

平成29年度 調査研究報告書の解説

『多様化する働き方を踏まえた職場づくりに関する調査研究報告書』について

三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社
 政策研究事業本部 共生社会部 主任研究員 塚田 聡
 公共経営・地域政策部 研究員 大垣 俊朗

1. 地方公共団体における働き方改革の必要性

地方公共団体における長時間労働の削減や有給休暇の取得等の働き方改革は、一見すると自治体職員の福祉への配慮に留まり、かつ地域住民からしてみれば、自治体職員の労働時間が削減されることで、行政サービスの質の低下につながる懸念されよう。また、自治体職員も、取組の推進に対する自身の評価が十分にされていないことや、周囲の職員に対する遠慮もあるうえ、労働時間削減の結果として、給料が減少するなどの影響を懸念し、取組をためらうという声も聞こえる。しかしながら、これからの時代に求められる行政サービスは多様化し、それに伴って多様な人材の確保が必要となっている。また、地域の働き方のあり方のモデルともなる自治体においては、多様な働き方を実現するための職場づくりが求められている。

本報告書では、多様な働き方の実現は、女性活躍やワーク・ライフ・バランスの推進に加えて、労働力不足解消や生産性向上に向け、さまざまな制約のある人も働くことができる環境を整備する観点からも重要であると位置づける。特に長時間労働を容認していた従来の働き方や組織のあり方を抜本的に改善しなければ、多様

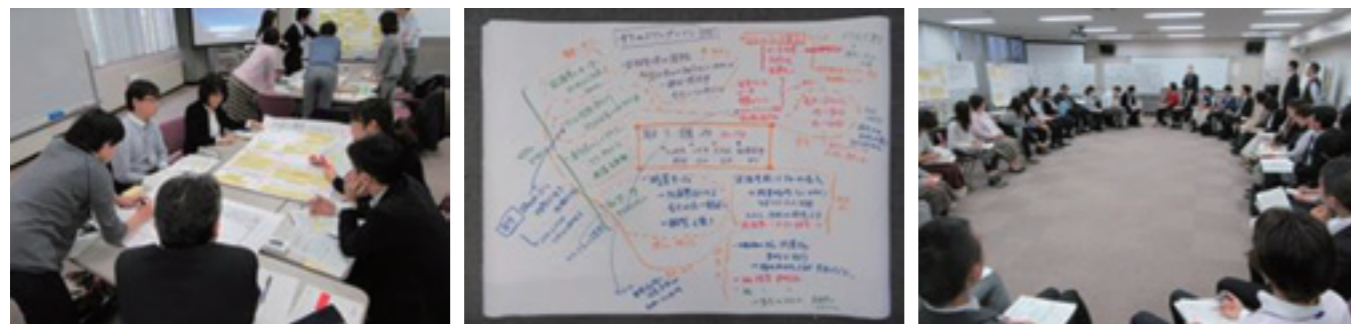
な働き方を受け入れることは困難であるのは明らかである。

こうした背景を踏まえ、多くの自治体において多様な働き方の実現に向けた取組が行われているが、取組による明確な成果はあまり得られず、持続的・効果的な取組とするための壁にぶつかっている状況にあるのではないだろうか。本調査研究は、取組の導入だけではなく、持続的・効果的に多様な働き方を進める上での課題やボトルネックを明らかにするとともに、職場づくりのあり方を提示しており、多摩・島しょ地域市町村として、働き方改革の先進的なモデルを全国に示すものである。

2. 調査研究概要

調査研究では、全国的な取組の動向調査等に加え、多摩・島しょ地域市町村の特性を横断的に明らかにし、現場の声を反映した実効性の高い提言につなげるため、39市町村自治体及び1,261名の職員へのアンケートを実施している。そして、先進的な取組を実施している自治体4市（池田市、北九州市、横浜市、調布市）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際のポイント・留意点について把握しているので参考にしたい。

< 人事研修担当者による検討会の様子 >



また、自治体横断的な交流の少なかった人事研修担当者による検討会を企画した。多様な働き方の実現、女性の活躍推進等を進めていく上での課題、実務上の問題点、取組の方向性についてワークショップによる検討を行い、政策立案能力の向上を地域全体として目指したことは意欲的であり、全国的にも特徴的な取組であるといえる。

3. 多摩・島しょ地域の現状

本調査結果によると、やはり住民ニーズの多様化や複雑化する社会問題への対応など、近年自治体に求められる役割は増加する傾向にあり、職員の業務負担も増加しているといえる。

時間外勤務については民間企業と比べると全般的に多いといえないが、特定部署や特定業務に業務量が集中している可能性がある。また、女性職員の割合は4割に近いが、管理職への登用が進んでいない。さらに、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）が増加しているが、勤務時間の制限がある職員がいる職場の負担が一層増しており、人的支援とともに多様な雇用形態の職員の職場における一層の活用が求められている。多様な働き方に向けた取組として、効果が高いとされる時間外勤務削減、ワーク・ライフ・バランス推進等の取組は多く行われているが、具体的な成果までにはつながっていないことが示されている。

4. 多摩・島しょ地域の課題

多様な働き方の実現に向けた取組の効果が実感されず、業務の負担感が増加している要因として、①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、②現在の負担が大きい業務状況、③現在の行政サービスのあり方の3つをまとめている。先進事例を踏まえ、本報告書は、①全庁的な取組・制度として浸透させる仕掛けを用意し、取り組みやすい雰囲気、環境をつくり、②取組に対する評価などのインセンティブを用意し、取組への意欲を高め、③独自の取組を奨励してそれを展開し、④管理職

を含めた周囲の職員等に対する適切な指導や支援を行うことが重要であるという指摘をしている。

また、すぐに個別の取組を始めるのではなく、その前提条件となる多様な働き方の実現を目指す組織文化の醸成を図る必要があり、そのための目標設定、評価、共有を行い、その上で個別の取組の実践、それを支える推進組織の構築をいかに行うかが課題となるとしている。

多様な働き方の実現には、「取組を進めやすい環境づくり」が必要である。本調査結果によると、職場におけるコミュニケーションについては、管理職と非管理職間のコミュニケーションに課題がみられる。また、全庁的な基準や方針、取組を支援する推進組織の構築が課題で、管理職の取組やその成果が評価される仕組みになっていない。

取組の目標設定は、全庁一律の目標設定のみで、固有の事情を反映した部署ごとの個別の目標が設定されないことが多く、取組推進を阻害する要因となっている。多くの自治体では、職場改善に取り組んだ職員や部署を評価したり、好事例を共有・表彰したりすることは行われていない。そのため、重要性を認識していても取組に対する意欲が高まらず、積極的な取組が期待できない現状であるといえる。

多様な働き方の実現に向けては、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）のより一層の活用が重要である。しかし、これらの職員は正規職員の補助や代替として位置づけられている場合が多く、十分に活用できていない。より一層の活用に向けて、期待する役割の明確化やミッション付与などモチベーションを高める取組が必要である。

また、多様な働き方を阻害する業務の増大や偏りを改善するためには、抜本的な業務配分の見直しや業務効率化が必要となる。この取組に向けては業務所要時間や業務フローの把握が必要だが、業務所要時間の把握・共有が業務の流れの把握に比べて遅れている。業務効率化に向けては、時間コスト感覚をもつことの重要性が