

働き方改革

人事院公務員研修所客員教授

高嶋 直人

働き方改革で職員が疲弊してしまっている。そんな本末転倒な状況が深刻化しています。その主な理由は、役所という組織が持つ構造的な特性を無視して、民間企業を前提とした働き方改革の手法をそのまま真似たからです。コロナ禍で経験した様に、民間企業と違って緊急時に「撤退出来ない」役所が、平時にギリギリまで効率化を図ると、自治体組織の究極の使命を果たせず、職員、更には住民を犠牲にしてしまいます。代替性の無い役所は、未来に対する責任が大きいことは、コロナ禍で多くの職員が実感したはずです。

しかし、これまで自治体組織で進められて来た働き方改革の中には、時短を自己目的化しいつの間にか行財政改革の手段と位置付けてしまったケース、更には本来多様な働き方を実現するはずの働き方改革が「一律強制施策」によって働き方を一律に縛り、多様な働き方をむしろ許さないこととなったケースが散見されます。民間企業の働き方改革を表面上真似た為に起きた残念な結果と言えます。

働き方改革は、マネジメント改革です。外国の公務員は、民間企業のマネジメント「も」学ぶことはあっても、民間企業のマネジメント「だけ」を学ぶことはありません。「基礎」を学んでから「応用」を図るという手順をしっかりと踏んでいます。

目的が違えば組織構造が違います。組織構造が違えば機能するマネジメントも当然異なります。「組織特性に合ったマネジメントを実践する」。このことは全ての組織に当てはまる鉄則です。しかし、我が国の公務員だけは、民間企業のマネジメントを学ぶ機会しか提供されていないという異常事態が続いています。

この研修では、「役所の組織特性を踏まえたマネジメント」を学びます。何故ならそれが「公務員に特化した働き方改革」に他ならないからです。



外務省在ウィーン日本政府代表部一等書記官、立命館大学教授、人事院公務員研修所主任教授、財務省財務総合政策研究所研修部長などを経て退官。全国の地方自治体、自治大学校、市町村アカデミー、J I A M等において、マネジメント、ハラスメント防止、コンプライアンス等の研修講師を年間200回以上務める。

主著に『公務員のための人材マネジメントの教科書』、『公務員のためのハラスメントゼロの教科書』（ぎょうせい）