

多様化する働き方を踏まえた職場づくりに関する

調査研究報告書



平成30年3月

公益財団法人 東京市町村自治調査会

多様化する働き方を踏まえた
職場づくりに関する
調査研究報告書

平成30年(2018年)3月
公益財団法人 東京市町村自治調査会

報告書の構成・概要

本報告書は、多摩・島しょ地域市町村における多様な働き方を実現する職場づくりのための提言をまとめた〈提言編〉と、調査研究の結果をまとめた〈調査結果編〉にわかれている。

〈提言編〉

提言編は、多様な働き方を実現する職場づくりの背景、多摩・島しょ地域市町村における働き方の実態と取組状況、課題を整理し、解決方策を提言としてまとめた。

第1章では、働き方改革に関する昨今の法改正等の経緯をまとめた。

第2章では、多様な働き方を検討する基礎情報として、時間外勤務状況や、年次有給休暇取得や女性職員割合と管理職登用などの、多摩・島しょ地域市町村の働き方の実態をまとめた。また、各市町村における多様な働き方の実現に向けた取組状況をまとめ、多くの取組が進められていながら、改善につながっていない状況であることを明らかにした。

第3章では、取組の課題として、1.取組の前提条件となる多様な働き方の実現を目指す組織文化の必要性、2.組織文化の醸成に向けた取組の目標設定・評価、共有の必要性、3.取組の実践と推進組織の構築の必要性を明らかにした。

第4章では、提言として、多様な働き方を実現する職場づくりには、取組の前提となる目標設定などの取り組みやすい環境づくりをした上で、職員の意識啓発などによって組織文化を醸成し、取組を推進することが必要であることを提案した。多様な働き方を認め、推進する組織文化の醸成により共通認識を得た上で、実効性のある取組を推進する。これにより、時間外勤務の削減、女性活躍やワーク・ライフ・バランスの推進の取組が有効となり、職員が取組の実感を得ることができると考えられる。

第5章では、行政サービスのあり方の見直しなど、調査研究を踏まえた今後の検討課題をまとめた。

第6章では、ポスト働き方改革に向けた、行政組織経営や人材確保、副業の拡大、AI等の技術革新の活用のあり方についてまとめた。

〈調査結果編〉

調査結果編は、調査研究の各調査の詳細結果を掲載している。

第1章では、地方公務員において、多様な働き方を実現する職場づくりを検討するに至った女性活躍やワーク・ライフ・バランスの推進や働き方改革の背景と、これまでの自治体や民間企業の取組事例をまとめた。

第2章では自治体アンケート、第3章では市町村職員アンケート、第4章では人事研修担当者との検討会、第5章では専門知識を有するアドバイザー会議の結果をまとめた。

第6章では、先進的な自治体のヒアリング結果と取組事例をまとめた。

各章のページ構成

【赤枠ボックス】 各項目のまとめを整理している。

(例)

〈第4章のまとめ〉

- 多様な働き方を実現する職場づくりのためには、組織文化の醸成によって取り組みやすい環境づくりをした上で取組を推進することが必要である。

【青枠ボックス】 多摩・島しょ地域市町村の取組や職員の意見等をまとめている。

(例)

- ・行政サービスを維持する必要があるが、業務負担増大や人員不足によって、女性活躍のための諸制度が機能していない。
- ・業務負担を調整するためや、女性活躍のための業務効率化や平準化を志向する組織文化がなく、適切な組織体制の構築も過渡期となっている。

【緑枠ボックス】 先進自治体等における取組事例をコラムとして紹介している。

(例)

〈AIの活用による業務効率化の例〉

○川崎市：問合せ対応業務のAI活用

スマートフォンの対話型問合せ支援サービス「ママフレ川崎市版」を活用して入力された質問や検索キーワードをもとに、該当する情報を絞り込むシステムの実証実験をした。対面訪問が難しい利用者からも、知りたい情報について気軽に聞け、おおよそ必要な情報が得られたことから継続の要望が出ている。

【オレンジ枠ボックス】 関連情報やトピックをコラムとして紹介している。

(例)

コラム ジタハラとは

ワーク・ライフ・バランスの推進にあたって、上司が部下に早期退社を強制するなど、抜本的な業務改善等を図らずに、勤務時間の抑制のみを目的にしたマネジメントを実行することを「時短ハラスメント（ジタハラ）」と呼ぶ。

※端数処理について…端数処理の関係で、文章中・グラフ中に表示されている個別の値を足しあわせた値と全体の合計値が一致しない場合がある。

目次

取組について知りたいことから参照ページを調べる	1
先進自治体の取組事例から参照ページを調べる	2
トピックスコラムから参照ページを調べる	5

はじめに	7
------------	---

調査研究の概要	8
1. 調査研究の背景・目的	9
(1) 背景	9
(2) 目的	9
2. 調査研究手法	10
(1) 文献調査	11
(2) 自治体アンケート	11
(3) 市町村職員アンケート	12
(4) 先進事例ヒアリング	12
(5) アドバイザー会議	13
① 委員	13
② 日程	13
(6) 人事研修担当者との検討会	14

I 提言編	15
-------------	----

第1章 多様な働き方の実現に向けた経緯・法改正等の動き	17
-----------------------------------	----

1. 背景	18
(1) 女性の社会進出～女性活躍推進～働き方改革へとつながってきた社会的背景	18
(2) 働き方改革の概要・方向性	19
① 働き方改革実行計画	19
(3) 公務員における働き方改革に向けた動き	20
① 国家公務員の働き方改革	20
② 地方公務員の働き方改革	20
2. 民間企業における取組の現状	21

第2章 多摩・島しょ地域市町村における働き方の実態・取組状況	25
--------------------------------------	----

1. 多摩・島しょ地域市町村の人口・職員数	26
(1) 多摩・島しょ地域市町村の人口・職員数	26
(2) 女性職員・管理職の割合	28
(3) 多様な雇用形態の職員の活用	29
2. 多摩・島しょ地域市町村における働き方の実態	30
(1) 時間外勤務の実態	31
① 定時退庁の実態	31
② 時間外勤務の頻度	32
③ 1日あたりの時間外勤務時間	32
④ 時間外勤務の1か月あたりの最長時間	33
⑤ 時間外勤務時間の状況	33

(2) ワーク・ライフ・バランス	34
① 年次有給休暇取得	34
② 勤務時間の制限（短時間勤務、長期休業等）がある職員の有無	35
③ 人的補充	36
3. 多摩・島しょ地域市町村における多様な働き方の実現に関する取組の状況	38
(1) 時間外勤務削減	39
① 自治体における時間外勤務削減の取組内容	39
② 時間外勤務時間削減に向けた取組内容と効果的な取組	40
(2) ワーク・ライフ・バランス	41
① 自治体におけるワーク・ライフ・バランス推進の取組内容	41
② 年次有給休暇取得促進に向けた取組内容と効果的な取組	42
③ ワーク・ライフ・バランス推進に向けた効果的な取組	43
④ ワーク・ライフ・バランス推進に向けた取組状況・評価	44
(3) 女性活躍推進	45
① 自治体における女性活躍推進の取組内容	45
② 女性活躍推進に向けた取組内容と効果的な取組	46
(4) まとめ	47
第3章 多摩・島しょ地域市町村の多様な働き方の実現に向けた取組の課題	49
1. 取組を進める上での課題	50
(1) アンケートからの示唆	50
(2) 組織文化の構造	52
(3) 先進事例からの示唆	53
① 福岡県北九州市 ～組織をあげた女性活躍推進の取組～	53
② 神奈川県横浜市 ～各部署独自の取組を重視した機運醸成～	54
③ 大阪府池田市 ～人材育成・人事評価を通じた取組の推進～	55
(4) アドバイザー会議・検討会からの示唆	57
(5) まとめ	59
2. 取組を進めやすい環境づくりの実態把握について	60
3. 課題の具体的な内容	61
(1) 多様な働き方の実現に向けた意識の共有と組織文化の醸成に向けた取組の課題	61
① 職場におけるコミュニケーション活性化と管理職マネジメント支援	61
② 実践的な人材育成・能力開発	66
(2) 取組の目標設定、評価、共有の課題	67
① 目標の設定	67
② 評価の仕組みの構築	68
(3) 取組の実践と推進組織の構築の課題	69
① 多様な雇用形態の職員の配置・活用と期待する役割の明確化・ミッション付与	70
② 業務効率化の推進	71
③ 取組の改善	73
④ 情報共有・推進組織の構築	73
第4章 多様な働き方の実現に向けた職場づくりの提言	77
1. 提言の概要	78
2. 提言の具体的な内容	80

(1) 多様な働き方の実現に向けた意識の共有と組織文化の醸成に向けた取組	80
① 職場におけるコミュニケーション活性化と管理職マネジメント支援	80
② 実践的な人材育成・能力開発	83
(2) 取組の目標設定、評価、共有	84
① 目標の設定	84
② 評価の仕組みの構築	92
③ 取組の提案・共有	95
(3) 取組の実践と推進組織の構築	97
① 多様な雇用形態の職員の配置・活用と期待する役割の明確化・ミッション付与	98
② 業務効率化の推進	101
③ 取組の改善	102
④ 情報共有・推進組織の構築	103
第5章 調査研究を踏まえた今後の検討課題	105
1. 行政サービスのあり方の見直し	105
2. 企画部門と連携した事業・業務の見直し	106
3. 民間企業との連携	106
4. 他自治体との知見交流	107
5. エビデンスに基づく政策形成への転換	107
第6章 ポスト働き方改革に向けて～自治体の将来像を考える～	109
1. 職員の年齢構成・職層の変化や制度改革を見据えた組織経営	109
2. 行政職員の労働流動性の向上と人材確保	111
3. 副業の拡大と「公務員」の肩書以外の地域貢献	113
4. AI等の技術革新の活用	114

II 調査結果編	115
第1章 背景	117
1. 働き方改革の背景	117
(1) 地方公務員の働き方改革の研究・取組	117
① 「地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会」	117
② 「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会」	117
③ 「地方公務員等における女性活躍の取組」	117
④ 「地方公務員の時間外勤務に関する実態調査」	118
(2) 地方公共団体における臨時・非常勤職員数等	120
2. 民間企業における取組	121
① アクセンチュア（サービス・東京都）	121
② サントリーホールディングス株式会社（製造・大阪府）	121
③ 株式会社クレディセゾン（金融・東京都）	122
④ 株式会社リコー（製造・東京都）	122
⑤ ジャトコ株式会社（製造・静岡県）	123
⑥ 株式会社NTTドコモ（情報通信・東京都）	124
⑦ アサヒビール株式会社（製造・東京都）	124
⑧ 株式会社大和証券グループ本社（金融・東京都）	125

3. 自治体における取組状況	126
(1) 長時間労働是正	126
(2) 女性活躍推進	127
(3) 業務改善	127
(4) 職場風土改革	128
(5) 勤務時間・場所の多様化	128
(6) ワーク・ライフ・バランス推進	129
(7) 人事評価・人材育成	129
第2章 自治体アンケート	131
1. 時間外勤務削減	131
(1) 時間外勤務時間の状況	131
(2) 時間外勤務削減の今後の意向・取組状況・人事評価	132
2. 年次有給休暇取得	134
(1) 年次有給休暇の取得日数	134
(2) 年次有給休暇取得率向上の今後の意向・取組状況・人事評価	135
(3) 年次有給休暇取得率の傾向	136
3. ワーク・ライフ・バランス推進	137
(1) 育児休暇の取得実績	137
(2) ワーク・ライフ・バランス推進に向けた取組状況	138
4. 女性活躍推進	139
(1) 女性活躍推進に向けた取組状況・評価	139
5. 各種取組の課題	140
(1) 時間外勤務削減の課題	140
(2) 年次有給休暇取得の課題	142
(3) ワーク・ライフ・バランス推進の課題	144
(4) 女性活躍推進の課題	146
6. 働き方改革に向けた取組	148
第3章 市町村職員アンケート	151
1. 住民理解・議会対応見直し	151
(1) 住民への説明	151
(2) 議会対応の見直し	152
第4章 人事研修担当者との検討会	153
1. 講義の要点	153
2. 女性活躍推進の問題点	154
3. 女性活躍推進の方策	154
4. 分科会の検討内容	155
(1) 分科会1 人材育成、人事評価のあり方	155
(2) 分科会2 柔軟な人材確保・職員配置	155
(3) 分科会3 組織文化の醸成	156
第5章 アドバイザー会議	157
1. 会議の要点	157
(1) 第1回アドバイザー会議	158
(2) 第2回アドバイザー会議	159

第6章 先進事例ヒアリング	161
1. 北九州市	162
(1) 取組概要	162
(2) 取組の経緯	162
(3) 取組の内容	162
① イクボス宣言	162
② 男性職員の支援	162
③ 部署独自の取組実施・提案	162
④ 人事評価制度	162
(4) 推進組織	162
2. 横浜市	163
(1) 取組概要	163
(2) 取組の経緯	163
(3) 取組の内容	163
① 責任職の意識改革	163
② 女性のチャレンジ・キャリア形成支援	163
③ ワーク・ライフ・バランスの推進（仕事と家庭生活の両立支援）	163
(4) 推進組織	163
3. 池田市	164
(1) 取組概要	164
(2) 取組の経緯	164
(3) 取組の内容	164
① 人材育成の全体像を明示	164
② 多様な働き方を支える制度の導入	164
③ 人材育成と連動した人事制度の構築	164
(4) 推進組織	164
4. 調布市	165
(1) 取組概要	165
(2) 取組の経緯	165
(3) 取組の内容	165
① 長期的視点にたった取組	165
② 時間外勤務の削減	165
③ 昇任試験の見直し	165
④ 女性活躍のロールモデル	165
⑤ 現場職員の意見・環境の反映	165
⑥ 係長職のマネジメント	165
⑦ 広報紙での取組発信	165
(4) 推進組織	166
5. 先進事例コラム	167
あとがき	173

〈取組について知りたいことから参照ページを調べる〉

取組について知りたいことがあれば、下記のページを参照のこと（Ⅰ 提言編）

知りたいこと	ページ	参照項目
○調査研究について（はじめに）		
本調査研究はどのような背景・目的で実施したのですか？	9	はじめに 1
本調査研究はどのような手法で実施したのですか？	10	はじめに 2
○背景について（第 1 章）		
女性活躍、ワーク・ライフ・バランス推進、働き方改革には、どのような社会的な背景があるのですか？	18	第 1 章 1
民間企業の取組には、どのようなものがあるのですか？	21	第 1 章 2
○多摩・島しょ地域市町村の働き方の実態について（第 2 章）		
市町村の人口と職員数の関係はどうなっているのですか？	26	第 2 章 1
職員の働き方の実態はどうなっていますか？	30	第 2 章 2
多様な働き方の実現に向けた取組の実施状況や効果はどのようになっていますか？	38	第 2 章 3
○多摩・島しょ地域市町村での多様な働き方を実現する職場づくりの課題について（第 3 章）		
多様な働き方を実現する取組の推進にあたって、どのようなボトルネックがあると考えられますか？	50	第 3 章 1
多摩・島しょ地域市町村において、意識の共有と組織文化の醸成にはどのような課題がありますか？	61	第 3 章 3（1）
多摩・島しょ地域市町村において、取組の目標設定・評価・共有にはどのような課題がありますか？	67	第 3 章 3（2）
多摩・島しょ地域市町村において、取組の実践と推進組織の構築にはどのような課題がありますか？	69	第 3 章 3（3）
○多様な働き方の実現に向けた職場づくりの提言について（第 4 章・第 5 章）		
提言の全体像はどのようなものですか？	78	第 4 章 1
意識の共有と組織文化の醸成の具体的な方策は何ですか？	80	第 4 章 2（1）
取組の目標設定・評価・共有の具体的な方策は何ですか？	84	第 4 章 2（2）
取組の実践と推進組織の構築の具体的な方策は何ですか？	97	第 4 章 2（3）
調査研究を踏まえた今後の検討課題は何ですか？	105	第 5 章
○自治体の将来像について（第 6 章）		
働き方改革の先に待つ、自治体の将来像、方向性はどのようなことが考えられますか？	109	第 6 章

〈先進自治体の取組事例から参照ページを調べる〉

先進自治体の取組について知りたいことがあれば、下記のページを参照のこと（Ⅰ提言編）

先進自治体の取組事例		自治体名	ページ
第4章 多様な働き方の実現に向けた職場づくりの提言			
（１）多様な働き方の実現に向けた意識の共有と組織文化の醸成に向けた取組			
①職場におけるコミュニケーション活性化と管理職マネジメント支援			
職場コミュニケーション活性化の例			
市長も参加するパパ職員座談会の開催	北九州市	81	
係長職マネジメントの例			
意識改革・働き方改革推進に向けた実践事例（管理職・係長職編）	調布市	81	
管理職マネジメント支援の例			
育児・介護等の両立に関する責任職向けマニュアルの整備	横浜市	82	
育児休暇取得予定の男性職員が所属する所属長へのワンポイント講習	北九州市	82	
女性職員のキャリア研修参加を上司が勧奨	北九州市	82	
昇任試験の見直し・受験のための上司の支援	北九州市	82	
②実践的な人材育成・能力開発			
実践的な研修の例			
行動実践のためのファシリテーション研修	三田市	83	
（２）取組の目標設定、評価、共有			
①目標の設定			
人材育成・働き方改革の方針の例			
他団体・企業でも通用する職員を	池田市	86	
成果指標の設定例			
中間指標・活動指標も含めた成果指標の設定	北九州市	87	
イクボス実践度に対する多面評価を実施、数値目標に位置づけ	北九州市	87	
部署による主体的な独自の目標設定の例			
区局独自の取組設定	横浜市	88	
様式などを自由にして部署で目標設定	池田市	89	
部局ごとの数値目標の設定等、職員の実態に応じた取組	調布市	89	
部署のアクションシートの共有	三重県	90	
管理職の取組の例			
部下も自らもワーク・ライフ・バランスを重視するイクボス宣言	北九州市	91	

先進自治体の取組事例		自治体名	ページ
②評価の仕組みの構築			
取組評価の例：人事評価への反映			
イクボス実践度の定期評価・業績目標管理制度への反映		北九州市	93
責任職のMBO等における目標・評価項目の必須設定		横浜市	93
取組評価の例：取組の表彰・公開			
イクボス表彰と取組の共有		北九州市	93
職員の意識把握の例			
計画指標へ職員アンケートに基づく数値を導入		北九州市	94
変則勤務・時間外縮減等に関するアンケート等の意見反映		調布市	94
③取組の提案・共有			
取組共有の例			
業務の見直しと部署独自の取組設定		北九州市	96
(3) 取組の実践と推進組織の構築			
①多様な雇用形態の職員の配置・活用と期待する役割の明確化・ミッション付与			
ミッション付与の例			
再任用職員・非常勤職員等へミッションを定義		池田市	99
昇任試験の見直しの例			
昇任試験の年齢要件の引き下げと試験内容の見直し		調布市	100
多様なロールモデルの例			
職員ロールモデル事例集		調布市	100
②業務効率化の推進			
業務実態把握の例			
全部署の長時間勤務の経年変化の把握		調布市	101
③取組の改善			
取組の重点化の例			
男性育児休業取得促進		横浜市	102
④情報共有・推進組織の構築			
推進組織構築の例			
全庁的な意識醸成や取組は総務局で、職場特性を踏まえた取組推進は各区局で実施		横浜市	104

先進自治体の取組事例	自治体名	ページ
第5章 調査研究を踏まえた今後の検討課題		
3. 民間企業との連携		
自治体による民間企業の働き方改革支援の例		
地元民間企業と連携した協議会設立と働き方フォーラムの開催	北九州市	106
第6章 ポスト働き方改革に向けて～自治体の将来像を考える～		
3. 副業の拡大と「公務員」の肩書以外の地域貢献		
副業の例		
副業に関する内部規定の制定	生駒市	113
4. AI等の技術革新の活用		
AIの活用による業務効率化の例		
問合せ対応業務のAI活用	川崎市	114

(Ⅱ 調査結果編)

先進自治体の取組事例	自治体名	ページ
第6章 先進事例ヒアリング		
5. 先進事例コラム		167

〈トピックスコラムから参照ページを調べる〉

関連情報やトピックについてのコラムは下記のページを参照のこと

コラム項目	ページ
ジタハラとは	23
ワーク・ライフ・マネジメントとは	91
イクボスとは	91
エビデンスを創出する手法	108
会計年度任用職員とは	110
国際的な潮流としてのSDGsの取組	118
ダイバーシティ経営	119

は じ め に

調査研究の概要

■本調査研究は、多摩・島しょ地域市町村が、多様な働き方を進める上での、課題やボトルネックを明らかにするとともに、実際に取組を進める上で参考となることを目的として、多様な働き方の実現に向けた職場づくりのあり方を提示する。

【実施した調査研究】

- ①文献調査：全国の動向や先進的な取組事例、働き方改革に関する報告書・文献整理
- ②自治体アンケート：都内市区町村の勤務実態や多様な働き方の実現に係る取組の調査
- ③市町村職員アンケート：職員の勤務実態、多様な働き方の実現に関する意識等を把握
- ④先進事例ヒアリング：先進的な取組を実施している自治体へのヒアリング
- ⑤アドバイザー会議：働き方改革の動向、取組のポイント、提言に関する意見交換
- ⑥検討会：多摩・島しょ地域における多様な働き方の実現について人事担当者と討議

1. 調査研究の背景・目的

(1) 背景

多様な働き方の実現は、女性活躍やワーク・ライフ・バランスの推進に加えて、労働力不足解消や生産性向上に向け、さまざまな制約のある人も働くことができる環境を整備するという観点からも求められている。特に長時間労働を容認していた従来の働き方や組織のあり方を抜本的に改善しなければ、多様な働き方を受け入れることは困難である。

こうした新たな働き方に対する取組は、民間企業を中心に議論が進められているが、自治体にとっても大きな課題であり、従来の働き方を見直し、多様な働き方を可能とする職場環境の整備が求められている。

しかし、多くの自治体において多様な働き方の実現に向けて、時間外勤務の削減や女性活躍推進、ワーク・ライフ・バランス推進に向けた取組が行われているが、取組による効果はあまり得られず、継続的・効果的な取組となっていない状況にある。

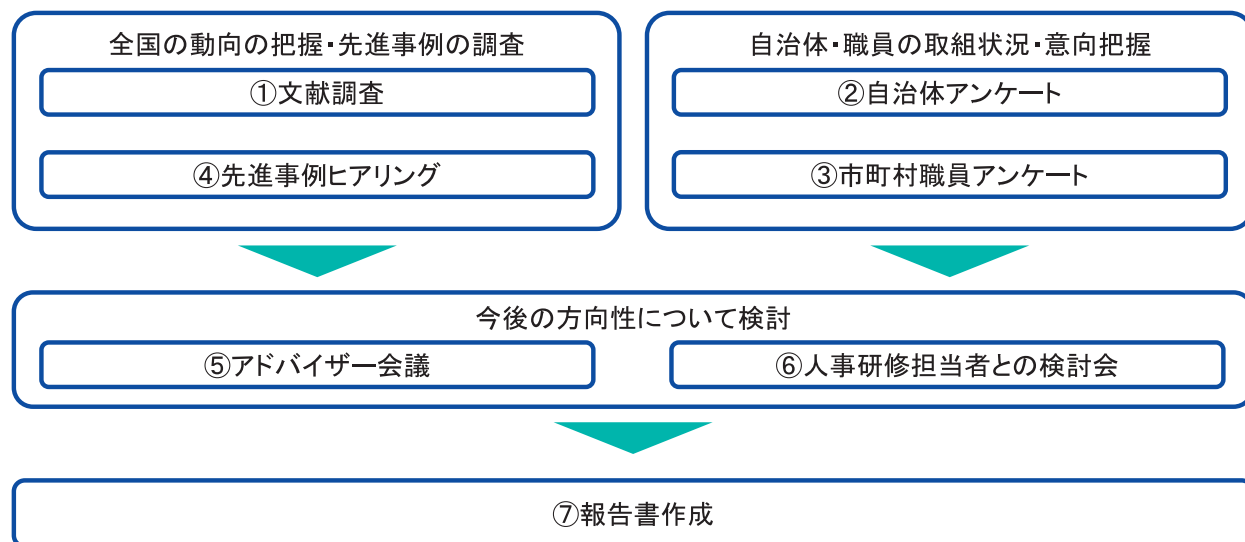
(2) 目的

本調査研究は、上記の背景を踏まえて、今後、多摩・島しょ地域市町村が、多様な働き方を進める上での、課題やボトルネックを明らかにするとともに、実際に取組を進める上で参考となることを目的として、多様な働き方の実現に向けた職場づくりのあり方を提示する。

2. 調査研究手法

本調査研究では、まず全国の動向の把握・先進事例の調査のため、①文献調査と④先進事例ヒアリング調査を実施した。また、自治体の取組状況や職員の勤務実態及び意向把握のため、②自治体アンケートと③市町村職員アンケートを実施した。また、今後の取組の方向性について検討するため、⑤アドバイザー会議と⑥人事研修担当者との検討会を開催した。

図表 0-1 調査研究の流れ



(1) 文献調査

全国の動向や先進的な取組事例、多摩・島しょ地域市町村の計画・アクションプラン等について文献調査を行った。また、地方公共団体の働き方改革に関する、報告書・文献等を整理・分析し、検討に活用した。さらに、多摩・島しょ地域市町村において、長時間労働是正や女性の活躍推進等の多様な働き方を推進する上で、参考となる先進的な取組事例を取りまとめた。

(2) 自治体アンケート

都内全市区町村（多摩・島しょ地域39市町村及び特別区23区）を対象に、勤務実態や時間外勤務削減、女性の活躍推進など、多様な働き方の実現に向けた取組の実施状況、また、各種取組を推進する上での課題・対応方策等について把握した。

図表 0-2 自治体アンケート概要

◆自治体アンケート

対象：都内全市区町村（23区、26市、5町、8村）

調査方法：多摩・島しょ地域市町村（メール配付・回収）、23区（郵送配布・回収）

回収状況：多摩・島しょ地域市町村（39団体／39団体）、23区（15団体／23団体）

アンケート構成

- 時間外勤務の実態及び課題、改善に向けた取組方策
- 年次有給休暇取得の実態及び課題、休暇取得促進に向けた取組方策
- ワーク・ライフ・バランスの実態及び課題、推進に向けた取組方策
- 女性活躍推進の実態及び課題、推進に向けた取組方策
- 多様な働き方の実現に向けた取組状況と課題

(3) 市町村職員アンケート

東京都市町村職員研修所の協力を得て、研修生を対象に職員の勤務実態を把握するとともに、多様な働き方の実現に関する職員の意識を把握した。

図表 0-3 市町村職員アンケート概要

◆市町村職員アンケート

調査方法：多摩・島しょ地域市町村職員の各階層の研修において
職員にアンケート票を配布・回収

【第1回】

調査内容：勤務実態、業務状況、勤務時間の制限がある職員の対応、
多様な働き方の実現に必要な取組

調査期間：平成29年（2017年）7月～8月に配布・回収

回収数：701票

【第2回】

調査内容：業務効率化、組織目標、研修活用、検討体制、組織風土、議会对応・住民理解

調査期間：平成29年（2017年）9月～10月に配布・回収

回収数：560票

(4) 先進事例ヒアリング

先進的な取組を実施している自治体にヒアリングを行い、多様な働き方の実現に向けた取組を実施する際のポイント・留意点について把握した。

図表 0-4 ヒアリング調査概要

ヒアリング対象	実施日
池田市	平成29年（2017年）9月22日
北九州市	平成29年（2017年）9月26日
横浜市（総務局しごと改革室）	平成29年（2017年）10月6日
横浜市（総務局人事部）	平成29年（2017年）10月23日
調布市	平成29年（2017年）11月22日

(5) アドバイザー会議

多様な働き方の実現について知見が豊富な有識者を委員とするアドバイザー会議を開催し、取組のポイント・留意点について知見を得るとともに、調査研究の方向性等について意見を聴取した。

① 委員

図表0-5 アドバイザー会議委員

経歴	氏名	所属等
有識者 (学識経験者)	今野 浩一郎	学習院大学名誉教授 学習院さくらアカデミー長
有識者 (特定社会保険労務士)	新田 香織	グレース社労士事務所代表 多様な働き方コンサルタント
自治体職員 (女性管理職)	岡本 起恵子	狛江市福祉保健部地域福祉課長 (兼) 臨時福祉給付金対策室長
自治体職員 (人事担当経験者)	遠藤 文寛	東京市町村自治調査会総務課長兼主任研究員 (前あきる野市総務部職員課 課長補佐)

*所属等は、平成30年（2018年）2月末現在

② 日程

図表 0-6 アドバイザー会議開催概要

回	日程・場所	テーマ
第1回	平成29年（2017年）6月21日（水） 9時30分～12時00分 場所：東京自治会館	・調査研究の基本的な方向性について ・多様な働き方を実現する職場づくりの要件について
第2回	平成29年（2017年）11月8日（水） 9時00分～12時00分 場所：東京自治会館	・調査研究の報告 ・提言の方向性について

(6) 人事研修担当者との検討会(報告書本文中では「検討会」と表記する。)

多摩・島しょ地域市町村の人事研修担当者等を対象に、多様な働き方の実現、女性の活躍推進等を進めていく上での課題、実務上の問題点、取組の方向性等を把握するため、意見交換を実施した。

図表 0-7 人事研修担当者との検討会概要

◆人事研修担当者との検討会

日時：平成29年(2017年)10月16日(月)9時00分～16時30分

場所：東京都市町村職員研修所

参加者数：32名

時 間	内 容
9:00～9:15	オリエンテーション
9:15～10:30	講義：女性の活躍推進をより一層進めるために 三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社 塚田 聡
10:30～10:45	休憩
10:45～12:00	討議1 女性活躍、多様な働き方推進の現場レベルでの取組に向けた課題
12:00～13:00	昼休み
13:00～14:00	討議2 現場の意見を反映した女性の活躍及びワーク・ライフ・バランスの推進
14:00～14:15	休憩
14:15～16:30	調査研究の提言に対する意見交換会 ◆調査研究報告 ◆分科会 分科会1：人材育成、人事評価のあり方（研修のあり方、ミッションの見直し、組織・人員の評価のあり方 など） 分科会2：柔軟な人材確保・職員配置（会計年度任用職員の活用、勤務時間の制限がある職員の活用、再任用制度の効果的な活用、機動的な職員配置 など） 分科会3：組織文化の醸成（働き方についての考え方、職場のコミュニケーション、検討体制の構築 など） ◆全体共有・質疑応答

I 提 言 編

第1章 多様な働き方の実現に向けた経緯・法改正等の動き

〈第1章のまとめ〉

- 労働力不足解消に向け、生産性向上、労働参加率向上が求められ、女性のみならず、さまざまなライフステージ、勤務時間の制限がある人も働ける環境整備が求められるようになった。こうした背景から、働き方を抜本的に見直す必要が生じ、長時間労働の解消、正規・非正規の格差是正、高齢者の就労促進等に取り組む働き方改革が行われるようになった。
- 民間企業では、長時間労働の是正、業務の見直し、組織風土改革／意識改革が主な取組としてあげられる。しかし、組織全体の意識・風土が取組の効果を阻害しており、効果の実感や従業員の満足度も高まっていない。効果をあげている企業には、個別の取組とともに、組織全体の意識を変える取組として、トップダウンによる取組の実践や、取組の実践をプラスに評価する仕組みを導入する企業が多くみられる。

1. 背景

(1) 女性の社会進出～女性活躍推進～働き方改革へとつながってきた社会的背景

我が国では昭和61年（1986年）に男女雇用機会均等法が制定され、雇用に関する男女間の差別禁止・女性の就業支援が求められるとともに、平成11年（1999年）には男女共同参画社会基本法が制定され、性別を問わず活躍できる社会の実現に向け取組が進められた。特に女性の社会参加、活躍推進に向けては、仕事と子育てを両立できる環境整備が不可欠である。そのため、次世代育成支援対策推進法や女性活躍推進法など、女性の職業生活における活躍を支援する法整備が行われるとともに、男性の家事や育児参加を可能とするワーク・ライフ・バランスの推進が求められた。

こうした取組により一定程度、女性の活躍は推進されたものの、男性中心、長時間労働を前提としたこれまでの働き方の慣習が、男性の家庭参加を阻害する要因となり、女性の仕事と家庭の両立を困難なものとし、女性のキャリア形成、活躍推進の障害となっていた。加えて、今後見込まれる少子高齢化を背景とした労働力不足解消に向け、生産性向上、労働参加率向上が求められ、女性のみならず、さまざまなライフステージ、制約がある人も働ける環境整備が求められるようになった。女性を含め、さまざまな人がその条件に合わせた働き方で労働に参加することを可能とするためには、これまでの男性中心、長時間労働を前提とした働き方を抜本的に見直す必要があり、長時間労働の解消、正規・非正規の格差是正、高齢者の就労促進等に取り組む働き方改革が行われるようになった。

【主な制度改正の経緯】

- 男女雇用機会均等法（昭和61年：1986年）
雇用に関する男女間の差別禁止・女性の就業援助
- 男女共同参画社会基本法（平成11年：1999年）
男女問わず意欲に応じて活躍できる社会の実現
- 次世代育成支援対策推進法（平成19年：2007年）
次世代育成に向けた行動計画策定義務化
- 女性活躍推進法（平成27年：2015年）
事業主行動計画策定・女性の活躍状況公表等義務化
- 働き方改革実行計画（平成29年：2017年）
長時間労働是正・労働生産性の改善

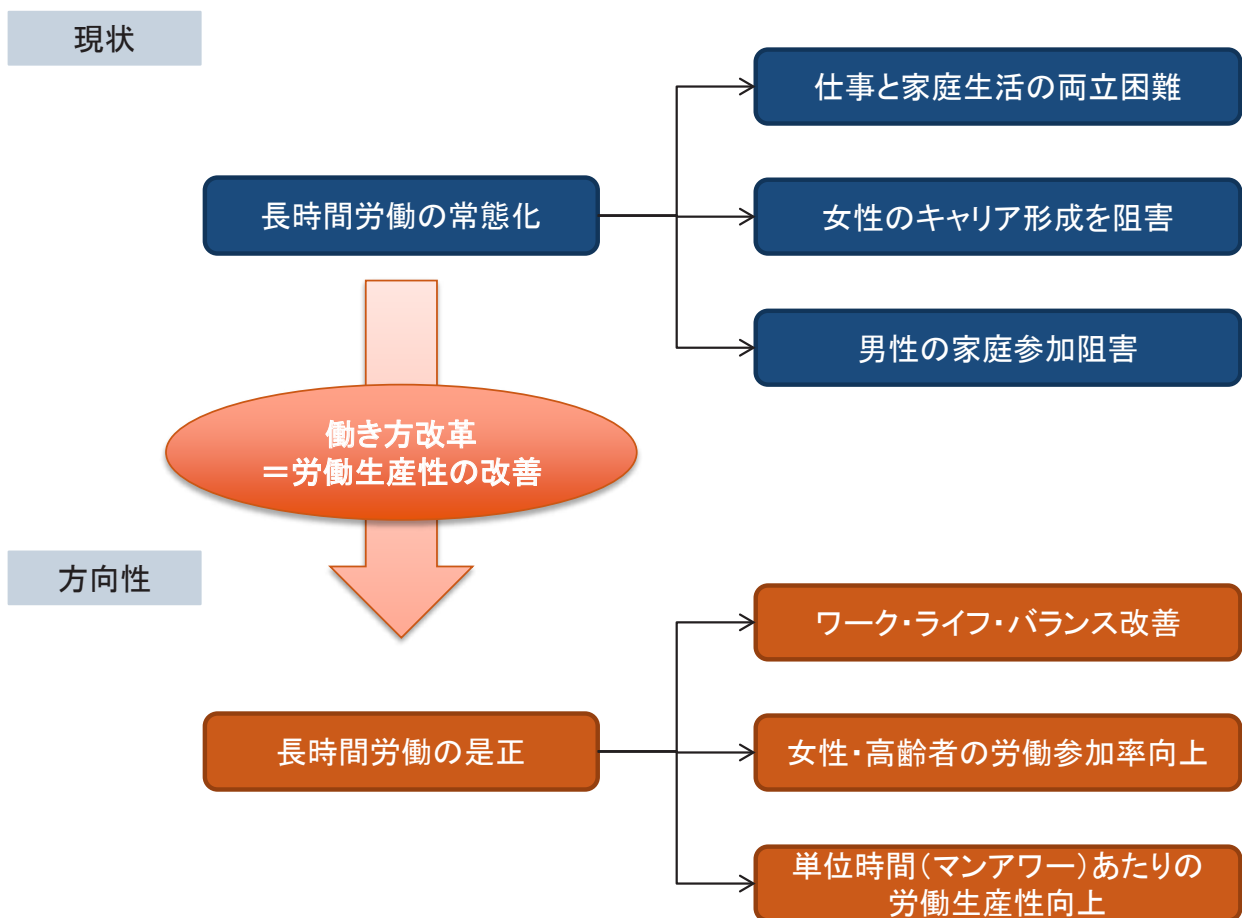
(2) 働き方改革の概要・方向性

人口減少により労働力が不足することから、労働生産性の向上と労働参加率の向上に向け、さまざまな制約がある人が働くことができる環境整備に取り組むことが求められている。こうした背景から、長時間労働を解消するとともに、正規・非正規の格差是正、高齢者の就労促進に取り組む働き方改革が求められ、都道府県に働き方改革推進本部が設置されることとなった。

① 働き方改革実行計画

平成29年（2017年）3月に策定された「働き方改革実行計画」では、現在の常態化している長時間労働が、職場と家庭の両立を困難にし、少子化や女性のキャリア形成、男性の家庭参加を阻む原因と捉え、それを是正することにより、ワーク・ライフ・バランスを改善し、女性や高齢者等の労働参加率向上、単位時間（マンアワー）あたりの労働生産性向上につなげていくことを基本的な方向性としている。

図表 1-1 働き方改革の方向性（長時間労働の是正）



資料) 働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」(平成29年(2017年)3月)より作成

(3) 公務員における働き方改革に向けた動き

(Ⅱ調査結果編P.117参照)

働き方改革の取組は、主に民間企業を中心に取組が進められてきたが、国、地方自治体にも同様に取組が求められてきている。

① 国家公務員の働き方改革

国会対応等膨大な業務を抱える国家公務員特有の時間管理、組織風土や業務見直しへの対応として、内閣官房「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」等が開催され、国家公務員の女性活躍、ワーク・ライフ・バランス推進が進められている。

② 地方公務員の働き方改革

地方公務員の働き方の見直しについては「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」が平成28年（2016年）4月に施行され、能力・業績に基づく人事管理の徹底を図る人事評価制度の導入が義務づけられた。さらに従来の次世代育成に加えて、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（女性活躍推進法）が平成27年（2015年）8月に成立し、地方公共団体においても女性活躍に関する目標値や取組等を定めた「特定事業主行動計画」の策定が義務づけられることとなった。そして、「地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律」が平成29年（2017年）5月に成立し、会計年度任用職員の導入等公務を支える多様な職員の活用を可能とする法整備が行われるとともに、「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会報告書」において自治体における働き方改革の具体的な取組の方向性が示された。

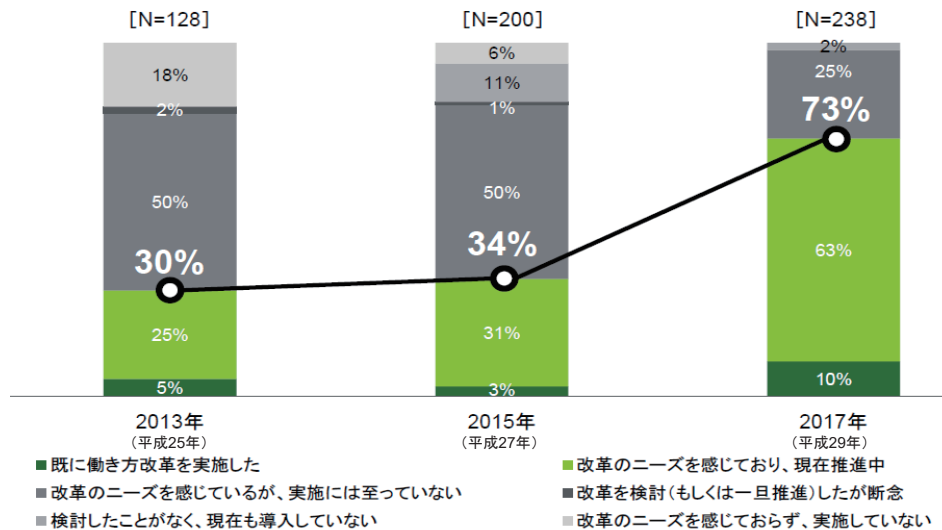
〈地方公務員の働き方の見直し〉

- 地方公共団体：特定事業主行動計画策定が義務づけられた。
 - －次世代育成支援対策推進法
 - －女性活躍推進法
- 地方公務員の能力・業績に基づく人事管理の徹底を図る人事評価制度が導入された。
「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」（平成28年：2016年）
- 「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会報告書」（平成29年：2017年）により具体的な取組の方向性が提示された。
 - （1）人事評価制度を人材育成へ十分に活用する必要がある。
 - （2）公務を支える多様な職員の人材育成が必要である。
 - （3）多様な人材が活躍できるよう、働き方の見直しを実施せねばならない。

2. 民間企業における取組の現状

デロイト トーマツ コンサルティングが平成29年（2017年）6月から7月に、上場している企業を中心に行った「働き方改革の実態調査2017」によれば、働き方改革を実施済又は、実施中と回答した企業は73%となっており、働き方改革に向けた取組が進められてきていることがわかる。

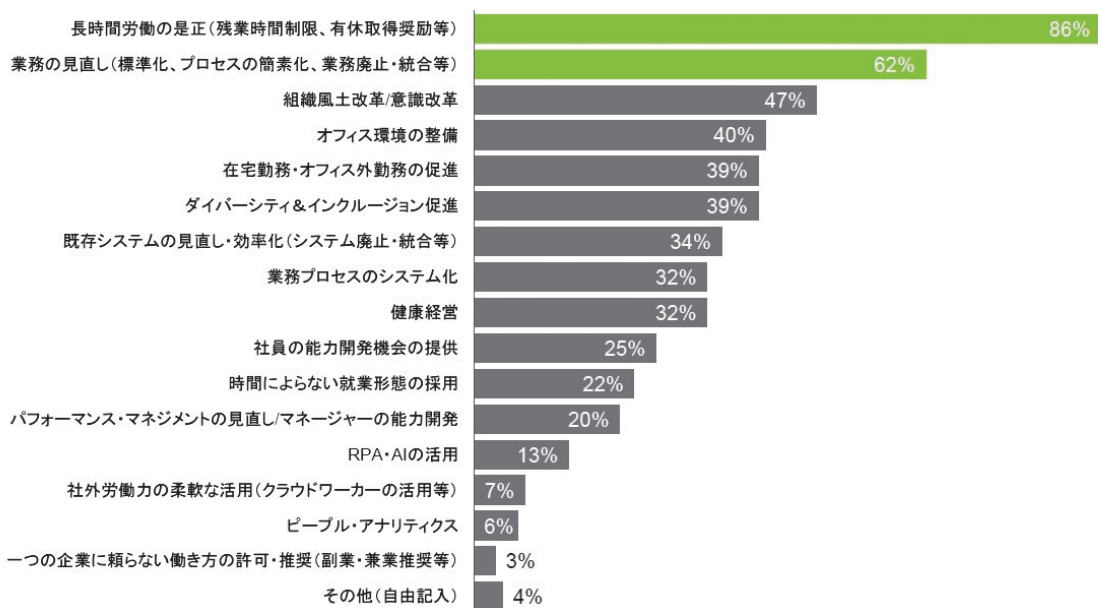
図表 I-2 民間企業の働き方改革の取組状況



資料) デロイト トーマツ コンサルティング「働き方改革の実態調査2017」(平成29年：2017年) (一部加工)

働き方改革に向けた取組としては、「長時間労働の是正」(86%)、「業務の見直し」(62%)が主な取組項目としてあげられている。

図表 I-3 民間企業の働き方改革の取組項目



資料) デロイト トーマツ コンサルティング「働き方改革の実態調査2017」(平成29年：2017年)

こうした取組が行われる中で、その効果については、「効果を感じられた」と回答している企業は49%で、そのうち従業員の満足も得られたのは、28%に留まっている。

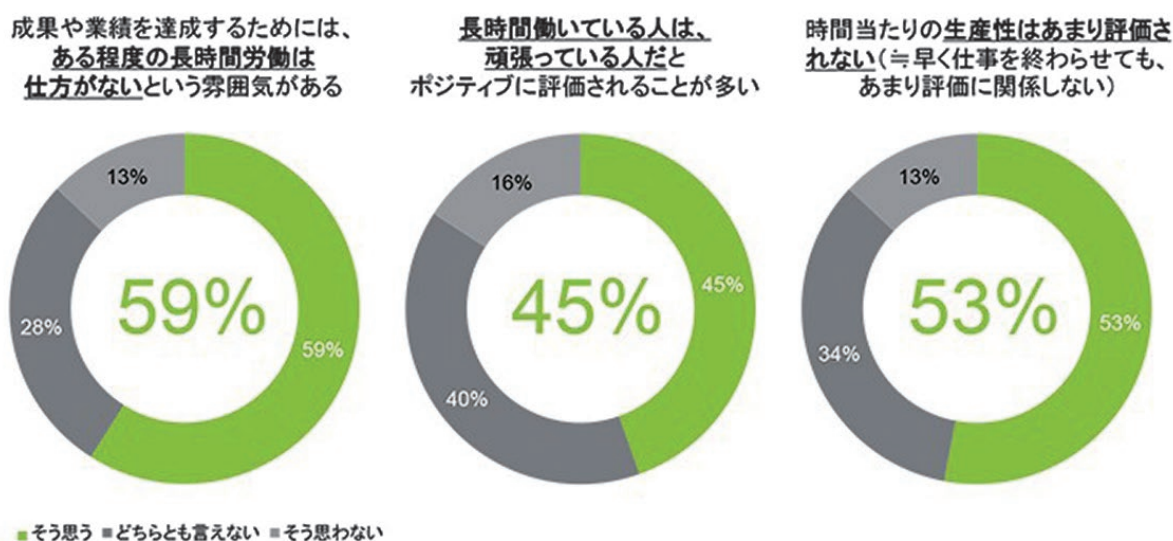
図表 I-4 民間企業の働き方改革の効果の実感



資料) デロイト トーマツ コンサルティング「働き方改革の実態調査2017」(平成29年：2017年)

また同調査において、「ある程度の長時間労働は仕方ない」、「長時間働いている人は、頑張っている人だ」、「生産性はあまり評価されない」という組織風土があると回答する企業が約半数近くを占めており、こうした組織全体の意識や考え方が取組の効果を阻害している大きな要因になっていると考えられる。

図表 I-5 民間企業の労働時間に関する組織風土



資料) デロイト トーマツ コンサルティング「働き方改革の実態調査2017」(平成29年：2017年)

民間企業の取組事例（Ⅱ 調査結果編P.121参照）

民間企業の中でも先進的に取組を進め、効果をあげている企業には、個別の取組とともに、組織全体の意識を変える取組として、トップダウンによる取組の実践や取組の実践をプラスに評価する仕組みを導入する企業が多くみられる。個別の取組を進める上で、こうした組織全体の意識を変えることが重要となっていることがわかる。

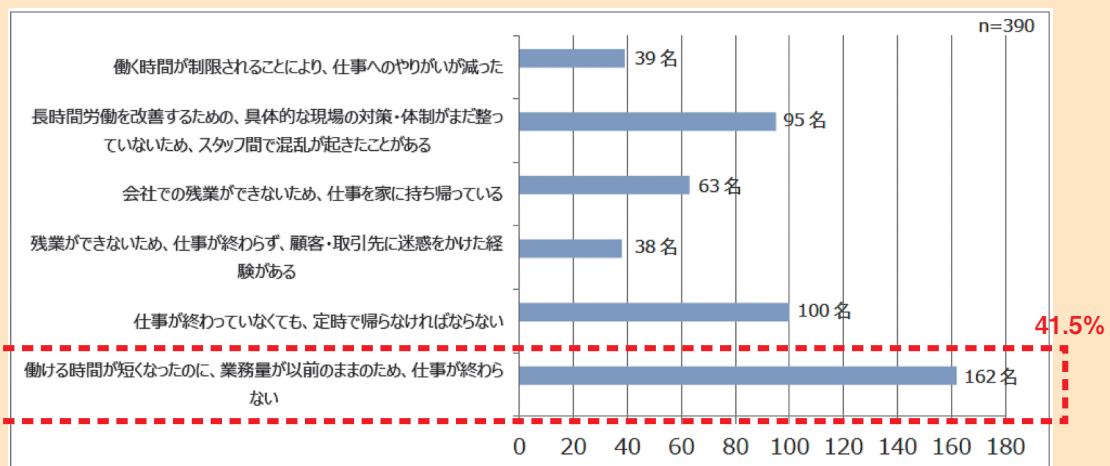
【サントリーホールディングス】	管理職の評価に生産性向上の目標を必須化
【リコー】	管理職の評価項目へ組み込み
【ジャトコ】	トップ主導による取組の展開、全職員を対象とした評価
【NTTドコモ】	トップ主導による取組の展開、360度評価 ¹
【アサヒビール】	全社員の行動評価への組み込み
【大和証券グループ本社】	多面評価の評価項目へ組み込み さまざまな役職・部門社員が参加する議論の場の設定

コラム

ジタハラとは

ワーク・ライフ・バランスの推進にあたって、上司が部下に早期退社を強制するなど、抜本的な業務改善等を図らずに、勤務時間の抑制のみを目的としたマネジメントを実行することを「時短ハラメント（ジタハラ）」と呼ぶ。民間企業の調査では、働き方改革に取り組む企業に勤める会社員の約4割が「働ける時間が短くなったのに、業務量が以前のままだため、仕事が終わらない」と回答し、ジタハラにつながる悩みを抱えているとの結果が示された【図表1-6】。

図表1-6 働き方改革で困っていること（複数回答可）



資料) 高橋書店 プレスリリース (平成29年 (2017年) 11月22日)

1 「360度評価」「多面評価」とは、マネジメント能力の向上やグループ全体での生産性向上につなげることを目的に、日常の業務推進における管理職の職務行動を配下社員や関係部署が評価し、その結果を管理職本人にフィードバックすることを指す。

第2章 多摩・島しょ地域市町村における働き方の実態・取組状況

〈第2章のまとめ〉

- 住民ニーズの多様化や複雑化する社会問題への対応など、近年自治体に求められる役割は増加する傾向にあり、職員の業務負担も増加している可能性がある。
- 女性職員の割合は4割に近いが、管理職への登用が進んでいない。また、多様な雇用形態の職員（臨時職員、嘱託職員、再任用職員など）が増加しているため、多様な働き方に対応する組織づくりが求められる。
- 働き方の実態として、時間外勤務については民間企業と比べると全般的に多いといえないが、特定部署や特定業務に業務量が集中している可能性がある。また、勤務時間の制限がある職員がいる職場の負担が一層増しており、人的支援とともに多様な雇用形態の職員の職場における一層の活用が求められている。
- 多様な働き方に向けた取組として、効果が高いとされる時間外勤務削減、ワーク・ライフ・バランス推進等の取組は多く行われているが、具体的な成果にまではつながっていない。

1. 多摩・島しょ地域市町村の人口・職員数

- 住民ニーズの多様化や複雑化する社会問題への対応など、近年自治体に求められる役割は増加する傾向にあり、職員の業務負担も増加している可能性がある。
- 女性職員については、全職員のうち4割近くを占めているが管理職への登用が進んでいない。
- 正規職員が削減される一方で、多様な雇用形態の職員（臨時職員、嘱託職員、再任用職員など）が増加しているため、多様な働き方に対応する組織づくりが求められる。

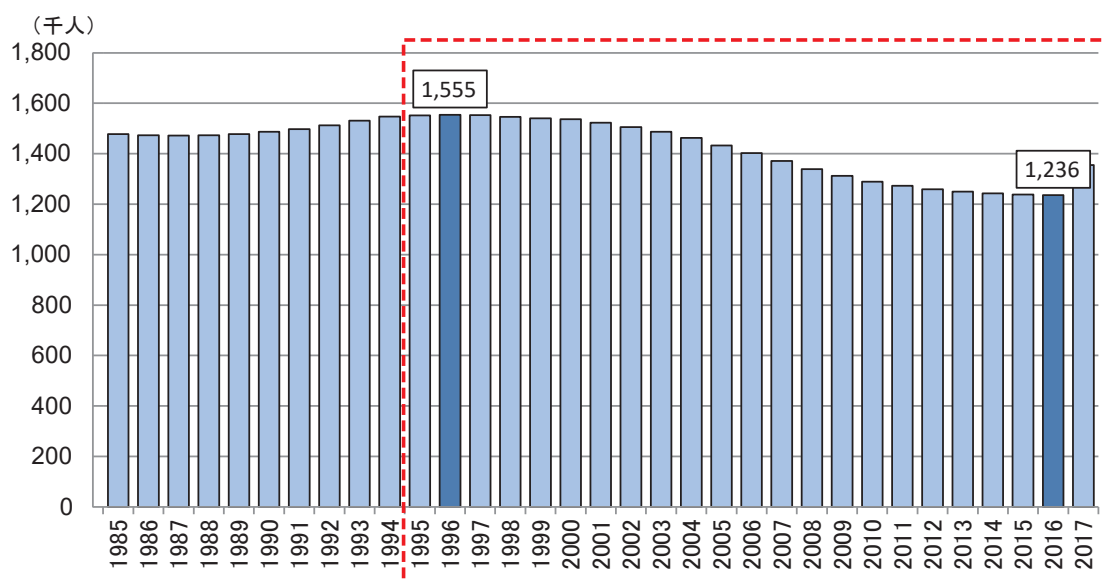
(1) 多摩・島しょ地域市町村の人口・職員数

多摩・島しょ地域の人口はこれまで増加してきており、平成18年（2006年）時点の400万人から平成29年（2017年）時点では423万人になった【図表 I-8】。

自治体における職員数については、行財政改革の一環として、削減が進められており、全国市区町村の職員数は平成8年（1996年）をピークに急激に減少している【図表 I-7】。多摩・島しょ地域市町村においても、同様に職員数が削減されてきたが、平成26年（2014年）からは、微増に転じている【図表 I-8】。これを職員1人あたりの人口でみると、平成18年（2006年）の141人から平成29年（2017年）には161人となり、およそ1.15倍の水準になっている【図表 I-9】。

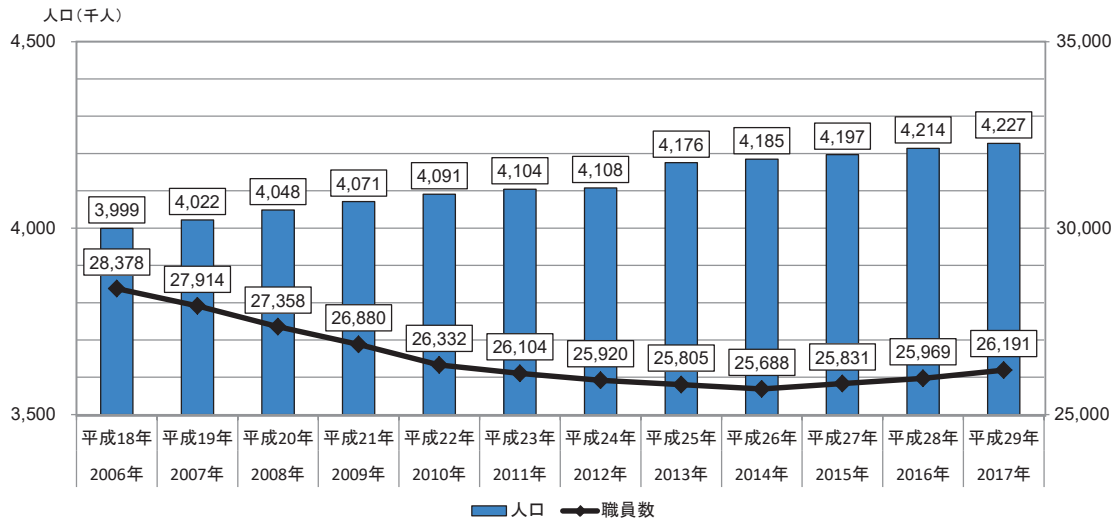
住民ニーズの多様化や複雑化する社会問題への対応など、近年自治体に求められる役割は増加する傾向にあり、職員の業務負担も増加している可能性がある。こうしたことは、本調査研究で行った自治体アンケートでも指摘され、市町村職員アンケートにおいても「業務を遂行できるが、職員の負担が増大している」と「業務を遂行する上で、支障がある」と回答している職員を合わせると72.8%となっている【図表 I-10】。

図表 I-7 全国市区町村の職員数の推移



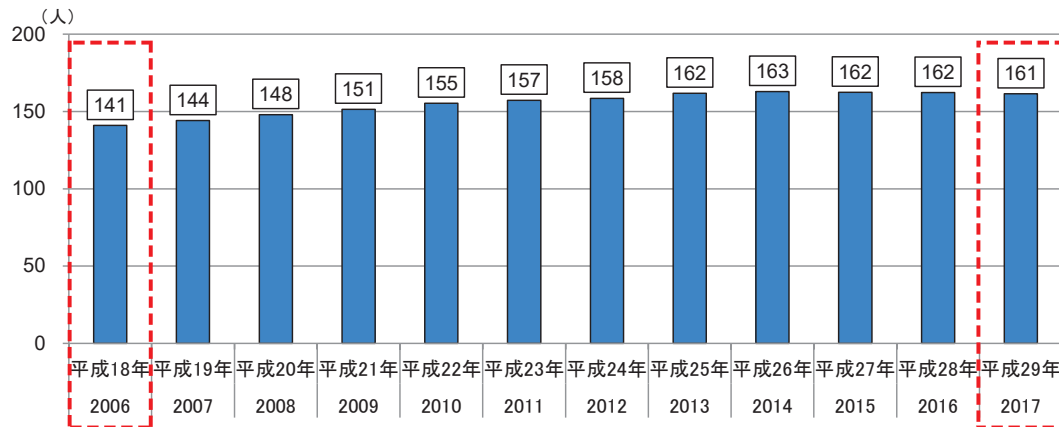
資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査」(平成29年(2017年)度)

図表 I-8 多摩・島しょ地域市町村の人口と職員数の推移



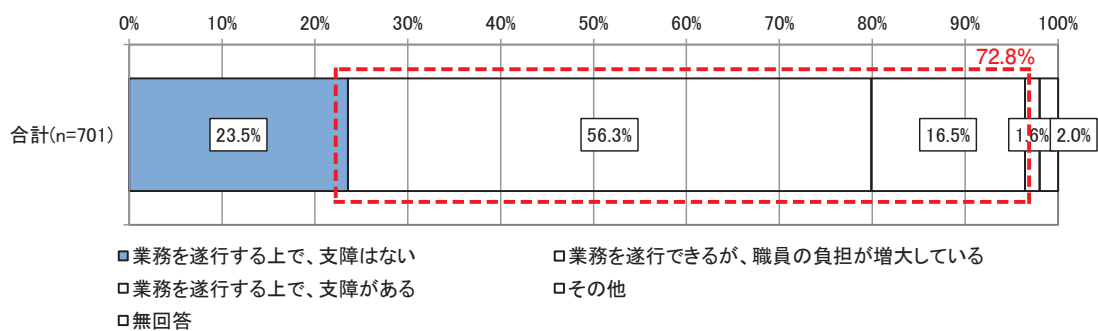
資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査」(各年)、「住民基本台帳人口」(各年4月1日時点)

図表 I-9 多摩・島しょ地域市町村の職員1人あたり人口の推移



資料) 総務省「地方公共団体定員管理調査」(各年)、「住民基本台帳人口」(各年4月1日時点)

図表 I-10 業務の遂行状況



資料) 市町村職員アンケート

(2) 女性職員・管理職の割合

自治体アンケートによると、女性職員の割合は、都内自治体平均で43.6%、多摩・島しょ地域市町村平均は40.3%であった【図表 I-11】。女性職員の割合の分布をみると、45%以上50%未満（24.1%）が最も多く、次いで50%以上55%未満（22.2%）で、中央値は45.5%であった【図表 I-12】。

女性管理職の割合は、都内自治体平均で13.2%、多摩・島しょ地域市町村平均は11.7%であった。女性管理職の割合の分布をみると、10%以上15%未満（37.5%）が最も多く、次いで15%以上20%未満（25.0%）で、中央値は12.7%であった【図表 I-13】。

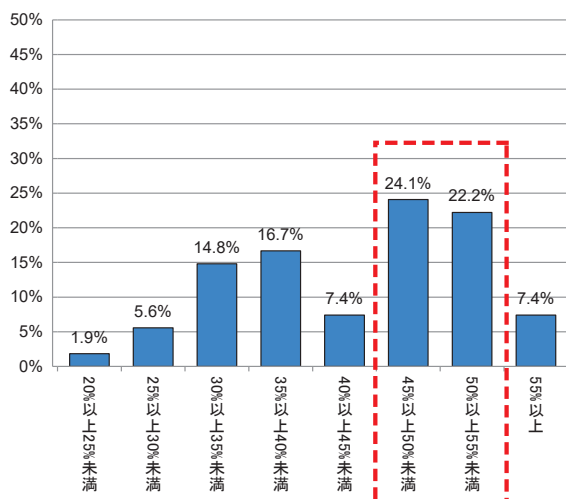
女性職員の割合が4割近いにもかかわらず女性の管理職への登用が進んでいない。

図表 I-11 女性職員・女性管理職の割合

		最低	最高	平均
女性職員の割合	都内自治体 (n=54)	—	—	43.6%
	多摩・島しょ (n=39)	23.4%	53.0%	40.3%
	特別区 (n=15)	44.9%	57.4%	52.1%
女性管理職の割合	都内自治体 (n=54)	—	—	13.2%
	多摩・島しょ (n=39)	2.0%	29.2%	11.7%
	特別区 (n=15)	8.85	24.0%	17.1%

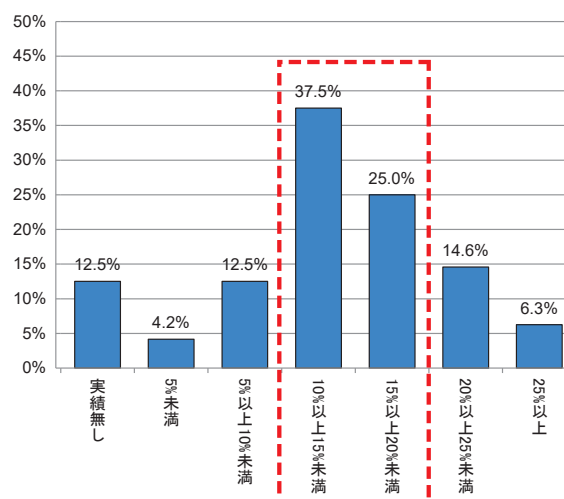
資料) 自治体アンケートより作成

図表 I-12 女性職員の割合の分布



資料) 自治体アンケート

図表 I-13 女性管理職の割合の分布



資料) 自治体アンケート

(3) 多様な雇用形態の職員の活用

(Ⅱ 調査結果編P.120参照)

正規職員が削減される一方で、臨時職員、嘱託職員、再任用職員など多様な雇用形態の職員の配置が進んでいる。職員の負担軽減や、業務の生産性向上に向けて、こうした多様な雇用形態の職員をより一層活用することが不可欠である。

特に、臨時職員、嘱託職員については、産休・育休、病気、介護休暇など勤務時間の制限がある職員（短時間勤務、長期休業等）の代替として活用されることも多く、今後も増加が見込まれている。また再任用職員については、年金支給年齢の引き上げに伴い増加が見込まれており、今後の行政運営を行う上で、大きな課題となっている。

2. 多摩・島しょ地域市町村における働き方の実態

- 時間外勤務については民間企業と比べると全般的に多いとはいえないが、特定部署や特定業務に業務量が集中している可能性がある。
- ワーク・ライフ・バランス推進については、休日業務等で発生した振替休日の取得ができていない。また、勤務時間の制限がある職員がいる場合には、職場の負担が一層増し、業務遂行に支障が出る可能性がある。
- 勤務時間の制限がある職員がいる職場に対する人的支援の重要性とともに、業務上の負担の削減に向け、これらの職員の支援を担うことが多い、臨時職員、嘱託職員等の職場における一層の活用が求められている。

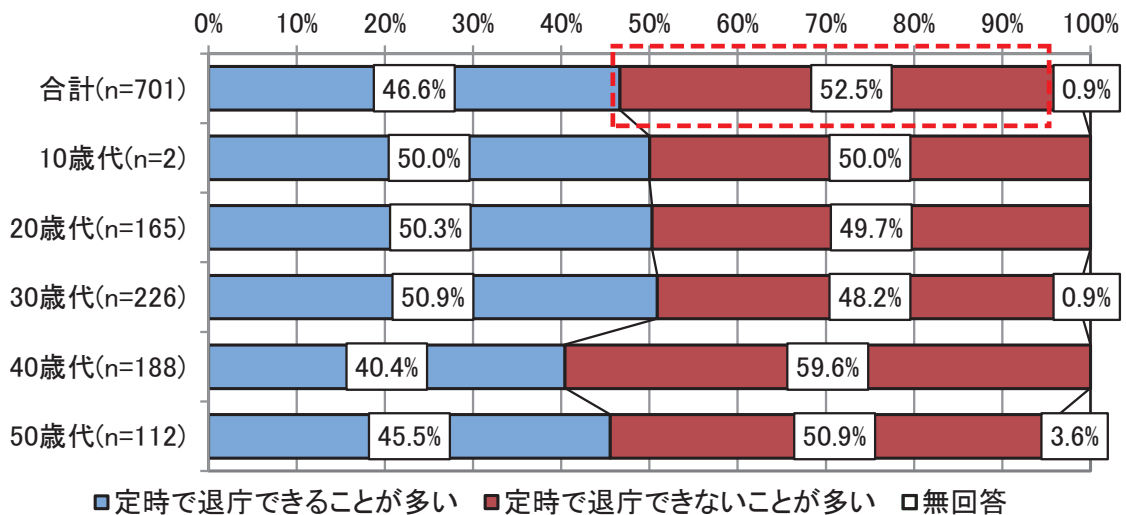
多様な働き方の実現に向けた方向性を検討するため、市町村職員アンケート及び自治体アンケートを実施し、働き方の実態を把握した。

(1) 時間外勤務の実態

① 定時退庁の実態

「定時で退庁できることが多い」と回答した職員は46.6%で、約半数の52.5%の職員が「定時で退庁できないことが多い」と回答している【図表 I-14】。その一方で、「定時で退庁できることが多い」と回答した職員も約半数いることから、特定部署や特定業務に業務量が集中している可能性がある。

図表 I-14 定時退庁の状況（年齢別）

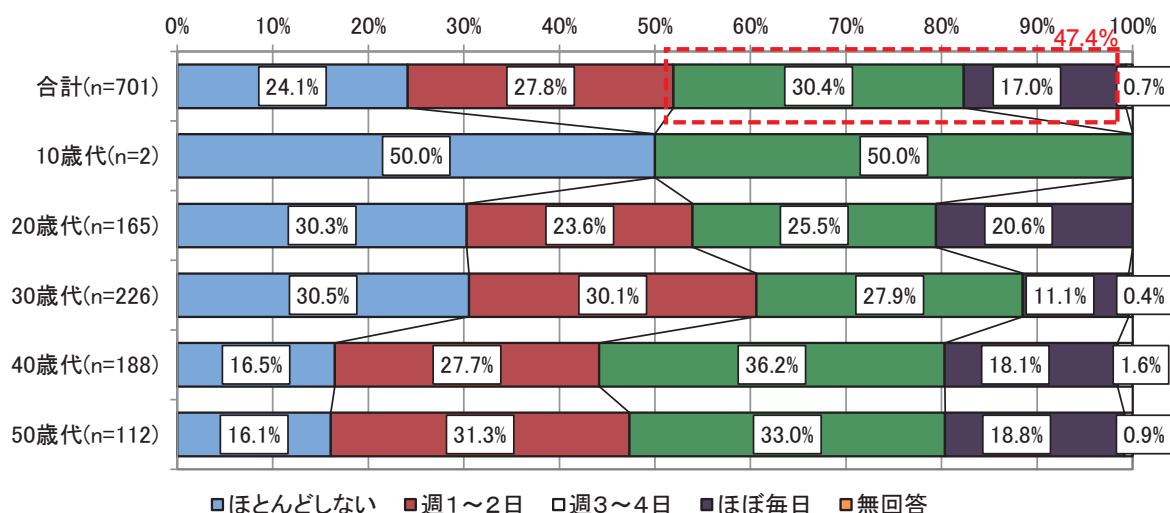


資料) 市町村職員アンケート

② 時間外勤務の頻度

時間外勤務の頻度では「週3～4日」(30.4%)が最も多く、次いで「週1～2日」(27.8%)となった。「ほぼ毎日」も17.0%となり、「ほとんどしない」は24.1%に留まった【図表 I-15】。時間外勤務の頻度は、週3日以上が47.4%となっており、慢性的な時間外勤務がみられる。

図表 I-15 時間外勤務の頻度 (年齢別)

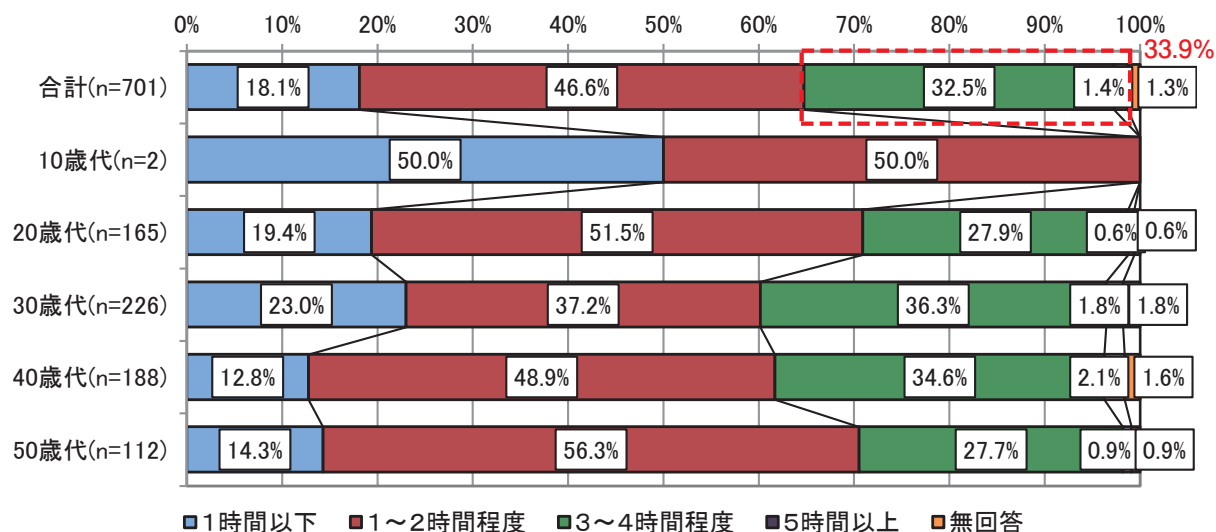


資料) 市町村職員アンケート

③ 1日あたりの時間外勤務時間

1日あたりの時間外勤務時間は「1～2時間程度」(46.6%)が最も多く、次いで「3～4時間程度」(32.5%)で、5時間以上していると回答も1.4%みられた【図表 I-16】。1日あたりの時間外勤務時間が3時間以上と回答している職員は33.9%存在している。

図表 I-16 時間外勤務の1日あたりの時間 (年齢別)

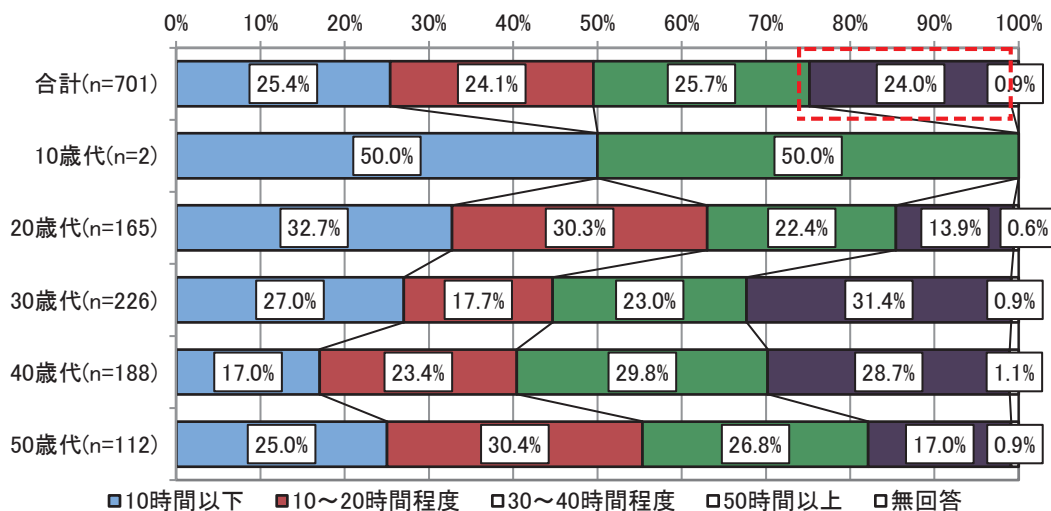


資料) 市町村職員アンケート

④ 時間外勤務の1か月あたりの最長時間

1か月あたりの最長時間は「10時間以下」(25.4%)、「10～20時間程度」(24.1%)、「30～40時間程度」(25.7%)、「50時間以上」(24.0%)となり、それぞれ同程度の割合となった【図表 I-17】。1か月あたりの最長時間が、厚生労働省の「時間外労働の限度に関する基準(平成10年労働省告示第154号)」の限度時間45時間を超える職員が24.0%存在する。

図表 I-17 時間外勤務の1か月あたりの最長時間(年齢別)



資料) 市町村職員アンケート

⑤ 時間外勤務時間の状況

時間外勤務時間の平均時間は、都内自治体全体で月間11.3時間(年間135.3時間)、多摩・島しょ地域市町村は月間12.5時間(年間149.7時間)、特別区は月間8.5時間(年間101.8時間)と、多摩・島しょ地域市町村が特別区を上回った。また、総務省調査で明らかになった政令指定都市、県庁所在市における時間外勤務時間と比較すると多摩・島しょ地域市町村が下回る結果となっている【図表 I-18】。

図表 I-18 時間外勤務時間の概要

(単位: 時間)		最小月	最大月	月平均	年間平均
平均時間	都内自治体 (n=54)	8.0	17.3	11.3	135.3
	多摩・島しょ (n=39)	8.5	19.4	12.5	149.7
	特別区 (n=15)	6.8	11.9	8.5	101.8
	都道府県 ※1	—	—	12.5	150.0
	政令指定都市 ※1	—	—	14.5	174.0
	県庁所在市 ※1	—	—	13.3	159.6
	国家公務員 ※2	—	—	—	233
	民間労働者 ※3	—	—	—	154
最小値 (時間)	都内自治体	2.0	4.2	4.7	—
最大値 (時間)	都内自治体	18.5	43.2	24.3	—

資料) 自治体アンケート、総務省「地方公務員の時間外勤務に関する実態調査結果」(平成29年)より作成

※1 いずれも本庁・出先機関含む。 ※2 国家公務員は平成27年(2015年)(本府省363時間、それ以外206時間)

※3 民間労働者は平成27年(2015年)の所定外労働時間(30人以上事業所)

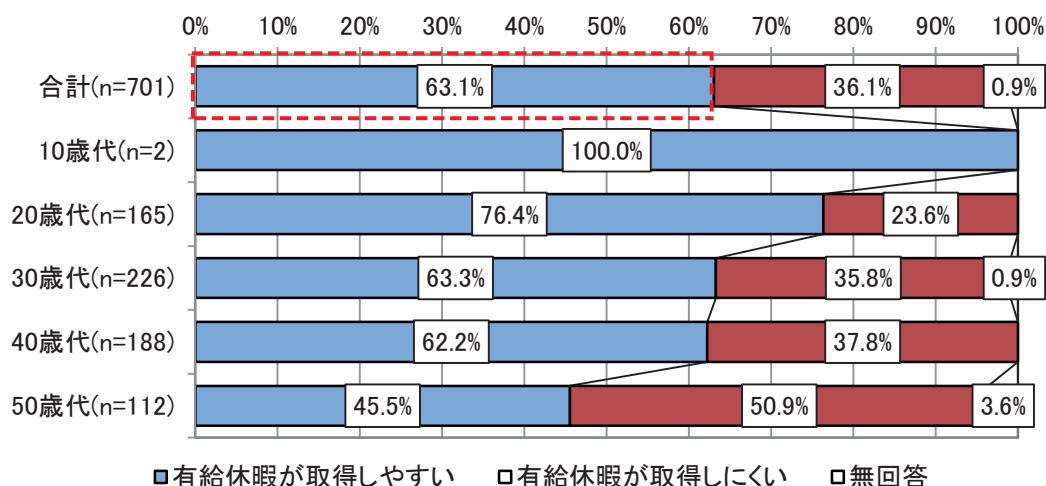
(2) ワーク・ライフ・バランス

① 年次有給休暇取得

ワーク・ライフ・バランス推進の指標の1つとされている、有給休暇の取得状況については、「有給休暇が取得しやすい」(63.1%)が「有給休暇が取得しにくい」(36.1%)を大きく上回っており、取得できる環境が広がってきていると考えられる【図表 I-19】。なお、年次有給休暇の多摩・島しょ地域における平均取得日数は12.0日となっている。

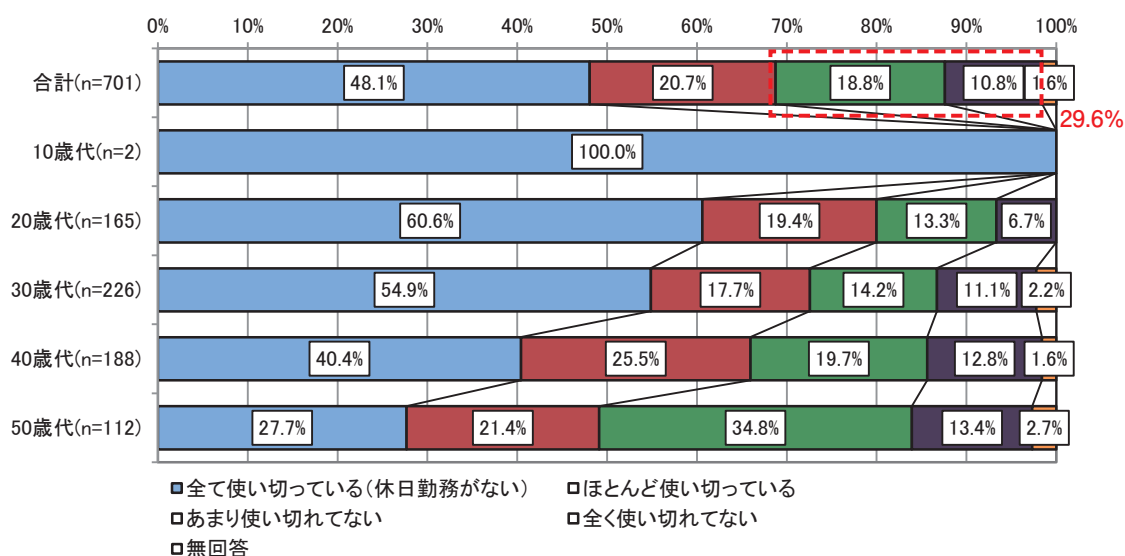
しかしながら、休日出勤等の代替として発生することが多い振替休日については、期間内に「全て使い切っている」と回答している職員は48.1%に留まっている【図表 I-20】。また、「あまり使い切れてない」、「全く使い切れてない」を合わせると29.6%となり、業務により発生する振替休日については、いまだ取得できる環境になっていない。

図表 I-19 有給休暇の取得状況 (年齢別)



資料) 市町村職員アンケート

図表 I-20 振替休日の期限内取得状況 (年齢別)



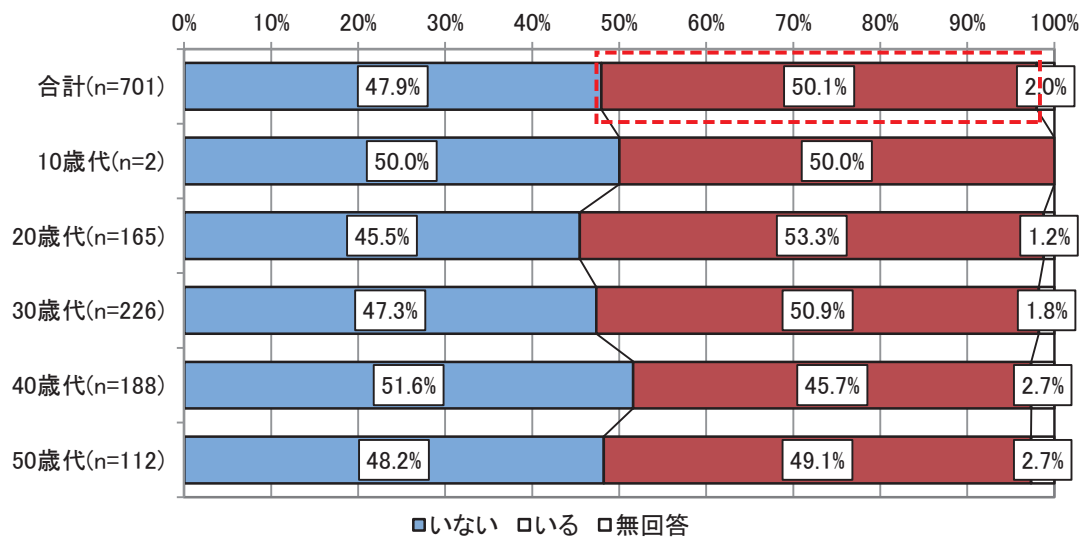
資料) 市町村職員アンケート

② 勤務時間の制限（短時間勤務、長期休業等）がある職員の有無

職場における育児・介護・病気等で、勤務時間の制限（短時間勤務、長期休業等）がある職員の有無について、「いる」（50.1%）と回答した職員が半数程度となり、育児・介護・病気等と仕事の両立を行う職員が増加している【図表 I-21】。

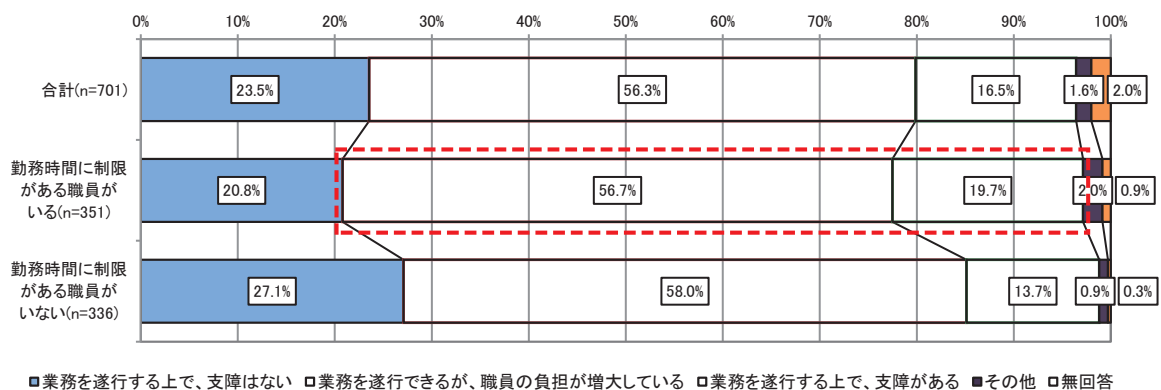
一方で、勤務時間の制限がある職員がいる場合には、いない場合に比べ、「業務を遂行する上で、支障はない」と回答している職員が減るとともに、「業務を遂行する上で、支障がある」と回答している職員が多くなっている【図表 I-22】。この結果を踏まえると、勤務時間の制限がある職員がいる場合には、職場の負担が一層増し、業務遂行上に支障が出る可能性がある。そのため勤務時間の制限がある職員に対する支援とともに、その職場に対しても支援を行うことが、勤務時間の制限がある職員も活躍できる職場づくりに向けた取組として重要となる。

図表 I-21 職場における勤務時間の制限がある職員の有無（年齢別）



資料) 市町村職員アンケート

図表 I-22 勤務時間の制限がある職員と業務の遂行状況（制限職員の有無別）



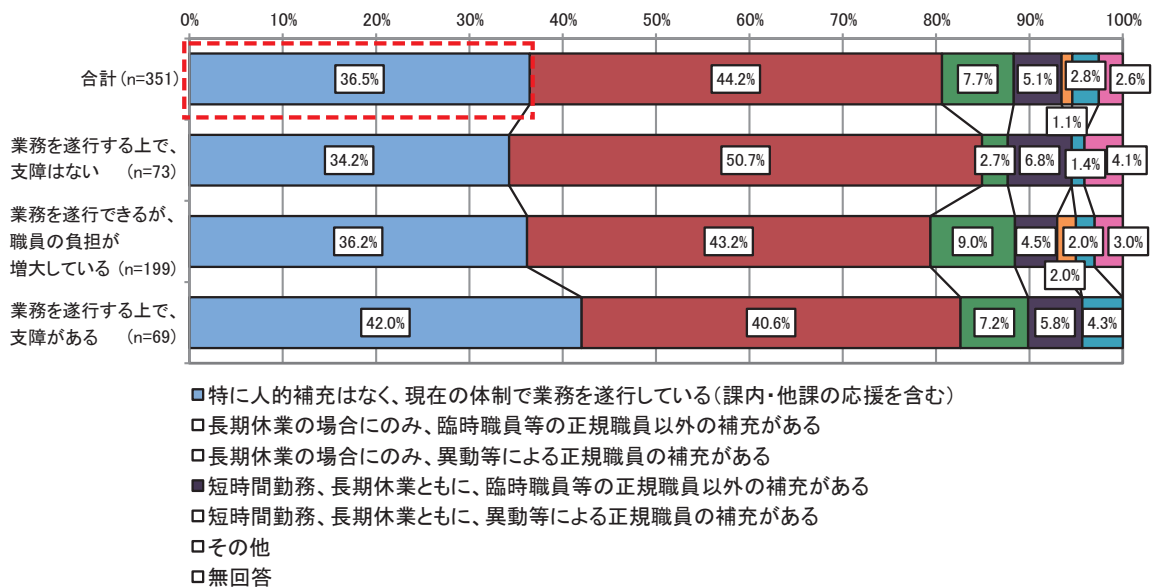
資料) 市町村職員アンケート

③ 人的補充

人的補充については、「長期休業の場合にのみ、臨時職員等の正規職員以外の補充がある」と回答した職員が44.2%と最も多く、次いで「特に人的補充はなく、現在の体制で業務を遂行している（課内・他課の応援を含む）」と回答している職員が36.5%となった【図表 I-23】。長期休業の場合には臨時職員による補充が多く行われる一方で、人的補充がなされない場合も多くみられた。

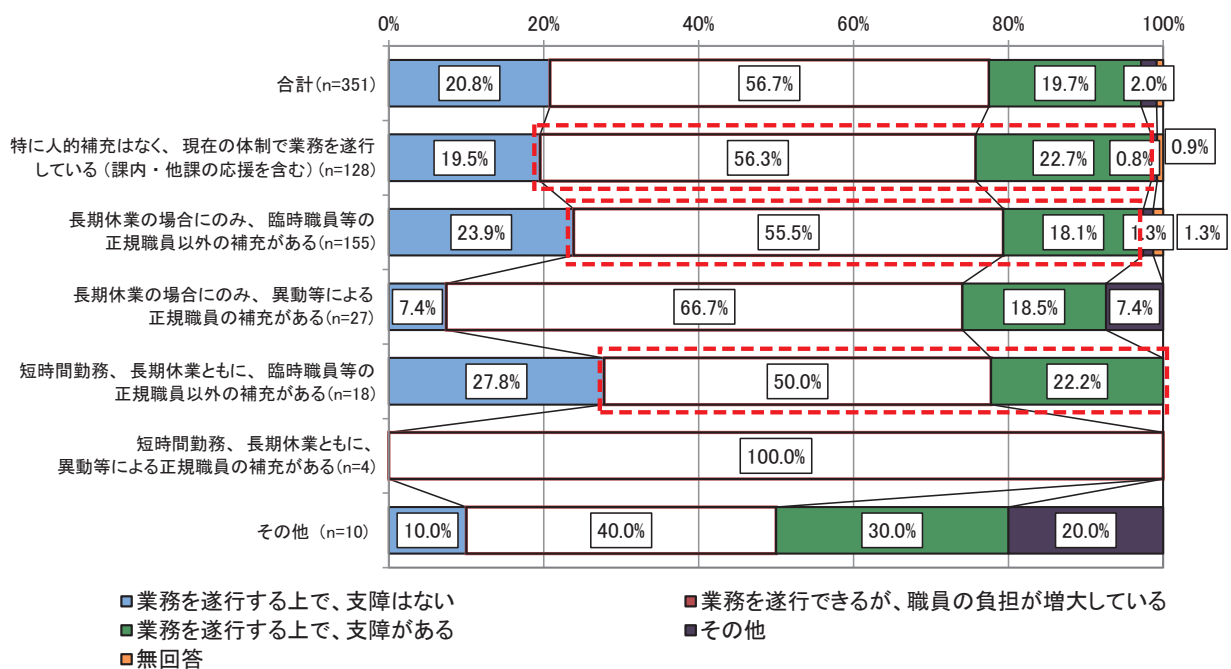
勤務時間の制限がある職員がいる職場の業務・人員配置の状況を人的補充の実態別にみると、「特に人的補充はなく、現在の体制で業務を遂行している（課内・他課の応援を含む）」場合、「業務を遂行できるが、職員の負担が増大している」と「業務を遂行する上で、支障がある」を合わせると79.0%となった。しかし「長期休業の場合にのみ、臨時職員等の正規職員以外の補充がある」場合には73.6%、「短時間勤務、長期休業ともに、臨時職員等の正規職員以外の補充がある」場合には72.2%と、人的補充により負担感等が軽減されていることがわかる【図表 I-24】。勤務時間の制限がある職員がいる職場に対する人的支援の重要性とともに、業務上の負担削減に向け、勤務時間の制限がある職員の支援を担うことが多い、臨時職員、嘱託職員等の職場における一層の活用が求められている。

図表Ⅰ-23 勤務時間の制限がある職員がいる職場に対する人的補充の実態
(業務量・人員配置の実態別)



資料) 市町村職員アンケート

図表Ⅰ-24 勤務時間の制限がある職員がいる職場の業務・人員配置の状況
(勤務時間の制限がある職員がいる職場に対する人的補充の実態別)



資料) 市町村職員アンケート

3. 多摩・島しょ地域市町村における多様な働き方の実現に関する取組の状況

■多様な働き方の実現に向けた取組として効果が高いとされる取組は多く行われているが、取組による効果の実感はあまり得られていない。

- 時間外勤務削減に向けた取組が行われているが、時間外勤務時間の傾向に変化がみられない。
- ワーク・ライフ・バランス推進は、「取組に関する実績データがない」、「評価されていない」等の理由から、効果が感じられない状況である。
- 女性活躍推進については、本人だけでなく、女性活躍推進に関連するその他の職員等を意識した取組を実施していないため、周囲の職員の理解を得られていない可能性がある。

(1) 時間外勤務削減

① 自治体における時間外勤務削減の取組内容

時間外勤務削減については、主に以下の取組が行われている。

図表 I-25 時間外勤務削減の取組（自治体）

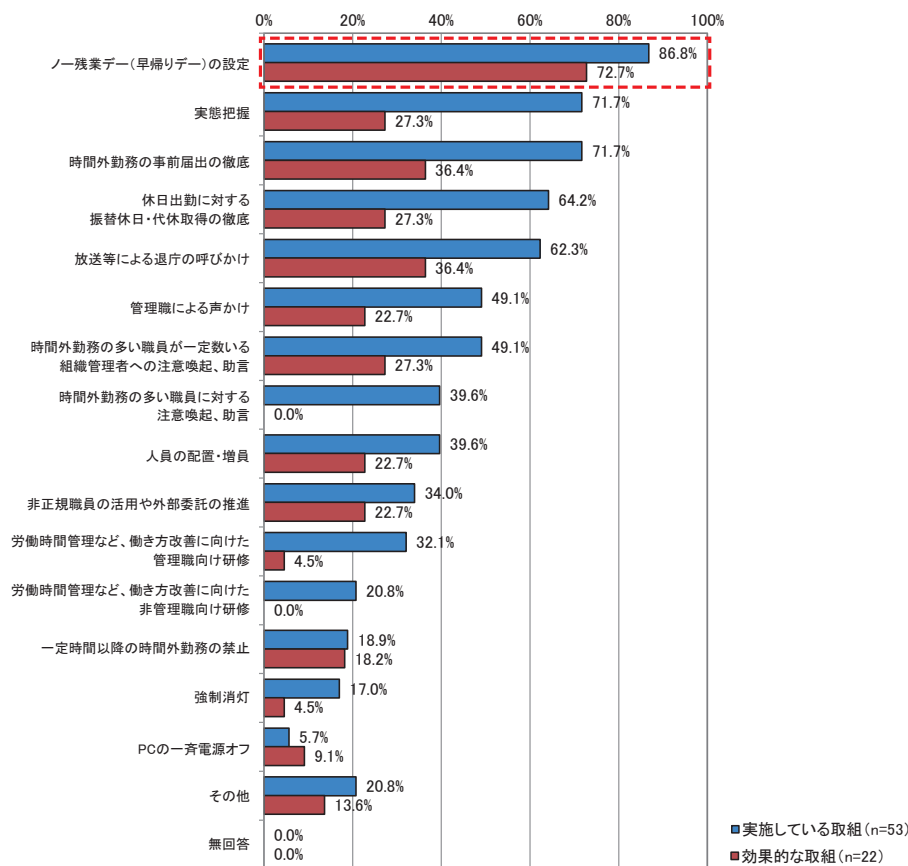
取組	内容	効果
実態把握	労働時間・時間外勤務の実態を、個人・部署別に把握する。また、アンケート等で勤務実態を把握する。	長時間労働を是正する対象や取組内容を検討できる。また、施策の根拠や、取組効果の検証にデータを用いることができる。
ノー残業デー（早帰りデー）	定時での退庁を促す日をあらかじめ設定する。	実施日を定めていることから業務調整が促される。
一定時間以降の時間外勤務の禁止	時間外勤務の在庁時間の制限をかける。	一定の時間外勤務を許容することで中期的な業務調整が可能で、持続的な取組が期待できる。
PCの一斉電源オフ・強制消灯	勤務上必要なパソコン・電灯を定められた時間に切る。	物理的に執務室が利用できなくなるため、業務調整をせざるを得なくなる。
放送等による退庁呼びかけ	首長等の放送で退庁を促す。	トップダウンでの姿勢をみせるとともに、住民にも取組を伝えやすくなる。
管理職による声かけ	管理職が巡回して、残業している職員に声かけをする。	一定の強制力があり、かつ業務の偏り等を直接、状況把握でき改善につながられる。
時間外勤務の多い職員に対する注意喚起、助言	人事課・管理職から注意や助言を行う。	より強い強制力があり、かつ業務の偏り等を直接、状況把握でき改善につながられる。
時間外勤務の多い職員が一定数いる組織管理者への注意喚起、助言	人事課等から注意や助言を行う。	業務改善や部下のマネジメントの改善が促される。
人員の配置・増員	業務量に対して不足した人員を正規職員等で加配する。	多様な働き方の実現による他の職員の負担増を是正し、取組の円滑化が可能になる。
非正規職員の活用や外部委託の推進	業務量に対して不足した人員を非正規職員等で加配する。	業務負担の変化に対し迅速な対応が可能となる。
労働時間管理など、働き方の改善に向けた管理職向け研修	業務改善に向けた管理職マネジメントについて研修する。	職場全体の業務改善やコミュニケーション改善につながる。
労働時間管理など、働き方の改善に向けた非管理職向け研修	業務改善に向けた現場の取組について研修する。	現場での業務改善の実践につながる。

資料) 文献調査より作成

② 時間外勤務時間削減に向けた取組内容と効果的な取組

時間外勤務時間削減に向けた取組については、「ノー残業デー（早帰りデー）の設定」が、最も多く取り組まれ、効果も高いとされている【図表 I-26】。しかし、こうした取組が導入されているにもかかわらず、時間外勤務時間の傾向は「変化なし（横ばい）」が37.0%で最も多い【図表 I-27】。

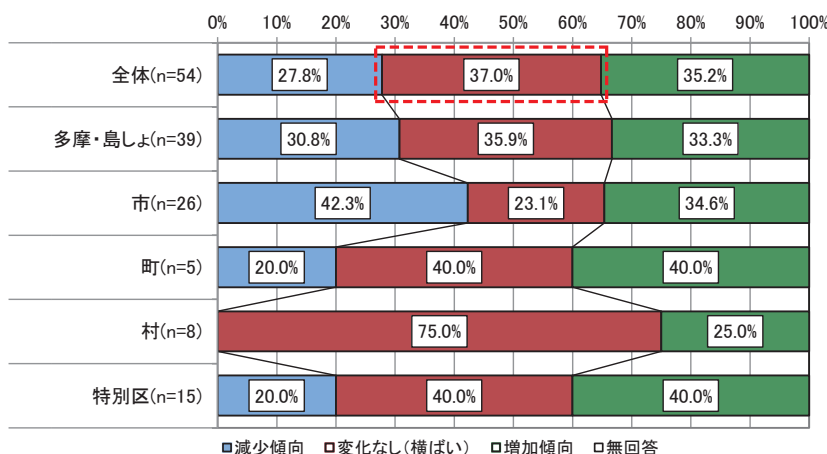
図表 I-26 時間外勤務時間削減に向けた取組内容と効果的な取組



資料) 自治体アンケート

注) 取組を実施している自治体の内訳。効果的な取組（3つまで）は、時間外勤務の削減につながったと回答した自治体のみ

図表 I-27 時間外勤務時間の傾向



資料) 自治体アンケート

(2) ワーク・ライフ・バランス

① 自治体におけるワーク・ライフ・バランス推進の取組内容

ワーク・ライフ・バランス推進については、主に以下の取組が行われている。

図表 1-28 ワーク・ライフ・バランス推進の取組（自治体）

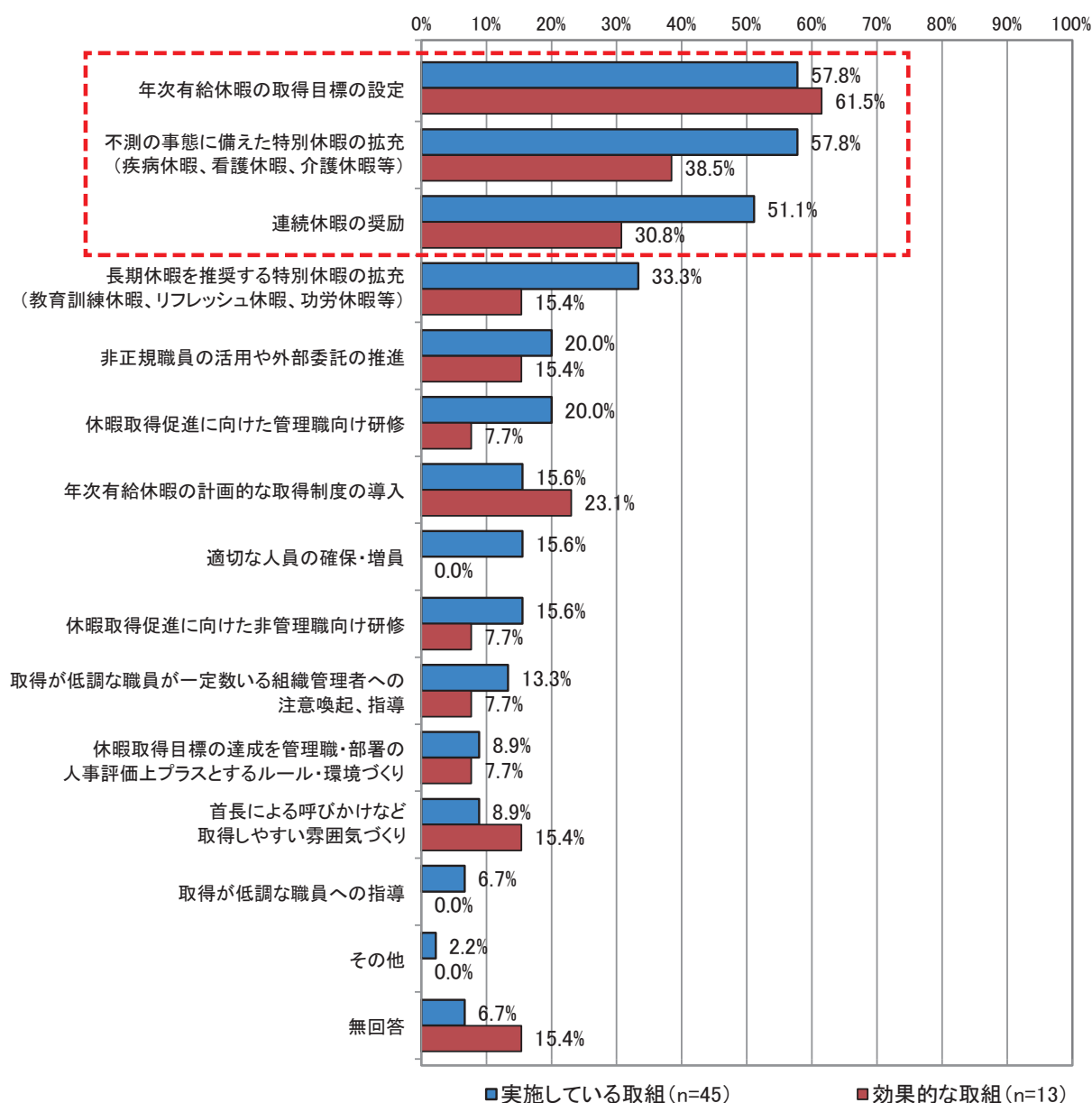
取組	内容	効果
年次有給休暇の計画的な取得制度	部署単位等で、繁かんを踏まえて定期的・継続的な休暇取得を事前に計画する。	職場の休暇取得の状況が共有され、業務配分の見直し等事前の調整が可能である。
年次有給休暇の取得目標の設定	年間の休暇取得の目標日数等を設定・共有する。	目標を定めることで、取得の進捗よくを把握・相談できる。
連続休暇の奨励	休暇を連続して長期に取得することを推奨する。	長期休暇によって計画的に余暇を楽しみリフレッシュできる。取得日数も増やせる。
短時間勤務職員のいる職場の支援	育児や介護で短時間勤務を行っている職員がいる場合に制度周知・ヒアリング・人的補充をする。	職場の周囲の職員の状況も把握・配慮して円滑に業務が行われるように支援できる。
男性育児休暇取得者への支援	男性育児休暇取得者に対して事前に制度周知やアドバイスをする。	休暇取得への不安を解消することができる。
（産休・育休などの）長期休暇取得者の所属長への支援	管理職としての配慮や、職場づくり、復帰支援に関する助言をする。	休暇取得への対応の不安解消を図るとともに、周囲の職員の負担軽減につなげる。

資料) 文献調査より作成

② 年次有給休暇取得促進に向けた取組内容と効果的な取組

ワーク・ライフ・バランス推進の重要な取組である、年次有給休暇取得促進のための取組については、「年次有給休暇の取得目標の設定」及び「不測の事態に備えた特別休暇の拡充（疾病休暇、看護休暇、介護休暇等）」、「連続休暇の奨励」が比較的多く取り組まれている。効果的な取組としては「年次有給休暇の取得目標の設定」が最も多くあげられている【図表 I-29】。

図表 I-29 年次有給休暇取得促進に向けた取組内容と効果的な取組



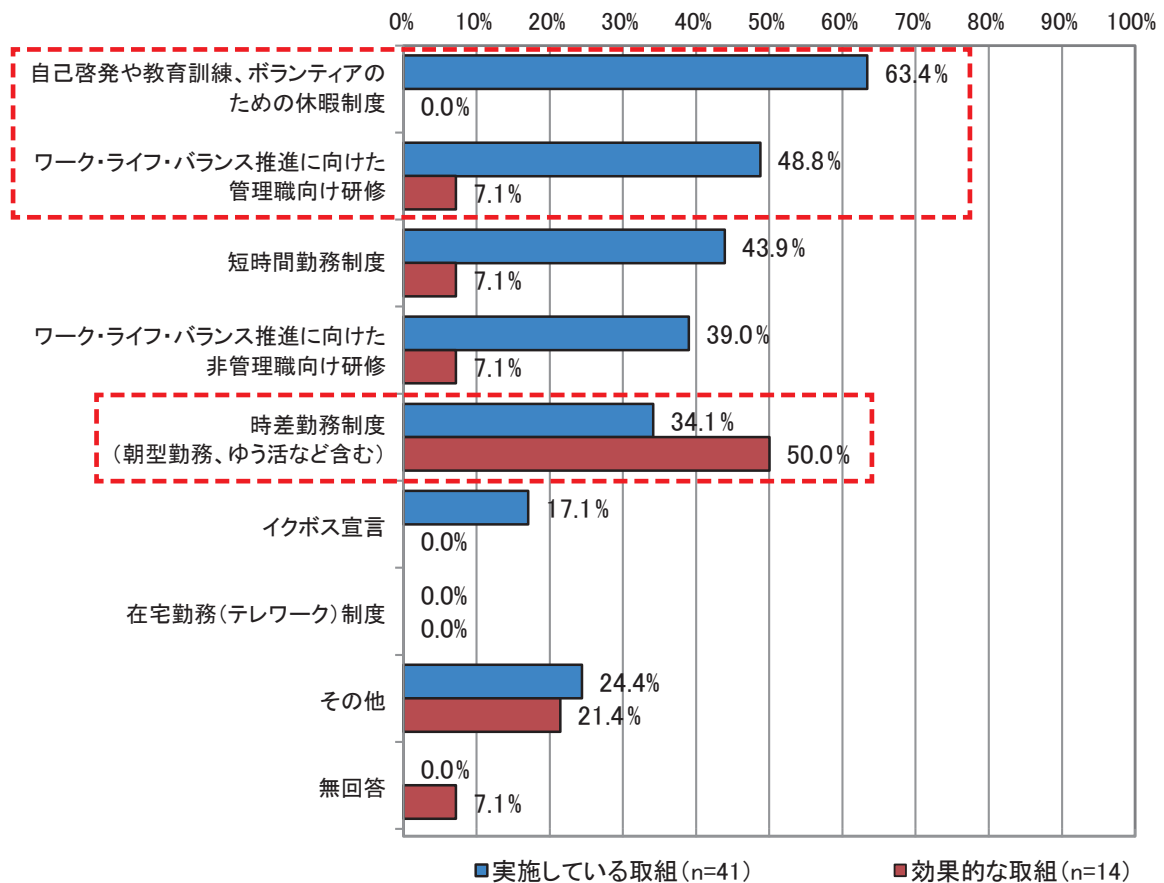
資料) 自治体アンケート

注) 取組を実施している自治体の内訳。効果的な取組（3つまで）は、休暇取得促進につながったと回答した自治体のみ

③ ワーク・ライフ・バランス推進に向けた効果的な取組

ワーク・ライフ・バランス推進に向けた取組については、「自己啓発や教育訓練、ボランティアのための休暇制度」(63.4%) が最も多く、次いで「ワーク・ライフ・バランス推進に向けた管理職向け研修」(48.8%) となった【図表 I-30】。効果的な取組としては「時差勤務制度(朝型勤務、ゆう活などを含む)」が最も多くあげられている。

図表 I-30 ワーク・ライフ・バランス推進に向けた取組内容と効果的な取組



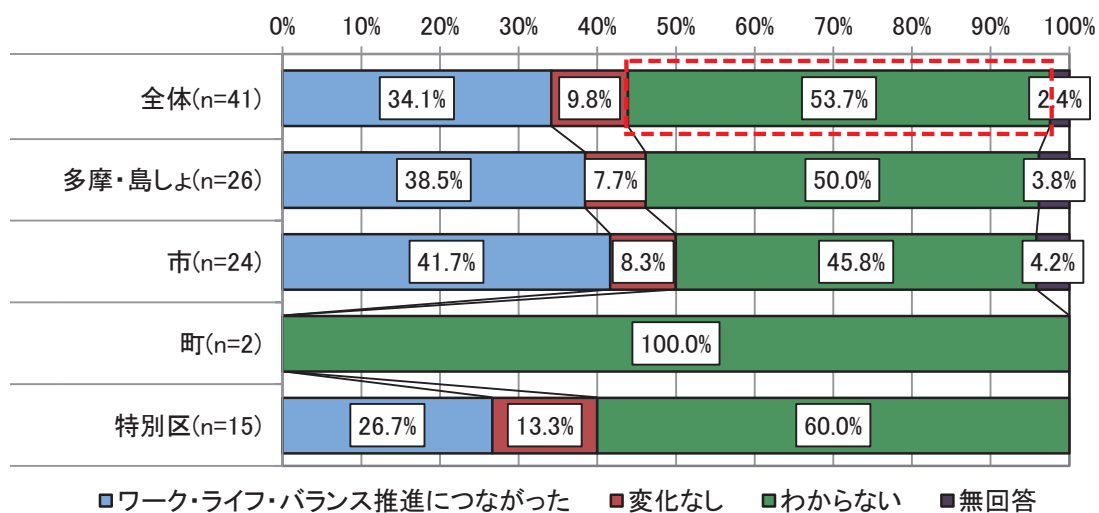
資料) 自治体アンケート

注) 取組を実施している自治体の内訳。効果的な取組(1つ)は、ワーク・ライフ・バランス推進につながったと回答した自治体のみ

④ ワーク・ライフ・バランス推進に向けた取組状況・評価

取組状況の評価は、「ワーク・ライフ・バランス推進につながった」が34.1%である一方、「わからない」が53.7%で最も多い回答となった。「わからない」と回答した理由としては、「取組に関する実績のデータがない」や「評価されていない」があげられており、取組の効果が感じられない状況である【図表 I-31】。

図表 I-31 ワーク・ライフ・バランス推進に向けた取組状況の評価



資料) 自治体アンケート

注) 取組を実施している自治体の内訳。村部は取組実施団体なし

(3) 女性活躍推進**① 自治体における女性活躍推進の取組内容**

女性活躍推進については、主に以下の取組が行われている。

図表 I-32 女性活躍推進の取組（自治体）

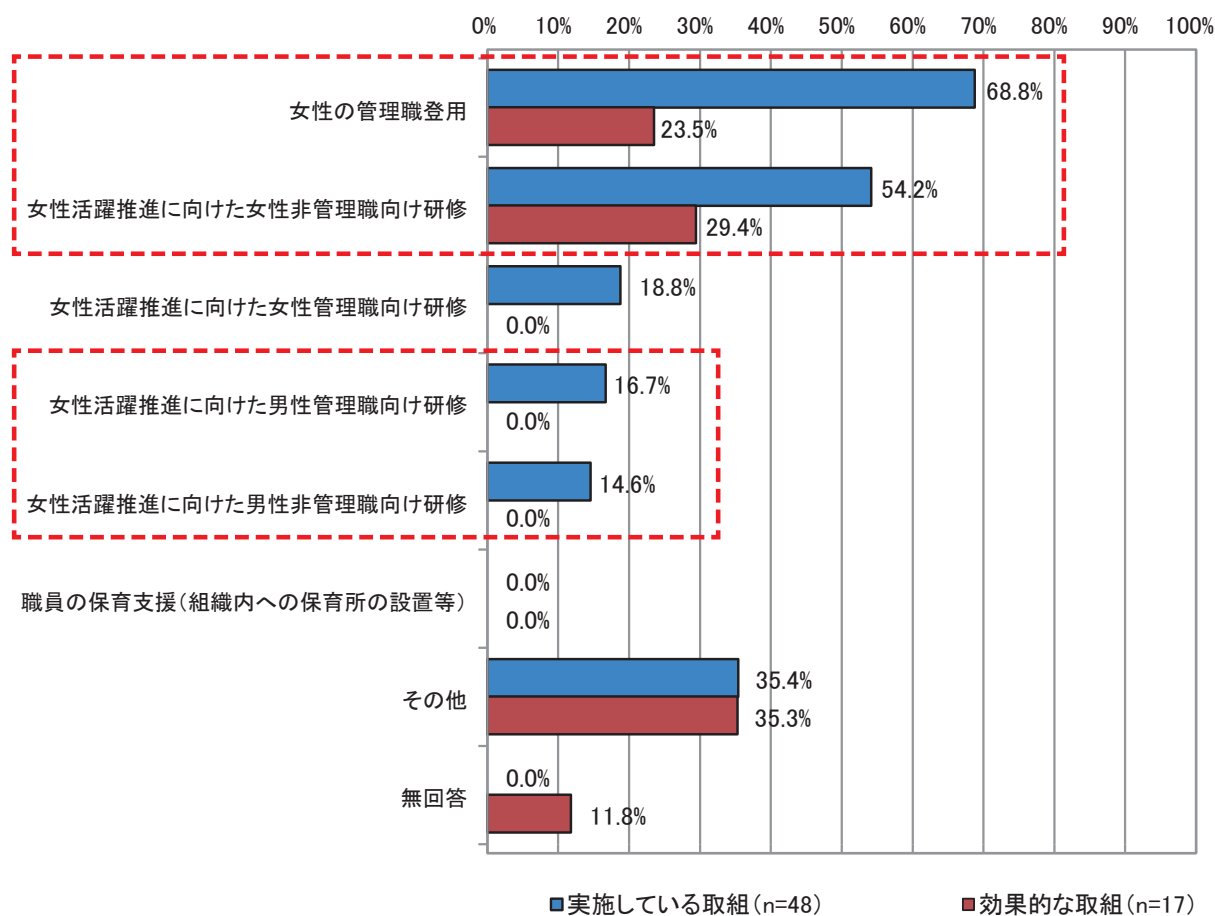
取組	内容	効果
ロールモデルの共有	管理職等で活躍する女性の働き方や、家庭との両立等の事例を共有する。	目標とする具体的な人物像があることで安心でき、働き方を採り入れたり、相談したりできる。
メンター制	部署の上司とは別に先輩職員が仕事や家庭についての相談役とサポートをする。	利害関係のある直属の上司ではないため、キャリア形成や心身面を含めた相談ができる。
キャリア支援	ライフステージに合わせた昇任や育児等休暇の設計、志向に沿う制度的支援をする。	多様なキャリアパスが示されることで不安が解消され、また、必要な制度を周知・活用できる。
職場復帰支援	育児休暇等からの復帰のための支援をする。	円滑に業務に戻れるという安心感を当事者と職場に与えることができる。
意見交換・座談会・勉強会等の実施	女性職員らによる意見交換・座談会・勉強会を実施する。	職員の意識や課題を共有でき、全庁的な対策を検討できる。
管理職向け研修	女性職員を部下にもつ際に必要な理解・支援等について管理職に研修する。	支援のアプローチに知見のない管理職にも実現可能な職場づくりにつながる。
採用時の働きかけ	大学等で女性活躍をテーマに就職相談等を開催する。	職場環境を周知することで、女性の採用希望者を増やすことができる。

資料) 文献調査より作成

② 女性活躍推進に向けた取組内容と効果的な取組

女性活躍推進に向けた取組については、「女性の管理職登用」、「女性活躍推進に向けた女性非管理職向け研修」が多く取り組まれており、比較的效果が高いとされている。しかし、男性管理職への研修等はあまり行われていない。本人だけでなく、女性活躍に関連するその他の職員等を意識した取組を実施していないため、周囲の職員の理解を得られていない可能性がある【図表 I-33】。

図表 I-33 女性活躍推進に向けた取組内容と効果的な取組



資料) 自治体アンケート

注) 取組を実施している自治体の内訳。効果的な取組(1つ)は、女性活躍推進につながったと回答した自治体のみ

(4) まとめ

現在の職場の状況は、72.8%の職員が「業務を遂行できるが、職員の負担が増大している」又は「業務を遂行する上で、支障がある」と回答している状況であり【図表 I-10】、半数近くの職員が週3日以上恒常的な時間外勤務を行っている【図表 I-15】。また、およそ半数の職場では、育児・介護等と仕事の両立を行う勤務時間の制限がある職員がいるが【図表 I-21】、十分な人的補充が行われない場合には、職員の負担感を高め、多様な働き方を推進する取組がさらなる負担を増加させることが懸念される【図表 I-23】【図表 I-24】。

現在の職場の状況は、そうした負担感や業務遂行上の支障を慢性的な時間外勤務で補っていることも考えられ、多様な働き方を可能とする職場づくりが浸透しにくい状況にあると考えられる。また、その一方で、「定時で退庁できることが多い」と回答した職員も約半数いることから【図表 I-14】、特定部署や特定業務に業務量が集中している可能性がある。そのため、全庁一律の目標設定や取組ではなく、部署ごとの状況に合わせた目標設定や取組も必要となると考えられる。

自治体では、多様な働き方の実現に関する効果が高いとされる取組は多く行われているが、時間外勤務時間の傾向は変化がみられず【図表 I-27】、ワーク・ライフ・バランス推進の取組も効果が感じられない状況である【図表 I-31】。女性活躍推進については、男性管理職への研修等はあまり行われておらず【図表 I-33】、本人だけでなく、女性活躍に関連するその他の職員等を意識した取組の実施に至っていないため、周囲の職員の理解を得られていない可能性がある。

第3章 多摩・島しょ地域市町村の多様な働き方の実現に向けた取組の課題

〈第3章のまとめ〉

- 多様な働き方の実現に向けた取組の効果が実感されず、業務の負担感が増加している要因として、①取組を推進する意識や取組を進めやすい環境が整っていないこと、②現在の負担が大きい業務状況、③現在の行政サービスのあり方の3つが考えられる。
- 先進事例からは、①全庁的な取組・制度として浸透させる仕掛けを用意し、取り組みやすい雰囲気、環境をつくり、②取組に対する評価などのインセンティブを用意し、取組への意欲を高め、③独自の取組を奨励してそれを展開し、④管理職を含めた周囲の職員等に対する適切な指導や支援を行うことが重要であるという示唆を受けた。
- アドバイザー会議・検討会からの示唆としては、取組のポイントとして、組織文化の醸成における職場コミュニケーションの重要性、業務効率化における多様な雇用形態の職員の活用とミッションの付与、部署ごとの目標設定の重要性や、取組を支援する推進組織構築などPDCAサイクルの必要性が指摘された。
- すぐに個別の取組を始めるのではなく、その前提条件となる多様な働き方の実現を目指す組織文化の醸成を図る必要がある。まずはそのための目標設定、評価、共有を行い、その上で個別の取組の実践、それを支える推進組織の構築をいかに行うかが課題となる。

1. 取組を進める上での課題

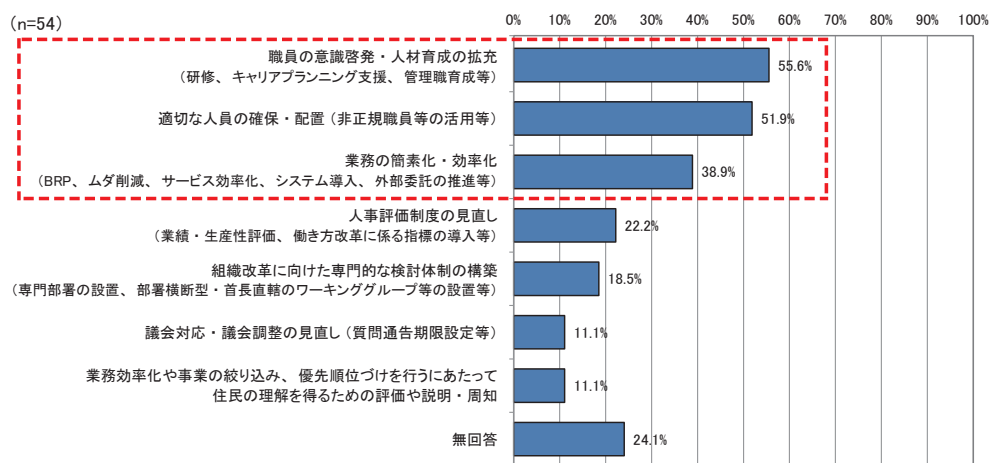
(1) アンケートからの示唆

前章で述べたとおり、多様な働き方を可能とする職場づくりに向けた取組は、さまざま行われているものの、具体的な成果にまではつながっておらず、その一方で、職員の業務の負担感は増加し、業務を遂行する上で支障を感じていることがわかった。そのため、現状のままでは、多様な働き方を推進する取組がさらに負担感を増加させる結果となってしまうことが懸念される。

そこで、本調査研究で実施した自治体アンケート、市町村職員アンケートから現状の認識及び課題等について分析する。

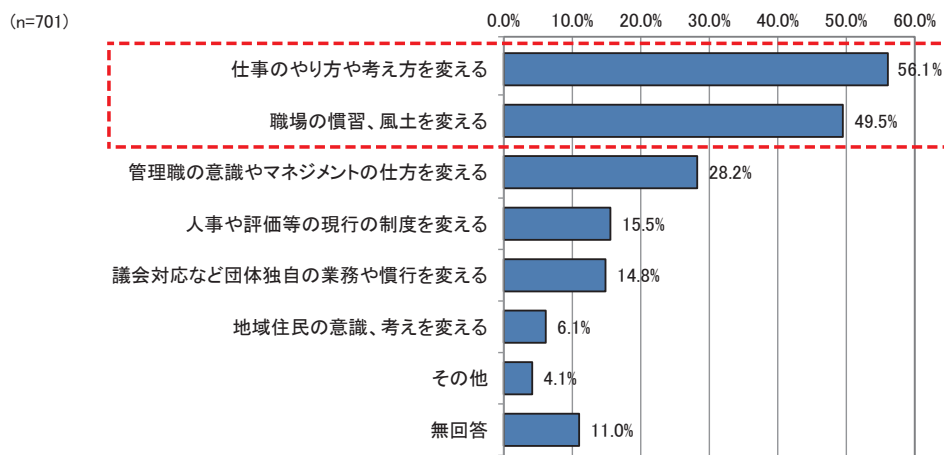
自治体アンケートでは、多様な働き方の推進に向けて実施している取組として、「職員の意識啓発・人材育成の拡充」(55.6%)、「適切な人員の確保・配置」(51.9%)、「業務の簡素化・効率化」(38.9%)が多くあげられている【図表 I-34】。また、市町村職員アンケートでは、多様な働き方の実現のために必要と思う取組としては、「仕事のやり方や考え方を变える」(56.1%)、「職場の慣習、風土を变える」(49.5%)が多くあげられた【図表 I-35】。

図表 I-34 多様な働き方の推進に向けて実施している取組



資料) 自治体アンケート

図表 I-35 多様な働き方の実現のために必要と思う取組 (2つまで)

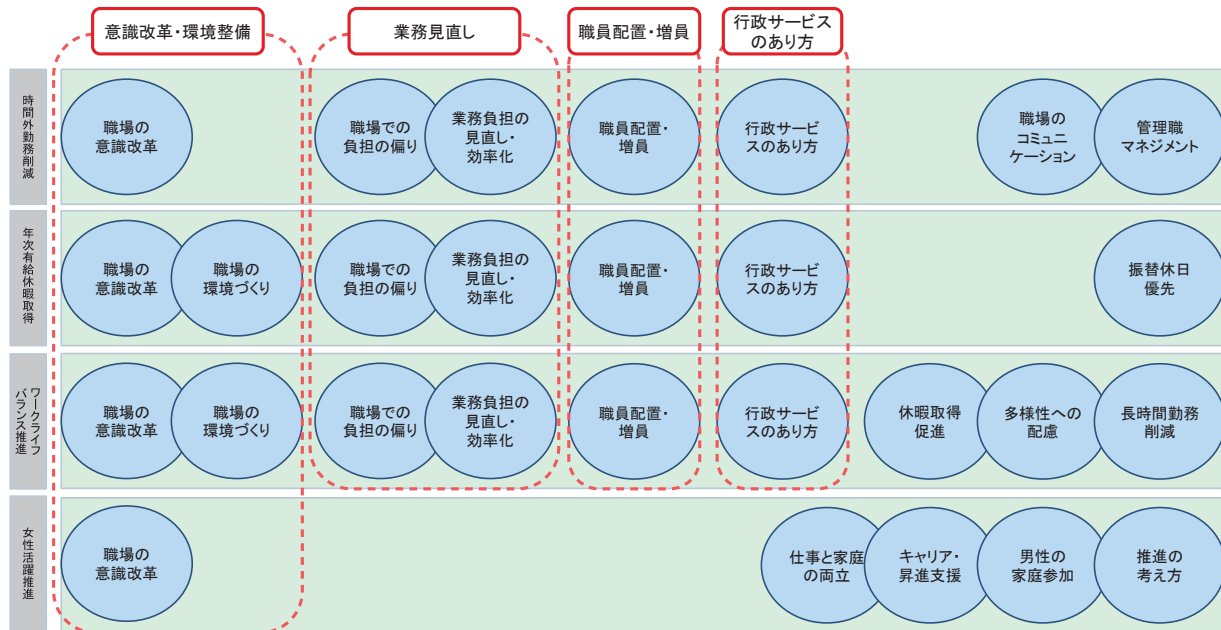


資料) 市町村職員アンケート

また、自治体アンケートでは、多様な働き方の実現に向けた主な取組となる「時間外勤務削減」、「年次有給休暇取得」、「ワーク・ライフ・バランス推進」、「女性活躍推進」の取組を進める上での課題を自由記述方式で回答してもらっている。（Ⅱ 調査結果編P.140参照）

それを整理すると下図のとおりとなった【図表 I-36】。

図表 I-36 多様な働き方の実現に向けた取組の課題（自由記述）



資料) 自治体アンケート自由記述より作成

それぞれ個別の課題もあげられているが、取り組む上での課題として、「意識改革・環境整備」、「業務見直し」、「職員配置・増員」、「行政サービスのあり方」が共通する課題としてあげられた。

これを先ほどの職場の現状と合わせて考えると、①「取組を推進する意識や取組を進めやすい環境が整っていないこと」、②「現在の負担が大きい業務状況」、③「現在の行政サービスのあり方」、この3つがボトルネックとなり、取組が進まない状況となっていると考えられる。

(2) 組織文化の構造

多様な働き方の実現に向けては、職員が行動を実践するための「意識啓発」や「組織文化の醸成」が重要とされている。確かに、多様な働き方を実現する取組や、業務の効率化を効果的に推進するためには、働き方についての新しい価値観を備えられるよう、職員の意識改革が必要であり、それについては、自治体アンケートでも課題として指摘されている。しかし、職員個人の意識を変えるためには、行動様式や認識を変革するための制度構築など、組織全体で取組を行い、職員が実際の行動を実践しやすい新たな組織文化を醸成する必要がある。この組織文化は、職員の日常の業務における行動様式を方向づけ、組織内で継承されていくものであるが、必ずしも職員個人の意識や、職場の雰囲気直接影响到働きかけることによってのみ醸成されるものではない。

組織文化は下図の①から③のような3層構造をもつと考えられ、多様な働き方の実現に関する自治体の取組で、これらに該当する事項を整理すると下図のとおりとなる。組織文化の①から③の層は相互に影響し合っており、直接的な改革が難しい職員の無意識の信念や雰囲気をを変えるためには、相互に影響し合う構造を理解した上で、計画・指針の策定や目標設定・評価体系の構築を行い、組織の価値観を変えることが効果的である。また、そのためには、取組の共有の仕組みや推進体制の構築など、目に見える形で、制度や組織構造を変えることが効果的である。そうすることで職員の無意識の信念や職場の雰囲気を変え、それが新たな組織文化を醸成し、ボトルネックの解消につながっていくと考えられる。

図表 I-37 組織文化の構造

①見える形の制度・組織構造

- ・ 首長のマネジメント・メッセージ
- ・ 休暇制度
- ・ 女性活躍支援制度
- ・ 取組の提案・実践や好事例の共有の仕組み
- ・ 取組の推進組織構築
- ・ 人材（多様な雇用形態）・人事体系
- ・ PDCAサイクル・体制

②議論や知覚可能な組織の価値観

- ・ 特定事業主計画・人材育成指針
- ・ 取組の目標設定・評価体系

③無意識の信念・感情・思考・雰囲気（価値観・行動の源泉）

- ・ 職場のコミュニケーション
- ・ 職員のキャリアデザイン

資料) E.H.Schein (1999) "The Corporate Culture Survival Guide" (「企業文化－生き残りの指針」) に基づき作成

(3) 先進事例からの示唆

こうしたボトルネックを解消し、効果的に取組を進めるための方策を検討するために、すでに先進的に取組を進めている自治体の事例からそのヒントを探ることとする。

① 福岡県北九州市 ～組織をあげた女性活躍推進の取組～

■基礎データ

- ・人口 949,911人
(平成30年(2018年)1月1日現在)
- ・面積 491.95km²
- ・職員数 8,257人
(平成29年(2017年)4月1日現在)



資料) 北九州市ホームページ

■取組経過

現市長が公約に女性活躍を掲げて当選。それを踏まえ、女性活躍に係る取組を積極的に推進。イクボス充実度ランキング1位(市町村)

■取組のポイント(詳細はP.162参照)

○市長の関与と推進組織及び各局独自の取組の推進

- ・市長を本部長とする女性活躍推進！本部において進ちょく状況を報告している。
- ・成果目標に対し各部局が独自に取り組み、見える形で共有している。

○女性のキャリア志向を高める支援、家事参加等の男性職員の支援の実施

- ・昇任試験制度を見直したほか、男性職員が育児休業を取得しやすい職場風土の醸成に取り組んでいる。

○推進組織

- ・女性の輝く社会推進室を設置するなど推進組織を構築している。
- ・成果指標・中間成果・活動実績指標を設定して進行管理し、評価をコミュニケーションに活用している。

② 神奈川県横浜市 ～各部署独自の取組を重視した機運醸成～

■基礎データ

- ・人口 3,733,084人
(平成30年(2018年)1月1日現在)
- ・面積 435.29km²
- ・職員数 43,520人
(平成29年(2017年)4月1日現在)



資料) 神奈川県ホームページ

■取組経過

「人材こそが最も重要な経営資源」という理念に基づき、女性の育成・登用について早期から重要な経営課題として捉え取り組んできた。平成20(2008年)年11月には「女性ポテンシャル発揮プログラム」を策定したほか、ワーク・ライフ・バランスについては平成17年(2005年)2月に次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画として「やります!『Do!プラン』」を策定し、取組を積極的に推進してきた。

平成28年(2016年)4月の女性活躍推進法の完全施行に伴い、これらの計画を一本化し、新たに「横浜市職員の女性ポテンシャル発揮・ワークライフバランス推進プログラム(通称:Wプログラム)」を策定した。

■取組のポイント(詳細はP.163参照)

○推進体制

- ・副市長をトップとし、全ての区局統括本部の人事担当課長などで構成する「横浜市女性ポテンシャル発揮・ワークライフバランス推進委員会」(以下「市推進委員会」という。)
- と、区局ごとに設ける「推進委員会」(以下「区局推進委員会」という。)が主体となり、相互に連携して、全庁的な風土醸成と取組推進につなげている。

○推進体制を活かした取組の推進

- ・「市推進委員会」を通じ、全庁的な観点で取組を推進するのに加え、「区局推進委員会」では、区局の職場特性を踏まえた取組を推進している。
- ・区局ごとに推進委員会を設置することによって、職場の状況やより細やかなニーズに対応した取組を可能としている。
- ・各区局のグッドプラクティスは、他区局にも共有する。全庁的な取組へと発展しているケースもある。
- ・例えば、管理職を対象とした「責任職のための両立支援マニュアル」を作成し、職場で使えるツールも提供している。

③ 大阪府池田市 ～人材育成・人事評価を通じた取組の推進～

■基礎データ

- ・人口 103,052人
(平成29年(2017年)1月末現在)
- ・面積 22.14km²
- ・職員数 1,155人
(平成28年(2016年)4月現在)



資料) 池田市ホームページ

■取組経過

人事評価制度の導入の義務づけ、再任用制度の見直し、中堅層の早期育成が必要といった状況を踏まえ、「池田市新・人材育成基本方針」を定め推進している。

■取組のポイント(詳細はP.164参照)

○全庁、全組織、全職員が一丸となって推進

- ・目標設定において、個人の目標設定に加えて、課単位での組織目標を、ルーティンワーク、定型業務の担当部署でも形式自由で設定し、全庁で共有している。

○多様な人材の活躍を支援する評価制度

- ・多様な人材の活躍促進のため、例えば再任用職員の人事評価項目に「伝承(自らの知識・経験を後輩職員に伝え残す)」を明記するなど、人材育成基本方針と人事評価を連動させている。

○組織内に留まらない多様な水平連携による人材育成の取組

- ・行政課題をテーマに「いけだウォンバット塾」を開催し、対象を市民や近隣市職員に拡大するなど、人材育成と多様な主体の水平連携の強化に取り組んでいる。

○推進組織

- ・推進部署を定めず、全庁・全職員が取り組むべき事項を人材育成の施策項目別に設定している。

それぞれの取組は、北九州市では、イクボスに着目した組織をあげた展開を行い、横浜市では、部署ごとの独自の取組を重視して共有・展開し、池田市では、人材育成に取り入れ職員のスキル・マインドとして展開している。着眼点や展開方法はそれぞれ違うものの、進め方にいくつかの共通点がみられる。

それは、Ⅰ全庁的な取組・制度として浸透させる仕掛けを用意し、取り組みやすい雰囲気、環境をつくり、Ⅱ取組に対する評価などのインセンティブを用意し、取組への意欲を高め、Ⅲ独自の取組を奨励してそれを展開し、Ⅳ管理職を含めた周囲の職員等に対する適切な指導や支援を行う、という点である。これは、自治体アンケートでボトルネックとして指摘されている、「取組を推進する意識や取組を進めやすい環境が整っていないこと」への対策そのものである。多様な働き方を実現する取組の推進に向けては、このような、ボトルネックの解消に向けた職員の意識改革とそれを可能とする組織環境の整備が重要といえる。

(4) アドバイザー会議・検討会からの示唆

取組を進めるポイントについては、アドバイザー会議や検討会からも多くの示唆が得られている。主なポイントは次のとおりである。(Ⅱ 調査結果編P.153、P.157参照)

■意識改革・組織文化の醸成について

組織文化の醸成には、職場における相互理解のコミュニケーションが重要である。特に業務以外のコミュニケーションが減っており、緩やかなコミュニケーションの場の設定や部署・自治体を越えた同職種・職階等のつながりをつくる機会の創出が重要である。具体的には、人事評価制度における多面評価の活用を通じた上司・部下とのコミュニケーションやメンター制度、堅苦しくない座談会やチーム会議といったものが考えられる。

■組織的な業務見直し等の必要性について

業務効率化が多様な働き方の実現に向けたボトルネックとなっている。特に、育児・介護・病気等による勤務時間に制限がある職員（短時間勤務、長期休業等）の業務をその他の職員が補っている状況もあり、女性活躍やワーク・ライフ・バランス推進の取組を進めれば進めるほど、職場の負担が増えるという問題も指摘されている。こうした問題は、職員個人の業務効率化だけでは解決は困難であり、多様な雇用形態の職員（臨時職員、嘱託職員、再任用職員など）の活用や、部署単位の業務の見直し・優先順位の決定など、組織的対応が必要である。

■多様な雇用形態の職員の活用について

多様な雇用形態の職員（臨時職員、嘱託職員、再任用職員など）を配置しても、担えない業務もあり、業務負担の増加に対する解決策とはなっていないことや、活用可能な範囲が明確化できず、活用を遠慮する事例も指摘されている。

そこで多様な雇用形態の職員の活用にあたっては、正規職員と同様の業務を担わせることはできないものの、役割の明確化やミッションの付与など、モチベーションを高め、より効果的な活用を図ることが求められる。

■PDCAサイクルの必要性

多様な働き方を実現する職場づくりを進めるにあたっては、計画・取組の進ちょく管理と改善を図るPDCAサイクルの確立が必要である。また、各部署でもPDCAサイクルの確立ができるように、特に管理職研修等で支援を行うことが望ましい。

■部署ごとの目標設定・評価の必要性

目標設定・評価にあたっては、働き方の事情や職場の規模、職員数や構成、求められる能力が部署ごとに大きく異なるため、部署ごとの目標を設定し、評価することが望ましい。

■適切な人材育成・管理職評価の必要性

多様な人材の活用のためには、管理職候補の育成を目指した人材登用・育成、ジョブローテーション、評価の仕組みなどの人事体系が不可欠である。

管理職に対しては、給与への反映・人事評価のみならず、研修や表彰なども効果的である。また管理職による部下への人材育成についても評価項目に加えることが望ましい。

■人材育成の理念の共有・発信

人材育成計画の中にこれからの自治体のあり方や人材育成の方向性を示し、自治体としての目指す姿を明確にすることが求められる。

■実践的な推進組織の構築

取組の目標設定や進ちょく管理など、多様な働き方を実現する職場づくりを推進する組織として、中間管理職等をメンバーに入れた組織横断的なワーキンググループの設置など、実践的な推進組織の整備も必要と考えられる。

(5) まとめ

取組の推進にあたっては、①「取組を推進する意識や取組を進めやすい環境が整っていないこと」、②「現在の負担が大きい業務状況」、③「現在の行政サービスのあり方」がボトルネックとなっている可能性があり、それを解消しないと効果的な取組になりにくい。

先進事例等にみられる効果的な取組には、意識改革、評価等の仕組み、推進組織の構築といった共通点がみられ、こうした取組を進めやすい環境づくりが、多摩・島しょ地域市町村においても効果的に取組を進めるために重要だと考えられる。

そのため、すぐに「時間外勤務削減」や「ワーク・ライフ・バランス推進」、「女性の活躍推進」といった個別の取組を始めるのではなく、その前提条件となる多様な働き方の実現を目指す組織文化の醸成を図る必要がある。それにはまず目標設定、評価、共有を行い、その上で業務改善も含めた個別の取組の実践、それを支える推進組織の構築をいかに行うかが課題である。

これらの課題をまとめると以下のとおりとなる。

■取組の前提条件となる多様な働き方の実現を目指す組織文化の必要性

多様な働き方の実現に向けた取組や、業務の効率化を効果的に推進するためには、働き方についての新しい価値観が組織内で共有されるように、職員の意識改革が必要である。しかし、職員個人の意識を変えるためには、行動様式や認識、制度など、組織全体での取組を行い、職員が行動を実践しやすい新たな組織文化を醸成する必要がある。

■組織文化の醸成に向けた取組の目標設定、評価、共有の必要性

組織文化は、啓発や研修など職員個人の意識や、職場の雰囲気や働き方に直接働きかけることによってのみ醸成するのは困難である。職員の意識や職場の雰囲気が自然と変わっていくように、人事評価や職場における目標設定など、目に見える形の環境づくりを行い、その目標設定や評価を職場で実践することを通じて、意識や雰囲気を変えていくようにすることが重要である。

■取組の実践と推進組織の構築の必要性

組織文化が醸成されたのちに、多様な働き方に向けた個別の取組を実践していくこととなる。この際、常に取組内容の妥当性、有効性を確認し、高い効果をあげることができるように、PDCAサイクルを確立する必要がある。職員の評価・満足度や効果に係る客観的なデータを取得して取組の有効性を分析し、必要に応じて見直し・改善を行う。さらに、首長、管理職、人事担当者、当事者（本人）、周囲の職員などの関係主体の役割を明確にし、確実に取組を実行していく推進組織を構築することが必要である。

2. 取組を進めやすい環境づくりの実態把握について

前ページまでに示したとおり、多様な働き方の実現には、「取組を進めやすい環境づくり」が必要であることがわかった。しかし、多様な働き方を実現する職場づくりの提言にあたっては、多摩・島しょ地域市町村において、「取組を進めやすい環境づくり」が実際にどの程度進んでいるのかという実態を把握する必要がある。

また、今後各市町村で実際に取組を進める際には、取組に対する理解や合意形成が重要である。そのためには、職員目線からの実感を知っておくことが欠かせない。

そこで、以降では、各自治体における「取組を進めやすい環境づくり」の取組状況や職員の実感について、自治体アンケート及び市町村職員アンケートの結果を課題ごとに整理し、記載する。なお、第4章の提言は、ここで整理した課題ごとに取組方策を提言している。

3. 課題の具体的な内容

(1) 多様な働き方の実現に向けた意識の共有と組織文化の醸成に向けた取組の課題

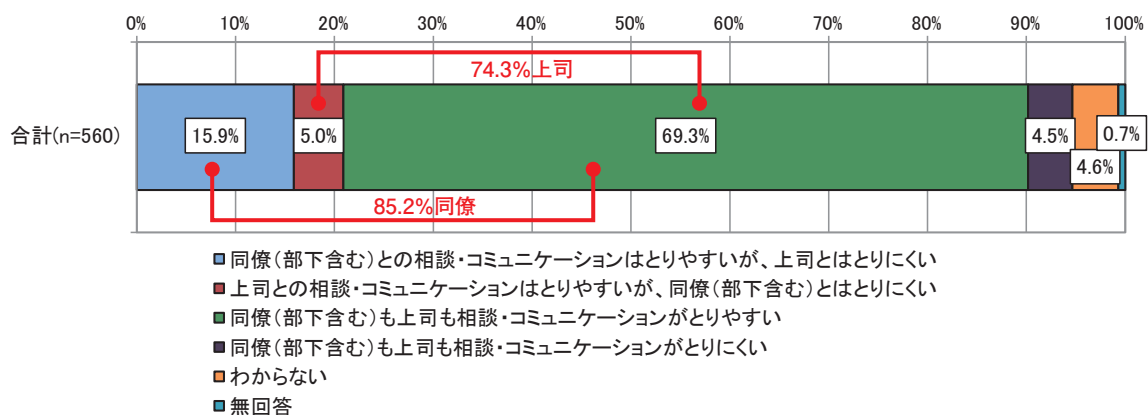
- 職場におけるコミュニケーションについては、管理職と非管理職間のコミュニケーションに課題がみられる。
- 全庁的な基準や方針、取組を支援する推進組織の構築が課題。また、管理職の取組やその成果が評価される仕組みになっていない。
- 研修で得られた知識を職場で共有する機会が創出できていない。

① 職場におけるコミュニケーション活性化と管理職マネジメント支援

1) 職場におけるコミュニケーション活性化

職場におけるコミュニケーションについては、アドバイザー会議・検討会でもその重要性が指摘されている（P.57）。そこで、市町村職員アンケートをみると、「同僚（部下含む）も上司も相談・コミュニケーションがとりやすい」が69.3%で最も多くなっており、問題がないようにもみえる【図表 I-38】。

図表 I-38 同僚（部下）・上司とのコミュニケーションの状況



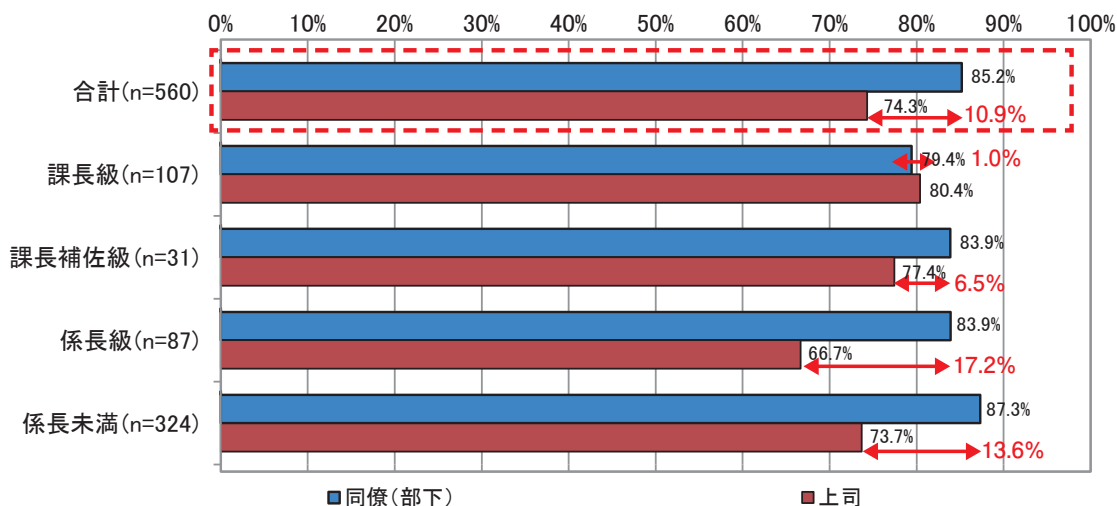
資料) 市町村職員アンケート

しかし、コミュニケーションがとりやすい相手の詳細をみると、「同僚（部下含む）も上司も相談・コミュニケーションがとりやすい」と「同僚（部下含む）との相談・コミュニケーションがとりやすい」を合わせると85.2%であり、同様に「同僚（部下含む）も上司も相談・コミュニケーションがとりやすい」と「上司との相談・コミュニケーションがとりやすい」を合わせると74.3%となった。そのため、同僚（部下）とは比較的コミュニケーションがとりやすいものの、上司とは比較的とりにくいという状況となっていることが推察される。

また、職階別に「部下（同僚を含む）とコミュニケーションがとりやすい」と「上司とコミュニケーションがとりやすい」の割合の差を比較すると、係長級では17.2%、係長未満で13.6%と比較的差が大きく、課長補佐級は6.5%、課長級はほぼなしとなった【図表 I-39】。これらから、係長級、係長未満（非管理職）の方が上司とのコミュニケーションが

とりにくいと感じる傾向が強く、非管理職と管理職間のコミュニケーションに課題があると考えられる。

図表 I-39 同僚（部下）・上司とのコミュニケーションの状況（職階別）

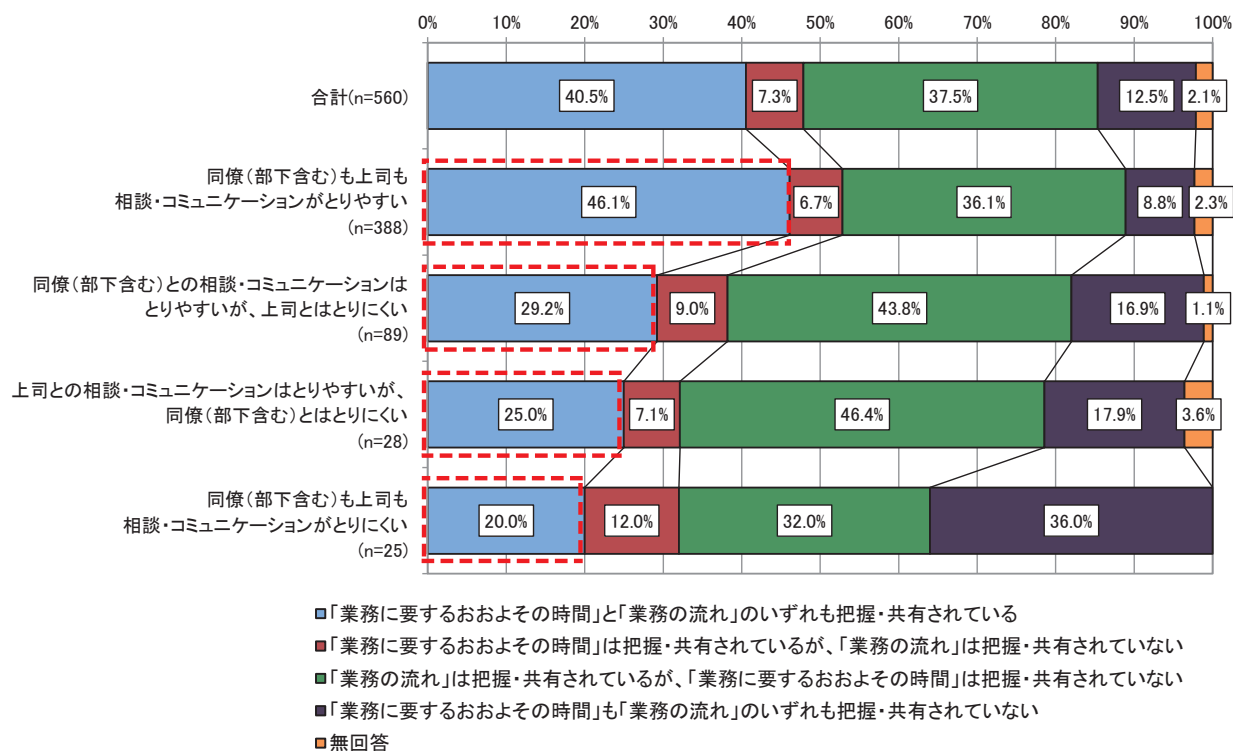


資料) 市町村職員アンケート

注) 同僚（部下）・上司それぞれ「コミュニケーションがとりやすい」と回答した割合

また、業務所要時間・業務の流れの把握・共有の状況をコミュニケーションの状況別にみると、「同僚（部下含む）も上司も相談・コミュニケーションがとりやすい」と回答している方が、業務所要時間と業務の流れの把握・共有の割合が高くなった【図表 I-40】。

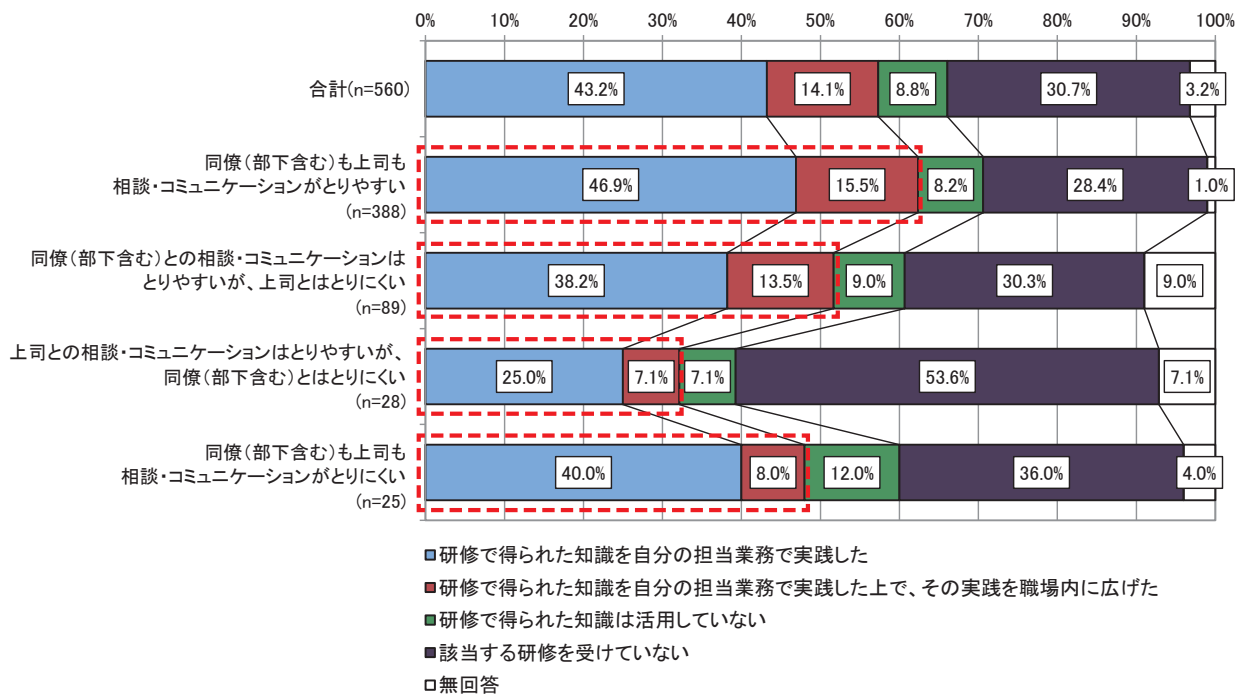
図表 I-40 業務所要時間・業務の流れの把握・共有の状況（コミュニケーションの状況別）



資料) 市町村職員アンケート

同様に、業務効率化の研修における習得知識の活用状況をコミュニケーションの状況別にみると、研修で習得した知識の実践について、「同僚（部下含む）も上司も相談・コミュニケーションがとりやすい」と回答している方が、「研修で得られた知識を自分の担当業務で実施した」と「研修で得られた知識を自分の担当業務で実施した上で、その実践を職場内に広げた」割合が最も高くなった。このことから、職場のコミュニケーションが多様な働き方の推進に重要な要素であると考えられる【図表 I-41】。

図表 I-41 業務効率化の研修における習得知識の活用状況（コミュニケーションの状況別）



資料) 市町村職員アンケート

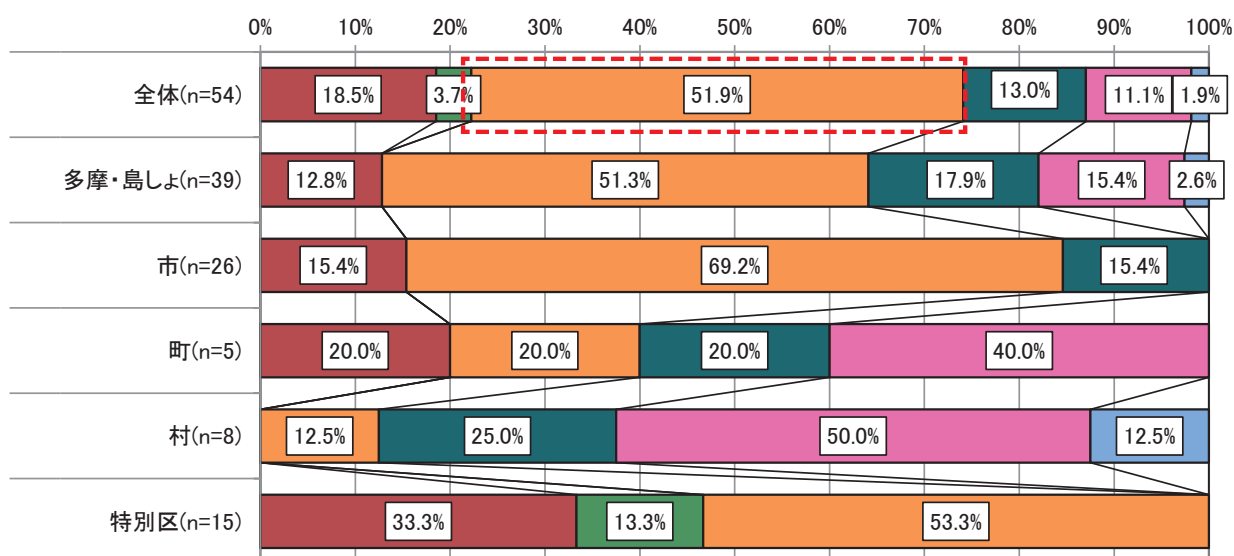
2) 管理職マネジメント支援

取組を推進しやすい職場づくりのためには、管理職の意識やマネジメントの仕方を変える必要があるという意見が市町村職員アンケート等であげられている【図表 I-35】。しかし、管理職であっても、業務改善を含め、多様な働き方の実現に向けた取組については、経験や知見が必ずしも豊富であるとは限らない。

自治体アンケートでも、育児・介護等による勤務時間の制限がある職員が所属する部署への業務量調整に係る働きかけについては、「現場に任せている」が過半を占めているが【図表 I-42】、「短時間勤務制度活用者が在席する部署の適切なマネジメントに対する評価」を実施している自治体はなく【図表 I-43】、管理職の取組やその成果が評価される仕組みになっていないと考えられる。

図表 I-42

育児・介護等による勤務時間の制限がある職員が所属する部署への業務量調整に係る働きかけ

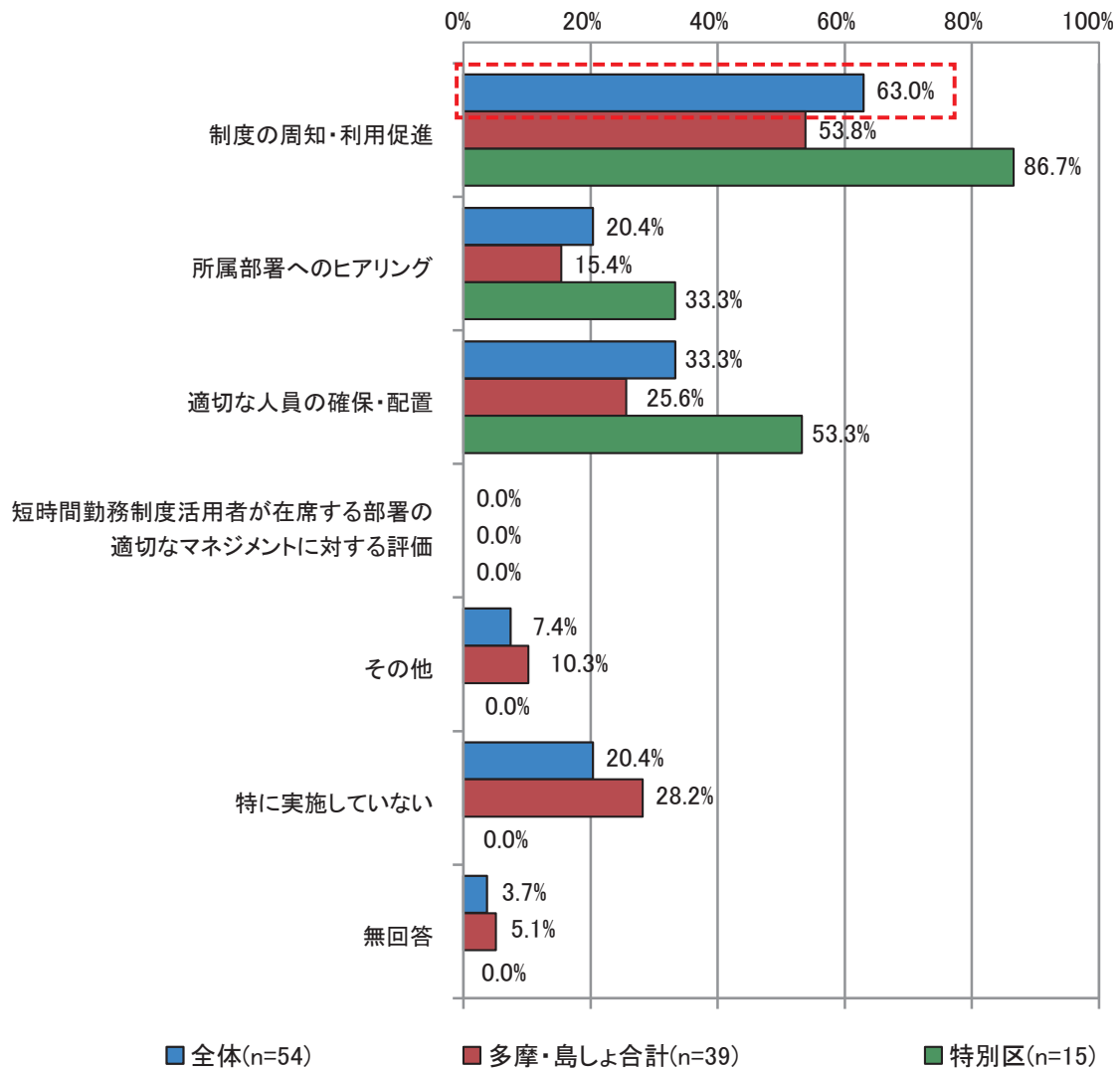


- フルタイムの時に担当する業務内容、業務量を変更しない
- フルタイムの時に担当する業務内容は同じだが、業務量を勤務可能な時間に合わせて調整
- フルタイムの時に担当していた業務ではなく、勤務可能な時間に合わせた業務を担当
- 補助・サポート的な仕事を勤務時間に応じて実施
- 現場に任せている
- その他
- 特に実施していない
- 無回答

資料) 自治体アンケート

また、育児・介護等による勤務時間の制限がある職員が所属する部署へのフォロー・ケアについては、「制度の周知・利用促進」が63.0%と最も多くなっており【図表 I-43】、部署をマネジメントしている管理職をサポートする、全庁的な基準や方針、取組を支援する推進組織の構築が課題といえる。

図表 I-43 育児・介護等による勤務時間の制限がある職員が所属する部署へのフォロー・ケア



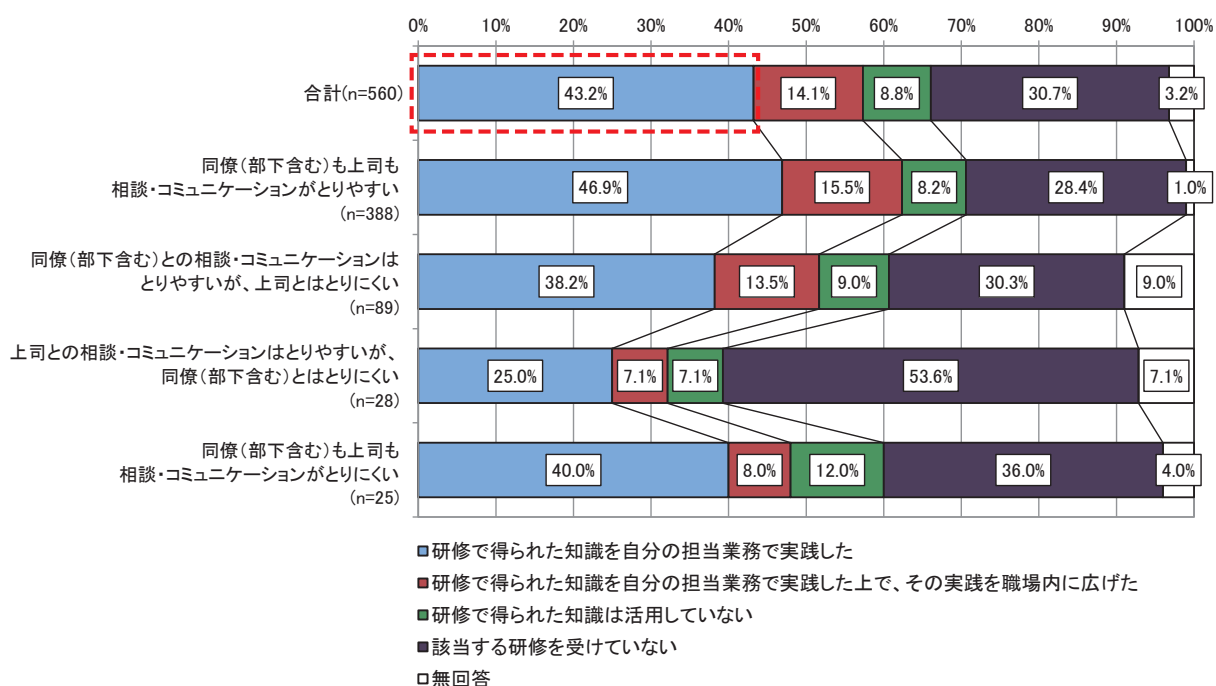
資料) 自治体アンケート

② 実践的な人材育成・能力開発

多様な働き方を実現するための意識啓発は研修を通じて多く行われているものの、受講者が職場で取組を共有する機会の創出ができていない。

市町村職員アンケートによると、業務効率化の研修における習得知識の活用状況については、「研修で得られた知識を自分の担当業務で実践した」(43.2%) が最も多くなった【図表 I-44】。一方で、「研修で得られた知識を自分の担当業務で実践した上で、その実践を職場内に広げた」は14.1%に留まっており、部署単位での改善につなげる取組が進んでいない。

図表 I-44 業務効率化の研修における習得知識の活用状況（コミュニケーションの状況別）（再掲）



資料) 市町村職員アンケート

(2) 取組の目標設定、評価、共有の課題

- 取組の目標設定は、全庁一律の目標設定のみで、固有の事情を反映した部署ごとの個別の目標が設定されないことが多く、取組推進を阻害する要因となっている。
- 多くの自治体では、職場改善に取り組んだ職員や部署を評価したり、好事例を共有・表彰したりすることは行われていない。そのため、重要性を認識していても取組に対する意欲が高まらず、積極的な取組が期待できない。

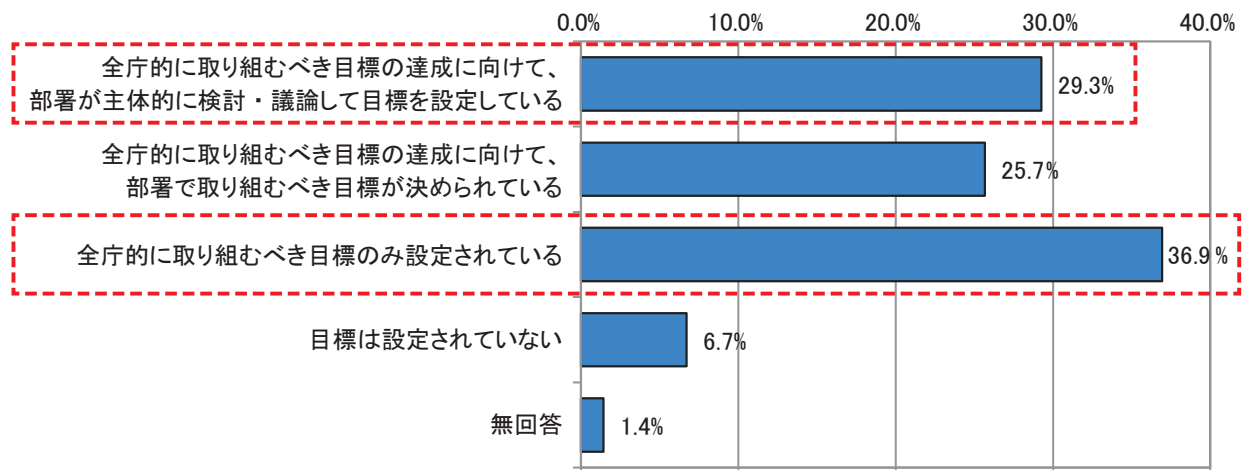
① 目標の設定

女性活躍やワーク・ライフ・バランスの推進については、すでに多くの自治体で計画上の目標が定められている。しかしながら、これらの目標設定は、全庁一律の目標設定のみで、固有の事情を反映した部署ごとの個別の目標が設定されないことが多い。

市町村職員アンケートによれば、業務効率化の目標の設定状況は、「全庁的に取り組むべき目標のみ設定されている」が36.9%と最も多く、「全庁的に取り組むべき目標の達成に向けて、部署が主体的に検討・議論して目標を設定している」は29.3%に留まっている【図表I-45】。このように自らが責任を負うべき目標が明確に示されていないことが、取組推進を阻害する要因となっている。

図表 I-45 業務効率化の目標の設定状況

(n=560)



資料) 市町村職員アンケート

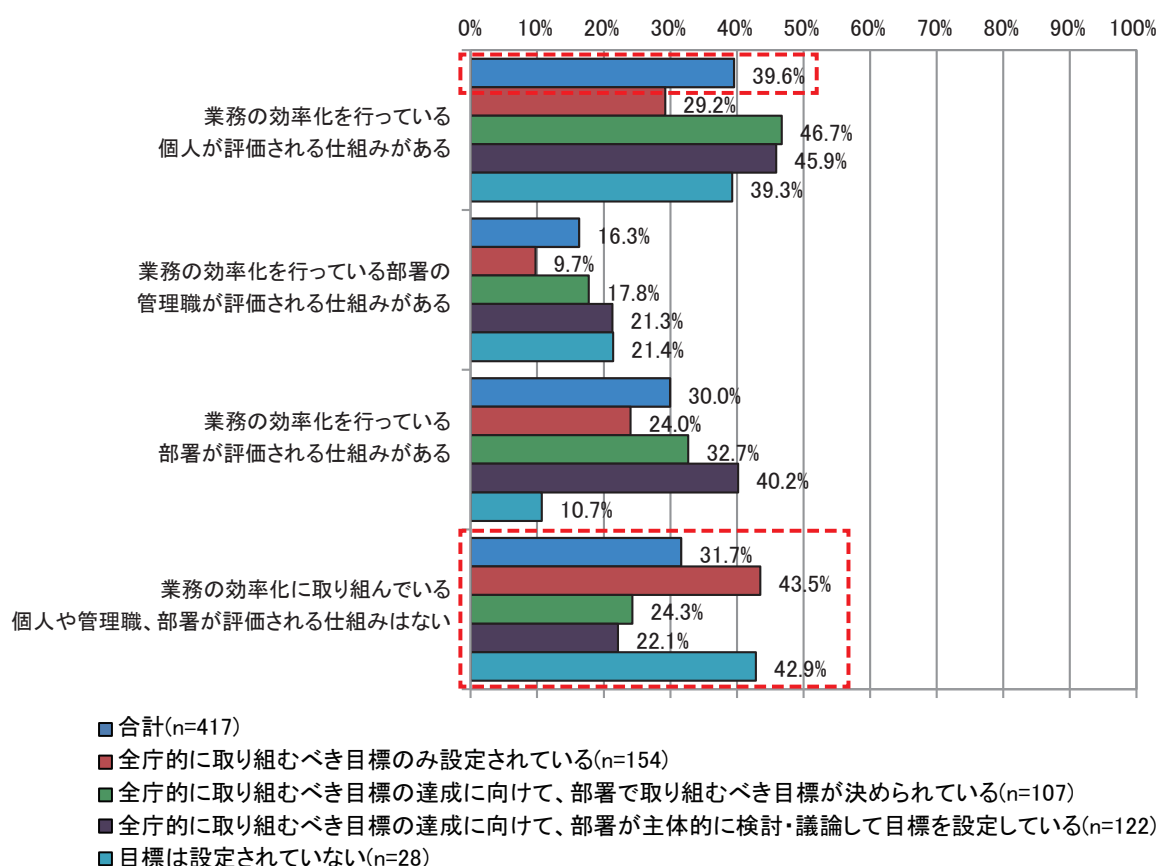
② 評価の仕組みの構築

多くの自治体では、多様な働き方の実現やそのための業務効率化等の職場改善に取り組んだ職員や部署を評価したり、好事例を共有・表彰したりすることは行われていない。

市町村職員アンケートによれば、業務効率化を実施していると回答した職員に、業務効率化に向けた取組の評価状況を聞いたところ、「業務の効率化を行っている個人が評価される仕組みがある」が39.6%と最も多いものの、「業務の効率化に取り組んでいる個人や管理職、部署が評価される仕組みはない」も31.7%となった【図表 I-46】。こうした状況では、重要性を認識していても取組に対する意欲が高まらず、積極的な取組が期待できない。

また、業務効率化の取組の評価状況を目標設定別にみてみたところ、「個人や管理職、部署が評価される仕組みはない」の回答割合は、「全庁的に取り組むべき目標のみ設定されている」(43.5%)、「目標は設定されていない」(42.9%) 場合が多く、「部署で取り組むべき目標が決められている」(24.3%)、「部署が主体的に検討・議論して目標を設定している」(22.1%) 場合には少なくなっている。これは、全庁的に設定した目標だけでは職員個人・部署の評価は困難であり、事情に応じて取組目標を部署で定めることが、評価の仕組みの構築につなげやすくなるということを示している。

図表 I-46 業務効率化の取組の評価状況（目標設定別）



資料) 市町村職員アンケート

(3) 取組の実践と推進組織の構築の課題

- 多様な働き方の実現に向けては、多様な雇用形態の職員（臨時職員、嘱託職員、再任用職員など）のより一層の活用が重要である。
しかし、これらの職員は正規職員の補助や代替として位置づけられている場合が多く、十分に活用できていない。より一層の活用に向けて、期待する役割の明確化やミッション付与などモチベーションを高める取組が必要である。
- 多様な働き方を阻害する業務の増大や偏りを改善するためには、抜本的な業務配分の見直しや業務効率化が必要となる。この取組に向けては業務所要時間や業務の流れの把握が必要だが、業務所要時間の把握・共有が業務の流れの把握に比べて遅れている。業務効率化に向けては、時間コスト感覚をもつことの重要性が指摘されており、業務所要時間の把握が課題である。
- 取組の効果を実感できない市町村も多く、取組内容を改善するPDCAサイクルを確立し、取組の改善を図れるようにすることが課題である。
- 多様な働き方の実現に向けては組織の価値観を変えていくことが効果的であるが、その取組を管理する推進組織の構築が進んでいない。

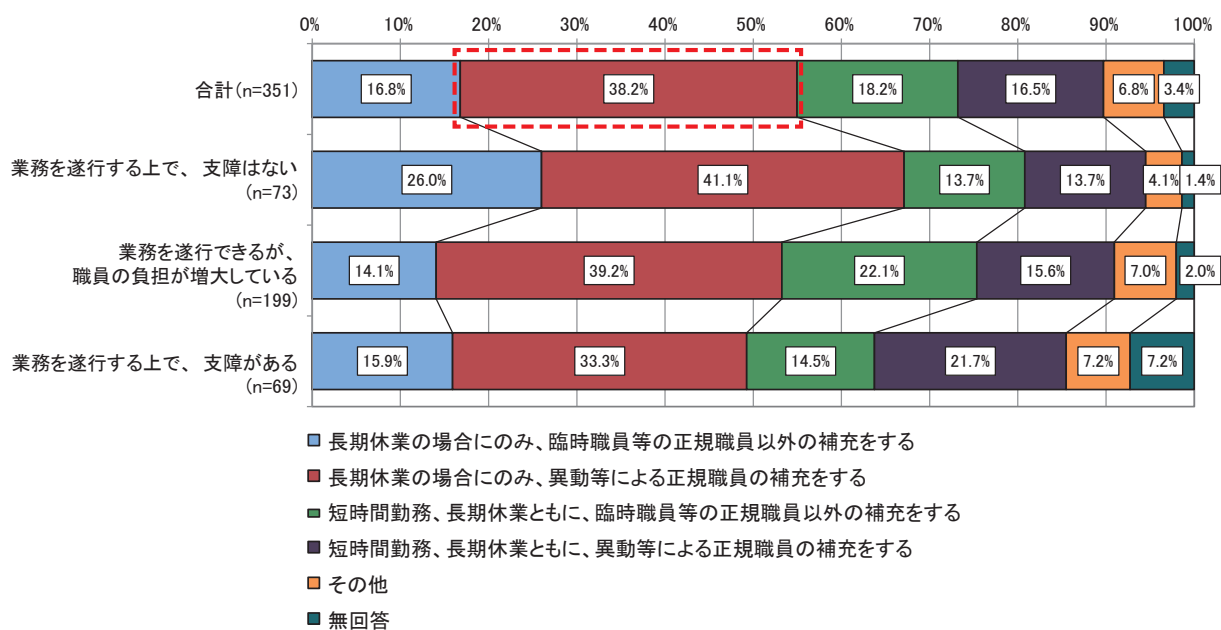
① 多様な雇用形態の職員の配置・活用と期待する役割の明確化・ミッション付与

多様な働き方の実現に向けては、多様な雇用形態の職員（臨時職員、嘱託職員、再任用職員など）のより一層の活用が重要であるが、これらの職員は正規職員の補助や代替として位置づけられることが多く、期待する役割が明確にされていない。また、検討会においては、正規職員の代替として、非常勤職員等を配置しても、権限上携われない業務もあり、業務負担の増加に対する解決策にならないという問題も指摘された。（詳細はP.153参照）

なお、前述のとおり（P.37【図表 I-23】）、人的補充の実態としては、勤務時間の制限がある職員（短時間勤務、長期休業等）がいる職場には正規職員以外の補充が多い。しかし、市町村職員アンケートの要望としては、「長期休業の場合にのみ、異動等による正規職員の補充をする」（38.2%）が最も多くなっており、要望と実態に格差がある状況となっている【図表 I-47】。

さらに、検討会では、多様な雇用形態の職員に正規職員と同様の業務を担わせることはできないものの、例えば再任用職員の知見や経験を後輩に伝えることや現場リーダーの補助など、モチベーションを高める役割やミッションを付与することが必要と指摘されている。（詳細はP.153参照）

図表 I-47 勤務時間の制限がある職員がいる職場に対する人的補充の要望
（業務の遂行状況別）



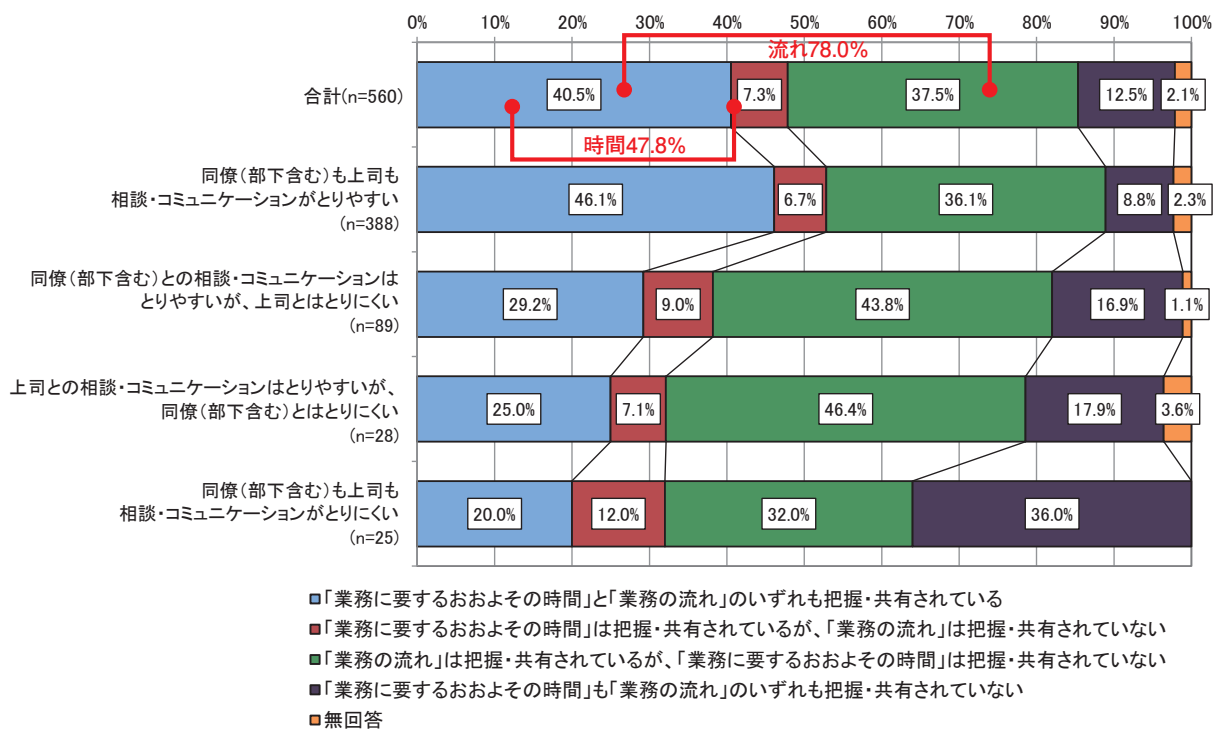
資料) 市町村職員アンケート

② 業務効率化の推進

業務の増大や偏りを改善するためには、抜本的な業務配分の見直しや業務効率化が必要となる。業務効率化の取組は、これまでは、行財政改革の一環として進められてきたが、多様な働き方の実現の観点から全庁的に一層推進する必要がある。

市町村職員アンケートによれば、「業務に要するおおよその時間と業務の流れのいずれも把握・共有されている」は40.5%で最も多くなった【図表 I-48】。しかし、「おおよその時間」と「業務の流れ」それぞれの把握・共有状況をみると、「おおよその時間」の把握・共有が47.8%であるのに対して、「業務の流れ」の把握は78.0%となっており、「おおよその時間」の把握・共有が「業務の流れ」の把握に比べ、遅れていることがわかる。

図表 I-48 業務所要時間・業務の流れの把握・共有の状況（コミュニケーションの状況別）（再掲）

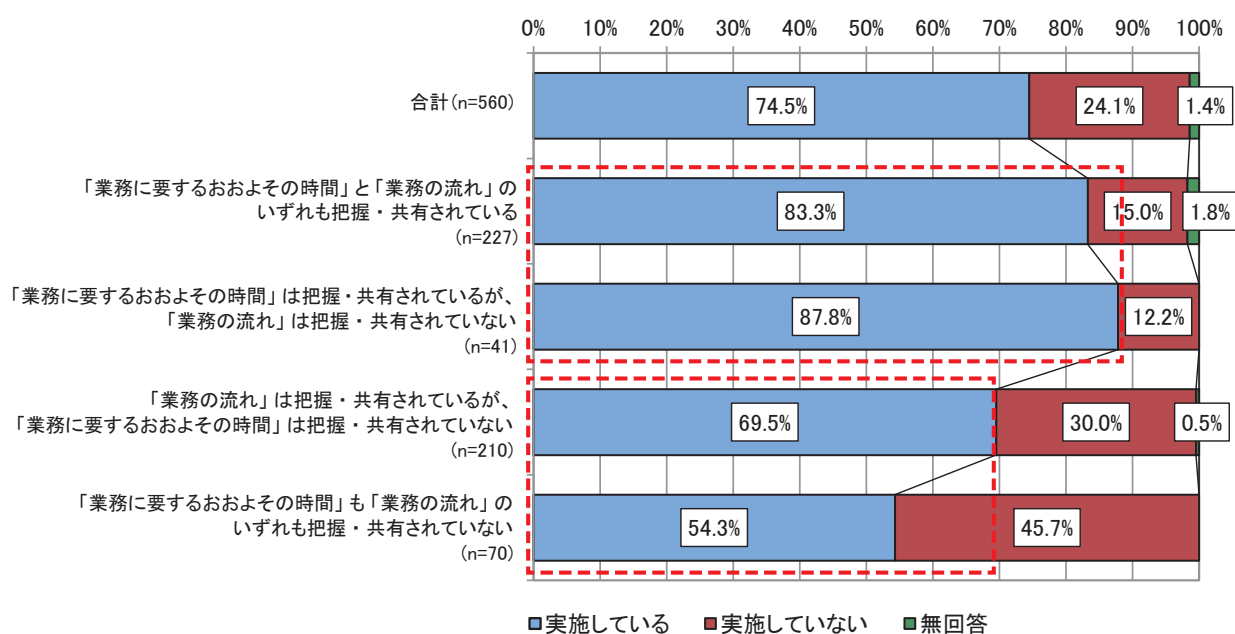


資料) 市町村職員アンケート

また、職場における業務効率化の取組状況を業務所要時間・業務の流れの把握・共有の状況別にみてみたところ、「おおよその時間」を把握・共有している方が、業務効率化を「実施している」割合が高くなっている【図表 I-49】。「業務の流れ」に加え、業務の所要時間についても把握・共有できた方が、業務効率化に取り組みやすい傾向がみられる。

アドバイザー会議・検討会でも、業務効率化については、時間コスト感覚をもつことの重要性が指摘されており、業務効率化に向けて、業務の所要時間の把握が課題といえる。（詳細はP.153、P.157参照）

図表 I-49 業務効率化の取組状況（業務所要時間・業務の流れの把握・共有の状況別）



資料) 市町村職員アンケート

③ 取組の改善

多様な働き方の実現に向けた取組として、女性活躍推進、ワーク・ライフ・バランス推進が行われているが、取組による効果の実感はあまり得られていない。こうした取組の内容を改善するPDCAサイクルの確立が重要である。しかし、自治体アンケートで示されたように、効果が「わからない」という市町村も多く、内容の改善が難しい状況である。検討会においても、内容の改善を図る手法やモニタリングの方法に課題を感じている職員もあり、取組の改善を図れるようにすることが課題である。(詳細はP.153)

④ 情報共有・推進組織の構築

多様な働き方の実現に向けては、長時間勤務によって業務をこなすことが許容されていた従来の文化・慣習の見直しなど、組織の改革が求められている。そのためには、P.52で示したように、組織の価値観を変えていくことが効果的であり、職場における目標設定、評価体系の構築など、見える形での取組、そしてその取組をPDCAサイクルで管理する推進組織が必要となる。

そのため、すでにこうした推進組織の重要性を認識し、タスクフォースやワーキンググループを全庁横断的に設置している自治体もみられる【図表 I-50】。しかし、本調査研究で実施した自治体アンケートによれば、こうした「専門的な検討体制の構築」を実施していると回答した自治体は、18.5%に留まっており、全体としては、推進組織の構築が進んでいない【図表 I-51】。

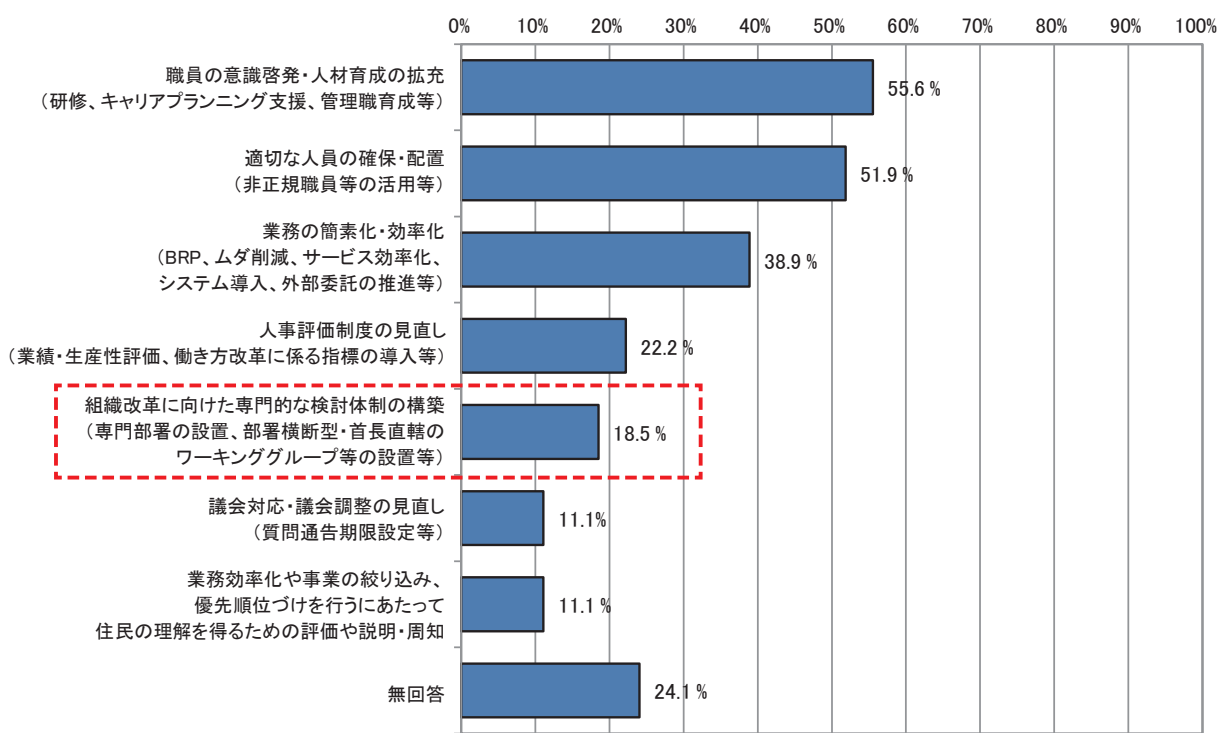
職場の慣習・風土改革に必要な検討体制については、市町村職員アンケートによれば、「管理職を含めた職場全体での検討」が67.1%と最も多く、次いで「現場職員同士の検討」が45.0%となった【図表 I-52】。「検討体制の構築は不要」は、1.1%となっており、多くの職員が何らかの検討体制が必要と考えていることがわかる。

図表 I-50 推進組織の構築の取組（自治体アンケート自由記述）

- ・ 職員の健康の保持増進及び効率的な業務運営を推進することを目的に「職員時間外勤務縮減プロジェクトチーム」を設置し、時間外勤務の縮減対策について検討した。
- ・ 多様な働き方の実現を検討するプロジェクトチームを設置
- ・ プロジェクトチーム及びワーキンググループの設置
- ・ 特定事業主行動計画を推進するための専門部会の設置
- ・ 組織風土の変革に向けたプロジェクトチームを設置（部署横断型）
- ・ 新たな政策課題等について、全庁横断的に調査研究を進めていくため、必要に応じて事案ごとに庁内プロジェクトチームを設置している。
- ・ 人材育成基本方針実行プラン改定プロジェクトチームの設置
- ・ 部間連携会議を設置して、部間にまたがる事項について、関連する課等において情報共有を促進するとともに、組織活動の連携を強化している。

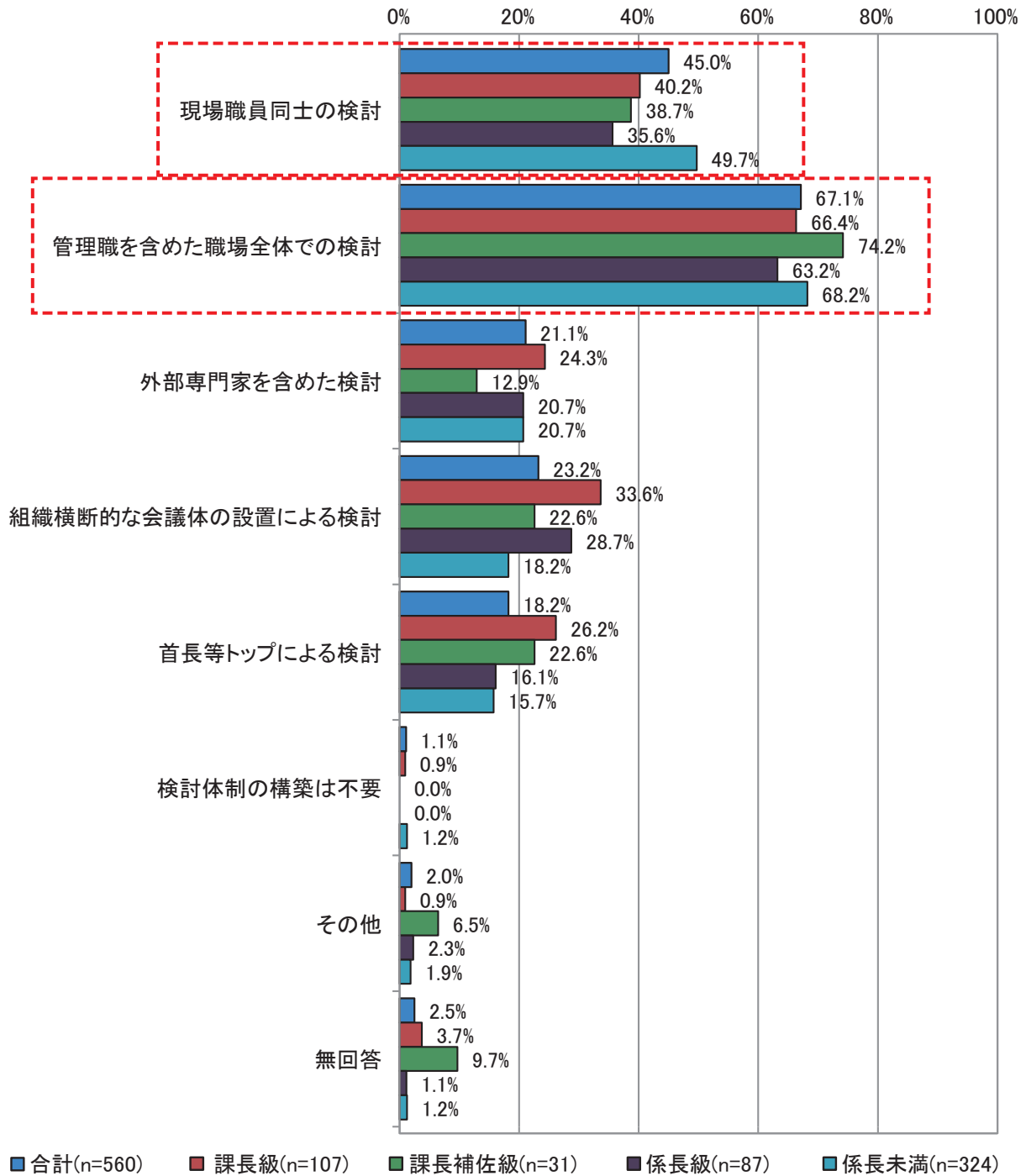
図表 I-51 多様な働き方の推進に向けて実施している取組（再掲）

(n=54)



資料) 自治体アンケート

図表 I-52 必要な検討体制（職階別）



資料) 市町村職員アンケート

注) 無回答を除く

第4章 多様な働き方の実現に向けた職場づくりの提言

〈第4章のまとめ〉

- 多様な働き方を実現する職場づくりのためには、組織文化の醸成によって取り組みやすい環境づくりをした上で取組を推進することが必要である。多様な働き方を認め、推進する組織文化の醸成により共通認識を得ることで、実効性のある取組を推進することが可能となる。これにより、時間外勤務の削減や、女性活躍、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた取組が有効となり、職員が取組の実感や効果を得ることができる。
- 職場において、管理職や職員同士が相互に働き方の事情を把握し、組織文化を醸成するためには、緩やかな職場コミュニケーションの場を設けることが有効である。また、職場での組織文化の醸成にあたっては、部署ごとに目標・ターゲットを設定するなど、管理職による取組の促進・支援が重要となる。さらに、係長マネジメントや一般職員等の主体的参加と理解、推進組織による取組の検討・調整などの支援が重要である。
- 首長などが関与して、人材育成計画の中にこれからの自治体のあり方や人材育成の方向性を示し、自治体としての目指す姿を明確にすることが求められる。計画や指針の最終目標を、職場の状況に応じて細分化する。そして、中間的な成果指標を設定し、実現可能な目標設定について合意形成を行う必要がある。取組の具体的な目標設定にあたっては、自治体や部署ごとに働き方の事情が大きく異なるため、部署ごとに独自の目標を主体的に設定することが重要である。
- 多様な雇用形態の職員（臨時職員、嘱託職員、再任用職員など）の配置・活用のため、期待する役割を明確化するとともに、ミッションの付与など活躍の場を設定し、より効果的な活用を図ることが必要である。また、業務効率化のためには、業務の所要時間・業務の流れなどの実態把握を全庁的に行って、業務負担の軽減・効率化を重点的に行う必要がある。
- 推進体制には、各部署における目標や取組内容、進ちょく状況等を把握できる体制を整え、それを全職員に見える形で共有できるようにすることが望ましい。そうすることで、効果的でないものや進ちょくがみられない成果目標なども確認することができ、迅速に改善を図ることができる。

1. 提言の概要

「第3章 多摩・島しょ地域市町村の多様な働き方の実現に向けた取組の課題」に示したように、多様な働き方を実現する取組が進められる一方で、業務効率化や職員の意識など、組織や職場の根本的なあり方に課題があり、取組を進める上で障壁となっている。多様な働き方の実現に向けた取組を促進するためには、職員が働き方について新たな価値観を受け入れ、行動様式を変えて実践することが必要である。そのための環境づくりとして、組織文化の醸成や、それを支える目標設定や評価体系の構築に取り組んだ上で、多様な人材の活用や業務効率化など、多様な働き方の実現に直接結びつく各種の取組を実施することが求められる。これにより、時間外勤務の削減や、女性活躍、ワーク・ライフ・バランス等の取組の有効性が高まり、職員の共感も得ることができる【図表 I-53】。

実際の取組にあたっては、自治体の状況、各部署の進ちょく状況等によって、どの取組から始めるか、どの取組が必要となるかは異なってくる。また先進事例の取組をそのまま真似しようとしてもうまく進むとは限らない。まずは人事課等の担当部署が中心となって、取組を計画的、体系的に進める体制や仕組みを整え、PDCAサイクルによるトライ&エラーを重ねながら、自らの取組としてつくり上げていくことが望ましい。

■多様な働き方の実現に向けた意識の共有と組織文化の醸成に向けた取組

職場において、管理職や職員同士が相互に働き方の事情を把握し、ボトムアップで組織文化を醸成するためには、緩やかな職場コミュニケーションの場を設けることが有効である。また、職場での組織文化の醸成にあたっては、部署ごとの目標・ターゲットを設定するなど、管理職による取組の促進・支援が重要である。さらに、係長マネジメントや一般職員等の主体的参加や理解、推進組織による支援が重要である。

■取組の目標設定、評価、共有

首長などが関与して、人材育成計画の中にこれからの自治体のあり方や人材育成の方向性を示し、自治体としての目指す姿を明確にすることが求められる。計画や指針の最終目標を、職場の状況に応じて細分化する。そして、中間的な成果指標を設定し、実現可能な目標設定について全庁的に共有し合意形成を行う必要がある。取組の具体的な目標設定にあたっては、自治体や部署ごとで働き方の事情が大きく異なるため、部署ごとに独自の目標を主体的に設定することが重要である。

■取組の実践と推進組織の構築

多様な雇用形態の職員（臨時職員、嘱託職員、再任用職員など）の配置・活用のため、期待する役割の明確化やミッションの付与など、活躍できる場を設定し、より効果的な活用を図る必要がある。また、業務の効率化に向けては、業務の所要時間・業務の流れなどの実態把握を全庁的に行って、業務負担の軽減・効率化を重点的に行う必要がある。こうした取組の改善にあたっては、首長が関与した全庁的な推進組織を構築して、勤務時間の実態、部署ごとの目標や取組内容、進ちょく状況等を全庁で共有できるようにし、合意形成を図りながら

中長期的に計画を見直していく必要がある。

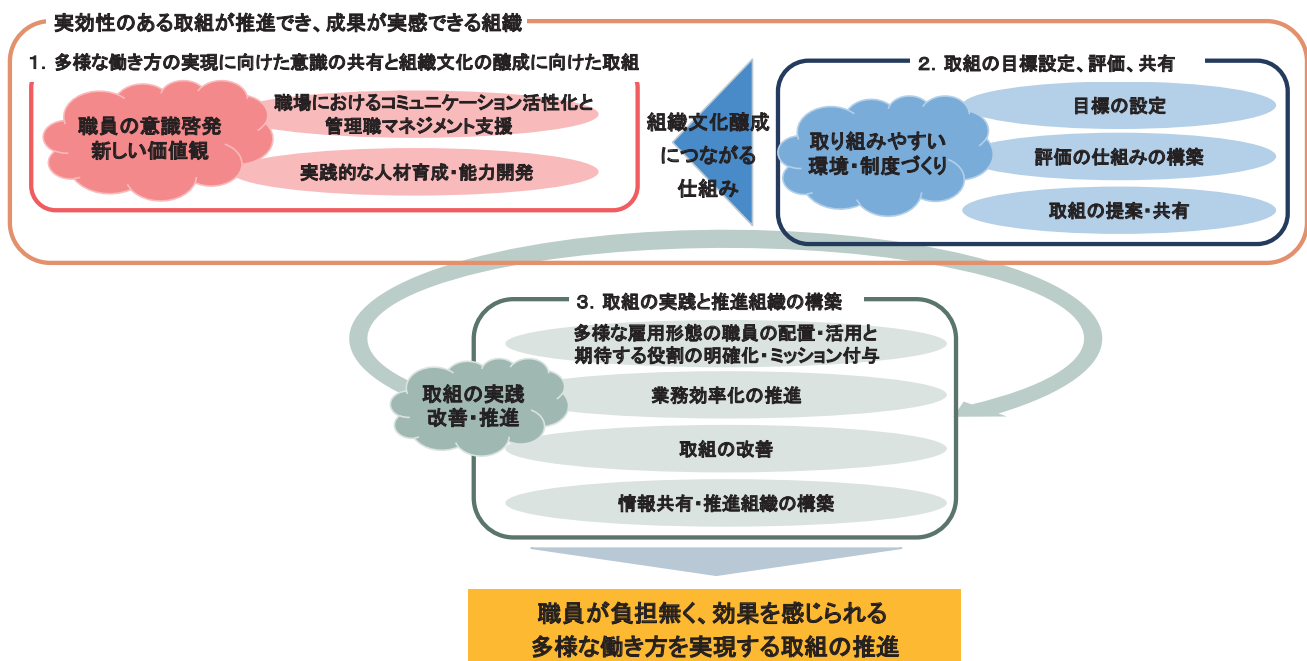
また人事課によるツール・マニュアルの整備を促すなど、各部署が取り組む上で必要とする支援を受けられるようにすることが重要である。

■多様な働き方の実現のポイント

検討会においては、講師から多様な働き方の実現に向けた取組を進めるためのポイントとして、以下の事項があげられた。（Ⅱ 調査結果編P.153参照）

- ・ 職場の幅広い職員の声を収集して、全職員を対象に取組を実施する。
- ・ 取組についてはトライアル（試行）を行い、アンケート等で効果を検証して、合意形成が図れたら水平展開する。
- ・ 先進事例を1つだけそのまま採り入れるのではなく、実態に沿うように組み合わせでいいところ取りをする。
- ・ 関係者の利害が一致するポイントを探し、横並びでのイコールではなく、皆が公正・満足できるフェアな方法を目指す。

図表 1-53 多様な働き方を実現する職場づくりの全体像



資料) 調査結果に基づき作成

2. 提言の具体的な内容

(1) 多様な働き方の実現に向けた意識の共有と組織文化の醸成に向けた取組

① 職場におけるコミュニケーション活性化と管理職マネジメント支援

- 職場において、仕事と家庭の両立など、管理職や職員同士が相互に事情を把握することで、職場づくりに必要な環境整備について共有することができる。ボトムアップで組織文化を醸成するためには、緩やかな職場コミュニケーションの場が必要である。
- 職場での組織文化の醸成にあたっては、部署ごとの多様な考え方に基づいて、部署ごとに目標・ターゲットを設定する必要がある。そのためには管理職による取組の促進・支援が重要となる。しかし管理職に負担が集中しないように、係長や一般職員等の主体的参加や理解、さらには推進組織が、取組の支援をすることが重要である。

1) 職場におけるコミュニケーション活性化

職場において、管理職や職員同士が相互に働き方の事情を把握し、ボトムアップで組織文化を醸成するためには、職員同士が気軽に語り合うことができる業務以外の緩やかな職場コミュニケーションの場が必要である。そうした場を通じて、仕事と家庭の両立など、管理職や職員同士が相互の事情を把握し、必要な環境整備についても共有できる。

そしてそれは、上司・同僚（部下）とのコミュニケーションの活性化、各職員のライフスタイルの選択に配慮した管理職マネジメントの推進につながり、実態に対応した部署での取組につながっていく。

こうしたコミュニケーションの場は、部署内に限らず、部署横断的に、休暇取得者や育児に関わる男性職員などが座談会を実施するなど、見える形にして発信することも効果的である。

2) 管理職マネジメント支援

職場での組織文化の醸成にあたっては、管理職による取組の促進・支援が重要である。管理職は、多様化する働き方に関する専門性が乏しい中でも、部署ごとの多様な考え方に基づいて、部署ごとに目標・ターゲットを設定する必要がある。このため、管理職に対して必要となる知見（先進自治体の事例、マネジメント等）を提供することが有効である。同時に、管理職が取組に積極的になるように、適切なインセンティブ（給与・評価・表彰）の付与等が必要となる。また取組にあたっては管理職への負担の集中が懸念されるため、管理職任せにせず、係長や一般職員等の主体的参加や理解を求める必要がある。こうした取組は、職場の相互理解を深めるとともに、女性活躍推進の課題となっているキャリア志向や昇任意欲の向上にもつながるものである。

管理職の業務負担が大きい中、多様な働き方の実現に向けた取組を部署ごとに実施するのは、意見調整や理解促進など困難が伴う場合もある。そこで、推進組織が部署での取組について支援することが大切となる。特に部署での検討においては、ファシリテー

ションや合意形成のためのワークショップ等の手法を活用することが有効である。そのためのノウハウが不足しているのであれば、研修等で補うことや推進組織がファシリテーターとなることなども考えられる。

〈職場コミュニケーション活性化の例〉

○北九州市：市長も参加するパパ職員座談会の開催

育児休業を取得した男性職員の育児に関する座談会に市長自ら参加して、内容を職員広報誌臨時号に掲載することで、機運を高めている。

〈係長職マネジメントの例〉

○調布市：意識改革・働き方改革推進に向けた実践事例（管理職・係長職編）

係長職の役割を明確化して育成・活用を志向している。意識改革・多様な働き方の実現に向けた実践事例について全職員編と別に、管理職・係長職編をまとめた。係長職には、管理職と同様の部下職員の状況把握、進行管理、指示の明確化等の心がけが勧められている。現場での意思決定に関わる係長職のマネジメント能力の育成と活用の好事例といえる。

〈管理職マネジメント支援の例〉

○横浜市：育児・介護等の両立に関する責任職向けマニュアルの整備

育児・介護等の事情と仕事との両立のための職場環境づくりや、男性職員の積極的な家庭参画への働きかけには、責任職の果たす役割が重要である。そこで「責任職のための両立支援マニュアル」を作成し、制度の詳細に加え、職員への声掛けや責任職としての姿勢など、具体的な行動を促す内容で、職場でのマネジメントの支援を行っている。特に、男性職員の家庭参画促進に向けては、男性職員が利用できる制度や手当金等の情報も周知するよう、係長・課長級の必修研修の際に呼びかけている。

○北九州市：育児休暇取得予定の男性職員が所属する所属長へのワンポイント講習

男性職員の職場への配慮に対応するための所属長向けワンポイント講習を行っている。育児休暇取得によって給料が減ると困る上、職員は仕事を大切にしたいと思っており、職場に迷惑がかかることも心配している。取得促進のためには、所属長のマネジメントが重要なので、出産のタイミングで所属長に対して給与への影響や業務管理等のワンポイント講習を行っている。また、パパ職員の育児面談も実施している。こうした取組の成果として、男性の育児休業は、平成28年（2016年）度には12.6%に上がり、政令市トップクラスとなった。平成29年（2017年）度もすでに20名程度の育児休業希望者がいる。

○北九州市：女性職員のキャリア研修参加を上司が勧奨

昇任意欲の向上と成果指標をひもづけて、上司の支援を促している。昇任意欲を向上させる成果指標を設定しており、女性対象の任意のキャリア研修を実施している。しかし、キャリア形成は担当業務と離れた内容なので、研修受講に対し、周囲への配慮や、業務負担を理由に消極的になりがちである。そのため、管理職が研修受講を勧めることも多く、受講者の半数近くが上司からの勧めにより参加している。

○北九州市：昇任試験の見直し・受験のための上司の支援

昇任試験の負荷を見直してキャリアを支援している。従来は主査試験と係長試験を別々に実施していたが、試験を一本化し、主査合格者には次年度から試験科目の一部を免除するなどの取組を行い、結果として受験率が向上し、女性の合格率があがっている。また、女性の合格者に対するアンケート結果によると、受験には上司からのバックアップが重要との意見があったことから、上司による支援についての研修も検討している。課長昇格については試験ではなく選考で行っている。キャリアアップの楽しさやおもしろさを伝え、不安に対するキャリアの支援等を複合的に実施している。

② 実践的な人材育成・能力開発

1) 好事例の採用

研修で知識を得るだけでは、意識啓発にはなるものの具体的な行動変化を生み出さない。そのため、実践や行動につながるような環境も必要となる。従来、女性活躍やワーク・ライフ・バランスの推進、業務効率化についての研修は、意識啓発を目的とすることが多かった。しかしながら、研修で学んだ考え方を職場で実践し、業務に活用することが重要である。職場で取組を実践するにあたっては、好事例等を職場内や全庁で共有できるよう、取組を提案する仕組みや、取組の好事例を評価・周知する仕組み、定期的な報告会の開催等が有効である。

2) ファシリテーション能力の育成

部署の目標設定に向けてファシリテーション能力が必要とされる。そのため、部署での合意形成を支援するファシリテーション研修等の実施が有効である。また取組の推進について相談できる推進組織や実践的な人材育成・能力開発につながる制度も構築する必要がある。

〈実践的な研修の例〉

○三田市：行動実践のためのファシリテーション研修

多様な働き方の実現に向け、職員のファシリテーション能力の向上を図っている。多階層にわたるプロジェクトチーム「新・人材育成基本方針策定プロジェクトチーム」を編成し、意見交換会「しゃべり場」での議論をもとに「新・人材育成基本方針」を策定した。職場での取組を進めるにあたっては、職員のモチベーションの維持や、行動の実践など課題を抱えていた。そこで、民間企業から人事課に社員を受け入れてノウハウを獲得し、対話・討議を行う職員のコーディネート・ファシリテーション能力の向上を図っている。

(2) 取組の目標設定、評価、共有

- 首長などが関与して、人材育成計画の中に今後の自治体のあり方や人材育成の方向性を示し、自治体としての目指す姿を明確にすることが求められる。
- 計画や指針の最終目標を、職場の状況に応じて細分化し、中間的な成果目標を設定し、実現可能な目標設定について合意形成を行う必要がある。
- 取組の具体的な目標設定にあたっては、自治体や部署ごとに働き方の事情が大きく異なるため、部署ごとに独自の目標を主体的に設定することが重要である。

① 目標の設定

1) 自治体の人材育成等のあるべき姿の設定

取組と課題を検討するために、まず自治体の目指す組織や働き方、人材育成の姿を設定することが求められる。関連するものとして特定事業主行動計画の目標があるが、あくまで組織の客観的状态を示すものであり、目指す組織のあり方やその中での職員の働き方を示しているものではない。このため、多様な働き方の実現によって目指す、職員や組織のあるべき姿を設定することが望ましい。人的資源の採用、配置、育成など、ライフステージに沿った多様な育成方針も、こうしたあるべき姿に沿って整備する必要がある。そして、組織としての目指す姿を関連する人材育成計画にも記載し、メッセージとして伝えられるようにすることが望ましい。

目指す姿を設定するためには、自治体を取り巻く社会経済環境など、問題構造を把握・整理することが求められる。また、職員アンケート等により、職員の意識・意向、勤務実態について把握することが望ましい。さらに、取組の効果をモニタリングすることについても検討し、今後の取組を推進するための基礎データとして整備することが必要である。

2) 中間成果目標の設定

多様な働き方の実現に向けた取組を進めるためには、その阻害要因となっている課題を、職場の実態に合わせて細分化していく必要がある。そのためには、全庁的な計画に記載された最終成果指標だけではなく、計画の進行段階に沿って、取組の効果がモニタリングできるよう、課題解決（最終成果）につながる中間成果目標（活動成果目標）を設定する必要がある。まずは最終的に達成したい目的に対応させて、取組の最終成果指標を設定する。そして、取組の進行段階を明確にした上で、各局面において達成すべき中間成果目標を設定する。そしてこの目標は、全庁的な取組の推進を担う組織においても合意形成を図り、全庁的な取組として管理・改善が図れるようにする。

3) 部署ごとの目標の設定

取組の目標設定にあたっては、職場の事情や志向、職場の規模、職員数や構成、求められる能力が自治体や部署ごとに大きく異なるため、部署ごとに独自の目標を設定するこ

とが重要である。単に先進事例の取組を模倣して導入したり、全庁一律の目標設定をしたりするだけでは、部署ごとの実情に応じた配慮がなく、部署や職員ごとの多様な事情・働き方にもそぐわないため、職員の意欲も高まらない。そのため、取組の効果が見える中間成果目標を設定した上で、部署独自の取組目標を主体的に設定することが望ましい。このとき、部署ごとの取組目標について、時間外労働の削減や、女性管理職の割合、年次有給休暇の取得率などをトップダウンで設定するのでは、職員の主体的な参加や理解を得られない。部署や個人の独自の目標設定にあたっては、より身近に感じてもらい実践につながるように、まずは、情報共有・意識向上に関する取組を行い、こうした取組を通じて、実現可能な目標を各職員に主体的に提案してもらうことが効果的である【図表 I-54】。

図表 I-54 部署ごとの目標設定の例

- ・業務の状況を共有する。
- ・業務効率化に関する取組の現状と課題を共有する。
- ・年次有給休暇の計画目標など多様な働き方に関する職場の現状を共有する。
- ・職場のコミュニケーション活性化のために多様な働き方に関するミーティングを行う。

管理職は、部署ごとの目標を設定するために所属職員とともに検討を進める必要がある。公式な会議だけではなく、ワークスタイルに関する緩やかな共有や話し合いの場も有効である。将来の管理職を担う職員の昇任意欲を高めるためにも、勤務実態を管理するだけではなく、リーダーシップを発揮し、部下に役割を付与する。また評価についても還元できるようにすることが必要である。組織横断的に取組を共有する場では積極的に報告を行うとともに、他部署の知見を自分の部署にもち帰り共有することが重要である。

〈人材育成・働き方改革の方針の例〉

○池田市：他団体・企業でも通用する職員を

計画的なジョブローテーションを導入することでキャリアプランの選択肢を高めるとともに、社外でも通用する人材の育成を目指している。背景には、平成26年（2014年）5月の地方公務員法の改正により、人材育成基本方針の定める「求める職員像」と人事評価の「評価項目」の連動が必要となり、人事評価制度の導入が義務づけられたことがある。また、再任用制度の見直しの必要性もあった。さらに、職員の年齢構成が変化し、平成27年（2015年）から5年間で80名以上の管理・監督職が退職するとともに、中堅層の早期育成が必要な状況となった。「池田市新・人材育成基本方針」の改定は、民間企業、有識者等の多様な知見を踏まえて設計した。

「池田市新・人材育成基本方針」では、「採用と育成の好循環」を目指している。キャリアステージのイメージとして、退職まで勤めあげることを目指すのではなく、他の自治体や民間企業等をセカンドステップとして見据えられるような職員の人材育成・輩出を目指している。計画においては、職階別に求められる役割と必要な能力について明示するとともに、人材育成上の取組内容別に職員自身が実施すべき事項、職場が実施すべき事項、それらに対応した人事・研修制度を整理している。

また、多様なネットワークを活用できる職員の育成についても志向しており、その一環として、池田市職員のみならず、近隣市職員、住民も対象としたセミナー・講演会を「いけだウォンバット塾」として平成28年（2016年）度実績で年16回開催し、多様な組織の水平連携支援や市町村職員のネットワーク構築支援等につなげている。

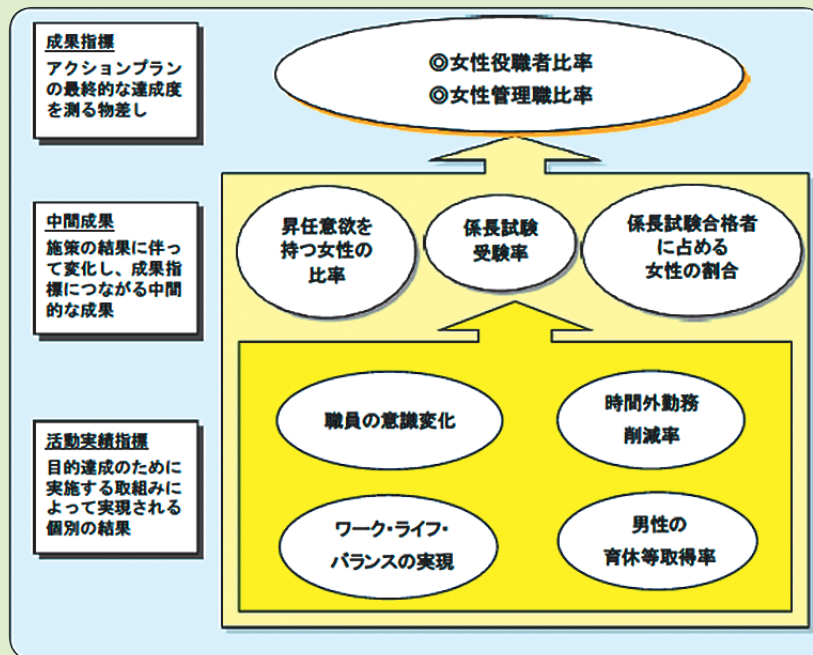
池田市では、職員・採用候補者、管理・監督職、再任用職員、任期付短時間勤務職員、臨時・非常勤職員別に求める人材像を明確に示しているが、共通するのは「他団体・企業でも通用する職員」という考え方である。併せて、60歳以上の人材の登用（再任用）も積極的に行っており、再任用職員が萎縮することなく働き、スキルの継承、リーダーの補佐等の役割を担えるように、工夫をしている。

〈成果指標の設定例〉

○北九州市：中間指標・活動指標も含めた成果指標の設定

短期から中長期的な成果の発現を見据えて取組の目標を構造化している。特定事業主行動計画に求められる最終的な成果指標だけではなく、取組の個別の結果である活動指標と、取組実施による変化である中間成果指標を、段階的に設定している【図表 1-55】。短期から中長期的な成果の発現を見据えて取組の目標を構造化することで、実施している取組の改善が図りやすく、進ちょく管理もみえやすくなる。

図表 1-55 中間指標・活動指標も含めた成果指標の設定（北九州市）



資料) 北九州市「女性活躍アクションプラン第2期計画（平成26～30年度）」（平成28年（2016年）3月改訂）

○北九州市：イクボス実践度に対する多面評価を実施、数値目標に位置づけ

管理職のイクボス実践度を多面評価して部下と協力した勤務環境整備を推進している。部長・課長は、業績目標管理制度による評価に加えて、上位の評価者が選んだ身近な同僚・部下計3名からの多面評価を受けている。その多面評価の中に、イクボス実践度に関する10のチェック項目を設定している。この評価については給与等の処遇に直接反映するのではなく、昇任や異動時の参考資料としている。

こうした評価により、管理職が職場の勤務環境を整備することを促している。また、「ダイバーシティ推進プログラム」の指標として「部課長級の多面評価『イクボス10か条を実践できていると思うか』という項目について『そう思う』と回答した割合」を定めており、平成29年（2017年）時点で目標値の90%水準を達成している。

〈部署による主体的な独自の目標設定の例〉

○横浜市：区局独自の取組設定

区局ごとの自発的な取組を推奨・支援することによって、全庁的な機運醸成と取組推進が可能になり、全庁的な取組普及にもつながっている。横浜市は職員数が4万人（18区役所）で組織規模が大きいので、区局ごとに「区局女性ポテンシャル発揮・ワークライフバランス推進委員会」を立ち上げて推進している。総務局が全庁的に実施する取組に加えて、区局ごとの自発的な取組を推奨・支援することによって、全庁的な機運醸成と取組推進が可能になっている。また、より現場に近い区局ごとに推進委員会を設置することで、より細かなニーズに対応した取組が可能となっている。各区局のグッドプラクティスは、担当者会議やポータルサイトで他区局にも共有しており、全庁的な取組へと発展している取組もある【図表1-56】。

図表1-56 区局独自の取組設定の例：カエ郎くん（横浜市）

超過勤務時間管理ツール「カエ郎くん」の活用（資源循環局の取組）

横浜市では原則、庶務事務システムを活用して超過勤務時間を管理していますが、資源循環局では、その超過勤務時間を簡単に表やグラフにして、より分かりやすく見える化できる便利ツール「カエ郎くん」を作成し、これを各課が活用することで、超過勤務の適正管理や縮減を進めています。



資料)横浜市「横浜市職員の女性ポテンシャル発揮・ワークライフバランス推進プログラム」(平成28年(2016年)3月)

○池田市：様式などを自由にして部署で目標設定

部署での取組を全庁で共有して、組織目標のあいまい性を排除し、より一層の推進に寄与している。人事評価の目標設定として、個人の目標設定に加え、様式などを自由にして課単位での業務改善の組織目標を検討・提出している。職員は所属目標と事務分担表をみながら自身の目標を決定している。ルーティンワーク・定型業務の多い窓口業務の担当部署でも、「迅速で正確な高水準で円滑な業務の実施」など、独自の目標をたててもらい、全庁が一丸となって推進に貢献することができる。

○調布市：部局ごとの数値目標の設定等、職員の実態に応じた取組

長時間勤務是正のために、部局ごとの目標を設定するなど、職員の実態に応じた取組がされている。年に2回部長・局長にヒアリングして削減数値目標を設定している。数値目標達成のための具体的な取組については、部署ごとに検討して決定している。例えば、ホワイトボードへの退庁予定時刻記載等の活用や、係から主任職をリーダーとして選出することによる業務の平準化、負担の大きい人事課提出書類の廃止等があげられる。

○三重県：部署のアクションシートの共有

部署ごとに取組を自由に設定した上で共有して、取組を推進している。「ワーク・ライフ・マネジメントにおける推進方針」を定めて、部署ごとに取組を自由に設定できるようにしている。平成29年（2017年）度より、検証時期ごとに作成していた様式を「ワーク・ライフ・マネジメント職場アクションシート」に統合し、所属ごとに作成している【図表1-57】。職場アクションシートでは、所属の課題等に応じた取組の実施、検証を行うこととしている。また、職場アクションシートにおいて、時間外勤務等の実績を毎月確認・共有している。

図表1-57 部署ごとのアクションシート（三重県）

職場アクションシート作成のねらい

このシートは、所属長が職員との対話を通じて職場内の課題や問題点を洗い出し、職場の状況に応じた取組に反映し、理想とする職場を実現することにより、職員一人ひとりのワーク・ライフ・マネジメントの推進につなげることをねらいとしています。

職場におけるワーク・ライフ・マネジメントの推進について、年度当初に推進項目の目標設定、具体的アクションや実施スケジュールの検討を行い、上半期、12月末時点の検証において推進項目の進捗状況や具体的アクションの取組状況などを確認し、適宜具体的アクションの見直しや追加を行うことで状況に応じた的確なマネジメントを進めてください。（年間を通じ、このシート1枚で進捗管理を行います。）

また、具体的アクションを検討する際には、ワーク・ライフ・マネジメントシートを通じて所属長と職員が共有する「業務改善に向けた提案や所属に期待すること」や、行財政改革推進課イントラサイトに掲載している事例集を活用してください。

【平成29年度】

○○ 課 ワーク・ライフ・マネジメント職場アクションシート

【職場労使協議委員会実施日】

年度当初：平成29年 月 日 上半期検証：平成29年 月 日 12月末時点検証：平成29年 月 日

ワーク・ライフ・マネジメント推進項目の進捗状況

【年休取得】							【時間外勤務】							【超長時間勤務者】			
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
目標設定時の対象職員数	取得時間数(実績)	今後の計画時間数	年間時間数(見込)	1人あたり時間数(見込)	目標(1人あたり)	対目標	目標設定時の対象職員数	時間外時間数(実績)	今後の計画時間数	年間時間数(見込)	1人あたり時間数(見込)	目標(1人あたり)	対目標	現時点の人数(実績)	年間人数(見込)	目標	対目標
			B+C	D/A		E/F				I+J	K/H		L/M				P/Q
			0	#DIV/0!		#DIV/0!				0	#DIV/0!		#DIV/0!				-

※年度当初：A欄、F欄、H欄、M欄、O欄を記入

※上半期検証時：B欄、I欄、O欄に8月末実績を、C欄、J欄、P欄に年度末までの見込時間を記入

※12月末時点検証時：B欄、I欄、O欄に12月末実績を、C欄、J欄、P欄に年度末までの見込時間を記入

所属の年休取得・時間外勤務の月別時間数（実績）

年休取得 (単位：時間)														時間外勤務 (単位：時間)													
月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	計	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	計	
実績													0														

今年度所属で注力して取り組みたいポイント

上記ポイントをふまえた具体的アクション

※行財政改革推進課イントラサイトに取組事例を参照できます

現状・課題	左記の背景・要因	課題解決に向けた具体的アクション	左記具体的アクションの実施スケジュール	取組状況・結果	今後の改善策
タイムマネジメントの推進（業務改善）					
				[上半期]	[上半期]
				[12月末時点]	[12月末時点]
チームワークや支え合いの職場環境づくりの推進					
				[上半期]	[上半期]
				[12月末時点]	[12月末時点]

資料) 三重県資料

コラム ワーク・ライフ・マネジメントとは

ワーク（仕事）とライフ（生活・家庭）の時間配分を意識する趣旨が強くなっているワーク・ライフ・バランスの観点だけではなく、ライフステージに応じたより高い付加価値の創造のための、社員の自律的・積極的なマネジメントのことを「ワーク・ライフ・マネジメント」という。民間企業では、住友商事株式会社、リコー株式会社、ファイザー株式会社、丸紅株式会社等が、人材活用の基本理念として掲げて推進している。

〈管理職の取組の例〉

○北九州市：部下も自らもワーク・ライフ・バランスを重視するイクボス宣言

イクボス実践として取組結果を共有して意識向上につなげている。当初、市長、副市長、局長級を対象にイクボス宣言をしたところ、その後全管理職が自発的にイクボス宣言をした。そして「北九州市のイクボス10か条」（ファザーリング・ジャパンの10か条に準拠）に基づいて行動し、各種評価がされている。宣言をするだけでなく、それを足がかりに、年度末に各部局の取組結果を一覧化し、市長、副市長の前で際だった取組は発表してもらうことにしており、部署としての取組意識の向上につながっている。

コラム イクボスとは

「育児に積極的に関わる男性」をイクメンと呼称することから派生し、自らと部下のワーク・ライフ・バランスに配慮する上司のことを指す。イクメンのイメージから想像されるような、自らが育児の負担を抱えながらも業務を行う上司、という意味ではない。

「イクボスとは、職場でともに働く部下やスタッフのワーク・ライフ・バランス（仕事 私生活 両立）を考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績や結果も出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司のことをいう。」

（NPO法人ファザーリング・ジャパン）

② 評価の仕組みの構築

1) 取組に対する周囲からのフィードバック

取組の評価にあたっては、管理職の目標管理制度など、人事評価を通して給与への反映を行う例もみられる。しかし、部署の事情によって取組の設定や達成度が異なることから、簡単には導入できない場合も多い。このため、好事例を収集して共有できるような庁内向けの情報発信サイトや広報誌等の作成、報告会の開催、好事例の表彰など、取組に対するモチベーションが向上しやすい仕組みを導入することが有効である。これにより、独自の取組をより積極的に立案・実施するとともに、共有された先行例を参考にすることで、より効果的な取組へと改善が促進される。さらに、こうした事例を研修等で報告することで、全庁的な知見交流や取組の推進、コミュニケーションの活性化につながる。

2) 取組に関連するデータ収集

取組が始まったら、取組の効果や職員の意識をモニタリングして分析し、取組の改善につながるよう、取組を評価できる仕組みを構築する必要がある。取組に投入した資源や活動実績（アウトプット）を指標にしても、取組を改善するための評価はできない。そのため、取組の効果（アウトカム）を評価する必要がある。しかし、効果があったかどうかを個人の実感や、管理職の手ごたえ等だけで判断することは困難である。また、このような主観的な効果に基づく評価では、信頼性が十分に得られない懸念がある。

そこで、取組の効果に係る客観的なデータをできる限り収集する。その上で、部署ごとに取組の継続・拡大、又は廃止・縮小を決定するための評価を行う必要がある。また、取組を行った管理職や取組に関わった部署内の職員等の努力と貢献を適切に評価するため、人事評価にもこのデータを活用することが望ましい。例えば、勤務実態等の客観的な指標を業務改善の基礎データとして定期的に収集して分析、評価することなどが想定される。さらに、取組前後の職員の意識の変化を把握するなど、職員個人の実感を表すデータを全庁的に収集して分析することも、取組の改善や合意形成の観点から重要である。

3) 取組の効果検証・評価

推進組織は各部署の取組内容を把握したのちに、各部署の取組の効果を一定の基準に基づいて測定（進ちょく状況を把握等）し、評価する必要がある。これは部署ごとの取組の成果を比較して、より効果の高い取組を全庁で共有するためである。評価は人事課だけではなく、実務レベルを含む全庁横断的なメンバー構成の推進組織によって行うことで、多角的な視点にたった、より中立的で適切な評価を行うことができる。そして、評価結果を全庁で共有し、目標設定に応じた取組が継続できるよう、取組の改善について各部署がそれぞれの立場で判断できるようにすることが重要である。

〈取組評価の例：人事評価への反映〉

○北九州市：イクボス実践度の定期評価・業績目標管理制度への反映

管理職に対する評価結果を給与等の処遇に反映してイクボスの必要性を認識させるとともに、イクボス文化の醸成に努めている。具体例として、業績目標管理制度において、職場の女性活躍、ワーク・ライフ・バランスの実践に関するイクボス実践度を評価し、勤勉手当に反映している。勤勉手当は、期末手当の0.2月分を原資として拠出し、評価結果により最大で0.38月分が上乘せされる。実施要領に基づき、イクボス実践として、目標管理シートに「イクボス10か条にのっとり、時間外勤務時間削減など働きやすい職場環境を整備するとともに、性別に関わりなく職員の能力を向上させる」ことを必須の使命とし、使命に基づく目標の具体例として、「時間外勤務削減にかかる事項」や「人材育成にかかる事項」、「年休取得率向上にかかる事項」等を記入させて評価している。また、部長級以下全職員に実施する定期評価では、管理職に対して、ワーク・ライフ・バランスの推進などの良好な職場環境保持を評価している。さらに、多面評価においてもイクボス実践について評価しており、複数の体系で管理職の取組が評価されている。

○横浜市：責任職のMBO²等における目標・評価項目の必須設定

責任職が、自らの職場マネジメントが職員の働き方に大きな影響を与えることを認識し、率先してワークスタイル改革を進めるため、責任職のMBOにおける目標設定に業務効率化や超過勤務縮減などを必須項目として設定している。

こうした目標設定や評価項目への反映によって、全責任職が働き方やマネジメントに対する意識を高め、自ら具体的な取組を推進することを促している。

〈取組評価の例：取組の表彰・公開〉

○北九州市：イクボス表彰と取組の共有

イクボス実践をしている管理職を部下の推薦で表彰し、取組を全職員に見える形にしている。全管理職がイクボス宣言をしている北九州市では、所属部署の部下の推薦により選出された候補者の取組に対してイクボス表彰を毎年度実施している。表彰された管理職が自らのマネジメントについて、庁内のイクボス研修で発表する機会を設けたり、表彰者の取組をインフォメーションに掲載したりして、優れたマネジメントの共有を図っている。さらに、係長研修に参加して将来の管理職に知見を提供している。業務把握・共有を行う朝礼や夕礼メール等の取組は、ある職場での実践が表彰され、他部署の一部でも採用されるようになった。こうして全職員に見える形で取組が評価される場を設けることで、独自の取組の提案を促すことができる。

2 Management by Objectives の略で、目標によるマネジメントのこと。横浜市では業務実績評価として活用している。

〈職員の意識把握の例〉

○北九州市：計画指標へ職員アンケートに基づく数値を導入

女性活躍については、上司からの昇任の応援や、上司の期待に基づく指導・育成が重要な観点になっている。管理職への研修や女性のキャリア支援をしても、職場での実際の上司・部下の関係性の中で意識変化と行動変化が伴わないと、取組の効果が認められない。そこで、計画指標へ職員アンケートに基づく数値を目標値として定めている【図表 1-58】。

図表 1-58 プログラムの参考指標への職員アンケート結果の反映（北九州市）

	指 標	第1期プラン 策定時 (H20年度)	第2期プラン 策定時 (H25年度)	最新値 (H27年度)	目標値 (H30年度)
登 用	女性役職者(係長級以上)比率	12.1%	15.6%	16.9%	20%
	女性管理職(課長級以上)比率	6.2%	12.0%	13.8%	15%
	女性の行政職係長試験受験率 ※1	33.1%	31.3%	32.9% (H27:56.3%)	55%
	行政職係長試験合格者に占める女性の比率 ※1	9.0%	20.0%	20.0% (H27:21.7%)	35%
意 識 変 化	上司 昇任へのチャレンジを上 司に応援されていると感 じる女性の比率	40.7%	57.7%	—	70%
	上司 上司から期待され、指 導・育成されていると感 じる女性の比率	—	62.2%	—	75%
	女 性 課長級以上への昇任意 欲を持つ女性の比率	8.4%	13.6%	—	30%
ワ ー ク ・ ラ イ フ ・ バ ラ ン ス	時間外勤務削減率 ※1	—	15.4%	15.1%	30%
	ワーク・ライフ・バランスがと れていると感じる職員の比率	69.4%	71.6%	—	85%
	男性の育児休業、部分休業 及び育児短時間勤務制度等 取得率 ※1	1.6%	7.9%	7.5%	20% ※2

資料) 北九州市「WLB実現のための各職員への働きかけ方」(平成29年(2017年)7月)

○調布市：変則勤務・時間外縮減等に関するアンケート等の意見反映

試行的に導入した変則勤務制度について職員から時間外勤務縮減、定時退庁、ワーク・ライフ・バランスにつながったか、アンケート調査で職員の意識を把握した上で継続を決定した。変則時間勤務で生み出された時間の活用方法や、業務の効率的な実施、職場の雰囲気改善につながったか、又は突発事項対応で業務効率化につながらなかったなど、取得の効果・課題も把握した。

また、平成29年(2017年)7月～10月までを「調布市職員のワーク・ライフ・バランス推進月間」と位置付け、夏季休暇取得期間の1月の延長に加え、これまでの市長による退庁促進メッセージに加え、副市長、教育長、各部(局)長からのメッセージを放送した。

③ 取組の提案・共有

1) 部署ごとの取組の提案

成果目標を設定したら、それを達成するための取組を検討する必要がある。取組を検討するにあたっては、これまで紹介したとおり、自治体や部署で業務の特性、職場の状況等により、働き方の事情が異なるという点に配慮する必要がある。全庁一律の取組でも一定の効果は期待できるが、横並びの負担を強いても根本的な解決につながらない。各職場の特性に配慮した取組であれば、弊害の懸念もなくより一層高い効果が期待できる。そのため、部署ごとの特性や事情に配慮した取組を提案してもらい、共有することが望ましい。好事例を共有する仕組みの構築や、各部署間での知見交流と相互の意欲向上を図ることで、各部署が自発的に提案をしやすい環境とすることが重要である。

多くの先進事例にみられるように、部署ごとに主体的に取組を提案してもらうことが望ましい。各部署では、それに向けて管理職を中心にコミュニケーションをとるようになり、同僚・部下の働き方について知るきっかけにもなる。また、各部署が主体的に設定する取組であるため、取組の改善や職員の協力も得やすくなり、各部署の取組の取りまとめや調整の負担も省力化される。

2) 取組の全庁的な共有

各部署から提案された取組については、P.92「② 評価の仕組みの構築」で述べたとおり全庁的に公表・共有することが望ましい。それにより、提案に向けたモチベーションの向上と先進事例のノウハウ共有により取組の質の向上が期待できる。

3) 現場職員の協力

各部署における取組の検討にあたっては、管理職に任せきりにならないように、周囲の職員の積極的な参加と理解促進が必要である。多様な働き方を実現するためには、無理な取組を現場に強要することは弊害が大きく、効果が期待できない。そのため現場職員の協力を得て、実態に即したアイデアを検討することで部署全員が合意し、一丸となって推進できる取組を検討することが重要である。

〈取組共有の例〉

○北九州市：業務の見直しと部署独自の取組設定

部署の事情にあった方法で、働き方を他の職員に見える形で共有することで、効率化の意識を高めた。時間外勤務時間の削減や業務改善のため、要望のあった部署に対して外部コンサルタントによる職場の業務見直しを行い、それぞれの部署で独自の取組を進めている。例えば、定時での業務完了を促すため部署での「夕礼」の実施、個々人の「勤務ステータスを記載した札」（声をかけないでください、等）の机上掲示のほか、係ごとの事業の棚卸しを行い、係横断的な事業の統一等が行われた。

このような取組により、事業の見直しを行う仕組みづくりや、働き方を他の職員に見える形で共有することで効率化の意識が根付いていった。

また、個々人の一日の業務計画を部署内で共有する「朝メール」【図表 1-59】を行っている部署もあるなど、部署独自の取組も広がっている。

図表 1-59 朝メールの実施（北九州市）

朝メールの実施											
10月1日		C	星之内	名前	市田	名前	田嶋	名前	河野	名前	河津
時間	内容	内容	内容	内容	内容	内容	内容	内容	内容	内容	内容
8:30~8:45	○企画、決裁、調整	○メールチェック						メールチェック・整理		新聞チェック	
8:45~9:00		○基本計画作業						総務課、人事課へTEL			
9:00~9:15	○労働時間に関する電話					○メールチェック				席を引渡し	
9:15~9:30	○7月仕事2の検討							総務課関係事務		打ち合わせ	
9:30~9:45											
9:45~10:00				○原簿作成						朝メール	
10:00~10:15	○女活法新明会後付										
10:15~10:30										これらの仕事内容整理	
10:30~10:45										接て日の件・文書録へ	
10:45~11:00										メール便送付・取りに行く	
11:00~11:15	○企画、決裁、調整					○水道新修準備					
11:15~11:30											
11:30~11:45											
11:45~12:00											
昼 休 み											
13:00~13:15	○基本計画調整	○メールチェック						メールチェック・整理		子育て情報センターへTEL	
13:15~13:30		○予算作業				○小倉北区役所へ移動		関係関係		文書録へ	
13:30~13:45										アンケートのピックアップ	
13:45~14:00											
14:00~14:15						○水道女性キャリア研修					
14:15~14:30											
14:30~14:45											
14:45~15:00		○女活法予備									
15:00~15:15	○社労士新明会資料の作成									関係・通知	
15:15~15:30											
15:30~15:45								監査関係（連絡待ち）			
15:45~16:00										メール便送付・取りに行く	
16:00~16:15	○企画、決裁、調整									夕刊チェック	
16:15~16:30											
16:30~16:45		○メールチェック								お茶を淹らす	
16:45~17:00								総務課関係		夕刊作成	
17:00~17:15											

108

資料）北九州市「WLB実現のための各職員への働きかけ方」（平成29年（2017年）7月）

(3) 取組の実践と推進組織の構築

- 多様な働き方の実現に向けた取組を進めやすい環境づくりにあたっては、多様な雇用形態の職員（臨時職員、嘱託職員、再任用職員など）の配置・活用のため、期待する役割の明確化やミッションの付与、勤務時間の制限がある職員（短時間勤務、長期休業等）の人的補充のための人事課への職員配置などが必要である。
- 業務効率化の推進のためには、業務の所要時間・業務の流れなどの実態把握を全庁的に行った上で、業務負担の大きい特定の部署の業務負担の軽減・効率化を重点的に行う必要がある。
- 取組の改善にあたっては、取組の進ちよく状況を取りまとめるとともに、首長、管理職、職員の意向を把握した上で、中長期的に計画を見直していく必要がある。
- 情報共有・推進組織の構築にあたっては、首長の関与のもとに全庁的な推進組織を構築した上で、各部署の進ちよく状況等を把握できる体制を整え、それを全職員に見える形で共有できるようにすることが望ましい。

① 多様な雇用形態の職員の配置・活用と期待する役割の明確化・ミッション付与

1) 多様な雇用形態の職員の期待する役割の明確化・ミッション付与

臨時職員や嘱託職員などの非正規職員の活用は、多様な働き方の実現に向けて、その推進が社会的に求められている。また、再任用職員も含めた多様な雇用形態の職員は、今後も増加していくことが予想され、多様な雇用形態の職員をより有効に活用していくためには、それぞれの特性に応じた人材育成の仕組みや、活用しやすい組織体系を整備することが必要となる。

そこで、正規職員の補助業務を割り当てることが多かった多様な雇用形態の職員のさらなる活用を図るため、期待する役割を明確にし、ミッションを付与するなどモチベーションの向上を図ることが望ましい。例えば、再任用職員には、従来のような補助的な事務だけではなく、経験や知見を生かした後輩職員の指導や、管理職や現場リーダーの意思決定の支援、マニュアルの整備（マニュアルから改善点等を発見・提案）などの役割を設定することができる。

2) キャリア形成支援

女性を中心に育児・介護等に伴う仕事と家庭の両立を目指した人材育成や長期的なキャリア形成支援、ロールモデルの共有、近年のライフスタイル・ライフステージの実態に応じた昇任の仕組みの構築などについて検討する必要がある。

3) 勤務時間の制限がある職員がいる職場の人的補充

育児・介護・病気等による勤務時間の制限がある職員（短時間勤務、長期休業等）のいる職場の人的補充については、市町村職員アンケートによると、人的補充がなされない場合も多くみられた。こうした場合、通常は部署内の応援等により対応されることが多いが、部署を超えた他部署応援制度が機能することもある。ただし、部署の事情が大きく異なる場合や特殊な能力、経験が求められるケースもあるため限界があり、応援元の職員が所属する部署の業務負担にも配慮する必要がある。

そこで短時間勤務者や長期休暇取得者を一旦人事課へ配置することで、臨時職員等の代替職員ではなく、正規職員の配置を行う自治体も出てきている。こうした取組は、P.70で課題として示した、多様な雇用形態の職員の活用に関する課題の解決にもつながるものであるが、休暇取得者の不安解消、職場復帰時の部署との調整や支援を充実させる必要がある。

〈ミッション付与の例〉

○池田市：再任用職員・非常勤職員等へミッションを定義

再任用職員、任期付短時間勤務職員³、臨時・非常勤職員の人材像を定義することで組織貢献を促進している【図表1-60】。再任用職員の目標としては、それまでの経験を生かして責任者へアドバイスをするを位置づけている。例えば、再任用職員を講師として活用し、法規研修、文書実務研修等の庁内研修を実施している。また、経験の豊富な再任用職員を正規職員の補助業務に充てる場合、地域特性や組織文化の経験を生かして現場で活躍してもらうことを目的として、人事評価項目に「伝承（自らの知識・経験を後輩職員に伝え残す）」を明記している。このように、再任用職員・非常勤職員等へミッションを定義することで、より一層の業務効率化を図る等の取組を実施している。

図表1-60 多様な職員のミッション定義（池田市）

■求める人材像	
1. 職員、採用候補者 池田市の未来を考え、行動し、信頼される人材 「市民の視点を持ち、成功するまでやり遂げる。」 池田市は、市民とともに、池田市の将来を考える、豊かな人間性を持った職員を育成します。 自ら考え、調査し、複数の選択肢を提案、実践できる人材 「首長をサポートする職員として、複数の施策を提案、実践。」 池田市は、あなたの意欲を応援します。 基本は自学自習。職場における実務を通じて成長を促進。各種研修の機会を提供。 首長や部長など幹部職員を目指す人材 「上昇志向、キャリアアップの意識が、職員を育成」 池田市は、市長・部長など幹部職員を目指す職員を応援します。 【ジェネラリスト型職員の育成】 専門性を高め、民間企業や他団体でも活躍できる人材 「専門知識を高めることこそ、モチベーションのアップに繋がる。」 池田市は、業務で蓄積したノウハウを活かせる職場や他団体への転籍も応援します。キャリアアップ、キャリアデザインを応援。 【スペシャリスト型職員の育成】	2. 管理・監督職にある職員 部下に権限を委譲しながら、責任を負うことができる人材 「部下を育成・情報共有、コミュニケーション、報告・連絡・相談」 仕事の管理・改善、部下の管理・育成などマネジメント力を発揮。実務や人事評価制度を通じた人材育成を進めながら、勤務成績のよくない職員には、指導を行う。 3. 再任用職員 実務を担いながら、責任者（副主幹）にアドバイスできる人材 在職中に培った知識や技術を後輩職員に伝え、実務の責任者である副主幹級の職員に適切なアドバイスを送る。 市民対応やマナーは、他の職員の模範となる。 4. 任期付短時間勤務職員 住民サービス拡充の重要な担い手となる人材 知識・能力の向上に努めながら、求められる住民サービスを提供する即戦力の職員 5. 臨時・非常勤職員 基本的な知識、自覚を持ち、行動できる業務（専門的業務）の担い手 担当する業務に必要な知識や技能を持ち、職員の指示のもと適切な業務遂行が求められる。

資料）池田市「人材育成基本方針」（平成27年（2015年）2月）

- 3 任期の定めのない常勤職員と同様の本格的業務に従事することが可能な制度として、「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」（平成16年）の改正で導入された。事務職・一般行政職問わず、学校・保育園・図書館等での補助業務など、①一定の期間内に終了することが見込まれる業務、②一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務、③住民に直接提供するサービスの提供体制の充実、④部分休業を取得する職員の業務の代替に従事する職員で柔軟な勤務形態が求められる場合などに活用される。

〈昇任試験の見直しの例〉

○調布市：昇任試験の年齢要件の引き下げと試験内容の見直し

ライフイベントと昇任時期に配慮し、年齢要件と試験内容を見直した。市における産休・育児休業の平均取得年齢を調査した結果、昇任試験の時期とライフイベントの時期が重なりあわないように主任職・係長職・管理職の年齢要件を引き下げて受験対象を拡大した。また試験内容も変更し、主任職では従来の論文試験のほかに、新たに択一試験を実施する一方、係長職は択一試験を廃止して、提出型の論文試験と面接で人物重視とした。主任職の択一試験では、係長職で実施していた地方自治法、地方公務員法からの出題を取りやめることも行っている。

〈多様なロールモデルの例〉

○調布市：職員ロールモデル事例集

働き方のロールモデルを多様に提示して、選択・組み合わせできるようにしている。働き方のロールモデルは、職員それぞれによって異なる。また、ひとりのロールモデルを参考にするのではなく、複数のロールモデルを選んで組み合わせることもできる。企画提案力は〇〇課長、ワーク・ライフ・バランスは〇〇部長といったように、自分に合ったロールモデルを構築することで参考にしやすくなる。調布市では、メンター制度で庁内メンターとして選定している職員の事例集を「ロールモデル事例集」としてとりまとめた。そこには、一日のタイムスケジュールや働き方だけでなく、家庭事情やプライベートの目標等のプロフィールも記載することで、身近に感じられる工夫がされている。

ロールモデル事例集を活用し、ロールモデルである庁内メンターに相談できる制度（メンター制度）もある。

② 業務効率化の推進

1) 業務効率化のための実態把握

業務の偏りや負担についての問題点を把握するためには、まず全庁的に業務量と業務の流れについて把握する必要がある。そのため、業務の所要時間や業務に必要なとなる工程、決裁などのフローを各部署で整理する必要がある。また、業務に係る所要時間や時間外勤務時間、時間外勤務の日数・頻度、年次有給休暇取得状況などの客観的なデータを部署や職階ごとに把握する。加えて、職員の時間外勤務に対する意識、業務効率化への意識や取組に対する実感などの主観的なデータも把握しておくことが望ましい。そうすることで、合意形成しやすく着手しやすい取組を明確にすることができる。

始めからボトルネックとなる部署や当事者のみを対象とした取組を行うだけでは、全庁的な意識向上にはつながらず、また該当部署内の合意形成やモニタリングが難しくなる。そのため、実態把握を全庁的に行い、負担の大きな部署や業務を特定することで、効果的な業務効率化が実現できる。

2) 特定部署・業務の改善

特定された負担の大きな部署や業務について、業務の効率化を重点的に検討することが望ましい。検討にあたっては、当該部署の実態把握で収集したデータを共有・討議しながら、業務のボトルネックを確認することが求められる。

〈業務実態把握の例〉

○調布市：全部署の長時間勤務の経年変化の把握

長時間勤務は正にあたって、長時間勤務が集中して偏っている部署や、取組の削減効果がみられる部署をモニタリングすることで、取組の重点化や取組の評価に反映した【図表 1-61】。例えば、勤務時間が膨大であった部署で、業務の決裁の範囲を変更したところ大幅な削減効果が可視化された。

図表 1-61 時間外勤務時間削減管理イメージ（調布市）

	所属名称	1人あたり平均時間外勤務時間表		
		H28年度	H27年度	比較 (降順)
1	●●課	150	450	▲300
2	△△課	50	200	▲150
3	◆◆課	130	250	▲120

資料) 調布市資料より作成

③ 取組の改善

取組の実施状況や推進組織の評価を踏まえ、各部署と合意形成を図りながら、各部署の取組内容や全庁的な推進組織のあり方についてPDCAサイクルを回して改善していくことが重要である。改善にあたっては、首長の意向を踏まえるとともに、現場の活動の推進力を損ねないように、管理職の負担感に配慮しつつ、意見を集約することが求められる。

また検討の上で、中長期的な計画を見直し、実効性・実現可能性の高い取組となるように、取組の重点化等の方針を決定することが求められる。

〈取組の重点化の例〉

○横浜市：男性育児休業取得促進

女性活躍及びワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいく中で、「女性職員の登用の拡大」「両立支援の強化」に加えて、「男性職員の家庭参画の促進」を解決すべき課題の一つとしている。

男性育児休業取得については、国の男女共同参画基本計画等、社会全体の目標（男性の育児休業取得率：13%）を踏まえ、4年間の計画において、「13%以上」を数値目標に設定した。

男性の育児休業は、男性自身の家庭参画への意識や働き方を見つめなおす機会になるとともに、家庭参画が進むことによって、女性の負担や不安を軽減し、仕事等での活躍を後押しすることになる。

職員アンケートの分析において、育児休業未取得者の中にも、取得希望者がいる状況も踏まえ、引き続き取り組んでいくこととしている【図表1-62】。

図表1-62 プログラムの数値目標（横浜市）

	現状値 (平成28年度)	目標値 (平成31年度)
①課長級以上に占める女性割合	14.8% (平成29年4月1日)	30%以上
②年次休暇取得率(10日以上)	71.9%	100%
③男性職員の育児休暇取得率	15.8%	13%以上
④配偶者の出産のための休暇及び 男性職員の育児参加休暇取得率(3日以上)	76.3%	100%

資料) 横浜市資料

④ 情報共有・推進組織の構築

1) 全庁的な推進組織の構築

取組の推進にあたっては、首長から現場職員まで、全職員に見える形の全庁横断的な推進組織が必要となる。計画自体を人事課が策定しただけで、全庁的に見える形の推進組織がないと、進ちょくや推進を職員が実感できない。全庁的な推進組織には、首長主導のトップダウン組織、現場職員を含めた職場ごとの検討組織、管理職等の同職階での検討組織など、さまざまな形態が考えられるが、既存組織とは異なる視点での推進組織の構築が、現場職員の参加意識の向上につながり有効である。

推進組織においては、首長自らが、積極的に関わっていくことが効果的であり、首長の指示により推進組織を構築することが起点となる。この際、首長や人事部門だけではなく、企画部門や各部門の管理職層等がこの推進組織や取組に関与していく必要がある。

推進組織には、全庁的な勤務実態の把握や分析とともに、部署ごとの取組などを把握・共有できる仕組みを構築し、必要なマニュアルの整備促進・その他取り組む上での支援など、全庁の取組を推進する役割を担うことを想定する。また、自治体の規模が大きい場合には、全庁一律の検討・管理が難しいため、部局等の部門ごとに推進組織を設置することも求められる。

また、職員は、職場でのコミュニケーションを図りながら、推進組織の活動に積極的に参加・協力することが求められる。それにより数値だけでは把握できない働き方の実態に関する情報の共有が促進され、円滑な取組につながる。

2) 部署の取組の取りまとめ

推進体制には、各部署における目標や取組内容、進ちょく状況等を把握できる体制を整え、それを全職員に見える形で、全庁で共有できるようにすることが望ましい。そうすることで、取組に対する全庁的な合意形成が図れるとともに、実効的でないものや進ちょくがみられない成果目標なども確認することができ、迅速に改善を図ることができる。

3) 人事課によるツール・マニュアルの整備

各部署が取組を進める上で支援が必要となった場合に活用できるように、人事課と連携しながらツールやマニュアルの策定を進めることが必要である。また、関連情報を取りまとめ、各部署が情報を共有できる仕組みを構築することが求められる。

〈推進組織構築の例〉

○横浜市：全庁的な意識醸成や取組は総務局で、職場特性を踏まえた取組推進は各区局で実施

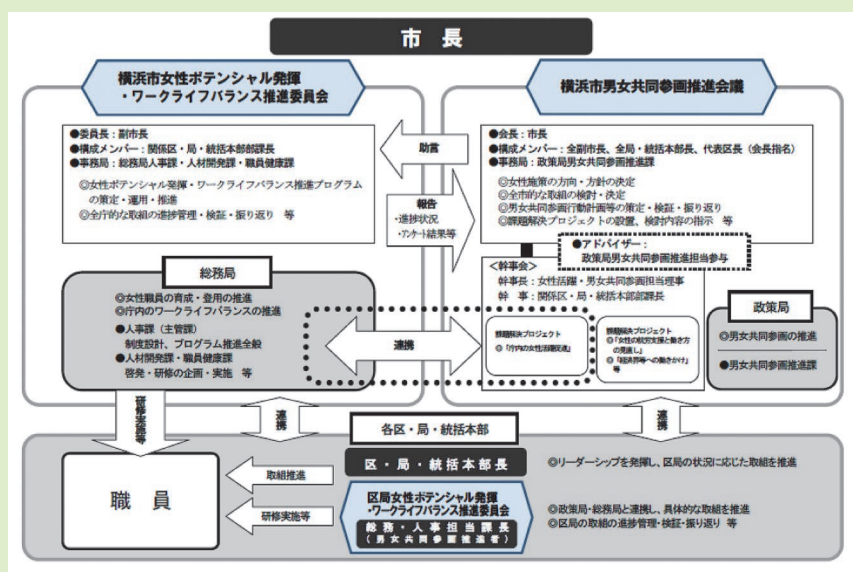
横浜市では、副市長をトップとし、全ての区局統括本部の人事担当課長などで構成する「横浜市女性ポテンシャル発揮・ワークライフバランス推進委員会」と、区局ごとに設ける「区局推進委員会」が主体となり、相互に連携して、全庁的な風土醸成と取組推進につなげている【図表Ⅰ-63】。全庁的な意識醸成のための研修や両立支援制度に関する全般的な取組は、総務局内の各所管課で連携して取組を進めている。

一方、各区局の取組については、「区局推進委員会」が主体となって、進めている。構成メンバーは区局によって異なり、部課長で構成される場合や、若手職員を中心に構成される場合等さまざまである。全庁的な取組とともに、区局が職場のニーズを吸い上げて主体的に取組を進めている。自治体規模が大きいので、細かいニーズに即した取組を行う上で、区局ごとの推進委員会が重要な役割を果たしているといえる。各職場において女性活躍推進やワーク・ライフ・バランス推進、働き方改革等の取組について実感を持てることが、全庁的な風土醸成につながっている。また、職員目線では、区局推進委員会の取組は、全庁的な取組よりも距離が近く、より自分事として捉えやすくなると考えられる。

具体的な取組の一例としては、先輩職員の体験談の共有等が挙げられる。全庁的な研修の場だと気軽に体験談を紹介しにくい人でも、区局単位であれば体験談を共有してもよいという人は多い。また、業務特性も踏まえた職員の声は、共感を得られやすだけでなく、一番身近なロールモデルとなりうるといえる。

課題としては、職場特性の違いなどから、区局ごとに取組推進の速度が変わってくることが挙げられる。しかし、区局で主体的に進められる地道な取組は、継続していくことで徐々に職場風土として着実に根付いていく傾向がある。そのため、年度初めの担当者会議等において、他の区局の取組の成功事例等を共有する機会を持つことで、相互に刺激し合いながら、取組を進めることにつなげている。

図表Ⅰ-63 女性活躍・ワークライフバランス推進組織（横浜市）



資料）横浜市「横浜市職員の女性ポテンシャル発揮・ワークライフバランス推進プログラム」（平成28年（2016年）3月）

第5章 調査研究を踏まえた今後の検討課題

■調査研究を踏まえ、短期的には解決が困難であるものの、多様な働き方を踏まえた取組を進めやすい環境づくりをさらに進めるためには、以下のような中長期的な検討課題が考えられる。

- ①行政サービスのあり方の見直し
- ②企画部門と連携した事業・業務の見直し
- ③民間企業との連携
- ④他自治体との知見交流
- ⑤エビデンスに基づく政策形成への転換

今回の調査研究では、「取組を推進する意識や取組を進めやすい環境が整っていないこと」、「現在の負担が大きい業務状況」、「現在の行政サービスのあり方」がボトルネックとなり、取組の推進を妨げる大きな要因となっていることがわかった。そのため、多様な働き方を踏まえた取組を進めやすい環境づくりにあたっては、ボトルネックの解消に向け、「多様な働き方の実現に向けた意識の共有と組織文化の醸成に向けた取組」や「取組の目標設定、評価、共有」、「取組の実践と推進組織の構築」が必要であることを提言した。しかし今回の調査研究を通じて、環境づくりをさらに進めるためには、中長期的に取り組むべき検討課題もあることがわかった。今回の調査研究では、それらに対する提言を行うところまで至らなかったが、今後検討すべき事項としてあげておく。

1. 行政サービスのあり方の見直し

自治体職員は、行政サービスの担い手としての強い責任感を有し、サービス維持のために、規範を示さないといけないという意識がある。そのため、住民ニーズに応えるため、労力を惜しまず取り組む職員も少なくない。一方で、職員の幸福度やワーク・ライフ・バランスを考える上では、住民等の要望に軽重を問わず、全て応えることは望ましいことではない。民間企業では、働き方改革の推進を経営理念とし、従来のサービスを縮小し、社員の健康等を守りながら、逆に生産性を高め、結果的に利益を高め、先進企業として顧客信頼度を高める企業も出てきている。

もちろん自治体職員は、住民福祉の向上に伝えていく必要があり、民間企業のように簡単にサービスを縮小することは難しい。しかし近年、行政ニーズが多様化し、自治体が取り扱う業務が増加する中で、財政制約も強まり、住民ニーズに全て対応することは難しくなりつつある。今回の調査研究でも「現行の行政サービスのあり方」は、取組を進める上でのボトルネックの1つとなっており、サービスの質を維持しながら持続的・安定的に行政サービスを提供していくために、住民ニーズにどのように伝えていくべきか等を含め、行政サービスのあり方を見直していくことも必要である。

また住民ニーズへの対応同様、議会への対応も見直すべきとの意見もある。国家公務員の働き方改革に向けた取組では、国会関連業務の見直しが求められており、多摩・島しょ地域市町村においても、議会運営に関わる職員の業務の見直し、効率化を図れるよう、議会との対話と連携を図る必要がある。その上で、多様な働き方の実現が今日の政策課題であることについて理解を求め、職員の業務負担の改善、平準化の可能性について議会との調整に取り組む必要がある。

2. 企画部門と連携した事業・業務の見直し

これまで多くの自治体において、働き方改革に関連する取組は、人事課が主体となって計画を推進してきた。しかし、職場での業務効率化に加えて、今後は全庁的な事業・業務の見直しが必要となる。事業見直しや行財政改革は、主に企画部門が中心に担うことが多いことから、今後は企画部門等と連携し、事業見直しの観点も含め、職員の負担を減らす取組を検討する必要がある。特にこれまでの行財政改革では、職員数の削減に重きが置かれ、「業務削減＝職員減」を基本に取組が進められてきた。しかしそのことが現在の余裕のない職場の状況をつくりだし、新たな取組への対応を難しくしている原因にもなっている。そこで今後は多様な働き方の実現を進める人事課と一緒に、事業や業務の見直しにより生み出されたマンパワーを削減するだけでなく、自治体全体の働き方を見直し、ワーク・ライフ・バランス推進など、組織全体の柔軟性を高める方向性へのシフトも考えるべきである。

3. 民間企業との連携

働き方改革推進本部が都道府県に設置されているが、基礎自治体による、地域の民間企業に対する取組の推進も重要である。自治体によっては事業者が少ない場合もあるが、庁内の内向きの取組だけではなく、地域内の企業も含めた協議・推進組織の構築によって、地域社会の価値観を変えていくことが求められている。実際にこうした協議体を母体に、企業向けの働き方改革に向けた啓発パンフレットや成功事例集の作成、取組企業の登録・表彰等が行われている。また、庁内の多様な働き方の実現に向けた取組に、地元企業関係者が参画することで、取組についての理解を得ることにもなる。こうした取組は、翻って、前述した行政サービス見直しに関する住民の理解促進にもつながっていくと考えられる。

〈自治体による民間企業の働き方改革支援の例〉

○北九州市：地元民間企業と連携した協議会設立と働き方フォーラムの開催

企業の働き方改革を支援すると同時に、役所の改革も進めている。市内の経済団体、労働団体、行政機関等で「北九州市女性活躍・ワークライフバランス推進協議会」を構成している。市内の企業・団体のトップによる「北九州イクボス同盟」の設立、啓発イベントの実施、仕事と介護の両立に関する知見の提供をしている。働き方改革に関する意識向上、機運醸成のために、地元企業の取組報告等を含むフォーラムも開催した。

4. 他自治体との知見交流

これまで、人事関係施策は自治体ごとの規則等に基づいてとり行われていたため、人事・研修担当者による自治体を越えた知見交流はあまりみられなかった。しかし、働き方改革には課題解決に資する知見や経験が重要で、同地域・同規模自治体の取組を参照することも欠かせない。また、各自治体の事情が異なる中、相互の進ちょくの把握・共有や、課題解決のアイデアの創出等も得ることができる。

今回の調査研究で実施した検討会は、人事・研修担当者の現場ニーズを把握できたことに加えて、担当者同士の知見交流の機会を提供できたことも成果となった。今後も定期的な事例や進ちょくの報告、課題解決に向けたワークショップ、ノウハウについての意見交換会等を実施することで、各自治体の取組が活性化するものと考えられる。また、多摩・島しょ地域でモデルを構築するなど、地域一体となった取組や発信が効果的であり、今後の連携が期待される。

5. エビデンスに基づく政策形成への転換

多様な働き方の実現に向けた取組の検討・実施にあたっては、効果の検証が重要である。しかし、複数の取組を立案して実施している場合には、アンケートによる職員の実感や、勤務時間等の客観的データを収集することはできても、個別の取組に関する効果の検証はできない。

昨今、政府や自治体は経営資源が限られており、最適配分による優先課題の解決が求められている。そのため、施策立案にあたっては、従来のような経験・知識に基づく検討に加えて、エビデンスに基づく政策形成（EBPM⁴）が重要視されている。エビデンスとは、科学的・客観的なデータ分析によって示される根拠のことで、政策立案にエビデンスを活用することで、優先順位をつけた政策選択や、適切な資源配分、評価が可能となり、住民への説明にも活用できる。

例えば、ある政策に基づき具体的な施策を実行した結果として、時間外勤務が削減されたことがエビデンスによって示せれば、その施策の重点化や適用の拡大を検討することができる。そして、十分に効果が発揮できていない施策を見直すことで、より効率的な施策を選択することができる。個別の施策のエビデンスを取得できないまま多様な施策を実行すると、効果をあげた施策とあげなかった施策の判別ができない。

多様な働き方の実現に向けた取組は庁内を対象とした取組であるため、実証や試行の導入が図りやすい分野である。また、エビデンスの蓄積による知見は自治体間でも汎用性があるため、地域の情報共有やオープンデータ化することで、担当者の知見交流にも活用できる。今後の多様な働き方の実現に向けた取組では、エビデンスに基づく取組の検証が重要となると考えられる。

4 EBPM: Evidence-based Policy Making の略

コラム

エビデンスを創出する手法

施策の効果を検証するためのエビデンスは、定性・定量データの分析や有識者の意見、事例研究だけではない。例えば、職員アンケートによる意識の変化や、勤務時間等の客観データを活用して、単純な施策の前後比較ができる。しかし、複数の取組がある中では、個別の施策の効果を識別・抽出することは困難である。

そこで、実験的に施策を導入し比較検証を行い、社会・経済情勢や制度改革の影響を除くことで、さらに水準の高いエビデンスを得ることができる。最も水準の高いランダム化比較試験（RCT⁵）では、施策を適用する対象（処置群）と、施策を適用しない対象（対照群）をランダムに分けて、施策実施前後の変化を比較して施策の効果を測定する。恣意的な分け方ではないので属性や志向等に影響されず施策の効果を検証できる。また、段階的に施策を適用したり、異なる施策を実施して比較したりするなど、公平性に配慮した方法もある。

5 RCT: Randomized Controlled Trial の略

第6章 ポスト働き方改革に向けて～自治体の将来像を考える～

本章では、今回の調査研究の結果から直接導き出されたものではないが、働き方改革の先に待つ、長期的な自治体の将来像、今後の方向性について考え方を示す。

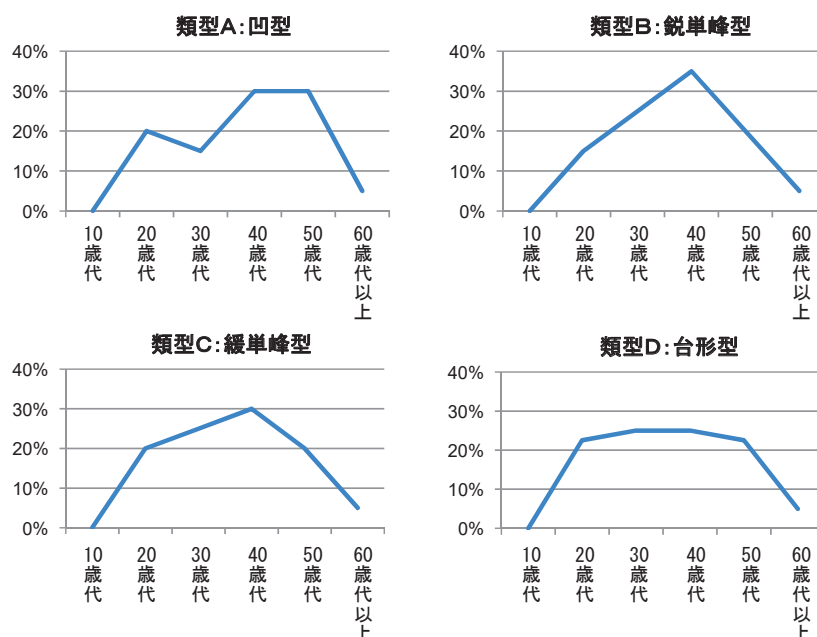
1. 職員の年齢構成・職層の変化や制度改革を見据えた組織経営

少子高齢化に伴って、自治体職員の年齢構成は大きく変化し、定年や再任用職員についての制度や役割も変わっていくことが考えられる。また、職種や職層の構成も変化して自治体経営に影響を与えていくため、シミュレーションをしておくことが重要である。

多摩・島しょ地域市町村職員の年齢構成には以下の4つの類型があると考えられる【図表 I-64】。まず、ある年齢層の構成割合が少なく、ピークとなる年齢層が2つにわかれている場合である（類型A）。例えば30歳代の割合に比べて20歳代と40歳代が多く、将来的に採用や退職が一定数維持された場合に、ピークとなる年齢層が退職した後は単峰型になり、20年間のインターバルの後に再びピークの世代が退職する。次に、ピークが1つで両側の年齢層との割合の差が大きい鋭い単峰型がある（類型B）。将来的には、ピークの世代が大量に退職する時期を迎える。また、ピークが1つで両側の年齢層との割合の差が小さい緩やかな単峰型もある（類型C）。将来的には、ピークの世代が退職するが、全体に及ぼす影響は小さい。さらに、ピークがなだらかでほぼ台形型の構成もある（類型D）。常に退職の割合が安定しているため、年齢構成が大きく変化することはない。

各自治体はこうした類型について確認し、地方公務員に係る人事制度の将来の改革を見据えた上で、将来の年齢構成や、採用・退職についてシミュレーションすることが望ましい。また、こうした類型を踏まえて、非常勤職員・再任用職員、今後導入される会計年度任用職員の活用についても検討することが求められる【図表 I-65】。

図表 I-64 職員の年齢構成の類型モデル



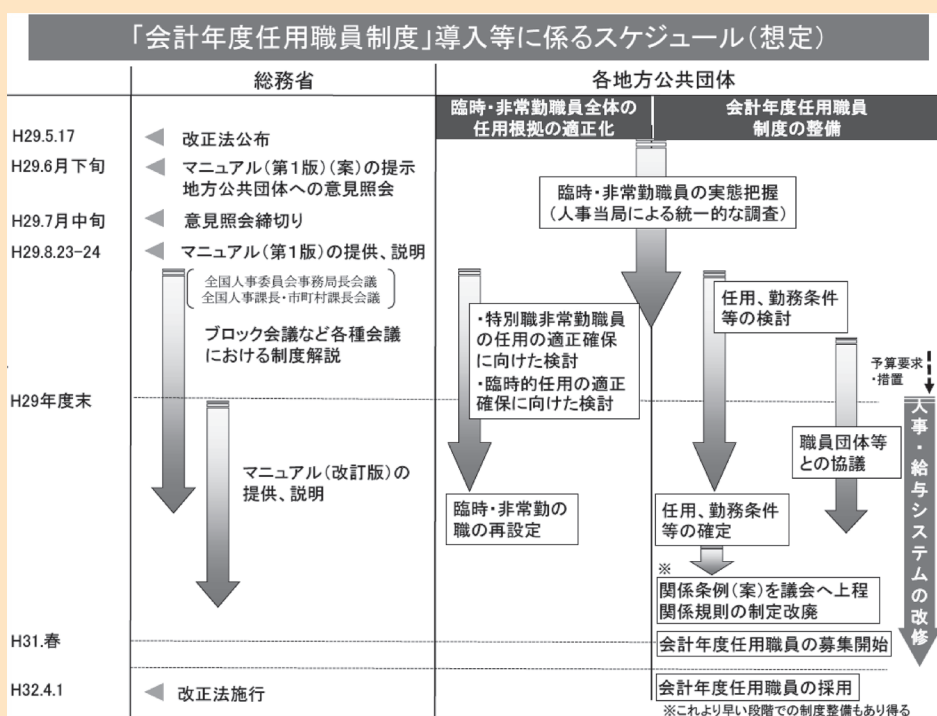
資料) 実際のデータではなくモデル的に仮定の割合を設定。三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社作成

コラム

会計年度任用職員とは

臨時職員・非常勤職員の増加により、任用制度の趣旨に沿わない運用がみられていた。そこで、地方自治法の一部改正を行い、一般職の非常勤職員として「会計年度任用職員」に関する規定が設けられ、平成32年（2020年）に施行されることとなった。会計年度任用職員にはフルタイムとパートタイムがあり、いずれも任期は一会計年度内で、前者は給料及び旅費、各種手当を支給し、後者は報酬及び費用弁償と、新たに期末手当を支給する。総務省から「会計年度任用職員制度の導入等に向けた事務処理マニュアル（第1版）」が公表されているため、人事制度・システム等の準備と活用 of 想定を進めることが望ましい【図表1-65】。

図表1-65 会計年度任用職員制度導入スケジュール



資料) 総務省「会計年度任用職員制度の導入等に向けた事務処理マニュアル（第1版）」（平成29年（2017年）8月）

2. 行政職員の労働流動性の向上と人材確保

これまで地方公務員の労働定着率は非常に高く、終身雇用を前提とした勤務環境や組織文化が培われてきた。しかし、行政サービスの多様化によって、管理執行型の職員を育成するだけではなく、専門的な分野での人材が必要とされ、分野や所管を超えた職員間での連携が重視されるようになってきている。しかし、こうした人材の育成は自治体では行われてこなかった。

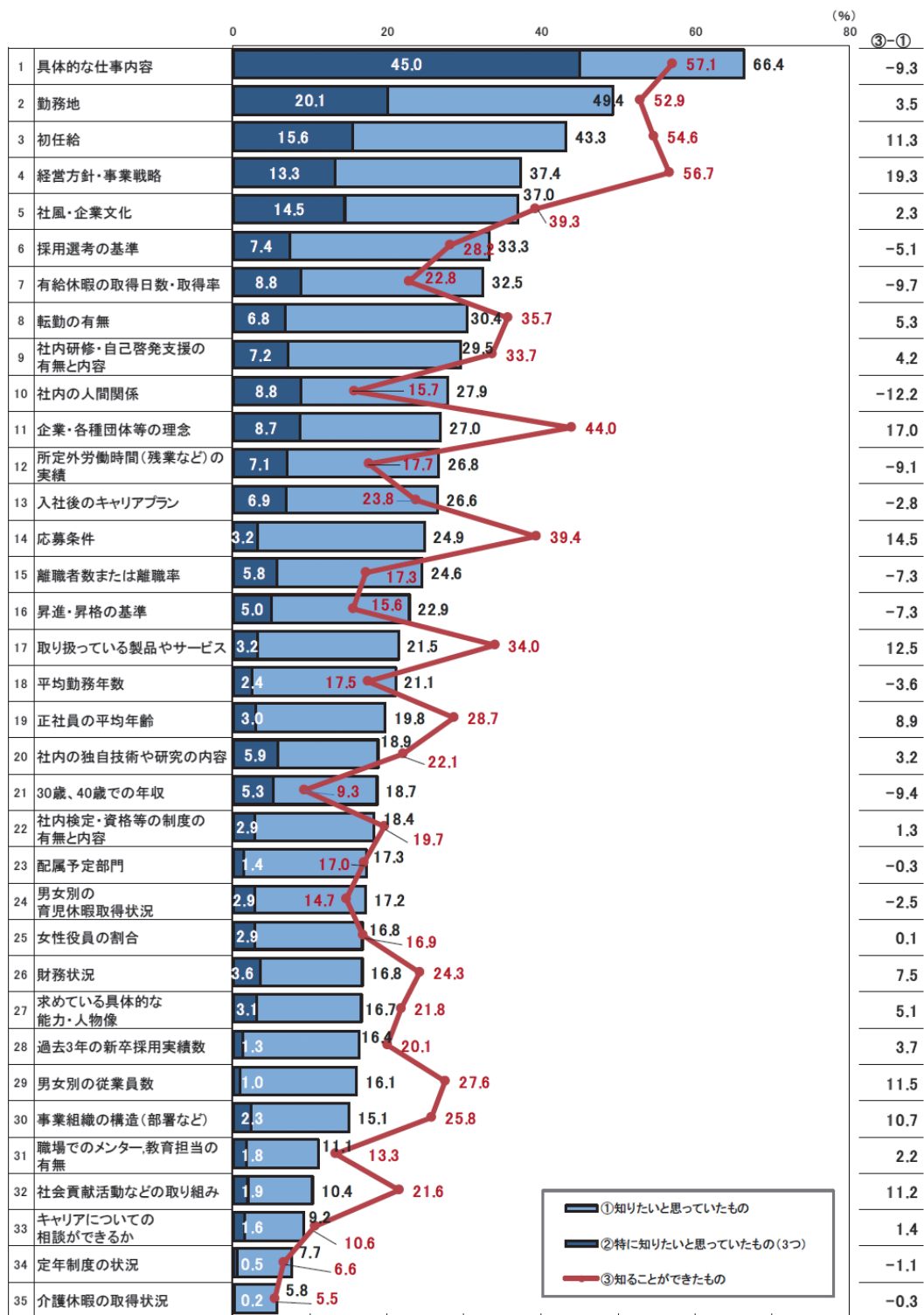
そこで、民間企業の専門知識を活用することや、マネジメントに携わった勤務経験のある人材を登用することが、組織の活性化に有効だと考えられる。また、行政職員から民間企業に転職して、地域のコーディネーターとして活躍するライフプランを描くこともできる。新しい人材を受け入れ、輩出している、適度な流動性を有する組織は、働きやすさも重要視される。なぜなら慣習やルール、コミュニケーションや職場関係が閉鎖的な組織は、組織内外からの異動の障壁が高くなってしまいうからである。非正規職員・再任用職員の増加など、労働形態が多様化していき、多様な人材が活躍できる環境づくりができれば、社会全体として労働流動性は高まっていく。こうした中で地方公共団体だけが流動性の低い組織であり続けることは、多様な人材を確保する観点からはマイナスにしかならない。

同時に、労働流動性の向上に伴って、採用時の労働市場における競争への強みが求められ、「選ばれる自治体」になる必要がある。そこでは、安定した雇用形態や年功序列の給与体系ではなく、働き方の柔軟性や、そこから見えるイノベーティブな発想、組織変革の勢い、能力主義の昇任制度、コミュニケーションの活発さこそが比較されることになる。

この競争は自治体間に留まらず、民間企業と横並びで就職・採用活動が行われる可能性もある。総務省による地方公務員の時間外勤務に関する初の実態調査によれば、都道府県・政令指定都市・県庁所在地の常勤職員1名あたりの時間外勤務時間は158.4時間で、民間事業所の154時間を上回った。一方、就職活動中の学生の判断基準も社会の潮流の影響を受けており、「有給休暇の取得日数・取得率」が35項目中7位にランクインしている【図表 I-66】。

このように、自治体が多様な人材の確保を求める一方で、地方公務員が「積極的に選びたくない」職種となる可能性もある。自治体の働き方の状況が打開されないと、優秀な人材を確保し続けることが将来的により一層難しくなることが予想される。人材の質の低下は、ひいては地方自治体の機能の質の低下に直結し、機能低下した組織は働き方の魅力も維持できなくなる。こうした観点からも多様化する働き方を実現する取組を進めやすい環境づくりが重要となる。

図表 I-66 就職活動中の学生が知りたいと思う情報



資料) (株) リクルートキャリア「就職白書2017」(平成29年(2017年)2月)

3. 副業の拡大と「公務員」の肩書以外の地域貢献

地方公務員法は、公務員が営利企業で働くことや報酬を得る活動等に従事することを原則として禁じている。一方で、地域課題はより多様化・複雑化しており、地方公務員が業務の範囲内で関われる部分は地域課題の限られた部分に留まるといわざるを得ない。また、地域の担い手が不足するといわれる中で、新たな担い手として地方公務員がもつ専門性や経験等は貴重な資源であり、その積極的な活用が求められている。

そこで、現在一部の自治体で検討されているのが、地方公務員の副業の拡大である。公益性が高い地域貢献活動で、かつ自治体と利害関係が生まれないといった一定の基準を満たせば報酬の受け取りを認めるものである。これまでも、地方公務員が終業後や休日にボランティアとしてさまざまな地域活動に参加することはあったが、副業として位置づけることで、活動の継続性を担保することや、これまでボランティアでは参加できなかった職員の参画を後押しすることが期待できる。また、こうした地方公務員の副業は、本業（公務）では得られなかった経験やスキル、情報の獲得につながることも期待でき、それを本業に活かすという好循環につながるものである。

今後は、働き方改革の推進によって、自由に使える時間が拡大することが期待されている。その時間の活かし方として、法制度の見直しにより「地方公務員」が2枚目の名刺をもって地域のさまざまな場面で活躍する機会を増やしていくことを検討する必要がある。

〈副業の例〉

○生駒市：副業に関する内部規定の制定

副業の内部規定を定め、職員の地域活動への積極的な参加を促進している。平成29年（2017年）8月に、職員の地域活動への積極的な参加を促進し、公共性のある組織で副業に就きやすくするため、職員が職務外で報酬を得て地域活動に従事する際の基準を定めた。

対象とする活動は、「公益性が高く、持続的に行う地域貢献活動であって、報酬を伴うもの」であり、かつ「生駒市の発展、活性化に寄与する活動であること」としている。対象となる職員は、「活動開始予定日において在職3年以上の職員」としている。許可基準としては、「1. 勤務時間外、週休日及び休日における活動であり、職務の遂行に支障がないこと」「2. 報酬は、地域貢献活動として許容できる範囲であること」「3. 当該団体と生駒市との間に相反する利害関係が生じることがなく、かつ特定の利益に偏る等職務の公正の確保に損なわないこと」「4. 生駒市内における活動であり、生駒市の発展・活性化に寄与する活動であること」「5. 営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと」としている。なお、許可を受けた職員は、毎年活動内容を記載した報告書を提出することとしている。

4. AI等の技術革新の活用

(Ⅱ調査結果編P.171参照)

近年、人工知能（AI⁶）の開発とビジネス業務での導入が急速に進んでいる。こうした技術革新は、自治体にも試験的に採用され、業務効率化への活用が期待されている【図表 I-67】。例えば、窓口・受付業務や問合せ対応などの単純作業や条件分岐型の業務効率化と、道路損傷診断や保健指導等住民生活、まちづくりなどに関して収集したデータを用いた判別等に活用される例がある。こうした業務にAIが導入されることで、従事していた職員が、より高度な意思決定等の業務に集中することができる。さらに、AIが必要とするデータについて自治体間で標準化・連携できるようにすることで、より精度の高い対応を実現することができる。

図表 I-67 行政分野におけるAI活用可能性の例

活用方法	AI活用可能性
問合せ対応	チャット、電話、窓口等での問合せ・相談対応をAIやロボットで代替
翻訳	外国人居住者や観光客向けに自動翻訳サービスを提供
予測・予防	犯罪・火災・災害等の発生を予測し未然に防ぐ 糖尿病重症化や生活保護受給の可能性のある人を予測し事前に支援
お薦め	イベント、給付金、支援制度など、1人ひとりに応じたサービスをお薦め
政策立案	各種統計データや過去の実績、類似事例等をもとに政策立案を支援
法律等作成	法律や条例等の文案の作成やチェックを支援
議会議事録	音声認識による議会議事録の作成支援、解析
インフラ管理	道路や上下水道等の社会インフラの状況把握や補修計画作成を支援
教育	1人ひとりの状況に応じた学習メニューの作成・支援
医療	診断・治療法検討
交通	コミュニティバスやごみ収集車、除雪車等の自動走行

資料) 三菱総合研究所「AIによる問い合わせ対応サービスについて」(平成29年(2017年)6月)

〈AIの活用による業務効率化の例〉

○川崎市：問合せ対応業務のAI活用

スマートフォンの対話型問合せ支援サービス「ママフレ川崎市版」を活用して入力された質問や検索キーワードをもとに、該当する情報を絞り込むシステムの実証実験をした。対面訪問が難しい利用者からも、知りたい情報について気軽に聞け、おおよそ必要な情報が得られたことから継続の要望が出ている。

6 AIはArtificial Intelligenceの略。予め設定された所与のデータ処理を行うのではなく、蓄積されたデータの特徴を抽出する深層学習を繰り返すことによって、精度をあげながら求められる状況について認識・判定をすることができる。医療や金融分野ですでに広く導入されている。

II 調查結果編

第1章 背景

1. 働き方改革の背景

(1) 地方公務員の働き方改革の研究・取組

地方公務員の働き方改革に関する総務省の研究・報告が、以下のとおり進められた。

■地方公務員の働き方改革にあたっては、多様な人材の活用のための人材育成・人事評価、女性活躍やワーク・ライフ・バランスを実現する働き方の見直しと、そのための環境整備として組織文化の変革を含めた行政運営の見直しが求められている。

① 「地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会報告書」

総務省（平成24年（2012年）3月）

合併に伴う地方自治体の能力拡充や行政改革・ICT進展や職員のモチベーション向上のための人事・給与制度、人材育成など、地方公共団体を取り巻く環境変化を踏まえ、期待される行政運営スタイルとして（１）明確なビジョンに基づく行政経営、（２）成果指向の行政運営、（３）効率的な行政運営を位置づけた。さらに、望ましいワークスタイル、職員再配置の戦略、ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方、地方公務員特有の人事・給与制度や法令等の制約など、ワークスタイルの変革に向けた「10のワークプレイス改革の取組」を整理した。

② 「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会報告書」

総務省（平成29年（2017年）2月）

地方分権の進展や地方創生の必要性から職員の能力育成が求められているため、能力主義による職務行動・結果の客観的評価を行い、育成・配置を行うべきとして、（１）人事評価制度の人材育成への十分な活用を位置づけた。また、女性を中心に時間的制約のある職員の人材育成を実現するため、長期的なキャリア形成支援やロールモデルの共有、職場環境の整備等（２）公務を支える多様な職員の人材育成の必要性をまとめた。さらに、効率的な業務運営や業績を重視する職場環境の実現、フレックス制やテレワーク等により効率的かつ柔軟な働き方の推進、進ちょく状況・業績を管理する仕組みの確立として、（３）働き方の見直しの実施を結論づけた。

③ 「地方公務員等における女性活躍の取組」総務省（平成29年（2017年）3月）

「第4次男女共同参画基本計画」（平成27年（2015年）閣議決定）に基づく取組として、人事管理体系の構築、戦略的広報・情報発信、地方公務員女性幹部養成支援プログラム、女性職員のキャリア形成を支援する人事運用を取りまとめた。

④ 「地方公務員の時間外勤務に関する実態調査」総務省（平成29年（2017年）3月）

都道府県・政令指定都市、県庁所在市を対象に、時間外勤務時間数や年間の繁かん時期、時間外勤務が多い職員数、勤務時間管理の状況、時間外勤務縮減の取組等を調査・把握した。時間外勤務削減の取組としては、業務の見直し・効率化、意識啓発、定時退庁日・縮減目標の設定、柔軟な勤務時間・休暇制度の活用、是正措置等があげられた。

コラム

国際的な潮流としてのSDGsの取組

持続可能な開発目標（SDGs: Sustainable Development Goals）は、平成13年（2001年）に策定されたミレニアム開発目標（MDGs）を継承し、平成27年（2015年）国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」での平成42年（2030年）までの17分野にわたるグローバルな目標である。このうち、「開発目標8. 働きがいも 経済成長も」では「すべての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用及びディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を推進する」ことを目標としている。劣悪な労働環境の改善や人権保護が求められる発展途上国のみならず、先進国においても男女や障害者の権利の平等や、ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）並びに同一労働同一賃金を目指すものである。働き方の多様化や業務効率の改善による生活や家庭の重視も、国際的な潮流として求められていることを認識せねばならない。

〈開発目標8の個別目標（抜粋）〉

- 8.5 平成42年（2030年）までに、若者や障害者を含むすべての男性及び女性の完全かつ生産的な雇用及びディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）並びに同一労働同一賃金を達成する。



資料) 国際連合広報センター

コラム ダイバーシティ経営

女性を含めて多様な人材を活用するダイバーシティ経営の必要性は広く認知されてきたが、収益力を高める競争戦略を実行するために、その重要性がさらに高まっている。経済産業省は、企業の成長性や収益性の向上につながるダイバーシティ経営のあり方について検討を行い、平成29年（2017年）3月に行動ガイドラインを定めた。

〈ダイバーシティ 2.0行動ガイドライン 実践のための7つのアクション〉

①経営戦略への組み込み

- 経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

②推進体制の構築

- ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任をもつ。

③ガバナンスの改革

- 構成員の多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

④全社的な環境・ルールの整備

- 属性にかかわらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤管理職の行動・意識改革

- 従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

⑥従業員の行動・意識改革

- 多様なキャリアパスを構築し、従業員1人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。

⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

- 一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。
- 投資家に対して、企業価値向上につながるダイバーシティの方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。

(2) 地方公共団体における臨時・非常勤職員数等

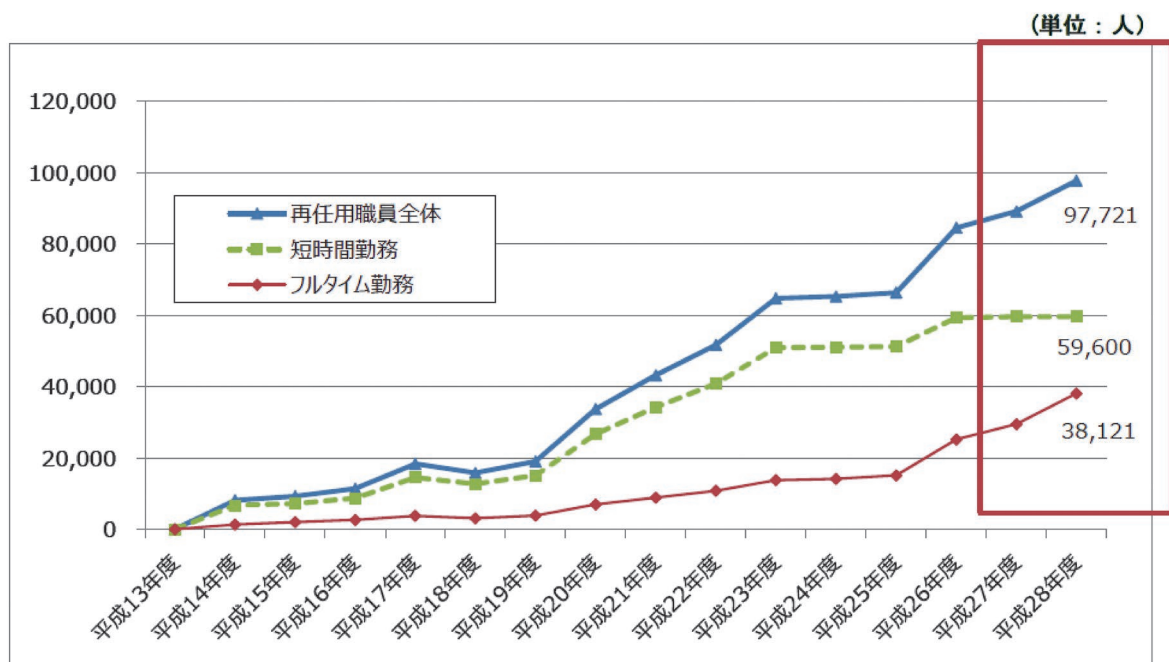
全国の臨時・非常勤職員の総数は約64万人（平成28年（2016年）4月現在）⁷であり、平成24年（2012年）と比較して約4万4千人（7.7%）増加している。一般職非常勤職員は167,033人で同31.1%増、臨時的任用職員は260,298人で同6.3%増である。そのため、臨時・非常勤職員の適正な任用・勤務条件の確保に向け、会計年度任用職員の活用も含めて、制度的基盤の整備が求められている。

任期付職員については、平成23年（2011年）時点で、全国で4,672人であったが、平成27年（2015年）時点では11,097人（前年度比1,432人、14.8%増）に増加している。

再任用職員については、平成27年度（2015年）に定年退職者の6割を超える職員が希望しており、全国ではフルタイム勤務・短時間勤務をあわせて、平成28年（2016年）度時点で97,721人に増加している【図表Ⅱ-1】。再任用職員は、平成28年（2016年）4月からの年金支給開始年齢の引き上げとあいまって、今後も増加する見込みである。

多摩・島しょ地域市町村においても、こうした全国的な状況を踏まえ、今後、生産性の向上に向けて、多様な職員の活用が不可欠となる。

図表Ⅱ-1 全国の再任用職員数の推移



資料) 総務省「地方公務員の再任用実施状況等調査」(平成28年(2016年)度)

7 総務省「地方公務員の臨時・非常勤職員に関する実態調査結果」(平成28年12月)

2. 民間企業における取組

民間企業においては、特に経営理念の見直しをトップダウンで行った上で、生産性向上のみならず顧客・消費者・取引先等ステークホルダーの信頼向上の観点からも、管理職の責務のもと、現場職員の意識や労働環境改善を進めるケースが多くみられる。また、経営層への外部からの女性登用など、意思決定機構の改革を進めることが多い。長時間勤務是正や業務改善に関する取組は、行政サービスと大きく視点が異なるが、女性活躍やワーク・ライフ・バランス推進のための管理職マネジメントや人材活用の方針等については、多摩・島しょ地域市町村にとっても参考となる。

① アクセンチュア（サービス・東京都）

◆取組

管理職向け研修では、管理職自らが、性別や国籍等の違いによって無意識に異なる対応を取っているという事実の気づきを得られるようにしている。昇進候補者のモニタリングと成長支援として、部長・課長候補の女性が十分に成長機会を得ているか、個人別の人材開発プランを作成している。各候補者が、昇進実績のみならず、想定された昇進年度に向けて必要な経験が積めているか、人材開発プロセスも含めて確認を行い、経営・人事・現場が三位一体となりモニタリングしている。

◆成果

女性活躍では、社長直下の推進組織を立ち上げた平成18年（2006年）からの10年間で、女性社員は約3倍、女性管理職は約4倍に増加している。女性社員の割合は30.4%（平成29年（2017年）9月）、経営幹部における女性管理職の割合は14.5%（平成29年（2017年）9月）、有給休暇取得率は85%（平成29年（2017年）8月末）となっている。

◆参考

多様な人材が勤務する企業であり、無意識のバイアスを取り除くことでダイバーシティを推進している点、女性の活躍推進では、人事と現場が一体となった人材開発として、女性のキャリア形成を体系的に支援している点が参考となる。

② サントリーホールディングス株式会社（製造・大阪府）

◆取組

会社全体の「働き方革新」を徹底し、深夜残業が日常的だった平成22年（2010年）当時の状態から、平成26年（2014年）には22時までの退社を徹底している。人事評価では生産性向上に向けた目標を設定し、平成26年（2014年）から管理職の人事評価（業績評価）において、生産性向上に向けた目標設定を必須化し、昇給・賞与査定や昇進昇格の判定にも反映している。また管理職に対する360度評価を実施し、評価結果を面談時に本人へフィードバックするとともに、昇進昇格の判断の際、マネジメント力を図る指標として活用している。

◆成果

女性活躍では、係長級に占める女性の割合は24.0%（平成28年（2016年）末）、女性管理職の割合は10.4%（平成28年（2016年）末）である。1か月あたりの平均残業時間は19.7時間（平成28年（2016年））である。また、経済産業省「平成24年度ダイバーシティ経営企業100選」を受賞した。

◆参考

女性活躍推進として、ワーク・ライフ・バランスの視点から働き方改革を推進している。その際に生産性の視点を管理職の評価に組み込み、実効性をあげている点が参考となる。

③ 株式会社クレディセゾン（金融・東京都）

◆取組

課長職候補者を選抜し、研修を実施している。また、視野を広げ、人的ネットワークの拡大を支援するため女性活躍推進に関する異業種交流研修会も実施している。復職時のキャリア面談と再配置において、復職のタイミングを新しいキャリアのスタート期と捉え、復職時には面談を実施している。本人の希望や適性等を踏まえた積極的な再配置を実施している。働き方の柔軟化については、朝型勤務の導入や時差出勤、変形勤務・シフト勤務の奨励をしている。

◆成果

女性活躍では、女性役員2名（17名中）、部長相当職が13.3%、課長相当職が26.8%、係長相当職が64.0%（平成29年（2017年）3月31日時点）である。また、育児時短勤務制度利用者数は272人（平成28年（2016年度））である。月間平均残業時間は10.8時間、有給休暇平均取得日数は11.4日、有給休暇取得率は61.9%（平成28年（2016年度））である。

◆参考

育児との両立支援に加え、キャリア形成をサポートし、ワーク・ライフ・バランス支援をベースとして女性活躍推進の取組を進めている点が参考となる。

④ 株式会社リコー（製造・東京都）

◆取組

働き方の柔軟化として、フレックスタイム勤務を基本とする「エフェクティブ・ワーキングタイム制度」を導入している。営業職のモバイル活用による直行直帰勤務、フリーアドレスも活用している。生産性向上に向けて、労働時間削減の取組を全社施策として実施している。管理職の人事評価において、ダイバーシティ&ワーク・ライフ・マネジメント強化を目標項目として1つ以上選択し、目標設定している。

◆成果

女性活躍では、係長級に占める女性の割合は13%であり、女性管理職の割合は3.6%（いずれも平成29年（2017年）9月）となっている。男性の育児休業取得率は95.8%で、正社員の

1 か月あたりの平均残業時間は11.4時間、有給休暇取得率は86%（いずれも平成29年（2017年）9月）となっている。また、女性活躍推進法に基づくえるぼし認定⁸（3段階目）を取得している。

◆参考

働き方の柔軟化や生産性の向上、管理職の評価項目への組み込みを通じてワーク・ライフ・バランスを推進し、女性の活躍を推進している点が参考となる。

⑤ ジヤトコ株式会社（製造・静岡県）

◆取組

平成20年（2008年）度より、社長をトップとした経営会議メンバーによる「ダイバーシティ・ステアリングコミッティ」を設置し、経営トップによる情報発信を行っている。施策についての議論、結果の振り返りを毎年度実施し、女性管理職比率、社員の多様性に関する意識、外国人比率を全社の達成指標として設定し、活動を継続している。管理職向けのマネジメント研修として、人材育成を重点テーマとしているほか、製造現場の工長（現場リーダー）クラスを海外の工場に施術指導の目的で派遣している。管理職が女性の部下と面談し、部下のキャリア形成、スキル向上について、本人の意向を踏まえつつ育成計画を作成している。全社員共通の評価項目に「多様性を尊重する」という内容を設け、全社員に対しダイバーシティ推進についての意識づけを行っている。多様な働き方の推進として、バックオフィスの部門ではフレックスタイム制度、就業時間短縮制度、在宅勤務制度を適用、社員の多様な働き方を支援している。

◆成果

女性活躍では、女性管理職比率は4.2%（平成27年（2015年）4月）、戦略的に新入社員の約20%（20名程度に相当）に女性を採用している。平成24年（2012年）度のバックオフィスにおける月平均残業時間が21.6時間であったのに対して、平成27年（2015年）4月から7月の月平均値は13.5時間に減少した。また、経済産業省「平成27年度ダイバーシティ経営企業100選」を受賞した。

◆参考

トップ主導による経営戦略としての取組の展開や、全社員を対象としてダイバーシティの視点を評価している点が参考となる。

8 女性活躍推進法では、一般事業主行動計画の策定及び策定した旨の届出を行った企業のうち、一定の基準を満たし、女性の活躍推進に関する状況等が優良な企業について、厚生労働大臣の認定を受けることができる制度が創設されている。行動計画の策定・届出を行った企業のうち、実施状況等が優良な企業は、都道府県労働局への申請により、えるぼし認定（3段階）を厚生労働大臣から受けることができる。

⑥ 株式会社NTTドコモ（情報通信・東京都）

◆取組

経営トップの意思表示として、平成25年（2013年）から「多様性の担保＝ダイバーシティ推進」を全社の経営目標の中枢に位置づけ、社長自らが「ダイバーシティ推進委員会」の推進委員長を、人事部長が事務局長を務める体制で、活動を推進している。その中で全社員を対象とした「従業員満足度調査」を実施している。推進委員会の事務局長である人事部長から、役員や各部室店長に直接調査結果をフィードバックし、部長レベルの意識改革を推進している。また、部長を対象にした360度評価を実施し、結果についてのフィードバック研修も行い、管理職としてどのようなマネジメントが必要とされているのか、気づきを与える機会を提供している。

◆成果

女性活躍では、女性管理職比率が3%（平成27年（2015年）3月）である。また、経済産業省「平成27年度ダイバーシティ経営企業100選」を受賞した。

◆参考

トップ主導による経営戦略としての取組の展開や、360度評価を通じて管理職にマネジメントについて考える機会を与えている点が参考となる。

⑦ アサヒビール株式会社（製造・東京都）

◆取組

ダイバーシティ研修を、新任のライン長（部長クラスに相当）を対象とした新任ライン長研修の中に組込んでいる。また、人事考課の際に、対話・対面評価を採り入れ、ダイバーシティの推進を行動評価の中に盛り込み、評価制度・運用に関する研修も実施している。女性に限らず、幅広くダイバーシティを推進するための項目を設定し、取組の実効性を向上させている。

◆成果

女性活躍では、女性管理職比率は4%（平成24年（2012年））、女性離職率が平成12年（2000年）の6%から平成24年（2012年）の0.8%に大きく減少した。また、経済産業省「平成25年度ダイバーシティ経営企業100選」を受賞した。

◆参考

全社員の行動評価にダイバーシティの視点を組込み、具体的な取組につなげている点が参考となる。

⑧ 株式会社大和証券グループ本社（金融・東京都）

◆取組

全部室店長・全ライン課長等の管理職や階層別の各種研修において、継続的に「女性活躍支援」や「ワーク・ライフ・バランス」に関する研修を実施している。また、管理職を対象に、配下社員や関係部署が評価する多面評価を実施している。その中で「キャリアプランを含めた指導を行っているか」「両立支援制度への理解があるか」等を評価項目に組んでいる。さらに、四半期ごとに役員や部室店長から若手社員までさまざまな役職・部門の職員が参加する「ワーク・ライフ・バランス諮問委員会」を開催し、ワーク・ライフ・バランスや女性活躍推進等の各種施策について幅広く議論している。

◆参考

女性活躍では、女性役員7名、女性支店長は21名（17.8%）（平成28年（2016年）10月）である。また、経済産業省「平成25年度ダイバーシティ経営企業100選」を受賞した。

◆示唆

ワーク・ライフ・バランスや女性活躍推進の取組を、経営層を含め広く継続的に展開し、女性役員の登用等の成果をあげている点が参考となる。

3. 自治体における取組状況

自治体においても働き方改革に向け、民間企業と同じように、長時間労働の是正に向け、時間外勤務の削減や勤務時間の柔軟化など、働き方に柔軟性をもたらし業務状況の調整を促す取組が多く導入されている。文献調査等で明らかになった主な取組は以下のとおりである。

(1) 長時間労働是正

自治体における時間外勤務削減については、主に以下の取組が行われている。

図表 II-2 時間外勤務削減の取組（自治体）（再掲）

取組	内容	効果
実態把握	労働時間・時間外勤務の実態を、個人・部署別に把握する。また、アンケート等で勤務実態を把握する。	長時間労働を是正する対象や取組内容を検討できる。また、施策の根拠や、取組効果の検証にデータを用いることができる。
ノー残業デー（早帰りデー）	定時での退庁を促す日をあらかじめ設定する。	実施日を定めていることから業務調整が促される。
一定時間以降の時間外勤務の禁止	時間外勤務の在庁時間の制限をかける。	一定の時間外勤務を許容することで中期的な業務調整が可能で、持続的な取組が期待できる。
PCの一齐電源オフ・強制消灯	勤務上必要なパソコン・電灯を定められた時間に切る。	物理的に執務室が利用できなくなるため、業務調整をせざるを得なくなる。
放送等による退庁呼びかけ	首長等の放送で退庁を促す。	トップダウンでの姿勢をみせるとともに、住民にも取組を伝えやすくなる。
管理職による声かけ	管理職が巡回して、残業している職員に声かけをする。	一定の強制力があり、かつ業務の偏り等を直接、状況把握でき改善につなげられる。
時間外勤務の多い職員に対する注意喚起、助言	人事課・管理職から注意や助言を行う。	より強い強制力があり、かつ業務の偏り等を直接、状況把握でき改善につなげられる。
時間外勤務の多い職員が一定数いる組織管理者への注意喚起、助言	人事課等から注意や助言を行う。	業務改善や部下のマネジメントの改善が促される。
人員の配置・増員	業務量に対して不足した人員を正規職員等で加配する。	多様な働き方の実現による他の職員の負担増を是正し、取組の円滑化が可能になる。
非正規職員の活用や外部委託の推進	業務量に対して不足した人員を非正規職員等で加配する。	業務負担の変化に対し迅速な対応が可能となる。
労働時間管理など、働き方の改善に向けた管理職向け研修	業務改善に向けた管理職マネジメントについて研修する。	職場全体の業務改善やコミュニケーション改善につながる。
労働時間管理など、働き方の改善に向けた非管理職向け研修	業務改善に向けた現場の取組について研修する。	現場での業務改善の実践につながる。

(2) 女性活躍推進

自治体における女性活躍推進については、主に以下の取組が行われている。

図表 II-3 女性活躍推進の取組（自治体）（再掲）

取組	内容	効果
ロールモデルの共有	管理職等で活躍する女性の働き方や、家庭との両立等の事例を共有する。	目標とする具体的な人物像があることで安心でき、働き方を採り入れたり、相談したりできる。
メンター制	部署の上司とは別に先輩職員が仕事や家庭についての相談役とサポートをする。	利害関係のある直属の上司ではないため、キャリア形成や心身面を含めた相談ができる。
キャリア支援	ライフステージに合わせた昇任や育児等休暇の設計、志向に沿う制度的支援をする。	多様なキャリアパスが示されることで不安が解消され、また、必要な制度を周知・活用できる。
職場復帰支援	育児休暇等からの復帰のための支援をする。	円滑に業務に戻れるという安心感を当事者と職場に与えることができる。
意見交換・座談会・勉強会等の実施	女性職員らによる意見交換・座談会・勉強会を実施する。	職員の意識や課題を共有でき、全庁的な対策を検討できる。
管理職向け研修	女性職員を部下にもつ際に必要な理解・支援等について管理職に研修する。	支援のアプローチに知見のない管理職にも実現可能な職場づくりにつながる。
採用時の働きかけ	大学等で女性活躍をテーマに就職相談等を開催する。	職場環境を周知することで、女性の採用希望者を増やすことができる。

(3) 業務改善

自治体における業務改善については、主に以下の取組が行われている。

図表 II-4 業務改善の取組（自治体）

取組	内容	効果
業務効率化	業務量・フローを把握した上で、効率化を図る。	業務負担が緩和され、女性活躍、ワーク・ライフ・バランスの推進につながる。
ムダの削減	会議の方法や書類保管等のムダを抽出して削減する。	業務効率化と、生産性を意識した組織文化醸成につながる。

(4) 職場風土改革

自治体における職場風土改革については、主に以下の取組が行われている。

図表Ⅱ-5 職場風土改革の取組（自治体）

取組	内容	効果
首長・トップダウンの主導	首長等トップからのメッセージ発信や取組を実践する。	組織のトップが積極的に関わり、職員の意識が向上する。
意識啓発	パンフレットの配布、必要性の説明、制度周知、イベント開催等で職員の意識啓発をする。	課題の認識や取組の積極性が高まり、周囲の職員との相互理解を心がけるようになる。
イクボス宣言	部下・同僚の子育て等のワーク・ライフ・バランスに配慮したマネジメントの実行を管理職が宣言する。	上司が理解を示すことで、部下が積極的に育児参加のため制度利用をするようになる。マネジメント自体も評価される。
好事例の共有	庁内の働き方改革の好事例を共有する。	顔の見える身近な取組の実践・採用が可能となり、職員が関心や積極性をもつようになる。
推進組織の構築	首長を含む働き方改革タスクフォース等を設置する。	部署横断的に進ちょくや取組を共有して推進できる。
職場のコミュニケーション改善	上司・部下の仕事以外の生活・家庭に関するコミュニケーションの場を設ける。	業務改善や働き方改革につながる志向性や、課題、改善についての情報を交換できる。

(5) 勤務時間・場所の多様化

自治体における勤務時間・場所の多様化については、主に以下の取組が行われている。

図表Ⅱ-6 勤務時間・場所の多様化の取組（自治体）

取組	内容	効果
変則時間勤務 （フレックス制、ゆう活等）	勤務時間帯を選択して勤務する。育児・介護等の要件、活用頻度上限は多様である。	育児・介護やその他の生活・家庭の事情に応じて柔軟に働き、仕事との両立を主体的に図れる。
テレワーク	庁舎の職場ではない場所で、もち出しPC等で遠隔で勤務する。	子育て等で支障となる移動・交通の負担を減らすことができる。
短時間勤務	勤務時間を短縮して勤務する。	ライフステージに合わせ、余暇や育児・介護時間を創出できる。

(6) ワーク・ライフ・バランス推進

自治体におけるワーク・ライフ・バランスについては、主に以下の取組が行われている。

図表 II-7 ワーク・ライフ・バランス推進の取組（自治体）（再掲）

取組	内容	効果
年次有給休暇の計画的な取得制度	部署単位等で、繁かんを踏まえて定期的・継続的な休暇取得を事前に計画する。	職場の休暇取得の状況が共有され、業務配分の見直し等事前の調整が可能である。
年次有給休暇の取得目標の設定	年間の休暇取得の目標日数等を設定・共有する。	目標を定めることで、取得の進捗よくを把握・相談できる。
連続休暇の奨励	休暇を連続して長期に取得することを推奨する。	長期休暇によって計画的に余暇を楽しみリフレッシュできる。取得日数も増やせる。
短時間勤務職員のいる職場の支援	育児や介護で短時間勤務を行っている職員がいる場合に制度周知・ヒアリング・人的補充をする。	職場の周囲の職員の状況も把握・配慮して円滑に業務が行われるように支援できる。
男性育児休暇取得者への支援	男性育児休暇取得者に対して事前に制度周知やアドバイスをする。	休暇取得への不安を解消することができる。
（産休・育休などの）長期休暇取得者の所属長への支援	管理職としての配慮や、職場づくり、復帰支援に関する助言をする。	休暇取得への対応の不安解消を図るとともに、周囲の職員の負担軽減につなげる。

(7) 人事評価・人材育成

自治体における人事評価・人材育成については、主に以下の取組が行われている。

図表 II-8 人事評価・人材育成の取組（自治体）

取組	内容	効果
管理職マネジメント	働き方改革に関する管理職のマネジメント・役割について研修・指導する。	業務効率化、ワーク・ライフ・バランスへの配慮など、部下が働きやすい職場づくりができる。
取組の共有	働き方改革に関する取組を全庁で共有する。	顔の見える形で取組・部署が評価され職員の意識高揚が図れる。
取組の人事評価への反映	業務改善等の取組を給与等の人事評価に反映する。	取組へのインセンティブが向上し、主体的に取組が進む。

第2章 自治体アンケート

1. 時間外勤務削減

(1) 時間外勤務時間の状況

時間外勤務時間については、3月(38.9%)が最も多く、次いで4月(33.3%)と、年度末・年度明けに繁忙が集中している。他方、最も少ない月は、8月(55.6%)、次いで12月(14.8%)で、盆休み・年末年始休暇の時期となった【図表 II-9】。

月間時間外勤務時間の年平均は全体で月間11.3時間(年間135.3時間)、多摩・島しょ地域市町村は月間12.5時間(年間149.7時間)、特別区は月間8.5時間(年間101.8時間)と、多摩・島しょ地域市町村が特別区を上回った。また、総務省調査で明らかになった政令指定都市、県庁所在市における時間外勤務時間よりはおおむね下回る結果となっている【図表 II-10】。

時間外勤務時間の年平均の分布をみると、月間12.5時間以上15時間未満(年間150時間以上180時間未満)(28.0%)が最も多く、次いで月間10時間以上12.5時間未満(年間120時間以上150時間未満)(24.0%)で、中央値は月間10.8時間(年間129.2時間)であった【図表 II-11】。

図表 II-9 時間外勤務時間の最も多い月・最も少ない月

(n=54)	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	無回答
最大月	0.0%	0.0%	38.9%	33.3%	0.0%	3.7%	7.4%	1.9%	1.9%	3.7%	1.9%	1.9%	5.6%
最小月	0.0%	1.9%	5.6%	5.6%	0.0%	0.0%	5.6%	55.6%	3.7%	0.0%	1.9%	14.8%	5.6%

図表 II-10 時間外勤務時間の概要(再掲)

(単位：時間)		最小月	最大月	月平均	年間平均
平均時間	都内自治体 (n=54)	8.0	17.3	11.3	135.3
	多摩・島しょ (n=39)	8.5	19.4	12.5	149.7
	特別区 (n=15)	6.8	11.9	8.5	101.8
	都道府県 ※ 1	—	—	12.5	150.0
	政令指定都市 ※ 1	—	—	14.5	174.0
	県庁所在市 ※ 1	—	—	13.3	159.6
	国家公務員 ※ 2	—	—	—	233
	民間労働者 ※ 3	—	—	—	154
最小値(時間)	都内自治体	2.0	4.2	4.7	—
最大値(時間)	都内自治体	18.5	43.2	24.3	—

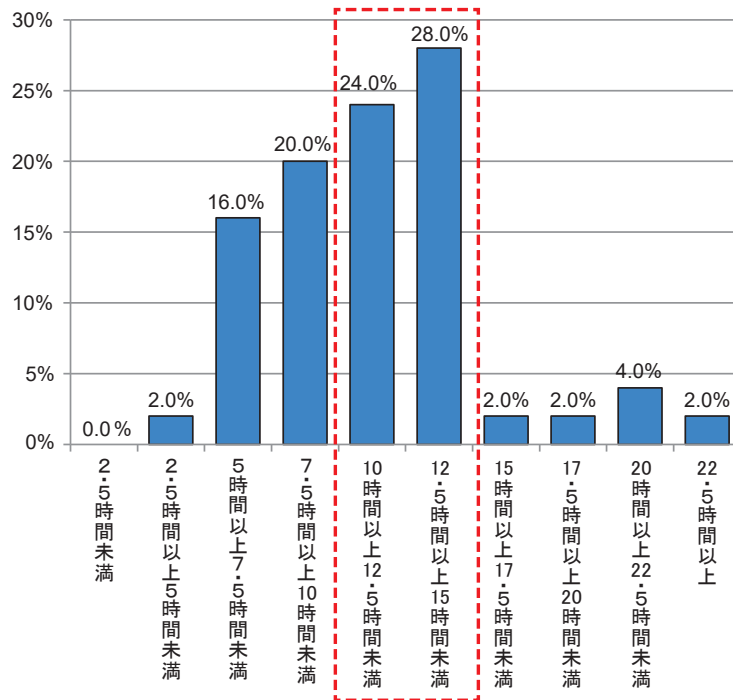
資料) 自治体アンケート、総務省「地方公務員の時間外勤務に関する実態調査結果」(平成29年)より作成

※1いずれも本庁・出先機関含む。 ※2国家公務員は平成27年(2015年)(本府省363時間、それ以外206時間)

※3民間労働者は平成27年(2015年)の所定外労働時間(30人以上事業所)

図表Ⅱ－11 時間外勤務時間の年平均の分布

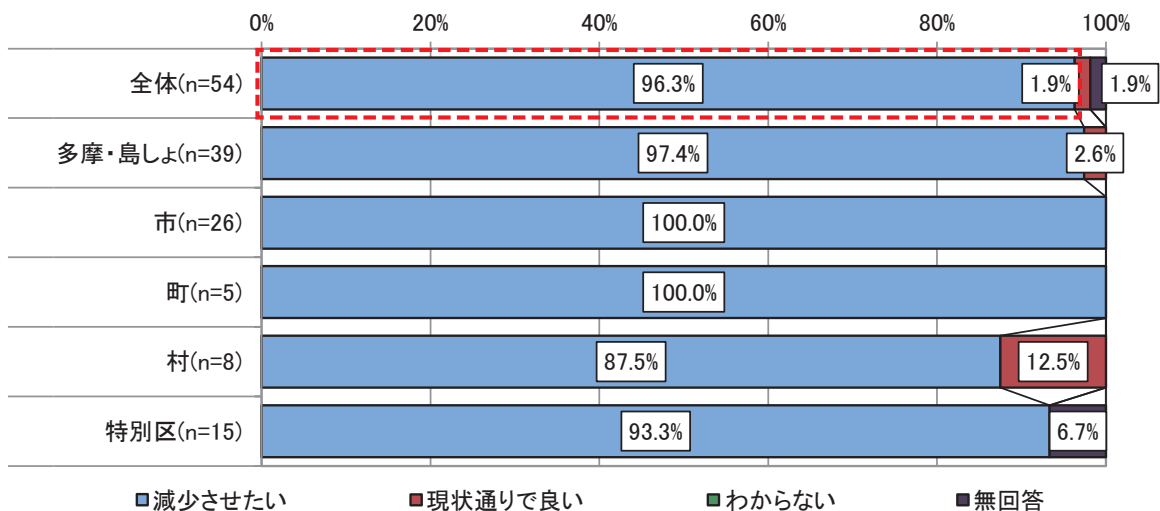
(n=50、無回答除く)



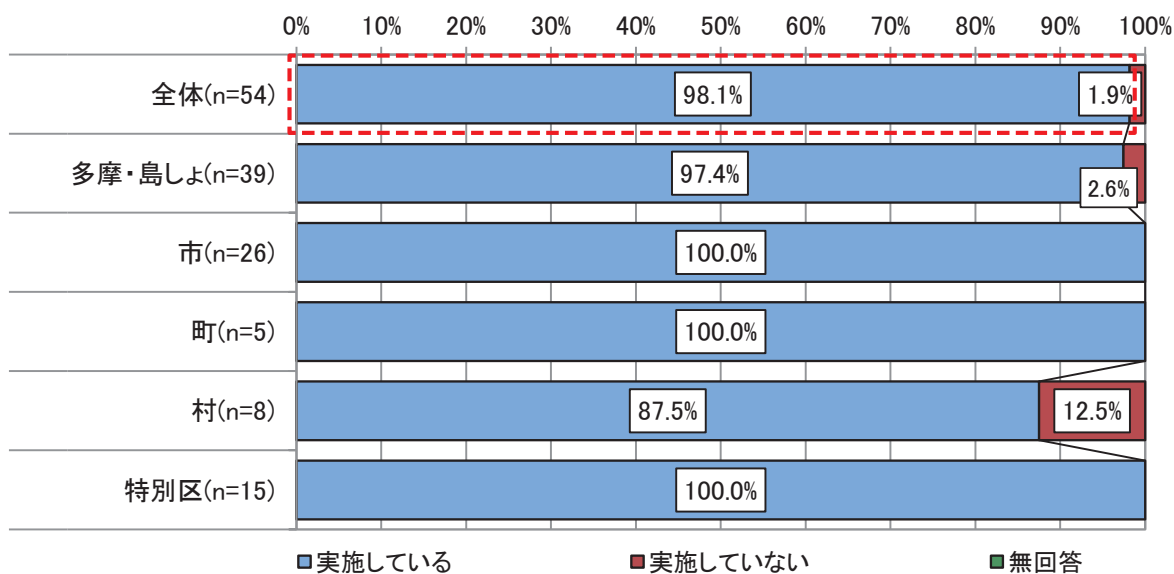
(2) 時間外勤務削減の今後の意向・取組状況・人事評価

時間外勤務削減の今後の意向としては、「減少させたい」が96.3%と大部分を占めており【図表Ⅱ－12】、取組自体もほとんどの自治体で実施されている【図表Ⅱ－13】。時間外勤務に対する人事評価の状況については、92.6%が評価していない【図表Ⅱ－14】。

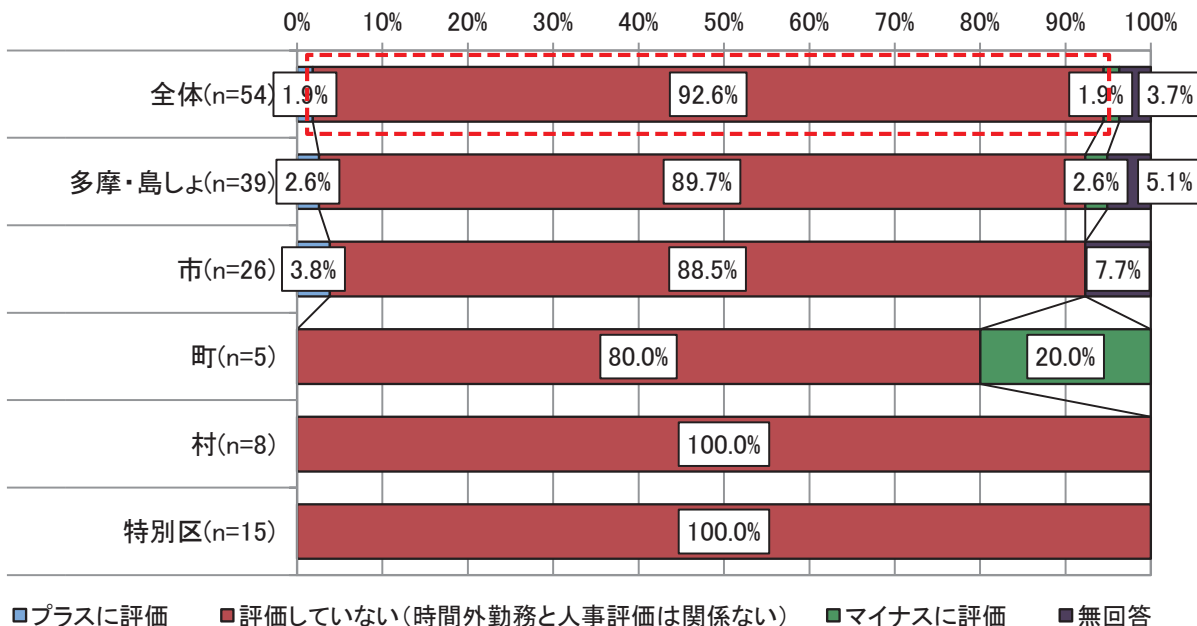
図表Ⅱ－12 時間外勤務時間削減の今後の意向



図表 II-13 時間外勤務削減に向けた取組状況



図表 II-14 時間外勤務に対する人事評価の状況



2. 年次有給休暇取得

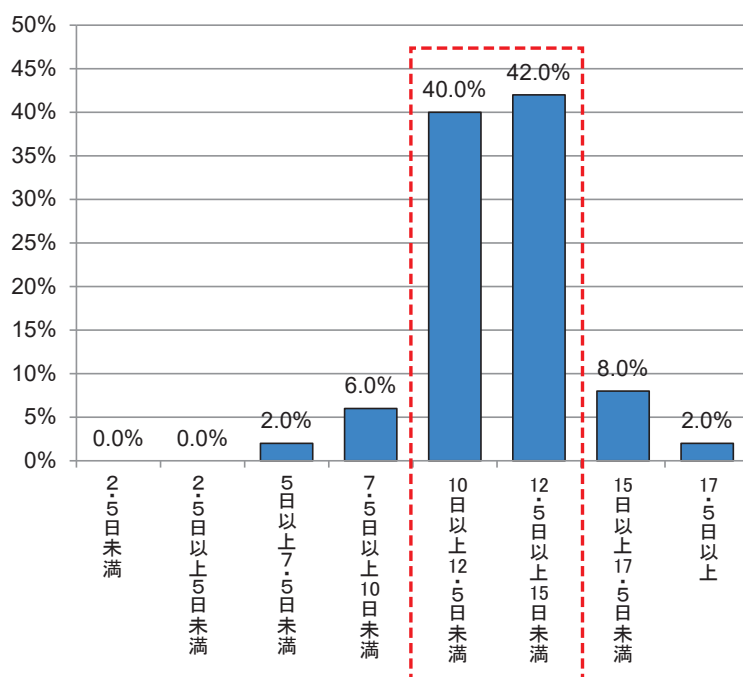
(1) 年次有給休暇の取得日数

年次有給休暇の都内全自治体の平均取得日数は12.7日で、多摩・島しょ地域市町村は12.0日、特別区は14.6日となり、多摩・島しょ地域市町村が特別区を下回った。

年次有給休暇の平均取得日数の分布をみると、12.5日以上15日未満（42.0%）が最も多く、次いで10日以上12.5日未満（40.0%）で、中央値は13.1日であった【図表Ⅱ-15】。

図表Ⅱ-15 年次有給休暇の平均取得日数の分布

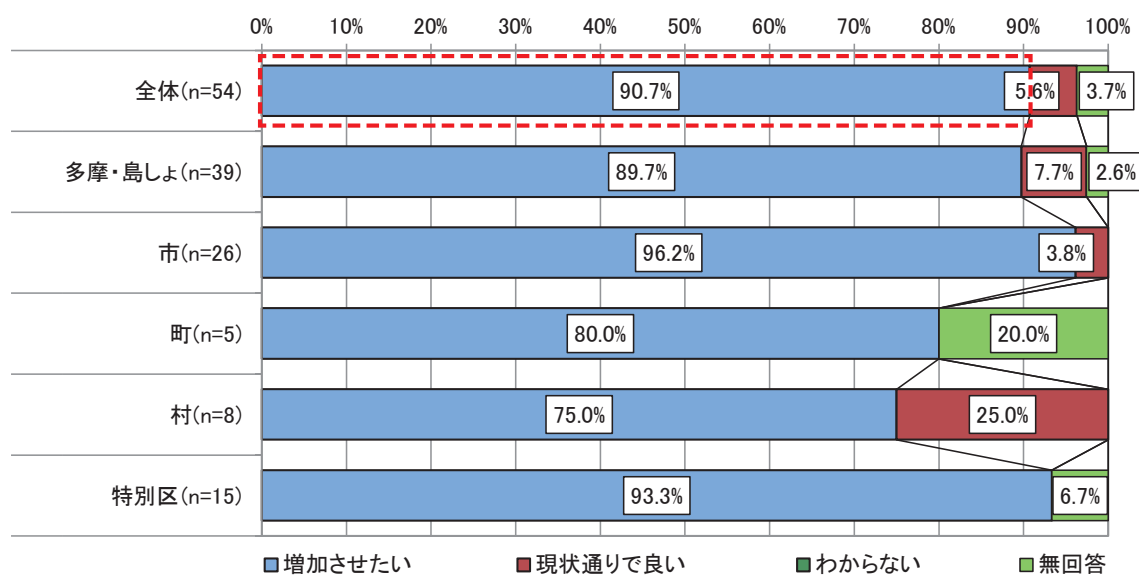
(n=50、無回答除く)



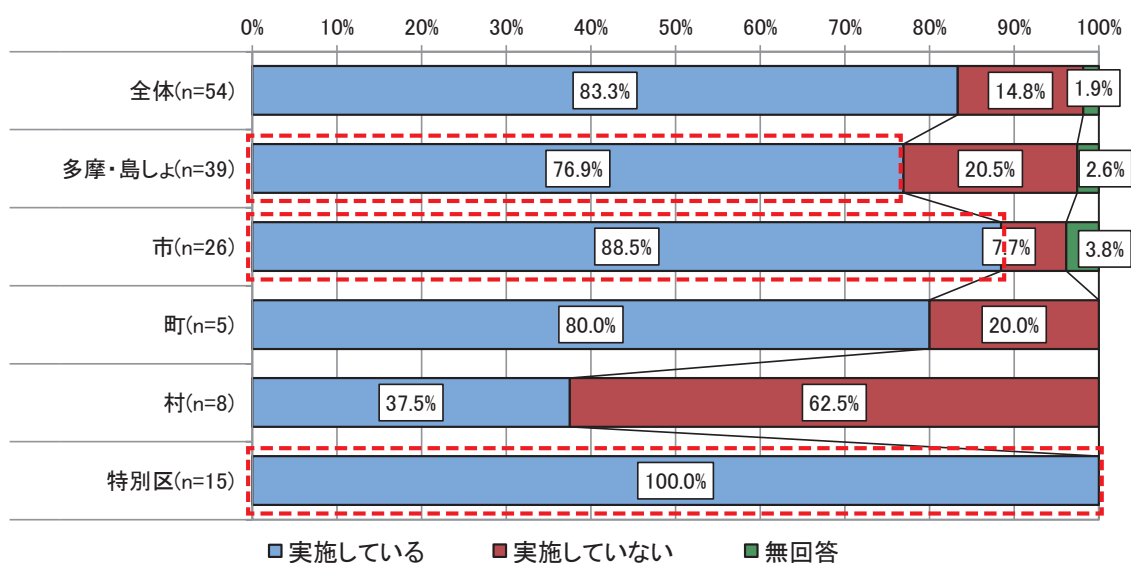
(2) 年次有給休暇取得率向上の今後の意向・取組状況・人事評価

年次有給休暇取得率向上の今後の意向については「増加させたい」が90.7%を占めた【図表 II-16】。取組自体は多摩・島しょ地域市町村の76.9%、市部で88.5%が実施しており、特別区は全ての自治体で実施されている【図表 II-17】。年次有給休暇取得に対する人事評価の状況については、ほとんどの自治体が評価していない【図表 II-18】。

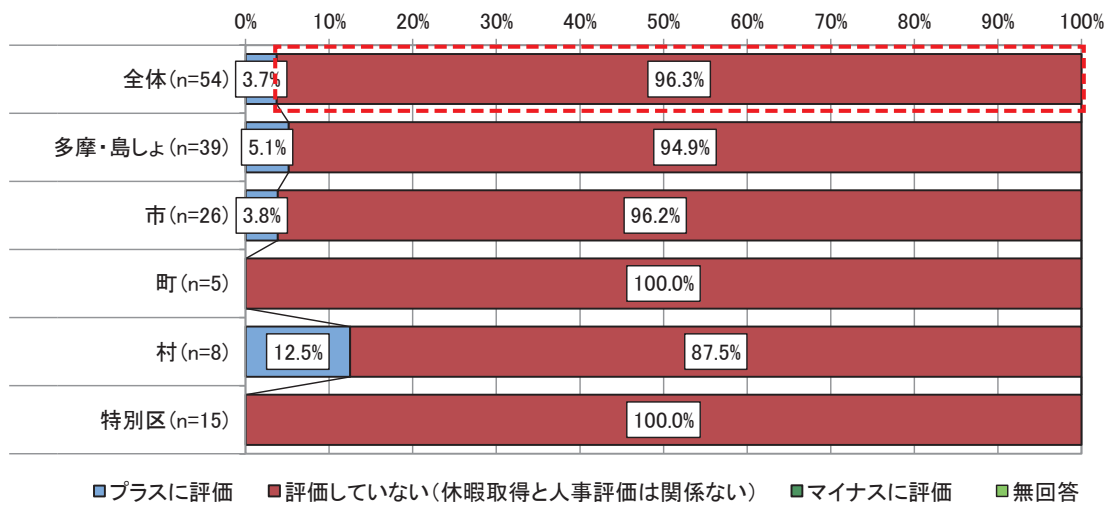
図表 II-16 年次有給休暇取得率の今後の意向



図表 II-17 年次有給休暇取得率向上に向けた取組状況



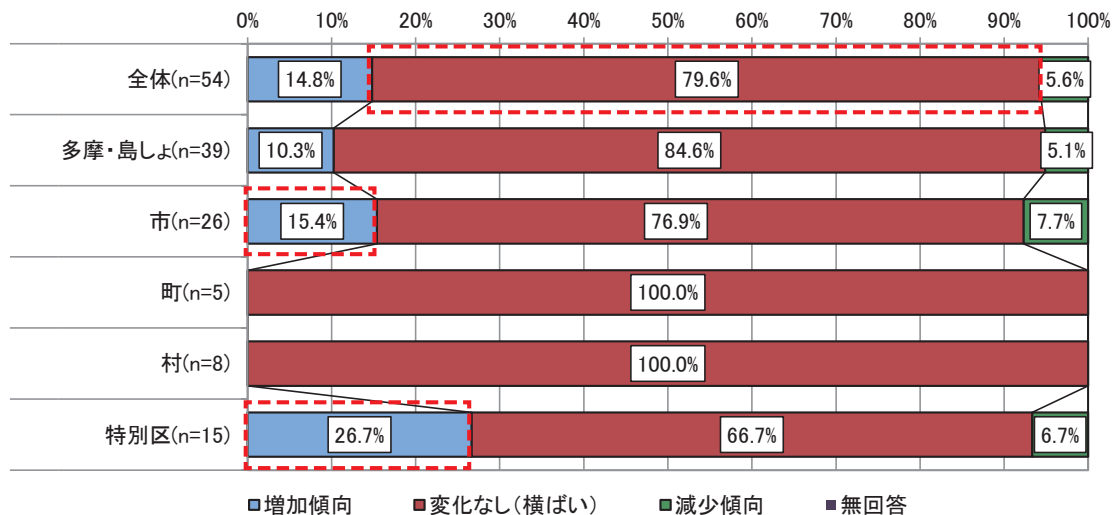
図表Ⅱ－18 年次有給休暇取得に対する人事評価の状況



(3) 年次有給休暇取得率の傾向

年次有給休暇取得率の過去3年の傾向は「変化なし」が79.6%と最も多くなっている【図表Ⅱ－19】。多摩・島しょ地域市町村では、市部においても増加傾向が15.4%に留まり、26.7%の特別区に比べても状況が改善されていない。

図表Ⅱ－19 年次有給休暇取得率の過去3年の傾向



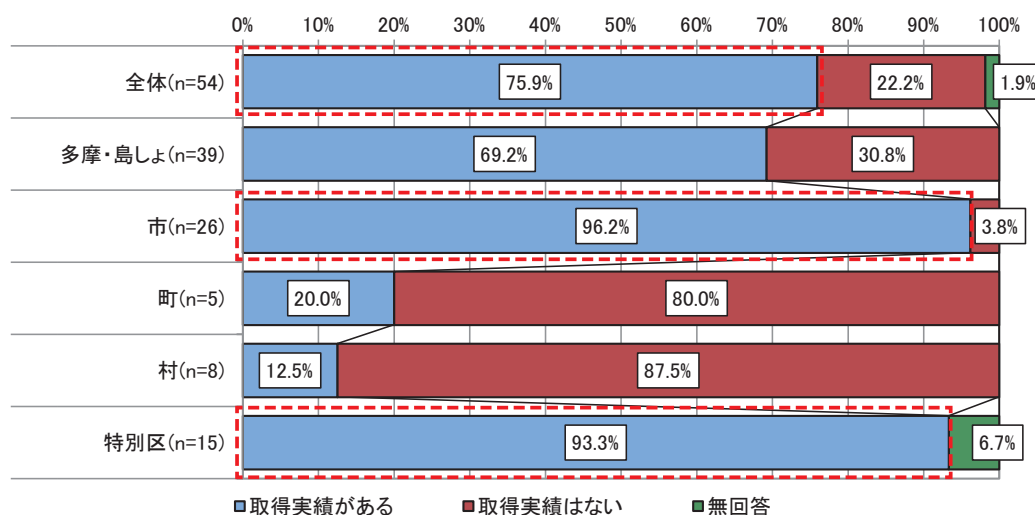
3. ワーク・ライフ・バランス推進

(1) 育児休暇の取得実績

自治体アンケートによると、過去3年間、在職中に出産した女性職員の育児休暇の取得率は、ほぼ100%であった。一方、過去3年間に在職中に配偶者が出産した男性の育児休暇取得実績は、全体で75.9%の自治体で取得実績があり、市部と特別区では、90%以上の自治体で取得実績があった【図表 II-20】。一方で、町村部では取得実績のない自治体が町部80.0%、村部87.5%と大半を占めている。

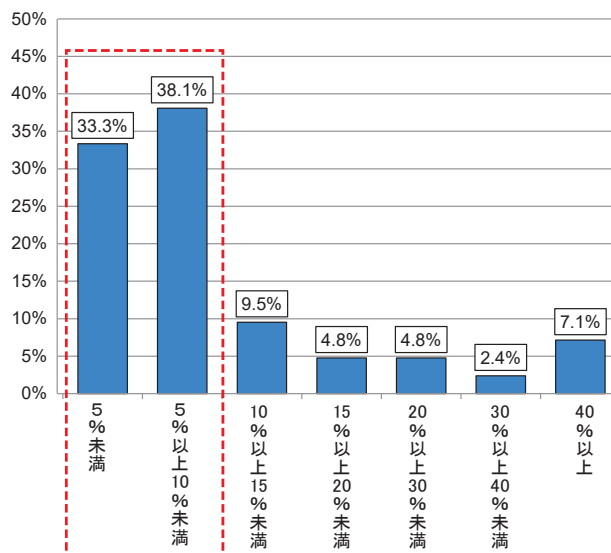
取得実績のある自治体の、男性職員の育児休暇の取得率は平均11.3%で、中央値は7.4%であった。取得率の分布では5%以上10%未満(38.1%)が最も多く、次いで5%未満(33.3%)となっている【図表 II-21】。また、政府目標では男性職員の育児休暇取得率を平成32年(2020年)までに13%としており、78.6%の自治体が目標を達成していない。

図表 II-20 男性の育児休暇の取得実績



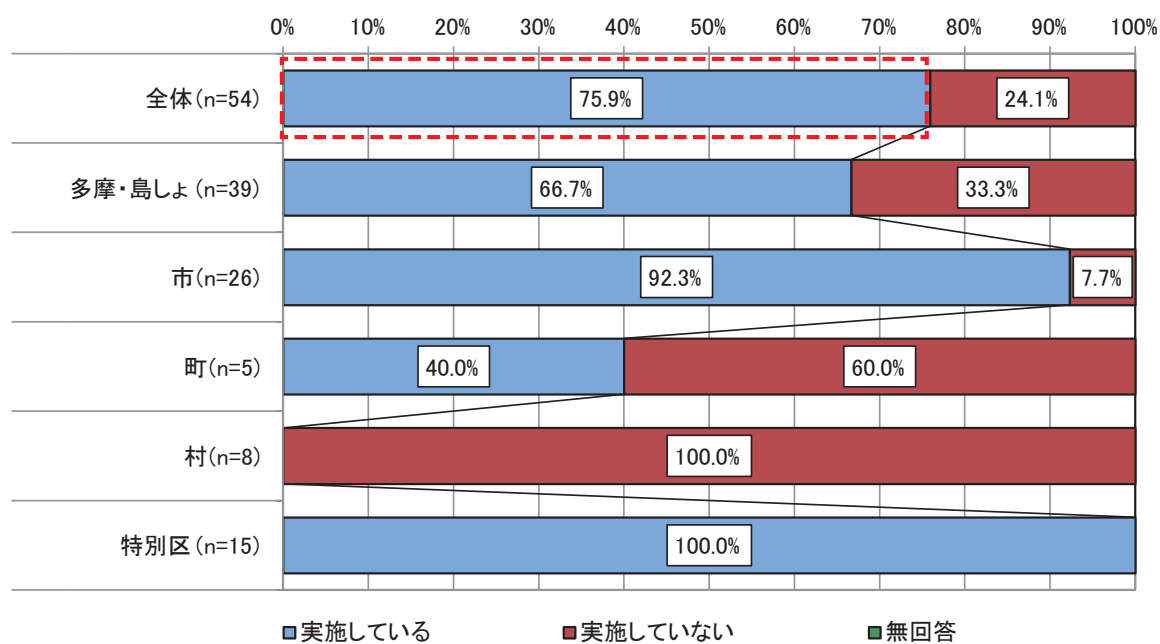
図表 II-21 男性の育児休暇の取得率の分布

(n=42、非該当・無回答を除く)



ワーク・ライフ・バランス推進に向けた取組状況は、全体で75.9%となっている【図表Ⅱ-22】。

図表 II-22 ワーク・ライフ・バランス推進に向けた取組状況

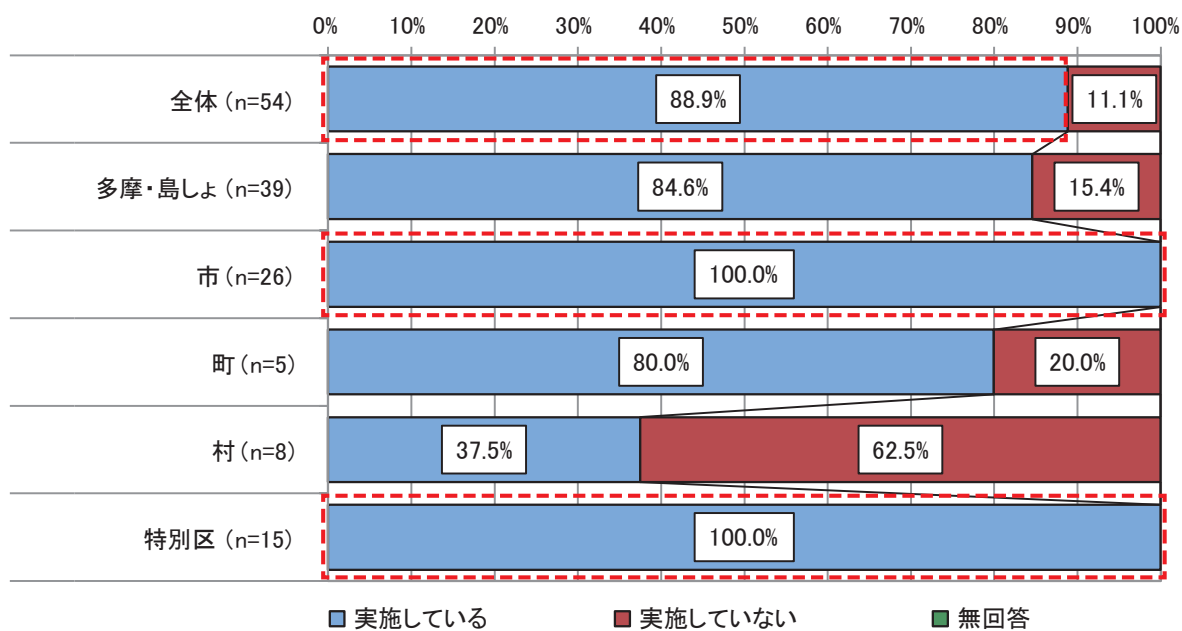


4. 女性活躍推進

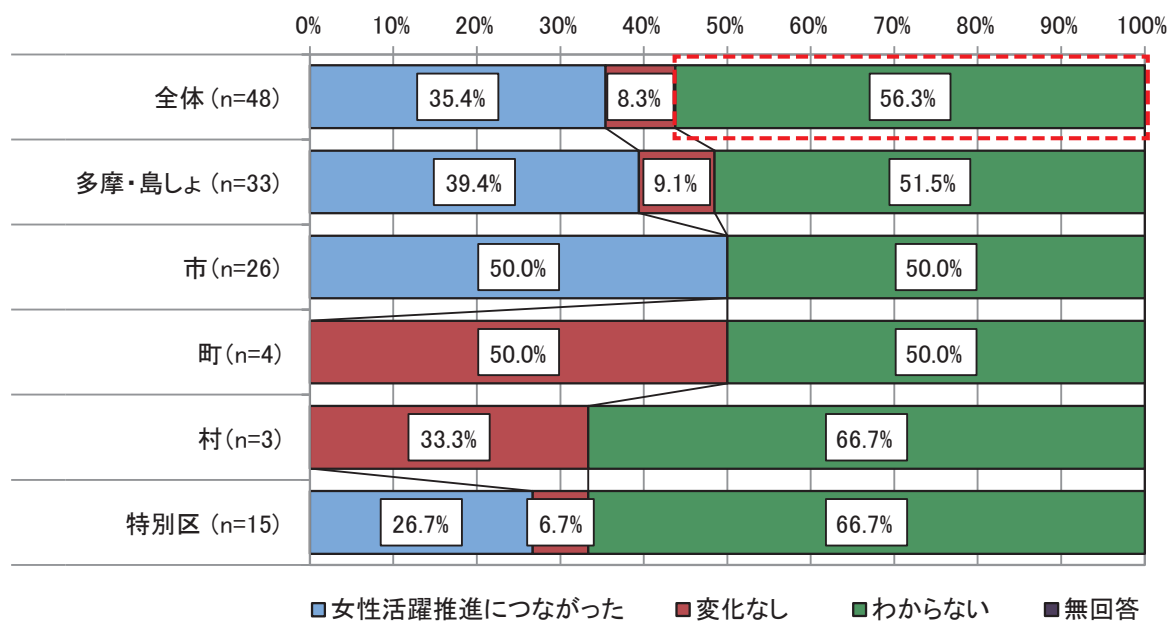
(1) 女性活躍推進に向けた取組状況・評価

女性活躍推進に向けた取組については、88.9%が実施しており市部・特別区は100%となっている【図表 II-23】。しかしながら、取組状況の評価は、「女性活躍推進につながった」と回答した自治体が35.4%である一方、56.3%の自治体が「わからない」と回答しており、その主な理由としては、取組に関するデータ等がないがあげられている【図表 II-24】。

図表 II-23 女性活躍推進に向けた取組状況



図表 II-24 女性活躍推進に向けた取組状況の評価



注) 取組実施している自治体の内訳

5. 各種取組の課題

(1) 時間外勤務削減の課題

自治体アンケートの回答による時間外勤務削減の課題は以下のとおり

■職場の意識改革、職場での負担の偏り、業務負担の見直し・効率化、職員配置・増員、行政サービスのあり方、職場のコミュニケーション、管理職マネジメントが課題になっている。

図表Ⅱ-25 時間外勤務削減の課題（自治体アンケート結果抜粋）

○職場の意識改革

- 本人のモチベーションと密接に関連しているため、職員の意識改革が非常に難しい。
- 職員の意識改革
- 職員の意識改革（時間内で仕事を終える意識、事務を計画的かつ効率的に行う意識）
- 管理職含む職員の意識改革
- 時間外勤務申請をせずにサービス残業とすればいいという考え方の職員が出てきてしまい、業務改善や効率性改善につながらない。
- ワーク・ライフ・バランスの考え方の定着が不十分である。
- 職員個々に、時間外勤務削減への意識の差がある。
- 管理職及び一般職員の意識改革や事業の実施方法の見直しの検討が必要である。

○職場での負担の偏り

- 体調に不安をもつ職員がいるため、他の職員に負荷がかかっている。
- 1人あたりの業務量や分担の偏りなど、業務量が課題
- 個人に偏って時間外勤務時間数が多くなならないよう、課・係内の協力体制の徹底が必要である。
- 一部の職員に偏らないよう時間外勤務時間数の平準化を図る必要がある。
- 職場ごとに時間外勤務となる理由が異なることから、全庁的な取組だけでなく職場に応じた削減の取組を示していく必要がある。

○業務負担の見直し・効率化

- 長時間ではなく、効率的に働き、早く帰る職場慣行・風土の醸成
- 業務量増・人員減の中で、既存の業務のうち、どれだけを削減できるかが課題である。
- 時間外勤務の削減とともに、業務量の増加傾向への対策を併せて実施していかないと継続性を保つことが難しい。
- 限られた予算、人員の中でさらに時間外勤務も削減しなくてはならないため、事務の効率化や人員配置の最適化が課題
- 時間外勤務の発生原因が、担当職員の職務遂行能力に起因しているのか、業務量の過多により起因しているのかの判断が難しい。
- 業務の多様化と業務量の増加の中で、時間外勤務削減を推進することで、休日等に時間外勤務の届出を出さないで出勤するなど、逆に職員の負担になってしまう可能性も考えられる。
- 限られた勤務時間の中で着実に成果を出す働き方への転換（人事管理や職員配置の見直し）が必要
- 振替休日や代休取得を推進しているが、職員1人あたりの業務量が多く、振休や代休取得が困難な場合がある。
- 効率的な事務処理や事務改善の推進が必要
- 超過勤務の削減推進にあたっては、さらなる事務の簡素化、合理化が課題である。
- 業務のスクラップ＆ビルドを推進する必要がある。

○職員配置・増員

- 自治体の業務が増加することに対して、職員の増員が難しいこと。
- 業務量の増大と人員削減との両立
- 年度途中での業務量の変化に対応できる庁内の応援体制の構築や異動時期の検討
- 職員数が限られているため、兼務しながら仕事を遂行していかななくてはならず、全体の仕事量を減らすことが難しい。
- 適切な人員の確保と配置をしているが、職員の配置まで時間がかかる事情もあり、一時的に欠員が出てしまう。

○行政サービスのあり方

- 対外、対内ともに調査や進ちょく管理的業務が増加している。
- 行政サービスの質の維持
- 選挙等の突発的な要因が発生した場合に見込み以上の時間外勤務時間数が生じる。
- 時間外勤務削減については、業務の改善と併せて取り組んでいるが、同時に業務の複雑化、多様化も年々拡大しているため、有効な手段がみあたらず、対策に苦慮している。
- 各種取組による職員への意識づけは一定の効果があったと思われるが、職員数の増員が見込めない状況で、国や都からの事務権限移譲等により業務量が増加しているため、これ以上の時間外勤務削減は難しいと思われる。
- 部署にもよるが、イベント、防災対応で休日・夜間の勤務が多い。
- 業務が年々増えていくため、さまざまな取組を行っても根本的解決に至らない。
- 地方分権による権限委譲等による事業の増加
- 職員の定員適正化を進めていく一方、東京オリンピック・パラリンピック開催に向けた取組をはじめとした多様化する業務を滞りなく遂行するためには、さらなる業務の効率化が求められる。
- 職員が準備から片づけを行う地域イベントが多い。
- イベントや来客対応で土日勤務が避けられない。
- 業務内容により、特定の時期に急激に業務量が増えることや、マイナンバー制度導入のような大きな制度改正は、全庁的に業務が増え、制度定着までに時間がかかる。また時間外勤務の削減にあたっては、「意識改革」、「業務の効率化」、「事務事業の見直し」が重要な課題と考えている。意識改革については、一定の成果があがっているため、今後は業務の効率化と事務事業の見直しをどう進めていくか検討を進めている。
- 行政需要の多様化や法改正等で業務量は増える一方で、業務のスクラップが進まないため時間外勤務の削減が進まない。
- 仕事の成果の質を落とさず、その業務にかかる時間、手間を削減できるか。また、その方法は？
- 新規事業・充実事業への対応
- 優先順位の高い事務・事業の見極め
- 制度改正や窓口対応等の外的要因
- 定数削減が進む中で福祉事務所を中心に業務量が増加している。
- 議会対応等時間外勤務が前提となっているケースがある。

○職場のコミュニケーション

- 職員間のコミュニケーション不足

○管理職マネジメント

- 部下の業務マネジメントに関して管理職の意識が低いことが課題である。
- 業務の適正品質が職員ごとに異なり、上司とすり合わせる事が難しい。

(2) 年次有給休暇取得の課題

自治体アンケートの回答による年次有給休暇取得の課題は以下のとおり

■職場の意識改革、職場の環境づくり、職場での負担の偏り、業務負担の見直し・効率化、職員配置・増員、行政サービスのあり方、振替休日優先が課題になっている。

図表Ⅱ-26 年次有給休暇取得の課題（自治体アンケート結果抜粋）

○職場の意識改革

- 取得したくない職員がいる。
- 職場風土と職員の意識改革
- 管理職含む職員の意識改革
- 男性職員の育児休業の取得
- 今後、休暇取得に関して一層の職場全体の風土醸成が必要である。
- 休暇を取得しづらい環境、業務量の多さ、職員の意識改革
- 職員の意識改革・効率的な業務執行
- 休暇取得に対する意識改革(理由がないと休めない、職場に迷惑をかけてしまう等と考え、取得を躊躇してしまう職員がいる)
- 部署によっては休暇を申請しにくい雰囲気があるという声がある。(上司が休暇をとらないなど)
- ワーク・ライフ・バランスの考え方の定着が不十分であると考えている。

○職場の環境づくり

- 職員が有給休暇を計画的に取得できる職場環境の整備
- 休暇を取得しやすい職場の環境づくり
- 職員が休みやすい職場環境の整備
- 休暇を取得しやすい雰囲気の醸成、定着

○職場での負担の偏り

- 人員が不足している部署は1人の業務負担が大きく、休暇の取得が難しい。
- 病気休暇、分限休職(メンタル)取得者の増加
- 年次有給休暇の取得日数はほぼ横ばいであるが、育児・介護等の特別休暇制度が拡充し、取得率が向上していることから、勤務条件の向上がみられる。一方、部署ごとに取得率にバラつきがみられ、所属職員数等が影響していると考えられる。
- イベント等による休日出勤が多い部署の推進方法が課題である。
- 保育園職員の休暇促進
- 職場によって業務内容が大きく異なり、取得状況の差が大きい。管理職は、一般職員より取得状況が低い傾向にある。

○業務負担の見直し・効率化

- 業務内容が多様化する中で、担当個々人に依存しない体制づくりが課題である。
- 休暇取得推進と並行して業務の見直しや効率化を進めなければ、現時点以上の取得率向上は難しい段階に来ている。

- 計画的かつ効率的な業務執行
- 全庁的に余裕のない人員配置で業務に従事している中で、新制度への対応、業務量の増等があり、業務への取組自体を見直さないと休暇を取得しやすい職場環境へ移行していくことは困難となっている。
- 職員1人あたりの業務量が多い。
- 各業務の担当が1人しかいないことが多く(例えば…給与担当1名、消防担当1名、児童福祉担当1名など)、かつ1人が複数業務を抱えているので、職員が1人不在にするだけで事務が滞る。
- 事務の効率化により、超過勤務時間を縮減できなければ、年休の取得率も向上しないと考える。
- 休暇取得推進にあたっては、さらなる事務の簡素化、合理化による超過勤務の削減、休暇を取得しやすい職場体制や雰囲気づくりが課題である。
- 業務のスクラップが進まない。
- 各職場の業務量増大、病休・産休・育休等の取得者増加により、職員負担は増加傾向のため休暇取得率は、ほぼ横ばいの状況

○職員配置・増員

- 自治体の業務量の増加に見合う職員の増員が難しい。
- 厳しい財政状況の下、業務量が増える中、それに対して適切な人員が確保できていない。
- 安定的な人員の確保
- 適切な人員配置
- 一般職員については、現状年休の取得日数も高いため、引き続き目標の設定を行い、取り組んでいきたい。一方保育園に勤務する職員については、休暇取得推進のための代替人員の確保等促進に努めたい。
- 職員数が変わらない中、業務が増え続けている。
- 行政改革によるスリム化と地方分権による権限移譲により職員の絶対数が不足がちである。
- 仕事の量の増加、多様化及び職員数の減少

○行政サービスのあり方

- 住民サービスを低下させぬよう取得推進を図る。
- 住民サービスに支障がないよう各所管で調整している。

○振替休日優先

- 振替休暇を優先すると、他の休暇が取得しにくくなる。特に管理職の休暇取得率が低い。
- 週休日の振替を徹底しているため、平日に出勤している職員が少なくなることもあり、有給休暇の取得まで至らないことが多い。

(3) ワーク・ライフ・バランス推進の課題

自治体アンケートの回答によるワーク・ライフ・バランス推進の課題は以下のとおり

■職場の意識改革、職場の環境づくり、職場での負担の偏り、業務負担の見直し・効率化、職員配置・増員、行政サービスのあり方、休暇取得促進、多様性への配慮、長時間勤務削減が課題になっている。

図表Ⅱ-27 ワーク・ライフ・バランス推進の課題（自治体アンケート結果抜粋）

○職場の意識改革

- 管理職を含む職員の意識改革
- 個々の職員の意識の変革(生産性向上についての意識)
- 育児や介護など、さまざまな事情をもつ職員が、活躍できる環境の整備
- 職場の配慮
- 厳しい財政状況の下、必ずしも十分な職員数が配置されない中、組織が一体となってワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいくことが必要であるが、意識醸成が組織全体に広がっているとはいえず、今後さらに取り組む必要がある。
- 管理職の意識改革が必要と考えるが、組織にワーク・ライフ・バランスの考え方が浸透するには時間がかかってしまう。
- 管理職を含めた全職員の意識改革
- 職員の考え方、意識改革(働き方改革の誤った認識、業務効率化に対するモチベーションの低さ)

○職場の環境づくり

- 育児休暇等を取得しやすい環境の整備
- 仮に時差勤務やフレックスタイム制を導入する場合、勤務管理を行うシステムの対応ができていない。
- 窓口職員の多い基礎的自治体のため、テレワーク制度や時差勤務については、導入に関して慎重に考える必要がある。
- ワーク・ライフ・バランス推進のための時差勤務制度や在宅勤務制度の導入にあたっては、窓口職場や変則勤務職場への対応が大きなハードルと考えている。

○職場での負担の偏り

- 体調に不安をもつ職員がいることで、他の職員に負荷がかかっている。
- 繁忙期の部署等では理解を得難い場合もある。
- 窓口対応がある部署とそうでない部署で、取得できる制度に差が出てしまう。
- 複数の職員で分担できない業務については特定の職員に負担が集中してしまう。
- 職場によって、業務内容が大きく異なり、ワーク・ライフ・バランス推進の取組についても、全庁的に検討できるものとそうでないものがある。

○業務負担の見直し・効率化

- 業務内容が多様化する中で、担当個々人に依存する部分が多い。
- これまでさまざまな取組を行うことで、ワーク・ライフ・バランスを推進してきたが、業務量の見直しや効率化についても並行して推進していかなければ、これ以上の充実が図れない段階を迎えている。

- 業務量増・人員減の中で、既存の業務のうち、どれだけを削減できるかが課題である。
- 効率的な業務運営や職場環境づくり
- 業務の適正品質が職員ごとに異なり、完ぺきを目指す職員がいること。
- 業務の改革・改善
- 全庁的に余裕のない人員配置で業務に従事している中で、新制度への対応、業務量の増等があり、業務への取組方法自体を見直さないと休暇を取得しやすい職場環境へ移行していくことは困難となっている。
- 国や都からの事務移譲等による各職場の業務量の増加や病休・産休・育休等の取得者増加等により、各職員の業務負担が増加傾向のため、時間外勤務縮減や休暇取得率もほぼ横ばいの状況である。
- 限られた勤務時間の中で着実に成果を出す働き方への転換(人事管理や職員配置の見直し、職員の職務遂行能力の向上など)
- 業務量が増加するばかりで、そもそもの業務量が多い。
- ワーク・ライフ・バランス推進にあたっては、さらなる事務の簡素化、合理化による超過勤務の削減、休暇を取得しやすい職場体制や雰囲気づくりが課題である。
- 業務のスクラップが進まない。
- 効率的な業務執行

○職員配置・増員

- 自治体の業務量の増加に見合う職員の増員が難しい。
- 少ない職員数と増加し続ける業務
- 各所属における短時間勤務職員への事務分掌と、職員配置が課題
- 女性職員の割合の多い部署や、人数の少ない部署等における代替職員の確保方法
- 適切な人員の確保と配置

○行政サービスのあり方

- 市民サービスを低下させずに全職員が平等にワーク・ライフ・バランスを推進することは非常に困難である。
- 小規模自治体では、職員も少なく、即住民サービスの低下につながるため、このような取組は難しい。
- 地方自治体に任される業務が年々増加し、住民サービスの向上も常に求められる現状、時間外勤務の削減もままならない中、短時間勤務、在宅勤務の推進までは手が回らない。

○休暇取得促進

- 休暇の取得促進

○多様性への配慮

- ライフの部分の充実度は千差万別であり推し量れない。

○長時間勤務削減

- 時間外勤務の縮減
- 超過勤務の縮減

(4) 女性活躍推進の課題

自治体アンケートの回答による女性活躍推進の課題は以下のとおり

■職場の意識改革、仕事と家庭の両立、キャリア・昇進支援、男性の家庭参加、推進の考え方が課題となっている。

図表Ⅱ-28 女性活躍推進の課題（自治体アンケート結果抜粋）

○職場の意識改革

- 研修等を実施し、職員の意識向上を図っているが、それらが実効性を伴うものにつながるためのさらなる工夫が必要
- 管理職含む職員の意識改革
- 女性職員自身の意識変革、能力向上
- 管理職の役割や責任が重くなり、仕事量も増加していることから、管理職に魅力を感じない職員が増えている。
- 男性、女性双方の意識改革、業務効率化
- 管理職の意識改革
- 調査等を行ったわけではないが意識して女性活躍を推進しようとするすると逆に反発されたり萎縮したりしてしまう感がある。できる限り意識せず推進していけるかが、課題
- 固定的性別役割分担観

○仕事と家庭の両立

- 家庭との両立を望む職員が多く、管理職になることで増加する業務量や拘束時間の問題をどのように解消していくかが課題
- 家庭等の事情とのバランスを図る。
- 仕事と家庭生活の両立
- 出産、子育て、介護等との両立
- 管理職になると家庭との両立が難しくなるという意識が職員にあること。
- 女性職員がキャリアを考えるにあたって、仕事と家庭生活を両立することの負担感や経験、知識不足等に不安を感じている。
- 仕事と育児の両立が女性の負担となっている。

○キャリア・昇進支援

- 活躍を期待する時期と結婚・出産の時期が重なってしまう場合がある。
- 女性の管理監督職が少数のため、昇任を目指す女性職員が増えるような職場環境づくり
- 女性職員の昇任意欲の向上
- 女性の家庭での役割や、見本となるロールモデルが少ないことから、キャリアアップについて消極になる。
- 女性の管理職登用に関して、事例は増えている一方、職員アンケートの結果「能力に自信がない」等の昇任に消極的な意見もみられる。今後、モデルケースの紹介を通して職場全体にイメージを共有することが必要
- 出産、育児を行う時期と昇任選考受験率年次が重なると、昇任意欲の低下につながるおそれがある。

- 男性に比べて女性の監理・監督者が少ないことから、将来のキャリアイメージをもちづらい。
- 管理職の昇任意欲は男性職員より女性職員が低く、ロールモデルが少ないこともあり、子育てとの両立を不安に思っている女性職員が多い。
- 管理職等への昇任時期と、出産・育児・介護等のライフイベントの時期が重なる。
- 結婚、出産を経験した女性職員が、家庭の事情により昇任意欲がありながら受験に至らないことがある。
- 出産・育児など、男性に比べてライフサイクルが多様な女性職員の個々の事情に即した取組が必要であるとする。
- 出産・子育て等のライフイベントを両立しながら、管理監督職として活躍するための人事制度や組織体制を整える。
- 育児期など、さまざまな条件下においても十分に能力発揮できる環境づくりが必要
- キャリアアップに対する不安の解消
- 部下マネジメントに対する不安がある。
- 女性管理職が少ない環境
- 女性管理職のロールモデル不足

○男性の家庭参加

- 当自治体では、係長級以上の昇任について、女性職員の昇任意欲は男性職員よりも低く、昇任職層があがるほど意欲は下がる傾向にある。また、女性職員の場合、「家庭との両立」をあげる者が多く、男性と女性との間における家事負担のバランスや考え方に違いがあると思われる。家庭内の問題については、一事業主としてできることに限りがあるが、特定事業主として各事業主に率先垂範すべく、男性職員のさらなる家庭参加を促す取組が必要である。
- 男性も含めた働き方が社会全体で変わっていかないと、女性の家事育児負担は減らず（配偶者（男性）が忙しすぎる＝女性の家庭での役割負担が重くなる）、職場での女性活躍推進は進まないため、社会全体に課題・ハードルがある。
- 男性職員の家事・育児への参加を促すため、出産支援・育児参加休暇の取得率向上や、育児休業取得率の向上について数値目標を定めている。

○推進の考え方

- 女性活躍の推進について、係長職以上を占める女性職員の割合を特定事業主行動計画における目標値として設定しているが、その進ちょくが女性活躍の取組の評価指標となり得るのか甚だ疑問である。

6. 働き方改革に向けた取組

さらに、自治体アンケートで回答された、働き方改革推進に向けた各分野の取組は以下のようであった。

図表Ⅱ-29 働き方改革推進に向けた各分野の取組
(自治体アンケート結果抜粋)

○業務の簡素化・効率化

- ・システム導入(出退勤管理など)
- ・指定管理者制度の導入
- ・会議の効率化
- ・窓口業務効率化(「窓口サービス改善の方針」策定、委託化など)
- ・外部委託の検討
- ・ペーパーレス推進
- ・企画・総務部と事業の所管部における事業改善に向けた「対話」(対話による創造的事業改善)を行い、事業を多角的に検証しながらサービスの質と量の最適化を図っている。
- ・時間外勤務縮減及び定時退庁推進に関する方針の策定と方針に基づく取組。平成29年(2017年)度の重点目標「事務の抜本的見直しの実施(改善、効率化、廃止等)」と位置づけ取組推進

○職員の意識啓発・人材育成の拡充

- ・キャリアデザイン研修
- ・タイムマネジメント研修
- ・ダイバーシティ・マネジメント研修(係長職対象)
- ・ワーク・ライフ・バランス実現と業務改善を特集した庁内報の発行
- ・ハラスメント全般(マタハラ含む)に関する研修
- ・残業縮減の意識改革を訴える市長による宣言

○人事評価制度の見直し

- ・業績評価制度導入・人事評価に反映
- ・人事考課における考課要素に、業績として業務を迅速に行うことの項目を設定
- ・人事評価に働き方改革に関する指標を導入

○適切な人員の確保・配置

- ・各所管の業務内容や業務量、時間外勤務の状況、今後の課題等について、ヒアリングを行い、的確に把握し、効率的に対応できるような人員配置に努めている。
- ・繁忙期における業務実態を踏まえ、時間外勤務の削減が見込まれる場合、所属長に臨時職員の活用を検討するよう促した。
- ・業務量の多い部署の適正な人員の確保
- ・育児休業取得時の代替として、臨時職員等を確保
- ・病休・育休者代替として非正規職員及び任期付正規職員の任用
- ・地方公務員法第3条第3項第3号の非常勤特別職としての嘱託員制度の活用
- ・再任用職員を活用することにより、定数削減・採用抑制をしている。

○組織改革に向けた専門的な検討体制の構築

- 職員の健康の保持増進及び効率的な業務運営を推進することを目的に「職員時間外勤務縮減プロジェクトチーム」を設置し、時間外勤務の縮減対策について検討した。
- 働き方改革を検討するプロジェクトチームの設置
- 特定事業主行動計画を推進するための専門部会の設置
- 組織風土の変革に向けたプロジェクトチームの設置(部署横断型)
- 人材育成基本方針実行プラン改定プロジェクト・チームの設置
- 既存の組織横断型の会議で検討
- 担当部長及び担当課長を設置し、重点施策や専門分野への対応を専任業務とし、事案の決定及び所属職員を指揮監督するとともに、必要に応じ部間や部内間の組織横断的な連携強化に取り組む。
- 部間連携会議を設置して、部間にまたがる事項について、関連する課等において情報共有を促進するとともに、組織活動の連携を強化している。

○議会対応・議会調整の見直し

- 一般質問通告期限を設定
- 一般質問における議員1人あたりのもち時間の設定
- 事前通告制となっていることから、議会対応での繁忙時期が事前に把握できている。また、委員会付託議案や予算・決算審議の答弁資料提出日程については委員会開催日に合わせ、資料提出日を変える等の柔軟な対応を行っている。

○業務効率化や事業の絞り込み、優先順位づけを行うにあたって住民の理解を得るための評価や説明・周知

- 事務事業評価／施策評価／行政評価の実施・公表
- 行政改革の一環として、事務事業評価、施策評価を実施し、公表している。
- 財政状況や人事行政の運営状況、施策の成果など、市政全般について分かりやすく報告し、市民の皆さんから市政に対するご意見やご評価をいただく「株主総会」を実施している。

第3章 市町村職員アンケート

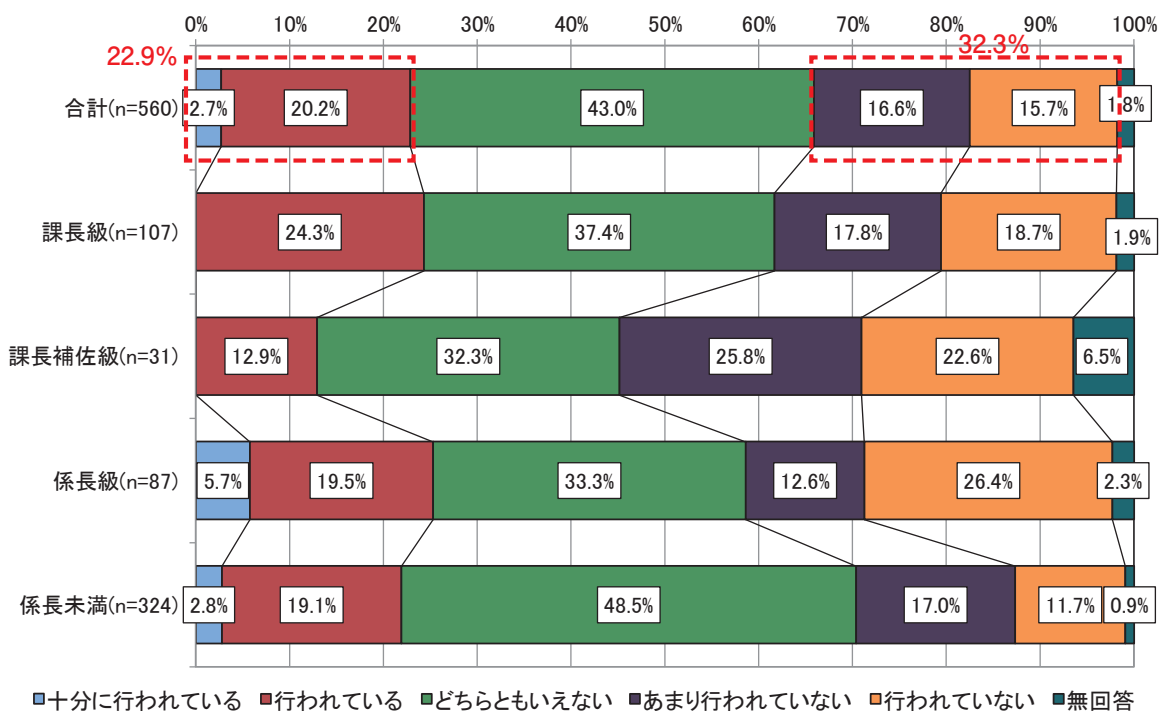
1. 住民理解・議会対応見直し

多様な働き方を実現する取組を推進するにあたっては、行政サービスに求められる内容が変わってきているという職員の認識もみられており、行政サービスの受け手である住民理解や議会対応の見直しも必要となっている。

(1) 住民への説明

取組推進への理解を得るための説明については、「十分に行われている」(2.7%)、「行われている」(20.2%)を合わせて22.9%であったのに対して、「あまり行われていない」(16.6%)、「行われていない」(15.7%)が合わせて32.3%となった。理解を得るための住民への説明があまり行われていないと認識している職員が多い【図表 II-30】。

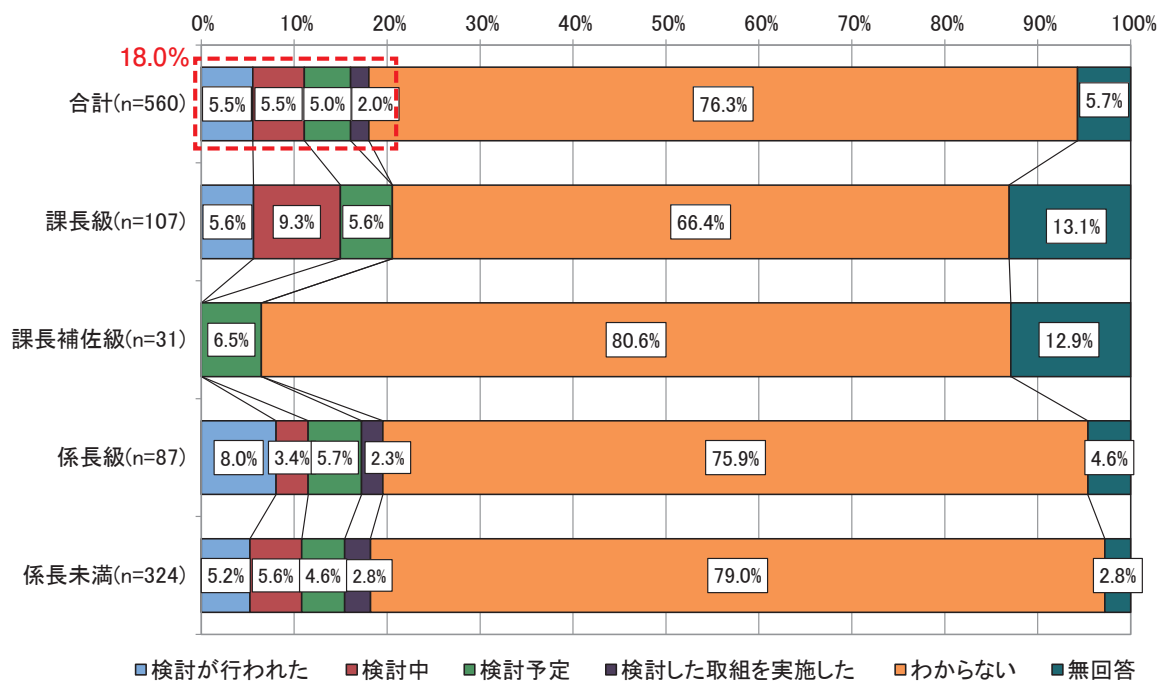
図表 II-30 住民の理解獲得のための説明・周知の取組の状況（職階別）



(2) 議会对応の見直し

議会对応の見直しについては、「検討が行われた」(5.5%)、「検討中」(5.5%)、「検討予定」(5.0%)、「検討した取組を実施した」(2.0%)を合わせて18.0%であった【図表Ⅱ-31】。一方で、「わからない」が76.3%であり、取組はもちろん、取組の検討も十分に行われていない状況となっている。

図表Ⅱ-31 議会对応の見直し検討状況（職階別）



第4章 人事研修担当者との検討会

1. 講義の要点

講義：「女性の活躍推進をより一層進めるために」で示されたのは以下のとおり

(1) 情報提供

- 自治体における女性活躍推進状況
- 女性の登用・採用、働き方改革に関する、これまでの取組と把握している課題のギャップについて

(2) 女性活躍・働き方改革推進の必要性

- 優秀な人材の確保・定着や、職員の意欲を向上する必要がある。
- 多様な価値観をもつ、多様な人材の活躍により行政サービスの質を向上する必要がある。
- 人材を新たに確保することは難しく、投資効果の大きい人材育成施策という側面もある。

(3) 女性活躍・働き方改革推進の問題点

- 女性のライフステージ・ワークスタイルに沿って昇進意欲への配慮をしているか。
- 特定の職員のみを対象として、周囲の職員の協力を得ない取組になっていないか。
- 推進部署や管理職が、職場の状況や職員のニーズを十分に確認したか。
- 好事例があっても規模や地域性の特性に帰着させて活用を避けていないか。
- ロールモデルを1つに捉えて、現実性がないと諦めていないか。
- イクボスといった「きっかけ」導入後に制度改革など、次の段階の取組を展開しているか。

(4) 女性活躍・働き方改革推進のポイント

- 職場の幅広い職員の声を収集して、全職員を対象に取組を実施する。
- 取組についてはトライアル(試行)を行い、アンケート等で効果を検証して、合意形成が図れたら水平展開する。
- 日本の得意とする製造業での工程の見直しから学んで、ホワイトカラーの働き方改革を進める。
- 先進事例を1つだけそのまま採り入れるのではなく、実態に沿うように組み合わせるいいところ取りをする。
- 関係者の利害が一致するポイントを探し、横並びでのイコールではなく、皆が公正・満足できるフェアな方法を目指す。

2. 女性活躍推進の問題点

討議1 女性活躍、多様な働き方推進の現場レベルでの取組に向けた課題で報告された要旨は以下のとおり

図表Ⅱ-32 討議1 女性活躍、多様な働き方推進の現場レベルでの取組に向けた課題

- 行政サービスを維持する必要がある、業務負担増大や人員不足によって、女性活躍のための諸制度が機能していない。
- 業務負担を調整するためや、女性活躍のための業務効率化や平準化を志向する組織文化がなく、適切な組織体制の構築も過渡期となっている。
- コミュニケーションの不足が各職員相互の理解不足につながっており、組織体制の構築が遅れている。
- 人材育成の観点から、職員の志向を把握した上で、休暇取得と業務付与のバランスに留意せねばならない。
- コミュニケーションをとろうにも、男性の参画の意識が低く、女性活躍・ワーク・ライフ・バランスの必要性が理解されていない。
- 意識醸成には管理職マネジメントが重要であるが、職場での遠慮がコミュニケーションを阻害している。
- 結果として、女性活躍を促進するための管理職の魅力が創出されておらず、制度が整っていても、昇任意欲が醸成されていない。

3. 女性活躍推進の方策

討議2 現場の意見を反映した女性の活躍及びワーク・ライフ・バランスの推進で報告された取組の方向性の要旨は以下のとおり。

図表Ⅱ-33 討議2 現場の意見を反映した女性の活躍及びワーク・ライフ・バランスの推進

- トップの意識改革と職員の意識把握、トップ主導による職員の意識啓発が必要である。
- 業務量の横断的な把握と優先順位の見直し、スケジューリングを通じた業務効率化が必要である。そのためには管理職マネジメント能力の向上が必要である。
- 業務量の配分を見直し、それに応じた適切な人員配置が必要である。
- 場所や時間を自由に選べる柔軟な働き方ができる制度づくりが必要である。
- さらに、男女含めて、さまざまなライフステージにおけるキャリア形成・キャリアアップを支援する、ロールモデル研修やメンター制などが必要である。特に休暇取得と復帰支援のためには、職場における相互理解のコミュニケーションや人事制度が重要である。
- こうした取組を促進するため、働き方改革における時間外勤務縮減等の取組を人事評価に反映することが必要である。

4. 分科会の検討内容

分科会で報告された、調査への提言の要旨は以下のとおり

(1) 分科会1 人材育成、人事評価のあり方

(研修のあり方、ミッションの見直し、組織・人員の評価のあり方 など)

図表 II-34 分科会1 人材育成、人事評価のあり方

- インセンティブを高めることについては、大半の方が方向性については賛成であった。ただし、インセンティブをあげるために、人事評価と結びつけることについては心配があるという意見が多くなった。
- まず、部署によって業務の内容・量が違う、人手不足、業務の困難さも異なる中で公平性をどう担保するのが心配とされている。そういった部署間での状況が異なる中で公平な評価をどのように行うかがわからない。
- また、部署内で個人をどのように評価すべきか、どうすれば適正な評価につながるのかが心配との意見が出た。能力、仕事への関わり方、残業や時短勤務等の働き方が異なる中でどう評価を行うのが難しいのではないか。また評価の内容としては、日々どんなに頑張っても結果が出ないときにプロセスは全くみてもらえず、処遇や賃金に反映されるのは不安である。
- その背景は、民間企業とは異なり、数値では評価しづらい業務が多いことである。頑張っている人は評価し、頑張っていない人にはもう少し頑張っていこうと働きかけをしていくためのインセンティブの大きさをどうつけるかが難しい。インセンティブの大きさは、第三者が評価軸を設定することが必要ではないか。また、管理職は結果重視、一般職はプロセス重視といった評価方法もあるのではないか。

(2) 分科会2 柔軟な人材確保・職員配置

(会計年度任用職員の活用、勤務時間の制限がある職員の活用、再任用制度の効果的な活用、機動的な職員配置 など)

図表 II-35 分科会2 柔軟な人材確保・職員配置

- 部署、個人の能力によって状況が異なるため、対応することが難しいとの意見が多くなった。特に育休、産休の際の人員配置は予算・定数の制約があり難しいと考えられる。非常勤職員を充当するにしても、正規職員と同じ業務を担うことは望めないため、遠慮してしまう。そして、他の正規職員の負担が大きくなるという問題がある。能力だけでなく、個人情報、責任、意思決定に権限上携われない問題もある。非常勤職員を充てても本当の解決にはなっていないと考えられる。
- 取組として、職員課に一度配属することで正規職員を充てている団体が多くある。しかし復帰後の支援をどう行うか、といった指摘もあった。また育休が2人以上出たら定数を1人増やして職員を充てる団体もみられた。
- 正規職員以外のミッションの定義づけや、定型業務を再任用の人が後輩に教える文化をつくりモチベーションを高めるといったことも行うべきではないか。
- 会計年度任用職員の導入については、フルタイム勤務となるため、今の短時間勤務の方向性と合わせて期待・不安、何が望ましいかについて、整理する必要がある。

(3) 分科会3 組織文化の醸成

(働き方についての考え方、職場のコミュニケーション、検討体制の構築 など)

図表Ⅱ-36 分科会3 組織文化の醸成

- まずワーク・ライフ・バランス、女性活躍推進の余裕が足りないという意見が出された。職員数の不足、構成のいびつさにより業務が減らない状況下で、これらをどのように行うべきかでスタックしている。
- コミュニケーションについては、業務以外のコミュニケーションが減っているという意見があった。今まではちょっとしたおしゃべりの時間もあったが、そういった機会がなくなっている。また若者、30代を中心に昇任意欲がないようだ。理由として、特に部長職が忙しそうで、自分たちもこうはなりたくないと感じるためである。
- こういった意見を受け、市町村でやってみたいことをあげていった。共通点1つ目は係長のマネジメント力向上である。部長職ではなく、現場を知っている係長がワーク・ライフ・バランスについて重要な役割を果たすのではないかと。2つ目は、目標管理・人事評価をワーク・ライフ・バランスに導入していくことである。目標を設定してマネジメントしていく。また人事評価にコミュニケーションやワーク・ライフ・バランスの項目を追加し、それを推進していく。最後にチームビルディングについては、メンター制度の導入等の意見が出た。
- それらを推進していくための具体的な取組として、係長のマネジメント力については、係長が重要なアクターであることが評価されていないため、係長が重要な役割を果たすのではないかと、といったことを明示的に示す、議論していくことが重要である。しかしプレイングマネージャーになっており、忙しい人はどうすべきかが課題である。
- 目標管理・人事評価の課題は、客観的に分析するための指標の設定が難しいことである。そのため、多面評価を活用し、上司・部下にコミュニケーションがとれているかを聞き、その差異をみていくのは1つの指標になるのではないかと。
- チームビルディングについては、メンター制度の導入ができていない、相談先がないことが課題である。そのメンター制度や堅苦しくない座談会、チーム会議といったソフトな場をつくるべきではないかと。

第5章 アドバイザー会議

多様な働き方の実現について知見が豊富な有識者を委員とするアドバイザー会議を開催し、調査研究の方向性等について意見を聴取した。

1. 会議の要点

- 働き方改革のボトルネックに着目すると、育児・介護等による勤務時間の制限がある職員の増加により、その他の職員が疲弊するトレードオフの問題がある。個人の業務での解決ではなく、多様な雇用形態の職員（臨時職員、嘱託職員、再任用職員など）の活用や、部署単位の業務見直しなど、組織的対応が重要である。
- 人事・組織体系での取組推進にあたっては、女性職員を含めたスキル向上やキャリアアップに配慮した職員配置とキャリア形成の支援が必要である。
- 推進組織の構築と目標設定では、部署ごとの独自目標が重要で、中間管理職等もメンバーに入れたワーキンググループの設置など、ボトムアップができる体制整備が重要である。また、目標設定には、ファシリテーターが参加することが望ましい。
- 上司・同僚のコミュニケーションや、推進組織構築による組織文化の醸成については、ヨコのつながりをつくる機会が必要で、堅苦しくない座談会やチーム会議といった、緩やかなコミュニケーションの場の設定や部署・自治体を越えた同職種・職階等のつながりをつくる機会の創出が課題である。また同時に、管理職の増加を図るような採用、配置、人材育成、評価の仕組みが不可欠である。推進組織には、中間管理職等もメンバーに入れ、部署ごとに目標を設定する上で、部署に丸投げではなく、推進組織のメンバーがファシリテーターとして入って目標設定をするのが望ましい。
- 政策形成の進め方について、PDCAをしっかり回すことが重要で、評価を前提に計画を立案する必要がある。PDCAを回すことについては管理職研修で支援することが必要である。首長への意識づけも重要で、人材育成計画の中にも方向性についてメッセージ性を含めることが求められる。また、首長や人事部門だけではなく、管理職層や企画部門などの関与も非常に重要である。

(1) 第1回アドバイザー会議

図表Ⅱ-37 第1回アドバイザー会議の概要

〈全体の方向性〉

- 働き方改革、ワーク・ライフ・バランスの取組はこれまで多くのものが示されている。現場でもそれが大切なことはわかっているが、それができないから困っている。取組や方向性を検討するのではなく、どうすれば取組を進められるのか、なぜ進まないのか、どうすれば市町村が動くのか、それが検討の重要なポイントになる。
- 網羅的、体系的にいてもインパクトがないので、どこかに焦点をあてた方がよい。

〈現状・課題〉

- ワーク・ライフ・バランス推進や、育児・介護等による勤務時間の制限がある職員の増加により残された職員が疲弊しており、多様化、ワーク・ライフ・バランスを進めれば進めるほど苦しくなっている。
- 現場の声としては、育休や病休の際の人的補充として非常勤ではなく正規職員を増やして欲しい。非常勤職員には、正規職員と同じ責任感や仕事を求めることができない。
- 職員個人や、管理職に対応が任されている(業務の効率化・ワーク・ライフ・バランス推進)ため、できることに限界がある。
- ワーク・ライフ・バランスを推進することは、業務時間減、マンパワー減となるので、業務を減らすか、代わりに誰かが頑張るかという、いわばトレードオフの関係である。

〈調査研究のポイント〉

- 勤務時間の制限がある職員が増加する中で、職場のその他職員への配慮が多様化する働き方を実現するためのキーとなる。
- 職場のその他職員の負担をどう軽減するかを検討については、多様な雇用形態の職員(臨時職員、嘱託職員、再任用職員など)をより活用した上で、他部署応援、再任用の活用、職員課への配置換え等が考えられる。
- 業務の効率化の観点からは、業務単体でなく、組織、部課単位でインプット、アウトプットを把握し、優先順位をつけることや、時間単価でコストパフォーマンスを考える(時間に対するコスト意識)こと等が考えられる。
- さらなるワーク・ライフ・バランスの推進のために、管理職が仕事の配分等を決めてしまうのは、成長の機会を奪うことになるので、過度な配慮をするのではなく、それを選んでもらうということも大切という観点がある。

(2) 第2回アドバイザー会議

図表 II-38 第2回アドバイザー会議の概要

①人事・組織体系のあり方

〈働き方の実態〉

- 女性・高齢者・非正規・再任用など、さまざまな人材も含めた検討が必要である。
- 女性の活躍に関して、自治体における課題は、職員配置とキャリア形成である。企画や財政部門等時間外が多い部署にはキャリア形成に必要であっても、女性を配属すると退職してしまうといったケースがみられた。その結果、女性を配属することを躊躇してしまい、女性職員のスキル向上やキャリアアップにつなげていない。
- 平均的な時間外勤務は民間企業に比べて多くはないが、財政や企画等キャリアアップに必要な部署では女性は働きにくい環境がある。そうした財政や企画部門の働き方改革の推進が重要な対策になってくる。
- 福祉部署の現場でも係・課単位で女性の働きやすさには濃淡がある。財政部門や企画部門等の行政職に加えて、福祉系等の専門職への対応も必要である。

〈推進組織の構築と目標設定〉

- 部署ごとに、指標設定や対策内容等も変えていく必要があり、部門ごとの独自目標が重要である。
- ボトムアップができる体制整備が必要である。やる気のある職員でワーキンググループをつくるのがよい。その際に、女性だけでワーキンググループをつくって女性活躍を推進すると失敗する事例もあるので、メンバーについては、男女比も含めて検討が必要である。また、中間管理職等もメンバーに入れることが重要である。
- 部署ごとに目標を設定する上では、部署に丸投げではなく、ワーキンググループ等のメンバーがファシリテーターとして入って目標設定をするのが望ましい。

②上司・同僚のコミュニケーションや推進組織構築による組織文化醸成

〈横断的なコミュニケーションの場〉

- 多摩地域単位で女性の課長が集まる会がある。もっとそうしたヨコのつながりをつくる機会があるとよい。ロールモデルが身近にあることも必要である。

〈評価・支援の仕組み〉

- 女性活躍を推進するためには、良い仕事をやってもらって、管理職を増やすことが重要である。そのためには、採用や配置、人材育成、評価が不可欠である。そして、目標を設定することが効果的である。こうした取組を支える実施体制として、推進を担う部署の設置が重要である。ファシリテーターをどのように育てるのかも重要である。
- 必要性を管理職に理解してもらうためには、「脅す(給与、評価等)」か「啓蒙(研修等)」が重要である。また、「褒める(イクボス表彰等)」ことも効果的である。
- 北九州市のように劇的に評価体系を変更しなくても、人事考課に部下育成があるので、そこに「多様な人材育成」という評価項目を追加するとよい。また、加点評価であれば反対も少ないのではないか。さまざまな方法があるので、市町村の事情に合わせて、選んでもらえばよいと思う。

③政策形成の進め方について

〈PDCAの考え方〉

- PDCAをしっかりと回すことが重要である。勤務時間の制限がある職員でも大活躍できているというのが目標で、ルールに従って20時までに退庁することが目標ではない。
- 誰が評価するのも論点である。ダイバーシティ推進室などを設置して、そこがチェックをするのが1つのやり方である。また、ファシリテーター等がその役割を担うことも考えられる。チェックがなければ、プランの意味はない。また、プランを真剣につくってもらわなければ、チェックの意味がない。

〈管理職・トップの役割〉

- 働き方改革のPDCAを回すことについて管理職研修で支援していくことが肝要である。首長の命令で、全管理職を対象に働き方改革の実行計画をその場で策定する研修をやっているかどうか。
- 管理職もそうだが、首長への意識づけも重要である。トップメッセージがないと進まない場面もある。ダイバーシティを重視している企業は、ダイバーシティを「経営戦略」だと考えて、競争に勝つために必要なこととして位置づけている。

〈経営理念・メッセージ〉

- 民間企業でうまくいっている事例では、会社のミッションや人事戦略等において、多様な人材の活用の方針やダイバーシティ経営の理念とその理由について明記している。それに基づいて、各部署が具体的な取組を進めている。
- 人材育成計画の中にもメッセージ性を含めるのはどうか。全体として目指すべき方向性について示すことが重要である。また、首長や人事部門だけではなく、企画部門等が働き方改革に関与することが重要である。さらに、各部門の管理職層の関与も非常に重要である。

第6章 先進事例ヒアリング

先進的な取組を実施している自治体にヒアリングを行い、多様な働き方の実現に向けた取組を実施するにあたってのポイント・留意点について把握した。

図表 II-39 ヒアリング調査概要（再掲）

ヒアリング対象	実施日
池田市	平成29年（2017年）9月22日
北九州市	平成29年（2017年）9月26日
横浜市（総務局しごと改革室）	平成29年（2017年）10月6日
横浜市（総務局人事部）	平成29年（2017年）10月23日
調布市	平成29年（2017年）11月22日

1. 北九州市

(1) 取組概要

北九州市では、全国に先駆けて、人材育成や意識改革、ワーク・ライフ・バランス推進など、女性職員の活躍推進に向けた取組を実施している。

(2) 取組の経緯

現市長が公約に女性活躍を掲げて平成19年（2007年）に初当選を果たした。また、北九州市で初の女性副市長を登用するなど、女性活躍に係る取組を積極的に推進してきた。

(3) 取組の内容

① イクボス宣言

市長を筆頭に全管理職が自発的にイクボス宣言を行うなど、全庁的な取組を推進している。また、各部局の取組を毎年度集約し、その中で効果ある取組を全庁で共有している。さらに、部下の推薦によるイクボス表彰を行うなど、全庁的な機運醸成に取り組んでいる。

② 男性職員の支援

男性職員の家事・育児参加を促進するため、育児休業取得職員と市長の座談会の開催や、所属長に対するマネジメント研修、所属長と本人のコミュニケーションの場の設定などに取り組んでいる。この結果、男性職員の育児休業取得率は12.6%であり、政令指定都市でトップクラスの水準になっている。

③ 部署独自の取組実施・提案

時間外勤務の削減に向けて、各部署の実態に合わせた取組を推進するため、朝メール・夕礼等各部署独自の取組を推奨している。

④ 人事評価制度

業績目標管理制度において、目標の一つに時間外勤務削減に係る事項を設けて評価するなど、ワーク・ライフ・バランス推進の取組と人事評価制度を連動させている。その他、部課長を対象にイクボスの取組に対する多面評価を実施している。なお、多面評価の結果は、給与には反映せず、昇任・異動時の参考としている。

(4) 推進組織

女性の輝く社会推進室を設置するなど推進組織を構築するとともに、女性活躍推進アクションプランにおいて成果指標・中間成果・活動実績指標を設定し、進ちょく管理を行っている。

〈取組のポイント〉

○市長の関与と推進組織構築及び各局独自の取組の推進

- ・市長を本部長とする女性活躍推進！本部において進捗状況を報告している。また、成果目標に対して、各部署が独自に取組を実施するなどボトムアップでの取組も推進している。

○女性のキャリア支援とイクボスなど男性職員の支援の実施

- ・女性活躍推進に向け、男性職員の育児休業に係る職場への負担や不安の軽減に取り組む。

○多面的な人事評価制度の実施

- ・全職員を対象とした人事評価（定期評価）において、業績を評価する際に、業務改善や処理時間の短縮など業務効率化の視点を取り入れている。また、部課長を対象にイクボス実践度に対する多面評価を実施しており、ダイバーシティ推進プログラムの数値目標としても位置づけている。

2. 横浜市

(1) 取組概要

「横浜市職員の女性ポテンシャル発揮・ワークライフバランス推進プログラム」に基づき、女性の活躍推進及びワーク・ライフ・バランス推進の取組を進めている。

(2) 取組の経緯

「人材こそが最も重要な経営資源」という理念に基づき、女性の育成・登用について早期から重要な経営課題として捉え取り組んできた。平成20年（2008年）11月には「女性ポテンシャル発揮プログラム」を策定したほか、ワーク・ライフ・バランスについては平成17年（2005年）2月に次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画として「やります！『Do！プラン』」を策定し、取組を積極的に推進してきた。

平成28年（2016年）4月の女性活躍推進法の完全施行に伴い、これらの計画を一本化し、新たに「横浜市職員の女性ポテンシャル発揮・ワークライフバランス推進プログラム（通称：Wプログラム）」を策定した。

(3) 取組の内容

① 責任職の意識改革

区局長をはじめとする経営責任職が組織運営の観点から先頭に立って取組を推進するとともに、全ての責任職が取組の必要性を共有するために研修を実施している。また、各職場で実践できるよう、マニュアルの整備等を通じ、育児・介護等の事情を抱える職員への声掛けや責任職としての姿勢などを伝える取組を実施している。

② 女性のチャレンジ・キャリア形成支援

一般的に女性職員は、男性職員に比べ、結婚・出産・育児といったライフイベントがキャリア形成に与える影響が大きい傾向がある。そのため、キャリア研修の前倒しやライフイベントによる働き方の変化を踏まえたうえで中長期的なキャリア形成を考える研修を実施している。また、メンター制度の導入、ロールモデルとの意見交換会などを実施している。

③ ワーク・ライフ・バランスの推進（仕事と家庭生活の両立支援）

男性職員の育児参画の促進や今後増え続ける介護との両立支援のため、制度や手続き、手当金などに関する情報周知とともに、職場の理解促進のためワーク・ライフ・バランスや両立支援に関する研修を実施している。

(4) 推進組織

副市長をトップとし、全ての区局統括本部の人事担当課長などで構成する「横浜市女性ポテンシャル発揮・ワークライフバランス推進委員会」（以下「市推進委員会」という。）と、区局ごとに設ける「推進委員会」（以下「区局推進委員会」という。）が主体となり、相互に連携して、全庁的な風土醸成と取組推進につなげている。

〈取組のポイント〉

○推進体制を活かした取組の推進

- 「市推進委員会」を通じ、全庁的な観点から取組を推進するのに加え、「区局推進委員会」では、区局の職場特性を踏まえた取組を推進している。
- 区局ごとに推進委員会を設置することによって、職場の状況やより細やかなニーズに対応した取組を可能としている。
- 各区局のグッドプラクティスは、他区局にも共有する。全庁的な取組へと発展しているケースもある。
- 例えば、管理職を対象とした「責任職のための両立支援マニュアル」を作成し、職場で使えるツールも提供している。

3. 池田市

(1) 取組概要

池田市では、平成27年（2015年）2月に「池田市新・人材育成基本方針」を策定し、人材育成の戦略を明示するとともに、人事評価制度や研修制度などの体系化に取り組んでいる。

(2) 取組の経緯

取組の経緯として、平成26年（2014年）5月の地方公務員法の改正により人事評価制度の導入が義務づけられたこと、雇用と年金の接続の観点から再任用制度の見直しが必要なこと、職員の年齢構成が変化し中堅層の早期育成が必要なことなどがあげられる。

(3) 取組の内容

① 人材育成の全体像を明示

基本方針では、職階別に求められる役割と必要な能力を「目指す職員像」として明示するとともに、人材育成上の取組内容別に職員自身が実施すべき事項、職場が実施すべき事項、それらに対応した人事・研修制度を整理している。また、これらの「目指す職員像」と人事評価の評価項目を連動させている。

② 多様な働き方を支える制度の導入

部分休業や育児時短勤務、勤務時間の弾力的な運用などを積極的に推進している。また、上記の運用を支える再任用職員や任期付短時間勤務職員、臨時・非常勤職員についても「目指す職員像」を定義し活躍支援に取り組んでいる。

③ 人材育成と連動した人事制度の構築

人材育成の観点から、男女問わず採用10年未満を多様な職場経験を積める職務能力養成期間とし、採用10年以降は適材適所・自己申告に基づく人事配置・育成を行う能力発揮期間として定めている。

(4) 推進組織

特定の部署を定めず、全職員が取り組むべき事項を人材育成の施策項目（職員採用、人事制度、人事評価など）別に設定して、全庁的に取り組んでいる。

〈取組のポイント〉

○全庁、全組織、全職員が一丸となって推進

- 目標設定において、個人の目標設定に加えて、課単位での組織目標を、ルーティンワーク・定型業務の担当部署でも形式自由で設定し全庁で共有している。

○多様な人材の活躍を支援する評価制度

- 多様な人材の活躍促進のため、例えば再任用職員の人事評価項目に「伝承（自ら知識・経験を後輩職員に伝え残す）」を明記するなど、人材育成基本方針と人事評価を連動させている。

○組織内に留まらない多様な水平連携による人材育成の取組

- さまざまな行政課題をテーマごとに開催する「いけだウォンバット塾」は、対象を市民や近隣市職員に拡大するなど、人材育成と多様な主体の水平連携の強化を同時に実施している。

4. 調布市

(1) 取組概要

「調布市特定事業主行動計画第六次行動計画 職員の仕事と家庭生活（子育てや介護等）の両立支援及び女性職員の活躍推進プラン」（平成29年（2017年）改訂）、「調布市職員の時間外勤務縮減及び定時退庁推進に関する方針」に基づき、3つの視点①意識改革・働き方改革の促進（全職員）、②マネジメント力の強化（管理職・係長職）、③全庁推進体制の継続（取組の推進）に基づき取り組んでいる。

(2) 取組の経緯

「特定事業主行動計画」に基づき、ワーク・ライフ・バランスの推進に継続的に取り組み、有給休暇の取得率、男性職員の育児休業取得率が都内26市中1位となったが、時間外勤務については、近年増加傾向にあったため、重点化して取り組むこととなった。

(3) 取組の内容

① 長期的視点にたった取組

プランの3年間の取組に意識醸成期・発展期・定着期を位置づけて推進している。

② 時間外勤務の削減

方針に基づき、変則勤務の試行実施、職員提案制度による優良事例の募集・共有、タイムマネジメント研修の実施、総務部を含めた人事課と各部との意見交換、全部署の時間外勤務状況の把握・分析等により、取組の初年度である平成28年（2016年）度は、前年度比約7,200時間の時間外縮減が図られた。

③ 昇任試験の見直し

職員のライフステージの状況を踏まえ、昇任試験の年齢要件と試験内容を大幅に見直したことにより、昇任試験の受験者数が増えた。

④ 女性活躍のロールモデル

メンター制度で庁内メンターとして選定している約40名の女性・男性職員の事例集を作成した。仕事以外の私生活のことも記入できるプロフィール形式に更新した。

⑤ 現場職員の意見・環境の反映

試行的に変則時間勤務制を導入した。職員の制度の継続意向（アンケート実施）を踏まえ、継続を決定した。試行導入以降、試行期間を区切り、職員団体との意見交換も踏まえ、対象者や変則勤務パターン等を適宜見直し・拡大しながら試行を継続した。また、定時退庁の市長による放送については、市民の庁舎滞在を踏まえて放送時間を変更した。

⑥ 係長職のマネジメント

「調布市職員の時間外勤務削減及び定時退庁推進に関する方針」に基づく取組の中で、管理職に加え、係長職のマネジメント力の強化の実践を役割に含めた。

⑦ 広報紙での取組発信

庁内向けの人材育成情報紙やワーク・ライフ・バランスの取組等をHPで情報発信して市民理解を得ることにつなげている。

(4) 推進組織

人事課を中心に取組を立案・進行管理しているが、各部との意見交換や職員団体とも折衝しながら丁寧に取組を進めている。

また、全庁的な取組とするため、総務部と経営部署で、各部と連携を図りながら、適切な組織・人員体制の構築、適材適所の人事配置を行うなど、全庁的な時間外勤務縮減に向けた支援を行っている。

〈取組のポイント〉

○働き方の実態の把握・意向の反映

- ・全部署の時間外勤務の把握や、取組に対する職員の意向を反映して制度改革をしている。

○自治体の事情に応じた取組の推進

- ・自治体の性質や特徴を把握して独自の取組を立案する必要がある。
- ・特定部署だけの取組にならないよう、全庁的な取組推進の視点が必要である。

5. 先進事例コラム

○北九州市：現場職員の声を反映するマネジメント

現場の声をマネジメントの視点として反映している。イクボス研修で事前アンケートを実施し、よい事例や課題を収集し事例の共有を行った。子育て中の職員に対する上司の声かけなどの改善策を提示してマネジメントの視点として共有している。

〈職員配置の例〉

○横浜市：育児休業等の取得に伴う業務分担の見直し及び代替職員の配置

育児休業等に伴い、職場内での業務分担の見直しや育休代替任期付職員等の活用により、業務に支障が生じないよう、また、休業を取得する職員が安心して休業に入れるよう代替職員の配置に努めている。休業期間が短い場合には、業務分担の見直しや臨時・非常勤職員で対処せざるを得ないものの、長期の場合には、職場状況等も考慮しながら、可能なかぎり代替職員の配置に努めている。また、専門職については、平成20年度から「育児休業代替 任期付職員」を採用し、順次、職種を拡大している。

〈柔軟な勤務体系の例〉

○池田市：勤務時間の弾力的運用

部分休業や育児短時間勤務のほか、勤務時間の弾力的運用を行っている。「職員の勤務時間、休暇等に関する条例等の一部を改正する条例施行規則」で定めている。現場のニーズに対応するため、活用にあたっての条件は特に設けていない。時間管理は、出退勤システムで時間を確認するとともに、随時報告・連絡・相談してもらうことを徹底している。平成28年（2016年）度の勤務時間の弾力運用活用状況についてみると、最大月で9件10人となっており、延べ件数では46件103人が活用している。現在は、介護・育児の目的よりも圧倒的に業務利用が多くなっている。また今後は、より制度を普及させることが重要だと考えている。

○調布市：職員提案制度の活用

取組の優良事例をまとめて全庁に共有している。職員提案制度を活用し、時間外勤務削減、定時退庁推進、ワーク・ライフ・バランスの推進につながった取組の優良事例を募集した。各職場の実態に応じた取組の推進と組み合わせ、全庁で取組が見えるようにした。

〈推進組織構築の例〉

○北九州市：女性の輝く社会推進室の設置

首長が積極的に情報発信し、取組を推進する体制を構築している。平成19年（2007年）に市長が公約で女性活躍推進をうたい当選し、就任後初の女性副市長が就任した。平成20年（2008年）に「女性活躍推進！本部」を設置し、同年人材育成・女性活躍推進課設置、「女性活躍推進アクションプラン」を策定した。その後、総務局に独立した女性の輝く社会推進室を設置して、企業等対外的・横断的に働きかけができるようになった。

本部設置当初は、主にトップダウンで取組を推進していたが、現在は、推進室により各部局の取組を推進するなどしている。

市長は自らイクボス宣言をしたり、幹部が集まる会議などで女性職員の活躍推進を伝えたりするなど、常にトップとしての意向を伝えることで組織風土の醸成を図っている。

また、成果指標を明確に設定し、職員アンケート等で状況を把握している。目標に対する取組は各局においても独自に実施し、それを他局に見える形で共有して、考え方や取組内容が職員まで浸透するような雰囲気づくりを行っている。

なお、女性活躍推進課長は人事担当課長を兼任しており、人事に関わることについて女性活躍推進課と人事課との連携が図られている。

○池田市：方針策定のための横断型組織設置

全職員の横断的組織で一丸の取組を促進している。「池田市新・人材育成基本方針」の改訂にあたっては、改訂プロジェクトチームを全庁横断型組織として組成し、庁内から研究員として職員を募集し、1年間をかけて取り組んだ。体制として、全庁から12名の職員と人事課職員5名の17名体制で、職階は課長級から一般職員まで多様である。現状の制度や仕組みに関心をもっている職員を中心に設立した。このほか、市内の主要民間事業者の協力を得て、各社の人材育成方針、人材像、人事制度、研修方法等について意見照会を行ったほか、近隣大学の有識者に対してもヒアリングを行った。計画の推進にあたっては、特定の部署を定めず、全庁・全職員が取り組んでいる。

〈ジョブローテーション・複線型人事の例〉

○池田市：ジョブローテーション・複線型人事の例

男女格差のない人事管理の推進として、ジョブローテーションと複線型人事を行っている。基本的な考え方として、採用10年未満は職務能力養成期間と位置づけ、複数の職場を経験させる。そして、採用10年以降は能力発揮期間と位置づけ、適材適所・自己申告に基づき実施することとしている。また、キャリア形成を目標管理制度と連携させることで、キャリアデザイン研修をはじめ、受けてみたい研修や挑戦したい仕事を目標化し、キャリア形成と併せて効果的に管理している。

○横浜市：職員アンケートによる参考指標の把握

プログラムの進ちょく状況を多角的に把握するため、数値目標とは別に、参考指標を設定している。このうち一部の指標取得は職員アンケートの結果を反映している【図表Ⅱ-40】(表中の★)。職員アンケートでは、責任職と一般職員に分けてアンケートを実施し、各項目に対する責任職と一般職員の“意識の差”にも着目して、現状や取組に関する課題等の把握につなげている。

図表Ⅱ-40 プログラムの参考指標への職員アンケート結果の反映(横浜市)

	項目	20年度実績	25年度実績	指標 (31年度)
責任職の意識改革	①上司は、異動等のアドバイスなど、キャリア形成支援を積極的に行っていると感じている女性職員の割合 ★	60.4% 87.7%	65.8% 90.0%	70%
	②重要な仕事を任せる際、上司は、男性職員と同様に女性職員にも任せていると感じている職員の割合 ★	78.7% 96.3%	79.1% 97.2%	90%
	③係長昇任試験の受験を、上司は、男性職員と同様に女性職員に対しても勧奨していると感じている職員の割合 ★	62.3% 82.9%	65.9% 88.3%	75%
女性のチャレンジ・キャリア形成支援	④仕事のやりがいを感じている女性職員の割合 ★	81.8%	75.7% 84.1%	90%
	⑤キャリア形成に関する研修等を受講した女性職員数	—	2,436人	6,000人
	⑥女性職員の係長昇任試験受験率 *対象:事務A区分	4.3%	14.9%	50%
	⑦係長以上のポストで自分の個性や能力を発揮したいと思う女性職員の割合 ★ *対象:事務職	18.2%	20.7%	50%
	⑧メンター制度利用者が「キャリア形成に関する不安や悩みの解決の糸口を見出すのに役に立った」と感じている割合	—	100%	100%
ワーク・ライフ・バランスの推進 ／仕事と家庭生活の両立支援	⑨スケジュールや目的を確認しながら仕事を効率的に進めている、職員の割合 ★	72.2% 93.7%	75.4% 91.5%	85%
	⑩上司が、仕事と生活の両立について理解を示し、ワーク・ライフ・バランスが図られるように職場をマネジメントしていると感じている職員の割合 ★	64.7% 85.2%	73.5% 89.6%	80%
	⑪仕事と生活の両方が充実し、バランスがとれていると感じている職員の割合 ★	60.1% 56.7%	68.5% 64.9%	70%
	⑫超過勤務時間削減率(防災等削減対象外業務除く)～中期4か年計画に基づく指標～	(200万時間)	▲30% (140万時間)	29年度 ▲50% (100万時間)

資料) 横浜市「横浜市職員の女性ポテンシャル発揮・ワークライフバランス推進プログラム」(平成28年(2016年)3月)

〈取組の試行・モニタリングの例〉

○横浜市：在宅型テレワーク及びフレックスタイム制度の試行

子育てや介護などの事情により時間的な制約を抱える職員の増加が見込まれる中、ワーク・ライフ・バランスの推進の観点から、多様で柔軟な勤務形態について検討を進めており、平成29年度は在宅型テレワーク及び横浜版フレックスタイム制度の試行を実施した。

在宅型テレワークは、子育てや介護などの事情を抱える職員を対象としている。週2日を上限に、市が貸与するパソコンで自宅から職場のパソコンにアクセスをして業務を行う。

横浜版フレックスタイム制度は、時差出勤制度とフレックスタイム制の要素を組み合わせた横浜市独自の制度で、1日の勤務時間は7時間45分のままで始業時間と終業時間をずらしたパターンのほか、1日の勤務時間に長短をつけたパターンがある。生活や業務の状況に合わせて勤務時間を柔軟にずらすことにより、心身の負担軽減につなげている。

〈多様なロールモデルの設定例〉

○池田市：地域住民・近隣自治体職員との勉強会「いけだウォンバット塾」

地域貢献に関する外部人材による勉強会を活用している。女性活躍推進、多様な行政課題等をテーマに企画・実施する「いけだウォンバット塾」は、対象を池田市の行政職員だけでなく、地域住民、近隣自治体職員、企業に拡大した勉強会である。地域貢献を志す役所の外部の人材もメンターと呼んで、ロールモデルとして位置づけている。

○三重県：働き方改革推進プログラム、みえの働き方改革推進企業登録・表彰制度

県内企業が参加して県庁の働き方改革を推進している。県庁内の長時間労働是正のため、県内企業・団体の代表を含む有識者11名で平成28年（2016年）に「働き方改革・生産性向上推進懇談会（ワーク・ライフ・バランス推進タスクフォース）」を設立し、4回の開催の後に、「県庁の働き方改革に関する提言」（平成29年（2017年））を取りまとめた。

また、三重労使雇用支援機構や三重労働局とともに、平成24年（2012年）に実施された県内企業等へのヒアリング調査結果や検討会議をもとに、「働き方改革（企業でのワーク・ライフ・バランス）推進プログラム」を作成した。企業風土チェックシート・課題発見チェックシートによるセルフチェックと、それに基づく具体的な進め方、体制構築やPDCAサイクルによる取組方法、推進企業の成功事例報告が記載されている。

さらに、ワーク・ライフ・バランスの推進や働き方の見直し、次世代育成支援、女性の能力活用等に取り組んでいる企業等を募集し、優れた取組を県内に広めることにより、地域社会全体での「働き方改革」の取組推進を図るための登録・表彰制度を設立した。

〈AIの導入例〉

○千葉市：インフラ損傷の画像診断システムへのAI活用

公用車に取りつけたカメラで撮影した道路の損傷程度について、サーバー上のデータ蓄積から学習して判定をする「マイシティレポート」を大学と連携して開発している。市では、市民からインフラ損傷の報告を写真で受けつける「ちばレポ」を平成26年（2014年）度から導入しており、市民の情報提供もシステムに読み込むことができる。従来は専門的な知見と人員を必要としていた安全点検について、効率化と迅速な対応が可能になる。

○大阪市：戸籍業務補助へのAI導入

審査が必要な戸籍業務については、関係法令・判例の参照が求められ、知識と経験が必要とされていた。AIを活用することで、システムのデータを学習して回答・対応例を示すことができ、他の分野への拡大も視野に入れて実証実験を進めている。

○さいたま市：保育施設割り振りシステムへのAI活用

保育ニーズが高まる中、利用希望者の条件に応じた保育施設の割り振りに膨大な時間がかかっていた。AIシステムを導入して、世帯の環境や入所条件を入力してもらうだけで、人間と同様の自動割り振りができた。現在は実証実験中で、最終的に人の目で確認が必要であるが、導入に向けて検討を進めている。

○神戸市：副業推進を目的にした独自の許可基準の設定

独自の副業許可基準を設け、NPO活動などへの参画を促進している。平成28年（2016年）4月より、職員が公共性のある組織で副業に就きやすくするため、独自の許可基準を設けた。許可基準には、「1. 社会性、公益性が高い」「2. 市が補助金を出す等特定団体の利益供与にあたらない」「3. 勤務時間外の活動である」「4. 常識的な報酬額」等が明記されている。具体的な副業の内容として、職員が休日等にNPO等で一定の報酬を得ながら活動したり、ソーシャルビジネスを起業したりすることが想定されている。

あとがき

「働き方改革といわれても何をすればいいのかわからない」、「取組の効果が感じられない」という声をよく聞く。これは働き方改革自体が新しい取組なのではなく、行財政改革、ワーク・ライフ・バランス推進など、他の取組において行われていたものを、より効果的に進めていこうとするものだからである。いわばこれまで取組困難であったものに再びチャレンジするもので、そのため、働き方改革という、目に見える効果を求めて「一斉退庁」、「強制消灯」、「残業禁止日の設定」など半ば強制的に行われるものが多い。確かにこのような取組を行えば、数値や目に見える効果は出てくるものの、各職場における負担感は増しており、その根本的な原因が解消されなければ取組が長続きせず、それどころかさらに負担を増していくことになりかねない。最近耳にする「ジタハラ」は、まさにそれを物語るものであり、退去させられた従業員が、会社近くのカフェで残業をする例や、残業を命じられない管理職が部下の業務を肩代わりし、体調を崩し、自殺に至った例も出てきている。本来、働き方改革は、さまざまなライフステージ、制約条件のある人が、その状況に合わせて働ける環境をつくりだすものであり、これまでのワーク・ライフ・バランスを改善し、新しいライフスタイル、1人ひとりにあったより豊かな働き方、生き方につなげていくためのものである。仮にそれが余計に負担を生むことになっているとすれば、本末転倒であり、その負のスパイラルを断ち切る取組が必要となる。

今回の調査では、現場の職員や取組を進める担当者に加え、先進自治体や有識者など幅広い方の声を聴くことができた。そこで明らかになったのは、現場は疲弊し、負のスパイラルに苦しみ、その状況を認めた上で、それを改善すべく、地道な努力を進める先進自治体の姿である。先進といわれる自治体において異口同音に聞かれた言葉は「働き方改革に特効薬はない。いかに地道な努力を続けていけるかにかかっている」という言葉である。先に述べたように働き方改革は、何か目新しい取組をするのではなく、これまで十分に効果を発揮できなかった取組を効果の発揮できる取組に変えていくことにほかならない。そのためには、取組を進めやすい環境づくりが不可欠であり、それをすることなく取組を進めても、一過性で効果は長続きせず、職員を余計に疲弊させるだけのものになりかねない。先進自治体においても、個別の取組自体が際だっているのではなく、実はその進め方、進める仕掛けに大きなヒントがある。そしてそれは、多くの試行錯誤や挫折を越えてたどり着いたものであり、取組を広げ、継続していった努力の賜物である。報告書の中で述べているとおり、働き方改革は端的に言えば、「新しい組織文化の醸成」にほかならない。それは組織ごとに異なるものであり、解は各自治体がトライ＆エラーを続けながらみつけだしていくしかない。ぜひ「うちにはあてはまらない」と試さないのではなく、試してみて、自分たちに合うものへつくり変えていく、人事や総務だけでなく、企画やさまざまな部署、階層の人を巻き込む広がりをもった取組として、長期的な視点にたって取組を進めて欲しい。第6章でも少し触れているように、自治体の将来像は明るいものばかりではなく、今後ますます住民福祉の向上に向けた行政運営を継続的、安定的に行っていく上での課題も多い。それに備える意味でも、少しでも早く働き方改革、それを可能とする取組を進めやすい環境づくり、組織文化づくりに着手する必要がある。

本報告書が少しでもその取組の一助になれば、幸いである。

公益財団法人 東京市町村自治調査会

昭和61年（1986年）10月に、市町村の自治の振興を図ることを目的に東京都全市町村の総意により設立された行政シンクタンクです。

多摩・島しょ地域の広域的課題や共通課題に関する調査研究・普及啓発のほか、市町村共同事業、広域的市民活動への支援等を行っています。

本書は、(公財)東京市町村自治調査会及びコンサルタントによる共同調査方式で作成しました。

(公財) 東京市町村自治調査会

永尾 昌文	調査部長
中川 慎一	主任研究員
高橋 治	研究員
岸野 丈史	研究員

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)

大塚 敬	上席主任研究員
塚田 聡	主任研究員
国友 美千留	副主任研究員
大垣 俊朗	研究員
渡邊 倫	研究員

平成30年（2018年）3月発行

多様化する働き方を踏まえた職場づくりに関する調査研究報告書

発行 公益財団法人 東京市町村自治調査会
〒183-0052 東京都府中市新町2-77-1 東京自治会館内
TEL：042-382-7722 FAX：042-384-6057
URL：<http://www.tama-100.or.jp>

調査委託 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 株式会社
〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2
TEL：03-6733-1022 FAX：03-6733-1028
URL：<http://www.murc.jp>

印刷 プリンティングイン株式会社
〒180-0012
東京都武蔵野市緑町1-5-1 東海グリーンパークビル2F
TEL：0422-54-0051 FAX：0422-56-2951

多様な働き方を実現する職場づくりの**3**つのポイント

～職員が負担なく、効果を感じることができる、多様な働き方を実現する取組の推進～

