

職場のPDCA マネジメント実践講座

仕事を通じて人を生かし、成果につなげる

11月
の仕事

仕事の中でぶつかる壁を 乗り越える人材に 育成する

行政経営デザイナー
(行政経営デザインラボ(株)スコラ・コンサルト)

元吉由紀子

秋深まる11月は、木の葉が色づくように、仕事を通じて職員に様々な変化が見られるようになってくる時期でしょう。変化の中身は職員1人ひとり異なるものですから、課長は、それぞれの人にどんな成長の機会が適しているのか、どんな支援をすれば成長に結びつくのかを考え、具体的な関わりをしていくことが必要です。

成長のために必要な壁

仕事を進めていく中で職員の様子を見てみると、大きく2つの場面に分かれます。1つは、仕事を難なくこなしている場面、もう1つは、壁にぶつかって奮闘している場面です。上司から見て、育成するうえでどちらが望ましい状態ととらえるでしょうか。

多くの人は、仕事を難なくこなす前者と考えるかもしれません。しかし私は、人の成長は、壁を乗り越えた先にあるものであり、だからこそ壁にぶつかる奮闘が大切になると考えています。

もしも“難なく”仕事ができるとしたら、担当する職員にとってはできて当たり前、自分が既に保有している能力の範囲内で十分対応が可能な状態にあります。これは、本人にも上司にも、そして、住民にとっても安心して過ごせる状態ですが、

その反面、担当者にとっては自己の能力を高める必要はなく、能力が停滞している状態にあると言えるのです。

“必要は発明の母”という言葉がありますが、人間は困ったときに初めて、現在の自分の力の限界や足りなさを痛感します。特に困らない日常では、自分の力をフルに発揮した状態がどんなものなのかを意識することはあまりないでしょう。難題にぶつかればこそ、今の自分の力をフルに発揮し、さらにどんな力が必要かを考え、新たな能力を身に付けるべく努力をして、壁を乗り越えていくようになるのです。

ここで大切なことは、仕事の中に能力向上を通じて成果に結びついていく適度なストレッチ目標を盛り込んでいくことです。実力と大きくかけ離れた難題解決が目標になると、努力する前に諦めてしまいます。上司は、担当者の実力と困りごとの両方をよく理解して、双方のバランスを見極め、成長の機会をつくっていくことが必要です。

壁を乗り越えるためのセーフティネットづくり

難題を抱えていると、本人には不安がいっぱい、心の余裕がなくなってきました。イライラして周りへの配慮が欠けてしまうことがあるかもしれません。そんなとき職場の同僚が同じようにピリピリして、欠点を厳しく指摘したり、問題の発生を非難すると、担当者は独りで悩みを抱え込み、袋小路に入ってしまうことになるでしょう。これではいつまでたっても問題解決には至りません。

そのため、上司には、職員が壁を乗り越えていくために必要な協力を周りから得やすくなるように職場環境を用意しておくことが、もう1つの重要なポイントになってきます。

昨今導入されつつある人事評価制度では、「個人目標」が設定されます。しかし、これは上司と部下の間では共有されますが、職員どうしの間では共有されていません。職員が互いに成長目標を知り合い、お互いのチャレンジを応援し合うようになるには、「組織目標」を活用するなどして上司が別途機会をつくっていく必要があります。それが、担当者の不安を減らし、安心してチャレン

ジできるためのセーフティネットとなるのです。

人材育成の4つの視点

職員が成長するうえでぶつかる壁と育成方法には、以下の4つの視点があります(図)。

Must “わからない”ことを“わかる!”ための目を養う

問題が発生したときには、その問題にばかり目を向けていても解決しきれないことがあります。担当者は目の前で何が起きているかの事象を見る虫の目は持っています。しかし、その目的や全体像、今後いかにあるべきかの本質については見えていないことがあります。それが、現状の何をどこまで変えていいのかわからない、判断できない理由になっていることがあるのです。

そんなときは、一旦現場を離れ、法律や制度の勉強をし直したり、地域や他の施策との関連づけを検討するなどすれば、全体像から仕事の位置づけや役割をとらえる鳥の目を持ち、長期的な潮流から課題の重要性と解決の方向性をとらえることに役立ちます。

Will “やらされ感”から“ヤル気”を引き出す

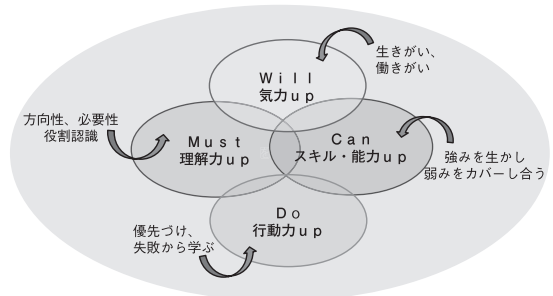
担当者本人や周辺で関わる人たちが、新しい仕事の意義や変える必要性を理解できるようになったとしても、それが与えられたものである限り、難題を乗り越えるパワーは湧いてきません。他責にして、やらない理由を述べて先送りしがちです。

こんな場合は、キーパーソン1人ひとりとじっくり話し合うことをお勧めします。仕事上の立場・肩書きを外し、その仕事に対してどんな思いを持っているのか、人生や生活においてこの問題の解決がその人にどんな意味を持つのかといったことをじっくり聞き取ります。人の心に寄り添うことが、ヤル気スイッチのありかをみつけることにつながってきます。ともに苦境に挑む戦友になれば、やがて難題を乗り越えたことを喜び合える仲になることができます。

Can “できない”を“できる”に変える基礎力アップ

新しい課題を解決するためには、これまでとは異なる資質や能力、スキルが必要になってきます。

図 人材育成における4つの視点



その中には、自分が得意としてきた強みを伸ばす側面と弱みを克服しなければいけない側面があるでしょう。

問題を分析し、課題を整理する中で、これらの能力向上策について検討し、自ら身に付ける方法と、能力を持つ他の人の力を借りる方法をミックスして、総合力を高めていく方策を見出します。人材育成というと即“研修”を思い浮かべがちですが、先進地を視察したり、人脈を広げていくこと、チームワークを築くこともこれからの協働による地域づくりを進めていくうえで重要な能力・スキル向上策となるものです。

Do “やっていない”を“試行錯誤するやり方”へ

これまでの行政仕事では、『計画行政』と言われるように、初めにきちんと計画して、間違いなくやり遂げることが求められてきました。しかし、地域の問題などは、予めどうすればいいのかの正解があるものではありません。

それには、まずはやってみる行動から解決の突破口が見えてくることもあるのです。取組みを進めていくときには、最初はできるだけ平易なものから始め、行動を起こしていくためのきっかけをつくること。次に、課題を優先づけて、力を合わせるための時間を確保すること。さらには、うまくいかなかった失敗経験を話しやすい場をつくり、一緒に原因を考え合いながら、失敗から学び取って、改善する知恵を生み出し、試行錯誤していきやり方をすることが肝要です。

それぞれが直面している課題、困りごとに対し、これらの4つの視点を参考に、ぜひ今後の育成方法を検討してみてください。