

# 令和の改革 ～菊池市役所職員の働き方、そして～

山田光悦<sup>1</sup>・志水利貞<sup>2</sup>・横枕結美<sup>3</sup>・工藤麻里<sup>4</sup>

<sup>1</sup>菊池市役所都市整備課

<sup>2</sup>菊池市役所高齢支援課

<sup>3</sup>菊池市役所泗水支所市民生活課

<sup>4</sup>菊池市役所男女共同参画推進課

現在、菊池市役所においても、慢性的な人員不足となっており、その代わりを臨時・嘱託職員で代用し、職員一人あたりの業務量は増加し負担感が増しています。また多様化する住民ニーズ、過度なクレーム、業務内容の煩雑化、長時間労働、休日出勤などで心と身体の不調をきたし休職・離職に追い込まれるケースもあります。

このような市役所内に漂う疲弊感・閉塞感を少しでも減らして、職員のモチベーションを上げることができないか、取り組みを考えました。

一つ目は、ワークライフバランスを推進するための業務改善。二つ目は、チーム菊池をつくる。三つ目は意欲と能力を評価してもらうMVP賞の創設です。

これらの取り組みにより菊池市役所で働き続けることを喜びにかえ、組織として成果を出し、市民の皆様には質の高いサービスを提供することとなると考えました。

## 1. 政策提言の背景

現在、菊池市では、令和元年度現在501名の職員がいます。これは菊池市が合併した平成17年度から112名減少しています。熊本地震の発生した平成28年には477人まで減少していました。（図-1）ただ一般会計歳出決算額で見ると歳出額は合併当時より増え続けており、業務量は増大しています。（図-2）

年休の消化率をみると平成26年には28.9%だったのに対し、平成30年は26.6%と減少しています。日数としては、20日のうち10日ほどしか取得できていない状況です。（図-3）（図-4）

同部署内で休日業務日数を年代で比較したところ、20代女性の3か年の平均は、16日だったのに対して、40代男性は3日の出勤となっており、世代間で休日業務日数の隔たりがあり、若い世代に負担が集中していることが分かります。（図-5）

また、病気による休職者数は直近3か年で25名になります。また定年退職以外の退職者数も直近3か年で21名となっており、定年まで働き続けることを選択しない

職員もおられるようです。(図 - 6) (図 - 7)

他にも、1年に1度行う互助会行事(清掃活動やミニバレーボール大会)の参加率は、年々減少しており、平成30年度においては全職員の5分の1程度しか参加していない状況です。(図 - 8)

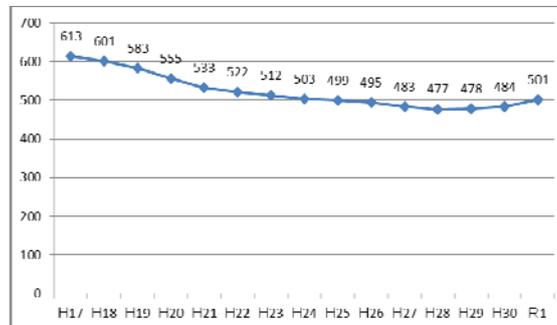


図 - 1 職員数の推移

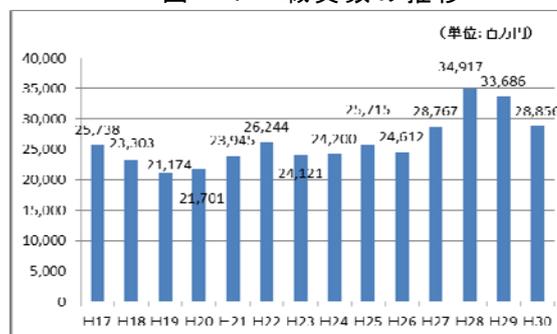


図 - 2 一般会計歳出決算額

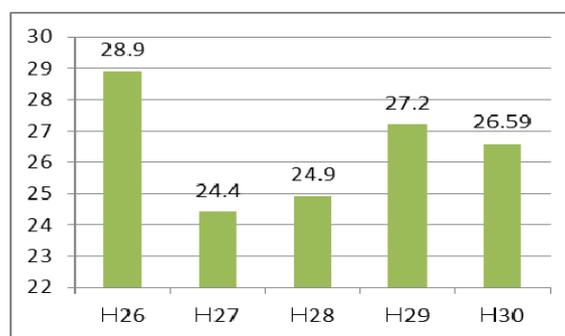


図 - 3 年休消化率

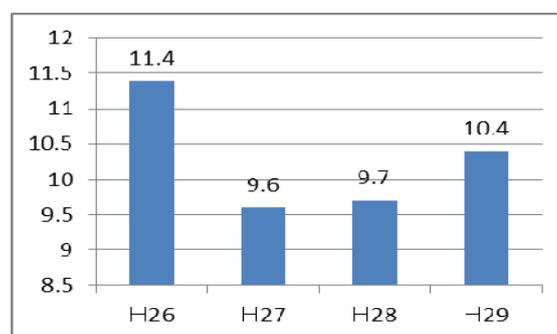


図 - 4 年休平均取得日数

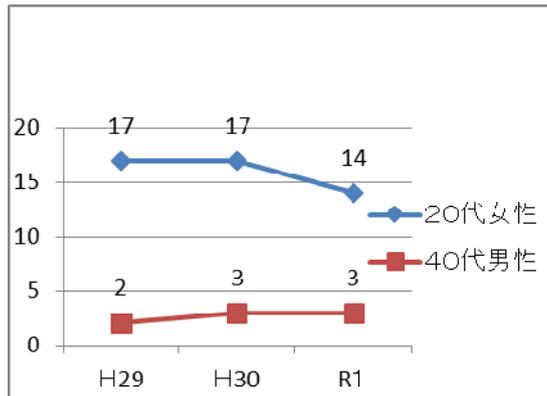


図 - 5 同部署内での休日業務日数

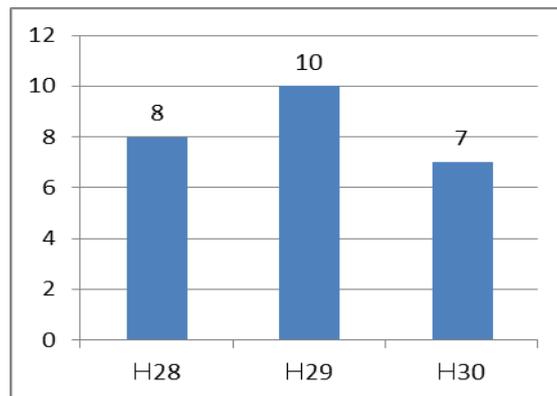


図 - 6 病気による休職者数

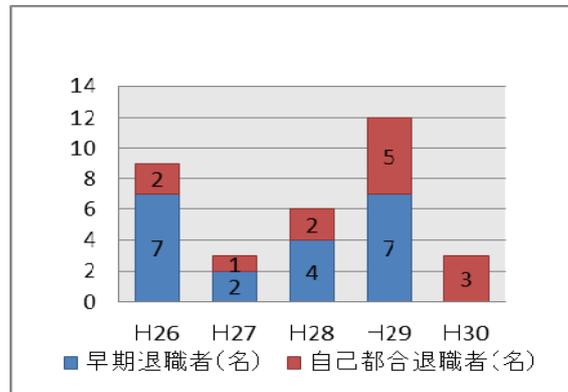


図 - 7 定年退職以外の退職者数

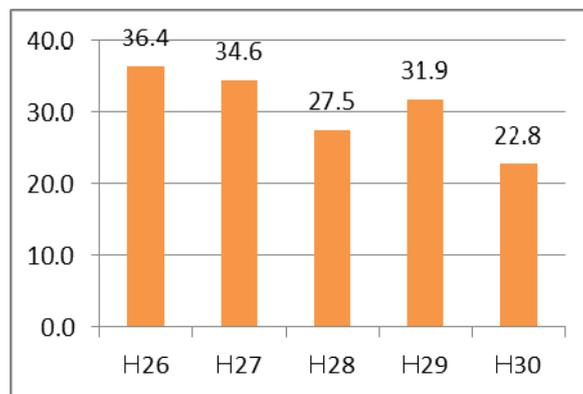


図 - 8 互助会行事参加率

## 2. 政策提言によって解決したい課題

これらの背景から、人員不足→職員一人一人の業務量が増大→ミスの発生→業務量のさらなる増量→長時間労働・休日出勤→働くモチベーションの低下→健康不調・休職・離職と負のスパイラルに陥ってしまっています。

他にも互いのコミュニケーションが不足し孤独となり、なかなか報告・連絡・相談ができない職員もいます。また「上司と部下」「先輩と後輩」「男性と女性」といった世代間、立場間のギャップも存在します。

また住民や上司にできないことを責められることはあっても、褒められたり感謝されることは少ない状況です。しかし身近に人知れず、努力されている職員はたくさんおられます。

このような状況下の中で、職員のモチベーションを上げるためにはどうすればいいかの解決策を考えました。

## 3. 課題解決策の具体的な手法及び重要性、有効性

### (1) ワークライフバランスを推進するための業務改善 ～スリム化したい～

休日出勤を少しでも減らすため、イベント時の動員を減らします。各課からイベントの日時、内容、参加者数を洗い出し、継続か廃止か決定します。また特定の世代からの動員ではなく、全体から動員するようにします。あるいはボランティアを募集することで職員の動員を減らします。

また、窓口にペッパーくんをおき、各課の業務案内、施設案内を行います。

さらに庁内にかかってくる電話をダイヤル案内で行うことで、職員の負担を減らします。

これらのことにより、業務改善を行い、余裕をもった政策検討・運営が可能となり、職員の働くモチベーションアップにつながるものと考えます。

### (2) チーム菊池をつくる ～つながりたい～

課内で、ランチミーティングなどを実施し、自分のこと、家庭のことなどそのときに話したいことを積極的に話をし、自分たちの抱えている問題を共有し、協力し合える関係性を構築します。これにより、その人しかわからない、できないといった業務をなくし、チームで業務を分担しあえる環境が作られます。

また、職員及び家族総参加によるドーム球場でレクレーション大会を実施します。体を動かし気分転換、健康増進、職員間のコミュニケーションを図ります。

さらに、「頼れる先輩見つけ」として、仕事はもちろんのこと、趣味や子育て、恋愛・結婚などプライベートに至るまで、相談したい人と相談されたい人をマッチングします。いろいろな悩みや人間関係、キャリア形成などを相談し、アドバイス、サポートしてくれる先輩職員がいれば、とても頼りになりますし、人に話すことで悩みが解消されることもあります。

これらによって、チーム菊池ができると思います。チーム運営で声かけ合いながら業務を行えば、子育て、介護、病気など時間的に制約がある職員の業務軽減や、一人で抱えていた悩みを解消され、働くことが可能となり、働くモチベーションアップにつながるものと考えます。

### (3) 意欲と能力を評価してもらおうMVP賞の創設 ～ほめられたい～

新しいアイデアや業務改善など多様な功績のあった職員について各課より選出してもらい、年間MVP賞を決定します。効率化やコスト削減のアイデアであったり、PTA活動や地域活動に尽力した職員に光をあてることであったりします。

これまでの長時間労働をいくらでもいとわないという働き方から、事業を削減することや職場以外で活躍することもすばらしいことなのだと価値観の転換を図ります。

また、職員同士で気づいた良いところについて、イントラネットの中や掲示板でつぶやける場所を作ります。

ほかにもすべての職員が、仕事に対する疑問や要望を課長から市長まで、直接メールや手紙にて意見を伝えられるしくみを作ります。

これらによって、人から賞賛される、自分のことを認めてもらえるといったことを通して、働くモチベーションアップにつながるものと考えます。

## 4. 効果

職員誰もが健康で働きがいを持っていきいきと定年まで働き続けたいと思っています。そして質の高いサービスを住民の皆さまに届けたいと思っています。

今回の提案では、職員のモチベーションを上げるためには、無駄をそぎ落としスリム化し、チームとしてつながり助け合い、それぞれが認められ光輝くことが重要だと考えました。提案した3つのモチベーションアップの取組みで、負のスパイラルから脱却し、職員誰もが健康で働きがいを持って、いきいきと定年まで働き続けることを期待します。

また今後、国県の動向、組織体制や住民ニーズが変化していった場合においても、職員自らが創意工夫し、協力し合いながら、働き方を改革し続けることによって、組織として成果を出し、市民の皆さまに還元することにつながるものと考えます。