

委員から事前に寄せられた意見（第 7 回会議審議用）

平成 29 年度

市川市市政戦略会議

1. 「マネジメント」について	1
2. 「目的意識」について	7

1. 「マネジメント」について

各委員より事前に寄せられた、要因「マネジメント」に関する問題点・課題への対応策を以下に掲載する。

A 阿部委員

《マネジメント》

<p>○意思決定に時間を要する。 意思決定のプロセスを明確化し、問題点を明らかにする必要がある。</p>
<p>○管理職が業務を把握できていない。 管理者教育を考慮すべき点もあるが、そもそも管理職の任用システムが従来のものでよいのか検討する必要がある。管理職としてふさわしい人が管理職になっているのかが疑問。</p>
<p>○指示が不明確である。 自分では明確な指示をしているつもりでも伝わっていないことがあるため、指示した内容を指示した相手から返してもらうようにする。</p>
<p>○非管理職に業務をマネジメントする意識がない。 今後の管理職候補として、マネジメントの教育を行う。また、管理職に対する失望感からマネジメントする意識がないようであるなら、やはり現在の管理職の有り方をあらためることが必要。</p>
<p>○タイムマネジメントができていない。 自分の仕事内容・方法を自ら評価する癖をつけて、常に時間の効率化を意識していくことを心掛ける。</p>

B 坂爪委員

《マネジメント》

<p>○意思決定に時間を要する。 課題への対応策：意思決定ルートに含まれる不要なルートの削除</p>
<p>○管理職が業務を把握できていない。 対応策：過度な分業をやめる。部門内で仕事をローテーションさせる（部門内の多能工化を進める）。</p>
<p>○指示が不明確である。 対応策： ①目的意識と関連すると思われるので仕事の目的の明確化を図る。 ②上司・部下共にコミュニケーションスキル不足を補う研修の実施</p>
<p>○非管理職に業務をマネジメントする意識がない。 問題点：仕事に対する主体性の欠如</p>
<p>○タイムマネジメントができていない。 問題点： ①時間当たりの生産性を上げるという発想がない。 ②時間当たりの生産性を上げることのメリットがない。</p>

C 佐藤委員

《マネジメント》

○意思決定に時間を要する。

- ・ グーグルの会議サービス「ハンガアウトミート」利用企業の調査結果として、議題ごとに 30 分単位で会議を行うことによって、事業・業務での意思決定の速度が上がり、結果的に業務が効率化され、事業展開のスピードが上がったとの調査結果がでている。職員各人の意思決定の速度を上げる具体的な方策は、庁内の全場面で検討する必要がある。
- ・ 組織全体としての意思決定速度に関しては、システムの見直しが必要。

◆関連する要因：業務のシステム、コミュニケーション・情報共有

○管理職が業務を把握できていない。

- ・ 実態把握 ・非管理職の主体性と「前向きな機運」の醸成 ・非管理職時代の教育プログラム、管理職の能力向上プログラムの充実

◆関連する要因：コミュニケーション・情報共有

○指示が不明確である。

- ・ 実態把握
- ・ 非管理職の主体性と意欲の向上
- ・ 管理職と非管理職との定期的なコミュニケーション機会を設定する。

○非管理職に業務をマネジメントする意識がない。

- ・ 実態と原因を把握した上で、具体的な対応を行う。

○タイムマネジメントができていない。

- ・ 実態と原因を把握した上で、具体的な対応を行う。

D 澤田委員

《マネジメント》

○意思決定に時間を要する。

- 意思決定に至るまでの決裁者が多い
- 決定するための判断基準がない(少ない)、前例にとられる
- 意思決定には根回しが必要だ
- ⇒権限を委譲して決裁過程を短くする(決裁者が多いということは、情報を共有できるというメリットがある反面、責任の所在が分散するというデメリットがある)
- ⇒意思決定までの期限を指示する
- ⇒現状を的確に認識し、問題点の重要性、緊急性を正しく判断する能力を身につける
- ⇒前例にとられない思い切った判断を下す

○管理職が業務を把握できていない。

- 細かい実務までは分からない
- ⇒マニュアルで業務を把握する(管理職は役割が違うのだから細かい実務まで知る必要はない。しかし、統率する必要がある)

○指示が不明確である。

- 指示の出し手、受け手にそれぞれ問題がある
- ⇒指示のシステム化 ①これは「指示」と言って内容を伝える
- ②指示を記録(文書化)して復唱する
- ③完成期日(期限)を確認する
- ④必要に応じ中間報告を行う
- ⑤完了報告を行う
- ⑥実施状況を確認する
- ⑦必要に応じ是正を行う

○非管理職に業務をマネジメントする意識がない。

- マネジメントは管理職の職務であるという意識
- 指示待ちである
- 責任を取りたくない
- 現状に安住している
- ⇒組織人という自覚、組織の歯車であるという自覚をもたせる基礎教育を行う
- ⇒自分の仕事は責任をもって成し遂げると意識の涵養の教育を行う
- ⇒仕事に危機感(財政難による運営破綻、合理化、降給・降格)をもたせる
- ⇒職場の問題解決は「自責化」から始まるという意識をもたせる教育を行う

○タイムマネジメントができていない。

- 仕事の納期(期限)が不明瞭
- ⇒すべての仕事に納期(期限)を設定し、厳しく納期を守らせる

E 田中委員

《マネジメント》

○意思決定に時間を要する。

誰が決裁するのか、誰が最終的に判断するのか、職員ひとりひとりに裁量はどの程度あるのかを明示する。

○管理職が業務を把握できていない。

そもそも業務を指示するのは管理職であるはず。指揮命令系統を改め、必要・不必要な業務を整理する。

○非管理職に業務をマネジメントする意識がない。

非管理職が業務をマネジメントする必要はないと考えるが、各々の職場においてマネジメントの必要性と業務効率向上についての認識を深めることが最重要である。

F 松永委員

《マネジメント》

○意思決定に時間を要する。

個人の問題のケースと組織の問題のケースに分かれる。個人の問題であれば、判断力など資質の問題や他の仕事との重複（多忙）、情報やノウハウの不足などが原因。組織の問題であれば、コミュニケーション・情報共有不足、決定ラインの長さや複雑さ、目的意識の不明確さなどの原因が考えられる。

様々な要因が関係している可能性があるため、まずは原因洗い出しから始める必要。部下側に問題があるケースもある。

◆関連する要因：目的意識、コミュニケーション・情報共有、システム

○管理職が業務を把握できていない。

個人の資質の問題や不慣れのケースもあるが、多忙やコミュニケーション機会不足など組織的な問題であるケースもある。部下側に問題があるケースも。いずれにしても、管理職が業務を把握することは業務の基本であり、把握できていないことはあってはならない。管理職個人に問題があるケースでは、研修や教育が有効。また管理職の認識を促す方策として、管理職に対する360度評価を導入し、成果を上げる組織もみられる。

◆関連する要因：同上

○指示が不明確である。

同上

◆関連する要因：同上

○非管理職に業務をマネジメントする意識がない。

そもそも非管理職にマネジメントを求めるべきなのでしょうか？市の非管理職の職階資格要件にマネジメントについてどの程度記載されているのでしょうか？非管理職にマネジメントを求めるのであれば、まず資格要件に明確に記載し、それを周知させることから始めることが必要。その後資格要件を明確化したうえで、それでも資格要件を満たさない職員に対しては降級も含む、信賞必罰で臨むことになると思います。

◆関連する要因：同上

○タイムマネジメントができていない。

個人の資質の問題や不慣れのケースもあるが、多忙やコミュニケーション機会不足、目的意識や業務期限の不明確さなど組織的な問題であるケースもある。個々のケースの原因の洗い出しが必要。

タイムマネジメントのうち、残業の管理については、業務の性格（調査・執筆など）によっては、勤務を時間で管理するのではなく、出来高で管理する方が適切なケースもあり、そういう場合はみなし残業制度や出来高制度で管理する方法が民間では広く行われている。

◆関連する要因：同上

G 松本委員

《マネジメント》

<p>○意思決定に時間を要する。</p> <p>その業務に於いて、細分化された意思決定と、全体の意思決定の明確化。 決裁方法の見直し。 上下の風通しの良さも必要だろう。</p>
<p>○管理職が業務を把握できていない。</p> <p>管理職の個人能力にもよるのだろうが、組織としては、どの管理職でも最低限の業務遂行ができるような、明確な引き継ぎが整備されているのか、も問題になる。</p>
<p>○指示が不明確である。</p> <p>管理職が明確な指示を出せる方がいいだろうが、人によって違いがあるだろう。受け取る側が曖昧なままで仕事をするのではなく、明確にしてからスタートするように、非管理職の意識を変える必要もあるのでは。</p>
<p>○非管理職に業務をマネジメントする意識がない。</p> <p>業務を上手くマネジメントすると、どういうメリットが有るか（早く帰られる、とか）を共有する。残業が減れば給与も減る、というのではモチベーションは上がらない。そのためには仕事内容と給与の関係性も再考が必要か？</p>
<p>○タイムマネジメントができていない。</p> <p>スケジュールが明確になっているか？明示されているか？図式化されているか？</p>

H 吉田委員

《マネジメント》

<p>○意思決定に時間を要する。</p> <p>どのレベルの意思決定が遅いのが、分かりませんが、各業務の責任の所在を明確にすることが重要だと考えます。</p>
<p>○管理職が業務を把握できていない。</p> <p>部下のジョブローテーションにより、仕事の見える化を実施してはいかがでしょうか。</p>
<p>○指示が不明確である。</p> <p>指示が不明確になる原因の追究から行い、その上で対応すべきと考えます。</p> <ul style="list-style-type: none">・指示者が原因？⇒・受け手が原因？⇒
<p>○非管理職に業務をマネジメントする意識がない。</p> <p>組織の使命と方針を示し、各職員の目標を定めると自身をマネジメントすることになると考えます。</p> <p>◆関連する要因：目的意識</p>
<p>○タイムマネジメントができていない。</p> <p>責任の所在を明確にすることが重要です。</p>

○組織としての方針がその組織の職員に明確にされていないのではないか？

(マネジメントは、組織の方針、方向性、目標を示し、それを達成する為にその組織の何をどう活用して成果を上げるかにかかっている)

市川市役所全体の方針を踏まえた各セクションの使命や役割を職員に明確に示すことが重要だと感じます。

各セクションが年間の運営方針や目標を掲げ、職員に示すことによって、その下の小さな組織や各担当者は自身のすべきことや目標、行動計画を描くことができるのだと考えます。

◆関連する要因：目的意識

2. 「目的意識」について

各委員より事前に寄せられた、要因「目的意識」に関する問題点・課題への対応策を以下に掲載する。

A 阿部委員

《目的意識》

- 仕事の目的を個々の職員が認識していない。
- 仕事の目的が共有されていない。
- 目的を意識した仕事できていない。
- 管理職が仕事の目的を明示できていない。

民間企業と違って、そもそも目的意識が根付いていないことが問題点なのではないか？

危機意識、コスト意識、切磋琢磨する意識等が民間に比べて希薄になっているため、日頃から目的を意識することなく、こなし仕事をしている状況と考えられる。

B 坂爪委員

《目的意識》

- 仕事の目的を個々の職員が認識していない。
- 仕事の目的が共有されていない。
- 目的を意識した仕事できていない。

問題点：上記の3つの問題点には共通性が高いだろう。可能性としては①～③など

①仕事に対する受け身の姿勢

例：強い「仕事をやらされている感」

②以下のような組織風土があるのでは。

- ・疑問を持たずにマシンのように働くこと
- ・疑問を口にすることが職員としてリスクとなる
- ・現状を維持することが最優先課題

③とにかく仕事を「やり過ごす」ことが、職員が自分の身を守る手段となっている？

- 管理職が仕事の目的を明示できていない。

問題点：仕事の「目的－手段関係」が不明瞭である。もしくはそれを意識しないまま職務遂行をしている（通常ある仕事は他のより大きな目標を達成するための手段である）。

課題への対応策：

- ①その仕事と他の仕事との関連性を把握する
- ②仕事の優先順位づけを徹底することで、それぞれの仕事の意義や目的を把握するきっかけとする。

C 佐藤委員

《目的意識》

<p>○仕事の目的を個々の職員が認識していない。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 目的意識を持たなくてもできる仕事が多いということか？ 各職員の「目的」の次元にずれがあるということか？・ 目的意識を持たない、あるいは目的意識が希薄な状態で仕事をして、市民サービスの質、行政としての仕事の質が落ちないのか？
<p>○仕事の目的が共有されていない。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 実態と原因の把握・ 目的が共有される必要のある業務の特定化、目的の明示、目的共有に向けた確認を実行する。
<p>○目的を意識した仕事できていない。</p> <p>同上</p>
<p>○管理職が仕事の目的を明示できていない。</p> <p>同上</p>

D 澤田委員

《目的意識》

<p>○仕事の目的を個々の職員が認識していない。</p> <p>○仕事の目的が共有されていない。</p> <p>○目的を意識した仕事できていない。</p> <ul style="list-style-type: none">➢行政の役割、仕事など基本的な職務を理解していない➢行政サービスの品質、結果が評価として見えていない➢目的(結果)が最優先ではない➢目的が重要だと感じているものの、課題形成につながらない➢成果より効率を求める予算型組織となっている➢仕事へのモチベーション、やりがい意識が低い➢組織のタテ割り意識が強い <p>⇒市のビジョン、市長の施政方針を個々のミッションとして落とし込む</p> <p>⇒業務マニュアルの前文に、「本業務の目的」を明記する</p> <p>⇒仕事の成果(結果)を必ず求める</p> <p>⇒お客様アンケートを実施してサービスを評価してもらう</p> <p>⇒目標管理によって成果主義で公平公正な評価を行う</p>
<p>○管理職が仕事の目的を明示できていない。</p> <ul style="list-style-type: none">➢管理職が仕事の目的を知らないわけがない。伝え方が悪いのであろう➢管理職の指導統率力が弱い <p>⇒第6回の「指示の明確化」及び前述の「指示のシステム化」参照。しかし、ここまで言わなくてはならないか。管理職だけではなく部下の問題でもある</p>

E 田中委員

《目的意識》

○仕事の目的を個々の職員が認識していない。

業務を指示する前に目的を明確にし、その上で指示する。

○目的を示されていても職員として「理解できない職員」や「理解できない目的」が散見されるのではないか。

市役所という民間企業とは異なる考え方や業務・働き方であることをしっかりと認識すること。また市民サービスが前提の仕事であることを再認識いただきたい。根本的な課題として目的意識を理解できない理由は上述の内容が理由ではないかと考える。加えて、企業で例えるならば、人事・総務といった収益を生み出さない部署はやりがいを感じるものが少ないと感じている。しかし必ず必要な職場・職務である。まず部署毎の役割を明確化し、自分自身が何をすべきか本気で考えさせることが必要ではないか。その為に職制として定期的な面談や意見交換することが必要ではないか。

F 松永委員

《目的意識》

○仕事の目的を個々の職員が認識していない。

上司側あるいは部下側のどちらか、あるいは両方に問題がある。個々のケースの原因の洗い出しが必要。仕事の目的を把握するのは業務遂行の基本中の基本であり、把握していない人がいること自体が恥ずかしい。

◆関連する要因：マネジメント、コミュニケーション・情報共有、システム

○仕事の目的が共有されていない。

同上

◆関連する要因：同上

○目的を意識した仕事できていない。

目的意識を上司と部下が共有化することが極めて重要。目的を意識せずに、間違った目的に向かって真面目に業務を遂行すれば、必然的に目的と違った結果になる。

◆関連する要因：上記に加え、効率性

○管理職が仕事の目的を明示できていない。

目的意識というよりはマネジメントの問題。ビジョン形成など管理職個人の資質の問題や不慣れのケースもあるが、多忙やコミュニケーション機会不足など組織的な問題であるケースもある。部下側に問題がある（目的を理解しない）ケースも。いずれにしても、管理職が目的を明示することは業務の基本であり、把握できていないことはあってはならない。管理職個人に問題があるケースでは、研修や教育が有効。また管理職の認識を促す方策として、管理職に対する360度評価を導入し、成果を上げる組織もみられる。

◆関連する要因：同上

G 松本委員

《目的意識》

○仕事の目的を個々の職員が認識していない。

仕事を細分化して、振り分ける一方で、事業の全体像が明確になっていないのではないかと。言葉やイメージで統一された目的を共有するとともに、個々人のやる気やモチベーションがかぶるような物事の捉え方も、各職員に求められる。

○仕事の目的が共有されていない。

前年踏襲が多く、前年通りにやることだけが目的になってしまっているのでは。前年からの事業であっても、その年度ごとにどういう目的・意味合いがその事業にあるのかを共有する必要がある。年度によって同じ事業でも、その置かれている状況や、達成すべき目的も変わるであろうし。

○目的を意識した仕事できていない。

目的は人それぞれになってしまうので、仕事のゴール・達成イメージを共有する必要がある。

○管理職が仕事の目的を明示できていない。

管理職同士で、仕事の共有が出来ていない？ 自分の管理する仕事を他の管理職に的確に伝え合うような機会が必要か？

H 吉田委員

《目的意識》

○仕事の目的を個々の職員が認識していない。

○仕事の目的が共有されていない。

○目的を意識した仕事できていない。

○管理職が仕事の目的を明示できていない。

個々の職員の目的意識の前に組織の使命や方向性が示されているのかを確認したい。もしできていれば問題ないが、(市川市役所全体というよりも)各組織の本年度の運営方針や目標を示すことが最優先であると考えます。その上で、小さな組織の使命、目的、を明確にして、初めて同じセクションの職員は皆、同じ目的に向かって職務を全うできるのだと思います。各セクションの管理職が職員全員を集めて情報を共有する場を定期的に設けてはいかがでしょうか。

◆関連する要因：マネジメント

アンケート結果に対するご意見について 追加資料

1. 「マネジメント」について

○意思決定に時間を要する。

「何かを自分で決めないといけない」場面での管理職の経験値の不足と目の前の情報を客観的に把握する能力が欠けているか。内容によっては引継ぎの質の向上と、部下からも客観的な情報を収集できるような風通しの良い職場が作れているかにかかっているのではないか。⇒部署内で ICT ツール (LINE 等) を活用することも必要か。「意思決定」の重要度を構造的に学ぶための研修の設営をする。

◆関連する要因：周囲との調整力・コミュニケーション・情報共有

○管理職が業務を把握できていない。

引継ぎの質の向上によって防げるのではないか。そしてそもそもマネジメントをするような地位へ昇格を希望しているのか、どうなのか確認する必要はあるのではないか。

◆関連する要因：業務のシステム・コミュニケーション・情報共有

○指示が不明確である。

「指示」の仕方によってあげられる成果の違い (不明確な指示によって発生した事故とかロス) をケーススタディとして学ぶ場、チームで成果を上げるための方法論を学ぶための研修の設営。

◆関連する要因：周囲との調整力・コミュニケーション・情報共有

○非管理職に業務をマネジメントする意識がない。

業務のマネジメントによって得られる成果を突き詰めるための研修の設営。職場環境がマネジメントを重視する方向へ転換できるように上司が働きかける必要があるのではないか。「マネジメントによって得られる成果」に対する褒賞の設置。

◆関連する要因：コミュニケーション・情報共有・目的意識

○タイムマネジメントができていない。

一日の中では厳しくてもせめて一週間の業務を俯瞰でみることができているとタイムマネジメントはできないか。

また、非効率な業務やそもそも不要な業務に対して同僚が声を掛け合えるような風土が必要ではないか。そのためには週単位でのミーティングも必要ではないか。

◆関連する要因：業務のシステム・コミュニケーション・情報共有・目的意識

2. 「目的意識」について

○仕事の目的を個々の職員が認識していない。

個別の業務については指示を出す人間と出される側の人間で業務の精度・所要時間等を確認をするべきか。平凡だがこの作業を徹底し、それに慣れることが必要である。また、その確認作業を実施することにより本当に指示通りに業務がなされているかの途中経過をお互いで確認する風土までできれば余計なロスが減るのではないか。

◆関連する要因：業務のシステム・マネジメント

○仕事の目的が共有されていない。

職場内の意思疎通を定期的にミーティングや会議という形で実施し、特に大きなプロジェクトの場合は「一つ一つの業務が何のための業務なのか」を職場内で大枠で全員に認識させる必要がある。他人から意見を求めることは一定レベルでの効果があるのではないか。

◆関連する要因：コミュニケーション・情報共有・マネジメント

○目的を意識した仕事ができている。

一つ一つの業務が、関連する業務全体の中でどのような位置を占めているのか、またその重要度を俯瞰して把握する必要がある。そうすれば個別の業務に対するアプローチも変わるのではないか。同僚よりは当然上司のマネジメントが大きな意味を持つのではないか。効率的に業務を完遂したことに対する褒賞等もあっても良いか。

◆関連する要因：業務のシステム・マネジメント

○管理職が仕事の目的を明示できていない。

まずは部署内の業務を洗い直して見る必要があるか。管理職が目的を明示できない業務はそもそも不要ではないのか。その判断は重要且つ幅が広い分野に関連する業務である部長や次長の担当業務から洗い直し、次は課長の守備範囲、係長の守備範囲の中でその洗い直しをする必要がある。開示することによって本当に不要な業務や他の係や課で受け持つ業務、或いは部署を超えてやった方が効果が出る業務などの色分けができるのではないか。

◆関連する要因：情報共有・コミュニケーション・マネジメント