

## 職員有志と協働で企画運営

「来年度は僕らがカイゼンサポーターですね。盛り上げますよ。任せてください！」と、第2回優秀改善事例発表会を見ていた入庁2年目職員が口にした。改善運動が組織に根を下ろす兆しを感じた瞬間だった。

立川市では14年度より、「業務改善表彰制度」という改善運動を実施している。本制度は、第3次職員人材育成実施計画の取組事項として位置付けられ、「職員が関わりあい、創意工夫を尊重する組織づくり」を目指し、人材育成部門の所管で進めている。主な活動内容は、①改善事例の見える化、②改善事例の共有、③認め・褒める組織風土の醸成の三つである。創意工夫による市民満足度の向上に加え、そのプロセスにおける職員同士の関係性をデザインして職員満足度の向上を図っている。

活動の要が、庁内の有志職員で構成した「カイゼンサポーター」である。人材育成部門と一緒に1年間企画・運営していく協働形式を採用している。立ち上げの14年度は、若手職員を中心に11人の公募メンバーが集まり、庁内報による制度周知や他部署・民間企業の取組紹介、発表会の実施など試行錯誤しながら制度つ

くりと全庁的な巻き込みを図った。

## 3年目職員の人材育成へ

初年度の取組みを通じて思わぬ発見があった。それは、カイゼンサポーター自身の変化・成長である。仕事や職場・組織を「より良くできるか」と考える習慣がついたり、新



しいことにチャレンジするなど、人材育成面での効果があったのだ。

そこで、15年度よりカイゼンサポーターを入庁3年目職員の育成プログラムと位置づけ、公募職員と共に活動する形式とした。3年目職員としたのは、仕事に慣れ組織全体に視野を広げ、新しいことにチャレンジ

するにはちょうど良いタイミングと考えたからである。

活動当初の3年目職員には、「やらされ感」や「何をやれば良いかわからない不安」が見受けられた。しかし、庁内報の作成や発表会の企画・運営という実践を一つずつ積み重ね、先進的な民間企業や自治体の

## 第3回

# 業務改善を通じて若手を育成

自治体改善マネジメント研究会(\*)

津崎政人 東京都立川市

事例を学び、参加者同士で対話をする「カイゼンサマーマセミナー」を通して異文化に触れたことで変化があった。「改善運動を有意義な仕組みとするためには」「全職員を巻き込むには」など、主体的で建設的な発言が出てくるようになり、全職場の改善事例を取材する「職場訪問」と

いう新たな取組みも生まれた。

## カイゼンを組織文化へ

カイゼンサポーターが訪問した職場の職員にも変化があった。「出先まで事例を見に来てくれて嬉しかった」「カイゼンサポーターから発表会への参加を誘われたことで参加しやすくなった」などの声が聞かれるようになった。カイゼンサポーターの活動が、職員の気持ちに火をつけたり、行動を促したりするきっかけになっていったようだ。

昨年度末に行ったカイゼンサポーターの総括会では、「議論だけでなく、現場を見ることが大事」「自分次第で仕事は楽しめるようになる」「自身の考えに固執せず、広い視野を持って業務に取り組みたい」といった発言があり、着実に意識改革に繋がっていることを実感した。

今年度も新しい3年目職員がカイゼンサポーターとして活動を始める。毎年、「仕事＝通常業務＋改善」という思考を身に付ける職員を着実に増やしていくことができれば、カイゼンサポーターの成長とともに巻き込まれる職員の輪も広がって、「職員が関わりあい、創意工夫を尊重する組織」へと立川市が育っていくことができるだろう。

\*自治体で長年改善運動を推進してきた熟練職員と行政経営デザイナー元吉由紀子が共同で2013年に設立。自治体における改善運動が行政経営の目的や状況に応じて効果的かつ効率的に進められるよう、実践事例情報を収集、分析、ナレッジ化して情報発信、実践活用することを目的として活動している。ホームページ、Facebook「自治体改善の輪」を運営。共著に「地方が元気になる 自治体経営を変える改善運動」(東洋経済新報社)。