

# 熊取町 職員働き方改革指針

～ずっと働きたい（続けられる）職場づくりを目指して～

令和2年3月

熊 取 町

## 目次

1. はじめに	2 ページ
2. 背景、現状と指針の概要	3 ページ
3. 取組項目	4～9 ページ
(1) 業務改革	4 ページ
(2) マネジメント能力の向上	5 ページ
(3) 人材育成	6 ページ
(4) 組織改革	7 ページ
(5) モチベーションの向上	8 ページ
(6) 休暇も含めたWLB（ワークライフバランス）	9 ページ
4. おわりに	10 ページ
(参考資料)	
アンケート結果（管理職）	11～16 ページ
アンケート結果（非管理職）	17～24 ページ

## 1. はじめに

### なぜ今、本町職員の『働き方改革』が必要なのでしょう？

それは…

少子高齢化による生産年齢人口の減少、共働き世帯の増加、育児や介護など制約のある働き手の増加が見込まれる現在において、住民ニーズが多様化し、職員一人ひとりに係る負担はますます増大していると言えます。

そのような中、職員の働き方を見直し、職員の持てる能力を最大限に引き出すことが、今後の住民サービスの維持・向上につながります。

また、それぞれの働く方々の事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進するため、国において「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」が平成30年7月に公布されたのち、順次施行され、令和2年4月から本格的に「働き方改革」を推進していくこととされています。

「働き方改革」は多様な働き方ができるように、職員自身が考え、主体的に働きやすい環境を整えることが重要であり、『職員が主役』の働き方改革にする必要があります。ただ単に職員の待遇、労働条件の向上等の「働きやすさ」の追求だけではなく、「働きがい」を向上させる取り組みや業務改善、人材育成なども必要ではないかと考えます。職員の働きがいやモチベーションの向上は、住民の役場に対する満足度の向上に帰結するものであり、働き方改革は住民サービスの向上にとっても不可欠です。

これらを実践していく契機づくりとして、平成30年度に、各部署の中堅から若手職員9名による働き方改革研修会を通じて、全職員対象に実施したアンケートの結果を分析し、今後の熊取町職員に必要なものは何かを考え、働き方改革指針の素案を作成しました。

本指針は、その素案をもとにし、「働き方改革」の一つとして、令和2年度から始まる会計年度任用職員制度を踏まえて、適宜追記等を行った上で、今後の本町を「職員が心身ともに健康で、働きがいのある職場」としていくための一助とするため策定するものです。

## 2. 背景、現状と指針の概要

### ■働き方改革の背景

- ・ 少子高齢化による生産年齢人口の減少
- ・ 女性の社会進出、共働き世帯の増加
- ・ 団塊の世代の高齢化進展による介護時代への突入

⇒労働力不足により、働き手に制約が多くなり、社会的にワークライフバランス実現の要請が高まる

### ■熊取町の現状

- ・ 若年層の女性比率が高い
- ・ 40歳以上の職員割合が高い
- ・ 業務量が多く、人材不足を感じている職員が多い
- ・ 今後も熊取町で働きたいと思う職員が半数以下
- ・ 採用試験申込者の減少

⇒旧来の労働環境が続き、改善が進んでいない

仕事の質を高め、組織パフォーマンスの向上、  
職員の心身の健康維持、働きがいのある職場づくりを目指すため  
熊取町の働き方改革に取り組む

～ずっと働きたい（続けられる）職場づくりを目指して～  
熊取町「働き方改革」6つのキーワード

(1) 業務改革

(2) マネジメント能力の向上

(3) 人材育成

(4) 組織改革

(5) モチベーションの向上

(6) 休暇も含めたWLB

**住民サービスの向上**

### 3. 取組項目

#### (1) 業務改革（自動化等）

総務省が平成30年7月に発表した「自治体戦略2040構想研究会 第2次報告書」によると、自治体は、人口減少・高齢化時代に対応していくため、「従来の半分の職員数でも自治体として本来担うべき機能が発揮でき、量的にも質的にも困難さを増す課題を突破できるような仕組みを構築する必要がある。」とされており、業務効率を高めることが必須となっている。

##### ①熊取スタンダードの積極活用、推進

- ア、庁内事務の簡素化。（自分たちで無駄に仕事を作っていないか。ムリ、ムラ、ムダなことはないか点検し、マニュアル化するなど時間短縮も含めて効率よく仕事をこなす。）
- イ、目標設定調書の項目に業務改善に関するものを、必ず一つ以上挙げることを義務づけ、個々の能力やコスト感覚を向上させるよう意識改革を行う。

##### ②必要な業務の整理

- ア、新事業を開始する場合は、必ず廃止することができる事業はないかを検証する（スクラップアンドビルド）。また、現行の業務の見直しを必須とし、単に仕事が増えるだけにならないようにする。
- イ、町に届いた文書や申出などについては、回答が必要なもの、国や府などからの通知、住民からの要望など外部に対するもの以外は、必要なものだけを供覧するようにし、その他は各自で責任をもって内容確認をするなど、文書処理方法の検討を進める。
- ウ、庁内通知、会議資料やシナリオなど、外部に発信しない文書については簡易決裁を使用したり、資料を最小限とするなどの工夫をするとともに、前例踏襲ではなく、本当に必要なものか内容を精査する。
- エ、決裁権限の下位委譲を図る。そのためには、各担当は、起案内容に間違いがないか十分確認し、決裁をあげる。また上司が適切な判断ができるだけの判断材料をそろえ、自分なりの意見もしっかり持つておく。

##### ③業務委託の推進

- ア、今後の人口減少、職員の減少等を踏まえ、各課で業務委託できる業務を検討し、委託を進める。

#### ④業務ICT化の推進

- ア、現在、手作業で行っている業務の電子化、ICT化（例えば、勤怠管理システム、庶務事務システムなど）を進める。
- イ、RPA、AI-OCR、AI等の活用により、単純業務を自動化するなど、業務の効率化を進める。
- ウ、財政難を見送りの言い訳にせず、中長期的な費用対効果を踏まえた、新しい（便利な）システムを導入する。

※中長期的な課題である③④についても、できる限り最短で導入できるよう全力で取り組むことが重要である。

## （２）マネジメント能力の向上

熊取町役場の限られた資源を有効活用し、生産性を向上させるために、組織全体で「マネジメント」という意識を共有し、管理職、非管理職を問わず職員全体のマネジメント能力を向上させる。

### ①マネジメント力向上のための研修の積極的な実施

- ア、研修主管課は、各職員が自分の忙しさにあわせて、派遣研修やeラーニング研修などを活用して、参加しやすい時間帯、型式の研修も受講できるよう選択肢を増やすようにする。
- イ、研修主管課は、管理職、非管理職を問わずマネジメント力向上のための研修をカリキュラムに組み込むようにする。（業務改善研修、タイムマネジメント研修、モチベーション向上研修、チームワーク研修、ワークライフバランス研修など）

### ②業務マネジメント改革

- ア、不要な仕事を減らす意識を持つ。（ゼロベース思考。その仕事を止めると誰が困るのか。どんな問題が発生するのかを全職員が意識としてしっかり持つ。）
- イ、完璧主義から脱却する。（仕事に応じて労力又は業務にかける時間の「強弱」をつける。）
- ウ、サービス残業、ムダ残業はしない。（無駄な残業はしない、させない。必要な場合は、適切に超勤命令を出す。また、可能な限り、応援しあう体制をとる。）

### ③リーダーシップとスポンサーシップの発揮

- ア、上司は指示を明確に出し、部下はその指示をきちんと理解する。（「いつまでに、どのレベルまで、重要度はどれくらいか。」を明確にする。）
- イ、上司は部下の自主性、多様性を尊重し、部下に一定仕事を任せることでリーダーシップをとれる職員を育成する。また上司が「スポンサーシップ（支援）」を発揮できるよう、部下は自分で考え、行動できる力をつけていく。
- ウ、上司と部下がそれぞれの意見をしっかりと伝えあい、協力し合える、風通しの良い職場づくりを目指す。

## （３）人材育成

住民サービスの質を低下させることなく、超勤時間を抑制するためには、職員一人ひとりのスキルアップをはかり、生産性を高めることが重要である。

### ①目指すべき職員像の確立

- ア、人材育成を進める基本的事項として、目指すべき職員像はどのようなものかを明確にし、その職員像に近づくためには、どういった育成方法が適切かを、人材育成方針や研修計画を見直し提示することで、全職員が認識できるようにする。

### ②職員のキャリア形成

- ア、専門知識や得意な分野が活かせるような人員配置を行う。また部署を超えて、得意とすることを活かせる機会を与える。
- イ、各部署に必要な職員のスキル等を明らかにし、人事異動に活用する。
- ウ、若手職員が様々な部署を経験できるように、一定の期間で異動できるよう配慮する。
- エ、自己申告書に記入した内容をできる限り考慮する。各職員がスペシャリストを目指したいのか、ゼネラリストを目指したいのか等も記入できるよう検討を進める。
- オ、人材確保のための再任用制度を積極的に活用し、経験を活かせる職場に配置する。
- カ、上司は部下を、先輩は後輩を育成することは、基本的な責務であることを全員が再認識し、人材育成に労を惜しまず、積極的に行う。

### ③研修・人事交流の充実

- ア、全職員（希望者等）を対象とした接遇研修を毎年実施し、受講を促す。
- イ、研修の一環として他の自治体との情報交換の機会を設ける。

- ウ、国や府など外部機関との人事交流、長期派遣を継続する。
- エ、人事交流や研修等の後は、他の職員に報告を行い、効果を共有する。
- オ、人事評価の結果は、適切にフィードバックし、人材育成の機会として積極的に活用する。

## (4) 組織改革

職員は、一人ひとり性格や価値観、個人をとりまく環境が異っている。その中で、多様な人材を活かし、若手からベテランまで主体性とやりがいを持って働くことができる組織づくりを目指す。

### ①適正な職員配置

- ア、業務量に応じた適正な人員配置を行う。また、職員一人ひとりの負担をできる限り軽減するため、重要課題を緊急に処理するプロジェクトチーム等を設置し、業務の効率化を図るとともに、部内・課内異動、応援を各部署が積極的に実施し、業務の平準化を行う。
- イ、年齢構成、家庭や体調などの状況を考慮した業務分担を行う。
- ウ、単純作業は可能な限り非常勤の職員に任せるとともに、課を超えて業務を手伝ってもらうことで効率化を図る。
- エ、ジョブローテーションも有効活用し、担当者がいなくても業務が進められるようにする。
- オ、専門性の高い業務については、専門的知識を持つ外部人材を登用することを検討する。

### ②組織のフラット化

- ア、スムーズに課の意思決定や事業の進行を行えるよう、各職階の役割の適宜見直し、明確化を行う。
- イ、課内（グループ内）での意思決定に際して、積極的にグループ員も意見を言えるようなミーティングとするなど、若手の意見を反映しやすい組織づくりを目指す。



## (5) モチベーションの向上

行財政改革、それに伴う人員削減等のみが明確化されると、一人ひとりの負担はより重く感じられ、職員のモチベーションは下がると考えられることから、職員のためにも「働き方改革」に取り組んでいることを発信していく。

働き方を見直すことで、職員の仕事に対する姿勢が前向きになり、モチベーションが上がることによって、住民サービスの向上や、離職率の低下にもつなげていく。

### ①職員同士のコミュニケーション

ア、挨拶等、日常の些細なことから、コミュニケーションを積極的に行う。

イ、上司は、部下に対して支援・質問の姿勢で接し、部下の持つ力を引き出すように心がける。

ウ、部下も積極的に意見を言うとともに、そのためのスキルアップを目指す。

### ②目標を持つ事が大切

ア、業務の目的や経緯等の認識を課内全員が共有し、その目標に向かいどのように業務を進めていくか具体的なイメージを持つ。

### ③ほめる文化の定着

ア、やる気を引き起こす原動力となるのは、他者から認められるということであり、そのためにもほめること（1（しかる）：9（ほめる）のように）を増やしていくことが重要である。

イ、住民から受けた感謝の言葉は「やる気」を上げる源となるため、住民からの「ありがとう（感謝）」を共有し、そのようなエピソードを一部の職員に留めず、組織全体で共有する。

### ④ハラスメントの防止

ア、差別や嫌がらせを発生させず、全ての職員が安心・安全な環境で自分らしさを発揮し、いきいきと働ける職場にする。

イ、職階にかかわらず、意見を言いやすい、風通しの良い職場づくりを目指す。

## (6) 休暇も含めたWLB（ワークライフバランス）

職員にとって、「生活（育児や介護・自己研鑽や趣味・ボランティア等）」と、「仕事」の調和・調整が必要であり、双方の充実が尊重されなければならない。

そのために、職員の意識改革や個人を尊重した職場づくりが重要である。

### ①勤務体制の柔軟化

ア、育児休業、介護休暇などを積極的に取得できるよう、職員が協力しあうとともに、理解し合えるよう職場づくりを進める。

イ、将来的にはフレックスタイムや週4日、週3日など多様なライフスタイルを尊重して多種多様な働き方の推進を図る。

### ②休暇取得の促進

ア、人事主管課は、心身のリフレッシュ、健康保持のため、安心して各種休暇が取得できるように、職員に向けての積極的な計画的取得の普及啓発を行う。

イ、個々のワークライフバランスが保てるように、上司が中心となって、業務の最適配分を行うとともに、各種休暇制度の利用ができるような実行力と周囲の理解を得るよう進めていく。

ウ、休暇が取得しやすくなるよう、職員自身が不在でも業務に支障が出ないよう、各部署において、情報を共有したり、マニュアルの整備を行う。

### ③自己研鑽への支援

ア、自分の職業能力を積極的に向上させるため、研修主管課は、関連する研修に関しての情報提供を行うとともに、資格助成制度の普及啓発を行っていく。

## ★会計年度任用職員について

現在、各課において勤務している非常勤職員（嘱託員、臨時職員）の総数は、正職員数を上回り、その多くの非常勤職員は、子育て、健康福祉、教育分野に多く在籍するとともに、多種多様な専門的なスキルを活用して業務に従事し、行政サービスの維持向上においては、欠かせない人材となっている。

令和2年4月からは、嘱託員、臨時職員とともに、会計年度任用職員制度へ移行することとなり、給与面、休暇制度面の充実などの制度改正が行われるとともに、兼業が可能となるなど、今後の本町の職場においても大きな転換点となりうるものである。

非常勤職員（会計年度任用職員）においても、正職員とともに、現在と同様に、職場の働き方改革を進めていくものとし、当該指針に取り組んでいくものとする。

## 4. おわりに

若手からベテランまで職員一人ひとりが活躍し、より良い将来の展望を持つことで、ずっと働きたいと思えるような、やりがいを持てる職場づくりが必要である。

また、多様化・複雑化する課題に対応するため、優秀な人材の確保や組織体制の充実・強化は、今すぐにでも取り組み、長期的な展望で行っていく必要がある。

### ■各課での取り組み

- ・働き方改革実現のため、どのような取り組みを行うべきか話し合い、実行する。

### ■それぞれの取り組み

- ・部署を超えて交流し、自主研究会を立ち上げるなど（強制ではない）、業務について話し合う。
- ・積極的に横断的な提案をする。  
（※組織はそれを支援・反映していく。）

以上、6つのキーワードをもとに働き方改革の方向性を示しました。

しかし、いくら改革を行い、働きやすい環境を整え、生産性向上のための取り組みや制度を作ったとしても、管理職はもとより全職員がマネジメント能力を獲得し、向上させ、発揮させなくては、改革は有り得ません。また、今後刻々と変化していく社会情勢にあわせて、組織体制を対応させていかなければならず、継続した取り組みも必要です。

ずっと働き続けたい（続けられる）職場づくりを目指して、一人ひとりが『働き方改革』を意識し、職員一丸となって、取り組んでいきましょう。

## 働き方改革研究会 課長級以上職員向けアンケート結果について

実施期間 平成30年9月20日～27日

回答者数 54人

### 結果の読み方

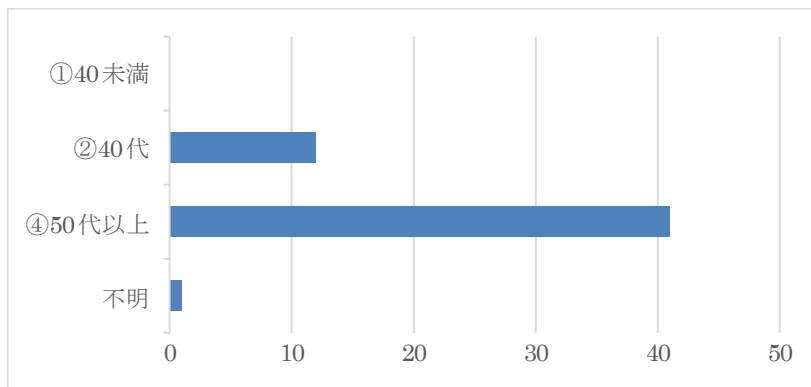
グラフの単位は全て「人」

- ・一般職員向けのアンケートでは、富田林市・吹田市・河内長野市のデータの平均と比較していますが、課長級以上職員については、他市のデータを所持していないので、比較していません。
- ・熊取町の中で、男女別や年齢別にデータを分析した時、全体値と比べて、データに30%以上の差があった場合、グラフ横に備考を書いています。

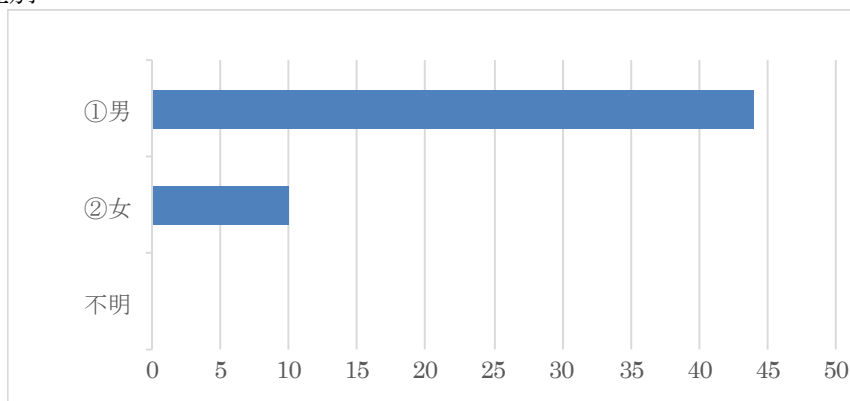
(一般職では10%以上の差がある項目をピックアップしていますが、管理職は全体数が少ないので、30%以上としています。)

### 結果

#### 【属性】年齢

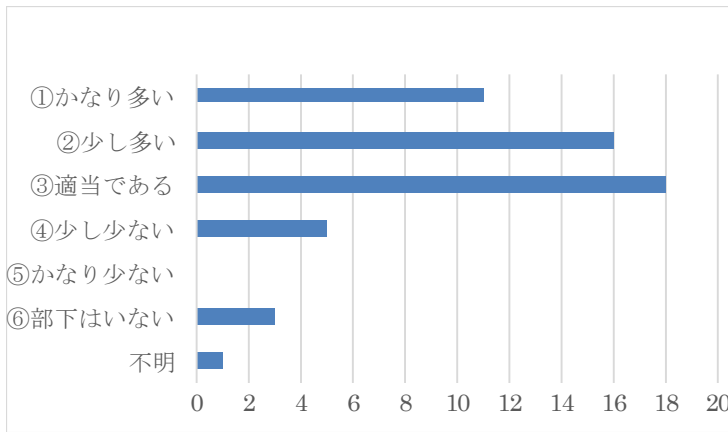


#### 【属性】性別

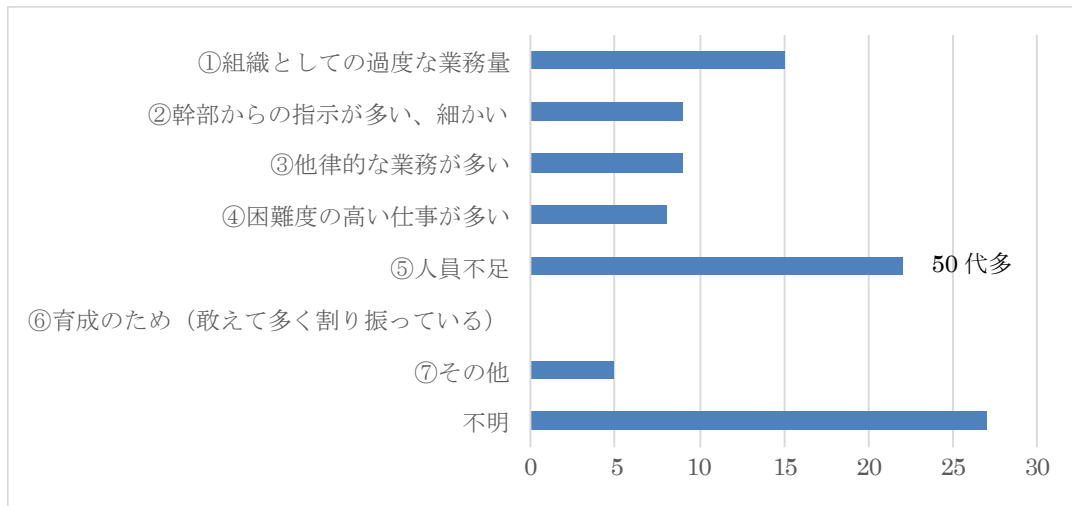


【意識調査】

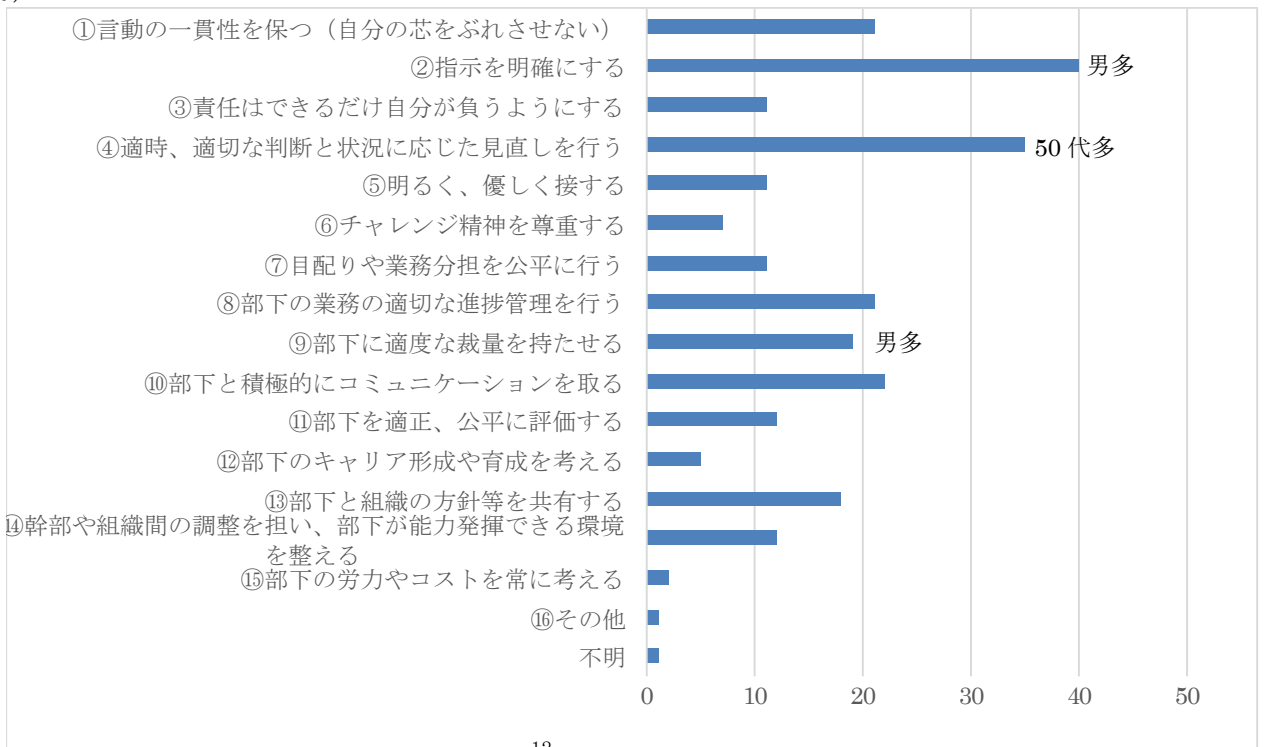
Q 1. あなたの部下に割り振られている（あなたが割り振っている）仕事の量についてお答え下さい。（複数いる場合には全体的な印象で回答）



Q 2. 【Q 1で「かなり多い」「少し多い」と回答した者のみ】仕事の量が多い原因は何にあると思いますか。（いくつでも）

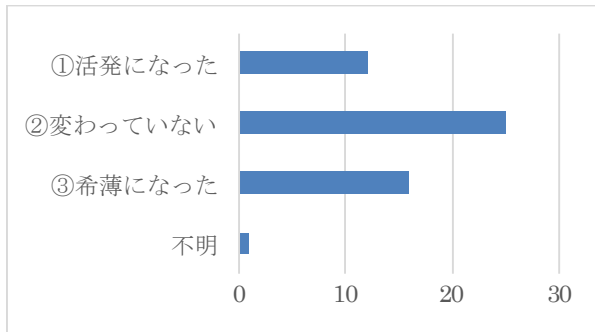


Q 3. 部下とともに業務を行う上で心がけるべきこととして、特に優先度が高いものは何であると考えますか。（5つまで）

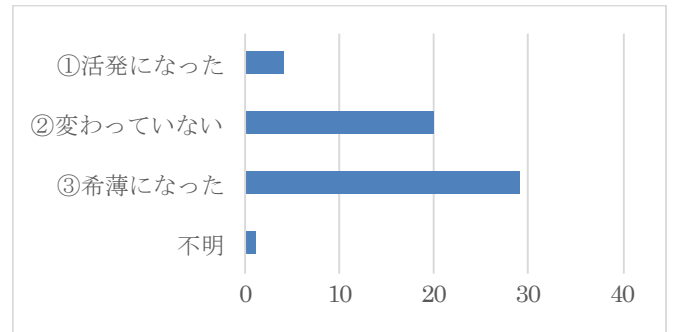


Q 4. 庁内のコミュニケーションの様子は、入庁時と比べて変わりましたか。

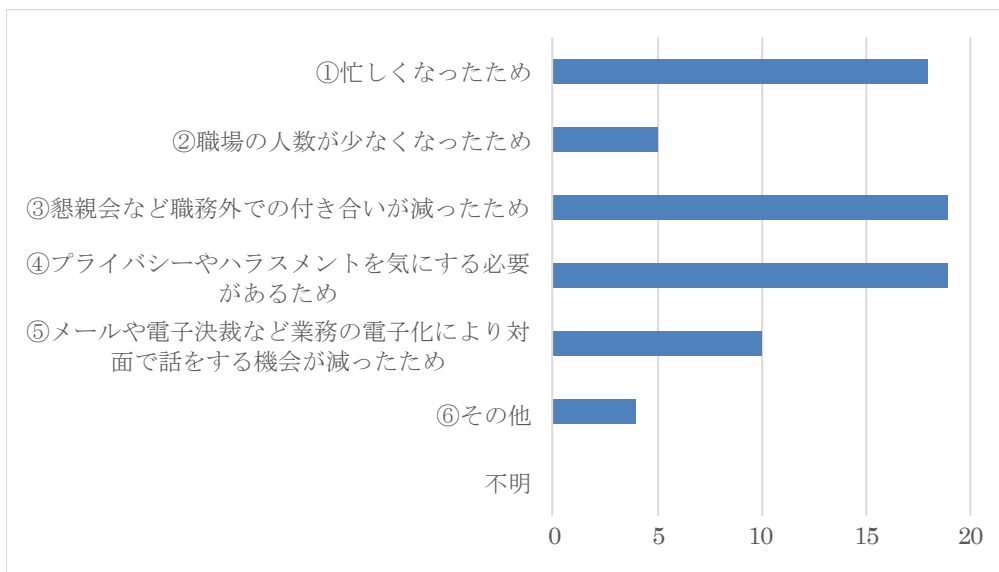
【業務上のやりとり】



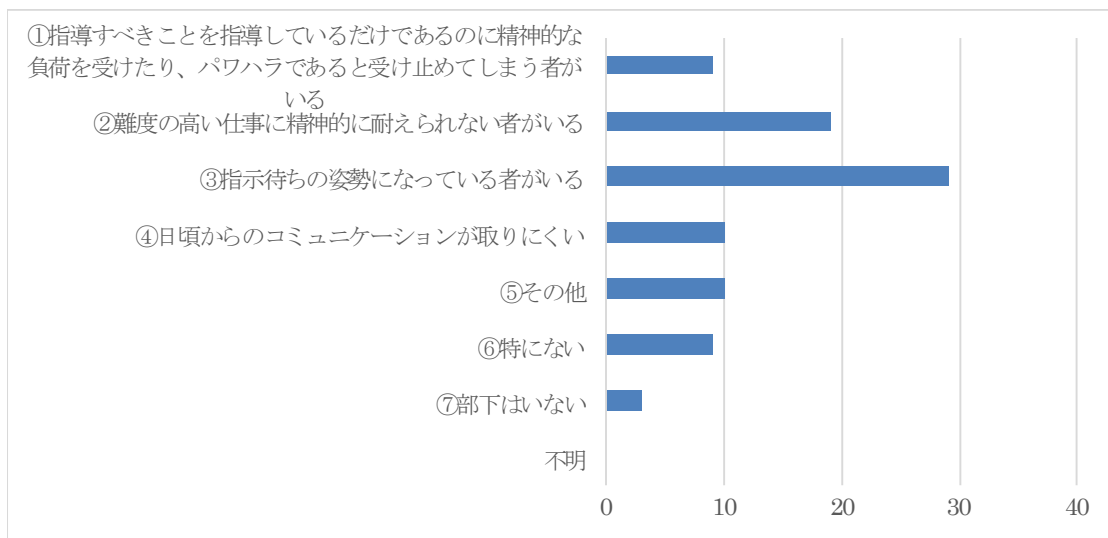
【業務外のやりとり】



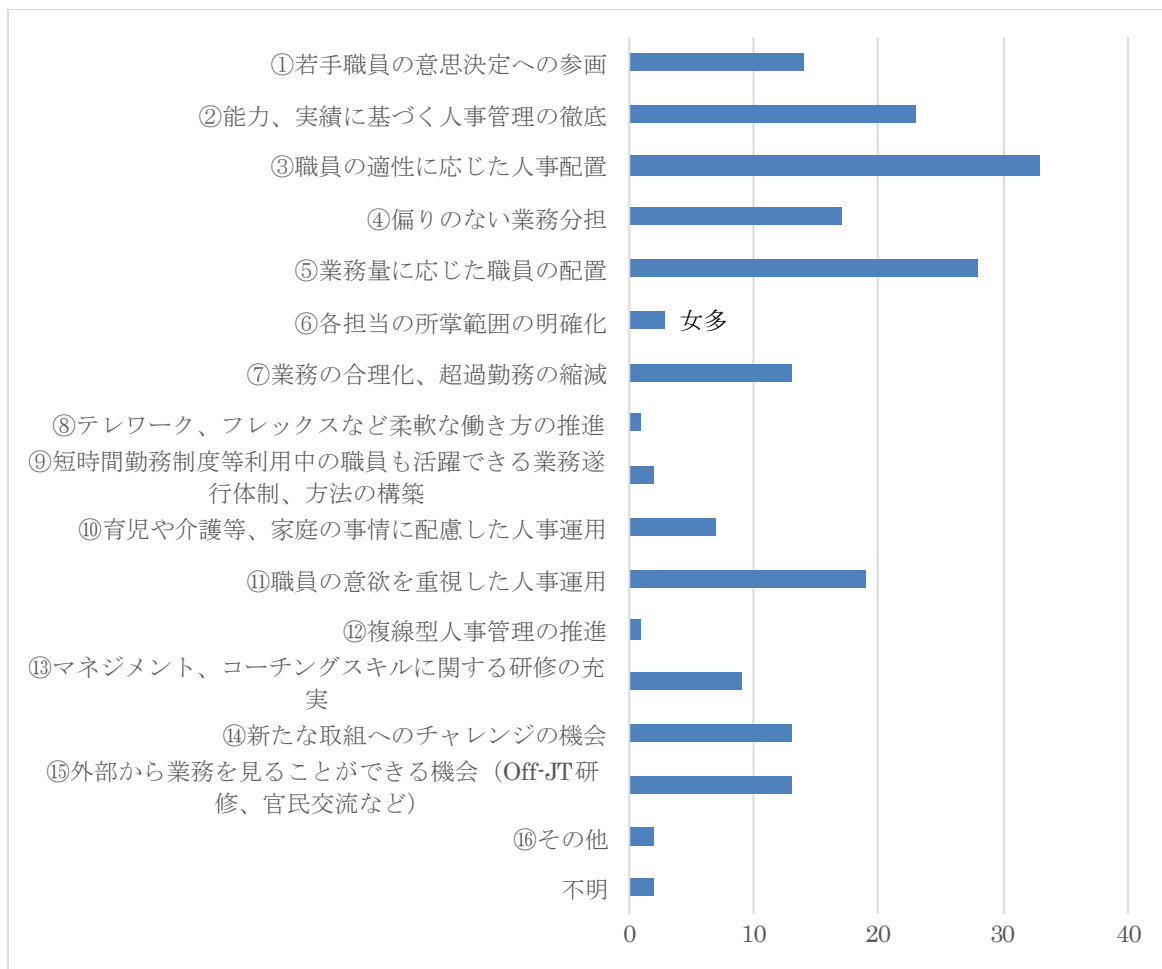
Q 5. 【Q 4のいずれかで「希薄になった」と回答した者のみ】 庁内のコミュニケーションが「希薄になった」と思われる、その理由は何であると考えられますか。(いくつでも)



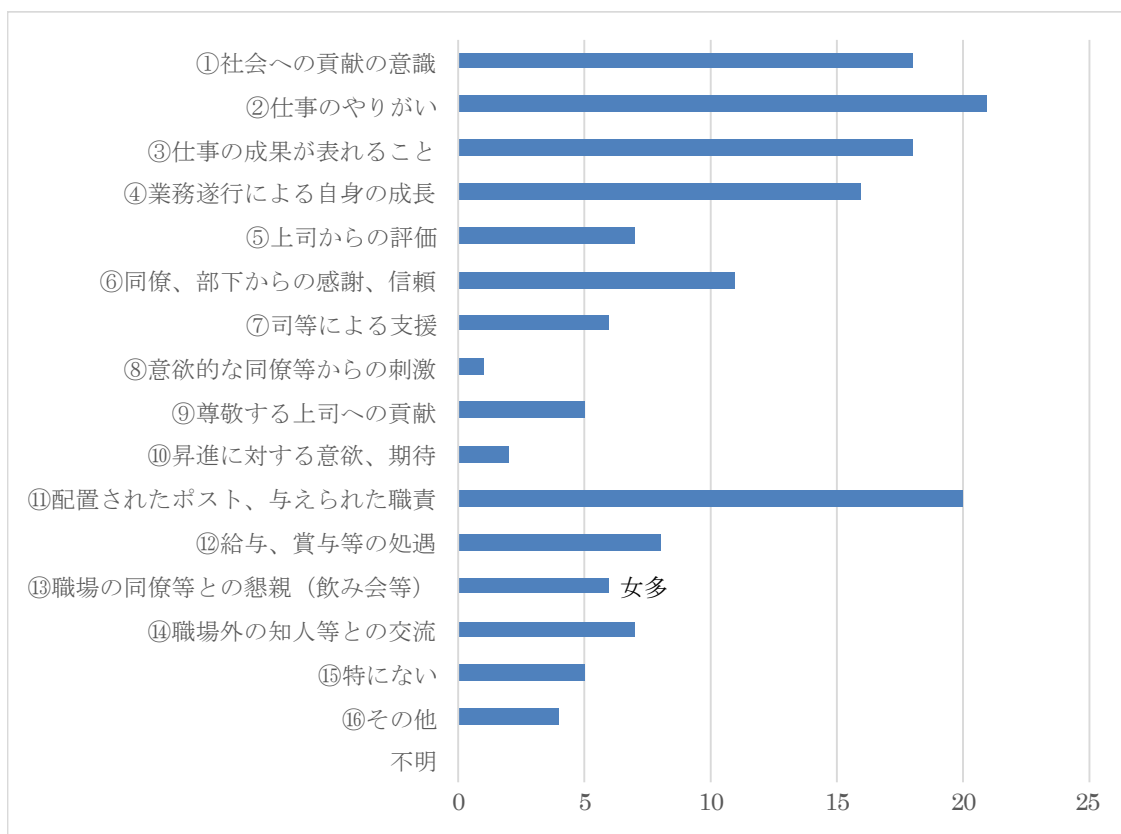
Q 6. あなたが部下を指導する上で、悩んでいることは何ですか。(いくつでも)



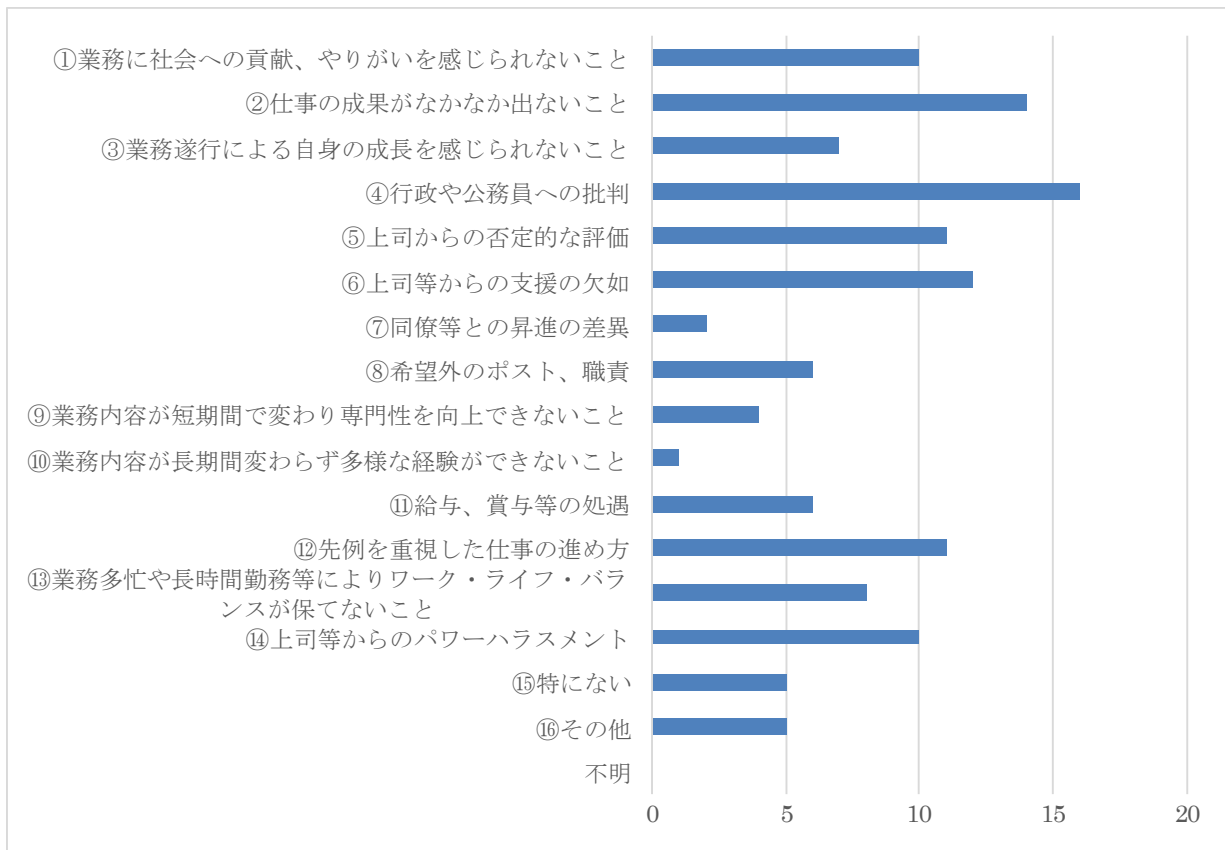
Q 7. 今後の公務を見据えて、課長補佐級以下の職員の能力発揮のために、組織として取り組むべきことは何であると考えますか。(5つまで)



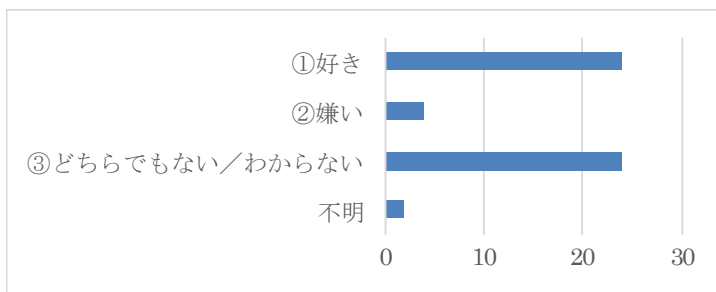
Q 8. あなたの仕事に対するモチベーションを特に維持・向上させているものは何ですか。(5つまで)



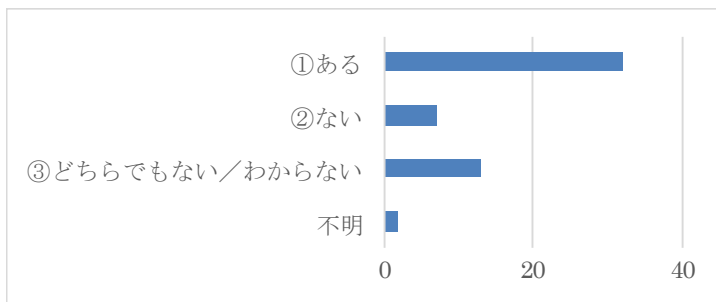
Q 9. あなたの仕事に対するモチベーションを特に低下させたことがあるものは何ですか。(5つまで)



Q10. 働いている組織が好きですか。

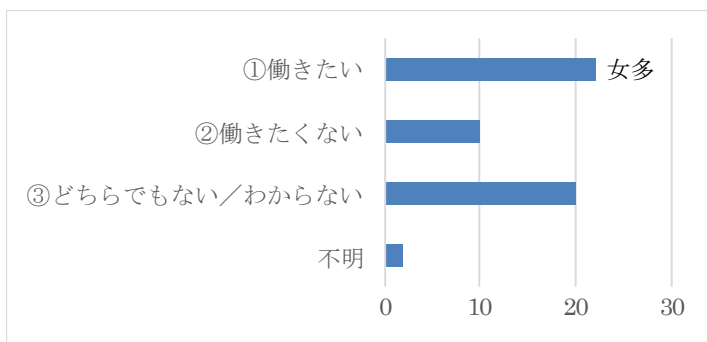


Q11. 働きがいがありますか。

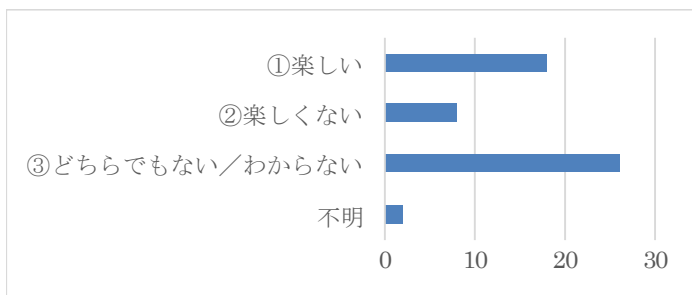




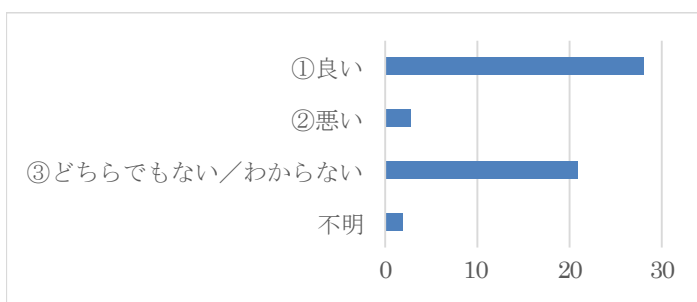
Q12. これからも今の組織で働きたいですか。



Q13. 仕事を楽しんでいますか。



Q14. 職場の人間関係はどうですか。



# 働き方改革研究会 一般職員向けアンケート結果について

実施期間 平成30年9月20日～27日

回答者数 227人

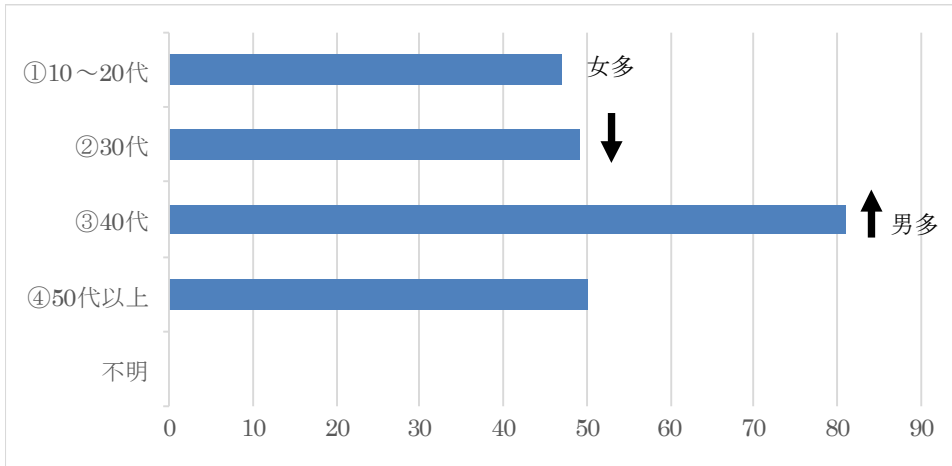
## 結果の読み方

グラフの単位は全て「人」

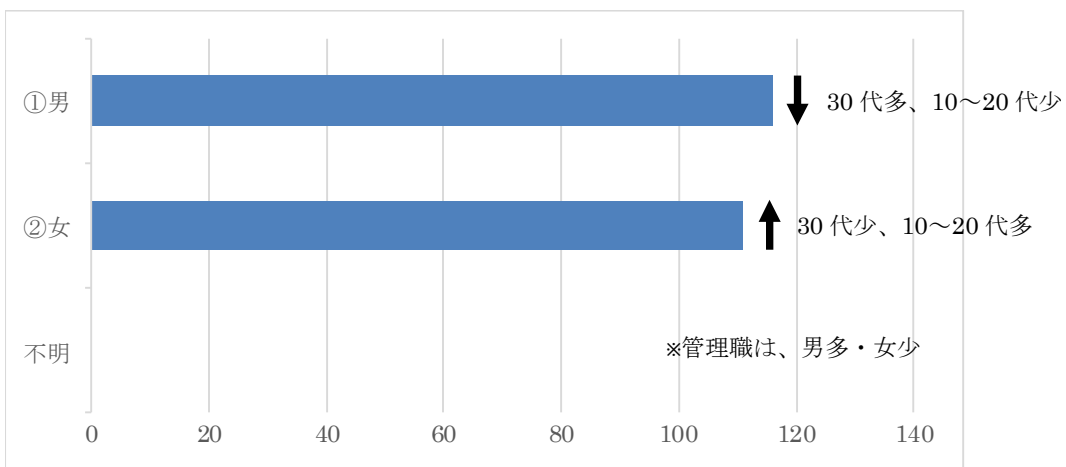
- ・同じアンケートを実施した、富田林市・吹田市・河内長野市のデータの平均と比較して、熊取町が10%以上増減があった場合、グラフ横に矢印を書いています。(熊取町が他より多い場合は、「↑」の表示)
- ・熊取町の中で、男女別や年齢別にデータを分析した時、全体値と比べて、データに10%以上の差があった場合、グラフ横に備考を書いています。  
(該当項目を選んだ男性の割合が、女性の割合より10%以上多い場合、「男多」の表示、大幅増や大幅少は、20%以上差があった場合に「大幅増」や「大幅少」の表示)
- ・課長級以上職員向けのアンケート結果とも比較し、「管理職多」などの表示も入れています。

## 結果

### 【属性】年齢

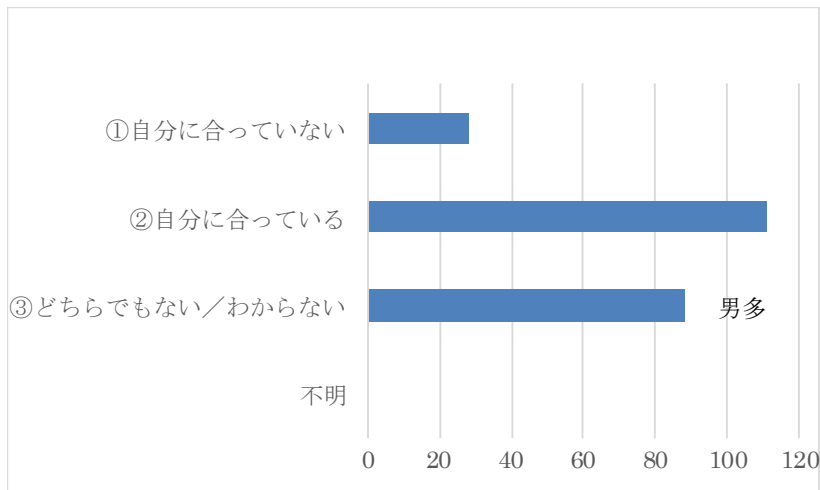


### 【属性】性別

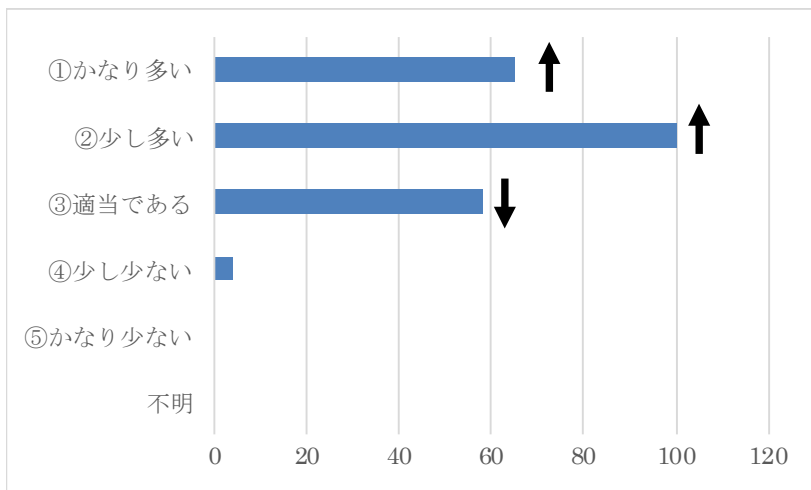


【意識調査】

Q 1. 仕事の内容は自分に合っていますか。

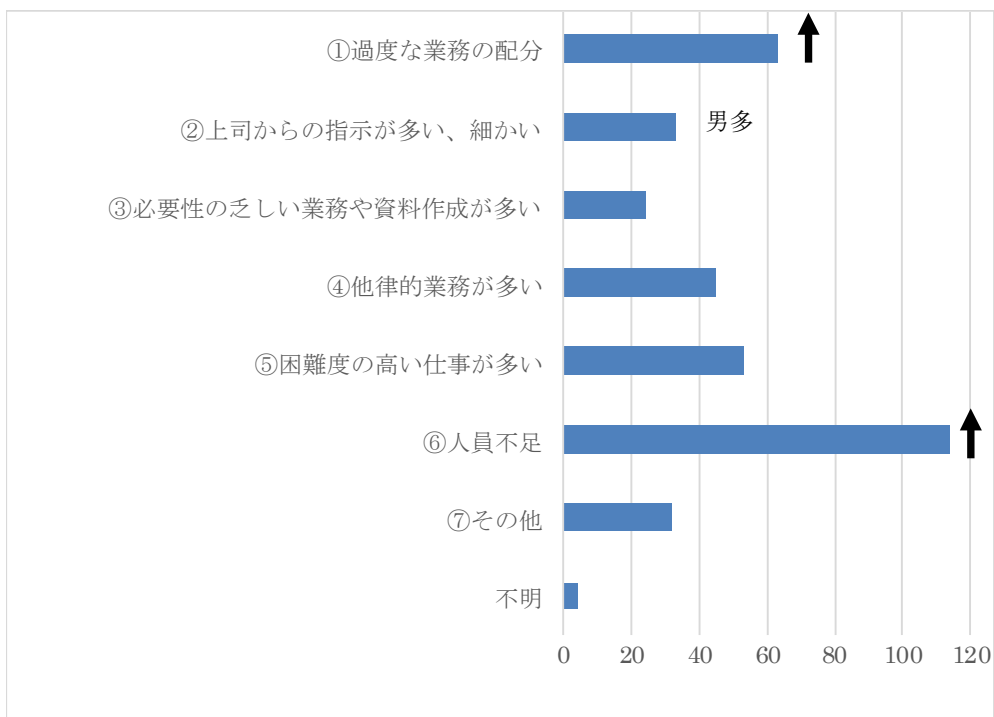


Q 2. 仕事の量は多いですか。

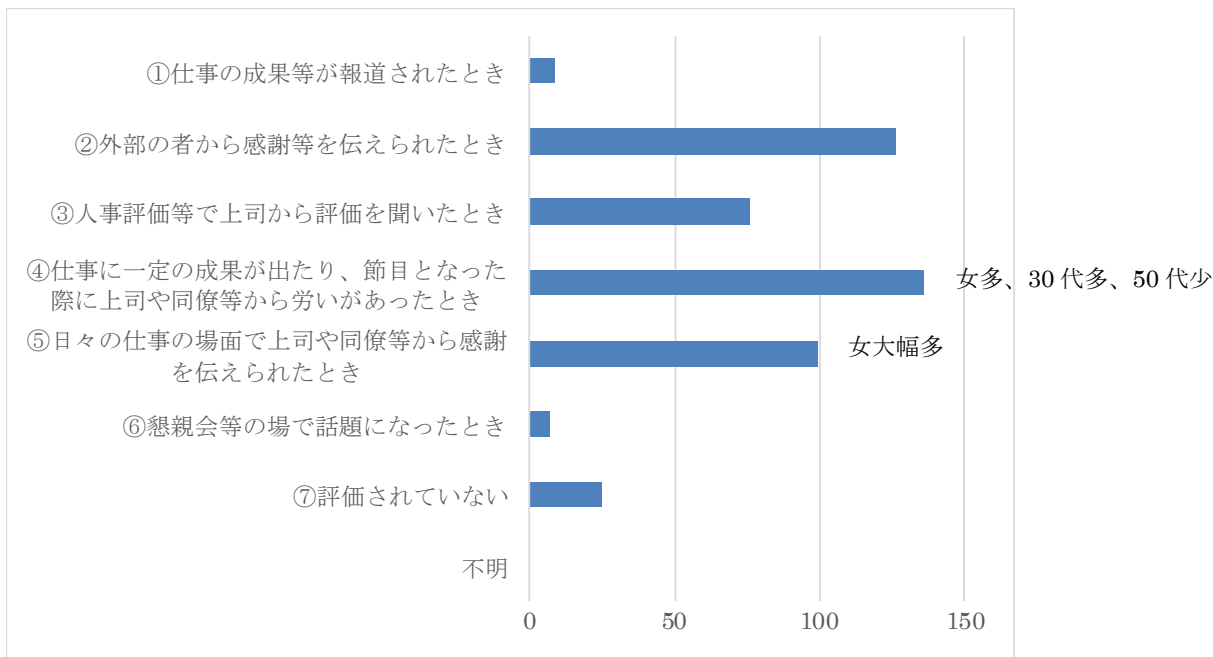


Q 3. 【Q2で「かなり多い」「少し多い」と回答した者のみ】

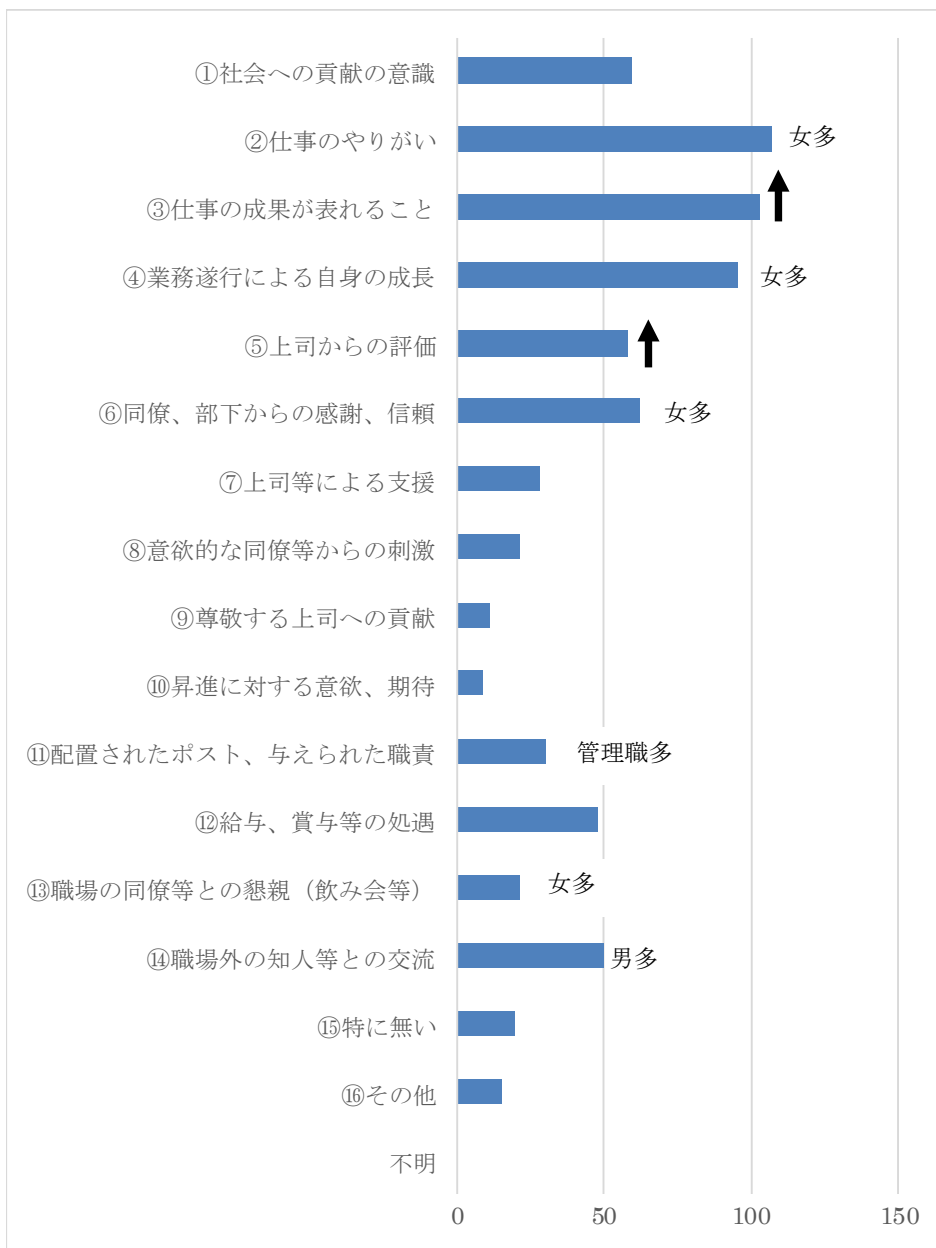
仕事の量が多い原因は何にあると考えますか。(いくつでも)



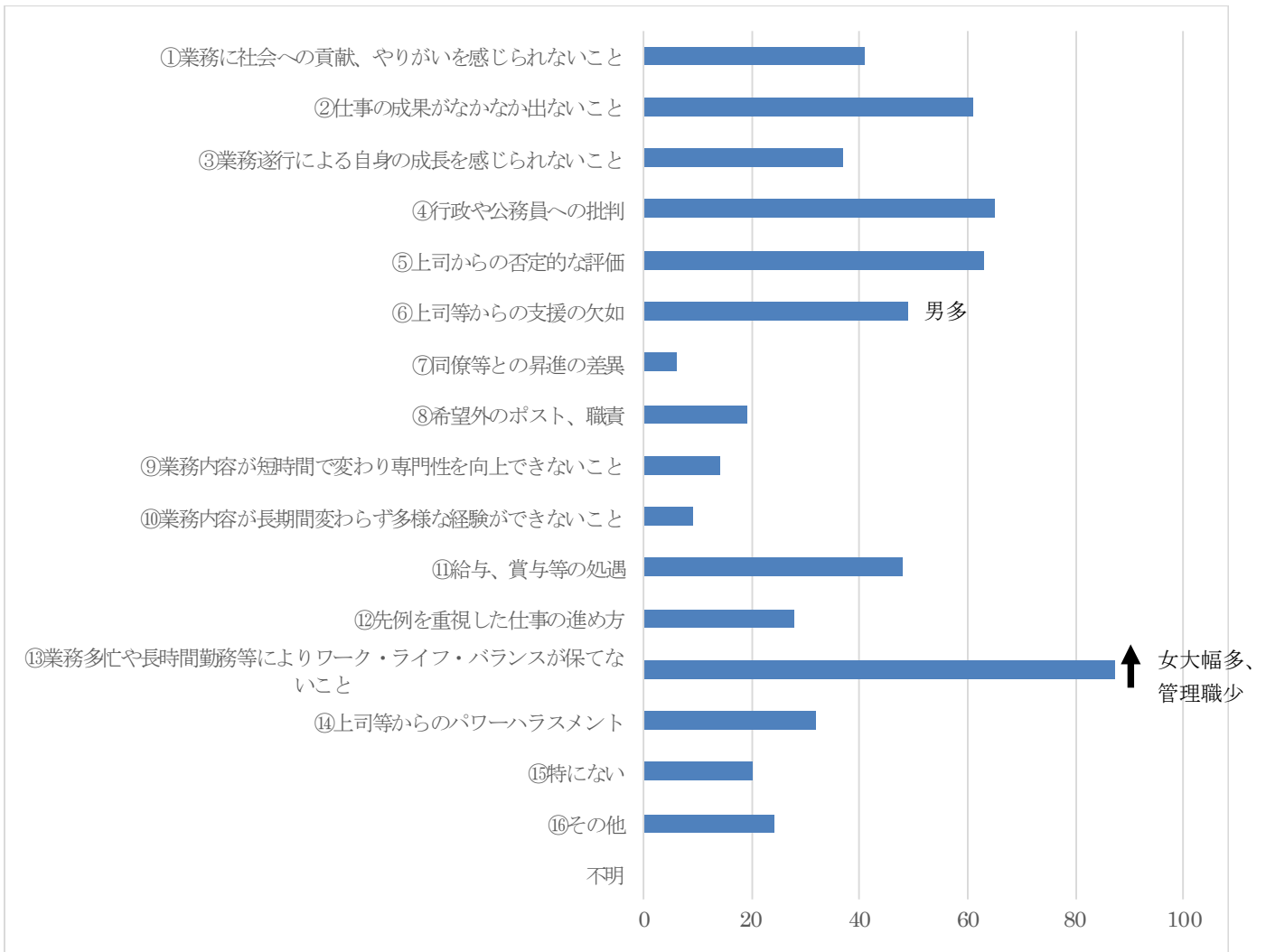
Q 4. あなたの仕事が評価されていると感じるのはどのようなときですか。(3つまで)



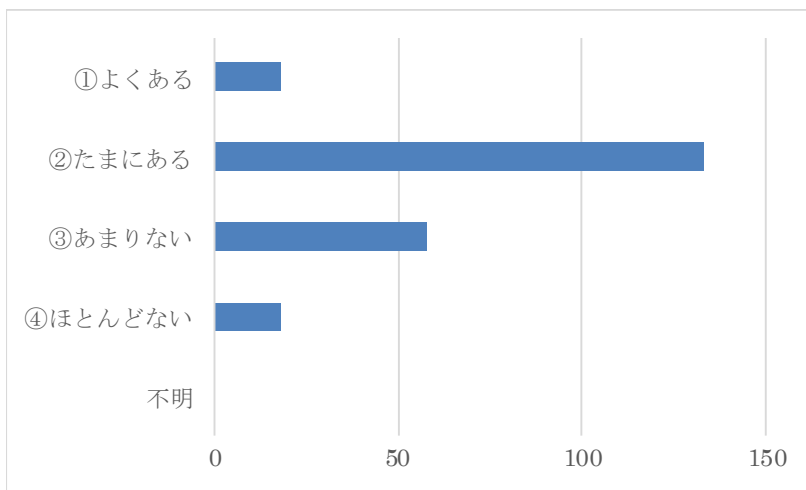
Q 5. あなたの仕事に対するモチベーションを特に維持・向上させているものは何ですか。(5つまで)



Q 6. あなたの仕事に対するモチベーションを特に低下させたことがあるものは何ですか。(5つまで)

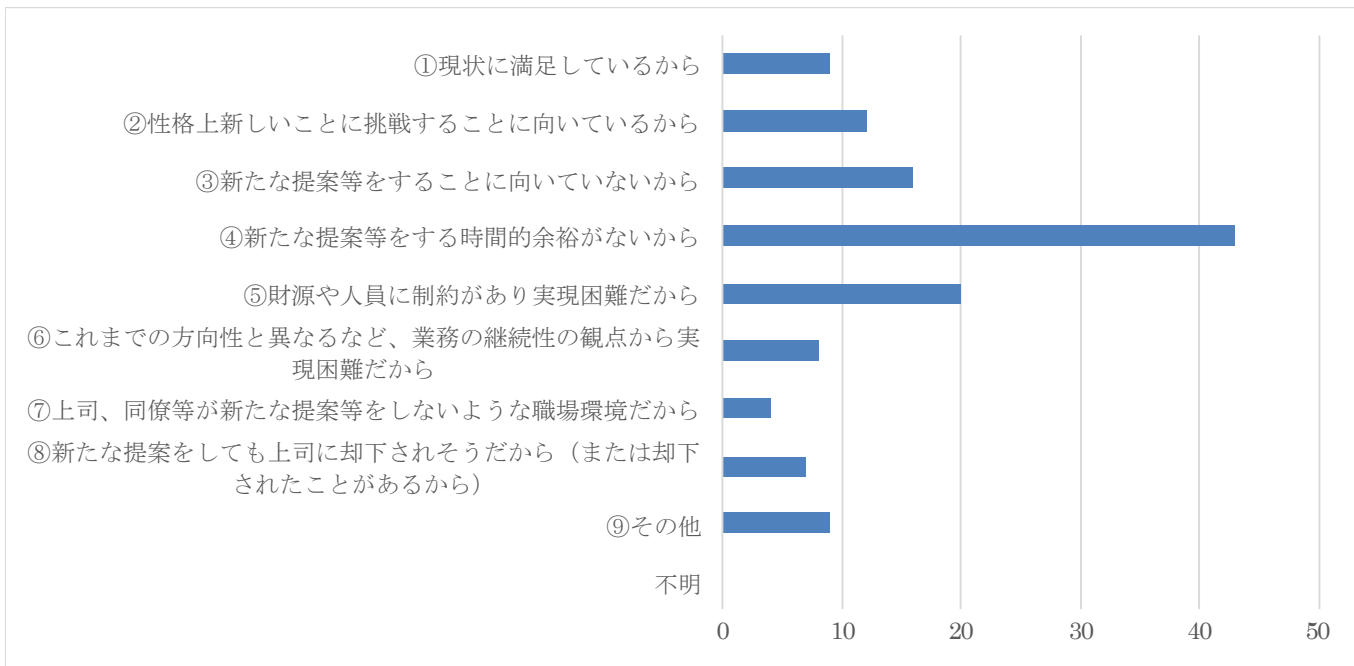


Q 7. 仕事の内容や進め方について新たな提案やチャレンジをすることはありますか。

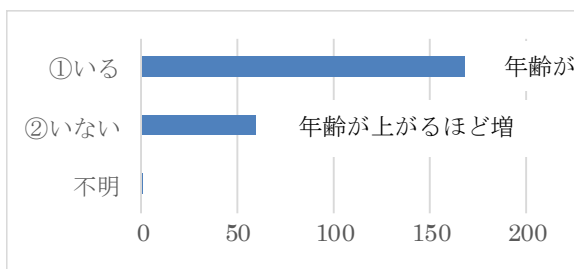


Q 8. 【Q7で「あまりない」「ほとんどない」と回答した者のみ】

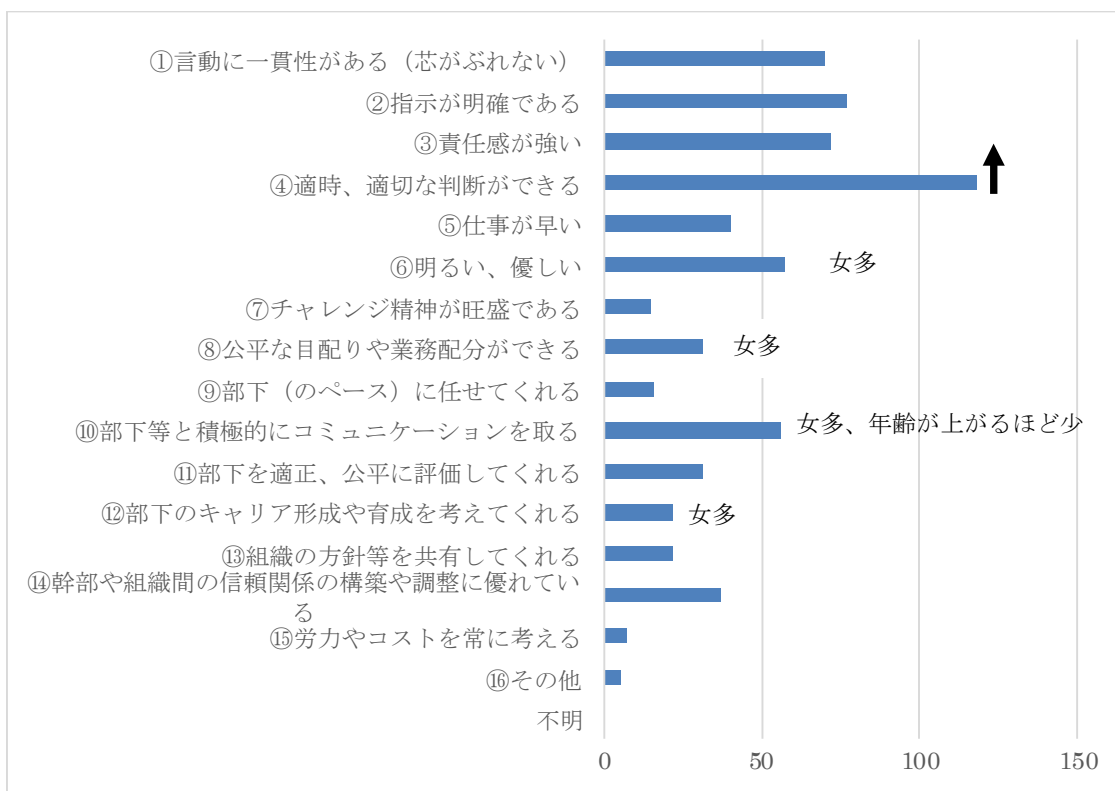
仕事の内容や進め方について新たな提案やチャレンジをしない理由は何ですか。(いくつでも)



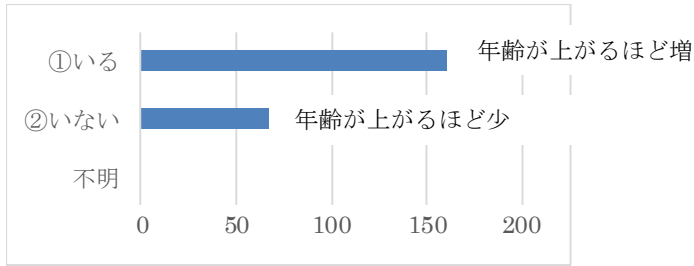
Q 9. 入庁時から今までの上司の中で、目標とする上司はいますか。



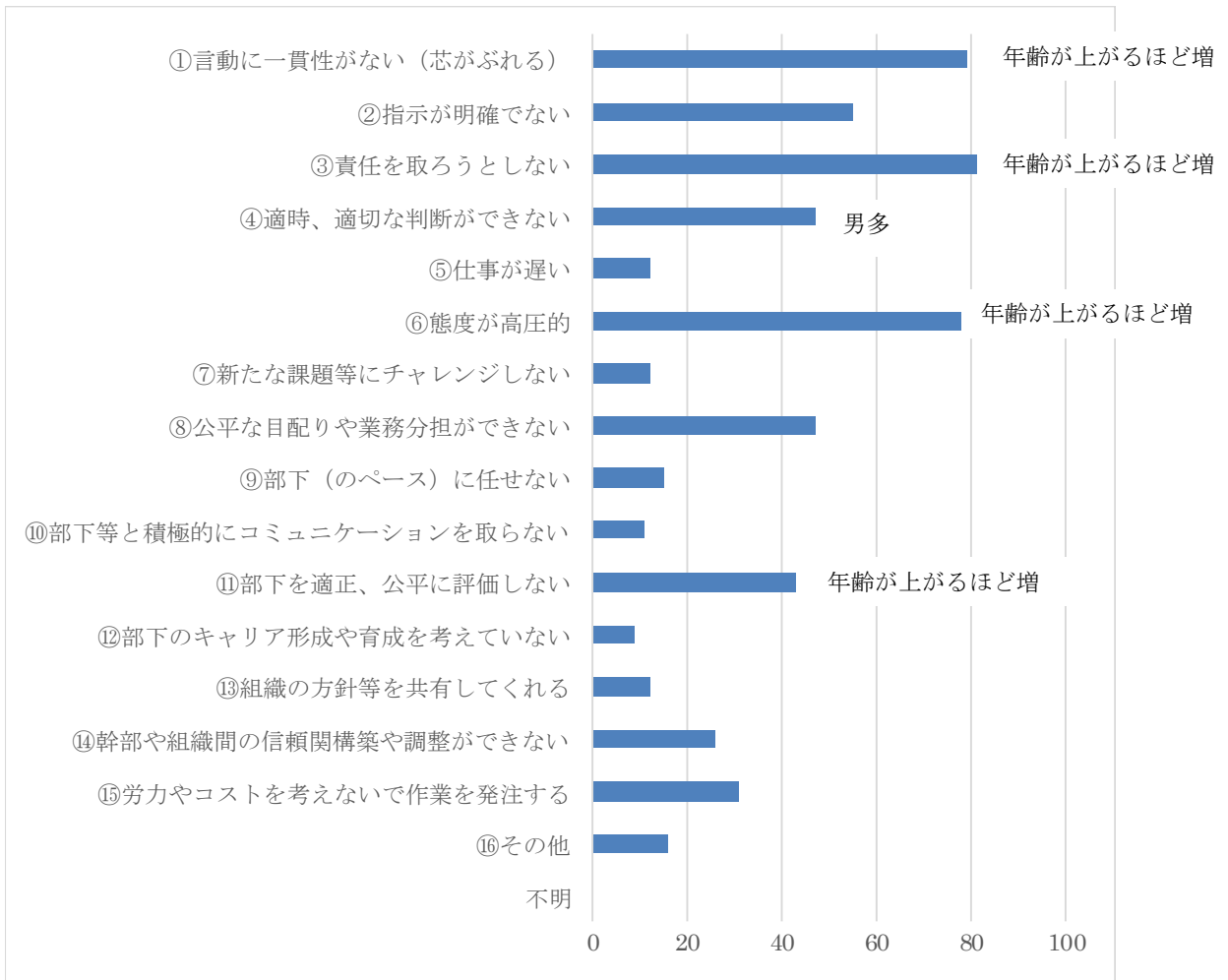
Q10. 【Q9で「いる」と回答した者のみ】 どのような点で目標にしようと感じましたか。(5つまで)



Q11. 入庁時から今までの上司の中で強い不満を感じた上司はいますか。

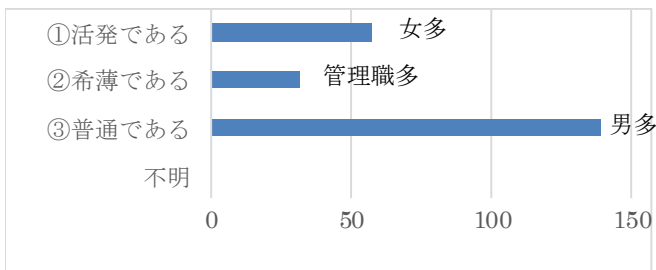


Q12. 【Q11で「いる」と回答した者のみ】どのような点で強い不満を感じましたか。(5つまで)

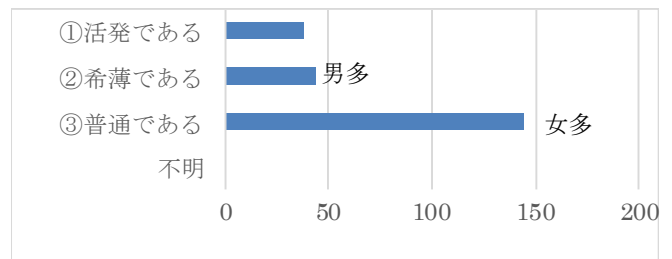


Q13. 庁内のコミュニケーションの様子について、どう感じていますか。

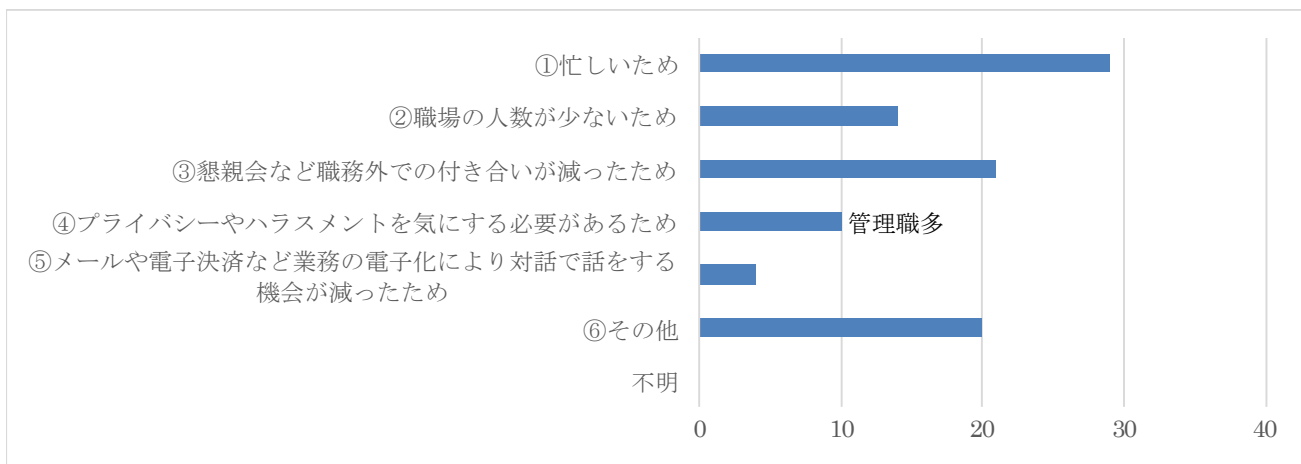
【業務上のやりとり】



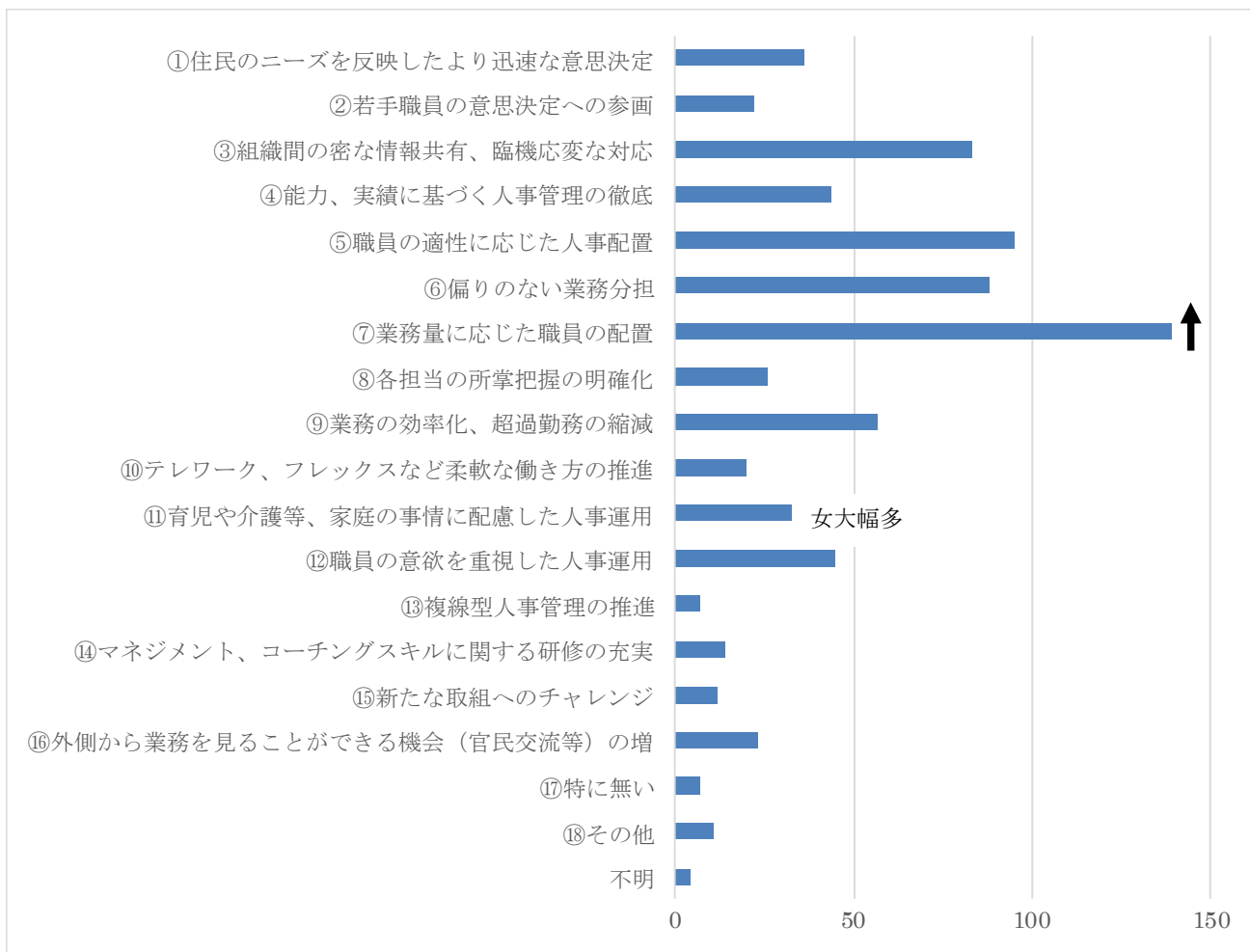
【業務外のやりとり】



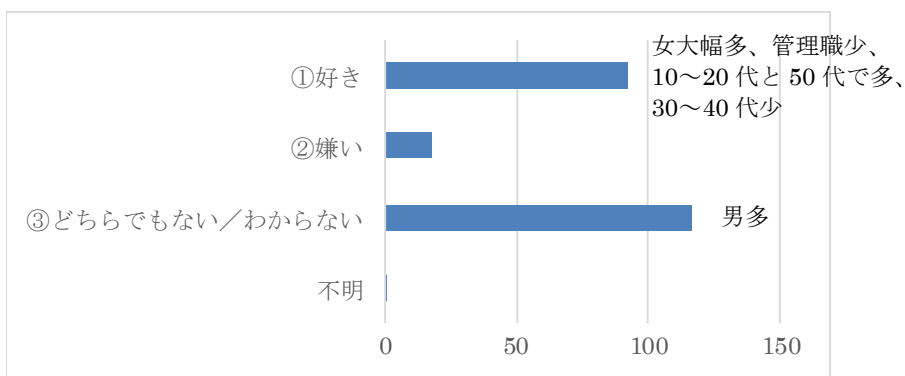
Q14. 【Q13で「希薄である」と回答した者のみ】



Q15. 働いている組織に対し、今後さらなる改善を期待することは何ですか。(5つまで)

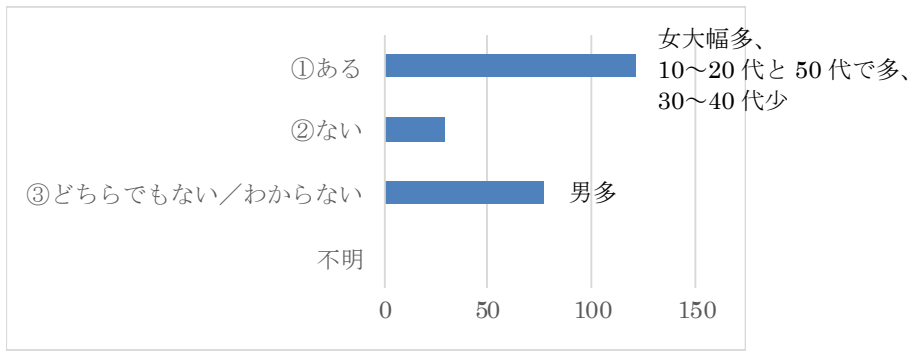


Q16. 働いている組織が好きですか。

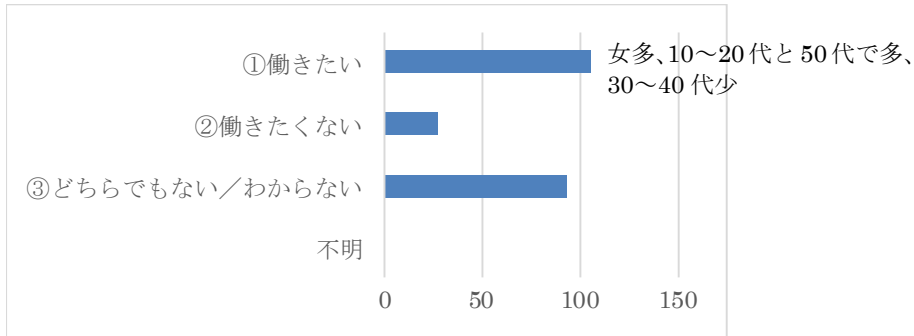




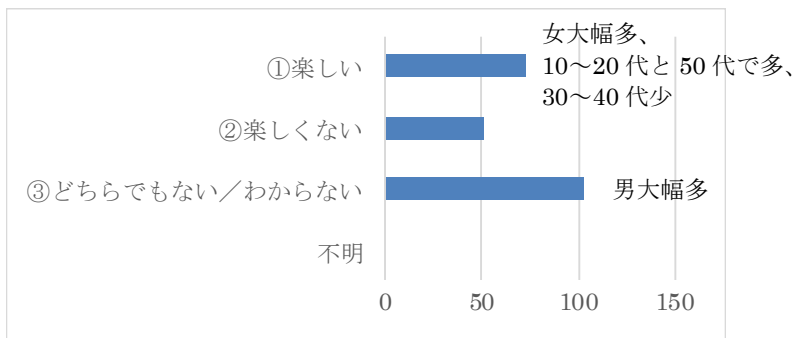
Q17. 働きがいはありますか。



Q18. これからも今の組織で働きたいですか。



Q19. 仕事が楽しいですか。



Q20. 職場の人間関係はどうですか。

