

働き方改革及び生産性向上の実現における 社会的合意形成技術の適用性に関する考察

米倉 翔¹・中平 歩¹・兵藤 誠²・澤田 俊明³・森本 恵美⁴・松浦 正浩⁶

¹ 非会員 いであ株式会社 大阪支社 河川水工部(〒559-851 大阪府大阪市住之江区南港北 1-24-22)

E-mail: ynk21630@ideacon.co.jp, nkh21723@ideacon.co.jp

² 正会員 いであ株式会社 大阪支社 河川水工部(〒559-851 大阪府大阪市住之江区南港北 1-24-22)

E-mail: hyodo@ideacon.co.jp

³ 正会員 徳島大学人と地域共創センター(〒770-8502 徳島市南常三島町 1 丁目 1 番地)

E-mail: swdso6597@mb.pikara.ne.jp

⁴ 正会員 元 徳島大学大学院 助教(〒770-8502 徳島市南常三島町 1 丁目 1 番地)

E-mail: givenbeautiful@hotmail.co.jp

⁵ 正会員 明治大学 ガバナンス研究科(公共政策大学院)(〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台 1-1)

E-mail: mmatsuura@meiji.ac.jp

建設コンサルタントで職場環境の改善や生産性の向上、働き方改革を進めていくためには、職員間の合意形成を図りながら進める必要があるが、方法論が確立されておらず、試行錯誤の状況にある。本研究では、公共政策の分野で有効性が示されている関係者アセスメントやPCM手法等の社会的合意形成技術について、民間企業への適用性や課題を把握することを目的としてケーススタディを実施した。民間企業の小規模組織を対象として、関係者アセスメント、ワークショップ、PCM手法、アイスブレイク技術、合意形成プロセスの知見の活用等、社会的合意形成技術を適用し、主にオンライン・ビデオ会議等によるケーススタディを実施した。その結果、これらの技術を体系的に適用することで、職員が抱える課題を抽出し、行動計画を策定して実行できる段階まで到達できた。

Key Words : *consensus building, work-style reform, productivity enhancement, ice break, stakeholder analysis, issue map, project cycle management, project design matrix*

1. はじめに

建設コンサルタント業界の民間企業は、中途退職者の抑制や次世代の担い手の育成が喫緊の課題であり、民間企業各社の努力によって所定外残業や休日出勤、業務工期の集中等は一部解消されつつある¹⁾ものの、依然として職場環境の改善や生産性向上が求められている。

組織(ここでは部署等の単位を想定)において、職場環境の改善や生産性の向上、働き方改革を進めていくには、職員間で合意形成を図りながら進める必要がある。しかし、建設コンサルタント業界は土木技術者の集団であり、組織マネジメントをしていくための方法論が確立されておらず、試行錯誤の状況にある。

一方で、公共政策の分野では、合意形成プロセスの知見、PCM (Project Cycle Management) 等のログフレームや

関係者アセスメント等の技術、ワークショップ(WS)等の集団議論での話し合いの運営技術や、アイスブレイク等の信頼性構築技術などを適用した事例や研究が多数²⁾³⁾⁴⁾⁵⁾存在する。他方、ボトムアップの職場改善効果は既存研究でも示されている⁶⁾。しかし、これらの手法は、民間企業等で適用された事例はほとんど見受けられない。

そのため、民間企業の小規模組織(いであ株式会社大阪支社河川水工部)を対象とし、職場環境の改善や生産性の向上、働き方改革の実現を目指して社会的合意形成技術や信頼性構築を軸としたケーススタディを実施した。

本論文では、その概要を示すとともに、公共政策の分野で有効性が示されている関係者アセスメントやPCM手法等の社会的合意形成技術について、民間企業におけるPCM手法の社会的合意形成技術の適用性や課題、今後の展望等を明らかにする。

表-1 ワークショップの検討プロセスと適用技術

回数	内容	検討テーマ	適用技術
ー	個別関係者アセスメント	・意見情報の抽出	関係者アセスメント
第1回	職場環境に関する意見情報の抽出と取り組み案の検討	・関係者アセスメント、情報共有 ・職場環境について	アイスブレイク、PCM進行、イシューマップ整理
第2回	生産環境に関する意見情報の抽出と取り組み案の検討	・前回WSの振り返り ・生産環境について	アイスブレイク、PCM進行、イシューマップ整理
第3回	行動計画に向けて	・前回WSの振り返り ・働き方改革の目標について ・行動計画について	アイスブレイク、PCM整理
第4回	行動計画の策定	・関係者アセスメント、第1回～第3回WSの振り返り ・行動計画の決定	PCM整理

2. 働き方改革の取り組みの概要

働き方改革に関する取り組みのケーススタディとして、職場環境及び生産環境の課題解決をテーマとして検討した。具体的には、表-1に示すような検討プロセスにおいて、各種の技術を適用して行動計画を策定した。また、働き方改革の取り組みの基本方針として、第一に働き方改革の取組みは重点テーマと小さなテーマの両輪とすること、第二に職員等の個人・小チーム・グループの主体性のある取り組みを重視しボトムアップとトップダウンによる取組みを推進すること、第三に行動計画を実行することとした。

3. 方法

関係者アセスメント、社内ワークショップ(WS)を実施し、職場における課題の抽出及び課題解決策について検討した。感染症リスクを最小限にするため、ビデオ会議ツール(Microsoft Teams)やデジタル模造紙ソフト(Microsoft Whiteboard)を用いてビデオ会議を行った。なお、WSは、技術職員7名(内、1名は主催者)、アルバイト職員4名を対象とし、コーディネーターを2名とした。

(1) 社会的合意形成技術の活用

a) 関係者アセスメント

技術職員とアルバイト職員を対象に、コーディネーターによる関係者アセスメントを、30分～1時間程度で個別に実施し、職場環境、生産環境の課題・長所、課題改善方法について個人意見情報を抽出した。意見整理については、発言者が特定できないよう整理を行った。

b) ビデオ会議によるワークショップ等

職員間で合意形成を図るため、ビデオ会議による社内WSを4回実施した。WSでは、会議主催者、コーディネーター、サブ・コーディネーター、サポート役を選出して運営した。また、各WSでは、アイスブレイク技術、PCM技術、

意見整理技術を適用し、第1回～第3回WSは3時間、第4回WSは1時間をかけて実施した。

c) イシューマップ

関係者アセスメント及び、第1回WS、第2回WSの意見情報を、発言者ごとに意見情報テーマごとに整理し、意見情報分布をイシューマップとして整理した。また、関係者アセスメントで抽出された課題に対して各職員が特に重要と思う課題を整理し、得点化することによりWSで深めたいテーマを共有した。

(2) ロジカルフレーム技術の活用

PCM手法は、代表的なロジカルフレーム技術の一つである。1990年代に国内で開発され、現在は主に海外開発援助の分野で国際的に活用されている。PCM手法はFASID(財団法人国際開発高等教育機構)が開発しており、「参加型計画編」と「モニタリング評価編」の2つに大別される。PCM手法の骨格の1つが検討結果を整理したPDM(Program Design Matrix)であり、その様式は1枚に整理され国際標準となっている。

ここでは、働き方改革における職場環境、生産環境の行動計画策定にあたり、参加職員の合意を図る目的で、結果としてのPDM作成の前に、PDM候補としてアプローチ情報によるADM(Approach Design Matrix)を新たに作成した。様式は、PDMと同じ様式を使用した。なお、ADMは、FASIDによるPCM手法には記載はされていない。

(3) 信頼関係構築技術の活用

WS参加職員間の信頼関係を構築することを目的として第1回～第3回のWSの最初に10分程度の時間を設けアイスブレイクを実施した。澤田は、アイスブレイクの類型を①自己紹介型(参加者相互確認)、②情報収集型(参加者相互確認)、③コミュニケーション創造型・信頼関係構築型、④相互理解・合意形成推進型、⑤楽しみ体験型・気分転換型の5つに分類整理している⁷⁾。

関係者アセスメントの結果判断し、WSにおけるアイスブレイクは、②・③・⑤を目的として実施し、各参加職員の「食」をテーマにし、教えたい美味しいお店(第1回)、好きなアルコール等(第2回)、第1回WS紹介の店で紹介したメニュー(第3回)とした。アイスブレイク情報は、行動計画実施段階でも活用できる情報として活用できることもWSプログラムの構築段階から意図した。

4. 結果と考察

(1) 社会的合意形成技術の活用結果

a) 関係者アセスメント

関係者アセスメントの結果、職場環境では23個の課題

表-2 職場環境の課題に関するイシューマップ（凡例：●意見分布、○深めたいテーマ、★検討したテーマ）

意見	番号	職場環境における課題	関係者アセスメントの結果												WS(第1回)での意見集約				
			職員												課題の重要度			得点	WSで深めたいテーマ
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	高	中	低		
技術 + アルバイト職員	1-01	話しにくい雰囲気、意見を言いにくい			●										2	3	1	13	○
	1-02	コミュニケーションの不足、交流の減少、弱いつながら			●					●	●	●			8	1	0	26	★
	1-03	共有する気持、場、相談								●	●	●			2	2	2	12	○
	1-04	個人商店								●	●	●			0	5	2	12	○
	1-05	人員不足								●	●	●			0	0	3	3	
	1-06	専門性の偏り								●	●	●			2	0	4	10	○
	1-07	組織の柔軟性								●	●	●			3	2	4	17	★
	1-08	2つのグループ								●	●	●			1	3	0	9	
	1-09	次世代課題(チャレンジ精神の文化)								●	●	●			0	1	3	5	
	1-10	評価と収入(残業が多い人ほど評価される)								●	●	●			1	4	0	11	
アルバイト職員	1-11	人事													0	0	0	0	
	1-12	部署間交流													0	0	0	0	
	1-13	機器													0	1	0	2	
	1-14	仕事のゴールが見えない、達成感が感じられない													6	1	1	21	★
	1-15	相談する人がよくわからない													1	4	1	12	○
	1-16	アルバイトへの接し方													0	1	0	2	
	1-17	伝達事項の伝わり方が違う													0	1	3	5	
	1-18	当番の仕事													0	0	1	1	
	1-19	仕事がむづかしい													0	0	0	0	
	1-20	アルバイトへの講習が十分でない													3	1	1	12	★
	1-21	便利ツール(ソフト)などの共有ができていない。													0	3	5	11	○
	1-22	PC環境													0	0	0	0	
	1-23	室内の乾燥													1	0	0	3	

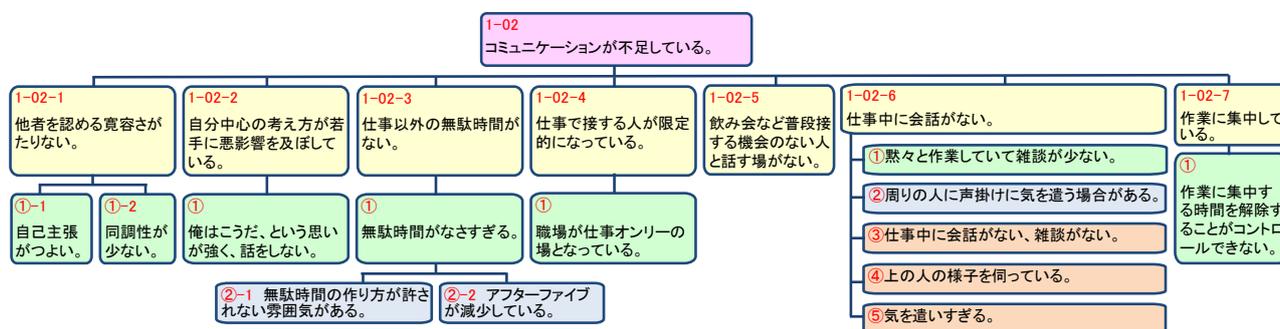


図-1 職場環境の課題に関する問題分析・目的分析による問題系図

テーマ、6個の長所テーマ、4個の提案テーマを抽出し(表-2の関係者アセスメントの結果の列を参照)。また、生産環境では8個の課題テーマ、5個の長所テーマ、8個の提案テーマを抽出した。課題は、個人生産(2-01)、業務生産バランス(2-02)、生産体制(2-03)、業務の品質確保(2-04)、工程管理(2-05)、生産の仕方(2-06[★])、信頼関係・コミュニケーション(2-07)、技術の継承・人材育成(2-08[★])であった。なお、()の数値は課題の番号、★印はWSで抽出した検討テーマ(後述)を示す。

b) ワークショップ

関係者アセスメントにより抽出した課題から、イシューマップを用いて課題を整理し、WSで議論を深めたい課題を決定した(表-2)。議論した結果からPCM手法での簡易的な問題分析・目的分析を行い、問題系図を作成した(図-1)。

c) イシューマップ

イシューマップを用いることにより各職員が重要と考えている課題について整理し、WSで議論を深めたい課題を決定した。各職員が重要と考える課題に対して点数化(赤3点、緑2点、青1点)し、得点が高いものについてはWSで議論を深めるテーマとした(表-2)。

(2) ロジカルフレーム技術の活用

ADM (Approach Design Matrix)を作成し、アプローチ要約(上位目標、プロジェクト目標、成果、活動)、指標、入手手段について明確にした。

(3) 信頼関係構築技術の活用結果

アイスブレイクにおいて職員間で各テーマでの情報を持ち寄りコミュニケーションを図ることにより、信頼関係を構築した。

(4) 行動計画の作成

「生産環境の改善」を重点課題とし、課題に対して、a) すぐ実行する行動計画及び、b) 中長期的に取り組む行動計画の2つの時間的な観点から作成した(表-3)。

a) すぐ実行する行動計画

すぐ実行できる行動計画については、第1段階として小さくても実行できることから始めることとし、一人一人が実行できることを重視した。

b) 中長期の行動計画

関係者アセスメント、ワークショップ検討で重要と認識された課題解決テーマを、中長期の行動計画の対象とした。中長期の4項目に対してアプローチ情報(ADM)を基に実行するPDMを作成し、取り組むこととした。

表-3 行動計画

行動計画の項目		課題番号	推進の視点(対応)	行動単位			
分類	内容			個人	チーム	グループ	
すぐに実行する	A1	元気の「挨拶」と「報・連・相(コミュニケーション)」を実行します。	1-01, 1-02, 1-03, 2-01	聞いたり、相談した後の結果の共有を大切にします。	○	-	-
	A2	自分以外の職員等を助けるために行動し共有します。	1-01, 1-02, 1-03, 2-07	助ける側は謙虚な気持ち、助けを受ける側は感謝の気持ちを示します。また、これらメッセージ等に対してはできる限りリアクションします。	○	-	-
	A3	気軽な相談コーナーの設置の検討・調整を行います。	1-01, 1-02, 1-03, 2-07	検討・調整後実施します。(執務室内・執務室外を含みます)	-	-	○
	A4	懇親会を開催します。※但し、COVID-19の影響が懸念される場合を除く	1-02, 2-07	2ヶ月に1度程度、3密は回避します。	-	○	○
中長期	B1	生産環境の課題アプローチ「2-06生産の仕方」の取組みを展開します。	2-06	アプローチ一覧表ADM2-6からプロジェクト一覧表PDM2-6を作成し、実行します。	○	○	○
	B2	生産環境の課題アプローチ「2-08技術の継承・人材育成」の取組みを展開します。	2-08	アプローチ一覧表ADM2-8からプロジェクト一覧表PDM2-8を作成し、実行します。	○	○	○
	B3	職場環境の課題アプローチ「1-02コミュニケーション」の取組みを展開します。	1-02	アプローチ一覧表ADM1-2からプロジェクト一覧表PDM1-2を作成し、実行します。	○	○	○
	B4	職場環境の課題アプローチ「1-20アルバイトの講習」の取組みを展開します。	1-20	プロジェクト一覧表PDM1-20を作成し、実行します。	○	○	○

(5) アンケートの実施

第1回から第3回WSの実施後に参加職員に事後アンケートを実施した。WSは有効という意見が多い一方で、十分な対話や開催時間については、低い評価となった。この要因として、ビデオWSの開催時間は3時間であったが、プログラム上、対話の時間が十分に確保できなかったこと、ビデオ会議としての対話環境に起因すると思われる。また、第1回WS、第2回WSのビデオ会議は、参加職員全員が各1台ずつのパソコンで参加したが、第3回WSでは、メンバーの大半が大部屋での参加、残りが個別パソコンでの参加となり、WS進行のファシリテートが、ビデオ会議とリアル会議の2つが存在し、この連携がうまくいかず、WSでの対話が十分でなかったことがあげられる。

5. 結論

本研究では、建設コンサルタント業界の民間企業における働き方改革のうち職場環境、及び生産環境の課題解決にむけた検討や行動計画策定を公共政策の分野で見聞が蓄積されている、関係者アセスメント、ワークショップ、PCM手法、アイスブレイク技術、合意形成プロセス

の知見の活用等、社会的合意形成技術を駆使したケーススタディを実施し、その適用性を示した。

その結果、WS参加職員の合意を得た働き方改革の行動計画が完成し実施段階に到達できた。社会的合意形成技術は、建設コンサルタント業界の民間企業への社内課題解決に、有用であったと判断する。

また、ビデオ会議を主としたWSの場では、集団議論における「対話」が十分でなかった評価があった。

一方で、建設コンサルタント業界の民間企業として勤務時間内の関係者アセスメントや4回のWS開催、意見情報整理等にかかる時間確保は、今回以上の確保はなかなか困難と考えている。このため、小さな対話の機会や時間確保ができる場づくりが重要と考えている。

今回、社会的合意形成技術を体系的に活用し職員が抱えている課題を抽出し、行動計画を作成した。今後、アンケートを実施し、作成した行動計画が実行され働き方改革に結びついているか検証を行う予定である。

参考文献

- 1) 永治泰司：建設コンサルタントの働き方改革，建設マネジメント技術 2019年7月号，pp.39-44，2019.
- 2) 佐藤英治，澤田晃二，澤田俊明ほか：地域継続計画(DCP)と連携した大規模水害対策ワークショップの特徴分析，第50回土木計画学研究発表会，2014.11.
- 3) 関係者分析調査チーム(土木学会四国支部，NPO法人コモンズ)：北常三島町交差点交通安全方策検討委員会のための関係者分析調査(最終報告書)，2005.3.
- 4) 花岡史恵，澤田俊明，田村聡子ほか：小松島港みなとまちづくり事例分析に見るみなと再生方策の考察，土木計画学研究・講演集，Vol.30，2004.11.
- 5) 松浦健治朗，澤田俊明，山中英生ほか：構想段階での自転車ネットワーク計画のPI実施事例とその考察，土木計画学研究・講演集，Vol.29，2004.6.
- 6) 渡邊法美，二宮仁，王玲玲，地方建設会社員の仕事への動機付けに関する基礎的研究，土木学会論文集F4，Vol.75No.2，pp.1_200-1_211，2019.
- 7) 澤田俊明：合意形成研修講義ノート，徳島大学ほか.

(2020.10.12 受付)

ANALYSIS ON APPLICABILITY OF THE SOCIAL CONSENSUS-BUILDING METHOD IN WORK-STYLE REFORM AND PRODUCTIVITY ENHANCEMENT

Sho YONEKURA, Ayumi NAKAHIRA, Makoto HYODO, Toshiaki SAWADA, Emi MORIMOTO and Masahiro MATSUURA

Consensus building among the members of a consulting firm is crucial for improving its working environment, productivity, and work-style. This study aims to test the applicability of the consensus building techniques, widely practiced in the public policy fields, to the private sector. A case study was conducted at a consulting firm using such techniques as stakeholder analysis, PCM, and icebreaker. The trial demonstrated the applicability by clearly identifying key issues and developing an action plan.