

2

寄稿 役所が「働き方改革」をする意義

## 「地域のめざす姿」に向けて 改革を実効性のあるものにしてしよう

株式会社スコーラ・コンサルタント 行政経営デザイナー 元吉 由紀子

わが国の事業所では今、官民を問わず、「働き方改革」を迫られている。オフィスで20時に消灯し残業時間を減らす、フレックスタイム制やイクボス宣言などして子育て期にある職員を働きやすくする、AIを導入し生産性を向上させる等々、働く人の視点から、働き方をよりよく変えていくことは、確かに大事である。しかし、地方自治体の場合、それだけで十分だろうか。本稿では、地方自治体が長時間労働の縮減をはじめとする働き方改革を行うことの意義や取り組み姿勢について、改めて考えてみたい。

### 地域全体に呼びかけ 地域全体の改革につなげる

地方自治体は、「住民の福祉の増進」のために存在する。それゆえ、「役所の働き方」を変えるときには、その先にある住民の暮らし、地域の

めざす姿に目を向けて、役所と地域のつながりをもった取り組みへと、さらに高めていく必要があるだろう。地域の先行き、めざす姿をどうすれば実現できるのか、自分たちの地域のために必要な働き方とは何かを考えたうえで、地域に役立つ役所の働き方改革にさらなるチャレンジをしていただきたい。

そのためにまず、「働き方改革」の目的から今一度確認しておこう。

国は、働き方改革を「一億総活躍社会実現に向けた最大のチャレンジ」としている。その背景には今後50年間に進む深刻な人口減少がある。2015年の1億2,709万人が2065年には8,808万人へと、4,000万人近くも減少するのだ。しかも、人口構成は65歳以上の高齢者人口が27%から38%台に上昇し、15歳から64歳までの生産年齢人口が61%から51%に減少すると推計され

ている(国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所・平成29年推計)。

そこで国は、2016年に「二億一億総活躍プラン」を策定、働き方改革大臣を設置して、日本経済再生に向け、「女性も男性も、お年寄りも若者も、一度失敗を経験した方も、障害や難病のある方も、家庭で、職場で、地域で、あらゆる場で、誰もが活躍できる、いわば全員参加型の社会である」一億総活躍社会の実現をめざすようになった。

人口減少は、企業にとっては売上が減少するだけでなく、深刻な採用難、労働力の不足を招き、経営危機に陥ることが予測される。対策としては、働きやすい職場にして就職先として選ばれる企業になることと、労働力の不足をカバーするだけの生産性を向上しておくことにある。

このままでは日本の経済成長にも

大きな影響が出てしまうだろう。国としては誰もが働きやすい環境を確保して、少しでも現世代の労働人口を増やすとともに、職員が働きながら子育てできる環境にして次世代の労働人口も増やしていく必要がある。だからこそ、国が旗を振り、官民挙げて「働き方改革」に取り組んでいるのだ。

昨今、「今後30年間に南海トラフ地震が70%の確率で起こる」との予測の下、甚大な被害が想定される地方自治体では、庁舎の耐震性強化やBCPの策定など組織内の対策に加え、防災マップの作成や避難訓練の実施など、地域全体の防災対策を進めている。

働き方改革に当たっても、同様の姿勢が必要だろう。組織内の改革にとどまらず、地域全体に呼びかけ、地域全体の改革につながるような取り組みを提起したい。



Profile

#### もとよし・ゆきこ

神戸市出身。阪神・淡路大震災の被災経験から、組織・地域を超えて連携するコーディネーター機能の重要性を痛感し、企業風土改革から自治体の風土改革の支援に軸足を移す。三重県や横浜市をはじめ地方自治体、中央省庁、公共組織の経営改革、組織開発を支援する。階層・部門・組織を超えた対話から協力関係を築き変革を進めるプロセスを、首長や職員と一緒につくっている。著書に『期待される役所へ』(ぎょうせい)、『どうすれば役所は変わるのか』(日本経済新聞出版社)、編著に『地方が元気になる自治体経営を変える改善運動』(東洋経済新報社)等。株式会社スコーラ・コンサルタント 行政経営デザイナー／プロセスデザイナーのほか、2017年よりNPO法人自治体改善マネジメント研究会代表理事を務める。

## 地元企業の経営力を高められるか

国は、この危機を未然に防止すべく、働き方改革をより確実なものにしていくために、2019年4月から「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」を順次施行している。各事業主には、各種の制限や施策が新たに適用されるようになった。各企業にとっては、日々業績の結果を出さなければいけないうえに、そのプロセスとして「働き方」にも責任が発生するようになったのである。

このハイレベルな要求に地元企業は、十分応えていけるだろうか。もしこの課題をクリアできなければ、ブラック企業などのレッテルが貼られ、社員や市場から淘汰される。働き方改革の成否は、企業にとって死活問題になってくる。失敗すれば当然、従業員や家族にとっても、生活の安定が揺らぐことになる。

こうした事態を招くことなく、地元企業が新しい時代に応じた経営力を身に付け、成長と分配の好循環ができるまちにしていくために、役所にできることは何かないだろうか。

## 地方創生に結びつけた働き方改革を

実は、地方自治体では、国が一億総活躍社会の実現や働き方改革に取り組む前から、人口減少、少子高齢化の問題に関して動き始めていた。

きっかけは、日本創生会議が2014年に発表した「2010年から2040年までに20〜39歳の女性人口が5割以下に減少する自治体数が約半数あり、消滅する可能性がある」という推計だった。皆さんもご記憶のことだろう。

この推計発表の直後、国は「まち・

ひと・しごと創生法」を施行。これを受け、翌年には各自治体でも「地方人口ビジョン」と「地方版まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定している。戦略には、人口減少を食い止める、東京の一極集中を是正して、地域経済を活性化すべく、KPI（重要業績評価指標）を設けて、5カ年計画で取り組んできた。

総合戦略は、国同様に急ぎ作成され、しかも総合計画とは別に作成されたため、今なお総合計画基本構想に描いた地域のめざす姿と総合戦略の向かう方向が合致し切れていない自治体もある。ましてや「働き方改

革」は、その後に出てきた施策のため、これら総合計画や総合戦略と切り離された施策として、「改革することが目的化している」様子も散見されるのが現状だ。

2020年は第2期総合戦略の作成時期にあたる。これを機に、まちの将来人口推計と総合計画に掲げた地域のめざす姿から、総合戦略と働き方改革までをしっかりと結びつけてとらえ、地域の実情に応じた働き方改革の取り組みにいくことが肝要だ。

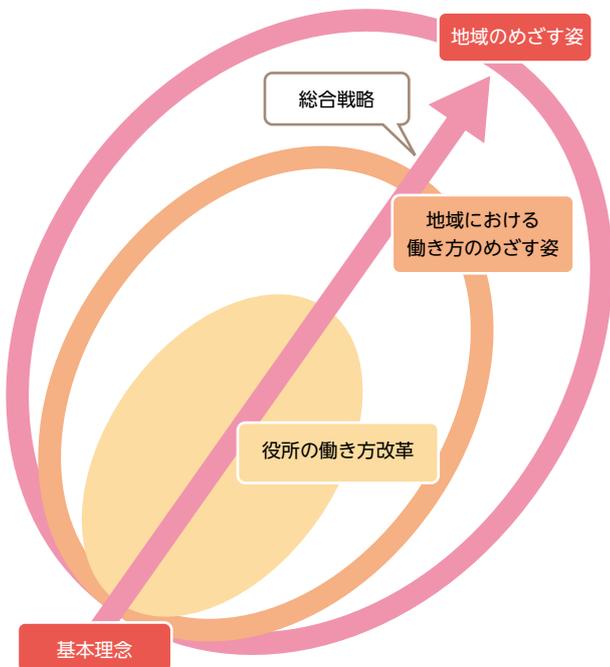
もっとも、これら計画と改革のつながりについては、庁内で誰もきちんと説明していないため、職員のほとんどが気づいていない状況にある。職員や住民の理解を促すには、やはり首長からわかりやすく語り伝えるのが一番効果的だ。

## 「地域における働き方のめざす姿」を描く

地域のめざす姿と働き方改革を結びつけてとらえるには、「地域における働き方のめざす姿」を設定しておくことよ。

国では将来の一人ひとりの働き方や制度のあり方、生涯教育のあり方のめざす姿を報告書「働き方の未来

図 「働き方改革」で何をめざすのか



2035、一人ひとりが輝くために」として発信している。皆さんの自治体でも、総合計画基本構想と同じ10年後、20年後に、地域の住民がそれぞれの年代で働き方や暮らし方がどんな状態にあることをめざしているのか、具体的に描いてみてはどうだろうか(☒参照)。

働き方の将来像は、次の3つの側面から見ていくと、描きやすくなる。

### ① 人口構成・動態と産業構造

どこからどんな人が来て、どの企業のどんな職に就いているのか(学生数、高齢者率、国籍、転出転入先、通学通勤先、業種業態、企業規模など)

### ② 雇用形態、勤務形態、職場環境

どんな職場でどんな条件でどのように仕事をしているのか(非正規、フレックス、テレワーク、A・I・C導入、安全・健康管理、子育て・介護等との両立、女性活躍、給料、キャリアパス、専門職制度など)

### ③ 住宅、生活環境

どんな地域にどんな家族がどのように暮らしているのか(保育・通学、通院、ワーク・ライフ・バランス、結婚、副業、職業訓練・再教育・インターシップなど)

これら「地域」「職場」「家庭」の3つ

がうまく連携できている状態こそが、「働き方のめざす姿」となってくる。

そうすれば、人口減少、少子高齢化が進んでも、地域では誰もが働きやすく、働きがいを感じながら働き続けることができる。その結果、企業の業績が向上すれば、適切な分配を得て消費が押し上げられ、家庭も豊かになり、結婚や子育てがしやすく、出生率も上がって、次世代に働く人も確保できるまちなれる——というストーリーができる。

働きやすさと暮らしやすさは、表裏一体の関係にあるのだ。

## 役所から地域へ 新しい働き方の種を撒く

地域における働き方のめざす姿が描けたら、今後地域に必要な課題を抽出し、優先つけて、役所で戦略的に取り組むことがポイントとなる。役所で実施した働き方改革の新しい成果は、広く地域に共有し、地元企業における働き方改革を後押しする展開をしていけば、経営力を強化でき、地域経済の活性化に結びつく。

たとえば、地方での採用が困難になってくるのが予想されるならば、遠隔地からの移住者や外国人を対象にICTを活用して募集・面接する

採用システムを導入すれば、雇用を増やせる可能性が高まる。しかし、このような採用方法は、地元の中小企業ではいきなり導入することが困難だ。であれば、役所で試しにやってみることで、実績をつくってみてはどうだろうか。

筆者はかつて、三重県庁でISO取得のサポートをしたことがあった。役所ではISOを取得しなければ仕事ができないわけではない。では、なぜISOを取得したか。そこには、グローバル化の進展により地元企業が海外進出をする必要が出てきたという事情がある。

現状のまま海外進出しても競争力に欠ける。製品や企業の信用を得る方策として、ISO取得が有効と考えられたが、地元企業には敷居が高い。そこで、まずは県庁からチャレンジすることにしたのである。県庁で取得できた暁には、「役所でも取得できましたよ。御社でも取得してみませんか」と投げかければ、導入するきっかけになるのではという目論見があったわけだ。

役所で働き方改革をするときにも、たとえ役所内での必要性が高くない項目であっても、地域に波及する効果が高い項目であれば、チャレンジ

する、そんな選択があってもいいはずだ。地域のめざす姿、地域における働き方のめざす姿がイメージできていれば、この官民協働によるチャンスの創り方に幅が広がり、実現しやすくなる。

たとえば、民間企業で事業所内の生産性を高める検討をしていると、在職している女性社員にも、もっと活躍の機会を増やせないかとの意向が社内を高まってくる。熟練した女性を管理職に登用することもあっていいだろう。しかし、各事業所にはこれまでの慣習があり、なかなか女性活用に向けた壁を破れないことがある。女性を育成できる環境もない。

一方、役所においても同様に女性の管理職や活躍の場を広げようとしても、なかなかシーズとニーズがマッチしない問題を抱えている。

それならば、これら事業所と役所が組織の垣根を越えて女性活躍の働き方改革に取り組み場をつくれれば、実践力は格段に高まってくる。候補者の女性同士が一緒にマネジメントを学ぶ研修をしたり、人事担当者同士が仕事と家庭を両立する施策や事例を研究したりすることができ、地域で女性の仕事と家庭の両立を一気に進めることができる。

「働き方改革」も他の施策と同様、足元の職場だけを見ず、顔を上げて、地域を広く見渡してみたら、もっと成すべきことが見出せるのではないだろうか。

## 経営幹部がリードする「働き方改革」

このように地域のめざす姿に向け、抜本的な「働き方改革」の対策を生み出すためには、各部長たちにも自らの働き方を率先して変えることが期待される。

具体的にはまず、部局の縦割りを越えて連携する責任を持つことである。役所には企業のような役員制度がない。そのため、部長は縦割りで政策を所管しており、なかなか連携が進みにくいところがある。「働き方改革」の取り組みにしても、役所内の働き方については人事課が、地元企業の働き方については産業課といった部署が、それぞれ縦割りで進捗管理をしている。これでは先に述べたような「地域における働き方の改革」はなかなか進まない。

また、前述したように移住者や外国人の採用が進めば、次に住宅や暮らしの環境づくりが必要になる。人事課から建設課、そしてまちづくり

関連部署へと、うまく連携していくことが採用後の定着率の向上につながる。部局長が、部局代表ではなく、地域の全体最適から効果を最大化する「経営幹部」として連携責任を持つことが、役所内の働き方改革の質を左右する。それには、政策の計画段階で各施策について「関連部署名」と「連携目標」を設定しておいたり、進捗段階で「連携会議」を開催したりするなどの方法がある。

もう一つは、戦略の策定時には、重要な施策を指定するとともに、何をもちって重要か否かを取捨選択することの「判断基準」を示すことである。近年では行政経営の中に「戦略」という言葉が流布してきたが、今はまだほとんどの場合、重要施策を明示するだけに終わっている。これでは部下の仕事は増える一方で、長時間労働が避けられない。真に効率化するためには、「やらない」「止める」「減らす」意思決定をする必要がある。

それには、部局長が部局の「組織運営方針」を策定し、組織使命を明示して、使命につながる取捨選択の「判断基準」を記載しておくことだ。会議では、常にこの判断基準をもと

に意思決定する姿勢を見せることが重要である。

たとえば、観光施策が重要とされているにも、宿場町などでの異文化交流としての観光なのか、農業漁業など滞在体験としての観光なのか、地域のめざす姿、経済活性化の方向性と結びつけて判断基準を持つておかなければ、「何でも観光と名がつけばいい」といった施策のムダを生じてしまう。

## 管理職に欠かせないスポンサーシップ

「改革」とは、機構や制度(仕組)を変えることである。それゆえ、一般の社員や職員では成し得ないレベルを取り扱う。

特に、「働き方改革」では、最初からやることを決めてトップダウンでやらせるだけではなく、職員の不満や、やりがいに感じていることに耳を傾け、ボトムアップのアプローチで意見やアイデアを引き出す進め方も必要になるため、管理職や管理部門の果たす役割が多くある。

時間外勤務時間の削減でも、たとえば会議に係る時間が多いという問題に対してなら、配付資料の削減や会議の頻度、時間短縮などは、部下

に任せて行う「改善」である。一方管理職は、「何のためか」の目的から会議体系を見直して、会議を統廃合したり、関連部署・機関と話し合ったり、参加者を削減したり、WEB会議を導入するなど、仕組を変更する「改革」を担う。

ここでは、指示・命令する通常のリーダーシップと同時に、部下を主に役に委任・支援するスポンサーシップを発揮することがポイントになる。

## めざすものに近づけるワクワクした改革に

繰り返しになるが、「役所の働き方改革」は、単に、「時間外勤務時間の削減ができた」という結果を出せばよいというものではない。その取り組みによって、地域の住民や企業が将来のめざす姿に向けて、近づいていくことが大切である。

まずは役所から率先して働きやすい職場をつくり、より生産性の高い仕事ができるようになること。それが地域をよりよくするものになってくる。役所の取り組みが地域に広がる実感が持てるようになってくれば、もっとワクワクしてチャレンジし、仲間を増やしてやりがいに満ちた取り組み、改革になることだろう。