

職場のチーム力を高める手立ての研究

大淀川学習館
副館長 水田 幸児

【要 約】

本研究は、職場内の「情報の共有化」「役割の明確化・連携」を図り、「すき間を埋める力」を高めることによって、チーム力（組織力）を高め、利用者の方々の満足感を高めるとともに、職員の館運営に参画する意識の高揚とやりがいを高める手立てを提案するものである。

はじめに

大淀川学習館（以下本館）の年間来館者数は１８万人、１日の平均来館者数は５５０人をこえる。本館職員は１５名であり、平均出勤者数は１１．２人／日である。そのうち、生体・環境管理業務に携わる者の平均出勤者数は５．０人／日である。年間７００をこえる団体利用があり、そのうち幼稚園・保育園が２１４、福祉団体が２８８と幅広い方々に利用して頂いている。

つまり、職員が少ない上、生き物を飼育している本館は、職務が個別化・特殊化・固定化している職員が多いが、来館者は多く多様化しており、互いにサポートし合い足並みをそろえチーム（組織）として対応しないとやっていけない状態である。

そんな中、平成２８年度に係長制（総務課係長・業務課係長）が導入された。副館長が両課課長を兼任する本館においては、各課係長を中心にこれまで以上にチーム（組織）としての対応が求められることとなった。

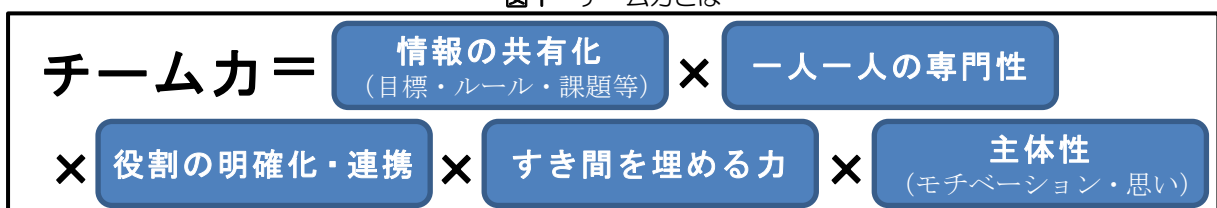
導入初年度より、各課係長を中心に事業の充実に努めて頂いたが、さらなるチーム力（組織力）の向上とその手立ての提案を本研究の目的とする。

第１章 チーム力とは

元サッカー日本代表中田英寿氏は、「チーム力＝目標×一人一人の専門性」と述べている。

「これにさらに付け加えるとしたら何を付け加えるか？」といろいろな方々に問うてきた。その答えを自分なりに整理し、「チーム力」を図１のように５つの要素でとらえることとした。

図１ チーム力とは



第2章 課題の明確化と対応策

図1の5つの要素のうち、「情報の共有化」「役割の明確化・連携」「すき間を埋める力」の3つを組織としての課題ととらえた。その課題に対して4つの対応策（第1節～第4節）をとった。

第1節 年度当初に共有すべき情報の整理・書面化

本館は職員の入れ替わりがはやいというえ、全職員で共有しておくべき情報が整理・書面化されておらず一部の職員しか知らない情報があった。そのため、対応に差が生じたり、対応の確認に時間がかかったりすることがあった。

そこで、共有すべき情報を「内規・共通理解事項」として整理・書面化し事業計画に示すことで、全員が情報を共有するとともに、引き継がれるようにした。表1は、整理・書面化した内容である。資料1、資料2、資料3は書面化した「内規・共通理解事項」の一部である。

表1 整理・書面化した内容

1. 勤務について
2. 文書保管について
3. 日誌・管理簿の管理について
4. 文書の流れについて
5. 教室等事業の領収書について
6. 個人情報の取り扱いについて
7. 怪我・体調不良・事故への対応について
8. 団体、貸し部屋、出前講座利用予約について
9. 団体利用について
10. 来館者、問い合わせ対応について
11. 親睦会について
12. 部屋貸しについて
13. 教室事業について

④ 受付・集金	【事前申し込み】 - 往復はがき or FAX or E-mail or 申し込みフォーム or 直接申し込み で申し込み（希望教室名、住所、氏名、年齢、電話番号） - 総務が、名簿を作成する - 当日、集金したら領収書を渡し、名簿にサインをもらう（名簿2カ月保管）（領収書10年保管） 【当日申し込み（集金なし）】 - 氏名のみ書いてもらう 【当日申し込み（集金あり）】 - 氏名のみ書いてもらう - 申込用紙をもらう（申込用紙2カ月保管） - 集金後、領収書を渡す（領収書10年保管）
⑤ 教室開始（ふれあいウィークエンド）	14:15に総務が、参加案内の放送を流す（放送前に定員に達した場合は、総務に連絡） - 放送後、参加者が少ない場合は、担当者の判断で総務に連絡し、放送をもう一度行う - 定員に達した場合は、参加者の承諾を得て、早めに開始してもよい - 定員に達していない場合は、14:30まで待って、開始する - 途中参加は、不可とする
⑥ 教室開始（教室）	- 事前申し込み者が、開始時間に来られていない場合、総務に連絡し、館内放送を行う - 野外的場合は、連絡網を作成し、総務より連絡・確認を行う

資料1 書面化した「内規・共通理解事項」

13 教室事業等について（教室、季節のイベント、ふれあいウィークエンド）	① 広報（参加人数・回数と対象年齢を明確に示す） - 対象年齢以下の弟妹は、参加できない（見学は可）ことを伝える。見学している弟妹の引率は、保護者が責任をもって行うことを伝える。 ② 団体での利用受付 - 保護者同伴で家族単位の参加とする。 - 団体（学校、幼・保育園、福祉施設等）利用は、団体用プログラムが、別にあることを代表者に伝える。 ③ 当日受付の対応 当日受付が100人の教室等は、レクチャー室で行う。 分担決定～教室担当者（運営会議で提案） 【待機時分担】 - 映像、放送 ～1人 - 人数確認 ～1人 - 受付 ～1人 - その他通常業務～必要な数 - 入入口案内 ～1人 - 最後尾案内 ～1人 - 事務所 ～1人 【受付時分担】 - 申込用紙配布 ～1人 - 誘導 ～2人 - その他通常業務、教室対応～それぞれ必要な数 - 集金、領収渡し～2人 - 事務所 ～1人
 【エントランスにイベント情報を示す】 【机は、4列×8列 その後ろに椅子のみ2列】	

資料2 書面化した「内規・共通理解事項」

3 日誌・管理簿の管理について				
日誌・管理簿名	記入者（左より優先）	点検者	点検日	備考
日誌	館長、総務係長、業務係長	館長	毎日	
出勤簿	本人	総務係長	適宜	年1 事務局へ
年休簿				
貸金台帳（臨時）				
時間外集計				
貸金・報酬報告	総務	館長、副館長	月末	月1 事務局へ
貸借対照表試算				
指定体確認表				
現金預貯物受払簿(印子)	総務	総務係長	適宜	
現金受払簿(小口現金)				
収入金受払簿(コピー・書店代)				
金庫日誌(金庫の現状)				
家庭の日(3歳未満の子を伴う)		館長	月末	
入館者報告書	総務	副館長、総務係長	月末	月1 事務局へ
教室等参加人数報告書	総務	館長、副館長	月末	月1 休養会へ
自給庫・備品・マナー報告(生活学習部)	総務	館長、副館長	月末	月1 生活学習部へ
ECOチェックシート	全職員	—	月末	月1 事務局へ
業務日誌	業務担当、インストラクター	業務係長	毎日	
大型水槽飼育日誌	生体管理員(数員)	館長、副館長	月末	
チョウ飼育日誌	チョウ飼育技術(数員)			
薬品管理簿	業務課(数員)	館長、副館長	9月・3月	

4 文書の流れについて				
①	館に届く文書	→ 総務課	→ 案内など	→ 供覧 → 保管
			→ 依頼文書など	→ 課長指示 → 供覧 → 保管 (文書収発簿)
②	館から出す書類	→ 起草	→ 事務連絡など	→ 発送
			→ 依頼文書など	→ 課長指示 → 発送 (文書収発簿)

資料3 書面化した「内規・共通理解事項」

第3節 情報共有のためのつながりづくり

年度当初に「内規・共通理解事項」「役割の明確化・連携」を明確に示し、職員自身がどう動けばよいのか理解し職務にあたることは、チーム力を高める上で有効である。しかし、それだけでは日々の業務をサポートし合いながらスムーズに進めることはできない。「職員と職員のつながり」「個人と組織のつながり」が重要である。

つながりをつくる上で3つの難しさが本館にはあるととらえた。

- ① 勤務日がそろわない。メールでの情報共有も行っているが、メールアドレスをもたない職員もいる。全体に関わる情報については、事務所のホワイトボードを活用して情報共有は行っているが、個々の業務の進行状況を把握するすべがなかった。
- ② 職務内容が個別化・特殊化・固定化しており、職務内容に関する関わり合いが少ない職員がいる。
- ③ 平成28年度より採用された係長制により、なべぶた型の組織からよりピラミッド型の組織となった。そのため「館長→副館長→係長→担当」における職務についての指示や確認、「担当→係長→副館長→館長」における報告・相談を、縦のラインを通して業務を進めることを意識すればするほど、勤務日のずれにより時間がかかったり、情報伝達が徹底しづらくなったりするようになった。

これらのことを踏まえ、平成28年度の課題を次のようにとらえた。

- 課題① 係長制のメリットをさらに発揮し、係長が中核となって業務の実施・改善を進めること。
- 課題② 職員の入れ替わりに対応できるよう互いの職務内容の共有化を図ること。
- 課題③ 互いの業務をサポートし合うようにすること(季節による業務量の変化が大きい職員がいるため)。

そこで、次の目的①②③で対策①②③をとることにした。

- 目的① 「トップ→ダウン」「ダウン→トップ(ボトムアップ)」の流れをスムーズにする。
- 目的② 係長を中核に事業の実施、改善を行う。
- 目的③ 職員間で業務内容の共有化、業務サポートを図る。

- 対策① 各課ミーティング、副館長・係長ミーティング実施(各月1回、企画広報戦略会議前)。
- 対策② 各課ミーティング実施(毎朝)。
- 対策③ 業務課用ホワイトボード設置。

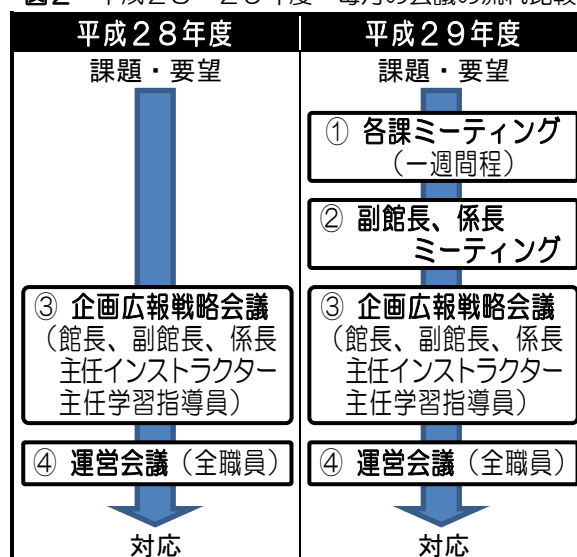
対策① 各課ミーティング、副館長・係長ミーティング実施

平成29年度から毎月ミーティングを2つ増やした(図2)。理由は「各課ミーティングで係長を中心に職員の意見を吸い上げ、副館長・係長ミーティングで係長と協議した上で、課題の共有や改善策の提案を企画広報戦略会議で行うため」である。

また、副館長、係長ミーティングでは、館長・副館長からの要望等に対する意見を係長からもらい、それをもとに企画広報戦略会議での協議につなげるようにした。

日常的に職員からの要望には対応するが、ミーティングを実施することで、両課の意見を踏まえた対応や、より中・長期的な運営につながるようにした。

図2 平成28・29年度 毎月の会議の流れ比較



対策② 各課ミーティング実施

毎日の職員朝礼後に、各課ミーティングを行うこととした（資料7、資料8）。ミーティングでは、「前日までのことで共有すべきこと」「今日の団体や受付の対応の確認」「今日自分がしようとしている仕事」「サポートが必要ではないか」などの確認を係長を中心に行った。



資料7 業務課 朝のミーティングの様子

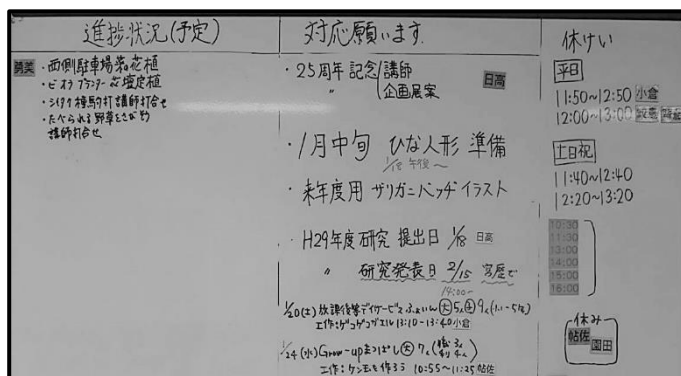


資料8 総務課 朝のミーティングの様子

対策③ 業務課用ホワイトボード設置

業務課は10名と多いうえ、1人1人の職務が個別化、特殊化している。そのため、係長が、対応を要することの伝達や職務の進行状況の把握が難しい。それは、館長・副館長も同じである。また、勤務がずれることで対応が遅れることもあった。

さらに、日々の業務の忙しさのため対応すべきことが忘れられたり、計画的に進まなかったりすることもあった。



資料9 業務課用ホワイトボード

そこで、ホワイトボードを設置し、情報共有の場とした（資料9）。

第4節 「すき間を埋める力」を高めるための手立て

「すき間を埋める力」とは、「だれの仕事と役割が決まっているわけではないが、それをするのが組織のためになることに気づき、進んで行う力」ととらえている。ここでの「すき間」とは「職務と職務のすき間」「人と人のすき間（人間関係）」などがある。

仕事によって必要とされる「専門性」には違いがある。しかし、「すき間を埋める力」は、どの職場でも共通である。「職場でのこころがけ」ともいうことができる。この「すき間を埋める力」をもつ人が多いほど、スムーズに、臨機応変に、気持ちよくいろいろなことを進めることができる。

そこで、6月の休館出勤日に「職場で自分がこころがけていること」を意見交換する若手職員の研修会を行った（資料10）。若手職員とは、館長、生体補助職員、学習指導員を除いた職員である。そう限定したのは、就労経験の少ない職員を中心に意見交換を進めたかったからである。

資料11は研修会でだされた意見である。



資料10 若手職員の研修会の様子（6月）

- ・お客様、一緒に働く人への言葉遣い
- ・接客の時は、笑顔で声のトーンをあげて明るく話す
- ・コンパクトに話す（口癖「あの」「えっと」をひかえる）
- ・職場の雰囲気づくりを大切にする
- ・目上の方、上司に対する言葉遣い行動が失礼のないように
- ・日々の業務（ルーチンワーク）にもれがないようにする
- ・異なる業務、同僚、利用者に関心をもつ（壁をつくらない）
- ・何でも無関係だと思わない（気をぬかない）
- ・自分の業務はもっと効率よくできないか
- ・ダメ出しをしてくれる人を自分からつくる
- ・自分が指摘されたこと、失敗を3回以上繰り返さない
- ・報・連・相＋確認（※相談は自分の意見をもって）
- ・急がぬ仕事もはやくとりかかれ、急ぐ仕事は丁寧にしろ
- ・用意周到にして臨機応変に対応する
- ・配慮（心配りをする事で心配りに気がつく）（社内で心配りの出来る人は、社外でも心配りができる）
- ・計画的に効率よく仕事をするためにスケジュール（月間・年間）を組み優先順位をつけて仕事をする
- ・こうしたらいいのでは！伝えておいた方がいいのでは！と思ったことは実行・改善する
- ・来館者等からの質問に一つでも多く答えられるよう経験を重ね、疑問に思ったことはすぐに調べるようにする
- ・常に大淀川学習館の一員であることを意識し、よりよい運営のために何ができるか考える
- ・自分の意見の伝え方に気をつける（相手に理解してもらえる伝え方、受け入れられる伝え方をする）
- ・「何かすることはない？」「何か困ったこと、勝手が悪いことはない？」の声掛けをする
- ・わかまえる（身だしなみ、私語、同僚の呼び方など、明るく親しい中にも心地よい緊張感のある職場づくり）
- ・笑顔を忘れない
- ・子どもたちと目線をあわせて話す
- ・来館者の目線にたって展示を行う
- ・来館者との適度な距離感を意識して話す
- ・挨拶は自ら、大きな声で
- ・メモをとる
- ・期限を聞く、守る
- ・分からないことは素直に聞く
- ・先のことを考えて行動する
- ・考えて動く
- ・仕事のメリハリをつける
- ・自分が楽しむ
- ・何でもやってみる
- ・形にする（アイデア、文書、写真）

資料11 若手職員の研修会でだされた意見「職場で自分がこころがけていること」（6月）

第3章 結果と考察

図3は、「第3節」の研究内容に関するアンケート結果である。

アンケート結果と日々

図3 アンケート結果「それぞれの取組みは、効果があったか？」（1月）



の業務の状況から、本研究の成果（○）と課題（●）を次のようにとらえた。

- 年度当初に共通理解事項を確認したことで、その後の対応がしやすかった。
- 情報共有の機会を確保することで、職員の要望やアイデアを事業運営に活かしやすくなった。
- 互いの職務を共有することで、手助けや助言、ねぎらいの声掛けが増えたように感じる。
- ホワイトボードは、書く内容の共通理解が不十分で使いづかったため、確認が必要である。

おわりに

チーム力を5つの要素でとらえ研究を進めた。5つとも大切な要素であるが、日々の職員の方々の姿から特にありがたい要素が2つ。1つ「すき間を埋める力」である。「何かすることありますか？」「手伝います」「〇〇しておこうか？」という声が、課をこえてこれまで以上によく聞かれた。2つ「主体性」である。もっとというと「行動力、かたちにする力」である。今年も新しい取り組みや改善策がアイデアで終わることなくかたちとなった。その分、業務は増えるのであるが、時間を生み出して対応する職員。よく動いてくださる。感謝感謝の日々であった。