# 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の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

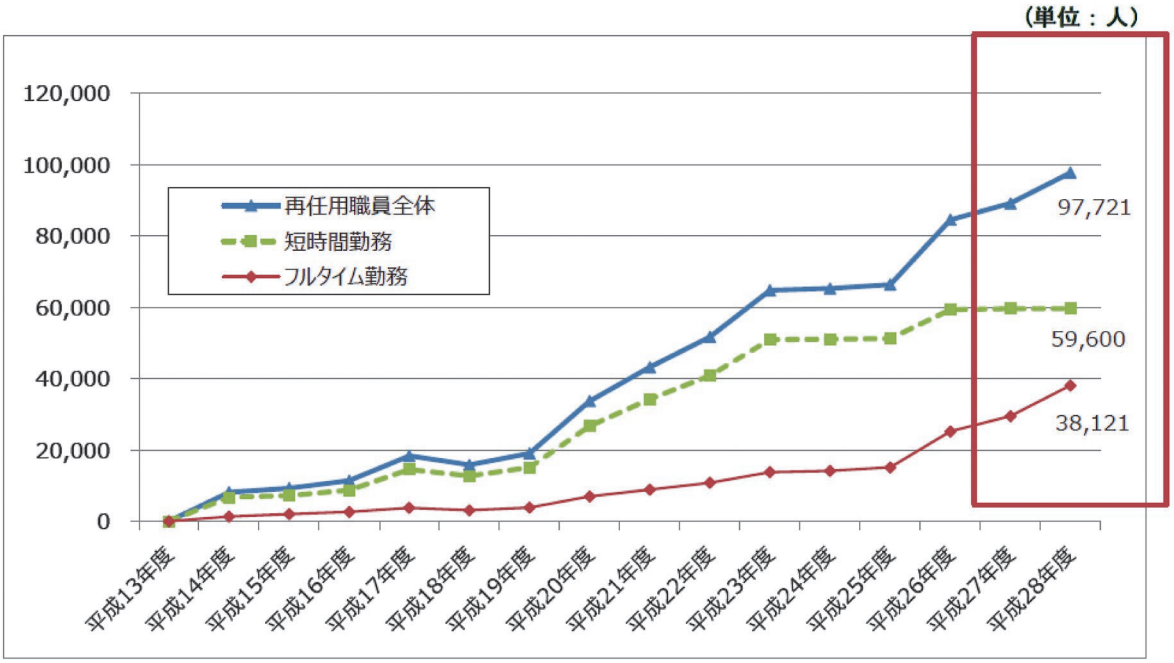
全国の臨時・非常勤職員の総数は約64万人（平成28年（2016年）４月現在）[7]であり、平成24年（2012年）と比較して約４万４千人（7.7%）増加している。一般職非常勤職員は167,033人で同31.1%増、臨時的任用職員は260,298人で同6.3%増である。そのため、臨時・非常勤職員の適正な任用・勤務条件の確保に向け、会計年度任用職員の活用も含めて、制度的基盤の整備が求められている。

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明として、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」等を評価項目に組込んでいる。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て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<br>（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、取得の進ちょくを把握・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。 |