

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

1月の仕事 新年を迎える節目に 個々の職員の抱負を知り、 成長を後押しする

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

1月は、仕事を少し離れて自分自身をふり返るにはよい時期です。年度末に職員が異動調書を書き、課長として人事査定を行う少し前にあたるこの時期に、1人ひとりの職員から年始の抱負を聞き、人生の先輩として成長やキャリアの相談に乗る機会をつくってみてはいかがでしょうか。

職場の関わりを互いの成長に生かし合う

職場では、日々どれだけお互いの能力や成長について語り合うことができているのでしょうか。昨今では、目の前の業務をこなすだけで精一杯の状況にあり、各人のキャリアや今後のあり方を語り合うまでには至っていないことがあるようです。

それでも、職場の同僚は1日の中で一番活動的な時間帯を毎日ともに過ごしているわけですから、この1年がお互いの人生にとって充実した1年となり、心に残る成長の機会を得られる年にできるならば、とても喜ばしいことです。年度が変わるとまた課内の3分の1から4分の1の職員が異動してしまうのが行政職場の現状ですので、この1年を一期一会の機会ととらえて、職場内に豊かな関わりを築いていくことが大切です。課長には、職場内に相互に成長し合える関係づくりを進めるコーディネート力が期待されています。

1年の抱負を語り合う機会をつくる

職場の同僚どうしの間では、虚礼廃止や電子メールの発達によって、年賀状を送る習慣が少なくなっています。それだけに、初出勤の日に職場で交わすあいさつでは、首長や所属長が言葉を発するだけではなく、課員1人ひとりが今年1年の抱負を述べる機会をつくることをお勧めします。

年度初めの4月にも、同じように目標設定していますが、こちらは事業や業務の目標をもとに、どうしても達成度を意識した形式的なものになりがちです。それに比べ、年初には正月休みの家族との過ごし方や、故郷への帰省、幼なじみとの再会などの話題が含まれてきますので、自分の人生における位置づけや価値観に根付いた抱負を語りやすいところがあるでしょう。

課員どうしがお互いに、これまでどう生きてきたのかを知り合い、これからどう過ごしていきたいのかについての思いを聞くことによって、今後の人生に向けた過ごし方に少しでも役に立つ関わりを持ちやすくなるのではないのでしょうか。

私も10年ほど前に仕事仲間へ送ったメールのやりとりから、年初に抱負を漢字一文字で表すようになりました。同じように思っていることでも、口に出して人に伝えると、明確な意志に変わります。聞いてくれる人がいることで、記憶に刻まれ、時折それを思い出すようになります。言いだしたからにはなんとか実行しようという気概と行動が湧いてきます。結果、「そうなれたらいいな」という背伸びをした目標も、いつの間にか現実のものとなっていきました。

目標は、上から与えられ、義務付けられて書くよりも、自らが設定してこそ意味があります。日々の職場での働きも、その人がよりよい人生を生きるベースがあればこそ、より前向きにとらえることができるのです。あなたのそばにいる職員は、果たしてどんな抱負を持っているのでしょうか。

モチベーション曲線を描いてみる

課員それぞれの抱負を聞くときには、今年の抱負だけでなく、その人の人生全体からそれがどんな意義を持つのかを併せて理解しておく、なお

一層成長を支援し合う関係が深まります。それには、人生における心の満足度の浮き沈みを描いた“モチベーション曲線”を描いて語ってもらう方法があります。A4の用紙横に左から右に生まれてからの年数を刻み、左側にモチベーションの高低を書いて、年ごとの満足度（やる気・充実度）をプロットし、点と点を滑らかに結んで山谷を一本の線にして描いていきます（図）。

モチベーションがどんなときに高くなったり、低くなるのか、どん底からどのように這い上がるのかなど、人生の転機と言える出来事を語ってもらうと、その人が大事にしている価値観や、強みや弱み、人との関わり方がわかり、今年の抱負に込められた意味が理解できるようになります。

●● どんな人材になりたいのか

モチベーション曲線には、まだ書けない先行きがありますので、今年の抱負に加えて、将来5年後、10年後どんな人になりたいのかも語ってもらいましょう。

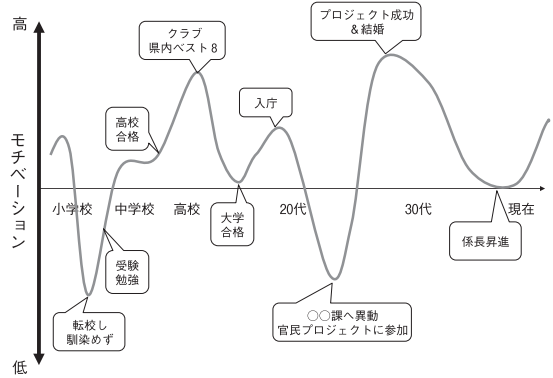
このとき、課長からは役所の「人材育成基本方針」にある“求められる職員像”について、どのようにとらえているかを質問してみるといいでしょう。それぞれの人生の先行きは、役所で求められる職員像にそのままあてはまるものとは限りません。それでも、みんなでベクトルを合わせていくうえでは、各自がめざす人物像と組織で求める職員像がうまく関連づけてとらえられるようにしていくことが重要です。両者の間に接点が多いほど、実現しようとする意欲も湧いてきますし、仕事のやりがいも高まってきます。

●● どんな資質・能力を伸ばしたいのかを明確にする

今後の人生をどう生きたいのか、何をやりたいたいのかの将来像を聞いた後は、その実現に向けて今後どのように能力を発揮したり、新たに身に付けていけばいいのかについて、一緒に考え合ってみるといいでしょう。

職場には、すでに決められた業務の範囲や関係者との関係上の制約要件があるため、その人が保有していながらも今年が発揮されなかった隠れた

図 モチベーション曲線の例



資質や能力があるものです。少なくともすでに10ヶ月以上仕事をしてきた同僚たちには、本人が気づいていないことでも、周りの人からは見えていることがあるでしょう。その人がこの1年仕事を通じてどんな壁にぶつかり、何を学び取ってきたのか、これまでの人生経験を眺め合わせながら、強みや弱みと今後の発揮方法や補完の仕方について、みんなでいろんなアイデアを出し合うことができると思われます。

人事評価制度における能力評価の項目には、「企画力」「改善力」「育成力」など、一般的な言葉が並んでいます。そのため、同じ言葉を使っても解釈にはかなり幅ができてきます。また、異動調書に行きたい部署の名称を書いたとしても、まだ行ったことのない部署の場合には、実態とは異なる解釈をしていることがあります。

役所の場合、同じ時期に一齐に多くの職員が異動することから、部署として希望が叶うことはめったにないという話をよく聞きます。そこで、希望する部署名や業務内容を描くことよりも、それを通じてどんな資質や能力を伸ばしていけばいいのかわ、自分のめざす姿に向けて何をすればいいのかわということを明確にしておくことが大切です。そうすれば、もしも希望が叶えられなかったとしても、柔軟に能力向上に取り組むことができるようになるでしょう。

1人ひとりが成長を実感し、さらに向上する意欲をもてる1年となるように、成長を支え合える職場づくりの機会をぜひつくってみてください。