

職場のPDCA マネジメント実践講座

仕事を通じて人を生かし、成果につなげる

2月 の仕事

改善できたことを ストーリーにして報告し合い、 職場に改善する習慣をつくる

行政経営デザイナー
(行政経営デザインラボ・株スコラ・コンサルト)

元吉由紀子

今年度も後2ヶ月となりました。自治体の中では、年度末に改善事例発表会を行うところが増えています。課長としてこの1年の成果を部下とともに喜び合い、新しい年度に向けてステップアップしていくために、職場で生まれた改善成果をしっかりとりまとめていきましょう。

改善を報告し合う場をつくる

職場において“改善”をとらえるとき、つい「何をしたのか」ということにだけ目を向けがちです。これは、それをやった人にとっては最もインパクトのある出来事かもしれませんが、その仕事に直接関係のない人にとっては、部分的なエピソードを聞くだけでは、「なぜ改善したのか」まで深く理解することはできかねます。これでは、改善した成果を組織に根付かせるには至らず、担当者が変わればまた元に戻ってしまう、一過性に終わりやすいものとなるでしょう。

そこで、1年を総括するこの時期に、職場内でお互いに改善事例を報告し合う発表会を開くことをお勧めします。そうすれば、改善した人も、自分のやったことをふり返り、一連の情報を整理して伝える力が高まります。他の人も、まとまったストーリーにして聞くことにより、担当外の仕事

でも関心を持って聞くことができ、成し遂げた改善の意義をよく理解することができるようになります。小さな改善であっても、そこから得られる成果が2倍、3倍と膨らむでしょう。

改善をストーリーにして伝える力

報告をするときには、実施した改善をわかりやすいストーリーにして伝えることがポイントとなります。以下にそのポイントを示していきますので、課の業務や事業をふり返りながら、改善した事項がどんなストーリーになるのかを、メンバーと一緒に描いてみてください。

①何のため、どこに焦点をおいて改善したのか

改善は、めざす姿に向けて仕事を進めていくプロセスで、「ここがうまくいかないな」という問題や「もっとこんなことができたらいいな」という課題に“気づく”ことがきっかけになります。ただし、それはPDCAサイクルの最後のA（Action）にあたりますから、そもそも最初のP（Plan）は何だったのか、何のために取組みを始めたのかの目的を確認しておきましょう。

そのうえで、自分たちがプロセスの中のどこに焦点をあてて改善にチャレンジしたのかの「テーマ」を付しておく、わかりやすくなります。

②どこからスタートし、何をめざしたのか

改善したときには、改善前と後の違いをとらえておくことが大事です。さて、改善を始める前にはどんな状態だったのでしょうか。誰もがそれをとらえられるようにしておくために、できるだけ定量的なデータや最初の状態がわかる写真などの記録を添えておくようにします。

また、改善を始めたときには、目標としていつまでに、どこまでよくすることをめざしていたのでしょうか。これはその後の結果から当初の設定が適切だったかどうか、改善の難易度を判断するうえで参考情報となります。

③どんな体制、スケジュールで臨んだのか

改善は、誰もがやれたらいいなと思いつつ、簡単には着手できずにすませているものです。そこで、うまく改善できた場合には、実施した人以外に誰の協力を得ていたのか、上司や同僚との関わ

りや時間の作り方などの環境設定についても忘れずに記しておくようにします。隠れたところにある成功要因に気づくかもしれません。

④問題の原因は何だったのか

改善策を講じるとき、起こっている事象をとらえて対症療法を施すだけでは、うまくいきません。そこで、うまく対処できたときには、問題をどのようにとらえていたのかについて、きちんと整理しておくことが大事です。

それまで漠然ととらえていた問題や原因も、どこに視座を置き、どこまで視野を広げ、どの視点を深めたのかを把握してみると、特定していたポイントがわかってきます。すると今後起こりうる問題も察知できるようになってきます。

⑤誰が、どんな対策を講じたのか

改善したときの実施内容や実施方法は、一番詳しく語れるところですが、ここではさらにそのアイデアを誰が、いかに生み出したのか、という背景情報も加えておくといいでしょう。

アイデアは、偶然生まれたようでも、生み出されるときには何らかの背景があるものです。今後アイデアが生まれやすい環境をつくっていくうえで、この情報はとても参考になるはずです。

⑥改善した結果、どんな効果があったか

改善した結果は、当初の目標と比べて、達成度は低かったですか、高かったですか。定量的なものとして測定することはできたでしょうか。

さらに、本来ねらっていた効果以外に、副次的に得られた効果はあったでしょうか。例えば、他の業務に波及効果があったとか、担当者の能力が向上したとか、改善プロセスを通じて関係者との協力関係が得やすくなったなど、「おまけ」となる成果をいくつも出し合ってみると、改善することがもっとも楽しくなってきます。

⑦定着のための工夫と仕組みは？

行政職場では、毎年人が異動しますので、せっかく改善したことも人が交代して受け継がれずに終わることがあるものです。そこで、後の人が確実にできるよう、マニュアル化したり、通常業務の1つとしてしっかり組み入れられるように一連の工程として構築しておくことが必要です。それ

図 改善ストーリーのポイント

- ①何のため、どこに焦点をおいて改善したのか
- ②どこからスタートし、何をめざしたのか
- ③どんな体制、スケジュールで臨んだのか
- ④問題の原因は何だったのか
- ⑤誰が、どんな対策を講じたのか
- ⑥改善した結果、どんな効果があったか
- ⑦定着のための工夫と仕組みは？
- ⑧感想と今後の課題

を関係者にも周知して、協力が得られるようフォローしておくことも欠かせません。

⑧感想と今後の課題

今回改善したことが、関わった1人ひとりにとってどんな意味があったのか、満足のいくものだったのか、不満が残るものだったのかを聞きとっておきます。立場や参画の仕方が違うと、それぞれの見え方、とらえ方は異なるものです。感想を集めて共有しておくことから理解が深まり、改めてチームの結束につながります。

そして、仕事は常に新しい環境にさらされていますので、同じ業務や事業であっても同じやり方がいつまでも通用するとは限りません。今後に向けてどんな備えをしておけばいいか、積み残された課題や見直しについても意見を記述しておくことが、今後の備えに役立ちます。

成功体験から学び合う

職場内で互いに改善した経験を披露し合う発表会は、成果をともに喜び、ほめ合う機会となり、職場全体に前向きなムードを醸し出します。そこから、「来年度もまた改善しよう！」という意欲が湧いてきます。

課員が、お互いに実績を認め、リスペクトし合う関係になれば、信頼関係を深めていく効果もあり、職場のチームワークがよくなります。

改善のストーリーづくりは、事後ではなく事前の想定力を高め、“改善する習慣”を培うことにつながります。組織全体に改善を当たり前にする基礎を築くにあたり、1人ひとりの改善成果を束ね、さらなるエネルギーに高めていく、課長の統率力が期待されることです。