平成20年5月15日発行通巻572号（毎月1回15日発行）昭和46年9月27日第三種郵便物認可　ISSN1341-3929

月刊 地方自治 職員研修

5
2008.MAY
第41巻No.5
通巻572号
創刊1967年

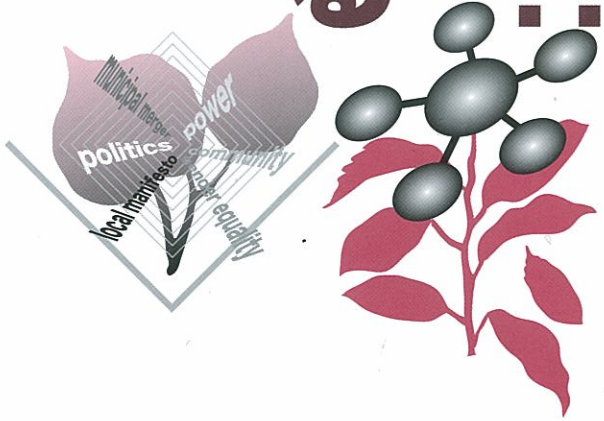
自治をつくる自治体職員・議員・市民の政策情報誌

地域の「光」をどうする!?

～地域活性化と自治体経営を考える　森田　朗、岡田文淑　ほか

地域政治の〝いま〟を視る

自治体議会の現状と改革の動向／岐路に立つ上越市・地域協議会　ほか



pick up!

■**創造型行革に向けて**
権限移譲で合併自治体の体制整備―広島県

■**お役所仕事から一歩前へ**
美術館への〝通行手形〟～「エミルカ」―川越市

■**なじみの場所で自分らしい生活**
古民家を利用したデイサービス―NPO法人こだま

●1年で合格力が身に付く
昇任試験V講座―第8講

公職研
http://www.koshokuken.co.jp/

改革はじめの一歩

ここから職場を変えていく！

〈事例編〉改善活動の広げ方（実行の条件づくり）

株式会社スコラ・コンサルト　プロセスデザイナー　元吉由紀子

今回は、事例編「改善活動の始め方」「改革活動の進め方」に続いて「改善活動の広げ方」である。

■提案をどうやって発表するのか

県税事務所の改善チームが出した①ベテラン職員のノウハウ伝授会、②新任者向けのオリエンテーション、③税の徴収方法について他の自治体をベンチマーキングすること、の三つの提案が、課長会議で承認された。それと同時に、これらの提案について「翌月の初めに事務所の職員全員が参加できる全体会を開いて、改善チームから具体的な計画を発表するように」という実施の後押しをする指示が降りてきた。

この発表方法について改善チームでミーティングをしていたときのことである。課税課の中村慎二がちょっとした不安を口にした。

「これらの案は、確かに僕たち改善チームから提案したものだけど、途中で職員全員にアンケートをしているから、もう僕たちだけの提案というわけではないんだよね。だから、あんまり僕らが前面に立った発表にはしたくないな」

チームリーダーの島田勝彦にとっては、この中村の発言がなんとも頼りなく逃げ腰にも感じられた。その一方で、先の山下和美と同様に、周りの職員から浮きたくない、できればみんなに気持ちよく参画してもらいたいという配慮も感じられたので、じれったさをぐっとこらえ、「だとしたら、他にどんなやり方が考えられるかなぁ」と質問してみた。

中村にはこれという案があったわけではない。少したじろいで、口ごもってしまった。すると課税課からもう一人参加していた富永すみれが名案を出してきた。「だったら、計画を実行するとき協力してもらう人たちにあらかじめ声をかけて、一緒に発表してもらえばいいんじゃないの!?」と、いつもの元気よさであっさりと難題に突破口を切り開いてくれた。

それを聞いた島田は、行政経営課が全庁の改善チームのリーダーを対象に実施している〝プロセス相談会〟で「チームには、同じようなタイプの人がいるよりも、異なる意見を持ったり行動の仕方をしたりする人がいるほうが、動きとしては発展性があるものです。異質を生かしあう関係が大切ですね」とプロセスデザイナーが話していたのを思い出した。そのことが、まさに実感され、自分たちの提案が動きになって成長していく姿が感じられた。

■実行につながる計画のつくり込み

早々に、改善チームのメンバーは、テーマごとに二人ずつ三つのチームに分かれて、それぞれ実行に必要な職員に声をかけていくことにした。チーム内では、すでに計画案をつくっていたが、業務の当事者である職員を交えると計画はよりブラッシュアップされてくる。

「ベテラン職員のノウハウ伝授会」では、一番人気の納税のベテラン職員である清田 徹に意見を聞いたところ、もう一人、住吉幸助を推薦してくれて、彼も加わることになった。また、「新任者向けのオリエンテーション」では、この地域に住んでいる職員二人がさっそく地図を

取り出して資料をつくり始め、座学だけでは足りないからと、地域の穴場見学ツアーも加えた計画を作成してくれた。

「他自治体の徴収方法のベンチマーキング」については、納税課長から本庁の税務課に候補地の相談をしたところ、税務課職員も同行させてほしいと要望があり、さらに、事後に県全体で活用方法を検討できるように、前もって他の県税事務所からも有志を募って研究会を立ち上げようという計画に発展していった。

周りの職員に投げかけていくと、それだけアイデアが広がっていく。いつの間にか協力者もすっかりやる気になっている。さらに、提案した改善チームのメンバーだけではわからなかった実務上の留意点が加わって、計画はいろんな人の手が加わるほどに、現実性を伴った実のあるものにつくり込まれていった。

こうして、次月の初めに改善計画発表会を開催するときには、もうすでに事務所内の半数ぐらいのメンバーが活動になんらかの関わりを持つようになっていた。この事前の〝実行条件のつくり込み〟の有無が実は「改善活動」の実を大きく左右するのである。

■「やればできる」という達成感の広がり

改善計画の発表会は実行協力者も発表する側にまわり、実質的には活動のキックオフになった。三つの提案は、所内の改善プログラムとして実施に移されることになった。

「ノウハウ伝授会」は、清田さん、住吉さんが2回連続講座を行い、納税担当者だけでなく、関心のある課税担当者も参加した。いずれの会でも新米時代からの失敗事例や武勇伝がいくつも紹介されて、参加者の笑いが絶えず、親近感のもてる内容だった。また、彼らから参加者に向けて「税務職員としての使命をどう考えるか」という投げかけもあり、公務員としての気構えを考えさせられるような叱咤激励がなされ、とても有意義で刺激的な会となった。

「新任者向けのオリエンテーション」は、本来は次年度に向けた準備を進めるはずだった。しかし、既存の職員から「新任時にどのようなことを知っておきたかったか」「後任者にどんなことを伝えておきたいか」ということを調査していくうちに、職員によってそれぞれ地域の特性をとらえている視点が異なり、これらをつなぎ合わせることに十分意味があることがわかってきた。そこで、まずは「地域の特性をつかんで、ツボを押さえる共有会」を開催することにした。共有会では、地域には歴史があり、常に移り変わっていることが確認されて、職員にとっては、地域を見る目が深まり、住民と向き合うとはどういうことかを見直すきっかけになった。

「他自治体のベンチマーキング」活動は、一県税事務所からの投げかけが、税務職場全体で新しい研究会を組織化する動きにつながってきたと他事務所からも好評を得た。これまでにも同様のテーマで検討はしていたが、全て本庁の税務課が主導してきたため、各県税事務所は「受ける」立場にあったからである。しかし、同じ県内でも高齢者比率や昼夜間人口の格差など、地域によって事情は異なる。地域でみずから考える力をつけて、より効果的な方法を生み出すことが求められている。今回の研究会の立ち上げは、その意味で庁内分権の動きが期待できるものになっていた。

■改善が新しい改善の元になる

改善活動は、提案した改善チームメンバーだけではなく、その実行に参画した職員がそれぞれに「やってよかった」という達成感を得られることが大切で、そこから「またやってみよう」という意欲が湧いてくる。

今回の改善テーマは、どれも内部の取り組みであり、すぐに顧客である県民へのサービス向上につながるものではないかもしれない。けれど、思いついたところから「まずはやってみる」という行動の実績ができた。一人ひとりの職員にとって、「自分はまだよくわからない」とか、「住民に自信を持って向き合うことができない」という不安を解消することができれば、これからは、より前向きに住民と向き合うサービスの向上へと改善をレベルアップしていくことができるようになるだろう。