# 「働き方改革を踏まえた組織マネジメント研究会」 ~マッセ OSAKA~

公益財団法人大阪府市町村振興協会 研修研究部(マッセ OSAKA)

中堂 庄太 (泉南市から派遣)

※執筆者プロフィール平成26年4月入庁 大阪府泉南市役所 生活福祉課平成29年4月大阪府市町村振興協会 派遣

# 1. マッセ OSAKA の紹介

マッセ OSAKA (おおさか市町村職員研修研究センターの愛称)は、1995年に大阪府内市町村職員を対象とした広域的な研修研究機関として設立された。「マッセ」は make up sensibility (感性を育てる)の頭文字からとった造語であり、「頑張りまっせ!」などの大阪弁でもある。研究事業は、市町村独自の政策形成の向上を図るため、広域的かつ将来的な課題や政策について提言等を行うことを目的としている。本稿で紹介する「研究会」は研究事業のひとつで、学識経験者の助言・指導を求めながら、市町村職員や関係者と共同して調査・研究を行っている。

なお、研究会の詳細や、報告書などの成果物は、マッセ OSAKA のホームページから随時情報発信している。(http://www.masse.or.jp/)

# 2.「働き方改革を踏まえた組織マネジメント研究会」について

マッセ OSAKA では、2017 年度に「自治体 職員の働き方改革研究会」を実施し、自治体 職員の働き方の現状と課題をさまざまな面から調査・分析し、今後どのような働き方を実現すべきか、具体的に提言した。

本研究会は、2018年5月、財務省財務総合政策研究所研修部長兼人事院公務員研修所教授の高嶋直人氏の指導のもと、研究活動をスタートした。個人の働き方改革に着目した昨年度の研究会とは対照的に、組織マネジメントに着目した。「業務に対するモチベーション調査」(詳細は後述)により明らかになった課題を中心に議論を重ね、本年2月に成果報告会を開催した。なお、研究成果や提言、各地での視察報告等をまとめた報告書については本年3月に発行された。次章でその一部を





紹介する。

#### 3. モチベーションマネジメントのすすめ

先述の通り、地方自治体職員の働き方に関する実態を把握するためにアンケートを実施し、分析を試みた結果、管理職と非管理職とで働き方に対する考え方や感じ方、意識や価値観、モチベーションに差異が見られた。これは我々にとって大きな発見であり、こうした差異を埋めること、そもそも差異があることを意識することによって、一人一人が働き方改革を自分事として捉え、より良い職場環境を醸成できるのではないかと考えた。そこで、アンケート結果から明らかとなった課題について、下記の提言を行いたい。

#### (1) 仕事量

仕事量については、困難度の高い業務が多いと思っている職員が多いことと、年齢によって業務量に差があることが明らかとなった。困難度の高い業務を円滑に進めるためには、その業務内容に特化した研修を積極的に導入することが有効的である。また、年齢による業務量の差を埋めるためには、適切な人員配置とともに業務内容を精査する機会を設けることも有効的である。組織全体で業務改善に取り組むことによって、各部署の安定的な業務遂行に繋がると考えられる。

# (2) 人材マネジメント

管理職は非管理職に対して指示待ちの者が 多いと感じており、非管理職は管理職に対し て強いリーダーシップを求めていることが明 らかとなった。管理職と非管理職が両輪と なって業務を遂行するためには、管理職のマネジメント力の充実と、非管理職の組織に対する貢献力の充実の双方が重要である。管理職にはマネジメント研修、非管理職にはフォロワーシップ研修を実施することにより、上からの動き、下からの動きによる相乗効果が生まれ、仕事の効率アップに繋がると考える。

## (3) 組織マネジメント

組織マネジメントについては、職員の適性に応じた人事配置、業務量に応じた職員の配置が最も求められていることが分かった。現行の人事評価制度や庁内 FA 制度を活用し、職員の適性や業務遂行能力を把握し、検証・評価することにより、適切な人事配置が可能になる。また、組織としてこうした人事運用を行っていくためには、人事に関する専門知識の習得は不可欠である。人事について学ぶことができる研修等の機会があることで、人事の専門性が担保される。これによって円滑な組織マネジメントが可能となる。

#### (4) モチベーション

モチベーションが上がる要因として、管理職は仕事へのやりがいや社会貢献、非管理職は自身の成長や職責、ワーク・ライフ・バランスとなっており、働くことそのものの価値観が異なっていることが分かった。そのため、キャリア研修を行って組織での活躍を後押しすることにより、若手職員が将来の見通しを持てるようになると考えられる。また、若手職員に積極的に業務を回すことが可能になると、先ほどあった仕事の適切な分担にも

繋がる。また、時間や場所に縛られない勤務 体制や休暇の取得促進によって、働き方その ものの質を高めることに繋がっている事例も あるため、そうした制度を取り入れることも 有効的であると考えられる。

## (5) コミュニケーション

業務内のコミュニケーションにおける管理職と非管理職の感じ方は同じであったが、業務外の感じ方にはギャップがあった。これは、時代背景や価値観の違いによる影響も大きいと考えられるため、むしろ業務内でのコミュニケーションの質を高めることが重要であり、ギャップがあるからこそ、丁寧に説明することや、相手の立場を理解しようとする姿勢が大切になってくるのだと再認識させられた。

図2 研究会が注目した部分

#### 4. 研究会を振り返って思うこと

ふと、『働き方改革はいったい誰のための

ものであろうか。』と考えることがある。国際的に見て、日本には他国と遜色ない制度があるが、利用が進んでいない。確かに、働き方改革として「働きやすさ」を実現するために、制度の充実が進んできたが、まだ真の働き方改革ではない。「働きがい」の視点がないのだ。「働きがい」を実現するためには、マネジメント改革が求められる。マネジメントを改革するには、関わる全ての人(相手、上司、部下、その家族)のことを考える必要がある。これによって、副次的に働き方改革が目指す多様性(ダイバーシティ)を包含することもできる。つまり、働き方改革の実態は働きがいに着目したマネジメント改革なのだ。

研究活動を始めて間もない6月の大阪北部 地震、9月の台風21号により、大阪では甚大 な被害が発生し、研究活動の存続が危ぶまれ た時期もあった。避難所開設や災害対応業務 に追われながらも研究活動に多くの時間を割 き、報告をまとめていただいた研究員の皆さ ん、そして、2年間にわたり研究会の指導助 言を務めていただき多くの知見を与えてくだ さった高嶋直人氏(現人事院公務員研修所客 員教授)にはこの場をお借りして感謝を述べ たい。本研究会の成果が、全国の自治体で活 用されることを願っている。