

市区町村名	福島県伊達市	担当部署	市長直轄総合政策課行政経営室
		電話番号	( 024 ) 575 - 1142

## 1 取組事例名

D T I 《DATE TASK INNOVATION》終わりなき革新  
～『トヨタ生産方式』を市役所行政へ～

## 2 取組期間

平成 23 年度～（継続中）

## 3 取組概要

生産現場で培われて来た『トヨタ生産方式』の改善手法と考え方を愚直に行政業務に導入する取り組み。

1. 整理・整頓・清掃（3S）と定位・定品・定量・定路・定色（5T）でムダを許さず徹底して排除する  
基礎的な環境づくり⇒「Just In Time」に基づく業務の推進
2. 「見える化」の推進⇒詳細なデータ蓄積と分析によるムダの徹底的な排除
3. 真に必要な業務や新たなニーズに対応する業務へマンパワーを振り分ける「活人化」の実現
4. 活動を通して実現する変革を旨とする職員育成⇒「仕事＝作業＋改善」の意識醸成

## 4 背景・目的

本市は、平成 18 年 1 月 1 日の合併当初から歳出の抑制が喫緊の課題であり、合併後 10 年を経て段階的に実施される交付税算定替えに耐え得る強靱な行政経営を確立することが急務であった。全職員の意識改革はもとより、実効的な取り組みが必要とされたが、従来の行政手法の踏襲では抜本的な解決は望めないとして、全世界の工場はもとより、営業、企画、総務、経理といったあらゆる部門で実践され、その効果が証明されている『トヨタ生産方式』を導入することに決定した。

導入に当たっては、J R 東日本時代に、工場長という立場でトヨタ生産方式を現場に導入し、その絶大な効果を直接肌で感じてきた市長の強力なリーダーシップが重要な牽引力を果たしている。

## 5 取組の具体的内容

（取組みの狙い）

近隣 5 町による対等合併で発足した本市では、各町の異なる行政手法が擦り合わされてこなかったために、事務の不効率は混乱の極みに達していた。更に交付税の特例措置は段階的に算定替えが実施され、平成 33 年度には総額 19 億円の減額が見込まれている。このような本市を取り巻く厳しい状況下にあっても持続可能な行政経営を目指すため、早急に標準的な事務方法を確立して不効率を是正し、原価を抑え歳出を切り詰めていく仕組みを徹底的に練り上げる必要があった。そこで、本市は、多くの民間企業が導入し、成果を挙げ続ける『トヨタ生産方式』に活路を見出した。

（取組み内容）

- ◆平成 23 年度（D T I 初年度）5 つの職場をモデル職場として試験的に導入する。
- ◆平成 24 年度（D T I 2 年目）5 職場に加えて更に 4 職場を追加して 9 職場で推進した。
- ◆平成 25 年度、全庁（42 職場）での本格導入を開始する。

### 【具体的な活動内容】

1. 3S5T
2. リユース活動
3. 見える化
4. 標準化⇒ムダ採り（業務改善・原価低減・歳出抑制）
5. 小集団活動
6. 事例発表
7. 「活人化」を実現する「省人化」の推進

### 【3S5T】

仕事には多くのムダが内在している。間接部門における事務の生産性は、直接部門と比較して圧倒的に悪い。直接部門では、工具や部品が整然と整理・整頓されているが、事務室では各人に任されていることが多い。結果、事務用品を大量に保管していたり書類が直ぐに取り出せないなど、直接部門ではおよそ信じられない不効率が見過ごされてきた。事務室においても「必要なものを必要な時に必要な量だけ」という「Just In Time」の視点は生産性を向上させる基本である。本市では、「Just In Time」の考えを取り出せる環境を構築する3S5Tを基本に推進してきた。3S5Tは全ての改善の基礎になるもので、本市では「業務改善の基礎工事」と呼称している。



3S5Tとは形跡管理のことであり、形跡管理とは、「あるべき位置」に「あるべき物」が「あるべき数量」を常に確保できる仕組みのこと

3S5T実践の一例

間接部門：企業などにおいて、経理・総務・人事など、直接には生産を担わない部門。市役所は生産部門を待たないため、間接部門と定義し、全業務を間接業務としている。対蹠的に生産を担う部門は直接部門と呼ぶ。

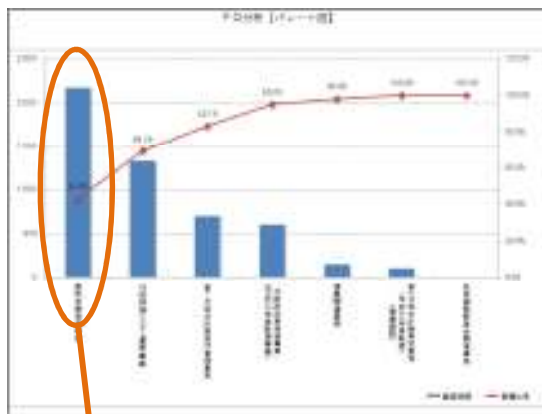
### 【リユース活動】

- ◆ 3S5Tを実践することで必要量以上に保管していた余剰品が多数出てくる。それらを再利用することで消耗品の過剰購入を抑制するとともに、再利用の結果138,882円の歳出削減が図られた。
- ◆ 各部署で不要になった書籍等を集約し「DTIリユース図書館」を開設⇒知識を全庁内で共有している。

### 【見える化】

- ◆ 業務洗い出し表、PQ分析パレート図、作業手順書等の作成による「見える化」  
(重要な意味があるにもかかわらず目に見える形になっていないために、普段は意識されることがない情報や数値を図表やグラフなどを用いて、全員の目に見える状態にして示すことを「見える化」という)
- ◆ 本市は、「見える化」の作業を3S5Tに続く活動の基本として実践してきた。この作業抜きにして現状並びに課題把握は実現しない。仕事は、勘やこつ、度胸に頼ることなくデータに基づいて行うことが基本である。  
「見える化」の一環として104全係で業務洗い出し表を作成。

◆業務洗出し表は、全庁で係単位に作成し、職員数・業務名・従事時間等が詳細に整理されており、その後の分析と改善の基礎資料になる。



全庁で作成したPQ分析パレート図（イメージ）

全庁で作成した作業手順書

◆業務洗出し表で洗い出した業務を従事時間の多い順に並べ変えて「PQ分析パレート図（左図）」を作成した。

◆改善は、最も時間を費やす業務から手を付ける事がQC（クォリティコントロール）活動では原則となっている。処理（従事）時間が最も長い業務から優先的に改善することが、全体に及ぼす改善効果が大きいためである。

このほか、PQ分析は課題把握に最適な手法として、本市ではあらゆる分析に多用してきた。

◆トヨタ生産方式の基本はデータの類型化にある。単に並べ変えただけでは意味がない。蓄積したデータを類型化し詳細に分析することで改善を施すベースに成り得る（『分けることは分かること』）。

◆PQ分析第1位の業務から順番に（作業ごとに分割した）作業手順書を作成する。その後、作業手順書に整理した現状を下記の「N・H・K」の視点で観察し改善の可能性を探る。

- ・N⇒なくせないか？
- ・H⇒減らせないか？
- ・K⇒変えられないか？

前例に囚われず、変えていくことを前提に分析することで、これまで当たり前に行ってきた作業や仕組みに非効率でムダがあることに気付く。このようにしてムダを取り除いた作業を本市の標準作業としている。

◆標準化された作業手順書を基に職場教育を実施（作業基準を定めずに行う教育は、その後の改善によりムダになることがあるため）。教育を行う際にも漫然と行うのではなく、本市では「多能工表（次頁図）」に基づいて計画的に実施している（期間と目標値の設定）。

PQ分析パレート図：業務洗出し表を基に作成した分析のためのグラフ。PQとは生産現場で使われる用語で「プロダクト・クオンティティ」の略である。直訳すると「生産量」ということになるが、本市では、生産量に替わって主に業務時間で整理している。従事する時間の多い順に作表されており、左側が最大時間、右側が最小時間の業務になる。

平成26年12月現在目標26.0点に対し 26.4点達成！！									
多能工表		平成26年12月							
職名	技能1	技能2	技能3	技能4	技能5	技能6	技能7	技能8	技能9
A	●	●	●	●	●	●	●	○	○
B	●	●	●	●	●	●	●	●	●
C	●	●	●	●	●	●	●	●	●
D	●	●	●	●	●	●	●	●	●
E	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F	●	●	●	●	●	●	●	○	○
G	●	●	●	●	●	●	●	○	○
H	●	●	●	●	●	●	●	●	●
I	●	●	●	●	●	●	●	●	●

全庁で作成した多能工表

◆職員の教育目標管理に用いるものが左記の「多能工表」である。縦軸に職員名、横軸に必要とされるスキル名を記載し、課内全体でいつまでに、どの程度のスキル習得を目指すか明示する。この手法により人事異動にも左右されない高スキル体制を全庁で維持している。

特に、市民課窓口では常に人事異動の激しい波に晒されてきたため、多能工表を用いた多能工化教育を単年度単位で実践して職員を計画的に育成している。

## 【小集団活動】

◆改善活動を行政で行う際に課題となることの一つに、如何にして全員参加の活動に育てるかということが挙げられる。本市のようにトップの強力なリーダーシップで実践されてきた活動であればあるほど末端の職員まで普及浸透させるのは難しい。本市は、この問題に対して小集団活動という手法でアプローチしてきた。生産現場ではもはや当たり前の活動であるが、小集団活動とは、同じ職場或いは職場は違っても同じ業務を担う職員が参集し、共通の課題について考察・研究する集団である。和やかな雰囲気の中にも、ひとつの目標に向かって研鑽を積む目的集団である。

◆具体的には、各総合支所の窓口担当者が月に一度参集し、「市民目線の優しい窓口」の実現に向けて研鑽を積んでいる。参加者は、まず「窓口の理想の姿」を全員で描き、理想の姿を共有したうえで、来庁者動線の検討、レイアウトの改善、作業手順書の見直しなどを実践してきた。実際に窓口の端末とプリンターのレイアウトを改善することで、一件あたりの処理時間を短縮して市民から好評を得ている。

また、参集者は和やかな雰囲気の中なかで経験年数に関係なく自分の意見を述べることができ、成功体験を積みあげ、更なる改善に熱意を燃やすという好循環が生み出されている。



小集団活動に基づきカウンターを実測する職員

トヨタ生産方式の改善は、勤やコツに頼るものではなく、あくまでもデータの集積に基づくものであることは前述のとおり。日々、自らが業務を行う職場においても、必要とあれば実測のうえでレイアウト図をおこし、最適な動線を検討して市民満足度の向上に努めている。

## 【事例発表】

◆本市では、業務改善活動の積極的な横展開を図るため、毎月、市長・副市長・教育長をはじめ全幹部職員参集のもと事例発表会を実施して全庁への周知を図っている。優れた事例は、組織の壁に関係なく「横展開」を促進している。



事例発表会のようす



小集団活動 A3企画書

トヨタでは、企画内容を1枚の紙にまとめる技術を入社後の早い段階から叩き込まれる。内容を分かり易く端的にまとめる技術は、改善活動のみならず、行政職員としても当然に必要なスキルである。改善活動は、仕事への取り組み方という意識上の変革は勿論のこと、業務上必要とされる各種スキルの獲得にも一役買っている。



講評する伊達市長

◆本市の事例発表会では、初心を忘れることが無いように「間接業務の革新十一か条」を毎回唱和している。市長を含め、参集した職員全員で唱和することで、ひとつの目標に向かって歩んでいるという一体感を醸成するとともに緊張感を生みだしている。

「市役所にへばりつく固定観念をつぶせ！」  
かまえて！（指さし呼称）  
前準備 ヨシ！  
間接業務の革新十一か条 ヨシ！

- 一、仕事の固定観念を捨てよ。 ヨシ！
- 一、トップ自ら指導者たれ。 ヨシ！
- 一、職場は変化する。問題のある職場に立て。 ヨシ！
- 一、言い訳をするな。現状を否定せよ。 ヨシ！
- 一、パーフェクトを求めな。50点でよい。即やれ。 ヨシ！
- 一、誤りは その場で 直ぐなおせ。 ヨシ！
- 一、革新に金をかけるな。 ヨシ！
- 一、困らなければ「チエ」が出ない。 ヨシ！
- 一、真因を「なぜ 5回」で 追求めよ。 ヨシ！
- 一、10人の「知識」は1人の実働を。 ヨシ！
- 一、善を尽くせ、革新に 終わらぬ。 ヨシ！

間接業務の革新十一か条



全員による唱和を行うようす

【「活人化」を実現する「省人化」の推進】

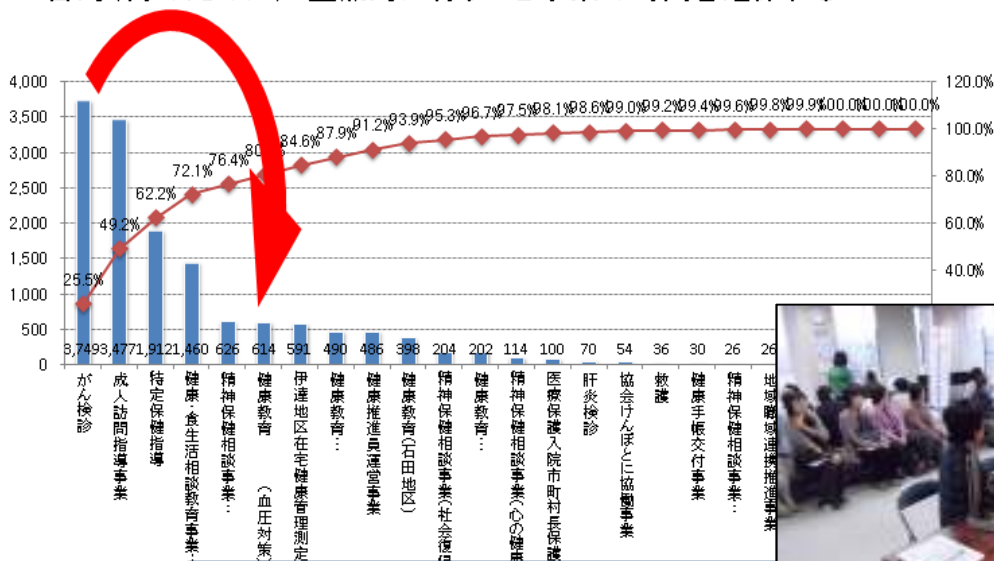
◆本来、行政としてやらねばならない使命がありながら、日常の業務に忙殺されて手が回せないとき、我々はどうすべきか。これまでの行政は、嘱託職員を採用するか、他部署から職員を異動させて、当該業務に当たせたかも知れない。しかし、本来行政がやらねばならない仕事であるなら、嘱託職員に任せるべきではなく、このことは、いたずらに物件費を増大させる結果を招く。後者の案では、他部署も基本的に人員不足であることに変わりなく、当該部署の業務を停滞を助長させてしまう。

◆本市では、こういった場合、これまで述べてきた業務の分析を徹底して実践する。PQ分析、作業手順書に基づく改善、体制の見直しを実践して、ムダを見つけ出し、ひとつひとつ地道に排除していく。そうした作業を通して時間と人員を捻出させていく。

◆本市は、このような手法を用いることで、今後、ますます多様化する行政ニーズに対応するなど、本来、自治体が注力すべき事業や新たにに取り組むべき事業へ振り向けるマンパワーを生み出してきた。

## 改善事例3：事務事業の見直し

目的(何のために)：重点的に行うべき事業の時間を確保する



1126時間分を指導へ



◆「活人化」を実現する「省人化」の一例

9名体制の健康推進課成人保健係は、年間 17,798 時間の業務量のうち、「がん検診業務」に年間 3,749 時間を費やしていた。しかし、本市では、市民の健康寿命を延伸することに繋がる「市民の血圧値の適正化」を含めて「がん検診」以外の業務に多くの時間と人手を注力したいと考えてきた。そこで、最大の業務時間を費やす「がん検診業務」に関して、委託業務の見直し・業務の一本化・標準化・マニュアルの見直し・職員配置の適正化などの徹底した分析と業務改善を通して 1,126 時間を圧縮することを実現した。圧縮分 1,126 時間を血圧指導などに振り分けることで、市民の血圧適正化に大きく貢献した実績を持つ。更には、その他の事業との相乗効果もあって、一人当たりの医療費を押し下げること一定程度の成果を挙げている。

## 6 特徴（独自性・新規性・工夫した点）

◆トヨタ生産方式を導入するに当たり、本市では行政事務に実践する初の試みであったことから、まずは、「ルーティン業務」、「書類が多い」、「対市民業務」といった職場をモデルとして 5 つ選定し試験的に導入した。モデル職場での経過が良好であったため、更に 4 職場を増やし 9 職場で実践を継続した。この実践も良好であり、全職場での導入が可能であると判断して全庁に展開した。

◆優れた事例を積極的に横展開するため、年 9 回に及ぶ事例報告会を定期的で開催している。

◆基礎的な理解を深めるため、全職員を対象とした研修会を開催している。

◆実質的に職場をマネジメントする立場にある課長職を中心にトヨタ生産方式を指導し、事例発表も課長職が中心に担う。

◆全職場の職員全員に浸透させるため D T I 新聞や D T I 用語集を発行した。

◆各種「見える化」の徹底した推進⇒業務洗出し、P Q 分析、作業手順書、要素作業書、多能工表

本市では、前述の D T I 新聞や D T I 用語集の発行、職員研修などを通して事例の共有にとどまらず、職員の意識改革に努めてきた。トヨタ生産方式には、『働く人にとって、生涯のうち一番大事な時間を市役所で過ごしている。その人々に本当の働きを提供せねばならない。本当の働きとはどういうことかを追求していくことだ』とする「人間尊重」の考えが基本にある)

## 7 取組の効果・費用

平成 23 年、本市にトヨタ生産方式を導入して以降、職員の意識は確実に変化してきた。コスト意識を持ち日々の業務に当たるようになったことは勿論のこと、それ以上に、今の状態に満足せず現状を変えていこうとする職員が増えてきたことは大きな成果として挙げられる。また、活動を通して得られた、業務洗い出し表、作業手順書、P Q 分析図など詳細なデータは今後の財産に成り得るし、更に前述の「活人化」など、コスト換算することが出来ない効果も続々と積み上げられている。

一方、導入当初においては、全庁的な成果計算を積極的には行って来なかった。当初は環境改善や基礎工事としての 3 S 5 T の推進など、基本的な活動に注力してきたため実質的な効果額を計りかねてきた事情があることと、民間事業者と違い行政は、収益といった誰もが納得する確実な指標を持ちあわせていないからである。それでも、平成 27 年度に初めて、試験的に項目ごとの効果額算出を行った。

**平成 27 年度 効果額計 55,535,173 円**

参考：平成 24 年度効果額 3,850 千円

平成 25 年度効果額 15,078 千円

トヨタ生産方式は、人の心に根付き、その人の思考と行動を変えていく思想であり哲学である。  
トヨタ生産方式に直に触れた職員が育っていくといことは、単にコスト換算できない財産を本市の将来に齎すものと確信している。

## 8 取組を進めていく中での課題・問題点（苦労した点）

- ・導入当初、「トヨタ生産方式はあくまでも工場の理屈」と冷めた目で見える職員は多く、その効果には懐疑的な雰囲気があった。事務局としては、地道な実践と「成果の見える化」により、その重要性を説いてきた。
- ・公務員の基本的な体質に前例踏襲が染みついている、業務改善についても、「今までもこのやり方で何も問題がなかったのに、そんな苦労をしてまで変える必要があるのか？」という意見も多く、改善の必要性和継続性を浸透させるのには相当な苦労を要した。
- ・事例発表会の際に必ず唱和する「間接業務の革新十一か条」の中に「パーフェクトを求めるな。50点でよい、即やれ」という一節がある。公務員は何をする際にも、とにかく完璧を期したがるもので、この性向を痛切に批判している。行政であっても、良いと思ったことは、すぐに始めることが肝要である。
- ・同様に「革新に金をかけるな」という一節もある。トヨタ生産方式には「人間の知恵は無敵大」という格言があり、これこそが、トヨタ生産方式は人間尊重の思想であると言われるゆえんである。改善を行う際には、設備やシステムに莫大な費用を掛けることなく、何をおいても「人間の知恵の力」を最大限に活用してお金をかけることなく実施することが重要である。また、費用を掛けた設備やシステムは、費用を掛けただけ執着が生まれてしまい、以後の改善に容易に手が付けられないというケースを生み出してしまふ。
- ・企業は徹底して原価低減を実践し収益を上げ続けなければ倒産してしまうという危機感を常に抱いているが、行政にはそういった危機意識はない。この意識の差こそが市役所に改善活動が根付かない最大の要因であり、この意識を変革することに注力してきた。

## 9 今後の予定・構想

「間接業務の革新十一か条」には「一、善を尽くせ、革新に終わりなし」という一節がある。文字通り業務革新活動は終わりが無い活動である。今後も、日々の業務を含めた現状を愚直に「見える化」し続け地道に歩いていくのみである。

業務改善が小手先のテクニックではなく、トヨタ生産方式の考え方を思想体系として全職員に行き渡ることが我々の使命であると認識している

## 10 他団体へのアドバイス

トヨタ生産方式は、関係書籍も多数刊行され、その方式は社会に広く流布されており、導入しようと思えば、比較的容易に実現できる。しかしながら、社会に多く流布されているため、却ってその本質を正確に捉えることは難しいと言える。民間事業者にあっても、トヨタ生産方式を導入しながらも全く収益が改善しない企業は多い。トヨタ生産方式は、導入直後から一気に成果が出るような魔法ではない。あくまでも意識改革を通じた組織風土の変革なのである。

トヨタ生産方式の本質を理解せず、上辺だけのテクニックや手法だけを模倣しても活動は持続しない。仮に本質を理解できたとしても、本気でトヨタ生産方式を導入しようとする、それは非常に地味で且つ終わりのない作業にならざるを得ない。なぜなら、トヨタ生産方式の改善とは、継続的にデータを集積して現状の課題を把握したうえで、改善策を講じ続けるという終わりのない作業だからである。多くの自治体が手法を導入しながらも、途中で断念する理由の多くはここにある。

「人が働くとはどういうことか？」その問い無くして成果は望めない。成果らしい成果を手にするまでには、一定の時間と反発が予想されるが、地道に継続することのみが成功への秘訣である。

## 11 取組について記載したホームページ

伊達市の業務改善 (Date task Innovation) URL

<http://www.city.date.fukushima.jp/soshiki/1/8179.html>