

## 石井 遼介 氏との Web 会議（施策構築に向けた勉強会） 概要

### ■開催日時

令和 3 年（2021 年）7 月 3 日（土）13：30～15：00

### ■開催場所

WEB 開催（事務局は、公館第二応接室）

### ■出席者

石井 遼介 氏（株式会社 ZENTech 取締役）

三日月知事

森中 総務部長、小林 総務部管理監、村井 政策研修センター所長、

石田 行政経営推進課参事

### ■内容

（石井遼介氏『心理的安全性のつくりかた』講演終了後より）

（知事）

ありがとうございました。とても実態に即して、またいろんな体験とか、エクササイズも交えていただいて、すごく納得しました。実は笑顔が少ない県庁だなというのを、私自身に笑顔が少ないからそうなるんじゃないかなということを、改めて気づかされましたので、ちょっとそういう省みと改善からやってみようと思いました。ありがとうございました。

（石井氏）

ありがとうございました。

（知事）

こういうことって恐らく、最初に触れていただいた、みんなが持つてる力を十分発揮しないとか、気づいたことが言えない、だから、例えば、某社のような不祥事とか、県庁にもあったりするんですけど、そういうことにつながる。何より不幸ですよ。

（石井氏）

誰かは知っていたり、気づいていたりするのに、それが組織として活かされないと、やっぱりもったいないですね。

（知事）

もったいないし、最初に会社(株式会社 ZENTech)のミッションとして表現された「全ての機能を現す」ということが出来ないと、その人個人もそうですし、チームとしても、組

織としても、やっぱり幸せじゃないと思うんで、できるだけ県庁、それぞれの職場においてもそうならないようにしたいなと思いました。

これはやっぱりあれですか、心理的安全性、心理的柔軟性ということからすると、石井さんのこういう研修とか、プレゼンテーションというのは、主に経営層のマインドを変える機会に活用されることが多いんですかね。

#### (石井氏)

そうですね。ケースとしては、本当にいろいろあります。1兆円越えの上場企業の役員研修で、本当にトップ層からお話しさせていただくこともありますし、いわゆる管理職研修であったり、新任管理職研修という形で、新しくマネージャーになるからにはこういったことを最低限押さえておこうということで実施される場合もあるんですけども。加えて、いわゆる全社講演会のような形ですね、やっぱりチームって、上だけ頑張ってもつくれなかったりするんですよ。下の方も、心理的安全な良いチームをつくる一員として、まずは自分自身が同僚と接するやり方からちょっと変えてみようということも、やっぱり大事なので。お勧めとしては、トップの方がまずは知っていただく。トップやリーダーの方のほうが影響力が大きいので、上から知っていただくというのは大事かと思うんですけども、最終的にやっぱり全員参加で、せつかく所属する自分のチーム、もっと良くしていきましょうよというのが僕の願いですかね。

#### (知事)

心理的柔軟性のリーダーシップという意味で、心の中のワードを多用して、組織を鼓舞したり、いろいろ問題点だと称し、新たな目標設定なんかを吹っかけるようなこと、よくありますよね。もっと具体的な行動、一つ一つの行動みたいなものにフォーカスした言い方というのが、やっぱり出来ていない場面が多いし、そうすることで、もっとパフォーマンスが変わるんだろうなというのを感じました。

#### (石井氏)

本当におっしゃるとおりで、上司も上司で、結局、部下に何をしてほしいかというのが描ききれていなかったりするんですね。「もっと頑張れ」みたいになってしまったりとか、あとは、よくこういった話の流れで、「でも本当にその部下のクオリティが低かったらどうするんですか」とよく聞かれるんですけども。そのときはぜひ、「行動そのものが望ましい行動なのか」ということと、「やってほしいことではあるんだけど単にクオリティが低いのか」ということを、一度分けて考えてくださいということを申し上げているんですね。というのは、望ましい行動であれば、例えばメンバーが報告をおくれる時って、報告そのものは望ましいわけですよ。そうすると、まずは「報告してくれてありがとう」という行動に対してお礼を言うと。その上で、このメンバーの報告が「めっちゃくちゃわか

りにくい」として、「もっとわかりやすく報告しろ!」と、そういうふうに叱ったとします。叱って、「じゃあわかりましたと、論点は三つありまして・・・」と、急にわかりやすい説明に変わったら、こっちがびっくりしちゃいますよね。やっぱり、クオリティを上げるために必要なのは、教育とか指導とか、あるいはこのフォーマットを埋めてから来てねという仕組みのほうであって、単に厳しくしたら人が成長するわけではないんです。行動をもっとやってもらうために、叱るのではなくて、ちゃんと承認するとか褒めるとかお礼を言うということをやりましょうという話と、クオリティが低いんであれば、適切な指導であったりとか、やり方を提示しましょうというのを、一度分けて考えていただくと両取りができる、そんなイメージでいていただくとわかりやすいんじゃないかなというふうに思います。

#### (知事)

なるほど。ありがとうございます。石井さん、これから30分ほど、皆でディスカッションできればと思うんですけど。今日は、冒頭紹介したように、県庁内の石井さんとぜひ話をしたいというメンバーと一緒に参加させてもらってしましてね。特に、今日の石井さんの話の中で、一番頷いて、一番メモ取って聞いていたんじゃないかなという、政策研修センターの村井さん、なんかどうですか。

#### (村井政策研修センター所長)

ありがとうございます。政策研修センターの村井と申します。今日はいろんなお話ありがとうございました。先生の話、非常に一つ一つ頷くことが多くてですね、それは多分、この今日いるメンバー、知事をはじめ皆がそうだろうと思うんですけども。難しいかもしれないなというふうに思っているのは、おそらくこれ、皆が理解はするんだけど、なかなか自分自身の主体的な行動につなげるというところに難しさがあるのかなと思うんですね。順繰りに研修をしていくとか、そういうことはあるんですけども、日々の仕事をどんどんこつこつやっていく中で、ちょっとこういう時間があるって、自分の中にちゃんと落とし込んで、それが身につけば、そういうことが出来ていくのかもしれないんですが、なかなか実際の問題としては、これを一人ひとりが主体的にやるということにつなげるというのは、結構エネルギー、もしくは時間、そもそもそれに取り組もうという意思というのが必要かと思うんですけども、成功しておられるいろんな事例をご存じかと思うんですが、実際に主体的な行動につなげるには、どのような取組をされてる、もしくは何かそういったヒントがいただけるとありがたいなと思います。よろしく願いいたします。

#### (石井氏)

はい、ありがとうございます。そうですね、3つぐらいお話しできることがあるかなと

思うんですけれども。1つ目は、主体的かどうかというのも、実は心の中のことなんです。今主体的じゃないとすると、これまでいろんな否定とか罰を浴びてきた結果、行動が減ってしまっている状態にすぎないというふうにとらえていただくというのが、1個目としていいのではないかなというふうに感じています。

もう1つは、今どうしても忙しいんでとか、みんな「いっぱいいっぱい」なんでという事は、もちろんあろうかなと思うんですけれども、意外と多くの方が、心理的安全性が足りないがために、「自分を守るための仕事」に従事しているパートもあるのではないかなというふうに感じているんですね。例えばですけれども、部長である「私」とメンバーの間であれば、「私に納得してもらうための資料はそんなにきれいにつくり込まなくていいよ」みたいな話などは、多分、皆さん側から言ってあげられることだと思うんです。

あと、お勧めとしては、例えばですけれども、特に政策研修センターということなんで、何か次こういふことをしたいですという企画が上がってくることがあろうかなと思うんですけれども。全く方針が擦り合ってなくて、結構大きな手戻りがあるということがよく起きているとすると、お勧めなのは「3割レビュー」という名前の会議体をつくっていただいてですね、この会議では細かい「てにをは」の話とか、もう細かいことは言わないと。本当に大方針だけ擦り合わせたいので、考えてきたことを、もう材料だけ持ってきてくれと。さっきの「きっかけ、行動、みかえり」の話でいうと、そういう「きっかけ」を与えたら、実際に相手が「てにをは」を間違った資料を持ってきたとしても、そこはもう約束なので指摘しないわけですね。もう本当に大方針のところだけを話して、じゃあこの方針で大きなズレはなさそうだから、次は7割、8割の所で持ってきてね、みたいなことをすると、手戻りが大きく削減出来たりすると、価値を追求するための仕事に使う時間が増えるんですね。このあたりが、2つ目の話としてお勧めの話でしょうか。

最後3つ目は、これは実際に研修とかをやるような一般企業の事例ですけれども、研修とかされるような部署のある部長さんがですね、実際に組織を変えていったという事例なんですけれども。その部長さん、いろんな研修企画とか、特に社内の研修企画をやるような部署を担当されている方なんですけれど、まずは課長さんを巻き込んでですね、課長とみんなですね、部内のみんなにアンケートをとったと。どんなに私たち管理職にちょっと話にくいなと感じますかというのを、もう匿名でいいと、アンケートをとられたそうなんです。そうすると、耳が痛いこともいっぱい書かれるわけです。けれども、一度受け止めて、この間みんなにとったアンケートでこういうことが書かれていて、例えばなんですけれども、部長に話しているときに、部長もアイデアパーソンなのでいろいろ思いについてですね、メンバーが話しているときにいろいろ言っちゃうと、じゃあこうしたらいいじゃないかと。それやられると、せっかくいろいろ考えてつくってきたのに話しぶりです、という話があって。またやっちゃうかもしれないけど、私これやめるように、少なくとも努力するという約束をされて、これをしばらく守るという事をされたんですね。そうすると、心理的安全性と言っているだけじゃなくて、部長の行動が実際変わってきてい

るので、「この人たちそれを本当につくろうとしているんだ」ということで、実際、3 か月、半年経つてくると、目標としていた数があったらしいんですけども、その3倍超えるような企画の数が出てきて、しかも部長から見てもクオリティが悪くない。クオリティが担保された企画の数が3倍上がってくるようになって、その中でも一つ、これはいいなというアイデアを実行してもらったところ、それも部長自らではなくて、課長さんにやってもらったらしいんですけども、その課長さんのプロジェクトが全社で表彰されるようなプロジェクトになって、表彰式のときに「心理的安全性なチームつくれたおかげでこういうアイデアが出てきました」と言ったところ、ほかの部長陣もですね、何か心理的安全性やると成果出るらしいなということで、興味を持ちはじめてくださったところですよ。やっぱり小さく成功事例をまずはつくっていただくことは、役に立とうかなというふうに思います。

(知事)

なるほどね。今、うちの村井のほうから、いやあそれは出来たらいいんですけど、忙しくて、いっぱいいっぱいですけれども、どうやって実践したらいいんでしょうかという時点で、やっぱり僕が心理的安全性を担保していないのかなと思って聞いていたんですけどね。いや、だからこそ今日、こういう場が持てたことがすごくよかったなと思って。できること、何かたくさんあるなと思って、今のやりとり聞いていただけでも思いましたね。

うちには、県庁の経営を改革しようというチームもいましてね。近江商人発祥の地の日野町というところに住んでいる小林という幹部がいるんですけど、その小林からちょっとコメントをもらいたいと思うんですが。

(石井氏)

「三方よし」ですね。

(知事)

「三方よし」です。

(小林総務部管理監)

すみません、日野町出身の小林です。よろしくお願いします。

今県庁で、健康経営とか担当させていただいています。今日、先生のお話をお伺いしておりまして、心理的安全性な職場ということで、率直な意見、素朴な疑問を言い合える組織というところで、我々、特に今何をやっているかと言いますと、ハラスメントとか、そういったことに対して一生懸命取り組んでいるんですけども、心理的安全性な組織であれば、ハラスメント解決に向けて、解決の糸口があるのかなというふうに聞かせていただい

ておりました。

ただ、実際に取り組んでいる内容を見ますと、やっぱり心の中の言葉とか、例えば風通しのよい職場とか、そういった言葉で対応しようとしているんですけども、そういう中で、ゼロとはなかなかならないんですけども、その解決に向けて、何か糸口とか、例とかありましたらお教えいただきたいと思います。

#### (石井氏)

例えばハラスメントでいうと、上司が部下からそれを相談されると、皆さん「ぎょっ」とされることが多いのではないかなと思うんですね。ぜひ上司の方々に、武器を配ってあげてほしくてですね。その武器というものは、意外と武器じゃないんですけども「部下と一緒に困っていいよ」ということなんですね。

つい上司となると、部下から相談されると、それを全て何とか解決しないといけないみたいに思ってしまう方も多いんですけども、「そんなことされたのか。それは困ったな。ちょっと私も今すぐどうしたらいいかわからないけれども、その問題は重要な問題だと思うので、一緒に考えてみたいし、私自身さらに上に相談してみたいと思う。まずは言っていることはわかった。」というふうに、一緒に困るオプションというのは、ぜひ持っていただくといいのではないかなと思います。

やっぱり、複雑に人が絡んできたりとか、一方の言うことだけで何か判断してはいけないことだったりとかになると、約束出来ないことが、正直たくさんあると思うんですね。そんなときに、「一緒に困ってあげていいですよ」ということをお伝えいただくだけで、まずはその情報が変に止まるとか、そういうことが避けられやすいかなというふうに思います。

それは、中間管理職の方が上級管理職の方にこういうハラスメントの相談を受けましたというときも同じですね。そんなの私は知らないとか言うと、やっぱり止まってしまうわけですから。

#### (知事)

おっしゃるとおりで、僕ら、ハラスメントをなくそう、ハラスメントはいけないというメッセージを発しているもんだから、何かその相談を受けた時点で、おっしゃるとおりぎょっとするというか、ちょっと身構える上司像があるのかもしれない。

でも、お互い人間なんで、言っちゃいけないことを言っちゃったりしてしまうようなことがあるとするならば、一緒に悩むというか、そういうものがなくなるためには、もしくは軽くなるためには、「どうしたらいいと思う？」ということをやることから始めてもいいのかもしれないね。

#### (石井氏)

そう思いますね。あとは、もう一つ方針があるとすると、「こういうことがあってはならない」ということを言うてしまうと、実際起きたことが消される確率のほうが高いんですね。学校のいじめとかもそうですけど、あってはならないことではなくて、まずは発表した人が偉い、気づいた人が偉いというふうに切り替えていけると、問題がもみ消されるのではなくてきちんと上がってくる、その上で対処を考えられる、というふうに、実際にハラスメントであったり、いじめみたいなものが減りやすいのは、「発見した人が偉い」という方向だと思います。

#### (知事)

ハラスメントのない職場をつくろうというだけではなくて、ポジティブワードで健康経営というものを志向はしているんですけど、そのために、ハラスメントなくそうというところでみんなが困っていたり、必要な情報が上がってこなかったりしてるところがあるのかなと思いましたね。

あと、今日多分、話出したら止まらない、森中という者がいますけど、今まで一言も発していませんけど、話し出したら止まらないんですけど、どうですか森中さん。

#### (森中総務部長)

総務部長をしています森中と申します。

一つひとつのお話が、何というか、そのとおりだなと思いつつ、村井からも申し上げたとおり、その悩みも深いというか、どうやって、こういう心理的安全な組織をつくっていくのか。特に、我々幹部がそういうリーダーシップ、柔軟性をもったリーダーシップをとっていくのか。ただ、今日いろいろお話を聞いていて、例えば、今小林から話があったハラスメントもそうですし、あと私コンプライアンスの関係も所管しているものですから、叱責されると思うと報告が上がってこないというのもありますんで、やっぱり、その「みかえり」という話がありましたが、まず報告してくれてありがとうございます。で、さらには、どういうふうに変えていこうかというのを、一緒に悩んでいくというのが大事なかなと思っていて。そういう意味で、組織で今まで同じやり方でやっていて、それが実はあまりよろしくないやり方だったときに、その声を上げてくれた職員も処罰しないといけないとか、懲戒しないといけないようなこととかもあって、それはやっぱり、そういうことがあるんで報告しないみたいな、そういうのも実際あったりするんで、そこをどういうふうに、最初に言ってきてくれた人を守るのかとか、コンプラの面でも、そういう心理的安全性というのは大事なのかなと思いました。

それはそれとして、いわゆる企画とかですね、組織として新しいことをやっていくときに、いかに声を上げられる組織にするのかというのはずっと考えてきてるんですけど、今まで我々もですね、今までの歴史の流れだというような話もありましたけど、イケてないチームをいっぱい県庁でもつくってきまして、いろんなチャレンジはしてですね、公募制の

チームやったり、いろいろやっているんですけど。例えば、特定の個人が頑張っていて、その人が抜けちゃったら尻すぼみになったりとか、ボスの思いだけが突っ走ってあまり浸透していなかったとか。もしくは、せっかくなりの提言が実現されないから、まさに「みかえり」がないから、結局その1回で終わっちゃったとか、いろんなトライ&エラーを繰り返してきているんですけど。やっぱり、大事なのは、県庁はそれなりに大きい組織ですんで、管理職みんなが、今日聞いているメンバーは数少ないですけども、こういう考え方というかですね、そういうのをしっかりとまず管理職みんなが持つことは大事だなと思いました。そうじゃないと、例えば、Aさんはまさに心理的安全なリーダーシップをやっていたけど、Bさんになったら急に全然理解がなくなって叱責されたとか、そうなる困るので、やっぱり、管理職みんなが同じ思いでやっていく必要があるかなと思ったので、そういう意味でのマスでの研修、そこはしっかりやらないといけないなと思います。

と、同時にですね、ただちょっとそれを待っていると、管理職の研修はしっかりやっていく必要あるんですが、それはそれで時間がかかるので、例えば、ある一チームなのか、どういうやり方がいいのかわからないんですが、そういうどんどん言い合えとか、そういう心理的安全を踏まえて、どんどんどんどんアイデアを出してこうぜみたいな、アイデアを出したことをとにかく褒めるとか、評価するとか、そういうような仕組みとか、チームとかを、きっかけというかトライでやっていかないと、この大きい組織で動かないかなという思いもありまして。何かマスの研修以外にですね、あるチームで、例えば何でもいから改善の提案を出す、とにかく数出したらそれを評価してあげるとか、何かそういう小さい実践というかですね、そういうのをやっていくのもありかなと思っているんですけど。何かそういうことをやる時に、どういうテーマでとか、その組織によって目的が違うと思うんですけど、こういうやり方をして何か小さいところから始めているとか、もしそういう参考になるものがあれば考えていきたいなと思っているんですが。ちょっと漠然としてすみませんが。

#### (石井氏)

ありがとうございます。確かに、モデルチームみたいなものを作るのはいいと思いますし、モデルチームをつくるのであれば、例えば、今すでに何かやりたいことを持っている方に、何かを任せてみるというのは、すごくスタートとしていいやり方だと思います。

あとは、プロジェクトに、意味とか、意義とか、価値みたいなものを、きちんと言葉にしてあげる、そこを総務部長自らお手伝いいただくみたいなことは、結構役に立つんじゃないかなと思っています。今日の時間の中ではあんまりお話が出来ませんでしたけれども、心理的柔軟なリーダーシップの2つ目が「大切なことにフォーカスしましょう」ということなんですけれども、我々のこの仕事、どんな意義とか意味を持っているのか、何のためにやっているのかということが、きちんと言葉になっているということで、やっぱりチームがチームとして、メンバーがまとまるみたいなのところがあるので。「50年やって



きた仕事なんで、やんなきゃいけないのでやっています」ということではなくて、「我々のこの仕事は、こういう意味、県民の皆様こういう価値を届けるために新しくこれを、実際上手いくかどうかはわからないけれども、そういう気概でやるんだ」ということを、言葉にしてチームを立ち上げて、その中で、向かっていくものがあるからこそ、率直に意見が言い合えたりするんですよ。「いや、部長の意見に反対しているということではなくて、これを目指すために申し上げるんですけど、私が見ている県民の方々って、こういうふうに見えているんですけど」というふうに、いいディスカッションをするためにも、「あなたの意見に反対しているのではなくて、ここを生み出すために一緒にやっているんですよ」という。何かやりたいことがあるメンバーに、目的なんだっけということをしちんと、いろんな人が聞いてもしっくりくるような言語化を手伝ってあげて、心理的安全性という武器を渡して走っていただくみたいなことは、一つ価値ある取組になるんじゃないかなと、今お話をお伺いして思いました。

#### (森中総務部長)

ありがとうございます。いろいろ私もその部分って、やっぱり組織を考える立場の中で、例えば、ティール組織みたいな感じの、目的を共有して、そうすれば職員がみんな自分で走っていけるみたいな、そういう話と今回の心理的安全性は親和性あるなと思って伺っていたんですけど。今のチームでも、ある目的をみんなが共有して「やろうぜ」となっていれば、多分勝手に意見も出てくるのかなとは思っているので、それは多分、例えば、予算と人事的な組織をどうするのかということに合わせて、一緒に担保してあげて、何かやりたいことに手を挙げて、なかなか年度途中だと難しい面もあるんですけど、例えば来年度、そういうことをやるチームに配属してやるとか、何かちょっとそういう一つのチームとか。

あとは、何をやるか、それが問題だと思うんですけども、どういう県政の課題で仕事ができるのか、そういうのを考えられたらいいかなと思っているんですけど。ありがとうございます。

#### (知事)

今日、お話聞いていて、心理的安全性を担保して、そのためには心理的柔軟性を持ったリーダーシップとかマネジメントをやりたいな、やれるようにしようと思ったんですけど。例えばですね、外的要因、組織の外からのことにどう抗していくか。例えば、決して県民の皆さんは外的ではないんですけど、クレーマーや、批判的な立場に立たれる県議会とか、そういう何か外的要因に対するとき、いつも以上に心理的安全性が脅かされる。だからこそ、リーダーの存在が重要なのかなと思ったりするんですけど、そういう場合においても、というようなことで、何か心の持ちようというのはあるんですか。

#### (石井氏)

そうですね。一つお勧めできるとすると、一旦、「批判的」な方であっても、相手の立場に立って考えてみるみたいなことは、いつも有効かなというふうに思います。あとは、「離見の見（りけんのけん）」みたいな言い方もしたりするんですけども、自分と相手をさらに俯瞰的な視点から見る事が出来たりすると、変に敵対的に反応しなくて済んだりするんですね。私はこの立場、あの人はあの立場で反対はされているけれども、彼、彼女がああ立場からこういうふうに発言するのは理解はできるみたいなポジションに立てたりすると、それはそれとして、じゃあ現実的にどうやっていくか、前にどう進むのかというほうに気持ちを切り替えられたりとか。あとは、「離見の見」のところで、映画監督みたいな立場から状況を眺めてみるというのも、一つお勧めのロールプレイなんですけれども。映画監督ってすごくてですね、どんなに理不尽なシーンでも、「よし、これで観客の気持ちを揺らせる」というふうに捉えられるわけです。ですので、私が映画監督で、登場人物は私とちょっと「クレマー的」な方とみたいに、カメラを引いたこっち側から見ることが出来たりすると、変に、必要以上に相手の言葉に力を持たせる必要がなくなるというか、そういう対処の方法があったりはします。

#### (知事)

それ、同感ですね。私も思い当たるどころがあります。「ああ、ここを突かれたか」という痛いところとかあったときに、「ああ、そういう見方、僕もするかもしれない」と思う時あるんですよ。「どうしましょうか」と相談に来たスタッフに、「僕も半分なんかそう思うところあるんだよね」と言った途端にですね、まるで豆鉄砲喰らった鳩のように、「知事がそれ言うか」みたいなことがあって。だから、おっしゃった離見の見というかね、そういう視点はすごく大事だなと、ちょっと俯瞰して見る。ただですね、もう一個あるのが、時間的制約があるときに、外的要因とは別に、時間的制約の中で、心理的安全性を持つというのは、なかなかこれは、言うは易し、行うは難しみたいなときに、どのように、だからこそ、もしかするとあと2つ、今日は時間の関係でお話なかったですけど、「大切なことへ向かい変えられるものに取り組む」とか、もしかしたら2ステップ目、3ステップ目があったのかもしれませんが、時間的制約との戦いというのは、何かサジェスションありますか。

#### (石井氏)

お勧めなのは、一旦、「それはちょうどよかった」と唱えていただくことですかね。時間的制約があると、やっぱり我々、いろいろ焦りが出てきたりするんですけども、焦っている時間も時計の針が進み続けるわけですよ。その時間というのが、1秒しかもうないのか、1時間あるのか、1週間あるのか、いろんな時間軸があるとは思いますが、その中で一番役に立つことを我々やるしかないんで、時間的制約はあるけれども、3日あるから、取りあえずこの何人かの意見というのはちょっと聞いてみようとか、今決

めるしかないんだったら、私しかここになくて、私が最終決定権者で、今決めるしかないなら、いろいろ余計なことを考えるのを一度置いておいて、フラットに決めるとしたらこれ、というふうに決断するしかないということですかね。

(知事)

なるほどね。今日聞いていて、僕ら省みているのは、健全な衝突、コンフリクトを起こす時間を、もしかすると持たせられていないんじゃないかなという反省なんです。あんな意見もありますね、こんなやり方もありますね、こうすればいいんじゃないでしょうかと、侃々諤々やって、じゃあ今回この課は、この部はこうしましょうという、もっとそういうものも大事にしないといけないんだなと思いましたね。健全なコンフリクトには、やっぱりいろんな環境整備が要りますよね。

(石井氏)

そうですね。それは誰しも、上の人が決めてくれて、ハイと言った方が楽ですもんね。でも、それは、未来のメンバーの成長と天秤にかけていたりするわけですよ。今、物がよくわかっている人が1人で決めてしまって、あとは皆さん手足のようにやってくださいとやると、その場は上手くいくかもしれないですけども、変化を捉え損なったりとか、1年後、5年後の県庁はどうかという未来の成長を含めると、私はこういう背景からこういうふうに思うけどどう思う、君はそう思うんだねという話が出てくるというのは、メンバーの成長軸も考えていくと、最短距離ではないかもしれないですけども、実は一番役に立つ道だったりするんじゃないかなというふうに思います。

(知事)

そうですね。今の話聞いて、今このとき、ここで決めたこのテーマはそれでいいのかもしれないけど、それが組織の成長にとってどうなのかという視点ですよ。とても大事だと思いましたね。

あと、今の感染症対策、コロナの問題などは、まさに冒頭おっしゃった正解のない、前例のないテーマなので、恐らくチームの動かし方、そもそも良いチームの定義も変わるんでしょうね。

(石井氏)

そうですね。そういう時こそ、例えば、若手の職員さんに聞いてみると、県民視点が持てたりするかもしれないです。

(知事)

そうですね。そういうところあると思います。去年からいろんなチームをつくって、コ

ロナの後どんなふうになりたいかというのをやったり、いろいろやって、短期ですけどね、それがものすごい職員の成長につながることを実感できるような場面に幾つも出会いましたので。

今日はですね、実は、画面には映っていないんですけど、女性のスタッフもいてですね、去年まで不機嫌な私のそばにいて苦労した石田という女性がいるんですけど。

(石井氏)

石田さん、こんにちは。

(石田行政経営推進課参事)

行政経営推進課の石田と申します。健康経営とか、ダイバーシティの推進というところで、参事兼係長ということでさせていただいております。

先生の話、すごく具体的にお話いただいたので、すごくわかりやすく、頷くことばかりだったんですけど、ちょっと2点、感想があるんですけど。1点目は、ダイバーシティを推進する立場にありますので、ダイバーシティという考え方とすごく共通する部分があるなどと思ってずっと聞いておりました。女性の管理職割合何%までとか、そういった見かけの部分だけじゃなくて、本当にその一人ひとりが心理的安全性を感じながら気軽に意見だったり、価値観というのを言い合える、こういう環境にあるってということが本当のダイバーシティなんだろうと思って、まだまだ滋賀県庁道半ばかなというのが一つの感想です。

もう1点、この県庁の組織の中で、一番重要なポイントになるのが係長さんだと思うんです。一番小さな組織でマネジメントする立場だと思うんですけど、係長さんにいろいろ職員アンケートとかで聞かせていただくと、もう本当に業務がいっぱいあって、本当に大変なんだと。これ以上仕事が増えるのは本当になんかという感想というか、意見を持って頑張ってくれている職員が多いんです。この心理的安全性が非常に大事だということは、多分みんな理解はすると思うんですけど、今までのお話の中にもありましたけれども、そもそもそのフィールドにまず立てないというか、言いたい意見があるけど言えないんじゃないかと、言いたい意見さえも持てないというか、それぐらいしんどい思いをしている職員がたくさんいると思うんですけど、そういう職員に向けて、何かアドバイスというか、こういうふうにやっていこうよという呼びかけというか、何かそういう点で、今までのお話に加えて、追加でコメントがございましたら、ぜひ教えていただきたいと思います。

(石井氏)

はい、ありがとうございます。本当に、最小単位の係長さんとかね、その辺りのリーダーが、どうメンバーと接するかはすごく重要なんですよね。一方、我々、心理的安全性をいろんなところで測っているんですけど、一般的には、役職が上がっていくほうが、

自分の組織の中での心理的安全性は、当然上がっていくんです。けれども、主任、主査、係長あたりで、ボコッとへこむ組織もあってですね、一般の職員さん、社員さんよりも、心理的安全性が低く感じてしまう。マネジメントの手法も、よくわからないままもがき続けているし、上からも下からも突つかれるといった大変なお立場にあるんだろうなということは、データからもそうなんだろうなというふうには本当に感じております。お勧めとしては、先ほど村井様の御質問の中でも触れたように、自分を守る仕事が結構あるんじゃないかなと思うんですよね。それは、その係長の方々が自分を守っていてよくないということではなくて、それをやらせてしまっているところもあると思うので、ぜひ部長の方々と一緒にですね、これ実はやらなくてもいいんじゃないといったことを、本当はやらなくていいと思ってたけど言い出せなかったものを、ちゃんとヒアリングして、この転記作業は確かにこの5年間やってもらっていたし、最初は理由があったんだけど、今はいらなくともねというものを、きちんと棚卸しして、削減してあげることは、細かい話のようで結構大事な一歩目のような気がしますね。つまり、これもう意味ないんじゃないですかというのを言えるようになるということは、心理的安全性の観点でも、思っていたけど言えなかったという人が結構いたりすると思うので、実はこれ意味ないんじゃないですかと言えるようにする、その一歩目から始めてみるというのはいかがでしょうか。

#### (知事)

ありがとうございます。僕も何か、このセッションの後半に、そういうことを感じながら聞いていました。まだまだ、やらなくていいことをいっぱいやっちゃってて、それが自分たちを追い詰めているようなところがあるんだろうなと思いました。

石井さん、今日この時間を共有させていただいた我々も、たくさん気づきがありましたし、この話をみんなに聞かせたい、シェアさせたいとも思いましたので、また改めてお願いするようなこともあると思います。これをご縁によりしくお願いいたします。

#### (石井氏)

はい。どうぞよろしくお願いいたします。皆さんとお話していて、すごく楽しい時間でした。ありがとうございます。

#### (知事)

時間を超えてすみません。これからもよろしくお願いいたします。ありがとうございました。