

風を起こす

<第35回>

若手から管理職まで、職員一人ひとりのやる気を引き出し、輝かせる

さいたま市 経済局 商工観光部 観光国際課

副参事

柳田 香さん

トップからの指示による前例のない取り組みを始めようとすると、とかく周囲の「やらされ感」や「抵抗感」に阻まれがちな公務員の世界。そんな中、職員一人ひとりが常に改善・改革を実践する「一職員一改善提案制度」をつくり上げ、職員全員で盛り上げる組織風土を生み出した人がいる。若手から幹部まで9000人の意識を変えた数々の工夫、そしてその熱意とは。

目に見えて成長を遂げる若手職員たち

とある平日の18時すぎ。さいたま市役所から少し離れた民間のレンタルスペースに、仕事を終えた若手職員たちが続々と集まってきた。会場の準備をする者、講師を迎える者、受付をする者。それぞれがテキパキと動き、企画から会の運営まで、すべてを有志の手で担っている。毎月1回の自主定例勉強会。さいたま市では、若手職員の発案によるこうした会が、あちこちの部署で自主的に立ち上がっているという。

この日のテーマは、「ゆでガエルにならない

ために」というものだった。カエルは、熱湯に入れられると飛び跳ねて逃れるが、ぬるま湯のなかで少しずつ温められると、ゆでられていることに気がつかず、そのまま「ゆでガエル」になり死んでしまう。人間も、成長を求めてチャレンジする気持ちを持ち続けることが大切。面倒くさい、やりたくないと思つた瞬間に、ゆでガエルへの道が開けてしまう――。

民間から招いた講師の話に、参加者全員が熱心に耳を傾け、メモを取る。その様子を、柳田香さんは頼もしそうに会場の隅で見つめていた。右も左もわからないところから、職員の意識改革に取り組んできた。その成果が、こうして目に見える形で表れてきているのだ。



さいたま市にある盆栽園・藤樹園にて

【やなぎだ・かおり】1966年、埼玉県出身。短大卒業後、87年に大宮市役所（現・さいたま市役所）に入庁。91年に結婚し、翌年、3つ子を出産。育児と両立しながら、人材育成課、厚生課などで仕事を続け、2009年より行財政改革推進本部へ。「行財政改革推進プラン2010」の柱の一つである職員の意識改革「人の改革」に取り組み、「一職員一改善提案制度」を導入。全庁へ展開する。13年には全国都市改善改革実践事例発表会「カイゼンまっし in Saitama」を開催。その後、新設されたシティセールス部課長補佐を経て現職。17年4月に開催する「第8回世界盆栽大会inさいたま」担当として準備に全力を傾け、自らも盆栽に挑戦中。

「自分の時間をうまく使って、『もう一步、ステップアップしよう。いい仕事をしよう』と前向きにチャレンジする人材がどんどん出てきています。そのことが何よりもうれいいですね。職員が輝けば、さいたま市も輝いていく。



4年に1度、世界各国で開かれてきた世界盆栽大会は、2017年4月、28年ぶりに初回開催地のさいたま市に戻ってくる。盆栽の故郷。での開催とあって、その準備にも力が入る

さいたま市役所ですごくいいね、キラキラしている人がたくさんいるね、と言われるようになるのが私の夢ですが、その夢が確実に近づいていることを感じています」

職員たちの意識を変えた改革とは、どのようなものなのか。柳田さんにとって、その道のりは決して平坦ではなかった。

任命直後の大失敗が転機に

さいたま市は、浦和市、大宮市、与野市が合併して生まれた埼玉県の県庁所在地だ。のちに岩槻市も加わり、いまでは人口127万人（2016年現在）を超える日本有数の大都市になっている。市の職員数も9000人以上と大規模だ。

それだけに課題も多く、行財政改革をマニフェストに掲げた清水勇人市長が2009年に就任。それを機に、改革への取り組みが本

格的にスタートした。この年の秋、市長直轄の行財政改革推進本部が新設され、「人の改革」を一人で担当することになったのが柳田さんだ。職員一人ひとりがコスト意識をもつて、よりよい仕事を効率的に行うためには、職員の意識改革が必要不可欠。課せられた使命は、業務改善を啓発し、実践するための制度をつくることだった。

とはいえ、どんな制度がよいのか見当もつかない。柳田さんは、自治体における改善改革運動に詳しい明治大学大学院の北大路信郷教授に協力を依頼した。先進的な事例や制度についてアイデアをもらい、職員向けに講義をしてもらえば簡単に進むだろうと考えたのだ。

ところが、北大路教授の返答は思いもよらないものだった。「市長が指示したからといって、私が話をするだけで、職員が全員、『はい、やります』と右向け右をするんですか?」。言葉に詰まり、答えることができない柳田さんに、北大路教授は続けてこう言った。「私の出番は、いまではないですよ。まず、柳田さん自身が一生懸命、制度を考えてください。そして1年間、現場で頑張ってください。そうして再び訪ねて来てくれたら、そのときは何でも協力します」。

この言葉を聞いて、柳田さんは我に返ったという。これまで、ただ言われるままに漠然と仕事をしていた。それではいけない。自分で考えて、自分でつくる努力をしなければいけない。汗をかかなきゃいけないんだと。

「この大失敗で、安易に考えていた自分の甘

さを猛省しました。そこからは死にもの狂いでしたね。全国各地で先行している自治体の取り組みを調べ上げ、勉強しました。他の良いところを参考に、さいたま市らしいものをつくらうと決意したのです」

柳田さんは、各地の資料を集め、電話をし、担当者に会いに行き、ネットワークを築いていった。他の自治体が行っている業務改善の事例発表会にも積極的に参加し、現場の空気を吸収するように努めた。

そうして約半年をかけ、さいたま市独自の制度をつくり上げたのだ。

命令ではなく、心で人を動かす

柳田さんのつくった「一職員一改善提案制度」には、数々の工夫が盛り込まれている。なかでも留意したのが、机上の空論に終わらせないこと。制度をつくり、通知を出して終わりではなく、「実際の行動に結びつく制度」であることを重視したのだ。いや、「実際に行動したくなる制度」と言った方がいいかもしれない。

「業務改善制度という、堅苦しくて、なかなか立派な提案をしなければならないんじゃないかと思われがちです。そうではなく、誰もが無理なく取り組めるように、ごく身の回りでできる小さなことから改善を始めようと思えました。たとえば、職場の動線にあるゴミ箱が邪魔だと思ったら、それを横に動かすだけでもいいんです」

ホームラン級の改善を狙うのではなく、自分のできる簡単なことを探す。そして行動する。接客のしかたや、掲示物の貼り方を少し変えるだけでも、市民から見れば「よくなった、わかりやすくなった」と喜ばれるのだ。「これなら自分にもできそうだ」と思えるような他の自治体の事例を庁内のイントラネットで紹介するなど、とにかくハードルを下げるように工夫した。

それでも、導入にあたってはやはり現場の抵抗感が強く、一筋縄ではいかなかった。市長を含め、全員が必ず一つは改善・改革をするという目標を掲げたことに対し、「これ以上、仕事を増やされるのはごめんだ」という「やらされ感」が根強かったのだ。

その「やらされ感」を取り払うために、柳田さんは知恵を絞った。行革が「通知」という形で命令を出せば、現場は動く。しかし、心が動かないまま上辺だけで実行してもらっても、意味のある制度にはならない。職員の心を動かし、前向きに取り組んでもらうには、どうすればいい？

柳田さんは、さいたま市にある31の局を一つずつ訪問し、局長や担当者に直接会って、制度を説明し、協力を求めることにした。最初は、話すら聞いてもらえなかった。改善による効果を伝えようとしても、「仕事が増えるだけで、いいことだとは思えない」と拒否反応が返ってくる。それでもあきらめずに通い続けた。

「そのうち、『仕方がないなあ』と話を聞いて

もらえるようになり、各局の状況や課題がわかってきました。そして、次第に『うちの局に導入するには、こういう文書ではダメだ』と表現を手直ししてくれるようになったんです。そうして10回ほど通ううち、『やらされる』ではなく、『一緒に文書をつくったんだから、一緒にやろう』というように、一体感が生まれていきました」

いわゆる「根回し」というわけだが、柳田さんは計算づくではなく、まさに体当たりの熱意で相手を動かし、巻き込んでいったのだ。

悩んだ末の「攻めの姿勢」が奏功

こうして一職員一改善提案制度がスタートしたが、その後も順風満帆というわけではなかった。なにしろ9000人もの職員がいるのだ。隅々にまで浸透させるのは至難の技だった。

改善や提案が好きな職員もいれば、まったく無関心な職員もいる。「業務改善？ 若い職員に任せるよ」という幹部職員も少なくない。職場のコミュニケーション不足や、改善事例がうまく共有化できていないといった問題も次々に表面化し、悩みは尽きなかった。「どうすればいいのか、やればやるほど思い悩みました。そんなときに頼りになったのが、庁内や他の自治体に広がっていた人的ネットワークです。いろいろな人に相談し、助けてもらいました。そうした方々とは、もちろんいまでも交流が続いています」

思い悩むだけでは、道は開けない。柳田さんは、課題を解決し、職員のやる気を喚起するために、思い切って「攻めの姿勢」に転換することにした。職員のやる気を喚起し、幹部職員のリーダーシップやチーム力を強化する。改善の事例を共有化し、優れた取り組みを「ほめる」機会を設ける。そのためのよい機会が、年に1回開催する庁内改善事例発表会「カイゼンさいたまマッチ」だ。

この発表会は、全職員が提出した改善事例のなかから年間の優秀事例を選抜し、職員や民間企業の来賓の前で発表、表彰するというものだ。一般職部門のみ行っている自治体が多いが、柳田さんは、全国でも例のない、管理職部門を設けた。

「若手任せにしていた幹部職員も、一度、自分が選ばれて発表し、市長や外部の方々の前でほめられると、すごくモチベーションが上がるんです。審査員の方には、厳しい指摘をするのではなく、前向きになれるコメントをお願いしているんです」

管理職部門の発表は、チーム力の強化にも効果的だ。

「選ばれた本人がステージで発表するので、課長が選ばれると、課長のためにメンバーが一致団結し、資料やシナリオを準備するんです。それがチーム力の強化につながり、さらに強い組織力へとつながっていきます」

ほかにも、全職員が一斉に取り組む「強化月間」の設置、庁内だけでなく、民間企業などの優れた事例を紹介する「カイゼンニユ

ース」の発行、毎月1つ、たとえば「情報共有のためのミーティングを実施しよう」などのテーマを設けてチームで取り組む「月イチ改善」の導入など、さまざまなアイデアを取り入れた。

「カイゼンニュース」はホームページ上で一般にも公開している。それを見た外部の団体から連絡があり、さいたま市の保育園の事例が会報の表紙に使用されたこともあるそう。こうした反響を目の当たりにすると、職員たちの改善意欲も一層高まっていく。そんな好循環が、次々に生まれていった。

「さいたまが好きー」と言い続けよう

こうした柳田さんの熱意と工夫は、多くの人を動かした。彼女の奮闘を見た前出の北大路教授もその一人。第1回から現在に至るまで、「カイゼンさいたまマッチ」の審査員を自ら進んで務めてくれているという。

若手職員の成長も、目覚ましい成果の一つだ。毎年の「カイゼンさいたまマッチ」開催にあたり、柳田さんは、企画から運営すべてを担当。「カイゼンサポーター」制度を考案し、主に20代後半の若手職員を30名募集している。さまざまな部署から集まったサポーターたちは、発表会の企画・運営を通じて、やりたいことを実現する喜びと苦しみを体験し、仲間をつくり、大きく成長する。そして、翌年の後輩サポーターを指導し、職場でも中核を担う職員として力をつけていく。冒頭で紹介

介した自主勉強会も、サポーター出身者たちによる活動の一例だ。

「仕事の場以外で、アイデアを実現できる、チャレンジできるといえるのは、すごく楽しいんでしょね。みんな生き生きしています」

2013年には、改善事例発表の全国大会である「カイゼンまつち in Saitama」をさいたま市で開催。初の試みとして、全国の自治体からカイゼンサポーターを募集した。彼らの活躍によって、全国大会が大成に終わったのはもちろんのこと、相互交流やネットワークづくりにも大いに役立ち、その後はサポーター制度が恒例となっているそう。

現在、柳田さんは行財政改革推進部の担当を離れ、観光国際課で、さいたま市の魅力を内外に発信する業務に力を注いでいる。

「観光といっても、単にお祭りやイベントを開催して人を集めて終わりというのではなく、市民の方たちにさいたま市を好きになつてもらえるような、市民の誇りになるようなことを仕掛けていくのが仕事です。そのためには、まず、職員一人ひとりがさいたま市を好きになることが大切。改善制度も同様ですが、ひとり一人が輝くためには、『さいたまLOVE』だと他人に言えることが最も大事だと思うんです」

柳田さんがいま夢中になっているのは、盆栽。来年4月にさいたま市で開催する「第8回世界盆栽大会」に向けて、盆栽の魅力を自ら体感したいの思いからだ。

何事も、自分でやってみなければわからない

いし、他人にも伝えられない。自ら考え、汗をかき、現場に飛び込む姿勢は、いまでも柳田さんのなかに貫かれている。

「謙虚さと誠意、熱意があれば、大抵のことはできると思っています。これからは前例にとらわれず、楽しみながらいろいろなことに挑戦していきたい。そして、キラキラした若手職員の育成にも力を注いでいきたいです」

さいたま市が好き、この仕事が好き！と心から言える職員がどんどん増えると、市も変わるだろう。そんな夢を楽しそうに話す柳田さんの笑顔は、誰よりも輝いて見えた。

(取材／ライター 加戸玲子)



「カイゼンさいたまマッチ」では「マネしたい」「知らせたい」の札がいくつも上がった