

第4章

しわ寄せ解消に資する事例調査

第4章 しわ寄せ解消に資する事例調査

【ポイント】

- ・ 庁内のコミュニケーションを円滑にしておくことで、職員同士でフォローしあう意識が芽生え、生産性向上や、長期休暇・休業が取得しやすい環境整備につながる。
- ・ 業務の棚卸しを定期的に行うことは、無駄な業務の削減につながり、結果として、しわ寄せの発生・解消に寄与する。
- ・ 人事担当や、管理職級職員が、各現場の業務状況を適切に把握できていることが、しわ寄せの発生時に、他部署から人員を融通しあう仕組みづくりに必要。

1. 事例調査実施概要

本調査においては、一部職員への業務のしわ寄せの解消に向けて、「通常対処することが求められる業務量・業務水準」と「長期休暇・休業等取得により人員が不足した際に対処できる業務量・業務水準」との差を埋めていくために必要と考えられる「生産性向上」、「業務減」、「人員増」に資すると考えられる特徴的な取組を行っている以下の自治体や民間企業に対して、ヒアリング及び書面による調査を実施した。

図表 82 ヒアリング先一覧

| ヒアリング先 組織名 | 区分 | 実施方法 | 事例の方向性 | | |
|-----------------|------|---------|--------|-----|-----|
| | | | 生産性向上 | 業務減 | 人員増 |
| 盛岡市 | 自治体 | ヒアリング調査 | ○ | | |
| さいたま市 | 自治体 | 書面調査 | ○ | | ○ |
| さいたま市桜区 | 自治体 | 書面調査 | ○ | | |
| 東大和市 | 自治体 | 書面調査 | ○ | | |
| 明石市 | 自治体 | ヒアリング調査 | | ○ | ○ |
| 四條畷市 | 自治体 | ヒアリング調査 | ○ | ○ | |
| キリンホールディングス株式会社 | 民間企業 | ヒアリング調査 | ○ | ○ | |

2. 自治体における特徴的な事例

(1) 盛岡市（「仕事と育児」「仕事と介護」の両立支援プログラム）

【事例のポイント】

- ・ 特定事業主行動計画の策定時に、職員の働きやすい環境整備のため、「仕事と育児」「仕事と介護」の両立支援プログラムを開始した。
- ・ 両立支援のためのプログラムを策定し、休む側と残る側の両方がすべきことを整理したことで、休暇・休業取得時に何をすべきか、仕事の引継ぎなど、こういった情報を共有すべきかが明確化された。
- ・ プログラム策定にあたり、職員向けアンケートの実施だけでなく、多様な立場の職員から直接声を聞いたことで、施策の具体化に役立てただけではなく、職員の両立支援に寄り添うメッセージを発信できた。

①事例概要

盛岡市は、岩手県中部に位置する岩手県の県庁所在地であり、中核市に指定されている。面積は886.47km²、人口287,578人（2020年4月1日時点）、職員数は2,211人（2020年4月1日時点）である。人口減少による労働力不足など社会の大きな変化に直面している中、組織が必要な人材を確保しながら、生産性を高め持続的な成長を実現するためには、誰もが仕事と生活を両立しながら、意欲と能力を存分に発揮できるような「誰もが活躍できる職場づくり」が欠かせない。そこで、男女ともに今後急増することが見込まれる「育児・介護と仕事の両立」を組織として支援するため、2016年3月に、次世代育成支援対策推進法及び女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画²²を策定した。

特定事業主行動計画では、「職員のワーク・ライフ・バランスの推進」や「女性職員の人材育成と政策決定への参画促進」及び「職場環境の整備と両立支援」を基本目標に掲げている。その中で、市職員の仕事と育児・介護等との両立を支援する取組として、制度をまとめた「両立支援ハンドブック」及び制度の円滑な運用を図るための「両立支援プログラム」を作成することとし、2017年度に『「仕事と育児」の両立支援プログラム（2017年7月）』『「仕事と介護」の両立支援プログラム（2018年2月）』を発行した。

22 法律に基づき、国や地方公共団体に策定・公表が義務付けられる行動計画。

図表 83 「仕事と育児」の両立支援プログラム

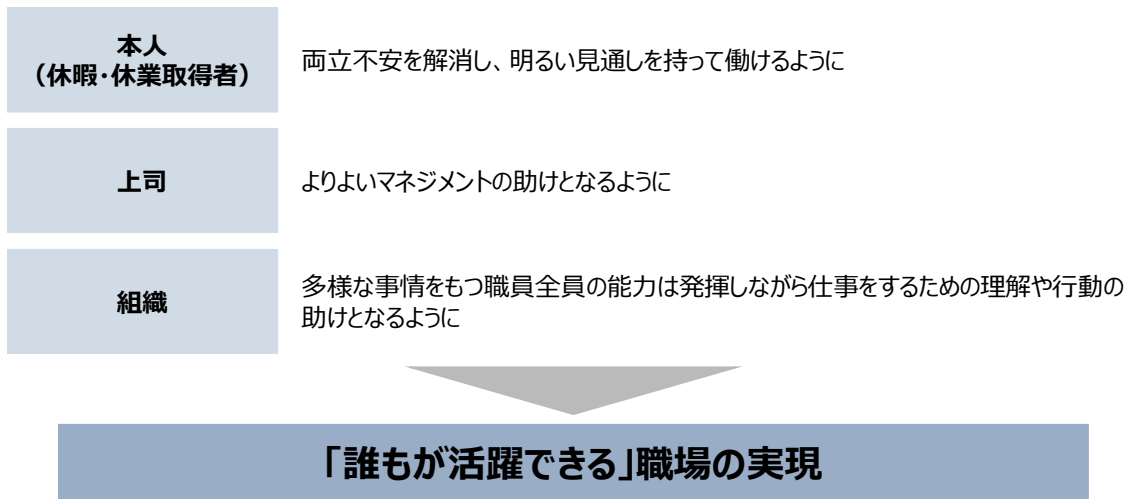


(出典) 盛岡市 「仕事と育児」の両立支援プログラムより

② 「両立支援プログラム」

特定事業主行動計画策定時に、市の職員向けのアンケート調査を実施した結果、両立支援のための休暇休業制度が整えられていたが、本人も上司も概要や使い方がわからず活用されていないという声に対応するツールが必要という結論に至り、「両立支援プログラム」の策定を進めることとなった。プログラム作成にあたり、他の自治体事例も参考としたほか、職員懇談会（2015年度）、職員ワーキンググループ（2016年度/育児グループ男女、管理監督者グループ）、職員インタビューやアンケート（2016年度）の実施により、多様な主体からの意見を集約し、プログラムの策定に至った。プログラムは、なぜ両立支援に取り組む必要があるのかを社会動向も踏まえて整理し、「誰もが活躍できる職場づくり」の実現のため、休暇・休業取得者本人、上司、職場の助けとなることを目指して作成されている。

図表 84 プログラムの目的



(出典) 盛岡市 「仕事と育児」の両立支援プログラムより作成

『「仕事と育児」の両立支援プログラム』は、各職場で仕事と育児・介護・病気等を両立する職員と上司や周囲の職員とのコミュニケーションや相互理解を深めるツールとして作成されており、両立支援の必要性やメリット、休業申請のタイミングといった具体的な運用方法など、状況に応じた取組内容を、職員の体験談やコラムと共に紹介している。『「仕事と育児」の両立支援プログラム』では、各時期で取り組む内容について、男性職員向け項目と女性職員向け項目とが分けて整理されているが、「誰もが活躍できる職場づくり」の促進のため、両方に目を通すことを推奨している。

図表 85 「仕事と育児」の両立支援プログラムの流れ

| 時期 | 取組内容 |
|------------------------|---------------------------------------|
| 妊娠確定 (母子手帳交付後) | 職場へ妊娠報告 |
| 妊娠完了後 | 働き方工程表の作成 |
| 産前休暇前 (概ね1カ月前までに) | 産前休暇申請 (女性) 長期休業を意識した業務の引継等 |
| 出産したら | 職場へ出産報告 産後休暇申請 (女性) 特別休暇申請 (男性) |
| 育児休業取得予定日1カ月前 (取得者) | 育児休業等申請 |
| 育児休業取得中 | 各種情報提供 近況報告等 |
| 職場復帰直前 (取得者) | 復帰直前ミーティングの実施 |
| 復帰後～通常時 | 職場復帰後 通常勤務時の両立支援 |

(出典) 盛岡市 「仕事と育児」の両立支援プログラムより作成

また、『「仕事と育児」の両立支援プログラム』においては、休暇・休業に向けて今後の見通しを明らかにし、職場一丸となって支援することを目的として、「働き方工程表」と呼ばれるフォーマットを作成し、休暇・休業時に活用することを推奨している。「働き方工程表」には、休暇取得予定日や、休暇休業中の連絡先、両立支援体制を構築するための職場の取組や休業取得者の取組を記載する項目欄が設けられているほか、復帰に向けたミーティングにて調整する事柄や復帰後に行う面談時に把握すべき項目が一覧でまとめられており、休暇・休業取得が見込まれる段階から追記していくことで、両立支援体制の調整記録を作成し、組織としての両立支援に活かすことを目指している。

図表 86 働き方工程表記入例

【仕事と育児の両立支援プログラム/女性職員用】

働き方工程表

記入例

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------|---|------|-----|----------|---------------------|-------|---------------|--|--|
| 課係名 | | 〇〇課〇〇係 | | 職氏名 | 主任 盛岡 花子 | | 年齢 | 33 (出産予定日の年齢) | | |
| 休業中 連絡先 | 郵便番号 | 020-〇〇〇〇 | | 住所 | 盛岡市〇〇 | | | | | |
| | TEL | 〇〇〇-〇〇〇〇(自宅)/090-〇〇〇〇-〇〇〇〇(携帯) | | | | | | | | |
| | メール アドレス | 〇〇〇〇@〇〇〇 | | | | | | | | |
| 予定日 | 産前休暇 | 平成29年6月7日～平成29年8月1日 | | | | 確定日 | 産前休暇 | 確定後に記入 | | |
| | 出産予定日 | 平成29年8月1日 | | | | | 出産日 | | | |
| | 産後休暇 | 平成29年8月2日～平成29年9月26日 | | | | | 産後休暇 | | | |
| | 育児休業 | 平成29年9月27日～平成30年7月31日 | | | | | 育児休業 | | | |
| | 職場復帰日 | 平成30年8月1日 | | | | | 職場復帰日 | | | |
| 課長 | 課長補佐 | 係長等 | 庶務担当 | 係員 | 本人 | 職場へ妊娠報告後に記入 | | | | |
| 記載日: | | | | | | | | | | |
| 妊娠中の両立支援体制 | | | | | | | | | | |
| 【職場の取組(支援体制)】 | | 時間外勤務の制限、窓口シフトの調整、事務分掌検討と変更、「やめる仕事」の抽出 | | | | | | | | |
| 【本人の取組(重点取組)】 | | 早めの引継ぎ、担当業務のマニュアル作成 | | | | | | | | |
| 課長 | 課長補佐 | 係長等 | 庶務担当 | 係員 | 本人 | 産前休暇前までに記入 | | | | |
| 記載日: | | | | | | | | | | |
| 長期休業中(産前産後/育児休業中)の両立支援体制 | | | | | | | | | | |
| 【職場の取組(支援体制)】 | | 互助会のお知らせ、全庁システム変更などの通知の送付(1ヶ月に1回程度) | | | | | | | | |
| 【本人の取組(重点取組)】 | | 近況報告(メール等)、保育園(復帰日)が決まったら連絡する | | | | | | | | |
| 課長 | 課長補佐 | 係長等 | 庶務担当 | 係員 | 本人 | ミーティング内容は 復帰後に記入 | | | | |
| 記載日: | | | | | | | | | | |
| 復帰直前ミーティング(復帰日1ヶ月以内に実施) | | | | | | | | | | |
| 【日中の養育状況】 | | 〇〇保育園 | | | | | | | | |
| 【通勤方法・経路・所要時間】 | | 自家用車、経路(自宅～〇〇保育園経由～職場)、約45分 | | | | | | | | |
| 【時短勤務/時差出勤等の希望】 | | 通年A勤務希望/特A勤務希望/保育時間休暇(朝夕1時間づつ)希望/時短勤務希望(夕方1時間) | | | | | | | | |
| 【支援してほしいこと】 | | 祖父母には頼れず夫婦で保育園送迎や病気対応など交互に対応予定です。 子が〇〇で定期的に病院受診しますので付き添いが必要です(月に1回程度、15:00～) | | | | | | | | |
| 課長 | 課長補佐 | 係長等 | 庶務担当 | 係員 | 本人 | 復帰後1ヶ月程度で実施 | | | | |
| 記載日: | | | | | | | | | | |
| 復帰後面談 | | | | | | | | | | |
| 【仕事と育児の両立状況】 | | 夫婦でなんとか協力してやっているが、子の体調不良で保育園呼び出しが多い | | | | | | | | |
| 【業務の進捗状況等】 | | 急な休暇取得が多いが、皆さんにフォローしていただきなんとかやっている | | | | | | | | |
| 【困っていること/支援してほしいこと】 | | 〇〇システムの使い方が変更になり操作に慣れない 職場に迷惑をかけているような気がして保育時間休暇をとりにくいがとりたい | | | | | | | | |

(出典) 盛岡市 「仕事と育児」の両立支援プログラムより

③取組にあたっての工夫

(対面での意見交換の重要性)

プログラムを作る過程で、直接職員から話を聞くことが重要であった。アンケートを実施して全庁的な意向を把握することも大事だが、職員が何に困っているのか、何に課題を感じているのか、を直接尋ねていった。直接話を聞くことで、一般的な事例に当てはめるのではなく、具体的に何が両立支援の課題となっているのかを確認でき、より効果的な取組が見えてくる。また、プログラムを作る工程自体が、育児・介護している職員を応援している、と捉えてもらえた。

(多様な視点からの意見の吸い上げ)

特定の立場だけの意見を踏まえると、庁内全体からみたときにバランスを失うおそれがあるため、育児・介護している当事者だけの声を聞くのではなく、管理職の視点や係長の視点なども踏まえ、多様な視点からテーマを掘り下げていった。

プログラムのとりまとめにおいて、多様な視点を踏まえたことにより、結論がまとまりづらい、ということにはなかった。むしろ、多くの職員が育児・介護と仕事の両立の実現のため、悩みながらも前向きに取り組んでいることを把握できた。これまで、お互いの立場をあまり確認できていなかった可能性はあるが、多様な視点を踏まえたことで、今後すり合わせるべきことが明確化された。

④「両立支援プログラム」の効果

(休暇・休業取得者がやるべきことの整理及び情報共有の活性化)

両立支援プログラムの冊子や、「働き方工程表」があることで、休暇・休業取得予定者が、いつ何をすればよいか理解できたという声や、男性育児休業取得者が働き方工程表の項目をもとに、休業取得前の調整を実施した、との声が上がっている。

また、管理職側としても、職場復帰をしようとする職員に復帰にあたっての手順を確認する際に、「働き方工程表」のチェック項目を活用して「通勤ルート」、「配慮してほしい事項」、「育児分担の状況」、「子どもの病気になった時の状況」といった事項を把握できたことがよかったという声も上がっている。

(男性育児休業取得率の向上)

因果関係があるとは言い切れないが、男性育児休業取得率が、2.6%程度（2015年度）だったが、プログラム策定後は少しずつ上昇傾向にあり、2019年度には13%程度まで上昇している。

(民間からのプログラムへの反応)

作成したプログラムは、市のウェブサイト上で、民間向けにも公表している。公表の理由は、官民の違いはあるものの自治体が取組を率先する必要性を重視し、民間でも取り組める部分は参考にしてほしいと考え、良い波及効果を生み出すことを期待した。反応として、「実際に取り組みたい」、「このプログラムをもっと市民に知ってもらいたい」、「男女問わず介護に携わるスタンスで書かれていることはよい」、といった声が得られている。

⑤今後の展望

(職員課主導のワーク・ライフ・バランス推進について)

毎年、職員課からワーク・ライフ・バランス推進のための通知を出しており、2020年度は「時間外勤務と休日勤務の削減」に重点を置いた依頼を行っている。さらに、依頼を実現するための取組として、「タイムマネジメントの徹底」と「事務事業の削減」について、主に部門長宛に依頼している。また、所属長や管理職級の立場から、仕事の優先度をつけておいてほしい、という依頼も行っている。仕事の進め方には介入しないが、係長級以上の職員に対しては、誰がどういった仕事を抱えているのかを理解するように職員課から依頼している。今後もワーク・ライフ・バランス推進のため、職員課を通じて毎年重点テーマを定めた通知を出していくことを予定している。

(両立支援プログラムのさらなる活用の推進)

両立支援プログラムの位置づけは、現在用意されている制度を職員がうまく活用するための「副読本」というイメージである。そのため、プログラムに付随する「働き方工程表」使用の義務化はしていない。あくまでも、プログラムや「働き方工程表」は、主に当事者と管理職とのコミュニケーションツールとして自由に活用してもらいたいものであり、今後、使用を義務付ける予定はない。

他方で、プログラムやツールを作った後、取組を終えてしまうのではなく、旗を振り続けるための仕組みづくりも重要であるという認識から、「両立支援プログラム」をより活用するよう促すことも検討している。例えば、産前休暇に入る職員は職員課で把握できるため、休みが見込まれる職員が出ることが把握できた段階で、職員課から、各所属長にプログラムや「働き方工程表」を都度紹介し、より活用機会が増加することで、組織としての両立支援を推進していくことを検討している。

(2) さいたま市（職員のマンパワー確保取組計画）

【事例のポイント】

- ・行政需要の拡大に対応しつつ、マンパワー減少に対応するため、「職員のマンパワー確保取組計画」を策定した。
- ・働き方の効率化も進めつつ、2017年4月1日から2020年4月1日までの3年間で241人を増員した。

①事例概要

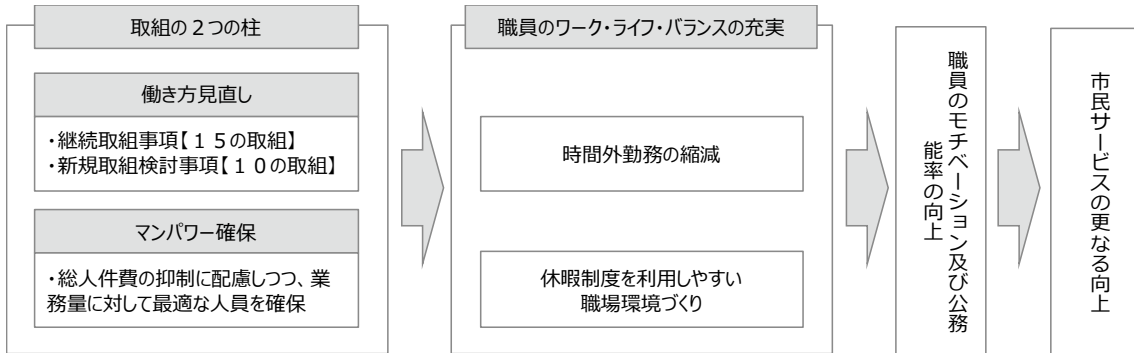
さいたま市は、埼玉県の南東部に位置する県庁所在地で、面積は217.43km²、人口1,318,363人（2020年4月1日時点）、職員数は15,210人（2020年4月1日時点）である。さいたま市では、2017年12月に「しあわせ倍増プラン2017」および「さいたま市成長加速化戦略」を策定しており、市民一人ひとりが幸せを実感できる都市、市民・企業から選ばれる都市を実現するため、それぞれの計画に掲げている事業等を実施する必要がある。

しかし、増加傾向にある行政需要に対して、常勤職員の減少を補ってきた再任用職員が今後減少することに加え、育児や介護を行う職員の増加により、定められた勤務時間全てに勤務できる職員の不足が見込まれることから、一層のマンパワー確保の必要性を認識した。また、仕事と家庭の両立支援制度の充実や長時間労働の是正といった働き方改革への対応など、早急に取り組まなければならない課題に的確かつ迅速に対応する必要もあったため、2018年3月に「職員のマンパワー確保取組計画～ワーク・ライフ・バランス充実のための定員管理～」を策定した。

②「職員のマンパワー確保取組計画」

「職員のマンパワー確保取組計画」には、取組の2つの柱として働き方の見直しとマンパワー確保がある。働き方の見直しの内容は継続取組事項（15の取組）と新規取組検討事項（10の取組）があり、マンパワー確保の内容は総人件費の抑制に配慮しつつ、業務量に対して適切な人員を確保することである。これらを通じて、職員のワーク・ライフ・バランスの充実（時間外勤務の縮減、休暇制度を利用しやすい職場環境づくり）を図り、職員のモチベーション及び公務能率を向上させることにより、市民サービスの更なる向上を目指している。

図表 87 取組方針



(出典) さいたま市「職員のマンパワー確保取組計画概要」より作成

上述の継続取組事項と新規取組検討事項は以下のとおりである。

図表 88 働き方の見直しの取り組み（継続ならびに新規取組検討事項）

| 継続取組事項（15の取組） | 新規取組検討事項（10の取組） |
|---|---|
| <p>◇イクボス宣言 全管理職職員が「さいたま市役所イクボス宣言」を実施し、職員の仕事と生活の両立を支援します。</p> <p>◇意識醸成の研修の実施 各階層別の研修において、働き方見直しやイクボス等の講義を行い、職員意識の醸成を図ります。</p> <p>◇勤怠管理の強化 時間外勤務の事前命令を徹底し、「時間外勤務管理表」により、勤務時間の可視化を図ります。</p> <p>◇時間外勤務の数値目標の設定 局区ごとの「数値目標」を設定し、時間外勤務の縮減を図ります。</p> <p>◇ノー残業デー（毎週水曜日）の実施 毎週水曜日を「ノー残業デー」と定め、全職員による定時退庁を実施します。また、定時退庁を促す庁内放送を実施することで、職員一人ひとりのタイムマネジメントの意識醸成を図ります。</p> <p>◇ワーク・ライフ・バランス推進デーの実施 ノー残業デーに加え、所属単位で月1日以上の「ワーク・ライフ・バランス推進デー」を定め、定時退庁を実施します。</p> <p>◇週休日・休日勤務にかかる振替日の完全実施 週休日・休日に勤務する場合は、事前に振替日を指定することにより、職員の健康維持を図ります。</p> <p>◇職員表彰制度によるチーム力の強化 職員のやる気を引き出し、職員相互が高め合う組織風土を形成するため、職員表彰制度を実施します。</p> | <p>◆サテライトオフィスの導入 通信環境が整備されている小規模のオフィスを整備し、市内出張時等に業務を行うことができるようにすることで、業務の効率化や時間の有効活用を図ります。</p> <p>◆庶務事務システムの導入 総務管理事務（人事・給与・福利厚生・臨時職員に係る事務）について、発生源入力及び電子決裁により事務処理を効率化させ、庶務事務コストを削減させます。</p> <p>◆モバイルワークの導入 外出先からモバイル端末で庁内のデータにアクセスするなど、特定の施設に依存せず業務遂行が可能となる柔軟な働き方の推進を図ります。</p> <p>◆会議録システムの導入 A I等の技術を活用し、各種会議の議事録等の作成支援を行い、業務の効率化と事務負担の軽減を図ります。</p> <p>◆オンライン会議の導入 本庁、区役所、出先機関等の拠点間での会議や打ち合わせにオンライン会議を活用することで、移動時間を縮減するとともに、コミュニケーションの活性化を図ります。</p> <p>◆業務の集約化・委託化等の推進 複数の課で実施している業務や業務工程の一部を集約化・委託化等を行うことにより、業務の効率化と事務負担の軽減を図ります。</p> |

| 継続取組事項（15の取組） | 新規取組検討事項（10の取組） |
|--|--|
| <p>◇〇J T推進体制の確立 全所属において「〇J T計画書」を作成し、〇J Tを意識的・計画的・継続的に実践します。</p> <p>◇一職員一改善提案制度の推進 「業務改善制度」や「職員提案制度」を実施することにより、業務改善の推進と職員意識の醸成を図ります。</p> <p>◇仕事の効率化・生産性の向上 職場ミーティングやマニュアル作成など、各職場で実践できるアイデア等を共有し、仕事の効率化・生産性の向上を図ります。</p> <p>◇朝型勤務（残業）の推奨 職員の生活スタイルに合わせた柔軟な働き方が選択できる「朝型残業」を推奨します。</p> <p>◇シティスタットの活用 時間外勤務に係る各種データの分析結果などを管理職職員で共有することにより、課題の把握・解決の方向性について検討を行います。</p> <p>◇ワーク・ライフ・バランスの推進に資する取組の人事評価への反映 人事評価にワーク・ライフ・バランスに資する取組を反映する仕組みを導入し、管理職職員の意識改革及び取組への動機付けを図ります。</p> <p>◇文書事務の電子化 文書事務の電子化を推進します。</p> | <p>◆早出遅出勤務の導入 公務の運営に支障をきたさない範囲内で、業務の繁閑に応じて勤務時間の始業時刻を日ごとに弾力的に設定することで、職員の健康保持増進を図ります。</p> <p>◆ノー残業デーの取組強化による定時退庁の促進 ノー残業デーの取組を強化することにより、職員一人ひとりのタイムマネジメントを徹底させ、定時退庁の促進を図ります。</p> <p>◆事務処理時間短縮のための文書事務の改善 文書事務の作成に要する時間の短縮、意思決定の迅速化を進めるため、電子文書管理システムの改修及び運用改善を図ります。</p> <p>◆「働き方見直しミーティング」の推進 「働き方見直しミーティング」を本格的に全庁展開することで、生産性が高く、風通しの良い職場風土を醸成します。</p> |

（出典）さいたま市「職員のマンパワー確保取組計画～ワーク・ライフ・バランス充実のための定員管理～」

また、働き方の見直しに加えて、人件費の増減要素のバランスも踏まえ、マンパワー確保（職員数の見直し）を行っている。職員数（市立病院職員及び学校教職員を除く。）については、2018年度の8,225人から2021年度には8,417人に増加する見込みである。

③取組にあたっての工夫

本計画の実施にあたっては、行財政改革や働き方の見直し等を進めつつも、児童虐待防止など基礎自治体の担うべき業務は拡大しており、全体の業務量の削減には一定の限界があるという認識のもと、人員確保の取組を進めている。例えば、福祉事務所のケースワーカーなどの配置基準充足や想定される業務量に対して最適と考える人員配置が行えるよう積算している。

また、常勤職員と会計年度任用職員の業務のすみ分けを行い、必ずしも常勤職員が行う必要がない業務については、会計年度任用職員を活用しているが、会計年度任用職員のみでの任用に留まると常勤職員の時間外勤務の増加へつながることが懸念されるため、ある程度の常勤職員の増加は必要と考えている。

また、育児休業・病気休職により生じるマンパワー不足への対応としては、原則として会計年度任用職員を配置することとしつつも、複数の職員が育児休業又は病気休職となっている職場などでは、常勤職員の増員により対応しているなど、状況に応じた対応を進めている。

④「職員のマンパワー確保取組計画」の効果

職員のマンパワー確保取組計画や計画策定前からの取組により、2017年4月1日から2020年4月1日までの3年間で常勤職員を241人増員した。

⑤今後の展望

本計画の対象期間は2018年度から2021年度までの4年間であり、本計画の成果を検証した上で、今後の定員管理について検討していく必要があるとしている。また、新型コロナウイルスを想定した「新しい生活様式」を踏まえた働き方への対応、そして、休業職員の発生に伴い少なからず負担を強いられることとなる職員のモチベーションをどのように維持していくかという課題が認識されている。

(3) さいたま市桜区（さくらサポートシステム（SSS））

【事例のポイント】

- 当時の桜区役所全体の問題意識として、「時間外勤務の縮減やワーク・ライフ・バランスの確保を実現するため、組織として連携する必要性」があり、賛同する若手職員が自主研究グループを結成し、制度設計を検討した。
- 2014年10月より、課の枠を超えて誰でも業務のサポートを依頼・実施できる体制「さくらサポートシステム（SSS）」の正式運用を開始。2019年3月までに3,307時間のサポートを行った。
- 「他の部署の業務内容がわかり勉強になった」、「作業しながら他部署の良い点や問題点など話し合えて自課の業務改善にも繋げようと思った」、といった声が得られており、サポートが必要な業務におけるマンパワー確保だけでなく、区役所内のコミュニケーション円滑化にも寄与している。

①事例概要

さいたま市桜区は、さいたま市内南西部に位置する行政区であり、面積は18.64km²、人口95,920人（2020年4月1日時点）である。桜区役所では、職員一人ひとりが区民及び他の職員のサポーターとなることを自覚し、区民の視点に立って業務を遂行することで、「区民から信頼され親しまれる区役所」、「高品質経営区役所」を目指す「さくらサポート運動」を実施している。

さくらサポート運動に取り組む中で「時間外勤務の縮減やワーク・ライフ・バランスの確保などを実現するためには、組織の枠を超えて連携していく必要がある、区役所内でコミュニケーションの活性化を図らなければならない。」という課題を認識した。そこで、2013年に賛同する若手職員を中心に自主研究グループを結成し、専門的知識を必要とせず誰でもできる業務を、課の枠を超えて区役所全体でサポート（応援）する制度設計を検討した。検討を重ねた結果、「さくらサポートネット」という仮称のもと、素案を完成させ、2014年5月に、桜区業務改善委員会で承認され、2014年10月より、課の枠を超えた業務のサポート体制「さくらサポートシステム（SSS）」が正式に運用開始された。

②課の枠を超えて業務のサポートを行うさくらサポートシステム（SSS）

桜区役所職員が一丸となり課の枠を超えて業務のサポート（応援）を行うことにより、時間外勤務の縮減やワーク・ライフ・バランスの確保、事務処理ミスの防止によるコンプライアンスの向上を図るほか、他課の業務内容を理解し職員間のコミュニケーションの円滑化を図ることにより、職員の意識改革及び職場風土の改善を目指し、組織力の強化による「高品質経営区役所」に取り組むことを目指している。

システム利用にあたっては、まず応援を依頼したい業務がある依頼課が、「SSS依頼シート」を作成し区役所内共通フォルダに保存した後に、各課にメールで依頼をする。その後、各課では、応援依頼があったことを所属長に報告するとともに、所属職員全員に周知情報共有を図る。応援できる職員がいる場合は、所属長への確認後、区役所内共通フォルダに保存されている「SSS依頼シート」に必要事項を入力の上、依頼課へ連絡し、応援を行う課や人数を決定し、応援業務に従事してもらう流れとなっている。

図表 89 処理の流れ詳細

| 項目 | 内容 |
|----------|--|
| ①応援依頼 | <p>応援を依頼したい業務がある課（以下、依頼課という。）は、「SSS依頼シート」を作成し区役所内共通フォルダに保存した後に、各課にメールで依頼をする。</p> <p>ただし緊急時の応援については、「SSS依頼シート」の作成を省略し依頼できるものとする。（この場合、依頼後に「SSS依頼シート」を作成する。）</p> |
| ②応援の調整 | <p>各課は、応援依頼があったことを所属長に報告するとともに、所属職員全員に周知し情報共有を図る。応援できる職員（以下、応援職員という。）がいる場合は、所属長への確認後、区役所内共通フォルダに保存されている「SSS依頼シート」に必要事項を入力する。</p> |
| ③応援職員の決定 | <p>依頼課は、依頼業務が複数もしくは数日に渡る場合において、その中のいずれかの業務が定員に達した場合、「SSS依頼シート」にその旨を入力する。</p> <p>また、全ての応援職員が決定した場合は、依頼課は各課所にメールにて受付完了報告をする。</p> |
| ④応援業務従事 | <p>応援職員を派遣する課の所属長は、予定の応援業務の日時に、応援職員を派遣する。</p> |
| ⑤記録 | <p>依頼課は、応援業務についての実績を「SSS依頼シート」の結果入力欄に入力するとともに、「SSS実績表」に必要事項を入力する。</p> |
| ⑥報告 | <p>依頼課の所属長は、翌月の区内連絡会議において応援実績を報告する。</p> |

(出典) さいたま市桜区「さくらサポートシステム (SSS) 運用マニュアル」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

③取組にあたっての工夫

(依頼フローの短縮・簡素化)

課を超えての依頼を行う場合、通常は決裁を取る必要があり時間を要する。そこで、さくらサポートシステム (SSS) では、単純作業業務のサポートに利用が限定されるものの、依頼から開始までの工程を簡略化した。さらに、緊急時の応援依頼の際には、通常、依頼前に作成することとしている「SSS依頼シート」の作成を省略し、依頼後に作成することも認めている。

(単純作業業務への限定)

繁忙期で忙しい部署を手の空いている部署の職員がサポートする体制づくりを目指したが、区役所は業務の特性上、課によって取り扱う業務が全く異なるため、課を超えての業務のサポートが困難であることが課題であった。そこで、サポートする業務の対象は誰でも出来る簡単な事務に限定した。

(運用マニュアルにおけるサポートへの協力体制の構築)

さくらサポートシステム (SSS) は、応援業務に従事した職員の人事評価に何かメリッ

トがあるというのではなく、区役所内で職員同士のコミュニケーションを図ることを重視した設計となっている。そのため、運用マニュアルにおいて、各所属長に対し、自課の業務に支障のない範囲で応援職員の派遣に協力することを求めている。利用回数に制限はないものの、サポートを依頼する時間は原則業務時間内に限定している。

また、依頼課職員に対しては、応援職員に理解を深めてもらうため当日の作業内容だけでなく作業の目的や必要性などの具体的な説明を行うことや、作業終了後に内容をふりかえり作業効率等について意見交換を行い事務改善につなげる「ふりかえりタイム」を行うことを求めている。

④さくらサポートシステム（SSS）の効果

2019年度は、5課19業務で運用され、46人の職員がサポートを実施した。2019年3月までに累計で150業務、696人、延べ3,307時間も他課の仕事を支援している。具体的な業務内容としては、封入物の開封作業や、催しの会場設営準備、選挙の投票用紙交付機・投票箱の点検作業などが、さくらサポートシステム（SSS）を通じて実施されている。

参加した職員からは、「応援に入ったことでどんな業務を行っているのかわかり勉強になった」、「作業しながら他部署の良い点や問題点など話し合えて自課の業務改善にも繋げようと思った」、「普段関わりのない部署の方と話ができた良かった」という感想が上がっている。

⑤今後の展望

人事異動による職員の入れ替わりにより、さくらサポートシステム（SSS）の認知、認識が希薄化している。今後、異動者への説明、研修を継続して実施することにより、さくらサポートシステムの利用者、及び協力者を増やしていくことを目指す。

(4) 東大和市（部を超えた応援）

【事例のポイント】

- ・ 事業遂行が困難な職員体制となった場合で、課内・部内の人員調整ができない場合には、当該部局から他の部へ応援を要請することができる。
- ・ 応援にあたっては、定められた要請方法に則り、応援に来てもらいたい人員を指名する。指名された者及びその所属長の内諾と総務部の承認をもって、応援実施が決定する。
- ・ 応援を認めるかどうかについての明確な基準は設けておらず、それぞれの要請について現状の職員体制で事業遂行が困難であるかどうか、応援の必要があるかどうか判断される。応援期間についても特段の上限は定められていないが、実態としては1ヶ月～数ヶ月程度が多い。

①事例概要

東大和市は、東京都の中央部の北側に位置する市で、面積は13.42km²、人口85,266人（2020年4月1日時点）、職員数は473人（2020年4月1日時点）である。

業務のしわ寄せ解消の一助となる取組として、部を超えて比較的短期間で人員を融通する「部を超えた応援」を運用している。この取組は人事異動とは異なる運用で応援を要請できるため、応援する側の部署に過度な負担をかけないものとなっている。

②「部を超えた応援」

長期休暇・休業取得に限らず、事業遂行が困難な職員体制となり、一部職員への時間外労働の削減が必要となるような状況で、課内・部内で人員の調整ができない場合に、部を超えた応援体制をとれるようにするため、「部を超えた応援」を運用している。

原則として、応援を希望する部長が応援要請を行い、応援に来てほしい職員をピンポイントで指定することとなっている。応援要請を受け、応援職員とその所属長の内諾と総務部長の承認が下りた場合に、応援実施が決定する。

応援が必要かどうか、応援に派遣してもよいかどうかについて、明確な基準は定められていない。それぞれの要請について現状の職員体制で事業遂行が困難であるか、応援の必要があるかを判断する運用としている。応援期間に特段の上限は定めていないものの、実態としては1ヶ月～数ヶ月程度が多くなっている。なお、応援業務に従事した職員については、応援に赴いたこと自体をもって、人事評価がプラスになるような仕組みは設けていない。

図表 90 応援実施までの流れ詳細

| 項目 | 内容 |
|----------|--|
| ①応援要請 | 応援を依頼したい業務がある課は、「応援要請書」を作成する。応援要請にあたっては、応援に来てほしい職員（情報管理課の〇〇さん、等）を指定する。 |
| ②応援の調整 | 応援要請を受け、応援の要請のあった職員が所属する部署（応援課）にて検討を行う。応援が必要かどうか、応援に派遣してもよいか、という判断については、明確な基準は定められておらず、職員課及び応援課にて判断する。 |
| ③応援職員の決定 | 当該職員とその職員の所属長の内諾及び、総務部長の承認が下りた場合に応援実施が決定する。 |

(出典) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

ただし、本来の職場への負担もあるため、長期にわたる応援要請に応えることは困難である。

③取組にあたっての工夫

(手続きの整備)

応援体制をとるために必要な手続きとして、応援の要請・承認方法が決められており、そのための応援要請書の作成等が定められている。応援要請書には、部内調整経過、配属先及び応援内容、応援希望期間、応援希望時間、応援希望職員等の事項の記載が必要になる。

(人事異動との区別)

「部を超えた応援」は、人事異動とは区別した運用としている。区別している理由としては、期間が比較的短期間であることや、応援業務に従事する時間帯が定時勤務時間外のみなど一部の勤務時間帯という場合もあるためである。

(送り出し側への配慮)

応援者の本来の所属部署（応援課）への配慮として、本来業務に支障がない範囲で応援を行うことを前提とすること、応援の時間帯を限定する等の制約を設けることで、応援を受けることを前提とした業務体制とならないよう努めている。

④部を超えた応援の効果

当初課税事務など、一時的に現状の職員体制では対応が困難となる場合や、人事異動に伴い実務経験を持つ者が少なくなり対応が困難となる場合があるが、「部を超えた応援」により、当該業務経験を有する職員に一時的に応援に入ってもらうことで、対応が困難な状況を効率的に克服した例がある。また、1カ月程度予定の病気休暇取得者が発生した際に、「部を超えた応援」を実施した例も存在する。

直近の活用実績として、2017年度6件、2018年度7件、2019年度5件、2020年度7件（10月時点）の応援を実施した。

⑤今後の展望

現段階では、特段見直しの予定は設けていない。今後も、現在の取組を維持し、効率的な事業遂行に努めていく。

(5) 明石市（5%の余力創出を目指した業務の見直し）

【事例のポイント】

- ・行政改革元年以降、行政のスリム化が進められてきたが、その流れにおいて、職員配置の最適化を図ってきた。
- ・人事部門が各課に対して、例えば、前年度比5%減の人員配置で業務を行えるように全庁で業務見直しを求めるなど、業務の削減につなげてきた。
- ・適時、庁内の繁忙状況を確認・把握しながら、各課からの調整の要望に対して、適宜、年度途中の人事異動を行うなど、柔軟な対応に努めている。

①事例概要

明石市は、兵庫県南部に位置し、神戸市に隣接する中核市で、面積は49.42km²、人口303,587人（2020年4月1日時点の住民基本台帳人口）、職員数は1,931人（2020年4月1日時点の正規職員数）である。

市民サービスの向上を実現するためには、市の人件費の削減が必要という考えのもと、2002年の行政改革元年以降、行政のスリム化に積極的に取り組んだ。そして、2013年には、財政健全化推進計画を市全体で策定し、職員数の削減を目指すことを定めた。

そのような中、明石市は2018年度に中核市へ移行することとなり、それを契機として市では限られた財源で一層質の高い市政運営を行うために、職員配置の適正化を進めること、また、中核市移行に際して増加する事務に対して単純に職員を採用するのではなく、人をできるだけ増やさずに市民サービスを維持・向上していくことを模索していた。

そこで、各部署で優先度の低い業務を削減し、必要な業務を担当する部署に厚みを持たせる職員配置の適正化を実現するため、各部局から5%の余剰人員を生み出し、その人員を市民サービス向上に向けたニーズの高い部門に配置し、その業務に注力することを目指して、2017年及び2018年に人事部門から各課に業務の棚卸しを依頼した。

具体的には、2017年に各部署へ依頼した業務の棚卸しにおいて、人事部門では、庁内全体で延べ60人の削減を目指していた中、各部署の棚卸しの結果、延べ60人を超える削減可能性があり、実際の4月定期人事異動で、延べ50人程度の職員配置の最適化を行った。

②職員配置の最適化

上記のとおり、2017年及び2018年には、明石市が中核市への移行を目指す中で、職員配置の適正化のため、前年度比5%減の人員であっても、支障なく業務を行えるよう、人事部門から各部局経由で各課へ、重要度の低い業務の削減・廃止を含めた業務見直しを求めた。

これまで、市では職員に対し、例えば、常に5%の余力を持つなど、日ごろから業務削減に取り組んでほしい、というメッセージを発信している。

それは、常に5%削減が達成できている状況を作ることや、常にその認識を持っておくという心構えを単に求めているのではなく、実際に定期的な業務の見直しを考えて実行してほしい、という意味合いが強い。

前例踏襲が良くも悪くも指摘されることが多い公務員の仕事であるため、職員にはそうした意識・発想を転換する機会として、メッセージをとらえてほしいと考えている。

この業務見直しメッセージについては、多くの職員が仕事に対して真面目な分、仕事をしなくていい、という部分への反応があまり芳しくないこともあった。また、先に人の削減がありきなのか、という反応も一部みられた。

人事部門としては、業務を削減し、人を最適配置する、という趣旨が根底にあること、市全体の業務遂行を効率化し、市民サービスの質を向上させるための取組であること、などの説明を行い、職員への周知・理解を図ってきた。

③取組にあたっての工夫

(業務廃止にあたっての考え方)

人員配置最適化の前提となる業務の見直しにあたっては、「1.事務の廃止・縮小・統合」「2.事務の実施方法の見直し」「3.事務の実施体制（組織）の見直し」の3項目について検討することを各課に求めている。

例えば、各課への事務の廃止・縮小・統合の依頼にあたっては、策定義務のない計画策定業務の簡素化や、5年や10年以上続いている業務の原則廃止、といった考え方を人事部門から提示している。

図表 91 事務の廃止・縮小・統合として示された取組案（2017年度）

【取組案】

- ◆策定義務のない計画や国県補助と関連のない計画の策定及び進行管理の取り止め、並びに方向性のみ定めるなど各種計画関連業務の簡素化
- ◆配布資料の説明が主な内容となっている職員向け説明会の廃止、周知啓発資料の全課配布の廃止（IPK掲示板への資料の掲載で対応）
- ◆当初の目的が達成されたイベントや、5年間継続して実施したイベントの原則廃止
- ◆啓発等を目的とし、市民生活への影響が小さい事業の廃止・縮小
- ◆審議会等の設置について法令等を踏まえて真に必要な性の高いものに限定、設置目的が類似するものの統廃合、開催回数の見直し
- ◆具体的な活用策が明確でないアンケートや各種調査などの廃止
- ◆惰性的に毎年作成しているが、活用していない内部資料、統計資料の廃止

(出典) 明石市提供資料

2020年度も、新型コロナウイルス対策へ万全を期し、市民の健康と生活を守るため、それまで実施してきた業務削減に向けた取組を強化した。

具体的には、主にインフルエンザを想定したパンデミックに対する備えのため、従前より策定していた「インフルエンザ行動マニュアル」において実施を想定していた業務を優先的に実施する業務と位置づけた。

また、原則、人との接触がある啓発事業等は、新型コロナウイルスの影響が続くことを前提として、1年間実施を中断する、という決断を4月時点で下した。

(柔軟な人事異動)

各課に対して、業務の削減、職員配置の最適化を求める一方で、各課から人員調整の相談を受けた際には、人事部門が柔軟に対応している。調整は、人事異動又は部局権限での

相互応援制度の活用などで実現している。

柔軟に人事異動を実施できている理由の一つとして、人事部門が適時、庁内の情報を確認・把握するよう取り組んでいることが大きい。

これまでも年に数回、人事異動に関する要請を各部から吸い上げているが、現在のコロナ禍においては、新型コロナウイルス対策を充実させるため、時期によっては毎週のペースで各部局から人事部門宛てに要請が入る。

職員が引き抜かれる立場になる部署は、職員が充足しているとも言いづらい部分もあるため、人事部門から働きかけて様子をうかがうこともある。また、無理やりではなく理屈を整理するとともに、元の職場に戻す時期も、人事部門が調整している。

実際に2020年度は、コロナ禍への対応を中心に、20回近い人事異動を適時行ってきた。

(職員数増に向けた取組)

現在も増え続ける市民ニーズに対応するにあたり、職員を減らし続けながら対応することは難しいため、2020年度採用においては、採用人数を増やしており、その結果、前年比30人程度の職員が増加している。

これまで人員を削減する施策に注力してきたものの、多くの職種でさすがに限界が見えつつあることや、市全体の人口が8年連続で増えている、という理由もあり、2013年に策定した財政健全化計画で定めた2023年までに職員数を1,800人まで削減する計画については、目標達成を必須としないことや、条例上の職員定数も増やすことに、議会から一定の理解も得られている。

④職員配置の最適化の効果

(業務の削減)

業務見直しにより、定期的な会議や法令に基づかない（策定義務のない）計画策定業務などが減少傾向にある。例えば、計画書を作成すること自体が目的になってしまっている業務は減少傾向にある。

(健全な配置調整)

明石市では、できるだけ柔軟かつミスマッチの少ない人事異動を目指して、各現場の状況把握や人員の捻出についての働きかけに努めている。

日々、職員配置の最適化を行っていることから、会計年度任用職員の採用は、真に必要とされる状況かを各課が判断することを求めており、コロナ禍においても、人事異動は多頻度で実施されたものの、会計年度任用職員の採用については、積極的に実施しておらず、そのことにより大きな問題には発展していない。

(時間外労働や有給休暇取得状況の改善)

2002年の行政改革元年以降、職員数は減少しているものの、年次有給休暇の消化日数については、年間約12日と、地方公共団体の平均程度の水準にある。

職員の平均残業時間のピークは2005年であったが、時差出勤の導入や振替休暇の活用、業務削減などにより、当時と比較して残業時間は40%以上減少している。

⑤今後の展望

明石市においても、何かしらの対処をしなければ、一部職員へのしわ寄せが増加してしまう危機感を常に持っている。実際に、一部の職員に仕事が集中している場合があり、そうした状況が続くと、しわ寄せの影響が大きく出てしまう可能性もあるため、常に改善の検討を行う必要があると認識している。

人事部門だけで全てを采配することは難しいものの、各課ですべてを解決することも難しいと考えている。まずは現場（課、室、局内）で、それでも難しければ人事部門で、という順序で、市全体で取り組むことが重要である。

つまり、現場での解決が難しい場合は、人事部門がいつでも相談に乗る、という現場と人事部門のほどよい距離感や関係性が大切だと考えている。

(6) 四條畷市（コミュニケーション向上を通じた働き方改革）

【事例のポイント】

- ・四條畷市は「日本一前向きな市役所」を目指し、職員の働き方改革に積極的に取り組んでいる。
- ・セミナーや課長級・課長代理級を対象とした職員研修に加えて、タイプが異なる4つの部署「モデル課」に選定し、実践的に働き方改革に取り組んだ。
- ・モデル課に指定された「子ども政策課」では、「カエル会議」を通じて、課員のコミュニケーションを向上し、忙しさ管理表や集中タイムなど会議で発案された様々な取組に展開、随時検証。その結果、業務が増加したにも関わらず残業時間が15.5%減少した。

①事例概要

四條畷市は、大阪府北東部に位置する市で、面積は18.69km²、人口55,637人（2020年4月1日時点）、職員数は318人（2020年4月1日時点）である。2017年1月に東修平市長（外務省、野村総合研究所インドを経て現職、当時28歳）が着任するとともに、同年10月に林有理副市長（リクルートにてsuumo編集長を経て、全国公募1,700名から採用し現職、当時37歳）が着任し、「日本一前向きな市役所」が目指されるようになった。

同市では、「日本一前向きな市役所」に向けて、働き方の見直しによって、職員一人ひとりの生産性を高めることにより、市民サービスの向上を図るため、働き方改革の推進を行うこととされた。同市では、1997～1998年頃に行われた行政改革がきっかけとなり職員数が減少している一方、行政ニーズの拡大により業務量が拡大してきているため、働き方を改善する必要があった。東市長着任直後の2017年1月に、「労働時間革命自治体宣言」に参加した。この「労働時間革命自治体宣言」とは、株式会社ワーク・ライフバランスが主催する取組であり、「労働時間革命宣言」として下記2点の推進を宣言するものである。

図表 92 労働時間革命自治体宣言

1. 長時間労働を是正することは、育児期に夫婦が協力して子育てする環境を整え、少子化解決に好影響をもたらすため、自治体職員や地域の企業において月間80時間を超える残業が発生している職場を改善します。
2. 適正な休息を取ることのできるインターバルを挟んで、生産性高く働く職場を作ることで「過労死」を防ぎ、企業の生産性をあげます。ひいては日本社会が「世界から選ばれる職場」になることで労働力不足を解決することにもつながり、日本の経済成長が持続可能となるため、勤務間インターバル規制（※）を推奨します。

※インターバル規制とは時間外労働などを含む1日の最終的な勤務終了時から翌日の始業時まで、一定時間のインターバルを保障することにより従業員の休息時間を確保しようとする制度です。

また、同年10月には市長自ら登壇する働き方改革セミナーを開催し、427名が参加した。さらに、同年には課長級及び課長代理級の職員20名（同市の課長級及び課長代理級のうち約半数）を対象に「指導者養成研修」を実施した。

図表 93 指導者養成研修

| | |
|------|---|
| 基本研修 | 1 「働き方改革の基礎理解」 2 「リーダー・イクボス養成」 3 「業務効率化改善の実際」 |
| 実例研修 | 1 「業務の見える化」 2 「タイムマネジメント」 3 「業務スクラップ」 4 「会議の短縮化・廃止」 5 「マニュアル作り」 6 「業務の適正な割り振り、基準や育成を考える」 7 「これまでのまとめと整理」 8 「風土改革～ファシリテートスキル」 9 「コミュニケーション～カバーできる体制づくり」 10 「風土改革～チームの意識改革推進～」 11 「平成30年度に向けて～全庁展開へ～」 12 「平成30年度に向けて～部門を超えて必要なことを検討・提言～」 |

(出典) 四條畷市 提供資料より

本報告書では、行政・自治体初受賞である「Work Story Award 2019²³」を受賞した「モデル課」を中心に紹介する。

23 働き方を選択できる社会づくりの実現を目指す一般社団法人at Will Workが主催する「働くストーリー」を集めるアワードプログラムである。ここでいうストーリーとは、課題をどのように認識していたのか、またどのようなアプローチをとったのかなどの背景や人々の思いを指している。

Work Story Awardウェブサイトより

<https://award.atwill.work/> (2021年1月12日確認)

図表 94 今後（現在）実施中の取組

・モデル課、指導者養成研修受講者からの波及

後述する4つのモデル課の取組成果や上述の指導者養成研修受講者の経験から、他の職員や他課などに広めていくことで、庁内全体の働き方を改革していく。一例として、「忙しさ管理表」を全庁的に活用し、コロナ禍における庁内の応援職員の融通に役立てている。

・働き方改革PT（プロジェクトチーム）の設置

2018年12月25日発足、メンバー人数26名、任期付職員から部長級の職員まで様々な層が参加している。現在、「属人化チーム」「情報共有チーム」「タスク管理」に分かれて四條畷市の働き方改革のマニュアル作りに取り組んでいる。

・民間も含めた保育施設の働き方改革

保育士不足を解消するため、公立・民間合同で、保育施設の働き方改革に取り組んでいる。

・職員意識調査の実施（組織改善クラウド）

職員意識調査を行い、職員のエンゲージメントスコア（組織に対する職員の共感割合）を定量化することで組織改善に活用している。組織改善クラウドには、株式会社リンクアンドモチベーションによるエンゲージメントスコアを可視化するツールである「モチベーションクラウド」を活用している。

・ICT・IoT化の推進（情報担当課との連携）

2018年度に「四條畷市ICT・IoT活用指針²⁴」を策定し、今後、様々な分野でICT・IoTを活用する方向性を示した。なお、この指針では、「ICT・IoT化による市民サービスの向上」を理念に掲げ、「市民生活の環境整備」と「働き方改革 行財政改革」を基本目標とし、重点目標として「子育て・教育現場へのICT活用」、「迅速なサービス提供 行政手続きの利便性向上」、「情報化推進体制の構築・事務効率化」を掲げている。

（出典）四條畷市 提供資料を参考に各種資料より加筆して作成

② 「モデル課の設置」（事例：同市・子ども政策課に着目して）

「モデル課」の取組は、タイプの異なる4つの課を選出し、2017年より半年間のコンサルタント（株式会社ワーク・ライフバランス）の指導のもと、働き方改革に向けて各課が検討・実施を行い、年度末に市長をはじめとした市幹部職員に向けた共有会を行うものであった。この4つの課には、窓口部門として「子ども政策課」、事業部門として「建設課」、管理部門として「企画調整課」、イベント・団体事務部門として「地域教育課」が選出された。

同市の子ども政策課は、主な事務分掌として「児童福祉の企画、立案及び啓発」、「保育所等の利用調整」、「市立保育所及び認定こども園等の連絡調整」、「保育料に関すること」など、保育の関連施策を多岐にわたり担っており、職員数は課長以下10名で構成されてい

24 四條畷市「四條畷市ICT・IoT活用指針」（平成31年3月）
<https://www.city.shijonawate.lg.jp/soshiki/5/13303.html>

た。すでに残業が多く、業務に対して人員が少ないなど、働き方に関する課題は山積していた。事務局よりモデル課の打診があったものの、当時子ども政策課課長であった溝口直幸氏は、同課の業務が多忙であることから、この打診を当初断っていた。しかし、副市長から「困難だと思われる課だからこそぜひ挑戦してほしい」と再度打診があり、結果的に受け入れることとなった。

ただ、同課はすでに多忙であったこともあり、当時の課員からの不満も大きかった。そこで「無理なことや負担になるようなことはしない」、「まずは他人のためではなく自分のためだと思って考える」、「その上で、チームのためにできることがあれば考える」という取り決めをした。その上で、最初の会議でコンサルタントから提案があった①カエル会議²⁵の実施（チームの目標設定や課題の抽出）、②朝夜メール（タスク管理）の実施（現在の自分の働き方の確認と課題の抽出）、③見直し施策の実施（課題を解決するための施策として集中タイムの実施）の提案があり、これらに取り組むこととなった。

しかし、実際に取り組んでみたところ、いずれの取組も課題が残り、最初の3週間はすべてうまくいかず、無理なことや負担なことはしないという取り決めに基づき、②朝夜メールはやめることにした。

図表 95 最初の3週間での取組と課題

| 取組 | 内容 | 良い点・課題 |
|---------------|--|--|
| ①カエル会議 | 頻度：およそ2週間に一度 時間帯：17:15～18:00（45分間） 内容：働き方に関する課題を抽出し、目標に向けて意見を出し合う 方法：ふせんを使って意見を出す「ふせん会議」で検証 | 【良い点】 ①他の意見に流されない ②いろいろな観点からの意見がたくさん出る ③出た意見をグルーピングすることにより、チームの全体的な考え方を可視化できる 【課題】 当初「属人化の解消」と「仕事の効率性アップ」を重点課題として取り組み、課題の要因分析と解決策の検討を行ったが、ネガティブな答えが多く、負のループから抜け出せなくなってしまった。 |
| ②朝夜メール | 朝に自分の予定を入力し、課員にメールで送信し共有。夜に実績を記入し課員にメールで共有するもの。 | 【課題】 メールの作成や送られてきたメールの確認作業が大変で負担感が大きかった。 |
| ③見直し施策（集中タイム） | 集中したいときに申告し、立札を立てる。集中タイム中は電話も窓口も出ずに事務集中できる。 | 【課題】 気を使う職員が多く利用が進まなかった。 |

注釈) 最初の3週間時点での感想から整理したものであることに留意されたい。当該時点では②朝夜メールや③見直し施策であった「集中タイム」は当初効果をもたらさなかった。

(出典) 四條畷市 提供資料を参考に作成

25 「カエル会議」とは、株式会社ワーク・ライフバランスが考案した、普段一緒に仕事をするチーム単位で「自分たちがより良い働き方をするために何をすべきか」を考える場とを指す。ここでは、チームの目標を設定し、その達成に向けた課題を具体的に抽出して、改善案などを策定することを目的としている。「カエル」には、仕事を振り「返る」、働き方を「変える」、早く「帰る」、人生を「変える」という4つの意味が込められているとのこと。
株式会社ワーク・ライフバランス ウェブサイト
<https://work-life-b.co.jp/service/kaeru.html>

①カエル会議は意義があると課員が感じていたため、継続的に実施することになった。カエル会議を通じて、今後、これらの取組をどうしていくか、なぜうまくいかなかったのか、どうしたら改善できるのかを話し合った。その結果、課員から意見が多く集まり、試行錯誤を繰り返しながら前に進むことが可能となった。

例えば、廃止した②朝夜メールについては、辞めてから振り返ると、業務状況を把握できるという良い点もあった。このため、メールの送信ではなく、予定入力を共有フォルダに保存したエクセルファイルへの記入に変更し、「義務ではなく自分のために行うこと」、「毎日でなくてもよい」、「自分が見たい人のファイルを見る」というルールに変更した。また、残業管理は既存の「勤務時間外勤務通知書」を活用して、氏名・目標時間・業務内容を記載して、自分で時間管理を行うこととなった。

さらに、属人化解消の取組として、①情報共有すること（朝礼で昨日の報告と一人ひとりの業務内容を説明して共有）、②意見を出し合うこと（カエル会議を活用）、③協力し合うこと・遠慮しないこと（忙しさ管理表を作成し、みんなの一日の忙しさを朝礼時に発信すること）を進めていった。その結果、3か月後の段階で、各取組の評価をカエル会議で意見交換したところ、「周りを気にし始めるようになった」「働き方に関する意識が変わってきた」という意見もみられ、前向きな気持ちに変化しつつあった。

図表 96 忙しさ管理表

忙しさ管理表

1週間の業務の忙しさ度合いを色で示してください。
忙しい人に声をかけ仕事を分担して、助け合いましょう。

■ 忙しい/手伝い不要 ★ 忙しい/手伝い必要 ■ やや忙しい

| 1月 | 第1週 | 29月 | | 30火 | | 31水 | | 1木 | | 2全 | |
|------|-----|-----|----|-----|----|-----|-----|----|----|----|----|
| | 曜日 | AM | PM | AM | PM | AM | PM | AM | PM | AM | PM |
| 課長 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 上席主幹 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 主任 | | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * |
| 主任 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| 非常勤 | | 休業 | | | | | | | | | |
| 任期付 | | | | | | 週休日 | 週休日 | | | | |
| 臨時職員 | | | | | | | | | | | |
| 臨時職員 | | | | | | | | | | | |

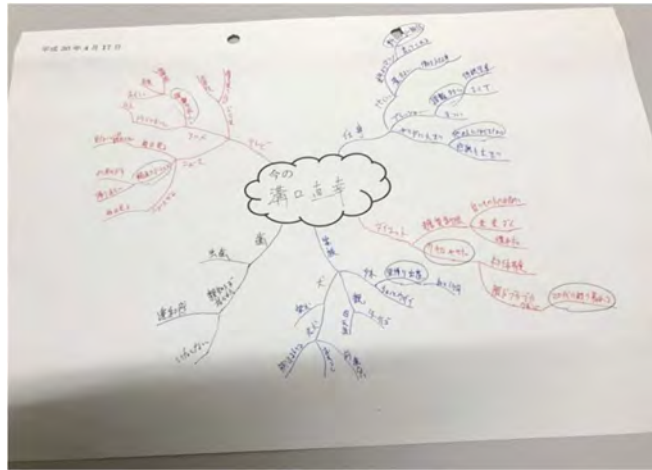
(出典) 四條畷市 提供資料より

半年が経つと、上記の取組に加え、利用がなかった集中タイムを忙しさ管理表と連動させた。これによって、忙しい職員はその時間窓口から遠い席に席替えするなど効果的に時間を利用できる取組も進められるようになった。それ以上に、特に大きな効果は、カエル会議で意見を出し合ったことで、相互に意見を言えるようになったことであった。半年間の取組を評価するために効果の高低と難易度の高低を整理したところ、当初は多くの取組が「難易度が高い」に集中していたが、この時点では一部を除き、「難易度が低い」にシフトしていった。意見をみると、「自分の仕事の状況の情報発信ができるようになった。」「共

有できることの安心感が生まれた。」などの「心理的安全性²⁶」が高めることができた。

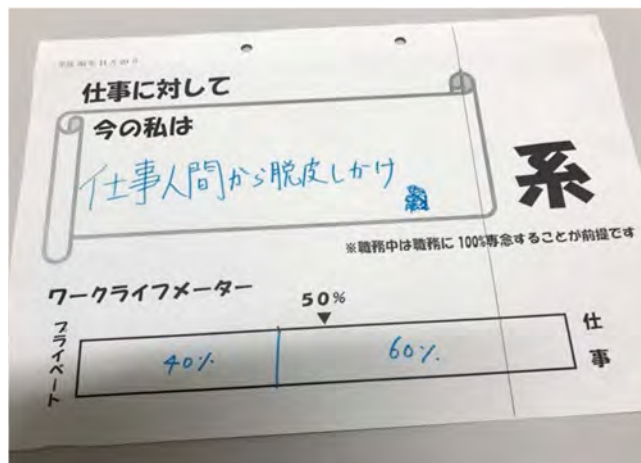
2018年4月以降も月1回程度でカエル会議を継続した。さらに、メンバーのことを理解するための取組として、「ミニマインドマップ」や「今の私は〇〇系&ワークライフメーター」(自分の状況とワークライフメーターのバランスを記載するもの)によって、自身のプライベートも含めたその人の働き方をカエル会議によって視覚的に課員に共有できるようになった。

図表 97 2018年以降の新しい取組例 (ミニマインドマップ)



(出典) 四條畷市 提供資料より

図表 98 2018年以降の新しい取組例 (今の私は〇〇系&ワークライフメーター)



(出典) 四條畷市 提供資料より

26 「心理的安全性」とは、ハーバード大学に所属し、組織心理学を専門とするエイミー・エドモンド氏により提唱され、Google re:Workによる研究成果にも記載されている概念であり、「対人関係においてリスクのある行動をしてもこのチームでは安全であるという、チームメンバーによって共有された考え」を指す。

資料) Google re:Work 「効果的なチームとは何か」を知る

<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/>

2019年1月時点で、これまでの取組を再度見直し、今後の方針を整理していった。

図表 99 取組の見直し (2019年1月22日時点)

| 取組 | 課員の主な意見 | 今後の方針 |
|--------------------|--|------------------------|
| 朝礼での情報共有 | 情報発信できてよい。毎日やっているとその人の体調までわかるようになる。 | 継続実施 |
| 忙しさ管理表 | 課員の情報がわかってよい。最近白（忙しくない）が多いので、また遠慮している人が増えたような気がする。 | 遠慮せずに忙しさを積極的に発信していく |
| カエル会議 | 継続することで改革が進んでいる。最近会議時間が長くなっているので終わる時間を決めたほうがよい。 | 次第を作成し、案件ごとに時間を設定する |
| マインドマップ 今の私は〇〇系 | その人のプライベートも含めて知ること、働き方に対する配慮ができるようになった。組織運営をする上で有効。 | 継続実施 |
| 年末年始連休取得 キャンペーン | キャンペーンをすることで休みやすくてよかった。何の理由もなく有給休暇を使えて嬉しかった。年始が手薄だったので、来年は配慮が必要。 | お盆や他の連休でも実施する。体制は配慮する。 |
| 集中タイム | 最近使えていない。忙しさ管理表に積極的に赤（忙しい）を入力していく。 | 遠慮せず積極的に使っていく |
| 残業事前申告制 | 最近やっていないので、もう一度やってみよう。 | 再度実施 |

(出典) 四條躰市 提供資料を参考に作成

③取組にあたっての工夫

(十分なコミュニケーションの向上)

チーム（課員）でしっかり話し合うことが重要としている。特に、カエル会議で導入された「付箋会議」によって、お互いの意見を否定せずに受け入れていくことで、課員の心理的安全性が高まり、課内で協力する体制が生まれていった。その結果、当初難しかった取組である「朝夜メール」や「集中タイム」実施も可能になり、コミュニケーションによりお互いの業務状況や仕事内容の理解が課内に広まっていくことで、属人化していた業務が解消されるようになった。

(時間管理能力の向上)

働き方改革のポイントは、チームのコミュニケーション向上と時間管理能力の向上であるとして、「朝夜メール」（タスク管理）で自身の時間管理を行うとともに、「朝礼」や「忙しさ管理表」で他の課員の繁忙状況を把握していった。

(特効薬はなく、継続して取り組むこと→定期的な検証・見直しが必要)

特定の取組によりすぐ改善することはなく、カエル会議で議論して、様々な取組を生み出して、それらを定期的に検証・見直しをしていくことが成功につながっている。その際には残業時間などの数値目標にこだわりすぎず、全員で成果を出して、その成果を全員で享受することを重視していった。

④「モデル課設置」(事例：同市・子ども政策課)の効果

(業務増加にも関わらず残業時間減少)

新規事業など、約10の業務が増えたにも関わらず、残業時間が前年度15.5%減少(2017→2018年度で、1,514→1,279.15時間)した。

(課長から部下への指示の出し方に変化)

課長から指示を出すときには、担当ごとの個人に分けて指示を出していたが、コミュニケーションが活発化したことにより、課長から1つの指示で各々が主体的に役割分担して動くようになった。また、担当外の仕事でも積極的に話し合う姿がみられた。

(職員のモチベーションの向上)

働き方改革の取組前は、仕事に追われ、新規事業があるとため息をつくような状況であったが、取組後は自ら新しいことを提案し、課題に向けて主体的に行動・連携が行われるなどモチベーションが向上した。取組後の2018年12月に「モチベーションクラウド」の調査結果をみると、「職場のメンバー全員が目標の達成に向けて全力で努力すること」やメンバー同士の連携に関連する項目が組織の強みとなった。

⑤今後の展望

(他課への波及)

子ども政策課課長であった溝口氏は、その後、総務部人事室に異動となった。人事室の立場からは、現場の課長や職員にとって押し付けにならないように無理に提案せず、まず課長(管理職)間の話し合いの中で、働き方改革の意義や効果を理解してもらうことを重視している。その上で、要望があった課に対してアドバイスをを行っている。

(「情報共有」手法の応用)

溝口氏は異動先の人事室でもモデル課としての経験を活かし、「忙しさ管理表」を用いて部署ごとに忙しさを把握し、新型コロナウイルスで仕事が忙しくなくなった部署から多忙な部署に業務応援を行う際にも用いたほか、感染症まん延防止のため出勤者を5割に削減する取組である交代制勤務を実施した際には、「引継書」を活用して情報共有に応用するなど、モデル課の取組成果から他の部門の業務にも波及している。モデル課の取組や指導者養成研修受講者の経験が他の職員や他課などに波及し、働き方改革の取組が全庁的に広がっていくことが期待される。

(人事評価における「ワークライフバランス」の項目の追加)

同市では、働き方改革により人事評価の能力評価に追加した項目として、部長級及び次長～課長代理級の「人材育成力」の項目のひとつに「ワークライフバランス」を追加した。また、各職位の評価項目において連携やチームワークの視点はもともと「コミュニケーション」や「目標達成力」といった評価項目に含まれていたが、働き方改革を意識して評価を行っているという。さらに、部長級の評価においては、2019年度からモチベーションクラウドのエンゲージメントスコアも評価対象としている。

図表 100 部長級における人事評価項目より一部抜粋
(灰色：ワークライフバランスの項目)

| | |
|--------------------------|--|
| 人材育成力 (人材育成能力) | <p>部下の能力を公平・適切に把握し、人材育成に積極的に取り組んでいる。</p> |
| | <p>[着眼点]</p> |
| | <p>1 所管課業務の付加価値について部下が思考するよう意識付け、そのために必要な就労環境を提供している。</p> <p>2 方針を示したうえで、部下の能力や実績に応じて業務分担・権限委譲を行い、人材育成を図る。</p> <p>3 セミナーや研修会を薦めるなど部下に能力開発の働きかけをするとともに、必要能力の確保、行動の見直し等の指示できる。</p> |
| | <p>4 所管課の業務量及び業務の進捗を把握し、時間あたりの生産性を部下に意識付けるとともに、ワークライフバランスを推進している。</p> |

図表 101 一般職における連携に関する人事評価項目

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 上司などへの報告・連絡・相談を的確、確実にやっている。 ・ 書類などを分かりやすく整理したり、担当業務の情報を積極的に発信し、情報の共有に努めている。 ・ チームの一員として自覚を持ち、職務を遂行している。 ・ 孤立せずにメンバーと協力して業務にあたり、チームに貢献している。 |
|---|

3. 民間企業における特徴的な事例

(1) キリンホールディングス株式会社（なり麒麟ママ・パパ研修）

【事例のポイント】

- ・イノベーションを実現する組織能力を獲得するため、マネジメントの難易度は高いものの、個人と組織の両面で多様性のある組織構築を目指す一環として「なり麒麟ママ・パパ研修」を実施している。
- ・社員が研修として「育児」、「親の介護」、「パートナーの病気」という3つのシチュエーションのうち1つを選択肢し、1カ月間、選択したシチュエーションにより発生する時間の制約や突発事態への対応を仮想体験する。
- ・多様な立場や働き方を理解して誰もが働きやすい環境をつくる効果や、働き方改革、リーダーのマネジメント力向上、組織の生産性向上など、研修を通してさまざまな成果が得られることが明らかとなり、2019年より、全社的な展開を推進中。すでに、研修対象となった社員は400人を超えており（2020年8月時点）、さらに、部門全体で取り組むことが求められる研修であるため、周囲の社員への気づきにもつながっている。

①事例概要

キリンホールディングス株式会社は、従業員数31,040人（2019年12月31日現在）、飲料事業等を手掛ける企業である。現在、「長期経営構想KV2027」において、「キリングループは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します」とのグループ経営理念を掲げている。その戦略の枠組みの一環として、イノベーションを実現する組織能力を獲得するため、マネジメントの難易度は高いものの、個人と組織の両面で多様性のある組織構築を目指している。多様性を受容する施策の一環として、営業女性社員チームによる社員提案をきっかけとして誕生した「なり麒麟ママ・パパ研修」が全社展開され、同社の多様性推進室が研修の事務局を担っている。

②「なり麒麟ママ・パパ研修」

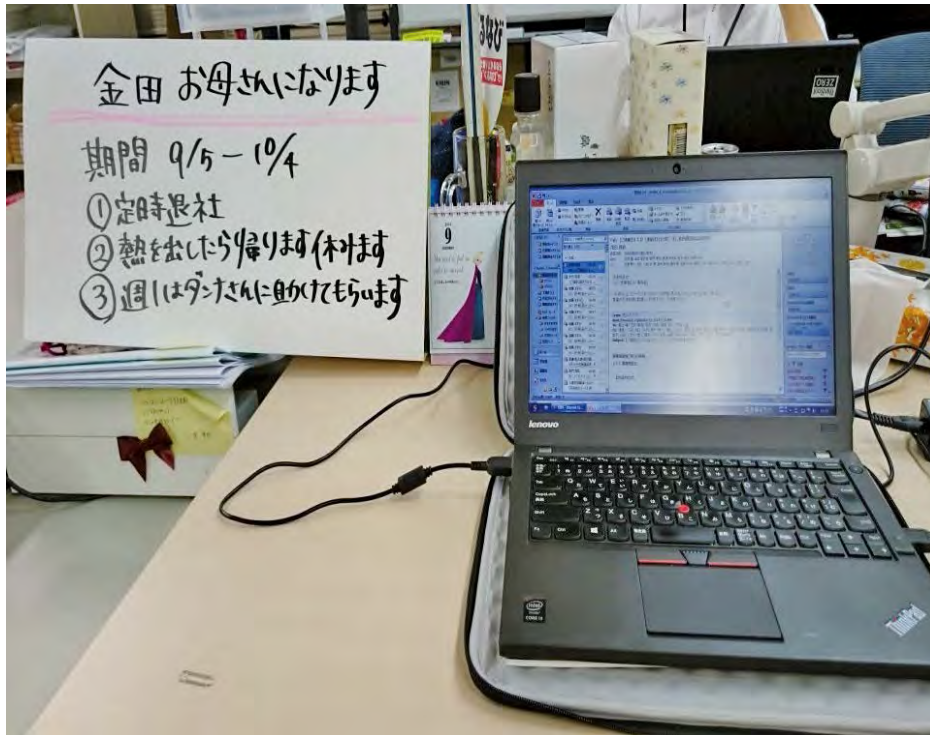
研修内容については、下表のとおりである。研修の対象となる社員は、チャレンジするシチュエーションを「育児」、「親の介護」、「パートナーの病気」の中から選択し、周囲に対して研修実施の宣言を行い、職場の助けも得ながら、1カ月間の選択したシチュエーションと通常業務の両立生活にチャレンジする。

図表 102 研修内容について

| 項目 | 詳細 |
|-----------|---|
| 取組誕生のきっかけ | <ul style="list-style-type: none"> ・ 営業女性従業員の活躍促進を目指す「新世代エイジョカレッジ」にて、2016年結成の麒麟チームが「なり麒麟ママ」を考え出し2017年2月に大賞を受賞。(実際には子どものいない従業員が、営業ママになりきった時間制約のある働き方を徹底し、労働生産性を上げる実証実験を行った。) ・ 「なり麒麟ママ」によって見えてきた働き方の課題を解決するために全社で取り組むことを提案。 ・ 2017～18年のトライアルを経て、2019年より全社展開した。 |
| 研修内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 「育児」「親の介護」「パートナーの病気」のいずれかのシチュエーションを選択。 ・ 1カ月間、時間の制約や突発事態への対応を仮想体験しながら業務との両立を図る、体験型の研修を実施する。この間、周囲にママ・パパ・介護中になることを宣言し、基本的に残業は認められない。 ・ 選択したシチュエーションに応じて突発的な連絡が研修対象者に入り、業務を中断しなくてはならない場面も発生する状況を作り、両立生活にチャレンジする。 ・ まず、部署の担当者が研修参加者を研修事務局に伝え、その後、事務局から研修参加者に向けて連絡がいき、研修がスタートする流れとなっている。 |
| 実施目的 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 「ママ・パパの立場になってみる」ことだけが目的ではなく、多様な立場や働き方を理解して誰もが働きやすい環境をつくる・本人の働き方改革・リーダーのマネジメント力向上など、研修を通して、個人・組織共にさまざまな成果が得られることを狙いとしている。 ・ 「介護」や「看護」と仕事との両立に直面したとき、自分も周りの人たちも余裕を持って取り組んでいけるよう、前もっての予行練習の効果も期待できる。 |

研修期間中は、対象となった社員は原則残業ができず、仮定の突発事象（例：「育児」ならば子どもの病気による保育園からの呼び出し等）が発生した際には、その対応のため職場から離れることが求められる。このように、時間制約や突発事態への対応を仮想体験しながら、業務との両立を図ることで、多様な立場の働き方を理解し、組織・個人共に様々な成果を得ることを目的として、研修が実施されている。

図表 103 研修実施中の宣言の様子



(出典) キリンホールディングス株式会社 提供資料より

③取組にあたっての工夫

(導入が難しそうな部署での積極的な実施)

「なりキリンママ・パパ研修」を全社展開する前段階としてトライアルを実施した際に、一番導入が難しい勤務が不規則な部署(例:ビールの営業の部署)や、社内におけるキーパーソンに研修への挑戦を依頼した。一見すると導入が難しそうな部署であっても成果を上げられると示すこと、社内でも発信力のある方に挑戦してもらうことで、多くの社員に「自分たちでもできるのではないか」と感じてもらった。

(部門単位での手挙げ制での研修導入)

現在、営業所や工場単位で研修参加を表明してもらう「手挙げ制」を採用しており、手を挙げてもらった部署の社員に対して、順次研修を実施している。手挙げ制としている理由は、部門の支えがなければ、制約のある働き方をする本人や周囲が厳しい環境になる可能性があり、研修の効果が十分に期待できないからである。このため、ある程度部内の準備が整い、研修に手を上げて対応できるとリーダーが判断していることを条件としている。

(社内における事例紹介・共有の場の設定)

人事部門による多様性に関する研修の一環として、管理職研修の場で、「なりキリンママ・パパ研修」の説明を実施しているほか、全従業員に対して、社内イントラネットで四半期に1回程度、「なりキリンママ・パパ研修」に関する情報提供を行っている。

(取引先との調整方法)

「なりキリンママ・パパ研修」の実施が、顧客との関係等において、リスクになる可能性はある（顧客とのコミュニケーションへの支障など）。そのため、研修を実施しているかどうかを顧客に知らせるかについては、取引先との関係性に応じて各部署に任せており、支障がなければ研修実施中であることを顧客に説明しないケースもある。

④ 「なりキリンママ・パパ研修」の効果

(業務時間の削減)

研修実施部署においては、前年同月から約60%の時間外勤務削減に成功している。また、研修により、突発的に離脱する社員の業務をうまくカバーできていた部署は、研修終了後に、仕組み化・制度化とまではいかなかったとしても、研修当時の取組が定着している傾向が見られる。

研修実施中の周囲への負荷については、研修対象となった社員の側から「周囲に対し申し訳なく感じた」という反応が上がることもある。しかし、「日頃からコミュニケーションをとっていれば、申し訳なさはあっても、業務は滞りなく遂行できていた」、という声もあった。

(業務スタイルの変革)

研修実施時に、社員が突然いなくなることにうまく対処できている組織では、リーダー（部門長や各現場の長）のマネジメント・チーム運営がうまくできていた。例えば、会議は必要な人数・時間を絞る行うこととしたほか、事前に業務を見える化し、属人的な業務になっている部分があれば、複数の業務をこなすことができる職員を育成する多能工化を推進するなど、工夫がみられた。

リーダー側の視点から見ても、研修実施中の部下に仕事を振ることへの不安もあるが、これを機に仕事をうまく分担する訓練にもなり、リーダー自身が不在でも、工夫して業務を分担できるという気づきにもつながっている。

研修で社員が一時的に離脱することによるしわ寄せへの対応については、「いかにチームでカバーしたらよいか、どうすればより早くアウトプットを出せるかを考えることで、互いに補いあう文化ができていく」という声も挙がっている。

社員の中には、夜に居酒屋へ足を運び、顧客である店舗の方とコミュニケーションを取る営業スタイルの方もいる。しかし、「なりキリンママ・パパ研修」では、あえて、顧客に合わせて残業するという働き方をしないことにしているため、新しい営業スタイルを構築することが必要となる。この結果、参加者の中から、「なりキリンママ・パパ研修」を通じ、新しい営業スタイルを構築できたという声も得ている。研修実施により従来の営業スタイルを継続できないおそれもあるが、今後社会動向の変化に対応した働き方を実行できないリスクを鑑み、本研修の事務局は、社内に向けて、「なりキリンママ・パパ研修」を通じ、業務の見直しに取り組む意義があると働きかけを行っている。

(対外メディアへの掲載)

取組開始から数年が経過し、徐々に社内への理解が広がってきたと感じているが、外部メディアにも取り上げられたことも、理解が広がった要因として大きい。「新世代エイジョカレッジ」にて賞を獲得した際に、多くのメディアに取り上げてもらえたことで、会社としての姿勢を社外に発信できた。また、会社としての姿勢や取組が社外に広まったことで、社員の周囲にいる家族など社外の方からも、先進的な取組を行っていることが認知され、結果的に社内で好意的に受けとめられるようになった。

(取引先からの信頼の獲得)

営業社員が取引先へ伺う際に突発的な事案が発生した場合でも、対応できるよう準備していることを示すことができおり、「なりキリンママ・パパ研修」の取組に対して、取引先から感心されることもある。

(自治体へのプログラム導入)

キリンホールディングスグループ内だけでなく、社外展開の一環として、兵庫県神戸市役所においても、「なりキリンママ・パパ研修」をベースとした研修プログラムを実施した例がある。自治体の中では、神戸市は比較的柔軟に働くことができる環境と言われており、そうした下地があることが、研修導入に向けて重要になると考えられる。

⑤今後の展望

「なりキリンママ・パパ研修」は、ダイバーシティ推進部署が担当しているものの、キリンホールディングスが新しい働き方改革として進めている「『働きがい』改革KIRIN Work Style 3.0」の取組にも関わってくる。この研修に限らず、労働時間を削減する取組は従来から実施しており、今後も継続的な取組を進めていく。

4. まとめ

本章で紹介した事例について、各取組の特徴から業務のしわ寄せ解消に資する示唆をまとめる。

図表 104 事例調査から得られた示唆

| 事例（取組名称） | 得られた示唆 |
|-----------------------------------|--|
| 盛岡市 （「仕事と育児」「仕事と介護」の両立支援プログラム） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 休む側と残る側の両方がいつ何をすべきかを整理し、共有する情報を明確化する。 ・ 管理職、当事者など多様な立場の職員の声を施策に反映し、職員に寄り添って対応することを組織として発信する。 |
| さいたま市 （職員のマンパワー確保取組計画） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 総人件費の抑制に配慮しつつ、業務量に対して適切な人員を確保することが重要である。 ・ これらを通じて、職員のワーク・ライフ・バランスの充実（時間外勤務の縮減、休暇制度を利用しやすい職場環境づくり）を図り、職員のモチベーション及び公務能率を向上させることにより、市民サービスの更なる向上を目指すことが必要である。 |
| さいたま市桜区 （さくらサポートシステム（SSS）） | <ul style="list-style-type: none"> ・ サポートする人員の速やかな確保を可能とする取組は、サポートが必要な業務におけるマンパワー確保だけでなく、庁内全体のコミュニケーション円滑化にも寄与することが期待できる。 ・ サポートする職員に対しては、依頼する作業内容だけでなく作業の目的や必要性などの具体的な説明を行うこと、作業終了後に内容を振り返り、作業効率等について意見交換を行うことで、通常時の業務の効率化に向けた気づきを得ることにもつながる。 |
| 東大和市 （部を越えた応援） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 人事異動とは異なる運用として人員を融通する取組を設け、短期間・短時間の応援業務を依頼できる仕組みを整備することで、応援を必要とする側の部署と応援に送り出す側の部署の双方にとって過度な負担をかけない制度設計とすることが可能となる。 ・ 特定の職員をピンポイントで指定する形での応援業務依頼も行えるようにしておくことで、単なる頭数の補充に留まらない人員補充を実現することが可能である。 |
| 明石市 （5%の余力創出を目指した業務の見直し） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 質の高い市民サービス提供に向けた方策の一環として、庁内の人事施策に取り組むことが重要である。 ・ 業務の削減にあたっては、長期にわたって継続している業務についても、原則廃止を前提に、改めて必要性を検討するよう求めるなど、常に業務の見直しを念頭に置いておくことが重要である。 |
| 四條畷市 （コミュニケーション向上を通じた働き方改革） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 課内において、自由に意見を言い合える環境を整備しておくことで、職員の「心理的安全性」を高めることができ、結果として、業務の情報共有をスムーズにする効果が期待できる。 ・ 取組の定期的な見直しを行い、職員の負担になるとわかった取組については、無理に実施することはせず、実施可能な取組を継続することで、生産性向上に向けた取組の効果を徐々に得ることを目指すべきである。 |
| キリンホールディングス株式会社 （なりキリンママ・パパ研修） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 突発的に業務ができない事態や時間制約のある働き方を想定した研修は、離脱する職員だけでなく、周囲の職員の働き方を同時に改善することにつながる。 ・ こうした研修は、部署全体の理解が得られなければ特定の職員に負担が集中してしまうため、日々のマネジメントが十分でない組織は、十分に研修の効果が得られないことに留意が必要である。 |