

## 働き方改革の目的を明確に示し 職員の参加を促す施策を展開

働き方改革を実現するためには、日々の業務遂行について組織的な管理を徹底すると同時に、働き方改革の目的の周知や職員の発意を生かす業務改善の仕組みづくりも重要だ。こうした職員の意識にも注意を払いながら進めている、神奈川県の取り組みを紹介する。

### ルールを担保する 組織管理の必要性

神奈川県では、平成9年度から量的削減を主眼とした行政改革を実施した結果、知事部局の職員定数は27年度までに45%も削減された。しかし27年度には、質的向上へと改革の方向性を転換する行革大綱を策定、この方向性は今年度からの第2期大綱でも引き継いでいる。そのなかで長時間労働是正をはじめとする働き方改革は、質的向上を図るための中心的施策として位置づけられ、29年度から毎年度、取組方針が策定されている。

令和元年度の取組方針は、「長時間労働の是正」「業務改善の推進」「職員の未病改善」「人材育成」「職場環境の整備」「情報発信と共有によ



総務局参事監の武井政二さん

る意識改革」「各局、各所属で働き方改革の目的・基本的な考えの共有」の7項目が掲げられ、月80時間超の職員ゼロ、年720時間超の職員ゼロ、年次休暇の年平均取得日数15日以上などの数値目標が設定されている。

このうち「長時間労働の是正」については、その基本的取り組みとして、以下の6項目が挙げられている。

- 午後9時以降の時間外勤務の原則禁止
- 「ノー残業デー」の定時退庁

- 朝夕ミーティングの実施
- 時間外勤務の事前命令の徹底
- 勤務時間内の打合せの徹底
- 年次休暇の積極的取得

「これらの中でも、特に重視しているのが、『朝夕ミーティング』と『事前命令の徹底』です」と語るのは、総務局参事監の武井政二さんだ。

朝夕ミーティングとは、各課で文字どおり朝と夕方にミーティングを実施することにより業務遂行の組織的管理を目指すものである。

#### ■「朝」ミーティング

各課の課長、副課長の下に置かれたグループリーダー（GL）の下に職員が集まる。そして、その日に「やること」「やらないこと」を明確にし、

仕事の優先順位付けを行い、各職員の時間の使い方をグループ（課）内で共有する。GLは、「今日やること」を絞りきれっていない職員がいたら、その場ですぐに優先度の振り分けをし直す。また、「今日やること」が残業に及ぶことが見込まれる場合には、グループ

（課）内で協働体制がとれるかを検討し、平準化を図る。

#### ■「夕」ミーティング

残業の有無と、残業する場合はその終了予定時刻を皆で確認する。

GLは、残業の必要性、作業内容、優先順位付けをチェックし、必要と判断された場合には、時間外勤務の事前命令を行うほか、皆で手伝える場合には、早く残業を終えることができるよう手分けをする。

午後9時以降の時間外勤務の原則禁止やノー残業デーは、全庁共通のルールである。しかし、単にルールを決めただけでは、時間外勤務は減らない。「ルールが実質的に担保されるためには、しっかりと組織的管理が必要です。そのための仕組みが『朝夕ミーティング』なのです」と武井さんは語る。

29年度に導入された朝夕ミーティングだが、アンケートをとると、必ずしも全所属に浸透していないことがわかった。総務局行政管理課では繰り返し、その実施を

求め、現在ではほぼ全所属で実施しているという。

## 職員からの意見、提案を受け止め改善を進める

働き方改革取組方針で2番目に掲げられている「業務改善の推進」も、長時間労働の是正には必須の取り組みである。取組方針では、業務改善に当たっての各所属、各局、全庁がすべきことを定めた。

各所属については、「職員からの意見や提案を受け止め、議論し積極的に業務改善を進める」とされている。業務改善は、トップダウンというよりも、一般職員の日ごろの業務の中の気づきや、ボトムアップされることが多い。ところが、職員アンケートでは「提案しても、上司が取り合ってくれない」という若手職員の声が多く寄せられた。そこで、若手からのアイデアはきちんと聞いて議論し、有効と思われるアイデアは積極的に採用して業務改善に結びつける——ということや、課長やGLに徹底させる、というのが、その趣旨である。各局については、「各局固有の業務の改善に主体的に取り組む」とされた。たとえば各局は、県税事務

所や保健所、土木事務所など共通の業務を行う出先機関を複数、県内に持っている。それらに共通する課題を、各局が責任をもって主体的に解決していくということだ。

全庁については、「ワーキンググループにより全庁共通業務の見直しを進める」とされた。全庁共通業務とは、会計・監査業務、旅費の申請・清算などの庶務関係業務である。これらは担当の会計局や総務局が主体となってプロジェクトチームをつくり、業務の見直しを図っている。

## 職員からアイデアを募り横展開するポータルサイト

取組方針ではまた各所属・各局で参考になる事例は共有し、横展開を図る必要性も示された。この横展開に大きな役割を果たしているのが、庁内イントラネット上に設けられた『働き方改革ポータル』である。

このサイトには「業務改善提案コーナー」と「アイデア投稿コーナー」が設置されている。職員が業務改善の提案やアイデアを直接投稿できる「業務改善提案コーナー」では、職員が個人の立場として、

所属長の了解をとることなく、自由に提案を投稿できる。提案を受けた所属は、検討・実行の有無までを回答する。そしてこのやり取りはすべて、サイト上で公開されながら進んでいく。

「アイデア投稿コーナー」は、職員個人が業務上の悩みを投稿、それに対し、よいアイデアを思いついた職員が回答するというものだ。そのほか、各所属が業務改善の好事例を紹介するコーナーも新設された。

「県庁のような大きな組織において、良いアイデアや好事例の横展開を図るには、こうした仕掛けが必要だ。また、全職員に『見える化』されていることにより、提案を受けた所属は責任をもって、検討・回答しなければなりません」。総務局組織人材部行政管理課改革調整グループ・グループリーダーの中尾一城さんは、ポータルサイトに よる横展開のメリットをこう語る。



総務局組織人材部行政管理課改革調整グループ・グループリーダーの中尾一城さん

中尾さんによると、関心のある職員はよくサイトを見ており、連絡をくれたりする半面、関心のない職員もいるので、そこにどう浸透させていくかが今後の課題という。

## 「不夜城」の財政課が時間外を6割も減らす

こうした全庁一丸の取り組みのなかで、特に目覚ましい成果を上げたのが総務局財政部財政課だ。

同課では、時間外勤務時間縮減のため、まず以下のような「財政課三原則」を設定した。

- ① 平日の残業は、21時までを限度とし、消灯
- ② 土日祝日の勤務は、原則禁止
- ③ 水曜日・給料日・イクボスデー・プレミアムフライデーは、必ずノー残業デーとし、消灯

そして、この三原則を実現するために、事務分担、予算編成業務、議会業務など、幅広い業務見直しを実施。その結果、年間総時間外勤務時間数が、28年度の2万4、878時間から、30年度には9、999時間と6割も削減された。

特に効果が大きかったのが、予算編成業務の前倒しである。以前は10月半ばぐらいに次年度予算の

編成方針を出し、各局からのヒアリング・調整は11月初旬以降に始めていた。それを9月前半に編成方針、10月下旬には予算要求を締め切り調整に入るようにした。予算調整に使う期間が長くなったおかげで、各局の予算担当者からのヒアリングも16時45分までとし、夕ミーティングができるように配慮した。財政課内の調整時間も前は「エンドレス」だったが、21時できつかり終了できるようになった。ヒアリングの終了時間を決め、その時間が来ればたとえ途中で、「ルール」として打ち切るほど、徹底している。

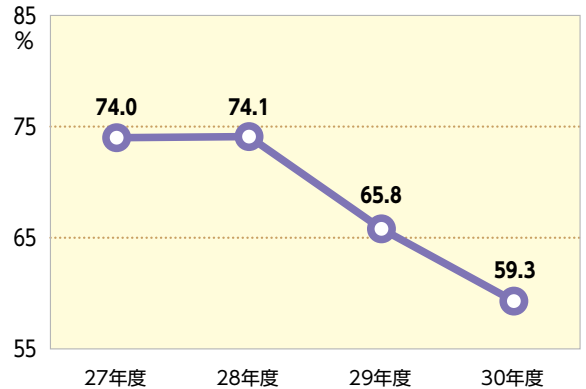
こうした改革により、時間外勤務の状況も徐々に改善されてきた。28年度と30年度を比べると、年720時間超の職員は143人から97人、月45時間超を年7回以上の職員は98人から50人、月80時間超の職員は59人から17人へと、そ

### 職員参加の改革のなか 意識の改善も図られる

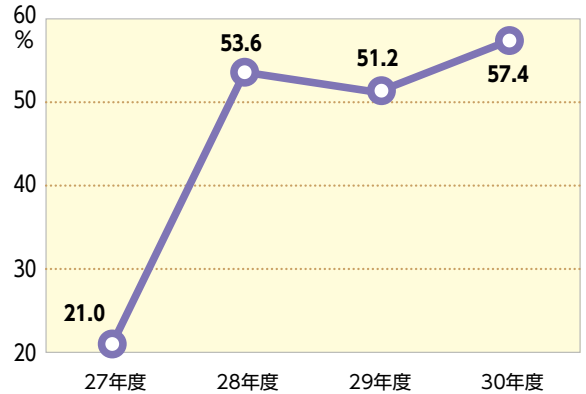
財政課が、これほどに変わったことは、他の部署にも大きな影響を及ぼした。「不夜城とすら呼ばれた財政課が時短できたのだから、ウチでもできるはずだ」という、ポジティブな影響である。

図 職員アンケートに見る職員の意識の改善

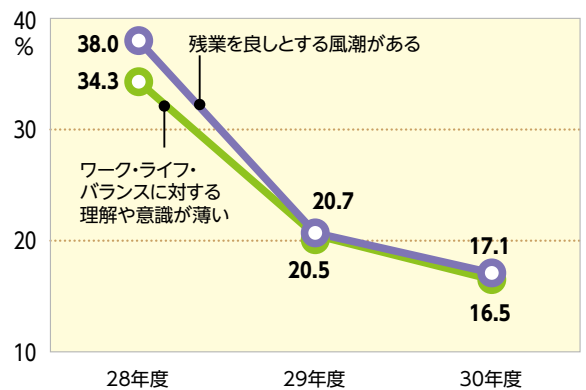
何を言っても変わらないと感じている職員の割合



良い変化を感じている職員の割合



変えたほうが良い風土



れぞれ減少している。神奈川県庁では以前、長時間労働は正だけにフォークラスした「残業ゼロ革命」という施策を実施したが、自然消滅し結果は出せなかった。その理由を武井さんは、こう分析する。「残業を無くそうという掛け声と、行政管理課の職員が夜回りして消灯するだけの取り組みだったので、職員の意識はあまり変わりませんでした」。ひるがえって現在進行中の働き方改革は、まず目的が明確だ。それは黒岩祐治知事の考えに基づく「笑いがあふれるような職場づくりを通じて、県民サービスの質を向上させる」という

ものだ。そして、そのために必要な取り組みのパッケージを、取組方針として職員にしっかり示している。こうした組織としての明確な姿勢、さらに職員の発意、思いを大切にするという方針が、実際の取り組みに反映されてきたことで、職員の意識も変わってきた。たとえば県土整備局では、職場環境の改善として、30年度、オフィス改革に取り組んだ。事後のアンケートでは4分の3の職員が「働き方を考えるきっかけになった」と回答したという。来訪者が戸惑うことなく、かつ、自分たちが働きやすいオフィスレイアウトを考え、上司と部下が意見を出し合い議論するプロセス自体が意識改革につながったと武井さんは見ている。また、こうした取り組みが各所属で積み重なってきたことで、全庁的にも、改革に向けた意識の改善が見られるようになってきた(図)。

改革の成否を決めるのは、結局、実際に取り組む職員の意識だろう。そして意識は、「変える」という言葉で変わるものではない。意識が変わるような組織からの働きかけが必要だ。神奈川県の事例は、こうした「職員の意識」にまつわる施策の重要性を示しているといえそうだ。