

防衛施設の建設工事に従事する技術者の育成に関する調査研究（平成 24 年度）

（~~株~~利他工舎の調査研究成果報告）

平成 25 年 3 月

公益財団法人 防衛基盤整備協会

防衛施設の建設工事に従事する技術者の育成に関する調査研究（平成24年度）

目 次

1	調査研究の背景と目的	1
2	人が育つ職場とは	1
(1)	なぜ「人材」なのか	2
(2)	どのような人が求められているのか	2
	ア 職場や地域社会で活躍する上で必要となる能力	
	イ 社会人基礎力の具体的内容	
	ウ 職業公務員に求められる能力・資質	
(3)	人はどのようにして育つのか	7
(4)	人が育つ職場とは	8
(5)	研修制度について	10
3	防衛施設建設業務と求められる人材像	10
(1)	建設工事の実施体制	10
(2)	建設工事の実施手続き	11
(3)	建設工事に係わる業務	12
(4)	建設工事实施上の課題	13
	ア 外的な業務環境の要因	
	イ 発注者としての要因	
(5)	求められる能力	14
4	人材育成の現状と課題	15
(1)	建設工事の実施体制等の課題	15
(2)	人が育つ職場としての課題	16
5	人材育成の基本方針について	19
6	人材育成基本計画について	21
7	まとめ	36

<参考資料>

- 社会人基礎力に関する研究会 ―中間とりまとめ― 経済産業省
- 新しい時代の職業公務員の育成 ―政治主導を支える「全体の奉仕者」像―
- 人材育成の見える化上・下 森和夫 JIPMS
- なぜトヨタは人を育てるのがうまいのか 若松義人 PHP 新書
- 職場が生きる人育つ「経験学習」入門 松尾睦 ダイヤモンド社

防衛施設の建設工事に従事する技術者の育成に関する調査研究（平成24年度）

1 調査研究の背景と目的

防衛施設建設業務を担当している部署は、防衛省内局の経理装備局の施設整備課、施設技術官室、装備施設本部の施設計画課、技術調査官室、及び各地方防衛局の調達部、総務部契約課等であり、概ね700人の建築、土木、機械、電気等を専門分野とする技術系職員が、入省から定年退職までの概ね40年間、これらの部署に配属され、防衛施設建設業務を担っています。

これらの部署は、防衛省における施設建設に係るインハウスエンジニアリングを担っているものであり、建設工事の実施制度の整備、施設の基準制定、計画、調査、設計、施工等に関連する技術業務が処理されています。このような技術業務は、建設工事の入札制度の改革、大震災の発生を契機とした施設の見直し、若者の建設業離れなど、以下に示すようにその実施環境は益々厳しいものとなっています。

- ① 総合評価型一般競争入札の導入によって、設計、工事の技術提案の評価などに関する業務が大幅に増加した。
- ② 一般競争入札による厳しい価格競争があり、発注者に対しては、契約図書に基づく厳格な対応が求められている。
- ③ 建設業界において、現場経験豊富な団塊世代が大量に退職し世代交代が行われ、業界においても現場力、技術力の低下傾向に拍車がかかることが想定されている。
- ④ 防衛省においても、現場監督を自ら実施してきた世代が退職し、設計・監理などを主に外部委託により実施してきた世代への交代がある。
- ⑤ 採用が公務員試験に一本化されたことと、若者の建設業界離れがあり、発注者間での人材争奪競争、より広げて言えば、官と業界間での獲得競争が激しくなることが考えられる。
- ⑥ 人生80年の時代であり、年金支給も65歳以降となる一方において、公務員の再就職に対する厳しい国民の目があり、安心して退職後を過ごすために「どこでも通用する人材」であることが不可欠となっている。

このように、ますます厳しくなる施設建設業務の実施環境に適切に対応すると共に、働きがいがあり、魅力ある職場作りのためには、計画的、継続的な人材の育成が不可欠であると考えられます。

この調査研究は、このような背景を踏まえ、防衛施設の建設工事に従事する技術者の採用から幹部職員に到までの、計画的で継続的な育成策について、現状における人材育成の課題等を把握し、その基本方針と骨格となる基本計画を検討するものです。

2 人が育つ職場とは

(1) なぜ「人材」なのか

「人がいない」という言葉をよく耳にします。しかしどこの役所であれ、企業であれ、人はそれなりに確保されています。なぜ、「人」がいないのでしょうか。

豊臣秀吉の智将として知られる黒田如水の言葉に「天下に最も多きは人なり、最も少なきも人なり」というものがあります。この言葉は、「天下に最も多いのは人間ではあるが、最も少ないといえるのは有能な人材である。」という意味ですが、戦を勝ち抜き、国を治めるためには、有能な「人」が必要であるが、それを得るのはなかなか難しいということ、また、そのような「人」は大事にしなければならないという意味も含んでいると思います。

また、武田信玄で有名な「人は城、人は石垣、人は堀」というものがありますが、これは城を持たなかった信玄の国を敵から守る基本的な考えを言い表しているもので「戦いに必要なのは、堅固な城ではなく、人の力であり、一人一人の兵の力を育て、彼らの才能を十分に発揮できるように軍を作ることが大事である」という考えに基づくものだと思います。信玄は、人を信じ、人を「人」にすることで国づくりをしていたようです。

翻って、現代社会を見ると、激しく変化する国際環境や技術革新が猛スピードで進行する厳しい環境の中で、国や、企業その他の組織、そして個人においても、時代の流れを読み、課題を見つけ、それに適切に対処していかなければ、押し流され、倒れてしまいそうです。このような時代に対処し、国や企業などを守り、正しい方向に導き発展させていくのは、まさに「人」なのです。

環境がめまぐるしく変わる社会においては、既存のシステムややり方は、すぐ陳腐化して役に立たなくなります。学者が唱える「理論」「学説」にしても、せいぜいが「後追い」であり、国や企業を守り、発展させてくれることなど期待できないようです。これらのものはもともと人が創り、運用しているものですから、結局は人に帰着してしまうのです。今は、時代の流れをつかみ、方向性を見つけて、改革する「人」を、時代が求めているのです。経営の神様と言われた松下幸之助氏が語ったとされている「企業は人なり」という言葉がありますが、現代こそ「人」の力が試されているのだと思います。

(2) どのような「人」が求められているのか

経済産業省は、2005年に法政大学の諏訪康雄教授を座長とする「社会人基礎力に関する研究会」を設置し、「職場や地域社会の中で多くの人と接触しながら仕事をしていくために必要な能力『社会人基礎力』の育成、評価、活用のあり方など」について議論を行い、2006年に「中間とりまとめ」を行っています。

この「中間とりまとめ」の中に、「人」に求められる要素が記載されていますので、概要を紹介します。

ア. 職場や地域社会で活躍する上で必要となる能力

90年代以降のビジネス・教育環境の変化の中で、職場等で求められる能力としては、「企業が採用時に重視する能力」や「経営者が欲しいタイプの人物像」に関する調査結果などを踏まえると、「ひと」、「課題」、「自分」をそれぞれ対象とした、次の3つの分野に属する能力が共通して上げられています。

① 人との関係を作る能力

(コミュニケーション能力、協調性、働きかけ力など)

② 課題を見つけ、取り組む能力

(課題発見力、実行力、創造力、チャレンジ精神)

③ 自分をコントロールする能力

(責任感、積極性、柔軟性)

こうした職場で求められる能力については、人との接触の中で仕事に取り組んでいく上で必要な能力であり、基礎学力などとならぶ重要な能力として、従来から多くの人々や企業の間で意識されてきたものです。しかし、このような能力は、これまでは子供が大人になるプロセスで、家庭や地域社会の中で「自然に」身につけられるものと考えられていたものでした。

しかし、90年代以降、企業経営課題が「既存の成功モデルの踏襲」から「新しい価値の創出」に軸足を移すにつれ、上記のような人との接触の中で仕事に取り組む能力が必要とされる場面が増えてきています。例えば、現在の

職場では、新しい価値創出に向けた課題の発見、関係者からアイデアの収集、実現のための試行錯誤、といった活動がより多くの場面で必要となってきています。また、「多様な人々の協働」により課題解決の糸口を探すような活動、すなわち、チームワークが求められている度合いも高まっています。ひとびとがこうした活動に効果的に取り組むためには、従来十分意識されていなかった「職場等で求められる能力」をより明確にし、意識的な育成や評価を可能としていくことが必要とされています。

こうした観点から、職場で求められる能力を定義すれば、「職場や地域社会の中で多様な人々とともに仕事を行っていくうえで必要な基礎的な能力」とすることが可能であり、社会の中で人と触れ合うことを前提としていることから「社会人基礎力」と名づけられたものです。

職場等で活躍していく上で、社会人基礎力は必要な能力の一分野ではありますが、

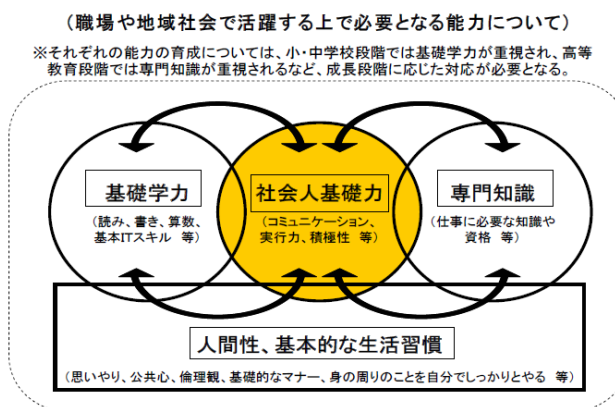


図1 社会人基礎力の概念

それがあれば十分と言うものではありません。例えば、「基礎学力」（読み、書き、算数、基本 IT スキルなど）や「専門知識」（仕事に必要な知識や資格など）は仕事をする上でも、大変重要な能力として認識されています。また、一個の人間として、社会に出て活動するからには、「人間性、基本的な生活習慣」（思いやり、公共心、倫理観、基本的なマナー、身の回りのことをしっかり自分でやることなど）をきちんと身につけていることがあらゆる行動を支える基盤となることは間違えのないことです。社会人基礎力は、こうした他の能力と重なり合う部分があるものであり、相互に作用し合いながら、様々な体験等を通じて循環（スパイラル）的に成長していくものと考えられます。

イ. 社会人基礎力の具体的内容

(ア) 社会人基礎力を構成する主要な能力

社会人基礎力の具体的内容を示すに当たっては、近年のビジネス・教育環境の変化を踏まえつつ、幅広い関係者から共通の理解を得られるよう分かりやすく、焦点を絞ったもので、同時に、育成や評価の指標として活用できるようにと配慮して、以下の3つの能力として整理されました。

① 「前に踏み出す力（アクション）」～一歩前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力～

実社会の仕事において、答は一つに決まっておらず、試行錯誤しながら、失敗を恐れず、自ら、一歩前に踏み出す行動が求められます。失敗しても、他者と協力しながら、粘り強く取り組むことが求められます。

② 「考え抜く力（シンキング）」～疑問を持ち、考え抜く力～

ものごとを改善していくためには、常に問題意識を持ち課題を発見することが求められます。その上で、その課題を解決するための方法やプロセスについて十分に納得いくまで考え抜くことが必要である。

③ 「チームで働く力（チームワーク）」～多様な人と共に、目標に向かって協力する力～

職場や地域社会等では、仕事の専門化や細分化が進展しており、個人として、また組織としての付加価値を創り出すためには、多様な人との協働が求められます。自分の意見を的確に伝え、意見や立場の異なるメンバーも尊重した上で、目標に向け、ともに協力する必要がある。

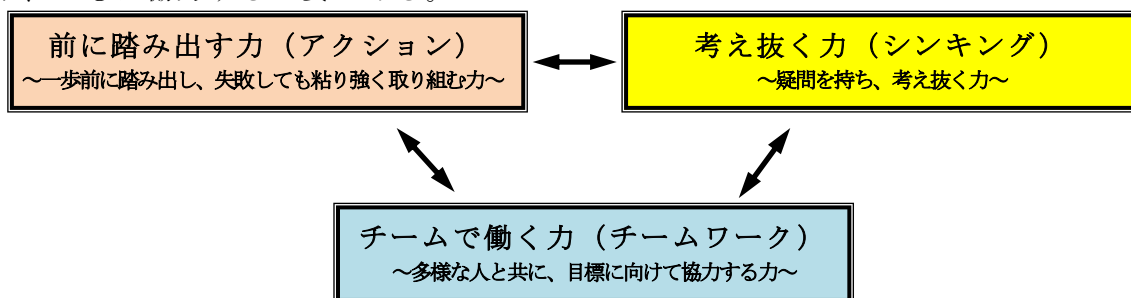


図2 社会人基礎力を構成する主要な能力

ここに掲げた3つの能力については、それぞれが社会人基礎力を構成する不可欠な要素であり、相互につながりの深いものであることから、一つのグループとして身につけることが望まれます。なお、3つの能力が求められる度合いは、業種や企業、業務の内容によって異なるものと考えられます。

(イ) それぞれの能力の具体的要素

社会人基礎力を構成する3つの各能力について、その育成や評価を行っていくうえで必要となる各能力を構成する具体的要素は、表1のとおり整理されています。

表1 社会的基礎力の能力要素

分類	能力要素	内 容
前に踏み出す力 (アクション)	主 体 性	ものごとに進んで取り組む力 例：指示を待つのではなく、自らやるべきことを見つけて積極的に取り組む
	働 き か け 力	他人に働きかけて巻き込む力 例：「やるうじゃないか」と呼びかけ、目的に向かって周囲の人を動かしていく
	実 行 力	目的を設定し確実に行動する力 例：言われたことをやるだけでなく自ら目標を設定し、失敗を恐れず行動に移し、粘り強く取り組む
考え抜く力 (シンキング)	課 題 発 見 力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力 例：目標に向かって、自ら「ここに問題があり、解決が必要だ」と提案する
	計 画 力	課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力 例：課題の解決に向けた複数のプロセスを明確にし、「その中で最善のものは何か」を検討し、それに向けた準備をする
	創 造 力	新しい価値を生み出す力 例：既存の発想にとらわれず、課題に対して新しい解決方法を考える
チームで働く力 (チームワーク)	発 信 力	自分の意見を分かりやすく伝える力 例：自分の意見を分かりやすく整理したうえで、相手に理解してもらえるように的確に伝える。
	傾 聴 力	相手の意見を丁寧に聴く力 例：相手の話しやすい環境を作り、適切なタイミングで質問するなど相手の意見を引き出す
	柔 軟 性	意見の違いや立場の違いを理解する力 例：自分のルールややり方に固執するのではなく、相手の意見や立場を尊重し理解する
	状 況 把 握 力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力 例：チームで仕事をするとき、自分がどのような役割を果たすべきかを理解する
	規 律 性	社会のルールや人との約束を守る力 例：状況に応じて、社会のルールに則って自らの発言や行動を適切に律する
	ストレスコントロール力	ストレスの発生源に対応する力 例：ストレスを感じるがあっても、成長の機会だとポジティブに捉えて肩の力を抜いて対応する

ウ. 職業公務員に求められる能力・資質

人事院は、「公務研修・人材育成に関する研究会」を設置して、「新しい時代の職業公務員の育成～政治主導を支える『全体の奉仕者』像～」を2009年にまとめており、

この中で職業公務員に求められる能力・資質については、以下のとおり述べられています。

＜「新しい時代の職業公務員の育成」より＞

職業公務員がその役割を適切に果たしていくためには、民間とも共通する職業人としての基本的能力のほか、公務特有の能力・資質が求められる。

具体的には、各担当分野における深い専門知識や業務管理能力と、公務員に共通する国民全体の奉仕者としての職責の自覚や気概、更には国全体を見渡せる識見や問題解決能力、洞察力などが必要であり、これらを相互補完的に高めていく必要がある。「能力・資質」の概念のカテゴリー化は容易ではないが、概ね次のように整理できると考えられる。

(ア) 職業人としての基本的能力

- ① 所管業務についての専門的知識・技能
- ② 組織・業務管理能力
- ③ 国際感覚

(イ) 使命感・職責の自覚

- ① 国民全体の奉仕者であって、一部の奉仕者ではないという自覚
- ② 国益のためにそれぞれの持ち場で職責を果たすという自覚
- ③ 公権力の行使に携わる立場への自覚
- ④ 国民生活を将来にわたり支えているとの誇りや自覚
- ⑤ 無駄を省き、行政効率を常に高めるべきことの自覚
- ⑥ 自己や組織の利益拡大を重視する行動の慎み

(ウ) 勇気・気概

- ① 多数意見や社会・組織内の空気に流されず、国民全体の利益を考えて判断実行する勇気
- ② 国民のため、組織にとって不利に働く可能性のある事実や議論等も示すことを進言する勇気
- ③ 国民の感覚や視点を尊重しつつも、担当分野の専門家として必要な主張をする責任感
- ④ 全体の奉仕者としての立場から、それに反する個別要望は断る気概

(エ) 幅広い視野・高い識見

- ① 国民全体の視点に立って政策を考えられる幅広い識見、アイディアを出す豊かな発想力、多様性や異なる価値観への理解
- ② 限られた財源の中で、政策の効果・利害得失を整理して、その必要性・優先順位を判断し説明できる高度の専門性、骨太の論理力
- ③ 現場体験などに裏打ちされた実態への知見、幅広い視野
- ④ 国民の感覚や世論・メディアの動向を正確に読み取り、的確に対処する力

- ⑤ 外国語での発信・交渉力
- (オ) 状況に対する分析・洞察力
 - ① 世界の動きや過去の失敗について客観的に分析する能力
 - ② 単に国民の要望にそのまま応じるサービスを提供するだけでなく、進むべき方向を判断する先見性や、状況自体を変えていく力

＜ここまで＞

ここに上げられている（イ）以下の「能力・資質」については、公務を処理する上での心構えなどを上げている部分が多く、その根拠となる「能力」としては、先に述べた「社会人基礎力」をベースにしているものであると考えられ、また、「社会人基礎力」については、評価方法も整備されていることなどから、本調査研究では、「職業公務員求められる能力・資質」は紹介に止め、以下において「備えるべき能力」としては、図 1 に示す「基礎学力」、「社会人基礎力」、「専門的知識」、「人間性・基本的な生活習慣」を取り上げることとします。

（3）人はどのようにして育つのか

「職場が生きる人が育つ「経験学習」入門」（松尾睦著、ダイヤモンド社）によれば、優れたマネージャーの経験を長年調査してきた米国の研究所の人が何によって成長したと感じたかに関する調査において、図 3 に示すように、仕事の直接経験を通じて学び、成長を実感した人が 70% を占め、20% は他者の観察やアドバイスから、10% は本を読んだり研修を受けたりすることから、学び成長したと感じているとの結果が得られています。

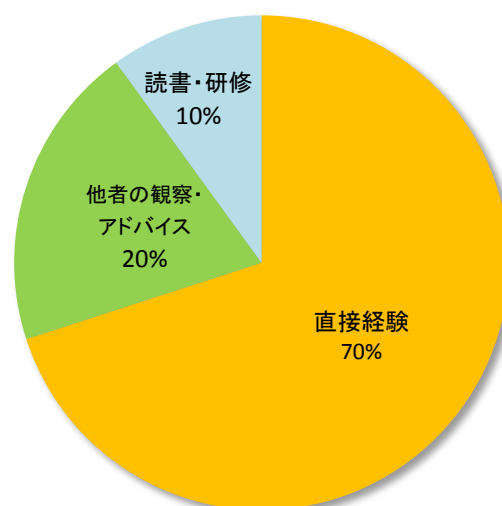


図 3 人は何によって成長するか

このように人が成長するのは、直接経験を通じてのものが 70% と大きな比率を占めており、アインシュタインが「何かを学ぶためには、自分で経験する以上に良い方法はない。」と述べているように、人材育成に当たっては、直接経験が成長の大きな源泉であることを十分考慮する必要があります。

一方、他者からの観察や読書・研修などによる間接経験を軽視することはできません。何故なら、自分で経験できることは限られており、同僚、上司、顧客、友人などの体験や、本に書かれている歴史上の人物の生き様は、私たちが経験できない広い世界の情報を提供してくれます。そして、これらの間接経験は、人が何か行動し、経験

するときの動機づけや意味づけとなり、その経験からの学びを深めることにもつながるものと考えられます。

それでは、人は経験するだけで学ぶことができるのでしょうか。同じ経験をして、その経験によって学ぶことは、質・量共に千差万別だと考えられます。

図4は、コルプという研究者が提唱している「経験学習サイクル」というものを示しています。この図に示されているように、人は、

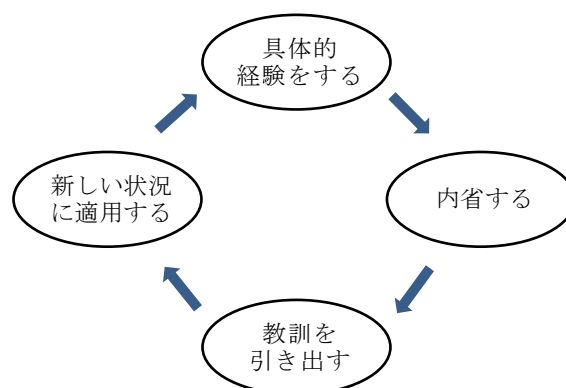


図4 経験学習サイクル

- ① 「具体的経験」をした後に
- ② その内容を「内省し(振り返り)」
- ③ そこから「教訓」を引き出して
- ④ その教訓を「新しい状況に適用する」

ことで学んでいるとされています。ただ、漫然と仕事を処理し、その結果やプロセスの見直しを行わなければ、経験したことが活かされないこととなります。そして、このサイクルを廻すことを心がけている人と、そうでない人の間では、成長のスピードも、大きさにおいても、大きな差が出てくることとなります。

(4) 「人」が育つ職場とは

上記の(3)において、「人は経験により成長する」ということを説明しましたが、その経験の場である職場が、もしも次のような状態だったら、人が成長する場と言えるでしょうか。

- ① 挨拶や会話のやりとりがない
- ② 自分の意見が自由に言えない
- ③ 周囲のメンバーが困っていても助けようとしない
- ④ メンバー同士互いに興味を示さない
- ⑤ 情報発信しても無反応、または反応が遅い
- ⑥ 上司が人材育成を重視しておらず、関与も少ない

ここに上げたような、「職場のコミュニケーション」や「メンバー相互の関係性」、「マネジャーの言動」が思わしくない職場は、概ね、エネルギーや活気がなく、息詰まるような雰囲気 で、バラバラな方向を向いていて一体感がないものになってしまっています。

このような雰囲気職場では、人を育てようとしても、その成果を期待することはできず、どんなに優秀でやる気のある人を採用しても、しだいに職場の雰囲気に飲み込まれてしまうか、嫌気がさして辞めていってしまうことになりかねません。

「人を育てる」ということは、作物を育てることに似ています。肥沃な土壌で、適切な方法で、愛情をもって育てれば、滋養が高く、美味しい作物にすることができま
す。人づくりも、職場の雰囲気や、仕事のやり方、人間関係など、作物の栽培で言え
ば土壌に当たる職場環境を整えて、その上で、研修などの人が育つための仕組みを作
り、実施するというようにやっていく必要があります。

人が育っていて、研修を上手く使っている会社ほど、研修以前に「人が育つ職場環
境」を整えているといわれています。「人が育つ職場環境」（企業）として、次のよう
な環境が必要であるといわれています（（ ）は逆のパターンです）。

- ① 人材育成が経営戦略と結びついて議論されている。（⇨人材開発が経営と切り離
されて議論されている）。
- ② 「会社が期待する人材像」を定め、社内外に明示している（⇨目指す人材像が
不明。明示してはいるが、上っ面の言葉だけ）。
- ③ 目標計画の進捗をチェックし、各自の仕事ぶりを振り返る仕組みがある（⇨仕
組みがない。仕組みはあるが使われていない）。
- ④ 頑張りや成果が顧客や同僚から認められ、成長実感を得られる場がある（⇨成
果を上げて注目・賞賛されることがあまりない）。
- ⑤ チャレンジし甲斐のある仕事が社員に与えられる（⇨仕事に慣れ過ぎてマンネ
リ化している。作業しか与えられない）。
- ⑥ マネジャーは「部下を育てるのは自分の責任」と自覚している（⇨「それどこ
ろではない」と思っている）。
- ⑦ 社員は「自分の成長には自ら責任を持つもの」と思っている（⇨「育ててもら
うもの」と思っている）。
- ⑧ 自分の仕事ぶりを振り返って学び、次のアクションに活かすのが当たり前に行
われている（⇨振り返る習慣がない）。

これらの『人が育つ職場』の条件からも「人は経験により成長する」のであり、「人は
仕事・職場を通じて成長し、『人』となっている」ということが理解できると思いま
す。ここで、①の人材育成を経営戦略に結びつけるということは、会社に必要な人材を自ら
育てると宣言であり、②の「会社が期待する人材像を明らかにする」ことは、会社
の仕事に対する姿勢を内外に示すことになり、③及び⑧の目標の進捗度のチェックや仕
事ぶりのチェックは、仕事の改善、品質向上に結びつくものです。④から⑦は、職場の
マネジメントのあり方を決めるもので、職場の活性化に大いに寄与するものです。

このように、仕事と人材育成を分けて考えるのではなく、人を育て、成長させるため
の仕組みを仕事の中に組み込むことで、人は成長し、会社、仕事も良い方向に回転して
いくようです。仕事だけ、人材育成だけを考えても、仕事の成果も人材育成の成果も上

がらないと言うのが実情のようです。

(3) 研修制度について

職場研修は、主に、仕事のために必要な専門知識や、スキルを職員に賦与するために行われるもので、職務を通じて行われる OJT と、職場を離れて行われる集合研修などの Off-JT に大きく区分されます。

OJT は、職場の上司や先輩職員が、職務を通じて、職務に必要な態度や知識、技術を部下や後輩に指導・助言し、育成を図ろうというものです。OJT は、特別な費用や時間を割く必要がなく、部下の能力や特性に応じて個別・具体的に実施できるなどのメリットがありますが、指導者の熱意や対応に大きな差があり、若手職員が職場に「放置」されるという指摘もされています。

Off-JT は、一定期間日常業務を離れて行われる研修のことであり、日常業務の中では得られ難い視野の獲得、専門知識や技術の習得をとしたもので、新人研修、階層別の研修、課題別の研修、外部研修などが行われています。

OJT と Off-JT は、それぞれ共通の目標を持って、系統的・計画的に行われる必要がありますが、標準的な研修制度は、以下の手順で構築され、実行されるとされています。

Step I 「教育ニーズ」の把握

教育の必要性は何かを確かめ、これを文章化する作業です。

Step II 教育ニーズを踏まえ、人材育成戦略を立て、予定する効果・成果・貢献を文章化します。当面のニーズに応える部分と、中長期的に応える部分を考慮する必要があります。

Step III 研修体系を作り、個々の研修プログラムを作る。

Step IV 研修を実施し、運営する。

Step V すべてのプロセス、結果について評価する。それをまとめ報告する。

3 防衛施設建設業務と求められる人材像

(1) 建設工事の実施体制

防衛施設の建設に係る業務は、防衛省、装備施設本部、8つの地方防衛局と3つの防衛支局で執行されていますが、これらに関係する部隊等のユーザー、建設コンサルタント、工事施工業者及び地方自治体等との関係は、概ね図5のとおりとなっています。

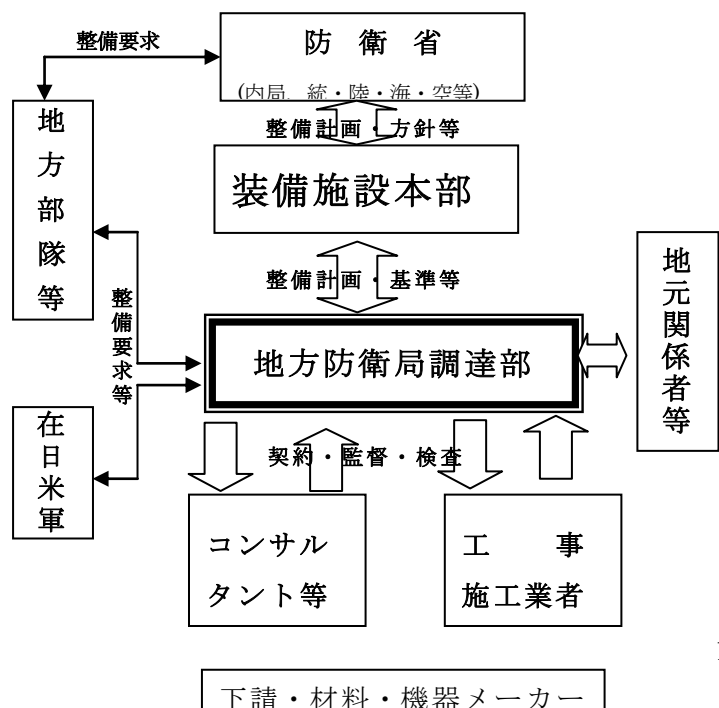


図5 防衛施設建設の実施体制

防衛省で実施している建設工事は、自衛隊の所要に基づく施設整備と、在日米軍の提供施設整備に大きく区分されるが、施設の要求元の相違を除けばほぼ同一の体制で処理されています。

建設工事を担う地方防衛局は、部隊等の要求に基づき作成された予算、整備計画等に示されている施設を建設するため、部隊等の詳細な要求書、防衛省で策定された設計基準等に基づき、外部委託により調査、設計を行い、工事施工業者に発注して施設を建設し、検査を行ったうえで、ユーザーに施設を引き渡すことで、建設工事の一連の業務を処理することになっています。

これらの業務を処理する地方防衛局の組織は、図6のとおりであり、調達計画課が建設工事に係る予算、整備計画の調整・策定・執行、地元調整等を担当し、建築課、土木課、設備課等が施設の調査、設計、工事の監督・検査等を担当している。また、建設工事に係る契約業務は、総務部の契約課が担当し、入札に係る技術審査等については、調達部が分担して実施している。

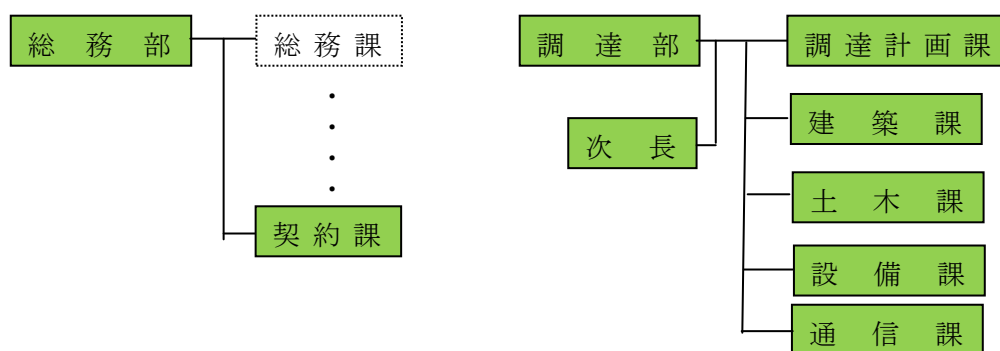


図6 建設関係業務を所掌する部課

(2) 建設工事の実施手続き

防衛施設の建設工事に関する手続きは、「防衛省における自衛隊の施設の取得等に関する訓令」(平成19年8月25日省訓第60号)等に基づき実施されているが、その概要を整理すると以下のとおりである。

- (1) 予算要求は、ユーザーである統・陸・海・空幕等において、部隊等からの要求、防衛力の整備所要等を踏まえ、実施される。地方防衛局等は、この要求資料の作成に際して、技術的課題、基地対策上の課題などを検討のうえ、意見を述べ、助言する場合がある。
- (2) 当該年度の工事の実施に際しては、工事基本計画書及び事業ごとの実施計画書を作成する必要があり、予算に基づき、現地の状況、技術的な課題、整備要求内容等を精査した上で、具体的な整備項目及び内容、工程、費用などを見積った上で作成し、地方防衛局から装備施設本部等に上申され、所要の手続きを経て、建設工事の実施が指示されることになる。

- (3) 実施の指示があった施設について、地方防衛局では、主として外部委託により、調査、設計を行うが、この実施に際しては、監督官を指名して、業務の適切かつ円滑な実施が図られると共に、業務完了時には、検査官が指名され、業務の履行確認が行われる。
- (4) 作成された設計図に基づき、工事費の見積もりが行われ、一般競争入札（総合評価方式）等の契約手続きを経て、工事の請負者が決定される。工事の実施に際しては、工事の適切かつ円滑な実施等のため、監督官が指名されるが、通常、建設コンサルタント等に対して施工監理業務が委託され、指名された監督官の業務の一部を補佐することとなる。
- (5) 工事の完了の際には、検査官が指名され、工事完成検査を行い、設計図どおりの寸法、品質になっているかどうかなどの確認が行われ、合格の場合には検査結果通知書（合格）が工事請負者に対して交付される。完成検査に合格した場合には、請負者から発注者への工事目的物の引渡し、発注者から請負者への請負代金の支払い、などが行われる。

(3) 建設工事に係る業務

建設工事に係る各業務（計画、調査、設計、工事監督、検査）の位置づけ、現状考えられる課題などを整理する。

ア 計画業務

建設工事の事業執行の基盤となる予算、工事基本計画書及び工事実施計画書に関わる業務であり、施設の整備内容（規模、構造等）、工程、工事費等が概定され、事後の業務がこれらに基づいて実施されることを考慮すると、当該業務がきっちりと、高い精度を持って行われることは、業務を効率的に処理する上で、極めて重要である。

計画業務に問題がある場合の影響としては、以下のようなものが考えられる。

イ 調査業務

施設建設場所の地形、地質等の状況を把握するために行うもので、建設しようとする施設の建設場所、規模、機能等を踏まえ、地形及び設計基準等に示されている地盤支持力等諸数値が得られるような調査を企画し、実施する必要がある。業務としては、施設に対する調査項目、方法、数量等の計画、これに基づく発注仕様書の作成、経費の見積もり、発注、監督、検査等がある。

ウ 設計業務

施設の設計は、ユーザーの要求及び当該施設に関連する設計基準、共通仕様書等に基づいて行われる。設計は、ユーザーが求める機能を最も効率的に発揮すると共に、関係法令に基づく安全基準への適合、建設場所の地形・地質及び施工性等を総合的に考慮し、品質の高い施設とする必要がある。

エ 工事監督と監理業務

工事監督は、会計法第 29 条の 11 の「契約担当官等は、工事又は製造その他についての請負契約を締結した場合においては、政令の定めるところにより、自ら又は補助者に命じて、契約の適正な履行を確保するため必要な監督をしなければならない。」の規定に基づき行うものであり、契約書及び仕様書に基づき、工事段階の確認、設計意図の説明、各種承認事項の処理などを行い、設計図に示された施設建設について、その契約が適切に履行されるよう監督する業務である。

一方、このような業務は、工事現場に居て実施しなければならない業務が多く、現実問題として対応が難しいことから、その一部を施工監理業務として、建設コンサルタント等に委託して実施している。

オ 検査業務

検査は、工事目的物が契約通りの形状、寸法、品質、機能を発揮するように出来ているかを確認検査するもので、本業務の実施においても、当該施設に関する技術的事項、関連する法令等に関する広範な知識と経験を求められる。

(4) 建設工事实施上の課題

建設工事に係る業務の実施環境は、原則一般競争の実施、公共事業の大幅な削減などによる、過当競争からくる安値受注の多発、品質確保を図るための措置として講じられる総合評価方式の導入、監督・検査業務の強化などがあり、量的かつ質的に、職員一人一人にかかる負担が増大してきている。

今後の建設工事に係る業務の適切な執行を図るために、取り組まなければならない事項を外的要因と、発注者としての防衛省における要因に分けて整理すると、次に掲げることが考えられる。

ア 外的な業務環境の要因

- ① 公共工事の削減などの影響による過当競争の影響により、契約条項のより厳格な適用（これまでのどちらかという発注者有利の運用には限界）により、正確な設計の実施、厳格な監督検査の実施などが不可欠となる。
- ② 工事の専門化、分業化などの影響により、現場代理人等の総合的な技術的事項の処理能力の低下（下請任せなど）があり、設計意図が作業現場まで伝わりにくい構造となっている。
- ③ 土木、建築等の公共工事関連業界の将来性が見通せない状況から、大学などで優秀な学生の確保が難しくなっており、また、団塊の世代のリタイアなどもあり、建設コンサルタント、施工業者共に技術的なレベルの低下が顕著なこと。
- ④ 建設コンサルタント及び施工業者共に、利益優先の受注を目指すことが考えられ、利益の薄い工事の受注を控える傾向が出てくるものと考えられる。これまで、発注者が受注者を選択してきたが、これからは発注者が選択される時代になっているとの認識が必要である。

イ 発注者としての要因

- ① 防衛施設の建設は、8つの地方防衛局で実施されるが、広範な技術分野を、限られた人員で処理しなければならず、所要の質と量の要員を確保することは、困難である。
- ② 建設工事を担当する職員は、2～3年毎の異動を強いられており、一つの事業が完結するまで担当することは稀であり、その意味で当該事業に対する責任や意欲が希薄になることが考えられる。また、地域に精通する職員の確保が非常に困難な状況となっている。
- ③ 工事の実施等に関する行政的事務が増大し、技術的に検討する時間を圧迫し、結果としてコンサルタント等への依存が大きくなり、職員が技術的な業務を実地に経験する時間が圧縮され、技術力の低下を招いている。
- ④ 慢性的な人員不足の中に、飛躍的な行政事務の増加等が、監督官等の個々の職員の負担増となっており、監督官が過大な責任を負いながら業務が処理されている可能性がある。

(5) 求められる能力

建設工事の実施体制、手続き、現状での課題などを踏まえると、職員に求められる能力としては、以下のものが考えられます。

1. 専門の技術分野については、総合的な判断能力が求められます。

専門分野の設計、工事監理は、基本的にはコンサルタント等に委託して行われており、技術計算などの技術分野の細部事項は、これらの受託者が実施するので、発注者側の技術者には、設計の条件設定、ニーズとの適合性の判断、設計上の課題の設定と解決策、工事实施上の課題設定と対策の検討など、民間業者の指導・育成の立場からの総合的な判断能力が求められます。

2. 本部に勤務する職員には、より高度な課題設定、問題解決、関係者への説明能力等が求められます。

本部に勤務する職員の業務は、建設工事の実施手続・体制の整備、技術基準の作成、施設の整備方針の策定などであり、これらの業務を適時・適切に行うためには、より高度な課題設定と解決策の提示、及びこれらを実行に移すための関係者への説明・調整能力が求められます。

3. 地方防衛局における業務の処理に当たっては、リーダー力、マネジメント力及び人間力が求められます。

地方防衛局での業務は、基本的には業務ごとに担当者が割り当てられ、計画から調査、設計、工事という一連の業務を処理していますので、業務の質はこの担当者の能力に依存することになります。そして、担当者は、部内の業務については、自

ら関係者との調整を行う一方、民間のコンサルタント、施工業者への指示・協議などにより業務を進めることとなります。

このように、担当者は当該業務については、リーダーであり、当該業務に必要な経費、スケジュール、必要な人員などを管理するいわゆるマネジメントを行う必要があります。そして、関係者からの協力、支援を得るためには、「人間力」も要求されると言えます。

4 人材育成の現状と課題

(1) 建設工事の実施体制等の課題

建設工事に係る業務の実施体制、実施手続き等の観点からの、人材育成を行う上での課題としては次のものが上げられると考えます。

1. 国の行政機関であり、部署単独で人材育成を行うためには多くの制約がある

国の行政機関は、法律、予算及び内部規定により、その所掌が明確にされ、それを超えて業務を行うことが実質的にできない仕組みになっています。人材育成についていえば、通常、人事部局の所掌であり、ここが必要な予算や要員を確保することは、比較的容易ですが、業務の実施部局がこれを行おうとしても不可能と考えられます。また、職員の配置についても、教育的な配置を行おうとしても、人事側の意向が強く働く場合もあることは否めないことです。

このように、業務の実施部局での人材育成には大きな制約がありますが、その制約の中でも、最大限の努力を行うことは、建設業務の実施という観点からのみではなく、防衛省を含めたより大きな観点から見ても意義のあることであると考えられます。

2. 職員は2～3年毎の広域異動がある。

短期間の異動があることによって、職場の雰囲気や、上司の態度などが大きく変化し、職員は大きなストレスを受けることとなります。人材育成という観点からは、指導方針が異なったり、人材育成に対する姿勢に相違があったりすると、成長が阻害される要因となりかねません。

どの地方局、部署に配属されても、当該者に適合した育成策が、継続的且つ系統的に行われるような措置が必要になると考えられます。

3. 多種の専門分野の集合組織である。

一つの建物を建設する場合には、建築、土木、機械設備、電気設備、通信という専門分野の職員が協力して行わなければならないと、また、当該施設のユーザーまで広げて考えると、多くの立場や価値観の違う人たちと、協力し、調整しながら業務を進めなければならないという、避けてとおれない特徴を有しています。

これら関係者が、仮に、自分の立場、都合からだけで業務を処理していたのでは、仕事が円滑に進められることはあり得ず、必然的にチームワークが求められものです。

4. 各担当者に対する業務負荷はかなり大きい。

担当者一人当たりの業務量としては、3～4億円程度と見込まれており、他の発注機関と比べると倍以上になっています。このような中で、職員は自己の成長のための研鑽をしていかなければならないわけですが、勢い「どんなやり方であれ、仕事をこなせばよい」ということになってしまいがちになります。このような状況では、「仕事は本来こうあるべき」ということが忘れられてしまい、関係者との摩擦が生じ、大きな事故につながる恐れも否定できない状況です。このようなやり方では、何よりも「仕事の面白み」を味わうことができず、仕事を通じて何かを学ぶということもできなくなってしまいます。

多忙な中でも、仕事に楽しみと、やりがいを感じられるように、仕事の仕組みを工夫する必要があると考えられます。

5. 新人の即戦力化が求められている。

4. で述べたように、職員の業務負荷が大きいことから、新人でも「戦力」としてカウントせざるを得ない状況になっています。毎年、20名程度入ってくる新人を、できるだけ短期間で「戦力化」するための方策を講じることが大きな課題といえます。

(2) 人が育つ職場としての課題

1の(3)で上げた、「人が育つ職場」の要件に照らして、建設工事に係る業務の職場の課題を検討することとします。

1. 人材育成が経営戦略と結びついて議論されている。(⇨人材開発が経営と切り離されて議論されている)。

国の機関等においては、通常、「〇〇が任務である」式で、兎にも角にも、当該機関の所掌事務を執行することが求められ、業務の実施に際して「人を育てる」という意識は希薄であると考えられます。少なくとも、個人のレベルではあったとしても、組織的な取り組みとしてなされている例は稀であろうと考えられます。

また、民間企業等においては、当該企業の在り方である経営理念、基本理念などが明示され、企業及び社員の行動の道標となっていますが、国の機関等にはこのようなものではありません。公務員の場合、「国民への奉仕者」「我が国の防衛を担う」という一般的な意識で動いているものと思いますが、例えば陸上自衛隊の「守りたい人がいる」というような、より職員を方向付け、動機付ける、組織としての「基

本理念」を定めることによって、人の成長を促すことも考えられます。

2. 「会社が期待する人材像」を定め、社内外に明示している（⇨目指す人材 像が不明。明示してはいるが、上っ面の言葉だけ）。

「彼は優秀だ」「彼は問題だ」などという話はよくされますが、「どのような点から優秀」と考えるのか、「どこが、どのような行動が問題」と考えるのかということについては、あまり議論はなく、個々人で違う評価がなされ、処遇等で不公平が生じたりしてしまいます。

3. 目標計画の進捗をチェックし、各自の仕事ぶりを振り返る仕組みがある（⇨仕組みがない。仕組みはあるが使われていない）。

年間の業務は、年度ごとの工事の発注計画と、発注済みの工事の進捗状況によって左右され、業務計画については、これらの計画に基づき、担当者単位で、各自の仕事の目安として作成される程度であります。

個々人で作成された計画についても、実施中生じた課題やそれにどのように対応しかなどについて、振り返ることは個人単位ではあったとしても、職場として行うようなことは稀であると考えます。

各自で立てた計画や目標であっても、その実施状況を振り返り、仕事を改善することなどが行われ、そのことを職場にフィードバックすることで、担当者は勿論のこと、職場としての成長、改善が図られるものと考えられます。

4. 頑張りや成果が顧客や同僚から認められ、成長実感を得られる場がある（⇨成果を上げて注目・賞賛されることがあまりない）。

建設工事に関する業務は、前にも述べたように、チームで実施するものであり、しかも2～3年毎の異動となることから、優れた施設を設計しても、その施設が完成するまでその業務を担当することが稀であることから、達成感を得られ難い体制となっています。

現在は、どんなに難しい仕事でも「やって当たり前」で、頑張りや、創意工夫、関係者との良好な関係の構築の努力などが評価されることがあまりないので、仕事の現状を踏まえた、各個人の仕事ぶりや能力を評価するシステムを検討する必要があるものと考えられます。

5. チャレンジし甲斐のある仕事が社員に与えられる（⇨仕事に慣れ過ぎてマンネリ化している。作業しか与えられない）。

各職員が担当する業務は、量的にも質的にも、相当にボリュームのあるものですので、チャレンジし甲斐のあるものであることは間違いないと考えられます。しか

しながら、各担当者への負荷が大きすぎて、周りからの支援が少ない場合には、大きな負担となり、かえってマイナスとなる場合もあると考えられます。

いずれにしろ、仕事の割り振りに当たっては、各人の成長も期待して、能力や取り組み意欲などを考慮して行う必要があります。

6. マネジャーは「部下を育てるのは自分の責任」と自覚している（⇔「それどころではない」と思っている）。

「部下を育てるのは自分の責任」と自覚して仕事を行っている管理職は稀ではないかと考えられます。

管理職にある者も、2～3年毎に広域異動をしていますので、自分自身が新しい職場に慣れるのに苦労すること、部下も2～3年毎に異動しているので、部下である期間が短く、教え、育てるという意識になり難いということもあるものと考えられます。

「部下を育てることが自分の仕事」という意識を建設工事に従事する関係者が広く共有すると共に、「どのようにして育てるか」というノウハウについても共通の土俵で行われる必要があるものと考えます。

7. 職員は「自分の成長には自ら責任を持つもの」と思っている（⇔「育ててもらもの」と思っている）。

職員の「成長したい」という意欲は、強いものと考えられます。多くの仕事が割り振られることもあり。これを効率的に、しかも良い仕事をしたいという思いは、建設工事に係る業務に従事している職員誰もが持っているものと考えたいと思います。

しかしながら、「どのようにしたら良い仕事ができるのか」、「成長できるのか」、「自分は将来どのようになれば成長したと言えるのか」など、具体的な「成長の指標」が示されていないので、各人が暗中模索している状況ではないかと思われま

す。このような結果として、自信を失ったり、投げやりになったり、極端な例では、委託先に威圧的な態度を示すことで自分の立場を主張したりするようになってしまい、折角の成長のチャンスを活かさない職員も居ると考えられます。

職員の成長意欲を活かセル仕組み、組織のマネジメントの在り方、リーダーシップの在り方などが検討される必要があるものと考えられます。

8. 自分の仕事ぶりを振り返って学び、次のアクションに活かすのが当たり前に行われている（⇔振り返る習慣がない）。

3.で述べたように、自分の仕事ぶりを振り返り、評価するということは、ほとんどが個人任せになっており、仮に各人が振り返り、反省点があつて改善したとして

も、それは個人の範囲にとどまり、職場にフィードバックされることは殆どありません。

各人の仕事を計画し、実行し、振り返り、改善していくという PDCA サイクルを廻すことは、人が成長するために不可欠であり、これらのことが習慣化されるような仕事の仕組みを検討する必要があるものと考えます。

5 人材育成の基本方針

1～3までの検討結果に基づき、防衛施設建設技術者の育成計画の作成に当たっての基本方針を次の各号に示すものを参考に定めることを提案します

- (1) 「人を育てることは、仕事の質を上げ、一層の業務の適正化を図ることと同義である」との認識を建設工事に従事する関係者全員が共有すること
- (2) 「仕事の間は、上司、部下、同僚及び部外関係者等との学び合いの場であり、相互交流によって人は成長する」との観点から、仕事の仕組みを作ること
- (3) 人材の育成は、一貫した方針に基づいた、強い意志と継続的な実行が不可欠であることから、計画は共通の認識の下、継続的に実行できるものとする。
- (4) 人材育成においては「期待する人材像」を明示することで、職員の成長への動機づけと、成長の実感を得られるように措置すること。
- (5) 「期待する人材像」に対する個々人の達成度を評価し、自己学習、研修計画の立案の資とすること
- (6) 人材育成においては、リーダー育成を主たる目的としたものにする
- (7) 業務処理に必要な知識、技術、及び態度などについては、集合研修及びOJTなどを有機的に組み合わせ実施することによって付与すること。
- (8) 人材育成は、育成ニーズの把握に努めつつ、3～5年程度の中長期計画、年度毎の年間計画を策定して計画的かつ系統的に進め、その実行の結果を評価し、改善し、実行するというPDCAサイクルを回しながら、より一層の仕事の向上、職員の成長を促すものとなるよう努めること。
- (9) 人材育成を系統的、統一的かつ強力に推進するため、本部及び各地方防衛局に人材

育成の推進組織を設置する。

6 人材育成基本計画について

4 の人材育成の基本方針を踏まえ、人材育成を計画的、継続的、系統的に、且つ強力に推進するため、以下に示す「人材育成基本計画（仮称）」を策定することを提案します。

（次項へ）

【人材育成基本計画（仮称）】

（目的）

第1 本計画は、防衛施設建設業務に従事する技術系職員（以下「建設職員」という。）の育成を、計画的、継続的、系統的に、かつ強力に推進するために必要な事項を定め、以って、防衛施設建設業務の益々の充実と、その職員の成長、発展に資するものである。

＜解説＞

防衛施設建設工事に従事している職員は、全国規模で頻繁に異動しており、人材育成の実効を上げるためには、全国統一的な取り組みが不可欠であり、そのため、ここで提案する「人材育成基本計画（仮称）」に示すような、人材育成に関する取り組みの基本を定め、計画的、継続的、系統的に、且つ強力な取り組みを行う必要があります。

（人材育成の取り組み方針）

第2 建設職員の育成に当たっては、以下の取り組み方針に基づき行うものとする。

- （1）人材育成は、「仕事から学ぶ」「経験から学ぶ」を基本とし、「人が育つ職場」の実現を図る。
- （2）「求められる人材像」を設定し、周知することにより、各建設職員の成長努力を促すと共に、適切な能力評価と教育計画に基づき人材育成を図る。
- （3）人材育成は、可能な限り、各建設職員の能力評価、特性等を踏まえたものとなるよう配慮して行う。
- （4）本計画により実施するものについては、目標を設定し、実行し、結果を評価し、改善するというPDCAサイクルを廻し、改善を図っていく。

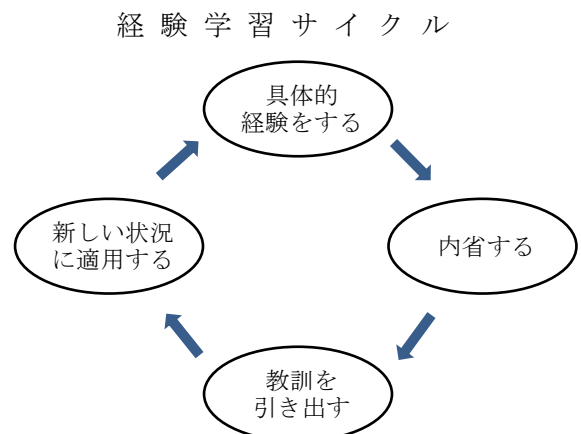
＜解説＞

本規定は、建設職員育成に当たっての取り組み方針を明確にしたものです。

- （1）人材育成は、「仕事から学ぶ」「経験から学ぶ」を基本とし、「人が育つ職場」の実現を図る。

人は仕事を通じた「経験」から多くを学ぶと言われています。かかる観点から、建設職員の育成を効果的、効率的に行うためには、仕事の仕組みの中に「学びのプロセス」「経験学習のプロセス」を設定することが不可欠なことになります。

そして、このような学びのプロセスが効果的に機能するためには、職場が「人



が育つ場」であることが不可欠です。

<参考：人が育つ職場>

- ① 人材育成が機関理念等と結びついて議論されている。
- ② 「機関が期待する人材像」を定め、機関の内外に明示している。
- ③ 目標計画の進捗をチェックし、各自の仕事ぶりを振り返る仕組みがある。
- ④ 頑張りや成果が顧客や同僚から認められ、成長実感を得られる場がある。
- ⑤ チャレンジし甲斐のある仕事が職員に与えられる。
- ⑥ 管理者・上司は「部下を育てるのは自分の責任」と自覚している。
- ⑦ 職員は「自分の成長には自ら責任を持つもの」と思っている。
- ⑧ 自分の仕事ぶりを振り返って学び、次のアクションに活かすのが当たり前に行なわれている。

(2) 「求められる人材像」を設定し、周知することにより、各建設職員の成長努力を促すと共に、適切な能力評価と教育計画に基づき人材育成を図る。

「部下を育てる」「自分で学ぶ」といっても、どのように育て、学ばばよいかの目標がなければ、人材育成は言葉だけのものになってしまいます。

「求める人材像」を定義できなければ、人材育成や学びの効果を測定できません。確かに、人材育成は資格試験の合否のように明確に効果を測定できるものではありませんが、少なくとも「どのような能力を鍛えれば、この機関では認められる存在になるのか」という問には答えられるものでなければなりません。

(3) 人材育成は、可能な限り、各建設職員の能力評価、特性等を踏まえたものとなるよう配慮して行う。

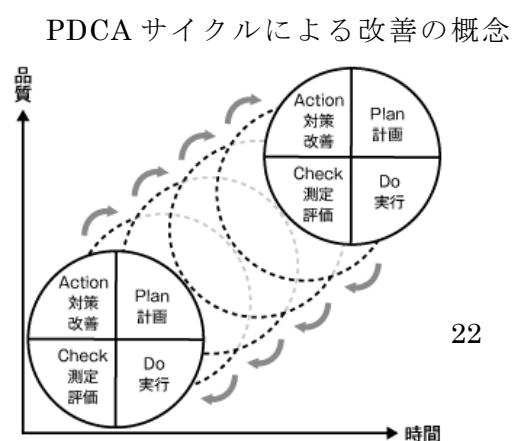
人材育成において陥りやすい罠は、教育を受ける側の意向よりも、教える側が「教えたい」ものを押しつけてしまうことです。教育を受ける側の足りないところ、伸ばしたいところを、サポートするのが教育の基本ですが、この教育を受ける側のニーズがなおざりにされると、教育の効果も損なわれることになってしまいます。

このような観点から、教育プランの作成や研修の実施に際しては、(2) で上げた「求められる人材像」に対して足りないところ、受講者の希望などを踏まえて、出来るだけ個々の職員の能力評価、特性に沿ったものとなるよう努める必要があります。

個々の職員の能力評価には、自己評価と他者評価がありますが、双方を組み合わせ、出来るだけ公正な評価方法を整備する必要があります。

(4) 本計画により実施するものについては、目標を設定し、実行し、結果を評価し、改善するという PDCA サイクルを廻し、改善を図っていく。

人材育成に限らず種々の事業においても、何かをやると決めるだけでは、何も実現することはありません。最終的にはどのようになりたいの



か、最終目標に至るまでの過程はどのような道筋を通るのか、そしてそのために何をやるのかという計画を立て、実行しなければ何も動きません。そして、より効率的に、より目標達成の質も向上させるためには、計画の実行段階での不断の評価、見直しが必要になります。

このような、計画 P (Plan)、実行 D (Do)、評価 C (Check)、改善 A(Action)からなる PDCA サイクルを廻すことによって、人材育成の制度、実行内容をより良いものにして行くことが求められます。

(組織としての基本理念等)

第3 ○○は、防衛施設建設部門の組織としての在り方、業務に対する基本的な姿勢などを表す基本理念を定めるものとする。

2 ○○は、防衛施設建設部門の組織として、達成する目標を設定するものとする。

3 前2項により定めた基本理念及び目標については、建設職員への周知を図り、組織をあげてその実現に向けた取り組みを行うよう努めるものとする。

<解説>

1：基本理念について

国の機関で働く公務員が、その職場に居て、何を目指して仕事をしているのかを、機関として明示的に示している例は稀だと思いますが、例えば、陸上自衛隊は、自衛隊法で自衛隊の任務は「我が国の平和と独立を守ること・・・」とされていますが、「守りたい人がいる」という標語も掲げています。この標語は、愛する人、愛する日本のために「事に臨んでは身の危険を顧みず任務に邁進する」という陸上自衛隊の存在の原点を明らかにし、逞しく頼りがいのある陸上自衛隊を目指すというものとのことです。

この標語によって、陸上自衛官は、自分が何のために自衛隊に居て、何のために苦しい訓練に耐え、日々の活動を行っているのかの意義づけができます。そしてそれを実現するために惜しみなく精進することになるのだと思います。

防衛施設の建設工事に係る業務についても、ただ施設を建設しているものではなく、そこに職員を動機づける「理念」を見出すことで、職員の働く意義と行動の方向性を明示することによって、仕事の質の向上と、人材育成の双方に大きく寄与できるものと考えます。

企業理念の例

企業名	経営理念等
JR 東日本	私たち JR 東日本グループは、駅と鉄道を中心として、お客さまと地域の皆さまのために、良質で時代の先端を行くサービスを提供することにより、東日本エリアの発展をめざします。
トヨタ	1. クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む 2. 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する
NEXCO 東日本	NEXCO 東日本グループは、高速道路の効果を最大限発揮させることにより、地域社会の発展と暮らしの向上を支え、日本経済全体の活性化に貢献します。

鹿 島	全社一体となって、科学的合理主義と人道主義に基づき、創造的な進歩と発展を図り、社業の発展を通じて社会貢献する
-----	--------------------------------------------------------

注：各社のホームページから、経営理念等の一部を抜粋したものです。

2：目標について

上記の基本理念と同じように、組織として取り組む目標を明示する必要があります。

例えば、「工事の発注機関として、ユーザー、業務及び工事の受注者からの信頼を確固たるものにする事」などが考えられます。

(人材育成推進組織の設置)

第4 建設職員の人材育成策を推進するため、本部には「人材育成推進本部」を地方防衛局にはそれぞれ「人材育成実施チーム」を設置するものとする。

2 人材育成推進本部の所掌事務は、次の各号に定めるとおりとする。

- (1) 本基本計画に定められた人材育成施策の計画、提案及び実施に関する事
- (2) 人材育成に係る調査研究に関する事
- (3) 本部において行う集合研修、OJT研修等の実施に関する事
- (4) その他、人材育成施策に関して本部において行う必要のある事

3 人材育成実施チームの所掌事務は、次の各号に定めるとおりとする。

- (1) 本基本計画及び本部において計画された人材育成施策の実施に関する事
- (2) 人材育成に係る調査研究に関する事
- (3) 地方防衛局で行う集合研修、OJT研修等の実施に関する事
- (4) その他、人材育成施策の実施に関する事

<解 説>

人材育成を防衛施設建設部門の組織的な取り組みとするため、人材育成に係る各種事務を円滑且つ適切に処理する組織横断的なワーキングチームを設置する必要があります。

本部においては、本基本計画に基づく、求められる人材像とその評価法の設定、人が育つ職場作り、人材育成に関する中長期計画、年間計画の策定、各種施策の評価、改善等に関する事務を行います。

地方防衛局においては、本部で策定する人材育成施策の実施に関する事を、本部と連携しながら行います。

(求められる人材像)

第5 ○○は、建設職員としての「求める人材像」を定めるものとする。

2 前項で定める「求める人材像」は、係員、係長、補佐・専門官、課長等の階層ごとに定めるものとする。

3 「求める人材像」は、建設職員が自らの能力を評価し、成長の指標とできるように、具体的で測定可能なものとするものとする。

<解 説>

「求められる人材像」「求められる業務処理能力」を明示することは、本基本計画に基

づいてどのような人材を育成するかの目標を明示することとなり、また、職員にとっては、自らの学習・成長目標が設定されるということになります。

このような目標を設定することによって、職員個々の能力評価等を通じて、教育ニーズの把握、各種人材育成策の企画・立案、各種施策の実施、及び評価・改善を行うことができるようになります。

1 建設職員に求められる能力としては、

- (1) 専門技術的事項の知識
- (2) 建設工事に係るプロジェクトマネジメント能力
- (3) 職場及び業務管理におけるリーダー力
- (4) 人と協働するための社会人基礎力

などが上げられると考えられます。これらの各項目は、それぞれ関連するものもありますが、いろいろな観点から、能力、人材像を設定することによって、より具体的に人材像をイメージできるようになると考えられます。

(1) 専門技術的事項の知識

建設工事の業務を処理する上で必要になる知識としては以下のようなものが上げられます。

1. 建築、土木、機械、電気などの専門技術分野の知識、
2. 関連する予算と予算制度に関する知識
3. 建設工事の入札・契約制度に関する知識
4. 建設工事に関する法律に関する知識

これらの関連する知識は、建設工事の計画、調査、設計、監督及び検査の段階に応じた、求められる知識レベルがあります。

昨今は、設計・工事監理の多くが外部委託により行われるので、官と民での業務区分を再設定するなどして、必要な知識の範囲、レベルを検討する必要があります。

(2) 建設工事におけるプロジェクトマネジメント力

建設工事は、個々の施設の単品生産であり、計画、設計、工事、完成・引渡しというプロセスの中で多くの人に関ることから、一つのプロジェクトとして捉えることができます。ひとつひとつのプロジェクトは、全体のプロセスを通じた最適な方法、投入される期間、費用及び人的資源によって、最高の品質を確保されるように管理（マネジメント）されなければなりません。また、このマネジメントのプロセスにおいても、当該プロジェクトに関する関係者の満足度を一定のレベル以上に高めることが求められます。

プロジェクトマネジメント力の能力については、計画、調査、設計、監理等の段階毎の業務形態などを踏まえて、設定する必要があります。

(3) 職場及び業務管理におけるリーダー力

建設工事に関連する業務は、多くの関係者の知識や知恵を集約して行われるもの

であり、円滑な業務の実施においては、(2)のマネジメント力と同時に、リーダー力が求められ、建設職員は発注者の立場であることから、必然的にその役割を担わなければなりません。

リーダー論には多種多様なものがありますが、ここでは藤田氏の上げているリーダーの基本的要件を参考に、リーダーに求められる能力を以下のように整理しました。

1. 方向性をわかりやすく明示すること。
2. メンバーにやる気を起こさせ、困難にぶつかったら励ましながら、共に目標に向かう姿勢であること。
3. 個人およびチームの目標を、合理的なプロセスで達成して、結果が出せること。
4. リーダー人材を育成することにより、組織の活性化に貢献できること。
5. チームの結果について、責任をとれること。

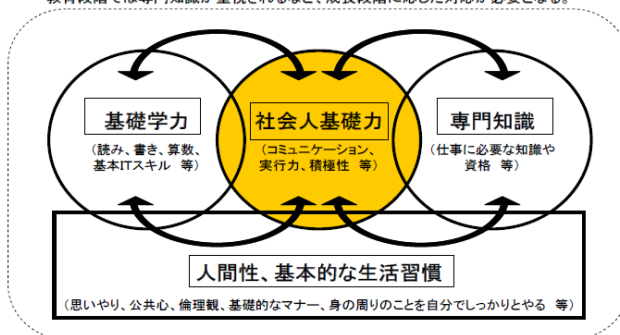
(4) 社会的基礎力

経済産業省は、2005年に法政大学の諏訪康雄教授を座長とする「社会人基礎力に関する研究会」を設置し、「職場や地域社会の中で多くの人と接触しながら仕事をしていくために必要な能力『社会人基礎力』の育成、評価、活用のあり方など」について議論を行い、2006年に「中間とりまとめ」を行っています。

この中で取り上げられている社会人基礎力の具体的要素としては、下表のものが挙げられています。

この中で取り上げられている社会人基礎力の具体的要素としては、下表のものが挙げられています。

(職場や地域社会で活躍する上で必要となる能力について)
 ※それぞれの能力の育成については、小・中学校段階では基礎学力が重視され、高等教育段階では専門知識が重視されるなど、成長段階に応じた対応が必要となる。



社会的基礎力の能力要素

能力要素	内容
前に踏み出す力 (アクション)	
主体性	ものごとに進んで取り組む力 例：指示を待つのではなく、自らやるべきことを見つけて積極的に取り組む
働きかけ力	他人に働きかけて巻き込む力 例：「やろうじゃないか」と呼びかけ、目的に向かって周囲の人を動かしていく
実行力	目的を設定し確実に行動する力 例：言われたことをやるだけでなく自ら目標を設定し、失敗を恐れず行動に移し、粘り強く取り組む
考え抜く力 (シンキング)	
課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力 例：目標に向かって、自ら「ここに問題があり、解決が必要だ」と提案する

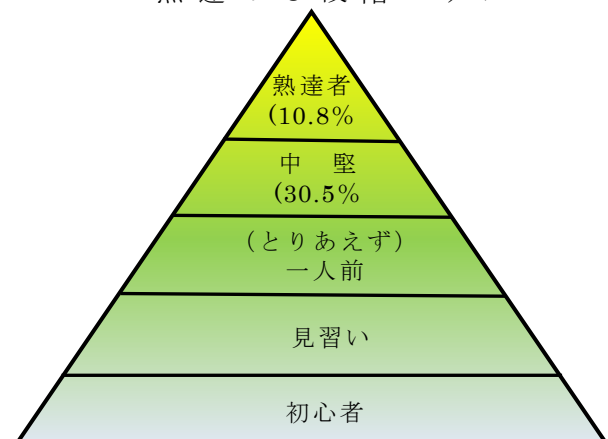
計 画 力	課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力 例：課題の解決に向けた複数のプロセスを明確にし、「その中で最善のものは何か」を検討し、それに向けた準備をする
創 造 力	新しい価値を生み出す力 例：既存の発想にとらわれず、課題に対して新しい解決方法を考える
チームで働く力（チームワーク）	
発 信 力	自分の意見を分かりやすく伝える力 例：自分の意見を分かりやすく整理したうえで、相手に理解してもらえるように的確に伝える。
傾 聴 力	相手の意見を丁寧に聴く力 例：相手の話し易い環境を作り、適切なタイミングで質問するなど相手の意見を引き出す
柔 軟 性	意見の違いや立場の違いを理解する力 例：自分のルールややり方に固執するのではなく、相手の意見や立場を尊重し理解する
状 況 把 握 力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力 例：チームで仕事をするとき、自分がどのような役割を果たすべきかを理解する
規 律 性	社会のルールや人との約束を守る力 例：状況に応じて、社会のルールに則って自らの発言や行動を適切に律する
ストレスコントロール力	ストレスの発生源に対応する力 例：ストレスを感じるがあっても、成長の機会だとポジティブに捉えて肩の力を抜いて対応する

社会人基礎力をどの程度持っているかの評価手法は、種々の企業・機関でアンケート等に基づく手法を開発し、Web等で公開されています。期待する能力については、これらを参考に、上表の各能力要素について、評価基準を作成することができます。到達目標としては、係長になるまでには、所定のレベル（例えば、5段階評価で3.5以上など）に到達することとすることが考えられます。

2 「求める人材像」は、最終的な姿だけでなく、職場における各階層に対応して示すことで、身近な目標を設定することができるように配慮する必要があります。

上記の、①専門技術的事項の知識、②建設工事に係るプロジェクトマネジメント能力、③職場及び業務管理におけるリーダー力及び④社会人基礎力のそれぞれについて、業務担当者（係員）、係長、補佐・専門官、課長等の階層ごとに到達目標を設定することが考えられます。

熟達の5段階モデル



<参考：熟達の5段階モデル>

『日本で最も人材を育成する会社』のテキスト（酒井譲著、光文社新書）より

ビジネスパーソンとして、ある分野における世界レベルのプレイヤーになるには、最低10年の準備期間が必要だといわれています。教育学の世界では、とくにこれを「熟達の10年ルール」といっ

たりもします。

いうまでもなく、この10年というのはスケール上の目安の話であって、必ず10年必要だとか、10年経てば誰でも世界レベルになれるという話でもありません。当然、これは仕事の内容や個人の能力によって変わってくるものです。

10年も必要なのかと絶望されてしまわないように付け加えておきますが、とりあえず「一人前」として一通りの仕事がこなせるようになるだけなら、バックワード・チェイニングなどの手法によって、3年くらいでどうにかなると思います。

こうした熟達のステップについては、知っておくと良い熟達の5段階モデルがあります。この5段階を名著「経験からの学習」(松尾睦著)の記述をもとにしつつまとめると次のようになります。

熟達の5段階モデルの説明

初心者	原則を理解しつつも、状況による原則の使い分けができない
見習い	状況に応じた対応ができるものの、シニアの指導が必要
一人前	ルーティンであればすべて一人でこなせる
中堅	微妙な状況の違いや、例外への対処などもできる
熟達者	状況を的確に判断し、直感でも正しい判断ができる

(仕事の仕組みづくり)

第6 本部は、建設工事に係る事務処理について、それに携わる人が学び・成長するという観点から点検を行い、事務処理手続きを整備するものとする。

2 事務処理手続きの整備に当たっては、計画し、実行し、評価して改善するというPDCAサイクルが織り込まれるよう配慮すること。

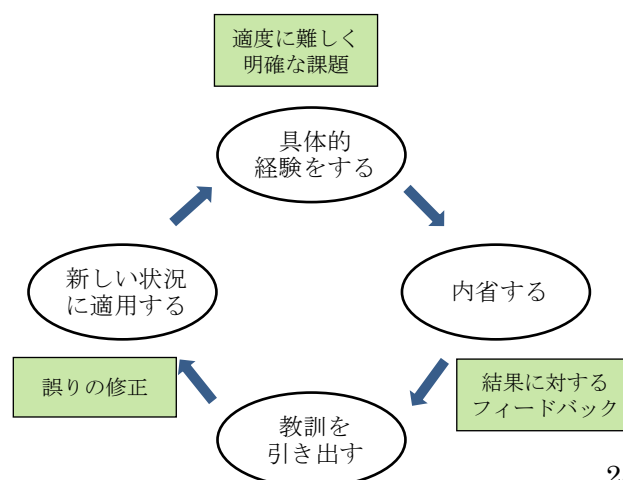
3 建設工事に係る業務全般の改善に資するもの、他の建設職員の成長を促すことになるなど、優れた事例について、各防衛局内でその成果を発表し、共有できる場を設けること。

<解説>

「人が何によって成長するか」という調査によれば、直接経験によるものが70%、他者の経験やアドバイスによるものが20%、残り10%が読書・研修によるものだとされています。

そして、経験から学ぶためには、①「具体的経験」をした後、②その内容を「内省し(振り返り)」③そこから「教訓」を引き出して、④その教訓を「新しい状況」

経験学習のサイクル
(よく考えられた実践)



に適用する」という経験学習サイクルを廻す必要があります。

また、このサイクルを意図的に設定することによって、成長を加速させることもできます。これは「よく考えられた実践」といわれるもので、次の3つの条件を意図的に付与して実践するものです。

- ① 課題が適度に難しく、明確であること
- ② 実行した結果についてフィードバックがあること
- ③ 誤りを修正する機会があること

つまり、①難しいけれども、懸命に手を伸ばせば届きそうな目標を持ち、②実施した結果、どこが良くて、どこが悪かったかについての情報を得ることができ、③それを次の機会に活かすことができるように、仕事のやり方や与え方を工夫することです。

また、このような経験を職場で同僚や第三者に開示・発表することによって、その経験が第三者の成長を促すと共に、経験したのものにとっても発表することによって学びを深め、確たるものとすることができ、成長が促進されることとなります。

(管理者の責任)

第7 管理者は、職場が「人が学び・成長する場」であること、仕事の成果を上げることと、人材を育成することは同義であるとの認識の上で、その職務執行に当たっては、以下のことに努めるものとする。

- ① 「求められる人材像」に対する部下職員の成長度に留意し、足らざる能力を取得できるよう、担当業務の決定、配置などに配慮すること。
- ② 部下の成長にとって、管理者自らの仕事や部下に対する姿勢が大きく影響することを自覚し、部下等との対話等においては、当該者の成長を促す姿勢で行うこと。
- ③ 職場を「人が育つ職場」とするため、その環境を創ること。

<解説>

職場が「人が育つ職場」になるためには、職場において仕事を割り当て、実行させ、評価する役割を果たしている管理者の役割が決定的に重要となります。

この規定は、そのような管理者の業務管理、リーダーシップの発揮にさいしての留意事項を例示的に示しているものです。

(建設職員の責任)

第8 建設職員（管理者も含む）は、「自らが成長する」という意識を堅持し、業務の執行等に当たっては、以下のことに努めるものとする。

- ① 「求められる人材像」に対する自分の達成度を把握認識し、足らざるを補い、長たるものは、更に伸ばし、自己研鑽を行うこと
- ② 「求められる人材像」に基づき、経験する業務や研修の受講などからなる自らの

「成長プラン」を作成し、自らの「成長管理」を行うこと。

- ③ 業務処理に関して交流する人々への自らの態度が、他者の成長に大きく影響するということを認識し、関係者が相互に成長するという意識を持って仕事をする

<解説>

米国のクリエイティブ・リーダーシップ・センターの元研究員マイク・ロンバルト氏は、組織には学習能力という観点から見ると「積極的学習者（全体の10%）」、「消極的学習者（全体の60%）」「学習拒否者（全体の30%）」の人材がいるとしています。

積極的学習者は、習慣・本性・欲望として物事を学び、状況に追従するのではなく、自らテーマを決めて、学ぶこと事態を楽しめる人々です。消極的学習者は、役に立つことが明らかである場合や十分な報酬が得られる場合などだけ学習する人々です。そして学習拒否者は、創造的なことを嫌い、言われたことだけを過去の習慣どおりにこなしたい人たちです。

人材育成においては、職場の中で多くを占める消極的学習者、及び学習拒否者を、積極的学習者に転換させることが、大きな課題になりますが、本規定は、この様な観点から、建設職員に対して「学び・成長しよう。そして良い職場にしよう」という訴えかけでもあります。

(中長期計画)

第9 ○○は、3～5年を期間とする人材育成中長期計画を策定するものとする。

2 中長期計画に記載する事項は次の各号に記載するものとする。

- (1) 期間中の人材育成の重点目標に関する事
- (2) 重点目標を実現するための施策に関する事
- (3) 年度ごとの目標・作業計画など
- (4) その他必要な事項

3 年度毎に、実行結果の評価、改善施策の検討、改善策の実行というPDCAサイクルにより、重点目標の達成に努めるものとする。

<解説>

人材育成は、一人前になるには3年、熟達者になるには最低でも10年を要するといわれているように、一朝一夕に成果を出せるものではなく、計画的に粘り強く、そして強いリーダーシップのもとに行われることが不可欠です。

そのため、3～5年を区切りとして、人材育成の目標を設定し、その実現のための施策を計画的に推進する必要があります。

(年間計画)

第10 ○○は、中長期計画を踏まえ、各年度の開始前までに人材育成年間計画を策定するものとする。

- 2 年間計画に記載する事項は次の各号に記載するものとする。
 - (1) 当該年度における人材育成の重点目標
 - (2) 重点目標を達成するための施策に関すること
 - (3) 集合研修、OJT、その他専門教育等の実施計画
 - (4) その他必要な事項
- 3 年間計画について、実施結果を評価し、改善策を検討し、実行するというPDCAサイクルにより、見直し、改善を行うものとする。

<解説>

中長期計画に基づく、各年度の具体的な目標及び研修等の実施内容を定めるものです。年間計画については、本部及び人材育成の具体的な活動を行う地方防衛局において、作成する必要があります。

(集合研修)

- 第1 1 集合研修は、専門的な仕事に関する知識、態度などを教育するものであり、建設職員の成長度に応じて、受講できるよう計画するものとする。
- 2 集合研修の実施者は、本部、または地方防衛局の実施チームとし、次の実施区分により行うものとする。
 - (1) 本部が行うもの
 - ① 階層別の集合教育
 - ② 建設工事の技術基準、工事の実施手続き等で、全国共通的に実施することが適当なもの
 - ③ その他、本部において必要と判断するもの
 - (2) 地方防衛局で行うもの
 - ① 個別の技術テーマに関すること
 - ② 当該局においてニーズの高い技術基準、実施手続き等に関すること
 - ③ 業務の成果報告等
- 3 集合研修の教育内容の選定に当たっては、アンケート調査などにより、参加者の教育ニーズを把握して行うよう努めるものとする。

<解説>

1 集合研修（講習）の原則

集合研修を行う場合に、効果的なものとするためには、次の4つの指導原則に従う必要があります。

(1)「学習者中心」の原則

学習者中心とは、学ぶ側の立場で指導を進めることです。このためには学習者の一人ひとりを理解することから始めなければなりません。学習者の考え方や経験に近づけて指導を展開したり、興味を引き出したり、能動的な参加を促すようにする

必要があります。

「教え込む」という表現の中には、暗黙のうちに指導者中心の姿勢が入っていて、「何も知らない、できない者ばかりだからこの内容を教えてやるんだ」というような姿勢では、学習者に精神的な苦痛と挫折感を与えることになってしまいます。

(2) 「知っていることから知らないことへ」の原則

学習者の能力、経験、背景を確かめ、学習の段階ごとに、学習者が知っていることから知らないことへと段階的に指導していきます。

(3) 「全体→部分→全体」の原則

良い指導は、全体を示してその目標や意義、あるいはあらましを示し、まずは学習者の中に全体像を描かせるのです。そして、この最終目標とこれから学習しようとするところとを結び付けて展開していきます。次にその内容について詳しく話していき、最後に全体のまとめをするというように展開します。

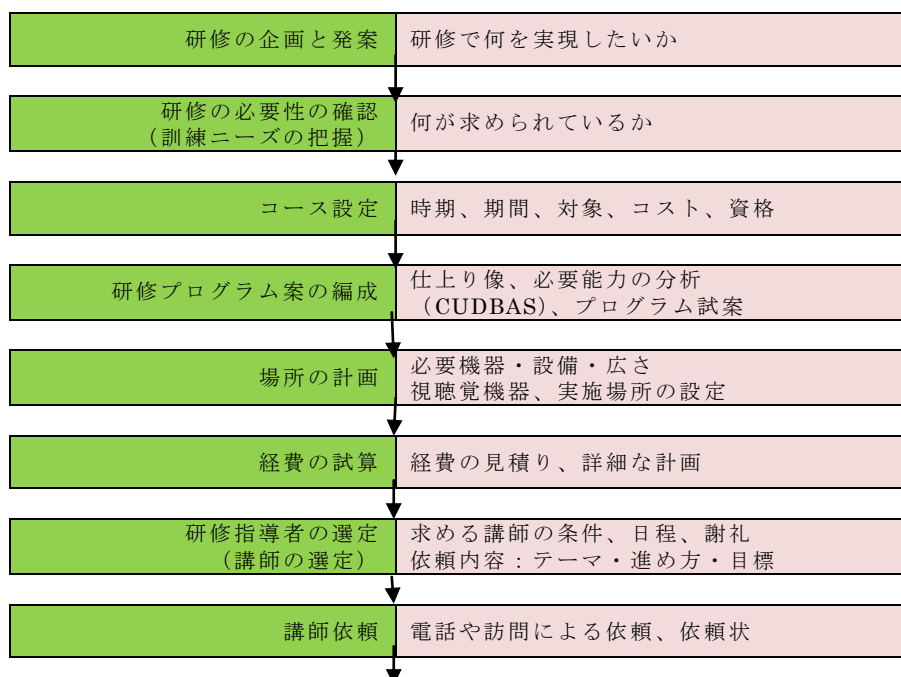
(4) 「実践と関連付ける」の原則

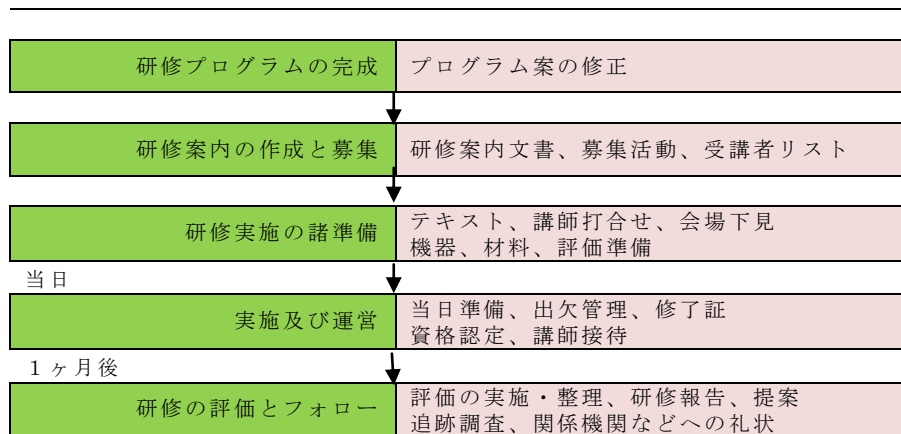
いくら良い話を聞いても、実際のことと関係のないものでは「日々に疎し」ということになってしまいます。指導に当たっては、抽象的な話だけで終わるのではなく、いつも実際の場面との関連を考えて展開する必要があります。

2 集合研修の企画から評価まで

集合研修の標準的な企画～実施～評価の流れを示します。ここで大事なことは、集合研修を企画する場合には、受講者の能力の現状評価、研修実施による仕上がり像の具体化、そして仕上がり像に対する実施後の評価を組み入れることです。

研修の企画から評価まで





(OJT 研修)

第12 OJT 研修は、未経験なものや不得手な業務などを、指導者の下で実務を体験させながら教育するものであり、業務内容に応じて、所要のコースを設定するものとする。

2 OJT の各教育コースは、被教育者の教育ニーズを踏まえ、教育目標を設定し、実施成果結果を評価し、通常業務での留意点などを把握できるように定めるものとする。

3 OJT 教育は、原則として、被教育者が所属する部署において行うものとし、管理者等には OJT の指導者教育を行うものとする。

< 解説 >

1 標準的な OJT コースを設定

新人、中堅係員、係長、補佐・専門官及び課長等の階層毎に、設計、積算、監督及び職場管理、リーダーシップ等に関する標準的な OJT コースを設定する。このコースには、職務の内容、実施時期、賦与する能力等の OJT のねらい、指導のポイント等が記載されているものとします。

2 OJT 指導者の養成

後輩、部下を指導するため、職員には、OJT の指導者としての教育を行う必要があります。これらの指導は、集合研修などで基礎的な知識を賦与して行うものとします。

3 OJT の実施方法

OJTは、PDCAサイクルに沿って行うように設定します。即ち、P段階では、目標を設定し、その目標を実行するための計画を立てます。D段階では、計画に取り組み、障害や困難に直面した場合にはそれに対処します。C段階では、区切りの良いところで実行の結果を評価します。

PDCA サイクル	OJT サイクル	経験学習 サイクル
P (計画)	目標を設定する 計画を立てる	新しい状況に 適用する
D (実行)	取り組む 障害に対処する	具体的経験 をする
C (評価)	結果を評価する	内省する
A (改善)	教訓を引き出す 次の目標を設定 する	教訓を引き出 す

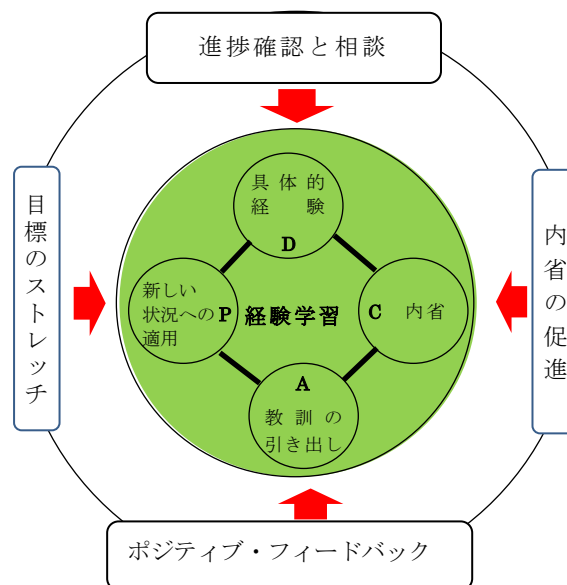
そしてA段階では、何が良かったのか、悪かったのかという教訓を引き出し、次の目標を設定します。

松尾睦氏によると、部下の育成上手といわれている人を調査したところ、OJTのやり方に次のような特徴があったということです。

- ① 「計画」を立てるときには、若手がより高い目標に挑戦するように励ます。
- ② 「実行」時には、相談しやすい雰囲気を作って仕事の進み具合について確認する。
- ③ 仕事の成果を「評価」するときには、成功や失敗の原因を考えさせるなど「内省」を促す。
- ④ 教訓を引き出し「改善」する場合には、改善ポイントだけでなく、必ず良い面もフィードバックする

即ち、育て上手な指導者は、目標を引き上げ(ストレッチ)、相談や進捗を確認しつつ内省を促し(リフレクション)、ポジティブな面をフィードバックして自信をつけさせる(エンジョイメント)ことで、部下が経験から学ぶことを支援しているのです。

ここで上げた「目標のストレッチ」「進捗確認と相談」「内省の促進」及び「ポジティブ・フィードバック」のやり方のエッセンスとして下表のものが上げられています。



指導のエッセンス	具体的な指導方法
目標のストレッチ	懸命に手を伸ばせば届く目標をたてさせる
	成長のイメージを持たせる
	成長を期待していることを伝える

進捗確認と相談	こちらから声をかける
	定期的に個別ミーティングを行いしっかりと聞く
	こまめに時間をとり、取り組みが見えるようにする
内省の促進	成功、失敗の原因を本人に語らせる
	成功、失敗のパターンを認識させる
	より良い方法を考えてもらう
ポジティブ フィードバック	成功失敗に関らずまずは労をねぎらう
	まず良い点を伝えてから問題点を指摘する
	普段の仕事の中で成長したと感じた部分を伝える

(当面の措置)

第13 この計画を定めた日から3年間で、人材育成推進のための準備期間とし、次の各号に定める措置を講じるものとする。

- (1) 防衛施設建設部門の基本理念等の制定
- (2) 防衛施設建設業務の仕組みを、「人が育つ」という観点から点検し、再構築すること
- (3) 「求める人材像」と、これに基づく能力評価方法の制定
- (4) 幹部職員に対する「人材育成」の重要性に対する認識の共有化
- (5) 幹部職員に対する「リーダーとしての在り方」などの教育
- (6) その他必要な事項

<解説>

この基本計画に定めることを実行するためには、各種制度・基準等の制定、要員の確保など、相当の準備期間を要するものがあります。本規定は、本基本計画の策定後3年間で準備期間として、所要の準備作業を行うというものです。

(計画の見直し)

第14 この基本計画は、毎年度末までに、実施結果を評価し、見直しを行うものとする。

<解説>

この基本計画を常時見直すための規定を設けたものです。業務環境の変化などに柔軟に対応すること、より効率的に、より有為な人材を育てるとの観点から、実施した結果を評価し、見直し改善するPDCAサイクルを廻して、より良い人材育成制度にすることが求められます。

7 まとめ

本調査研究においては、防衛施設建設工事に従事している技術者の育成においては、仕事の経験を通じて学ぶための環境を整えることが最も効果があり効率的であることを明らかにし、その立場から、以下に示す人材育成の基本方針（案）を示し、これに基づく人材育成基本計画（仮称）を提案しました。

- (1) 「人を育てることは、仕事の質を上げ、一層の業務の適正化を図ることと同義である」との認識を建設工事に従事する関係者全員が共有すること
- (2) 「仕事の場合は、上司、部下、同僚及び部外関係者等との学び合いの場であり、相互交流によって人は成長する」との観点から、仕事の仕組みを作ること
- (3) 人材の育成は、一貫した方針に基づいた、強い意志と継続的な実行が不可欠であることから、計画は共通の認識の下、継続的に実行できるものとする。
- (4) 人材育成においては「期待する人材像」を明示することで、職員の成長への動機づけと、成長の実感を得られるように措置すること。
- (5) 「期待する人材像」に対する個々人の達成度を評価し、自己学習、研修計画の立案の資とすること
- (6) 人材育成においては、リーダー育成を主たる目的としたものにする
- (7) 業務処理に必要な知識、技術、及び態度などについては、集合研修及びOJTなどを有機的に組み合わせ実施することによって付与すること。
- (8) 人材育成は、育成ニーズの把握に努めつつ、3～5年程度の中長期計画、年度毎の年間計画を策定して計画的かつ系統的に進め、その実行の結果を評価し、改善し、実行するというPDCAサイクルを回しながら、より一層の仕事の向上、職員の成長を促すものとなるよう努めること。
- (9) 人材育成を系統的、統一的かつ強力に推進するため、本部及び各地方防衛局に人材育成の推進組織を設置する。

これらのことを実行に移し、人材育成の実を挙げるには、組織として「人を育てる」「将来に対して責任を取る」という確固たる意思決定と、そして職員一人一人が仕事を通じて学ぶ、育てるという意識を共有することが何よりも大事であると考えられます。また、人材育成は、一朝一夕に成果を挙げられるものではなく、息の長い、粘り強い取り組みが必要となります。

本調査研究が、このような建設職員の育成に資するものとなることを期待したいと思います。

本報告書に掲載された意見等は、執筆者個人のもので、当協会の統一意見ではないことをお断りしておきます。