

事務局の責任者が乗り出す

中野区の改善運動「おもてなし運動」の歴史は長い。田中大輔・現区長のトップダウンで03年に区の業務を職員視点から顧客志向へパラダイムシフトする運動として始まったものだ。推進委員は14年間で100人を超えている。

しかし、職場での改善は個々の業務ごと単年度の取組みに留まっておらず、職場全体への広がりや年度を越えた改善の継続やレベルアップを図ることが難しく課題となっていた。

そんな中、15年3月末に新潟県三条市と新潟市で開催された「全国都市改善改革実践事例発表会（全国大会）」と「カイゼンサミット」に、おもてなし運動を所管する政策室の部長と課長が参加した。部長が参加するのは初めてのことである。

部長と課長はこの全国大会で各自自治体の取組みの質の高さと、組織全体で進めている取組みの大きさを見聞きしたことから、区のおもてなし運動をテコ入れしようと思いつつ、

職場で業務改善に

取り組む責任を所属長が担う

15年度には、まずは事務局の体制

とおもてなし推進委員の体制を強化した。事務局には業務改善担当を2人配置。委員任せにせず、1年を通して積極的に運動を進める役割を担うこととした。

委員にはこれまでのOBで管理職になっていない者を追加。若手と管理職の混合チームとした。



そして、年度初めに策定する「部の経営戦略」の様式に「業務改善」の項目を設け、区の経営サイクルの中に位置付けた。所属長として何を改善課題とするのか、どのように職員の力を引き出していくのかなどを戦略を記入するようにしたのである。これによって管理職は、業務改善

を部下に任せただけでなく、自らが職場のリーダーとして改善に取り組みなければならなくなった。

加えて毎年夏に行っている「おもてなし講演会」も、一般参加を廃止。管理職対象の研修にして課長が自らの役割を考え、見直す話し合いの機会をつくった。

第4回

業務改善をリードする 上司の役割明確化

自治体改善マネジメント研究会(*)

酒井直人 東京都中野区

部門長が審査・ 応援する役割を持つ

職場で課長が業務改善をリードする役割を担ったのと同時に、部長には各職場でおもてなし運動が盛り上がるように「支える役割」を担ってもらうことにした。

そのため、年度末に全庁で行っている成果事例発表会の前に「中間発表会（各部の予選）」を開催。代表事例の選定を部長の役割としたのである。また、成果発表会には部長全員が出席して、各部の事例発表の前に部長が応援演説を行うことにした。

これによって、これまでおもてなし運動には無関心だった部長も、無関心ではいられなくなり、年度最初から積極的に課長に対して指示を出すようになってくる。

昨年度の成果発表会で最優秀賞を取った都市基盤部防災都市安全担当の事例では、部長が「部として1年間積極的に取り組んできたことが認められた」と語るほど、職場の一体感が感じられるものだった。

改善しやすい職場の環境づくり

改善運動を進めていくにあたっては、運動によってめざす組織の状態を明らかにして、しっかりと事務局機能を据えることが重要だと改めて認識した。また、管理職が改善しやすい職場の環境づくりを率先すること、職員の自主性を高め、業務改善の芽を育むものになる。今度こそ改善の広がりや質の向上につなげていきたい。

*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）。