

參考資料



参 考 資 料

1. 株式会社ベッセルの業務改善活動

(1) 名 称

「カイゼン活動」

(2) 導入・沿革

社長の澁谷氏がトヨタ自動車株式会社の業務改善活動を自社の経営に活かしたいと考え、2004年（平成16年）より、トップダウンで導入した。ホテル・飲食業を中心とするベッセル社の経営理念は、「私たちは“チャレンジ”を合言葉に独創性に満ちた商品・サービス・情報を提供し、地域社会と感動を共有します」であり、お客さまの声や社員の意見を反映させて改善を積み重ねることで、全員がより良い方法を考えて実行できる企業風土を目指している。

(3) 目 的

カイゼン活動の目的は、①環境変化に対応すること、②会社と社員の共通利益を生むこと、③自主性の発揮の3つである。ベッセルの場合、業務改善活動を業務の一環と位置づけており、業務時間内に取り組みを行っている。

(4) 制 度

ベッセル社の業務改善活動には大きく2つの制度がある。

ひとつは「カイゼン提案制度」で、個人またはグループで創意工夫を行う業務改善活動であり、基本的には自分の身の回りのことをしていく改善である。各自テーマを決め、活動成果をカイゼンシートに記入して提出する。

もう1つは「グループカイゼン制度」で、職場ごとに平均8名から10名の小集団で会社方針・事業部方針・セクション目標を達成するために具体的なテーマを掲げて取り組む、いわゆるQCサークル活動である。グループカイゼン制度は活動期間を4月から12月としており、1月から3月にかけて事業部予選をし、全社の決勝大会を行っている。

各取り組みにおける実績および効果額については表26および27のとおりである。



表26 カイゼン提案制度およびグループカイゼン制度の件数実績

・カイゼン提案制度

年 度	提案件数	完了件数	完了率	1人当り 完了件数
平成20年度	3,674	3,614	95.4%	10.1
平成19年度	3,740	3,684	98.5%	11.5
平成18年度	4,143	4,012	96.8%	14.8
平成17年度	2,933	2,860	97.5%	7.1
平成16年度	2,594	2,352	90.7%	7.7

・グループカイゼン制度

年 度	発 表 グループ数
平成20年度	42
平成19年度	40
平成18年度	50
平成17年度	53
平成16年度	—

(出所：株式会社ベッセル業務改善活動について 事例報告)

表27 カイゼン提案制度およびグループカイゼン制度の効果金額

・カイゼン提案制度

(単位：千円)

年 度	売上 増加額	経費 削減額
平成20年度	3,674	3,614
平成19年度	3,740	3,684
平成18年度	4,143	4,012
平成17年度	2,933	2,860
平成16年度	2,594	2,352

・グループカイゼン制度

(単位：千円)

年 度	売上 増加額	経費 削減額
平成20年度	8,192	1,304
平成19年度	18,271	18,336
平成18年度	8,493	2,309
平成17年度	21,782	1,707
平成16年度	—	—

(出所：株式会社ベッセル業務改善活動について 事例報告)

(5) 組 織

社長直属組織として、総務部内にカイゼン活動推進室がある。現在、業務改善活動にかかるグループは職場ごとに大体1つあり、40グループある。全員参加の全社活動のため、パート従業員から契約社員まで、いずれかのグループに所属している。活動の進捗管理のため、グループリーダー・アドバイザー・カイゼン活動推進室の担当者が集まり、隔月でミーティングを行っている。

(6) 研修体制・工夫など

4月に活動を開始する際は、新任リーダーを対象に、外部講師による研修を行い、業務改善の目的や手法などを教育している。

情報共有化の仕組みとして、カイゼンシートは5年分すべてホームページ上で公開しているほか、活動の進捗状況をイントラネットに公開しており、他のグループの活動状況を把握することができる。改善事例の紹介としては、瓦版「カイゼンニュース」を毎月発行するなどの工夫もしている。

また、ベッセル社では、取り組みの成果をできるだけ数値化する工夫をしている。例えば、業務時間が短縮した事例であれば、「1分あたり〇円×〇分なので、年間〇円のコストを削減する

ことができた。」「3ヶ月で売上が〇%上がったので、1年で換算すると〇円の効果があった。」など、効果を金銭に換算して数値化することで、業務改善活動の効果を評価しやすくしている。サービスレベルの向上や、身の回りの整理整頓といった改善事例の場合には、お客さま満足度などを評価の対象にしている。

人事評価についても、個人の年度目標には、必ずひとつは改善活動の取り組みが入っており、昇進昇格の面談では、業務改善活動への取り組みが審査項目に入っている。

業務改善活動を行うことにより、会社組織への貢献という面で仕事の成果をアピールでき、正当な評価を受けられることや、社内での「変化」に対する拒絶反応の低減などがある。また、人材育成という面では、問題発見や問題解決能力の向上、対人折衝能力やプレゼンテーション能力が身につくといった効果がある。

一方、反省点としては、書類作成に要する時間が増加することや、リーダーの心理的負担、改善作業による業務の増加がある。そこで、担当者は、今後の課題として、負担を軽減させるためにメンバー全員で取り組む仕掛けを作り、業務改善活動を日常業務へ落とし込みする必要があると考えている。

2. 尼崎市「YAAるぞ運動」

(1) 経過と位置づけ

尼崎市の「YAAるぞ運動」は、2003年（平成15年）から開始された。当時、同市は厳しい財政状況下であり、2003年（平成15年）2月時点の財政状況は、歳入額が1,075億円、歳出額が1,228億円、収支累計がマイナス150億円で、財政再建団体転落の危機的状況にあったことが活動開始の背景となっている。また、こうした状況の中、現場が考えず、一部の人間の指示のみで仕事を行うという受動的な行政改革のあり方への疑問や、新たな変化に立ち向かって困難を乗り越えながら成し遂げる経験の減少などにより、現場を最も熟知する職員の現場発意による改善が必要となったことなどが活動のきっかけとなっている。

また、活動の導入にあたっては、すべての職員が自らの仕事の価値と意味を認識し、課題を見つけ、自ら解決に取り組むことや、活力溢れる組織風土づくりなどを目的として実施されていた福岡市の「DNA運動」を参考としている。

活動の目的は、すべての職員が職場の課題を見つけ、自ら積極的に課題の解決に取り組み、業務の改革改善につなげる力を高めて職員の意識改革のきっかけとするとともに、チャレンジし続ける職場風土を醸成することとしている。究極の目的は、様々な課題に対して前向きに対応できる職員を増やすことであり、市の組織力の向上のために活動を実施している。また、もうひとつの波及的な目的として、活動の推進によって強化された職場のチームワークを活かし、トップダウンによる市民サービスの提供から、各職場のボトムアップに対して上司が支援を行いながら市民との協働を進める構図への転換により、局・部・課など、組織の自律的経営の拡大を図ることも視野に入れて推進している。

活動の位置づけについては、尼崎市経営再建プログラム（平成15年2月策定）において、新たな行政経営システムの確立と発展を図るひとつのツールとして位置づけられ、全庁的な改革改善



実践活動として展開をされている。

(2) 運 用

①名 称

名称については、平成15年度施政方針で示された「夢、アシスト、あまがさき。」の頭文字をとり、改革改善を「やるぞ」、改革改善することが「あるぞ」という思いを込めて「YAAるぞ運動」と命名されている。また、「YAAるぞ運動」の名称には、以下のとおり活動の基本精神がか盛り込まれている。

- ・「や」：やらされるのではなく、自ら進んで「やる」
- ・「あ」：あきらめないで、とにかく「やってみる」
- ・「る」：ルックアップを忘れずに「やっていく」
- ・「ぞ」：ぞっこん楽しみながら「やりつづける」

②担当課等

活動の担当は、企画財政局行政経営推進室調整担当であり、年間のスケジュール管理、取り組み情報の集約や全体への周知など、全庁的な運用のすべてを担っているが、庁内報告会の実施については、庁内公募による発表会実行委員会を立ち上げて検討および運営をしている。

その他、庁内の推進体制として特徴的であるのは、市長および副市長が「YAAるぞ通信」にメッセージを掲載したり、活動に取り組む各職場を訪問するなど、積極的に関わっている点で、職員の取り組みに対するモチベーションの向上や職員の承認欲求の充足といった面から効果があるものと考えられる。

③具体的な運用

(i) 年間スケジュール

尼崎市における活動の年間スケジュールについては、概ね以下のとおりとなっている。

表28 YAAるぞ運動の主なスケジュール

実施時期	主 な 内 容
5～7月	・経営推進会議における市長の運動実施宣言 ・各部課長、リーダー候補者への研修
～12月	・第1次出場申し込み ・第2・3・4次申し込み ・3役、事務局の職場訪問 ・庁内向け広報誌の発行による情報提供・共有 ・キャプテン研修、第1印象グランプリ
～2月	・局内予選 ・YAAるぞカップ

(ii) 特徴的な取り組み

a) 様々な階層・取り組み段階での研修

尼崎市における活動は、5月頃に開催される経営推進会議における市長の運動実施宣言から始まる。市長の宣言を局長が了解したということで、部課長向けの研修実施を経てリーダー候補者への研修を実施し、活動を支える側と活動を推進する側の両方への研修と理解促進を進めている。その後においても、時期を捉えて、リーダーへの実践研修、活動開始から2ヶ月程度経過した時期における振り返り研修、発表に向けたパワーポイントの使い方等にかかる研修など、様々な階層、各取り組み段階における研修を実施している。

また、副市長にも研修に来てもらい、職員が頑張らざるを得ない状況を作るような工夫もされている。

b) モチベーション向上のための工夫

尼崎市における活動の特徴として、職員のモチベーション向上にかかる様々な工夫をしている点が挙げられる。

1つ目は、取り組みのネーミングに工夫を凝らしている点である。活動開始時に参考とした福岡市の「DNA運動」でも遊び心を持って取り組んでいたが、先の取り組み名称の項目で述べたとおり、尼崎市では平成15年度に導入した当初の施政方針であった「夢、アシスト、あまがさき。」というタイトルのイニシャルを取り「YAAるぞ運動」という名前をつけている。また、遊び心あるネーミングの裏にも、自ら進んでやるという積極性、とりあえずやってみるという挑戦する精神、ルックアップを忘れない向上心など、活動のキーワードをうまくちりばめ、取り組む現場の職員にも活動の趣旨が伝わる工夫がなされている。

活動のネーミングのほか、活動への参加チーム名も参加者が参加当時の流行なども取り入れつつ、取り組みのエッセンスも加えながら工夫を凝らしてネーミングをされ、参加者自身が楽しみながら取り組めるようにされている。

一方、ネーミングだけでなく、取り組みの推進について独自性を打ち出しながら進められている。福岡市の「DNA運動」では、担当業務における課題を引き出す事務事業評価的な見方をするなかで、QC・CSを考える取り組みの組み立てをしていたが、尼崎市では福岡市の取り組みを参考にしながらも独自にアレンジし、最初から崇高な目標を持つのではなく、身近な改革から楽しみながら実施し、かつ、失敗を恐れず自由な発想で取り組むこととして庁内に強く訴えかけ、自主的に実施可能な職場から参加を得るスタイルで活動を開始された。

2つ目は、「褒める」仕組みを作る工夫がされている点である。ベストプラクティスに学ぶことを目的として発表会を実施し、取り組みを共有しあい、互いの取り組みを褒め称え合って組織内に活動の成果を広げることとしている。審査員は市長、二人の副市長と施策評価委員長のほか、大学教授、民間企業の人事部長などの民間人を招いて講評をされている。

業務改善活動にかかる発表会実施の意義は、改善の活動を個人の取り組みで終わらせず、外部に向かって広げつつ、職員の共感・共鳴の機会を作ることである。単に、発表会で発



表者を褒め称えてモチベーションを向上させるだけでなく、発表を見ている他の職員のヤル気や意識に訴えかけて巻き込むことが重要な意義のひとつである。尼崎市では、審査委員のコメントが職員の意識づけを行ううえでの重要な意味を持つものと捉え、コメントの際の考え方を審査委員に十分説明し、共感・共鳴を引き起こすコメントをいただいた結果、1年目に見にきた職員が、2年目、3年目と継続的な改革改善活動に取り組むことにつながったようである。

また、取り組み段階においても、市長、副市長が現場を訪問し、褒めるということを行っている。取り組む段階で自らの取り組みを市のトップから認めてもらえることにより、職員のモチベーション向上を図るという工夫がなされている。

3つ目は、発表会に対するモチベーションアップの工夫である。発表会の位置づけは取り組み当初予選となっていたが、取り組むなかで局別報告会を経て、局の中から代表チームを決定し、全体の報告会を実施する手法に変更した。

改革改善活動全体の発表会では、局長が約30秒でチームの紹介を行い、約7分でチームからの発表を行っている。また、取り組み当初はグランプリ、準グランプリを決めていたが、2ndステージ以降は、発表した全チームを表彰対象として、市長から表彰いただく形に変更し、徹底して「褒める」ということに着目した取り組みとしている。また、報告会終了後は懇親会を行い、できるだけ互いを褒め合い、職員間の横の交流を深めるということをしている。

4つ目は、優秀事例に取り組んだ職員を他の自治体に派遣するという取り組みを行っている点である。同じように業務改善活動に取り組む他の自治体から派遣依頼があれば、優秀事例に取り組まれたチームを派遣して、報告会で先進事例を紹介などしている。大阪役所の「カイゼン甲子園」や福井市の「改善王選手権」の発表会で、尼崎市の事例発表を行ったり、福山市の「ワンステップアップ運動」にかかる研修においても尼崎市の事例紹介をした。こうして派遣される職員は若い職員だけでなく退職直前の職員などベテラン職員もあり、年代を超え積極的に活動に取り組み、努力をしていることがうかがえる。

また、全庁的改革改善活動の全国大会を18年度から開催しており、全国の事務局の有志で運営し、同様の活動に取り組む横のつながりを大切にしながら取り組みに対する機運を盛り上げているところである。

c) 事務局の姿勢

尼崎市の取り組みにかかる特徴的な点として、現場を支援するという事務局側の姿勢が挙げられる。

以前は尼崎市においても、三役から局長、局長から課長、課長から職員に命令し、市民への対応を行うトップダウン的な風潮があり、こうした風潮は、業務改善活動へも影響し、改革改善活動のエントリーシートも現場からなかなか出てこないという課題があった。こうした状況を改善するべく、事務局は、早朝や夜間に関係部署に関連する新聞記事などの情報提供や改革改善活動へのエントリーの打診、活動に対する相談への回答メール送信など、現場との関わりを積極的に持っている。

また、取り組みにかかる「逆引き大事典」という事例集を作成して全職場に配付すると

ともに、LAN上で公開することによって誰もが情報を得られるようにし、取り組みのネタ切れへの対策を行っている。さらに、職員厚生会が発行する紙面を一部活用し「改善職員ジャーナル」を作成し、取材をするなかで改革改善活動への参加を促すなどの工夫をされている。

その他にも、民間企業の改善には参考になるものが多いため、事務局が率先して情報収集し、研修のうちに事例紹介を行うなど、事務局も努力を絶やさず業務改善活動活動を推進している。

3. 東大阪市「業務改善研修」

(1) 目的

東大阪市における業務改善活動は、その名称が「研修」となっていることからわかるように、人材育成の一環として行われている。担当課は行政管理部人材育成室³⁰で、市の人材育成全般を企画・実施し、責任を負う部署である。

研修の目的は、実際の改善活動を通じて問題解決やプレゼンテーションなどの能力を養成することが第一にある。また同時に、ひとつのテーマをやりきることの達成感や充実感を得て、職員が意欲を持って仕事に取り組むきっかけにしたいと研修担当者は考えている。

(2) 概要

東大阪市では、2003年（平成15年）から業務改善研修を始め、これまでに30チーム近くの改善チームが活動を行ってきた。

研修は、例年6月下旬～7月に行われる導入研修でスタートする。ここでは、企業で長くTQC活動を行ってきた外部講師からQC活動の方法を学ぶ。参加チームはQCストーリー³¹にしたがい、各職場で約半年かけて改善活動を行う。この間、進捗状態の確認や、情報の共有、外部講師からのアドバイスを受けるための研修が2回ある。また、11月下旬には、改善活動の成果を市長はじめ幹部職員の前でプレゼンテーションすることになる。プレゼンテーションに先立ち、パワーポイントなどプレゼンテーションソフトの使い方の研修を受けることもある。

参加チームは、同じ職場（課単位）の職員がその職場の業務の改善に取り組む場合と、職場の異なる職員が共有できるテーマを選んで改善を行う場合の2つがある。前者については、これまで、「円滑な消防活動のために違法駐車を排除する」という消防局の取り組みや、証明発行窓口で「市民の待ち時間を短縮し、市民サービスを向上する」といった取り組みなどがある。後者については、「紙の無駄をなくす」取り組みで庁内の紙使用量を大幅に減少させた事例や、「共用スペースを整理整頓して、効率的につかえるようにした」水道局の事例などがある。

³⁰ 東大阪市政務分掌規則（昭和58年5月14日東大阪市規則第35号）によると、人材育成室の事務は、①人事政策の企画調整に関すること。②職員の研修の企画及び実施に関すること。③職員の研修資料の収集に関すること。④その他職員の人材育成に関すること。⑤他の課の主管に属しないこと。となっている。

³¹ 一般的なQCストーリーは、背景の整理、現状の分析と目標の設定、要因の特定、対策の立案と実施、効果の検証、導入と管理という一連の流れを指す。



平成19年度までは参加を希望する職員が応募する研修であったが、平成20年度からは、採用5年目職員の階層別研修として行われている。

(3) 成 果

東大阪市では、人材育成の一環として業務改善活動を行っているため、取り組みの成果は、業務改善活動での具体的な成果よりも、それに参加した職員の成長に力点が置かれている。人材育成室が成果として認めているものとしては、①QC手法など具体的な技術とノウハウが習得されていること、②参加者が改善活動に参加することにより、達成感や自身を得られること、③チームでの活動によりチームワークや人との交流により得難い経験を得られることなどがある。さらに、研修参加者以外の職員にも、若手職員のヤル気に触れて、業務改善自体に対する理解が広まったとも考えている。

しかし、一方で、数年続けていく中で課題も表出している。そのひとつとして、自主的に参加する職員を集めることに人材育成室が多くの努力をし、階層別研修に切り替わったことがある。また、改善活動は研修参加者の日常業務以外でなされるため、勤務時間外に及ぶことが多く、参加者、職場の負担が大きくなっている。さらに、改善の取り組みが提案で終わることも多く、その実現をいかに担保していくかという問題もある。

4. 柏原市役所の業務改善活動

(1) 名 称

「かしわらチョイ革運動」

(2) 導入・沿革

これまでの自治体職員は、法律や規則などによって決められたことを、的確に、より速く、より安く行うことが求められてきた。しかし、現代社会においては、目まぐるしく変化する市民のニーズに対応するため、今まで以上に自治体職員自らが受益者である市民のために考え、的確に判断し、行動する必要がある。こうした背景から、柏原市では、平成19年度より「かしわらチョイ革運動」と称して、職員の創意工夫による業務改善を明らかにし、全庁的に情報を共有することによって助け合い、市役所を良くしようという改善風土を育てるという全庁的業務改善活動を実践することになった。

(3) 目 的

市民サービスの向上や事務の効率化、コスト削減、職員の意識改革。

(4) 制 度

個々の職場において改善リーダーを中心とした小グループを結成し、業務改善活動に取り組んでいる。チョイ革運動で取り組んだ改善事例の中で、水平展開が期待される取り組みや模範となるような取り組みは、業務改善事例発表大会（「かしわらチョイ革ダービー」）で発表することにより、情報やアイデアを共有する仕組みになっている。

(5) 組 織

平成19年度のかしわらチョイ革運動においては、各職場単位で小グループが結成され、業務改善活動が行われた。また、実行委員会（「チョイ革運動実行委員会」）が結成され、グループリーダーに対する情報提供や、発表会の企画、準備、運営などを行っている。「チョイ革運動実行委員会」は、人事課の下部組織で、有志の職員により構成されている。

(6) 研修体制・工夫など

平成19年度の導入時には、関西学院大学の石原俊彦教授が部課長に対して1回、改善リーダーに対しては2回研修を実施した。福井市役所の業務改善活動推進担当者であった牧田美佐穂氏による研修もあった。一方、実行委員会は6月上旬にイントラネットにHP（ホンネdeトーク）を作成、改善事例の情報提供を行った。また、福岡DNAのDVDの上映会を3回実施した。他にも尼崎市役所の業務改善活動推進担当者である立石孝裕氏による改善事例の紹介を受けたり、自主研修として、名古屋市役所改善発表大会「なごやかカップ2007」の視察を実施した。



5. 業務改善活動のヒント

最後に企業における業務改善活動から、自治体でも応用可能と思われる様々な手法や考え方について、参考資料としてヒントを示しておきたい。業務改善活動に取り組む際には、第3章の処方箋とともに役立てていただきたい。

また、企業におけるQC活動は、多くの研究者・実務家により研究されており、その成果が書籍や雑誌、論文等で広く公開されている。これらにあたれば示唆に富んだ答えを得ることができるだろう。企業においてこれほどまでに業務改善活動が広まり、成果があらわれているのは、QCサークル誌や財団法人日本科学技術連盟などで、改善方法や事例を集約し、広める手段があったからと言っても過言ではない。

一般とQCの問題解決・改善の方法の違い

問題解決のステップ	一般の問題解決・改善	QCの問題解決・改善
1. テーマの設定	・ 思いつきが多い ・ 期限があいまい	・ 普段から問題意識を持って問題を考える習慣がある ・ 期限を明確に設定する
2. 取り上げた理由	・ 十分に確認しない	・ 背景と目的を事実やデータで確認 ・ 問題（テーマ）の所在を確認
3. 現状把握	・ 一面的 ・ 3K（勘、経験、コツ）を重視 ・ 表面的	・ 事実、データを重視する ・ 多角的にとらえて層別する ・ 問題点（悪さ加減）を摘出
4. 目標設定	・ 合い言葉的表現（スローガン）	・ 目標数字と期限を設定（目標の三要素）
5. 要因解析（原因分析）	・ 個人的判断 ・ 思いつき ・ 総花的	・ 衆知を結集する ・ 全面的に洗い出す（4M2S） ・ 重点要因に絞り、検証する
6. 対策立案	・ 個人的判断（3K中心） ・ 思いつき ・ 総花的 ・ スケジュール化があいまい	・ 衆知を結集する ・ 全面的に洗い出す ・ 原因と対策のつながりが明確 ・ 重点対策に絞る ・ 実行計画を作成
7. 実行	・ エイヤー、またはなし崩しの	・ 6W4Hで計画的
8. 効果測定	・ 言葉で自画自賛	・ データを収集 ・ 目標達成度の確認 ・ 対策実施の前後の比較 ・ 波及効果、無形効果の確認
9. 菌止め	・ その場限り ・ 私有財産化	・ 定着化→再発防止 ・ 標準化→職場の財産化
10. 残された問題と今後の対策	・ 未確認→放置	・ 確認→将来の課題を明確に整理 →他部署での活用（水平展開）

皆さんの自治体で取り組まれている業務改善活動はどうだろうか。左の一般的な問題解決・改善になっていないだろうか。

自治体での業務改善活動（小集団）導入時の手順とポイント

自治体で業務改善活動を導入しようとする時は、次のような手順を踏むとスムーズに導入しやすい。

- (1) 首長、管理者・監督者、推進事務局が改善活動の意義を十分に理解する。
- (2) 首長、管理者・監督者、推進事務局が他の自治体の発表会に参加し、他の自治体の活動内容や活動の効果を実感する。
- (3) 管理・監督者、推進事務局全員が改善活動について外部講師による研修を受講し、模擬改善活動を実施して改善活動を体験する。
- (4) 改善チームを結成し、外部講師の指導のもと活動を実施する。チームは積極的な管理者の職場で編成、またはヤル気のあるメンバーを募集する。
- (5) 推進事務局が中心となって活動結果を振り返り、問題や課題を整理する。
- (6) 問題や課題を踏まえて全庁的に導入するか、プロジェクトチーム的に導入するか検討する。
- (7) これらと並行して、職員に対して計画的に改善活動の教育を実施する。

全庁的に導入する場合の推進事務局の導入手順

- (1) 首長や幹部と改善活動の目的や進め方について、十分にすり合わせを行う。
- (2) 管理職全員を対象に外部講師による改善活動研修を実施する。
- (3) 改善活動の目的、進め方についての手引書を作成する。
- (4) 各職場で小集団のリーダーになる人を選任してもらい研修をする。
- (5) 各職場で活動計画を立てて、改善活動を始めるように呼びかける。
- (6) 職場ごとに活動計画書を提出してもらう。
- (7) 活動が自主的に進むように各職場の管理職と連動する。
- (8) 必要に応じて運営方法、問題解決の手順、QC手法などの勉強会を開催する。
- (9) 成果報告会を企画、実施する。首長以下、全幹部には必ず出席してもらう。
- (10) 報告会の結果や各職場での活動状況を反映させて、活動方法を改善する。

部分的に導入する場合の手順

部分的に導入する際は、研修と連動すると導入しやすい。この場合は職員研修担当部門が事務局的な役割を担う。

- (1) すでに実施している自治体の成果発表会を見学し、担当者から情報収集をする。
- (2) それらを参考にして、改善活動の導入目的や実施方法を具体化する。
- (3) 首長や幹部と改善活動の目的や進め方について十分に説明し、承認を得る。
- (4) 指導実績が豊富な外部講師を選定する。
- (5) 趣旨を全管理職に周知徹底し、各職場から参加者を募集して活動を始める（階層で参加を義務づけてもよい）。
- (6) 指導講師と連動しながら改善活動を支援する。
- (7) 成果発表会を企画、実施する。首長以下、全幹部には必ず出席してもらう。
- (8) 発表会の結果や参加者および受講生の意見を反映させて、活動方法を改善する。



以上は、あくまでも導入事例なので、それぞれの自治体の事情に最もふさわしい導入方法を工夫することが大切である。

QCサークルの基本

改善の方法がわからない理由のひとつに、グループで行う改善活動のスタンスがわからないことが挙げられる。企業におけるQC活動は次のようなスタンスで行われている。自治体にとっても参考としたい。

QCサークル活動とは、

第一線の職場で働く人々が、継続的に製品・サービス・仕事などの質の管理・改善を行う小グループである。

この小グループは、

運営を自主的に行い、QCの考え方・手法などを活用し、創造性を発揮し、自己啓発・相互啓発をはかり、活動を進める。

この活動は、

QCサークルメンバーの能力向上・自己実現、明るく活力に満ちた生きがいのある職場づくり、お客様満足の向上および社会への貢献を目指す。

経営者・管理者は、

この活動を企業の体質改善・発展に寄与させるために、人材育成・職場活性化の重要な活動として位置づけ、自らTQMなどの全社的活動を実践するとともに、人間性を尊重し全員参加を目指した指導・支援を行う。

QCサークルの理念

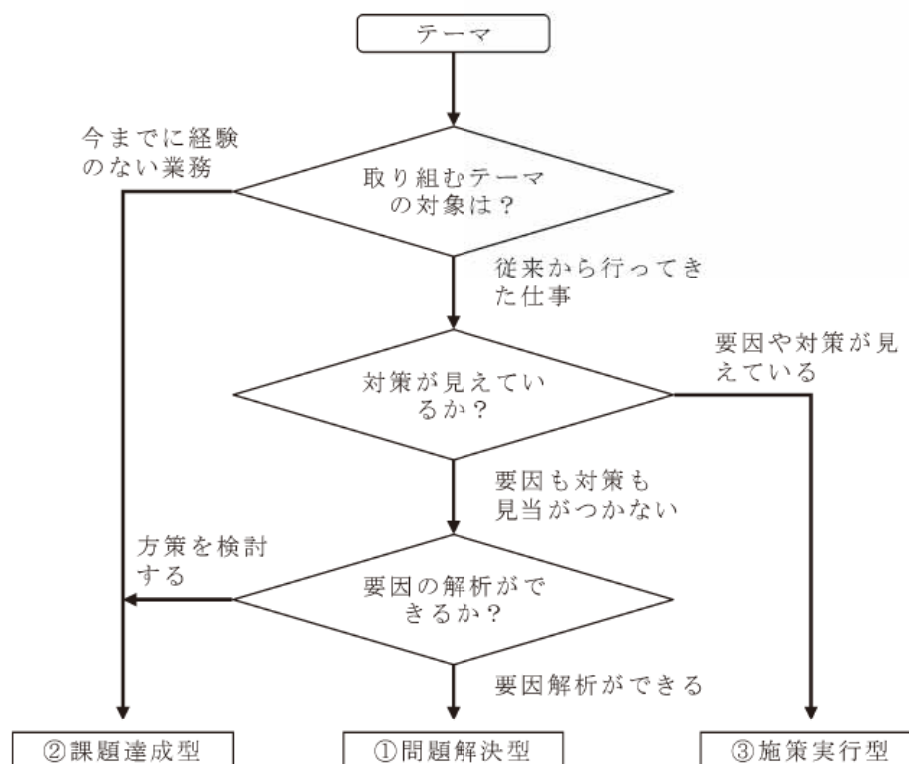
人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出す。

人間性を尊重して、生きがいのある明るい職場をつくる。

企業の体質改善・発展に寄与する。

問題解決の手順

業務改善活動の問題解決の方法には、大きく3つの類型がある。①問題解決型、②課題達成型、③施策実行型である。次のようなプロセスで使い分けるとよい。





①問題解決型の手順

手 順		実 施 事 項
1	テ ー マ の 選 定	・問題をつかむ ・テーマを決める
2	現状の把握と 目標の設定	現状の把握 ・事実を集める ・攻撃対象（特性）を決める 目標の設定 ・目標の三要素（管理特性、目標値、期限）を決める
3	活 動 計 画 の 作 成	・実施事項を決める ・日程、役割分担などを決める
4	要 因 の 解 析	・特性の現状を調べる ・要因を挙げる ・要因を解析（検証）する ・対策項目を決める
5	対 策 の 検 討 と 実 施	対策の検討 ・対策のアイデアを出す ・対策の具体化を検討する ・対策内容を確認する 対策の実施 ・実施方法を検討する ・対策を実施する
6	効 果 の 確 認	・対策結果を確認する ・目標値と比較する ・有形、無形の効果を把握する
7	標準化と管理の定着	標準化 ・標準を測定、改訂する ・管理の方法を決める 管理の定着 ・関係者に周知徹底する ・担当者を教育する ・維持されていることを確認する

②課題達成型の手順

手 順		実 施 事 項
1	テ ー マ の 選 定	・問題、課題の洗い出し ・問題、課題の絞り込み ・取り組む必要性を明確にする ・テーマを決める
2	攻め所と目標の設定	攻め所（着眼点）の明確化 ・ありたい姿を設定する ・現状の姿を把握する ・前提条件を把握する ・ギャップと攻め所（着眼点）を明確にする 目標の設定 ・目標の三要素（目標項目、目標値、期限）を明確にする 活動計画の作成 ・実施項目を決める ・日程、役割分担などを決める
3	方 策 の 立 案	・方策案（アイデア）を列挙する ・方策案を絞り込む
4	成功シナリオの追究	・シナリオを検討する ・期待効果を測定する ・障害の予測と事前防止策を検討する ・成功シナリオを選定する
5	成功シナリオの実施	・実行計画を策定する ・成功シナリオを実施する
6	効 果 の 確 認	・成功シナリオの実施結果を確認する ・目標値と比較する ・有形、無形の効果を把握する
7	標準化と管理の定着	標準化 ・標準を制定、改訂する ・管理の方法を決める 管理の定着 ・関係者に周知徹底する ・担当者を教育する ・期待されていることを確認する



③施策実行型の手順

手 順		実 施 事 項
1	テーマの選定	・問題をつかむ ・テーマを決める
2	現状の把握と 対策のねらい所	現状の把握 ・事実を集める ・攻撃対象（特性）を決める 対策のねらい所 ・対策の方向性、または大まかな対策内容をつかむ
3	目標の設定	・目標の三要素（管理特性、目標値、期限）を決める
4	対策の検討と実施	対策の検討 ・対策のねらい所にもとづき対策のアイデアを出す ・対策の具体化を検討する ・対策内容を確認する 対策の実施 ・実施方法を検討する ・対策を実施する
5	効果の確認	・対策結果を確認する ・目標値と比較する ・有形、無形の効果を把握する
6	標準化と管理の定着	標準化 ・標準を測定、改訂する ・管理の方法を決める 管理の定着 ・関係者に周知徹底する ・担当者を教育する ・期待されていることを確認する



J R 東海のチャレンジ東海活動

また私たちは研究対象とした J R 東海の業務改善活動の発表会にも参加する機会を得た。どのチームも Q C ストーリーに従い、業務の改善に励み、確実に成果をあげていた。

当日の配布資料より抜粋して、その取り組みを紹介しておきたい。

第23回「チャレンジ東海 K S」活動

関西支社発表大会

時：平成21年12月7日

所：ホテル阪急エキスポパーク オービットホール

○「チャレンジ東海」活動の目的

- (1) 生きがいのある明るい職場をつくる
- (2) 自己啓発・相互啓発により能力を向上する
- (3) 会社の体質改善・発展に寄与する

○全社活動方針

スローガン「みんなで活動 楽しくレベルアップ」

推進キーワード「十人の一歩は、一人の十歩に勝る」

・「みんなが挑戦者」

メンバー全員が役割を持ち、あらゆることに積極的に挑戦しよう

・「活動を楽しもう」

自らが主体的に計画・行動することで、活動の楽しさを見つけよう

・「一人ひとりが成長」

活動を通じて得た知識や体験により、自らの成長を確認しよう

参考文献一覧

- 相川俊英 横浜改革特別取材班『横浜改革 中田市長1000日の闘い』、ブックマン社、2005年
- 市川享司 斎藤衛『QCサークル実践マニュアル』、日科技連出版社、1998年
- 上山信一『自治体改革の突破口』、日経BP社、2009年
- 上山信一 伊関友伸『自治体再生戦略－行政評価と経営改革』、日本評論社、2003年
- 遠藤功『見える化－強い企業を作る「見える」仕組み』、東洋経済新報社、2005年
- 大坪壇 北大路信郷監修／静岡県 財団法人静岡総合研究機構編著『県庁を変えた「ひとり1改革運動」－みんなで改革・大きな改革』、時事通信社、2007年
- 大坪壇 北大路信郷監修／静岡県編著『県庁を変えた「新公共経営」－行政の生産性の向上を目指して』、時事通信社、2008年
- 中田宏『中田主義－僕の見方、考え方』、講談社、2006年
- 中田宏『なせば成る－偏差値38からの挑戦』、講談社、2003年
- 中野光胤『育てて活かす！～自治体研修事例～業務改善研修の取り組み』、『自治フォーラム』2009年3月号
- 波頭亮『組織設計概論－戦略的組織制度の理論と実践』、産業能率大学出版部、1998年
- 東澤文二『改善基礎講座』、産業能率大学出版部、2009年
- 細谷克也『すぐにわかる問題解決法』、日科技連出版社、2000年
- 南学 上山信一編著『横浜市 改革エンジン フル稼働』、東洋経済新報社、2005年
- 村松岐夫編『テキストブック 地方自治』、東洋経済新報社、2006年
- 元吉由紀子『どうすれば役所は変わるのか』、日本経済新聞出版社、2007年
- 山口裕『方針管理がわかる本』、ビジネス社、1996年
- 山田秀『TQM品質管理入門』（日経文庫1090）、日本経済新聞社、2006a年
- 山田秀『品質改善のための改善入門』（日経文庫1092）、日本経済新聞社、2006b年
- C.I. バーナード／山本安次郎訳『新訳経営者の役割』、ダイヤモンド社、1981年
- E.H. シャイン／金井寿宏 尾川丈一 片山佳代子訳『企業文化－生き残りの指針』、白桃社、2004年
- P.M. センゲ／守部信之訳『最強組織の法則－新時代のチームワークとは何か』、徳間書店、1995年
- R. コナーズ／伊藤守監訳『主体的に動く－アカウンタビリティ・マネジメント』、ディスカヴァー・トゥエンティワン、2009年

付 録



1. 事例研究講演録

【平成21年7月23日(木)開催】

事例研究①

事例報告1 「JR東海における『チャレンジ東海』活動」

講師：東海旅客鉄道株式会社

人事部 担当部長 金子 利治氏

事例報告2 「株式会社ベッセルにおける業務改善活動について」

講師：株式会社ベッセル 総務部人事課 中井 浩子氏

【平成21年7月31日(金)開催】

事例研究②

講演 「自治体における業務改善活動の取組」

講師：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

政策研究事業本部 主任研究員 島崎 耕一氏

事例報告1 「尼崎市における全庁的業務改善運動」

講師：尼崎市企画財政局行政経営推進室調整課

課長補佐 立石 孝裕氏

事例報告2 「業務改善運動（かしわらチョイ革運動）の取組」

講師：柏原市総務部人事課 堅木 康弘氏

【平成21年8月5日(水)開催】

事例研究③

講演 「行政における改善活動の現在とこれから」

講師：つくば品質総合研究所 所長 国分 正義氏

共同研究「業務改善改革研究会」事例研究①
日時 平成21年7月23日(木)



事例報告 1

J R 東海における『チャレンジ東海』活動

講師 金子 利 治氏

(東海旅客鉄道株式会社 人事部 担当部長)

はじめに

J R 東海における『チャレンジ東海』活動は、一般的には小集団活動、それからまたはQCサークル活動と言われているものです。国鉄からJ R になりまして22年間活動が続けてまいりました。私どもの活動をご説明申し上げて、それが皆さん方の研究に何らかのご参考になれば幸いです。と思っております。

1. 会社概要

私どもは、本社を名古屋市と東京に置いております。新幹線が主体の会社として、国鉄が民営分割化されて1987年に誕生しました。

連結31社と単体の決算状況ですが、単体では1兆2,000億の収入のうち、鉄道収入が1兆1,000億です。このうちの9割以上が東海道新幹線です。営業エリアは新大阪から東京の間です。

2. 改善活動「チャレンジ東海」活動（小集団活動）

2-1. J R 東海における改善活動

私どもの会社の中で行っております改善活動は4種類あります。

「自主・自発的な活動」と位置付けているのが、今日お話しする「チャレンジ東海」活動です。もう一つは提案活動です。

「業務としての活動」として、三つ目には業務研究がありまして、もう一つは各種のプロジェクト活動があります。

「自主・自発的な活動」については、私どもの会社は参加すること自体が自主になっております。参加してもしなくても自由であり、この活動に参加しないから何らかの不利益を被るということはありません。

「業務」の方につきましては、先ず「業務研究」があり、これは、選抜された社員で、こういうテーマについて研究をし、こういう成果を出しなさいということで、1年なり2年なり長期で取り組む活動です。プロジェクト活動というのは、駅だとかメンテナンスなどを担当する、各所で、必要なニーズに応じて委員会を設けています。例えば危険予知の委員会、5Sの委員会などを作ってプロジェクト活動をやっています。



2-2. 「チャレンジ東海」活動の概要

1987年（昭和62年）10月にこの活動をキックオフしてスタートをさせました。

「チャレンジ東海」活動はグループによる改善活動です。同じ職場の社員で6名～10名程度で構成しております。同じ職場の中にもいろいろな職種があります。例えば運転手と車掌は同じ運輸所にいますので、運転士と車掌で構成しているグループ、運転士だけのグループ、車掌だけで構成しているところもあります。技術職の中へ事務職の人が入っている場合もあります。事務職二人だけでグループを作っているところもあります。会社が指示するわけではありませんので、それは話し合いの中で自由に組んでおりますが、大体平均すれば6名から10名というところです。

一つの問題点を解決しようという期間が、大体4カ月から6カ月かけて活動しています。

現業機関の社員と言いまして、駅であるとか運転士、車掌、電車や設備関係のメンテナンスを行う社員が対象で、活動時間は自己の時間でして勤務時間外で会合等をしており、それに対して手当てを出しております。支援としては、活動用品を支給したり、会合や発表会、リーダー会議へ出るのに、交通費を援助しています。それから、一つのテーマが完了するとテーマ完了賞というものを出したり、グループを表彰したり、グループをサポートする管理者、支援者を表彰したり、駅長等を表彰する制度を設けております。

2-3. 活動の目的

「チャレンジ東海」活動は次の順番で三つの目的を掲げております。

- (1) 生きがいのある明るい職場をつくる。
- (2) 自己啓発・相互啓発により能力を向上する。
- (3) 会社の体質改善・発展に寄与する。

私どもの会社は、この1番、2番を一生懸命やっていけばおのずと3番につながっていくだろうということで、ここでお分かりのとおり改善効果を出してくださいということは全く言っておりません。1番、2番を一生懸命やりましようと言っているわけです。

生きがいのある職場がなぜ1番にきているか。これは途中から変更したのですが、私ども国鉄時代から新会社になるまで8年間社員を採用していませんでした。50過ぎの団塊の世代と、それから20代、30代の世代とフタコブラクダみたいになっておりまして、年齢の段差が非常に大きいのです。従って1番を目的の最初に置いております。

活動の流れを簡単に説明申し上げますと、テーマを選び、問題解決の手順に沿って手法と呼ばれる道具を使って、いろいろな現状を把握したり、なぜそれが発生しているのだろうという原因を追求し、その原因が分かればそれに対して対策を取ってみましようということで対策を立てて、自分たちのできる範囲で解決をするという活動です。これを4カ月から6カ月やるのです。

私どもが目的にしているのは、この改善実施ではなく、これをやりながら、お父さんみたいな60歳以上の人から18歳の新卒の人まで、いろいろ話し合いながらチームワークを良くして職場の活性化を図っていきましようとしてやっているのです。運転士や車掌は一人仕事です。出勤はばらばらの中で楽しい職場にしたい、明るい職場にしたい、この活動を通しながらやろうじゃないですかというのが1番目です。

もう一つの目的は、一人ひとりが成長してほしいということです。同じ仕事をするのであれば、

一人ひとりが成長してもらわなくてはならない。そういう中でテーマを選んだり、現状を把握したり、対策をいろいろ考えるものですから、その過程を通じて勉強会や訓練会などを自主的にやり、それによって、自己啓発・相互啓発が図れ、業務に対する知識や技能や解決能力が上がるといことです。格好良く言えばそういうことですが、もっとくだけて言えば、勘・コツやノウハウが伝わっていくのです。会社でも必要な教育は当然します。ところがこの活動をやりますと、意外と年配の人が「会社はあのように教えてくれたけれど、さらにこんなふうにとやるとうまくいくぞ」というようなことを一生懸命教えてくれるのです。

それから、今、N700という最新式の新幹線が走っているのですが、電子機器がいろいろ使われています。そういう機器の扱いが60歳ぐらいの人たちは非常に苦手です。そうしますと今度は若い人たちがグループの中でやりながら教えてくれているのです。パワーポイントの扱いなどもそうです。「ちょっと覚えたいな」とベテランの人が言うと若い人が教えてくれているのです。仕事での勘・コツなどが伝わるのです。そういうことを伸ばすための機会というのは会社の中でもいろいろほかにも設けています。もちろん業務としての教育もしますし、社内の研修制度も持っていますし、社外で資格も取れるようないろいろな研修制度もあります。これらを受講したり資格を取ったりする人たちには、会社としても助成をするという制度は持っています。そのほかに、こういう活動を通じての、社員自身による成長への自主努力に対する支援を行っているとそのようにご理解いただければと思います。

2-4. 活動状況

現在、私どもの会社では1,200のグループがあります。参加者数が1万800名です。会合の回数は月当たり2回から4回といったところが多く、大体一つのテーマが完了するには12回から、多いところは60回近くしているところもあります。平均の会合時間は、日勤のグループは1回当たり20分から60分ぐらいです。交代勤務では、60分から120分ぐらい。運転士などの不規則な勤務にあっては、大勢が集まる機会がないものですから、できるだけ大勢が集まる機会にセットしようということで回数が少なくなります。その代わり会合時間は長いです。日勤で仕事をしている人たちはほぼ集まれる状況にあるものですから、1回当たりの会合時間は短くても回数が多いというふうになります。前段で申し上げましたように、この活動に参加してもしなくても結構ですとなっているものですから参加しない人もいますが、参加率は現在90%です。1996年からほぼ90%台をずっと維持しております。

それから完了件数の方は、1990年度からほぼ年に二つのテーマを完了しています。したがって、年間で1,200のグループが2テーマを完了しますので2,400件の改善と、それを通じて勉強とかそういうものが行われているという状況です。日本の平均は、少し前の日科技連の統計では1グループ当たり年間で2.6件の完了件数だと出ていました。

2-5. 取組テーマ例

「お客さまの歩く距離を短くする」という新横浜駅グループの活動例です。改札を入っていた中に、案内の社員を置いています。新横浜の駅は改造を進めていたものですから駅の中が分かりにくく精算をされるお客さまが窓口をお尋ねになり、案内担当の社員は出札というお金の



精算をするところにご案内をする。そのときによく見てみたら、お客さまは三角形の2辺を歩いている。私のところへ来て、それから窓口へ行く。直線で行けばいいところを三角形の2辺を歩いている。自分たちも仕事をしなければいけないので立つ位置というのはいろいろあるのですが、それを何とか工夫をしてお客さまに歩いていただく距離を短くしようじゃないかということ自分たちでやったのです。

次に、「列車の乗り心地を良くしよう」です。これは静岡の運輸区、東海道線や身延線の運転をしている運転士たちです。駅のホームへ入るときに結構揺れます。彼らはそこを何とか揺れないように入れないだろうかと、そのためにその前の駅を出るときスピードの上げ方だとかブレーキの使い方、いろいろ工夫してみて、ポイントのところで列車が揺れてお客さまが左右に揺めくことをできるだけなくすようにしたという活動です。

安全・安定輸送でいえば、「新しい基本動作を確実に身に付けよう」ということで、これは沼津の運転士たちですが、列車運行のための設備が一部変わり、基本動作が変わりました。会社としても必要な教育は当然します。だけど、しっかり自分たちのものにできたのだろうか、そういうところをいつでも訓練できる方法はないだろうかというところで、自分たちで変更の対象となった線路をビデオに撮ってきて、それを訓練機の方へ投影できるように工夫し、いつでも勉強ができるようにしました。

3. 推進体制

3-1. 推進組織

まず、この活動の支援委員会の委員長は社長です。社長以下役員で構成しています。その下に本社の推進本部を置いております。事業本部、支社、支店に推進本部を置いてさらに、そこにも事務局を置いています。この事務局が人事課にあるというのは人材教育、人材育成、職場活性化を主目的の活動と位置付けているからです。

活動推進の主体は推進委員で、この人が責任を持って推進なさいとなっているのです。推進委員というのは駅長であるとか所長だとか工場長です。

そして、グループそれぞれに支援者と呼ばれる管理者、アドバイザー役を付けております。

3-2. 「チャレンジ東海」活動の方針経緯

1987年からの活動の推移ですが、導入期、推進期、定着期と歩んできました。この導入期から定着期までの9年間は、最初は体験しようじゃないか、その次には流れを理解して発表ができるようにしよう。それから定着期になりますと、いろいろな問題にまず気付いて、身近な問題を自分たちで自主的に解決できるようになろうとしました。

13年前の1996年からは楽しくやりがいを感じられる活動を目指そうではないかと方針を立てて、10年目に楽しくやりがいのある活動にしようというスローガンを掲げました。

その後、2001年度からは「質的向上も図っていこう。」「活動を通じて能力向上を図ろう。」「技術継承・技術力の向上に役立てよう」と、本来的な活動の目的に結びつく方針を掲げてきましたが、活動導入後10年以上経過していました。この活動は良くなるのに15~16年かかると言われて

いまして、私たちもそうだったなと実感しています。

このように問題なく進んできたかという、そうではないです。最初のころは、活動して全社大会で発表し上位の表彰を受けたり、提案活動でも素晴らしい提案で社長に表彰してもらった社員たちがいましたが、職場へ帰ってくると「おまえ、自分たちの首を絞めるような活動をなぜ一生懸命やるんだ」と非難されたのです。所長が朝の点呼で受賞を報告しても拍手すら起きなかったということもありました。一部の社員は、まだ国鉄時代の考え方を引きずっていたのです。しかし、長年続けているうちにこの活動はそうではないのだ、自分たちが業務知識や技能の面で成長したり、日常の仕事が楽になったり、お客さまに喜んでいただいたり、そういう活動なのだということが分かってきたのでしょう。今ではそういう声は出なくなりました。

ただ、こんな活動はやらなくてもいいのにとっている人はいると思います。時間外にやるものですから。けれど多くの社員は一生懸命やってくれています。やっぱりいいところがそれなりにあるのです。自分たちの仕事がやりやすくなる、お客さまにご迷惑をかけなくなる、職場に出てくるのが楽しい、そういう改善活動に楽しさを見出している人もいます。弊社におけるこの活動はそういうことでいいと思っています。

3-3. 発表会

全社大会というものを2月に名古屋で開催しています。発表会が終わった後の発表者を囲む懇親会も含め、会長以下全役員が出席しています。

支社や事業本部では、年2回大会、職場単位でも2テーマ完了に合わせて年に2回大会を開催しています。

さらに、グループ会社も現在41社が活動しているものですから、グループ会社の交流大会を2008年度にスタートさせました。それぞれのグループ会社で大会をして1グループを選んで、去年の11月は39社が発表に参加しました。その中から三社が選ばれて、J R東海の全社大会で一緒になって発表しているという発表体系を持っております。

職場の発表大会の取組例を紹介しますと、いろいろな工夫をしており、名古屋の運輸所の発表大会は12月の初めのクリスマス前です。各家庭にクリスマスツリーがあります。でも、まだ家では出さない。では、クリスマスツリーをみんなで持ちようという、廊下から発表大会の会場へ入るとクリスマスのツリーがピカピカチカチカしているのです。そのようにいろいろ楽しくやっています。

発表後に講評者講評をしますが、講評者がくじを引きます。聞いている人みんなにビンゴを渡してあるのです。そして数字が1回ずつ出てビンゴになった人から賞品をあげます。賞品といっても大したものではないです。50円や100円の昔懐かしい駄菓子です。そういうものを渡して、次の会合のときにみんなで食べてねとか、そういうことをしているところもあります。

では、グループ会社は、どんなテーマでやっているのでしょうか。新幹線メンテナンス東海の東京ふじっ子グループ「お客さまへの対応をスムーズにする」、これについて紹介します。新幹線が東京駅で折り返すときに社内の清掃をしたり、座席の向きを変えたりという作業をしている人たちです。作業服を着てホームにいますと、新幹線をご利用にお客さまに、「どこへ行くには何番線に乗ったらいのだろうか」「都内のどこへ行きたいのだけれどもどういうふうに行ったらいい



いのだろうか」と尋ねられる。それは「私たちはＪＲ東海の社員ではないですから」と答えれば終わりです。ところが、彼女たちはそうではなかった。「私たちもＪＲ東海グループで働く一員である」「ＪＲ東海をご利用するお客さまに対してはしっかりご案内できるようにしよう」ということで勉強してくれたのです。

さらには、ホーム上で何か異常が起きるかもしれない。エスカレーターで履物が挟まれてけがをするような事故が全国で続きました。そういったときに止めなくてはいけない。ただ、止めたら大変です。将棋倒しになってしまう。大きな声をかけて「止めますよ、手摺りにおつかまりください」と声をかけてから止めなくてはいけない。そういうところを自分たちでトレーニングをしてできるようにしてくれたのです。

3-4. 教 育

教育もしっかりやっております。新入社員の段階からリーダーになったとき、さらには管理者になる前、支援者になったとき、会社として教育を実施しています。

改善リーダーというリーダーを各職場に一人ずつつくりまして職場の中で指導できるよう育成もしています。

さらに、リーダー会というものを組織しているのもＪＲ東海の一つの特徴です。職場ごとにリーダー会議を開催し、また、職場の代表リーダーがブロックごとに集まるブロック別リーダー会議があります。そのブロックの代表が集まって事業本部・支社・支店のリーダー会を構成しています。さらに、この上には本社のリーダー会というものがあります。

そのリーダー会議はどういうことをやっているのかというと、職場では、意見交換会と勉強会が主体になっています。ブロックでは勉強会、それから活動報告、意見交換などあります。その上の事業本部段階になりますと人事課長の特別講義であるとか、もう少し広い範囲での話し合いがあります。全社リーダー会長会議になると、人事部がある品川に集まり、やはり幹部の講義とか全社的な意見交換をやっております。これを定期的に関きながら、勉強をしあい、ほかのところの状況に学んだりし、それをまた自分の職場へ持って帰って展開していくというような仕組みになっています。

4. 活動の成果

こういうことをやってきた結果、大ざっぱな言い方で申し訳ございませんが、成果として改善の意識と能力が向上したというのは間違いのないと思います。社員の成長、職場の活性化、それによってお客さまへのサービスが少しでも上がっているのではないかと。事故や労働災害が減っている、これはもう間違いのないところです。工場長なども、この活動が盛んになってきてから工場でのつまらないミスやけがが本当に少なくなったと言っています。

それから、難易度の高いテーマに取り組むグループが増えてきました。それによって業務改善の促進にもつながっていると思っています。

社長や会長もいつも全社大会の挨拶で、「ＪＲ東海はおかげさまでここまで順調に成長してきました。その原動力の一つになっているのが自主活動である」ということをはっきりおっしゃってい

ます。そしてさらに「継続してレベルアップをする努力を続けていってほしい。JR東海が目指しているリニア、中央新幹線は16年後ですが、それを実現させるための原動力の一つがこの活動である。ぜひ、継続して頑張ってくれ」と言っております。

日本科学技術連盟の中にQCサークル本部があると申し上げましたが、そこが4年に1回全国にアンケートを実施しています。

いろいろな会社の人たちに「リーダーとしてこの活動を進めてきて良かったと思いますか？」と聞いて「良かった」という回答が92%です。「リーダーとして良かったことは何ですか？」という問いに、「リーダーシップが身に付きました」「判断力が身に付きました」という回答が多く、2番目に多かったのが「勉強心が身に付きました」ということです。それから「会社の経営状況等がよく分かるようになった」というのが4番目に出てきています。それから「メンバー全体ではどうだったのですか？」ということで一つ選択で、「問題意識が向上しました」というのが47%です。それから「知識や意欲が上がった」というのがあります。それからさらに34%が「チームワークが向上しました」という答えでした。

5. 「チャレンジ東海」活動 2006年度～2010年度推進状況

2006年度から2010年度までの5年間は、スローガン「みんなで活動 楽しくレベルアップ」「十人の一歩は、一人の十歩に勝る」というキーワードを掲げて推進をして、4年目に入っております。

このみんなで活動というのは100%参加しようということではありません。活動に参加して登録している人たちが、みんなでテーマを決めたらみんなでやりましょうと言っているのです。どうしても中には一人か二人でやっている活動もあるのです。ベテランの人が若い人たちに「おまえたちでやっておけよ、何かあったらおれが意見を出すからな」ぐらいの感じでやっている人もいます。もちろん若い人たちの中でも、何となくこの活動に馴染めなくて一生懸命やらない人もいます。そうじゃなくて、みんなでやりましょうよということです。

仕掛けとしてチャレンジプランというものを作っています。テーマを決めて活動に入る前に、「月に3回会合をやるんだ」とか、「会合に出たら5回発言するんだ」とか、そういうルールをいろいろ決めていく。それから個人も自分のプランを決めるのです。役割ももちろん決めるのですが、それ以外に今奨励しているのは「私はこういう技術を持っている。この活動を通じて今回はこういう技術について後輩に教えてあげましょう」というプランを掲げて、この活動が終わったら自分の後輩が二人でも三人でもそれができるようになる、そういうことをやってもらおうではないかというチャレンジプランを作って仕掛けをしています。

それから、同じくやるからには楽しくやりましょうねということをやっています。だから担当の中にはフルーツ係とかお菓子係などという係がいまして、会合ごとにいろいろなお菓子をその人が調達してくるとか、そんなことをいろいろしています。それから、会合が終われば駅の若い人たちは食事に行こうとか、そのようなルールを作りながらやっています。

それから「十人の一歩は一人の十歩に勝る」ということで、そのグループの中で一人だけが大きく成長するのではなくて、一人ひとりがまず一歩成長しましょう。「これを覚えました、あ



れを覚えました、仕事での不安がなくなりました」、それでいいではないですか、一步成長しましょうと、こういうスローガンで活動を推進しています。

ご参考までにですが、私どもは改善・提案活動も導入しています。これも参加は自由であり、チャレンジ東海よりも1%ほど参加率が高いです。始まったときには一人当たり5件にも満たなかったのですが、今は一人当たり32件の提案を出してくれていまして、そのうちの9割以上は自分が実際に改善をしてみて、こういうふうになりましたと言って出してくれたものです。会社全体では1年間で38万件、約35万件の改善済み提案が積み上がっています。これが私どもの会社をじわりじわりと少しずつ強くしている一つの原動力かなと思っています。もちろん小さいことからあります。運転士ですと時間どおりに起きられず、出勤遅延する場合もあるのです。出勤遅延しないようにどうしたらいいか、目覚ましを三つ、四つかけても駄目だ、では、どうしよう、それでこうやってみました。そんなようなこともあります。そういう小さいことからいろいろです。ハインリッヒの法則と一緒に。1:29:300というのをご承知かと思います。同じ作業を何百回か繰り返したときに小さなけがが300、ちょっと大きなけがが29。大きなけがが1発生すると言われています。だから、この300を消すことに一生懸命です。私はこの活動は逆だと思っているのです。その300のところをどんどんどんどん増やしてもらっているのです。小さな改善がそれだけたくさんあれば大きな改善も29の比率であり、さらにいいものが一つ出てくると、こういうことです。

6. 活動の期待

この「チャレンジ東海」活動、提案活動という自主・自発的な活動によって自己・相互啓発を図りながら、知識や業務の技能や意欲というものを伸ばしてもらう。同時に、職場の活性化という面で言えば、人間関係をいろいろ築いてもらう。普段仕事では分からなかった人の良さが分かるのです。「あの人はこんな特技を持っていたんだ」「マンガを書かせると上手だな」「あの人もいいアイデアを出すな」と相互理解が進みます。それから、「こんな問題点があるな」。仕事が変わっても「あの人がこんな仕事をやって苦労しているんだ、みんなで解決してあげましょう」と言って、それを解決しているのです。個人が持っている悩みも、そういう問題の共有。そして、ほかの人が仕事でやっていることを一生懸命みんなでやると多能化ができます。その人がいなくてもほかの人が少し分かるとか、そういう効果も出ています。そして、改善を実施して高品質な鉄道輸送、快適で安全にご利用いただくJR東海の新幹線、在来線を提供していきたいと、このように考えて進めているところです。

JR東海の社員は、このような活動も通じて皆さん方に快適にご利用いただこうと思ってやっているところです。立派なことをやっているように申し上げましたが実態はそうではありません。良くなってはきていますがまだまだこれからだと思っています。

共同研究「業務改善改革研究会」事例研究①
日時 平成21年7月23日(木)



事例 2

株式会社ベッセルにおける業務改善活動について

講師 中 井 浩 子 氏

(株式会社ベッセル 総務部人事課)

はじめに

ベッセルという会社は、ホテル業、飲食業をしている会社です。当社の業務改善活動は平成16年度に開始して、今年でまだ6年目の活動です。まだまだこれからレベルアップが必要な活動です。ちょうど6年前に、先ほどお話をされましたJ R東海の大阪支部の発表大会に参加しました。そのときに参考にとということで、当社の活動の初年度に見学に行かせていただきました。本当に素晴らしい活動でしたので、ぜひ、当社もこのような発表会をしようと無謀にも私が申しまして、その翌年度から実現しまして、今まで6年間継続できております。民間のサービス業の活動として、一つでも今日ご参加の皆さまに参考になる点があればと思ひまして発表しますので、どうぞよろしくお願いいたします。

前半で当社の概要、改善活動についてご説明いたしまして、後半では具体的な活動事例、実際にこんな改善をしましたといった具体例や、改善発表会で実際に発表した発表内容を私が代理で発表いたします。主にホテル業や飲食業の裏側をご覧いただきたいと思っております。当社の業務改善活動は、ご覧のとおりカタカナでカイゼン活動と申しております。

1. 会社概要

まず会社概要ですが、今年創業85周年を迎えました。従業員数は100%子会社の株式会社ベッセルホテル開発と合わせて、契約社員、パート社員を含めまして400名弱。平均年齢は現在37歳。ほかにアルバイト社員が200名ほどおりますので、合わせて約600名の従業員数となっております。年商は昨年実績で70億となっております。

事業内容ですが、ホテル業・飲食業を中心に、現在、東は兵庫県神戸市、南が沖縄県石垣島まで店舗展開をしております。

もう少し詳しくご説明いたします。本社が広島県の福山市にございまして、J R福山駅の南北に位置する二つのホテルを経営しております。「のぞみ」が1時間に1本止まりますので、もし九州にいらっしゃるときに「のぞみ」が止まりましたら、南と北をご覧ください。ホテルが二つありまして、それが当社のホテルです。駅の南側に位置する福山ニューキャッスルホテルは、大小10の宴会場を持つシティホテルです。今年25周年を迎えまして、備後地方の迎賓館としてビジネス、婚礼や地域のイベントに主にご利用いただいております。駅の北側に位置するキャッスルイン福山は、客室数が117室の宿泊特化型のホテルです。



スリープインはアメリカのチョイス・ホテルズ・インターナショナルという会社のホテルブランドでして、その名のとおり宿泊に特化したホテルです。ロードサイド立地で広い客室と広いベッドでくつろぎの空間を提供するというコンセプトで展開しておりまして、現在、西日本地区の中国、九州、沖縄に8店舗を経営しております。

ドトールコーヒーショップは今全国に1,000店以上あります。フランチャイズ展開しておる店舗でして、大阪にもたくさん店舗がありますので皆さんご存じかと思います。当社は1996年にフランチャイズ契約を結びまして、現在12店舗を運営中です。ドトールコーヒーショップの本体で毎年、全国のドトールコーヒーショップを対象に優秀店舗を表彰する制度があるのですが、当社は毎年優秀賞に選ばれています。昨年でしたら総合部門全国2位に高松南新町店、3位にJR加古川駅店が選ばれております。

そのほか印刷事業部や、福山市から運営受託した公共の宿の備後ハイツ、それから不動産や美術館の運営もしています。

「私たちは“チャレンジ”を合言葉に独創性に満ちた商品・サービス・情報を提供し、地域社会と感動を共有します」。こういった経営理念の下に営業しております。チャレンジと独創性ということで、スリープインやドトールコーヒーショップなど、新たなチャレンジを続けて、お客さま、特に地域の皆さまに感動を提供できるようにと日々努力をしています。

2. カイゼン活動の概要

当社の活動の概要についてご説明いたします。

導入のきっかけは、当社の社長の澁谷がトヨタ自動車さんのカイゼンを当社の経営に生かしたいと考えて、平成16年度に導入いたしました。特に当社の場合はアンケートで頂いたお客さまの声や社員の意見を反映させて、カイゼンを積み重ねること、カイゼンを言い続けることで社員全員が常によりよい方法を考えて実行できる、そんな企業風土を目指しています。

カイゼン活動の目的は初年度から変わりません。一つ目は環境変化に対応するため、二つ目が会社と社員の共通利益を生むため、三つ目が自主性の発揮です。

当社の場合、業務の一環と位置付けておりまして、業務時間内に取り組んでおります。

推進組織は、社長直轄で総務部内にカイゼン活動推進室があります。私は導入の当初から推進担当として活動をしておりまして、昨年度から実行委員長をしております。

現在、グループ数は40グループ、職場ごとに大体一つあります。全員参加の全社活動ですのでパートから契約社員まで、アルバイトの方は一部ですが、いずれかのグループに所属しております。

また、企業のOBで組織されるNPO法人のビジネスサポートBingoという団体が地元であり、活動のサポートをしていただいております。具体的にはミーティングに参加していただいて、他社の事例をご紹介いただいたり、具体的な資料を頂いております。

大きく二つの制度があります。カイゼン提案制度は個人またはグループで創意工夫を行うカイゼン活動でして、基本的には自分の身の回りのことをしていくカイゼン活動です。提案制度の延長のような感じです。もう一つがグループカイゼン制度で、グループ全員で会社方針・事業部方針・セクション目標を達成するために具体的なテーマを掲げて取り組むカイゼン活動です。いわ

ゆるQCサークル活動です。

もう少し詳しくご説明いたします。カイゼン提案制度はカイゼンシートというものがございまして、このシートをカイゼンが完了したらその都度出していくという活動ですが、これはすべて自分の所属長、事業部長を経由して、社長まで回覧をします。1件ごとに評価が決まっていきます。

評価の仕方ですが、1件につき基準評価額は200円です。1件出すと200円という感じですが。去年までは100円でしたが、倍増しまして200円になったのですが、内容に応じて金額は上がっていきます。上司がいったん値段を決めるのですけれども、回覧していく経路の中で私が評価を上げたり、下げたりする場合もあるのですけれども、最終的には社長が「これはいい提案だ」ということだったら、もっと金額が高くなったり、最高金額は4万6,000円ぐらい付いたことがあります。90%以上が200円ですけれども、評価していただけるというので、社員にとってはちょっとでも金額が上がるとうれしいようです。

金額換算の方法ですが、業務効率向上や経費削減、これは金額の目安として人件費は1分いくら、コピー代は1枚いくらと金額で明示しておりますので、例えば時間が短縮したということであれば「1分いくら×何分なので、年間でこれだけの金額が削減できます」といったふうに記入します。売上増加であれば「3カ月やってみてこれだけ売上が上がったので、1年で換算するとこれぐらい売上が上がります」と記入をします。金額換算できるものに関しましては、褒賞額もそれに応じて付けます。コストダウンの経費削減額に対して2%です。あと売上増加額に関しては1%の褒賞額、これは金額で明示できますので、大きければ大きいほど褒賞額も大きいということになります。

ただ、サービス業ですのでサービスレベルの向上、身の回りの整理整頓とかも多いのですが、そういったものはなかなか金額換算できませんので、それにつきましては難易度であるとかお客さま満足度がアップしたとか、あとは1店舗でうまくいったので全店舗に横展開しようと横展開ができるものは効果額が大きくなりますので、その分評価を上げております。

続きましてグループカイゼン制度のご説明ですが、これは職場ごとに平均8名ぐらい、多いところで10名ぐらいの小集団でテーマを決めて問題解決の手順と手法に従って、1年間を通して取り組みます。テーマは原則事業部方針であるとか、セクション目標に沿った内容に取り組みます。メンバーで職場の問題点を出し合って優先順位を付けて選定し、基本的にはボトムアップのテーマ選定となっていますが、上司方針も選定基準に入りますので上司の意向も含まれたテーマが選定されております。

年間スケジュールです。4月にリーダーや役割分担を決めて、説明会を行いまして1年間取り組みます。カイゼンシートは提出件数を年度初めに各自が目標件数を決めまして、そのグループのメンバーの合計件数をグループでクリアしようということになっておりますので、基本的には目標必達としております。そして、グループで管理していただいております。目標を決め始めたのが活動を始めて2～3年目ぐらいからだったと思うのですが、3～4年目ぐらいからは毎年全グループ目標達成しております。

件数ですが、正社員は一人月1件、年間12件を基準の件数としておりまして、契約社員とかパート社員の方につきましては上司と相談し件数を決めてくださいということにしておりますので、社員と同様に12件出す社員もおりますし、年間頑張って6件出しようという目標を立て



ている人もおります。

グループカイゼン制度は、昨年度までは年間1テーマに取り組ましようということにしておりましたが、今年から年間2テーマ、半期ごと、4月から8月まで、それから9月から12月までそれぞれ1テーマずつ解決していきましようということにしております。

まだ活動6年目ですので、過去5年間の実績ですが、カイゼンシートの完了件数は平均で年間3,500件、一人当たり平均10件です。グループカイゼン制度は活動の2年目から導入いたしました、統廃合がありまして40グループ程度になっております。

そのカイゼンによる効果金額ですが、平成20年度は売上増加額が1,462万円、経費削減額は2,626万円です。年によってばらつきがありますし、この数字がどうなのかということですが、作業時間とかコストダウン、売上アップ額などの概算金額となっておりますので、なるべく金額換算するように指導はしておりますけれども、接客サービスであるとかお客さまへ何か情報提供したといったものにつきましてはなかなか金額換算できませんので、そういったものは換算不能と丸を付けて出すようになっています。金額換算できないものの方が多いです。あと、サービスはなかなか数値化できませんので、去年との比較がしにくいという問題もあるのですけれども、3カ月とか一定期間やってみて効果を測りましようという形にしております。

どういった内容のカイゼンが多いのかということですが、カイゼン提案制度は個人の担当業務のカイゼンが多いので業務効率向上が半数を占めております。パソコンでエクセルの表を作って手書きのものを効率よくパソコンで作るようにしたとか、お客さまに対してもう少し早くご提示できるように時間短縮したとか、作業手順を変えたとか、そういったものが多くあります。

グループカイゼン制度につきましては職場の方針に基づいておりますので、売上目標の達成、それからサービスレベルの向上に関するテーマの比率が高くなっています。人材育成に関するテーマも多いのですが、これは結果的にサービスレベルの向上につながるということで、サービスレベルの向上というテーマに含めております。

3. 活動促進の仕掛け

活動の推進の仕掛けについてご説明いたします。

4月に活動を開始しますが、まず新任リーダーを対象に枉講師による研修をスタートとして行っております。

評価基準やルールにつきましては年度始めに決めるのですけれども、状況に応じてこういった決まり事を作ってほしいということがあれば、その都度設定したり、やりにくいようでしたら変更もその都度行っています。

それから、進捗確認のためにグループ単位で、全グループのリーダー、アドバイザー、それからメンバーと私たち推進室、あとビジネスサポートBingoさんも同席いただき、個別に大体隔月ぐらいでミーティングを行っています。ですので、年間を通して特に推進室はミーティングばかりしております。

情報共有の仕組みですが、カイゼンホームページというホームページを立ち上げておりますので、そこでカイゼンシートは過去5年間分すべて公開しております。いつでも社員は見ら

れる状況になっています。

それから、「カイゼンニュース」という瓦版を毎月発行していきまして、社員がすべてのカイゼンを見ることは不可能ですので、その中でもお勧めなもの、工夫が見られるとか知恵を絞ってやっているとか、参考になるカイゼン事例を紹介しています。社員は主にこの「カイゼンニュース」を見て自分の活動に生かすことが多いようです。

進捗状況は週刊、月刊でイントラネットなどに公開しておりまして、その他、他社の活動事例や参考記事は随時メールやイントラネットで情報共有しております。

表彰制度ですが、カイゼン提案制度は1件ごとに評価しているのですが、年間でたくさん出した社員には表彰しています。あと特に優れた内容のもの、効果が当初よりも出たといった内容につきましては年間で表彰もしています。

グループカイゼン制度は、活動期間は4月から12月までとしておりますので、それが終わりますして1月から3月に事業部予選を行って全社の決勝大会を行っています。全社決勝大会は基本的に社員全員参加で行っておりまして優秀グループを表彰します。大体40グループのうち8グループが決勝に進出しまして、発表会を行って順位を決めていくといったことです。

それから、2年前から、広島県のQCサークルという全国の組織の中の広島県東部ブロックの大会に当社からも1件発表で参加しております。特に備後地区でのカイゼン活動は製造業が中心でして、マツダ、JFEの製鉄所とか三菱電機という方たちばかりなので、当社のサービス業はかなり異色ではあるのですが、発表する社員にとっては非常に貴重な体験になっておりまして、発表して良かったとすごく刺激を受けて帰ってきます。

以上のような仕掛けづくりで活動の活性化を図っています。

4. 良かった点、反省点、今後の課題

活動を開始して良かった点、デメリットをご説明したいと思います。

会社組織への効果は、まず仕事の成果をアピールできる。さらに正当な評価を受けられる。コミュニケーションの機会の増加。あとデータに基づいた分析ができるようになりました。それから変化に対する拒絶反応の低減。どうしても変化が起こると社員は抵抗するものですが、カイゼン活動をすることによってその抵抗感が比較적으로なくなったように思います。それから、経営理念、経営方針の浸透。経営方針には必ずカイゼンという言葉が入っておりまして、カイゼン活動に取り組む仕組みができています。あと経営者が初年度から「カイゼン、カイゼン」と言い続けておりましたので、業務改善の考え方の浸透は早かったように思います。ですので、手法はあまり最初のころは分からなかったのですが、社員もとりあえず「カイゼン、カイゼン」と言うようになりまして、たまに間違えて使ったりもしていたのですが、合言葉のように使われるようになったのは早かったと思います。手法が分かるようになったのは、数年かかって最近やっと大体の社員に浸透してきていますけれども、恐らく定着する速度は早かったのではないかと思います。ですので、やはり言い続けることが重要だなと思います。途中で止めてしまうきっかけは、恐らく言い続けなかったとか、そういうことではないかと思います。あきらめずにずっと言い続けるということが大変重要ではないかと思います。



人材育成への効果につきましては、問題解決能力とかリーダーシップが身に付いた。それから、発表という場がありますのでパソコンが使えるようになった。接客している者とか調理をしている者もおりますので、そういった者は基本的にパソコンの前で仕事をしませんので、今までパソコンを使ったことがない社員、使えても仕事で使うことがあまりなかった社員が多かったのですが、こういった活動をするとうちとみんなパソコンが好きで、発表するのはすごく大変ですけども、発表会をするとなるとやはりしっかり準備をしますもので、それを通してパソコンができる能力が付いたというのは、社員の武器になって非常に良かったことではないかと思います。

人事評価についてですけれども、個人の年度目標の一つは必ずカイゼン活動の取組が入っておりますし、あと昇進とか昇格の面談ではカイゼン活動への取組が審査項目にありますので、特にリーダー経験者は有効です。契約社員の中でもリーダーをする社員がたくさんおりますので、そういったリーダー経験によって正社員になるということもたくさんあります。評価も上がります。

ただ、今のところ上司の役割の方の管理・監督評価というものは人事評価に特にございませんので、その点は今後の課題と考えております。

それから反省点と言いますか、デメリットです。やはり活動による各種負担が増加します。書類を作成する時間が増加しますし、あと業務内でミーティングをしているのですけれども、どうしてもミーティングをつくる時間とかリーダーの心理的負担があります。若い入社2年目であるとか3年目でリーダーをするといった場合もたくさんありますので、年上のメンバーがたくさんいます。経験することはとてもいいことですが、最初は抵抗感が強いようです。

あと管理・指導の業務の増加。それからカイゼンすることによって書類が増えたり、チェックする項目が増えるといったことも現実問題としてあります。特に活動を導入した当初はチェックリストがたくさん増えたり、マニュアルが急に増えたり、どうしてもそちらの方向に行ってしまうがちですので、そういった問題も発生しました。

今後の課題です。まだ6年目ですので、活動のレベルアップと、あとメンバー全員で取り組む仕掛けづくり、特にリーダーの負担軽減、それから活動の日常業務への落とし込みです。

今まで流れをご説明いたしましたけれども、やはりいずれの会社の方でもそうかと思いますが、そうはいっても余分な仕事が増えるとか、もうカイゼンのネタがない、負担が大きいといった意見もやはりどうしてもあります。いいことは分かっているけれども実際負担が増えるといった意見もありますので、そういった負担を少しでも軽減するためにもマンネリ化を防ぐような仕掛けと、日常業務に落とし込む仕掛けづくりが必要ではないかなと考えております。

5. 活動事例のご紹介

5-1. カイゼン提案制具体例

まずは、カイゼン提案制度のカイゼンシートの内容を4件ほどご紹介します。これは実際に社員から上がってきたカイゼン提案です。

①業務効率の向上に関するカイゼンで、スリープイン石垣島「朝食プレートのカウント方法」のカイゼンです。

現状は、人数を把握するためプレート枚数のカウントを始めたがカウントに手間がかかる。木

の棒に目盛を付けて簡単にカウントできるようにしたという取組です。スリープインは各ホテルでの朝食無料サービスというものを行っておりまして、やはりお客さまのご要望にお応えするために内容の見直しはもちろん行っておりますけれども、効率よくご提供できるようにするとか、食材のロスをなるべく少なくするように提供するといったことでスタッフがカイゼンを重ねています。その一環の提案でした。人数をきっちり把握する必要はないのですけれども、お泊まりのお客さまが例えば100人だとすると、今、50人ご利用があったので、あとどれくらい準備すればいいということが分かるようにプレートのカウントするようにしたということです。

②同じく業務効率向上に関するカイゼンです。ドトールコーヒーショップ「変更事項を写真で説明」。

現状は、変更事項は伝達ノートに記入していたが、長期の休み明けには過去にさかのぼって確認する必要がある。取組として、変更事項を写真に撮り、事務所に張り出した。一目見てすぐ分かるようになった。見える化の取組です。ドトールコーヒーショップは各店舗に社員が数名しかおりません、あとアルバイトのスタッフが20名程度で店舗を運営しております。ですので、学生さんが試験休みであるとか夏休みであるとか、そういった長期にお休みを取る方がいらっしゃいますので、その方が再度出勤されたときに今までは文章にして伝達ノートに記録していたものを確認してもらっていたのですが、それでは時間がかかりますし、大体文章にしたものはみんな読まないで、張り出して一目見て分かるように説明もしやすくしたといったカイゼンです。

③サービスレベルの向上のカイゼンです。これは福山ニューキャッスルホテルのレストランです。和食堂鞆の浦というところがあるのですが、「結納飾りの飾りつけ時の白手袋着用」。

お客さまのお手伝いをする際、今までサービス員は素手で行っていた。白手袋を着用してお手伝いをし、お客さまの大切なお品を丁寧に扱い、またその姿勢をアピールする。結納飾りというのはお客さまのものでして、和食堂にはお座敷がありますので、そこで結納をされる方もたくさんいらっしゃるのですけれども、その飾りつけのお手伝いをスタッフがすることもあるのです。あと司会・進行をする場合もあるのですが、そのときにお手伝いをしていて、より丁寧に扱いたいと思って白手袋を着用しようと決めたという取組です。

④職場環境向上（5S）のカイゼンです。これは調理部門。料飲和食調理課です。「器の収納棚の見える化」。

食器収納棚は外から何が入っているのか見えず探しづらいので、棚に番号札を貼って収納している器の写真も貼りつけた。洗い場の人片付けするときも分かりやすいし、指示がしやすいといったカイゼンです。

カイゼン活動を始めて調理部門では随分と整理整頓が進みました。整理整頓ができているとロスも少なくなるといったメリットもありますので、日々、整理整頓をしているのですけれども、どうしても散らかりがちなもの、あとこういった取組「見える化」をするようになってからいろいろなところで見受けられるようになりました。中の見える棚を買えばいいじゃないかという話ですけれども、基本的にはお金をかけずに知恵を絞ってしましようというカイゼンですので、原則お金はかけずに何か考えて取り組みましようということをしています。ただ、必要なものはきちんと稟議を上げて申請すれば購入いただける場合ももちろんあります。



5-2. グループカイゼン具体例

①他部署の納期の納品時間を守るというカイゼンです。これは福山ニューキャッスルホテルの製菓製パン調理課のパティシエと呼ばれる人たちのカイゼンです。業務効率向上と人材育成に関するカイゼンでした。最初に登場人物のご説明をしないとこの話は分からないのですけれども、リーダーがシェフです。アドバイザーは料理長です。いずれも40代の男性でして、サブリーダー以下は大体20歳前後の若いスタッフで構成されています。クレールというレストランに商品を納品する時間を守るというカイゼンです。

「私たちは今回、他部署への納期、納品時間を守るというテーマをこの6人のメンバーで取り組みました。まず、スタッフ全員が感じている問題点を全部挙げてもらいました。当初19個の問題点が挙げられ、各自ベスト3を選びました。上位3項目については、ほとんど点数に差異はありませんでした。2位、3位のコミュニケーションが取れていない。時間の無駄については1位のクレールの商品、ウェディングケーキ、デザートは納品時間を守れていないという問題にリンクしている部分もあり、この三つの問題を一つに集約するとともに緊急性と次工程はお客さまという考えに基づき全員一致で決めました。

われわれのセクションは、ホテルの各セクションからさまざまな種類と数のケーキ、デザートが発注を受けます。そういった中で主に毎日一定量以上の種類と数を納品するものを4項目選び、データ収集を開始しました。

では、何が原因で遅れるのでしょうか。ここでは224個の要因が挙げられ、時間の中の主要因としてスケジュールの不備。環境では整理整頓ができていない。人による主要因では、コミュニケーション不足と料理長が原因と、四つの重要要因がクローズアップされました。

次に目標の設定です。何を、「納期厳守達成率を」、いつまでに、「平成19年12月31日までに」、どうするのか、「100%にする」という目標にしました。先ほどの4大要因に対して対策を打っていきました。

次に活動計画を検討しました。それでは要因の一つ目。「料理長が原因だよ」という意見に対して「何で料理長なの」と皆さん思いなのではないでしょうか。ぎりぎりのスタッフの人数で運営されている中で、朝、料理長からシェフへの連絡・指導が始まります。これが30分から3時間、日によってまちまちですが、当然シェフは担当業務が遅れます。30分ぐらいで済めばある程度修正がききますが、1時間以上になると修正どころではなくなります。ぎりぎりのスタッフの人数と、それぞれに役割分担された業務とスケジュールの中で長すぎる指導・連絡は非常に困っていました。

でも、よく考えると連絡業務は絶対に必要です。そして、シェフが叱られるのはなぜでしょう。原因は私たちが料理長から言われたことをやっていなかったり徹底していなかったりしたためにシェフが叱られているということになります。自分たちの反省とともに、スケジュール変更やシェフのフォローは自分たちでなくてははいけません。とても浅はかな考えでした。

二つ目は、コミュニケーションの取り方です。作業を進める中で報告・確認ができていないと全くばらばらな状況になり、間に合うものも間に合わなくなります。そこでお互いにコミュニケーションを取るという意識改革の下で主要業務に対しての各担当者を決め、業務体制を変更しました。

三つ目の要因として、正しいスケジュールの立て方として取り組みました。約30の作業項目をピックアップし、焼き型の準備から生地づくり、オープンでの焼成、冷却、器具・備品の洗浄時間までを計測し直しました。そして、それらを毎日のスケジュール表に反映させ、実際に必要な作業時間と人数を算出し、できるだけ誤差の少ないスケジュール表の作成に当たりました。結果、洗い物の時間、型を準備する時間など表面化していなかったものが浮き彫りになりました。そして、より細かい人員配置を編成し、作業の優先順位に気を配るようになりました。

次に、私たち製菓製パン課はホテルの各セクションから14種類の発注書が流れてきます。当初は冷蔵庫にべたべた貼っていたりクリップにとじているだけだったため、非常に見にくく見落としがあったりしました。早速セクション別、項目別の掲示板の作成をし、大きく広く一目見てすぐに分かるようにしました。結果、役割分担で決めていた各自の担当部署、担当部門の発注書に注意するようになり、今まであったミスがカイゼンされました。

厨房内の整理整頓です。若いスタッフたちには、まだ片付けるという習慣が付いておりませんでした。使えばなし、なくなっても気にしない、そんな現状に「探す時間は無駄だと思いませんか」と全員に考えてもらいました。そして、全員の意識の徹底と、シェフ自ら整理整頓のためのリーダーシップを取り、実行・確認を怠らないことを継続の歯止めとしました。

ここでは作業効率が大きく進んだと記載されておりますが「残業時間が減ったのですか」と言われれば答えはノーです。しかし、何よりも今の若いスタッフのやる気と意識の向上がたくさんのカイゼンに反映されました。

効果の確認です。当初5月では達成率は64%でした。そしてデータを取り続け、最終月の12月では97%に上昇しました。結果としましては、目標の100%を厳守には至りませんでした。では、100%にならないのはなぜでしょう。多忙時には絶対最優先項目を決めます。次に最低限必要な種類と数を納品時間と予約時間の間で、お客さまにご迷惑がかからないという条件の中で納品しなければならないといったときもあるため、完璧な100%にはならないわけです。

次に波及効果・無形効果です。この度のカイゼンメンバーの平均経験年数は2～3年です。若い彼らがお客さまに迷惑をかけてはならないと意識を変え、カイゼンに前向きに取り組んだ結果です。1年前までは言われた仕事しかなかったし、技術的にも「私には無理無理」と超ネガティブな姿勢であったのが、クレールのデザート在庫を考え、仕込みをし、ウェディングケーキも積極的に製作するようになりました。

何が彼らを変えたのか。去年と明らかに違うのは、リーダーと若いスタッフ間のコミュニケーションの向上です。そして、その波及効果としてチームワークの向上につながりました。この若い彼らがカイゼンというものを理解し、前向きに取り組む、納品時間という重要性を意識し、各自個々のスピード、技術のレベルアップが見られた1年でした。そして、みんなでクリスマスケーキを乗り切り、バレンタインを乗り切ってきました。非常に頑張ってくれたスタッフに感謝しております。そして、彼らの能力を伸ばせばいろいろなことができるという実感と、さらなる育成が重要と改めて認識させられました。

まとめ。お客さまに信頼と信用できる商品を提供するために納品時間を各役割の担当者が予約時間に対して正確なスケジュールを立て、実行者と確認者のダブルチェックをする。そして今後状況の変化に臨機応変に対応し、円滑で効率のよい業務を運営させながら維持・継続に取り組む



ます。

反省と今後の方針。私はこの課に配属されて丸4年がたちました。4年目にして初めて部下と心底笑いあって、分かり合えて仕事のできた1年でした。叱られたときも健気に気を使ってくれました。深夜までかかったときも愚痴をこぼしながらでも頑張ってくれました。そして、彼らに大変感謝しております。そんな若い部下をこれからも大切に育てることに取り組みます。』

当社の場合は、ほぼリーダーが発表するのですが、大体アドバイザーも一緒に横に来て、アドバイザーがリーダーの後に補足コメントというのをするので、料理長は「3時間もしたことはない」と申しておりましたけれども、このシェフも結構お話の長い方で、次のリーダーさんに聞いたら「どっちも長いです」と言っておりましたので、恐らく今も長いミーティングは続いているかと思います。

②「ウェディングカード会員からの婚礼情報数アップ大作戦」です。これは福山ニューキャッスルホテルブライダル営業課のグループが発表した内容です。いわゆるブライダルプランナー、今、女性に人気だそうですが、そのカイゼンです。売上アップ、それからお客さま満足度の向上に関するカイゼンに取り組みされました。

『今回、私のグループでは、ウェディングカード会員からの婚礼情報獲得をテーマに掲げグループカイゼンをスタートさせました。ウェディングカードとは、ニューキャッスルホテルで挙式を挙げられたカップルを対象に発行しているホテルVIPカードのことで、ホテルメンバーズカードが有効期限1年、更新料が毎年かかるのに比べ、ウェディングカードの有効期限は5年間、更新料は一切なし、またその間ホテル利用の際は20%から最大50%の割引があるというお得な会員資格を持つカードのことで、というわけで、ウェディングカード会員とはホテルで挙式をされたカップルということになります。

まず、取り組むことに決めたテーマの設定背景からご説明いたします。実は前年度までのカイゼンは営業とプランナー、それぞれが組織編成によって取り組んでおりましたが、今回は営業とプランナーと一緒に取り組む初の混合グループとなりました。婚礼部としてのミッションに立ち返り、組数達成、売上確保につなげたいという意気込みの下、プランナーメンバーから営業戦略としてのカイゼンテーマ案が多く出され、中でも挙式済者をターゲットとした意見が上位にランクインしました。昨今、ブライダル業界において確実に重要視されているこのキーワード、ウェディングは口コミがものを言う業界でもある。取り組むなら今、そう考えました。

それでは、当ホテルにおいて挙式済者からの情報はというと、まず婚礼情報全体で決定率が高いのは紹介案件ということが分かります。この紹介という項目は次の4項目に分けられ、挙式済カップルからの情報の成約率が高く、また近年情報数が増加していることが分かります。婚礼紹介制度の導入から3年がたち、一般的な案内にとどまっている中、これだけ情報数が伸びるということは、逆に言えば取り組めば取り組むほど成果が出る、婚礼部のミッションにもつながるというわけでテーマをウェディングカード会員からの婚礼情報獲得とし、目標件数を50件、前年からの倍増といたしました。

現状把握、目標設定については3月に完成。現状把握から対策の検討、実施に至るまで担当者を決めつつも全員での取組を重要視して活動をスタートさせることにしました。

それでは、挙式済カップルからの情報数が伸び悩んでいるのはなぜでしょうか。周辺環境、案

内ツール、ホテルスタッフ自身の意識、そしてお客さまの思い。この4方向から現状・問題点の考察を深めていくと、ホテルスタッフは積極的に案内しているのか。紹介特典が目的と思われるのがお客さまとしては引かかるところなのでは。そもそも紹介特典の認知度というのはどうなのだろう。挙式が終わってそれっきりになってしまっていないか。このような問題点が浮かび上がってきました。

カイゼン手段の落とし込みとして、お客さまにはまず認知度を高めてもらおうとツールを分かりやすくする。ホテルスタッフからのアプローチ方法の検討といった対策案が出され、結論としてはお客さまとホテルとのつながりを持続させていくための効果的と思われる対策を実施していくことにいたしました。

実施するに当たり、まず思い描いたのはウェディングカード会員がホテルのリピーターになる。ホテルライフが日常となる。ホテルにさらに親しみが出てくる。そして、紹介につながるという方程式です。ホテルの魅力を一番理解してくださっているのがウェディングカード会員であるからこそ、リピーターになっていただけます。

それでは、現状はどうか。これはウェディングカード会員のホテル利用率について、各レストランの日報から過去3年間の利用実績を調べ上げた結果です。ホテルVIPカードということで20%から最大50%までの割引があるにもかかわらず、2周年以降になると何と利用率が10%足らずと低迷していることが分かりました。ご利用いただけていないのはなぜでしょうか。特典は本当に魅力的なのか。特典をご存じいただいているのか。担当者に会いたいけれどもなかなか行きづらいのではないかな。

そこで、ウェディングカードの特典が本当に魅力的なのかどうかを他社と比較して検証。ホテル会員カードは多くのホテルに存在しますが、挙式後の優待はそれほど多くなく、また市内競合他社に及んでは、挙式後優待はほぼなくウェディングカードに勝るものをどこも持っていない。ということは、これを活用してアプローチしていけばホテルで挙式をしたい人も増える。また、挙式を挙げられた後も満足。ホテルが大好きになる。そして誰かに紹介したくなるという図式が出来上がりました。

それならば、より魅力的なカードにして、さらにアプローチをということで、まずはウェディングカードの特典内容の見直しを実施。遠方でなかなか利用ができないという新郎新婦さまの声から、発行枚数をご両家両親含めた3枚へ。また、ベッセルという会社組織の強みとバックアップにより、スリープインなどとのタイアップ割引が実現。美容室や写真館など提携テナントとのカイゼンミーティングも行っていますが、そこからテナントタイアップまで実現しました。さらにより分かりやすく、魅力的な情報としてお伝えしていくための新たなパンフレットも作成、利用を促すツールとして活用しました。

また、お客さまとの距離感を縮め、マイホテル感覚を日常にしていだきたいということで次に考えた対策がメール配信。専門業者に委託し、自動で定期的に送信する方が簡単ですが、莫大な予算と費用対効果。何より身近に感じていただけるものにするためにメンバー全員でオリジナルのあるものを作っていくということで、レストランやディナーショーなどのイベント案内にスタッフの近況報告を含めたメールを作成し、配信していききました。婚礼申込書の記入項目に打ち合わせでも活用できるメールアドレスを記入していただく欄を設けたことで、アドレス数



も徐々に増加、送信先が増加していきました。

ところが、その効果は問い合わせが2件。手作りで身近に感じやすい表現を心掛けましたが、問題点もありました。短く分かりやすい文面を考えながら、12月までに計8回配信しました。その後、対策の一つに挙げたmixiのコミュニティの開設も実施。こちらからの一方的なアピールだけではなく、お客さまとの相互交流が可能となり、今年度も継続実施中です。挙式済者コーナーも設け、タイムリーな情報発信にもつながっています。

10月の途中効果確認はご覧の結果でした。紹介特典の認識度も高まってきていますが、今後につながるもっと大きな仕掛けをしたい。さらなる対策を検討いたしました。当たり前に毎年やっていることに何かヒントはないか。ありました。年賀状です。毎年婚礼部ではスタッフ写真により近況報告を兼ねた年賀状を送付していました。しかし、年賀状は元旦にたくさん届く中の1枚として埋もれてしまっていないか。また、喪中の方には送付できないという問題点もあります。せっかく送付するのならば、これが来館のきっかけにならないかということで、前倒しのクリスマスを狙い、おしゃれなグリーティングカードを送付。特別感とインパクトを与えよう。これなら全員に送れます。担当者に会いにきていただき、来館記念にプチギフトをプレゼント。クリスマスという時期なので、レストランのご利用につながればと考えましたが、結果は数件にとどまりました。ただ、ホテルに来館していただくきっかけとしては年賀状よりも効果的と判断、今年度はより成果の出る仕掛けづくりをして送付していきたいと考え、現在作成中です。ただ、お客さま的には昨年度までのスタッフ写真の方が好評でしたので、それも生かしたいと思っています。

時間の経過とともにホテルとのつながりを遠く感じられていることが、このカイゼンに取り組む中で大きな課題であると認識。そこで、ホテル来館最大のきっかけづくりとして、新たなイベントを企画・立案。それが、2月10日に開催した初イベントのプレミアムパーティでした。ただ、前例もなく挙式済のお客さまをご招待して一体何をしたらいいのか手探りの状態。しかも、お客さまの反応がなかったらという不安が尽きませんでした。応募総数約200組と殺到。やはりお客さまはきっかけを待っていたということが明らかになりました。

パーティではホテル総料理長によるスペシャルディナーをお楽しみいただき、久しぶりのホテルでのひとときをプランナー総出による余興で演出。合間にはしっかりウェディングカード特典についても再度アピールの場を設けました。約5年ぶりという担当プランナーとの再会。帰り際には「また必ず来ます」といううれしいお言葉。挙式から数年たち、お子さまが生まれ、家族としての思い出をまたこのホテルで。ホテルウェディングというものの本当の魅力。挙式後こそ本当のお付き合い。そんなわれわれの思いがしっかりお客さまに伝わったイベントとなりました。友人同伴での参加もあり、ホテルウェディングの魅力をアピール、また、今後のタイムリーな案内につながるメールアドレスもお伺いでき、今後の継続開催によりさまざまなご案内に役立てていけたらと思っています。

結果です。ご覧のとおり紹介件数は目標クリアとなりました。取組により社内的には来館数アップ。レストランやイベント商品の売上にも貢献ができ、またメンバーにおいてはプランナーとしての営業戦略の方向性が確立。営業意識の向上にもつながりました。

今後についてのまとめです。まずホテルリピーターを増やしていくためmixi等を活用してホテルの魅力を常に発信し続けていきます。そして、ホテルウェディングの満足度は、月日がたつて

も色褪せないものにしていくためにプレミアムパーティを半年に1度継続開催していき、今後もお客さまと密に、末永いお付き合いをしていきたいと思っています。

最後に、婚礼部では婚礼組数が多い秋にどうカイゼンを進めていくかがキーポイントとなりますが、今回はテーマ検討をいち早く行い、グループカイゼンへの意識付けが早くから図れ、メンバー全員で多くの対策案を立てられたことから今後につながる効果的対策が実施できたと考えています。

お客さまとの出会いによって、私たち婚礼の担当者も成長させていただいております。出会いへの感謝の気持ちを忘れることなく、今後もお客さまと密に、そして誠心誠意接していく中で満足度の向上、そしてさらなる婚礼情報獲得につながるべく、スタッフ一同持ち前のホスピタリティ精神を発揮して頑張っていきたいと思っています。』

ブライダルプランナーというスタッフ、あと営業もいるのですけれども、非常にまじめで一生懸命なメンバーですが、どうしても今お客さまのご要望に合わせて婚礼をしていくオーダーメイドのウェディングが中心になっていますので、年々、そのお客さまに合わせて打ち合わせをしていきますので残業もかさんでくる、勤務時間も長くなってくるという問題も発生しておりましたが、昨年度その残業時間を削減しようという取組をこのグループが行いまして、実際残業時間も3割減っております。そういうカイゼンをしております。

6. その他の活動

6-1. お客さまの声メモ

お客さまアンケートは各セクションで頂き、例えば客室で書いていただいたり、レストランをご利用いただいた後にご記入いただいているのですが、そのご要望もカイゼンすることは当然ですけれども、それ以外にも直接お客さまとのコミュニケーションで得たご意見・ご要望・クレームも大変重要な情報源です。このお客さまの声メモというのは、大手百貨店の取組を参考にして採用したのですが、実際にお客さまとの会話で得たご指摘事項であるとかお褒めの言葉、それからカイゼン点は何でも報告して、すぐにカイゼンしましょうという取組です。

当社の場合は、現場の最前線でお客さまと直接接するスタッフが日々記入して社長まで回覧しておりまして、これが大きなカイゼンにつながる場合もございます。スタッフにとってはクレームもそうですけれども、お褒めいただいた言葉、これは非常にエネルギー源になりますので、そういったいいお言葉を頂いた場合は、それも社員に公表するといった取組をしましてモチベーションアップにつなげています。

6-2. CSカイゼン報告書

日々お客さまに接する中で、クレームをゼロにするということはまずできませんので、クレームが起きた場合、これは比較的大きなクレームに発展した場合などに記入するものです。これにもカイゼンが反映されておりまして、クレームが起きた場合は速やかに対応するのですけれども、その後にカイゼン報告書で、こういった状況だったのか、その問題が発生した要因は何か、対処方法はどうかだったか、今後はどうしていくのかといったことを報告します。



文書だけではなくて、必要な場合は事務局でヒアリングを行いまして、組織の問題もあるのではないかと探り出して、もし組織の問題であればそのあたりもカイゼンしていくといった取組もしております。

以上が当社の業務カイゼン活動の取組のご紹介です。私たちの仕事は商品や物を提供するだけではなくて、目に見えないサービスとか快適な空間といった付加価値の部分の占める割合が非常に大きいです。ですので、カイゼン活動を行う上でもなかなか数字で測れないことが多くあるのですけれども、特に今年度の経営方針の中で感動提供というものが入っております、カイゼン活動も「カイゼン活動を通してお客さまに感動を提供しましょう」というスローガンでやっております。ですので、基本的にはホスピタリティ精神とか感性で、お客さまに満足を超える感動を提供することもカイゼン活動のメインテーマですということにしておりますので、引き続きそういう活動を通してよりよい商品、サービス、情報を提供できるように努力してまいります。

ということで、まだ当社をご利用いただいていない方がほとんどでいらっしゃると思いますので、ぜひ沖縄の石垣島にもございますので、機会がございましたらご利用いただきまして、恐らくスタッフに聞くとすぐカイゼンということが分かると思いますので、どこをカイゼンしたのか聞いてみていただければ、またさらにカイゼン活動につながるかと思います。

共同研究「業務改善改革研究会」事例研究②
日時 平成21年7月31日(金)



講演

自治体における業務改善運動の取組

講師 島 崎 耕 一 氏

(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 政策研究事業本部 主任研究員)

自治体とのかかわり

自治体においてどのように業務改善が広がってきているのか、他都市でどんなことが行われているのかについて、1時間ほどお話をさせていただきたいと思います。

業務改善に関わったきっかけは尼崎市の取組です。2002年度に事務事業評価表を活用しようということで、尼崎市といっしょに取り組み始めました。事務事業評価では、活用指標や成果指標において、指標の数値が上がった、下がったということを受けてA、B、Cなどと評価をされているところが多いと思います。ですが、事務事業評価の評価表の細かな数字をとりあげて、傾向や課題を分析してもあまり面白くありません。そもそも目標はどのようなか、結果がどのようなかも分かっていない中で、単に評価表の数値だけをとりまえて何かをするというのは面白くないというお話になりました。そこで、福岡市の「DNA運動」の発表会である「DNAどんたく」を、尼崎市の職員と実際に見学して、それを真似して「YAAるぞ運動」を組み立てたのがきっかけです。取り組み始めてから、もう7～8年経っています。

いろいろな自治体で研修をしたり、いろいろな地域の発表会を見に行きました。自治体にはいろいろな課題や、いろいろな事情があって変われないことや、できないこともあると思いますが、業務改善運動を通じて「現場が元気になること」で、できることもあるのではないかと考えています。

最近、公共施設の業務改善を論理的にできないかということで、アンケート調査の結果を使って課題を見つけるような取組をしています。また、総合計画は、昔は取組を列挙するばかりでしたが、そうではなくて、「こんなまちに住みたい」というゴールをはっきり書くようにしています。ゴールを書くことで現状とのギャップが見えてきます。「そもそもわが市はどこを目指しているのか」ということが市役所の中で共有されていないことが多いと思います。仕事の起点となる総合計画にゴールを書き込むことが大事だと考えています。また、ある地域では、実際に職場に入り込んで、職員と一緒にミーティングをしながらデータを取り、改善のテーマを探す、といったこともしています。

今日は、業務改善運動の必要性から、推進にあたってのキーポイントまでをお話しようと思います。業務改善運動をする時には、こういう「YAAるぞ運動」みたいに仕掛ける側の事務局になるかもしれない、あるいはなっているという方と、そうではなくて職場として改善活動に取り組むという方がいると思いますが、運動を仕掛ける側になるかもしれない、またはなっているという方はどれぐらいでしょうか。本日のお話では、そういう運動を推進する立場にあるが、ど



うしたらいいか分からないで悩んでいる方を主な対象として話を進めさせていただきます。また、業務改善の全般を知りたいということで来られている方もおられるかと思いますが、どちらの方にも役立つ話をしようと思います。特に今回は、研究会という位置づけもありますので、業務改善運動を推進し、仕掛けていくというあたりについて手厚くお話したいと思います。

1. カイゼン活動の必要性

1-1. “カイゼン” はなぜ必要か？

「何故、改善に取り組むのか」ということですが、当たり前なのですが、やはり時代がどんどん変わっているということが背景にあります。去年していた仕事をそのまま繰り返しているだけで良いということが少なくなってきました。

それから、やはり「いいまちを作りたい」ということで皆さん仕事をされていると思います。ただ単に前年度の資料を見ながらでも、ある程度のことはできるかもしれませんが、やはり同じやるのだったらもっといい結果を出して、たくさん工夫をして、もっといい成果を出したいという想いがあると思います。

それから、行財政資源、予算、人がどんどん先細りになっている中では、日常の仕事を回すだけで精一杯だと思います。「忙しいのに改善なんてできるか」という声もよく聞きます。ですが、やはりそこを見直さないと、結局いつまでたっても忙しく、やっても意味があるのかと思うことに自分の時間を取られてしまうことになります。要は、仕事を見直すということですが、それをしないといけない状況がいろいろなところにあります。確かに改善に取り組むことで、今、手が取られるということはあると思いますが、それを気付いた人が、その時に直していかないと、それがどんどん後につながってトータルで大きなマイナスを生むということになります。気付いたことから直していくことがとても大事です。

トップダウンとボトムアップという話がありますが、確かにトップダウンはとても重要です。「わが市はこれからどこに力を入れていくのか」、「どこに重点を置くのか」ということは、やはり上で決めていかないとできない話があります。一方、そうした中で、市役所の限られた資源の中で何ができるのかを考えるのは、やはり現場だと思います。この両方がうまく組み合わさっていくことが大事です。

時代が変わってきています。図を書いてみたのですが、過去の仕事がこれだけであり、過去のニーズがこうであったとします。現在の仕事のニーズと現在の仕事量が合っていれば、適度に忙しいという状況になると思います。でも、ひょっとしたら現在の仕事以外に過去から積み残してきたいろいろな後始末のための仕事が残っていて、後ろ向きの仕事が残っていたり、逆にそれに追われて現在しないといけないことができないような状況があるとか、そういう忙しさもあると思います。また、過去の後始末に引っ張られながら、上からは「これをやれ」、「あれをやれ」と言われて、前にも後ろにもいろいろな仕事積み重なって忙しいということもあるかと思いますが、とにかくきつとみんな忙しいと思います。

でも、そのような状況の中でも、将来を見据えた一歩先に進むための仕事で忙しいというのであれば、まだ納得がいくところもあるのではないかと思います。要は、今している仕事の優先順

位、どこに力を入れるのかを常に点検しながら仕事を進めていくということです。きっと暇になることはないと思いますが、同じ忙しいのだったらやりがいのあることで一生懸命になろうということです。

1-2. 成果を生み出しているのは“現場”

市役所の成果を生み出しているのは誰かということですが、これは決して市長でも三役でもありません。それは現場の皆さんが生み出しているのです。日々、市民の方と一緒に何かをしたり、保育所で園児とふれあったり、いろいろなサービスをしている現場が成果を生み出しているのです。それも一人で提供しているのではなく、チームで生み出しています。所属の何人か、あるいはNPOの人、商工会議所などと一緒となって、いろいろなところと協働しながら仕事をしていると思います。そこが上手くいくかどうかということが成果につながってくるのです。課長以上というのはそれを支えていく仕事です。

皆さんは、例えば保育所で園児にサービスを提供する、学校で何かを教える、水道水を供給するなど、日々いろいろな仕事をされていますが、そういうサービスや仕事をしながら、実はもう一つされていることがあります。それは何かというと「学習」です。「今日はうまくいったな」とか、「今回何かうまくいかなかったな」とか、いろいろなことを感じながら日々仕事をされていると思います。大事なのは、そこで感じたことを次にどう活かすかということです。それが活かされれば、将来の協働はよりもっとうまくいくでしょうし、うまくいかなかったら、また、同じ失敗を繰り返してしまうということです。そうした中で改善というのは、今日した仕事、昨日した仕事から学んだことを、明日に活かしていく活動といえます。

1-3. カイゼンによる効果の顕在化フロー

改善活動の入口としては、いろいろな入口があると思います。例えば散らかっている書棚や机を片付ける、倉庫を片付けるということは、仕事の生産性を上げることにつながるでしょう。これまで入力フォーマットがばらばらだったものを統一したり、みんながサーバーを使って情報共有するなど、仕事のプロセスを改善すれば仕事がスムーズに進むでしょう。また、職場で研修を企画することで、いろいろな能力が高まるとか、マニュアルを引き継ぐとかなどの効果があるでしょう。

その出口は、例えばトラブルやミス、クレームを防ぐことであったり、市民の満足度が上がることであったりします。うまくいけば歳入の増加であるとか、コストダウンにもなるでしょう。そうすることは市民の満足につながりますが、実は職員の皆さんも、いろいろなストレス、不安などから解消されるということにつながります。とにかくどんな入り口でもいいのですけれども、いろいろなことを変えていくことでいろいろな効果が出てくると思います。

1-4. 学習する組織への変革

企業でも、学習する組織に変革するために一生懸命取り組んでいる会社があります。「ラーニング・オーガニゼーション」といわれています。PDCAという言葉はいろいろな自治体で浸透していると思いますけれども、日々の業務を見直すとともに、仕事を進める仕組みそのものを見直



すようなプロセスを持ちましょうということです。改善運動を進めていく時も、改善運動の一つ一つの取組だけではなくて、その運動そのものも見直すことがすごく重要です。尼崎市でどのように仕組みを見直してきたのかということについては、後でお話したいと思います。要はいろいろなことに取り組むだけで、取り組んで終わりということではなくて、取り組んだときに気付いたこと、学んだことを忘れずにその場で直していくことが大切です。

2. 自治体のカイゼン活動の特徴

2-1. 「改革」と「改善」

「改革」と「改善」という言葉があります。どちらが大事ということではありませんが、改善運動に関わっていると思うのは、やはり現場が大事だということです。現場主導でいろいろなことを積み上げていくということです。改善運動に取り組むことで、いろいろな話し合いが職場で生まれ、いろいろなアイデアが出て、改善に取り組んでみようという話になります。「改革」というのは、どちらかというとトップダウンで、上からやれという形になります。また、取り組み方も一律的になりがちです。そうではなくて、「改善」というのは現場からアイデアを考えて取り組んでいきますので、現場は納得しながら取り組んでいけます。それが良いのではないかと思います。

こうした活動が、達成感や連帯感、マインドを高めていくことにつながります。実は「改革」をするときも基礎体力がないとできません。尼崎市も基礎体力をつけるという着眼点から改善運動をしたという経緯があります。

2-2. 「職員提案制度」と「業務改善運動」

「職員提案制度」と「業務改善運動」とはどこが違うのかという話があります。市によって方法は違うと思いますが、提案制度というのは、例えばある部署の職員が、他の部署がしている業務に関して、もっとこんなことをしたらいいのではないかなどと、自分の部署以外のところに対して提案することが多いと思います。いろいろなことを勉強すればするほど自分の市でできないことが見えてきますので、「こんなことをしたらどうか」などと提案するのですが、結局相手任せです。提案する方は言いつ放しですし、提案を受けた方も予算がない、人手がないなど、いろいろな理由があって、たとえ良い提案であったとしてもできない理由は幾つも見つけられます。提案というのは動く場合もありますし、動かす工夫というのもありますが、往々にして動かないところがあります。

それに対して、今、自治体で広がっている改善運動というのは、まず自分でできる範囲で目標を立てるということです。有言実行です。要は「これからやります」ではなくて、「こんなことをやりました」というのが改善運動です。実際にやっていくということです。当然、自ら進んでということで、主体性を持って、責任を持ってやっていきます。お金がなかったら知恵を出すというところで工夫をしながら取り組むということです。こういった違いがあります。

企業でも改善運動をいろいろと取り組んでいます、決して進んで取り組んでいるところばかりではありません。企業の現場の人に聞くと、やはり報奨金が500円出るから取り組むといった

ことがあるのです。企業であっても、自治体であっても、皆さん忙しいし、目の前に仕事積み上がっていたら、やはりなかなか手が回らない、これが正直なところ。だから、市役所だけということではなくて、どの組織でもそういうことがあるのです。その中で、どうやってやる気を持って取り組んでもらえるような状況をつくれるかということを考えていくことが大切です。

2-3. 「業務改善」とは

「業務改善」とは、大変なことではありません。日常業務の中で気付かれた問題・課題を、肩の力を抜いて楽しみながら解決していく取組であると申し上げます。「しなければいけない」というものでないし、「いつまでに」ということでもありません。「気付いたときにできる範囲でやっていきましょう」ということで、尼崎市で4年間お手伝いをしてきました。

あまり大変、大変というとはまた皆さん引かれますので、「小さくちょっと変えるのですよ」「早く処理する」「正確に行う」などのような説明もしています。

特徴としては、「現場発」ということです。「こんなことは当たり前だ」とか、「こんなことを今更言うのも恥ずかしい」とか、そのようなことが結構多くあります。例えば「ちゃんと書類は元に決められた所に戻しましょう」、「地図が散らかっているのをちゃんと片付けましょう」など、そのようなテーマから始まることが多いです。また、「思っただけでも取り組まないと値打ちがない」、「油断すると元に戻る」などの特徴があります。後で事例の発表がありますが、どのように工夫されてきたのかを聞かれると参考になるかと思います。

2-4. 自治体カイゼン活動の特性

自治体と企業では、似ているところもありますが、やはり違うところもあると思います。そこを「どう工夫するか」ということが大事だと思っています。

まず、「何でやるのか」という動機付けを考えてみます。自治体の場合は、成果があったから給料が増えるとか、ボーナスが出るということはあまりありません。やはり個人としての達成感、「頑張った」、「認められた」というところが動機づけになると思います。中には、庁内ベンチャーみたいな形で提案がとおれば、次年度に異動して担当者として実行していくような制度を持っている自治体もあります。工夫により予算を余らせることができれば、残った金額の半額を自由に使えるようなファンドとして職場に戻すような仕組みにしている自治体もあります。そういう意味でいろいろなインセンティブを付けているところはあると思いますが、できている自治体はまだごく一部です。それに比べて企業は、やはり報酬、昇進昇格、異動、予算の増加など、頑張った人に報いる仕組みというのを柔軟に用意しています。ですから、限られている資源の中で、いかに気持ちを高めてもらうかということが、推進役として重要なところとなります。

また、目標の立てやすさということに関しては、企業の場合は競合企業というのがあります。競合他社を意識したコマーシャルが大分増えてきていると思います。自動車の損害保険でもいろいろとしています。また、価格設定も目標になります。機能性が高く暖かい衣料を890円で売るためにはどうしたらいいのか、そういう目標設定がはっきりとあり、それに向けて動いていくことができます。自治体の場合では、なかなかそういう他の組織や他の地域と比較できる情報がありません。そのため、「どこまでするのか」、「どうするのか」ということについて、いろいろ



な人がいろいろな意見を持ち、目標とする水準をなかなか決められないということが起こります。自治体の特徴として、他と比較しにくいということがあげられます。

また、効果が発現する時間も、企業の場合は四半期決算をしていますので、それぐらいのスパンで結果を出していかないとはいけません。飲食店であれば、日毎、週毎のような感じで成果を出して積み上げていきます。そして、毎週改善していくわけです。ですが、行政の場合では、予算が1年という単位で動いています。また、例えば、教育行政に携わる方に聞くと、子どもが大きくなる5年後、6年後、7年後に向けて今取り組んでいるという話になります。そうすると、今の教育が本当にその子に役に立ったかどうかということを検証するということは簡単ではありません。そういう意味で時間的な観点からも難しい点を抱えています。

それから、効果測定に関しては、企業の場合では必要なデータであれば、コストをかけてでも把握しています。しかし、行政の場合では、データ把握のために予算を取ることが難しい状況にあります。また、そもそも、今やっているサービスにどれぐらいお金がかかっているのか、例えば、保育所の0歳児を一人預かるのに年間幾らかかっているのか、きっと驚くような金額がかかっていると思いますけれども、なかなかそういうのが見えにくいということがあります。

ただ、やはり目標としているところは企業も自治体も一緒に、「人を育てる」とか、「サービスを高める」ということです。企業の場合はその中で「競争力を高める」ということもあります。自治体でもこれから人口減少時代の中で、「どうやって若い世代をわがまちに呼び込むのか」とか、高額所得者とまでいなくても、「共稼ぎで税金を納めてくれる世帯をどう呼び込もう」とか、そういう発想がきっと出てくると思います。

3. 全国における取組動向

3-1. 全国で広がる「自治体業務改善運動」

全国での取組状況についてご紹介したいと思います。福岡市で「DNA運動」という取組がされていました。前の山崎市長のときにはじめられた運動です。できることから「D」、納得した仕事の「N」、遊び心でという「A」という運動を始められました。これが面白くて、尼崎市、摂津市、名古屋市が追随されまして、毎年のようにいろいろな自治体に取り組み始めているという流れになっています。

それを年表的に整理した資料をみると、関西、東海の自治体が多くなっています。取り組む自治体は、毎年のように広がっています。尼崎市の「YAAるぞ運動」は、「YAAるぞカップ」という発表大会とセットになっています。「職場で取り組みましょう」というキャンペーンを運動として取り組まれています。運動の方法はいろいろありますが、1年間取り組んできた改善の成果を、毎年2月、3月に発表し合うというのが大きな要素になっています。

こういう発表大会を見に行ったことがある方はおられますか。来年の2月になると、もう毎週のようにどこかの自治体で発表大会がありますので、ぜひ情報収集をされて、1回見に行くとよく分かると思います。いろいろな職場の人が一生懸命されています。

特に最近、関西でも丹波市、柏原市、貝塚市、京都市などが発表会をされていて、こういった発表会の時に、いろいろな交流がアフターの飲み会などがあります。さまざまな自治体が、相互

に職員を発表大会に派遣するなどの協力関係も広がってきています。「私たちも変わりたい」という思いから、いろいろな自治体に取り組が広がっています。

3-2. 全国都市改革改善実践運動発表大会

そうした中で、全国大会を開こうということになり、平成19年に9都市が集まり、山形市で発表大会をしました。このときには56都市から450名の方が参加されました。出張費が出ているのか、自費で参加されているのかなどはわかりませんが、改善運動に関心を持つ人がこぞって集まり、大会が開かれました。去年は尼崎市で全国大会が開かれました。「あまがさき★14」という名称で、14都市からの発表がありました。79団体から400名が参加されました。私は参加できなかったのですが、今年も福井市で開催されており、年々全国大会に参加する自治体が増えてきています。

全国大会は、自治体を超えて情報を共有したいということで開かれていますが、給与などのかたちでの評価がなかなか難しいので、研修などの名目で全国大会に派遣することで、頑張ったチームに対する一つのご褒美みたいな位置づけもあるのではないかと思います。

3-3. 業務改善運動の特徴

自治体での業務改善運動の特徴についてお話ししたいと思います。何とか運動とか、いろいろな名前がついていますが、行革部門や人材育成部門、または実行委員会形式で取り組まれている自治体が多いです。こういう運動をするので改善に取り組んでみませんかということを庁内に発信し、それに対して、改善テーマをエントリーしていただいたり、いろいろな形で自分の仕事を振り返る機会を提供するというのが特徴です。

また、「DNA運動」という名前が示すとおり、遊び心のある運動から始まりましたので、そういうところから真似て、いろいろなネーミングや工夫がされています。

また、提案ではなくて実践を伴った職場単位での活動であることが特徴です。

改善活動の実践にあたって、新たに予算をかけて取り組んでいるところもないわけではないのですが、ほとんどの取組は、ある程度の自前の予算の範囲の中でされている活動です。何かを大きな投資をしてという取組ではありません。それから、改善活動の発表の場が設けられています。

一番成熟している取組と思われるのは、横浜市の事例です。「ハマリバ収穫祭」という発表会が開かれています。それは、発表の場を設けるという形でされています。「ハマリバ収穫祭を2月に開くので何かに取り組みましょう」といったような運動があるわけではありません。「発表の場を設けますので、発表したいことがあれば出てください」という形になっています。事前の働きかけもなく、発表の場を設けておくと、そこにみんながどんどん出てきて発表するということになっています。事務局が何か働きかけをしなくても、それぞれの職場でいろいろな改善に取り組むということが根付いていると考えられます。

尼崎市の場合では、ある意味手取り足取りというところがあります。まず、改善に取り組みたいと思う職場には、大きなテーマとチーム名だけを決めてエントリーをしてもらいます。エントリーをした職場から、リーダーになるキャプテンに来てもらって、どうして活動を進めていけばよいのかという研修を年に何回も開きながら活動を進めていきます。そして、最後に発表会で発



表をしていただきます。自治体によっては、このエントリーというプロセスをせずに研修をしているところもあるなど、いろいろなパターンがあります。尼崎市の場合は、最後の発表大会で、どの職場が発表するのかということを局ごとに予選をして決められています。実力で決める自治体もあれば、部局の推薦、職員投票で決めたりする自治体もあります。いろいろな方法があります。

4. 特徴的な事例紹介

4-1. 富士市の事例

一つ目は富士市の事例で「Cha Cha Cha運動」です。尼崎市の時には、事務事業評価の結果からの改善活動では面白くないので、もっと面白いことからやろうということで方針を切り替えたのですが、富士市の場合は、真面目に事務事業評価を活用して取り組まれています。

前年度の事務事業評価の結果を受けて改善運動を行うということになっています。事務事業評価で設定した活動指標の目標達成に向けた運動であるとか、事務事業評価では設定していなかったけれども、新たに成果指標を設定して目標達成に向けた取組をされています。また、コストダウンの目標を立てたものや、一つではなく複数の事務事業に関係する取り組み、風土の改善などの事例があります。

具体的には、「個人市民税等賦課事業」というのがあります。どこの市でもあると思いますけど、こういう仕事があって、「職員による課税誤り（入力誤り等）の件数」を成果指標に置いています。すごく細かい指標ですけども、こういうことはすごく重要です。課税情報を誤ると後でいろいろなトラブルとかクレームになりますので、これをきちんとモニタリングしようということです。

ここに着目して、「課税誤謬ゼロを目指せ！」ということで、目標値は0件です。達成の手段ということで、現在のチェック機能を再確認したり、チェック機能不備を探し改善案を検討し、マニュアルを作り、マニュアルの周知徹底をするという流れになります。

活動結果の報告書にはいろいろ書いてあります。またご覧になっていただきたいと思います。こういう形で事務事業の指標を使って改善活動に落とし込んでいく事例があります。

4-2. 名古屋市の事例

名古屋市の場合です。改善運動はなかなかできないのです。できないというのは、みんな忙しいし、できない理由もみんな分かっている中で、「改善をしよう」と言い出すのはなかなか大変だということです。そこで工夫されているのが新採職員への着目です。新採職員は、フレッシュな視点を持っているので、彼らから提案してもらおうということです。そこで、新採研修のプログラムに改善活動を組み込んでいます。

また、職場で自分一人だけが研修を受けてきても、職場に帰ったらみんな知らんぷりしているとか、職場で説明しても、話が全然通じないということがあるかと思います。それを防ぐために、担当者と係長ぐらいの人がコンビで受ける改善研修をされています。コンビで職場に持ち帰ることで、研修で学んできた改善活動を職場で実践することがしやすくなっています。

また、尼崎のようにボトムアップで各職場でふつふつとやってきたものを「草の根部門」と位

置づけ発表機会を設けることもされています。このように、研修体系の中に改善活動を組み入れて取り組んでいる自治体があります。

4-3. 横浜市の事例

横浜市は、私がいろいろな活動を見ている中で一番成熟度が高いと思います。庁内分権ということで、局や部が実質的に様々な改善活動をしています。「ハマリバ収穫祭」という形で毎年2月ぐらいに発表の場を設けています。それに関連していろいろな制度があります。

アントレプレナーシップ制度というのは、一種の提案制度ですが、提案が採用されれば、翌年度に予算がつけられ、提案者は部署を異動して、その事業に携わるという制度です。また、局区横断的な活動や、技術職の職員による提案制度などもあります。「メリットシステム」というのは、工夫により予算を使い残した活動を表彰するのと、翌年度に半額程度の予算を還元するという制度です。また、「広報大賞」ということで、いろいろな広報物やPR活動に着目をした表彰制度があります。いろいろな部門を設けて、いろいろな活動の集大成としての発表機会としてハマリバ収穫祭が開催されています。

最近、局長、部長、課長が仕事の目標や今年度の方針を作る自治体が増えてきています。横浜市では、局と区で運営方針というのを毎年作成・公表し、結果を報告しています。例えば「横浜市港南区区政運営方針」というのがあります。

横浜の区役所というのは、公園とか土木とか、いろいろ事業を持っています。目次の重点推進施策というのはいろいろなサービスです。地域振興、環境、いろいろなことに取り組まれています。

「現場力＝職員力・組織力のアップ」という見出しがあります。単にいろいろな仕事の内容だけではなくて、職場、組織としてどのような課題があるのかを区役所なりに分析をし、それに対する改善活動を計画しています。区民満足度調査の結果も示されています。こういう課題があることに対して、目標として「分かりやすさの向上」を掲げ、各係が取り組む計画が書かれています。2番目の目標では、処理スピードに関するテーマです。また、情報共有の取り組みや人材育成など、このような改善活動に取り組むということが期初の運営方針として発表されています。

「振り返り」という項目があります。全体の評価として、現場・組織力のアップはどうであったのか、説明の分かりやすさというものはどれだけアップしたとか、処理スピードについて、アンケートの結果が47%から76%に上がったなどの形で点検しています。

横浜市の場合は、サービスの過不足だけではなくて、仕事の進め方についても自分たちなりに課題を見つけて、各職場が改善に取り組み、区民に報告しています。これは他の局や区でも同様に取り組まれています。

5. カイゼン活動推進のキーポイント

5-1. 仕掛ける側の展望

改善運動の発表会を見に行くととても面白いです。様々な問題に対して、「こんな解決の仕方があったのか」と驚くような話が聞けたり、いろいろなエピソードが聞けたり、「うちでもやりたい」という話でわーっと盛り上がります。しかし、改善運動というのはあくまでも手段です。



改善運動をすることが目的なのではなくて、手段であるということがとても重要です。運動を仕掛ける担当職員が、「改善運動を通じて、わが市役所の組織なり職場なりをどう変えていきたいのか」という展望をきちんと持つことが大事です。

そういう意味から「組織の成熟度を高めていく活動」と書いています。例えば、「物を決められた所に戻す」という段階から、「それをうまく共用する」という段階に改善していくという成長・成熟の段階があると思います。改善活動とは組織の成熟度を高めていく活動なのです。そのためには、「今のわが職場、わが組織の何が問題なのか、それをどのように変えていきたいのか」ということをある程度イメージしないとイケません。単に「改善に取り組みましょう」ということではなくて、「何のためにするのか」というところの出口をはっきりさせることが大事です。

尼崎市でもこのようなことを毎年考えていました。毎年、「今年はどうしようか」ということをいろいろ考えながら企画を立てていました。2002年のことです。始める1年前に、尼崎市の組織、職員はこれからどう変わらなければいけないのかということをいろいろ話し合いました。やはり、改善への気付きがある職員、これはおかしいと気付ける職員、また、気付きを見逃さない職員を増やさなければいけない。そうした個人の思いをチームとしてバックアップできるような組織にならないといけない。去年と同じやり方をしたということでは、とても満足できないような職員にならないといけない。やはり同じことをするのも、より多くの人に利用してもらう、サービスの点からも、スピードを上げる、何か一手間をかけていきたい。それから、改善というのは、当然失敗もあるわけです。でも、そういう失敗も含めて、リスクも含めて、マネジメントできるような組織になったら素晴らしい。変えることのリスクを乗り越えてチャレンジへと取り組む組織、「こんな問題が起こったらどうするのか」と言われたら、しゅんとして立ち止まってしまうのではなくて、そこを「何とかしましょう」と考えていける組織になればいい。また、データに基づいて検討が深まる組織になったらいい。それから、他の水準を意識した組織、特例市、中核市とありますけれども、そうしたところと比較してどうかということを意識できたらいい。それから、バランスの取れたということで、市民の満足と環境とのバランスとか、いろいろなバランスを考えられるような組織になっていくといい、などと話し合いました。

改善活動を続けた3年目にはどのような組織になっていたのかということとしては、3年間の蓄積で変わることの必要性を職員が実感している。変われることに自信を持っている、気付きに対してどう対応すればいいか、ネック・リスクはどう対応すればいいかが検討ができています。また、中期的な取り組みとして、1年で改善できないことに対して何らかの取組がスタートしている。組織、職員に改善ノウハウが蓄積されている。こんなことができたらいいいということを話しあいました。そのためには、2年目の段階では、一定の取組の輪が広がっていないといけないし、取組の質が高まっていないといけない。初年度の取組が定着していないといけないし、中期的な取組とか部局横断的な取組の実験が行われていないといけないと考えました。

それで、「1年目は何を目指そうか」ということになり、とにかくいろいろな場面で職員みんなが何か一つでも改善に関われるような機会を作りましょう、それから、職場での対話を活発にするようなことや、職場での達成感を作りましょう、できたらすべての課が何か一つ気付きに対して動けるようにしましょう。それから、仕事の中のある一定の時間を変えることのための時間、

改善活動をするための時間に当てられないか、などと話し合いました。

このように段階を追って、組織をどう高めていくのかというシナリオを持った上で、今年どうするのかを考えていくということが大切です。ぜひ、これから企画する立場になれる方はそのようなことを意識していただきたいと思います。これが一番重要です。

最初はとにかく意欲を持ってもらって、職員が元気になることが大事だということでスタートするのもいいでしょう。また、人材育成のスキルとして定着させようとか、サービスの改善が図られるようにPDCAを回していくということでもいいでしょう。最終的には全庁的な意思決定とかいろいろな仕組みの変革につなげていきます。こういう現場を変えるということは、いろいろなところにつながっていく可能性があります、わが市ではどこに重きを置いて、どうつなげていくのかということを仕掛ける側が考えておくことが重要です。

よく改善運動を何年もしていると、だんだん参加するチームが減ってくるとか、何かみんなが飽きてくるという話がありますが、やはり、同じところでとどまっていたらそうです。定着していれば問題ないと思います。そうした中でその活動をどうやってジャンプさせていくのかということを描ける組織であればそこに描いていけばよいし、それは別ということであれば、そういうこともありだと思えます。仕掛ける方としてどうしていくのかを考えながら運動を進めていくことが大事だと思います。

5-2. 頑張っている人を褒める

「頑張っている人を褒める」ということが大事です。この間も改善運動に取り組んでいる自治体を訪れる機会がありました。推進担当者に「極意は何ですか」ということを聞いてみたのですが、「褒めるしかないでしょう」ということでした。「私たちが持っている武器はそれですよ」ということです。やはり組織内で変わっていこうとする人、企業のビジネス本で「チェンジリーダー」という言葉で紹介されている人がいます。前向きであり、行動重視であり、責任感があり、ムードメーカーであり、学ぶ姿勢を持った人たちです。今日、研修会に来てくださっているような方です。そういう人たちを、言葉は悪いですがけれども、おだてて、褒めて、その気にさせることがすごく大事です。

尼崎市の場合でも、各職場のリーダーに対してキャプテン研修をしました。研修担当の課と連携して、研修扱いという形で職場から出やすい環境を作っていました。そして、庁内のネットワークづくりなども後押ししてあげました。

大事なことは、やはり「頑張っている職場のことをしっかりと見守っている」ということを現場で頑張っている職場やキャプテンにきちんと伝えることです。そして、自分の言葉で伝えるということがとても大事だと思います。声をかけたり、情報提供をしたり、現場に行ってお地を見てくる、などの方法があります。また、発表会など発表機会を作ったり、表彰したり、異動で考慮してあげる、人事の経歴書でのアピールポイントとして書けるようにする、三役に現場に激励に行ってもらうなど、いろいろな方法があると思います。とにかくこのステージ、改善運動という舞台に上がった人に対して、何か特別なプレミアのサービスを、お金をかけずにどう打ち出していかということが大切です。とても手間はかかりますが、やはりそうして頑張っている人たちを応援しているというムードを作っていくことが大事だと思います。



5-3. 日常業務に改善活動を溶け込ませる

その先にあることは、改善活動を日常業務にいかに溶け込ませるかということです。行政評価をされている自治体は多いと思いますが、評価するだけで終わっているところも多いと思います。やはりそうではなくて、結果から学んだことをどう次につなげていくのかというのが改善のプロセスです。改善と業務とは別々にあるということではなくて、業務の一連の流れの中に改善があるということをいかに浸透させていくかということが大事だと思います。

よくあげられる課題として、「これが問題なので何とかしましょう」と職場で言っても、周りの職員が協力してくれないということがあります。自分は「おかしい」と思っている、周りの職員が「それでいいのでは」と受け流してしまうということがあります。どこの職場でもあるようですが、ベテランの人に対して特に若手の人と言ったときに、「これはこんなものだ」と言われると、なかなか提案が通らないということがあります。職員によって問題意識やとらえ方、評価が異なるということがよくあるみたいです。ですから、いつも「問題意識がどう違うのかをまず共有することから始めましょう」とお話ししています。その工夫がとても大切です。

尼崎市の場合では「職場チェックシート」というのを研修に取り入れていました。「市民をまちづくりパートナーとして意識しているか」、「名札を着用しているか」、「服装はどうか」、「言葉遣いはどうか」など30~40の項目があります。これを研修の参加者に、できていたら○印、できていないと思ったら×印を付けてもらいます。10個ぐらいできていないという職員が平均的です。何ができていないのかをたずねると、やはりいろいろな問題があるようです。そこで、「職場に帰ってから、職場の全員で同じようにチェックリストを付けてみてください」ということをお話しています。そうすると、おそらく、挨拶ひとつをとっても、ある職員はできていると言い、ある職員はできていないと言うと思います。同じチェックシートを使って○×を付けることで、職場の中での認識の違いというのが見えてきます。そして、「みんなができていないと思っていることから取り組みましょう」と呼びかけています。市役所の場合、一番難しいのはここです。すなわち、「何ができていて、何ができていないのかが決まっていない、判断しづらい」ということです。これを何とかして決めていくことがとても重要です。

よくある課題として、電話対応というテーマもよく挙げられます。自分が座っている隣の部署が時々誰もいなくなるときがあると思います。そのような時に、「どう対応されていますか」、「どう対応することになっていますか」ということです。一つには「電話には出るな」という対応があるでしょう。電話に出るとややこしいので、電話には出ないと決めているということもあるでしょう。また、電話には出るけれども、「担当者がいないので、また後でかけてください」と伝えて電話をきるという対応もあるでしょう。また、電話に出て、「担当者は3時まで会議なので、3時ごろにまたかけ直してください」と対応することも考えられます。電話に出て、自分の経験と知識の範囲でできるだけ答える努力をして、分からないことは担当者が戻る時間を言って、もう一回電話していただくという対応です。あるいは、電話に出て、隣の部署からあらかじめもらっている簡単なQ&Aを基に返事をして、それでも解決しない場合は、「何時ぐらいに帰ってくるので電話してください」と言う方法もあるでしょう。いろいろな対応の方法があると思います。どれがいいという話ではなくて、それが職場でどのように決められているかということです。結局、そのことが、「できている」「できていない」の一番の根本なのです。当然、難しい制

度とか規制とか税に関する電話には、いくら努力をしたとしても、そんな簡単に答えができるということにはならないでしょう。そういうテーマの場合については、せめて「ここまできちんとやりましょう」という対応があるでしょう。逆に健診の日程とか、「料金を知りたい」という問い合わせであれば、あらかじめ資料をもらっておけば簡単に答えることができると思われます。このように業務の種類の切り分けをして、業務の特性に応じた対応がきちんと定められているかということが大事です。

実はそういうことが市役所の中ではすごくあいまいで、職員個々の判断で様々な対応がされていることが多いのではないのでしょうか。こういうことを職場で話し合っ、「職場を離れるときは、何時に戻るかをホワイトボードに書くようにしましょう」、「職場に戻るのが遅れる場合には、戻る時間を連絡するようにしましょう」ということを職場で申し合わせたり、「こういう問い合わせがよく入るので、申し訳ないけれども簡単なマニュアルを作って」とお願いしようといったようなやりとりが、チェックシートを活用することなどによって、職場の課題を職場で共有することができれば始まると思います。

5-4. 業務改善の手法を標準化する

業務改善運動を仕掛ける側の取組として、業務改善の手法をできるだけ標準化しておくことが大事です。福岡市では、QC手法を研修で紹介し、それを使いこなしているチームもありました。

名古屋市では、ワークシートを用意しています。PDCAサイクルを回して仕事の改善を進めるという手法を提案されています。「PDCAとは何か」という説明から、PDCAを回しながらあるべき姿が高まっていくという考え方を説明しています。また、PDCAを回していくにあたっては、その中身が8段階あって、すべての段階を順を追って1つずつ取り組んでみましょうということをされています。改善活動を進めていくにあたっての小さなステップ、刻みを作っておられます。「問題と現状のギャップから考えましょう」とか、問題が見つからない場合には、「本当ですか」「実は自分であるべき姿を低めていませんか」という投げかけをすることも紹介されています。

現状把握において、「データを使って分析しましょう」とか、「真因を考え抜く」ということが示されています。なぜ問題が起こっているのかを掘り下げて可能性を考えていくプロセスです。また、再発防止、未然防止の考え方も示されています。「問題であると思うこと」、「あるべき姿はどうか」、「問題はこういうことである」などについて、それをデータで分析をして、「なぜ起こったのか」とその原因を掘り下げ、解決策を列挙してスケジューリングするという流れを、A3の紙1枚にまとめていくような様式が用いられています。しかし、ベテランの職員にこの様式を使って改善に取り組んでみてはといっても、なかなか難しいと思われるので、新入職員を対象に取り組んでいるという話を聞きました。

このように、業務改善運動の手法・手順を決めておくということが有効と思われます。また、様式を定めておくと、誰もが様式のこの場所にはこんなことが書いているということを共通理解として組織で共有することができます。このように手法を標準化しておくことがとても重要です。



5-5. アメリカの事例

今年、アメリカに自治体のヒアリングに行く機会がありましたが、アメリカも似たような状況でした。「問題解決のステップ」という手法を、新入社員も含めて全員が研修で習得していて、その手法を使って問題を話し合っているそうです。そういう手法が共有されていないと、職場で「何が問題なのか」という話し合いをしている時に、いきなり「こうしたらいいのではないか」と解決策を話し出す人が出てくる場合があります。また、「1回調べてみましょう」というときに、「答えは決まっている」と言う人もいます。要は、「話がかみ合わない」ということが起こります。それが続くと、会議をしてもなかなか物事が決まらないということになってしまいます。やはり、「順を追って話す」ということをきちんと組織が基本的なスキルとして持つということがとても大事だと思います。この手法が共有できていると、例えば福祉の部署の人と、IT担当の部署の人が話し合いをしても、今はステップ1で話しているのか、ステップ2で話しているのかなどと、お互いに話し合いの順序を意識しながら話をすることができますので、対話が混乱しないということになります。

5-6. 業務改善運動（初動期）に実現したい循環

特に業務改善運動を立ち上げるにあたって重要なのは、「まず小さな成功を生み出す」ということと、「改善運動の実践の場をどう作ってあげるのか」ということです。

業務改善運動を支援するために、いろいろな成功要因がありますが、特に重要なのは三役をどう巻き込むか、三役の出番をどう作ってあげるかということです。三役であっても、「現場のことを知りたい」「行ってみたい」という方が結構おられます。しかし、何のきっかけもないのに、ふらりと三役が現場に行くと現場が迷惑したり、混乱するようなことがあるようです。業務改善の現場視察をきっかけとして、三役に現場のことをよく知ってもらうこともよいと思います。

「結果の見える化」が大事です。「いいことをやりました」、「盛り上がりました」、「みんな満足しています」という報告だけでは、三役などはどんな成果があったのかがわかりません。どれだけの課の職場が参加したのか、テーマの傾向はどうかなどを報告することが重要です。また、金額や時間など、改善による効果を数値化して報告することも重要です。

尼崎市では、キャプテンに対して、業務活動の進み具合、満足度、活動の進化などについての事後アンケートを取っています。取組テーマの傾向や、所属する職員、関係する課、住民の地域など誰を対象にした活動が多かったのかということも調べておられます。「競争入札の実施により年間126万円の削減」、「修繕材料135種類を分類・整理」、「登録者数が何%増加」など、数字を用いた報告があると、業務改善運動の成果がわかりやすくなります。それをするためには、事前にどういう数字であったのかということも、きちんと取っておくことが必要となります。

「YAAるぞ運動」は、1stステージ、2ndステージ、3rdステージと活動を進めておられますが、1stステージの3年間の間でも、「やり続けたこと」もあれば、状況に応じて「変えてきたこと」もあります。後ほど、尼崎市からの発表の中でご紹介があるかと思います。

6. 小さなうねりを大きな波へ

改善をそれぞれの職場だけにとどめておくのは非常にもったいないと思っています。業務改善のノウハウを共有するためのツールとして、尼崎市では「逆引き大事典」という資料を作成したこともあります。職場の悩みを見事解決して取り組みましたという事例がたくさん載っています。

業務改善運動を推進されていた方に聞いたのですけれども、「自治体はいろいろな職場が取り組んだことや、他都市で取り組まれたことを真似ることができる」、「企業であれば、ライバル社の情報はなかなか得られないので真似るのは難しいが、自治体ではどんどん真似ることができるではないですか」ということをおっしゃっていました。しかし、真似たくても、どこでどんな改善がされているのかが分からなければ、真似たくても真似られません。そのために、尼崎市では「逆引き大辞典」を作成して、案内表示などのキーワード別に様々な活動を紹介しています。

将来的には、そういういろいろなツールやマニュアルなどが、もっとインターネット上などで共有できるような空間ができると面白いと思っています。また、特定のテーマを掘り下げるような研究会のようなものができたらいいと思っています。加えて、こういった改善活動ができる人材に、府県を超えて活躍してもらえる仕組みができないかということも考えています。

また、例えば窓口業務であれば、同じアンケート調査票で接遇等を調査して、わが市と他市とで比べたときに、「ここの部分は高い」、「ここは低い」、「ここは直そう」というような比較検討をすることもできるでしょう。保育所でのいろいろな工夫・アイデアというのは、他の保育所でも使えると思います。健診受診率の高い自治体と低い自治体があれば、仕事の進め方のどこが違うのかを見比べることにより、改善すべきテーマが見つかることもあると思います。市役所の中にと、自分の職場のことだけのことしか見えなくなってしまうことがあります。他都市と比べることでわが市の得意とすることや、逆に苦手なことが見えてくると思います。他都市の取組が優れているのであれば、電話をして、色々な方法を学んで、取り入れていくことができると思います。それが改善だと思います。

自治体の業務改善の全般的な状況と、特に推進方策についてお話をしました。また、時間があれば補足したいと思います。ありがとうございました。

共同研究「業務改善改革研究会」事例研究②
日時 平成21年7月31日(金)



事例報告 1

尼崎市の全庁的業務改善運動

講師 立石孝裕氏

(尼崎市企画財政局行政経営推進室調整担当 課長補佐)

仕事と思うな、人生と思え

尼崎では、本日のテーマである全庁的な業務改善運動に、平成15年から取り組んでいます。当初3年間、17年までの名称が「YAAるぞ運動」でした。当時の担当者は吉田淳史（あつし）と言いまして、名前と同様、行動も熱い方です。

その跡を引き継いで、平成18年から私が担当になったのですが、3年間の改革改善運動の成果を経て、次の段階、ステージにいきましょうということで、名称を「YAAるぞ運動」から「全庁的改革改善運動☆2nd（セカンド）ステージ」とリニューアルしました。3年間2ndステージを経験し、今年からは、「3rdステージ」に進化しています。今年度からは担当者が替わっていきまして、本来なら正規の担当者が来る予定だったのですが、今日は急遽市長ヒアリングが入りまして、私が代わってやってみりました。

改めて、自己紹介をさせていただきます。僕の好きな言葉は、「仕事と思うな、人生と思え」というもので、これは原田隆史さんという大阪市内の元中学校の体育の先生がおっしゃっている言葉です。「隣の職場と比べてうちの職場は何でこんなにしんどい」とか、「自分だけ何でこんなことをしなければ…」と思うことがあると思いますけど、これを聞くと自分なりに納得できまして、僕の好きな言葉というか忘れないようにメールの署名にも付けております。

さて、僕は昭和43年2月8日生まれの41歳です。桑田とか清原と同じ年です。尼崎市内の小中島という所で生まれたんですけど、山陽新幹線ができる時に立ち退きになりまして、吹田に引っ越しまして、3歳から吹田育ちです。今日は吹田市役所の方がたくさん来ているようですが、吹田市立第一中学校の出身です。

ジョン・B・チョッパーという人を知っていますでしょうか。ウルフルズのベースです。本名は黒田というんですけど、僕は小中学校で一緒でした。そのあと、小学校のときから、屋上にプールがあるというだけで行きたいなと思っていた大阪府立北千里高校に進学しました。僕が1年のとき3年生にK1の佐竹元選手がいました。卒業後の後輩にはUAがいたそうです。

僕は技術職です。建築職として市役所に入りました。大学ときに「住環境整備」とか、「住民参加のまちづくり」の勉強をしまして、そういうのをやるのだったら、コンサルタントか、市役所職員ということで、神戸市役所と尼崎市役所を受けて、尼崎市役所に入ったということです。結婚するまでは吹田から通っていたのですが、今は結婚しておりまして、阪急塚口の駅のそばに住んでいます。

お笑いとかプロレスが大好きで、今好きなテレビが「水曜どうでしょう」「アメトーーク」「官



僚たちの夏」です。今、ここまで話を聞いてお分かりのとおり長所は早口ですけれども、短所は滑舌が悪いということでかなり聞き取りにくいと思いますが、1時間半ぐらいお付き合いいただければと思います。

1. 尼崎市の概要

ご存知かと思いますが、尼崎市は、大阪市の隣にあり、JRで10～20分の距離にあります。面積が50平方キロメートルです。横に10km、縦に10kmの三角形を逆にしたような形になっていて、そこに46万人が住んでいます。職員は大体3,000人くらいです。戦前、戦後から大阪にあった工場が、広い土地を求めて尼崎に移転してきて、日本の工業化とともに発展したまちです。

これは、尼崎紡績という会社です。今のユニチカですけれども、この会社が大阪から尼崎に工場を建てた時に、大阪市内の本社と市内料金で通じることができるようということで、自社で電話線を引っ張ってくれたおかげで、兵庫県ながら尼崎市は全域06番になっています。

昭和12年のころの尼崎製鉄所ということで、この辺から工業化とともに尼崎市が発展していくのですけれども、煙がもくもく立っているのが分かっていたかと思います。

尼崎の有名人ですが、この間、九州で1回話したら皆さん誰も知りませんでした。ティーアップとか島木譲二とちゃらんぼらんは尼崎出身です。ちゃらんぼらんは特に左側の大西さんは、塚口の駅前をよく見かけます。桂米朝は武庫之荘に住んでいまして、ダウントウンはもともとJR尼崎駅周辺の出身です。今も松ちゃんの方は納税していただいているそうです。これは、阪神が優勝したら出てくる三和商店街のトラのおばちゃんです。最後は尼崎市長、ちなみに右の方は白井市長です。

2. 尼崎市の改革改善運動の目的

改革改善運動の話をします。全庁的で業務の改善を行う運動のことを尼崎では全庁的の改革改善運動と言っています。自分たちの業務の進め方、職場環境を見詰め直してより良くしていく、改革改善をしていくものです。「職場単位」というのが一つのキーワードになっています。また「提案」ではなくて、自分たちで「実践」していく「実践活動」がもう一つのキーワードです。

改革改善運動の目的ですけれども、短期、中期、長期で目標を作っています。時代の変化に応じて、現場の環境も変えていかなければならないということで、職場の課題に対する解決策を自ら考えて、職員の創意工夫で取り組んでいきたいと思いますというのが短期的な目標です。それに成功体験を重ねて、さらなる改善をして、失敗を恐れなくて課題に挑む職員を育成し、チャレンジし続ける職場風土を醸成していこうというのが、中期的な目標です。究極の目標は、前向きな尼崎職員を増やしていくことです。要するに市役所の組織力の向上のために、この運動をやっているということで、市長、副市長にもこのように説明しています。

改革改善運動を、1年間を通じて、どんな感じでやっているのかということで、ご紹介しますと、PDCAを意識しています。まず、P（プラン）の部分です。4～6月ぐらいまでの間は職場の課題抽出を行い、職場の取組目標を記したエントリーシートを提出してもらう時期です。D

(ドゥ)の部分は、6月から年末にかけて各職場で取り組んでいただく時期。C(チェック)の部分は、12月になったら、活動の取りまとめをしていただいて、それぞれの取組について振り返りと成果を確認する時期です。成果があったものは発表会をして、みんなで共有するという流れになっています。A(アクション)は、翌年、さらなる改善をしてくださいとしておりまして、1年間の流れを簡単に言うところのようになっています。

3. 全庁的改革改善運動

導入のきっかけは行政改革です。平成14年度に、15～19年までの収支見込みを見通した時に、尼崎は一般会計で大体1,800億円ぐらいの規模なんですけど、19年度末までで累積800億円の赤字が出るという見込みを立てました。特に15、16年度を乗り切らないと、当時の財政再生団体(現在の財政再生団体)に転落する恐れがあるということでした。そこで、14年度に、今の集中改革プランに先んじて、大幅な行政改革の計画、「尼崎市経営再建プログラム」を作りました。人件費の削減や個人給付の見直しなど、約300項目の見直しを盛り込んだ計画を策定していました。

そのときに今までと同じような手法では無理だということで、当時の企画財政局長から「福岡市で職員の意識を変える取組をしているらしいので、見に行つてこい」という指示が出て、福岡市の「DNA運動」の発表会「DNAどんたく」を視察に行つたと聞いています。そこから福岡市のベストプラクティスに学ぶというか、うまくパクらせていただいて、「YAAるぞ運動」を始めたということです。

こうした経過があり、平成15年から始まった「尼崎市経営再建プログラム」には、「改革改善運動を通じて、職員の意識を変えていく」ことを明記しています。もちろん行政改革の計画ですので、全体をトップが認めています。ここが一つのポイントなのかと思っています。これは、他都市でもあまりない事例のように思います。

当時の尼崎の職員の意識は、行革は一部の人間がやるもので、やってもやらなくても一緒ならやらないという感じでした。厳しい財政状況が続く中で、それまでも、毎年、一律3%カットなどの措置が採られており、新しいこととか、変えてみるという経験が少なくなっていたのです。中でも、これからの尼崎の2年間、特にしんどいことに取り組んでいくためには、現場を最もよく知っている職員のやる気とか、知恵とか、工夫で、難局を乗り越えるため取組を始めたということです。

市長、副市長の理解もありましたので、こういう現場視察、改革改善運動をやっているところで僕らが情報収集をして、特に面白そうなことをやっているところについては、市長、副市長に現場と一緒に行っていただいています。15年当初は市長だけが行くことにしていたのですが、16～17年度からは副市長も現場に行きたいということもありましたので、大体半日押さえて現場と一緒に回っていただいております。



4. 研 修

二つ目のポイントですけれども、うちは研修をかなりやっています。

まず、年度当初に経営推進会議という、皆さんのところでも庁議というのがあると思いますけれども、そこで市長に「今年も改革改善運動に取り組みましょう」と宣言していただいています。

そこで局長級に了解いただいたということで、その後、課長級以上、うちの場合は部長と課長向けの研修に続いて、実際のリーダー候補者向けに、運動の意義や取組方法などの研修を行っています。

運動が始まった後も、10月頃に、あと2カ月ぐらいしかないということで、振り返りと今後の進め方についての研修をしていますし、年明けには、発表会に向けて、パワーポイントの使い方についての研修をやっています。かなり力を入れて研修をやっているのではないかと思います。

研修も毎年、同じだとおもしろくないので、内容を変えているのですが、ある年は、リーダーの振り返り研修では、副市長に来てもらい、みんなの悩みや今後の抱負について発表を聞いて「もっと頑張れ」「これは素晴らしい」というようなことを言ってもらったり、他都市の改革改善運動に取り組んでいる職員を招いて、「尼崎は全国の模範なんですよ」と言ってもらったりして、もうせざるを得ない雰囲気を作るようにしています。

5. モチベーションを上げる工夫

5-1. 遊び心を大事に

三つ目のポイントですけれども、自発性を大事にしていることもあり、職員のモチベーションを上げていかなければいけないということでいろいろ工夫をしています。

一つ目は遊び心を大事にしていまいりました。福岡市の「DNA運動」のAは「あそび心を忘れずに」の「あ」のAですけれども、尼崎市も遊び心を大事にしています。例えば「YAAるぞ」のネーミングは、平成15年度の施政方針「夢、アシスト、あまがさき」のタイトルのイニシャル、夢のY、アシストのA、あまがさきのAを取って、「YAA（やあ）るぞ運動」という名前を付けました。これには改革改善を「やるぞ」という意味と、改革改善をすることが「あるぞ」という意味を兼ねています。ちょっと変な名前ですけれども、そういう意味があります。

福岡市のDNA運動と同様、尼崎市のYAAるぞ運動にも基本精神があります。あいうえお作文みたいのようなんです、「や」は、やらされるのではなくて、自ら進んで「やる」。「あ」は、あきらめないでとにかく「やってみる」。「る」はルックアップを忘れずに「やっていく」。「ぞ」は、存分に楽しんで…でもよかったんですが、ここは僕の前任の吉田のこだわりで、彼がちょうどシブがき隊世代ということで、シブがき隊の中でも彼の大好きな曲の「ZOKKON 命」から、ぞっこん楽しみながら「やりつづける」という基本精神を作っています。

これは単純な、あいうえお作文みたいに見えるのですが、よくよく見てみると割といいキーワードが入っています。「や」は、「自ら進んでやる」という自発・積極性の言葉、「あ」は「あきらめないで」「やってみる」という挑戦、「る」の「ルックアップを忘れずに」という向上心、「ぞ」は、「楽しみながら」「やりつづける」という継続性を意識してやっていきたいと思います。

いうことで、いいキーワードが入っていると思うのですが、いかがでしょうか。この精神は2ndステージに移っても、研修の中で意識してくださいとお話ししています。

各チームに、どんな遊び心が見られるかということですが、尼崎市のエントリーチーム名を見ていただけたらと思います。一つ目が「燃焼系2コスト式（こんな運動してみたら）」ということで、平成15年当時、「燃焼系、燃焼系、アミノ式」という飲料水のコマーシャルがあったと思いますけれども、あれをパクった名前です。これはどこのチームかという、清掃工場、クリーンセンターです。ごみを燃やすのにダイオキシンを発生させないために、いろいろな薬剤を投入しています。昔はダイオキシンを発生させないために、どんどん入れていたのを、コストを考えて、どこまで少なくできるかというのを調整しながらやってみたというものです。効果額はその他の取組をあわせて500万円。ちなみにこのチームは初代優勝チームです。

二つ目に書いてあるのは「こんなことでトラブっTEL場合課」ということで、これは総合電話案内をやっている部署の取組です。これは後で事例紹介します。

三つ目、「かさばらんか」というのは建築課の取組です。これもまた後で紹介します。施設の建設ごとに作成される図面がかさばるので、「かさばらない」ようにしようという取組と「カサプランカ」を掛けているのです。

四つ目は「キャプテン白☆井」という、これは秘書課の取組です。白井市長の下で秘書課だから、「キャプテン白☆井」としたわけではなくて、当時の課長が「白」畑と、課長補佐が「井」上でしたので、「キャプテン白☆井」になったという取組です。名前が面白いので紹介させていただきました。

五つ目は、「ヒヤリハッとしてグー」ということで、これは北部浄化センターという下水処理場の取組です。技術屋さんの現場なので、「ヒヤリハット」をできるだけなくして、労働衛生環境を良くしていこうという取り組みです。

次が、「ザ！鉄腕！ダッシュ!! おはま村」ということで、尾浜保育所です。食育の取組をしました。ここの保育所は確か3歳児だったと思いますけど、コーンスープが給食に出るとトウモロコシを食べ残す子供がものすごく多かったのです。そこを何とかしたいということで、保育士さんたちが、園庭にトウモロコシを植えて、子供たち自らが育て、収穫して、給食のコーンスープに入れて出したところ、子供たちが見事、全部食べることできて、好き嫌いも無くなったというものです。

下から三つ目の「チャレンジ☆チェンジ」、これはどこが遊び心かという、リーダーに聞きましたら、実は、ORANGE☆RANGEから名前をパクったと言っていました。これも保育所の取組です。常光寺保育所というところが取り組んだのですが、名前どおり、「私たちから変わっていこう」という取組です。保育所で、お昼休みに、職員同士で「挨拶がない」「愛想がない」などの父兄の悪口を言っていたらしいのですが、それを職員同士で言いあうだけでなく、改革改善運動を通じて、自分達から声をかけていくようにしたら、打ち解けあうことができ、お母さん方と仲良くなったというものでした。

後日談ですが、保育士さんたちが「当初は、常光寺保育所に来る父兄は、尼崎一悪い親が預けていると思っていた」という話を父兄にしたら、お母さん達からも、「実は常光寺保育所というのは、尼崎一悪い保育士が集まる保育所だと思っていた」とお互い笑い合いながら話し合えるま



でになったとうれしそうに話していました。

下から二つ目、「資源を『STEEL』NO MORE『やMETAL』」（資源を捨てるのをもうやめたる）です。これは消防局の車両整備工場です。車両整備で出てくる鉄くずを廃棄するのではなくて、売れるのではないかということに目を付けた取組です。

一番下は「DoCoでMo お箸、ケータイ」（どこでもお箸携帯）、DoCoMoではなくて、どこでもお箸携帯ということで、これは環境活動推進課の取組です。マイ箸、マイカップ運動を拡げようという取組で、このチームのおかげで環境部庁舎と本庁の両食堂のお箸が、割り箸からリユース箸に変わりました。

こんなふうに名前に凝っているということをご理解いただけましたでしょうか。これは「YAAるぞ運動」時代から、前任者ができるだけ名前に凝ってくれ、ということが生きておりまして、今でも続いているということです。

5-2. 褒める

モチベーションを上げる工夫の二つ目ということで、「褒める」というのを大事にしてきました。その一つは発表会かと思っています。発表会は、「ベストプラクティスに学ぶ」という主旨でやっていまして、その取り組みを共有し、お互いの取組がすごいねと褒め合い、それで広げていきたいと思っています。単なるパフォーマンスの場ではないかという人もいますけども、こういう目的を持って取り組んでいます。

審査員は審査委員長に関西学院大学の石原先生にお願いしておりまして、その他、市長と二人の副市長と、あと民間の方に毎年お願いしています。基本的に講評は「褒める」ことをベースにお願いしております。

平成15年度に、我々が初めて改革改善運動の発表会をした時に、当時はUFJリサーチ&コンサルティングの支援を受けながらやっていたのですが、担当の方から発表会前の講評者を集めたミーティングで、「講評は、前にいる発表者を褒めるだけではなくて、みなさんの後ろの目に來た人を巻き込むようなコメントをしてください」と言われました。その伝統が今も生きており、目に來た職員が、翌年、翌々年に改革改善運動に参加いただけたのかと思っています。

5-3. 発表会

発表会のモチベーションを上げていくという方法ですが、「YAAるぞ運動」の3年間は予選と呼んでいたのですが、「2ndステージ」以降は、局ごとの報告会をしてもらって、その中から代表チームを決めてもらうことにしています。

こちらは改革改善運動全体の発表会は、平成20年度は2月4日に行いました。各チームの発表の前に所管局長がチーム紹介をします。1、2分でチームを紹介してくださいとお願いしているにも関わらず5分以上、取組の中身まで話す局長が多々いたので、20年度は30秒に決めました。どうすれば30秒に納まるを考え、30秒に一番近い局長には表彰することにしたところ、概ね納まるようになりました。

各チームは7分で発表いただき、全チームを表彰します。順位は付けていません。「YAAるぞ運動」時代はグランプリ、準グランプリを決めていたんですけど、「2ndステージ」に入ってから

は、発表した全チームを表彰対象にしまして、市長から表彰いただく形にしています。

終了後は、食堂で懇親会をやって、うちの職員以外にも市長、副市長のほか、他都市の職員の方も参加いただき、互いに意見交換や褒めあってもらうということをやっています。

これはうちの表彰状です。タイトルも面白い名前を付けて、どういうところが良かったかということを表彰状に入れて渡しています。これは静岡県磐田市の方法をパクらせていただきました。

5-4. 各市に派遣

職員のモチベーションを上げるその他の工夫ということで、優秀事例については、よその市に派遣しています。発表会では市長からの表彰状と、職員表彰規定に基づく図書券を副賞として渡しています。それだけでもいいのですけれども、やはり僕らからしたらそれプラスアルファで、いい取組をしたチームに報いたいということで、よその市からお声がかかりましたら、うちの旅費で優秀な発表チームを派遣しています。

大阪市役所の「カイゼン甲子園」、福井市の「改善王選手権」といった発表会以外にも、福山市の「ワンステップアップ運動」で、研修をしたいということで、講師で招いていただいた時にも、尼崎市のチームを派遣させていただきました。ちなみこのチームは、発表した年度に退職される方がリーダーでして、若い人ばかりで盛り上がっている運動ではなくて、おじさんも、おばさんも、参加している運動だということです。

全庁の改革改善運動の発表については、全国大会がありまして、18年度は山形で、19年度は尼崎でやらせていただきまして、20年度は福井でありました。運営は全国の事務局の有志でやっています。

尼崎の全国大会のチラシです。14（じゅうし）の自治体のチームが集まるので「Juicy（ジューシー）」と名付けたという、今日一番の笑うところです。

これは福井大会のチラシです。18の自治体が集まったので、星を付けて、「18☆（いちばんぼし）ふくい」と名付けられました。18なので「青春18きっぷ」にも掛けています。この青春18きっぷの図ですけれども、細かい演出がありまして、一番端の出発日の日付は福岡市の第1回DNAどんたくの開催日がスタンプされており、そしてその隣が山形市での第1回全国大会のスタンプ、その隣が尼崎のスタンプが押されています。アホみたいなことにこだわっているように思われるかもしれませんが、時間ない中で楽しみながらやっています。

尼崎の全国大会で全国の事例をダイジェストにまとめたものがありますので見ましょうか。生で発表したチーム以外に、割と面白い取り組みを2分ぐらいにまとめているので見ていただきたいと思います。

○全国大会のパワーポイント紹介

こんな感じでよその自治体も頑張っているのだなというのが、分かっていただけたかと思います。



6. 事務局側の姿勢

尼崎の改善ポイントの四つ目ですけど、「現場を支援する」という事務局側の姿勢かと思っています。行革を始め、行政事務は、市長、副市長から局長、課長、職員へと指示命令が降りて、市民と応対する。あるいは企画や総務というスタッフ部門が本庁とか出先の、市民と直接接する職員に指示命令する形態だと思います。しかし、「YAAるぞ運動」開始時にUFJリサーチアンドコンサルティングの方から、改革改善運動を通じて、市民を協働のパートナーと捉えて、対応する職員を課長が支え、部長が支え、局長が支え、市長・副市長が支える。あるいは、出先や本庁で市民と直接接する職場を、スタッフ部門が支えるという形に意識を変えていくのが大事だという話がありまして、スタッフ側の我々がまず意識を変えていく必要があり、実行するように心がけています。

先ほど、尼崎市では、改革改善運動に自発的に参加してもらっていますという話をしましたが、これがなかなか出てこないのです。それを何とか苦勞して、提出してもらっているのですが、その手法の一つがメールです。前任者は、朝めっちゃめっちゃ来るのが早く、7時にはもう役所に来ています。だから、7時過ぎには参加の誘いのメールを送っていました。僕は夜型の人間ですので、夜残ったときに、12時とか1時ぐらいにメールを打つのです。今日はどうでしたかとか、そろそろ改革改善運動にエントリーしませんかということを僕はやっていました。

前任者が意識していたのは、現場との信頼関係づくりです。いつも皆さんのことを気に掛けていますという発信をしていました。毎朝新聞を全紙読んでいまして、関係する部署の記事があったら、例えば食育の記事があったらそれを切り抜いて、食育に取り組んでいるチームに、今朝、こんな記事が出ていましたけど、頑張ってますか、どうですか？とFAXやメールを日々、送ってあげていたそうです。残念ながら、僕はそれをできませんでした。

ただ、改革改善運動についてどうしたらいいかという相談が良くあります。前任者からの引継ぎで、朝来たメールはその日の午後までに、午後のメールはその日のうちに返事することを心掛けています。

「逆引き大事典」は今日お配りされたものですが、「YAAるぞ運動」時代に配布していたものです。こういう取り組みをしたいというテーマ別に検索できるようになっています。僕のとときには事例集を作って、それは全職場に配布したり、LAN上で見られる工夫をしました。

昨年度から取り組んでいますのは、「改善職員じゃあなる」の発行です。これは職員厚生会という福利厚生の外郭団体が出している「厚生だより」という紙面の最終ページを裏表で2ページもらってやっています。経費はタダです。さらにその一コーナーで、改革改善運動をテーマに連載しています。本来は発表には至らなかった小さい改善の事例を集めようと始めたのですが、いい取組をしていても運動には参加しないチームがあり、そのチームをエントリーに誘導する手立てとしても活用しています。

「改革改善運動に出ませんか」とお願いしても、嫌がる方が多いのですが、「取材させてください」と言うとか快く応じてくれ、「大したことをしていないよ」と言いながら、お願いしていないものまで見せてくれたりしますので、「これは凄い！」「発表してもらって職員で共有すべきだ！」と褒め称え、エントリーを勧める道具にも使っています。

情報収集につきましては、民間企業の改善はものすごく参考になるので、それは勉強しています。職員にも研修の折にこういうことを言っています。「改善の5原則、不要なことはやめましょう。やめられなければ減らしましょう。減らさなければ変えましょう。あと、民間でも他人をマネる、パクるのは当たり前」。

ただ、なかなか役所は他の部署をマネる、パクるのは好きではないですね。

7. それぞれの自治体のやり方でやる

いろいろお話ししましたが、今日僕が言いたいのは、こういうポイントが全て揃っていないとできないという話ではありません。自分たちで、できるところからやってみたらどうでしょうということで題材をご提供できればと思ってやってきました。尼崎では、たまたまこの条件がそろって、このやり方でやってきましたけれども、やり方は千差万別であり、「尼崎市だからできた」という運動ではないと思います。各市なりのいろんなやり方があると思うからです。

例えば兵庫県の丹波市では、市の行革部門とか人事部門、研修部門がやっているものではありません。自主研修グループが主催者として、立ち上げて始めています。何の権限もない自主研修グループが、興味のある職場を巻き込んで改革改善運動を主催しているのです。ですので、発表会も時間外ですが、結構、多くの職員が見学に参加され、市長まで参加されて非常に盛り上がっていました。他人を変えることは、僕らはできないのですけれども、他人を変えるための条件づくりはいくらでもできるのではないかと思っていまして、中には、「うちでは上層部が認めないだろうから実施は無理だ」と思われている方に、丹波市のように方法はいっぱいあることをお伝えしたいと思い、紹介させていただきました。

尼崎の事例です。よその市でもできそうな事例から、ちょっと難しそうな事例まで含めて紹介します。

支所（出張所）の市民課で行った事例です。庁舎入口に業務案内とカウンターの番号を記した案内表示板を置き、カウンターに番号を表示するなどの、来庁される市民向けの改善を行った事例です。

面白いチーム名で紹介した「かさばらんか」です。必要書類、不要な書類をばらばらに保管していたのをルール化して、年度別にプレートを付けて、要、不要、保存期間を明確にして保存したという取組です。

また面白いチーム名でも紹介した「こんなことでトラブっTEL場合課」です。保健所の電話総合案内の窓口となっている課の取組ですけれども、保健所では保健師さんごとに担当業務が決まっており、目的の保健師さんに番号を繋ぐのに時間を要していたのですが、担当業務ごとの電話番号表を作って、できるだけすばやく、間違いなく担当保健師さんに回せるようにしたという事例です。

尼崎市のまち情報の発信、イメージの転換のため、「るるぶ尼崎市」という雑誌を去年発行し、尼崎市も補助金として支出しました。そこで、広告のページを担当課で買い取り、1口6文字1,000円で市職員の希望を募ることで、市の補助金の削減に少し役立てるとともに、市職員自らが情報発信に協力する姿勢を示したというものです。



去年の福井の全国大会に行ったチーム、武庫南保育所「パクパクモグモグイーティング〜」です。この保育所は、ご飯、味噌汁、野菜の和食の食育に取り組んでいます。親を対象に講演会を実施したり、和食を勧める啓発紙を保育所の入口に掲示したり、また借りた畑を活用しきれていなかったものを、JAの方の協力を得て、1年間の計画をきちんと立てて、子供達と栽培、収穫をし、親子で料理活動まで楽しんだという事例です。

○ビデオ上映

去年の発表大会の環境市民局業務課のごみ収集の作業員の取組です。収集作業の傍ら、ごみ出前教室を15年前からしています。ただ、内容について説明ばかりで、評判がよくなかったので、やり方を変えました。ごみの分別とか環境問題に特化したようなクイズ形式のことをやり、理解も深まり、評判がよくなったという事例の発表です。

○生プレゼン

こども青少年局の塚口北保育所が去年発表した取り組みです。保育所でエコ活動を子供たちとか親と一緒に取り組んでいますけれども、その中で意識の差があったので、「もったいない」を合言葉に取り組んだということです。去年は壁面緑化に取り組んで、尼崎市の環境部局が認定する壁面緑化賞も頂いています。

8. 目標は人材育成ー市役所全体に前向きな職員を増やす

尼崎市の全庁的改革改善運動は、平成15年の「YAAるぞ運動」が導入期でした。これは身の回りのできることを、お金をかけずにやってみよう、楽しんでやってみようというのが始まりでした。

平成18年度からの2ndステージでは、「普」段から「通」常業務で「ニ」ーズを考え工夫「改善」で、「普通二改善」というテーマにしました。

今年からは3rdステージということで、今度は総合計画とか、局とか部のミッションとか、あるいは事務事業評価を踏まえて各職場の課題を、課長の目標管理を連動させて、業務改善につなげていこうということで始めております。

改革改善運動をいつまで続けるのですかという話ですけど、やはり市民満足度とか経費の削減とか、行政の改善に終わりは無いということと、それだからこそ自主的に楽しみながら考えて、進んで活動する運動として尼崎はやっていきたいと思っています。

尼崎市での運動の当初の目的は、職員の意識改革というのがあって、それもコスト削減を踏まえた行革を推進するためのものであったのですけれども、今は、根本の解決、究極の目標は人材育成なのではないかと考えています。

成果と課題です。成果は自主的な取り組み、参加にかかわらず、6年間443チームが参加しました。プレゼンテーション能力は今見ていただきましたとおりかなり向上していると思います。年々、取組内容に協働の視点が生まれてきましたし、経費的な効果では「YAAるぞ」の3年間で5,500万円、2ndステージでも6,200万円ぐらいの効果が出ています。

とはいえ、課題としまして、参加チームとか、参加人員数は減少しています。改善の技術力という、やはり不足しているのではないかと考えています。業務の本質の改善まで至っていないと考えています。良い課題解決事例が、よその課、よその部署に浸透していかないのです。

二つ目の目的、チャレンジし続ける職場風土の醸成については、当初3年間は出先の職場、塚口北保育所さんにもずっと出てもらっていますけれども、出先の職場の活躍が目立ちました。18年度から内部管理職も割と出てきてくれています、チャレンジし続ける職場が生まれてきています。ただ、一方で課題としましては、「余裕のある職場がやるもの」という意識があったり、「参加しようと言えない職場の雰囲気」があったり、「エントリーシートとか結果まとめ、発表が面倒だ」という意見があります。

最後に、市役所全体に前向きな職員を増やすという目的ですけれども、成果としては、改善運動を通じて、前向きに仕事をする職員が生まれてきています。活動を積極的に進めている職員の行動が良い刺激を周囲に与え始めているのではないかと考えています。ただ、課題としましては、意識を含めて市役所全員には広がっていないとか、発表会の印象がどうしても強くて、パフォーマンスの場と捉えられてしまっています。この後、本当は昇任、昇給とか、そういう人事評価と連動させて、頑張った人が報われるような運動にしていきたいと考えています。

改革改善運動を通じて市の職員がどう変わってきたか、今は全般的なお話でしたが、個々個別の実際に聞いた職員の声です。

一つ目です。「改革改善運動があったから提案できました」という声がありました。やはり職場で何かやりたい、改善をやりたいと思っている人はいます。「職場で改善したいと思うことがあっても上司に受け入れられないことが多かったが、改革改善運動の呼びかけがあったからこそ提案できて、実際にできました」という声がありました。

二つ目は割と若い職員ですけれども、仕事を辞めようかと思っていたみたいです。仕事が面白くないと思っていたみたいです。改革改善運動の発表会を見て、これだけ頑張っている職員がいるのだということを知って、もう1度やる気になったという声がありました。

三つ目は、うちでの発表が認められて、よその市に派遣されて、そこでも評価を受けたチームの言葉です。「自分がいい思いをさせてもらったので、部下にも経験して欲しいと思って、運動を勧めている。発表でウケるよう厳しい指導をしています」と笑いながら話をしていました。このあと、この指導を受けたチームは、他都市で発表して、そこで大いにウケて、そのチームがさらに、先ほどのビデオで見ていただいたごみ出前教室に繋がっています。そういうふうに関のやる気のある職員の思いで、いい流れが生まれつつあります。

最後に、「全自治体職員が元気になれば」と書いていますけれども、これはどこでも呼んでいただいたときに話をしているのですが、僕は日本という国を良くするのは、国家公務員でも、ましてや県職員でもないと思っています、地元の方、市民とか町民、村民に実際に接しているわれわれ基礎自治体の職員だと思っています。

この改革改善運動は、自治体職員が元気になるための一つの方策というか、意識を変えるための一つの手法だと思っていますので、改革改善運動が全国に広がって、全国の自治体職員全職員が元気になれば日本の良くなるのではないかと考えています。

もし、皆さんの自治体で改革改善運動をやりたいということで、この取組の話をしてくれとい



うことであれば、寄せていただきますので、いつでも声をかけていただければと思います。そのときにはまた同じ尼崎の、今日は塚口北保育所に来ていただきましたけれども、違うチームを連れて発表させてもらうかもしれません。そのときにはまたよろしくお願いいたします。

共同研究「業務改善改革研究会」事例研究②
日時 平成21年7月31日(金)



事例報告 2

業務改善運動（かしわらチョイ革運動）の取組

講師 堅 木 康 弘 氏

(柏原市総務部人事課)

1. チョイ革運動の理念

まず、「チョイ革運動」とは何ということですが、「明るく、楽しく、元気よく」というのをモットーに、柏原でちょっとした改善・改革からやってみようということです。「チョイ悪」をもじって「チョイ革」ということでネーミングしました。ネーミングの方ですが、実行委員会を公募で立ち上げて、職員に公募した中から選びました。

今やっている工夫やアイデアを自分のところの職場だけでとどめておくのではなく、ほかの職場と共有して、自分のところだけがしんどい目を見ているのではなく、その職場も頑張っているのだなということを知って、お互いのモチベーションにしていこう、どんなことでもいいから小さいことをやって積み重ねていこうということでスタートしました。

2. 改革改善運動を始めたきっかけ

私が人事課に異動してきたのが平成18年ですが、研修予算もそんなにたくさんなくて、市単独でやっている研修が人権研修とか、お決まりのものを除いてしまうと二つ三つぐらいしかないのが現状で、あとは中部地域で合同でやっている研修でした。1年間やった中で、研修をやって職場に帰って何か変わるかなとか、研修を受けてもらって職場で何か活きているかなというのがなかなか実感がわかなかったので、次の年に職場で生かせるような研修をしたいというもとの思いがありました。そんな折りにちょうど東大阪市で業務改善研修をされているというのを、マッセOSAKAのネットワークの方で聞いて、こういう研修をしたら職場で活きるかなというのが一番のきっかけです。

次年度の予算を上げてやっていく中で、なかなか市の予算もたくさん付かず、2～3月に次の年はどうしたらいいのかと考えていたときに、ちょうど僕と同級生の同じ市の職員で「やまがた☆10（スタート）」を自費で見に行った職員がいました。彼がたまたま2月の中ごろにその時の資料を持って「こんなんしてほしいねん」というような話を僕のところに言いに来ました。それを見せていただいて、僕の方も「ちょうど来年こんな研修がしたかった。誰かいい先生を知らないか」と話をしたのがきっかけとなりました。ちょうどその話が出た翌週に「仕事終わってちょっと夕方に時間を取れますか」ということで、関西学院大学の石原先生にアポを取って、関学に車を走らせました。5回ぐらい中間を見てもらうのも含めて何とかできないかという話をしましたら、「僕が全部行ったら多分ウン十万円の話になるから、先にやっている自治体職員を



紹介してあげるから、その方に交通費ぐらいはもちろん出してという形になるけれども、そういうふうにしたら何とか軌道に乗せられるのではないか」ということで、平成19年度から取り組み始めました。

そういった形で石原先生と出会い、また、石原先生から紹介していただき、まず、最初に山形市の松沢さんに来ていただきました。次に、8月に尼崎市の立石さんに業務時間外に「チョイ革道場」と銘打って業務改善リーダーの方に指導していただきました。また、福井市の牧田さんという改革改善運動の中心になっている方にも来ていただいてアドバイスを頂きました。

3. 「チョイ革運動」の取組

19～20年度の取組を、スケジュールを追って簡単に紹介します。まず19年の4月に、今年からやるということで業務改善運動の実行委員会を呼びかけました。各課から上げていただいた8名でスタートして、5月に第1回実行委員会という形になりました。

最初に石原先生に相談させてもらっていた中で、やはり最初になにがしか一つ仕掛けが必要だということだったので、所属長向けに業務改善研修、それから、6月に改善リーダーを募集しましてリーダー向けということで業務改善研修をそれぞれ石原先生にご講演いただきました。そして、庁内で愛称募集をしまして、「かしわらチョイ革運動」ということに決定いたしました。

7月に業務改善研修第2弾ということで、職場の問題点を挙げるというテーマで山形市の松沢さんに来ていただきました。その7月の研修の後に「チョイ革劇場」と銘打ちまして、福岡のDNAどんたくの映像を、市役所の庁舎のロビーで上映しました。こんな活動だということのできるだけたくさんの職員に知ってもらおうということで7月に1回、8月に1回やりました。

8月に尼崎市の立石さんにチョイ革道場ということでリーダー向けに研修を時間外にやっていただきました。このときはリーダーだけだったらちょっと職場で話ができないという方向けに時間外でやって、職場で何人か寄ってきてもらったら感じが分かってもらえて話が進みやすいということを狙いにして時間外に開催しました。

10月に庁議にて、各職場でこういう取組をやっていると、計画に出していただいた内容を紹介しました。

11月に改善研修の第3弾ということで、福井市の牧田さんに活動した報告をどう取りまとめ、どう次に活かしたらいいのかという内容の講演をやってもらいました。

12月には名古屋市の「なごやかカップ」に4名で視察に行きまして、その視察をきっかけに1名が新たに実行委員会に入ってもらうことができました。

12月になごやかカップの視察と並行しまして、各発表事例を一覧表にしまして職員投票でどの発表を見たいかという投票をしていただき、全部で19年度は20事例だったのですけれども、そのうちの5事例を発表していただきました。

この「チョイ革運動」と前後して、平成18年度から市立柏原病院の方でTQM活動（Total Quality Management）ということで、小集団の自主サークルの取組をしまして、そのような機会があるのなら病院からも一つ、発表させてほしいということで病院の事務局から依頼があり、それはもちろん結構ですということで、別枠で柏原病院の事例を入れて、全6チームにて業

務改善発表大会「チョイ革ダービー」を開催しました。

最優秀事例は、審査員の審査と来場者の投票で公平に選んだのですが、結局、その中の柏原病院の事例でした。内容的には電気代の節約を小まめにやっていく事例で、尼崎で開かれた全国大会にも柏原病院の事例で発表に参加しました。

19年度が終わって20年度の実行委員ですけれども、4月には一緒に、20年度に若干変わってきたのが、その前年度に柏原病院でされていたTQM活動の実行委員がやはり評価が高かったので、やはり改善手法を学んでいこうということで、市立柏原病院の指導をしていただいた立川先生からご指導していただきました。病院と一緒に改善活動を進めていこうと、平成20年度からは市立病院と市本体と一緒に「チョイ革運動」ということで進めています。

同じように7月に「チョイ革劇場」、それから一つプラスしたのが「チョイ革体験談」ということで、前年に活動リーダーとしてやっていただいた方に、去年こういうふうにしたんだけど、ここがうまくいかないとか、発表までは至らなかったけど、やって成果はうまく数字として出なかったけど、職場でコミュニケーションが図れて良かったとか、やって良かったという実体験を話してもらう場を一つ設けました。

そして8月にはまた、「チョイ革道場」を開いています。9月に活動計画をご提出いただいて、10月は「かしわら検定」を実施しています。12月に前年の実行委員会と違う方に、なごやカップへ視察に行っていて、後の流れとしては同じ1月に発表チームを決めました。20年度は市長選がありましたので、2月に開催できなかったのですが、3月に開催をして、この優秀事例もまた第3回の全国大会の福井の「18☆ふくい」の方へ参加しました。ちなみに20年度年も市立柏原病院の代表チームでした。

平成19年～20年度の改善活動自体の改善点ということですが、20年度の実行委員会が若手職員に参加を呼びかけまして、それは2～5年目ぐらいの職員に入っていました。ちょっとフレッシュな力をお借りしたということです。先ほどの説明の中にも出てきましたように、改善手法を中心とした研修内容に平成20年度は変更しました。本庁と市立病院合同の実行委員として20年度からやっています。

4. 新規採用職員の取組

特別企画として、なごやカップを参考に新規採用職員の取組を実践し、発表させていただきました。新規採用職員の後期研修というのが10月にあり、もともとは中部都市合同で研修を2日間実施するのですが、その次の日に2時から3時間、柏原市の職員だけの新規採用職員の後期研修を実施しまして、その中で「チョイ革」の話とPDCAサイクルの話を簡単に担当からしました。そこから自分たちでテーマを決めて、3月まで活動してくださいということで提案して、その日はテーマを決めて終わったのですが、その後で、自主的に活動するのだったら場所の段取りを人事課でするからということで、結局ほとんど時間外を使って5～6回活動に集まっていたので、「私たちの行動改革」に取り組んでもらいました。

内容的には、2グループに分かれていて、一つが勉強会を実施してスキルアップということで、それぞれ自分の担当職場の仕事を同じ仲間の人にこんな仕事だという説明をする勉強会です。そ



れを6人ぐらいのグループでして、各職場それぞれ説明の勉強会をしていただきました。関係する職場で窓口対応で助かったという声が成果として発表されていました。

もう一つが、1日1エコ活動ということで、無駄をなくすところから入って、最終的には紙の無駄遣いを減らそうと、コピーの無駄遣いの調査活動と自分たちでどう上下コピーをちゃんと取ったかという点検から始めたという活動です。

それぞれ自分たちからできることをやってください。ということで、「私たちの行動改革」ということで実施しています。

5. かしわら検定

もう一つの改善点というのは、今回せっかくみんな集まっているので何かしませんか、ということで実行委員会のメンバーで考えて実施したのが「かしわら検定」です。

私たちは柏原市の職員ですけど、案外、柏原市のことを知らないのです。柏原市のことをもっと知って、もっと好きにならなければいけない。市や市民への愛着も持とうということで、職員向けにかしわら検定を実施しました。

「チョイ革運動」への参加チーム数が、平成19年度が20チーム、20年度が15チームとちょっと減っています。発表事例は同じ6チームで、発表会の参加者は若干どちらも約数ですが、140～150名ということで推移しています。

6. 今後の課題

今後の課題ですが、各職場に行くと忙しいからという理由で、所属長に門前払いを食らうことが多いのが現状です。業務改善研修に参加していない部署が、取組自体を別にしなくてもいいだろうという風潮になりがちなので、その雰囲気を上から変えたい。何らかの業務の改善はそれぞれの職場でやっていると思いますので、それを掘り起こしてみんなで共有できるようにしたいということです。

研修を受けていただいたリーダーだけではなかなか職場に言い出しにくいという状況や、発表事例に選出されてから動きだしているという事例も少しありまして、選出されなければ適当にシートだけ書いてやっているという現状も幾つかあると聞いています。

7. 21年度の取組

平成21年度、今年こうしていきたいというところですが、研修参加を部単位でお願いしていこうということで、7月23日に業務改善研修を行いました。この計画書を8月中に提出してもらうということです。

研修に参加できなかったところのサポートとして出前講座を考えています。われわれ人事課の職員で業務改善研修の内容を基に、少し足りないかもしれないですが、職場でサポートをしていこうと思っています。研修は来たけれども、実際職場で話をするのは自分で言いにくいと

いうところは、職場で3～4人寄ってもらったら、人事課でお手伝いできますという体制を整えて、出前講座を行うということでお知らせしております。

また、行動計画を提出していただいたチームにすべて発表していただくような方法を考えようと思っています。昨年度、その前の年は20チーム、15チームなので、2年間、19年度、20年度は業務終了後の夜に発表会をやっていたのです。その辺も1度見直してみようかと思っています。

あとは活動途中のサポート、中間点検を実施するということです。昨年度は、業務改善研修を実施してから総括表を出してもらうまで、こちらがほったらかしになったような状態なので、今年は10月中旬に業務改善研修に来ていただいた先生に各職場でどれくらいの進捗状況かということで一緒に回っていただく予定です。その前後に、われわれもちょっとサポートして、「今度、先生が来るけどどうですか」という形でお手伝いしていこうと考えています。

共同研究「業務改善改革研究会」事例研究③
日時 平成21年8月5日(水)



講演

行政における改善活動の現在とこれから

講師 国分正義氏
(つくば品質総合研究所所長)

民間の品質管理、医療現場の改善活動、行政の改善活動を経験して

私は、30年間、民間のサラリーマン人生というのを経験しました。数学はあまり得意ではないけれども理工系に進んで、ぺんてるに入社し中央研究所の企画室に入りました。そこでは、10年後の文具業界の発展の仕方や世界的な位置についての企画をしておりました。それを3年ぐらいいやり、製造部門の人事へ行き、教育、人事労務、工場の経営などを経験しました。その中で、ぺんてるという会社が品質管理のデミング賞を受賞することになりました。

この品質管理のデミング賞は、品質を重要視した経営をしている会社を受賞する、品質に関するノーベル賞と同じぐらいの位置づけで、非常に難しい賞です。そのデミング賞に挑戦しようという声が生まれました。そこで、私は結構口うるさく上の人にいろいろ要求したのです。中央研究所で企画をしたという経験がありましたから、人事でもこういう改革をしないといけない、人事評価システムはこういうのがあるとしょっちゅう言っていましたら、「おまえは口うるさいから、デミング賞を受ける事務局になってくれないか」となり、そこで初めて品質管理を勉強しました。これで6年ぐらいいました。幸いにデミング賞を受賞して、名実ともにぺんてるは品質を重要視する経営をしているということになりました。

品質管理を学んだ後に「会社全体の品質保証部に来い」と言われました。研究所から工場の人事、工場の人事から本社の方に移り、品質保証という仕事をしました。ここでは、顧客というのは何か、顧客満足の提供というのは何か、うちの製品を提供してお客さまに喜んでいただけるというのはどういうことか、顧客という視点で学びました。それから、最後の10年間は経営戦略室です。社長に付いて、ぺんてる全体の経営をどういうふうにしたらいいのだろうかという経営品質、または経営の戦略室の仕事を10年間やりました。

人事中央研究所が10年、品質管理が10年、経営戦略が10年と、ちょうど30年たちました。その中でいろいろなことを学びました。そのずっと学んでいたものをいろいろなキーワードで束ねると、皆さんが注目している業務改善活動になるのです。私もこの30年を振り返ってみると、人事のときは、人事評価、人のやる気、動機付け、それから、働くということは何かを学び、品質管理ではお客さまを大事にするという考え方を学びました。最後の10年では経営という視点で学びました。それを全部を束ねると、今言ったように一人一人の業務品質改善につながってくるかなと思います。

この品質保証部のときには、全社の業務改善活動運動の事務局長も務めました。そこでは最初の振り出しからメンバーをやり、チームリーダーをやり、そして、管理支援者をやって、最後に



はこの業務全体の改善活動という運動論の事務局の仕事もやりました。

そのかわり、業務改善ということは、民間の企業だけではなくて病院にも当てはまります。病院の医療事故をなくす、死亡という最悪の事態を起こさないようにするにはどうしたらいいのか。医療の現場で培ったスキルはいっぱいあるのです。医療の固有技術と、もう一つ民間で培った改善活動という運動論をドッキングして二つで仕事をする、医療の事故はなくなるということになりまして、医療の現場にこの品質管理からスタートした業務改善活動が導入されています。

私の仕事の3分の1は医療の現場の業務改善です。看護師、薬剤師、臨床検査技師の方と一緒に、医療の質とは何だろうと、患者さんを顧客ととらえ、その患者の満足を提供します。医療の高度な技術はもちろんだけけれども、床ずれがしないように、ベッドから転倒しないように、針刺し事故がないようにする、これもすべて改善です。この医療の現場に改善という運動論が導入されて既に20年がたちます。ぺんてるにいたころから私は医療の現場に派遣されて、「医療の改善活動を手伝ってこい」と言われましてやりました。医療の現場で改善活動が有効だということが分かりました。

品質管理はもちろん工業系モデルからスタートしたのです。こういう製品の品質を上げようということから、進化に進化を重ねて、今では仕事の改善をすることに比重がかかっています。ですから、物から仕事そのものの質と進化しています。この工業系モデルからスタートした品質、顧客を大事にする考え方は、今度は行政の中にも展開されました。

茨城県の日立に日立製作所があります。日立製作所は品質管理、または品質経営を経営の根幹に置いた運営をしています。茨城県庁が世界の日立の仕事のやり方を行政の中に取り入れようということで、当時の橋本知事が「日立さんがやっている業務改善活動を行政に入れましょう」というので、そこからお手伝いをしました。これは1990年ぐらいです。ですから、10年間ぐらい茨城県の業務改善活動をお手伝いしました。そこからいろいろ派生しまして、岐阜市、高知県、和歌山県、山口県に行ってお手伝いをしております。

民間の品質管理、そして病院、医療現場の改善活動、行政の改善活動の三つを経験して、今現在に至っています。私が30年間の民間で培ったノウハウと、それから民間を卒業して9年間いろいろな行政の現場に行きましたので、その辺のノウハウを織り込みながらこれから話をしていきたいと思っています。

業務改善活動を省略して改善活動とします。この改善活動は、まず民間の企業が原点です。そして、民間から医療の現場にこれが活用されました。そして、ここから行政の改善活動と進化しています。今日は、行政に翻訳した改善活動という話をしていきます。

まず、改善活動というのはそもそもどこからスタートしたのか、原点を探っていきます。改善活動は日本国特有のものか、海外から輸入したビジネスモデルなのか。そして、その改善活動を提案、提供した先人たちの熱き思いというのは何だろう。そのDNAがずっと進化しながら現在につながっています。それを見ていきます。

改善活動は確かに民間の運動論からスタートしましたが、今話したように医療、行政の中に進化を遂げています。2番目に、その発展のプロセスをちょっと見ていきます。なぜ発展したのか。結論を言うと、原点は1962年です。そうすると、47年間の歴史があります。47年間の歴史があるというビジネスモデルは、日本にはそう多くはないのです。僕が会社に入ったときにはZD運

動（ゼロデフェクト「不良をゼロにしよう」）をしていました。それから、最近ではシックスシグマという業務改善活動がありましたけれども、いつの間にか消えてしまいました。一つのビジネスモデルがずっと民間の中、企業の中、行政・団体の中に生きているというのは珍しいのです。その47年間の歴史の改善活動のスタートを探ります。そして、発展のプロセスを、民間から医療、行政ともう一回今度は細かい目から見ていきましょう。

3番目は、行政の今ということを見ます。主に茨城県の行政の改善活動の話をし、身近な岐阜市を例に挙げます。それから、こうち人づくり広域連合というのは各市町村が集まった研修センターです。そのような話を織り込んで、行政の今を見ていきます。ここでは時間的な制約がありますから、特徴をちょっととらえておきます。

4番目の最後は、これからどうなるのだろう。この四つの柱で話をしていきます。

1. 改善活動の原点を探る

まず原点、誕生のその瞬間を見ていきます。そこに先人たちの熱き思いがあるのです。それから、この誕生の一大背景です。先人たちが目指したものは何か。そういう原点を得ることによってこれから皆さんが改善活動を自分の自治体に導入し、展開するときのスタート点になるのです。原点を押さえれば応用が利くという例えと同じです。それから、改善活動のDNAはどういうものがあるのか。そして、この改善活動のDNAはどういうふうにして進化を遂げたのか。現在に引き継がれているのは何か。それをまとめて、改善活動のモデルというのは一体何かということを見ていきましょう。

1-1. 改善活動の誕生の秘話

改善活動は品質管理という世界の中で生まれました。最初は工業系モデルからスタートしたので、物の品質を上げるということのイメージが強いのですが、今では自分の仕事のスキル向上の道具として進化しています。今は品質管理という言葉を使っていますが、後ほどがらっと変えます。品質管理の目指すものと業務改善の目指すものは全く同じです。でも、スタートは品質管理という概念の中で生まれたのです。

最初は種があったのです。1946年（昭和21年）というと戦後間もない頃です。昭和21年は終戦の翌年ですから、混乱と停滞の中で先人たちはこう考えました。日本はこれからどういうふうに国づくりをしたらいいのだろうか。この1946年に日本の国づくりをするために、世界中にいろいろなビジネスモデルがあるから、まず、これをウォッチングするリサーチのメンバーを募りました。

その中で日本の国づくりは何か。国を見渡すと、資源がない、石油がない。なおかつ、日本は国土が狭い、海に囲まれている。でも、人の能力というのは素晴らしい。高学歴です。その当時は文字を書けない人というのは1%ぐらいです。99%は文字を書けました。世界に比べてもこういう先進国は非常に少ない。手先が器用、勤勉、まじめです。だから、日本の国づくりは資源を掘り起こして、その資源を輸出して国を富ませるのではなくて、人の仕事の付加価値を上げるという戦略を立てたのです。キーワードは「仕事の付加価値を上げるためにどういうビジネスモ



デルがあるのか」ということからスタートしたのです。これがDNAの一つです。「仕事の付加価値」です。このキーワードは後からも出てきます。これが1946年です。

1-2. 誕生の時代背景と先人たちが目指したもの

先人たちはこういう戦略を立てました。勤勉でまじめな優秀な人がいっぱいいます。そういう人たちを支援するような、また、その人の付加価値を上げるようなビジネスモデルはないだろうかとアメリカに行ってリサーチしました。そうしたら、二つの道具がありました。この二つの道具が品質管理の道具で詳しく言うと、管理図と抜取検査法という道具です。この二つの道具を日本に持ち帰りました。

非常に素晴らしい道具で、これを日本の企業に当てはめてみよう。どこがいいか。一番最初に導入したのは日本電信電話公社です。この電話機の不良というのが非常に多かったのです。東京も焼け野原です。8月15日に終戦を経験して、次の年の4月にアメリカに行きましたから、先人たちのスタートを切ったエネルギーというのはすごいものがあると思います。持ち帰った二つの道具を電話機に応用して、電話機の不良をなくすことをやりました。これに応用したのは製造現場です。工業系モデルです。ですから、工業系モデルというイメージが強いのです。

実際に工場で、二つの道具を使って電話機を作りました。そうしたら劇的に不良がなくなりました。そうすると、仕事に携わっている人のやる気、動機付けになります。不良の山を見たのでは人間は働く欲求がなくなりますが、いい製品を作って顧客に喜んでいただけると、単なる改善ということよりも人のやる気を起こします。道具というものは単なる道具だけれども、うまく使うことによって、「たかが道具が、されど道具」になるという瞬間があるのです。

そして、次に応用したのは交換機のメーカーです。電話と電話をつなぐクロスバーの交換機に応用しました。富士電機、日本電気（NEC）、沖電気、それから、富士通に「みんな集まれ」と、クロスバーの交換機にこの二つの道具を活用しました。当時の交換機は鉄と鉄がくっついて1、離れて0で信号を送っていたのです。でも、不良の山だから、くっついたまま誤作動を起こし、電話が通じない。この二つの道具を活用したら、劇的にこれも下がりました。「これはいいな」と、この成功体験がスタートでした。

次に応用したのは交換機と交換機をつなぐメタルの会社です。「銅線を作っている会社、集まれ」と、古河電工、三井金属、みんなが集まって、銅の精錬の品質向上に二つの道具を使って、これも劇的に良くなりました。

次にやったのは銅の線を被覆する塩ビメーカーです。当時は昭和電工とかチッソとかがありました。まだ積水化学が生まれる前です。積水化学は戦後です。そういう会社が集まって、塩ビを作って、銅線を絶縁するような技術をやりました。これもうまくいきました。通信関係についてはこの二つの道具が非常に役に立ちました。

そして、一つの特徴は、1社独占だけではなくて、国をつくるという熱き思いを思っていたものですから、いろいろな会社はその道具を伝承しました。特許を取らずに、これは日本の産業界全部で共有財産にしましょうと、これはまだ続いています。アメリカは、誰か一人が特許を取って、名前を付けて、コンサルタント会社をつくって、それを高額な金額で売るという品質管理のやり方をやっています。今もそうです。日本は違いました。みんなオープンにします。

次にやったのは、電球の球です。電球の球がしょっちゅう切れている。この二つの道具は通信機器、通信網に役に立ったのだから、電球の寿命を延ばすことにも利用できます。「電球メーカー、集まれ」と、東芝、松下、日立という電球メーカーが集まって、寿命を長くするために二つの道具を活用しました。劇的に直りました。この辺から改善活動の芽生えができました。

次に、製造の工業系モデルから、この道具を使うことによって、事務系の人も改善活動というのを利用できるかどうか、1社の中で工場から本社に移りました。この二つの道具を使ってやると、事務系・スタッフ系の人も自分の仕事の改善ができるようになりました。「これはいいね」と、工業系モデルをちょっと変換作業をやります。工業系モデルの管理図と抜取検査は工場にぴったり合うけれども、スタッフ・事務系にはちょっと使いづらいから、これを少し変換作業をやります。日本人のえらいところですよ。二つの道具を応用して、今では46くらいの道具があります。

ここで工業系モデルから本社スタッフ系モデルに変換作業をして、これは改善としましょうと、改善の束を作り上げました。後ほどこの改善の束の中身を見ます。実は三つあるのです。その三つをまとめて改善の束と言います。

こちらの特徴は工業系モデルから事務・スタッフ系に進化させました。そして、二つから46くらいの道具ができました。改善活動をやるときには科学的な方法で改善活動をやると、例えばいろいろなデータを取って道具を使って見えやすくします。混沌としたものが見えやすくなったら、改善の糸口がつかめます。そういうふうに変更の特徴をつかんでから改善活動をやって、自分の成果、スキルアップにつなげています。ここからスタートしています。

工業系モデルから事務・スタッフ系にこれが進化しましたが、そもそも本社スタッフ系の人は自分の仕事の付加価値を上げるということが目的でした。だから、仕事の付加価値を上げるためには、この改善の束だけではどうもうまくいかないから、システムを作ります。この改善の束の外側に、方針管理というシステムを作りました。仕組みです。皆さんで言うと運動論です。この中身は今日は解説はしません。今日はあくまでも改善活動です。でも、システムがあるという概念でとらえてください。

方針管理システムは、簡単に言うと、3年先、5年先に企業がどういう方向に進むのかどうかという経営戦略を立てて、その経営戦略を第一線まで情報伝達してベクトルを合わせる仕組みです。行政の中ではこの方針管理の一部に目標管理があります。行政改革の中に目標管理を導入している行政もあります。目標管理とちょっと似ていますが、経営戦略を立てて、それを自ら実行するという仕組みといろいろなもののサブシステムが総合されたものを方針管理と言うのです。目標管理とちょっと似ているけれども、ちょっと違うなという程度でいいです。

その方針管理の未来を見つめるシステムはできたけれども、今そこにある危機はどうするのか。日常のミスがなくす、日常の不具合をなくすためには、日常管理というシステムを作ります。こちらの方は、今そこにある危機を探します。これは現在形です。

1も2も縦で仕事をしますと、組織の間に厚い壁ができてくるので、組織弊害です。だから、縦で仕事をすると組織はまとまるけれども、横の組織の風通しが悪くなるのです。風通しを良くするために、3番目に機能別管理というシステムを作りました。横串を通した経営です。

ここにQCサークルというものが誕生しました。これがわれわれが業務改善をやる原点です。



このQCサークルが生まれたのが1962年です。これが1946年から改善の束に進化をして、方針管理から日常管理、機能別管理、4番目に1962年で、ここまで来るのに16年ぐらいかかっています。このQCサークル誕生が今の改善活動の原形モデルです。この辺から工業系モデルから本社スタッフ系モデルに進化をしています。

1-3. 改善活動のDNAとは

では、このQCサークルの誕生ということを見ます。このQCサークルが名前を変えて改善活動という運動論になりました。このQCサークルが4番目に生まれたとき、どういう背景があったのか。仕事の付加価値を上げるための運動論に進化をしました。改善の束ができて、三つのシステムができて、4番目になるまで16年間かかっています。そのときの仕事のやり方はどういうやり方であったのか。工場で作業する人に本社の偉い人が「君の作業はここに書いたとおり仕事をやりなさい。これ以外のことはやるな。以外のことをやるとミスが大きくなるから、私が書いた作業指示どおりの仕事をやってください」というのが16年間あったのです。

ある鉄鋼メーカーの鉄の製造現場にたまに本社のえらい人が来て、「このとおり、仕事をやれ、それ以外のことはやるな」と言って帰るけれども、現場の人は現場の仕事をよく知っている。現場を見る目がよく分かる。現場の改善のやり方もよく覚えている。でも、本社は「このとおりやれ」と言ってくる、不満です。指示されただけの仕事をして帰るのは達成感がない。どうも仕事が面白くない。その中で、鉄鋼メーカーのある製造現場の人が「われわれだって仕事をうまくやって、楽に、そして、品質を向上して、お客さんに喜んでもらいたい。だから、改善したい。仕事のやり方は自分で考えて、自分でやりたい。でも、本社の人と話すときには太刀打ちできない。だから、われわれも品質管理という仕事の付加価値を上げるための方法論を勉強したい」、これがスタートです。

そこで、「易しい仕事の付加価値を上げるための方法論という本を書いてください」という要求がありました。1962年に財団法人の日本科学技術連盟、これは文部科学省の外郭団体ですが、そこの研究者が日本の多くの現場の第一線の人たちが読んで分かるような、簡単な仕事の付加価値を上げるための方法論という本を作ります。そのときに作ったのがこの本です。今は名前は『QCサークル』と変わっています。昔は『現場とQC』という本を作りました。そして、鉄鋼メーカーの人に配りました。

鉄鋼メーカーの腕一本で飯を食ってきた熟練工がこの本をもらったのです。われわれだって本社のスタッフとばちばち意見を闘わせて、自分の仕事は自分で守る、自分の仕事は自分でやりたい。でも、この本はちょうど100ページぐらいです。仕事が終わってからうちへ持ち帰って読むのです。そうすると、本を読みたくないから製造現場へ行った人たちは、眠くなってしまう。ビールを飲んで、ナイターを見て、ぐっすり寝て、次の朝また会社に行けばばりばり仕事をやった方がいい人なので、眠くて眠くて読めないのです。みんな挫折したのです。さあ、どうしようか。読むどころではなくて、本社の人と意見を闘わせるなんて到底無理と言われました。

ある人が「ちょっと待てよ、大学で輪読会という方式をやっているぞ」。輪読会は文献とか、論文が出た場合にみんなで寄せ集まって、役割分担を決めて読むという会です。専門書ですから一人で読むのは難しいから、5～6人が集まって、「新しい文献が出た。みんなで読もう。では、

A君、1ページから20ページまで読んできて、次の日、何を書いてあるのかみんなに解説してよ。B君は21ページから40ページまで、20ページなら読めるでしょう。次の日に何を書いているのか解説してよ」とぐるっと回るのです。「輪読会というのはなかなかいいぞ。みんな集まれ、100ページだから5人ぐらいでいいだろう」と。そして、「A君、1ページから20ページまでこのQCサークルの本を読んで、何を書いてあるのか明日みんなの前で発表してよ」「分かりました」。それから、B君は21ページから40ページ、C君は41ページから60ページと役割分担を決めたのです。

それから、みんなで協働しましょうと。協働は協力です。一人では挫折するけれども、何人か集まると挫折の壁が少なくなる。そして、明日発表するから恥はかきたくない。発表とか説明、解説です。分担は20ページあります。全体は大変だけれども、読みました。そうすると、さすがのたたき上げの人も20ページだったら何とか目をこすりながら、こういうふうに書いてある、ああゆうふうに書いてあると、それをちびた鉛筆でこうやってメモを書いて、「昨日、読んできました。では、これから解説するよ」とみんなの前で解説します。

そうすると、「A君、よくそこまでやったね。大したものだ」と言うと、自分で達成感がある。やっただけの評価を得るのです。B君も同じです。「A君がみんなに評価されている。「さすがだね」と、人間というのは、仕事のやる気というのは案外簡単な動機です。ちょっとしたうれしいことがあれば次の日の働く意欲につながるのです。その繰り返しです。大きいのがどさっと来るのではなくて、小さな喜びが次の日の仕事のエネルギーになるのです。いつもそうです。

そして、「輪読会という名前は大学だから、何か名前を付けましょうか」「うん、そうだね。品質管理の勉強をしているのだから、これは変えられないでしょう。QCは。みんなでぐるぐる回るからサークルだね」とQCサークルが誕生した瞬間です。

私の仕事の付加価値を上げることが目的です。本社のえらい人から言われるまま、指示されるままの仕事は私のやる気につながらない。だから、自分で仕事を見つけて、自分で改善をして、自分の仕事の達成感を味わいたいという勉強する集団がQCサークルです。これらがDNAです。

改善も一人では大変です。得手、不得手があるのです。だから、チームが集まって役割分担をして、君は論理的に思考を考えるのが得意だから、論理的に解析してよとか、君は短いフレーズでアピールするのがうまいから、こういうところを頼むよとか、君はパソコンが得意だからこれをやってくれとか、リサーチするのが専門だからこれをやってくれと役割分担があります。そして、なおかつ一人が倒れそうなときにはみんなが支えるのです。あのラグビーと同じです。そういう協働、協力の基が2番目のDNAです。

そして、必ず自分のやったことは成果発表です。発表することによって復習し、繰り返して、確認作業ができるのです。だから、声を出して言うのは文章に書く、文章化するという意味でとらえてください。単なる発表ということよりも、繰り返し作業する、確認する、文字に書く、文章化する。そして、言葉に言って表すという意味の発表、解説です。そして、やったことについて「おい、おまえ、よく頑張ったな」と自分を褒めてやる達成感、そして、ほかの人を褒めてやる達成感の二つがあります。この勉強する集団が全体のDNAです。これが民間の工業系モデルから1962年に生まれました。



1-4. DNA進化のプロセスと現在に引き継がれているもの

一番最初に金融でやったのは三和銀行です。三和銀行本社の日本橋のサークルが生み出したものが、お客さんの待ち時間の短縮という、改善活動の中で今ではポピュラーになっている銀行に行く番号が出てくる機械です。「私が13番目、今やっているのは10番目、だから、あと15分」という機械です。今では銀行から、病院から市役所まで、あの機械があるでしょう。あれは三和銀行の人が作って、もともとはそこから始まったのです。

昔は番号だけです。だから、何分か分からないのです。でも、今では「あと15分とか、20分」と、薬の待ち受け場面もみんなそうです。三和銀行と東海銀行が合併してUFJ銀行になって、それから三菱東京UFJという金融でやっています。野村証券でもやっています。それは金融界だけではなくて、昔で言うダイエーとかイオングループ、そういうサービス業の中でも改善活動をやっています。この発展形です。もともとはこれです。

今でも仕事の付加価値を上げるということは変わっていません。工業系モデルから確かにスタートしましたが、今ではそのようにサービス業、病院、それから、今私が行っているのはNTTデータです。システム設計の中でも改善活動をやっています。民間の工業系モデルから情報システムに行って、サービス業に行って、営業の品質管理、それから、金融の品質管理、医療から行政に移っています。これがDNAです。ここまでは、品質管理に比重をかけて説明しました。後は、要点だけをぼんぼんと話をします。

この改善活動の母体というのは何だったか、勉強する集団でした。「今回はテーマ選定に非常に時間がかかる。発表会も間近、どうしたらいいか」。1年に2回テーマを選定して、それを改善して、成果を出して発表しようという仕組みがあります。そういう運動論がある。「どうしようもない。困ったな。では、この改善活動の母体はQCサークルで、QCサークルの母体が勉強する集団だ。では、勉強すればいいのだ」、それでいいのです。

例えば、フィッシュボーンを理解しましょうというテーマでもいいのです。みんなでフィッシュボーンを理解して、原因追究を科学的にやります。原因追究をしたら見えてくるから、これを取り除く。それで改善できます。では、KJ法を勉強しよう。アイディア発想法を勉強しよう。それから、系統図を勉強しよう。改善を支援する道具を三つみんなで覚えますというテーマでいいのです。そして、現状把握をし、誰が何が得意か、誰が何をまだ得ていないのか、みんなで勉強しようというのが対策の道です。勉強して、自分で活用した道具を使って、自分の仕事に応用したら、これだけ時間短縮になりました。成果です。これも立派なテーマです。

ですから、勉強する集団というDNAを押さえることによって、皆さんがこれから行政の中で改善活動を導入するときに、たまには原点に戻って、原点に戻ったテーマ、改善活動でもいいのです。もちろん住民、それから、市民の満足の提供もあるでしょう。窓口のお待たせ時間の短縮もあるでしょう。いろいろな住民の視点に立った満足の提供があるけれども、たまにはそういうものでも立派な改善活動です。目的は、私の仕事の付加価値を上げることです。このキーワードがずっとあります。迷ったら、私の仕事の付加価値を上げるにはどうしたらいいのという改善活動がいいのです。今、9人の皆さんが勉強をやっています。勉強会が改善活動の立派なテーマです。

今では70カ国以上の地域でQCサークルがやられていて、今は名前が変わっています。改善活動となっています。例えば、日本でいうとシャープはCATS活動と呼んでいます。品質管理

のQCというポイントを押さえているけれども、品質管理に別に気にしないでいい。自分の仕事の付加価値を上げるためだったらいい、何でもいいのです。ホンダはNH活動と呼んでいます。ニューホンダ活動です。そして、鉄鋼メーカーはJK活動です。これは昔からやっています。みんな改善活動です。QCサークルという母体があって、ここから一般的な改善活動に移り、行政、医療の中にこれが展開されています。

1962年に発売されたみんなで勉強した本は、最初が『現場とQC』『FQC』、今では『QCサークル』誌と名前を変えて、またこれがみんなから支持されています。7月号の特集では東大阪市、生駒市、そのほかにもいろいろな行政がこの中に載っています。

この改善活動の目的の6番目のキーワードです。達成感を味わうということ、動機付けが必要です。何のために仕事をやるのか。何のために改善活動をするのか。最終ゴールが自己実現です。私自身を作り上げることです。ここからスタートしています。これが第6のDNAです。マズローの欲求5段階説は参考になります。QCサークルの運動の中にこれを組み入れています。あくまでもあなた自身のスキルの向上、自分の仕事の付加価値を上げることです。それができれば、結果的に顧客満足、住民満足につながるでしょう。まずは、あなた自身が自己実現をしてください。これが改善活動のゴールです。自己実現です。

このDNAを言葉に直すと、自分自身の能力を向上しましょうということです。チームといえども、目的は私です。この勉強する集団は5～6人集まるということからスタートしたけれども、あくまでも私です。個人の能力向上、そして、チームの活力に満ちた職場づくりです。活力に満ちた職場というのは、フットワークがいい、コミュニケーションがとれている。何か困ったときにみんなで助け合うのです。それから、スピード感がある。こういうのが活力に満ちた職場です。その結果、私が能力向上、スキルを上げれば、世の中の人たちに、住民、市民に満足の提供ができるでしょう。

もう一回満足の提供ができれば、私自身はうれしいなと、喜んでもらえるというのが一番うれしいのです。その最小単位が家族です。家族の中でも何かしてあげて喜んでもらった無償の提供というのがあります。返ってくるのは最後は自分なのです。ですから、自分から始まって、ぐるっと回って、住民に提供し、社会に満足の提供をして、私自身を作り上げていく、ここに帰ってくるのです。これが改善活動のDNAです。

QCサークルはこのような運動論として62年に生まれたから、今年で47歳です。DNAを五つ覚えればいいのです。だから、行政でも病院でも民間でもみんな同じです。難しいことは一つもないのです。ただ、品質管理というイメージがあるので、難しいなと思うけれども、後ほどそれは変換宣言をして易しいものとして提供します。

改善活動は自己実現のためです。そして、一人ひとは弱いから、みんなで助け合うのです。だから、チーム活動です。でも、最近はチームでやることも改善活動ですけども、一人でやることも改善活動になっています。進化しました。一人で自分のテーマを選んで改善活動をやります。これは岐阜市でやっています。チームを組まなくていいのです。組んでもいいけれども、一人ひとりがテーマを選んで、道具を使って、改善の束を利用して、お客さんに満足の提供をして、自身のスキルアップにつなげてくださいねというのが岐阜市のやり方です。ぶつかっているようでは改善活動もなかなかうまくいかないのです。だから、改善の束を活用した方がいいですね。



小集団というとりえ方があります。チーム活動、プロジェクト活動、QCサークル活動をみんなひっくるめて小集団と言っています。ですから、QCサークルがスタートだけでも、いろいろな企業でその会社独自のカラーとやり方に合わせて小集団活動と今は呼んでいます。

1-5. 改善活動のモデル

最後は改善活動のモデルです。四つの象限があります。

自分が困っていること、お客さんが困っていること、問題意識を高めて、問題を発見し、改善活動で解決することが改善のマネジメントです。

もう一つ、改善の効果を元に戻さないように、その高い仕事のやり方を維持することも2番目に大事です。よくのこぎり型経営といわれるのです。改善で大事なのはそれを支える力です。改善しました。ここからスタートです。縦軸が仕事のアウトプット、仕事の質です。上に行けば仕事の質が高い、これが改善です。でも、下位の人は高いレベルの仕事のやり方を支える力がないとすとんと落ちてしまうのです。「ああ、困ったな。よし、また改善しよう」と、改善しました。支える力がない。また、すとんと落ちる。「ああ、困った。もう一回改善しよう」と、また落ちる。改善を3回やりました。「改善、改善、すごいでしょ。先生」では、仕事のレベルは一向にこのままです。これがのこぎりの刃に似ているのでのこぎり型マネジメントと言われています。これでは駄目です。だから、すとんと下に下がらないように維持をしましょう。レベルキープです。これを支える力が維持活動です。皆さんの改善活動も実はこれがベースにないと、改善活動は元の本阿弥です。だから、うまいやり方、ノウハウを文章で表して、標準化をして、水平展開して、みんなで勉強会をやりましょう。一人の力を組織の力に変換作業することが維持活動です。維持活動があって、初めてこれは高いレベルが保てるのです。高いレベルの仕事を住民に提供できるという基が維持活動です。

だから、ここでも勉強会です。誰かのノウハウを後輩に教えるときに皆さんの方ではマニュアルとかいろいろなものを作っています。あのマニュアルほど読みにくいものはないのです。それをうまくコンパクトにまとめたものに、相模原市でやっている業務工程表というのがあります。後ほど見ていきます。この相模原市の業務工程表は、高いレベルの仕事を標準化して、みんなで組織の力として保っています。これが維持活動です。そして、また、住民の要求が上がれば、「はい、改善します」「はい、これを維持します、改善しましょう」、このようなモデルが改善と維持です。どっちが大事か。維持が大事です。維持する力がないと元に戻ります。企業でもそうです。この間、ある企業に行きました。「改善、改善、改善、いっぱいやっています。でも、先生、どうも工場全体が盛り上がらないのですよ」。維持する力がないのです。これを維持のマネジメントと言います。

そして、チームで取り組むことですから、チームマネジメント、リーダーシップ論、動機付け論とX理論、Y理論など、こういうメンタルな部分もちょっと改善活動に導入することが必要なときもあります。

そして、最後は、改善活動を通じ、維持活動を通じて運営活動です。これは人の動機付けです。それから、自己の自信を作り上げていくような運動論、運営活動です。

最終は自己形成、自己実現です。これが改善活動のモデルです。これが皆さんのところにあり

ます。改善活動で迷ったときには「そうか、最終は自己形成なのだな。自分を作っていくのだな」ということです。

そして、真ん中にあるのはコミュニケーションです。今は組織の中でコミュニケーションが豊かにとれない現場がいっぱいあります。医療の現場でもそうです。先生と看護師の中でコミュニケーションがとれない、医師と患者の中でコミュニケーションがとれない、企業の中でもそうです。メールでやり取りをやって、「おまえ、読んだか」「読まない」「では、駄目」と、コミュニケーションが最後は非常にクローズアップされています。これが中心になります。改善活動もコミュニケーションが大事だなというところでしょうか。コミュニケーションを豊かにするコーチングというものも、こういうスキルの体系も最近は企業で導入するところが多いです。

2. 改善活動と品質経営の統合化

2-1. 品質管理から品質経営へ進化

品質管理は、工業系モデルから本社スタッフ系になりました。その中で、この二つの道具から、本社スタッフ系にも使えるように46くらいの道具が開発されました。そして、この改善活動を支援する方法論が開発されました。それを束ねると改善の束です。皆さんが実際に改善活動をやるときの参考にもなるのです。

改善活動をするときに何が一番困るかという、道具がないのです。行政の中でこういう仕組みを作りました。改善活動という仕組みをやりました。自分の問題を掘り起こして、または顧客の視点に立って困っていることを掘り起こして、それを現状把握して、解析をして、対策の立案をして、対策を実施し、効果を出して、これを標準化にしますというけれども、どうやっていいか分からないのです。やはり道具を身に付けないと改善活動はできないのです。

特に事務系の方はそうです。こういう仕組みを作りました。仕組みを作るのは皆さん得意なのです。システムの仕組みを作った。どういうふうに支援するのがポイントです。そのときには改善の束です。改善の束は三つあります。これを見ていきます。

これは歴史です。重複しますが、1946年がスタートです。それから、QCサークルが1962年に生まれました。それから、品質を堅持します。コントロールではなくて、マネジメントに呼び方を変えて、今はTQMと言っています。品質管理のことです。こんな歴史があります。

2-2. 改善活動を支援する方法論

発展のプロセスを改善の束に代表して話を進めます。これを三つに分けて、改善の3点セットと言います。

改善の3点セットの1番は、物事を改善するにはどういう考え方で改善したらいいのか、考え方が10点あります。真ん中の柱です。

2番目は問題解決する方法論です。ロジカルシンキングをベースにした問題のアプローチ法です。問題を解くアプローチ法、問題解決法です。論理的に。これは二つのタイプがあります。

3番目に道具です。最初、この道具は二つでした。今では46から48ぐらいまであります。今はこういう道具を行政に合ったものとしてピックアップしています。



これらを改善の3点セットと言います。47年の中で日本人が開発して、これをまた育てたのです。

では、どういうものがあるのか。考え方は10個です。PDCAのサイクルを回せ、後工程はお客さま、行政の組織の中にこそお客さまはいると考えています。行政の外側の市民、住民がお客さまという概念は最近では定着してきました。顧客という考え方もあります。でも、そうではない。お客さまはむしろ行政の組織の中にいる。それは誰か。これを活用して、私の仕事を練り上げてくれる人、私の仕事の報告先がお客さんととらえるのです。私の仕事の後工程です。こういう考え方をまず押さえておかないと、道具がたかが道具になってしまうのです。ですから、この道具を有効ならしめるために考えたものです。

重点指向もそうです。全部万遍なく仕事をやるのは仕事と言わないのです。何が重要か評価をして、順番を付けて、順番の一番大事なものを手をつけることです。まだ日進月歩ですから、順番がしょっちゅう入れ替わるのです。場合によっては1週間で変わる、1日で変わるでしょう。そういう順番を入れ替えながら仕事をするのです。

では、重点指向で何が一番大事かを見つけるにはどうするのですか。道具を使えばこれが重要な項目なのだと評価できるのです。だから、考え方と道具は表裏一体です。重点指向はわれわれの仕事で非常に大事です。個別に大事なものは、1番目はこれ、2番目はこれ、3番目はこれと、どういうふうに見つけるのですか。私の経験と勘と度胸で見つけることも大事ですが、論理的にロジックで見つける方法も大事です。そのときにこの道具を使う、道具を使うと何が重要かどうか分かってきます。例えばパレート分析とか、ヒストグラムを書いて重点指向をしてみると、いろいろなものです。

それから、事実に基づく管理です。この考え方は、勘と経験と度胸と気合の仕事は左側、論理的な仕事のやり方は右側にして、この2つをドッキングさせて二つで改善活動をやります。では、論理的なものはどういうものがあるか。道具にお任せです。そういうふうにして10個あります。これもまた、機会がありましたら詳しく話をしましょう。今はポイントだけです。

2-3. 問題解決法と改善道具とは

問題解決法です。テーマによって取り組む方法が二つあります。代表的なのが、品質管理がこの原点ですからQCと付けています。別名QCストーリーという呼び方もあります。東大阪市は、QC的問題解決法で改善をやっています。でも、あまりQCということを意識しなくてもいいのです。自分の仕事の付加価値を上げるための改善の束を利用するというでいいのです。

問題解決型QCストーリーと課題解決型QCストーリーの二つがあります。行政の中では、問題解決型は現在の危機を取り除くタイプです。今そこにある危機を取り除く、今そこにある問題を解決する。課題達成は、現在形ではなくて、これからのことを考えるにあたって解くアプローチ法です。いわゆる政策形成に合った問題の解き方が課題達成型QCです。住民は何を望んでいるのか。法律は変わる。規則も変わる。では、どういうふうに進んでいったらいいのかどうかのアプローチ方です。これを課題達成型QCストーリーと言います。

最近、これに追加されたものがあります。施策実行型QCストーリーという方法論が発表されています。これはスピード優先です。特に行政はそうです。こういうふうに施策実行型QCス

トリーと課題達成型QCストーリー、問題解決型QCストーリーが47年の中の進化の過程で生まれて、提供されました。だから、改善の束がどんどん膨らんできて、これをうまく使ってやることによって改善活動が支援されます。

代表的なQC七つ道具、それから新QC七つ道具、その他の手法といっぱいあるけれども、改善活動に使うと有効なものはQC七つ道具と新QC七つ道具です。特に行政は新QC七つ道具が非常に使い勝手がいいです。こちらの方は言語情報を見やすくする道具です。こちらは数字情報を見えやすくする道具です。可視化の道具です。問題点も可視化されれば見えやすい。見えやすくなれば、改善の糸口がつかめます。糸口がつかめれば改善できます。混沌として見えないものを見えやすくする道具がQCの道具です。特に新QC七つ道具は、お客さんの声、法律に基づく施策、政策をすべて言語にします。だから、行政にこれから使ってもらうものとして新QC七つ道具があります。

特に行政では、予測・予見が必要です。予測・予見の道具がPDPC法です。先読みの道具です。これから行政はどういうふうに移っていくか、障害は何か、この悪影響は何か、悪影響があれば事前に取り除いておこうという手法がPDPC法です。予測・予見の道具です。

新QC七つ道具の新は英語で言うとN、Newですね。NewQC七つ道具だから、Newの頭を取ってN7と表現します。こちらはQ7とします。Q7、N7と分けて、この道具の中でも14個の道具で十分です。14個全部を覚えなければいけないということではありません。私が推奨しているのは八つで十分です。こういうこともまた、機会がありましたらやっていきましょう。

改善活動を支援する改善の束は三つあって、考え方と道具と問題解決法をこれから勉強して、改善活動という仕組みを作ったら、まずここから入らないとやる方は大変です。無手勝流では勝負になりません。やはりこれから戦いに行くときには無手勝流では勝てない。だから、長刀、刀を背負ってやれば戦いに勝てるぞという意味の補強策の七つ道具です。石川馨先生が「弁慶の七つ道具」といういい表現があるから、ここから取って七つを選んで、「QC七つ道具」「新QC七つ道具」と付けたのです。

「七つ道具」は層別、パレート図、特性要因図、ヒストグラム、散布図、チェックシート、管理図およびグラフで一つに数えて、合計七つです。「新QC七つ道具」は、親和図からマトリックスデータ解析法までです。こういうものを道具として活用しながら改善活動を支援していきますということです。そして、これは問題解決法と道具を合体して使いなさいということです。

テーマ選定については、パレート図を使い、管理図を使い、折れ線グラフを使って、ヒストグラムを活用するとテーマは見つけやすいです。現状把握についてはBW法というものを使うといいです。親和図も有効です。あとは折れ線グラフとかガントチャートを使うといいというふうに、問題解決の方法論に適切な道具を使うことによってスムーズにいきます。要因の解析には特性要因図を使うといいです。皆さんはもうやっている、行政のフィッシュボーンというものです。

こういう問題解決のアプローチの手順と道具をうまく組み合わせて、最大の効果があるような道具の組み合わせが大事です。例えば、テーマ選定のときにマトリックスデータ解析法を使うと大変です。組み合わせ効果をねらうということが大事です。問題解決法と道具は切っても切れない間柄です。道具を使うときに有効に使う、有効を知らせるために考え方を見極める必要があります。みんなセットです。だから、束という意味が大切です。



3. 行政サービスの質向上を目指した自治体の進化の姿

3-1. 茨城県に見る改善活動

茨城県は日立市があるので、この日立の中で改善活動は民間の人たちがやっています。市役所の市会議員も日立製作所から来ています。それから、県庁も日立の関係の人がいっぱいいます。ゆえに、自然と長い年月をかけて改善活動という土俵をみんなが理解しています。そこで、民間で使っている改善活動を導入し、1990年から本格的にやりました。それから、19年たちました。

茨城県はQCサークルの生まれた原点からスタートしました。QCサークルが改善活動の原点ですから、茨城県では改善活動という呼び方ですけれども、現在を変えています。ちょうどこのDNAをそっくりやりました。まずは、みんなで学習会を開きました。事務局がOJTの研修会のテキストを作り、みんなに配りました。改善活動という意味は何だろう。一人ひとりの付加価値を上げて、一人ひとりのノウハウを見つけて、能力向上、そして、その人の自己実現だよと、これがゴールです。結果、住民に満足の提供ができますということをやりました。マズローの欲求5段階説という精神論から、まずスタートしました。道具から入らない。改善活動というのは何だろう。顧客満足というけれども、満足というのは何か、これを徹底的にやったのです。

顧客は市民・住民のことです。そして、このサティスファクションは一体何だろう。こういう考え方を主軸にして改善活動を展開しています。サティスファクションは満足です。語源はサティスファイです。サティスファイというのは器です。ここから動詞の意味が派生して、この器を満たしてあげることという動詞が派生しました。なみなみとこの器を満たしてあげることです。そして、あと一滴ちょっと入れると、これがたらたらとこぼれ落ちるような状態をサティスファクションと言うのです。大事なのはこの器の変遷です。

昔、戦後間もない時期には一般住民の器は小さいです。行政もそうです。あまり要求なんてしないでしょう。情報公開制度で「これを出せ」とか、そんなことは言っていません。器は小さいです。だから、われわれの持っているもので満たしてあげます。いっぱいこぼれました。でも、作れば売れる時代から、器がどんどん大きくなっています。早く満たしてあげないと、この辺からぜいぜいぜい言いながら、でも、時代の変遷とともに器はどんどん大きくなります。だから、いろいろな問題解決法とか改善の道具とか考え方、人の能力を上げないと満たされなくなってしまったのです。器が大きくなっている実感は皆さんの方が知っていますね。これがサティスファイです。

そして、このサティスファクション（満足）が出たということを、まず全庁で理解している。われわれが顧客から要求される器よりも大きい器を用意するということです。大きい器をわれわれが用意してしまおう。つまり、お客さんの要望を入れて、満足してもらおうというのがこれからの行政です。

そして、生産性という言葉があります。簡単に言うと無駄の排除、スピード化です。われわれの生産性を上げるために改善活動の三つの束を使ってやりますけれども、実は最近は違うのです。顧客の生産性を考えるのです。国ではやっています。これは顧客の生産性です。市民の生産性です。今までは私の仕事の生産性で、無駄の排除、効率化、時短につなげるというやり方です。私自身が1時間でやったことを30分でできました。これが生産性です。無駄がありました。

でも、今はこれも大事だけれども、お客さんの生産性です。お客さんは市民です。窓口に行きました。15分待たされて、ああではない、こうではないで、やっと書類を提供しました。15分です。お客さんの生産性は15分失われています。電子情報であれば1秒でできます。1秒と15分でお客さんの生産性はどう変わるか。このようにこれからの行政については、この器ということと同時に、生産性はお客さま、市民の生産性に力点を置いた改善活動をするようになってきます。これは目的指向性、行政改革の一つのキーワードです。顧客の生産性です。

だから、駐車場に来て、迷って入りにくい。ここで3分かかりました。お客さんの生産性はスムーズに入ってくれば、1分でできたことを3分かかります。お客さんの生産性が悪い。では、この行政の駐車場の設計を改善します。それから、お客さんが来ます。請求する書類を書きます。いろいろな項目がいっぱいあります。20もあります。書くのに3分かかります。もっと簡単であれば、もちろん法規制があります。法律の中では簡単なものは要らない。3分でかかる生産性と1分でかかる生産性では、お客さんの生産性を考えるとこちらの方がいいです。だから、申請書の簡略化です。

それから、お客さんの要求を聞く。自分の仕事のスキルをアップして、お客さんの要求に適切に答えられる。「それはちょっと待ってください」とお客さんを待たせるのは、お客さんの生産性はどうか、こういうことが目的指向性、行政改革の一つのキーワードになっています。

市民の生産性に力点を置いて、お客さんから要求される器ではなくて、私が器を作ります。これでどうですか。お客さんはこの器を作れば、今まではこれしか望んでいないのです。われわれはここまで持っています。これはカスタマーディライト（CD）です。お客さんは困るのです。われわれはこういう器を満たす能力があります。お客さんの要求は黒いところですよ。この青いところを要求すると、「ああ、そんなこともやってくれるの。びっくりしたな」と、びっくりすることがディライトです。だから、今まではSからDに移っています。カスタマーディライトがこれからの行政改革のキーワードです。生産性、それから、CSからCDに視点を置きながら改善活動をやるということが大事かもしれません。

それから、チームワークの活動です。やはり茨城県はチームで取り組みました。今では二つに分かれています。チーム活動の改善活動で知事賞を創設して、改善活動で優秀なチームに知事賞をあげています。一人でやるのはアイデア改善活動としています。昔はチーム活動だけでしたが、今は一人のアイデア改善活動の両方ともに知事賞を創設して、知事賞を提供しています。

浄化槽の補助制度を活用した生活排水対策の推進が最優秀賞です。廃棄物対策課です。これはチームで取り組んだものです。それから、同じ優秀賞の子育て家庭応援は、協賛店舗を設置して、こちらの要求に応えました。4,500カ所を作りました。それから、同じ優秀賞のエコ農業の推進です。県南の地方事務所です。努力賞は旅券事務権限の移譲です。県から各市町村に旅券を作る、または発行する権利を与えるのをスムーズに行いました。努力賞の霞ヶ浦対策です。同じ努力賞のつくばのアグリビジネスの推進です。これは農業体験をこの県で支援しようというテーマの改善活動です。水産試験場の改善活動、洪水のハザードマップの作成、これも改善活動の一つの成果として挙げられます。そのほかに旧道移管の推進とか、いろいろな賞があります。19年目でも、まだこれ続けてやっているということは素晴らしいです。

これは個人です。アイデアオリンピックという仕組みを作って、県知事が表彰しています。



この二つの仕組みがあります。最初はチームで取り組む運動論から展開して、個人個人の改善活動まで行きます。チームは新目標チャレンジ運動、個人がアイデア提案運動と分かれています。

品質管理をベースとして活用しているのが茨城県の特徴です。目標はお客さんの満足の提供です。この満足というのは何かと、徹底的にやりました。茨城県はカスタマーディライトをねらおうということです。ディライトというお客さんが要求しないようなことを県の方で提供するから、びっくりするでしょう。びっくりする状態をディライトと先ほど言いましたけれども、これが新目標チャレンジです。顧客がびっくりするようなことをやってあげましょうと、茨城県では19年の中で進化をしています。

業務改善の全体像は、まず、計画的にチームを組みます。チームを組んだら、同じ職場の中で支援者とリーダーとメンバーを決めます。支援者は課長さん、リーダーは係長クラス、メンバーは一般職員で分担を決めます。これはQCサークルのDNAをそっくり持ってきています。学習会を開いて、まずはここに力点をかけます。こういうことを通じて職員同士の意思疎通がなってから改善活動に入りましょう。

改善活動をやったら、もう一つ大事なものは何でしたか。維持活動です。改善と維持がベースです。だから、改善活動をしたというレベルを落とさないようにノウハウの蓄積と伝承を職員の中でやります。もう一回勉強会です。「こういう方法を編み出しました。皆さん、これを使ってください」。こういう簡便的な書類が非常に効果的です。これを皆さんは使ってくださいと、成果発表会はノウハウの伝承会です。

県知事が出てやるのは改善の事例だけではないのです。「こういううまいものを作りました」と机の上にずっと並べるのです。改善活動はパワーポイントで発表するだけではなくて、作った成果物を全部ここに、「こういうのを作りました。これはいいですよ。まねするところはまねしてください」とやっています。これがノウハウの蓄積と伝承です。それで、県知事が評価をします。もう一回、このノウハウを同じ職場の中に伝承して計画を作ります。これを何回かぐるぐる回します。結果、その組織の中で知の広場ができます。知の広場ができた中で、個人の自己実現ができます。これが茨城県の改善活動全体の仕組みです。

二つあります。一つは個人個人の成長と組織の成長です。個人個人の成長と組織の成長という二つになったので、チームは新目標チャレンジ運動、個人はアイデアチャレンジ運動としています。

茨城県のやり方には10のステップがあります。まずチームを組むものと個人が組むもので、やり方は同じです。チームを組んで、最初は学習会です。先輩が後輩に講習します。専門家を呼びます。そして、茨城県の県職員研修センターのプログラムに改善活動の項目を入れたのです。そういう学習の場です。自治研修所というものと職場にある勉強会の二通りをやっています。

この学習の場を開いて、まず年間計画を立てます。年間計画を立てて、サークルの中、また、チームの中の組織を上げるためにコミュニケーションをよくとります。だから、改善の考え方をみんなで共有財産として持ちます。そして、テーマを選び、改善活動をスタートして、改善活動の診断の支援を事務局がやっています。うまくいっているのかどうか、支援が必要だったら現場まで行きます。県南事務所まで車を飛ばして、「今どこで悩んでいるの。ああ、そうか、解析がなかなかうまくいかない。特性要因図で駄目だったら、連関図という方法があるから、連関図をやってみたら、このテーマだったら連関図の方がいいのではないの」と支援をします。

活動の成果をまとめて発表し、県知事賞を5年前から作りまして、知事自ら表彰しています。知事の年間スケジュールを決めるときに、知事が「今度の新目標チャレンジ大会はいつだ」と秘書課に言って、「まずここから入れて下さい」と、年間の目標を決めるときにこの新目標チャレンジ発表大会の日にちのスケジュールを埋めて、それから自分の年間のスケジュールを埋めるというやり方をやっています。なかなかできないことです。

3-2. 岐阜市に見る改善活動とその特色

岐阜市の改善活動の考え方は大体皆さんと同じです。住民、市民のニーズを掘り起こします。声をお聞きます。ただ、下水道の人が市民の声を実際に聞いたり、消防署の職員が訓練のときにどういう要求があるかどうかを聞いています。

消防署の職員は現場に救急車が行くまでの全国の平均データを並べました。そうすると、全国平均が7分ぐらい、岐阜市は7分30秒です。全国平均からわれわれは改善してトップに行こうと、救急車の運転手は岐阜市の地図を全部頭に入れています。どこが一方通行で、どこが何時に渋滞するのか、年間のスケジュールを頭に入れています。例えば岐阜競輪があるときには、5時から6時までここは渋滞するぞと頭に入れています。岐阜の市民会館の行事を頭に入れています。水曜日には歌謡ショーがあるからここは混むというふうにして、岐阜市全体の地図と行事を全部頭に入れながら、現場に少しでも早く行く、それが生命を助けるための1分間という思想を組んで、岐阜市職員は全員で取り組んでいます。1分チームです。

もう一つは、岐阜の保健所がやったことです。保健所もデータを調べました。過去の患者が全国平均の2倍ぐらい岐阜市は多いのです。これを改善します。そして、検診をする率を上げましょうということで、地道に保健所の人々が戸別訪問をしました。事前に検診を受けてください。検診率が3年かかってやっと全国のトップクラスになりました。そして、この罹患率もずっと減りました。

というふうに、まず岐阜市のやり方は市民・住民のニーズは何かということをデータで調べて、声を聞いて、それを改善活動でやっていきましょうという運動論が特徴です。やるときには改善の3点セットをうまく活用しながら、やはり事実をデータでやります。勘と経験と度胸と気合もいいけれども、やはり事実を見るとちょっと違った視点も見えてくるのです。そうすると、問題解決の方法論も見えやすい。そして、やっていることは改善も大事けれども、維持活動も大事です。

ということで、改善と改革と維持と改善活動を三つに分けています。維持は改善のレベルを下げないための方法論です。改革は全くないものをあらためて作って、それを住民に提供することです。改善という概念は今のレベルをここまで上げることです。これが改善です。維持活動はこの高いレベルをレベルキープすることです。これが維持です。改革はこの延長線上ではないという定義をしています。お客さんが望むことをぽんと提供することが改革で、改善は連続性です。改革は一発勝負です。新しいものをぽんと作っていくというふうに、岐阜市では三つに分けています。改善活動、維持活動も大事、それから、改善と改革です。

それから、維持活動大会です。改善活動はこういうテーマを選んで改善しましたというものです。岐阜市はもう一つ、今の仕事のレベルを落とさないように、こういう帳票で、こういうプログラムを作って、今のレベルをずっと1年間保っていますという維持活動が特徴です。改善と



というのは脚光を浴びるのです。「やりました」「いいですね」「やりました」「いいですね」。でも、すとんと落ちたことは誰も言わないのです。「元の本阿弥になりました」というのは黙っています。だから、職場で改善活動をいっぱいやったのだから相当良くなっているだろうなと思って、なかなかうまくいかないのはそこにあるのです。今のレベルを維持しました。だから、こういう帳票類をここに書いて、これを保っています。こういうノウハウ・スキルを身に付けて、お客さんにこういう対応をして、要求があってから3分でこの帳票類を出して維持していますという大会です。これが岐阜の特徴です。だから、改善だけではないのです。維持活動大会もあっていいのです。ですから、皆さんがこれから応用するときに「改善の基は維持なのだな、維持活動大会もあってもいいのだな」という応用をしてください。

もう一つの特徴です。改善とは何か。これは当たり前ですね。効率、効果、安全です。でも、従来からのやり方、手段を変えることです。従来からのやり方を踏襲するのではなくて、変えることです。これが改善です。これをはっきり言っているからこそ、こっちに維持があるのです。従来からのやり方を変えることを積極的にやりましょう。これを支えるのが維持ですよと、二つの運動論をやっています。

それから、岐阜市では、先ほどやった改善の3点セットを理解するところからやっています。改善の概念の考え方は10個です。ツールはQC七つ道具、新QC七つ道具の14個です。その中でも八つを理解しています。八つやれば効果てきめん、みんなやらなくてもいい。方法論、問題解決法は最近是三つになりました。問題解決法、今あるそこを取り除く、未来形のものとしてスピード形のもの三つです。正攻法でこの改善の束を導入しています。

そして、岐阜市ではこの改善の目標を四つにしました。住民サービスは当たり前です。事務の効率化です。この効率化の中で生産性というものを先ほど言いました。私の仕事の生産性プラス住民・市民の生産性を上げるための活動をやっています。政策形成能力の向上とか財務体質の強化ができれば、こういうふうになが3、2が4に変わっていきます。

あとは個々人で取り組むこと、それから、プロジェクトでやること、職場全体でやること、改善活動は三つです。私は一人、職場の中は全員です。例えば環境関係のテーマのごみの分別なんていうのはこっちでしょう。誰かがやらないと全体のスキルが落ちるから、職場全体が必要です。それから、プロジェクトです。ただし、この政策がこれから運用するようプロジェクトでやると、三つのタイプで岐阜市はやっています。

3-3. 高知県とこうち人づくり広域連合に見る改善活動とその特色

高知県についても、目的は個人個人のスキルアップです。これがまず目的です。個人個人のスキルアップと能力向上と自己実現があれば、その結果として住民・県民の満足の向上に寄与することができます。そのために何をやるか。改善の方法論です。これは改善の3点セットです。

高知県は、私はある期間だけ、ある階層だけ、この改善の3点セットで品質管理の重要な道具を中心にここで担当しています。単なる道具の伝授だけでは面白くないので、飛行機を飛ばしたり、いろいろなゲームを織り込み、この改善の3点セットの習得に向けてスキルアップをしています。

その問題点は、業務の質を上げるため、原点からスタートします。仕事の付加価値を上げるためにQCサークルを誕生させ、QCサークルの応用が改善活動でした。基はここです。だから、

高知県も原点に戻ります。私一人ひとりの仕事の付加価値を上げるためのものは何か。それから、コスト意識があります。これは生産性があります。それから、職場のモラルを上げるためには、プロジェクトチーム、改善チームがいいです。それから、仕事の効率化、納期を上げる、スピードを上げます。それから、安全性を確保するというものから改善活動の導入に踏み切ったということです。

これは市町村連合です。改善活動の基本の習得から始めました。改善の方法論、それから、自己形成というふうな理解の仕方、それから、主体的に仕事に取り組むということはどういうことか。先ほどの動機付け論、X理論、Y理論、こういう仕事に取り組む道具を活用するための考え方から導入していきます。目標は活気ある組織風土づくりです。

活気あふれるというのは何か。それはフットワークがいいかどうかです。例えばここに何かあったら、みんながそこに足で現場に行く。眼で物を見る。手で不具合を触る。皆さんは机の上でずっと座っているのではなくて、腰を軽くしよう、フットワークをよくしよう。2番は、コミュニケーションを豊かにしましょう。コミュニケーションを豊かにするためにいろいろなものを導入しました。3番目は、達成感を味わうステージをみんなで作ろう。誰かのためにこの組織全体がその人の達成感を評価して、その達成感を味わうステージを提供します。この三つをやっています。そして、改善活動の最終ゴールは、住民の満足の提供です。サティスファイを意識しています。

高知県も行政を取り巻く環境の変化があります。これは省略します。

それから、四つです。住民福祉の向上とか行政上の効率化とかありますけれども、もう一回行政事務の基本原則を理解します。基本原則というのは何か。法令適用の原則、それから、住民福祉の原則、行政効率の原則、総合性・計画性の原則ということです。

そして、組織および運営の合理化、規模の適正化です。規模の適正化とうたっていますが、今ではどこの行政でも人が足りないのです。民間企業よりも場合によっては人が足りないと思います。私も行政に行っていますけれども、岐阜市は保育士さんの時間は、1時から3時までAさん、3時から5時までBさんと時間派遣です。それで何とかしのいでいます。こういうことをやって、規模の適正化というのをもう一回見直しましょうということをやっていますが、なかなか難しいのです。

こういう環境の変化について何が必要なのか。三つあります。業務遂行能力はテクニカル・スキルです。対人関係能力はヒューマン・スキルです。高知県がやっているのはここです。総合判断力、コンセプチュアル・スキルの中で数多くある中の論理的な思考法、ロジカルシンキングをやっています。それから、問題解決法、未来に向けた課題達成法、道具の上手い使い方の三つを中心にやっています。特にロジカルシンキングです。そして、改善活動のスキルの向上はここに比重をかけてやります。総合判断力を上げるために改善活動をやっている。もちろん住民満足の提供も大事です。特徴的なことを今は話しています。一般的なものは皆さんの改善活動の運動論と同じです。

3-4. 相模原市に見る改善活動とその特色

相模原市は、事実上即した改善活動をやっています。だから、データで物を言おう。原理原



則で判断します。そして、確実な行動をとります。ここから業務工程表を活用するという改善活動が生まれました。相模原市の業務工程表には、いろいろな仕事の業務工程があります。一つだけちょっと見てみましょう。

まず、業務フローを左に書きます。職務の内容です。この場合には政策形成アドバイザーの派遣業務という仕事をやっているものです。では、私の担当は、私の前工程は、後工程は、ここにお客さんが入っています。お客さんは派遣依頼先だけれども、私の後工程もお客さまで。だから、後工程はお客さまで、それは社内にこそお客さまはいっぱいいるという考えです。私の仕事をどこからもらって、どこにやって、どういうふうにするのだろうか。縦軸は時間軸です。こういうフローを書きます。

フローを書くと、この仕事の業務名は派遣依頼者受領という業務名です。この業務名を管理する項目は何ですか、何を基に管理するのですかという管理項目を入れています。そして、何分でやったらいいのか、10分以内とかというように管理水準を書きます。この業務に即したお客さんの考え方を3点セットで書いて、業務の確からしさをこちらで管理する一覧表です。

全体を見ます。担当者はいろいろな業務をやっています。なぜ管理するのですか。大事なものは、この管理基準から外れる異常時処理の仕方を事前に訓練しておいて、ミスったと思ったら、ミスを起こした場合の手順が決めてあって、すぐに修正ができるということです。だから、管理外れのときの次善の策をしっかりとすることが業務工程表です。

ずっと横に動きます。これは判断基準です。検査方法、書式は何、担当者は、どういう用紙か、標準書はどういうものがあって、管理水準、留意点は何か。管理項目、管理に外れたときの処置の仕方を書いておいて、今度は縦にフローを流したようなことです。これが業務工程表です。いろいろな仕事を1枚のシートにまとめて、Aさんの仕事は1ページで済むのです。これは後輩が来るときに「これでやってね」と渡せば、それを見て全体像を把握することができます。

同じように建築確認の場合、市民がお客さんという概念、それから、後工程もお客さんです。横に管理項目、管理水準、管理が外れたときの異常の処置の仕方を事前に決めておいて、訓練しておいて、何か異常があったときに速やかに修正できるようなものです。縦にフロー図があります。このようなものを業務工程表と言います。

相模原市はこの業務工程表に注力して、これを中心に改善活動をやっています。ですから、改善活動も全体でやる場合と、相模原市のように、私のスキルアップという原点に戻って、私の仕事の付加価値を上げるためにどうしたらいいか、業務工程表を導入しましょうというやり方があります。千差万別です。

4. 行政改革と改善活動のこれから

目的指向型行政運営のシステムは、生産性という考え方を私の仕事の生産性と顧客の生産性と考えます。顧客の視点に立って生産性も考えます。今ある問題を改善することから、将来に向かった課題達成型活動へ変換します。最後は、やはり原点は自己実現です。これらをクリアすることによって、エクセレント・クオリティー・カンパニー、ガバメントを達成していきましょう。

2. 活 動 記 録

研 究 日	内 容
5月29日(金)	・オリエンテーション ・基調講義
6月17日(水)	・政策立案・能力向上研修
7月8日(水)	・研究方針についての検討
7月23日(木)	・事例研究①
7月31日(木)	・事例研究②
8月5日(水)	・事例研究③
8月31日(月)	・視察準備 ・視察質問内容の検討
9月4日(金)	・視察報告 ・視察質問内容の検討
9月16日(水)	・視察報告 ・報告書目次の検討
10月8日(木)	・視察報告 ・報告書目次の検討
10月28日(水)	・視察報告 ・報告書目次の検討
11月13日(金)	・報告書の各章検討
11月25日(水)	・報告書の各章検討
12月11日(金)	・報告書の各章検討
12月17日(金)	・報告書の各章検討
12月25日(金)	・報告書の各章検討
1月19日(火)	・プレゼンテーション研修
2月5日(金)	・報告書最終校正 ・成果報告会発表準備
2月17日(水)	・成果報告会

※上記の研究会のほかに先進事例視察を実施。

9月10日(木)～11日(金) 株式会社リクルート・東海旅客鉄道株式会社

10月1日(木)～2日(金) 名古屋市・福井市

10月15日(木)～16日(金) 横浜市・静岡県



3. 研究員名簿

研究員

所属団体	所 属 部	名 前
守 口 市	企画財政部企画課	宮崎 啓吾
門 真 市	環境事業部環境対策課	小西 紀至
交 野 市	都市整備部都市計画課	殿山 泰央
八 尾 市	行政改革室	藤本 寿江
東大阪市	健康福祉局福祉部西福祉事務所	末吉 普幸
東大阪市	健康福祉局福祉部西福祉事務所	西尾 公宏
河 南 町	総合政策担当	藤井 康裕
岸和田市	総務部財政課	土井 孝浩
貝 塚 市	上下水道部営業課	西川 伸一

オブザーバー

有限会社エヌ・アール・シー	岸本由美子
---------------	-------

指導助言者

有限会社エヌ・アール・シー 代表取締役	杠 隆史
---------------------	------

平成21年度共同研究「業務改善改革研究会」報告書

『自治体組織を変える！ 業務改善活動』

平成 22 年（2010 年）3 月発行

編集 共同研究「業務改善改革研究会」

発行 財団法人 大阪府市町村振興協会

おおさか市町村職員研修研究センター（愛称 マッセ OSAKA）

〒540-0008

大阪市中央区大手前 3-1-43 大阪府新別館南館 6 階

TEL 06-6920-4565 FAX 06-6920-4561

<http://www.masse.or.jp/>
