

# 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

## 4月 の仕事

### 夢と使命を 自分の言葉で語れる職場に ナビゲートする

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

行政経営デザイナーの元吉由紀子です。この連載では、1年を通じてPDCAサイクルを回すうえでの注力ポイントを月ごとにピックアップします。業務の進行管理だけでなく、職員がイキイキと働き、職場全体で地域に貢献する成果につなげていくマネジメントについて考えていきましょう。

#### 目標をどのように設定しているか

4月は新しい年度の始まり。近年では行政組織でも目標管理制度が導入され、年度当初にPlanの起点となる目標設定に取り組む時期にあたります。ここでは、職員がどんな目的意識を持って目標を設定しているかを注視したいと思います。

例えば、事業評価や人事評価に関する帳票の目標欄に書き込むだけならば、前年度からの申し送り事項をもとに転記をすれば終わります。また昨今では、目標の達成度を厳しく評価されるため、目標を予め達成しやすいレベル、目先の範囲に留めようとするマインドが職員に働きがちです。

このような目標設定のあり方は、仕事の本来の目的や意義を見失わせ、目標達成を目的化してしまうことになりかねません。目標は目的を達成するための指標であり、「何としてでも達成しよう」という実行エネルギーは、つねに目的を意識

して行動するところから湧いてくるものです。

だからこそ、今一度目標の前提にある仕事の目的や意義をとらえ直し、「何のため、何をめざしているのか」「自分たちの存在意義、果たす使命は何か」を自分の言葉で語れるようにマインドセットしておくことが大切です。

#### 仕事の目的は何に示されているのか

「あなたの仕事は、どの方針や計画に基づきますか？」と職員に問いかけると、担当している業務に直接関連した法律や制度、個別の政策に関する方針や計画が真っ先に返ってきます。

ところが、自分たちの地域の方針から計画までを示した「総合計画」と答える人は、めったにいません。総合計画があることは、もちろんみんな知っています。しかし残念なことに、内容をじっくり読んだことのない職員がとて多く、課長層でさえよくわかっていないことがあるのです。

地方分権時代には地域は全国一律ではなく、それぞれの特性を生かして経営をしていく必要があることから、地域の方針や計画の重要性は増えています。首長がマニフェストを掲げて選挙するようになってからは、明確な特色を打ち出す自治体も増えてきました。また、国家的な財政難への対応から、全体最適の視点で政策を戦略化する傾向も強まっています。「総合計画」はまさに地域経営の根幹をなすものです。それなのになぜ、職員には縁遠いものになっているのでしょうか。

#### 「総合計画」が自分事になりにくい理由

職員が総合計画に関心を寄せにくい理由は、いくつか考えられます。

- ・法律で策定することを義務付けられていた→受動的、形式的につくる傾向があった
- ・国の補助を受ける根拠にする→補助を受けやすいよう、一律・総花的な構成になっている
- ・政策中心の内容→内部管理事務担当者には直接関わる項目が見当たらない

このような背景から、総合計画を身近に感じにくくなっているのです。職員が意図的にその結び

つきをとらえるためには、課長が手引きしていくことが必要です。この手引きに有効なのが、「ビジョン・ミッションミーティング」です。

## ●● 夢や使命を語り合う

### 「ビジョン・ミッションミーティング」

4月は人事異動により業務を引き継ぐ場面が多くあります。この時期に自分たちの仕事の基軸となるビジョンやミッションについて語り合う場を設けることをお勧めします。業務のことがまだよくわからない状態の新任者を交えることで、他の職員も、「当然わかっているはず」と思える青臭い議論に参画しやすくなります。では、場づくりのポイントを4つご紹介します。

#### ①【視点とスタンス】“一生活者”の目線で、気楽にまじめに語る

この場では役職の上下や、業務分担の範囲を気にせずに、参加者それぞれが地域で暮らす一生活者の視点で語るようにします。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”の形式で行うと進めやすいでしょう。

#### ②【将来をイメージする】どんな地域、暮らしを実現したいのか

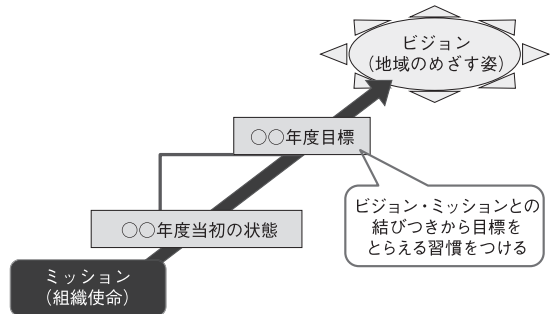
自分たちの仕事を通じて地域や住民が将来どんな状態、暮らしができるようになっていけばいいのか、地域の将来像（ビジョン）を語り合い、イメージを明らかにします。業務経験の長いベテラン職員は、サービス提供者側の視点からなかなか離れにくいかもしれません。むしろ新任者のほうが生活者視点で自由に発想しやすいものです。

「地域やそこで暮らす住民の役に立ちたい」との思いを持って入庁した職員ならば、この議論から自分たちが地域に貢献できる喜びや夢を感じ取ることができるでしょう。

#### ③【多様な視点から自らを観る】役所は、何を期待されているのか

次に、同じ生活者の視点から地域の将来像の実現に向けて、役所にどんな期待をしているのかを考え合います。このとき、他の住民や団体、学校やNPOなど多様な主体の関係者に対する期待も

#### 図 目標をどう設定するか



話してみるといいでしょう。そうすれば、地域のいろんな課題や役割分担がわかり、役所でなければ果たせない使命が見えてきます。

#### ④【整合性を図る】総合計画と比べてみる

ここまでのプロセスを経ると職員には、地域の将来像や役所が果たす使命について、自分なりの見方ができるようになっています。ここで課長は「総合計画」を取り出して、これまで話し合ってきたことが、どこに、どんなふうにかかれてあるか、皆で探して見比べてみることにします。その結果、「すでに書かれているじゃないか」、「計画に書かれているのは大きな方向性であり、具体的なことは書かれていない」、「自分たちの議論のほが的を射ている」など、発見があるでしょう。

## ●● 仕事の目的・意義から目標設定をナビゲート

年度の目標は、これらビジョンとミッションをしっかりと見定めて設定するものです。職員は、日頃目先の業務に追われて視野が狭くなっています。だからこそ、日常よりも高い視座で仕事の目的・意義をとらえられるようきめ細かなナビゲートをすることが、管理職の重要な役割になります。それには管理職にも、この役割を果たすための「組織目標設定研修」の学びが必要でしょう。

目標設定に、仕事の目的・意義をとらえるプロセスを組み入れることは、職員が内発的動機に気づくことにつながります。それによって、仕事で困難な場面に遭遇しても前向きな姿勢を持ち続け、結果、目標を達成する推進力を発揮していくことができるようになるのです。