

## 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、自治体を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ことが必要である。

## 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、市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、市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、相互の進捗の把握・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捗の報告、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（EBPM<sup>4</sup>）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（RCT<sup>5</sup>）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