

# 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

**3月**  
の仕事

## 1年の評価を総括して 次年度につなげる

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**

年度最後の3月は、1年間をふり返り、仕事の結果、成果を評価して、次年度のPDCAサイクルにつなげていく時期です。職場で生まれた改善と成長の成果を一過性のものとならないよう、見える化し、組織の財産にして生かしましょう。

### 年度末に事業の結果を評価する

自治体には、それぞれ「事業評価シート」の帳票が用意されています。しかし、重要事業しか対象でなかったり、予算要求時に記入するだけで、評価はしていなかったり、形骸化させてしまっている自治体が多くあります。また、事業評価を行う時期が、次年度春の決算時期のみで、年度の目標管理に活用していないケースがよくあります。

しかし、職場には人事評価制度が導入され、1人ひとりの業績や能力評価を行う必要性が出ています。人事評価の前提には、各人が担当した仕事の結果を確認し、評価しておくことが不可欠です。そこで、ほぼ事業が完了する年度末に、決算前であっても「事業評価」を仮設定しておくようにするとよいでしょう。

これは、年度替わりに担当者が変更した場合に特に有効で、今年度担当した人がしっかりふり返り、実績を記しておくほうが、今後の着実な事業

の遂行や改善につながりやすいからです。

事業を評価するにあたっては、事業目標の達成度や実施主体の妥当性、事業の必要性などの評価項目に加え、下記のような結果に至るプロセスの項目を設けておくとう有効な判断材料になります。

#### ①事業環境の変化

事業を取り巻く環境は、常に変化しています。国からも年末に地方創生の新しいビジョン・戦略が閣議決定されるなど、大きな動きがありました。地域においても、年度途中の災害の影響などはなかったでしょうか。これらの変化は、事業を進めていくうえで「機会」が増えたのか、「脅威」が増えたのかによって対応の仕方が異なります。

また、対応にあたっては、庁内環境に変化はなかったでしょうか。部署を横断したプロジェクト体制ができたり、専門員制度ができるなど「強み」を増すことができたのか、それともベテランの職員が退職して技術の継承が危ぶまれたり、職場内に病欠の職員が出て穴埋めが必要になるなど「弱み」が増していたりするのでしょうか。

これらの情報をもとに、**9月の仕事**で示したSWOT分析結果を更新しておきましょう。環境の変化によっては、事業目標の達成度や次年度の目標値が変わってくる可能性があります。

#### ②業務改善の経緯

PlanをDoするとき、当初の計画どおりにはいかないことがあったのではないのでしょうか。そのときどのような改善をしてきたのでしょうか。

事業の結果を評価するときには、**2月の仕事**で改善ストーリーにまとめたような結果に至るプロセスを見える化し、「あの人がいたからできた」という個人のノウハウを誰もが共有できるナレッジにしていくことが大切です。この一手間が組織力を高めていく課長のマネジメントのポイントになります。

業務の効率化を果たすムダの削減にも、いろいろな着眼点があるものです。〈作業のムダ〉〈作業手順のムダ〉〈検査のムダ〉〈移動のムダ〉〈在庫・スペースのムダ〉〈待ち時間・余裕のムダ〉など。ムダにどのように気づき、いかに改善をしてきたのかには、そのときどきのうまいやり方がありま

す。これらムダの種類を見分ける目を養っていくことは、経緯を残すだけでなく、次年度の新たな改善課題を見出すもとなってきました。

また、事業や業務に直接影響を及ぼさないサービスの提供方法など「住民サービス向上」に関する項目も、放っておくと職員の属人的なやさしさや思いやりといったレベルでとらえられ、組織力として引き継がれないことがあります。

そこで、「住民サービスの向上」についても、どのような改善が図られたのかを“住民サービス標準”として定着させていくことが大切です。

ここでは住民サービスを一括りにせず、サービスを提供するシーン別に〈お知らせ〉〈電話対応〉〈庁舎案内〉〈窓口対応〉〈庁内連携〉〈地区訪問〉に区分しておくようにします。あいまいな心構えや努力目標としてではなく、課員全員ができる行動として記しておくことが、次年度以降も継続できるようになるためのポイントです。

これを職場のルールとして徹底するためには、仕組みをつくり、号令をかける課長の役割が重要です。住民サービスについては職員によるムラをなくし、標準的に提供できるようにしていきましょう。(住民サービスのムラをなくす取組み方法については、『期待される役所へ』元吉由紀子著、ぎょうせい発行に詳述しています。)

### ③行政組織が果たす役割

**8月の仕事**では、年度当初の事業目標の達成に向けて、事業を多様な主体で推進するにあたり、行政組織がどんな役割を果たすのかを確認しました。その役割は、事業が進むにつれて何か変化してきましたでしょうか。

事業によっては、進捗段階に応じて、最初に官がけん引し、基盤を整備した後は、次第に実施主体である民が担う役割に移管していく場合があります。事業の意図や目標が同じであっても、協働するパートナーが増えたり、役割が変化している場合があります。それによって、事業コストにも影響していくことがあるものです。担当者に求められる能力が変わってくることにもなりますので、人材育成の視点においても役割の変化を把握しておくことがとても重要です。

表 職場のPDCAマネジメント1年の流れ

4月	夢と使命を自分の言葉で語れる職場にナビゲートする
5月	“ジブンガタリ”でお互いのゼロ地点、職場の現状を共有する
6月	変革のためにチャレンジできる横断チームをつくる
7月	部下を主役にして見守る。情報感度を高めて状況をキャッチする
8月	役所の役割を意識し、職員が役どころに応じた能力を発揮できるようにする
9月	「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
10月	年度半ばの面談を通じ、課題解決の方向性を見極めて、具合的な改善の動きにつなげる
11月	仕事の中でぶつかる壁を乗り越える人材に育成する
12月	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
1月	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
2月	改善できたことをストーリーにして報告し合い、職場に改善する習慣をつくる
3月	1年の評価を総括して次年度につなげる

### ④施策全体から見た事業の位置づけ

事業は、事業単体で解決できる時代ではなくなってきています。それだけに、事業を施策全体や関連する事業との関係から、その位置づけをとらえ直しておくことが求められます。

たとえば、事業を推進するうえで、補完関係にある事業は何でしょうか。前工程と後工程の関係にある事業はあるでしょうか。周りの事業の進捗度合いによって、当該事業が影響を受けることもあるでしょう。施策の目的をとらえ、**4月の仕事**でとらえたビジョン・ミッションに立ち返って、事業の目的・意義を再確認しておきましょう。

1年の仕事の成果を職員の誇りとやりがいにしていく総仕上げのプロセスがここにあります。