

# 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

10月  
の仕事

年度半ばの面談を通じ、  
課題解決の方向性を見極めて  
具体的な改善の動きにつなげる

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

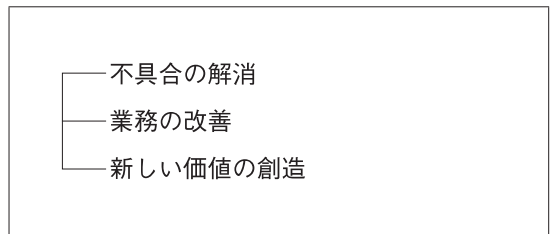
10月は、課長が年度半ばの節目として面談を通じ部下と一緒に半年をふり返るときです。事業の進捗状況と職員の実践度合いを聞き取りながら、年度後半に向けて課題を設定し、改善に向けた具体的な動きにつなげていかなければなりません。それには、課題を取り扱う方向性を見極め、解決にあたって課長と係長がそれぞれの役割を担っていくことが必要になります。

## 課題解決の方向性を見極める

本連載の9月の仕事では、「『なぜ?』を問いかけ、進捗をふり返るところから本質的な課題を見定める」ことをしました。今月から年度末にかけては、職場で課題の解決に向けた動きを起こしていく必要があります。ただし、解決に至るプロセスがすべて同じパターンになるとは限りません。担当職員が自ら取り組めること、係長が職員をリードして取り組むほうがよいこと、課長自身が率先して牽引する必要があること等、内容やレベルに応じて課題をふり分け、それぞれに適した解決に向けた動きをつくっていくことが大切です。面談では現状を聞き取りながら今後の課題解決の方向性を見極めていきましょう。

課題解決の方向性には、大きく分けて「不具合

図 課題解決の方向性



の解消」「業務の改善」「新しい価値の創造」の3つの段階があります。

### ◎不具合の解消に向けて

課題の中には、既存の業務課題として当然やるべきことながら、やりきれていないものが出てきます。「やって当たり前」ですから、課長がわざわざ指示を出したり、進捗報告を求めたりしなくても進んでいくはずの課題です。ところが、改めて状況を確認してみると、思いのほか進んでいない、やりそびれているとわかることがあります。

民間企業であれば、例えば、顧客ニーズがないものなら対応の優先順位を下げ、結果的に不必要な仕事という判断をすることもあるでしょう。しかし、役所の場合には、住民から要望がなかったとしても、法律や制度で必ずやらなければいけない業務として設定されている場合には、切り捨てることはできず、見過ごしは許されません。

また、昨今では民力の活用が進み、民間に委託している事業が多くあります。委託契約をした後、完了まで民間に任せている場合、その進捗経過を把握しておらず、進捗管理が不十分になっていることがあるかもしれません。進捗の遅れやミスがあってもすぐに住民や地域に支障を生じるものでない場合、これらのやりそびれを見過ごしていることはないでしょうか。

なお、人事制度の中で業績評価をしている場合でも、「組織目標」や「個人目標」の対象項目が、重要性の高い事業や業務のうち上位幾つかに絞られているときには、いくら面談をしても対象項目以外について聞きそびれてしまうことがあるため注意が必要です。形式的な目標管理の仕組みや帳票に依存せず、事業年度の中間時点にあたる10月の面談時には、部下が担当する業務のすべて

を対象として進捗状況の把握をするようにしておきましょう。

こういった既存業務の不具合からくる課題は、職員が自ら対応すべきものですし、解決する力を持っています。課長は係長に対して、職員自身が対策を考え、実行し、今後不具合を起こさない管理をしていけるよう、部下指導を徹底するための注意を促す、間接的なフォロー役を担います。

### ◎業務の改善に向けて

事業や業務の中には、進捗過程において想定外の障害や課題にぶつかり、年度初めに立てた計画どおりには進んでいないものがあります。多くの組織で人員が減る一方、サービス対象者への説明責任や協働するパートナーとの関わりが増える傾向があるため、同じ業務でも職員1人が担う負荷が増えています。また、従来と同じ事業でも、法律や制度の改定などがあれば、これまでとは違う業務に転換する必要があるかもしれません。

このような進捗の遅れには、うまく進んでいない原因がどこにあるのかを調べて、解決に向けた改善を図っていく必要があります。これまでのやり方とは違う新たな創意・工夫が求められます。

担当者によっては、すでに自分で対策を講じている場合があるでしょう。その場合には、これまでの労をねぎらい、どんな改善をしてきたのかのポイントと、今後新たに必要になるだろう課題や目標の変更の有無を聞き取っておきましょう。

もし面談時に新たな問題が発見された場合には、担当者任せにしていても進みにくいものです。そのときは係長と相談して、どのような助けが必要なのか対策を講じておくようにします。

対策は、まずは係内で行うことが基本です。それでも中には係を越えて協力が必要なことがあります。それには係長どうしが協力して助け合うためのバックアップ体制を用意しておくことが有効です。課長は係長が果たすリーダーシップの発揮具合と係長どうしがうまく連携できるか、その後の進捗状況を見守っていくことになります。

### ◎新しい価値の創造に向けて

新しい事業や業務の推進においては、未知の課題や障害に出会うことがあるものです。また、既

存の事業や業務でも今後の方向性を大きく転換しなければ解決できないような課題にぶつかった場合には、これまでとは違った視点で見直してみることが必要になります。それには、進捗管理を係内の対応に委ねるだけでなく、関係する部署やパートナーなどと協力をして、なるべく多様な視点から状況の確認や問題の把握、原因の探求を行っていくことが肝要です。

特に、役所には法律や制度に則った仕事が多いため、職員の間には「失敗してはいけない」という無謬性が根付いています。面談時に単に進捗状況を尋ねるだけでは、職員がよいことのみを伝え、問題があっても伏せたまま、「頑張ります」とだけ言って、抱え込んでしまうことがあるのではないのでしょうか。新たな価値を模索する取組みにおいては「問題は当然あるもの」という前提に立ち、既存の枠組みを越えた視点から起きているモノゴトを捉え、問題を発見し、課題を設定することが大切です。

新しい課題を設定する方法は主に3つあります。

- すでに住民やパートナーなどから不満や困りごと、要望の声があがっていて、これらすでに顕在化している問題を分析して導き出す
- 今はまだ問題は顕在化していないが、これまでの延長線上で予測する
- 将来めざす姿に近づくために何が必要かを今までとは異なる発想から想定する

これらの課題への対応は予め計画し尽くせるものではなく、取り組むプロセスの中で新しい価値が見出されてくるものです。そこで、課長には、こういった課題に職員が前向きに取り組めるよう動機づけ、環境づくりするとともに、自らも率先して牽引役となるリーダーシップを果たしていく役割があります。

これら「不具合の解消」「業務の改善」「新しい価値の創造」という3つの解決方向性を見極めていくと、中には年度当初の課題や目標を見直す必要が出てくるかもしれません。面談では一度決めたことを完遂する姿勢を持つことも大切ですが、半面、状況を捉え臨機応変に変える意思決定をすることも上司には欠かせない姿勢と言えます。