

宮崎文化振興協会の人材育成を効果的に推進する 研修システムの在り方について

事務局経営戦略課
課長補佐 上口 将生

大淀川学習館
副館長 渡木 秀明

【要 約】

本研究は、複数施設の管理運営を行う当協会の各職員が、日々抱える部門ごとの課題に対して、より効率よく効果的な改善や解決ができるとともに、発展的に業務が執行されるよう、現在の研修体系を見直し、「協会の求める職員」の育成に向けた新たな研修システムを提案するものである。

はじめに

人材育成の成功は、組織にとって様々な成果・実績（アウトカム）をもたらすため、官民を問わず、どの組織も力を入れている。当協会においても、現在、内部研修（基礎研修・特別研修・職場研修）と外部研修の2つの研修体系で、事務局経営戦略課の年間事業として全職員の資質能力の向上に努めている。

人材育成については、平成26年度の研究事業「小規模博物館等施設が抱える経営課題への対応」において渡木 大淀川学習館副館長が、協会全体を貫く人材育成システムモデルについて提案しているが、具体的な示唆を与えるには至っていない。

そこで本研究は、前述の先行研究を受け、さらに複数施設の管理運営を行う組織として継続的・発展的に業務が執行される効果的な仕組みの構築について、現在の研修体系を見直すとともに、新たな研修システムを具体的に提案することを目的にする。

第1章 職員構成状況に見る課題

1-1 協会における職員研修体制

毎年度、事務局経営戦略課において「職員研修計画の案内」を作成し、公益目的事業を推進するための人材の育成をめざして、年間を通した各種研修を実施している。その内訳は、大分類として当協会が主体的に実施する「内部研修」と、外部で実施される研修の機会をとらえて受講する「外部研修」に分類される。本研究は、前述のとおり協会主体で行う研究体系を見直すことを目的にすることから、大分類上の「内部研修」を研究対象とする。

現在、内部研修は、職員研修や接遇・コミュニケーション等を学ぶ「一般研修」、庶務・会計等事

務に係る職員を対象とした「担当者研修」、法律・健康管理等分野に特化した「特別研修」、そして各館の管理・運営に関する「職場研修」の4つに分類され、平成27年度は7本の研修が計画されている。各研修の対象者に着目すると、年度当初実施の全体研修および新規職員対象の研修以外は、受講対象が「各館の推薦または希望者」と定められおり、職員が自主的に必要と思われる研修を幅広く選択できる仕組みになっている。しかしその一方で、職員の年齢や在籍年数、業務の部門によって異なるであろう「研修に対する意識や求める内容」の差異に応えるプログラムを構築しにくいという問題も抱えている。このことは、現在実施している研修が、日々の業務に直接機能する魅力的なものか、換言すれば「研修の有用性」に関する反省を促すだろう。

1-2 協会職員の構成状況

前節では、現在の研修実施状況を確認するとともに、業務の部門ごとに研修への意識や求める内容の差異、日々の業務への研修の有用性に問題を提起した。次に本節では、平成27年8月時点での当協会における職員の構成と、部門別の職員構成を明らかにする。

表1は、協会職員全体の男女・年齢別の構成、表2は、部門別の構成をそれぞれ示すものである。ただし、兼務職を含む常勤理事、舞台技術職員および臨時職員は含まないものとする。

表1 男女年齢別職員構成

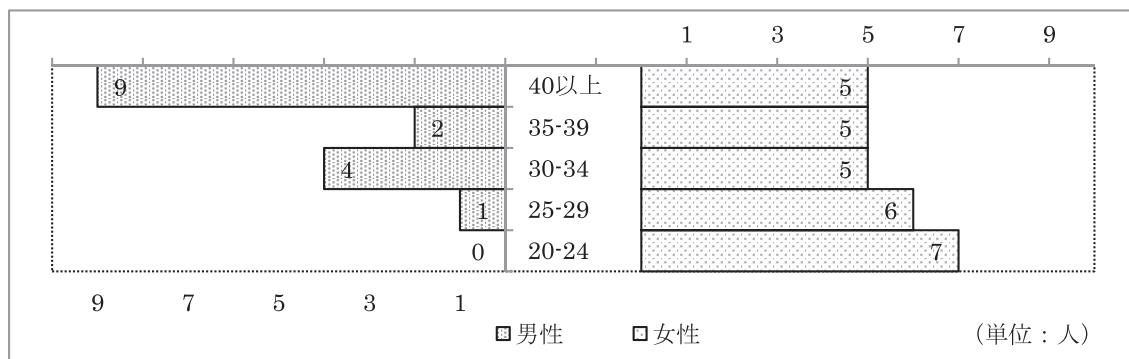


表2 部門別職員構成

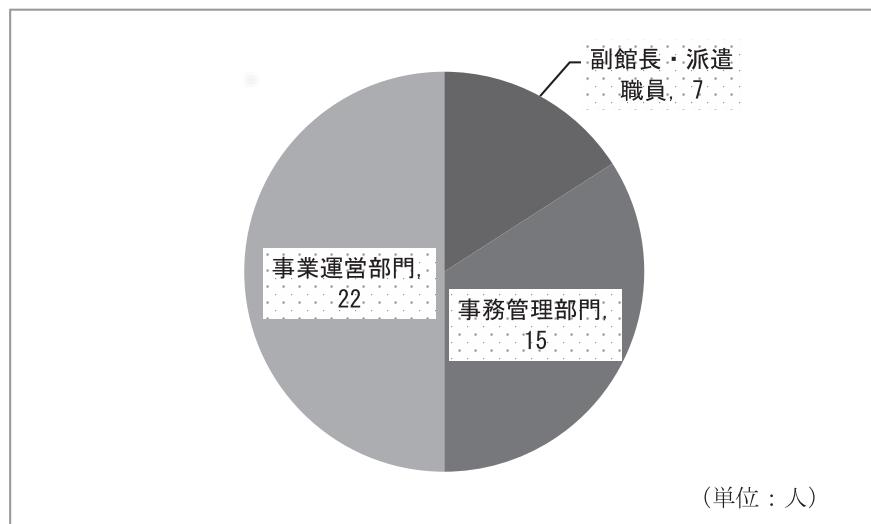


表1を見ると、男性職員は40歳以上が56%を占め突出して多く、20歳代は1名と不均衡な状況にある。一方女性職員は、各年齢は均整傾向にあるが、約半数が20歳代の若手職員である。

また、表2を見ると、主に各館の事業（イベントや各種講座、教室等）の担当と定義する「事業運営部門」の職員数が最も多くその50%を占める。そして、主に各館の総務・管理（予算や施設管理等）の担当と定義する「事務管理部門」の職員が34%、副館長を含む各館の管理職となる職員が16%という構成になっており、管理職を除くと、事務管理部門と事業運営部門の職員比率は4：6であることが分かる。

1－3 部門別年齢構成と在籍年数

本節では、管理職員を除いた職員における、各部門の年齢構成と各職員の当協会在籍年数および部門擔当年数を検証する。結果は表3－1、3－2に示す。

表3－1 事務管理部門の年齢構成と在籍年数

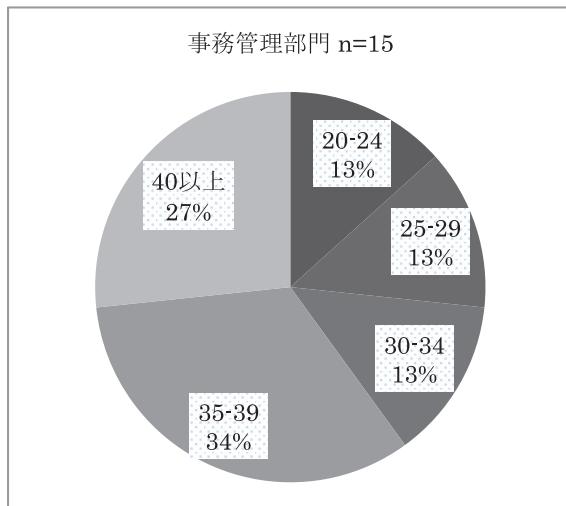
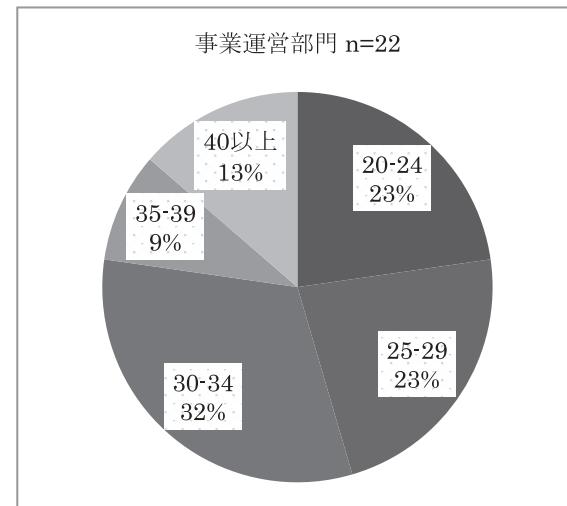


表3－2 事業運営部門の年齢構成と在籍年数



事務管理部門 在籍年数			
年代	平均	うち事務年数	うち事業年数
20-24	2.0	2.0	0.0
25-29	3.0	2.0	1.0
30-34	4.5	4.5	0.0
35-39	8.2	7.6	0.6
40以上	7.3	7.3	0.0

事業運営部門 在籍年数			
年代	平均	うち事業年数	うち事務年数
20-24	1.4	1.4	0.0
25-29	2.8	2.6	0.2
30-34	4.7	4.3	0.3
35-39	5.5	5.5	0.0
40以上	6.7	6.7	0.0

この検証結果から、事務管理部門は6割が35歳以上の中堅職員であり、在籍年数は7年以上と長い経験を有していることが分かる。一方、事業運営部門では約8割が34歳までの若手職員であり、在籍年数は5年未満と経験が浅いことが分かる。さらに、両部門に共通する点として、ほとんどの職員が在籍年数に関わらず採用後に他部門の経験を有していないことが明らかになった。

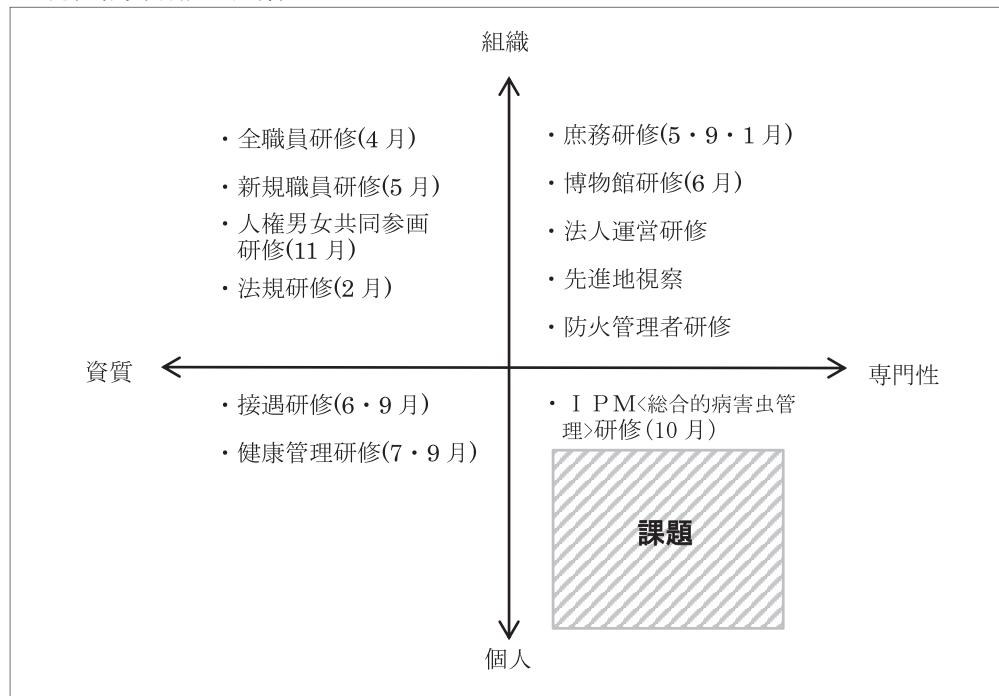
1－4 本研究の求める研修

協会全体の職員構成が年齢や性別、部門別で見た時、不均等な状態にあることが分かった。

そこで、本節ではこの状況に対して、どのように研修を改善していくか検討するために、現在の職員研修を分析する。

表4は、現在の職員研修を「組織と個人」、「資質と専門性」という2軸で分類したものである。「組織と個人」の軸は、組織として保持すべき能力とこれを支える職員個々の能力という視点で設けた。「資質と専門性」の軸は、業務を支える基本的資質と業務遂行に必要な専門性という視点で設けた。表内の（）内は、実施または実施予定の月を示す。

表4 現行職員研修の分類



この分類結果を見ると、現在の研修は職員個人の専門性の育成が不足している。この個人の専門性は、採用時における学芸員や技術職といった限定的な専門性ではなく、現在の担当業務の遂行に資する専門性を指す。ここで明らかにした分類上の不足は、当協会が掲げる「求める職員像」の実現にとても重要な課題である。

第2章 求める職員像と研修の理想的な在り方

2-1 求める職員像と研修の理想的な在り方

職員研修計画書に掲げる「協会の求める職員とは」は次のとおりである。

- 1 お客様の視点で考え、サービスを提供できる職員
- 2 施設の効用を最大限に発揮できる職員
- 3 コスト意識や経営感覚をもち、失敗を恐れずチャレンジできる職員
- 4 状況に応じた判断ができる、コミュニケーション能力や職務遂行能力のある職員
- 5 誠実で責任感があり専門能力がある職員

上記のような職員を計画的に育成していくためには、現在行っている研修の構造改革が必要となる。また、研修に対する職員の意識改革につながる魅力的な研修内容の開発も必要である。

第1章で述べた課題を簡潔なキーワードとして整理すると「経験年数に応じた研修」「業務部門間の理解」「専門性の向上」が挙げられる。加えて、各館がもつ慢性的な課題であるOJT機能の強化も必要である。

これらを踏まえ、現在の職員構成に対応しながら、将来に亘って計画的に実施できる理想的な研修システムを構築することは、職員個々の資質能力が向上し、協会が求める職員の育成に繋がり、結果として利用者サービスの向上に繋がるのではなかろうか。

第3章 人材育成を効果的に行う研修システム案

前章で述べた研修の理想を形にするため、当協会の人材育成の手段として、「一般研修」、「専門研修」、「館内研修」の3つを柱とした研修を計画的に行っていくことを提案する。

3-1 一般研修

一般研修は、経験年齢別研修であり、採用からの経験年数に応じて行う研修である。初期（在籍1～3年程度）の研修は、協会職員としての基礎的な能力を身に付けることを目的とする。内容は、「法規や接遇の基礎に関すること」「協会の事務処理や物品管理の方法等に関するここと」「館の運営における事務管理部門と事業運営部門の関係に関するここと」などが考えられる。中期（在籍3～5年程度）の研修は、ミドルリーダーとして活躍するための能力を身に付けていくことを目的とする。内容は、「組織や館経営に関するここと」「危機管理に関するここと」「人材育成に関するここと」などが考えられる。

3-2 専門研修

専門研修は職能別研修で、業務の部門別に行う研修である。1～4で述べた課題の部分でもある。各館では、様々な種類の業務が行われているが、業務別で考えると館単位での担当者の数は少ない。そこで、当協会内の同部門職員を集め、該当業務に特化した専門的な研修を行うことにする。部門の分類は、①「事務管理（会計・財務・庶務）」、②「学芸・教育」、③「企画・広報・普及」の大きく3つに分けることができる。

①「事務管理」部門は、適切で正確な事務の執行に資する能力を育成することを目的にする。具体には、「会計・財務・庶務一般」「契約事務等に関するケーススタディー」などが考えられる。また、業務を行う上で起きた問題や解決に至った経緯、予防策などを情報交換することも内容として取り入れるべきである。

②「学芸・教育」部門は、専門的な調査及び研究を行うとともに、学習指導員も交え学校教育との整合性を踏まえた適切な資料の収集と保管、展示方法についての能力を育成することを目的にする。具体には、「館の運営方針に沿った調査・研究のテーマ設定」や「利用者に応じた（あるいはユニバーサルデザインされた）展示方法」「小・中学校の教科書分析」などが考えられる。各自で専門分

野が違う場合もあるが、各部門での専門性や経験を組織に活かしていくための発想を共有することは重要である。

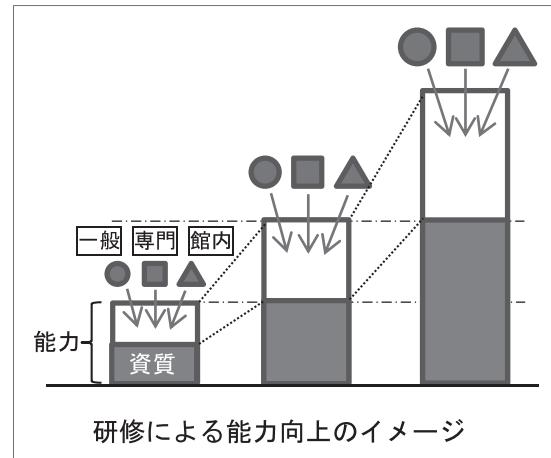
③「企画・広報・普及」部門は、市民、来館者のニーズを的確に把握し、応えることの出来る能力を育成することを目的にする。具体には、「企画の立て方」「ITCを用いた広報活動」「アンケートの取り方」「適切な掲示・表現方法」などが考えられる。また、接遇に関する部分は、①の事務管理同様、業務を行う上で起きた問題や解決に至った経緯、予防策などの情報交換も取り入れるべきである。

3-3 館内研修

館内研修は、OJT (On the Job Training) に当たる。しかし、3-2で述べたように、各館で同部門の業務に携わっている職員が少ないため、同部門でのOJT機能は働きにくい館もある。つまり、一般的なOJTと異なり、部門をまたいだ形で行われる可能性が大きい。これは、一見、マイナス要因として捉えられるが、見方を変えると、自分とは違う観点から自分の業務を見直す機会になるとともに、館内の様々な業務にあたる職員の一体感を高めることにつながる。

各施設は、館ごとに利用者層やニーズに違いがあり、各館の基本方針のもと館長を中心に様々な業務の意見を反映させながら運営を行っている。ここで大切なことは、各部門の職員が、館の教育的価値や目指す方向性を十分認識した上で議論を重ねることである。

当然のことながら、館の運営は、チームワーク無しには成り立たない。職員一人一人が担当する業務のみで自らの力を発揮するだけでなく、同一館勤務職員として部門を超えて互いにアドバイスを贈り合う等、積極的な意見交換が推進される場が設定される必要がある。現在、当協会では、各館において「企画広報戦略会議」を実施することを推奨している。館の規模により実施の形態は様々であるが、確実に企画広報戦略会議を設定することで、業務を超えたOJTは推進されるであろう。



終わりに

本文では、新たな研修システムの詳細な内容について述べることはできなかったが、基本研修と専門研修については、魅力ある内容とタイムリーな配列を考慮した効果的な年間研修計画を作成していく方向性を見出して本研究を終えたい。

能力向上として最後に加えるとすれば、自己研鑽であろう。職員個々の自己研鑽の機会は、適切に提供されるべきである。これは、現在、本研究も活用している「研究事業」が適当である。すでに職員にも周知されたシステムである。今後も各個人が有効に活用するとともに、協会全体として本制度が奨励される気風が醸成されることを期待して結びとする。