

平成29 年度

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

共同論文

2018. 3



高松市

人事課

高本 直人

人事課 行政改革推進室 岡田 光生

国保・高齢者医療課 高尾 美帆

・活動の概要と経過

7月～8月

まず初めに現状把握を行うため、男性職員、女性職員、人事担当職員、総務局長、副市長、職員労働組合役員等にそれぞれ、自身が思う役所の現状や問題点を聞いた。

(グループごとに計6回、各1時間ほど実施)

そこで大きく分けて下記4つの問題点が挙げられた。

1. 非正規職員の割合の増加
2. 正規職員の時間外勤務の増加
3. 昇任を希望しない職員の増加
4. 業務改善を行う必要性は感じているが全庁的に実践できていない

これを受けて、これら4つを考慮し、また、3人が思い描く理想の働きかたをそれぞれ集約をし、最初のアクションプランを作成した。そしてこれについて、組織の現状把握の際にヒアリングを行ったメンバーに再度意見を聞いた。加えて人事課内の関係者にアクションプラン実現のために解決すべき問題点などを確認した。その結果、一部のアクションの実現の難しさが分かり、アクションプランの修正も考えたが、同時に各階層の職員がそれぞれのアクションにどのくらい期待しているかといった部分も把握できたため、現時点では修正は行わず、実現に向けて検討を進めることとした。

ヒアリングを行う中で、アクションプランに数値目標のようなものを定めた場合、我々の考えているねらいやあるべき姿を職員みんなに正確に伝える前に拒否反応を示され、せっかくのアクションプランもこれまでの一部の施策と同様に、「押し付けられ、仕方なくやるアクション」になってしまう可能性が高いことが分かった。

意識改革の大きな流れをつくるためには、意識を変えるための高い目標を持ちつつ、その数値の達成自体が目的ではないことをうまく伝える方法を考えなければならぬと感じた。

9月

- ・ 人事課長、総務局長との協議を実施
- ・ 職員対象アンケートを実施

自分の業務に改善の余地があると認識している職員が相当数いることが判明

業務改善・スクラップ意識が大多数の職員で希薄だと思っていたことが、思い込みであったことに気づく。

10月～11月

9月に実施した職員アンケート結果を踏まえ、庁内の自主研究グループでアクションを検討。アクションプランの名称の決定（スマイルプラン）。

12月

スマイルプランの内容修正

人事課内での直近の懸案事項をスマイルプランに追加

1月

人事課内の各担当係長等へ次年度からのスマイルプランの実行に当たっての要領等、実務にあたっての課題を共有できたとともに、人事課として制度の運用に向けた動きを開始した。実際の具体的な運用を担当者に依頼する際には、これまで以上に各人との対話による相互理解が必要であることが分かった。

- ・ 成果

「働き方改革3ヶ年重点取組

通称：スマイルプラン」

本プランは下記9つのプランを軸に取り組みを行い、市役所全体として働きかた改革を行い、最終到達点である3スマイルを目指すもので、詳細については下記に記す通りである。

アクションプラン

① 高松市版イクボス宣言【もっとイクボス】 (H29.11.28 実施済)

<ねらい>

管理職への意識付け「リーダーシップ」+市役所一丸となつての取組み

<概要>

市長を筆頭に、市役所の幹部職員が、働き方改革やワークライフバランスを推進するリーダーの宣言（高松市版イクボス宣言もっとイクボス※）を行った。

※イクボスとは

職場のリーダーとして、働き方に対する意識改革や、ワークライフバランスの推進に取り組み、自らも仕事と私生活を楽しむことができる管理職（ボス）のこと

■日 時：平成29年11月28日（火）

■場 所：市役所13階大会議室

■参加者：市長、副市長、各局長、管理職員等（130名程度）



<特色>

- ①市内の民間企業等にも研修会に参加いただき、本市が率先して働き方を変えるまちづくりに取り組む。
- ②宣言の名称は、高松市版イクボス宣言「もっとイクボス」

② 人事評価制度の評価項目へ働き方改革の項目追加

<ねらい>

職員の意識付けと改革の進捗管理

<概要>

職員の人事評価制度の目標項目に、「働き方改革への取組み内容」を追加する。項目内容は、管理職のイクボス宣言の内容を踏まえ、今年度の取組目標を設定する。管理職は部下との面談等を通じて、取組の進捗管理とその評価を行う。

③ 「カイゼン」ミーティング（仮称）の開催

<ねらい>

職員へのアンケート結果から、見直し・効率化できる業務があると認識しながらも、改善に向けた具体的な取り組みが出来ていないという現状が確認できた。スマイルプランの期間中、まずは各職員が日常的に業務改善について意識し、係内や課内で業務改善について発言するきっかけづくりが必要。

<概要>

① 各課で毎月1回、カイゼンミーティングを開催（リスクマネジメント会議後などを想定）し、業務改善を実施した、又は実施中の取組などを共有する。

② 課内で挙げた優良な取組を、各局の課長会で報告。さらに、局内の優良な取組を局長会議で共有し、他所属で参考にできる取組は積極的に実施してもらおうと呼びかける。

④ 階層別（業務改善）研修と職員提案制度の連動・拡充

<現状と課題>

現在、採用4年以上7年未満の職員を対象に、「業務改善」をテーマとして、「一般職員第Ⅱ部研修」を実施している。研修生は、各職場で1名程度選出され、集合研修に参加する。研修の中で実施された改善については、研修の参加者の中で共有されるが、全庁的には共有されず、他課に波及しにくい。

一方、職員提案制度は、各職員から業務改善や市民サービスの向上につながる提案や実績を募集し、優秀なものには市長表彰を行うもの。近年、応募数が伸び悩んでいる。職員提案制度を活用することで、研修の成果をより広く周知し、全庁的な取組につなげるとともに、研修生のやる気を刺激する。

⑤ 特別研修（業務改善）を現場対応型へ変更

<現状と課題>

近年、時間外勤務の時間数は、全庁的に増加傾向であるが、その状況は職場によってばらつきがある。時間外勤務時間が多い職場は、比較的業務量が多く、業務の見直し、業務改善に取り組む時間の余裕も無い状況である。

また、いざ業務改善に取り組む気持ちがあっても、職場に応じた、実践的な業務改善の専門的なノウハウ（視点や手法等）も不足している。

特別研修（業務改善）を職場単位で受講する現場対応型へ変更することで職場単位で研修を受講し、直接かつ確実に、職場全体で業務改善に取り組み、そして職場風土自体の改善にもつなげる。

⑥ 新たな計画年休の実施とノー残業デーの徹底

<現状と課題>

本市においては、各種休暇制度やノー残業デーがあるが、取得促進につながっていない。

<取組>

①月1回の計画年休制度の導入（夏期休暇取得期間：7～9月除く）

②ノー残業デーの徹底

・H30年度：毎週水曜日の実施徹底

・H31年度：+0の付く日の実施徹底など、年度毎に重点的に取り組む

⑦ 時間外勤務の目標設定方式の改善実施

<現状と課題>

平成29年度から導入している時間外勤務の目標設定について、各所属の状況に合わせた主体的な運用方式に変更するとともに、適切な労働時間の管理の徹底も図る。

<取組>

① 各局において、3ヶ年で、総時間外勤務時間数※を10%以上削減することを念頭に、各年度の削減目標の設定を、主体的に行う。ただし、原則、毎年度、前年度比マイナスも目指す。※臨時的用務除く。

② 管理職の「適切な労働時間の管理」意識の醸成と実践

- ・ハード面：時間管理ソフトの導入検討
- ・ソフト面：管理職向け研修（課長級、課長補佐級など）等の実施

⑧ 時差勤務制度の導入

<現状と課題>

平成28年度から本格実施している朝型勤務を、更に発展させて、遅出も含め、年間を通じた時差勤務制度の導入を検討する。H30年度は他事例の研究（豊島区、神奈川県等）、職員アンケートの実施、窓口部門の職員を中心にヒアリング等を行い、H31年度から本格実施を行う。

- ・ワークにマッチ：窓口課の事前準備、財務処理等
- ・ライフにマッチ：子の送迎、介護、趣味、通勤時間など

（シフト例：1日7時間45分）

- ① 8：00～16：45
- ② 8：30～17：15

③ 9:00～17:45

※市民サービスの低下を招かないよう、コアタイム（9:00～16:30）を設け、原則、その時間帯には、職員は勤務するものとする。

→上記を踏まえ、シフト時間やコアタイムの設定等を定めた実施要領作成

→朝型勤務は継続実施

⑨ 自主活動チームの立ち上げ

<ねらい>

トップダウンだけでなく、働き方を改革したいという同じ思いを持った職員（仲間）を増やす活動も合わせて行う。

働き方改革を考える自主活動チーム（働き方改革推進チーム）を立ち上げ、トップダウンとボトムアップの両面から改革の推進を図る。→人材マネジメント研修に参加した職員（卒業生も含む）が中心となり、公募の職員も加え、自主活動チーム（働き方改革推進チーム）を立ち上げる。

オフサイトミーティング等を実施することで、同じ思いを持った職員を増やすとともに、柔軟な発想で、改革を推進するためのアイデア等の提案や改革の進捗状況の確認等も行う。

目指すべき到達点

- ・ 総時間外勤務時間数 ※臨時的用務除く → ・ 10%以上の削減
(対28年度比)
・ 毎年度、対前年比マイナス年間
- ・ 360時間を超える時間外勤務を行う職員数の割合 → 5%以内
- ・ 一人あたりの有給休暇取得率 → 年間15日以上取得



その先に目指す最終到達点、3スマイルの実現へ

1. 職員の笑顔 <1スマイル>

→心身ともに健康で、やりがいや充実感を持って仕事に取り組める。

2. 笑顔があふれる職場 <2スマイル>

→職場に活気があふれ、チームワークのとれた職場

3. 市民の笑顔があふれる街 <3スマイル>

→時代と地域に即した、最適な市民サービスを効率的に提供。

・ 次年度に向けた展望

私たちの取り組みは、「働き方改革3ヶ年重点取組～通称：スマイルプラン」の名前のおり3ヶ年にわたるものなので引き続きこのスマイルプランを継続しつつ、問題点や改善できる箇所が出てくれば柔軟に対応していきたい。これと同時進行で、すでにある自主活動チーム、さわやかサービス推進チーム(若手を中心とした市民サービス満足度の向上を目指して取り組みを行うグループ)などを巻き込み、仲間を増やし活動の輪を広げていければ、と思う。

また、次年度についても人材マネジメント部会への参加を決定している。新たな3名をマネ友という形でサポートし、新たな研究の力になりたい。

・ 一年間の研究を振り返り

【高本 直人】

本部会で学んだことは多い。学ぶといっても通常の座学での研修での受け身での学びではない。また、研修の中だけで完結するグループワークでの学びでもない。実際に、自分たちで動き、汗をかき、頭を悩ませ、自らの体に叩き込まれ、脳の深層まで浸透する学びであったと思う。この学びは、自分にとって一生の宝であり、強みになると思う。特に、3人というグループで、しかも一般職、係長級職、管理職という階層もバラバラ、男女混合という構成であったことで、部会でいう「対話」の重要性を、3人の話し合いの中でも実感することができた。3人は、1年間、それぞれで思い悩み、一人では解決できない、思いつかないアイデアを「対話」を通じて、生み出すことができたと思う。

また、「一步踏み出す勇気」の大切さも学ぶことができた。大体、通常の研修であれば、企画書を作って終わり、良くて担当課に渡して検討してもらうまでであろう。しかし、本部会では、実践までを求められる。上層部へ企画を説明する経験をし、オフサイトミーティングで仲間を増やす活動も行った。最初は勇気が必要で、不安な面もあったが、いざ実行してみると、職員のさまざまな思いや意見等を聞くことができ、自分にとっても、貴重かつ楽しい経験ができたと思う。一度実行すれば、次はもっと良くしよう、こんな改善をすれば良いのではと、自分自身の思考が前向きに変化していくことも実体験できた。

自分たちが考えた企画は、「働き方改革3ヶ年重点取組～通称：スマイルプラン」である。私たちの前には、長時間労働の是正、ワークライフバランスの実現、生産性の向上など、重要かつ喫緊の大きな課題が横たわっている。今後は、職員の笑顔、職場のみんなの笑顔、市民の笑顔の3つの笑顔を目指し、対話を通じて、昨年度の部会参加メンバーとも協力しながら同志を増やし、微力ながら一步ずつ、着実に歩を進めていきたい。

そして、10年後の高松市役所が、全ての自治体の中で、一番働きやすい職場といわれ、市民から愛される市役所になれば良いと思う。

1年間、本当にお世話になりました。ありがとうございました。

【岡田 光生】

昨年度の部会参加者からバトンを受け、本市の部会第二期生として研究に臨んだ。昨年度参加者から部会の活動内容は聞いていたものの、実際に参加してみたの感想は、新たな視点、新たな刺激の連続だったと思う。

知識を習得するための研修ではなく、自分たちで、自分たちの納得解を見つけ出すための研究というものに挑戦した。自分の中で、これまでに出来上がっていた価値観や考え方が、部会メンバーとの対話の中で、時に崩れたり、時に補強されたりする中で、振り返ってみると、一人ではとてもとどり着けなかった新しい視点にたどり着いたのではないかと思う。

また、知識を習得する場ではないとしながら、幹事団の話の中から学ぶ考え方や分析の仕方は、自分たちの組織を考える上で、大きな財産となった。毎回、部会に参加するたびに、自分の中で新たな視点が生まれ、多角的に考えられるようになっていることを実感できた。

私たちが考えたアクションプランは、今後、本格的な運用が始まる。その中では、これまで以上に、軌道修正を行ったり、新たな方策を考えたりする必要に迫られることが予想できる。そして、アクションプランが一旦完結したとしても、自分たちの組織を考えること、自分を、人を笑顔にする「人材マネジメント」を考えることは、この先もずっと続いていく、続けていかなければならないことだと思う。

価値前提で考え、対話による相互理解を深めていく。あるべき姿に向かっていくために、自分にできることは必ずある。背伸びをせず、自分にできることをただひたすらに、一歩を、踏み出し続けようと思う。

【高尾 美帆】

今回、私が部会に参加した理由は昨年度参加されたマネ友の先輩の人マネの経験談を聞き興味を持ったからだ。「おもしろそう！」と簡単な気持ちで手を挙げた。しかし、全貌を知らぬまま参加し挑んだ一回目の部会(名古屋会場)の帰りの新幹線で「価値前提」「20年後の役所をどう変えていきたいか」など今まで考えたこともないような疑問や構想がぐるぐる頭をかき回した。「脳みその筋肉痛ってこのことか。」それが最初にの一番率直な感想かもしれない。

部会の回数を重ねることにぼやけた目の前がどんどんクリアーになっていき、プランの内容もどんどん濃くなっていった。しかし構想に構想を重ね、万を持して挑んだ夏合宿では、まさかの駄目だしのオンパレード。厳しいご指摘に本当に悔しい気持ちでいっぱいになった。でもその反面で他の市町村の方からのアドバイスや同じ悩みを持った意見も多く頂き、それらを参考にしたことで最終的に大きく現実味のあるプランに近づいた。

その後も何度も3人で集まり、労働組合、総務次長、局長、副市長にアドバイスもいただき、知恵を絞った。そして「働き方改革3ヶ年重点取組～通称：スマイルプラン」を完成させた。中身は仕事の進め方、業務改善、時間外労働の削減、休暇推進、管理職へのアプローチ等、本当に充実した内容で、全職員が親しみと愛着のある計画となるようにネーミングにもこだわった。何度もくじけそうになったが他の2名のメンバーと支えあいながら最後までやりとげることができた。三本の矢は折れない。心からそう思えた。

そして1年間幹事団やマネ友、事務局の皆様には大変お世話になりました。ここでの経験を生かし、今後もより職場のよい姿の実現のため、微力ながら行動を続け周りを巻き込み、どんどん仲間を増やし、組織を変えていきたいと思う。