

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。

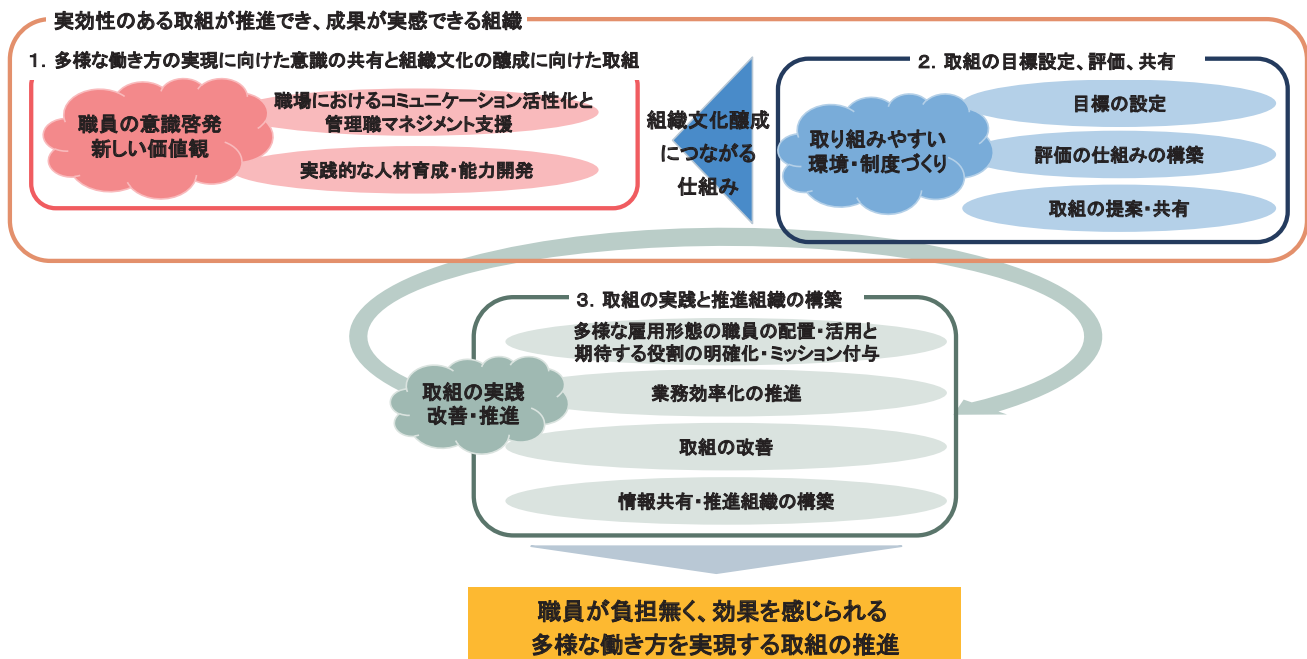
また人事課によるツール・マニュアルの整備を促すなど、各部署が取り組む上で必要とする支援を受けられるようにすることが重要である。

■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%にあがり、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。

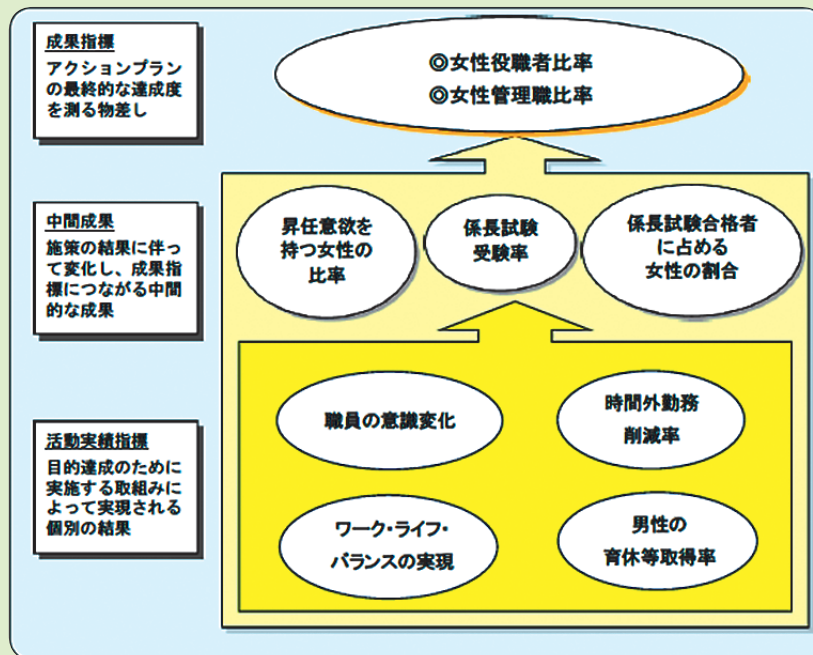
池田市では、職員・採用候補者、管理・監督職、再任用職員、任期付短時間勤務職員、臨時・非常勤職員別に求める人材像を明確に示しているが、共通するのは「他団体・企業でも通用する職員」という考え方である。併せて、60歳以上の人材の登用（再任用）も積極的に行っており、再任用職員が萎縮することなく働き、スキルの継承、リーダーの補佐等の役割を担えるように、工夫をしている。

〈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													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・調整		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	○労働時間調整					○メールチェック				席を引渡し	
9:15~9:30	○2017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・調整		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		○女活法準備									
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								お茶ん湯う	
16:45~17:00								総務課関係		タメール作成	
17:00~17:15											

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

長時間勤務是正にあたって、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

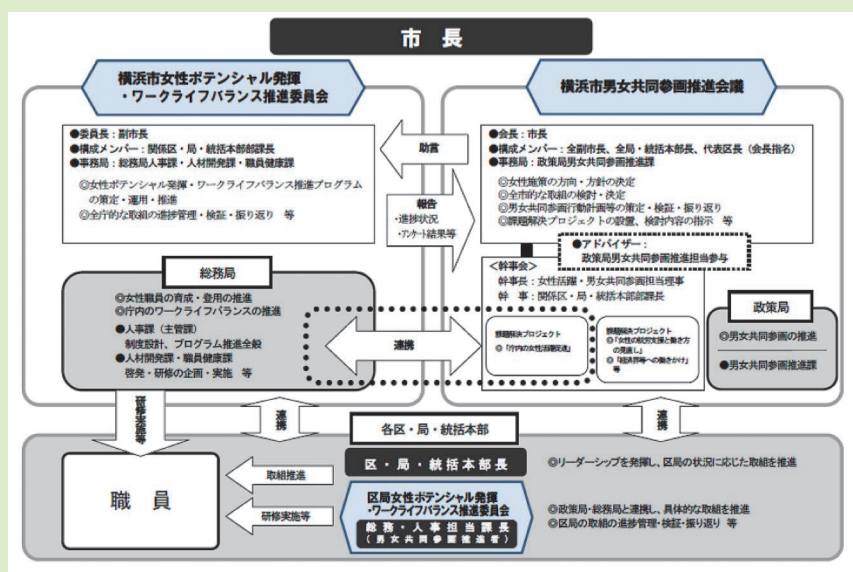
各部署が取組を進める上で支援が必要となった場合に活用できるように、人事課と連携しながらツールやマニュアルの策定を進めることが必要である。また、関連情報を取りまとめ、各部署が情報を共有できる仕組みを構築することが求められる。

○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

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。

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がっている。

図表 1-63 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)