

組織マネジメントにおける 課題解決活動のフレームワークのご紹介

Ver.1.00

総合教育センター R3年度

職場活性化プロジェクトチームの活動より

はじめに

御紹介するフレームワークは、令和3年度に総合教育センターにおいて、働き方改革と担当間のコミュニケーションの活性化を目的として、職場活性化プロジェクトチームが行ったものを、より活用しやすいよう改訂したものです。

総合教育センターにおいて、ミッションやビジョンを意識した課題発見、課題解決活動で活用したフレームワークです。各学校の組織マネジメントにおいて、少しでも御参考になれば幸いです。

スライドは以下の通り、構成されています。

1 職場活性化PTの視点

フレームワークの視点と全体の流れを説明しています。

2 「型」となるワーク・シートの説明

実際に活用したフレームワークの紹介です。フレームワークの説明やどのように活用したかを、3つに大別して説明しています。

- ・課題を発見する
- ・課題の真因を探る
- ・課題を解決する

フレームワークは、思考のきっかけとなるものです。

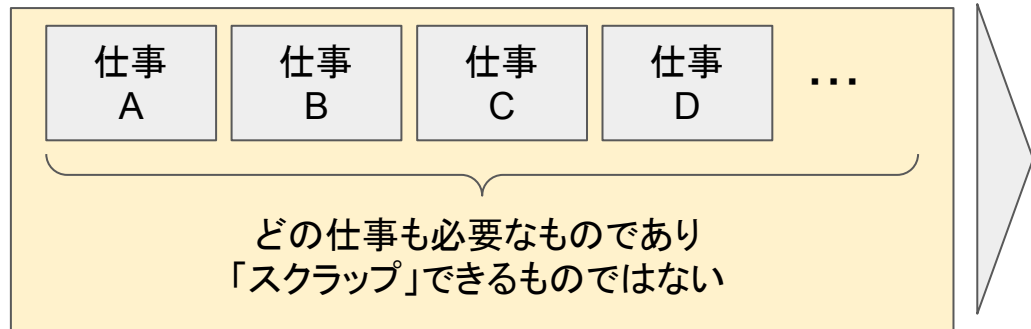
活動やフレームワークに関する御質問等は、総合教育センター 企画調整担当までお願いします。

1 職場活性化PTの視点

フレームワークの視点と全体の流れを説明します。

1 職場活性化PTの視点 フレームワークの視点と全体の流れ

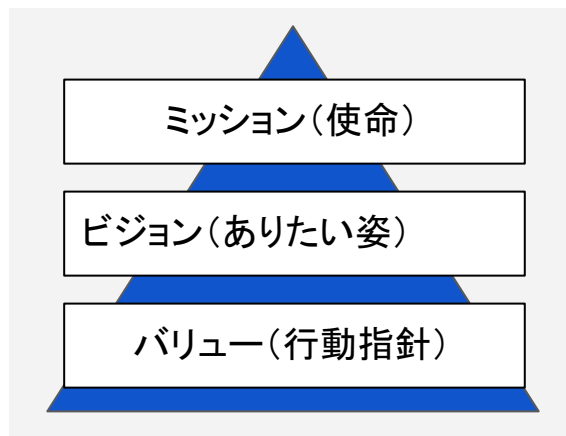
(1)判断基準の必要性



総センだけでなく各学校でも活用できるよう意識した

スクラップ＆ビルドのためには
仕事に優先順位をつける際の
判断基準が必要となる

(2)組織マネジメントでの判断基準(ミッション・ビジョン・バリュー MVV)



MVVを「核」(判断基準)としたマネジメントの視点でみる

MVVは、組織の社会的使命を明確にし、使命を果たす「ありたい姿」を見える化したもの。プロジェクトチームをはじめ、所員の認識を統一させる判断基準とした。

～総センのR3年度のビジョン～

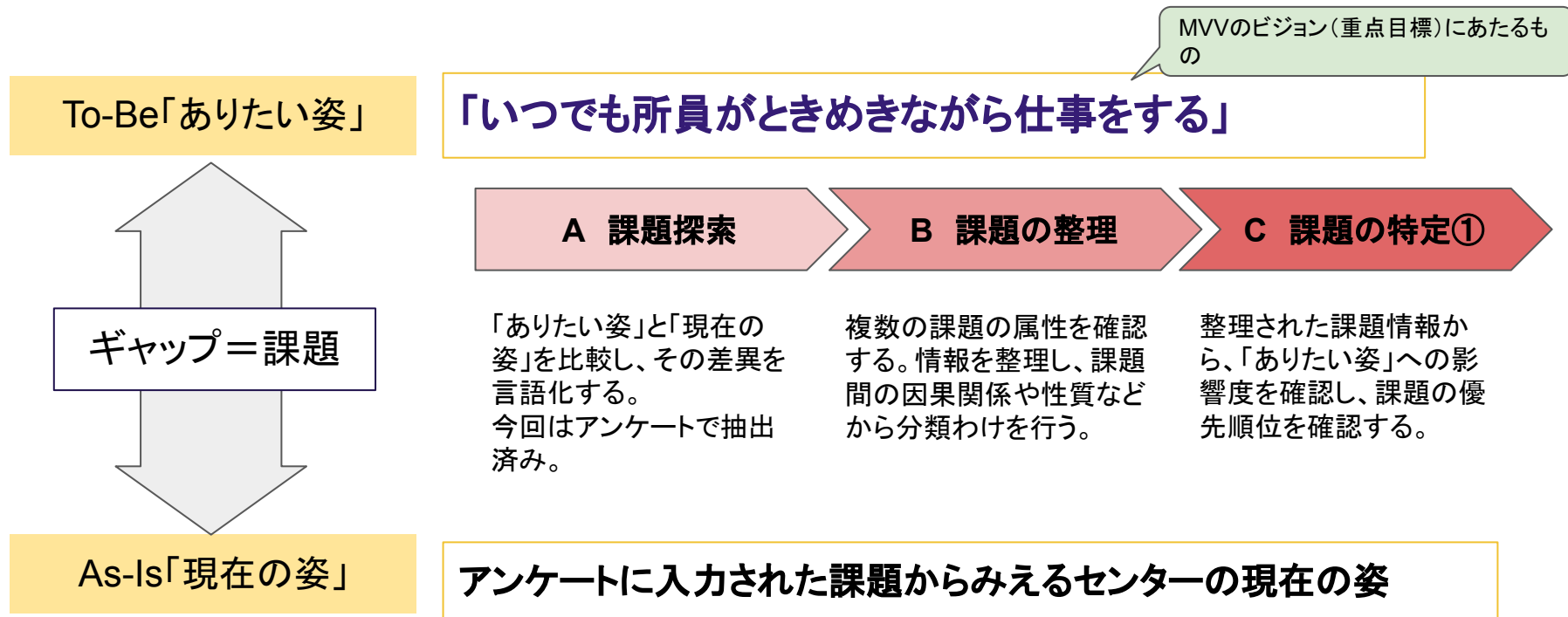
「いつでも所員がときめきながら仕事をする」

ミッション:「目指す学校像」ビジョン:
「重点目標」

1 職場活性化PTの視点 フレームワークの視点と全体の流れ

(3)課題を発見する

MVVの「ありたい姿」を「To-Be(目指すゴール)」とし、現状とゴールを比較する。比較の方法は様々あるが、今回は組織マネジメントの専門性をあまり必要とせず、短時間で確認できる方法をとった。(その分、情報の粒度は粗くなる)



1 職場活性化PTの視点 フレームワークの視点と全体の流れ

(4)課題の真因を探る(仮説を立て、検証する)

D 課題の特定②

なぜこの課題にアプローチするのか？

目標カードに紐づく課題を分類し、今回アプローチする課題を特定する。各グループで、アプローチする課題を見極める基準を確認する。

所員研修会と同じような要領で分類し、課題のグルーピングと優先順位を確認する。

E 課題の仮説立て

課題の背景には何があるのか？

ヒアリング前に課題の情報を精査し、仮説を立てる。
断片的な情報を補完し、課題の真因に迫る。

6W2Hワークで確認する。特定した課題に対しすべて行い、共通事項を確認する。

F ヒアリング

自分たちの考え方(仮説)は正しいのか？

主語述語などを明確にしながら、仮説を検証するようにヒアリングする。視点や示している事柄の相違に注意する。

仮説を検証するためにヒアリングを行う。当たり前のことでも明確化し、丁寧なヒアリングを行う。

1 職場活性化PTの視点 フレームワークの視点と全体の流れ

(5)課題を解決する

G 解決策の立案

解決策が具体的にわかるようにする

課題の真因情報をもとに具体的な解決策を策定する。すぐに実践できるよう、行動レベルまで策を具体化する。

5W1Hのシートに落とし込む。策に必要なモノも記載する。

H 解決策の指標づくり

解決策の効果と影響を評価できるようにする

解決策の目的と効果を明確にする。何がどうなれば良いかを指標化し、策を検証できるようにする。

シートをもとに、期待される効果、懸念される影響を予測し、指標とする。マッキンゼーの7Sの視点を参考にする。

I 解決策の実践

解決策を実際に行い、効果を検証する

トライアル的に効果検証に必要な期間で行う。小さなPDCAをまわすイメージで、小さな改善は行っていく。

期待される効果を達成できるように進める。新たな気づきはシートに追記し、改善を図る。

2 「型」となるワーク・シートの説明

実際に活用したフレームワークの紹介です。
フレームワークの説明やどのように活用したかを、
3つの活動に大別して説明します。

- ・課題を発見する
- ・課題の真因を探る
- ・課題を解決する

2 「型」となるワーク・シートの説明 課題を発見する

A 課題探索

ビジョンの達成のために解決すべき課題は何か？

「課題」とは、ビジョンを達成するためにクリアすべきものである。「ありたい姿」をTo-Beとし、現在の姿」と比較する。そこに生まれるギャップがビジョンを達成するために解決すべき課題となる。

To-Be「ありたい姿」

「いつでも所員がときめきながら仕事をする」

学校であれば、「重点目標」

ギャップ＝課題

学校であれば、
①教職員全員で、目指す学校像や重点目標を共有する
②分掌、学年、部活動などにおける業務上の課題を抽出する。
となる。

【現在の姿を把握する方法】

- ① 総センの全所員で、センターのミッションやビジョンを共有する。
- ② ①を踏まえた上で、各担当ごとの業務上の課題を抽出する。

<抽出例>

職場活性化PTでは、Google フォームを活用。(次頁参照)

As-Is「現在の姿」

アンケートに入力された課題からみえるセンターの現在の姿

業務を行う教職員からの情報をもとに実態を把握する

2 「型」となるワーク・シートの説明 課題を発見する

A 課題探索

【職場活性化PT 課題抽出で利用した Google フォームの例】 ※必須項目

ア 該当部署(選択)※

課題が発生している部署を選択。自分が所属する部署でなくても構わない。

イ 課題と考えている事象(自由記述)※

具体的な事象を入力する。抽象的になると課題の本質が見えない場合がある。

例) 入力者がイメージできるような事象の例をここで挙げる

ウ 発生頻度(選択)※

課題が発生している頻度として最も近いものを選択。

「毎日」「3～4回／週」「1～2回／週」「隔週」「1回／月」「隔月」「1回／半年」「1回／年」

エ あってほしい姿(自由記述)

入力した課題を抱える業務について、自分が考える「こうなってほしい」という姿を入力。

例) 入力者がイメージできるような事象の例をここで挙げる

オ 解決策(自由記述)

課題を解決する施策案があれば入力。思いつきでも構わない。

カ 入力者名(選択)※

PTでは責任をもって入力してもらいたいために記名制とした。公開はしていない。

2 「型」となるワーク・シートの説明 課題を発見する

B 課題の整理

所員が入力した「あってほしい姿」や「解決策」を参考に、情報を補完しながら、分類分けした。

ビジョンの達成のために解決すべき課題は何か？

入力された課題の整理を行う。課題を1つずつ読み解き、課題の内容や課題間の因果関係や性質などから分類分けする。まずは大分類、その後さらに細かく分類すると、作業を進めやすい。分類すると、組織としての課題の全体像をみえる。

課題を読み解き、その内容から大きく4つに分類した。

大分類

- ・個人に関すること
- ・コミュニケーションに関すること
- ・業務機能に関すること (PDCAサイクル)
- ・施設/備品/制度/システムに関すること

所員から出た
104の課題

104個を18項目に分類する際の視点

- ・解決策やあってほしい姿が類似しているか
- ・課題を改善すると何につながるか

小分類 (18項目)

- 1 指導主事としての能力を高めよう
- 2 担当間、担当内でのコミュニケーションを活性化しよう
- 3 業務のICT化を進めよう
- 4 情報共有・伝達を確実にしよう
- 5 起案文書をスムーズに作成しよう
- 6 担当間・担当内の業務量を均一にしよう
- 7 意思決定・決裁プロセスを効率化しよう
- 8 研修内容を見直し、より良いものにしよう
- 9 先を見通した研修準備ができるようにしよう
- 10 施設・設備管理を効率的に行おう
- 11 担当者の定まっていない業務も大切にしよう
- 12 所員全員の労働時間を短縮しよう
- 13 施設予約がスムーズにできるようにしよう
- 14 多様な働き方を推進しよう
- 15 受講者のニーズに応える研修の仕組みをつくろう
- 16 快適な研修環境を整えよう
- 17 施設・設備の充実を図ろう
- 18 必要な情報がすぐに見つけられるようにしよう

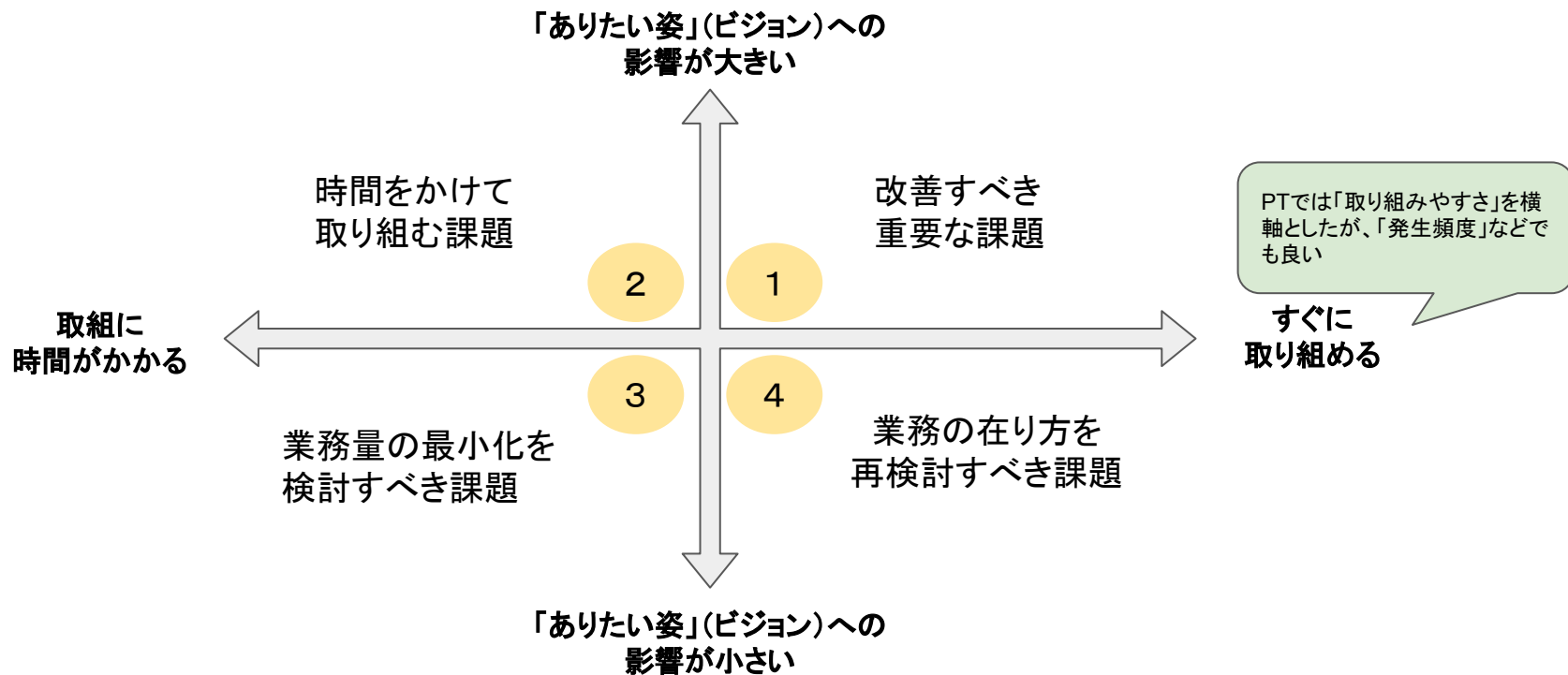
総センの取組では、ポジティブな表現になるよう、「課題」を「目標」に置き換えた。

2 「型」となるワーク・シートの説明 課題を発見する

C 課題の特定①

ビジョンの達成のために解決すべき課題は何か？

整理された課題情報から、「ありたい姿」への影響度を確認し、課題の優先順位を確認する。職場活性化PTでは、所員全員の同作業を行ってもらい、課題の優先順位の妥当性を高めた。Google jamboardで18のカードを振り分けた。



2 「型」となるワーク・シートの説明 課題を発見する

C 課題の特定①

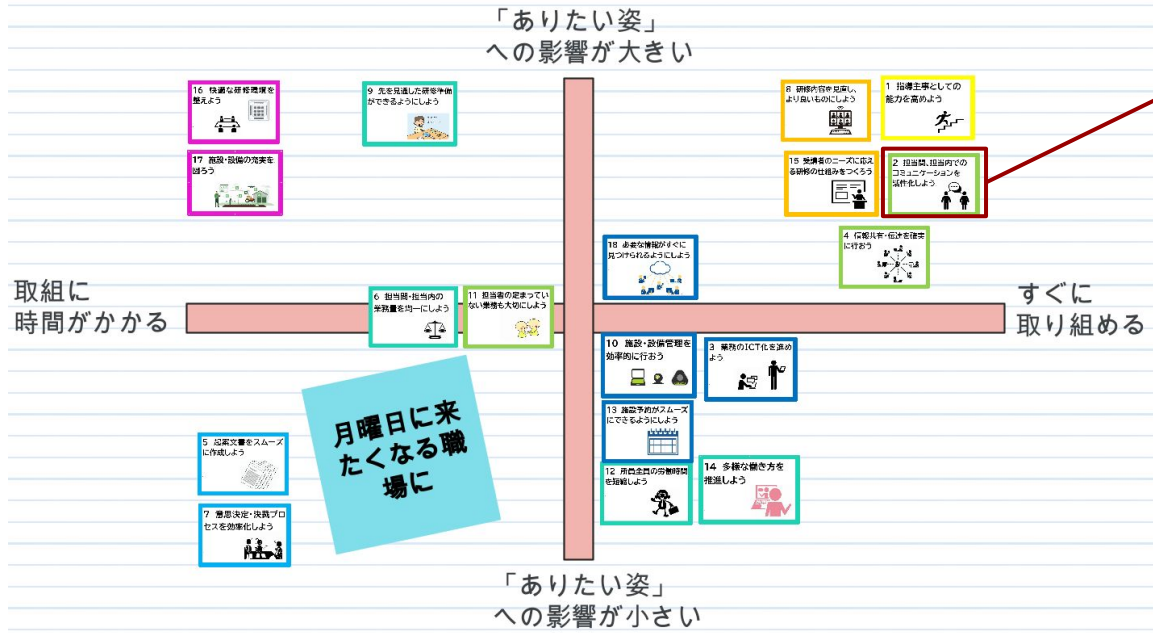
ワーク後の実際のJamboard

作業中に、所員同士で「ビジョン」を自分の言葉で確認し合う場面がみられた。

ビジョンの達成のために解決すべき課題は何か？

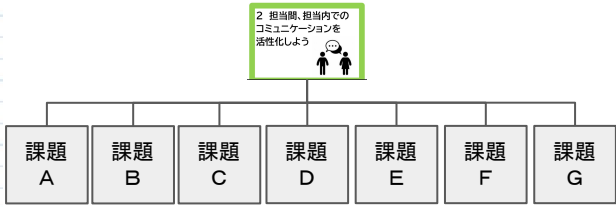
「ありがたい姿」への影響度を確認し、課題の優先順位を確認する。職場活性化PTでは、所員全員の同作業を行ってもらい、課題の優先順位の妥当性を高めた。Google jamboardで18のカードを振り分け、数班が発表を行った。

【作業後の実際のjamboard】



2 担当間、担当内でのコミュニケーションを活性化しよう

10班のうち9班が、第一象限に振り分けたこのカードに紐づく課題を解決することにした。



このカード紐づく課題は36あった

2 「型」となるワーク・シートの説明 課題の真因を探る(仮説を立て、検証する)

D 課題の特定②

ワークへの参加を希望した12名の所員が3班に分かれて実施。課題の特性や、課題同士の関係性に着目した作業となった。

なぜこの課題にアプローチするのか？

1つのカードに紐付いていた36の課題を更に分類し、優先順位をつけ、アプローチする課題を特定する。なぜ、この課題にアプローチするのかをプロジェクトチームや組織で確認・共有する。(優先順位の基準の確認)

【分類分けの手順例】

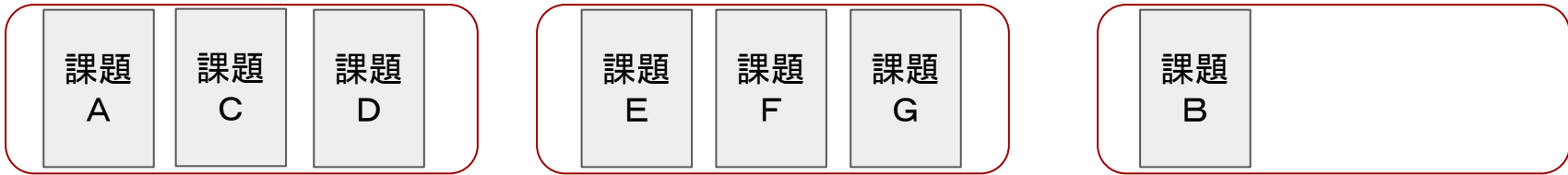
①課題を並べる

目標カード(例:担当間、担当内でのコミュニケーションを活性化しよう)に紐付く課題を確認する(jamboard)



②近い課題をグルーピングする

課題の内容(「課題」「解決策」)をみて、近いものをまとめる
※同じ目標カードでも課題の内容は様々あります。



2 「型」となるワーク・シートの説明 課題の真因を探る(仮説を立て、検証する)

D 課題の特定②

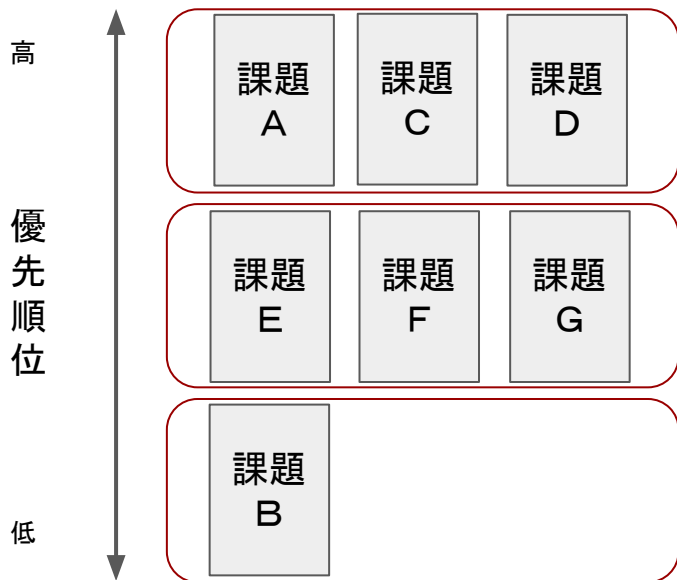
なぜこの課題にアプローチするのか？

1つのカードに紐付いていた36の課題を更に分類し、優先順位をつけ、アプローチする課題を特定する。なぜ、この課題にアプローチするのかをプロジェクトチームや組織で確認・共有する。(優先順位の基準の確認)

【分類分けの手順例】

③課題を並べる

グループごとの優先順位をつけ、アプローチすべき課題群を特定する。



抽象化していた情報を具体化し直す作業となる。基本的には以下の作業と同じ。

B 課題の整理

スライド11

C 課題の特定①

スライド12・13

2 「型」となるワーク・シートの説明 課題の真因を探る(仮説を立て、検証する)

D 課題の特定②

ワーク後の実際のJamboard

解決策もしくは仮説で分類。でも基準はビジョン？

ときめき大きそう！

【課題番号】 43

【仮説番号】 12

【課題番号】 45

【仮説番号】 22

【仮説番号】 02

【課題番号】 35

【仮説番号】 65

交通による新たな取り組み・チーム力強化
15.19.27.80.83.97.104

教科同士等の情報共有や
共通理解等が乏しい

教科担当と研修運営担当、
教科同士等の情報共有や
共通理解等が乏しく、研修
全体のまとまりが不十分で
あると感じる

担当間交流がなく、顔と名
前が一致しない。

席席の近い人以外は、担当
間交流がない

組織としてチーム力を上げ
ていくためにも、チーム内で
ミスを共有し

失敗が担当内で共有されて
おらず、知らないことがあり
ました。

スピード感をもって課題を
共有・改善する組織として
の仕組み。

【課題番号】 3

【仮説番号】 8

【課題番号】 30

【課題番号】 4

【課題番号】 60

【課題番号】 71

交通による仕事の均
衡・軽減
5.18.30.33.41.60.71.78

3階と2階の連携不足によ
り、人材という資源をうまく
活用できていない

担当の垣根を越えて、協力
して仕事ができるようにと思
う。

担当間交流がなく、情報共
有などのように図ればよい
かわからない。

担当間交流がない

それは担当で
やらせたい

突然押し込んでくる業務が

解決策が同じようなもので分類
(入力のローデータの解決策欄など参考)

【課題番号】 42

【仮説番号】 32

個人の不安の
解消・スキルアップ
43.82

自分の努力が足りないと思
ってしまう教員意識

学ぶ暇という意味でも減らな
せているように思います。センターの使命を
果たし、よりよい「研究」研修(研修
相談)を実施するためにも、学ぶ時間
の割削のための働き方改革は理
想であると考えます。

【課題番号】 2

【課題番号】 4

【課題番号】 54

業務以外の
交流がほしい 2.4.86

担当間交流がない

人とのつながりが薄い感
じがする。

他部署と関われない。

【課題番号】 11

【課題番号】 24

【課題番号】 45

【課題番号】 70

【課題番号】 85

【課題番号】 83

【課題番号】 104

情報共有による業務や
目的の把握
11.28.48.79.89.101.102

担当間交流がないため、他
担当の仕事の状況がわか
らない。

次年度当初の動きが心配
である。

人数の少ない特支担当の
研修に関する情報を持ち合
わせていないため、研修室
の案内などの対応ができな
い。

横の連携、担当が違うと何
をしているのか、何の課題
が起きているのかわから
ないことが多い。

担当間の情報共有を行う場
がGWLがない。

幹部が所員に考え等を伝え
たり、担当間の情報共有を
行う場がグループウェアし
かない。

担当間での連携不足が発
生しているのではないかと

【課題番号】 1

【課題番号】 51

【課題番号】 54

【課題番号】 102

現場感
覚 1.51.88

各校の連携が見えない

現場の教員や児童生徒た
ちのことを考える存在であ
るべき

いずれ教員や校長として学校
現場に戻るのに、センターは学
校現場とのつながりが希薄な
ので現場で仕事を全うする感覚
が鈍ってしまっている。

担当間交流がなく、業務の
目的などを共有できず効率
的でない。

ときめきは小さいけど大事だね

ビジョンへの影響度

E 課題の仮説立て

当たり前で省かれがちだが、とても重要な作業。このあとのヒアリングや解決策の立案の精度に大きく影響する。

課題の背景には何があるのか？

課題が明確であるほど、解決策も効果的で具体的なものになる。課題の情報を精査し、仮説を立てる。**当たり前のことでも見える化し、他者との思考を統一させる。**(見える化しないと、各自で情報を補完してしまう)

課題	アプローチする課題の情報をここに入力		
①who(誰が)	②whom(誰に)	③when(いつ)	④where(どこで)
その課題を抱えている主体	対話者や送付先などの相手 ※いない場合は不要	課題が発生するタイミングや状況	物理的な場所
⑤what(何が、何を)	⑥how(どのように)	⑦how much(いくら)	
課題となっていること、行っていること	課題となる業務の行い方、仕組み	発生している費用(業務に係る時間など)	
⑧why(なぜ)			
なぜ課題が発生するのか			

※ ①から順番に行うと作業しやすい

2 「型」となるワーク・シートの説明 課題の真因を探る(仮説を立て、検証する)

E 課題の仮説立て

ワーク後の実際の入力例

総センの取組では、課題の分析なのか、解決案なのか混乱したが、ここでは課題を明確することが目的であり、解決策を考えないほうがわかりやすい。

課題の背景には何があるのか？

課題		顔と名前が一致しない	
①who(誰が)	②whom(誰に)	③when(いつ)	④where(どこで)
所員が	一(該当なし)	4月からずっと	2Fの担当室内で
⑤what(何が、何を)	⑥how(どのように)	⑦how much(いくら)	
普段会わない他担当の顔と名前が一致しない	顔を見ても、名前がわからない(名前を見て、顔が思い浮かばない)	一(該当なし)	
⑧why(なぜ)			
同じ職場なのに業務上、直接会って対話する場面がない			

課題が発生するシチュエーションが具体的に become より良い

必ずしもすべて埋める必要はない

入力されていた「顔と名前が一致しない」の情報は断片的であることがわかる。
6W2Hの視点で情報を補完した結果、「業務上で接点のない人の顔と名前が一致しない」ことや「4月からずっと」課題感をもっているのではないかと仮説を立てることができた。

2 「型」となるワーク・シートの説明 課題の真因を探る(仮説を立て、検証する)

F ヒアリング

教育主幹やGL、各担当に直接ヒアリングを行った。総センの過去の経緯や課題感を知る機会となり、参加した所員からは好評だった。

自分たちの考え方(仮説)は正しいのか？

主語述語などを明確にしながら、仮説を検証するようにヒアリングする。視点や示している事柄の相違に注意する。プロジェクトメンバーや管理職が、所員の意見を改めて丁寧に聞き、認識を深める機会となる。

【注意点】

- ・相手は、何も情報がないので、丁寧に聞く。
- ・相手から、教えてもらうという意識をもつ。その課題についての具体的エピソードを聞く。
- ・「あたりまえ」と思うことも、丁寧に確認する。
(他人と同じ思考回路になることはない。)
- ・特に主語や述語が抜け落ちて、それぞれの人間で補完してしまうと、食い違いが発生する可能性がある。
- ・人によって、「課題」と捉える人もいれば、「問題ない」と捉える人もいる。
- ・事実に基づく正しい情報を収集できるよう心がける。
- ・複数の人間で履歴をとりながら行う。

置かれている環境が同じである者同士ほど、省略しがち。
「ヒアリング」という作業を行う意識で行うと良い。

2 「型」となるワーク・シートの説明 課題を解決する

G 解決策の立案

※ ①から順番に行くと作業しやすい

解決策が具体的にわかるようにする

課題の真因情報をもとに具体的な解決策を策定する。すぐに解決策が実践できるぐらい、行動レベルまで策を具体化する。

②To-Be「施策後の姿」

解決策のあとのイメージ「ありたい姿」を明確にする

〇〇が、〇〇〇のとき、〇〇する

③解決策

〇〇をつくり、〇〇する

課題の真因を解決する視点で、策を立案する。課題を解決したあと、「ありたい姿」に到達するかどうかを検証し、解決策の妥当性を確認すると良い。

①As-Is「現在の姿」

まず、仮説とヒアリングによって明確になった課題をもとに「現状の姿」を明確にする

〇〇が、〇〇〇のとき、〇〇する

具体化

解決策の5W1H

④いつwhen ex) 研修を企画するとき	
⑤どこでwhere ex) 担当内会議の場で	
⑥だれがwho ex) 〇〇研修担当が	
⑦何をwhat ex) 研修内容の発表とフィードバックをもらう	
⑧なぜwhy ex) 研修内容のブラッシュアップのため	
⑨どうやってhow ex) その場のプレストによる	

解決策が抽象的なままだと、策の実施に向けた準備段階で、その場の思いつきなどで補正された結果、解決策がブレしてしまう可能性がある。

2 「型」となるワーク・シートの説明 課題を解決する

G 解決策の立案

ワーク後の実際の入力例

【解決策の5W1H】所員アルバムを作り、休憩場所に設置する

To-Be「施策後の姿」

所員が交流(見学・参加・相談等)したいと思う時、効果的に関わりやすくなり、交流が活性化され新しい取り組みが生まれる。

解決策

所員アルバムをアナログで作り、休憩場所に設置することで互いを知る機会と交流の場面を創出する。

具体化

As-Is「現状」

多くの所員が、業務上かかわりの少ない所員とのコミュニケーションが不足している(担当横断的な取組が少ない)ため、センター内における、知的資産が十分活用できていない。

いつwhen ex) 研修を企画するとき	4月当初
どこでwhere ex) 担当内会議の場で	本所2階と江南1冊ずつ (不便が人を動かす)
だれがwho ex) ○○研修担当が	全所員が
何をwhat ex) 研修内容の発表とフィードバックをもらう	写真・担当名・免許・専門教科・得意分野(特技・趣味)・モットー・取り組んできたこと・所員へのメッセージetc...
なぜwhy ex) 研修内容のブラシュアップのため	お互いの強みを知り、交流のきっかけを作り、所内の知的資産を活用できるようにするため。
どうやってhow ex) その場のプレストによる	アルバムを冊子でつくる

H 解決策の指標づくり①

ワーク後の実際の入力例

解決策の効果と影響を評価できるようにする

解決策の目的と効果を明確にする。何がどうなれば良いかを指標化するため、まずは下のような簡単な表に記入して、共通認識を図る。

	予測されること	具体的な症状(指標)
期待される効果 (メリット)	顔と名前が一致する。 お互いの強みを知ることができる。 アルバムを介して交流が生まれる。 新しい取組のきっかけが生まれる。	2階に来る人が増えた。 笑顔が増えた。 会話が増えた。 新しい取り組みが増えた。
懸念される影響 (デメリット)	興味がない。 一度見て終わる。	誰も見ない。 どこにあるか知らない。

2 「型」となるワーク・シートの説明 課題を解決する

H 解決策の指標づくり②

ワーク後の実際の入力例

スライド22の表をもとに、ロジックツリーを作成し、漏れ・重複がないような指標づくりを意識した。

解決策の効果と影響を評価できるようにする

解決策を検証できるよう、最終的なゴール(ありたい姿)に辿りつくための段階を意識して、指標をつくる。教職員などの意識や行動変容は時間がかかるため、「Bソフト面」のように、施策そのものとは別に指標を設ける。
(「マッキンゼーの7S」から「Aハード面」と「Bソフト面」の視点を設けた。)

	高次(ゴールに近い) →		
	レベル1	レベル2	レベル3
A ハード面 (所員アルバム)	①アルバムの設置場所は適切だ	②アルバムで所員の強みや人柄を新たに知ることができた	③アルバムをきっかけに所員と話をした
B ソフト面 (所員の意識・行動)	④所員同士の会話が増えた ⑤他担当の仕事を知る機会が増えた	⑥業務に新たな視点や工夫を取り入れることができた ⑦困った時に他の人に相談しようと思うようになった	⑧新しい取組が増えた ⑨所員の知識や経験を活用しようという意識が高まった

2 「型」となるワーク・シートの説明 課題を解決する

I 解決策の実践

ワーク後の実際の入力例

総センでは、実践開始から約3週間後にGoogleフォームで所員による評価を行った。

解決策を実践し、効果を検証する

効果検証に必要な期間でトライアル実施する。小さなPDCAをまわすイメージで、小さな改善は行っていく。

解決策の本来目的 (スライド21のありたい姿)	所員が交流(見学・参加・相談等)したいと思う時、効果的に関わりやすくなり、交流が活性化され新しい取り組みが生まれる。
----------------------------	--

	レベル1	レベル2	レベル3
A ハード面 (所員アルバム)	①アルバムの設置場所は適切だ	②アルバムで所員の強みや人柄を新たに知ることができた	③アルバムをきっかけに所員と話をした

達成できていない場合

段階ごとの改善策

- ・アルバムの設置場所を変える
- ・案内の方法や内容を変える

- ・アルバムの主旨を再周知する
- ・アルバムの更新頻度を変える

- ・アルバムの掲載内容を変える
- ・双方向性的要素を導入する

解決策の本来目的を意識した改善策とする。解決策は、本来の目的の手段である。手段が目的にならないように注意する。

解決策の効果が高次になるような改善策とする。この例なら、レベル2に到達できるように、「まずアルバムを見てもらう」ことを意識。

留意点
スライド23にもあるが、解決策は「策そのもの(ハード面)」と「教職員の意識・行動(ソフト面)」により、効果の度合が変化する。そのため、ハード面だけに着目すると正しい評価とならない可能性がある。