

人材育成の基礎知識！

第5次中・長期研修計画掲載！！

**これでバツチリ、人材育成
市町村の研修担当者の強い味方です！！**

宮城県市町村職員研修所

人材育成の基礎知識！の発刊にあたって

県内の市町村を取り巻く環境は、めまぐるしく変化しており、集合研修をはじめ人材育成全般に当たっても、時代の潮流を的確に捉える基礎知識を積極的に取り入れていく必要があります。

現在使用している「研修キーワード」は、平成18年度の編集で、改訂が必要な時期を迎えております。

このため、最新のキーワードを追加するとともに、日常使われなくなっている項目については削除するなど、「人材育成の基礎知識！」として新たに編集を行いました。

まだまだ意を尽くしたものとはなっておりませんが、折にふれ参考にしていただき、市町村の担当者をはじめ関係各位の皆様に、なにがしかのお役に立てれば幸いります。

宮城県市町村職員研修所では、原則5年を単位とする中・長期研修計画を策定し、研修事業を実施しています。「人材育成の基礎知識！」を発刊するにあたり、併せて、平成26年度から開始される第5次中・長期研修計画の概要を掲載します。

平成26年3月

宮城県市町村職員研修所
所長 佐々木 強悦

目 次

1 第5次中・長期研修計画	1
2 市町村職員に必要とされる能力	7
3 研修用語	14
4 人材育成用語	32
5 マネジメント用語	56
6 一般教養	71
7 参考文献	94
8 索引	95

第5次中・長期研修計画

～「分権」と「復興」を担う人材の育成～

(1) はじめに

《研修所設置の経緯》

県内の広域研修は、県、市長会、町村会並びに仙南四市及び県北五市職員研修協議会などでそれぞれ実施されていましたが、一元的な研修の体系をめざした市町村職員研修の中核となる全県的な研修組織の必要性が提唱され、平成2年1月に宮城県職員研修協議会（以下「協議会」という。）が設立されました。

その後、協議会に専任の職員を配置し、平成5年4月には宮城県市町村職員研修所（以下「研修所」という。）が設置され研修企画部門の充実が図られました。

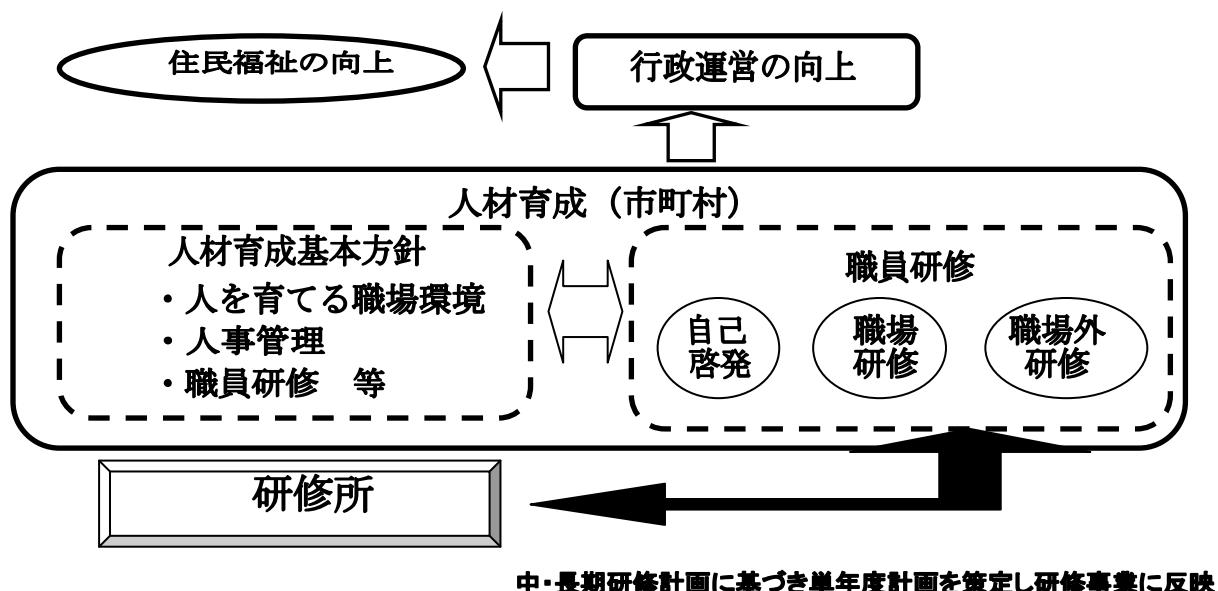
そして、県内市町村の戦略的な行政展開のため、より実践的な研修を実施し、環境変化に対応できる人材の育成、市町村自治振興のための調査研究等を目的として、平成5年11月に一部事務組合である宮城県市町村自治振興センターが設立されました。それと同時に協議会は発展的に解散し、研修所は当該センターの研修実施機関となりました。

《研修所の責務》

地方公共団体の目的は、地方行政の民主的かつ能率的な運営を行い、住民福祉の向上を図ることです。そのためには、最少の経費で質の高い住民サービスを実現できるよう常日頃から人材育成に取り組み、職員の資質向上と能力開発を図ることが重要です。

また、職員は常に「全体の奉仕者」としての職責を自覚し、公共の利益のために全力で職務にあたらなければなりません。

このようなことから、研修所はこれまで積み上げられた過去に学びつつ、新しい時代を担う、資質と能力を有した職員の育成に寄与するため、体系的な研修の実施・充実に努めなければなりません。



（2）計画策定にあたっての背景と課題

世界規模での長引く景気の低迷や環境問題など、刻々と変化する世界情勢は、直接的・間接的に大きなうねりとなって、わが国に瞬時に押し寄せる時代となりました。

一方で、少子・高齢化に伴う人口減少など、国内の地域を取り巻く状況は厳しさを増しており、解決しなければならない行政課題の質・量は日々刻々と変化しています。

このような中で発生した「東日本大震災」は、多くの死者・行方不明者を出すなど、未曾有の被害をもたらしました。国においては復興のための資金確保や復興特区等の各種制度を創設するなど、復興に向けた様々な対策を講じています。

この「東日本大震災」からの復旧・復興の主体的な担い手は、住民に身近で地域の特性・実情を把握している地方公共団体の職員です。被災市町村では、宮城県内はもとより全国の自治体から職員派遣の支援を受け、住民との合意形成を図りながら復興計画を策定し、産業の創出・振興や雇用の確保等を図り定住を促すと共に、再び住民が安心して豊かな生活を営むことができる地域の実現に向けて鋭意努力しています。

また、地方分権の進展に伴い、市町村は自らの判断と責任において、地域の特性を活かした施策の展開を図り、新しいまちづくりに取り組まなければなりません。住民ニーズに的確に応える政策展開が求められ、行政運営の力量が問われる時代となり、職員の能力開発が一層求められています。

一方、地方財政は税収の落ち込みなどの要因に加え、子育て支援や高齢者福祉等の社会保障関係費、公共施設やインフラの維持補修費に多くの経費が見込まれ、以前にも増して厳しい状況にあります。このことから、引き続き行財政改革に取り組み、自律的で持続可能な財政基盤を確立することが喫緊の課題です。

これまで市町村では、定員適正化計画に基づき職員定数を見直しながら、自治体経営の効率化を図ってきました。今後は雇用確保のための定年退職者等の再任用、震災復興に係る任期付職員や自治体からの派遣職員等、職員構成の多様化・流動化が進むものと考えられます。このような組織を取り巻く変化にあって、さらに複雑化・高度化する行政需要に対応するためには、職員一人ひとりの資質の向上が今まで以上に必要となります。

このような状況を踏まえ、分権時代の新たな地方自治や東日本大震災からの創造的な復興を担うには、公務員としての使命を自覚し、住民の視点に立って政策を立案し、自ら実践する能力を備えた職員が不可欠です。研修所では、このような職員を育成するため、テーマを『「分権」と「復興」を担う人材の育成』として、平成26年度から平成30年度までの5か年にわたる中・長期研修計画を策定します。

(3) 研修基本方針

研修所では「研修所の責務」「計画策定にあたっての背景と課題」に基づき、構成市町村で策定した「人材育成基本方針」を踏まえ、東日本大震災からの復旧・復興を図り、直面する行政課題を解決するための能力の向上と、地域の活性化を図り質の高い行政サービスの提供に努める職員の育成に寄与するため、「分権と復興を担う人材の育成」のテーマのもと、「目指すべき職員像」を掲げ、戦略的・体系的な研修を開します。

～目指すべき職員像～

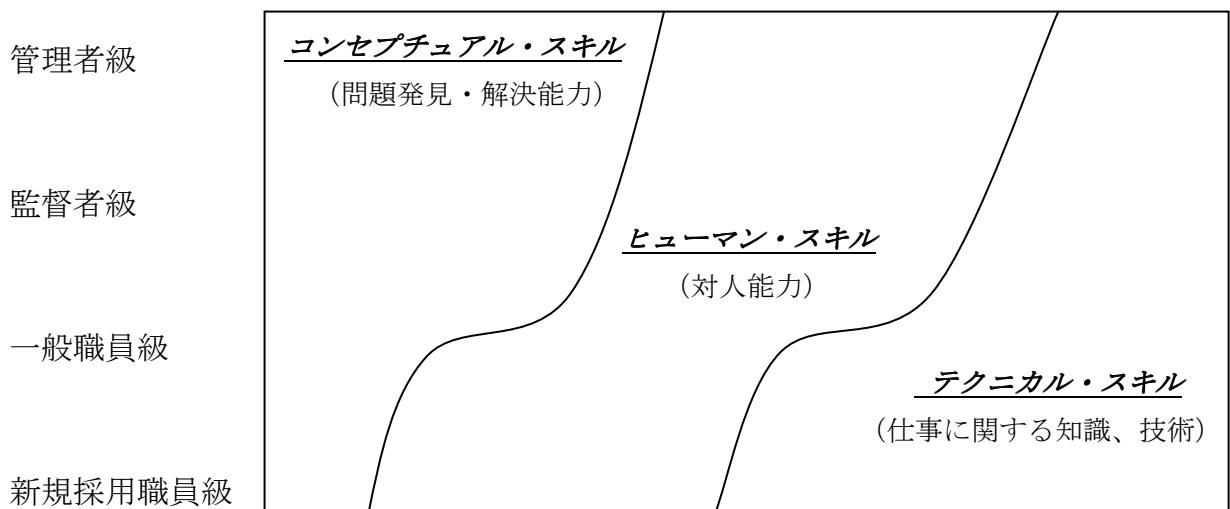
- ① 住民と協働でまちづくりを実践できる職員
- ② 郷土愛と使命感を持ち情熱的に行動できる職員
- ③ 環境変化に対応できる職員
- ④ マネジメント能力を発揮できる職員
- ⑤ 積極的にスキルアップを図り成長し続ける職員

(4) 市町村職員に必要とされる能力

研修基本方針に掲げる目指すべき職員像を実現していくためには、市町村職員一人ひとりが必要な能力を身に付け実践していかなければなりません。

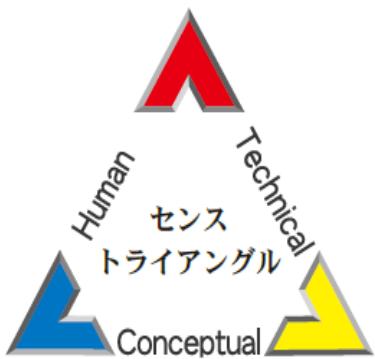
職員に必要とされる能力については、主に経営学の分野で3つの能力（スキル）に大別する考え方があり、これは市町村職員にもあてはまるものです。

職務職階層毎に求められる能力の比重



これらの能力を正三角形に配置したのが「センス・トライアングル」です。研修所では、平成6年度よりこれをキーワードとして用い、職員研修を実施してきました。

市町村職員としてこれらの能力を職務職階層において積極的に修得し、「目指すべき職員像」に向けて均整のとれた正三角形のようにバランス良く成長していくことをイメージしたものです。



テクニカル・スキル

担当業務の遂行に必要な専門的知識・技術。経験や教育訓練で修得できる。

ヒューマン・スキル

職場内や住民とのコミュニケーション等において必要とされる能力。接遇能力、合意形成能力、交渉能力、部下育成能力などが主なものである。

コンセプチュアル・スキル

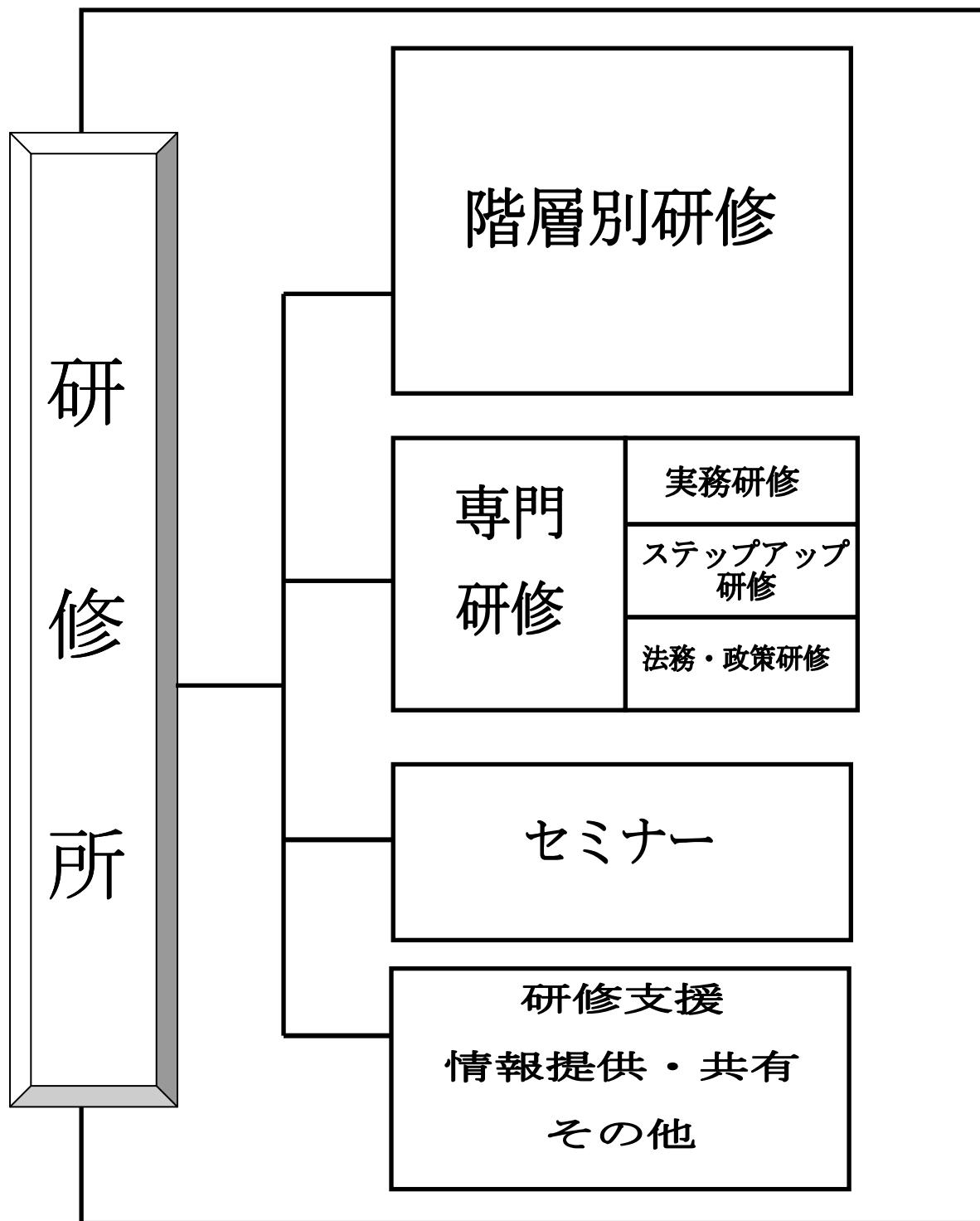
テクニカル・スキル、ヒューマン・スキルを除いた総合的な能力。主に企画力、問題解決能力、調整力などに併せ政策形成能力が重視される。

研修所では、必要とされる能力について市町村長が重要と考えているものなどやそれぞれの団体で策定した「人材育成基本方針」で示されているものを改めて整理し、表にまとめました（p 13）。表の構成は、新規採用職員から管理職に至る各職務職階層に必要とされる主な能力についてその修得時期などを表示したもので、階層毎に求められる能力の比重を反映したものとなっています。

また、必要とされる能力には職務職階により取り組む時期に違いはありますが、コミュニケーションや自己啓発促進といった、新規採用職員から管理職に至るまで共通して身に付けておかなければならないものも多くあります。

なお、各職務職階層に必要とされる能力については、研修所による研修の基本となるのですが、市町村で研修計画を策定する際にも参考となるものです。

(5) 研修体系



※第5次中・長期研修計画では、原則として第4次中・長期研修計画の研修体系を引き継ぎます。研修所では、市町村の人材育成に向けた各種情報の提供などの支援を行ってまいります。

市町村職員に必要とされる能力

ここでは、平成 26 年度から開始される第 5 次中・長期研修計画で、市町村職員に必要とされる能力の内容について解説します（P13「各職務職階層に必要とされる能力」参照）。

基礎能力～社会人としての自覚と資質向上

社会人としての自覚は、市町村職員としての自覚にも増して重要である。大人としての責任の自覚は、公務上、住民とのかかわりが多い地方公務員にとっては特に重要視される。

また、資質の向上については、自己管理能力での自己啓発促進とのかかわりもあるが、仕事以外でも自己研さんしに努め幅広い知識教養技術を身に付けることは、地方公務員に求められる「豊かな人間性」を養うためにも大切なものである。

基礎能力～地方公務員としての使命感・倫理観

地方公務員として必要とされる能力の中で最も重要なものの一つで、公務員としての真価を發揮するための原動力ともなるもの。全体の奉仕者として住民の信頼を得て、真に尊敬される公務員となるためには、使命感と倫理観が絶対条件と言っても過言ではない。また、繰り返される不祥事への対応としても、倫理観等の意識付けは喫緊の課題でもある。

ただし、日常の業務に埋没したまま無為に過ごすことや、職場の雰囲気に無力感・停滞感などがあると、知らず知らずのうちになおざりになってしまふ危険性もある。状況に流されないよう意欲や情熱を失わず、常に初心に立ち返り、職員同士の連携による職場の雰囲気づくりなどを通じて、使命感・倫理観を自覚し持ち続けることが大切である。

基礎能力～知識・技能に基づく実務処理

与えられた業務を適切に処理するための知識・技能。特に最近は、ICT関連の情報処理能力がほとんどの業務の前提となっている。さらに法制執務能力については地方分権の潮流の中で市町村の自己責任の高まりもあり、重要性が一層増していく。

基礎能力～法令等についての基礎的知識

政策法務は、分権時代の市町村にとり、その重要性が一層増してきているため、新規採用の段階から他の知識・技能に基づく実務処理と合わせて、法令等に関する基礎的知識を修得する必要がある。

基礎能力～基礎的コミュニケーション

社会人としての基本的礼儀作法を身に付けるなど、良好な対人関係を築くために必要な基礎的能力。コミュニケーションは、様々な課題解決や新たな政策を展開するためにも、欠くことのできない基本的な能力である。いかなる仕事も対人関係の中で行われている。

行政目標推進能力～コミュニケーション能力～説明・説得力

行政の施策の内容を住民や関係者にわかりやすく説明し理解を得るために必要な能力。職場内においても、自らの提案や意見を同僚や上司に的確に表現して理解させるためにもこの能力が果たす役割は大きく、部下育成でも重要。住民との協働では必須。

行政目標推進能力～コミュニケーション能力～交渉・折衝力

住民や利害関係者等から一定の理解や了解、同意を得るための能力。たいていの行政施策は府内の調整はもとより、住民等の理解・納得がなければ推進不可能なことから、欠くことのできない能力。提案の正当性を論理的に展開するディベートや明確な主張としてのアサーションなどを併用することも有効である。住民との協働では必須。

行政目標推進能力～コミュニケーション能力～プレゼンテーション

英語で、「表現」「提示」「紹介」という意味。一般には「プレゼン」という略語で浸透している。プレゼンテーションは、自らの計画、戦略を他者に伝達するために表現・提示する視覚伝達手段の一種である。その表現手段としては、スケッチ、図表、図などの二次元的手法のほか、模型などによる三次元的手法がある。

行政の場合には、各種行政施策の目的や概要を的確に住民や関係者に理解させ伝えていく能力。言葉だけではなく、ＩＴツールなど多様なメディアを併用しながら、説明内容の起承転結を明確にし、簡潔明瞭にわかりやすく伝えていくことが求められる。住民との協働では必須。

行政目標推進能力～コミュニケーション能力～ファシリテーション

企業や学校、地域のコミュニティなどの組織の会議などでグループ活動が円滑に行われるよう、中立的な立場から支援を行うこと。またはそのための手法や技術のこと。その役割を担う人はファシリテーター（facilitator）と呼ばれる。住民との協働では必須。

行政目標推進能力～コミュニケーション能力～カウンセリング

部下の仕事上の迷いや心理的葛藤などの軽減を目的に、専門的な知識や技術を用いて行わ

れる相談援助のこと。

行政目標推進能力～コミュニケーション能力～コーチング

育成しようとする相手に質問しながら、その人の潜在能力や問題の解決策を自主的に引き出し、人材開発を進める技術のこと。

行政目標推進能力～コミュニケーション能力～ロジカル・シンキング

論理的思考という意味。情報を決められた枠組みにしたがって整理・分析するさまざまなスキルの集まりを指し、これらを使うことによって、複雑なものごとの因果関係を明快に把握したり、問題に対する有効な解決策を導き出したりすることが可能になる。

合理的な判断や論理的な説明の前提となる思考法で、意思決定や交渉、プレゼンテーションの際に活用できることから、人材育成の現場では必須のコンピテンシーとして定着している（コトバンクより）。

行政目標推進能力～政策形成能力～住民ニーズ等情報収集

政策形成のためには、アンケート調査や住民懇談会の開催などにより、基本的な住民ニーズを把握する必要がある。さらに、管理職等に求められる行政管理能力として、議会の動向などある程度政治的な情報を収集する能力も必要である。

行政目標推進能力～政策形成能力～問題発見・分析力

地域の現状がどうなっているのか、どういう課題を抱えているのかなどを明確にし、その構造や要因を解明する力。「問題」の対極は「本来あるべき姿」であることから、問題の発見には、この「本来あるべき姿」を思い描く能力が前提となる。

行政目標推進能力～政策形成能力～創意工夫

無から有を生み出すような柔軟な構想力と自由な発想力を養うためには、数少ない所与の情報から有益な構想を生み出せるよう、自ら考える習慣を身に付けておく必要がある。「マイナス思考」の対極にあるものの一つ。

部下育成指導の場面でも、部下が自ら考える習慣を身に付けられるよう指導するなど、発想力を向上させることが重要である。

行政目標推進能力～政策形成能力～企画提案

構想段階の発想をより具体性のある企画まで具体化し提案できる能力。プレゼンテーション、ロジカル・シンキング等とも関連する能力。

行政目標推進能力～政策形成能力～政策立案

企画提案したものを、関係者等の理解を得ながら法制度などとの整合を図り、具体的な政策やその骨格となる条例・規則等の制定へと組み立てていく能力。

行政目標推進能力～専門知識と運用能力～法律、条例、規則、手続き等の調整と説明・運用

地方分権の潮流の中にあって、事務事業のよりどころとなる法令等の根拠を住民などに明確に説明できる能力。さらに、地域課題の解決としての政策法務の実務を確実に遂行できる能力。

行政目標推進能力～専門知識と運用能力～高度なマネジメント知識と実践

マネジメントは、組織の目的を最大限發揮させることであるが、この目的を確実に実現していくためには、管理監督者としてより高度なマネジメントの知識が必要。そして、肝要なのは、立ちはだかる障害を乗り越えて実践していく力である。

行政目標推進能力～行政管理能力～上層部へのフォローアップ

政策を実現するためには、政策を組織として意志決定し実践する段階まで進捗させなければならない。このためには、現場と上層部との間に情報の循環が必要である。特に最終的に意思決定するのは、自治体のトップクラスであるから、彼らに対して必要に応じて的確なフォローアップを行っていくことが欠かせない。

行政目標推進能力～行政管理能力～他部門との調整

ある政策を単独の部署のみで実現できる場合はほとんどない。たいていは多くの部署と連携しながら検討・協議を経て実現される。いくら良い提案であっても役所内の調整がうまくいかなければ、頓挫の憂き目を見ることもしばしばである。

このため、事前の他部門との入念な相互調整は欠かせない。

行政目標推進能力～行政管理能力～部下指導育成リーダーシップ

リーダーシップとは、組織の使命を考え抜き、それを目にする形で明確に確立することであり、それによって部下の進むべき道を照らし出し育成指導に生かしていくことでもある。

行政目標推進能力～行政管理能力～難問解決(決断・実践)

真の能力は、難間に直面したときに発揮される。管理職として身に付けるべきはまさにこの能力であって、単に知識を集積しているだけでは好ましくない。難問や危機に直面してもひるむことなく、適切に決断し、実践していく力が求められている。

行政目標推進能力～行政管理能力～行政評価

P D C A サイクルを通じて行政施策のコスト意識、経営感覚を養うもの。ただし、単に財政的なコストパフォーマンスだけを指標にするのではなく、どういう価値を生み出したのか、住民サービスとしていかなる成果をもたらしたのかについて検証することが大切である。

行政目標推進能力～行政管理能力～危機管理

東日本大震災をはじめ、豪雨、暴風などによる自然災害が多発している。災害以外の危機管理を含め、住民の安全安心を実現していくための計画策定などにも必要とされる能力である。

なお、市町村職員は、住民に最も身近な公務員であり、災害の危機管理にあたっては、その真価が問われる。東日本大震災の教訓を今後の危機管理にも十二分に活かせるよう常に研さんを積んでおく必要がある。

自己管理能力～自己啓発促進

常に向上心を持ち、自己研さんに努めることは公務員としての姿以前に人としてのるべき姿として重要である。知識や教養を身に付け人格の陶冶に努め、人として成長していくことは、引いては住民の信頼を得ることにもつながる。

幅広い教養を身に付けることは、公務に携わるものとしては欠かすことができない。行政の守備範囲は幅広く、例えば税務に携わっていた職員が美術館に異動することもある。この場合に、少なくとも芸術文化についていくばくかの知識や関心があれば、文化行政の振興に資することとなるが、そうではない場合には、本人にとっても住民にとっても不幸なことがある。

全ての分野に通じた職員を求めるることは困難なことではあるが、公務員が人類文化全般にわたる素養を必要とする割合は民間企業に比して、格段に大きい。

自己管理能力～豊かな人間性のかん養

「地方自治・新時代の地方公務員制度」（地方公務員制度改革の方向 平成11年4月27日 地方公務員制度調査研究会報告）に分権型社会における地方公務員像として「豊かな人間性」が謳われている。

自己啓発促進にも見られるように、同僚や部下から信頼され、さらには、地域住民からも信頼される公務員を目指していくことが大切である。

特に、分権と復興を担うためには、基本的に地域住民の信頼を欠いていたのではその進捗が危ぶまれる。豊かな人間性を備え、人としての魅力に満ちた職員こそ、情熱を持ち住民目線で政策を実現していく力を発揮できる。

各職務職階層に必要とされる能力

※必要とされる能力		新規採用職員	一般職員	監督者(係長級)	管理者(課長級)
基礎能力	社会人としての自覚と資質向上				
	地方公務員としての使命感・倫理観				
	知識・技能に基づく実務処理				
	法令等についての基礎的知識				
	基礎的コミュニケーション				
行政目標推進能力	説明・説得力				
	交渉・折衝力				
	プレゼンテーション				
	ファシリテーション				
	カウンセリング				
	コーチング				
	ロジカル・シンキング				
	住民ニーズ等情報収集				
	問題発見・分析力				
	創意工夫				
専門運用知識と能力	企画提案				
	政策立案				
	法律、条例、規則、手続き等の調整と説明・運用				
	高度なマネジメント知識と実践				
	上層部へのフォローアップ				
行政管理能力	他部門との調整				
	部下指導育成リーダーシップ				
	難問解決(決断・実践)				
	行政評価				
	危機管理				
理自己能力建	自己啓発促進				
	豊かな人間性のかん養				

※必要とされる能力の代表的な例であり、各自治体で研修計画を策定する際に参考となるものです。能力の解説文はウェブサイトに掲載しています。

 基礎的能力の修得時期

 主に集中して能力を修得し活用する時期

 修得した能力の活用時期

【研修用語】

1 アイスブレイク	14	35 講師紹介	22
2 アサーショントレーニング	14	36 講師の心得	23
3 イン・バスケット	14	37 懇親会	23
4 インシデント・プロセス(MIT方式)	14	38 自己紹介	23
5 インストラクター養成研修	15	39 事前研究	24
6 オリエンテーション	15	40 事前研修	24
7 開講式	15	41 悉皆研修(しつかいけんしゅう)	24
8 階層別研修	15	42 集合研修	24
9 カフェテリア研修	15	43 修了証書	25
10 カリキュラム	16	44 接遇研修	26
11 監督者研修	16	45 セミナー	26
12 管理者研修	16	46 専門研修(職能別研修)	26
13 義務研修	17	47 他己紹介	26
14 ケース・スタディ	17	48 内部講師	26
15 欠点列挙法	17	49 ハーバード・ケース・メソッド	27
16 研修	18	50 フォローアップ研修	27
17 研修委員会	18	51 ブレイン・ストーミング	27
18 研修科目	18	52 プрезентーション	28
19 研修管理	18	53 プログラム学習法	28
20 研修機会	18	54 閉講式	28
21 研修規程	19	55 養成研修	28
22 研修技法	19	56 リハースド・ロールプレイ	29
23 研修計画	19	57 レジュメ	29
24 研修事前課題	20	58 レッスン・プラン	29
25 研修生	20	59 ロール・プレイ	29
26 研修体系	20	60 ロール・レスポンス法	29
27 研修ニーズ	20	61 AIA	30
28 研修ニーズの把握	20	62 CTC	30
29 研修の本質	21	63 e - ラーニング	30
30 研修のメニュー化	21	64 JKET	30
31 研修評価	21	65 JST	30
32 研修フォローシート	22	66 KJ法	31
33 効果測定	22	67 KT法(ケプナー・トリゴー法)	31
34 講師	22	68 OJT	31

【人材育成用語】

69 アクション・ラーニング	32	103 人材育成基本方針	41
70 アクティブラрисニング(積極的傾聴)	32	104 人材開発	41
71 アンラーニング	32	105 人材マップ	41
72 委託研修	33	106 人事院	41
73 インセンティブ手法	33	107 人事管理	41
74 エルダー制度	33	108 人事考課(人事評価)	42
75 エンパワーメント	33	109 スキーマ	42
76 ガイダンス	34	110 スキナーの箱	42
77 カウンセリング	34	111 スキル	42
78 学習	34	112 ストレス	43
79 キャリア・コンサルティング	34	113 スペシャリスト	44
80 キャリア・デザイン	35	114 絶対評価	44
81 業務遂行能力	35	115 ゼネラリスト	44
82 傾聴	35	116 創造性	44
83 行動科学	36	117 創造性開発法	45
84 コーチング	36	118 相対評価	45
85 コンピテンシー	36	119 即戦力養成	45
86 自己啓発	37	120 態度変容	46
87 自己啓発支援システム	37	121 ダイバーシティ	46
88 自己申告制度	37	122 多面評価(360度評価)	46
89 自己評価	37	123 チェンジ・エージェント	46
90 自主研究	37	124 ディベート	47
91 自主参加研修	38	125 適性	47
92 条件付け	38	126 適性検査	47
93 職能資格制度	38	127 動機づけ(モチベーション)	47
94 職場ぐるみ訓練	38	128 動機づけ－衛生理論	48
95 職場風土	38	129 能力	48
96 職場勉強会	39	130 能力主義	48
97 ジョハリの窓	39	131 能力評価	48
98 ジョブ・ローテーション	40	132 ハロー効果	48
99 事例	40	133 ピグマリオン効果	49
100 人格	40	134 ヒューマン・アセスメント	49
101 人材	40	135 ファシリテーション／ファシリテーター	49
102 人材育成	40	136 部下育成	49

【人材育成用語】

137 ポジティブ心理学	49	170 自治体政策	60
138 メラビアンの法則	50	171 進行管理	60
139 メンター	50	172 人的資源	60
140 メンタルタフネス	50	173 政策評価	60
141 メンタルヘルス	50	174 政策法務	61
142 問題解決訓練	51	175 戰 術	61
143 要求水準	51	176 組 織	61
144 欲 求	51	177 組織開発	62
145 欲求階層説(マズロー)	51	178 組織風土	62
146 リーダーシップ	52	179 チーム・ワーク	62
147 リーダーシップの状況適応理論	52	180 伝統的組織	63
148 レクリエーション	52	181 特性要因図	63
149 ロジカルシンキング	52	182 トップ・マネジメント	63
150 ワールドカフェ	52	183 ネゴシエーション	63
151 EQ	53	184 ハインリッヒの法則	64
152 ES(従業員満足)	53	185 ビジョン	64
153 HRM	54	186 ヒヤリハット	64
154 SL理論	54	187 評 價	64
155 TA訓練	54	188 評価の信頼性	65
156 ZK法	55	189 評価の妥当性	65

【マネジメント用語】

157 意思決定	56	190 フロー・チャート	65
158 学習する組織(組織学習)	56	191 プロジェクト・チーム	65
159 ガバナンス	56	192 ベンチマー킹	65
160 管 理	57	193 報・連・相<ほうれんそう>	65
161 管理原則	57	194 ボトム・アップ	66
162 危機管理	58	195 マトリックス組織	66
163 行政評価 → 173 政策評価	58	196 マネジメントサイクル	66
164 業 績	58	197 ミッション	66
165 グランドデザイン	58	198 命 令	67
166 クレーマー	59	199 目標－過程・運動論	67
167 経営戦略	59	200 目標管理(MBO)	67
168 決意表明	59	201 モラル、モラール	68
169 権 限	59	202 問題解決プロセス	68
		203 リエンジニアリング	68

204 リスク・マネジメント	68	237 指定管理者制度	80
205 リスク法	68	238 シビル・ミニマム	81
206 リストラクチャリング	69	239 (公財)社会経済生産性本部	81
207 ルーチン	69	240 集約都市(コンパクトシティ)	82
208 ABC分析	69	241 シンクタンク	82
209 CS(顧客満足)	70	242 人口減少社会	82
210 CSR	70	243 スーパー公務員	83
211 SWOT(スウォット)分析	70	244 スクラップ・アンド・ビルド	83
【一般教養】		245 3 R	83
212 アウトソーシング	71	246 タスクフォース	84
213 アカウンタビリティ	71	247 地方独立行政法人	84
214 イニシアチブ	72	248 地方分権	84
215 イノベーション	72	249 地方分権一括法	85
216 協 働	73	250 定住自立圏構想	85
217 限界集落	73	251 道州制	86
218 公益通報者保護制度	74	252 独立行政法人	86
219 公益法人制度改革	74	253 ナショナル・ミニマム	86
220 公共インフラの老朽化	74	254 日本的雇用慣行	87
221 (一財)公務人材開発協会	75	255 パブリック・インボルブメント	87
222 個人情報	75	256 パブリックコメント制度	87
223 個人情報保護条例	75	257 パラダイム	88
224 コンサルタント	76	258 パワー・ハラスメント	88
225 コンセプト	76	259 平成の大合併	88
226 コンセンサス	76	260 ベンチャー・ビジネス	89
227 コンプライアンス	77	261 補完性の原理	89
228 再任用制度	77	262 マニフェスト	89
229 産業能率大学	77	263 ワークライフバランス	90
230 三位一体改革	78	264 ISO(国際標準化機構)	90
231 ジェンダー／ジェンダー・フリー	78	265 ISO14001	91
232 市場化テスト	79	266 NPM(新公共経営)	91
233 自治基本条例	79	267 NPO(民間非営利組織)	92
234 自治研修協議会	80	268 PFI(Private finance initiative)	92
235 シチズン・リテラシー	80	269 PPP(Public Private Partnership)	93
236 自治体クラウド	80	270 SNS(Social Networking Site)	93

研修用語

1 アイスブレイク

研修のスタート時などにおいて、受講者の緊張を解きほぐし、リラックスしてもらうことをいう。互いに自己紹介を行ったり、簡単なゲームを行ったりするのもアイスブレイクのひとつ。

2 アサーショントレーニング

アサーションは、「主張」「断定」の意。アサーショントレーニングとは、主張訓練法、自己表現訓練、相手の立場や状況を考え自己表現することを訓練する方法。自己主張に関するいくつかの過誤に対する心理教育から始まり、攻撃的な自己主張や不十分な自己主張との違いを明らかにした上で、適切な自己主張（アサーション）について学ぶ。

3 イン・バスケット

未決箱法ともいわれ、箱の中の比較的多量の未決裁書類などを現実の執務状況に似た切迫感のある雰囲気の中で研修生に処理させるシミュレーション的な研修技法。意思決定事項の優先順位と意思決定内容の是非の訓練に主眼が置かれることになり、現実の職場に応用できる意思決定能力、問題分析能力等を養うことができる。

4 インシデント・プロセス（MIT方式）

情報収集や事実の発見に重点を置いた事例研究法の一種。研修生に対し問題発見力や事実収集を中心とした問題解決能力を養わせることができる。進め方は、一般に次の順に行われる。

- (1) インシデント（できごと）の提示：インストラクターがインシデントを提示
- (2) 事実の収集：問題解決に要する情報等をインストラクターに質問し、収集
- (3) 問題点の決定：収集した情報から研修生の討議により解決すべき問題点を決定
- (4) 解決策の検討：研修生各自が解決策とその理由を用紙に記入しインストラクターに提出。解決策の似たものを集めてグループを編成し協議。協議終了後、さらに解決策を深めるためグループ別に意見と理由を発表し、グループ対抗の討議を進める・・・という順に行う。
- (5) 反省・一般化：インストラクターの指導により、この研究から何を学んだか、それどのように活用するかなどの協議を進める。

MIT 教授のピゴーズ夫妻が開発したこの技法はハーバード方式に対して MIT 方式と呼ばれ

る。

※MITとは、アメリカのマサチューセッツ工科大学 (Massachusetts Institute of Technology) の略称。

5 インストラクター養成研修

インストラクター、講師等の養成を目的とする研修で、当該機関が独自に行うものと研修を実施する機関が行うものとがある。インストラクターは、指導内容とともに指導方法を修得する必要があり、実習による体験学習を行うことが一般的である。

6 オリエンテーション

研修コースの最初に課業として設けられ、スタッフが研修の目的、カリキュラムの進め方、注意事項などを研修生に説明し、研修生が研修という新しい環境に順応していくよう配慮し、研修に対する心構え、問題意識などを喚起することをねらいとして行う。

7 開講式

研修開始の儀式。研修生の気分を引き締め、研修へ円滑に移行する効果がある。

【関連語：54 閉講式】

8 階層別研修

職能別研修に対比するものとして用いられ、同じ役職階層に属する共通の研修ニーズを捕らえて職能横断的に実施する集合研修のことをいう。

【関連語：46 専門研修（職能別研修）】

9 カフェテリア研修

定食型研修メニューではなく、多様な研修メニューの中から、自らの意思と責任のもとに選択し受講できる研修形態をいう。選択型研修ないし自己選択型研修とも言われる。アメリカで生まれたメニュー方式の福利厚生制度であるカフェテリアプランになぞらえてこう呼ばれている。

カフェテリア研修には、何を選択するかの決定は本人に任せると何らかのメニューをチョイスするという義務を負う「必修型選択」と、研修を受講する否かの決定までも完全に本人に任せてしまう「自律型選択」とがある。後者の場合には、受講資格などの参加要件を根本的に崩してしまい、従来の階層別研修方式は見直さなければならなくなるという問題をもつている。

また、カフェテリア研修は、取扱選択し参加の是非を本人自身に委ねる点から、OffJTというよりもSD（自己啓発）のためのメニューを用意する形になる。それと同時に、研修に要する時間も費用も一部は本人負担というケースも出てくる。

この能力開発の自己責任化は、長いスパンでのキャリアプランとかライフプランと深く関連してくる。

いずれにせよ、自立（自律）した人材、「個」としての社員が組織とどのようにかかわり合っていくかが問い合わせられている今日、カフェテリア研修は、研修においても、従来の研修における受講者の受け身姿勢を払拭し、「能力開発は自己責任」という姿勢を明確にした画期的な研修の一形態であるといえる。

10 カリキュラム

「教育課程」と訳され、教育目的に沿って選定された学習内容を学生や研修生の年齢、階層などに応じて、系列化・体系化したもので、研修ニーズを充足させるため、内容、時間等の配列を定めたもの。

11 監督者研修

監督者とは、最も低位の管理者で一般には係長等の名称が付され、直接一般職員を指揮して仕事を遂行する最初の役職ポストであるため、担当業務の専門家の役割と部下を指導管理する役割の双方が求められている。

監督者研修は、当初JSTなどの監督者層を対象とした定型コースを導入することに始まったが、現在ではこれらに加え、市民との協働、自治体政策法務、組織マネジメント等のさまざまなものが実施されている。

【関連語：65 J S T】

12 管理者研修

管理者とは、管理機能を遂行する職員で、通常管理者という場合は、部長、課長、課長補佐等を指す。管理者は、トップの決定した戦略を具体化し部下を統率しつつ、効率的に遂行するという役割を担っており、このため、管理者には担当業務に精通していること、高度な管理能力を有していること、リーダーシップ等の対人能力が高いこと、総合的な判断力を有していることなどが求められる。

一般に管理者研修は、新任監督者の段階で管理の基本についての研修、以後その応用的展開や戦略的思考等の研修へと移行する。また、管理者には単に管理能力が優れているだけではなく、部下から信頼を得るような人間性や人格を求められ、これらの方策についても検討が必要である。

13 義務研修

自主参加の研修に対比され、組織が受講を命令する研修をいう。この研修は、的確な業務遂行に必要不可欠であると組織が判断したものについて行われる。

14 ケース・スタディ

ハーバード・ビジネス・スクールが経営教育に用いる伝統的な研修技法で事例研究法と称され、数ページ程度の比較的短い事例を扱うことが多い。事例に含まれる問題点を分析、検討し、解決策を探求して行くという技法である。

ケース・スタディは、一般に次の順に進められる。

- (1) 導入：インストラクターからケース・スタディの意義、方法等及び研究で取り上げる事例の紹介、実施手順の説明を行う。
- (2) 事実認定：研修生に事例の内容、特に事実関係を正しく認識させるために行うもので、個別研究やグループ討議によって行われる（これらの方法は、(3) や (4) の段階でも同じである）。
- (3) 問題の抽出：最初に事例に含まれている全ての問題点を抽出し、問題点の相互関係を分析し、いくつかの事例のカギ (key problem of the case) となるべき問題点を見つける。
- (4) 解決策の決定：抽出した問題点を最初に多角的な観点から様々な解決策を考え、次いで出された解決策のうち、実現可能性のある効果の高い具体的な解決策を検討する。
- (5) 結論づけとまとめ：インストラクターを中心に全員でケース・スタディ全体を再検討し、結論を要約していくとともに、インストラクターが講評を行い、さらに特定の問題に対する経験の代替に終わらせないために補足講義などをして、原理原則を研修生に理解させる。

ケース・スタディは、

- (1) 職場での実践的模擬体験となること。
- (2) 問題分析力、判断力等の問題解決能力を涵養させること。
- (3) 討議により自由で自主的な思考の重要性の認識や視野の拡大が図れること。

等のメリットがある。

なお、ケース・スタディには、短縮事例、ハーバード方式といったもの以外に、インシデント・プロセス、行動事例法などがある。

15 欠点列挙法

人間がアイデアを出そうとするのは解決を要する問題があり、問題があることは欠点を内在しているためとの考えから、まず欠点を全て出し尽くすことによりアイデアを得ようとする創造性開発技法で、逆ブレイン・ストーミングとも呼ばれる。

16 研 修

組織が成員に対して行う能力開発策であり、教育や訓練のこと。地方公務員法第39条第1項に「職員には、その勤務能率の發揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。」とある。また、第3項は「地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。」と平成16年に改正されている。

17 研修委員会

研修施策の基本や研修計画の検討、研修計画推進のための支援体制作りなどを目的とする。

18 研修科目

研修カリキュラムの構成単位としてのまとまりのある一つの教科項目のこと。

19 研修管理

研修管理は、他の管理活動と同様に Plan, Do, Check, Action のマネジメントサイクルに沿って行われる。具体的には、研修ニーズの把握、研修目標の設定、研修計画の策定、研修の実施、研修効果の測定・評価、フィードバックの順に進められる。

研修管理に当たっての留意点として、

- (1) 計画の策定段階から広く関係者を参画させ、研修ニーズをくみ取り、趣旨を十分理解させること。
- (2) 単発的、一過性ではなく、総合的な能力開発システムの一環としてとらえ、他の施策と関連づけながら研修を行うこと。
- (3) 能力は継続する刺激と計画的な努力によって向上することから、継続的、計画的な研修を実施すること。
- (4) 現実のニーズに対応するよう内容の見直しを行い、研修のマンネリ化を防止すること。
- (5) 研修スタッフは情熱を持ち、自ら研修生の先頭に立ち率先垂範し、自己啓発に努めること。

20 研修機会

職員が研修、特に集合研修を受講できる機会がどれだけあるかを表現するための用語。研修担当者は、同じ研修ニーズを有している職員の全てが平等に研修機会を与えられるよう工夫を凝らす必要がある。

21 研修規程

研修が効果的に実施されるよう統一的、共通的な行動指標を示すことを目的に作成する規程のこと。規程の内容は、研修目的、適用範囲、研修の種類、実施責任者の権限及び義務、研修コースごとの実施要領、実施結果の報告と記録などから構成されている。研修スタッフは、この規程を根拠に研修を実施し、職員に自己啓発や相互啓発を求め、管理監督者にOJTを意欲的に推進させることとなる。

22 研修技法

研修技法とは、研修を実施するに当たっての教育的手法である。一般的には研修科目を実施する際に用いられる特徴的な方法をいうが、研修コース全般あるいは研修目的をも含めるなど、幅広い意味で捕らえることが多い。

研修技法は研修の目的、内容、研修生の属性、人員などを考慮して、最も効果的なものを決定すべきである。技法はあくまでも手段であり、このことを忘れると研修技法の実施が目的化されるという恐れもある。

23 研修計画

研修管理の Plan, Do, Check, Action の Plan に該当し、特に集合研修の場合に用いることが多い。一般に次のようなことについて立案、決定することとなる。

- (1) 目標：研修生にどのような知識、能力等を付与するために研修を行うかということの具体的な決定
- (2) 対象者：研修目的、実施時期、予定者の繁閑度等を勘案し、対象者を選定
- (3) 期日・期間：(2) と同様な事項を総合勘案し、期日・期間を決定。場合によっては分割し実施
- (4) 研修技法：技法には多くの種類があり、目標、期間、内容等を考慮し、最善の技法を選択
- (5) カリキュラム：目標、期間、技法、講師の日程等を考慮し、最も効果が上がるカリキュラムを編成
- (6) 講師：研修効果を上げるため、優秀な講師・インストラクターを選定し、確保
- (7) 研修室・教材：その他研修実施のための教材、教具、講義室、演習室等をカリキュラムに合わせて手配、確保
- (8) 評価方法：次の研修計画の立案に役立てるための研修実施後の評価方法、内容等の決定
- (9) 経費：経費に見合うだけの研修効果をできるだけ上げようとする心構えで研修を計画し、必要経費を確保

24 研修事前課題

研修の効果を高めることを目的に集合研修の前に、日頃感じている仕事上の課題等を提出させ、研修中のグループワークなどの題材として活用する。

研修所

25 研修生

研修の受講者。研修生は受け身の立場で知識等を付与されるだけでなく、自己啓発意欲を持って能動的に研修に参加し、自己啓発、相互啓発を通じて主体的に能力を向上、開発していくことが期待される。

26 研修体系

研修の全てを系統的に統一した全体のこと。一般には、階層別研修体系を中心に、業務研修、派遣研修、職場研修、自己啓発研修等の体系を職員の階層や職種とのマトリックス(matrix)として図示した体系図として示される。

27 研修ニーズ

現在または将来において研修対象者に必要とされる知識、技能、能力、態度、意欲などと、研修対象者が現在有しているこれらの能力との差。このニーズは、組織や担当する職務が求めるものと、研修対象者個人が求めるものとに分けることができる。

(1) 組織・職務が求めるニーズ

- ① 業務ニーズ：現在の業務の的確な遂行のため、またはより効率的で質の高い業務を行うために必要な知識等について、不足部分を補充したり、専門知識を補強するもので、ニーズも明確で比較的把握が容易
- ② 育成ニーズ：将来を見据え必要とされる人間像を描き、職務に必要なギャップを埋めていくという考えがなされ、ニーズの把握というよりも、創造するという側面が強い。よって、明確な人材育成目標を確立することが必要

(2) 個人ニーズ：職員自らが自己の将来像や能力開発を研修に求めること。

なお、個人の感じているニーズと組織の感じているニーズとが一致していれば研修は効果的なものとなるが、必ずしも両者は一致していないところに、研修への動機づけを図ることの困難さがある。

28 研修ニーズの把握

研修ニーズは基本的に、[研修ニーズ=必要とされる能力－現在の能力] という算式で表される。このため、必要とされる能力は何か、どの程度か。研修対象者の現在の能力はどのく

らいか。の 2 点が明確になれば必然的に導き出すことが可能となる。

しかし、現実にはこれらを的確に捕らえることは難しく、一般には、現状や問題点について観察、面接、テスト、関係者の集団討議などのさまざまな方法により把握することとなる。

このため、ニーズの特性と把握する方法を工夫し、より正確なニーズを掌握することが大切である。

- (1) 業務ニーズの把握：業務分析により必要とされる能力を抽出し、業績や日頃の業務を観察し、現状との過不足を捕らえるのが通常。管理監督者への面接などが有効
- (2) 育成ニーズの把握：組織の長期的展望から捕らえることとなり、その基本は組織の経営方針や戦略である。よって、人材育成方針などが作成され、それに基づいてニーズが発生するという性質のもので、多分にイメージ的なところがある。
- (3) 個人ニーズの把握：職員からの自己申告やアンケート、研修スタッフが職員に密着することにより明らかになる。

29 研修の本質

研修は組織が職員に行う教育・訓練であるが、教育が人格の形成を目的とするのに対し、研修は組織目的の効率的達成に寄与するという目的を有している。教育は、人間に内在する素質を十分に助け、その方向を正しく導き、人格の形成を助成する作用であるとされている。

研修の本質は、その目的が異なるとはいえ、職員の能力や資質の向上・開発を図るものであり、その作用は教育と変わることろはない。すなわち、能力向上の基本は各人の主体的努力であり、研修はそれを助長するものとして、自己啓発意欲を刺激し、組織目的の達成に寄与するように方向づけし、さらにはその活動を援助するものである。

30 研修のメニュー化

多種多様な研修コースを用意し、職員自らの希望に応じてコースを選択受講できるようすること。

なお、職員に対し自治体経営上必要なことは確實に教育すべきであり、研修の全てをメニュー化するのではなく、必須研修と選択研修を併用していくこととなろう。

31 研修評価

研修評価とは、研修の価値を総合的に評定して、目標達成度を明らかにするとともに、そのデータを基に、より効果的な研修へと改善する場合の方向と程度を明確にするプロセスである。

研修評価には、次の 2 つの側面がある。

- (1) 研修の効果測定：研修生の能力等を測定し、研修が能力、資質、意欲の向上・開発にどれだけ寄与したか、また、向上した能力が現実の職務実践活動にどの程度反映さ

れ、業績の向上に貢献したか。

- (2) 研修業務の評価：研修の企画、実施上の全ての活動を反省し、当初予定した研修業務がどれだけ目標どおり実施されたか。

32 研修フォローシート

研修の効果を発揮するには、受講することで終了するのではなく、事後の組織的なフォローアップが大切である。当研修所では、職場に復帰した一定期間後に上司のコメントを添えて研修所へのシートの提出を奨励している。

平成22年度の当研修所の調査研究事業、「研修と組織・職場の効果的な連携に関する調査研究」の成果に基づき実施しているもの。

研修所

33 効果測定

研修によってどの程度の好ましい結果が得られたかを判定すること。研修における効果測定は、研修による能力等の向上の程度を数量化して明らかにすることであり、手法は、テスト、アンケート及び面接法などがあり、数量化の手段は、対象の特性や評価目的によって絶対数値や偏差値のような相対的数値が用いられる。

効果測定を実効性のあるものとするためには、研修部門と現場との密接な連携による測定に関する仕組みを確立しておく必要がある。

さらに、組織としての人材育成の体制を確立し、その一環として研修の効果測定が行われることが理想である。

当研修所では、平成23年3月に、「研修と組織・職場の効果的な連携に関する調査研究」として、組織・職場の成果に結び付く研修のあり方について調査研究の成果をまとめている。

34 講 師

研修においては、最も狭義には講義のために外部から招致した者を指し、広義には研修生を直接指導する全ての者を指す。

なお、講師は研修の最終実施者であり、研修生を直接指導する立場にある。研修計画がいくら優れたものであっても、講師の力量が劣っていたり、講師との打ち合わせが不十分であったりすると研修成果は得られないことになり、注意したい。

35 講師紹介

講師紹介は、研修生が一生懸命に聴こうとする動機づけの効果と講師への期待を表明して講師の意欲づけを図る効果を併せ持つものである。正確な情報に基づいて、最新の研究課題や成果等を紹介するとともに、なぜ当該講師を招致したのか、何を期待しているのか、何を

中心に講義を依頼したのかを説明することが大切である。

36 講師の心得

講師は、依頼者が講師としての価値を認め、職員の教育を委ねるものであるという立場を常に認識し、可能な限りの効果を高める努力と工夫を惜しむべきではない。次のような心構えを持つことが必要である。

(1) 基本的な心構え

- ① 相手の期待に十分応えるというプロ意識を持つこと。
- ② 研修生が聞くべきものではなく、研修生を引き付けて聴かせるものと考えること。
- ③ 自分のレベルではなく、相手が最も理解しやすいレベルで話すこと。
- ④ 一回限りの真剣勝負、講義を完結させること。
- ⑤ 自己啓発を怠らず、常に新しいものに挑戦すること。

(2) 事前準備の心得

- ① スタッフと十分打ち合わせ、相手の期待を正確に把握すること。
- ② 早めに用意し、準備は万全にして講義に臨むこと。
- ③ 体調を整えておくこと。

(3) 実施上の心得

- ① 研修生の反応を見極め、隨時工夫すること。
- ② 研修生の関心を引き付けるよう講義内容、構成等に配慮して話すこと。
- ③ 講師にふさわしい品行を取ること。
- ④ 適切な技法を盛り込むなど、指導法の研究を怠らないこと。

37 懇親会

研修における懇親会は、研修生相互の親睦を深めるために行うもので懇談会ともいう。

研修生相互が初対面である場合は、警戒心や遠慮から討議や共同研究が不活発となることが多い。懇親会は研修生間のなじみの形成を早め、研修効果を高める働きがある。また、研修生の一体感を養い連帯感を強化することは、集合研修のねらいの一つでもあり効果的な手段となる。

38 自己紹介

研修においては、研修生が互いに未知な場合などに研修開始時に行われる。

自己紹介を行うことにより、研修生同士の人間的な交流が図られ、研修の場の雰囲気がよくなるだけでなく、相互啓発を図るための土壤が早く形成され、討議が活発化するなど、研修効果を高めるための効果がある。

【関連語：47 他己紹介】

39 事前研究

研修生の問題意識を高めるため、研修前に課題を課し、あらかじめ行わせる研究。事前研究の実施は、高度な研修へスムーズに移行できることになり、研修をより濃密で効果の高いものとすることができますというメリットがある。

次のような方法が一般的である。

- (1) 図書、論文等を読ませる。
- (2) テーマを与え論文等を書かせる。
- (3) 事例を作成させる。
- (4) 調査、研究をさせる。

40 事前研修

研修開始前に研修生に必要事項を連絡し、事前研究を課したり、受講の心構えをさせることが研修効果を高めるうえで効果的である。そこで本研修開始前の適当な時期に、研修生を集めて行うもので、次のようなねらいがある。

- (1) オリエンテーション研修：研修開始の1ヶ月ほど前に1日程度行うもので、必要事項を説明し、研修への心構えの醸成をねらいとしており、説明会の性格が強い。
- (2) 導入研修：ある程度長期間を要する研究テーマや職場での調査を要する研修を行う場合に、事前研修から本研修までの期間に自主的な研究を行わせるために実施する。基調講義や導入討議が含まれ、問題提起研修ともいわれる。
- (3) 均質化研修：本研修参加者の能力水準を等しくするため、あらかじめ行う研修

41 悉皆研修（しっかりけんしゅう）

新規採用職員、新任係長、業務担当者といった研修対象階層や職能に属する職員全員に対して行う集合研修をいい、選別研修に対比される。この研修は、その対象階層や職能に属する職員全員に対し、必要な知識、技能、能力等を修得させ、的確で円滑な業務遂行を図る。

42 集合研修

研修には、OJT（職場研修）とOffJT（職場外研修）がある。OffJTは、「一定期間職務から離れて専ら行う研修」であり主として集合研修で行われる。OJTが職務の遂行を通じて個人の特性に応じた指導を行うのに対し、集合研修はニーズの共通した多数の者を対象に実施することから効率よく行えるという特徴がある。また、両者は相互に補完的な性質を有しており、人材育成を効率的に実施するためには双方の積極的な連携策を講ずることが必要である。

集合研修 (OffJT) と OJT

	集合研修 (OffJT)	OJT
研修ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・研修ニーズの同一の者を集めるので研修目標の設定が容易。 	<ul style="list-style-type: none"> ・個人の研修ニーズに対応した目標を設定できる。 ・ニーズの把握が容易。
適応内容	<ul style="list-style-type: none"> ・原則的、体系的知識・技能等の習得に適している。 ・高度な専門知識、技能の習得に適している。 ・研修生を一定水準までレベルアップするのに適している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・個別的、特殊な内容を教育できる。 ・業務に密着した実践的知識・技能の啓発に適している。 ・後継者の育成に効果的。
実施方法等	<ul style="list-style-type: none"> ・職場を離脱しているので研修に専念できる。 ・効果的なカリキュラムが組める。 ・有能な指導者が得やすい。 ・多数の研修生を効率的に研修できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修機会が日常的に得られる。 ・反復実施が可能。 ・上司の率先垂範により行い得る。 ・時間的、場所による制約がない。 ・フォローアップしやすい。
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・相互啓発が可能で視野の拡大や自分の欠点の確認に効果的。 ・全体的なレベルアップが可能。 ・必要な知識を早く周知できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修効果が直接業務の向上につながる。 ・職場で実際に習得するので歩留まりが高い。 ・能力向上の結果が分かりやすい。 ・態度変容、行動改善に効果がある。
	<ul style="list-style-type: none"> ・他部門の者との関係が緊密化する。 ・連帯感が醸成に効果的。 	<ul style="list-style-type: none"> ・上司と部下との相互理解、信頼関係が進む。 ・教育的な職場風土の醸成に効果的。

43 修了証書

研修の課程を全て受講し、所定の成果を修めたことを証する文書。また、所定の成果を修めたか否かを判断する基準、すなわち修了基準の設定には研修の種類、内容により次のような考え方がある。

- (1) 成績、能力評価による基準：研修目標に応じた達成水準を設定し、研修生がその水準を満たしたことをもって修了したとする考え方で、資格を付与する研修などに見られる。
- (2) 出席日数、時間による基準：研修を一定割合以上受講したことによって修了したものとするもの。

44 接遇研修

接遇とは、応接する相手方の立場を尊重して、その意見を理解し、また相手方に自分の考え方を理解してもらうための交流法のこと。

接遇研修は、原則として全職員を対象に、接遇を的確に行うための基礎知識、心構えを教たり、必要な技術・技能の習得を目的に行う。このため、ロールプレイング、事例研究などを通じた体験で会得させることが必要である。

45 セミナー

ある程度の高度な知識などが要求される研究会で、参加者各自が特定の課題の一部を分担、研究し、その成果を発表して、それを全体で討議していくといった手順で行われる教育技法。

46 専門研修（職能別研修）

職務遂行能力のうち、同一役職階層に共通のニーズを捕らえて実施する集合研修を階層別研修というのに対し、専門職能に共通したニーズを捕らえて実施する集合研修を職能別研修または専門研修という。この研修は、社会の複雑・多岐化とともに職能が分化し、一層の専門性が増してくるとともにその重要度は高まっている。

【関連語：8 階層別研修】

47 他己紹介

集合研修などで研修生が互いに相手を知らない場合に行われるもので、研修生から経験などを聞き合った後、相手のことを紹介する方法で行われることが多い。他人を紹介することから、情報収集を行わなければならず、全体の雰囲気が活性化し、人間交流も円滑になる。また、情報を収集し、要領よくまとめて発表する能力を向上する訓練にもなる。

【関連語：38 自己紹介】

48 内部講師

講師は外部から招致することが多いが、職員を講師に活用することも少なくなく、この場合の講師を内部講師という。

内部講師には、次のような効果が期待できる。

- (1) 職場内の微妙なニーズに応え得る。
- (2) 第一線で活躍している者により生きた指導が可能である。
- (3) 講師を努めることにより講師自身の成長が期待できる。
- (4) 安価である。

49 ハーバード・ケース・メソッド

ケース・メソッドは、ハーバード・ビジネス・スクールを発祥の地とした事例研究法で、ハーバード方式と一般に呼ばれているものは、経営管理についての非常に長文で複雑な背景を盛り込んだ事例を一括して研修生に提示し、個別研究、グループ討議、全体討議、の順で問題点の探求と解決方策の研究を行っていく技法で、分析に重点が置かれている。

この技法は、経営幹部に必要とされる意思決定能力、分析力、計画力等を養うことに効果があることから、経営幹部等を対象に実施されることが多い。

50 フォローアップ研修

集合研修後には、職員がそれを基にさらに自己啓発を図り、研修結果を拡大することが望まれる。また、研修終了後の新たな能力開発手段の一つとして、いわゆるフォローアップ研修を行うことも有意義である。

フォローアップ研修には、次のようなものがある。

- (1) 成果確認型：本研修終了後、一定期間経過後に研修生を再度集めて、成果の確認や修正を行うもの
- (2) フォローアップ型：本研修の総仕上げとして行うもので、これには、例えば職場での研究課題を課し、一定期間経過後に再度研修を行って成果を発表することにより研修を完成させるものなどがある。
- (3) 長期継続型：フォローアップのための研修を1回限りではなく、継続して何回も行うものの

51 ブレイン・ストーミング

オズボーン（Osborn, A. F.）によって考案された創造性開発法。研修生が気楽な雰囲気の中でテーマについて考え、アイデアを出していけるように、良し悪の批判の禁止、自由奔放なアイデアを歓迎、アイデアの量を求める、他人のアイデアとの結合の励行という4つのルールに基づき、創造や連想を働かせながら多くのアイデアを出していこうとするものである。

この技法は、リーダー1名、セクレタリー（記録係）1～2名、ストーマー10名程度でおこなわれるのが一般的であるが、必ずしもこれにこだわることはない。また、実施時間は1時間以内が適当といわれている。

なお、参加者の経験・知識を越えたアイデアが出にくいくこと、具体的なアイデアよりも單なる観念の指摘に終わることが多いといった限界があるため、原則として、課題解決のための方向性を導き出すことを中心に用いるのが適当である。

52 プレゼンテーション

説明、発表、提示などの意。ビジネスの現場では、顧客や社内関係者に対して、商品、企画、提案などを発表したりする行為を指している。「プレゼン」と略して用いられることも多い。

53 プログラム学習法

プログラム・テキストやティーチング・マシンにより研修生に課題を提示し、順次研究を行わせることによって、課題に関する理解を深めさせる学習法。研修生の自主的な意思に基づき、個人の能力・適性に沿って行うのが本来の学習であるという基本理念に立ち、次の手順で進められる。

- (1) 教材をフレームと呼ばれる小さな段階に細分化して研修生に提示する。
- (2) 各フレームにはそれぞれ質問が設けられ、研修生はこの質問に対して解答を出すことが要求される。
- (3) 研修生が解答を出した直後にその解答の適否を伝える。

なお、プログラム学習法は、スキナー（Skinner, B. F.）が考案した「各フレームが一つずつ直線的に繋がって最後に目標に至る」ように組まれたスキナー線型法とクラウダー（Crowder, N. A.）が考案した「各フレームが直線的に進むだけでなく、誤答があった場合には正しい理解をさせるため、直線から外れて別のフレームに進んでいく」ように組んだクラウダーフィーク法に大別される。

54 閉講式

研修終了後に行われる儀式。研修終了のけじめを付け、研修生の努力を労い、研修の成果を職場へと継続させる心構えを改めて動機づける場でもある。

【関連語：7 開講式】

55 養成研修

終身雇用システムでは、職員に対して単に現在就いている仕事の遂行に必要な知識、能力等を付与するだけではなく、将来予想される仕事の遂行に必要な知識、能力等を付与したり、社会的識見、人間性といったものを深めたりすることに資する研修を計画的に実施し、人材を育成していくことが必要となる。このような研修を現任研修に対比して、養成研修または育成研修という。

56 リハースド・ロールプレイ

一定の状況が事前に設定されていて、演技者がそれに基づいて演技を行っていくロール・プレイングをいう。

しかし、状況をあまり細かく設定すると、演技者の自主性が妨げられるため好ましくないといえる。これに対し、状況が細かく設定されていないものをノン・ロールプレイといい、接遇演技などに使用される。

57 レジュメ

講義等の内容の要約を記述したもので、内容の章や節の題目を記述したり、内容の要点を箇条書きにしたものなどをいう。

58 レッスン・プラン

講義を行う手順、概要等を要領よくまとめたもの。そのスタイルは、メモ式、カード式、マニュアル式があり、内容は講義の名称、講義の目的、講義内容の項目・構成、使用する技法、使用教材、時間配分などを記載する。

59 ロール・プレイング

精神医学者のヤコブ・L・モレノ（Moreno, J. L.）が開発したサイコドラマから発展したもので、実践的な場面を設定し、研修生にいくつかの役割を付与し、演技させることによって、実際行動の訓練を行う研修方法で、役割演技法ともいわれ、技術の向上、態度の変容、問題解決能力の涵養や創造的な思考の向上を図ることを主なねらいとする。

なお、ロール・プレイングを効果的に進めるためには次のことに注意する必要がある。

- (1) 演技で照れたり馴れ合いになったりすることが多いので、巧拙に拘らないようにさせ、没入させること。
- (2) 研修生に演技させるだけでは、あるべき姿（基準）が示されない。演技結果を一般化するような講義や討議を併せて行うこと。
- (3) 接客態度の変容等には効果的ではあるが、識見、判断力などを必要とする高度な意思決定訓練にはあまり適さないこと。

60 ロール・リスポンス法

ロール・プレイングの一種で、同じ役割を2人の研修生が順次演技していく技法。同じ役割を演じ、人によってニュアンスに差が出ることを体験的に理解させることをねらいとする。

61 AIA (Adventures in Attitudes)

パーソナル・ダイナミックス社(USA)が開発。インストラクターの指導の下に講義、討議、ロール・プレイングなどを進めていくことにより、積極的な姿勢と人生に対する意欲の喚起を図る。

62 CTC (Creative Thinking Course)

昭和30年に産業能率短期大学が始めた独創力開発訓練コースで、専門技術者、管理者、研修対象者を主な対象に、独創力の重要性、より良いアイデアを生み出すための諸技法といったものをねらいとして行われている。このコースは、日本にブレイン・ストーミングを紹介したものとして有名である。

63 e-ラーニング

パソコンやコンピュータネットワークなどを利用した教育のこと。WBT (Web based training) とほぼ同義。広くITを活用した教育システムを意味することも多い。遠隔地にも教育を提供できる点やコンピュータならではの教材が利用できる点などが特徴。また、各自が好きな時間に自分の都合に合わせて学習を進めることができるというメリットがある。講師と受講者が教室に集まる教育方式とは異なり、時間の制約がなく、より多くの時間を学習にあてられる。

64 JKET (Jinjiin Koumuin Ethics Training)

平成13年9月に人事院が開発した討議式研修「公務員倫理を考える」の略称。
公務に対する国民・住民の信頼を確保するためにはどのように行動すればよいかを意識させ、それらの行動を職場で実践していくことをねらいとした倫理研修。標準コース(第1章 倫理とは、第2章 公務員に求められる倫理、第3章 公務員に求められる規律、第4章 実際の場面で、第5章 望ましい職場風土の形成)と指導者養成コースがある。

65 JST (Jinjiin Supervisory Training)

事務部門の中間管理者層から第一線監督者層の職員を対象に、体系化された監督技術を付与することをねらいに、昭和26年に人事院によって開発された定型的討議法による研修コース。JSTは、基本コース(第1章 第一線のリーダーの役割、第2章 マネジメントの基本と実践、第3章 リーダーシップの発揮、第4章 コミュニケーションの活用、第5章 リーダーとしての実践)、専科コース、応用実践コースで構成される。

公務部門を中心に積極的に活用され、人事院を中心に広く指導者養成が行われており、ま

た、民間においても広範囲に活用され、そのための指導者養成は、日本人事管理協会、日本経営協会（NOMA）が実施している。

66 KJ法

川喜田二郎氏が考案した問題解決と創造性開発のための技法。ある問題があり、その本質が解明できない場合、問題に関連した周辺情報を多く集め、その中から原因や解決策を探求する際に効果を發揮する。一般に8～10名の参加者により次の手順で進められる。

- (1) 情報収集：課題の関連情報をブレイン・ストーミング、調査等でなるべく多く収集
- (2) カード記入：情報のエッセンスを意味としてまとまりがあるものごとにカードに記入
- (3) グループ編成：カードの中で親近感のあるものを集め、グループを編成
- (4) 表札作り：グループごとに内容を適切に表現する見出しを付ける。
- (5) グループの階層化：さらに必要に応じグループで親近感のあるものを集め、中グループ、大グループを編成し、それぞれに表札を付ける。
- (6) 空間配置：グループ編成の終わったカードを広げ、各グループの表札を見ながら納得のいく構図を考える。
- (7) 図解化（A型）：空間配置したものを図解用紙に書き写し、因果関係、矛盾といったように相互に関係あるものの間を記号で結び付ける。
- (8) 文章化（B型）：カードやグループの間をつないでいる記号をたどりながら文章化する。

67 KT法（ケプナー・トリゴー法）

心理学者ケプナー（Kepner, C. H.）と社会学者トリゴー（Tregoe, B. B.）によって開発された問題開発技法。問題解決行動を問題分析、意思決定、計画実施の3つの段階に分け、理論的な学習と実際的な研究とを併せて行わせることを通じて、研修員の問題解決能力の向上を図っていくことをねらいとしており、KT法と略されることもある。

68 OJT（On the Job Training）

上司が仕事を通じ、あるいは仕事に関連させつつ部下を指導、育成する研修のことで、Off JT（職場外研修）と対比される用語。OJTは職務を実践するに当たっての考え方、問題認識、知識、技能、ノウハウ等の指導に大きな役割を果たし、あらゆる上司・部下の間で行われるため、組織の全ての場所、あらゆる機会に行われる組織ぐるみの研修。

【関連語：74 エルダー制度、139 メンター】

人材育成用語

69 アクション・ラーニング

業務の推進（Action）と研修による学習（Learning）を一体化するプロセスであり、研修と組織・職場連携の最高レベルのアプローチである。すなわち、研修の場で実際の組織の課題をテーマとして、個人やグループ・組織による学習を通じてその解決策を検討・策定して、職場で実行して問題解決に取り組み、業務成果や能力の向上を図るものであり、最近急速に関心が高まっている。

研修は能力開発や情報・問題意識の共有などを中心とするが、アクション・ラーニングは研修の中で現在抱えている問題の解決や、課題を設定して戦略を決定し、現場での実践や組織開発をねらいとする。研修のための研修を廃し、業務と研修の一体化を徹底させたものである。経営や行政環境が激しく変革する状況下にあって、現在およびこれから課題をジャスト・イン・タイムで取り扱うことをねらいとすることが可能であり、変革のスピードが格段に大きくなっている今日の重要な研修方法でもある。

研修所「研修と組織・職場の効果的な連結に関する調査研究」

70 アクティブリスニング（積極的傾聴）

カウンセリングにおけるコミュニケーション技能の1つ。目標管理においては、上司は部下に対し目標の押しつけは行わないが、部下が自ら職場状況を理解し職場に貢献できる目標を設定するように誘導することが必要となる。また、達成過程では部下に仕事をさせて個別的な指示を控えるべきとされており、そのためには目標設定段階で上司と部下が相互理解に立っておく必要がある。そのために上司の対話の技術、特に聞く技術が重要となり、その手法としてカウンセリング技法が注目されるようになった。目標管理に導入する際には、上司側のトレーニングの必須項目として位置づけられている。

【関連語：82 傾聴】

71 アンラーニング

「学習棄却」と訳される。いったん学習したことを意識的に忘れ、学び直すこと。継続的な成長のためには、2種類の一見相反する行動、いわゆる学習（learning）と学習棄却（unlearning）のサイクルを回していくことが必要とされる。このアンラーニングとは、個人のレベルにとどまらず組織学習の議論の中で注目されている概念で、組織が不確実な環境の中で継続的にイノベーションを実現していくためには不可欠の学習行動とされる。

【関連語：78 学習】

72 委託研修

研修生を研修専門機関、大学などに派遣して行う研修をいい、派遣研修ともいう。委託研修は、単独では参加者が少なく非効率的な場合などに用いられる。メリットは、①特殊、専門的な知識、技能の修得に有効、②優れた指導者、設備・施設の利用が可能。反面、研修生の管理が不十分、派遣元での研修効果測定が困難などの欠点があげられる。

73 インセンティブ手法

動機づけ・誘導手法という意味で、経営学や環境政策の分野で用いられることも多いが、本来は、都市計画において、公共空間の整備、土地の高度利用、歴史的建造物の保全、優良な住宅の供給を目的として、規制基準の緩和等の事業施行者に有利な条件を付与することにより事業を誘導する手法を、インセンティブ手法という。大きく分けると、一般的な規制を緩和するタイプと経済的側面から誘導するタイプの2種類がある。

規制緩和型のインセンティブとしては、総合設計制度、特定街区制度、ボーナス型地区計画や、前面道路による容積率・斜線制限の緩和等がある。このうち、総合設計制度は、建築基準法上のインセンティブであり、敷地面積規模や空地の確保等の要件を満たす場合、建築物の容積率と高さの規制値を緩和する制度である。都心部、中心市街地で適用が多い。他方、経済的なインセンティブは、土地の譲渡益への課税繰り延べ等の税制上の優遇措置、総合設計制度に適合する市街地再開発事業等を行う場合の低利の公的融資や国・自治体からの補助金交付等がある。

インセンティブ手法は、公共公益を十分に検討し活用すれば、都市環境の向上を図る上で非常に有効な手段となる。

74 エルダー制度

エルダーとは先輩の意味。OJT制度の呼び名の一つとしてよく用いられる。先輩職員が新入職員などに対し、マンツーマンで指導を行う制度のこと。実務の指導を始め、職場生活上の相談役もになう。エルダー制度の他、ブラザーリング制度、シスター制度などともよばれる。

【関連語：68 OJT】

75 エンパワーメント

エンパワーメントの文字どおりの意味は「力を与えること」であるが、「自己実現を目指して主体性を高める」との解釈もできる。ビジネスにおいては、通常「権限委譲」と訳されるが、「単に人々に権限を与えたまま、職務を委託したりすることではなく、人々の潜在能力を引き出して自由に解き放ち、崇高な目的や自己実現を達成できるような環境を作り出すこと」（クリース・ノーデン・パワーズ Crist. N. Powers）と解釈することができる。

また、従来の組織の基本であった「コントロール」と対比して論じられる場合が多い。

ケネス・H・ブランチャード (Blanchard, K. H) は、「人には本来、知識や意欲という、みなぎるパワーが備わっていて、最高の仕事をしようとするものである。エンパワーメントとは、このパワーを引き出すことである。」と定義している。

教育研修分野では、自らの自律性を高める（自己実現を目指し主体性を高める）ことを「セルフ・エンパワーメント」、チーム自律性を高め、チームとしての力をつけていくことを「チーム・エンパワーメント」と称している。ちなみにコーチングは他者をエンパワーメントしていくための効果的な一手法になる。

76 ガイダンス

個性に応じて各人の能力の開発・向上を行い、その資質を最大限に發揮できるよう各人に對して行う方向づけのこと。

77 カウンセリング

心理的・社会的な問題を解決するために助言を求めてきた人に対し、解決に必要な情報を専門的な立場から提供し、援助をする関係または過程をいう。

カウンセリングには、ウイリアムソン (Williamson, E. G.) などが唱えた指示的カウンセリングとロジャース (Rogers, C. R.) が唱えた非指示的カウンセリングとがある。前者は、カウンセラーが情報の提供などを行い、両者が話し合い、助言し、理解し合うことにより解決を図るもの。後者は、カウンセラーが聞き役となりクライエント (client : 助言を求める人) の気持ちを受け入れ、それを明確化していくことで、自らの問題解決への模索を手助けするために行うもの。

【関連語：140 メンタルタフネス、141 メンタルヘルス】

78 学 習

同一あるいは類似の経験の繰り返しにより生じる比較的永続的な行動変容のこと。学習には意図的学習と偶発的学習がある。意図的学習は、学習者に学習の目標があり、自らそれを認知して学習の意図、動機を持って行うもので、偶発的学習は、目標や意図、動機が存在しない状態で生ずるものである。ガニエ (Gagné, R, M.) は、学習の成果として知的技能、言語情報、認知方略、運動技能及び態度の5つの能力をあげている。

【関連語：71 アンラーニング】

79 キャリア・コンサルティング

「キャリア」とは、一般に「経歴」「経験」「発展」、さらには「関連した職務の連鎖」等と表

現され、時間的持続性ないしは継続性を持った概念とされている。「キャリア」を積んだ結果として、「職業能力」が蓄積されていくもの。

「キャリア・コンサルティング」とは、「個人が、その適性や職業経験等に応じて自ら職業生活設計を行い、これに即した職業選択や職業訓練等の職業能力開発を効果的に行うことができるよう個別の希望に応じて実施される相談その他の支援」のことを言う。

必ずしも個人に対する相談支援に限らず、企業の職業能力開発制度や学校のキャリア教育プログラムの設計・運用・評価等そのほかの支援を含む。

厚労省

80 キャリア・デザイン

人生の節目、節目に際して過去のキャリアを振り返りながら将来を展望し、戦略的に進路を選択する作業。自分の個性や能力を十分に發揮し、自分の価値観や職場など社会との関りあいの中で役割を考え、自己のシナリオを描き、どのような人材が今から将来において求められているかを知り、自己実現の視点をもって目標を定め行動すること。

【関連語：79 キャリア・コンサルティング】

81 業務遂行能力

業務（職務）を遂行するための必須の能力であり、業務の種類・内容、責任の程度や階層により異なる。したがって、業務ごとに必要とされる能力の内容を明らかにする必要があり、それぞれの業務内容を分析して必要とされる能力を抽出しなければならない。

一般的には次のような要素を含んでいる。

(1) 直接業務を遂行する能力等

- ① 業務に直接関連する知識、ノウハウ等の専門能力及びその周辺能力
- ② 組織の中での仕事の位置付けの有機的理解
- ③ その業務を遂行するにふさわしい態度、行動

(2) 業務を改善、発展させる能力等

- ① 現在の業務を発展、拡大させる能力
- ② そのために必要な能力を自ら向上させる能力

82 傾 聽

もともとカウンセリングにおけるコミュニケーション技能の一つ。傾聴の目的は相手を理解することにある。それにより、話し手が自分自身に対する理解を深め、建設的な行動がとれるようになるようサポートする。傾聴で大切なのは次の3つとされる。

- (1) 言葉以外の行動に注意を向け、理解する（姿勢、しぐさ、表情、声の調子など）。
- (2) 言葉によるメッセージに耳を傾け、理解する。

- (3) 相手の人そのものに注意を向け理解する。 【関連語：70 アクティブラスニング】

83 行動科学

戦後アメリカで生まれた人間行動に関する学術的な研究を意図した科学運動の名称で、1950年、フォード財團が用いたことで一般に知られるようになった。行動科学は、社会科学のなかでも研究が直接観察に基づく人類学、心理学、社会学による学術的研究で、人間関係論や社会関係論を先駆とし、次のような特質を持っている。

- (1) 調査に重点を置き、人間行動を研究対象としている。
- (2) 可能な限り客観的で、検証可能な条件の基に知識を得ようとしている。
- (3) 関連ある知識、技術等を活用した学術的アプローチをとっている。
- (4) 数量的処理の傾向が強い。
- (5) 社会的諸問題や改善の必要性に対応しようとする実用的な傾向がある。

経営学における行動科学として有名なものには、マグレガー (Mc Gregor, D.) のX理論・Y理論、マズロー (Maslow, M. A. H.) の欲求階層説、ハーツバーグ (Herz-berg, F.) の動機づけ—衛生理論、リッカート (Likert, R.) のシステム4などがあり、これらの理論や方法に基づき組織開発や管理監督者の研修が行われている。

84 コーチング

コーチングとは、「個人が持つ潜在能力や可能性を最大限に引き出すための手法」である。コーチは「馬車」が語源になっているが、トレーニングの語源のトレン（列車）と対比させることもある。コーチ（coach）を辞書で引くと、「馬車」以外にも「客車」、「旅客機の普通席」、「長距離バス」、「家庭教師」などの意味がある。指導を行う場面で、対象者の自発性を促進するためのコミュニケーションスキルの一つ。組織内におけるコーチングとは、相手と同じ土俵に立ち、効果的な質問を投げかけることで、目標を達成するために必要な能力や行動を引き出していくこと。

85 コンピテンシー

「特定の職務での高業績を上げ続けている人たちの行動を観察したとき、共通して確認できる特性で、高業績の要因となっている能力」という解釈。1973年にアメリカの心理学者マクレランド (James L. McClelland.) が「知性よりコンピテンシーを測れ」という論文を発表して以来、多くの組織の人事制度に影響を与えている。コンピテンシーは個々の職務で必要とされる具体的な知識や技能ではなく、業績を上げるために知識や技能を実際の活動のなかでいかに活かしうるとか、いかに不足を補ったり、新たに習得しているかという次元の能力である。知識・技能と行動の中間的な概念で、テストや検査でなく行動観察によって把握が可能な能力だとされている。

86 自己啓発

自己啓発とは、自分で学習の目標を設定し(目標設定)、学習の進め方を計画し(行動計画)、学習活動を進め(実施)、学習の成果を評価して、それを次のさらに高度な啓発目標へとつなげていく一連の活動である。

仕事についての自己啓発の具体的な方法としては、一般に読書の習慣化、通信教育の受講、資格の取得、自主参加研修の受講などがあり、職員個々が長期間、自己啓発意欲を自主的に継続していくことは困難なことが多いことから、管理監督者は職員の自己啓発活動を側面から支援し、促進していくことが大切である。このような観点から、自己啓発支援システムを施策とし推進している団体も多い。

87 自己啓発支援システム

職員の自主的、自発的な能力開発活動に対して、組織が経済的、時間的な支援や施設の提供などを行うこと。

システムの具体例としては、通信教育講座の紹介、経済的支援、公的資格取得に対する経済的、時間的支援、学習サークルや研究活動への支援、図書、VTR等研修機器のあっせん、貸与、自主参加研修、講演会の開催、自主的に取得した資格などの人事管理上の評価制度、自己啓発についての相談、カウンセリングなどによる啓発意欲の動機づけなどがあり、これらを効果的に連携させながら実施することが大切である。

88 自己申告制度

職員個々をきめ細かく管理するため、現在の仕事に対する適否、異動先の希望などを申告させる制度のこと。職場研修や自己啓発活動支援の基礎データを集める手段ともなる。

89 自己評価

人間関係の改善や自己啓発、自己改造は、自分自身を理解することが基本で、そのために多くの方法が開発されている。

自分の理解には、他人による観察など第三者によるものと自己評価とがあり、他者による評価は、一般的には本人の顕在化した態度、行動などにより評価することが多いが、自己評価は価値観、願望、欲求、期待、理想等の内面が反映されることが多く、極めて主観的なものとなる傾向がある。

90 自主研究

研修の方法が知識付与型のものから啓発型のものへと大きく変化してきたことに伴い、研

修生が課題について自主的に考え、研究する科目や時間が研修課程の中に増えてくるようになった。このように、研修生の自主的に基づく研究を一般に自主研究という。

自主研究は、各研修生が個人として研究を進める個別研究と複数の研修生が集団で研究を進める共同研究があり、特に後者は、研究課題に関する知識、能力等を修得するほか、協調性、柔軟性、リーダーシップ能力などの人間関係能力をも修得させることができる。

91 自主参加研修

研修への参加を職員の自主性に委ねる研修。職員の能力向上が組織にとって必ずしも必要不可欠ではないが、修得した方が好ましい内容について行われる。

92 条件付け

人または動物を訓練して、新しい行動様式としての反射（条件反射）や反応（条件反応）を形成すること。スキナー（Skinner, B. F.）は、これをレスポンデント（S型）条件付けとオペラント（R型）条件付けの2種類に分けた。

前者にはパブロフ（Pavlov, I. P.）の実験が、また、後者には、スキナー一箱の実験がある。

93 職能資格制度

資格制度の一つで、性別、年齢、勤続年数などの身分的年功的要素を基本に組織内の序列を決める代わりに、本人が保有する職務遂行能力をベースに序列を決めようとする制度。

94 職場ぐるみ訓練

特定の層を対象とした集合研修方式でなく、一つの職場や部門単位で進める訓練方式。通常は外部講師を招き、職場の問題点に焦点をあて実施する。組織開発の一手法とされる。職場に要請される変化を主体的に掘り、職場集団のどこを変えたらよいかを発見して、職場自らがそれを解決・実現する能力を開発することがねらい。最終的には、組織体質や風土の改善を目指すものである。

リクルートマネジメントソリューションズ

95 職場風土

職場には仕事の仕組みやそれを運営するルールのほかに、一般に職場全体としての雰囲気が自然と醸成され、職場のメンバーに強い影響力を持つことが多い。このような職場の中に発生し、大きな力を持つようになる雰囲気を職場風土という。

この風土は、職場全体の生産性や能力の向上を図るために、仕事の仕組みや運営ルールを改正するだけでなく、職場風土も変えていく必要がある。

なお、職場風土を診断するに当たっては、

- (1) 目標設定とチャレンジ精神
- (2) メンバーの成功に対する態度
- (3) メンバー相互の援助
- (4) 仕事上の対立意見の出具合
- (5) 不作為などへの態度

等に留意する必要がある。

96 職場勉強会

同一職場のメンバーを集めて行う勉強会。職場メンバーの自己啓発や相互啓発を促し、より高い視点から物事を考察する態度を養うことから、OJT の手段として用いることができ、職場に啓発的な雰囲気を醸成することができる。

97 ジョハリの窓

人柄一般を説明するときに使われるもので、一種の概念整理のための考え方。開発したジョセフ・ラフト（Luft, J.）ハリー・インガム（Ingham, H.）の名前を合成して、ジョハリの窓という名称が付いている。

人間には、自分自身への自己イメージと他人からのイメージの双方の組み合わせによって、4つの領域ができるとしている。

そして、開かれた窓の領域が大きいほど、つまり自分自身と他人からのズレが少ないほど、リーダーとしての有効性は高くなるとしている。

このため、第1に自分自身の行動が人からどう受け取られているかを知らせてもらい、フィードバックを積極的に受け入れ、暗い窓の領域を減らそうと努めること、第2に自分自身をよく知ってもらうため積極的にディスクロージャー（自己発表）をすることにより、隠している窓の領域を減らそうと努めることが大切である。

	自分に分かっている	自分にはわからない
他人に知られている	開かれた窓	盲目の窓
他人にはわからない	隠している窓	暗い窓

98 ジョブ・ローテーション

一つの仕事に長期間従事することから発生するマンネリ化などの弊害を防止するとともに異なる職務を体験させることにより、適正の発見や能力開発のきっかけにしようとするねらいを持って、職員を計画的に異動させる「戦略的入人事異動」のこと。

99 事 例

ケース・スタディにおいて、討議の素材として研修生に提示するものをいう。事例は、何らかの対策や解決を必要とする問題を含んだもので、文章化されているものが多いが映像や口頭で提示する場合もある。

なお、事例には組織内で実際に発生した問題を基に作成したものも含まれるが、このような実例で行うものを実例研究法と呼ぶことがある。

100 人 格

個人に特有な行動の仕方のことで、行動における多様な個人差を説明する概念。

101 人 材

役に立つ人物、有用な人といった意味。どのような人が有用かという点については、組織の理念や時代環境によって異なるが、一般には、

- (1) 業務や専門に関する知識、技能、技術
- (2) 理解力、記憶力、表現力等の基礎的能力
- (3) 問題発見・解決能力、人間関係能力等の実践的能力
- (4) 将来を洞察し、問題を予見できる能力
- (5) 責任感、勤勉性、バイタリティ等の組織人として望まれる性格や態度
- (6) バランスのとれた価値観や豊かな人生観、高潔な人格などを有するものとされている。

102 人材育成

優れた職員を育成することの総称として使用されるが、業務能力を付与するというよりは、人としての質を高めるという意味が強く込められている。

人事育成策を推進するにあたっては、

- (1) 組織の将来像、将来の環境等を踏まえた長期的観点から行うこと。
- (2) 若い一般職員の時期から計画的に行うこと。
- (3) 組織理念、組織風土に合わせた方法、内容等で行うこと。

(4) 職員個人の価値観、人生観に配慮し自己啓発意欲を尊重して行うこと。等を心掛けることが大切である。

103 人材育成基本方針

地方公共団体が、地方自治・新時代に的確に対応していくためには、自らの責任において、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できるよう体質を強化することが重要であり、そのためには、職員の資質のより一層の向上を図り、その有している可能性・能力を最大限引き出していくことが必要である。

こうしたことから、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」(平成9年11月14日付け自治整第23号)において、長期的かつ総合的な観点で職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針（以下、「基本方針」という。）を各地方公共団体が策定することとされた。

この指針は、平成8年度の地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会における研究成果や各地方公共団体における先進的な事例等を踏まえ、各地方公共団体が基本方針を策定する際に留意・検討すべき事項を参考として提示された。

自治省

104 人材開発

人材育成と同じ意味を持つものとして使用されることが多いが、人材育成が職員の自主性を尊重する点にウエイトを置いている感が強いのに対し、人材開発は組織が主体的に職員の能力向上に関与するというニュアンスが強い。

105 人材マップ

人材を、個人の経歴、能力・技能のスキル、特性などを組織にあったカテゴリーで「見える化」したもの。採用・配置（ローテーション）・人材育成・人材活用の計画立案と実行に役立つ。

Japan management association

106 人事院

国家公務員法により昭和23年に設立された国家機関。

人事院は、各省庁が実施する各種研修の総合的企画、調整のほか、自らも各省庁の幹部等に対し研修を実施するとともに、JST等の研修コーナーの開発、研究に当たっている。

107 人事管理

人事管理は、組織活動の効率性を図る「経済性」と職員の欲求を満たす「人間性」を長期

的に調和させることであり、次の3つに目的を分けて考えるのが一般的である。

- (1) 組織の中で良好な人間関係を維持すること。
- (2) 各職員から組織に最大の個人的貢献をなさしめること。
- (3) 以上の2点を各人の個性と福祉を考慮しながら達成すること。

108 人事考課（人事評価）

人事管理を的確に行うための基本的なデータを得ることを目的とし、職員の勤務状態を一定の基準に基づいて評価すること。能力考課、態度考課及び業務考課の3つに分類される。勤務評定と同じ意味を持つ。

行政評価に基づく成果が問われる傾向の強まりとともに、実効性のある人事評価が求められる傾向にある。もともと地方公務員法でも定められているとおり、勤務成績の評定は、成績主義に基づく公務員制度の基本でもある。

ただし、評価結果を給与などの処遇に直結させる場合には、評価の公平性・正当性が厳しく問われなければならない。全ての関係者が納得のいく制度設計が必要である。

109 スキーマ

人間は新しい経験や行動、考え方などをする場合に過去の経験をまとめ上げた枠組みに基づいて行おうとする。こうした過去の経験に基づいて作られた心理的な枠組み、認知的な構えを総称してスキーマという。

110 スキナーの箱

スキナー (Skinner) が1930年代に、ネズミのてこ押し→餌または水、を学習させるために考案した問題箱の一種。てこを押すという行動は、餌→摂取・嚥下と本質的連関ではなく、実験者の恣意で工夫されたにすぎないから、異質的強化と呼び、パブロフ型と対比される。スキナーは、強化の与え方と反応の成立・消去状況を微細に解析し、人間の教科学習について、即時フィードバックのある能動的学习でなければ、知識行動は身につかないと主張した。これはオペラント (能動的働きかけ) 学習の原理に基づくプログラム学習へ発展した。

111 スキル

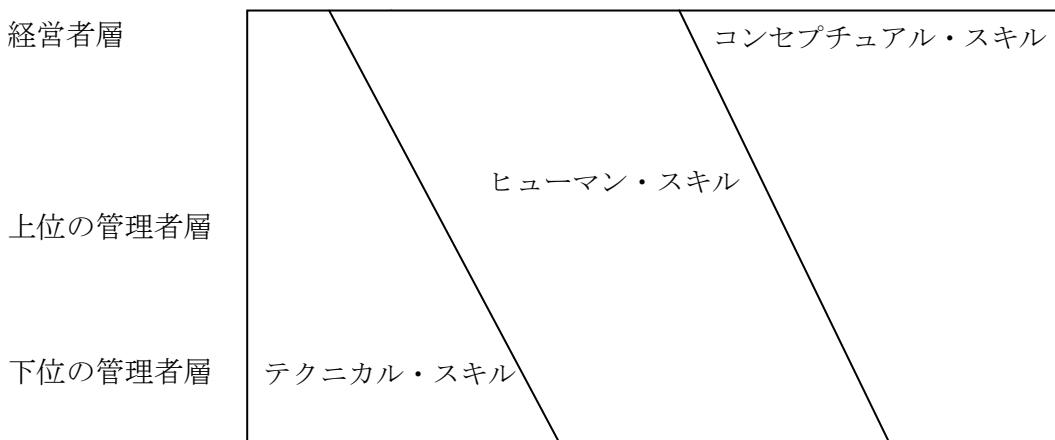
カツ (Katz, R.) は、マネジメントを行ううえで要求される能力を、テクニカル・スキル (technical skill)、ヒューマン・スキル (human skill)、コンセプチュアル・スキル (conceptual skill) の3つに分けて説明した。

第1のテクニカル・スキルは、特定の職務を遂行するうえで必要とされる能力をいい、経験や教育によって獲得する比重が極めて高い。第2のヒューマン・スキルは、対人関係能力

ともいうもので、組織や職場における人間関係をより良好なものにしたり、部下を動機づけし目標へ結集させるリーダーシップなどを内容とする。第3のコンセプチュアル・スキルは、自らが存在する組織構造とその中の立場を理解する能力のこと、概念化能力ともいう。これによって、組織全体における自らの役割を認識し、果たすことができる。

この3つの能力は、どれも大切なものであるが、テクニカル・スキルは、自らも組織のメンバーとして仕事に携わることから下位の職員に最も重要とされている。ヒューマン・スキルは上位の管理者層にとっては、部下を通じて目標達成を担うことから対人能力が最も必要とされ、また、経営者層は、経営戦略を決定し組織を一定の方向に導くためにコンセプチュアル・スキルを最も多く要請される。

このカツツモデルの三つの能力を、正三角形に配置したのがセンス・トライアングルである。そのように配置したのは、美しく均整のとれたその姿のように、市町村職員がそれぞれの能力をまんべんなく身に付け、バランスのとれた、豊かな人間性のもとで発揮してほしいという願いが込められているからである。いわば、三位一体となった能力を図示したものである。カツツモデルは知られていたが、それを正三角形に配置したのは、当研修所が最初とされており、ここに独創性がある。



112 ストレス

外的要因により引き起こされる強い精神的緊張のこと。

近年、職場は技術革新や情報化が急速に進展し、職場環境や作業形態は大きく変化し、職務内容も複雑高度化している。また、価値観の多様化により人間関係が複雑になり、これらの問題等によるストレス因子が存在している。

このようなことから、職場におけるメンタルヘルスが重要視されている。

【関連語：140 メンタルタフネス、141 メンタルヘルス】

113 スペシャリスト

組織内ポストとの関連でライン管理者と対比させて用いられる場合と、人材育成との関連でゼネラリストと対比させて用いられる場合がある。特定の分野で、深い知識と経験を持った職員。

【関連語：115 ゼネラリスト】

114 絶対評価

組織や集団のメンバーに対する期待基準などを明確にし、これに対し各メンバーがどのように応えたかを知るための評価。絶対評価は、既に設けられている評価基準に照らして評価を行うことになり、評価基準が具体的に作成されていることから、評価結果は公平で信頼性が高い。このため、各メンバーの特性を的確に把握でき、人事管理や能力育成に役立たせることができるという長所を持っている。

【関連語：118 相対評価、122 多面評価】

115 ゼネラリスト

人材育成との関連で、スペシャリストとの対比で用いられる概念。特定の分野に片寄ることなく、多くの分野についてそれほど深くはないが一通りの知識と経験を持った職員を指し、広い視野からバランスのとれた判断を下すことから、幹部にはゼネラリストが適するとされる。

【関連語：113 スペシャリスト】

116 創造性

新しい独創的なものを産出する性質のこと。ギルフォード（Guilford, J. P.）は、創造性の特徴として、

- (1) 問題を感受する能力
- (2) 思考の流暢さ
- (3) 思考の柔軟さ
- (4) 独創性
- (5) 再定義の能力
- (6) 完成へと工夫する努力

の6つを上げ、このような思考形式を拡散的思考と名付け、従来、知能において主として扱ってきた集中思考と区別した。

また、ワラス（Wallas, G.）は、創造的思考の過程を、

- (1) 準備期：情報を収集し、問題を検討する時期

- (2) 孵化期：問題解決に行き詰まりを感じ、意識的な解決努力を中断し、潜在意識が働いている時期
 - (3) 啓示期：インスピレーションにより突然、問題解決のアイデアがひらめく時期
 - (4) 検証期：出されたアイデアの妥当性を検証し、具体化する時期
- の4段階に分けています。

117 創造性開発法

創造性の發揮を阻んでいる習慣、プライドなどの阻害因子を排除し、あるいは、アイデアを生み出すことに力のある諸因子を積極的に伸ばしていく工夫で、数多くの技法がある。

技法の代表例としては、ブレイン・ストーミング、ゴードン法、チェックリスト法、KJ法、ZK法などがある。

なお、アイデアを生み出す過程またはその実践的な手順として、オズボーン（Osborn, A. F.）は、次の7段階を考えた。

- (1) 方針の決定 (orientation) : 解決すべき課題を決定し、そのための方法を選定、決定すること。
- (2) 準備 (preparation) : 課題の解決のために必要な情報を収集すること。
- (3) 分析 (analysis) : 収集した情報を検討し、分析すること。
- (4) 発想 (ideation) : 多様な課題解決案を考えること。
- (5) あたため (incubation) : 適切なアイデアが生まれないときに、意識的に努力をせずアイデアが生まれるのを待ち、ひらめくこと。
- (6) 総合 (synthesis) : いくつかのアイデアを組み合わせ、一つの新しいアイデアとすること。
- (7) 評価 (evaluation) : 出された解決策を評価、検討すること。

118 相対評価

同一グループ内の評価対象者を相互に比較することにより、その間の知識、能力等の優劣の順序やランクを決定する評価方法。この方法は、被評価者が多数の場合でも容易に評価でき、絶対評価に比べて評価基準を設定する手数が少ないという長所がある。

【関連語：114 絶対評価、122 多面評価】

119 即戦力養成

職員の現在担当している業務を適切に遂行できる能力の向上を図ることで、人材育成に対比されるもの。人材育成が職員の職業生活全体を展望した長期的視点に立って行われるものに対し、現在の業務遂行能力の向上を図るものであることから、研修ニーズや研修評価の把握が比較的容易であるという特徴がある。

120 態度変容

社会心理学における態度とは、さまざまな対象や事象に対する個人固有の反応傾向または準備状態のことをいう。

したがって、態度を測定し、態度の形成過程を理解することにより、対象者の態度の変化のメカニズムを理解し、人間関係、研修等に反映することができるようになる。この態度変容の動機は、個人が認知的世界の中でのアンバランスを解消しようとする際に起こり、不均衡を少なくする方向に働いていく。このアンバランスは、情緒的次元、認知的次元及び行為的次元の三次元の構造の中で発生する。

121 ダイバーシティ（ダイバーシティ・マネジメント）

企業活動において「ダイバーシティ」という場合、特に人的資源管理の分野では、ダイバーシティ・マネジメントの意味で使われることが一般的である。ダイバーシティ・マネジメントは、多様な人材あるいは人材の多様性（ダイバーシティ）を生かすことができる組織の構築を目指すもの。その考え方の背景には、多様な人材あるいは人材の多様性を生かすことが組織の活力や創造性を高めることに貢献する、との前提がある。

人材の多様性に関しては、しばしば2つの類型に分けて議論される。人々の生まれ持った1次的属性（性別、年齢、人種・民族など）と社会的に獲得された2次的属性（宗教、価値観・行動特性、学歴、未既婚、家族構成、趣味、ライフスタイルなど）に区別するもの。後者には、例示したもの以外にも多様なものが含まれる。こうした多様な属性を持った人材が活躍できるような組織を構築し運営することが、ダイバーシティ・マネジメントの課題となる。

朝日新聞

122 多面評価（360度評価）

人事考課における評価方法の1つ。上司側が部下を評価するという一方向の評価では、評価者の先入観や価値観に左右されやすい、という反省から生まれた。直属上司の一方だけからの評価ではなく、部下、同僚など多面的から人材を評価する制度である。全方位評価という意味で、360度評価とも呼ばれる。

【関連語：118 相対評価、114 絶対評価】

123 チェンジ・エージェント

使命感を持ち、改革を推進できる人。変化に対応していくためには、組織も人も自ら変化していかなければならない。組織が危機を乗り越えていくためには、その組織内にチェンジ・エージェントがいるのかどうかもカギになる。

124 ディベート

分析力、思考力、発表力、情報収集力、傾聴力等の能力を涵養することを目的に、一定の規則に従い、ある課題について賛否の意見を有する2つのグループで行う討論のこと。研修技法としては、一般に、

- (1) 2つのグループのメンバーの数を同数とすること。
- (2) 両グループの持ち時間を等しくすること。
- (3) 討論の最初と最後は課題に賛成するグループが発言すること。

という原則で、両グループの間で立論、反論といった討論を進め、最後のジャッジが判定を下すという順序で行われる。グループの人数は2名を原則とするが、人数、時間、方法等は研修ニーズに応じて変えるのが通例である。

なお、ディベートを多人数の前で、フォーラム形式で行うものをディベート・フォーラムといい、研修ではこの形式のものが多い。

125 適 性

現在、ある特定の知識や技能あるいは一定の行動様式を持っていなくても、訓練によってそれらを習得し得る能力の兆候とみなされるような、諸特徴の組み合わせのことをいう。

適性は、自己評価あるいは他人による評価により把握することができ、自己評価では、仕事が自分に向いているか等についての自己のイメージをつくり、自分の職業との関係のふさわしい度合いについて判断することとなるが、各種のテストを活用することにより、この自己理解は促進される。

126 適性検査

職業活動、社会的活動等の特定の活動に対して、それを効果的に遂行するために必要な知識や技能を持っているか、活用することがどれほど可能であるかを測定するテスト。

127 動機づけ（モチベーション）

生活体が、内外から刺激を受けて行動に駆り立てられ、欲求を充足する過程をいう。

この過程は、欲求（need）、動因（drive）、誘因（incentive）の3つに分解され、これらの機能的関係を明らかにすることによって理解される。

動機づけ（モチベーション）は、内発的動機づけと外発的動機づけに分けられ、前者の例としては、ある学習をしようとするときに、その学習自体に興味を抱いて勉強するといった場合がこれに当たり、後者の例としては、学習を行うことによって賞が得られることから行おうとする場合が該当する。

動機づけ（モチベーション）が個々人の意識に関する概念であるのに対し、モラールとは

集団的な感情や意識に対して使われる概念ともいえる。

128 動機づけ一衛生理論

動機づけ理論の一つで、組織の中には、人間のやる気を引き出す要因（満足要因）と不満を起こさせる要因（不満要因）の2つが、それぞれ同時に独立して働いているというハーツバーグ（Herzberg, F.）の理論。この満足要因を、人間の成長や仕事の充実感をもたらすと言う意味で「動機づけ要因」、不満要因を、人間の成長や仕事の充実感をもたらさないが、仕事の不満を予防する働きを持つという意味で「衛生要因」と名付けた。

129 能 力

人事管理あるいは能力主義管理で用いられる能力を日本経営者団体連盟では、「組織における構成員として、組織目的達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕在化されなければならない。それは一般には体力・適性・知識・経験・性格・意欲の要素から成り立つ。それらはいずれも質・量ともに努力や環境により変化する性格をもつ。開発の可能性を持つとともに退歩の恐れも有し、流動的、相対的なものである。」と定義している。

これらの相関関係は、

能力＝職務遂行能力＝体力×適性×知識×経験×性格×意欲という式で表せる。

130 能力主義

個人の職務遂行能力を基準とした人事管理の方法で、能力に応じて昇進させ、能力に応じた賃金の支払いを基本としており、能力に関係なく経験年数に応じて待遇する年功主義に対置される。

131 能力評価

人事考課の一つで、人事管理上の客観的なデータを得るために、一定の基準とルールに従って職員個々の能力を測定すること。

132 ハロー効果

後光効果や威光効果ともいう。モノや人に対して、ある特徴的な一面に対する印象に幻惑され、その他の側面についても、みな同じように思い込んでしまうこと。特に人事考課を行う場合に、注意すべきことの1つとされる。

133 ピグマリオン効果

ローゼンソール（Rosenthal, R.）が、ギリシャ神話のギプロス王ピグマリオンを基に命名した言葉。正確な評価でなくとも、教師が優れていると評価した生徒の成績は良くなり、劣っていると評価した生徒の成績は悪くなるという、教師・生徒関係における教師期待効果現象をいう。

134 ヒューマン・アセスメント

アセスメントとは、もともとは環境への影響度の評価や税額決定のための評価を指す言葉だった。ヒューマン・アセスメントという場合、職員の職務への適正に対する事前査定、または能力や業績の評価（いわゆる勤務評定）を行うことを言う。日本では、研修の中で数種のエクササイズを課し、そのプロセスを観察することによって職務適性を評価する研修をさす場合が多い。

135 ファシリテーション／ファシリテーター

ファシリテーションとは、「容易にする」、「促進する」という意味の「ファシリテート」という英語の名詞形で、ファシリテーターはその機能を担う人という意味である。

ファシリテーションは企業内や学校内、地域のコミュニティなど、組織での会議の場などで、発言を促したり、話の流れを整理したり、参加者の認識の一致を確認したりする行為で介入し相互理解を促進し、合意形成へ導き組織を活性化（協働を促進）させる手法・技術・行為の総称。ファシリテーターは会議の場などでコンテンツ（議論の内容）に対して中立な立場にたち、話し合いのプロセス（流れ）に介入してファシリテーションを行う人のこと。

136 部下育成

上司が部下の成長を意図して、能力や資質の向上、開発を図ること。

部下の成長を促進する要素としては、部下の自己啓発を刺激すること、指導すること、経験させること、率先垂範することなどがあり、部下育成は、OJT や職場研修の概念に比べて将来を踏まえての人材育成的意味合いが濃い。

137 ポジティブ心理学

「ポジティブ心理学」はアメリカ心理学会の元会長 マーティン・セリグマン博士（Martin E. P. Seligman.）が 1998 年に提唱した。

普通の人がより仕事のやりがいを感じ、より生きがいを感じ、本当に幸せに生きるために

科学。幸福論、楽觀と悲觀、困難の克服、強み、充実感と快楽、勇気と忍耐、その応用などを学問として研究している。

今までの心理学は精神的障害や人間の弱さに焦点があてられ研究されてきた。ポジティブ心理学は人間がより良い生活やイキイキと仕事が出来るための研究を進めている。

Center of Positive Innovation

138 メラビアンの法則

メラビアンの法則 (the rule of Mehrabian) とは、アメリカの心理学者アルバート・メラビアン (Albert Mehrabian.) が 1971 年提唱した法則で、声の感じで、「maybe」(かもしれない)といった文がどの程度、「そうかもしれない」かを判断する実験で、力強い口調の場合は、普通の口調よりも、「そうかもしれない」と感じたということが立証できたという実験だと言われている。しかし、この内容が次第に一人歩きをし、次のような意味合いに取られるようになって伝わっている。

人の行動が他人にどのように影響を及ぼすかというと、話の内容などの言語情報が 7%、口調や話の早さなどの聴覚情報が 38%、見た目などの視覚情報が 55% の割合であるといわれている。この割合から「7-38-55 のルール」とも言われる。「言語情報=Verbal」「聴覚情報=Vocal」「視覚情報=Visual」の頭文字を取って「3V の法則」ともいわれる。この法則から、就職活動の面接などの対策において「見た目が一番重要」といった指導がなされることがある。

139 メンター

メンターとは、仕事上（または人生）の指導者、助言者の意味。メンター制度とは、企業において、新入社員などの精神的なサポートをするために、専任者をもうける制度のこと、日本における OJT 制度が元になっている。メンターは、キャリア形成をはじめ生活上の様々な悩み相談を受けながら、育成にあたる。

【関連語：68 OJT】

140 メンタルタフネス

メンタルヘルスが、「心の健康」というアプローチに対して、メンタルタフネスは、ストレスをコントロールし、自ら士気を高め、持てる力を十分に発揮できるようにするための精神面におけるゆとり・力・強さのこと。

【関連語：141 メンタルヘルス】

141 メンタルヘルス

精神（心）の健康のこと。その基準としては、柔軟な態度、生産的思考、他人を理解する

こと、責任性などの特徴があげられる。

職場のメンタルヘルスの維持は、職場の士気を高め、個人の適応能力を向上させることにより達成されるが、管理監督者は平素から相談相手になったりして、部下本人が問題解決を行えるよう援助すると同時にスポーツなどを通じ良好な人間関係を作ることも大切である。

【関連語：140 メンタルタフネス】

142 問題解決訓練

組織においては、日々数多くの問題を処理することに迫られており、職員には問題を的確に解決することが求められている。そのための能力を開発する研修が問題解決訓練といわれるもので、そのねらいは一般に、問題把握の方法、解決目標の設定方法、解決の手順、解決に必要な諸技法といったものを習得させることにある。また、問題解決に当たっては、創造的に行なわなければならないことから創造性開発訓練も含めて総称することがある。

143 要求水準

人がある欲求のもとに目標に向かって行動する場合、それを目論む目標の高さが問題になるが、これを要求水準という。

目標には、さまざまな難易の段階があり、最も強い動因（人を行動に駆り立てる力）が生ずるのは、「不可能ではないが、現在のレベルから見て、やや困難と思われる程度の実現性を持った目標が得られたとき」といわれている。

要求水準の一つに期待水準があり、期待水準とは、自分あるいは他人の行動について、「こうあってほしい」という予測的な認知のことをいう。

144 欲 求

もともとは心身の欠乏状態を示す言葉であったが、今日では、生理的・心理的不均衡の回復が必要な状態や、外的危険の回避あるいは内発的な活動の必要な状態を含んでいる。

145 欲求階層説（マズロー）

マズロー（Maslow, A. H.）は、人間の欲求体系が生理的欲求（飢えなど）、安全（保障）の欲求、所属と愛情の欲求、尊敬と承認を求める欲求、自己表現の欲求、知ることへの願望と理解することの願望、審美的欲求などの階層からなる構造をもつているとえた欲求階層説を提唱した。

この説は、低レベルの欲求がある程度満たされると、次にその上位階層の欲求が出現し、遂には極めて精神性の高い行動を展開するとしたもの。また、欲求階層上昇の原動力として、欠乏補充欲求と成長欲求の2つの交互の働きを考えた。

マグレガー（Mc Gregor, D.）は、マズローの欲求階層説を基に、欲求を生理的欲求、安全の欲求、社会的欲求、自我の欲求、自己実現の欲求の5段階に大別し、欲求5段階説を唱えた。

146 リーダーシップ

一定の状況下で、特定の目標実現に向けてコミュニケーションを通じて意識的に他人に働きかけ、影響力を及ぼすプロセス。

147 リーダーシップの状況適応理論

リーダーシップには唯一最良のスタイルといったものは存在せず、特定の状況に対して最も効果的なスタイルがあるだけとする理論。最初にこれを提唱したのはフィードラー（Fiedler, F. E.）で、その後の代表的な理論としてハーシーとブランチャード（Hersey, P. And Blanchard, K. H.）のS L理論やハウス（House, R. T.）の目標一経路理論がある。

148 レクリエーション

仕事等の合間に気分転換のために行うスポーツ等の娯楽のこと。

研修プログラムの合間に、レクリエーションとしてスポーツ等を取り入れた場合、気分転換を図り、ストレスを解消し、心機一転して次のカリキュラムに取り組むことが期待でき、併せて研修生相互間の理解が深まり、その一体感や連帯感を促進することが可能となる。

149 ロジカルシンキング

論理的思考のこと。物事について総合的に筋道を立てて、効率的かつ論理的に考える思考法。成功率を高め、確実に目標を達成するために不可欠な考え方。プレゼンテーションの際に活用できることから、人材育成の現場でも有効な手法とされている。

150 ワールドカフェ

Jアニータ・ブラウン（Janita Brown.）とデイビッド・アイザックス（David Isaacs.）によって、1995年に開発・提唱された。

当時2人が、知的資本経営に関するリーダーを自宅に招いた話し合いの場において、ゲストがリラックスしてオープンに生成的な話し合いを行えるように、様々な工夫を凝らした空間で話し合いを行った結果、創造性に富んだダイアローグを行うことができたことが始まりとなる。

その後、想像できないほど多くの知識や洞察が生まれたことに感銘を受けた2人が、その

経験から主体性と創造性を高める話し合いのエッセンスを抽出してまとめたのがワールド・カフェ。「知識や知恵は、機能的な会議室の中で生まれるのではなく、人々がオープンに会話をを行い、自由にネットワークを築くことのできる『カフェ』のような空間でこそ創発される」という考えに基づいた話し合いの手法である。

本物のカフェのようにリラックスした雰囲気の中で、テーマに集中した対話をを行う。自分の意見を否定されず、尊重されるという安全な場で相手の意見を聞き、つながりを意識しながら自分の意見を伝えることにより生まれる場の一体感を味わえる。

メンバーの組み合わせを変えながら、4～5人単位の小グループで話し合いを続けることにより、あたかも参加者全員が話し合っているような効果が得られる。

参加者数は12人から、1,000人以上でも実施可能だ。

World café.Net

151 E Q (Emotional Quotient)

「感情知能指数」と訳される。1995年に米国の心理学者ダニエル・ゴールマン (Goleman, D.) が著書『Emotional Intelligence』(邦題『E Q—こころの知能指数』講談社刊)で提唱した概念で、旧来の I Q (Intelligence Quotient) がもっぱら「知的能力」を測定しているのに対し、「感情・情緒の能力」を取り上げて測定を試みた点で画期的な意味を持っている。

E Q理論の基礎は、米国イエール大学のピーター・サロベイ教授とニューハンプシャー大学のジョン・メイヤー教授 (Salovey, P. and Mayer, J.D) が、1990年に発表した論文に起源をさかのぼるが、まだ20年余りの研究しかなく、100年の歴史をもつI Qに比べて「若い芽」の段階と言える。

しかし、これまでのI Q中心の能力判定は明らかに行き詰まりを見せており、「全人的能力」あるいは「成果を生む能力」の把握・測定ツールや活用方法の開発に対する、産業界・教育界を中心とする期待は大きなものがある。

これまでに開発された「E Q能力テスト」では、

- (1) 「対自分の項目」として、自己認識（自分の感情を知る）、自己コントロール（やる気・楽観性・粘り強さ・自己制御・自己主張など）
- (2) 「対他人の項目」として、共感性（相手の感情を察する能力）、愛他性（他人のために役立つ心）、社会性（対人関係能力）を取り上げているものが多い。

これに対して新しいE Q能力テストでは、「社会性」に関して社会意識や社会貢献を加え、さらに「精神性」（自然や芸術の美、生命の尊さや努力する人の姿に感動する心など）まで考慮に入れた「拡大E Q」の概念が考えられている。最も重要なことは、テストが「診断」のツールに止まることなく、「E Q能力向上の処方箋」として役立つことである。

152 E S (従業員満足) (Employee Satisfaction)

CS（顧客満足）の向上のために重要とされる従業員（職員）の満足の度合。

【関連語：209 CS】

153 HRM (Human Resource Management)

組織のビジョンや経営目標の達成に向けて、人材の獲得、活用、育成、管理などを中長期的視点から戦略的に行っていこうとする考え方。一般に、人的資源管理、人材マネジメントと訳す。従来型の「人事管理」は管理志向が強く横並び的であったのに対し、HRMは「人材」に対する確固たる理念と競争優位に立つための独自性が求められる。

コトバンク

154 SL理論 (The Situational Leadership Theory)

状況適応理論の一つで提唱者は、ポール・ハーシー（Hersey, P.）とケネス・H・ブランチャード（Blanchard, K. H）。部下の成熟度によって効果的なリーダーシップ・スタイルが決まるという考えを基本に、課題指示的行動と人間関係支持的行動のいずれか、あるいは双方を部下の成熟度のレベルに応じ増減することにより、有効なリーダーシップを取ることができるとしている。

部下の成熟度は、

- (1) 達成可能で、しかもできるだけ高い目標を設定しようとする意欲
- (2) 責任を持とうとする意志と能力
- (3) 教育・経験の度合い

の3つを統合して測定することとなり、測定はいずれも当面の課題との関係で行われるもので、これはリーダーシップが特定の状況下で、特定の課題達成に向けて発揮されるという性格のためである。

この理論では、具体的な部下の成熟度とリーダーシップ・スタイルの関係について、

- (1) 成熟度が低い場合には、高い指示的行動と低い支持的行動を
 - (2) 成熟度が高まるにつれ指示的行動と支持的行動のウエイトを高め
 - (3) さらに部下が成熟度を高めてきた場合には、指示的行動を減らして支持的行動に移行し
 - (4) 完全に成熟度を高めた場合には、指示的行動も支持的行動も共に最小限に抑える。
- という4つの段階で把握している。

155 TA訓練

エリック・バーン（Berne, E.）が開発した臨床心理学に基づく訓練で、トランザクショナル・アナリシス（Transactional Analysis）、対話（人間）交流、交流分析ともいわれている。これは、人は誰しも3つの自我状態、すなわち「親の心」=P（Parents）、「大人の心」=A（Adult）、「子供の心」=C（Child）を潜在的に有しており、状況によりどれか1つの自我状態が強く現れるという考えに立脚し、自分自身がどのような状態にあるかを理解して、自分の考え方、感情、態度、行動の型に気づき、深い自己理解の下に、より良い方向へと自己改造することを目指すというものである。

156 ZK法

片方善治が考案した創造性開発法で、

(1) 拡散的思考と収束的思考を交互に行うことによって創造的思考を開拓していくこと。

(2) 個人の思考と集団による思考との相互作用によって発想を刺激していくこと。

に特徴があり、表のように展開される。実施に当たっての最適人数は5名であるが、これを簡易にした2名によるものと1名によるものがある。

アイデア誘発のためのパート	発想の視座	起	約30分間
	瞑想の思索	承	約1時間
実践手続きのためのパート	相互作用	転	約1時間
	実践への衝動	結	約30分間

マネジメント用語

157 意思決定

ある目的の達成に当たり、2つ以上の代替案から適切な代替案を選択しようとする人間の行為。意思決定は、

- (1) 目的設定
- (2) 代替案の収集
- (3) 各代替案を取ることによっての予測結果の比較検討
- (4) 代替案の選択

などの過程を経て行なわれる。意思決定者は、この過程を最適化基準により目的達成に最適な代替案を選択しようとするが、人には限られた知識、情報収集・処理能力、時間、費用しかないため、満足化基準により一定の満足すべき目標水準を設定し、それを達成する代替案を選択することとなる。

また、組織における意思決定は、定型的決定と非定型的決定に分けることができ、前者は日常のルーチン的業務に関するもので、あらかじめ一定の代替案の選択が決定されている業務的決定であり、後者は問題の発生ごとに新たな代替案を選択するもので、経営目的・経営戦略を決定する「戦略的決定」と予算・人員計画を決定する「管理的決定」がある。

158 学習する組織(組織学習)

「学習する組織」は、システム思考を基盤としながら、個人とチームが効果的に変化を創り出す力を伸ばし続ける組織のこと。

研修や職場での創意工夫により得た知（知恵、知識）を個人内のとどめることなく、職場や組織内に発信し共有すること、更には新たな地の結合や相互作用により、さらに高度な知を創造して共有する組織。組織全体の知のレベルを向上させ新たな活力をもたらす。

研修所「研修と組織・職場の効果的な連結に関する調査研究」

159 ガバナンス

単一の包括的な階級制組織による中央統制の仕組みに頼るのではなく、相互に関連し合う複数の組織主体間の調整活動とネットワークの形式に重きをおいて、複合的な組織活動を制御しようとする組織的営為のこと。国と自治体をとわず、ガバメントの組織編成は一元的な階級制組織として構成されるのが通例であるが、この政府組織による中央コントロール方式

に限界があり、広範な公共政策の諸課題に効果的に対処できなくなったという認識に裏づけられて、「ガバメントからガバナンスへ」の展開がしばしば主張される。コーポレート・ガバナンスについて、それを「企業統治」と称することが一般化したために、ガバナンスの概念においては、単一主体ではなく、複数主体の協力・提携関係が重視されることに留意して、「共治」または「協治」などの訳語があてられる。ただし、ガバメントとガバナンスの語源は同じで、いずれも船の「舵取り」（ステアリング）に由来しており、ガバナンスの場合は、その「舵取り」を複数主体の協力（コーパレーション）や協働（コラボレーション）によって行おうとするものであるから、ガバメントの一元的統制による場合に比べて関連主体間の調整コストが大きくなる。そのため調整の様式や仕組み、関連主体の力量が重要である。地域社会におけるローカル・ガバナンスやアーバン・ガバナンスのほか、国家レベルも含めて、私的領域との境界線がますますあいまいになりつつある公共の世界でのパブリック・ガバナンス、国民国家を超えた国際社会でのグローバル・ガバナンスなど、多様な用い方がある。

【関連語：260 PPP】

160 管理

バーナード（Barnard, C. I.）をはじめとする近代管理論では、管理を「組織を維持・存続させる職能」として捉え、組織の三要素（コミュニケーション、協働意欲、共通目的）の確保、組織の有効性と能率の同時達成を管理者に求めている。

近代管理論は、「労働者の非人間化」「環境変化への未対応」といった古典的管理論が抱えていた諸問題の克服も主眼となっており、組織に関わる人々の協働に着目しているところが特徴と言える。

161 管理原則

組織は目的を合理的に達成するよう構成されており、その運営に当たっては、効果があると一般的に考えられている原則が存在する。これは、これまでの経営者や管理者の経験によるもので、管理原則あるいは組織の原則といわれる。一般に次の四つのものがあるといわれている。

- (1) 職務配分の原則：専門化の原則ともいわれるもので、同じような職種は一つにまとめること、割り当てる仕事は重複しないようにすること、またその仕事は職務遂行上適量であり、メンバーに漏れ無く配分されていること。これにより職務遂行能力が高まると同時に、仕事の段取り、時間などが節約でき仕事が円滑に進み、さらに出来栄えも一層促進される。
- (2) 命令系統の原則：組織の中において命令の授受関係が明確にされ、一人の上司から命令を受けることになる。現在ではマトリックスの組織導入などにより、一般的ではなくなりつつある。
- (3) 監督範囲の原則：階層数制限の原則ともいわれ、一人の管理監督者が持つ部下の数は

限りがあるということ。部下の数は状況によっても異なるが、通常7～8人が最適とされている。

(4) 権限と責任の原則：権限委譲の原則ともいわれ、組織の中では構成員に課せられた職務遂行のための権限と責任が明確にされなければならないというもの。この場合、委譲される権限と責任は、構成員の能力に応じたものであり、能力以上でもそれ以下であってもならないとされている。

なお、(1)～(4)の原則は相反する特性を持っている。例えば、監督範囲の原則を維持しようとすれば、管理監督者が増え、結果的に職務配分（専門化）の原則に抵触し、組織能力は低下することになる。状況適合理論などは、この点を重要視しているところであり、各組織の状況を所与の条件として、その条件下で効果的な原則を導出させようとしている。

162 危機管理

危機、つまり不測の緊急事態が生じた際の組織的な対応。1962年のキューバ・ミサイル危機に対するアメリカ政府の対応などがその典型だが、自治体でも火山噴火や地震を機に、危機管理の能力が問われる。わが国では大韓航空機墜事件の際に政府の危機管理体制のあり方が問題となり、91年の湾岸戦争や96年12月に起こったペルーの日本大使公邸人質事件でその弱さが指摘された。首相官邸の危機管理体制の中核に位置するのが内閣官房の「内閣危機管理監」で地震・ハイジャック・原発事故など、14のケースごとに危機管理マニュアルを作成している。

特に、東日本大震災、あるいは、度重なる天災などの経験を背景に、地方公共団体における危機管理体制の強化が進められている。

163 行政評価 → 173 政策評価

164 業 績

業績は、それを把握する段階に応じ、組織全体の業績、部門の業績、担当の業績に大別され、いずれも設定した目標をどの程度達成し、組織の成長性、収益性、安定性にどのように貢献したかを示すものである。組織全体が最大の業績を上げるためには、この3つのものが完全に統合されていかなければならない。このため、目標設定→遂行→評価のサイクルを全体としてシステム化する必要がある。このシステム全体を業績管理制度といい、業績改善措置等のサブ・システムを業績評価制度という。なお、業績には量的なものと質的なものがある。

165 グランドデザイン

壮大な図案・設計・着想。長期にわたって遂行される大規模な計画。

※当研修所の研修概要に、宮城県市町村自治振興センターのグランドデザインを掲載している。

166 クレーマー

苦情を申し立てる人。特に、本来の苦情の領域を超えて、あら探しのような苦情を企業に寄せたり、執拗に抗議を繰り返したりする人をさしている。もともとは、主張者、申請者などの意。

167 経営戦略

チャンドラー（Chandler, A. D.）によれば、「経営戦略とは、企業の基本的な長期目標及び目的を決定し、それらの目標の達成に必要な活動の経路を決め、また目標達成のための資源の配分をすること」と定義している。

経営戦略は、内部環境に対応するための内部戦略と外部環境に対応するための外部戦略のほか、市場開発戦略、製品開発戦略、多角化戦略などの市場～製品の構造を決定する成長戦略と、競争企業に対し優位を確保するために行う製品差別化戦略、製品ライフサイクル戦略、占拠率拡大戦略などの競争戦略に分けることができる。

168 決意表明

自らの決意を表明することであるが、研修においては研修の開始時あるいは終了時に、その後の自分の行動や啓発について決意を披瀝することがある。自己の決意（努力目標等）を表明することによって、自分自身の目標を明確化するとともに、目標をオーソライズ（authorize）して強力な動機づけを図ろうとするものである。

169 権限

職位と機能に基づいてその範囲内で命令を出す権利。権限については上位説、機能説及び受容説がある。

上位説の代表的な主張者、クーンツ（Koontz, H.）とオドンネル（O’Donnell, C.）は、権限を、その所有者の認める方法で行為するように、または行為しないように他人に命令する力であり、管理者は人々を通じて仕事をしなければならないことから、同意を強制するのに十分な権限が付与されているとしている。この権限は、より上位の管理者から委譲されたもので、究極は私有財産制に求められる。

機能説を唱えたフォレット（Follett, M. P.）は、上位説に基づく権限を上位管理者の専断的命令であると批判し、権限は、組織に参加する全員がそれぞれに割り当てられた機能を果たしている間に、その活動において示した能力に応じて発生するものとした。

受容説を主張するバーナード（Barnard, C. I.）は、権限を、公式組織における伝達の性

格であり、それによって組織構成員が伝達を自己の貢献する行為を支配するものとして、換言すれば、組織に関してその人がなすこと、あるいは、なすべからざることを支配し、あるいは決定するものとして受容するものであるとした。

170 自治体政策

中央集権的傾向の強いわが国においては、地方自治体の役割は、中央省庁が立案する政策の末端執行機関であるとの意識が支配的であったが、自前の政策立案能力の向上と地方自治法改正と共に、地域の政策立案・推進主体であるという意識が高まりをみせており、地方自治体を地方政府と称することもその1つの現れであるといえる。

すなわち、中央省庁による全国一律のタテ割り行政を調整し、地域特性に応じた横断的・総合的な行政を行うことが地方自治体には求められており、主体的に、地域独自の課題を探り解決を図るため策定、実施する政策を自治体政策ということができ、地方分権の進展によって、さらにその重要性は高まっている。

171 進行管理

仕事の進捗状況を把握することにより、計画と実際とのズレを調整すること。進行管理のため、上司は、

- (1) 口頭報告、業務進行表などで仕事の現状を把握する。
- (2) 把握した現状と計画を比較し、部下の仕事の過程や結果を評価する。
- (3) 計画通りでない場合には、原因究明を行い計画どおりとなるように対策を講じたり、場合によっては計画を変更する必要がある。

また、検討の結果を評価し、反省材料にし、次の目標設定や計画立案に役立てることが大切である。進行管理に当たっては、部下に管理されているという印象や圧迫感を与えないように配慮し、部下が自発的に進行管理を行うよう方向づけることも重要である。

172 人的資源

人間の能力を天然資源と同じように生産のための一つの要素という観点から把握し、需要と供給のバランス、その確保や開発などの諸施策を図るときに使われる概念。

173 政策評価

政府の政策や事業に対し、その効率性（費用対効果）、有効性（目標達成度）、公平性、実施手続き、さらに社会経済的变化への即応といった観点から客観的に分析・評価を行うこと。政策だけでなく、制度・機構・人事など行政全般に関する評価を行政評価とよび、区別することも。評価活動は、会計検査や行政監察の形ではすでに実施されてきたが、中央省庁改革

で、政策評価機能の強化充実のために公共事業の見直しや、政策に民意を反映させる仕組みの整備が盛り込まれた。各省庁に政策評価の専門部署が設置され、総務省行政評価局が各省庁の評価結果をチェックしている。

地方公共団体で行政評価が導入されたのは、三重県における「事務事業評価システム」が最初とされている。その後、多くの自治体が財政状況の悪化に直面し、行政改革の必要性を強く認識したことなどを背景に全国的に導入が進められ、一時期は「行政評価ブーム」といった現象が生じた。その後、ブームの沈静化とともに、諸課題も散見されるようになる。一つは、成果指標や目標値の設定の困難なこと、次に、職員に評価作業疲れがみられることが、さらに、結果の利用について明確な成果が見られないことなどである。

評価システムの再構築や、事業仕訳、ベンチマー킹、公会計改革など様々な試みが一方では検討され、真に実効性のある評価システムが構築され着実に実行されていくのかは今後の課題となっている。

174 政策法務

自治体の法務活動のうち日常的な法務的事務処理を除く部分を総括的に表現する概念。企業の「企業法務」に対応するものであるが、国の法令の解釈や解説にとどまらず、自治体の政策活動と関連づけた条例・規則・要綱づくりなどの自主的、主体的な取り組みを含意しているところに特徴がある。政策法務の概念自体は、1980年代半ばから始まった東京の多摩地域の自治体職員を中心とした「自治体の先端行政」に関する研究会の活動を通じて形成されたようである。同研究会の成果として、天野巡一・岡田行雄・加藤良重編著『政策法務と自治体』(日本評論社、1989年)がある。なお、自治体の法務活動だけでなく、国の各分野の法制度も政策的観点から見直すべきだとする主張にもとづいて、「法制度の根本まで遡って法制度の設計にあたる」活動を政策法務としてとらえる立場もある。自治体の研修において政策法務研修を行うところも増えており、一部の大学ではカリキュラムのなかに採り入れられている。

175 戦 術

決定された戦略を実現、達成するための具体的な手段や方策のこと。
戦略が実現しようとする目的を明示しているのに対し、戦術は実際の活動そのものを規定するものである。

176 組 織

組織という言葉は、通常、協働システムに対して用いられる場合が多いが、バーナード(Barnard, C. I.)は、組織を協働システムのなかの1つの下位システムとしてとらえた。

協働システムとは、特定の目的のために2人以上の人々が協働することにより、特別の体

系統的な関係にある物的、生物的、個人的、社会的な複合体をいい、こうした協働システムに共通して存在するものを組織として定義した。

177 組織開発

組織の目標と構成員の働きがいを同時に、かつ、調和的に達成することをねらいとして、行動科学の方法を使いながら、トップ以下の全員が参画して、組織全体の風土を、意識的・計画的に変革させようとする一連の試みをいう。

178 組織風土

それぞれの組織が持っている独特な雰囲気や思考習慣、行動様式のことで、組織体質の大きな部分を占めている。

これに類似するものとして、「グループシンク（集団思考）の病理」がある。「3人寄れば文殊の知恵」と言われるよう、組織的思考には創造的効果が高い面もあるが、一方では、集団の凝集力が強い場合や外部と隔絶している場合などは、自己の正当化や外部圧力からの擁護、マイナス情報の遮断などが生じやすい。「自分達は正しい（はずだ）」という錯覚に陥り易くなるといわれている。

研修所 「研修と組織・職場の効果的な連携に関する調査研究」（加筆）

179 チーム・ワーク

ピゴーズ（Pigors, P.）は、チーム・ワークの成立を、

- (1) 参加者全員がチーム精神（メンバーと共通の目標を追求するための行動を取りたいと考える願望）を持っていること。
- (2) 参加者が少人数であること。
- (3) 全員が共通の目標を達成していくために実際に役立つこと。
- (4) グループ活動の計画や評価を行うためのコミュニケーションが頻繁に行われる機会があること。
- (5) 参加者相互が仲間として常に協力しようとする気持ちを持っていること。

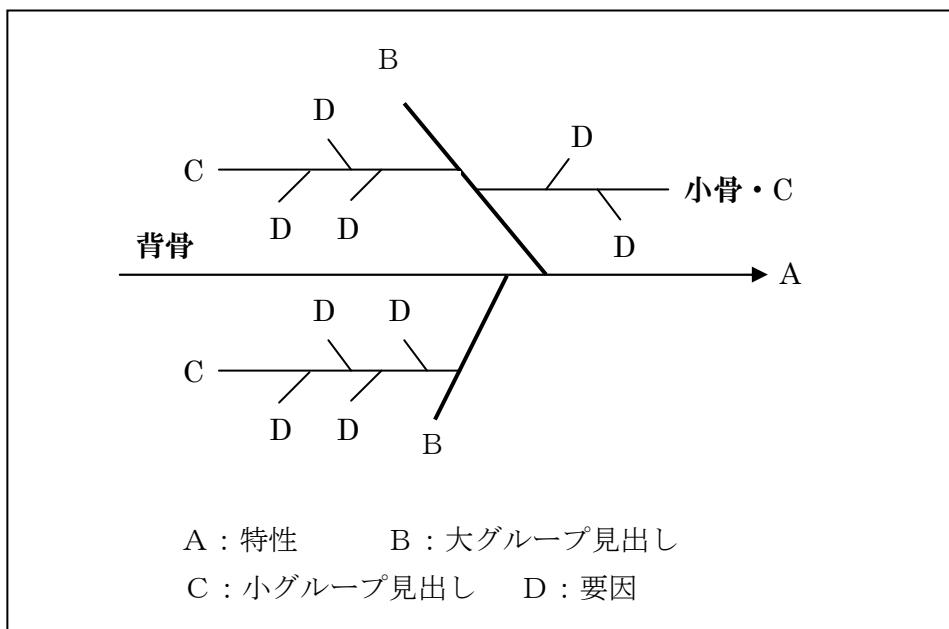
などが必要で、このうちどれか一つでも不十分であったり、欠けたりした場合には、チーム・ワークが弱くなると分析している。また、管理監督者は、チーム・ワークが悪く、目標達成が困難な場合には、単にメンバーに対してチーム・ワークを求めるだけではなく、自発的にチーム・ワークが生じてくるような方策を模索し、部下や組織メンバーを非難することをやめることが大切であると述べている。

180 伝統的組織

伝統的な管理論において、管理のための一手段として把握されたもの。伝統的組織は「職務に基づく権限と責任の体系」と定義されており、ここでの関心は、仕事の性質を明確化して編成すること、責任と権限を明確にして委譲することであり、管理原則に基づいた組織形態である。

181 特性要因図

品質管理に用いられる原因分析のための技法の一つ。品質管理の対象とした特性（課題）と、これに影響を与える要因との関係を魚の骨（フィッシュボーン）のような図表に表したもので、特性に影響を与える要因が連鎖する因果関係を示すため、要因の全体像が一目で見渡せるところに特徴がある。



182 トップ・マネジメント

組織全体が外部環境に適合して維持、存続していくよう、目的や戦略を策定し、部課長などのミドル・マネジメントに指示を与え、それらの達成を目指す経営者層をいい、主に戦略的決定を行い組織の全ての活動に最終的な責任を負っている。

183 ネゴシエーション

契約や協定を結ぶ際の、条件に関する話し合い。交渉。折衝。市町村職員に必要とされる能力

のうち交渉力や様々な案件の他部署間との事前すり合わせなどに当たって極めて重要な役割を果たす概念である。

184 ハインリッヒの法則

1930 年代、アメリカのハインリッヒ (Herbert, William. Heinrich.) が労災事故の発生確率を調査したもので、「1 : 29 : 300」の法則とも言われる。これは、1 件の重症事故の背景には、29 件の軽傷の事故と、300 件の傷害にいたらない事故（ニアミス）があるという経験則。またさらにその背景には、数千、数万の危険な行為が潜んでいたともいう。つまり、事故の背景には必ず数多くの前触れがあるということ。メディアとネットワークの発達した現代においては、たった 1 件の事故やクレームなどでも、十分に企業の存続を脅かすこととなりうる。このようなリスクを事前に回避することは、経営の重要課題となってきている。

【関連語：186 ヒヤリハット】

185 ビジョン

将来のある時点でのどのような発展を遂げていたか、成長していたかなどの構想や未来像。またそれらを文章などで描いたもの。会社全体の未来像を経営ビジョン、事業の未来像は事業ビジョン、組織は組織ビジョンなどと呼ばれる。また個人の将来像を指してキャリアビジョン、自己成長ビジョンなどということもある。

186 ヒヤリハット

事故に遭いそうになったときの「ヒヤリ」「ハット」した経験のこと。結果として大事に至らなかつた経験なので、なかなか表面にはあらわれにくい。しかし、実際に事故に至る背後には、数多くの「ヒヤリハット」体験が潜んでいるとされ、これを裏付けるものにハインリッヒの法則がある。事故を未然に防ぐには、事故発生例だけを分析するのではなく、数多くの「ヒヤリ・ハット」の体験事例を集め、そこから発生要因を分析し、防止策を立てる必要があるとされる。

【関連語：184 ハインリッヒの法則】

187 評価

品物の価格や善悪などの価値を判断することであるが、経営や研修活動における評価は、マネジメント過程の Plan, Do, See, の See に当たる。

合理的活動を営むためには、活動の過程及び結果を客観的に把握し、それが活動の目標に照らして適切であったか否かを検討し、次の活動目標を確立するというプロセスを経ることが不可欠である。

188 評価の信頼性

評価の一貫性、安定性を示す尺度のこと。

一つの評価方法によって、誰が測定しても、何回測定しても結果が同じという場合に、評価の信頼性が高いという。

評価の信頼性を高めるためには、信頼性に影響を要因を分析して、可能な限りマイナスの要因を排除することが必要となる。

189 評価の妥当性

評価の妥当性とは、評価しようとしているものを的確に評価し得る性質のこと。つまり、評価結果と評価目標の関連性が高いかどうかということであり、意図したものとは別の能力や特性を把握していたり、偏って評価していれば妥当性がないか低いということになる。

190 フロー・チャート

分析の対象となるシステムにおける情報の流れ、作業手順等を図表に示したもの。システム内の部分間の関連、全体の作業の流れが明らかになり、作業処理を改善する際に使用すると便利である。

191 プロジェクト・チーム

組織が環境に適応するための戦略的な課題を遂行するに当たって、事業部門や職能部門を越えて課題別に編成された流動組織のこと。既存の組織と比べた場合、人員の流動性が高く、弾力性や柔軟性に富み、環境適応力に優れた組織である。

192 ベンチマークング

ベンチマークとはそもそもは土地測量における基準点をさす言葉。これが米国企業において、経営改革の手法として用いられたことから注目されるようになった。優良企業の経営手法や業務の実例から目標とする基準（ベンチマーク）を設定し、それとの差を埋めるために業務改善を行うという経営手法。行政でも行政評価などで用いられる場合がある。

193 報・連・相<ほうれんそう>

「報告」「連絡」「相談」の略。職場において、互いに連携をとりながら仕事を進めるために、必要不可欠なコミュニケーションの要素とされる。

194 ボトム・アップ

トップ・ダウンに対比されるもので、組織の下位集団から意思決定を順次、上の職位に持ち上げて行くものをいう。

意思決定に下位集団が参画することから、経営的視点からの考察、自発性、創造性の発揮が強く養成され、職員のモラールの向上や能力開発に効果を発揮することが期待できる。また、戦略を共有できることから組織目標の統一に大きな力となる。なお、意思決定に時間がかかること、大胆な意思決定が困難なことなどの欠点がある。

195 マトリックス組織

組織に2つ以上の編成原理を適用し、どちらの部門の長も命令指示権があるとして編成した組織形態。一般的なのは、職能別とプロジェクト・チームを組み合わせたもので、組織メンバーは2つの部門に同時に所属し、2人の長から指示命令を受ける関係になる。

この組織の特徴は、最近の複雑な環境に対応するには複数の原理に応じ組織を編制したいが、命令の統一性を守れば一つの原理にしか対応できないという欠点を克服した点にある。

なお、マトリックス組織は組織部門編制の原理間の重複という点で、ファンクショナル組織とは異なる。

196 マネジメントサイクル

組織体におしなべて共通する管理過程を循環的にとらえる着想で、直接的には第二次世界大戦直後に、企業組織を対象とした管理組織理論を展開したA・ブラウンに負っている。すなわち、管理過程を計画（planning）、実行（doing）、評価（seeing）の3つの主要局面からなる循環図式としてとらえたのがそれである。それを誰がマネジメント・サイクルと名付けたかは不明であるが、類似の着想は、管理過程を貫通する意思決定過程を対象として、それを情報収集・設計・選択・評価の4つの局面からなる循環過程としてとらえたH・サイモンも含めて、さまざまな概念化の仕方がある。また、時代の進展にともない、計画・実行・評価の3局面のなかで最も重点が置かれる局面がかわり、かつては計画の戦略的重要性が強調されていたのに対し、今日では評価の重要性を主張する文脈でマネジメント・サイクルの着想がしばしば引き合いに出される。

また、Plan—Do—Check—Actionの4段階で表現されることが多くなっている。

197 ミッション

使命。任務。仕事。業務。伝道。

198 命 令

命令は、監督者が仕事の目的を達成するため部下に行うもので、部下に対する合理的な仕事の割り当てを内容としており、部下に実行させる強制力を伴っている。なお、命令の内容が正確に実行されるためには、

- (1) 伝達方法が正確で理解されやすいものであること。
- (2) 部下がやる気を起こすような内容、形態であること。
- (3) 命令が部下にとって可能なものであること。

などの要件を備えていることが必要である。

命令は監督者と部下のコミュニケーションを図る一手段であることから、監督者は部下の能力、知識、性格に合った命令を与え、進捗状況に応じて報告を求め、助言・指導を行い、最終結果の報告を受けたときには、正しい評価をするよう心掛けることが大切である。

199 目標一過程・連動論

リーダーシップ状況適応理論の一つで、ハウス (Robert. J. House) が提唱。この理論は、動機づけの期待理論をベースとしており、期待理論でいう「努力」から「成果」へ、「成果」から「報酬」への結び付きの期待と魅力が目標一経路となる。この理論では、部下の個人的に持っている「報酬の価値」が何であるかをよく認知したうえで、これだけの努力を払えばこれだけの成果につながり、これだけの成果をあげればこれだけの報酬が得られる、という期待値を高めていった場合、リーダーシップは最も効果的に発揮されるとしている。

200 目標管理 (MBO) (Management by Objectives)

上司と部下の協議を通じて業務の目標設定による管理方式。MBO 以前は部下に対する業務割り当て決定と評価は上司の一方的決定が一般的であった。この方式では、部下を受動的にし、仕事への動機づけは低くなる。そこで、組織全体で量的に測定可能な全体目標を設定する業務割り当ては、全体目標の達成を可能にするような量の個人目標を上司と部下が協議のうえ決定する形で行う、その達成度で業績を評価するというような MBO が考えられた。

この MBO を的確に行うには、

- (1) 上司は、組織全体あるいは部門の目標を部下に十分理解、納得させるように努めること。
 - (2) 目標の設定は、可能な限り部下に自主的に行わせること。
 - (3) 上司は、必ず結果を見ること。
- が大切である。

201 モラル、モラール

モラルとモラールはラテン語の *more* を語源とし、フランス語の *lémoral, lémorale* を通じて英語に導入され、最初は双方を含む道徳、精神を意味するモラルという言葉ができ、次いで集団内の精神の高揚を意味するモラールという言葉が分離したといわれている。モラールは士気と約されることが多いが、個人の意欲を指して使われる言葉ではなく、組織や集団の目標に意義を認め、その目標達成に対して示される構成員の意欲の度合いとして捕らえられている。このモラルとモラールを維持することは、組織目標の効果的な達成のために重要なことであるため、研修において主要なテーマとされている。

202 問題解決プロセス

問題とは、目標と現状とのズレとして知覚されたものをいうが、問題解決プロセスとは、この問題を知覚してから解決するまでのプロセスのことである。つまり、

- (1) 問題の把握、形成（問題発見、問題の分析、情報収集、原因の究明）
- (2) 問題解決のための目標の設定
- (3) 目標解決のための立案（解決策の作成、評価、決定、実施計画の作成）
- (4) 解決策の実施
- (5) 結果の検討（評価）

というプロセスのことであり、解決策の実施結果と目標との間に依然としてズレがある場合には、このプロセスが繰り返されることとなる。

203 リエンジニアリング

全く新しい発想のもとで、業務内容や遂行方法の見直し、改善を図る手法。

従来の遂行方法を変えることなしに業務の合理化を行うことには限界があり、全く発想を変えて業務遂行方法を抜本的に変革することで、大幅なコストの低減、品質の向上等を実現させようとしたもの。

204 リスク・マネジメント

経営活動に伴う各種のリスクの発生を最小限にとどめるような管理をすること。

205 リスク法

組織や仕事の改善、業務関連機器等の改変を行う際に、これに起因して生ずると予想される障害に關係した質問をメンバーに提起し、メンバーは自由な討議を通じてその解決策を考え、結論に導いていく技法。

206 リストラクチャリング

広く事業構造の基本的な組み換えを意味するが、リストラの略称で人員整理をさすことが多い。産業構造の変化にともない新規事業分野への進出を図る必要が生じたときなどに、不採算部門から撤退したり既存事業部門の再編成をするなど、企業のリストラが行われる。公共部門においても、行政を取りまく社会経済的環境の変化や人びとの生活様式あるいは意識・価値観の変容により、行政需要が変化するため、同様なリストラの必要が生ずる。施策・政策体系の見直しから組織の再編成、公共サービスの供給方式、さらに中央・地方関係や行政・民間関係の再編成まで、行政活動のあり方を規定する既存の構造化された関係について広く適用される用語である。

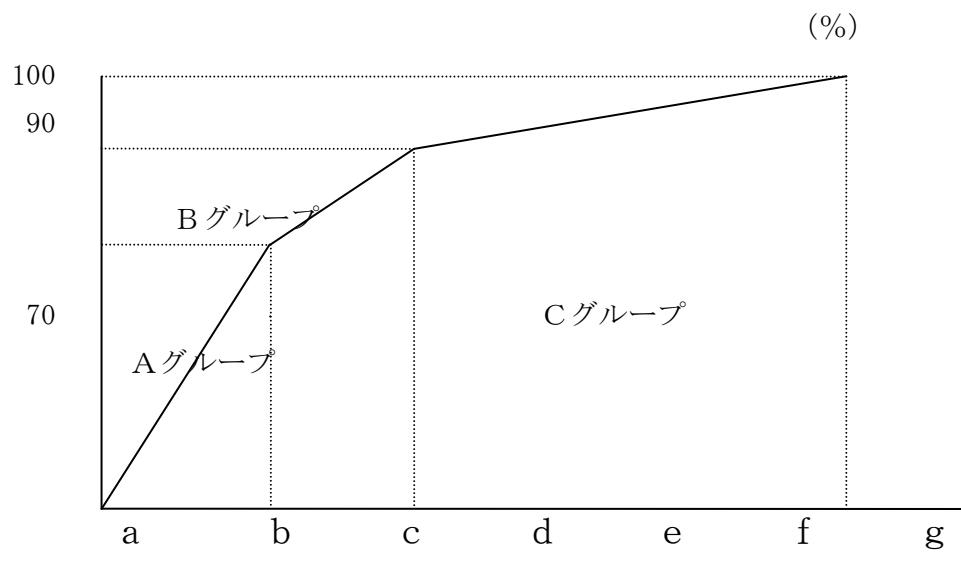
207 ルーチン

定型業務のこと。一定の手順に基づきパターン化された仕事。効率良く利益を上げるために定型化された日常業務。ルーチン・ワーク。

208 ABC分析

GE 社 (USA) が開発した統計的手法を用いた管理方式。管理対象を影響度の大きいものから順に A、B、C の 3 ランクに分け、重要度の A を重点的に管理し、B、C、は順次管理の集中度を減少することにより、全体として効率的な管理を行うことを目標とする。

具体的には、横軸に管理すべき要因の値の大きいものから順に a, b, c … と並べ、縦軸に管理要因の管理対象ごとの構成比率の累積値（累積構成比率）をプロット（この図を「ABC 図」または「パレード図」という。）する。累積構成比率が 70%までを A グループ、70~90%を B、90 以上を C 区分し、A から順に B、C と管理の重点を移していく。



A B C パレート図

209 C S (顧客満足)

Customer (顧客) に対して Satisfaction (満足、約束) を履行することである。

顧客 (住民) に与える満足度を最大にすることを中心に考える経営活動のこと。

C S の概念は、スカンジナビア航空のサービス改善活動を扱った本 (邦訳【真実の瞬間】顧客とのすべての接点での真心を込めたおもてなしをする) が出版されて以降、Customers come First (顧客第一主義) の実践として 1990 年代半ばから一般化した。なお、CS の対比概念としては、ES (従業員満足) がある。

※ 地方自治体においては、カスタマー・Customer (顧客) をシチズン・Citizen (市民) に置き換えて使用する場合がある。

210 CSR (Corporate Social Responsibility)

CSR とは「企業の社会的責任」と訳される。

CSR に明確な定義はないが、企業が社会を構成する市民として、環境保護、法令遵守 (コンプライアンス)、地域・社会への貢献などの責任を負うことである。

211 SWOT (スウォット) 分析

ある事業について、その強み・弱み・機会・脅威を判定し、経営課題を導き出す。事業が市場に与える影響 (強み・弱み) と、市場が事業に与える影響 (機会・脅威) とで構成される。Strength (強み)、Weaknesses (弱み)、Opportunities (機会)、Threats (脅威) の頭文字から。

		外部環境	
		機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
内部 要因	強み (Strength)	積極的攻勢	差別化戦略
	弱み (Weaknesses)	段階的施策	専守防衛または撤退

一般教養

212 アウトソーシング

外部資源の活用による組織体の経営管理手法を広くさすが、行政組織においては、ほとんどもっぱら行政機能の減量化・効率化の方策についていわれる。そのなかで事務事業の民間への外部化による減量策をさしてアウトソーシングと呼ぶことが多いようである。その方式としては、民営化、民間委譲、民間委託の3つがある。事務事業の民間への外部化を広く民営化と呼ぶならば、民間移譲および民間委託もこれに含まれる。民営化の代表例としては、1980年代半ばにおける3公社の民営化があげられるが、JRとNTTの各社、JTはいずれも株式会社形態をとっているものの、例えばJRの東日本・西日本・東海を除く各社はいまだ特殊法人であり、株式の全面開放と上場がすんでいないので完全民営化まで達していない。それと区別した民間移譲とは、特定の事務事業を民間組織に移譲することをいい、また民間委託とは、特定の業務を民間組織に委託することをいう。このうち後者の民間委託は従来から広範に行われているが、アウトソーシングという場合、業務運営を外部に委託するだけでなく、当該業務の企画・設計までを外部に委託する方式をさすことがある。

【関連語：237 指定管理者制度】

213 アカウンタビリティ

自らの行為について他者に対して説明・釈明する責任をいう。一般に責任を意味する英語として多用されるレスポンシビリティとの対比でいえば、その原義が、一定の要求や要望を有する要求主体に対して、その要求・要望を充足するために努力する「応答責任」をさすのに対して、アカウンタビリティの場合は、なぜそのような行為をとるのか、どうしてなのかを問いただす問責主体に対して、行為の理由もしくはその行為をとった根拠を明らかにし、納得の得るように努める「説明責任」をさす。要求・要望が満たされないときに、それはなぜなのかを問いただす問責が生じ、さらに納得がゆく説明が与えられなければ、なんらかの制裁が課せられることになるという、責任追及のプロセスに即して考えると、レスポンシビリティよりもアカウンタビリティの追求のほうが、より厳しいものとなる。

アカウンタビリティとは、法制上は、従来、議会が議決した予算を公正に執行する会計責任を表す用語として使われてきたが、国の情報公開法の制定準備段階で、政府の「説明

責任」の確保がその理念的目的とされて以来、行政の透明性・公開性の拡大を主張する文脈で広く用いられるようになってきた。アカウンタビリティという用語の多用は、わが国だけにみられるものではなく、1つの国際的潮流であり、法定な側面だけでなく、政治的および経営管理的な側面でも頻繁に用いられるようになっていることに注意する必要がある。

214 イニシアチブ

国または地方の一般住民が立法に関する提案を行うことをいい、「住民発案」や「直接発案」と訳されるのが普通である。具体的には、有権者が一定数の連署による請求を通じて法律の制定や改廃を提案する。本来は、直接民主制の理念に基づく制度であるが、間接民主制の下でも代表制の欠陥を補完する制度として多くの国で採用されている。

代表的な例はアメリカで、1898年年のサウスダコタ州による導入に始まり、現在では20州と多数の都市で採用されている。

わが国では、第二次大戦後に地方自治法によってこの制度が導入され、地域住民は、有権者の50分の1以上の連署によって、地方公共団体の条例の制定あるいは改廃を請求できることになった。こうしたイニシアチブによる提案の処理については、レファレンダム、すなわち有権者の直接投票によってその採否を決するとする国も多いが、わが国の地方自治法はこの制度をとらず、議会が議決すべきものとしている。イニシアチブの意義としては、

- (1) 地域住民に対し、自治体の政策や条例に関して意見を表明する機会を与える。
- (2) 有力政治家と結託した少数派に対抗して、住民の多数派がその希望する政策を実現することを可能にする。
- (3) 議会が多数有権者の利益を考慮して、政策を決定するようにしむけることができる。
- (4) 住民の地方自治に対する関心を高めるなど啓蒙的な役割を果たす。

などの点があげられる。

【関連語：256 パブリックコメント制度】

215 イノベーション

革新的な企て、新機軸のこと。わが国でこのカタカナ語が用いられるようになったのは、主として「技術革新」の意味においてであるが、その後にもっと広範に用いられるようになった。企業では、新しい生産方式や製品の開発・導入が決定的な意義を有するため、こうした分野で多用される。その他、諸々の社会運動で新局面を切り拓くような新たな展開がみられたとき、あるいは、「発想の転換」などといわれたりする新しい思考方法の展開があったときにも、それらをイノベーションと呼ぶ。

216 協 働

ある課題について関係する各主体が、共通の目標に向かって対等の立場で協力し合うこと。単なる参加よりも踏み込んだ、行政と市民（市民団体）、企業などとの新たな関係のあり方として注目されており、パートナーシップといった表現も互換的に用いられている。協働の実現に求められるのは、対等性、自主性の尊重、自律性の確保、相互理解、目的の共有、情報の公開、といった原則の徹底である。

公共サービスの提供者は、通常、行政主体である政府がそれであるとされているが、例えば、政府だけが主体となって行政サービスを提供する役割を一元的に果たしていくと、その生産性にはやがて限界が訪れ、結果的に生産性の向上は困難となるといった議論（ヴィンセント・オストロム：米インディアナ大）がある。各主体がそれぞれの持ち味を発揮し力を合わせて公共サービスを提供する方が生産的であるということである。

なお、この用語は、様々な場面で使用される傾向にあり、若干その意味するところ、あるいは使用目的が曖昧なところもある。市町村にとって、この用語そのものには、あまりマイナスなイメージは少なく、お互いに力を合わせて頑張ろうとする「前向きでプラス思考の市民協働」という印象があることから、無理なくスムーズに受け入れられる傾向にある。中には、パブリックセクターの脆弱化、つまり、財政難、人員不足の肩代わりを住民にお願いするという印象を持っているのではと思われるふしもないわけではない。

こういうことからも、市町村として、「住民との協働」を真に定着させていくのであれば、基本理念を明確にするとともにそれを継続するための不断の努力が求められる。

217 限界集落

過疎化・高齢化が進展していく中で、経済的・社会的な共同生活の維持が難しくなり、社会単位としての存続が危ぶまれている集落。中山間地域や山村地域、離島などの社会経済的条件に恵まれない地域に集中している。大野晃・高知大学名誉教授が最初に使い始めた概念だが、1990年ごろから当該地域を対象とする地域振興だけでなく、国土・環境保全や多地域居住といった多様な視点から注目を集めようになり、調査研究が進められている。2006年の総務省調査によると、過疎地域等の6万2271集落のうち、10年以内に消滅する可能性のある集落が422(0.7%)、10年以降に消滅する可能性のある集落が2219(3.6%)と予測されている。

コトバンク（池上甲一 近畿大学農学部教授）

218 公益通報者保護制度

公益通報者保護制度は、国民生活の安心や安全を脅かすことになる事業者の法令違反の発生と被害の防止を図る観点から、公益のために事業者の法令違反行為を通報した事業者内部の労働者に対する解雇等の不利益な取扱いを禁止するもの。

厚生労働省においては、公益通報者保護法に基づき、公益通報窓口を設置し、公益通報の受付を行うとともに、受理した公益通報については、通報に関する秘密を保持し、必要な調査を行い、通報対象事実があると認められる場合には、法令に基づく処分又は勧告等の措置を講じる。

厚生労働省

219 公益法人制度改革

国の行政改革の一環として、民間非営利部門の活動の健全な発展を促進し、公益法人制度に見られる様々な問題に対応するため、平成 20 年 12 月 1 日から新しい公益法人制度が始まった。

この制度の主な内容は、

- (1) 従来の知事等による公益法人の設立許可制度を改め、新たに、登記のみで法人が設立できる一般社団・財団法人の制度を創設する。
- (2) 一般社団・財団法人のうち公益目的事業を主たる目的とする法人であって、法が定める基準を満たすものについては、民間有識者による委員会の意見に基づき知事が認定する公益社団・財団法人の制度を創設する。

となっている。

内閣府

220 公共インフラの老朽化

我が国では、高度経済成長期に社会資本が集中的に整備され、これらのストックは、建設後既に 30~50 年の期間を経過していることから、今後急速に老朽化が進行すると想定される。建設後 50 年以上経過した社会資本の割合を現在(平成 22 年度)と 20 年後で比較すると、例えば、道路橋は約 8% が約 53% に急増する。河川管理施設である排水機場・水門等についても約 23% が約 60%、下水道管きよは約 2% が約 19%、港湾岸壁は約 5% が約 53% と急増する。

このような社会資本の老朽化の現状にかんがみれば、今後、維持管理・更新費の増大が見込まれる。今後の投資総額の伸びが 2010 年度以降対前年度比±0% で、維持管理・更新に従来どおりの費用の支出を継続すると仮定すると、2037 年度には維持管理・更新費が投資総額を上回る。2011 年度から 2060 年度までの 50 年間に必要な更新費(約 190 兆円)のうち、約 30 兆円(全体必要額の約 16%) の更新ができないと試算している。

国土交通省

221 (一財)公務人材開発協会

平成25年4月1日、財団法人公務人材開発協会は、一般財団法人公務人材開発協会へ移行した。

財団法人公務人材開発協会は、平成22年4月1日、財団法人公務研修協議会と社団法人日本人事管理協会が合併し、合併存続特例民法法人である財団法人公務研修協議会が名称を変更して発足した。

公務研修協議会は、昭和27年に公務組織の研修機関相互の連携協力の推進等を目的に設立され、その後昭和58年に財団法人となった。

また、社団法人日本人事管理協会は、昭和36年に社団法人として発足し、JST(人事院式監督者研修)の普及促進等を行う機関としてマネジメント研修に豊富な実績があった。

研修会の開催・受託、講師派遣、人材育成に向けたコンサルティング、セミナー・研究会の開催などを行っている。

222 個人情報

個人情報とは、「生存する個人に関する情報であって、当該情報に含まれる氏名、生年月日その他の記述等により特定の個人を識別することができるもの（他の情報と容易に照合することができ、それにより特定の個人を識別することができることとなるものを含む）」と定義されている（個人情報保護法2条1項）。特定個人の識別可能性があるかどうかが基準になる。そのため、個人の身体、財産、社会的地位、身分等の属性に関する情報でも、氏名などと一体となって特定の個人を識別できれば「個人情報」になる。また、防犯カメラに記録された情報など本人が判別できる映像情報もそうなる。この法律では、「個人情報」と「個人データ（personal data）」とを区別して用いていることに注意する必要がある。「個人データ」とは、「個人情報データベース等を構成する個人情報」（個人情報保護法2条4項）と定義されている。

223 個人情報保護条例

情報化社会が進展するなかでわが国ではまず地方公共団体でプライバシーないし個人情報をどのように保護するかが大きな議論になった。1975（昭和50）年3月には、東京都国立市の電子計算組織運営条例が制定され、そのなかで個人的秘密の保持について規定された。この条例が日本初のプライバシー保護条例として注目された。その後、地方公共団体のなかでも基礎自治体で次から次へと個人情報の保護を目的とする条例（個人情報保護条例）が制定されるようになった。都道府県レベルでは、90（平成2）

年3月に神奈川県が制度化したことに端を発して条例が制定されるようになった。個人情報保護法で自治体の役割を重視しているため、個人情報保護条例の制定または個人情報保護条例の改正のための検討が地方公共団体で進み、すべての都道府県・市区町村において、2006年3月末までに条例が制定された。

224 コンサルタント

コンサルタントは、一般的には専門的な知識・技術に関する相談役や相談相手と解される。個々具体的なテーマに対して、最適な改善策を、有償でかつ目的に即して提案するのがコンサルティングであり、それを行うのがコンサルタントである。

国や自治体において、事務改善の一環として、総合計画の策定などをはじめ多種多様な分野で活用している。

実際の現場では、コンサルティング本来の提言に加えて、アンケート調査や基礎調査などの業務についてもコンサルティングとして認識しているケースが多い。また、その呼称については、コンサルタント、シンクタンクなどさまざままで統一されていない。

【関連語：241 シンクタンク】

225 コンセプト

コンセプトの最も一般的な訳語は「概念」であるが、日本語化したコンセプトという表現にはその堅苦しさはない。むしろ「着想」に近い響きで用いられることが多い。

ただし、単なる思い付きとしてのアイデアではなく、理念的要素が要求される。コンセプチュアル・アートにおいて、作品の外的・物質的側面よりも、その内部にこめられた観念性や目的意識が重要視されるのと同様に、行政計画などでコンセプトが問われる場合も、計画の形式やまとまりの良さよりも、どのような方向性をもった理念によってそれが支えられているかが問われることになる。

226 コンセンサス

ある共同社会の基本的なルールについて全員一致の、あるいはそれに近い合意が存在することをいう。リップセット（Seymour Martin Lipset.）は政治システムにおいて、政権の平和的交替、多数決原理、少数意見の尊重についての基本的合意が存在していることが、安定した民主主義の条件であるとして、コンセンサスの重要性を強調している。もちろん、この基本的合意はルールに関する合意であって、利害における一致ではない。コンセンサスをルールに関する合意から利害に関する一致まで拡げようすれば、むしろ全体主義に陥る危険がある。

その場合には、全体の同質性が強調されて異論は抑圧される。

地方自治においても、コンセンサスが重要であることはいうまでもないが、地域共同社会の場合には、コンセンサスの強調が異論の抑圧につながる危険が大きい。特にわが国には、地域共同社会の同質性を重んずる強い伝統があるから、コンセンサスを基本的なルールだけに限定することが必要である。

227 コンプライアンス

「法令遵守」。法律や社会的な倫理、規範を守って行動すること。公正・公平に業務遂行することをいう。欧米の企業ではすでに発達した概念で、日本でも相次ぐ企業等の不祥事をきっかけに重視されるようになった。解釈によっては、単に違法行為をしないというレベルにとどまらず、将来的なリスクを未然に防ぐ行動までも含む。そのための具体策として、組織内ルールの確立、業務マニュアルの整備などが図られる。

228 再任用制度

平成 25 年度に 60 歳定年退職となる職員から退職共済年金の報酬比例部分の支給開始年齢が段階的に 65 歳へと引き上げられることに伴い、60 歳で定年退職した職員について無収入期間が発生しないように雇用と年金の接続が図られる必要がある。

そのため、任命権者は、平成 25 年度以降に定年退職する職員が退職共済年金の報酬比例部分の支給開始年齢に達するまでの間、再任用を希望する者については再任用するものとするとの方針が閣議決定（平成 25 年 3 月）された。

この閣議決定を受けて、再任用制度により、平成 25 年度以降に定年退職する職員の雇用と年金の接続が図されることになる。

人事院

229 産業能率大学

「能率の父」といわれた上野陽一氏が昭和 17 年に設立した（財）日本能率学校、さらに昭和 25 年に認可を受けた産業能率短期大学を前身とする学校。大学と産業界とが研究開発や研修で協力しあうという「产学協同」が特色。

特に、組織人教育に力点が置かれ、出版、セミナー、コンサルティング、通信教育、委託研修等を行い、その成果を学部での教育活動にフィードバックする体制を取っている。また、バリューエンジニアリングセンター、国際経営センターなどの総合研究機関を併設し、産業界と連携した活動を行っている。

230 三位一体改革

国庫補助金を廃止ないし削減し、その対象としていた事務事業を地方自治体がなお実施しなければならない場合には、その財源を国税から地方税への移譲によって行う。同時に、地方交付税の総額を抑制し、国と地方を通じた財政の健全化を図る。この国庫補助金廃止、税源移譲、地方交付金税改革という3つの改革を三位一体改革という。もともとは2002（平成14）年6月の経済財政諮問会議（座長小泉首相、総務、財政、経済財政担当、経済産業、官房長官、日銀総裁、民間議員4人の計11人で構成）においてまとめられ、閣議決定「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」（骨太の方針第二弾）に盛り込まれたものである。2003（平成15）年6月の「三位一体改革の改革工程」では、さらに進んでいる。2006（平成18）年度までの間に4兆円程度を目安に国庫補助負担金を廃止、縮減する。税源移譲は基幹税の充実を基本に行う。課税自主権の拡大を図る。地方交付税の財源保障機能についてはその全般を見直して縮小していく。他方、必要な行政水準について国民的な合意を図りつつ地域間の財政力格差を調整することはなお必要である。地方財政計画上の人員を4万人以上縮減し、投資単独事業も平成2、3年度の水準に抑制する。

これと並行して、2004（平成16）年8月に地方六団体も補助金廃止、削減の提案を「国庫負担金等に関する改革案～地方分権推進のための三位一体の改革」として初めてまとめて提案し、国との協議に臨んだ。

2004年11月には、「三位一体改革の全体像」が政府・与党でまとめられ、概ね3兆円程度の税源移譲を目指す。その方法としては所得税から住民税への移譲によるとし、「個人住民税の税率をフラット化することを基本として実施する」と述べた。

三位一体の改革は、地方財政の削減を主題とする考え方と、分権の財政基盤強化の議論とが錯綜するなかでわかりにくく、また地方自治体は2004年度予算編成時には、一般財源が12%も削減されるなど大きな打撃を受けている。しかし、地方分権を進めるためには国庫補助金の廃止と地方への税源移譲が不可欠という基本的な主張とともに、税源移譲によって財源的に大きな穴があく地方的地域については、交付税の確保とあわせて議論をしていくことが求められる。

231 ジェンダー／ジェンダー・フリー

ジェンダーとは、生物的機能以外に、社会的、文化的につくられた性差による役割や行動のこと。いわゆる男らしさや女らしさといった観念。

ジェンダー・フリーとは、こうした性差からの開放をいう。学校教育においては、本来の男女平等と個性尊重を実現するために、男女別の名簿や、男女別の呼び方（さん・くん）を廃止するなど、見直しが進められている。

232 市場化テスト

「市場化テスト（官民競争入札）」とは、1970 年代以降、構造的な不況に陥った各国政府が導入した新公共経営（New Public Management : NPM）の流れの中で生み出された行政改革手法の 1 つ。日本では、アウトソーシングや民営化のようになじみのあるものではありませんが、諸外国を見ると、アメリカ、イギリス、オーストラリア等で既に実施され、公共サービスの質の維持向上、経費削減に相当の成果を挙げている。

例えば、アメリカでは、市場化テストの実施による予算削減効果は、2003 年度と 2004 年度の 2 年間に実施した分で 25 億ドル（2,750 億円、1 ドル=110 円で換算）と報告されている。イギリスでも、官民競争入札の実施やその後のモニタリングにかかる行政コストがあっても、全体として 13~15% の経費削減効果があるとされている。

市場化テストとは、ある公共サービスの提供について、官と民が対等な立場で競争入札に参加し、価格・質の両面で最も優れたものが、そのサービスの提供を担う仕組みである。この仕組みでは、「官と民が競争を行う」というところに主眼が置かれ、単純に公共サービスを民に任せるというものではありません。市場化テストにおいては、官の側も努力して効率化を行えば、継続して公共サービスの担い手になることができる。

すなわち、市場化テストの目的は、競争環境をつくり出すことで、公共サービスの質の向上とコスト削減をめざし、その担い手は官民間わず、最も適したものに任せるということにある。したがって、仮に市場化テストで民が落札した場合でも、一企業の独占になり、競争がなくなることは避けなくてはいけない。

市場化テストを既に実施している諸外国においても、公共サービスを競争環境に置くことでより良いサービス提供の実現を目指すことが共通した理念となっており、このような「競争の重要性」という考え方が、市場化テストの根本にある。

※公共サービス改革法（平成 18 年 7 月 7 日施行）

233 自治基本条例

自治基本条例は、地域課題への対応やまちづくりを誰がどんな役割を担い、どのような方法で決めていくのかを文章化したもので、自治体の仕組みの基本ルールを定めた条例である。多くの自治体では、情報の共有や市民参加・協働などの自治の基本原則、自治を担う市民、首長・行政等のそれぞれの役割と責任、情報公開、計画・審議会等への市民参加や住民投票など自治を推進する制度について定めている。

1997 年（平成 9 年）に施行された大阪府箕面市の「まちづくり理念条例」が最初と言われている。その後制定する自治体が急速に増えており、現在もなお制定に向けて検討を行っている自治体が多い。

ウィキペディア

234 自治研修協議会

地方自治体の研修関係機関相互及び自治大学校と地方公共団体の研修関係機関の連絡協力及び研修に関する各種の研究を行い、研修関係職員の資質を向上させ、もって地方公務員研修の発展をはかることを目的とし、昭和 34 年 4 月 1 日に設立された。

会員数は、389 機関（平成 20 年 9 月 12 日現在）。事業は、研究会の開催、調査研究等の実施、総会の開催。

235 シチズン・リテラシー

リテラシーとは、もともと日本語訳としては「識字」をさす言葉。「読み書き能力」という意味で使用される場合がある。「シチズン・リテラシー」も同様の意味で使われている。

「市民」がわきまえておくべき考え方や事柄を把握し、その上での「市民」としての行動の起こし方を大まかに示すものである。

はてなダイアリー（加筆）

236 自治体クラウド

自治体クラウドは、近年様々な分野で活用が進んでいるクラウドコンピューティング技術を電子自治体の基盤構築にも活用して、地方公共団体の情報システムの集約と共同利用を進めることにより、情報システムに係る経費の削減や住民サービスの向上等を図るもの。また、東日本大震災の経験も踏まえ、堅牢なデータセンターを活用することで、行政情報を保全し、災害・事故等発生時の業務継続を確保する観点からも、自治体クラウドの推進が求められている。

総務省では、平成 21 年度から自治体クラウド開発実証事業をはじめ、自治体クラウドの全国的展開に向けた総合的かつ迅速な取組を進めている。

総務省（加筆）

237 指定管理者制度

保育所、ごみ処理施設、体育館、公民館などの「公の施設」の管理を「法人その他の団体」に代行させる仕組みであり、そのための地方自治法の一部改正が 2003（平成 15）年 9 月に行われた（法律第 81 号）。自治体の施設サービスは、従来、公社や財團などの公共的団体にその委託先が限定されてきたが、住民ニーズに対応した効率的運営を図るために、民間事業者の能力やノウハウを幅広く活用することが有効と考えられたことにより、これまでの管理委託制度から、民間の会社法人、NPO、ボランティア団体などを含む施設管理者を対象とした本制度に切り換えられることになった。地方自治法は指

定管理者制度の具体的設計について多くを自治体の条例に委ね、詳細な解説通知等を行っていないため、従来の管理委託制度からの移行にあたって、各自治体が適切な対応をなしうるかどうかが問われる事例となった。制度切り替えの背景事情として、逼迫化した地方財政のもとで行政の減量化をすすめなければならないという事情が存在するが、この指定管理者制度を単なる行政減量化を目的としたアウトソーシングの手法として使うのではなく、この制度の導入を通して、どのように「住民の福祉」を実現し、自治体行政に課せられている責任を果たしていくかが重要である。なお、個別の公物管理法との関係において、道路、港湾、河川などをはじめとして、公の施設の管理主体が限定されているために本制度を適用できないものがあるが、それらについてもできるだけ規制緩和をしていこうという動きがある。

238 シビル・ミニマム

自治体によって保障されるべき都市における市民生活の最低水準をさす。

1942 年にビヴァリッジ (William H. Beverage) がイギリスの社会保障に関する報告書のなかで用いて有名になった「ナショナル・ミニマム」にヒントを得て作られた和製英語である。1960 年代の半ばから自治体改革論者の間で使われるようになり、1968 年（昭和 43）年 12 月の東京都中期計画に採り入れられて定着した。その後、革新市長会がシビル・ミニマムの実現を共通の課題として掲げることで、一層広く用いられるようになった。具体的には、社会保障、教育文化、環境衛生、住宅、防災などにおける市民生活の最低水準であり、自治体の行政サービスによって、その計画的な実現が求められることになる。シビル・ミニマムの設定に当たっては、住民の意思を反映したものであること、実現可能なものであること、全体としてバランスのとれたものであることが重視される必要がある。

【関連語：253 ナショナル・ミニマム】

239 (公財)社会経済生産性本部

「生産性向上対策について」の閣議決定（1954 年 9 月 24 日）に基づき 1955 年 3 月 1 日に設立された（財）日本生産性本部を母胎に、1973 年 11 月 12 日に同生産性本部から分離独立（社団法人認可 1976 年 12 月 20 日）し、1994 年 3 月 31 日に解散した（社）社会経済国民会議を 1994 年 4 月 1 日に統合して発足した非営利法人。

※日本生産性本部とは、1955 年の設立以来、経済活動における人間尊重を基本理念に雇用の増大、労使の協力・協議、成果の公正分配からなる運動三原則を掲げ、産業界を基軸とした運動を通じて日本経済の発展と国民生活の向上に大きな役割を果たしていた。

※（社）社会経済国民会議とは、1973年生産性本部から独立、経済社会を構成する各層のオピニオンリーダーの参加を得て、社会政策、経済政策、福祉政策等の幅広い分野に取組み、国民的コンセンサス形成の「場」として、タイムリーな得た政策提言等を行うシンクタンクとして活動していた。

240 集約都市（コンパクトシティ）

都市機能の近接化による歩いて暮らせる集約型まちづくりの実現に向け、拡散した都市機能を集約させ、生活圏の再構築を進めていくため、医療・福祉施設、教育文化施設等の都市のコアとなる施設の集約地域への移転の促進、移転跡地の都市的土地利用からの転換を促進する構想。

国土交通省（加筆）

241 シンクタンク

英語の think tank（頭脳集団）が原語。ただし、その明確な定義はない。政策科学の第一人者であるY・ドロア（Yehezkel Dror）によれば、「政府内の政策分析部局・社会科学の純粋な知識生産に従事する研究所とは一線を画して、独立して政策研究、計画、分析を行う組織体」のことをいう。そのうえで彼は、25人以上のフルタイムのプロフェッショナルがおり、政党に帰属していないことを条件としている。

わが国でシンクタンクの設立ブームが起きたのは高度経済成長期のことで、1965（昭和40）年の野村総合研究所の設立以後、三菱総合研究所（70（昭和45）年）、政策科学研究所（71（昭和46）年）、未来工学研究所（同）がそれに続いた。それから間もない1974（昭和49）年に認可法人の総合研究開発機構（NIRA）が設立され、比較的大規模な調査研究と報告書に出版活動を行い、『シンクタンク年報』を刊行するなど、わが国のシンクタンクの元締め的存在となっている。

242 人口減少社会

人口が継続的に減少を続ける社会をさすが、その要因は、出生率の低下と高齢化率の上昇によって、出生者数が継続的に死亡者数を下回るという構造的なものであることから、そうした人口構造をもつ社会と定義することもできる。したがって、飢餓（ききん）や疫病、戦争、貧困など外的な要因によって一時的に人口が減少した社会とは区別される。

もっとも早く人口が継続的な減少に転じた国は日本（2005）であるが、2010年代にはドイツ、イタリアが減少を始め、今世紀前半には、オランダ、デンマーク、フィンランド、韓国、中国、タイ、メキシコ、ブラジルなどの諸国も人口減少社会に突入すると予想されている（国際連合中位推計2008年版）。

なおこれまで出生率の低下が出生者数減少の要因であったが、近年では、過去の少子化の結果としての出産年齢女性人口の大幅な減少が、出生者数減少の主たる要因に変化している。とくに日本ではその傾向が著しく、出産の可能性の高い 25～39 歳の女性人口は、2005 年(平成 17)の約 1300 万人から、2030 年には約 800 万人にまで大幅に減少する。したがって出生者数が増加傾向に転ずる可能性はきわめて低く、人口減少社会はきわめて長期にわたらざるをえない。

[日本大百科全書(小学館)]

[執筆者:松谷明彦]

243 スーパー公務員

スーパー公務員(スーパーこうむいん)とは、21世紀型の理想的な公務員像の通称。竹中平蔵経済研究所(TRIgger Lab.)とスーパー公務員養成塾実行委員会主催による21世紀型公務員創出プロジェクト「スーパー公務員養成塾」が提唱した。

なお、スーパー公務員は、企画部門、産業振興部門から輩出されやすく、定型的な事務管理部門からは出にくい。このことから、スーパー公務員を標榜することは大切であるが、一方では、管理部門にあっても高い志を持った職員を育成することも大切である。

ウィキペディア(加筆)

244 スクラップ・アンド・ビルド

1969(昭和 44) 年制定のいわゆる総定員法(行政機関の職員の定員に関する法律)のもとで当時の行政管理庁が編み出した手法であり、行政需要の変動に対応しつつ行政機構の膨張を抑制するための効果的手段として、地方自治体においても取り入れられるようになった。この用語は、毎年の予算編成と連動した行政管理庁の機構審査において、既存の組織単位の廃止(スクラップ)がなければ新しい組織単位の設置(ビルド)を認めない方針を徹底させたところから使われるようになった。第 2 次臨時行政調査会の答申にもとづき、国家行政組織法の規制強化が図られ、内部部局の設置が政令事項になったことから、総務省(現総務省)行政管理局による機構審査のウェイトはいっそう強まり、現在でも、特殊法人の新設改廃も含めて、このスクラップ・アンド・ビルド方針が堅持されている。

245 3 R

2000(平成 12) 年 5 月の国会で「循環型社会形成推進基本法」が成立し、6 月に交付された。それによると、循環型社会とは、

- (1) 不要物を作らない、買わない、過剰包装をやめるなどにより、廃棄物の発生を抑制する(Reduce)。

(2) それでも発生する廃棄物については、その中の有用なものを「循環資源」と定義し、そのうち、例えばびんでいうと洗浄すれば原型のままでは何度か使えるリターナブル容器などは再使用する(Reuse)。

(3) 原型のままで使えなくとも、新びんをつくる原・材料として使えるワンウェイびんなどは再生利用する(Recycle)。

ことを実現する社会であるとしている。

これら3つのRには、リデュース、リユース、リサイクルの順に取り組むべきであるという、優先順位がつけられているのだが、実際には発生抑制が思うように進まず、再使用もリターナブルびんが大幅に減少するなどの問題が生じている。

246 タスクフォース

特定の課題を達成するために一時的に設置される組織のこと。任務組織、特別作業班などと訳されるが、もともとは軍事用語で「機動部隊」を指す。通常、タスクフォースのメンバーは組織内の各部署から横断的に抜擢される。例えば新製品開発などにおいて編成されるケースが多い。課題を達成したらその時点でタスクフォースは解散となる。プロジェクトチームもほぼ同義に用いられるが、プロジェクトチームのほうが比較的長期間に亘る大きなテーマを扱う場合が多く、タスクフォースは緊急性の高い問題の処理にあたる場合が多い。タスクフォースの長所は、柔軟かつ速やかに問題に対処でき、一定期間にエネルギーを集中するため、高い成果が期待できる点にある。短所としては、タスクフォースで獲得された新たな知識・情報が、タスクフォースの解散とともに消滅し、組織に浸透しづらいという点がある。

コトバンク

247 地方独立行政法人

住民の生活、地域社会及び地域経済の安定等の公共上の見地からその地域において確実に実施される必要のある事務・事業のうち、地方公共団体自身が直接実施する需要はないものの、民間の主体に委ねては確実な実施が確保できないおそれがあるものを効率的・効果的に行わせるため、地方公共団体が設立する法人。

目標による管理と適正な実績評価、業績主義に基づく人事管理と財務運営の弾力化、徹底した情報公開等が制度の柱。

【関連語：252 独立行政法人】

文部科学省

248 地方分権

権力分立の一形態。権力分立とは、ある政府の内部で権限を分散することにより、権

力の集中を阻もうとするものであるが、中央政府の権限をできるだけ地方政府に委譲し、中央政府と地方政府の間に適切なバランスを作り出すことで、権力の集中を阻もうとするのが、地方分権にほかならない。

地方分権の最も高度な形態は連邦制である。とくに広大な地域にまたがる国家、あるいは異なった民族文化・歴史をもつ地域を含んだ国家においては、各地域にその地域にかかる問題についての高度な自治権を認め、中央政府はそれに干渉しないことが望ましい。そのためにこうした国々においては、連邦制をとるもののが少なくない。例えば、アメリカ、ロシアをはじめ、カナダ、オーストラリア、ドイツ、インド、マレーシアなどの諸国は、国によって地方分権の程度は異なるが、いずれも連邦制の形式をとっている。連邦制をとっていない国でも、ある程度の地方分権を認めることは、近代国家に共通した現象であるといってよい。

249 地方分権一括法

地方分権推進委員会の勧告を受けて作成された地方分権推進計画に基づき、関連改正法律数 475 本からなる地方分権一括法案は、1999（平成 11）年 7 月国会で中央省庁改革関連法とともに成立した。国と地方公共団体の関係を従来の主従の関係から対等・協力の関係に改めるための機関委任事務の廃止と事務区分の再構成、国の関与等の見直し、事務権限の委譲などを内容としている。これにより自治体の仕事に対する要求や助言といった国の「関与」は法に定められた範囲でしかできなくなり、国が無制限に出させた機関委任事務に関する「通達」も廃止された。

250 定住自立圏構想

我が国は、今後は、総人口の減少及び少子化・高齢化の進行が見込まれている。三大都市圏でも人口減少が予想されるが、特に地方においては、大幅な人口減少と急速な少子化・高齢化が見込まれている。

このような状況を踏まえ、地方圏において安心して暮らせる地域を各地に形成し、地方圏から三大都市圏への人口流出を食い止めるとともに、三大都市圏の住民にもそれぞれのライフステージやライフスタイルに応じた居住の選択肢を提供し、地方圏への人の流れを創出することが求められている。

市町村の主体的取組として、「中心市」の都市機能と「周辺市町村」の農林水産業、自然環境、歴史、文化など、それぞれの魅力を活用して、NPO や企業といった民間の担い手を含め、相互に役割分担し、連携・協力することにより、地域住民のいのちと暮らしを守るため圏域全体で必要な生活機能を確保し、地方圏への人口定住を促進する政策。平成 21 年 4 月から全国展開し、現在、各地で取組が進んでいる。

宮城県内では、大崎圏域及び石巻圏域において定住自立圏形成協定を締結している。大崎圏域については、平成24年3月に共生ビジョンを策定している。

総務省（加筆）

251 道州制

文字どおりには、行政区画として道と州を置く地方行政制度である。府県制、市制、町村制などにならった用語である。日本では、北海道以外の地域に数個の州を設置し、それらの道州に現在の都道府県より高い地方自治権を与える構想がある。州の呼称については都・道・府とするなどの案もあるが、ほとんどの案で北海道はそのまま道として存続するため、「州制」ではなく道州制と呼ばれる。ここで言う道もしくは州は、都道府県よりも広域な行政区分として新たに設けるものである。単に広域自治体の名称と規模を変えるにとどまらず、『平成の廃藩置県』、『廃県置州』とも呼ばれ、地方自治の役割や同州内の経済規模をEUの小国程度にして、行政の効率化などを目指す。

なお、道州制の議論に対しては、それが地域で生活する人々に具体的にどういう意義があるのかについて、しっかりとした説明が必要とする意見もある。

ウィキペディア（加筆）

252 独立行政法人

独立行政法人制度は、国民のニーズに対応した効率的な行政サービスの提供を目的として、国が直接実施する必要はないものの、民間では実施されないおそれのある公共的な事業を実施させるための仕組み。（独立行政法人は、平成22年4月現在104法人）。

独立行政法人制度とは、各府省の行政活動から政策の実施部門のうち一定の事務・事業を分離し、これを担当する機関に独立の法人格を与えて、業務の質の向上や活性化、効率性の向上、自律的な運営、透明性の向上を図ることを目的とする制度。

総務省行政管理局では、独立行政法人の新設、目的の変更その他当該独立行政法人に係る個別法の定める制度の改正及び廃止に関する審査を行っている。

【関連語：247 地方独立行政法人】

総務省

253 ナショナル・ミニマム

国家が広く国民全体に対して保障すべき必要最低限の生活水準。イギリスのウェップ夫妻らによって提唱されたもの。

【関連語：238 シビル・ミニマム】

254 日本的雇用慣行

日本的な経営の特質として取り上げられる雇用慣行のことで、通常、終身雇用制と年功序列制を指す。

終身雇用制とは、原則として職員が定年に達するまで解雇されずに雇用され続けること、また年功序列制とは、勤続年数の長短が昇進・昇給などの待遇面で重要視される慣行のこと。

255 パブリック・インボルブメント

政策形成の過程において、住民の意見・意思を幅広く取り込む機会を設け、政策に反映させる、住民参加の手法の一つ。PI方式とも呼ばれる。

1991（平成3）年に米国の総合陸上交通効率化法において、住民ニーズを道路計画に反映させることを目的に採用された。わが国では、1998（平成10）年の第一二次道路整備五箇年計画に導入され、その後は国・地方公共団体の公共事業の計画策定において広く利用されている。この背景としては、公共事業の執行に際して、国や地方公共団体に対して透明な手続きの下での効率的な執行が求められるとともに、住民の合意が形成されていない事業に対しては厳しい批判があることなどがあげられる。

パブリック・インボルブメントの形態としては、公聴会、検討委員会、アンケート調査、インタビュー、広報、意見募集などのさまざまな手法がある。例えば、神奈川県鎌倉市では、市民、商業者、行政等で組織する「鎌倉地域交通計画研究会」を発足させ、地区交通計画の提言をまとめている。また、神奈川県大和市では、都市計画マスタープランの策定にあたってマスタープランの素案をインターネット上で公開し、電子メールを利用して広く住民の意見や提案を募集することなどが行われている。

256 パブリックコメント制度

政府の規制緩和推進3か年計画（1998（平成10）年3月）をうけて、1年後の1999（平成11）年3月、全省庁統一の共通ルールとして「規制の設定又は改廃に係る意見提出手続について」が閣議決定されたことにより制度化されるに至った意見提出手続。行政改革会議の最終報告でもその導入が提言され、中央省庁等改革基本法（1998（平成10）年6月）では、「政府は、政策形成に民意を反映し、並びにその過程の公正性及び透明性を確保するため、重要な政策の立案に当たり、その趣旨、内容その他必要な事項を公表し、専門家、利害関係人その他広く国民の意見を求め、これを考慮してその決定を行う仕組みの活用及び整備を図るものとする」（第50条2項）と定められていた。具体的な手続は、

- (1) 行政機関は規制の制定かかる政省令、告示、行政手続上の審査基準、処分基準等を策定しようとする場合に
 - (2) 当該行政機関はそれらに関する案と関係資料をホームページや他の印刷媒体を用いて一般に公表し
 - (3) 1か月程度を目安に広く意見・情報の提出を受け
 - (4) 取り入れるべき意見・情報にもとづいて当初案を修正したり、採り入れられないものについてその理由を公表する。
- というものである。

257 パラダイム

ギリシャ語に由来し、古くから語型変化の範例・代表例という意味で使われてきた文法用語であったが、クーン（Kuhn, T.）が「科学革命の構造」で特殊な意味を与えて使い初めて以後普及した言葉。「ある領域の専門的科学者集団を支配し、その成員によって共有されている問題の立て方・解き方の総体」を意味する。

科学の発展を科学的真理が累積的に増大していく単線的过程と見る従来の科学観に対して、クーンは「一時代の科学者集団は一つのパラダイムに基づき、それに規定されながら研究を進めるが、ある段階でそのパラダイムに危機が起こり、他のパラダイムによって急激にとって代わられる『科学革命』が起こる。」と考えた。この見解は、登場しつつあった構造主義とも通うところがあり、知の諸領域に受け入れられ大きな可能性を開いた。

258 パワーハラスメント

職務上の立場や権限を背景にしたいじめや嫌がらせ行為を指す。略してパワハラとか、あるいはボスハラ（ボス・ハラスメント）と呼ばれる。岡田康子氏による造語で、欧米ではモラル・ハラスメントと言う。パワハラには、退職強要や不当な評価のほか、言葉や態度による暴力や嫌がらせ、叱責、無視、冷遇、残業の執拗な強要や強制的な飲み会への誘いなども含まれる。通常の指示や命令との境界は、その指示や命令に業務上の正当性があるかどうかが判断基準となる。

259 平成の大合併

平成 11 年（1999）から政府主導で行われた市町村合併。自治体を広域化することによって行財政基盤を強化し、地方分権の推進に対応することなどを目的とする。平成 17 年（2005）前後に最も多く合併が行われ、市町村合併特例新法が期限切れとなる平

成 22 年（2010）3 月末に終了。

市町村数の推移(各年とも 3 月 31 日時点での数) としては、平成 11 年（1,999）総数 3,232（市 670、町 1,994、村 568）、平成 22 年（2,010）総数 1,727（市 786、町 757、村 184）となっている。宮城県内においては、平成 11 年 3 月末には、その数は、71 であったが、平成 21 年 9 月には、35 となっている。

なお、合併に伴う激変緩和策の終了後は、地方交付税の減額が予定され財政基盤が強化されないことや旧市町村単位での人的・財政的支援の希薄化など、平成の大合併は失敗だったとする識者も多い。

260 ベンチャー・ビジネス

独自の研究・開発能力を武器に新分野に積極的に参入して高度の成長、発展を目指す新規の中小企業。

261 補完性の原理

決定や自治などをできるかぎり小さい単位でおこない、できないことのみをより大きな単位の団体で補完していくという概念。補完性原則、あるいは英語からサブシディアリティともいう。地方分権の意義を説明する際にも多用される傾向にある。

「個々の人間が、自らの発意と努力によって達成できるものを彼から奪い取り、これを社会の仕事に任せることが許されないと同様に、より小さく、より下位の共同体が実施、遂行できることを、より範囲の大きい、より高次の社会に委譲することは、正義に反する。同時に、それは社会にきわめて大きな不利益をもたらすし、社会秩序全体を混乱させることになる。社会の活動はすべて、その本性と意味内容からいって補完的である。社会の活動は、社会を構成する誰をも、後援しなければならない。彼らを破滅させたり消耗させるようなことは決してあってはならない。」（1993 年ローマ教皇ピウス 11 世 社会回勅「クアドラジェジモ・アンノ 第 79 項」）

補完性の原理の目的は、1930 年代に台頭しつつあった全体主義による社会秩序の崩壊に対し、その信頼を回復させることにあった。

なお、市町村の財政の厳しさを背景とした議論に用いられる場合があるので注意を要する。

262 マニフェスト

マニフェスト（manifesto）はイタリア語で「宣言・声明書」を意味し、現在では通常「政権公約」と訳されている。英語での manifest は、産業廃棄物の追跡を目的とし

た書類を意味する場合が多い。語源はドイツ語の「Manifest」（宣言・声明書の意）で、1848年のマルクス、エンゲルスによる「共産党宣言」の原題が「Das Kommunistische Manifest」であったことから、政治的な立場表明を「マニフェスト」と呼ぶようになったものだが、ドイツの東西分裂後、資本主義国における共産党の新しい可能性を現実的な対応で試みたのがイタリア共産党であったため、イタリア語として広まったとされる。

マニフェストは従来の抽象的なスローガンになりがちな選挙公約とは異なり、具体的な施策とその実施期限や財源、数値目標、プロセスなどを明示することで、有権者と候補者との間の委任関係を明確化することを目的としている。

イギリスの総選挙では書店などでマニフェストが売られているが、日本でも1999（平成11）年春の統一地方選挙のころから候補者が提示するようになり、2003（平成15）年春の統一地方選挙ではさらに活発化して、同年11月の衆議院総選挙では、民主党がマニフェストの作成を宣言して、他党もそれに追随したことから「マニフェスト選挙」といわれた。

ただ、具体的な目標やその達成手段、財源までを掲げることから、マニフェストは、地方公共団体の首長選挙にこそふさわしいとされ、全国的な推進組織、ローカル・マニフェスト推進ネットワークが結成されるなど、今後の拡がりが期待され、従来型の利益誘導選挙を一変させる可能性を秘めた動きであるということができる。

263 ワークライフバランス

ワークライフバランスは、仕事と生活を共存させながら、持っている能力をフルに發揮し、それぞれが望む人生を生きることを目指す。企業がワークライフバランスに取り組む目的は、社員が働きながらでも仕事以外の責任や要望を果たせる環境を提供することにより、能力を最大限発揮し、会社に貢献してもらうこと。

ワークライフバランスのコンセプトと施策は、さまざま「変化への対応」として米国から出現したが、その核心は「働き方の変革」である。

264 ISO（国際標準化機構）

（International Organization for Standardization）

ジュネーブに本部を置く、工業規格に関する国際機関。電気・電子分野を除く、規格や用語の国際標準を制定する。商取引の国際化にともない、各国の規格の標準化が図れないと、貿易の促進を疎外し、また修理等も円滑に受けられない。こうした問題を解消するために設けられた。一国につき、代表的な標準規格制定機関一組織だけ加入できる。

日本は、日本標準規格（JIS）を審査する日本工業標準調査会（JISC）が加入している。ISOが制定する規格は、ISO規格として発表される。最近は、工業規格だけでなく、企業行動の標準化を目的にする規格も制定している。ISO規格には、本来、罰則はないがデファクト・スタンダード化しており、環境問題や、企業行動に関する標準を達成していないと、取引上の不利益を被ることが少なくない。

※デファクト・スタンダードとは、「事実上の標準規格」

【関連語：265 ISO14001】

265 ISO14001

国際標準化機構（International Organization for Standardization）が定めた環境マネジメントシステム（事業活動に伴う環境負荷の把握・評価、環境に関する経営方針・目標、行動計画の策定、責任体制の明確化、達成状況の点検、システムの見直し、などから構成）に関する規格で、組織活動にともなう環境負荷や環境リスクを低減・防止するための継続的な取り組みを促すものとして注目を集めている。企業や自治体は、規格が要求する環境管理・監査システムを整備したうえで、第三者認証機関（日本適合性認定協会が認定した審査登録機関）による審査を受けて合格すれば、ISO14001認証取得企業・自治体として登録される。

なお、経費等の関係から一度取得したものの、返上する自治体もある。

【関連語：264 ISO】

266 NPM（新公共経営）（New Public Management）

ニュー・パブリック・マネジメント（New Public Management）の略称で、1980年代からイギリス、ニュージーランド、オーストラリアなどの英連邦諸国において主張されるようになった行政改革の考え方。民営化と規制緩和を主導してきた経済開発協力機構（OECD）がその主張を取り入れたことから、西欧諸国に広まった。「新しい公共経営」あるいは「新公共管理」という訳語があてられる。実践的な運動となっており、絶えざる革新の必要性を強調する経営管理者主義（マネージャリズム）の一種といってよい。

したがって、NPMは系統的に整理された命題からなる理論ではなく、かつての科学的管理法の主張がそうであったように、企業の経営管理方式やそれを支える考え方を公共部門に適用・導入し、硬直化した伝統的な行政管理のスタイルを現代化しようとする一連の改革・改善方針として受けとめたほうがよい。その主張は以下のようないくつかの点を強調することでは概ね共通している。

- (1) 行政コストの削減を主眼とする能率（効率）の向上
- (2) 民営化や外部委託（アウトソーシング）の推進

- (3) 競争原理の導入によるインセンティブの供与
- (4) 結果によるコントロールを通じた公共サービスの質の向上
- (5) 顧客もしくは消費者としての市民の位置づけと選択の自由の拡大
- (6) 階級制組織にかわる柔軟で分権的な管理組織制度への転換
- (7) アカウンタビリティ（説明責任）の明確化と確保。これらのなかで（1）の観点を端的に表現する最も有名な用語 PFI（Private Finance Initiative）の基本概念とされる Value for Money（VFM）である。

わが国への影響は比較的遅かったが、政策評価活動（業績・成果による評価）の制度化、独立行政法人制度（政策の企画立案と実施・執行の分離）の導入などを皮切りにその影響が広がりつつある。小泉内閣の経済財政諮問会議で策定された「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」（2003年）において、政策プロセスの改革の一環として NPM が位置づけられたほか、地方分権改革推進会議の最終報告（2004年）でも地方自治体の行政改革手法として推奨されている。

【関連語：269 PPP 212 アウトソーシング】

267 NPO（民間非営利組織）（Non Profit Organization）

福祉や医療、環境保護やリサイクル、災害復旧など広範な分野で公益実現のために活動する、私的利息を目的としない民間非営利組織のこと。各種の市民団体、慈善団体、消費者団体、社団法人、福祉法人、生活協同組合などがこれに該当し、法人のみならず任意団体も含まれる。欧米では NPO の活動が発達しており、わが国では政府部門が供給しているような財サービスまでも供給しているケースが少なくない。わが国では長年、民法第 34 条にもとづく社団または財団法人のみが公益法人として認められ、いわゆる市民のボランティア活動団体に法人格を付与する制度がなかった。しかしながら、阪神・淡路大震災後にボランティア活動が一躍脚光を浴びたこともあり、1998（平成 10）年 3 月に「特定非営利活動促進法」（NPO 法）が制定されるなど、その活動を支援する制度的枠組みが整備されてきている。

268 PFI（Private Finance Initiative）

PFI とは、公共事業に民間資金を取り入れる手法である。イギリスで社会資本整備を民間主導で行う仕組みとして導入され、わが国でも 1999（平成 11）年 9 月から「PFI 推進法」が施行された。従来から公共事業に民間資金を導入するものとして、「第 3 セクター」方式がある。これは、官民が共同出資して経営にも自治体が加わるものである。

これに対して、PFI では建設から運営まで民間企業に任せるとともに、予想外の事態で負担が増加する場合の負担処理についても、事前にリスク分担をきちんと決める点に

ある。実際には政府がリスクを負担するケースも予想され、リスクを官民でどう負担するか、この点を事前に明確にすることが重要である。「第3セクター」方式の問題点である官民のもたれ合いをなくすことを、大きな目標としている。

269 PPP (Public Private Partnership)

複雑化する自治体の課題に対して行政だけでなく民間の力も幅広く活用しようとする手法。狭義には、民間資金を活用した社会資本整備（PFI）、民営化、指定管理者制度利用など、民間企業と行政とがパートナーを組む事業形態を総称して PPP という。この手法は、特に教育分野、医療分野への民間企業参加が遅れているといわれるイギリスにおいて生まれ、積極的に活用されてきたが、最近では日本の自治体でもみられるようになっている。公営事業に民間の力を幅広く活用することによって運営の効率化につながると期待されているが、同時に責任の明確化や安全性の確保も重要である。

【関連語：266 NPM、159 ガバナンス】

270 SNS (Social Networking Site)

人と人とのつながりを促進・サポートする、コミュニティ型の Web サイト。友人・知人間のコミュニケーションを円滑にする手段や場を提供したり、趣味や嗜好、居住地域、出身校、あるいは「友人の友人」といったつながりを通じて新たな人間関係を構築する場を提供する、会員制のサービスのこと。人のつながりを重視して「既存の参加者からの招待がないと参加できない」というシステムになっているサービスが多いが、最近では誰でも自由に登録できるサービスも増えている。

SNS には、自分のプロフィールや写真を会員に公開する機能や、互いにメールアドレスを知られること無く別の会員にメッセージを送る機能、新しくできた「友人」を登録するアドレス帳、友人に別の友人を紹介する機能、会員や友人のみに公開範囲を制限できる日記帳、趣味や地域などテーマを決めて掲示板などで交流できるコミュニティ機能、予定や友人の誕生日などを書き込めるカレンダーなどの機能で構成される。有料のサービスもあるが、多くは無料のサービスとなっており、サイト内に掲載される広告や、友人に本や CD などの商品を推薦する機能を設け、そこから上がる売上の一部を紹介料として徴収するという収益モデルになっている。

SNS は 2003 年頃アメリカで相次いで誕生し、検索エンジン大手の Google 社が「Orkut」という SNS を開設したことで話題になった。初期に登録資格を有名大の学生に絞って人気を博し、その後世界最大の SNS に成長した「Facebook」や、ビジネス・職業上の繋がりに絞った「LinkedIn」などが有名。日本でも 2004 年頃からサービスが始まり、日本最初の SNS と言われる「GREE」や、会員数 1000 万人を超えた社会現象ともなった「mixi」

が有名である。登録資格を絞った特定分野限定の SNS なども数多くあり、最近では自分で SNS を開設できるソフトウェアなども公開されている。

IT用語辞典 K—w o r d s

《参考文献》

研修用語辞典

知恵蔵

現代用語の基礎知識

地方自治の現代用語（第 2 次改訂版）

企業と人材（2003. 10. 20 号、2005. 11. 5 号）

大辞林

IT用語／カタカナ・略語辞典（Imidas2002 別添付録）

研修と組織・職場の効果的な連携に関する調査研究（研修所 平成 22 年度）

《インターネット検索》

ビジネス基本用語集／ナビゲート

人事・研修用語検索

日本能率協会マネジメントセンターHRM

ウィキペディア

g o o 辞書

@ I T 情報マネジメント用語事典

内閣府 公共サービス改革推進室

Yahoo 辞書

【全用語索引】

1 アイスブレイク	14	80 キャリア・デザイン	35
212 アウトソーシング	71	163 行政評価 → 173 政策評価	58
213 アカウンタビリティ	71	164 業績	58
69 アクション・ラーニング	32	216 協働	73
70 アクティブラрисニング(積極的傾聴)	32	81 業務遂行能力	35
2 アサーショントレーニング	14	165 グランドデザイン	58
71 アンラーニング	32	166 クレーマー	59
157 意思決定	56	167 経営戦略	59
72 委託研修	33	82 傾聴	35
214 イニシアチブ	72	14 ケース・スタディ	17
215 イノベーション	72	168 決意表明	59
3 イン・バスケット	14	15 欠点列挙法	17
4 インシデント・プロセス(MIT方式)	14	217 限界集落	73
5 インストラクター養成研修	15	169 権限	59
73 インセンティブ手法	33	16 研修	18
74 エルダー制度	33	17 研修委員会	18
75 エンパワーメント	33	18 研修科目	18
6 オリエンテーション	15	19 研修管理	18
7 開講式	15	20 研修機会	18
8 階層別研修	15	21 研修規程	19
76 ガイダンス	34	22 研修技法	19
77 カウンセリング	34	23 研修計画	19
78 学習	34	24 研修事前課題	20
158 学習する組織(組織学習)	56	25 研修生	20
159 ガバナンス	56	26 研修体系	20
9 カフェテリア研修	15	27 研修ニーズ	20
10 カリキュラム	16	28 研修ニーズの把握	20
11 監督者研修	16	29 研修の本質	21
160 管理	57	30 研修のメニュー化	21
161 管理原則	57	31 研修評価	21
12 管理者研修	16	32 研修フォローシート	22
162 危機管理	58	218 公益通報者保護制度	74
13 義務研修	17	219 公益法人制度改革	74
79 キャリア・コンサルティング	34	33 効果測定	22

220 公共インフラの老朽化	74	41 悉皆研修(しっかいけんしゅう)	24
34 講 師	22	237 指定管理者制度	80
35 講師紹介	22	238 シビル・ミニマム	81
36 講師の心得	23	239 (公財)社会経済生産性本部	81
83 行動科学	36	42 集合研修	24
221 (一財)公務人材開発協会	75	240 集約都市(コンパクトシティ)	82
84 コーチング	36	43 修了証書	25
222 個人情報	75	92 条件付け	38
223 個人情報保護条例	75	93 職能資格制度	38
224 コンサルタント	76	94 職場ぐるみ訓練	38
37 懇親会	23	95 職場風土	38
225 コンセプト	76	96 職場勉強会	39
226 コンセンサス	76	97 ジョハリの窓	39
85 コンピテンシー	36	98 ジョブ・ローション	40
227 コンプライアンス	77	99 事 例	40
228 再任用制度	77	100 人 格	40
229 産業能率大学	77	241 シンクタンク	82
230 三位一体改革	78	171 進行管理	60
231 ジェンダー／ジェンダー・フリー	78	242 人口減少社会	82
86 自己啓発	37	101 人 材	40
87 自己啓発支援システム	37	102 人材育成	40
38 自己紹介	23	103 人材育成基本方針	41
88 自己申告制度	37	104 人材開発	41
89 自己評価	37	105 人材マップ	41
90 自主研究	37	106 人事院	41
91 自主参加研修	38	107 人事管理	41
232 市場化テスト	79	108 人事考課(人事評価)	42
39 事前研究	24	172 人的資源	60
40 事前研修	24	243 スーパー公務員	83
233 自治基本条例	79	109 スキーマ	42
234 自治研修協議会	80	110 スキナーの箱	42
235 シチズン・リテラシー	80	111 スキル	42
236 自治体クラウド	80	244 スクラップ・アンド・ビルド	83
170 自治体政策	60	112 ストレス	43

113 スペシャリスト	44	251 道州制	86
245 3 R	83	181 特性要因図	63
173 政策評価	60	252 独立行政法人	86
174 政策法務	61	182 トップ・マネジメント	63
44 接遇研修	26	48 内部講師	26
114 絶対評価	44	253 ナショナル・ミニマム	86
115 ゼネラリスト	44	254 日本的雇用慣行	87
45 セミナー	26	183 ネゴシエーション	63
175 戦 術	61	129 能 力	48
46 専門研修(職能別研修)	26	130 能力主義	48
116 創造性	44	131 能力評価	48
117 創造性開発法	45	49 ハーバード・ケース・メソッド	27
118 相対評価	45	184 ハインリッヒの法則	64
119 即戦力養成	45	255 パブリック・インボルブメント	87
176 組 織	61	256 パブリックコメント制度	87
177 組織開発	62	257 パラダイム	88
178 組織風土	62	132 ハロー効果	48
120 態度変容	46	258 パワー・ハラスメント	88
121 ダイバーシティ	46	133 ピグマリオン効果	49
47 他己紹介	26	185 ビジョン	64
246 タスクフォース	84	186 ヒヤリハット	64
122 多面評価(360度評価)	46	134 ヒューマン・アセスメント	49
179 チーム・ワーク	62	187 評 価	64
123 チェンジ・エージェント	46	188 評価の信頼性	65
247 地方独立行政法人	84	189 評価の妥当性	65
248 地方分権	84	135 ファシリテーション／ファシリテーター	49
249 地方分権一括法	85	50 フォローアップ研修	27
250 定住自立圏構想	85	136 部下育成	49
124 ディベート	47	51 ブレイン・ストーミング	27
125 適 性	47	52 プレゼンテーション	28
126 適性検査	47	190 フロー・チャート	65
180 伝統的組織	63	53 プログラム学習法	28
127 動機づけ(モチベーション)	47	191 プロジェクト・チーム	65
128 動機づけ－衛生理論	48	54 閉講式	28

259 平成の大合併	88	57 レジュメ	29
192 ベンチマークング	65	58 レッスン・プラン	29
260 ベンチャービジネス	89	59 ロール・プレイング	29
193 報・連・相くほうれんそう>	65	60 ロール・リスpons法	29
261 補完性の原理	89	149 ロジカルシンキング	52
137 ポジティブ心理学	49	263 ワークライフバランス	90
194 ボトム・アップ	66	150 ワールドカフェ	52
195 マトリックス組織	66	208 ABC分析	69
262 マニフェスト	89	61 AIA	30
196 マネジメントサイクル	66	209 CS(顧客満足)	70
197 ミッション	66	210 CSR	70
198 命令	67	62 CTC	30
138 メラビアンの法則	50	63 e—ラーニング	30
139 メンター	50	151 EQ	53
140 メンタルタフネス	50	152 ES(従業員満足)	53
141 メンタルヘルス	50	153 HRM	54
199 目標—過程・運動論	67	264 ISO(国際標準化機構)	90
200 目標管理(MBO)	67	265 ISO14001	91
201 モラル、モラール	68	64 JKET	30
142 問題解決訓練	51	65 JST	30
202 問題解決プロセス	68	66 KJ法	31
143 要求水準	51	67 KT法(ケプナー・トリゴー法)	31
55 養成研修	28	266 NPM(新公共経営)	91
144 欲求	51	267 NPO(民間非営利組織)	92
145 欲求階層説(マズロー)	51	68 OJT	31
146 リーダーシップ	52	268 PFI(Private finance initiative)	92
147 リーダーシップの状況適応理論	52	269 PPP(Public Private Partnership)	93
203 リエンジニアリング	68	154 SL理論	54
204 リスク・マネジメント	68	270 SNS(Social Networking Site)	93
205 リスク法	68	211 SWOT(スウォット)分析	70
206 リストラクチャリング	69	155 TA訓練	54
56 リハースド・ロールプレイ	29	156 ZK法	55
207 ルーチン	69		
148 レクリエーション	52		