

千葉県『千人普請（せんになぶしん）』 ～みんなで取り組む協働作業～

遠藤 裕美・草野 崇

関東地方整備局 千葉国道事務所 総務課 (〒263-0016千葉市稲毛区天台5-27-1)

業務改善の課題抽出を模索する中で誕生した「協働作業」を仕組み化した総務課による戦略的なアプローチ。

普段あまり日の目を見ない総務課が抱える様々な作業を“見える化”し、全ての職員と協働で取り組む機会を創出したことで、コロナ禍で希薄となってしまった職員間コミュニケーションの再構築ツールとして機能するとともに、所内課題に取り組む姿勢とその成果を積極的に発信したことにより、全ての職員が改善をリアルに実感するとともに、どんな課題でも声に出していいんだ！という“我がコト化”の素地を醸成することができた。

キーワード 千人普請，総務課，協働作業，業務改善，コミュニケーション

1. 総務課が直面していたもの

事務所総務課が所掌業務は多岐にわたるが、千葉国道事務所の場合、積年の懸案が数多くあった。敷地も広く、庁舎の築年数も40年を超えて満身創痍。

もちろん、歴代の総務課職員を始め、多くの職員がその解決に地道に取り組んできたことは否定しないが、長年の積み残しは、いつしかある種の諦めとなり、所内からは「総務課には言っているけど…」という声が聞こえるものの、総務課内からは「言われてはいるけど、どうすればいいのか…」、「そもそも実現するための予算がない」という声さえ聞こえ、新たな要望やご意見に対しても、「できない理由」を探してしまうような「思考停止」に陥りかけていたような気がする。

(1) 課題へのアプローチが課題

積み重なった課題の解決のために、これまで検討されてきた経過を見返してみても、「いつまでに」、「何のために」というスケジュール感が見えなかった。加えて、課題の解決策として検討されていたものの多くは、事後的に対処するための作業が多く、予防的なメンテナンスという視点やノウハウなどの蓄積がないため、単に「毛虫がでて苦情が来るので、対策が必要です」というタスクの申し送りのみで、それらを一年間の中で「いつ」「だれが」「どのように」やるべきか、までは組み立てられていなかったのが残念でならなかった。

(2) 総務課の課題は事務所の課題

誤解を恐れずに言えば、総務課の課題とされている事象は、課の中だけで悩む課題ではないことが多い。

多くの事柄が所内に散らばり、職員から持ち寄せられたものであって、「どうしてほしい」という着地点を総務課として見極めないと、「毛虫対策のために植栽伐採する」みたいなロジックになりがちだ。千円の薬剤を買って散布するか、数十万円使って伐採するか。個々の課題の着地点を如何に設定するかも大事なポイントだと感じた。

また、立ち上げ当初は、馴染みのない仕組みへの警戒感を和らげるべく、できるだけ多くの職員の目に触れる作業を取り上げて、周知のためのキャンペーンを張ることとした。まずはキャッチーなネーミング作りだ！

2. 『千人普請』誕生

どこの事務所で行っているかわからないようなネーミングは避けたかったし、“協働作業”のイメージは大切にしたいかったので、「〇〇普請」と決めた。まさに“あまねく請う”という意味だ。そして、千葉国道の“千”の字も入れたかったが、「千葉国普請」では安直だ。

そこで、事務所の職員数が100人を超えていることを思い出し、一人一人は僅かな参加でも、何れ“千人力”のようなチカラを生み出せばいい、職員一人一人が10回も参加してくれればあつというまに“千人力”だ、仕組みとしてそれくらいに成長させられればいいという思いから、『千人普請』で膝を打った。

(1) 取り組みの基本スタンス

参加は自由。所属や職位を問わず、誰でも参加ができることが重要。もちろん本来業務を優先してドタキャンも不問。「出来る時だけ」「出来るコトだけ」

「気持ちだけ」でも問題なし。

(2) 今できることは何かを考える

答えは出なくてもいい。思考停止することなく、改善の策を探し、一步一步でも進めることが大切。

(3) 自ら出来ることに手をつける。その先にあるもの 千人普請で小さな課題解決を積み重ねることで、今まで解決できなかったもっと大きな課題も動かせるのではないか？

たとえば、事務所最大の懸案である空調設備の不調。私たちの手には負えないこの大きな課題も、専門業者の手にかかれば解決できるはず。もしその費用の工面を『千人普請』での小さな課題解決で後押しできるとすれば、動き出さずにいるのは勿体ないのでは？

3. 最初の大仕事

(1) 旧喫煙室をワークブースに！

R5年度の最大のミッションは、かつての喫煙室をワークブースに改修するというものだった。

なんというか、ヤニまみれの個室だ。前年度にヤニ取り清掃の見積もりを取ったら、たった3畳ほどの清掃だけで20万円かかるといわれた小部屋。そしてR5年度の総務課は、その歴史的なヤニとの格闘を選択した。

後になって、所内の業務改善会議に参加した総務課長からは、席上1人1ネタ絞り出す過程で、総務課だけの直営作業では手が足りない。「協働作業」としてなら取り組めるのではないかと提案し、その場で事務所長からGoサインが出たと聞いたが、その顛末がヤニ取りなのだから、なかなかの破壊力だ。

Ex. 旧喫煙室のWorkBooth改修 の場合

執務できる環境にするには、天井及び壁面のヤニ取りが必要
⇒前年度、業者見積もりで20万円(ヤニ取りのみ)と聞き断念
なんとなんとい！
⇒ヤニ取りをやって、天井と壁にヤニ止めの塗装をすればイケる！
↳でも、総務課の直営作業だけでは手が足りない！
↳じゃあ、作業を1時間程度の作業量に分割して、



(2) 段取り8割

とはいえ、動き出してみると、これがなかなか面白い。

ヤニ取りに使えるような洗剤を持ち寄って試したり、作業を細分化して、全体の作業量を想定してみたり…。通常業務をやりながらなので、構想と試験施工であつという間に5月も半ば、ようやく職員への呼びかけを行えるようになった。

ブラインドを取り外し、蛍光灯周りを清掃し、天付けの換気扇を分解清掃し、天井・壁面のヤニを根気強く落とし、アク止めの下地を塗り、上塗りを行い、予め用意してあったPC用ブースと椅子を組み立て、PCを搬入する段取りを組んだ。

梅雨が本格的に始まる前に塗装までは終えたい！何やら本局からの視察予定もあるらしい。そんなスケジュールをにらみながら予め作業を細分化しておけたことも奏功し、興味のある作業への参加や、得意分野での参加者

にも恵まれ、代わる代わるの分業で実作業14時間（17人）で完成。

「塗色との差は歴然



「これが本当の『分任官工事（直営）』」



(3) 受け入れられた取り組みの一方で

施工中もいろんな人が覗いていく。中には、業者の施工だと思って覗いたら事務所長がペンキを塗っていて驚かれたりした。取り組みとしてのインパクトが大きかっただけに、職員の関心も高く、その後の取り組みも比較的順調に展開できた。

その一方で、作業に対する懸念や進め方に対するご意見もいただいた。とてもありがたかった。

あとで聞いた話では、事務所長があちこちで取り組みの紹介に奔走してくれていたらしい。感謝しかない。

(4) 「誰にでもできる仕事」が重要

取り組むべき課題を抽出して、その着地点を見極めたら、必要な作業スキルの洗い出しと平行して、試験施工を経て作業工程の細分化を行ったが、特に参加を募る時の呼びかけやすさと応じ易さを意識して、作業単位を1時間に収まるように切り分ける工夫をした。

作業が終わらなくても1時間で終了。続きは後続に任せる。各職員の所属に迷惑をかけたり、本来業務に穴は開けさせない。長く続けるために肝心なことだった。

そして、作業は総務課が主体で実施し、参加いただく職員はあくまでも応援。本来業務の都合で急遽不参加になってもお互いに困らない・後ろめたくないような構図にした。逆に、人手不足になったら、作業のコマ数を増やしたり、参加意志を表明してくれていた職員に急遽登板してもらったこともあった。そういう助け合いができる関係性は、頼む方も頼まれる方も嬉しかった。

4. 「千人普請」を仕組み化する

千葉国の職員111名に対して『千人普請』の取り組

みを展開する仕組み作りはなかなか腐心した。メールの送信だけでは一方通行感が否めない。コミュニケーションを意識した取り組みでもあったので、なんとか双方向でのやりとりがしたかった。

幸い、TeamsやFormsといった新しいアプリケーションを連携して活用すれば、「企画の周知」「参加意志の確認」「作業予定の割り付け」「作業結果の報告」ができる環境が整っていた。



(1) 作業の選定と計画

作業項目を選定する上で特に注意したのは以下の各点

- できるだけ大勢でできるものであること
コミュニケーションツールとして機能させ、今後の連携を深めるためには、できるだけ普段会話をしないようなメンバーとの協働作業がよい
- 目に見えて成果がわかるものであること
参加・不参加に関わらず、作業成果に触れることができ、共通の話題にできるようなものが良い
- 特別なスキルや資格を要しないものであること
電気工事や危険な作業は絶対に行わない。事故を起こしてしまえば、取り組みの意味がないし、コンプライアンスは行政の携わる者として厳守。
- 期限（必要性）を意識できるものであること
どんな作業でも、必ず“今やる理由”を説明することで、参加の動機付けができる。企画段階からこれらを意識しておくことで、天候や来客、木々の繁茂や害虫の発生時期、庁舎内の工事での支障の有無などを伝えられれば、取り組みの必要性と応援の必要性が伝わりやすくなる

(2) 作業内容の説明はTeamsで写真付きで

どういったことをやりたいのかを端的にお知らせするにはTeamsのチャンネルが有効でした。特に既読者からのリアクションマークの付き方で、職員の関心の程度がわかり、双方向で意気込みを確認できます。

(3) 参加意志の確認はFormsによるアンケート

参加意志は、日程も決まらない段階で、作業内容と目的だけで周知。興味を持ってもらえればよいので、返答は「予定があれば参加したい」といったラブなもの。リアルタイムで回答情報がエクセルに集計されるので、集計の省力化にも繋がります。

(4) 作業予定の割り付けはOutlook

参加意思ありの職員のOutlookに、総務課から予定を登録します。該当職員は、自身の本来業務の都合を確認しながら「承諾」「辞退」を選択してもら

うことで、該当日の参加者を絞り込むことができます。また、参加者同士も、予定表に登録されているメンバーを知ることができ、どんなメンバーなのか楽しみだといいます。

(5) 実施報告はTeamsで

作業中の写真を撮影し、作業内容の報告をすると共に、極力集合写真も撮るようにしています。

自分たちの職場環境の改善に携わってくれた仲間に対するリスペクトを期待して、Teamsの千葉県専用チャンネル「#千人普請」に掲載します。

「いいね」などのリアクションマークが付くと嬉しいものです。

本日は「浅井組の面々」って感じでパチリ
牧島さんはチョコチョコ出ている枝が気になる模様 😊



5. 誤解の生じないための整理と今後

「『千人普請』は無償での労働搾取であってはならない」とは、この取り組みを始めたときの事務所長からの厳命でした。

あくまでも在勤職員による「執務環境を良くしたい」というピュアな気持ちと、総務課が所掌する作業への自発的な参加、という尊い取り組みである。

今後は、人の入れ替わりなどで多少の気持ちの変化が生じるかもしれませんが、課題解決のための取り組みとして、総務課が背負い込むと言うことではなく、事務所全体での知恵だしや作業応援でコミュニケーションをとりながら乗り越えていきたいと思