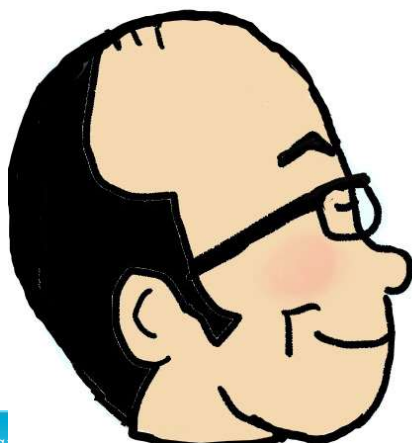


九州地方整備局の人材育成 「完全正論絶対主義」からの気付き

令和3年10月6日

九州地方整備局 総括技術情報管理官





研修を工夫する ▶ 自ら考える力の鍛錬

実際の事業をモデルに予算管理演習

国土交通省 九州地方整備局企画部総括技術情報管理官 小椎尾 優氏

国土交通省九州地方整備局は2021年6月に、40歳前後の係長クラスの職員を対象とする「中堅係長研修」を実施。講師に、総括技術情報管理官の小椎尾優氏を起用した。同氏は1961年8月生まれの59歳だ。

九州地整人事課で職員研修を担当する長正伸係長によると、還暦間近のベテラン職員が中堅職員向けの研修で講師を務めること自体は珍しく

ない。ただ、その世代の講師による研修は、過去の実績を語って聞かせる講話が多いという。受講者は聴くだけの受け身になりがちだ。

そうした中で小椎尾氏は新しいタイプの研修を始めた。土木技術者が対処を求められる課題を設定し、当事者になったつもりで受講者にそれぞれ対処法を考えさせ、討議させる「ケースメソッド」という手法を九州

地整の職員研修で初めて導入したのだ。予算管理をテーマに、道路整備工事に伴う建設残土処理を課題として設定した(図1)。

ケースメソッドは土木学会が2014年度から提唱している土木技術者の教育手法だ。災害など非常事態での適切な対応を学ばせることを、本来の目的としている。

小椎尾氏はこの手法を予算管理と



正解を答えることよりも
議論や検討などの過程が大事

こじお・まさる
1961年生まれ。84年3月に福岡大学工学部土木工学科を卒業し、建設会社への勤務を経て87年4月に旧建設省九州地方建設局に入省。国土交通省九州地方整備局企画部防災課課長補佐、八代河川国道事務所副所長、北九州国道事務所副所長を経て2020年4月に企画部総括技術情報管理官に就任した
(写真:本誌)

いう地整職員の平時の職務にも応用できると考え、九州地整の研修に導入。道路整備工事で残土処理を、「当初費用は安くできるが近隣住民からの苦情のリスクを伴う会社」に発注するか、「高くつくがそのリスクを回避できる会社」に発注するかという設問を用意した。

コロナ禍でオンライン化に対応

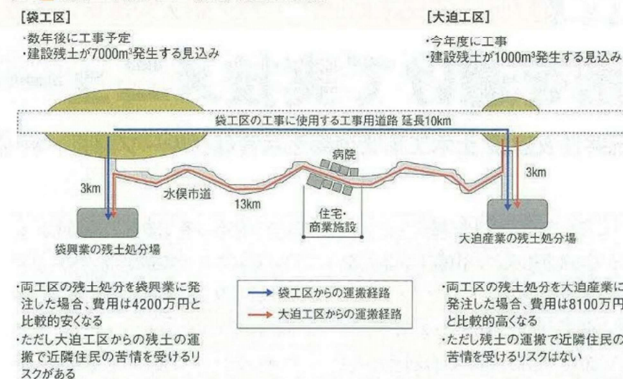
この設問は同氏が実際に担当した事業をモデルにしている。八代河川国道事務所の副所長を務めた際、同事務所が所管する南九州西回り自動車道の整備工事で同様の懸念を抱えたことがあった。設問に出した「袋工区」と「大迫工区」は実在する工区の名称だ。

ただ、研修で扱うにあたって残土の運搬距離や量などは実際と異なる数値に変え、2つの選択肢を選ぶ受講者の数が拮抗するように工夫した。どちらが正解であるかは定めなかった。正解という結論ではなく、結論に至るまでの議論や検討といった過程に意義があるからだ。

受講者が研修に対応しやすいように、人事課の長係長もサポート。事前に資料を配布し、当日は小椎尾氏が研修の意義を説明する時間を長めに取れるよう配慮した。その結果、活発な討議が実現したという。

実は、討議といっても受講者が一堂に会したわけではない。九州地整は新型コロナウイルスの感染拡大への対策として、職員研修でウェブ会

図1 ■ 実際の事業に基づく題材で研修を実施



設問 ▶ 両工区の残土処分を袋興業と大迫産業のどちらに発注するか？ その理由は何か？

研修で提示した設問。建設残土処分の発注先を選択させた。国土交通省の資料に本誌が加筆

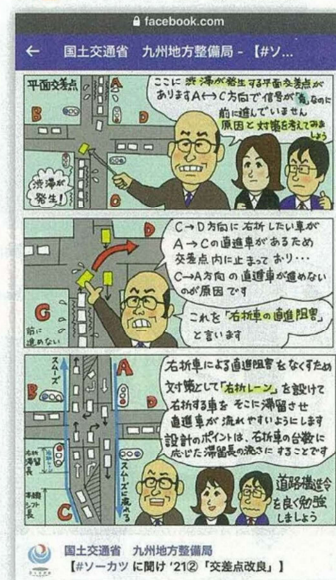
議システムによるオンライン研修やeラーニングを導入している。中堅係長研修もオンライン研修だった。

九州地整では「インフラDX（デジタルトランスフォーメーション）」の拠点の1つとして福岡市内にある庁舎にインフラDXルームを設置。小椎尾氏はそこから、九州各地に散らばる受講者をリモートで指導した。

小椎尾氏は「わざわざ福岡に集まってもらう必要がなくなった点はよいこと」と前向きに受け止める。

小椎尾氏は職員向けのeラーニングの教材作成にも携わっている。この他、フェイスブックの九州地整の公式アカウントには、自作の漫画をたびたび投稿(図2)。土木の基礎を学生や若手技術者に教えることに、日々励んでいる。

図2 ■ フェイスブックに自作の漫画を投稿



「ソーカツ」は小椎尾氏の愛称(資料:国土交通省)

1) 合宿・集合型研修からオンラインによる人材育成

2) 意見交換・グループ討議の重点強化

3) 研修のテーマ

なぜ組織の生産性は低下し効率化は失われていくか
仕事の完全（完成）度とコスト・時間関係がイメージ出来ていない

4) 完全正論絶対主義 本末転倒とは？

5) ケースメソッドによる解決

ケースの概要と条件のポイント
主な登場人物の意見

6) ケースメソッドによる気づきとA‘やB’の発想の変化

7) 終わりに

九州技術事務所研修所で実施していた 合宿・集合型研修（計画研修・技術講習会）

e ラーニング

- 時間の束縛がなく空いた時間を活用
- 何度でも受講可
- 人数制限なし
- 移動時間削減
- 講師、場所不要

ガイダンス
予習
復習

T V 会議研修

○リアルタイム

- 質問を受ける
- 人数制限なし
- 移動時間削減

グループ
討議
意見交換

集合型研修

- コミュニケーション
- 体験・実習・訓練
- 現地視察
- 特殊な機材や専用施設が必要
- V R

工夫ポイント①

従前講師が使っていた講習資料にパワーポイントのスライドショー記録機能をつかい効率的にEラーニングを可能とした

工夫ポイント②

TV会議（teams会議）の機能を使いリアルタイムに班別討議、記録、全体発表講評を可能とし、リモート時のルール化することで安定した運営

意見交換・グループ討議の重点強化

1) 研修の目的

T V 会議・集合型研修のカリキュラムは、リアルタイムで時間を共有する
メリットを最大限に生かすことが求められる

研修生同士の意見交換・グループ討議の機会を増やし、効果的にスキルアップ
してもらうことを目的とする

2) 研修の対象者

少数でスキルが高い人材より、人数の多い伸びしろある中堅のスキルアップは
組織全体の能力を短時間で高めることができる

今回は中堅係長（事務・技術混在）を対象とした

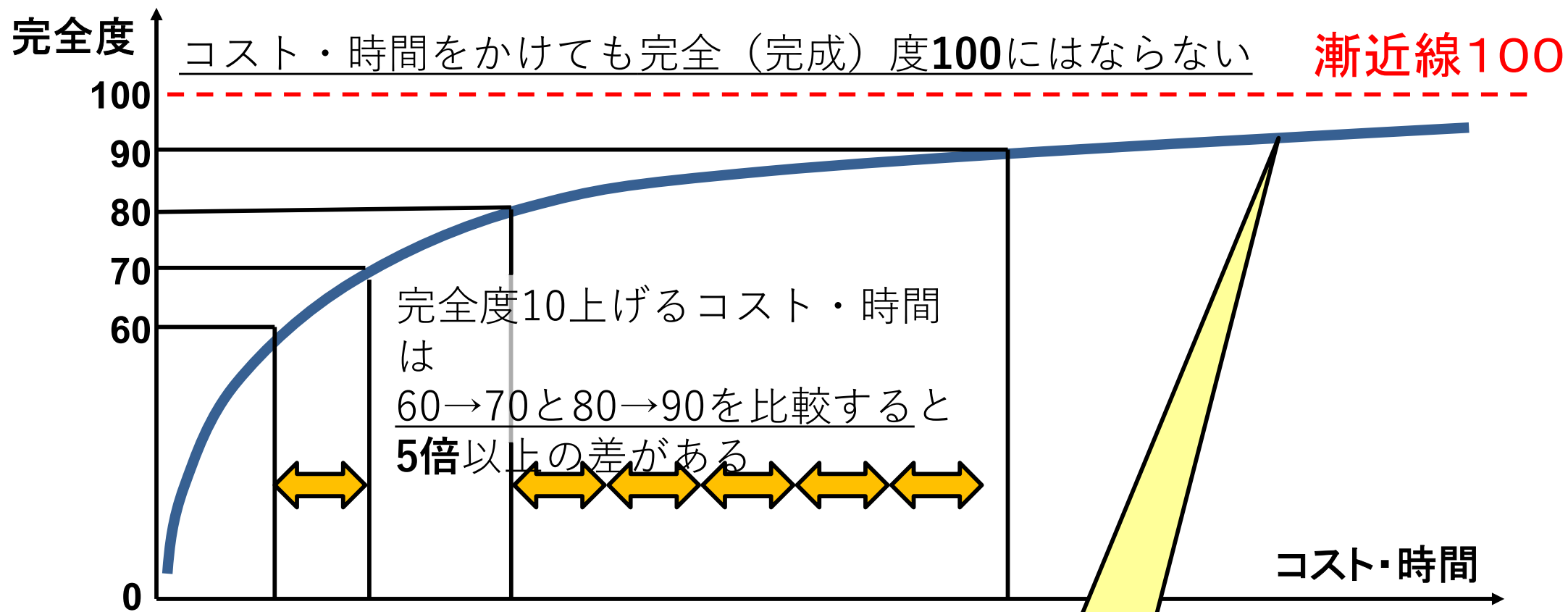
3) 「業務ケースメソッド」の導入

「中堅係長研修」で予定していたグループ討議を「ケースメソッド」に変更

時間も、カリキュラムの都合に合わせ柔軟に対応した

「ケース」は事務官・技官とも通常業務中日常的に遭遇する悩ましい案件を作成

なぜ組織の生産性は低下し効率化は失われていくか？
仕事の完全（完成）度とコスト・時間関係がイメージ出来ていない



よりよい仕事をするという「**正論**」とわずかな「**リスク**」を恐れ
完全度を高めるための**コスト・時間を多く使った**
わずかの差と思われても結果として**大きな差**となる

完全正論絶対主義 本末転倒とは？

なぜ組織は生産性を低下させ効率化は失われていくか？

よりよい仕事をするという「正論」と、わずかな「リスク」を恐れ
完全度を高めるためのコスト・時間を使い、本来の目的を見失う

完全正論絶対主義 本末転倒が要因

例 1

「正論」 **安全**に道路を通行させる

「完全絶対主義」 100%絶対安全、少しでもリスクがあれば**通行止め**

「本末転倒」

国道を長期間通行止めにし、地域活動・生活に悪影響、
また利用者には、**より危険な迂回路を通行**させる結果となる

例 2

「正論」 **安全第一** 安全に工事をすすめる

「完全絶対主義」 100%絶対安全確保、少しでも不安があれば**工事中止**

「本末転倒」

工事中止が長期化、契約違反、収益悪化、**経営危機**につながる

例 3

「正論」 少しでも **体調の異変**を感じたら仕事を**休む**

「完全絶対主義」

平熱（36.5℃）より高く（0.1℃） **異変**を感じたので**仕事を休む**

「本末転倒」

業務遅延、人員不足、質の低下、コスト増大で**収益悪化**

例 4

「正論」 災害による **被害が発生しない**よう避難指示をだす

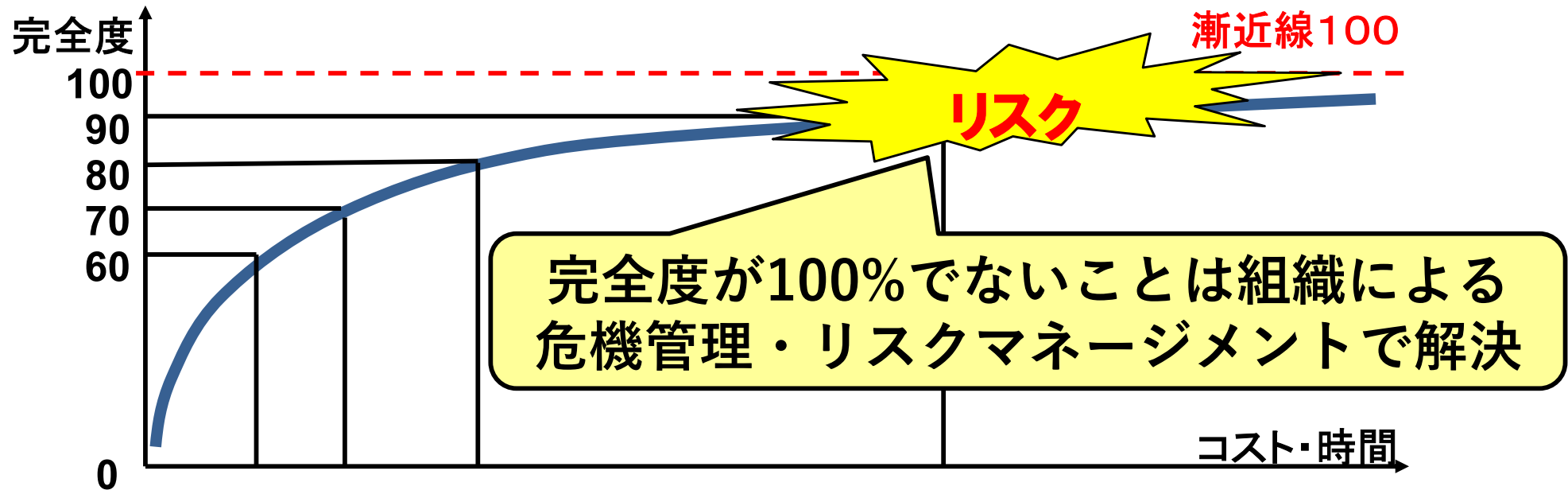
「完全絶対主義」

少しでも災害発生リスクがあれば**避難指示を出し続け**、
100%の安全が確認出来なければ**解除もしない**

「本末転倒」

自宅に戻れない、空振りが多く **誰も指示に従わず被害にあう**

ケースメソッドによる解決



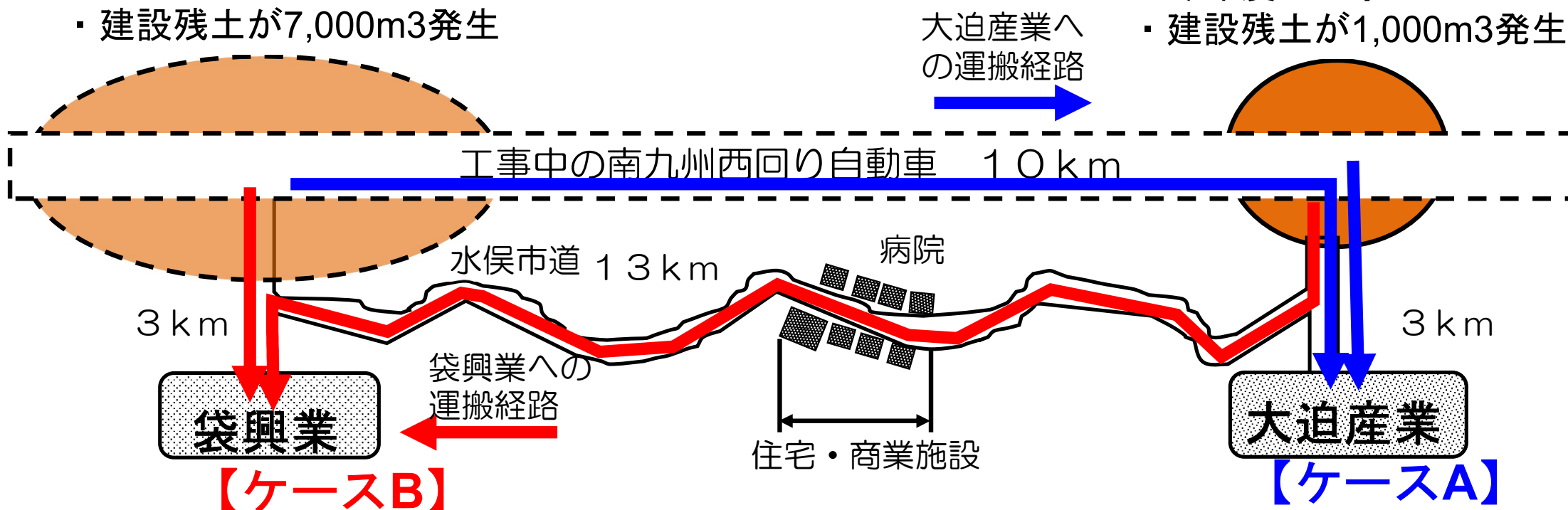
- よりよい仕事をするという「正論」は重要
- 通常の業務とリスク管理は分けて考える
- 組織による危機管理により本来の目的を見失わない
 想定されるリスクを徹底的に洗い出し、どう影響があるかを分析
 リスク影響度の順位を付け、リスク発生抑制策を検討
- 完全正論絶対主義からリスク管理とコスト・時間意識を持つ
- 仕事の完全度とコスト・時間のイメージを持つ訓練をする

【袋工区】

- 数年後？に工事
- 建設残土が7,000m³発生

【大迫工区】

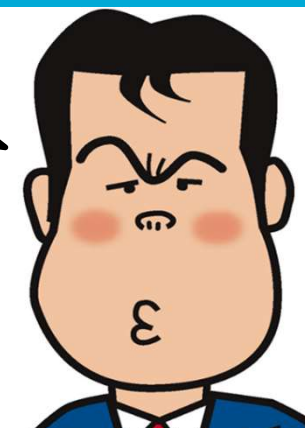
- ・ 今年度に工事
- ・ 建設残土が1,000m3発生



今年度工事の大迫工区だけ考えれば安い¹⁰
袋工区も含めると8,100万円
袋工区からの運搬は工事中道路を通行

主な登場人物の意見

袋工区は数年後とはいえ必ず着手される
3900万円の縮減を絶対に考えるべきだ
会計検査にどう説明するのか？



道路部
柴田計画係長の
意見

【ケースB】

水俣監督官の意見【ケースA】



市道は過去に沿線住民から通行車両による
振動・騒音のクレームがあった
沿線住民には土砂運搬前に説明会が必要
防音・防塵対策に概算2千万円以上かかる
車両の小型化・速度時間制限は作業効率が低下
結論が長引くと工事一時中止となる

田中工務課長の意見【ケースA】



会計検査は今年度分のコスト比較で説明できる
数年後は何年先なのかを確約できない
クレーム対応は予想以上にコストと時間がかかる

【設問】

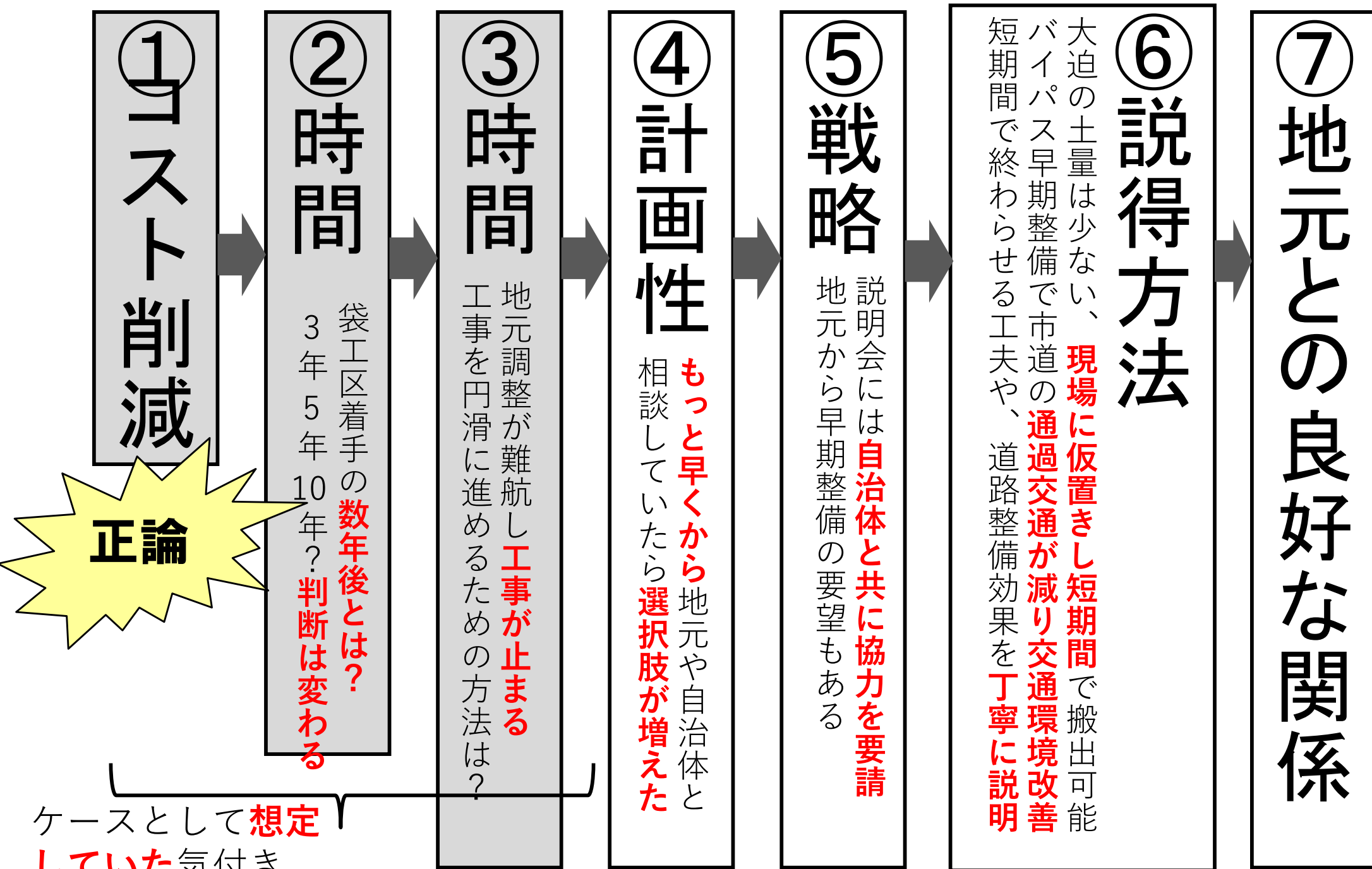
あなたは予算を管理する係長です
どちらの残土処分場を選ぶか？
その理由は何か？



○回答が半々になるよう チューニングしていたに関わらず
事前回答では「正論」である 「コストが最安」となる
「ケースB」が9割以上を占めた

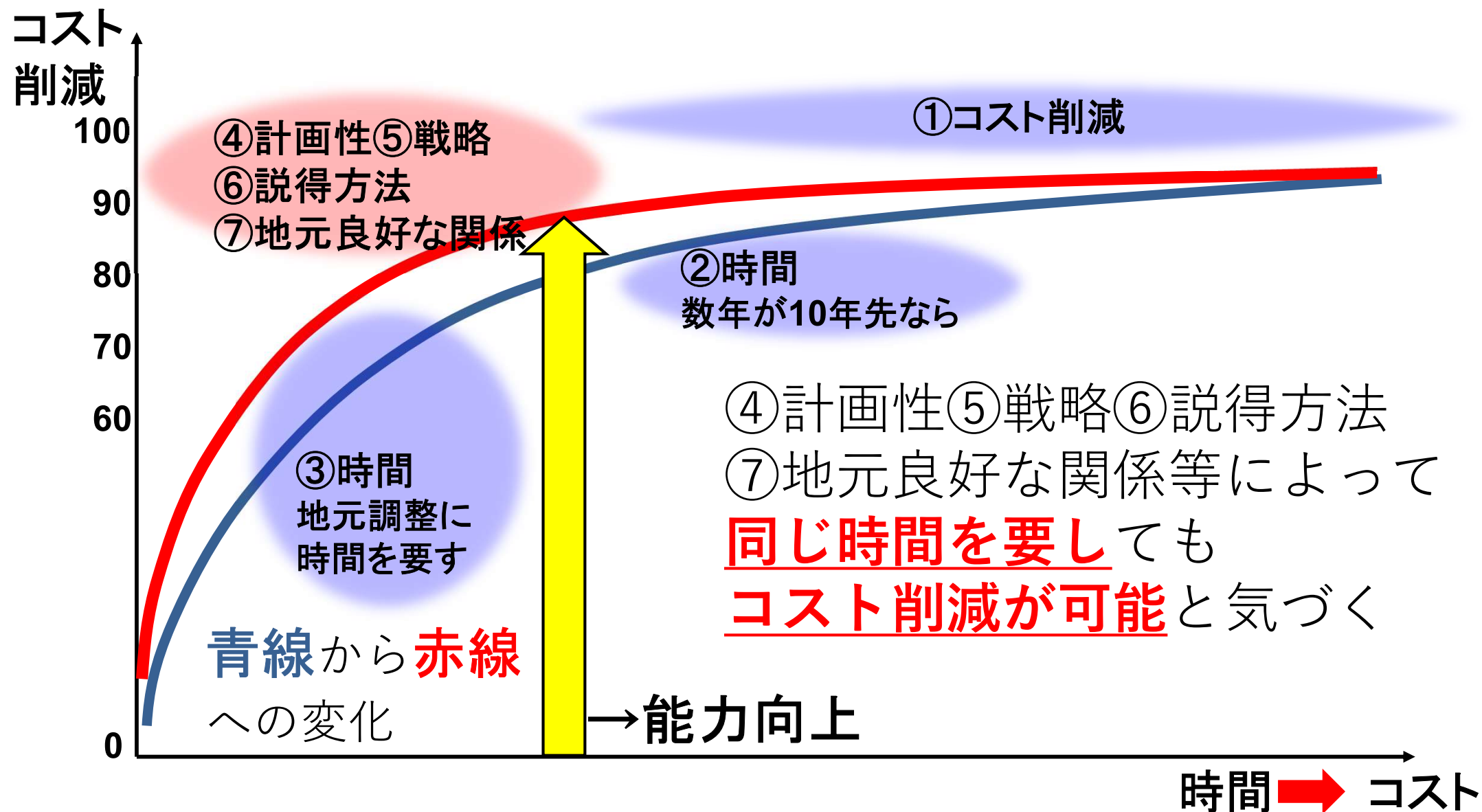
○ファシリテーターは 本来の目的（工事を円滑に進める）
を認識させ「ケースB」の 想定されるリスク、影響の分析
リスク 抑制方策や 優先度を議論するように促す

「ケースメソッド」による気付きとA'やB'の発想の変化



「ケースメソッド」による気付きとA'やB'の発想の変化

- ①コスト削減は絶対正論から②③時間を考えることで
時間とコストの関連に気付きはじめる



- ・九州地方整備局の目指す「ケースメソッド」は
リアルタイムで時間を共有するメリットを生かす
- ・日常的に遭遇する悩ましい実例をもとに
参加者同士が違うの立場の意見を聞くことで
絶対正論から仕事の目的や完全度とコスト・時間
の関係に気づき、イメージしてもらう
- ・計画性・戦略によって同じコスト・時間でも
より完全度の高い仕事ができる人材育成を目指す