

## ◆私の意見◆

### 自治体職員としての「品質」を高めよう！

～質の高い仕事を通じて市民や職場への貢献と  
豊かな人生づくり～



有限会社エヌ・アール・シー代表取締役 ゆずりは 榎 隆 史

#### はじめに

自治体と自治体の職員を取り巻く環境は激しく変化しており、「住民はお客様」という考え方はすでに当たり前、自治体も「運営感覚から経営感覚への転換」が必要といわれてからもずいぶん時間が経過しています。財政難ともあいまって「コスト意識」や、「費用対効果」なども言われて久しい言葉です。これらを具現化し住民サービスのさらなる向上を図るには、職員の皆さん一人ひとりの意識面と能力面のレベルアップが大前提です。以下にそのためのヒントをいくつかの観点からご紹介しましょう。

#### 何のために働いているのか、働く目的を明確にしよう

研修中に「皆さん、働く目的は何ですか」と尋ねると「お金のため、生活のため、家族を養うため、趣味の資金を得るため」など「賃金を得るため」という回答が大半を占めます。この傾向は、若い世代よりも中堅やベテラン世代になるほど顕著になります。若いうちは夢や目標を持って仕事をしていたのが、現実との様々なギャップや、家族ができて目の前の生活に追われることなどによって、そうなりがちなのでしょう。

私たちは人生のかなりの時間を仕事に費やしています。その貴重な時間を「お金のため」とかたづけたいいいものなのでしょうか。もちろん「お金を稼ぐ」と

いうことは重要ですが、あと二つ大切なことがあります。それは、まず自分の成長のためです。すなわち業務遂行能力、対人関係能力、総合判断力という、仕事を通じて身につく要素が多い能力を身につけることに加えて、人間的成長ということです。そしてもう一つは、他人への貢献、周りへの貢献です。これらを意識すると、働く姿勢がかなり変わってきます。また、自分から自治体職員という立場を除けば何が残るか、ということを考えてみるのも有効です。

私たちは「マンネリ」ということを言いがちですが、マンネリ状態に陥れさせている原因は他ならぬ自分自身です。毎年、「今年はどういう能力や知識を身につけよう、趣味を広げよう、深めよう、友人を増やそう、人間的魅力を身につけよう」などと考えて日々実践していけば、「マンネリ」状態に陥っている暇はないでしょう。そして、これらを実践することが充実した仕事、ひいては豊かな人生を過ごすことにもつながります。

#### 質の高い仕事をするために

##### (1) 目的意識を持つ

皆さんは自分が担当している仕事のすべての目的を「自分の言葉」で説明できますか。「言われているから、決められているから」という風に思っていないか。また住民から「なぜこんな書類を出さないといけないのか」と尋ねられたとき「出していただ

くことになっていますから」というような答え方をしていませんか。

仕事には必ず目的があります。今やっている方法はそのうちの一つに過ぎず、もっとよい方法があるかもしれません。また、以前は必要だったことも、現在は不要というようなこともあります。目的と相手を考えることによって改善のヒントを得ることができます。

## (2) 「品質管理のものの見方・考え方」を活用する

「品質管理」の考え方は、もともとメーカーの生産現場で「よいものを経済的に作り出す手段」として構築されたものですが、ここには事務部門やサービス部門でも活用できるノウハウが多数含まれていますので、その中から特に活かせるものをいくつかご紹介しましょう。

その前に品質とは何かを考えてみたいと思います。私は研修で「乗用車の品質、携帯電話の品質とは何でしょう」と問いかけます。すると、前者は「デザイン、燃費、乗り心地、安全性、車内装備……」、後者では「通話エリア、バッテリーの持ち、軽さや薄さ、諸機能の使いやすさ……」など多くのものがあげられます。しかし、これらはそれぞれの「品質」を構成する要素で、「品質」そのものではありません。「品質」とは一言で言うと「お客様の満足度」ですが、その構成要素はものによって様々です。電話応対にも品質があり、たとえば「電話を取るまでのベルの回数」もその構成要素です。

また、「当たり前の品質」「魅力的な品質」という考え方も大切です。「当たり前の品質」というのは本来そのものが備えていなければいけない要素で、乗用車では「走ること、止まること、曲がることができる、バックできる、など基本的な要素です。一方、「魅力的な品質」は「燃費が非常によい、高度な安全性、環境に配慮している……」などプラスアルファの付加価値です。そして注意が必要なのは「魅力的な品質」は時代の進歩や発展とともに「当たり前の品質」になることです。携帯電話で「メールができる、写真が撮れる」ということは、当初「魅力的」でしたが、現在は「当たり前」です。ですから、私

たちは「当たり前の品質」を確保した上で、常に「魅力的な品質」を追求することが求められます。「時間を守る、約束を守る、電話に早く出る」などは「当たり前の品質」です。「業務知識が幅広く深い、勤務している市町村のことをよく知っている、担当者不在時でも確実に対応できる」などは魅力的な品質でしょう。「笑顔で応対」ということは今や「当たり前」です。皆さん、ぜひ自分の「当たり前の品質」と「魅力的な品質」を考えてみてください。それがより「質の高い自治体職員」につながります。

では、以下に「品質管理のものの見方・考え方」からいくつかを紹介しましょう。

### ① 品質第一

当たり前の品質の確保と、魅力的な品質、すなわち品質の向上を最優先に考えることで、そのために経費・労力・時間などを惜しんではならないということです。儲かるから、コストダウンできるからという理由で「品質第一」をおろそかにし、衰退したり倒産した企業が少なくありません。

### ② お客様志向

「マーケット・イン」ともいわれますが、お客様の立場で物事を考えることで、昼休みも窓口対応をするのはこの一例です。この反対が「プロダクト・アウト」といわれるもので「自分たちの都合で仕事をする」とで、銀行の窓口が午後三時に閉められてしまうのはまさに「プロダクト・アウト」の姿勢でしょう。

### ③ 後工程はお客様

後工程とは自分の仕事の結果を受ける人や組織のことをいいます。自分の後工程は誰か、どこかということを知り、その人や部署が仕事をやりやすいように、自分の仕事のやり方を工夫したり改善したりすることです。これによって全体の仕事の効率が上がるだけでなく、お互いが気持ちよく仕事ができるようになります。

### ④ PDCAのサイクル

管理のサイクルとも言われ、仕事を効率的にしながら仕事の質を向上させるという素晴らしいノウハウです。

まず、計画を立て（Plan）、それに沿って実行

し (Do)、その結果を確認 (Check)、そしてそれに応じて処置・改善 (Action または Act) を図るというものです。

計画を立てるときは 5W1H が必須です。さて、5W1H とは何か、すぐに出てきますか。「いつ・どこで・誰が・何を・なぜ・どのように」ですね。研修での経験では「なぜ」が出てこない人が多いのです。「何のためにやるか」を考えなくなり、「言われたとおり、決められたとおり」やることに慣れてしまっているからです。これでは良い仕事はできません。「何のために、誰に対しての仕事か」を考えることで改善が進みます。ここで「誰に対して (相手は誰か)」すなわち Whom を加えて 6W、さらに 1H だけではなく、4H (How to、How much、How many、How long) で考えることをお勧めします。そして計画立案時にはあわせて目標を明確にしましょう。目標は「何を、いつまでに、どうする (可能な限り数値で示す)」という目標の 3 要素を踏まえて設定することです。こうすれば期限と目標値が明確なので努力、工夫をしますし、結果の評価もしやすいという大きなメリットもあります。「目標の 3 要素」は、仕事はもちろん、日常生活でも活用できます。お金を貯めたいと思っけていてもなかなか貯まりませんが、「3 年以内に 100 万円」という目標があれば実現しやすくなります。

P D C A のサイクルに似たものにマネジメントサイクル (P D S、Plan-Do-See) といわれるものがありますが、私は次項で説明する「プロセス重視」の P D C A のサイクルを推奨しています。

#### ⑤ プロセス・コントロール (結果だけでなくプロセス—過程—を重視する)

物事の成功要因や失敗の原因は、計画段階、実行段階という「プロセス」にあり、それを重視しようという考え方です。「うまくいった、よかった」で終わるのではなく、うまくいった原因をプロセスに求め、次の計画に活かすだけではなく、さらにより良い計画ややり方を考えることです。うまくいかなかったり、失敗した原因もプロセスにありますので、それを追求して Action (処置・

改善) につなげることです。このように P D C A のサイクルを回し続けることでミスや不具合の再発防止はもちろん、仕事の質が高まります。

#### ⑥ ファクト・コントロールと三現主義

勘や経験に頼るだけでなく、それらに加えて、事実やデータを重視して判断することです。またそのためには、現場・現物・現実の「三現主義」が有効です。

以上の他にも、「品質管理のものの見方・考え方」は数多くありますが、紙面の都合もあり、特に活用しやすく効果の大きなものを紹介しました。

### (3) 常に問題意識を持つ

問題意識とは、現状に満足せず、あるべき姿やありたい姿を描き、それらを実現したい、あるいは少しでも近づきたいと考えることで、小さな疑問を持ったり願望を思い描くことから始まります。「もっと」という言葉を頭につけてみるといろいろなヒントを発見でき、質の高い仕事につながっていきます。以下にいくつかを紹介しましょう。

- ・もっと正確に (ミスなく) できないか
- ・もっと速くできないか (仕事を早く、お待たせ時間を短く)
- ・もっと安く (経費をかけずに) できないか
- ・もっと安全にできないか
- ・もっと楽にできないか
- ・もっと楽しくできないか
- ・もっと喜ばれるようにできないか

なお、「正・速・安・安・楽・楽・喜」は「改善のキーワード」といわれています。

## 仕事の喜びを実感する

「皆さん、仕事をしていて喜びを感じていますか。この半年間を振り返って、仕事に喜びを感じた方は手を挙げてください」と研修で問いかけると、その集団にもよりますが、手を挙げる人は、少ない集団では 1 割、多い集団でも 4 割程度です。貴重な人生のかなり多くの時間を仕事に費やしているにもかかわらず、そこに喜びが感じられないということは勿

体ないことです。今、本文を読みながら「仕事に喜びはないなあ」と思っておられる方や「少ししかない」という方は、ぜひこれから紹介する4つの切り口で考えてみてください。

#### (1) 熟練の喜び

「早くできるようになった、楽にできるようになった」ということはもちろん、「仕事を覚えた、仕事ができるようになった、一人前になった」というのはいずれも熟練の喜びです。

#### (2) 達成の喜び

「仕事をやり終えた、目標を達成した」というときの喜びです。挑戦的な目標を達成したときの喜びはひとしおで、さらなるチャレンジ意欲につながります。

#### (3) 発見の喜び

考えて仕事をしていると、様々な発見があります。仕事の意味や意義がわかる、よりよい方法を見つける、業務改善をする、人と話をしていて気づく、などが発見の喜びです。

#### (4) 貢献の喜び

人の役に立つ、人のために働く喜びです。住民から「ありがとう」と言われる、後輩や部下を指導して彼らの能力向上に貢献する、なども貢献の喜びです。

皆さん、いかがでしょうか。もし、それでも「喜びがない」という方は、自分の仕事への取り組み姿勢を考えてみてください。「早く覚えよう、できるようになろう、腕を上げよう」と思って仕事をしていないと熟練の喜びはありません。目標を持って仕事をしないと達成の喜びはありません。考えて仕事をしていないと、発見の喜びはありません。住民や周りの人のことを考えて仕事をしていないと、貢献の喜びも感じられません。なぜ「仕事の喜び」が感じられないのかを、他の人のせいや環境のせいにせず、自分の仕事への取り組み姿勢を「自責的」に振り返

ってみてください。

仕事の喜びが多いほど、充実した仕事、質の高い仕事をするのが可能になり、ひいては「充実した人生」にもつながります。

以上様々な観点から述べてきましたが、「これはいいな」「なるほど」と思ったことから実践し、自分のものにして実力をつけ、本稿のサブタイトル「質の高い仕事を通じて市民や職場への貢献と豊かな人生づくり」を具現化していただくことを期待しています。