

実態に基づいた運営方法の見直しについての研究

～ボトムアップ型組織への組織再構築を通して～

大淀川学習館
副館長 上村 直輝

【要 約】

本研究は、今後も大淀川学習館(以下「当館」と表記)を維持発展させるため、課題対応力の高いコミュニケーション型へ組織を再構築する過程において、まず、ボトムアップ型組織として基礎を固めるための運営見直しについて検証したものである。

研究を通して運営を見直したことにより、業務を精選し、効率のよい組織に改善することができた。

はじめに

当館の運営における課題は、多種多様に存在しており、今後、従来のトップダウン型組織では、課題対応における迅速さや的確さを欠くことが予想される。一方で、目前に切迫した諸課題に対応する必然性から、運営の一部ではあるが、自然発生的にボトムアップを行う体系が存在している。

そこで、将来的には、ネットワーク型組織として確立することを念頭に、まず、組織の基盤を固めるため、ボトムアップ型組織としての再構築を行うこととした。

本研究においては、『課題意識の「見える化」』と『問題解決的フィードバックのシステム化』『環境整備による効率化』を三つの柱として、具体的な業務改善へとつなげていくことで、どのような変容を得ることができるかを実践的に検証することを目的として、本課題を設定した。

第1章 課題意識の「見える化」

【表1：PDCAサイクルシート】

第1節 PDCAサイクルの「見える化」

表1に示したPDCAサイクルシートを用いて、短期・中期・長期の目標設定及び振り返りのミーティングを行い、それぞれが、漠然と所持している課題や反省を「見える化」した。

令和元年度		PDCAサイクルシート			(公財)宮崎文化振興協会 大淀川学習館				
職名	職名	PLAN		DO	CHECK	ACTION			
氏名	職員名	提案 (副館長より)	設定 (期首面談で協議)	推進の方策 (期首面談で協議)	反省 (自己評価)	改善策 (振り返り面談協議)			
シ ョ ト レ ン ジ	今年度の目標	副館長の期待	設定目標	目標達成の方法	自己評価	改善点			
	ミドルレンジ								
	ロングレンジ								
困っていること		振り返りミーティング							
目標設定ミーティング									

(1) ミーティング期間

目標設定ミーティング期間：令和元年6月26日(水)～7月4日(木)

振り返りミーティング期間：令和元年12月17日(火)～12月27日(金)

(2) 時間設定

目標設定ミーティング・振り返りミーティングともに一人当たり15～20分程度

第2節 常設課題の「見える化」

アンケートやモニター意見交換会等において当館によせられた、意見や要望等をもとに、表2に示した職務遂行自己評価シートを作成し、業務にあたって常時意識しておくべき事項を「見える化」した。

(1) 自己評価の実施時期

第1期提出締切日：令和元年9月6日(金)

第2期提出締切日：令和元年11月10日(日)

(2) 自己評価の変容

評価において、「0 分からない」と回答した数を全回答数で割った未認知率を集計したところ、表3の通り、認知率の向上(未認知率の低下)が見られた。

【表2：職務遂行自己評価シート】

観点	評価事項 (アンケートやモニター意見等を受けて、特に心がけたい点)	評価
(1) 館内環境整備と来館者の安全確保に関すること	① 館内温度調整は適切に管理出来ているか。 ② 照明の点検や文字の大きさ等見やすい表示ができていないか。 ③ 「水辺の森校」の通路やエレベーターは、基本が通行が滞っていないか。 ④ 緊急時に避難経路や非常口を的確に把握し、避難誘導できるか。 ⑤ 危険な行為に対しては、毅然とした態度で注意を促す言葉がけができていないか。	4段階評価
(2) 学習機能の充実と学習効果の向上に関すること	① 来館者へ積極的に声をかけ、親切丁寧な案内を心がけているか。 ② 主体的な活動や解説等は、適切かつ確実に実施されているか。 ③ 幼児や小学生の来館者への表示は、理解できるように工夫されているか。 ④ 小学校高学年～中学生を対象とした企画も積極的に立案しているか。	改善方法記述
(3) 通時通年・広域・情報発信に関すること	① 行事の案内は、時期・対象・告知方法を適切に設定しているか。 ② 来館者への案内は、来館者でも理解できる配慮がなされているか。 ③ 来館者に対して、アクセスしやすさを積極的に図っているか。 ④ 職員間で、企画内容や情報共有等の共通理解が徹底されているか。	
【自己評価の概要】		評価実施率
4 とても良い	ほぼ毎日(毎日)に心がけて職務にあっている。	91% ～ 100%
3 まあまあ良い	可能な限り心がけて職務にあっている。	61% ～ 90%
2 あまり良くない	あまり心がけて職務にあっていない。	31% ～ 60%
1 とても良くない	職務遂行時に全く心がけていない。	0% ～ 30%
0 わからない	職場環境や個人事情等により評価できない等の理由で、評価ができない。	氏名

【表3：未認知率集計結果】

第1期	第2期
23.03%	14.55%

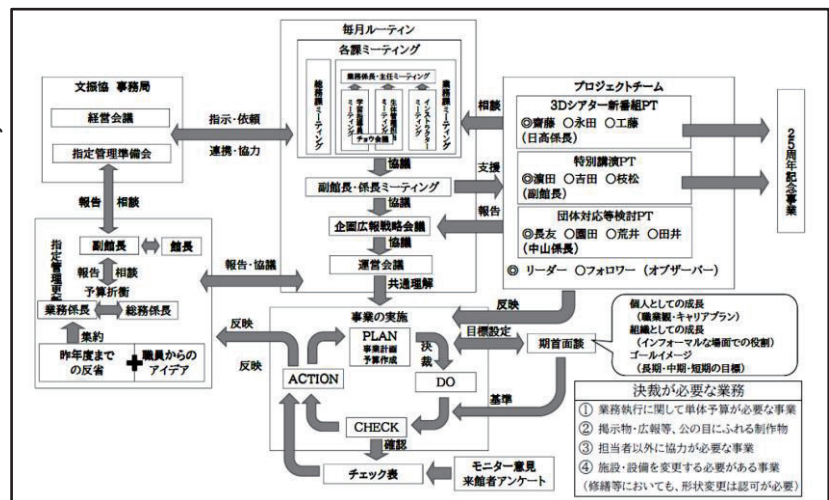
第2章 問題解決的フィードバックのシステム化

第1節 協議システムの再編成

フィードバックをシステム化するため、図1に示した通り、館内協議の在り方を再定義して、職員に示した。

前述のPDCAサイクルを通して得られるリソースを、協議に反映する(フィードバック)することができるように関連も明示した。

【図1：館内協議体制のイメージ】



第2節 プロジェクトチームの編成

前節で述べた協議システムの再編成において、フィードバック機能を強化するため、個別の課題解決にあたるプロジェクトチームを位置づけた。

(1) プロジェクトの内容

- ① 25周年記念事業「特別講演会」
- ② 25周年記念事業「3Dシアター新番組制作」
- ③ 団体受付対応の見直し

(2) プロジェクトの成果

- ① 令和元年10月27日(日)に、特別記念講演会を開催
- ② 令和2年2～3月に完成、試写会予定
- ③ 令和2年4月1日より、新規則にて団体受付、並びに、教室募集を開始予定

第3節 意見交換の活性化

問題解決的フィードバックのシステムを機能させるためには、意見交換を活性化する必要がある。そこで、意見を表明する訓練やレジュメの工夫を行った。

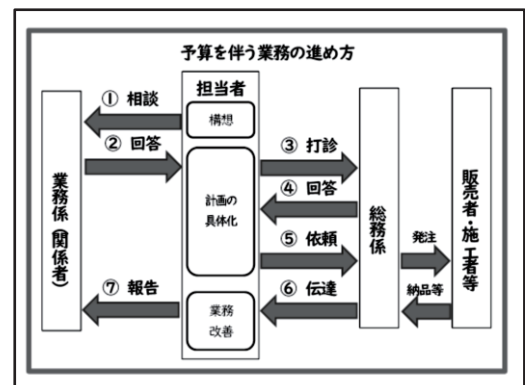
(1) 意見を表明する訓練

従来は、朝礼の最後に館長(又は副館長)による朝のスピーチを行っていたが、意思表示の訓練として、朝のスピーチを職員の持ち回りにした。

(2) レジュメの工夫

会議の際に準備するレジュメは、従来、協議項目の見出しのみ提示されているものが主であったが、図2に示したようなフロー図を用いて協議内容に対する理解促進を図ったり、解決策の原案(いわゆる「たたき台」)を提示したりすることで、議論の活性化を試みた。

【図2：フロー図の例】



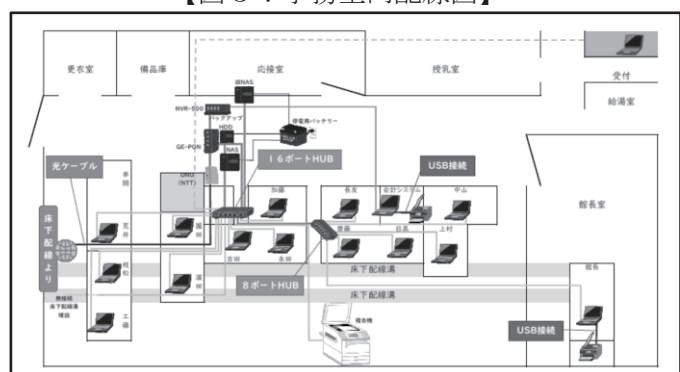
第3章 環境整備による効率化

【図3：事務室内配線図】

第1節 事務室の機能強化

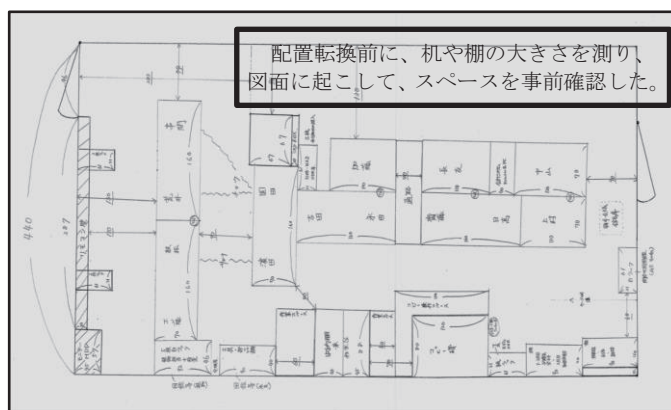
環境整備による効率化は、細かな効率化の積み重ねである。例えば、移動を1日10歩分、短縮すれば、1年間(開館日数およそ300日)で、3000歩分(成人男性で約2キロ)の無駄な動きを省くことができる。

そこで、図3・4に基づいて、床下の再配線等も含めた事務室の配置転換を行うことで、動線の確保(無駄な動線の排除)を図った。



また、例えば、物品を取り出す時間を1日1分短縮できれば、1年間（開館日数およそ300日）で、300分（5時間）の無駄な動きを省くことができる。細かな効率化の積み重ねの二つ目として、分類や集約がなされていなかった事務室内の文具や消耗品を保管する棚や、事務室内に分散保管されていた書籍類を、写真1・2・3の様に整頓した。

【図4：事務室内配置図】



【写真1：消耗品保管庫】 【写真2：工具・部品の棚】



【写真3：図鑑等の集約】



シールで保管場所の見出を作成し、状態の維持を図った。

第2節 作業効率の改善

作業、特にルーティンワークにおいては、繰り返しの回数が多ければ多いほど、作業手順や内容の細かな見直しでも、効果を得ることができる。そこで、表4・5のように、様式の統一や表計算ソフトの活用を図り、作業効率を高めた。

【表4：出張報告の様式】

【表5：勤務計画における出勤状況を確認する集計表】

おわりに

課題意識の「見える化」においては、職員の目標や課題、反省等の抽象概念を言語化したことで、具体的な実践につなげることができた。また、ミーティングを通して「困っている事」を尋ねた所、具体的な改善につながる提言を得る等、問題解決的フィードバックの場としても有効に機能することが確かめられた。PDCAサイクルを、日常的な思考ツールとして職員間に定着させていくことが課題として残った。

問題解決的フィードバックのシステム化においては、職員15名中、新規採用職員が7名を占める人事異動の影響を緩和し、新規採用職員も自らの気づきを発信する機会を設ける上では有効に機能した。しかし、半数を超える人事異動は、経験面での著しいパフォーマンスダウンをもたらしており、大淀川学習館としてのパフォーマンスを、昨年度末の域に回復するには至っていない。よって、問題解決的フィードバックのシステムを有効に機能させ、職員が経験知を蓄積しながらリソースの拡大を図ることが課題として残った。

環境整備における効率化においては、研究を通して主に事務室や事務作業の効率化を図ることができた。事務室や事務作業の効率化も維持・発展させつつ、事務室以外の空間や作業についても恒常的に効率化を図ることが課題として残った。

本研究を通して、ボトムアップ型組織として、組織の基礎を固め直すことができた。今後も、ボトムアップ型組織としての機能を強化しながら、横のつながり、特に弱い紐帯が機能するような体制を整えてネットワーク型組織に発展させていく必要があると考えている。

引用文献・参考文献・参考資料リスト

- (1) 株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑』（株式会社翔泳社、2018）
- (2) 遠藤功『見える化 ～強い企業をつくる「見える」仕組み～』（東洋経済新報社、2005）
- (3) ㈱OJTソリューションズ『トヨタの片づけ』（KADOKAWA、2012）
- (4) ㈱OJTソリューションズ『トヨタ仕事の基本大全』（KADOKAWA、2015）
- (5) 加治佐哲也『教育委員会の政策過程に関する実証的研究』（多賀出版、1998）
- (6) 木村博『とってもやさしい業務カイゼン』（株式会社商業界、2018）
- (7) 佐藤知一『世界を動かすプロジェクトマネジメントの教科書』（株式会社技術評論社、2015）
- (8) 村松岐夫『地方自治』（東京大学出版会、1988）
- (9) 若松義人『トヨタ式「全員が強い」チームのつくり方～人を育て、結果を出す40のルール～』（株式会社大和出版、2014）
- (10) <http://www.mhlw.go.jp/>（厚生労働省）
- (11) https://www.jpc-net.jp/intl_comparison/（日本生産性本部）