

# カイゼン運動からはじめる自治体経営革新 ～あなたが変われば役所が変わる～

Local government management innovation starting from kaizen movement  
- If you change, the government will change.

近年、ニューパブリックマネジメントの考え方の導入や行政評価制度などの仕組みが自治体において導入され、マネジメントのレベルアップが着実に進みつつあるが、目に見えるかたちで大きな成果を生み出すことができている例は少ない。マイナス思考、ネガティブ思考の職場風土、職員意識という厚い岩盤がまだまだ残っている。仕組みを変えるだけでは不十分であり、現場の職員が変わらなければ、自治体は変わらない。

2000年に福岡市で始まったDNA運動に端を発した自治体職員による業務改善運動は、静かに全国に広がりを見せ、2007年2月に全国規模での発表大会を山形市で開催するに至り、ひとつの大きな節目を迎えた。自治体職員による業務改善活動には、自治体の変革を阻む厚い岩盤に風穴をあける可能性がある。

尼崎市の「YAAるぞ運動」での活動推進者に対するアンケート（自己評価書）によると、活動を継続することにより、改善テーマや取組方法が年々レベルアップしている。サービス向上やコスト削減だけでなく、現場のモチベーションや職員満足の向上にもつながっている。

業務改善活動の活力を維持することは難しいが、先行している自治体の取組から導き出された成功要因（KFS）を参考としながら、より多くの自治体が業務改善の輪に加わっていくことが期待される。また、その効果を1つの自治体内にとどめるのではなく、自治体相互に活用できる仕組みをつくることによって、自治体における業務改善運動を定着・発展させていくことが求められる。

In recent years, the idea of New Public Management and the system of public sector evaluation have been introduced to local governments, and have been steadily improving the level of those governments' management. However, there are few cases which have produced significant tangible results. There still remains the thick bedrock described as the workplace climate and officers' mentality filled with negative thinking. To change only the system is not enough. Unless the officers in the field change, the local government will not change.

The operational improvement activities by the officers of local governments, starting from the DNA movement which began in Fukuoka City in 2000, have spread over the country and led to a large presentation meeting on a nationwide scale in February 2007 in Yamagata city, which was a big turning point. The operational improvement activities by the local government officers have a possibility to break the thick bedrock which has hampered local governments' reform.

According to the result of questionnaires (self-evaluation sheets) to the promoters of the "YAAruzo movement" in Amagasaki City, due to the continuance of activities, themes for improvement, or ways to tackle problems have improved on a yearly basis. It has led not only to improvement of services and cost reduction, but also to motivation in the field and betterment of the officers' satisfaction.

To keep the vitality of the operational improvement activities is difficult, but more local governments are expected to join in the circle of operational improvements, referring to the key success factor (KFS) derived from the works by the precedent local governments. It is required to establish and develop operational improvement activities in local governments not by limiting the effects to one local government, but by constructing a system for utilizing the results and effects between each other.



# 1 | はじめに

2007年2月7日、山形市において全国都市改善改革実践運動発表大会「ALL JAPAN やまがた<sup>スタート</sup>☆10」が開催された。全国56都市から約450名が参加し、全国9都市における改善活動の優秀事例の発表に熱心に聞き入った。

2000年に福岡市で始まったDNA運動に端を発した自治体職員による業務改善運動は、静かに全国に広がりを見せ、全国規模での発表大会を開催するに至り、ひとつの大きな節目を迎えたといっても過言ではない。

本稿では、この機会を捉え、これらの自治体における業務改善運動の広がりとその背景・要因を改めて整理するとともに、いくつかの自治体における改善運動に直接関わった経験をもとに導き出した成功要因（KFS）や、節目を迎えた自治体業務改善運動の定着・発展に向けての課題と方策を示すこととする。

# 2 | 業務改善運動の特徴と広がり背景

## (1) 業務改善運動とは

自治体職員による業務改善運動に明確な定義はおそらくないが、「現場で汗をかいている職員自らが、業務の進め方や職場環境を改めて見つめ直し、より良くしていく（改革改善する）職場単位での実践活動」と捉えてもらえればよい。ややもすると「お役所仕事」とサービスや効率が悪いことの代名詞のようにいわれる自治体の業務において、現場の創意工夫によりサービス向上や業務の効率化などに取り組むものである。民間企業において、QC活動や職場小集団活動などとして取り組まれているものに近い。なお、自治体においても、従来から水道や土木、病院、交通などの技術系職場においては、長年取り組ま

図表1 全国大会のロゴ



資料：全国大会パンフレット

れている例が多数あることを付け加えておきたい。

また、従来から多くの自治体において「職員提案制度」と呼ばれる取組があるが、業務改善運動は、単なる提案にとどまらず既に改善策を実践している点において大きな違いがある。職員提案は、主として他の部署の仕事への提案であり、その実現は担当部署の判断に委ねられることが多い。また、それを受けた取組も「他所から言われたから対応する」という受身的な活動に終わる可能性がある。一方、業務改善運動は、自分たちの仕事、自分たちの職場の改善であり実行性が高い。「自ら進んでやる」という主体性を育みやすく、活動を通じた達成感や職場での連帯感、職員満足やモチベーションを高めやすい。

## (2) 業務改善運動が広がりつつある背景

全国での取組事例をみると、取組の内容やレベル、取組方法は千差万別で、その効果も様々である。自治体財政が逼迫する中、経済的な効果（コスト削減、収入の増加）に目が向きがちであり、業務改善運動による直接的

図表2 職員提案と業務改善運動の違い

職員提案	業務改善運動
<ul style="list-style-type: none"> <li>・言いつばなし</li> <li>・無責任</li> <li>・他に依存（相手まかせ）</li> <li>・予算がないことが言い訳として通用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有言実行（自らできる範囲での企画）</li> <li>・責任</li> <li>・主体性</li> <li>・予算がなければ知恵を出す</li> </ul>

な費用対効果や、通常の業務時間内に行われることが多い改善事例の発表会の開催に対して批判的な意見も多いと聞く。しかしながら、自治体業務改善運動の波及効果は幅広く、短期的・経済的な観点からのみ捉えると、その本質を見誤ることとなる。

前例踏襲、お役所仕事と批判されがちな自治体職員であるが、実際に現場で働く一人ひとりの自治体職員の実像は異なり、むしろ、限られた財源や制約の中で、意欲的に取り組んでいる職員も多数いる。しかしながら、事なかれ主義、無謬主義に代表されるように、「できれば変わりたいくない」、「穏便にすませたい」、「必要性は感じていても自分だけが貧乏くじをひくのはごめんだ」、「失敗はできない」といった意識や職場風土も根強くある。近年、ニューパブリックマネジメントの考え方の導入や行政評価制度などの仕組みが自治体において導入され、マネジメントのレベルアップが着実に進みつつあるが、目に見えるかたちで大きな成果を生み出すことができている例は少ない。むしろ改革疲れによる閉塞感、無力感を感じている担当者もいるようである。その背景には、マネジメントの仕組みの改革は、どちらかといえばトップダウンであり、現場にはやらされ感がある。財政危機をはじめ様々な危機があることはわかっているが、自分の仕事、自分の課題とは捉えず、行政改革担当課から送られてくる様式（書類）に文字を埋めればよいと感じている職員も多いように筆者は感じている。さらには、行政改革担当課との協議に備えて「削りしろ」をあえて残すといった対応もあるように聞いている。行政の現状に危機感を抱き、意欲的に取り組む職員がいることは間違いないが、職場全体の雰囲気、風土を見渡すと、こういったマイナス思考、ネガティブ思考の職場風土、職員意識という厚い岩盤がまだまだ残っている。仕組みを変えることは必要であるがそれだけでは不十分である。現場の職員が変わらなければ、自治体は変わらないのである。

自治体職員による業務改善運動には、こうした自治体の変革を阻む厚い岩盤に風穴をあける可能性がある。福岡市のDNA運動の成果発表会である「DNAどんたく」

図表3 改革と改善の違い

改革	改善
<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップダウン</li> <li>・現場には「やらされ感」</li> <li>・一律的な取組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボトムアップ</li> <li>・現場の自発性</li> <li>・個の創造性の発揮</li> </ul>

に足を運び、職員の熱心な取組姿勢に心を打たれた職員が、少しずつではあるが、自らの自治体において同様の活動を立ち上げている背景には、このような期待があるものと筆者は考えている。

### 3 | 業務改善運動の全国への広がり

#### (1) はじまりは、福岡から

2000年にはじまった福岡市のDNA運動を手本とした自治体の業務改善運動が、静かに全国の自治体に広がりつつある。福岡市のDNA運動の考え方や基本的精神は、同市のホームページで図表4のように紹介されている。

DNA運動の特徴については様々な捉え方があると思われるが、①全ての職場・職員に自らの業務を振り返る機会を提供したこと、②取組の考え方を親しみやすいキーワード（D：できる、N：納得、A：遊び心）やネーミングなどで示したこと、③提案ではなく実践を伴った職場単位の活動であること、④多額の予算をかけず知恵を出していること、⑤活動の成果を庁内で共有し、互いの健闘を讃えあう発表の場（DNAどんたく）を設けたこと、の大きく5点については、福岡市の後に続いた多くの事例においても継承されている。

#### (2) 全国に広がる自治体業務改善運動

2000年に福岡市で生まれた改善運動の遺伝子（DNA）は、全国各地の熱い想いをを持った自治体担当者を受け継がれ、年々、自治体業務改善運動に取り組む自治体が増えてきている。図表5は、様々な自治体での改善運動の発表会などで知り得た情報をもとに作成したものである。取り組んでいる自治体は実際にはもっと多いものと思われる。

政令指定都市である福岡市から出発した取組であるが、政令市に限らず、都道府県、市町村に広がりを見せている。地域的にも北海道から九州まで様々である。福岡市

図表 4 DNA運動についてのホームページ

福岡市DNA運動って？

“DNA運動”とは、すべての職員が自らの仕事の価値と意味を認識し、課題を見つけ自ら解決に取り組む運動。市役所の隅々まで活力の溢れる組織風土・やり甲斐のある職場づくりをめざしています。

基本的精神は「できる、納得、遊び心（下記参照）。課／施設などの単位で自主的、自律的な運動として取り組むものです。画一的な結果を求めるものではなく、より良い方向に向かう取組のプロセスを重視します。

D：「できる」から始めよう。できない、しない理由から探さない。  
 N：納得できる仕事をしよう。市民の納得を自分の納得に。  
 A：遊び心を忘れずに。ガチガチな考え方や対応でなく、ゆとり、人間らしさ、明るさを持って取り組もう。

そして、ベストプラクティス（優れた取組）を認め、共感・共有し、広めることで、継続的にレベルアップしていきます。

資料：福岡市ホームページ  
 (http://www.city.fukuoka.jp/cgi-bin/odb-get.exe?WIT\_template=AM02022&WIT\_oid=j3kwACb5uKLNHRxfVINZFfjaf0Y91NcoN&Ft=AK06022&Bt=AK06022)

図表 5 全国に広がる業務改善運動

開始時期	自治体名	運動の名称	発表会の名称
2000年	福岡市	DNA運動	DNAどんたく
2003年	名古屋市	すみやか業務改善運動	なごやカップ
	尼崎市	YAAるぞ運動	YAAるぞカップ
	摂津市	ATOMS運動	ATOMS運動報告会
2004年	富士市	Cha Cha Cha運動	Cha Cha Chaグランプリ
	横浜市	—	ハマリバ収穫祭
2005年	大阪府	チャレンジ2005	チャレンジ2005取組発表会
	札幌市	—	元気の種コレクション
	大阪市	職場改善運動	カイゼン甲子園
	枚方市	BPR活動	BPR活動報告会
	京丹後市	全庁的業務改革改善運動	TAN <sup>5</sup> リンピック
	山形市	—	はながさ☆グランプリ
2006年	北上市	きたかみPing! Pong! Pang! 運動	きたかみPing! Pong! Pang! 祭

のように運動の形式をとりながら発表会を行う自治体や、運動の形態はとらずに発表会のみを実施する自治体など取組方は様々である。

以下では、いくつかの自治体における取組について、特徴的な点を紹介する。

①DNA運動／DNAどんたく（福岡市）

福岡市のDNA運動は2006年度で7年目を迎えている。MOVEシートにより組織のミッション（使命）・ビジョ

ン（将来像）や、顧客価値の視点から課題を掘り下げるという方法や、業務改善に関わる様々な手法（KJ法、TQM、CS、業務棚卸し）などの情報提供など、活動当初から本格的な枠組みで活動が展開されている。発表大会「DNAどんたく」はスタッフや審査員が揃いの法被姿で雰囲気盛り上げている。他都市における優秀事例を紹介する取組も早くから始められており、「優秀事例として選ばれれば福岡に行ける」ということも、他の自治体

の職員の一つの励みになったのではないだろうか。また、第4回の発表大会では、福岡市が取り組む「共働」の理念を具体化する企画として「公民館DNAどんたく」を併催し、公民館における活動紹介を行うなどのチャレンジがあった。

### ②すみやか業務改善運動／なごやかカップ（名古屋市）

名古屋市の特徴は、新規採用者研修、2年目職員研修、職場改革実践研修などの研修と、業務改善運動が結びついている点である。入庁したてのまっさらな視点からの改善提案はとても新鮮であり、ユニークなものが多い。これからの公務員人生においてよい経験になるものと思われる。また、ベテラン（課長）と若手（係員）がペアで受講する職場改革実践研修は、研修成果を活かし、職場での改善活動の実行力を高めるという点において大いに参考となる取組である。また、多数ある業務改善の取組の中から職員投票により発表チームを選考するということが当初から行われている。投票結果の集計作業は大変と思われるが、庁内にどのような取組事例があるのかについての情報を共有する上で有効な取組と思われる。

### ③ハマリバ収穫祭（横浜市）

横浜市の取組は、運動の形式をとっておらず、収穫祭のネーミングのごとく、各職場において当該年度に実施した取組事例を持ち寄り、発表を行うという形式となっている。ハマリバ改善グランプリ（改善事例コンテスト）に加えて、アントレプレナーシップ事業や局区横断課題解決案作成チーム、職員技術提案、予算におけるメリットシステムなど各種事業・制度での優秀事例の発表・表彰の機会としても活用されている。また、ハマリバ広報大賞として、優れた広報事例の表彰も行われている。横浜市では、局長や区長による局区マネジメントが進んでおり、改善運動として改めて場を設定するまでもなく、多くの職場において、日常業務の中において工夫・改善することが常態化されつつあるように思われる。2005年度のハマリバ収穫祭で、経営リーダー養成研修の受講者（管理職）が、リーダーシップの発揮の仕方について、いきいきと発表されていたのが印象的であった。

### （3）自治体変革者（イノベーター）の連携・ネットワークが全国への広がりをもたらし、促進

自治体、民間企業を問わずいかなる組織においても、変革は突如として起こるものではない。2：6：2の法則に例えられるように、どのような組織においても、わが組織を変えたい、何とかしたいと想い、労を惜しまない「変革者」（イノベーター）が必ずいる。この「変革者」が思い切って動ける環境づくりが重要とされる。

自治体業務改善運動の広がりにあたって、上記の「変革者」（イノベーター）に相当する各自治体のキーパーソンの直接的な結びつきや相互での連携・協力があつた。そのきっかけとなったのは福岡市の「DNAどんたく」であろう。全国から意欲の高い自治体職員が同じ発表を聴き、また、その後の交流会で疑問・悩みを率直にぶつけ合うことで関係を深めた。また、互いの職員研修に事務局の担当職員や、発表大会での受賞チームを派遣するなど、自治体を越えた協力が多数行われた。加えて、このような意欲ある自治体職員の地道な活動と平行して、ボトムアップの活動に取り組むことの重要性について自治体トップ（首長）へ直接働きかける役割を果たした学識者がおられたことも大きな促進要因となったものと思われる。こうして、福岡で生まれた改善運動の遺伝子（DNA）に触発され、「やればできる」、「うちもやりたい」、「私たちも変わりたい」という熱い想いが全国に広がっていった。

自治体業務改善運動の担当者のネットワークが広がり、深まるにつれ、より多くの人に全国の優れた事例や、職員の努力を知っていただきたいとの想いから、全国規模での発表大会が構想・企画されるにいたった。

### （4）全国都市改善改革実践運動発表大会「ALL JAPAN やまがた<sup>スタート</sup>☆10」

全国規模での発表大会は、山形市職員に対する研修との位置づけのもと、山形市職員と尼崎市職員の有志による実行委員会が結成され、2007年2月に実現することとなった。

当日は、市町村、都道府県、中央省庁など、47団体が

ら参加があり、9都市10テーマの発表が行われた。石原俊彦審査委員長らによる審査の結果、発表チームに対し、各取組の優れた点に着目した各賞が贈られた。

## 4 | 尼崎市「YAAるぞ運動」の取組

ここでは、筆者が企画・研修等のお手伝いをした尼崎市における全庁的改革改善実践運動（YAAるぞ運動）の取組概要を紹介するとともに、活動を通じて得られた成果と課題を整理する。

### (1) 取組の背景

今をさかのぼること5年。当時の尼崎市は、極めて厳しい財政状況にあり、経営再建に向けての痛みを伴う様々な施策を行わざるを得ない状況にあった。職員の意

識もどちらかといえば後ろ向きであり、職場においても明るい話題が乏しかった。このような状況のもと、厳しい財政状況を乗り切った後のことを展望し、尼崎市のまちづくりを支えていく職員が、元気を取り戻すことが大切であるとの考えから、「尼崎市経営再建プログラム」において「職員の改革意欲の高揚に努めるとともに、全庁的な改革運動を展開していく」ことが記された。

改革運動の具体的な方法を検討していく中で、福岡市のDNA運動の取組を聞き及び、現地に足を運び改善活動を実践している職場を訪問したり、DNAどんたくの運営ノウハウを吸収するなど徹底したベンチマーク活動を行い、2003年度から尼崎市においても導入することとなった。企画準備にあたっては、福岡市の取組の良いとこ

図表6 発表チームに贈られた賞

賞の名称	受賞チーム
レッドスター賞 (問題解決対策が最も的確である取組)	横浜市／港南区サービス課・保育園 ハマリバグランプリ グランプリ 『子どもたちに温かいご飯を！市立保育園で初の主食提供』
オレンジスター賞 (改善事例の企画立案が最も優れている取組)	尼崎市／大西保育所 YAAるぞカップ グランプリ 『ゴミワケルンジャーフォーエバー』
イエロースター賞 (新たな視点で果敢にチャレンジした取組)	山形市／浄化センター はながさ☆グランプリVol.2 最優秀賞 『ここは施設更新用地で～す。』
グリーンスター賞 (プレゼンテーションが最も優れていた取組)	山形市／山形テルサ はながさ☆グランプリVol.2 特別賞 『こたえていく かなえていく』
ブルースター賞 (今後波及効果が最も期待できる取組)	札幌市／保健福祉局 チーム シンジラレナーイ！ 元気の種コレクション 代表 『本庁舎初！見やすい案内表示』
インディゴスター賞 (今後の課題認識が最も的確である取組)	富士市／広報広聴課 Cha Cha Chaグランプリ グランプリ 『捨てる紙あれば拾う紙あり？』
バイオレットスター賞 (最も成果・効果を実感できた取組)	名古屋市／八事霊園 斎場管理事務所 なごやカップ グランプリ 『会葬者に不快感をいだかれない斎場にしよう』
やまがたスター賞 (山形市への波及効果が最も期待できる取組)	福岡市／城南区保健福祉センター衛生課 DNAどんたく 目からウロコで賞 『かんきちくんでシックハウス予防』
いしはらスター賞 (改善運動を全国に発信することが最も期待される取組)	北上市／収納課 きたかみPing! Pong! Pang! 祭 大賞 『現場で起きた問題は職員一人の問題ではなく、係全体の問題として解決していこう』
SETスター賞 (官民間問わず活用が期待できる取組)	大阪市／市立大学医学部中央放射線部 カイゼン甲子園 グランプリ 『放射線を扱う“安全くん”たち』

図表7 山形市の発表



図表8 尼崎市の発表



図表9 展示コーナー



図表10 表彰



ろについては積極的に取り入れる方針が定まったことにより、尼崎らしさを取り入れるための工夫や、想定される失敗要因に対する対応が入念にされた。

**(2) 活動の進め方**

尼崎市では、2003年度から、すべての職員が自らの仕事の価値と意味を認識し、職場（課）における課題を見つけるとともに、自ら積極的に課題の解決に取組、業務の改革改善につなげていく力を高めていくため、「YAAるぞ運動」（全庁的改善改善実践運動）を実施している。2006年度からは「2ndステージ」として活動を推進している。

「YAAるぞ運動」という名称は、平成15年度の施政方針で示された「夢、アシスト、あまがさき。」の頭文字である「Y」「A」「A」をとり、「改革改善を“やるぞ”」「改革改善することが“あるぞ”」の思いを込めて名づけられている。チームワークのスポーツであるサッカーに因んで、組織をサッカーチームになぞらえ、局長は“オ

ナー”、部長は“監督”、課長は“コーチ”、主に課長補佐以下の活動推進者を“キャプテン”という親しみやすいネーミングを行い、役割分担を分かりやすくしている。

YAAるぞ運動の年間のスケジュールとしては、毎年春から夏にかけて参加申込を受け付け、夏から秋にかけては各職場の活動推進者（キャプテン）に対する研修や三役による職場訪問などを行い、現場での活動をサポートする。年明けになると、活動報告書を作成するとともに、発表大会出場に向けての予選が行われ、2月に発表大会「YAAるぞカップ」が開催される。「YAAるぞカップ」開催の目的は、運動の先輩市である福岡市の「DNAどんたく」の目的である、①活動の苦労や努力を幹部・上司・同僚が「認めて」「褒めて」「励まし合う」場とする。②優れた取組を発表し、伝える情報共有の場とする。③実際に行動した人の話を直接聞くことにより、書面では伝えきれない思いなどを含めた質の高いコミュニケーションを図る場とする。に加え、④いい取組をマネする、と

図表11 YAAるぞ運動の基本精神

**YAAるぞ運動の基本精神！**

- や：やらされるのではなく、自ら進んで「やる」
- あ：あきらめないで、とにかく「やってみる」
- る：ルックアップを忘れずに「やっていく」
- ぞ：ぞっこん楽しみながら「やりつづける」

改革改善を「やるぞ」、改革改善することが「あるぞ」  
↓  
**YAAるぞ運動** [2003-2005]

されている。

**(3) 改善運動推進にあたっての様々な工夫**

運動の展開にあたっては、「YAAるぞ運動の基本精神」を活動の根本に据え、福岡市から学んだことを活かしつつ、尼崎市らしさのある様々な工夫・試みが行われた。

**①キャプテン研修**

各職場の課長補佐以下の職員から職場における改善活動をひっぱりだく「キャプテン」を選んでいただき、キャプテンに対する研修・情報提供を行った。研修内容は、1年間の活動サイクルに応じたものとし、活動

図表12 YAAるぞ運動の年間スケジュール

4月	市長・助役・収入役による実施宣言
5月	基本研修（部長・課長研修）
6月	第1回キャプテン研修（改善テーマの検討について） 第1次参加申込
7月	第2回キャプテン研修（活動の進め方について） 第2次参加申込
8月	第3次参加申込及びロスタイム受付
9月	「みんなで選ぶ第1印象グランプリ」
10月	第3回キャプテン研修（活動の中間報告）
11月	三役による職場訪問、YUーくぞ職場 第4回キャプテン研修（活動報告書の作成について）
1月	パワーポイント資料作成研修 発表大会への出場チームを決定するための予選
2月	YAAるぞカップ（発表大会）

テーマの選定方法、活動プロセスの組み立て方、活動の中間発表、活動報告書のまとめ方、プレゼンテーション研修と続いた。また、説明にあたってはサッカーをモチーフに取り入れるなど親しみやすい内容とした。

研修参加者によると、キャプテン研修の効果は、研修内容もさることながら、職場や職位を越えて職員が交わることにより、「自分の職場だけでなく他の職場も同様に悩んでいること」、「他の職場がチャレンジしていること」に刺激を受け、エネルギーをもらったとのことであった。

庁内のキーパーソンが職種、職位を超えてダイレクトにつながったという人的ネットワークは今後を含めて大きな資産になるものと期待される。

**②三役がゴー（職場訪問）**

尼崎市の取組の特徴を最も現しているのが三役（市長、助役、収入役）による職場訪問である。職場を訪れた市長が、自らの民間企業経験をひもときながら、職員の取組を後押しする助言を熱心にされていたのが印象的である。職場に活力をということではじめての企画であったが、三役自身も職場・職員と直に接し、職場の状況をつかむ双方にとって有益な時間となったように感じられる。職場訪問のほか、研修会でのキックオフメッセージの発信、個性あふれるチーム名を表彰する「第一印象グランプリ」、発表大会である「YAAるぞカップ」でのコメント・審査など、三役の積極的な貢献があった。

図表13 サッカーにたとえた説明

**戦況を分析し、ゴールへの道筋を描く！**

<考えること>  
ゴールはどこ？  
ゴールへの距離？  
ゴールへの壁は？  
味方の位置・考え  
時間帯

誰とどのようなパスを交換し、ゴール前にボールを運ぶか



図表14 グループワークで楽しみながらのキャプテン研修



③YU—くぞ職場（職場訪問）

当初は、「助っ人宅急便」として現場からリクエストがあれば筆者らコンサルタントが現場を訪問するという企画であったが呼びがかからず、こちらから興味のある職場を訪問することとなった。現場にいくと、外からは見えない様々な工夫・アイデアがたくさんあり、それを賞賛することで職員のモチベーションがあがったり、他のチームの活動との組み合わせを提案できたりと様々な効果があった。こちらで現場の試行錯誤にふれることにより、研修内容などへの反映ができた。

④遊び心

尼崎市の取組を見渡すと、YAAるぞ運動をはじめ、市長がゴー、第一印象グランプリ、YAAるぞ通信社、ゴールイメージシート、ゴールプロセスシート、YAAるぞ逆引き大辞典など、福岡市のDNA運動に触発された遊び心のある取組やネーミングがある。また、職員公募により運動のロゴマークも作成した。

これらの取組が受け入れられた要因としては、お祭りが盛んな尼崎市の地域特性を背景にした職場風土もあるが、その最大の効果として「従来の行革とは違う」というメッセージを職員一人ひとりに届けられたということがあるのではないかと思う。

（４）印象的な取組事例

3年間にわたるYAAるぞ運動においては、各職場の今を捉えた様々な創意工夫が実践された。ここでは、筆者が研修などでたびたび紹介している業務改善活動の事例をいくつか紹介する。

①「こんなことでトラブッTEL場合課」（健康福祉局 保健企画課）

保健所の代表電話が鳴り響く職場。市民からの問い合わせの電話を、適切な部署に迅速につなぐことは容易ではない。そこで、問い合わせの多い事項を中心に担当課を整理した「電話便利帳」を作成した事例である。この取組は、職員へのアンケートを繰り返し行い課題と効果

図表15 YAAるぞ運動とYAAるぞカップのロゴマーク



を確認している点や、電話をすばやくつなぐという課題に的を絞ったツールの作成などが参考となる。芝居仕立てのプレゼンテーションもわかりやすい。

②「時空戦士—ネクスト・ファイター」(市民局 大庄支所市民課)

この職場は住民異動や戸籍などの届出や証明発行等を行う職場である。活動初年度は職場の緑化や業務のマニュアル作成を行い、2年目、3年目には法務局や近隣自治体と連携して「戸籍事務のマニュアル」を作成した。求めに応じてマニュアルのCD-ROMを他の自治体にも積極的に配布し、さらなる改善につなげている。自治体を超えた連携・協力の姿としてすばらしい取組である。3年間、取組を継続したことにより、活動内容が大きくレベルアップした職場の一つである。

③「言いたい放題、健康のもと」(議会議務局総務課)

活動内容は、議会棟の美化、整理整頓など基礎的なものであるが、この職場のすばらしいところは、職員の気づき・アイデアを共有し、定期的に会議「YAAるぞミーティング」を開き、意見がまとまった取組について一致団結して取組を即実行しているところである。YAAるぞ運動の精神を見事に体現されている職場であるとともに、業務改善活動の進め方のお手本となる職場である。

④「ゲッツJob」(健康福祉局6福祉事務所)

景気が厳しい折、就労促進相談員が協力して、本来業務である生活保護受給者に加えて、失業を原因とする生活相談者にまでサービス対象を拡大して、きめ細かな就労支援活動に取り組んだ事例である。相談者一人一人の状況を的確に把握するための工夫や、対応での工夫など、他の職場でも参考となる点が多数あった。就労相談者からの「あなたに会えてよかった」という言葉を励みとして取り組んでいる姿に心を打たれた人も多いようである。

⑤「分別戦隊ゴミワケルンジャー」(健康福祉局 大西保育所)

大西保育所では、YAAるぞ運動が始まる以前から環境教育に熱心に取り組んでおり、「分別戦隊ゴミワケルンジャー」というキャラクターを生み出し、ごみの分別活動

に取り組んでいた。3年間の取組を通じて、活動を大きく進化&深化され、保護者との協力による「もったいないマーケット」の開催などを経て、職員と保護者で構成する「ゴミワケルンジャー推進委員会」を発足させるなど、職員の異動という大きな壁を乗り越える仕組みづくりに至った。YAAるぞカップでのプレゼンテーションもすばらしく、この職場のがんばりが、YAAるぞ運動全体の勢いに大きく貢献したと思われる。

(5) 活動の成果と課題

尼崎市での取組の紹介のまとめとして、毎年キャプテン(職場の活動推進者)を対象に実施してきたアンケート調査「YAAるぞ運動 自己評価書」の結果をもとに、活動の成果と課題を整理する。

①参加チーム数

「YAAるぞ運動」では改善活動に参加するか、どうかについては各職場に委ねている。3年間の取組期間において、253チーム、延べ4,404人の職員が「YAAるぞ運動」に参加した。うち、3年連続して運動に参加した職場は24であった。組織の統廃合もあって、明確な参加率は算出しにくいだが、概算すると約8割の職場が、3年間の間に1回は参加したと思われる。

②取組内容(改善活動のテーマ)

「YAAるぞ運動」では改善活動のテーマ設定も各職場に委ねている。3年間取組を続けたことにより、また、庁内でのすばらしい取組事例の情報を様々な機会を捉えて発信し続けてきたことにより、テーマ設定にも変化があった。活動当初に比べて市民ニーズを踏まえたテーマ

図表16 参加チーム数及び職員数の推移

	初年度	2年目	ファイナル	延べ
職員数	1,915	1,361	1,128	4,404
チーム数	113	76	64	253
はじめて	113	25	23	161
2回目	—	51	17	68
3回目	—	—	24	24
参加率	57%	69%	81%	

注：参加率＝参加経験のある職場数／200職場  
資料：尼崎市「YAAるぞ運動 自己評価書」

図表17 取組内容（改善活動のテーマ）の推移

取組内容（複数回答）	初	2	3
業務や職場の課題・状況の定期的な把握、共有化（ミーティング等）	47%	42%	50%
仕事の目的や使命の再考、明確な目標の設定	23%	32%	42%
コーチやメンバーとの積極的なコミュニケーション（面接等）	22%	22%	41%
仕事に必要な知識・技術（スキル）の明確化	22%	—	30%
サービスを知らせる情報伝達法の工夫	21%	22%	30%
これまでのサービス内容の充実	31%	22%	28%
施設来訪者のための緑化、飾り付け、アート等の設置	27%	29%	27%
新しいサービス項目の開発・提供	—	—	25%
取組の住民・メディアへのPR	—	21%	23%
書類や資料の整理、共有化	29%	29%	23%
施設への案内や建物内の表示の改善	27%	—	22%
住民の声や要望・ニーズを踏まえた改善の実施	—	—	22%
業務における省エネルギー・省資源などの環境配慮	—	24%	22%
施設周辺における清掃など地域活動への参加・旗振り	—	24%	22%
チーム数	113	76	64

資料：尼崎市「YAAるぞ運動 自己評価書」

設定や、職場での対話を通じた活動が増えていった。また、3年目には新しいサービス項目の開発・提供もみられるようになった。

### ③メリットを受けた人

改善運動を通じてメリットを受けた人を尋ねると、活動当初は、所属課の職員をあげる割合が高かったが、年々、周りの人たち（住民、関係課の職員）に役立つ改善へ活動がシフトしていった。

### ④活動の「進化&深化」の状況

YAAるぞ運動では、2年目以降の活動の展開においては、「活動の進化&深化」を目指して取り組んできた。自己評価であるため、そのレベルは様々であると思われるが、2年目、3年目と活動が進化&深化していった。

### ⑤活動の「進み具合」

改善運動をより効果的に進めていくためには、職場における活動推進者（キャプテン）が果たす役割も大きい。YAAるぞ運動では、「ゴールイメージシート」を用いて、現状の課題認識や目指すゴールの姿、取組内容についての職場での共有を促している。

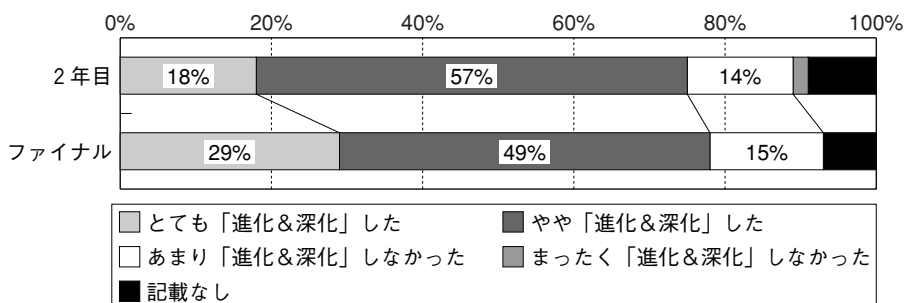
活動当初の企画が的確であり、職員の共感を得るものであれば、活動は進みやすく、逆にキャプテンの独りよがりのテーマでは、改善活動をすることは難しくなる。活動後の自己評価書を見ると、想定以上、あるいは想定通りとの回答が徐々に増えており、キャプテンがチームの活動をリードする力も向上したものの（キャプテンの進化）と思われる。

図表18 取組でメリットを受けた対象の推移

今回の取組でメリットを受けた人	初	2	3
所属課の職員	56%	50%	42%
業務上、関係する課の職員	20%	18%	34%
住民のうち、特定の層（例：施設利用者・高齢世帯）	25%	37%	31%
住民だれでも	22%	34%	28%
一定の地域の住民	16%	26%	28%
チーム数	113	76	64

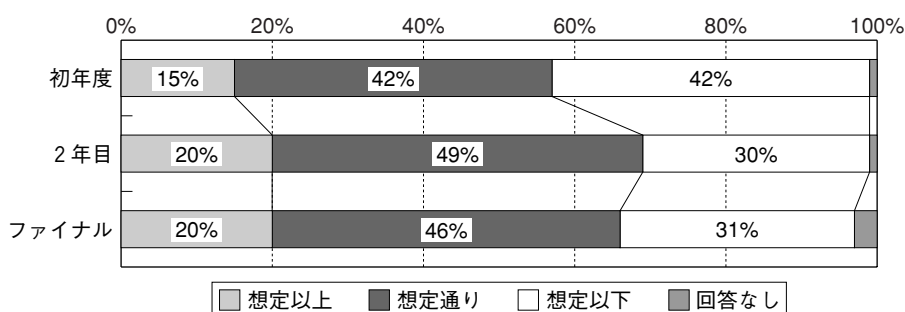
資料：尼崎市「YAAるぞ運動 自己評価書」

図表19 活動の「進化&深化」の状況の推移



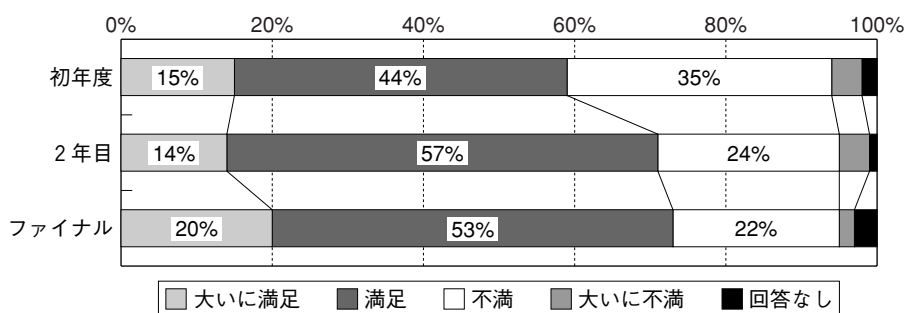
資料：尼崎市「YAAるぞ運動 自己評価書」

図表20 活動の「進み具合」の推移



資料：尼崎市「YAAるぞ運動 自己評価書」

図表21 活動の「満足度」の推移



資料：尼崎市「YAAるぞ運動 自己評価書」

### ⑥活動の「満足度」

自己評価書では、活動の満足度についても尋ねている。自己評価のため、厳しめの評価をする人、甘く評価する人もいるが、全体活動の結果に対して、大いに満足、満足とする回答割合が年々増加しており、それぞれの立場で何らかの収穫があったことが想定される。このことは、職員のモチベーションや、職員満足の向上にもつながるものと思われる。

### ⑦活動成果の総括

YAAるぞ運動の3年間を振り返ると、改革改善運動を通じて図表22に示すように、大きく5点の成果があったと思われる。YAAるぞ運動は、職員が自発性に基づきチャレンジする場として機能し、仕事・職場を変えることを通じた自己変革（わたしが変わることを）を促す効果があった。

### ⑧今後の課題

一方、3年間の活動で、YAAるぞ運動は1つの節目を

図表22 YAAるぞ運動の3年間を通じて得られた成果

<p>◎ 8割の職場・職員が何らかの形で参加 ⇒ チャレンジし続ける職場文化・職場風土の形成へ近づいた。</p> <p>◎ 自発性・意欲・能力を備えたキャプテン・副キャプテンが多数出現！ ⇒ チェンジ・リーダーとして職員が目覚めた。</p> <p>◎ 使命やお客様（市民、他課職員など）の視点からの気づき ⇒ “社会・市民から求められていること”の気づきと挑戦があった。</p> <p>◎ 改善活動における地域との協働事例の増加 ⇒ 市役所業務の改善から“尼崎市”そのものの改善へと活動が広がった。</p> <p>◎ 全国各地の自治体の改善活動の広がり（ムーブメント）を推進 ⇒ 発表大会を見学した他の自治体職員から、憧れの職場風土として評価された。</p>
---

図表23 今後の課題

<p>■ 活動の継続と定着 ⇒ 一過性のイベントに終わってはいけない。職員が異動したら、改善前の状態に戻るようなことがあってはいけない。</p> <p>■ 職場の使命やお客様本位の視点からみれば、まだまだ、カイゼンすべき課題は多い。 ⇒ 3年の間にも新たな行政需要は続々と出てきている。限りある行財政資源の最大活用にさらなる“知恵”が求められている。</p>
---

迎えたが、今後に向けては、図表23のような課題があった。

**(6) YAAるぞ運動は2ndステージへ**

以上のような成果と課題を踏まえ、尼崎市では、平成18年度からは、これまでの経験をもとに、「普段から通常業務でニーズを考え工夫改善」（普通二改善）をテーマにチーム力を活かして改革改善を行う“次の段階”（＝2ndステージ）として取り組んでいる。2ndステージの課題は図表24の通りである。

図表24 2ndステージの課題

<p>YAAるぞ運動3年間のトレーニング(経験)を踏まえ ⇒ 「職員・職場の進化」から「組織の進化」へ ⇒ 局・部・課の自律的経営の拡大・定着へのチャレンジ</p>
--

**5 | 自治体業務改善運動の成功要因 (KFS)**

複数の自治体における業務改善運動に携わった経験か

ら導きだされた、自治体における業務改善運動の成果を高めていく上での成功要因 (KFS) は次の通りである。これらを参考としながら、より多くの自治体が業務改善の輪に加わっていくことが期待される。

**■ 自発性**

尼崎市においても、参加する職場がどのぐらいあるのか、毎年状況が読めず、担当者は相当苦勞したことと思う。良い取組なので各課に義務付けてはどうかという声も全くなかったわけではなかったようであるが、3年間我慢して現場の職員の自発性に賭けた。そのことが、職員の自主性の発揮や達成感、職員としての誇りの回復につながったと感じている。一方、他の自治体の担当者に話をきくと、地域性によってはある程度の強制があった方が職員が居心地がよい場合もあるようである。要は職員が「やらされ感」「負担感」を感じないような工夫、環境づくりが求められる。

**■ 業務直結**

改善活動では、毎年様々なテーマが出される。テーマ

設定と活動の盛り上がりの状況を結びつけてふりかえってみたところ、浮かび上がってきたキーワードが「業務直結」であった。どの職場も慢性的に人手不足の状況にある中、貴重な時間を割く価値、努力に見合うテーマ設定が重要である。安易なテーマ設定は活動の停滞を招きかねない。

### ■職場のリーダーを孤立させない

改善活動はともすれば、本来業務ではないという見方をされがちである。日々多忙な職場では職員が集まってミーティングを行うことすらままならない。そのような状況でリーダーは、活動を一身に背負おうとして努力するが、実は、頑張れば頑張るほど職場で孤立しかねない。

そこで、大切となるのが、各職場において、取組推進の核となる「コンビ」、「ペア」を生み出すことである。これは初年度の尼崎市での活動や名古屋市での取組から学んだことである。キャプテンが業務で忙しくなっても、相方が推進するなどの効果がある。そこで、尼崎市では2年目から副キャプテン制度を導入し、キャプテンと同様に研修などを受けてもらった。また、尼崎市では、定期的に「キャプテン研修」という場をもった。キャプテン同士が交流することで、キャプテンの気持ちがリフレッシュされ、また、他の職場での工夫を学び、取り入れることになったようである。

### ■始めから高い成果を求めない

発表事例をみると、とてもうちの職場ではできないという感想を良く聞く。しかし、はじめから結果を意図してされた取組は少ない。ちょっとした「気づき」への対応の積み重ねが、いろいろな出会いや機会につながり、大きな成果に結びついている。高いハードルに躊躇するのではなく、小さな成功を確実に積み重ねていくことが結果として大きな成功に結びつくと思えば目の前の課題をクリアしていくことが大切である。

### ■遊び心

遊び心には功と罪の両面がある。自発性と同様に地域性も大きく影響している。遊び心そのものだけをとりあげての批判があるかもしれない。しかし、遊び心には、

「いつもと違う」という強いメッセージを職員に対して発することができる。また、職員への浸透力も抜群である。「また、いつもの・・・」と職員に思われては上手くいくものも、上手くいかなくなってしまう。

### ■三役のコミット

職場の風土改革には職員意識の変革が不可欠であるが、職員の多くは、これらの取組が市政においてどのような位置づけを得ているのかを注意深く観察している。そのような中で三役がどのようにこの活動に関わるのかは重要なポイントである。尼崎市のように職場訪問とまではいかないにしても、発表会には最初から最後まで参加し、職員の努力・研鑽に対して自らの言葉でメッセージを発してほしい。

### ■結果の「見える化」

活動は往々にしてやりっぱなしになりかねない。業務改善活動をしたことによる成果と課題について把握することが重要である。キャプテンに対する研修においても、活動結果の計測方法（重さを測る、写真をとる、アンケートをとる、金額に換算してみる）や記録をとることの重要性を毎年説明した。改善運動は経済的な効果を追い求めるものではないが、効果をわかりやすいかたちで把握・整理しておくこと、経営幹部や議会などから効果についての説明を求められた時に対応できる。

また、活動の進め方、事務局のあり方についても工夫の余地がたくさんある。尼崎市の取組においても、キャプテンへのアンケート（自己評価書）結果や、キャプテン研修後の参加者から寄せられる何気ない一言から多くのことを学び、活動に反映させてきた。

### ■事務局

事務局ときくと、活動全体の大枠・枠組みを決めて、各課に書類を配り、結果をとりまとめるというのが仕事だと思っている人は多いのではないだろうか。筆者自身もそれに近いイメージを持っていた。しかし、尼崎市の担当者の事務局としての働きぶりは大きく違っていた。参加チームのキャプテンの名前と活動テーマを暗記し、新聞記事など参考となる情報を入手すればすぐに送る、

研修が終わればすぐに「お疲れ様メール」を送る。活動を紹介するニュースは月曜日の朝一番にアップし、職員がPCを立ち上げたときに、思わずクリックするようにしておくなど、実にきめ細かな配慮と対応が実践されている。

さらに、事務局の担当者は折にふれ、直接あるいはメールなどで積極的にキャプテンとコミュニケーションをとられるなど、事務局の存在はキャプテンの大きな心の支えになったようである。このような事務局の存在が、色々な各職場での苦難を突き破った原動力となったものと思われる。

## 6 | 改善運動から自治体経営革新へ

自治体における業務改善運動は今年2月の全国大会で節目を迎えた。これを機会として、自治体業務改善運動の定着・発展に向けての課題と方策を整理しておきたい。

### (1) 業務改善運動の効果をより高めていくために

自治体業務改善運動に既に取り組んでいる、あるいは今後取り組むことが決まっている自治体の担当者にとって、最も気にかかることは、どれぐらいの参加があるのか、また、改善活動のレベル・内容であろう。運動全般についての成功要因（KFS）は前述したとおりであるが、ここでは、各職場やキーパーソンとのコミュニケーションなど具体的な方策を述べる。

#### ①活動の「広がり」

活動の「広がり」を作っていく上で、最も大切なことは職員の皆さんに「こんなことでいいの？」と具体的な活動イメージを持ってもらうことである。また、従来の職員提案制度等とどこが違うのかについて丁寧に説明して理解してもらうことである。そのため、他都市の事務局担当者を招いた講演会・勉強会や、改善事例の紹介を行うことが有効である。

また、庁内での取組に対する熱意や進捗にばらつきが出てくると思われるが、庁内の各職場での活動の状況・動きについて、「ニュース」などを発行して、随時情報提

供していくことが重要である。各職場の「横並び意識」「ライバル意識」を刺激するとよい。尼崎市のYAAるぞ運動で発行された「やあるぞ通信」は3年間で延べ50回発行された。

そして、最も大切なことは「声かけ」である。意欲はあっても職場の理解を得るのは簡単なことではない。「そのテーマはすばらしい」、「やってみよう」、「応援する」と背中をポンと押してあげることが有効である。

#### ②活動の「深まり」

活動のレベルアップを進めていく上で、最も大切なことは「外」の視点を取り入れる事である。職場内部の職員だけでの話し合いでは、活動の目線がどうしても内向きになり、目標とするゴールも無難なものになりがちである。そのことは結果として活動の停滞を招くことにもつながりやすい。できれば、テーマ設定の段階で、利用者アンケートや利用者へのインタビューなどによって、住民やサービスの利用者の声を取り入れると、職員だけでは気づいていなかった課題に気づいたり、また、自分たちの問題意識と利用者の声との一致が確認できたりして、職員のモチベーションが高まる。改善に取り組む必要性や意義が、よりはっきりしてくると、活動の方法・アプローチもよりの確なものとなり、最終的な結果もよりよいものとなっていく。尼崎市の研修においても、当初は取組たい、やってみたいテーマからスタートして、徐々に利用者の視点や他都市での事例を参考とするよう呼びかけた。

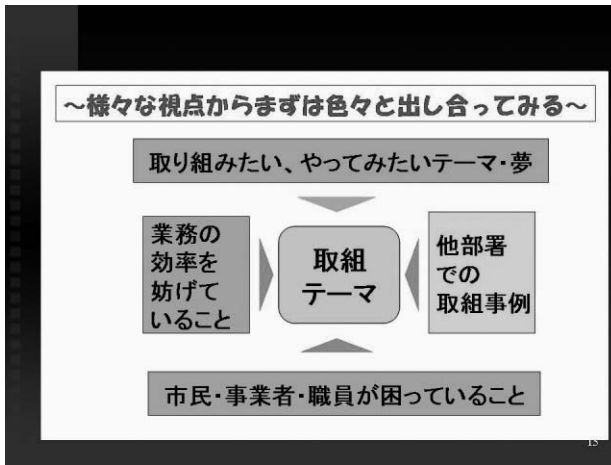
### (2) 業務改善運動としての展開が難しい自治体において改善を進めていくために

自治体業務改善運動に興味・関心はあっても、今すぐに導入・実行することが難しい自治体担当者であれば、既存の仕組みを使うとよい。

#### ①行政評価システムの活用

都道府県や市であれば、ほとんどの自治体において行政評価制度が導入されている。事業の必要性や内容、効果についての情報が一定のフォーマットで整理されてい

図表25 取組テーマの考え方



る。「なぜ、その事業をするのか」、「結果はどうであったのか」ということについては、詳しく記述されていることが多いが、結果から何を学んだのか、次の年度はどのようなことを目指すのか、どのような工夫をしていくのかについては、あまり記述されていない。おそらく、担当者が一人であたりを執筆していることや、年度が変わってから別の担当者が記入していることが影響しているのではないだろうか。すなわち、PDCAにおける「CHECK」にあまりエネルギーが多く割かれていない状況がうかがわれる。

業務の改善活動は、本来業務とは別に存在するのではなく、本来業務の中で実践していくのが本来の姿である。すなわち、本来業務の成功・失敗から何を学び、何を次に活かすかということをもより深く考えることが求められる。したがって、「鉄は熱いうちにうて」といわれるように、各事務事業が一旦区切りを迎えた段階で、できれば2～3月などの年度内において、各事務事業から学んだことについて関わった職員がざっくばらんに話し合い、上手くいった点、上手くいかなかった点を共有し、次年度における工夫・改善のポイントを整理するようなミーティング（ふりかえりミーティング）が実施されるとよい。行政評価システムの運営において、このようなミーティングの開催のよびかけや、話し合ったことの結果を記入するような記入欄を帳票に設けることが考えられる。

## ②部長方針等の活用

最近、政令市であれば局長方針・区長方針、市町村であれば部長方針・課長方針を掲げている自治体が多くみられるようになってきている。その内容をみると、当該年度の事業の進め方や事業内容の説明が中心となっているものが多い。そういった方針において、前年度の反省・ふりかえりや、職員の育成に関わる職場での取組、業務改善に関わる職場での取組などについても記入することを求めることにより、部長方針等の枠組みの中で、各職場において改善活動が展開されていくことが期待される。

### （3）業務改善運動を自治体に定着させ、さらにその効果を高めていくために

自治体における業務改善運動は、2000年の福岡市のDNA運動に端を発し、全国に広がりつつある。導入した当初は、職員の興味・関心もあって盛り上がりを見せた活動であっても、何年か繰り返すうちに形骸化していくことも懸念される。このことは何も自治体に限ったことでなく、民間企業においても同様の悩みを抱えている。

業務改善運動を自治体に定着させ、さらにその効果を高めていくためには、その効果を1つの自治体内にとどめるのではなく、自治体相互に活用できる仕組みをつくることが求められる。

#### ①自治体を超えた「知」の共有

ある自治体ある職場の業務改善の取組が参考になる職場はどこかということを考えてとき、その答えは、他の自治体で類似業務をしている職場ということになる。もちろん、窓口職場など庁内でもその成果を共有できる要素はある。

業務改善活動を通じて得られた「知」やノウハウ、スキルを、宝の持ち腐れとするのではなく、互いに発信し、共用していくことが望まれる。今も、国や都道府県が実施する法律・制度などの説明会に市町村の担当者が集まる機会はあるが、説明を受けてまっすぐ帰ってしまうことが多いようである。せっかく集まるのであるから、それぞれの自治体が工夫改善している事例を相互に紹介で



きるような場をもてるとよい。近隣自治体の工夫改善の事例に、何かあるごとに触れ、また、それを職場に持ち帰ることで、また、新たな「気づき」や「揺らぎ」が職場に生じる。都道府県が有する研修機関においても、有識者による講演会だけでなく、自治体職員が主役となり、互いに学びあう場（例：保育所、環境、建築など部門別の改善事例発表会など）の創出を期待したい。

「知の共有」にあたっては、情報発信者への負荷の集中がネックとされている。これを軽減していくような仕組みづくりが今後の課題である。また、改善活動を通じて作成されたマニュアルやデータベースなども他都市において十分活用可能なものが多い。有償化により逼迫した財政の足しにするという方向性も考えられるが、短期的・直接的な効果を追い求めるのではなく、お互い様の関係の中で、各自治体が「宝」を互いに持ち寄るようなバザールが開けるとよい。

## ②専門性の高い自治体人材の流動化

業務改善の現場に行くと、その道の「プロ」という人材がたくさんおられる。自ら課題を設定し業務改善に取り組むなど意欲・能力も高いため、そのような人材はいろんな職場で引っ張りだこになりがちである。様々な職場に異動することにより、公務員としての幅を広げ、経験を積むことも大切と思われるが、その専門性を極めるという道があってもよいと思われる。例えば、ある市には、介護保険関係の事務を効率化するために、データベースソフトを駆使して様々なデータベースを作成している職員がいる。ある市には、職員の健康状態のデータを分析して、保健指導の効率性を高めた職員がいる。また、

図表26 バザールでの交換・共有が期待されるもの（例）

- ・ 様々な業務マニュアル、業務チェックリスト
- ・ わかりやすい広報宣伝のチラシ
- ・ わかりやすい講座のプログラム、わかりやすい教材・説明資料
- ・ ワークショップのプログラム
- ・ 家賃滞納防止のための入居者管理システム

ある市には、公営住宅の滞納防止のための入居者データベースを構築した職員がいる。このような職員がもつノウハウは、1つの自治体にとどまらず、より多くの自治体でシェアできるとよい。そのため、優れたノウハウをもつ職員が、他の自治体等に一定期間身分を移して、その専門性を発揮するというのもあってよいと思われる。ただでさえ人材不足の中、優れた人材を外部に outsourc ングすることについては躊躇があると思われるが、相互に人材を交流することで、他市のノウハウを自市に導入できるというメリットもある。

## 7 | おわりに

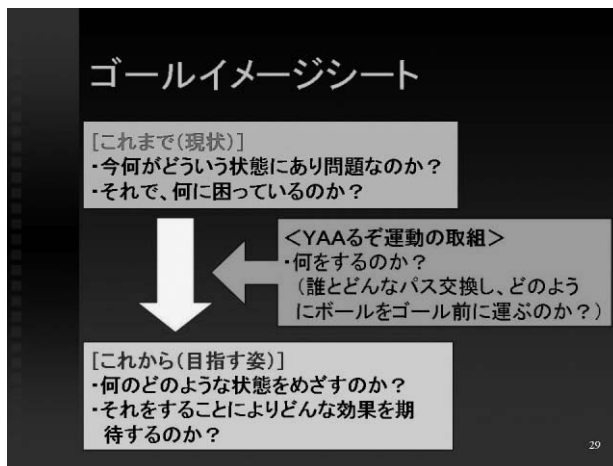
自治体に限らず現場の業務改善活動の活力を維持することは大変難しい。活動が終わった時が最もモチベーションが高く、あとは減衰する一方である。しかし、業務改善活動そのものは手段であり、決して目的ではない。

職場・業務のあるべき姿（ビジョン）を明確化し、現状とのギャップを常に意識することが大切である。尼崎市のYAAるぞ運動では、研修の際に「ゴールイメージシート」という枠組みを用いて、「現状」と「目指す姿」のギャップを埋める「取組」の検討をよびかけてきた。「何ができるか」「何ができそうか」ということではなく、「何をなさねばならないか」という考え方や職場での対話が求められる。

すでに、自治体には、予算申請、行政評価、人事管理など様々な仕組みがあるが、相互の連携が少ないことや、取り組むことの意義・効果が見えにくいことから、現場の職員の評判は高くない。トップマネジメントのツールとして活用するだけでなく、各部・各課への分権を推し進めるツールとしての活用や、現場主導のボトムアップ活動にもつなげていくなど、各種仕組みの統合した運用が求められる。行政のマネジメントサイクル（PDCA）におけるCHECK、ACTIONの動きとして改善活動を位置づけて（ビルトイン）いくことが求められる。

本稿の執筆にあたっては、尼崎市をはじめ、様々な自治体において業務改善に関わっている職員から多くの助

図表27 ゴールイメージシート



言や資料をいただいた。この場をお借りしてお礼申し上げます。その中で、「私たちは給料のために働いているの

ではない。やりがいのある仕事をしたいだけだ」「良い仕事と普通の仕事との違いは、自分のアイデア・工夫をどれだけ盛り込めたかということ」など印象に残った様々な言葉があった。筆者も関わる経営品質活動には、「クオリティ・ジャーニー」という言葉がある。組織の経営革新には終わりが無いことを意味している。地方自治を取り巻く環境は刻々と変化している。業務改善運動を通じて培った現場の職員意識や、やればできるという自信、現場のチームワークが、これからも続くであろう様々な難しい局面を乗り越える知恵を生み出すものと思われる。わがまちをより良くするために、一人でも多くの自治体職員が「自分を変える」第一歩を踏み出されることを期待したい。

【参考文献】

尼崎市「第1回「YAAるぞカップ」報告書」(平成16年3月)  
 尼崎市「第2回「YAAるぞカップ」報告書」(平成17年3月)  
 尼崎市「第3回「YAAるぞカップ」報告書」(平成18年3月)  
 尼崎市「基本研修」資料、「キャプテン研修」資料(平成15年度～18年度)  
 尼崎市「尼崎市経営再建プログラム」(平成15年2月)  
 ALL JAPAN やまがた☆10実行委員会「全国都市改善改革実践事例発表会」当日配付資料(平成19年2月)  
 福岡市「第1回DNA運動発表大会「DNAどんたく」報告書」(平成13年3月)  
 名古屋市「なごやカップ2006」当日配付資料(平成18年12月)  
 横浜市「ハマリバ収穫祭2006」当日配付資料(平成18年12月)  
 大阪市「第1回カイゼン甲子園」当日配付資料(平成18年2月)  
 京丹後市「TAN<sup>5</sup>リンピック2005」当日配付資料(平成18年1月)