

## 第5章 アドバイザー会議

多様な働き方の実現について知見が豊富な有識者を委員とするアドバイザー会議を開催し、調査研究の方向性等について意見を聴取した。

### 1. 会議の要点

- 働き方改革のボトルネックに着目すると、育児・介護等による勤務時間の制限がある職員の増加により、その他の職員が疲弊するトレードオフの問題がある。個人の業務での解決ではなく、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、部署単位の業務見直しなど、組織的対応が重要である。
- 人事・組織体系での取組推進にあたっては、女性職員を含めたスキル向上やキャリアアップに配慮した職員配置とキャリア形成の支援が必要である。
- 推進組織の構築と目標設定では、部署ごとの独自目標が重要で、中間管理職等もメンバーに入れたワーキンググループの設置など、ボトムアップができる体制整備が重要である。また、目標設定には、ファシリテーターが参加することが望ましい。
- 上司・同僚のコミュニケーションや、推進組織構築による組織文化の醸成については、ヨコのつながりをつくる機会が必要で、堅苦しくない座談会やチーム会議といった、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課題である。また同時に、管理職の増加を図るような採用、配置、人材育成、評価の仕組みが不可欠である。推進組織には、中間管理職等もメンバーに入れ、部署ごとに目標を設定する上で、部署に丸投げではなく、推進組織のメンバーがファシリテーターとして入って目標設定をするのが望ましい。
- 政策形成の進め方について、PDCAをしっかり回すことが重要で、評価を前提に計画を立案する必要がある。PDCAを回すことについては管理職研修で支援することが必要である。首長への意識づけも重要で、人材育成計画の中にも方向性についてメッセージ性を含めることが求められる。また、首長や人事部門だけではなく、管理職層や企画部門などの関与も非常に重要である。

## (1) 第1回アドバイザー会議

図表Ⅱ-37 第1回アドバイザー会議の概要

### 〈全体の方向性〉

- 働き方改革、ワーク・ライフ・バランスの取組はこれまで多くのものが示されている。現場でもそれが大切なことはわかっているが、それができないから困っている。取組や方向性を検討するのではなく、どうすれば取組を進められるのか、なぜ進まないのか、どうすれば市町村が動くのか、それが検討の重要なポイントになる。
- 網羅的、体系的にいてもインパクトがないので、どこかに焦点をあてた方がよい。

### 〈現状・課題〉

- ワーク・ライフ・バランス推進や、育児・介護等による勤務時間の制限がある職員の増加により残された職員が疲弊しており、多様化、ワーク・ライフ・バランスを進めれば進めるほど苦しくなっている。
- 現場の声としては、育休や病休の際の人的補充として非常勤ではなく正規職員を増やして欲しい。非常勤職員には、正規職員と同じ責任感や仕事を求めることができない。
- 職員個人や、管理職に対応が任されている(業務の効率化・ワーク・ライフ・バランス推進)ため、できることに限界がある。
- ワーク・ライフ・バランスを推進することは、業務時間減、マンパワー減となるので、業務を減らすか、代わりに誰かが頑張るかという、いわばトレードオフの関係である。

### 〈調査研究のポイント〉

- 勤務時間の制限がある職員が増加する中で、職場のその他職員への配慮が多様化する働き方を実現するためのキーとなる。
- 職場のその他職員の負担をどう軽減するかの検討については、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)をより活用した上で、他部署応援、再任用の活用、職員課への配置換え等が考えられる。
- 業務の効率化の観点からは、業務単体でなく、組織、部課単位でインプット、アウトプットを把握し、優先順位をつけることや、時間単価でコストパフォーマンスを考える(時間に対するコスト意識)こと等が考えられる。
- さらなるワーク・ライフ・バランスの推進のために、管理職が仕事の配分等を決めてしまうのは、成長の機会を奪うことになるので、過度な配慮をするのではなく、それを選んでもらうということも大切という観点がある。

## (2) 第2回アドバイザー会議

図表 II-38 第2回アドバイザー会議の概要

## ①人事・組織体系のあり方

## 〈働き方の実態〉

- 女性・高齢者・非正規・再任用など、さまざまな人材も含めた検討が必要である。
- 女性の活躍に関して、自治体における課題は、職員配置とキャリア形成である。企画や財政部門等時間外が多い部署にはキャリア形成に必要であっても、女性を配属すると退職してしまうといったケースがみられた。その結果、女性を配属することを躊躇してしまい、女性職員のスキル向上やキャリアアップにつながっていない。
- 平均的な時間外勤務は民間企業に比べて多くはないが、財政や企画等キャリアアップに必要な部署では女性は働きにくい環境がある。そうした財政や企画部門の働き方改革の推進が重要な対策になってくる。
- 福祉部署の現場でも係・課単位で女性の働きやすさには濃淡がある。財政部門や企画部門等の行政職に加えて、福祉系等の専門職への対応も必要である。

## 〈推進組織の構築と目標設定〉

- 部署ごとに、指標設定や対策内容等も変えていく必要があり、部門ごとの独自目標が重要である。
- ボトムアップができる体制整備が必要である。やる気のある職員でワーキンググループをつくるのがよい。その際に、女性だけでワーキンググループをつくって女性活躍を推進すると失敗する事例もあるので、メンバーについては、男女比も含めて検討が必要である。また、中間管理職等もメンバーに入れることが重要である。
- 部署ごとに目標を設定する上では、部署に丸投げではなく、ワーキンググループ等のメンバーがファシリテーターとして入って目標設定をするのが望ましい。

## ②上司・同僚のコミュニケーションや推進組織構築による組織文化醸成

## 〈横断的なコミュニケーションの場〉

- 多摩地域単位で女性の課長が集まる会がある。もっとそうしたヨコのつながりをつくる機会があるとよい。ロールモデルが身近にあることも必要である。

## 〈評価・支援の仕組み〉

- 女性活躍を推進するためには、良い仕事をやってもらって、管理職を増やすことが重要である。そのためには、採用や配置、人材育成、評価が不可欠である。そして、目標を設定することが効果的である。こうした取組を支える実施体制として、推進を担う部署の設置が重要である。ファシリテーターをどのように育てるのかも重要である。
- 必要性を管理職に理解してもらうためには、「脅す(給与、評価等)」か「啓蒙(研修等)」が重要である。また、「褒める(イクボス表彰等)」ことも効果的である。
- 北九州市のように劇的に評価体系を変更しなくても、人事考課に部下育成があるので、そこに「多様な人材育成」という評価項目を追加するとよい。また、加点評価であれば反対も少ないのではないか。さまざまな方法があるので、市町村の事情に合わせて、選んでもらえばよいと思う。

### ③政策形成の進め方について

#### 〈PDCAの考え方〉

- PDCAをしっかりと回すことが重要である。勤務時間の制限がある職員でも大活躍できているというのが目標で、ルールに従って20時までに退庁することが目標ではない。
- 誰が評価するのも論点である。ダイバーシティ推進室などを設置して、そこがチェックをするのが1つのやり方である。また、ファシリテーター等がその役割を担うことも考えられる。チェックがなければ、プランの意味はない。また、プランを真剣につくってもらわなければ、チェックの意味がない。

#### 〈管理職・トップの役割〉

- 働き方改革のPDCAを回すことについて管理職研修で支援していくことが肝要である。首長の命令で、全管理職を対象に働き方改革の実行計画をその場で策定する研修をやってはどうか。
- 管理職もそうだが、首長への意識づけも重要である。トップメッセージがないと進まない場面もある。ダイバーシティを重視している企業は、ダイバーシティを「経営戦略」だと考えて、競争に勝つために必要なこととして位置づけている。

#### 〈経営理念・メッセージ〉

- 民間企業でうまくいっている事例では、会社のミッションや人事戦略等において、多様な人材の活用の方針やダイバーシティ経営の理念とその理由について明記している。それに基づいて、各部署が具体的な取組を進めている。
- 人材育成計画の中にもメッセージ性を含めるのはどうか。全体として目指すべき方向性について示すことが重要である。また、首長や人事部門だけではなく、企画部門等が働き方改革に関与することが重要である。さらに、各部門の管理職層の関与も非常に重要である。