

## 継続の難しさ

静岡県富士市では、かつてチャチャ (ChaChaCha) 運動という改善運動を行っていたことがある。当時、多くの自治体が組織風土の改善や人材育成を目的とする中、事務事業評価と改善運動を連動させていたのが大きな特徴であった。

多くの自治体が視察に訪れ、雑誌にも紹介されるなど、全国から注目される取組みでもあったが、実施からわずか4年で終わってしまった。改善運動は、本年2月、11回目の全国都市改善改革実践事例発表会が広島県福山市で開催され、盛り上がりを見せているが、その一方で富士市のように改善運動をやめてしまう自治体も全国に多数存在するのはなぜだろうか。

## 改善する目的と位置づけ

「仕事が忙しくて、改善を考える時間がない」という声を耳にすることがある。確かに改善運動をやめた自治体の多くは、年度末に寸劇を交えた発表会を行うなど、発表者に過度な負担を与えるようなところがあつた。それを考慮して取りやめるといふのは理解できる。

しかし、改善は本来今の仕事を見直し、より効率的・効果的にするためのもの。それが「改善は+αの仕事」のように捉えられてしまうことに問題があるのではないか。背景には改善を行う根拠が役所の計画や経営システムにしっかり位置付けられていないことが考えられる。富士市



## 所属長の自分ゴト化

また、業務改善というと、若手職員が行うものと思う人が多い。富士

では当時、人材育成基本方針に改善運動の根拠が明記されていたが、人材育成基本方針の先にある市の将来像としっかり結びついていなかった。

市でも、当時、改善運動の推進役を係長クラスにしたため、所属長が職場の改善を自分ゴトとしてとらえていないように思われた。確かに、課長レベルに求められるものは、業務の遂行能力というよりも、事業の成果にある。そのため、事務事業の結果は意識しているが、

## 第16回 改善運動の復活 ～新たないただきへの始まり

自治体改善マネジメント研究会(\*)  
吉野貴雄 静岡県富士市

業務改善や職場のマネジメントは、意識されにくい状況にあった。組織目標の仕組みもなく、事業以外に目が向きにくかったのかもしれない。

## 新たな改善運動のはじまり

こうした中、2014年に小長井義正市長が就任すると、新たな改善

制度「カイゼン・チャレンジ富士」を創設。「1人1改善」を目標とすることで、前回は事務事業評価を担当する一部の人だけの意識に留まっていたものが職員みんなの改善運動という方向になつていく。

実際に、初年度の提出件数は1130件、提出人数は951人。前年度の提出件数34件、提出人数14人と比べて大幅に上昇した。

また、この増加の要因には、市長のリーダーシップが強く発揮されている点も大きい。市長自ら機会ある度に改善の必要性を職員に語る。

さらに今後は、市のブランドメッセージ「いただきへの、はじまり富士市」と改善制度を結び付け、改善をきっかけ(はじまり)に、「理想の市役所、理想のまち」の実現(いただき)に向けて展開していく。

前回は、改善運動が市の将来像としっかり結びついていなかったことで、ブランドメッセージと結びつけることで、その先にある市のめざす姿を意識していくねらいがある。

一度は終わってしまった改善運動。所属長の自分ゴト化など、課題はまだ残るが、過去の反省も踏まえ、今度は持続可能な改善システムをつくることをめざしている。

\*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)。