

1. 「マネジメントが不十分」であることによってどんな問題が起こっているか？

① 時間至上主義の意識の蔓延(コストパフォーマンス概念が欠如)

- ・ 仕事は増える一方だが、定員などのマンパワーは減られる一方なので、長時間労働で対応するしかない
- ・ 仕事を頼みたいときに席にいる部下が「使える奴」、部下にかける(成長のための)「負荷」=労働時間
- ・ 間違えてはならないので、「時間がある限り念には念を入れる」

② 仕事の優先順位付けを忌避(←政策の上流になればなるほど)する意識の蔓延

- ・ 今担当している仕事は「どれも重要」(だからやめられない)、といいつつ、その分量(=部下への負荷)を正確に把握できていない。
- ・ 新たな仕事が降ってきた場合には、仕事量が増えてしまうのが当然
- ・ 自ら(の組織)の存在意義のためには、仕事量は減らせない。(成果主義ではなく、業務量主義。)

③ チーム内でのコミュニケーション不足(チームワークが発揮できない)

- ・ 現在の仕事のミッション(何のためにやるのか、何をゴールとして目指すのか)等の指示・共有が不十分で、「前からやっているから」「上から言われたから」仕事をしているような状況が生まれがち→仕事へのモチベーションと成果の質の低下
- ・ チームメンバーの業務量や進捗の状況についての共有(及び上司による把握)の不足により、柔軟なチーム編成、業務分担の見直しが不十分
- ・ チームメンバーのプライベートの状況についての最低限の認識共有が不足していることに起因するメンバー間の相互不信

④ そもそも「マネジメントが重要」という意識の欠如(個人、組織ともに)

- ・ プレイヤーとしては優秀だが、マネジメント能力が不足している管理職を「教育」せずに放置している  
→ 手本となる管理職が少ないので、次世代にも意識が育たない
- ・ マネジメントは管理職以上のものだと思っている非管理職の存在(=管理職のせいばかりする)

- ・ 時間当たり生産性が低い
- ・ 職員の疲弊、過労、精神不調
- ・ 仕事と家庭生活の不調和
- ・ 発想力の低下、他の社会活動からの遊離
- ・ 時間制約職員が活躍できない

放置しておいてよいはずがない！！

「マネジメント改革」に向けて ② (公務員メンバーの間での議論)

2. それでは、「マネジメントができる人」って、何ができる人のこと？

- ミッション、ゴールイメージを明確に示し、それをチーム内(特に部下)に共有・徹底できる人？
- 「労働」=「コスト」という意識を持ち、「仕事の優先順位付け」、「優先順位が低位の仕事の廃止」、「柔軟な仕事配分の変更による臨機応変なチーム編成」ができる人？
- チーム内のコミュニケーション(仕事の進捗状況、職員の抱える事情等の可能な範囲での共有etc.)を円滑に保てる人？
- 個人個人に適切な目標を設定し、人材育成ができる人？ などなど……

「こんな感じかな？」とは思いますが、「マネジメント」について、我々にも「経験則」「体感」以上のものがなく、自己流の域を出ない…。

3. 今後必要なのは以下のようなことだと思うのですが、是非、具体的な事例を教えてください！

1. 「マネジメント」の定義付け、認識の共有

- ✓ マネジメントの要素を(各職位ごとに)分解し、「何をしなければならないのか」を共有(到達イメージのチェックリスト的なものを作る?)
- ✓ 上記を基にした職員に対する研修の強化(抽象的なものではなく、ケーススタディ的なもの)(管理職だけでなく、全ての階層で実施)

2. マネジメントの重要性についての意識強化

- ✓ 自らのマネジメントに関する気づきの付与(360度アセスメントetc.)
- ✓ 「よいマネージャー」であることを積極的に評価する仕組みの構築
- ✓ 自助努力に頼っていてもマネジメント能力は高まらないことを認識  
→組織として育成

3. マネジメント強化に資する仕掛け

- (←すぐできるものから時間のかかるものまで様々)
- ✓ 労働時間に対するコスト意識を持たせるための方策導入  
※ 短期的な労働時間の変動は補正の必要
  - ✓ 組織内のコミュニケーションの活性化のための方策導入
  - ✓ 「仕事をやめるサイクル」の導入
  - ✓ 管理職になるにあたってのマネジメント能力に関する基準の設定
  - ✓ マネジメント力に問題のある職員に対するフォロー(施策を講じたが改善の見込みのない職員に対する処遇を含む)