

# 人材育成(研修)の方法を決める基本と研修編まとめ②

久繁哲之介  
地域再生プランナー

## 最高の応援を引き出す「協働力、人間性」を高める

人材育成を研修所に丸投げでは、人は育たない

研修編まとめ2回目は、研修主催者のリーダーとの対談を踏まえ、「公務員の働き方と意識の悪さ、それを改革する研修のあり方」を考察する。

研修主催者のリーダーとは、広島県自治総合研修センター所長A氏と、ふくしま自治研修センター所長B氏の2人。それぞれのセンターで同時期(2016年7月)に研修の講師を務めた私は、研修後に両氏と対談している。

A氏の本名を、ググる(ネット検索する)と、地元テレビ等マスコミに登場した記事が幾つも見つかる。A氏のキャリアは、これら記事で分かるように、要職を2〜3年ごとに務める現役の広島県庁のエースとして、役所の内外で認知されている。前職は働く女性・子育て支援部長。

B氏の本名を、ググると「福島の退職職員の再就職状況」という記事が見つかる。B氏のキャリアは、この記事で分かるように「天下り」である。前職は保健福祉部長。

ここで言いたいことは「天下り論、エース論」ではない。県の研修・人材育成を企画する最高責任者が、2〜3年ごとのローテーションで配置された「研修・人材育成の素人」であること。

2〜3年後、また別の素人が研修センター所長に就任する繰り返しで、「公務員は育つのか」という問題提起をしたい。問題提起は2人のキャリアよりも、2人との対談に基づく。研修後の対談で私は同じ質問をしたが、2人から、ほぼ同じ二つの回答を聞いた。

(話1) 県内の自治体幹部が要望する研修の内容は「名刺交換など社会人の基本マナー」から「政策立案に必要な知識」など多岐にわたる。要望は多岐にわたり過ぎて、過半は対応できない。

(話2) 一方で今回、久繁さんが実施した公務員個々が「考える↓発表する↓現場で使えるように指導を受ける」研修は、研修センター内の若い職員が「絶対に必要」と企画提案したので採用した。この若い職員は本を読む等、すごく自発的に学習して、自発的に企画を創るので、素晴らしい。

役所の研修は、指示待ち人間を増やす

話1と2は意味的に、正反対である。

話1は「指示待ち人間」を生む温床。話2は「自発的かつ創造的な人」への期待である。

私は話1を聞いて驚くと同時に、公務員が「指示がないと何もしない指示待ち人間が多い」理由と「成功例の真似ばかりする」理由を再認識した。驚いた理由とは「名刺交換など社会人の基本マナー」も「政策立案に必要な知識」も、民間では自分の時間(勤務時間外)に、自分の金を投資して「自発的に、自習すべき」こと。その「自発的に、自習すべき」ことを、自治体幹部の多くが研修所へ要望する実態に呆れる。

勤務時間内に、公費(税金)を使って、他人から答えを教えてもらう公務員は、民間に比べると、あまりにも「優遇され過ぎ、甘やかされ過ぎ」。結果、二つの弊害が生まれる。

まず、他人から「答え、指示をもらって当然」という甘い意識が育ち、自発的に自習・行動しな

い。

そして、成功例の真似ばかりする。これは、人材育成の基本を知る者は容易に理解できる。

人材育成(研修)の基本は次の二つの軸を使ったマトリクス図で考える。

二つの軸は、他人の「行動だから見える」vs「頭の中だから見えない」と、他人の「真似をすべき」vs「真似は難しい(下手に真似すると失敗)」であり、表1のよう整理できる。

表1 人材育成(研修)の方法を決める基本

	真似すべき	真似は難しい
見える	名刺交換、知識①	①の連携→創造③
見えない	思考の基本型②	②の応用→創造④

### 知識など基本は、研修で与えるのはやめ、自習!

真似すべき事項①②は、書籍や動画など自習教材が豊富にある。要は「①②は自習しろ!」と世間||民間では認識されている。

話1の話者(研修センター所長)と、①②を話者||研修センターに「丸投げする、要望を上げる」自治体幹部は、この基本を理解できていない。

丸投げと言う理由は、真似すべき事項は新人職員が自習後に「幹部がロールモデルとして手本を見せる(これをOJTと言う)」方法が世間の常識だから。OJT(On the Job Training)職務を放棄して、研修センターに丸投げする職務怠慢は先述したように、二つの弊害を生む。弊害の本質は、①が③へ進化しないことにある。

つまり、知識を机上で頭の中に詰め込んだ①。しかし、Job||仕事のTPOに応じて知識を連携・組み合わせできない③。

### 創造||イノベーションの仕組みは、表1の③④

一方、真似が難しい事項は、下手に他人を真似すると必ず失敗するが故に、**経験と才能がある講師・専門家から、研修で個別に指導を受ける必要性と有効性が極めて高い。**

話2の登壇者(研修センター内の若い職員)は、この基本を理解・実践しているので、素晴らしい。研修センター内の若い職員2人(広島県、福島県)は、内容がほぼ同じ文章の次のようなメールで私に研修の講師を依頼してくれた。

「久繁さんの著書『競わない地方創生』人口急減の真実』は①と②がバランス良く・分かりやすく記され、③と④に進化させた事例も掲載されている。著書を教材に使って県内の自治体職員の意識と発表を、③と④へ進化させる研修をお願いします」

### イノベーションとは、組み合わせ・連携の成果

表1は①と②を、③に進化させたものだが、読者はそれが分かるだろうか?

表1そのものは、私が①と②を組み合わせさせて考えて創造したもので、多分どの書籍にも記されていない。このような創造を私は連続的に生み出しているが、創造できる要因は「自分の時間

に、自分の金を投資して、自発的に、自習し続ける実践」にある。研修センター内の若い職員2人も、これを実践していると思う。2人は私の著書を2016年2月の刊行後すぐ読み、5月に研修を私に打診し、7月に研修を実践する意欲とスピード感も素晴らしい。

こうした意欲的な研修の依頼には、私も最高の意欲で応援するので、hisa4ge@yahoo.co.jpへご連絡ください。

### イノベーションを起こす成功要因は二つ

最後の1文を詳解する体験談を、IBMの人材育成の鍵を握るOJTと関連付けて話そう。

私が大学卒業後1986年に入社したIBMは、新人社員それぞれに専属のアドバイザー(新人育成係)を付ける。私のアドバイザーは渡辺善子氏。2003年にIBMで、女性初の理事に就任。後には政府系金融機関で社外取締役を務める等、社外でも活躍している大物である。

上司(アドバイザー)が誰になるかで、後のキャリア・成功は大きく左右される、という「成功要因1」は、誰もが知る有名な話。

しかし、逆の話は意外と知られていない。つまり、最高の上司に恵まれても「部下が、上司など他人から応援を引き出す力」次第で、創造||イノベーション(この場合、部下の成長)には雲泥の差がつく。この「成功要因2」は極めて重要である。

## 役所で、人が育たない理由と、解決策

なぜなら、先述したように、役所では上司が部下に名刺交換など基本作法さえ自分で指導せず、研修所に丸投げするが、研修所では対応し切れないから。つまり、成功要因1を期待できない。研修所では、成功要因2を指導していない。

従って、若い公務員は「上司など他人から応援を引き出す力（成功要因2）」を、自学で習得しないと、なかなか成長できない。

しかし、拙著「競わない地方創生×人口急減の真実」5章で詳解したように「地方公務員の62%は、自学を全くしていない」。

解決策は勿論、自学が基本。しかし、次のような導入プロセスも必要。上司側は成功要因1を、部下側は成功要因2を、研修で大枠を学ぶ。その後、自学およびOJTで両者が連携して習得していく。

要するに、イノベーションを起こす成功要因は、**表2の二つに分けて考える必要がある。**

練習問題…成功要因二つを私は簡条書きする（表2）が、読者はマトリクス図に描いてみよう。

**表2 成功要因は二つに分けて考える**

成功要因1	最高の上司・仲間に恵まれた～「運が99%×他人から見える」
成功要因2	私が上司から最高の応援を引き出した（結果、表1③④に示す <b>創造が起きる</b> ）～「私の人間性＝実力が99%×他人から見えない」

## 視察とヒアリングが、役に立たない理由

成功要因2は、なぜ認知されにくいのか？

成功した者が、視察やインタビュー（役所は自分を主語に、ヒアリングと言うが、相手に失礼）で成功要因を聞かれると、たいてい最初は成功要因1だけを挙げる。理由は三つある。第一に、応援してくれた者へ感謝を伝えたいから。第二に、

運と応援者のおかげと言えば、自慢話にならないから。第三に、他人から見える（ので、聞き手に分かりやすい）から。

逆説的に言うと、成功要因2は自慢話だから嫌われるし、他人から見えない自分の人間性は、聞き手に分かりにくいので、語られることは稀である。

結果、並の人は成功要因2をいつになっても認知できない。なぜなら、成功例に学ぶべきは、他人から最高の応援を引き出す成功者の実力（成功要因2）なのだ。並の視察者は、他人から最高の応援を引き出す実力が無いからである。

ありがちなケースを挙げよう。成功例を視察・インタビューしても、いつも成功要因1しか引き出すことができない。結果、創造された後の「成功例を猿真似する」か「運が99%だから真似できない」という両極端な間違った選択がなされる。

## 実録「最高の応援を引き出す」エピソード

この難題を解消すべく、体験エピソード（以下、

エピソード）の见えない部分も見せよう。

私が新人合宿研修で半月ぶりにオフィスへ戻ると、アドバイザーの渡辺氏が「久繁さん、久しぶり、元気？」と声を掛けてくれた。

私は尊敬する渡辺氏へ敬意と愛情を込めて笑顔で「元気です！」と応じた。この返答に渡辺氏は笑顔で次のような指導を始めた。

「ああ、久繁さん、先輩に『元気？』と聞かれたら、『元気です』と言う前に『おかげさまで』って枕ことばを付けないと、おじさま達から叩かれるわよ。これは世話になつていない先輩に対しても、社内でも社外でも、マナーの基本よ。久繁さん、私が読めと言ったマナー本を読んでないわね？」

でも、久繁さんは入社前の評判通り、大成する人間性あるわあ。

マナーや知識の基本は知らないけど、そんな簡単な知識はすぐ習得できる。すぐに習得できるから、他人と差が出ない。

でも、女性で管理職でもない私へ素直に、最高の敬意と愛情を込めて笑顔で話せる久繁さんの人間性は、誰からも最高の応援を引き出せる。この人間性は簡単に習得できない。

**表3 「資源の有無×習得の難易度×効果」の3次元マトリクスを2次元マトリクスで表記**

	今ない資源	今ある資源の習得難易度と効果
並の新人	人間性	知識の習得は簡単、差別化は難
久繁	知識	人間性の習得は難、差別化できる

い。だから、他人と差がつき、どんどん成長できる。今の話をマトリクス図にしましょう」と言い、**表3**のマトリクス図を描いた。  
渡辺氏の指導はさらに深化する。

「現状を分かりやすくする目的で二つの軸で四つの事象に分けたマトリクス図が表3）ここから分かるのは、知識は習得も真似も簡単で、他人もすぐ習得・真似できて差別化できない。だから、

成果を出せない。これを理解したら、次は成長する目的でマトリクス図を使いたいわね。他者と差別化できる自分に有利な軸の組み合わせを探すのよ」

### 指示待ち人間は、マニュアル指導でなく、個別指導

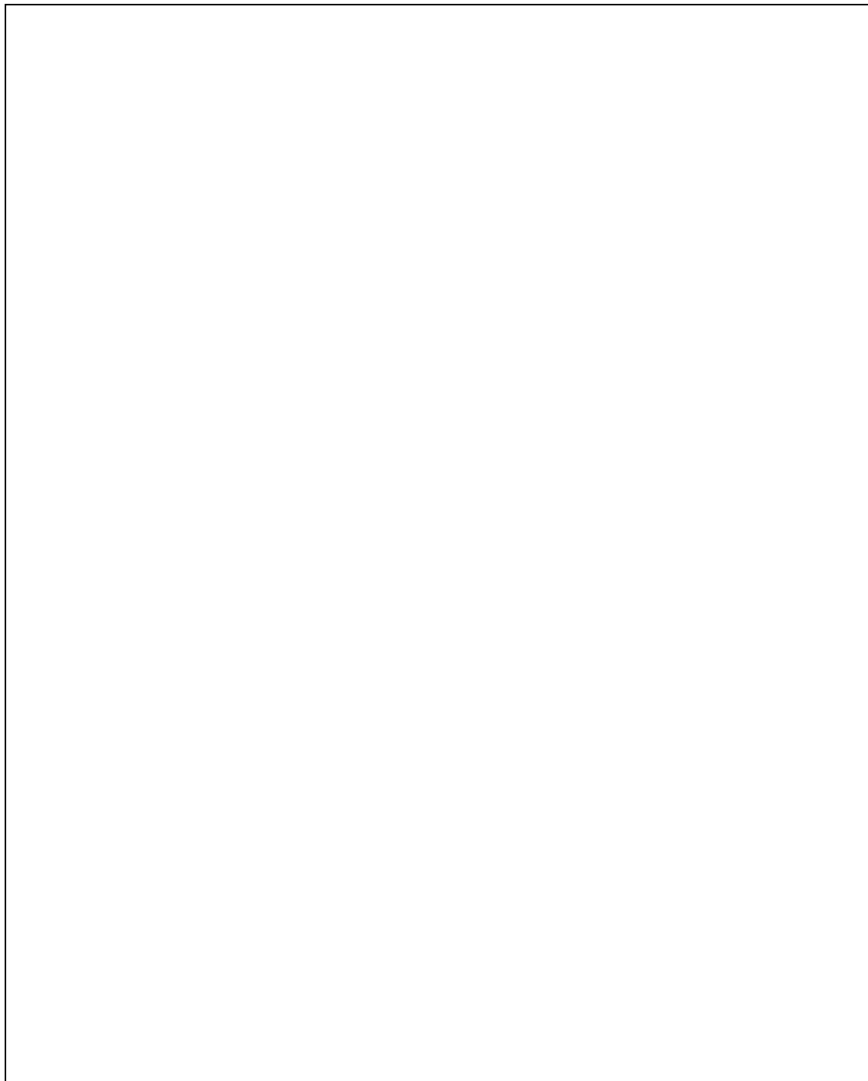
以上の内容は、ビジネスの基本知識だから、どの経営本にも抽象的な一般論としては記されている。だが、抽象的な一般論だけでは、並の読者は、第一目的の「分かりにくさに欠ける」と、本来目的の「自分が成長するための具体性にも欠ける」という二つの壁を越えることができない。

しかし「経験と才能があるアドバイザー・講師から、個別に指導・研修」を受けると、二つの壁を目的を楽に突破できることがエピソードから分かるだろう。

ここまで「最高の上司に恵まれた」成功要因1」と、最高の講師から「上司から最高の応援を引き出した」成功要因2」を分けつつも連携的に説明した。

残念なことに世間には、二つの成功要因に恵まれながら、成長できない者が少なくない。すなわち「最高の指導者に恵まれ、最高の応援をもらっている」のに、応援を「気が付けない（前者）」あるいは「気が付いても、実践しない（後者）」の2タイプがある。

後者は、もつたいないから、あり得ない話と見えるが、公務員の世界では珍しくない。後者は俗



に「指示待ち人間」と言う。指示待ち人間は「感情を込めた×答えが見えにくい応援」では動かないので「感情を排除した×答えが的確に見える命令・指示」を求める。

応援では動けない指示待ち公務員への対応策は、先述の「経験と才能があるアドバイザー・講師から、個別に指導・研修」が有効となる。

### 人を肩書で格付けする公務員は、成長できない

一方、気が付かない前者は「人を肩書だけで格付けする者が、格付けが高くない相手」のときに起きる。渡辺氏はこれに当てはまる。

渡辺氏は将来的に、女性初の理事にまで昇進したが、私のアドバイザーを務めた1986年時点では、管理職にまだ登用されていない。

公務員のように、人を肩書だけで格付けしたがる者なら、管理職に登用されていない、しかも女性の渡辺氏の指導を、素直に受け入れられない可能性が高い。事実、渡辺氏は男女雇用機会均等法が施行される（私が入社する）1986年以前、女性への偏見に辛い思いをしたことがあるという。その思いが「女性で管理職でもない自分へ素直に、最高の敬意と愛情を込めて笑顔で話せる久繁さんの人間性は、誰からも最高の応援を引き出せる」という話に繋がるのかもしれない。

そう、私は管理職ではない女性の渡辺氏を「肩書や性別で格付け」せず、あくまでも「人間性と能力で判断して心から尊敬」していた。だからこ

そ、彼女から最高の応援と指導を引き出すことができた。

### 動かしたい相手の人間性と実力を、配慮せよ

以上、人材育成の要諦は、人を動かす要諦と同じである。人を動かす要諦を、上下関係が見える関係と、市民・顧客相手の対等な関係に分けて説明しよう。まず、上下関係は方向別に分けて整理するが、どちらにしても「動かしたい相手の人間性と実力を、依頼者側が配慮する」ことが大切だ。なぜなら、何でもかんでも部下側に配慮を丸投げする行為は「パワハラ（パワーハラスメント）」と呼ばれ、禁止されているから。

目上の人（外部の講師、上司）へ同じ言葉で依頼しても、依頼者の人間性や実力により、引き出せる応援には大きな差が出る。これが上司の場合「えこひいきする上司が悪い」と言われがちで、そういうケースもあり得る。しかし、外部講師と上司への依頼で最高の応援を引き出せない要因は、依頼者（部下）側の人間性や実力に欠陥がある場合の方が圧倒的に多い。

一方、部下を動かしたい場合は、上司側が部下の人間性や実力を判断して、方法を使い分ける必要がある。

意欲も実力も高くない、指示待ち人間は「感情を込めた×答えが見えにくい応援」では動かない。部下の実力を考慮して「感情を排除した×答えが的確に見える命令・指示」で動いてもらう。これ

は短期的な対症療法。長期的には「経験と才能があるアドバイザー・講師による個別な指導・研修」により、自発的に動く意識改革を実践したい。逆に、意欲と実力が高い部下は、上から目線で一方的に命令・指示されると意欲が下がるので「感情を込めた応援」を行い、自発的に動いてもらう。

### 協働とは、他人から最高の応援を引き出す実力

役所・企業が、市民・顧客を動かしたい場合も、意欲と実力が高い部下への対応が有効である。

役所が決めたことを、上から目線で一方的に広報するのは最悪である。役所の広報が市民に伝わらない原因は「役所の広報が下手」なこともあるが「役所が決めたことを、上から目線で一方的に広報するから、無視されている」ことが大きい。換言すれば「市民は地方行政に無関心」なのだ。以上より、市民を動かす解決策は2段階に分けて考える。まず、市民に関心を高めてもらう。

関心を高めてもらう対象も、役所が作る政策と作る人間に分けて、連携する必要がある。なぜなら、作りの「顔が見えない、人間性が伝わらない」商品は買ってもらえないからである。同様に、作りの人間性が伝わらない机上の空論な政策を、市民は買う（協働する）気になれない。

解決策は、成功要因2の習得と実践に尽きる。つまり、役所の公務員個々が「市民から最高の応援を引き出す」人間性と実力を高めることである。