

チャレンジセミナー概要

(H23. 8. 1 実施分：熊本県人事課人材研修室 和田作成)

1 オリエンテーション&趣旨説明 (熊本県人事課人材研修室 和田)

- ◇人材マネジメント部会とは。
- ◇人材マネジメント部会で学んだことと、その後の成果報告。(例：自主勉強グループ『くまもとSMILEネット』の立ち上げ。1月4日ハイタッチの様子など。)
- ◇チャレンジセミナーのコンセプト&企画趣旨

① 非日常の“場”づくり

・・・1回きりの研修では効果が持続しない。

普段の職場では“語り合う場”を作る時間・余裕がない。だからその中間であるこのセミナーを企画し、同じ方に4回連続して受講いただくもの。

- ②働きかけたい世代(=なぜ、20~40代なのか)・・・これからの県を担う存在だから。
- ③組織・職場を越えて集う意味・・・この場(チャレンジセミナー)が“触媒”の役割となる。

(例：職場情報の交換による問題解決。刺激し合う環境。)

- ◇『成功』の反対は、『失敗』ではない。成功の反対は『何もしない(無関心)』である。

→ この県を、この組織をもっと良くするために、課題を見つけ、チャレンジして欲しい。

- ◇しかし、その道が困難なのも知っている。

→ だからこのセミナーで、『あきらめない理由』と『仲間』を見つけて欲しい。



2 ダイアログとは? (株式会社ヤマオ・コーポレーション 鬼澤 慎人氏)

(1) ダイアログの重要性

- ・①まずは変化を知ること。
 - ②変化に対応すること。
 - ③変化を予測する(=変化に強い体質になる)ことが大事。どういう形で未来を作っていくか、そして、行政を変えていくか。
- 現場から話し合って知恵が出てくる社会にしたい。



- ・今までの国と地方が上下の関係だったら、何も考えなくてよかった。でも今はそうではない。自分で考えないといけない。それが地方分権。みなさんに話し合っ
- て欲しい。だからダイアログが重要である。自分ばかりがしゃべるのではなく、相手の意見を聞き、新たな考えを作り上げる。それがダイアログの醍醐味。テーマがないのはただの雑談である。

(2) リーダシップを学ぶにあたっての心構え

- ・①自分の仕事を、より住民や社会に役立つものに変えていきたい。
- ②自分の職場をより良い状態に変えていきたい。
- ③自分をもっと成長させたい。

この3つの質問に『ハイ』と答えられないなら、この後(第3~4回のセミナー)への参加は難しいかもしれない。

3 ダイアログ (80分) & 発表

○テーマ『あなたが職場風土の変革リーダー (責任者) になったら何をそうしますか?』

<ダイアログ風景>



<発表風景>



4 講義『未来を創るリーダーシップを考える』

(1) 話し合いの振り返り

- ・まず、話し合いを振り返って欲しい。改善箇所はないか。
発表を聞いて、どのチームから学ぶべきポイントがあったか。自分チームとの違いは？
話し合いの流れの中で、「自分の考えと少し違うかな」と思ったとき発言できたか。
なぜ言えなかったのか。言えた場合と言えなかった場合の違いは何か？
80分の話し合いの中で、何を意識したか。
(自分の意見を反映させること? 相手の意見を引き出すこと?)

- ・なぜそれを振り返ってもらったかというと、

プロセス・状態	→	成果・コンテンツ
---------	---	----------

 であるはずなのに、
人は「成果」ばかりを振り返る。成果は変えることができないのに。
振り返り、改善できるのは、「プロセス」である。
しかし、こっちはすぐに忘れてしまう。だからすぐに振り返るのが大事。
After-Action-Review。この意識をどれだけ持っていれるかが重要。
(例) ベトナム戦争でのアメリカ軍。刻一刻と変わるゲリラ戦に対応できなかった。

- ・業務のPDCA サイクルは回るが、会議のPDCA サイクルは回っていない。
それでは、良い話し合いが出来ないし、良い成果を生み出すことが出来ない。

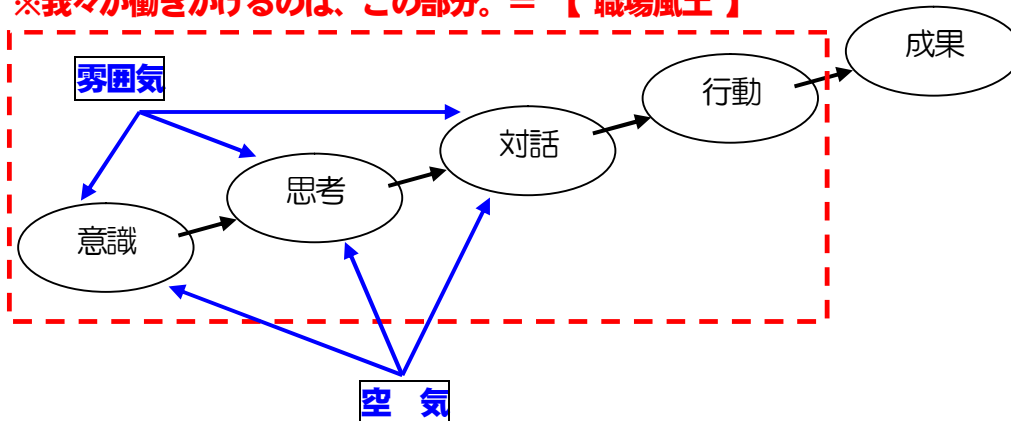
(2) 話し合いを難しくする4つのポイント

- ① **社会的手抜き**・・・1人のスーパースターによるアウトプットはダメ。正しい意見かもしれないが、それでは、他のメンバーが成長していない。手抜きしてしまう。
- ② **同調圧力**・・・自分がこうだと思ったら、相手に意見を押しつけてしまう。
熱く語ってしまう。
また、長幼の序（目上の人・年上の人を立てること）を重んじると、役職による上下関係ばかりに意識が行き、さらにその傾向が強まる。
- ③ **リスキーシフト**・・・できもしない目標になってしまう。
- ④ **過剰そんなく**・・・当たり障りのない意見だと、当たり障りのない結果になってしまう。

(3) 「職場風土」について

- ・そもそも職場風土とは？ 何となくこの言葉を使っていないか？
それを換えようとするリーダーは、それを定義できないとダメ。
「目標」と「成果」を定義することが大事。

※我々が働きかけるのは、この部分。 = 【 職場風土 】



- ・なぜ、あれだけ優秀な人が集まった日本海軍が戦争をやめられなかったのか。会議で言い出せなかったのか。1人ひとりには良くても組織になるとダメになってしまうのはなぜか？
- ・『職場風土』とは、誰がどう作っているのか？・・・やはり、そこにいる人が作るもの。
でも、他人は変えられない。自分には『自分』しか変えられない。
→ 『他人』は、自分が変わった『結果』として、変わるものである。

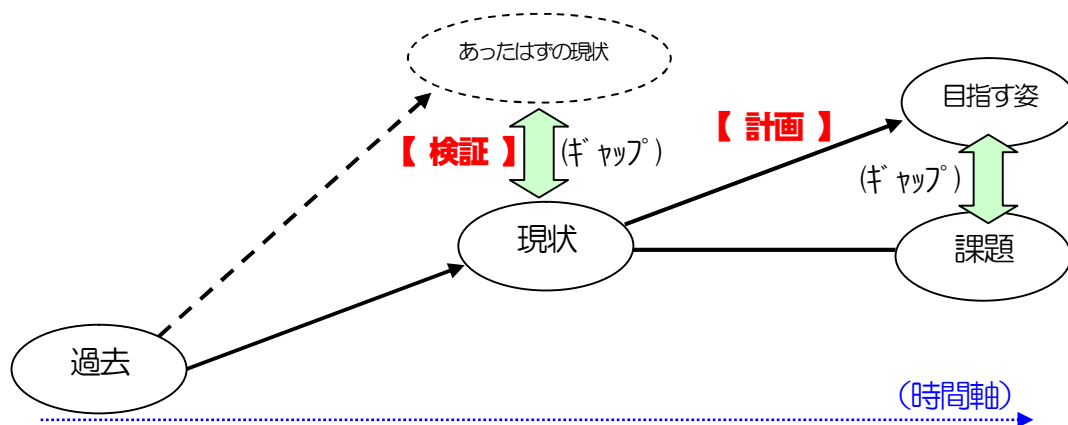
(4) 「雰囲気」について

- ・自分自身の雰囲気を良くするために、普段からどのようなことを心掛けるか。
どうしたら、もっと雰囲気の良い人になれるか。
1つ目は『表情』。家に帰り着く玄関の前で、少し間をとって「笑顔」になって帰宅する。
「パパ嫌い」と言っていた子どもが「パパ大好き。パパみたいになりたい」と変わる事例も。
また、管理職が職場に入ってくる時の表情についても同じ事が言える。
2つ目は『言葉』、3つ目は『姿勢』である。誰も聞いてくれないのでは、人間関係まで悪くなる。良いリーダーは聞き上手・しゃべらせ上手。しっかりとした姿勢(反応)で聞いている。
三重県は『対話』がキーワード。知事が変わっても、改革のキーワードは変わらない。

- ・職場を良くする言葉。それは『ありがとう』。茨城県庁の職場改革の成果指標にしている。
「愛」の反対が「無関心」であるが、無関心は人の精神をおかしくする。
「村八分」という言葉があるが、残りの「二分」＝火事と葬式だけは関わりを持っていた。
- ・では、「ありがとう」の反対の言葉は何か？ それは、「当たり前」である。
何でも当たり前だと思わなかったら、自然と「感謝の気持ち」が増えるもの。
働いていること自体に感謝である。

(5) では、なぜ変わらないのか？ 変革に大事ものは何か？

- ①やらない人には、やらないだけの理由がある。その理由はその人にとって正当な理由である。
- ②その役割にならないと分からない理由がある。



- ・また、価値前提で、現状と目指す姿（将来）を考えるのは大事なことが、そればかりではダメ。過去の人たちがどう思って取り組んできたのか、その『検証』なしに『計画』を作るとまた同じ失敗を繰り返す。
先輩から、「俺らも昔はそう思ってたんだよ」「そのうち分かるさ」と言われる。
だから、先輩たちの苦難の歴史、過去を深く見ることが大事。
- ・午前中のダイアログは、あなたが周りを巻き込んでやっていく事と誰かにやってもらう事、すぐにやっていく事と戦略的にやっていく事、やりたい事とやらなくちゃいけない事の区別ができていたか。そういうことを分けて考えていたか。
「コミュニケーションが少ない、だから、コミュニケーションを増やしていく」ではアウト。
何で出来ないのか、いつから出来ていないのか、全員が出来ていないのか、一部が出来ていないのか、現状分析ができていない。
抽象的な言葉で話していると、抽象的なこと（考え）しか出てこない。
みなさんに問いかけるのは、「本気かどうか」、その姿勢を見ているから。
本当にやりきろうと思っているのかどうか。人は本気であれば深く考える。
- ・そして、まわりに認めてもらおうと思ったら、日々の行動で信頼を勝ち取るしかない。
時には、友達もなくすくらの覚悟も必要になることもある。
リーダーシップとは、「信頼」と「判断力」である。リーダーは信頼を失ってはダメ。
次のダイアログで、そのために自分は明日から何をするのか、考えてみて欲しい。

5 ダイアログ② (60分) & 発表

○テーマ『あなたが変革リーダーになるためには明日から何をしますか?』

〈ダイアログ風景〉



〈発表風景〉



6 総括

○鬼澤幹事からのメッセージ

- ・リーダーには『信頼』が大事。自分の仕事もろくに出来ない人が何を言ってもダメ。
“何を” 言っているかではなく“誰が” 言っているかの方が大事。
日常業務もキッチリやらないとダメだし、変革に向けた勉強もしないといけない。
だから、変革リーダーは人より余計に努力しないとイケない。
- ・簡単な事をやっている訳ではないから、結果が出ないから、辛いときもある。
アスリートもそうだが、自分のやる気を高めるために何かをしている。
みなさんも辛い時には「なぜ自分はこんなことをしているのか」を思い出すことが大事。
そして「仲間」がいること。
リーダーシップというのは、ある面、自分をリードすることでもある。
一番大事なのは、『リード・ザ・セルフ』。人に何かをすることじゃない。
- ・「外発的動機」は、「〇〇しなければならない」というもので、事情やお金で動く。
「内発的動機」は、「〇〇したい」など、“志”や“夢”で動く。これが大事である。
だから、松下幸之助は『仕事を好きになれ』と言っていた。
人は好きなことであれば、自ら進んで勉強する。そして、あきらめない。
じゃあ、みなさんに聞きます。「県庁の仕事、好きですか?」

- ・人は明るいところ、楽しいところに集まるもの。そして一緒にやろうと思い、その雰囲気広がっていく。変革リーダーは暗い顔をしてはいけない。
- ・リーダーは知識・能力をいかに高めるかということと、信頼をいかに高めるか、まさに、『判断力』と『信頼』が大事だということを話してきたが、自分もリーダーとして、めげそうなときに思い出している言葉がある。

『おだやかな海では、たくましい船乗りは育たない。』

逃げたくなる時ほど、自分が問われている。

小さな1歩でも進んでいく。自分に出来ないことは、他人と力を合わせる。

誰かとともに1歩を踏み出すことで、何かが変わっていく。

でも最初に誰かが1歩を踏み出さないと、何も変わらない。

その誰かの1歩になるのは、自分しかない。

『暗いと不平を言うよりも自ら進んで明かりを灯しなさい。』

だれかがやるだろうということは、だれもやらないということを知りなさい。 (マザーテレサ)

これが自分自身を支えてくれている言葉なので、最後に紹介しておく。

【以上】