

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

9月 の仕事 「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

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

9月は、年度の折り返し地点であると同時に、次年度の予算審議が動き出す時期です。課長は、年度半ばの人事面談等を行う前に、係長以下の職員がみずから現在進めている事業をふり返って課題をつかみ、年度内に進められることと、次年度に進展させることを見極めて案をつくれるよう、問いかけを通じて手引きする必要があります。

事業をふり返る力をつける

では、何から見極めをつけていけばいいのでしょうか。たとえば、現在進めている事業の進捗状況はどうか。総合計画のビジョンをもとに設定した事業目標は、確実に達成できるのか。組織使命に立ち返り役所が果たすべき役割はきちんと遂行されているか。職員は、能力を十分発揮できているか。これらの視点で事業をふり返っていくと、現在の状況と今後なすべき課題が見えてきます。

ここで課長が果たす役割は、職員自身が進捗状況をふり返り今後を考えるための着眼点を提示していくことにあります。次月に予定している面談では、今の事業運営の問題を指摘し、今後に向けた指導をすることになりますので、事前に部下と着眼点をもとに現状を共有しておく必要があります。その着眼点をいくつかご紹介します。

◎目標達成度⇒現在の状態を見る

「これまで行ったこと」「これから行うこと」など、“Do”については誰もが注視しています。しかし、その“Do”の結果どうなったのか、何ができるようになり、どのレベルにいるのかといった“Be”に目を向けていないことは多々あります。手段である“Do”を目的化しないためには、具体的に実現できていることに立脚して評価することが必須です。

◎成否の要因⇒成否の両面から要因を考える

事業評価や人事評価などに記入された内容を見ると、達成度の違いに関係なく「継続して行う」といったコメントが並んでいます。しかし、「同じことを同じやり方で継続する」ことが果たして本当によいことでしょうか。

事業も半年やっていれば、思いどおりできたことには「うまくいく理由」が、思うように進んでいないことには「うまくいかない理由」があるものです。要因は決して未達成にだけあるのではなく、成否の両面にあるものですから、まずはそれぞれの視点からとらえておくことが大切です。

そして、うまくいったことには、より一層うまくいくような工夫を、うまくいかなかったことには、違う工夫・やり方を見出し、質の向上を図っていきます。どちらの場合にも、“改善”が必要なのです。だからこそ、上司から「なぜ、これはうまくいっているのか?」「なぜ、進んでいないのか?」といった問いかけをすることが重要です。部下に問いかけることが、表面的な現状把握のみをして「継続する」という安易な判断をするのではなく、事業のふり返りから要因を深く考えるきっかけを提供することになるでしょう。

◎お客様（サービス対象者）の評価⇒定性情報を 得る工夫をする

昨今では、事業を進める際に「お客様アンケート」をとることが増えました。アンケートでは、単に「満足度」のみを尋ねていないでしょうか。結果を高めるには事業を進めるプロセスの改善を図ることが必要です。そこで、定量的な質問だけでなく定性的な満足や不満の内容がわかるような項目を加えるか、「自由記入欄」のコメントを分

析する等、やり方の工夫をしたいものです。これらの情報は、年度途中で得られればこそ、評価（Check）後の改善（Action）を図る貴重な材料となります。

◎パートナーとのプロセス評価⇒背景を理解し合う

事業を多様な主体で担う場合には、お客様だけでなく、パートナーと一緒に進捗をふり返り、特にプロセスについて評価をするといでしょう。

そのとき、うまくいかない責任を押し付け合っている、結果はよくなりません。組織が異なると、背景にどんな事情があるのかまではわかりにくいものです。定例の会議とは別に、じっくりと聴き合う気持ちと時間の余裕を持って、隠れていた悩みや課題を共有し合うようにすれば、難題に向けて力を合わせやすくなります。

◎外部要因の変化⇒変化を多角的にとらえる

事業は、進める側の努力だけで成し得るものではありません。国の方針や地域の動向、他地域からの影響等の外部要因に左右されています。これらの変化にも目を向けて認識することが、中長期的視点で事業推進するために欠かせません。

また、同じ変化でも人によってとらえ方が異なります。変化している事実を確認したら、それに対してどんなとらえ方をしているのか、関わるそれぞれの人たちが意見を述べ合っておくと、事業をより多角的にとらえることができます。

◎職員の能力向上⇒事業の推進と人材の育成を連動させる

役所では、事業を担当する職員も年ごとに替わっている場合があります。そこで、事業の推進状況と担当者の能力の相関関係をとらえておくことが重要です。前年度よりもトラブルが多いなら、それはなぜか。担当者間の能力差が要因ならば、能力に左右されないよう業務の標準化をしていくとか、今後の育成策を講じていくなどの対策が必要になるからです。

事業の問題や課題と、人材育成のそれとは連動させてとらえていくことが事業を進める対策を講じるうえで貴重な前提情報となってきます。

また、このとき職員と関係者との関わり方につ

いてもとらえておくようにしましょう。先月の本連載で「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」中にパートナーとの関係をとらえる視点に触れています。ここではその視点を活用して実態と効果をとらえることをお勧めします。

● 事業を客観的にとらえて整理する

これらの情報が揃ったら、それぞれの要因の相関関係を見ながら、事業推進上の本質的な課題は何かを見出していきます。通常は、事業を進める側から主観的にとらえますが、ふり返りにおいては客観的にとらえていくようにしましょう。それには、事業担当者だけでなく、課内で異なる担当をしている者どうしがお互いの事業の進捗情報を共有するなどしていけば、語る力と聞き取る力、評価する力が三方面から磨かれます。

集めた情報を分析する手法としては、SWOT分析が比較的わかりやすいものです。SWOTは、内部環境の強み（Strengths）と弱み（Weaknesses）、外部環境の機会（Opportunities）と脅威（Threats）の4つの視点から見えていきます。複数のメンバーでふり返るときには、共通のフレームを持って話し合うと進めやすくなります（図）。

図 SWOT分析

内部環境	S 強み	W 弱み
外部環境	O 機会	T 脅威

● 本質的な課題を見定める

このように問題を俯瞰して見てみると、重要課題・緊急課題が見えてきます。また、要因相互のつながりもわかるでしょう。日頃抱えている問題の本質は、ここから見えてくるものです。課長には、地に足着けた職員の虫の眼に対し、鳥の眼でとらえ直す役割があります。また、このとき事業のめざす姿や目標についても改めて確認してベクトル合わせをしておくことが、成果に向けて皆が心を1つにするうえで効果的です。