

「行革甲子園 2018」エントリーシート

【取組の内容】

1 取組事例名

【意識×行動×若手】 オール茅ヶ崎で推進する働きかたの見直し ～生産性の向上を通じた WLB の実現～

2 取組期間

平成 28 年度～（継続中）

3 取組概要

- ・ 職員の生産性の向上を通じた「ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）」の実現を目的に、平成 28 年度から 30 年度までを集中的な取組期間として位置付け、全庁的に「働きかたの見直し」を推進。
- ・ まず、目的を達成するために組織としてありたい姿を「管理職が自身の役割を認識し、リーダーシップを発揮しながらマネジメントを徹底している状態」として定め、①コンサルティング会社からの助言を踏まえて特定事務の効率化・職員負担の軽減を図る「行動改革」、②管理・監督職に必要なマネジメント能力の向上を図る「意識改革」を取組みの柱として 3 年間実施。
- ・ 取組み 2 年目である 29 年度には、ボトムアップによる組織変革のための取組みとして、監督職を除く 20～30 代の若手職員で構成される「働きかたの見直し検討プロジェクトチーム」を立ち上げ、6 つのテーマ（課題）ごとに解決策の検討、実践及び効果の検証を行った。
- ・ これらの取組みにより、職員一人あたりの時間外勤務は減少、年次休暇の平均取得日数は増加し、職員の WLB の実現に向けて着実に効果が出つつある。
- ・ 取組期間の最終年である 30 年度については、管理職級の人事評価（業績評価）の項目に「マネジメント項目」を新設することで、庁内各課が抱えるマネジメント上の問題の解決に向けて、当該課の管理職が主体的に取組みを進めるというスキームを整備。取組期間終了後も継続的に働きかたの見直しが行われる仕組みを構築した。

5 取組の具体的内容

1. 取組みの全体像

行動を改革して意識を変える「行動改革」、意識を改革して行動を変える「意識改革」の二つを働きかたの見直しにおける取組みの柱として展開。

加えて取組みの2年目である平成29年度には、20～30代の監督職を除いた有志職員で構成される「働きかたの見直しプロジェクトチーム（以下、働きかたPT）」を立ち上げ、若手職員によるボトムアップの取組みを推進。

毎年度2月には、市長、両副市长、教育長、全部局長、全課長の出席の下、「働きかたの見直し取組発表会」を開催し、各取組みの事例共有・横展開を図っている。

◆ 3年間の全体スケジュール ◆

取組名称		平成28年度	平成29年度	平成30年度
行動改革	全庁的 制度 コンサル ディング	事務事業評価コンサル（企画経営課・行政改革推進室） 人事評価制度コンサル（職員課）		検討を踏まえて構築した 新制度の実施
	部門別 コンサル ディング	モデル課（5課）コンサル	5課フォローアップ モデル課（10課）コンサル	10課フォローアップ 全庁展開 （消防・保育・病院を含む）
意識改革	意識改革 セミナー	意識改革セミナー等の実施	意識改革セミナー等の実施	意識改革セミナー等の実施
	受講対象	全課長（管理職）	新任課長（管理職） 課長補佐の半数（監督職）	課長補佐の半数（監督職） 全担当主査（監督職）
働きかた PT			課題解決に向けた 取組みの実践・検証	全庁展開

(1) 行動改革

【目的】 職場における仕事の進め方、事業の優先度の決定の仕方など、仕事の実践を通じて働きかたを見直す。また、仕事をする上での仕組みづくりを行い、職員の行動を変え、意識を変える。

【内容】 コンサルティング会社を交え、次の取組みを実施。

① 全庁的制度コンサルティング

全庁的に実施する特定の「制度」について、コンサルティング会社からの助言を踏まえ、制度の内容や運用方法を分析し、効率的かつ効果的な制度運用を円滑に行うことができる環境を整備する。

※対象制度：人事評価制度（職員課）、行政評価（企画経営課・行政改革推進室）

② 部門別コンサルティング

モデル課を選定し、職場のWLBを阻害している要因を分析した上で、特定業務における事務効率化を図り、職員の労働時間に対する仕事の質の向上を目指す。

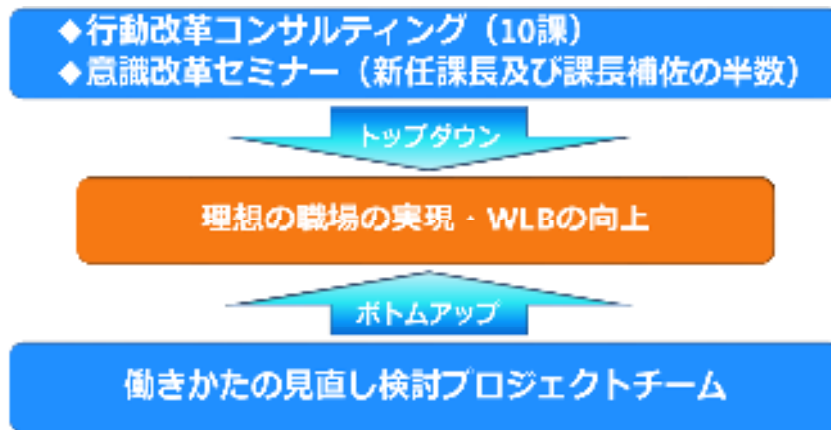
【モデル課における具体的業務の改善一覧】

平成 28 年度 (5 課)

学 務 課	<ul style="list-style-type: none"> ・就学事務のシステマチック化 ・通知業務のプロセス改善 ・ブラックボックス化した業務の見える化 ・学校職員との作業分担見直し
都市政策課	<ul style="list-style-type: none"> ・四半期単位での業務スケジュール見える化 ・担当主査以上会議の開催 ・事業構築及び進行管理の課内共有ツールの作成
資源循環課	<ul style="list-style-type: none"> ・タスクの見える化及びヘルプ要請機会の設定 ・業務分解ツールを活用した業務手順の標準化及び効率化 ・事業間比較による啓発事業の改善 (可視化による合理化の検討)
障害福祉課	<ul style="list-style-type: none"> ・手戻りを減らすためのチェックリストの作成 ・課内会議の活用 (情報共有) ・窓口案内人の設置による窓口業務改善
収 納 課	<p>【総務担当】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務の細分化と工程表の作成 (年金特徴の還付について) ・窓口業務の改善 ・担当業務のメインとサブ体制の構築 ・個々の担当業務の見える化 <p>【納税担当】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・郵便振替処理業務の改善 ・窓口業務の当番制廃止 ・財産調査結果の活用改善

平成 29 年度 (10 課)

職員課	<ul style="list-style-type: none"> ・時間を要している業務の可視化による現状分析 ・効率化手段の洗い出し ・助け合える状態を目指したコミュニケーション機会の創出
市民課	<ul style="list-style-type: none"> ・レジ前のレイアウト変更 ・窓口での案内の工夫 ・窓口での事務フローの標準化 ・手続完了までの目安時間を視覚的に伝えるシートの作成及び表示
行政改革推進室	<ul style="list-style-type: none"> ・ペーパーレス会議の試行実施 ・効率的な照会事務の試行実施
財政課	<ul style="list-style-type: none"> ・各種財政事務マニュアルの作成 ・決算統計マニュアルの作成 ・予算査定マニュアル作成 ・予算削減成功事例の発信 ・歳出削減・歳入確保策提案及び効果額一覧表作成依頼
産業振興課	<p>【産業担当】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業者等とのやり取りを管理する仕組み作り ・担当者間での情報共有時間確保 <p>【観光担当】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各イベントの既存チェックシートの見直し・改善 ・各業務説明資料(写真含む)の添付 ・各業務に係る所要時間及び優先順位の目安を追加 ・担当者の脳内記憶、経験値、ノウハウの吐き出し <p>【道の駅整備推進担当】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当者の状況把握、課題共有のためのスケジュールの見える化 ・通常の打合せに加え、2 週間に一度の担当全体打合せ
男女共同参画課	<ul style="list-style-type: none"> ・業務管理シート、やることリストを導入 ・グループウォッチャーとの連携 ・週 1 回のミーティング実施(毎日の朝礼を廃止) ・ミーティング内で翌月の休暇取得及び業務内容を確認
保険年金課	<ul style="list-style-type: none"> ・高額療養費支給事務における業務処理手順の見直し ・同事務における請求書の見直し



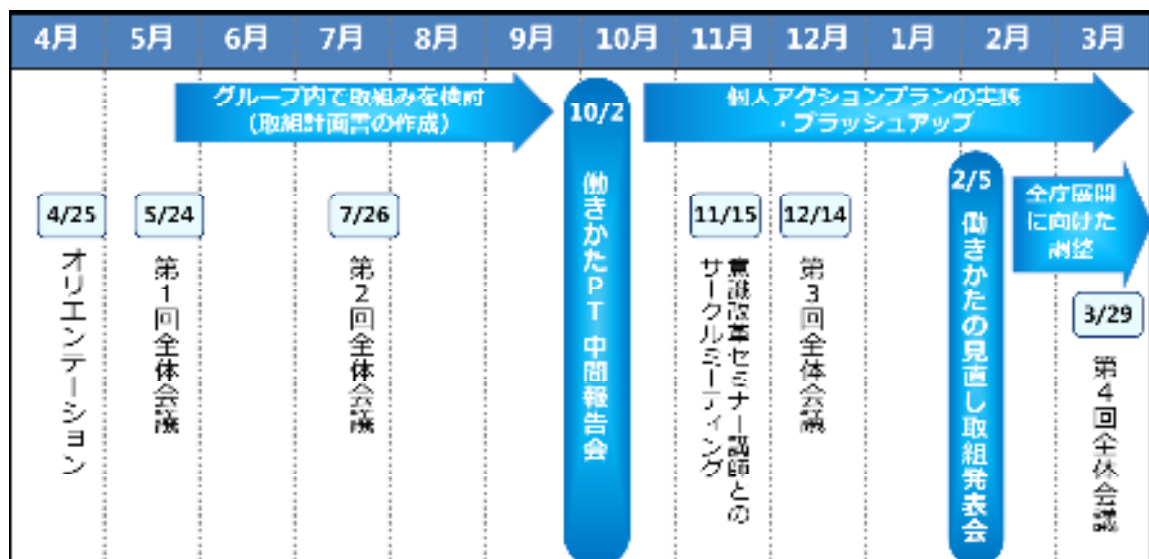
【内容】 公募等で集まった27人の若手職員で対話を実施し、日頃の業務で感じる「働きかた」の組織課題を抽出して6つのテーマに集約。テーマごとにグループを結成し、取組計画書を作成した。

10月には中間報告会を開催し、残りの半年間、メンバーの一人ひとりが自らの所属する職場で取り組む「個人アクションプラン」を発表。2月の取組発表会では、実践した成果・効果に関する検証結果を発表した。各グループの開発したツールや取組については、全庁的に展開していくこととしており、各課で導入可否を検討してもらっている状況である。

※参考：各グループの取組みテーマ

- Aグループ「To get a“My Life Day”」
- Bグループ「情報共有」
- Cグループ「業務平準化・標準化」
- Dグループ「意識改革！組織力の向上を旨として～（個人の役割と問題意識）」
- Eグループ「「職場の雰囲気」を改善する意識・環境改革」
- Fグループ「工数管理ツールを活用したマネジメント」

【年間スケジュール】



(4) その他働きかたの見直しによる各課の自主的な取組み（一部）

- 議会調整事務の効率化（企画経営課）
- 担当業務の進捗の見える化及び協力体制の構築による時間外勤務の平準化（市民税課） 等

※その他、複数の課において朝礼・夕礼・課内MTGの定例実施、ノー残業デーの徹底やマイライフデー（年次休暇）取得の奨励などを推進。

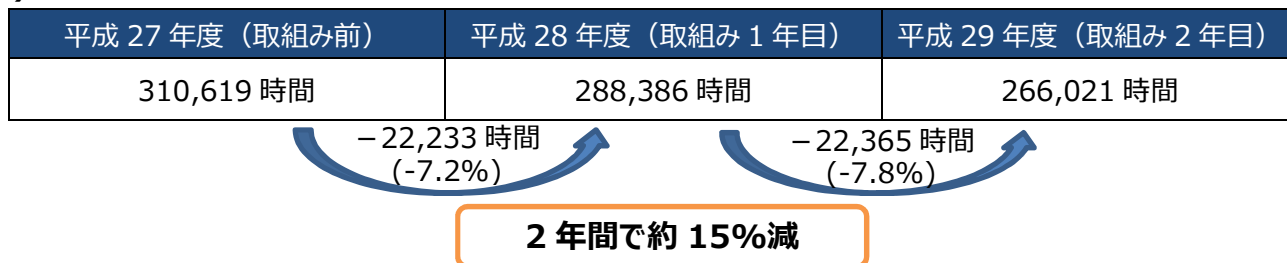
6 特徴（独自性・新規性・工夫した点）

- ◆時間外勤務をさせない等の管理部門による強制力を持った手法ではなく、職員一人ひとりによる事務改善の積み重ねで WLB の実現を目指した点。
⇒ 「責任ある公の仕事としての意識を持ち、やるべきことはしっかりと行う前提で、効率的な事務執行の手法等を検討し、実行すること」が働きかたの見直しの趣旨であり、何が何でも早く帰るために、やるべき仕事をやらないことを是とする取組みではない。
- ◆職員の行動を変える取組みのみならず、職員の意識改革についても並行して進めた点。
⇒ 例えば、これまで定例的に実施されていた既存の業務改善スキームは「行動を変えて意識を変える」ために導入されたものだが、時代の経過とともに「やらされ感」から「作業」として認識され、徐々に効果が薄まってしまっていることに着目。どれだけ練られたスキームであっても、それを運用する職員の意識が無ければ実効性を欠いてしまう。
- ◆管理職等、限られた階層へのアプローチだけでなく、全階層を巻き込んだ「オール茅ヶ崎」で働きかたの見直しを進めた点。
- ◆働きかた PT について、①自らが感じる組織課題について、自由な発想から取組計画の検討を行ってよいこと、②自所属において、計画に基づく取組みの実践を行ってよいこと、③実際に成果・効果が出た取組みは全庁展開を進めていくことを、予め全庁でオーソライズしたスキームを提供することで、若手職員のエンパワーメントを図った点。
- ◆3年間の取組期間終了後においても、働きかたの見直しを通じて得られた成果・効果やマインド、機運の高まりなどを一過性のものとすることなく、本市の組織風土として改善意識を定着させるため、「仕組み化」を図った点。（具体的内容は「9 今後の予定・構想」において後述）

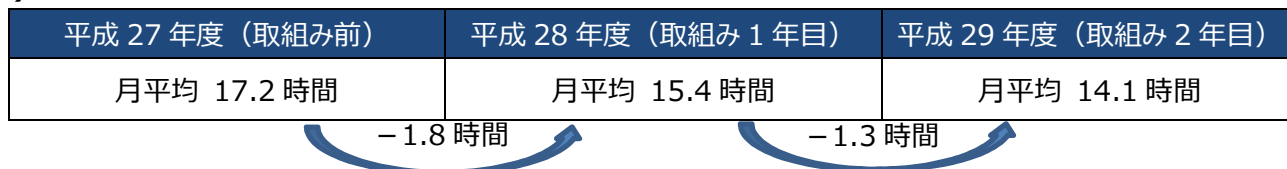
7 取組の効果・費用

- ◆取組み前と比較して、組織全体で時間外が減少し、年休取得日数も増加している。
- ◆職員の意識も「変化がなかった」が減少、「変化した」と回答する職員が増加傾向にある。
⇒ 取組目的である「職員の生産性の向上を通じた WLB の実現」の効果測定のためには、多様な側面からのデータ分析が必要であるため一概には言えないものの、代表的な指標では、次のとおり効果が見て取れる。

(1) 時間外勤務 総時間数



(2) 職員一人あたりの時間外勤務時間数



(3) 職員一人あたりの年次休暇取得日数

平成 27 年度 (取組み前)	平成 28 年度 (取組み 1 年目)	平成 29 年度 (取組み 2 年目)
年間 8.52 日	年間 9.01 日	年間 10.24 日
+0.49 日		+1.23 日

(4) 職員意識調査 (問 : 働きかたの見直しについて、なにか変化があったか)

平成 28 年度 (取組み 1 年目)	回答数	回答率
意識が変化した	312 人	21.7%
行動が変化した	50 人	3.5%
意識も行動も変化した	139 人	9.7%
何も変化がなかった	937 人	65.2%
合 計	1,438 人	100.0%

平成 29 年度 (取組み 2 年目)	回答数	回答率
意識が変化した	444 人	26.7%
行動が変化した	105 人	6.3%
意識も行動も変化した	303 人	18.2%
何も変化がなかった	809 人	48.7%
合 計	1,661 人	100.0%

- ・働きかたの見直しとは、「ヒトへの投資」である。
- ・各階層の職員が「対話」を通じて得た成功体験や、その中で培われた改善のマインドは、旧態依然とした自治体運営から、時代に即した行政経営を推進する組織体に転換するために必要なものであり、働きかたの見直しは一丁目一番地に取組むべきことであった。
- ・本取組みの主とする目的は「職員の WLB の実現」であることから、一義的に本市職員にその効果が還元されるものである。
- ・しかし、職員の「Life」を充実させれば、その余暇を利用して得た情報、人脈、アイディア、スキルを「Work」に生かすことによって質と効率が高まっていくという好循環が生まれる。
- ・結果的に、こういった職員への直接的効果が、より市民感覚に即した仕事の進め方、市民ニーズに合った事業展開として市政に反映される。すなわち、本取組みの最終的な到達点は「市民」となることから、働きかたの見直しは間接的に市民サービス及び満足度の向上につながる取組みである。
- ・若手職員による働きかた PT の取組みでは、単なる小手先の改善検討ではなく、職場課題を深掘りしていく中で、「働くとは何か」、「仕事の基本的な進め方とは何か」といった本質的な議論にまで発展した。
- ・この議論及び取組みを通じて導き出された重要な要素として、働きかたの見直しの全ての起点は「見える化」、「情報共有」、「コミュニケーション」である、ということであった。
- ・若手職員がこういった気づきであったり、自らの課題意識から取組みを検討・実践し、効果を検証するというサイクルを体験したことは、必ずや今後の大きな財産になるはずである。
- ・これら取組みの成果・効果については、残念ながら単純にコスト換算することができず、金額的な部分での効果を示すことは現状できていないが、取組みがもたらした様々な意識・行動の変革やナレッジの数々は、今後とも本市が持続的に発展していくための貴重な財産になると確信している。

【取組みに要した費用】

行動改革及び意識改革に関する委託料の合計は次のとおり。

平成 28 年度	16,691 千円
平成 29 年度	16,652 千円

8 取組を進めていく中での課題・問題点（苦労した点）

- ・取組を開始してすぐは、庁内から取組に対する疑問や戸惑いの声も少なからずあり、事務局に対する問合せもあった。しかしながら対話の実践などで成功事例が出ると草の根的に庁内に浸透していき、やがて熱心に取り組む課が増えていった。今や「働きかたの見直し」というフレーズは庁内における合言葉となっている。
- ・事務局のみならず、行動改革コンサルティングの対象課や働きかた PT の各グループでは、当初、検討を進めるもなかなか形にならず、まさに「生みの苦しみ」を味わった。ただそこで諦めずに、粘り強く対話・議論を重ねたことにより、結果的に大きな成果を挙げる事ができた。

9 今後の予定・構想

◆平成 30 年度（取組最終年度）における取組みの方向性

- ・今年度は、働きかたの見直しの集大成として、2 年間で蓄積された、課題の分析ノウハウ、解決に向けたアプローチ、具体的な改善事例等を十二分に活用するとともに、これまでの取組みに関わった職員をキーパーソンとしつつ、全課かいが自課組織における課題の解決を主体的に図っていく。
- ・すなわち、これまでの2年間で職員一人ひとりの意識及び行動の改革を促すフェーズであったのに対し、取組最終年度は組織全体に一定の浸透が図られた中での実践フェーズとなる。
- ・本市を取り巻く社会・経済状況の変化を踏まえつつ、今年度全庁的に進めていく「次期総合計画」の策定に向けた議論において、働きかたの見直しによって変革した職員の意識及び行動の中で、より効率的かつ効果的な実施手法の検討に加え、戦略的な事業廃止等を推進し、従来業務の絶対量を削減していくような取組みを進めていく。
- ・一方で取組み開始から2年が経つ中、各課の取組みの進捗にバラつきが出始めていることから、庁内全体で成果・効果を実感するためにも、取組みが遅れている課については集中的にフォローを実施し、取組みの浸透を図る。
- ・併せて、働きかたの見直しに関する取組みが終了した31年度以降においても、現在の状況が後戻りすることのないよう、組織文化への定着を目指し、恒常的な「仕組み」の検討を進める。

◆人事評価制度（業績評価）との連動

- ・30年度より、管理職（担当課長以上）の人事評価に「マネジメント評価」を導入。
- ・これは自組織のマネジメントにおける課題を解決し、あるべき職場の姿を目指すために、管理職が責任を明確化した中で主体的に改善に取り組むスキームである。
- ・このスキームによる全課での組織改革アクションを、30年度の取組みの柱として位置付ける。
- ・その上で、行動改革における全庁展開の方策を具体的に検討し、意識改革とともに、担当課長職以上による組織改革アクションの効率的かつ効果的な推進を図るための土壌づくりとして改めて体系を整理した。
(次ページ参照)

平成30年度取組み全体イメージ

目的

職員の生産性の向上を通じたWLBの実現

⇒ 個別の指標（年休取得率・時間外・改善された事業数等）、
職員の意識変化（アンケート等）により成果及び効果を適切に把握

取組み
の柱

**マネジメント評価スキームに基づく
担当課長職以上による組織改革アクション**

効率的かつ
効果的な
推進を図る
ための
土壌づくり

行動改革

①管理職に対し、マネジメント目標設定研修
及び目標設定・活動内容に対する指導・助
言を実施
②管理・監督・担当職員(いずれも希望者)の
3段階に対し、生産性向上等を目的とした
研修を実施
③特定課題に対するコンサルティングの実施

意識改革

28～29年度の意識改革セミナーを受講してい
ない管理・監督職（担当未満以上）に対して
セミナーを実施
⇒これにより全ての管理・監督職が組織内対話
の必要性を理解するとともに、マネジメント
に対する同一価値観の共有が図られる

**担当課長職以上がリーダーシップを発揮し、自組織の変革をより効率的かつ効果的に
推進することができるよう、行動改革・意識改革の取組みで全面的にバックアップ**

- ・このほかにも、取組期間終了後も恒常的に残る、働きかたの見直しのための仕組みを検討しているところである。
- ・併せて、33年度を始期とする「次期総合計画」及び「行政改革に関する方針」の策定作業が始まったことから、この中においても何らかの考え方を示し、仕掛けを打っていきたいと考えている。

10 他団体へのアドバイス

- ・働き方改革に関する取組みを検討するにあたっては、単なる時間外の削減や人減らし等、管理部門側の都合のいい論理から始めるのではなく、そもそもなぜ改革が求められているかという本質の部分に立ち返って議論し、仕組みを動かす側の人間が腹落ちしていることが重要である。
- ・事務局が仕組みを押し付けるだけでは結局「やらされ感」が生まれてしまい、うまく機能しない。効果的に展開させていくには、事務局がいちばん熱量を持って考え、悩み抜き、相手と粘り強く対話し、その仕組みの必要性や進めることで生まれるメリット等を伝えていかななくてはならないと考える。
- ・本市のように、事務改善を軸として働き方改革の取組みを考える方策を取るようであれば、やはりその事務を担当している、現場の若手職員がキーパーソンとなる。組織全体として、そこからのボトムアップのアクションを認め、信頼し、推進するような仕組み・組織風土を構築していくことが必要である。

11 取組について記載したホームページ

なし