

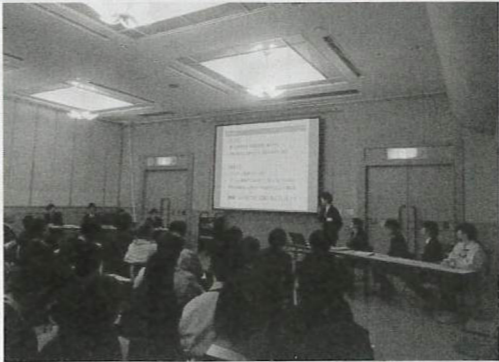
「行動改革」「意識改革」を柱に 独自の働き方改革を推進

神奈川県茅ヶ崎市

神奈川県茅ヶ崎市は2016年度から3年計画で、「働きかたの見直し」と題した独自の働き方改革を推進している。「行動改革」「意識改革」を柱にマネジメント機能の向上を図るとともに、17年度には若手職員によるプロジェクトチームがボトムアップで改善策を提案。これまでの取り組みを進展させ、19年度以降も継続可能な仕組みづくりにチャレンジしている同市取材した。

3年計画で「働きかたの見直し」(WLBの推進)

県中南部に位置する茅ヶ崎市の人口は約24万人。16年1月には新庁舎に移転、17年4月から保健所政令市に移行し、中核市への移行をめざし



2月5日に行われた「働きかたの見直し取組発表会」では意識改革の取組みや「若手職員による働きかたの見直し検討プロジェクトチーム」の取組みが発表された。

ている。また、同年10月には市制施行70周年を迎えた。

その茅ヶ崎市で、「働きかたの見直し」に向けた検討が始まったのは15年度。服部信明市長が全国市長会の会合で、ワーク・ライフ・バランス(以下、WLB)についての講演を聴き、「これは行政にも必要だ」と、職員に検討を指示。「時間外勤務の恒常化」などからWLBの重要性を感じていた企画経営課(現行政改革推進室)が職員課に働きかけ、15年12月に職員を対象にしたWLBのイベントをキックオフ的に開催。16年度から3年計画で「働きかたの見直し(WLBの推進)」がスタートした。

「行動改革」「意識改革」の2本柱で展開

「働きかたの見直し」に当たってはまず、市の職員の現状を「休むことが悪く思う雰囲気」「管理職のプレヤー化」「丁寧な仕事が評価されない組織文化」と分析、そのため「仕事中心のライフスタイル」「弾力性のない組織運営」「恒常化した時間外勤務」の状態にあると指摘している。その上で、「ありたい姿」として「管理職が自身の役割を認識し、リーダーシップを発揮しながらマネジメントを徹底している状態」と定めた。

16年度からの「働きかたの見直し」は①行動改革②意識改革の2本柱で展開。①は「行動を改革して意識を変える」ことを目的に、庁内公募の結果、5課で特定業務の事務効率化・負担軽減のためのコンサルティングを実施した(株行政マネジメント

ント研究所に委託)。②では、「意識を改革して行動を変える」ことを目的に、管理職(課長)に対してセミナーを実施(フロネシス・インSTITUTE(株)に委託)。自課組織の改革を目指した具体的な取組計画を策定し、年度末に振り返りを行った。

事務効率化によって生み出された時間で新たな取組みが増えるとともに、職員一人当たりの時間外勤務は月平均17・2時間(15年度)から15・4時間(16年度)、年次休暇の取得は同年間8・52日(15年)から9・01日(16年)と目に見える形で成果につながっている。

若手職員による働きかたの見直し検討PTを設置

2年目の17年度は、①のコンサル

PTへの参加で新たな刺激 若手職員PT参加職員に聞く

「若手職員による働きかたの見直し検討プロジェクトチーム(PT)」に参加した職員(片山俊哉さん、行政総務課、松野友貴さん、選挙管理委員会事務局、高木裕美さん、収納課、加藤耕太さん、市民相談課)に、取組みの手応えなどを聞いた。

片山 最初の全体会で意見を出し合ったとき、コミュニケーションや事務改善など問題意識が共通していることが分かった。グループでは「工数管理ツールを活用したマネジメント」に取り組んだ。マネジメントには業務の見える化が必要と

考えたが、実際にツールに記入してみると「これにだけ時間がかかっていたのか」と気づいた。セルフマネジメントにもなると思った。

松野 私は民間から中途採用で、いい

意味でも悪い意味でも民間との違いを感じ、より働きかたが良くなればとの思いで参加した。

冗談交じりに職場の不満を述べることもあり、みんなワンステップ上がるにはどうすればいいのかが前向きな意見が多かった。他課の職員の意見に刺激を受けるなど非常に実になるPTだった。

加藤 時間外勤務の短縮にツールを活用して仕事の見える化に取り組んだ。勤務時間内でもどこまでパフォーマンスを高められるかは定年退職するまで自分の課題だと思っている。これからも突き詰めていきたい。

高木 働きかたの見直しに関心を持っていたので参加した。「業務の標準化・平準化」のグループで業務マニュアルのひな形作成やファイルサーバの整理と運用のルールなどに取り組んだ。業務マニュアルはチェックリスト型にしたところ「使いやすい」と好評だった。一人の意見では通りにくいのが、今回はPTの取組みだったので課内の協力も得られやすかった。



「働きかたの見直し」を担当する職員。右から行政改革推進室室長補佐の安西潤一さん、同室の伊東秀樹さん、職員課人財育成担当の石井祐司さん、3月まで同課で担当した井上寛幸さん(4月から都市計画課課長補佐)。

テイニングを10課に拡大。②は主幹・課長補佐・担当主査を対象に「意識改革セミナー」を実施した(17年度は半数。18年度までに対象者は全員受講)。①②は管理・監督職を対象にしたトップダウンの取組みだが、17年度は合わせて、ボトムアップ型の取組みとして、20〜30代の職員で構成される「若手職員による働きかたの見直し検討プロジェクトチーム(PT)」を立ち上げた。

PTには公募などで集まった27人の職員が参加。4月のオリエンテーションから始まり、フリートークで「働きかた」の課題などを意見交換。そこで出された課題を6項目にまとめ、職員は6グループごとに取組計画書の作成に取り組んだ。

外・年休②情報共有③業務の標準化・平準化④意識改革⑤職場の雰囲気⑥マネジメント。10月には市長など幹部職員の前で中間発表会を開催した。その後は、自らが所属する職場で個人アクションプランを実践し、その成果・効果を検証。その上で今年2月5日に開かれた取組発表会で発表した。市では、ツールのなものも導入の可否を検討、全庁的展開に向けて調整を図っていく予定だ。

改革を継続する仕組みづくりを

「働きかたの見直し」は行政改革推進室が事務局を担当。同室室長補佐の安西潤一さんは「当初は取組みに対する疑問や戸惑いも少なからずあったが、対話の実践などで成功事例が出るのと草の根的に庁内に浸透していく。また、若手職員PTの取組みは根本的な問題をついたもので反響があった。一つ潮目が変わった感じがする」と指摘。PT参加の若手職員には各部署で「楔の役になってほしい」と期待を込める。

そのためにも「事務局の自分たちが熱量を持って考え、悩み、必要性を伝えていく」と同室の伊東秀樹さん。3月末まで職員課で「働きかたの見直し」を担当してきた井上寛幸さん(4月から都市計画課課長補佐)



左から加藤耕太さん(市民相談課)、片山俊哉さん(行政総務課)、高木裕美さん(収納課)、松野友貴さん(選挙管理委員会事務局)。

も「徐々に庁内に課題を共有し、対話の文化が出てきた」と一定の手応えを指摘する。

（約80課）。また、人事評価の業績評価に「マネジメント目標」を設定し、職場でのマネジメントの実践を促すことにしている。職員課人財育

成担当の石井祐司さんは「今年度は形として結実させ、来年度以降も継続できる仕組みをつくっていきたい」と話す。

トップダウンとボトムアップの双方から「働きかたの見直し」に取り組む茅ヶ崎市。今後のさらなるパフォーマンスアップに注目したい。

「働きかたの見直し」は組織にとっても職員的生活にとってもハッピー

服部信明市長に聞く

茅ヶ崎市の服部信明市長に、「働きかたの見直し」についての思いやこれまでの取組みの成果、展望などを聞いた。

「行革の一環として、独自の『働きかたの見直し』を推進しているが、当初、市長が期待したことは？」

右肩上がりの成長期から、安定期あるいは税収が減っていくという状況の中で、行政の仕事の進め方や事業の取捨選択のあり方を変えていかなくてはならない。

茅ヶ崎市では2006年度から、職員採用制度を変えて、公務員志望者だけでなく、もっと幅広い人材が市役所へ入ってこれるようにした。その結果、民間経験者が増え、

新卒ですと公務員をやってきて、「このやり方しかない」という風土を少しずつ変えてきた。

一方で、行政が担う業務は質量ともに増えている。そういう中で、これまでと同じやり方で仕事をしていては、職員の負担が増えるだけ。行政も生産性の向上が大事だということとをみんなでしっかり意識して、行動することが求められる。

民間でももっと早くから、人材確保の観点から仕事の生産性向上のためにWLBが大事な視点だと気付いた。

「働きかたの見直し」は3年目の行動改革・意識改革の2年間の取組みの成果をどうとらえていますか。

意識改革は、全職員に対するものだが、中心になっているのは管理・監督職。管理・監督職の職員のうち

は少ない。その意味で、3年目の取組みは、すごく大事だ。

2〜3割はすぐに行動しなければいけないと主体的に取り組んでくれた。5〜6割は様子見、残りの2割ぐらいは、残念ながらもまだ意識はないという状況が1年目だったと思う。

2年目は、意識改革では、管理・監督職は「あつ、これは確かに効果があるんだ」と気づき始めた。やらされ感ではなく、主体的に仕事に取り進む方向により近づいてきて「じゃあ、やっていこう」と動き出した。5〜6割の様子見だった職員も前向きに動き出したのが2年目だったと思う。

行動改革は当初、5課をモデルケースとした。当初は手探り状態だった

が、業務を根本的に見直していくことを実証して、半年くらいで実績として出せるような取組みをしてくれた。

2年目で行動改革のモデルが10課になったときに、主体的に業務を見直していく意識を持って、「どの部署でも、実は改善点はある」ことを実証できた。おそらく3年目は、「役所ではできない」という言い訳は通用しない。この2か年での課でも業務改善はできるという意識を持たざるを得ない雰囲気になった。3年目は、やっていないところは「単にサボっているだけだ」と見られる。

「役所の文化として定着させるのは難しい面もあるのでは？」

時間外勤務の時間数が減ったり、有給休暇も消化率が上がったりと、「やればできる」ことを見たり聞いたりしているから、他人事ではなくて、自分事としてもっと働きがいを持って取り組めるのではないかと。すると仕事の質も上がるし、生活の質も上がる。これがほかの町のことでは実感がないが、隣の課ができていくのになぜ自分の課ではできないのかという話になる。

1年ぐらい自分事として行動したら、それは組織として決して後戻り

「働きかた」の成果を見せることによって、市民に対しても、「これだけ職員は質の高い仕事をしている」と示せればいいですね。

数値ではないが、市民の方から「窓口での対応が良くなりましたね」「職員が変わってききましたね」と言ってもらえる機会が増え、意図した。そして、市に対する投書・ご意見の中でも、苦情の数は圧倒的に減ってきている。政策的ないろいろな取組みを市民と一緒にやっていく部



はっとり・のぶあき 1961年茅ヶ崎市生まれ。茅ヶ崎市議会議員(連続2期)、神奈川県議会議員(連続2期)を経て、2003年4月、茅ヶ崎市長に就任(現在4期目)。