

本多講師の

# 自治体マネジメント Q & A 集



本多講師は、全国の地方自治体にお伺いして、年間250日以上、毎朝4時起きで職員の方々の研修とコンサルティングを担当しています。

「マネジメント」。むむむ・・・難解です。  
言葉を聞いただけで、鳥肌が立ちます。研修を1回受けただけではとても無理。

しかし本多講師は、そんな方のためにも全国の職員から寄せられる数々の質問に対し、毎日ブログ上でひとつひとつ丁寧に判りやすく回答・助言しています。

以下は、それらを冊子にしたものです。

2009 0401～

## 《 目 次 》

### 1 マネジメント

#### マネジメントとは

- Q 1 : マネジメントを学ぶにあたって、留意すべきことはなんですか？
- Q 2 : 「マネジメント」を日本語で表現すると何ですか？
- Q 3 : マネジメントは、組織目的と事業目的を同時に達成する技術とのことですが、地方自治体の組織目的と事業目的は何ですか？
- Q 4 : マネジメントは、何に働きかける実践的活動ですか？
- Q 5 : マネジメントを担当する人々が最初に心がけるべきことは何ですか？
- Q 6 : 良いマネジメントとは、どのようなマネジメントですか？
- Q 7 : マネジメントについて、もうひとつピンとこないのので、例え話で説明してください。
- Q 8 : 「岐路に立つ」は何の岐路ですか？
- Q 9 : 民間企業と地方自治体の違いは何ですか？それがマネジメントにどのように影響されるのですか？

#### 戦略マネジメント

- Q 1 : 戦略とは何ですか？なぜ、戦略が必要なのですか？
- Q 2 : ビジョンやミッションとは何ですか？それと戦略の関係は？
- Q 3 : ビジョンやミッションを策定するのは誰の役割ですか？
- Q 4 : 戦略のマネジメントにおいて、局部長、課長、係長の役割の違いは何ですか？
- Q 5 : 良いビジョンと悪いビジョンの違いを事例で教えてください。
- Q 6 : 良いミッション（使命）と悪いミッションの違いを事例で教えてください。
- Q 7 : ミッションの策定は、事業領域単位で行なうとのことですが、事業領域とは何ですか？また、事業領域を考えることがなぜ必要なのですか？
- Q 8 : 良いビジョンやミッションを策定するためのポイントを教えてください。
- Q 9 : 戦略のマネジメントについての要点を箇条書きにしてください。

#### 事業のマネジメント

- Q 1 : 事業のマネジメントの全体像を教えてください。
- Q 2 : 事業のマネジメントにおいて、局部長、課長、係長の役割の違いは何ですか？
- Q 3 : 事業のマネジメントについて、その重要ポイントは何ですか？

### 職員のマネジメント

- Q 1 : 「職員のマネジメント」の全体像を教えてください。
- Q 2 : 職員のマネジメントにおいて、管理監督者の基本姿勢・指導理念のようなことを説明してください。
- Q 3 : 職員のマネジメントにおける部長、課長、係長などの職位別の役割を教えてください。
- Q 4 : 職員のマネジメントにおいて、管理監督者のメンバーとのコミュニケーションが重要だと  
思います。メンバーとのコミュニケーションで留意すべきことは？
- Q 5 : 人材育成にあたって、これからの地方自治体の職員にはどのような能力の向上を目指すべきですか？そのために、研修部門や人材育成を担当する管理監督者が留意すべきことはなんですか？

### コーチング

- Q 1 : 指導方法として、ミッション・コーチングを提唱していますが、その内容を通常のコーチングと比較して、説明してください。

### 職員研修

- Q 1 : 職員研修の職場外研修について、どのように考えていけば良いですか？
- Q 2 : 職員研修の職場内研修について、どのように考えれば良いですか？
- Q 3 : 職員研修の自己啓発について、どのように考えれば良いですか？
- Q 4 : やる気のない職員に、どのように対応すれば良いですか？
- Q 5 : 人材育成にあたって、これからの地方自治体の職員にはどのような能力の向上を目指すべきですか？そのために、研修部門や人材育成を担当する管理監督者が留意すべきことはなんですか？

### 人事評価

- Q 1 : 人事評価制度について、特に成果主義型の人事評価制度についてどのように考えていますか？
- Q 2 : 管理監督者は、メンバーと向かい合うときの心構えというか、メンバーに対する前提をどのように考えればよいですか？
- Q 3 : 管理監督者がメンバーの動機付けで忘れてしまいがちなことは何ですか？

### 組織のマネジメント

- Q 1 : 組織のマネジメントについてお聞きする前に、組織とは何ですか？
- Q 2 : 管理監督者は組織をどのように理解すべきでしょうか？

Q3： 自治体組織の特徴は何ですか？

Q4： 組織文化は、どのように形成されるのですか？また、組織文化はどのような影響をもたらすのですか？

Q5： 組織のマネジメントにおいて、部長職の役割は何ですか？

## 2 マネジメント用語集

Q1. マネジメント用語とは具体的にどのようなものですか？

Q2. “方向を示すための用語”と“活動を検証するための用語”の意味を統一することは、なぜ重要なのですか？

### 方向を示すための用語

Q1. “方向を示すための用語”の全体像を示してください。

Q2. “方向を示すための用語”の基本目的について、説明してください。

Q3. “方向を示すための用語”の組織ビジョンについて、説明してください。

- 組織ビジョンについて①
- 組織ビジョンについて②
- 組織ビジョンについて③

Q4. “方向を示すための用語”の組織目的について、説明してください。

Q5. “方向を示すための用語”の使命について、説明してください。

- 使命について①
- 使命について②
- 使命について③
- 使命について④

Q6. “方向を示すための用語”の事業目的について、説明してください。

Q7. “方向を示すための用語”の事業目標について、説明してください。

- 事業目標について①
- 事業目標について②

Q8. “方向を示すための用語”の計画について、説明してください。

### 活動を検証するための用語

Q1. “活動を検証するための用語”の成果と効果について、説明してください。

Q2. “活動を検証するための用語”の実効性について、説明してください。

Q3. “活動を検証するための用語”の効率性について、説明してください。

Q4. “活動を検証するための用語”は、成果、効果、実効性の他にはないのですか？

## マネジメントとは

Q1： マネジメントを学ぶにあたって、留意すべきことはなんですか？

A1： 3つのうち、1つ目の“カタカナ言葉に惑わされないこと”、2つ目は、“ブームに流されないこと”、最後の3つ目は、“教条主義に陥らないこと”です。

Q2： 「マネジメント」を日本語で表現すると何ですか？

A2： マネジメント（Management）は、日本語で表現すると経営管理です。経営管理は、経営と管理が結び付いた言葉です。

Q3： マネジメントは、組織目的と事業目的を同時に達成する技術とのことですが、地方自治体の組織目的と事業目的は何ですか？

A3： 地方自治体の組織目的と事業目的を考える前に、目的は3つあることを理解する必要があります。

もう1つは、基本目的です。

普遍的に目指す価値であり、民間企業で言えば、組織の存続、すなわち継続的發展です。

3つの目的の関係は、自動車メーカーの場合は、基本目的（継続的發展）⇔組織目的（利潤の追求）⇔事業目的（より良い車の提供）です。

3つの目的は、相互補完の関係です。

地方自治体の普遍的に目指す価値である基本目的は、憲法92条の“地方自治本旨の發展”であり、提供する目指す価値である事業目的は、住民の幸せ、地域の安全や安心などを含んだ“公共の福祉（public welfare）”と考えられます。

問題は、獲得する目指す価値である組織目的です。

今まで、地方自治体は、民間企業の“利潤の追求”のような組織目的を考えることはありませんでした。

自治体マネジメントを実践する以上、組織目的を考える必要があります。

それは、住民からの信頼や公共の福祉を提供するために必要な経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）です。

これらを総称して、私は公共の利益と称しています。

公共の福祉（提供するもの）と公共の利益（獲得するもの）を識別して考え、公共の利益の拡大を図り、公共の福祉の充実を図っていくことが、自己決定、自己責任の分権時代の自治体マネジメントです。

Q 4： マネジメントは、何に働きかける実践的活動ですか？

A 4： マネジメントは、組織目的と事業目的を同時に達成するための実践的活動、及びその技術です。

民間企業だと“利潤の獲得”と“より良い製品やサービスの提供”、地方自治体では、“公共の利益の獲得”と“公共の福祉の提供”の二律背反的なものを両立させ、達成しようとする実践的活動です。

そのためには、「戦略」を立案して全体の足並みを揃え、「組織」を強化し、「職員」を成長させ、「事業」の成果をあげなければなりません。

すなわち、すべての組織、部門、職場に存在する、「戦略」、「組織」、「職員」、「事業」が対象です。

マネジメントは、戦略のマネジメント、組織のマネジメント、職員のマネジメント、事業のマネジメントの4つに領域に分けて考えるとともに、この4つのマネジメントの調和や均衡を考えることが大切です。

例えば、コーチングと呼ばれるマネジメント技術は、職員のマネジメントの中の技術であることを理解し、OJTなどの職員のマネジメントの技術との関連を考えるとともに、職員の足並みを揃えるためには、戦略のマネジメントの均衡を考えて、コーチングを実践しなければなりません。

(組織の使命と職員の目指すものの均衡⇒ミッション・コーチング)

Q 5： マネジメントを担当する人々が最初に心がけるべきことは何ですか？

A 5： マネジメントは、組織の進むべき方向を定めて、その方向に向け、事業・職員・組織を結集させる活動です。

そのため、戦略のマネジメント（方向を定める）、組織のマネジメント（組織を強化する）、職員のマネジメント（職員を成長させる）、事業のマネジメント（成果をあげる）の4つのマネジメント領域の活動を、職場で日々実践することです。

現在、多くの地方自治体では、職務増大と職員減少の時代のため、マネジメントを担当すべき管理監督者は、限りなくプレーヤーに近いプレイングマネジャーになっています。

そのため、マネジメントをする時間が少なく、マネジメントと言っても、計画と実施の進捗会議を行なっている程度であり、戦略策定も行なっておらず、人材育成なども場当たり的に行なっているのが実情です。

そして、一番の問題は、マネジメントを担当すべき人々が、マネジメントを意識して行なっていないことです。

マネジメントを担当すべき人々は、まず、マネジメントを意識して行なうために、通

常業務からマネジメント活動に切り換えるときに、「マネジメント・スタート！」と心の中で呟き、4つのマネジメント領域のどこに手を出すべきかと考えることです。

これだけで、マネジメントの質が飛躍的に向上するはずですが。

Q6： 良いマネジメントとは、どのようなマネジメントですか？

A6：戦略、組織、職員、事業の4つのマネジメント領域から、単純に考えると・・・今までよりも、良い方向を定め、組織を強化し、職員を成長させ、成果をあげることが出来たら良いマネジメントをしていると判断しがちです。

間違いではないですが、もう一歩前に出る必要があります。

マネジメントは、自ら組織の存続を大前提としています。

中長期の視点で見ることが大切です。

例えば、4月は異動の時期ですが、B課長が異動してきた部門において、前任のA課長よりも、良い方向を定め、組織を強化し、職員を成長させ、成果をあげることが出来たら間違いなく、A課長よりもB課長は、この時点では間違いなく良いマネジメントをしたと言えます。

しかし、数年後、B課長が異動してC課長の時代になって、またA課長の水準に戻ってしまったら、B課長は良いマネジメントをしたとは言えないと思います。

良いマネジメントは、後戻りしないマネジメントです。

そのために、規則、作業標準、マニュアル、及び運用規定などとして制度化することが重要です。

良いマネジメントをするマネジャーは「後戻りしない仕組みを講じたか？」と自分自身に問いかけます。

Q7： マネジメントについて、もうひとつピンとこないので、例え話で説明してください。

A7：「マネジメントとは」ということについて、①～⑤にわたり、

- ① 「経営管理」と「経営」と「管理」の関係について
- ② 「基本目的」と「組織目的」と「事業目的」の関係について
- ③ 4つのマネジメント、「戦略」と「事業」と「職員」と「組織」について
- ④ マネジャーが最初に心がけるべきことについて
- ⑤ 良いマネジメントについて・・・を書いてきました。

これらは、マネジメントの全体像とその要点の説明です。

マネジメントは家を建てることに似ています。

家を建てるには、資金調達から設計、施工などのプロセスがあります。

そのため、銀行マン、建築士、大工さんなど様々な専門家の協力が必要ですが、それらを全体的、計画的に纏め上げる人が何らかの行動をしなければ、良い家は建てられません。

マネジメントは、その“纏め上げる人の何らかの行動の集合体”です。

ですから全体像や要点が大切になってきます。

Q 8 : 「岐路に立つ」は何の岐路ですか？

A 8 : 2つの自治体マネジメントに対する考え方の岐路の前に立っているという意味です。

一つは、自治体よりも民間企業が優れているという民間優位論に基づき、民間企業のマネジメント論その手法を導入すべきという考え方です。

もう一つは、マスコミの自治体バッシングに惑わされることなく、自治体は自治体らしく改革していこうとするマネジメント論とその手法です。

この2つの岐路に立ち、自分たちの進むべき方向をそろそろ決めたらどうでしょうか、ということです。

民間企業は、20世紀において、マネジメントを最も研究し、実践してきた組織です。そのためマネジメントの基本的考え方を民間企業から見出そうとする試みは正しいと思います。

しかし、自治体が民間企業から学ぶべきもっと重要なことは、民間企業のマネジメントとは異なるマネジメントが自分たちには必要であり、それを創り上げなければならないということなのです。

Q 9 : 民間企業と地方自治体の違いは何ですか？

それがマネジメントにどのように影響されるのですか？

A 9 :

1) 組織の形成過程とビジネスプロセスの違いです。

民間企業は、事業規模の拡大に伴い、分業（機能の分担）がなされ、組織が形成されます。

そのため、組織を構成する各部門（ユニット）は、研究開発、製品設計、生産、販売などの単一、若しくは少数の機能を担当することになります。

原則的には、研究開発部門のメンバーが生産ラインの仕事を日常的に行なうことはありません。

言い換えれば、それぞれの部門は、ビジネスプロセス（企画⇒マーケティング⇒研究開発⇒製品設計⇒生産技術確立⇒生産⇒販売⇒アフターサービス）の各機能を担当しており、会社全体でビジネスプロセスを動かしています。

地方自治体は、介護保険制度ができるのと介護保険課ができるように、事業の拡大（増加）に伴い、集業（事業の追加）がなされ、組織が形成されます。そのため、地方自治体の組織を構成する各部門は、多数の異なる機能を担当することになります。

例えば、高齢者福祉を担当する部門においては、在宅介護支援センター事業に関すること、福祉電話及び緊急通報装置の設置に関すること、老人ホーム入所措置に関すること、特別養護老人ホームに関すること、高齢者文化活動事業に関することなど、挙げていけば、一つの課で数十にもなる事業を担当しています。

これらの各事業は、企画、許認可、監督、扶助調整、賦課、徴収、協働、啓発、相談、交付など、様々な機能を有しており、ビジネスプロセスが1つの部門内で完結することになります。

このことは、民間企業のマネジメントでは、企画やマーケティング、研究開発などの戦略機能は、上層部や企画スタッフ部門に委ねられます。

地方自治体のマネジメントでは、各事業部門において、戦略機能が必要になってくることを意味します。

## 2) 住民は顧客とは限らないということです。

民間企業は、購入してくれる人が顧客（カスタマー）です。そのため、顧客のニーズが優先され、顧客志向のマネジメントが実践されます。

地方自治体にとって、住民は行政サービスの受け手（カスタマー）であるとともに、納税者（オーナー）であり、更に協働者（パートナー）です。このカスタマー、オーナー、パートナーのそれぞれの利害は対立します。

「行政は最大のサービス産業」という人々は、住民をカスタマーとしてだけしか見ていません。

地方自治体は様々な利害関係者（ステークホルダー）の意見を調整するだけでなく、利害関係者に対して、過去や未来の人々の声、更に声なき少数者の声（＝社会的正義）を伝えなければなりません。

利害関係者は、その声の“気づき”によって公共の一員としての自覚を持った人々市民（シチズン）に変化します。

それにより、地方自治体は公共サービスの単なる提供者ではなく、地方自治の本旨の発展のための機関として、その責務を果たすことができるのです。

地方自治体は、社会的正義を探求するマネジメントを実践しなければなりません。

## 3) 政治との親近性です。

地方自治体の首長や議員は選挙（政治のプロセス）を通じて選ばれます。彼らは外部の声を重視します。

そのため、合意形成プロセスは、利害関係者（ステークホルダー）の意向に基づき政治的・権力的・妥協的に収斂する活動となり、建設的・道徳的・合理的な議論が排除され

ることになります。

政治と行政の親近性（政治の行政への関与）が強すぎると、行政組織の中での意思決定プロセスや情報伝達プロセスも政治的、権力的、妥協的になり、「市長が〇〇地域の道路建設を優先するようになっています」、「市長が接遇研修を強化するようになっています」という発言が管理監督者の中で多くなり、「何を言ったより、誰が言ったか」を重視する組織文化になってきます。

このような組織では、職員は、自分の頭で考えることを中止し、住民ニーズや地域社会の変化に関心になって、誰かの顔色を窺いながら仕事をすることになります。

いつの間にか、声の大きな人が絶えず勝つ組織になってしまいます。民主主義の崩壊です。地方自治体は民主主義の学校でなければなりません。

#### 4) 活動の原資の循環性です。

民間企業は、自分たちのために自分たちのお金を使う組織であり、自組織と外部との間を直接的にお金が行き来（循環）しますので、原価や資産に自然に目が向きます。

100円の原価のものが90円でしか売れなければ（戻ってこなければ）、大変だということになります。

地方自治体は、他人のために、他人のお金を使う組織です。自組織と外部との間に直接的にお金が行き来（循環）しませんので、予算や支出に目が向き、100円の原価のものが0円しか戻ってこなくても当然のことと受け止めます。

但し、地方自治体は、他人のお金を使うので、民間企業よりもコスト（原価）意識を高める必要があります。

予算やバランスシートは、基本的に費用や資産であり、原価ではありません。

費用は、期間に費やされた金額であり、原価は成果や効果に費やされた金額です。多様な成果や効果を生み出す、地方自治体において原価を意識（算出、特定）すること、そして、それをコントロール（原価管理）することは言うことは簡単ですが、行なうことは容易なことではありません。

例えば、交通事故の発生件数を減少されるために、交差点にカーブミラーを設置します。事業当初は、事故の発生件数が多いところにカーブミラーを設置しますので、交通事故の減少数に対する設置費用は少なくて済みますが、次第にその原価は上昇していきます。誰が、どのようにこの原価をコントロールするのか、難しい問題が山積しています。

#### 5) 働く人々の意識や欲求の違いです

学校を卒業して就職活動するときに、最初にどの会社を選ぼうかと考える人と公務員になろうか、それとも民間企業に行こうかと考える人は異なります。

前者のどの会社を選ぼうかと考える人は、キャリア（自己実現欲求）や経済的な報酬（自尊の欲求）、生活の保障（安全や安定の欲求や生理的欲求）を考えて、就職先を決定しようとしています。

後者の公務員になろうか、それとも民間企業に行こうかと考える人々は、上記の欲求以外に、社会のために役立ちたい、自分の生まれ育った地域をより良くしたい、困った人を助けたい、健全で豊かな世の中にしたいなど、自分の中の貢献欲求に問いかけて、就職先を決定しようとしています。

地方自治体の職員の方々と接すると明らかに民間企業の人々と比較して、お人柄の良さ、優しさ、温かさを感じます。彼らの中には、他者のために役立ちたいという純粋な貢献欲求が明らかに存在します。

貢献的、献身的な自治体職員の期待に応え、彼らを動機づけるには、キャリアや、経済的な報酬、生活の保障だけでは不十分であり、民間企業模倣型の成果主義人事考課制度は非常に危険です。

地域や社会に対して、意味ある貢献を行いたいとする、彼らの欲求を満たすには、ビジョンやミッション（使命）を与えなければなりません。

自治体には、自治体らしい人材マネジメントが求められます。

#### 【「岐路に立つ自治体マネジメント」のまとめ】

自治体が民間企業から学ぶべきもっと重要なことは、民間企業のマネジメントとは異なるマネジメントが自分たちには必要であり、それを創り上げようとする視座から

- ① 組織の形成過程とビジネスプロセスの違い
- ② 住民は顧客とは限らない
- ③ 政治との親近性
- ④ 活動の原資の循環性
- ⑤ 働く人々の意識や欲求の違いについて書いてきました。

自治体マネジメント論とその実践の必要性をご理解いただけたら幸いです。

ここ十数年、事務事業評価制度、目標管理による人事考課制度など、民間企業模倣型のマネジメント技術が次々に地方自治体に導入されました。

しかし、それらは導入すれども機能せずに、シートに書くことが目的化し、その導入効果が検証されることもなく、続けられています。

激動する行政環境の中であって、変化のスピードはますます速くなっていますが、そろそろ自らの自治体マネジメントを立ち止まって考えるときだと思います。

## 戦略マネジメント

Q1： 戦略とは何ですか？なぜ、戦略が必要なのですか？

A1：「あなたの市役所の環境部門では、ごみを減らすこととリサイクル率を向上させることのどちらを優先すべき（正しいこと）と考えていますか？」と質問すると、「どちらも重要です」と答え、少し間をおいて「このアレもコレもの考え方が戦略的でないのですよね・・・」と自分自身を諭すように呟きます。

あらゆる行政活動は、変化し続ける行政環境の中で行われます。その実行過程では予期していなかった様々な出来事が発生します。

そのときに、「正しく行う方法（どのように行なうか）」よりも「正しいことは何か（何を行なうか）」を理解できる情報（＝価値的判断基準）を組織全体で共有していたほうが不確実性に正しく対応できます。

この「正しいこと（何を行なうか）」の意思決定のために、組織構成員に共有された価値的判断基準が戦略と呼ばれるものです。

定義的に述べると、「戦略とは＝組織が人・モノ・予算・情報・時間などの経営資源を配分するために、中長期的な視野に立って、意識的に明示した方向であり、その組織構成員に共有された意思決定のパターン（価値的判断基準）」です。

誤解を恐れずに、ひらたく表現すると、「何を行なうのか」を決める価値的判断基準が戦略であり、「どのように行なうのか」を決める価値的判断基準が戦術です。

Q2： ビジョンやミッションとは何ですか？それと戦略の関係は？

A2：

ビジョンは、自分たちの組織や部門の「目指す将来像」です。自動車メーカーで事例では、“世界でNo1の自動車メーカーになること”です。

ビジョンは直訳すると“構想”ですが、自治体においては、行政区域のビジョンと自治体組織のビジョンを混同しないように注意する必要があります。

行政区域のビジョンは総合計画の基本構想ですが、自治体組織のビジョンを明示している自治体は数少ないのが現状です。

ミッション（使命）は、自分たちの組織や部門の「果すべき責務」です。

自動車メーカーの事例では、“世界で一番環境に優しいクルマを提供すること”です。自治体において、ここ数年、ミッションを明示することは一般的になってきましたが、その策定方法などについて、明確になっている自治体は少ないのが現状です。

戦略との関係においては、ビジョンを策定するのは、組織戦略の立案であり、ミッションを策定するのは、事業戦略を策定することです。

Q3： ビジョンやミッションを策定するのは誰の役割ですか？

A3：理論的には、ビジョンもミッションも、それぞれの部門組織の長（局部長、課長、係長）が策定します。

但し、現状の地方自治体の組織を考えると、それは現実的ではありません。

ミッションは、事業領域の単位で策定されますが、地方自治体では、局部組織は多くのビジネスプロセスを内包されている組織ですので、局部組織ではミッションを策定することはできません。（※事業領域の説明については、後日いたします。）

ビジョンは、部門組織の単位で策定されますが、地方自治体では、組織への経営資源の配分（特に職員の割り当て）は、近年、局部組織単位に配分され、それを局部長権限で課や係に細配分されることが多く、課、係単位のビジョンの策定は意味がないように考えます。

そのため、ビジョンの策定は局部長の役割、ミッションの策定は課長（場合によって係長）の役割とするのが現実的と考えています。

Q4： 戦略のマネジメントにおいて、局部長、課長、係長の役割の違いは何ですか？

A4：局部長職、課長職、係長職の役割は、組織規模、組織体制によって、当然異なりますが、一般的には次のように考えます。

#### 《局部長職の役割》

⇒局部のビジョンを明示します。

一般的に、地方自治体の局・部は、複数の行政分野を束ねた組織であり、事業領域は、各行政分野の単位である課に属するために、局部長職は、局部の組織戦略を策定することになります。

そのため、戦略のマネジメントにおける部長職の役割は、役所全体のビジョン、上層部からの経営方針、及び、行政環境の変化などから担当部門の将来（3年～5年程度）の予算額・職員数、組織体制を考えて、部のビジョン（部の将来像）を策定し、課長以下に伝達することになります。

例えば、保健部の部長が、「科学的根拠に基づき計画・実施・評価できる組織を構築するとともに、感染症の対策能力を強化させる」と組織戦略を策定したときは、保健部の各課長職は、その組織戦略を前提として、課の組織運営を考えなければなりません。

地方自治体は、政治の影響を直接的に受けるために、どうしても外（住民）に向けての事業を優先しがちになります。事業、事業、事業で財政力は低下し、組織は疲弊し続けています。

局部長職は時代の変化に対応できる強固な組織を次世代の職員に残さなければなりません。

そのため、「外に目を向ける人は夢を見る、内に目を向ける人は目を覚ます」の言葉を意識するとともに、“組織を強化し→職員を成長させ→事業の成果を上げる”の順番を重視し、組織の目指す将来像（ビジョン）を明示しなければなりません。

#### 《課長職の役割》

⇒部長職により明示されたビジョンから課の組織目的（ビジョン達成のために獲得すべき価値）を明確に示すとともに、自分たちの組織が貢献すべき相手のニーズ、組織能力から課の使命（果たすべき責務）を明示し、係長以下に伝達することです。

使命は、課の果たすべき責務や存在理由を簡潔に表現した句（フレーズ）です。

例えば、障害者福祉部門において、使命を「障害者の生活を扶助すること」と、「障害者の年収を毎年度向上させること」と明示したときの意思決定やその活動内容は大きく異なり、使命は、部門組織の活動全般に多大な影響を与えるものです。

使命を明示しなければ、事業選択や事業創造の判断基準を失い、その組織の構成員は、前例踏襲的、横並び的な活動を選択するようになってしまいます。

課長職が使命について、厳守すべきことは、「手段が特定できずに、結果が判定できる表現」でなければならないということです。

「障害者の年収を毎年度向上させること」のような表現は、年収を毎年度向上させる手段は様々あり、特定できませんが、年収を毎年度向上できたらできた結果を判定することができます。

しかし、「障害者を幸せにすること」のような表現は、結果が判定できないので使命の表現としては、誤りです。使命は果すものであり、結果が判定できなければ使命とは言えません。

#### 《係長職の役割》

職場のメンバーに対して、あらゆる機会を通じて、ビジョンと担当部門（係・チーム）とのマネジメント活動（例えば、職場内研修や人員配置の見直しなど）の関係を説明するとともに、使命と各メンバーが担当している事業活動との関係を説明し、係・チーム内の活動を「なぜ、行なうのかの理由」の共有化を図ることです。

優れた法律を制定しても、地域社会から犯罪や貧困などが根絶されないのと同様に、優れたビジョンや使命を明示しても、優れた成果が得られることが保証されているわけではありません。

また、悪い法律が社会に犯罪や混乱をもたらすのと同様に、ビジョンや使命が誤っていたならば、メンバーは、組織に貢献することや真剣に成果を上げることをしなくなります。

戦略（ビジョンやミッション）は、職場のメンバーに共有されて始めて価値あるものになります。

そのため、係長職は、職場のメンバーの日々の行動をビジョンや使命と結び付けると

ともに、先端で発生している変化の中にビジョンや使命にその変更を迫るものはないかを探し、課長職・部長職に伝えなければなりません。

Q5： 良いビジョンと悪いビジョンの違いを事例で教えてください。

A5：ビジョンは、自分たちの部門の将来（3年～5年程度）像です。行政環境の変化などから担当部門の将来の予算額・職員数、組織体制を考えて、ビジョン（部の将来像）を策定します。

財政部の事例では、「財政の庁内分権を推進するため、より多くの財政専門家を育成する組織にすること」はOKですが、「歳出縮減及び収入増による財政健全化の推進」はNGです。

後者は、財政部のすべきことや役割的なことの記述であり、財政部をどのような組織にすべきかの記述がありません。

前者のような記述であれば、財政部の各課長は、計画的な職場内研修のあり方や職場間研修の必要性など、担当課で行なうべきマネジメント活動が想定できるようになります。後者の記述は、日常の事業にばかり目を向けさせ、前例踏襲型の活動になり、組織を強化し、職員を成長させたりすることができません。

良いビジョンは、管理職をマネジメント活動に仕向けます。

Q6： 良いミッション（使命）と悪いミッションの違いを事例で教えてください。

A6：ミッションは、担当部門の果すべき責務です。組織目的、ニーズ、組織能力から導きだした簡潔なフレーズであり、担当部門の存在理由を表現したものです。

窓口課（市民課や区民課など）の事例では、「来庁者の窓口アンケートの満足度を向上させること」はOKですが、「より良い窓口にすること」はNGです。

後者は、「手段が特定できずに、結果が判定できない」です。

ミッションは、果すものであり、結果が判定できなくてはなりません。

前者は、「手段が特定できずに、結果が判定できる表現」なので、一応OKです。

欲を言えば、「市民に言われる前の改善件数を増やすこと」のような表現がミッションには求められます。

「来庁者の窓口アンケートの満足度を向上させること」のような手垢の付いた表現は、職員のやる気を喚起せず、前例踏襲的な活動を容認してしまいます。

良い使命の表現には、言霊（チカラ）があり、前例踏襲や横並びの活動を打破します。

Q7： ミッションの策定は、事業領域単位で行なうとのことですが、事業領域とは何ですか？

また、事業領域を考えることがなぜ必要なのですか？

A7：事業領域という言葉は、民間企業の戦略策定では、一般的に用いる言葉ですが、地方自治体で事業領域という言葉を用いることは稀です。

民間企業では、ドメイン (domain) とカタカナ言葉で表現されることが多く、事業活動を行っていく上でのライバルと競争する活動範囲のことです。

事業領域の表現方法は、「対象」＋「プロセス」＋「業」で表現することが、最も簡単で理解しやすいと思います。

事例的には、トヨタ自動車の事業領域は“自動車製造販売業”です。

ヤマト運輸の事業領域は“小荷物運送業”です。

この場合の「対象」は、“自動車”や“小荷物”であり、「プロセス」は“製造販売”や“運送”です。

このように表現すると、トヨタ、日産、ホンダ、マツダなどは“自動車製造販売業”の中でライバルであり、ヤマト運輸、ペリカン便、佐川急便などは、“小荷物運送業”の中でライバルです。

地方自治体では、課単位に事業領域が存在します。

(課の中に複数の事業領域が存在することもあります)

例えば、高齢者福祉課は高齢者生活支援業、障害福祉課は障害者自立支援業のように表現されます。

図書館の事例では“書籍貸出し業”と表現されます。

その上で、未来の図書館は？と考えると“情報発信業”や“地域文化情報創造業”などを思い付くことができます。“情報発信業の図書館”と“地域文化情報創造業の図書館”のミッションは、当然異なります。

そのため、ミッションを策定するときには、担当部門の現在と未来の事業領域を考えることが大切です。

Q8： 良いビジョンやミッションを策定するためのポイントを教えてください。

A8：

資料からビジョンやミッションを策定しようとしないことです。

そのためには、現場情報に基づく、創発を大切にすることです。

創発とは“新しい有用な関係性 (システム) を発見すること”です。

(ちなみに、創造とは、“新しい有用な価値 (財やサービス) を発見すること”) です。

事例的に言うと、創造は「電線を使ったインターネット接続技術を発見した」というような複数のものを組み合わせて「新しい有用な価値を発見すること」です。

創発は、「電気、水道、下水道、インターネット、ガス・・・あっ！これらはライフラインだ！」のような「新しい有用な関係性を発見すること」です。

これによって、ライフラインとしての水道のあり方を考え始めることができます。

（注＝厳密に言うと、世界で最初にライフラインという概念（言葉）を発見した人の頭の中で、ライフラインという言葉が湧き出たプロセスが創発です。）

障害者福祉（作業所）の現場において、企業に訪問して「仕事をください」と言っても邪険にされることが多くなった・・・障害者の方が持参する昼食のパンの数が3つから2つに減った・・・等々、そのような日々の現場情報の関係性から「障害者の年収を上昇させるためのビジネスを毎年度創り続けること」というフレーズを導き出す（創発する）ことが大切です。

紙の上に描かれている障害者の年収推移表のデータは、現場の実態を補完するための資料です。

資料からは、「障害者の年収を毎年度上昇させること」のような、フレーズしか生まれず、メンバーの使命感を喚起することができません。

戦略を策定する管理監督者（マネジャー）は、現場に出て、現物に接して、現実に接しなければなりません。

Q9： 戦略のマネジメントについての要点を箇条書きにしてください。

A9：戦略のマネジメントについて、10回にわたって書いてきました。

箇条書きでまとめます。

① 戦略とは、「何を行なうのか」を決める価値的判断基準であり、戦術は、「どのように行なうのか」を決める価値的判断基準です。

② 組織戦略でビジョンを策定し、事業戦略でミッションを策定します

③ ビジョンは、自分たちの組織や部門の「目指す将来像」です。ミッション（使命）は、自分たちの組織や部門の「果たすべき責務」です。

④ ビジョンやミッションを明示しなければ、組織は前例踏襲的、横並び的な活動を選択してしまいます。

ビジョンやミッションは、管理監督者をマネジメント活動に仕向け、組織の足並みを揃え、前進させます。

⑤ 局部長職は局部のビジョンを明示します。課長職は、課のミッション（果たすべき責務）を明示します。

係長職はビジョンとミッションを係内に浸透させます。

良いビジョンやミッションを策定するのは、良い事例と悪い事例で学ぶことが不可欠です。

良いビジョンやミッションを策定するポイントは、事業領域と創発を意識すること。

## 事業のマネジメント

Q 1 : 事業のマネジメントの全体像を教えてください

A 1 :

地方自治体は、事業を通じて、地域社会に貢献するのであり、事業のマネジメントは重要なマネジメントです。

そして、事業には、その受益者や利害関係者が存在し、管理監督者が一番エネルギーを要するのが事業のマネジメントです。

事業のマネジメントは、4つの領域から構成されます。

- 1) 「指標による管理」
- 2) 「目標による管理」
- 3) 「政策立案（事業の創造）」
- 4) 「事業の廃棄」

の4つです。

### 1) 「指標による管理」

主要評価指標（Key Performance Indicator）が一定の水準内であれば良いとして、目標設定を行わないマネジメント手法であり、別名、例外管理と呼ばれます。

トラブルが起きなければ従来通りのやり方で進めるということです。

管理監督者は、担当職員にその遂行権限と結果責任を委譲し（管理監督者は監督権限と監督責任を保有）、担当職員は、一定水準を逸脱、若しくは逸脱が予測されるときに、管理監督者に報告し、その時点で互いに協力して対処します。

事例的には、住民票交付事務などの定型的、継続的な業務が対象となり、主要評価指標は、住民票交付枚数、延べ勤務時間数、勤務一時間当たり住民票交付枚数などが考えられます。

事務事業評価制度を全国の自治体が導入する過程において、予算コードの付いた事業全点を対象事業に設定し、その目標設定している自治体があります。

とても危険です。

管理監督者の「時間」という最も貴重な経営資源を分散させてしまいます。

「指標による管理」の対象事業を明確に規定することは、選択と集中の戦略型行政運営の一步です。

### 2) 「目標による管理」

ミッションに貢献する事業を重点事業として選択し、目標設定、計画立案、実施、評価のいわゆる管理（PDCA）の活動です。

「目標による管理」は、ミッションに貢献する事業を重点事業として選択することが

必須条件です。

これにより、基本目的⇒ビジョン⇒組織目的⇒ミッション（使命）⇒重点事業の選択⇒事業目的⇒目標設定⇒計画立案⇒実施⇒評価のマネジメントプロセスが繋がり、選択と集中の戦略型行政運営が図れます。

「目標管理による人事考課制度」において、担当する仕事というだけでの理由で、重点事業ではない事業について、その目標設定をしている事例を全国の自治体でみかけます。

戦略型行政運営に反します。

重点事業に担当者以外の職員を参加させ、部門全体で目標必達に取り組むことが大切です。

目標は評価するために設定するのではなく、必達するために設定するものです。

また、重点事業以外の事業が重要ではないという意味ではありません。

重点事業は、管理監督者の時間という重要な経営資源を重点的に投入し、目標の必達を図る事業です。

組織内で行なう事業や仕事で重要でないというものがあれば、それは廃止する必要があります。重点事業以外の事業は、できるだけ管理工数をかけないで、従前通りの方法で行なうことが大切です。前例踏襲の全てが悪ではありません。

管理監督者は、重点事業とその選定理由（ミッションとの関係）を担当職員に明示するとともに、定期的な進捗会議を通じて、重点事業の目標と実績の差、計画と実施のズレを把握し、目標必達の支援を行なわなければなりません。

「目標による管理」は、その目標設定の方法など留意すべきことが多いので、後日、詳細を書きます。

「目標による管理」は、管理監督者が身に付けるべき必須のマネジメント技術ですが、奥の深いマネジメント技術ですので、何日かに分けて書いていきます。

職員研修を通じて、「日本語では、目標を設定するという言い方はありますが、目的を設定するという言い方はありません。何故だと思いませんか？」と質問すると、「・・・分からないです。日本語は難しいですね」と答え、少し間をおいて「私は、目的や目標の本当の意味やその関係を分かっていませんね。このままでは、部下の目標設定を支援し、人事評価制度で目標と実績の差などを評価する資格はないですね・・・」と自嘲気味に呟きます。

国の公務員制度改革の影響を受けて、全国の自治体で「目標による管理」が注目を浴びています。

「目標による管理」は、民間企業では、1965年頃から積極的に導入されましたが、80年代のバブル期は余り注目されず、バブル崩壊後に、成果主義賃金制度と結び付いて、再び脚光を浴び、93年に先駆的に導入したF社の失敗が一時マスコミを賑わしたが、その後も多くの企業で制度導入されています。

地方自治体では、当時の自治省の調査（91年）によると、70年代後半から岡山県玉野市、山梨県甲府市が先駆的に導入し、168の市区町村で導入された。

しかし、それらの多くは形骸化したと推察されます。

その後、事務事業評価制度、政策評価など、制度の名称を変えたり、利用する部分を限定したりすることで、「目標による管理」的な制度は脈々と生き続けています。

これらの歴史から、民間企業、地方自治体ともに、「目標による管理」は、組織にとって必要不可欠なものであること、そして、導入することは容易だが、機能させることは困難であることの二つを教訓として学ばなければなりません。

そのため、「目標による管理」の利用者、推進者、責任者である管理監督者は、「目標による管理」について熟知するとともに、それを職場で機能させる方法を体得しなければなりません。

「目標による管理」を機能させるのは、管理監督者は、管理をサイクルからシステムに転換するという意識を持つ必要があります。

管理を目標→計画→実施→評価のサイクルとして、単独で理解すると、管理の中には、目的という言葉はなく、目的と目標の関係は理解できません。これでは、正しい目標設定の方法も分かりません。

何を管理するのか、管理の対象と結び付けて、初めて「目標による管理」を熟知することができます。

管理監督者は、管理すべき対象は、どのようなときでも事業、仕事、業務などと呼ばれる手段であることを肝に銘じ、事業と管理の関係に注視する必要がある（上司は部下を管理するのではなく、上司は部下を通じて部下の仕事を管理するのです）。

そのため、管理監督者には事業に対する分析的な理解が求められます。

事業は、3つのユニットから構成されます。

- ① 前提ユニット⇒事業の目的・利用者の要求・自分たちの遂行能力
- ② 生産ユニット⇒資源・生産活動・成果
- ③ 提供ユニット⇒初期状態・提供活動・効果

の3つです。

この3つのユニットの中にあるそれぞれの3つの要素、合計9つの事業の要素（事業目的・利用者の要求・遂行能力、資源・生産活動・成果、初期状態・提供活動・効果）と管理の4つの要素（目標、計画、実施、評価）の結び付きをシステムとして捉えることが大切です。

「目標による管理」は、事業を担当する人々（事業の主体者）が事業(何らかの手段)を通じて、目指すべき状況（正しい目標）を確実に達成するために、「事業の9つの要素」を「管理の4つの要素」で制御する体系的な活動です。

昨日、「目標による管理」を機能させるには、事業の9つの要素と管理の4つの要素(目標、計画、実施、評価)の関係を体系的に捉えることが必要だと述べました。

その上で、重要なことは「良い目標」を設定することです。

目標、計画、実施、評価の中で評価が重要だという声を時々耳にしますが、評価のためにもその評価基準である良い目標を設定することが重要です。

評価するために事業を行うのではなく、目標を達成するために事業を行なうことを忘れてはなりません。

「目標」という言葉は、日常用語として使用され、人によって必ずしも同じ意味で用いているとは限らない、要注意の概念です。

「目標による管理」においても、例えば、目標管理シートの目標項目の記入欄に、「組織機構の効率化」や「出前講座の実施」のように、目的、若しくは手段のような表現が記載されています。

そして、それが問題として扱われることもないままに、人事評価制度の業績評価部分として用いている自治体を近頃見かけることが多くなってきました。

これでは、正当な人事評価が実現できないだけでなく、組織を崩壊へと導くことになり得ます。

戦略的行政運営の時代にあっては、

- ① 「目標」は、前提として、使命を果たすための手段が特定されていること。
  - ② 「目標」は、その手段によって、目指すべき状況が表現されていること（状況とは、頭の中に画像として思い浮かべることができるもの）。
- の二つを基本要件として備えていなければなりません。

- 目標は、使命に貢献していること、状況の概念であることが求められます。

その上で、目標設定は、目標項目と目標水準の設定を分けて考える必要があります。

目標項目の設定は、事業の要素である①前提ユニット⇒（事業目的・利用者の要求・遂行能力）を確認しなければなりません。

そして、それらの三つが満足できる成果、効果を目標項目として明示します。

すなわち、管理監督者は、事業の主体者全員を集めて、「事業目的（事業の主体者が事業を通じて、顧客に相当する人々に提供すべき価値）は明確か」、「顧客に相当する人々は誰で、どのような要求をしているか」、「事業を遂行できる能力はあるか」を質問し、全員がそれらを共有していることを確認しなければなりません。

次に、②生産ユニットの資源・生産活動・成果、③提供ユニットの初期状態・提供活動・効果を見極め、その成果、効果は、「判定できる表現になっているか」、「少ない費用や時間で把握できるか」、「外部要因に大きく影響されないか（コントロール性はあるか）」を確認し、成果と効果のいずれか、若しくは両方を目標項目として設定します。

「目標による管理」において、

- ① 「目標」は、使命を果たすための手段（具体的に何を行うのか）を特定していること。

② 「目標」は、目指すべき状況（画像として思い浮かべることができる表現）であることの二つの基本要件を備えていなければならない。且つ、目標設定は、目標項目の設定と目標水準の設定を分けて考えること。

目標項目の設定は、

- ④ 事業目的、利用者の要求、遂行能力が満足できること。
- ⑤ 生産活動と提供活動に分けて、成果と効果を識別し、そのいずれか、若しくは両方を目標項目として設定とする、と説明させていただきました。

次に、目標水準の設定方法です。

目標水準の設定は、計画立案、及び事前評価との一体的な活動です。

a. 目標水準（成果・効果の水準）の仮設定

期待されている成果や効果、前年度の改善実績などから目標水準を仮設定します。

b. 計画（改善）の立案

成果・効果の水準を達成するための生産活動・提供活動のプロセスを七つ程度の手順に分解

し、各手順について、カイゼンの三原則（やめる・へらす・かえる）などから、今までの方法を改善するとともに、予算枠を確認します。職員に頑張ることだけを求め、カイゼン活動を含まない目標水準は、「目標」ではなく「ノルマ」です。

c. 実効性の事前評価

次に、改善後の実効性（実現性・有効性・効率性）を計算し、前年度実績などの過去との比較、同規模自治体などの他者との比較、使命に貢献できるかなどの戦略との比較を行い、問題がないかを検証します。

d. 目標水準の設定

実現性、有効性、効率性に問題がなく、使命への貢献が満足できる水準であれば、正式に目

標水準として設定します。

「目標による管理」では、事業（仕事）と管理の関係をしっかり理解した上で正しい目標を設定すること、目標設定と改善計画を結びつけることの重要性を述べてきました。

全国の自治体で「目標による管理」を利用した人事評価制度、「目標管理による人事評価制度」の導入が加速化しています。

一般的に、それらは、給与などの処遇のための情報を収集することを目的にしているように見受けられます。

本来、その導入目的は、戦略達成（組織戦略や事業戦略と職員の行動や目標を結び付け、足並みを揃えていくこと）と人材育成（担当職員の能力向上を支援し、目標達成に向けた活動を推進すること）、人事管理の情報収集（給与などの処遇のための情報収集すること）でなければなりません。

特に重要なのは、戦略達成機能であり、目標達成に向けた管理監督者の支援が重要に

なってきます。目標達成に対する支援は、目標達成会議(進捗会議)の場のコミュニケーションを通じて行われます。

管理監督者は、目標は評価するためにあるのではなく、達成するためにあることを肝に銘じて、目標達成会議において、担当職員の目標達成に貢献する姿勢を示し、職場全体で目標を必達する機運を高めなければなりません。

### 3) 「政策立案(事業の創造)」

行政環境や住民ニーズの変化に対応するために、計画的に新規事業を創造するマネジメント手法です。ここで“計画的”を意識することが大切です。

意識しないと新規事業は、いつも突然に天から降ってくるようになってしまいます。

地方自治体は、地方自治の本旨に資することを基本目的として、公共の福祉の増進を事業目的とする、地域社会に責任を持つ組織です。

その活動は、過去から現在に渡って、正当性・一貫性・連続性・安定性が確保されなければなりません。それと同時に現在から未来にわたって、その状況に合わせて、常に何を行うべきかという変革性・創造性・柔軟性・積極性が要請されます。

そのため、戦略型行政運営のもとで計画的に、自部門のミッションのフレーズから事業を洗い出すことで、正当性・一貫性・連続性・安定性を確保させ、その洗い出された事業の中から行政環境や住民ニーズの変化に対応した事業を選択することで、変革性・創造性・柔軟性・積極性を確保しなければなりません。

例えば、障害者福祉部門が自部門のミッションの「障害者の年収を上昇させること」に基づき、新規事業として、昨年度は「パン屋の創業」、今年度は「ごみの焼却熱を活用した花の栽培と販売」を実施したとします。

どちらの新規事業も「年収を上昇させること」の一貫性や連続性などが確保されると同時に、今年度は、維持管理費用を抑えるという行政環境に対応するための創造性や積極性などが確保されています。

仮に、今年度「障害者組織全体のクリスマスパーティ開催」のような事業を実施したならば、創造性は確保されても一貫性は確保されていないことになります。

3)の「政策立案(事業の創造)」について、昨日は、ミッションから手段を洗い出すことで、正当性・一貫性・連続性・安定性を確保し、その洗い出された事業の中から行政環境や住民ニーズの変化に対応した事業を選択することで、変革性・創造性・柔軟性・積極性を確保することを書きました。

「政策立案(事業創造)」について、もう少し書きます。

例えば、障害者福祉部門において、ミッションのフレーズである「障害者の年収を上昇させること」という問題は、企画的問題であり、「作業所で障害者の方が怪我をした」という問題は、一般的問題です。

この企画的問題と一般的問題は、そのアプローチ方法が大きく異なります。

前者は、「花屋さんを行なう」、「パン屋さんを行なう」・・・等々、答え（選択肢）は無数にあり、後者は、「救急車を呼ぶ」、「医務室で治療する」など、選択肢は限定的です。

この選択肢が無数に存在する企画的問題について、それぞれの選択肢を並列的に並べて、その実現性、有効性、費用対効果などの実効性を事前評価していたら、いつまで経っても事業選択を行なうことは出来ません。

（この選択肢を並列的に並べて、実効性の高い事業を選択する考え方を最適化理論と言います）

企画的問題は、最適化理論が適用できないために、満足化理論を適用した5×5－H法などで事業選択を行なわなければなりません。

#### 4) 「事業の廃棄」

社会的効用や費用対効果が低下した事業を中心に、計画的に中止、廃止するマネジメント手法です。

多くの管理監督者は、「目標による管理」や「政策形成」などの事業改善や事業創造から手を出して失敗し、その原因は職員の改善意欲や創造力がないためと嘆いています。

職員の改善意欲や創造力が問題なのではありません。管理監督者が「事業の廃棄」を怠り、職員が「過去の仕事」に忙殺され、改善意欲や創造性を発揮させないことが問題なのです。管理監督者は、「事業の廃棄」の優先度を決定し、それを自ら推進する必要があります。

「事業の廃棄」は多くの利害関係者を持つ地方自治体にとっては困難な作業です。

このような困難な作業こそ、管理監督者がその責任を果さなければなりません。「自分が定年退職するまでは、このまままで・・・」とし、いつ爆発するかもしれない時限爆弾を次の世代に渡すような行為は許されません。

そのため、「事業の廃棄」を制度化する必要があります。

「目標による管理」の制度を活用し、部長職、課長職の個人目標はスクラップ件数やスクラップ金額にする限定すべきです。

また、どのような事業も始めるときに辞める基準を決めておくことです。

国も地方に仕事を移譲するときに、必ず辞める基準を提示すべきです。

Q2： 事業のマネジメントにおいて、局部長、課長、係長の役割の違いは何ですか？

A2：事業のマネジメントについて、その全体像や「目標による管理」について記載してきました。

事業のマネジメントについて、局部長、課長、係長の役割の違いを明確にしていきたいと思えます。

#### 《局部長職の役割》

事業のマネジメントにおける局部長職の役割は、部内の重点事業の実現性、有効性、効率性を高めるために、組織階層（部、課、係・チーム）別の目標達成会議（進捗会議）の開催や、その運営方法を定めることです。

例えば、部の目標達成会議は月1回、課は月2回、係単位では週1回の開催を義務付けるとともに、目標と実績の差、計画と実施のズレやその原因の報告などの会議の進行ルールを定めて、部長、課長、係長の責任体制を明確化し、重点事業の目標達成を担保できるようにしなければなりません。

また、経営資源の配分の実効性を高めるために、経営層から示された施策方針、部の経営資源を考慮しながら、利害関係者や課長職などと協議し、政策形成と事業廃棄の計画を決定するとともに、事業廃棄の実行責任者にならなければならない。

#### 《課長職の役割》

事業のマネジメントにおける課長職の役割は、上層部から示された重点事業や担当部門の使命に貢献する事業を課の重点事業として決定し、係やチームに割当て、その重点事業の成果指標・活動指標を明確にし、係長職以下と協議し、事業目標を設定することです。

また、目標達成の組織横断的な取り組みについて、課の目標達成会議を通じて、係長以下に指示をしなければなりません。

更に、政策形成と事業廃棄の計画を踏まえて、既存事業よりも実効性の高い新事業を創造する実行責任者になるとともに、事業廃棄によるマイナス影響を低減する方策を部長に助言しなければなりません。

#### 《係長職の役割》

事業のマネジメントにおける係長職の役割は、まず、定型的事業の主要評価指標が定期的に点検されているか否かを確認することです。

また、重点事業の目標達成に向けて、改善の作業手順について、その日程計画を立案するとともに、係の目標達成会議を通じて、目標と実績の差、計画と実施のズレを確認し、職員の目標達成を支援しなければなりません。

更に、各職員に、政策形成と事業廃棄の重要性を訴え、政策形成と事業廃棄の検討に必要な情報を収集させ、複数の選択肢とそのバックデータを課長に提示しなければなりません。

Q3： 事業のマネジメントについて、その重要ポイントは何ですか？

A3：

1) 事業のスクラップ&ビルドについてです。

部長職が先頭に立ってスクラップの責任者となり、その責任を具体的に果すことが不可欠です。

スクラップをすれば、ビルドは後から付いてきます。

2) 正しいことを行なうことです。そのためには、すべての事業を管理しようとしないうことです。

予算コードが付いている事業すべてを管理することは、最も重要な経営資源（管理監督者の時間）をムダ使いすることです。

使命（ミッション）に貢献する事業を重点事業として選択することが大切です。

3) 正しく行なうことです。そのためには、管理する事業（重点事業）について、その目的（主体者として利用者に提供しようとする価値）と目標、及び計画の関係を理解し、正しい目標設定することが大切です。

管理監督者は、正しいことを正しく行なわなければなりません。

## 職員のマネジメント

Q1：「職員のマネジメント」の全体像を教えてください。

A1：職員のマネジメントは、職員の動機付けと能力開発です。

この2つは、学習を通じての“意識”と“知識”の成長を支援する活動です。

意識だけでも、知識だけでも成長は不可能なような気がします。

意識と知識を高め、それらが統合されることで、知識が知恵になったり、知性になったりするのだと思います。

17年位前に、某市役所の研修担当者の方が「10年経てば、50歳台の部長職、課長職がいなくなります。

今の40歳代の係長たちは優秀なので、そのとき、うちの市役所は大きく変わっています。10年はあっという間です。私は楽観しています」と言っていました。

その研修担当者の方の言う通り、10年間という時間はあっという間に過ぎました。

しかし、優秀だった係長職たちは、10年前の部長職、課長職と同じようになっていました。

その係長たちは、知識の面では現場に近い分、その当時の部長や課長と比較して、確かに優秀だったのだと思いますが、意識の面で、彼らは、しっかり学習（コピー）していたのだと思います。

この事例から学べるものが3つあります。

- 1) 行動することと前進することが異なるように、学習することと成長することは異なります。

職員のマネジメントでは、成長の度合いを把握することは困難な作業ですが、その方法を探求し続けなければなりません。

- 2) 知識は未来を予見するためにあります。

そのため、組織や自分の可能性を勝手に予見し、「労を惜しまず頑張っても・・・見返りは少ないから・・・」などの意識を低める働きがあり、意識と知識の同時進行の成長支援が不可欠です。

- 3) 意識は上位者の行動からの感染度が高く、知識は現場情報からの感染度が高いことです。

そのため、意識の成長には、規範となる上司の存在が不可欠であり、知識の成長には、現場に足を向けることが不可欠です。

全ての職員は地域社会に向けて「成長する責任」があります。

管理監督者は意識と知識の成長の支援に全力を傾けなければなりません。

Q2： 職員のマネジメントにおいて、管理監督者の基本姿勢・指導理念のようなことを説明してください。

A2：「職員」とは何かをしっかりと考える必要があると思います。

近頃、優秀な職員と評価されていた若い職員が役所を去ってゆく事例を聞きことが多くなりました。

某市役所の若い優秀職員に、「あんなに頑張っていたのに、なぜ、辞めるの？」と聞くと、「自分でも懂れて入ってきた組織ですから・・・本当は離れたいはなかったのですが・・・でもいろいろ考えて、離れざるを得ないことが分かりました」と苦悩しながらもどこかすっきりした表情で答えてくれました。

彼が「辞める」と言わないで「離れる」と言ったことがなぜか心に突き刺さりました。

その若い職員の上司でもある人事課長に「市役所にとって、職員とは何なのですかね」と質問すると、「職務の遂行者、組織の構成員・・・でもそんなことを聞かれているのではありませんよね」と答え、少し間をおいて、「私たちは、職員とは何かをもっと深く考えなければ、素晴らしい若い仲間をどんどん失い続けますね」と苦渋の表情を浮かべて呟きました。

どこかすっきりした部下の表情と対照的な上司の表情がこの重大性を物語っています。

誰もが強靱な心を持ち続けられるものではありません。

言い過ぎかもしれませんが、無責任なマスメディアの自治体バッシング、パフォーマン

ス型の首長の場合当たりの組織運営、上ばかりを見ている自己中心的な上司など、献身的な若者の志を打ち砕くものは決して少なくありません。

分権時代の自治体職員は、与えられた職務を遂行するマニュアル・ワーカーではありません。地域社会が必要とする新たな知識やサービスを創造し、それらの提供や協働を主体的に推進する人々、すなわちなレッジ・ワーカーです。

ナレッジ・ワーカーは、他のものには代替できない、唯一の価値ある主体であり、誰かに使用される財ではありません。

まして、定員管理の対象のようなものではありません。

彼らは、定型的な業務を容易く、且つ真摯にこなします。しかし、挑戦・創意・主体・共感を重視し、それらについて、組織からのコミットメント（組織との絆を高める働きかけ）がなければ、徐々に組織との距離を広げ、孤立化し、いずれ組織を去るか、組織にぶら下がる職員になってしまいます。

そのため、管理監督者は、彼らとビジョンや使命を共有化し、目標達成に向かって、互いに刺激し合い、知識をフル動員させ、主体的に計画、行動させるとともに、その貢献に共感しなければなりません。

Q3： 職員のマネジメントにおける部長、課長、係長などの職位別の役割を教えてください。

A3：「職員の意識改革が重要！」「人材育成が重要！」と声高に叫んでいても、一般職員からすると、組織の上層部（部長職など）がそのために何をしているのか、その具体的な行動が見えてこないのが実情ではないでしょうか。

職員のマネジメント（職員の動機付け、能力開発の支援）について、部長、課長、係長の役割を明確に定め、それを実際に行動に移す必要があります。

#### 《部長職の役割》

担当部門の行動規範や人材育成方針を定め、職場内研修の基本計画を策定しなければなりません。

企画部門と福祉部門の職員では、期待する行動や体得すべき能力は、それぞれに異なるはずです。

部長職は、全庁的な人事評価システムや人材育成基本方針に基づき、部における職員の行動規範や体得すべき能力を決定するとともに、人材育成システム（人事管理⇒職員研修⇒人事評価）が機能しているかを検証しなければなりません。

職員の動機付けについては、部の人事評価システムの枠組みを決定しなければなりません。組織全体から明示された職員の行動指針、全庁的な人事評価システムに基づき、部のメンバーの貢献意欲を刺激するために、部の評価システムの枠組み（何を期待・評価するか、どのように処遇するか）を決定し、その評価システムの目的適合性、公開性、公正性

を検証し続けなければなりません。

能力開発の支援については、職場内研修（OJT）を体系化し、責任者を決定しなければなりません。人材育成基本方針に基づき、部の職場内研修の体系（ゼネラリスト研修、スペシャリスト研修、マネジャー研修の分類化など）を整えて、課長と協議し、それぞれの責任者を決定します。

また、行政環境の変化に対応していくため、未来を重視した能力開発の内容を関係者に提示しなければなりません。

#### 《課長職の役割》

人事評価⇒人材育成⇒人事管理の人材育成システムが機能するように、その運用方法を決定し、職場内研修の実施計画の立案とその推進を行います。

職員の動機付けについて、民間企業は、全社員が成果を上げたら、その成果に見合った報酬を全社員に与えることは可能です。

地方自治体は、民間企業と異なり、成果と報酬を直結できる組織ではありません。

特に、右肩下がりの給与の時代に、成果を上げたら報酬が受け取れるような錯覚を職員に与えてはなりません。

査定と評価は異なります。地方自治体版の成果主義の理解がなければ、人材育成システムが機能しないだけでなく、組織を崩壊へと導くことになります。

そのため、課長職は、部の人材育成システムの枠組みに基づき、各職員が「報酬」よりも「貢献」や「成果」に焦点を合わせることができる運用方法（評価基準、評価方法、評価者、評価結果の伝達方法、異議申し立て方法など）を決定し、職員の貢献意欲を刺激しなければなりません。

能力開発の支援については、ゼネラリスト研修、スペシャリスト研修の責任者、係長職、及び研修部門と協議し、課内の職場内研修と職場外研修の年度計画を立案するとともに、自らマネジャー研修の責任者として、次代を担う職員のマネジメント能力向上のための研修を計画的に実施しなければなりません。

更に、月次・年次の学習報告会などの公式な研究発表の機会を設けて、ナレッジの共有化を図り、学習する組織を構築することが求められます。

#### 《係長職の役割》

日々の業務を通じて、真に自発的な職員を育成し、職場内研修を推進しなければなりません。

某市役所の係長が新規採用職員に対して、「俺の背中を見て育て」と言ったそうです。

この発言をどのように解釈すれば良いのでしょうか？

この係長の発言は、人材育成への計画的な取り組みを放棄しているだけではなく、自分のコピーを創ろうとしています。ここには謙虚さのカケラもありません。

この係長の真意は別のところにあるのだと思います。

教えられるのではなく、自ら学ぶ姿勢を持つということです。

上司から教えられるまで学ぼうとしない、上司から褒められないとやる気を出さないような職員は、自己決定、自己責任の分権時代の地方自治体に通用しないと心のどこかで思っていたのだと思います。

すなわち、係長職は、あらゆる機会を通じて、真に自発的な職員を育成することが求められています。

そのため、職員の動機付けに関しては、係長職は、褒めること（「凄いね、君は優秀だね」＝感想＋褒める）よりも認めること（「予定より早く終わったね、ありがとう」＝事実＋認める）を心がけるとともに、報酬や褒め言葉ではなく、ミッションや貢献を強調し、貢献的活動が価値あること、意味あることと自覚させなければなりません。

また、能力開発の支援においては、ILUOチャート（習熟度のランク付け方法）などを用いて、人材育成の見える化を図り、各職員の期待水準と現状水準を明確にし、その差を埋めるべく、ゼネラリスト研修、スペシャリスト研修の責任者、マネジャー研修の責任者と連携をとりながら、職場内研修を推進させなければなりません。

Q4： 職員のマネジメントにおいて、管理監督者のメンバーとのコミュニケーションが重要だと思います。メンバーとのコミュニケーションで留意すべきことは？

A4： コミュニケーションは、それぞれの目的があります。

管理監督者もメンバーに連絡すること、報告すること、相談することがあります。

それぞれの目的は何かと考えることが大切です。

組織内のコミュニケーションは、心理的部分（例えば共感など）を大切にすることは勿論重要ですが、コミュニケーションは、目的を達成するための手段であることを忘れてはいけません。

管理監督者がメンバーに連絡（指示や命令なども含みます）するということは、基本的には未来のことの説明です。

そのためには、自分がメンバーに期待すること、それは何のためか、いつまでかを明確に伝えるとともに、期待しているもののイメージが同一か？それは可能か？メンバーが自分にして支援して欲しいことはあるか、それは何かを確認します。明日に続きます。

管理監督者がメンバーに報告することもあります。

メンバーから上層部に提出された起案の結果などをメンバーに報告しなければなりません。

報告は、過去の出来事（結果）の説明であり、その事実を正確に伝える必要があります。

そのために、5W2Hで説明することが大切であり、更に、結果⇒理由⇒根拠⇒結果の順で説明し、説明責任を果すことが大切です。説明責任を避ける「〇〇が言っている

から」は絶対に言うてはなりません。

「〇〇が言っているから」は、メンバーからの管理監督者への信頼感を失わせます。

その上で報告結果について、メンバーが理解し、納得しているかを確認しなければなりません。

更に、場合によっては、管理監督者の自分自身の意見を明確に伝えることも大切です。自分自身の意見を持たない管理監督者は、メンバーからの信頼を得ることはできません。

相談とは、未来に向けての代替案の創出です。

行動に促すための質問を重視することが大切です。

相談する事柄、その背景や状況、利害関係者の意見などを説明し、2つ以上の案を示し、それ以外の案が無いか、無い場合はどちらが良いか、そのメリットとデメリットは何かを質問していきます。

代替案は、その後に行動を求めます。そのため、相談するときは、「やりましょうよ」「やるべきでしょう」とメンバーに言うてもらうために、チャレンジ言葉を引き出す質問を重視する必要があります。

連絡、報告、相談において、本当に大事なことを伝えるときは、文書化することは言うまでもありませんが、口頭も併用しなければなりません、大事なことを話すときは、自分の中で一瞬の“溜め”を作って、その勢いで簡潔に言い、メンバーの「分かりました」を確認することが大切です。これにより、メンバーの脳に本当に大事なことを刻み込むことができます。

## コーチング

Q1： 指導方法として、ミッション・コーチングを提唱していますが、その内容を通常のコーチングと比較して、説明してください。

A1：通常のコーチングは、個人の成長に焦点を当てていますが、ミッション・コーチングは個人と組織（職場）の成長に焦点を当てています。

個人がいくら成長しても、それが組織の成長やミッションに繋がるものでなければ、それは組織活動としては問題です。

コーチングは、その基本的前提として、個人の自己実現欲求を満たすことを前提にしています。

この基本的考え方の根底には、自己中心的な“獲得の思想”が流れているように思います。

ミッション・コーチングは、基本的考え方は“貢献の思想”から始まります。

人は他者に貢献することによって動機付けられ、自らの成長を促すと考えます。

消防士が延焼している家屋の中に入ってゆくとときに、自己実現欲求を満たそうと思っはいません。純粹に目の前の人を救い出そうとしか思っはいません。

自己実現欲求の自己中心的調子を贖い救うものは貢献欲求です。

通常のコーチングでは、3つの理念について、

- 「?人は皆、無限の可能性を持っている」
- 「?その人が必要とする答えは、すべてその人の中にある」
- 「?その答えを見つけるためには、コーチの存在が必要である。」としています。

ミッション・コーチングの3つの基本理念は、

- ◎「?人は他者に貢献することで、自分の存在意義（成長の確信と行動）を高められる」
  - ◎「?人は成長の確信と行動のために、自ら良い答えを見つけ出す必要がある」
  - ◎「?自ら良い答えを出すために、コーチは真実の状況を提供する必要がある」
- ・・・です。

## 職員研修

Q1： 職員研修の職場外研修について、どのように考えていけば良いですか？

A1： 職場外研修も変革の時代に突入し始めています。

ここ数年、全国の自治体の研修担当者の方々からの要望で一番多くなっているのは、“実践的な研修”を行って欲しいということです。

この“実践的な研修”は、2つの意味を含んでいます。

一つは、例えば、コーチング研修では、一般的にコミュニケーション環境を整えて、向かい合って座り、傾聴、質問、承認のスキルをトレーニングします。

しかし、実際の職場では、上司と部下が向かい合って座る時間的な余裕や場面は少ないので、実際の職場で活用できる場面設定にして欲しいという意味です。

もう一つは、旧来の考え方では“実践的な研修”は、職場内研修がその役割を担うべきと考えられていましたが、多忙などのいろいろな理由により、職場内研修が機能していないので、その役割の一部を職場外研修が担って欲しいという意味です。

前者は、研修部門は、ある程度の研修内容を事前に研修参加部門に周知し、職場の現状について、その情報を収集し、職場外研修の担当講師に伝えなくてはなりません。

後者は、例えば、担当講師がその職場に赴き、部局単位でその職場の問題を解決する研修、すなわち、職場外研修と職場内研修の統合を研修部門は企画しなければなりません。

どちらも、研修部門と職場外研修担当講師の情報共有と研修前準備が今まで以上に重要になってきます。

Q2： 職員研修の職場内研修について、どのように考えれば良いですか？

A2：職場内研修を進める上で考えなければいけないことが2つあります。

一つ目は、その職場で職務一番精通している人のOJTは、誰がどのように行うべきと考えているかです。

二つ目は、職務に精通していない管理監督者の職場内研修の役割は、具体的に何かということ。

この二つの質問から、職務を遂行するのに必要な知識や技術（例えば、税や戸籍に関する知識など＝スペシャリスト）だけではなく、組織の一員としての身に付けるべき知識や技術（例えば、接遇や一般事務処理など＝ゼネラリスト）や職務を効果的、効率的に進める知識や技術（例えば、戦略策定や計画立案など＝マネジャー）について、体系的に考えなければならないことが理解できます。

すべての職員は、組織の一員である以上、スペシャリスト、ゼネラリスト、マネジャーの3つの能力を求められます。

この能力をどのような責任体制で進めるかを考えることが職場内研修では大切です。

更に、付け加えれば、多くの自治体で職員の実務能力が落ちたと聞きます。

これはスペシャリストの能力ではなく、ゼネラリストの能力（特に、読み書き能力）であることを理解し、ゼネラリスト能力の職場内研修のあり方を考える必要があります。

Q3： 職員研修の自己啓発について、どのように考えれば良いですか？

A3：管理監督者は、職場のメンバーの自己啓発を積極的に促すために、3つのことを心がけなければなりません。

1) “変” を与えることです。

それぞれのメンバーを自己啓発に駆り立てる言葉は、「ユーリカ！（分かった）」ではなく、「何か“変”だ・・・」です。

そのため、定型的な完成された業務だけではなく、創意工夫が可能な未完成な業務を与えることです。

2) 自らが自己啓発の規範となることです。

そのためには、自己啓発の証（毎週、机の上に新しい書籍を置くなど）を見せることです。

尚、規範になるとは、話すことではなく、見せることだということを忘れてはいけません。

3) 自己啓発の成果を発表させることです。

新しい知識をどのように獲得したか、その知識をどのように知恵に転換させたか、更に、知恵を知性のレベルに昇華させたかを発表する機会を与えることで、自己啓発自体が目的化することを避けることになります。

管理監督者の自分自身については、早起きが肝心です。

今までよりも最低1時間は早く起きて、起きたら即、机に向かって自己啓発に励むことです。これを続ければよいだけです。

Q4： やる気のない職員に、どのように対応すれば良いですか？

A4： やる気のない職員の入庁を許したのは組織であり、それを修正できなかったのは管理監督者です。

そのことに関しては、管理監督者は全員で反省し、「職員のやる気をなくさす方法」を考え、自分自身がそのことを行っていないかを謙虚に考えることが必要です。

その上で・・・頭の痛い問題です。彼（彼女）さえいなければ職場の風通しは良くなり、活気ある職場になれるのに・・・こんな彼に相手をしている時間があれば一つでも仕事をこなしたほうが・・・できれば避けて通りたい問題ですが、それは絶対に出来ません。

知りながら害をなすなです。

腐ったリンゴは樽ごと損ないます（a rotten apple spoils the barrel）。

やる気のない職員を放置すると組織全体が壊れていきます。

許すことは絶対に出来ません。

時間がない、性格的に苦手、彼はコワモテ、これらの言い訳は通りません。

管理監督者が自ら動かなければなりません。

1) 組織の一員としての責任や使命を彼に伝えているかを確認します。

伝えていなければ、改めて早急に伝えます。

2) 彼を観察し、「やる気のない行動」を1週間以上記録することです。

内面よりも行動を観察します。

3) やる気のなく写っていることを本人がそのことを自覚しているかを確認します。

そのとき、99%は「自分はやる気を持って仕事をしている」と答えますので、「やる気のない行動」を示し、これらの行動は、組織の一員として許されない行動と考えていること、及びその理由を伝えます。

4) この行動を修正するための努力を行うかを確認します。

(万一、「行わない」という答えが返ってきたら、その発言を正式に記録することを伝えます。この確認は今後、あと2回だけ実施するので、「行わない」という発言を再考すべきことを伝えます。)

5) 彼自身に、1ヵ月後、自分の行動がどのように変化したかの報告をするように伝えます。

6) その報告結果と同一期間の観察結果を比較し、次段階の方法を彼自身に報告させます。

地方自治体は「より良く、より安価に、より早く」、行政サービスを提供することで住民から評価されます。その、「より良く、より安価に、より早く」は職員の現場の行動によってのみもたらされます。

「やる気のない行動」は、組織として絶対に許してはいけません。  
毅然とした行動を組織全体で行うことを表明しなければなりません。

Q5：人材育成にあたって、これからの地方自治体の職員にはどのような能力の向上を目指すべきですか？

そのために、研修部門や人材育成を担当する管理監督者が留意すべきことはなんですか？

A5：能力は、3つの能力に大別できます。

概念化能力 (Conceptual Skill)、専門能力 (Technical Skill)、対人能力 (Human Skill) の3つです。

① 概念化能力は、物事の本質を捉えて期待される形に表現する能力であり、主は考える力です。

す。

② 専門能力は、科学的知識によって得られた技術的な能力であり、主は知る力です。

③ 対人能力は、自分の意図する方向に相手を自発的に仕向ける能力であり、主は感じる力です。

私たちは、この3つの能力を用いて、毎日様々な問題を解決しています。

これからの総合政策機関の自治体職員に一番求められるのは概念化能力です。

市民から求められることに場当たり的に対応するのではなく、地域社会に必要なことは何かを考え、それを形にしてゆく能力です。

研修部門や管理監督者の方々は、気を付けなければならないことがあります。

職員の方々は、研修において、即効的な対人能力や専門研修、及び他自治体の事例を求めがちです。

彼らは“考えること”は、かなりエネルギーを必要とするために、“考えること”から逃避し、直ぐに正解を求めようとします。

地域社会の問題は、唯一の正解など存在しません。

人材育成においては、安易な道は危険です。

職員の方々の要望に応えることも重要ですが、研修担当として、後継者を育成する管理監督者として、どのような能力を強化すべきかと考える必要があります。

真に自発的な職員を育成するのは“考える力”を強化する研修が不可欠です。

## 人事評価

Q1：人事評価制度について、特に成果主義型の人事評価制度について、どのように考えていますか？

A1：私の研修を受講している方は、何となく私が成果主義型の人事評価制度の反対者のように感じるらしいのですが、私は成果主義型の人事評価制度の信奉者と言っても過言ではありません。

戦略型行政運営に適合した成果主義型の人事評価制度が不可欠だと考えています。

某自治体の保健所長の話です。「先日、私の保健所の部下職員の評価結果について、人事部門から平均点が他の部署と比較してかなり低いので見直すように言ってきました。

本当に腹立たしく思いました。

これは、人事評価制度を担当する人事部門の職員が評価と査定の違いも知らないことを意味しています。

何のための人事評価制度なのか言っていることとやっていることが違います。本当に腹立たしいです。」と。

まず、人事評価制度の導入目的をしっかりと考えなければなりません。

一般的に言われるのは、大別すると次の2つです。

①人事管理機能：昇格、昇給、勤勉手当などの処遇を公正に行うために、人事管理に必要な情報を収集すること。

②人材育成機能：能力や貢献度について、現状の水準と組織や本人が期待する水準との差を明確にし、その差を埋めるための成長（学習）を促すこと。

①に重きを置くと、相対評価で“査定＝評価結果を参考にし、その処遇を決定すること”の意味合いが強くなってきます。

②に重きを置くと、絶対評価で“評価＝評価基準と比較し、差や位置を明確にすること”の意味が強くなってきます。

担当部門は、どちらに重点を置くかを明確に定め、その制度設計に矛盾がないようにしなければなりません。

上記、①、②の目的よりもある意味もっと重要な3つ目の目的を忘れてはいけません。

③戦略達成機能：組織戦略や事業戦略の達成に向けた様々な活動と職員の行動や成果を結び付けていくことです。

人事評価は、戦略（ビジョンやミッション）と結びついていなければなりません。

○戦略達成機能を考慮した人事評価制度として、制度設計することが重要です。戦略達成機能を考慮しない人事評価制度はとても危険です。ビジョンやミッションと結びつかない、人事評価制度は、組織内でダブルスタンダードを生み出し、組織の足

並みを揃えることができなくなります。

戦略達成機能を含まない、人事評価制度の設計を行っている自治体が殆どではないでしょうか、憂慮すべきことだと思います。

戦略達成機能は、能力評価と業績評価の両面から求められます。

能力評価では、組織戦略（組織のあるべき姿＝ビジョン）⇒人事戦略（職員のあるべき姿）⇒職階別の役割⇒コンピテンシー（期待する行動特性・評価基準）を設計し、その評価基準に見合った行動ができているかを評価しなければなりません。能力評価の制度設計の要点は、職階別の役割を明確にし、その役割からコンピテンシーを導き出すことです。

業績評価では、組織戦略（組織のあるべき姿＝ビジョン）⇒事業戦略（ミッション＝使命）⇒重点事業（重点活動）⇒事業目的の明確化⇒目標設定（期待する成果・評価基準）を設計し、その評価基準に見合った成果が確保できているかを評価しなければなりません。

業績評価の制度設計の要点は、ミッションと結びついた重点事業（重点活動）を選定することです。担当業務だからという理由で、その目標設定をしている事例を多く見かけます。これは、明らかに、右肩上がりの時代の人事評価制度です。

○これでは、正しくないことを行っている人をプラスの評価をしてしまいます。

○人材育成型の人事評価制度が、人事評価制度によって、職員の人材育成に寄与するという点だとすると2つの問題があります。

1) 人事管理、職員研修、人事評価の連携の問題です。

人事管理の昇任、昇格は、“成長の機会を与えること（p l a n）”、職員研修は、“その成長の支援をすること（D o）”、そして、人事評価は“新たな成長の機会を発見すること（S e e）”と考えて、これらの連携を強化した人材育成トータルシステムを構築しなければなりません。

そのためには、職階別の役割を明確にするとともに、人事評価制度（能力評価と業績評価）を人事管理制度（昇任・昇格と賞与や勤勉手当など）との関係を明確にする必要があります。

2) 成長の度合いをどう評価するかと問題です。例えば、能力評価の結果が昨年度B⇒今年度Aの〇〇さんと昨年度A⇒今年度Aの△△さんのどちらを良いとすることです。育成したということが成長の度合いを示すことになるのであれば、〇〇さんを良いとする評価制度を構築しなければなりません。

この2つの問題は、とても難しい問題です。人材育成型の人事評価制度を設計する人々はしっかりした議論をする必要があります。

Q2： 管理監督者は、メンバーと向かい合うときの心構えというか、メンバーに対する前提をどのように考えればよいですか？

A2：目の前のメンバーは、自分自身と同じで十人十色ではなく、一人十色と考えるべきだと思います。

①メンバーは自分と同じで、自己の利益に動機づけられる獲得志向であるとともに、他者に対する自らの感情に意味づけを行い、自己犠牲的な貢献活動をしばしば選択します。

②メンバーは自分と同じで、怠惰的で快樂志向であるとともに、正義や道徳の名のもとに自己制御し、自らを苦難な道に向かわせる活動をしばしば選択します。

③メンバーは自分と同じで、自分の意見を優先する自己中心志向であるとともに、協調的、同一視的でもあり、組織の目標や掟を重要視した活動をしばしば選択します。

④メンバーは自分と同じで、成功確率を考える合理的志向であるとともに、非合理的で夢や希望を重視し、将来は絶対に良くなるという信念に基づく活動をしばしば選択します。すなわち、自分自身と同じように、メンバーはいつも変われるカメレオンのような存在です。

「アイツは変わらない」という言葉は管理監督者にとって禁句です。

Q3：管理監督者がメンバーの動機付けで忘れてしまいがちなことは何ですか？

A3：やる気を起こさすことよりも、やる気をなくすことを行っていないかを点検することです。

何を期待されているか知らせない、業務がうまく進行しているかどうかを知らせない、業務をうまく遂行する方法について説明しない、予算や事業内容を決定するときに意見を求めない、上層部や管理スタッフと接触させない、業績の善し悪しに関係ない指導、優れた業績に注目しない、場当たりの訓練を行う、研修に参加させない、指導者としての訓練を積んでいない者に訓練を任せる、訓練を必要以上に難しくする、目的に合わない研修や訓練を行う、忙しい時間帯に指示・命令を行う、職員がより快適と感じる作業条件を整えようとしない、作業を補助する手段を提供しない、住民や住民自治、団体自治のためにならない仕事を計画する、公務員としての誇りを大切にしない、上司や議員の名前を用いて檄を飛ばす・・・挙げていたらいくらでもできます。

やる気を起こさす方法は数少ないですが、やる気をなくさす方法は数えられないほどあります。

多くの管理監督者は、自分がメンバーのやる気をなくしていることに無頓着です。

多くのメンバーは上司からやる気を起こされることよりも、やる気をなくされることの方が多いものです。

そして、それを口に出すことはありません。

## 組織のマネジメント

Q 1 : 組織のマネジメントについてお聞きする前に、組織とは何ですか？

A 1 : 組織とは、「何らかの目的の達成を目指して、二人以上の人々が互いに協力することを前提に、意識的に調整された職務分担（＝仕事）と責任分担（＝責任）の体系」です。

そのため、組織の存立には、下記の5つの要件が必要です。

- ① 共通の目的達成を目指していること（共通の目的）
- ② 参加する人々が相互に意思を伝達できること（コミュニケーション）
- ③ 参加する人々は、貢献しようとする意欲を持っていること（貢献意欲）
- ④ 参加する人々には、仕事を与えられていること（実行の権限）
- ⑤ 参加する人々には、仕事の成果に対する責任があること（成果の責任）

その組織において、誰もが経験したことの無い職員減少時代の始まりを告げ、各職場は忙しさで殺伐とした空気が流れ始めています。

④と⑤だけが強調され、職員一人ひとり自分だけの仕事で精一杯になり、①、②、③は少なくなり、職員は心の病を抱え、職場から離れようとしています。

時限爆弾のタイマーが動き始めたにも拘らず、誰もが気が付かないふりをしています。このままでは、いつ爆発するかもしれない時限爆弾を次代の職員に渡すことになってしまいます。

“自己決定、自己責任”は、聞こえは良いですが組織内の離反力を高めます。早急に組織の絆を紡がなければなりません。

Q 2 : 管理監督者は組織をどのように理解すべきでしょうか？

A 2 : 組織をピラミッドと捉えることは危険です。

ピラミッド型の組織図は、職務分担と責任分担を表現したものです。

ピラミッド型の組織図では、管理監督者の役割は2つになります。

1つは、責任分担のもとに、ピラミッドの上位者の上位者の情報を下位者に伝えるとともに、下位者の情報を上位者に伝えることです。

2つ目は、職務分担のもとに、横の部門との連携を図ることです。どちらの役割も伝達者や調整者であり、内部志向的な役割です。

ピラミッド型の組織図では、職位の肩書きが重要だというメッセージをメンバーに送ることになり、組織は徐々に「何を言ったか」より「誰が言ったか」を醸成する文化を形成することになります。

更に、ピラミッド型の組織図には、2つの問題があります。

1つは外部環境（地域社会）と組織の関係が表現されておらず、組織が閉鎖的に見えることです。

2つ目は、組織が止まっているように見えてしまうことです。

○ 組織をシステムと見ることです。システム型の組織図は、下記のように表現されます。

(インプット) ⇒ (プロセス) ⇒ (アウトプット)  
税や要望 ⇒ 組織的な活動 ⇒ 行政サービス

このように記述することで、自治体組織は、地域社会の中にあつて、地域社会から税や要望を取り入れて、組織的な活動を行ない、行政サービスを提供する集合体と理解できます。

この開放的、動的な組織をイメージすることで、管理監督者の3つの責務が理解できます。

①（環境への適応）地域社会の中にあるので、地域社会の変化を組織内に引き込む必要があることです。

②（事業の推進）行政サービスの質が組織の評価に直結するので、行政サービスの質を絶えず向上させることです。

③（集団の維持）組織的な活動の離反力を防ぐために、貢献を促し、足並みを揃えることです。

組織をシステムとして捉えることで、外部志向、顧客志向、変革志向になります。組織の成果は、いつも組織の外にあります。

管理監督者はピラミッドではなく、組織をシステムとして考えることが大切です。

○ 組織をシステムと捉えても、組織の定義「目的達成を目指して、二人以上の人々が互いに協力することを前提に、意識的に調整された職務分担（＝仕事）と責任分担（＝責任）の体系」から、すべての組織には、職務分担と責任分担が生じます。

この職務分担と責任分担は、組織内に対立の構図を持ち込む可能性があります。

職務分担は横方向の対立であり、責任分担は縦方向の対立です。

横方向の対立の代表は、管理部門と事業部門の対立です。

この対立を断ち切るには、管理部門は事業部門の支援する部門に徹することを、事業部門は全体最適を優先する部門に徹することを、意思決定の機軸として、各自が根底に持つ必要があります。

縦方向の対立の代表は、上司と部下の対立です。

この対立を断ち切るには、上司は権限よりも責任に徹することを、部下は欲求よりも貢献に徹することを、意思決定の機軸として、各自が根底に持つ必要があります。

Q3： 自治体組織の特徴は何ですか？

A3：民間企業と比較して、地方自治体の各部門（課）は、機能が異なる多数の事業を担当しています。

例えば、高齢者福祉を担当する部門においては、在宅介護支援センター事業に関する事、福祉電話及び緊急通報装置の設置に関する事、老人ホーム入所措置に関する事、特別養護老人ホームに関する事、高齢者文化活動事業に関する事など、挙げていけば、一つの課で数十にもなる事業を担当しています。

これらの各事業は、許認可、監督、扶助、企画、調整、賦課、徴収、協働、啓発、相談、交付など、様々な行政機能を確保するためにあります。

この多数の行政機能を複数の職員の方が担当するわけですが、職員数が減少すると、一人の職員が多くの機能を担当するために、それらを効果的、効率的に機能させることが困難になってきます。

民間企業で営業と製造を一人で担当すると効果的・効率的な仕事が出来なくなると同じです。

そのため、行政分野に関係なく、行政機能が同一な事業を束ねて、それを効率的、効果的に執行する行政機能別組織が求められています。

今、全国の自治体で縦割りの行政分野別組織を維持しながら、行政分野別組織から行政機能別組織に内部委託するイメージで行政機能別組織の模索が始まっています。

総合窓口化や徴収部門統合などの動きは、交付機能や徴収機能の統合を目指した行政機能別組織の導入といえます。

構造面、機能面から見ると3日（金曜）に書いた、一つの部門が多数の機能を抱えており、全庁的に行政分野別組織と行政機能別組織を融合させる組織設計が今後の課題です。

組織は、構造面と機能面も重要ですが、文化面から考えることも重要です。

地方自治体では、首長や議会の影響を受け、必ずしも合理的な説明ができない決定がなされます。

善悪と利害の間の確執にあって、オトシドコロを探すようなことが発生します。

このような組織では、意思決定の価値的判断基準を失い、「何が正しいか」よりも「誰が強いかが重視され、声の大きい人々に従う意思決定のパターン（＝組織文化）が形成されます。

そのため、職員は、自分の頭で正しいことは何か考えることを中止し、真に貢献すべき、住民ニーズや地域社会の変化に無関心になって、誰かの顔色を窺いながら仕事をするようになります。

危険なことは、このような組織ではメンバー間の“信じる力”が弱体化することです。

“信じる力”を復権させるには、オトシドコロを探すプロセスを全面公開することです。

それが無理であれば、組織内で「〇〇が言った」という発言を禁止し、「私はこう考

える」ということを組織全体で奨励する仕組みを構築する必要があります。

Q4： 組織文化は、どのように形成されるのですか？また、組織文化はどのような影響をもたらすのですか？

A4：一般的に、日常反復される些細な言動やとっさの言動を通じて、組織のメンバーは、意味の共有の深さを測りながら、長い時間をかけて文化（パターン）を形成していきます。

例えば、「市長が言った」というような発言が組織内で続けば、組織内の重要度は肩書きとのメッセージをメンバーに伝え、メンバーは、それに基づく行動パターン（上司との議論をしなくなる）を徐々に醸成します。

組織の文化は一朝一夕に形成されるものではなく、長期間をかけて組織に定着するものであり、それを変えるには多くの苦勞を伴います。

また、組織文化は、組織のトップ（首長）の影響を多分に受けるので、長期政権と短期政権の自治体では組織文化の形成に違いが見受けられるように思います。

組織文化は、組織に様々な影響をもたらします。

- 1) 組織メンバーの不安を取り除くとともに、強い心理的エネルギーを引き出します。  
(強い仲間意識が育つ)
- 2) 公式的な情報伝達の負荷を低減し、組織内部の制御を可能にします。  
(言わなくてもわかる)
- 3) 組織の弾力的な行動を可能にし、外部環境に組織を適応させます。  
(変化に対して、足並みが揃う)
- 4) 組織の外部の人々に対して、一定の組織イメージや信頼を形成します。  
(良いイメージも悪いイメージも)

Q5： 組織のマネジメントにおいて、局部長、課長、係長の役割の違いは何ですか？

A5：

〈部長職の役割〉

部内、部間の組織体制を設計し、目指すべき組織文化を明示しなければなりません。

組織は仕組みです。仕組みがメンバーの行動を変え、行動がメンバーの意識変容を促します。意識改革を訴えるだけではメンバーの意識は変わりません。

意識を変えるには、仕組みを変え、メンバーの行動を変えなければなりません。

そのため、部長職は、行動変容を促すために、今の仕組み（組織図）と明日の仕組み（組織図）を書く習慣を持つことが大切です。

ビジョンや使命の達成に向けて、数年後の経営資源などを考慮し、部の組織設計図を描き、望ましい組織体制に更新するとともに、横断的組織体制（行政機能別組織など）を他

部局と調整しなければなりません。

更に、部内の様々な組織活動や事業活動におけるメンバーの言葉と行動のパターンを分析し、現状の組織文化の問題点を把握するとともに、課長以下に行動規範を明示し、組織文化の変革の重要性を訴え続けなければなりません。

#### 《課長職の役割》

課長職は、課内の組織体制を設計して、行動規範の体現者とならなければなりません。

ビジョンや使命を効果的、効率的に果たすために、課の組織体制（係・チーム編成や課内の情報伝達システム、人員配置）を構築し、それを運営しなければなりません。特に、情報伝達システムの構築に留意することです。

その3つのポイントは、

- ① 「縦の情報伝達」だけではなく、「横の情報伝達」の仕組みを構築する。
- ② 「伝達する」だけではなく、知りたいときに「アクセスできる」仕組みを考慮する。
- ③ 「どこにあるのか」だけではなく、「どのように入れるか」の仕組みを構築する。

情報伝達システムの仕組みが未整備の職場では、「あれ、どうなっている」、「どこにあったけ」等の確認し合い、お互いに仕事の邪魔をし合っています。

忙しさの一番の原因は、情報共有化が図れていないことだと課長職は肝に銘じるべきです。

また、課長職は、必要に応じて、他部門との組織体制の現状や課題を部長に報告し、改善策を提案しなければなりません。

更に、課長自身と各職員に共有された、仕事に関する価値観、行動規範、ものの見方・感じ方（パラダイム）を意識し、自分自身の中にある変革に抵抗する組織文化を理解しなければなりません。

例えば、「残業してくれたら飲み連れていくよ」「いいですねー」という上司と部下の会話は、“何かを得られなければ、仕事は一所懸命しなくてもよいという文化”を醸成します。

課長職は、課の行動規範の体現者としての言動を実践することが重要です。

#### 《係長職の役》

係・チームの実質的な運営と修正すべき組織文化を修正することです。

各メンバーに係・チームの一員としての役割を周知徹底させなければなりません。

ここでの役割とは、係・チームの一員としての“他のメンバーに対する守りごと”のことです。

例えば、他のメンバーが残業をしていたら、必ず、「手伝えることはない」、「今日は、用事があって手伝うことが出来ないけどごめんなさい」と一声かけることや会議では必ず、他のメンバーの意見を傾聴しつつ、自分の意見を述べるというようなことです。

また、組織が有効に機能するように、他の係・チームとの協働及び情報の共有化を図るとともに、効率的、効果的な人員配置などを課長に提案しなければなりません。

成長し続ける係・チームにするために、有効と認められない組織文化（馴れ合い・縄張り意識・前例踏襲など）を発見し、それを各メンバーに伝え、修正を図らなければなりません。

また、目指すべき組織文化に対する意識の緩みがある場合、その原因を特定し排除する。

◎管理監督者の責務・領域・役割

	仕事の領域	個人の領域	組織の領域
維持的機能	仕事の管理 (事業の遂行)	担当職員の動機づけ (リーダーシップ)	組織システムの設計 (部門組織の編成)
変革的機能	政策の立案 (事業の創造)	能力開発の支援 (能力開発・職場研修)	組織文化の創造 (職場風土の涵養)



《本多講師の弁》

平成21年4月1日から

- ① マネジメントとは
- ② 岐路に立つ自治体マネジメント
- ③ 戦略のマネジメント
- ④ 事業のマネジメント
- ⑤ 職員のマネジメント
- ⑥ 組織のマネジメント

の順にQ & A方式で書いてきました。

一応、今日でこのシリーズは完了です。

## 《 マネジメント用語集 》

Q 1. マネジメント用語とは具体的にどのようなものですか？

A 1. ここでは、日々の職場運営（マネジメント）で日常的に用いる言葉を選びました。そのため、「マーケティング」「SWOT」などの経営学辞典に載っているような専門的な用語ではなく、目的や目標のような用語です。

具体的には、下記の2つに大別して解説していきます。

- ① 「目的」や「目標」などに代表される“方向を示すための用語”
- ② 「資源」や「効果」などに代表される“活動を検証するための用語”

Q 2. “方向を示すための用語”と“活動を検証するための用語”の意味を統一することは、なぜ重要なのですか？

A 2. “方向を示すための用語”は、組織活動の方向と足並みを揃えるために重要です。「ビジョン」や「事業目標」などの方向を表す用語を職員一人ひとりが同じ意味として用いなければ、組織内のさまざまな活動は、方向や足並みが乱れ、組織は単なる集団と化してしまいます。

“活動を検証するための用語”は、組織内の様々な活動（仕事）の結果が良かったのか、悪かったのかを判定するために必要です。

「成果」や「費用対効果」などの活動の結果を表す用語について、職員一人ひとりが同じ意味で用いなければ、各自が「良い仕事」の共通認識がなくなってしまう。

これでは、事業評価や施策評価などについて、地方自治体は住民に向けて、統一性のある説明責任を果たすことができません。

“方向性を示すための言葉”と“活動を検証するための用語”は、どちらも業務、事業、仕事や計画などの手段や活動（プロセス）自体を表現する言葉ではなく、状況や状態などを表す言葉であることと明確に認識しておくことが大切です。

### 方向を示すための用語

Q 1. “方向を示すための用語”の全体像を示してください。

A 2. 方向性を示すための用語は、①基本目的→②組織ビジョン→③組織目的→④使命→（事業選定）→⑤事業目的→⑥事業目標→⑦計画→（実施）→（評価）と抽象レベルから具体レベルに下位展開されます。（ ）内は、方向性を確保するための活動です。

① 基本目的は、民間企業では、経営理念に相当するものです。地方自治体では、憲法92条に書かれている「地方自治の本旨の発展」です。

② この基本目的を達成するため目指す組織のあるべき姿が組織ビジョンです。

③ この組織ビジョンを達成するために、組織が外部（地域社会）から獲得すべき価値が組織目的であり、

④ その組織目的を獲得するために、組織が外部に対して果すべき責務が使命です。その使命を果すための事業を選定し、

⑤ その事業目的、すなわち、事業を通じて外部に提供したい価値を明確化し、

⑥ 事業が目指す状況を事業目標として設定し、

⑦ その事業目標を実現するために、予算や日程表を決定するのが計画の立案です。

難しそうですね。

しかし、この一連の結び付きを理解していないと、なぜ、この事業を行うのかを地域社会や住民にその説明責任を果すことができなくなってしまうです。

明日から①～⑦までを丁寧に書いていきます。

Q2. “方向を示すための用語” の基本目的について、説明してください。

A2. 基本目的は、民間企業では、経営理念に相当するものです。

地方自治体では、憲法92条に書かれている「地方自治の本旨の発展」です。

その組織が目指す、最上位の価値基準であり、普遍的に目指すものです。

例えば、民間企業のSONYでは、「お客様から最も信頼されるパートナー”であり続けること」のような表現になります。

民間企業の場合は、倒産する可能性がある組織であり、上記SONYの「・・・あり続けること」のように、多くの場合、継続性や発展性が含まれます。

地方自治体は、地域社会から倒産することを許されていない組織ですが、普遍的に目指す価値基準は、「地方自治の本旨の発展」と理解されており、やはり、その中に継続性、発展性が含まれています。

“地方自治の本旨”は、「住民自治」と「団体自治」から構成されています。

「住民自治は、住民が地域のことを自ら考え、その“総意”に基づき、自治が運営されていること」であり、「団体自治は、地方自治体が国からの自立性や自主性が確保され、“自らの判断”で行政を行うこと」です。

住民自治の“総意”は、基本的には多数決であり、現在の多数派の人々の意見に基づき自治が運営されることです。

多数決は民主主義の大切なルールですが、多数決が必ずしも正しいとは限りません。少数意見に耳を傾けることも大切な民主主義のルールです。

団体自治の“自らの判断”は、法（正義）に基づく判断であり、その正義は、過去の少

数の人々が現在の人々へと託したものです。

地方自治体の職員は、その正義を発展させ、未来の人々に伝えなくてはなりません。

地方自治体の職員は、住民自治に関しては、支援者であり、主体者ではありません。自治体職員は、団体自治の主体者です。

地方自治体の職員は、どのようなときでも、基本目的を意識し、住民自治の支援者、団体自治の主体者として、決定、行動することが求められています。

Q 3. “方向を示すための用語” の組織ビジョンについて、説明してください。

A 3. “方向を示すための用語” の組織ビジョンについて①

組織ビジョンは、基本目的を達成するために、自らの組織のあるべき姿が組織ビジョンです。

例えば、自動車メーカーだとすると、「世界でNo 1の自動車メーカーになること」のような表現になります。

一般的に、地方自治体は、自分たちの行政区域のあるべき姿をビジョン（構想）と呼んでいます。

総合計画に記載されている基本構想です。

行政区域のビジョンを明示することは勿論重要ですが、自分たちの組織（役所）のあるべき姿を明確にすることも同じように重要です。

自分たちの役所のあるべき姿を明示しなければ、組織の一員としての足並みを揃えることは難しく、組織はバラバラになり、単なる集団と化していきます。

組織ビジョンを示さなければ、職員のあるべき姿（人材育成基本方針に記載されている目指す職員像）も明示することはできないはずですが。

しかし、総合計画の基本構想を明示していない自治体はありませんが、自分たちの組織のあるべき姿、組織ビジョンを明示している自治体は極めて少ないのが現状です。

佐賀県庁のビジョンを事例として示します。

#### 1) 経営型の組織への転換（行政システム）

各本部が、時代感覚を持ち、県民の方などから広く収集した情報をもとに、本部の戦略と判断に基づいて、人や予算といった経営資源を自律的に配分するような経営型の組織づくりを進めます。

#### 2) イエスからはじめる政策検討（職員の意識）

一人ひとりの職員が、変化し続けている県民の方のニーズを、現場の声をもとに的確に把握し、まず、「どうしたら対応できるか」から考えをスタートするような職員の意識づくりを進めます。

#### 3) すべての職員が政策創造の主役に（組織風土）

職員が色々なことを自由に議論し、「これまでの前例を改めること」、「新しいことを

はじめること」、「必要性の少なくなったことを止めること」へチャレンジするような県庁の組織風土づくりを進めます。

#### “方向を示すための用語”の組織ビジョンについて②

全庁的なビジョンについて、佐賀県庁全体の事例を前稿で紹介しましたが、各部門ごとのビジョンも必要です。

各行政分野（企画財政、市民生活、福祉保健、環境、商工、文化観光など）を取り巻く環境は、それぞれに異なり、それぞれに激しく変化しています。

その変化に適合できるように、管理監督者は、担当部門を強化しなければなりません。組織を強化することで、職員が成長し、事業の成果や効果を高めることができます。

変化に適合できない組織では、職員は成長できず、事業の成果や効果を高めることはできません。そのため、部長職は、担当部門の目指す将来像＝ビジョン（構想）を明確に示し、それを部門の職員に伝えなければなりません。

ビジョンは、担当部門の目指す将来像あり、担当部門の役割や担当部門が行うべきことではありません。

例えば、生涯学習推進部においては、下記のようなようです。

悪い事例：「新たな生涯学習基本構想を策定し、部門別の課題に基づき、目標を設定する」

良い事例：「学習の機会を提供する組織から学習の成果を市民力に活用する組織への転換」

また、ビジョンは、担当部門の将来像をメンバー全員が同じようにイメージできる必要があります。抽象的すぎる表現は気をつける必要があります。

例えば、市民生活部では、下記のようなになります。

悪い事例 「市民に信頼される組織にすること」

良い事例 「行政サービスと業務効率の改善度合いが目に見える組織にすること」

#### “方向を示すための用語”の組織ビジョンについて③

マネジメント用語は、意味の共有化が重要ですが、どのように、その用語を明示するかを理解しなければ、マネジメント用語を用いることは出来ません。

例えば、目標と何かを説明できても、正しい目標の設定の仕方が分からなければ、「目標」を用いること出来ません。用語集＋マニュアルの部分が必要です。

そのためにビジョンの策定手順を書きます。

ミンツバーク流の表現ですとプランニング手法で書きますが、クラフティングの方法（現場での創発）と合わせて用いることが大切です。

上層部の組織運営方針を受け、（行政環境の分析）⇒（経営資源の動向分析）⇒（担当部門の強み・弱み分析）⇒（組織体制の設計分析）⇒（ビジョンの明示）の手順で記載しながら、ビジョンを明示していきます。

(手順1：行政環境の分析)

3年～5年後を想定して、担当部門の運営に影響を与えるプラス要因（追い風）とマイナス要因（向かい風）を記載します。※なるべく具体的に記載します。

×＝法令の改正、財政危機

○＝教育改革関連3法案の改正、一般会計から国保料の繰り出し増加

(手順2：経営資源の動向分析)

3年～5年後を想定して、担当部門の経営資源である予算総額と職員数について記載します。現状を100として、指数を記載します。予想数値ではなく、責任者として、「このようにすべきだ」という数値を記載します。

増加、減少、横ばいの理由と根拠が説明できること。全庁の経営資源の配分方針と合致していることが大切です。

(手順3：担当部門の強み・弱み分析)

行政環境の変化や経営資源の動向に適応するために、自分たちが保有しているものは何か（強み）、行政環境の変化や経営資源の動向に適応することを妨げるようなものは何か（弱み）を記載します。

財政的、物的、人的、組織的なものなど幅広く考えてみるのが大切です。

(手順4：組織体制の設計分析)

行政環境の変化や経営資源の動向に適応するために、強みを強化し、弱みを克服していくために、現状の組織体制と比較し、どのような組織体制に変えていくかを考えて記載します。必ずしも組織図を記載する必要はありませんが、各部門の担当や役割（機能）がイメージできるように記載してください。

(手順5：ビジョンの明示)

組織図などをイメージすることで、自分たちの目指す組織が見えてきます。

ビジョンは担当部門の目指す将来像であり、部門の役割的なことと混同しないようにしてください。

×＝安全な水を安定的に供給すること

○＝新規の事業展開ができる経営体質の水道組織

担当部門のメンバーにイメージできる表現を簡易な表現を心がけてください。

×＝福祉の総合政策機関への転換

○＝福祉サービスを提供する組織から企画する組織への転換

Q 4. “方向を示すための用語” の組織目的について、説明してください。

A 4. 方向を示すための用語は、①基本目的→②組織ビジョン→③組織目的→④使命→（事業選定）→⑤事業目的→⑥事業目標→⑦計画→（実施）→（評価）と抽象レベルから具体レベルに下位展開されます。

組織ビジョンの次は、組織目的です。

（組織のあるべき姿＝組織ビジョン）－（現状の組織の姿）＝（組織目的）です。

組織目的は、組織ビジョンに向けて、獲得したい価値です。

民間企業では“利潤の獲得”に相当するものです。

今まで、地方自治体は、組織目的に無関心だったように思います。

財政危機、職員減少時代に事業目的（提供したい価値）だけを考えていたら、いずれ経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）は枯渇し、地域社会に行政サービスが提供できなくなってしまいます。

全庁的には、公共の福祉（住民の幸福）を提供するために、地方自治体が獲得したい価値であり、住民からの信頼や公共の福祉を提供するために、必要な経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）です。

各部門においては、例えば、障害者福祉部門において、組織ビジョンが「持続可能な障害者福祉を実現できる組織」であれば、組織目的は、「少ない予算で障害者福祉ができるノウハウの獲得」のようになります。

地方自治体は、倒産することが許されていない組織です。

右肩下がりの時代にあって、経営資源の獲得は必須の課題です。組織目的は、決して儲け主義ではありません。

自己決定・自己責任の時代にあって、地方自治体の自立性の基礎であり、根拠です。

Q 5. “方向を示すための用語” の使命について、説明してください。

A 5. “方向を示すための用語” の使命について①

方向を示すための用語は、①基本目的→②組織ビジョン→③組織目的→④使命→（事業選定）→⑤事業目的→⑥事業目標→⑦計画→（実施）→（評価）と抽象レベルから具体レベルに下位展開されます。

組織目的の次は、使命（ミッション）です。

多くの自治体で組織目標と呼ばれるものです。

使命と組織目標は同意語です。

厳しい財政状況、職員数の減少など、地方自治体の経営資源（ヒト、モノ、カネ）は減少し、地域社会のあらゆるニーズに応えることができません。

そのため、担当部門が果すべき責務（＝使命）を明確にする必要があります。

どの事業を選択すべきなのか、どの事業を廃止すべきなのか、どの事業を優先すべきか

を判断する基準です。

例えば、障がい者福祉部門において、使命を“障がい者の地域参加の回数を増やすこと”と、“障がい者の年収を毎年度向上させること”と明示したときは、選択する事業は当然異なります。使命を明示しなければ、事業選択や優先順位の基準を失い、その部門は前例踏襲的、横並び的な活動を選択するようになってしまいます。

使命は、選択と集中の戦略型行政運営の時代にあっては、不可欠な概念であり、マネジメントでは一番重要な概念です。そのため、数日にかけて詳しく書いていきます。

#### “方向を示すための用語”の使命について②

使命は、果たすべき（＝結果を出す）責務であり、その結果は判定できなければなりません。

また、事業（手段）の選択基準ですから、手段が特定されてはいけません。

そのため、使命の要件は、「手段が特定できずに、結果が判定できる表現」です。

×「障がい者を幸せにすること」・・・結果が判定できない

×「障がい者が運営するパン屋さんを作る」・・・手段が特定できている

○「障がい者の年収を毎年度上昇させること」

また、使命は、主体者（組織＝地方自治体）が貢献すべき人々（住民）に向かって、自分たちの保有する能力を用いて、果たすべきことであり、組織目的、ニーズ、組織能力と結びついていなければなりません。

使命を果たしたときには、組織目的が達成でき、真に貢献すべき人々のニーズが満たされ、組織能力が発揮されたと言えるかを検証する必要があります。

例えば、使命が「障がい者の年収を毎年度上昇させること」の表現のとき、組織目的は、「予算をかけずに障がい者の支援ができるノウハウの獲得」、ニーズは、「正當に評価されたい（働けば生活できる収入が確保できる状態にして欲しい）」、組織能力は、「各種団体との連携力」のように、使命と組織目的、ニーズ、組織能力が結びついていなければなりません。

#### “方向を示すための用語”の使命について③

使命は、果たすべき（＝結果を出す）責務であり、その結果は判定できなければなりません。

使命の要件は、「手段が特定できずに、結果が判定できる表現」と「組織目的、ニーズ、組織能力と結びついていること」ですが、それ以外にも留意すべきことがあります。

使命は、担当する職員の方々が、自らの使命（果たすべき責務）を意義あること、価値あることと思わせ、その達成意欲を喚起させるものでなければなりません。

そのため、次の3点に気をつける必要があります。

1) 次のような、手垢が付いたような表現はNGです。

① 収納率を向上させること

- ② 下水道の普及率を向上させること
- 2) 次のような、真に果たすべき責務？と感じさせる表現はNGです。
  - ① クレーム件数を減少させること
  - ② 顧客満足度を向上させること
- 3) 次のような、マイナスイメージの表現はNGです。
  - ① 職員数を減少させること
  - ② 分限処分数を減少させること

“方向を示すための用語”の使命について④

本日は、使命（ミッション）の明示方法の手順について書きます。

上層部の事業基本方針を受け、（旧・新の事業領域名の明確化）⇒（組織目的の明確化）⇒（ニーズの明確化）⇒（組織能力の明確化）⇒（使命の明示）の手順で記載しながら、使命を明示していきます。

（手順1：事業領域名の明確化）

担当部門の現在と3年～5年後の事業領域名（ドメイン名）を考えます。

事業領域名は、対象＋プロセスで表現されます。

民間企業の事例で言うと、トヨタ自動車は“自動車製造業”、ヤマト運輸は“小荷物運送業”と表現されます。トヨタ、日産、ホンダは“自動車製造業”の中でライバルです。

ヤマト運輸、ペリカン便、佐川運送は“小荷物運送業”の中でライバルです。

地方自治体では、課、若しくは係単位が事業領域になっています。

例えば、現在の図書館、旧・事業領域名は“本の貸し出し業”になりますが、将来の図書館、新・事業領域名は“情報提供業”となります。

使命を明示する際に、旧・新の事業領域名を考えておくことはとても重要です。

必ず、旧と新の事業領域名は、異なる表現を記載してください。

×＝（納税課の事例）市民税回収業⇒市民税回収業

○＝市民税回収業⇒債権回収業（将来的には債権すべてを担当する）

（手順2：組織目的の明確化）

組織目的は担当部門が獲得したい価値です。

※そのため、障がい者福祉の事例で言うと、

○＝「予算をかけずに障がい者支援ができるノウハウ」

×＝「障がい者の雇用の確保」

となります。住民や地域社会に提供したいものではなく、次代の担当部門の職員に残したいものを記載することがポイントです。

（手順3：ニーズの明確化）

ニーズは、一番貢献すべき人々が心の中で願っていることと考えてください。

※そのため、障がい者福祉の事例で言うと、

○＝「正当に評価されたい」

×＝「健常者と同じように暮らしたい」

となります。

住民の心の中の願いを感知するためには、貢献すべき人々を細分化することが大切です。障がい者福祉の事例では、貢献すべき人々を漠然と「障がい者」とするのではなく、「毎日作業所に通所する障がい者」とすることで、「毎日働いても、月の収入が8,000円しかない」⇒「正当に評価されたい」という声なき声を発見できます。細分化によってニーズを際出せる必要があります。

地方自治体は、住民の要望を実現する組織ではなく、住民の必要とすることを実現する組織です。

(手順4：組織能力の明確化)

組織能力は担当部門が保有する強みです。

※そのため、障がい者福祉の事例で言うと、

○＝「各種団体との連携力」

×＝「障がい者からの信頼」

現状の担当部門において、自分たちが保有し、自慢できる強みは何かを考えて記入します。築き上げてきた強みであるか、その強みは他部署と比較して際立っているかを考える必要があります。

(手順5：使命の明示)

使命は、手段が特定できずに結果が判定できる表現を厳守してください。

×＝障がい者を幸せにすること

○＝障がい者の収入を毎年度上昇させること

使命は、組織目的、ニーズ、組織能力の3つの関係性から導かれた簡潔なフレーズです。使命を果たしたときに、充実感を感じるフレーズか、自分たちの存在が意味あることと思えるフレーズかと考えて明示します。

Q6. “方向を示すための用語”の事業目的について、説明してください。

A6. 方向を示すための用語は、①基本目的→②組織ビジョン→③組織目的→④使命→(事業選定)→⑤事業目的→⑥事業目標→⑦計画→(実施)→(評価)と抽象レベルから具体レベルに下位展開されます。

事業目的の説明の前に、事業について理解する必要があります。

多くの自治体で「目標管理シート」や「事務事業評価シート」の事業名の記入欄に、間違

った表現が記載されています。

事業は、手段です。それは5W2H、何のために(Why)、何を(What)、誰が(Who)、いつ(When)、どこで(Where)、どのような方法(How)、予算は(How Much)の中  
では、何を(What)に相当するものです。

「市民健康ウォーキングの開催事業」や「〇〇公民館移転事業」などの表現が求められ  
ます。

「市民の健康増進」、「生涯学習の拠点づくり」のようなあるべき姿的、業務的な表現に  
ならないように注意する必要があります。

事業目的は、その事業の担当者(主体者)が、その事業を通じて、提供しようと考えて  
いる価値や機能のことです。

目的は、価値や機能ですので、目に見えない表現になります。

(ちなみに目標は、状況やモノです)

コーヒーを飲むときに、「黒い液体」を欲しているわけではありません。

その香りや芳醇な苦味など、目に見えない価値や機能を欲しています。

主体者が事業を通じて、提供したい価値や機能に目を向けること、すなわち、事業目的を  
明確化することはとても重要です。

公園緑地課の「公園愛護会事業」では、「公園の花の栽培を通じて、住民の協働意識を高  
めること」であり、この“協働意識”は目に見えない表現です。

日本語では“事業目的を設定する”という表現はありません。

これは事業が存在すれば、事業の中に、同時に事業目的が存在していることを意味して  
います。事業と事業目的は不可分なものです。

そのため、事業目的は事業が選択されたと同時に与えられる所与のものであり、事業を  
担当する人は、それを当然理解していると思いがちです。

しかし、現実には、事業目的が明確になっていないことの方が多くあります。

試しに、同じ事業を担当する職員の方に、それぞれに事業目的を書いてもらってくださ  
い。経験的には、異なることを書く場合が多いです。

Q7. “方向を示すための用語”の事業目標について、説明してください。

A7. “方向を示すための用語”の事業目標について①

方向を示すための用語は、①基本目的→②組織ビジョン→③組織目的→④使命→(事業  
選定)→⑤事業目的→⑥事業目標→⑦計画→(実施)→(評価)と抽象レベルから具体レ  
ベルに下位展開されます。

事業目標は、その事業の担当者(主体者)が、その事業(手段)を通じて、提供しよう  
と考えている状況やモノ(結果)のことです。

事業目標は、状況やモノですので目に見える表現であることが不可欠です。結果が判定

できる表現でなければなりません。

事業目的は、目に見えない表現のために、事業を実施（計画通りに活動）したときに、結果が良かったのかどうか判定できません。そのために、目に見える状況の表現として、事業目標を設定する必要があります。

公園緑地課の「公園愛護会活性化事業」の事例では、事業目的は、「市民の協働意識を高める」であり、事業目標は「参加者の増加」であり、この“参加者の増加”は目に見える表現ですので、事業目標の表現としてOKです。

事業目的を達成する活動を制御するために、事業目標の設定→計画→実施→評価を行います。

通常、この管理と呼ばれる一連のプロセスの最初の活動が事業目標の設定です。

事業目標の設定は、事業目的を必達するための管理活動であり、その後の計画、実施、評価とセットでなければなりません。

“方向を示すための用語”の事業目標について②

A. 方向を示すための用語は、①基本目的→②組織ビジョン→③組織目的→④使命→（事業選定）→⑤事業目的→⑥事業目標→⑦計画→（実施）→（評価）と抽象レベルから具体レベルに下位展開されます。

事業目標は、事業目標の設定→計画→実施→評価の管理（コントロール）と呼ばれる一連のプロセスの最初の活動が事業目標の設定あり、とても重要です。

事業の生産のプロセス、提供のプロセスを識別し、成果や効果が何かを分析する必要があります。その上で、次の5つの要件を満たす必要があります。

（目標の5つの要件）

①目標は、事業（課題）の目的、利用者の要求、遂行能力が満足されていること。

②目標は、生産のプロセスの成果と提供のプロセスの効果を識別し、判定可能性とコントロール性で、成果と効果のどちらを目標にするかを選択すること。

③目標は、状況の概念であること。（頭の中に画像で思い浮かべることができる）

④目標は、使命に貢献していること。

⑤目標は、改善活動と結び付いていること。（前例踏襲的な活動では達成できないこと）

Q 8. “方向を示すための用語”の計画について、説明してください。

A 8. 方向を示すための用語は、①基本目的→②組織ビジョン→③組織目的→④使命→（事業選定）→⑤事業目的→⑥事業目標→⑦計画→（実施）→（評価）と抽象レベルから具体レベルに下位展開されます。

計画は、目標を達成するために、資源の消費量と活動の進捗量を“計り”、“画（え）”に

描くことです。

事業プロセス（作業手順など）と資源の消費量（予算額など）を明確にし、活動の進捗量（日程など）を事前に計算し、案として描くことです。

計画は、事業目標を達成するための事業プロセス（活動）の繋がりで。

活動の連なりなので、どこまでも細かく分けることは可能ですが、細かく分けすぎても、あまり意味はありません。全体の活動を 7 つ程度の事業プロセスに分解し、その活動が年度内に確実に完了するように手順化、日程化することが大切です。

そして、7 つ程度に分けた、それぞれのプロセスごとに、活動結果の完了出来映え、判定方法を明確にすることが大切です。

このことにより、進捗フォローが確実なものになっていきます。

## 活動を検証するための用語

Q 1. “活動を検証するための用語” の成果と効果について、説明してください。

A 1. “活動を検証するための用語” は、組織活動の良否を判定するために重要です。

「成果」や「効果」という組織活動の結果を示す用語について、職員一人ひとりが同じ意味で用いなければ、事業評価や施策評価などについて、地方自治体は住民に向けて、統一性のある説明責任を果たすことができなくなります。

生産のプロセスから産出されるのが成果であり、提供のプロセスから産出されるのが効果です。資源⇒生産活動⇒成果であり、現状⇒提供活動⇒効果です。

例えば、駅前の整備事業について、建設された駅ビルや駅前のロータリーは成果であり、駅前の人通りが増加したり、駅周辺の商店の売上げが増えたことは効果です。

成果も効果も地方自治体が主体者として、地域社会に提供する事業の結果です。

事業評価の必要性が声高に叫ばれる今日、各事業の成果と効果を明確に識別することが重要であり、成果と効果をしっかりと見定めることが重要です。

見定める上で理解しておくべきことがあります。製造業とサービス業の違いです。

製造業は生産のプロセスと提供のプロセスに時間差がありますが、サービス業は生産のプロセスと提供のプロセスが同時に発生し、成果と効果の見極めが難しいです。地方自治体の多くの職場はサービス産業です。

そのため、地方自治体では、特に、成果と効果を意識することが大切です。

Q 2. “活動を検証するための用語”の実効性について、説明してください。

A 2. “活動を検証するための用語”は、組織活動の良否を判定するために重要です。

良い活動（事業）とは、実効性の高い事業です。

地方自治体は、事業を前進させる責任があります。そのため、去年よりも今年、ライバル自治体よりも当該自治体の実効性を上げなければなりません。

実効性は、実現性、有効性、及び効率性を束ねた言葉です。

また、実効性は、分子÷分母で表現されます。

実現性＝実現できた成果（実績）÷目指す成果（目標）×100です。

基準通りの橋が完成した÷基準通りの橋を架ける×100＝実現性は100%です。

有効性は、実現できた効果（実績）÷目指す効果（目標）×100です。

川向こうの学校に5分で行けた÷川向こうの学校に5分で行けるようにする×100です。

成果（生産活動の結果）と効果（提供活動の結果）を明確にし、それらを目標に設定しなければ、実現性や有効性は明確になりません。

ここで留意すべきことがあります。

すべての事業の実現性、有効性を検証しようとしません。

地方自治体は多くの利害関係者（ステークホルダー）に影響を受け、すべての事業の実現性、有効性を検証しなければならないと思いがちです。

ステークホルダーに支配、監督されてはなりません。

検証作業、それ自体は価値を生み出す行為ではありません、実現性、有効性を検証するのはミッション（使命）に貢献する重点事業だけにすべきです。

検証も選択と集中です。

Q 3. “活動を検証するための用語”の効率性について、説明してください。

A 3. “活動を検証するための用語”は、組織活動の良否を判定するために重要です。

効率性は実効性の中に含まれます。

（実効性は、実現性、有効性、及び効率性を束ねた言葉です）

その効率性の中に狭義の効率性と費用対効果、生産性が入ります。

効率性は基本的にはインとアウトの関係です。

効率性も分子÷分母で表現されます。

効率性（狭義）＝成果（生産のプロセスで生み出された結果）÷資源（成果の一部になった消費された経営資源）×100です。

基準通りに完成した橋÷橋の完成に費やされた工事費×100です。

費用対効果＝効果（提供のプロセスで生み出された結果）÷資源（効果を生み出すために消費された経営資源）です。

5分で橋を渡れることでの経済効果の総量÷橋を提供し続けるために費やされた費用（工

事費＋運営経費) × 100です。

生産性＝成果(生産のプロセスで生み出された結果) ÷ 成果を費やすために費やされた労働時間など(成果の一部にはならないもの) × 100です。

基準通りに完成した橋 ÷ 橋の完成に費やされた工事時間や工数など × 100です。

ミッションに貢献しない、重点事業でない事業(重要ではない事業ということではありません)は、この効率性を昨年度実績と比較して管理していきます。

効率性が一定範囲内に入っていればOKとします。

一定範囲内を超えたら対応策を考えるという例外管理の対象事業です。

Q4. “活動を検証するための用語”は、成果、効果、実効性の他にはないのですか？

A4. 企業でいう利益のようなもの考える必要があります。

100億円の予算の駅前の整備事業の事例では、完成したロータリーやペDESTリアンデッキは、生産活動から生み出されるものであり、成果です。

駅前の整備事業が完成し、駅の乗降客が増えた、駅の周辺の商店の売上げが増えたのは、提供活動から生み出されるもので効果です。

成果も効果も、予算100億円を投入(インプット)して、地方自治体が地域社会にアウトプットしたものです。

ここでいう「効果」をアウトカムという方が多いように思いますが、効果は、基本的にアウトプットです。

利益のようなものとは、駅前が整備され、駅前の土地評価額が上昇して資産税が増えた、駅前の商店の利益が増加し法人税収が増えたというようなものです。

財政危機が今後も続くことが予想される中、地方自治体も公共の福祉を提供するための経営資源「ヒト、モノ、カネ、情報」を地方自治体の内部に取り込んでいくことを考えなければなりません。

このアウトしてカムする経営資源「ヒト、モノ、カネ、情報」を私は「公共の利益」と呼んでいます。

地方自治体は、「公共の福祉」を提供するために、「公共の利益」を獲得することを考える時期にきています。