

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

