

働き方改革に関する提案

～多様で柔軟な働き方の実現のために～

令和4年3月

鹿児島県庁働き方改革推進チーム

1 はじめに

- 我が国は、本格的な人口減少社会の到来や少子高齢化の進行，経済のグローバル化や技術革新の急速な進展などにより，社会のあらゆる面で大きな変革期を迎えている。
- 現在，この変革期に対応するため，民間企業をはじめ，国や他県等において「働き方改革」の取組が進められている。

「働き方改革」とは

働く人々が個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を，
自分で「選択」できるようにするための改革

(出典：厚生労働省HP)

- 本県においても，今年度，県庁の若手職員を中心とした「鹿児島県庁働き方改革推進チーム」を発足し，組織パフォーマンスの向上や柔軟な働き方，業務の改善・効率化等に関する課題と目指すべき働き方について，チーム会合での意見交換を行ってきた。本報告書は，これまでのチーム会合での意見交換の内容をもとに提案として取りまとめたものである。
- 新型コロナウイルス感染症への対応に当たっては，突発的な業務ということもあり，業務分担や人員配置の見直しを行わざるを得ず，また，感染症拡大防止のための時差出勤や在宅勤務の実施，Web会議の開催など，これまでに経験のない働き方に試行錯誤しながら取り組んでいるところである。今後は，この経験を契機に，「働き方改革」の実現に向けた取組をより一層推進する必要がある。

2 若手職員が思う働き方の課題

(1) 業務改善，業務効率化等に関する課題

- ・ 日頃の業務の中で，無駄がないか考える意識（個人・組織）や心理的，時間的余裕が不足しており，積極的な業務改善の提案もあまり見られない。
- ・ 業務の必要性について検討がなされないまま，前例踏襲による業務が漫然と行われているものがある。
- ・ 議会仮想等の資料作成業務において，使用頻度の少ない（ない）資料であるにも関わらず，必要性の検討を行わないまま，これまでと同様に作成するため，結果的に多くの時間を要する。
- ・ 新しい業務については積極的に増やそうとするが，業務の廃止や改善することには消極的である。
- ・ 業務の廃止・改善が評価されないため，仕事を減らす方向への議論が生まれにくい。
- ・ 事業効果は検証するが，事業の実施に係る費用（労力）が見合っているか検証する視点が欠けている。
- ・ ルーティン業務であるにも関わらず，業務手続がマニュアル化されていないものがある。
- ・ 監査調書，決算報告，成果調書等，定型的な資料作成に膨大な時間を要する。
- ・ 不特定多数への照会や不要なメール等が多い。

(2) 組織パフォーマンス，組織体制等に関する課題

- ・ 職員数は減少しており，また，いびつな年齢構成となっており，一人ひとりの負担が増加している。
- ・ 課，係，個人の業務量に差がある。
- ・ 課や係を超えた業務応援態勢が十分に構築されていない。
- ・ 事務分掌に属さない業務が特定の個人に偏る傾向がある。
- ・ 職員に余裕がなく，職場内の風通しがうまくいかず，困難な業務も個人で抱えざるを得ない状況が見受けられる。
- ・ 所属長によって業務量が変動する場合がある。
- ・ 現在の働き方に対する問題認識が低い職員がいる。
- ・ 「変わること」，「変えること」への抵抗感が強い職員がいる。
- ・ 部下への超勤削減，業務の効率化に向けた働きかけ，行動が十分でない。

- ・ 定時退庁日の形骸化や超勤・休日出勤が常態化している所属がある。
- ・ 部署によっては、「休日の出勤や超勤時間が多い」＝「仕事を頑張っている」という風潮がある。
- ・ 係長も担当業務に追われているため、係内の業務を俯瞰的に見たり、事業の必要性を考える余裕がなく、係員のサポート等、マネジメントが不足している。
- ・ 所属内の職員間で、お互いの業務進捗を把握できていない(していない)。
- ・ これまでの業務内容や所管に縛られ、見直しが進んでいない。

(3) 職場環境等に関する課題

- ・ 業務改善を提案・具体化できる仕組みがない(上手く機能していない)。
- ・ ペーパーレス化が図られていない。
- ・ 資料や電子データ等の保存方法が統一されておらず、過去の書類やデータを探すのに時間がかかる。
- ・ 所属や担当者間での業務の所管争いが見受けられる。
- ・ テレワーク等を前提とした業務の進め方の検討が十分でなく、抱えている業務によっては、在宅勤務を希望していても制度を活用しづらい。

3 「働き方改革」に向けた提案

(1) 職員の意識改革

① 業務の本質を意識できる人材の育成

業務の進め方において、前例踏襲の考え方に囚われすぎず、常に業務の本質（県民や利用者が何を求めている、行政サービスとして何を提供できているのか）を意識できる職員を育成する。

<取組例>

- ・ 既存の研修制度（職場研修、チャレンジ研修等）の研修テーマに、職員の意識改革に繋がる内容を充実させる。
- ・ 組織内での分業により全体像が見えにくい傾向があることから、上司は若手職員（特に新規採用職員）に対し、日頃の目の前の業務が県民等への行政サービスにどう結びついているのか、個々の業務の役割や必要性を教えるように努める。
- ・ 業務遂行や会議開催等に当たっては、職員一人ひとりが時間と労力に対する効果（成果）を意識しながら計画的・効率的に行うよう努め、組織的にも「簡素化」、「合理化」、「廃止」等の改善を意識できる組織風土を作っていく。

② 上司に気づきの機会をつくる仕組みづくり

職場環境や雰囲気づくりに、所属長等の上司の経験や考え方が大きく影響を与えることから、上司に対し、よりよい働き方に向けた気づきの機会をつくる。

<取組例>

- ・ 所属長等の上司が部下に行う現行の評価制度に、同僚・部下が所属長等々を評価する仕組み（360°評価制度）を導入する。
- ・ 評価結果に応じて「リーダーシップ」や「マネジメント力」の向上、「ハラスメント」の防止等の特定研修を受講し、自己変革を促したり、能力を向上できるようにする。

③ 職員提案型の働き方

よりよい働き方について、職員が提案できる仕組みをつくり、改革・改善への意識の醸成と取組に持続性を持たせる。

<取組例>

- ・ 「惰性でやっている業務」「非効率な業務」等に対し、職員からの提案を受けて、部局横断的な視点で検討し、改善が必要とされた場合は、確実に見直すことができる仕組みを導入する。（例：「知事へのたより」の県職員版「総務部長へのたより」の創設）
- ・ 職員の発案が県庁の働き方を変えるきっかけになることで、職員のモチベーション向上とよりよい働き方を追求する意識の醸成が期待できる。

(2) 業務の見直しと改善

① 業務プロセスの抜本的な見直し

当たり前だと思っている業務について、他県等の方法や外部からの意見も参考にしながら、業務プロセスの抜本的な見直しを行い、業務量削減と効率化を図る。

<取組例>

- ・ 民間企業の多くで取り組まれているBPR^{※1}を導入し、外部視点からの業務プロセスの見直しによる業務の改善・効率化を進める。

※1 BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）とは、業務の効率化や生産性の向上を図るため、業務の流れや仕組みを全面的に見直し再構築すること。

- ・ 予算編成作業において、財政課査定（予算配分）に係る一部権限（変動の小さい経常経費や継続事業等）を本庁各部局に移譲し、これまで同様の財政規律を維持できる新たなルールを設けた上で、予算要求資料の簡素化、ヒアリングの時間短縮・廃止等、財政課を含む本庁各課職員の労力軽減を図る。

② 業務実態の見える化等による業務管理の適正化

職場内における業務実態の見える化や、個々の業務に関するマニュアル化を推進することで、適時・的確な応援態勢を整えるとともに、業務管理の適正化を図る。

<取組例>

- ・ 業務計画・内容及び作業状況等をリアルタイムに共有することで、上司が業務の優先順位や部下の負荷状態を見た業務の振り分け、超過勤務の必要性の確認など、マネジメントを行いやすくする。
- ・ 業務に関するマニュアル化を進めることで、突発的な応援業務にも対応できるようにし、また異動の際の事務引継の効率化と業務の属人化の低減を図る。
- ・ これらの取組により、職員の業務実態を適時把握することが可能となり、業務計画・内容に応じた在宅勤務の調整、超過勤務を縮減するための協力体制の構築、休暇取得等の呼びかけを職員間で行いやすくなることを期待できる。

(3) 働き方の環境等整備

① 柔軟性のある組織づくり

限りある人的資源の有効活用を図るため、閑散期の職員が繁忙期の職員を応援できる仕組みをつくる。

<取組例>

- ・ 所属によっては繁忙期と閑散期があり、組織全体から見るとまだまだ有効活用できる「余剰労力」が多く眠っている。前述の(2)②での「業務実態の見える化」により、突発的な業務や職員の欠員等にも、柔軟かつ、スピード感を持った人員配置をできる仕組みがあるとよい。
- ・ また、応援を受ける側の所属も、応援職員が来たら、すぐに業務に従事できるよう、日頃から業務分担のシミュレーション、業務用データの一元管理や保存方法のルール化などの体制づくりが必要である。

- ・ 所属毎の業務量の偏りを可能な限り改善させ、職員一人ひとりの業務負担の平準化を図る。

② システム環境の整備

行政事務の簡素化，効率化を図るため，汎用性が高いシステム環境を整備し，デジタル化を推進していく。

<取組例>

- ・ 在宅勤務時の業務内容に幅を持たせるため，ペーパーレス化を促進させ，保存文書の電子化など，行政手続のオンライン化や事務処理の電子決裁化に対応できる環境整備が必要である。
- ・ 監査調書，決算報告，成果調書等の定型的な資料の作成について，予算編成システム，財務会計システム及び庶務事務システム等の各種システムの統合や一元化を図り，概ねの作業がシステム上で完結できるようにする。
- ・ 各所管課で管理する施設台帳や法令等制限区域の情報について，1つのシステムに情報集約，クラウド化(例:WebGIS)することで，所属間での照会や調整，現地での対応など，業務の更なる効率化が期待できる。

③ 多様で柔軟な働き方の促進

家事，育児や介護等をしながら働く職員の事情に応じて，働き方を選択できる環境をつくる。

<取組例>

- ・ 時差出勤や在宅勤務の選択の自由度を向上させる。
- ・ 家事，育児や介護等のために時間制約がある職員も含め，職員の能力発揮やワーク・ライフ・バランス，QOL^{※2}の充実が期待できる。

※2 QOL（クオリティ・オブ・ライフ）とは，生活の質・生きがい・満足度

4 「働き方改革」の実行体制（案）

- 現在，総合政策部デジタル推進課において，ICTを活用した新たな働き方の環境整備が進められているが，「働き方改革」について，県庁全体で横断的に取り組む体制は整っていない。
- そこで，全庁的な取組として実行に移していく上では，知事等をトップとした「働き方改革推進会議（仮称）」を設置し，国や他県等の取組事例を参考にしながら，本県の働き方の現状や地域の特性等にあった取組を分析・検証できる体制が必要である。
- また，今年度発足した働き方改革推進チームについては，同推進会議の中の分科会として位置付け，若手職員のアイデアや意見，提案等を吸い上げられるような体制を継続していく必要がある。

【参考資料】

鹿児島県庁働き方改革推進チーム 委員名簿

	部局名	所属名	職名	氏名
1	総務部	男女共同参画室	主事	磯江 真実
2	総合政策部	総合政策課	主査	上木 香奈
3	観光・文化スポーツ部	文化振興課	主査	平原 知紀
4	環境林務部	森づくり推進課	技術主査	中村 清治
5	農政部	農地整備課	技術専門員	徳満 宏律
6	土木部	河川課	土木技師	慶越 仁
7	危機管理防災局	原子力安全対策課	主事	湯ノ口 恒
8	国体・全国障害者スポーツ大会局	総務企画課	主事	川崎 美紅
9	出納局	会計課	主査	折口 由美子

〔会合等の開催経過〕

令和3年6月9日	第1回会合開催
〃 9月2日	第2回会合開催
〃 11月19日	第3回会合開催
〃 11月25日	第4回会合開催
令和4年3月23日	第5回会合開催

* 上記会合のほか、メールや職リモを活用して意見照会や資料確認を行う等、効率的な議論を行うよう努めた。