

平成 26 年度共同論文

人材マネジメント部会に参加して

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

佐賀県 小野原公子、 久保敏祐、 山田裕子

平成 27 年 3 月 16 日

1. これまでの取組を振り返って

私たちは、研究会、夏合宿でいただいたコメントなどを踏まえて、メンバーや職員とのダイアログを重ねました。

その結果、以下のようなことを、職員は実感していると気づきました。

(管理職員)

- ・若手職員がワークライフバランスを考えるのはまだ早いのでは
- ・個々人に即戦力が求められるようになっている

(中堅職員)

- ・特に近年業務量が増えた
- ・係内で仕事を回さないようになって、担当一人で仕事をするようになっている

(若手職員)

- ・時間外勤務が多い
- ・失敗ばかりで時自信を無くしている
- ・仕事のゴールが見えず、達成感を得にくい

また、ダイアログを行う中で、「Uターン型での採用職員が増えるなど、職員の質も一様にはいかない」、「女性職員の採用割合の増加、管理職への登用が進められるようになった」、「テレワークや在宅勤務の推進により、ワークスタイルが転換しつつある」といった意見を得ることができました。

これらの意見を踏まえて、さらにメンバーでダイアログを行った結果、私たちの組織はチーム力を向上する必要があるのではないかとということに気づきました。

そして、10月の研究会における発表時点で、次のようなありたい姿を私たちは考えました。

- 人数が少なくても、係長、係員一人一人がチーム(島)全体をサポートできている
- 係がチームとして高い能力を発揮し、価値前提で仕事ができている。

そのありたい姿を達成するために、次の取組を実施してはどうかと考えました。

1 研修の見直し

(1)階層別研修の充実を図る

新採、2年目、副主査、主査、係長、副所長、副課長、副所長、参事、新任所属長、新任副本部長、本部長対象

(2)「求められる働きを考える」

- ・同じ階層の職員同士で考える

・求められる働きについて、管理職が若手職員に対し発するメッセージも参考にする

2. 育成評価シートへの反映

(1) 育成評価の評価項目の検討

現在の育成評価に、階層別研修での「求める役割」を取り入れる

3. 育成評価システムのアップデート

(1) 現在の育成評価システムの課題を洗い出し、提言

今年度、現状の検証、どのようにアプローチをするのか方法を整理し、提言を行う。

4. コミュニケーションの場の創設

(1) 新たなレクリエーションの実施

・女性職員が増えてきている現状を考慮し、新たなレクリエーションを実施する。

発表後、幹事団からは、「新たにチームを評価する仕組みを導入しないといけないのではないか」、「チーム力を上げたいと思っているのに、個人を対象にしたシステムをどうにかしようと思っていること自体が、ドミナントロジックにとらわれている。」といったコメントをいただきました。

発表後、私たちはチーム力を上げるためにどのようなことができるのか検討を続けているところです。

2 次年度に向けて

今回、人材マネジメント部会に参加して、自己成長の機会を得たことについて、改めて感謝しています。私たちは、公務員となって、5年から10年経ちます。この長期間の中で、「求められていること」に一生懸命組んできました。決められた時間の中で、求められる資料を作成したり、決められた事業を展開したり、何か決まったものの中で、一生懸命に身を粉にして時間外業務まで行って、しごとを頑張ってきました。

そのような私たちは、福岡の部会において、「佐賀県職員がチームとして、高い能力を発揮することができること」をありがたい姿に掲げ、チームで頑張るには、佐賀県に導入されている既存の「佐賀県能力開発型人材マネジメントシステム」の既存の内容では足りないのでは、メスを入れる！と高々にいいアイデアを考えた、と自負して、発表しました。

そこで、指摘されたことは、「チームを評価するには、既存のシステムをちょっといじくるだけでは足りないのではないのか、チームそのものを評価するシステムを作らないといけないのではないのか！既存のシステムをどうにか変えていこうを考えること自体が、ドミナントロジックにはまっています！」ということでした。

ついつい、新しいアイデアだと思っけていても、実は、既存のものをどうにか変えようとしているだけだったというのは、無意識にも、私たちには、何か組織を、というよりも、これまで手を付けられなかった育成評価システムを、改善することが期待されている、改善のアイデアを考えれば、まずOK、というような、所謂「求められていること」を発表し終えた安心感に包まれていただけだったと気付いたのです。

仕事を一つひとつ果たしていくことを考えると、どうしようもないことなのかもしれませんが、自分で自分のアイデアの幅や可能性を狭めているのではないかとことを気づきました。

そういう堅くなりつつある頭を、柔らかくしておくために、私たちは、次のようなことに取り組みたいと思います。特に私たちは、県職員を対象とした所謂内部の事務をしていますので、県職員同士率直な意見交換ができるはずと思っています。

「1 自分の仕事について、仕事の相手方にあたる県職員と話してみる」

「自分はこういう仕事をしているんだけど、この仕事のありたい姿ってどういうものでしょうか?」、「外から見たら、どう見えている?」などということをお話してみたいと思います。ありたい姿をいろいろな職員から聞いてみると、例えば、新規採用職員研修を担当している場合は、新採職員がどういう想いを抱えながら仕事をしているか、耳を傾けてみるということもできます。福利厚生を担当している場合は、福利厚生で求められる姿はなに?ということをお話すると、これまでにないアイデアが出てくるかもしれないと思います。

そのように、自分の仕事がお求められていることを、自分だけで考えずに、いろいろな人に尋ねて、いろいろな人の考えを聞いてみる。そのような中から、新しい発想ができて、柔らかい頭でいれるはずだと思います。

人マネのキーパーソンとのダイアログでも気づいたことですが、案外、県庁のしごとについて考えている人や熱い思いをもっている人というのは存在しており、ただ、話をする機会がないので、自分の心の中に自論として秘めているような気がします。

そのような自論を、私たちが引き出して、聴かせてもらえれば、自分たちの仕事について、客観的な意見を聞くことに繋がるので、一石二鳥ではないかと考えています。

「2 佐賀県はチームで働くことについて、評価する方法を引き続き考えていく」

佐賀県では、部会での発表を終えてから、チームを評価している組織があるのか、どのような評価を行っているのか、調べ、具体的な取組として動き出すことができませんでした。今年度、実際に、部会の後に、変化を生み出す取組までつなげることができなかったことは、私たち3人の反省点です。

今後、それぞれの課題として、また自分の自由な時間の中や自己啓発の一環としても、国内外で実施されている、組織の評価システムについて、見識を深めたいと考えます。また、知りえた情報や佐賀県庁でも導入できそうな事例については、一マネ友として、上司に提言していきたいと思えます。

併せて、せっかく、「チーム力」というキーワードを掲げて、1年間人マネに参加してきましたので、来年度人マネに参加する職員を佐賀県マネ友チーム応援したいと思えますし、来年度のマネ友が悩んでいたら、一緒に考える時間を設けたいと思えます。その中で、私たちの気付きである「佐賀県庁にチームとして評価するシステムを導入する」ということに共感してもらえたら、一緒に考え、情報収集をし、人マネの部会の中で何かしらの発表ができ、花が咲けばいいと思えます。

正直に申し上げて、私たち自身は、まだまだ求められている仕事を懸命に果たすことで一生懸命です。まだまだ、仕事が楽しい、自分のしごとに境界を設けずにやれる、そういう仕事ぶりはできていません。そして、1人でできる仕事には限りがあるのに、何でこんなにたくさんのTO DO LISTがあるんだ……といつも不平不満を持っていますし、できるかどうか自信がなくて、常に不安を抱えて生活しています。

そういう中ではありますが、この人マネ部会は、「成せば成る」と背中を押していただき、そういう不平不満のある人ばかりの自治体を変えていく、という人たちが集まる場で、組織のあるべき姿を研究ができました。マネ友として学ぶことができたことを、誇りを感じます。

3 1年後に目指す状態と創りだしたい変化について

1年間という期間は、人の思考が凝り固まるには、十分な期間だと思います。これまで公務員として、仕事をしてきて、ドミナントロジックにかかっていることを指摘されたあのショックも、日々の業務の中で、忘れてしまうかもしれません。そのため、人マネで学んだいろんな組織の在り方は、非常に大切なことではありますが、それよりも、日々の自分の生活が楽しいか、充実しているかということ、公務員であることに誇りをもって仕事ができているかということをポイントにして、1年後の自分を振り返りたいと思えます。

今自分は仕事が楽しいか？一生懸命仕事に向かっているか？たとえ、大変で、不安いっぱい毎日でも、真剣に仕事に望んでいけば、充実感はずっと感じられるはず。充実感を感じて仕事をしているか、ということに創り出したい変化に掲げたいと思えます。

今後、ライフイベントとして、結婚や出産、育児、介護などが新たに私たちに関わってくると思えます。そういう人生をいかに、楽しく生きるか、そのためには、今の自分はどうか？ということ、私の「ありたい姿」を考え続けなければならないと思えます。

また、業務に関連すると、私たちは、「チーム力」を上げるために、若手職員に求められている

役割を認識してもらおう研修を行うということを掲げていました。この点については、来年度、新任主査研修とメンター研修の2つの研修で役割の認識について、考える場を設けます。何度も言いますが、公務員は、例えば新任主査に求められることは何か？と問われると、さらりと係長補佐でしょう、という返答ができるくらいに、求められている答えを返すことができます。ただ、それを自分の言葉に直したり、係長補佐とは、どうあるべきなのか、ということをお腹落ちしないと、自分がどういう行動をしないといけないのかまで結びつかないはずで

す。このように、階層で求められていることについて、研修でみんなが考えたことを、ストックにして、主査ってこういう役割が求められているんだ、ということをお人事サイドとも共有して、主査の人たちが、日常の業務の中で、主査という役割をきちんと担えているだろうかということをお、自己分析できるような仕組みへとつなげることができるように、まずは、研修をお中身の濃い時間をしたいと思

います。そういう研修が、一人ひとりの能力を高めるコンピテンシー研修と相乗効果を生み、職員一人ひとりが自律して公務員としての仕事を謳歌できるようになればいいと思

4 終わりに

この一年間、部会に参加することで、課題に対する議論や発表準備、キーパーソンとのダイアログなど、参加者3人での取組についてももちろんですが、他の自治体の参加者とのダイアログ、講演、発表に対する幹事団の方々のアドバイスなど、さまざまなかたちで、自らの行動や組織について気づきがありました。3名での共通の思いや認識の他にも、個人それぞれが、これまでの組織のあり方や仕事について、見方を変えることができたと思

います。最後に参加者それぞれの思いを記し、本論文のまとめとしたいと思

小野原公子

私はこれまで、組織の在り方について、同じ県職員と話したことがありませんでした。キーパーソンとのダイアログの中で、熱い想いをもっている人は意外にいるんだということをお認識することができました。人マネという後ろ盾をもって、講師陣の皆さまや全国のマネ友の皆さまと対話し、組織幹部と話す機会をお得、佐賀県庁をおよくしたい、よりよい仕事をおしたい、ということをお考える時間をいただけたことは、大変ありがたいと思

久保敏祐

今回研究会に参加させていただき、立ち位置を変える、価値前提で考えるということの大切さを認識することができました。

また、様々な自治体のマネ友の方と交流をさせていただき、それぞれの自治体をよくしようという気持ちに触れ、大きな刺激を受けました。

これからの県庁生活で様々な仕事に取り組んでいくことになると思いますが、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」というキーワードを常に忘れず、日々実践して進んでいきたいと思いません。幹事団のみなさま、マネ友のみなさまありがとうございました。

山田裕子

これまで当然と考えていた、自らの環境や組織について振り返ることからスタートし、所属組織の特徴的なところや変えていくべきところなど、改めて見つけたという一年でした。

部会では、他の自治体の方と、課題に対してまさに脳に汗をかいて考えることは大変刺激となり、職場を離れて、広く高い視点で組織のあり方を考えることは、自分にとって有意義であったと思います。

部会に参加して得たものは、職場や仕事上の不満やうまくいっていないことを、誰かのせいに、また、組織のせいにするのではなく、自分でやらねばならないという覚悟を持てるのか、という気がしています。日々自分の持つ業務で手一杯で、まだまだ自信もありませんが、今年できなかったことはたくさんあると考えています。ヒントをもらったということで、今後実践をできればと思います。