

研修名	令和5年度 全体研修会		
実施日時	令和5年5月9日（火） 13：55～16：15	会場	オンライン（Zoom）
講師	あまねキャリア株式会社 沢渡 あまね 様	参加者数	173名
13：55- 開会行事	<p>昨日5月8日より、新型コロナウイルス感染症の取り扱いがインフルエンザと同等の5類になった。しかし、感染の不安が全くなくなったわけではない。今後の東部事務研の事業も状況を見ながら最善の方法で進めていく。</p> <p>今年もオンラインではあるが、全体研修会の開催ができた。沢渡あまね先生、田村主席管理主事のご協力のお陰である。</p> <p>本日の研修では会員の皆さん的心にやる気・勇気・元気をもたらすことが出来れば幸いである。</p>		
14：00- 講演 あまねキャリア 株式会社 沢渡あまね 様	<p>＜自己紹介＞</p> <p>ワークスタイル・組織開発専門の物書きをしている。私自身、転職経験があり、いわゆる東京の大企業日産自動車 NTT データ、製薬会社と 16 年間。サラリーマン、マネージャーも含めて経験してきた。</p> <p>職種は大きく 2 つ。①IT 情報システム国内外の会社に情報システムを提供するという仕事、②広報コミュニケーション。組織を変えていくか、あるいは関係者との関係を良くしていくかに取り組んできた。その経験をもとに 2014 年 9 月にフリーランスに、現在は法人化した。</p> <p>＜キーメッセージ＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「働き方改革」という言葉をいったん忘れる →なぜなら思考停止ワードだから。 <p>「働き方改革」という言葉は政府の政府による政府が生んだ言葉で、政府目線。働き方改革や改革ってトップの仕事、私たちの仕事ではないよね？と思ってしまう。</p> <p>大事なのはその大きな言葉を徐々に階段を降りながら、自分たちの半径 5 メートル以内の問題に紐付けて、それを解決していくこと・自分ごと化していく、そこから明るくしていくこと。</p> <p>政府目線の働き方改革から下がった経営の目線から言えば、ビジネスモデルとか採用モデルをどう書いていくかが課題。さらに階段降りて部門長へ行くと利益率を上げていく、あるいは現場のいわゆる部長課長にいくと、まず目先の売上を上げていきながら、部下をどう育成していくかが課題だったりする。さらに降りていって私たち一人一人の現場の半径 5 メートル以内、日々皆さんが仕事している現場で行くと、仕事の手戻り、ミスしてチェックしてミスしてチェックしての繰り返しが起こっている。こういうところにリアルな問題課題がある。自分たちで変えられないことは、1 階層上の人たちと景色を合わせながらやり方変えてもらえないか、という発想にいくこと大事。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・3つのキーワード「言える化」「見える化」「自分(たち)の勝ちパターンを認識して実践」 <p>一人一人諦めのもとに抱えていたり、忙しさを言い訳に言えなかったりする職場だと、何も解決できない。言う事で合意形成する事が大事。</p> <p>さらに見える化、例えばどれだけ手戻りが発生しているのか、あるいはその行動が誰にどんな影響をもたらしているのか。金額換算したらいくらなのか。言える化・見える化、これを繰り返していないと、見えたつもり分かったつもりになって景色が合わない、立場が違う人と問題の見ている姿が噛み合わない。</p>		

なぜ言える化・見える化を繰り返していくって、自分のいいやり方に変えていくのか。それは自分たちの勝ちパターンを認識して実践するため。

勝ちパターンの反対語は負けパターン。私たちは集中できないとか、ミスが多発してしまうとか、悪気なく負けパターンで仕事てしまっている。みんな仲良く古いルールにのっとりながら、みんな仲良く負けパターンで仕事してしまってる可能性がある。

私たちは個人プレーヤーではなく、チームで仕事をしている。それぞれのチーム単位、職種単位、仕事の種類単位の勝ちパターンを認識して実践する事がものすごく大事。

・職場に住まう妖怪「モヤモヤ」「常識」

基本的にはいかなる職場にも悪気なく 2 匹の妖怪が住んでいる。それが悪気なく、私たちの生産性・モチベーションを下げている。

「モヤモヤ」は、みんなが今の仕事のやり方は良くない・非効率だと思っているが、それが何なのか言えない・言語化できない。あるいは勇気を持って言うことができない。

「常識」は、まさに今、コロナが 5 類に移行したその瞬間からもう強制出社に戻します、みたいな感じでいきなり全員有無を言わざず、今までの常識に戻している。これは、本当に良いことなのだろうか。それが自分たち・社会の勝ちパターンに即しているのか、疑ってかかる必要がある。

この 2 匹の妖怪が悪気なく、私たちをどこにも行かせない状態を作ってしまっている。

中でも「モヤモヤ」というものは生産性のみならず心の幸福にとっても良くない。例えば、「とりあえずこれやっておいて」と言われても目的が見えない。作業だけ切り出されて「とりあえず」と言われても、なぜ急ぐのかもわからないし、どういう状態を作ったらしいのかもわからない。こんな「モヤモヤ」たちに名前つけて解決していきませんか？

・ほんとうの働き方改革とは「ポジティブな仕事を増やしてネガティブな仕事を減らす継続的な取り組み」

「継続的」→何がポジティブで何がネガティブかは時代によって、あるいは環境によって変わってくる。

例えば、昔は細かなチェックが必要だった。しかし仕事のやり方・仕組み・IT が進化したことで、そこまでやらなくてもいい仕事がたくさんできた。これは「賞味期限切れした仕事」。生まれた当初は価値があったが、環境や時代が変わって人の価値観が変わったらもう食べられなくなってしまった。生まれた当初はポジティブで価値があったが、今となっては、残念ながら仕事のための仕事を産んでしまう。継続的に何がポジティブで、何がネガティブか定点観測をしていきながら増やす減らすを調整していくことが大事。

ポジティブな仕事：好きな仕事、面白い仕事、ゴールが明確になっている、成長実感・相手に価値を与える実感がある、感謝される仕事、認知されている仕事

説明可能にしていく見せていくのが大事。そうするとなかなか目立たない仕事だと、あるいはみんながやりたがらない仕事も満更でもない仕事になっていく。

ネガティブな仕事：嫌いな仕事、みんながやりたくない仕事はなるべくやめていくとか、あるいは持ち回りにするとか仕組み化するとか。なるべくその仕事に興味がある人・意欲がある人がやっていった方が育成目的としてもいい。誰か苦手な人に任せることで「あなたにこういう成長を期待しているから。だからこの仕事あえてあなたにやってほしい」こういった対話をすること。

ネガティブな仕事は止めることを決める。なるべく減らして未来のための時間、ポジティブな仕事を増やしていく。

・「まず減らす」ための6つの着眼点

①間接業務やコミュニケーション業務に着目する

改善・改革というと直接業務(例:教員であれば授業を行うこと)に目が向きがち。

直接業務はその専門業務であるため、なかなか効果や変化を体感しにくい。

しかし、間接業務は見落としがちだが誰もがなり手にもなるし、受け手にもなる仕事。関わる人が多いので、効果を実感しやすい。そのため、コミュニケーションなどの間接業務に目を向ける。

→スケジュール管理ツールを活用。素早くコミュニケーションし、一人で抱えない。

例えばチャットに残せば時間差があっても誰もが見てもらえる。同じ画面、同じ空間を見ながら景色を合わせていくという習慣化は間違いなく、抱えないフラットに言い合える相談し合える。そして素早く解決していく管理関節業務を減らしていく上で、ものすごく効果がある。

「思い出す時間」「探す時間」「悩む時間」「問い合わせる時間」の4つの無駄時間も無くす。

②「手戻り」「わりこみ」をマネジメントする

いきなり声かけられたり、突然電話が鳴ったり、手戻り割り込みがある。

これがある職場とない職場で、ミスや手戻りの発生率が3割差が開いたというデータもある。

再発防止、あるいはミスが起こらないようなダブルチェックを増やしていくと一番の負けパターン。

よく見てみると、それ割り込みが入ったからミスが起こっているわけで本人悪くない。仕組みが悪いということで、それから大事な作業中は絶対に電話を鳴らさない・声かけない。万が一声かけるときは本当に緊急事態のみ。そういうマネジメントを徹底するだけでミスがほぼゼロになった。

どんな仕事も「手戻り」「わりこみ」を受ける時、依頼する時に仕事の5つの要素(①目的⇒②インプット⇒③成果物⇒④関係者⇒⑤効率)を相手と書きながら抜け漏れがないか、景色の違いがないかを確認する。これをやっていくだけで、その後の手戻りだとか割り込んできた仕事でも優先度つけられるようになる。

マネジメントしていくためにはまず、手戻りと今やってる仕事含めて一回書き出してみる。そして相手と対話して優先順位を決める。やっぱり基本は見える化・言える化。そして勝ちパターンである集中できる時間や環境を決めて、手戻りがないようにあるいは割り込みの仕事はまとめてその時間やる。あるいは割り込みがないようにチームで集中タイムを設定して旗揚げで集中タイムをつくる。電話鳴っても出ないとか、当番を決めるとか作業に集中できる環境を作る。集中できる環境・集中したい時間を自己開示宣言しているチームは生産性も高い、モチベーションも高いというデータが出ている。

③待ち時間を減らす・活用する

仕事を書き出して、これは急ぎではないがどこか空き時間ができたら差し込めるという仕事(スキマリスト)を隙間に差し込んでいく。情報はグループチャットなどの一斉共有を基本とすると行き違がなく、そこを見れば参加していなかった人も分かる。なるべくITツールを使って伝達の無駄・加工編集の無駄などの間接業務を減らしていく。

④「現在時間」「未来時間」のバランスをとる

試しにこの週1週間のスケジュール眺めてみて現在時間と未来時間どれだけ費やしているか振り返ってみて欲しい。現在時間とは目先の仕事、未来時間とは、例えば業務改善をするとか、あるいは新しい研究テーマに向き合うとか、1年後2年後、3年後に成果が出るような仕事のやり方を変えるとか未来のための時間。

現在時間10で未来時間0だったら、考え直してもいいかもしれない。この比率をどう増やしていくか。

⑤「勝ちパターン」を認識し実践する

リンダグラッドン方が来日した際に「日本の職場はみんな工場型のやり方でナレッジワーカー、知識労働者が無力化されている」ということを言った。私もこれを非常に強く感じている。すべて工場のような目先の仕事に集中するためだけに、全員同じ環境に押し込めて同じやり方で苦しめていないか考えて欲しい。新しいやり方を取り入れて、まだ気づいていない勝ちパターンを見つけていって欲しい。

⑥完璧主義を捨てる“Be agile”

日本の組織に多い完璧主義。これが手戻りを生んでしまったり、無力化してしまったり、発想の目を摘んでしまうことがある。小さくトライして小さく失敗して小さく学んで、そこから大きな成功につなげていく行為の agile のカルチャーと言う。

「しょせん社内運動」

ある地方の信用金庫信用金庫の支店長が「しょせん社内だから、これはここまで懇切丁寧に資料を作らなくていい」「しょせん社内だから、もうテキストファイルで簡単に書いたメモ書きで議論しよう」と運動を始めた。完璧主義に塗り固められてしまい、声を上げない・ミスを隠そうとする・さらにチャレンジを恐れてしまう行員が多いことに対する心を痛めて、自分たちから「しょせん社内」という言葉でカルチャー変えていった。

「旭鉄工株式会社」

社長の木村哲哉さんは完璧主義を打ち破ろうということで、スケジュールも勝手にスケジューラーや outlook で予約をすればいい。いちいちお伺い立てる、直接ご説明に来る、それがお互い無駄だという考え方で進めている。形式的捺印が無駄だから、どんどん若手に仕事を任せしていくなどそういう仕事でコミュニケーションの景色を変えているところがある。

若手を中心にやってみたいことをみんなで宣言して、それを若手に押し付けるのではなく、校長や教頭がスポンサー支援者になりながら、新しい取り組みを横のメンバー同士で始める。そこからやりがいのある仕事が生まれていき、その分の時間を浮かすために、会議を 45 分以内に縮めて、そのルールを徹底していくなどの、取り組みが教育の現場でも起こり始めている。

・おしまいに

人の意識はなかなか変わらないと思うが、景色が変われば人の意識が変わるとと思う。今まで 1 時間黙っていて苦しんでいた会議が、チャットでやってみたら自分の意見が言えるようになった、自分の意見を汲んでもらえるようになったなど、仕事のやり方景色が変わると意識が徐々に変わっていく。そして意識が変わればその積み重ねで組織は変わる。

そういう意味で、皆さんの半径 5 メートル以内から、まず自分のモヤモヤを明るくするところから景色変えていってほしい。

質疑応答

Q1「景色を変えるためには、職場の理解が必要だと思う。理解を得やすい伝え方やコツはあるか？」
A1一つ目は、相手の懐に飛び込む。相手の問題・課題・関心事を言語化し、それを解決するためにやりませんか？というアプローチの仕方。琴線に触れられれば、相手は興味示してくれるかもしれない。押し付けがましく言わずに、言い方としてはやんわりと。その話を聞いて相手が押し付けがましくなく、いっぱいいいぱいだから、それやってくれると助かるなと思ってくれたらラッキー。やっぱり観察と対話が大切。この人はどこに興味があるのかな？どこに関心があるのかな？どういうキーワードだったら乗ってくれるのかな？というような観察と対話を繰り返しながら、相手の懐に飛び込んでいくのが大切。

二つ目は私がやりたい・やってみたいということを真摯に伝える。一つ目はある意味主語が you。「あなたにメリットがありますよ」だが、二つ目は景色を 180 度変えて皆さんのが主語。「好きな仕事だから、理解者を増やしたいからこういう無駄をなくしていきませんか?」とか、「こういうところはみんなでやめていきませんか?」と思いを持って伝えていく。すると意外なところに共感者が見つかることもあるのでぜひ自分を主語で言い続けることも大事だと思う。

Q2「私がやりたい」となかなか勇気が出ず言えなかつたが、少し勇気を持って伝えていきたい。

A2ぜひ言って欲しい。ファーストペンギンという言葉が好き。最初のペンギンになるって勇気がいるが、まずやってみる。良くしたいと思ってやることに関しては、半分心で手を挙げてる人が応援してくれる。特に生真面目な日本の組織、日本人はなかなか自分が最初の一歩を踏み出しにくい民族性だと思う。誰かが一歩を踏み出すとそこから心の中で半分手を挙げた人が協力者になってくれたり、次に勇気持って行ってくれる人が増えてきたりする。そして、このチームってまんざらでもないなっていう気持ちになっていく。これがいい組織を作っていくと思う。間違いなく、どんな組織でも人数規模が多ければ分かってくれる人理解してくれる人がいると思うので、少し勇気を持って伝えていく思いを大切にして欲しい。

もう一つ、このページ(スライド16)を活用して欲しい。ポジティブな仕事ネガティブな仕事と、なぜ 2 つを並列しているかというと、ネガティブな仕事だけいきなり言つたら場が悪くなる。並行して一緒に出すことによって場がネガティブになりすぎない。ポジティブな仕事ネガティブな仕事だけ書いて、チーム内の研修会がある時にちょっと試しに息抜きがてら、みんなで書き出してみる。ネガティブだけだと否定的になりがちなので、こういう仕事をやりたいだから、そのためにこういう仕事減らしたいという伝え方。ポジティブとネガティブを同時にやることが大事。

Q3「しょせん社内」なので、回覧文書はカラー印刷やめませんか?から始めたい。とはいえた、今までこうだからという考え方の方が多くて苦笑いで終わる場面が多い。

A3今までこうだから、の何が問題なのかをきちんと対話していくのが大事。今、特に一番深刻なのが成り手不足だと思う。今までこうだから、でもそれでは多分、ここから先成り手が減っていく、傷ついていく人が多い、活躍できない人が多いと思う。やはり真摯に伝え続けることが大事だと思う。

まさに、賞味期限切れで今まで良かった。しかしながら、これからはやっぱり未来目線。未来に向かって対話をしていく、そのためには先の仕事も一生懸命やる。その代わり効率よくやっていく。ただし、目先もやっぱり仕事一生懸命やってる人だから、未来の話も聞いてもらえるので、未来に対する危機感も持ちながら対話をしていくことがすごく大事だと思う。

更に言うと今までこうだからという考え方が多い現場だけれど、「自分からやってしまう」。そこから、共感者が増えていく。インフルエンサーになることも、すごく大事。なぜそれをやるのかと聞かれた時にポリシーを示し、ポリシーを元に話していく。自分のポリシーあるいは組織の目指す姿を見た時に、自分がこのやり方の方がいいと思うから、だから私はこう行動しますときちんと丁寧に説明していくことができることがすごく大事。

Q4本日のスライドを校内で共有したい。どのくらいの職員が考へてくれるか楽しみ。

A4このスライドは出典も書いてあるので校内でどんどん共有して欲しい。どのくらいの職員が考へてくれるか楽しみというこの一言、私は大好き。ちょっとでも変わってくれる人がいたらそれだけで景色が楽しくなる。自分たちの仕事に対して誇りが持てる仲間を信じられる景色を作っていくなくて、今日も講演させていただいた。

Q5職場内の長時間勤務に対する考え方がまちまち。じっくり取り組みたい人にはどのような働き方をすれば良いか？

A5何にじっくり取り組んだらよくて、何は効率よく、何は手早くやつたらいいかを対話によって景色を合わせていってほしい。もちろん、例えば経験が少ない人は時間かけて経験をじっくり積みたい人もいると思う。しかし、全ての仕事をそのモードでやっていたら、やっぱりうまく成り立たないこともあり、当然長時間労働もなくならない。長時間労働を続けることによる周りへの影響もあるので、周りに対する影響というものを説明しながらも、本人のライフステージキャリアに向き合いながら、観察と対話をしていく。

Q6市内事務職員間での情報共有のためのチャットを取り入れたいが、全員が取り入れてくれないと意味がない。全員が取り組めるように導入のハードルは低くしてあるが、全員が取り組めるか心配。
A6導入のハードルを低くすることはすごく大事。最初手間かかるが、一緒に使ってみましょうかというコミュニケーションも必要。なるべく多くのコミュニケーションをそのページでやっていくだとか、そのチャットで有意義な情報を投げ込んでいくだとか、この辺もすごく大事。

ある大企業の情報システム部門の部門長が、社内でみんななかなかチャット使わないのでまず半年間ひたすら雑談を投げ込んだそうだ。半年間何も反応なかったが、そのうちコメントつける人や、チャットで相談に乗ってもらえるなど気付いた人が書き込むようになり、今では全員チャット使うように。半年かかったと聞きましたが、文化変えるのにはそのくらい時間かかる。

Q7質問ではないが、「しょせん社内」という言葉がよいと感じた。

A7言いやすい言葉やキーワードを作るって景色変えやすい。共通言語になっていくので、「しょせん社内」と若手も役職者も言いやすいので言葉のせいにすればいい。毎回言うと嫌味っぽく感じますが、キーワード化することは客觀化することなので、本人が責められない文化を作っていく。間違いなく新しい文化が定着している職場は、ほぼ例外なく共通言語がある。皆さんも遊び心で言葉を作りたがる。

15：40-
行政説明

東部教育事務所主席管理主事
田村嘉則様

・事務職員としては一人職だが、管理職や先生方、市町の職員等職員全体とコミュニケーション積極的に取っていってほしい。

良い人間関係を築くことが、気持ちよく楽しく仕事をすることへの基盤となる。

・判断に迷った時はその内容に応じて、管理職や県費事務担当に相談する。市町の事務職員のつながりを頼る事も重要。

決して一人で悩んだり、抱え込んだりしない。健康に留意し、誇りをもって仕事を遂行してほしい。

【東部教育事務所総務・人事学事担当より情報提供】

・東部地区 15 の市町全てで共同実施を行っている。

・行田市、久喜市、幸手市においては専決システムを導入している。

・久喜市、幸手市は共同学校事務室を設置。

・課題は 3 つ

①場所(市役所や空き教室など固定化するのか、しないのか)

②専決権（責任の重さ）

③人（主幹がいない、経験年数が短い職員が多い市町）

【学校管理訪問について】

- ・出勤簿(勤務整理簿)・旅行命令簿・休暇、職専免書類・主任手当・転出入関係は全て、学校日誌と突合する。つまり学校日誌を正確に記録することが最も重要である。
- ・36協定の時間設定に基づいて、きちんと時間外勤務を申請しているか。
- ・学年・学級会計、部活動会計は納品・請求・領収書の3セットを分かりやすく整理してほしい。
領収書の品名、感熱紙タイプのレシートはコピーを取るなど注意が必要。
- 支払いの際、ポイント付与がされないように現金で払うことが大前提である。

【個人情報の取り扱いについて】

- ・事務職員が取り扱う書類について注意することはもちろんのこと、職員室の環境や職員の意識が低い場合は、管理職に進言して意識や行動の変革を促す。
- ・不祥事が起こると学校の信用失墜につながり、事故処理に膨大な時間と労力がかかる。
学校職員が皆それぞれの立場で襟を正し、声を掛け合うことで事故防止に努める。