



マッセ・市民セミナー（中部都市職員研修協議会共催）

**「仕事を楽しむための第一歩
“業務改善からいろいろ学ぼう”
～自治体経営にも重要な業務改善活動の推進～」**

開催日：平成27年1月30日(金)

会 場：藤井寺市立市民総合会館（パープルホール）小ホール

講 師：有限会社エヌ・アール・シー 代表取締役 杠 隆史 氏





マッセ・市民セミナー

「仕事を楽しむための第一歩“業務改善からいろいろ学ぼう” ～自治体経営にも重要な業務改善活動の推進～」

杠 隆史 氏

(有限会社エヌ・アール・シー 代表取締役)



皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました杠と申します。木へんに片仮名のエと書いて、これ一字で「ユズリハ」と読みます。ユズリハという木があるのはご存じでしょうか。葉をお正月の飾りに使う、縁起の良い植物の一種です。決して珍しいものではなく、まちを歩いているにもありますし、山へ行くと自然に生えています。

意外なことに、USJやディズニーランド、ディズニーシーには、ユズリハの木が非常にたくさん植えてあります。外資系の会社ですから、お正月に使うという験担ぎではなく、恐らく葉を食べる虫がいなくて害虫が付かず、手入れがしやすい。また、常緑樹ですから冬も葉が青々としていて目に緑が優しい。夏は日陰になるというような理由からではないかと思えます。興味のある方は、ネットで「杠」で検索してみてください。私のことも出てきます。

今日は、「仕事を楽しむための第一歩」、そして「自治体経営にも重要な業務改善活動の推進」というテーマで、いろいろとお話をさせていただこうと思います。私は昭和28年3月生まれで、間もなく62歳になります。若いころは、自分が還暦を迎えるなどというのはものすごく遠い将来のことだと思っていましたが、実際になってみると早いものです。ですから、一日一日、そして一年一年を大切に過ごすということは非常に重要だと思います。その1回しかない貴重な人生の中でも、皆さんが仕事に費やしておられる時間はものすごく長いので、単なる生活の手段とするのではなく、充実した仕事をしていただきたいと思います。仕事は、楽しいことばかりではありません。むしろしんどいことの方が多いです。しかし、その中でも喜びを見いだして働いていくことが、非常に重要です。私も21年間会社勤めをしていて、喜びもたくさんありましたが、それ以上にしんどいことやつらいこと、嫌なこと、腹の立つことがたくさんあ

りました。しかし、仕事というのは、やらされ仕事でやっていると面白くありません。自ら主体的に仕事をするのが非常に重要です。主体的に仕事をする一つの良い手段が、改善をどんどん進めることです。今日は、そのあたりのポイント、即実行できるヒントを、たくさん皆さんにお伝えしたいと思います。受講してよかったと思っていただけるように、いろいろと皆さんにエッセンスをお話ししたいと思います。

1. 仕事の喜びを考える

今年も1月が明日で終わります。あっという間のひと月でした。年々時間が経つのが早くなりますが、皆さんは去年1年を振り返ってみて、仕事の中に喜びを感じましたか。どんな小さいことでも構いません。少し振り返ってみてください。

仕事に喜びを感じた、あるいは今喜びを感じているという方は、手を挙げてください。ざっと見たところ7割ぐらいいらっしゃいます。これは非常に良いことです。ただ、手が挙がらなかったから悪いというわけではありません。挙がらないのは、また理由がありますので、それは後ほどお話しします。

先ほども言いましたが、仕事の中に喜びを感じられない、見いだせないというのは、非常にもったいないことです。そこで、仕事の喜びを四つの切り口で考えてみましょう。

一つ目は、熟練の喜びです。これはどういうことかという、まず、仕事ができるようになる、仕事を覚える喜びです。仕事を覚えて一人前になれるということです。新人のころを思い出してください。先輩や上司からいろいろ教えてもらって、苦勞しながらできるようになって、仕事を任される、あるいは「一人前になったな」と言われるのは、うれしいものです。これがまず一つ目の熟練の喜びです。

熟練の喜びは他にもあります。ステップアップして、より早く、より楽にできようになるという喜びです。これは皆さんも一緒だと思います。同じことをずっとするわけではなく、異動がありますし、所属の中でも仕事の担当替えがあります。最初は大変ですが、それを工夫しながら一生懸命やっているうちに、より早く、より楽に、より良い仕事ができるようになっていきます。これも熟練の喜びです。

皆さんにとっては後輩育成、管理職クラスの方々であれば部下育成が、非常に重要な仕事の一つです。そのときのポイントの一つが、できるようになったら褒めることです。腕を上げたら、「おまえ、腕が上がったな」「もう任せて大丈夫やな」と褒めてあげてください。そうすれば、熟練の喜びが得られて、やる気が出るわけです。

二つ目は、達成の喜びです。これは分かりやすいです。今日は残業をしなければいけない、これをやってしまわなければいけない、8時までかかったけれどもやり終えたというときは、達成感があります。これが身近な達成の喜びです。

さらに達成の喜びを大きく得るためには、目標を明確にすることです。目標を明確にして仕事をすることで、達成の喜びはより大きくなります。

そして、ここで目標について大切なことを言っておきましょう。漠然とした目標では駄目で、目標を具体化することです。民間企業の改善活動というとトヨタ自動車が有名ですが、自動車メーカー、電機メーカー、鉄鋼メーカー、機械メーカーなど、生産の現場で始まった改善活動が、今や、事務、販売会社など、すべての業種業態に広がっています。福祉業界や病院などでも、盛んに改善が行われています。そういう改善のノウハウの一つが、目標を具体的に持つことです。

ここで大切なのは、「何を、いつまでに、どうする」という目標の3要素です。例えば、残業してこの仕事を仕上げたいのであれば、「この仕事を」「8時までに」「仕上げる」、これが目標の3要素です。この「どうする」については、可能な限り数値目標にすることです。例えば、現在、各自治体で、住民サービスを向上する、そのために窓口対応を良くするということがよく行われています。そのときに、多くの自治体が住民アンケートを取ります。「今日の窓口対応はいかがでしたか」という問いに対して、「非常に良かった」が5点、「全くない」が1点または0点というように、5点満点、あるいは5段階で評価して、数百人分の平均値を取ったら3.0、どちらとも言えないになったとします。

そのときに、ただ単に「窓口対応を良くする」ではなく、「窓口対応の住民評価平均3.0を」「半年後までに」「平均4以上にする」という具体的な数値目標にすると、半年後にほぼ同数の住民アンケートを取って、それが平均4以上になっているかどうかで客観的に判断できます。また、平均4以上にするため

に、いろいろ工夫をし、努力をします。

このように、この「目標の3要素」というのは非常に良いノウハウです。「何を、いつまでに、どうする」言い換えれば、「何を」は目標項目、「いつまでに」は期限、「どうする」は達成基準です。これはどこかで聞いたことがあると思います。実は、人事評価の目標シートがこれなのです。皆さんの半期あるいは1年間のこういう仕事を、半年後あるいは1年後までにここまでやりますよと書いたものです。目標シートには、実は目標の3要素がしっかり組み込まれているわけです。

大切なのは、「どうする」は可能な限り数値化することです。後ほど改善の事例でお話しますが、例えば時間を計るのも一つです。パソコンから必要な資料のファイルを取り出すのに時間がかかる。自分が作ったアイコンからはさっと取り出せるけれども、引き継いだものは何がどこにあるか分からない。これを早く取り出せるようにするというだけでなく、実際にどのぐらい時間がかかるかを計ってみて、例えば、自分が作ったものはすべて30秒以内に出てくるから、人から引き継いだものも30秒以内に出せるようにする。このような具体的な目標を考えると、やった後の達成感がものすごく大きくなります。また、いつまでにここまでやらなければいけないという目標があれば、工夫しますし、努力します。これが非常に大事なことです。

また、この目標の3要素は、仕事はもちろん、日常生活でも使えることです。例えば、結婚満10年なので、家族で東京のディズニーリゾートに2泊3日で行きたい。1日は有休を取らなければいけない。ですから、いついつに有休を1日取るということが目標です。それから、オフィシャルホテルに泊まって少しぜいたくをしようと思うと20万円ほどいるでしょう。そうなると、この半年間で20万円以上ためるという具体的な目標ができて、そのためにいろいろと工夫して、努力します。

ですから、目標というのは非常に有効なのです。ひいては人生にも使えるものです。そして、そういう目標を持ってしっかりやると、達成の喜びがより大きくなるということです。

三つ目は、発見の喜びです。考えて仕事をしていると、いろいろな発見があると思います。言われたことをただやっているだけでは発見はありません。そもそもこの仕事の意味は何だろう、何のためにこの仕事をするのだろうかという

ことを考えてみると、自分なりにその意味や目的が分かってきます。分からなくても、上司や先輩に「何でこの仕事をしないといかんですか」と聞いて、「こういう目的や」「なるほどな」ということで分かるかもしれません。それも発見です。

それから、普段から問題意識を持って仕事をしていると、問題を見つけることができます。あるいは、この問題が起こる原因は何かと一生懸命考えていたら、原因を見つけることができます。いい対策案を考えることもできます。そして、いろいろな人と話をして、多くの人の話を聞くと、「ああ、なるほどな」「そうか」と気付くこともあります。これも発見なのです。

最後は、貢献の喜びです。人の役に立つということです。公務員の方々は、地域に貢献したい、住民の方に貢献したい、地域をより良くしたいという気持ちを持って入られた方ばかりだと思います。こういう貢献の喜び、人の役に立つということは、住民のため、自治体のためはもちろんですが、身近なことでもいいのです。皆さんがご自身の役割を全うすることで職場に貢献し、他の人にも貢献しますよね。そういう身近なところからの貢献の喜びもあると思います。

先ほど手が挙がらなかった方は、このように考えてみると、いくらでも喜びがあると思います。手が挙がった方も、「ああ、それだったら、もっともっとあるな」となると思います。

ただ、先ほども言いましたが、仕事というのは喜びばかりではありません。しんどいこともたくさんあります。私は、民間企業に勤めていたとき、品質管理課にいてクレーム担当もしていました。実は、私が勤めていたのは、大手日本酒メーカーの一つ、日本盛です。技術系社員として入ったので、最初は研究開発を少しだけやりましたが、途中から品質管理を担当しました。お酒の品質管理というと、原料から始まって仕込み、貯蔵・熟成、さらには瓶詰め、製品化して出荷するまでのすべての品質管理に加えて、お客さんからのクレーム対応をしなければなりません。

今、食品の異物混入がかなり問題になっていますが、昔はもっと多かったのです。衛生管理がまだまだ十分できていなかった時代で、未開封のものにショウジョウバエが入っていたりすると、申し開きできません。ショウジョウバエはアルコールに寄ってくるのです。異物混入が発生するとお得意さんのところ

に行って頭を下げて謝らなければなりません。他にもいろいろあって、担当してから1～2年は「何でこんな思いをしないとかんのか」と常に思いました。しかし、上司のアドバイスもあって同じやるなら一生懸命やろうと思ったのです。一生懸命にやって、お客さまに「事情はよう分かった。わざわざ本社の工場から来てくれたんやな。ありがとう」と言ってもらったとき、ものすごく嬉しいのです。

今言った仕事の四つの喜びは、いろいろな仕事の中にあります。一生懸命にクレーム対応をしていると、だんだんうまくできるようになる。これは熟練の喜びです。そして、お客さんから、「ありがとう。よう分かった。今度から気を付けてくれな」「わざわざ来てくれて、ありがとう」と言われると嬉しい。これは、解決したときの達成の喜びです。

発見もいろいろあります。こういう言い方をしたら怒られる、気分を害するとか、逆にこういうふうに言うようになってもらえるという発見ができます。それを実践することでお客さん自身の気持ちも落ち着いて、「わかった。それならいい」と言ってもらえることもあります。

それから、会社に貢献できます。クレームがあると、お得意先をなくしかねません。しかし、クレームは対応の仕方いかんによっては、ファンをつくることにもなります。それで会社にも貢献できるということです。このように、しんどいことや嫌なことはものすごくあったのですが、一生懸命にやると、やはり仕事の喜びが付いて回るのです。

また、皆さん一人ひとり、成長したいという気持ちをお持ちだと思います。「成長にはしばしば苦痛や苦労が伴う」ということを頭に入れておいてもらえばいいと思います。実は、私は45歳で会社を辞めました。こういう仕事で身を立てようと思ったのが44歳のときです。そのときに読みあさった本の中に、ある大企業の人事部長の「成長にはしばしば苦痛を伴う」という言葉が書いてあって、なるほどと思ったのです。

また、しんどい思いをしたことが後に何らかの形で役に立つことは、結構あるのです。私はクレーム対応を10年ほどしていました。今年もまた、来月に兵庫県明石市でCS（住民満足）向上のためのクレーム対応研修をします。もう5年ほど毎年やらせていただいています。他の自治体でも、クレーム対応の研修をしています。理論だけではなく、自分が体験してきたことは、やはり説

得力も違います。仕事でクレーム対応をしてきたことはありがたいことだったと思います。仕事での苦労や苦痛は、自分の成長のためにもなるし、将来何らかの形で役に立つこともある。そう考えると、随分楽になるのではないかと思います。

さらに、しんどいことは抱え込まないことです。抱え込んだら病気になります。ですから、相談できる相手、あるいは、ほやきを聞いてくれる相手、愚痴をこぼせる相手を庁内外に複数持つておくことも非常に大事です。自治体の場合は縦割りが多く、同じ所属の中でもそれぞれ担当が違うので、相談できる相手が誰もいないとか、所属内での会議はもちろんミーティングもしないところがあります。その結果、問題を抱え込んでしまって、メンタル面で病気になってしまうケースもよくあるので、抱え込まないことと、先ほどの四つの喜びを意識することが大切です。

今日はいらっしゃらないと思いますが、これだけお話ししても四つの喜びがないという人が、ごくまれにおられます。それは仕事に対する気持ちの問題なのです。腕を上げよう、覚えようという気がないと、熟練の喜びは味わえません。目標もなしでやっていたら達成の喜びがありませんし、考えずに仕事をしていたのでは発見がありません。周りのことや人のことを考えていなければ、貢献もないでしょう。皆さんはそういうことはないと思いますが、こういう喜びを意識して仕事をする、随分違ってきます。今日はこんな喜びがあったということを手帳に書かれてもいいと思います。

2. まわりの期待に応える3つの能力

次に、「まわりの期待に応える3つの能力」を挙げておきます。これは公務員の方々も民間企業の社員もまったく一緒です。大きく三つあって、一つ目は業務遂行能力です。仕事をする上で必要な知識、技能、態度で、具体的にはいろいろなことがあります。

二つ目は対人関係能力です。仕事は1人でできませんから、周りとの関係を良くするためのコミュニケーション能力やリーダーシップ能力、接遇対応力、あるいは部下や後輩を育成する力、特にこのあたりは重要だと思います。

三つ目は総合判断力です。問題発見と解決能力、政策形成能力、情報収集力、創造力、その他いろいろあります。

今回の業務改善というのは、問題解決の方策でもありますし、政策形成にもそのまま使えるノウハウです。そのエッセンスをお話したいと思いますが、こういう三つの能力をバランス良く身に付けていくことが大切で、上に行けば行くほど総合判断力のウエートが高まっていきます。

3. 「自分－組織」を考える

『「自分－組織」を考える』とはどういうことかという、今、仮に皆さんがお勤めの市町村を辞めたら、自分に何が残るでしょうか。少し時間を取りますので、書いてみてください。先ほどの「まわりの期待に応える3つの能力」の細かい項目を書いても構いませんし、そういう能力だけにこだわらずに、自由な発想で書いていただいても構いません。もし今日を限りに会社を辞めたら、自治体の職員を辞めたら、自分に何が残るだろうかということです。

切り口としては、大きく四つあります。一つはポータブルスキルです。「ポータブル」とはどこへでも持っていけるという意味で、ポータブルカーナビゲーションとか、昔はポータブルテレビがはやりましたが、ポータブルスキルとはどこへでも持っていける能力です。

これには二つあります。一つは資格や免許です。いろいろと持っておられる方が多いと思いますが、国またはそれに準ずる機関や団体が、この人はこういう専門知識、専門技術、ノウハウを身に付けていますよということを証明したもので、非常に強いです。資格や免許は、目的を明確にして、今からでもいろいろ取っておくことは大事だと思います。

しかし、こればかりにこだわらなくてもよくて、もう一つは実務能力です。これは、資格や免許にはなっていないけれども、実務を経験することによって身に付く能力です。先ほどの「まわりの期待に応える3つの能力」の細かいものはすべて、どこでも通用する実務能力です。その他にも、折衝交渉力、苦情対応能力、パソコンを使いこなす力、さらには語学力など、いろいろあります。そういう実務能力も非常に大事です。

皆さんにお勧めしたいのは、仕事をただ単にこなすのではなく、今いる職場で得られる専門知識や業務知識、ノウハウを、しっかり身に付けようという気持ちで仕事をされることです。今回の業務改善能力というのは、どこでもハイレベルで通用する能力の一つです。業務改善は、問題解決にも通じますし、政

策形成にも応用できます。そういう、かなりハイレベルで通じる実務能力の一つが業務改善のノウハウであるをご理解ください。

他にもたくさんあります。人材育成能力もそうです。プロ野球やサッカーの選手を辞めると、しゃべれる人は解説者になります。そして、選手のときは大したことがなくても、人を育てる力がある人はコーチになります。人を育てる力は、まさにどこでも通用する実務能力です。ということで、一つ目はポータブルスキルです。

二つ目は、人脈、友人です。辞める、辞めないは別にして、友達がいると、いろいろと相談に乗ってもらえたり、話を聞いてもらえたりしますし、情報を得られます。庁内外に人脈が豊富だと、例えば、他市にいる知り合いに、「〇〇市ではどうしているのですか」と聞いて、ヒントをもらうことができます。ですから、人脈や友人は非常に重要です。

三つ目は、趣味、特技、諸活動です。クラブ活動、サークル活動、地域活動、ボランティア、PTA、お祭り、何でもいいのですが、そういういろいろな活動も非常に重要です。趣味や特技や諸活動を通じて得られる人脈や友人は、結構大きいです。仕事以外にもいろいろな仲間がいる、いろいろなことが話せる、いろいろな情報が得られるというのは、非常に良いことです。

それから、今、ワークライフバランスということがあらためていわれています。仕事しかないというのでは、面白くありません。私がお勧めしているのは、休んででもやりたいことを持つということです。これは非常に重要なことです。休むために工夫しますし、休むことによってリフレッシュもできます。スポーツでもいいですし、趣味の仲間、何でもいいので、仕事とはまったく関係がない仲間とともにいろいろな経験をすることも非常に大事です。

四つ目は、人間的魅力です。自分を磨き、高めているか。少しずつ少しずつ自分を向上させていこう、人間的魅力を身に付けていこうということです。しっかりしたビジネスマナーを身に付けることも、一つの良い手段です。ビジネスマナーは、相手を大切にする、あるいは思いやる、敬うという気持ちを形にしたものです。相手を思いやり、敬い、大切にするような方や、相手や周りへの配慮ができる方には、魅力的な人が多いです。

それから、すぐ人のことをけなしたり、悪く言ったり、批判したりする人で、好かれている人は少ないです。ですから、自分にそういう欠点があれば直して

いく。あるいは、人間誰しも自己中心的なところがありますので、相手の立場や相手の気持ちになって考えるようにすると、人間的魅力も少しずつ身に付いていくと思います。

今日のこの話をきっかけに、一度こういう切り口で整理してみてください。今は少なくともいいのです。少ないと気付けば、増やしていける楽しみがあります。私がお勧めしているのは、年に1回これをやることです。年末でも、年初でも、期末でもいいです。それをして、仕事をきちんとやっていると、あるいは日常生活もいろいろと充実させていこうとすると、こういうものがだんだん増えてくるのです。期初、または年初に、今年はどういう実務能力を身に付けていこう、資格に挑戦しよう、友達を増やしていこう、趣味や特技やいろいろな活動をもっとやろう、自分自身を少しずつ高めていこうとしますと、一年一年が充実してきて、その積み重ねで人生が豊かになります。

ですから私は、どんな研修でも、新採研修以外の2年目以降の研修、企業においては役員研修であっても、これを皆さんに考えてもらいます。これを増やしていくと、ご自身の仕事が充実するだけでなく、日常生活も充実し、その積み重ねで人生そのものが良くなっていきます。さらに、個の中身を良くしようとする人が組織に多ければ多いほど、組織そのものが良くなっていくのです。これもぜひご参考にしてください。

4. 業務改善とは

いよいよ今回のメインテーマの業務改善なのですが、そもそも業務改善とは何かというと、「業務（仕事）の目的をより楽に・速く（早く）・安全に・効率的に達成できるように、その手段や方法を変えること」です。注目していただきたいのは、「より楽に」が最初にあることです。

私は、毎年、全国の自治体や企業で改善の研修をたくさんやらせていただいています。改善というと、企業の場合は会社の売上を上げて利益を上げるため、工場の人であれば生産性を向上するため、仕事の効率を上げたりコストを下げたりするためということが、最初に頭に浮かぶのです。そして、しんどいな、業務改善は大変だなと思われるのですが、私がお勧めしているのは、楽にすることから考えましょうということです。ですから、普段、皆さんがしんどいとかやりにくい、不便だ、手間が掛かる、何か無駄に感じるということから、

取り上げていけばいいのです。楽にするという考えは、非常に大事です。

例えば、私は非常に優れた上司に恵まれたと今も感謝していますが、入社早々、酒造りの現場で実習があったのです。大手メーカーはものすごく大きなタンクで仕込みをします。お米が20t、一升瓶換算で5万本造れるようなタンクです。水や米を入れる直径1m強の口があって、朝、係の人が、そこから20kgの氷の塊を何回も入れるのです。何のためかという、通常のお酒は15℃で発酵させるのが一番いいのですが、空調はしていても、微生物が中でどんどん増殖したり、外気温の影響などで、どうしても液温が高くなってしまいます。それを下げるために、計算して氷を入れるのです。これは大変な作業で、中にはぎっくり腰になる人もいました。

私は実習に行ったとき、なぜそんなやり方をするのかと考えました。目的は水を早く溶かして温度を下げることですから、それならば、こんなしんどいことをするよりも、手間は倍掛かっても10kgの氷に分けて2回放り込んだ方が、液に触れる面積が増えて、溶ける時間も早くなります。そこで、回数は増えるけれども、しんどい思いをして20kgの氷を入れるよりも、10kgの氷を二つ、すっと入れた方がいいという提案をしたら、褒められました。それは、上司が「工場の仕事にはしんどいことがいっぱいある。それをもっと楽にすることを考える。楽にすることだけを考えてもいい」と、最初に言ってくれたからです。それまで20kgの氷をそのまま入れるのだという固定観念を持っていて、なかなかそこまで思い至らなかったのですが、私はしんどい仕事は嫌だと前から思っていたので、何とか楽にするにはどうすればいいかといろいろ考えて提案したのです。とにかく楽にするということを頭に入れておいたらいいと思います。

改善をするためには、普段から問題意識を持って考えなければいけないのですが、楽にする、すなわち、今しんどいことは何かということ、思いつくたびに手帳に書いたらいいと思います。よくあるのは、引き継ぎが大変だということです。後任者の方は特に大変です。自治体で制度的に改善しなければいけないことは、引き継ぎの期間や方法です。しっかりした企業であれば、規模の大小を問わず、早いところは3月に入ったらすぐに内示が出て、1か月間で引き継ぎの準備をして、4月1日に辞令が出ます。自治体の場合は即着任ですが、企業の場合は、長いところだと最終の着任日は5月1日で、1か月間の引き継ぎ期間を置いています。短いところでも、1週間～2週間はあります。

なぜかという、引き継ぎをしっかりとしないとお客さんへのサービス低下を招くからです。技術面でもそうです。現場の工場の人たちでも、引き継ぎをきちんとしておかないと、技術やノウハウが伝わらなくてレベルが落ちてしまいます。ですから、引き継ぎをそれだけ重視しているのですが、自治体の場合は引き継ぎ期間がほとんどない、あるいは非常に短いということで、皆さん、ものすごく苦労されていると思います。

もっと引き継ぎを楽にできないかということで、今、盛んに行われていることのひとつが業務のマニュアル化で、2月、3月には業務のマニュアル化研修の依頼が多くなります。去年から、阪南市でも業務改善とマニュアル化の1日研修をやらせていただいています。マニュアル化というのは、決して難しいものではありません。一言で言うと、記憶を記録し、見える化することです。頭の中にあるノウハウ、やり方を、思い浮かべながらでも、やりながらでもいいので、箇条書きにして記録していけばいいのです。1番、2番と手順を書いていって、備考欄を付けておいて注意事項を書くとか、フローチャートを付けておくとか、見本や記入例を一緒にしておくとか、ものによっては写真を撮って説明するとか、いろいろなやり方があります。そういうマニュアルをしっかりと全職員が作っていくと、引き継ぎがものすごく楽になります。これも、全庁で取り組まれたらいい改善の一つです。

このように、まず楽にやることから考えたらいいのです。そのために、しんどい、手間が掛かる、何とかならないかということ、思いつくたびに手帳かノートに書かれたらいいと思います。

5. 業務改善の基本姿勢

5-1. 問題意識を持つ

業務改善をする際の、基本姿勢を幾つかお話しします。まず、問題意識を持つことです。皆さんは、問題意識を持って仕事をしていますか。ここで少し考えてください。問題意識を持つにはどうしたらいいのでしょうか。

企業でも自治体でもそうなのですが、言われたとおり、決められたとおりにやることも、きちんと仕事を覚えるまでは大事です。ただ、ずっとそのままではいけません。問題意識を持って仕事をしなくてはいけないわけです。

私も入社した当時、上司に「この仕事の目的は何か分かるか」とよく聞かれ

ました。例えば、「お酒の仕込み中に、もろみの中になぜ氷を入れているか分かるか」「それは液温を下げるためです」「それぐらいすぐ分かる。氷を入れるのだから当たり前や。何で下げなくてはいかんか、分かるか」私は知りませんでした。要は、アルコール発酵をする、お米が糖分に変わる、その辺のバランスが15℃が一番いいからです。それが分かると、それならこういうふうにした方がいいな、このやり方はちょっと違うのではないかと、工夫も生まれてきます。このように、目的を考えて仕事をするのは非常に重要なことです。

それから、現状に満足しないことです。それには、「もっと」という言葉を付けることです。では、「もっと」という言葉を何に付けたいのでしょうか。後でお話しますが、問題意識を持って問題を見つけるには、やみくもに考えるだけではなく、着眼点、目のつけどころを知っていると便利です。その中に「改善のキーワード」があります。改善のネタがないという人は、問題意識が希薄か、不足しているということで、そんなときに私がお勧めするのが「改善のキーワード（正・速・安・安・楽・楽）」です。これに「もっと」を付けるわけです。

「正」とは、「もっと正確に」、あるいはミスなくということです。「速」はスピード化です。例えば、窓口でのお待たせ時間を短縮するとか、短い対応時間で内容の充実した対応をすとかということです。「安」は、「もっと安く」です。経費を下げるには、コストを下げるには、どうすればいいか。例えば、住民向けのチラシを外注すると高いですが、今はいろいろなソフトがあって、デザインも少しうまい人ならいくらでもできますし、プリンターも安くていいものがあります。そういうものを使って自分で作れば、安くなります。次の「安」は、「もっと安全に」です。今は、安全だけではなく、安全・安心です。安全なまちづくり、公務災害を減らす、安心して子どもを学校に通わせることができるまちづくり、安心して住めるまちづくりということです。「楽」は、先ほど出てきた「もっと楽に」、最後は「もっと楽しく」です。あるいは、住民に楽しんでもらう、イベントをもっと楽しんでもらうということです。「正・速・安・安・楽・楽」だけではなく、「もっと増やす」でも、「もっと減らす」でも、何でもいいのです。現状に満足しないためには、このように改善のキーワードを使うといいです。

それから、いろいろなことに疑問を持つことです。このやり方は本当に一番

いいやり方だろうか、やめてもいいけるのではないか、何のためにこれをやっているのだろうか。いろいろな疑問を持ってみてください。

それから、願望を思い描くことも大事です。こんなふうにはできたらいいな、こんなふうになりたいな、こんな状態にしたいなと考えることも、結構効果があります。

他に、危機感を持つことも大事です。うちの自治体はこのままで大丈夫だろうか。どんどん人が減り、何年か後に消える自治体もあるという報道もされていましたが、このままでいいのだろうか。あるいは、自分自身がこのままでいいのだろうか。何らかの事情で辞めなければいけなくなったときのことを考えると、もっと能力を高めなければいけない、もっとネットワークを広げていかなければいけないというように考えると、結構危機感を持てます。

それから、他の自治体はどうだろうか、民間企業はどうだろうかというように、他と比べることも大事です。また、普段から、問題と気付いたら、あるいは改善が必要だと思ったら、手帳に書く習慣も大事です。そういうことも問題意識を持つ上で有効だと思います。

常に改善、常に改革ということは、企業でも本当によく言われます。現状維持は後退と同じですから、常に良くしていくことを考えているわけです。

5-2. PDCAのサイクルを回す

これはもうご存じの方が多いですが、重要なポイントをお話しします。PDCAのサイクルというのは、もともと品質管理のノウハウの一つで、より良いものをより安く作るための考え方です。まず、計画を立てる(Plan)。そのとおりに実行する(Do)。そして、その結果を確認する(Check)。これは非常に重要です。計画どおりにできたか、ミスはなかったか、クレームは発生しなかったか、予算内で収まったか、いろいろあります。

そして、全部うまくいった場合、ほとんどの人が「うまくいった、よかった」で終わってしまうのですが、これは駄目です。うまくいくには必ず原因があります。Planのところの計画の立て方や内容が良かった、Doのところのやり方が良かった、やらなければならないことがすべてきちんとできたなど、うまくいく原因は必ずPlan、Doにあります。これをきちんと確認して、最後に改善する(Act)。そして、次の計画に入っていきます。うまくいく原因というのは、

うまくいくためのノウハウですから、それを計画段階、実行段階に見い出して、次の計画、別の仕事にも活用する。これができてうまくいったわけです。

しかし、仕事はうまくいかないことがよくあります。期限までにできなかった、ミスをした、クレームが発生した、予算をオーバーしてしまったなどということがあります。それも同じなのです。なぜそういうことが起こったのかを考えます。例えば、Planの段階で計画に不備があった、あるいは無理があった。それから、Doのところで、やるべきことをやっていなかった、やり方が悪かった。そういうことが必ずあります。それをCheckし、振り返って、Actのところで改善し、次の計画や実行に反映させる。これがP D C Aの非常に重要なポイントです。

これは、プロセスを見るという考え方です。プロセスを見て、そこにうまくいく原因やうまくいかない原因を見い出して、それを次に反映させると、仕事の質がどんどん上がるし、失敗の再発防止もできます。

ところで計画を立てるときに大切なことは5W1Hだとよくいわれます。5W1Hとは何だったか、各人で確認してみてください。全部出ましたでしょうか。私は研修で必ず聞くのですが、出てこないケースがよくあります。企業で、あるいは自治体でも管理職研修をよくやりますが、なかなかさっと出てきません。

では、確認します。「いつ (When)」「どこで (Where)」「誰が (Who)」「何を (What)」という4Wまでは比較的出るので、あと1つが案外出てきません。それは「なぜ (Why)」です。先ほども言いましたが、目的を考えて仕事をする、何のためにやるかを考えるということです。また、何のためにやるかということを考えておかないと、住民の方から「何でこんな書類を出さないといかんのや」「何でここまで書かないといかんのや」と言われたときに、「お書きいただくことになっています」「出していただく決まっています」では説明しきれません。「こういう事情ですので」、あるいは「こういう目的のためにお願いしております」というように目的をきちんと説明できないと、今はなかなか納得してもらえません。それから、目的がこれならば別のいいやり方もあるなということが考えられます。ですから、「なぜ (Why)」から考える習慣が大事です。

それから、もう一つ加えてほしいのは「誰に (Whom)」です。お客さんは

誰か、相手は誰か、誰に対する仕事を考えておくことも非常に大切です。目的と相手を考えると、改善ができます。その辺の例は、また後でご紹介しましょう。

1 Hは「どのように (How)」です。これは皆さん出てきたと思いますが、「どのように」というのは曖昧なので、私のお勧めは4 Hです。Howを具体化するために、Howの後に四つ付けるということです。

一つ目は「How to」、方法や手段です。どのような方法でやるか、どのような手段でやるか。二つ目は「How much」です。予算はいくら掛けてやるのか、あるいは経費はいくら掛るのか。三つ目は「How many」です。企業ではいくつ作るか、いくつ納品するかということで使われますが、皆さんの場合は、いくつ準備するかということでも使えると思います。最後は「How long」です。いつまでにやるか、どのぐらいの期間をかけてやるか。これを6 W 4 Hと言います。

場合によっては要らない項目もありますから、それは取捨選択してください。これで計画を立てる、あるいは上司からの指示命令を確認すると、抜けや漏れを防げます。このPDCAと6 W 4 Hをセットにしてください。特にWhyの部分をよく考えることです。

日常の仕事はいちいち計画を立てません。普段の決まった仕事は、計画を立てる代わりに、スタンダード (S:標準) に沿ってやっています。あるいは、マニュアルに従ってやっています。ですから、スタンダードな仕事はCheckから入ります。Checkから入って、うまくいかなかったら、ちゃんと決められたとおりやっているかを見ます。決められたとおりにやってもうまくいかないとか、苦情が出た場合は、その標準そのものを改善する必要があるわけです。

マニュアルというのは、作ったときはそれがベストだと思っていても、ずっとそれがいいとは限りません。あるいは、想定外のことが出てくるかもしれません。ですから、常に改善する必要があります。

一つ、例を挙げます。分かりやすい例なのでいつも紹介しているのですが、今から20年以上前、マニュアル人間はいけないということが話題になり、その例によく出ていた話です。マクドナルドへ行行ってカウンターで注文すると、今は店員が「こちらでお召し上がりですか、お持ち帰りですか」と先に聞いてくれますが、以前は、注文を聞いてから、「こちらでお召し上がりですか、お持

ち帰りですか」と聞いたのです。通常はそれでいいのです。「チーズバーガー1個、ハンバーガー1個ください」「こちらでお召し上がりですか、お持ち帰りですか」と聞かれたら、「持って帰ります」、あるいは「ここで食べます」、どちらでも対応できます。しかし、たまに、みんなの分を買って帰る人が、「ハンバーガー10個、チーズバーガー10個ください」と注文することがあります。そのときに、店員がマニュアルどおりに「こちらでお召し上がりですか、お持ち帰りですか」と聞いたら、皆さんはどう思いますか。「持って帰るに決まっているじゃないか」と思うでしょう。それでも、ほとんどの人は「持って帰ります」と言ってくれるのですが、特に大阪では突っ込む人が結構多いので、「兄ちゃん、何を言うてるねん。こんなところでわしがどないして20個食うねん。考えてものを言わんかい」と言われることがあるわけです。これは、明らかにマニュアルが不備なのです。

そこで、聞く順序を変えるという改善をしました。せっかくですからお話ししておきますと、改善の一つのやり方として、順序を変えるという方法があります。例えば、私がいぶ前に考えたことですが、仕事柄、メールをしょっちゅう使います。メールにファイルを添付して送ることもありますが、皆さん、添付ファイルを付け忘れた経験はありませんか。本文を書くと、いつもの癖で送信ボタンをクリックして、「しまった、ファイルを付けるのを忘れた」ということがよくあるでしょう。年を取ってくると添付を忘れたことさえ頭になくて、相手から「ファイルが付いていませんでした」というメールが来ます。「しまった、またやってしまった、これはどうにか改善しなければいけない」と思ったときに、順序を変えたのです。すなわち、添付ファイルがあるときには、先にファイルを付けてから本文を書くのです。そうすれば、付け忘れを100%防げます。

それから、改善の4原則というものがあります。これは改善のアイデアを考える切り口で、「順序を変える」こともその一つですが、もともと1番目は「やめる」です。やめるということも改善なのです。そのときに忘れてはいけないのは、目的と相手を考えることです。今、スカイマークが大変なことになっていますが、そもそもスカイマークは機内の無料サービスをやめているのです。ピーチその他の格安航空会社も、機内サービスはありません。そもそも乗るお客さんは安く行きたい人ですから、安全に速く現地に着ければそれでいい。機

内サービスはあったらうれしいけれども、なくても構わない。だから、やめてしまったのです。これが「やめる」という例です。

二つ目は「簡単にする」です。皆さんの自治体でも、住民の方にお願ひしている申請書類で、以前は必要だったけれども今は要らないとなっているものがあるかもしれません。これは、目的を考えて簡単にしたのです。数年前に、お年寄り向けの携帯電話がかなりはやりました。お年寄りの方々は、通話さえできたらいい。写真は撮らない、メールはしない、テレビは見ない。そういう人たちが相手であれば、機能を簡単にしてボタンだけの携帯電話にすればいいということで、ものすごく売れました。

三つ目は今言った「順序を変える」、四つ目が「組み合わせる」です。古くは、ラジオとカセットでラジカセができました。今は携帯電話にいろいろな機能が組み合わせられています。市町村合併も、問題はいろいろありますが、ある意味では組み合わせによる改善と言えます。一つの課でいろいろなサービスができる、ワンストップサービスもそうです。例えば、住民の方が転入してきたときに、独身の方であれば市民課だけで済みますが、お年寄りや子どもがいると、いろいろなところを回らなければなりません。すごく時間と労力がかかるので、それを市民課で全部できるようにしてしまおう。これも機能の組み合わせによる改善です。

このような改善の4原則、「やめる」「簡単にする」「順序を変える」「組み合わせる」ということを切り口に考えると、改善策が浮かびやすいので、ぜひご活用ください。

それから、最近よくいわれるのが「見える化」です。表示をする、色分けをするとか、マニュアルを作るというのも仕事の見える化です。「見える化」も活用されたいと思います。

6. 問題の着眼点

6-1. 職場の5大任務（使命）

今、PDCAからSDCA、それから6W4Hの話もいたしました。問題意識を持って普段から問題を見つけるということを習慣化していくときに便利なのが、今からご紹介する「問題発見の着眼点」です。

一つ目は、職場の5大任務です。改善活動をしている企業で提唱され、現在

はかなり広がっているのですが、仕事をする上で基本的に大事なことを英語で表して、その頭文字を取ったものです。Q、C、D、S、Mがそれぞれ何の頭文字か、考えてみてください。任務や使命という言葉にとらわれなくてかまいません。これらは仕事をするうえで基本的に大切なことです。

QはQuality(品質)です。品質を切り口にするとはどういうことかという、品質を構成する要素を考えればいいわけです。簡単ところで考えてみましょう。乗用車の品質を構成する要素は何ですか。まず基本的なところからいくと、走る、曲がる、止まる、バックができる。その他にも、燃費、車内のデザイン、使い勝手、装備、アフターサービス、あるいは価格など、いろいろあると思います。そういう構成する要素を考えれば、そこから問題が見つけやすくなります。

品質はすべてのものにあり、窓口対応にも品質があります。窓口対応の品質を構成する要素は何かという、一つは待ち時間です。長い待ち時間を何とか改善できないかと考えられます。それから、待っている場所の環境、対応した職員の態度、表情、言葉づかい、さらには業務知識、対応時間、アフターフォローなど、窓口対応一つでもいろいろな要素があります。それぞれの品質を構成する要素を挙げていけば、問題が見つけやすいと思います。

品質という、形があるものだけを思いがちなのですが、今言いましたように窓口対応にも品質があります。品質とは、一言で言うとお客さまの満足度です。それを構成する要素は、ものやサービスによっていろいろあるということです。ですから品質を考えるということは非常に重要です。

そして、品質の中には、当たり前の品質と魅力的な品質という考え方があります。当たり前の品質というのは、基本的な構成要素です。車では、走ること、止まること、曲がること、その他にもたくさんあります。携帯電話では、通話ができることや持ち運びが可能なことです。これらは当たり前の品質です。

もう一つ大事なものは魅力的な品質です。これはプラスアルファの付加価値のことです。携帯電話であれば、今はもうテレビが見られるのは当たり前になっていますが、おサイフケータイなど、いろいろな機能があります。スマホにはかなり魅力的な要素があります。そういうプラスアルファの魅力的な品質を考えるのも、非常に重要なことです。

ただ、注意が必要なのは、魅力的な品質は、時代の進歩、発展とともに、ど

んどん当たり前になってしまうことです。車もそうです。私が30代の始めぐら
いまでは、パワーウィンドウや電動ミラーはものすごく魅力的でした。当時は
高級車にしかなかったのです。しかし、今は当たり前です。カーナビもだんだ
ん当たり前になりつつあります。ですから、企業では、当たり前の品質を確保
した上で、いかに魅力的な要素を商品やサービスに付加するかが、ものすごく
大切なことです。

これは自治体全体にも言えることです。自治体の当たり前の品質、当たり前
にできていなくてはならないことは何でしょう。魅力的な要素は何でしょう。
これを考えていくと、改善はもちろん政策形成などにも応用できます。

そして、これは皆さん一人ひとりにもあてはまることです。皆さんが自治体
職員として当たり前に知っておかなければいけないこと、当たり前にできなけ
ればいけないことは何なのか。例えば、時間を守る、約束を守る、責任を持っ
て仕事をするなど、ごく当たり前です。それから、基本的な敬語をしっ
かり使えることや、基本的な業務知識、専門知識を身に付けることも「当たり
前の品質」です。

では、プラスアルファの魅力的な要素とは何か、ご自身に当てはめて考え
てみてください。例えば、常に改善を考え、それを実践しているのは、魅力的な
職員です。いろいろな改善提案をしっかりやっていると、専門知識が幅広く
て深い、庁内外に幅広い人脈を持っている、あるいは持とうとしている。進行
形でもいいのです。その他、それぞれお勤めの自治体の地理、歴史、文化、観
光にも詳しい、あるいは詳しくなろうとしているなど、いろいろあります。

このように、皆さんの今のキャリアで、自分自身が自治体職員として当たり
前にやっておこなうてはいけないこと、知っていないてはいけないこと、でき
ていないてはいけないことは何か、プラス魅力的な要素は何なのかを考えてみ
ることも非常に重要だと思います。また、魅力的な要素をたくさん身に付けよ
うとしている、あるいは身に付けている職員が多い自治体は、自然と良くなる
のです。これも参考にしてください。

二つ目のCはCost（経費）です。電話代、通信費代、紙代、いろいろなコス
トがあります。時間もコストです。DはDelivery（納期）です。納期、期限と、
これは民間ノウハウですから、量も入っています。要るときまでに要だけの
量を作る、あるいは納品するということです。SはSafety（安全）です。安全

面を考える。Mは二つあって、MoralとMoraleです。Moralとは、人のモラル、公務員としてのモラル、公務員倫理重視です。Moraleとは、意欲、やる気のことです。例えば、改善提案、職員提案がほとんどないというのは、Moraleに関わる問題です。

6-2.4M2S

次は4M2Sです。一つ目のMはMan（人）です。自分自身、上司、同僚、住民など、人を切り口に問題を考えるということです。二つ目はMachine（機械）です。パソコン、コピー機、身の回りにあるいろいろな機械や設備です。三つ目はMaterial（材料）です。現場で考えられたので、もともとは原料、材料ですが、事務やサービス部門の場合は、資料、情報と捉えればいいでしょう。四つ目はMethod（方法）です。案内方法、説明方法、周知方法、指導方法、いろいろな方法が皆さんの身の回りにあります。そういうことを切り口に考えたいということです。

Sの一つ目はSystem（仕組み）です。これは、制度、仕組みです。もう一つのSはSpace（場所）ですが、これには二つの捉え方がある、一つは空間です。例えば皆さんの机の上、書庫、倉庫などを見ると、いろいろな問題が出てきます。もう一つは環境という捉え方をしてください。職場環境、あるいは皆さんの自治体を取り巻く環境、作業環境、労働環境を考えると、問題はいくらかでも出てくると思います。

この4M2Sは、原因発見の着眼点としても有効です。後ほどお話ししますが、問題解決、あるいは改善をするときに重要なことは、原因を多面的に分析することです。例えば、表示が見にくいというクレームがあったとします。「あれは字が小さいから、字を大きくしよう」だけではいけません。表示が見にくい原因には、字の大きさの他にも、位置、さらには色使いなど、いろいろあると思います。原因を多面的に分析し、検証して対策を立てると大きな効果が出てきます。

それから、「担当者不在時に対応できない」ということは、どの自治体にもある問題ですが、その原因は何だろうと、ぜひ考えてください。Manだけでもたくさんあります。担当者の原因としては、どこに行ったのか分からない、あるいは資料をきちんと整理していない。それから、対応者の原因、周りの職員

や上司の原因、そして住民の方にも原因があることもあります。

Machineについては、この場合は考察は要りません。Materialでは、資料が不備である、マニュアルがない。Methodでは、対応方法がきっちり確立していない。Systemでは、職場の主担・副担が機能していない、担当不在のときにどうするかが決まっていない。Spaceでは、職場環境、不在にする職員が多い。このように、担当者不在時に対応できない原因はいろいろとあって、それを考えると良い対策が立てやすくなります。ですから、改善や問題解決の重要なポイントの一つは、原因分析をしっかりとすることです。これをぜひ頭に入れておいてください。

6-3.3ム

3ムは、ムダ、ムラ、ムリです。ムダは、身の回りで無駄と思うものを考えることです。資料の作り過ぎの無駄、チラシの無駄、いろいろな待ち時間の無駄などがあります。ムラというのは、仕事が速い人と遅い人、たくさん住民の方が来られる時期、あるいは時間帯といったばらつきです。ムリは、サービス残業が発生しているとか、仕事の量が多すぎるとか、担当エリアが広すぎて回りきれないということなどです。そういういろいろなムダ、ムラ、ムリがあります。この三つのムの最後の文字を縦に読むと「ダラリ」となりますので、覚えやすいです。

6-4.5S

4点目は5Sです。3S、4S、5S、いろいろな言い方がありますが、一つ目は整理です。整理がきちんとできているか。二つ目が整頓、三つ目が清掃（掃除）、四つ目が清潔、五つ目がしつけです。これは企業でよく言われています。整理、整頓、清掃、清潔、しつけの5Sに、場合によってはもう一つ「習慣」を付けて、6S活動としている会社もあります。

6-5. 改善のキーワード

改善のキーワードはすでにお話ししました。正・速・安・安・楽・楽、これに「もっと」を付けてみると、いくらでも出てきます。

6-6. 上位職位・部下・同僚とのコミュニケーション

上位職位・部下・同僚とのコミュニケーションというのは、まず日常会話です。日常の会話の中で、これは問題だと思ふことがあります。そしてアフターファイブもそうです。皆さん、飲みに行っても仕事の話をよくしています。ここでは、問題として取り上げたらいいこと、改善が必要なことをいろいろと話します。そういうことも活用してください。

6-7. 他の自治体や民間企業の人々との情報交換

他の自治体や民間企業の人々との情報交換も大いにやってください。メリットは二つあります。一つは、「わが社の常識、世間では非常識」ということに気づくことです。自分の自治体しか知らなければ、おかしいことをやっても、全然おかしいとも思いません。しかし、よその自治体でこういうふうに行っているということを知ると、うちはおかしいということに気がきます。

もう一つのメリットは、よそでやっていることを課題として取り入れることです。あの自治体ではこういう良いサービスをしている、民間企業ではこういうやり方をしている、うちでもこれを取り入れたらどうだろうというように、課題を見つけることができます。これも大いにやってください。視野を広げることにもなりますし、問題意識を持つことにもつながります。

6-8. 満足度調査などアンケートによる方法

皆さんも、よく住民アンケートを取られると思います。「窓口対応はいかがですか」そういうアンケートを取るだけでも、窓口対応をもっと良くしないといけないという問題を見つけられます。さらに自由記述欄に書いてもらえば、いろいろな要望が出てきます。それらの中から改善が必要なことや解決に必要な問題を見いだすことも、非常に重要です。

普段からそういうことを常に頭に入れて、より良くしよう、今よりもっと良くしようという気持ちを常に持ってください。

それと、忘れないうちにすぐメモをする習慣です。改善のネタがないと民間企業でもよく言われるのですが、それは問題意識が希薄だからです。普段から問題意識を持って問題を探していれば、いくらでも見つかります。ですから、改善が必要な問題のストックをするためのお勧めは、所属ごとにノートを置く

ておくことです。改善ノート、問題ノートを置いておいて、気が付いた人がその都度書く。それを定期的に分類して、すぐできるものはすぐやってしまう。時間がかかるものやみんなでやった方がいいものはチームを組んでやる。この方法は非常に効果があります。

7. 業務改善や政策形成に活用できる問題解決の手順

最近、自治体も改善活動を一生懸命しています。お勧めなのは、これからお話しする「業務改善や政策形成に活用できる問題解決の手順」です。これはいろいろな企業が集まって確立された方法で、8つのステップがあります。

ステップ1は、テーマの選定（解決や改善が必要な問題の選定）です。例えば、担当者不在時に対応できないということが、皆さんもよくあるでしょう。

そして、次にやらなければいけないのは現状把握です（ステップ2）。自治体ではこれをほとんどやらないということがありますが、実は重要なステップなのです。民間企業で改善活動をしっかりやり続けている会社は、自動車メーカーや電機メーカーだけでなく、今はサービス業にもあります。例えば、「がんこフードサービス」は、改善活動を30年以上やっています。サービス業でも改善をしているのです。各企業が効果的な改善活動をやっているのは、この8つの手順を活用しているからです。ところが、これをご存じないところは、現状把握や要因解析をせずに、思いつきで対策をします。そうすると、また別の原因で同じ問題が出てきて、問題解決がうまくいかないのです。

現状把握は「担当者不在時に対応できない」という問題では、担当者不在時に対応できなかったことをきちんと記録しておきます。誰が対応したか、何の要件か、対応できたかできなかったか。そういう現状把握を2週間して、例えば担当者不在時の対応が100件あった、そのうち別の人が対応してうまくいったケースが20%だったとします。そこで、「何を、いつまでに、どうする」という目標を設定します。現在は担当者不在時にうまく対応できなかった割合が80%なのを、半年後までに50%以内に収めるというように数値目標を立てればいいのです。

ステップ3は要因解析です。先ほど言いましたように4M2Sを活用して、全部使わなくてもいいのですが、担当者の原因、対応者の原因、住民の原因、周りの職員あるいは上司の原因、それからマニュアルや資料、仕組みなどを考

えていくと、原因は山ほど出てきます。原因がしっかり出てきたら、その中から重要なものを選んで事実やデータで検証します。そして、それを基に、ステップ4で対策を立てます。そうすると、有効な対策が出てきますので、それを実施して（ステップ5）、効果を確認します（ステップ6）。半年後にまた2週間データを取って、うまく対応できなかった率が50%未満になっていれば、効果が確認でき、しっかり改善できたとなります。

そして大切なのは、ステップ7の標準化です。これはマニュアル化と考えてもらってもいいです。改善活動をして長続きしなくて、時間が経つと元のもくあみ、人が替わったら元のもくあみということがよくあるのですが、その原因は、うまくいったやり方をルールとしてきちんと決めておかないからです。ですから、マニュアルを作ったり、取り決めをしたりすることが大切で、それをみんなができるようにする。これを管理の定着と言いますが、周知徹底して再発防止のための歯止めを掛けます。

ステップ8は反省です。先ほどPDCAと言いましたが、最後のチェックをして、良かった点、悪かった点を振り返って、次に生かします。こういうやり方でやると、確実にレベルの高い改善ができます。

今日はお越しになっていませんが、私は12年間、東大阪市のチームによる改善、個人による改善のお手伝いをしています。全庁挙げての改善活動ではなく、5年目の職員全員が対象です。12年経つとほとんどの中堅、若手が私の研修を受けたという状態になっていて、大きな成果が挙がっています。

それから、八尾市は「ちょい変え運動」という活動をしておられますが、開始当時は品質管理（QC）のノウハウをご存じなかったもので、思いつき改善が多かったようでした。改善することは非常にいいことなのですが、深みがありませんでした。しかし、今、このノウハウを入れて活動されつつあり、非常に良くなっています。

他にも私がお手伝いをしている福知山市や神戸市など、いろいろところでこのノウハウをお伝えして、手応えのある改善を進められています。機会があれば皆さんのところにも呼んでいただければ、行ってお話します。改善は個人でもできることです。後で例をお話しますから、ぜひこの問題改善の手順を活用してみてください。

8. 業務改善活動によって得られるもの

業務改善活動は、企業では50年以上の歴史があります。自治体においても、品質管理（QC）のノウハウを使って改善活動をやっている、あるいはやり始めているところが結構出てきています。今年から新たに兵庫県の加古川市で半年間の業務改善研修をやりましょうということでお話をいただいているのですが、改善活動によって得られるものが10点あります。

まず、住民サービスの向上。それから、役所のイメージ向上です。常に改善をしているという、組織のイメージが非常に良くなります。3番目に住民ニーズや要望に応えられること、4番目が業務の効率化、5番目に経費削減と、6番目に歳入増加です。

この1～6は企業においてもまったく一緒で、民間企業でも改善活動をしているところが多いのですが、会社や社長の方針や、前からやることになっている、発表会があるからやらなければ仕方がないというように、社員の方々が「やらされ」でやっているところが少なくありません。その原因は何かということ、1～6のことばかり言って、これから言う7～10（職員能力向上、仕事のやりがい・働きがいの増加、職場の活性化、よりよい組織文化づくり）をあまり強調していないからです。

人は、自分のためになることは何でもやるのです。しんどい仕事でも喜びにつながるとか、しんどい仕事を経験することで自分の能力が高まっていくとか、成長するということが分かっていたら、頑張ってやります。改善も一緒です。

私が改善の研修のときに必ずご紹介するのが、JR東海です。国鉄から分割民営化されて30年近くになりましたが、その中でも一番優れた会社です。東海道新幹線があるからではありません。東海道新幹線は、以前はリースだったのが全部買い取りになって、いまだに借金が残っているそうです。しかし、会社そのものは、改善活動をすることで、「親方日の丸」といわれた国鉄から、見事に日本を代表する良い会社になりました。その原動力は「チャレンジ東海活動」という、全社を挙げての改善活動です。

私はその活動に少し関わりを持っていましたが、「チャレンジ東海活動」の目的の1番目は、社員の能力向上です。問題意識を持って仕事をし、自ら知恵を出して改善することによって、また改善のノウハウを身に付ける。やりがい・働きがいを通じての能力向上です。2番目は、明るい職場づくりです。毎日、

仕事をするのが楽しい。いい仲間がいて、いろいろな相談ができる。技術やノウハウの伝承もできる。何でもみんなで分かち合える。そういう活動をしましょうということ。そして、3番目が企業の体質改善、発展に寄与することですが、1番目と2番目を特に重視してやっておられるのがJR東海です。

職員の能力向上、仕事のやりがい・働きがいの増加、職場の活性化、みんなが改善しなければいけないことを共有化して、知恵を出してやっていく。チームワーク、コミュニケーションも良くなる。そういうことをやっていると、よりよい組織文化がつくられていくのです。この「文化」というのは、よく言われる「風土」や「体質」などを含めた大きな概念です。JR東海は、「親方日の丸」という組織文化だった国鉄から、今や「安全第一、品質第一、サービス第一」の会社になり、見事に変わっています。

また、先ほど言った、どこでも通用する「ポータブルスキル」が身に付きます。さらに、仕事の四つの喜び（熟練、達成、発見、貢献）が得られるわけです。ですから、個人でも改善をしていくということは非常に重要です。その辺はどのようにしたらいいかは、後で述べます。

9. 充実した仕事をするために

次に、「充実した仕事をするために」ということですが、まず皆さん自身が、何のために働いているのかを考えてください。

これも、自治体に限らず、いろいろな企業の研修でも皆さんに考えてもらいます。すると最初に出てくるのは、お金のためです。生活のため、家族を養うため、欲しいものを買うため、したいことをするため、将来に備えての貯金など、お金絡みが一番多いです。「他にないですか」と聞くと、「世間体があるから」とか、「家にいても暇だから暇つぶし」だとか、そのようなことがあることもあります。それはそれで悪いとは言いません。しかし、一回しかない貴重な人生ですから、それだけではもったいない。お金はもちろん大事ですが、あと二つ大切なことがあります。

それは、自分の成長です。働いていればこそ得られるものがたくさんあります。成長には二つの側面があって、一つはいろいろな能力を身に付けることです。皆さん、新採職員のころと今を比べてみてください。さまざまな能力が身に付いていますよね。

もう一つの側面は、人間的に成長することです。住民の方からきついクレ-

ムを受けると、最初、慣れないうちは大変です。どぎまぎしてうまく説明できなかったり、かっとなってしまったりします。それが相手のことを受け止めて、相手の立場や気持ちになってできるようになるとか、自分の感情をコントロールできるようになるとか、いろいろな成長があると思います。ですから、能力を身に付け、人間的に成長し、その結果として、「こんな自分になりたい」、「このような状態になりたい」という自己実現をする。これはやはり、働いていればこそです。

もう一つは、貢献、人の役に立つことです。貢献するために働くということがあると思います。働く目的を念頭に置いて、その中で仕事の喜びを能動的に見だしていく、あるいはつくっていくということです。そして、日々改善をし、今よりもさらに良くしていく、皆さんの働いておられる自治体をさらに良くしていくということです。そして、ワークライフバランスです。「仕事を休んでもやりたいことを持つ」というのも、非常に重要なことです。休むために時間をつくらなければいけません。すべての人に平等なのは1日24時間です。この中で時間をいかにつくるか。要らない時間を改善によって排除して時間をつくっていくというのも一つの手です。それから、いいやり方を工夫して、今まで10日かかっていた仕事を9日でできるようにして、1日を捻出するといったことも可能です。ですから、休んでもやりたいことを持つことも、非常に重要だと思います。

次は「現状の把握」です。これはすぐにできますからやってみてください。必要なファイルを取り出すのに、自分が作ったものであれば何秒かかるか。人が作ったものでは、最低3分かかった、ひどいときは12分、場合によっては出てこないこともあるでしょう。そういうことを書いておくのです。10件ぐらい取ると、人から引き継いだファイルを取り出すのに平均6分かかったけれども、自分が作ったものであれば、すべて30秒以内に取り出せるというようなことが分かってきます。そういう現状把握をしてみてください。

次は「目標の設定」です。「何を」は、必要なファイルを取り出す時間を、「いつまでに」は、3か月以内でも2か月でもいいです。「どうする」は、すべて30秒以内、すなわち自分が作ったファイルと同じレベルで取り出せるようにする、という具体的な数値目標です。

そして「原因分析」です。名前が統一されていないとか、要らないファイルがたくさんあるとか、いろいろな原因があるでしょう。そういう原因をいろいろ考えてみることです。原因がしっかり出てきたら、具体的な「対策案」が出てきます。

研修ではここまでです。現状は研修では把握できませんから、帰ってやってみてくださいということになりますが、本当にやってみる人がたくさんいます。

それでは、「市職員業務改善実践シート」を見てください。

| 市職員 業務改善実践シート | | 本シートは、業務改善の用に、コピーをしてその業務の改善等に活用する とともに、提出で利用します。 | 出 発 日 時 |
|---|--|---|------------|
| 業務改善が必要な問題 (業務改善実践テーマ) | | 改善前 <有形効果> <無形効果・波及効果> | |
| 取り上げた問題の背景や理由 (その問題で困っていること、本人や職場によって、背景によって) | | | |
| ①現状 (背景やデータで具体的に記述) | | | |
| ②目標 (目標のうまみで具体的に記述) ③現状より ④いつまでに ⑤どこまで | | | |
| ⑥原因 (4Mを自分で多角的に考察し、「なぜ/なぜ」と取り上げて記述) | | ⑦改善活動を振り返って | |
| | | ⑧改善の結果 | |

このシートは、去年、大阪市の1年目職員の後期研修で使って、非常に良かったというものです。神戸市では、2年目職員全員が私の研修を6月から7月にかけて、採用人数が300人超と多いので7回から8回に分けて2日コースを受けていただきますが、その中で、先ほどの「改善のための問題解決シート」を書いて、それを実際に職場に持って帰って、3か月から4か月間取り組みます。

今言いましたように、現状、目標、原因、実施した対策、そして効果はどうだったか。有形効果は、今の例でいくと、すべてのファイルを最長30秒、平均20秒で取り出せるようになったということです。ファイルを探す時間というのは、ものすごく無駄なのです。年間でどれだけの時間になっているかを試算してみると、労働日にして2日間くらい無駄になっているという結果が出てきて、そこから自分の時間給で換算したらこれだけ無駄だということも出てくるわけです。そのようなことも、シートにきちんとまとめていきます。

神戸市の場合は、改善活動への取り組みを義務付けていますので、研修受講後、3か月から4か月、取り組みます。直属の上司である係長がアドバイスを

して、4か月後にはきちんとこのシートにまとめて全員が発表し、その中でも特に優れたものは職員の改善提案に出すということをしています。

和歌山市では、新任副主任全員が私の研修を2日間受け、その後3か月間改善活動に取り組みます。そして、所属長である班長が指導し、成果を発表します。ですから、これは本人だけではなく上司や職場もかかわるので一石何鳥にもなる研修です。東大阪市は個人とチームと両方でやっていますが、最近はこのやり方がかなり盛んになりつつあります。

すべての自治体でこういうことをやってもらえたら一番いいのですが、個人でもできますから、ぜひこのシートを使って改善してみてください。ただし、簡単にできるようなことであれば、こんなことはしなくてもいいのです。改善策が頭に浮かんでいるものは、こんなことはしなくていいのですが、改善案を実行してもうまくいかない場合や、複雑に問題が絡んでいるような場合は、こういう形でやると驚くほど改善成果が出てきます。

改善は、やらされてやるのでは面白くありません。例に挙げた自治体では、やらざるを得ないように持ってきてやるわけですが、驚くほどの効果が出ています。最初はあまりやる気がないな、大丈夫かなという感じの人もいるのですが、ほぼ全員がきちんとやってきますし、やった後はほとんどの人が例外なく「やってよかった」という感想を言ってくれます。それは、改善の面白さが分かるからです。ファイルをすぐに取り出せるようになると、まず自分自身が楽になり、大きな効果が実感できるからです。

実は去年、マッセOSAKAと同じような組織の岡山県市町村振興協会というところで、監督職以上の方に来ていただいて、7月に2日間、私の研修を受けてもらいました。研修の場でシートを作って、その後、職場で改善活動に取り組み、しっかり成果をまとめて10月15日に発表会をしたところ、28人全員がきちんとした改善活動をされていました。全員が皆さんの前で発表して、「他の人の発表を聞いて非常に刺激になった」「事例が参考になった。ぜひうちでもやりたい」とおっしゃっていました。実際の効果だけでなく、何よりも「やってよかった」という実感、やった人しか得られない達成感が得られるのです。

東大阪市では、いつも11月の終わりに発表会をしています。他の自治体の方もオブザーブできますので、来たいという方は、私にご連絡をいただければ、ご担当の方にお話しします。チームまたは個人で、先ほどの問題解決の手順を

使って、パワーポイントにまとめてしっかりした発表をされていますので、そういう事例もご覧いただければと思います。

では、予定の時間を少し過ぎましたが、これで私の話を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。