第３節　職場の活性の低下とコミュニケーション

【職場の活性】の領域はやや否定的な評価がなされていた。第１章第２節２(5)で述べたように、全般的には職場には明るい雰囲気があり、情報交換や悩みを抱えている職員への声掛けなども行われており、ある程度のコミュニケーションは行われていることが分かった。その一方で、「職場での切磋琢磨」、「職場目標の達成志向」、「職場によるチャレンジ支援」、「職場のチャレンジ志向」、「組織間の連携」については、否定的な傾向が見られたことを踏まえれば、職員間では仕事について他者と積極的に関わるコミュニケーションが十分に行われない結果として、職場での競争や挑戦といった面での活性が低いのではないかと考えられる。

そこで、「業務の効率化」について否定的な傾向が見られることにも着目して、職場におけるコミュニケーションの現状について考察する。

１　業務の効率化とコミュニケーション

「業務の効率化」との間に相関がある質問項目として「オフィス環境の快適度」があり、これも否定的な傾向が見られた。オフィス環境には様々なものが含まれるが、情報通信技術（ＩＣＴ）の環境は業務と密接に関係することを踏まえると、ＩＣＴ環境の整備が業務の効率化につながると感じている職員が多いのではないかと考えられ、職員が自分の業務を合理化し仕事を回していくために、ＩＣＴ、特に電子メールを活用している実態が推測される。

確かに、業務の電子化は、業務の効率化に資すると考えられ、また、ＩＣＴを活用したリモートアクセスは、時間や場所にとらわれない働き方を可能とし、ワーク・ライフ・バランスの観点からも、ＩＣＴ環境の整備を推進していくことは重要である。その一方で、常時、職場からのアクセスが可能な状態になり、必要な休息が取れず、長時間労働につながるおそれもある。

さらに、元来、我が国の公務職場における執務体制においては、柔軟な職務分担の下、職員が机を並べて濃密なコミュニケーションを取ることで、その結果、様々な相互作用が生じ、ある面では競争し、ある面では協力し団結するという関係が構築されており、それが組織活力の源泉と認識されてきたが、電子メールの活用が進み、以前であれば対面でやりとりした事柄も電子メールによって伝達されるようになっており、職場におけるコミュニケーションの在り方が変化しつつある可能性がある。

したがって、ＩＣＴの活用は業務の効率化に資する一方で、勤務時間管理や職場のコミュニケーションに影響を与えることに留意する必要がある。

２　上司と部下のコミュニケーション

職場におけるコミュニケーションの変化に関連して、調査結果から、上司と部下の間のコミュニケーションについて見てみると、上司は公平に部下の意見を傾聴し、相談や報告がしやすいよう努めていることもあり、部下から信頼されている傾向がある一方で、「キャリアに関する部下への助言」については否定的な傾向が見られたことから、上司は仕事上必要なコミュニケーションは取っているものの、キャリアについて部下の相談に乗るといったコミュニケーションは十分に取れていないのではないかと考えられる。

人事院が開催した「公務における人材育成・研修に関する研究会」(座長：原田久立教大学法学部教授）による報告（平成27年12月）でも述べられたとおり、方針や目標を職場内に浸透させ、様々な事情を抱える職員も含めてチームワークを創出し、適切に業務を配分して進捗管理や的確な指示を行い、成果を上げるマネジメントが重要である。その際、単に短期的な業務成果を上げるだけでなく、部下の指導・育成を長期的視点に立って適切に行い、その能力を伸ばしていく取組が管理職に求められている。

こうしたマネジメントには高度のコミュニケーション能力が必要となるが、それは一朝一夕で身に付くものではない。したがって、管理職候補とされる職員に対し、比較的早期から複数の部下のとりまとめやグループの長などマネジメントに類する業務経験やマネジメントに関する研修機会を付与することにより、実践的なマネジメントに関する意識の向上や学習を促すことを通じて、管理職にふさわしいコミュニケーション能力を身に付けさせる必要がある。

また、上司と部下の間のコミュニケーションギャップの解消を図るとともに、管理職としての自覚を促すための契機として、民間企業、地方公共団体、外国政府等においても行われているように、職員意識調査の結果を局又は課ごとに集計し、その結果を各管理職にフィードバックすることも考えられる（詳細については補論を参照）。

第４節　業務負荷の影響

１　業務量に応じた人員配置と超過勤務

「業務量に応じた人員配置」に否定的な傾向が見られるのは、行政需要が増大しているにもかかわらず、必ずしも業務量に見合った定員が確保されていない場合があることを示していると考えられる。また、「業務量に応じた人員配置」と比較的強い相関がある「業務の効率化」も否定的な傾向が見られ、業務の効率化が進んでいない職場を中心に、人員配置に比して業務量が過大になっていることが推測される。

そこで人事院が実施した「平成28年国家公務員給与等実態調査」から超過勤務の状況を見てみると、平成27年の超過勤務の年間総時間数は、全府省平均で233時間、本府省では363時間となっていた。また、「超過勤務の縮減に関する指針」（平成21年職員福祉局長通知）で定める超過勤務の上限の目安時間360時間を超えた職員の割合は、全府省平均で22.5％であり、他律的業務の多い本府省においては、46.0％の職員が360時間を、7.5％の職員が720時間を超えて勤務しており、職員の長時間労働が問題となっている。

職員の超過勤務の縮減については、従来から政府全体で連携しつつ取り組んできたところであるが、このような状況は大きく変化していないことから、定員配置に起因する構造的な超過勤務が生じている可能性は否定できない。

したがって、超過勤務等に関する実態を踏まえて、業務量に応じた定員配置を行うことで、職員の業務負荷が過大とならないようにする必要がある。

あわせて、超過勤務縮減のための取組を引き続き推進することが必要であり、超過勤務の必要性の精査を踏まえた事前の超過勤務命令等の勤務時間管理の徹底や業務の一層の合理化を行う必要がある。調査結果によれば、「業務の効率化」は「適切なトップマネジメント」、「組織方針の共有」、「状況に応じた業務配分」との間に中程度の相関があったことから、業務の合理化にとっては、組織のトップが方針を明確にし、それを組織内で共有することを通じて業務の必要性や優先順位を明確にし、それに基づき業務配分を行うことも重要であることが分かった。国会関係業務等の行政部内を超えた取組が必要なものについては、引き続き関係各方面の理解と協力を得ながら改善を進めていくことが重要である。

また、ワーク・ライフ・バランスの確保の観点から、勤務時間や勤務場所の弾力化を模索していく必要がある。近時、民間企業においては、正社員であっても、事情に応じて、勤務時間や勤務地を限定した働き方を可能とする仕組みを導入するところも出てきており、公務においても、このような民間企業の動向も踏まえつつ、引き続き、多様な働き方を可能とする仕組みを研究していく必要がある。

２　業務量とストレス

「心身の健康状況」と「ストレスの許容度」との間には強い相関が、また、「ストレスの許容度」と「業務量の許容度」との間にも比較的強い相関があり、業務量が多ければストレスも多く、心身の健康に関わるという関係が確認できた。

この点、平成27年４月１日から平成28年３月31日までの間に、引き続いて１月以上の期間、精神及び行動の障害のため勤務していない者を対象に人事院が実施した「精神及び行動の障害による長期病休者数調査」によれば、長期病休者は、3,295人（全職員の1.20％）となっており、業務量がメンタルヘルスに与える影響も否定できないと考えられる。

他方で、「ストレスの許容度」は「職場によるチャレンジ支援」、「職場の活力」、「ワーク・ライフ・バランス」、「今の仕事のやりがいの実感」との間にも中程度の相関が見られ、ストレスには業務量以外の要因も絡んでいる可能性が注目される。厳しい業務環境においても、ストレスは許容範囲内であり、心身の健康が維持されていると感じている職員が少なくないのは、仕事において一定の裁量を与えられていることで仕事にやりがいを感じたり、仕事上の積極的な支援やワーク・ライフ・バランスの確保への周囲の理解などの点で、職場における協力関係があったりするなど、何らかの精神的な支えとなるものが存在していることが考えられる。