

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

5月 の仕事

“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

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

新年度がスタートして、早1ヶ月が経過しました。4月は年度の目標をしっかりと目的意識を持って設定するために、ビジョン・ミッションからナビゲートする役割についてお伝えしました。今回は、その目標に向け地に足着けて歩み出すために、職場の現状把握について考えていきます。

人事異動に伴う職場の変化をとらえる

行政組織では、年度ごとに事業の目標が設定され、年度末には成果を厳しく評価されるようになりました。所属長には、この事業目標と職場の遂行力の実態とのかい離をとらえ、事業の進捗管理と職員の育成をうまく両輪で動かし、組み合わせでマネジメントすることが求められています。

特に、4月は職場内の3分の1から4分の1の人が異動します。このため、年度当初には同じ事業・業務であっても、前年度と遂行力に違いが顕れてきます。そこで課長には、以下の3点に着目して前任者と新任者との違いをとらえ、職場の現状を把握しておく役割があるのです。

①職員の資質・能力

担当者間では業務内容とやり方を伝えて仕事の引き継ぎが行われます。しかし、担当者が替われば資質・能力が異なりますので、同じやり方がそ

のまま通用するとは限りません。

職場では、担当者が替わることで仕事の成果に影響しないように、まず初めに新しい担当者の資質・能力を見定めておくことが重要です。そして、担当ごとに任せていいところと、訓練・指導するところを見分けておく必要があります。

②職場のチームワーク

人事異動に伴い、変わってくるのが他にもあります。職場のチームワークのあり方です。組織は人と人の組み合わせでできていますので、人が入れ替わればチームの状態も変わってくるものです。職場の中にムードメーカーや面倒見がよく仲介役になる人がいると、チームとしての機能が高まります。反対に、たった一人が欠けたことでまとまりがなくなることもあるでしょう。

課長には、個々の職員の能力の違いを見るだけでなく、チーム全体としてメンバーの力がうまく発揮できているか、相互の関わり方を見ておくことが必要です。

③パートナーとの関係

近年では事業・業務を単独の部署で遂行するのではなく、いろんな部署やNPO、学校、企業など、地域のさまざまな主体と協働しながら進めていくことが増えてきました。そこで、職場内だけでなくどんなパートナーと仕事をしているのか、現在どのような関わりをもっているのかなど、パートナーとの関係について認識しておくことも重要になっています。

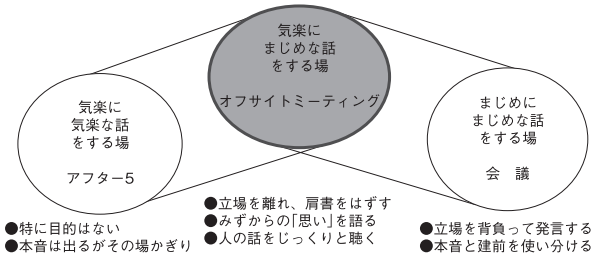
そして、これらの3つの現状について、課長が把握するだけでなく、課員も相互に共有できるようにしておくことが課の組織力を高めるために大切です。それが、上司からの指示待ちではなく、メンバーが相互に相談し、主体的に助け合って解決していくチーム力を発揮するもとなるからです。

それには、相互の理解と関係づくりに有効な話し合いの手法として、立場・肩書ははずして気楽にまじめな話をする“オフサイトミーティング”を活用し、最初の場面で“ジブンガタリ”をすることがお勧めです(図)。

図

オフサイトミーティングとは
「気楽にまじめな話し合いの場」

立場・肩書をはずして、参加者同士がざくばらんに話し合い、「信頼のもとづく対話から問題を発見し、知恵を生み出す話し合い」の場です。



“ジブンガタリ”でゼロ地点を知り合う

“オフサイトミーティング”では、通常の会議とは違い、“課題”ありきではなく、“人の思い”に焦点を当て深く知り合うことができます。メンバーが初めて顔を合わせる年度当初に行くと、互いの関係性が早く深まり、チームワークを築きやすくなるでしょう。特に、最初の“ジブンガタリ”では、次の3つのポイントを話してもらうようにすると、その人の素の部分わかります。

①人となりと大事にしている価値観

通常「自己紹介をお願いします」というと、出身地や住所、家族構成、これまでの所属部署など、データ系の情報を列挙しがちです。これではせっかく時間をかけても上辺の知り合いに留まります。ここからもう一歩深めて、その人が生まれ育った中で最も影響を受けた出来事や出会い、失敗談や苦労談について、または、生活信条やこれだけは譲れないこだわりについて話してもらうことが大切です。それによって人の言動の奥深いところにある価値観に触れることができます。

②自分が成長した仕事と職場経験

職歴をテーマに話すときも、単に担当した業務内容を説明するのではなく、仕事の中で何を感じ、どんなことに悩み、壁を乗り越えたのかを語るようにします。そうすれば、その人が仕事にどのように向き合っているのか、いかに能力を高めてきたのかがわかります。そこから互いの成長ポイントややりがいを共有することができます。

また、いい仕事ができたと経験の背景には、周りの人との関係があったはず。そこから“いい職場”

のイメージを共有することができるでしょう。

職場に対する不満をアフター5の飲み会で口にする人がいますが、その前提としてどんなことを職場に期待しているのかを伝えていないことがよくあります。これではグチの解消方法が見出せません。ある人は厳しく個人が責任を持つことを求め、ある人は互いに助け合って和気あいあいとやろうとしているかもしれません。各自がどんな職場をいい職場とらえているのか口に出しておくことは、その後の職場づくりの前提となるのです。

③外に向けたアンテナとネットワーク

仕事では、より高い目標に向けたチャレンジが求められるようになりました。この目標を達成するためには、既存の資源だけでは限界があるものです。これまでより高い成果を出すための新しい情報や知識、能力を外から得る必要がでてきます。それには、お互いが日頃からどんな情報に関心を持ってアンテナを立てているのか、また、どんな人と関わり、ネットワークを築いているのか、ソーシャルキャピタル（社会関係資本）について相互に知り合っておくことが重要です。将来の仕事の可能性を高めることにつながります。

出向経験があったり、外部の研修や交流会などに行く機会の多い人は、ネットワークを広く持っているものです。または、地域で活動を熱心に行っている人は、NPOなど役所のパートナー側に立つもう1つの顔を持っているかもしれません。どんなネットワークを持っているのかは、仕事を発展させる発想の転換や視野の広がりにも役立ちます。

多様性を引き出すコーディネート力

課員はそれぞれ本来異なる資質・能力、経験、ネットワークを持っています。しかし、立場・肩書などの建前だけで接していると、その潜在能力を引き出せないままに終わってしまいます。課長は、メンバーの個性、能力を把握し、多様性を活かしながらチームの力を最大化することにリーダーとしての役割があります。オフサイトミーティングの場をコーディネートする力を養成することはその有効な策の1つになるでしょう。