

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

6月
の仕事

変革のために チャレンジできる 横断チームをつくる

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

新年度がスタートした4月にビジョン・ミッションをもとに目標を設定し、5月にジブンガタリを通じて職員と職場の現状把握をしました。ここからいよいよ目標達成に向けてチャレンジするときです。今月は、変革を生み出す仕事のとらえ方とスタートアップのチームづくりについて考えていきます。

仕事を見分ける目を持つ

行政組織には、法律に則った事務など、全国一律にやるべきことが決まっています。確実に処理することが求められる基礎業務があり、仕事の中の多くの割合を占めています。もう一方で、住民を起点として、地域の現場から課題をみつけ出し、自分たちで解決に向けた手立てと地域独自の価値を創り出していく仕事もあります。

これらは別々の仕事として予め区分されている場合もありますが、同じ仕事の中に両者が含まれている場合もあります。それでも、仕事のとらえ方ややり方において、大きく性格が異なるものですので、仕事を進めるときには、これら二つの仕事を区別してとらえておくことが重要です。

特に所属長は、職員がこれら二つのタイプの仕事にうまく取り組めるよう、それぞれの仕事の特

性に応じた能力の育成と、能力を発揮しやすい仕事の環境をつくっていかねばなりません。

課題処理型の仕事のやり方と求められる能力

決められたことを処理する仕事では、予め計画や役割分担が示されています。職員は、自ら担当する業務内容を計画どおりミスなく遂行していくことになります。役所には「前例踏襲」「横並び」という仕事のやり方がありますが、このタイプの仕事にはこれらのやり方が通用します。

しかし、現在では決まった仕事も計画通りミスなくやればよいというものではなくなっています。市町村合併による組織体制の変更、定数や給与の削減、指定管理者制度の導入など、同じ業務であっても時間やコストを少しでも減らす業務の効率化や、担い手を変えても運用可能なように標準化を図る必要が出ています。そこで、業務プロセスにおいては、これらの精度を高めるための改善目標を設定し、より効率的に仕事を進められるやり方にしていく必要があるのです。

また、業務の改善にあたっては、うまくできていない原因を調べて徹底的にムダを排除する取組を進めていくとともに、うまくできている人が、うまくできない人を指導・教育して、技術やノウハウを伝播していくことが大切です。ルールを遵守し、失敗を最小限にして正確に遂行する能力が求められます。

価値創造型の仕事のやり方と求められる能力

一方、地方分権の流れから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、地域独自の政策目標を明示することが増えてきました。住民から負託された首長の責任が大きくあるため、職員には課題を優先づけ、目標達成に向けて果敢にチャレンジすることが求められます。

新しい価値を生み出す政策開発にあたっては、ときとして既存の制約要件を変えていく発想を持つ必要が出てくるでしょう。まずは地域に足を運び、情報を感じ取り、新たな問題を発見する目を持つことが第一です。最初からその解決策がわかっているわけではないため、地域の多様な主体と

対話して相互に理解・共感しながら、自ら課題を設定し、解決に向けた知恵を出し合うこととなります。どんな策も最初からうまくいくとは限りません。仮説を設定した後は、試行錯誤して案を磨き上げていくプロセスを伴います。

また、新しい課題の設定と解決に必要な能力は、誰かに教えられて身につけるものではなく、現場で共に学び合う中で、育成・開発されてきます。

変革にチャレンジできる環境をつくる

全国一律の確実性を求められる基礎業務と地域独自性を生み出す業務、この2つの仕事に求められる資質・能力は大きく異なるものです(図)。組織の上に立つ人には、どちらの仕事にも対応していける力が望まれます。しかし、メンバーである職員がうまく両方を備えているとは限らず、偏りがあるものです。

特に役所では、これまで課題処理型の仕事が多かったため、安定型の資質・能力を持つ人材が大半を占めています。今後いかに新たな価値創造ができる変革型の資質・能力を持つ人材を発掘、育成していけるかが課題となってきます。

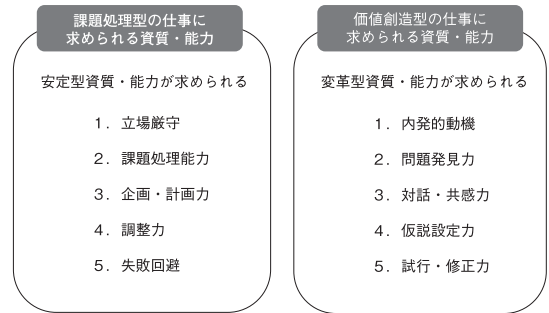
ただし、もともと少数派である変革型人材が、最初から重宝がられているわけではありません。自らの思いと問題意識を強く持っている分、言われたことに黙って従わず、反発分子と思われるいたり、担当外のことに口出しをして周りから煙たがられることがあるのです。課長には、これらの“とんがり人材”をうまくみつけ、チャレンジするチャンスをうまく与えながら、周りの職員と仲間として協力し合うチームをつくって、成果につなげていく環境を用意していくことがポイントとなります。

最後に、これら変革型の資質・能力を育成しやすい環境づくりのポイントを4つご紹介します。

①横串を刺した場をつくる

どんな職員も、通常は与えられた課題を担当範囲の中で波風立てずにこなそうとしてしまいます。そこで既存の範囲を出て現場から問題を発見したり、これまでにない発想で解決策を考えていけるようにするためには、既存の立場・肩書を越え、

図 仕事のタイプと求められる資質・能力



自由に活動できるいつもと違う場が必要です。タテ割を越えてヨコのつながりを持つ“横断ワーキングチーム”をつくるのがお勧めです。

②ゆるやかなテーマを設ける

横断した取組みには、皆が仕事の意義や成果を通常の自分より1つ上の目線に立って臨めるよう、全体最適のテーマを予め設定しておくといでしょう。なぜなら、個別の業務に密着したタスクフォースだと、損得感情から、やらされ感や負担感を持ちやすいからです。“CS向上”や“元氣アップ”など共通のゆるやかなテーマなら、活動に自由度やゆとりを感じられます。

③手あげ、公募を歓迎する

メンバーやグループ名、取り組む課題に手あげや公募を受け付けると、職員の主体性を引き出し、反映させやすくなります。上司の推薦があつたとしても、一方的な指示・指名ではなく、上司が思いを伝え、最後は本人が決めるようにすれば、できた成果を自己実現につなげられます。

④前向きなトライと失敗を奨励する

これまでの仕事では、どうしても“失敗はしてはいけないもの”ととらえ、無難なことだけやる傾向にありました。しかし、まだ見えていない問題や課題に取り組むときには、失敗はつきものです。そこで、初めから“失敗してもいい”という前提で臨み、それがゆえに失敗を小さくうちに発信し合えば、乗り越える協力を早く得られて成功の芽が育っていきます。

失敗を恐れて安定型資質に閉じこもっていたのでは、何も生まれてきません。そんなときみんなで一歩ずつ踏み出し強力できるチームがあれば、変革を生み出す力になっていくのです。