

対応関係が明確ではありません。そのため自治体は、時間外勤務に関するものを含む歳出予算や、マンパワーのある限り、事業を行ってしまいがちです。

その点で、限られた経営資源を重点事業に注力して一定の採算性を確保しつつ、WLBに取り組む必要がある民間企業の事例は参考にすべきものです。

企業の事例（株式会社INAX）

～労使一体による取組～

株式会社INAXでは、「**全社HANBUN活動**」という取組があります。今行っている仕事上の「**こと、もの、時間、量など**」が、今の「**2分の1**」で「**同じ効果**」を出せないか、全社で活動するというものです。

また、組織を大きく3階層（全社・各部門単位・各個人や小集団）に分け、目標と具体策を立てて実行しています。このように、労使一体となってトップダウンとボトムアップで取り組むことが特徴となっています。

出典：内閣府 仕事と生活の調和推進室「ワーク・ライフ・バランスのための仕事の進め方の効率化に関する調査報告書」（平成22年3月）P59-63から要約

②生産性の確保

業務量をコントロールする中で、量を削減していく際に最も留意すべき点は、生産性です。量を減らすと、どうしても従来のアウトプットを維持することが難しくなります。これは、市町村の事業のアウトプットである行政サービスの低下にもつながりかねず、注意が必要です。

その対策として、各人による能率向上へ向けた細かな取組は当然必要となりますが、加えて組織全体が専門性を高めていくことが重要です。そのために、特定分野のエキスパート職員の養成や、専門能力を持つ事業者への業務の委託化^[4]などの手段が考えられます。

また、これらは全て、短期的に結果を求めるのではなく、数年をかけて長期的に取り組むことが求められます。当然、事務事業評価をはじめとする成果検証も、長期的視点から行うことが必要です。

官公庁の事例（武蔵野市）

～エキスパート職員の設置～

武蔵野市では、平成26年度から「**エキスパート配置制度**」を導入しています。基本的には係長級の職員の中から福祉、税務、債権管理の専任分野内の一部署につき、7年間配置されるものです。職員自身のキャリア形成とともに、仕事の質の向上が期待されています。

出典：公職研「月刊『地方自治職員研修』2015年10月号」（2015年10月）P33-35から要約

③バックアップ機能の整備

前述の業務量のコントロールと生産性の確保により、職場環境が整ったとします。しかし、特に育児期間には、自己コントロールできない事象は必ず発生するもので、複数担当制など、職場全体でのバックアップが必要です。これからは、これまであまり語られてこなかった管理職など責任者のバックアップ機能も重要になると考えられます。キャリアを積み、育児をしながら責任者の役割を果たす職員を、直近上司や部下がフォローできるような体制の整備が必要です。

（2）「キャリア形成」への対応

①組織が行うべきこと

ここまで、業務の在り方についてポイントを絞り述べてきました。しかし、業務の在り方を精査するだけでは、WLBは成り立ちません。それは、業務の在り方などの実務面に対して、意識面に対しての問題が存在するからです。特に、出産や育児を契機としたキャリアロスにより、女性社員へのキャリア支援が求められてきています。前述のとおり、図表3によるとキャリア形成に不安を感じている女性が少なくありません。組織によるプラン作成や各種講座、相談体制や前述の専門キャリアなどを促進していくことが求められます。また、対象は女性に限らず、育児休業等の制度利用が促進されている男性も含めて行っていくことが必要です。

官公庁の事例（東京都）

～キャリア支援講座の開催～

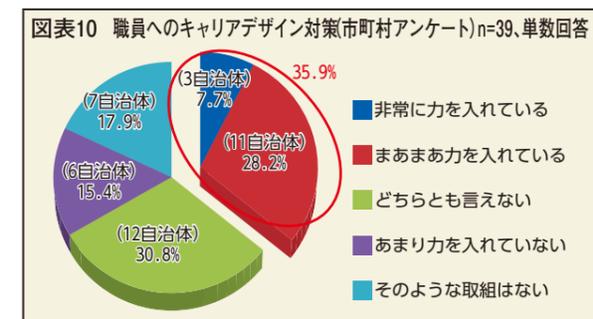
東京都では、妊娠中や育児休業中、仕事復帰し育児中の職員を対象として、キャリア形成を支援する講座を開設しています。キャリアと育児を両立している先輩職員を講師とした講演や、グループディスカッションを行います。

出典：東京都総務局資料から要約

②個々人が行うべきこと

最後に、WLB実現には、キャリアデザインが鍵となります。実現へ向けて両立すべきは育児だけでなく、介護や余暇、専門キャリアの選択など人によって多岐にわたります。こうした様々な環境を視野に入れ、WLBを自分事として考えるべき取組が必要となるのです。

実際に、キャリアデザインに力を入れている市町村は少なくはありません（図表10）。取組内容としては、節目ごとに職員にキャリアについて考える研修を行っている回答が多く見られました。また、その研修の半数は女性職員を対象としたものでした。



ただ、前述のとおり、キャリア支援は市町村にとって優先度が高い施策とはなり得ていないようです。

そんな中、異業種の企業同士が女性活躍研修を共同で開く取組が出てきています。社員が手本とすべき存在はまだ社内では限られ、悩みを共有できる存在も少ないのが現状です。女性に限らず、男性も、自身が手本にできる等身大のロールモデルを見つけることが、WLB実現への近道となり得ます。そして、そういった出会いの場を提供すること、そこに参加することが

キャリア意識を向上させるために必要な取組といえます。

官公庁の事例（町田市）

～早い段階でのキャリアデザイン研修～

町田市では、キャリアデザイン研修を、新規採用時と主任昇任時前後の2回実施しています。

官公庁の事例（東村山市）

～高い頻度でキャリアに向き合う～

東村山市では、毎年、職員が自身のキャリアビジョン等を記載した自己申告書を作成し、その自己申告書により、所属長との面談を実施しています。

出典：それぞれ本調査「市町村アンケート」回答から作成

5. おわりに

本稿では、育児期間の環境を参考にしつつ、働き方を考えてきました。育児期間に限らず全ての人のWLBを実現していくためには、時代とともに変化する多様性を受け入れていくことが鍵となります。そのためにも、現在の業務・家庭を見つめ直し、キャリアデザインなど将来設計の「見える化」をぜひ心がけてください。

最後になりますが、実際、自治体や企業ごとに、置かれている状況や風土は異なり、これらの取組を一律に取り入れることは困難かもしれません。しかし、「本当のWLB」とは、単に仕事を軽減していくことではなく、「業務の成果を挙げながら、各自の生活を充実させる」ことである点は常に同じです。そのためには、「業務の在り方」と「キャリア形成」の両輪で、労使ともに課題に取り組んでいくことが必要となります。そして、公的機関として市町村が、民間企業等のロールモデルの役割を果たし、社会全体の機運を高めていくべきと考えます。

[1] 厚生労働省「平成26年度雇用均等基本調査（確報）」

[2] 総務省統計局「労働力調査（基本集計）平成27年10月分」より女性（15～64歳）の就業率を抜粋

[3] 国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査（夫婦調査）」

[4] 本誌vol.008（2015年11月15日発行）P16～21「窓口サービスの委託化の現状と課題」参照