

戦略的な人材育成の実践に向けた試み—地方整備局職員を対象に—

国土技術政策総合研究所 正会員 ○宮原 史

1. はじめに

土木技術者の技術力は暗黙知に支えられている部分が大きく、人材育成において、目標とする技術力の全体像や構成要素が明確化されているケースは稀である。そこで、筆者はこれまで、教育分野で開発されたブルーム・タキソノミーの枠組を用いて目標とする技術力を明確にした、PDCA サイクルによる戦略的な人材育成の方法論（図-1）を提示してきている（例えば1）。しかし、その方法論の実務への適用性は未検証である。

本稿では、近畿地方整備局の技術系職員を対象として、筆者が提示してきた方法論の一部の実践を試みた一例について途中結果を報告する。

2. 実施内容

戦略的な人材育成の実現には、1) 目標とする技術力の明確化、2) 業務上の経験による学習内容の明確化が課題となる（図-1の赤囲み部分）。

これらの課題に対応するためには、対象組織内のハイパフォーマーである職員へアンケートやインタビューを行うことが有力な手段となり得る。しかし、例えば「目標とすべき技術力はどのようなものか？」と直接的に問われたとしても、自身の考えを言語化して回答することは多くの技術者にとって容易ではなく、アンケートやインタビューを具体的にどのように進めるかも課題となる。

そこで今回試行的に、近畿地方整備局で開催された「技術力継承講座」の一環として、国道事務所及び河川事務所の副所長 25 名を対象に以下の取り組みを実施した。

- a) 講座に先立ち、全員に以下の内容の記述を求める事前課題を課した。
 - 1) 成長を実感した業務上の経験と、それぞれの経験を通じた成長の内容（3～5 事例程度、自由記述）
 - 2) 1)のうち最も成長を実感した経験について、経験の内容、成長の内容、当時の業務環境（自由記述）
- b) 講座当日、「伝承すべき技術力の明確化と伝承の方法」と題して、ブルーム・タキソノミーの枠組やこれを応用した研究成果、実務の考え方について筆者による 1 時間程度の講演を行った。
- c) b)の講演の後、職員 5 人を 1 班とした班別討議を 1 時間程度で実施し、各々が記述した①の事前課題を共有して頂くとともに、若手に伝承すべき技術力について班別でのとりまとめを課した。

3. 結果と考察

今回、班別討議の時間が限られていたこともあり、筆者が提示してきたように目標とする技術力（本講義においては若手に伝承すべき技術力）をブルーム・タキソノミーの枠組でとりまとめるには至らなかった。そこで以下では、参加者が記述した事前課題の集計結果を紹介するとともに考察を加える。

(1) 成長を実感した業務経験

成長を実感した経験をしたときの役職は、係員級から管理職級まで特定の年齢層、役職に限定されず幅広い回答が得られた（図-2）。業務経験を重ねた後も、学習が継続されていると推測される。

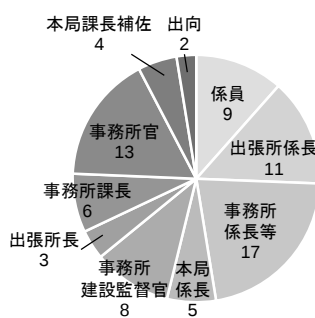


図-2 成長を実感した経験をしたときの役職

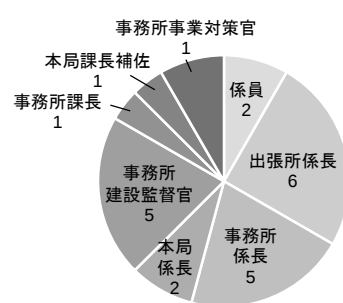


図-3 最も成長を実感した経験をしたときの役職

キーワード 人材育成、技術者教育、地方整備局、ブルーム・タキソノミー

連絡先 〒305-0804 茨城県つくば市旭1 国土技術政策総合研究所企画部企画課 TEL 029-864-2211

最も成長を実感した経験をしたときの役職は、出張所係長、事務所係長、事務所建設監督官との回答が比較的多かった。道路や河川の現場近くでの業務経験や、係長として業務の責任を初めて負った経験が大きく学習に寄与している可能性がある。

(2) 経験を通じた学習の内容

最も成長を実感した経験をしたときの成長の内容に関する自由記述をテキストデータとして計量テキスト分析を行った(図-4~6)。



図-4 抽出語リスト

対応にも、命まで取られない。自分 言い聞かせて事務所に行くことだと思った。◇機力はあるが、自分 なりに全身全霊・命懸けで取り組む。業務に頼っている時間もなく、自分 が頑張らないといけないという責任感。調整ができるようになり、自分 本位だけでは物事が解決しない。た。◇「他人がやる」ではなく、自分 がやるようになった。◇◇今何をしなければならぬかを、自分 で考える必要◇役割に応じた判断するために受ける側に立ち、自分 で咀嚼・理解する必要◇時間が、手戻りを最小限にするため、自分 でする仕事と依頼する仕事を分け。◇◇事業進捗には、いかに自分 を信じて頂けるかが肝と考え、せー計は設計コンサル任せでなく、自分 で判断し納得できるものとした。◇い。◇まずは課題解決に向け、自分 で考え、答えを導くといった自主性

図-5 用語索引(「自分」に着目)

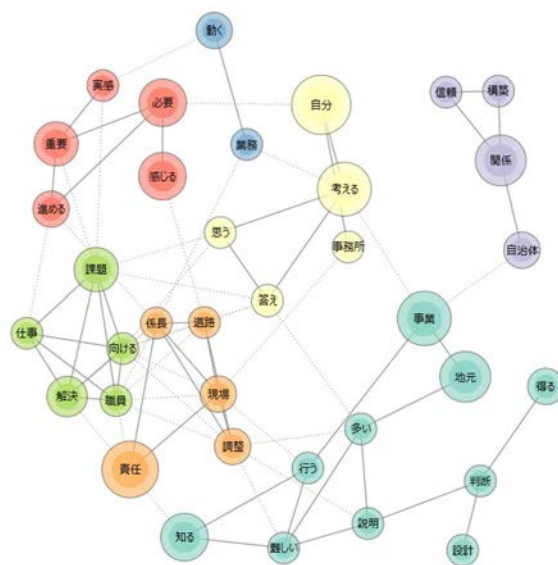


図-6 共起ネットワーク

分析の結果、学習内容として、①自分がやる、自分で考える、自分で判断するという覚悟、姿勢、②国土交通省職員、役職者としての責任感、③事業における地元対応のノウハウ、心構えといった概念が抽出された。知識の認知のみならず、事業や地元に対する姿勢、責任感といった情意が地方整備局職員の技術力の中核にある可能性がある。

(3) 成長を実感した当時の業務環境

(2)と同様に、最も成長を実感した経験をした当時の業務環境に関する自由記述を対象に計量テキスト分析を行った結果、①工事量、地元関係者、調整事項が多い、業務負荷の高い環境、②上司や同僚に相談に乗ってもらえる働きやすい環境、③現場技術員と議論しながら業務を進める一体感のある環境といった概念が抽出された。上司や同僚に相談しやすく、一体感のある業務環境であれば、業務負荷の高い環境が学習に寄与する可能性がある。なお、②については、上司や同僚に相談に乗ってもらえない厳しい環境において最も成長を実感したとの回答も散見された。どのような業務環境において大きく学習が生じるかは個人特性にも依存するため単純ではないと考えられ、今後の課題である。

なお、前述のとおり目標とする技術力をブルーム・タキソノミーの枠組でとりまとめるには至らなかったものの、別途実施されたアンケートでは、筆者が提示する方法論を支持する意見が多数得られた。

4. 結論と今後の課題

本取組を通じて、地方整備局技術系職員の目標とするべき技術力、業務上の経験による学習内容とその学習が生じる業務環境について示唆を得ることができた。これらはいずれも既往研究で検討されてこなかった貴重な知見である。このような取組を重ね、目標とする技術力の明確化、様々な業務上の経験による学習内容の明確化ができれば、筆者が提示する戦略的な人材育成の実現に寄与する。

一方、事前課題で得られた「成長の内容」や「当時の業務環境」の記述には、課題趣旨に合致しない回答や表面的な回答も見られた。班別討議も、限られた時間では議論を深めることが困難であった。本質的な回答を引き出すためには、丁寧なインタビューを個別に行うことが1つの有効な手段となると考えられる。また、今回は手始めとして漠然と「目標とする技術力」(若手に伝承すべき技術力)を課題として議論を進めたものの、今後は「何をするために」若手に伝承すべき技術力であるかを明確にしながら議論を進める必要がある。

参考文献

- 1) 宮原史, 堤盛人: 戦略的な人材育成の実現に向けた道路橋を維持管理する技術力の解明の試み—ブルーム・タキソノミーの応用—, 土木学会論文集 F4 (建設マネジメント), Vol.76, No.1, pp.14-28, 2020.