

## 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

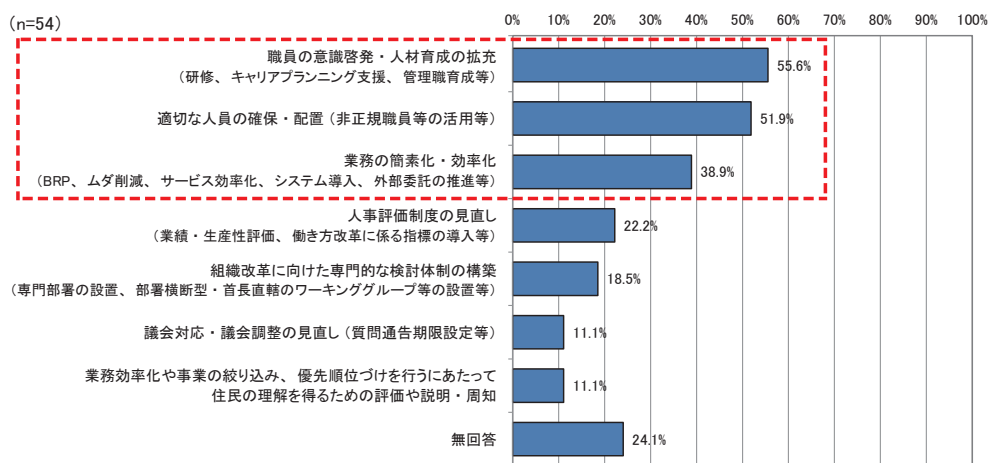
### (1) アンケートからの示唆

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。

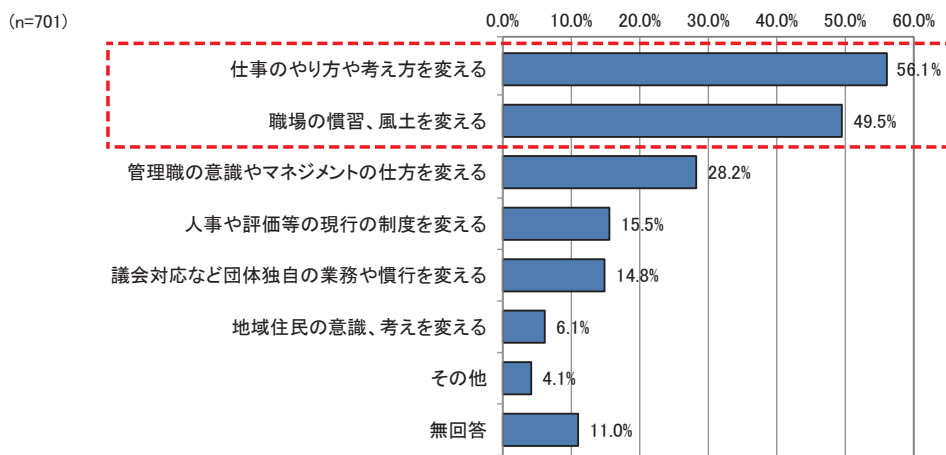
自治体アンケートでは、多様な働き方の推進に向けて実施している取組として、「職員の意識啓発・人材育成の拡充」(55.6%)、「適切な人員の確保・配置」(51.9%)、「業務の簡素化・効率化」(38.9%)が多くあげられている【図表 I-34】。また、市町村職員アンケートでは、多様な働き方の実現のために必要と思う取組としては、「仕事のやり方や考え方を考える」(56.1%)、「職場の慣習、風土を変える」(49.5%)が多くあげられた【図表 I-35】。

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)

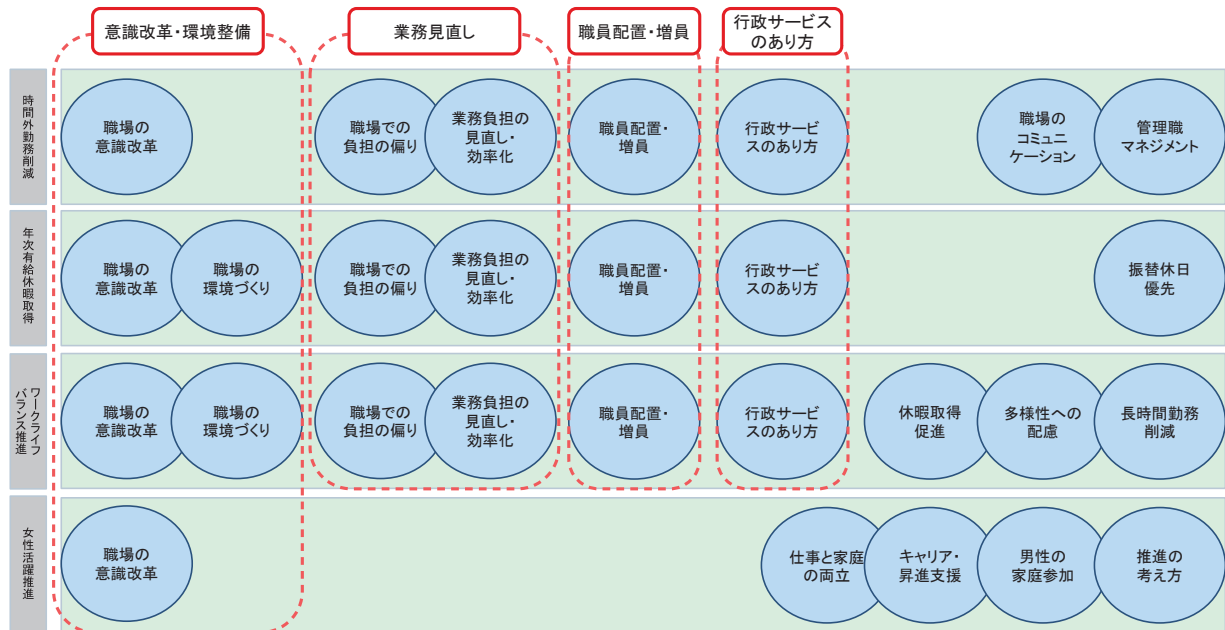


資料) 市町村職員アンケート

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 491.95km<sup>2</sup>
- ・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。

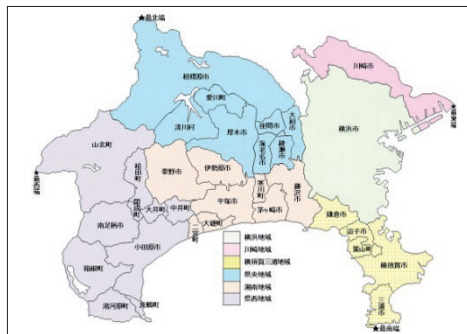
##### ○推進組織

- ・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 435.29km<sup>2</sup>
- ・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 22.14km<sup>2</sup>
- ・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

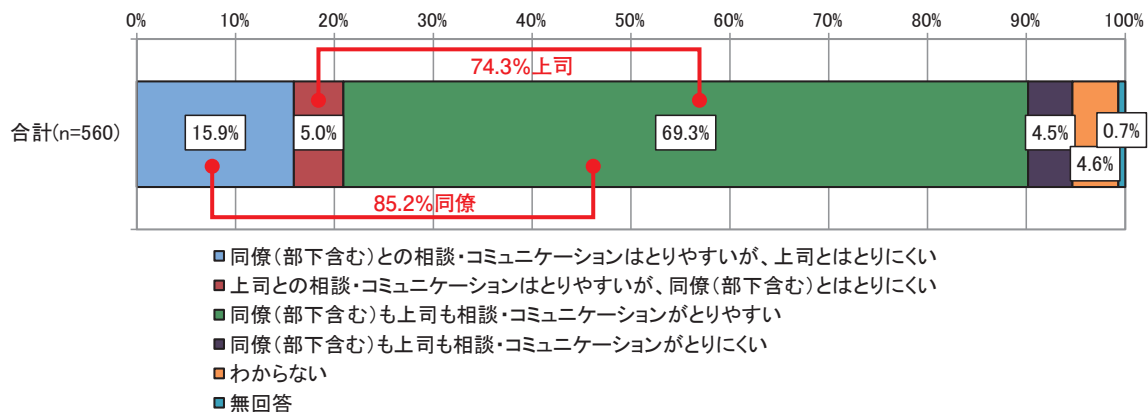
- 職場におけるコミュニケーションについては、管理職と非管理職間のコミュニケーションに課題がみられる。
- 全庁的な基準や方針、取組を支援する推進組織の構築が課題。また、管理職の取組やその成果が評価される仕組みになっていない。
- 研修で得られた知識を職場で共有する機会が創出できていない。

#### 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



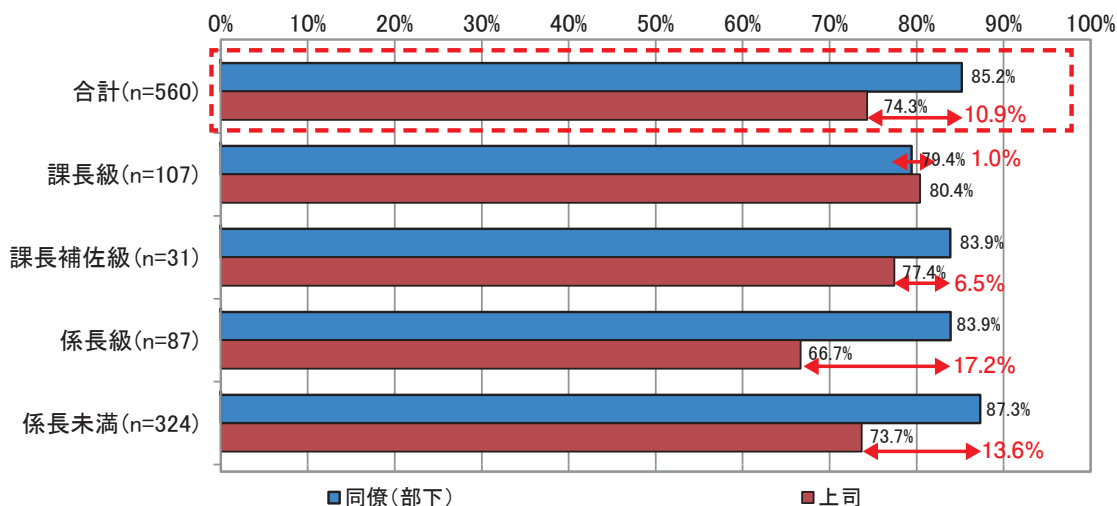
資料) 市町村職員アンケート

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）

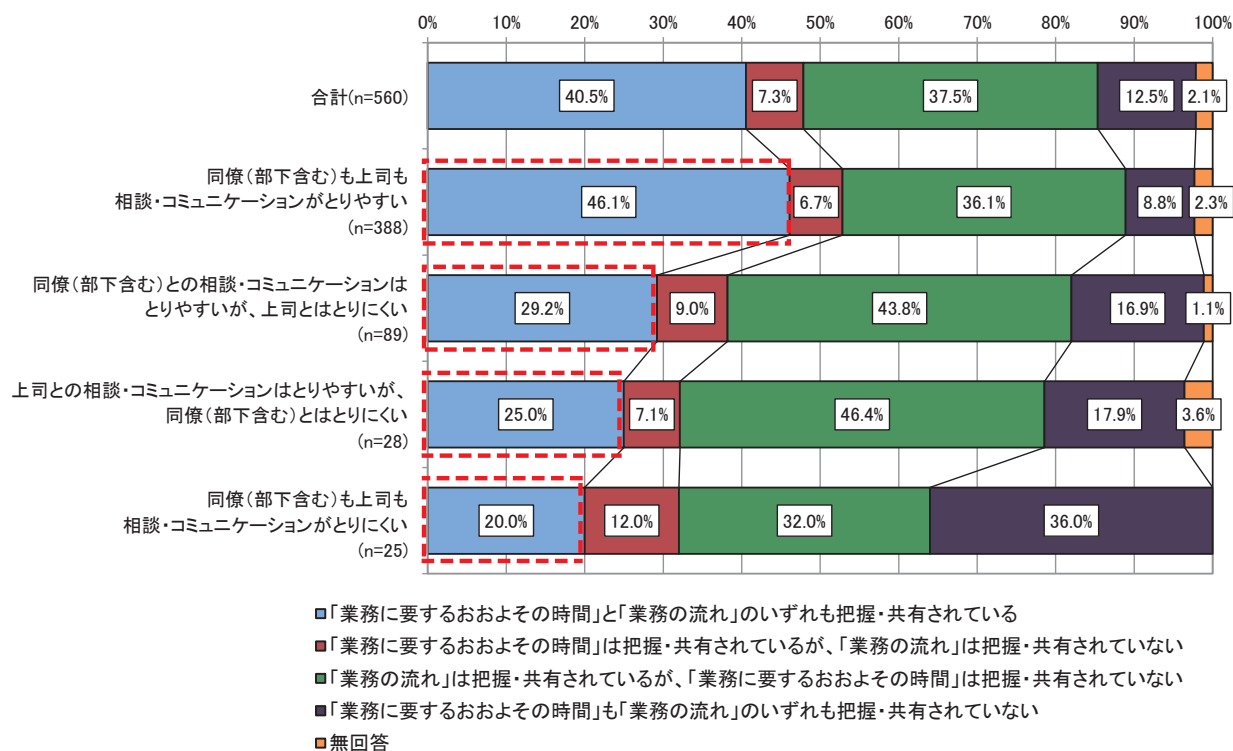


資料) 市町村職員アンケート

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）

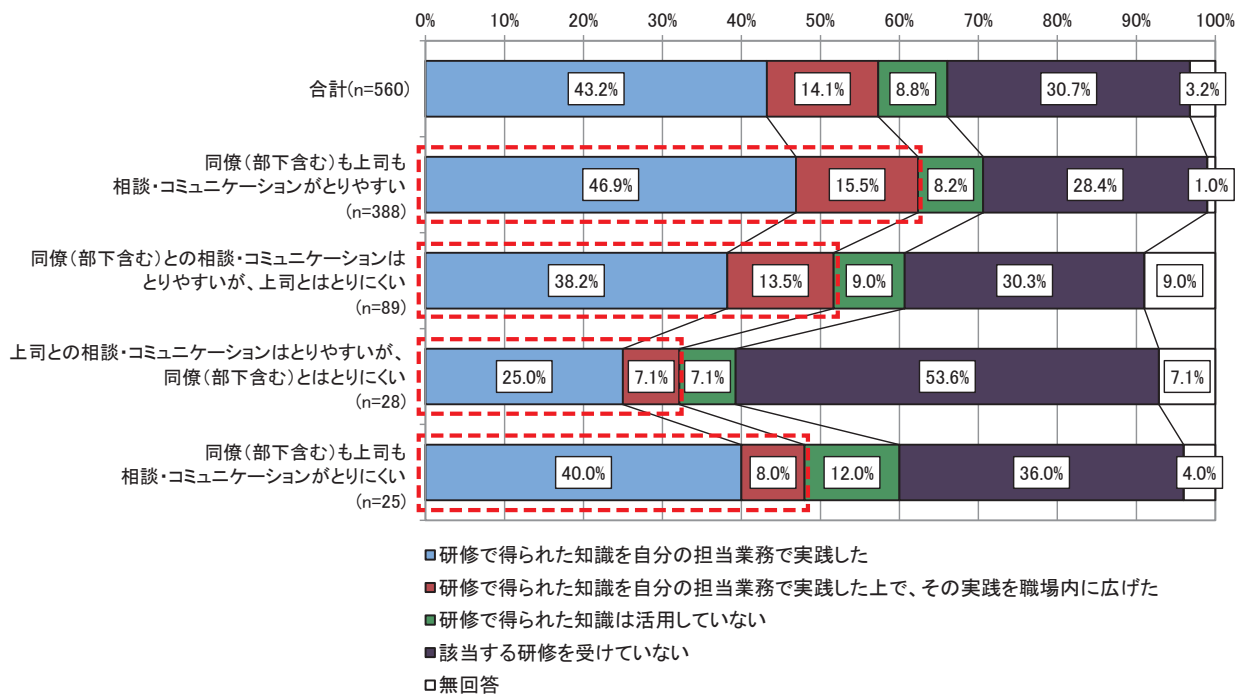


資料) 市町村職員アンケート



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

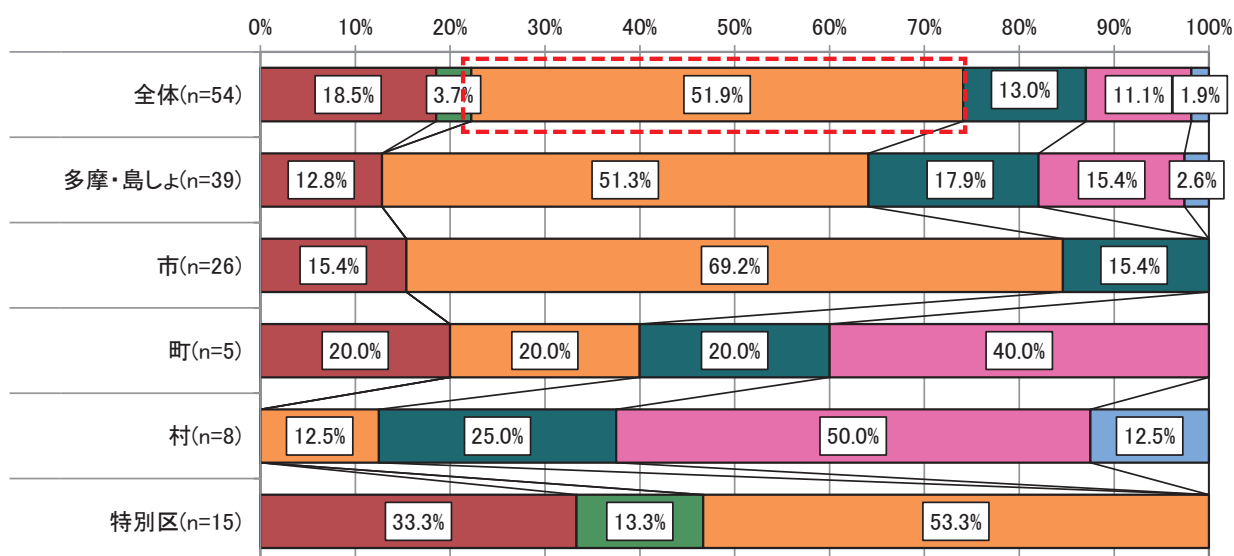
## 2) 管理職マネジメント支援

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

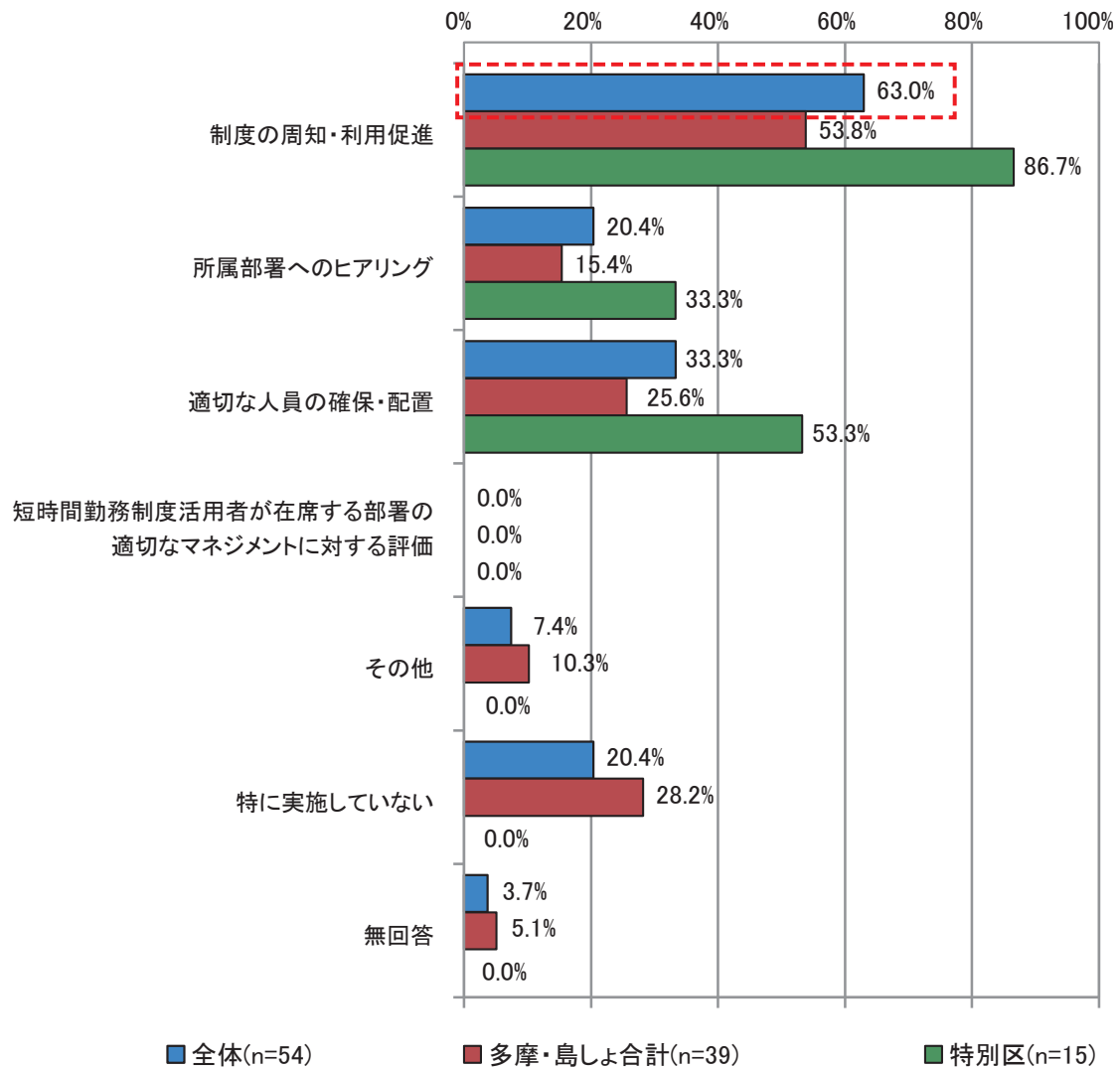


- フルタイムの時に担当する業務内容、業務量を変更しない
- フルタイムの時に担当する業務内容は同じだが、業務量を勤務可能な時間に合わせて調整
- フルタイムの時に担当していた業務ではなく、勤務可能な時間に合わせた業務を担当
- 補助・サポート的な仕事を勤務時間に応じて実施
- 現場に任せている
- その他
- 特に実施していない
- 無回答

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



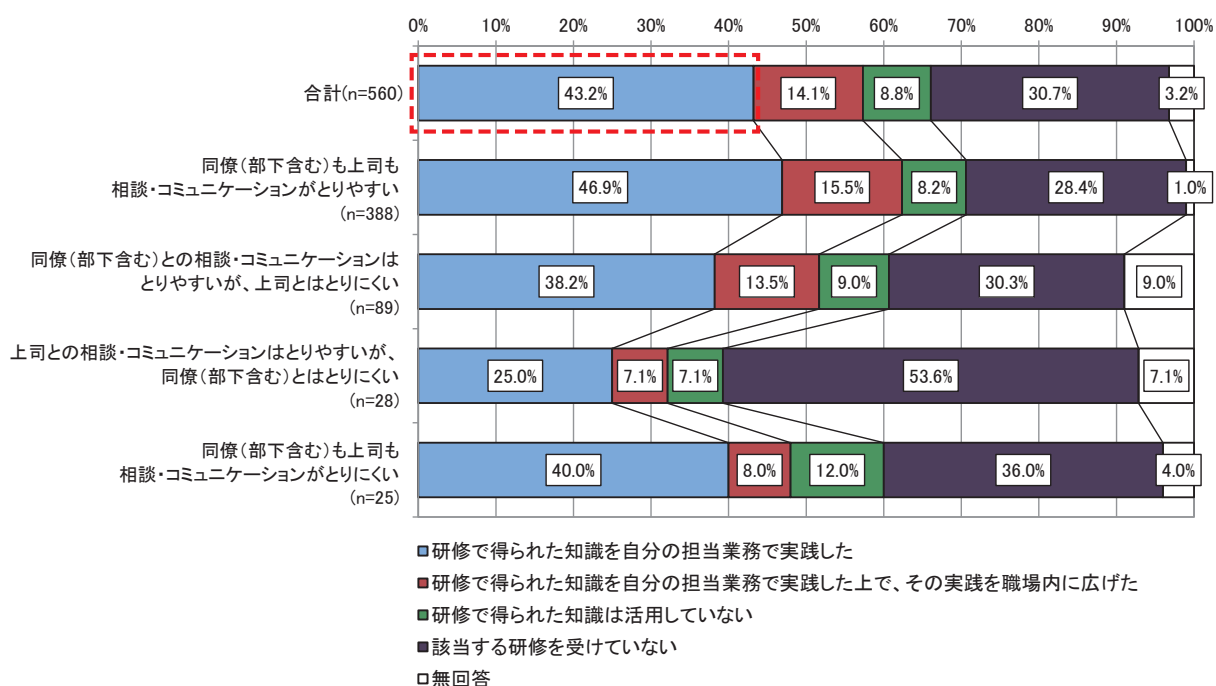
資料) 自治体アンケート

## 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。

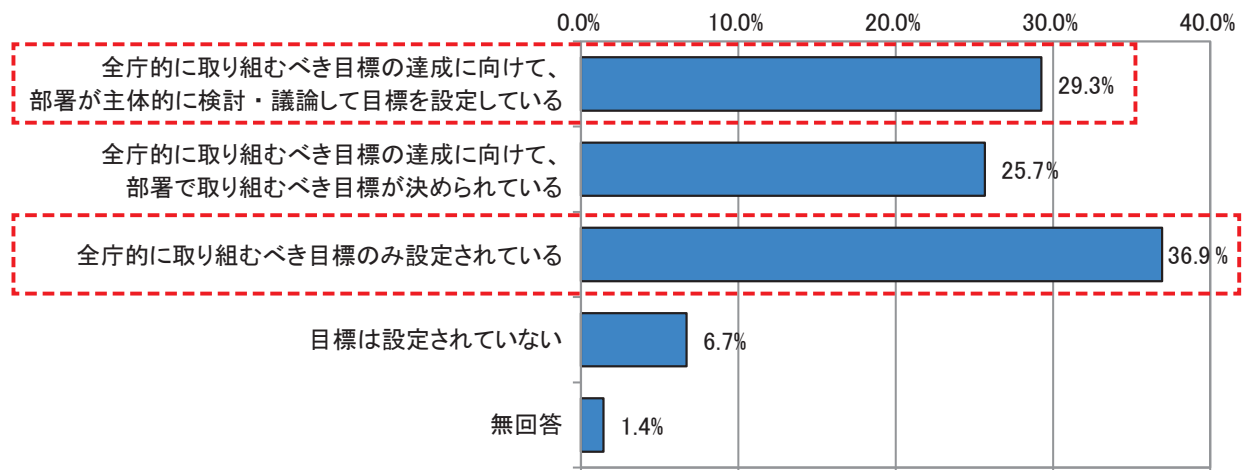
### ① 目標の設定

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

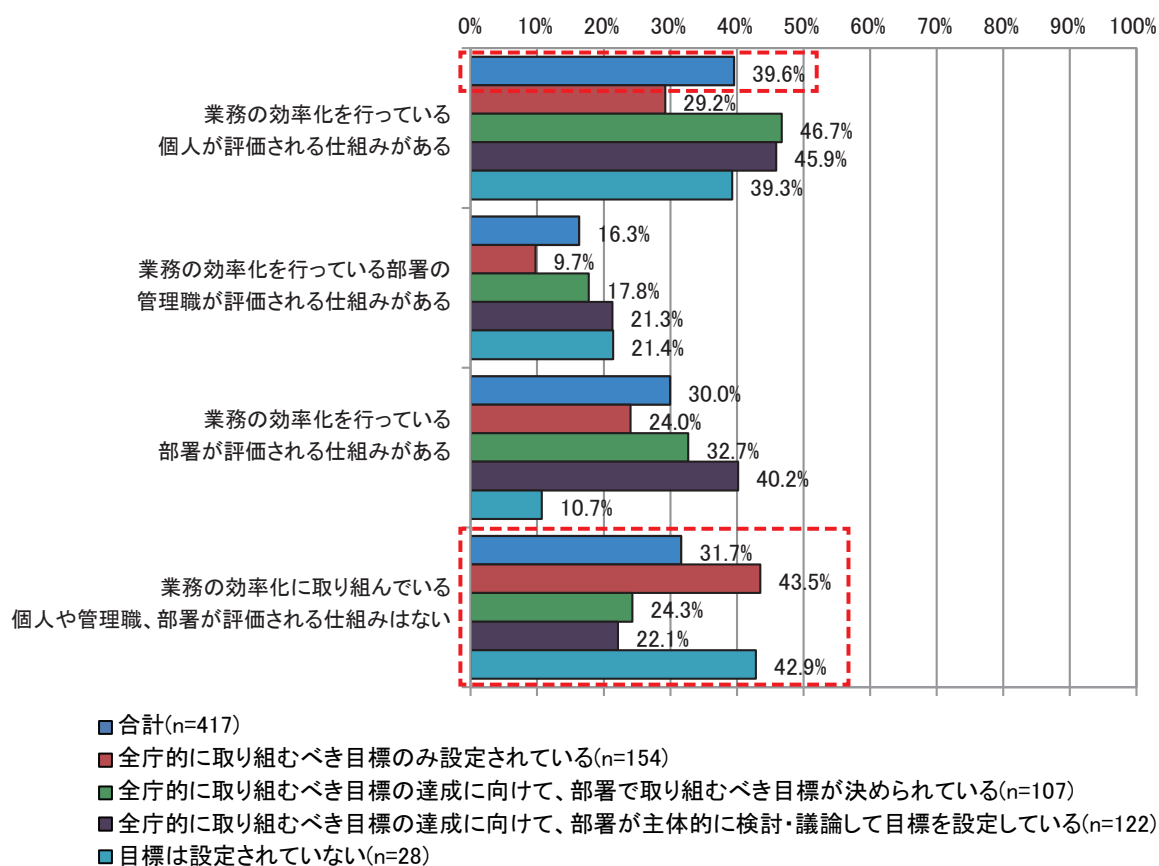
## ② 評価の仕組みの構築

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。

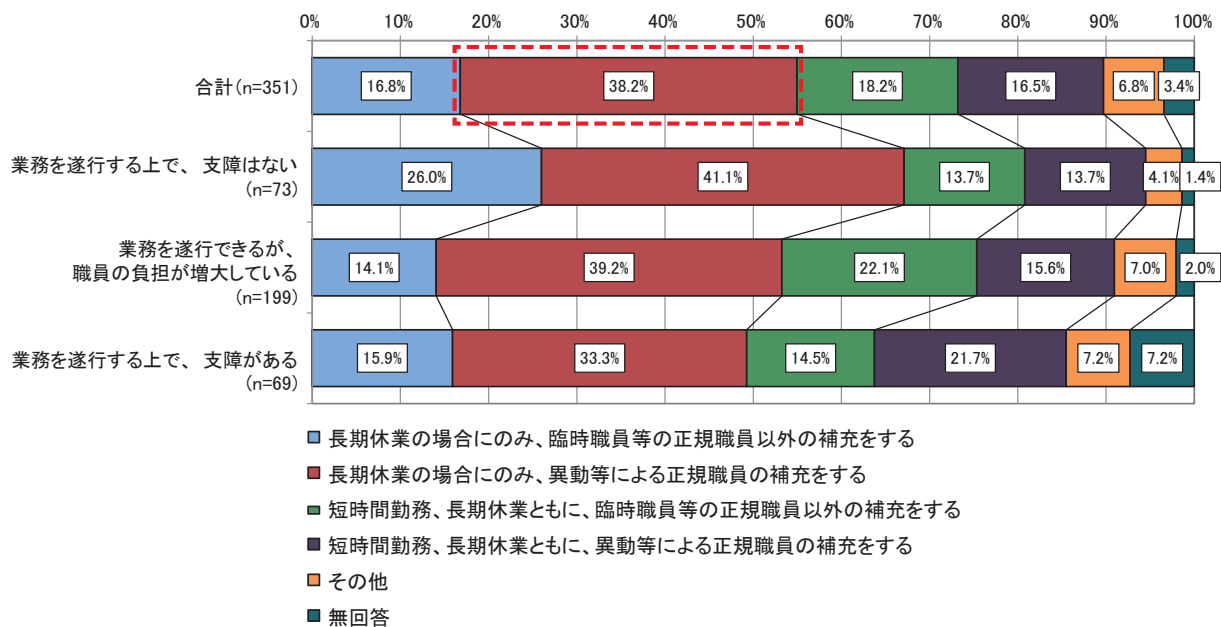
### ① 多様な雇用形態の職員の配置・活用と期待する役割の明確化・ミッション付与

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）



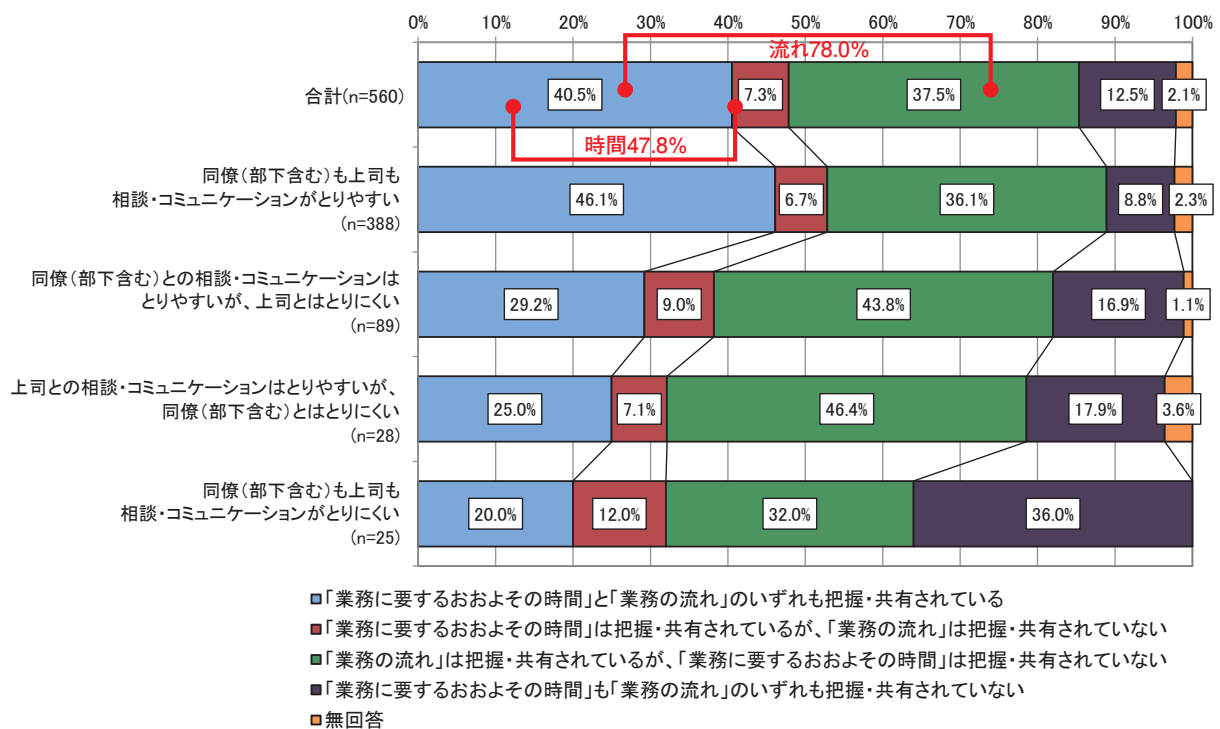
資料) 市町村職員アンケート

## 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）

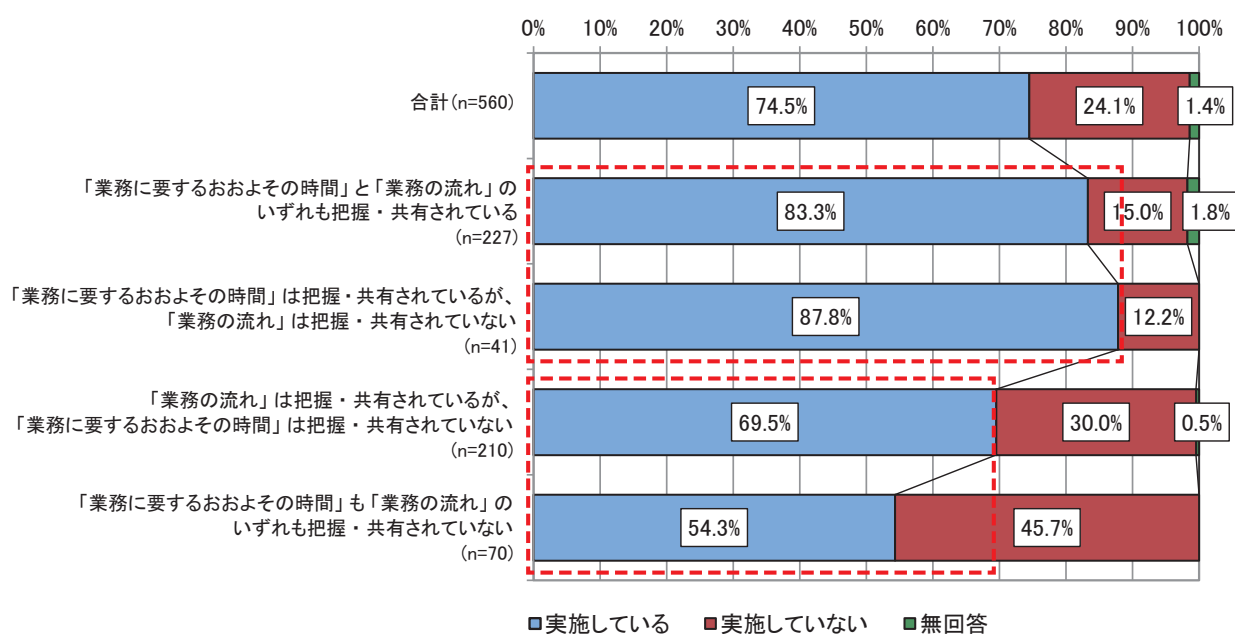


資料) 市町村職員アンケート

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】。

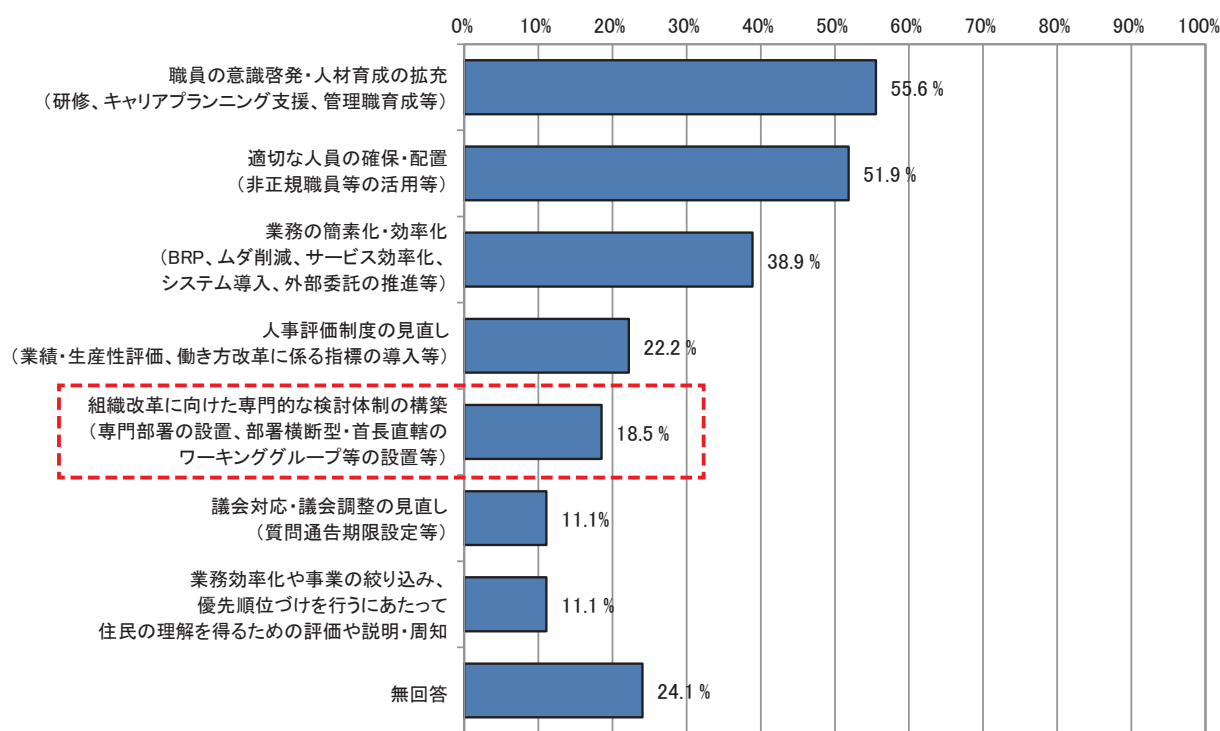
職場の慣習・風土改革に必要な検討体制については、市町村職員アンケートによれば、「管理職を含めた職場全体での検討」が67.1%と最も多く、次いで「現場職員同士の検討」が45.0%となった【図表 I-52】。「検討体制の構築は不要」は、1.1%となっており、多くの職員が何らかの検討体制が必要と考えていることがわかる。

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）

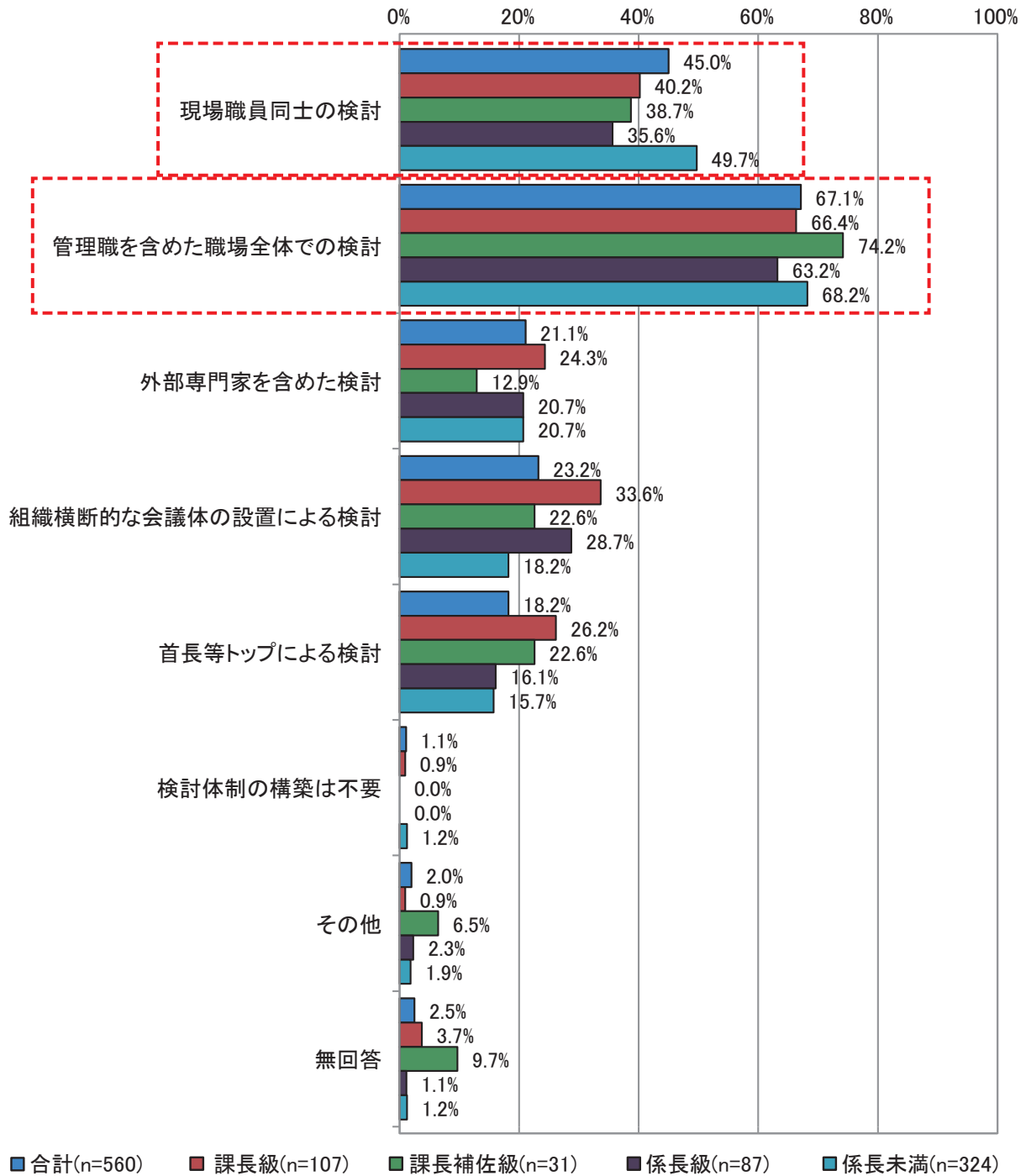
(n=54)



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

