

## あとがき

「働き方改革といわれても何をすればいいのかわからない」、「取組の効果が感じられない」という声をよく聞く。これは働き方改革自体が新しい取組なのではなく、行財政改革、ワーク・ライフ・バランス推進など、他の取組において行われていたものを、より効果的に進めていこうとするものだからである。いわばこれまで取組困難であったものに再びチャレンジするもので、そのため、働き方改革という、目に見える効果を求めて「一斉退庁」、「強制消灯」、「残業禁止日の設定」など半ば強制的に行われるものが多い。確かにこのような取組を行えば、数値や目に見える効果は出てくるものの、各職場における負担感は増しており、その根本的な原因が解消されなければ取組が長続きせず、それどころかさらに負担を増していくことになりかねない。最近耳にする「ジタハラ」は、まさにそれを物語るものであり、退去させられた従業員が、会社近くのカフェで残業をする例や、残業を命じられない管理職が部下の業務を肩代わりし、体調を崩し、自殺に至った例も出てきている。本来、働き方改革は、さまざまなライフステージ、制約条件のある人が、その状況に合わせて働ける環境をつくりだすものであり、これまでのワーク・ライフ・バランスを改善し、新しいライフスタイル、1人ひとりにあったより豊かな働き方、生き方につなげていくためのものである。仮にそれが余計に負担を生むことになっているとすれば、本末転倒であり、その負のスパイラルを断ち切る取組が必要となる。

今回の調査では、現場の職員や取組を進める担当者に加え、先進自治体や有識者など幅広い方の声を聴くことができた。そこで明らかになったのは、現場は疲弊し、負のスパイラルに苦しみ、その状況を認めた上で、それを改善すべく、地道な努力を進める先進自治体の姿である。先進といわれる自治体において異口同音に聞かれた言葉は「働き方改革に特効薬はない。いかに地道な努力を続けていけるかにかかっている」という言葉である。先に述べたように働き方改革は、何か目新しい取組をするのではなく、これまで十分に効果を発揮できなかった取組を効果の発揮できる取組に変えていくことにほかならない。そのためには、取組を進めやすい環境づくりが不可欠であり、それをすることなく取組を進めても、一過性で効果は長続きせず、職員を余計に疲弊させるだけのものになりかねない。先進自治体においても、個別の取組自体が際だっているのではなく、実はその進め方、進める仕掛けに大きなヒントがある。そしてそれは、多くの試行錯誤や挫折を越えてたどり着いたものであり、取組を広げ、継続していった努力の賜物である。報告書の中で述べているとおり、働き方改革は端的にいえば、「新しい組織文化の醸成」にほかならない。それは組織ごとに異なるものであり、解は各自治体がトライ&エラーを続けながらみつけていくしかない。ぜひ「うちにはあてはまらない」と試さないのではなく、試してみて、自分たちに合うものへつくり変えていく、人事や総務だけでなく、企画やさまざまな部署、階層の人を巻き込む広がりをもった取組として、長期的な視点にたって取組を進めて欲しい。第6章でも少し触れているように、自治体の将来像は明るいものばかりではなく、今後ますます住民福祉の向上に向けた行政運営を継続的、安定的に行っていく上での課題も多い。それに備える意味でも、少しでも早く働き方改革、それを可能とする取組を進めやすい環境づくり、組織文化づくりに着手する必要がある。

本報告書が少しでもその取組の一助になれば、幸いである。