



KN

カイゼンニュース

2016. 7. 15

編集/発行
都市戦略本部
行財政改革推進部

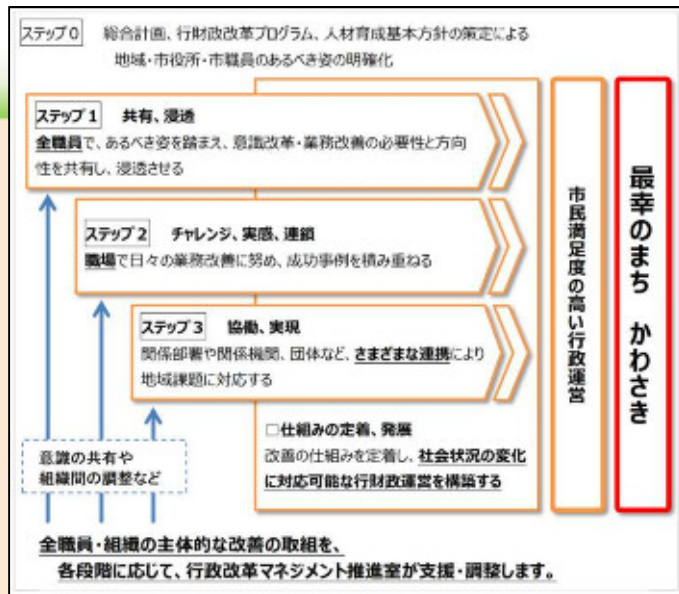
「カイゼン交流特集号」

■ KAIZEN サマーセミナーを開催しました。

本年度も、各局区等に設置している業務改善委員会のメンバーを対象に様々な事例に触れていただく機会として「KAIZENサマーセミナー」を7月6日（水）に開催しました。

今回は、他自治体の事例紹介として川崎市、また企業からは昨年度包括連携協定を締結した株式会社武蔵野銀行、そして「改善活動交流会」でもお世話になっているクラリオン株式会社の方々をお招きし、ご講演いただきました。

市民満足度の高い行政運営に向けたプロセス→



川崎市でも、これまで業務改善の取組は行財政改革の枠組みの中で着実に進めていたところですが、今般2年間の準備期間を経て、「総合計画」「行財政改革プログラム」、「人材育成基本方針」の3つを昨年度末に一斉に改訂し、それぞれ「地域のあるべき姿」、「市役所のあるべき姿」そして「市職員のあるべき姿」に向けてステップを踏みながら「市民満足度の高い行政運営」の実現を目指しています。



KAIZENサマーセミナーの様子

またこの取組を確実に進めるため、併せて組織改正も行い、これまでの行財政改革部門と人材育成部門を統合、「総務企画局行政改革マネジメント推進室」を設置し、地域経営・組織経営を円滑に進めるために職場や職員を支援するスタンスを明確に打ち出しています。このなかで川崎市の改善活動は、市職員のあるべき姿《未来に向けてチャレンジしている職員》への接近を目指して、成功事例の蓄積に努めています。このように「あるべき姿」を念頭に置いた取組は、現状とのギャップに意識が向くようになり、“何が課題であるか”を常に考えるようになります。そのうえで、各計画等の関係性が密接になっ

ていることで、これまでの業務上の課題はもとより、組織運営の課題、また地域課題まで、様々な課題の抽出に有効だと考えられます。課題が明確になれば、その解決方法を探ればよいということで、創意工夫の意識が生まれます。実際、川崎市でも、「カイゼンさいたまッチ」のような改善事例発表会が開催されていますが、その事例は実にバラエティに富んでいることも紹介していただきました。

次に武蔵野銀行からは、総合企画部経営室からご講演をいただきました。同行の経営の基本は、長期ビジョンに示す銀行の「ありたい姿」の実現に向けた中期経営計画（3か年）を策定するとともに、その達成を確実なものとするために組織横断的な体制を構築して進められています。このなかで改善活動に関しては、その組織横断体制のなかの「生産性向上WG」が中心となり、まず「弱み」を抽出して、これを経営課題と位置付けて営業店を巻き込んで進められています。改善活動の実施目標の一つは「営業人員の増加」。長期ビジョンに掲げる「埼玉の成長」に欠かせない銀行の「人材」を確実に確保するという、とてもわかりやすいものでした。

最後に、クラリオンからは、業務効率の徹底化を図るため、メールのやり取りをルール化した「ガイドライン」についてお話しいただきました。メールは便利だけに乱発される傾向にありますが、業務効率の観点から、また相手のことも考えて、これを皆でコントロールしていこうという取組です。

今回のいずれの事例も、「目指したい姿（獲得したい価値）」をはじめに明らかにすることで、当事者それぞれの本来のミッションの置き所や意義の確実な理解を促しています。昨今、「価値前提」あるいは「バックカスティング」というモノの考え方の有効性が説かれていますが、これらはそれに立脚していると言えます。行政も「対処療法型」から「価値創造型」の仕事の仕方に舵が切られつつあります。その意味において、大いに示唆に富んだセミナーとなりました。 - 1 -

■クラリオン株式会社主催「改善活動交流会」に参加しました。

去る6月3日（金）、市内に本社があるクラリオン株式会社が主催する「改善活動交流会」に参加してきました。この会は、本市職員が直接民間企業の改善活動の実例や着眼点に触れる機会を得ることで、活動意義の定着を図り、その充実につなげることを目指すもので、平成23年度より継続的に参加しています。



クラリオンの説明。まずは目標設定から。

今回は、昨年度「カイゼンさいたまマッチ」にも出場した中央区役所から4名の職員が参加したほか、本市と包括連携協定を締結している埼玉りそな銀行オペレーション改革部、またクラリオンが唯一国内の生産拠点を置いている福島県郡山市から市役所の改善活動を担当している職員が参加しました。

同社では昭和54年より更なる経済的効果の追求とともに部門間連携の促進を目指して改善活動の取組を始めていますが、最近「小集団活動」というグループ単位での改善活動が中心になっています。組織全体で均質に取組を進めるといふ点で、**まず全体で意義等を共有し、その浸透が図られた後に機動的な取組を進めやすいグループ単位での展開に移行する**というプロセスは効果的であり、活動の着実な進展が確認できました。

今回、「アフターマーケット営業部」から紹介していただいた事例は、「月次販売計画」作成の効率化を図るための取組でした。この計画は、製品の販売というメーカーとして重要な活動指標に関わるもので、その確度の高さが求められるものです。**重要な仕事といえども、計画作成までの作業工数に改善の余地があるのではないか、**という職場の問題意識をもとに、業務プロセスをつぶさに検証するため特性要因図などを用いて改善すべきポイントを絞り込み、実践しました。部品等は海外に拠点を置く複数の現地法人からの調達となりますが、計画の基礎データとなる注文実績や見込を確認するための情報のやり取りは、それぞれの法人で独自に作成しているフォーマットを使っていたので、この点の工夫に注力したとのこと。やり取りする相手方は系列会社とはいえ、それぞれ独立した海外の法人、そしてまた独自の文化が根付いているということで、意思疎通でさえ色々なご苦労もあったとのエピソードも



含めてお話いただきました。埼玉りそな銀行からは「ペーパーレスへの取組」の事例紹介がありました。「紙が存在するから仕事が増える。お客様の手間も増える。」という、従来の銀行業務の「常識」（＝固定観念）を打ち破ることからこの取組は始まりました。業務時間の圧縮や資源節減等相当程度効果を上げ、今後はICT技術も活用して全店舗への拡大も進めるといふことです。本市からも、昨年度様々な職場にもご協力いただいた「働き方見直し」の取組を紹介しました。

埼玉りそな銀行。チャレンジングな取組で

この取組は今年度も引き続き全庁的な協力を得ながら進めることとしています。今回の交流会を通じて、いずれの企業においても、**改善の本質が「目的本位」にある**ことを改めて実感したところです。結局のところ、顧客あるいは相手方、また私たち自身に対しても、いかにすれば望ましい状態に、しかも効率的に導くことができるのか、という「**そもそも**」に立ち返ることが、**良い仕事につながっている**ようです。私たちも、本年度「働き方見直し」の取組を進めるうえで、大いに参考にしていきたいと思えます。

編集後記

本年度よりこの「カイゼンニュース」は行財政改革推進部・公民連携グループ職員の持ち回り編集のスタイルに変更しました。縁あって改善活動の推進の職務に携わっているのだから、この際それぞれの「想い」などもこのスペースを使って発信してみようということです。今号は私が担当しましたが、作業を終わってみればとって文字数が多いことに気がつきました。かつての上司に知れたら、きっと「全然成長してないな」と思うことでしょう。（大熊猫）