

アメリカ内国歳入庁（IRS）における
管理者研修について

青 山 慶 二

（昭和五十二年）
税務理論研修生
税務大学院

目次

| | | |
|-----|------------------------|-----|
| 第一章 | 問題意識 | 四二七 |
| 第二章 | IRSのキャリアアデブロップメント計画の概要 | 四二九 |
| 第一節 | 基本的考え方 | 四二九 |
| 第二節 | 研修の概要 | 四三一 |
| 第三章 | IRSの管理者研修の特色 | 四三六 |
| 第一節 | 研修の種類 | 四三七 |
| 第二節 | カリキュラムの概要 | 四三八 |
| 第三節 | 研修の方式及び技法 | 四三〇 |
| 第四章 | 日本への導入の可能性の検討 | 四三四 |

第一章 問題意識

国税庁の職員構成は、現在極めて不規則な形態をしている。国税庁の広報用パンフレット「日本における税務行政」（昭和五十二年版）によれば、昭和五十一年十月一日現在の年齢別構成は、四十歳代と二十歳代が共に全体の三〇%以上を占めるのに対し、五十歳代と三十歳代は二〇%以下の状態である。特に、一般社会では最も働き盛りで職場の中軸であるといわれる三十歳代の比率は、わずか一五%に過ぎない。このようないびつな職員構成は、特に「中ぶくれ」と呼ばれる四十歳代の職員の処遇と関連して、従来より困難な問題を提供してきた。即ち、管理職適齢に到達した中ぶくれ層にいかにして管理職ポストを配付するか、また他の世代と比較して競争率の高いこの世代の中で第一線の幹部職員をどのように選抜するか等、人事政策の基本に触れる諸問題を提起してきたのである。

しかし、今やその問題のピークは既に過ぎ去ろうとしているといえないだろうか。というのは、今や「中ぶくれ層」の中心は五十歳に近づきつつあり、最近では処遇問題と並んで、近い将来に予測されるこの階層の一せい退職がまき起す諸問題も検討しなければならない情勢となってきたからである。即ち、一せい大量退職ということになれば、まず第一にその欠員に見合う新規採用を実現せねばならないこと、第二に退職する階層が経験豊かな管理者であるため、その後継者を数少ない次世代から養成せねばならないこと、第三に一せい退職による困難な状況の下で、退職後の生活保障策の工夫をせねばならないこと等、連鎖的に困難な問題が発生することが予測される。最近では、マスコミでも「定年制延長」、「再雇用制度」、「年金制度の充実」等、高齢労働者にかかる福祉対策が取りざたされているので、国税庁に

おける対策もそのような大きなわくの中で考えられることとなる。しかし、列挙した諸問題中、少数グループである次世代を、管理者として養成せねばならないという課題は、今後増々複雑化するであろう税務行政をいかに効率的に運営していくかという国税庁業務の主なターゲットと密接に関連する当庁固有の問題である。もちろん、これは「中ぶくれ層」の大量一せい退職による管理者ポストの欠員を、少数の次世代のみに肩変りさせると仮定した場合のことである。現実には、定年を選択的に延長したり、或はより若手の中から管理者を抜てきする等の工夫により問題を多面的に解決していくことも可能であろう。しかし、それにしても現在の大グループの中での管理者養成に比べ、その態様は複雑化しかつ困難性を増すことが予測される。

では、このような事態に対する最も基本的な処方箋は何か。それは、まず第一に管理者研修の整備、充実に優るものはないと私は考える。このことは、まず第一に生涯研修体系の中で各個別の管理者研修をどの様に配置するのが最も効果的かという問題と、第二に管理者研修の名の下に実施する研修の内容及び方法をどう工夫すべきかという問題の二つの観点からアプローチするのが妥当であろう。

私自身、従来より上記のような問題意識を持っていたのであるが、昨年三月、税務理論研修参加中幸運にも I R S の主催する I N T A X セミナーに参加する機会を得、自ら I R S の監督者研修の管理論の授業に出席してみても、I R S の制度の中には何らかの形で我が国が参考とすべき点がありそうだとの強い印象を持つに至った。もちろん、本稿で紹介する I R S の方式は、アメリカという特定の行政風土の中で発展してきたもので、そのままの形で日本へ導入されるべきものではなからう。しかし、徹底したメリットシステムの下でプラグマティックに構成されている I R S の管理者研修は、前述した日本の問題状況下で管理者研修の改善、充実を考える際の貴重な資料になりうると信ずるものであ

る。

第二章 IRSのキャリアデベロップメント計画の概要

第一節 基本的考え方

IRSでは、キャリアデベロップメント計画を建てるための資料として、受講可能な研修の内容を説明したパンフレットを全職員に対して配付している。例えば、ワシントンの本庁職員向けのもを例にとると、ページ数は何と一五九ページにも及び、収録されている研修数は通信研修を含めて一八〇コースを超える膨大なものである。職員はこれを参考としつつ、上司や研修課担当官の助言を得ながら、自らのキャリアデベロップメント計画を建てるわけであるが、そこには大きく分類して二通りのルートがある。ゼネラリスト⇨マネージャーへの道とスペシャリストへの道である。そして注目すべきことには、IRSでは必ずしも日本ほどゼネラリスト志向は強くない。この理由として、IRSの研修課担当官は次の三点を挙げている。

- (1) スペシャリストに対する身分保証が充実していること。例えば、査察官は勤統一五年で年金受給資格を得られることや、調査官、査察官のままでGS一三—GSとは連邦公務員の俸給表上の格付けで、大卒新入職員はGS五又は七、署長、局長でGS一五—一七、局署のグループマネージャー、課長等でGS一—一五となっている。——まで格付け可能で、最高年俸三三、八〇〇ドル（一九七八年四月現在）と恵まれていること。

(2) アメリカ社会は Mobility が高いことが特色といわれるが、IRSも同じで特に管理者への昇任は通常勤務地の変更を伴うため、定任を望む職員から敬遠されること。

(3) 価値観の多様化により、必ずしもゼネラリストのみを望ましい職務と考えない風潮が出てきたこと。

従ってキャリアアデブロップメントにも、「有能なスペシャリストを養成するための専門技術修得の課程」と「有能な管理者を養成するための管理技術修得の課程」とが混在している。

さて、このような体制の下で、職員のキャリアアデブロップメントは専ら職員の自発性に依存して展開されることとなる。もちろん、調査官、徴収官、査察官等採用経路ごとに専門技術修得のためのモデルコースはあり、実務能力のあるスペシャリストの地位を獲得するまでの過程は自ら画一化されている。単純事務職員以外には、ゼネラリストとしての採用試験がないので、いわゆる採用時から一貫した幹部養成のコースを作っている日本の公務員制度とは異なる。

スペシャリストの道を行ってきた職員が管理者への第一歩を踏み出すのは、次のような過程を経てである。

まず、管理職ポストが辞職、死亡等により欠員となった場合、人事当局では人材募集の文書(Vacancy Announcement)を掲示して、①職務内容、②応募資格、③選考方法を一般に周知せしめる。少数の上級管理者(局部長以上、署長、サービスセンター長)を除いては、人事権は各機関の長にあり、応募者からの選考は、機関の長の下に部課長等で構成されている人事委員会(Management Career Committee)が行う。もちろん、管理者の方から自分の部下で有望と思われる者に対して応募の奨励をし、人事委員会に対しても推薦を行うケースがよく見られるが、あくまでボランティアなので、勤務成績優秀で自他共に評価の高い職員が、度重なる上司の懇ようにも耳を貸さず悠々と平調査官のまま勤務し続けるというケースも時たま見られるようである。これに対して、局部長、署長等以上の上級管理者につい

ては特別の選抜育成制度がある。M D P III (Management Development Program III) と呼ばれるこの制度は、本庁に設置された人事委員会で毎年一〇数名の候補者を選考し、これらの者に六か月間の密度の濃いエグゼクティブ研修を課して修了者を名簿登録し、対象職種に欠員が生じた時にそこから補充していくというもので、中下級の管理職選考に比べて極めて念入りなものである。そこには、行政機能の拡大に伴い行政の社会経営的役割が増大しつつあるアメリカにおける、上級管理職の重要性認識の程度がうかがえるように思われる。

さて、以上 I R S のキャリアデベロップメントに対する基本的考え方を述べてきたが、これを実効あらしめている具体的な研修体制について次に言及することとする。

第二節 研修の概要

キャリアデベロップメントを促す研修体制は、大きく分けて①特定の職務の専門知識を増進するものと、②各階層に必要な基礎的知識を付与するものとに区別できると考えられる。この意味において、管理者研修は第二のカテゴリーに入るが、次章で詳説する予定なのでここではその他の研修を中心に分析を加えることとする。

(一) 専門職研修

前述したように、I R S の職員採用は各専門官ごとに別個の試験で行うので、日本の普通科や専門官基礎研修のような概括的な新任職員研修は実施していない。各新任専門官は簡単な共通事項のオリエンテーションを受けた後、すぐにそれぞれの専門職研修に参加することとなる。例として、サウスイースト国税局管内における新任調査官研修を概観してみよう。署或いは支署に配属された新任調査官は、まず一週間署においてオリエンテーションを受けたあと、国税局

に場所を移して六週間の教室研修を受講する。ここでは、簡単な個人申告書の調査方法及び更正決定の方法等基礎的執務知識が教授され、これが終了するとまた署又は支署に戻って、修得内容等に関する六週間の On the Job Training (以後「OJT」という)に参加する。OJTインストラクターは、通常グループマネージャー(日本の署統括官に当る第一線管理者)が一人当り二〜三名の研修生を受けもつことが多いようである。この第一回OJTを修了すると、研修生は再び六週間の教室研修に戻り、更にその後六週間の第二回OJTが行われる。そして第三回目の二週間の専門調査技術研修を終了したあと職場に正式配置されることとなるわけである。この例でもはっきりしているように、新任段階での専門職研修は、いずれも教室研修とOJTが密接に結びつけられ、できるだけ早期に実戦的な専門知識を習得させようとする工夫がみられる。日本のようにカリキュラム中に税務専門官としての基礎的知識科目(例えば会計学、商法等)を置いていないのは、①既に採用の時点で条件として大学の履習科目として指定されている場合が多いことと、②そのような基礎的知識が不足している者に対しては集合研修よりも、自己啓発の研修を用意する方が効率的であるとする考え方があるためと推測される。

さて、以上のような新任専門官研修を経て専門官としての道を歩み出せば、通常、定期的な補習研修(税法改正等による事務内容の変更を周知するもの)に参加している限り、それぞれ専門官の地位を維持することは可能である。また事実、給与の面からみても採用後数年の間は、メリットシステムと言いなながらもほとんどの専門官が、一定の等級(調査官、査察官ではGS一一、徴収官、机上調査官ではGS九)まで昇格できる仕組みとなっている。しかし、それから先の昇格は、将来マネージャーへの道に進むつもりであろうと或いはスペシャリストへの道を維持するつもりであろうと、更に一層の資質の向上が得られるかどうかにかかっている。その意味で、より困難な業務処理能力を養成する研修

(例えば、調査官の場合は国際取引関係、コンピューター調査技術等にかかる専門知識研修)への参加は重要な意味を持つ。

このように、専門官としての資質向上は、IRSのキャリアデベロップメント計画の基礎となるものであり、これらの範ちゅうに入るものだけでIRSの全研修の八〇%を超えているという事実は注目すべきことがらである。

(二) 基礎的知識に関する研修

前述したように、IRSの採用は各専門職種別に行われており、それぞれが独自の専門研修を持って職員の資質向上を図っているのであるが、必ずしも同一の格付けがされているわけではない。法曹資格を要件とする法律顧問官を別とすれば、調査官、査察官が第一グループ、徴収官、署内調査官が第二グループ、一般事務職員、秘書が第三グループという構成である。そして、各職種間の異動は要件さえ具備していれば認められる建前となっており、IRS部内にはこれを助成する制度が設けられている。最も多いのは、高卒で一般事務職員又は秘書として入って来た職員が、夜学に通い専門官資格として要求されている学科を聴講して、昇任の資格を獲得するというケースであるが、このような職員には予算の範囲内で授業料の援助をしたり、休暇承認面で優遇したりという特典が与えられている。

さて、IRS部内では、専門職研修と並んで、職員のそれぞれの階層に応じた一般的執務能力を維持、向上させ、もってキャリアデベロップメントの土台作りをさせようという範ちゅうの研修がある。これらは、主として集合研修の形をとらず個別の自主研修とか、通信研修の形態をとっている。ここでは、例として庁職員向けのメニューを紹介してみよう。

まず、特色のあるのは自主研修である。この研修は、研修課に付属しているキャリアデベロップメントセンターが企

画し実施するもので、次のような内容をもっている。

イ 研修の内容

用意されているのは次の六七コースである。

- 。英語の文法、作文——一ニコース
- 。文書の読み方——三コース
- 。数学、統計学——五コース
- 。単純事務、秘書事務技術——四コース
- 。個別の管理技術——二一コース
- 。職場内コミュニケーション技術——一〇コース
- 。会計技術、ADP技術——五コース
- 。一般学習技術——七コース

これらの研修は、各職務を遂行するうえで不可欠の基礎能力でありながら、集合専門職研修では独立してとり上げられないものを主として取りあげており、各職員のニーズに応じて、一人一人が自己の目標を達成できるようにという観点からその内容が形造られている。また、管理技術コースの中には、平専門官が将来監督者になった時にそなえて事前

ロ 研修の実施方法

基礎的知識について研修を希望する職員は、直属上司の許可を得てからセンターに申し出ると、まず各分野ごとに実

施される Placement Test を受験することとなる。このテストは、当該職員が受講を希望する分野においてどの程度知識を持っているかを調査し、最も効果的なコースはどれかを判定する目的のものである。コースが決まるとセンターの担当官と受講者との研修日程を決めることとなる。研修に使用されるのは、週二日各一〜二時間と限られているが、もちろん勤務時間中である。さて、研修方法であるが、この研修はすべて Self-Instructional 即ち講師はつかず自らが配備されている研修教材を用いて学習するという方式を採用している。通常、教科書、テープ、フィルム、ビデオ等の教材に自己チェックテストが組み合わされていて、常に研修生が自分で採点してフィードバックを行うわけである。

この方式の研修は、中高年層職員に比較的人気がある。というのも、年配者の場合ブライドもあって進んで積極的に他の職員に仕事上の問題を尋ねにくくなるし、また各々の知識、経験も区々であるから集合的な画一性のある研修も不向きという事情があるからだということであった。

以上の自主研修のほかに、自己啓発をうながす研修として、九コースの通信研修プログラムがある。内容的にはほとんど上記自主研修と共通しており、臨時職員、パートタイム職員、常勤労務者等も受講可能である。

(参考) 通信研修コースの内容

- 。ADP
- 。上級商事法
- 。証拠法及び訴訟法
- 。英語力
- 。公用文の書き方

これらの基礎的知識に関する研修は、①ポランタリーベースのものが多いこと、②各コースの所要時間数が専門職研修に比し短いこと、③OJTとの関係がないこと等のため、IRSの全研修中に占める比率はそれほど大きくはない。

しかし、徹底したメリットシステムを標ぼうするIRSにおいては、当該研修の整備は、メリットシステム下における機会均等を制度的に保障するものであり、極端な言い方をすれば、敗者復活戦の制度的保障と見ることもできよう。即ち、学歴、採用職種の違い等によりスタート時点でそれなりにつけられた区別を乗り越え、より上級の職種、階層への道を制度的に保障することによって、歳入庁七万人余の職員の士気を維持、高揚させる役割こそ、当該研修体制のより注目されるべき側面ではないかと思われるのである。そのような眼でIRSの制度を見直すと、次のような評価をすることも可能であろう。公務の職場の中で最も民間で言うところの「生産性」が強く要請されるIRSは、専門職研修に大部分の労力を投入することによって生産性の維持向上を図る一方、多様な自己啓発研修を制度的に保障することによって、メリットシステム下におけるキャリアアップメントの可能性を具体化させ、能率と機会均等の間のバランスを巧妙に図りながら組織の活力を維持しているといえるのではなからうか。

第三章 IRSの管理者研修の特色

前章の最後の評価に従えば、管理者研修は生産性の向上とキャリアアップメントの保障の両面からみて極めて重要な意義を持つ研修である。そして、それが専門職研修とはっきり一線を画し、純粹の実践的管理技術修得研修として構成されているところは、我が国の制度と対象的である。この章では、いずれの見地から見ても非常に意義深く、しかも最もアメリカ的な性格を具有していると考えられるIRSの管理者研修に焦点を当て、その特色を詳細に分析することとする。

第一節 研修の種類

IRSには、日本の本科に相当するような早期の幹部候補者向け総合研修は存在しない。しかし、管理者研修はキャリアデベロップメントと関連し、任用の資格要件化しているので、その全体系は極めて合理的に構成されている。以下その体系を概観してみよう。

(一) 管理者育成計画Ⅰ(略してMDP—Ⅰと呼ぶ)にかかるとるもの

MDP—Ⅰは、第一線管理者たる資格を取得する課程をいい、いわば管理者への最初のステップである。この課程の中心は、二週間にわたって各国税局研修所で実施される「初級管理者研修」であって、これをベースに①期間二〜三日以内の Advanced Management Training への参加(インタビュー技術に関するもの、意見まとめ技術に関するもの、苦情処理技術に関するもの、キャリアアカウンセリング技術に関するもの)の四種類がある。②前述したキャリアデベロップメントセンターの主催する管理技術に関する研修への参加、③On-the-jobの自己啓発目的の職務達成、の三種類の要件を満足すれば、MDP—Ⅰの資格が付与されることとなる。

(二) 管理者育成計画Ⅱ(略してMDP—Ⅱと呼ぶ)にかかるとるもの

MDP—Ⅱは、いわゆる中級管理者たる資格を取得する課程である。対象資格は、①監督者(Program Managerを除く)を部下に持つ者でおおかつ②GS一二〜一五に在職しMDPⅢの対象職種に在職しない者ということになっている。この課程は一七日間の「中級管理者研修」への参加が要件で、修了すればMDP—Ⅱの資格が付与される。

(三) 管理者育成計画Ⅲ(略してMDP—Ⅲと呼ぶ)にかかるとるもの

これについては、既に第二章第一節で言及したので内容は省略。

概略以上のような三重構造をなしており、それぞれの段階を経ない限り次の段階へは進めないこととなっている。もちろん、これらの基本的研修の他に、MDP—II以上の中高級管理者には数は少ないながらも、部外の管理者研修に参加する機会がある。(現時点では①連邦人事委員会主催のエグゼクティブセミナー、②Syracuse, Maxwell Development Program, ③Education for Public Management Program の三つが挙げられる。)また、事務系統別の管理者研修も別途実施されている。これは、初めて管理職についた者が就任後一年以内に受講するもので、調査、徴収、査察、納税者サービス、データプロセシングの五事務系統で実施される。この研修では、各事務系統別の専門的管理知識の修得が目的とされ、第一線統括官(Group Manager)クラスの事務運営能力の強化が図られている。このほか、管理者はOJ Tや教室研修の講師となる機会も多いので、各種のInstructor研修も用意されている。

第二節 カリキュラムの内容

カリキュラム内容に入る前に、まず全体のカリキュラム構成を支配している理念に言及してみよう。

まず第一に気がつくのは、そのプラグマチックな性格である。すべて現場のニーズを踏まえて、問題をブレイクダウンしているので理論倒れに終る心配がない。第二には、管理論を徹底的に社会科学の眼で追及していることである。即ち、管理もすべて技術であり、個々の人間の経験や素質に帰すべき問題ではないという見方である。従って、内容はできうる限り客観化されており、管理者の適性の有無に拘らず誰もが技術としての管理論を修得すればひとかどの管理者になりうるという前提が置かれているようである。第三には、管理論は官庁、民間を問わず、「組織の生産性を向上さ

せる」という共通の目的の下に唯一つだけ存在するという考え方である。これは、近年の公務員数増加傾向の中での職務能率の停滞が国民の批判を生んだアメリカならではの厳しい見方であり、管理者に対する期待が大きくなる所謂でもある。

さて、ではこれらの事項を念頭におきながら、次に具体的なカリキュラムを紹介することとしよう。

(1) 中級管理者研修のカリキュラム

- ① 管理の哲学及び様式
- ② コミュニケーションの過程
- ③ 意思決定様式
- ④ 部下である下級管理者の評価、カウンセリング、啓発
- ⑤ 生産的で満足のいく職場環境の創造
- ⑥ 資源活用、仕事の優先度、計画遂行等のための意思決定
- ⑦ 部課の目的の明確化
- ⑧ スタッフとラインの活用、権限の委任、勤務時間管理
- ⑨ 職務遂行の過程管理
- ⑩ 組織としての職務遂行状況の評価
- ⑪ 労務関係、EEO職務 (Equal Employment Opportunity)、職制管理、誠実義務

(2) 初級管理者研修のカリキュラム

- ① 管理者に対する期待
- ② コミュニケーションのあり方
- ③ Equal Employment Opportunity
- ④ 職務遂行の評価
- ⑤ 職員に対する動機付け
- ⑥ 職員の啓発
- ⑦ 労使関係の概念
- ⑧ 職務遂行に伴う問題の解決
- ⑨ 公文書の開示と誠実義務
- ⑩ 訂正行為
- ⑪ 苦情処理

これらの例を概観するとわかるように、研修生にとって、単に知識としての管理論にとどまらず、管理者が持つべき価値観、管理者が持つべき態度をも修得させうるようなカリキュラムの配置になっている。

第三節 研修の方式及び技法

IRSの管理者研修を特色づけているのは、そのプラグマティックな内容と並んで斬新で多様性をもつ研修方式である。以下において、私自身が参加した中級管理者研修（略してMMCという）を例にとりながら、具体的な研修方法及

び技法につき説明することとしよう。

(一) 研修生の参加の促進

管理者のように、既に経験を積み、自分なりの考えを持っている人には、純粹の講義方式は不適當との考え方が強く、様々な形で研修生の参加を促す工夫が行われている。

まず、教室はすべてラウンドテーブル方式で設営され、講師が自由に各研修生席の間を歩き回りながら説明や質問をすることができるようになっている。この方式は、講師は講義の主事者であると同時に、集団討議の一参加者であるという考え方とつながっており、講師席を特定しない場合もある。

授業の進行は、通常各テーマごとに最初一時間ぐらい概論的な講義を行い、そのあと事例研究等で具体的な応用のしかたを習得させる方式がとられている。そして、概論的講義については、そのつど理解度判定テストを短時間でを行い、研修生が講義内容を十分理解しているかどうかを測定して、不十分と思われる点については、そこで追加説明を行うのである。この理解度判定テストは、研修生に対してかなりの負担を課すものではあるが、聴講内容について即座にフィードバックできるため、MMCにおいても研修生の理解度を大幅に増加する機能を果した。

管理論の総論を講義で修得したあととは、その各論的適用がディスカッション方式で行われる。ここでは、ケーススタディやロールプレイング等の技法を用いて、講義で修得した知識をベースに個別問題にアプローチするのである。MMCではケーススタディの出題が多くフィルムを使って行われた。現実の管理論の問題が、微妙な Human Relation や Communication の問題を背景に持つと考えられるので、そういう意味ではフィルムは人の表情、言葉の語感等を直接伝達できる格好のケーススタディ教材だと言える。また、テーマによってはロールプレイング方式を採用し、研修生は

そのつど上司に批判的な工員や、板ばさみになって困っている中間管理者の立場に立って議論を行ったりした。一般的にこれらの事例研究では、できるだけ多くの研修生に発言の機会を持たせようとする考えから、全体を三〜六人ずつの小グループに分割することが多い。そして、各小グループごとに議長及びグループ意見報告者を順番制で任命し、各グループの意見が出そろったところで全体討論で最終結論を導き出す方式である。講師はこの間、各グループを回って議論の進行状況をチェックし、思わしくない方向に議論が進んでいる時には助言して軌道修正を行う等、補助的役割を果すに過ぎない。全体討論のリーダーも研修生が担当するのが普通である。私自身の参加したMMCをふり返ってみると、以上のような研修生の参加を促進する試みは大きな成果をあげたといえよう。確かに、研修中ほとんど息ぬきもできないし、色々な発想法にもとづく意見が紹介され、これがまた活発な質疑応答を呼ぶというふうで、日本の講義方式に慣れた私にとっては目をみはるばかりであった。

この過程における講師の役割については、前述したとおりであるが、それは即ち、研修目的の反映でもある。というのは、当該ディスカッション方式は、それによって導き出される結論もさることながら、そこに至る過程の意義の方をより重視しているからである。その意義ある「過程」も二重の意味でとらえなければならない。即ち、一つはディスカッションテーマの解決そのものの論理構成過程であり、もう一つは各グループの中で討議を通じて一つの合意を作り出していく過程である。前者は、管理者としての様な価値観に立って個別事例に対する処方箋を書くのかという問題であり、後者は、各グループそれぞれ自体を管理技術試行の場と考え、議長や報告担当者の立場に立って会議の主宰や議論事項のとりまとめ等管理手腕をどのように発揮するかという問題と区別できよう。講師はそこに重点をおいてディスカッションを指導するので、各テーマの Book Answer は全体討議のあと簡単に紹介するだけで、たとえ全体討議の解答と

ずれていても余り気にかけないようである。

(二) 新しい研修教材の活用

限られた時間内で最も効率的な研修を実施するため、視聴覚教材を始めとして多様な研修教材を随所に使用していることは、当該管理者研修の特色の一つである。

まず既に使用法は説明済みの理解度判定テストであるが、これは四肢択一式又は○×式のペーパーテストで、講義の一区切りごと(一〇〜三〇分)にその場で各人に配付し解答させる方式のものである。これは特に必須のものとは思えなかったが、中には応用問題的な出題もあり、このおかげでテーマのより一層詳細な理解が可能となったことも事実である。

視聴覚教材は、前述のケーススタディにおけるフィルム、実習演習におけるビデオテレビ等、特に開発が進んでいる。ケーススタディのフィルムは、標準的なものとして市販されているものが相当部分占めていたが、中にはIRSのオリジナル品もみられた。アメリカでは管理論がいわば民間主導型(管理職養成コースを持つ大学、マネージメントを扱うコンサルテーション機関等による)で発展してきたという背景があり、その中で激しい競争のもとに製作されたフィルム、スライドは質的に相当高いものであった。ビデオテレビには二通りの使用法があって、もちろんフィルム、スライドと同じ単に見せる教材としての利用も一部行われているが、より重要なのはやはり実習演習のカメラ撮り、再放映である。MMCでは、ロールプレイングの際に使用するほか、研修最後に行われる各研修生のテーマ発表(管理に關し各研修生が自らの職場で持っている問題を紹介し、これを分析した上で、研修中に修得した知識等をベースにしてその問題の解決策を提案するというもの。発表は、講師及び全研修生の出席の下に行われ、それについての質疑応答は自

由である。)でも用いられた。自らの話し方、説得の仕方等を再点検することができ、これを通じて管理者としてふさわしい態度、話術等外形的要素の向上を図るわけである。

また、これら視聴覚教材のほかに講本もケーススタディを大量にとりこみ、管理論の体系書の趣きがある立派なものである。

第四章 日本への導入の可能性の検討

第二章、第三章でIRSの管理者研修の概要を紹介してきたが、本章では日本の実態を踏まえて、前述した問題意識との関連で日本への導入の可能性、適否を大ざっぱに探ってみることにしよう。

まず、日本で現在最もアメリカ的な管理者研修として行政部門で評価を得ていると思われるのは、人事院のJST(人事院監督者研修の略)方式であろう。ここでは、相当部分講義以外の事例研究等を取り入れ、研修生の参加を促進する努力が行われている。しかし、人事院が主催する管理者研修は、本院、地方事務局主催のものをあわせても、その受講者数は現実のニーズにとっても足りない状況と思われる。

国税庁においては、研修体系の中に占める管理者研修は次のとおりである。

- ・ 新任統括官研修
- ・ 統括官リフレッシュ研修
- ・ 総務課長研修

。署長、副署長研修

これらを概観すると、やはり他の実務研修等に比し若干整備が遅れている感がしないでもない。その特色は列挙するとほぼ次のように言い表わせよう。

。管理論を一つの技術論の体系とみて客観化する試みが少いこと。（管理は、個々人が長年の人生経験をを経て培ってきた自己専属の技術であって、客観化は困難であるという考え方がベースにありはしないか。）

。ケース、ゲーム、スライド、フィルム等技法の開発がまた不十分と考えられること。（教養講話への依存度が高いこと。）

。各研修が、各ポストの職員の職務内容オリエンテーション的色彩を持っていること。（期間が短いため、どうしてもオリエンテーション化する傾向がある。）

。管理論研修のための講師養成が不十分なこと。

このように列挙してみると、いかにも国税庁における管理者の資質開発も不十分であるかの如き印象を与えるが、それは一概には言えない。即ち、管理論が成立する地盤は国、社会によって異なるのであって、日本には日本の風土に適した管理に対する独自の考え方も成立しうるはずだからである。例えば、日本では職場の人間関係が、宴会や勤務時間外の個人的な交際に負うところが大きい。ある意味では、理論よりも人情を重んずる場合もある。従って、管理論の哲学の面では必ずしも全てアメリカのものを導入する必要はないと考える。

しかし、とは言うものの公平な目で見るなら、やはりIRSに比べわが国税庁は管理者研修の後進国と言わざるを得ない。職場における管理術それ自体は、相当の成果をあげ余り大きな問題を提起せずに来ているものの、それは管理者

適性を吟味して実施した人事異動の功績かもしれない、決して当庁の管理者研修が充実していたことの証しにはならないのである。

従って、管理者養成を人事の選球眼に依存するやり方から、管理者研修の充実という制度的保障にからしめるためにも、IRSのプラグマティズムに徹した管理者研修の手法は、大いに取り入れる価値があるだろう。もちろん、管理者研修はキャリアアデベロップメントを目的とする生涯研修体系と密接にかかわっており、これだけ独自の改善を行うというわけにもいかないと思う。しかし、研修生の参加を促進する諸方策を取入れるとか、研修教材を開発するとかは、比較的簡単に着手できる分野である。そのようなところから、Step by Stepに改善を進めていけば、近い将来に予測される中ぶくれ層退職に伴う混乱を多少とも緩和することができるのではなからうか。

(参考文献)

- 1 National Office Training & Development Guide.
- 2 Basic Management Training Course 用 Q Textbook.
- 3 The Successful Managers in Government & Business, William R. Von Dersal
- 4 「自治研修」四十九年一〇月号(公務能率特集)
- 5 「アメリカ、カナダの税務行政——矢島参事官視察報告」四十九年六月庁企画室
- 6 Middle Management Development Course の案内パンフレット
- 7 同右の研修資料

(現、大蔵省主税局調査課
外国調査第二係長)