

トップダウンとボトムアップで働き方改革を強かに推進

福井県 大野市

働き方改革の前提として、現状の業務の見直し、効率化は欠かせない。大野市では、内閣府から出向してきた副市長が先頭に立ち、この課題に徹底して取り組んでいる。

地方創生推進のうえでも働き方改革は必要

政府は地方創生をバックアップするという観点から、国家公務員等を地方自治体に派遣する制度を設けている。内閣府男女共同参画局推進課に勤務していた今洋佑さんは、この制度により平成28年5月、地方創生特命の副市長として大野市に着任した。

着任早々、今さんが驚いたのは「職員が忙しすぎる」ということ。平日は残業が常態化し、休日もイベント等の手伝いや出向宣伝などに追われる。代休をとりたくても、その余裕

駅推進室の2課2室の34人で、働き方改革の試行を行った。いずれも地方創生に関連し、今さんが部長的な立場で深くかかわる部署である。

「8時だよ！全員退庁」と銘打たれた試行では、午後8時以降の残業は課室長に事前申告する、職員が自

分の業務をリストアップし業務整理表を作成、それを職場内で共有し、特定の職員に業務が偏らないよう、課室長が調整するといった取り組みが実践された。その結果、同年2月の1人当たりの午後8時以降の残業時間は、企画財政課で前年同月比4・2時間減の4・8時間、商工観光振興課では2・3時間減の4・0時間という成果が得られた。

企画財政課と商工観光振興課は、庁内でも指折りの多忙な部署だ。課員数も多いほうに属する。そんな部署が試行で一定の成果を出せたことは、意義深いものだった。

業務を「見える化」するタスク管理シート

4月に入ると、働き方改革を全庁展開する旨とその内容が全職員約400人に正式に伝えられ、5月には、「カエル運動」がスタート、次

に挙げる3つの「カエル」を全職員が取り組むことになった。

「やり方」をカエル

会議、打ち合わせ、決裁などの見直し

「仕組み」をカエル

事務事業の統廃合、事務手続き関連規程などの見直し

「意識」をカエル

職員個人の意識、管理職のマネジメント意識、組織の風土など

また、これらを実現するために、4つの具体的取り組みを実践することとなった。順を追ってみていく。

①業務のたな卸し

業務のたな卸しは、具体的にはタスク管理の実施という形で効率化につながっている。

まず課内のグループごとに、担当する業務を、事務分掌ごとに整理し項目化する。その過程で重複している業務や必要性の低い業務などを課全体で調整する。

そのうえで各職員は、自分が担当する実務(タスク)を、その大項目・中項目に従って整理し、年間業務スケジュールを「タスク管理シート」

はない。公務で時間とエネルギーを使い果たし、心身の健康を損ねることが懸念された。地方創生の面でも、新しい取り組みなどできる状況ではなかった。「職員には、公務員としてだけではなく、一市民の立場で地域の担い手として活動してほしい。それこそが真の地方創生につながる。しかし、それも望めないような状況でした」と、今さんは着任当時のことを振り返る。

職員の健康のため、地方創生を実現するためのためには、職員に余裕をもって働いてもらう必要がある。しかし職員は増やせない。ならば現状の業務を徹底して見直し、無駄を省くしかない――。大野市の働き方改革は、こうして始まった。

まず、29年1月から3月にかけて、企画財政課(当時、以下同)と商工観光振興課、湧水再生対策室と道の

に記入する。その際、開始月・完了月も明記し、月単位のタスク管理シート(資料)にはタスクを行う(あるいは完了する)日の予定も書き入れる。

タスク管理シートの作成は、業務の「見える化」と表現できる。見える化により、削減や効率化できそうな業務が浮かび上がってくる。その気づきを踏まえ、自分で仕事の進め方を工夫したり、上司に相談したりできる。

またタスク管理シートは課内で共有化されるため、管理職は部下の状況をひと目で把握できるというメリットもある。締め切りが近い業務を抱える職員に声掛けし、業務の一部を他の職員に回すといった対応もしやすくなる。それは職員同士でも同じだ。助け合いの土壌ができれば、良い影響を及ぼすことも期待される。

**必要性を精査して
全庁で会議を2割減**

② 会議などの見直し

各課で設けている委員会や審議会などは、必要性を精査したうえで削

減を進めている。

まず全課長に、管轄の会議とその必要性についての判断を記したリストをつくってもらい、それを基に、今さんと総務課長、企画財政課長が全課長からヒアリングし、廃止か存続かを決めた。全庁で248あった会議(29年3月現在)を、30年4月には約2割減の195まで減らす目標を立てたが、すでにこの目標は、ほぼ達成されているという。

会議やミーティングの進め方も、見直しが図られている。終了時間を決め、話し合うテーマとその順番、およびテーマごとの時間配分を明確にしておく。こうした手法を今さんが先頭に立ち、各所属長を通じて全庁に浸透させていった。

③ 文書管理規程・事務決裁規程の見直し

公務員にとって決裁は重要な仕事である一方、業務効率化を阻む大きな要因となる。それはもちろん、大野市役所でも同じだ。

そこで決裁規程を見直し、昨年4月から運用している。同時に、総務課が決裁に関するマニュアルを作成し、全庁に配付した。「一律に決裁を簡素化するということではありま

せん。扱う金額によって決裁のレベルを変える、重要な案件は市長、副市長へまず報告した後で各課に回す。逆に、重要性の低い案件ならば、課内だけの供覧にするなど、メリハリをつけるということを徹底したいのです」と今さん。

ただ、「決裁には慎重のうえにも慎重を重ねる」というマインドは根強く、今後も粘り強く職員に訴えかけていくしかない、というのが現状のようだ。

④ 時間外勤務の事前確認・事後確認とノー残業デーの徹底

残業をする場合は、課室長に必ずその理由を事前に申告し、翌日には退庁時間を確認してもらおう。毎週水曜日のノー残業デーに残業する場合も同様だ。

こうした手続きを徹底すること、で、「本当にこの残業が必要なのか、残業しないために効率化はできないか」という問題意識をもってもらおう。効果を狙っている。仕事の差配の仕方がまだわからない若手職員の場合、翌日に回せる仕事でも残業する場がある。そんな職員に上司が指導するきっかけにもなる。

| 職員氏名: | | 5月 | | | | | | | | | |
|-------|--------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-----|-----------|----|----|-----|-----------|
| 優先順位 | 大項目 | 中項目 | タスクなど(年間予定、留意点、改善点) | 計画 | | 実績 | 1日 | 2日 | 3日 | 10日 | 11日 |
| | | | | 開始月 | 完了月 | 完了日 | 月 | 火 | 水 | 水 | 木 |
| 1 | 行政改革(地方分権改革)に関すること | 公共施設再編計画の見直し | 5月:カルテ時点修正 6~7月:現状分析:ヒアリング 7月上:戦略会議(分析について) 8~9月:見直し案作成 8月下:戦略会議(見直し案について) 9月下:庁議 10月下:全協説明 ※平成30年度予算編成に反映 | H29.5 | H29.10 | | カルテ修正依頼 | | | | |
| 2 | 行政改革(地方分権改革)に関すること | 個別建設計画の策定 | 5~6月上:策定方針検討 6月中:策定方針固め 6月下~9月中:計画策定 9月下:庁議 10月下:全協説明 ※平成30年度予算編成に反映 | H29.4 | H29.10 | | 策定方針案作成開始 | | | | 策定方針案作業完了 |

資料 タスク管理シート記入例

前年同期比で残業3割減 庁内の空気が変わってきた

29年度上半期、全庁の残業は前年同期比で約3割も削減された。その要因は働き方改革だけではなく、付き合い残業など無駄な残業は確実に減ってきた。当初、懐疑的だった一部の職員にも改革のメリットが見え始め、庁内の空気が、いつそう改革推進へと傾いてきたのは確かだという。企画総務部総務課長の山田明美さんは、「今まで当たり前と思っ



左から、総務課課長補佐の土蔵郁代さん、同課長の山田明美さん、副市長の今洋佑さん、結の故郷創生室企画主査の林順和さん

の視点」を大切にして、改革を進めていきたいですね」と語る。改革は今後、人事評価ともリンクする予定だ。

管理職の人事評価において、改革への取り組み姿勢をいっそう重視するとともに、大野市独自の「組織評価」（課室全体に対する評価を、そこに所属する個々の職員の評価にも反映させる）においても、改革の成果を評価の視点に加えるという。総務課課長補佐の土蔵郁代さんは、「数字上、残業が減ったから評価するという単純な話ではありません。仕事の質は確保できているか、改革が逆に職員の負担になっていないかなど総合的に評価する必要があります」と、その難しさを認めつつ「改革推進のうえで人事評価への反映は必ず行うべき」と語る。

若手・中堅職員による プロジェクトチームを創設

改革は、29年10月に「働き方改革推進プロジェクトチーム」（以下、PT）を立ち上げ、第二段階に入った。

20代から40代の若手・中堅職員の志願者7人で構成されるPTは、

改革の方向性をチームとして決定し、それぞれの職場で実践、課題を共有しつつ、全庁的な取り組みにつながることを目的に結成された。

普段は電子会議室で意見交換や議論をしつつ、プロジェクトリーダーの判断で、必要に応じ会合を持つ形をとる。また、その成果は市長に報告することになっている。

メンバー最年少の岸本峰波みねなみさんは、商工観光振興課で主事を務める。前述のように「庁内でも指折りの多忙な部署」だ。それを踏まえ、「忙しい・休みづらいという印象が定着している部署ですが、お互いをフォローする姿勢があったり、工夫して休みをとっていたりしている事実を、庁内に発信していきたい」という。また「役所の業務のあり方について経験が少ないことを逆に生かし、改革につなげたい」と抱負を語ってくれた。



商工観光振興課主事の岸本峰波さん

「庁内には、実は働き方についていろいろ考えている職員がいます。トップダウンの一方でそうした声をすくい上げないと、改革に対する現場のモチベーションは上がりません。PTには現場の声をまとめ、上層部に伝えてほしいと考えています」と、今さんは、ボトムアップとPTの果たす役割の重要性を強調する。

もともと若手・中堅層のメンバーゆえに、さまざまな助言などフォローも必要だ。その任には、今年度、新たに創設された企画総務部政策局結の故郷創生室企画主査の林順和よしかずさんが当たる。林さんは、試行の段階から今さんの構想を現場に合わせて具現化する役割を担ってきた。トップと現場をつなぎつつ、ボトムアップの流れを支える要である。

PT創設には、今さんが内閣府に戻った後、改革のリーダーシップをとる人材を育成するという狙いもある。「働き方改革の要諦は、地道な取り組みを継続すること」と語る今さん。総務課、企画部門（結の故郷創生室）、そしてPTメンバーには、この考えを引き継ぎ、粘り強く改革を続けてほしいとこだ。