

ムダをなくして活性化！ 自ら「改善」県庁へ

～あなたが変われば職場が変わる、そして県庁が変わる～



健康長寿しまねマスコットキャラクターまめなくん

若手職員の政策提案
事務改善検討グループ

平成19年12月11日

事務改善検討グループ名簿（50音順）

検討グループ構成員

農畜産振興課	主 任	大川 和宏	○
税 務 課	主 任	岡部 路子	
教育庁総務課	主 任	尾崎 陽子	
交通対策課	主 任	中 林 豊	
建築住宅課	主任主事	樋口 政弘	
高齢者福祉課	主 任	村川 令一郎	◎
農村整備課	主 任	山野邊 大輔	

※◎：リーダー、○：サブリーダー

<目次>

1 事務改善検討グループの問題意識

P 2

- ①提案のねらい
- ②提案の構成

2 改善する！

P 4

- ①改善とは
- ②県内企業の取り組み
- ③他県の取り組み

3. なんとかしたい！～改善の実践～

P 10

- ①行政評価、環境マネジメントシステムの改善
- ②庶務事務集中化・外注化
- ③意思決定をスムーズに改善

4. 改善し続ける！

P 19

- ①人任せの「提案」から自ら実施する「改善」へ
- ②今日から始める！私の改善！！

1 事務改善検討グループの問題意識

①提案のねらい

島根県は平成19年10月に「財政健全化基本方針」を策定しました。財政状況が一層の厳しさを増す中で、私たち職員は、ムダを省きながら、さらに効率的に業務を行っていかねばなりません。

また、質の高い業務を遂行することで、県民に対する行政サービスの高度化を図ることが、以前にも増して求められています。言い古された言葉ではありますが、行政組織として、公務員個人として、当然のことながら、常に業務の質を高めていく必要があります。

これらの目的を達成するためには、まず何より、日常的に私たちが遂行している業務の改善をしていくことが必要です。

これまでも改善を強化する取り組みが行われてきました。しかしながら、まだまだ不十分な感がぬぐえません。

なぜ、これまでの取り組みは不十分なままで終わってしまったのでしょうか。

例えば、

「誰かがやってくれるだろう。」

「いつかは変わるだろう。」

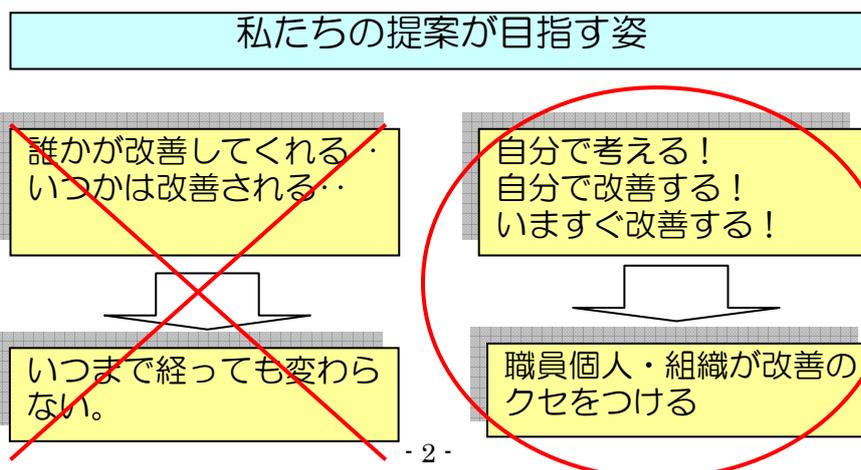
「出る杭は打たれる。」

「〇〇だからできない。(できない・やりたくない理由から考える)」等のような言い訳に、思い当たることはないでしょうか。これは、県庁が抱える組織体質と言っても良いのではないのでしょうか。

一人ひとりの改善は小さくても、職員みんなで見直していけば、それは大きな力になります。私たちは、この提案において、具体的な業務の改善と同時に、こうした組織体質を改めるため、職員個人・組織が自ら改善に向けて、「改善のクセ」をつけていくことを提案します。

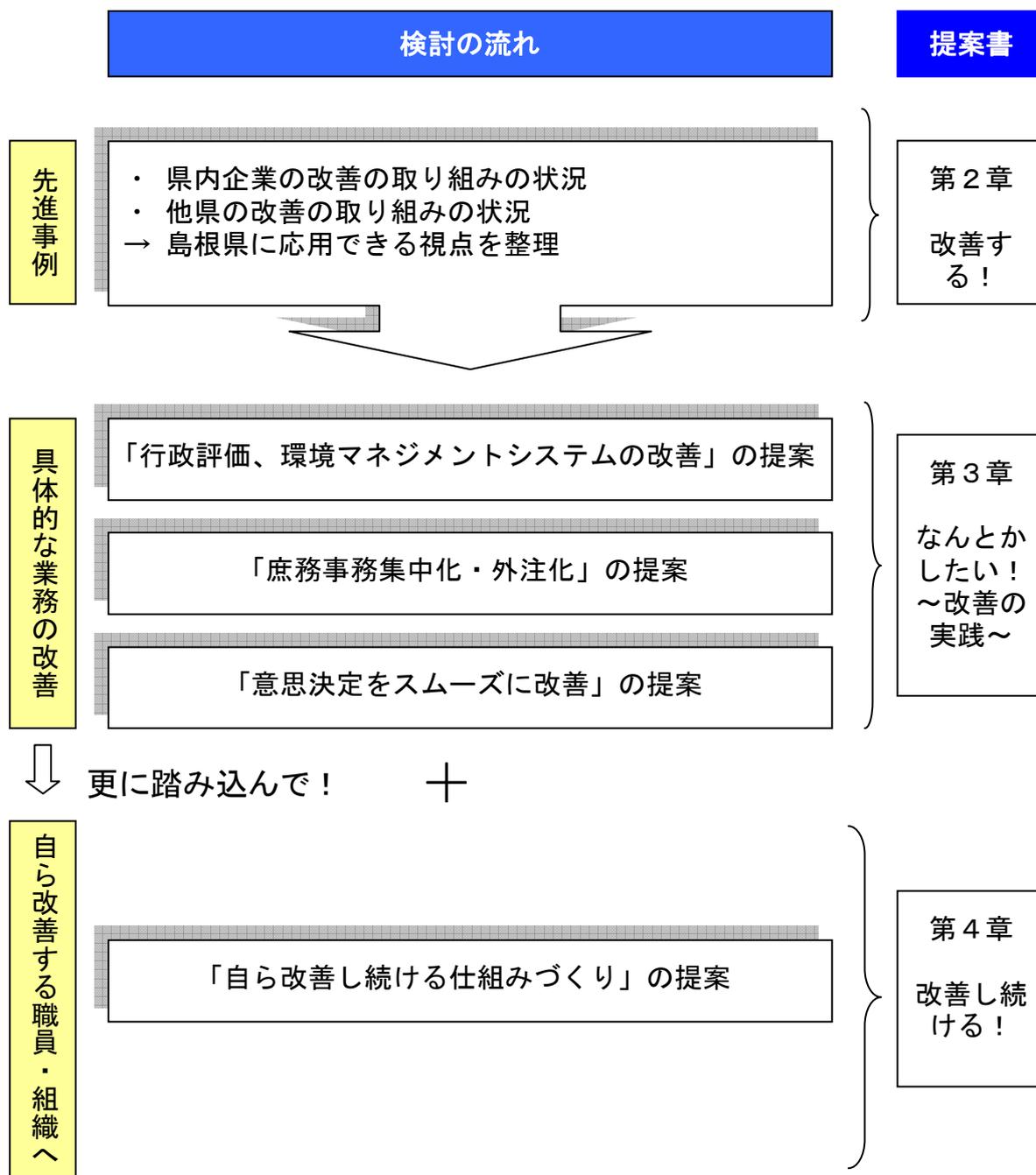
職員の皆さんに訴えます。

まず、自分が担当している業務で、改善できることを考えて、改善を実行してみましょう！また、他人が担当している業務の改善点が見えてきたならば、「他人がやることだから…」と見て見ぬふりをするのではなく、みんなで集まって、改善できることを考えて、実行してみましょう！



②提案の構成

事務改善の対象は広範囲に渡るため、検討グループでは、「改善」をキーワードに、下記のとおり検討を行った。



2 改善する！

①改善とは

広辞苑（第5版）によると、「悪いところを改めてよくすること。」である。

製造業においては、製造現場を中心とした効率化・品質管理のための取り組みを「カイゼン（Kaizen）」と呼ぶ。トヨタは、全世界のトヨタで働く人々が共有すべき価値観や手法を「トヨタウェイ2001」で示し、「知恵と改善」と「人間性尊重」を二つの柱としている。その中で、「知恵と改善」とは、「常に現状に満足することなく、より高い付加価値を求めて知恵を絞り続けること」とされている。

(http://www.toyota.co.jp/jp/about_toyota/gaikyo/pdf2007/toyota_way.pdf)

近年、サービス産業でも改善に取り組む動きが生まれている。しかし、サービス産業では製造業とは以下のような異なる点があるため、取り組みが難しいとも言われている。

- ・ 製造現場に比べ、作業プロセスが見えにくく、ムダを見つけにくい。
- ・ 業務改革にアレルギーを示す職員が多い。（リストラされるのではないかな等）
- ・ サービス産業の職員の多くは、現状に満足している。
- ・ 部下の仕事のできればえと締切について、上司は明確に指示を出していない。
- ・ 「仕事と改善は別だ」と思っている職員が多い。

この報告書で提案する「改善」とは、製造現場での取り組みから生まれた「カイゼン（Kaizen）」を島根県で導入しようとするものであり、「職員一人ひとりがそれぞれの職場で、仕事のやり方を見直し、ムダを見つけ、知恵を出し合って時間やコストの削減をはかり、よりよいサービスを提供する。」という意味である。

②県内企業の取り組み～（株）守谷刃物研究所（安来市恵乃島町）のケース

i 経緯

平成17年に山陰合同銀行主催の「ものづくりカイゼンセミナー」における「工場診断ツアー」で、山田日登志氏*の指導を受けたことをきっかけに、本格的な改善に取り組んでいる。

(<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20060906/120849/>)

全社をあげた取り組みにより、活スペース（作業スペースの縮減）、動作のムダ排除、仕掛品（製造途中の製品）削減を徹底させ、これまでの改善成果は金額にして1億円を超える。

*（株）守谷刃物研究所のHP・・・(<http://www.moriyacl.co.jp/>)

*山田日登志（やまだ ひとし）…研修道場のP E C産業教育センター所長。トヨタ生産方式の創始者、大野耐一氏に師事、キャノンやソニーをはじめ主に製造現場のカイゼンを手がけている。

ii 具体的な取り組み内容

(1) 3段階のレベルによる改善

- ① 個人での改善「私の改善」
- ② グループ単位（4名程度）での改善
「MSG（守谷スモールグループ）活動」
- ③ 会社全体での改善
「生産革新会議（社内カイゼン会）」
…改善実施による獲得ポイント数の上位者には賞金を授与



(2) 改善の秘訣① 意識改革

- ・毎朝全社員が「やるぞコール」を大声で読み上げ、意識改革を図っている。
- ・社員約20名がP E C産業教育センターの研修を受講した。
- ・業務時間中に30分間の清掃作業を実施。

社内のいたるところに掲示されている「かけ声」
声を出すことで、意識改革を図っている



(3) 改善の秘訣② 徹底した「見える化」*

- ・棚の撤去等、作業スペースのムダをなくし、スペースを生かす。
＝景色を変える。
- ・作業工程と進捗状況をホワイトボード等に表示し、誰でも現在の状況がわかるようにしている。



棚が撤去された工場内



生産管理板により進捗状況がひと目で把握できる

*「見える化」：業務の進捗状況や誰が何をしているか等を、誰でもすぐにわかる形で見えるようにすること。

(4) 改善の秘訣③ まずは成功事例をつくる

- ・できない理由を考えず、とにかくやってみる。

iii 島根県への応用

(1) 人任せの「提案」から自ら取り組む「改善」へ

- ・改善は人にやらせるもの、人がやってくれるものではなく、自分でやる。
- ・他所属への提案という形ではなく、自ら取り組む改善へと転換を図る。

(2) 一斉清掃の実施

- ・整理整頓は改善の基本であり、庁内美化により、改善に向けた意識の啓発につながることを期待できる。

(3) ポイント制度の実施

- ・庁内で公表可能なものはすべて公表し、職員相互の情報共有を図る。
- ・順位付けし、公表することで競争意識を働かせる。

③他県の取り組み

i 岩手県

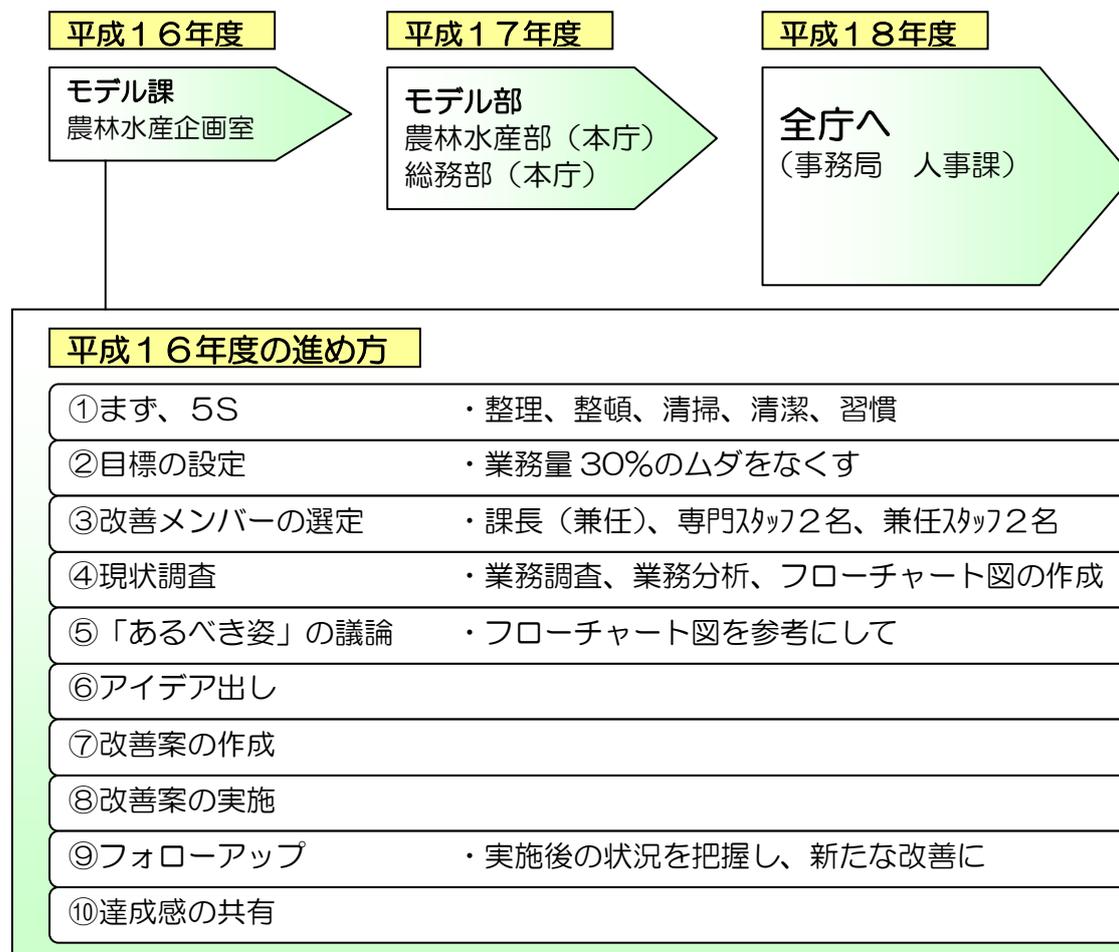
(1) 経緯

平成12年度から、企業に取り組んでいる経営品質の考え方を取り入れた「行政品質向上運動」に取り組んできた。「行政品質向上運動」とは、①職員一人ひとりが、②県民の視点に立って、③県民のためにより良いサービス（価値）を提供するとは何かを考え、④行政本位の仕事の仕組みや進め方を「改革」・「改善」していく運動である。

ところが、それから数年を経過しても改革が目に見えてこない状況であったことから、「改革」・「改善」をさらに強力的に推進するため、平成16年度初夏、トヨタのある工場を増田寛也知事（当時）が数人の部課長と共に見学した。その数日後には、トヨタ生産方式など民間の優れた改善手法を参考にしたIMS（いわてマネジメントシステム）の取り組みが始まった。

(2) 具体的な取り組み内容 ～IMS（いわてマネジメントシステム）～

・モデルの課や部からの取り組み



(3) 成果

平成16年度は、5Sの取り組みにより机がきれいになり、改善提案も数多く出された。年度末には、目標の達成（業務量30%のムダをなくす。）に成功し、

その結果、約6名分を新規事業にあてることができた。残業もほとんどなくなり、排出されるゴミも極端に減少した。

平成17年度は、目標を農林水産部は業務量の30%の減（20万時間相当）、総務部も業務量の30%の減（10万時間相当）に設定して取り組んだ結果、年度末には両部とも目標を達成した。

この成果により、平成18年度から全庁へ取り組みを拡大した。

なお、平成19年度の事務局は総合政策室経営評価課である。

（<http://www.pref.iwate.jp/view.rbz?nd=212&of=1&ik=3&pnp=17&pnp=57&pnp=202&pnp=212&cd=1362>）

【参考文献】

『トヨタ式ホワイトカラー革新』（金田秀治・近藤哲夫著 2007年 日本経済新聞出版社）

（4）島根県への応用

・モデルの課や部からの取り組み

→改善への取り組みが、モデルの課・モデルの部・全庁、という3段階を経て行う。

ii 静岡県

（1）経緯

平成10年度から職員一人ひとりが日常的に自ら考え、行動する組織風土を醸成することを目的に「ひとり1改革運動」を始めた。

今までの節約型の行革ではなく、業務の質を向上させながらできるだけコストをかけずに効率化を進める「行政の生産性の向上」を目指している。「速く」「ムダなく」「いい仕事」をスローガンに、①職員一人ひとりが身近な業務を見直し、②改革・改善を行い、③業務の効率化や県民サービスの向上を目指す、全職員参加型の事務改善運動を展開している。

（2）具体的な取り組み内容 ～ひとり1改革運動～

改革成果	<p>自ら改革・改善を行い、その成果を報告する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人ですぐ実施できる身近な改善や、防犯対策など地域住民や関係機関の協働によって大きな成果を生み出した改革などが該当する。 ・年度当初に所属ごとに取り組み目標を掲げ、目標実現に向け所属単位で取り組む。 ・毎月、優秀事例やその取り組み所属を表彰し、優秀事例は年3回程度、幹部職員会議でプレゼンテーションする。 ・年間で、効果の大きな事例や先進的事例に取り組んだ所属を表彰し事例発表会・表彰式を開催する。（知事、幹部職員出席）
提案	<p>自らの所属では解決できない課題の解決策を提案し、提案を受けた所属において検討や取り組みを行う。</p>
（上記取り組みをうまく継続する工夫）	<p>上記取り組みがマンネリにならず、より多くの職員が取り組めるよう、以下の工夫が行われている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・優秀事例を職員向け電子掲示板で随時紹介する。 ・事例集を作成する。（優秀事例や改革へのヒントを掲載） ・毎月、重点取り組み日を設定する。（毎月11日：ひとり1改革の日）
（事務局）	<p>総務部企画監（行政改革担当）</p>

(3) 成果

取り組み件数は運動開始以降増加傾向で、平成17年度は12,392件（内訳：改革成果11,256件、提案1,136件）、平成18年度は12,590件である。

取り組みの効果としては、「36億8千万円の事務経費削減」、「13万5千時間の事務経費削減（職員69人を採用するのと同じ効果）」、「318億9千万円の経済効果」、「県民満足度が向上した取り組みが5,301件」とされている。

(http://www.soumu.go.jp/iken/pdf/070328_5_11.pdf)

(<http://www.pref.shizuoka.jp/soumu/so-030a/index.htm>)

(4) 島根県への応用

- ・自ら改革・改善を行う「改革成果」の取り組み
→課題の解決策を提案する「提案」制度とは別に、自ら改革・改善を行い成果を報告する「改革成果」へ取り組む。
- ・表彰制度の取り組み
→毎月の優秀事例などを表彰する。
- ・事例集の作成、電子掲示板への掲示
→取り組み事例や改革へのヒントを掲載した事例集の作成やその事例集を電子掲示板へ掲示する。

3. なんとかしたい！～改善の実践～

①行政評価、環境マネジメントシステムの改善

i 現状と課題

行政評価、環境マネジメントシステムともにPDCAサイクルを進める内部管理事務であるが、記入する書類（評価シート等）が多いことなどにより事務が煩雑化し、行政資源（人員・予算）を費やしている状況にある。

ii 課題解決の方向性

- ・ 目的の明確化
- ・ 簡素なシステムの構築
- ・ 目的を達成した内部管理事務はスクラップ
→ムダを省き、限られた行政資源（人員・予算）を生かす。

iii 改善の具体的提案

(1) 行政評価システム

【課題】

a) 行政評価導入のねらいが抽象的で目的が不明確である。

【現行の行政評価導入のねらい】

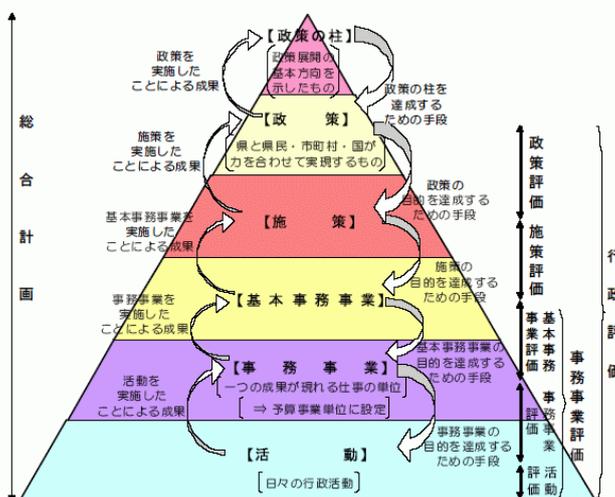
- ① 県民の視点に立った成果重視の行政の実現
- ② 効率的で質の高い行政の実現
- ③ 県民に対する行政の説明責任

b) 成果指標の変更ルールが無いいため、社会情勢の変化に対して柔軟な対応ができない。

c) 記入シートが多く事務が煩雑である。

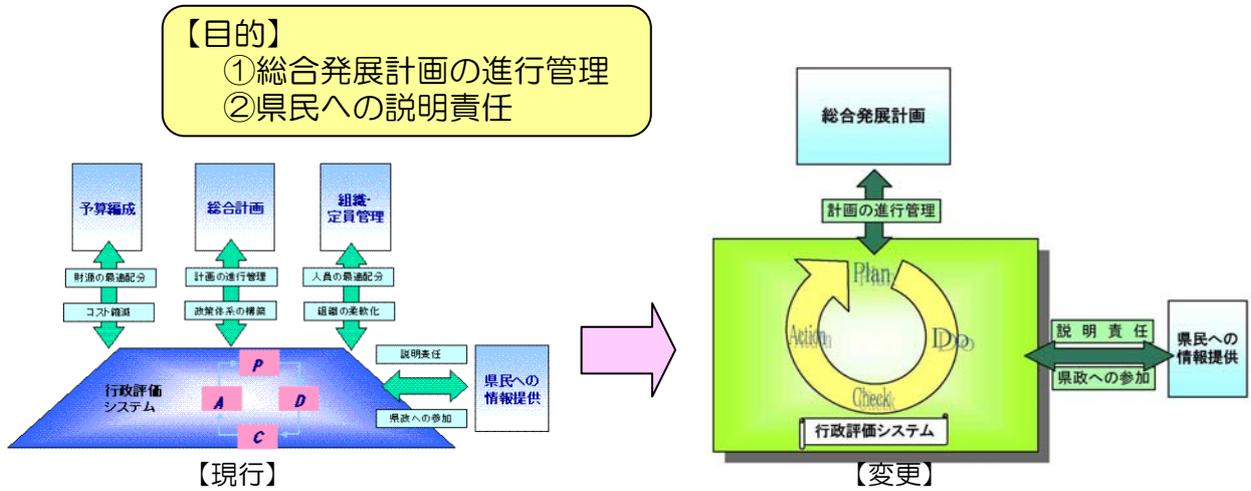
→行政評価の対象となる施策(75本)、基本事務事業(538本)、事務事業(1,102本)、活動(2,854本)毎にシートを作成している。

<行政評価の体系図>



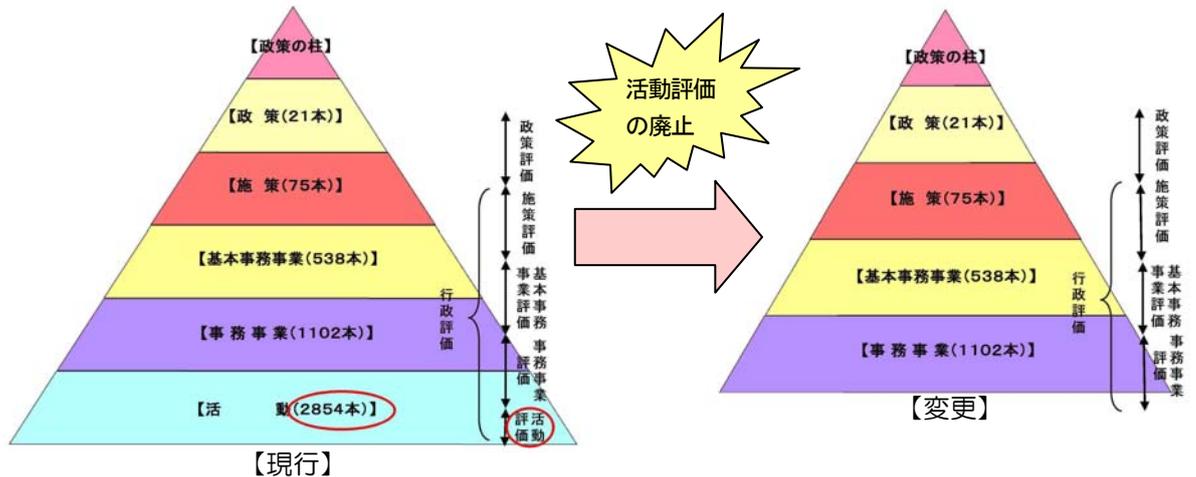
【具体的な提案】

a) 行政評価の目的を明確化する。



b) 基本事務事業以下の成果指標の変更については施策責任者に一任する。
 → 施策責任者が自らに課せられた施策目標を達成するため、社会情勢の変化に柔軟に対応して、変更できるようにする。

c) 活動評価を廃止する。
 → 事務事業評価は活動レベルの分析を包含しているため、活動評価を廃止しても、事務事業評価の分析により活動レベルの課題の抽出は可能である。



(2) 環境マネジメントシステム

【現状】

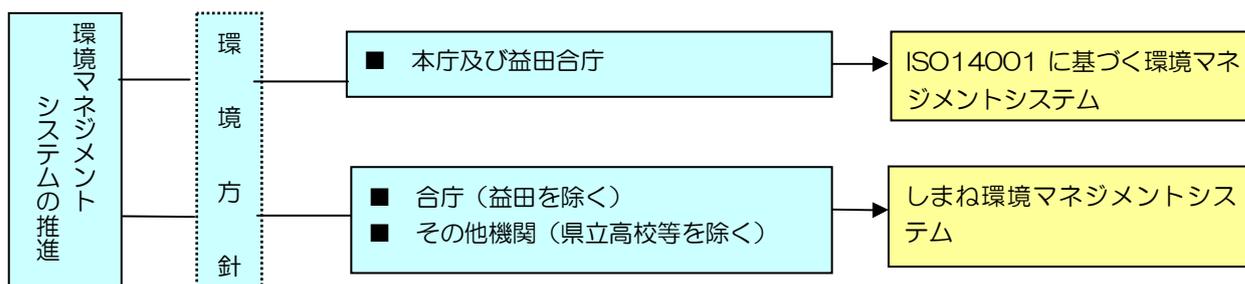
- ・環境保全の推進については、「環境にやさしい率先実行計画」（平成12年度）〔平成17年3月に第2期計画に改定。以下「実行計画」という。〕、「ISO14001に基づく環境マネジメントシステム」の導入・運用などの継続した取り組みにより、一定の成果があがっている。

<p>a) オフィス活動*での成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コピー用紙等の使用量が減少した。 (平成18年度の本庁の実績(例:コピー用紙):対平成15年度比▲15.6%) ・環境保全型製品の購入(グリーン適合品調達)が定着した。 (平成18年度の本庁での実績:99.9%) <p>*オフィス活動とは コピー用紙・電気の使用量の減量、グリーン調達の推進等の活動</p>
<p>b) 公共事業関係での成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・環境悪化に対する社会的関心の高まりや、河川法等関係法令において環境配慮が規定されていること等により、環境配慮が定着した。 (島根県公共事業環境配慮指針による取り組み実績(平成18年度):環境配慮設定項目数合計991のうち実施項目数合計974、実施率にして98.3%)

【課題と改善の方向性】

	課題	改善の方向性
<p>a) 複数のシステムが並立し、かつ事務の重複等が生じている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・2つのシステムが並立しており、所属によって取り組みが異なっている。 ・ISO14001に基づく環境マネジメントシステムでは、実行計画に基づく管理項目とISO認証に係る管理項目のほとんどが重複している。 ・ISO14001の認証維持に多額のコストがかかっている。 (年間運営費400万円~450万円、更新時審査費用100万円~150万円) 	<ul style="list-style-type: none"> ・並立するシステムを整理して一本化を図り、事務の重複を解消する。
<p>b) システムで管理する内容が煩瑣になっている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・環境配慮の取り組みが定着し、実施率が100%近くになった項目についても、煩瑣な管理が求められている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理内容の簡素化を図る。

<並立の状況>



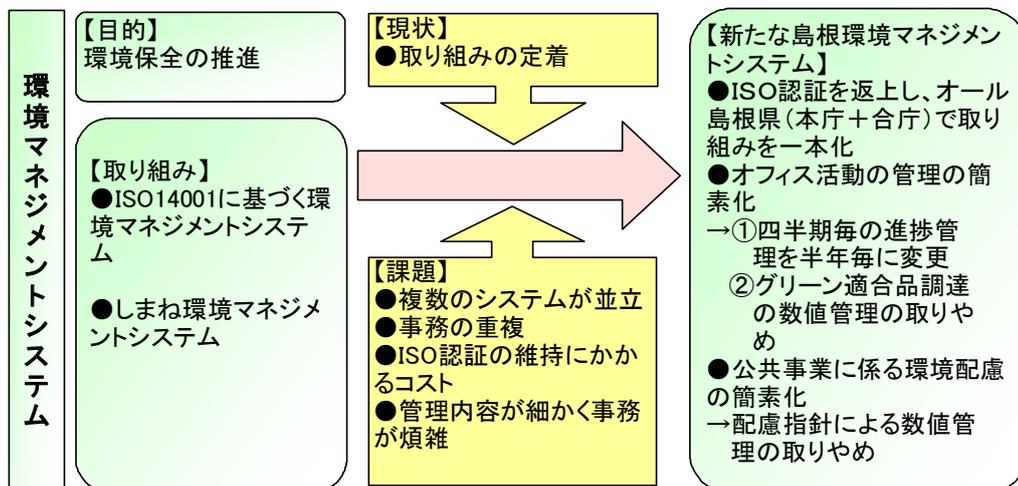
<重複の状況>

時期	環境にやさしい率先実行計画	ISO認証
H. 12	計画 策定	
H. 15. 2		ISO14001取得
H. 17. 3	温室効果ガスの排出抑制も目標に加えた第2期計画に改定	

ISO14001に基づく環境マネジメントシステム		
	環境にやさしい率先実行計画に基づく取り組み項目	ISO認証に係る取り組み項目
項目の比較	○取り組み項目	○要求項目(オフィス活動)
	再生紙の購入の促進	
	(コピー)用紙使用量の削減	↔ コピー用紙の使用量
	上水道使用量の削減	↔ 水道水の使用量
	電気使用量の削減	↔ 電気使用量
	公用車燃料の使用量削減	↔ 公用車の燃料使用量
	その他燃料(重油、灯油)使用量削減	↔ 重油の使用量
	クリーンエネルギー自動車の導入	
	温室効果ガスの削減	
	グリーン調達	↔ グリーン購入
		封筒の使用量
		一般廃棄物の排出量

多くの取り組み項目が重複している！

【具体的な提案】



- a) 並立するシステムを整理し、一本化を図る。
 - ・ ISO 認証を返上し、オール島根県（本庁＋合庁）で、「新たな島根環境マネジメントシステム」として取り組みを一本化する。
 - ISO 認証維持に係るコストを削減。
- b) 管理内容の簡素化を図る。
 - ・ オフィス活動の管理を簡素化する。
 - ①四半期毎の進捗管理を半年毎に変更する。
 - ②グリーン適合品調達はすでに定着しており、数値管理を取りやめる。
 - ・ 公共事業に係る環境配慮の管理を簡素化する。
 - 島根県公共事業環境配慮指針に基づく数値管理を取りやめる。

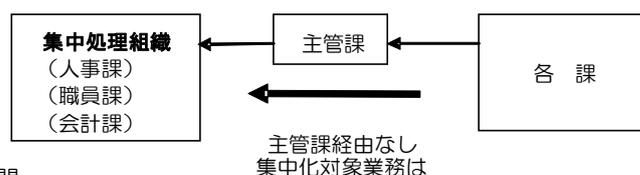
②庶務事務集中化・外注化

i 現状

- ・ 庶務事務は、本庁では主管課制度に伴って集中化してきたが、平成18年度の地方機関の見直しに伴い、さらなる集中化を行った。
- ・ その結果、本庁は一部の事務について集中処理組織に、地方機関は県民センター等に事務が集中した。

(平成18年度の 庶務事務集中化)

○本庁



○地方機関



ii 課題

<p>(1) 集中化した庶務事務の運用に問題がある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 集中化により、多くの庶務事務では、主管課や集中処理組織と、職員が直接やりとりすることになっている。 ・ しかしながら、事務が複雑なことや制度について職員への周知が徹底されていないため、各所属の庶務担当者の支援が必要な実態がある。 <p>例) 11月に旅費の日当の仕組みが変わったが・・・ →制度が分かりにくく、職員への周知が不十分だったため、各所属の庶務担当者が照会対応に追われた。</p>
<p>(2) 集中化の余地が残っている業務がある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 集中化の対象にならなかった業務の内、新たな集中化で効率化できる業務がある。 <p>例) 所属別の配置となっている臨時職員を主管課や集中処理組織に配置 →所属の業務量に応じて、臨時職員を配置することで、臨時職員のマンパワーを効率的に生かせる。</p>
<p>(3) 集中化した事務について、更なる集中化や外注化の余地がある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 集中化している事務について、更なる集中化を進めた上で、外注化を進めることで、効率化できる業務がある。 <p>例) 庶務事務集中処理センターの設置 例) 航空券購入の法人契約</p>

iii 課題解決の方向性

(1) 集中化した庶務事務の運用改善	集中化した庶務事務について各職員が円滑な対応ができるようにする。
(2) 新たな集中化	集中化していない庶務事務で、集中化により効率化が可能な事務について、集中化を行う。
(3) 更なる集中化と外注化	集中化した事務について更に集中化を進めた後、外注化により、効率化が可能な分野について、外注化を行う。

iv 具体的な提案

項目	(1)集中化した事務の運用改善		(2)新たに集中化を進める事務		
	旅費	給与	臨時職員任用	文書・荷物発送	消耗品購入
提案内容	○事務手続きを分かりやすくする。 各職員で対応できるように、様式や手続きの簡素化を図る。 ○各職員への周知徹底を図る。 個別事務のマニュアル化及び想定問答集を充実する。		○臨時職員を主管課や集中処理機関に配置する。	○主管課や集中処理機関が一括契約する。	○指定消耗品について、購入・管理・支払い事務を、主管課や集中処理機関が一括して行う。
効果	○各職員と集中処理組織等との事務処理がスムーズになる。 ○様式や手続きの簡素化を行うことにより、事務処理そのものが効率化される。		○各課の業務の状況に応じて、柔軟な臨時職員の配置ができる。	○事務が効率化できる。 ○大口契約により費用が削減できる。	○各課での購入事務が減る。 ○各課での消耗品の収納スペースが不要になる。

(3)更なる集中化

項目	庶務事務集中処理センターの設置
提案内容	○庶務事務を一か所で集中して処理する「庶務事務集中処理センター」を設置する。 ○設置方法としては、直営(正規職員対応、嘱託職員対応)、外部委託などが考えられる。
効果	○更なる集中化により、より専門的な事務処理体制を整えることで、庶務事務業務の効率化が図られる。

(3)外注化により、効率化が図られる事務については、外注化

項目	外注化により効率化が可能と考えられる事務		
	旅費	文書・荷物発送	臨時職員任用
提案内容	【第一段階～航空券購入の法人契約】 ○航空券購入について、航空会社がすでにシステム化している法人契約を導入する。 【第二段階～業務の全面委託】 ○航空券を含めたチケット・宿泊の予約・支払い及びその他経費の計算・支払い事務を旅行会社に完全外注化する。	【業務の外部委託】 ○運送会社に委託し、県庁(庁舎別)及び合庁の収発コーナーを配送センター化する。	【人材派遣へ切替】 ○人材派遣会社へ委託し、臨時職員を派遣社員とする。
効果	【第一段階～航空券購入の法人契約】 ○実費支給の原則が徹底される。 【第二段階～業務の全面委託】 ○実費支給の原則が完全に徹底される。 ○旅行者が直接、外注先とやりとりすることで、事務が軽減される。 ○支給額、支払い方法が透明化される。	○各所属の発送・收受の手間が省ける。 ○荷物は、発送先を連絡するだけで回収・発送される。 ○発送受付締め切り時間が延長になる。(現行は14時～15時(県庁の例))	○任用事務の削減ができる。 ○業務の内容に応じて、必要な人材の確保ができる。

③意思決定をスムーズに改善

i 現状

- ・フラット化・グループ化（以下、「FG化」）が、平成16年度に導入された。
- ・その結果、本庁は6階層から5階層に、地方機関は4階層以下になった。（本庁の例）

（旧） 部長 - 次長 - 課長 - 課長補佐 - 係長 - 担当

（現在） 部長 - 次長 - 課長 - グループリーダー - 担当

- ・平成19年度の人事課のアンケート結果（以下、「アンケート」という。）によると、63.9%の職員が迅速な意思決定が図られたと回答しており、意思決定を迅速化する効果があったと評価できる。

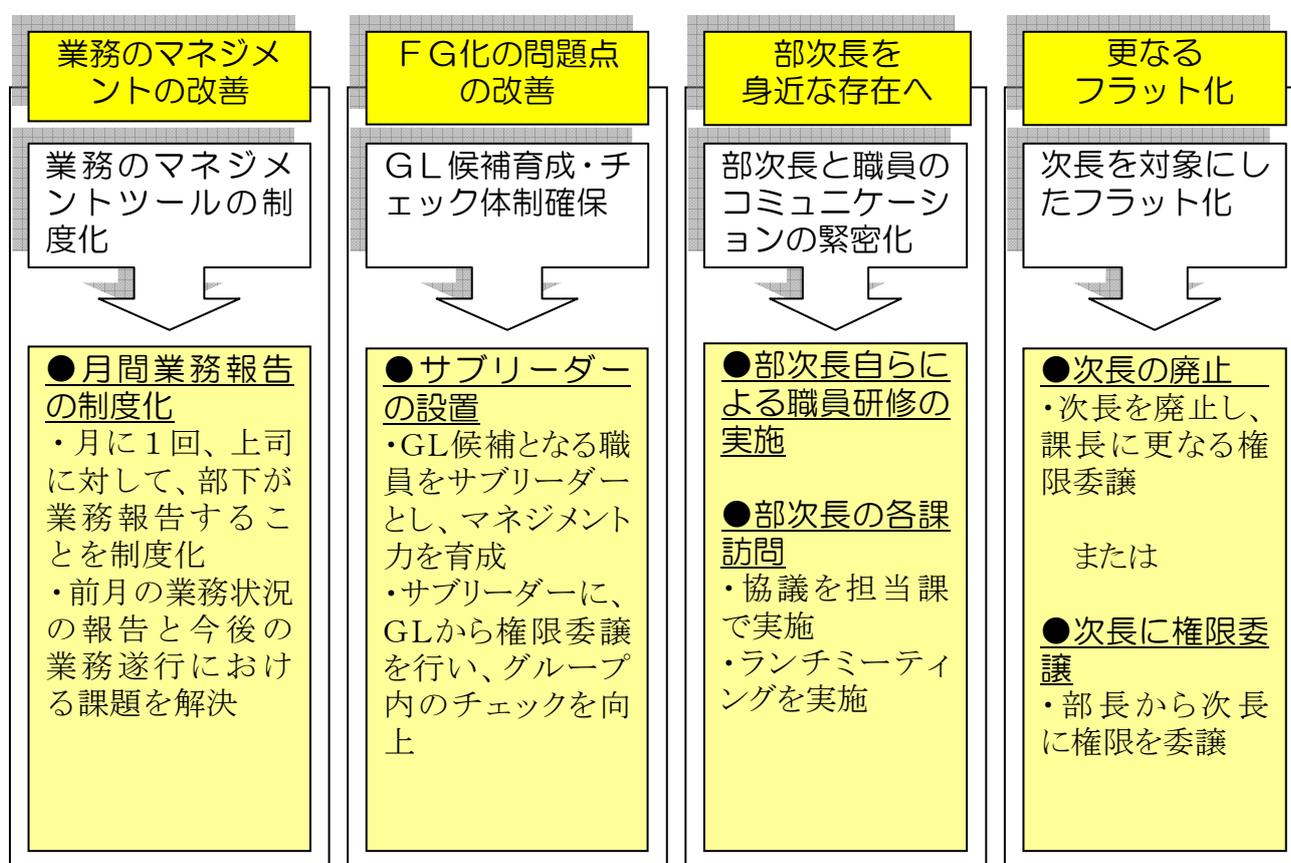
ii 課題

<p>(1) 上司によって業務をマネジメントする手法がバラバラである。</p>	<p>上司が部下の業務をマネジメントする手法は、各上司に任せられているため、上司となる職員の資質や手法によって、大きな差がある。</p> <p>→上司のやり方によっては、部下と対話する機会が不足してしまい、意思決定に支障が出ているケースもある。</p> <p>→なお、全庁的な仕組みとしては、人事評価制度があるものの、職員の評価が前提とされているため、率直な上司と部下の意見交換に繋がりにくい。</p>
<p>(2) FG化により発生した問題がある。</p>	<p>FG化の問題点として、将来のGL候補である「中堅職員のモチベーションの低下」（アンケート回答・54.3%）や「業務のチェック体制の確保が十分に機能していない」（アンケート回答・54.7%）ことが挙げられている。</p>
<p>(3) 職員にとって部次長が遠い存在である。</p>	<p>グループ員級の職員は、日常的には、部次長と接する機会が限られているため、部次長の方針が十分に伝わらない結果、部次長協議の場で、部次長との壁を感じることもある。</p>
<p>(4) 更なるフラット化の余地が残っている。</p>	<p>課長補佐や地方機関の次長等の中間的な職の多くは、平成16年度のFG化で廃止されたが、本庁では次長職が残されており、更なるフラット化（権限委譲も含む。）により、意思決定の迅速化を図る余地がある。</p>

iii 改善の方向性

(1) 業務のマネジメントツールの制度化	上司が部下の業務のマネジメントを図る共通の手法を制度化する。
(2) FG化の問題点の改善	FG化の問題点を解決し、FG化の定着を図る。
(3) 部次長とのコミュニケーションの緊密化	部次長と職員とのコミュニケーションの緊密化を図ることで、職員にとって、部次長を身近な存在に変える。
(4) 更なるフラット化	本庁の次長職を対象としたフラット化を進める。

iv 具体的な改善提案



(1) 月間業務報告の制度化

- ・月に1回、直接の上司に対して、部下が業務報告することを制度化する。
- ・業務報告では、「前月の業務の状況」、「今後の業務遂行にあたっての課題」、「課題解決にあたって上司に支援してほしいこと」を部下が上司に報告する。
- ・上司と部下が業務の進捗状況を情報共有すると同時に、今後の業務にあたって解決が必要な課題について、上司と部下が一緒になって考える場を定期的にもつことで、日常的な意思決定がスムーズに図れるようにする。

(月間業務報告のイメージ (例))

～月間業務報告～	
1	前月の業務の進捗状況 *****
2	今後、業務を進める上での課題 *****
3	課題解決にあたって上司に支援してほしいこと *****

※最初は口頭、または簡素な様式で始めて、徐々に充実していく。

(2) FG化の問題点の改善

- ・ FG化の課題としてあがっている、将来のGL候補である「中堅職員のモチベーションの向上」と「グループ内のチェック体制の確保」を図るため、グループ内にサブリーダーを設置する。
- ・ サブリーダーは、GLから権限委譲されるとともに、将来、GLとなるためには、サブリーダーを経験することを義務づける。
- ・ なお、サブリーダーの設置は意思決定の階層を増やすことになるので、運用にあたっては、GLからサブリーダーに権限委譲される形での運用が必要である。

(3) 部次長と職員のコミュニケーションの緊密化

- ・ 部次長自身による職員研修の実施(研修テーマの例:部次長が望む仕事の進め方、部次長が期待する職員像)、部次長の日常的な各課訪問の実施(部次長が部次長協議を担当課に赴いて実施、ランチミーティングの実施)により、部次長と職員のコミュニケーションの緊密化を図る。

(4) 本庁の次長職を対象にしたフラット化

- ・ 次長を廃止することで課長に更なる権限委譲を行うこと、または、部長から次長に権限を委譲することにより、意思決定をより迅速化する。

4. 改善し続ける！

①人任せの「提案」から自ら実施する「改善」へ

i 職員提案制度の現状と課題

	内容・現状	課題
1 提案の泉 (H16～)	<ul style="list-style-type: none"> 全職員が参加できる提案、議論、情報共有の場として、チームウェア内に開設している。 	<ul style="list-style-type: none"> 提案をしても、対応してもらえないかどうかは担当課の判断次第である。 参加が一部の職員に限られている。
2 しなやかプラン (H16～18)	<ul style="list-style-type: none"> 部局の枠にとらわれない積極的な提案を職員から募集した。 	<ul style="list-style-type: none"> 3年間で106件の提案があったが、実施されたものは極わずかである。 <p>→課題を整理し、事務改善提案部門は「職員の提案等に基づく事務改善」制度へ、政策提案部門は「若手職員の政策提案制度」へ強化された。</p>
3 職員の提案等に基づく事務改善 (H19～)	<ul style="list-style-type: none"> 提案に対し関係課又はワーキンググループ(提案者含む)を編成し検討する。 検討結果を推進員会議へ報告、協議の上実施を決定する。 対応が担保されている点で、しなやかプラン、提案の泉より進歩している。 	<ul style="list-style-type: none"> 提案者に対するメリットがなく、提案の動機付けが弱い状況である。



【共通課題】

- 提案があっても実際の改善に結びついていない。
- 「提案」であり、自ら実施する姿勢が弱い制度である。
- 一部の職員が個人的に改善しているだけで、所属や県庁全体を巻き込んだ動きになっていない。

ii 課題解決の方向性

- 人任せの「提案」ではなく、自ら「改善」することで、既存制度の実効性を確保する。
- 職員の自主性のみで任せるのではなく、意識改革を図りつつ、改善が続く仕組みをつくりながら、最終的には全職員参加型の取り組みとする。

iii 具体的な取り組み



(1) 既存制度の実効性の確保

① 「提案の泉」を「改善の泉」へ強化

- ・対応が義務づけられていない提案の場から、自ら改善した事例の報告の場へと転換する。
- ・報告状況を、メールマガジン（月1回程度）や事例集で全職員あて発信することで、事例活用と参加を促す。

→情報を共有・活用し、新たな改善を誘発する種とする。

② 「職員の提案等に基づく事務改善」制度の強化

- ・ワーキンググループ設置時だけではなく、関係課での検討にも提案者が参加する仕組みとすることで、提案だけではなく、自ら改善に参加する制度へ。

→提案に対する責任を高めるとともに、提案を受けた関係課の真摯な対応を促すことで、提案に向けたモチベーションアップを図る。

(2) 全職員参加型で改善が続く新たな仕組みづくり

① 全庁的な自ら改善制度の創設

- ・①個人、②グループ、③課・部単位での改善の取り組みを一業務として制度化し、全庁的に実施する。
- ・実施に当たっては、改善実践職場（モデル課）を指定し、モデル的に進める中で、全庁実施に向けた課題を整理しながら意識醸成を図る。

＜改善実践職場（モデル課）の指定＞

- ・2ヶ所以上若しくは各部1所属の改善実践職場を選定する。
- ・所属長以下、なるべく多くの職員が意識改革のための研修を受講する。

(特に上位職員の理解と自ら積極的に取り組む姿が成否のカギを握るため、研修は上位職員から優先的に受講する)

- ・①個人、②グループ、③課単位で目標を設定し、所属長以下全員で改善に取り組む。
- ・第三者による評価を実施し、最下位まですべてを公表する。

→上記取り組みにより、全職員参加型の改善実施の仕組みをつくる。

②ポイント制度・表彰制度の創設

<ポイント制度>

- ・ポイント制度を導入し、(1)及び(2)の取り組みにポイントを付与する。
- ・個人や課・部ごとの獲得ポイントをすべて公表する。

→ポイント数の公表は、動機付けに繋がる。

<表彰制度>

- ・年に1～2回、獲得ポイント数や優秀な改善成果について、個人や課・部を表彰する。
- ・優秀な改善成果については、一般公開で簡潔なプレゼンテーションを行い、審査投票により、年間グランプリ(県知事賞)等を決定する。
- ・審査には、外部審査員を交え、指導・助言を受ける。

→表彰制度は、インセンティブを付与するだけでなく、県民への内なる改革のPR、職員へ優良事例の周知・意識啓発を図る効果がある。

<ごほうび>

- ・獲得ポイントや表彰に応じた「ごほうび」を付与する。

例えば…

- ・人事異動や昇給に反映、人事評価の重要項目化
- ・改善手当の支給
- ・特別休暇や企画出張の権利
- ・知事との意見交換会(飲み会・昼食会・お茶会)
- ・賞金、賞品(県産品、県関係機関の生産・製造物) 等

→上記取り組みにより、改善が続く仕組みをつくる。

(3) 推進体制

- ・行政改革推進本部(本部長…知事、副本部長…副知事・出納長、本部員…各部局長)が中心となり、強力なリーダーシップにより各制度を推進する。
- ・各所属に改善リーダーを設置する。改善リーダーは改善研修を優先的に受講し、業務の一つとして各所属での改善を主導する。

②今日から始める！私の改善！！

ここまで、職員個人・組織が改善し続ける仕組みづくりを提案してきました。

この実現のためには、職員一人ひとりが最初の一步を踏み出すことが必要です。

すでに、多くの企業や他の自治体では、様々な改善が実践されています。さあ、私たちも今日から、できることから始めてみませんか？



i 改善に取り組むヒント

(1) 5S

- ・改善すべき課題が見えやすい、ムダの少ない職場環境をつくる。
- ・まず、整理・整頓・清掃で体を動かして、それらを習慣化する。
【整理】必要なモノと不要なモノに分けて、いらぬモノを捨てる
【整頓】必要なモノがいつでも誰でもすぐ取り出せるようにする
【清掃】ゴミなし、汚れなしの状態にする
【清潔】ゴミなし、汚れなしの状態を保つ
【しつけ】決めたルールを守り、実行で習慣化する



(2) 見える化

- ・業務の手順及び進捗状況や、誰が何をしているか等を、誰でも、すぐにわかる形で見える様にする。
- ・組織全体で情報を共有化しムダや問題点を速やかに発見し改善に繋げる。
- ・他人に見られることで、自分を追い込み、5Sや改善の徹底に繋がる。



(3) 「不」のつく仕事を退治する

- ・不便、不具合、不都合等を感じる仕事の中に潜むムダを退治できないか考えてみる。



(4) 「やめる」、「へらす」、「カエル」、「マネる」

- ・不要なものは「やめる」
過剰、ムダ、余計なこと等。やめることができるものは「やめる」。
- ・やめられなければ「へらす」
回数、頻度、量、時間等。部分的に「やめる」＝「へらす」。
- ・減らせなければ「カエル」
順序、位置、色、形、材質等。
量的に減らせなければ、質的に「カエル」。
- ・他者のアイデアを「マネる」
学ぶことは「マネる」ことから。
状況に応じた工夫を加えて自らの改善へ。



(5) できることから少しずつやる

- ・気軽に、手軽に、手っ取り早く
様々な制約の中で、自分で実施できる範囲・できる部分から、とりあえず改善する。やってダメならまた改善、それでもダメならまた改善。



(6) 改善のキーワード（様々な角度から問題に挑む）

問題発見	→	対策
いちいち、その都度、二度手間	→	あらかじめ、順序変更、早見表、一覧化
複雑、煩雑、何度も	→	単純化、簡素化、結合化、分離化
バラバラ、まちまち、不揃い	→	同時化、平行化、分散処理、類型化、共有化、共通化、一括化
〇〇さんしかわからない・できない	→	マニュアル化、標準化、見本
重い、遅い	→	軽量化、スピード化
見にくい、わかりにくい、忘れやすい、見落としやすい	→	視覚化、定置化、強調、区切り、拡大、色分け、目印、図形化、顕在化
間欠、変則、変動	→	平均化、通常化、通年化
チェック漏れ	→	連番化、チェックシート

ii 誰もが取り組める改善

(1) 会議の改善

【会議をやめる、へらす】

- ・資料に説明コメントを付して送付し、メール等で質疑応答を受け付けることで済ますことが可能な会議は、開催・招集をやめる。
- ・内容や出席者が同じような会議は、合同開催とする。

【開催時間をへらす】

- ・資料、議題とポイント、宿題を事前配布して、頭を回転させた状態で会議に参加することで、会議の濃密化・時間短縮を図る。



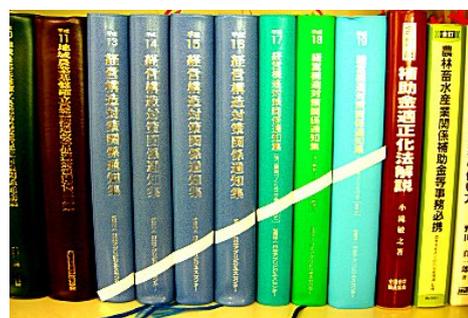
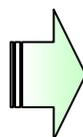
(2) 文書ファイル（簿冊）の改善

【保管場所をかえる】

- ・当年度ファイルの保管場所を、主担当の机で管理することで、移動のムダをなくし個人用ファイルの重複作成をやめる。

【保管場所に戻しやすくする】

- ・保管場所や順番が決まっているファイルや書籍等は、正しく並べた状態で、背表紙に斜線の目印を入れることで、所定の位置に戻しやすくする。



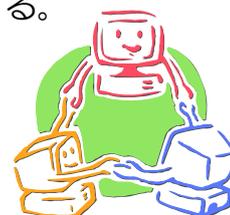
(3) スケジュールの改善

【スケジュールを共有する】

- ・スケジュールを大きく書き出す or 貼り出す。
- ・見える化（誰でもすぐに見えるように）がポイント。
 - ・課長の月間&当日スケジュール
 - ・グループ内の週間&当日スケジュール



- ・共有範囲が広く、情報量が多いものは、パソコン（チームウェア、イントラネット、サーバー内）でスケジュールを共有する。
 - ・部次長の月間スケジュール
 - ・課内の月間スケジュール
 - ・グループ内の月間スケジュール



- ・毎日、短時間の朝礼・終礼を行う。
週初めには週間予定等も確認する。



【進捗状況を共有し管理・調整する】

- ・年間業務の進行管理表を作成・管理し、グループ内での業務平準化や進捗状況を見える化することで、課題発見や指導助言に繋げる。

(4) 決裁事務の改善

【決裁・施行をスピード化する】

- ・グループ内での回議は、主務→副務→GLのみとして、残りのグループ員は決裁後に供覧することで情報を共有する。
- ・上司の不在時や繁忙時に決裁が滞るのを防ぐため、1日の中で決裁タイムを設けることで、決裁待ちを解消し、机に書類をためることも防ぐ。



【参考文献】

- 『カイゼンのしくみ・しかけ本』（日本HR協会 KAIZEN事業部編集・発行）
- 『一冊まるごと 改善ってなんだ？』（日本HR協会 KAIZEN事業部編集・発行）
- 『運営・推進のための カイゼンQ&A集』（日本HR協会 KAIZEN事業部編集・発行）
- 『改善のやり方が面白いほど身につく本』（東沢文二著 2001年 中経出版）