

指摘されており、業務所要時間の全庁・部署ごとの把握が課題である。

そして、取組の効果を実感できない市町村も多く、取組内容を改善するPDCAサイクルを確立し、取組の改善を図れるようにすることが課題である。多様な働き方の実現に向けては組織の価値観を変えていくことが効果的とされるが、その取組を管理する推進組織の構築が進んでいないことも問題である。

5. 課題解決策のポイント

働き方改革のポイントは、まずもって職場の雰囲気が取り沙汰されることが多いが、雰囲気から変えるというのは、職員個人の資質のみに依拠する取組なので大変難しい。本報告書では、組織の変革を志向する場合に、組織の計画や指針、それに基づく制度や評価、そして個人の志向やキャリアプランを一体として捉えた組織文化を改革する視点が強調されている。従来の働き方改革は、個別的な取組が総花的・並列に実施されてきたが、この視点によって人材育成・評価制度まで含めて段階的・体系的に連動させることが可能となっている。また、取組の段階がそれぞれ異なる自治体にとっても、現状を客観的に捉えてボトルネックを把握・改善することで、変革への道筋を導き出すことができる。

<組織文化の視点>

①見える形の制度・組織構造
・ 首長のマネジメント・メッセージ
・ 休暇制度
・ 女性活躍支援制度
・ 取組の提案・実践や好事例の共有の仕組み
・ 取組の推進組織構築
・ 人材(多様な雇用形態)・人事体系
・ PDCAサイクル・体制
②議論や知覚可能な組織の価値観
・ 特定事業計画・人材育成指針
・ 取組の目標設定・評価体系
③無意識の信念・感情・思考・雰囲気(価値観・行動の源泉)
・ 職場のコミュニケーション
・ 職員のキャリアデザイン

資料) E.H.Schein (1999) "The Corporate Culture Survival Guide" の企業文化・働き方の指針(1)に基づき作成

(報告書P.52)

6. 取組の視点

本報告書では、多摩・島しょ地域自治体における働き方改革の取組を、大きく3つの段階に

整理し直している点が評価される。

多様な働き方を実現する職場づくりのためには、まず、組織文化の醸成によって取り組みやすい環境づくりをした上で取組を推進することが必要であろう。多様な働き方を認め、推進する組織文化の醸成により共通認識を得ることで、実効性のある取組を推進することが可能となる。

これにより、時間外勤務の削減や、女性活躍、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた取組が有効となり、職員が取組の実感や効果を得ることができる。職場において、管理職や職員同士が相互に働き方の事情を把握し、組織文化を醸成するためには、緩やかな職場コミュニケーションの場を設けることが有効である。

続いて、職場での組織文化の醸成にあたり、部署ごとに目標・ターゲットを設定するなど、管理職による取組の促進・支援が重要となる。さらに、係長マネジメントや一般職員等の主体的参加と理解、推進組織による取組の検討・調整などの支援が重要である。

また、首長などが関与して、人材育成計画の中にこれからの自治体のあり方や人材育成の方向性を示し、自治体としての目指す姿を明確にすることも求められる。様々な職位の職員が関与している改革であるため、計画や指針の最終目標を、事務内容や配置されている人材の異なる自治体・職場の状況に応じて、いわばカスタマイズしていくべきと強調されよう。

そして、中間的な成果指標(中間アウトカム)を設定し、実現可能な目標設定について合意形成を行うことが欠かせないとしている。取組の具体的な目標設定にあたっては、自治体や部署ごとに働き方の事情が大きく異なるため、部署ごとに独自の目標を主体的に設定することが重要である。行政組織においては、横並びで一律の取組が推奨されている傾向があったが、多様な職場づくりのためには多様な目標設定が望ましい。

目標設定をしたうえで、多様な雇用形態の職員(臨時職員、嘱託職員、再任用職員など)の

配置・活用のため、期待する役割を明確化するとともに、ミッションの付与など活躍の場を設定し、より効果的な活用を図ることが必要である。また、業務効率化のためには、業務の所要時間・業務の流れなどの実態把握を全庁的に行って、業務負担の軽減・効率化を重点的に行う必要がある。推進体制には、各部署における目標や取組内容、進ちょく状況等を把握できる体制を整え、それを全職員に見える形で共有できるようにすることが望ましい。そうすることで、効果的でないものや進ちょくがみられない成果目標なども確認することができ、迅速に改善を図ることができる。

<取組の視点>



(報告書裏表紙)

7. 先進的な事例

先進的な自治体の取組の一例が、一律の目標設定ではなく、部署ごとの事情に応じた主体的な目標・取組設定の実効性を示す事例である。報酬などの人事評価に連動させる積極的な施策もあるが、意欲的な取組を行っている部署や所属長に対する評価や表彰などの顔の見える形での評価を行い、職員の取組のモチベーションにつなげている自治体の特徴的である。

北九州市では、管理職のイクボス実践度を多面評価して部下と協力した勤務環境整備を推進している。部長・課長は、業績目標管理制度による評価に加えて、上位の評価者が選んだ身近な同僚・部下計3名からの多面評価を受けている。その多面評価の中に、イクボス実践度に関

する10のチェック項目を設定している。この評価については給与等の処遇に直接反映するのではなく、昇任や異動時の参考資料としている。

池田市では、部署での取組を全庁で共有して、組織目標のあいまい性を排除し、より一層の推進に寄与している。人事評価の目標設定として、個人の目標設定に加え、様式などを自由にして課単位での業務改善の組織目標を検討・提出している。ルーティンワーク・定型業務の多い窓口業務の担当部署でも、「迅速で正確な高水準で円滑な業務の実施」など、独自の目標をたててもらい、全庁が一丸となって推進に貢献することができている。

横浜市では、区局ごとの自発的な取組を推奨・支援することによって、全庁的な機運醸成と取組推進が可能になり、現場に近い相談体制や全庁的な取組普及にもつながっている。各区局のグッドプラクティスは、担当者会議やポータルサイトで他区局にも共有しており、全庁的な取組へと発展しているものもある。

8. 効率的な報告書の活用方法

報告書の構成は以下の通りであり、各章冒頭にはまとめがあるため、各自自治体・担当者が必要な章を参照することが望ましい。また先進自治体の取組事例やトピックスがコラムとして掲載されており、それらの目次も冒頭に載せられている。

<本調査研究報告書の構成>

第1章	多様な働き方の実現に向けた経緯・法改正等の動き
第2章	多摩・島しょ地域市町村における働き方の実態・取組状況
第3章	多摩・島しょ地域市町村の多様な働き方の実現に向けた取組の課題
第4章	多様な働き方の実現に向けた職場づくりの提言
第5章	調査研究を踏まえた今後の検討課題
第6章	ポスト働き方改革に向けて ～自治体の将来像を考える～