

## 【京都府の行動計画】

人材マネジメント部会を修了し、京都府から参加した3名による今後の行動計画は次の3つの事項です。

### ① やめる業務改善

京都府では、知事に対する各部長等の約束として、各部局において『運営目標』を設定しています。この運営目標は毎年見直ししており、その見直しや目標設定はどこの部においても、課内、部内で何度も協議され、計画、実行、検証、改善というPDCAサイクルの中で進められています。

業務が多く、職員の多忙感を減らすためには業務を減らしたらいいと考え、前出の『運営目標』協議の中でやめる(廃止)事業もあわせて協議すればどうかと、夏合宿で提案しました。

その際には、1つの新規事業を実施する場合は1つ事業を減らすと単純に、事業単位での「やめる(廃止)」を考えていたのですが、いろいろと考察する中で、もちろん、事業そのものを廃止するというのも可能は可能だが、たいへん難しいのではないかと。そもそも、このやめる業務改善の目的は、ムダを削減して、職員の仕事にかかる時間を短くする、つまり楽にすること。ということは、手順を少なくするというだけでもいいのではないかと考えました。

手法として、1つの事業にかかる「業務流れ図」を作成し、その業務にかかる時間や手順を確認し、そこから無駄な部分を省くほうがより現実的ではないか。たとえば、同じような手順を何回も繰り返している場合、一回減らす、『ドミナントロジック』に縛られていることもあるはず。具体的な事業についての作業によってはもっと具体的なものがでてくるはずですので、この取組を働きかけていきたいと思えます。

### ② 人材育成指針の改定

人事課において現在改定作業中である本府職員の人材育成指針について、人マネメンバーと人事課担当課長と意見交換を行い、府職員が仕事を行う上での社訓のようなものにしていきたいと思えます。具体的には、職階ごとに求められる能力を分かりやすく示すなどの指針の内容を充実させること、また、改定後には全職員に対して説明会を行うなど、職員が納得して組織に浸透していくようにしていきたいと考えており、今年度春から秋にかけて意見交換を実施していく予定です。

### ③ 若手職員の政策形成能力の向上

高度化する行政課題や府民ニーズに的確に対応し、積極的に行動する職員・組織を目指して、京都府では採用後の早い段階で、基礎的な政策形成能力を習得できるよう、採用1年目、3年目、5年目の階層別研修に政策形成能力研修を実施しています。1年目は政策形成の基礎理論を学び、3年目は実際に政策提案のプロセスを経験し、5年目で本格的な政策提案を作成するものです。

5年目職員研修での提案の中には、斬新なアイデアを含むものや、より分析を深めれば業務に活用できるのでは、と思わせるような優れたものが見られます。研修の成果物とするだけでなく、優秀な提案については例えば二役や関係部署へ報告することにより政策提案へのモチベーションを高めたり、別途実施している職員の政策提案制度「庁内ベンチャー事業」への参加につなげて、事業化を目的とした政策形成の過程を経験してもらったりすることで、研修を終えた後の若手職員の政策形成能力をより一層伸ばしていけるよう、工夫したいと考えています。

#### 【人材マネジメント部会を終えて】

○京都府人事課 彦坂文之

この部会に参加して、何度もダイアログを重ねて気づきを得たり、一人称の視点で考えてみたり、あらゆることを価値前提でドミナントロジックではないかと疑ってみたりと、とにかく脳に汗かく作業を続け、組織マネジメントや人材マネジメントの考え方について身につけてきたつもりでいました。

しかし、夏合宿で発表した組織変革の提案について幹事のみなさんの指摘を受けて、2つのことに気づかされました。組織を変える方法についての私の考え方は、例えば若手の育成については、政策提案を研修として義務化すべきであるとか、仕事を減らすためには毎年何%減らすことを各部局に義務づけるべきであるといった風に、管理的な視点のものでした。

これについて鬼澤幹事から「人事課的な上から目線の発想だ」との指摘の言葉をいただいたのですが、その言葉を深く受け止めて再考すると、自分の中に、組織変革は管理的な何らかのしくみで行っていくものだというドミナントロジックが知らず知らずに根付いていたことに気づきました。管理的な方法はシステムティックな動きはできますが、職員の共感が得られなければうまく機能せず、組織文化や組織風土として根付かないのではと改めて考えました。それが気づきの一つでした。

もう一つの気づきは一人称の視点が欠けていたことです。組織変革について、若手の育成については研修センターが、仕事減らしは行政経営管理部局が…と、改革を行っていく中で自分の立ち位置がだんだんと蚊帳の外になってしまっていました。

マネジメント部会を終えて、今後は、一人称の視点でどのように組織風土を変えていくか、プレッシャーは大きいですが、人事課、研修・研究支援センター、政策企画部においてそれぞれ行う人材育成や行政経営改革のロードマップと並行して、自分の身近な小さな組織単位から、自分が一人称になって、「良い仕事の仕方（府民目線で仕事を捉えることや、上司とのコミュニケーションによって、余分な資料づくり等の仕事減らしの方法）」について考える若手職員での勉強会のようなものを作っていく、それによって若手職員から、仕事の仕方についての組織風土・組織文化を職員の共感として根付かせていけないかと考えています。

○政策企画部企画総務課 浅山 淑子

これまでの約20年にわたる公務員人生において、今年は記念すべき年となりました。

その半分以上を子育て中心の生活をしてきた私が、この歳になって私の人生の中で初めて、東京での研修に参加するとは思っていませんでした。

そして、この一年で、ほかではなかなか知り合うことのできない他自治体の職員さんたちと対話することができ、仲間として仲良くなれたことは私の宝です。

若いときには思ってもみませんでした。新しいことをするのは結構厳しく、初めて聞く言葉が飛び交い、凝り固まった考えがなかなか崩せず、でも、おまつり騒ぎは大好きという典型的なおばちゃんとして、もしかしたら部会の育てたい人材とはちょっと違う方向にいていたのかもと反省することばかりです。

組織の文化や風土はなかなか変わるものでなく、じわーっと変わっていくものだと思いますので、これからも「マネ友」として、将来は「キーマン」と言われる人になれるよう、地道に歩いて行きたいと思っています。

北川先生、出馬部会長、鬼澤幹事を始めとする幹事団の皆様、そして、私をマニ研に送り出してくれた職場の上司、同僚に感謝します。これからもがんばります。

#### ○ 職員研修・研究支援センター 上岡 華

私は以前、組織の経営品質を高めるための考え方を学ぶ「セルフアセッサー研修」を受研する機会があり、組織のありたい姿を描き、現実の課題を分析し、そのギャップを埋めることで経営品質の高い組織になると学びました。人材マネジメント部会での基本的な考え方である「価値前提」の説明を聞いたときはそれと同じような考え方だと思いました。

けれどもその「価値前提」の考え方を持って、実際に誰もが笑顔で働くことができる良い組織に変革しようと行動するときは、「ダイアログ」の手法を使い、組織の中で良い話し合いができることが大切だとこの部会で学ばせていただきました。ダイアログという言葉を知るのも、体験するのも、初めてのことでした。

グループのメンバーの意見を否定せず、遠慮なく自分の意見を述べ合い、議論を深める、その過程を体験しました。自由な雰囲気でも議論しながらも、決められた時間の中でグループとしての結論を出す話し合いの進め方も学ぶことができました。そして、改めてこれまでの日常の職場での話し合いを振り返ってみたとき、ダイアログの手法に見られるようなじっくり議論し合う機会はほとんどなかったことに気がきました。朝会など職員の定例会議を行う職場は多くなってきていますが、その目的は情報共有や伝達であって、議論を深めるダイアログとは全く異なるものだと感じました。

また、出馬部会長の「役所では、やめることが最も難しい」というお話は、正に常日頃実感していることでした。業務改善はどの職場においても重要であり、私も今後どの職場においても、やめられない業務と思い込んでいかまず自分に問いかけ、業務改善に向けた行動を起こすときにはダイアログの手法を使って、周囲と議論を深めたいと思います。