

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2019 年度 共同論文

人材マネジメント部会を通じて実践した
取り組みと気づきについて

山形県酒田市 2期生

総務部人事課 佐藤 祐子

教育委員会企画管理課 奥村 佳子

議会事務局 元木 一成



目 次

1 はじめに.....	1
2 現状把握とありたい姿.....	3
(1) 現状把握.....	3
(2) 現状把握の深掘りのための取り組み.....	4
(3) 「問い」の結果と分析から考えるありたい姿と現状.....	7
3 ありたい姿へむかうためのアクションプランの検討.....	8
(1) アクションプランの検討経過.....	8
(2) やらされ感の軽減に向けたアクション「業務日報」.....	9
4 アクションの実施と検証.....	10
(1) 業務日報のメリットの研究.....	10
(2) 相手に心の壁を作らせずにこちらの思いを伝えるための方法の検討.....	13
(3) アンケートの実施.....	13
5 今後の取り組み.....	19
(1) まずは1年後を目指して.....	19
(2) 市の取り組みに連動する.....	20
(3) 1期生、3期生との連携.....	20
付 記 1年を振り返って ～雑感～.....	21

1 はじめに

本稿は、2019年度の早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下「部会」という。）に酒田市の2期生として参加した3名の職員（以下「2期生」という。）が1年間の部会の活動を通じて実践した取り組み及び気づきについて整理し、共同論文という形としてまとめるものである。

2期生は今年度、折に触れて1期生と対話を重ね、昨年の取り組み状況や気づき、1期生の今年度の取り組みなどを共有しながら、さらに自分たちの活動について助言や協力をいただきながら、適切な距離感で1期生と共に走り、活動してきた。

組織の現状を分析する過程においては、幹部級職員らとの対話などを通して、人口減少や高齢化が進み社会構造も日々変化し、従来業務も複雑化、多様化している中で、補助金獲得のための個別計画の策定やトップダウンや災害対応等の緊急事案など、新たな業務も増えており、職員が各々の業務をこなすことに追われ、市全体が目指すべきゴールから俯瞰して業務を見つめ直す余裕もないまま、やらされ感や疲弊感に苛まれている状況が見えた。

また、その根底には社会情勢や住民のニーズが変わり続ける一方で、我々、行政組織は依然として変えること、やめることが苦手という性格を拭い切れていない実態があることに気づいた。

一方で、組織のありたい姿を探る過程においては、1期生との対話や人材マネジメント部会幹事団からのふり返し動画の中で、酒田市では他市に劣らず業務改善に向けた取り組みを実践している、という指摘を受けた。その一例を挙げれば、オフサイトミーティングから全庁的な取組みへと成長を遂げた業務カイゼンの取り組みや、時間外勤務の事前申請、個々の職員の業務量の可視化などの取り組みがある。

しかしながら、我々2期生は、そうした本市の取り組みが先進的だという認識もなく、また、それぞれの取り組みの意図も解しないままに、どこか上のほうからやらされている新たな作業のひとつ、といった程度の実感しかないことに気づき、そこから組織が抱える課題について、ひとつの仮説にたどり着いた。

それは、事業の執行に係る決定プロセスと、組織マネジメントの改善に資するはずの業務改善の取り組みの決定プロセスが、多くの職員にとって同様のものでしかない、ということである。

つまり、新規事業も業務改善の新たな取り組みも、ある日突然、自分とは縁もない上のほうで生まれ出て、その事業目的や取り組みの意図までは十分な情報共有が組織内で図られないまま各々に降りかかってくる、という構図である。これこそが組織内に蔓延しているやらされ感の原因ではないか、と思い至った。

そうしたやらされ感を解消するためには、組織内における情報共有、周知不足の解消が不可欠であると考えられるが、では2期生には何ができるのかという問いに対し

て、まずは我々のアクションプランが多くの職員に新たなやらされ感を生み出さないことが効果を生み出すための前提条件になるだろうと考えた。

そのため、まずは新たなメニューではなく、すでに全庁的に実施している業務改善の取り組みのうち、その狙いや意図が全庁的にきちんと共有されることで大きなうねりに化ける可能性がある「業務日報」を取り上げ、より活用していくことにより職員間に気づきの輪が広がり自発的に取り組みが進んでいくようなアクションプランを作成した。

1年後に向けて、まずは身近なところからモニタリング調査を行い、結果を分析することで、より多くの職員が活用したくなるようなPR方法を考えるとともに、ツール自体の改善方法を探りたい。そしてモニターを拡大しながら、目的の共有と入力精度の向上に寄与していきたい。同時に、副市長の協力のもと、幹部職員が部課内のマネジメントに業務日報を活用してみることを提案してもらい、上層と足元の両側から自組織のよりよいマネジメントに向けた対話が生まれていくような環境を醸成できればと考えている。

一方で、2期生は「変化し続けることを恐れず、楽しむ」ことを大事にしたいという思いを共有しており、自身のアクションプランも含めて過去に固執しすぎることなく、その時々への気づきを大切に、道を探りながら進んでいきたいと考えている。次年度以降は、1期生に加え3期生とも機を捉えて対話し、それぞれの思いを尊重し、連携しながら共に歩んでいければいいと考えている。

2019年度における部会での活動の主な経過は以下のとおり

2019年度 研究会、実践、その他	
4月	第1回研究会@仙台
5月	第2回研究会@仙台、職員へのインタビュー
6月	職員へのインタビュー、副市長とランチミーティング
7月	第3回研究会@東京、職員へのインタビュー
8月	シート・動画撮影、職員へのインタビュー
9月	シート・動画フィードバック、職員へのインタビュー
10月	第4回研究会@仙台
11月	管理職研修受講、佐藤淳幹事と対話、業務日報活用について研修受講
12月	中級スタッフ研修受講者にアンケート
1月	第5回研究会@早稲田大学、副市長とミーティング
2月	業務日報に係るアンケート&モニタリング調査実施、共同論文
3月	共同論文、業務日報に係る情報提供

2 現状把握とありたい姿

(1) 現状把握

多くの方に共感してもらえるような自治体（地域、組織）の理想の将来像を探るために、本市の組織についての現状把握を試みた。

現状把握に取り組むにあたっては、第1回研究会で提示されたテーマ（30年前、現在、5年後の成り行きの按配）に沿って行った。

① 2期生のイメージ

2期生が第1回研究会の場以降に個々にイメージする過去、現在、未来を共有することから始めた。

2期生の3人はいずれも本市出身で採用後20数年の経験を有するため、過去や現在の自治体の按配に影響した出来事については一定程度把握していたが、それらをどう評価し（いけてる、いけてない）、今後どういう方向に向かっていくのかについてはうまくイメージすることができなかった。

これについては、日々の業務の中で、自治体がどこを目指し、何を進めていくべきかということの捉えが甘いことが原因と反省すると同時に、何をもっていけてるのかという評価軸が3人の中でも全く同じではないことに気づいた。

② インタビューの実施

自治体の基礎データや過去30年間の出来事から現状把握を深めるために、より多くの視点からの知見が必要と考え、1期生や人事課長にインタビューを行った。

③ インタビューを経ての気づき

インタビューを通して2期生の気づきとして共有した主なものは以下のとおり。

	地域や自組織についての気づき
過去	・ 地方自治体は補助金で国に縛られ、業務も法定受託事務など決められ内容をこなすことが多かった。 ・ 職員は法規を理解し、正確に、迅速にこなすことが求められていた。 ・ 地域は、ミニ東京になることを目指し、人口、景気、都市機能が右肩上がりに成長していくことが評価につながっていた。 ・ 合併前の旧町では、同じ縦割りの組織でも町民と町、職員と上層部の距離感が近く、横の連携もあった。

現在 (平成)	・地方分権が進められ、自治体がそれぞれの課題を考え、解決に向けて自ら行動する時代になった。 ・職員は住民のニーズを把握し、社会情勢を捉えながら分析し、施策を生み出して効果を上げていくことが求められる。 ・国の制度改正や財源確保のための計画策定等の対応に時間を取られ、増え続ける新たな業務に追われる中で、職場にやらされ感があふれ、何が本当に必要かを考える余裕もない。 ・人口は減少しているが業務量は減らない。情報化、社会的認識の深化等によりニーズが多様化し、既存事業もメニューが細分化。 ・合併後の市は法規の理解に長け、政策決定の手続きも堅実であるが、内部の説明資料の根拠を固めるなど事務量が多く、スピード感にも欠ける。
将来への懸念事項	・地方自治体は既存の事業を削減するのが苦手である。仕事は増え続ける中、選択と集中ができなければ、職員がつぶれてしまう。 ・協働のあり方、市であふれた事業を地域住民に下ろすだけでは、国と地方自治体の関係性が連鎖するだけ。思いを共有し、主体的に関わり合う関係の構築が必要。 ・再任用職員、会計年度職員等、職員構成が大きく変化していく中で、それぞれの役割やモチベーションの見出せる関係の構築が必要。

第1回研究会とその後のインタビューを通して、2期生がこれまでの業務の中で何となく個々に感じていた違和感が、他者の視点を通じて多角的に見ることで、多くの人が共有している課題として認識することができた。

同時に、2期生自身については、市の組織管理や財政状況等の現状と課題について、根拠に基づいて他者に説明するにはあまりに勉強不足であると認識したことから、さらに調査し多くの方と対話を進めることが必要だと感じた。

(2) 現状把握の深掘りのための取り組み

① 現状を深掘りするための対話とアンケートの実施

第2回研究会では、対話における「問い」の作り方について学ぶ機会があった。

2期生としては、現状把握を深掘するためには、より多くのキーパーソンと効率的にインタビューを進める必要があると考えたため、最低限聞きたいことを3人で「問い」の形にまとめ、できる限り事前に相手に通知して対話を行った。

インタビューについては、各キーパーソンの体験に基づく市（組織、地域）の現状把握を共有し、そこから導かれるあるべき姿を2期生と共に考え描いてみる、という形で進行することとした。さらに、組織の中核を担う係長級職員にアンケートを行い、2期生の現状把握に共通していた「やらされ感」に関連し、係内、係間のフォロー体制について実態を探った。

◇係長級職員アンケート内容

- Q 1. 課内において、係を越えた応援を求めたことはありますか？
Q 1-1. Q 1で「ある」場合 →どのように応援を求めていますか？
Q 1-2. Q 1で「ない」場合 →求めたことがない理由は？
Q 2. 係内で業務が遅れているなど感じる時、係内のフォロー体制は整っていると思いますか？
Q 3. フォローは主に誰がしていますか？

◆回答内容

Q 1. 応援を求めたことが → 「ある」 87%・「ない」 13%

上記で「ある」と答えた人のほとんどは、係長自らが他の係長へ直接依頼したり、上司である課長や補佐に相談をして課内で協力できていることが伺えた。忙しいのはお互い様であり、形式的に依頼するまでのものではなくフレンドリーに助け合うべきという意見もあり、所属課単位で見れば、コミュニケーションは取れているのではないかと考えられる。ただし、応援を求める場合、その業務の権限や専門性により、お願いできる職員が限られていたり、応援をお願いしたい時は混雑時で課内のどの係も対応不可な場合が多いなど、課内の職員配置による求めにくさがあることが分かった。

Q 2. 係内のフォロー体制は整っている→「思う」 75%、「思わない」 25%

Q 3. フォローは主に誰がしていますか？

- 係員には係長が課長と補佐を巻き込んでフォロー
業務内容による（事務系は事務、専門職は専門職に）
主事には調整主任と係長、調整主任と主査には係長（補佐兼務者）
課長の指示で補佐、課長がフォローに入ることもある

係長が係内の業務の進捗状況に目配せをし、まずは係長自身がフォローに回っているケースが多かった。それでも厳しい時は、係を越えて、また上司にお願いするケースもあり、係内の業務を進める上で忙しい時に声を上げにくい若い職員へのフォローなどは、どの職場でも係長がキーマンであると感じた。

各キーパーソンへのインタビューで得た現状と課題は以下のとおり。

◇各キーパーソンが考える市役所の現状と課題

階級	内容
副市長	・市役所主催が多すぎる。頼られすぎでいいないか。民間ができることは民間主導で、市役所が必ずしもプレイヤーにならなくてもよい。市役所職員は専門知識で提案や後押しできるような立場、コーディネーター的立場が理想。 ・民間を知り、民間から学んでいく姿勢が必要。
課長級 (2名)	・10年後は社会が大きく変わるはず(機械化、自然環境・食物等)。瞬発力と持続力が必要。 ・機械化が進んでもA Iにはできないこと(人育て(特に保育)・共感力)を大事にし、市役所は人のつながりを大事に多様性を受け入れる心を持って人と人を繋ぐ役割でありたい。 ・酒田は職員の研修等は進んでいる方。個人の得意分野を極めて強みを生むべき。色々な人がいて強い組織となる。市役所全体が組織として回るようにし、そこに民間も巻き込んでいく体制が理想。 ・税収入が市の体力。税を含め市も稼ぐ道を探らなければならない(中国・アフリカも視野に) ・酒田はコミュニティの指針がなく市民と協働が進んでいない。
政策参与	・市役所職員は仕事に線引きをしがち。能力が発揮されていない。自分の中で限界を決めずにどんどんチャレンジしてほしい。 ・組織論ではなく個人。個人がアイデアを出し合い、お互いが助け合えるようになるべき。 ・自分たちが良いと思う酒田の良さを素直に言い続けていくことが大事。

(3) 「問い」の結果と分析から考えるありたい姿と現状

ここまで取り組んできた係長級職員へのアンケートや各層のキーパーソンへのインタビューや対話を踏まえて、20年後の組織のありたい姿とバックキャスティングによる数年後の姿について、2期生が検討したものは以下のとおりである。

組織・人材の現状(仮説)

- 仕事・業務量が増え続ける中で、職員間や職位の違い、部署の違いによる業務量の偏りも生じており、職員の間で不公平感やモチベーションの低下につながっている。
- 市の財政は厳しい状況に追い込まれており、今後もその状況が続くことが見込まれている。
- 課内で目標や課題が共有できていないままに、職員や各係が自らの担当業務をこなすことにのみ注力するあまり、チーム力が十分に発揮できていない課がある。
- 最終的な目標であるはずの市民生活の向上や総合計画の目標達成といった観点からの評価がきちんとなされないまま、やみくもに毎年こなし続けられている事業が少なからずあり、予算に見合う事業効果が得られていない可能性がある。
- 部長級で構成されているスマートワーク推進部会を立ち上げ、庁内の効率的・効果的な業務改善の推進に取り組んでいる。
- 職員有志で始まったオフサイト版業務改善発表会が、市役所全体の業務としての取り組みにつながった。
- 働き方改革に向けた新たな取り組みは少なからず実施されているのに、全職員にその狙いまでの理解が浸透しないため、やらされ感だけが広がり、本来期待される効果を得るに至っていない。

1. 目指すありたい姿

組織・人材のありたい姿(状態) <5年後>

- 総合計画の柱ごとにプロジェクトチームが設置され、目的や事業内容、予算の調整がなされている。
- 市民や組織の要求に答えられる知識や人脈など、自分の強みは「これだ!」と言える職員になっている。
- 市役所・民間・市民の協働作業が大きな渦となり、新しい人・物をどんどん巻き込み、市全体の一体感が生まれる。

組織・人材のありたい姿(状態) <3年後>

- 市役所が取り組むべきことに優先順位があり、全職員がそれを意識しながら業務にあたっている。
- 各課で取り組んでいる事業が市役所全体で他課を巻き込みながらより大きな成果に向かって流れ出す。

組織・人材のありたい姿(状態) <1年後>

- 庁内の働き方改革や行財政改革などの取り組みが、その意図まで組織内で共有され有効に機能している
- 職員一人一人が総合計画を意識し、各課、各部で同じ方向を向き仕事をする。
- どの課もコミュニケーションが図られ、自慢し合える職場となっている

20年後の地域・組織・人材のビジョン

- 酒田市民であることに誇りを持ち、住み続けたいと思えるまち
- 市民の意見が反映され、「やりたい」が叶うまち
- 多様な人材が持ち味を発揮し、目的に向かって結束している強い組織
- 想像力、企画力、調整力、実行力を磨き、社会の変化に柔軟に対応できる職員
- 瞬発力、持続力のある組織

3 ありたい姿へむかうためのアクションプランの検討

～やらされ感の軽減に向けて～

(1) アクションプランの検討経過

20年後のありたい姿と組織の現状との乖離を埋めるものとして、2期生としてのアクションプランを作成することを試みたが、ここで2期生は思考の罫に陥ってしまう。それは自組織の現状に課題を見出そうとするあまり、いつの間にか自組織の現状を全否定するような視点に立ってしまい、自組織の優れた面すら見失うという事態に至ってしまったのである。

そのため、1回目に提出したアクションプランは、3人の中で何か新しい事を考えなければならないという意識が強く、重点も絞り切れないままフワッとした計画になってしまい、これには幹事団からの振り返り動画でも自組織について勉強不足という厳しい評価をいただいた。

同時に「酒田市はいろいろと先進的に取り組んでいる」という指摘もいただき、1期生からも年度当初に「他の自治体のアクションプランを見たら、意外と酒田市ですでにやっтерことも多かったよ」と聞いていたことを思い出した。

その言葉にヒントを得て、今ある取り組みに注目してみることも一つと考えることになったと同時に、そうした本市の先進的な取り組みを、誠におこがましい話であるが、2期生の3人が評価しきれていないということにも気づいた。

現在の組織内の取り組みに何があるかを挙げれば、「市民会議による総合計画策定」、「スマートワーク推進部会」、「業務改善」をオフサイトからオンサイトへ、「人事評価」、「業務日報」などがある。これらを2期生で評価しきれていない原因を探るうちに、外から見れば優れた取り組みであろうことはわかるが、中から見れば、自分たちを含めてどこか他人事のような、あまり関わりの無いこととを感じる職員が多いというのが実状ではないかと思に至った。

また、アクションプランを検討する中で人事課主催の管理職研修（テーマ「対話」により、職場、組織の問題、気掛かりを棚卸ししよう！！ 講師：人材マネジメント部会幹事 佐藤淳氏）を聴講した。

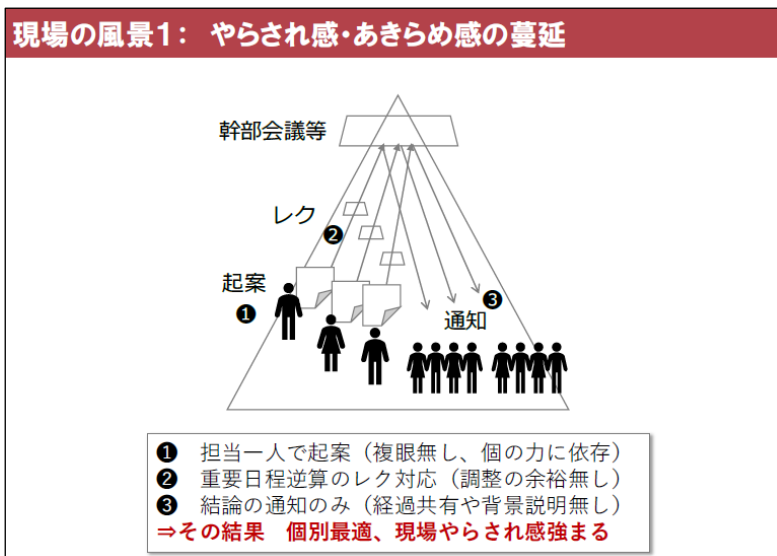
研修のまとめの模造紙を佐藤幹事、1期生、2期生がいっしょに見ながら振り返った中で、管理職も組織に対して感じていることは自分達とさほど変わらず、どこかやらされ感が漂っていることに素直に驚くと同時に、これなら管理職と職員はお互いに分かり合えるに違いないという不思議な安心感も覚えた。

一方で、管理職がトップダウンなどの新規事業に対して感じるやらされ感も、職員が日常業務や業務改善の取り組みの中で感じるやらされ感も、その根底にある部分は変わらないのではないかと、という仮説に直感的にたどり着いた。

それは、事業執行に係る決定プロセスと、組織マネジメントの改善に資するはずの

業務改善の取り組みの決定プロセスが、多くの職員にとって同様のものでしかない、ということである。

つまり、新規事業も業務改善の新たな取り組みも、出馬部会長の描くピラミッド（下図）のように、ある日突然、自分よりも上層の意思決定の場で生まれ出てきて、組織内でその事業目的や取り組みの意図までは十分な情報共有が図られないまま各々に降りかかってくる、という構図である。これこそが自組織内に蔓延しているやらされ感の原因ではないか、と思い至った。



(2) やらされ感の軽減に向けたアクション「業務日報」

こうした思考の中で、2期生はやらされ感をキーワードに、係や課内レベルでのやらされ感の軽減に向けたアクションプランを組み立ててみたいと考えた。

前述の構図から、やらされ感を軽減するためには、組織内における情報共有、周知不足の解消が不可欠であると考えられる。しかし、3人で何ができるのかと考えたときに、まずは協力体制が自然に回るような組織にしたいというところに目標を絞った。

しかし、ここで2期生が新たな取り組みを提唱することにより、また新たなやらされ感を生み出してしまっては意味がないので、既に組織内で実施している改善の取り組みのうち、自身の業務量を把握して互いに可視化することができる「業務日報」を取り上げることにした。

実はこの業務日報は導入の際にその目的について、「人事課の実験データの取得のためではないか」などの憶測が飛び交ったこともあり、実施2年目にして未だに職員の間ではやらされ感がささやかれる取り組みでもある。

2期生は、この「業務日報」の目的と取り組むメリットを浸透させることでやらされ感を解消し、さらに「業務日報」により課内の業務量を可視化しコミュニケーションツールとして活用することで、誰もが納得して協力し合える職場環境を作っていくことを目指すことにした。さらには、「業務日報」自体の改善策を担当課である人事課に提案できればなおよいと考えた。

4 アクションの実施と検証

(1) 業務日報のメリットの研究

「業務日報」に対しては、2期生の中にも少なからず「やらされ感」があった。そのため、まずは2期生自身が「業務日報の目的とありたい姿」を知り、その活用方法について習得することから始めた。

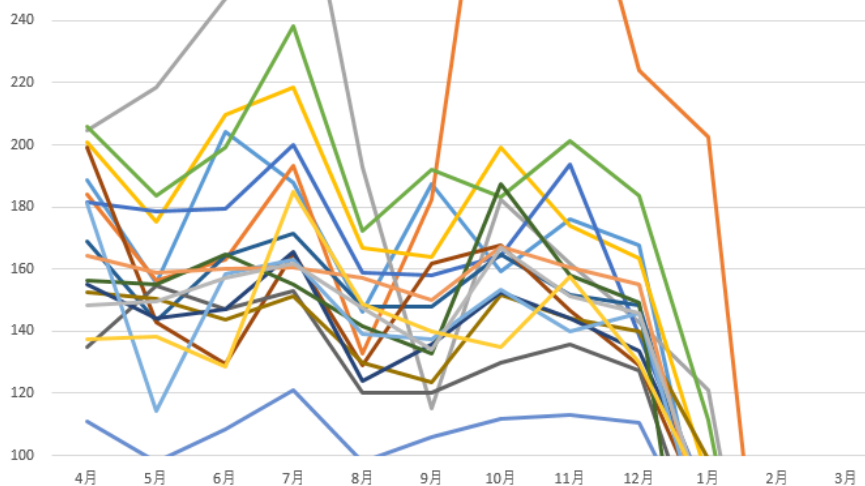
① 業務日報の概要

業務日報について知るため、人事課担当職員にレクチャーを受けた。また、業務日報の運用にあたりアドバイスを受けている業者との打ち合わせにも参加し、民間企業における取り組みについても情報交換を行った。

業務日報の概要	
目的	・全職員の日々の業務量を把握し、可視化する。 ・蓄積データを、組織マネジメントに活用する。
背景	・酒田市では過去に、係長が毎日業務日誌を紙ベースで作成し、一日の業務管理を課内で報告し、行政監査にも提出していた経過がある。（現在は廃止）
概要	・全職員（上下水道部等を除く）が毎日の自身の業務量を記録する。 ・職員は出退時間のほか、その日1日にどんな事業を、どのように（活動区分：会議、接客、定型的な事務作業、経験等が必要な非定型な作業など）、どれだけの時間を割いて取り組んだかを記録する。 ・入力して積み上げたデータは、課や係で自動集約されてカレンダーになるほか、課内等で職員の勤務実態や業務量をグラフで可視化し比較することもできる。 ・2年前に希望する部署で試験的に導入し、平成30年度から全庁的に実施した（現在2年目）。 ・入力用のファイルは人事課担当職員がエクセルで作成した酒田市オリジナルのもの。
活用が想定される場面	・コミュニケーションツールとして係や課で使用することで、繁忙期における係内や課内の協力体制の構築や健康管理などに活用する。 ・前年度までの業務実態の傾向から今後の業務量を予測し、個別の事業の進捗管理の精度向上に活用する。 ・全職員の業務に係る作業の質（会議、打ち合わせ、接客、単純な事務作業、専門的知識や経験の必要性）を把握することにより、職員配置やRPAなど働き方を見直す際の基礎データとして活用する。 ※ただし、個々の入力データの精度が一定程度高いことが必要。

①ある期間内における所属職員の勤務時間を可視化

①職員別勤務時間（部署全体）



②個人の入力データが係や課内でスケジュール表として共有

#VALUE!	リンク	No.	係・課名	職氏名	No.	係・課名	職氏名	No.	係・課名	職氏名		
	行事予定表 4月 5月 6月 10月 11月 12月	01		局長(部長級)	02		事務局長補佐	04		調整主任		
				A			B			D		
期日	勤務時間表			スケジュール表	勤務時間表			スケジュール表	勤務時間表			スケジュール表
	全体共通	庶務係共通	勤務時間表	会議等 時間	予定・業務内容等	勤務 時間等	会議等 時間	予定・業務内容等	勤務 時間等	会議等 時間	予定・業務内容等	
4/1 (月)			出勤 8:30		事務局発令交付、農林園訓示等	出勤 8:30		6:30 発令交付、市長訓示、引継ぎ等	出勤 8:30		次席資料人、私出、機要決急洋成	
			退勤 17:15		農林園訂合せ、補佐訂合せ等	退勤 17:15			退勤 17:15		新旧年度文書整理、ファイリング	
			勤務時間 7:15開始			勤務時間 7:15開始			勤務時間 7:15開始		農林日能文書整理、見出し作成	
			休日(休)			休日(休)			休日(休)		新旧発令交付、近副農林訓示、市長訓示	
4/2 (火)			出勤 8:30		庶務係発令訂合せ、農林園訂合せ資料作成	出勤 8:30		6:30 PC取組、引継ぎ、会議準備等	出勤 8:30		機要決急決急農林園発令更新決急	
			退勤 17:15			退勤 17:15		12:00 会議準備	退勤 7:30		期当番、新旧年度文書整理、ファイリング	
			勤務時間 7:15開始			勤務時間 7:15開始		17:00 決急、文書整理、監写、メール設定等	勤務時間 7:15開始		農林日能文書整理、見出し作成等	
			休日(休)			休日(休)			休日(休)		新年度制の事務総案、伝票総案	
			出勤 8:30		4月定例会、市議会事務総案送達	出勤 8:30		6:30 決急、メール回答文書確認、文書整理等	出勤 8:30		農林日能更新新決急	
			退勤 17:15		農林園訓示、農林園訂合せ(2期)等	退勤 17:15		10:00 会議準備	退勤 8:30		決急期当番上場等対応の決急、文書整理	

② 業務日報の活用に関するありたい姿

アクションを具体化するために、業務日報の活用が進むことでどういった組織になってほしいかを2期生の中でイメージしたものが次の表である。

【業務日報の活用に関するありたい姿】

スケジュール管理について	
5年後	・職員一人一人が課全体の業務スケジュールを把握しながら、その日一日の時間の使い方を意識して効率的に業務に向き合い、個々の事業の進捗が図られている。 ・課内や係内の打ち合わせなどで、事業の進捗管理に活用されている。 ・繁忙期以外は定時に帰れるようなメリハリのある帰宅時間が実現している。
↑	
1年後	・毎日の実績ではなくその日の予定を入力してみることを多くの職員が実施 ・今日やるべきことの最低ラインを明確にし、時間の使い方を意識しながら取り組むことで、日々の業務に達成感や充実感を生み出す。 ・課内や係内の打ち合わせで、とりあえずスケジュール管理に業務日報を使ってみる部署が増える。 ・定時で帰れる日が増えた気がする。 ・自身の仕事の進め方の癖に気づき、見つめ直すきっかけになる。
業務量の把握と課内のマネジメントについて	
5年後	・過年度の労働時間の過密状況などのデータから、課内の協力体制の構築や個々の体調管理について話し合いが生まれ、業務の進捗管理が図られながら、お互いに働きやすい環境づくりが目に見えるかたちで進められている状態。 ・職員一人一人の理解のもとで業務日報の入力データの精度が増していき、組織としての業務量の実績データが積み上がっている。
↑	
1年後	・先月の労働時間などから協力体制について話題にする部署がちらほら見える。そうした取り組みの噂が広がる。 ・幹部職員が部課内の集約データを見てみることで、所管する部署への何かしらの気づきを得るための機会が設けられる。 ・業務日報により業務量を把握することの意図が職員全体に伝わり、やらされ感が少し解消されている。
データの入力精度の向上と組織マネジメントについて	
5年後	・業務量のデータの精度が全庁的に高まり、予算要求時の適正な職員配置の検討材料に使える程度になっている。 ・単純な事務作業量があぶり出され非正規職員やRPA、AIへの転換など、組織マネジメントを進める上での基礎資料として利用可能になる。
↑	
1年後	・業務日報のツールとしての課題（入力時のソフトの起動時間の短縮、入力しやすさ）が解消されていき、職員の日々のやらされ感が少し解消される。

5年後の姿のように業務日報が活用されるようになるには、業務日報の目的が職員一人一人に正しく共有され、その入力作業に見合うだけのメリットを各々が見つけて納得してもらい、自分事として取り組んでもらうことが必要と考える。

(2) 相手に心の壁を作らせずにこちらの思いを伝えるための方法の検討

どんなに合理的なことでも、相手の現状の手数を増やすことを強要すれば、相手は心に壁を作り、容易には受け入れてくれないことは想像に難くない。特に相手が忙しくて余裕のないときにはなおさらである。

業務日報の有用性について、2期生がどんなに熱く語っても、心から受け止めてもらえなければ、こちらの真意は伝わらないどころか、業務日報への印象もかえって損ねてしまう恐れもある。

第5回研究会で講演をいただいた鬼丸氏のように、自分の思いを相手に気持ちよく受け入れてもらい、自分事として考えてもらうようになるためには、相手の立場や気持ちに配慮し、寄り添い、相手に応じて手を変え、形を変える、そうした伝えるための努力を怠らないことが重要と考えた。

2期生のアクションが相手に新たな「やらされ感」を生み、心の壁を作らないようにするため、まずはアクションの対象を同じ職場や前の職場、同期など親しい方に絞り、アンケートをお願いするかたちにした。

また、その際、取り掛かってもらいやすい印象にするため、名称に「モニタリング」という言葉を使い、モニターと同じ目線から共同論文の課題研究に協力してほしいという立ち位置で行うこととした。

(3) アンケートの実施

① 問いの設定と2期生の予想

ふだんの雑談などからは、業務日報が実施2年目を迎えてもなお「人事課のためのデータ取得」という誤った目的認識の声が聞こえてきたり、入力作業の煩雑さからどうしても通常業務の処理が優先されるなど、取り組みの度合いは低い状況が伺える。

そのため、まずは業務日報の目的を自然に浸透させること、そして自分事として業務日報に関わるメリットの発見やきっかけづくりにしてもらうために、次の問いを設定した。

アンケートのねらいと問いの設定	
ねらい	○業務日報の目的や個人や組織としての取り組みメリットを広めることで、業務日報へのやらされ感の解消が図られる。 ○スケジュール管理のツールとしての活用を提案してみることで、それに納得してくれた方の今後のデータ入力精度向上が図られる。
対象	調査期間：令和2年2月18日～2月28日 モニター：45名（2期生の職場、前の職場、同期など）
問いの設定	【現状を把握するための設問】 Q、業務日報の目的は何だと思うか？ ⇒ 選択肢の中に2期生の考える目的を配置し、気づきを促す。 Q、普段の取り組み方は？ 毎日？ それとも何日分か思い出しながらまとめて？ ⇒ 現状の入力データの精度の目安を把握。 【モニタリング調査】 Q、「業務量の事後入力」と「予定の事前入力」という2つの取り組み方を試してもらい、期間後にふり返っての感想とどちらが取り組みやすいと感じたか？ ⇒ 業務日報への関わり方を自分事として意識してもらおうきっかけに。また、選択肢には2期生の考える入力のメリットも配置しておく。 【業務日報への改善案を募集】 Q、もっとこうだったら使いやすい？ ⇒ 業務日報の入力に係る作業量の軽減につなげると同時に、モニターの人々と一緒に良くしていくんだという参画意識を醸成する。
2期生の予想	・現状では、数日分の実績をまとめて入力する人が多いと思われることから、試しにその日の予定を事前に入力してみる形を提案し、体験してもらうことで、1日の時間の使い方の意識づけを図ることにつながり、業務日報を毎日入力するメリットとして認識されるのではないかな。 ・業務日報の目的の1つである組織マネジメントへの活用法を周知することにより、業務量を把握するためにみんなでデータの入力精度を上げていくことの大切さの理解が進み、入力するメリットとして認識されるのではないかな。

実際のアンケートの設問は以下のとおり。

- (事前Q1) 業務日報は毎日入力していますか？
(事前Q2) 業務日報を入力する場合、主な時間帯はいつですか？（複数回答可）
(事前Q3) 業務日報に翌日以降の業務予定を入力していますか？
(事前Q4) 業務日報を業務予定表としても活用していますか？
(事前Q5) 業務日報を係内の業務進行や業務予定管理として活用していますか？
(事前Q6) 自身の業務スケジュールは何を使って管理していますか？（複数回答可）
(事前Q7) 業務日報は何のためにやっていると思いますか？（複数回答可）

- Q1-1 毎日その日を振り返り、実績を入力する方法ではどのくらい取り組みましたか？
Q1-2 毎日その日を振り返り、実績を入力する方法ではどのくらいの時間がかかりましたか？
Q1-3 毎日その日を振り返り、実績を入力する方法では自分の予定どおりに業務は進みましたか？
Q2-1 事前に予定を入力し、事後に実績を入力する方法ではどのくらい取り組みましたか？
Q2-2 事前に予定を入力し、事後に実績を入力する方法では入力にはどのくらいの時間がかかりましたか？
Q2-3 事前に予定を入力し、事後に実績を入力する方法では自分の予定どおりに業務は進みましたか？
Q3 自分にとって取り組みやすい（今後取り組んでみたい）と思ったのはどちらですか？
Q4 今回、モニタリングしてみて気づいたことや感想を教えてください。
Q5 業務日報がもっとこうなったらいいのに・・・と思うことはありますか？

② アンケートの結果と検証

総括的には対象を親しい人に絞ったことで全員から協力をいただくことができた（45人中回答45人、回答率100%）。また、研究への協力という姿勢で臨んだことで、飾らない等身大の回答が多く寄せられた点は非常によかった。

また、取り組み後の気づきや感想をプラス、マイナスそれぞれの視点で次のように整理した。

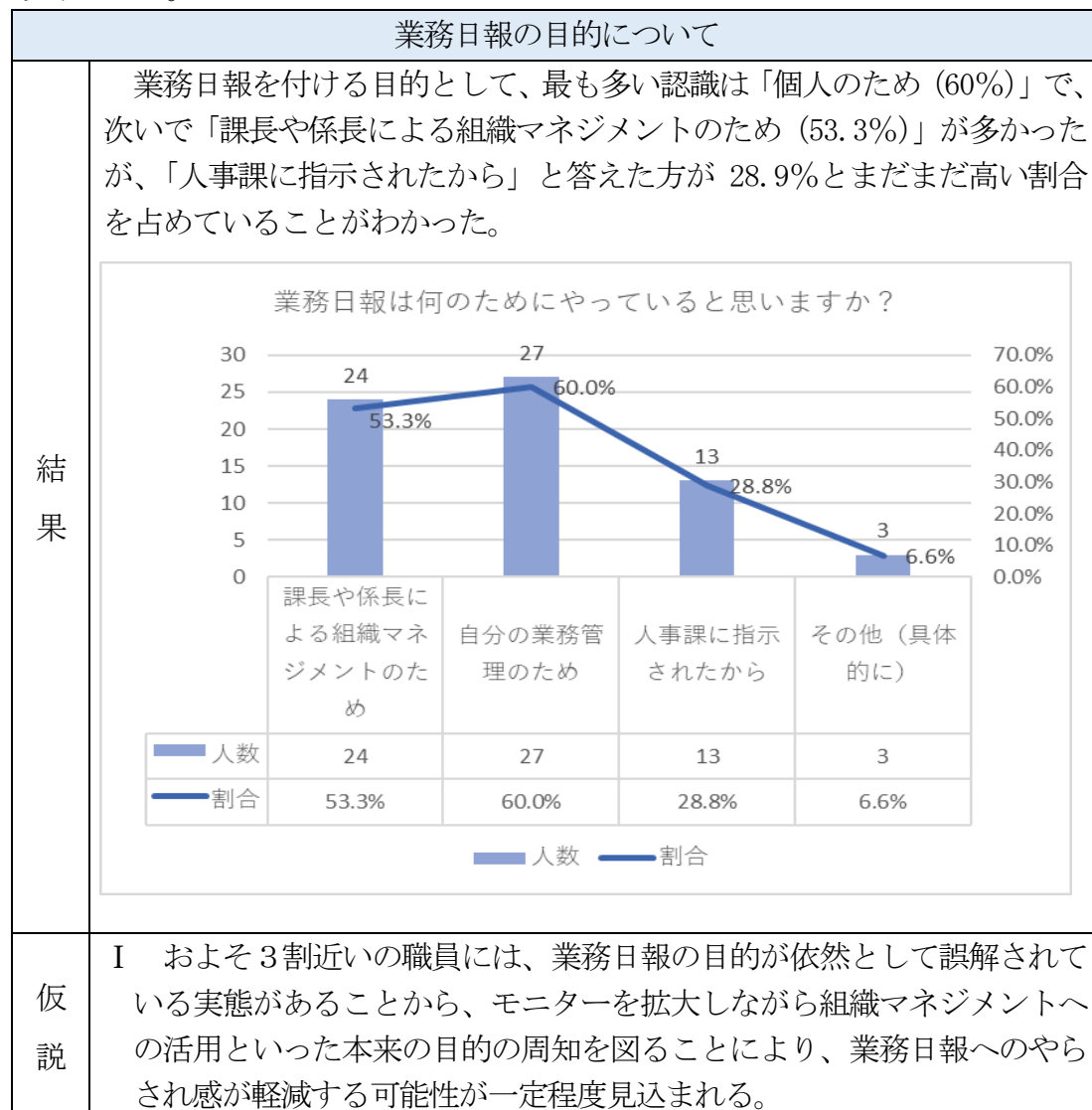
【プラスの感想】

- ・業務の状況を把握し、今後の業務の改善に活用できるのであれば、こうした作業に大きな意味がある。
- ・予定入力をする、優先事項を意識し効率的に仕事を進めることができたような気がした。
- ・予定を入れることで、振り返りでその日できなかった仕事なぜできなかったのか考えることができた。
- ・今までまとめて入力することが多かったが、毎日つけることが定着し、1日の振り返り、次の日の業務へつなげることができるようになったかと思う。
- ・一日の業務の時間配分を気にするようになった。
- ・残務があった場合に、その仕事に費やした時間を業務日報をつけることで改めて確認しているため、後日どのくらいの時間で終わらせるか考えるようになり、仕事にメリハリをつけて仕事ができるようになったと感じる。
- ・その日の予定を入力することにより、業務の段取りをより意識するようになった。

【マイナスの感想】

- ・リアルタイムに入力できれば理想だが、仕事に集中できなくなる弊害もある。
- ・事前と事後に入力するのは二度手間感がある。
- ・その日の予定は別に管理しているため、わざわざ動作が重い業務日報を開くのが面倒に感じた。
- ・手帳をメインに使用しているので、日報入力が後回しになってしまう。
- ・次の日以降の仕事のスケジュールを入力していくと、仕事しやすいだろうとは思っていたが、思うように進まない場合が多いかもしれない。
- ・終業後に入力すると、午前中に行った内容を忘れてしまう。
- ・日々の業務に余裕がなく、入力する時間がない。

上記の感想や、アンケートの結果を2期生で考察し、仮説の形に整理を試みたものが以下である。



事前入力と事後入力の好みについて	
結 果	【事前入力のほうが合うと答えた人（45人中12人、26.7%）】のうち、事前入力により仕事が予定通り進んだと答えた方は9人（75%）であった。 この集団のうち、スケジュール管理に業務日報を利用している方は5人（41.7%）で、個人の手帳やスマホなど業務日報以外のツールも利用している方は8人（66.7%）であった。また業務日報しか利用していない方も3（25%）人いた。（複数回答可） また、この集団に属する方の感想からは、事前入力することで一日の時間の使い方を意識するようになったなど、2期生が予想したメリットに沿う内容が見受けられた。
	【事後入力のほうが合うと答えた人（45人中29人、64.4%）】のうち、事前入力により仕事が予定通り進んだと答えた方は17人（58.6%）と、事後入力のほうが予定通り進んだと答えた方の22人（75.9%）よりも少なかった。 この集団のうちスケジュール管理に業務日報を利用している方は5人（17.2%）と少なく、業務日報を利用している方も含めて全員が個人の手帳やスマホなど業務日報以外のツールも利用していた。（複数回答可） また、この集団に属する方の感想からは、事前入力については作業が二度手間になることから、敬遠する内容が多く見られた。
考 察	2期生の予想に反して事後入力を好む声が多かった。 スケジュール管理という側面から見れば、業務日報の導入よりも先に個人の手帳やスマホ等で管理する習慣が確立されている層にとっては、事前入力を二度手間とを感じる傾向にある。予定を入力するという作業量の増加から、事後入力のほうが予定通り作業が進むと答える方が多かったのではないと思われる。 一方で、事前入力を好む集団では、スケジュール管理を業務日報で行っている割合が比較的多く、業務日報が導入された後にスケジュール管理の習慣が身につくなど、比較的若い世代が多く含まれている可能性があると考えられる。
仮 説	Ⅱ 事前入力を提案することにより、個人のスケジュール管理機能の向上を業務日報に取り組むメリットに掲げる効果は、自己のスケジュール管理方法が定着していない比較的若い世代へは効果が期待できる。 Ⅲ 逆に、自己のスケジュール管理法が確立している職員には事前入力を強制すれば新たなやらされ感を生む危険性が高い。 Ⅳ 個人のスケジュール管理の手法が確立している中堅層以上の職員には、組織マネジメント活用における有効性という目的をきちんと伝えると同時に、入力に係る手間を軽減するほうが、効果が期待できる。

入力ツールとしての業務日報への思いについて	
結果	・ソフトの起動、動作が重い。課の人数が多いほど、また年度末に向かってデータの蓄積がされるほど重くなっていく。途中で自動計算が入り、処理が止まるのがストレスなど。 ・入力が煩雑である。特に事業毎に活動区分（会議、定型的な事務作業、経験等が必要な非定型作業など）をどう分類するか毎回迷ってしまい時間がかかる。
考察	・現在の業務日報は、個人のデータ入力メインのエクセルファイルだが、課内の横断的なスケジュール管理や、業務量を可視化するグラフの作表など、あらゆる機能が含まれている。その利便性のために動作が重くなっている面があると思う。
仮説	V 個人用のデータ入力用のファイルから作表・作図用機能を切り離すことで、計算式がその都度動かず、入力ストレスが軽減するのではないかな。 VI 係内の事業について活動区分の入力ルールを作成し共有することで、係員が入力に悩まなくなり、係内の入力精度も向上した事例を庁内に広く紹介することにより、同様の取り組みが広がるのではないかな。
アンケートを実施することの効果について	
結果と考察	・モニタリング後に最終的に好きな入力方法として事前か事後かを選択してもらったが、その理由としてほとんどの方がかなり真剣に回答してくれた。 ・業務日報がもっとこうなったらいい、という設問についても多くの方が意見を寄せてくれた。 ・活動区分の入力に悩むということは、実は業務日報の目的を正しく理解していることの裏返しであり、目的の達成に見合う入力精度を自分の中で確立したいという実に公務員らしい悩みにも思える。
仮説	VII モニタリング後に選択してもらう手法は、モニターに業務日報を自分事として考えてみるきっかけをつくるとともに、自発的な気づきを促す効果が期待できるのではないかな。 VIII 現状への改善案を求めることで、モニターに参画意識が生まれることにより、わずかだがやらされ感の軽減につながる効果が期待できるのではないかな。 IX 活動区分の入力に係るジレンマを解消することで、業務日報に対するやらされ感がかなり軽減されるのではないかな。

5 今後の取り組み

(1) まずは1年後を目指して

① なぜ「やらされ感」が生まれるのかについての考察

経験上、やらされ感を感じる条件として、次のような場合が考えられる。

(ア) 目的がわからないまま、やるべきことを強いられているとき

(イ) 目的は理解しているが、やるべきことが目的への到達手段になりえないと感じるとき、または目的へ近づいているという実感に比べて、やるべきことの手順が複雑で、煩雑すぎると感じるとき

(ウ) やるべきことの実施決定に自らが関わっていないとき

つまり、ある集団の中で何事かを成そうとする際に、その効果を十分に得るためには、目的と手段の間に合理性があること、そしてその目的が集団に正しく理解され、手段についても納得が得られた上で実施されることが重要と考える。

一方で、目的と手段の間に合理性があっても、どの程度までの手段の煩雑さを許容できるかについては、目的達成時に得られるメリットの大きさにもよるであろうし、人によっても許容範囲にはかなりの差があるものと考ええる。

そこで大事になるのは、集団を1つの相手として捉えるのではなく、集団を構成するそれぞれの人の立場や状況を理解し、寄り添うことである。そうして、様々な方向からのアプローチにより各々に手を差し伸べていくことで、いつかそれぞれが自分事として動いてくれる日が自然に訪れるものと考ええる。

② 業務日報に係るやらされ感の軽減に向けて

前述の(ア)の集団に対しては、仮説Ⅰ、Ⅱ、Ⅳのように正しい目的を理解してもらうことで、(イ)の集団については仮説Ⅱ、Ⅳ、Ⅴ、Ⅵ、Ⅸのように目的に見合った手段となるよう負担軽減を図る、あるいは手段の中に短期的なメリットを見出すことで、また(ウ)の集団に対しては、仮説Ⅶ、Ⅷのように参画意識を醸成することで、やらされ感が一定程度軽減されることが期待できる。

まずは、今回協力をいただいたモニターのみなさんと人事課にモニタリング調査の結果を公表し、今後の業務日報に取り組む方向性について、意識を共有していきたい。

そして人事課に対しては、特にモニターからの感想を整理して伝えることで、データ入力ツールとしての負担軽減を図るとともに、活動区分の入力について係内でのルール化を一つの解決手法として提案してみたい。

また、今回の調査から得られた仮説を元に問いを練り直し、新たなモニターに対して気づきを促すようなモニタリング調査を継続していき、徐々に対象を拡大していければいいと考える。

こうした2期生の足元からの取り組みのほかにも、経営層に今年度1年の取り組みについて報告する際などの機会を見計らって、業務日報が組織マネジメントで活用されていくように、まずは幹部級職員から所管部署内の業務量データを見てもらうことで、自発的な気づきを促す取り組みを働きかけてもらえるように提案してみたい。

そうして業務日報へのやらされ感が少しずつ軽減され、組織全体で活用されていく過程を通してコミュニケーションが生まれることにより、組織内の様々なやらされ感の解消につながっていけばよいと考える。

(2) 市の取り組みに連動する

今回取り挙げた業務日報のほかにも、酒田市には他市町村に劣らない業務改善の取り組みがあり、新たなカイゼンの種も各部署から毎年発表されている。

2期生としては、今回のアクションで得た経験を踏まえ、こうした他のカイゼンの取り組みについても、ただの傍観者としてではなく発信していけるような立ち位置になることを目指し、3人がモニター第1号になる気持ちで実際に体験し、3人で感想を持ち寄って対話を重ね、発案者の目的や思いも理解した上で、身近なところから広めていくことにより市の様々な取り組みに連動し参加していければと考えている。

(3) 1期生、3期生との連携

酒田市では来年度も新たに3期生が誕生する予定である。2期生としては、今後も1期生や新たな3期生と機会を捉えて対話を重ね、それぞれの自主性に基づいた気づきやアクションを尊重し、時には協力しながら連携していく姿勢で進んでいきたいと考えている。

そこには「3期生をバックアップします」とはとても言い出せない我々の力量不足もあるのだが、1期生から3期生分の視点や幅を持ったアクションが同時並行で生まれ、組織に浸透していくかたちのほうがより理想的な姿に思えるため、2期生はそうに関わっていきたい。

付 記 1 年を振り返って ～雑感～

【 総務部人事課 佐藤 祐子 】

この1年を振り返ると、目に見えるような成果は出せなかったかもしれないが、自分としてはいろいろな気づきを得ることができたと思っている。

第1回研究会で鬼澤幹事長の講話を新鮮な気持ちで聞いていたが、と同時に、自分にできるのか、何をしなければならないのかという不安もあった。

しかし、1人ではなく3人チームということが何よりも心強く、3人で酒田市の過去や現状を分析し、これから先、5年後、20年後のあるべき姿を考え、自分たちは何をしていくのかを話し合ったり、また、研究会での課題と向き合うなかで、いろいろな方々からお話を伺うことができたことは、私にとって貴重な学びの時間であったし、とても良い経験になったと思う。

アクションの実践にあたり、その一歩を踏み出す難しさも感じたが、これから日々の業務の中でも「自分事として考えること」「対話の重要性」を大切にしながら、自分ができることを少しずつ実践できればいいと思う。

最後に、1年間一緒に悩み考え、活動してくれたチームの二人、また適切な距離感で私たちを気にかけていただき、時にはアドバイスやバックアップをしてくれた1期生の先輩方や人事課の皆さん、アンケートやインタビューにご協力いただいた皆さんに感謝したいと思う。

【教育委員会企画管理課 奥村 佳子】

酒田市から2期生として部会に参加させていただきましたが、初めて聞く「人材マネジメント部会」に最初は不安と大きなプレッシャーを感じました。しかし、回を重ねていくうちに、その原因は、自分が置かれている組織の現状をよく知ること、それができていないための不安であったように思います。

この1年間、研究会の課題に取り組むために、2期生3人で先輩方や同僚等にインタビューするなどし、その都度何度も3人で話し合いを重ねてきました。一人では思いつかない事も3人では様々な考えやアイディアが生まれました。現実的にはまだまだ遠く難しい内容でも、3人で酒田の将来を想像し、あるべき未来の姿を考えている時、何度かふとした光を感じることがありました。この感覚は3人が同じ方向を向いた瞬間であったように思います。

組織を変えていくには、多くの人を巻き込んで、大きな力が必要となります。現実を知れば知るほど、自分ができることの小ささを思い知りましたが、その100歩、1000歩手前にあっても、私は今置かれている場所で課題意識を持ちながら、色々な角度から小さな1歩を多く見つけ、一つずつ現状把握から大事に取り組んでいくた

いと思います。そして組織のために何かに取り組もうとする時には、この研究会の経験を活かせるよう、今回一緒に参加した2期生メンバー、また1期生メンバーとの繋がりを絶やすことなく、部会に参加したからこそ身についていた考え方を振り返りながら進めたいと思います。

【議会事務局 元木 一成】

この1年、幹事団のみなさんから是对話の重要性への理解と実に多くの視点を学ばせていただきました。中でも個人的に一番印象深かったのは、第5回に講演をいただいた鬼丸氏の人に伝えるスキルでした。彼の扱う話題は、恐らく全世界の中で究極の他人事であり、また多くの人にとって目を伏せ耳をふさぎたくなるようなものもあるように思いますが、それを途中で相手に拒絶させることなく伝え切るというその磨き上げられたスキルに衝撃を受けました。

同時期に、新聞記事でナッジや仕掛け学といった考え方にも出会いました。例えば、まちに散乱するポイ捨てゴミを見て、街ゆく人にゴミ箱の前で環境問題を説く効果と、遊びでゴミ箱の上にバスケットボールのゴールを付けてみる効果を考えれば、自然に入りたい気にさせる後者の効果が勝るでしょう。きっと理屈を説くのも自分からゴミ箱に向かう気になってからの方が効果的なはずです。

私は人見知りで、話すより書いて思いを伝える方がどちらかというと得意なので、実は対話も同じだと感じています。限られた時間の中でこちらの思いを押し付けることなく、相手の熱量を上げて本音や気づきを引き出し、自然に共通認識を生み出していくためには、(時には腹黒い手も使いながら?) そのための工夫を怠らない、そうしたことへの配慮も実に大切だということを学んだ1年だったように思います。