

# 事例発表(鳥取県)

平成28年5月

鳥取県総務部行財政改革局

職員人材開発センター所長

荒田すみ子

# I 働き方の見直し

## 1 時間外勤務の縮減

- (1) 「手当額の縮減」から「時間の縮減」へ
- (2) スマート県庁 5(GO)・5(GO)プロジェクト

## 2 多様な働き方によるWLB推進

- (1) テレワークの推進
- (2) フレックスタイムの導入
- (3) イクボスの取組

# II 人事評価

## (1) 「手当額の縮減」から「時間の縮減」へ

従来

**時間外勤務手当の予算割当による管理**

- × 時間外勤務の実態(勤務時間)を把握できていない
- × (手当額に反映しない)サービス残業につながる



現行

**時間(時間外勤務そのもの)を減らす!**

- ・勤務の実態を正確に把握し、要因を分析(H18年1月～)

電子勤務簿(ICカードによる出退勤時刻記録)

+

時間外勤務管理システム

- ・時間外勤務実績を公開(庁内)し、縮減に向けた対策を徹底的に講じる

[公開] 所属ごとに、時間外勤務の目標を設定し、実績と比較(毎月)

[公開] 部局ごとに、本年度実績と前年度実績を比較(毎月)

[公開] 特に時間外勤務が多い所属(1人平均30時間以上)の洗い出し(毎月)

[公開] 特に時間外勤務が多い職員(月60時間以上)の所属別人数の洗い出し(毎月)

[公開] 部局ごとに、退庁時刻と勤務終了時刻のかい離の状況の洗い出し(毎月)

→ 目標を大幅に超過した所属、時間数の多い所属等へのヒアリング

→ 幹部会議による実態・課題の共有、縮減対策の推進

## (2) スマート県庁 5(GO)・5(GO)プロジェクト &lt;H22・23年度&gt;

[目標] 全職員の業務効率を2年間で5%向上させることで、  
H23年度には時間外勤務を50%に削減(H21年度比)

## [取組] ①「しごとダイエット2011」運動

しごとメタボの解消 ⇒ 業務の効率化

>>> 仕事の進め方の見直し

(カイゼン運動 / 事業棚卸し / 無駄減らし / 会議の効率化 など)

## ②「早期退庁deグッドジョブ」運動

早期退庁の機運づくり ⇒ 私生活の充実 ⇒ よい仕事

>>> 定時に退庁できる環境の整備

(一斉退庁日・ウィーク / 16時以降の新規照会・依頼の禁止 など)

## ③組織・人事における柔軟な対応

>>> 時間外勤務の状況を的確に把握し、相互の応援体制を構築・運用

>>> 必要に応じて組織的な手当て、人事上の措置を大胆・柔軟に実施

[実績] ・時間外勤務の年間総時間数：2年間で44%縮減(H21→H23年度)

・月60時間以上時間外勤務の職員数(延べ人数)：6割以上減

・年360時間(月平均30時間)以上時間外勤務の職員数：約6割減

## (1) テレワークの推進

### サテライトオフィス (H27年度～)

[概要] 本庁と中・西部事務所にPCやプリンターを利用できるスペースを設置  
→ 子育てや介護を行う長距離通勤者が自宅の最寄り事務所で利用  
出張者が空き時間に利用 など

- (例)
- ・子の学校参観に出席した後に、最寄りのサテライトオフィスで勤務
  - ・最寄りのサテライトオフィスで勤務し、定時になったら家族の入院介護のため病院へ直行
  - ・出張の後、サテライトオフィスで書類作成やメール確認をして、自宅へ直帰
  - ・出張用務終了後の列車の待ち時間を使い、サテライトオフィスで書類作成やメール確認

[実績] H27年度利用者数：延べ316名

### 在宅勤務(試行) (H27年度～)

[概要] 実施方法—自宅PC、モバイルPC等の利用、その他所属長の指示する方法  
対象職員—子育てや介護を行う職員、在宅勤務を命じられた職員  
勤怠管理—業務開始時と終了時に電話又はメールで所属長に報告  
対象業務—限定しない

[実績] H27年度利用者数：延べ7名

# I 働き方の見直し

## 2 多様な働き方によるWLB推進

- [効果]
- ・育児、介護、地域活動等と仕事との両立を図りやすい
  - ・業務が滞らず、効率的に仕事を進めることができる

- [課題]
- ・制度の認知度の向上
  - ・利便性の向上
  - ・セキュリティ対策の向上
  - ・勤怠管理、業務の進捗・成果の把握

→ テレワークは通常勤務よりも公務能率の低下が懸念されるが、タイムマネジメントにより家庭生活等との両立を図りながら業務の進捗も図ることができる柔軟で効率的な働き方

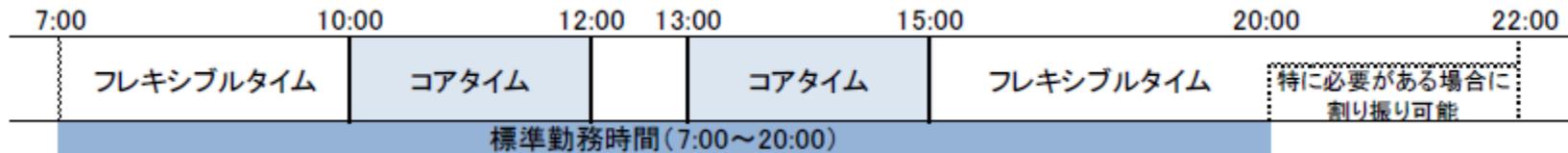
→ テレワークを円滑に実施するためには意識改革や仕事の進め方の見直しが必要となり、組織としての業務の効率化につながる

→ 安心して働けることや家庭生活・地域活動の充実が、良い仕事やモチベーションの維持につながる

## (2) フレックスタイムの導入

## フレックスタイム (H28年度～)

[概要] 申請に基づき**1週間当たり38時間45分となるよう勤務時間を割り振る**  
全員が勤務しなければならない**コアタイム及び標準勤務時間を設定**



[対象] 全職員(交代制職場等を除く)  
育児・介護職員はより弾力的な勤務時間の割り振りが可能

## [勤務時間の割振り方]

① **毎日の勤務時間は一定(7時間45分)のままで、始業及び終業時刻のみ変更**

- 例えば…
- 子どもの保育所への送迎時刻にあわせて、早出または遅出したい
  - 遠距離通勤のため、列車の時刻にあわせて、早出または遅出したい
  - 夏季期間中のみ、早出したい

② **勤務時間を勤務日により伸縮**

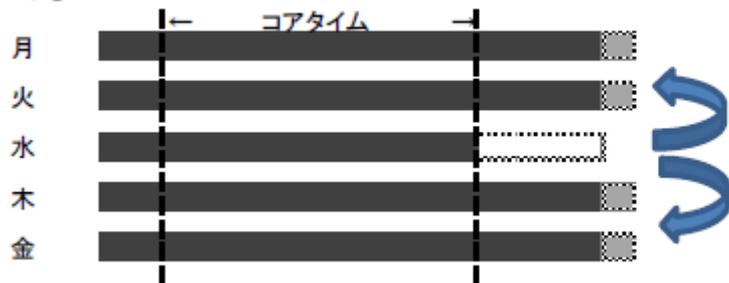
- 例えば…
- 特定の曜日だけ、育児や介護の私用があり、勤務時間を短くしたい
  - 少年スポーツの指導員をしているため、水曜日だけは早く退庁したい
  - 4週間の中で業務の繁閑が比較的はつきりしている

## [勤務時間を勤務日により伸縮する場合のポイント]

- ・原則4週間単位で割り振り、1週間あたり平均38時間45分となるようにすること
- ・毎日の勤務時間にコアタイム(10:00～15:00)が含まれること
- ・始業及び終業の時刻は標準勤務時間(7:00～20:00)の範囲内とすること
- ・1日の勤務時間は最短でも6時間以上とすること
- ・休憩時間は、8時間を超える日は60分、6時間を超える日は45分以上とすること
- ・休日、出張を命じられた日、割振り以前から予定されていた休暇等により1日勤務しない日は、7時間45分の勤務時間が割り振られるものであること

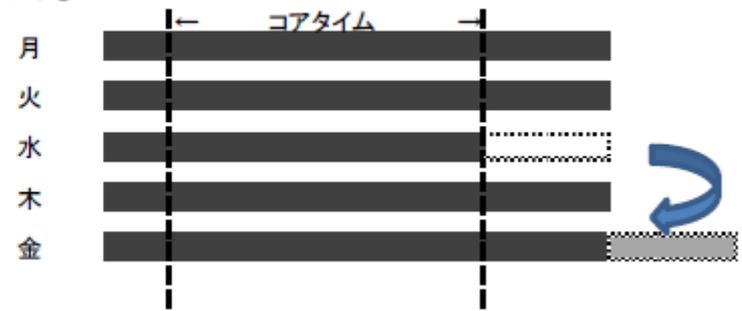
[割振り例] 育児・介護・地域活動への参加等のため、特定の曜日の勤務時間を短くする場合

割振り方①



短縮した勤務時間分を別の日に均等に分けて勤務

割振り方②



短縮した勤務時間分を別の日に勤務

※フレックスタイムを利用している職員には、原則として時間外勤務を命じない  
※育児・介護職員には、週休日を増設できるなど、より弾力的に運用

### (3) イクボスの取組

- [取組内容]
- ・全管理職の**イクボス宣言** (H27年6月)
  - ・**イクボス研修**の実施 (H27年7月・10月、H28年10～11月予定)
  - ・**イクボス憲章**の制定 (H27年11月)
    - ① 部下の事情に関心を持つ
    - ② 「認め合い」で職場を元気にしよう
    - ③ カイゼンで職場のチーム力を高めよう
    - ④ 制度利用を一声かけて勧めてみよう
    - ⑤ 上司が率先してリフレッシュしよう
  - ・**人事評価等への反映** (H27年度～)
    - 【イクボス度が高いとされた事例】
    - 育児部分休業のトライアルウイークを設定し取得を奨励した
    - 休暇取得を部下に勧め、自らも率先して取得しながら、業務も進捗させた など
  - ・**イクボスチェックシート**の実施
  - ・**子育て応援プランニングシート**の作成・活用周知
  - ・**イクボスヘルプデスク**の設置 (H28年6月～予定)
  - ・弾力的・機動的な**代替職員の配置**等



[目標]

**男性の育児休業者を15%に増加**

**管理的地位(係長以上)の女性割合を30%に増加**

## Ⅱ 人事評価

### ○人材育成基本方針、人事評価の主な経過

人材育成基本方針	人事評価
<p>(H17年4月) 人材育成指針策定 ※人事評価との関連を明示</p> <p>(H21年12月) 新たな人材育成基本方針を策定 ※人材育成の柱に人事評価</p>	<p>(H15年度) 人材育成を目的とした制度見直し、システム化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・電子システム化(データ管理) / ・自己評価</li> <li>・評価結果の本人開示 / ・面談</li> <li>・評価者研修 / ・苦情相談体制の整備 などを導入</li> </ul> <p>※人材育成を目的にしたものであることを明示</p> <p>(H16年度) 評価結果の反映</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 評価結果に基づき成績不良者の昇給延伸</li> <li>→ 人事評価の視点を活用し勤勉手当の成績率を決定</li> <li>→ 評価結果に基づき成績不良者への教育指導を実施</li> </ul> <p>(H18年度) 評価結果の反映</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 査定昇給</li> <li>→ 勤勉手当への勤務成績反映の拡大</li> </ul> <p>(H22年度) 新たな人材育成基本方針を踏まえ、人事評価制度見直し ※人材育成基本方針と人事評価の連動</p>

## Ⅱ 人事評価

○人材育成基本方針で重要と位置づける能力、姿勢と人事評価項目(行動評価)を連動させている

※職務遂行上の行動を評価し、指導・助言を行うこと = 人材育成、職員の資質・能力の向上

○職位ごとに求められる「基本的な役割」も、人材育成基本方針と人事評価で同一のものを示している

### 人材育成基本方針

#### [求められる鳥取県職員像]

協働と連携により、地域の発展に貢献する職員

- 公平・公正な職務遂行に **使命感・誇り(志)・意欲**を持って取り組む職員
- 円滑なコミュニケーションにより **組織の内外で連携**を図る職員
- 地域・組織の課題やその解決策について **自ら進んで考え、行動**する職員
- 地域を支える「人財」として **成長し続ける**職員



#### [特に重要な(大切にしたい)能力、姿勢]

- ・県民の幸福(充実した生活、安心)の実現に向けた **高い使命感や誇り**
- ・公務員としての役割を果たす **高いコンプライアンス意識**
- ・円滑なコミュニケーションや協働・連携の基礎となる **対話力、調整力**
- ・組織のチームワークにつながる **協調性・貢献力**
- ・環境変化の中で、地域や組織の **課題に気づき、論理的に考察、判断し、その解決策を見つける力**
- ・県民視点に立って **課題の把握や解決策を検討、具体化し、実行する力**
- ・組織目標・業務目標の達成に向け、組織や業務を **的確にマネジメントする力**
- ・業務の高度化、複雑化に対応できる **高い専門能力(専門性)**
- ・成果を生み出すために、自らの能力を高め、最大限に発揮しようとする **意欲や行動力**
- ・仕事を通じて **職員を指導し、育てる能力(人材育成能力)**

[職位ごとに求められる「基本的な役割」]

### 人事評価

#### [行動評価の評価項目]

- 責任ある行動、役割の遂行
- 規律、コンプライアンス
- 協働・連携、対話・説明、意思疎通・調整
- チームワーク(組織内連携)
- 理解・判断、論理的思考
- 企画・立案、業務改善提案、情報収集活用
- 目標設定、業務マネジメント(業務の管理)
- 知識・技能、専門性、注意・安全対応、事業実施・実務処理
- 自律性、積極性(意欲)
- 人材育成、人材マネジメント(人材の活用)、イクボス度



[職位に応じて求められる行動(水準)]

[職位ごとに求められる「基本的な役割」]



# Ⅱ 人事評価

○人材育成基本方針、人事評価に掲げる項目 を踏まえて、職員研修 を実施している(研修との連動)

選択研修で実施する分野		階層別研修で実施する分野																				
		新規採用				若手			中堅			係長		課長補佐			管理職					
		新採基礎	新採体験1	新採体験2	新採フォロー	2年目	若手(行政法)	3年目	キャリアビジョン	中堅社会体験	係長昇任前	新任係長1	新任係長2	課長補佐昇任前	新任課長補佐1	新任課長補佐2	課長昇任前	新任課長1	新任課長2	課長級人間力	部次長級人間力	
	使命感、責任感 役割認識	○	○	○	○					○	○	○		○	○		○	○	○	○	○	
	規律 コンプライアンス意識	○	○	○	○					○		○		○						○	○	
コミュニケーション能力 ←	協働・連携、対話・説明 コミュニケーション	○	○	○	○					○	○				○					○	○	
	協調性・貢献力 チームワーク	○	○	○	○					○										○	○	
論理的思考力 ←	理解・判断、論理的思考 課題解決					○		○														
政策形成能力 ←	企画・立案、情報活用 業務改善提案													○								
マネジメント能力 ←	目標設定 業務マネジメント										○				○		○	○		○	○	
業務の専門性 法務能力 ←	知識・技能、専門性 事業実施・実務処理	○					○															
	自律性 積極性(意欲)	○	○	○	○				○	○											○	○
人材育成・人事管理能力 ←	人材マネジメント 人材育成、イクボス											○		○	○					○	○	○

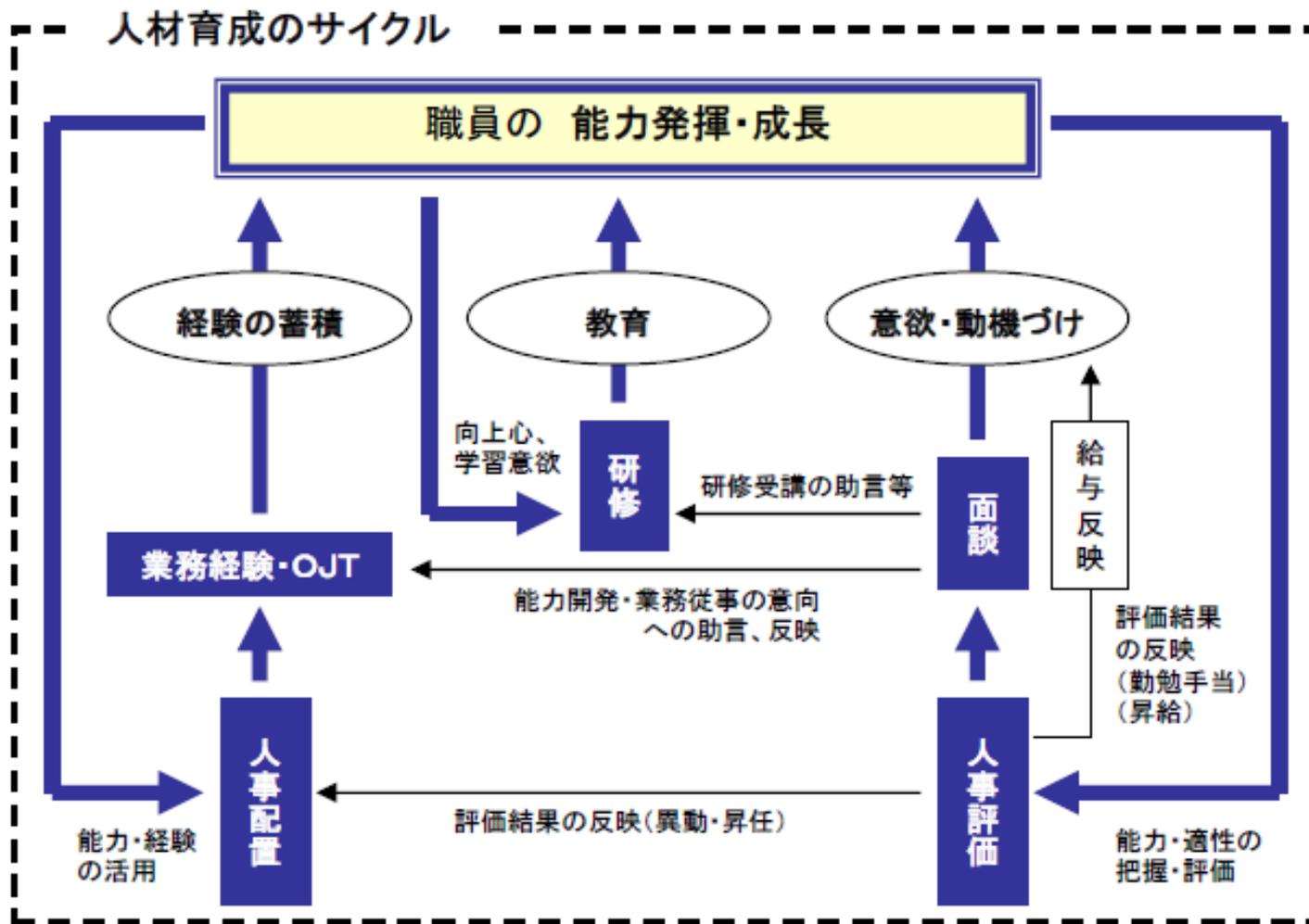
・人材育成基本方針  
・人事評価  
に掲げる項目

## Ⅱ 人事評価

○人事評価と面談による意欲・動機づけは、職員の人材育成、能力開発に向けた人事施策の主要な柱

※人事評価によって職員個々の能力・適性を的確に把握・評価し、評価結果を基にした面談による指導・助言などを通じて、意欲・動機づけを行うことは、職員の能力発揮・成長に大きく寄与

※評価結果を人事配置や給与に適正に反映することは、職員のやる気と能力を高め、組織全体を活性化



「人材育成基本方針」  
「人事評価実施要領」  
から抜粋

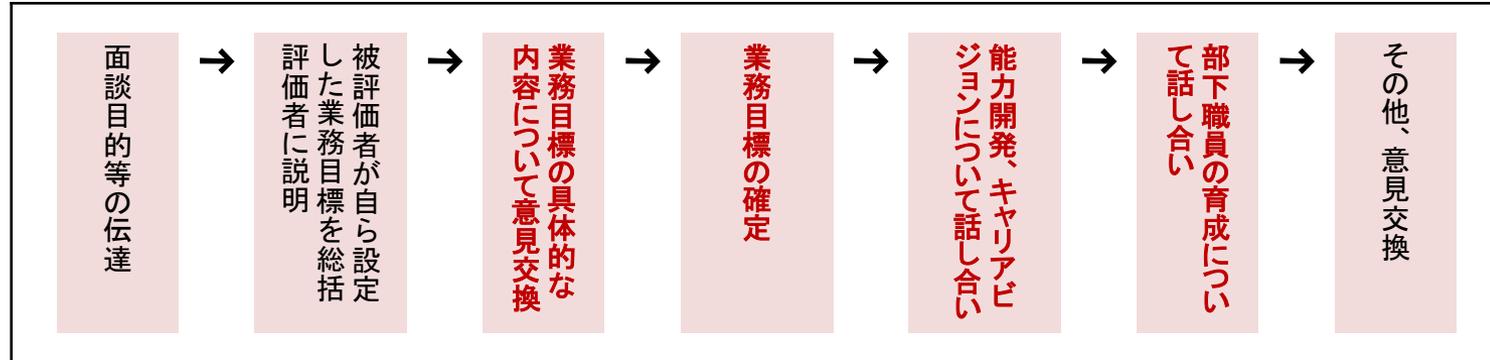
## Ⅱ 人事評価

### ○上司（総括評価者）と部下（被評価者）による定期的な面談の実施

#### 期首面談

（4月～5月）

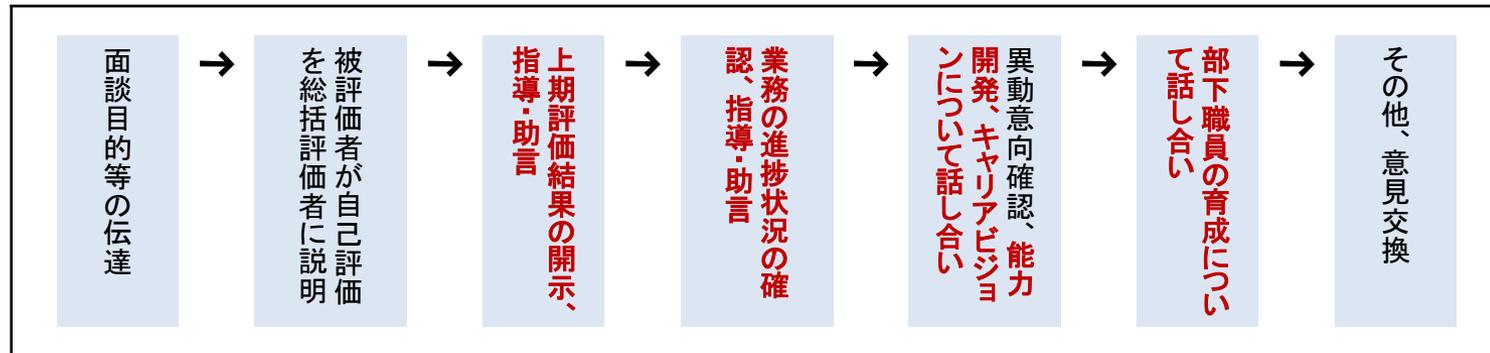
##### ○業務目標設定



#### 上期評価後面談

（11月～12月）

- 評価結果開示
- 業務進捗確認
- 育成指導



#### 下期評価後面談

（2月～3月）

- 評価結果開示
- 育成指導

