

# 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

## 7月 の仕事

### 部下を主役にして見守る 情報感度を高めて 進捗状況をキャッチする

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

5月の決算、6月の議会を終え、7月は年度の事業目標の達成に向けて仕事動き出す頃です。このタイミングではチームを先導する上司の役割は一息ついて、替わりに現場を見守る役割にスイッチしていきましょう。

#### 部下を主役にするスポンサーシップ

“かわいい子には旅をさせよ”という言葉がありますが、どんな仕事でも、上司が日々細かい作業の指示・命令をしていたのでは、いつまでたっても部下が育ちません。年度当初に大きな方針を示して目標を設定し、仕事に応じたやり方の環境を用意したら、後は一旦手を離し、どのようにやっていくのかを部下に任せてやらせてみる必要があります。

職場を舞台、1年間の仕事を物語としてシナリオに描いてみるならば、7月はPDCAの最初のPlanに関わる第一幕が終わり、第二幕のDoに移ったところと言えるでしょう。回り舞台ならば設定が大きく換わり、登場人物も替わってきます。

第一幕ではオフィス内で上司がリードして「何のために」「何をめざして」「いかに仕事をしていくのか」の方向性や環境を設定していました。第二幕では、実際に業務を進める現場で職員が主役となってそれぞれが関わるパートナーとともに活

動していく場面です。個々の職員が持てる力をフルに発揮していくことが期待されています。

もし新しい仕事にまだ自信をもてないでいる職員がいた場合には、「思いきってやってごらん！何かあればいつでも相談に乗るから」と背中を押して送り出してください。その後は、上司が脇役になってそっと見守る、スポンサーシップの役割に切り替えていくことが大切です。

スポンサーシップは、部下の前に出て率先、指揮、指導、牽引する役割と区別したリーダーシップのあり方です。職員の後ろに控えて後押しする、足りないところを補足、橋渡しするなどの支援する役割を意味しています。

#### いかに進捗状況をウォッチするか

部下に任せて見守っていても、業務の特性や担当職員の資質・能力によっては、放っておいてよいとは限りません。職員だけでどんどん進めていける場合もあれば、いざ歩み出したけれどすぐに障害にぶつかって転びそうになったり、うっかり横道にはみ出る場合もあるでしょう。後者には、伴走しながらこまめに手を差し伸べる必要が出てきます。

上司には、部下の進捗状況を把握しておくことが欠かせないのです。そんなとき、あなたの職場ではどのようにして進捗状況の把握をしているでしょうか。

職場にはさまざまな業務があり、仕事の進め方も異なります。ある1つのやり方で必要な情報すべてを把握することは困難なものです。仕事の基本として、業務の報告・連絡・相談をする「報・連・相」が大事だと言われますが、単に「報・連・相をきちんとせよ」と部下に指示しておけばすむというものではありません。

なぜなら、肝心な報告や相談が抜け落ちてしまう場合のほとんどは、故意に怠ったのではなく、「報告や相談をする必要があるとは思っていなかった」という不作為の場合が多くあるからです。同じ状況にあっても、何が重要か、何が異常かを見そびれたり、気づかなかつたりする、認識や判断力の不足によるものです。

であれば、上司は部下の業務の進捗状況について、どのようにして情報をキャッチすればよいのでしょうか。それには、情報をとらえる感度を高め、常にアンテナを立ててウォッチしておくことがポイントとなります。

### ●● 情報をとらえる感度を高める

情報には、大きく分けて2つの種類があります(図)。1つは、仕事の計画や目標、どこで何をして、どうなったのかという行動の記録、物事の事実や結果など、誰が見ても同じように把握できるデータ系の情報です。これには整理してまとめられた意見や賛成・反対などの結論に関する情報が含まれます。これらはいずれも書類などに書き表しやすく、メールやスピーチなど一方通行の伝達方法でも伝えやすいという特徴があります。

もう1つは、まだはっきりとしていない、定性的な非データ系の情報です。現場で感じ取る場の雰囲気や人の態度、顔の表情、思いや熱意、エネルギーなど、人の五感を通して伝わってくる情報があります。例えば、そわそわしている、おどおどしている、周りがざわめいていた、シーンと静まり返っていたなどは、その状況を言葉や文章にして伝えることが困難なものです。

他に、「なぜそうなのか」「何のためか」などの背景理由や意図も本人が開示しなければ隠れている情報です。中には本人でさえまだ明確には認識していない、漠然としたとらえ方の段階にある思いや考えもあります。これらの情報は、実際に顔を合わせて双方向で対話しながら、問い返しを重ねることによって、だんだんはっきりとした情報として認識できるものとなってきます。

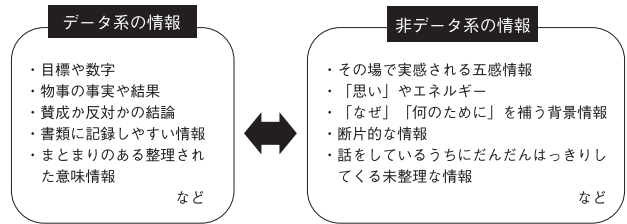
そこで、管理職にはこれら2つの情報の違いを理解したうえで、それぞれの特徴をとらえた把握の仕方を用意しておく必要があるのです。

### ●● 情報をキャッチするためのアンテナを張る

データ系の進捗情報を把握する方法として最もシンプルなのは、担当者が定期的に活動を記録して上司に報告する「日報、週報」の仕組みです。

【訂正とお詫び】 6月号当欄最後から2行目「強力できるチーム」とあるのは、「協力できるチーム」の誤りでした。お詫びして訂正いたします。

図 情報の種類



情報には「データ系の情報」と「非データ系の情報」の2種類がある。

- ・データ系の情報は、書類やメールにして一方通行に伝えられる。
- ・非データ系の情報は、face to faceで双方向に対話しないと伝わらない。

民間企業では当たり前に行っている仕事の習慣ですが、行政職場ではめったにお目にかかることはありません。これは、仕事があまくいっているときも、そうでないときも、活動をふり返って書くことにより、上司と担当者が情報共有をするだけでなく、上司が業務の漏れやミスに気づき、育成する機会となるものです。

また、上司と部下だけでなく職場全体で共有するには、「朝礼」や「連絡会議」などみんなで集まる場があります。情報収集と共有が一度に可能となり、関連する資料を事前にメールで流すルールを設けて運営すれば短い時間で行うこともできます。

一方、非データ系の情報は、これらのやり方では情報を吸い上げられませんので、自ら情報を取りに動くことが必要です。例えば、管理職自らが住民サービスの現場に足を運んで生に情報に触れる「現場訪問」があります。ただし、これが担当者を“監視する”目的に思われてしまうと警戒して問題を前もって隠そうとしてしまうため逆効果を及ぼします。何かのついでの機会を利用してさり気なく行うこと、また、現場で“慰労・激励する”言葉がけをすれば職員とのパイプは太くなるでしょう。

他には、「ランチミーティング」や「飲み会」「カフェトーク」などざっくばらんに会話できる機会を設けると、本音が聞ける関係が築けて、いざというときの情報漏れを防ぐことにつながります。さらに、「お客様アンケート」などを取ると、職員目線だけではなく住民目線で問題を発見することが可能となります。

感度を磨いて、情報をキャッチするアンテナを広げておくことが大切です。