

全員参加の業務改善活動

—職員一人ひとりが常に改善・改革を実践する組織風土の確立をめざして—

さいたま市政策局政策企画部シティセールス推進課 課長補佐
柳 田 香

2009年9月に一職員一改善提案制度を導入し、「提案」よりも「改善」を重視して「全員参加」を合言葉に、業務改善活動を積極的に行い、常に職員1人ひとりが改善・改革を実践する組織風土の醸成をめざしてきたところである。

2013年3月22日（金）には全国から選りすぐりの改善事例とプロセスを共有する「第7回全国都市改善改革実践事例発表会」を本市で開催し、27自治体が発表に挑むという過去最高の発表自治体数であった。

業務改善活動は企業等では当たり前である。しかしながら本市では、ゼロからのスタートであり、「当たり前が一番難しい」ことに直面し悩みながらも、多くの人との連携で少しずつ前進してきたこれまでの活動内容を振り返りながら、今後の方向性を検討する機会とするものである。

はじめに

本市の業務改善活動は、もともとはトップダウン型の制度である。制度構築に当たり、2009年当時、静岡県の一改革運動を長年、指導してこられた明治大学専門職大学院ガバナンス研究科 北大路信郷教授に、職員を対象に研修を実施していただければ、何とかなるだろうと安易に考えていた。

ところが、あっさり断られてしまったのである。その衝撃的な日から真剣に制度構築に向き合ったのである。そして、1年後に庁内発表会を開催できるようになった際に、北大路教授に活動報告をしたところ、なんと、発表会の審査委員を引き受けてくださったのである。それから現在まで、ご指導をいただいている。

これまで業務改善活動における研修会は一度も開催していない。それぞれの現場に足を運び、現状を知り、より良くするためにはどうしたらよいか抵抗も受けながら何度も繰り返し対話することに力を注ぎ、更に仕組みや環境を整えることで、ボトムアップ型の制度の構築につながって、3年が過ぎた今、確実に何かが変わってきている。

「継続は力なり」。これからも携ってくださったすべての方への感謝を忘れず、熱意、誠意、謙虚な気持ちで地道な活動を進めていく。

1 行財政改革の推進

本市では、「行財政改革推進プラン 2010」（2010~2012年度）を策定し、本制度を、職員の意識改革、人材育成と捉え「人の改革」に位置づけた。

ここ数年、福岡市、川崎市、春日井市のように業務改善所管部署を人材育成部門が担当する自治体が増えてきたが、制度を構築する側も制度を実施する側も、いずれも職員が主体となるため、職員の意識改革が進まなければ何も変わらないということから、業務改善のもうひとつの目的として「人材育成」という側面も併せ持つためなのではないかと考えられる。

しかしながら、さいたま市では、単に人材育成という視点ではなく、中長期的な未来を見据えて「戦略的な人材育成」を意識しながら取組みを進めてきたところである。

2 一職員一改善提案制度の推進

約 8900 人の職員全員に「カイゼンマインド」をすりこむために、まずは、庁内の 31 局にそれぞれ業務改善委員会を設置した。

当時、行革の取組みとして、行革プランを推進していたので、各局の反発は大きいものがあった。ただでさえ大きい抵抗感のなかで、業務改善委員会の設置を促すことは、やらされ感が増大することは目に見えていた。

職場環境や各職場の実情を把握し、更にそれぞれの特性と課題を把握することで、取り組むべき方向性がある程度明らかになってくるのではないだろうかと考えた。

そこで、各業務改善委員会担当者から、区内の状況、改善活動の進め方などについて、ヒアリングを実施し、意見交換をしながら制度案をブラッシュアップしていったのである。

いくら担当者がやる気になっても、やらされる側の負担感はまだまだ大きく、すべての部署が 100% 協力的であるはずもなく、激しく拒絶されながらも、決してあきらめることなく何度も通いつめていくうちに、少しは話を聞いてもらえるようになっていった。「とりあえず、やってみようか」と言ってくれた時のうれしさは今でもはっきりと記憶している。

後に振り返ると、この地道な作業こそが、「根回し」であり、その後の改善活動を支える地盤となっているのである。

それぞれの職場環境や実情が見えている中で、改善に取り組む、改善は楽しい、働きやすくなった、職場の雰囲気も良くなったなどという成功体験となれば、当然のことながら「やらされ感」や「抵抗感」は少なくなるはずである。

相談した担当者とは何度も協議しているうちに改善活動に興味を持ち、制度を理解しているので、強力な推進力となったのである。

制度導入の際には、尼崎市、浜松市、中野区をはじめとする先行自治体から、ノウハウを学び、すぐに実践できる改善事例を提供していただき、全庁で共有化を図り、マネ改善

を推奨することで、職員が身近な改善をしやすい雰囲気づくりに努めた。

決して、ホームランを打つことではなく、全職員が身の回りの小さな改善を積み重ねることで、改善を身近に感じること、まずは体験してもらうという姿勢を常に大切にしてきた。

職員個人やチームで改善を実施し、優秀な事例を発表、評価し表彰する機会として、年1回、年末に庁内業務改善事例発表会「カイゼンさいたまマッチ」を開催している。

最優秀事例は、毎年3月に開催される「全国都市改善改革実践事例発表会」への出場権を獲得する。本市は2010年度から大会に出場している。

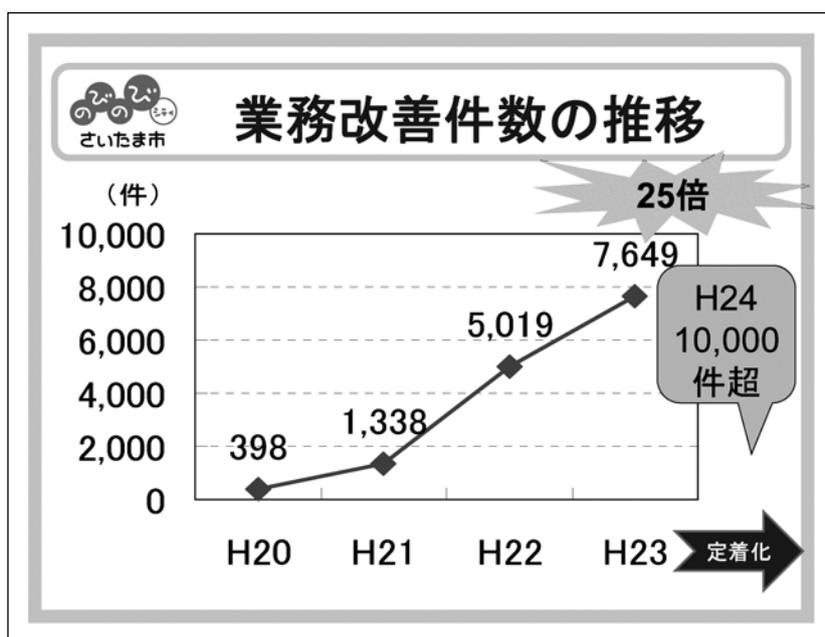
また、主に改善事例の中から有望な提案の事業化を検討・実現する職員の自主的な研究グループである「しごと改革研究グループ」も設置した。

活動事例としては、地域防災計画の見直しを提言し事業に一部を反映、心理職員同士のネットワークの構築など、2012年度は8チームが自主的に議論を重ねるなど活動している状況であり、グループ数は毎年増加傾向にある。

3 業務改善報告件数の推移

旧体制の2008年度に比べて、2010年の改善報告件数は約19倍の5019件と飛躍的に伸びた。また、職員数は減少傾向にある中でも、件数は年々増加傾向にあり、定着化が図られている。改善提案制度というと、一般的には若手職員が中心となっている自治体が多くみられるが、本市の場合は「全員参加」を合言葉に、管理職も一般職同様、自ら実践している。

それは、役職に関係なく、改善を身近に感じ、職場全体で取り組む雰囲気を醸成するためである。



4 待ちの姿勢から攻めの姿勢へ転換

実際に制度をスタートすると、やらされ感の増大、特定の職員が実施、職場のコミュニケーション不足、改善事例を共有化できていないなど、多くの課題に直面した。

早急に解決するため、職員のやる気の喚起、幹部職員のリーダーシップ、チーム力を強化、改善情報の共有化、活動結果を反映するなど、攻めの姿勢へ転換を試みた。

(1) 強化月間の実施

2010年度から、8月を業務改善の強化月間と設定し、全庁で一斉に取組みを試みたところ、改善報告件数は飛躍的に増加した。

これは局長、区長、部長等の幹部職員も含め、すべての職員が集中的に改善を実践して報告することにより、全庁的に業務改善に取り組みやすい雰囲気醸成し、活動の活性化を狙ったものである。

(2) カイゼンニュースの発行

報告件数の集計結果や市長コメントも入った良い取組みの紹介、他の自治体の事例紹介などは、月に1度発行する「カイゼンニュース」で紹介するなど、フィードバックや情報の共有化を図った。

このカイゼンニュースは、全職員に庁内イントラネットを活用して、全職員に情報発信し、ホームページにも掲載し、広く公表している。

以前は、各職場にインタビューなどをしてきたが、最近では職員からの掲載のリクエストや企業からの情報提供もいただいております、カイゼンニュースの作成時間も2時間程度と改善を図っているところである。

(3) 月イチ改善

2011年4月からは、月ごとにテーマを決めて、すべての職場で実践してその成果や課題を所属長が報告する「月イチ改善」を導入した。

職場ミーティングの徹底、時間外勤務の縮減、わかりやすい資料の作成、会議時間を1時間以内に設定、照会・回答事務の改善提案など多岐にわたるタイムリーなテーマを随時設定している。

庁内ネットワーク上にエクセル形式のファイルを常に置き、各自入力し、互いの書き込み内容も自由に誰でも閲覧できるようにした。他の職場の取組みをまねることで、常に市民の目線に立つこと、利用者の立場になって考えることにより、市民サービスの向上をめざしている。まねることでより良いものに近づき、マンネリ化も防げるのである。

そして、改善を常に意識し、習慣化してしまえば、チーム力をも高めることができるの

である。

さらに、毎月1つのテーマを共有化することで、多くの方と意見交換し、それぞれの職場の現状や課題が明確になり、全庁的な改革のきっかけや新たな改善活動のアイデアも生まれたことも取組みの成果の1つである。

(4) 保育園の取組みを庁内外へPR

市内の市立保育園62園の取組みを、2011年度の「カイゼンさいたまッチ」の会場で展示発表し、事例をPRした。

保育園では、牛乳パックやペットボトル等の廃材から、おもちゃや子どもたちの靴入れを作成するなど、改善が日常的に行われている。それも「仕事＝業務＋改善」を自然に実践できている貴重な職場である保育園のプロセスを共有するとともに、保護者や地域の方と連携した取組みを多くの方に知っていただく機会となった。

さらに、「避難用靴入れ」を牛乳パックやペットボトルで作った事例は、HR協会の月刊誌「創意と工夫」の表紙を飾り、市民の方からは、こういう保育園に子どもを預けたいという感想も寄せられた。保育園の先生方のモチベーションが高まったことは言うまでもない。

(5) 庁内業務改善事例発表会「カイゼンさいたまッチ」開催

2010年度から、「カイゼンさいたまッチ」を開催し、各職場での取組みを全庁的に広げ、職員のさらなる意欲を引き出すことをねらいとして、選考や表彰を管理職部門と一般職員部門に分けてきた。

まず、1次審査では、全報告件数を各業務改善委員会が管理職部門、一般職員部門ごとに1事例推薦し、60事例に絞り込んだ。

2次審査では民間人採用等の民間の経営感覚の視点をもった部長級職員を委員とした事前審査委員会を開催し、6事例を発表事例として選出した。

強化月間では、主に個人の改善事例を報告するが、職場ごとに発表するため、発表資料の作成や発表方法などの準備やリハーサルを重ねる中で自然と職場内のコミュニケーションがどんどん活性化していく。

情報公開日本一をめざす、本市ならではの試みとして、2010年に自治体で初めて、ニコニコ動画生放送を導入した。

2012年1月に実施した「第2回カイゼンさいたまッチ」では、1713人が入場、5146人がコメントを書き込み、コメントを書き込めるからこそ、多くの方が本市を知る機会となったのだと考える。

昨年12月26日に開催した「第3回カイゼンさいたまッチ」では、市内企業の技術協力をいただき、ユーストリームによる生放送を実施した。

さらに、新たな情報発信として、カイゼンさいたまマッチと全国大会の Facebook も開設し、全国大会に向け情報を多くの方にお届けしてきた。

(6) 若手職員の育成

スタートから4年目を迎え、一職員一改善提案制度の取組み、若手職員の活躍により、組織風土が少しずつ変化してきている。

自主的に行動できる若手職員が大勢育ってきたことが挙げられる。もともと職員有志で発表会の企画・運営に携わる職員20名からなるサポーターが、2012年度にはメンバーを一新して30名となった。

注目すべきは、入職1年目、2年目の若手職員が手を挙げてきたことであり、彼らは、先輩職員や仲間と徹底的に議論し、納得し、共感し、それぞれの役割をしっかりと果たすことで、「やりたいこと」を実現する自身の最高のスキルアップの場として、主体的に行動できる職員へと見事に成長したのである。

組織の壁を越えて多くの人と関わりたい、何かをつかみたいという積極的な思いから、時間外や休日を活用して、企業との異業種交流会、埼玉県内自治体職員交流会の企画や参加、更に他の自治体の勉強会等に、今でも継続的に参加している状況である。

積極的に参加する人ほど、業務多忙な組織であり、向上心の強い人というのはいかなる状況でも時間を創って笑顔でやってくるのである。そのような彼らを見るだけで私は幸せな気分になる。



若手職員の育成

カイゼンサポーター30名
～発表会や全国大会の企画・運営～

- ★ 組織の壁を越えたネットワーク
- ★ アイデアを形にするプロセス共有
- ★ チームワーク強化 仲間とならできる
- ★ 他自治体とのネットワーク形成
- ★ 自治体や企業の勉強会等に参加
- ★ 時間を有意義に活用し職務に活かす習慣

→ **主体的に行動できる職員に！**
人材育成、最高のスキルアップの機会
現在も継続してPG、勉強会、動画配信番組等

(7) 外部との交流

業務改善運動は全国に広がり、発表会を実施している自治体は多く、その中から毎年選りすぐりの事例を発表する「全国都市改善改革実践事例発表会」が開催される。全国規模で改善情報の共有化を図るとともに業務改善の本質に迫り、参加者がそれぞれの職場でより良い仕事をするための気づきの場である。

第1回（2006年度）山形市、第2回尼崎市、第3回福井県、第4回中野区、第5回北上市、第6回大分市で開催され、第7回大会は2013年3月22日（金）に本市で開催した。

これは、順位を決めるものではなく、自治体間で事例やプロセスを共有化し、評価しあい感動する仕組みが自治体を変えるというものである。

本市のカイゼンサポーター30名、他自治体サポーター26名（長岡市、川崎市、中野区、福岡市、所沢市等）が協力して、企画・運営を行った。

失敗を恐れず、前例踏襲を強みに、一丸となって進むことで、大きな充実感とチーム力が生まれたのである。そのチーム力こそが、組織を変える原動力になり、自治体をよりよい組織に変換していくのだと考える。

おわりに

「とりあえず、やってみよう！」の時代は過ぎ去った。合併から10年が経ち、職員のおおよそ3分の1の約3000人がさいたま市採用の職員である。10年後、20年後を支えていく彼らがイキイキと仕事をする中で、周りの世代も活性化し、上司の理解が進めば若手職員の意欲が更に高まることとなる。

これからは、更にステップアップしネットワークの構築、職員力、職場力、組織力を高めていけるよう職員一丸となって努力していくことが必要である。



< 第7回全国都市改善改革実践事例発表会 「カイゼンまっち in Saitama」の様子 >