第6章　先進事例ヒアリング

先進的な取組を実施している自治体にヒアリングを行い、多様な働き方の実現に向けた取組を実施するにあたってのポイント・留意点について把握した。

図表 II－39　ヒアリング調査概要（再掲）

ヒアリング対象	実施日
池田市	平成29年（2017年）９月22日
北九州市	平成29年（2017年）９月26日
横浜市（総務局しごと改革室）	平成29年（2017年）10月６日
横浜市（総務局人事部）	平成29年（2017年）10月23日
調布市	平成29年（2017年）11月22日

1. 北九州市

(1) 取組概要

北九州市では、全国に先駆けて、人材育成や意識改革、ワーク・ライフ・バランス推進など、女性職員の活躍推進に向けた取組を実施している。

(2) 取組の経緯

現市長が公約に女性活躍を掲げて平成19年（2007年）に初当選を果たした。また、北九州市で初の女性副市長を登用するなど、女性活躍に係る取組を積極的に推進してきた。

(3) 取組の内容

①　イクボス宣言

市長を筆頭に全管理職が自発的にイクボス宣言を行うなど、全庁的な取組を推進している。また、各部局の取組を毎年度集約し、その中で効果ある取組を全庁で共有している。さらに、部下の推薦によるイクボス表彰を行うなど、全庁的な機運醸成に取り組んでいる。

②　男性職員の支援

男性職員の家事・育児参加を促進するため、育児休業取得職員と市長の座談会の開催や、所属長に対するマネジメント研修、所属長と本人のコミュニケーションの場の設定などに取り組んでいる。この結果、男性職員の育児休業取得率は12.6％であり、政令指定都市でトップクラスの水準になっている。

③　部署独自の取組実施・提案

時間外勤務の削減に向けて、各部署の実態に合わせた取組を推進するため、朝メール・夕礼等各部署独自の取組を推奨している。

④　人事評価制度

業績目標管理制度において、目標の一つに時間外勤務削減に係る事項を設けて評価するなど、ワーク・ライフ・バランス推進の取組と人事評価制度を連動させている。その他、部課長を対象にイクボスの取組に対する多面評価を実施している。なお、多面評価の結果は、給与には反映せず、昇任・異動時の参考としている。

(4) 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するとともに、女性活躍推進アクションプランにおいて成果指標・中間成果・活動実績指標を設定し、進ちょく管理を行っている。

〈取組のポイント〉

〇市長の関与と推進組織構築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！本部において進捗状況を報告している。また、成果目標に対して、各部局が独自に取組を実施するなどボトムアップでの取組も推進している。

〇女性のキャリア支援とイクボスなど男性職員の支援の実施

- 女性活躍推進に向け、男性職員の育児休業に係る職場への負担や不安の軽減に取り組む。

〇多重的な人事評価制度の実施

- 全職員を対象とした人事評価（定期評価）において、業績を評価する際に、業務改善や処理時間の短縮など業務効率化の視点を取り入れている。また、部課長を対象にイクボス実践度に対する多面評価を実施しており、ダイバーシティ推進プログラムの数値目標としても位置づけている。

2. 横浜市

(1) 取組概要

「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」に基づき、女性の活躍推進及びワーク・ライフ・バランス推進の取組を進めている。

(2) 取組の経緯

「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年（2008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。

(3) 取組の内容

①　責任職の意識改革

区局長をはじめとする経営責任職が組織運営の観点から先頭に立って取組を推進するとともに、全ての責任職が取組の必要性を共有するために研修を実施している。また、各職場で実践できるよう、マニュアルの整備等を通じ、育児・介護等の事情を抱える職員への声掛けや責任職としての姿勢などを伝える取組を実施している。

②　女性のチャレンジ・キャリア形成支援

一般的に女性職員は、男性職員に比べ、結婚・出産・育児といったライフイベントがキャリア形成に与える影響が大きい傾向がある。そのため、キャリア研修の前倒しやライフイベントによる働き方の変化を踏まえたうえで中長期的なキャリア形成を考える研修を実施している。また、メンター制度の導入、ロールモデルとの意見交換会などを実施している。

③　ワーク・ライフ・バランスの推進（仕事と家庭生活の両立支援）

男性職員の育児参画の促進や今後増え続ける介護との両立支援のため、制度や手続き、手当金などに関する情報周知とともに、職場の理解促進のためワーク・ライフ・バランスや両立支援に関する研修を実施している。

(4) 推進組織

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。

〈取組のポイント〉

〇推進体制を活かした取組の推進

- 「市推進委員会」を通じ、全庁的な観点から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. 池田市

(1) 取組概要

池田市では、平成27年（2015年）２月に「池田市新・人材育成基本方針」を策定し、人材育成の戦略を明示するとともに、人事評価制度や研修制度などの体系化に取り組んでいる。

(2) 取組の経緯

取組の経緯として、平成26年（2014年）５月の地方公務員法の改正により人事評価制度の導入が義務づけられたこと、雇用と年金の接続の観点から再任用制度の見直しが必要なこと、職員の年齢構成が変化し中堅層の早期育成が必要なことなどがあげられる。

(3) 取組の内容

①　人材育成の全体像を明示

基本方針では、職階別に求められる役割と必要な能力を「目指す職員像」とし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、これらの「目指す職員像」と人事評価の評価項目を連動させている。

②　多様な働き方を支える制度の導入

部分休業や育児時短勤務、勤務時間の弾力的な運用などを積極的に推進している。また、上記の運用を支える再任用職員や任期付短時間勤務職員、臨時・非常勤職員についても「目指す職員像」を定義し活躍支援に取り組んでいる。

③　人材育成と連動した人事制度の構築

人材育成の観点から、男女問わず採用10年未満を多様な職場経験を積める職務能力養成期間とし、採用10年以降は適材適所・自己申告に基づく人事配置・育成を行う能力発揮期間として定めている。

(4) 推進組織

特定の部署を定めず、全職員が取り組むべき事項を人材育成の施策項目（職員採用、人事制度、人事評価など）別に設定して、全庁的に取り組んでいる。

〈取組のポイント〉

〇全庁、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。

〇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。

〇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

- さまざまな行政課題をテーマごとに開催する「いけだウォンバット塾」は、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を同時に実施している。

4. 調布市

(1) 取組概要

「調布市特定事業主行動計画第六次行動計画　職員の仕事と家庭生活（子育てや介護等）の両立支援及び女性職員の活躍推進プラン」（平成29年（2017年）改訂）、「調布市職員の時間外勤務縮減及び定時退庁推進に関する方針」に基づき、３つの視点①意識改革・働き方改革の促進（全職員）、②マネジメント力の強化（管理職・係長職）、③全庁推進体制の継続（取組の推進）に基づき取り組んでいる。

(2) 取組の経緯

「特定事業主行動計画」に基づき、ワーク・ライフ・バランスの推進に継続的に取り組み、有給休暇の取得率、男性職員の育児休業取得率が都内26市中１位となったが、時間外勤務については、近年増加傾向にあったため、重点化して取り組むこととなった。

(3) 取組の内容

①　長期的視点にたった取組

プランの３年間の取組に意識醸成期・発展期・定着期を位置づけて推進している。

②　時間外勤務の削減

方針に基づき、変則勤務の試行実施、職員提案制度による優良事例の募集・共有、タイムマネジメント研修の実施、総務部を含めた人事課と各部との意見交換、全部署の時間外勤務状況の把握・分析等により、取組の初年度である平成28年（2016年）度は、前年度比約7,200時間の時間外縮減が図られた。

③　昇任試験の見直し

職員のライフステージの状況を踏まえ、昇任試験の年齢要件と試験内容を大幅に見直したことにより、昇任試験の受験者数が増えた。

④　女性活躍のロールモデル

メンター制度で庁内メンターとして選定している約40名の女性・男性職員の事例集を作成した。仕事以外の私生活のことも記入できるプロフィール形式に更新した。

⑤　現場職員の意見・環境の反映

試行的に変則時間勤務制を導入した。職員の制度の継続意向（アンケート実施）を踏まえ、継続を決定した。試行導入以降、試行期間を区切り、職員団体との意見交換も踏まえ、対象者や変則勤務パターン等を適宜見直し・拡大しながら試行を継続した。また、定時退庁の市長による放送については、市民の庁舎滞在を踏まえて放送時間を変更した。

⑥　係長職のマネジメント

「調布市職員の時間外勤務削減及び定時退庁推進に関する方針」に基づく取組の中で、管理職に加え、係長職のマネジメント力の強化の実践を役割に含めた。

⑦　広報紙での取組発信

庁内向けの人材育成情報紙やワーク・ライフ・バランスの取組等をHPで情報発信して市民理解を得ることにつなげている。

(4) 推進組織

人事課を中心に取組を立案・進行管理しているが、各部との意見交換や職員団体とも折衝しながら丁寧に取組を進めている。

また、全庁的な取組とするため、総務部と経営部署で、各部と連携を図りながら、適切な組織・人員体制の構築、適材適所の人事配置を行うなど、全庁的な時間外勤務縮減に向けた支援を行っている。

〈取組のポイント〉

〇働き方の実態の把握・意向の反映

・全部署の時間外勤務の把握や、取組に対する職員の意向を反映して制度改革をしている。

〇自治体の事情に応じた取組の推進

・自治体の性質や特徴を把握して独自の取組を立案する必要がある。

・特定部署だけの取組にならないよう、全庁的な取組推進の視点が必要である。

5. 先進事例コラム

○北九州市：現場職員の声を反映するマネジメント

現場の声をマネジメントの視点として反映している。イクボス研修で事前アンケートを実施し、よい事例や課題を収集し事例の共有を行った。子育て中の職員に対する上司の声かけなどの改善策を提示してマネジメントの視点として共有している。

〈職員配置の例〉

○横浜市：育児休業等の取得に伴う業務分担の見直し及び代替職員の配置

育児休業等に伴い、職場内での業務分担の見直しや育休代替任期付職員等の活用により、業務に支障が生じないよう、また、休業を取得する職員が安心して休業に入れるよう代替職員の配置に努めている。休業期間が短い場合には、業務分担の見直しや臨時・非常勤職員で対処せざるを得ないものの、長期の場合には、職場状況等も考慮しながら、可能なかぎり代替職員の配置に努めている。また、専門職については、平成20年度から「育児休業代替　任期付職員」を採用し、順次、職種を拡大している。

〈柔軟な勤務体系の例〉

○池田市：勤務時間の弾力的運用

部分休業や育児短時間勤務のほか、勤務時間の弾力的運用を行っている。「職員の勤務時間、休暇等に関する条例等の一部を改正する条例施行規則」で定めている。現場のニーズに対応するため、活用にあたっての条件は特に設けていない。時間管理は、出退勤システムで時間を確認するとともに、随時報告・連絡・相談してもらうことを徹底している。平成28年（2016年）度の勤務時間の弾力運用活用状況についてみると、最大月で９件10人となっており、延べ件数では46件103人が活用している。現在は、介護・育児の目的よりも圧倒的に業務利用が多くなっている。また今後は、より制度を普及させることが重要だと考えている。

○調布市：職員提案制度の活用

取組の優良事例をまとめて全庁に共有している。職員提案制度を活用し、時間外勤務削減、定時退庁推進、ワーク・ライフ・バランスの推進につながった取組の優良事例を募集した。各職場の実態に応じた取組の推進と組み合わせ、全庁で取組が見えるようにした。

〈推進組織構築の例〉

○北九州市：女性の輝く社会推進室の設置

首長が積極的に情報発信し、取組を推進する体制を構築している。平成19年（2007年）に市長が公約で女性活躍推進をうたい当選し、就任後初の女性副市長が就任した。平成20年（2008年）に「女性活躍推進！本部」を設置し、同年人材育成・女性活躍推進課設置、「女性活躍推進アクションプラン」を策定した。その後、総務局に独立した女性の輝く社会推進室を設置して、企業等対外的・横断的に働きかけができるようになった。

本部設置当初は、主にトップダウンで取組を推進していたが、現在は、推進室により各部局の取組みを推進するなどしている。

市長は自らイクボス宣言をしたり、幹部が集まる会議などで女性職員の活躍推進を伝えたりするなど、常にトップとしての意向を伝えることで組織風土の醸成を図っている。

また、成果指標を明確に設定し、職員アンケート等で状況を把握している。目標に対する取組は各局においても独自に実施し、それを他局に見える形で共有して、考え方や取組内容が職員まで浸透するような雰囲気づくりを行っている。

なお、女性活躍推進課長は人事担当課長を兼任しており、人事に関わることについて女性活躍推進課と人事課との連携が図られている。

○池田市：方針策定のための横断型組織設置

全職員の横断的組織で一丸の取組を促進している。「池田市新・人材育成基本方針」の改訂にあたっては、改訂プロジェクトチームを全庁横断型組織として組成し、庁内から研究員として職員を募集し、1年間をかけて取り組んだ。体制として、全庁から12名の職員と人事課職員５名の17名体制で、職階は課長級から一般職員まで多様である。現状の制度や仕組みに関心をもっている職員を中心に設立した。このほか、市内の主要民間事業者の協力を得て、各社の人材育成方針、人材像、人事制度、研修方法等について意見照会を行ったほか、近隣大学の有識者に対してもヒアリングを行った。計画の推進にあたっては、特定の部署を定めず、全庁・全職員が取り組んでいる。

〈ジョブローテーション・複線型人事の例〉

○池田市：ジョブローテーション・複線型人事の例

男女格差のない人事管理の推進として、ジョブローテーションと複線型人事を行っている。基本的な考え方として、採用10年未満は職務能力養成期間と位置づけ、複数の職場を経験させる。そして、採用10年以降は能力発揮期間と位置づけ、適材適所・自己申告に基づき実施することとしている。また、キャリア形成を目標管理制度と連携させることで、キャリアデザイン研修をはじめ、受けてみたい研修や挑戦したい仕事を目標化し、キャリア形成と併せて効果的に管理している。

○横浜市：職員アンケートによる参考指標の把握

プログラムの進ちょく状況を多角的に把握するため、数値目標とは別に、参考指標を設定している。このうち一部の指標取得は職員アンケートの結果を反映している【図表 Ⅱ－40】（表中の★）。職員アンケートでは、責任職と一般職員に分けてアンケートを実施し、各項目に対する責任職と一般職員の“意識の差”にも着目して、現状や取組に関する課題等の把握につなげている。

図表 Ⅱ－40　プログラムの参考指標への職員アンケート結果の反映（横浜市）

	項目	20 年度実績	25 年度実績	指標（31 年度）
責任職の意識改革	①上司は、異動等のアドバイスなど、キャリア形成支援を積極的に行っていると感じている女性職員の割合 ★	60.4% 87.7%	65.8% 90.0%	70%
	②重要な仕事を任せる際、上司は、男性職員と同様に女性職員にも任せていると感じている職員の割合 ★	78.7% 96.3%	79.1% 97.2%	90%
	③係長昇任試験の受験を、上司は、男性職員と同様に女性職員に対しても勧奨していると感じている職員の割合 ★	62.3% 82.9%	65.9% 88.3%	75%
女性のチャレンジ・キャリア形成支援	④仕事のやりがいを感じている女性職員の割合 ★	81.8%	75.7% 84.1%	90%
	⑤キャリア形成に関する研修等を受講した女性職員数	―	2,436 人	6,000 人
	⑥女性職員の係長昇任試験受験率 ＊対象:事務Ａ区分	4.3%	14.9%	50%
	⑦係長以上のポストで自分の個性や能力を発揮したいと思う女性職員の割合 ★　＊対象：事務職	18.2%	20.7%	50%
	⑧メンター制度利用者が「キャリア形成に関する不安や悩みの解決の糸口を見出すのに役に立った」と感じている割合	―	100%	100%
フーク・ライフ・バランスの推進／仕事と家庭生活の両立支援	⑨スケジュールや目的を確認しながら仕事を効率的に進めている、職員の割合 ★	72.2% 93.7%	75.4% 91.5%	85%
	⑩上司が、仕事と生活の両立について理解を示し、ワーク・ライフ・バランスが図られるように職場をマネジメントしていると感じている職員の割合 ★	64.7% 85.2%	73.5% 89.6%	80%
	⑪仕事と生活の両方が充実し、バランスがとれていると感じている職員の割合 ★	60.1% 56.7%	68.5% 64.9%	70%
	⑫超過勤務時間削減率（防災等削減対象外業務除く） ～中期４か年計画に基づく指標～	(200 万時間)	▲30% (140 万時間)	29 年度 ▲50% (100 万時間)

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）

〈取組の試行・モニタリングの例〉

○横浜市：在宅型テレワーク及びフレックスタイム制度の試行

子育てや介護などの事情により時間的な制約を抱える職員の増加が見込まれる中、ワーク・ライフ・バランスの推進の観点から、多様で柔軟な勤務形態について検討を進めており、平成29年度は在宅型テレワーク及び横浜版フレックスタイム制度の試行を実施した。

在宅型テレワークは、子育てや介護などの事情を抱える職員を対象としている。週２日を上限に、市が貸与するパソコンで自宅から職場のパソコンにアクセスをして業務を行う。

横浜版フレックスタイム制度は、時差出勤制度とフレックスタイム制の要素を組み合わせた横浜市独自の制度で、１日の勤務時間は７時間45分のままで始業時間と終業時間をずらしたパターンのほか、１日の勤務時間に長短をつけたパターンがある。生活や業務の状況に合わせて勤務時間を柔軟にずらすことにより、心身の負担軽減につなげている。

〈多様なロールモデルの設定例〉

○池田市：地域住民・近隣自治体職員との勉強会「いけだウォンバット塾」

地域貢献に関する外部人材による勉強会を活用している。女性活躍推進、多様な行政課題等をテーマに企画・実施する「いけだウォンバット塾」は、対象を池田市の行政職員だけでなく、地域住民、近隣自治体職員、企業に拡大した勉強会である。地域貢献を志す役所の外部の人材もメンターとして呼んで、ロールモデルとして位置づけている。

○三重県：働き方改革推進プログラム、みえの働き方改革推進企業登録・表彰制度

県内企業が参加して県庁の働き方改革を推進している。県庁内の長時間労働是正のため、県内企業・団体の代表を含む有識者11名で平成28年（2016年）に「働き方改革・生産性向上推進懇談会（ワーク･ライフ･バランス推進タスクフォース）」を設立し、４回の開催の後に、「県庁の働き方改革に関する提言」（平成29年（2017年））を取りまとめた。

また、三重労使雇用支援機構や三重労働局とともに、平成24年（2012年）に実施された県内企業等へのヒアリング調査結果や検討会議をもとに、「働き方改革（企業でのワーク・ライフ・バランス）推進プログラム」を作成した。企業風土チェックシート・課題発見チェックシートによるセルフチェックと、それに基づく具体的な進め方、体制構築やPDCAサイクルによる取組方法、推進企業の成功事例報告が記載されている。

さらに、ワーク・ライフ・バランスの推進や働き方の見直し、次世代育成支援、女性の能力活用等に取り組んでいる企業等を募集し、優れた取組を県内に広めることにより、地域社会全体での「働き方改革」の取組推進を図るための登録・表彰制度を設立した。

〈ＡＩの導入例〉

○千葉市：インフラ損傷の画像診断システムへのAI活用

公用車に取りつけたカメラで撮影した道路の損傷程度について、サーバー上のデータ蓄積から学習して判定をする「マイシティレポート」を大学と連携して開発している。市では、市民からインフラ損傷の報告を写真で受けつける「ちばレポ」を平成26年（2014年）度から導入しており、市民の情報提供もシステムに読み込むことができる。従来は専門的な知見と人員を必要としていた安全点検について、効率化と迅速な対応が可能になる。

○大阪市：戸籍業務補助へのAI導入

審査が必要な戸籍業務については、関係法令・判例の参照が求められ、知識と経験が必要とされていた。AIを活用することで、システムのデータを学習して回答・対応例を示すことができ、他の分野への拡大も視野に入れて実証実験を進めている。

○さいたま市：保育施設割り振りシステムへのAI活用

保育ニーズが高まる中、利用希望者の条件に応じた保育施設の割り振りに膨大な時間がかかっていた。AIシステムを導入して、世帯の環境や入所条件を入力してもらうだけで、人間と同様の自動割り振りができた。現在は実証実験中で、最終的に人の目で確認が必要であるが、導入に向けて検討を進めている。

○神戸市：副業推進を目的にした独自の許可基準の設定

独自の副業許可基準を設け、NPO活動などへの参画を促進している。平成28年（2016年）4月より、職員が公共性のある組織で副業に就きやすくするため、独自の許可基準を設けた。許可基準には、「１．社会性、公益性が高い」「２．市が補助金を出す等特定団体の利益供与にあたらない」「３．勤務時間外の活動である」「４．常識的な報酬額」等が明記されている。具体的な副業の内容として、職員が休日等にNPO等で一定の報酬を得ながら活動したり、ソーシャルビジネスを起業したりすることが想定されている。