

地方公務員月報

2018年 **6** 月号

- ▷ ワーク・ライフ・バランスと女性活躍推進 村上 文
- ▷ 茨城県における「配偶者同行休業制度」の利用状況について
- ▷ 「被災市区町村応援職員確保システム」について
- ▷ 地方公務員行政関係訴訟の係属状況調査結果等について



働き方改革の取り組み

兵庫県多可町

働き方改革指針づくり

兵庫県多可町総務課

一 はじめに

多可町は、平成一七年一月一日、中町、加美町、八千代町の三町が合併し、誕生した町です。

人口は、二万一二四四人(平成三〇年五月一日現在)で、合併当初から四〇〇〇人余りも減少しています。高齢化率も三四・五九%と、三人に一人が六五歳以上で、予想を上回るスピードで人口減少、少子高齢化が進み、危機感を募らせています。

一方、地域資源に目を向けると、多可町は酒米の王様「山田錦」発祥のまちであり、平安時代から続く、手すき和紙「杉原紙」発祥のまち、また、国民の祝日、「敬老の日」発祥のまちでもあり、全国に誇れる特性を持っています。そのほかにも、江戸時代か

ら普及したとされる先染め織物「播州織」、豊富な森林資源、播州百日どり、ラベンダーをはじめ数々の特産品があり、加えてまちづくりにも重要な温かみのある人的資源があり、多くの可能性を秘めた町です。

多可町では、こうした地域資源を最大限活かしかしながら小さくてもきらり輝き、①自分に合った仕事を選べるまち、②住みたい田舎として選ばれるまち、③女性に優しく、女性から選ばれるまち、④健康・交流と安心・安全の魅力で選べるまちを目指して、地方創生戦略を展開しているところです。

しかしながら、正職員数は合併当時の三〇一人から二二二人に減少し、一方で、行政需要が多様化、複雑化、専門化し、職員はますます余裕のない状態となっています。日々、目の前の仕事やルーチンワークに追われ、最も取り組むべき重要課題が後回しになりかねないという現状もあります。

また、時間外勤務が常態化し、健康面でも心配な職員が増えています。心身ともに疲弊した状態で

は、「いい仕事」はできません。

このような状態から脱出し、職員が心と体の健康を維持しつつ、モチベーションを高め、一人ひとりの能力を最大限発揮できる組織へと変革していくための人材・組織マネジメントの必要性を強く感じました。

平成二九年度、総務課の組織目標に「人材育成」

を掲げ、働き方改革研修を通して「組織風土」を改革していくことを課長目標の柱の一つにしました。そして、成果の具体的水準を

①職員が個々の能力を最大限発揮できる(持ち味を生かせる)組織

②課題解決に取り組む(先送りしない)組織

③挑戦する組織

④住民と協働する組織

⑤考える組織

⑥チーム力の高い組織

としました。目標は高く持つ方が良いと思い、かなり欲張りなものとなりました。

こうして、まず、働き方改革、組織風土改革に向けての第一歩を踏み出すことになりました。小さな一歩に過ぎませんが、その取り組みについてご紹介します。

二 働き方改革指針づくり

(一)働き方改革とは

私たちが考える働き方改革とは、ただ単に時間外勤務を減少させることだけに留まらず、働くことの意味や本質を掘り下げ、生産性向上に加え、喜びや誇りを感じられる働き方を追求すること。その結果、役場組織が活性化し、職員と地域住民の幸福に貢献できるものと考えています。

(二)講師選び

役場の職員は、数年で人事異動が繰り返され、専門知識やノウハウを蓄積することが難しい職場でもあります。そのために、指針づくり研修の講

師選びは最も重要なポイントとなります。

平成二八年に、「豊かな働き方 貧しい働き方―自分と組織のマネジメント論」を出版されている三村邦久先生にご相談することから始めました。著書の中に、「豊かな働き方は、憧れや志などお金よりも大切にしているものを持ち、未来を志向している。貧しい働き方は、お金や物・地位権力・昔の栄光に固執し、過去を志向している。」や、「管理を最小化し、持ち味発揮による成長・貢献・自立・創意工夫に焦点を当てる。」というくだりがあり、とても共感を覚えました。

また、先生は、「人と組織の持ち味を活かした人材育成、組織づくり」を専門分野とされ、経営者コーチング、事業創造・組織改革、個とチームの持ち味ワークショップなど全国各地で展開されてきました。たまたま多可町にも関係の深い方で、冒頭の現状と組織風土改革への熱い思いを伝えたところ、お忙しい中にもかかわらず快く引き受けくださることに、多可町の働き方改革指針

づくりが始まりました。

(三) 研修の目的

多可町の将来を見据えた役場組織の活性化を目指し、「いい働き方」について意見を出し合い、「働き方改革」指針の素案をまとめること。あわせて、研修を通して、役場の組織体制の見直しを行い、「人と組織の持ち味を最大限に生かした人材育成・組織づくり」を進めていくことを研修の目的としました。

(四) 対象

若手職員を主体に意欲のある職員二〇名程度を募集し、一九名が参加してくれました。

(五) 進め方

ワークショップスタイルで、自由討論を中心に、いい働き方・働く楽しさ・喜び、生産性の向上などの理想を描き、そこに到達するための問題

解決方法も議論しました。また、少人数で意見を出しやすい環境を創りました。

(六) 研修の内容

■事前準備

【時期】平成二九年八月初旬から

【テーマと内容】

「豊かな働き方 貧しい働き方」を読んで、参加者の考えるいい働き方を四〇〇字程度にまとめてもらいました。

■一回目

【時期】平成二九年八月二八日(月)

【テーマ】いい働き方を考える。

【内容】いい働き方とは、仕事の楽しさとは、

いい人材とは、志を持って働く、組織風土の現実と理想(いい役場組織とは)について突き詰めて考えました。

■二回目

【時期】平成二九年九月二〇日(水)

【テーマ】いい働き方、ビジョンと問題解決

【内容】一回目の内容を踏まえて、重点テーマ五つに絞り、掘り下げて検討しました。

- ① いい働き方はいいチームから
- ② 財政意識(住民目線)
- ③ 良い組織文化をつくるために
―風通しの良い職場づくり―
- ④ ワークライフバランス
―時間を大切に作る働き方―
- ⑤ 一人ひとりの成長

■三回目

【時期】平成二九年一〇月二一日(水)

【テーマ】いい働き方への実行計画づくり

【内容】二回目の内容を踏まえて重点課題を具
体策に落とし込みました。本質の掘り

下げと抜本的対応策、実行スケジュールづくり。プレゼンテーション資料まとめを実施しました。

■四回目

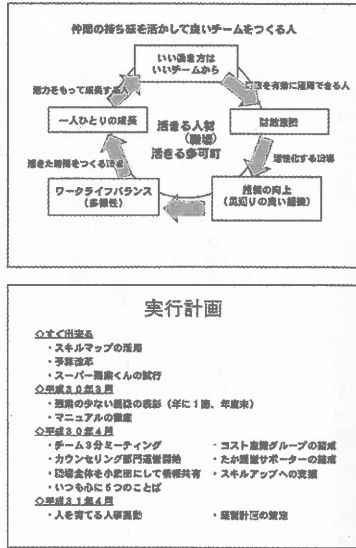
【時期】平成二九年一〇月三日(月)

【テーマ】いい働き方のプレゼンテーション

【内容】午前中プレゼンテーション最終準備。働き方改革指針の素案として「働き方ビジョン」、「重点課題テーマ」、「具体的な実践計画」などをまとめ上げ、午後、町長はじめ幹部へプレゼンテーションを実施しました。

(七) まとめ

一九名の若手職員が、四回にわたる働き方改革指針づくり研修に参加し、自分たちで真剣に考え、出した五つの重点テーマについて、解決策や実行計画案を提案しました。



<ul style="list-style-type: none"> ○すぐ出来る <ul style="list-style-type: none"> ・スキルマップの活用 ・研修実施 ・スーパー講師くんの旅行 ○短期で出来る <ul style="list-style-type: none"> ・担当の少ない課の表彰(年に1回、年度末) ・マニュアルの整備 ○中長期的に出来る <ul style="list-style-type: none"> ・チーム3分ミーティング ・カウンセリング部門連携開始 ・協働案件を小範囲にして情報共有 ・いつも心に5つのことば ○環境づくり <ul style="list-style-type: none"> ・人を育てる人材育成 ・業務計画の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト削減グループの育成 ・たか理髪サポーターの育成 ・スキルアップへの支援
---	---

最終的に、五つのテーマそれぞれのプレゼンテーション資料とは別に、五つのテーマの総括資料も作成しました。(前頁・右図参照)。

「なぜ、働き方改革が必要か」という自問に対し、「私たちは、住民が幸せだと思える多可町にしたい。私たちが、いい働き方をして、充実した仕事をして、高い生産性を生むことが「住民の幸せ」につながる。」という回答を示しています。

それぞれの職員が、忙しい合間を縫って時間をとり、発表近くになると、夜に集まり、グルー

働き方改革

なぜ、働き方改革が必要か

私たちは、住民が幸せだと思える多可町にしたい。

私たちが、
いい働き方をして、
充実した仕事をして、
高い生産性を生む。

住民の幸せ

現状とあるべき姿

現状

- ・事例増減
- ・個人事業主
- ・コスト意識が低い
- ・仕事量のアンバランス

あるべき姿

- ・風通しの良い職場
- ・仲間の持ち運ぶ活かせる職場
- ・財政を有効に活用できる
- ・人材配置や業務の分担が適正に行われている

活

活きる人材 活きる多可町

働き方改革指針(素案)総括資料

プで一生懸命に話し合う姿も見受けられました。最後までやり遂げ、素晴らしい提案をしてくれた若手職員に改めて感謝の意を表したいと思えます。

三 研修に参加した職員の声

今回の研修報告書に寄せられた職員の感想や意見をご紹介します。

・モチベーションの高い人が多く、前向き、かつ具体的に働き方を変えていこうという気持ちで議論ができた。

・今回のプレゼン資料をまとめるに当たり、何冊かの参考図書に目を通すことができ、経営に対する新たな視点を得られたことが良かった。

・普段の業務では意識することのなかった「組織改革」について考えるきっかけになった。風通しの良い職場づくり、いい働き方のできる職場づく

りを実践していこうと思う。

- ・ 残業代というコスト面からも、どうすれば効率的な作業が行えるかを見直しつつ、自己のスキルアップを今後も続けることが重要だと感じた。
- ・ 提案内容を掘り下げて考えていく中で、小集団による情報共有や夕礼、スキルマップ作成、人を育てる人事評価など良い案が出たので、組織としては是非実践できればと思うが、上層部にゆだねるしかない。
- ・ 年齢、経験、立場が違えば、それぞれに「いい働き方」についての考え方が違うことを知ったことが収穫だった。
- ・ 「仕事が楽しくないと嘆く人がいるが、仕事は自分で楽しくするもの」と講師が言われたことに共感した。
- ・ スキルアップとは、意識を変え続けることだと思う。新しい知識や技術は、それを受け入れるキャパシティがないと成立しない。
- ・ 意識改革は改革することを忌避する感情がある

からとても難しいと思う。

- ・ 研修で本音を言えた職員も多かった。それは一つの成果だと思う。
- ・ 様々な年齢の職員が集まり、職場の現状と未来についてグループで話し合う機会を持てたことは非常に有意義だった。
- ・ いま問題と思っているところや変えていかなければいけないという思いはみな同じ認識だと感じた。思っているも実行には移らない現状がある。残念ながら組織風土は変わらないだろうと思つた。
- ・ 通常の研修と違い、働き方について振り返って考え直す機会を設け、新たに目指す方向性を明確化した点に意義がある研修だった。
- ・ 職員各々が改革意識を持つことが重要であり、できることから実行していくことが改革への最短ルートと思う。
- ・ 若手職員が意欲を持って業務に取り組んでいることを知り、自身の不足している部分について、

考えるきっかけになった。

- ・ 職場・仕事のムリ・ムラ・ムダを省き、些細なことからでも気をつけていく。
- ・ せっかくなのでまとめたプレゼンなので、できることは役場全体で取り組むように進めてほしい。

れました。

四 今後の取り組み

若手職員の真摯な取り組みによって提案された、働き方改革指針づくりの素案は、参加職員の感想や意見にもあったように、すぐに取り組めるものから、管理者側で、組織マネジメントとして実施していかないと動かないものがあります。

折しも、昨年一月に町長が交代し、吉田新町長が所信表明や施政方針で職員の能力・資質向上に取り組んでいくと述べています。そして、その中で、「幹部職員の働き方改革研修」を進め、よりよいリーダーシップを発揮して、若手職員からの提案を後押しして実践に移していくことも表明さ

また、平成三〇年四月に組織改正が行われ、総務課は総務課、企画秘書課、財政課の三つに分かれました。これまで時間外勤務削減を推進する立場の総務課が最も時間外勤務が多く、面目が保てない状況でありましたが、組織改正により、すでに時間外勤務削減効果が出てきています。

さらに、平成三〇年度は理事を置かないこととされ、担当課長から副町長、町長へと意思決定のスピードが高まりました。組織のフラット化は良い組織文化をつくるために、若手職員からの提案にもあったものです。

五 おわりに

働き方改革研修を通じた多可町の人材育成、組織風土の改革は、まだ始まったばかりです。これまで人材開発の観点から研修への参加は推進してきましたが、個々の能力開発に留まり、あるい

は個々の能力に頼っている状況であったと思います。それでは、一生懸命仕事をしている職員が疲弊してしまいます。

役場の中には、与えられた仕事を堅実にこなす職員は数多く存在しますが、現下の加速する人口減少、少子高齢化などの諸課題に果敢に取り組み、何とか解決しようとする行動する職員がこれから特に求められるところです。失敗を恐れず挑戦する職員の育成とその意欲ある職員を評価する仕組みづくりが喫緊の課題であると認識しています。

地方公共団体は、住民福祉の増進を図ることを基本としています。つまり、住民の皆さんが夢や希望を実現し、「幸福になることを支援する。」ことが究極の目的ではないかと思えます。

今年度、幹部職員の研修を通し、働き方改革指針をつくり、組織的に人材育成を行い、職員のモチベーションを持続的に高めることで、役場組織を活性化し、職員と地域住民の幸福に寄与していきたいと考えています。