

# 組織を変えていくために私たちがなすべき行動計画

熊本県総務部人事課人材育成班

甲斐 久美子 宮崎 礼仁

## I はじめに

本県における現在の組織の「ありたい姿」、「現状」、「課題」を改めて見つめ直してみた。

### 1. 組織のありたい姿

- 組織の目標・目的を明確にして共有している。
- 組織的に人材育成を行っている。
- 職員がチャレンジ（改革・改善）意識を持ち、自己研鑽を行っている。

### 2. 現 状

- 県として管理監督者に対して人材マネジメントについての役割を明確に示しておらず、OJTを通じた所属における人材育成等については、各所属にそれぞれ任せられた状態となっている。
- 一般の職員に対しては、各階層別の必修研修や、主体的な能力開発のための選択研修を実施している。

### 3. 課 題

- 管理監督者がそれぞれ自己流でマネジメントを行っているため、自分のマネジメントに不安感を抱いたり、部下職員育成の視点が不足している場合があるなど、対応にバラツキがあり、組織的な管理監督者のマネジメント支援の取り組みが必要となっている。
- 若手職員に対しては階層別の必修研修を3年ごとに実施しているが、管理監督者に対する研修が手薄になっている。
- 年代毎や役職毎に必要な能力を示していないため、職員の能力開発が個人任せになっている。

## II 今後の行動計画

県全体でより高い成果を上げるためには、個々の職員の能力開発や意欲の向上を進めることと合わせて、課題に対して組織で対応し、組織として最大限の力を発揮することが重要となる。

そのために、私たちは次の2点「管理監督者の意識改革」、「ダイアログを活用した職員一人ひとりの意識改革」に着目し行動する。

## 1. 管理監督者の意識改革

### (1) 新任所属長研修の内容の見直し

- 組織の要となる所属長のマネジメント能力の向上を図るため、新任所属長研修の充実を図る。
- 新任所属長にとってのキーパーソンとなるような職員（部長級職員～先輩所属長）の講話（マネジメントにおける経験談等）・意見交換を新たに研修課目に加え、所属長のモデルを示し、OJTを通じた所属における人材育成や職場風土改革に向けた意識付けを図る。

### (2) 新任審議員・総括補佐研修の創設

- これまで管理監督職に対する研修については、新任班長研修から新任所属長研修まで期間が空いており、手薄となっていたことから、所属長に「なる前研修」として、新任審議員・総括補佐研修を創設する。
- 人事担当者としての役割を意識付けるとともに所属運営に必要なマネジメント能力の早期向上を図る。

### (3) 新任班長研修の内容の見直し

- 現行の研修を拡充し、年度前半と後半に分けて実施する。
- 年度前半は、これまでの研修課目に加え、先輩職員の経験談を聞く機会を設けることにより部下職員育成についての実践事例等を学ぶとともに、今後の行動目標を決定する。年度後半は、前半の自身の意識と行動を振り返り、内省から行動変容へつなげる契機とする。

## 2. ダイアログを活用した職員一人ひとりの意識改革

### (1) 階層別研修におけるダイアログの実施

- 階層別の必修研修（新採、4年目、7年目、10年目研修）の機会を活用し、それぞれの年代毎に求められる能力・姿勢等について示すとともに、ダイアログを取り入れ、「業務の目的」「職員としてのありたい姿」等について、職員自身がより深く考える機会をつくる。
- ダイアログの実施にあたっては私たちがファシリテーターを務めるとともに、キーパーソンとのダイアログも取り入れることとし、これまでの本県マネ友の取り組みの中で育ってきた中堅職員（チャレンジメンバー）を巻き込んで、キーパーソンとして活用する。

### (2) 各所属におけるダイアログの実施

- 全庁掲示板等を利用し、所属単位での申し込みを受け付け、課題に応じたテーマを設定し、各職場におけるダイアログを実施する。
- ダイアログの実施にあたっては、私たちが各所属に出向き、ファシリテーターを務めることとする。職場における日常的なダイアログのきっかけをつくり、職員一人ひとりの気付きを促し、意識・行動を変える機会とする。

### Ⅲ. 部会を通じて感じたこと

(甲斐 久美子)

昨年4月、最初の部会で、「一人称で考える」「価値前提で考える」「立ち位置を変えて考える」ということを言われ、自分自身が今までどのように県庁生活を過ごしてきたか振り返った。与えられた業務をこなすことに時間を費やし、「この業務は何のためにやっているのか?」「『創りたい未来』とはどんなものなのか?」という本来の仕事の目的について深く考えることをおざなりにしていたように思う。ドミナントロジックにどっぷり浸かり、とにかく日々の業務に追われて自分の担当業務をこなすのに精一杯なのだと思考が停止していた。

要するに、責任を引き受ける覚悟がなく、その自分の覚悟のなさを、忙しさや「どうせ自分一人の力では何もできない、変えられない」という無力感でごまかしていたのだが、この一年間は、そういう自分と否応なく向き合わなければならない、なかなか厳しい機会であった。

しかし、部会の課題を通じて、自分が目標に向かって動くと、一緒に動いてくれる人がいる。何かを感じてくれる人がいる。自分が動くと周りも変わるのだと実感することができた。確かに自分だけでは変えられないことはたくさんあるが、それならば誰を巻き込めばいいのか、どうすれば動かすことができるのか、無力感を感じた時こそ知恵を絞り、戦略を立て、一つひとつ進めて行かなければならないと学ぶことができた。

最後の部会で出馬部会長が言われた「変革は全て一人から始まる」という言葉に、改めて身の引き締まる思いがした。この一年間、部会で何度も問いかけられた「あなたは何をするのか?」という言葉。これからもこの言葉を常に自分に問いながら仕事をしていこうと思う。

最後に、一緒に学んだマネ友の皆さん、ご指導くださった幹事団の皆さん、運営にご尽力くださった事務局の皆さん、本当にお世話になりました。ありがとうございました。

(宮崎 礼仁)

この一年間「早稲田大学人材マネジメント部会」に参加させていただき、組織で仕事をする上でとても大切なことを教えていただいた。そして何よりも、今までの自分と向き合い、さらには、組織全体に目を向け広い視点を与えてくれたのがこの部会であった。

これまでの自分を振り返ると、目の前の仕事だけを見て、自分の小さな視点だけで物事を考え、日々仕事を「こなしていく」ことに精一杯だったように思う。「価値前提」、「一人称」、「立ち位置を変えて」といった大切な視点に立たずに物事を考えていた。物事を考えるとき、「自分では無理だ」、「そんなことは出来ない」とド

ミナントロジックに縛られ、最初から無理と決めつけることもあった。そういった考えを部会の中で一蹴され、より物事を深く考える大切な視点を気づかせていただいたと思っている。

第1回目の部会の中で、組織の中で成果を上げるための流れ（「意識」→「思考」→「対話」→「行動」→「成果」）の話聞いた時、日頃から研修等を運営する立場として感じていたこと『「気づき」と「意識」は大事だが、それを「行動」に結びつけることの大切さ（難しさ）』を改めて感じた。自分も日頃から色んなことに向き合う際、「一人称で考え行動する力」が不足していると感じることがある。

部会は1年で終わるが、1年を通じて学んだことは、今後の職業人生においてもずっと忘れずに実践していきたい。そして、自分や組織の「ありたい姿」を日々描きながら、小さなことからでも一歩ずつ前に踏み出していこうと思う。

最後に、1年間このような機会を与えてくださった早稲田人材マネジメント部会の幹事・事務局の皆様、全国の自治体からの参加者の皆様、快く送り出してくださった職場の皆様、私たちのために時間を費やしていただいた先輩マネ友、関わってくださった全ての皆様に心から感謝申し上げます。ありがとうございました。