

# 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

12月  
の仕事

課題解決には、  
対応の進捗段階に応じて  
話し合いの場をつくる

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年の節目となる12月には、年度半ばの事業のふり返しから見えてきた課題解決の方向性（本連載の「10月の仕事」）に向け、職員の育成（同・「11月の仕事」）を通じて、年度末までにやり遂げていくときです。それには、これまで担当者だけではやりきれなかった問題について、職場みんなで知恵を出し、力を合わせて解決していくチームワークを高めていかなければなりません。課長には、課題解決プロセスの難所を越える対応をして担当者をバックアップしたり、担当以外のメンバーの関心と協力行動を促していくなど、進捗段階に応じた場づくりが求められます。

## 課題対応の進捗段階に応じた場をつくる

職場の課題は様々で、解決に向けたプロセスで生じる問題に対し、予めこうすればよいというやり方を予定しきれものではないでしょう。問題が発生した都度、現場の状況と関係者の意欲や能力のレベルを見比べて、ギャップを埋めるための対応をしていくこととなります。

最初は、課長として担当者だけでは及ばないことについて課内外のキーパーソンを見定めて相談を持ちかけ、打開策を検討します。次に、検討後の新しい案を実行するときには、新しいメンバー

を巻き込んでいく必要も出てくるでしょう。また、担当者が実行策を考え、やった結果をふり返し、試行錯誤しながら前進できれば、最後は組織として本格的に実行していくことにつながります。

それには、年度末までの期限が迫っているため、これらの対応をうまく進めるために、進捗段階に応じた以下のような場づくりのポイントを押さえておきたいところです。

### ① 1対1で腹を割って相談する場づくり

年度当初に立てた事業計画のままではうまくいかず発生してきた問題の多くは、既存の立場の範囲を超えたところにあります。それを立場・肩書きで集まる「会議」で議題にあげたとしても、それぞれが自分の担当外の問題だと主張して、責任を押し付け合うことになりかねません。そこで、物事が行き詰った局面を打破するときには、会議のようなフォーマルな場ではなく、重要なキーパーソンとお互いがざっくばらんに立場・肩書きを外して腹を割った話ができる「個別相談」をしてじっくり話し込むのが一番です（図中央下領域）。

このとき相手が問題を事実として受けとめやすくするには、課長自ら弱みを先に見せて、悩みごとを話すことがポイントになります。これは相手が部下であっても、パートナーであっても同様です。互いの状況や思い、考えを十分理解したうえで、これまで気づいていなかった問題の原因を探り、解決に向けて何ができるかの知恵を一緒に出し合い、外部へも調整や交渉を図りながら、対策を再検討していきます。

### ② 仕事を離れた人としてつながる場づくり

キーパーソンと個別に相談して生まれたアイデアをもとに新しい案を作成して実行するときには、新しいメンバーを巻き込む必要も出てきます。中には業務上直接関わりのない人にも協力を求める必要が出てくることもあるでしょう。担当者がこのようなメンバーを巻き込み、協力を得やすくなるためには、誰もがいつでも気軽に話ができ協力を得やすい関係を、課長が日頃から職場の中につくっておくことが大切です。

それには「飲み会」や「スポーツ大会」「職場旅行」などアフター5の場が役立ちます（図左側

領域)。インフォーマルな場は、同僚に目を向け、担当以外の仕事に関心を広げ、互いの成長を支え合う関係を養います。問題を協力して解決する前向きな職場をつくるうえでも大切な素地となるものです。

昨今では、就業形態の多様化や、業務の効率化、ワークライフバランスなどにより飲み会も減って、仕事以外で相互に知り合う関係が希薄になってきています。年末年始は、忘年会や新年会なども開催しやすい時期ですので、日頃の関係づくりを補う機会をつくってみてはどうでしょうか。

また、定時内で行うならば、「交流会」や「ランチミーティング」などの場を設ければ、他部署やパートナーとも、地域での暮らし方や過去の経験や特技などをざくばらんに語り合う機会がつかれます。

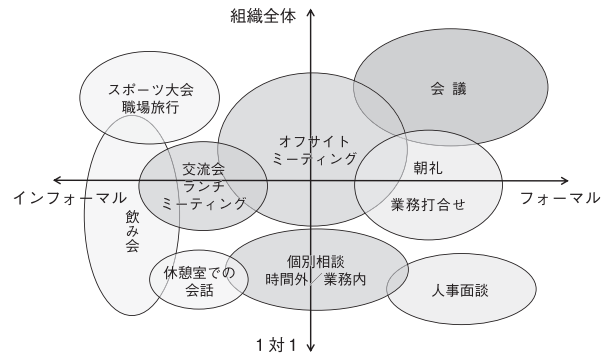
### ③一歩踏み出す気楽にまじめな話をする場づくり

問題解決に向けた新しい取組みにおいて、担当者以外のメンバーに働きかけ、協力を要請したときに、もし関心を寄せて、協力をしたいと思う人がいたとしても、具体的にどのように関わっているのかよくわからないところがあるものです。通常は、説明会などを開きますが、それだけでは「やる人」と「やらされる人」の対立構造ができて意見が出にくい状況です。それよりも、関わる人がそれぞれ主体として対等に意見を述べやすくするには、立場・肩書きを外して気楽にまじめな話ができる「オフサイトミーティング」の場を用意しておくことがお勧めです（図中央領域）。

新しい取組みに協力してもらう人と一緒に実行方法や手順を考え、うまくやるための知恵を出し合うことができ、やった後でふり返るときにも意見が出やすくなります。もし当事者だけでは場の運営がしにくい場合には、外部のファシリテーターに支援を依頼するといいでしょ。専門家を招いてミニ講演をしてもらったり、ワークショップスタイルで考え合えば、日頃見えていない問題に気づき、今後手掛けていくための新しいアイデアを生み出すうえで効果も高まります。

### ④組織としてGoサインを決定する場づくり

図 話し合いの場の種類



様々な検討や試行錯誤をした検討課題は、最終的に解決策としていくか否かを組織として意思決定し、浸透させていくために、関係者を招集して「会議」の場を設定します（図右上領域）。

その後、フォーマルな体制で実行するときには、役割分担について変更がある場合、関係者全てに変更点をしっかり伝えておくことが大切です。なぜなら、意思決定はしたけれど現場がうまく回らない理由として、職場内だけではなく他部署や他機関との関係で、これらの役割分担をしっかりと調整していなかったことがトラブルの原因になることが多々あるからです。

### ⑤日々の習慣の中で簡単に情報共有する場づくり

課題に対して新しい体制で取り組むようになると、問題は解決に向けて大きく前進していきます。しかし、課題解決とともに職場内のメンバーは通常業務に戻ると、再び協力関係が薄れていくことも避けられません。そこで、難所を越えた後も、各自に負担のない範囲で関心を薄れさせない工夫が必要になってきます。

たとえば、取組みの進捗状況について、毎日の朝礼や毎週定期的に行っている課会などの場で継続的に情報発信をしていくといいでしょ（図右中央領域）。

それでも、担当者から一方通行で情報を伝達するだけでは、聞き流して終わってしまいがちです。情報の中に簡単な質問を加えてアイデアを募集したり、みんなにアンケートを取って広く意見を聞く機会をつくるなどすれば、継続して協力し合える関係を築いておくことができるようになります。