程で行われた。

- ・戦略
- ・マネジメントと変革
- ・関係構築スキル
- ・紛争への対応
- ・コーチング

参加者はどのクラスに出席してもよく、全てに参加した者もいれば、自分の選択した科目のみ受講した者もいた。2007年6月から12月の半年間に渡って実施され、89

³⁷ <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=8619044>

名の上級管理職および中間管理職が参加した。

(3) 今後について

将来的には、共同クラスの運営だけでなく、地域の自治体全体でのコーチングなどの個別指導を行うことができるネットワークを構築することを検討している。これにより経験の浅い管理職等が、組織内に加えて組織外の人物からも学ぶ機会が生まれると考えている。

3 リーズ市のリーダーシップ・プログラム³⁸

(1) はじめに

自治体が組織改変を行った際には、今後の組織のあり方を浸透させるため、上級管理職だけでなく、中間管理職が組織の方針を理解することが重要であるとリーズ市は考えている。そこでリーズ市では 1,200 人の中間管理職を対象にリーダーシップ・プログラムを実施した。

(2) 背景と問題の所在

リーズ市は人口約 77 万人で、ユニタリーとしては英国最大規模の自治体である。2003 年にリーズ市は 15 あった部門をまず 7 つに統合し、さらに新規に 5 部署が設置された。

歴史的にリーズ市の各部門は互いに独立して運営されており、仕事の進め方も異なっていた。2000 年から 2003 年にかけて、今後の組織の統合と新しい部署の立ち上げに備えて自治体の戦略面での方針を浸透させるため、上級管理職を対象にマネジメントの変革とリーダーシップに関する研修を実施し、150 名が参加した。

これに続いて、自治体全体に変化を浸透させるためには、数多くの中間管理職を関与させなくてはならないという方針が決定された。

(3) 第二次プログラム

2004 年に第二次リーズ・リーダーシップ・プログラムが開始され、3 年間で約 1,200 人の中間管理職が参加した。リーダーシップ、マネジメントの変革、サービス提供計画など複数のテーマに関して、セミナー、ワークショップ、アクション・ラーニング、カンファレンスの形式で研修が実施された。目的は部署と部署の連携を促すこと、課題を共有すること、よりリーダーシップを発揮できるようにすることである。

このプログラムは自治体各部門の上級管理職で構成される運営グループによって設計、監督された。基本的には自治体内部で運営を行ったが、5 人の外部トレーナーが講義などの実際の研修を施した。

3 年間のコスト総額は約 75 万ポンドで、参加者一人当たりのコストは約 640 ポンド

³⁸ <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=8618984>

であった。IDeAによると、これは非常にコストパフォーマンスが良く、同様のプログラムには通常一人当たり1,200ポンドはかかるであろうとしている。

(4) 結果

合計で4組のグループに1年間にわたるプログラムが施された。参加者の90%がこのプログラムによって自治体の目指す方向と優先順位が理解できたと述べている。また部門を超えて自治体全体の視野で考えるきっかけにもなったとのことである。

2組のグループへのプログラムが終了した時点で、IDeAが検証を行い、この報告に基づいて、第3組からは分散して実施していたワークショップの実施回数を減らして一定の期間に集中して実施し、またアクション・ラーニングの手法を通じて、実際に自治体が抱えている課題を取り扱う形式に重点が置かれた。このようにプログラムが完結する前であってもためらわずに改善策を講じたことで、プログラムに満足していると回答した参加者の割合は第1、2組の40%から、第3、第4組の85%へと大幅に向上した。

第7節 組織変革に伴う研修の外部委託

1 ミドルスブラ市

(1) 背景

2003年にミドルスブラ市では給与・福利厚生事務、研修事務、施設管理などが一括して民間企業に委託されることとなった。その際、市の組織改正も行われ、市が外部委託を行った職務をこれまで行っていた数百人の市職員は、市役所内では職務を失ったが、基本的にはそれまでの待遇のままで委託先の企業(Mouchel社)に採用された³⁹。2010年1月現在もその際に移籍した職員のほとんどが当該企業に在籍しており、ミドルスブラ市が必要とする様々なサービスを提供している。

³⁹ 「The Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations 2006」に基づく、外部委託等が行われた際の雇用保護による。



ミドルスブラ市役所

(2) 市と委託先の連携

ミドルスブラ市では委託先の Mouchel 社との共同作業で職員の研修を実施している。ミドルスブラ市役所内には数名の研修担当職員がおり、市役所各部門のニーズを取りまとめ、当該企業が提供する研修プログラムに市のニーズを反映するよう努めている。また専門的な研修については、当該企業にアレンジを依頼することも可能であるし、各部門でアレンジすることも可能である。またミドルスブラ市では職員向けのイントラネットで全研修プログラムの閲覧が可能である。



ミドルスブラ市職員課の様子

(3) ミドルスブラ市での研修の実際

ミドルスブラ市では、全ての職員は少なくとも年に1回、所属長から職務査定を受ける。これは各職員が、より職務を効率的に進めるために必要なスキルや知識などを特定する機会であると考えられている。

職務査定の過程でスキルや知識の向上が必要と評価された職員は、個人別向上計画(Personal Development Plan)に合意し、研修を受けることとなる。

基本的には職員は希望する研修クラスに所属長の許可を得て出席できるが、一部の研修には一定の研修を修了していることなどの参加条件がある。参加費用については、無料のもの(市と企業との包括委託契約に含まれているもの)もあるが、一部の専門性の高いクラスについては有料のものもある。

研修前後には次頁(表)のような様式を利用し、研修の成果は所属長によって6か月後までフォローされる。

(表)

Learning and Development Form

職員氏名：	所属長氏名：	
所属：	記載日： Part A-研修前に記入 Part B-研修終了後に記入 Part C-研修終了6か月後に記入	
研修名：	研修受講日： 日数/時間：	
Part A 研修前		
研修を受けることで改善を目指している職務の内容		
研修を受けることで身につけたい知識や技能の内容		
Part B 研修終了後		
研修を受講した印象。同僚にも受講を勧められると感じたか。(その理由は)		
研修を通じて学んだ知識、技能、考え方をどのように職務に生かすか。		
Part C 職務への活用の有無		
研修が職場でどのように活用されているかについて	コメント	
研修で学んだ知識や技能が効果的に職場で発揮されているか。		
行政サービスの提供にどのような影響を与えているか。(サービスの提供方法の改善、チームにとっての好影響など)		
研修の受講によって何か良いことがもたらされたか。(チームで知識や技能を共有した、モチベーションが上がったなど)		
研修の教授方法や講師の選択は適切だったと思うか。また利用したいと思うか。		
研修は金銭的な価値に見合うものであったか。		
研修の改善点を挙げるとすれば何か。		
職員署名：	所属長署名：	日付

(4) ミドルスブラ市の研修プログラム

以下にミドルスブラ市が職員に提供している研修の例を示す。テキストの作成や講師のアレンジなど、実際に研修を施すのは委託先の企業である。

以下の一覧表は職員に示されているものと同様の形式で作成しているが、職員が自分の必要に応じて研修を選択しやすいように、各表最上段に提示のとおり「自己管理」から「組織方針の決定」までの5段階で、当該研修で何ができるようになるのかという目安が示されている。

無料の研修は、市と委託先との研修提供に関する包括契約の中に経費が含まれているものである。

一部に有料の研修もあるが、各部門で必要と判断して職員に研修を受講させる場合には、基本的には各部門の予算で負担される。一方で、職務に直接関連のない研修を、自らのキャリアアップのために職員の意思で受講する場合には、自己負担となることもありうる。

職務基本スキルの改善に関する研修

職務基本スキルの改善	研修期間	開催時期・受講費用	自己管理	他者との協働	自発的行動	部下の管理	組織方針の決定
			1	2	3	4	5
レポート執筆の技法	1日	年4回 無料					
プレゼンテーション・スキル	1日	年3回 150ポンド					
論理的思考法	1日	年3回 無料					
時間管理法	1日	年3回 150ポンド					
住民対応(初級)	半日	年3回 37ポンド					
住民対応(困難案件への対応)	1日	年3回 74ポンド					
仕事の進め方の基	中・長期	1,500ポンド					

礎							
文書の読み方	適宜	適宜 無料					
計算の基礎	適宜	適宜 無料					
定年退職への準備	半日	年4回 15ポンド					
新規採用職員研修	半日	年10回 15ポンド					

ITスキルに関する研修

ITスキル	研修期間	開催時期・受講費用	自己管理	他者との協働	自発的行動	部下の管理	組織方針の決定
			1	2	3	4	5
パソコンの基礎	適宜	希望により適宜 希望内容による					
インターネット/ウィンドウズ基礎	2日半						
ワード初級/上級	2日				上級		
エクセル初級/上級	2日				上級		
アクセス初級/上級	2日				上級		
パワーポイント	1日						
マイクロソフト・プロジェクト初級/上級	初級2日 上級1日				上級		
パブリッシャー初	1日						

級							
ビジオ初 級/上級	1日				上級		

安全管理・健康維持に関する研修

安 全 管 理・健康維 持	研修期間	開 催 時 期・受講 費用	自己管理	他者との 協働	自発的行 動	部下の管 理	組織方針 の決定
			1	2	3	4	5
安全管理 基礎(新規 採用職員 対象)	半日	年2回 37ポンド					
職場での 危険性の 認識	半日	年2回 37ポンド					
職場の安 全管理(管 理職対象)	半日	年2回 37ポンド					
職務で遭 遇する暴 力のリス ク・アセス メント	半日	年2回 37ポンド					
暴力や攻 撃的態度 への対処	1日	年2回 74ポンド					
建築・建設 現場での 安全管理	適宜	適宜 応相談					
ストレス の管理	適宜	適宜 今後導入 予定					

安全管理・健康維持に関してはその他に33コースが提供されている

リーダーシップとマネジメントに関する研修

リーダーシップとマネジメント	研修期間	開催時期・受講費用	自己管理	他者との協働	自発的行動	部下の管理	組織方針の決定
			1	2	3	4	5
将来のリーダー育成プログラム(中間管理職向け)	6か月間のうち7日	年2回 3,900ポンド					
管理職としてのキャリア形成	2時間×16回(2週間ごと)	年1回 200ポンド					
ノース・イースト地域管理職育成プログラム	3か月の期間のうち7日	年2回 1,300ポンド					
職員の採用	1日	年3回 無料					
職務査定の技法	1日	年9回 無料					
人事管理	半日×2回	年2回 無料					
管理職入門	4か月間で適宜開催	適宜 無料					
規律調査担当職員トレーニング	1日	年3回 無料					
リスク管理ワークショップ	2日半	年2回 無料					
財務管理(管理職)	1日	年2回 無料					

必修)							
プロジェクト・マネジメント入門	2日	年2回 無料					
経営学(大学でのコース修了証書取得)	8か月間 パートタイムで通学	年1回募集 600ポンド					
公共サービス管理(大学での学位取得)	2年間 パートタイムで通学	年1回募集 年1,020ポンド					
物品・サービス調達の基礎	1日	適宜 無料					
物品等の調達のケーススタディー	半日	適宜 無料					
コスト管理	半日	適宜 無料					

平等と多様性に関する研修

平等と多様性	研修期間	開催時期・受講費用	自己管理	他者との協働	自発的行動	部下の管理	組織方針の決定
			1	2	3	4	5
英国手話	2時間×週2回 Level 1 30週間 Level 2 2年間	年1回 Level 1 157ポンド Level 2 330ポンド					
政策立案、実施における平等	3時間	年3回 無料					

の確保							
障害の理解ワークショップ	1日半	適宜 無料					
多様な性的志向の理解ワークショップ	1日半	年2回 無料					
メンタルヘルスの理解ワークショップ	1日	適宜 無料					
平等と多様性に関する通信講座	適宜	適宜 無料					
多様性の管理に関する通信講座	適宜	適宜 無料					

参考文献等

(文献)

- ・ 英国の地方自治 ((財)自治体国際化協会 2003年1月)
- ・ 英国の地方自治 (概要版) 2009年度改訂版 ((財)自治体国際化協会 2010年2月)
- ・ 英国行政大改革と日本 「地方自治の母国の素顔」(内貴 滋 著 (株)ぎょうせい 2009年3月)
- ・ “Managing to improve public services” Jean Hartley, Cam Donaldson, Chris Skelcher, Mike Wallace, 2008 ISBN-13 978-0-521-70827-2
- ・ “Transforming HR, Creating value through people” Mark Withers, Mark Williamson, Martin Reddington, 2010 ISBN 978-1-85617-546-3
- ・ “Public management and governance” Tony Bovaird, Elke Loffler 2009 ISBN-13 978-0-415-43043-2
- ・ “Local Government Workforce Survey 2009 – England” Improvement and development agency, Local Government Employers, Local Government Association 2009

(定期刊行物)

- ・ The Municipal Journal
- ・ Local Government Chronicle

(ウェブサイト)

- ・ LGA: <http://www.lga.gov.uk/lga/core/page.do?pageId=1>
- ・ IDeA: <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=1>
- ・ SOLACE: <http://www.solace.org.uk/>

本レポートは、ロンドン事務所木村誠希所長補佐が、当事務所のイルメリン・キルヒナー主任調査員及びアンドリュー・スティーブンス調査員の協力を得て執筆したものである。執筆にあたっては、藤島所長の監修を踏まえた。