

ドイツ地方公務員のリフレッシュ教育

バーデン・ヴュルテムベルク州立経営管理アカデミー
(Führungs Akademie des Landes Baden-Württemberg) の事例について

稲 生 勁 吾
(青山学院大学)

はじめに

筆者は1991年7月から9月にかけてドイツ、バーデン・ヴュルテムベルク州立経営管理アカデミーの招きを受けて当地に滞在し、本アカデミー及びVolkshochschuleなど、成人教育についての視察と資料収集を行なった。本アカデミーはバーデン・ヴュルテムベルク州の州立研修機関である。本稿では現職研修のリフレッシュ教育として、特色があると考えられる本アカデミーについて紹介を試みようと思う。

バーデン・ヴュルテムベルク州は南ドイツに位置し、有名な黒い森の山並が延々と連なり、ライン川が西部を流れ、さらにその西はフランスのアルザス地方と接している。本アカデミーはその州都カールスルーエにある。カールスルーエは国際空港があるフランクフルトから列車で1時間40分、国際的な高級保養地バーデンバーデンへ30分、フランスのストラスブルクへ1時間の距離にあり、またドイツの最高裁判所、原子力研究所があり、国際的にも国内的にも重要な都市である。その中心部に、いまは緑豊かな公園になっているが、古くからの王宮が保存されており、それを中心にして放射線状に道路が敷かれた美しい町である。この王宮に隣接して本アカデミーがある。

本アカデミー設立の事情と目的

1986年に本アカデミーは創設された。現在は冷戦が終結し、東西ドイツの統一が行なわれ、EC統合化が進みつつあるから、1986年当時とは全く状況は異なっているが、今度はまた別の問題が生じていることは報じられているとおりである。

設立の当時の状況を振り返ると、当時はまだ米ソの冷戦終結の希望が持てず、ドイツは東欧諸国と国境を接しているうえ、特にベルリンの壁は依然として固く閉ざされたままの状況であった。また経済の面では世界的規模の経済競争という状況のもとにもあった。この困難な国際関係に対処する道として、ヨーロッパ諸国との経済統合の動きが活発化していた時期であった。

このような状況は州政府にもさまざまな影響を及ぼし、州当局は、社会変動を評価でき、それに対処する国際的な経験を持ち、世界的規模の経済競争の分野で考え、かつ行動することができる行政部門の管理職が必要であると考えた。行政の効率はその組織の形態いかによることは言うまでもないが、とりわけ、行政官の質のいかによるところもまた大きい。この考えに立って、バーデン・ヴュルテムベルク州新経営管理組織委員会は公的部門の中に行政官のための学校を設立すべきことを提言した。これを受けてロター・シュベート州首相は州立の経営管理アカデミーの創設を決定し、1986年10月1日に開校式を行なった。

本アカデミーは中堅の公務員その他に対する将来の管理者の養成機関であり、ドイツ国内で他の州に先駆けて、バーデン・ヴュルテムベルク州政府によって行なわれた最初の試みであった。当初は州政府の公務員と同州内の市町村行政の職員の研修を目的に考えていたが、検討の結果それに限らず、同州内にある産業界の人材も参加できるようにし、そのため本アカデミーのコースはさらに一層多彩なものになっている。このような独特のアカデミーを創設することによって、一地方政府であるバーデン・ヴュルテムベルク州政府は新しい分野に踏み出したと言える。

研修生はこのアカデミーで特別な技術を身につけるが、一つの特別な分野で専門的になるだけでなく、共同研究によってコミュニケーションを十分に可能にする技術をも伸ばすとともに、広範な視野を持つことができる。このプログラムは、特に研修生のために開発されたもので、集中訓練とドイツの企業及び外国の行政機関における実習を基礎に据えている。以上のほかに訓練のプログラムは、研修生が人格の発達を遂げる機会をも提供している。

本アカデミーの運営

最高決議機関である理事会は、上級公務員、企業の経営管理者、政治家や判事その他の法律顧問、学識経験者、外国の公務員で構成されている。州首相ロター・シュベート氏が議長で、すべての重要課題について意見を述べる。理事は訓練と継続教育に関する有能な専門家として寄与し、企業や外国での実習を取り決

めるときに、アカデミーに対して具体的な援助をする。このもとでアカデミーの指揮は学長トゥルトパート・ミュラー博士と、事務局長ゲアハート・トイフェル博士が行ない、4人の議員のチームがアカデミーの毎日の実務を果たしている。

本アカデミーには専任の教授はいない。本アカデミー設立の目的の一つは、冒頭で述べたとおり、最近の社会の新しい発展と傾向に応えることである。この目標を達成するためには実際の背景を持つ経験ある講師が必要であり、本アカデミーはフルタイムのスタッフを講師として採用せず、実際の職場経験があり、公的部門と民間部門でトップの地位にある講師と契約し、講義を依頼している。筆者が滞在中にアメリカの某大学の教授とある州の州議会議員夫妻が訪れ、本アカデミーにおける講義の打ち合わせと海外研修のときの打ち合せを事務局長と数日間にわたって行ない、周到を期して計画立案をしていた。この1ヵ月後に事務局長は打ち合せのため、アメリカに出張した。

本アカデミーの目標

ドイツでは公行政における経営管理の教育訓練に注意が払われる伝統はほとんどなく、学校教育でそれが重視されてもいなかった。しかし今日では「社会全般の安寧福利の責任を担う経営管理者」の訓練は、特に重要であると認識されている。この観点から本アカデミーは次の目標を定めている。

- * 高い資質を持った公務員を選抜・抜擢すること
- * すべての実務的な分野でトップの地位につけるように研修生を訓練すること、すなわち経営管理技術と倫理に対する洗練されたセンス、民主主義の制度のもとで共同の仕事に関する認識と理解とを研修生に付与すること
- * 研修生が自分自身で事象の比較検討のための基準を開発し、新しい傾向に対して目を開くように、企業場で、また国際的な場で経験を持つようにすること

本アカデミーは以上の目標を目指すために、次の諸点に留意して、実践的な指導を行ない、実際の応用力を身に着けるよう指導している。すなわち

- * 最新の経営管理の手法を検討し、評価する学際的な知識の獲得
- * さまざまな教育訓練計画の共同研究
- * 最近の行政に関する創造的な思考の開発
- * メディアを用いる効果的な提示法

また本アカデミーの研修生は、公行政で生起する課題について調査を行ない、この結果を用いて現在の諸問題が分析され、さらにそれらを解決するための新しいアプローチを研究する。

入学者選抜方法とテスト

本アカデミーの募集定員は、バーデン・ヴュルテムベルク州内の州政府、州機関および市町村の公務員20名であり、年齢は30歳以上の者となっているが、実際に入学した研修生の平均年齢は35歳で、大多数の研修生は40歳以下となっている。さらにこのほかに同州内の企業からの研修生に対して、最大10名の定員枠を設けている。応募に当たっては大学での成績が優秀であることをしめす成績証明書と、卓越した人物であることを証明する所属長の人物証明書が必要である。このため勤務先の所属長から、勤務成績が優秀で、かつ将来を嘱望される人物を推薦して貰うことになっている。企業の事務部門からの応募者と市町村からの応募者とは、同水準の成績証明書・人物証明書および職業上の地位にある者でなければならない。選抜の基準は両者とも同じである。

州行政府からの研修生は文官でなければならない。また職業上の別の二つの地位で好成績を挙げたものでなければならない。さらに高度の言語能力が外国での実習に参加できるように必要である。

入学者選抜方法は2月と3月に公示される。州政府の全部長は資格のある見込みのある若手の行政職員を、本アカデミーの研修生として推薦するよう求められる。州政府の担当大臣はこれらの推薦を集め、20名の定員に対して40名の応募者全員の名簿をつくる。州政府の文官の有資格者は自分から志願してよい。

本アカデミー発足の翌年、すなわち1987年10月から、州の経験豊かな上級管理職は、その地位にふさわしいプログラムに参加できるようになった。そのプログラムは経験豊かな上級管理職のための専門化された継続訓練のプログラムである。

入学の決定は6月もしくは7月に2～3日間の会議でなされる。公的機関及び民間機関の20名の管理職が全志願者を評価する。主なテストは次の5つである。

- * 解決されるべき事例について、制限された時間内で解決の仕方を回答する
- * 短い準備時間で任意の主題で講義をする
- * 小集団での討議技術を使用する
- * パーソナリティーと動機づけの評価
- * 言語テスト

志願者は次の点を考慮して、最終的に選抜される。すなわち、教育的な背景と訓練、それまでの仕事の分野での成功、志願者が管理的な地位に最もふさわしいことを示すテストの結果である。

企業の事務部門からの研修生と市町村からの研修生で、1つの学期だけ出席し

たという人も受験が可能である。

教育計画

教育訓練プログラムは、毎年、10月1日に始まり、期間は15ヵ月間であり、翌年の12月に終了する。この期間内にカールスルーエの校舎での教育訓練と、企業及び海外での研修が交互に行なわれる。(第1表参照) シュツットガルトにある州政府機関でも研修が行なわれることがある。

第1表

10月－12月	1月－3月	4月－6月	8月	9月－11月	12月
基礎コース	企業研修	上級コース	休暇	海外研修	経験の交流
経営管理技術		経営管理技術			
(基礎コース)		(集中コース)			

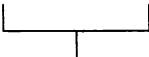
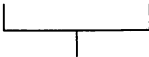
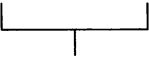
本アカデミー校舎での教育訓練

第1期(10月～12月)の基礎コースは経営管理技術の基礎を学ぶ期間であり、第3期(4～6月)の上級コースが本アカデミーの校舎で行なわれる。基礎コースは経営管理技術の基礎を学ぶ期間であり、上級コースは、基礎コースを終えて、第2期(1月～3月)の企業実習の経験を踏んだあとに、さらに進んだ経営管理技術を学ぶ期間である。基礎コースが総論的なものに対して、基礎コースはある面を取り上げて研究する集中コースである。これらの両コースとも公行政と企業のそれぞれの分野で成果が期待できる効果的な経営管理技術を取り上げ、両者の比較によって集中的に学習を進めている。(第2表参照)

‘公行政における経営管理’は講義と演習によって、内閣やトップの管理職が議論するような高度のレベルの今日の問題を取り上げる。このなかで問題解決セミナーと事例研究が行なわれるが、これにはすべての研修生の積極的な参加が期待されている。また、‘地方行政上の戦略’と‘地方団体の経営管理’に関する講義では、経済的な説明、地方公共団体の構造、今日の市場における力関係が分析される。これに加えて、講師は最新の経営管理技術と方策とを提示する。また研修生に政治と社会に対する現実的な見解を与えるために実業家と政治家が討議に加わり、社会についての理論的な見解を与えるために大学教授や研究者も一緒になってそれに参加する。

また特殊なものに演習会議というのがある。ここでは研修生は、公的行政の内

第2表 基礎コース・上級コースのカリキュラム（概略）

社会と政治	公行政における 経営管理	企業における 経営管理	コミュニケーション, チームワーク, 創造活動
1. 政治理論	1. 行政と経営管理	1. 企業の戦略	1. 公的な談話演説
2. 憲法と政治	2. 行政上の戦略と 作業形態	2. 企業の経営管理 (組織, 人事, 経理)	2. 会合・会議の 指揮
3. メディア	3. 公財政	3. 銀行の役割	3. 創造技術
4. 州政治	4. 情報科学技術	4. 法人の 経営管理 のシュミ レーション	4. 発見したことの 提示
5. 州の歴史	5. 分析と予測	5. 微視的な巨視的 な経済学の基本 概念	5. 外国語とスポーツ
6. ヨーロッパ	6. 地方団体の経営 管理	6. 政策決定理論	6. チームワーク セミナーワーク ショップ
 社会的能力  一般的能力  コミュニケーション能力			

外の個人との接触がいい勉強になるので、経験重視の見地から、グループ・プロジェクトに基づいて作業を進め、その終了後に研修生は上級管理職と研究者とで構成される委員会に演習での研究成果を提出し、討議をする。

‘コミュニケーション’と‘外国語’では研修生は公的な立場での話術を練習し、討議の司会者として行動し、提示の新しい技術を獲得しなければならない。外国語教育のプログラムは海外での実習に役立つことを直接目指しており、したがって、目指す外国のコミュニケーション能力の獲得に集中する。

‘スポーツ’のプログラムは健康状態を改善し、参加者自身が自分の健康に留意することと、特に将来の彼らの立場を考えて、部下の健康につねに関心を持つようにというのがスポーツのプログラムのねらいである。

企業における研修

第2期（1月～3月）の企業での研修は、バーデン・ヴュルテムベルク州にあ

る大企業・中企業と本アカデミーとの間で協力で行なわれている。この目的は研修生の公務員が生産部門（例えば自動車、機械工学、電気、化学、薬品部門）、またサービス部門（例えば銀行、保険会社、住宅金融組合）に対する洞察力を獲得することである。

この企業研修の主要目的は、本アカデミーを修了して公的行政の職場に戻ったときに、研修生が次のことができるようになることである。

- * 企業で経験した経営管理の実際を応用すること
- * 合法的に提案を起案するときに、適切にかつ批評的な目で、計画と論点を吟味できること
- * 公的部門と民間部門との間の協力を改善し、しっかりした関係を維持すること

このような特徴のために、本アカデミーは各部課間の交流の人事計画の手助けにもなっているということである。

経営管理アカデミーの研修生は研修先の会社から、実習の期間中よい指導者として行動するよう管理職に任命される。短い紹介の時間のあと、研修生は事務の流れの中に統合され、組織に馴染むようにされる。このことは研修生が、‘彼ら自身の会社’の打ち合せや他の会社との会議に加わって、積極的に役割を果たすことを意味する。ある場合には研修生も経営管理訓練プログラムに加わる。

さらに会社における一般的な問題とそのときどきの論題に関する情報は積極的に取り上げられる。この企業研修の経費はバーデン・ヴュルテムベルク州が支出している。

なお、本アカデミーは外国人研修生の入学を認めており、これらの人々に対しては州の行政部門で研修を行っている。

海外研修

第4期（9月～11月）の海外研修中の目標は、研修生が慣れきった状況とは異なった状況のもとで政治、行政、経営管理を経験することである。多数の国や州の協力を得て、研修生を海外に3ヶ月間派遣し、研修を行なっている。受け入れ国や機関はブリュッセルのEC、フランス、英国、アイルランド、イタリアー各国の連邦政府、またアルザス・ローレイヌ、ローヌ・アルプス、ポルトガルのカタロニアとコインブラを含むヨーロッパの数地域との緊密な結び付きを持っている。パリの国立行政学院（Ecole Nationale d'Administration, ENA）も研修生を適切に配置することに協力している。

アメリカ合衆国では数州とワシントンD. Cであり、カナダと日本ではそれぞれオンタリオ州と神奈川県で受け入れられている。ボンベイとブエノスアイレスでは外国貿易省等が引き受けている。各国とも非常に誠意をもって研修に協力している。

実習期間中、研修生にはバーデン・ヴュルテムベルク州から給料が支払われている。

研修生は彼らを迎え入れた国の重要な政治的、経済的、文化的面に馴染むように努力するよう指導されている。そういうことで将来とも交流を支え、受け入れを継続できることになるためである。

経験の交流

第5期（12月）の‘経験の交流’は本アカデミーの校舎で行なわれる。いままでの本アカデミー、企業、海外における研修・経験の交流を行なって相互学習を行なう。これは研修成果の総括であり、これをもって15ヵ月にわたる研修は終了する。

施設・設備の概要

このアカデミーは古城に隣接した古くからある建物を使用しているが、ヨーロッパ諸国によく見られるような古風な赤茶けた石造りの建物は重厚感と落ち着きがあって、いかにも上級の経営管理者をめざす人々の研修の場にふさわしい感じが漂っている。建物は3階建てで、内部は白壁で明るく、1階はほとんどがロビーであり、くつろぎ、談話の空間となっており、その一隅に給湯室があり、カップ、冷蔵庫、コーヒーメーカーなどが置いてある。2階は学長室、事務局長室、事務局、会議室、ロッカーなどが備えられている研修生の控室などがある。3階は講義室、演習室、パソコン室、AV室等がある。地階は美術館のように現代画家によるモダニズムの絵画が多数飾られ、美的な雰囲気の良い場となっている。この建物が面している道路と反対側の内側には石畳みの中庭があり、ドイツ人の好む菩提樹の葉が繁り、花壇には色とりどりの草花が咲いている。その建物寄りの場所には椅子とテーブルが並べられ、コーヒー・アワーの楽しい場所になっている。ここから建物のドアを開けて入れば、そこは上で述べた給湯室である。このように建物をただ「はこもの」と考えて、事務室と学習室があるだけという機能重視の運営ではなく、本アカデミーの目標にもあったように、経営管理は共

同の仕事であることを認識し理解するようにという方針をこのアカデミーの運営にも反映させ、研修の時間はもちろんであるが、それ以外の時間を含めて、人間関係、コミュニケーション、人格発達にも配慮しているのである。

結び

創立からまだ日が浅いので、本アカデミーの出身者がその後どのようなキャリアを経験しているかについては、まだ十分なデータはない。殊に最近の卒業生についての客観的な評価データは乏しいが、1期生、2期生あたりの評価はかなりよいとのことである。何れそれらのデータや経験を生かして、カリキュラムの改善を考えるとのことであった。

わが国の場合、最近強調されるリフレッシュ教育が主に理科系に偏っている印象を受けるが、本アカデミーのように激動する社会、経済、国際関係を意識して、地方における「社会全般の安寧福利の責任を担う管理者」の育成・訓練を重視することは極めて大切なことである。

特に本アカデミーが州立であり、国立でないことに注目したい。日本で言えば都道府県のレベルの研修機関である。このアカデミーの事例は、激動の国際化時代を迎えて、わが国の地方行政の振興のために、主として地方公務員のリカレント教育を考える際に、大いに参考とすべき事例であろう。

注. 本稿の執筆は、次のものに基づいている。(1)、(2)は本アカデミーで公開している要覧である。

(1)Fuhrungsakademie des Landes Baden-Wurttemberg, 1990

(2)Fuhrungsakademie des Landes Baden-Wurttemberg, (Englische Fassung 英語要約版) 1990

このほか、開設にいたる記録の概要、レポートの一部、1991年のカリキュラム(以上内部資料)、事務局長G. トイフェル博士および研修生の話を参考にした。

多忙な時間を割いて説明と資料を提供して下さったG.トイフェル博士と微細な点の通訳をして下さったM.トイフェル夫人に感謝を表したい。