

月刊

地方自治

職員研修

4

2008.APRIL

第41巻No.4

通巻571号

創刊1967年

職員は誇りをもって

自治体政府職員へのメッセージ

自治体職員の誇り―「市民の政府」のスタッフとして(田村 明)

憲法第92条の実現を目指し(上原公子)

公務員制度改革と人事・組織戦略／学ぶ職員・発信する職員

アントレプレナー職員／新任・管理監督者の心得／ほか

自治をつくる自治体職員・議員・市民の政策情報誌

pick up!

新連載■この土地で生き続ける。私たちの工夫

森と生きる①「ムラ」から「クニ」へ

(かみえちご山里ファン倶楽部)

新連載■カリスマ・プランナー直伝!

行列のできる講座のつくり方(牟田静香)

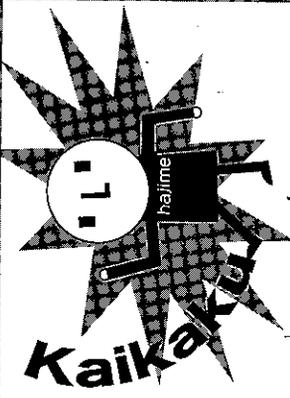
■創造型行革に向けて

「健全な財政に関する条例」のねらい(多治見市)

●1年で合格力が身に付く

昇任試験V講座 ― 第七講





改革はじめの一歩

ここから職場を変えていく

〈解説編〉改善活動の始め方(ア・イ・ア・ア・ア)

株式会社アコム・コンサルティング プロセス改善部 正田由紀子

「Kaikaku」

今回は、第3回「改善活動の始め方(ア・イ・ア・ア・ア)」の解説編である。ここでは、問題や課題のとりえ、解決に向けたア・イ・ア・アの出し方、集め方について考えてみたい。

■問題の洗い出し、課題の整理に走らない

職場の改善チームで課題に取り組むときに、ありがちなのが、職場にある問題を網羅的に洗い出し、整理した課題ごとに対策を立てて、それらを実行していきこうとするやり方である。業務改善などを一気呵成に進めようとするときには有効な策かもしれないが、職員の自主性に基いて継続的に取り組もうとする「改善運動」でこれをやることは、どうなるだろうか。

通常の仕事と並行して進めていく中で、山積みされた課題の量をこなさなければならなくなり、どうしても負荷が大きくなってしまっ

た。出てくる課題は、抽象度の高いものが多い。取組む職員にとっては、そもそもこれがどんな問題を解決するためのものだったのかを結びつけてとらえにくいことがある。ややもすれば解決作業そのものが目的になりがちだ。目的共感や納得がないまま取組むと、やる気もろもろ「やらされ感」に陥っていくことにもなりかねない。

そういう意味では、「職場の改善運動」として問題や課題を取扱うときには、できるだけ「あるべき論」で訴えたいように配慮をし、まずは自分たちの気力や体力に合わせて、巨额的に取組めそうな問題の大きさや量、具体性を見極めたうえで、最初はハードルを高くしすぎず、まずは手の届きやすい課題を設定することがポイントになる。そのほかが、推進する人にとっても参加する人にとっても、やる気を維持しな

から取組むやすらうだろう。

最初は小さなことから取組むを始め、「これならできる」という成功体験を積み重ねていくことにより、徐々に大きな問題や、高度な課題に取り組んでいくことができるものばかりしていく。問題解決は、小さく産んで大きく育てるのがコツなのである。

■困っている当事者が知恵を絞る

問題を解決するためには、人のエネルギーが必要だ。そのエネルギーには、大きく二種類ある。

一つは、今までのやり方ではなり新しいア・イ・ア、知恵を生み出すための「脳に汗をかく」エネルギー。もう一つは、その新しいことを実際にやってみる、行動してやりこむための「体に汗をかく」エネルギーである。

これらのエネルギーが果たして発揮できる状態になっているかどうか、まずは組織の状態をみてみる必要がある。

誰もがなにか困ったことに直面する。『なにかしつら』『こんなことかまじらう』『な』と思い、何かしらの知恵をめぐらせる。しかし、それはまだ他人にきちんと説明できるほどの根拠があったり、整理されていたりするものではない。あくまで思いこみのレベルだから、それが本当に正しいのか、やるべき案なのかと他人に問われると自信がない。そのため、職場

で話し合ひの場には至らない。

また、「これは必要」と強く思う案があったとしても、たいていは「自分ひとりが言い出したところで、どうせできっこないから」というめざらぬが先に立って、深く考えることをやめてしまう。人によっては、「いつか誰かが解決してくれるだろう」と他人任せにして、問題を隠送していたりする。

このように、問題に気づいた人が問題について気軽に言い出せない組織では、職員は問題を感じると、それについて考えることをしなくなる。これは「脳に汗をかく」とはほど遠い状態だ。

そこで、問題について「安心して脳に汗をかける」状態をつくる必要があるわけだ。

手始めに、問題を抱えて「困っている」当事者が、そのことを問題として取り上げ、「なにかしつら」という思いを持ち寄って、知恵を出し合えるような「場」をつくってみる。参加者は、そこで日頃なんとなく思っていたことを口にしていくことで認識が鮮明になったり、やりとりをしているうちに手や手やしていたことが整理されたり、ほかの人とキーワードが共有されていくことで自分の意見に自信が持てるようになっていたりする。話し合ひの中身が深くなるにつれて、考えることも深くなり、脳も汗をかくものになっていく。

■早い段階で参加者を広げていく仕組み

ただし、このような当事者の取組も、多く一部のメンバーだけに偏っていると、組織全体で実行する際に障壁にぶつかることになる。それは、職場のみんなの協力が得られにくいという行動面での壁である。チームメンバーの上下関係が「他の職員はどう思っているのかな」と、不安の声をあげたのは、このような障壁にぶつかると事前に察知したことになるものだった。

人は誰でも、知らないことに対しては、関心を持ちにくいものである。「知らないこと」がイコール「やらなくていいこと」という解釈に結びついてしまう。そこで、取り入れられたのが「職場アンケート」という方法だった。

職場の全員にアンケートをかけることで、そういう取組みが始まっていること自体をまずは知ってもらおうことができる。また、各々が意見を述べることで、その取組への関心を高めることにもつながる。さらに、その意見が取組みに反映されることかわれば、それを実行するときに「自分も必要だと思っただけでできる」という参加意欲を高めてもらうことができるだろう。推進している人たちにとっては、このアンケートを通じて、自分たち以外に熱心に取組んでもらえる仲間をみつけられるきっかけになり、行動へのエネルギーを高めていくことが

けができるようになる。

一石何鳥かの効果が期待できることから、推進者以外の人たちを巻き込んでいく方策として早い段階で取り入れていくことが望ましい。

■意思決定者の後押しを得る

管理職は、最後に提案の可否の意思決定をする人という位置づけにあるが、失敗する事例は、提案を認識しつくった後で、最後に上司につがわれてしまったというケースである。職員がもし若いときにこのような若い経験をもしたら、一度とやろうとはしなくなってしまうことがある。これでは、本来改善を促進するはずの取組みが、逆効果を及ぼす結果にもなりかねない。

これは、実は先のアンケートと同様に、管理職も突然知らされた提案には、心理的な抵抗感が生まれやすく、できるだけ無難な結論に収めようとする傾向があることになる。これに対して最初から提案ができるまでのプロセスを戻しておけば、管理職も安心して提案を受け止めることができ、一承しやすくなるものだ。

今回のように、管理職が実施に向けて「説明会を開催する」という指針まで添えて降ろしてくれると、職場全員を巻き込んで改善策を実施するにあたっては、強力な後押しとなる。改善チームと管理職が常に連携してバズを送り合っていくことが重要なポイントと言える。

ここから職場を変えていく 改革はじめの一歩

「Kaikaku」