

チャレンジセミナー概要

(H23.10.7実施分：熊本県人事課人材研修室 和田作成)

1 前回までの振り返り

◆前回までの振り返り【人事課人材研修室 和田】

- ・第1回の鬼澤幹事からは、「ダイアログとは」「プロセスを振り返ることの重要性」「変革のプロセス」「リーダーシップの本質」などを学んだ。
- ・第2回のシンポジウムでは、人材マネジメント部会の取組発表を見てもらい、実際に各自治体で組織の変革に取り組む職員の姿を見てもらった。
- ・そして、今回の第3回では、少し自分たちの組織のことにシフトしていく予定。

◆夏期合宿での発表に挑んで感じたこと、その後活動して感じたこと【人事課人材研修室 緒方】

- ・発表にあたっては、「現場＝各所属」の意見を大事にした。現場の若手とダイアログ実施。それにより、対話が大事であることを実感。また、発表に際し、とことん悩んでみようと思った。
- ・所属長インタビューにより、所属長が頑張っていることも実感。しかし、若手と思いのズレも。
- ・本庁と出先でマネジメント手法の違いが判明。係長への取組みが必要との意見も多かった。
- ・動いてみることで見えてくるものがある。立場は皆さんと同じ、切磋琢磨していきましょう。

<< H23.8.29 (月) 人材マネジメントシンポジウムの様子 >>



◆各グループで自己紹介&前回までのチャレンジセミナーについての振り返り（10分）

◆事前課題の趣旨説明

- ・事前に2人1組のチームで、組織・人材の「課題」「ありがたい姿」「そのギャップ」についてダイアログをしながら考えてもらった。なぜ個人課題ではなく、2人で考えてもらったのか。それは、『個人の限界』を知ってもらうため。
- ・チームで考えてもらった意味

↓
《 個人の限界 》 { ①アイデアの欠乏
②思いこみ
③堂々巡り



だから、職員同士による“対話”が重要。
(ダイアログ)

◆講師紹介～導入

- ・講師は出馬幹也氏。早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会でご指導いただいております。先に県庁で開催したシンポジウムでもコーディネーターをしていただいたのは、みなさんご存じのところ。
- ・厳しくも温かい指摘をいただいております。熊本県庁の取組みに対する1番の理解者でもある。
- ・最近のベストセラーに『憂鬱じゃなければ仕事じゃない』があったが、和田や緒方参事も悩みながらやっている。ともに悩んで行きましょう。

2 講義『人材マネジメントとは?』（富士ゼロックス総合教育研究所 出馬 幹也 氏）

(1) 人材マネジメントの主役は誰か?

- 今度の東日本大震災で、普段からの人材マネジメントができていない自治体とそうでない自治体との差が露呈した。普段からありたい姿に近づく努力をしなければならない。
- 全国一律で国が決めたことをやる時代はもう終わった。自分たちでどうあるべきかを、全体を俯瞰して、住民目線で話し合っていかなければならない。それが“公務”という仕事の使命である。



- では、その主役は誰か? そういった図式に変えるために、早稲田人材マネジメント部会で指導させてもらってはいるが、あくまで主役は現場の（＝価値を生み出す仕事をしている）“みなさん”である。舞台上で演技をするのは、みなさんであって、人事課などではない。
- みなさんは、なぜこのチャレンジセミナーに申し込んで、この場にいるのだろうか? 舞台上で演技するからといって「すぐに舞台上がりなさい」ではない。多少の練習は必要。この場は、練習してから舞台上がるための『袖』『楽屋』である。だから今日の1日という貴重な時間をかけて、ここに集まっている。
- いつ、いかなる時でも熊本県庁の人材が生き活きと働いて、様々な課題に向かって前に進んでいく。そんな組織にするためには、1人や2人の力ではどうにもならない。みなさんの力が必要。職場の中に『変化を生み出す人』、それを『紡ぎ合わせていく人』がより多く必要。そう熊本県庁が変わっていくための初期段階に、みなさんがいらっしやると思っている。

(2) 人材マネジメントとは?



- 人材マネジメントとは、大それたものではない。要は、生き活きと働ける職場を作っていく技法である。
 - 人材マネジメントとは、人事部門だけの仕事ではない。1人ひとりの職員が生き活きと働いていけるために、部局長や所属長だけでなく、皆さんにも役割がある。その結果で、この地域の住民に2～3倍の価値を提供する。住民がみなさんに税金を払いたくなる。そんな組織であってほしいし、それだけ未来を付託されている。最後は、公務を担うみなさんしかない。
- スティーブ・ジョブズ氏は、ユーザーの声・意見を聞かなかった、と語られている。よく『お客様の声を聞きたいんです』といったアンケートがあるが、これだけではおかしい。限られた条件の中で満足・不満足を聞かれ、もし半分以上が『満足』だとしたら、そこで改良をやめてしまわないか。マイナーチェンジに留まらないか? そうではなく、新しい価値・機能を創造し、新たなライフ・スタイルを提案するのが、本当のあるべき姿ではないか?
 - ジョブズ氏は、価値前提、未来に視点があるから、できない理由を挙げる社員には厳しかったと聞く。みなさんはどうですか? どうしたいですか? できない理由から先に考えていませんか? 県庁が有する様々なパワーを用いれば、いっぱい色んな事ができるはずなのに。

- できなくさせている要因があるとするならば、それは何で、それらを潰そうとしていますか？ それは誰が潰してくれるんですか？ 知事ですか、部長ですか？ 所属長が変わらないと何も変わりませんか？ 最後はその人達に動いてもらうのかもしれないが、そのためにみなさんができることはいっぱいある。部長や所属長は大きな権限を持っているかもしれないが、やれることをリストアップしていったら、現場のみなさんの方がいっぱいあるのでは。
- 組織というのは、最終責任ではないが、実務的な範囲で責任が取れるくらいになってきたみなさんのような中堅職員によって変えられることが、実は一番多いと言われている。そういう主役たちがここに集まってきていると思っている。あくまで私や和田さん、緒方さんは黒子である。良い演技だったら、盛大な拍手を贈るし、セリフを忘れたら後ろでささやく。やる気がなかったり、いい加減な演技だったら、もう1度楽屋に引き戻して喝を入れる。だから、今日もう一度、『自分たちが主役なんだ』という認識を共有してもらいたい。事前課題で考えてきたことが本当にこれでいいのか、別の言葉・表現がないかということ、6人のチームで深化させていただきたい。

3 ダイアログ (80分) & 発表

○テーマ『あなたの組織・人材のありたい姿、現状はどのような状態ですか？
また、課題 (ギャップ) は何ですか？』

<ダイアログ風景>



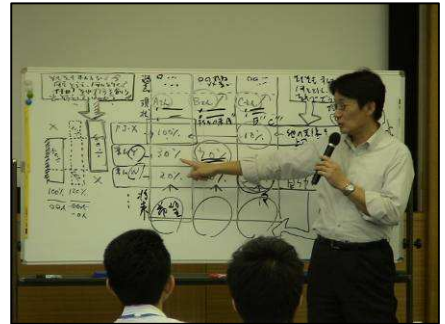
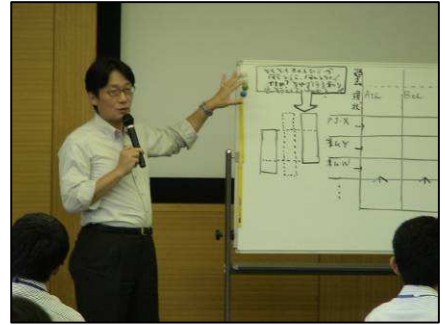
<発表・コメント風景>



(1) リソース（資源）・マネジメントについて

- この場でも取り組んでもらっているが、優秀な人は、
①ありたい姿を考える。→②現状を考える・分析する→
③そのギャップ（課題）は何か？というフレームワークで物を考えている。みなさんにも続けていって欲しい。
- 今日は、どのチームからも『業務の量・質に対する人員配置がなされておらず、個人間に偏りが出てきている』との話が多く出ていたが、その点について少しお話す。
- そもそも話で、組織として何をなすべきかについて議論がなされているか？ それができているならば、従来できていなかったことが明確になるし、目的感がない業務はやらなければ良いとなるはず。優秀な人に業務が集中することや、その人が疲弊し、潰れるようなことがあってはならない。やめるべき仕事は勇気を持ってやめていかねばならない。
- ただし、業務の詳しい実態がどうであるのかは、管理監督職では分からない。そこは、現場で携わるみなさんが業務をしっかりと整理・見える化し、管理監督職に判断してもらわなければならない。どこまでいっても、そもそも論が大事。なぜこの業務が必要なのか。業務が『見える化』されていないから、判断がつかないだけ。モチベーションが阻害されている。みなさんにできることはたくさんある。それでも聞いてくれないなら、さらに上役の上司に全体を整理した上で、直接相談し、必要な提言までを行うべきである。
- そのうえで、本当にやらなければいけない業務を、それぞれの人材に認識させ、配分する。そこは管理監督職がダイアログ（対話）で、その人が将来何をしたいのか、何が得意なのか、といったキャリアや持ち味・特性を理解して、伝え、納得して受けてもらう必要がある。
- そこまで自分のことを理解してくれて仕事が任されるのであれば、人材が生き活きと働かない訳がない。人は、自分がやってきたことや得意なことであれば良い成果を出しやすい。逆に、持ち味に合わないことや不得意なことであれば、悩むことから始り、成果も出にくくなる。だから、人それぞれの持ち味をしっかりと把握し、場合によっては、得意な人と不得意な人をペアにしたり、新人とベテランをタッグにしたりなど、業務と人材、現在・過去・未来に着目してマネジメントする必要がある。それが、人材を育成することにつながる。
- また、そのために管理監督職としてどのような支援をしてあげるべきか、併せて考えることが大事になる。上司自らが盾となるのか、サポートする人員を増やしてあげるのか、他部署からの支援を勝ち取ってくるのか。単に仕事を任せただけでなく、一緒に動いてサポートすることで、現場の担当にとっての働きやすさやモチベーションは維持・向上されていく。
- これを、すぐにではなくても、みなさんが班長や所属長に付いたときに実践してほしい。なった瞬間にすぐにできるものではない。今の段階から準備しておくことを期待したい。

人間には心がある。この考え方が実践できるかどうかは、互いの関係であり『対話』が大事。今回集まったみなさんにはこのような考え方を、今の段階で是非理解してもらいたい。



5 個人ワーク&ダイアログ②(60分) & 決意表明

○テーマ『生き活きと働く職場にするための具体策は何ですか。そのためにあなたは何をしますか?』

<各班ごとに決意表明>

(1班)



(2班)



(3班)



(4班)



(5班)



(6班)



<決意表明の主なもの>

- ◆すべての業務のプロセスを示した記録の作成し、班内での共有を図る。
- ◆仕事に関わる人の持ち味メモを作り、飲み会などの場でその点を褒める。
- ◆プラス思考で捉えた感謝の気持ちをカードにし、感謝の気持ちを伝える。
- ◆班内での席替えをする。(二班長・班員が話しやすい、相談しやすいレイアウト。)
- ◆明確化した目標と照らし合わせて、不要と思われる業務は改善を提案する、など。

6 総括

○出馬部会長からのメッセージ

- ・最後にみなさんに決意表明してもらったのは、次の1月の回で私と会うまでの約束である。その日の会場には、今日書いてもらった決意表明の模造紙が壁に貼ってあることだろう。できたこと・できなかったことについて、そこからまたみんなで話し合い、深めていきたい。

○事務局所感

- ・第1回(8月1日・鬼澤氏)、前回のシンポジウム(8月29日)から1ヶ月以上期間が空いたので、受講者の意識や思考がどうなっているか心配であった。やはり、「少し忘れかけていた」という受講者が少なからずいた反面、「今日、話を聞いて再び燃え上がってきた」という言葉を聞いて、連続開催の重要性・効果について再認識したところである。

- 発表に対するコメントにも時間をとり、そもそも人材マネジメントとは？という部分をこのタイミングでじっくりと聞いてもらったことが、これから各職場で取り組みを行っていく受講者にとって非常に効果的であった。

7 受講者アンケート

- 業務と将来ビジョンなど、今まで体系立てて考えたことがなかったため、図に落として見てみると、どういうつながりの中で今があり、今後どうすべきかというのが少し理解できた。
- 人材マネジメントは管理職が行うことで、私には関係ないことと思っていた。しかし、フレームワークの話など、今日のセミナーを通じて、私が上司に意見をしていくことも必要であり、それを行うことで、変化につながる。自ら動くことは大事なことだと勉強になりました。
- 話しの進め方や表現の手法がとても理解しやすく、自分の中の好奇心をくすぐられるような講義だった。
- 講師の発表後のコメント、講演内容から本人のやる気をひき出す技術を感じた。
- 人材マネジメントのフレームワークについては県庁全体の役に立つものなので、係長級以上の職員を含めた全職員で共有すべき事柄ではないかなと思いました。
- 行政において、ムダな仕事をいかにやめるかというのは難しい課題であると思うが、全体のパフォーマンスを上げるには必要なことであると感じた。
- 「リソース・マネジメント」は県庁ではほとんどなされてないと思います。今後は、そういった考え方を頭にいれて業務をできる上司になればと思います。
- 研修者全体の中で宣言する大切さ、意気込みというのが、発表的に伝わるということに気づいた。
- 職場・職種は違うが、皆、自分の職場を生き活きたものに変えたい。スタッフが楽しくモチベーションを高く仕事がしたいという思いは一緒に、グループの意見で具体的な自分の動き方の参考になった。
- 目的・役割がぼんやりしたまま業務に取り組んでいることを改めて感じた。とにかく対話が大切であり、積極的に班員・職員に話しをしていこうと思います。
- 一歩踏み出した経験がない人に、一歩踏み出してもらうための仕掛けが必要だと思いました。
- 対話の中で業務を依頼される側の事情や、納得度とモチベーションの関係などの視点が欠けていたなと思いました。
- リソース・マネジメントの話は、非常に為になった。自分が管理職の立場になったときはもちろん、今の時点でも、提案して変えていく力（武器）をいただいたと思う。
- 自分に与えられた仕事の意味付け、「そもそも」という事を考えさせられる機会になった。
- 若手職員ならではのフットワークの軽さを使えば、組織を変えることもできると気づいた。
- 対話し、理解することに対して、少し控え目になっていたこと改めて気付きました。
- 1回限りではなく、継続して研修することで、長い目でみるとすごい効果があると思います。モチベーションを維持することができています。
- 可能であれば同じ所属から2人で参加できると、より良いように思います。
- 職場でダイアログをして、人を育てる職場にしたい。

[以上]