

## 朝型勤務やイクボス宣言など 多面的に職員の意識改革を図る

山梨県

平成27年7～8月、300人を超える山梨県職員が、通常よりも1時間早い朝型勤務を行った。働き方改革に向けた施策である。さらに、若手プロジェクトチームによるワーク・ライフ・バランス(WLB)の推進、知事・副知事・部長長らのイクボス宣言など、所属長を含めた職員の意識改革を促す取り組みが行われている。

### 意識改革の動機づけ 段階的な朝型勤務

「すべての職員が能力を発揮して活躍できる職場をつくること、質の高い行政サービスの提供につながります。そのためにはWLBを推進することが重要であり、業務の効率化が必須条件となります」と語るのは、総務部企画調整主幹(人事課総括課長補佐事務取扱)の丸山正雄

さん。そうした認識を持つ山梨県では、従来から人事課を中心にWLBを推進してきたが、なかなか思うように成果として表れてこなかった。

そこで平成27年度に試みられたのが、朝型勤務の導入である。通常の勤務時間8時30分～17時15分を、7時30分～16時15分へと早め、時間外勤務は原則禁止とする制度だ。これにより、夕方を趣味や家庭などの時間に有効活用できるようにする。〝ゆう活〟を地域社会で率先垂範する役割を果たすこともできる。



総務部企画調整主幹(人事課総括課長補佐事務取扱)の丸山正雄さん

もつとも、導入にあたっては段階を踏んだ。初年度の対象は「部局ごとに少なくとも2課室、実施課室のうち3分の1程度の職員」、実施期間は7～8月のうち各課室が設定する任意の連続する2週間とした。課室や職員の選定にあたっては、現場の判断に委ねた。その結果、計30課室・319人の職員が実施。延べ1301ケース(人×日)のうち、定時退庁率は98・2%という高率となった。

実施後のアンケートでは、「夕方の時間をプライベートに活用できた」「問い合わせ電話やミーティングのない朝の1時間を効率的に使えた」「定時退庁を目指すことにより、効率的に業務を行えた」などの意見が寄せられ、一定の効果が見られた。また、車通勤の職員からは「通勤時間を大幅に短縮できた」という声もあり、渋滞回避の利点も確認できた。

翌28年度は「部局ごとに少なくとも4課室」と対象を広げたほか、①7時15分～16時00分、②7時30分～16時15分、③7時45分～16時30分のいずれかを職員が選べるように制度を変更。職員の事情に合わせてられるよう配慮した。

また、29年度は知事部局の全所属を対象に、6～9月のうち任意の連続する3週間の中で、一部を除く全職員が各々3日以上実施することとした。その結果、実施した職員は1716人と大幅に増え、参加率も55・8%と伸びた。

施策の効果について丸山さんは、「職員によって事情が異なりますので、必ずしも朝型勤務が最良策だとは限りません。ただ、WLB実現のためには、プロセスの見直しを含めて業務の削減・効率化が不可欠であり、そのためには職員一人ひとりの意識改革が求められます。朝型勤務はその動機づけのひとつと考えています」と振り返る。

### 若手PTから生まれた 知事・幹部のイクボス宣言

WLB推進の取り組みは、朝型勤務に留まらない。28年5月には、働きやすい職場をどうつくるかを検討する、部局横断型のプロジェクトチーム(PT)を立ち上げた。柔軟な考え方を県政に生かすため、メンバーは20～30代の職員を対象に公募し、6人が手を挙げた。さらに、オプザーバー兼アドバイザーとして40代職員

2人が加わった。

P Tによる検討結果は、同年11月、働き方の課題に対する改善案として知事に提案された。課題は次の3点に集約される。

- ① 業務量が多く、業務の進め方が非効率
- ② マネジメント層のWLBへの関心が薄い
- ③ WLBに関する職員相互の配慮の不足

これらの課題を踏まえて策定されたのが、『仕事と生活の』こぴっと！』両立宣言（山梨県版イクボス宣言）だ。そのポイントは次の3点となる。

- やるじゃん 業務の効率化
- なるじゃん ライフを応援する上司

研修の徹底や人事評価の活用による、所属長のWLBの促進に対するマネジメントの強化

- 変えるじゃん わたしの意識、みんなの意識

職場の意識改革を図るため『ワーク・ライフ・バランス推進週間』を実施

29年1月、まず知事が全職員に

向けて宣言を行った。4月には、副知事と全部局長22人も宣言書に調印し、各職場で部下のWLBを支援する管理職（イクボス）を増やしていく決意を表明した。

ここで注目すべきは、2項目の「マネジメント強化」だ。所属長の意思表明だけでなく、年度当初に数値目標を記載した計画書の提出を求めたうえで、その達成度合いによって所属長の人事評価に反映させるといふ（資料1）。取り組みの実効性を高めることが狙いである。

なお、計画書の数値目標の中にある「ワーク・ライフ・バランス推進週間」は29年度からの施策。各所属で任意の3週間を設定し、たとえば「年休を期間中に最低2日以上取得する」「完全定時退庁日を期間中に4日以上実施する」などを各所属が計画する。これも、意識改革の動機づけのひとつだ。

**意識改革と業務効率化のため 毎週ペースで庁内広報**

若手職員によるP Tは、29年度もメンバーを一部交代して、ワーク・ライフ・バランス推進室として組織化もなされた。重点施策は「職員の

意識改革」と「業務効率化の徹底」。メンバー6人のうち、2人に参加希望の理由をうかがった。

「長男が生まれた際に半年間の育児休業を取ったことがきっかけで、WLBに興味を持ちました。また、現在の業務がWLBにも関連していただきますので、役立てられるのではないかと希望しました」（県民生活部県

**数値目標**

- ① 業務量削減の取り組み
- ② 年休取得促進（前年度実績+1日）
- ③ 完全定時退庁日の100%実施
- ④ 夏季休暇5日の完全取得
- ⑤ ワーク・ライフ・バランス推進週間実施
- ⑥ 育児・介護を行う職員への両立支援

**達成基準**

- ①を達成し、なおかつ、②～⑥のうち3つの目標を達成 …… 達成ランク [5]
- ①を達成し、なおかつ、②～⑥のうち2つの目標を達成 …… 達成ランク [4]
- ①を達成し、なおかつ、②～⑥のうち1つの目標を達成 …… 達成ランク [3]
- ①のみを達成した …… 達成ランク [2]
- ①を達成できなかった …… 達成ランク [1]

※①が未達成の場合、②～⑥の目標をいくつ達成しても達成ランクは [1]

■ 資料1 マネジメント計画書・達成度合いの評価項目(所属長)



富士・東部建設事務所総務スタッフ主事の酒井洋憲さん



県民生活部県民生活・男女参画課男女共同参画担当主任の久保田巨さん

民生活・男女参画課男女共同参画担当主任・久保田巨さん）  
「私は民間企業から転職してきたのですが、県職員として働き始めて『もう少し業務を効率化できるのではないか』と感じました。現在は独身ですが、将来の子育てや介護というステージを想定した時に『今の働き方でいいのか』という漠然とした違和感を抱いたのも理由となります」（富士・東部建設事務所総務スタッフ主事・酒井洋憲さん）  
P Tの活動は精力的だ。まず、トップメッセージの発信。毎月1回、知



■資料2 若手PTが全職員へ発信する『こびっと通信』

事や副知事にインタビュアーして記事化、WLBへの考え方をイントラネットの電子掲示板で全職員に発信している。また、WLB推進の機運を高めることを目的とした『こびっと通信』（資料2）を作成。各種の呼びかけや取り組み事例の広報など、月2回のペースで発信している。ほかにも、WLB推進における問題点と浸透度の把握を目的とした「職員アンケート」の実施、庁内外の優良取り組みなどを共有する事例集の作成、庁内で模範となる取り組みをした職員・所属の表彰なども行っている。

本来業務を持つ中での活動に、丸山さんは「少なからず負担をかけているのではないかと心配する半面、本当によくやってくれている、頭が

下がる思いです」と感謝の意を示す。

一方の本人たちは「熱い思いを持つた若手が集まっているので刺激になりますし、意見を出し合うことで新しい気づきがあります」（久保田さん）、「普段あまり携わることができないことを経験できますので、本業のスキルアップにも役立っています」（酒井さん）と前向き。周囲から「『読んだよ』『助かるわ』『がんばってね』などと声をかけられることもある」とのこと、職員の意識改革に何らかの効果をもたらしている様子だ。

### 検討と実行を重ねながら理想的な改善を模索

その他の働き方改革に関しては、県政のあらゆる分野で女性職員が活躍することを目指し、26年12月に「山梨県女性職員の活躍促進に向けた取組方針」を策定。県職員を志望する女性の増加、女性職員の職域の拡大、キャリア形成の支援、管理職への登用などに取り組んでいる。

また、次世代育成支援対策法に基づいて、職員の子育て支援に関する計画を27年3月に策定。31年度までの5年間を計画期間として「新たな山梨県職員子育て支援プログラム」



### インタビュー

#### 働き方改革・健康増進課の例 課内研修で効率的・効果的な仕事の進め方を考える

福祉保健部 健康増進課長・岩佐 景一郎さん

働き方改革の実際の取り組みは、各所属がそれぞれの事情に合わせて実践する。ここでは、健康増進課の岩佐課長に、具体的な取り組み内容について聞いた。

健康増進課は業務の絶対量が多いのに加え、医師、獣医師、薬剤師、保健師、栄養士などの専門職と事務職が混在しています。そのため、チームとしていかに機能させるか、従来から問題意識を持っていました。

課として働き方改革に本格的に取り組み始めたのは平成29年度からです。まず4月当初、全課員を対象に研修を行いました。冒頭で私が「働き方改革に取り組んでいく」ことを意思表示したうえで、「効率的な仕事に向けた取り組み」をテーマに話をしました。

研修で伝えた基本的な考え方は2つです。まず、「すべての業務を完璧にこなすことは不可能である」ということ。特に企画立案業務においては、完成度を高めようとするれば際限がありません。もう1つは、「業務にかけられる時間は定時内のみである」ということ。「残業すればいい」と考えてしまうと残業が増えます。この2つのことを念頭に業務に当たるよう、訴えました。

さらに、効率的・効果的な仕事をするためには、自分がどのような働き方をしているかを知る必要があります。そこで、「朝メール・夕メール」を採用しました。朝、自分の当日の業務計画を15分刻みで立て、上司や担当内メールにして共有します。それに対し、実際の業務実施結果を帰宅前にメール共有し、ギャップを評価します。これを繰り返すことで、業務量把握の精度を高めようとするものです。また、予想以上に時間を要した業務については、自分の働き方を見直し、どうすれば効率化できるかを考えていきます。

具体的な業務改善の工夫も例示しています。たとえば、上司から仕事をオーダーされた場合、求められる質や、すでにある仕事と比較しての優先順位を確認する。他部署への説明時には、資料を読み上げるのではなく、最小限の説明から開始して、相手の理解度をみながら説明量を増やしていく。会議では出席者を最小限に抑え、なるべく端的に発言する——などです。

課内研修は何らかのテーマで月に1回の頻度で行っています。成果が出るのはこれからですが、組織全体で取り組みを持続していくことが重要です。今後も、チームのパフォーマンス向上、個々の能力向上、生活の質向上を目指していきます。

を実施している。

27年に策定された「人材育成と人事管理に関する基本方針」には、テレワークやフレックスタイム制の導入可能性についても研究する方針が明記されている。

これらの将来構想や現状の成果を尋ねると、「課題は多い」という。

「まだ年度内ですから数値として把握できませんが、たとえば時間外勤務の縮減や年休の取得率など『数値が良好化したから成果が上がった』

と判断できるか」と、必ずしも

そうとは言い切れません。私たちが目指しているのは、全職員がモチベーションを高く維持して快適に働き、質の高い行政サービスを提供しながら、ワークもライフも充実したものにしてみようことです。まだ暗中模索の状態ですが、今後とも検討と実行を重ねながら改善していく所存です（丸山さん）  
山梨県のさらなる取り組みに注目したい。