資料7－2

地方公務員における
女性活躍・働き方改革推進のための
ガイドブック

平成３０年３月

総務省
Ministry of Internal Affairs and Communications

総務省自治行政局公務員部

はじめに

このガイドブックは、地方公共団体における女性活躍・働き方改革の推進を支援することを目的として策定されました。第 1 章及び第 2 章では、地方公共団体において女性活躍・働き方改革の推進が求められる背景及び現状と課題を掲載しています。また、第 3 章及び第 4 章では、取組の進め方及びそれぞれの施策ごとの取組内容やポイント、手順、留意点等を説明し、先進的な地方公共団体における取組事例も掲載しています。本書に掲載している取組事例は、平成 29 年度に開催された「女性地方公務員活躍・働き方改革推進協議会」（事務局：総務省自治行政局公務員部公務員課）における事例報告及び各団体へのヒアリングを基に構成しました。地方公共団体における取組の進展に応じて、今後も随時見直していく予定です。また、民間企業の事例を知りたいという方は、巻末の参考文献集をご参照ください。

本書を活用して、自団体において何が課題であるのかを明らかにするとともに、どのような施策を実施していくべきか検討いただき、女性活躍・働き方改革の更なる推進を図っていただきたいと思います。その際には、職員の福利厚生のためではなく、地方公共団体の経営戦略として、危機感をもって取り組んでいただきたいと考えます。

ただし、女性活躍・働き方改革の推進は、地方公共団体がその実情を踏まえて、工夫しながら取り組んでいくべきものであり、本書に示されているアプローチでなければならない、ということはありません。各団体の実情に沿って、自主的・積極的に取り組んでいただくことが肝要です。その際の一助として、本書を活用いただければ幸いです。

目次

本書の構成
第１章　女性活躍推進と働き方改革の関係性・意義.....1
1.　女性活躍推進法の背景.....1
2.　女性活躍推進と働き方改革.....2
第２章　地方公共団体における女性活躍・働き方改革の取組状況.....5
1.　女性活躍・働き方改革の現状.....5
2.　女性活躍・働き方改革の課題と取組状況.....8
第３章　女性活躍・働き方改革推進　取組の進め方.....12
1.　女性活躍推進　取組の進め方.....12
2.　女性活躍推進　各ステップごとの実施内容.....15
(1)　取組の実施体制整備・首長による方針表明.....15
(2)　状況把握・課題分析.....17
(3)　施策立案.....18
(4)　施策の実施・取組状況の振り返り・評価.....22
3.　働き方改革推進　取組の進め方.....23
4.　働き方改革推進　各ステップごとの実施内容.....25
(1)　トップのコミットメント.....25
(2)　コアメンバーを決定.....27
(3)　現場の声を聞く.....27
(4)　最初の取組を明確に.....28
(5)　全員でトライ.....28
(6)　オープンに共有.....28
(7)　効果を検証.....28
第４章　女性活躍・働き方改革推進　施策メニュー.....30
1.　人事管理面の変革推進施策.....30
(1)　採用.....31
(2)　育成.....32
(3)　配置.....37
(4)　昇任.....38
(5)　就業継続・両立支援.....39
2.　働き方改革推進施策.....49
(1)　総労働時間の削減.....51
(2)　柔軟な働き方の推進.....80
(3)　研修・評価を通した意識啓発.....85
3.　研修プログラム例.....91
第５章　事例紹介.....100
～参考文献集～.....106
～掲載事例一覧～.....107

本書の構成

本書の第 3 章以降では、女性活躍推進及び働き方改革の推進について、「取組の進め方や体制づくり」「施策・取組のメニュー」「研修のプログラム例」をそれぞれ示しています。お使いになる方の目的や問題意識に応じて、関心のあるところからご覧ください。

－ 女性活躍推進 －

取組の進め方、体制づくりについて知りたい

第 3 章
1. 女性活躍推進　取組の進め方 （p.12）
2. 女性活躍推進　各ステップごとの実施内容 （p.15）

施策・取組のメニューを知りたい

第 4 章
1. 人事管理面の変革推進施策 （p.30）

研修のプログラム例をみたい

第 4 章
3. 研修プログラム例 (1)女性活躍推進 （p.91）

－ 働き方改革の推進 －

取組の進め方、体制づくりについて知りたい

第 3 章
3. 働き方改革推進　取組の進め方 （p.23）
4. 働き方改革推進　各ステップごとの実施内容 （p.25）

施策・取組のメニューを知りたい

第 4 章
2. 働き方改革推進施策 （p.49）

研修のプログラム例をみたい

第 4 章
3. 研修プログラム例 (2)働き方改革 （p.98）

地方公共団体の取組事例、民間企業の取組事例を知りたい

第 5 章 事例紹介 （p.100）
参考文献集 （p.106）

第１章　女性活躍推進と働き方改革の関係性・意義

1.　女性活躍推進法の背景

■女性活躍推進法[1]の制定

少子高齢化が進み、人口減少社会に突入した我が国においては、人生 100 年時代も見据え、若者も、高齢者も、女性も、男性も、障害のある方も、誰もが生きがいを感じ、その能力を思う存分発揮することができる社会を構築することが必要であり、特に、我が国最大の潜在力である女性の能力をいかすことが不可欠です。

労働力減少の問題は、少子化対策のスタートした 1990 年代から政策課題となってはいましたが、個々の企業等において、女性等の採用・定着・活躍促進を行うために、自らの組織を変えるという経営判断をするまでには至らず、仕事と子育ての両立等の法対応を主とした取組が行われていました。

こうした中、政府は、「女性が輝く社会」をつくることを最重要課題の一つとして位置付け、「女性活躍推進法」の制定などの取組を進めてきました。

平成 28 年 4 月に完全施行された「女性活躍推進法」においては、「男女の人権が尊重され、かつ、急速な少子高齢化の進展、国民の需要の多様化その他の社会経済情勢の変化に対応できる豊かで活力ある社会を実現する」ため、「職業生活における活躍に係る男女間の格差の実情を踏まえ、自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性に対する採用、教育訓練、昇進、職種及び雇用形態の変更その他の職業生活に関する機会の積極的な提供及びその活用を通じ、かつ、性別による固定的な役割分担等を反映した職場における慣行が女性の職業生活における活躍に対して及ぼす影響に配慮して、その個性と能力が十分に発揮できるようにすることを旨として」、「女性の職業生活における活躍の推進」を図ることとしています。そして、地方公共団体を含めた事業主には、女性の採用・登用・能力開発等のための事業主行動計画の策定が義務付けられています。

■「両立支援」から「活躍推進」へ

女性活躍推進法が示すところの女性活躍の必要性は、平成 21 年の育児・介護休業法[2]改正により、育児期の短時間勤務制度が企業に義務付けられたことにより、大きく増加したと言えるでしょう。この改正法により、育児休業を取得した後、短時間勤務で就業継続する女性が急速に増えてきました。企業の人事担当者の多くが、短時間勤務制度の活用が出産・育児による女性の離職防止に効果を上げていることを認めています。一方で、1 年前後の育児休業と子が 3 歳までの短時間勤務制度の利用が、女性の中長期的キャリアに与える影響については、不安を抱える企業が多い状況でした。短時間勤務制度利用者にどのような仕事・役割を与え、どのように評価しどのような道筋でキャリア形成を可能とするのか、その具体的ノウハウを持っていない企業が多かったのです。そのため、女性は就業継続しても、キャリアアップはできない、との見方も出てきました。これまで、女性の支援といえば、「両立支援」という発想しかなかった日本企業においては新しい課題であり、どのように対応すべきかわからない、という経営者・人事担当者も少なくありませんでした。先進的な企業では、短時間勤務者に対するマネジメントの

---

[1] 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成 27 年法律第 64 号）
[2] 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成 3 年法律第 76 号）

ノウハウを開発し管理職等に提供する動きや、出産・育児期の就業継続により管理職候補層となった女性社員を管理職に登用するための働きかけなど、これまでとは異なる女性の活躍推進の取組が生まれてきていました。

この取組を日本の企業全体に広めることは急務といえました。なぜならば、就業継続により管理職候補層となった女性たちが、キャリアの道筋が見えないために、いわゆるマミートラック[3]に陥ってしまい、女性の就労の在り方として一般化してしまえば、男女問わず活躍できる社会の実現という目標に向けた機運醸成の機会を失うことになるからです。そのため、政府は、女性活躍推進法により、大企業を中心に、これまでとは異なる次元で、積極的な女性活躍の推進をはかることを企業等に求めました。女性活躍推進法については、単に「女性管理職を増やす法律」という見方もありますが、そうではありません。女性が就業継続をはかるだけでなく、時間制約のある時期も能力発揮が可能となり、その後のキャリア形成についても前向きな選択ができるようにする、という取組についての一つの成果指標が「女性管理職比率」なのです。

■公務員の女性活躍をめぐる状況

公務員においても、こうした背景については共通しています。民間企業に比べ、地方公務員においては、女性の就業継続については、先行して進んでいた面もあります。しかし、子育て中の女性職員の役割・仕事が限定され、キャリアの道筋が見えにくくなっている状況は民間企業に共通していますし、団体によっては、女性職員の就労継続の在り方として、いわゆるマミートラックが定着し、そのことに疑問を抱かないむきも出てきているようです。若者の労働力が減少する中、今後、ますます入職する女性の割合が高まっていく可能性が高い状況にあります。そうした中、女性が限られた仕事にしか就けない、管理職にはなれない、といった問題を抱えていたままでは、限られた定員の中で、組織としての機能を維持していくことは困難です。

2. 女性活躍推進と働き方改革

■なぜ働き方改革が求められるのか

女性活躍推進法に基づく取組で、現在、管理職候補層となっている女性職員を対象とした研修を行って管理職に登用する、といった取組だけを行っていては、こうした問題の解決にはつながりません。なぜ、時間制約のある女性は管理職になれないのか、という問題を真摯に受け止め、組織としての課題を洗い出す必要があります。多くは、女性職員の側の問題ではありません。まずは、女性だけに働きかけて問題解決をはかろうとする考え方から脱却することが重要です。フルタイムでコミットできなければ役割を果たせない、という組織内の役割分担の硬直性や、残業ありきの働き方で恒常的な長時間労働が前提となっている組織の在り方こそが問題であり、この点は、先に述べた女性活躍推進法の基本原則にも現れています。

政府が進める働き方改革については、「日本の企業文化、日本人のライフスタイル、日本の働くという

[3] マミートラックとは、子育てをしながら働く女性が、様々な制約のある働き方を理由として、仕事における役割や業務内容まで限定されてしまい、従来のキャリアコースから外れてしまうことを指します。

ことに対する考え方そのものに手を付けていく改革である」、「改革の目指すところは、働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにすることである。多様な働き方が可能な中において、自分の未来を自ら創っていくことができる社会を創る。意欲ある方々に多様なチャンスを生み出す」、「働き方改革こそが、労働生産性を改善するための最良の手段である」とされています[4]。共働き世帯の増加とともに、男性も含めて育児や介護[5]を担うなど時間制約のある職員が増加していくことが見込まれる中で、全ての職員が十分な能力を発揮できるようにするためには、長時間労働を是とする価値観・意識を変革し、周囲の同僚や上司の働き方を変えることが重要です。周囲の同僚や上司の働き方が変わるとは、すなわち、その組織の仕事の進め方や仕事に対する評価の視点そのものが変わることだからです。

政府は、少子高齢化という最大の壁に立ち向かうため、「生産性革命」を実現することとしており、その中で、「多様で柔軟なワークスタイルの促進」や「行政からの生産性革命」（行政内部の業務プロセス等の徹底的な見直しによる生産性向上等）に取り組むこととしています[6]。仕事の成果が明確な数字に表れにくい公務部門における「生産性革命」を、一概に捉えることには難しい面もありますが、ICT（情報通信技術）を活用した業務の効率化、無駄の徹底的な排除等の業務改善などは、「生産性革命」の文脈で捉えることが可能でしょう。

■公務員の働き方改革をめぐる状況

現在、多くの企業や地方公共団体が進める働き方改革は、ノー残業デーや年次有給休暇の計画取得等、個々の社員・職員に退社時間や休暇取得を意識づけさせる取組が主です。しかし、働き方改革を推進し、行政の生産性を向上させるためには、こうした取組だけでは、十分とは言えません。長時間労働を当たり前とするのではなく、時間制約のある職員がいることを前提として組織内で協力し、残業ありきの仕事の進め方を見直すこと、効率的に仕事を進めるための柔軟な働き方（在宅勤務をはじめとするテレワーク[7]、多様な勤務時間帯等）を可能とし、互いの不在を前提としたカバー体制を構築すること、等が肝要です。生産性向上のためには、このように、今の「働き方」や「働く場所」にとらわれない「シームレス」（seamless：切れ目のない、継ぎ目のない）な働き方へのシフトを目指すとともに、削減・簡略化できる仕事を洗い出す必要もあります。職場の業務の削減・簡略化は、人事担当等が一律にルールを決めてできることではなく、現場の職員がその必要性を理解し、内部向けの報告や会議の効率化等ささやかなことから地道に取り組むことが大切です。働き方改革のゴールは、現時点で残業時間が少なくなることや、休暇が取得できるようになることではなく、今後、組織体制や地域住民のニーズが変化した場合でも、職員自らが協力し合って働き方を効率化できる組織づくりをすることにあります。

現時点での地方公共団体の働き方改革の取組は、民間企業に比べても、更に限定的な内容にとどまっています。今後は、民間企業の取組も参考に、単なる残業削減ではない「働き方」改革を進める必要が

---

[4] 「働き方改革実行計画」（平成 29 年 3 月 28 日働き方改革実現会議決定）

[5] 総務省「就業構造基本調査」（2012 年）によれば、働きながら介護をしている人は、50 歳代が最も多い。このため、団塊世代に次いで人口ボリュームが大きい団塊ジュニア世代の先頭（1971 年生まれ）が 50 代になり始める 2021 年には、親の介護の問題を抱える人が急激に増加するのではないかと見込まれる。

また、内閣府「育児と介護のダブルケアの実態に関する調査」（2016 年）によれば、育児と介護の「ダブルケア」をする人の 80%は、働き盛りの 30 歳代～40 歳代となっている。

[6] 「新しい経済政策パッケージ」（平成 29 年 12 月 8 日閣議決定）

[7] 「tele（離れたところで）」と「work（働く）」を合わせた造語。「ICT を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」のことで、在宅勤務、モバイル勤務、サテライトオフィス勤務が代表的なもの。

あります。そして、女性活躍推進と働き方改革の取組が連動している、という認識に基づき、女性活躍推進についても、短期的な女性登用の取組をもって終わりとすることなく、多様な人材が活躍できる組織づくりを目指すことが必要です。

第 2 章　地方公共団体における女性活躍・働き方改革の取組状況

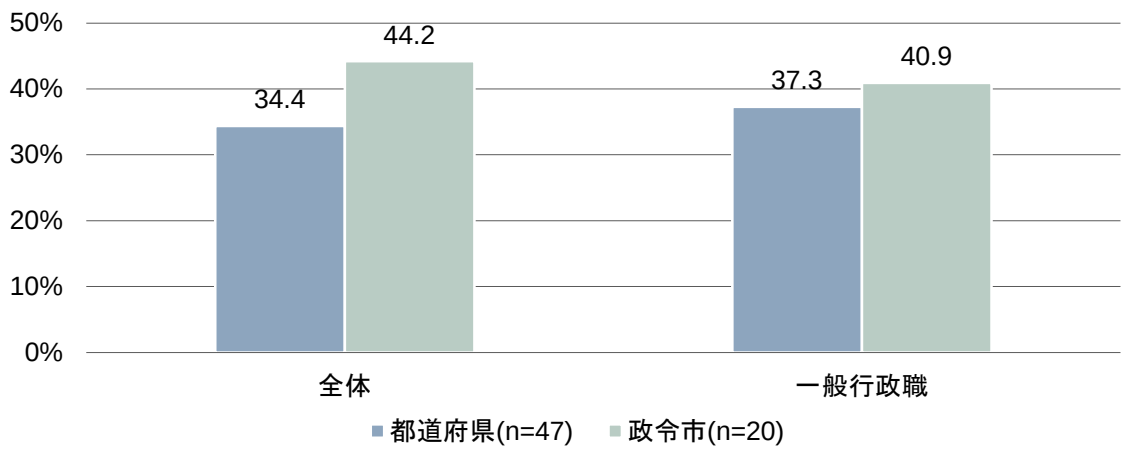
第 2 章では、内閣府及び総務省で実施した調査データに基づいて、地方公共団体における女性活躍・働き方改革の現状と課題、施策の取組状況を紹介します。

1.　女性活躍・働き方改革の現状

(1)　採用者に占める女性の割合は 4 割前後

- 一般行政職の採用者に占める女性割合は、都道府県では 37.3%、政令市では 40.9%となっています。

図表 1　採用者に占める女性割合（平成 28 年度）



（出所）内閣府「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況」（平成 28 年）

(2)　男性の育児休業の取得率は 3.6%

- 育児休業の取得率をみると、女性職員は 99.1%と高い割合にありますが、男性職員は 3.6%にとどまっています。

図表 2　育児休業取得人数・取得率（平成 28 年度）

	取得者数	取得率
女性	40,013	99.1%
男性	2,133	3.6%

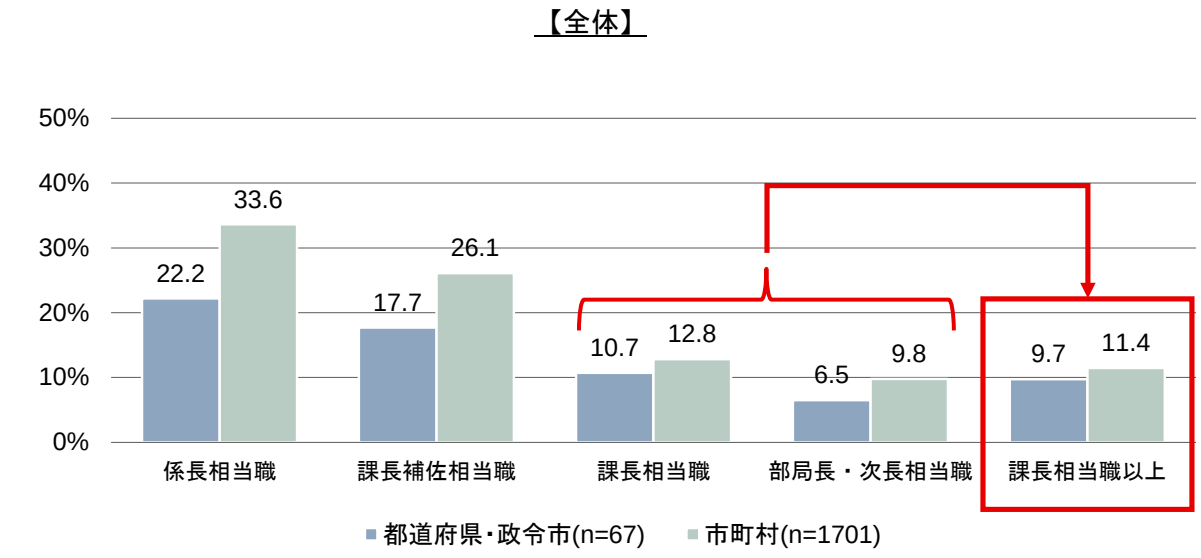
（出所）総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」（平成 28 年）

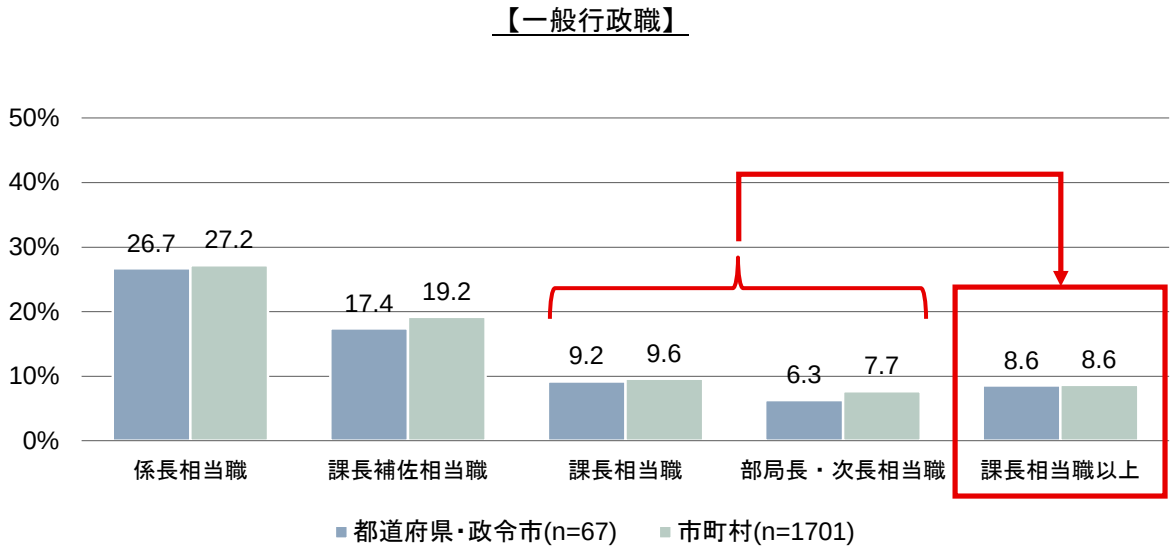
（注）対象は、全地方公共団体（都道府県・政令市・市区町村）1,788 団体の一般職に属する職員（警察・消防・教育公務員含む）

(3) 女性管理職の割合は低い

- 一般行政職では、課長相当職以上の管理職に占める女性職員の割合は 1 割弱にとどまっています。また、係長相当職に占める女性職員の割合は、都道府県・政令市、市町村ともに 3 割弱となっています。

図表 3　役職別　管理職に占める女性割合（平成 28 年度）



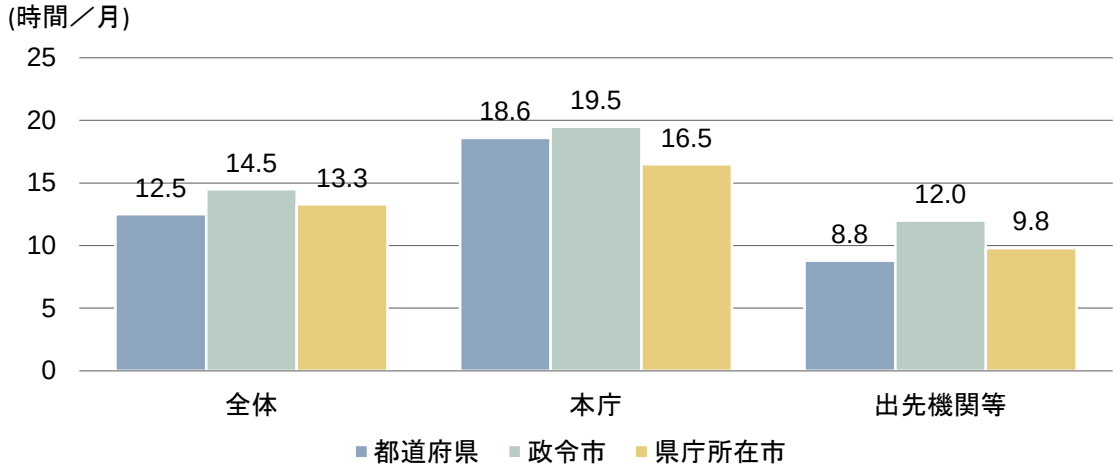


（出所）内閣府「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況」（平成 28 年）

(4) 時間外勤務の平均は年間 158 時間

- 都道府県・政令市・県庁所在市について、時間外勤務の月当たり平均時間数をみると、特に本庁で長い傾向がみられます。
- また、特に時間外勤務が多い職員の割合について、月 60 時間超の職員の割合をみると、都道府県・政令市・県庁所在市いずれも本庁で約 5%となっており、恒常的な長時間労働となっている職員が一定数いることがうかがえます。

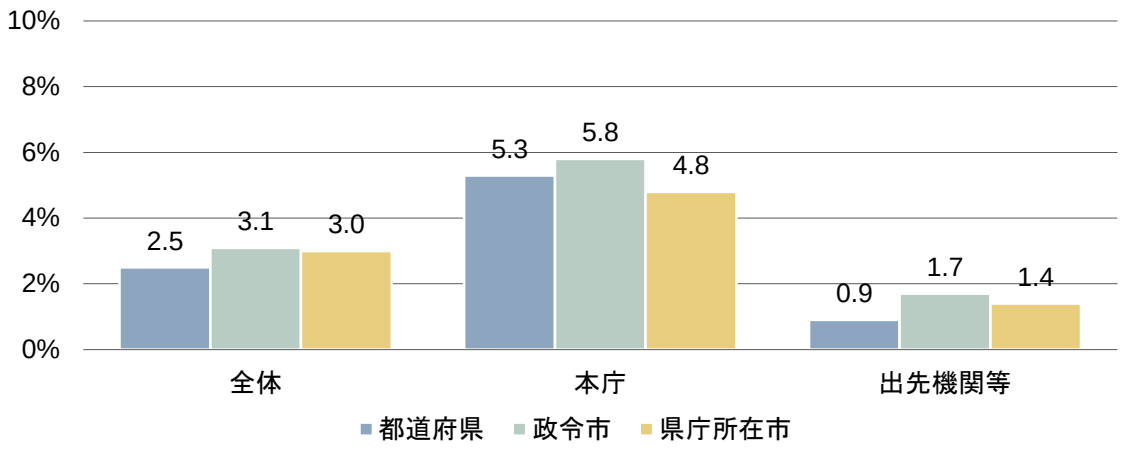
図表 4　時間外勤務の月当たり平均時間数（平成 27 年度）



（出所）総務省「地方公務員の時間外勤務に関する実態調査」（平成 28 年）

（注）対象は、知事部局・市区長部局の一般職に属する任期の定めのない常勤職員（管理職を除く）

図表 5　時間外勤務が月 60 時間を超える職員の割合（平成 27 年度）



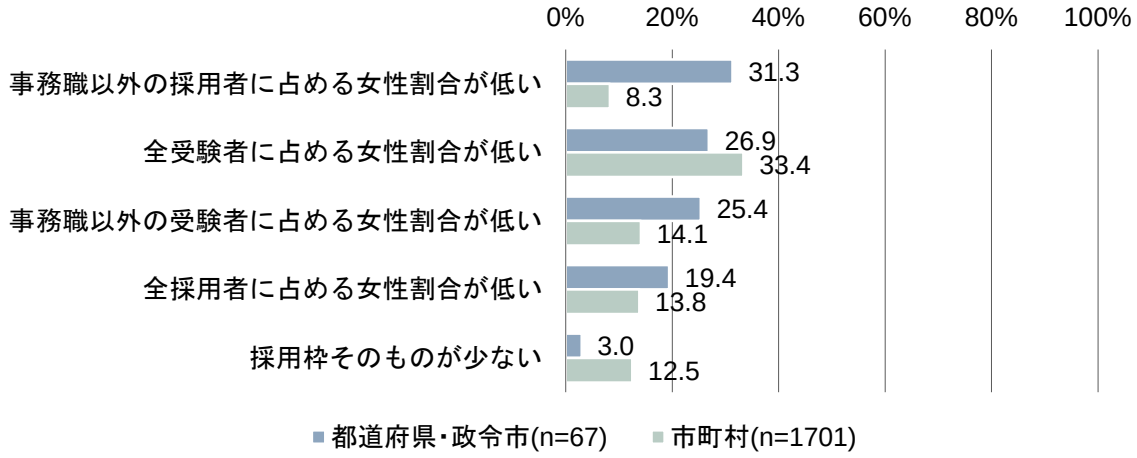
（出所）総務省「地方公務員の時間外勤務に関する実態調査」（平成 28 年）

2. 女性活躍・働き方改革の課題と取組状況

(1) 【採用】全受験者に占める女性割合の低さが課題に

- 採用においては、都道府県・政令市、市町村ともに全受験者に占める女性割合の低さが課題となっています。また、都道府県・政令市では、事務職以外の採用者に占める女性割合の低さを挙げる団体の割合が最も高くなっており、技術職等において女性の採用が少ない状況がうかがえます。

図表 6　採用における課題

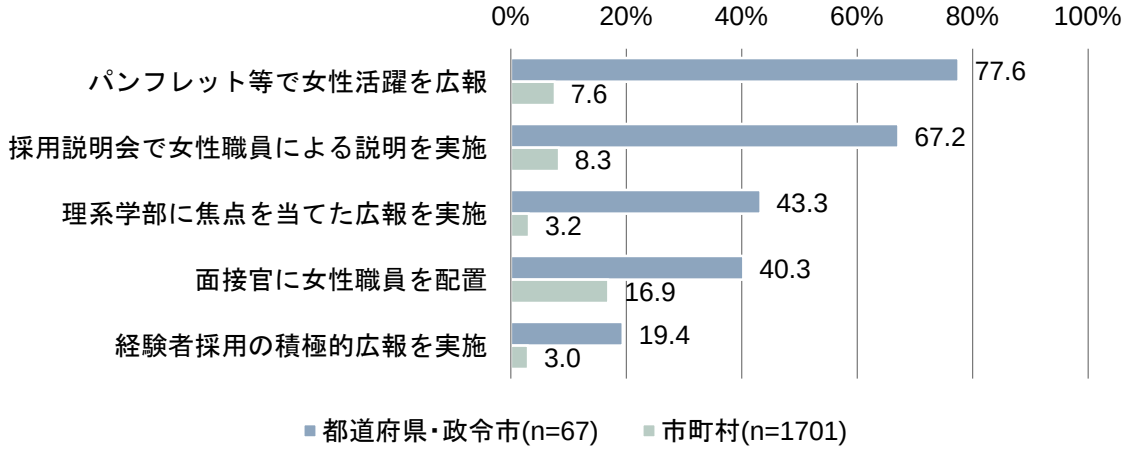


（出所）総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

(2) 【採用】都道府県・政令市ではパンフレットや採用説明会での PR 実施

- 採用に関する取組として、都道府県・政令市ではパンフレット等での広報や採用説明会での女性職員による説明等に取り組んでいます。一方、市町村では取組があまり行われていません。

図表 7　採用における取組

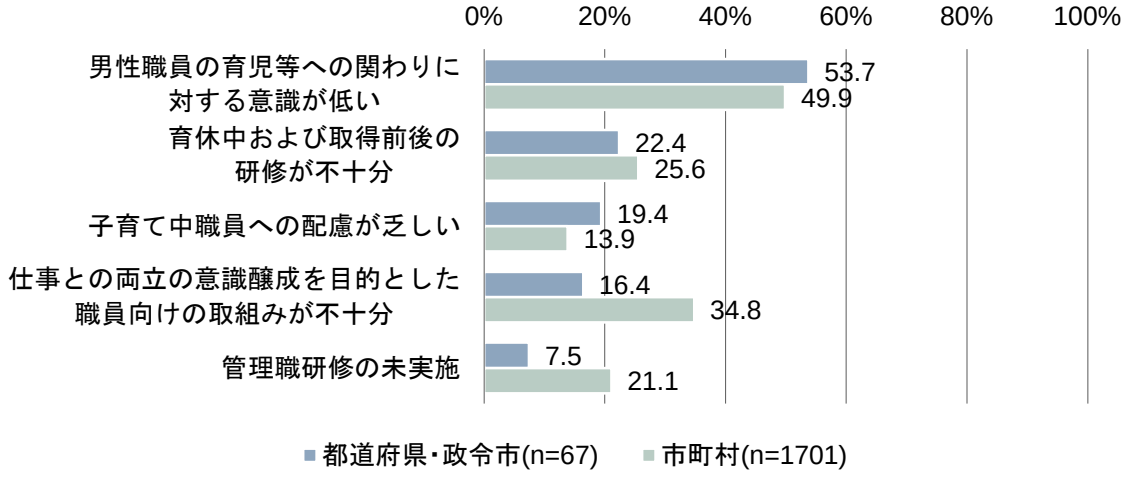


（出所）総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

(3) 【両立支援】男性職員の意識が課題

- 両立支援における課題として、都道府県・政令市、市町村ともに男性職員の育児等への関わりに対する意識の低さが挙げられています。また、特に市町村では仕事との両立の意識醸成を目的とした取組についても課題と感じている割合が高くなっています。

図表 8　両立支援における課題

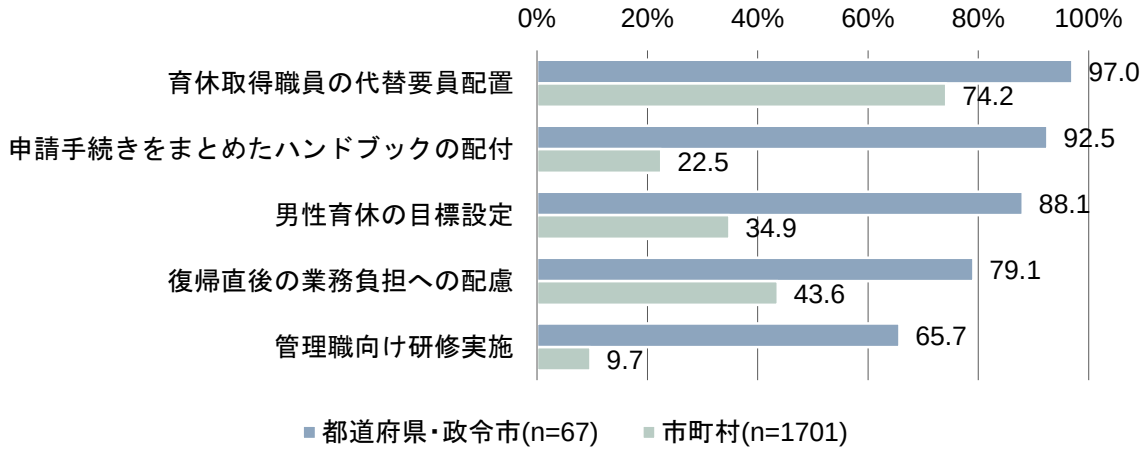


（出所）総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

(4) 【両立支援】市町村では代替要員配置以外の取組進まず

- 両立支援における取組では、都道府県・政令市、市町村ともに育休取得職員の代替要員を配置している割合が高くなっています。また、都道府県・政令市の多くは、制度等の申請手続きをまとめたハンドブックの配布や、男性育休の目標設定、復帰直後の業務負担への配慮、管理職向け研修の実施等に取り組んでいますが、市町村では低い割合にとどまっています。

図表 9　両立支援における取組

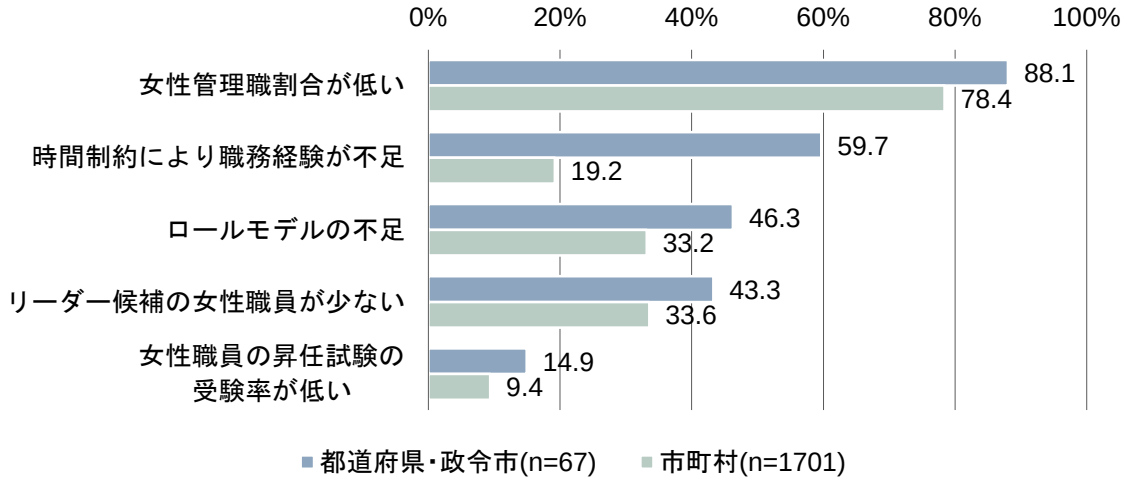


（出所）総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

(5) 【育成・登用】課題となっているのはロールモデルや管理職候補層の不足

- 女性管理職割合の低さを課題に挙げる団体の割合は、都道府県・政令市では 88.1%、市町村では 78.4%にのぼります。また、時間制約による職務経験の不足やロールモデルの不足、リーダー候補の女性職員の少なさについても課題と感じている団体が多くなっています。

図表 10　育成・登用における課題

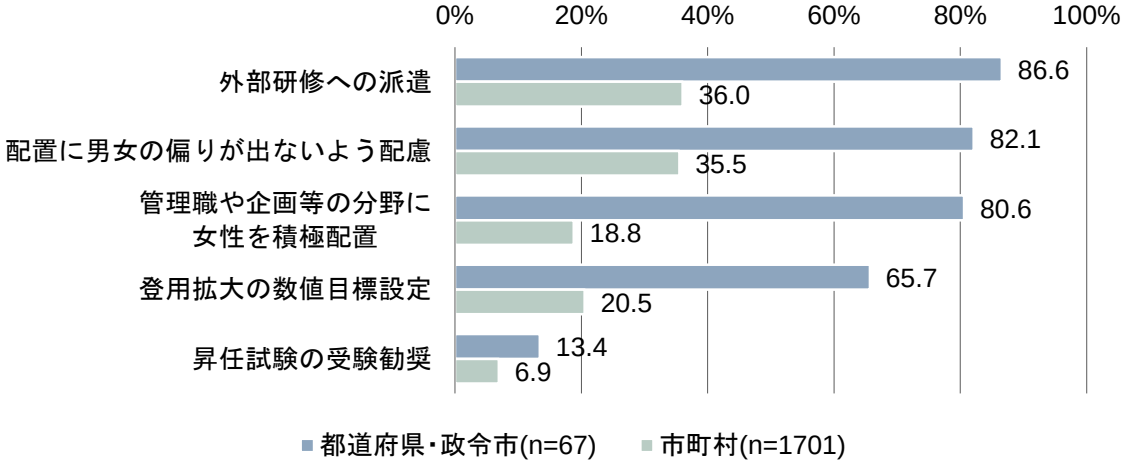


（出所）総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

(6) 【育成・登用】都道府県・政令市と市町村とで取組割合に大きな差

- 女性活躍に関して行っている取組としては、都道府県・政令市では外部研修への派遣や、男女で偏りのない配置への配慮などが多くなっています。ただし、市町村ではいずれも低い割合となっています。

図表 11　育成・登用における取組

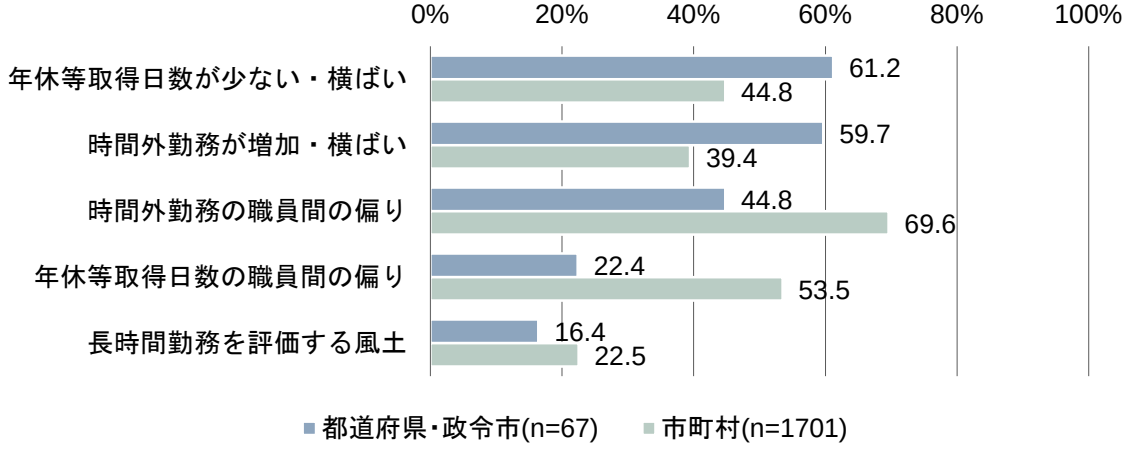


（出所）総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

(7)　【働き方改革】課題は規模によって異なる

- 働き方改革における課題をみると、都道府県・政令市では年休取得日数の少なさや時間外勤務の増加を挙げる団体の割合が高くなっています。一方、市町村では時間外勤務や年休等取得日数の職員間の偏りを挙げる団体の割合が高くなっており、課題の違いが浮き彫りとなっています。また、長時間勤務を評価する風土が残っている団体も一定程度みられます。

図表 13　働き方改革における課題

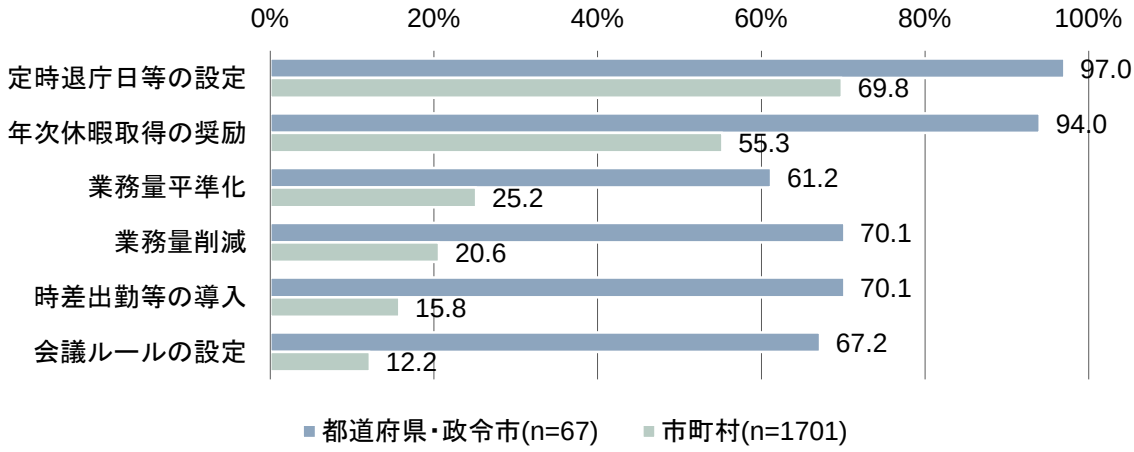


（出所）　総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

(8)　【働き方改革】取組は定時退庁日等の設定や休暇取得奨励が中心

- 働き方改革として行っている取組をみると、都道府県・政令市、市町村のいずれも定時退庁日等の設定や年次有給休暇取得の奨励の割合が高くなっています。一方、業務量平準化や時差出勤等の導入、会議ルールの設定等具体的な働き方の見直しの取組は、市町村ではまだ進んでいない状況です。

図表 14　働き方改革における取組



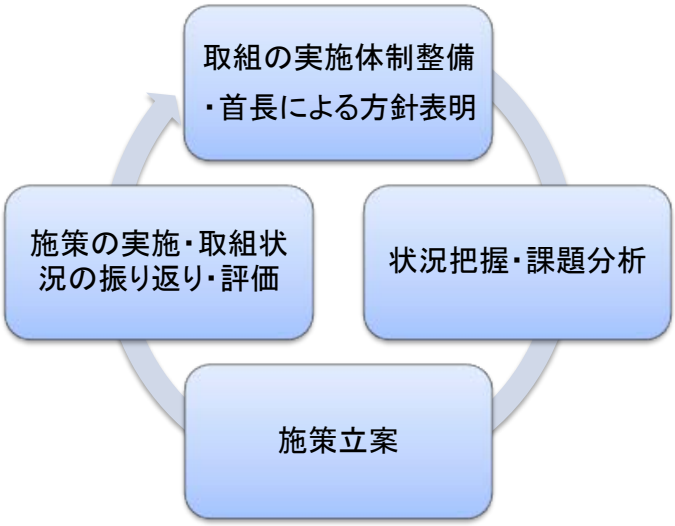
（出所）　総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

第３章　女性活躍・働き方改革推進　取組の進め方

1.　女性活躍推進　取組の進め方

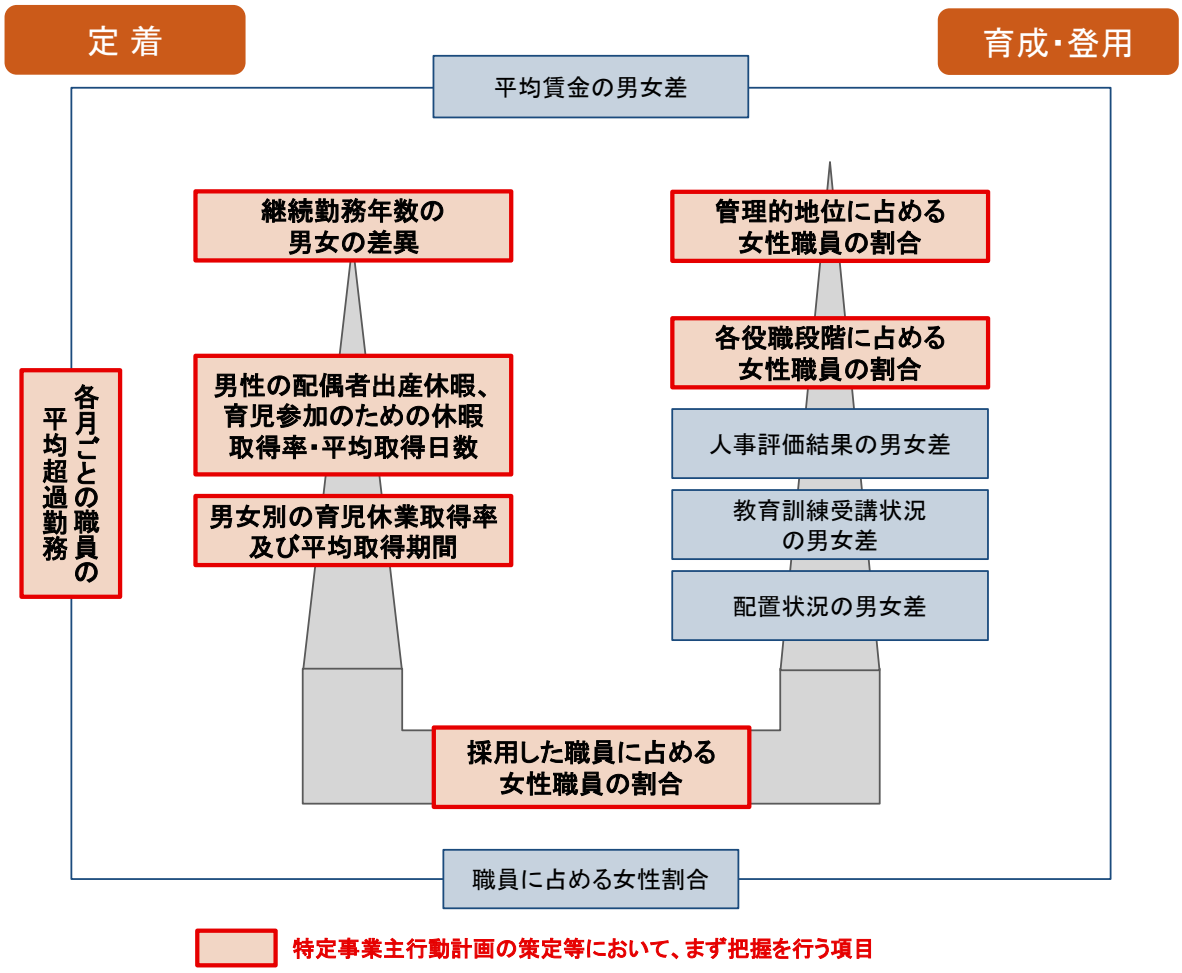
- 女性活躍推進の取組は、職員の採用から配置・育成・昇任にわたる長いプロセスにおける取組が求められます。そのため、中長期にわたり、全庁を挙げて取り組むことが必要です。
- 以下のステップを参考にしながら、自団体にあった取組の実施体制を整え、継続的な取組の進め方を検討しましょう。既に取り組んでいる団体では、現在の進め方に課題はないかどうか確認し、必要に応じて進め方を見直しましょう。
- なお、地方公共団体では、次世代育成支援法及び女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画を策定し、同計画に基づく取組が進められていることと思います。ただし、女性活躍推進法に基づく行動計画の策定においては、「女性管理職を増やすことこそが女性活躍の目的である」といった誤った認識の下、十分な現状把握・課題分析を行わずに、目標や計画を策定している団体が、企業・地方公共団体問わずみられることも事実です。
- 女性活躍推進に向けた取組の検討に当たっては、人事関連データ等を基に、まず自団体における現状把握を行い、どのような点が課題となっているかを多角的な視点から分析することが重要です。次ページの「女性活躍推進状況の構造図」も活用して、「定着（両立）」と「活躍（均等）」の双方の視点から、様々な指標を確認してみましょう。

女性活躍推進　取組のステップ



- 施策立案に当たり課題分析を行う際、女性活躍推進の取組においては女性管理職比率の向上を課題として取り上げることが少なくありません。
- しかし、女性管理職を増やすためには、女性を一定程度採用すること、出産後も継続就業していること、男女区別なく育成が図られていること、結果として管理職予備軍の女性を増やすことが必要です。
- 女性活躍推進に取り組む際には、まず自団体の課題がどこにあるのか、明確にすることが重要です。女性活躍推進法において、特定事業主行動計画を策定する際に状況把握・課題分析としてまず把握することとされている項目を参考に、課題分析を行うとよいでしょう。

女性活躍推進状況の構造図



◎Topics◎　女性活躍推進状況の構造図の見方について

「女性活躍推進状況の構造図」（p.13）は、女性活躍に係る課題を模式化したものです。「採用」を入口として、左列には「定着」に関する指標、右列には「育成・登用」に関する指標が並んでいます。

女性活躍に関する総合的な指標として、まずは「平均賃金の男女差」をみてみましょう。全体として、男性職員と女性職員の平均賃金格差が大きいほど、女性の「育成・登用」及び「定着」の状況に課題があると考えられます。

「定着」に関する課題を把握するには、「平均勤続年数の男女の差異」を代表指標として、育児休業や育児参加のための休暇等の取得状況について、人事データ等を基に男女別に分析してみましょう。また、平均勤続年数の男女差がみられる場合、3 年目など初期キャリアでの離職が多いのか、結婚・妊娠・出産等のライフイベントによる離職が多いのかなど、どの段階に課題がみられるかを検証するため、3 年目職員の定着率や、10 年目職員の定着率等を男女別に比較してみることも有効です。

育児休業等の取得率は、男性も含めて育児等に参加しやすい職場環境となっているかどうかをみるための重要なメルクマールの一つといえます。女性の取得率は高い一方で、男性は極端に低いということがないかどうか、更に、日頃から年次有給休暇等を含めて休暇が取得しやすい状況にあるか確認してみましょう。

「育成・登用」に関する課題を把握するには、「管理的地位に占める女性職員の割合」を代表指標として、「各役職段階に占める女性職員の割合」「人事評価結果の男女差」「教育訓練受講状況の男女差」「配置状況の男女差」といった日頃の職場マネジメントについて検証します。

そのほか、「労働時間」や「採用」も、女性活躍に関する課題を分析する際の重要な指標です。男女の職員で傾向が大きく異なる結果となった場合、男女で異なる取り扱いが行われている可能性が高いと考えられます。

このような各団体の現状・課題を踏まえた上で、人事管理面の変革を推進する目的を明確化し、目的に沿った施策のテーマを検討しましょう。

2. 女性活躍推進　各ステップごとの実施内容

(1) 取組の実施体制整備・首長による方針表明

- 女性活躍推進に取り組み、実際に効果を上げるためには、なぜ女性活躍推進に取り組むのか、職員一人ひとりがその必要性を理解することが重要です。まずは自団体として、女性活躍推進に取り組む背景や必要性を明確にし、方針を定めましょう。
- 例えば、女性活躍推進の目的を女性管理職比率の向上とした場合、女性管理職が増えることで、職員にはどのような変化を期待し、住民にはどのような恩恵があるのか。女性活躍推進が目指すことを明確に示すことが大切です。
- 方針は首長のリーダーシップの下、とりまとめましょう。首長の関心を高めるためには、採用の状況（女性の応募者数、辞退者数）や離職の状況（人材の流出）、時間外勤務や休暇の取得状況等のデータを提供したり、近隣自治体や同規模自治体と比較することも有効です。
- また、職員一丸となった取組とするために、現場の意見をひろく収集することも重要です。女性活躍推進上の課題やニーズを踏まえ、職員の関心を惹きつける方針を定めるとよいでしょう。
- また、方針を取りまとめる際に、特定事業主行動計画の策定等を活用することも有効です。
- 女性活躍推進の方針や目的を定めたら、首長から職員（特に管理職）向けに発信します。職員が集まる機会を利用し、直接伝えるとよいでしょう。そのような機会に参加できない職員に対しては、ビデオメッセージなどで方針を伝える方法もあります。
- 首長によるメッセージの発信は、繰り返し行うと効果的です。イントラネット上に女性活躍推進のページを設けたり、職員向けの広報誌等に掲載する等、様々な手段を活用することも検討しましょう。なお、特定事業主行動計画を策定した場合には、行動計画の周知・公表を行います。
- 女性活躍推進は、職員一人ひとりが当事者となり取組を進めていくことが重要です。また、成果が出るまでには、継続的な取組を行うことが必要です。そのため、女性活躍の推進部署を決めましょう。
- その上で、首長を筆頭に、庁内での協力体制を構築します。人事担当課を中心に、行革担当課・男女共同参画担当課などを巻き込み、推進体制を整えるとよいでしょう。また、各部署ごとに、女性活躍推進の責任者を明確にするとともに、職場において取組を推進する中心メンバーを選定することで、各職場を女性活躍推進の取組に巻き込むことも有効です。

事　例

福岡県北九州市：女性活躍推進の専任部署を設置、旗振り役に（職員数 12,743 名）	
実施事項	• 平成 20 年に北橋市長の強いリーダーシップの下、市長・副市長・局長等で構成される「女性活躍推進！本部」を設置。 • 同年、専任部署として人事部内に「人材育成・女性活躍推進課」が設置され、ワーキンググループや女性職員のヒアリング、女性活躍推進アンケートを実施し、第 1 期「女性活躍推進アクションプラン」の検討・策定が行われた。 • 平成 27 年には、女性活躍に関する取組を部局横断的に実施するため、総務局に「女性の輝く社会推進室」が新設された。市が本気で女性活躍に取り組もうとしていることが現場にも外部にも伝わった。
特徴	• 女性活躍推進の専任部署や、部局横断的に取組を推進する部署を公式に設けることは、女性活躍推進を本気で実施すること及び継続的に取り組んでいくことを示すことにつながっている。

(2) 状況把握・課題分析

- 現在の女性活躍推進の状況を、人事データや職員アンケート等を通じて把握します。
- また、職員ヒアリングや特定のグループ（育児中の男女職員、若手職員、管理職予備軍の女性職員等）を対象としたヒアリングにより、職場の実態を把握します。
- 人事データやヒアリング結果などを分析し、課題を抽出します。
- 自団体の女性活躍状況の特徴や課題を分析するため、「採用した職員に占める女性職員の割合」、「継続勤務年数の男女の差異」、「管理的地位に占める女性職員の割合」（女性活躍推進法において、特定事業主行動計画を策定する際にまず把握することとされている項目の一部）について、目安の値と自団体の値を比較し、女性活躍状況のタイプを確認することもできます。
- なお、職種別・組織別（病院局、教育委員会等）のまとまりごとに数値を取り、確認することもできます。
- 「(3)施策立案」ではタイプ別の施策例をご紹介します。

3 項目による女性の活躍状況のタイプ分類

	採用した職員に占める女性職員の割合	継続勤務年数の男女の差異	管理的地位に占める女性職員の割合	特徴や課題
目安の値	40%以上	80%以上	20%以上	
自団体の値	_____%	_____%	_____%	
タイプ1	○	○	×	採用女性割合が高く、就業継続も進んでいるが、管理的地位に占める女性職員の割合は低い。両立支援環境は整っているが、女性職員の配属・役割・評価等に問題があり、女性職員がキャリアアップできていないのではないか。
タイプ2	○	×	×	採用した職員に占める女性職員の割合は高いが、両立支援環境や職場風土、労働時間等に問題があり、就業継続が困難となり、その結果、管理的地位への登用も進んでいないのではないか。
タイプ3	○	×	○	管理的地位に占める女性職員の割合が高い理由が、採用した職員に占める女性職員の割合が著しく高いためで、女性職員が多数派の団体でありながら職場のマネジメントは男性中心となっていないか。
タイプ4	×	○	×（○）	継続勤続年数の男女差は小さいが、採用ができておらず、管理的地位にある女性職員も育っていない（育っていても一部の職種・部門に限られている）。庁内における女性職員の役割が限定されており、配置等に男女で偏りがあるのではないか。
タイプ5	×	×	×（○）	女性職員がほとんど活躍できていない（あるいは一部の女性職員のみが活躍している）。庁内に女性職員に適した仕事が少ないという認識があり、両立支援環境が整っていない、長時間労働を前提とした働き方になっている等、女性職員を受け入れる環境が整っていないのではないか。
タイプ6	○	○	○	採用した職員に占める女性職員の割合が高く、就業継続もできており、管理的地位に占める女性職員の割合も高い。男女間の賃金格差や女性幹部割合等、更なる女性活躍推進に向けて課題はみられないか。

（出所） 厚生労働省「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」（平成 27 年）を基に、一部加筆

(3) 施策立案

- 推進部署や中心メンバーが中心となり、課題解決に向けた施策のアイデア出しを行います。状況把握・課題分析の際に行った職員アンケートや職員ヒアリングでの意見も参考にしながら、優先的に取り組む施策を検討しましょう。
- 検討した施策内容について首長の同意を得ることで、全庁で取り組む施策であることを明確にしましょう。また、各施策の具体的な進め方もあわせて検討し、スケジュールを含めた取組計画としてとりまとめます。特定事業主行動計画としてとりまとめるのもよいでしょう。

タイプ別施策例

＜タイプ 1＞女性の採用・就業継続はできているが、管理職が少ない団体

特徴と主な課題

- 両立支援制度の整備は進んでおり、出産後も就業継続する女性が多いものの、キャリアアップができておらず、管理職への昇任も進んでいないという状況になっていないでしょうか。
- その原因として、就業継続女性は増えてきたものの「育休から復帰した女性職員が特定の部署や職種でしか働けなかったり、役割が限定的になって能力発揮やキャリア形成ができない」こと、「係長級女性は増えたが、育成や昇任に対する管理職の意識に男女の部下で差があることから、仕事のアサインや評価に差が生じ、女性の昇任が困難となっている」こと等が考えられます。
- また、管理職の労働時間が長く、ワーク・ライフ・バランスに問題があると、成長意欲や昇任意欲を低下させる場合があります。管理職の労働時間についてもあわせて確認しましょう。

課題例及び施策例

＜課題例＞

- 復職女性の配置や能力発揮・キャリア形成が困難
- 仕事のアサインや評価の差等により昇任が困難である

＜施策例＞

- 女性職員を対象としたキャリア形成支援研修 →P.32 をご覧ください
- 女性職員の外部研修への派遣 →P.34 をご覧ください
- メンター制度の導入 →P.34 をご覧ください
- 短時間勤務者のマネジメント支援 →P.35 をご覧ください
- 女性職員が少ない職種・部門への積極的な配置 →P.37 をご覧ください
- 昇任試験制度の見直し →P.38 をご覧ください
- 育児休業復帰者への支援 →P.39 をご覧ください
- 介護・傷病治療等と仕事の両立 →P.46 をご覧ください

＜タイプ 2＞女性の採用はできているが、就業継続が困難で、管理職が少ない団体

特徴と主な課題

- 両立支援制度の利用や職場風土等に課題があり、女性職員の就業継続が困難となっていることから、中長期的な視点で女性職員を育成することができず、結果、管理職への登用も進んでいないという状況になっていないでしょうか。
- その原因としては、例えば、「全庁的に、両立支援制度の利用や柔軟な働き方を選択しにくい状況があり、子育てしながら働くことが困難な風土・職場環境となっている」、あるいは、「民間企業では、一部の雇用管理区分（一般職・事務職等）では両立支援制度を利用した就業継続は可能だが、そうした雇用管理区分では役割や教育機会が限定されており、昇任の上限も低めに設定されている」場合等があります。
- また、労働時間や休暇取得のしやすさ等も「定着」に影響を及ぼします。残業時間や年次有給休暇の取得状況等についてもあわせて確認しましょう。

課題例及び施策例

＜課題例＞

- 子育てと仕事を両立しながら就業継続することが困難

＜施策例＞

- 短時間勤務者のマネジメント支援　→P.35 をご覧ください
- 育児休業復帰者への支援　→P.39 をご覧ください
- 男性の育児参加の促進　→P.42 をご覧ください
- 介護・傷病治療等と仕事の両立　→P.46 をご覧ください

＜タイプ 3＞女性の採用や管理職は多いが、就業継続が困難な団体

特徴と主な課題

- 両立支援制度の利用や職場風土等に問題があり、女性職員の就業継続が困難となっていないでしょうか。また、女性管理職割合は高いようにみえますが、それは職員に占める女性割合が著しく高いことによるものではないでしょうか。
- 就業継続が困難となっている原因としては、＜タイプ 2＞と同様、「子育てと仕事を両立しながら就業継続することが困難」等が考えられます。また、女性管理職割合が職員に占める女性割合に比べて極端に低い場合には、原因として、「女性が多数派の団体だが、女性の役割が限定されており、職場マネジメントは男性中心となっている」ことが考えられ、＜タイプ 1＞と同様の、配置や育成の課題が潜んでいる可能性が高いと考えられます。

- まずは、女性管理職割合と職員に占める女性割合のバランスを確認しましょう

課題例及び施策例

＜課題例＞

- 女性が多数派の団体だが、職場マネジメントは男性中心

＜施策例＞

- メンター制度の導入　→P.34 をご覧ください
- 女性職員を対象としたキャリア形成支援研修　→P.32 をご覧ください
- 女性職員の外部研修への派遣　→P.34 をご覧ください
- 昇任試験制度の見直し　→P.38 をご覧ください

＜タイプ 4＞女性の採用が少ない団体

特徴と主な課題

- 少数の女性職員のみを採用し、採用された女性は就業継続している等、女性の配属先や役割が著しく限定されていないでしょうか。
- その原因として、「女性に適した仕事が少ないという認識が庁内にあり、配属される部署・職種等が限定されるため採用が増やせない」こと、「女性が一部の部署や職務に長く留め置かれ、研修等の教育機会に男女差があり、昇任していないが、管理職も女性職員もそれを課題だと認識していない」こと等が考えられます。
- 採用や女性の配置・育成等に関する部分を中心に確認しましょう。

課題例及び施策例

＜課題例＞

- 女性が配属されている部署・職種が少なく採用が増やせない
- 女性が同じ職務に留まり、昇任していない

＜施策例＞

- 女子学生を対象とした積極的な周知・広報　→P.31 をご覧ください
- 採用面談者の育成　→P.31 をご覧ください
- 女性職員が少ない職種・部門への積極的な配置　→P.37 をご覧ください
- 女性職員を対象としたキャリア形成支援研修　→P.32 をご覧ください
- 女性職員の外部研修への派遣　→P.34 をご覧ください
- 昇任試験制度の見直し　→P.38 をご覧ください

＜タイプ 5＞女性が少なく女性活躍が進んでいない団体

特徴と主な課題

- 長時間労働や肉体的に負担の大きな業務が主であること等から、これまで「採用した職員に占める女性職員の割合」が低かったり、女性を採用しても、女性を配置しにくい職場環境がある・両立支援制度の整備が不十分である・労働時間が長い・身近に相談できる相手がいない等の問題から、就業継続が困難な状況となっていないでしょうか。結果、女性の採用への応募も少なく、採用しようとしても採れないため、ますます女性職員への関心が低くなるという悪循環が生じている恐れがあります。
- 原因として、「女性に適した業務がないという先入観があり、女性を受け入れるための取組・環境整備が進まない」こと、「体力負荷の大きな仕事や長時間労働が前提となっている」こと等が考えられます。
- まずは、女性職員の役割や両立支援制度の整備・運用状況、働き方等に関する部分を中心に確認してみましょう。

課題例及び施策例

＜課題例＞

- 女性に適した業務がないという先入観があり受け入れが進まない
- 体力負荷の大きな仕事や長時間労働が前提となっている

＜施策例＞

- 女子学生を対象とした積極的な周知・広報　→P.31 をご覧ください
- 採用面談者の育成　→P.31 をご覧ください
- 女性職員が少ない職種・部門への積極的な配置　→P.37 をご覧ください
- 働き方改革の推進　→P.49 をご覧ください

＜タイプ 6＞女性の活躍が比較的進んでいる団体

特徴と主な課題

- 管理職に占める女性割合は一定水準に達しているが、男女間の賃金には依然として格差が生じていないでしょうか。
- 原因として、「部長級等の上位の管理職層に女性職員が少ない、女性の管理職は男性の多くが就いている管理職と比べて職責が重くない場合が多く、処遇に差があること等から、男女間賃金格差が生じている」こと等が考えられます。
- より一層、女性活躍を推進していくことができるよう、男女間の賃金格差の状況や更に上の

水準を目指すための取組についても確認してみましょう。

課題例及び施策例

＜課題例＞

- 男女間で賃金格差が生じている

＜施策例＞

- メンター制度の導入　→P.34 をご覧ください
- 女性職員を対象としたキャリア形成支援研修　→P.32 をご覧ください
- 女性職員の外部研修への派遣　→P.34 をご覧ください

(4) 施策の実施・取組状況の振り返り・評価

- 女性活躍推進の取組は、全庁を挙げて継続的に取り組むことが必要です。そのためには、PDCA サイクルを確立することが重要です。推進部署が中心となって、定期的に取組状況を確認しましょう。
- 進捗に問題が生じている場合には、対応策を検討します。また、積極的に取り組んでいる部署の事例や、効果が出始めた取組内容（小さな効果でもかまいません）を、ひろく他部署に情報提供を行い、女性活躍推進の取組の関心や認知度を高めるとよいでしょう。
- なお、情報公表する項目は、行動計画策定の際に状況把握･課題分析した項目からの選択を基本とし、公務部門として積極的な公表を行いましょう。年１回以上、広報誌やホームページへの掲載等により公表します。その際、行動計画と一体的に閲覧可能とすることが望ましいでしょう。内閣府男女共同参画局の「女性活躍推進法「見える化」サイト」には、女性公務員の活躍に関する情報が公表されていますので、今後の取組の参考としましょう。
  http://www.gender.go.jp/policy/suishin_law/index.html

3. 働き方改革推進　取組の進め方

- 女性活躍を推進するためにも、両立しやすい環境づくりに向けた働き方改革の取組が必要です。特に、女性活躍推進法において、特定事業主行動計画を策定する際にまず把握することとされている項目の一つである「各月ごとの職員の平均超過勤務」に課題がある場合には、優先的に取り組んでいくことが必要です。
- 働き方改革推進の取組は、働き方改革を推進する部署だけが取り組んでも成果は得られません。いかに職場を巻き込んだ取組とするかが、成果を出すための鍵となります。また、取組を通じて成果が出るまでには、ある程度の期間を要することが少なくありません。
- 次ページのステップは、Google が民間企業と行った共同研究プロジェクト[8]で、働き方改革の鍵となるアクションを「働き方改革の 7Step」として提案した取組の進め方です。「働き方改革の 7Step」では、複数の職場で同時に改革を進める上で、取組を同時に進め、同じ物差しで効果を測ることができるとともに、各職場の課題やニーズにあった方法で取組をアレンジできます。次ページのステップを参考にしながら、自団体にあった取組の実施体制を整え、継続的な取組の進め方を検討しましょう。既に取り組んでいる団体では、現在の進め方に課題はないかどうか確認し、必要に応じて進め方を見直しましょう。
- また、「働き方改革の 7Step」に沿って取組を進める際に活用できるチェックリスト[9] もホームページで公表されています。こうしたツールを活用して、各ステップの実施事項を確認したり、進捗を管理するとよいでしょう。
- なお、地方公務員だけで働き方改革を推進するのではなく、住民や地域企業とともに地域一体で働き方改革を進めるのも有効です。

---

[8] Womenwill　未来の働き方プロジェクト
https://www.womenwill.com/japan/

[9] Women Will 働き方改革　7 つのステップ　チェックリスト
https://www.womenwill.com/japan/static/pdf/checklist.pdf

働き方改革推進　取組のステップ

Step 1	トップのコミットメント	● トップのコミットメント発信者の決定
Step 2	コアメンバーを決定	● トライアル推進担当者の決定 ● モデル部署の選定 / コアメンバーの決定
Step 3	現場の声を聞く	● 働き方の課題について検討 ● ヒアリング・アンケート調査等
Step 4	最初の取り組みを明確に	● 具体的な取組を設定
Step 5	全員でトライ	● 取組内容の周知・社員の巻き込み
Step 6	オープンに共有	● 前半で効果・課題を共有→追加策投入
Step 7	効果を検証	● 検証・結果のフィードバック発表

（出所）Google Women Will「働き方改革推進ガイド」（平成 29 年）

https://www.womenwill.com/japan/static/pdf/playbook-v2.pdf

4. 働き方改革推進　各ステップごとの実施内容

(1) トップのコミットメント

- 働き方改革は、首長が強力なリーダーシップを発揮して、職員の意欲を高め、心を一つにして改革をスタートできるようにすることが重要です。首長のコミットメントに加え、推進部署が各職場に積極的に働きかけを行い、職員一人ひとりに継続的に参画してもらうよう、全庁を挙げた推進体制を整えることが必要です。そのため、女性活躍推進の取組のステップと同じように PDCA サイクルを確立し、継続的に取り組むことが重要です。首長のコミットメントの方法については、「2. 女性活躍推進　各ステップごとの実施内容」の「(1) 取組の実施体制整備・首長による方針表明」も参考にしてください。
- また、各職場・各職員を巻き込んだ取組を展開していくことが必要です。働き方改革推進の取り組み方には、①全庁で一斉に取り組む、②一部の部署で取り組む、③モデル部署等で取り組む、方法があります。現在の働き方に関する課題や、自団体の状況に応じて、相応しい取り組み方を検討しましょう。なお、複数の取組を行う場合、取組の内容によって、例えば「残業削減」は①全庁で一斉に、「会議の効率化」は③モデル部署で実施するなど、取り組み方が異なることも考えられます。いずれの取り組み方でも、以降のステップ 2～7 を検討しましょう。
- 働き方改革を推進するに当たっては、働き方改革を通じてどのようなことを実現したいかを明確にし、手段が目的化しないように取り組むことが重要です。例えば、「職員のモチベーション・健康の維持向上」や、「多様な人材が定着・活躍できる職場づくり」、「住民サービスの質の向上」「議会や住民等への説明責任」等、働き方改革を地方公共団体で推進する目的は様々でしょう。「残業削減」や「休暇取得促進」は、働き方改革の「手段」ではありますが「目的」ではありません。

①全庁で一斉に取り組む

課題の特徴

- 全庁的に平均超過勤務時間が恒常的に長い
- 全庁的に、繁忙期に平均超過勤務時間が長くなる
- 全庁的に年次有給休暇取得率が低い
- 全庁的に、働き方に関する職員満足度が低い
- メンタルヘルス上の問題が、全庁的に生じている

取り組み方

- 特定の部署ではなく、全庁的に職員の働き方に課題がある場合には、全庁一斉に働き方改革に取り組みましょう。首長を筆頭に、推進部署が中心となり、各部署の働き方改革推進の責

任者を明確にします。あわせて、各部署において取組を推進する中心メンバーを選定するとよいでしょう。

- 取組については、まずは推進部署が主体となって、意識啓発等の取組や、働き方を見直すきっかけづくりとなる取組を行い、働き方改革推進の機運を高め、職員の理解を深めるとよいでしょう。
- その後、各部署が主体となって、業務の見直しや役割分担の見直しなどを進めましょう。具体的な施策内容については、各部署が検討を行い、施策のとりまとめや、その後の進捗確認、好事例の共有などは、推進部署が事務局となって PDCA を回していくとよいでしょう。また、適正な人員配置など、各部署だけでは対応が困難な課題についても、推進部署が中心となって取り組みましょう。

②一部の部署で取り組む

課題の特徴

- 一部の部署・職員が、平均超過勤務時間が恒常的に長い
- 一部の部署・職員が、繁忙期に平均超過勤務時間が長くなる
- 一部の部署・職員の年次有給休暇取得率が低い
- 一部の部署で、働き方に関する職員満足度が低い
- メンタルヘルス上の問題が、一部の部署で生じている

取り組み方

- 特定の部署で職員の働き方に課題がある場合には、課題が解決されるまでの期間、当該部署を対象に働き方改革を優先的に進めましょう。例えば、平均超過勤務時間が月 80 時間を超過している部署や、月 80 時間を超過している職員のいる部署を対象に、推進部署から超過勤務時間削減の働きかけや支援を行います。
- 取組については、推進部署が他部署の好事例等の情報提供等を行い、当該部署が主体となって進めていくのがよいでしょう。当該部署単独では解決が難しいような、他部署との連携や役割分担・人員配置の見直し等が必要な場合には、推進部署も協力して関係部署と連携を図り、解決策を検討しましょう。

③モデル部署等で取り組む

課題の特徴

- 庁内に、平均超過勤務時間の削減や年次有給休暇取得率向上の好事例が少ない
- 庁内に業務効率化の好事例が少ない
- 一部の属性の職員（女性職員、若手職員等）で、働き方に関する職員満足度が低い
- テレワークや男性の育児休業取得等の柔軟な働き方・休み方は未検討である

取り組み方

- 全庁的にも、特定の部署でも、平均超過勤務時間や年次有給休暇取得率に大きな課題は生じていなくても、職員の満足度を高め、住民サービスの質を向上するためには、働き方改革は必要です。働き方を見直すことが喫緊の課題でない場合でも、日頃から業務効率化を図ったり、柔軟な働き方の導入を検討しましょう。
- 働き方改革に積極的な部署をモデル部署として選定したり、新しい働き方に関心のある有志の職員を募ってワーキング･グループをつくり、期間限定で業務効率化の好事例づくりを行ったり、テレワーク等の新しい働き方の試行を行う方法もあります。
- 新しい働き方の試行を行う際には、試行前と試行後に参加者にアンケートを実施することで、試行した取組の効果を検証することができます。有効性が認められれば、その後の本格導入を検討しましょう。
- また好事例は、推進部署から全庁に情報提供を行い、他部署に水平展開していきましょう。

(2) コアメンバーを決定

- 働き方改革を各部署で推進するに当たり、取組を進めるためのコアメンバーを決定します。
- コアメンバーの役割は、主に現場の意見を吸い上げ、取組のアイデア出しをすることと、周囲の職員に声掛けをして取組の促進役になることです。もちろん、自ら率先して実践することも重要です。
- コアメンバーは、本人のやる気が大切ですが、様々なタイプの人に参加してもらうことが必要です。性別や年代、職位等の属性や、仕事に対するスタンスの違いなど、立場や意見の違いを話し合いに反映させられるよう、いろいろな人で構成するのがポイントです。部署の規模にもよりますが、人数は 3～5 名程度がよいでしょう。

(3) 現場の声を聞く

- 働き方改革の取組内容を具体的に検討するに当たり、コアメンバーを通じて、現場の声をよく聞くことが大切です。コアメンバー各自が周囲の職員にインタビューをしたり、コアメンバーのミーティングに他の職員も呼んでグループインタビューをしたりする方法があります。
- 部署の規模が大きい場合などはアンケートを実施するのもよいでしょう。働き方改革に取り組む前と取り組んだ後にアンケートを取ることで、働き方改革の効果を定量的に把握することも可能です。
- 現場の声を聞くときのポイントは、現在の働き方に対する不満を拾い上げると同時に、「こんな取組がよいと思う」というアイデアも積極的に出してもらい、コアメンバー以外の職員も前向きに参加したくなるような雰囲気をつくることです。この取組によってどんなメリットが生まれるのかを想像してもらいましょう。

(4) 最初の取組を明確に

- 現場からは、たくさんの課題が出てくるかもしれません。しかし、一度にあれもこれも解決しようとしないで、まずは最初の取組を絞って、明確にすることが重要です。
- 例えば、「在宅勤務を推進しよう」「会議の無駄を減らそう」「決めた時間に退庁できるよう計画しよう」というように、まずテーマを絞ります。
- その上で、更に、どのように取り組むのかを具体化していきます。例えば、「会議効率化」なら、「会議運用ルールを作る」「コア会議を決め、コストを算出する」「活用する IT ツールを決める」などの取組が考えられます。
- 明確な取組内容を設定した後は、コアメンバーがいつ、どのように職場に働きかけるかを決めておきましょう。

(5) 全員でトライ

- 働き方改革は、子育てなどで時間に制約のある人や改革に前向きな人だけで進めるのではなく、消極的な人や無関心な人も含めて職場全員でトライすることに意味があります。一部の人だけが参加する取組では、組織の働き方は変わらず、働き方改革は進みません。
- とはいえ、消極的な人や無関心な人を巻き込むのは大変です。だからこそ、ステップ 1 から 4 までが大切です。トップの強い意志と、周りを巻き込む力のあるコアメンバー、そして様々な人の意見を聞いて取組を絞ることで、「まずはやってみよう」という気にさせましょう。
- スタート日を明確にし、ポスター掲出など、全員が目にする場所で働き方改革を推進していることを周知することも有効です。

(6) オープンに共有

- 働き方改革を進める際に設定した取組期限の終了を待たず、取組の進捗状況をどんどん共有しましょう。その際、コアメンバーが率先して行動し、感想や気づいたことを周囲の職員に伝えます。例えば、在宅勤務に初めて取り組んでみた職員が、「意外にも普段どおりに仕事ができた」など、ポジティブな声を積極的に広めるとともに、良かったことだけでなく、ネガティブな意見を共有し、改善点を話し合っていくことも必要です。
- 働き方改革の取組が確実に推進され、多くの職員が参加し、職場に定着するためには、最後の振り返りだけでなく、取組を推し進める 梃子（てこ） となる中間共有の機会が大切です。

(7) 効果を検証

- 働き方改革の進捗状況を半期や 1 年ごとなど定期的に確認し、取組の効果を検証しましょう。人事データ上の効果だけではなく、事前・事後でアンケートを実施し、取組の効果を数値化し、参加した職員のリアルな声を可視化しましょう。更に、それを基にヒアリングを行い、

実際にやってみたことでどのような効果や課題を見つけたか確認しましょう。

- 職員が実感した成功体験を広め、次のステップにうまくつなげていくことも大切です。好事例の継続や水平展開、新たに生じた課題への対応を行い、働き方改革推進を継続的に展開していきましょう。

第 4 章　女性活躍・働き方改革推進　施策メニュー

1.　人事管理面の変革推進施策

- 本章では、女性活躍推進に向けた人事管理面の変革推進施策について、「採用」「育成」「配置」「昇任」「就業継続・両立支援」の 5 つのテーマにわけて、テーマ毎にメニュー案を紹介していきます。具体的な施策メニューは、下表のとおりです。
- 女性活躍推進と働き方改革は相互に関連が深いテーマですが、働き方改革推進施策のメニュー案については、49 ページ以降をご覧ください。

	• 女子学生を対象とした積極的な周知・広報 • 採用面談者の育成
	• 女性職員を対象としたキャリア形成支援研修 • 女性職員の外部研修への派遣 • メンター制度の導入 • 短時間勤務者のマネジメント支援
	• 女性職員が少ない職種・部門への積極的な配置
	• 昇任試験制度の見直し
	• 育児休業復帰者への支援 • 男性の育児参加の促進 • 介護・傷病治療等と仕事の両立

(1) 採用

■女子学生を対象とした積極的な周知・広報

概　要

- 「女性の採用割合が低い」という課題がみられる場合、「応募者に占める女性割合」、「採用者に占める女性割合」をそれぞれ確認してみましょう。
- 応募者に占める女性割合が低い、女性の応募者が少ないという場合に、女子学生に積極的な採用の周知・広報を行い、応募者に占める女性の割合を高めることを目的とした施策です。
- なお、「応募者に占める女性割合」が低い場合、女性にとって魅力的な職場となっているかどうか、長時間労働や育児・子育てと両立困難というイメージから敬遠されている可能性がないか、求職者への周知・広報の方法は適切かなど、女性の応募が少ない理由についてあわせて検討を行いましょう。

取組内容

- 大学と連携した女子学生への働きかけ
  - 近隣大学と連携し、大学のキャリアセンター等を通じた女子学生向けの説明会を開催したり、採用パンフレット等で、職場で活躍している女性を紹介したりすることを通じて、女子学生への働きかけを行いましょう。
- 特定の対象者に向けた周知・広報（理系女子学生など）
  - 技術系の採用など、特定の職種で女性の採用を増やしたい場合は、理系女子学生に対する重点的な広報を実施することも有効でしょう。

留意点

- 採用選考等に当たり、男女で異なる取扱いを行うことは、地方公務員法第 13 条の平等取扱いの原則に基づき、法違反とされます。
- 一方で、女性活躍推進法の「事業主行動計画策定指針」では、採用から登用に至るあらゆる段階において女性活躍に向けた取組を進めることが必要であるとされています。採用に関しては、多くの女性が地方公共団体において活躍できるよう、その入り口となる女性職員の採用の拡大は当然ながら必要です。地方公共団体は地方公務員法に反しない範囲で、女性の採用や昇任を増やす積極的な取組を行うことが求められます。

■採用面談者の育成

概　要

- 「女性の採用割合が低い」という課題がみられる場合、「応募者に占める女性割合」、「採用者に占める女性割合」をそれぞれ確認してみましょう。
- 「応募者に占める女性割合」に比べて、「採用者に占める女性割合」が著しく低い場合、採用

の過程において男性に有利な選考が行われていないか、採用選考者の男女バランスは適切かなどについて検討しましょう。

取組内容

- 採用の面談者が男女で異なる取り扱いをしないよう、研修等を行いましょう。
- 採用選考者のバランスが男性職員に著しく偏っている場合は、女性職員を採用選考者に加え、男女双方の視点から選考が行われるようにしましょう。

事　例

499 名）	
実施事項	• 採用者に占める女性の割合は平成 24 年以降 50%を超えていたが、採用面接において、試験官の多くが男性職員であることを課題と捉え、女性試験官の目線で試験を実施するため、従来の試験官に加え、女性職員が多い役職段階まで試験官の枠を拡大。 • 採用者に占める女性割合は、平成 27 年 63.2%、平成 28 年 78.9%、平成 29 年 88.2%で推移。
	• 平成 27 年より、一般企業と同様に教養試験を必要としない、人物重視で採用を行う「チャレンジ枠」を設定し、従来の公務員の枠にとらわれない意欲あふれる人材の募集を実施したところ、幅広い地域から応募がみられるようになった。

(2)　育成

■女性職員を対象としたキャリア形成支援研修

概　要

- 管理職候補層（課長補佐相当職、係長相当職等）の女性職員を対象に、管理職登用に向けた意識付けやマネジメント能力の向上を目的として研修を行う施策です。

取組内容

- 管理職候補層向けの研修では、管理職の役割を学んだり、マネジメント・スキルの習得を目的としたプログラムの内容や、庁内でロールモデルとなる女性職員の体験談を聞く機会を研修の中で設けることにより、昇進に対する不安の解消や、具体的なキャリア展望を描くきっかけとすることが考えられます。
- 研修の冒頭で、首長や人事部門のトップメッセージを発信し、受講者の活躍への期待を伝えることで、意識付けを図ることも有効でしょう。
- 女性管理職候補者向けのプログラムの案は、「3.研修プログラム例　1.女性活躍推進」（p.92～p.93）の中でも紹介しています。こちらも参考として研修内容を検討しましょう。
- 研修講師について、外部講師、内部講師（職員）のどちらにするか、検討しましょう。先輩

職員の体験談を聞くプログラムでは、内部講師は同じ地方公共団体の職員であるため、受講者にとっても比較的身近な存在である可能性が高く、講師本人がどのようにキャリアを形成してきたのか、その経験を共有することで、参加者の共感が得られやすいというメリットがあります。管理職の役職に就いている女性職員や、仕事と育児を両立しながら活躍している職員など、ロールモデルとなる職員が候補となります。外部講師の場合は、女性のキャリア形成支援について研修プログラムのノウハウを有する企業等が候補になります。

留意点

- 新規採用職員や、入庁 3～5 年程度の若手女性職員向けに、ライフステージの変化に合わせたキャリア形成を考える機会の提供を行い、女性職員が結婚・出産・育児等のライフイベントを迎える前の比較的早い段階から、キャリア意識の醸成を図ることも有効です。
- 将来のライフステージの変化を踏まえた働き方を考えることは、女性職員だけでなく、男性職員にとっても重要であることから、男女双方の職員に対して実施することも検討しましょう。
- なお、管理職候補となる女性職員だけでなく、その上司・管理職に対してもあわせて研修を行うことにより、当該職員のキャリア形成や能力発揮に向けて、より高い効果を期待することができます。
- 研修後には、今後の働き方やキャリアビジョン等について、本人及び上司・管理職による面談の場を設けることが効果的です。

事　例

東京都八王子市：女性職員のためのキャリアデザイン研修（職員数 2,884 名）	
実施事項	• 以前より実施していた女性職員のためのキャリアデザイン研修の内容を、平成 26 年度よりリニューアル。ロールモデルとなる女性管理職（部長職・課長職）から経験・生活・考え方の話を聞き、キャリアを考えることをテーマに据えた。また、対象者も、年齢で指定するのではなく、主査職・主任職に昇任した女性を対象にする形に変更した。 • 研修は年 1 回実施。対象者は、設定した期間中に昇任した主査職・主任職を事務局で指定している。産休・育休中等で受講できない場合は、翌年度の研修に参加する形にしている。 • 研修は全体で 2 時間。女性管理職からの講話とパネルディスカッション、グループディスカッションで構成している。平成 28 年度には、研修の後に小規模で話したいという意見を受けて、昼休みに業務外の扱いでランチミーティングも実施した。
特徴	• 研修の参加者には、事前にアンケートを実施し「女性の昇任に差があると思うか」等を聞いている。また、女性管理職への質問も事前に集めて、当日のテーマに反映している。 • 当日話をしてもらう女性の部課長には、昇任試験を今後目指すに当たり背中を

	押すようなお話をして欲しいことを伝え、内容はお任せしている。自身の言葉でメッセージを伝えてもらっている。 • 参加者からは、「部課長のキャリアを身近に感じられ、色々なことを考えるきっかけになった」「将来こういう風になれるかもしれないと感じた」等の感想があった。また、「あの時壁にあたったが当時の上司がこういう声かけをしてくれたから切りぬけられた」といった話も聞けて、女性管理職を身近に感じることができた。 • ランチミーティングも参加した人から好評で、「皆の前ではなかなか聞けないことが聞けて良かった」との声もあった。 • 昇任することへの心理的なハードルを下げる意味で効果がある。

■女性職員の外部研修への派遣

概　要

- 地方公務員の育成を対象として実施されている研修に、積極的に女性職員を派遣する施策です。
- 女性職員のキャリア形成支援を行いたいが、小規模な団体で対象者が少ない、自前での研修が難しいといった場合、外部研修へ女性職員を派遣することを検討してみましょう。
- 現在、こうした外部研修に職員を派遣している場合は、派遣される職員の性別が、男女いずれかに著しく偏っていないか、確認してみましょう。

取組内容

- 外部研修の例：自治大学校、市町村アカデミープログラム

■メンター制度の導入

概　要

- 業務経験や知識、仕事と子育ての両立経験等を有する先輩職員が「メンター」となり、若手職員が、キャリア形成や仕事と家庭・プライベートとの両立に関する不安や悩みを相談できる機会を提供し、若手職員の不安軽減やキャリア形成のサポートを図ることを目的とする施策です。

取組内容

- メンターとなる職員は、制度の目的によって、出産・育児経験のある職員や、管理職の職員、メンターを希望する職員等が考えられます。一般的には、業務の指示や評価を行う職場の直属の上司・先輩職員ではなく、異なる職場の上司・先輩職員とします。メンターの条件を決め、該当する職員を「メンター」として登録しましょう。

- メンター制度の対象者は、制度の目的によって、若手職員、妊娠中の女性職員又は配偶者が妊娠中の男性職員、育児中の職員等が考えられます。女性職員だけでなく、男性職員も含めて対象とすることも考えられます。
- メンター制度の運用方法は、人事課から対象者にメンターを紹介する方法や、対象者がメンターを自由に選べる方法等があります。目的に応じて制度を設計しましょう。

留意点

- 個別相談以外にも、ランチ交流会等で、育児中の職員と出産・育児経験のある先輩職員の交流の場を設けることも有効でしょう。

事　例

東京都調布市：メンター相談窓口の実施（職員数 1,268 名）	
実施事項	• 「OG メンター」「外部メンター」「庁内メンター」の 3 つのメンター制度を設けている。 • 男女ともに相談できるが、当初は女性職員を意識した取組として、退職した女性管理職である「OG メンター」を開始。その後、外部委託による専門の女性キャリアカウンセラーによる「外部メンター」、庁内職員（男女）による「庁内メンター」を導入。
特徴	• 「庁内メンター」は、庁内から 42 名のメンターを、男女で若干女性の割合を多くし、職層・経験等に配慮しながら選定している。 • メンターとなる職員は、各自プロフィールシート（職員ロールモデル事例集）を作成しており、職員はそのシートをみて、希望するメンターに相談することができる。

■短時間勤務者のマネジメント支援

概　要

- 短時間勤務制度利用者及び当該利用者の上司・管理職を対象とした研修を実施し、職場における短時間勤務制度の円滑な運用を目指す施策です。

取組内容

- 短時間勤務制度を利用する職員に対しては、キャリア意識の維持・向上や、フルタイム勤務への復帰を見通した働き方について考える機会となるよう、研修内容やプログラムを検討しましょう。
- 短時間勤務制度を利用する職員の上司・管理職に対しては、自団体における短時間勤務制度の意義・概要、制度利用時の課題、制度運用のポイント（仕事の配分方法、目標設定と評価、キャリア形成支援の観点から、制度利用に関するマネジメントの考え方等）、職場マネジメントの留意点等について理解を深められる内容となるよう、研修内容やプログラムを検討しま

しょう。

- 短時間勤務制度利用者に関する研修のプログラムの案は、「3.研修プログラム例　1.女性活躍推進」（p.96～p.97）の中でも紹介しています。こちらも参考として研修内容を検討しましょう。

留意点

- 短時間勤務制度を利用する職員だけでなく、その上司・管理職に対しても研修を行うことにより、短時間勤務制度を利用する職員のキャリア形成や能力発揮に向けて、より高い効果を期待することができます。
- 研修後には、今後の働き方の希望等について本人及び上司・管理職による面談の場を設けることが効果的です。

◎Topics◎　マタハラの防止

マタハラは、「マタニティ・ハラスメント」のことであり、一般的には、妊娠・出産・育児やそれらに関する制度利用を契機として、職場でいやがらせや不利益な取り扱いを受けることを指します。民間企業と同様、地方公共団体についても、こうしたマタハラの禁止と、防止措置を講ずる義務が課せられており、育児だけでなく、介護や介護に関する制度利用を契機としたハラスメントも対象となっています。

マタハラの内容や講ずべき防止措置等については、国家公務員について人事院規則（人事院規則 10－10）等で定められており、各省各庁に求められる内容は以下のとおりです。

・マタハラを生じさせないために職員が認識すべき事項及びマタハラが生じた場合において職員に望まれる事項に係る人事院の指針について、周知徹底
・マタハラの防止等を図るための研修の実施
・苦情相談を受ける体制の整備（相談員の配置等）

地方公共団体についても、これらを参考に、必要な対応を講じることが求められます。

では、具体的にどのような行為がハラスメントにあたるのでしょうか。職場でもっとも気を付けなければいけないのは、仕事の配分と評価に関する問題です。これまで、妊娠した職員に対しては、母体保護の観点から身体的に過度な負担のかかる仕事をさせないことが重要でした。育児休業からの復帰後は、短時間勤務や所定外労働の免除を利用する職員については、決めた時間に帰ることができるよう配慮することが重視されてきました。

こうした観点は、引き続き必要ですが、こうした配慮が過度に行われた結果、妊娠前と比べて今後のキャリア形成等において不利益となる配置の変更や、「業務に従事させない、専ら雑務に従事させる等」に該当するようなマネジメントが行われる危険性があります。子育てや介護で時間制約のある職員が、その能力や経験、職位に応じて、期待される役割を果たせるようなマネジメントを行うことが、女性の活躍を促すと同時に、マタハラを防ぐことになるのです。

(3) 配置

■女性職員が少ない職種・部門への積極的な配置

概　要

- 女性の少ない部門・職種への積極的な配置を通し、女性職員が幅広い職務を経験し、育成を図ることを目的とした施策です。

取組内容

- 庁内全体の職員男女割合と、各部署の職員男女割合を比較し、性別にかかわりない配置が行われているかどうか確認しましょう。
- 特に、その地方公共団体において職員のキャリア形成上、重要と考えられている部署で女性職員割合が著しく低い場合には、女性職員の幅広い職務経験が阻害されている可能性が考えられます。なぜ女性職員の配置割合が低いのか、その理由について検討し、改善に取り組みましょう。
- 一般的に企画部門、財政部門等は時間外勤務が多い傾向にあり、育児等の時間制約のある職員を配置してこなかったという地方公共団体もあるでしょう。特定の部署において女性が少ない要因が、職場の長時間労働や、休暇の取得しにくさといった職場環境にある場合は、次節の働き方改革推進施策をあわせて実施し、改善を図りましょう。

留意点

- 新任職員の配置や、入庁 3～5 年目程度の若手職員等、女性職員が結婚・出産・育児などのライフイベントを迎える前の比較的早い段階で幅広い職務経験を積むことができるよう配置・異動の配慮を行うことで、若い時期からキャリア意識の醸成を図ることも有効です。

事　例

福岡県北九州市：育成期の短期ジョブローテーション（職員数 12,743 名）	
実施事項	• 女性活躍推進アクションプランの一環として、出産・子育て期を踏まえたキャリア形成を支援するため、業務の習熟度等に応じて育成期（入庁後 10 年）の女性職員は 2 年で積極的に異動させることにした。 • 通常の異動の目安は「在課 3 年」としているが、早期に多種多様な業務を経験し、幅広い知識を身に付け、適正分野の見極めや自身のキャリアを主体的に捉えることができるよう、職務の習熟度や職場の状況に応じて、短期間（2 年）でのジョブローテーションを行っている。

特徴	• 短期ジョブローテーションにより、30 代の女性職員で管理職予備軍が形成されてきており、女性管理職比率は、プラン策定時（平成 20 年）の 6.2%から、14.8%（平成 29 年）まで上昇した。 • 現場の所属長にとっては、戦力となった若手を 2 年で異動させることは苦しい判断ではあるものの、本人のキャリアや組織の長期的成長を考えて早期異動に協力してくれている。

(4) 昇任

■昇任試験制度の見直し

概　要

- 主任職、係長職、管理職等の昇任試験への女性職員の受験意欲を喚起するため、受験に必要な資格要件の引下げや試験内容の見直しを行う施策です。

取組内容

- 昇任試験の受験率（申込率）について、男性職員と女性職員に差がみられるかどうか確認してみましょう。男性職員に比べて女性職員の受験率が著しく低い場合、その理由について検討しましょう。
- 女性の平均出産年齢と、昇任試験の受験年齢が近い場合、出産・育児等のライフイベントとの重複により、女性職員が昇任試験を受けることが困難となっている可能性が考えられます。昇任試験を受験する時期や、試験内容が適切かどうか、見直しを行いましょう。
- 昇任試験制度の見直しには、以下のような取組があります。
  - 各試験の年齢資格要件を引き下げる
  - 択一などの知識を問う試験のみ、年齢要件を引き下げる
  - 択一などの知識を問う試験から、人物を重視した面接試験に変更する
  - 論文試験を提出型とする
  - 試験会場に託児を設け、育児中の職員の受験に伴う負担軽減を図る

留意点

- 昇任試験の見直しを行う場合には、女性職員の昇任意欲の喚起や受験率向上など、見直しの目的についてもしっかり職員に伝えましょう。新たな試験制度の内容について、説明会等を開催することも有効です。

事　例

東京都調布市：昇任試験制度の見直し（職員数 1,268 名）	
実施事項	• 昇任試験の受験率について男女で大きく差がみられることから、女性職員の昇任意欲を喚起することを目的として、平成 28 年に昇任試験制度の見直しを実施。

<table>
<tr><td></td><td>

- 調布市の育児休業の平均取得年齢は 33.5 歳であり、育児等のライフイベントと昇任試験制度の受験年齢がほぼ同じ時期となっていた。そこで、主任職を「27 歳以上」（従前は 28 歳以上）、係長職を「29 歳以上」（同 34 歳以上）、管理職を「34 歳以上」（同 37 歳以上）にそれぞれ引き下げ、受験対象の拡大を図った。
- 係長昇任試験の一次試験について、育児中の職員でも受験しやすくするため、従来の択一試験や会場での論文試験を廃止し、提出型論文試験と面接試験に変更した。これにより、人物重視の方針とするよう見直しを行った。
- 複線型昇任制度として、特定の対象職場の在職年数を条件としたうえで、当該職場において昇任できる「専任区分」を新設した。

<table>
<tr><th>区分</th><th>種別</th><th>満年齢</th><th>在職年数</th><th>試験内容</th></tr>
<tr><td rowspan="2">行政系</td><td>短期</td><td>34歳以上
42歳未満</td><td rowspan="2">主任
2年</td><td>【一次試験】
択一試験
集合型論文試験（120分）
【二次試験】
理事者面接</td></tr>
<tr><td>長期</td><td>42歳以上
60歳未満</td><td>提出型論文試験</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>区分</th><th>種別</th><th>満年齢</th><th>在職年数</th><th>試験内容</th></tr>
<tr><td rowspan="2">行政系</td><td>－</td><td>29歳以上
60歳未満</td><td>主任
2年</td><td>【一次試験】
提出型論文試験
総務部面接
【二次試験】
理事者面接</td></tr>
<tr><td>【新設】専任</td><td>42歳以上
60歳未満</td><td>別途規定</td><td>同上</td></tr>
</table>

</td></tr>
<tr><td>特徴</td><td>

- 平成 29 年度の新たな取組として、昇任意欲の喚起、昇任に対する不安解消につなげることをねらいとして、昇任試験制度説明会を開催した。試験内容や昇任のメリット（やりがい等）の説明に加え、先輩職員からのメッセージ、意見交換の場を設定した。
- また、時間の制約上、当日参加できなかった職員向けに動画撮影を行い、庁内ファイルサーバーを通じ、職員の PC 端末から見られるようにした。

</td></tr>
</table>

(5) 就業継続・両立支援

■育児休業復帰者への支援

概　要

- 育児休業から復帰する職員について、円滑な職場復帰や、復帰後の両立・能力発揮を支援することを目的とした施策です。

取組内容

- 育児休業から復帰する職員については、人事担当、上司、本人の三者で面談を行い、復帰後の働き方の希望について確認しましょう。
- 職場における仕事の調整だけでなく、家庭内の育児の体制を構築することも重要となるため、職員本人とその配偶者・パートナー（当該団体に勤務していない場合も含む）が参加できるプログラムとすることも一案です。
- 育児休業から復職する職員向けの研修のプログラムの案は、「3.研修プログラム例　1.女性活

躍推進」（p.94～p.95）の中でも紹介しています。こちらも参考として研修内容を検討しましょう。

留意点

- 育児中の職員が交流できる機会として、ランチミーティングや、イントラネット上で情報交換ができる場を設けることも、育児中の職員の不安解消に有効でしょう。
- 育児休業から復職する職員だけでなく、その上司・管理職に対しても研修を行うことにより、復職後の円滑な業務復帰や当該職員の能力発揮に向けて、より高い効果を期待することができます。
- 研修後には、今後の働き方の希望等について本人及び上司・管理職による面談の機会を設けることが効果的です。

事　例

京都府京都市：「仕事と子育て両立支援シート」の活用（職員数 12,693 名）	
実施事項	• 京都市では、子育てなどで時間的制約のある職員が、仕事と子育ての両立に係る不安や悩みを解消するとともに、自分の意欲と能力を余すところなく発揮し、将来にわたってやりがいや達成感を感じながら働くことができる職場づくりを目指して、家庭の育児環境や育児休業等の利用予定、今後のキャリア形成の意向、求めたい配慮などを職員が記入し、所属長と話し合う「仕事と子育て両立支援シート」を導入している。 • 対象は、出産を控えた女性職員や、産前・産後休暇又は育児休業から復帰した職員、配偶者が出産を控えている男性職員等とし、年 2 回の職員ヒアリングに合わせて、当該シートを活用した面談を実施している。 • 当該シートは、女性職員用・男性職員用の 2 種類があり、利用できる休暇制度の案内や、家庭の育児環境や保育所の状況、休業中に希望する情報提供等の項目はいずれにも設けられている。 • 女性職員用には、休業前に「現在考えている復帰後の就業イメージ」（①復帰直後～1 年後、②復帰から 5 年後の働き方や部分休業の取得希望等）、休業後に「復帰後のキャリアイメージ」（①復帰直後～1 年後、②復帰から 5 年後、③復帰から 10 年後の業務内容や昇進希望等）を記載する欄があり、中期的な見通しを所属長が聞き取っている。 • 男性職員用には、育児休業等の取得希望や子育て中の就業イメージ、出生後のキャリアイメージ等を記載する欄がある。

仕事と子育て両立支援シート（女性職員用）

所属　　氏名コード　　氏名

産前8週まで → 産前8週間 → 出産予定日 → 産後8週間 → 1歳まで → 1歳6か月まで → 3歳まで → 小学校就学前まで

女性職員	妊産婦通院休務	妊娠週数に応じて	保健指導及び健康診査を受ける場合
	妊娠通勤緩和休務	1時間以内/日	通勤時に公共交通機関の混雑を避ける必要がある場合
	妊娠障害休務	7日以内	勤務が著しく困難な場合
	出産休暇	出産予定日以前8週，出産日後8週	産前，産後
男性職員	出産補助休務	3日以内	配偶者の出産に係る入退院の付添いや，出産の付添いなどの場合
	育児参加休務	5日以内	配偶者の産前，産後期間中に小学校就学前の子（当該出産に係る子を含む）の世話をする場合
全職員	育児休業	必要とする期間	3歳未満の子を養育する場合
	部分休業	2時間以内/日	小学校就学前の子を養育する場合
	育児休務	2回/日，合計90分以内	1歳6か月未満の子を養育する場合

月　日

男性の育児休業取得目標15%

※白色部分が取得可能期間です

配偶者の状況	① 本市職員　所属：　氏名：　② 本市職員以外	配偶者の育休取得予定	
妊娠中の状況について（体調などで伝えておきたいこと）		今回の出産に係る子以外の子の状況(保育所の状況等)	

休業前	現在考えている「復帰後の就業イメージ」	復帰直後～1年後	① 休業前と同じように働きたい ② 残業が少ない業務分担にしてほしい ③ 育児休務や部分休業を取得したい（取得希望時間：　） ④ その他（　）	休業中に情報提供してほしいこと	① 福利厚生に関すること ② 人事異動に関すること ③ 研修等に関すること ④ 業務に関すること（制度改正など） ⑤ その他（　） 提供方法（郵送／FAX／メール）
		復帰から5年後	① 本庁，区役所，事業所を問わず，様々な職場で経験を積みたい ② 残業の少ない職場で働きたい ③ 小学校就学前まで部分休業を取得したい ④ その他（　）		
	育児休業取得に向けて上司に相談したい・伝えておきたいこと			上司からのコメント	

仕事と子育て両立支援シート（男性職員用）

所属　　氏名コード　　氏名

産前8週まで → 産前8週間 → 出産予定日 → 産後8週間 → 1歳まで → 1歳6か月まで → 3歳まで → 小学校就学前まで

男性職員	出産補助休務	3日以内	配偶者の出産に係る入退院の付添いや，出産の付添いなどの場合
	育児参加休務	5日以内	配偶者の産前，産後期間中に小学校就学前の子（当該出産に係る子を含む）の世話をする場合
全職員	育児休業	必要とする期間	3歳未満の子を養育する場合
	部分休業	2時間以内/日	小学校就学前の子を養育する場合
	育児休務	2回/日，合計90分以内	1歳6か月未満の子を養育する場合

月　日

男性の育児休業取得目標15%

※白色部分が取得可能期間です

出生前	育児休業の取得について	育児休業を取得するか	①取得を希望する（取得希望期間：　） ②取得を希望しない　③検討中	休業中に情報提供してほしいこと	①福利厚生に関すること ②人事異動に関すること ③研修等に関すること ④業務に関すること（制度改正など） 提供方法（郵送／FAX／メール）
		子育て中の就業イメージ	①子どもができる前と同じように働きたい ②残業を減らして，育児に重点をおいて働きたい ③その他（　）		
		今後の業務等について，上司に相談したい・伝えておきたいこと		上司からのコメント	
出生後	周囲のサポートの状況		①育児のサポートを受けられる（配偶者　／　親・親族　／　民間サービス（ベビーシッター，家事代行など）　／　その他（　））　②受けられない 【育児のサポートを受けられる場合】 ①日常的にサポートを受けられる（配偶者　／　親・親族　／　民間サービス（ベビーシッター，家事代行など）　／　その他（　）） ②病気など突発的な場合にもサポートを受けられる（配偶者　／　親・親族　／　民間サービス（ベビーシッター，家事代行など）　／　その他（　）） ③前日までに調整すればサポートを受けられる（配偶者　／　親・親族　／　民間サービス（ベビーシッター，家事代行など）　／　その他（　）） ④その他（　）		
	保育所の状況		①保育時間（　：　～　：　）　②延長保育の有無（　有　：　まで　／　無　）		
	今後のキャリアイメージ		① 昇任を希望する ② 昇任は希望しないが，本庁，区役所，事業所を問わず様々な職場で経験を積みたい ③ 残業の少ない職場で働きたい ④ その他（　）	イメージする理由・キャリア形成に向けた希望など	
	業務内容や役割分担などについて，配慮をお願いしたいこと			上司からのコメント	

特徴

- 仕事と子育ての両立について、職員の希望や意向を的確に把握するとともに、妊娠・出産時から今後のキャリア形成について、助言を行うことで、職員の仕事に対する意欲の向上を図っている。

■男性の育児参加の促進

概　要

- 男性職員の育児休業取得や子の看護休暇の取得等、育児参加を促進し、性別にかかわらず仕事と育児を両立できる職場環境の整備を目的とする施策です。

取組内容

- 男性職員が育児休業を取得していない理由として、「職場が繁忙」「周囲の職員に迷惑がかかる」など、業務や職場のメンバーへの影響から、本人が育児休業を取得したいと希望していても躊躇したりあきらめてしまったりしている場合があります。日頃から休暇を取得しやすい職場環境を整備しましょう。
- 子どもが生まれる男性職員に対して、人事課や管理職からの休業取得の働きかけ、育児休業取得計画書の作成、育児休業を取得した男性の先輩職員から話を聞く機会（ランチ交流会、育児休業取得者のメンター制度等）や体験談の公表等を行うことにより、男性職員が育児休業を取得することへの不安や抵抗感を軽減することも有効でしょう。
- 男性職員が育児休業を取得しない理由の一つに、休業期間中の収入の減少という経済的理由が挙げられます。ただし、休業中も育児休業手当金や共済の掛金が免除となるなど一定の所得保障が行われることから、実際に取得した際の収入がどのように変化するかシミュレーション・試算を提示することで、休業中の収入について誤解がないようにしましょう。

留意点

- トップから積極的なメッセージを発信したり、管理職から対象者に取得の声掛けをすることにより、男性職員が育児休業を取得することへの不安を解消するようにしましょう。なお、男性の育児参加を企業・団体で促進する意義については、「Topics　企業や地方公共団体が「イクメン」・「イクボス」を推進するのは何のため？」（p.45）で解説しています。
- 育児のために利用できる制度等について、申請書等で配偶者が妊娠したことを早期に把握する仕組みを設けておき、対象者に対して早めに情報提供を行うとよいでしょう。

事　例

茨城県龍ケ崎市：市長のリーダーシップによる男性育児休業取得促進（職員数 440 名）	
実施事項	■IKUMEN★THE 男会（イクメン座談会）、IKUMEN★ミーティング • 男性の育児参加の重要性について認識を深め、男性職員の意識啓発を図ることを目的として、市長を交え、育児中（おおむね 1 歳に近い子）の男性を対象としたミーティングを開催。 ■育児休業メンター制度 • 育児休業経験者等を「育児休業メンター」として登録（男性 11 名、女性 6 名）。人事課が出産を迎える職員とメンターのコーディネートを行い、各種制度の利用方法から育児にかかる様々な不安や悩み等について、相談やアドバイスを実施。

■休業取得のモデルケース提示

- 男性職員が育児休業を取得しない理由として、経済的な理由が多く挙げられたことを踏まえて、人事課で育児休業を取得した際のモデルケース（共済組合における育児休業手当金、共済掛金の免除制度等）を提示。

特徴

- イクメン座談会、ミーティングでは、妻の育児負担軽減のため、男性職員の育児参加が重要であるとの共通認識が図られ、参加した男性職員のうち 8 名（平成 24～26 年）が、その後育児休業を取得。
- 1 ヶ月以下の育休取得では大きな収入減にはならないなど数字的に「見える化」したことで、取得者が飛躍的に増加。平成 27・28 年度の取得率は 2 年連続で 100%、平均取得日数は 13.3 日である。
- 男性職員は、業務が相対的に忙しくない時期を選んで取得する人が多く、一ヶ月程度の休業であれば、代替職員はおいていない。

年度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
子どもが生まれた男性職員数（人）	13	10	11	13	6	8	5(1)
育児休業取得者数（人）	1	0	2	7	5	8	5(1)
育児休業取得率（%）	7.7	0	18.2	53.8	83.3	100	100

※（ ）内の数字は、次年度に取得した人数（うち数）

香川県丸亀市：育児休業計画書の作成（職員数 975 人）

実施事項

■丸亀市役所イクボス宣言

- 平成 27 年 7 月 7 日「丸亀市役所イクボス宣言」を行い、育児や介護、地域活動を行う部下を支援する管理職を目指す『イクボス 7 か条』宣言書を作成。ボスとしての責務を宣言するだけでなく、ボス自ら、ワーク･ライフ･バランスを重視し、楽しむことも明記している。

■申出書の提出

- 職員又は職員の配偶者の妊娠が判明した場合、育休取得の有無に関わらず、「職員又は職員の配偶者の出産に伴う申出書」を提出し、出産予定であることを所属長へ申し出ることとしている（申出時期は各個人の判断）。
- 申出書には「育児休業」、「男性による育児のための休暇（5 日）」「出産補助休暇（3 日）」について、それぞれ「申請する/しない/検討中」を記載し、所属長は「職員が理想とするワークライフバランス」「所属職員への周知（タイミングや配慮する内容など）」、「育児休業予定の場合、休業中の業務分担」を確認する。

■市長のお祝いメッセージ

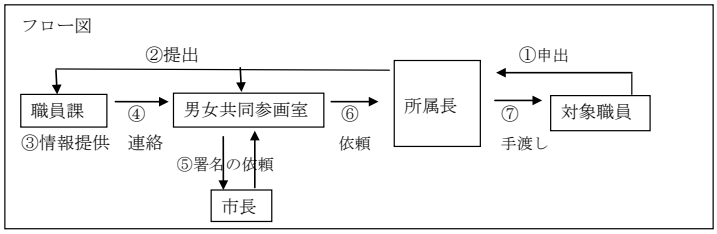
- 職員又は職員の配偶者が出産したときには、

職員又は職員の配偶者の出産に伴う申出書

平成 27 年 7 月、本市はイクボス宣言を行いました。イクボスの取り組みは、家事や育児、地域活動に積極的に取り組みながら、仕事の成果をあげられるよう管理職が率先して、職員を応援し、職員一人一人がワークライフバランスを向上できるようにすることを目的として実施しております。そこで、個人情報ではありますが、早期に対象職員を把握し、上記目的達成のため、ご自身もしくは配偶者の出産予定について支障が無ければお聞かせください。なお、申出書の記載内容については、所属内の職務分担について配慮すること、職員課からの手当て等の情報提供を円滑に行うこと、ならびに市長からのメッセージ発信（男女共同参画室の業務）のためにのみ利用するものです。

所　属　（部課名）	
職　・　氏　名	
出　産　予　定　日	年　月　日
育児休業の申請について（いずれかに○）	申請する・申請しない・検討中
以下、男性職員のみ記載してください	
男性による育児のための休暇（5 日）の申請について（いずれかに○）	申請する・申請しない・検討中
出産補助休暇（3 日）の申請について（いずれかに○）	申請する・申請しない・検討中
【所属長コメント欄】	（　年　月　日面談）
所属長自署	
所属長確認項目 □職員個人が理想とするワークライフバランス（自身の将来像）について □所属職員への周知について（タイミングや配慮する内容など） □育児休業予定の場合、休業中の業務分担について	
職員課・男女共同参画室への情報提供可否（いずれかに○）	可　・　否

・申出書は所属長へ提出すること
・記載後の申出書（原本）は、所属長が保管し、他の職員に閲覧させることを禁じます
・情報提供について、可に○の場合、所属長は、コピーを職員課と男女共同参画室へ提出してください
・所属長は、配慮期間が経過した後、申出書をシュレッダーにて廃棄処分してください

	市長の署名入りのお祝いメッセージを渡している。
特徴	• 所属長へ申し出ることにより、所属内の業務調整を早期に着手することができる。また、出産に伴う各種手続きの制度説明を職員課が行う際、申出者の意向を尊重した説明ができる。 • イクボス（所属長）と職員課、啓発推進担当課が連携して、職員の育休取得の後押しを行っている。 

◎Topics◎　企業や地方公共団体が「イクメン」・「イクボス」を推進するのは何のため？

近年は、イクメンという言葉で、企業・団体内で男性の育児参加を後押ししようという動きがみられます。男性が、「子育てに参加できるよう働き方を柔軟にしよう」とする取組にとどまらず、企業内で「パパ講座」や「パパネットワークづくり」等を行い、「男性職員が子育てに積極的に参加するよう」働きかける取組を行う企業・団体もあります。なぜ、企業・団体がここまでの支援をする必要があるのでしょうか。

子育て中の女性職員や介護を担う職員等が、長時間労働ではなく柔軟に働くことで、仕事と生活の調和を図るためには、職場のスタンダードとなっている一般職員の働き方を変えることが必要です。時間に制約がなく仕事優先で働く一般職員の多くは男性ですので、男性職員の働き方を変えることが重要になります。そこで、単に柔軟な働き方や残業削減といった取組を提示するだけではなく、育児参加という「動機づけ」を行うことも有効と考えられています。

また、従来、男性の育児参加は、女性のためという見方が中心でしたが、最近は、男性の育児経験が、職場の多様性（ダイバーシティ）にプラスであり、仕事において多様な価値観・考え方をもたらすとも考えられています。

イクボスというのは、「育児を行う部下を支援する上司」あるいは、「自らも育児や介護を行う上司」という見方がありますが、最近では、子育てや介護等の制約事由のあるなしに関わらず、部下の効率的な働き方をサポートし「育成する上司」という解釈の方が主流となってきています。イクボスには、部下それぞれに期待される役割と抱えている事情に応じて、育成目線で適切に仕事を与え、公正に評価するというマネジメントのノウハウが必要とされています。

◎Topics◎　男性の育児休業取得を推進するために

男性の育児参加支援においては、育児休業の取得を推進する方法も多くとられています。日本全体の男性の育児休業取得率の平均は2%前後で推移していますし、企業ごとの取得率をみると0%の企業も少なくありません。地方公共団体における取得率も3.6%となっています。（総務省「地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」平成28年）

一方で、近年は、男性の育児参加の取得目標を100%とする企業も出てきており、地方公共団体でも取得率100%を経験しているところもあります。男性の育児参加は1週間程度が多く、女性のように長期ではないのが現状です。できれば男女の取得期間の差も縮めたいところですが、まずは1週間でも2週間でも取得して、子育て経験をしてもらうことが重要です。

1～2 週間程度であれば、実は、夏休み等の休暇取得とそれほど変わりません。しかも、女性と異なり、男性の育休取得は、時期を選ぶこともできます。出産時や妻の職場復帰時期など、家庭

の事情で選ぶことが望ましいですが、業務多忙な職場では、そうした職場事情を反映し繁閑差をみて取得しやすい時期を選ぶことも可能です。

上司による声掛けや職場の業務調整により、取得を後押しすることで取得率を高めることが期待されます。

■介護・傷病治療等と仕事の両立

概　要

- 家族の介護・看護や、疾病・不妊治療等、家庭生活等で様々な事情を抱える職員が、仕事と両立しながら継続就業できるよう、職場環境の整備を目的とする施策です。

取組内容

- 仕事と介護が両立しやすい職場づくりのため、厚生労働省では「介護離職を予防するための両立支援実践マニュアル」[10]を策定しています。同マニュアルでは、職員の介護離職を防止するための取組として、①仕事と介護の両立に関する実態把握、②制度設計・見直し、③介護に直面する前の職員への支援、④介護に直面した職員への支援、⑤働き方改革の 5 項目を挙げています。まだ実際に介護に直面した職員がいない団体でも、日頃から介護と両立しやすい職場環境の整備に向けた取組を進めましょう。
- 育児・介護休業法では、家族の介護のための休業や、介護休暇等の制度が法律で定められていますが、職場で実際に取得している人が少ないことなどから、育児休業に比べると制度の認知度は低い傾向にあります。職員に対し、介護に直面する前から、研修等で介護に関する情報提供を行うことが有効です。厚生労働省のホームページ [11]では、研修資料のひな形や、様々なお役立ちツールが紹介されていますので、こうしたツールを活用して取組を進めましょう。
- 近年、医療技術の進歩により、働きながら傷病治療や不妊治療等を受けている労働者は増加傾向にあると考えられています。民間企業では、治療に必要な休暇を取得できるよう、治療を目的とした休暇制度の導入や、失効した年次有給休暇を積立休暇として、治療で必要な際に利用できる制度を導入したりする取組が行われています。
- また、既存調査結果 [12]によると、介護や傷病治療・不妊治療と仕事を両立するために、勤務先に求める支援として、「出社・退社時刻を自分の都合で変えられる仕組み」「遅刻、早退又は中抜け等の柔軟な対応」に対するニーズが高くなっています。こうした柔軟な働き方の導入・活用については、次節の働き方改革推進施策で紹介していますので、そちらも参照してください。

---

[10] 厚生労働省「介護離職を予防するための両立支援実践マニュアル」
http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000119918.pdf

[11] 厚生労働省ホームページ
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritsu/model.html

[12] 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング「がん治療と仕事の両立に関する調査」2016 年
http://www.murc.jp/thinktank/rc/politics/politics_detail/seiken_160304.pdf

- そのほか、公的な支援も含む経済的支援制度に関する情報提供や、傷病治療との両立では、休業からの復職後の一定期間、短時間勤務制度を利用し段階的な復職を支援する取組等が行われています。

留意点

- 日頃から長時間労働が常態化している職場や年次有給休暇の取得が難しい職場では、介護や傷病治療・不妊治療との両立を勤務先に相談できず、職員が悩みを抱え込んでしまい、その結果離職してしまうことも懸念されます。管理職研修等でマネジメント層への働きかけなどを通じて、職員が上司・職場・人事課等に相談しやすい職場の雰囲気づくりに取り組むことが重要です。
- また、働き方改革により長時間労働の解消や、柔軟な働き方が可能な職場環境を整備することは、こうした家庭生活等で事情を抱える職員の就業継続支援にもつながります。

◎Topics◎　転勤に対する配慮、転勤制度の見直し

共働き家庭の増加や、育児・介護・傷病など様々な事情を抱えながら働く労働者の増加に伴い、転勤への配慮を求める労働者のニーズが高まっています。

転勤は日本の民間企業や行政組織において、人材育成の手法として、これまでひろく行われてきました。しかし、上記のような労働者のニーズの変化を踏まえ、転勤の運用において家庭の事情等に配慮したり、転勤制度を見直したりする企業もみられるようになっています。

地方公共団体においても、まずは転勤の必要性について検討し、必要に応じて転勤制度の見直しを行うことが求められます。厚生労働省では、「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」[13]（平成 29 年）を作成し、転勤に関する雇用管理のポイントを紹介しています。まず、現状把握として、①目的の確認、②異動の状況、③転勤に関する取扱いの状況、④異動の目的・効果の検証を挙げています。

一方、転勤をなくすことは、キャリア形成への影響も懸念されるところです。「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」[14]（平成 26 年）では、「出産・子育て期等を迎える前の若いうちに転勤等をさせて必要な職務経験を積ませたり、女性職員本人の希望を踏まえ、出産・子育て期等を越えてから、通常より遅れてでも必要な経験を積ませ、登用に向けた育成を行うなど、複線的な育成を行うことを検討する」ことも一つの方法であるとしています。各団体において、転勤の意義や、転勤でなければ経験できない業務とは何か再考してみてはいかがでしょうか。

また、組織運営や人材育成上、必要な転勤を行う場合にも、転勤の有無や態様（地域的な範囲、時期、回数、一つの地域における赴任期間、本拠地の有無等）についての原則・目安の提示、労働者の個別の状況把握、きめ細かな説明の実施といった配慮が求められます。

日本の男性の平均的な家事・育児時間は、国際的にみても非常に短い状況が続いています。妻（もしくは夫）のみが家事・育児をほぼ一人で抱え込むいわゆる「ワンオペ育児」という言葉も、テレビや雑誌等でよく耳にするようになりました。

転勤に対する配慮や、転勤制度の見直しは、夫婦で協力して育児を推進することにもつながります。家庭生活との両立を希望する労働者のニーズに応えることができ、かつ各団体が求める人材の育成が実現できるよう、転勤について、今一度考えてみることが求められているのではないでしょうか。

---

[13] 厚生労働省「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」平成 29 年 3 月 30 日
http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11903000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Shokugyoukateiryouritsuka/0000160191.pdf

[14] 内閣官房「国家公務員の女性職員とワークライフバランス推進のための取組指針」
https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/w_lifebalance/pdf/kettei_honbun_h280128.pdf

2. 働き方改革推進施策

- 「働き方改革」には、様々な側面や捉え方がありますが、本章では、「働き方改革」を組織と職員個人の両方が仕事の進め方を工夫して、業務や時間の「質」を高めながらいきいきと働ける職場環境をつくっていく取組と捉え、「総労働時間の削減」「柔軟な働き方の推進」「研修・評価を通した意識啓発」の 3 つのテーマについて、テーマ毎に施策案を紹介していきます。
- 地方公共団体によっては、職員規模や地域特性によって、「自身の団体では紹介されている施策案を実践することが難しい」と思われる方がいるかもしれません。しかし、これから紹介する施策案は、必ずしも特定の職員規模や地域特性に限ったものではありません。また、掲載している施策を全て実践しなければいけないこともありません。自身の団体が働き方改革に取り組む目的等を踏まえ、参考とする施策案を選択・アレンジした上で、できることからまずは取り組んでみましょう。

1. 総労働時間の削減	
残業削減	• 残業削減目標の設定、勤務時間の実態把握と共有 • 定時退庁日（ノー残業デー）の設定・実施 • 退庁時間計画 • ゆう活 • 職場での声かけ・巡回・一斉消灯 • 残業、深夜勤務等の事前申請・承認
休暇取得促進	• 休暇取得目標の設定、休暇取得状況の把握と共有 • 休暇の事前計画①毎月の休暇取得計画と職場内での共有 • 休暇の事前計画②年間の連続休暇取得計画と職場内での共有 • 年次有給休暇を取得しやすくする工夫　～ユニークな休暇の設定～
業務効率化	• 効率化できる業務の抽出と職場での効率化推進 • 会議の効率化 • 資料作成の効率化 • 業務情報共有ルールの見直し • 集中タイムの設定・業務依頼時間の見直し • カバー体制構築 • 係を超えた人員配置・応援体制
2. 柔軟な働き方の推進	
働く時間	• 時差勤務の導入・拡大
働く場所	• テレワークの導入・拡大
3. 研修・評価を通した意識啓発	
研修	• 管理職を対象とした研修 • 職員を対象とした研修
評価	• 管理職の評価 • 職員の評価

◎Topics◎　働き方改革＝ノー残業デーでしょうか？？？

ヒアリングなどを通じて話を聞くと、「ノー残業デー等の定時退庁日」を実施している地方公共団体が非常に多く見受けられました。しかし、同時に「ノー残業デーが呼びかけだけになっている」との声や、「ノー残業デーのマンネリ化に悩んでいる」といった声、「ノー残業デーは効果がない」といった声も聞こえてきました。

ノー残業デーは、本当に働き方改革に効果がある取組なのでしょうか。ノー残業デーのみ強制的に定時で退庁しているものの、ノー残業デー以外の日の働き方が変わっていない、といったことはないでしょうか。

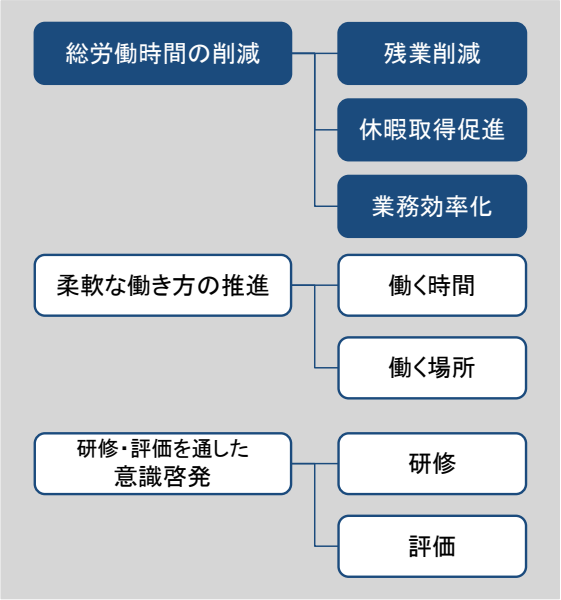
ノー残業デーは、通常時は定時内で業務を終わらせる意識の醸成や、ノー残業デーをきっかけとして、定時で退庁するための業務面での工夫や体制面での工夫を個人・組織の両方で検討することを狙いとして実施している取組です。

ノー残業デーが形骸化し、働き方改革への効果が感じられていない場合には、本来働き方改革の「手段」であるはずのノー残業デーが「目的」化し、ノー残業デーの取組が「個人」の「意識」変革だけに留まってしまっていることが懸念されます。このような場合には、ノー残業デーの本来の目的に立ち返り、ノー残業デーをきっかけとして、通常時には定時で退庁するために個人や組織でどのような業務効率化の工夫ができるか、検討するようにしましょう。

ノー残業デーが個人や組織全体での「業務」面の工夫にもつなげられてくると、働き方が変わった実感も出てくることでしょう。ノー残業デーの取組効果を見る際には、「ノー残業デーの実施率」だけでなく、組織全体での働き方や業務遂行方法がどう変わってきているかも確認するようにしましょう。

「手段」の「目的」化は、働き方改革の他の施策でも良くみられることです。これから紹介する働き方改革の他の施策を実施する際にも、目先の残業時間の削減や休日数の増加、ノー残業デー等の施策の実施率だけに着目するのではなく、これらの施策を通した個人の「意識」変革が、組織全体の「意識」変革につながっているか、また個人や組織全体としての業務の進め方や体制面での工夫を併せて実施できているか、確認しながら進めるようにしましょう。

(1) 総労働時間の削減



- 総労働時間の削減は、「残業削減」「休暇取得促進」「業務効率化」等、「働く時間の合計を減らす」ための施策です。

- 総労働時間の削減においては、最初の一歩として決められた時間の中で効率的に仕事をするための「意識」面のアプローチも重要ですが、あわせて、業務の見直しや、業務分担・体制見直し等の「業務効率化」のアプローチも必要となります。

- ここでは、まず「残業削減」「休暇取得促進」の「意識」向上の取組例を解説します。
  解説では、取組の考え方・アイデアの紹介と合わせて、地方公共団体の事例も記載しています。取組を通じて、まずは通常業務を定時内に終わらせる意識や、休暇を定期的・計画的に取得する意識を醸成するようにしましょう。また、これらの意識面の取組を進めるに当たり「業務効率化」の取組もあわせて実施するようにしましょう。

- 「業務効率化」は、働き方改革のベースとなるものです。業務効率化として、何をテーマに取り組むかは、各団体の業務・組織の状況や課題によって様々です。ここでは、まず効率化できる業務の見つけ方や、職場での効率化の推進方法を紹介した上で、業務面での取組例を紹介します。また、カバー体制等の体制面での取組例もあわせて解説します。

- 自身の団体のどこに課題があるのかを明確にし、まずは「個人」「職場全体」「全庁」にメリハリを持って働く「意識」を向上させる施策を考えていきましょう。あわせて、決められた時間の中で効率的に業務を遂行するために必要な業務の改善や体制面での検討を個人単位や職場単位、全庁単位で進めていきましょう。

残業削減

■残業削減目標の設定、勤務時間の実態把握と共有

概　要

- 残業削減の目標を設定した上で、日々の勤務時間の実態を把握し、全庁で勤務時間に関する意識を高める取組です。
- 残業の実態が把握できていない場合は、まずは実態を正しく把握することから始めましょう。

取組内容

- 残業削減に関する目標を設定し、職員に周知しましょう。
  - 目標値は特定事業主行動計画等に基づいて、全庁一律で定める方法のほか、職場毎の状況に応じて職場毎に設定する方法もあります。職場毎に設定する場合には、人事担当部局等で目標値の妥当性を検討するようにしましょう。

    《目標例》残業時間月〇時間以内、年間残業時間が〇時間を上回る人数〇人以内　等
- 勤務時間の実態を把握しましょう。
  - 人事担当部局等が主体となって、定期的に勤怠データを集計し、勤務時間の実態を把握しましょう。
  - 勤怠データを集計する際には、職場毎の平均値を把握するだけでなく、個人毎の残業時間のばらつき、突出して残業が多い個人の有無等も確認するようにしましょう。
- 勤務時間の実態を所属長と共有し、要因・対策を検討しましょう。
  - 勤務時間の実態を、定期的に職場の所属長と共有しましょう。
  - 共有方法として、所属長が集まる会議等の場を活用することも有効です。共有の場では、達成ができている職場が実施している取組や、課題のある部署の今後の対策検討も行いましょう。

留意点

- ここで設定する数値目標は、あくまで意識向上のための手段です。目標数値の達成自体が目的化してしまうと、残業が水面下に潜ってしまうことにもつながりかねません。本来の目的は「意識」の改革であることを忘れないようにしましょう。
- 勤怠データは、部署毎・個人毎・時期毎の業務の偏りを見つけるための大きなヒントです。残業が多い部署・職員については、所属長へのヒアリング等により要因を検討し、職場における業務の効率化等の検討をするようにしましょう。

事　例

東京都八王子市：時間外勤務状況の把握・共有（職員数 2,884 名）	
実施事項	• 職員の年間の時間外勤務時間数を 360 時間以内にすることを目標として設定。 • 出退勤時間の管理は IC カード等で実施。 • 時間外勤務時間数は、3 か月に 1 回の安全衛生委員会で課毎に報告。安全衛生委員会には、副市長も出席。 • 報告する資料には、職場毎（課単位）の毎月の平均時間数と合計時間数だけではなく、月 30 時間×3 か月間分を超えた職員の個人別の時間数も掲載し、個人による差も見えるようにしている。ただし、資料では、個人名は伏せている。
特徴	• 時間外勤務時間の平均を全体的に減らすことだけではなく、突出して時間外勤務が多い職員の数を減らす視点から、時間外勤務年間 360 時間超の職員の数も集計し、時間外勤務の平準化が図れているかも確認している。 • 時間外勤務の潜在化を防ぐため、時間外勤務が多い職員を責めないように徹底している。

京都府木津川市：出退勤システムの導入（職員数 499 名）	
実施事項	• 平成 24 年度、給与システムの入れ替えにあわせて、出退勤システムを導入。システムの導入費用は、約 1 千万円（給与システムのリプレース費用は除く）である。 • 出退勤システムを導入する以前は、紙ベースで職員の勤怠管理を実施しており、勤務時間の把握や休暇の残日数管理、時間外勤務手当の予算管理等に、非常に手間がかかっていた。更に、これらを入力したデータチェックも、膨大な事務処理となっていた。 • 出退勤システムの導入により、こうした事務作業の簡素化を図ることができ、人事課の職員を別の部署に配置できるようになった。
特徴	• システム導入により、所属長が部下の時間外勤務の状況や、年次有給休暇の取得状況をリアルタイムで把握・確認可能となった。 • また、職員の時間外勤務について、所属長の事前命令をシステム上で実施することで、事前承認が徹底されるようになった。

◎Topics◎　IT を活用した働き方改革
働き方改革を推進する上で、注目されているのが IT の活用です。業務を効率的に進めたり、職員間の協力体制を作る上で、スケジュールを共有できるツール（スケジューラー）を活用することが有効です。会議や外出の予定をスケジューラーに記入している職員は少なくないでしょうが、重要なのは、自分が見るためだけに入力するのではなく、職場内で互いのスケジュールを把握し合うためにスケジューラーを使うことです。また、退庁予定や休暇取得予定を入力することにより、仕事を進める上で、少しずつ配慮し合うことができます。 今後は、機械学習機能等の AI 機能が付与されることで、例えば、会議の日程調整等も、すばやく候補日が提示されるなど、更に業務の効率化に役立つツールが出てくるでしょう。テレワーク等柔軟な働き方の推進にも、IT の活用が欠かせません。テレビ会議やチャットのツールや外部からも安全に共有サーバーやメール・スケジューラー等のツールにアクセスできる環境が、テレワークや在宅勤務でできる仕事の幅を広げてくれます。 また、業務の効率化のために、ペーパーレス化を進めたり、ファイルの共同編集が可能なツールも活用されつつあります。更には、AI 活用により主にホワイトカラーの業務を自動化する RPA（Robotic Process Automation）も平成 29 年頃から企業での導入が進んでいます。今後は、AI の積極活用による業務効率化が加速度的に進むと期待されます。

■定時退庁日（ノー残業デー）の設定・実施

概　要

- ノー残業デー等の定時退庁日を設定し、定時での退庁を進めることで、定時内で業務を終わらせる意識や業務の効率化の工夫を促す取組です。
- 残業が恒常化しており、定時内で業務を終わらせる意識が浸透していない場合に有効です。

取組内容

- 定時退庁日の趣旨・ルールを設定し、職員に周知しましょう。
  - 定時退庁日は、全庁で一律設定する方法のほか、部署や個人によって働き方が大きく異なる場合には、部署毎や個人毎に設定する方法もあります。
  - 定時退庁日にやむを得ず残業する場合のルールもあわせて設定し、周知するようにしましょう。

    《定時退庁日のルール例》
    - 全庁　毎週〇曜日は定時退庁日とし、原則残業禁止。
    - やむを得ず残業をする場合には、事前（当日〇時まで）に所属長・人事課等の了承を得る。
  - 取組の目的を浸透させつつ、職員が楽しんで取り組めるように、ネーミングを工夫してみてもよいでしょう。
- 定時退庁日の実施が徹底できるよう、周囲への働きかけやモニタリングを実施しましょう。
  - 定時退庁日の実施を周知することは、実効性を高める上で有効です。特に個人毎に設定している場合は、定時退庁日のポップを個人のデスクに掲示したり、スケジューラーやホワイトボード等の予定表に記入したりして、それぞれの定時退庁日を周囲も意識できるようにしましょう。
  - 定時退庁日が定着するまでは、人事担当部局等による声掛けや巡回を実施することも効果的です。
- 定時退庁日の実施状況を所属長や職員と共有し、要因・対策を検討しましょう。
  - 定時退庁日に、定時退庁ができたかどうかは、人事担当部局等もしくは各職場で把握し、定期的に職場の所属長や職員と共有しましょう。上手くいっていない場合は、更なる周知を行うとともに、要因を検討し、職場での業務の効率化等の検討につなげていくようにしましょう。

留意点

- 「Topics 働き方改革＝ノー残業デーでしょうか？」も参考に、定時退庁日が「目的」化しないよう留意しつつ、通常時には定時で退庁できるようにするための業務面での工夫も進めましょう。

事　例

北海道新十津川町：全庁一斉退庁デー（カエデ）の実施（職員数 99 名）	
実施事項	• 平成 29 年度より、毎月最終金曜日を「カエデ（早く帰ろう、生活を変えようデー）」という一斉退庁日に設定。 • カエデとは、「帰ろう・変えようデー」の略であり、「早く帰ろう。生活を変えよう。」という 2 つの帰ろう・変えようの「かえ」と「デー」を合体した造語である。 • 職員への押しつけとならないように親しみやすい愛称をつけている。職員も親しみを持つようになり、自然と「カエデ」という言葉が出てくるようになっている。
特徴	• 一斉退庁は強制ではないが、カエデの実施日は、会議や公務を入れないようにし、定時に帰ることができるよう工夫をしている。 • 取組を始めたばかりだが、平成 29 年 4 月の達成率は 83.5%、5 月は同 97.9%。 • 定時退庁できなかった理由としては、カエデの日は極力会議を行わないようにしているが、町民との打ち合わせがその日にしか調整できなかった、というものがみられた。

埼玉県所沢市：ワークライフバランスデーの設定（職員数 2,126 名）	
実施事項	• 平成 25 年より、ノー残業デーとは別に、ワークライフバランスデーを設定。各部毎に定時で退庁する日を設けている。 • 目的はワークライフバランスの推進及び時間外勤務の削減。全庁での取組だけでは難しいところもあるため、部の自主性に任せた取組方法を考えた。 • 設定に当たり、各部毎に名称を募集。実施頻度も部に委ねている。名称は、「毎週ゲッツ！ＷＬＢデー」「家族感謝デー」「パワーアップフライデー」「締め！！終わったデー」等様々。実施頻度・タイミングも、月に１回のところもあれば、給料日に設定しているところもある。部長自らが率先して取り組んでもらうという意図もあり、部の自主性に任せている。
特徴	• 設定に当たっては、部長が集まる場で取組の意図等を伝え、具体的にどのような取組にするか（名称・頻度等）を職員課に報告してもらった。トップダウンで必ず実施してくださいと依頼した。 • 実施した結果は、庁内のイントラネットに掲載して見えるようにした。実施結果のデータを集計した初年度には、部によるばらつきはあったものの概ね８割程度が達成できた。 • 取組については、市のホームページにも掲載している。 ワークライフバランスデーを開始しました ツイート 更新日：2013年10月7日 市では毎週水曜日のノー残業デーとは別に、定時で退庁する日としてワークライフバランスデーを設定し、平成25年10月1日より開始しました。ワークライフバランスデーは、職員が心身ともに充実した状態で市民サービス向上に向けて最大限の力を発揮できるよう設定したものです。 また、ワークライフバランスデーの実施により、時間外勤務の更なる削減にもつなげてまいります。 各部等の設定状況は以下のとおりです。 所属 / 名称 / 設定内容 秘書室 / 毎週ゲッッ！WLBデー / 毎週月曜日 経営企画部 / ハッピーマンデー / 毎週月曜日 総務部 / ハッピーフライデー / 毎週金曜日 財務部 / ノー残業デイ Part2 / 毎月第2・第4金曜日 市民部 / 市民部カエルデー / 毎月第3金曜日 福祉部 / おもいやりフライデー / 毎月第2・第4金曜日 こども未来部 / QOLday / 毎月給料日 健康推進部 / yes健康スイキンデー / 毎週金曜日 環境クリーン部 / ワークライフバランスデー / 毎月第2・4金曜日 産業経済部 / ワークライフバランスデー / 毎週月曜日 街づくり計画部 / シャットダウンデー / 毎週金曜日 建設部 / ハッピーフライデー ～幸金日～ / 毎週金曜日 出納室 / 締め!!終わったデー / 毎週金曜日 市民医療センター事務部・医務部 / ハッピーフライデー / 毎月第2・第4金曜日 上下水道部 / 家族感謝デー / 毎月11日、21日 議会事務局 / ワークライフバランスデー / 毎月第1・第3月曜日 選挙管理委員会事務局 / ハッピーマンデー / 毎週月曜日 監査事務局 / ヘルシーマンデー / 毎週月曜日 農業委員会事務局 / ワークライフバランスデー / 毎週月曜日 教育委員会 / パワーアップ フライデー ～心と体の充電日～ / 毎月第2・第4金曜日 http://www.city.tokorozawa.saitama.jp/shiseijoho/jinji/syoku_20131001115954329.html

■退庁時間計画

概　要

- 予定退庁時間を各自が計画し、スケジューラーに入力・共有する取組です。
- 一律的な残業削減だけではなく、自律的な業務のマネジメントや、チームでの予定共有促進につなげていきたい場合に有効です。

取組内容

- 退庁時間計画の趣旨・ルールを設定し、職員に周知・実践しましょう。

《退庁時間計画のポイント》

  - 週 3 日以上について、職場全体もしくは職員が個々に「帰る時間」の目標を設定する。
  - 「帰る時間」を共有するため、チーム全員で共有可能なスケジューラーを使用し、予定退庁時間や業務スケジュール、会議時間等を入力する（プライベートの予定も任意で共有すること）。
  - 各職員は、1 週間・1 ヵ月先の予定を見据えて仕事の優先順位や段取りを考え、1 日のスケジュールを組む。
  - 会議設定や業務の依頼を行う際は、部下や同僚の予定に配慮した依頼を行う。また、上司は部下のスケジューラーに記載されている業務スケジュールを確認し、優先順位や作業時間等について必要に応じてアドバイスを行う。

- スケジューラーの利用が難しい場合は、予定退庁時間を各自が設定し、ホワイトボード等で共有する形から始めても良いでしょう。
- （フレックスタイム等の活用が可能であれば）退庁時間は必ずしも定時でなくても良いルールとして運用することも一案です。

留意点

- 退庁時間計画の取組は、Google Women Will　働き方改革推進ガイド「未来の働き方トライアル　Work Shorter：退社時間計画トライアル」で実施されている取組を参考にしたものです[15]。
- 退庁時間計画をきっかけとして、職員のそれぞれが自身の働き方をマネジメントする意識を向上させるだけでなく、他の職員・職場の働き方も意識し、より効率的に連携しながら働く意識も浸透させていきましょう。

[15] Google Women Will「働き方改革推進ガイド」平成 29 年
https://www.womenwill.com/japan/static/pdf/playbook-v2.pdf

■ゆう活

概　要

- 政府が展開している「夏の生活スタイル変革（ゆう活）」[16]を実践し、夏の時期に「朝型勤務」や「フレックスタイム」を推進して、夕方早くに職場を出る取組を地方公共団体で実践するものです。
- 地方公共団体における「ゆう活」の取組については、以下資料も参照ください。
  「ゆう活」に関する次官級連絡会議（平成 29 年 6 月 30 日）
  https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/summerstyle/suisin/20170630/shiryou2.pdf
  「ゆう活」に関する次官級連絡会議（平成 29 年 10 月 27 日）
  https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/summerstyle/suisin/20171027/siryou4.pdf

- ゆう活の取組にあわせて早く帰れるように、業務効率化の取組もあわせて検討するようにしましょう。
- ゆう活の実施方法は様々です。各団体に合った方法を検討してみましょう。

事　例

静岡県南伊豆町：朝型勤務の実施（職員数 127 名）	
実施事項	• 平成 27 年度より総務省からの朝型勤務実施のお願いにより、夏季の 8 月に庁舎内勤務職員 89 名を対象に実施している。 • 希望者は所属長に申請し、通常勤務時間（8:30～17:15）から 1 時間の前倒し（7:30～16:15）とする。 • 平成 28 年度までは、朝型勤務の希望日を 7 月の実施前に総務課で取りまとめを行っていたが、平成 29 年度にクラウド勤怠管理システムを導入し、同システムにより朝型勤務実施者の把握ができるようになったことから、希望者は前日までに所属長へ申告することとし、より朝型勤務を実施しやすくした。
特徴	• 朝型勤務実施後には、対象者にアンケートを実施し、朝型勤務実施者の残業率（30 分以上残業した日の割合）や、参加して良かったかどうか、朝型勤務のメリット・デメリット、参加しなかった人はその理由等を尋ねた。 • 平成 27 年度の参加率は 58.4%、残業率は 12.6%であった。 • アンケート結果からは、ワーク・ライフ・バランスの充実、仕事の効率アップ等の効果がみられ、朝型勤務の継続希望が過半数を超えたため、取組を継続している。

[16] 政府広報オンライン「ゆう活-はじめよう！夕方を楽しく活かす働き方」
https://www.gov-online.go.jp/tokusyu/u-katsu/

朝型勤務に関するアンケート

Q1 朝型勤務に参加しましたか。	回答
1 はい	33
2 いいえ	18

2 と回答した方はＱ８以降お答えください。

Q2 朝型勤務に参加して良かったですか。	回答
1 良かった	17
2 どちらかといえば良かった	8
3 どちらとも言えない	7
4 どちらかといえば良くなかった	0
5 良くなかった	1

Q3 朝型勤務のメリットだと思うことは次のうちどれですか（複数回答可）	回答
1 勤務終了後の活動時間が増え、行動の選択肢が増える	26
2 早寝早起きの習慣がつき、健康増進や心身のリフレッシュになる	3
3 家族と過ごす時間が増え、家族同士の絆が深まる	10
4 早朝の静かな時間に集中して仕事ができ、効率が上がる	20
5 メリットはない	2
6 その他 （ ）	1

Q4 朝型勤務のデメリットだと思うことは次のうちどれですか（複数回答可）	回答
1 勤務時間のずれにより、業務に支障が生じる	6
2 電気代がかかる	9
3 生活時間の変化に対応できず、疲労や体調不良を招く	2
4 仕事がたまって遅れが出る	5
5 デメリットはない	13
6 その他 （ ）	4

Q5 朝型勤務期間中の残業時間は減りましたか。	回答
1 減った	10
2 変わらない	23

Q6 朝型勤務に参加したことで、意識や行動の変化があれば具体的にお書きください。

Q7 朝型勤務の改善点があればお書きください。

【朝型勤務に参加しなかった方のみお答えください】

Q8 朝型勤務に参加しなかった（できなかった）理由はなんですか。	回答
1 早く出勤することが困難だから	3
2 勤務の都合上参加できない。	9
3 朝型勤務をする必要がないから	1
4 その他 （ ）	5

【全員がお答えください】

Q9 朝型勤務を来年度も実施した方が良いと思いますか。	回答
1 実施したほうが良い	27
2 どちらとも言えない	13
3 実施しないほうが良い	7
4 無回答	4

■職場での声かけ・巡回・一斉消灯

概　要

- 定時退庁を促すため、人事担当部局等や所属長等により、職場での声掛け・巡回を行ったり、一斉消灯等を実施したりする取組です。
- 定時退庁の意識が薄く、長時間労働を是とする雰囲気がある職場に対しては、意識啓発として実施することが有効です。また、定時退庁日の取組と組み合わせて実施することで、定時退庁日の有効性を高めることもできます。

留意点

- 一斉消灯等の取組は、意識啓発を促すためのものです。業務上やむを得ず残業が必要になる場合の対応等の運用ルールの検討や、時間内に業務を終わらせるための業務効率化の取組もあわせて実施するようにしましょう。

■残業、深夜勤務等の事前申請・承認

概　要

- 安易な残業や深夜勤務の発生を抑止するため、事前申請・承認をルール化する取組です。
- 申請・承認経路に人事担当部局等や上司等を含めることで、残業や深夜勤務に一定のハードルを設定することが期待できます。
- また、申請・承認者を所属長とすることで、所属長と業務の状況を共有し、緊急度・優先度の相談を促すことも狙いの一つです。

留意点

- 残業･深夜勤務の事前申請は､残業を一律に禁止することを目的としているものではなく､「残業・深夜勤務は真に必要な時に限って行う」考え方を浸透するために実施する取組です。
- 事前申請・承認をきっかけに、所属長と本人の間で、業務状況の共有や業務配分の調整、効率的な業務遂行についてのアドバイス等のコミュニケーションを行うようにしましょう。

休暇取得促進

■休暇取得目標の設定、休暇取得状況の把握と共有

概　要

- 年次有給休暇等の休暇取得目標を設定した上で、取得状況を把握・共有し、休暇をきちんと取得する意識を高める取組です。

取組内容

- 休暇取得に関する目標を設定し、職員に周知しましょう。
  - 年次有給休暇の取得のほか、連続休暇の取得目標を立てる場合もあります。また、休日出勤の振替休日が取れていない場合には、振替休日の 100%取得等を目標として設定しましょう。

    《目標例》年次有給休暇の年間取得数〇日、年次有給休暇の年間取得率〇%、〇日以上の連続休暇を〇回取得、毎月 1 回は土日を含めた 3 連休を取得　等
- 休暇の取得状況を把握しましょう。
  - 人事担当部局等が主体となって、定期的に振替休日の取得状況、年次有給休暇の取得状況を集計し、休暇取得状況の実態を把握しましょう。
  - 休暇取得状況を集計する際には、職場毎の平均値を把握するだけでなく、個人毎の取得状況のばらつき等も確認するようにしましょう。
- 休暇取得状況の実態を所属長と共有し、要因・対策を検討しましょう。
  - 勤務時間の実態の共有とあわせて、職場の所属長と共有すると効率的でしょう。

留意点

- 休暇取得促進においては、休暇取得数等の「量」だけでなく、安心して休めるか、休暇の予定が事前に立てられているか等の休みの「質」の視点も重要です。休暇の事前計画や周囲との共有により、計画的・定期的な休暇取得ができるようにしましょう。
- 休暇が取れない状況が続いている場合、職員本人に休暇取得を促すとともに、ヒアリング等により休暇が取れていない要因を検討し、カバー体制の構築等「休める環境」づくりも実施していくようにしましょう。

■休暇の事前計画　①毎月の休暇取得計画と職場内での共有

概　要

- 毎月の年次有給休暇等の休暇取得予定を事前に計画し、職場内で共有する取組です。
- 取得予定だけでなく、職場内で取得実績も共有することで、休暇を取得することへの抵抗感をなくす効果も期待できます。

取組内容

- 職場内で、「休暇取得カレンダー」を作成・掲示し事前に休暇予定を各自が書きこみましょう。
- 所属長は、休暇取得中の業務のカバー等についての調整・指示をしましょう。
- 休暇を予定どおり取得できた場合は、「○」をつける等を実施して、休暇の取得状況も見える化しましょう。

留意点

- 一般職員だけでなく管理職も実施し、管理職も積極的に休暇を取得するようにしましょう。管理職の休暇取得状況を見える化することで、一般職員が休暇を取得しやすくなる効果も期待できます。
- 休日勤務が多い職場の場合は、振替休日の予定もあわせて見える化・共有するようにしましょう。
- この取組は、休暇取得予定を周囲にも見えるようにすることで、計画的・定期的に休暇を取得する意識を醸成すること、休暇取得中の不要不急の連絡を減らすこと、休暇を踏まえた業務計画・調整等を促すこと等を狙いとしています。取組を実施する際には、担当者が不在時の対応方法を職場全体で検討・周知し、休暇取得時にしっかりと休める工夫もしていきましょう。

■休暇の事前計画　②年間の連続休暇取得計画と職場内での共有

概　要

- 年度初め等のタイミングで、当年度の連続休暇（5 連休・7 連休等）の時期・日数を計画し、周囲と共有する取組です。
- 年間の休暇計画を事前に実施することで、年間の業務計画立案を促す効果も期待できます。

取組内容

- 年度初め等のタイミングで、当年度に取得する連続休暇の時期・日数を計画し、所属長と相談しましょう。
- 所属長は、職員の休暇取得予定をまとめた上で、休暇取得時期や休暇中の業務のカバー等についての調整・指示をしましょう。
- 所属長は、連続休暇が計画どおり取得できているかモニタリングし、休暇予定が変更になる

場合には、適宜調整を実施しましょう。

留意点

- ①毎月の休暇取得計画と同様、一般職員だけでなく管理職も実施し、職員の年間の連続休暇予定一覧表は職場に掲示する等をして、見える化するようにしましょう。
- 休暇計画を立案する際には、1 年間の業務予定や繁忙・閑散の波等について、職員とすり合わせをするようにしましょう。1 年間の業務予定が見えづらい場合でも、仮の予定として事前に計画し、1 年の計画が見えた時点で改めて調整するようにしましょう。
- 連続休暇を取得するに当たっては、特にカバー体制の構築が重要になります。カバー体制の構築とは、担当者等の不在の際も業務が滞りなく遂行できるよう、組織として不在者の業務をカバーする体制をつくることです。
  詳細は、後述の「業務効率化」の中でも解説しますが、不在時に誰がカバーをするかを明確にし、管理職も含めて長期休暇が取得できるようにしましょう。

■年次有給休暇を取得しやすくする工夫　～ユニークな休暇の設定～

概　要

- 休暇を取得しづらい雰囲気がある場合に、年次有給休暇を誕生日休暇、記念日休暇等として取得できるようにし、休暇取得を促進する取組です。
- 設定する休暇の種類・名称は様々です。運用方法も、各団体に合った方法で検討してみましょう。

（例）

- 誕生日休暇：誕生日当日や、誕生月の年次有給休暇取得を奨励する。
- 記念日休暇：結婚記念日、子どもの誕生日、プライベートでの記念日等に年次有給休暇を取得することを奨励する。

事　例

北海道新十津川町：リフレッシュ休暇の導入（職員数 99 名）	
実施事項	• 年次有給休暇の取得率が低いことから、休暇の取得促進を図るため、平成 25 年度に「リフレッシュ休暇制度」を導入。新たに休暇日数を付与しているわけではなく、従来の年次有給休暇制度を活用するものであり、年間何日間ということも特段定めていない。 • 職員には、病気やケガ等の事由でなくても、心身のリフレッシュや自己啓発の機会をもつための休暇取得を促進するための制度と周知しており、「2 か月に 1 度はとりましょう」と呼びかけている。 • 取得状況については、毎月各課局から総務課の人事担当へ報告してもらっており、衛生委員会において、各課局の取得状況を公表している。
特徴	• 平成 28 年度の年間のリフレッシュ休暇取得実績は、職員 1 人当たり・年間 2 日

	弱（庁内で合計 184 日）。 • 現状、取得目標を「2 か月に 1 日」と定めているが、取得率アップのため取得目標日数の修正をすることも検討中。 • 制度導入によって、病気やケガ以外でも、休暇を取得しようという雰囲気が出てきている。休暇の取得形態としては、一日単位での取得が多い。

業務効率化

■効率化できる業務の抽出と職場での効率化推進

概　要

- 各職場で業務のムダを削減し効率化を図っていくためには、実際に業務に従事している職員が非効率と感じている業務や改善アイデアを拾い上げ、改善を重ねていくことがポイントになります。
- どの業務をどのように効率化するかは各職場次第です。まずは各職場で効率化できる業務や具体的な改善アイデアの拾い上げを行った上で、職場での業務効率化を推進していきましょう。推進に当たっては、取組の内容や効果を全庁にも共有することも重要です。
- ここでは、まず効率化できる業務を見つけ出す方法・視点や、職場での業務効率化の推進方法を紹介します。

取組内容

- 効率化できる業務を見つけ、具体的な改善アイデアを拾い上げるとして、以下のようなアプローチがあります。各団体の事例も参考に、自職場に合った方法を検討してみましょう。

（効率化できる業務の抽出方法の例）

- 残業が特に多い職員や休暇取得が進んでいない職員にヒアリングを実施し、ボトルネックとなっている業務や、改善アイデアを引き出す。
- 実務に従事している若手にヒアリングし、日々の業務でムダと感じているものや、他の方法の方が効率的と感じている業務について意見を聞く。
- 組織として目指すべき成果について、職場全体で話し合った上で、時間がかかるものの、成果や職員のやりがい・成長につながっていない業務や、手間がかかるのに何のために行っているのか分からない業務はないか等の視点で議論をする。

- 働き方改革を各部署で推進するに当たり、取組を進めるためのコアメンバーを決定している場合は、コアメンバーを通して各職場の職員の声を集めることもできます。詳細は、「第 3 章 女性活躍・働き方改革推進　取組の進め方　働き方改革推進　各ステップごとの実施内容 (3)現場の声を聞く」でも紹介しています。こちらもご参照ください。

- また、実際に職場で効率化を進めるに当たり、以下のような取組を組み合わせることで、職員の主体性を引き出したり、全庁で業務を効率化する気運を高めたりする効果も期待できます。
  - モデル職場を設定し、効率化トライアルとしていくつかの業務の効率化を進め、進捗状況や効果を定期的に全庁に共有する。
  - 改善提案コンテストや、改善取組発表会等を実施し、発表・表彰等の仕掛けとあわせて提案を募集する。

- 職場から募った業務効率化のアイデアを冊子等にまとめて全庁に展開する。

留意点

- 業務効率化に取り組む際には、「抜本的な解決が必要」「全庁の業務全体の棚卸・見直しが必要」といった声が聞かれることもあります。しかし、大きなテーマにばかり注目すると、検討に時間がかかり、具体的な取組が進まなくなることもあります。全庁で検討すべきことと、各職場でできることは、車の両輪です。職場でできることや個人でできることにも着目し、まずはできることから変えてみるようにしましょう。
- 取組の効果を測定する際には、残業時間や休暇取得数の数値面での変化だけでなく、「働き方の意識がどう変わったか」「職場全体の雰囲気や仕事のしやすさがどう変わったか」「ムダな業務を削減した結果、住民サービス等の質に具体的な影響が出ているか」等も効果として把握すると、より効果的です。あわせて、各職場での取組とその効果を、ニュースレターや事例集等にまとめた上で、他の職場にも展開していくようにしましょう。

事　例

東京都八王子市：時間外勤務削減に向けたヒアリング（職員数 2,884 名）	
実施事項	• 行革担当でも業務効率化を検討していることもあり、行革担当と労務担当が事務局となり、共同で取組を実施。 • ヒアリングは、時間外勤務の多い職員の一人ひとりについて、（行革と労務等の）事務局が実施し、所属長（課長）にヒアリング内容をフィードバックする形で実施している。ヒアリングでは、職員本人を責めるのではなく、時間外勤務が多くなる要因等を聞き出している。 • ヒアリングの結果がある程度集まった時点で所属長（課長）にフィードバックし、委託化できる部分はないか、夜間に実施している業務で昼間に実施できる業務はないか等の提案をしながら改善方法を検討している。 • ヒアリングを実施し現場の所属長にフィーバックするのは、行革・労務の係長級が担っている。現場からの反発がありそうな場合や、まとまった提案をする時には、（行革・労務側の）課長が赴くこともある。 • 所属長への提案は、時間外勤務を縮減することは歳出削減にもなるという行革の観点や、より働きやすい・より良い職場という視点から実施している。 • ヒアリング後の改善施策の実施に当たっては、行革担当が中心となって、予算・人員面で協力をしながらフォローしている。
特徴	• 市長からは、時間外勤務削減に取り組むよう指示が出ている。ヒアリングについては、部長会等で各部に趣旨と協力をお願いし、実務的な部分は担当者と所属長で調整しながら進めている。 • 若手の職員には、改善のアイデアを持ってはいるものの、所属長には直接言えないことがある場合もある。そのような意見を拾い、フィードバックすることで、所属

	長にも参考にしてもらえることがある。 • 他の時間外勤務削減の取組も実施しており、時間外勤務の総時間数の減少（平成 27 年度→平成 28 年度:▲ 1 万時間程度）や、職員間の業務の平準化が進んでいる。

東京都調布市：時間外勤務の要因・改善シートの提出（職員数 1,268 名）

実施事項

• 時間外勤務数が一定時間を超えた職員がいる職場には、人事課から該当する職員の氏名及び時間数を毎月報告し、職員ごとに時間外勤務の「要因」、「改善に向けた対策」「管理職からの指示事項」を記入、人事課へ提出してもらっている。

人事課記入⇒各部へ					各部記入⇒人事課へ		
No	所属	職位	氏名	時間数	要因	改善に向けた対策	管理職からの指示事項
1	○○部○○課	係長	○　○○○	60	計画策定業務	複数の担当者による作業の分担を行い、業務量の平準化と効率化を図る	計画策定に向けたスケジュールを明確にし、係長等は工程の進行管理を行い、担当者に負荷のかからないよう配慮すること
2							
3							

特徴

• 人事課から各部へシートを送付する際は各部の次長宛に送付し、該当する職員や部の状況を客観的に確認した上で、今後の改善策等を記入してもらうよう依頼している。

岩手県大船渡市：ムダな業務の洗い出し（職員数 400 名）

実施事項

• 市長の意向で、復興事業がピークを迎えるに当たり、既存の事務・事業について、休止する業務、統合する業務、廃止する業務の洗い出しを実施することとなった。
• 具体的には、以下の 4 点について、各部での検討を依頼した。
　－類似した機能を有する付属機関等の統合
　－市民文化会館に係る指定管理者制度の導入
　－各種団体の決算状況を確認し補助金交付の見直し
　－参加実績や会としての活動実績が少ない協議会からの脱退
• それ以外にも、お茶くみなど細かい業務も削減対象とした。

特徴

• 検討の結果、48 業務を洗い出し、そのうち 8 業務については補助金の廃止や協議会からの脱退を決定。残りの 40 業務についても定期的に見直しを実施することとした。
• 業務を削減すると住民サービスの低下につながるのではないかという懸念が現場職員の中には根強く、なかなか提案が挙がってこなかったものの、市長が最終的な責任をとると明言し、各部での検討を促した。
• 補助金事業は現場にとって負荷の大きい業務であったため、廃止できたことによるインパクトは大きかった。

京都府京都市：モデル職場の時間外勤務削減の取組（職員数 12,693 名）	
実施事項	• 平成 28 年度より、外部専門家に働き方見直しに関するコンサルティングを委託し、モデル職場において、生産性の向上や時間外勤務の縮減に向けた取組を実施。モデル部署は、平成 28 年度は希望のあった 5 部署、平成 29 年度は指名制で 12 部署を選定。 • 具体的な取組は、モデル部署の状況を踏まえて個々に検討している。例えば会議ルールの設定や、時間外勤務の事前申請・命令の徹底、データ保存先フォルダの整理、重複業務・作業の見直し等である。
特徴	• 平成 28 年度は全庁での最終報告会を実施し、モデル部署での取組結果の横展開や、ノウハウ共有を図っている。

東京都調布市：職員提案制度の実施（職員数 1,268 名）	
実施事項	• 平成 28 年度、職員提案制度として、事務の改善・見直し等により「時間外勤務縮減」「定時退庁推進」「年次有給休暇の取得促進等の WLB 推進」につなげた取組事例を職員から募集し、表彰を行った。 平成28年度職員提案制度 時間外勤務縮減・定時退庁推進 ワーク・ライフ・バランスの取組 大募集 事務の改善，見直しなどにより，「時間外勤務縮減」「定時退庁推進」「年次有給休暇の取得促進等WLB（ワーク・ライフ・バランス）の推進」につなげた皆さんの取組事例の御報告をお待ちしています！ 「特定事業主行動計画　第六次行動計画」で掲げた時間外勤務縮減の目標達成に向けて，７月１日から「時間外勤務縮減及び定時退庁推進に関する方針」が施行されました。 方針に基づく今年度の具体的な取組である「カエル！ジャパン『Ｃｈｏｆｕ』１０取組」では，時間外勤務縮減等の取組事例を庁内で共有することで，「意識改革・働き方改革を促進」することとしています。 募集内容　○事務の改善，見直しなどにより，「時間外勤務縮減」「定時退庁推進」「年次有給休暇の取得促進等にＷＬＢの推進」につなげた取組事例 ○取組事例については，平成２６年４月１日から平成２８年９月３０日までの間に実施され，これまでの業務改善報告で未報告である事例 募集期間　○通常の業務改善報告と同じ。（9月30日（金）までに行政経営部行財政改革課） 募集の記入方法等，詳細は9月5日付事務連絡を御参照下さい。 カエル！ジャパン
特徴	• 学校の改修工事において標準仕様書を作成しマニュアル化することにより効率化を図った事例や、本庁の窓口職場での同様の事例等が挙げられた。

<table>
<tr><th colspan="2">東京都調布市：「意識改革・働き方改革推進に向けた実践事例」の作成（職員数 1,268 名）</th></tr>
<tr><td>実施事項</td><td>

時間外勤務の縮減及び定時退庁推進に関する取組の一環として、「意識改革・働き方改革推進に向けた実践事例」というパンフレットを作成した。
「全職員編」と「管理職・係長職編」の 2 種類があり、全職員編では「会議を効率的に進めましょう！」、『「見映え」にこだわり過ぎないようにしましょう！』といった 8 つの項目を掲げている。
管理職・係長職編では、「適切な進行管理を行いましょう！」「指示を明確にしましょう！」など職員への業務指示において配慮すべき点等を含む 6 つの項目を掲げている。

みんなで変えよう！「意識・働き方」
カエル！ジャパン
Change! JPN Chofu
意識改革・働き方改革推進に向けた実践事例／全職員編
カエル1 コスト意識を持ちましょう！
時間外勤務を行う際は，コスト意識を強く持ちつつ，命令された時間内にやるべき内容を明確にしたうえで，業務を進めるとともに，つきあい残業が発生しないよう心がけましょう（周囲がつきあい残業をしないよう配慮しましょう。）。
カエル2 計画的に段取り良く進めましょう！
日々，業務に就く前に，予定の確認，作業に要する予定時間を定め，時間当たりの生産性を意識したうえで，業務を進めるとともに，完了までの予定時間，期日から逆算した，週間・月間スケジュールなどを定めましょう。また，定期的に上司への業務報告や周囲への相談等により，業務の進捗状況を共有することで，ひとりで業務を抱え込まないようにしましょう。
カエル3 目的・根拠を確認しましょう！
例年どおりを理由に不要な資料作成や，誤った決裁区分・不要な合議による意思決定の遅延等が無いよう，事務の目的，根拠を理解したうえで，効率的に仕事を進めましょう。
カエル4 業務終了間際等の依頼はやめましょう！
緊急時の止むを得ない場合を除き，終業時間間際や勤務時間外に，業務の依頼や照会を行わないようにしましょう。
カエル5 会議を効率的に進めましょう！
庁内の会議や打ち合わせに際し，終了時間間際の開始を避けるとともに，出席者に対し目的・終了時刻を明確にすることで，効率的に会議を運営しましょう。
また，資料は事前配布とし，実質的な議論に時間をかけることで，実効性の高い会議を運営しましょう。
カエル6 「見映え」にこだわり過ぎないようにしましょう！
会議資料等で，本題に大きな影響を与えない「見映え」に過度にこだわらないようにしましょう。
カエル7 「スクラップ&ビルド」の視点を持ちましょう！
新規事業を行う際は，コストや費用対効果を踏まえたうえで，事業の運営手法（民間委託，多様な雇用形態の活用等）を検討するとともに，成果を達成した事業や期待していた成果が見られない事業を廃止するなど，抜本的な見直しを検討しましょう。
カエル8 自らＷＬＢを実践しましょう！
時間，コストを意識したうえで，計画的に業務を進めるとともに，年次有給休暇の計画的な取得等，ワーク・ライフ・バランス（WLB）を推進するため，効果的・効率的な業務の進め方について工夫を行いましょう。
</td></tr>
<tr><td>特徴</td><td>

会議の資料作成等は非常に細かくなりがちなところ、資料の見映えに過度にこだわらないことなどを呼びかけている。

</td></tr>
</table>

■会議の効率化

概　要

- 会議のルールを設定し、全員で守ることを通じて会議を効率化する取組です。
- どの職場でも比較的取り組みやすいシンプルな取組であるため、全員で最初にトライする取組として有効です。

取組内容

- シンプルな会議のルールを設定し、全員に周知しましょう。

（会議ルールの例）

  - 議題（アジェンダ）は事前に共有
  - 会議の時間は 1 時間以内
  - 開始時間を厳守
  - 会議のゴールを明確に
  - 議事録は会議内で作成
  - 会議資料は事前に共有
  - 会議の目的・ゴール、役割（進行役、議事録担当）等を最初に明確にする
  - 出席者は必要最小限の人数にとどめる　等
- ルールは、各会議室に掲示する等をして、各自が意識できるようにしましょう。
- まずは短期間実施し、時間の短縮、会議にかかる人件費等のコストの削減、意識の変化等の視点で効果を測定しましょう。

留意点

- 会議の効率化は、業務効率化の最初のきっかけの一つです。会議の効率化だけをゴールとするのではなく、会議の効率化をきっかけとして、他の業務の効率化にもつなげていくようにしましょう。
- 必要に応じて、会議ファシリテーションスキルの養成研修等をあわせて実施することも一案です。

事　例

京都府木津川市：会議効率化の取組（職員数 499 名）	
実施事項	• 会議前に資料をデータで共有し、会議を効率的に進めるため、平成 28 年度から部長級職員にタブレットを配布している。 • あわせて各係内の会議の調査を実施し、朝礼や係内会議の実施状況、様々な係の取組をとりまとめた結果を、庁内のグループウェアに掲示した。
特徴	• タブレット等の IT 活用を進めることで、資料準備など仕事の進め方についても見直すきっかけとなっている。

■資料作成の効率化

概　要

- 資料の削減・ペーパーレス等を通して資料の量の削減を図ったり、資料作成のプロセスを見直して、資料作成業務の効率化を進める取組です。
- 資料を作成している目的を改めて振り返り、資料の作成量・作成プロセス・作成方法・内容・確認のプロセス等が効率的か見直しをしてみましょう。
- 具体的には、慣習的に作成しているものの特に活用されていない資料はないか、資料の分量は適正か、手書きで作成しているものの電子化した方が効率的な資料はないか、必要以上に精緻化もしくは見映えにこだわっている資料はないか、印刷が不要な資料はないか、資料確認の際のチェックポイントは標準化できているか、等の視点で削減できる資料や、作成プロセスを見直せる資料を洗い出し、削減を図っていきましょう。
- 定期的に作成している資料については、必要最低限の項目の洗い出しや、記載方法のルール化等を実施し、資料の標準化を図っていきましょう。あわせて、資料作成に当たっては、上司と部下で事前の方向性確認を行い、ムダな手戻りがないように徹底しましょう。

事　例

宮城県仙台市：紙による辞令交付の廃止（職員数 14,201 名）	
実施事項	• 職員の長時間労働が課題となっているため、業務量削減について複数の取組を実施しており、そのうちの一つとして、これまでは当たり前だと思われていた紙による辞令書の交付式を廃止した。
特徴	• 人事課での辞令書作成の手間が省けたことに加え、各職場での交付式の時間を削減することができ、業務削減につながった。

■業務情報共有ルールの見直し

概　要

- 業務情報の保存・共有ルールを標準化し、必要な人が効率的に情報にアクセスできるようにする取組です。
- 例えば、電子ファイルの保存場所・保存時の基本的なルール（フォルダ構成、ファイル名等）を標準化し、担当者が不在の時や過去業務のデータを参照したい場合に、効率的にアクセスできるようにしましょう。
- 類似の業務・資料の作成が多く発生する場合には、各担当の資料作成を効率化するため、「サンプル」として共通の雛形を作成し、電子ファイルとして共有することも一案です。

留意点

- 業務情報の共有をするに当たっては、組織として担当者間で共有した方がよい情報と、セキュ

リティ上アクセス権を制限した方がよい情報等に分けてルールを検討しましょう。

- 業務情報の共有は、後述するカバー体制の構築にとっても重要です。組織全体で業務を遂行する視点からも、業務情報は適切なアクセス権・アクセス範囲を設定した上で、担当者間や職場内で共有できるようにしましょう。

■集中タイムの設定・業務依頼時間の見直し

概　要

- 集中タイムは、「集中タイム」として業務に集中できる時間を設けたり、他部署からの業務依頼時間に一定の制限を設けたりすることで、効率的に業務を処理できるようにする取組です。電話等の応対で終日時間が取られ、作業時間が取りにくい場合、一定の時間だけは電話応対等をせずに業務に集中することをルール化する形になります。
- 業務依頼時間の見直しは、定時時間外ないしは定時直前の他部署からの依頼業務が恒常的に発生している場合や、後工程業務を担っている部署において前工程業務を担っている部署からの依頼が常に締切直前になっているような場合に、依頼時刻・ルール等を見直す取組です。他部署との連携・調整不足によって、このような事態が発生している場合は、部署をまたいだ業務プロセス・スケジュールの見直しを進めていきましょう。

留意点

- 集中タイムの設定・業務依頼時間の見直しは、いずれも自部署内外の調整を伴うものです。日頃から部署間の壁があり連携が取れていない場合や他部署の働き方が見えていない場合に、部署をまたいだ調整・検討を進めるきっかけにしましょう。
- 「退庁時間計画」とあわせてスケジューラーに集中タイム等を入力することで、部署をまたいだ関係者の予定も勘案しつつ業務を進める慣習づくりをすることもできます。

■カバー体制構築

概　要

- 組織全体で業務を効率的に進めるために、担当者が不在の際のカバー体制を構築する取組です。
- 担当者間で業務をカバーし合うヨコのカバー体制と、役職者の業務を上下の役職者でカバーし合うタテのカバー体制の考え方があります。

取組内容

- 担当者が不在の際に、誰がカバーをするのか、明確にルール化しましょう。
- ヨコのカバー体制構築に当たっては、複数担当化や多能工化、日頃からの職場内で業務情報を共有することが必要になります。
  - 複数担当化を実施する場合には、業務に「主担当」と「副担当」を設定し、主担当が不在の際には副担当が対応することをルール化しましょう。また、「主担当」と「副担当」では日頃から業務情報を共有し、不在時にスムーズに対応できるようにしていきましょう。
  - ここでは、一人の職員が担当できる業務の種類を増やし、それぞれの職員が幅広い業務に対応できるように育成していくことを「多能工化」としています。多能工化を進めるためには、定期的な異動や配置替えを積極的に行い、「人」に業務がつかないように工夫しながら、職員の育成を進めていくことが必要になります。
  - まずは「主担当」と「副担当」を設定し、実際にカバーできるようにすることで、各職員が担当できる業務の幅を広めていきましょう。あわせて、担当の配置換え等を通して、業務の過度な属人化を防ぎながら、中長期的な多能工化も進めていきましょう。
- タテのカバー体制構築に当たっては、役職者等の業務の整理と不在の際の権限委譲ルールの検討が伴います。管理職に業務が集中している状況の場合は、管理職の一つ下に「サブリーダー」等を置き、業務を一部委譲できないかも検討しましょう。
- 担当者間で、不在予定や不在時の依頼事項等のコミュニケーションを綿密に取り、組織全体で業務を遂行することを意識しましょう。
- 担当者不在時のカバーが上手く行かない場合は、業務が属人化しすぎていないか見直しを行いましょう。「その人しかできない業務」については、積極的に配置替え等を実施し、他に担当できる職員の育成等も検討しましょう。

留意点

- カバー体制構築は、安心して休める環境づくりや、業務の過度な属人化防止の視点でも重要になる施策です。
- カバー体制は、「何となくカバーができている状態」を目指すのではなく、ルールを設定し、どの業務の担当者も安心して休める環境を作っていきましょう。過度に属人化している業務は組織にとってもリスクとなります。カバー体制の構築を通じて、業務情報の共有や組織全

体で業務を遂行できる体制づくりを目指していきましょう。

■係を超えた人員配置・応援体制

概　要

- 係内だけでカバー体制を構築するのではなく、より大きな部・課等の単位で人員を配置したり、係を超えた応援体制を構築したりすることで、より広い範囲での複数担当制・多能工化等を進めていく取組です。
- 少人数の係内だけではカバー体制の構築が難しい場合や、係毎の業務の繁閑に応じて柔軟に人材を配置したい場合、より広い範囲での多能工化を進めていきたい場合等に有効です。
- 業務の繁閑に応じた応援体制の実施方法としては、毎週初めに、各係の所属長で業務状況を共有し、繁閑に応じて人員の応援が必要な場合は、依頼・調整する方法等があります。

留意点

- 係によって残業時間数や休暇取得状況に偏りがある場合や、時期による繁閑差が大きい場合は、係内の調整だけでの残業削減や休日取得促進が難しいことも考えられます。このような場合に、係を超えた人員配置・応援体制を進めることで、組織全体として効率的な業務遂行体制も検討していきましょう。

事　例

京都府木津川市：主事・主任クラスを課付で配置（職員数 499 名）	
実施事項	• 平成 24 年度までは、主事・主任クラスを係単位で配属していたが、それを課付の配属として、業務量に応じて所属長の采配で係を異動させることを可能にした。
特徴	• 特定の時期が忙しい課がある。例えば、市民税担当課では、1～5 月が繁忙期である。最も忙しい時期の業務量に対応できる人員を日頃から配置することは難しいため、課の係内では、繁忙期はお互いに手助けをするよう呼びかけている。

北海道新十津川町：グループ制の導入（職員数 99 名）	
実施事項	• 係制の小さい範囲での事務の執行は、担当者がいないと業務に支障が生じるという住民サービスの低下や、他の仕事に関わる機会がないため、職員としての成長を妨げることにもつながることから、これらの課題への対応方策として、グループ制の導入を検討。 • 平成 18 年度に一部のモデル部署（保健福祉課及び住民課の一部）での試行を経て、平成 20 年度より全庁でグループ制を導入。 • 係制では「9 の課局に 47 の係体制」であり、各係の職員数は 2～3 名であったが、グループ制では「9 つの課局に 18 グループ体制」となり、1 グループの人数は 5～10 名とした。

特徴	• 取組を進める上での工夫として、各業務について、「主担当」と「副担当」をおくことを義務付け、主担当が何らかの形で長期に不在となるなど、何かあっても副担当がカバーする体制を構築している。 • 週 1 回程度、グループ会議を開催し、各人が 1 週間に行う業務の量を把握した上で、助け合えるものはカバーしている。その結果、導入前と比較して日頃の業務の平準化も図られている。 • グループ制の導入による成果としては、大きく以下 3 点が挙げられる。 ①限られた職員数で迅速かつ正確な事務処理と意思決定が可能となった／新たな課題に対しても、迅速かつ柔軟な対応が可能となった。 ②カバー体制の構築により年次有給休暇の取得日数が増加した。 ③職員の知識拡大により能力が向上し、より良い住民サービスの提供が可能となった。

◎Topics◎　地方公共団体における BPR

職員数が増えない中で働き方改革を実現させつつ、公共サービスの質を上げていくことは、多くの地方公共団体で共通の課題となっています。

このような中、総務省では、地方公共団体における①住民サービスに直結する窓口業務、②業務効率化に直結する庶務業務等の内部管理業務について BPR の手法を活用し、業務改革にモデル的に取り組む地方公共団体を支援する事業を実施しています。

BPR：Business Process Reengineering（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）とは、業務プロセス全体の分析・見直しを通して、再設計し直していくことです。BPR の目的は、単に効率化を図ることだけでなく、サービスの質を上げていくことにもあります。

総務省が実施した「平成 28 年度業務改革モデルプロジェクト」では、以下の 7 つの地方公共団体が BPR に取り組み、窓口業務のワンストップ化による利便性の向上や、庶務業務の集約、アウトソーシング等の検討を行いました。

団体名	モデル事業概要
岐阜県高山市	本庁舎及び 9 支所の窓口を同時に改革
兵庫県神戸市	総合窓口化と電子申請・郵送申請の拡大を同時に実施
鳥取県鳥取市	窓口事務処理を段階別に業務分析及びアウトソーシング検討を実施
鳥取県北栄町	総合窓口業務と窓口業務以外の定型的業務の集約及びアウトソーシングを一体的に実施
愛媛県西予市	総合窓口化と予約制窓口、オンライン窓口、申請書記載支援など複線的な窓口業務改革
大分県別府市	必要な外部人材を域内民間事業者との連携により確保することを検討
沖縄県南城市	島部の小規模団体における窓口業務改革

（出所）総務省「平成 28 年業務改革モデルプロジェクト」成果報告書概要一覧
http://www.soumu.go.jp/main_content/000475744.pdf

「平成 29 年度業務改革モデルプロジェクト」においても、7 つの地方公共団体がモデルプロジェクトに取り組んでいます。これらの地方公共団体の取組内容の詳細については、総務省のホームページ[17]にも記載されていますのでご参照ください。

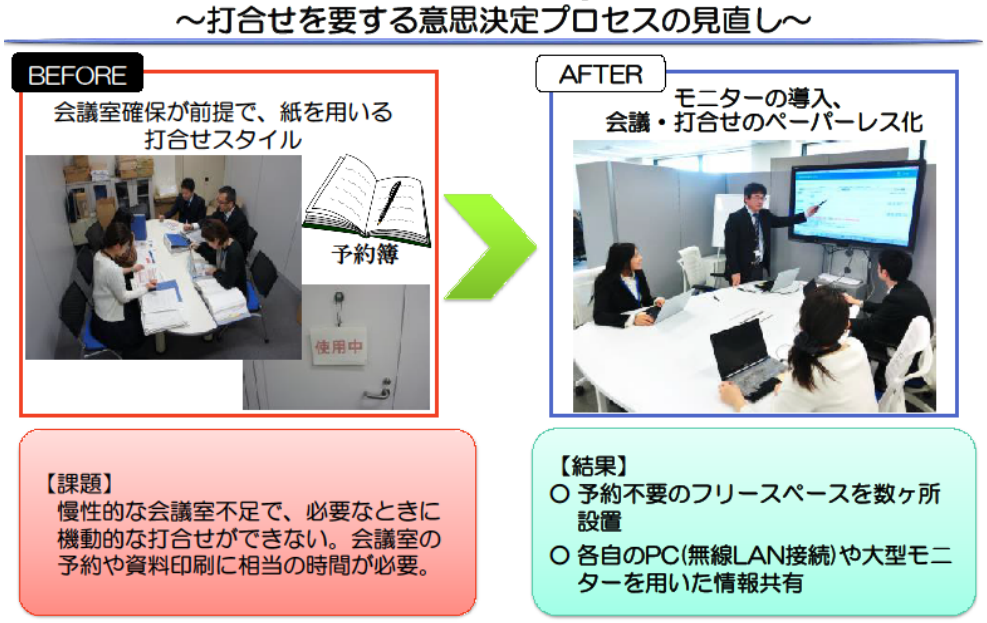
また、総務省では、国の各府省でも BPR の手法を使った業務改革を推進しています。国における取組については、総務省ホームページ[18]をご参照ください。

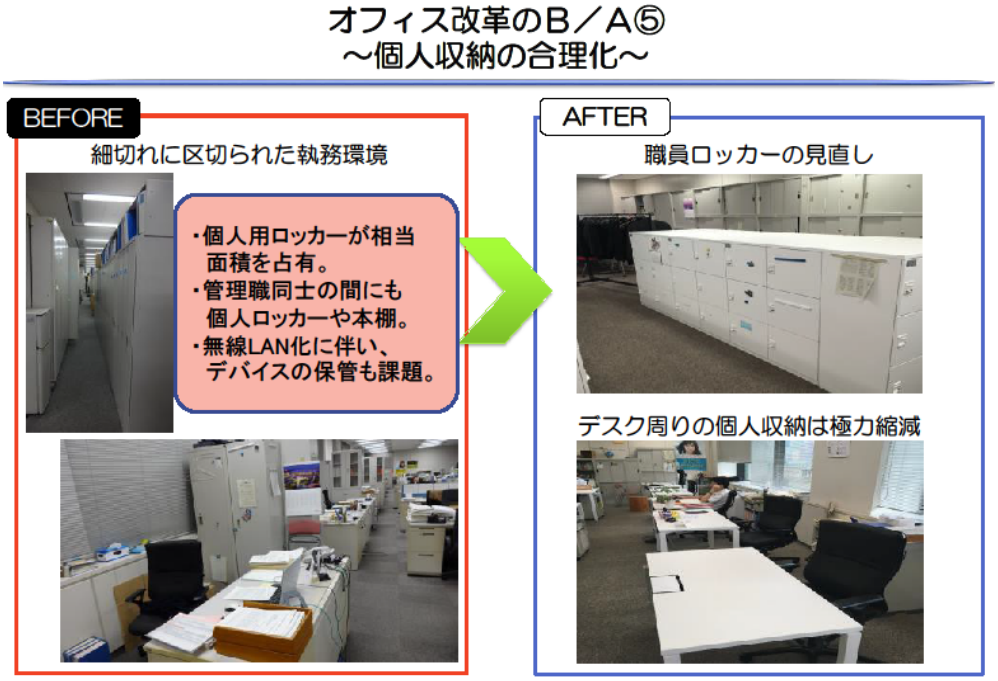
[17]総務省ホームページ（総務省トップ >政策 >地方行財政 >地方自治制度 >地方公共団体の行政改革等　「地方行革」）
http://www.soumu.go.jp/iken/main.html
[18]総務省ホームページ（総務省トップ >政策 >国の行政制度・運営 >業務改革等　「国の行政の業務改革の推進」）
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/gyokaku_01.html

◎Topics◎　業務効率化・生産性向上のための霞が関オフィス改革
～「働き方」の変革のための「働く場の改革」～

総務省の一部部局（行政管理局等）では、環境が変化することで人の働き方は変わると考え、平成 27 年以降、「オフィス（働く場）の改革」を進めています。総務省が取組をまとめた「「理想の働き方」のために　～働く「場」を変える、オフィス改革の挑戦～」によると、具体的には、以下のような取組が実施されています。

＜オフィス改革のポイントと主な実施事項（総務省資料より）＞





（出所）総務省「「理想の働き方」のために　～働く「場」を変える、オフィス改革の挑戦～」
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/office_kaikaku/index.html

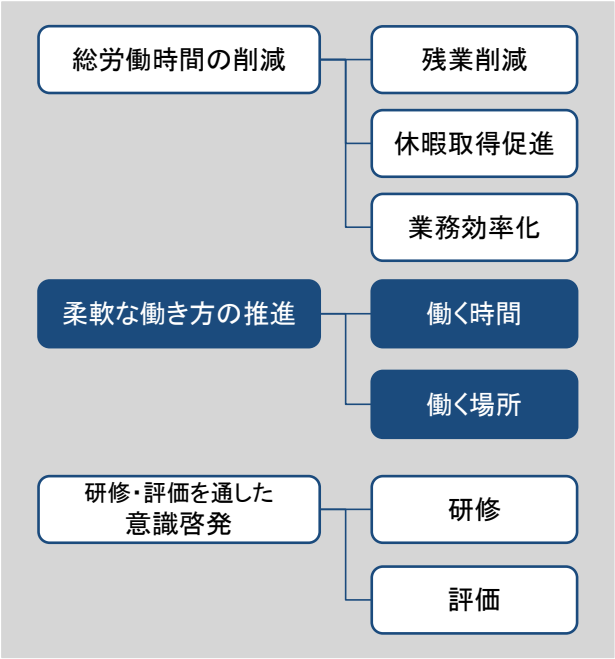
これらの取組の結果、ペーパーレス化の促進、印刷・コピーの機会減少、オフィススペースの有効活用といった効果だけでなく、職員の意識改革や超過勤務削減、コミュニケーションの活性化、テレワークへの移行促進につながったとされている点は、興味深いポイントです。職員の働き方に対する意識を変えるきっかけとして、オフィス改革も検討してみましょう。

オフィス改革の取組の詳細は、総務省ホームページ（総務省トップ ＞政策 ＞国の行政制度・運営 ＞オフィス改革　http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/office_kaikaku/index.html）をご参照ください。

(2) 柔軟な働き方の推進

- 柔軟な働き方の推進は、「働く時間」「働く場所」を柔軟化することによって、効率的な働き方や多様な人材の活躍を目指す取組です。

- 柔軟な働き方の推進においては、「制度」の検討・導入が必要となります。それぞれの制度の対象者の範囲・運用ルール等を議論し、職員団体等とも協議を重ねた上で、導入を進めていくことになるでしょう。また、柔軟な働き方の推進に伴い、これまでの仕事の進め方や評価の考え方を、柔軟な視点で捉えなおすことも必要になります。



- ここでは、まず「働く時間」を柔軟にする取組の代表的なものとして、「時差勤務の導入・拡大」の考え方・事例の紹介を行います。次に、「働く場所」を柔軟にする取組として、「テレワークの導入・拡大」にも触れていきます。

- 施策の導入を検討する際には、地方公共団体として多様な人材の活躍イメージをどのように描いているか、また職員がどのような働き方のニーズを持っているかを明確にするようにしましょう。その上で、トライアル（試行導入）を行い、効果・メリット・デメリット等を確認し、職員団体とも協議を重ねながら、各団体に合った方法での本格導入を検討するようにしましょう。

働く時間

■時差勤務の導入・拡大

概　要

- 職員の業務状況等に応じて時差勤務を可能にすることで、手待ち時間等を削減し、より効率的な時間の使い方を目指す取組です。

取組内容

- 人事担当部局等や各部門のトップ、実務推進者等で、導入の検討体制を構築しましょう。
- 導入の目的・狙い・方針等を明確化しましょう。
  - 導入目的としては、手待ち時間の削減を通した総労働時間の削減や、労働時間の効率的な活用、多様な人材の活躍促進等が考えられます。時差勤務の導入目的をしっかりと議論するようにしましょう。
- 検討組織において、職員のニーズを踏まえ、勤務パターン、適用範囲、運用ルール等を検討しましょう。
  - 勤務パターンは、数種類のパターンもあれば、多く設定するパターンもあります。業務状況等を踏まえ、どのようなニーズがあるか把握した上で検討しましょう。
  - 適用範囲は、全職員を対象とするほか、育児・介護等の特別な事由がある場合に限定する場合、対象部署を限定して実施する場合等が考えられます。効率的な時間の使い方の実現を目的とするためには全職員を対象とする形が理想的ですが、まずは適用範囲を限定してトライアル（試行導入）を実施し、徐々に広げていくことも考えられます。
  - 運用ルールは、どのような場合に利用可能とするかを事前申請・承認の有無・方法とあわせて検討することが必要です。また、必要に応じて、時差勤務実施時の勤怠入力・管理方法、時差勤務時の留意事項等も検討するようにしましょう。
  - あわせて、人事委員会規則等の改正が必要となる点についても確認し、必要に応じて職員団体と協議を重ねながら検討していきましょう。
- 試行導入を実施し、効果や課題を確認しましょう。
  - トライアルとして、期間を限定して試行導入してみましょう。試行導入時には、まずは一部の部署・業務等に限定して実施することも一案です。
  - 試行導入に当たっては、説明会等を実施し、目的・狙いやルールの浸透を図りましょう。
  - 試行導入実施後に、効果・課題を確認しましょう。効果確認の視点としては、残業時間数のほか、働き方の質（業務の効率性、住民サービスの質等、効果的な業務マネジメント）や、生活の質（家族との時間、趣味の時間、睡眠・休息等）等があります。ヒアリング・アンケート等で確認しましょう。
  - 課題となる点があった場合は、対処方法を検討し、必要に応じて勤務パターン、運用ルールを再検討しましょう。
  - 本格導入に向けて、職員団体との協議や人事委員会規則等の改正を行っていきましょう。

- 導入後も定期的に効果・課題を確認し、運用ルール等の改定を行いましょう。

留意点

- 働く時間を柔軟にする制度には、一定の勤務パターンで勤務する時差勤務制度の他、出退勤の時間を職員個人がより柔軟に決定するフレックスタイム制等もあります。必要に応じて検討してみましょう。
- 時差勤務の実施に当たっては、管理職がこれまでのマネジメント方法を再考することが必要になります。これまで、部下の出勤から退勤までの仕事ぶりを直接見ることで部下の労務管理・評価をしていた場合は、今後、柔軟な働き方をする部下の仕事をどのように管理し、成果を評価していくか、改めて検討していきましょう。

事　例

東京都調布市：変則勤務の試行実施（職員数 1,268 名）	
実施事項	• 平成 27 年度、政府の「ゆう活」に賛同して朝型勤務を実施したことに加え、市長決定による「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」の施行に合わせ、方針に基づく取組の一つとして、平成 28 年 7 月より変則勤務を試行実施。 • 変則勤務パターンは 7 パターンあり、対象者は以下のとおり。また、変則勤務を利用した場合は定時退庁することをルールとして設定。 ①変則 1～4： 交替制勤務職場（保育園や児童館等）を除く全職場（育児・介護事由のある職員、窓口職員も対象） ②変則 5～7： 夜間に住民説明会等のある職員 **<変則勤務 7 パターン>** ➢ 変則 1　7：30～16：15 ➢ 変則 2　8：00～16：45 ➢ 変則 3　9：00～17：45 ➢ 変則 4　9：30～18：15 ➢ 変則 5　12：00～20：45 ➢ 変則 6　12：30～21：15 ➢ 変則 7　13：00～21：45 • 原則前月末日までに、「休暇取得計画表」に翌月の希望を各職員が記入し、通常勤務の職員が 8 割を下回らないという原則で、所属長が調整・決定。
特徴	• 職員アンケートの結果では、変則勤務が時間外縮減・定時退庁・WLB 推進に「つながった」とする回答が約 6 割にのぼる。制度の継続希望は約 8 割。 • 変則勤務を実施した職員の定時退庁日数、定時退庁率ともに、約 8～9 割の達成率。 • 平成 27 年度と比べて、平成 28 年度は時間外勤務の総時間数が約 7 千時間減少。 • 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。実施してみて、より良い方法があれば見直していけばいい、というようにトライ＆エラーの精神で取組を継続している。

埼玉県所沢市：時差勤務　試行導入を経た本格導入（職員数 2,126 名）	
実施事項	• 平成 27 年より、時差出勤制度を導入。導入の目的は、時間外勤務の削減。時差勤務は勤務時間をスライドさせるだけで済むため、導入がしやすく効果も出やすいと考えた。

	• 本格導入前に、試行を実施した。試行をした上で、効果を確認し、職員団体に説明した。時差出勤については、職員にメールで周知したり試行をしたりしていたため、職員団体からの反対等は特になかった。 • 最初は 4 種類程度の少ない勤務時間の型で試行したが、本格導入に当たって型を増やした。最も早い型の出勤時間を 5：00 とし、それ以降は 30 分毎に小刻みに設定し、勤務時間の型は全部で 16 種類設定している。 • 時差出勤は早朝や夜に業務がある場合に活用するものとしている。業務が発生した際に都度申請を出し、業務上必要と上長が認める場合に利用できる。本人希望のみでは利用できない形にしており、また子育てや介護を事由とした利用も認めていない。市民との会議への出席や、19 時まで営業している所沢駅のサービスコーナーの窓口業務の支援に従事する職員が利用したりすることを想定している。
特徴	• 勤務時間の型を細かく分けることで、必要な時間に合わせて出勤することが可能になり、時間外勤務削減につながった。例えば会議が勤務時間外に設定されている場合に勤務時間を後ろ倒しにすることで、無駄に朝早くから夜遅くまでいる必要がなくなった。 • 平成 27 年の利用者は延べ 928 名で、合計 1,972 時間の時間外勤務削減の効果があった。

働く場所

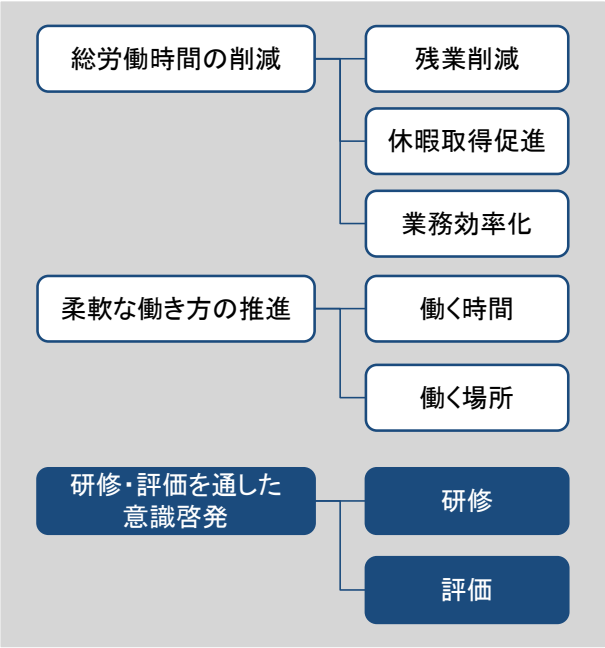
■テレワークの導入・拡大

概　要

- 職員の業務状況等に応じて在宅勤務・モバイルワーク・サテライトワーク等を可能にすることで、移動時間の効率化や、仕事・生活における時間の有効活用、多様な働き方の実現等を目指す取組です。
- テレワークの導入は、管理職や職員の両方について、「職場にいること＝仕事をしていること」ではなく、「成果を出すこと＝仕事をしていること」との考え方への変換を伴うものです。また、時差勤務と同様、管理職にとっては、顔が見えなくても労務管理・評価をいかに実施するかを考えるチャレンジであるともいえます。
- テレワークにハードルが高い印象を持っている場合には、まずはトライアルとして短期間試行導入を実施し、実際に住民サービスの質や、職員同士の連携等にどのような影響が出たか、また労務管理・評価等の課題にどのように対処したか等を検証してみるようにしましょう。

- 具体的なテレワークの導入の手順等については、以下で詳細に解説されています。こちらも参考として検討するようにしましょう。なお、以下は民間企業向けのガイドブックになりますので、地方公共団体における導入の際には、十分留意してください。
  厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革　-テレワークの導入・運用ガイドブック-」
  （以下からダウンロード可能）
  http://work-holiday.mhlw.go.jp/material/pdf/category7/01_01.pdf

(3) 研修・評価を通した意識啓発



- 働き方改革を進めるに当たっては、働き方改革をなぜ進めるのか、働き方改革を進めることによって何を目指していくのかをしっかりと理解した上で、全庁で一丸となって「働き方を変える」意識を持って前向きに取り組むことが非常に重要になります。

- 働き方改革を進めていくと、「早く帰ってもやることがない」「休んでも何をしたらいいか分らない」といった声や、「自分は長時間労働をいとわないので、もっと働けるようにしてほしい」といった声があがることもあります。「残業削減や休暇取得をしたいが、どのように自分の業務を効率化したらいいか分からない」という職員もいるでしょう。

- また、施策を進めていくに当たり、働き方改革の目的や狙いが見失われてしまい、施策を推進すること自体が目的化したり、やらされ感が強くなって取組が形骸化したりすることも起こりがちです。働き方改革を効果的に進めていくためには、働き方改革の目的・狙いに立ち返る機会を作り、働き方改革に関する意識啓発を定期的に図っていくことが重要です。

- ここでは、研修や評価を通した意識啓発について紹介します。

研修

■管理職を対象とした研修

概　要

- 管理職を対象に、研修を実施して働き方改革の意識啓発を図る取組です。
- 研修では、働き方改革の狙い・必要性・考え方、働き方改革の進め方、働き方改革における管理職の役割等を伝えるようにしましょう。あわせて、各部署における働き方改革の課題や今後の取組を議論する時間も設けると効果的です。また、労務管理の知識が不足している管理職が多い場合は、労務管理ルール等に関する講義を併せて実施してもよいでしょう。
- 研修は一度だけ実施するのではなく、各部署での取組の進捗状況の共有とあわせて定期的に開催するようにしましょう。また、働き方改革に抵抗感のある管理職も含む全ての管理職が受講する形で実施しましょう。

留意点

- 職場において働き方改革を推進する上で、管理職が働き方改革の狙いや推進する理由をしっかりと理解し、職員に伝えながら取組を推進することが重要になります。研修によって、管理職自身が自身の言葉で働き方改革の必要性や、自部署の目指す姿を説明できる状態にしていきましょう。
- 職場での働き方改革では、管理職自身が率先垂範で働き方を変える姿勢を示すことも重要です。研修では、まずは管理職自身が働き方を変えていくことを強く促しましょう。
- 働き方改革に関する管理職意識啓発研修のプログラム案は、「管理職意識啓発研修」として、「3.研修プログラム例　2.働き方改革」の中でも紹介しています。こちらも参考として研修内容を検討しましょう。

■職員を対象とした研修

概　要

- 職員を対象に、研修を実施して働き方改革の意識啓発を図る取組です。
- 研修では、働き方改革の狙い・必要性・考え方、働き方改革の進め方、働き方改革における職員の役割等を伝えるようにしましょう。あわせて、自身の部署における働き方・休み方の課題や取組のアイデアを議論する時間も設けると、今後の取組につなげられます。また、自身の働き方について振り返る時間を設け、他の職員と共有することで、他の職員が実践している工夫から学びを得られるようにすることも効果的です。
- 研修として実施する形のほか、「職場単位のワーキング」として、課題や取組の議論を中心に進める方法もあります。「職場単位のワーキング」のプログラム案は、「3.研修プログラム例　2.働き方改革」の中でも紹介しています。こちらも参考として研修内容を検討しましょう。
- 管理職研修と同様に、全ての職員が受講するようにしましょう。

留意点

- 働き方改革を進めるに当たり、「とにかく休みを取って、早く帰ればいい」という考えだけが職員の間に広まることもあります。本来の働き方改革は、「限られた時間で成果を出すために、業務を工夫すること」であることを改めて伝えるようにしましょう。
- 研修の中で課題や取組を議論する際には、自部署や全庁で進めたい具体的な取組等を考えるだけでなく、自分でできる工夫についても考えるように促しましょう。また、部署単位や全庁単位での取組についても、自身がどう携われるのか、具体的にどうすれば変えていけるかを併せて考えるようにしましょう。

評価

■管理職の評価

概　要

- 管理職の評価項目に、労務管理や働き方改革の視点を入れる取組です。
- 労務管理の実践や職場環境整備の視点を入れた評価項目を設けたり、目標管理において働き方改革に関する項目の設定をルール化したりする方法があります。働き方改革の取組を全庁的に実施している場合には、取組の推進を目標として設定し、取組の進捗状況や成果で評価することも一案です。

留意点

- 人事評価として実施する方法の他、働き方改革が進んでいる部署を表彰し、インセンティブを付与する方法もあります。
- 労務管理や職場での働き方改革が管理職としての役割であることを管理職自身に認識させるためにも、働き方改革を実践している管理職を評価することは重要です。働き方改革を実践している管理職を何らかの形で評価できるようにしましょう。

事　例

福岡県北九州市：管理職の業績目標管理制度に「組織力向上の視点」を組み入れ（職員数 12,743 名）	
実施事項	• 管理職の目標管理において、イクボス 10 か条に基づく「組織力向上の視点」を必ず目標項目に入れるようにしている。働きやすい職場環境を整備し、性別に関わりなく職員の能力を向上させるためにできることを管理職にそれぞれ考えてもらい、目標を設定してもらった上で、目標の達成度合いを評価の対象としている。 • 目標は、定量的・定性的いずれでもよいということになっている。ウエイトも自由設定。時間外勤務削減に関する目標は必ず設定することになっている。 • 目標設定や評価を実施する際には、評価シートに記入し、上司との面談を実施している。目標設定の際には上司とよくすり合わせをし、評価の際には取組内容と達成状況を丁寧に聞いていく必要があるため、面談時間は 30 分を超えることもある。 • これ以外にも、通常の定期評価等も実施しており、これらの評価項目に女性活躍の視点を追加している。目標管理の評価は勤勉手当に反映されることになっている。
特徴	• 上司自身も、局や部としての成果を出さなければ自らの評価に影響が出るため、形式的にならずに取り組めているのではないかと考えている。 • 目標値を達成するために、現場の実態を隠されてしまうようなことは今のところ生じていないと思われる。

■職員の評価

概　要

- 職員の評価項目に、効率的な働き方や働き方改革の実践度の視点を入れる取組です。
- 時間当たり生産性を意識した効率的な働き方の視点を入れた評価項目を設けたり、目標管理において業務改善等の働き方改革に関する項目の設定をルール化したりする方法があります。
- 効率的な働き方をしている職員等の評価をきちんとできるよう、評価する管理職に対する評価運用マニュアル等を策定することもあわせて検討しましょう。

留意点

- 人事評価として実施する方法の他、職場での働き方改革に寄与した職員を表彰し、インセンティブを付与する方法もあります。
- 働き方改革に対する職員のモチベーションを上げるためにも、効率的な働き方を推進している職員を評価する姿勢を伝えていけるようにしましょう。

◎Topics◎　小規模団体の特性を活かした取組とは

女性活躍や働き方改革の取組を行う場合、中小企業や小規模な地方公共団体からは、「大きな組織はできるかもしれないが、うちは小さいので余裕がない」といった声が聞こえてきます。

実態をみると、確かに、大規模な企業・団体の方が、両立支援等の柔軟な働き方に関する制度が多数導入されていることがわかります。しかし、制度の利用状況についてみると、実は小規模な企業・団体の方が高い場合もあります。

また、柔軟な働き方については、制度はないけれども実質的に柔軟に働く融通が利くのは、小規模な企業・団体の方だという見方もあります。これは、日本に限ったことではなく、他の先進国でも共通してみられる傾向です。大規模な企業・団体では、制度がなければ、一律の働き方を変えることは困難です。そういった意味では、小規模な組織には、小規模なりの取り組みやすさもあるのです。

一方で、組織が小さいと、休暇取得の際のカバー体制などを作ることが困難だという実態もあります。ただし、大きな企業・団体職場でも、現場で一つの仕事をする単位は、小さい場合も少なくありません。そうした職場でもカバー体制をつくるためには、部署を超えてカバーしあえるよう協力体制を作ったり、互いの仕事のスキルを身に付けて助け合えるようにしています。これを多能工化といいます。民間の小規模な企業でも、この多能工化を積極的に進めることで、効率を上げ、働き方を改善し、女性の活躍を促している企業が少なくありません。

小規模団体ならではの融通性を生かしつつ、日ごろの担当を超えて助け合える関係を作ることで、女性活躍・働き方改革を進めていきましょう。

また、限りある人員や予算を有効に活用するため、近隣の地方公共団体等との連携等により事務業務の効率化を図ることも考えられます。以下はそうした取組の一例ですが、いずれも人員・予算の効率化を実現しつつ、あわせて住民サービスの向上にもつなげている点が注目されます。これらの事例は、総務省ホームページ[19]にも掲載されていますのでご参照ください。

〔広域連合に教育委員会事務を統合[20]／京都府和束町、笠置町、南山城村〕

平成 20 年 12 月に相楽東部広域連合を設立し、教育委員会業務、ゴミ処理業務、広報誌の発行業務、公平委員会業務等を 3 町村が連携して一体的に事務を実施。教育委員会事務の統合は全国初の取組であり、業務の効率化や学校間連携による教育の充実を実現している。連合設立後 3 年目の検証では、3 町村で 28,144 千円の行革効果（教育長等の人件費の節減）がみられた。

〔自治体クラウドの導入[21]

／群馬県吾妻郡中之条町・長野原町・嬬恋村・草津町・高山村・東吾妻町〕

情報システムを自庁舎で管理・運用することに代えて、外部のデータセンターで管理・運用し、複数の自治体が共同で利用。平成 28～29 年度にかけて 6 町村で導入し、6 町村全体では 34%の運用コスト削減が見込まれている。自治体クラウドは、業務の標準化等によるコスト削減やセキュリティ強化、外部データセンター活用による災害時の業務継続性確保・データ保存環境の向上等の効果が得られることから、小規模自治体での導入が進んでいる。

〔複数自治体の共同による民間委託[22]／秋田県内 22 市町村〕

県内 25 市町村が参加する「市町村橋梁等長寿命化連絡協議会」において、平成 26 年度より、各市町村の道路施設点検を集約して発注する「包括発注」を実施。自治体の枠を超えた共同での民間委託により、市町村における技術職員の不足や事業規模が不足することに伴う受託事業者の確保困難等の課題を解消している。このほか、都道府県が複数市町村の代替で委託契約を束ねるケースもみられる。

---

[19] 総務省ホームページ（総務省トップ ＞ 政策 ＞ 地方行財政 ＞ 地方自治制度 ＞ 地方公共団体の行政改革等）
http://www.soumu.go.jp/iken/main.html

[20] 地方公共団体における行政改革の取組（平成 28 年 3 月 25 日公表）
http://www.soumu.go.jp/main_content/000405017.pdf

[21] 地方公共団体における行政改革の取組（平成 29 年 3 月 30 日公表）
http://www.soumu.go.jp/main_content/000476489.pdf

[22] 同上

3. 研修プログラム例

1. 女性活躍推進

(1) プログラム種類

想定され得る主な研修実施のテーマ及び対象者は、下表のとおりです。

1) 女性管理職候補層育成
　① 女性管理職候補者上司向け
　② 女性管理職候補者向け
2) 育児休業取得者復帰支援
　① 育児休業復職者上司向け
　② 育児休業復職者向け
3) 短時間勤務制度マネジメント
　① 短時間勤務制度利用者上司向け
　② 短時間勤務制度利用者向け

(2) プログラム内容

各テーマについてのプログラム例を示します。プログラムは、すべて 3 時間（180 分）目途で構成しています。

(3) プログラムの活用方法

実際の研修に当たっては、外部の専門講師を活用する必要があると考えられます。女性職員向けのプログラムについては、先輩や管理職層を講師として実施することも考えられますが、管理職向け研修は、組織内の講師で説得力のある講義を行うことは困難なため、外部講師を勧めます。外部講師に依頼する場合、細かな講義内容やワークショップの手法については、専門講師のノウハウを活用することになります。

研修を企画する際には、実施したいテーマを上記のタイトルから選び、次ページ以降に示したプログラム例を仕様として提示し、外部講師の依頼やコンペを行いましょう。

1）女性管理職候補層育成

①女性管理職候補者上司向け

テーマ	手法	時間
1. 趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10 分
2. 今、なぜ女性活躍推進か 女性活躍を推進する背景説明。	講義①	20 分
3. コンプライアンスの視点からみた女性活躍推進 管理職の立場から必要となる法対応を説明。女性活躍推進法の計画対応、育児・介護休業法対応としてのマタハラ防止等の視点から、留意ポイントを紹介。	講義②	25 分
4. 女性部下の登用における課題 自分の部下である管理職候補者の登用において、どのような課題があるのか、育成の視点から話し合う。	ワークショップ①	45 分
5. 女性活躍推進のための取組 ~ポジティブ・アクションとは~ 女性の活躍を推進するために、本研修以外に推進する取組を紹介し、管理職としての役割を明示する。	講義③	20 分
6. 女性部下の登用のために取組むべきこと 自分の部下の管理職登用のために、どのような取組が必要か。自身の取組、部下本人に期待する取組、組織（人事等）に期待する取組に分けて話し合う。	ワークショップ②	45 分
7. 研修の総括 ワークショップの意見を総括し、明日からの実践ポイントを提示する。	クロージング	15 分

② 女性管理職候補者向け

テーマ	手法	時間
1. 趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10 分
2. 今、なぜ女性活躍推進か 女性活躍を推進する背景説明。特に、女性職員のみを対象とした研修を実施する意義について説明。	講義①	20 分
3. 女性活躍推進のための取組 ~女性活躍推進法の目標と取組内容～ 各団体の女性活躍推進計画の目標と、実現のための取組内容について解説する。本研修により女性職員の意識啓発のみで登用を進めようとしているのではなく、上司に対する働きかけを同時に行い、職場で女性管理職候補者に対する期待役割の明確化や育成を行っていくことを伝える。また、働き方改革も重視していることを伝える。	講義②	25 分
4. キャリア形成における課題 もしくは、管理職昇格における課題 キャリア形成を図る上での自身の課題を考える。キャリア形成という投げかけをするか、管理職昇格という投げかけをするかは、当該団体の方針による。	ワークショップ①	45 分
5. キャリア形成を考える意義 中長期的なキャリア形成を考える意味や自身のキャリアを考える上で留意すべきポイントを紹介する。	講義③	20 分
6. 自身の望むキャリア形成のために取り組むべきこと もしくは、管理職昇格に向けて取り組むべきこと 自身のキャリア形成（あるいは管理職昇格）のためにどのような取組が必要か。自身の取組、上司に期待する取組、組織（人事等）に期待する取組に分けて話し合う。	ワークショップ②	45 分
7. 研修の総括 ワークショップの意見を総括し、明日からの実践ポイントを提示する。	クロージング	15 分

2）育児休業取得者復帰支援

① 育児休業復職者上司向け

テーマ	手法	時間
1. 趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10 分
2. 女性の妊娠・出産期の就業継続をめぐる状況 妊娠・出産期の就業継続が拡大してきた背景を紹介する。法制度、当該団体の支援策についても紹介する。	講義①	20 分
3. 育児休業取得における課題 育児休業取得前後の女性職員の不安や復職時の仕事と生活における課題を紹介する。就業継続だけが目的ではなく、能力発揮とキャリア形成を目的として考える必要があることも伝える。	講義②	25 分
4. 育児休業復帰後の課題 自分の部下である育児休業復職者の働き方やキャリア形成における課題を話し合う。	ワークショップ①	45 分
5. 育児休業復職者支援のポイント 復職者が置かれた状況（仕事と生活の両立）に対応する上で重要な職場マネジメントのポイントを紹介する。主に仕事の配分、目標設定と評価、キャリア形成支援の観点から、制度利用に関するマネジメントの考え方を示す。短時間勤務制度等の制度利用の有無に関わらず、一律に制約があると決めつけず、個々の部下の状況をよく把握して向き合うことの必要性を示す。	講義③	20 分
6. 復職者の両立支援、能力発揮のために取り組むべきこと 自分の部下の両立支援と能力発揮のために、どのような取組が必要か。自身の取組、部下本人に期待する取組、組織（人事等）に期待する取組に分けて話し合う。	ワークショップ②	45 分
7. 研修の総括 ワークショップの意見を総括し、明日からの実践ポイントを提示する。	クロージング	15 分

② 育児休業復職者向け

テーマ	手法	時間
1. 趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10 分
2. 女性の妊娠・出産期の就業継続をめぐる状況 近年、妊娠・出産期の就業継続が拡大しつつあること、時間制約を前提に正規職員として就業継続が一般化してきたことにより、日本中で多くの女性が同じような課題に直面していることを説明する。復職後の仕事と子育ての両立は困難と感じられるかもしれないが、就業継続が可能となったことを前向きにとらえるよう示唆する。	講義①	20 分
3. 育児休業取得における課題 育休前後に生じる不安や育児休業中の生活と復職後の生活のギャップ、復職後の仕事やキャリア形成における課題について紹介する。就業継続だけが目的ではなく、能力発揮・キャリア形成の視点から考える必要があることを伝える。	講義②	25 分
4. 育児休業復職後の課題 復職後に感じている課題を話し合う。直面している仕事や働き方における課題、中長期的なキャリア形成における課題に加え、家庭内の役割分担に関する課題についても検討する。	ワークショップ①	45 分
5. 育児休業復職後の働き方のポイント ～タイムマネジメントとキャリア形成の視点～ 現在直面している働き方の課題に対し、タイムマネジメントのコツを紹介するとともに、職場内の働き方見直し等自分がサポートされるだけではなく、時間制約がある中で見えてくる職場全体の働き方の見直しに貢献する視点も伝える。中長期的なキャリア形成の視点からは、目の前の両立で手一杯だとしても、進むべき方向を見定めて、少しずつでも前向きに経験を積むことの必要性を示唆する。	講義③	20 分
6. 復職後の両立・能力発揮のために取り組むべきこと 復職後の両立や能力発揮のために、必要な取組を検討する。自身の取組、上司に期待する取組、組織（人事等）に期待する取組に分けて話し合う。	ワークショップ②	45 分
7. 研修の総括 ワークショップの意見を総括し、明日からの実践ポイントを提示する。	クロージング	15 分

3）短時間勤務制度マネジメント

①　短時間勤務制度利用者上司向け

テーマ	手法	時間
1.　趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10 分
2.　短時間勤務制度の意義 短時間勤務制度が必要とされる背景とその効果について紹介する。当団体の制度の概要も紹介する。また、今後、仕事と介護の両立等育児以外の事由についても利用が拡大する可能性についても言及し、ダイバーシティマネジメントを推進する上で重要な施策であることを説明する。	講義①	20 分
3.　短時間勤務制度の課題 育児短時間勤務制度利用に伴う課題として、能力発揮やキャリア形成が困難であることを示し、仕事の配分、目標設定・評価、キャリア形成支援が必要であることを示す。	講義②	25 分
4.　短時間勤務制度利用の課題 自分の部下である短時間勤務制度利用者の能力発揮・育成における課題を話し合う。	ワークショップ①	45 分
5.　短時間勤務制度運用のポイント 主に仕事の配分、目標設定と評価、キャリア形成支援の観点から、制度利用に関するマネジメントの考え方を示す。	講義③	20 分
6.　制度利用者の能力発揮・育成のために取り組むべきこと 自分の部下の育成・キャリア形成支援のために、どのような取組が必要か。自身の取組、部下本人に期待する取組、組織（人事等）に期待する取組に分けて話し合う。	ワークショップ②	45 分
7.　研修の総括 ワークショップの意見を総括し、明日からの実践ポイントを提示する。	クロージング	15 分

② 短時間勤務制度利用者向け

テーマ	手法	時間
1. 趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10 分
2. 短時間勤務制度の意義 育児期の時間制約のある働き方の特徴と短時間勤務制度の効果について紹介する。	講義①	20 分
3. 短時間勤務制度の課題 育児期の短時間勤務制度利用の課題を、主に、仕事の配分、目標設定・評価、キャリア形成の視点から紹介する。女性の就業継続が拡大している中で、女性職員に期待される役割の変化を踏まえ、制度利用者の立ち位置も変化しつつあることも伝える。	講義②	25 分
4. 短時間勤務制度利用の課題 短時間勤務制度を利用する上での課題を、現在の働き方と今後のキャリア形成の視点から話し合う。	ワークショップ①	45 分
5. 短時間勤務制度マネジメントのポイント 制度運用のマネジメントにおける考え方を紹介し、上司と同じ目線で、制度活用が図れるように示唆する。	講義③	20 分
6. 能力発揮とキャリア形成のために取り組むべきこと 制度を利用しながら、自身の能力発揮やキャリア形成をはかるために、必要な取組を検討する。自身の取組、上司に期待する取組、組織（人事等）に期待する取組に分けて話し合う。	ワークショップ②	45 分
7. 研修の総括 ワークショップの意見を総括し、明日からの実践ポイントを提示する。	クロージング	15 分

2.　働き方改革

（1）プログラム種類

想定され得る主な研修実施のテーマ及び対象者は、下表のとおりです。

1）	管理職意識啓発研修
2）	職場単位のワーキング

（2）プログラム内容

各テーマについてのプログラム例を示します。プログラムは、2~3 時間（120~180 分）目途で構成しています。

1）管理職意識啓発研修

テーマ	手法	時間
1.　趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10 分
2.　働き方改革の意義 全職員の働き方改革が求められている背景について、女性活躍を含めたダイバーシティ推進の観点も踏まえて説明する。政府の方針や当該団体の方針・取組も紹介する。	講義①	20 分
3.　働き方推進の考え方と課題 ノー残業デーや休暇の計画取得にとどまらず、仕事の進め方や組織内の役割の見直し等を含めた働き方改革を進める上での考え方や具体的な取組課題を提示する。	講義②	25 分
4.　自部署で働き方改革を進める上での課題 自部署の仕事の特性や構成員の特徴を踏まえ、働き方の現状や改革を進める上での問題点を話し合う。	ワークショップ①	45 分
5.　働き方改革の進め方 管理職として実践できる働き方改革の進め方を紹介する。	講義③	20 分
6.　働き方改革のために取り組むべきこと 自部署でどのような取組を進めるべきか。自身の取組、部下に期待する取組、組織（人事等）に期待する取組に分けて話し合う。	ワークショップ②	45 分
7.　研修の総括 ワークショップの意見を総括し、明日からの実践ポイントを提示する。	クロージング	15 分

2）職場単位のワーキング

小さい組織であれば、職場のメンバー全員で話し合います。大きな組織であれば、数名のコアメンバーを設定し話し合います。話し合いは、下記の例のように「働き方」全般をテーマにする場合と、「会議の効率化」や「休暇取得」等、より具体的なテーマに絞って行う場合があります。本ワーキングについては、職場で何度か実践されることが有用であることから、他の研修よりも短い 2 時間で設定しています。職場内の少数のワーキングのみであれば、講義を削り 1 時間半程度で実施することも考えられます。

テーマ	手法	時間
1. 趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10 分
2. 働き方推進の考え方と課題 ノー残業デーや休暇の計画取得にとどまらず、仕事の進め方や組織内の役割の見直し等を含めた働き方改革を進める上での考え方や具体的な取組課題、取組の進め方を提示する。	講義①	20 分
3. 自部署で働き方改革を進める上での課題 自部署の仕事の特性や構成員の特徴を踏まえ、働き方の現状や改革を進める上での問題点を話し合う。	ワークショップ①	40 分
4. 働き方改革のために取り組むべきこと 自部署でどのような取組を進めるべきか。短期的に取り組めること、中長期的に検討すべきことに分けて話し合う。自部署内だけで取り組めること、他部署や組織全体（人事等）と連携して取り組むべきこと、という視点も取り入れる。	ワークショップ②	40 分
5. 研修の総括・取組目標・内容の確認 ワークショップの意見を総括し、明日から実践する取組の具体的な目標・内容を確認する。	クロージング	10 分

事例①　福岡県　北九州市

市の概要

- 職員数（12,743 名）
- 管理職の女性割合（14.8%）
- 男性育休取得率（12.6%）
- 職員の女性割合（35.9%）
- 超過勤務（月平均 10.1 時間）

※超過勤務、男性育休取得率は 28 年度、他は平成 29 年度

※各種割合の数値は、嘱託職員等を除いた職員数で算定

主な取組

女性活躍推進

- 平成 20 年より市長の強いリーダーシップの下、女性活躍推進の組織を立ち上げ。「女性活躍推進アクションプラン第 1 期計画」（平成 20 年～）、「女性活躍推進アクションプラン第 2 期計画」（平成 26 年～）を策定し、以降様々な取組を推進
- 主な取組（一例）
  - ✓ 能力開発・キャリア形成支援
    - （若手に多様な業務経験を付与するための）育成期の短期ジョブローテーション
    - これまで女性職員が少なかった部署への積極的な配置
    - キャリアアップに向けた意欲喚起・昇任試験の見直し
    - 女性キャリア研修
    - メンター制度
  - ✓ 各部局における独自の女性活躍に関する取組施策の立案・推進
    - 各部局での女性活躍推進の取組事項の検討・実施と報告
  - ✓ 管理職の意識改革
    - 管理職評価へのイクボス・女性活躍の視点反映（目標管理項目に「組織力向上の視点」を設定／定期評価項目等へのイクボス・女性活躍の視点の追加　等）
    - 管理職研修、イクボス宣言・イクボス表彰

働き方改革

- 「女性活躍推進アクションプラン第 2 期計画」では、ワーク・ライフ・バランス推進のための取組として、時間外勤務の削減や、男性の育児参加促進等の取組も設定。性別にかかわらず職員が能力を発揮し、いきいきと活躍できる職場の実現を目指して取組を進めている
- 主な取組（一例）
  - ✓ ワーク・ライフ・バランス（WLB）実践モデル部署の取組
    - 外部アドバイザーによる職場単位の仕事の見直し、成果の発表　等
  - ✓ 男性職員の育児休暇取得・育児参加促進
    - 育休を経験したパパ職員とその上司及び市長の対談、パパ職員・イクボス面談　等

女性活躍推進の流れ

女性活躍推進を進める上でのこれまでの経緯・工夫

- 平成 20 年に北橋市長の強いリーダーシップの下、市長・副市長・局長等で構成される「女性活躍推進！本部」を設置
- 人事部内に「人材育成・女性活躍推進課」も設置し、「女性活躍推進アクションプラン第 1 期計画」（平成 20 年～）の策定にあたった
  - ✓ 当時の市の職員構成について、**50 代職員の約 8 割が男性**である一方、**平成 26 年度以降は、新規採用職員に占める女性の割合が 50%以上となっており、平成 28 年度現在、20 代の職員の約半数が女性**となっている。市長は、今後女性職員が活躍しないと市政が立ちゆかなくなるとの危機感を感じ、女性活躍推進に取り組むことを決意
  - ✓ 第 1 期アクションプランは、ワーキンググループや**女性職員のヒアリング**、**女性活躍推進アンケート**を実施し、現場の声を大切にしながら検討・策定を進めた
  - ✓ 以降、**市長のリーダーシップの下**、様々な取組を推進
- 平成 26 年に策定された**第 2 期アクションプラン**では、**性別にかかわらず職員の成長**を促す視点も追加
  - ✓ 職員アンケートにより、女性の意識は変わってきているが実際の**昇任にまでつなげきれていない**ことや、ワーク・ライフ・バランスが取れているとする割合が男性職員より女性職員のほうが少ないこと等が判明。これらも踏まえ、第 2 期プランを策定した
- 平成 27 年には**総務局に「女性の輝く社会推進室」**を設置
  - ✓ 室を設置した目的は、女性活躍に関する取組を**部局横断的**に実施すること＆**市役所の外にも働きかける**こと等。**人事部との兼任者**もおり、連携しやすい形にしている
  - ✓ 新しい室が設置されたことで、市が本気で女性活躍に取り組もうとしていることがより現場にも伝わった

現場の反応と変化

- 第 1 期アクションプランは当時、「なぜ女性に特化したアクションプランを作る必要があるのか？」といった声もあった。目標も現実的とは思えなかった
- 以降、様々な取組により、**風土や女性活躍推進に対する認識が徐々に変化**し、女性活躍推進が現場に浸透
  - ✓ 女性管理職比率は、プラン策定時（平成 20 年）の 6.2%から、**14.8%（平成 29 年）まで上昇**。**女性局長も当たり前**に
  - ✓ **現場**主体の取組も、**自律的に動く**ようになってきている

推進のポイント

- 風土・意識の変化が進んだ要因は、以下の影響も大きい
  - ✓ 北橋市長を始めとする**トップがぶれずに言い続けた**こと
  - ✓ **メディア**で取り上げられることで、**「本気度」が職員に**伝わったこと
  - ✓ （**全体**の）アクションプラン＆（**現場主体**の）各局の施策立案・推進の両方で施策を動かしてきたこと
    - － 各局の施策は、幹部会での発表／年 1 回の報告会（マスコミ公開）での発表で、**進捗や成果を共有する仕組み**にし、自主的に動くよう工夫
  - ✓ **管理職の意識改革**の取組を続け、これからは男性女性関係なく力を発揮してもらわないと**組織は回っていかない**ことを**理解・納得**してもらったこと

- 市長が**方針を変えず**、**長期的**に取組を続けてきたことが現在の成果につながっているのだと思う。一朝一夕には変わらない
- **全体の風土**を変えていかないと上手くはいかない。効果が出るまでには**時間が必要**という意識を持つことが重要

事例②　茨城県　龍ケ崎市

市の概要

- 職員数（440 名）
- 職員の女性割合（30.2%）
- 管理職の女性割合（10.7%）
- 時間外勤務（月平均 9.2 時間）
- 男性育休取得率（100%）

※平成 28 年度実績

市長のリーダーシップによる男性の育児休業取得促進

取組の経緯

- 平成 22 年、中山市長が第 2 子が誕生するタイミングで、**市長として全国で 2 例目**の育児のための期間（19 日間）を取得
- 平成 21 年度までは、男性職員の育児休業取得者は全くいなかったが、**妻の育児負担軽減、育児休業の経験を業務や市の子育て施策に生かしてほしい**との思いから、**市長のリーダーシップ**で様々な取組を開始

取組内容

- **IKUMEN★THE 男会（イクメン座談会）、IKUMEN★ミーティング**
  - ✓ 市長を交え、育児中（おおむね 1 歳の子）の男性職員を対象に、男性の育児への理解及びその重要性について認識してもらうミーティングを開催
- **育児休業メンター制度**
  - ✓ 育児休業経験者等を「育児休業メンター」として登録（男性 11 名、女性 6 名）。人事課が出産を迎える職員とメンターのコーディネートを行い、**各種制度の利用方法**から育児にかかる様々な不安や悩み等について、**相談に乗ったり、アドバイス**を実施

取組を進める上での工夫

- 男性職員が育児休業を取得しない理由として、**経済的な理由**が多く挙げられたことを踏まえて、人事課で育児休業を取得した際の**モデルケース（共済組合における育児休業手当金、共済掛金の免除制度等）を提示**している
- 男性職員は、業務が相対的に忙しくない時期を選んで取得する人が多く、一ヶ月程度の休業であれば、代替職員はおいていない

成果

- イクメン座談会、ミーティングでは、**妻の育児負担軽減のため、男性職員の育児参加が重要であるとの共通認識**が図られ、参加した**男性職員のうち 8 名**（平成 24～26 年）が、その後**育児休業を取得**
- **1 ヶ月以下の育休取得では大きな収入減にはならないなど数字的に「見える化」**したことで、取得者が飛躍的に増加。平成 27・28 年度の取得率は **2 年連続で 100%**、平均取得日数は **13.3 日**

- 育児休業取得による**給与減等による経済的負担**が大きいと考えられていたところ、実際の負担の程度を理解してもらったことは大きかった。
- 様々な取組により職場の風土が整ってきた今では、**所属長自らが対象者に働きかけるケース**もある。
- **取得経験者が身近にいること**や、**メンターに相談できること**によって、男性職員が**安心して育児休業を取得できる環境**になっている

事例③　北海道　新十津川町

市の概要

- 職員数（99 名）
- 管理職の女性割合（22.6%）
- 男性育休取得率（0%）
- 職員の女性割合（23.5%）
- 時間外勤務（月平均 11.5 時間）

※平成 27 年度実績

グループ制の導入による業務の平準化・カバー体制構築

取組の経緯

- 行財政改革の進展によって職員の**人員削減**が進む中、業務の量は地方分権の推進や総合戦略の実施により増加傾向
- **係制**の小さい範囲での事務の執行は、**担当者がいないと業務に支障が生じる**という**住民サービスの低下**や、他の仕事に関わる機会がないため、**職員としての成長を妨げる**ことにもつながることから、これらの課題への対応方策として、グループ制を導入

取組内容

- 平成 18 年度より、**モデル部署（保健福祉課、住民課の一部）でのグループ制の試行**を経て、**平成 20 年度に全庁展開**
  - ✓ 係制：「9 の課局に 47 の係体制」　⇒　グループ制：　「9 つの課局に 18 グループ体制」
  - ✓ 係制：係ごとの職員数は **2～3 名**　⇒　グループ制：1 グループの人数は **5～10 名**
  - ✓ 各業務について、**「主担当」と「副担当」**をおくことを義務付け

取組を進める上での工夫

- 年度の初めには、全体の業務量を把握するため、各業務の**主担当、副担当の名簿を作成**し、担当業務を「見える化」している
- 万が一、主担当が何らかの形で長期に不在となるなど、**何かあっても副担当がカバーする体制**を構築
- 週に 1 回程度、**グループ会議**を開催し、各人が 1 週間に行う業務の量を把握した上で、**助け合えるところはカバー**している。その結果、**導入前と比較して日頃の業務の平準化**も図られている

成果

- グループ制の導入により、大きく以下の 3 点について、効果がみられた
  - ✓ **限られた職員数**で迅速かつ正確な事務処理と意思決定が可能となった／新たな課題に対して、**迅速かつ柔軟な対応**が可能となった
  - ✓ **カバー体制の構築**により**年次有給休暇の取得日数が増加**した
  - ✓ 職員の知識拡大により能力が向上し、より良い住民サービスの提供が可能となった

- 小規模な地方公共団体において、グループ制の導入が適当かどうかは、**一概にはいえない**と考える。新十津川町では、一人ひとりの仕事に対する意識を高くもつよう働きかけているが、**グループを構成する職員がグループ、課のために頑張ろうと思わないと機能しない**点に留意が必要と考える

事例④　東京都　八王子市

市の概要

- 職員数（2,884 名）
- 管理職の女性割合（13%）
- 男性育休取得率（15.2%）
- 職員の女性割合（34%）
- 時間外勤務（月平均 9.3 時間）／

※時間外勤務は 28 年度、男性育休取得率は平成 27 年度、他は 29 年度

主な取組

女性活躍推進

- 出産・育児・介護等の影響を受けやすい状況にある女性職員のキャリアを支援することが必要と認識
- 主な取組例
  - ✓ 女性職員のためのキャリアデザイン研修
    - ロールモデルとなる**女性管理職（部長職・課長職）**から経験・生活・考え方の**話を聞く**時間も設定

働き方改革

- 時間外勤務が増加傾向、**時間外勤務が突出して多い**職員が存在
  ⇒　時間外勤務縮減の取組を推進
- 主な取組例
  - ✓ **時間外勤務の縮減**
    ①ノー残業デーの徹底
    ②時間外勤務の事前確認・事前命令、実績確認の徹底
    ③「月 40 時間超時間外勤務削減シート（個人別）」の作成
    ④「月 60 時間超の場合、時間外勤務代休指定簿」提出の徹底
    ⑤**「時間外勤務縮減に向けた職員ヒアリング」**の実施
    ⇒（効果）時間外勤務を減らそうという雰囲気が醸成されてきており、**突出して時間外が多い職員が減少**

  - ✓ **働き方・休み方の見直し強化月間（平成 28 年 7～9 月）**
    ①ノー残業月間
    ②夏季休暇の連続取得と年次有給休暇の取得促進
    ③会議の開催・照会依頼の効率化
    ④朝型勤務
    ⇒（効果）時間外勤務が減り、休暇取得率・夏季休暇の取得率が向上。**時間に対する意識向上、会議の効率化に効果あり**
    ⇒（課題）**時間外勤務の多い職員は朝型勤務を実施しない**こと、育児・介護により朝型勤務を実施しにくい職員がいる等は課題

  - ✓ **男性の育児休業取得促進**
    育休取得の声掛け、リーフレット配布、**「パパ・ママスケジュール」**（現場の管理職とのコミュニケーションツール）の作成

時間外勤務縮減に向けた職員ヒアリング　取組詳細

取組の経緯

- **2016 年度より**、時間外勤務縮減の取組の一環として、時間外勤務縮減に向けた職員ヒアリングを実施
- 行革担当でも業務効率化を検討していることもあり、**行革担当と労務担当が事務局となり、共同で取組**を推進

取組内容

- 時間外勤務の多い**職員本人**や、所属業務に精通した主査に対して、**事務局が**時間外勤務が多い**要因をヒアリング**
- ヒアリング結果がまとまった時点で、**所属長（課長）にフィードバック**。**改善方法**について**提案・検討**
- ヒアリング後の改善施策の実施に当たっては、行革担当が中心となって、**予算・人員面で協力**をしながら**フォロー**

取組を進める上での工夫

- ヒアリング実施に当たっての工夫
  - ✓ ヒアリング実施に当たり、全庁の部長会等で各部に趣旨を説明し、協力を依頼。実務面は、事務局担当者と所属長で調整
  - ✓ ヒアリングでは、職員本人を責めるのではなく、要因を聞き出すことに留意
- 所属長へのフィードバック時の工夫
  - ✓ 所属長（課長）へのフィードバックは、事務局の係長級が実施。事案によっては事務局側の課長が赴くことも
  - ✓ 所属長への提案は、時間外勤務を縮減することは歳出削減にもなるという行革の観点や、より働きやすい・より良い職場という視点から実施

成果

- **若手の職員**には、**改善のアイデア**を持ってはいるものの、所属長には**直接言えない**ことがある場合もある。そのような**意見を拾い、フィードバック**することで、**所属長にも参考にしてもらえる**ことがある
- **時間外勤務の総時間数が減少（平成 27 年度→平成 28 年度：▲１万時間程度）、職員間の業務の平準化が進行**

- 労務課から**厳し目の通知**を出すと、所属長からは**「そうは言っても難しい」といった反応**が返ってきがち。
- ⇒　「時間外を 0 時間にしてくださいと言っているわけではなく、**課員の働き方を平準化できるように仕事と人のマネジメント**を頑張ってもらいたい」というメッセージを所属長に伝えていくことが大事

～参考文献集～

■マニュアル

女性活躍推進法に基づく計画策定	○女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく一般事業主行動計画策定支援マニュアル（厚生労働省） http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/keikaku-manyuaru280401.pdf
育休復帰支援	○「育休復帰支援プラン」策定マニュアル（厚生労働省） http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000067027.html
仕事と介護の両立	○企業における仕事と介護の両立支援実践マニュアル【事業主向け】（厚生労働省） ○「介護支援プラン」策定マニュアル【事業主向け】（厚生労働省） http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritsu/model.html
働き方改革	○働き方・休み方改善指標（厚生労働省） http://work-holiday.mhlw.go.jp/material/category1.html

■研修資料

男性の育児休業取得促進	○男性の育休に取り組む社内研修資料【管理職向け、従業員向け】（厚生労働省） https://ikumen-project.mhlw.go.jp/company/training/
仕事と介護の両立	○社内研修用：「仕事と介護の両立セミナー」テキスト（厚生労働省） http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000150068.pptx

■事例集

女性活躍推進	○「女性の活躍推進」にむけた取組施策集 http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pamphlet/pdf/160701-01.pdf
女性活躍推進	○女性国家公務員の活躍事例（内閣官房内閣人事局） https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji_w2.html
仕事と介護の両立	○仕事と介護の両立モデル～介護離職を防ぐために～【労働者向け】（厚生労働省） http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritsu/model.html
働き方改革	○働き方・休み方改善指標　活用事例集（厚生労働省） http://work-holiday.mhlw.go.jp/material/category1.html
働き方改革	○地域における「働き方改革」の促進に向けて（内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局） https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/h29-05-12-jireishu.pdf
働き方改革	○働き方改革 推進ガイド（Google Women Will）※広島県庁の事例も掲載 https://www.womenwill.com/japan/static/pdf/playbook-v2.pdf

～掲載事例一覧～

＜第３章＞

項目	事例	頁
女性活躍推進	○福岡県北九州市（職員数 12,743 名）／女性活躍推進の専任部署を設置、旗振り役に	16

＜第４章　１．人事管理面の変革推進施策＞

項目	事例	対応する施策	頁
採用	○京都府木津川市（職員数 499 名）／女性試験官の拡大	採用面談者の育成	32
育成	○東京都八王子市（職員数 2,884 名）／ 女性職員のためのキャリアデザイン研修	女性職員を対象とした キャリア形成支援研修	33
	○東京都調布市（職員数 1,268 名）／メンター相談窓口の実施	メンター制度の導入	35
配置	○福岡県北九州市（職員数 12,743 名）／ 育成期の短期ジョブローテーション	女性職員が少ない職種・ 部門への積極的な配置	37
昇任	○東京都調布市（職員数 1,268 名）／昇任試験制度の見直し	昇任試験制度の見直し	38
就業継続・両立支援	○京都府京都市（職員数 12,693 名）／ 「仕事と子育て両立支援シート」の活用	育児休業復帰者への支援	40
	○茨城県龍ケ崎市（職員数 440 名）／ 市長のリーダーシップによる男性育児休業取得促進	男性の育児参加の促進	42
	○香川県丸亀市（職員数 975 人）／育児休業計画書の作成		43

＜第４章　２．働き方改革推進施策＞

項目	事例	対応する施策	頁
1．総労働時間の削減			
残業削減	○東京都八王子市（職員数 2,884 名）／ 時間外勤務状況の把握・共有	残業削減目標の設定、勤務時間の実態把握と共有	53
	○京都府木津川市（職員数 499 名）／出退勤システムの導入		53
	○北海道新十津川町（職員数 99 名）／ 全庁一斉退庁デ―（カエデ）の実施	定時退庁日（ノー残業デー）の設定・実施	56
	○埼玉県所沢市（職員数 2,126 名）／ ワークライフバランスデーの設定		57
	○静岡県南伊豆町（職員数 127 名）／朝型勤務の実施	ゆう活	59
休暇 取得促進	○北海道新十津川町（職員数 99 名）／リフレッシュ休暇の導入	年次有給休暇を取得しやすくする工夫	64
業務効率化	○東京都八王子市（職員数 2,884 名）／ 時間外勤務削減に向けたヒアリング	効率化できる業務の抽出と職場での効率化推進	67
	○東京都調布市（職員数 1,268 名）／ 時間外勤務の要因・改善シートの提出		68
	○岩手県大船渡市（職員数 400 名）／ムダな業務の洗い出し		68
	○京都府京都市（職員数 12,693 名）／ モデル職場の時間外削減の取組		69
	○東京都調布市（職員数 1,268 名）／職員提案制度の実施		69
	○東京都調布市（職員数 1,268 名）／ 「意識改革・働き方改革推進に向けた実践事例」の作成		70
	○京都府木津川市（職員数 499 名）／会議効率化の取組	会議の効率化	71
	○宮城県仙台市（職員数 14,201 名）／紙による辞令交付の廃止	資料作成の効率化	72
	○京都府木津川市（職員数 499 名）／ 主事・主任クラスを課付で配置	係を超えた人員配置・応援体制	75
	○北海道新十津川町（職員数 99 名）／グループ制の導入		75
2．柔軟な働き方の推進			
働く時間	○東京都調布市（職員数 1,268 名）／変則勤務の試行実施	時差勤務の導入・拡大	82
	○埼玉県所沢市（職員数 2,126 名）／ 時差勤務　試行導入を経た本格導入		82
3．研修・評価を通した意識啓発			
評価	○福岡県北九州市（職員数 12,743 名）／ 管理職の目標評価に「組織力向上の視点」を組み入れ	管理職の評価	88

平成 29 年度　総務省委託調査

地方公務員における女性活躍・働き方改革推進のための

ガイドブック

平成 30（2018）年３月

作成：総務省自治行政局公務員部女性活躍・人材活用推進室
三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング株式会社