地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会（第３回）

議事次第

日時：令和元年１２月１６日（月）
１３：００～１５：００
場所：総務省地下２階第１・２会議室（地下２階）

議事

１　開会

２　地方公共団体の人材育成等に関する取組事例報告

（１）　事例発表①（生駒市）【資料１】

（２）　事例発表②（尼崎市）【資料２】

（３）　事例発表に関する意見交換

３　民間企業の人材育成等に関する取組事例報告

（１）　民間企業の人材育成に関する取組事例紹介【資料３】

（２）　事例発表に関する意見交換

４　長期的な視野に立った計画的な人材育成・能力開発の取組方策・留意すべき事項の検討

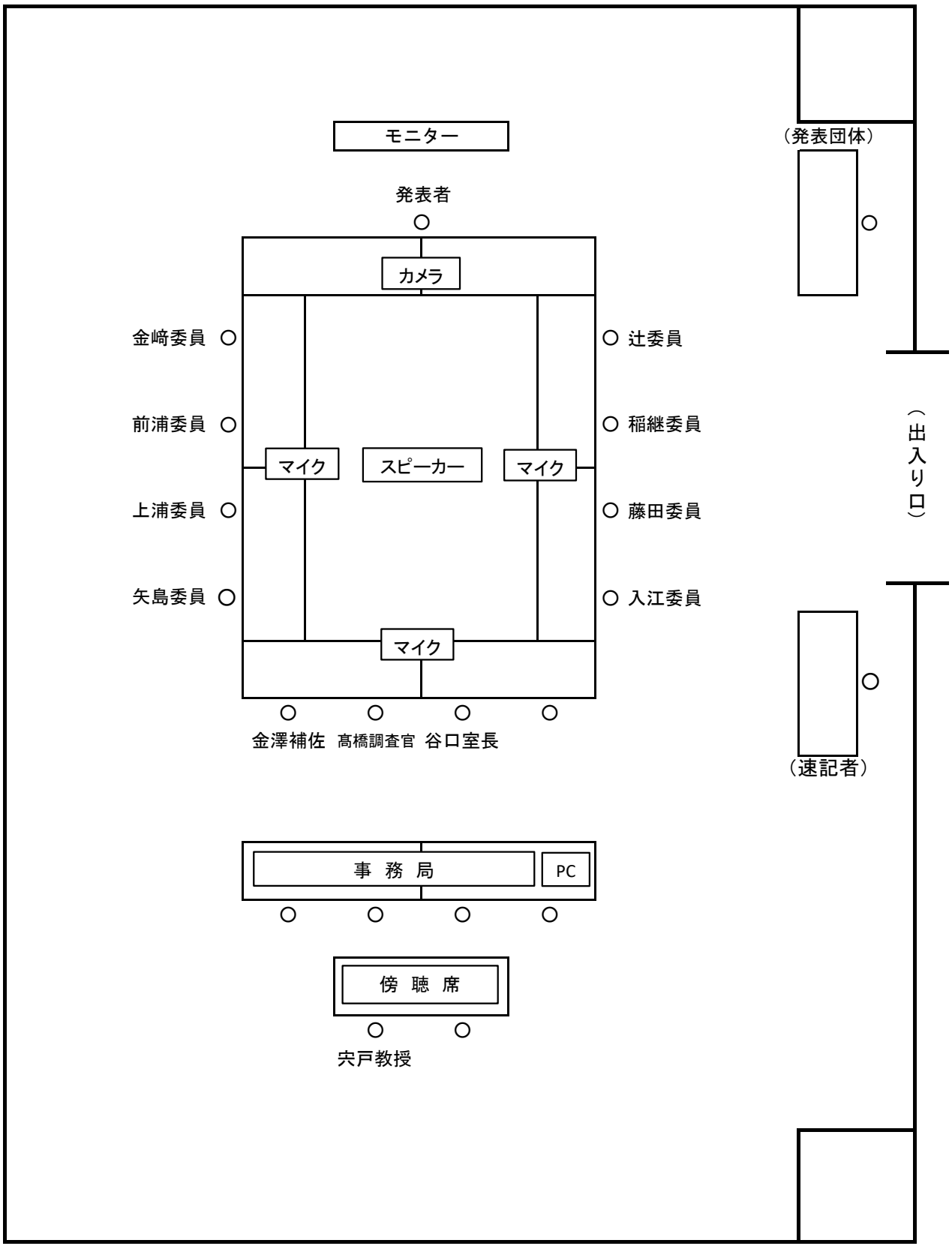
（１）　論点整理【資料４】

（２）　論点整理に関する意見交換

５　閉会

令和元年度 第3回地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会 座席表

日時：令和元年12月16日（月）
13：00～15：00
場所：地下2階第1・2会議室（総務省地下2階）



資料1

事 例 発 表 ①

～　生駒市　～

IKOMA CITY

第３回地方公共団体における人材育成・

能力開発に関する研究会

～生駒市発表資料～



生駒市の概要

IKOMA CITY

県外就業率	平均所得	専業主婦率	大学進学率	定住意向率
53%	400万円	45.6%	♂59%♀39%	89%
（全国2位）	（全国42位）	（全国トップクラス）	（全国トップクラス）	（全国平均以上）



■大阪・京都に隣接するベッドタウン

人口　約12万人
面積　53.18㎢
大阪難波まで電車で20分
治安の良さ関西トップレベル

■市職員数(H31.4.1)

- 正職員824名
- 再任用短時間職員84名
- 臨時嘱託職員538名

１　人材育成基本方針の意義・効果

1　人材育成基本方針の意義・効果

IKOMA CITY

意義・効果

→組織の「カラー」を内外に発信し、チーム力を高める

■ **人材確保（＝採用）**

「採用は、組織の中で最も重要な業務」
→全庁的な協力体制（採用広報、人物重視面接）

■ **能力開発**

地域で活躍できる職員の育成・自己啓発の奨励
→研修や自主勉強会に対する各所属の理解促進



■ **能力発揮を支える仕組み・風土づくり**

「褒める」文化の醸成、地域活動支援

■ **人事評価**

「職員に求められる力」と「職務行動評価項目」が連動

２　人材確保の具体的内容

2　人材確保の具体的内容

IKOMA CITY

【課題】

・超売り手市場をどう勝ち抜くか
・脱「公務員か民間か」

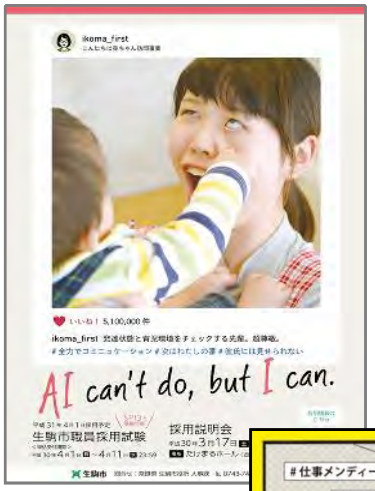
【取組】

■ 試験日程の早期化

■ SPI試験の導入

■ 採用ポスターなどのPR強化

■ 説明会の積極展開（市長が前線でPR）





その結果…

全国トップの応募倍率（募集人員15人以上の自治体中）

※「日経グローカルNO.307　平成29年1月2日号」　平成28年10月時点の募集・応募状況　755自治体回答

３　採用後の人材育成について

3　採用後の人材育成について

IKOMA CITY

◇特徴的な研修・人事制度



■インタビュー研修…入庁3日目から「役所を飛び出す」

■政策形成実践研修…若手職員が実現前提の政策提案

■オンリーワン研修…スーパー公務員から地域との関わりや仕事の姿勢を学ぶ

■クロスメンター制度…異なる所属の先輩・後輩の交流支援

地域に飛び出すきっかけを作り、リーダーシップ、協創力、現場力を磨いてもらう



４　職員の地域活動について

4　職員の地域活動について

IKOMA CITY

副業の推進

市内外を問わず、報酬を得て地域活動に従事可能

【主な要件】
- 勤務時間外に行う公益性の高い活動であること
- 入庁2年目以降であること
- 勤務態度(人事評価に基づく評価)が良好であること



【活動例】スポーツの指導、NPO法人での活動

**副業を行うことで、市民協働のまちづくりが進むとともに、
職員の職場外でのネットワーク形成や人材育成に繋がる**

５　人材育成基本方針の位置づけ・課題・展望

5　人材育成基本方針の位置づけ・課題・展望

IKOMA CITY

■位置づけ　人材育成は最優先業務(部課長会等で周知)

■課題
- 今後15年で約半数の正職員が定年退職
- 多様な働き方のニーズ対応
- モチベーションの維持・向上

■展望
- 中途・プロ人材採用の強化
- ワーク・ライフ・コミュニティの充実
- 納得度の高い人事評価制度
- 表彰制度のさらなる充実



少数組織ながら職員満足度が高い
「日本一の職場」をめざす

生駒市人材育成基本方針



平成 27 年２月

生　　駒　　市

生駒市人材育成基本方針　目次

はじめに 1

Ⅰ　生駒市を取り巻く社会の変化 3

Ⅱ　あるべき職員・組織像 4

１．職員に求められる力 5

２．生駒市が目指すべき組織像 11

Ⅲ　求められる職員像を実現するための取組み 12

１．人材の確保 13

（１）基本的な考え方 13

（２）これまでの主な取組み 13

（３）成果と課題 14

（４）今後の具体的取組みとスケジュール 14

２．能力開発 15

（１）基本的な考え方 15

（２）これまでの主な取組み 15

（３）成果と課題 16

（４）今後の具体的取組みとスケジュール 17

３．能力発揮を支える仕組み・風土づくり 20

（１）基本的な考え方 20

（２）これまでの主な取組み 20

（３）成果と課題 20

（４）今後の具体的取組みとスケジュール 21

４．人事評価 23

（１）基本的な考え方 23

（２）これまでの主な取組みとその成果 23

（３）成果と課題 24

（４）今後の具体的取組みとスケジュール 24

Ⅳ　人材育成に関するそれぞれの役割 25

１．個人の役割 25

２．上司・職場の役割 25

３．人事部門の役割 26

むすびに 27

はじめに

地方分権が進み、急速な社会的変化とともに市民ニーズの拡大・多様化を受け、基礎自治体の役割も、多様化・複雑化しています。すなわち、安全安心で豊かな市民生活を支援することに加え、地域の特性や実情に応じた独自施策の企画立案と実施、様々な分野における市民や各種団体との協働による具体的な取組みと成果が望まれます。

同時に、職員数の削減や厳しい財政状況により、精鋭組織による効率的な自治体経営が一層強く求められています。

さらに、全国的には人口の減少及び一極集中が深刻化しており、今後、自治体間競争が激しくなることは明らかです。

本市では、平成 30 年に職員数 800 人を目標に掲げ、職員数の適正化に取組んでいますが、上記のような現状を鑑みると、このままでは平常業務をこなすことはできても、生駒市の特性を生かした事業の実施や健全な経営を持続することが難しく、自治体間競争に勝ち抜くことが困難になることが心配されます。また、職員が疲弊すると仕事へのやりがいや意欲を感じられなくなり、組織全体が停滞する可能性があります。

これを打破するには、職員一人一人が自己の能力開発や部下育成を他人事ではなく、自分自身の問題として意識するよう、人材育成について徹底的に意識改革し、積極的に能力開発に取り組むと同時に、実際の行動・成果を生み出していくことが不可欠です。

職員一人一人が「果たすべき役割」や「求められる能力」を意識し、持てる力を最大限に発揮すれば、生産性は上がり、より円滑な業務の遂行や新たな企画、改善にも取り組むことができ、仕事のやりがいや新たな興味を産み出すことにもつながります。

新しい社会変化とそれに伴う自治体を取り巻く環境の厳しさは、裏を返せば、我々自治体職員にとっては腕の見せどころであり、創意工夫と能動的なアクションによって、未来を切り拓く、やりがいにあふれる状況ともいえるのです。

組織にとって最高の宝は「人」です。ゆえに、人材育成はすべての業務に優先して取り組まれるべき業務です。この考えに立ち、生駒市では最高の人材を確保し、入庁後の能力開発にも力を入れるとともに、その成果を存分に発揮できる「環境」や「風土」を備えた職場づくりに全力で取り組みます。具体的には、能力を開発する機会の確保、開発された能力を発揮できる場や機会の提供、成果をしっかりと評価する仕組みを整備していきます。

やりがいを基本とした職員満足度に徹底的にこだわり、やる気と能力を兼ね備えた職員が、気兼ねなく力を発揮し、それが周りの職員に火をつけ、すべての職員が学び成長しあう組織を創り上げることが目標です。

現在の生駒市人材育成基本方針が策定され５年余りが経過しましたが、この間、本市では、「職員採用の徹底的な強化」「人事評価制度の全職員への導入」「昇格・昇給制度の見直し」「自己啓発支援体制の強化」等、様々な取組みを進め、一定の成果を上げてきました。

しかしながら、「職員の育成」「人事評価のさらなる活用」「成果を上げた人材に対する正当な評価と処遇」「能動的な取組みを進めようとする職員に対する組織の雰囲気・風土改善」など、多くの課題が残されていることは事実です。

社会構造の変化、自治体間競争の激化の時代を迎え、今、優秀な人材を確保し、効果的な研修やOJTなどを通じて職員一人一人、また、組織としての力を磨くことは当然ですが、市民満足度を向上するためには、まず職員満足度を向上させることが不可欠であると認識しています。厳しいけれどもやりがいがあり、かつ温かい組織づくりに全力を挙げることで、生駒市を、少数組織ながら職員満足度が高い「日本一の職場」にします。

そして、そのように進化した組織で成長した職員は、全国に広く目を向けるとともに、街に飛び出し、市内外のキーパーソンと連携や協働を深めながら、新たな政策や改革に取り組み、積極的に具現化することによって、生駒市を日本一の住宅都市として創り上げることができるでしょう。これが生駒市の目指すべき姿です。

この基本方針は、以上に述べたような「生駒市が目指すべき姿」を実現するための人事、組織のあり方に関する基本方針であり、生駒市政の根幹をなすものであります。

人材育成は、すべての業務に優先する最重要事項であるという認識を常に忘れず、人づくり、組織づくりから「まちづくり」を展開していきます。

この基本方針は、平成27年４月１日から施行し、５年の計画としますが、その間、実情や社会情勢も踏まえ、随時見直しを検討します。

Ⅰ　生駒市を取り巻く社会の変化

全国的に人口減少が大きな問題となっています。特に少子・高齢化が進み、平成25年（10月1日現在）の我が国の高齢化率は、25.1％となり、平成72年には、40％近い水準になると推計されています。

生駒市の人口は現在のところ12万人を超えていますが、今後、減少に転じるものと予想されています。高齢化については、全国平均を下回り、平成25年10月1日現在での高齢化率は23.2%となっていますが、今後、都市の発展を支えてきた住宅地において高齢化が急速に進展し、税収が伸び悩む状況にあります。実際、一般会計歳入予算における市税の割合は、平成18年度から平成23年度まで50％を超えていましたが、平成26年においては、46％になりました。つまり、自主財源が減少し、地方交付税等の依存財源が上昇傾向にあるわけですが、高齢化に伴う医療費の増加も市の財政を圧迫しており、生駒市の１人当たり医療費は奈良県内の市の中で平成23年度２位、平成24年度３位と高水準になっています。

こういった厳しい財政状況の中、本市は「行政改革大綱」と具体的取組みを示した「アクションプラン」を策定・推進し、入札制度改革や職員数・給与等の適正化、外郭団体の見直しなどの行政課題に積極的に取り組み、自律型の自治体を目指して継続した行政改革を進めています。

また、職員数においては、第３次定員適正化計画に基づき、職員の世代の偏りをなくすといったことから、毎年30名程度の採用にも努め、精鋭組織の構築を図っています。

一方で、地方自治体の裁量や財政面の自由度は、地方分権により高まってきており、自己決定、自己責任の下、地域の特性を生かした自主的、自立的な行政運営が可能になってきており、一層激化するであろう自治体間競争に勝ち抜くためには、自ら考え、自ら行動する姿勢が問われることとなります。

しかし、従来と異なり自治体の取組みは、行政だけで行う時代ではなく市民、民間団体、NPO等様々な公共の担い手と連携しながら進める必要があります。

幸い生駒市では、平成22年４月１日の自治基本条例施行前後からその活動が認められ、全国的な表彰を受賞する市民団体も多く、「新しい公共」の担い手となり得る市民が続々と現れ始めています。

これらのことを踏まえ、本市では「職員の能力の向上」「組織的な支援」「市民の自主的な活動・働きかけ」について効果的な連携を図り、ピンチをチャンスに変え、自治体間競争に打ち勝つ強い自治体の実現を目指します。

Ⅱ　あるべき職員・組織像

生駒市総合基本計画では、まちづくりの主役は市民であり、「市民が創る　ぬくもりと活力あふれるまち・生駒」を将来都市像に掲げています。すなわち、市民自治の原点に立ち返って、市民の力や地域の活動をまちづくりの推進力とし、人と人がつながることによって、安全安心で教育や環境など様々な場面で「ぬくもり」が感じられるまちを築いていくことを目指しています。

また、大阪市近郊にありながら緑豊かな環境を兼ね備えており、若者や子育て世代にとって働きやすく住みやすい「活力あふれるまち」として、シティプロモーションにも力を入れています。

このことを踏まえ、厳しい時代でも、職員が仕事へのやりがいや意欲を感じながら、積極的に市民や関係団体と協働し、住民満足度も職員満足度も高い「ぬくもりと活力あふれるまち」の実現に向け、生駒市職員に求められる力、生駒市という組織のあり方を以下のとおり整理します。

１．職員に求められる力

「高い見識と人柄で他者との信頼を構築し、リーダーシップを発揮して
信頼を具体的な成果に換え、価値を創造できる職員」

（個人に求められる能力）

能力の要素		内　　容	具体例
人間力	使命感・倫理観	生駒市民全体の奉仕者としての自覚を持ち、市民目線、当事者意識を持って業務に取り組む。	・市の組織、業務、一部の市民の都合ではなく市民全体の視点で必要性や優先順位を考え行動する。
		法令等を遵守し、人権や個人情報保護に高い意識を持ち、公正・公平・誠実に責任を持って行動する。	・研修等を自己の振返りの機会とし、常に高い意識を保つ。
	地域愛	常に生駒市と生駒市民を愛し、誇りに思う気持ちを持つ。	・日頃から市の歴史、文化、地形等にも関心を持ち、自ら調べ知識を深める。
		生駒市のことを良く理解し、地域での活動に積極的に参加する。	・業務に関係なく市内の施設等を訪れたり、地域のイベントや活動に積極的に参加する。
	主体性	自己の能力を高めようとする意欲を持ち、自主的な学習や自己啓発活動等へ積極的に参加する。	・各自がキャリア形成を意識し、自己の能力開発に積極的に取り組む。 ・自主勉強会の開催、研修への積極的な参加、外部とのネットワークづくり、通信教育の活用等
	自律性	心身ともに健康な状態で業務に当たれるよう、時間管理、健康管理等、適切な自己管理を行う。	・規則正しい生活、ストレスコントロール ・適正な時間外勤務や年次有給休暇の取得

対人関係力・コミュニケーション能力	接遇	おもてなしの心を持って、相手の立場に沿った誠実な接遇を行う。	・挨拶、声かけ等、気持ちの良い対応 ・目配り、気配りを怠らず期待以上の接遇を目指す。
	傾聴力	話しやすい雰囲気をつくり、丁寧に耳を傾け、相手の用件や要望を正確に聞き取る。	・共感的な態度や相槌などを含め、相手の話に真摯に耳を傾ける。
	説明力	相手の聞きたいことや、こちらから伝えなければならないことについて要点を押さえて論理的にわかりやすく伝える。	・要点を整理し、なるべく平易な言葉で明確に具体的に説明する。 ・市民への説明責任を果たす。 ・プレゼン能力の向上に努める。
	折衝・交渉力	異なる意見や対立する相手の立場を尊重しながら、こちらの意図や主張を正確に伝え、双方が満足のいく合意形成を導く。	・相手の立場やニーズを踏まえて、コミュニケーションを重ねながら、双方が納得する対応を探る。
		不当要求などに対しては、毅然とした態度で接する。	・市民全体の利益を常に意識する。 ・臆することなく対応する。
業務遂行能力	事務処理能力	業務の内容をよく理解し、正確かつ迅速に処理する。	・IT スキル、文章作成、プレゼンテーション力、調整力等を磨く。
	業務改善能力	常に問題意識を持ち、前例踏襲にとらわれず業務の効率化に取り組む。	・個人、係等で定期的な業務の見直しを実施 ・大きなイベント、定例業務などのマニュアル化の推進
	専門的知識	業務遂行に必要な高度かつ専門的な知識を身につける。 特に所管の法令の解釈にあたり、自ら調査・研究し、独自に判断できる能力を培う。	・専門性を高める研修等に積極的に参加する。 ・先進地事例研究、勉強会への参加等の自己啓発
	チームワーク	チームに貢献し、時にはチームに頼ることも意識しながら、チーム全体で協力して業務に取り組む。	・上司・同僚への適切な報告・連絡・相談を心がける。 ・日頃から十分なコミュニケーションを行う。

政策形成能力	課題発見力	時代や社会情勢の変化を敏感にとらえ、将来の課題となる本質的な問題を見つけだす力	・全体を客観的に見ることができ、将来の課題となるものにいち早く対応する。 ・メディア情報、先進地事例、現場や市民とのコミュニケーションから課題やニーズを見出す。
	発想力・企画立案力	先進事例の活用、前例にとらわれない柔軟な発想等により、新たなアイディアを生みだす力。 アイディアを具体的かつ有益な企画へ形成する力	・日頃から新聞、雑誌、インターネット等を通じて他市や民間での取組みに注目するなど、視野を広げ、最新の情報に敏感になる。 ・前例にとらわれず、全体を客観的にみるとともに、自由でユニークな発想を大切にする。 ・背景、目的等を明確にした上で、十分な情報収集を行い、課題を解決できる手法を立案する。
	企画実行・分析力	立案した企画を具現化し効果的な実施につなげるとともに、結果を分析し、次の企画につなげる力	・スケジュールや予算等、具体的な課題に適切に対応しながら効果的に実施する。 ・PDCA サイクルを意識する。
協創力	現場力	市域における地域課題を見つけ出す力	・積極的に現場に顔を出し、市民やまちづくりのキーパーソンと触れ合い、現場の課題等を探る。
	協創力	市民や関係団体と積極的に触れ合い、協働で施策の企画、立案、実施を行う。	・市民等と触れ合いながら、コミュニケーションを重ね、信頼関係を構築する。 ・話し合う過程で想いを共有し、課題発見や解決に協働で取り組む。

経営感覚（営業力）	プロモーション力	シティプロモーションの重要性を意識し、生駒市の魅力を広く発信するアイディアや行動力	・斬新なアイディアやチャレンジ精神で「いこまブランド」の確立に取り組む。 ・他市や民間の取組みも参考にしながら、戦略的広報のスキルを学ぶ。 ・人を呼び込むマーケティングの意識やスキルを身につける。 ・具体的な行動に移す。
	新たな歳入を生み出す力	市の健全な財政運営のため、新たな歳入を生みだす柔軟な発想力と行動力	・税収・手数料収入の増加、補助金確保等、収入増のアイディアを考え、実施する。
	コスト意識	市政を経営ととらえ、コスト削減を常に意識し、費用対効果を考慮しながら、効率的かつ効果的に業務へ取り組む。	・従来の手法にとらわれず、創意工夫をもって節約や事務改善に取り組む。
	スピード感	常に期限を意識し、スピード感を持って適切な対応を行う。	・自ら締切りを課し、指示待ちではなく、主体的に取り組む。
リーダーシップ	リーダーシップ	何事にも率先して主体的に取り組み他の部署との調整も含め具体的に行動し、付加価値を生み出す。 リーダーシップを発揮して問題解決や新しい取組みに挑戦する。	・リーダーシップは誰でも身につけ発揮できることや、職員全員に必要とされる能力であることを理解する。 ・職員全員がそれぞれの担当分野で上司の指示待ちだけでなく、積極的に提案する。 ・自分が主体となり目標を決め、周りの協力を得ながら目標の達成を目指す「自分プロジェクト」の実施
	改革マインド	前例踏襲や縦割り意識を打破し、変化やチャレンジを恐れず行動する。	・失敗を恐れずチャレンジする気概を大切に、自ら行動する。 ・現状維持がもたらすリスクを想定・把握し、改善策等を検討する。

（主に管理職及び係長職の職員に求められる能力）

マネジメント力	業務の進行管理	業務を適切に役割分担し、円滑な実施を支援するとともに、適正かつ迅速な進行管理を行う。	・定期的な進行管理やその具体的手法を個人や係、課で定める。
	労務管理	良い人間関係を築き、働きやすい職場環境を作るとともに、残業時間の削減等、部下の労働環境に気を配り労務管理を徹底する。	・コミュニケーションを大切にし、何でも話せる雰囲気を作る。 ・残業や休暇の取得状況等を把握し、部下の健康管理に気を配る。
	職員のケア	健康面、精神面等で問題を抱える職員、育児・介護等で家庭の問題を抱える職員、長期休職後の復職者等に対し、適切な対応を行う。	・部下の相談には快く応じ、時には自ら声をかける。 ・業務の割振り等を配慮する。 ・必要に応じて人事課や産業医等とも連携しながら早期に適切な対応をとる。 ・メンタルを患った復職者へは、特に目配り・気配りを心がける。
指導力・育成力	OJT 機会の提供	OJT を通じて積極的に職員が成長できる体制、機会を確保する。	・メンター制度の実施 ・各部署での自主的な勉強会の実施 ・予算編成、政策形成過程に部下を積極的に参加させ、発言の機会を作る。 ・部下に任せる仕事を意図的につくり、フォローする。 ・情報の共有化の徹底
	OFF-JT(研修）参加の支援	OFF-JT、特に各種研修への参加を促し、希望する研修への参加を応援する。	・研修に関する情報の収集 ・各種研修への部下の参加を促すため、業務分担の見直し、カバー等、業務上の支援を行う。 ・合理的理由がない限り、部下を必ず研修に参加させる。
		業務外の自主的な研究、ネットワークづくり、自己啓発などに参加しやすい雰囲気をつくる。	・積極的に自身の自己啓発に取り組む。 ・部下に自己啓発を促す。

危機管理能力	危機への備え	担当業務におけるあらゆるリスクについて、事前に十分把握・想定するとともに、対応方針を整備し関係機関に対し周知と情報の共有化を行う。	・現状の規定、マニュアル等の確認 ・担当業務が抱えるリスクと対応を洗い出し、整理する。 ・防災訓練の実施等、有事の際の対応をシミュレーション ・関係機関との連携の確認・強化
	危機への対処	リスク発生時に適切な対処を行うとともに、その経験を確実に次回に活かす。	・状況に応じた素早い判断と行動 ・市民の安全を第一に考えた対応 ・PDCA サイクルを重視し、改善策へ取り入れる。
組織運営能力	市長・理事者の方針の理解、実践	市長等、理事者による市政方針を理解し、部下に伝え、共通認識を深めたうえで、具体化に向けて実行に移す。	・円滑なコミュニケーション、定期的な課内会議、イントラネットの活用等による目的意識及び情報の共有化 ・各自の業務の意義、目的を理解しヤル気とやりがいにつなげる。
	市政運営に対する当事者意識・自己研さん	市政運営についての当事者意識を持ち、所管業務を超えて広く市政運営に関して自己研さんを積むとともに、自ら考え、適切に提言・発信する。	・担当業務のみならず、シティプロモーション等、組織の課題に積極的に関わる。 ・縦割りを打破し、市政に関する重要な情報や斬新なアイディアは自発的に提案する。
	調整責任者としての力	市民や各種団体が関係する事案について、市の調整役として責任をもって合意の実現に取り組む。 また、庁内の複数の部課にまたがる事案については、縦割りの弊害が生じないように率先して調整する。	・担当する業務について、責任を持って取り組み、市民や関係団体には合意形成に向けて真摯に向き合うとともに、説明責任を果たす。
	責任を取る力	所管業務に生じた状況について、適切な責任ある行動を取る。	・担当する業務に問題が生じた際は、迅速に適切な対応をとる。 ・必要に応じて関係機関の協力を求め、上司にも迅速に明確に報告を入れる。

２．生駒市が目指すべき組織像

「生駒を愛し、市民と共に挑戦・成長を続ける活力あふれる精鋭集団」

生駒市は、「人材の育成・活用」をすべての業務に優先する最重要業務として位置づけます。

具体的には、最高の人材の確保、職員の能力開発、能力発揮を支える仕組み・風土づくり、人事評価の適切な実施と活用など、各部や各課における人材育成の取組みを時には支援し、時には自ら主導して実施します。

また、前述したような職員に求められる力が実現しやすい機会や場、そして雰囲気づくりを実現することが組織としての重要な役割と考えます。

職員数を削減しながらも、協創の力を発揮し、一人一人がリーダーシップをとることで、これまで以上の成果を実現する精鋭集団を目指します。

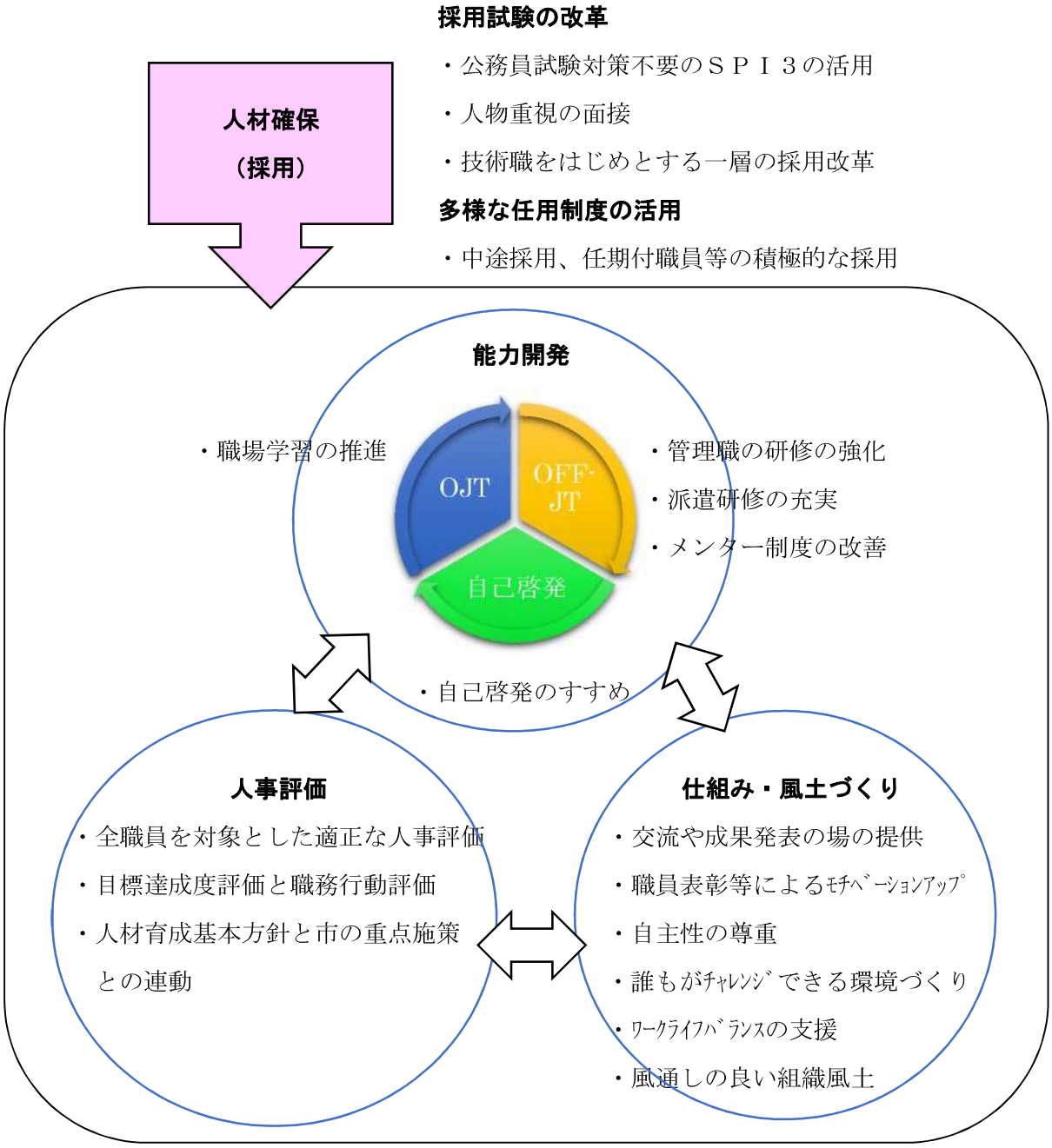
Ⅲ　求められる職員像を実現するための取組み

＜人事戦略の基本的な考え方＞

これまで、本市の人材育成は、「人事制度」と「職員研修」の２つの面から取組んできましたが、これだけでは十分とは言えず、また双方の連携がうまく働いていないことも反省材料となっています。

そこで今後は、「人材確保」、職員研修を含む「能力開発」、人事制度を含む「能力発揮を支える仕組み・風土づくり」「人事評価」の４つを柱とし、これらが相互連携して相乗効果を生み出しながら、精鋭組織による成果を出し続けるやりがいある職場への進化を目指します。

なお、以下の具体的な取組みについては、特に記載がない限り、平成 27 年４月１日から開始するものとします。



１．人材の確保

（１）基本的な考え方

すでに述べたように、人材育成や組織全体の力を強化する「人事」施策は、すべての組織にとって最優先の業務であり、これは本市にとっても同じです。中でも最も重要なものは「採用」だと考えています。

このため、生駒市では、人事施策をすべての施策に優先する業務と位置付け、優秀な人材の確保に最大の力を注ぐこととしています。

具体的には、「最高の人材を採用するための採用プロセスの多様化と改善」という方針の下、中途採用や任期付職員採用等による専門家の採用強化、事務系以外の職員の採用強化等を具体的かつ迅速に推し進め、より多様な職員構造の実現に取り組みます。

（２）これまでの主な取組み

ア　中途採用の実施（平成 20 年度）

人材育成、広報等の専門分野において、民間企業などにおける多様な職務経験を通じて培った専門知識、コスト意識、経営感覚、豊かな感性と柔軟な発想力を併せ持った即戦力となる職員を採用

イ　任期付職員の採用（平成 24 年度）

養育支援員、栄養士、ケースワーカー等の専門知識を持った職員を採用

ウ　年齢制限の見直し（平成 25 年度以降）

新規採用職員の年齢制限の上限を 30 歳に引き上げ

エ　募集・試験時期の前倒し（大卒事務職等）（平成 22 年度以降）

平成 22 年度～24 年度　６月から募集開始、１次試験を９月から７月に前倒し

平成 25 年度　４月１日から募集開始、１次試験を４月末以降に実施

オ　筆記試験の見直し（平成 24 年 12 月募集以降）

第１次試験にＳＰＩ３を導入、公務員試験対策不要、加えてテストセンター方式により遠方からの受験が可能

カ　人物重視の面接（平成 24 年度以降）

集団面接を廃止し、様々な階層の職員による、多様な視点からの個人面接を複数回実施

キ　積極的な情報発信

広報紙・ホームページに加え、新人職員をモデルに起用した斬新なポスターの作成、仕事のやりがいや組織風土の良さが伝わるチラシの作成、ツイッターやフェイスブックの活用、各大学主催の説明会やジョブカフェ等への参加、市単独説明会の実施

（３）成果と課題

採用試験改革が着実に実を結び、特に事務職の申込みが大幅に増えました。年齢制限の緩和や公務員試験対策が不要なこともあり、民間希望者も含めた多彩な人材から優秀な職員を早期に確保できていると実感しています。

しかし一方で技術職については十分な人材確保に至っておらず、周知活動や生駒市という職場の魅力をどのように発信していくかなどの課題が残っています。

（事務職大卒の応募状況）

平成 22 年度　357 人　⇒　平成 26 年度　1,043 人　200％の増（約３倍）

自治体の仕事は多岐にわたり、職員数の適正化が進む中で業務の複雑化・多様化に対し、今まで以上に専門性を求められる部署も少なくはありません。そのため多様な任用制度を活用した組織強化が課題となります。

（４）今後の具体的取組みとスケジュール

ア　新規採用職員の採用プロセスのさらなる見直しと確立(随時)

国及び民間企業の動向を注視しながら適宜見直しを図り、より精錬された採用プロセスの確立を目指します。

イ　技術系職員等の採用方法の見直しと強化（H27 年度以降）

専門職の採用について、年齢制限の一層の緩和を検討するとともに、自治体職員ならではのアピールポイント（仕事の多様性、難しさとやりがい、専門職から事務職への異動や管理職への登用など多彩なキャリアデザインの可能性）を整理し、技術系職員等に特化した市独自の説明会の実施、各大学の就職関連行事への参加等を通じて、積極的に周知活動を行います。

ウ　中途採用、任期付職員等の採用による多様性・専門性の確保（平成 26 年 12 月以降）

中途採用、任期付職員等の採用により、専門的知識や豊富な経験等を持つ人材の確保を進めます。

エ　再任用職員の職域の拡大、モチベーションアップの方法（平成 26 年度以降）

再任用を含めた全職員への人事評価制度の導入・活用に加え、消防も含めた各組織の強化に向け再任用職員の職域の拡大に努めます。

オ　インターンシップ制度のさらなる活用（平成 26 年度以降）

公募制への移行、技術職等の多様な職種の受入れを検討します。

２．能力開発

（１）基本的な考え方

最高の人材が最大限の能力を発揮し、より高みを目指して成長するには、まず、「OJT」等、業務上の取組みを通じて、生駒市職員としての能力を効果的かつ実践的に高めていくことが重要です。さらに、「OFF-JT」と「自己啓発」を組み合わせ、相乗効果により、一層の能力開発を進めます。

各職場で上司や先輩が実務に即して部下を指導する「OJT」は、いつでも必要なときに具体的な指導ができ、相手の習熟度や性格等も考慮しながら計画的、効果的に行うことができます。そのため、技術・技能の継承はもちろん、一連の取組みの中で、指導する側と受ける側の信頼関係を築くことにも役立ちます。

また主に集合研修や派遣研修等に代表される「OFF-JT」は、テーマ別や体系的に専門的な指導を受けることができるほか、他部署の職員との交流を通じて、職員同士の相互啓発が可能なことから、自分の苦手なこと、未熟な点の確認などにも効果的です。

このように「OJT」「OFF-JT」は、それぞれの長所を生かし、相互に補完し合うことを意識して進める必要があります。

そして、最後に「自己啓発」ですが、「OJT」「OFF-JT」にも共通して言えることですが、自己の成長を目指し、自ら学ぼうとする意欲が大切です。さらに、業務を超えて自主的に「自己啓発」を行い、進んで勉強会に参加したり、生駒市役所の枠を越え、地域や他の自治体にも目を向け、ネットワークづくりなどに取り組むことは、より広い視点を身につけることができ有効と考えます。

そこで、生駒市では、「OJT」「OFF-JT」「自己啓発」という能力開発にかかる３つの柱について、以下の通り、それぞれ具体的な取組みを抜本的に見直すこととします。

なお、各種取組みを積極的に行うには、そのための環境整備も重要です。自由闊達で信頼関係の厚い組織の構築を目指し、適正な労務管理による時間外の削減、円滑なコミュニケーション等、組織のマネジメントにも注力します。

（２）これまでの主な取組み

①　≪OJT：業務を通じた育成と成長の機会の確保≫

・各所属における朝礼、定期的な課内会議等の実施

・各所属による勉強会等の実施

・新規採用職員に対する指導職員制度（メンター制度）（平成 24 年度以降）

② ≪OFF-JT：集合研修、派遣研修等の機会の提供≫

・階層別及び専門研修の実施

・自治大学校、市町村アカデミー、全国市町村国際文化研究所、建設研修センター、国土交通大学校等、専門的な各研修機関への派遣

③ ≪自己啓発への支援≫

・資格取得、通信教育に対する自己啓発助成

・自主研究グループ活動への支援（活動費用への助成、職免等）（平成 26 年度以降）

（３）成果と課題

① ≪OJT≫

朝礼や定例的な課内会議の実施、新規採用職員の指導職員制度等、いずれも各課によって実施されていますが、内容、レベルにバラつきがあるほか、若手職員が市の重要な事業・施策の企画を行うようなケースは少ないと言えます。日々の業務全てが OJT の機会となりうることを意識するとともに、年齢や勤務年数に関係なく、様々な経験ができるよう配慮が必要です。

② ≪OFF-JT≫

節目に合わせて実施する階層別研修やテーマ別の専門研修に加え、専門機関等への派遣研修も実施していますが、研修を一層意義のあるものにするため、受講生は自ら学ぶ意欲を持って積極的に研修に参加することが必要です。また、階層別研修では自身の役割を再認識し、今後のキャリア形成を意識することや、専門研修・派遣研修では、受講後にどのように実務に生かすかが課題となります。

各所属は職員を快く研修に送り出し、業務上のフォローをしっかり行うなど、研修に参加しやすい雰囲気づくりが求められます。

③ ≪自己啓発≫

現在、本市では業務内・外に関わらず、自主的な取組みが活発ではなく、進んで自己啓発に励む組織・風土づくりが求められます。

（４）今後の具体的取組みとスケジュール

円滑なコミュニケーション、業務効率化による残業の削減等、ワークライフバランスも重要視しながら、自主的に学ぶ、共に学ぶ環境整備を行います。

①　≪0JT：業務を通じた育成と成長の機会の確保≫

～　新規採用職員や若手職員を１年で戦力にするための体制づくり（課内及び全庁的）～

ア　業務にかかる勉強会の実施

日常業務を通じて学ぶだけでなく、勉強会を持つことでより一層の知識の定着と技能の伝達を目指すとともに、職場の円滑なコミュニケーションに役立てます。

（例）課内、部内での業務に関する勉強会を最低年２回実施し人事課へ報告を行う。

イ　朝礼を活用した信頼関係の構築とモチベーションの向上

朝礼を単なる情報共有の場などで終わらせず、職員のモチベーションアップにつなげるなど、組織の信頼関係を築くマネジメントに活用することを奨励します。

（例）職員の取組みや働きを励ましたり、褒めたりする機会にも活用する。

ウ　メンター制度の本格化

現行の「新規採用職員の指導職員制度」を見直し、例月のレポートをイントラネットで回覧し、全庁的に新人育成を見守る体制を強化します。

エ　自分プロジェクト制度の推進と人事評価項目への追加を検討

自分プロジェクト（一人一人の職員が裁量を与えられリーダーシップを発揮して進める取組み、また周囲はその取組みを見守る）の実施及び人事評価項目への追加を検討します。

オ　全職員からのアイディア聴取と活用

職員が積極的に市政に関わるよう、定例的なブレストを実施するとともに、年齢や勤務年数にとらわれることなく、予算や主要施策の企画にも参加させます。

（例）５月～６月に予算項目のアイディア等を課員全員でブレストする。出された意見は課内で積極的に評価するとともに、予算項目への反映、職員提案、各種表彰制度等も利用し、職員のモチベーションアップにつなげる。

② ≪OFF-JT：研修の見直し・強化≫ ※別紙のとおり

「入庁３年目研修」「政策形成実践研修」「管理職研修」を３大研修として位置づけ、それぞれ「リーダーシップ」「協創」「部下育成」を研修のねらいとし、座学だけでなく企画立案や実践につながる、より有益な研修を実施します。

また、各研修については、受講者、人事課等による評価を行い、その存廃、改善等をしっかりと評価し、より効果的な研修内容を目指してブラッシュアップを図ります。

さらに、各能力開発（特に研修）の後には、その成果を発表する場を可能な限り設け、単に研修を受講したというだけにとどまらず、いかにその成果を実際の業務で活用するか、活用できたかを報告・評価する場を作ります。

ア　階層別研修の見直し

節目の年や昇格のタイミングで、研修のねらいや組織が求める人物像を改めて伝え、それぞれに課された役割の認識を促します。

また、単なる節目研修にとどまらないよう工夫します。

（例）２年目研修　仕事改革チームの協力を得て、事務改善に取り組む。

３年目研修　職員提案を義務化するとともに、クロスメンター制度（他の部・課の先輩職員を指名し、指導を受ける制度）を試験的に導入

イ　専門研修の見直し

毎年テーマや講師の見直しを図り、職員や組織が抱える課題の解決に役立つ研修となるよう努めます。

政策形成実践研修は、各部長からあらかじめ課題を提出してもらいテーマ選定を行うことで、関係課を明確にしてより緊密な連携を図り、情報収集や実践に向けての橋渡しをスムーズに行い、若手職員の斬新なアイディアが市政に活かされるよう、より実践を意識したものへ改良します。

ウ　専門職のキャリア形成、キャリアパスについての支援

技術系職員、司書、保健師等の専門職が事務系ポストに就くことや、将来、管理職として活躍することを想定し、行政職に必要な事項の研修（法令、資料作成、プレゼンテーション、ファシリテーション等）も広く周知し積極的な受講を促します。

エ　派遣研修の見直し

研修の目的、派遣先、派遣期間の見直しを行うとともに、キャリア形成の要件への組入れを検討します。

・派遣先：国の機関、NPO 法人等、その他新たな派遣先の検討

・派遣期間：半年もしくは１年単位の長期派遣の検討

・キャリア形成：課長補佐級には、可能な限り他市や他の分野（民間企業・NPO 等）への派遣研修を経験させる。

また、派遣者については昇格や異動の要件として考慮します。

オ　プロジェクトチームによる自主的な研究、調査の奨励

優秀な職員提案等に対して、所属を越えた横断的なプロジェクトチームによる活動を支援します。

カ　先進事例を学ぶ機会の提供、ネットワークづくり

各課から公募も行い、先進地から講師を招き、先進事例（業務別）、公務員としての心構えを学ぶ機会を設けます。

なお、聴講は所属に関係なく受講できることとし、職員が視野を広げ刺激を受ける機会に活用するほか、他市とのネットワークづくりにも役立てます。

③　≪自己啓発の支援≫

ア　自己啓発助成（通信教育及び資格取得）・大学院修学支援助成の継続

業務に関連する通信教育の受講、資格取得、大学院修学への助成を継続します。

イ　自主研究グループへの支援制度の周知と活用を支援

生駒市職員有志による勉強会の立ち上げ、活動を支援します。

ウ　（仮称）「理事者、部長が語る会」の創設

理事者や部長が講師となって市政への思い、経験等を職員と共有する機会を設け、技術の継承、部下育成及び良好な組織風土の醸成に役立てます。

エ　自己啓発の奨励

公務員同士のネットワークづくり、民間企業や NPO 等とのネットワークづくり、自主勉強会などへの参加を奨励します。

（自治体職員有志の会、地域に飛び出す公務員ネットワーク、自治体ガバナンス塾、自治体学会等）

オ　各種制度の充実

修学部分休業・自己啓発等休業制度の周知に努めます。

３．能力発揮を支える仕組み・風土づくり

（１）基本的な考え方

開発された能力の発揮を促したり、その機会を設けるための仕組みや風土を作ります。具体的には、「人事制度の活用」「能力発揮を支える仕掛けづくり」「働きやすい環境づくり」の３つを基本とし、目標達成への創意工夫や動機付けを行うことで、職員のモチベーションを高め、さらなる成長と公務能率の向上につなげます。

（２）これまでの主な取組み

①　≪人事制度の活用≫

・係長試験制度の見直し（年齢制限の撤廃、受験資格年数の変更）（平成 25 年度）
・自己申告制度（隔年）
・人事評価制度等（後述）

②　≪能力発揮を支える仕掛けづくり（成果発表の場の提供）≫

・職員表彰、派遣研修及び優秀施策・事例等（IKO-1 グランプリ）の全庁的な報告会の実施

③　≪働きやすい環境づくり≫

・育児休業を初めとする子育て支援休暇等の充実
・介護休暇
・配偶者同行休業（平成 26 年度）
・時差出勤制度（平成 25 年度）
・自己啓発等休業制度（平成 26 年度）
・修学部分休業制度（平成 26 年度）
・時間外勤務の削減

平成 22 年度　93,509 時間　⇒　平成 25 年度　72,819 時間（約 20,000 時間の削減）

（３）成果と課題

これまで自己申告制度等を活用した本人の意思、希望に配慮した人事異動や、人事評価を活用した公正・公平な評価と納得のいく昇格に努めてきました。

また、ワークライフバランスや自己啓発を支援する各種休業制度の整備を進めました。

今後は、職員一人一人が自己の能力を最大限に発揮するために、より職員満足度の高い組織を目指し、頑張った職員が報われる制度、多彩なキャリアデザインが可能な体制づくり、能力向上とその成果発表の機会づくり、ワークライフバランスの一層の推進等、さらに多方面から取り組む必要があります。

（４）今後の具体的取組みとスケジュール

①　≪人事制度の活用≫

ア　管理職試験制度の実施（昇格要件の明確化）

管理職の適切な登用のため、新たに試験制度を創設し、管理職にふさわしい高い資質、能力、意欲を有する職員の選考を行います。

イ　係長試験の改良

係長としての資質の向上をねらいとした試験内容の見直しを行います。

(例)自己アピールプレゼンテーションの実施

ウ　より適切なジョブローテーションの検討

多様な業務の体験（窓口・事業・企画管理部門等、入庁後 10 年間で３箇所を目安とする）、在任期間適正化、複線化、専門化コースの検討を行います。

エ　給与制度の一層の検討

能力と実績を重視した給与制度の構築を検討します。

オ　国、他の先進自治体等への出向

一層の資質向上に向けた出向の機会の確保と、その経験を市役所で生かす機会の提供に努めます。

カ　自己申告を活用した適正な人事配置と職員のメンタルヘルスへの活用

様式は適宜見直し、職員の仕事に対する意欲、資質との相違、キャリア形成への意識、研修希望等の確認や適切な異動への参考とするとともに、必要に応じて人事課長との面談を実施し、メンタル不調の予防等にも活用します。

キ　キャリアデザインの多様化

職種や従来の人事配置にとらわれない、人材確保戦略とも連携した職員のキャリア形成の検討及び支援を行います。

ク　再任用（更新者を含む）のモチベーションを高める仕組みづくり

人事評価制度の整備、活用を本格的に実施します。

ケ　人事評価制度のさらなる活用（後述）

自分プロジェクトの実施と人事評価項目への追加を検討します。

② ≪能力発揮を支える仕掛けづくり≫

ア　プロジェクトチームによる自主的な研究、調査の奨励【再掲】

一人一人の職員が裁量を与えられリーダーシップを発揮して進める自分プロジェクトの実施を奨励します。

イ　メンター制度の本格化【再掲】

「新規採用職員の指導職員制度」の改良、クロスメンター制度（他の部・課の先輩職員を指名し、指導を受ける制度）の検討を行います。

ウ　朝礼の徹底化【再掲】

情報共有やより円滑なコミュニケーションづくりのほか、職員のモチベーションを高める場として活用し、職員の取組みや頑張りを積極的に評価します。

エ　職員提案制度の活用【再掲】

入庁３年目研修の項目に組入れ、提案を義務付けます。

オ　表彰制度のさらなる充実と活用

「IKO-1 グランプリ」の充実に加え「市民のお褒めの言葉グランプリ」等、表彰制度なども活用し、職員の日常業務にも光を当て、モチベーションアップにつなげます。

また、優秀な職員提案等に対して、所属を越えた横断的なプロジェクトチームによりその実現と活動を支援します。

カ　（仮称）「理事者・部長が語る会」の実施【再掲】

理事者のほか、部長が講師となって「部の仕事」「生駒市のこれまでの取組み」「先輩職員としての体験談」等を語り、経験と技術を伝え後進の指導に活かす講演会を設置します。

キ　仕事の効率アップへの取組み

若手職員の研修に事務改善を取り入れ、定期的に「仕事効率アップ事例集」の見直し等を行なうとともに、職員へも庁内イントラネット等を通じて周知します。

ク　自主的活動、自己啓発への積極的な働きかけ

業務及び自己啓発も含め、自主的な取組みを積極的に支援するとともに、外部の勉強会等

は庁内イントラネットで情報提供を行います。

なお、業務上必要で難易度の高い資格取得については、助成の拡充や手当等の見直しを検討します。

③　≪働きやすい環境づくり≫

ア　現行の休暇・休業制度の活用促進

各種制度の周知と取得を促進します。

（育児休業をはじめとする子育て支援休暇、介護休暇、修学部分休業、自己啓発等休業、時差出勤など）

イ　ワークライフバランスの推進

年休取得の促進、休暇を取り易くする雰囲気づくり、時間外勤務の事前命令の徹底と残業削減の継続のほか、男女共同参画やキャリア形成をテーマとしたステップアップ研修を実施します。また、各種セミナーの拡充等を行うとともに、テレワークをはじめとする多様な働き方を検討します。

４．人事評価

（１）基本的な考え方

本方針の「職員に求められる力」に明記した事項について、職務行動評価を活用して適正に評価し、人材配置・異動に活用します。また、面談を上司と部下の意義のある話し合いの機会とし、職員のさらなる成長の促進等に効果的に活用します。

（２）これまでの主な取組みとその成果

（導入経過）

・平成 19 年 11 月　管理職（試行導入）

・平成 21 年４月　　管理職（本格導入）

・平成 25 年４月　　４級・５級職員へ対象者拡大

・平成 26 年４月　　全職員対象（技能職、再任用職員含む）

（評価の種類）

・目標達成度評価（業績評価）

・職務行動評価（能力評価）

（評価結果の活用）

①　昇給、昇格　②昇給の停止（１回）③分限（降任、降給）④勤勉手当の成績支給

⑤　人事配置　⑥人材育成　⑦評価が低かった職員への指導　⑧再任用職員の選考

（職務行動評価の評価項目の見直し）

既存の評価項目を全面改訂し、本方針の「職員に求められる力」と連動させます。

（平成 26 年 10 月から。但し、専門職を除く）

（３）成果と課題

公正・公平な評価を行うとともに、人事評価面談を通じたコミュニケーションの活性化に努めました。

また、人材育成基本方針と人事評価制度の連携を図りました。

今後は、人材育成基本方針と人事評価制度の連携をさらに深めるとともに、面談の一層の活用など、制度のより効果的かつ適正な運用が課題となります。

（４）今後の具体的取組みとスケジュール

ア　人事評価制度のさらなる活用と見直し

事前説明会の開催、適正な面接の実施、事後アンケートで改善点の把握等を行い、精度を高めます。

また、評価結果は、被評価者の評価だけにとどまらず、評価者が適正な評価を行ったかどうかも含めた評価者の評価としても活用します。

さらに、事務職以外の職員について、人事評価制度の見直しを引続き実施します。

イ　目標達成度評価のあり方と職務行動評価との関係整理

目標達成度評価の目標設定の仕方や、各評価の評価項目の整理を行い、職員にとってわかりやすく信頼性の高い制度にするとともに、相互に連携を図り、相乗効果を生み出すよう努めます。

また、組織として取り組むべき評価項目について、盛り込むべき重点事項、重点施策の検討を行います。

(例)「残業削減」「人材育成」「環境」に加え新たな項目（リーダーシップ、協創等）の追加を検討します。

ウ　面談の一層の活用

目標の設定や評価の伝達だけにとどまらず、相手の話をじっくり聞き、公私を含め部下の近況や変化を確認する機会とし、円滑なコミュニケーションに活用します。

特にフィードバック面談は、今後のモチベーションが上がるよう、良い評価は積極的に口頭でも伝えるとともに、課題には、失敗の要因の確認や解決策のアドバイス等を行うなど、効果的なマネジメントに活用し、人事評価制度への信頼の構築に努めます。

Ⅳ　人材育成に関するそれぞれの役割

人材育成を効果的に行うためには、それぞれが役割を認識し、必要な働きかけを行うことが重要です。ここで改めて、各役割と心構えを整理します。

１．個人の役割

環境が整い、上司や先輩からのサポートや働きかけがあったとしても、本人の意識が低ければ成長は望めません。日ごろから実務の中で常に一歩先、一つ高いレベルを見据えて努力する習慣をつけながら、自らの働き方や能力、適正について考えることが大切です。また、研修や自己啓発などの学びの機会には、主体性を持って積極的に臨み、学んだことをすぐに実践の場で具体化する気概が必要です。

具体的には、人事評価で常に自身の成長を意識して能力開発に取り組み、自分の能力を最大限に発揮することを目指すとともに、人事評価や自己申告を自分のキャリアを考える機会として活用し、自分の強みや弱みを自覚しながら、常に学び向上する意欲を育んでください。特に専門職は、業務に関連する、あるいはさらに上級の資格や免許等の取得にも積極的に努めてください。

また、能力を発揮する機会や場を積極的に活用し、自らの力を確かめ、周囲の信頼と理解を勝ち取りながら、具体的な成果・効果を通じて、主体的に取り組む事のやりがいや楽しさ、喜びを早い段階で体験し、一歩踏み出し、飛び出す勇気を持ちつつ、日々挑戦しながら生駒市職員としてのキャリアや経験を積んでください。

２．上司・職場の役割

人材育成の機会として、職場研修（OJT）や職場環境の果たす役割はきわめて大きく、これまで以上に部下の育成に取り組んでください。最も重要な業務です。

現在のような変化の激しい環境の中では、職員一人一人の「自ら育つ」という気概に加え、それを上司や職場の同僚がOJTを通じて実践的な場での訓練や能力発揮の場を提供することが不可欠です。これまでの豊富な、かつ多様な職務経験により培われた知識、技術、技能等は、次の世代に確実に伝達、継承されるよう、十分意識して部下の指導に取組んでください。

特に、専門職の職場においては、有資格者でなければ法的に実施できない業務があります。業務遂行に伴う責任はさらに重くなりますが、専門職としてのやりがいや誇りを常々伝え、後継者の育成に努めてください。

また、個人の特性を尊重しながらも、どうすれば職員が持てる力を最大限に発揮し成果を上げられるかを考えるとともに、職員の能力には個人差があり考え方も違うことから、人事評価等を活用しつつ、強みを伸ばし弱みを克服するためのアドバイスや指導を心がけてください。

また職員のヤル気を引き出したり、楽しく前向きに仕事に取組めるように、活発なコミュニケー

ションを図り、風通しのよい職場づくりに全力を尽くしてください。さらには、部下が研修や自主的な啓発に取り組みやすい体制や雰囲気づくりを行うとともに、自ら学ぼうとする意欲を高め、またそれを実行に移すよう、積極的に声をかけ、部下の背中を押してください。

最後に、職場全体で情報の共有化や業務の効率化に取り組み、時間外勤務の削減や年次有給休暇の取得促進等、職員の健康管理やワークライフバランスの推進にも気を配るなど、適切な労務管理とマネジメントを遂行してください。

３．人事部門の役割

市政を担う人材の育成を全庁的に推進するため、人材の確保や育成の必要性について周知し、職員の意識や職場環境の状況把握に努め、人材確保・育成の取組みや研修内容が効果的に作用しているかをチェックしながら、見直しや充実を図ります。

また、職員一人一人が積極的に能力開発に取り組むとともに、自分の力を最大限発揮できる環境を整えるため、引き続き、納得性、公平性、透明性があり、一層効果的な人事制度の整備・構築を行います。

さらに、人事評価なども有効に活用しながら、全庁的に研修や自己啓発に取り組みやすい雰囲気づくりを整え、職員の自主的、主体的な動きを組織的にサポートします。

なお、技術職の人材確保や後継者づくり、専門職のさらなる活用等、個別の課題については、各職種もしくは各職場と協議しながら課題解決に必要な手立てを検討します。

以上のような取組みを通じて、職員が積極的に一歩踏み出せるように、またその歩みを適切に支援できるように努め、職員個々の前向きなエネルギーを組織に伝播させることで、活気ある職場づくりに全力で取り組みます。

むすびに

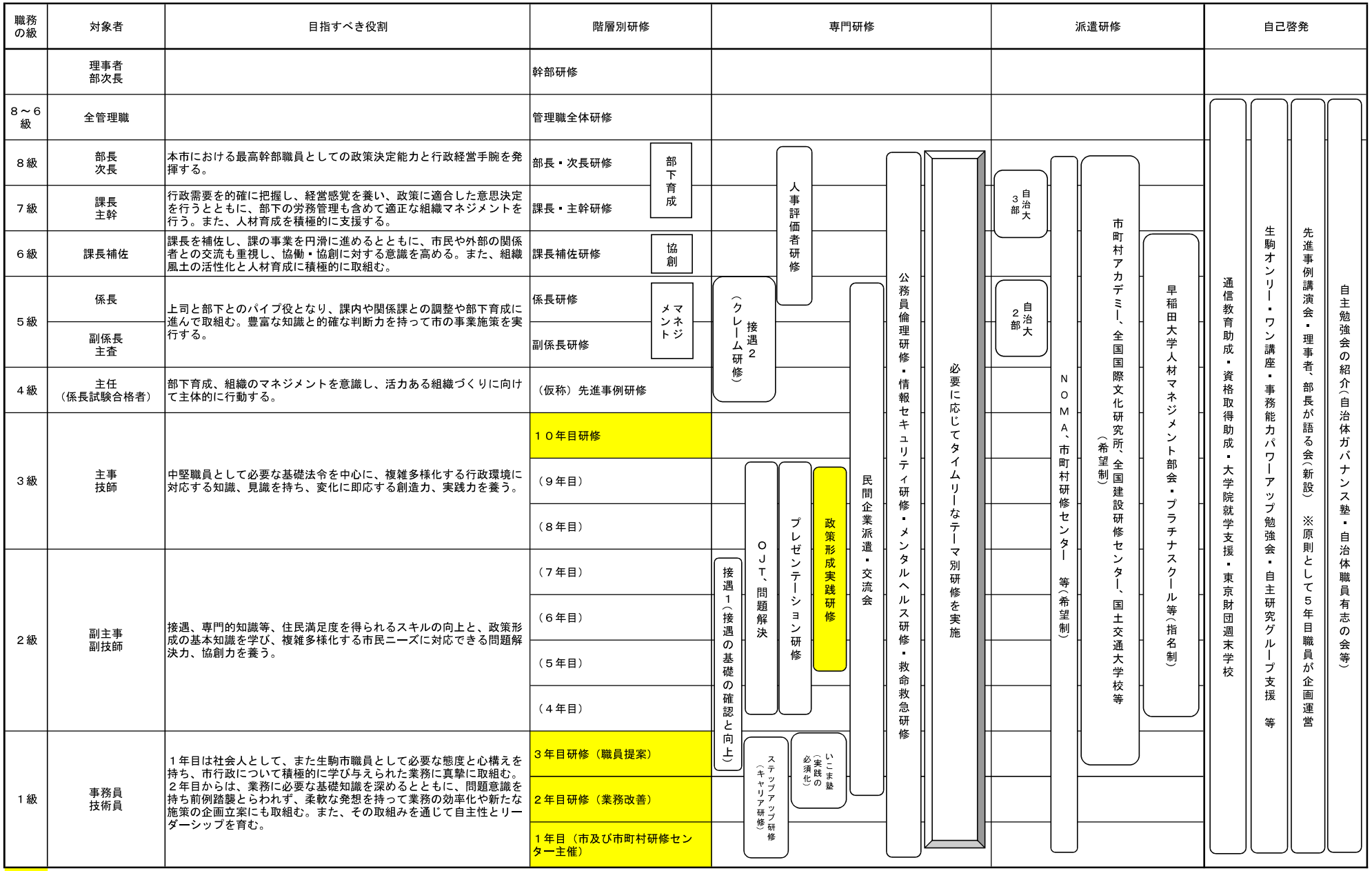
近年、いわゆる「改革派」の首長が増え、地域発の先進的な取組みや発信力は進化を見せ始めています。

しかしながら、真の地方分権を実現し、それを市民満足度に反映させるには、首長のトップダウンの動きだけでは不十分であり、市町村が優秀な人材を確保・育成することにより、個々の職員が主体的に動くことのできる組織づくりが不可欠です。

さらには、職員一人一人が地域の人々や市役所外の関係者と連携し、いろんな工夫や調整を重ねるなど、能動的にアクションを起こした結果、他の自治体にはない魅力的な施策の企画・実現という形で、市民サービスの向上につなげていくことも求められます。

生駒市は、今後も一層厳しい環境・競争にさらされることになります。しかし、厳しい環境の中に生駒市職員としてのやりがいを見出し、個々の職員が主体的に動き、さらには市民との真の連携による協創を実現した時、生駒市は「関西一の住宅都市」ひいては、「日本一のまち」になるのです。

生駒市職員としての誇り、そして、やりがい・楽しさを忘れず、日々挑戦を続けていきましょう。



必須研修：階層別研修は昇格要件とし、政策形成実践研修は係長試験受験の有無に関わらず10年目までの受講を必須とする。

※　入庁11年目以降の３級職員については、テーマ別研修等、専門研修及び自己啓発の推奨により能力開発を行う。

生駒市人材育成基本方針

（平成２７年２月改訂）

発行：生駒市

編集：生駒市　市長公室　人事課

＜広報企画部門企画書＞

採用はコミュニケーション～生駒流採用広報～

実施期間：2017年1月～現在継続中



奈良県生駒市

企画の背景

1 超売り手市場の就職戦線 いかに「選ばれる」自治体になるか――

■売り手市場が激化する中、2013年から採用改革

大卒の求人倍率は1.78倍（H29.4.1）と、就職戦線は応募者を奪い合う超売り手市場。学生の大手志向により中小企業の求人倍率は6.45倍(H29.4.1)、学生1人当たりの内定数は平均2.5社（H29.10.1）。内定をもらいやすくなったことにより、1人当たりのエントリー数自体が平成25年約50社→平成29年約15社と激減しており、優秀な人材を獲得するのは簡単なことではありません。

このような状況に危機感を持ち、生駒市も2013年から採用改革を進めました。志望度は、ある程度知名度の高さと比例します。本市は人口12万人の住宅都市で有名な観光地や特産品もなく、知名度が高いとはいえません。周辺には大阪、奈良、京都、神戸…と政令市や中核市も多く、手立てを講じなければ優秀な人材に受験さえしてもらえないからです。

制度面では、法律の専門試験を問う問題を全廃。民間企業の採用試験で用いられている適性試験「SPI3」を導入する一方で、面接回数を2回から4回に増やし人物重視の採用方針に変更しました。試験日程も国家公務員や都道府県職員の募集を待たずに、4月1日から受付を開始、7月末には内定を出すように変更しました。

広報面でも話題になるポスター制作を心がけ、平成26年のポスターがヤフーのトップページに掲載された他、フジテレビ「めざましテレビ」で放映されるなど、毎年メディアに取り上げられています。また年間1回か2回しか実施していなかった説明会も15回程度に拡大。周辺の大学や公務員試験のための専門学校などで生駒市をPRしています。



平成26年ポスター　平成27年ポスター

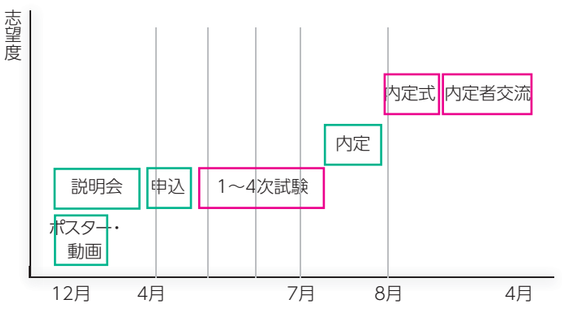


平成28年ポスター

■全国屈指の応募者数1,000人を維持

この結果、平成28年まで4年連続で全国屈指の応募者数1,000人を確保。雑誌「日経グローカル（No307、1月2日号）」で公表された全国の自治体正職員の応募倍率は平成28年度現在で関西1位、全国8位にランクインしています。





企画意図・ねらい・訴求対象・企画推進上の工夫

2 チャレンジングでモチベーションの高い人に応募してもらうために コミュニケーション戦略をさらに深める

■ターゲットをより明確に、広報媒体は拡散を狙う

平成29年度採用の課題は2点ありました。1点目はメディア露出が高止まりしたため、ソーシャルメディアでの拡散を意識すること。2点目は応募者数が1,000人を超えたため、これ以上の増加ではなく応募者の質の向上を目指すことです。地方創生時代に入り、求める人材は従来型の「法律で決められたことをきっちりやる人」にとどまらず、「変化を恐れず積極的にチャレンジできる人」「貪欲に地域に飛び込み、溶け込む力がある人」「キーマンを集めつなぐ場や仕組みを作れる人」「リーダーシップがある人」へと変化しています。このため、安定・暇・楽という従来からの公務員のイメージをもとにした志望者ではなく、まちづくりへのやりがいや挑戦を求める人に志望してもらう必要がありました。

■計算しつくされたコミュニケーション戦略

戦略的に採用を進めるため、ターゲットを「公務員なんてつまらない」と思っている民間企業志望者に据え、各段階に応じて確実なコミュニケーションを行うことで、志望度合を高める戦略をとりました。

①未認知層

知名度の高い民間企業、大都市を志望し、社会を変えたいと思っている学生がターゲット。生駒市の情報に対して受動的な層へアプローチするため、「話題」をつくることを意識する。

活用メディア／ポスター、SNS、口コミ、ネットメディア

②認知層

生駒市に関心を持った学生に対し、求める職員像や市職員のやりがいを伝える。

活用メディア／動画、ミニ採用説明会（大学内・県等の合同説明会）

③興味関心層

生駒市の課題、市職員の具体的な仕事のイメージを伝える。特に、主要施策を担当する中堅職員がブースごとに分かれて仕事の喜びをダイレクト伝え、質疑応答も受けつける3月の説明会への誘導を目指す。

活用メディア／1dayインターンシップ、採用説明会（市単独、公務員専門学校）、市公式ホームページ

④行動促進

試験日程や内容、市の概要などを掲載し、応募につなげる。

活用メディア／市公式ホームページ、広報紙、募集要項

⑤比較検討層

内定者は複数の内定をもらっていることが多いため、アフターフォローを実施する。

活用メディア／内定式、市主要行事への参加、職員自主勉強会

■「認知獲得」のためのメーンビジュアル作成

この戦略を実現するため、人事課、広報広聴課、いこまの魅力創造課で数か月にわたって企画を練りました。受験者の質を高めるには、何より最初の「未認知層」へのアピールが重要です。

「ギャップ」「拡散」を意識したデザイン性が高く、情報精度よりも情報強度のあるポスターを作成し、動画へ誘導することに決定しました。

ポスターは、“やりがいがなく”“気持ちもこもらない”と思われがちなお役所仕事のイメージを漫画タッチで表現。ここで使用する言葉には徹底的にこだわり、若者言葉や流行語を多用しました。「＃仕事メンディー」「＃だって自分ファースト」「＃単純作業アモーレ」と、ザ・公務員のイメージを強調。メーンコピーで「＃生駒は違う」と興味をわかせ、「公務員のイメージを3分で覆す」オリジナル動画に誘導しています。







「地方公務員のイメージ」→「地味」「堅苦しい」「つまらない」のテロップで始まる3分のオリジナル動画「生駒は違う」には、従来型のイメージとは無縁の11人の市職員が登場。それぞれが現場で働く様子を映しながら、この仕事のやりがいを語りました。

リアルな姿を伝えるために台本は一切ありません。できるだけ自然に話してもらい、編集で順番や使うセリフを考えながら1本の動画を作っていきました。ポスターのイメージとリンクさせるため、どの職員にもハッシュタグ付きで「まちと真剣に向き合う毎日」「ダイナミックな仕事」「アイデアを実現」等のキーワードをテロップで表示しています。

複数のメディアを使い、志望度に合わせてコミュニケーション方法を戦略的に変えていくことで、「ポテンシャルの高い人材に入庁を決定してもらう」という目的を達成することができたと考えています。

効果

3 朝日新聞デジタルのトップニュースに SNSでの拡散により、応募者数5年連続1,000人超

■ネットメディア中心に掲載

2月20日に朝日新聞デジタルのトップページに掲載されたことで、ヤフーニュース全国版、Newspicks、gooニュース、スマートニュース、ラインニュースなどにも掲載され、当初の狙い通りネットメディアへの訴求力が強いコンテンツとなりました。

ツイッターやフェイスブックなどSNS上でも「＃生駒は違う」の投稿が続き、ユーチューブに投稿した動画は広告を設定していないにも関わらず平成29年12月現在で10,000回以上視聴され、行政の採用動画では徳島県の採用動画に次ぐ視聴回数となっています。

■採用説明会への参加人数は前年比1.3倍

「動画を見て詳しく話を聞いてみたいと思った」という声は多く、採用説明会への参加人数は前年比1.3倍、年間1,100人を超えました。各大学で開催する説明会も政令指定都市を上回る参加者があり、試験の応募者数は1,053人と5年連続で1,000人を超えました。大手就職支援企業によると「売り手市場で就職活動生のエントリーが激減する中、昨年同レベルの申込者数を維持している生駒市は驚異的」とのことでした。

平成29年に初めて実施した「1day インターンシップ」（1日で4つの課の業務を体験するインターンシップ）には、わずか5日間の申込期間にもかかわらず、東京や福岡など全国各地から175名の申込みがあった点でも効果を実感しています。

■インナープロモーションにも効果を発揮

採用広報の発信力は庁内でも共有済みであるため、動画への出演を依頼した職員は全員が快諾。平成30年度の採用広報は若手職員が中心になって「インスタ映え」をテーマにした採用広報を企画しているところです。社会や地域の反応を意識して組織をPRするインナープロモーションにもつながっています。

制作費

4 企画やコピーは市職員が手掛けることで クオリティは高く、予算は50万円未満

2017年度の制作費は、紙媒体がポスター100部（B3・片カラー）、チラシ2,000部（A4・両面カラー）に係った印刷費の199,800円。動画撮影が297,000円。

企画やコピー制作を全て職員が手掛け、イラストの制作と印刷費、撮影費のみをプロに依頼したため、ローコスト化が実現しました。

効果の大きさを考えれば、非常に高パフォーマンスなPRツールになりました。

地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事制限の運用について

１ 目的

より一層厳しい自治体経営が予測される少子高齢化時代にあって、持続可能なまちづくりを進めていくためには、市民と行政が互いの立場を認識し、自覚と責任を持ってそれぞれが役割を担い、協働しながら地域課題を解決していくことが必要である。

職員が、職務外に積極的に地域貢献活動に参加すれば、市民参画は進み、市民との協働によるまちづくりがより一層活発になることが期待できる。

職員が報酬を得て事業若しくは事務に従事する場合には、地方公務員法第３８条第１項の規定により、任命権者の許可が必要とされている。

職員の職務外における地域貢献活動を促進するため、特に報酬を得て地域貢献活動に従事する場合の許可基準と運用について、職員の営利企業等の従事制限に関する規則(昭和35年2月生駒市規則第１号。以下「規則」という。）の規定に基づき、次のとおり定める。

２ 対象となる活動

次の要件をすべて満たす活動であること。

(1) 公益性が高く、継続的に行う地域貢献活動であって、報酬を伴うもの。

(2) 市内外の地域の発展、活性化に寄与する活動であること。

３ 対象職員

次のいずれにも該当する者であること。

(1) 一般職の職員（嘱託・臨時職員は除く）であること。

(2) 活動開始予定日において在職１年以上であること。

(3) 活動開始予定日の直前の人事評価について、目標達成度評価においては前２回、職務行動評価にあっては前１回の評価が、ともにＢ以上である者。（ただし、採用２年目職員など職務行動評価を１度も実施していない職員は当該評価結果は考慮しない。）

４ 許可申請

(1) 職員が上記活動を行おうとする場合は、次の書類により許可を受けなければならない。なお、書類の提出先は人事課長とする。

・「様式１ 営利企業等従事許可申請書（兼変更許可・許可取下申請書）」

・「様式２ 活動実績・計画報告書」

・その他任命権者が必要と認める書類

(2) 許可にあたっては、要件・内容の審査を行う。

５ 審査基準

以下のいずれにも該当していること。

(1) 勤務時間外、週休日及び休日の活動であり、職務の遂行に支障を来たすおそれがないこと。

(2) 地方公務員法第33条に規定する信用失墜行為の発生のおそれがないこと。

(3) 活動先の団体等と生駒市との間に特別な利害関係が生じるおそれがなく、かつ特定の利益に偏することなく、職務の公正の確保を損なうおそれがないこと。

(4) 報酬は、地域貢献活動として許容できる範囲であること。

(5) 市内外の地域の発展、活性化に寄与する活動であること。

(6) 営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと。

６ 許可

(1) 任命権者は、審査において要件を満たさないと判断した場合は、理由を付して許可しない旨の通知を送付するものとする。

(2) 任命権者は、内容審査において審査基準を満たすと判断した場合は、条件を付して許可通知書を送付するものとする。

７ 活動報告

許可を受けた者は、毎年度２月末日までに「様式２　活動実績・計画報告書」を人事課長に提出しなければならない。

なお、許可期間終了を迎え再度許可申請をする場合は、上記「様式２」の提出に併せて、「様式１ 営利企業等従事許可申請書（兼変更許可・許可取下申請書）」を提出しても差し支えないものとする。

８ 活動内容等に変更があったとき

許可を受けた活動の内容等に変更が生じた場合は、速やかに「様式１ 営利企業等従事許可申請書（兼変更許可・許可取下申請書）」を提出すること。

９ 活動の中止

許可を受けた活動を中止する場合は、速やかに「様式１ 営利企業等従事許可申請書（兼変更許可・許可取下申請書）」を提出すること。

１０ 許可の取消

任命権者は、次の事由のいずれかに該当すると判断した場合は、直ちに許可の取消しを行う。

ア 活動開始後の目標達成度評価または職務行動評価における評価項目がＣ評価以下になったとき。

イ 職務の遂行に支障を来たすおそれがあるとき。

ウ 職務の公正性を失う又はそのおそれがあるとき。

エ 法令に違反したとき。
オ 信用失墜行為を行ったとき。
カ 虚偽の申請・報告があったと認められたとき。
キ その他任命権者が適切でないと判断したとき。

１１ その他

・活動は法令を遵守して行うこと。
・活動するにあたり、許可の範囲内であるか疑義がある場合は、適宜人事課長を経由して任命権者に相談すること。
・本運用について疑義が生じた場合は、その都度任命権者が決定するものとする。

附　則

１　この運用は、平成２９年８月１日から施行する。

２　この運用の施行日以後の期間について、この運用の施行日の前日までに当該地域貢献活動にあたる活動について許可を受けているものについては、この運用により許可を受けたものとみなす。

附　則

１　この運用は、平成３０年８月１日から施行する。

様式１

営利企業等従事許可申請書
（兼変更許可・許可取下申請書）

（任命権者）　　平成　　年　　月　　日

殿

所　属

（申請者）　職　名

氏　名　　印

地方公務員法第３８条第１項の規定により、下記の営利企業等従事に関する
許可を申請　・　変更許可を申請　・　許可取下を申請　　します。（該当に○）

営利企業、団体等の名称		
営利企業、団体等の所在地		
営利企業、団体等の事業形態		
従事する業務（変更許可申請の場合は、変更後の業務内容等）	職の名称	
	職務の内容と責任の程度	
	期間等	年　月　日から　年　月　日まで
		１週　・　１月　平均　　日（１日平均　　時間）
	報酬	１　無給 ２　有給（年額・月額・日額・時間　　円）
営利企業等に従事を必要とする理由		
本務に与える影響		
その他備考（変更許可申請の場合は、当初の許可通知の年月日と文件番号を記載すること）		
所属長の意見		所属長　　印

※関係資料があれば添付してください。

様式２

活動実績・計画報告書

（任命権者）　　平成　　年　　月　　日

殿

所　属
（報告者）職　名
氏　名

地方公務員法第３８条第１項の規定により、許可を受けた（または許可申請中の）営利企業等への従事・活動に関して、下記のとおり報告します。

１　許可通知の年月日・文件番号（すでに許可を受けている場合のみ）

２　活動実績について

・直近１年間の活動内容の詳細（活動日・活動場所も必ず記載すること）

・これまで受けた報酬の支払者・金額・累計額

（金額の記載例①月給●●円、例②時給〇〇円×●時間×●日＝月当たり●●円）

・活動の成果（いかに地域貢献につながったかなど）

３　今後の活動計画・見込みについて

・活動内容（予定）の詳細（活動日・活動場所も必ず記載すること）

・報酬の支払者・見込額・累計見込額（金額の記載は前頁の例のとおり）

・活動で見込まれる成果（いかに地域貢献につながると見込まれるかなど）

4　活動に伴う職務の遂行への支障、職務の公正の確保・職員の品位の確保等について

・本来の職務の遂行への支障の有無と、その理由

・職員の占める職と当該活動先団体との間の関係性の有無（関係性が有る場合はその内容を、関係性が無い場合はその理由も併せて記載）

・職員の占める職の信用の保持及び職全体の名誉を損なうおそれの有無と、その理由

その他参考事項

所属長の意見	所属長　　印

※その他関係資料があれば添付してください。

資料2

事 例 発 表 ②

～　尼崎市　～

コンピテンシーを活用した人材育成について

尼崎市 総務局 人事管理部 人材育成担当
係長　山本　謙太郎

人材育成基本方針の改訂（経緯）

●「少子高齢化、人口減少、AI等による自動化の進行に加え、生活様式や価値観などの多様化に伴うニーズの増大に対応するには、**より効率的な行政運営が求められる**。

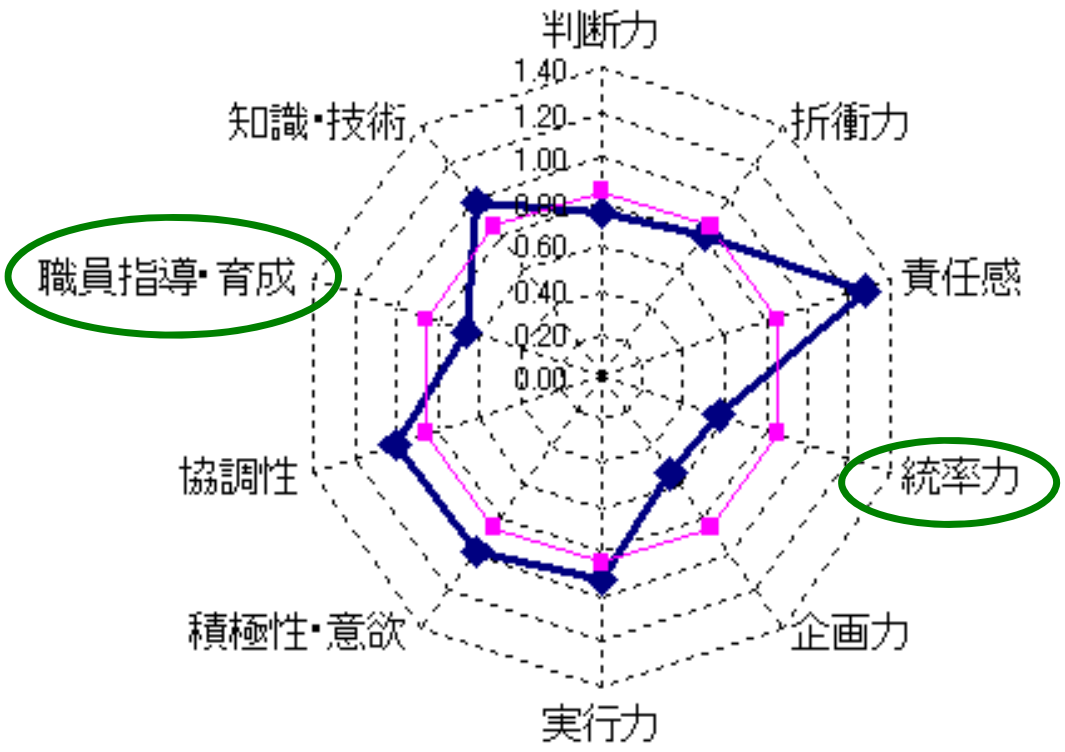
●定型的業務や単純労働業務は外部委託等を行い、職員が担う**仕事の領域は「政策の企画立案」や「委託業務の指導監督」など、高度な専門性を有する業務に集中**していく。

●**自治のまちづくりの推進に向け、**職員は市民や事業者とともに考え、互いに力を出し合いながら課題解決を図る**協働の視点や姿勢がより必要**となる。

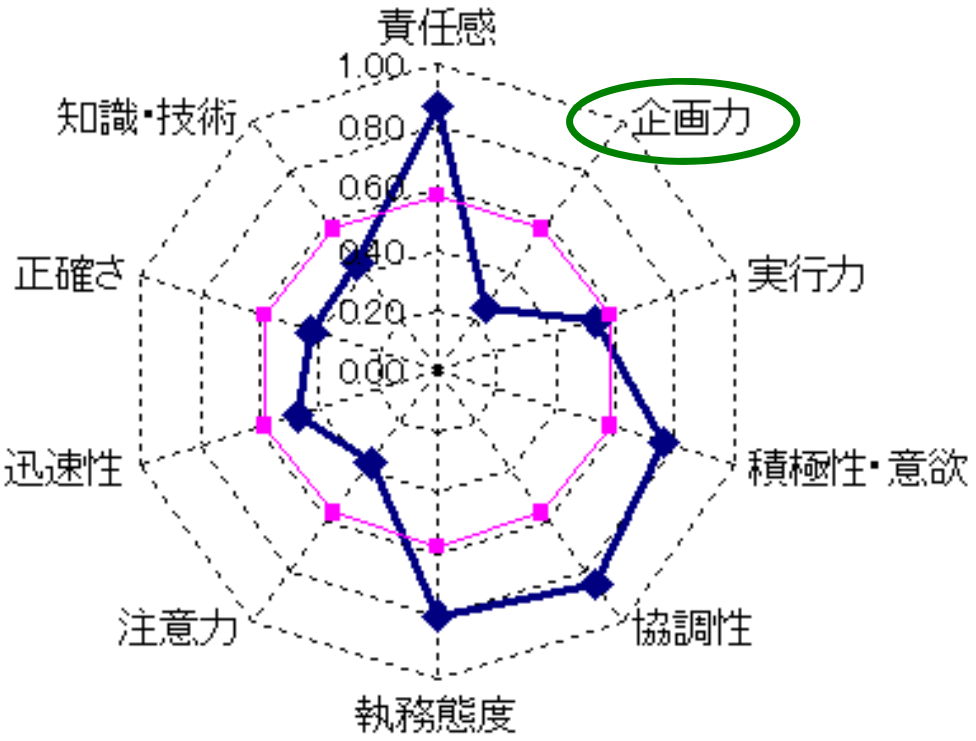
●一方で、人事評価結果からも、**職員の「企画力」や「マネジメント力」の向上は課題**である。

（参考）職員の強みと弱み

Ｈ２９ 課長補佐・係長



Ｈ２９ 一般職



人材育成基本方針の改訂（目的）

●社会の急激な変化の中、今後の市民サービスの維持向上のためには何より**職員一人ひとりの成長が大切**

●これまで以上に職員それぞれが自らの役割と強み弱みを自覚し、**目標がより具体的になれば一層の能力向上が期待できる**。

職員に「必要な能力」や「能力の発揮につながる行動」を明確化し、より計画的で効果的な人材育成を目指す。

期待する効果

●**職員それぞれが具体的な行動イメージや目標を持つ**ことができ、実際に行動に移すことが期待できる。

●求められる行動に独自の工夫を加え、**主体的に行動を起こす**ことが期待できる。

●普段のマネジメントで見るべきポイントが定まり、面談時により細やかなアドバイスを行えるなど、 **マネジメントの質の向上と効率化**が期待できる。

人は目標を持つことで、やる気になる。
また、取組に対するフィードバックや自分の行動が認められることにより、さらにやる気は増していく。

再編した評価項目（一般職員）

現行

		評定項目	第１評価	最終評価
勤務実績観察	1	責任感	A	A
	2	企画力	C	C
	3	実行力	C	C
	4	積極性・意欲	A	B
	5	協調性	B	B
	6	執務態度	B	B
	7	注意力	C	C
	8	迅速性	B	B
	9	正確さ	B	B
	10	知識・技術	C	C

新

		評定項目	第１評価	最終評価
勤務実績観察	1	計画的行動・状況対応力	C	C
	2	論理的思考	B	B
	3	コスト・時間意識	B	B
	4	知識・技術の活用	C	C
	5	注意力・正確性	C	C
	6	協力・連携・協働	B	B
	7	コミュニケーション	B	B
	8	情報収集・自己啓発	B	B
	9	チャレンジ精神	A	B
	10	コンプライアンス	B	B

●自治のまちづくりの推進、より効率的な執行体制の構築に向けて、**「協働、政策形成、コスト・時間」の視点に注目し、人事評価項目の具体度を上げ、「職層に応じた必要な能力」を明確にした**。

再編した評価項目（一部紹介）

見直し例

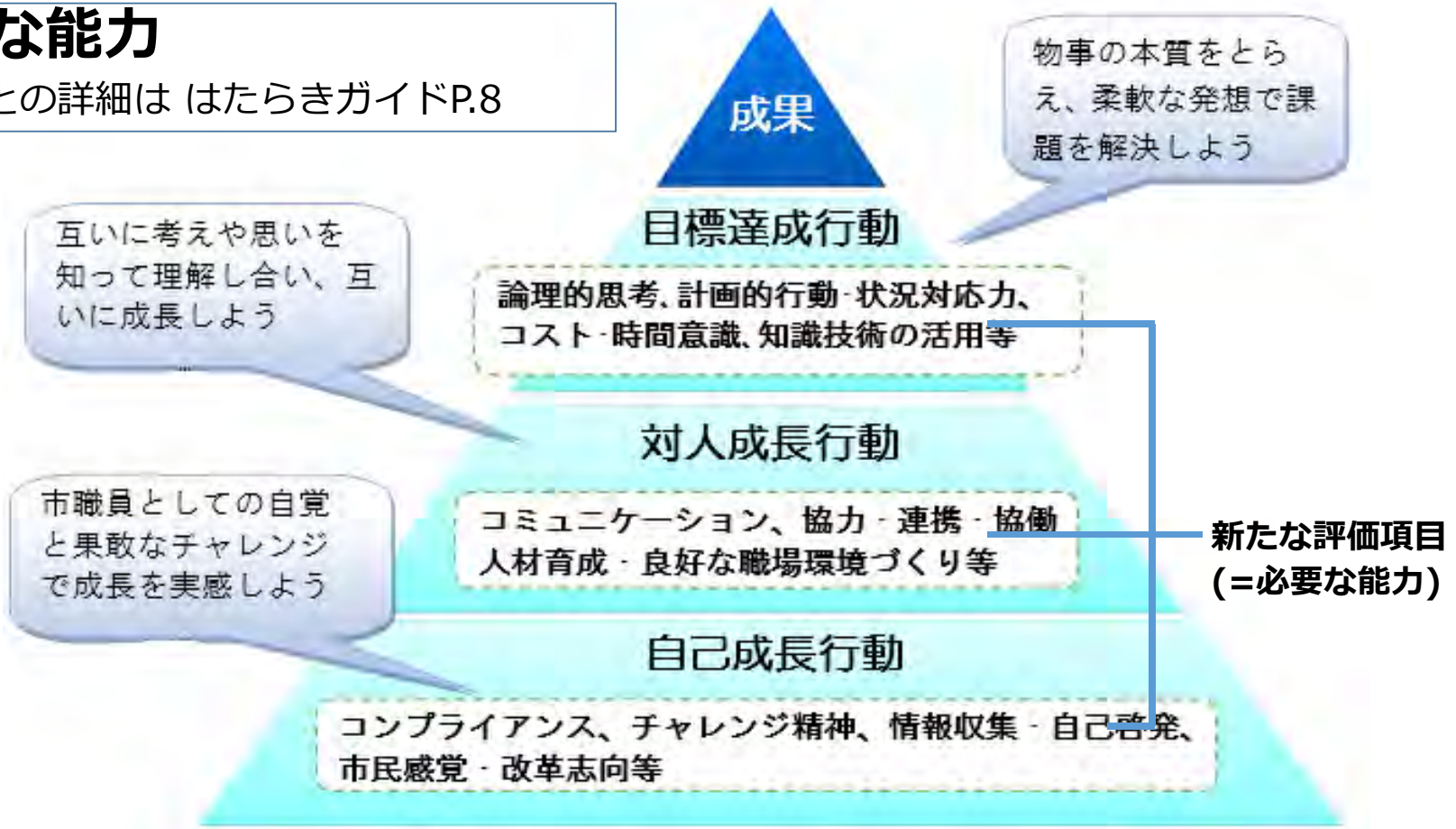
①政策形成能力の向上のため、評価項目を細分化
②ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ能力の向上のため、評価項目を具体化

No.	現行の評価項目	▶	新たな評価項目
①	「企画力」		「論理的思考」 「計画的行動・状況対応力」
②	「協調性」 「折衝力」		「ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ（傾聴、対話、折衝調整等）」 「協力・連携・協働（庁内外の連携等）」

再編した評価項目（全体）

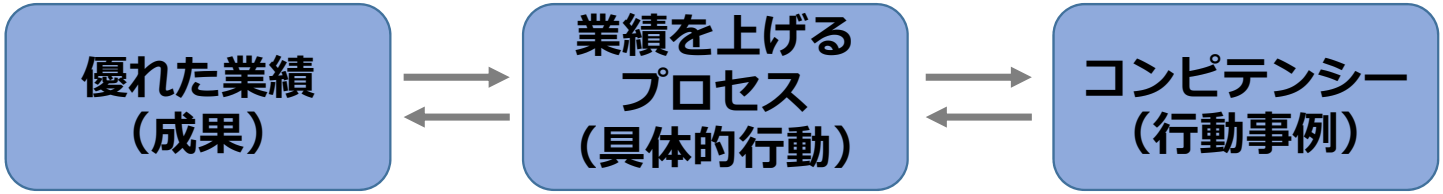
はたらきガイドP. 7から抜粋

必要な能力
職層ごとの詳細は はたらきガイドP.8



「コンピテンシー」とは

- コンピテンシーは、人事評価制度においては　「優れた業績を上げている人の『行動特性』」を意味している。
- 今回策定したコンピテンシーは、個人の能力や業績ではなく、業績を上げるプロセスに注目し、**優れた業績を上げている人は具体的にどんな行動を取っているのかを、分析・集約・整理した行動事例**である。



コンピテンシーの策定の趣旨

期待する効果

- **職員それぞれが具体的な行動イメージや目標を持つ**ことができ、実際に行動に移すことが期待できる。
- 求められる行動に独自の工夫を加え、**主体的に行動を起こす**ことが期待できる。

能力の発揮につながる行動事例（コンピテンシー）を活用し、職員の行動変容や主体的な成長の促進を図る。

コンピテンシー（一部紹介）

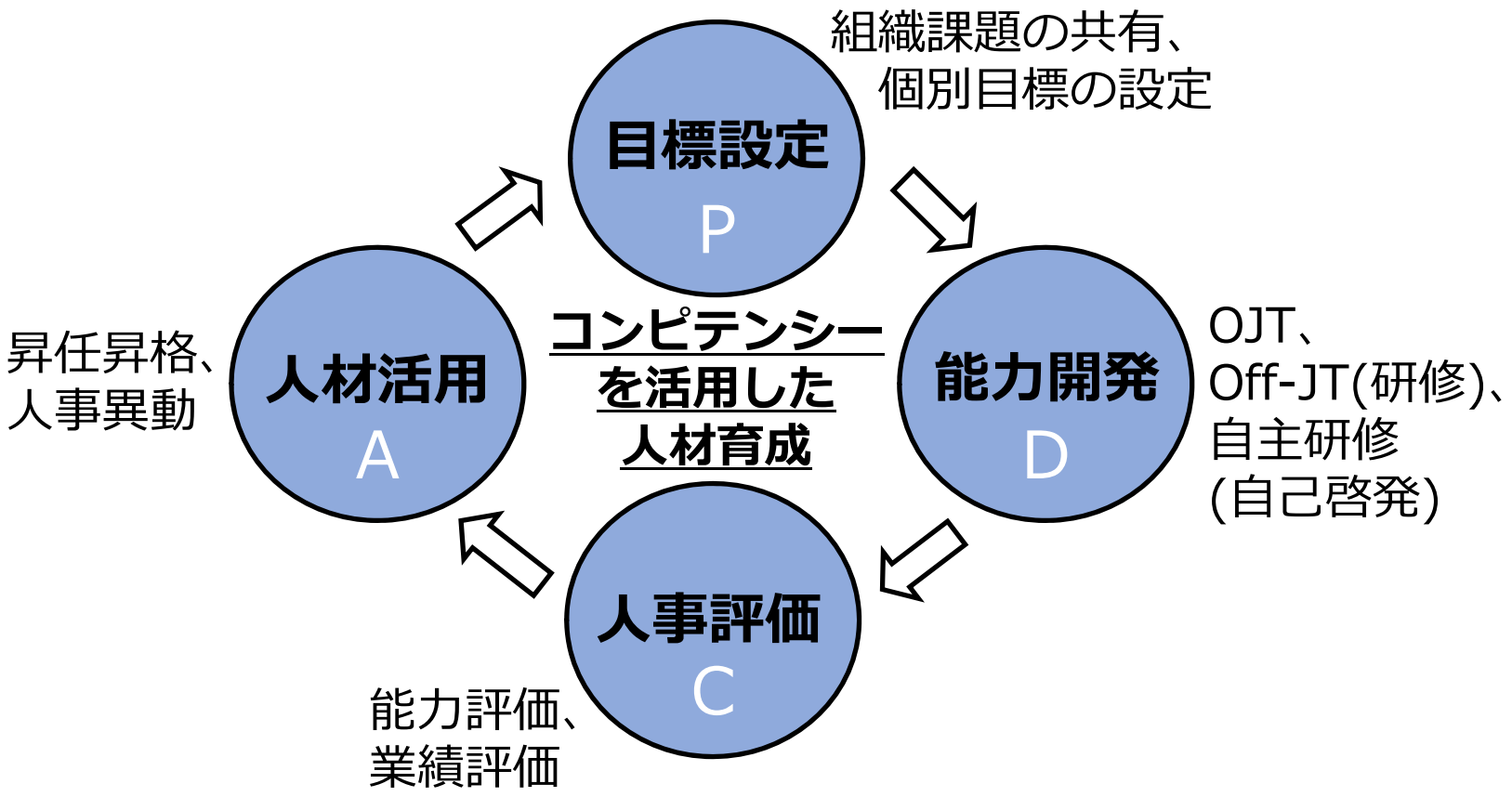
能力の発揮につながる行動事例（コンピテンシー）

- 職層に応じた必要な能力を発揮するために、具体的な行動事例を**一般職員、係長級、課長級などの職層ごとに策定**。（詳細は、はたらきガイドP.9～12）

コンピテンシー（代表例）	
論理的思考 （実態把握、現状分析、問題意識、課題抽出、工夫改善）	・現状について「何のために」「なぜそうなのか」「何が課題か」「どうすればより良くなるか」を考えている ・情報やデータを取捨選択し、客観的に分析している ・目的が明確で要点が整理された資料を作成している
コスト・時間意識 （費用対効果、迅速性）	・自身の業務遂行に対してかかるコストを認識している ・業務にかける時間とその成果を予定してから業務に取りかかっている ・短期だけでなく中長期的な費用対効果も意識して業務に取り組んでいる
協力・連携・協働 （チーム精神、庁内外の連携、コーディネート）	・後輩や同僚へのサポート・指導、上司へのフォロワーシップを積極的に行っている ・課題解決に向けて部署の内外問わずに関係者と協力・連携して対応策を考えている ・市民等から問い合わせに対し、自分の部署の業務でなくても該当する部署へ誠実につないでいる

人材マネジメントサイクル

（人事評価制度を活用したPDCAサイクル）



人材マネジメントサイクル

趣旨

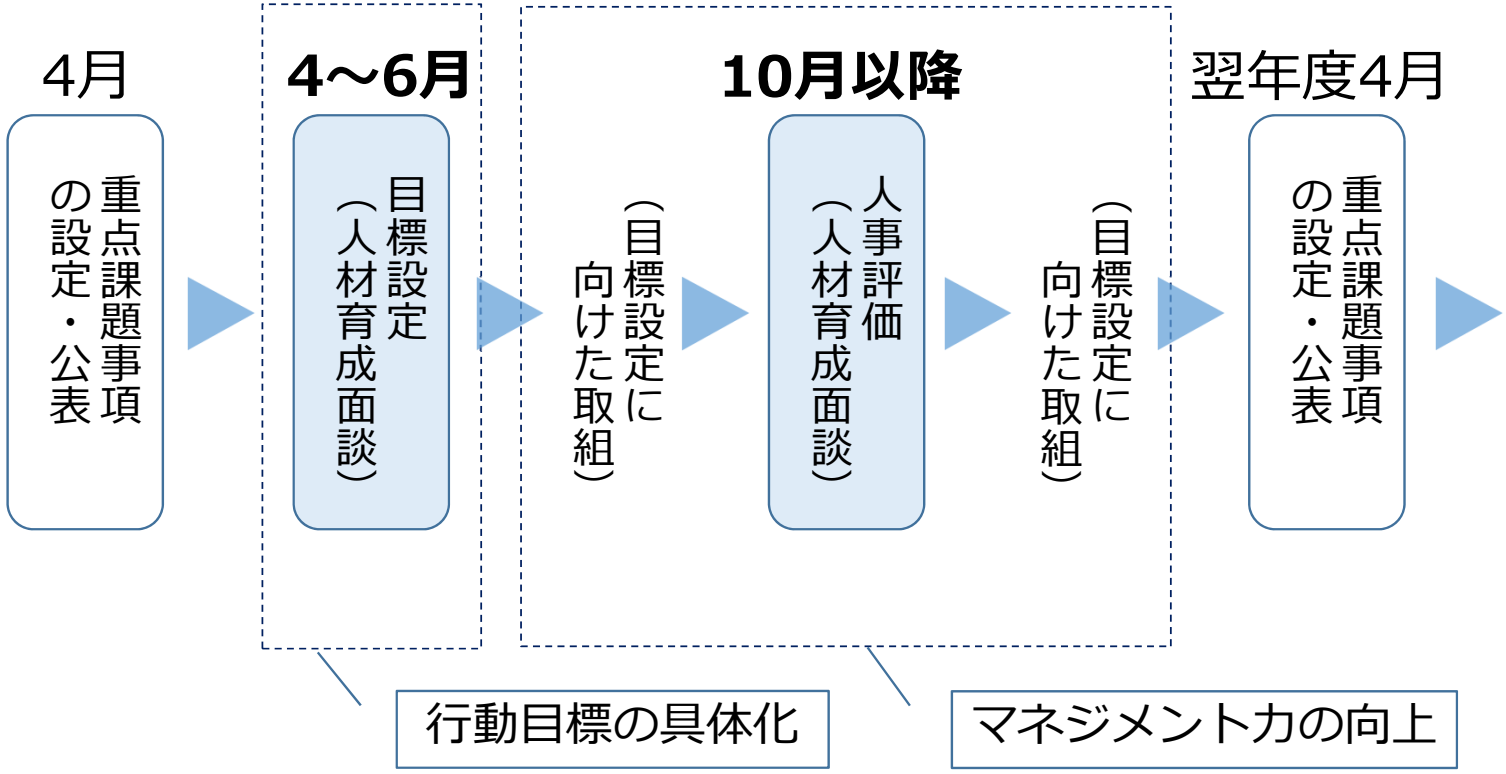
- 人材育成は採用から退職まで続く中、毎年度で目標設定(P)、能力開発(D)、人事評価(C)、人材活用(A)を回すことで、主体的な職務遂行や自己啓発への取組を促進し、中長期的な人材育成を図る。

PDCAサイクルを効果的に回すために…

「コンピテンシーを活用」して、具体的な目標を設定するとともに、その目標に向けた日々の取り組みの中で「コンピテンシーを意識」し、行動の質を上げていく。

コンピテンシーの活用

（参考）コンピテンシーを特に活用すべき時期

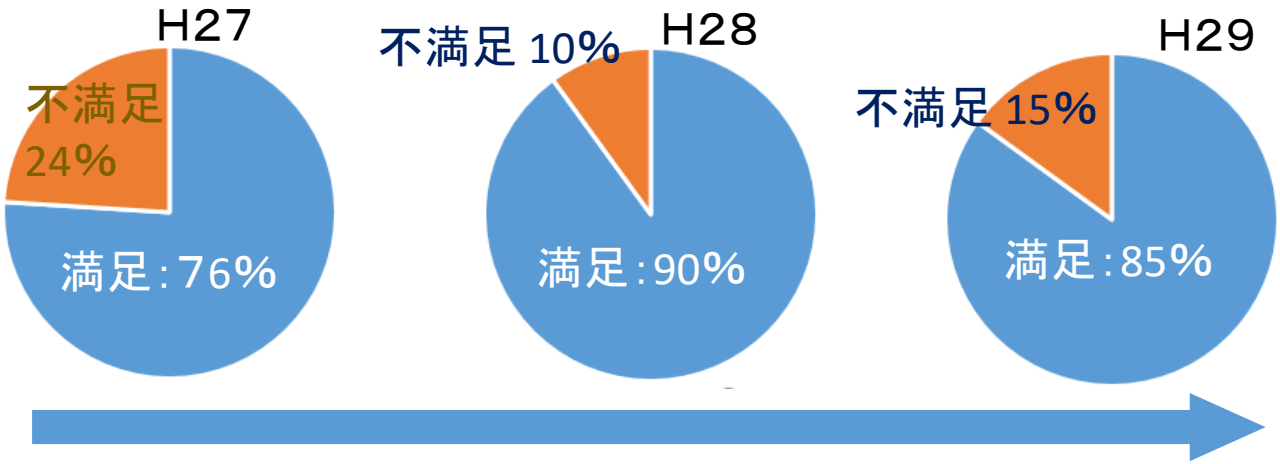


フィードバックについて

人材育成面談（FB面談）

満足の理由

・「一方的ではなく、対話をしながら指導・助言をしてくれた」
・「最初に良い点を認め、その後に改善すべき点について触れるなど、助言等を受け入れやすくする工夫がなされていた」



不満足の理由

・「義務的に面談を実施しているように感じれた」
・「評価結果とその理由の説明が十分ではなかった」

フィードバックについて

信頼関係の構築

- 普段のコミュニケーション
- その日のうちにフィードバック
- 「具体的」に伝える

- 人材育成面談は、普段の**フィードバックの総括**。
- マイナスフィードバックは、特に**人材育成面談で初聞きにならない**よう注意。
- **「信頼貯金」**は特にマイナスフィードバックで効果的

評価と研修の連動

- 「はたらきガイド**研修計画編**」に、研修体系図や今年度の研修一覧を掲載
- 職務目標や評価結果等を踏まえ、自身や部下の能力向上に活用

受講コーディネートの流れ

① さらに伸ばしたい、改善したい能力がある。
② 研修体系図(P.2-3)を参照し「研修受講により向上が期待できる能力」欄より、①に該当する階層別研修を見つける(→研修No.を確認)。
③ 研修一覧(P.4-14)を参照し、当該研修の研修目的や内容等を確認し、受講を検討する。

人材育成の課題（OJTの支援）

能力向上

質の高い行動を習得

研修等で学んだことを実践

本人の意識、モチベーションUP

Off-JTによる能力開発の取組
（スキルの学び、気づき）

プレイングマネージャー

部下を見る余裕が無い

上司の部下マネジメント力がカギ（仕事の動機付け、部下の特性に応じたOJT）

業務の効率化

マネジメントスキルの重要性

部下に仕事を任せているか

効果検証（本市施策評価指標）

1 基本情報

項目名	3	行政運営の実効力を高めていくために
取組の方向性		■職員の資質向上と課題に即した組織体制の整備

2－1 目標指標

	指標名	方向	目標値(R4)		実績値 H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1～R4	進捗率(H30)
A	「職員の接遇力（市民意識調査）」で4以下（11段階評価）の割合	↓	0	%	－	－	－	－	34.3	26.6		－
B	「自己の成長（自己申告書）」が「非常にあった」「ややあった」の割合	↑	80	%	－	－	62.3	64.4	67.4	68.0		85.0%
C	部下の育成や職員を統率して事務事業を推進する能力（人事評価）	↑	0.8	点	0.73	0.66	0.62	0.59	0.61	0.58		72.5%
D	自ら考え課題を解決する能力（人事評価）	↑	0.6	点	0.41	0.35	0.33	0.34	0.35	0.34		56.7%
E	人事評価のフィードバック面談に対する満足度	↑	100	%	－	－	－	72.4	88.9	81.0		81.0%

今後の展望

● **必要な能力と行動の周知**

必要な能力と行動が職員間へ浸透していくよう、積極的に**研修等の周知啓発活動**を行う

● **コンピテンシーの質向上**

実際に運用していきながら、**職員の意見をくみ取り適宜更新**し、精度を上げていく

● **人事評価の質向上**

コンピテンシーの人事評価への反映（R1.11.1から開始）

● **関係の質の向上**

普段の職員どうしの**関係の質（※）を向上**させ、部下と上司の関係も含め、切磋琢磨する風土の醸成に取組む

（※）組織における「結果の質」を高めるには、最初のステップとして組織を構成する人の「関係の質」を高める必要がある、という組織が成果をあげ、成功に向かうプロセスを明らかにした考え方⇒「組織の成功循環モデル」（ダニエル・キム）

はたらきガイド

～市民とともに、勇気と智恵を～



尼崎市人材育成基本方針

【平成３１年度版】

はじめに

国際化、情報化、少子・高齢化など、社会の急激な変化の中で、尼崎市においても、行政運営とそれを支える職員に求められるあり方が大きく変化しようとしています。

個々の職員の能力、やる気、適性を、将来に向けた尼崎のまちづくりに活かしていくためには、あらためて私たち職員一人ひとりが目指すべき職員のすがたを理解し、これまで以上に自らが果たすべき役割とそのために必要な能力をしっかりと認識して、主体的な成長に努めていかなければなりません。

このような背景を踏まえて、今回「はたらきガイド」の改定を行いました。

今後も、この「はたらきガイド」が常に時代の変化に対応したものであるよう、５年を節目として総点検を実施します。また、職員のみなさんの声も聴きながら、毎年、必要な見直しを行い、内容の充実を図っていくものとします。

平成３１年４月

「はたらきガイド」
＝「はたらきがい」＋「ガイド」

はたらきガイドは、本市の人材育成全般の基本的な考え方を示した「人材育成基本方針」です。

職員一人ひとりが“はたらきがい”のある日々を送れるように、人材育成の基本理念をはじめ、人材育成に関連する人事制度や研修体系を紹介するなど、職場での人材マネジメント全般のガイドを目指しています。

- **ＯＪＴ（職場内訓練）のガイド**
- **Ｏｆｆ－ＪＴ（職場外訓練）のガイド**
- **人事制度のガイド**

地方公務員法第３９条第３項に定める研修に関する基本的な方針を兼ねています。

【参考】地方公務員法
第３９条第３項
地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。

目　　次

第１章　人材育成の基本理念　　p1

１　求める職員のすがた　　p1

２　基本的な考え方　　p3

第２章　果たすべき役割と必要な能力　　p4

１　果たすべき役割　　p4

２　必要な能力と行動　　p7

第３章　人材育成の基本体系　　p13

１　人材マネジメントサイクル　　p15

(1) 目標設定　　p15

(2) 能力開発　　p16

(3) 人事評価　　p17

(4) 人材活用　　p19

２　さまざまな人事制度　　p25

(1) 努力した職員の顕彰　　p25

(2) ワークライフバランスの推進 p26
(3) 能力開発のサポート p27
(4) 健康で安心して働ける環境 p29
(5) コンプライアンスの推進 p31
３　採用と退職 p35
(1) 採用 p35
(2) 退職 p37

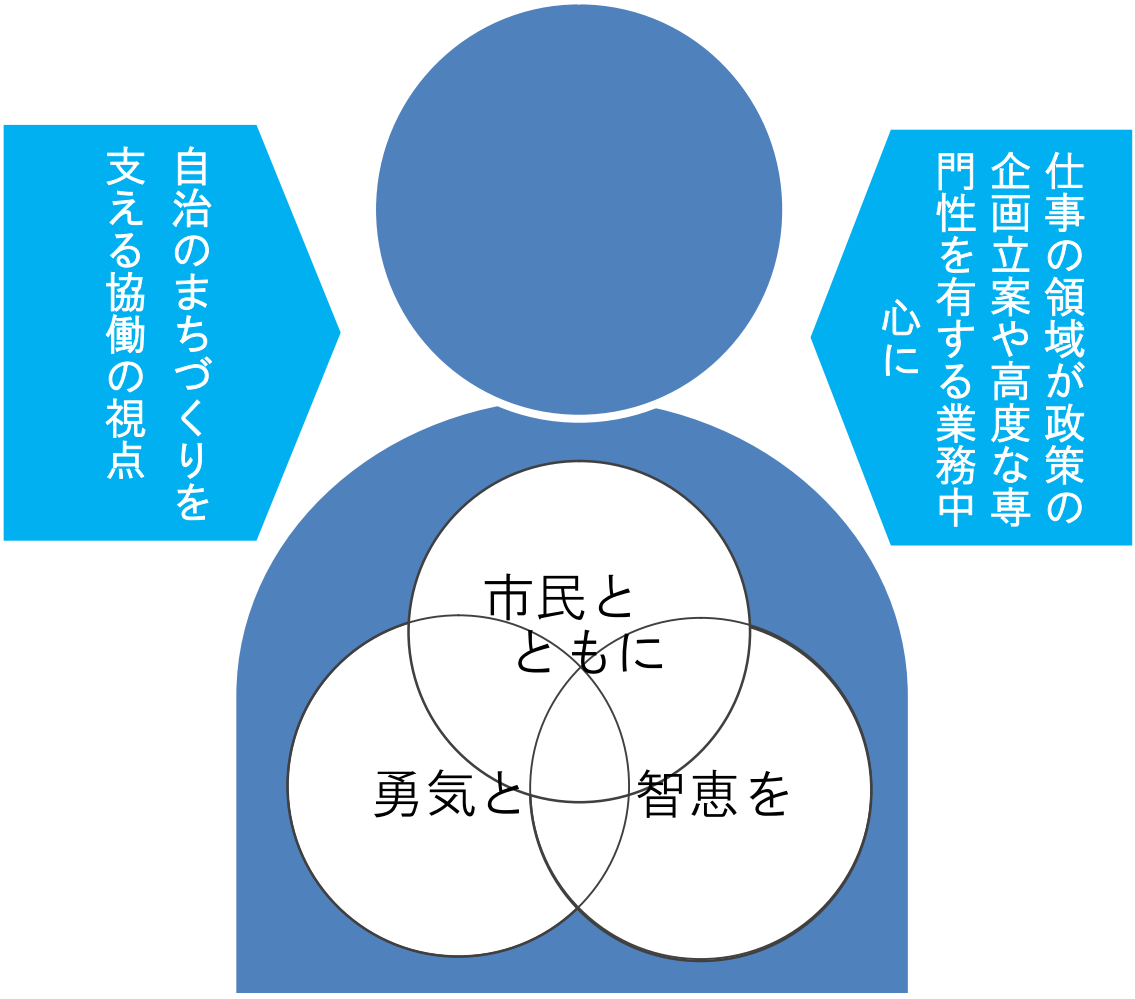
第４章　能力開発 p39
１　能力開発体系 p39
２　ＯＪＴを支援します p43
３　Ｏｆｆ－ＪＴを充実します p46
(1) 人事管理部研修 p47
(2) 職場研修 p48
(3) 自主研修（自己啓発） p49

第４章は、尼崎市職員研修規程第５条に規定する研修基本計画及び７条に規定する人事管理部研修実施計画を兼ねています。

第１章　人材育成の基本理念

１　求める職員のすがた

市民とともに、勇気と智恵を



市民とともに
　市民の立場に立って市民とともに考え行動することができる
勇気と
　困難な課題に対して果敢に取り組むことができる
智恵を
　新たな発想や豊富な知識・技術・経験を備えている

市民とともに

高齢化の進行や世帯類型の変化、生活様式・価値観などの多様化に伴い、市民の生活課題や地域・社会の課題も複雑多様化しています。そうした中で、課題を解決していくためには、行政と市民や事業者等がそれぞれの持つ力を重ねあわせていく必要があります。よりよいまちづくりに向けて「市民とともに」取り組んでいきましょう。

勇気と

複雑多様化する課題を解決していくためには、未経験のことや困難な課題であっても、できない理由を探すのではなく、「どうやったらできるのか」を考え、前向きに果敢に挑戦することが大切です。変化を恐れずに「勇気」をもって取り組んでいきましょう。

智恵を

行政のプロフェッショナルとして成長し続けることを意識し、業務遂行のために必要な知識や技術をしっかりと身に付けましょう。また、困難な課題を解決していくためには、コンプライアンスを守る中で、柔軟な発想をもって、身に付けた知識や技術を活用し政策力を発揮していくことが大切です。常に自分を磨き「智恵」を身に付けていきましょう。

２　基本的な考え方

１　人材育成は職務です。

２　人材育成は全ての職員が対象です。

３　人材育成は退職まで行います。

人材育成は職員の職務であり、職種や年齢を問わず、全ての職員は、お互いに助け合って、共に成長します。

役職者にとって部下の育成は最も重要な職務であるとともに、一般職にとっても、自ら知識や技術の向上のため主体的な自己成長に努めることも大切です。

人材育成は採用から退職までの間、毎年度①目標設定、②能力開発、③人事評価、④人材活用といった「人材マネジメントサイクル」を繰り返しながら、スパイラルアップで成長を促していきます。

第２章　果たすべき役割と必要な能力

１　果たすべき役割

【職層ごとの果たすべき役割】

一般職員・主任

業務遂行力を発揮し、専門的知識や経験を深めながら、事務事業の実施にあたる。

知識や技術の向上のため、主体的な自己成長に努める。

係長級・課長補佐

指導力と高い業務遂行力を発揮し、事業執行を推進する。

部下の主体性を引き出すよう、日々の OJT を実施する。

課長級・部長級・局長級

マネジメント力を発揮し、市政の推進にイノベーションをもたらす。

【課長級・部長級】
職域ごとの専門性を高めるため OJT や Off-JT を実施する。
【局長級】
局における人材育成の統括者としてこれらの取組みを推進する。

※ [ ] 内は人材育成における役割を示しています。

【人材育成担当の役割】

職員に求められる基礎的能力や役職ごとに求められる能力を養うとともに、人材育成を推進させるための施策を講じる。

職員には、それぞれ職層ごとに与えられた役割を果たすことが求められており、その果たすべき役割と必要な能力について職層ごとに定義し、計画的・効果的な育成が図られています。まずはそれぞれの職員が自らの役割をしっかりと認識しましょう。そして実際に仕事を進めるにあたっては、視野を広げるためにも一つ上の職層の役割も意識してみるとよいでしょう。また人材育成を効果的に進めていくためには、職員がそれぞれの人材育成上の役割を自覚し果たしていくことも重要です。

職層ごとの果たすべき役割

一般職員
主任

業務遂行力を発揮し、専門的知識や経験を深めながら、事務事業の実施に当たる。

知識や技術の向上のため、主体的な自己成長に努める。

採用

集中育成期間①

1級 事務員・技術員等

【役割】
マニュアル等に基づき正確に業務を遂行する。
必要に応じて他者の援助を受けながら業務を処理できる。

昇任

【条件】
一定の在級年数（大卒3年・短卒4年・高卒5年）を有し、かつ上位の役割を担うことができる。

育成のポイント①
新規採用職員の指導を充実します。
・採用時の基礎研修の徹底
・指導員制度による丁寧な育成

育成のポイント②
法務能力の向上を図ります。
・地方公務員法、地方自治法の知識の習得（1～2級）
・法令の構造や解釈の基本事項の習得（～採用5年目）

係長級
課長補佐

指導力と高い業務遂行力を発揮し、事務事業を推進する。

部下の主体性を引き出すよう、日々のＯＪＴを実施する。

育成のポイント③
人材育成の基本である、各職場でのOJTを支援します。
・OJTスキルの育成（研修）
・OJTツールの整備

5級 課長補佐

サブマネジャー

【役割】
課長を補佐し、事務事業の進行管理や見直しを行うとともに、所属職員を指揮監督し、事務事業を推進する。

課長級
部長級
局長級

マネジメント力を発揮し、市政の推進にイノベーションをもたらす。

【課長級・部長級】
職域ごとの専門性を高めるため、ＯＪＴやＯff－ＪＴを実施する。
【局長級】
局における人材育成の総括者としてこれらの取組みを推進する。

昇任昇格

【選考の条件】
上位の役割を担うことができる。
（重視する点）
・所属長として判断することができるか？

【選考の条件】
上位の役割を担うことができる。
（重視する点）
・市政を推進するための大局的な視点を有しているか？

まずは自らの役割を認識しましょう。そして実際に仕事を進める際には、視野を広げるために
もーつ上の職層の役割も意識してみるとよいでしょう。

昇格

2級 書記/技手等

集中育成期間②

【役割】
高度な知識または経験を必要とする業務を遂行する。自立して業務を処理できる。

自治体法務検定（前倒し昇格制度）

【条件】
一定の在級年数（大卒4年・短卒5年・高卒6年）を有し、かつ上位の役割を担うことができる。

3級 主事/技師等

事業実施主体

【役割】
特に高度な知識または経験を必要とする業務を行う。後輩の指導や他者へのサポートができる。

昇任昇格

再任用職員

知識・技術の継承

【役割】
豊富な知識・技術・経験を活かしながら次世代へ継承していく。

昇任昇格

4級 主任等

＋係長の補佐

【役割】
特に高度な知識または経験を必要とする業務を行う。また、管理職と一般職員との意思疎通を図り、円滑な職場運営を推進する。

【選考の条件】
上位の役割を担うことができる。
（重視する点）
・部下等に対して指導を行うことができるか？

昇任昇格

4級 係長級

事業リーダー

【役割】
所属職員を指揮監督するとともに、課長をサポートし、事務事業を推進する。

昇任昇格

6級 課長級

マネジャー

【役割】
実施計画の立案や所管事務を執行し、所属職員及び事務事業のマネジメントを行う。

昇格昇任

7級 部長級

ゼネラルマネジャー

【役割】
部の統括者として部内外における横断的な連携、総合調整を図る。

昇任昇格

8級 局長級

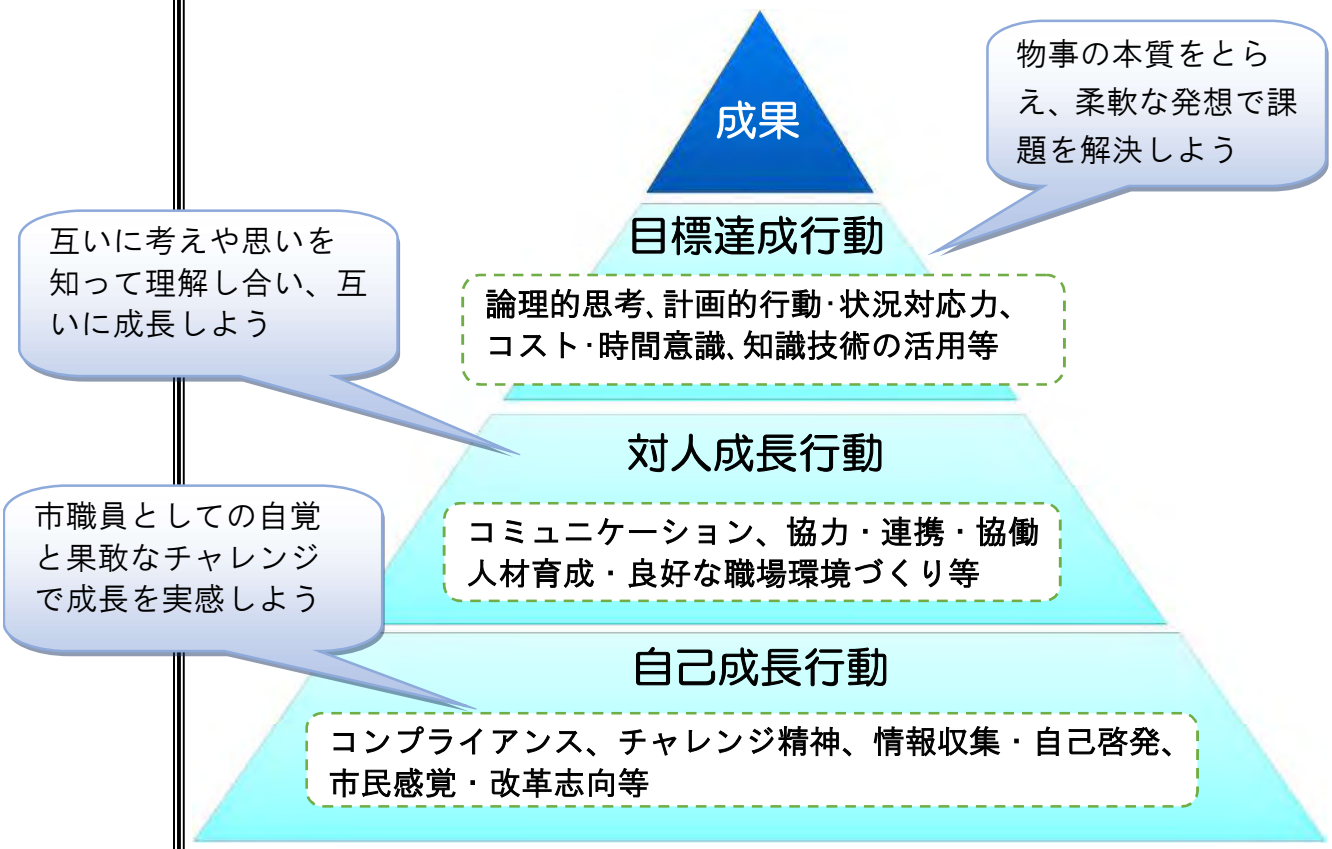
市政の推進者

【役割】
局の行政全般をつかさどる最高責任者として効果的な組織運営を行う。

２　必要な能力と行動

定められた役割を果たして行くために必要な能力は、業務分野や職種等で異なる部分はありますが、ここでは全ての行政職の職員に共通する基本的な要素を取り上げ、職層ごとに示しています。職員一人ひとりが、自分自身の役割を自覚し、主体的な成長に努めましょう。

必要な能力（職層ごとの詳細は次頁）



能力の発揮につながる行動事例（コンピテンシー）

職層に応じた必要な能力を発揮するために必要な具体的な行動事例を紹介します。

※ ▭ で示す能力が人事評価制度における評価対象となります。（平成31年11月1日から適用）

職層に応じた必要な能力

	一般職員・主任	係長級・課長補佐	課長級・部長級
目標達成行動	計画的行動・状況対応力（中長期的視点、全体への意識、構造化、進行管理、実行力） 論理的思考（実態把握、現状分析、問題意識、課題抽出、工夫改善） コスト・時間意識（費用対効果、迅速性） 知識・技術の活用（発想提案、技術継承） 注意力・正確性	統率・進行管理（リーダーシップ、進行管理、組織運営の意識。人材の活用） 計画的行動・状況対応力（中長期的視点、全体への意識、構造化、進行管理、実行力） 論理的思考（実態把握、現状分析、問題意識、課題抽出、工夫改善） コスト・時間意識（費用対効果、迅速性） 知識・技術の活用（発想提案、技術継承） 注意力・正確性	統率・進行管理 目標設定 判断 知識・技術の活用（発想提案、技術継承） 注意力・正確性
	物事の本質をとらえ、柔軟な発想で課題を解決しよう		
対人成長行動	協力・連携・協働（チーム連携、庁内外の連携、コーディネート） コミュニケーション（傾聴、対話、理解、共感等）	人材育成・良好な職場環境づくり（職員育成・WLB） 協力・連携・協働（庁内外の連携、コーディネート） コミュニケーション（説明、折衝調整等）	人材育成 良好な職場環境づくり コミュニケーション
	互いの考えや想いを知って理解しあい、互いに成長しよう		
自己成長行動	情報収集・自己啓発 チャレンジ精神（積極性、主体性） コンプライアンス（市民感覚、市職員としての自覚、責任感、服務規律、公平公正、法令順守）	情報収集・自己啓発 チャレンジ精神（積極性、主体性） コンプライアンス（市民感覚、市職員としての自覚、責任感、服務規律、公平公正、法令順守）	情報収集・自己啓発 市民感覚・改革志向 コンプライアンス（市民感覚、市職員としての自覚、責任感、服務規律、公平公正、法令順守）
	市職員としての自覚と果敢なチャレンジで成長を実感しよう		

能力の発揮につながる行動事例（主任・一般職員）

※詳細版については、別途人事評価制度マニュアルに掲載しています。

コンピテンシー（代表例）

目標達成行動	計画的行動・状況対応力 （中長期的視点、全体への意識、進行管理）	・期限や時間配分を意識して、余裕をもったスケジュール管理を行っている ・状況に応じて計画の変更や修正を行い、それらに沿った行動がとれている ・課内の動きや、担当業務に関連する同僚の仕事の進捗状況などを把握し行動・対応している
	論理的思考 （実態把握、現状分析、問題意識、課題抽出、工夫改善）	・現状について「何のために」「なぜそうなのか」「何が課題か」「どうすればより良くなるか」を考えている ・情報やデータを取捨選択し、客観的に分析している ・目的が明確で要点が整理された資料を作成している
	コスト・時間意識 （費用対効果、迅速性）	・自身の業務遂行に対してかかるコストを認識している ・業務にかける時間とその成果を予定してから業務に取りかかっている ・短期だけでなく中長期的な費用対効果も意識して業務に取り組んでいる
	知識・技術の活用 （技術継承、発想提案）	・自らの知識や技術を、新たな取組みや事務改善などに活かしている ・わかりやすいマニュアルを作成する等、自らの知識・技術を後任者へ引き継ぐための取組みを行っている ・業務を円滑に進めるために、ICT（情報通信技術）等の活用に積極的に取り組んでいる
	注意力・正確性	・常にチェックを怠らず、ミスを起こさないよう注意を払って業務を進めている ・ミスが起こった場合、原因を分析し再発防止に努めている ・正確性や質を高めるための工夫を行っている
対人成長行動	協力・連携・協働 （チーム精神、庁内外の連携、コーディネート）	・後輩や同僚へのサポート・指導、上司へのフォロワーシップを積極的に行っている ・課題解決に向けて部署の内外問わずに関係者と協力・連携して対応策を考えている ・市民等からの問い合わせに対し、自分の部署の業務でなくても該当する部署へ誠実につないでいる
	コミュニケーション （対話・傾聴、理解、共感等）	・多様性を尊重し、人権意識をもって誠実に相手と接している ・相手の話に誠実に耳を傾け、意図を汲み取っている ・相手の立場や考えを尊重しつつ、自分の考えを相手に伝えている
自己成長行動	情報収集・自己啓発	・様々な関係者や媒体から有益な情報や専門的知識を収集している ・能力向上を図るため義務付けられたもの以外にも職務に関係する研修や勉強会等に積極的に参加している ・仕事の幅や視野を広げるため、地域活動やボランティア活動等に参加している
	チャレンジ精神 （積極性、主体性）	・指示を待つのではなく、やるべきことを自分で考え主体的に行動している ・積極的に他者の意見を受け入れて、自身の行動に取り入れている ・未経験の業務や苦手な業務に対して、果敢にチャレンジしている
	コンプライアンス （市民感覚、市職員としての自覚・責任感、服務規律、公平公正、全体の奉仕者、法令順守）	・服務規律（挨拶、身だしなみ、出退勤、執務態度、職務命令、守秘義務など）を守り、法令等に基づき適切かつ公平公正に職務を遂行している ・市民の立場に立って考え、行動し、また尼崎市民全体のためになっているかを常に意識している ・防災体制時の自らの役割を認識している

能力の発揮につながる行動事例（係長級・課長補佐）

※詳細版については、別途人事評価制度マニュアルに掲載しています。

	コンピテンシー（代表例）	
目標達成行動	統率・進行管理 （リーダーシップ、進行管理、組織運営の意識、人材の活用）	・ミーティング等を通じて組織目標や達成へのプロセス及び達成イメージを共有している ・部下の仕事や心身の状況を把握し、個々の特性等を考慮して適切な業務配分を行っている ・部下のモチベーションを意識し、能力を最大限に発揮させるよう効果的なマネジメントを行っている
	計画的行動・状況対応力 （中長期的視点、全体への意識、進行管理）	・目標から逆算し計画的なスケジュールを組み立て、状況に応じて計画の修正等を適切に行っている ・本市の動向や、担当する事務業務に関係する部署の状況などを把握し、行動・対応している ・問題発生時にはすみやかに原因を分析し、効果的な対応策を考えることが出来るほか、災害発生時には冷静に自らの役割を遂行している
	論理的思考 （実態把握、現状分析、問題意識、課題抽出、工夫改善）	・過去や現状に縛られることなく「何のために」「なぜそうなのか」「何が課題か」「どうすればより良くなるか」を考え、具体的に行動に反映させている ・取捨選択した情報やデータを客観的に分析して、課題を見出し具体策を講じている ・目的が明確で要点が整理された企画立案を行っている
	コスト・時間意識 （費用対効果、迅速性）	・業務にかかるコストを考え、より効率的な業務フローに改善している ・会議の実施にあたっては、会議の目的を明確にし、また、参加者や所要時間を縮減している ・短期だけでなく中長期的な費用対効果もふまえた企画、設計等を行っている
	知識・技術の活用 （技術継承、発想提案）	・過去、現在だけでなく新しい知識・技術を取り入れた企画立案を行っている ・自らの知識・技術をＯＪＴや職場研修等で後輩や後任者へ積極的に継承している ・業務や事務事業を円滑に進めるためにICT（情報通信技術）等を積極的に取り入れている
対人成長行動	人材育成・良好な職場環境づくり	・適切にOJTを実施するほか、職場外研修や自己啓発を奨励し、部下の能力開発の機会を創出している ・自由に発言できる雰囲気を作るため、普段から部下とのコミュニケーションを取り、信頼関係を築くための取組みを実践している ・部下のワークライフバランスを意識し、超過勤務の削減や、有給休暇を取得しやすい環境づくりに取り組んでいる
	協力・連携・協働 （チーム精神、庁内外の連携、コーディネート）	・自らの係だけでなく、後輩や同僚へのサポート・指導、課長の補佐を積極的に行っている ・課題解決に向けて、部署の内外問わず横断的に関係者と協力・連携して、方針や対応策を考えている ・市民等からの問い合わせに対し、自分の部署の業務でなくても該当する部署へ適切につないでいる
	コミュニケーション （説明、折衝調整等）	・多様性を尊重し、人権意識をもって誠実に相手と接している ・相手の立場や考えを尊重しつつ、自分の考えも相手にわかりやすく説明し理解を得ている ・意見の不一致や利害の対立があっても、合意できる内容を見出したり、目的や場面に応じて話の展開を考えるなど、粘り強く誠実に対応し、合意や協力を引き出している
自己成長行動	情報収集・自己啓発	・様々な関係者や媒体から有益な情報や専門的知識を収集し、組織のデータとして共有・蓄積しているほか、市民等からの意見・相談等も貴重な情報資源として活用している ・能力向上を図るため義務付けられたもの以外にも職務に関係する研修や勉強会等に積極的に参加している ・仕事の幅や視野を広げるため、地域活動やボランティア活動等に参加し、幅広い人脈を構築している
	チャレンジ精神 （積極性、主体性）	・新しい仕組みや業務の廃止等、積極的に見直しを図っている ・積極的に関係者から意見を引き出し、自身の業務に取り入れている ・未経験の業務や困難な課題に対して、「どうやったらできるか」を考え果敢にチャレンジしている

能力の発揮につながる行動事例（課長級・部長級）

※詳細版については、別途人事評価制度マニュアルに掲載しています。

	コンピテンシー（代表例）	
目標達成行動	統率・進行管理	・効果的かつ効率的に組織全体のパフォーマンスを向上させるよう、所属内外の横の連携を意識してマネジメントを行っている ・目標の期日や質を達成するため、タイムマネジメントを意識して進行管理を行うとともに、部下の特性や能力を十分考慮した業務配分を行っている ・部下の行為も自己の責任であるとの認識を持ち、結果の責任を自らが取ることを自覚したうえで、部下の主体的な業務遂行を促している
	目標設定	・上位組織の目標と連動した組織の目標を設定し、状況の変化に機敏に対応し方向修正を行っている ・現状に満足せず、困難な組織課題に積極的に挑戦するとともに、目標を最後まで成し遂げようとしている ・ミーティング等を通じて組織目標や達成へのプロセス及び達成イメージを共有している
	判断	・状況の変化を予測し、効果や効率、中長期的なコストも勘案し優先順位を決め、論理的な根拠をもって、時宜を逃さず決断を下している ・他部署の業務であっても積極的に協力するなど、組織全体の業務の質を向上させるために大局的な視点を持って判断している ・状況の変化や災害対応を含む危機管理等、いかなる場面でも責任を回避することなく、迅速かつ的確な意思決定を行っている
対人成長行動	人材育成	・部下の育成を意識した人事評価を行い、部下自身が強み弱みを理解できるよう、評価結果及びその理由を丁寧に伝えている ・適切にＯＪＴや職場研修を実施するとともに、職場外研修への参加や自己啓発を奨励し、部下の能力開発の機会を積極的に創出している ・部下の能力や適性等を的確に把握した上で職務上の課題設定を行うとともに、時にはより高度な職務を与えるなど、活躍の場を設け、適切な指導、サポートを行っている
	良好な職場環境づくり	・定例的な職場ミーティングなどコミュニケーションを促進する仕組みをつくり、実践している ・部下の話を良く聴くことで新たな提案を誘引し、自由に発言できる雰囲気を作っている。また、それを受け入れる職場風土を醸成し、組織全体の士気を高めている ・ワークライフバランスを意識し、部下の労働時間を的確に把握し、長時間労働等過度な負担がかからないようマネジメントを行っている
	コミュニケーション	・市民、議会、マスコミ等に対して、担当事業等について納得を得られるよう、わかりやすく説明している ・普段から広い範囲の関係機関等の関係者と丁寧なコミュニケーションを図り、良好な信頼関係を構築することにより、円滑な合意形成につなげている ・利害関係の異なる相手に対して、最終的な責任者として合意や協力を見出すために、的確な調整案を示すなど、粘り強く折衝している
自己成長行動	情報収集・自己啓発	・担当業務や関連する分野の最新技術・情報・知識を取得し、収集した情報を組織内で共有・蓄積するとともに、有用な情報は必要な相手に正確に伝達している ・社会経済情勢や市民ニーズ、他部署の状況等様々な情報を幅広く収集、整理し、正しい分析の上、効果的に活用している ・積極的に庁内外の研修・セミナー等へ参加するとともに、庁内外に人的ネットワークを構築し、幅広く情報を収集している
	市民感覚・改革志向	・市民の立場に立ち、情報公開と市民参画による開かれた市政を前提に、事業、施策を推進している ・政策や施策の実施段階や実施後に効果検証を行い、制度の創設や見直し、事業廃止などを積極的に検討し、必要に応じて実行に移している ・社会情勢や市民等のニーズを的確に把握し、将来を見据え、最適な方法をゼロベースから構想し、抜本的な解決に向けた政策や施策を講じている

～コンピテンシーを活用しましょう～

コンピテンシーとは、人事評価においては「優れた業績を上げている人の『行動特性』」を意味しています。個人の能力や業績ではなく、業績を上げるプロセスに注目し、優れた業績を上げている人は具体的にどんな行動を取っているのかを分析・集約・整理した行動事例が、今回策定したコンピテンシーです。有効に活用することで次のような効果が期待できます。

① 行動目標の具体化

コンピテンシーが多く現れていれば、必然的に能力が発揮されていることになります。目標設定時に、実践すべき具体的行動について上司と共有し、能力を最大限発揮できるよう努めましょう。

② マネジメント力の向上

コンピテンシーは上司がマネジメントを効果的に行うツールとしても有効です。上司は、部下に現れた具体的行動をもとに評価するとともに、丁寧にフィードバックすることが大切です。そういった部下の観察やコミュニケーションはマネジメント力の基礎となります。部下の日々の業務の中で、コンピテンシーが現れているかどうかをよく観察してみましょう。

③ 視野を広げる意識

コンピテンシーは「一般職・主任」「係長級・課長補佐」「課長級・部長級」の３つの区分で構成されています。まずは自らの職層のコンピテンシーを認識しましょう。そしてさらに視野を広げるためにも一つ上の職層の役割やコンピテンシーも意識してみましょう。

このはたらきガイドで示すコンピテンシーはほんの一部であり、特に意識すべき代表例として紹介しました。全体版は「人事評価制度マニュアル」にて別途掲載するとともに、随時、必要に応じて追加・修正しながら更新していきます。

自らの成長につなげるよう、積極的にコンピテンシーを活用しましょう。

第３章　人材育成の基本体系

人材育成は採用から退職まで続くものですが、各年度において、目標設定・能力開発・人事評価・人材活用といった「人材マネジメントサイクル（ＰＤＣＡサイクル）」をまわしながら育成と成長を図っていきます。

まずは、自らが「果たすべき役割」とそのために「必要な能力」をしっかりと把握し、どのような行動をとることがその能力の発揮につながるのかを理解することが大切です。そして「コンピテンシー」を意識した取組みを日々の業務の中で積極的に実践し、それらを丁寧に振り返ることで、その後の行動変容につなげていきましょう。

職員は中長期的な視点をもって、この「人材マネジメントサイクル」を繰りかえすことで、“求める職員のすがた“を目指して成長を重ねていきます。

そして、この「人材マネジメントサイクル」を支えるさまざまな人事制度があります。

人材マネジメントサイクル



さまざまな人事制度

努力した職員の顕彰
(p25)

優秀賞・奨励賞

ワークライフバランスの推進
(p26)

尼崎市特定事業主行動計画

能力開発のサポート
(p27)

職員指導観察制度
能力開発サポート制度
所属長等サポート制度
キャリア支援相談窓口

健康で安心して働ける環境
(p29)

健康診断・ストレスチェック
健康相談
療養休暇・病気休職
リハビリ出勤制度

コンプライアンスの推進
(p31)

コンプライアンス推進委員会
懲戒処分等
公益通報制度
ハラスメントの防止
サラリーマン金融問題相談窓口

1　人材マネジメントサイクル

(1)　目標設定

目標設定は、当該評価期間において職員が果たすべき役割を明確化・共有化するため目に見える形にするものです。上司は目標設定にあたり、組織目標との整合性や業務をより効率的に行う観点等に留意し、できるだけ具体的に設定するよう指導するほか、育成の観点をもって、部下のやる気を引き出すようなコミュニケーションを心がけましょう。

組織課題の共有

所属長は、設定した組織の課題や目標を、各所属等の目標として、所属職員に意識させます。そのために、職場ミーティングの実施や、目標を示した書類の供覧、掲示など、所属の状況や目標の性質に合わせて、より効果的に周知を図ります。

目標設定

職員は、共有した組織課題や目標をもとに、一人ひとりが自身の役割に応じた目標を設定します。その際は、コンピテンシーを参考にして、自分の苦手なことや不足している部分も目標に組み込みましょう。そして目標に向かって努力することで自身の成長につなげていきましょう。

人材育成面談（目標設定面談）

職務目標設定の際には、必ず上司と部下で目標設定面談を実施し、目標内容の確認と必要に応じた修正、また業務へのモチベーションを高めるためのコミュニケーションを図ります。

(2)　能力開発

能力開発は、職員一人ひとりが自らの役割を果たし、市民サービスを維持向上していくため、個々の能力を最大限に引き出すことです。職員は目標達成や必要な能力向上のため、主体的に能力開発に取り組むことが大切です。

能力開発を効果的に進めていくため、職場でのＯＪＴや自主研修（自己啓発）を支援するとともに、Ｏff－ＪＴ（職員研修）の内容を充実します。

ＯＪＴ

職員の能力開発の根幹をなす中心的な手法がＯＪＴです。

ＯＪＴは、これまでも各職場で行っていますが、さらに質を高めるために、コーチングなどのＯＪＴに関するスキルの研修を充実するとともにＯＪＴ帳票の活用を提案します。

Ｏff－ＪＴ（職員研修）

役職や職域等に共通して求められる知識・技術を体系的に習得させるためには、Off－ＪＴが効果的です。

人事管理部研修の内容を充実させるとともに各職場での研修を支援していきます。

自主研修（自己啓発）

ＯＪＴやOff－ＪＴの効果を高めるためには、職員一人ひとりの自ら学ぶ姿勢が大切です。

そのため、自己啓発情報の提供や自主研修グループの支援を行っていきます。

詳細は「第４章　能力開発」に記載しています。

(3)　人事評価

人事評価は、職員が職務を通じて発揮した能力や業績を的確に把握することによって能力開発に役立てるとともに、発揮した能力や業績を承認することで職員のモチベーションの向上につなげ、さらにやりがいをもって職務に取り組み、その持てる力を最大限に引き出せることによって、市民生活・市民満足度を向上させることにあります。

１　人材の育成

人材育成面談（フィードバック）やコンピテンシーの活用等により、職員が自身の“強み”と“弱み”を自覚するとともに、現状の能力と組織が求める能力との乖離を明らかにし、自発的な能力開発等を促します。

２　組織戦略の達成

職場のコミュニケーションの円滑化・活性化を図ることにより、職場全体として目標や方向性を共有して組織力の向上を図ります。

３　人材の活用

職員の能力を伸ばし、それを発揮できる場を与え、必要な職員には適切な指導を行うとともに、頑張った職員を適正に処遇するなど、能力・実績に基づく人事管理につなげます。

能力評価（勤務成績評定、職務行動評価）や業績評価（勤務実績評価）により、人材を評価し、多面アンケートを活用した人材育成面談（フィードバック）や日々のコミュニケーションによってこれらの目的を達成します。また、コンピテンシーを活用した運用を進めていきます。

勤務成績評定、職務行動評価、勤務実績評価

課長補佐以下の職員を対象に勤務成績評定を、課長級以上の職員に職務行動評価、勤務実績評価を実施しています（定期評価）。また、併せて自己申告書、能力開発支援シートも提出することとしています。

まず職員は、これまでの仕事の状況を振り返り、目標の達成状況や、仕事の「満足度」「適性」「自己の成長」「WLB」等について、自己点

検を行います。また将来の自らのキャリアも意識して、自分の適性や活用して欲しい能力等を記載します。上司はこの申告を受けて評価を行います。

これらの内容は、職場での能力開発、人事異動、昇任・昇格、給与への反映などに活かされています。

人材育成面談（目標設定・フィードバック）

「人材育成面談」は部下と上司の間のコミュニケーションを図ることや、評価結果に基づく上司からの指導、助言により職員の意欲を高め、職員の能力開発やスキルアップひいては組織のパフォーマンス向上に寄与することを目的として実施するもので、人事評価の中でも大変重要な役割を担っています。

特に上司がきめ細やかな指導、助言を行っているかどうかは、部下の満足度に大きな影響を与えます。上司は評価結果だけを伝えるのではなく、なぜそのような評価を行ったのかその理由を丁寧に伝えたり、個別の項目ごとにコメントするなど、きめ細やかなものになるように努めてください。また、部下は上司の指導・助言を積極的に受け止め、今後の業務遂行に活かすように努めてください。

なお、「人材育成面談」は目標設定時と評価結果のフィードバック時だけに限ったものではありません。目標達成に向けたプロセスにおいても必要に応じて中間面談を行う等、普段から部下のマネジメントについて心配りをしておくことが重要です。

多面アンケート

多面アンケートでは、上司の日常の行動を常に見ている部下が、匿名で上司に対する意見を申告することができます。これらの意見を取り入れることによって、上司自身が自他の認識のギャップをさらに埋めることにもつながり、行動を見直すきっかけになることが期待されます。

(4)　人材活用

人事評価に応じた昇任・昇格、又は給与等処遇への反映（特別昇給及び勤勉手当の成績率への反映）を行い、頑張る職員に報いるとともに、各職員が求める職員像で示しているような資質を身につけられるよう、次のような観点を踏まえて人事異動を行います。

また、若手職員を中心に、ジョブローテーションを行います。

人事異動・昇任昇格

人事異動は、各職員が様々な業務、課題にチャレンジすることにより、新たな視点を獲得できたり、様々な刺激を受ける、能力の幅が広がるなど、自己成長の機会となります。また、適材適所の人事異動を行うことにより、意欲と能力が最大限に発揮されることとなります。また、求める職員のすがたで示している本市が直面するそれぞれの課題に対応していくために、次のとおり人事異動の基本方針を定めています。

この人事異動の基本方針に基づいて、毎年１０月頃に翌年度の人事制度の展開を通知し、その中で４月１日付けの人事異動と昇任の基準を示します。

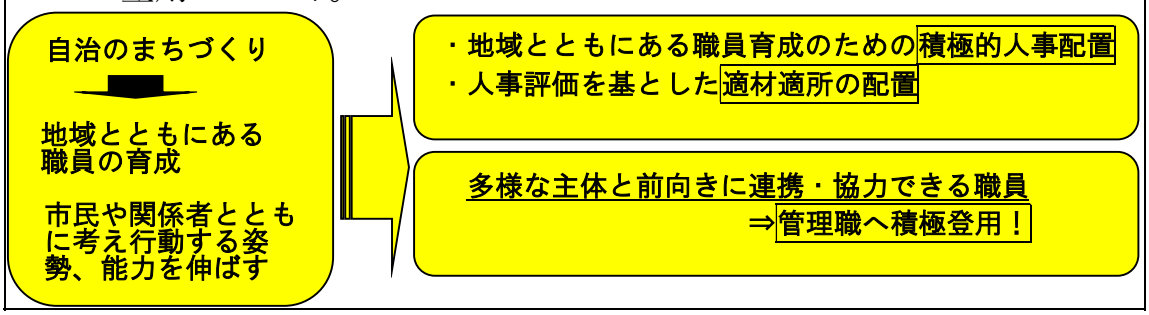
●人事異動の基本方針

1　自治のまちづくりの支援

・自らが地域とつながり、まちづくりに関わる主体間のつなぎ役となり、市民と同じ目線で物事を考え地域課題の解決に結びつけることのできる「地域とともにある職員」を育成するための人事配置を積極的に進める。

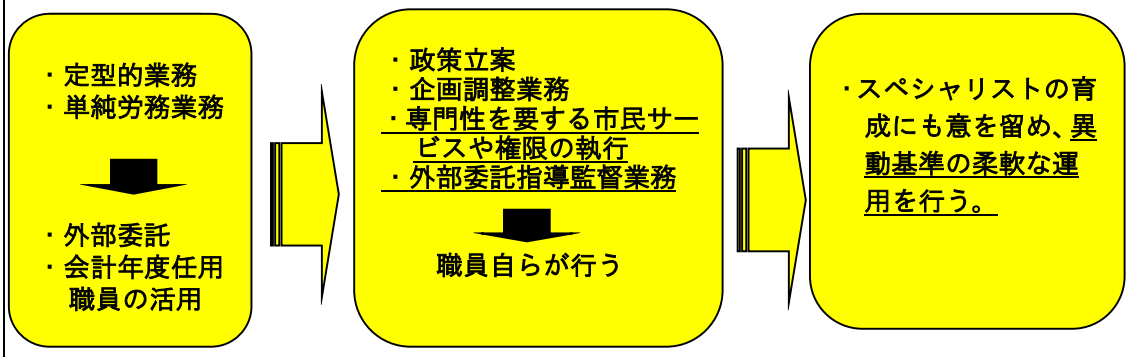
・地域以外の各職場においても市民や関係者とともに考え行動する姿勢やそれに必要な能力等をさらに伸ばせるよう研修を実施するとともに、人事評価を基に適材適所の配置を行う。

・自らの役割と責任を自覚し、大局的な視点をもって、課題解決のために多様な主体と前向きに連携・協力できる職員を管理職へ積極的に登用していく。



2　良質な行政サービスを提供できる執行体制への転換

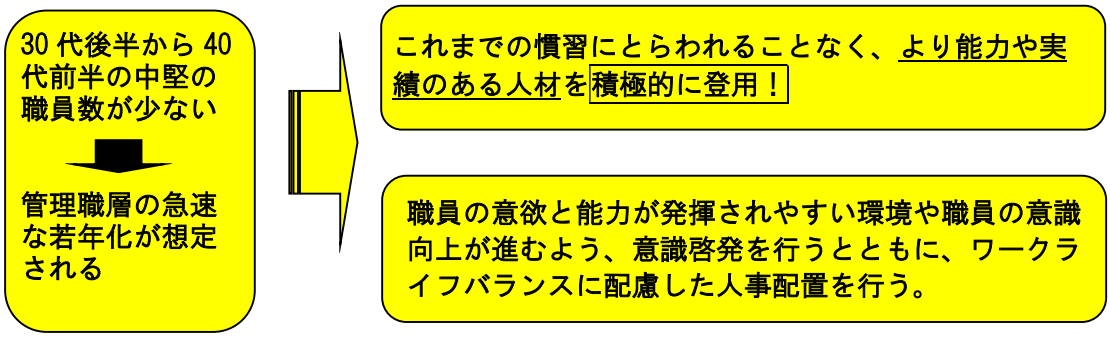
・今後、超少子高齢化の進展により社会的ニーズの量の拡大と多様化が見込まれる中、継続して質の高い行政サービスを提供するためには、一層効率的な執行体制としていく必要がある。そのため、定型的業務や単純労務業務は外部委託等を行い、職員は主に、政策立案や企画調整に加え、専門性を要する市民サービスや権限の執行、外部委託の指導監督業務等を行うこととなる。こうしたことから、個々の職員の知識・経験や意欲、適性を見極め「スペシャリスト（専門職的職員）」の育成につながる人事異動や昇任にも意を留め、異動基準の柔軟な運用を行う。



3　今後生じる職員の世代交代への対応

・過去の採用抑制等の影響により 30 代後半から 40 代前半の中堅職員が少なく、管理職層の急速な若年化が想定される。このため、若手職員は早期に適性を見極めた上で、管理職登用を見据えた人事配置を意識して行い、これまでの慣習にとらわれることなく、より能力や実績のある人材を積極的に登用する。

・子育て世代や介護世代職員の意欲や能力が発揮されやすい環境と職員全体の意識向上がさらに進むよう、引き続き職員研修により意識啓発を行うとともに、ワークライフバランスに配慮した人事配置を行う。



◎ジョブローテーションに取り組んでいます◎

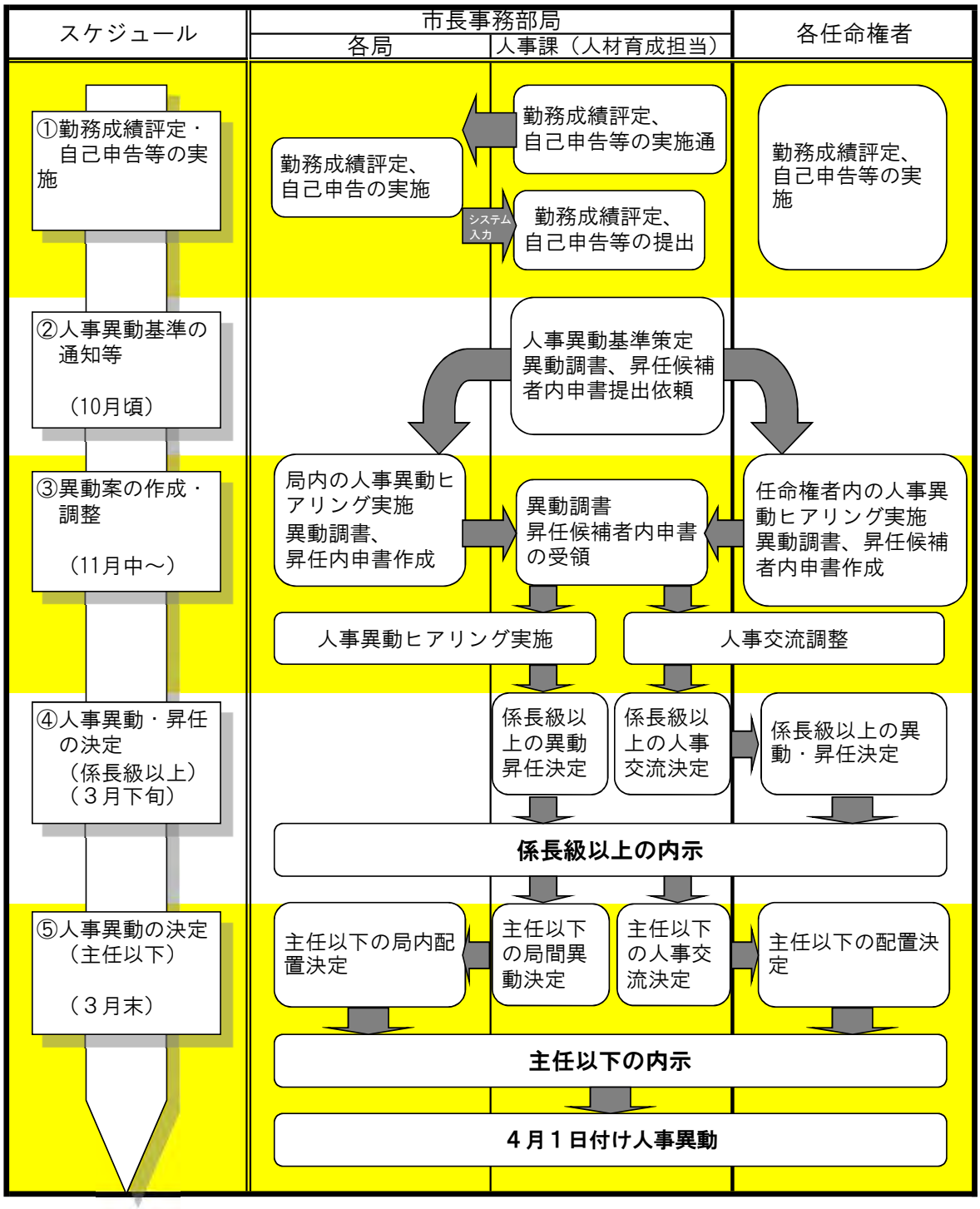
職員を育成する観点から、若手職員を対象として、ジョブローテーションの考え方に基づき採用後１０年間に３箇所程度（事務職は窓口部門、啓発事業部門、管理部門等。土木職、建築職等は建設部門、管理事業部門、計画部門等。他の職種も異なる部門が経験できるように。）の職場を経験することを基本としつつ、若手職員一人ひとりの適性・能力に着目した人事異動を行うことにより、早期に適性を見極め、以降のキャリアパスを見出すように努めています。

またそれ以降は、培った知識や経験を活かし相乗効果が期待できる人事異動を意識して行います。そのため、すべての職員の人事異動を一定の間隔で行うのではなく、専門性を必要とする分野、職種においては、育成を見据え長期間の配置をするなど、柔軟な対応を行います。

給与等処遇への反映

意欲を持って仕事にあたり、能力を発揮して実績を上げている職員に対しては、その頑張りに対して報いるために給与等への処遇反映を行います。処遇反映の対象者や、どの程度の反映とするかについては、１７ページの「人事評価」に記載している勤務成績評定、職務行動評価、勤務実績評価の評価結果を基に決定することとしており、その具体的な方法については「人事評価制度マニュアル」に示しています。

４月１日付け人事異動の流れ



① 勤務成績評定・自己申告・職務行動評価・能力開発支援シート
勤務成績評定・自己申告・職務行動評価・能力開発支援シートは異動を決定する際の資料となります。

② 人事異動方針
翌年度4月1日異動の方針を示します。

③ 異動案の作成・調整
各局は人事異動方針にしたがって、局の異動案を作成し、異動調書、昇任候補者内申書を人事課に提出します。
また、異動調書等に基づき、人事課と各局・任命権者との間でヒアリングを実施します。

④ 人事異動の決定（係長級以上）
人事課及び各任命権者で係長級以上の異動を決定します。

⑤ 人事異動の決定（主任以下）
各局及び任命権者で主任以下の局内配置を決定します。

人材マネジメントサイクルにおける職層ごとの主な取組み

人材マネジメントサイクルを効果的に進めていくためには、職員がそれぞれの役割をしっかりと理解し運用していくことが重要です。

<table>
<tr><th></th><th rowspan="2">目標設定</th><th colspan="2">能力開発</th><th rowspan="2">人事評価</th><th rowspan="2">人材活用
（人事異動）</th></tr>
<tr><th>ＯＪＴ</th><th>Ｏff－ＪＴ</th></tr>
<tr><td>一般職員</td><td>自己申告書</td><td colspan="2">知識や技術の向上のため、主体的な自己成長に努める。</td><td>目標設定
多面アンケート</td><td>自己申告</td></tr>
<tr><td>係長</td><td>自己申告書
人材育成面談
（目標設定）</td><td rowspan="3">所属職員のＯＪＴ</td><td>職場研修（係）の実施</td><td rowspan="4">目標設定、部下の評価、人材育成面談、多面アンケート</td><td>自己申告</td></tr>
<tr><td>課長</td><td>勤務実績評価
（目標設定）
人材育成面談
（目標設定）</td><td>職場研修計画の策定及び職場研修（課）の実施</td><td>主任・一般職員の課内配置</td></tr>
<tr><td>部長</td><td>勤務実績評価
（目標設定）</td><td>職場研修計画の策定及び職場研修（部）の実施</td><td>課長補佐以下の職員の部内配置</td></tr>
<tr><td>局長</td><td>重点課題事項</td><td>局内のＯＪＴの推進</td><td>局の職場研修の推進</td><td>課長補佐以下の局内配置</td></tr>
<tr><td rowspan="2">人事課・人材育成担当</td><td>目標設定の実施通知</td><td>局のＯＪＴの支援</td><td>人事管理部研修の実施</td><td>人事評価制度の運用</td><td>係長以上の人事異動
主任･一般職員の局間異動
昇任･昇格の決定</td></tr>
<tr><td colspan="5">人材育成を推進させるための施策を講じる</td></tr>
</table>

1　上位の役職を事務代理又は下位の役職を事務取扱により兼ねている場合は、その兼ねている役職の役割を担います。（例：課長補佐が係長を事務取扱している場合は係長の役割を担います。）

2　この表は中心となって担うべき役割を示したものであり、役割を限定したものではありません。

MEMO

2　さまざまな人事制度

(1)　努力した職員の顕彰

抜群の努力をして功績を挙げた職員や、長年にわたり努力をしている職員、職員全体の名誉を高めるような職員について、優秀賞・奨励賞の表彰を行います。

優秀賞・奨励賞

優秀賞の表彰は、次のいずれかに該当すると認められる職員で、他の職員の模範となると認められるものに対して行います。また奨励賞はそれに準じる職員に対して行います。

①　職務に関して抜群の努力をし、功績が顕著である職員
②　職務に関して多年にわたり献身的努力をしている職員
③　職務の内外を問わず、職員全体の名誉を高め、信用を深める善行のあった職員
④　その他特に表彰の必要があると認める職員

優秀賞・奨励賞については随時受け付けておりますので、該当すると思われる職員、職場がある場合、局企画管理課を通じて人事管理部人材育成担当にご相談ください。

参　照	・尼崎市職員表彰規程 （尼崎市例規類集　第１類　総規　第５章　表彰） （電子ファイリング　総務局－人事管理部人事課－人事担当－職員表彰） ・尼崎市職員表彰規程運営要綱、奨励賞授与に係る実施要領など （電子ファイリング　総務局－人事管理部人事課－人事担当－職員表彰）

(2)　ワークライフバランスの推進

ワークライフバランス（仕事と生活の調和）の実現とは、誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活の実現を目指すものです。

本市では、このような視点から、ワークライフバランスを推進するため、ワークライフバランス・業務改善推進委員会を設置するほか「尼崎市特定事業主行動計画」を策定し、当該計画に基づき、職員一人ひとりが、子育てや介護への支援に関する理解を深めることを目的に「尼崎市子育て・介護支援ハンドブック」を作成しています。

尼崎市特定事業主行動計画

尼崎市特定事業主行動計画とは、勤務条件を始めとする職場環境の整備や改善を含め、職場全体で子育てや介護を行う職員を支える風土づくり等を計画的に行っていくためのもので、性別・世代を問わずワークライフバランスの推進に資するものとなっています。

育児休業に伴う欠員は可能な限り正規職員を基本とすることや早出遅出勤務制度の設置、男性職員の育児休暇・休業の取得促進などに取り組んでいます。

また職員のより幅広い働き方に柔軟に対応する観点から、平成３１年４月から、自己啓発等休業や配偶者同行休業等の導入を行いました。

同計画に基づき作成した「尼崎市子育て・介護支援ハンドブック」は、男女の区別なく全職員が担い手となって、子育てや介護を行う職員を応援する職場環境を作っていくために、各種休暇制度や給付制度、その他の支援制度などについてわかりやすくまとめたものです。

参　照	・尼崎市特定事業主行動計画 ・尼崎市子育て・介護支援ハンドブック（電子ファイリング 総務局－人事管理部給与課 －尼崎市特定事業主行動計画）

(3)　能力開発のサポート

職員が成長していく過程においては、人事評価を行う中で、一時的にマイナス評価となる場合も生じてきます。このような勤務実績が良くない場合、職場でのＯＪＴに加えて人材育成担当も積極的に関っていくことできめ細かな指導を行い、職員の早期及び効果的な能力開発に努めています。

なお、こうした取組みを行う中で、改善が十分に見られず、勤務実績が良くない状況や、あるいは適格性を欠くような状況が継続した場合は、分限処分に関する指針（職員指導観察制度）に基づき、適格性審査委員会の審議を経た上で、分限降任や分限免職の処分を行うことがあります。

分限処分に関する指針
職員指導観察制度

勤務成績評定（及び職務行動評価）でマイナス評価を受けた職員については、上司から本人に対し、マイナス評価を受けている項目やその状況について説明を行い、本人の自覚を促した上で、改善に向けて指導を行います。そして勤務成績評定の評価期間終了の翌日（１１月１日）から翌年６月３０日までの期間について、特別評価（勤務成績評定と同内容）を実施し、再度マイナス評価を受けた場合等に、職員指導観察対象者の指定を行います。指導観察制度に基づき、半年毎に改善目標を設定し、改善を図れるよう指導していきますが、その評価結果に応じて昇給抑制措置や勤勉手当減額措置を行います。

６ヶ月ごとの改善目標設定の評価結果が３回連続マイナス評価となった職員については、原則、職員適格性審査委員会への報告及び警告書の交付を行い、特別指導プログラムを実施します。

特別指導プログラムを適用された職員については、プログラム実施後に職員適格性審査委員会の意見を踏まえ、分限降任・分限免職等の措置を行います。

参　照	・尼崎市職員の分限処分に関する指針 （電子ファイリング　総務局－人事管理部人事課－人事担当－分限処分の指針等） ・人事評価制度マニュアル（「職員指導観察制度」について）

	（電子ファイリング　総務局－人事管理部人材育成担当 －人事評価制度－人事評価制度マニュアル）

能力開発サポート制度
所属長等サポート制度

指導観察対象職員や職場で十分に能力を発揮できていない職員に対して、実務能力の向上を支援するため、人材育成担当も所属と連携してサポートを行います。

能力開発サポート制度

人材育成担当において、面談や研修を実施します。

所属長等サポート制度

人材育成担当と所属、企画管理課が連携し、対象職員の改善に向けた支援（目標設定の内容や指導方法等）について、丁寧に相談を行いながら取り組んでいきます。

※ 健康面で課題がある職員については、必要に応じて、職員健康推進担当に状況報告し、健康面のフォローを実施します。

キャリア支援相談窓口

職場での人間関係や、仕事が思うようにいかないなど、様々な原因で悩みを抱える方が増えています。そのような方のお話を親身になってお伺いし、職場でいきいきと働けるよう産業カウンセラーがキャリア支援を行います。

また上司や先輩職員が部下や後輩の指導方法や関わり方で悩んでいるといったような場合についても、ご相談をお受けしています。

相談員：大西　良和（人材育成担当・嘱託員）
場　所：市政情報センター１階 人材育成担当 応接室
（各職場での面談も可）
日　時：月､火､木､金曜日の午前９時～午後５時(メール、電話で予約)
電　話：06－6489－6121
email：onishi-yoshikazu@city.amagasaki.hyogo.jp

(4) 健康で安心して働ける環境

自分の能力を発揮し、良い仕事をしていくためには、「健康」は最も大切な資源です。

資源としての健康を維持していくためには、職員定期健康診断やストレスチェック等により、自分の健康状態を把握し、病気を予防していくことが必要です。
また、心身に不調を感じたときは、早めに専門家に相談することが大切です。職員健康推進担当では職員の身近な相談窓口として保健師・産業医・カウンセラーによる健康相談を実施しています。
加えて、ストレス耐性を強化し、自分のパフォーマンスをさらに高めていくために、メンタルヘルス・セルフケアの研修を実施しています。

上司は、部下の超過勤務や業務上の負担などを把握し、健康と安全に配慮しながら、業務執行管理をしていかなければ、大切な人材を失うことになりかねません。

万が一、病気により勤務に服することが出来なくなった場合は療養休暇・病気休職の制度により、治療に専念することになります。
また、精神疾患による療養休暇・病気休職から職場復帰する際には、円滑な職場復帰を支援するために、リハビリ出勤制度があります。

職員定期健康診断
ストレスチェック

尼崎市職員安全衛生規則に基づき、年１回職員定期健康診断を実施しています。
また、職員定期健康診断と同時期にストレスチェックを実施しています。ストレスチェックは行政事務支援システムのトップページ上部にリンクがあります。

参　照	尼崎市職員安全衛生規則 （尼崎市例規類集　第６類　人事　第３章　服務・研修・勤務評定）

健康相談

心身の健康等についての相談を職員健康推進担当の保健師・産業医・

カウンセラーが受けています。相談の日程は行政事務支援システムの掲示板に毎月掲載していますので、確認の上、職員健康推進担当に申込んでください。 　なお、カウンセラーによるカウンセリングについては直接カウンセラーのカウンセリングルームに申込むこともできます。	
参　照	職員健康推進担当の事業案内（健康相談の日程のお知らせ） （掲示板　総務局－人事管理部給与課－職員健康推進担当）

療養休暇・病気休職

職員が私傷病により勤務に服することのできない場合は、医師の診断書等に基づき、私療休暇及び病気休職制度により、職務から離れ治療に専念します。原則として私療期間は各年度９０日以内（ただし、復職後１年以内に同一傷病事由により私療休暇を取得する場合にあたっては、複数年度を通算して９０日）、病気休職制度は一つの傷病につき３年以内となります。 　また、通勤災害や公務災害により勤務に服することのできない場合は、公療休暇制度により職務から離れ治療に専念します。 　詳細は人事給与事務要覧をご覧ください。	
参　照	療養休暇・休職制度 （電子ファイリング　総務局－人事管理部給与課－人事給与事務要覧）

リハビリ出勤制度

うつ病などの精神疾患を原因として休職中の職員が職場に復帰する前に、当該職員の職場復帰に対する不安を軽減することや、復帰後の職場での受入体制を整えることなどを目的として、治療の一環として行う職場復帰の訓練としてのリハビリ出勤を実施しています。	
参　照	・尼崎市職員リハビリ出勤実施要領 （電子ファイリング　総務局－人事管理部給与課－職員健康推進担当－尼崎市職員リハビリ出勤実施要領）

(5)　コンプライアンスの推進

本市におけるコンプライアンス（法令（条例、規則その他の規程を含む。）、社会通念、職業倫理その他の規範を遵守して行動することをいう。）の推進その他の本市の職員による不祥事等を発生させない組織風土の構築に関する事項を調査審議するため、コンプライアンス推進委員会を設置しています。

不祥事を起こした職員に対しては、懲戒処分等が行われることがあります。

また、職場における組織的な法令違反等については、公益通報制度を利用して公益通報相談員に通報することができます。

その他、ハラスメント相談窓口や、サラリーマン金融相談窓口を設置しています。

コンプライアンス推進委員会

コンプライアンス推進委員会は、本市におけるコンプライアンスの推進その他の本市の職員による不祥事等を発生させない組織風土の構築に関する事項を調査審議するために設置されています。コンプライアンス推進委員会は総務局長を委員長として、各局・各任命権者の企画管理課長を中心に構成されています。コンプライアンス推進委員会の下部組織として各局・各任命権者の課長級職員により構成される、コンプライアンス推進実行委員会を設置しています。

コンプライアンス推進委員会の主な活動として、年１回程度、倫理啓発週間とそのテーマを設定しており、各職場でテーマに基づいてミーティング等を行っています。

また、職場での研修で活用できるよう「コンプライアンスの徹底に向けて～信頼される公務員であるために～」や「信頼される公務員であるために（業者対応編）」を発刊しています。

参　照	・コンプライアンスの徹底に向けて～信頼される公務員であるために～、信頼される公務員であるために（業者対応編） （電子ファイリング　総務局－人事管理部人事課－人事担当－コンプライアンス推進）

懲戒処分等

懲戒処分は、職員の一定の義務違反に対する道義的責任を問うことにより、公務における規律と秩序を維持することを目的とする処分です。

懲戒処分の事由と種類は地方公務員法第２９条で定められています。

懲戒処分の事由は法令違反、職務上の義務違反、全体の奉仕者としてふさわしくない非行の３つであり、懲戒処分の種類は重いものから順に、免職、停職、減給、戒告となります。

また、懲戒処分に至らない義務違反に対しては、尼崎市職員の訓戒等の措置に関する要綱で定める措置を行うことがあります。措置の種類は、重いものから順に、訓戒、文書厳重注意、口頭厳重注意となります。

本市では懲戒処分に関する指針を定めており、それを基準として処分量が決定されます。

参　照	・尼崎市職員の懲戒の手続き及び効果に関する条例 （尼崎市例規類集　第６類　人事　第２章　分限・懲戒） ・尼崎市職員の懲戒処分に関する指針、尼崎市職員の懲戒処分等の公表に関する指針、尼崎市職員の訓戒等の措置に関する要綱 （電子ファイリング　総務局－人事管理部人事課－人事担当－懲戒処分に関する指針・懲戒処分の公表に関する指針） ・事務処理ミスに係る措置について （電子ファイリング　総務局－人事管理部人事課－人事担当－事務処理ミスに係る措置） ・事件・事故対応マニュアル （電子ファイリング　総務局－人事管理部人事課－人事担当－倫理啓発）

公益通報制度

職員等（臨時的任用職員、嘱託員、派遣労働者等を含みます。）は、本市の市政運営において法令等に違反する事実等が生じ、又はまさに生じようとしている旨を公益通報として通報することができます。

通報先は、各局企画管理課長（内部相談員）と外部の法律事務所（外部相談員）があります。

参　照	・公益通報制度の概要について、尼崎市職員等からの公益通報の処理に関する要綱 （電子ファイリング　総務局－人事管理部人事課－人事担当－公益通報制度）

ハラスメントの防止

ハラスメントには様々なものがあります。

セクシャル・ハラスメント（性的いやがらせ）とは、職場での性的な言動により職場環境に害を与えること、またはその性的な言動に対する職員等の対応により当該対応を行った職員等に対して不利益を与えることです。

職場のパワー・ハラスメントとは、厚生労働省の「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告」において、「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう。」と概念が規定されています。

これら以外のものも含め、ハラスメントは、それを受けている職員のやる気やパフォーマンス、ひいては職場全体の能率にまで悪影響を及ぼすとともに、被害者が精神や身体の健康を害する場合もあります。ハラスメントにかかる問題については、個人の問題ではなく、職場全体の問題として捉え、職員一人ひとりがお互いを働く仲間として尊重しあうことが大切です。

また、実際にこれらのハラスメントが起きてしまった場合には、所属長、局企画管理課長、人事課に相談することができます。また、市役所内部の職員に相談しにくい場合は、弁護士による外部相談窓口に相談することもできます。

参　照	・コンプライアンスの徹底に向けて ～信頼される公務員であるために～ （電子ファイリング　総務局－人事管理部人事課－人事担当－コンプライアンス推進）

サラリーマン金融問題相談窓口

サラリーマン金融等からの過度の借り入れは生活を破綻させます。 また返済に困った職員による公金の横領事件は、全国で後を絶たず、本市においても発生しています。 職員がサラリーマン金融問題に一人で悩むことなく、気軽に相談できる体制を整えるため、サラリーマン金融問題に係る相談窓口を設置しています。	
参　照	・尼崎市職員サラリーマン金融問題相談窓口のお知らせ （電子ファイリング　総務局－人事管理部人事課－人事担当－サラ金相談窓口）

3　採用と退職

(1)　採用

人材マネジメントは、採用から始まります。
本市の採用試験は、筆記試験をＳＰＩのみとして（一部の受験区分を除く）、面接試験（集団討論を含む）を中心とした人物重視の試験となっています。また、社会福祉士などの有資格者の採用も行っています。
新規採用職員の育成は職場での新規採用職員指導員制度を中心に行っており、今後安定した新規採用を行っていく中で、新規採用職員を職場全体で育成していくことが大切です。

人物重視の試験

本市を取り巻く状況が変化してきていることから、求める職員像に示す課題に対応するため、何事にも革新的にチャレンジして進むべき道を創っていくタイプ、競争的で高い成果を求めるタイプ、和を大切にして面倒見が良いタイプ、計画的で正確に規律を守るタイプなど、幅広い多様な人材を採用していきます。

新規採用職員指導員制度

人材育成は採用から退職まで続くものであり、その中でも職場でのＯＪＴ（職場内訓練）は中心的な役割を担うものです。
特に、新規採用職員に対するＯＪＴは、計画的かつきめ細やかに行う必要性があり、そのために新規採用職員指導員制度を実施しています。
若手職員を中心に新規採用職員指導員に選任し、職場での日常的な指導の中心的な役割を担わせることにより、新規採用職員の育成を図ります。また、指導の質を担保するために、指導育成計画書を用意しています。
今後、より一層新規採用職員指導員制度を充実するために、指導員をサポートする仕組みや、新規採用職員の社会人としての基本的な態度や自ら学ぶ姿勢を養う仕組みを検討します。

参　照	・指導育成計画書 （電子ファイリング　総務局－人事管理部人材育成担当－ 新規採用職員指導員報告関係）

新規採用職員を受け入れるにあたって

新規採用職員を受け入れることは、職場として大変大きな責任を果たさなければならないことを自覚することからはじまります。

新規採用職員の指導は、「業務指導」に偏りがちですが、忘れてはならないのは、「人間的成長の援助」です。

新規採用職員の受け入れの善し悪しが、その後の職業人としてのあり方を大きく左右します。「環境が人を育てる」といいますが、新規採用職員はその組織風土・先輩や上司の影響を大きく受けながら育っていくものです。

新規採用職員に接する基本姿勢は、期待をかけて包容力をもつことです。

一人の社会人としてのスタートを切るにふさわしい環境を、職場全体で整えてあげてください。

新規採用職員がよき公務員として育っていく上で一番大きな影響を受けるのは、採用時に配属された職場の上司であり身近な先輩です。

本市の新規採用職員の職場での育成は、新規採用職員指導員制度により指導員が中心となって行っています。

しかしながら、指導員一人では新規採用職員を育成することは出来ません。

指導員は常に新規採用職員の側にいられる訳ではありませんし、また全ての業務に精通しているわけではありません。

新規採用職員の上司（係長、課長補佐、課長）が指導する職責にあるのは当然のことながら、それ以外の先輩職員も協力して、職場全体で新規採用職員を育てていく必要があります。

(2)　退職

人材の公務からの退出は、主に定年退職によります。
また、定年退職後の６０歳代前半の生活を雇用と年金の接続により支えるとともに、豊富な知識・技術・経験を活かしながら次の世代に伝承していくために再任用制度を導入しています。

再任用制度

再任用制度は、年金制度の改正にあわせ、定年退職後の６０歳代前半の生活を雇用と年金の接続により支えるとともに、豊富な知識・技術・経験を活かしながら次の世代に伝承していくために導入した制度です。
勤務形態は、フルタイム勤務と短時間勤務（週３０時間勤務で運用中）があります。

参　照	・尼崎市職員の再任用に関する条例 （尼崎市例規類集　第６類　人事　第１章　定数・任用） ・再任用職員の勤務条件等 （電子ファイリング　総務局－人事管理部給与課－人事給与事務要覧－資料編－再任用）

MEMO

第４章　能力開発

１　能力開発体系

職員一人ひとりが自らの役割を果たし、市民サービスを維持向上していくにあたり、個々の能力を最大限に引き出すための能力開発を効果的に進めていくため、職場での「ＯＪＴ」や「自主研修（自己啓発）」を支援するとともに、「Ｏｆｆ－ＪＴ（職員研修）」の内容を充実します。

若手職員は集中的に、中堅・ベテラン職員は継続的に、役職者は段階的に育成します。

【説明】

１　若手職員は集中的に育成します。（１～２級）

若手職員は、社会人・公務員としてのマナー・規律や業務遂行に必要な基礎知識を集中的に学びます。

２　中堅・ベテラン職員は継続的に育成します。（３級～主任等）

中堅・ベテラン職員は、各業務分野における業務遂行力の維持・向上を図るため、新しい知識や技術を継続的に学びます。

若手職員の指導や後継者の育成のため、知識や技術を継承する役割を担います。

３　役職者は段階的に育成します。（４級～）

役職者として必要な能力を、一般職員の段階から養成します。

役職者としての役割を果たすことができるように、昇任管理と連携した段階的な育成を行います。

能力開発体系イメージ図



《育成の方向性》

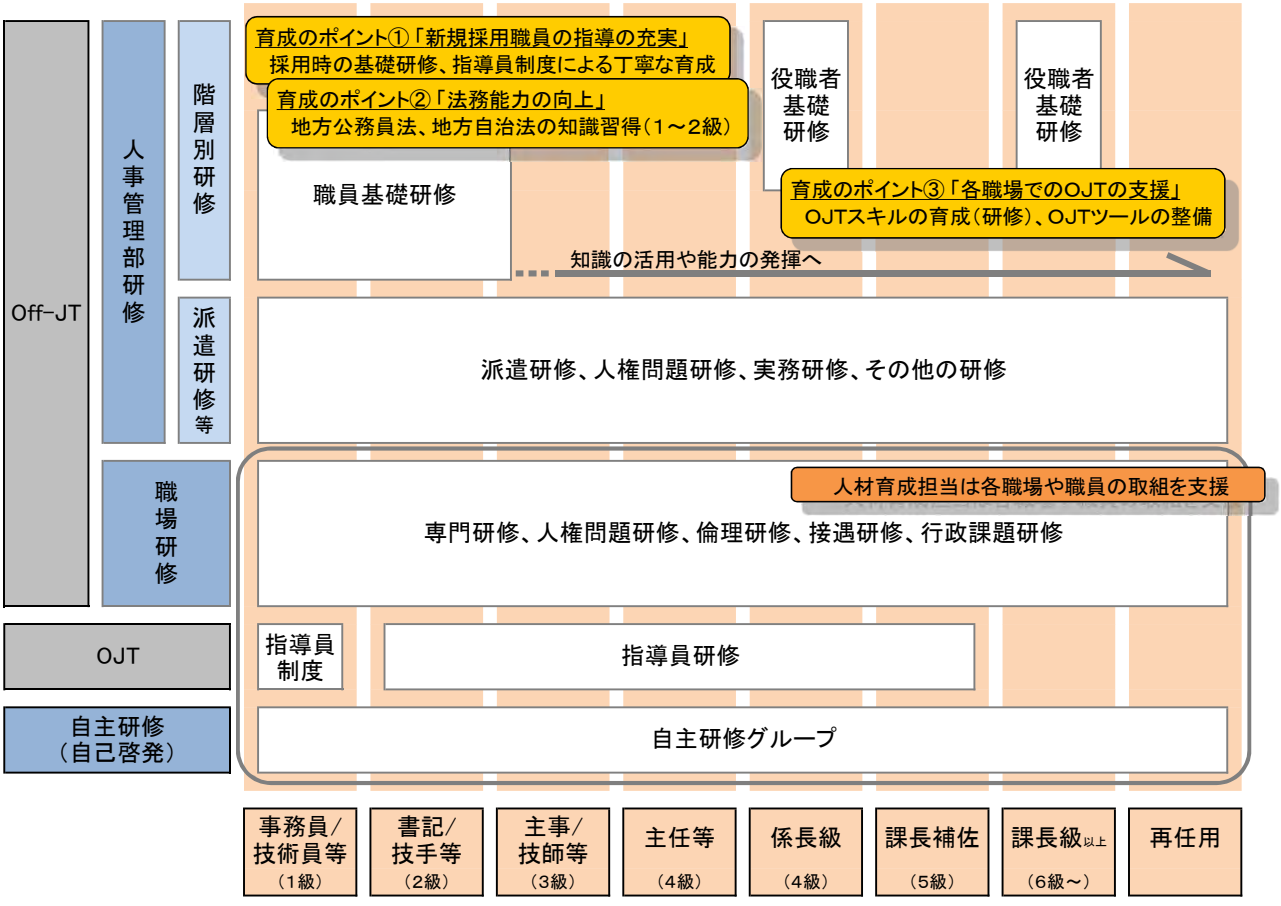
役職者は段階的に

若手職員は集中的に

社会人・職員としての基礎力を身につける

中堅・ベテラン職員は継続的に

第1ステップ：一人前の職員として新たな課題に挑戦するとともに、若手層の指導にあたる
第2ステップ：知識・経験を深めながら、事業実施の主体を担う
第3ステップ：豊富な知識と経験が必要で高度な業務を遂行しながら、後継者の育成にあたる



平成31年度研修計画　職員基礎研修（階層別研修）体系図

職員基礎研修

研修目的

事務員/技術員：社会人・公務員としてのマナーや定型的な業務の遂行に必要な基礎知識・スキル等を身につける
書記/技手：業務遂行の実施主体として必要な専門的知識・スキル等を身につける
主事/技師：業務遂行の実施主体として必要な専門的知識・スキル等を身につけるとともに、将来の役職者昇任を視野に入れ、後進の指導やマネジメントの基礎を身につける

対象者	事務員/技術員							書記/技手					主事/技師
	1年目		2年目		3年目			1年目		2年目	3年目	4年目	1年目
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
研修名	新規採用職員研修	ビジネスマナー研修	接遇・クレーム対応研修	シティプロモーション研修	セルフマネジメント研修	論理的思考力研修	協働研修	課題発見力研修	地方自治法研修	キャリアデザイン研修	本質を見抜く力研修	ファシリテーション研修	フォロワーシップ研修
分野 OJT/部下指導力													
分野 ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ/組織運営					●								●
分野 政策形成能力						●		●			●		
分野 接遇/ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ		●	●									●	
分野 ｷｬﾘｱ形成										●			
分野 人権/倫理	●												
分野 法制	●								●				
分野 実務・その他	●			●			●						

研修受講により向上が期待できる能力（人事評価項目）

目標達成行動：物事の本質をとらえ、柔軟な発想で課題を解決しよう

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
計画的行動・状況対応力	●	●			●	●		●		●	●	●	●
論理的思考	●	●			●	●	●	●		●	●	●	●
コスト・時間意識					●	●		●			●	●	●
知識・技術の活用				●			●	●	●		●		●
注意力・正確性	●	●									●		●

対人成長行動：互いの考えや想いを知って理解しあい、互いに成長しよう

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
協力・連携・協働	●	●	●		●		●			●		●	●
コミュニケーション	●	●	●	●			●			●		●	●

自己成長行動：市職員としての自覚と果敢なチャレンジで成長を実感しよう

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
情報収集・自己啓発				●			●	●	●	●	●		●
チャレンジ精神	●	●	●	●	●		●	●		●	●		●
コンプライアンス	●	●	●				●	●	●		●		


役職者基礎研修
所属職員を指揮監督し、事務事業を推進するために必要な指導力やマネジメント力等を身につける
役職者基礎研修
市政の推進にイノベーションをもたらす課長として必要なマネジメント力等を身につける
研修目的
係長級
課長級
対象者
1年目
2年目
3年目
4年目
5年目
7年目
1年目
2年目
No.
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
新任役職者研修
マネジメント研修
上級クレーム対応研修
チームのタイムマネジメント研修
コーチング研修
政策実行力研修
交渉力・折衝力研修
変革リーダーシップ研修
新任役職者研修
部下育成力研修
危機管理・説明力研修
研修名
OJT/部下指導力
ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ/組織運営
政策形成能力
接遇/ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ
ｷｬﾘｱ形成
人権/倫理
法制
実務・その他
分野
統率・進行管理
計画的行動・状況対応力
論理的思考
コスト・時間意識
知識・技術の活用
注意力・正確性
目標達成行動
物事の本質をとらえ、柔軟な発想で課題を解決しよう
人材育成・良好な職場環境づくり
協力・連携・協働
コミュニケーション
対人成長行動
互いの考えや想いを知って理解しあい、互いに成長しよう
情報収集・自己啓発
チャレンジ精神
市民感覚・改革志向
コンプライアンス
自己成長行動
市職員としての自覚と果敢なチャレンジで成長を実感しよう
研修受講により向上が期待できる能力（人事評価項目）

２　ＯＪＴを支援します

ＯＪＴ（on the job training）は職場内訓練といわれ、職場で実際に業務を進めながら、上司が必要な知識や技術を、計画的・体系的に部下に教え、身につけさせるものです。

職場でのＯＪＴは人材育成において最も重要です。
特に、課長補佐・係長にとって、ＯＪＴで部下の能力を高め戦力化することは、最も重要な職務であるといっても過言ではありません。

そのため、これまで各職場で行われてきたＯＪＴを、さらに活性化するための支援を行います。

①　ＯＪＴスキルの養成

ＯＪＴの効果を高めるために、コーチング等のスキルを習得する研修を実施します。

②　ＯＪＴツールの導入

ＯＪＴツールを提案します。（研修計画編参照）
また、新規採用職員の指導については、指導育成計画書により、指導の質を担保します。

③　コミュニケーションの活性化

指導員制度の充実をはじめ、職員相互のコミュニケーションの活性化に取り組みます。

～ＯＪＴツールの提案～

先述の通り、ＯＪＴは職場で実際に業務を進めながら、上司が必要な知識や技術を、計画的・体系的に部下に教え、身につけさせるものです。

「私は気付いたときに部下に注意、指導、助言を行っているのでＯＪＴは十分にできている。」と考えている方もいらっしゃると思います。もちろん、気付いたときに適切なタイミングで注意、指導、助言を行うのが基本であり最も大切です。

しかしながら、部下の育成は、気付いたときに行うだけでなく、どの能力を、いつまでに、どの程度高めるか、またそのためにどんな方法で教育するのかということを定めて、計画的に育成を図ることも大切です。

そのためには、部下のＯＪＴ計画を作る必要があるのではないでしょうか。

「計画を作る」というと「また仕事が増える！」と思われる方もいらっしゃると思いますが、計画を紙にまとめることが目的ではありませんので、様式にこだわらず自分のメモ帳にでも書いてみてください。

また「多くの部下がいるのに一々そんなこと書いている時間がない！」と思われる方もいらっしゃると思いますが、先ずは若手職員やその職場に始めて配属された職員など、対象とする部下を限定して始めてはいかがでしょうか。

また、ＯＪＴ計画を作ることは、自分が部下を指導する質を高めるだけでなく、自分の所属でのＯＪＴの質を一定に担保する効果もあります。

例えば、Ａ課に新たに係長が配置された場合、その係長はＡ課独自の業務に関するＯＪＴについては十分に出来ないはずです。ここでもし前任の係長がＯＪＴ計画を残していればそれを参考にＯＪＴを実施することが出来ます。

このように一度ＯＪＴ計画を作れば（対象となる職員に応じた手直し

は必要でしょうが）、それがその所属でのＯＪＴのマニュアルとなります。

「自分は計画的にＯＪＴを実施しているので計画を作る必要はない。」と思われている方も後任の方のために、ＯＪＴ計画を作ってみてはいかがでしょうか。

ＯＪＴ計画ができたら、その内容を部下と共有してみてください。別に形式ばった面談を設定しなくても、その部下との共通認識が出来ればいいのです。そのことが部下自身の自ら学ぶ姿勢につながります。

計画の策定にあたっては、自分のメモ帳に書くのも良いですが、人材育成担当が作成した既存の各種帳票を利用するのも一つの方法です

ここで、いくつかの方法を提案します。

①　ＯＪＴ計画書を活用する（研修計画編参照）

人材育成担当でＯＪＴ計画書を作成しました。一般的なＯＪＴ帳票に必要な項目は備えていますが（「どの能力を」「いつまでに」「どの程度」「どんな方法で」）、シートは出来るだけシンプルな作りとしていますので、必要に応じて改良してください。

②　新規採用職員指導育成計画書を活用する（研修計画編参照）

新規採用職員が配置されている職場ではなじみの深い様式「新規採用職員指導育成計画書」を活用します。

新規採用職員指導員制度で使用している、新規採用職員指導育成計画書は、「どの能力を」「いつまでに」「どの程度」「どんな方法で」の４つの視点を記入する様式になっており、一般的なＯＪＴ帳票の内容を備えています。

③　目標設定シートを活用する（研修計画編参照）

課長級以上で実施している「目標設定シート」を活用します。

現在、課長級以上で実施している新たな人事評価制度のうち、勤務実績評価については目標管理手法により実施しています。計画的なＯＪＴとは、まさに目標管理手法によるものであり、目標設定シートをそのまま活用することができます。

３　Ｏｆｆ－ＪＴを充実します

Ｏｆｆ－ＪＴ（off the job training）は職場外訓練といわれ、職場や仕事を離れて行う研修等により、業務遂行上必要な知識や技術を体系的に習得させるものです

研修制度を再構築し、Ｏｆｆ－ＪＴの充実を図ります。

①　職層に応じた必要な能力を養える研修体系の構築

職層ごとの果たすべき役割と必要な能力を自覚するとともに、その能力を養えるように、職層に応じた研修を行います。

②　昇任・昇格との連携

昇任・昇格後に育成期間を設け、それぞれの役割に応じた研修を行うなど、段階的に育成を行います。

③　職場研修の推進

人事管理部研修のほか、技術力向上等のための職場研修を推進します。

研修は、具体的には次の区分に沿って実施します。

【研修の区分】

名　　称	実　施　内　容
人事管理部研修	人材育成担当課長が職員全体に共通して必要な能力、職層に応じた必要な能力等の向上のために実施する研修です。
職場研修	所属長が各職場における仕事内容に応じて、職員の指導育成や職域、職種ごとに必要な能力の向上のために実施する研修です。
自主研修 （自己啓発）	職員が自身の目標に向けて、必要な能力の向上のために実施する研修です。

(1)　人事管理部研修

人事管理部研修で、階層ごとに求められる役割を果たすために必要な能力や基礎知識を養います。

人事管理部研修は、階層別に行われる必修の基礎研修（職員基礎研修及び役職者基礎研修）を中心に実施します。
基礎研修では、職務の階層ごとに求められる役割を果たすために、必要な能力や知識を養います。

また、基礎研修以外にも、指導力を養う研修や、職域や職種ごとの専門性を高める研修、人権研修などを実施します。
特に、人権研修については、職員は人権啓発オピニオンリーダーとしての立場を担っていることから、様々な機会を捉えて実施し、人権意識の高揚を図っていきます。

※ 人事管理部研修の研修計画は研修計画編参照

(2)　職場研修

職場研修で、各業務分野での専門知識・技術を高めます。

各職場（局、部、課及び係等の単位）で職域や職種ごとの研修を実施し、業務遂行に必要な専門的な知識や技術を高めます。

また、人権意識や公務員倫理については、全ての職員に求められることから、人事管理部研修だけではなく各職場においても実施します。

人事管理部人材育成担当は、これらの取り組みの実施にあたって、効果的・効率的な運営を実現するため、経費負担や部署間の調整等の支援を行います。

○職場研修計画に基づく研修経費の負担
○会場や講師の手配など研修運営の支援
○全職場で統一的に取り組むべき課題についての研修の推進

【職場研修のメニュー】

名　　称	実　施　内　容
専門研修	職域や職種ごとの特性に応じて、業務遂行に必要な専門知識・技術を高めていく。
人権問題研修	「尼崎市人権教育・啓発推進基本計画」を踏まえ、同和問題をはじめ女性・外国人・子ども・障害者・高齢者等あらゆる人権問題を総括的に促え、その課題解決に向けて、継続的に問題意識を喚起する。
倫理研修	倫理啓発冊子等を活用し、適正な事務処理の徹底を図るとともに市民に信頼される全体の奉仕者として、公務員倫理のより一層の向上を図る。
接遇研修	「職員は市民のためにいる」ということを再認識し、市民の立場に立った行政サービスを提供し、市民に信頼される職員を目指す。
行政課題研修	環境管理、事務事業評価、改革・改善等の研修を実施し、職員共通の認識を持つ。

(3)　自主研修（自己啓発）

職員の自己啓発を支援します。

ＯＪＴやOff－ＪＴの効果を高めるためには、職員一人ひとりの自ら学ぶ姿勢が大切です。

そのため、自己研鑽にチャレンジしている職員に対して「尼崎市自主研修グループ支援要綱」等に基づき支援を行います。

【主な支援内容】

- 自主研修グループに対する講師の派遣や研究図書の提供（経費負担）
- 夜間開設の社会人向け大学院入学等希望者に対する推薦選抜への推薦（大阪市立大学大学院都市経営研究科、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科、関西学院大学大学院司法研究科など）
- 研究成果発表の機会の提供
- 地域活動やNPO活動等に関する相談（営利企業の従事制限の許可）
- 自己啓発等休業や修学部分休業の導入（平成３１年４月１日～）

また、職員厚生会が「資格取得助成事業」を実施しています。

MEMO

はたらきガイドの
積極的な活用について

人材育成面談や今後のキャリアについて話し合う場面においては、このはたらきガイドを実際に開いて見せて、今後の進むべき方向についてじっくりと話し合ってみましょう。

一人でも多くの職員が、より「はたらきがい」を感じられるよう、このはたらきガイドが、尼崎市職員にとっての羅針盤として積極的に活用されることを願っています。

尼崎市 総務局 人事管理部 人材育成担当

※このはたらきガイドで紹介している人事制度等は任命権者によって異なることがあります。

はたらきガイド

～市民とともに、勇気と智恵を～

研修計画編

尼崎市人材育成基本方針

【平成３１年度版】

目　　次

能力開発　（本編p39）

能力開発体系図【※再掲】　p1

研修体系図【※再掲】　p2

研修一覧　p4

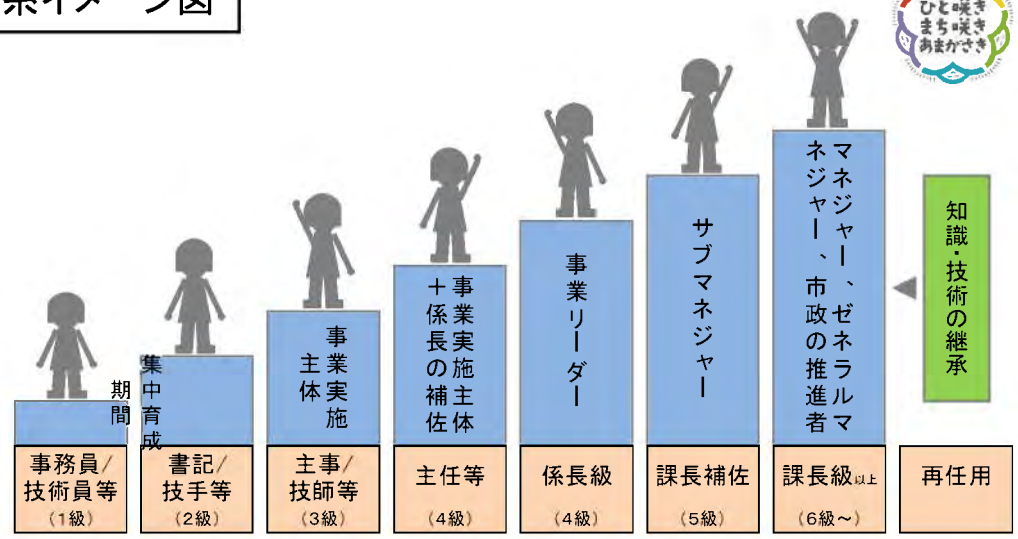
ＯＪＴ　（本編p43）

ＯＪＴ計画書　p21

新規採用職員指導計画書　p22

目標設定シート　p23

能力開発体系イメージ図



《育成の方向性》

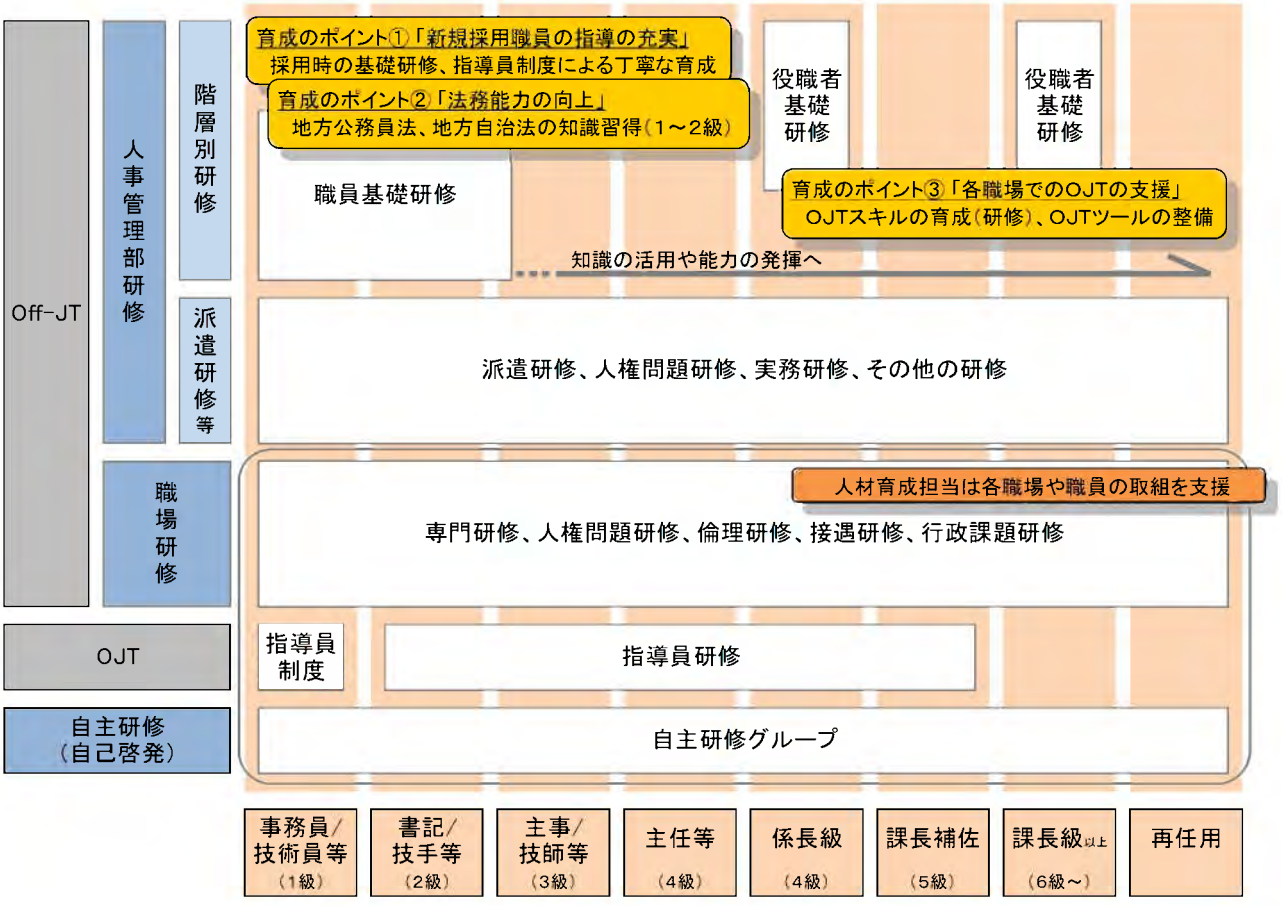
若手職員は集中的に

社会人・職員としての基礎力を身につける

役職者は段階的に

中堅・ベテラン職員は継続的に

第1ステップ：一人前の職員として新たな課題に挑戦するとともに、若手層の指導にあたる
第2ステップ：知識・経験を深めながら、事業実施の主体を担う
第3ステップ：豊富な知識と経験が必要で高度な業務を遂行しながら、後継者の育成にあたる



平成31年度研修計画　職員基礎研修（階層別研修）体系図

職員基礎研修

研修目的

事務員/技術員：社会人・公務員としてのマナーや定型的な業務の遂行に必要な基礎知識・スキル等を身につける
書記/技手：業務遂行の実施主体として必要な専門的知識・スキル等を身につける
主事/技師：業務遂行の実施主体として必要な専門的知識・スキル等を身につけるとともに、将来の役職者昇任を視野に入れ、後進の指導やマネジメントの基礎を身につける

対象者	事務員/技術員							書記/技手					主事/技師
	1年目	2年目			3年目			1年目		2年目	3年目	4年目	1年目
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
研修名	新規採用職員研修	ビジネスマナー研修	接遇・クレーム対応研修	シティプロモーション研修	セルフマネジメント研修	論理的思考力研修	協働研修	課題発見力研修	地方自治法研修	キャリアデザイン研修	本質を見抜く力研修	ファシリテーション研修	フォロワーシップ研修
分野													
OJT/部下指導力													
ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ/組織運営					●								●
政策形成能力						●		●			●		
接遇/ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ		●	●									●	
ｷｬﾘｱ形成										●			
人権/倫理	●												
法制	●								●				
実務・その他	●			●			●						

研修受講により向上が期待できる能力（人事評価項目）

目標達成行動：物事の本質をとらえ、柔軟な発想で課題を解決しよう

計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力
論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考
コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識
知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用
注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性

対人成長行動：互いの考えや想いを知って理解しあい、互いに成長しよう

協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働
コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション

自己成長行動：市職員としての自覚と果敢なチャレンジで成長を実感しよう

情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発
チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神
コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス

	役職者基礎研修							役職者基礎研修		
研修目的	所属職員を指揮監督し、事務事業を推進するために必要な指導力やマネジメント力等を身につける							市政の推進にイノベーションをもたらす課長として必要なマネジメント力等を身につける		
対象者	係長級							課長級		
	1年目		2年目		3年目	4年目	5年目	7年目	1年目	2年目
No.	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
研修名	新任役職者研修	マネジメント研修	上級クレーム対応研修	チームのタイムマネジメント研修	コーチング研修	政策実行力研修	交渉力・折衝力研修	変革リーダーシップ研修	新任役職者研修	部下育成力研修	危機管理・説明力研修
分野		●		●	●			●		●	●
			●			●					
							●				
	●								●		
	●								●		

OJT/部下指導力
マネジメント/組織運営
政策形成能力
接遇/コミュニケーション
キャリア形成
人権/倫理
法制
実務・その他

研修受講により向上が期待できる能力（人事評価項目）

目標達成行動

物事の本質をとらえ、柔軟な発想で課題を解決しよう

統率・進行管理	統率・進行管理	統率・進行管理	統率・進行管理	統率・進行管理	統率・進行管理	統率・進行管理	統率・進行管理	統率・進行管理	統率・進行管理	統率・進行管理
計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	目標設定	目標設定	目標設定
論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	判断	判断	判断
コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	知識・技術の活用		
知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用			
注意力・正確性								注意力・正確性		

対人成長行動

互いの考えや想いを知って理解しあい、互いに成長しよう

人材育成・良好な職場環境づくり	人材育成・良好な職場環境づくり	人材育成・良好な職場環境づくり	人材育成・良好な職場環境づくり	人材育成・良好な職場環境づくり	人材育成・良好な職場環境づくり	人材育成・良好な職場環境づくり	人材育成・良好な職場環境づくり	人材育成	人材育成	人材育成
協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	良好な職場環境づくり	良好な職場環境づくり	良好な職場環境づくり
コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション

自己成長行動

市職員としての自覚と果敢なチャレンジで成長を実感しよう

情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発
チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	市民感覚・改革志向	市民感覚・改革志向	市民感覚・改革志向
コンプライアンス								コンプライアンス		

◎研修一覧

【職員基礎研修（階層別研修）】　※各研修は、対象者に別途通知します。（希望制研修は、全庁に通知します。）

職員基礎研修（１～２４）の「向上が期待できる能力」欄は、人事評価項目と連動しており、「職層に応じた必要な能力」を示しています。

職務目標や評価結果を踏まえ、自身や部下の能力向上に活用してください。

№	研修科目		対象者	目的	内容	実施時期（予定）	向上が期待できる能力
1	新規採用職員研修	新規採用職員研修（採用時）	事務員／技術員１年目	市職員として必要な知識を習得する。 人材育成／公務員倫理／救命・防火／歴史／シティプロモーション／障害の理解と差別解消／市政概要／予算／税／財務／組織／文書／情報セキュリティ／協働／環境／防災／健康管理／人事給与／男女共同参画／行政事務支援・庶務事務・文書管理システムに係る講義・グループワーク等		4月1日(月)～4月12日(金)	計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 注意力・正確性 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神 コンプライアンス
		PC（Word・Excel）		市職員として定型的な業務の遂行に必要な基礎知識・スキル等を習得する。	ＰＣ（Word・Excel）の基本的操作方法に係る講義等	4月～9月	
		メンタルヘルス		市職員として必要な健康管理の知識を身に付けるための研修を行う。	メンタルヘルスに係る講義等	6月～12月	
		地方公務員法研修		地方公務員の任用制度、地方公務員の権利、義務及び責任といった人事行政にかかる根本基準について学ぶ。	地方公務員制度に関する講義等	下半期中	
		人権問題研修		人権に係る基本的な知識を養うことを目的として、４月に人権問題研修を実施する。また、本市の歴史的経緯や状況及び人権啓発取組の発端となった同和問題の理解を深め、人権意識の向上を図ることを目的として、下半期に同和問題研修を実施する。	同和問題に係る本市の歴史的経緯や状況及び障害者差別解消法に係る講義・グループワーク等	4月、下半期中	
		人権博物館派遣研修		人権博物館の見学を通じて、様々な人権問題を考える機会とする。	大阪人権博物館（リバティおおさか）の見学	5月～3月	
2	ビジネスマナー研修		事務員／技術員１年目	本研修については、採用後、各所属に配属される前（４月上旬）に実施する。 社会人として、公務員としての自覚や基本姿勢を身につけるとともに、組織人として必要なマナーや職場ルールを学び、自ら考えることができる職員の土台を築く。 ＜重点的に意識付けを行う項目＞ ・社会人、公務員としての責任を自覚する ・自分で考え行動する力や主体性を身につける ・何事にも問題意識を持つ ・失敗しても投げ出さず粘り強く取り組む ・課題を計画的に解決していく力を身につける ・コミュニケーションをとり、周りと協力しながら課題を解決する ・積極的に自分の意見、考えをまわりに発信する ・自分が周りから何を求められているのかを認識する	学生と社会人との違い、言葉遣い・挨拶、名刺交換、上司・職場とのコミュニケーション、職場の基本ルール、電話応対・来客応対のマナーの基本、仕事の流れ等に係る講義・グループワーク等	A班：4月2日(火)　午前8時50分～午後5時 4月8日(月)　午前8時50分～午後5時 B班：4月5日(金)　午前8時50分～午後5時 4月9日(火)　午前8時50分～午後5時	計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 注意力・正確性 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神 コンプライアンス

№	研修科目	対象者	目的	内容	実施時期（予定）	向上が期待できる能力
3	接遇・クレーム対応研修	事務員／技術員２年目	多様な市民ニーズに対応していくために、職員はコミュニケーションを通じ、市民に親しみを感じてもらい、市民とともに考え行動する中で、市の考えも的確に伝えていく必要がある。 そうした中で本研修では、市民との対話を円滑に行うため、自身の思考と行動のパターンを知るなど、認知の偏りを確認した上で肯定的かつ積極的に物事を捉える手法を習得するとともに、相手が伝えようとしていることをうまく聞き取る方法や相手が理解しやすい伝え方を身に付ける。 また、基本的な接遇やクレーム対応について学び、対人業務を行う上で必要な知識やスキルを習得する。 これらの学習を通じて、住民満足について考え、その向上に取り組むことができる職員を育成する。	市民満足のポイント、クレーム対応のポイント、ホスピタリティの必要性、ホスピタリティの考え方等に係る講義・グループワーク等	A班：6月21日(金)　午前9時30分～午後5時 B班：6月27日(木)　午前9時30分～午後5時 C班：6月28日(金)　午前9時30分～午後5時	計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 注意力・正確性 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神 コンプライアンス
4	シティプロモーション研修	事務員／技術員２年目	本市の魅力や課題について理解と周知を図るとともに、職員自らがＣＰプロモーターとして活動するという自覚を持つ契機とする。	尼崎の地域資源について学ぶ	下半期中	計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 注意力・正確性 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神 コンプライアンス
5	セルフマネジメント研修	事務員／技術員３年目	組織力の向上のためには、職員それぞれが常日頃から目標や役割を意識して、主体的に行動する必要がある。 そうした中で本研修では、組織目標を踏まえ、自身に求められる役割を理解するとともに、主体性を発揮する上で必要となるセルフマネジメント能力（判断、仮説思考とPDCA、目標管理）を習得する。また、本研修を踏まえて、今後の行動変革を決意する。	自分の役割と仕事の目的の理解、主体的行動のための判断基準、仮説思考によるPDCAサイクルの進め方、目標の具体的設定方法と達成のための具体的行動に係る講義・グループワーク等	A班：9月18日(水)　午前9時30分～午後5時 B班：9月24日(火)　午前9時30分～午後5時 C班：9月27日(金)　午前9時30分～午後5時	計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 注意力・正確性 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神 コンプライアンス

№	研修科目	対象者	目的	内容	実施時期（予定）	向上が期待できる能力
6	論理的思考力研修	事務員／技術員３年目	複雑多様化する地域課題の解決に向けて、行政運営に当たる職員には、これまで以上に市民との対話を重視することにより、市民ニーズを的確に把握し、新たな発想により課題解決へ結びつける力を身に付けることが求められている。 そうした中で本研修では、職場や地域における会議などの場での活用を目的として、複雑な情報を分かりやすく整理し、説得力のある資料を作成する方法を学ぶことで、物事を構造化する力や論理的思考力の向上を図る。	論理的思考に必要な要素、重要度・緊急度・影響度の分析手法、論理的思考に重要な視点、原因・解決策を考える手法、資料にまとめる際のポイント等に係る講義・グループワーク等	A班：7月2日(火)　午前9時30分～午後5時 B班：7月3日(水)　午前9時30分～午後5時 C班：7月4日(木)　午前9時30分～午後5時	計画的行動・状況対応力 **論理的思考** **コスト・時間意識** 知識・技術の活用 注意力・正確性 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神 コンプライアンス
7	協働研修	事務員／技術員３年目	協働のまちづくりを推進するためには、協働の考え方を幅広い分野に拡大・浸透させていくことが求められることから、職員の協働や市民活動に係る理解を深めることを目的として実施する。	協働のまちづくりに係る講義等	上半期中	計画的行動・状況対応力 **論理的思考** コスト・時間意識 **知識・技術の活用** 注意力・正確性 **協力・連携・協働** **コミュニケーション** **情報収集・自己啓発** **チャレンジ精神** **コンプライアンス**
8	課題発見力研修	書記／技手１年目	複雑多様化する地域課題の解決に向けて、行政運営に当たる職員には、これまで以上に市民との対話を重視することにより、市民ニーズを的確に把握し、新たな発想により課題解決へ結びつける力を身に付けることが求められている。 本研修では、政策形成について概略を学んだ上で、課題発見から政策立案、評価までのプロセスを踏まえた企画書を作成することで、政策形成能力の向上を目指す。対象となる階層を考慮し、成果よりも政策形成のプロセスを重視するとともに、特に課題発見能力の向上について重点的に取り組む。	政策形成とは何か、課題発見の手法、課題解決の手法等に係る講義・グループワーク、政策形成立案演習等	A班：9月5日(木)　午前9時30分～午後5時 B班：9月6日(金)　午前9時30分～午後5時	計画的行動・状況対応力 **論理的思考** **コスト・時間意識** **知識・技術の活用** 注意力・正確性 協力・連携・協働 コミュニケーション **情報収集・自己啓発** **チャレンジ精神** **コンプライアンス**

№	研修科目	対象者	目的	内容	実施時期（予定）	向上が期待できる能力
9	地方自治法研修	書記／技手 1年目	地方自治の根幹を定める地方自治法を学ぶ。	地方自治制度に関する講義等	下半期中	計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 **知識・技術の活用** 注意力・正確性 協力・連携・協働 コミュニケーション **情報収集・自己啓発** チャレンジ精神 **コンプライアンス**
10	キャリアデザイン研修	書記／技手 2年目	やりがいや充実感を持ちながら働いていくにあたり、自らの職業経験を振り返り、将来の役職者昇任の可能性も踏まえた今後のキャリア形成について考える機会とする。 また、人々のライフスタイルや仕事に対する意識の変化、少子高齢化の急速な進展に伴う労働力不足や生産性の低下といった課題を踏まえ、ワークライフバランス推進の必要性を認識するとともに、女性の働き方や能力開発に関する理解を深める。	キャリアとは何か、自己理解の方法、各世代の多様なキャリア観、今後の人生の生き方、自分の目標設定とアクションプランの作成に係る講義・グループワーク等	H31実施なし	計画的行動・状況対応力 **論理的思考** コスト・時間意識 知識・技術の活用 注意力・正確性 **協力・連携・協働** **コミュニケーション** **情報収集・自己啓発** **チャレンジ精神** コンプライアンス
11	本質を見抜く力研修	書記／技手 3年目	複雑多様化する地域課題の解決に向けて、行政運営に当たる職員には、これまで以上に市民との対話を重視することにより、市民ニーズを的確に把握し、新たな発想により課題解決へ結びつける力を身に付けることが求められている。 本研修では、より高度な政策形成の手法や手順について学んだ上で、課題発見から政策立案、評価までの一連のプロセスを踏まえた企画を作成することで、政策形成能力の向上を図る。また、客観性のある現状分析や情報の選択を通じて、自身の意見を形成するため、特に論理的思考力や物事の本質を見抜く力の向上を目指す。	政策形成のためのアイディア発想手法、政策形成の重要性、政策形成における問題解決の手法、事例研究等に係る講義・グループワーク、政策形成立案演習等	A班：12月5日(木)　午前9時30分～午後5時 B班：12月6日(金)　午前9時30分～午後5時	計画的行動・状況対応力 **論理的思考** **コスト・時間意識** **知識・技術の活用** **注意力・正確性** 協力・連携・協働 コミュニケーション **情報収集・自己啓発** **チャレンジ精神** **コンプライアンス**

№	研修科目	対象者	目的	内容	実施時期（予定）	向上が期待できる能力
12	ファシリテーション研修	書記／技手 4年目	複雑多様化する地域課題の解決に向けて、行政の役割として「公共サービスの主たる担い手」であることにあわせて、「コーディネーター的な視点を持ち、市民・事業者の連携が図られていくよう取り組む」必要があり、行政運営に当たる職員には、これまで以上に、市民との対話を重視することにより、市民ニーズを的確に把握し、新たな発想により課題解決へ結びつける力を身に付けることが求められている。 そうした中、本研修では、職場や地域における会議などの集団活動を円滑に進め、より成果が上げられるように、「段取り」「進行」「支援」といったコーディネート力を習得する。	建設的な会議にする環境の整え方、議論を活発にし話を引き出すスキル、議論のポイントを可視化し方向づけるスキル、合意に基づいた結論を導くポイントに係る講義・グループワーク等	A班：9月10日(火)　午前9時30分～午後5時 B班：9月11日(水)　午前9時30分～午後5時 C班：9月12日(木)　午前9時30分～午後5時	計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 注意力・正確性 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神 コンプライアンス
13	フォロワーシップ研修	主事／技師 1年目	職場での事務事業執行の主体という役割を認識した上で、職場の中での人間関係や、同僚の指導やサポート等の業務を円滑に進めていくための手法などについて学び、将来の役職者昇任を視野に入れ、初歩的なマネジメント能力を習得する。 また、人々のライフスタイルや仕事に対する意識の変化、少子高齢化の急速な進展に伴う労働力不足や生産性の低下といった課題を踏まえ、ワークライフバランス推進の必要性を認識する。	中堅職員が果たすべき役割、後輩指導・支援の具体的方法、職務推進者としての問題発見力に係る講義・グループワーク等	A班：11月26日(火)　午前9時30分～午後5時 B班：11月27日(水)　午前9時30分～午後5時	計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 注意力・正確性 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神 コンプライアンス

№	研修科目		対象者	目的	内容	実施時期（予定）	向上が期待できる能力
14	新任役職者研修	市長講話	係長級 １年目	新任係長に対し、職責を果たすために必要とされる役割等を認識することを目的とする。	職責を果たすために必要とされる役割等に係る講話	4月～5月	統率・進行管理 計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 人材育成 良好な関係構築づくり 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神
		男女共同参画		職責を果たすために必要な男女共同参画の知識を身に付けるための研修を行う。	尼崎市男女共同参画計画、ワークライフバランス、ドメスティック・バイオレンス等に係る講義	4月～5月	
		人権問題研修		職責を果たすために必要な人権に係る基本的な知識を養うことを目的とする。	尼崎市人権教育・啓発推進基本計画や人権尊重の理念、障害者差別解消法等の関係法令の趣旨や障害特性、その他本市の取組等に係る講義	4月～5月	
		ワークライフバランス		新任係長に対し、職責を果たすために必要なワークライフバランスの知識を身に付けるための研修を行う。	組織のワークライフバランス、次世代育成支援法及び特定事業主行動計画について	4月～5月	
		メンタルヘルス		新任係長に対し、職責を果たすために必要な健康管理の知識を身に付けるための研修を行う。	メンタルヘルス不調の気づきと対処法	4月～5月	
		自治のまちづくり		職責を果たすために必要な自治のまちづくりに係る知識を身に付けるための研修を行う。	市民との協働と学びから始まるまちづくりについて	4月～5月	
		コミュニケーション		本市の総合計画にも掲げているが、地域課題の解決に向けて行政の役割が「公共サービスの主たる担い手」であることにあわせて、「コーディネーター的な役割」が求められ、市民ニーズを的確に把握し、建設的、論理的で説得力ある政策を実現し、市民とともに考え、行動できる職員の育成が必要となっている。そういった中で、本研修では、今の時代における行政のコミュニケーションのあり方について学ぶ。	コミュニケーションの変化、今の時代における行政のコミュニケーションのあり方	4月～5月	
		人事評価		勤務成績評定の意義及び評価のポイント等を伝えることを目的とする。	勤務成績評定の意義・記入方法等に係る講義	4月～5月、9月～10月	

№	研修科目	対象者	目的	内容	実施時期（予定）	向上が期待できる能力
15	マネジメント研修	係長級 １年目	職場における事務事業の推進役としての役割を認識するとともに、部下が仕事の達成感や自己の成長を認識し、働きがいを感じられるようになるため、進行管理や部下指導、労務管理等について学び、マネジメント能力を習得する。 また、ベテラン職員の指導方法、ハラスメントの未然防止、相談を受けた場合の対応についても学ぶ。 ＜重点的に意識付けを行う項目＞ ・役職者にとって部下を育成することは重要な責務である。 ・職員が働きがいを感じるには、目的の明確化と情報共有が重要であり、そのために役職者は、組織目標を十分理解し、何のために業務を行うのかを部下に噛み砕いて伝える必要がある。 ・仕事の過程や成果に対する認め方や褒め方、注意指導の方法により、部下のモチベーションは大きく左右される。 ・部下が発言しやすい雰囲気作りに努めるとともに、部下のアイデア・意見への傾聴や成長意欲の向上などのためのコミュニケーションスキルを磨く必要がある。 ・次世代に引き継ぐ必要のある知識・技術は、確実に継承されるよう、適切な支援を行うことが重要である。	成果をあげる段取りとは何か、リーダーの役割と仕事、仕事の管理、業務改善のポイント、人が育つ職場作りに係る講義・グループワーク等	A班： 7月11日(木)　午前9時30分～午後5時 B班： 7月12日(金)　午前9時30分～午後5時	統率・進行管理 計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 人材育成 良好な職場環境づくり 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神
16	上級クレーム対応研修	係長級 ２年目	多様な市民ニーズに対応していくために、職員はコミュニケーションを通じ、市民に親しみを感じてもらい、市民とともに考え行動する中で、市の考えも的確に伝えていく必要がある。 そうした中で本研修では、職場における事業リーダーとして、一般職員では解決が困難なクレームに対応するための知識やスキルを習得し、また、マネジメントを行う立場から、組織としてクレームに対応していく必要性とその実践方法学ぶ。また、悪意のあるクレーム対応方法も習得する。	クレーム対応のポイント、クレーム対応に求められる判断力、ハードクレームへの適応に係る講義・グループワーク等	A班： 8月30日(金)　午前9時～正午 B班： 8月30日(金)　午後1時30分～午後4時30分	統率・進行管理 計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 人材育成 良好な職場環境づくり 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神

№	研修科目	対象者	目的	内容	実施時期（予定）	向上が期待できる能力
17	チームのタイムマネジメント研修	係長級 ２年目	マネジメント能力の向上やワークライフバランスの推進のため、組織の効率化を考える上で中心となる業務改善、業務の進捗管理、人材育成、対処療法ではなく長期的な体質改善を前提とした考え方と手法を習得する。	業務改善、業務の進捗管理、整理・整頓の管理、メンバーの成長等に係る講義・グループワーク等	A班：10月30日(水)　午前9時30分～午後5時 B班：10月31日(木)　午前9時30分～午後5時	統率・進行管理 計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 人材育成・良好な職場環境づくり 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神
18	コーチング研修	係長級 ３年目	職場のメンバーが成果を上げるために、メンバーの意欲と能力を創造的に引き出し、問題解決・目標設定を効果的にサポートするコーチングスキルを習得する。 また、上記係長級１年目のマネジメント系研修の目的に掲げる「重点的に意識付けを行う項目」認識を深める。	コーチングとは何か、コーチングスキルの習得、コーチングのアプローチ、コーチングの活かし方、周囲との関係の作り方に係る講義・グループワーク等	A班：7月31日(水)　午前9時30分～午後5時 B班：8月7日(水)　午前9時30分～午後5時	統率・進行管理 計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 人材育成・良好な職場環境づくり 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神
19	政策実行力研修	係長級 ４年目	複雑多様化する地域課題の解決に向けて、行政運営に当たる職員には、これまで以上に市民との対話を重視することにより、市民ニーズを的確に把握し、新たな発想により課題解決へ結びつける力を身に付けることが求められている。 そういったことから、本研修では、マネジメントを行う役職者として、政策形成や政策執行における判断力や決断力、社会情勢の変化や問題発生時における柔軟な対応力を養い、実行力の向上を目指す。	行政を取り巻く情勢、政策の実施・評価の手法、評価事項に係る講義・グループワーク、政策形成立案演習等	A班：10月18日(金)　午前9時30分～午後5時 B班：10月21日(月)　午前9時30分～午後5時	統率・進行管理 計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 人材育成・良好な職場環境づくり 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神

№	研修科目	対象者	目的	内容	実施時期（予定）	向上が期待できる能力
20	交渉力・折衝力研修	係長級 ５年目	複雑多様化する地域課題の解決に向けて、行政の役割として「公共サービスの主たる担い手」であることにあわせて、「コーディネーター的な視点を持ち、市民・事業者の連携が図られていくよう取り組む」必要があり、行政運営に当たる職員には、これまで以上に、市民との対話を重視することにより、市民ニーズを的確に把握し、新たな発想により課題解決へ結びつける力を身に付けることが求められている。 そうした中で本研修では、職場や地域における会議などの場で、利益が一致しない、あるいは対立する相手との信頼を構築し、お互いの利益が最大となる解決策を導き出すため、対話により多様な関係者と合意形成を図る手法について習得する。	コミュニケーションの基本、認知と思考・感情の関係、会議・ミーティングでの合意形成手法、衝突・対立への対応方法、交渉のプロセスに係る講義・グループワーク等	A班： 11月14日(木)　午前9時30分～午後5時	統率・進行管理 計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 人材育成・良好な職場環境づくり 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神
21	変革リーダーシップ研修	係長級 ７年目	係長として一定年数経験した段階で、組織における自己の役割を再確認し、より高度なマネジメント能力を身につけるとともに、課長に協力して組織運営を行いリーダーシップを発揮できる人材の育成を目指す。具体的には、リーダーに求められている役割を多面的に捉え、自己の認識を再確認の上、自組織の業務の枠組みの変革を熟考し、その実現に向け、変革リーダーとしてのあり方、実践力を身につける。 また、上記係長級１年目のマネジメント系研修の目的に掲げる「重点的に意識付けを行う項目」について認識を深める。	変革実現のためにすべきことは何か、リーダーとしてすべきことは何か、変革リーダーのリーダシップとは何か、変革リーダーの構想力・調整力とは何かについての講義・グループワーク等	A班： 8月1日(木)　午前9時30分～午後5時	統率・進行管理 計画的行動・状況対応力 論理的思考 コスト・時間意識 知識・技術の活用 人材育成・良好な職場環境づくり 協力・連携・協働 コミュニケーション 情報収集・自己啓発 チャレンジ精神

№	研修科目		対象者	目的	内容	実施時期（予定）	向上が期待できる能力
22	新任役職者研修	市長講話	課長級 １年目	新任課長に対し、職責を果たすために必要とされる役割等を認識することを目的とする。	職責を果たすために必要とされる役割等に係る講話	4月～5月	統率・進行管理 目標設定 判断 人材育成 良好な職場環境づくり コミュニケーション 情報収集・自己啓発 市民感覚・改革志向
		男女共同参画		職責を果たすために必要な男女共同参画の知識を身に付けるための研修を行う。	尼崎市男女共同参画計画、ワークライフバランス、ドメスティック・バイオレンス等に係る講義	4月～5月	
		人権問題研修		職責を果たすために必要な人権に係る基本的な知識を養うことを目的とする。	尼崎市人権教育・啓発推進基本計画や人権尊重の理念、障害者差別解消法等の関係法令の趣旨や障害特性、その他本市の取組等に係る講義	4月～5月	
		メンタルヘルス		新任課長に対し、職責を果たすために必要な健康管理の知識を身に付けるための研修を行う。	管理監督者としてのメンタルヘルスケア	7月	
		自治のまちづくり		職責を果たすために必要な自治のまちづくりに係る知識を身に付けるための研修を行う。	市民との協働と学びから始まるまちづくりについて	4月～5月	
		コミュニケーション		本市の総合計画にも掲げているが、地域課題の解決に向けて行政の役割が「公共サービスの主たる担い手」であることにあわせて、「コーディネーター的な役割」が求められ、市民ニーズを的確に把握し、建設的、論理的で説得力ある政策を実現し、市民とともに考え、行動できる職員の育成が必要となっている。そういった中で、本研修では、今の時代における行政のコミュニケーションのあり方について学ぶ。	コミュニケーションの変化、今の時代における行政のコミュニケーションのあり方	4月～5月	
		人事評価		勤務成績評定の意義及び評価のポイント等を伝えることを目的とする。	勤務成績評定の意義・記入方法等に係る講義	4月～5月	
		議会対応		新任課長に対し、職責を果たすために必要な議会のしくみや対応についての知識を身に付けるための研修を行う。	議会のしくみ、一年間の議会の流れ、議会対応方法等に係る講義	4月～5月	
		市長対話		新任課長が組織の目標に沿い、市長に自分の考えを述べることにより、市長との意思疎通を図り、管理職としてのさらなる意識の向上を目指す。	組織の目標等に係る市長との対話	7月～11月	
23	部下育成力研修		課長級 １年目	職場のリーダーとして、目標達成のために、組織としての活動を管理推進し、部下を育成するにあたり、必要とするコミュニケーションスキルを身に付ける。具体的には、リーダーとして求められる役割を組織的な立場から認識した上で、目標共有、業務指示、部下の育成を考えた叱り方など、ケースごとのコミュニケーションスキルを習得する。 また、上記係長級１年目のマネジメント系研修の目的に掲げる「重点的に意識付けを行う項目」について認識を深める。	リーダーの役割、目標共有のためのリーダーコミュニケーション、指導・教育のポイント等に係る講義・グループワーク、ケーススタディ等	A班： 6月18日(火)　午前9時30分～午後5時	統率・進行管理 目標設定 判断 人材育成 良好な職場環境づくり コミュニケーション 情報収集・自己啓発 市民感覚・改革志向

№	研修科目	対象者	目的	内容	実施時期（予定）	向上が期待できる能力
24	危機管理・説明力研修	課長級 ２年目	危機管理に関する基本的な知識とスキルを学び、職場におけるマネジャーとして不測の事態に対応するための能力を習得する。また、記者会見や市民説明会等における説明責任能力の向上を目指す。	リスクマネジメントの必要性、リスクの予測と評価、リスク発生直後の対応方法、組織的なリスク管理の方法、マスコミ対応に係る講義・グループワーク等	A班： 10月11日(金) 午前9時30分～午後5時	統率・進行管理 目標設定 判断 人材育成 良好な職場環境づくり コミュニケーション 情報収集・自己啓発 市民感覚・改革志向

【派遣研修】

№	研修科目	対象者	目的	内容	実施時期（予定）
25	自治大学校派遣研修	指名制	自治大学校への派遣研修を通じ、地方税の徴収事務に携わる職員として必要な知識向上に資する。	税務に係る講義（税務専門課程）	H31実施予定
26	国土交通大学校派遣研修	技術職員（局推薦）	国土交通大学校への派遣研修を通じ、技術職員としての資質の向上を図る。	技術職員に必要な専門分野の知識・技術、行政能力養成のための講義等	(適宜実施)
27	市町村アカデミー派遣研修	部局推薦	研修機関が実施する研修に参加することで、特定の行政課題の解決や業務遂行にあたって必要な専門的知識を身につける。	専門的な知識の習得や実践的な業務遂行を養成する「専門実務研修」、地域の特性に合わせた政策課題への対応能力の向上を図る「政策課題研修」等の実施	(適宜実施)
28	国際文化アカデミー派遣研修	部局推薦	研修機関が実施する研修に参加することで、特定の行政課題の解決や業務遂行にあたって必要な専門的知識を身につける。	多様な文化や価値観への理解を深め、グローバルな視点から地域の国際化を担う人材を育成する「国際文化系研修」、政策の企画立案や実践的な業務遂行等の能力の向上を図る「政策実務系研修」等の実施	(適宜実施)
29	国への派遣研修	指名制	国における業務を体験することにより、幅広い知識や経験を得ることで、職員の資質の向上を図る。	国の業務に従事	派遣先により異なる
30	異業種交流研修への派遣研修	指名制	管理監督者職員に対し、他業界・他業種の管理監督者との合同研修等へ参画する機会を与えることによって、新しい視点によるアイディア、仕事の進め方についてのヒントなどを学ぶことにより、各所属の目標達成に向け、事業の改善、変革を進めていくきっかけとする。	異業種交流研修への派遣を行い、異業種の管理監督者とのグループディスカッション、交流等	未定
31	その他派遣研修 ・県市町振興課 ・県自治研修所 ・阪神７市１町等	部局推薦等	各種団体が実施する研修に参加することで、実務に必要な知識の習得や政策形成能力の養成を図る。	各種団体が実施する実務に必要な知識等に係る講義等	(適宜実施)

【人権問題研修】

№	研修科目	対象者	目的	内容	実施時期（予定）
32	（再掲）人権問題研修	事務員／技術員 １年目	人権に係る基本的な知識を養うことを目的として、4月に人権問題研修を実施する。また、本市の歴史的経緯や状況及び人権啓発取組の発端となった同和問題の理解を深め、人権意識の向上を図ることを目的として、下半期に同和問題研修を実施する。	同和問題に係る本市の歴史的経緯や状況及び障害者差別解消法に係る講義・グループワーク等	4月、下半期
33	（再掲）人権問題研修	係長級、課長級 １年目	職責を果たすために必要な人権に係る基本的な知識を養うことを目的とする。	尼崎市人権教育・啓発推進基本計画や人権尊重の理念、障害者差別解消法等の関係法令の趣旨や障害特性、その他本市の取組等に係る講義	4月～5月
34	（再掲）人権博物館派遣研修	事務員／技術員 １年目	人権博物館の見学を通じて、様々な人権問題を考える機会とする。	大阪人権博物館（リバティおおさか）の見学	5月～3月
35	人権問題研修推進員研修	所属長	職場の指導者として、同和問題をはじめ、外国人、女性、子ども、高齢者、障害者等の問題を広く人権の視点から捉え、所属職員への研修を実施するために必要な知識・技能を習得する。	同和問題をはじめ、外国人、女性、子ども、高齢者、障害者等の人権問題に係る講義（テーマ未定）	下半期中
36	人権問題研修	全職員	人権に関わる講演会等により職員の人権意識の向上を図る。	人権に関わる講演会等	（適宜実施）
37	統一テーマによる職場人権研修	全職員	人権に関する統一テーマについての研修を全職場で行い、人権問題を考える機会とする。	尼崎市人権教育・啓発推進基本計画や人権問題研修推進員研修等を参考として、各所属にて、人権問題研修推進員（所属長）を中心にミーティングを行い、人権に対する理解を深める。	下半期中
38	（再掲）人権博物館派遣研修	全職員 （各課1人～）	人権博物館の見学を通じて、様々な人権問題を考える機会とする。	大阪人権博物館（リバティおおさか）の見学	5月～3月
39	インターネットモニタリング事業を活用した人権問題研修	採用1年目等の若手職員 （部局推薦）	インターネットモニタリング実習を通して、行政職員としての人権意識の高揚を図る。	インターネット上の差別事象について、インターネット掲示板モニタリング実習、グループ討議等	8月～2月

【実務研修】

№	研修科目	対象者	目的	内容	実施時期（予定）
40	企画管理課職員研修	企画管理課職員	企画管理課職員の知識習得、能力の向上、事務処理ミスの防止等を図る。	企画管理課職員の知識習得、能力の向上、事務処理ミスの防止等に係る講義等	未定
41	事務処理ミス防止研修	全職員	過去の監査指摘事項を学ぶこと等により事務処理ミスを減らす。	監査の目的、流れ、項目及び着眼点等に係る講義等	未定
42	実務研修	全職員	法制執務、会計、契約、文書、債権管理などの実務に役立つ知識を習得する。	法制執務、会計、契約、文書、債権管理などの実務に係る講義	未定
43	パソコン研修 （文書管理システム等を含む）	希望制	PCやソフトウェアの操作研修を実施し、業務能率の向上を図る。	PCやソフトウェアの操作研修	（適宜実施）
44	（再掲） 文書事務／行政事務支援システム／庶務事務システム／文書管理システム／ＰＣ（Word・Excel）	事務員／技術員 １年目	市職員として定型的な業務の遂行に必要な基礎知識・スキル等を習得する。	文書事務、行政事務支援システム、庶務事務システム、文書管理システムに係る講義、ＰＣ（Word・Excel）の基本的操作方法に係る講義等	4月

【その他の研修】

№	研修科目	対象者	目的	内容	実施時期（予定）
45	新規採用職員指導員研修	新規採用職員の上司、指導員	指導員として新規採用職員を指導するにあたり必要な技法や指導力を身につける。	多面的な人材育成の考え方、部下育成計画の作成方法に係る講義・グループワーク等（上司）／新規採用職員指導員に求められる役割、OJTに必要なコミュニケーション力、OJT実施のポイント、育成計画策定のポイントに係る講義・グループワーク等（指導員）	4月25日(木)、4月26日(金)
46	技術職員研修	技術職員	技術職員として必要な知識や技術の向上・伝承を図る。	技術職員として必要とされる知識を醸成するための研修	(適宜実施)
47	技能労務職員研修	技能労務職員	技能労務職員として必要な知識や技術の向上・伝承を図る。	技能労務職員として必要とされる知識を醸成するための研修	(適宜実施)
48	職場研修 ・専門研修 ・人権問題 ・倫理 ・接遇 ・行政課題	各職場	各職場で職域や職種ごとの特性に応じた研修を実施し、業務遂行に必要な専門知識や技術を高めることを目的とする。	各職場の職域や職種ごとの特性に応じた講義等	(適宜実施)
49	ワークライフバランス推進研修	所属長	本市職員のワークライフバランスを推進するため、必要な知識等を習得する。	管理監督者に必要なワークライフバランスに係る講義（テーマ未定）	未定
50	タイムマネジメント研修	全職員（各課1人）	本市職員のワークライフバランスを推進するため、時間を有効に使う意識の醸成や取組を行うため、成功事例などから具体的な手法を習得する。	タイムマネジメントに係る講義、グループワーク等	11月8日(金)、11月11日(月)、11月12日(火)

№	研修科目	対象者	目的	内容	実施時期（予定）
51	女性研修 （再掲） キャリアデザイン研修	女性職員	次代を担う若手女性職員を育成する。 　やりがいや充実感を持ちながら働いていくにあたり、自らの職業経験を振り返り、将来の役職者昇任の可能性も踏まえた今後のキャリア形成について考える機会とする。 　また、人々のライフスタイルや仕事に対する意識の変化、少子高齢化の急速な進展に伴う労働力不足や生産性の低下といった課題を踏まえ、ワークライフバランス推進の必要性を認識するとともに、女性の働き方や能力開発に関する理解を深める。	キャリアとは何か、自己理解の方法、各世代の多様なキャリア観、今後の人生の生き方、自分の目標設定とアクションプランの作成に係る講義・グループワーク等	H31実施なし
52	女性研修 （再掲） 市町村アカデミー・国際文化アカデミー	女性職員	次代の管理職を担う女性リーダーを育成する。 専門的な知識の習得や実践的な業務遂行を養成する「専門実務研修」、地域の特性に合わせた政策課題への対応能力の向上を図る「政策課題研修」等の実施及び多様な文化や価値観への理解を深め、グローバルな視点から地域の国際化を担う人材を育成する「国際文化系研修」、政策の企画立案や実践的な業務遂行等の能力の向上を図る「政策実務系研修」等の実施		(適宜実施)
53	法務ゼミ	全職員	複雑多様化する行政課題に対して、その解決に向けて法制面からアプローチすべく、基本的な法律知識の習得と紛争の解決に向けた法的実務能力の向上を図る。	地方自治関連の事例についての演習（事例の事前検討、自由討議等）	未定
54	市政課題研修	その都度定める	市が抱える課題や、市を取り巻く環境についての研修を通じて、職員の知識取得や資質向上を図る。	市が抱える課題や、市を取り巻く環境についての研修	(適宜実施)
55	市政セミナー	その都度定める	市政課題に関連する外部の講演会等に参加し、職員としての教養や資質の向上を図る。	市政課題に関連する講演会等	(適宜実施)
56	職員育成ゼミ	全職員	職員が、ゼミを通じて知識・経験を獲得し、職員としての成長やチャレンジ意欲の向上を図るとともに、政策提案能力の向上を図り、さらに、市全体の組織風土に活気や刺激をもたらし、ポジティブな雰囲気を作り出していくことを目指す。	尼崎市の抱える課題についての調査、議論、庁外人材との対話	未定

№	研修科目	対象者	目的	内容	実施時期（予定）
57	NPO法人等への派遣者による フィードバック研修	未定	NPO法人等への派遣者が学んできた内容について、職員へフィードバックすることで、協働の主体同士の連携を進めるための能力の向上を図る。	講義、グループワーク、プレゼン発表等（未定）	未定
58	窓口職場接遇診断及び接遇研修	窓口職場職員	窓口職場の状況を調査し、良い点、改善点、課題の抽出等を行う。また、調査を実施した職場に調査結果を踏まえた接遇研修を行うことにより、市民への接遇の向上を図る。	専門業者による窓口職場接遇診断及び診断結果を受けての窓口職場接遇研修の実施	未定
59	中堅職員メンタルヘルス研修	35歳、45歳 職員	「尼崎市職員心の健康づくり計画」に基づき、職員自らが、心の健康の保持・増進できるようにする。	中堅職員に必要なメンタルヘルスに係る講義	未定
60	管理職メンタルヘルス研修	所属長、安全 衛生担当者	「尼崎市職員心の健康づくり計画」に基づき、職員自らが、心の健康の保持・増進できるようにする。	管理監督者に必要なメンタルヘルスに係る講義	未定
61	環境管理	各課の エコリーダー	環境管理マニュアルに基づき、各所属での環境の取組を推進するためのエコリーダーに必要な基礎知識を身につける。	尼崎市環境マネジメントシステムの概要、実績報告書等の詳細説明	4月
62	自主研修グループ	登録グループ	自主研修グループを支援する。	行政課題の調査・研究、職務についての知識及び技能の習得又は向上、市職員と本市以外の人が交流する公共政策に関連する調査研究又は実践活動等	(適宜実施)
63	職場復帰支援研修	育児休業中の 職員	育児休業中の職員に定期的な情報提供を行い、スムーズな職場復帰や休業中の自己啓発等に役立てる。	育児休業中の職員に定期的な情報提供を行い、復職時には担当業務に必要なOJT研修を実施する。	(適宜実施)

ＯＪＴ計画書

記入例

所　属	○○課○○担当
対象者	尼崎　太郎
指導者	本庁　花子

業務名	具体的内容	目標とするレベル	指導方法	スケジュール	気付いた点 結果の振り返り等
○○給付金業務	○○給付金制度の理解	○○給付金制度の趣旨を理解する。	・○○給付金の手引きを精読するよう指示する。 ・○○法を精読するよう指示する。	４月中	
	○○給付金の受付	○○給付金の受付事務を一人で行う。	・自ら申請書に記載させてみる。	４月中	
			・A主任が受付を行う際には一緒に立ち会わせる。	５月中	理解が早かったので、５月途中から先輩職員立会いの元受付業務を行わせた。
			・先輩職員立会いの元受付業務を行う。	６月中	
	所得税の理解	○○給付金の所得制限の理解を深めるため、所得税の基本的な考え方を理解する。	・所得税の手引き○章を精読するよう指示する。 ・実際の申請者のデータを活用して計算させてみる。	７月中	所属の職員の多くが、税に関する理解が低いので、来年度は税務部職員に講師を依頼し学習会を開いてはどうか。
	年金の理解	○○給付金の併給制限の理解を深めるために、年金の基本的な考え方を理解する。	・年金入門を精読するよう指示する。 ・質問をして理解の程度を確認する。	８月中	

平成　年　月　日付け採用

平成　年　月　日

記入例

新規採用職員指導計画書

みだしのことについて、次のとおり報告します。

所　属		○○部○○課		
新規採用職員	職種	事務員	氏名	尼崎　太郎
指　導　員	役職	主任	氏名	立花　花子
直近上司	役職	係長	氏名	小田　みずき
所　属　長	役職	課長	氏名	園田　次郎

1　担当業務	
1	課の予算及び決算に関すること
2	課の庶務に関すること
3	
4	
5	
6	
7	

2　育成目標			
	目標項目（何を）	達成基準（どの程度）	達成時期
1	職員としての基本的な知識を身につける	職員の名前を覚える。公務員倫理の遵守	5月上旬
2	行政事務支援システムを知る	スケジュール登録や掲示板の掲載方法を知る	5月下旬
3	財務会計システムを使う	支出負担行為や命令をスムーズに打てるようにする	6月上旬
4	庶務事務システムを知る	旅費の申請方法や取消しの方法を知る	12月下旬
5	予算・決算の概要を知る	予算・決算事務の流れを知る	翌3月下旬

3　その他
新卒で社会人としての経験がないため、挨拶など基本的なマナーから指導していきたい。

目標設定シート【平成○年度】

記入例

所属	所属CD	××××	局名	○○局	部名	○○部	課名	○○課
対象職員	職員CD	××××	役職	○○			氏名	尼崎　太郎

1次評価	役職	係長	氏名	本庁　花子	3次評価	役職		氏名	
2次評価	役職		氏名		調整者（局長）	役職		氏名	

3 目標設定

①組織の課題または特記事項

組織課題・特記事項	組織名	○○局　○○部　○○課

目標点数

②評価対象期間における目標（3項目を基本として、1～5項目の目標設定を行ってください。）

	項目名	目標の内容（最終的に達成をめざす水準・状態・すがた）		
		何を・何について	どうする・どのようにする	目標達成の時期
1	○○給付金業務	○○給付金について	制度を完全に理解し、一人で市民対応できるようにする	8月まで

上記の目標を達成するための具体的実施内容（プロセス）	評価対象期間（今半期）における実施・取組内容（具体的に記入する）	実施時期・回数など	難易度
	○○給付金制度の趣旨を理解するため、○○給付金の手引と○○法を精読させる。	4月中	
	○○給付金制度の受付事務を一人で行うため、みずから申請書に記載させる。	4月中	
	○○給付金制度の受付事務を一人で行うため、A主任が受付する際には一緒に立ち会わせる。	5月中	
	○○給付金制度の受付事務を一人で行うため、先輩職員立会いのもと、受付業務を行う。	6月中	比率
	○○給付金の所得制限の理解を深めるため、所得税の基本的な理解をさせる。 そのために所得税の手引を精読させるとともに、申請者データをもとに計算させる。	7月中	
	○○給付金の併給制限の理解を深めるため、年金制度の基本的な考え方を理解させる。 そのために年金入門を精読させ、質問をして理解の程度を確認する。	8月中	

	項目名	目標の内容（最終的に達成をめざす水準・状態・すがた）		
		何を・何について	どうする・どのようにする	目標達成の時期
2				

上記の目標を達成するための具体的実施内容（プロセス）	評価対象期間（今半期）における実施・取組内容（具体的に記入する）	実施時期・回数など	難易度
			比率

ひと咲き
まち咲き
あまがさき

尼崎市　総務局　人事管理部　人材育成担当

※このはたらきガイドで紹介している人事制度等は任命権者によって異なることがあります。

資料3

民間企業の人材育成に関する
取組事例

地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会

民間企業における
女性活躍推進のための人材育成･能力開発の取組

2019年12月16日

執行役員　主席研究員
矢島　洋子

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

MUFG

女性活躍推進のための取組み

女性管理職目標を設定した場合
企業の取り組みチェックリスト

- □ 自社の女性管理職が少ない原因を、独自に調査・検討した　← 基本

短期的取組み
- □ 管理職候補層の女性社員のリストを作成した（人数を確認した）
- □ 管理職候補層の女性社員一人一人について昇格の課題を確認した
- □ 管理職候補層の女性社員を対象とした研修を行った
- □ 管理職候補層の女性社員の上司を対象とした研修を行った
- □ 短期的な実践を通じ、管理職候補層の女性社員を育成する取組みを行った
- □ 管理職もしくは管理職候補層の女性をキャリア採用した

中期的
- □ 育休復帰社員や時間制約社員を対象としたキャリア研修を実施した
- □ 子育て等で時間制約のある社員のマネジメント（業務配分・評価等）に関するルールを設定した　あるいは上司向けマネジメント研修を行った

- □ 新卒・キャリア採用を問わず、女性の採用を増やすよう方針・目標を立てた
- □ 新卒・キャリア採用を問わず、女性の応募者を増やすための取組みを行った

長期的取組み
- □ 女性社員の配置等　職域の拡大をはかった
- □ 転勤・評価基準等　昇格において女性が満たすことが困難な要件を見直した
- □ 管理職を含め社員全体の働き方改革を推進し、具体的な成果が出てきた

＜参考＞女性活躍度に関する定量分析

■ 分析結果：女性管理職割合に影響を与える変数

女性管理職割合の変化（「増えている」、「やや増えている」を1）

明確な「推進体制・担当」整備 ＋
女性管理職目標設定 ＋

ポジティブ・アクション

女性管理職割合（20%以上を1）

昇格決定基準の「年功重視」－
評価における時間あたり生産性重視 ＋
月残業時間60時間超 －

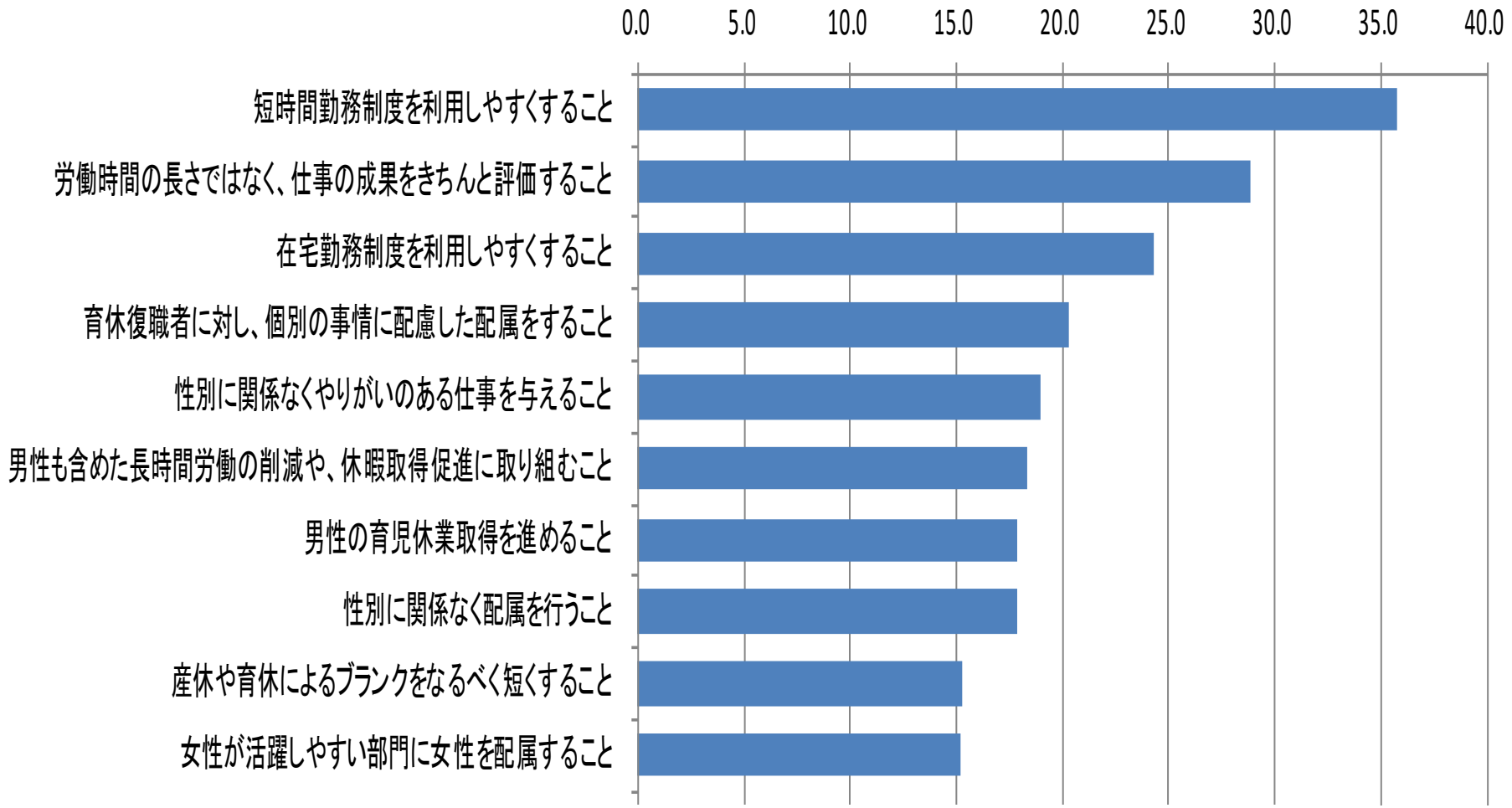
異なる変数

（注）1%有意又は5%有意の項目のみ・

資料：MURC「女性活躍推進に関するアンケート調査（企業調査）」厚生労働省委託調査　2016年
注：調査実施時期は、2015年12月~2016年1月

子育て中の女性社員自身が考える 女性管理職が増えるために効果的な取組み

柔軟な働き方（短時間勤務や在宅勤務）が利用でき、成果で評価されること、
配置への配慮ややりがいのある仕事が上位に。男性の働き方・休み方も。　n＝1,419

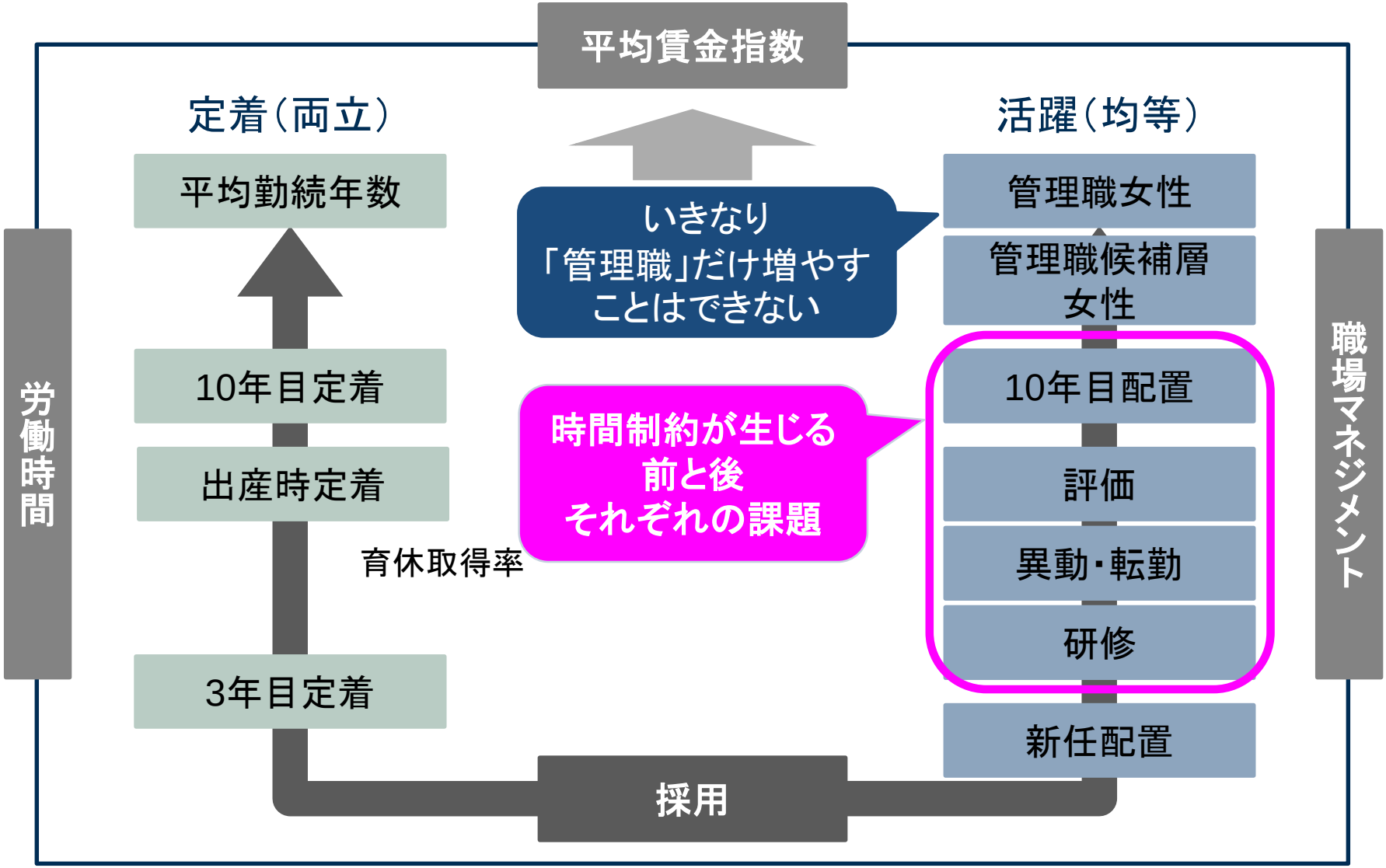


注：「その他」を除く25の選択肢のうち上位10項目をグラフ化している。

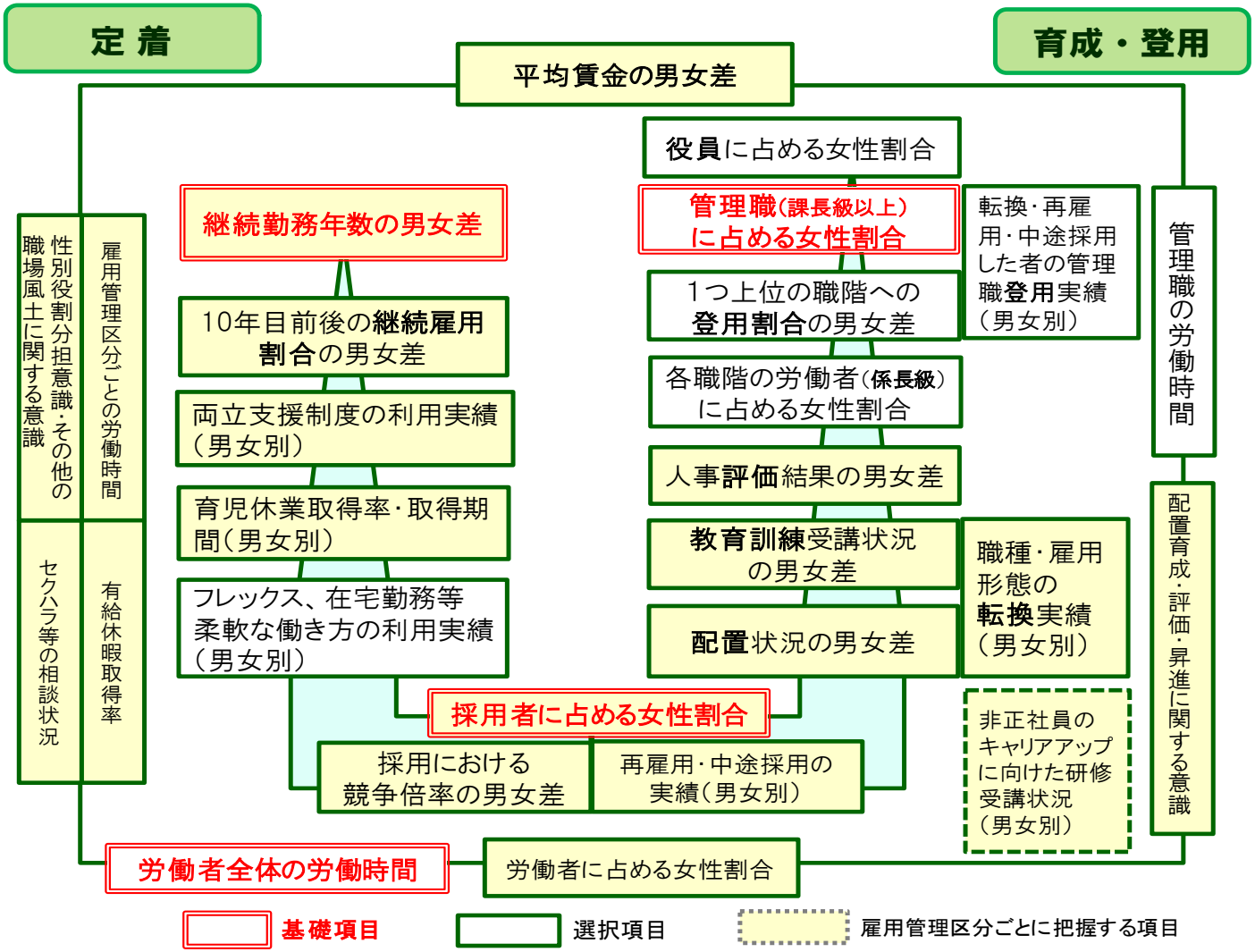
出所：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング「出産時就業継続した正社員女性に関する調査」2016年

女性活躍推進の構造とポジティブアクション

女性活躍推進状況の構造図



女性活躍推進法に基づく行動計画策定における構造図：基礎4項目と選択項目



（出所） MURC 「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」（厚労省委託事業）より

Stigmaに注意！

Positive Action!

女性活躍を
積極的に推進する取り組み

女性を有利とする取組

（同様の能力・資格があることを前提とし） 女性であることをプラスの要素として評価

管理職・役員比率等の
割当（クォータ制）

女性活躍に関する指標の
管理職評価や組織目標への組み入れ

暫定的取組

女性に積極的機会を与える取組

新法

女性のみを対象とした
育成施策
（研修・育成プラン・ロールモデル・メンター・相談体制等）

女性活躍を推進する
計画策定（状況・課題把握）

女性活躍推進の目標設定

採用における女性の応募奨励・女子学生の理系・技術系進学への働きかけ

経営戦略としての方針
トップのコミットメント・社内共有が重要

男女双方を対象とした取組

就業継続支援

両立支援

ライフイベントに即した
柔軟な働き方・休み方

WLB

能力発揮・キャリア形成支援

多様な人材を公正に処遇する
評価・報酬

時間制約の有無に関わらず
成長を促す
職務経験（配置）・教育機会

永続的取組

時間あたり生産性を高める働き方・業務マネジメント

多様性を受け入れる風土　セクハラ・マタハラ防止

多様な人材が活躍し続けられる職場
環境づくり

MUFG

時間制約社員の業務配分と評価

時間制約社員の働き方の質を高める：業務配分

■「短時間でも正社員としての役割を担う」と「時間制約を前提とした業務体制づくり」



時間制約社員

■ 時間制約社員、特に短時間勤務社員に対し**「質は落とさず仕事量を勘案する」仕事配分**を行う

これによって・・・

- ✓ 定時に帰ることができる
- ✓ 仕事に対するモチベーション維持
- ✓ 円滑にフルタイムに戻りやすい



職 場（組 織）

■ 時間制約社員の有無にかかわらず、**就業時間内で収まる業務の見直し**を行う

これによって・・・

- ✓ 時間制約社員の業務をフォローする社員の負担軽減
- ✓ 職場全体の時間外労働の削減
- ✓ 突発事項が発生しても対応しやすくなる

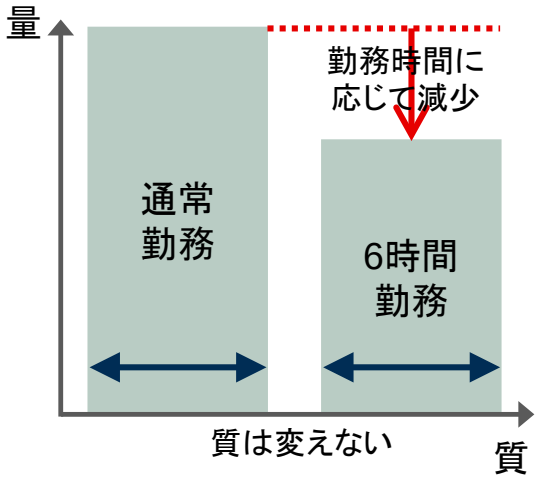
時間制約社員の仕事配分だけを検討すると、周囲の社員への負担は解消されない。
「時間制約社員」と「職場（組織）」の取り組みは必ずセットで実施!

時間制約社員の働き方の質を高める：目標設定と評価

■ 「勤務時間に応じた職位・能力に相応しい目標設定」と「就業時間内の貢献を評価」

目標設定のポイント

■ 通常勤務時の**目標のレベル（質）は落とさず就業時間内で対応できる量**を設定



勤務時間が目標に影響しないケースもあります。
- 企画系や研究系の職種
- 業務分担などで対応可能　など

評価のポイント

■ 短時間勤務社員の**評価の運用ルールを評価者・被評価者双方に周知徹底**する

- 設定した目標を100とした評価を行う
- 一人あたりの生産性ではなく、時間あたりの生産性で評価する
- 短時間であることを理由に低い評価をつけないことを周知する

働く時間に制約があっても、本人の成長につながるような目標を設定し、仕事ぶりや達成できたことを適切に評価することがモチベーションの向上につながる

ご静聴ありがとうございました

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室

公式HP：http://www.murc.jp/corporate/cnsl_intl/diversity

公式SNS（矢島）

Facebook https://www.facebook.com/yajima.murc

Twitter https://twitter.com/yajima_murc

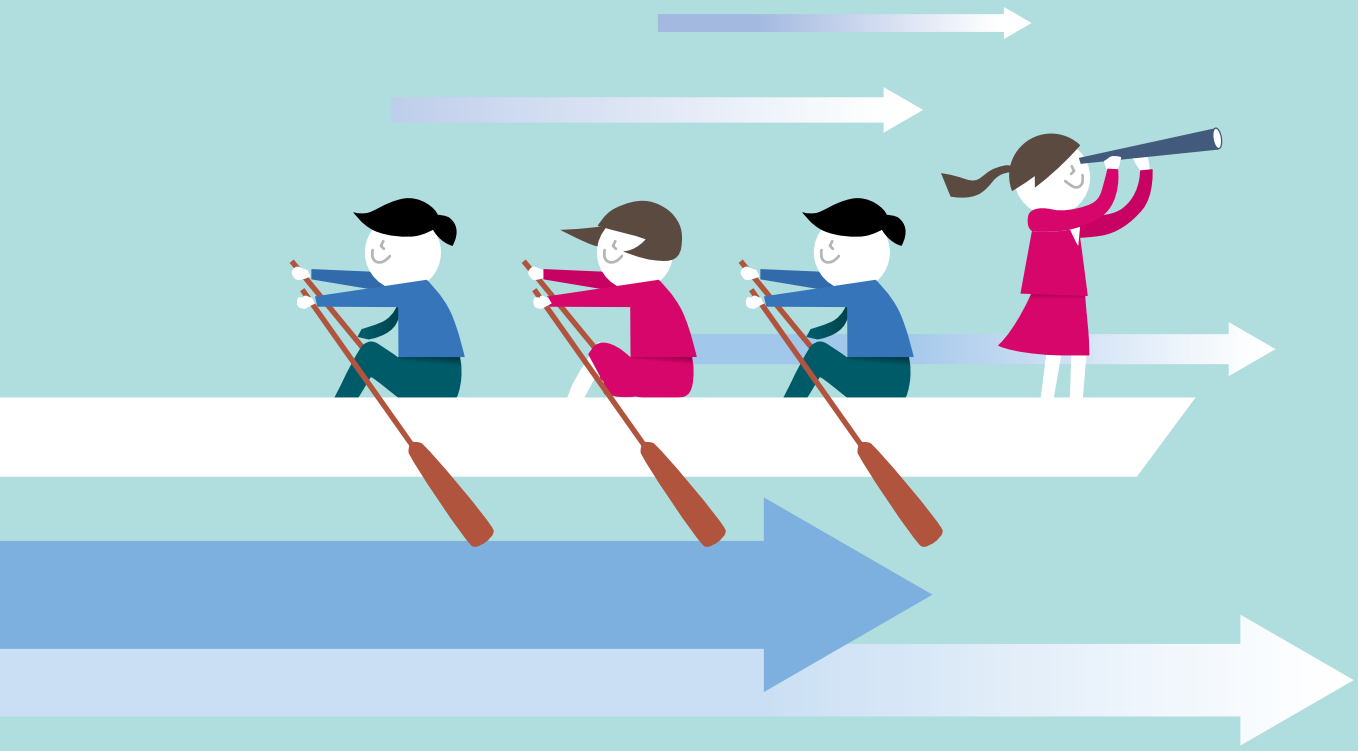
三菱UFJリサーチ&コンサルティング

MUFG

平成27年度厚生労働省委託事業

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



MUFG
三菱UFJリサーチ&コンサルティング

はじめに

本マニュアルは、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に関する企業の取組を支援することを目的として作成されました。一般事業主が実施すべき事項である①自社の女性の活躍に関する状況把握･課題分析、②状況把握･課題分析を踏まえた行動計画の策定・社内周知・公表・届出、③女性の活躍に関する情報公表の方法、および認定制度について、厚生労働省令や行動計画策定指針に即した計画策定、公表方法の例をお示ししています。

また､本マニュアルに対応した入力支援ツール(Excelファイル)もございます。あわせてご利用いただくと、さらに状況把握・課題分析を簡便に実施していただくことが可能となります。

本マニュアルを活用して、自社が抱える問題点を明らかにし、効果的な行動計画を策定していただくことで、女性活躍のさらなる推進を図っていただきたいと思います。

※本マニュアル利用上の注意点

省令や指針に基づく計画策定は､各企業の裁量に委ねられている部分も多く､本マニュアルの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。本マニュアルは、企業における業種や女性の活躍状況の多様性を踏まえ、多くの企業のみなさまに比較的少ない負担で計画策定を行っていただくことを目的に､作成されたものです。入力支援ツール作成のために、指針で示唆されている多様なデータ把握方法のうち、一部に限定して入力設定を行っている部分や、指針で示された課題分析例とは異なる視点で、課題分析を促している面もあります。

自社のご事情にあわせ、上記注意点をご理解の上、ご活用ください。

目次

Ⅰ. 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律とは …… 2

1. 法律制定の背景 …… 2
2. 法律の概要 …… 2
3. 一般事業主が実施すべき事項 …… 2
4. 認定を取得しましょう …… 3

Ⅱ. 女性の活躍に関する状況の把握と課題分析 …… 4

■手順 …… 4

正社員

ステップ1 現状把握（タイプ分類） …… 5
1. 基礎項目（必ず把握すべき４項目） …… 5
2. 女性の活躍状況のタイプ …… 6
3. 選択項目 …… 8

ステップ2 課題分析・目標設定・取組内容の決定 …… 9
1. 課題分析・目標設定・取組内容の決定手順について …… 9
2. タイプ別　課題分析・目標設定・取組内容の決定 …… 9

非正社員

ステップ1 現状把握（タイプ分類） …… 27
ステップ2 課題分析・目標設定・取組内容の決定 …… 28

正社員・非正社員共通

ステップ3 行動計画の策定・社内周知・公表・届出 …… 31
ステップ4 施策の実施・経年効果の測定 …… 31
※一般事業主行動計画の例 …… 32
※一般事業主行動計画策定届の記入例 …… 35

女性の活躍に関する情報公表 …… 40

認定を取得しましょう …… 40

資料編 …… 41

1. 選択項目の算出例 …… 42
2. 目標と取組内容例 …… 46
3. Q＆A集 …… 51

Ⅰ．女性の職業生活における活躍の推進に関する法律とは

1. 法律制定の背景

急速な少子高齢化の進展、国民の需要の多様化等の社会経済情勢の変化に対応していくためには、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がその個性と能力を十分に発揮して職業生活において活躍すること（以下「女性の職業生活における活躍」という）が一層重要となっています。この法律は、男女共同参画社会基本法の基本理念にのっとり、女性の職業生活における活躍を迅速かつ重点的に推進し、もって豊かで活力ある社会を実現することを目的として制定されました。

2. 法律の概要

この法律は、女性の職業生活における活躍を推進するために、国、地方公共団体、民間事業主（一般事業主）が担う責務を明らかにしたものです。2025年（平成37年）までの10年間に集中的かつ計画的に取り組んでいくことを目的に、一般事業主に関する部分については、2016年（平成28年）4月1日に施行されます。

この法律は、以下のような基本原則にのっとり、女性の職業生活における活躍を推進していくものです。

- 女性に対する採用、昇進等の機会の積極的な提供及びその活用が行われること
- 職業生活と家庭生活との両立を図るために必要な環境の整備により、職業生活と家庭生活との円滑かつ継続的な両立を可能にすること
- 女性の職業生活と家庭生活との両立に関し、本人の意思が尊重されるべきこと

3. 一般事業主が実施すべき事項

この法律において、**常時雇用する労働者**（※1）**の数が301人以上の一般事業主**には、①自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析、②状況把握・課題分析を踏まえた行動計画の策定・社内周知・公表・届出、③女性の活躍に関する情報公表が**義務**づけられます。また、常時雇用する労働者数が**300人以下の事業主**には、上記3点が**努力義務**とされます。さらに、行動計画の策定・届出を行った企業のうち、女性の活躍推進に関する取組の実施状況等が優良な企業は、厚生労働大臣の認定を受けることができます。次ページでは、それぞれの事項について概要を説明します。

（※1）正社員だけでなくパート、契約社員、アルバイト等の名称にかかわらず、以下の要件に該当する労働者も含みます。
①期間の定めなく雇用されている者
②一定の期間を定めて雇用されている者であって、過去1年以上の期間について引き続き雇用されている者又は雇入れの時から1年以上引き続き雇用されると見込まれる者

（1）自社の女性の活躍に関する課題分析

女性の活躍に向けた課題の中で、多くの企業に該当するものとして「女性の採用の少なさ」「第１子妊娠・出産前後の就業継続の困難さ」「男女を通じた長時間労働」「女性管理職の登用」があげられます。そこで、これらの課題に関わる状況を把握するために、必ず把握する項目として「①採用した労働者に占める女性労働者の割合」「②男女の平均継続勤務年数の差異」「③労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況」「④管理職に占める女性労働者の割合」の４つが定められています。なお、より詳しく女性活躍の状況を把握するために、上記４つの基礎項目以外にも、各社の実情に応じて把握することが効果的と考えられる「選択項目」が定められています。また、正社員（※2）のみならず、非正社員についても検討しましょう。以上の項目を把握したうえで、自社の女性活躍における課題を分析していきます。

（2）状況把握・課題分析を踏まえた行動計画の策定・社内周知・公表・届出

状況把握・課題分析の結果を踏まえて、女性の活躍推進に向けた①行動計画の策定、②労働者への周知、③外部への公表、④行動計画を策定した旨の都道府県労働局への届出を行います。行動計画には、(a)計画期間、(b)数値目標、(c)取組内容、(d)取組の実施時期を盛り込むこととなっています。

（3）女性の活躍に関する情報公表

優秀な人材の確保と企業の競争力向上につなげるため、自社の女性の活躍に関する情報を公表します。公表項目は、（1）の状況把握において基礎項目とされた事項のほか、いくつか定められています。その中から、自社の経営戦略に基づき適切であると考える項目を１つ以上選んで公表する必要があります。

4. 認定を取得しましょう

行動計画の策定・届出を行った企業のうち、これまでの女性活躍推進に関する取組が一定水準を満たす場合、2016年（平成28年）4月より認定を申請することができます。

認定を受けるためには、行動計画の策定・届出を行ったうえで、都道府県労働局へ認定の申請を行います。認定を受けた企業は、厚生労働大臣が定める認定マークを商品や広告等に付すことで、女性活躍推進企業であることをPRできます。

認定を受けるためには、定められた基準を満たす必要があります。また認定には３段階あり、それぞれ基準を満たすべき項目の個数が異なります。自社の女性活躍状況をふまえ、まずはどの段階の認定が取得できそうか、検討してみましょう。また、１段階目、２段階目の認定を取得した場合も、策定した計画に基づいて取組を進め、３段階目の認定取得を目指しましょう。

（※２）「正社員」とは、短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（平成５年法律第76号。以下、「パートタイム労働法」という。）第２条の「通常の労働者」をいいます。「通常の労働者」とは、いわゆる正規型の労働者をいい、社会通念に従い、当該労働者の雇用形態、賃金形態等（例えば、労働契約の期間の定めがなく、長期雇用を前提とした待遇を受けるものであるか、賃金の主たる部分の支給形態、賞与、定期的な昇給又は昇格の有無）を総合的に勘案して判断します。「非正社員」とは、正社員以外の者をいいます。

Ⅱ．女性の活躍に関する状況の把握と課題分析

■手順

女性の活躍に関する状況の把握と課題分析、目標の設定、行動計画の策定、取組の実施等のステップは以下のとおりです。

正社員

ステップ1　現状把握（タイプ分類） (p5～8)

- 基礎４項目「①採用した労働者に占める女性労働者の割合」「②男女の平均継続勤務年数の差異」「③労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況」「④管理職に占める女性労働者の割合」を算出し、女性活躍状況のタイプを確認しましょう。
- タイプごとの特徴に合わせて任意で把握する項目を検討し、自社の状況を確認しましょう。

ステップ2　課題分析・目標設定・取組内容の決定 (p9～26)

①課題分析……
- 女性活躍状況のタイプ別に、把握した基礎４項目、選択項目の結果より、女性活躍に関する自社の課題を分析しましょう。

②目標設定 ……
- 自社の課題に基づき、目標を設定しましょう。

③取組内容の決定
- 設定した目標を達成するために、具体的な取組内容を決定しましょう。

非正社員

非正社員についても、正社員と同様の方法で、課題分析、目標設定、取組内容の決定を行いましょう。(p27～30)

ステップ1

現状把握（タイプ分類）

ステップ2

課題分析・目標設定・取組内容の決定

①課題分析
②目標設定
③取組内容の決定

正社員・非正社員共通

ステップ3　行動計画の策定・社内周知・公表・届出 (p31～39)

- 検討した課題や目標、取組に基づいて、行動計画の形に取りまとめていきましょう。
- 行動計画を策定したら、労働者への周知や外部への公表を行いましょう。
- 行動計画を策定したら、行動計画を策定した旨を都道府県労働局へ届け出ましょう。

ステップ4　取組の実施・経年効果の測定 (p31)

- 計画に基づいて取組を実施し、経年効果の測定を行いましょう。

※情報公表と認定取得についての詳細は、厚生労働省パンフレット「一般事業主行動計画を策定しましょう !! 」 をご参照下さい。

女性の活躍に関する情報公表 (p40)

- 基礎項目や選択項目等より、自社の女性活躍の現状について公開する情報を決定します。

認定を取得しましょう (p40)

- 認定の取得を検討しましょう。

正社員

ステップ1 現状把握（タイプ分類）

1. 基礎項目（必ず把握すべき４項目）

女性の活躍に向けた課題の中で、多くの企業に該当するものとして「女性の採用の少なさ」「第１子妊娠・出産前後の就業継続の困難さ」「男女を通じた長時間労働」「女性管理職の登用」があげられます。

そこで、これらの課題に関わる状況を把握するために、**基礎項目（必ず把握すべき項目）**として、図表１の４項目が定められています。以下を参考に、自社の正社員に関する数値を把握しましょう。また、このうち「①採用した労働者に占める女性労働者の割合」「②男女の平均継続勤務年数の差異」については、自社で設けている雇用管理区分※ごとに把握する必要があります。

※雇用管理区分とは：職種、資格、雇用形態、就業形態等の労働者の区分であって、当該区分に属している労働者について、他の区分に属している労働者とは異なる雇用管理を行うことを予定して設定しているものを指します（例：総合職、一般職／事務職、技術職、専門職　等）。各社で採用している雇用管理区分を用いて、数値を算出しましょう。

図表１ 基礎４項目

基礎４項目	算出方法／ 項目の解説	自社の値
①採用した労働者に占める女性労働者の割合 ★雇用管理区分別	直近の事業年度の女性の採用者数（中途採用含む）÷直近の事業年度の採用者数（中途採用含む）×100（%） 直近事業年度における新規学卒者と中途採用者を合わせた採用実績より、採用者に占める女性割合を算出し、男性に偏った採用をしていないかを確認します。 ※把握が難しい雇用管理区分については、「労働者に占める女性労働者割合」で代替可とすることができます。	_____%
②男女の平均継続勤務年数の差異 ★雇用管理区分別	女性の平均継続勤務年数÷男性の平均継続勤務年数×100（%） 男性の平均継続勤務年数に対する女性の割合を算出し、女性の平均継続勤務年数が男性と比較して短くないかを確認します。女性の平均継続年数が短い場合、仕事と家庭の両立が難しいために離職している可能性があります。	_____%
③労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況	「各月の対象労働者の残業時間数（法定時間外労働＋法定休日労働）の合計」÷「対象労働者数」 これにより難い場合は [「各月の対象労働者の総労働時間数の合計」―「各月の法定労働時間の合計＝(40×各月の日数÷7）×対象労働者数」]÷「対象労働者数」 各月ごとの労働者一人当たり平均残業時間を確認します。残業時間が長い場合、それが仕事と家庭の両立をさまたげる要因となっている可能性があります。 ※A 事業場外みなし労働時間制の適用を受ける労働者（労働基準法第38条の２）、管理監督者等（労働基準法第41条）は除きます。 ※B 専門業務型裁量労働制の適用を受ける労働者（労働基準法第38条の３）、企画業務型裁量労働制の適用を受ける労働者（労働基準法第38条の４）は、それ以外の労働者とは区分して把握します。（把握の方法については、P.44⑥参照）	（例） ４月_____時間 ５月_____時間 ６月_____時間 〜 １月_____時間 ２月_____時間 ３月_____時間
④管理職に占める女性労働者の割合	女性の管理職数÷管理職数×100（%） 管理職に占める女性の割合を算出し、女性活躍の状況を確認します。 ※管理職とは「課長級（下記①及び②）」と「課長級より上位の役職（役員を除く）」にある労働者の合計とします。 ①事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、その組織が２係以上からなり、若しくは、その構成員が10人以上（課長を含む）のものの長。 ②同一事業所において、課長の他に、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容及び責任の程度が「課長級」に相当する者（ただし、一番下の職階ではないこと）。	_____%

2. 女性の活躍状況のタイプ

続いて、自社の女性活躍状況にどのような特徴や課題があるかを分析するため、基礎項目のうち「採用した労働者に占める女性労働者の割合」「男女の平均継続勤務年数の差異」「管理職に占める女性労働者の割合」の3項目について、目安の値と自社の値を比較して、図表2にある女性の活躍状況のどのタイプに近いかを確認してみましょう（採用した労働者に占める女性労働者の割合・男女の平均継続勤務年数の差異については、雇用管理区分ごとに確認）。そして、各タイプの特徴や課題を参考に、自社の状況を分析していきましょう。

なお、基礎項目の一つである「労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況」については、タイプ分類では使用しませんが、各タイプの課題や取組の検討とあわせて確認する必要があります。P7に把握・分析方法について記載していますので、あわせてご確認ください。

図表2 基礎3項目による女性の活躍状況のタイプ分類

	採用した労働者に占める女性労働者の割合	男女の平均継続勤務年数の差異	管理職に占める女性労働者の割合	特徴や課題
目安の値	20%以上	70%以上	20%以上	
自社の値	_____%	_____%	_____%	前ページで算出した値を記入してください
タイプ1	○	○	×	採用女性割合が高く、就業継続も進んでいるが、管理職割合は低い。両立支援環境は整っているが、女性の配属・役割・評価等に問題があり、女性がキャリアアップできていないのではないか
タイプ2	○	×	×	採用女性割合は高いが、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、管理職への登用も進んでいないのではないか
タイプ3	○	×	○	管理職割合が高い理由が、採用女性割合が著しく高いためで、女性が多数派の企業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	×	○	×（○）	勤続年数の男女差は小さいが、採用ができておらず、女性管理職も育っていない（育っていても一部の職種・部署に限られている）。社内における女性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	×	×	×（○）	女性がほとんど活躍できていない（あるいは一部の女性のみが活躍している）。社内に女性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	○	○	○	採用女性割合が高く、就業継続もできており、管理職割合も高い。男女間の賃金格差や女性役員割合等、さらなる女性活躍推進に向けて課題はみられないか

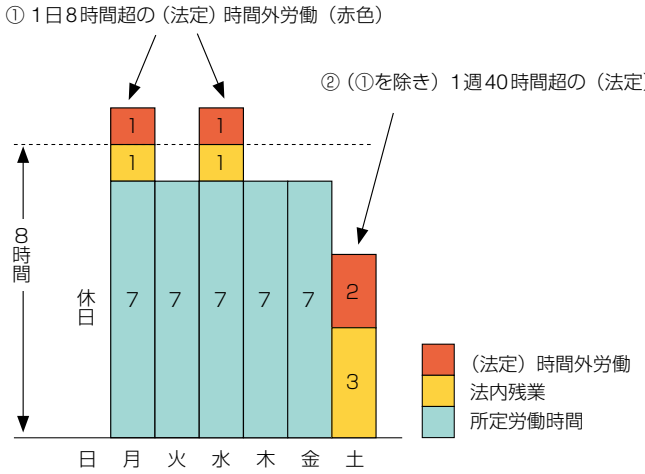
※自社の値が、目安の値以上または同程度の水準であると考えられる場合、「○」と判定ください。
（判定は雇用管理区分ごとに実施。すべての雇用管理区分が目安の値以上または同程度の場合に「○」と判定）

「労働時間」の現状把握・課題分析について

P6で選択したタイプは同じでも、女性の就業継続や登用が進まない背景として、「長時間労働」の問題がある場合とない場合があります。すべてのタイプの企業において、労働時間に問題がないかを確認しましょう。「残業時間（法定労働時間を超える時間数）」が、対象となる労働者全体の平均で「45時間※」を上回っている月がある場合には、長時間労働に関する課題があると考えられます。

「残業時間（法定労働時間数を超える時間数）」の把握方法

①法定時間外労働時間数＝休憩時間を除き、１週40時間を超えて労働した時間数
（下図の赤色１＋赤色２）
②法定休日労働時間数　＝労働基準法が定める週１日の法定休日に労働した時間数



月当たり残業時間
（法定時間外労働及び法定休日労働の総時間数）
＝①＋②の月当たり合計時間

※月45時間は、「時間外労働の限度に関する基準」で定める1か月の時間外労働の限度基準です。また、「脳・心臓疾患の労災認定基準（いわゆる過労死基準）」で、脳・心臓疾患の発症と長時間労働との関連性が徐々に強まると評価できる目安の時間です。

長時間労働に関する課題があるとみられる場合は、下記の視点で分析してみましょう。

★分析の視点

○45時間を上回ってしまう月があるのは、どのような理由によるものか
・長時間労働が常態化している　・月による繁閑差が大きい
・特定の部署や雇用管理区分で長時間労働になっている　等
○労働時間に男女差がある場合は、どこで差が生じているか
・特定の年代で差が大きい　・特定の部署・職種等で差が大きい　等
○深夜労働が常態化している部署や人がいないか
○法定休日にきちんと休めているか

◇こうした長時間労働はなぜ生じているのか？
要員配置、業務配分、評価、人材育成、職場風土。。。等

労働時間に課題がある場合、タイプに関わらず、課題分析・目標設定・取組に反映しましょう。

分析の結果、長時間労働に関する課題があるとみられる場合は、いずれのタイプでも目標設定・取組内容の検討において、長時間労働の解消を優先的課題として検討を行うことが有効です。

3. 選択項目

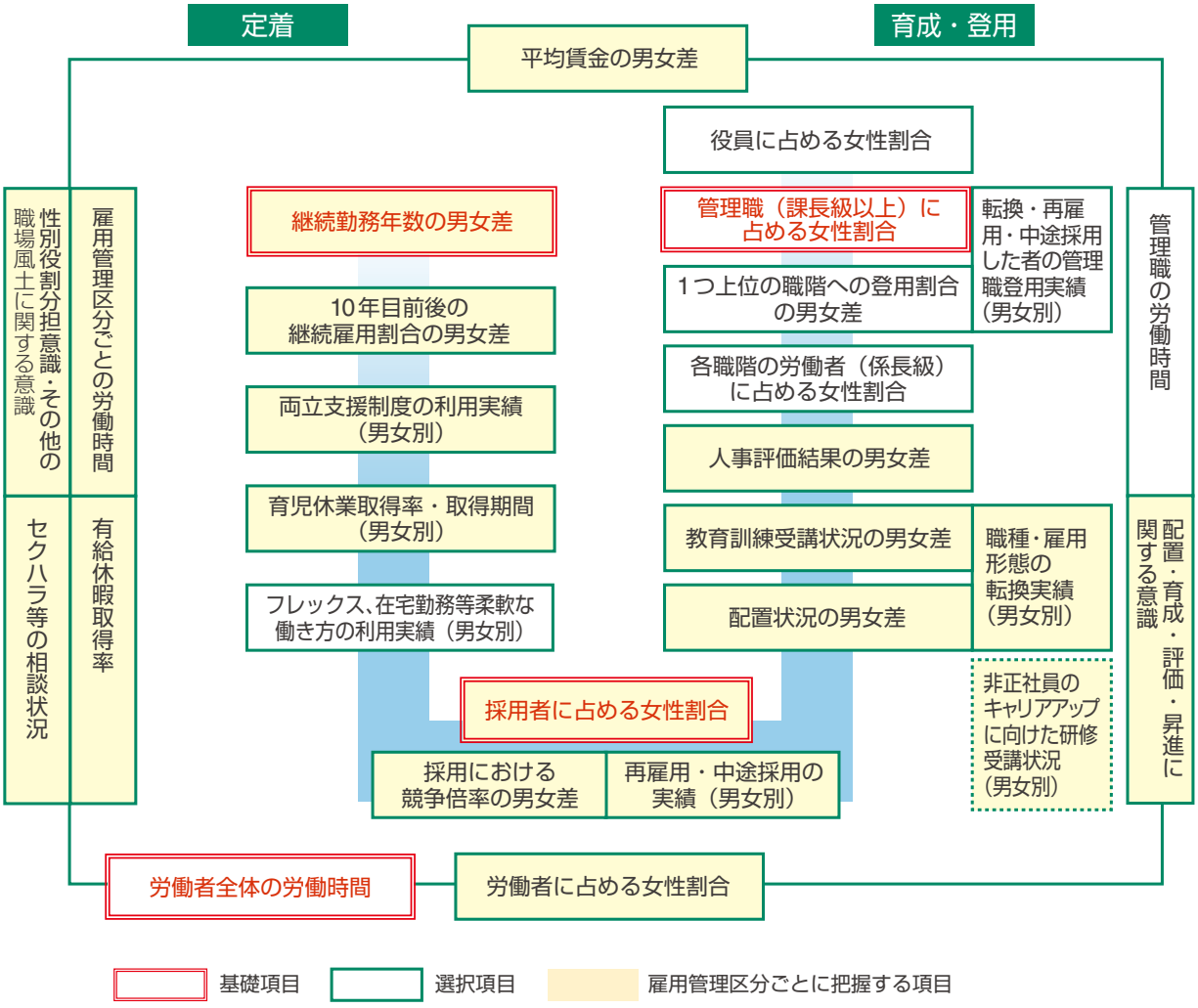
女性活躍の課題を把握するためには、1. であげた４つの基礎項目以外にも、「採用」「育成」「定着」「登用」「職場風土改革」「多様なキャリアコース」「賃金格差」等に関わる状況を確認していく必要があります。

そこで、各社の実情に応じて把握することが効果的と考えられる「選択項目」を定めています。

以下の図の二重四角内の項目が基礎４項目、それ以外が選択項目となっており、『定着』および『育成･登用』の視点から、項目間の関係が分かるように構造を整理したものです。

各項目が関係しあっていることを踏まえて、自社の女性活躍に関わる課題を分析していきましょう。

図表３ 基礎４項目と選択項目の構造図



※赤字の項目は必ず把握する必要のある４項目。他は選択項目。
※黄色の網掛けの項目は雇用管理区分ごとに把握する項目。
※「非正社員のキャリアアップに向けた研修受講状況」のみ「正社員」の分析には用いません。

正社員

ステップ2 課題分析・目標設定・取組内容の決定

1. 課題分析・目標設定・取組内容の決定手順について

次ページ以降では、タイプ別の構造図を記載していますので、構造図上で推奨されている項目を中心に課題分析等に取り組みましょう。推奨項目すべてを確認することが難しい場合は、構造図の下に記載している「タイプの特徴と主な課題」を参考に、自社にとって「より大きな課題ではないか」と考えられるテーマに絞って分析を行いましょう。主なテーマに対応した「ケース」を紹介していますので、自社にあったケースを選び、以下の手順に沿って取り組むと、簡便に課題分析・目標設定・取組内容の決定を行うことができます。

手順① 課題分析

基礎項目・選択項目の中から優先的に対応すべき項目を選択して分析を行います。
分析にあたっては、項目別に自社の値を算出し、次ページ以降に記載している課題分析の視点を参考に課題の有無を確認しましょう。

手順② 目標設定

手順①で選択した基礎項目・選択項目に対する定量的な目標を設定します。なお、目標は、客観的に達成状況を把握できるよう「数値」で設定しましょう。
具体的な目標例を次ページ以降に例示していますので、それらを参考に目標設定に取り組みましょう。

手順③ 取組内容の決定

手順②で設定した目標を実現するために必要となる具体的な取組内容を決定します。
具体的な取組内容例を次ページ以降に例示していますので、それらを参考に取組内容を決定しましょう。

2. タイプ別 課題分析・目標設定・取組内容の決定

ステップ1で把握した自社のタイプに基づき、各タイプのページをご覧ください。

タイプ1 ▼ P10
タイプ2 ▼ P13
タイプ3 ▼ P16
タイプ4 ▼ P18
タイプ5 ▼ P21
タイプ6 ▼ P24

※非正社員を雇用している、または派遣労働者を受け入れている場合は、P27～P30についてもあわせて確認ください。

タイプ1　女性の採用・就業継続はできているが、管理職が少ない企業

採　用	○
継続勤務	○
管 理 職	×

タイプ①は、採用女性割合が高く、女性の就業継続も進んでいるが、女性の管理職割合が低い企業です。

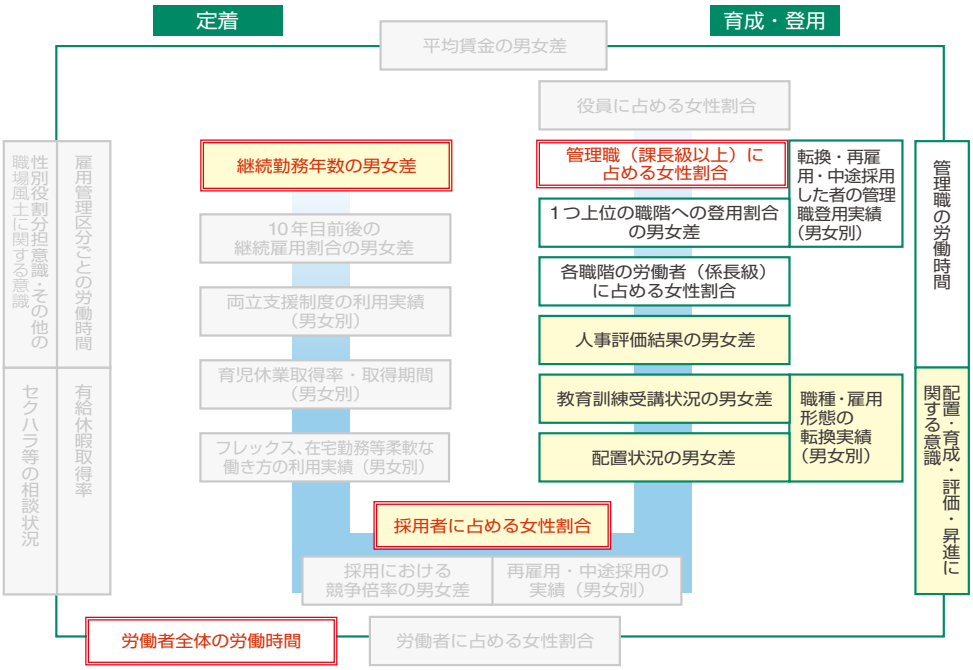
下記構造図で推奨されている項目(※)を中心に確認してみましょう。

推奨されている項目すべてを確認することが難しい場合は、下記「タイプの特徴と主な課題」を参考に、自社にとって「より大きな課題ではないか」と考えられるテーマ（ケース）に絞って分析を行いましょう。

タイプ1 構造図

基礎項目　選択項目　雇用管理区分ごとに把握する項目

※グレーの網掛け以外の部分が、タイプ①で確認することを推奨している項目です



タイプの特徴と主な課題

- 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、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社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、育成や昇進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、女性の昇進・昇格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、成長意欲や昇進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。

タイプ①で想定される課題のうち、下記の2つのケースからいずれかを選択すると、さらに「選択項目」を絞り込むことができます。自社の問題状況に近いと考えられるケースを選択し、次ページ以降の手順例を参考に課題分析等に取り組みましょう。

ケース1　復職女性の配置や能力発揮・キャリア形成が困難 ▶ P11

ケース2　仕事のアサインや評価の差等により昇進・昇格が困難である ▶ P12

ケース1　復職女性の配置や能力発揮・キャリア形成が困難

手順①　課題分析

以下の選択項目について自社の状況を把握し、下記「課題分析の視点」を参考に、課題分析を行いましょう

分析項目例	算出方法参照ページ	自社の値
配置の状況（男女別）（区）	P 42　2.①	女性配置割合の高い部署 女性_____%　男性_____% 女性配置割合の低い部署 女性_____%　男性_____%
将来の人材育成を目的とした教育訓練の受講の状況（男女別）（区）	P 42　2.②	女性_____%　男性_____%
職種又は雇用形態の転換の実績（男女別）（区）	P 43　2.④	女性_____人　男性_____人
管理職や男女の労働者の配置・育成・評価・昇進に関する意識（区）	P 42　2.③	女性_____ポイント　男性_____ポイント

課題分析の視点

- □ 産休・育休から復職した女性社員が復帰できない部署・職種はないか
- □ 復職した女性が能力発揮できているか（例えば、営業職だが顧客対応から外れ、サポート的役割になっている　等）
- □ 選抜型研修や管理職養成研修等に、子どもを持ちながら就業継続してきた女性たちも参加機会が与えられているか
- □ 職種や雇用形態等の転換制度が適切に活用されているか。本人の意向を尊重した運用になっているか。復職等の機会に、本人の意向とは別に、キャリアダウンとなる形での転換が行われていないか
- □ 女性社員が、出産・子育てをしながらキャリア形成していくイメージや意欲を持つことができているか。管理職が、復職女性に対するマネジメント責任・育成責任を認識できているか

手順②　目標設定

「①課題分析」の結果を踏まえ、下記「目標例」を参考に、目標を設定していきましょう

目標例

- ■ ●部(※)で働く女性の配置割合を●%以上とする（※復職女性の配置が困難となっている部署・職種等を設定）
- ■ 女性の選抜研修等の受講割合を男性と同水準の●%以上（対象層に占める割合）とする
- ■ 育休取得者とその上司を対象とした復職研修を100%実施する　等

手順③　取組内容の決定

「②目標設定」で設定した目標に応じて、下記「取組内容例」を参考に、取組内容を検討していきましょう

取組内容例

- ■ 社員一人一人のキャリアプランを本人と上司で作成し、中長期的な視点での育成を行う
- ■ 重要だが家庭と両立しにくい職務経験（海外勤務　等）を出産・子育て期以前に積極的に付与
- ■ 育休復職者とその上司を対象とした制度利用者の能力開発やキャリア形成支援研修を行う
- ■ 短時間勤務利用者の業務遂行における目標設定や評価方針の明確化と職場への周知
- ■ 時間制約のある社員を活かす職場マネジメントの好事例開発・紹介
- ■ 人事評価への「時間あたり生産性」重視の方針の取り入れ
- ■ すべての社員を対象としたマタハラ・セクハラ防止のための取組　等

※上記以外の目標例・取組内容例については、巻末（P46 ～ P50）参照

ケース2　仕事のアサインや評価の差等により昇進・昇格が困難である

手順①　課題分析

以下の選択項目について自社の状況を把握し、下記「課題分析の視点」を参考に、課題分析を行いましょう

分析項目例	算出方法参照ページ	自社の値
男女の人事評価の結果における差異（区）	P 44　4.①	評価A　女性＿＿＿＿%　男性＿＿＿＿%
１つ上位の職階へ昇進した労働者の割合（男女別）	P 45　4.③	女性＿＿＿＿%　男性＿＿＿＿%
各職階の労働者（係長）に占める女性労働者の割合	P 44　4.②	係長級＿＿＿＿%
職種若しくは雇用形態の転換者、再雇用者又は中途採用者を管理職へ登用した実績（男女別）	P 45　4.④	女性＿＿＿＿人　男性＿＿＿＿人
管理職の各月ごとの労働時間等の勤務状況	P 44　3.⑥	（例）　4月＿＿＿＿時間　〜 5月＿＿＿＿時間　3月＿＿＿＿時間

課題分析の視点

- □ 育児休業や子育て期間中の時間制約が、評価・登用において不利になっていないか
- □ 性別にかかわらない公正な評価・登用が階層ごとに行われているか
- □ 職種又は雇用形態の転換者・再雇用者・中途採用者が、新卒採用による入社者と同様に登用の機会が得られるよう、十分育成されているか
- □「女性は管理職にならない」「子育てしていると管理職になれない」といった認識が職場にないか
- □ 管理職が長時間労働であり、女性社員にとって、仕事と家庭の両立がしづらく昇進希望を持ちにくいような状況になっていないか

手順②　目標設定

「①課題分析」の結果を踏まえ、下記「目標例」を参考に、目標を設定していきましょう

目標例

- ■ 係長級から課長級への登用割合を男性と同水準の●%以上とする
- ■ 係長級の役職者に占める女性割合を●%以上とする
- ■ 管理職（課長級以上）に占める女性割合を●%以上とする
- ■ 転換者・再雇用者・中途採用者からの管理職登用実績を●人以上とする（少なくとも１人以上　等）
- ■ 管理職の労働時間を月平均●時間以内とする　等

手順③　取組内容の決定

「②目標設定」で設定した目標に応じて、下記「取組内容例」を参考に、取組内容を検討していきましょう

取組内容例

- ■ 管理職登用において、女性が満たしにくい評価基準・運用等の見直し
- ■ 管理職登用において、女性割合を増やす方針や目標の設定
- ■ 管理職手前の女性社員を対象としたキャリア意識の醸成、管理職養成等を目的とした研修の実施
- ■ 管理職に対するワーク・ライフ・バランスやダイバーシティマネジメントに関する意識啓発
- ■ 長時間残業の削減（業務の優先順位付けや業務分担の見直し　等）
- ■ 有給休暇取得を推進する取組（計画取得、管理職による率先取得　等）
- ■ 自社におけるワーク・ライフ・バランスやダイバーシティマネジメントの推進方針について、経営トップからアピールする　等

※上記以外の目標例・取組内容例については、巻末（P46 〜 P50）参照

タイプ 2

女性の採用はできているが、就業継続が困難で、管理職が少ない企業

採　用	○
継続勤務	×
管 理 職	×

タイプ②は、採用女性割合は高いが、女性の就業継続が困難で、女性管理職も少ない企業です。

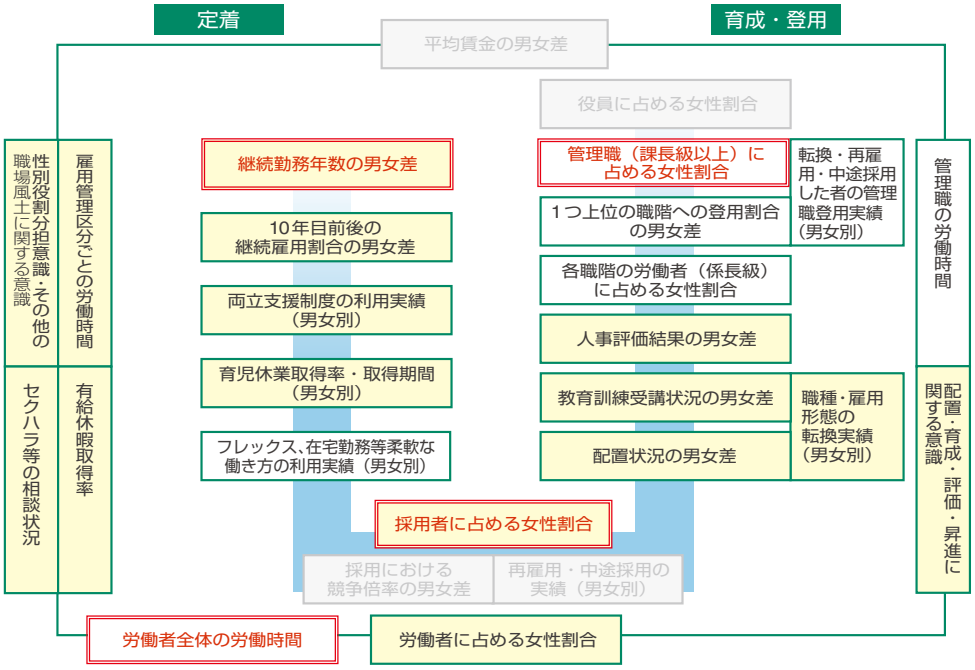
下記構造図で推奨されている項目(※)を中心に確認してみましょう。

項目すべてを確認することが難しい場合は、下記「タイプの特徴と主な課題」を参考に、自社にとって「より大きな課題ではないか」と考えられるテーマ（ケース）に絞って分析を行いましょう。

タイプ 2 構造図

基礎項目　選択項目　雇用管理区分ごとに把握する項目

※グレーの網掛け以外の部分が、タイプ②で確認することを推奨している項目です



タイプの特徴と主な課題

- 両立支援制度の利用や職場風土等に課題があり、女性社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社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。
- 「全社的に、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「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、昇進の上限も低めに設定されている」こと等が考えられます。
- 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。

タイプ②で想定される課題のうち、下記の2つのケースからいずれかを選択すると、さらに「選択項目」を絞り込むことができます。自社の問題状況に近いと考えられるケースを選択し、次ページ以降の手順例を参考に課題分析等に取り組みましょう。

ケース1　子育てと仕事を両立しながら就業継続することが困難 ▶ P14
ケース2　一部の雇用管理区分で就業継続可能だが、役割が限定されている ▶ P15

ケース1　子育てと仕事を両立しながら就業継続することが困難

手順①　課題分析

以下の選択項目について自社の状況を把握し、下記「課題分析の視点」を参考に、課題分析を行いましょう

分析項目例	算出方法参照ページ	自社の値
10事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の継続雇用割合（男女別）（区）	P 43　3.①	女性＿＿＿＿％　男性＿＿＿＿％
育児休業取得率及び平均取得期間（男女別）（区）	P 43　3.②	取得率　女性＿＿＿＿％　男性＿＿＿＿％ 取得期間　女性＿＿＿＿日　男性＿＿＿＿日
フレックスタイム制、在宅勤務、テレワーク等の柔軟な働き方に資する制度の利用実績（男女別）	P 43　3.④	【例：在宅勤務利用者数】 女性＿＿＿＿人　男性＿＿＿＿人
職業生活と家庭生活との両立を支援するための制度（育児休業を除く）の利用実績（男女別）（区）	P 43　3.③	【例：短時間勤務、看護休暇等】 女性　延べ＿＿＿＿人　＿＿＿＿日 男性　延べ＿＿＿＿人　＿＿＿＿日

課題分析の視点

- □ 出産・子育て等を機に（あるいはそれ以前に）、女性社員が退職する傾向にないか
- □ 女性だけでなく男性も、両立支援制度の利用や柔軟な働き方の選択ができる状況にあるか
- □ 出産・子育て期に入る以前に、女性社員が仕事と家庭を両立しながらキャリア形成を重ねるイメージを持つことができているか
- □ 子育て中の女性社員が、時間制約を有するがゆえに、職階や出産前の実績に見合った職務を担うことが困難になり、やりがいを失っていないか

手順②　目標設定

「①課題分析」の結果を踏まえ、下記「目標例」を参考に、目標を設定していきましょう

目標例

- ■ 男性の平均勤続年数に対する女性の平均勤続年数の割合を●%以上とする
- ■ 9～11年目の女性の継続雇用割合を男性と同水準の●%以上とする
- ■ 男女ともに、育児休業取得率を●%以上とする（90%以上　等）
- ■ 在宅勤務やテレワークの利用率を男女ともに（対象となる層の）●%以上とする
- ■ 看護休暇の利用実績を男女ともに（対象となる層の）●%以上とする　等

手順③　取組内容の決定

「②目標設定」で設定した目標に応じて、下記「取組内容例」を参考に、取組内容を検討していきましょう

取組内容例

- ■ 利用可能な両立支援制度に関する周知（社員向け・管理職向け等のパンフレットの作成・配布　等）
- ■ 産前・産後休業や育児休業中の情報提供
- ■ 妊娠中、産前・産後休業や育児休業からの復帰後の社員のネットワーク化
- ■ 男性の育児休業や看護休暇取得等の両立支援策利用を推進する取組
- ■ 育児・介護目的に限らず、フレックスタイムや在宅勤務制度等の柔軟な働き方の選択肢を増やす取組（在宅勤務の利用促進をはかるため、モデル部署のメンバー全員でトライアル利用を行う　等）
- ■ 管理職の評価にワーク・ライフ・バランス（部下の両立支援を含む）に関する項目を設定する　等

※上記以外の目標例・取組内容例については、巻末（P46～P50）参照

ケース2　一部の雇用管理区分で就業継続可能だが、役割が限定されている

手順①　課題分析

以下の選択項目について自社の状況を把握し、下記「課題分析の視点」を参考に、課題分析を行いましょう

分析項目例	算出方法参照ページ	自社の値
10事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の継続雇用割合（男女別）（区）	P43 3.①	女性_____%　男性_____%
労働者の各月ごとの平均残業時間等の労働時間の状況（区）	P44 3.⑤	【例】 4月_____時間　〜 5月_____時間　3月_____時間
有給休暇取得率（区）	P44 3.⑦	_____%　※目安70%
配置の状況（男女別）（区）	P42 2.①	女性配置割合の高い部署 女性_____%　男性_____% 女性配置割合の低い部署 女性_____%　男性_____%
管理職や男女の労働者の性別役割分担意識・その他の職場風土に関する意識（区）	P45 5.①	女性_____ポイント　男性_____ポイント

課題分析の視点

- □ 一人前に仕事ができる年代（10年目程度）の社員について、女性も男性と同程度定着できているか。女性の間でも雇用管理区分や職種ごとに著しい差が生じていないか
- □ 就業継続できている雇用管理区分の女性の異動が男性に比べて少なくないか。教育機会が少なくないか。昇進上限が低く設定されていないか
- □ 特定の雇用管理区分で長時間労働や有給休暇が取得しにくい状況が生じていないか
- □ 雇用管理区分による配置の偏りの背景として、固定的な性別役割分担意識がないか

手順②　目標設定

「①課題分析」の結果を踏まえ、下記「目標例」を参考に、目標を設定していきましょう

目標例

- 9〜11年目の女性の継続雇用割合を男性と同水準の●%以上とする
- ●職(※)の残業時間を月平均●時間以内にする（※長時間労働が発生している雇用管理区分を設定）
- （すべての雇用管理区分で）有給休暇の取得率を●%以上にする
- マネジメント層や女性社員に対する意識調査の結果について、就業継続意欲等の基準を●ポイント以上向上する（特に、離職の多い雇用管理区分を含める）　等

手順③　取組内容の決定

「②目標設定」で設定した目標に応じて、下記「取組内容例」を参考に、取組内容を検討していきましょう

取組内容例

- 女性が満たしにくい配置基準や女性に関する固定的役割分担意識の見直し
- コース別雇用管理の見直し
- 一般職から総合職等への転換を推進する取組
- 男女の固定的役割分担意識に基づく慣行の見直しなど職場風土の改善
- 長時間残業の削減（ノー残業デーや定時退社の呼びかけ等の意識啓発　等）
- 有給休暇取得を推進する取組（取得日数の目標設定、計画取得、管理職による率先取得　等）
- 管理職へのワーク・ライフ・バランスやダイバーシティマネジメントに関する意識啓発　等

※上記以外の目標例・取組内容例については、巻末（P46〜P50）参照

タイプ 3

女性の採用や管理職は多いが、就業継続が困難な企業

採　用	○
継続勤務	×
管 理 職	○

タイプ③は、採用女性割合および女性管理職割合が高いが、女性の就業継続に課題がある企業です。

下記構造図で推奨されている項目（※）を中心に確認してみましょう。

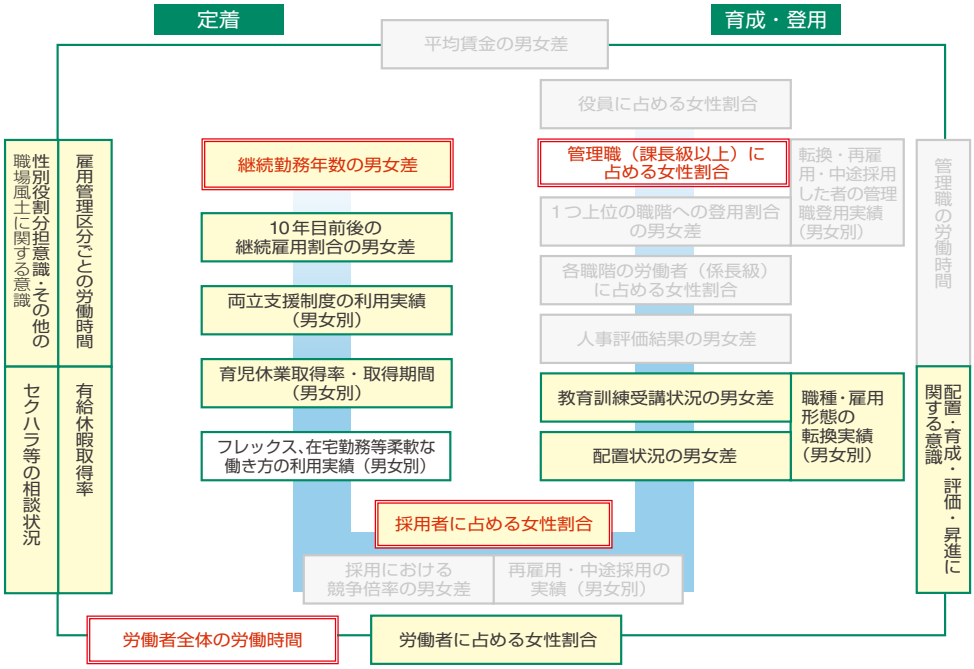
項目すべてを確認することが難しい場合は、下記「タイプの特徴と主な課題」を参考に、自社にとって「より大きな課題ではないか」と考えられるテーマ（ケース）に絞って分析を行いましょう。

タイプ 3 構造図

基礎項目　選択項目　雇用管理区分ごとに把握する項目

※グレーの網掛け以外の部分が、タイプ③で確認することを推奨している項目です

※女性管理職割合と労働者全体に占める女性割合のバランスに課題がある場合は、特に、育成に関する項目について確認しましょう



タイプの特徴と主な課題

- 両立支援制度の利用や職場風土等に問題があり、女性社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、それは労働者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（女性労働者割合８割、女性管理職割合３割　等）.
- 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、女性管理職割合が労働者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、「女性が多数派の企業だが、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の「ケース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、女性管理職割合と労働者に占める女性割合のバランスを確認しましょう。

タイプ③で想定される課題のうち、下記のケースからいずれかを選択すると、さらに「選択項目」を絞り込むことができます。自社の問題状況に近いと考えられるケースを選択し、次ページ以降の手順例を参考に課題分析等に取り組みましょう。

ケース１　女性が多数派の企業だが、職場マネジメントは男性中心▶P17

※その他「子育てと仕事を両立しながら就業継続することが困難」なケースについては、タイプ②（P13～P14）を参照ください

ケース1　女性が多数派の企業だが、職場マネジメントは男性中心

手順①　課題分析

以下の選択項目について自社の状況を把握し、下記「課題分析の視点」を参考に、課題分析を行いましょう

分析項目例	算出方法参照ページ	自社の値
労働者に占める女性労働者の割合（区）	P 44　3.⑧	_____%
配置の状況（男女別）（区）	P 42　2.①	女性配置割合の高い部署 女性_____%　男性_____% 女性配置割合の低い部署 女性_____%　男性_____%
将来の人材育成を目的とした教育訓練の受講の状況（男女別）（区）	P 42　2.②	女性_____%　男性_____%
職種又は雇用形態の転換の実績（男女別）（区）	P 43　2.④	女性_____人　男性_____人
労働者の各月ごとの平均残業時間等の労働時間の状況（区）	P 44　3.⑤	女性_____時間　男性_____時間
管理職や男女の労働者の性別役割分担意識その他の職場風土等に関する意識（区）	P 45　5.①	女性_____ポイント 男性_____ポイント

課題分析の視点

- ☐ 女性管理職割合が、社員に占める女性割合と比べて、どの程度低くなっているか
- ☐ 女性社員に対し、男性社員と同様に、幅広い経験や専門性を高められるような公正な配置（業務配分・権限付与を含む）や異動・教育機会の提供がなされているか
- ☐ より基幹的な雇用管理区分（総合職等）において女性割合が低く、役割や職階の上限が限定されるような雇用管理区分（一般職等）において女性割合が高くなっていないか。また、両雇用管理区分間の転換が実際に可能なものとなっているか
- ☐ 男女の残業時間に大きな差がないか
- ☐ 管理職層に固定的な性別役割分担意識が強く、マネジメント（業務配分等）に影響がないか

手順②　目標設定

「①課題分析」の結果を踏まえ、下記「目標例」を参考に、目標を設定していきましょう

目標例

- ■ 労働者全体に占める女性割合と女性管理職割合との差を●%以内とする
- ■ ●部(※)で働く女性の配置割合を●%以上とする（※これまで女性があまり配属されてこなかった部署・職種等を設定）
- ■ 女性の選抜研修等（管理職養成研修を含む）の受講割合を男性と同水準の●%以上とする
- ■ ●職(※)の残業時間を月平均●時間以内とする（※長時間労働が発生している雇用管理区分・男女の残業時間の差が大きい雇用管理区分等を設定）　等

手順③　取組内容の決定

「②目標設定」で設定した目標に応じて、下記「取組内容例」を参考に、取組内容を検討していきましょう

取組内容例

- ■ 女性がいない又は少ない部署・職種等において、ロールモデルとなる人材を育成・紹介
- ■ 女性が主だった部署・職種への男性の積極配置や女性の役割の見直し（多様な職務経験ができるよう）
- ■ 女性がより高度な知識・スキルを身につけるための研修の実施
- ■ 管理職による女性部下の育成計画の作成
- ■ 長時間残業削減
- ■ 一般職や地域限定社員等の昇進上限の見直し
- ■ 一般職の職務範囲の拡大や処遇改善
- ■ 育児・介護目的に限らず、フレックスタイムや在宅勤務制度等の柔軟な働き方の選択肢を増やす取組
- ■ 属人的な業務体制の見直し（複数担当制、多能工化等によるカバー体制の構築等）　等

※上記以外の目標例・取組内容例については、巻末（P46 ～ P50）参照

タイプ4 女性の採用が少ない企業

採　用	×
継続勤務	○
管 理 職	×(○)

タイプ④は、勤続年数の男女差は小さいが、女性を採用できておらず、女性管理職も育っていない（育っていても一部の職種・部署等に限られている）企業です。

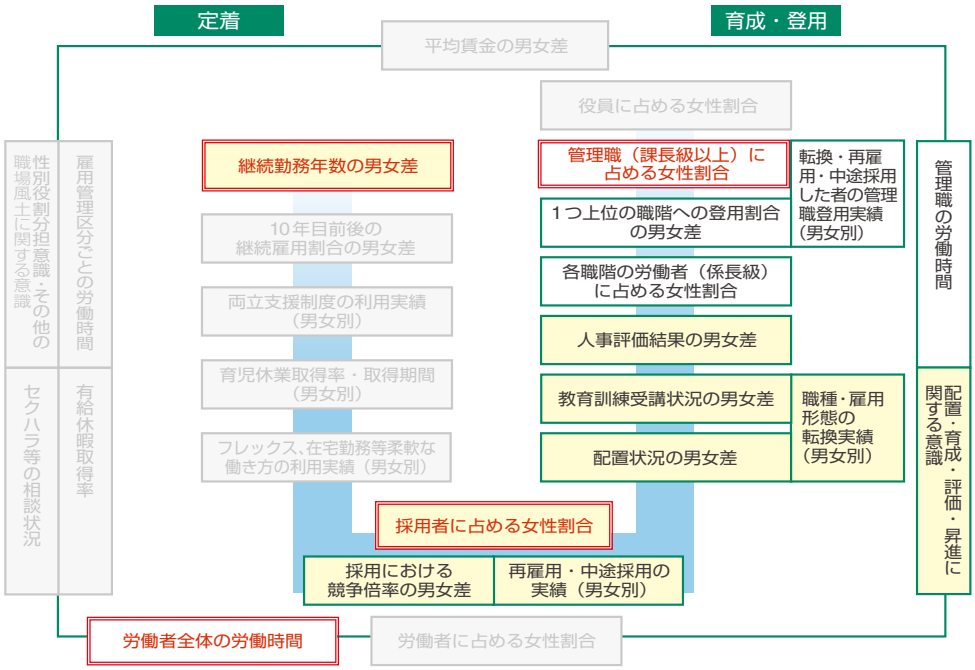
下記構造図で推奨されている項目(※)を中心に確認してみましょう。

項目すべてを確認することが難しい場合は、下記「タイプの特徴と主な課題」を参考に、自社にとって「より大きな課題ではないか」と考えられるテーマ（ケース）に絞って分析を行いましょう。

タイプ4 構造図

基礎項目　選択項目　雇用管理区分ごとに把握する項目

※グレーの網掛け以外の部分が、タイプ④で確認することを推奨している項目です



タイプの特徴と主な課題

- 少数の女性一般職・事務職等のみを採用し、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社内にあり、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、昇進・昇格していないが、管理職も女性社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。

タイプ④で想定される課題のうち、下記の2つのケースからいずれかを選択すると、さらに「選択項目」を絞り込むことができます。自社の問題状況に近いと考えられるケースを選択し、次ページ以降の手順例を参考に課題分析等に取り組みましょう。

ケース1　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▶P19

ケース2　女性が同じ職務に留まり、昇進・昇格していない▶P20

ケース1　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

手順①　課題分析

以下の選択項目について自社の状況を把握し、下記「課題分析の視点」を参考に、課題分析を行いましょう

分析項目例	算出方法参照ページ	自社の値
採用における競争倍率（男女別）（区）	P 42　1.①	女性＿＿＿倍　男性＿＿＿倍
再雇用又は中途採用の実績（男女別）（区）	P 42　1.②	女性：（再雇用）＿＿＿人（中途採用）＿＿＿人 男性：（再雇用）＿＿＿人（中途採用）＿＿＿人
配置の状況（男女別）（区）	P 42　2.①	女性配置割合の高い部署 女性＿＿＿％　男性＿＿＿％ 女性配置割合の低い部署 女性＿＿＿％　男性＿＿＿％
管理職や男女の労働者の配置・育成・評価・昇進に関する意識（区）	P 42　2.③	女性＿＿＿ポイント　男性＿＿＿ポイント

課題分析の視点

- □ 採用者に占める女性割合が低い雇用管理区分がないか
- □ 採用における男女別競争倍率で、女性の方が著しく高くなっていないか
- □ 募集方法や選考基準において女性に不利なことはないか
- □ 女性がほとんど配置されていない部署が多くないか。背景として、女性には向かない仕事・職場であるとの意識が社員の中にないか

手順②　目標設定

「①課題分析」の結果を踏まえ、下記「目標例」を参考に、目標を設定していきましょう

目標例

- ■ 採用者に占める女性割合を●%以上とする
- ■ 女性の競争倍率を男性と同水準の●倍以内とする
- ■ 応募者に占める女性割合を●%以上とする
- ■ 再雇用制度の登録者数を対象となる層（離職者等）の●%以上とする
- ■ すべての部署・職種で、女性の割合を（最低でも）●割以上とする　等

手順③　取組内容の決定

「②目標設定」で設定した目標に応じて、下記「取組内容例」を参考に、取組内容を検討していきましょう

取組内容例

- ■ 女性が満たしにくい募集・採用基準や運用の見直し（募集方法の多様化・応募要項の見直し　等）
- ■ 求職者に対する積極的な広報（大学と連携した女子学生に対する働きかけ、会社案内等での社内で活躍する女性の紹介　等）
- ■ 女性がいない又は少ない部署・職種等への女性の積極的な配置
- ■ 職階等に応じた女性同士の交流機会の提供、ネットワークづくり支援
- ■ 身体的な負担の大きな業務や衛生面で不安のある職場環境の改善をはかる
- ■ 女子トイレや更衣室等の整備・改修をはかる　等

※上記以外の目標例・取組内容例については、巻末（P46 ～ P50）参照

ケース2　女性が同じ職務に留まり、昇進・昇格していない

手順①　課題分析

以下の選択項目について自社の状況を把握し、下記「課題分析の視点」を参考に、課題分析を行いましょう

分析項目例	算出方法参照ページ	自社の値
配置の状況（男女別）（区）	P 42　2.①	女性配置割合の高い部署 女性＿＿＿＿%　男性＿＿＿＿% 女性配置割合の低い部署 女性＿＿＿＿%　男性＿＿＿＿%
将来の人材育成を目的とした教育訓練の受講の状況（男女別）（区）	P 42　2.②	女性＿＿＿＿%　男性＿＿＿＿%
職種又は雇用形態の転換の実績（男女別）（区）	P 42　2.④	女性＿＿＿＿人　男性＿＿＿＿人
1つ上位の職階へ昇進した労働者の割合（男女別）	P 45　4.③	女性＿＿＿＿%　男性＿＿＿＿%

課題分析の視点

- □ 若手（あるいは入社3年目程度）のうちに男女平等な配置（業務配分・権限付与を含む）や育成がなされているか
- □ （過去の育成に男女間格差があったために）同世代の男性社員に比べ、女性社員の育成が遅れがちになっていないか
- □ 職種や雇用形態等の転換制度を整備し利用を促す等、意欲と能力のある女性社員が活躍するための機会が設けられているか
- □ 係長やその手前の職階で、多くの女性が滞留していないか

手順②　目標設定

「①課題分析」の結果を踏まえ、下記「目標例」を参考に、目標を設定していきましょう

目標例

- ■ すべての部署で女性の配置割合を、男性の70%以上となるようにする
- ■ 女性の選抜研修等の受講割合を男性と同水準の●%以上（対象層に占める割合）とする
- ■ 係長級の役職者に占める女性割合を●%以上とする
- ■ 係長級から課長級への登用割合を男性と同水準の●%以上とする　等

手順③　取組内容の決定

「②目標設定」で設定した目標に応じて、下記「取組内容例」を参考に、取組内容を検討していきましょう

取組内容例

- ■ 社員一人一人のキャリアプランを本人と上司で作成し、中長期的な視点での育成を行う
- ■ 女性社員が自身のキャリア形成に対する意識を醸成するための研修・上司からの働きかけ
- ■ 管理職に対する女性部下の育成に関する意識啓発
- ■ 男女の固定的性別役割分担意識に基づく慣行の見直し等、職場風土の改善
- ■ 管理職登用において、女性が満たしにくい評価基準・運用等の見直し
- ■ 仕事の効率や成果に応じた公正な評価・処遇体系を整備し、評価制度・賃金制度を改定
- ■ コース別雇用管理の見直し
- ■ 定期的に仕事ややりがい等に関する意識調査を行い、調査結果に基づく改善策を検討　等

※上記以外の目標例・取組内容例については、巻末（P46 ～ P50）参照

タイプ5 女性が少なく女性活躍が進んでいない企業

採　用	×
継続勤務	×
管理職	×(○)

タイプ⑤は、採用女性割合が低く、女性の就業継続も困難で、女性がほとんど活躍していない（もしくは、一部の女性社員のみ活躍している）企業です。

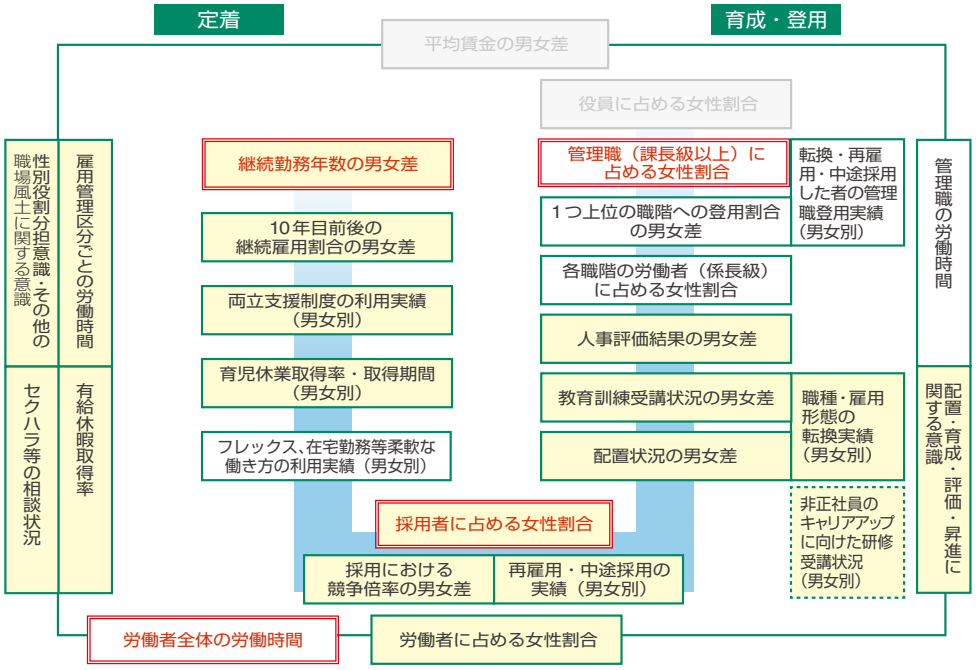
下記構造図で推奨されている項目(※)を中心に確認してみましょう。

項目すべてを確認することが難しい場合は、下記「タイプの特徴と主な課題」を参考に、自社にとって「より大きな課題ではないか」と考えられるテーマ（ケース）に絞って分析を行いましょう。

タイプ5 構造図

基礎項目　選択項目　雇用管理区分ごとに把握する項目

※グレーの網掛け以外の部分が、タイプ⑤で確認することを推奨している項目です



タイプの特徴と主な課題

- 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、これまで女性をほとんど採用しておらず、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、ますます女性社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。

タイプ⑤で想定される課題のうち、下記の2つのケースからいずれかを選択すると、さらに「選択項目」を絞り込むことができます。自社の問題状況に近いと考えられるケースを選択し、次ページ以降の手順例を参考に課題分析等に取り組みましょう。

ケース1 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▶P22
ケース2 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▶P23

ケース１　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

手順①　課題分析

以下の選択項目について自社の状況を把握し、下記「課題分析の視点」を参考に、課題分析を行いましょう

分析項目例	算出方法参照ページ	自社の値
労働者に占める女性労働者の割合（区）	P44　3.⑧	_____%
採用における競争倍率（男女別）（区）	P 42　1.①	女性_____倍　男性_____倍
配置の状況（男女別）（区）	P 42　2.①	女性配置割合の高い部署 女性_____%　男性_____% 女性配置割合の低い部署 女性_____%　男性_____%
フレックスタイム制、在宅勤務、テレワーク等の柔軟な働き方に資する制度の利用実績（男女別）	P 43　3.④	【例：在宅勤務利用者数】 女性_____人　男性_____人
セクシュアルハラスメント等に関する各種相談窓口への相談状況（区）	P 45　5.②	_____件
管理職や男女の労働者の性別役割分担意識その他の職場風土等に関する意識（区）	P45　5.①	女性_____ポイント 男性_____ポイント

課題分析の視点

- □ 全社的に女性社員が少なくないか
- □ 女性の配置されていない部署が多くないか。その理由は何か
- □ 女性社員が、男性社員と同様に、仕事にやりがいを持てるような公正な配置（業務配分・権限付与を含む）となっているか
- □ 出産・子育て等を機に（あるいはそれ以前に）、女性社員が退職する傾向にないか
- □ 女性に向かない仕事が多いとの認識が管理職の中にないか
- □ 様々なハラスメントが生じていないか。また、ハラスメントの要因ともなり得る固定的な性別役割分担意識がないか

手順②　目標設定

「①課題分析」の結果を踏まえ、下記「目標例」を参考に、目標を設定していきましょう

目標例

- ■ 労働者に占める女性割合を●%以上とする
- ■ 採用者に占める女性の人数を●人以上（●年度比●倍以上）とする
- ■ 採用における女性の応募者を●人以上（●年度比●倍以上）とする
- ■ すべての部署・職種で女性の割合を●%以上とする　等

手順③　取組内容の決定

「②目標設定」で設定した目標に応じて、下記「取組内容例」を参考に、取組内容を検討していきましょう

取組内容例

- ■ 女性の採用割合を増やす方針や目標の設定
- ■ 求職者に対する積極的な広報（技術系の採用における理系女子学生に対する重点的広報、会社案内等での社内で活躍する女性の紹介等）
- ■ 女性がいない又は少ない部署・職種等への女性の積極的な配置
- ■ 管理職に対するワーク・ライフ・バランスやダイバーシティマネジメントに関する意識啓発
- ■ 正社員とパート・アルバイトや契約社員との仕事内容や役割区分の明確化や周知
- ■ 妊娠中、産前・産後休業や育児休業復帰後の配慮や、処遇に関する周知
- ■ すべての社員を対象としたマタハラ・セクハラ防止のための取組　等

※上記以外の目標例・取組内容例については、巻末（P46 ～ P50）参照

ケース2　体力負荷の大きい仕事や長時間労働が前提となっている

手順①　課題分析

以下の選択項目について自社の状況を把握し、下記「課題分析の視点」を参考に、課題分析を行いましょう

分析項目例	算出方法参照ページ	自社の値
労働者の各月ごとの平均残業時間等の労働時間の状況（区）	P44 3.⑤	【例】 4月＿＿＿時間　〜 5月＿＿＿時間　3月＿＿＿時間
有給休暇取得率（区）	P44 3.⑦	＿＿＿＿％
セクシュアルハラスメント等に関する各種相談窓口への相談状況（区）	P45 5.②	＿＿＿＿件
管理職や男女の労働者の性別役割分担意識その他の職場風土等に関する意識（区）	P45 5.①	女性＿＿＿ポイント　男性＿＿＿ポイント
男女の人事評価の結果における差異（区）	P44 4.①	女性＿＿＿％　男性＿＿＿％

課題分析の視点

- □ 長時間労働が努力の証として評価されたり、時間当たりの生産性よりも期間あたりのアウトプットの量によって評価されたりするような職場風土・評価制度となっていないか
- □ 必要なときに休みがとれる職場となっているか
- □ 女性を配置しにくい職場環境（衛生面・装備面等）になっていないか
- □ 様々なハラスメントが生じていないか。また、ハラスメントの要因ともなり得る固定的な性別役割分担意識がないか

手順②　目標設定

「①課題分析」の結果を踏まえ、下記「目標例」を参考に、目標を設定していきましょう

目標例

- ■ ●職(※)の残業時間を月平均●時間以内とする（※長時間労働が発生している雇用管理区分を設定）
- ■ 有給休暇の取得率を●%以上とする
- ■ マネジメント層や女性社員に対する意識調査の結果について、職場環境に対する満足度等を●ポイント以上向上する　等

手順③　取組内容の決定

「②目標設定」で設定した目標に応じて、下記「取組内容例」を参考に、取組内容を検討していきましょう

取組内容例

- ■ 自社におけるワーク・ライフ・バランスやダイバーシティマネジメントの推進方針について、経営トップからアピールする
- ■ 自社のワーク・ライフ・バランスの取組について、顧客・関連企業等に理解を呼びかける
- ■ 長時間残業の削減
- ■ 有給休暇取得を推進する取組
- ■ 男女の役割分担意識に基づく慣行の見直し等職場風土改善
- ■ 管理職に対するワーク・ライフ・バランスやダイバーシティマネジメントに関する意識啓発
- ■ 身体的な負担の大きな業務や衛生面で不安のある職場環境の改善をはかる
- ■ 女子トイレや更衣室等の整備・改修をはかる　等

※上記以外の目標例・取組内容例については、巻末（P46 〜 P50）参照

タイプ6 女性の活躍が比較的進んでいる企業

採　用	○
継続勤務	○
管 理 職	○

タイプ⑥は、採用女性割合、継続勤務年数の男女差、女性管理職割合がいずれも一定水準以上に達しており、比較的、女性の活躍が進んでいる企業です。

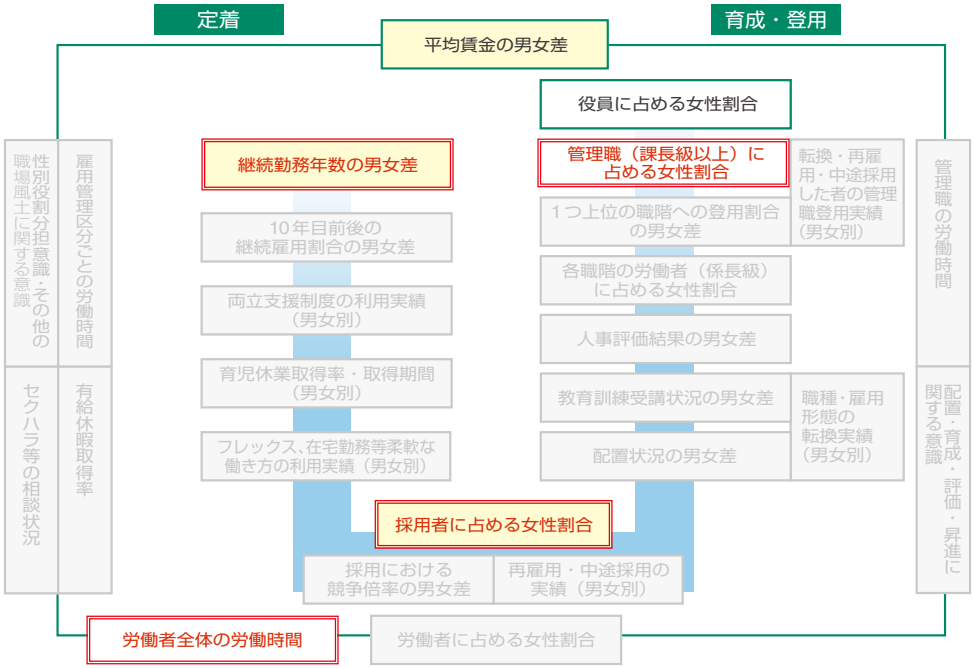
下記構造図で推奨されている項目(※)を中心に確認してみましょう。

確認にあたっては、下記「タイプの特徴と主な課題」を参考に、自社の実情を踏まえた分析を行いましょう。

タイプ6 構造図

基礎項目　選択項目　雇用管理区分ごとに把握する項目

※グレーの網掛け以外の部分が、タイプ⑥で確認することを推奨している項目です



タイプの特徴と主な課題

- 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、「役員や部長級等の上位の管理職層に女性が少ない、女性の管理職は男性の多くがついている管理職とは異なるタイプ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。
- また、今回、タイプの判定に用いた基準はあくまで目安の値となります。「事業主行動計画策定指針」では、課題分析における判断の目安例としてさらに上の水準（P26：参考「事業主行動計画策定指針における課題分析の目安例」参照）を定めています。
- 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さら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。

タイプ⑥で想定される課題のうち、下記の2つのケースからいずれかを選択すると、さらに「選択項目」を絞り込むことができます。自社の問題状況に近いと考えられるケースを選択し、次ページ以降の手順例を参考に課題分析等に取り組みましょう。

ケース1　男女間で賃金格差が生じている ▶ P25

ケース2　より一層、女性活躍を推進できるよう、さらに上を目指す ▶ P26

ケース1　男女間で賃金格差が生じている

手順①　課題分析

以下の選択項目について自社の状況を把握し、下記「課題分析の視点」を参考に、課題分析を行いましょう

分析項目例	算出方法参照ページ	自社の値
役員に占める女性の割合	P 44　4.②	_____%
男女の賃金の差異（区）	P 45　6.①	_____%

課題分析の視点

- □ 基礎項目で把握した管理職相当の職階のうち、部長級等課長相当職よりも高い分野に女性社員がいるか。性別にかかわらない公正な評価・登用がおこなわれているか
- □ 雇用管理区分の違いにより、女性が権限や処遇の低い管理職にとどまっていないか
- □ 周囲に同性（女性）の管理職が少ないために、新人の女性管理職が自信を持ちづらい状況にないか
- □ コース別管理制度によって、非管理職の男女間にも大きな処遇差が生じていないか。そうした差が、職務内容や成果に基づく差と考えられる範囲におさまっているか
- □ 性別に関わらず、仕事の効率や成果に応じた公正な評価・処遇がなされているか

手順②　目標設定

「①課題分析」の結果を踏まえ、下記「目標例」を参考に、目標を設定していきましょう

目標例

- ■ 役員に占める女性割合を●%以上とする
- ■ 部長（※）に占める女性割合を●%以上とする（※管理職から役員に至るまでの間にある役職を設定）　等

手順③　取組内容の決定

「②目標設定」で設定した目標に応じて、下記「取組内容例」を参考に、取組内容を検討していきましょう

取組内容例

- ■ 女性管理職のロールモデル・メンター紹介・交流や多様なキャリアパス事例の紹介
- ■ 女性管理職を対象とした役員養成のための研修の実施
- ■ 女性役員のロールモデル・メンター紹介・交流や多様なキャリアパス事例の紹介
- ■ 管理職登用において女性が満たしにくい評価基準・運用等の見直し
- ■ 仕事の効率や成果に応じた公正な評価・処遇体系を整備し、評価制度・賃金制度を改定
- ■ 一般職から総合職等への転換を推進する取組
- ■ 管理職の評価へのワーク・ライフ・バランスやダイバーシティマネジメントの取組に関する項目設定　等

※上記以外の目標例・取組内容例については、巻末（P46 ～ P50）参照

ケース2　より一層、女性活躍を推進できるよう、さらに上を目指す

下記の水準を目指して、一層取組を進めましょう。

（参考）事業主行動計画策定指針における課題分析の目安例

○以下の条件のいずれかに該当する場合、課題分析の必要性が高いと判断

・採用した労働者に占める女性労働者の割合が「4割」を下回っている場合
・継続勤務年数について、男性に対する女性の割合が「8割」を下回っている場合
・管理職に占める女性労働者の割合が「4割」を下回っている場合

手順①　課題分析

以下の選択項目について自社の状況を把握し、下記「課題分析の視点」を参考に、課題分析を行いましょう

分析項目例	算出方法参照ページ	自社の値
採用した労働者に占める女性労働者の割合（区）	P5 ①	_____%
男女の平均継続勤務年数の差異（区）	P5 ②	_____%
管理職に占める女性労働者の割合	P5 ④	_____%

課題分析の視点

- □ 採用・継続勤務・管理職の中で、目安の値との乖離が特に大きくなっているものがないか
- □ 継続勤務年数に男女差がない場合でも、男女ともに継続勤務年数が極端に短くなっていないか
- □ 管理職に占める女性の割合が高い場合でも、労働者全体に占める女性割合と比べると女性管理職割合が低い等バランスが悪く、男性中心のマネジメントとなっていないか

手順②　目標設定

「①課題分析」の結果を踏まえ、下記「目標例」を参考に、目標を設定していきましょう

目標例

- ■ 採用者した労働者に占める女性労働者の割合を●%以上とする
- ■ 男性の平均勤続年数に対する女性の平均勤続年数の割合を●%以上とする
- ■ 管理職に占める女性労働者の割合を●%以上とする　等

手順③　取組内容の決定

「②目標設定」で設定した目標に応じて、下記「取組内容例」を参考に、取組内容を検討していきましょう

取組内容例

- ■ 女性の採用拡大に向けたインターンシップの実施
- ■ 育児・介護・配偶者の転勤等を理由に退職した社員に対する再雇用制度の導入・利用促進
- ■ 柔軟な働き方を選択した社員に対応したキャリアプランやキャリア形成の方針の明確化
- ■ 男性の育児休業や看護休暇等の両立支援制度利用を推進する取組
- ■ 不妊治療の支援
- ■ 育児・介護目的に限らず、フレックスタイムや在宅勤務等の柔軟な働き方の選択肢を増やす取組
- ■ 自社のワーク・ライフ・バランスの取組について、顧客・関連企業等に理解を呼びかける
- ■ 仕事の効率や成果に応じた公正な評価・処遇体系を整備し、評価制度・賃金制度を改定　等

※上記以外の目標例・取組内容例については、巻末（P46 ～ P50）参照

非正社員についてもステップ１「現状把握」、ステップ２「課題分析・目標設定・取組内容の決定」を実施しましょう

ここでは、非正社員の活躍推進に関する現状の把握と課題分析・目標設定・取組内容の決定方法をご紹介します。正社員と同様に、非正社員についても、必ず把握すべき基礎項目と、各社の実情に応じて把握することが効果的と考えられる選択項目が定められています。まずステップ１で基礎項目を確認し、自社の現状を把握しましょう。次にステップ２で選択項目を用いてより詳しく課題を分析し、その結果に基づき目標と取組内容の設定を行いましょう。

派遣労働者を受け入れている場合	※（派）がついている選択項目を分析する場合は、自社で受け入れている派遣労働者についても現状把握・課題分析を行いましょう。

非正社員

ステップ1 現状把握（タイプ分類）

■基礎項目の算出

まず、以下に挙げた非正社員に関する基礎項目を算出し、自社の女性非正社員がどのような状況にあるか確認してみましょう。

基礎項目	算出方法／ 項目の解説	自社の値
①採用した労働者に占める女性労働者の割合 ★雇用管理区分別	直近の事業年度の女性の採用者数÷直近の事業年度の採用者数×100（%） ※非正社員内でも雇用管理区分（例:契約社員、パート等）が分かれている場合、区分ごとに算出しましょう。 ※把握が難しい場合は、労働者に占める女性割合で代替可とします。	_____%
②男女の平均継続勤務年数の差異 ★雇用管理区分別	女性の平均継続勤務年数÷男性の継続勤務続年数×100（%） ※有期労働契約期間を通算した期間が５年を超える労働者について、算出しましょう。 ※非正社員内でも雇用管理区分（例:契約社員、パート等）が分かれている場合、区分ごとに算出しましょう。	_____%
③労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況	「各月の対象労働者の残業時間数（法定時間外労働＋法定休日労働）の合計」÷「対象労働者数」 ※当該年度の各月ごとの一人当たりの残業時間を確認します。残業時間が長い場合、それが両立しにくい要因となっている可能性があります。 ※正社員と同程度のフルタイム勤務者と労働時間の短いパートタイム労働者（パートタイム労働法第２条の短時間勤務者）は、区分して把握します。	_____時間

■選択項目の算出

また必要に応じて、非正社員に関する選択項目を確認し、自社の非正社員の活躍に関わる課題を分析していきましょう。以下は、非正社員に関しても把握することが効果的と考えられる選択項目の一覧です。ステップ2では、この選択項目を用いた課題分析の方法をご紹介します。

選択項目	算出方法参照ページ
1. 採用	
採用における競争倍率（男女別）（区）	P42 1.①
再雇用又は中途採用の実績（男女別）（区）	P42 1.②
2.配置・育成	
配置の状況（男女別）（区）	P42 2.①
将来の人材育成を目的とした教育訓練の受講の状況(男女別)（区）	P42 2.②
管理職や男女の労働者の配置・育成・評価・昇進に関する意識（区）	P42 2.③
職種又は雇用形態の転換の実績(男女別)(区)(派：雇入れの実績)	P43 2.④
非正社員のキャリアアップに向けた研修の受講の状況（男女別）（区）	P43 2.⑤
3.就業継続・働き方	
10事業年度前及びその前後の事業年度で採用された労働者の継続雇用割合(男女別)(区)	P43 3.①
育児休業取得率及び平均取得期間(男女別)(区)	P43 3.②

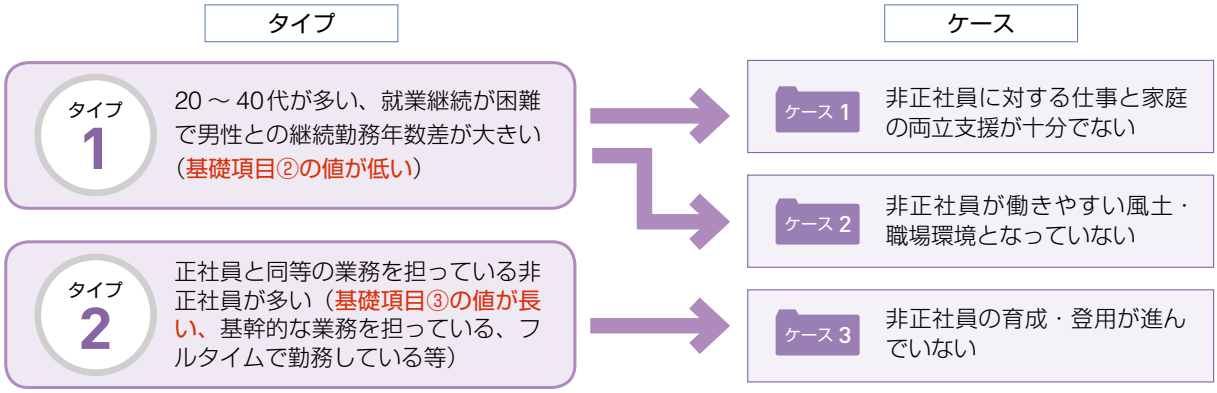
選択項目	算出方法参照ページ
3.就業継続・働き方（つづき）	
職業生活と家庭生活との両立を支援するための制度（育児休業を除く）の利用実績（男女別）（区）	P43 3.③
労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況（区）（派）	P44 3.⑤
有給休暇取得率（区）	P44 3.⑦
労働者に占める女性労働者の割合（区）（派）	P44 3.⑧
4. 評価・登用	
男女の人事評価の結果における差異（区）	P44 4.①
5. 職場風土	
管理職や男女の労働者の性別役割分担意識その他の職場風土等に関する意識（区）（派）	P45 5.①
セクシュアルハラスメント等に関する各種相談窓口への相談状況（区）（派）	P45 5.②
6. 取組の結果をはかる総合指標	
男女の賃金の差異（区）	P45 6.①

非正社員

ステップ2 課題分析・目標設定・取組内容の決定

非正社員の活躍については様々な課題が想定されますが、雇用管理区分（例：契約社員やパート等）によっても大きく異なるため、まずは女性割合が高い雇用管理区分を中心にみていきましょう。

以下に企業のタイプごとに想定される課題例をケースとしていくつか紹介しています。女性割合がもっとも高い（基礎項目①の値がもっとも高い）雇用管理区分について、自社のタイプにあてはまると考えられるケースはどれか、考えてみましょう。



続いて、前ページ3つのケースについて、「①課題分析」→「②目標設定」→「③取組内容の決定」の過程を紹介します。まずは、自社にあったケースを参考に、以下に示す手順に沿って分析を行ってみましょう。

ケース1　非正社員に対する仕事と家庭の両立支援が十分でない

手順①　課題分析

以下の選択項目について自社の状況を把握し、下記「課題分析の視点」を参考に、課題分析を行いましょう

分析項目例	算出方法参照ページ	自社の値
育児休業取得率及び平均取得期間（男女別）（区）	P 43　3.②	男性＿＿＿＿％　＿＿＿＿日 女性＿＿＿＿％　＿＿＿＿日
職業生活と家庭生活との両立を支援するための制度（育児休業を除く）の利用実績（男女別）（区）	P 43　3.③	【例：短時間勤務制度、看護休暇等】 女性　延べ＿＿＿＿人　＿＿＿＿日 男性　延べ＿＿＿＿人　＿＿＿＿日

課題分析の視点

- □ 非正社員が育児休業を取得しづらい状況になっていないか
- □ 非正社員が利用できるような両立支援制度の整備は進んでいるか

手順②　目標設定

「①課題分析」の結果を踏まえ、下記「目標例」を参考に、目標を設定していきましょう

目標例

- ■ 非正社員の育児休業取得率を●%以上とする　等

手順③　取組内容の決定

「②目標設定」で設定した目標に応じて、下記「取組内容例」を参考に、取組内容を検討していきましょう

取組内容例

- ■ 利用可能な両立支援制度に関する周知（正社員・非正社員にかかわらず、同水準の両立支援制度を利用できるよう管理職や非正社員への制度の周知を徹底する）　等

ケース2　非正社員が働きやすい風土・職場環境となっていない

手順①　課題分析

以下の選択項目について自社の状況を把握し、下記「課題分析の視点」を参考に、課題分析を行いましょう

分析項目例	算出方法参照ページ	自社の値
労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況（区）（派）	P 44　3.⑤	【例】 4月＿＿＿＿時間 ～ 3月＿＿＿＿時間
有給休暇取得率（区）	P 44　3.⑦	＿＿＿＿％
セクシュアルハラスメント等に関する各種相談窓口への相談状況（区）（派）	P 45　5.②	＿＿＿＿人
管理職や男女の労働者の性別役割分担意識その他の職場風土等に関する意識（区）（派）	P 45　5.①	女性＿＿＿＿ポイント　男性＿＿＿＿ポイント

課題分析の視点

- □ 非正社員においても長時間労働が恒常的になっていないか
- □ 非正社員も休暇を取得できているか
- □ 何か問題が起こったとき、非正社員も気軽に相談できる窓口はあるか
- □ 仕事や職場に対する非正社員の満足度が低くないか

手順②　目標設定

「①課題分析」の結果を踏まえ、下記「目標例」を参考に、目標を設定していきましょう

目標例

- ■ 意識調査の結果について、職場環境に対する満足度等の基準（※）を●ポイント以上向上する
  （※適性な業務配分や権限の付与、仕事のやりがい等、自社の意識調査内容を踏まえて基準を設定）
- ■ 非正社員の有給休暇取得率を●%以上とする　等

手順③　取組内容の決定

「②目標設定」で設定した目標に応じて、下記「取組内容例」を参考に、取組内容を検討していきましょう

取組内容例

- ■ すべての社員を対象としたマタハラ・セクハラ防止のための取組（派遣労働者を含む）
- ■ 定期的な非正社員に対する意識調査（職場風土・ハラスメント等に関するもの）を行い、職場風土の改善を図る　等

ケース３　非正社員の育成・登用が進んでいない

手順①　課題分析

以下の選択項目について自社の状況を把握し、下記「課題分析の視点」を参考に、課題分析を行いましょう

分析項目例	算出方法参照ページ	自社の値
職種又は雇用形態の転換の実績（男女別）（区）（派）	P 43　2.④	_____人
非正社員のキャリアアップに向けた研修の受講の状況（男女別）（区）	P 43　2.⑤	_____%

※（派）の項目は、自社で受け入れている派遣労働者についても現状把握・課題分析を行いましょう。

課題分析の視点

- □ 非正社員の正社員への登用は進んでいるか
- □ 非正社員に対しても、キャリアアップに向けた研修は行われているか

手順②　目標設定

「①課題分析」の結果を踏まえ、下記「目標例」を参考に、目標を設定していきましょう

目標例

- ■ 非正社員のキャリアアップに向けた研修の受講割合を男女ともに対象となる層の●%以上とする　等

手順③　取組内容の決定

「②目標設定」で設定した目標に応じて、下記「取組内容例」を参考に、取組内容を検討していきましょう

取組内容例

- ■ 非正社員を対象とした能力開発・キャリア形成のための研修の実施
- ■ 非正社員を対象とした正社員への雇用転換を推進する取組
- ■ 定期的に仕事ややりがい等に関する意識調査を行い、調査結果に基づく改善策を検討　等

※上記以外の目標例・取組内容例については、巻末（P46 ～ P50）参照

正社員・非正社員共通

ステップ3 行動計画の策定・社内周知・公表・届出

検討した課題や目標、施策に基づき、女性活躍推進に向けた行動計画を取りまとめ、公表しましょう。ここでは、行動計画の策定、社内周知、外部への公表、都道府県労働局への届出について紹介します。

※詳細は、厚生労働省「女性活躍推進法特集ページ」をご参照ください。
（http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html）

1. 行動計画の策定

行動計画には、**(a)計画期間、(b)数値目標、(c)取組内容、(d)取組の実施時期**の４項目を記載します。策定する際は、次ページ以降の計画例を参考にしてください。

策定のポイント

(a)計画期間……計画期間内に数値目標が達成できるよう、各企業の実情をふまえて設定します。10年間を２～５年に区切り、定期的に進捗を確認しながら改定を行うのが望ましいでしょう。
(b)数値目標・(c)取組内容 … ステップ2で選択したものを記載します。
(d)取組の実施時期……計画期間内で、各取組を実施する時期を具体的に設定します。

2. 社内周知

行動計画を策定したら、その計画を労働者へ周知しましょう。周知の方法には、事業所の見やすい場所への掲示、書面の配布、電子メールでの送付、イントラネット（企業内ネットワーク）への掲載等があります。

3. 外部への公表

行動計画を策定したら、その計画を外部にも公表しましょう。公表の方法には、自社のホームページへの掲載、厚生労働省が運営するウェブサイト「女性の活躍・両立支援総合サイト」（http://www.positive-ryouritsu.jp/ ）への掲載、都道府県の広報誌・日刊誌への掲載等があります。

4. 都道府県労働局への届出

行動計画を策定したら、策定した旨を都道府県労働局に届け出てください。

※届出の参考様式は、厚生労働省ホームページ「女性活躍推進法特集ページ」からダウンロードできます。
（http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html）

正社員・非正社員共通

ステップ4 施策の実施・経年効果の測定

行動計画の策定が完了し、届出が終了したら、目標の達成を目指して、具体的な取組を進めましょう。また、計画期間が複数年度にわたる場合、毎年度、又は計画の中間時点等、定期的に自社の状況を確認し、取組の進捗状況を把握するようにしましょう。

■一般事業主行動計画の例

以下に、モデル行動計画を紹介します。課題を分析し、自社にあった計画を策定していきましょう。

タイプ1 ケース1

復職女性の配置や能力発揮・キャリア形成が困難な企業

株式会社A　行動計画

女性が出産前後も多くの部署で能力発揮・キャリア形成できるよう、次のように行動計画を策定する。

1．計画期間：　平成　　年　　月　　日　～　平成　　年　　月　　日

2．当社の課題

復職する女性の配置や能力発揮・キャリア形成が困難

・採用女性割合は一定水準に達しており、継続勤務年数の男女差も少ないが、管理職に占める女性割合が低い
・育休から復帰した時間制約のある女性が、元の業務や役割を果たしにくい部署や職種があり、出産後の能力発揮・キャリア形成が困難となっている
・管理職を目指そうと考える女性や女性の部下を育成しようと考える上司が少ない

ステップ2 ①課題分析

3．定量的目標

・管理職に占める女性割合を●%以上にする
・育休取得者とその上司を対象とした復職研修を100%実施する
・●部で働く女性の配置割合を●%以上とする

ステップ2 ②目標設定

4．取組内容

育休復職者とその上司を対象とした制度利用者の能力開発やキャリア形成支援研修

● 平成　　年　　月～　研修のトライアル実施
● 平成　　年　　月～　全対象者への研修実施の拡大

短時間勤務利用者の業務遂行における目標設定や評価方針の明確化と職場への周知

● 平成　　年　　月～　短時間勤務制度利用にかかる実態・意識調査の実施
● 平成　　年　　月～　短時間勤務制度の見直し・運用ルールの検討
● 平成　　年　　月～　短時間勤務制度利用者と上司を対象とした研修の実施

人事評価への「時間あたり生産性」重視の方針の取り入れ

● 平成　　年　　月～　人事評価制度における課題の洗い出し
● 平成　　年　　月～　評価制度の見直し・周知

ステップ2 ③取組内容の決定

女性の活躍の現状に関する情報公表　　平成○年○月現在

①管理職に占める女性労働者の割合：○%　②採用した労働者に占める女性労働者の割合：○%
③男女の平均継続勤務年数の差異：○%　④労働者の一月当たりの平均残業時間：○時間

女性の活躍に関する情報公表

タイプ 2 ケース1

子育てと仕事を両立しながら就業継続することが困難な企業

株式会社Ｂ　行動計画

女性が就業継続し、活躍できる雇用環境の整備を行うため、次のように行動計画を策定する。

1．計画期間：　平成　　年　　月　　日　～　平成　　年　　月　　日

2．当社の課題

子育て中の女性社員が働きやすい風土・職場環境となっていない

・季節による繁閑差が大きく残業の多い時期があることや、フレックスタイムや在宅勤務制度の利用など柔軟な働き方を選択することが困難なため、（非正社員も含め）妊娠・出産時の女性の就業継続が難しい
・育児休業の利用しやすさに男女で大きな差があり、男性のワーク・ライフ・バランスが進まない
・近年、入社2、3年で離職する女性が増加している

3．定量的目標

・9～11年目の女性の継続雇用割合を男性と同水準の●%以上とする
・（非正社員を含め）男女ともに育児休業取得率を●%以上とする
・在宅勤務の利用率を男女ともに対象となる層の●%以上とする

3．取組内容

男女ともに両立支援制度を利用しやすい環境を整備する

- ● 平成　　年　　月～　利用可能な両立支援制度に関する周知を行う
- ● 平成　　年　　月～　休業から復帰した社員が相談できる窓口を設置する
- ● 平成　　年　　月～　男性や非正社員の両立支援利用を推進する取組を行う

残業時間管理を徹底する

- ● 平成　　年　　月～　各部署の残業時間数を把握し、部署ごとに残業削減のための取組を検討し、取組を推進
- ● 平成　　年　　月～　経営トップ会議で各部署の残業時間を公表・評価し、各部署へフィードバック
- ● 平成　　年　　月～　効果的な取組を参考に職場での残業削減マニュアルを作成

在宅勤務利用の推進をはかる

- ● 平成　　年　　月～　トライアル利用を実施し、利用上の課題を検討し、運用ルールを見直す
- ● 平成　　年　　月～　対象となる層全体での利用を促す

タイプ 5 ケース2

体力負荷の大きな仕事や長時間労働が前提となっていて女性の採用・定着が進まない企業

株式会社C 行動計画

女性の活躍に必要なワーク・ライフ・バランス、職場環境整備を目的とした行動計画を策定する。

1．計画期間：　平成　　年　　月　　日　～　平成　　年　　月　　日

2．当社の課題

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から、女性の採用・定着が進まない

・長時間労働が常態化しており、長く働くことが評価されたり、時間当たり生産性よりも期間あたりのアウトプットの量によって評価される職場風土があるため、子育て中の女性等時間制約のある社員の就業継続が困難な状況になっている
・衛生面、装備面等で女性を配置しにくい職場があり、採用も進まない
・男女の役割分担について、管理職層を中心に偏った見方がある

3．定量的目標

・女性の採用割合を●%以上とする
・●職の残業時間を月平均●時間以内とする

4．取組内容

女性の採用を拡大する

- 平成　　年　　月～　女性の採用を増やす方針と目標の設定
- 平成　　年　　月～　女性が満たしにくい募集・採用基準・運用の見直し
- 平成　　年　　月～　女性の採用拡大に向けたインターンシップの実施

身体的負担の大きな業務や衛生面で不安のある職場環境の改善をはかる

- 平成　　年　　月～　体力負荷・衛生・装備面等から職場環境の課題を検討する
- 平成　　年　　月～　課題に基づき、職場環境の改善に取り組む
- 平成　　年　　月～　新しい環境を活かした働き方について管理職を対象に周知・意識改革研修を実施する

長時間労働の職場風土を改善する

- 平成　　年　　月～　自社におけるワーク・ライフ・バランス推進方針について、経営トップからアピールする
- 平成　　年　　月～　人事評価への「時間あたり生産性」重視方針の取り入れ
- 平成　　年　　月～　残業削減のため職場における業務削減の取組を実施する

■一般事業主行動計画策定届の記入例

以下に、一般事業主行動計画策定届の記入例を紹介します。下記をご参照いただき、届け出を行ってください。

様式第１号（省令第一条及び第五条関係）　（第一面）

女性活躍推進法

（日本工業規格Ａ列４番）

一般事業主行動計画策定・変更届

届出年月日　平成 **28** 年 **4** 月 **1** 日

都道府県労働局長　殿

（ふりがな）
一般事業主の氏名又は名称　**株式会社　A**

（ふりがな）
（法人の場合）代表者の氏名　**代表取締役**　まるまるまるまる ○○○○　印

住　所　〒 **100-0000**
東京都千代田区 ○○○○

電話番号　△△△ー△△△△ー△△△△

一般事業主行動計画を（策定・変更）したので、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律第８条第１項又は第７項の規定に基づき、下記のとおり届け出ます。

記

１．常時雇用する労働者の数　**581** 人
　男性労働者の数　**327** 人
　女性労働者の数　**254** 人

２．一般事業主行動計画を（策定・変更）した日　平成 **28** 年 **4** 月 **1** 日

３．変更した場合の変更内容
　①　一般事業主行動計画の計画期間
　②　目標又は女性活躍推進対策の内容（既に都道府県労働局長に届け出た一般事業主行動計画策定・変更届の事項に変更を及ぼすような場合に限る。）
　③　その他

４．一般事業主行動計画の計画期間　平成 **28** 年 **4** 月 **1** 日 ～ 平成 **30** 年 **3** 月 **31** 日

５．一般事業主行動計画の労働者への周知の方法
　①　事業所内の見やすい場所への掲示
　②　書面の交付
　③　電子メールの送信
　④　その他の周知方法
　（　　）

６．一般事業主行動計画の外部への公表方法
　①　インターネットの利用（自社のホームページ／女性活躍・両立支援総合サイト／その他
　（　　））
　②　その他の公表方法
　（　　）

７．女性の職業生活における活躍に関する情報の公表の方法
　①　インターネットの利用（自社のホームページ／女性活躍・両立支援総合サイト／その他
　（　　））
　②　その他の公表方法
　（　　）

８．一般事業主行動計画を定める際に把握した女性の職業生活における活躍に関する状況の分析の概況
　（１）基礎項目の状況把握・分析の実施　（　済　）
　（２）選択項目の状況把握・分析の実施（把握した場合、その代表的なもののみを記載）
　（　**各職階の労働者に占める女性労働者の割合及び役員に占める女性の割合**　）

一般事業主行動計画の担当部局名	○○○○都
（ふりがな） 担当者の氏名	まるまるまるまる ○○○○

この届出を提出する日を記入してください。

届出を行う一般事業主の氏名（記名押印または自筆による署名）または名称、住所、電話番号を記入してください。法人の場合は、法人の名称、代表者の氏名（記名押印または自筆による署名）、主たる事務所の所在地及び電話番号を記入してください。

行動計画を策定した旨の届出をする場合は「策定」に○を、既に届出をした行動計画の変更の届出をする場合は「変更」に○をつけてください。

１　この届出書を提出する日または提出前の１カ月以内のいずれかの日の「常時雇用する従業員数」（P.2参照）を記入してください。また、同様に、男女別の労働者数を記入してください。

２　該当するものに○をつけ、その日を記入してください。

４　計画期間を記入してください。

５　該当するものに○をつけてください。④を選んだ場合は、方法を記入してください。

6及び7
該当するものに○をつけてください。
①を選んだ場合は、括弧内の具体的方法に○をつけ、「その他」の場合は、具体的に記入してください。

8（2）
選択項目を把握、分析した場合は、その代表的な項目を記入してください。

この届出についての担当部局名と担当者の氏名を記入してください。

様式第１号（第一条及び第五条関係）　（第二面・第三面）

９．達成しようとする目標及び取組の内容の概況（一般事業主行動計画を添付する場合は記載省略可）

（１）達成しようとする目標の内容（分類について（２）の表左欄の数字を記載。数値目標で代表的なもののみを記載。）

9（1）
達成しようとする目標（数値目標で代表的なもの）の内容と目標の分類番号（①～⑤）を記入してください。

分類	
④	**管理職（課長級以上）に占める女性割合を30%以上にする。**

（２）女性の活躍推進に関する取組の内容の概況

達成しようとする目標に関する事項（分類）	女性の活躍推進に関する取組の内容として定めた事項（例示）

9（2）
取組の内容として定めた事項について、例示項目を定めた場合は、該当する記号（ア～カ）に○をつけてください。

④　配置・育成・教育訓練に関する事項／評価・登用に関する事項	(ア) 従来、男性労働者中心であった職場への女性労働者の配置拡大と、それによる多様な職務経験の付与 イ　女性労働者の積極的・公正な育成・評価に向けた上司へのヒアリング ウ　若手に対する多様なロールモデル・多様なキャリアパス事例の紹介／ロールモデルとなる女性管理職と女性労働者との交流機会の設定等によるマッチング エ　職階等に応じた女性同士の交流機会の設定等によるネットワーク形成支援 (オ) 時間当たりの労働生産性を重視した人事評価による育児休業・短時間勤務等の利用に公平な評価の実施 (カ) その他 （　**アンケート等による女性社員に対する研修ニーズの把握**　）
⑤　多様なキャリアコースに関する事項	ア　採用時の雇用管理区分にとらわれない活躍に向けたコース別雇用管理の見直し（コース区分の廃止・再編等） イ　一般職等の職務範囲の拡大・昇進の上限の見直し・処遇改善 ウ　非正社員から正社員（※）への転換制度の積極的運用 エ　育児・介護・配偶者の転勤等を理由とする退職者に対する再雇用の実施 オ　その他 （　　）

9（2）
「その他」の項目を定めた場合は、その概要を記入してください。

（※）「非正社員」とは、正社員以外の者をいうこと。
「正社員」とは、短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（平成５年法律第76号）第２条の「通常の労働者」をいうこと。「通常の労働者」とは、いわゆる正規型の労働者をいい、社会通念に従い、当該労働者の雇用形態、賃金形態等（例えば、労働契約の期間の定めがなく、長期雇用を前提とした待遇を受けるものであるか、賃金の主たる部分の支給形態、賞与、定期的な昇給又は昇格の有無）を総合的に勘案して判断するものであること。

■次世代法に基づく行動計画との一体的な策定及び届出

女性活躍推進法に基づく行動計画と次世代法に基づく行動計画との一体的な策定及び届出については、**両法に定める要件をいずれも満たし、かつその計画期間を同一とする場合**に、両法に基づく行動計画を一体的に策定、届出ができます。

策定届については、以下の次世代法・女性活躍推進法一体型様式により、一体として届出できますので、記入例についてご紹介します。

様式第２号（次世代則第一条の二及び第二条並びに女活省令第一条及び第五条関係）（第一面）　**次世代法・女性活躍推進法　一体型**　（日本工業規格Ａ列４番）

一般事業主行動計画策定・変更届

届出年月日　平成 **28** 年 **4** 月 **1** 日

都道府県労働局長　殿

届出を行う一般事業主の氏名（記名押印または自筆による署名）または名称、主たる事業、住所、電話番号を記入してください。法人の場合は、法人の名称、代表者の氏名（記名押印または自筆による署名）、主たる事業、主たる事務所の所在地及び電話番号を記入してください。

（ふりがな）
一般事業主の氏名又は名称　かぶしきがいしゃ えい **株式会社　A**
（ふりがな）
（法人の場合）代表者の氏名　まるまるまるまる **代表取締役　〇〇〇〇**　印
主たる事業　**××××××**
住所　〒 **100-0000** **東京都千代田区〇〇〇〇**
電話番号　**△△△ ー △△△△ ー △△△△**

一般事業主行動計画を（策定・変更）したので、次世代育成支援対策推進法第12条第１項又は第４項及び女性の職業生活における活躍の推進に関する法律第８条第１項又は第７項の規定に基づき、下記のとおり届け出ます。

記

１　男女別の労働者数及び有期契約労働者の数を記入してください。

１．常時雇用する労働者の数　**581** 人（うち有期契約労働者　**51** 人）
　男性労働者の数　**327** 人
　女性労働者の数　**254** 人

２．一般事業主行動計画を（策定・変更）した日　平成 **28** 年 **4** 月 **1** 日

３．変更した場合の変更内容
　①　一般事業主行動計画の計画期間
　②　目標又は次世代育成支援対策・女性活躍推進対策の内容（既に都道府県労働局長に届け出た一般事業主行動計画策定・変更届の事項に変更を及ぼすような場合に限る。）
　③　その他

５　該当するものに〇をつけてください。

４．一般事業主行動計画の計画期間　平成 **28** 年 **4** 月 **1** 日 ～ 平成 **30** 年 **3** 月 **31** 日

５．規定整備の状況
　①　有期契約労働者も対象に含めた育児休業制度　（有）・無）
　②　有期契約労働者も対象に含めたその他の両立支援制度　（有）・無）

６．一般事業主行動計画を外部へ公表した日又は公表予定日　平成 **28** 年 **4** 月 **1** 日

７．一般事業主行動計画の外部への公表方法
　①　インターネットの利用（自社のホームページ／女性活躍・両立支援総合サイト（両立支援のひろば）／その他（　　））
　②　その他の公表方法
　（　　）

８．一般事業主行動計画の労働者への周知の方法
　（①）　事業所内の見やすい場所への掲示又は備付け
　②　書面の交付
　③　電子メールの送信
　④　その他の周知方法
　（　　）

９．女性の職業生活における活躍に関する情報の公表の方法
　①　インターネットの利用（自社のホームページ／女性活躍・両立支援総合サイト／その他（　　））
　②　その他の公表方法
　（　　）

10及び11
認定（くるみん）又は特例認定（プラチナくるみん）を希望するかどうかについて、該当するものに〇をつけてください。
なお、ここで「無」に〇をつけた場合でも、認定申請及び特例認定申請ができなくなるわけではありません。

10．次世代育成支援対策推進法第13条に基づく認定（くるみん認定）の申請をする予定　（有・無・未定）

11．次世代育成支援対策推進法第15条の２に基づく特例認定（プラチナくるみん認定）の申請をする予定　（有・無・未定）

様式第２号（次世代則第一条の二及び第二条関係）（第二面・第三面）
（女活省令第一条及び第五条関係）　（第三面から第五面）

12．次世代育成支援対策の内容

行動計画策定指針の事項			次世代育成支援対策の内容として定めた事項
１　雇用環境の整備に関する事項	（１）妊娠中の労働者及び子育てを行う労働者等の職業生活と家庭生活との両立等を支援するための雇用環境の整備	ア	妊娠中や出産後の女性労働者の健康の確保について、労働者に対する制度の周知や情報提供及び相談体制の整備の実施
		㋑	男性の子育て目的の休暇の取得促進
		ウ	育児・介護休業法の育児休業制度を上回る期間、回数等の休業制度の実施
		エ	育児休業を取得しやすく、職場復帰しやすい環境の整備として次のいずれか一つ以上の措置の実施 （ア）　男性の育児休業取得を促進するための措置の実施 （イ）　育児休業に関する規定の整備、労働者の育児休業中における待遇及び育児休業後の労働条件に関する事項についての周知 （ウ）　育児休業期間中の代替要員の確保や業務内容、業務体制の見直し （エ）　育児休業をしている労働者の職業能力の開発及び向上のための情報提供 （オ）　育児休業後における原職又は原職相当職への復帰のための業務内容や業務体制の見直し
		オ	育児休業等を取得し、又は子育てを行う女性労働者が就業を継続し、活躍できるようにするための、次のいずれか一つ以上の取組の実施 （ア）　女性労働者に向けた取組 ①　若手の女性労働者を対象とした、出産及び子育てを経験して働き続けるキャリアイメージの形成を支援するための研修 ②　社内のロールモデルと女性労働者をマッチングさせ、当該労働者が働き続けていく上での悩みや心配事について相談に乗り助言するメンターとして継続的に支援させる取組 ③　育児休業からの復職後又は子育て中の女性労働者を対象とした能力の向上のための取組又はキャリア形成を支援するためのカウンセリング等の取組 ④　従来、主として男性労働者が従事してきた職務に新たに女性労働者を積極的に配置するための検証や女性労働者に対する研修等職域拡大に関する取組 ⑤　管理職の手前の職階にある女性労働者を対象とした、昇格意欲の喚起又は管理職に必要なマネジメント能力等の付与のための研修 （イ）　管理職に向けた取組等 ①　企業トップ等による女性の活躍推進及び能力発揮に向けた職場風土の改革に関する研修等の取組 ②　女性労働者の育成に関する管理職研修等の取組 ③　働き続けながら子育てを行う女性労働者がキャリア形成を進めていくために必要な業務体制及び働き方の見直し等に関する管理職研修 ④　育児休業等を取得しても中長期的に処遇上の差を取り戻すことが可能となるような昇進基準及び人事評価制度の見直しに向けた取組
		㋕	子どもを育てる労働者が利用できる次のいずれか一つ以上の措置の実施 （ア）　三歳以上の子を養育する労働者に対する所定外労働の制限 （イ）　三歳以上の子を養育する労働者に対する短時間勤務制度 （ウ）　フレックスタイム制度 （エ）　始業・終業時刻の繰上げ又は繰下げの制度
		キ	子どもを育てる労働者が利用できる事業所内保育施設の設置及び運営
		ク	子どもを育てる労働者が子育てのためのサービスを利用する際に要する費用の援助の措置の実施
		ケ	労働者が子どもの看護のための休暇について、時間単位で取得できる等より利用しやすい制度の導入
		コ	希望する労働者に対する職務や勤務地等の限定制度の実施
		サ	子育てを行う労働者の社宅への入居に関する配慮、子育てのために必要な費用の貸付けの実施など子育てをしながら働く労働者に配慮した措置の実施
		シ	育児・介護休業法に基づく育児休業等、雇用保険法に基づく育児休業給付、労働基準法に基づく産前産後休業など諸制度の周知
		ス	出産や子育てによる退職者についての再雇用制度の実施

		その他	（概要を記載すること）
	（2）働き方の見直しに資する多様な労働条件の整備	㋐	所定外労働の削減のための措置の実施
		イ	年次有給休暇の取得の促進のための措置の実施
		ウ	短時間正社員制度の導入・定着
		エ	在宅勤務やテレワーク等の場所にとらわれない働き方の導入
		オ	職場優先の意識や固定的な性別役割分担意識の是正のための情報提供・研修の実施
		その他	（概要を記載すること）
2 1以外の次世代育成支援対策に関する事項		（1）	託児室・授乳コーナーや乳幼児と一緒に利用できるトイレの設置等の整備や商店街の空き店舗等を活用した託児施設等各種の子育て支援サービスの場の提供
		㋁	地域において子どもの健全な育成のための活動等を行うＮＰＯ等への労働者の参加を支援するなど、子ども・子育てに関する地域貢献活動の実施
		（3）	子どもが保護者である労働者の働いているところを実際に見ることができる「子ども参観日」の実施
		（4）	労働者が子どもとの交流の時間を確保し、家庭の教育力の向上を図るため、企業内において家庭教育講座等を地域の教育委員会等と連携して開設する等の取組の実施
		（5）	若年者に対するインターンシップ等の就業体験機会の提供、トライアル雇用等を通じた雇入れ、適正な募集・採用機会の確保その他の雇用管理の改善又は職業訓練の推進
		その他	（概要を記載すること）

13．一般事業主行動計画を定める際に把握した女性の職業生活における活躍に関する状況の分析の概況

（１）基礎項目の状況把握・分析の実施　（　㋑　）

（２）選択項目の状況把握・分析の実施（把握した場合、その代表的なもののみを記載）

（　**各職階の労働者に占める女性労働者の割合及び役員に占める女性の割合**　）

14．女性の職業生活における活躍の推進に関する取組の実施により達成しようとする目標及び取組の内容の概況（一般事業主行動計画を添付する場合は記載省略可）

（１）達成しようとする目標の内容（分類について（２）の表左欄の数字を記載。数値目標で代表的なもののみを記載。）

分類	
④	**管理職（課長級以上）に占める女性割合を30%以上にする。**

以下、P.36の第１号様式と同様。

女性の活躍に関する情報公表

優秀な人材の確保と企業の競争力向上につなげるため、自社の女性の活躍の現状に関する情報を一般に公表しましょう。

情報公表は、厚生労働省令で定められた情報公表項目の中から、自社の経営戦略に基づき、公表することが適切であると考えられる項目を1つ以上選択することが必要です。必ずしも全ての項目を公表しなければならないものではありませんが、公表範囲そのものが事業主の女性の活躍推進に対する姿勢を表すものとして、求職者の企業選択の要素となることに留意しましょう。

ここに注意！

（区）の表示のある項目については、雇用管理区分ごとに公表を行う必要があります。

※属する労働者数が全労働者のおおむね1割程度に満たない雇用管理区分がある場合は、職務内容等に照らし、類似の雇用管理区分とまとめて算出して公表して差し支えありません（雇用形態が異なる場合を除きます）。

※雇用管理区分ごととされている項目を1つだけ選択した場合は、その項目について、全ての雇用管理区分を公表しなければなりません。

※まず雇用管理区分ごととされていない項目を選び、さらに併せて雇用管理区分ごととされている項目も選んだ場合、その項目は雇用管理区分ごとに公表しなくても法律上の違反とはなりません。

※雇用管理区分ごととされている項目を複数選んだ場合、そのうち1項目は全ての雇用管理区分について公表しなければなりませんが、他の項目については雇用管理区分ごとに公表しなくても法律上の違反とはなりません。

（派）の表示のある項目については、労働者派遣の役務の提供を受ける場合には、派遣労働者を含めて公表を行うことが必要となります。

認定を取得しましょう

行動計画の策定・届出を行った企業のうち、女性の活躍推進に関する取組の実施状況等が優良な企業は、都道府県労働局への申請により、厚生労働大臣の認定を申請することができます。認定を受けた企業は、厚生労働大臣が定める認定マークを商品や広告等に付すことで、女性活躍推進企業であることをPRできます。

情報公表や認定の取得の詳細は、厚生労働省パンフレット「一般事業主行動計画を策定しましょう!!」をご参照ください。
http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/280108sakutei.pdf

※ご参考

厚生労働省では、業種別に、ポジティブ・アクションを推進するための「見える化」支援ツールを作成しています。これまでに取り組んだ12業種が以下のホームページで公開されています。職場における男女間の職域、役職等に関し事実上生じている格差の実態把握・気づきを得ることを目的に作成したもので、マニュアルには、各業界で算出した数値の紹介やポジティブ・アクションの取組方法等が掲載されています。

「ポジティブ・アクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール」
http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html

資 料 編

1. 選択項目の算出例
2. 目標と取組内容例
3. Q&A集

1.選択項目の算出例

以下に、選択項目の算出の視点や計算方法例等を紹介します。※項目の分類は、当マニュアル独自に設定しているもので、厚生労働省のパンフレットとは異なります。

1.採用	①採用における競争倍率（男女別）（区） ★雇用管理区分別に算出しましょう。	・当該年度における新規学卒者の採用倍率を下記の計算方法で、男女それぞれ算出し、両者が同程度であるかどうか比較します。中途採用者も含めることが望ましいでしょう。 ・応募者数は、実質的な採用選考（書類選考、筆記試験、面接等による応募者からの絞り込み）が始まった時点の人数を把握しましょう。エントリーシートによる場合、性別が判断に影響を与える可能性がない客観的な基準による絞り込みは含めなくて差し支えありませんが、そうでない場合には含めることが効果的です。採用者数は、内定者を含んでもかまいません。 【例】 ・「女性の応募者数（実質的な採用選考が始まった段階の人数）」÷「女性採用者数（内定者を含んでもよい）」 ・「男性の応募者数（実質的な採用選考が始まった段階の人数）」÷「男性採用者数（内定者を含んでもよい）」
	②再雇用又は中途採用の実績（男女別）（区） ★雇用管理区分別に確認しましょう。	・再雇用（定年後の再雇用を除く）・中途採用（定年後の者の雇入れを除く）の実績について、以下の方法で男女別に算出します。定年後の再雇用・中途採用は除きます。 ・特に、正社員での女性の再雇用・中途採用の実績があるか確認しましょう。 【例】 再雇用（定年後の再雇用を除く）又は中途採用（定年後の者の雇入れを除く）の実績（男女別人数）
2.配置・育成	①配置の状況（男女別）（区） ★雇用管理区分別に算出しましょう。	・部署ごとの配置について、性別による偏りを確認します。部署の区分については、各社において代表的な部署等を設定します。 【例】管理、販売・営業、研究・技術、生産等 ・管理職への登用に向けたキャリアパスとして重要な部署・ポストへの男女別配置等を確認しましょう。すべての部署について確認するのが困難な場合や重要な部署の特定が困難な場合は、女性の配置割合が最も高い部署と最も低い部署について、男性と比較して偏りが大きくないか確認しましょう。 【例】 「当該部署の女性労働者数」÷「女性労働者数」×100（%） 「当該部署の男性労働者数」÷「男性労働者数」×100（%） ※配置における課題は、業種特性が大きいと考えられます。「ポジティブ・アクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール」もご活用ください。 http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html
	②将来の人材育成を目的とした教育訓練の受講の状況（男女別）（区） ★雇用管理区分別に算出しましょう。	・当該年度における管理職の養成に向けた選抜研修等、将来の人材育成を目的とした教育訓練の男女別の受講率を下記の計算方法で算出し、比較しましょう。 ・女性労働者のみを対象とした研修は除きます。 ・対象となる層に占める受講割合が、男女で同程度になっているか確認しましょう。 【例】 「女性で選抜研修等を受講した人数」÷「対象となる層の女性労働者数」×100（%） 「男性で選抜研修等を受講した人数」÷「対象となる層の男性労働者数」×100（%）
	③管理職や男女の労働者の配置・育成・評価・昇進に関する意識（区） ★雇用管理区分別に確認しましょう。	・マネジメント層や男女の労働者に対して、配置・育成・評価・昇進等に係る事項についての意識調査を行います。他の項目で把握された課題を裏付けるような意識がみられるかどうか確認します。 ・男女別のほか、所属や職種等による比較も行ってみましょう。 【例】 配置・育成・評価・昇進：性別にかかわらない公正な業務の配分・権限の付与・評価がなされているか、仕事のやりがいを持つことができているか、男女労働者が昇進意欲を持つことができているか　等

2. 配置・育成	④職種又は雇用形態の転換の実績（男女別）（区）（派：雇入れの実績） ★雇用管理区分別に確認しましょう。派遣労働者については雇い入れの実績について把握しましょう。	・当該年度等における職種・雇用形態転換実績を男女別に確認します。一般職から総合職、事務職から営業職、非正社員から正社員への転換等の実績が、特に女性であるかどうか確認しましょう。 【例】 ・非正社員から正社員への転換者数（男女別人数） ・職種間の転換実績（男女別人数）
	⑤非正社員のキャリアアップに向けた研修の受講の状況（男女別）（区） ★雇用管理区分別に算出しましょう。	・非正社員を対象としたキャリアアップに向けた研修の受講率を下記の計算方法で男女別に算出し、受講率に差がないか比較しましょう。 ・女性労働者のみを対象とした研修は除きます。 【例】 ・「女性の非正社員で研修を受講した人数」÷「対象となる女性の非正社員数」×100（%） ・「男性の非正社員で研修を受講した人数」÷「対象となる男性の非正社員数」×100（%）
3. 就業継続・働き方	①10事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の継続雇用割合（男女別）（区） ★雇用管理区分別に算出しましょう。	・当該年度の9~11事業年度前における新規学卒採用者のうち、在籍者の割合を、以下の計算方法で男女別に算出して、継続雇用割合に男女差があるか、確認します。 【例】 ・女性：「9～11事業年度前に採用した女性労働者であって現在雇用されている者の数」÷「9～11事業年度前に採用した女性労働者の数」×100（%） ・男性：「9～11事業年度前に採用した男性労働者であって現在雇用されている者の数」÷「9～11事業年度前に採用した男性労働者の数」×100（%）
	②育児休業取得率及び平均取得期間（男女別）（区） ★雇用管理区分別に算出しましょう。	・育児休業の取得実績を以下の計算方法で男女別に算出します。特に、男性の育児休業取得率や取得期間が女性に比べてどの程度となっているかを把握しましょう。 【例】 ・女性の育児休業取得率：「女性労働者のうち育児休業をした数」÷「女性労働者のうち出産した数」×100（%） ・男性の育児休業取得率：「男性労働者のうち育児休業をした数」÷「男性労働者のうち配偶者が出産した数」×100（%） ・女性の育児休業の平均取得期間：「直近の事業年度に育児休業を終了した女性労働者の育児休業の取得期間の合計」÷「直近の事業年度に育児休業を終了した女性労働者数」 ・男性の育児休業の平均取得期間：「直近の事業年度に育児休業を終了した男性労働者の育児休業の取得期間の合計」÷「直近の事業年度に育児休業を終了した男性労働者数」
	③職業生活と家庭生活との両立を支援するための制度（育児休業を除く）の利用実績（男女別）（区） ★雇用管理区分別に確認しましょう。	・男女別に、育児休業以外の両立支援制度の利用実績を把握します。対象とする両立支援制度は、各社において設定してください。特に、男性でも利用者がいるかどうか確認しましょう。 (例) 看護休暇、短時間勤務制度、所定外労働の免除等。 【例】 当該年度において、社内の両立支援制度の利用実績（男女別人数）
	④フレックスタイム制、在宅勤務、テレワーク等の柔軟な働き方に資する制度の利用実績（男女別）	・当該年度においてフレックスタイム、在宅勤務、テレワーク等を利用した労働者数を把握します。男女で同程度利用者がいるかどうか、制度利用可能な部署や職種において極端に利用の少ない部署や職種がないか、確認しましょう。 【例】 フレックスタイム制、在宅勤務、テレワーク等の利用実績（男女別人数）

3.就業継続・働き方	⑤労働者の各月ごとの平均残業時間等の労働時間の状況（区）（派） ★雇用管理区分別に算出しましょう。自社で受け入れている派遣労働者についても把握しましょう。	・各月ごとの労働者の残業時間の状況を算出します。 【例】 P5の③と同様の算出方法です。
	⑥管理職の各月ごとの労働時間等の勤務状況	・各月ごとの管理職の労働時間数を以下の計算方法で算出します。特に、一般の労働者に比べて、管理職の労働時間が長くないか確認しましょう。 ・管理職の労働時間は、以下のような方法で把握しましょう。 ○労働安全衛生法に基づく健康・福祉確保措置のための把握（月の時間外労働・休日労働が100時間を超える場合の自己申告） ○PCのログオン・ログオフの記録 ○ICカード等による出退勤務時間や入退室時刻の把握等 【例】 「各月の管理職の労働時間数の合計」÷「対象管理職数」×100（%）
	⑦有給休暇取得率（区） ★雇用管理区分別に算出しましょう。	・年次有給休暇の取得率について、以下の計算方法で算出します。特に、取得率の低い雇用管理区分がないかを確認しましょう。 ・付与された年次有給休暇日数には、前年度からの繰越日数を除いて算出しましょう。 【例】 「1年間に消化された年次有給休暇の日数」÷「1年間に付与された年次有給休暇の総日数」×100（%）
	⑧労働者に占める女性労働者の割合（区）（派） ★雇用管理区分別に算出しましょう。自社で受け入れている派遣労働者についても把握しましょう。	・労働者に占める女性労働者の割合を下記の計算方法で算出します。基礎項目である「採用した労働者に占める女性労働者の割合」と比較して、労働者に占める女性労働者の割合が低いとしたら、どの年代から低くなっているのか、どの雇用管理区分で特に低くなっているのか、等を確認します。 【例】 「女性労働者数」÷「全労働者数」×100（%）
4.評価・登用	①男女の人事評価の結果における差異（区） ★雇用管理区分別に算出しましょう。	・人事評価結果の男女差について、以下の計算方法で算出します。女性の評価が男性に比べて低くないか確認しましょう。 ・男女別に評価の分布状況を比較して、それぞれの特徴の確認してみましょう。 ・管理職と非管理職の評価基準が大きく異なる場合、非管理職を中心に確認しましょう。 【例】 直近の事業年度における人事評価結果について、 ・人事評価の評価段階ごとの男女別分布 ・高評価者の男女別分布(『「評価段階の最高位の女性(男性)の数」÷「被評価者の女性(男性)総数」』の男女別による比較) 等により人事評価の結果における男女の差異を把握
	②各職階の労働者（係長）に占める女性労働者の割合及び役員に占める女性の割合	・基礎項目で把握した「管理職（課長級と課長級より上位の役職（役員を除く）」の前後の職階に着目して、それぞれに占める女性割合について、以下の計算方法でそれぞれ算出します。 ・「係長」については、「課長級」より下位の役職であって、「①事業所で通常「係長」と呼ばれている者」又は「②同一事業所においてその職務の内容及び責任の程度が「係長」に相当する者」とします。 ・「役員」については、会計法上の役員（取締役、会計参与及び監査役）並びにその職務の内容及び責任の程度が「役員」に相当する者（職務の内容及び責任の程度が「役員」に相当すると判断されれば、執行役員、理事等、呼称は問わない）とします。 【例】 ・「係長級に該当する女性労働者数」÷「係長級に該当する労働者数」×100（%） ・「女性役員数」÷「役員数」×100（%）

4. 評価・登用	③1つ上位の職階へ昇進した労働者の割合（男女別）	・1つ下の職位からの登用割合について、以下の計算方法で、算出します。 ・様々な職階について検討することが有効ですが、対象とする職階を絞り込む場合は、「係長級から課長級への昇進」について検討しましょう。 【例】 ・女性：「事業年度開始の日の職階（例：係長級）から1つ上位の職階（例：課長級）に昇進した女性労働者の数」÷「事業年度開始の日の職階(例：係長級)の女性労働者の数」×100（%） ・男性:「事業年度開始の日の職階（例:係長級）から1つ上位の職階（例:課長級）に昇進した男性労働者の数」÷「事業年度開始の日の職階（例：係長級）の男性労働者の数」×100（%）
	④職種若しくは雇用形態の転換者、再雇用者又は中途採用者を管理職へ登用した実績（男女別）	・職種若しくは雇用形態の転換者、再雇用・中途採用者から管理職への登用実績について、以下の方法で算出します。特に、女性の登用実績があるか確認しましょう。 【例】 職種又は雇用形態の転換者、再雇用・中途採用者から管理職への登用者実績（男女別人数）
5. 職場風土	①管理職や男女の労働者の性別役割分担意識その他の職場風土等に関する意識（区）（派） ★雇用管理区分別に確認しましょう。自社で受け入れている派遣労働者についても把握しましょう。	マネジメント層や男女の労働者に対して、性別役割分担意識やその他の職場風土等についての意識調査を行います。特に、性別役割分担意識等の強い雇用管理区分がないか確認しましょう。 【例】 職場風土：長時間労働を当たり前とする風土でないか、様々なハラスメントが行われていないか、ライフイベントを通じた継続就業への理解がある職場環境か等。
	②セクシュアルハラスメント等に関する各種相談窓口への相談状況（区）（派） ★雇用管理区分別に確認しましょう。自社で受け入れている派遣労働者についても把握しましょう。	・各種相談窓口への相談状況について、以下の項目でチェックします。特に、相談の多い雇用管理区分等がないか確認しましょう。 【項目例】 当該年度の相談件数
6. 取組の結果をはかる総合指標	①男女の賃金の差異（区） ★雇用管理区分別に算出しましょう。	・男女間の賃金格差を下記の計算方法で算出します。 ・労働基準法第11条に規定する「賃金」（賃金、給料、手当、賞与その他名称を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのもの）が対象となります。 ・賃金格差がある場合、他の項目と照らし合わせて、何が格差の背景となっているか確認しましょう。 ・格差の背景を分析するために、例えば、学歴別や雇用コース別に、特定の勤続年数（5年、10年、15年、20年等）の労働者について男女別に平均賃金を計算して、男女の賃金の差異を確認してもよいでしょう。 【例】 「女性の平均賃金」÷「男性の平均賃金」×100（%）

2. 目標と取組内容例

■定量的目標の例

基礎・選択項目		定量的目標（例）
1. 採用	採用した労働者に占める女性労働者の割合	採用者に占める女性割合を●%以上とする
		採用者に占める女性の人数を●人以上（●年度比●倍以上）とする
	採用における競争倍率	女性の競争倍率を男性と同水準の●倍以内とする
		応募者に占める女性割合を●%以上とする
		採用における女性の応募者数を●人以上（●年度比●倍以上）とする
	再雇用又は中途採用の実績	再雇用制度の登録者数を対象となる層（離職者等）の●%以上とする
2. 配置・育成	配置の状況	●部（※）で働く女性の配置割合を●%以上とする （※これまで女性があまり配属されてこなかった部署・職種、復職女性の配属が困難な部署・職種等を設定）
		すべての部署・職種で、女性の割合を●%以上とする
	将来の人材育成を目的とした教育訓練の受講の状況	女性の選抜研修等の受講割合を男性と同水準の●%以上（対象層に占める割合）とする
		（●ヶ月以上の）育休取得者とその上司を対象とした復職研修を100%実施する
	職種又は雇用形態の転換の実績	男女ともに、職種・雇用形態転換制度の利用実績を対象となる層の●%以上とする
	非正社員のキャリアアップに向けた研修の受講の状況	非正社員のキャリアアップに向けた研修の受講割合を男女ともに、対象となる層の●%以上とする
3. 就業継続・働き方	男女の平均継続勤務年数の差異	男性の平均勤続年数に対する女性の平均勤続年数の割合を80%以上とする
		男女ともに平均勤続年数を●年以上とする
	10事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の継続雇用割合	9～11年目の女性労働者の継続雇用割合を男性と同水準の●%以上とする
	労働者に占める女性労働者の割合	労働者に占める女性割合を●%以上とする
	育児休業取得率及び平均取得期間	男女ともに、育児休業取得率を●%以上とする　※90%以上等
		男性の育児休業取得期間を●%アップさせる
	職業生活と家庭生活との両立を支援するための制度の利用実績	●制度（※）の利用実績を男女ともに対象となる層の●%以上とする （※短時間勤務、看護休暇制度など、自社のその他の両立支援制度を設定）
		●制度の男性の利用実績を女性の利用実績の●%以上とする
	フレックスタイム制、在宅勤務、テレワーク等の柔軟な働き方に資する制度の利用実績	フレックスタイム制度の利用率を、男女ともに(対象となる層の）●%以上とする
		在宅勤務やテレワークの利用率を、男女ともに（対象となる層の）●%以上とする
	労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況	労働者全体の残業時間を月平均●時間以内とする

基礎・選択項目		定量的目標（例）
3. 就業継続・働き方	雇用管理区分（職種等）ごとの残業時間	●職（※）の残業時間を月平均●時間以内とする （※長時間労働が発生している雇用管理区分、男女の残業時間の差が大きい雇用管理区分等を設定）
	管理職の各月ごとの労働時間等の勤務状況	管理職の労働時間を月平均●時間以内とする
	有給休暇取得率	有給休暇取得率を●%以上とする
4. 評価・登用	管理職に占める女性労働者の割合	管理職に占める女性割合を●%以上とする
		管理職に占める女性の人数を●人以上（●年度比●倍以上）とする
		労働者全体に占める女性割合と女性管理職割合との差を●%以内とする
	各職階の労働者に占める女性労働者の割合	係長級の役職者に占める女性割合を●%以上とする
		係長級の役職者に占める女性の人数を●人以上（●年度比●倍以上）とする
		部長級の役職者に占める女性割合を●%以上とする
		部長級の役職者に占める女性の人数を●人以上（●年度比●倍以上）とする
	役員に占める女性の割合	役員に占める女性割合を●%以上とする
		役員に占める女性の人数を●人以上（●年度比●倍以上）とする
	1つ上位の職階へ昇進した労働者の割合	●から●（※）への登用割合を男性と同水準の●%以上とする （※係長から課長等、自社の役職に応じて設定）
	職種若しくは雇用形態の転換者、再雇用者又は中途採用者を管理職へ登用した実績	転換者・再雇用者・中途採用者からの管理職登用実績を●人以上とする （1人以上など）
	管理職や男女の労働者の配置・育成・評価・昇進その他に関する意識	マネジメント層や女性社員に対する意識調査の結果について、就業継続意欲等の基準（※）を●ポイント以上向上する （※昇進意欲があるか等、自社の意識調査内容を踏まえて基準を設定）
5. 職場風土	管理職や男女の労働者の性別役割分担意識その他の職場風土等に関する意識	マネジメント層や女性社員に対する意識調査の結果について、職場環境に対する満足度等の基準（※）を●ポイント以上向上する （※適性な業務配分や権限の付与、仕事のやりがい等、自社の意識調査内容を踏まえて基準を設定）

■取組内容の例

取組内容（例）		
1.採用	女性の採用割合を増やす方針や目標の設定	
	女性が満たしにくい募集・採用基準や運用の見直し（性別に関わらず公正・公平な採用選考を行うため） 【例】募集方法の多様化・応募要項の見直し　等	
	女性の採用基準を優遇する採用方針・基準の設定（社員数の男女間格差是正のため）	
	求職者に対する積極的な広報（女性が活躍できる職場であることついて） 【例】大学と連携した女子学生に対する働きかけ／会社案内等での社内で活躍する女性の紹介／技術系の採用における理系女子学生に対する重点的広報／各種認定や表彰の取得等の実績のアピール　等	
	女性の採用拡大に向けたインターンシップの実施（社内の雰囲気や実際に働く場合のイメージを学生に持ってもらうため）	
	育児・介護・配偶者の転勤等を理由に退職した社員に対する再雇用制度の導入・利用促進	
2.配置・育成	配　　置	女性がいない又は少ない部署・職種等への女性の積極的な配置
		女性が満たしにくい配置基準や女性に関する性別役割分担意識の見直し
		女性が主だった部署・職種への男性の積極配置や女性の役割の見直し（多様な職務経験ができるよう）
		女性がいない又は少ない部署・職種等において、ロールモデルとなる人材を育成・紹介
		コース別雇用管理の見直し（採用時の雇用管理区分にとらわれない活躍を促すため） 【例】コース区分の廃止・再編　等
		一般職から総合職等への転換を推進する取組 【例】制度の周知、上司からの働きかけ　等
		非正社員を対象とした正社員への雇用転換を推進する取組
	育　　成	社員一人一人のキャリアプランを本人と上司で作成し、中長期的な視点での育成を行う
		社員が参加可能な研修情報の定期的な発信と、直属の上司からの参加の呼びかけ
		女性がより高度な知識・スキル等を身につけるための研修の実施
		重要だが家庭と両立しにくい職務経験（海外勤務等）を出産・子育て期以前に積極的に付与
		職階等に応じた女性同士の交流機会の提供、ネットワークづくり支援
		管理職に対する女性部下の育成に関する意識啓発や管理職による女性部下の育成計画の作成
		女性社員が自身のキャリア形成に対する意識を醸成するための研修・上司からの働きかけ
		育休復職者とその上司を対象とした制度利用者の能力開発やキャリア形成支援研修を行う
		柔軟な働き方を選択した社員に対応したキャリアプランやキャリア形成の方針の明確化
		一般職の職務範囲の拡大や処遇改善
		転換・再雇用・中途採用等の社員に、新卒採用と同等の研修やキャリアアップの機会を設ける
		非正社員を対象とした能力開発・キャリア形成のための研修の実施

取組内容（例）		
	育　　成	正社員とパート・アルバイトや契約社員との仕事内容や役割区分の明確化や周知
		定期的に仕事ややりがい等に関する意識調査を行い、調査結果に基づく改善策を検討
3.定着・働き方	仕事と育児・介護等の両立支援	利用可能な両立支援制度に関する周知（正社員・非正社員にかかわらず、同水準の両立支援制度を利用できるよう管理職や非正社員への制度の周知を徹底する） 【例】社員向け・管理職向け等のパンフレット等の作成・配布　等
		育児休業や育児短時間勤務制度における「法定を超える制度」の導入
		非正社員を含めた産前・産後休業や育児休業取得を推進する取組
		事業所内託児所の設置やベビーシッターの利用支援等
		産前・産後休業や育児休業中の情報提供
		妊娠中、産前・産後休業や育児休業復帰後の配慮や処遇に関する周知
		妊娠中、産前・産後休業や育児休業からの復帰後の社員が相談できる窓口の設置
		妊娠中、産前・産後休業や育児休業からの復帰後の社員のネットワーク化（両立やキャリア形成に関わるノウハウの共有等）
		男性の育児休業や看護休暇取得等の両立支援制度利用を推進する取組
		子育てや介護等を理由とする転勤への配慮（地域限定で働ける制度を含む）
		配偶者の転勤先への異動・同行休職等の制度の導入
		不妊治療の支援（休暇・時間調整等）
	長時間労働の解消・柔軟な働き方の利用促進	長時間残業の削減：ノー残業デー等の意識啓発 【例】ノー残業デー、定時退社の呼びかけ、残業時間数等の数値目標の設定･フォローアップ、管理職による率先退社　等
		長時間残業の削減：職場における業務削減の取組 【例】業務の優先順位付けや業務分担の見直し、業務プロセス等の分析・削減と検証、会議・資料作成の効率化、生産性の高い社員の業務手法の共有　等
		有給休暇取得を推進する取組 【例】取得日数の目標設定、計画取得、管理職による率先取得　等
		育児・介護目的に限らず、フレックスタイムや在宅勤務制度等の柔軟な働き方の選択肢を増やす取組 【例】在宅勤務の利用促進をはかるため､モデル部署のメンバー全員でトライアル利用を行う、フレックスタイム制度等の運用ルールの周知を徹底する　等
		時間制約のある社員を活かす職場マネジメントの好事例開発・紹介 【例】時間制約のある社員の職務設計、交代制勤務における時間制約社員を活かすシフトの組み方　等
		属人的な業務体制の見直し（複数担当制、多能工化等によるカバー体制の構築　等）
		働き方に関する管理職へのマネジメント研修
		自社のワーク・ライフ・バランスの取組について、顧客・関連企業等に理解を呼びかける

	取組内容（例）
4.評価・登用	管理職登用において、女性が満たしにくい評価基準・運用等の見直し（性別や両立支援制度の利用状況に関わらない公正・公平な評価・登用のため）
	管理職登用において、女性割合を増やす方針や目標の設定
	短時間勤務利用者の業務遂行における目標設定や評価方針の明確化と職場への周知
	管理職登用において、女性の登用基準を優遇する方針の設定（男女間格差是正に向けて）
	一般職や地域限定社員等の昇進上限の見直し
	女性管理職のロールモデル・メンター紹介・交流や多様なキャリアパス事例の紹介
	管理職手前の女性社員を対象としたキャリア意識の醸成、管理職養成等を目的とした研修の実施
	女性管理職を対象とした役員養成のための研修の実施
	女性役員のロールモデル・メンター紹介・交流や多様なキャリアパス事例の紹介
	仕事の効率や成果に応じた公正な評価・処遇体系を整備し、評価制度・賃金制度を改定
5.職場風土	男女の固定的性別役割分担意識に基づく慣行の見直し等職場風土の改善 【例】「職場」と「家庭」の両方について、男女がともに貢献できる職場風土づくり　等
	自社におけるワーク・ライフ・バランスやダイバーシティマネジメントの推進方針について、経営トップからアピールする
	人事評価への「時間あたり生産性」重視の方針の取り入れ
	管理職に対するワーク・ライフ・バランスやダイバーシティマネジメント（女性活躍推進）に関する意識啓発 【例】妊娠中や子育て期の社員への法的配慮事項に関する研修、ハラスメント防止に関する研修　等
	管理職の評価へのワーク・ライフ・バランスやダイバーシティマネジメント（女性活躍推進）の取組に関する項目設定
	定期的な社員への意識調査（職場風土、ハラスメント等に関するもの）を行い、職場風土の改善をはかる
	すべての社員を対象としたマタハラ・セクハラ防止のための取組（派遣労働者を含む）
	身体的な負担の大きな業務や衛生面で不安のある職場環境の改善をはかる
	女子トイレや更衣室等の整備・改修をはかる

3. Q＆A集

Q1	この法律ができたことにより、事業主に対しては、どのような取組が求められるのですか。
A1	常時雇用する労働者の数が301人以上の事業主には、次の事項が義務付けられます。 （300人以下の事業主は、努力義務となります。） ① 自社の女性の活躍に関する状況把握、課題分析 ② 状況把握、課題分析を踏まえた行動計画の策定、社内周知、公表 ③ 行動計画を策定した旨の都道府県労働局への届出 ④女性の活躍に関する状況の情報の公表

Q2	法律の施行日はいつですか。
A2	平成28年4月1日です。事業主はこの日までに上記①～④の義務付けられている事項を行っている必要がありますので、ご準備をお願いいたします。

Q3	「常時雇用する労働者の数が301人以上」にはパートなどの非正社員は入るのですか。
A3	「常時雇用する労働者」には雇用契約の形態に関わらず、事実上期間の定めなく雇用されている以下の労働者が該当します。以下に該当する労働者数が301人以上かどうか確認して下さい。 ①期間の定めなく雇用されている者 ②一定の期間を定めて雇用されている者であって、過去1年以上の期間について引き続き雇用されている者又は雇入れの時から1年以上引き続き雇用されると見込まれる者

Q4	行動計画とは具体的にどのように定めればよいのでしょうか。
A4	行動計画の必須記載事項は、計画期間、目標（数値目標を含む）、取組内容、取組の実施時期です。行動計画は、状況把握・課題分析を踏まえ、自社の課題解決に向けた内容としていただく必要があります。

Q5	女性正社員のみを対象とした取組を行えばよいのでしょうか。
A5	この法律は、すべての女性の職業生活における活躍推進をはかる内容となっており、女性正社員のみが対象というわけではなく、非正規雇用の女性や、さらには男女を通じた働き方の改革なども含まれています。状況把握の結果、男性を含めた働き方（長時間労働など）や非正社員について課題があった場合には、女性正社員のみならず、男性も含めた働き方の改革や、非正社員に対する取組を盛り込むことをご検討下さい。

Q6	行動計画の届出先はどこですか。
A6	行動計画を策定・変更したら、郵送、持参により、当該一般事業主の住所（法人にあっては、主たる事業所の所在地）を管轄する都道府県労働局に届け出てください。あわせて、行動計画の労働者への周知、外部への公表を行う必要もあります。

Q7	自社の女性の活躍に係る状況把握・課題分析を行うとは具体的に何を行えばよいのでしょうか。
A7	①採用した労働者に占める女性労働者の割合、②男女の平均勤続勤務年数の差異、③労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況、④管理職に占める女性労働者の割合を基礎項目として把握していただき、自社の女性の活躍推進にあたっての課題分析を行っていただきます。

Q8	数値目標では、女性管理職割合についての数値目標を定めなくてはならないなどの定めはあるのでしょうか。
A8	事業主における状況把握・課題分析の結果を踏まえ、課題を解決するための数値目標を設定していただくこととなります。課題分析の結果に対応した数値目標であればよく、この数値目標でなくてはならない、という定めはありません。

Q9	すでに女性は十分活躍している事業主や、女性がほとんどいない事業主でも行動計画を策定する必要があるのでしょうか。
A9	常時雇用する労働者の数が３０１人以上の事業主におかれては、例外なく策定等が義務付けられます。既に女性が十分活躍している事業主においても、状況把握・課題分析を行っていただき、実情に応じて、現状よりも一歩進める取組や、現在の高い水準を維持していくための取組などをご検討ください。また、女性がほとんどいない事業主においては女性の採用を拡大するなどの取組から始めることが考えられます。

Q10	女性を優遇することを取組内容としてもよいのでしょうか。
A10	行動計画の内容は、男女雇用機会均等法に違反しない内容とすることが必要です。募集・採用・配置・昇進等において女性労働者を男性労働者に比べて優先的に取り扱う取組については、女性労働者が男性労働者と比較して相当程度少ない（女性が４割を下回っている）雇用管理区分であるなど、一定の場合以外は、法違反として禁止されています。女性が４割を上回っている雇用管理区分において女性の活躍を推進しようとする場合は、男女労働者ともに対象とした取組を実施することにより、数値目標の達成を目指しましょう。

Q11	女性の活躍に関する情報公表と行動計画の公表は同じではないのですか。
A11	「女性の活躍に関する情報公表」とは、女性の職業選択に資するよう、女性の活躍に関する情報で省令で定めるもののうち、事業主が適切と考えるものを公表いただくものであり、行動計画そのものを公表する「行動計画の公表」とは、別の取組です。

Q12	次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画とは違うのでしょうか。
A12	次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画は「仕事と子育ての両立」のための行動計画であり、計画期間・目標（数値目標に限らない）・対策内容及び実施時期を定める必要があります。 一方、女性活躍推進法に基づく行動計画は、自社の女性の活躍の状況把握・課題分析を行った上で、その結果を勘案して定める必要があり、計画期間・数値目標・取組内容及び実施時期を定める必要がある、という違いがあります。これらの両法律に定める要件を満たしていれば、両法律に基づく行動計画を一体的に策定することは可能です。

Q13	これに取り組んだ事業主への助成制度はありますか。
A13	女性活躍推進法に沿って、行動計画の策定を行った上で、計画に盛り込んだ取組目標を達成した事業主、及び数値目標を達成した事業主に対しては、女性活躍加速化助成金が支給されます。 ※女性活躍加速化助成金の詳細は、厚生労働省「女性活躍加速化助成金のご案内」をご参照ください。 http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/joseikin-kasokua.pdf

その他のご質問につきましては、こちらの女性活躍推進法特集ページもご参照ください。
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html

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

■担当

厚生労働省　雇用均等・児童家庭局　雇用均等政策課

TEL：03-5253-1111

■企画・製作

三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社

【著作権について】

本紙で紹介しています「見える化ツール」に関しての著作権は厚生労働省が有しています。

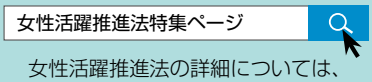
「見える化ツール」の内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課均等業務指導室(03-5253-1111(内線7843))までご相談下さい。

【免責事項】

本紙の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報を用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

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



女性活躍推進法の詳細については、
厚生労働省ホームページ（女性活躍推進法特集ページ）もご覧ください。
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html

（平成27年12月作成）

「短時間正社員制度」導入支援マニュアル

～人材活用上の多様な課題を解決～



厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

CONTENTS

Ⅰ. 短時間正社員制度の導入背景 6

(1) **短時間正社員**とは？ 6

(2) **短時間正社員制度**導入のメリット 8

(3) **短時間正社員制度**が解決する人材活用上の課題 10

Ⅱ. 短時間正社員制度の導入手順 23

(1) **短時間正社員制度** 導入の目的を明確化する 23

(2) **短時間正社員** に期待する役割 (職務内容等、適用期間、労働時間) を検討する 24

(3) **短時間正社員** の労働条件（人事評価、賃金、教育訓練）について、検討する 30

(4) 将来的なフルタイム正社員への復帰・転換について、検討する 49

(5) **短時間正社員制度** を導入し、周知する 50

Ⅲ. 短時間正社員制度の運用改善 54

主な運用上の課題と改善策 54

Ⅳ. 短時間正社員制度導入企業の事例紹介 67

Ⅴ. 詳細な情報入手先等 76

(1) パート労働ポータルサイト 76

(2) 都道府県労働局の窓口 77

はじめに

短時間正社員制度 は、就業意識の多様化が見られる中、自らのライフスタイルやライフステージに応じた多様な働き方を実現させるとともに、これまで育児や介護をはじめ様々な制約によって就業の継続ができなかった人や就業の機会を得られなかった人たちの就業の継続や就業を可能とする働き方です。

従来、多くの企業では、原則としてフルタイム勤務ができる人が正社員として採用・活用されてきました。しかしながら、子育てだけではなく、親等の介護、自己啓発、ボランティア活動、心身の健康不全といった様々な事情により、従来の「フルタイム正社員」としての働き方では十分に活躍できない、時間に制約がある人材が増加しつつあります。また、日本では、少子高齢社会の到来により、1995 年をピークに生産年齢人口が減少しており、近い将来に労働力不足が深刻化することが予想されています。このように、労働力人口が減少しつつある中、企業としては、こうした時間に制約がある人材がそれを理由に離職することを防止したり、時間に制約があるためにパートタイム労働者など非正規雇用労働者として働いている人材にこれまで以上に活躍してもらえる職場環境を整えることにより、時間に制約がある人材も含め、人材を確保・活用していく必要性が高まっており、**短時間正社員制度** の導入がその一つの解決策となりえます。

本マニュアルは、企業における **短時間正社員制度** の導入・活用に当たっての課題を整理し、これをもとに、**短時間正社員制度** の導入の手順や導入後の運用改善に関する実践的な情報を提供することにより、**短時間正社員制度** の活用を促進することを目的としております。このため、これから制度を導入しようと考えている企業に対しては、**短時間正社員制度** を導入することにより解決することができる「人材活用上の課題」を整理するとともに、制度導入の際に検討すべき「期待する役割」、「労働条件」、「フルタイム正社員への復帰・転換」という 3 つの事項について基本的な考え方等を解説しています。また、既に制度を導入している企業に対しても、より円滑な運用を図るための方策について、「仕事の配分」、「評価やキャリア等の人事管理」、「制度の周知･浸透」の 3 つのポイントに分けて解説しています。

また、本マニュアルは、各企業の抱えている経営課題に応じて、必要な箇所をお読みいただくことにより、各企業のニーズに即した **短時間正社員制度** の導入や運用改善に必要な知識を得ることが可能となるように構成しています。

本マニュアルを活用して、**短時間正社員制度** の導入や運用改善を図っていただくことにより、企業の人材活用上の課題を解決するとともに、時間に制約がある人材が、ワーク・ライフ・バランスを実現しつつ、生き生きと能力を発揮できる職場環境の整備のための一助となれば、幸いです。

平成 28 年 3 月

本マニュアルは平成 25 年 12 月刊行の初版を一部改訂したものです。

短時間正社員制度の導入・運用改善の流れと本マニュアルの構成

短時間正社員制度が解決する人材活用上の課題	制度の検討	
	期待する役割（職務内容など）	労働条件
子育てを行う社員の離職防止 12 ページ参照	フルタイム正社員への復帰を念頭に置いた設定	人事評価 賃金 - 月例給与 - 賞与 - 退職金 教育訓練 就業規則
介護を行う社員の離職防止 15 ページ参照		
自己啓発やボランティア活動等の機会提供 16 ページ参照	25 ページ参照	
心身の健康不全からの職場復帰 17 ページ参照	健康状態に応じた柔軟な設定 26 ページ参照	
新たな正社員の獲得 18 ページ参照	企業の人材ニーズを踏まえた設定 27 ページ参照	
高齢者のモチベーション向上 19 ページ参照	社員のニーズと企業の人材ニーズの双方を踏まえた設定 28 ページ参照	
意欲・能力の高いパートタイム労働者のモチベーション向上 20 ページ参照	転換させるパートタイム労働者の人材活用方針に沿った設定	
「無期労働契約への転換」への対応 22 ページ参照	29 ページ参照	30 ～ 48 ページ

	フルタイム正社員への復帰・転換	制度を導入し、周知する	制度の運用改善を図る
	期間満了後復帰	周知すべき内容 - 制度の対象者・利用者 - 管理職 - 周囲の社員 周知する方法	仕事の配分 人事管理 （評価、キャリア等） 制度の周知・浸透
	49 ページ参照		
	必要に応じて転換制度を設定		
	49 ページ参照		
	原則復帰せず		
	49 ページ参照		
	必要に応じて転換制度を設定		
参照	49ページ参照	50 ページ参照	54 ～ 66 ページ参照

Ⅰ. 短時間正社員制度の導入背景

(1) 短時間正社員とは？

正社員は、必ずしもフルタイム勤務である必要はありません。近年、フルタイム正社員と同等若しくはそれ以上の意欲や能力があるものの、長い時間は働けない人材が増えつつあります。**短時間正社員** とは、そうした人材を活用できる一つの雇用形態です。

このマニュアルで扱う **短時間正社員** とは、フルタイム正社員と比較して、１週間の所定労働時間が短い正規型の社員であって、次のいずれにも該当する社員のことを言います。

①期間の定めのない労働契約（無期労働契約）を締結している
②時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同種のフルタイム正社員と同等

※フルタイム正社員・・・１週間の所定労働時間が 40 時間程度（１日８時間・週５日勤務等）で、
期間の定めのない労働契約（無期労働契約）を締結した正社員

短時間正社員制度 は、育児・介護等と仕事を両立したい社員、決まった日時だけ働きたい入職者、定年後も働き続けたい高齢者、キャリアアップをめざすパートタイム労働者等、様々な人材に、勤務時間や勤務日数をフルタイム正社員よりも短くしながら活躍してもらうための仕組みです **［図表Ⅰ－01］**。育児・介護休業法で規定されている短時間勤務制度の利用者も **［図表Ⅰ－01］** の条件に該当すれば、**短時間正社員** に含まれますが、このマニュアルでは、育児・介護との両立だけではなく、多様な人材活用上の課題を解決し得る仕組みとして **短時間正社員制度** をご紹介します。

［図表Ⅰ－01］

短時間正社員 とは？



短時間正社員 の労働条件

- ●雇用形態……正社員
- ●労働契約……期間の定めのない労働契約
- ●労働時間……フルタイム正社員と比較して、1 週間の所定労働時間が短い
- ●賃金などの待遇…同種のフルタイム正社員と同一の時間賃率、賞与・退職金等の算定方法
- ●社会保険……適用

＝コラム：短時間正社員制度 を規定し活用した場合に助成金が支給されます！＝

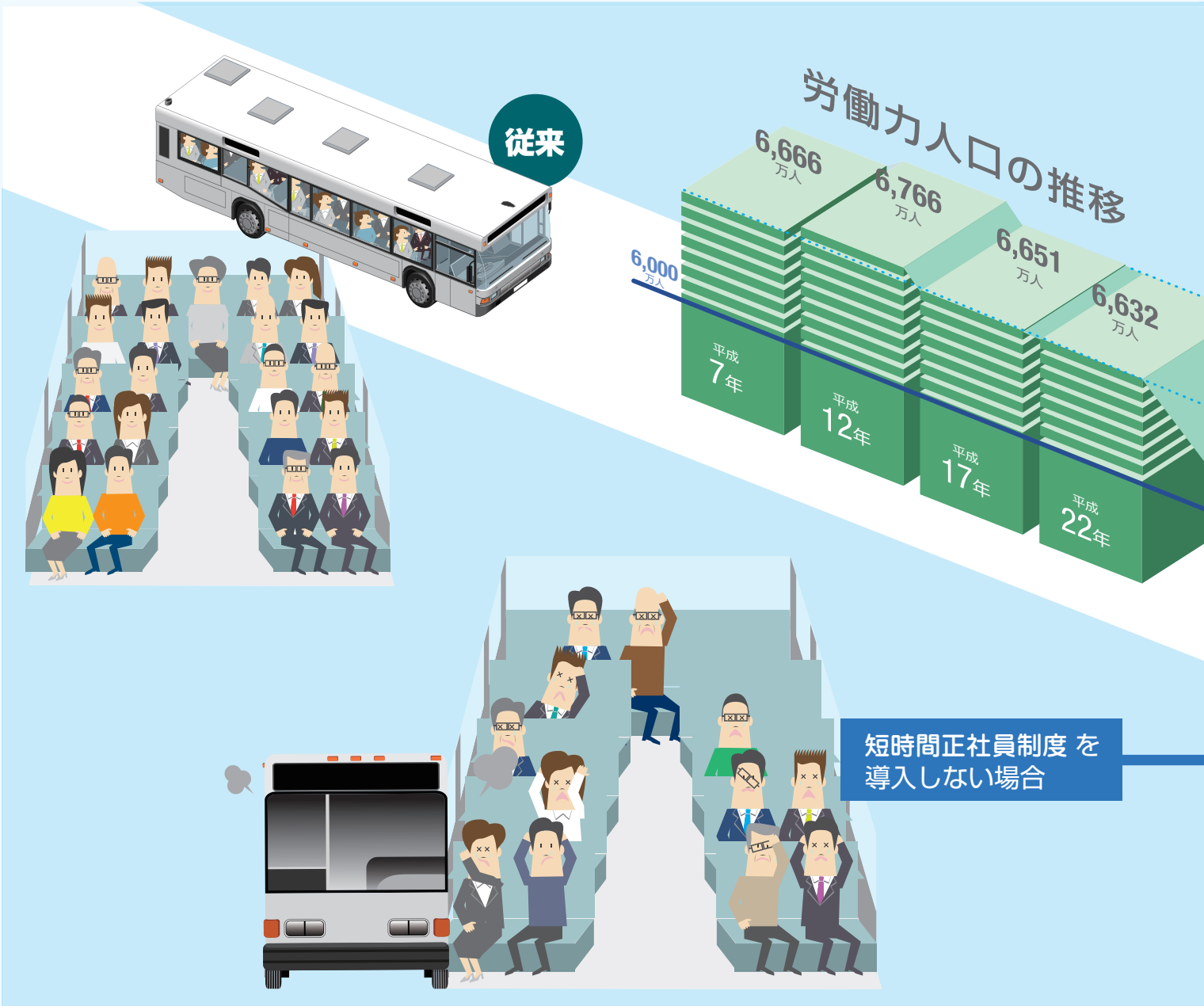
パートタイム労働者などの非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップを促進するため、『キャリアアップ助成金』の制度があります。キャリアアップ助成金のうち、「**多様な正社員** コース」では、**短時間正社員制度**（※）を就業規則等に規定し、①雇用する有期契約労働者等を **短時間正社員** に転換した場合、一定の要件を満たした事業主に対して助成を行っています。詳細は、厚生労働省ホームページ「キャリアアップ助成金のご案内」をご覧ください。

(2) 短時間正社員制度導入のメリット

従来、多くの企業では、原則としてフルタイム勤務ができる人が正社員として採用・活用されてきました。しかし、子育てだけではなく、親等の介護、自己啓発、ボランティア活動、心身の健康不全といった様々な事情により、従来のフルタイム正社員としての働き方では十分に活躍できない時間に制約がある人材が増加しつつあります。少子高齢社会の到来により労働力人口が減少しつつある中、企業としては、こうした時間に制約がある人材も含めて、意欲・能力の高い人材を確保・活用していく必要性が高まっています。

短時間正社員制度 は、これまで企業が正社員に求めていた働き方では活躍できなかった意欲・能力の高い人材を新たに正社員として確保・活用できる制度であり、改正高年齢者雇用安定法や改正労働契約法の「無期労働契約への転換」への対応策としても有効です。また **短時間正社員制度** の導入は「企業（組織）」だけでなく、「労働者」及び「社会」にとっても大きなメリットがあるといえます **[図表Ⅰ－02、03]**。

[図表Ⅰ－02]
短時間正社員制度 導入のメリット



［図表Ⅰ－03］

短時間正社員制度 導入のメリット

「企業(組織)」に対するメリット

① **意欲・能力の高い人材の確保**

② **生産性の向上**
職場マネジメントの改善や業務効率化

③ **満足度の向上による定着**

④ **労働関係法令等の改正への円滑な対応**
※高年齢者雇用安定法、労働契約法

「労働者」に対するメリット

① **ワーク・ライフ・バランスの実現**

② **正社員登用を通じたキャリア形成の実現**

③ **処遇の改善**

④ **職場全体の長時間労働の解消**
職場マネジメントの改善や業務効率化

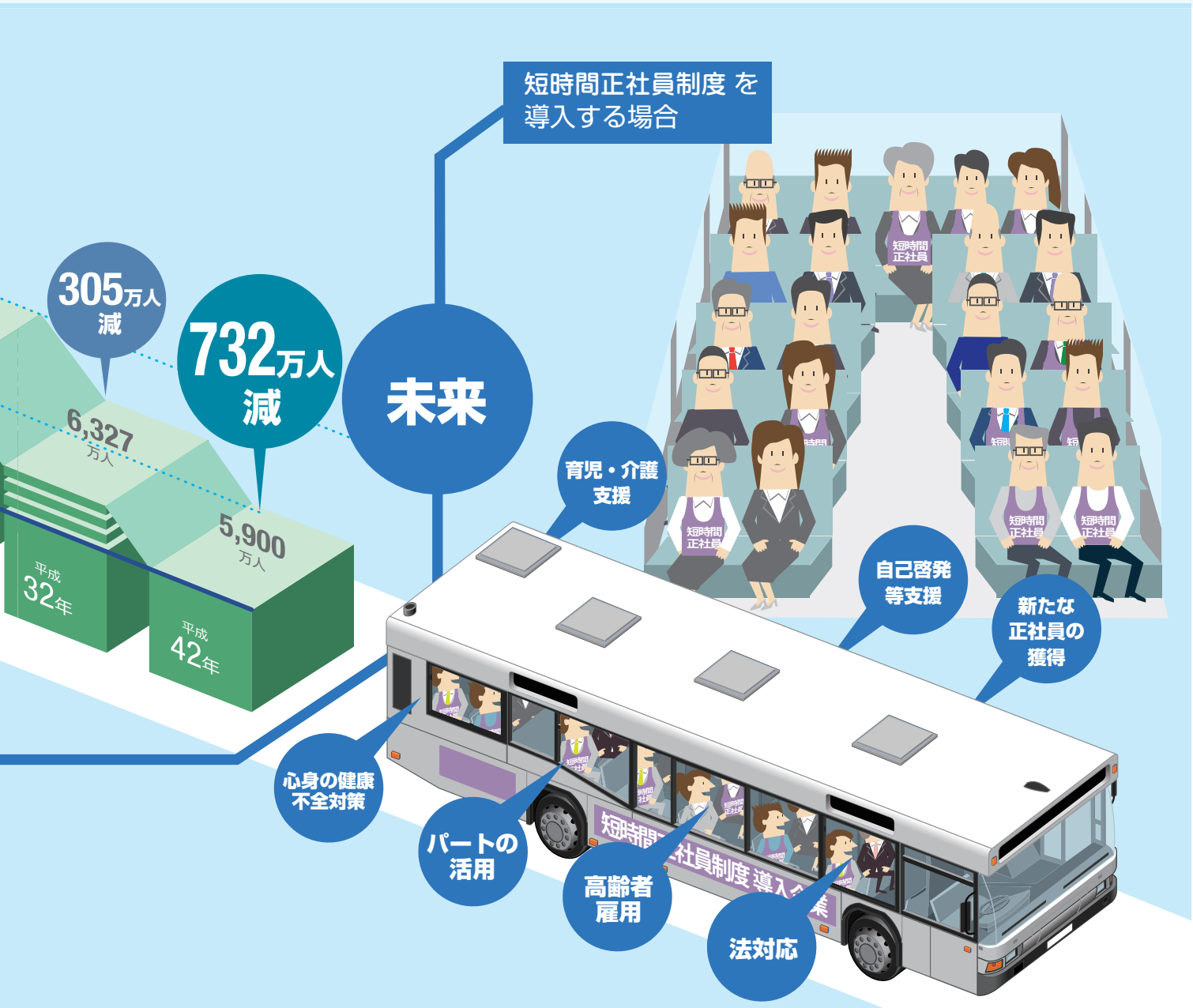
「社会」に対するメリット

① **仕事と子育ての両立の実現を通じた、少子化への対応**

② **仕事と介護の両立の実現を通じた、高齢化への対応**

③ **労働力人口の減少への対応**
女性、高齢者等の「全員参加の社会」の実現

④ **企業競争力の向上を通じた経済環境の改善**



(3) 短時間正社員制度が解決する人材活用上の課題

ここからは、人材活用上の課題について具体的に検討します。貴社では、以下のような「人材活用上の課題」を抱えていませんか？ **短時間正社員制度** はこうした課題解決のための有効な対応策になります。**[図表Ⅰ−04]** は、人材活用上の課題と、**短時間正社員制度** がそれらの課題に対応できる理由についてポイントを整理したものです。**[図表Ⅰ−04]** の１～８のような人材活用上の課題がある企業は、各課題の詳細ページにお進みください。

[図表Ⅰ−04]

人材活用上の課題と「短時間正社員制度」の導入により課題に対応できる理由

No.	人材活用上の課題	対象者	主な目的
1	**子育て期の社員の離職を防止し、定着を促進したい**	**フルタイム正社員**	定着 （育児支援）
2	**親等の介護を行う社員の離職を防止し、定着を促進したい**	**フルタイム正社員**	定着 （介護支援）
3	**自己啓発やボランティア活動等の機会を提供することで、社員の働き方やキャリアの幅を広げ、社員のモチベーションや定着率を向上させたい**	**フルタイム正社員**	定着・モチベーション向上 (自己啓発・ ボランティア支援等)
4	**心身の健康不全からのスムーズな職場復帰を促したい**	**フルタイム正社員**	定着 (心身の健康不全対策)
5	**フルタイムでは働けない意欲・能力の高い労働者を新たに正社員として入社させたい**	**入職者 （外部労働市場）**	新たな正社員の獲得 （外部労働市場）
6	**60歳以上の高齢者のモチベーションを維持・向上させたい 改正高年齢者雇用安定法により良く対応したい**	**高齢者**	法対応・モチベーション向上 （高齢者雇用）
7	**意欲・能力の高いパートタイム労働者のモチベーションを向上させ、定着を促したい**	**パートタイム労働者**	人材獲得・定着・ モチベーション向上 （パートの活用）
8	**改正労働契約法の「無期労働契約への転換」により良く対応したい**	**有期契約労働者 （パートタイム労働者）**	法対応・モチベーション向上 （パートの活用）

	短時間正社員制度の導入により課題に対応できる理由	
	・職場の子育て支援に対するニーズとして「正社員のままでの短時間勤務」のニーズは高い。 ・**短時間正社員制度**を適用することで、育児による離職を防ぎ、育児と両立しながら働くことを支援できる。	詳細は 12 ページ
	・要介護認定者が年々増加傾向にあり、親等の介護に直面する社員の増加が見込まれる。 ・**短時間正社員制度**を適用することで、介護による離職を防ぎ、介護と両立しながら働くことを支援できる。	詳細は 15 ページ
	・必要とされる能力が変化・高度化し、ライフスタイルが多様化する中で、能力開発、キャリアに対する意識やボランティア活動等への参加ニーズが高まっている。 ・**短時間正社員制度**を適用することで、社員がこれらに必要な時間を確保できることにより、働き方やキャリアの幅を広げることができ、社員のモチベーションや定着率の向上を促すことができる。	詳細は 16 ページ
	・メンタルヘルス上の理由により休職する労働者は増加傾向にある。 ・心身の健康不全で休職した社員を復帰と同時にフルタイム勤務に戻すのではなく、**短時間正社員制度**を適用することで、健康不全の再発を防ぎ、スムーズな職場復帰を徐々に図ることができる。	詳細は 17 ページ
	・将来の労働力不足の深刻化が予想される一方、「勤務時間や休日などが希望とあわない」ために仕事に就けない人が多くなっている。 ・フルタイム勤務では働けない・働きたくない層にまで「正社員」の募集範囲を拡大することで、意欲・能力の高い正社員を獲得できる可能性が広がる。	詳細は 18 ページ
	・高齢者の中には、フルタイム勤務でない働き方を希望する者も多い。 ・専門性や生産性の高い高齢者に対して、**短時間正社員制度**を適用することで、モチベーションの維持・向上を図ることができる。	詳細は 19 ページ
	・パートタイム労働者のままでは十分に活用・処遇できない意欲・能力の高いパートタイム労働者に対して**短時間正社員制度**を適用することで、フルタイム正社員と均衡のとれた処遇を実現し、モチベーションの向上・定着を図ることができる。 ・将来のステップアップ（キャリアアップ）への期待から、全てのパートタイム労働者のモチベーションを高め、定着率の向上を図ることができる。	詳細は 20 ページ
	・改正労働契約法に基づいて無期労働契約に転換する場合、より効果的な人材活用を図るためには、転換する社員の仕事・処遇の見直しを行い、**短時間正社員制度**を導入することが有益な選択肢となる。	詳細は 22 ページ

(3)-1

対象者：フルタイム正社員　**主な目的：**定着（育児支援）

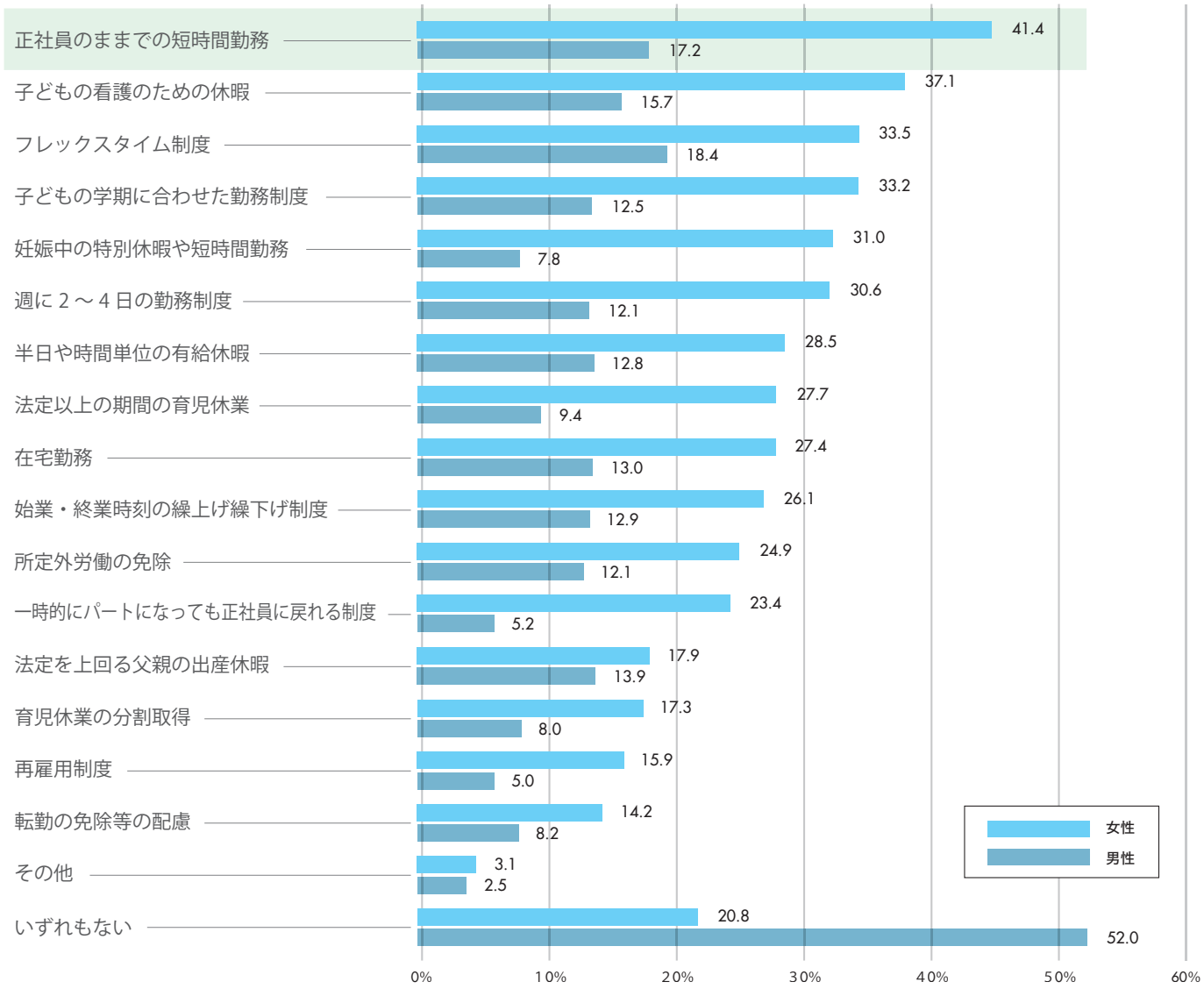
子育て期の社員の離職を防止し、定着を促進したい

内閣府「女性のライフプランニング支援に関する調査（平成 19 年）」によれば、「子どもが 4 歳～小学校入学前」や「子どもが小学生」の女性の多くが「短時間勤務」で働くことを希望していますが、実際には「パート・アルバイト」で働くか、「働いていない」状態の人が多くを占めています。つまり、育児による時間制約がある中で、フルタイム正社員として継続就業又は再就職するのは難しい状況にあるといえます。

また、職場の子育て支援に対するニーズをみると、最も多いのは「正社員のままでの短時間勤務」で、女性の 41.4%、男性の 17.2% が支持しています **[図表Ⅰ－05]**。

[図表Ⅰ－05]

職場の子育て支援に対するニーズ（複数回答）



※調査対象は、夫婦ともに正社員で働く男性・女性

（一財）こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究（平成 20 年）」より

出産前に仕事をしていた女性の約 6 割が出産・育児により離職しています（国立社会保障・人口問題研究所「第 14 回出生動向基本調査（夫婦調査）」（平成 23 年））。せっかく育てた女性社員が、出産・育児によって離職するのは、企業の人材活用において大きな損失です。育児による離職を防ぎ、育児と両立しながら働くことを支援する上で、**短時間正社員制度** は、有益な選択肢となります。

短時間正社員制度 の導入手順は、23 ページへ

◆各社の事例◆

事例１　短時間正社員制度導入により、職種を変えずに業務継続が可能に

医療、福祉（知的障害児・障害者の入所施設および通所施設の運営）

正社員数：約 100 人（うち短時間正社員数：13 人）、非正社員数：6 人

（平成 27 年 4 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由（※3）	適用期間等
一時型（※1）	育児	育児休業から復職後、本人からの申出があれば「子どもが小学校を卒業するまで」の期間
	私傷病	本人からの申出があればその期間
	障害	障害者を新規雇用するときは原則としてフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申出があればその期間
恒常型（※2）	高年齢	65 歳の定年後に再雇用するとき、また、他社を定年退職した人材を新規雇用するときは原則としてフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申出があればその期間

一時型（育児）の事例

短時間正社員制度導入以前は、育児休業から復職した生活支援員（※4）は事務職に転換することが多かった。シフト勤務では、保育園や小学校の通園・通学時間、帰宅時間に合わせた勤務が難しいためである。これは同法人側のみならず、専門的な仕事に携わりたいと考えている社員本人にとっても不本意であったが、**制度導入により、復職後も希望する勤務時間帯で生活支援員の仕事を続けられるようになった。**

「育児による退職を防ぐ」という当初の制度導入目的を達成し（結婚・育児を事由とする退職者数の推移は、2001 ～ 2005 年＝７名、2006 ～ 2010 年＝９名、2011 ～ 2015 年＝２名。なお、制度導入は 2010 年。）、特に社員数を必要とする日中の時間帯に質の高い人材を確保できるようになった。また、これにより、新規採用および教育に要するコストを削減できた。短時間勤務は、社員本人および法人側の双方にとってメリットのある働き方となっている。

⇒さらに詳しい情報は「Ⅳ．短時間正社員制度　導入企業の事例紹介」P.67 へ

※1　一時型とは、育児や介護等の事由適用により、一時的に短時間正社員として勤務するケースを示しています。

※2　恒常型とは、短時間正社員として採用（あるいは定年後に再雇用）され、恒常的に短時間正社員として勤務するケースを示しています。

※3　適用事由のうち、「育児」「介護」については、「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」の法定を上回る制度のみを掲載しています。

※4　社会福祉施設における日常生活上の支援業務や相談援助業務等に従事する者

事例２　短時間正社員制度を導入して、育児や介護等のライフステージ変化に対応

小売業（スーパーマーケット）

正社員数：約 2,000 人（うち短時間正社員数：約 160 人）、非正社員数：約 14,000 人

（平成 27 年 12 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	勤続１年以上であり、本人からの申出があれば「子どもが小学校３年生の３月まで」の期間
	介護	勤続１年以上であり、本人からの申出があれば「介護休業と合わせて１年間」
パート型（※5）	パートからの転換	パートの中で一定の役職についており、店長から推薦された者のうち、エントリーシートおよび作文を提出し、筆記試験・適性検査・役員面接に合格した者

一時型（育児・介護）の事例

短時間正社員制度により、**育児や介護等のライフステージの変化を理由とする退職者を減らすことができ（退職者比率の推移は、2003 年：4.1％、2009 年：3.8％、2013 年：2.3％。なお、制度導入は 2010 年）、代替者の新規採用および教育に要するコストを削減できた。**新卒採用の説明会や面接においても、同制度が女性に好意的に受け止められていることを実感している。

※5　パート型とは、パートからの登用により短時間正社員として勤務するケースを示しています。

(3)-2

対象者：フルタイム正社員　**主な目的：**定着（介護支援）

親等の介護を行う社員の離職を防止し、定着を促進したい

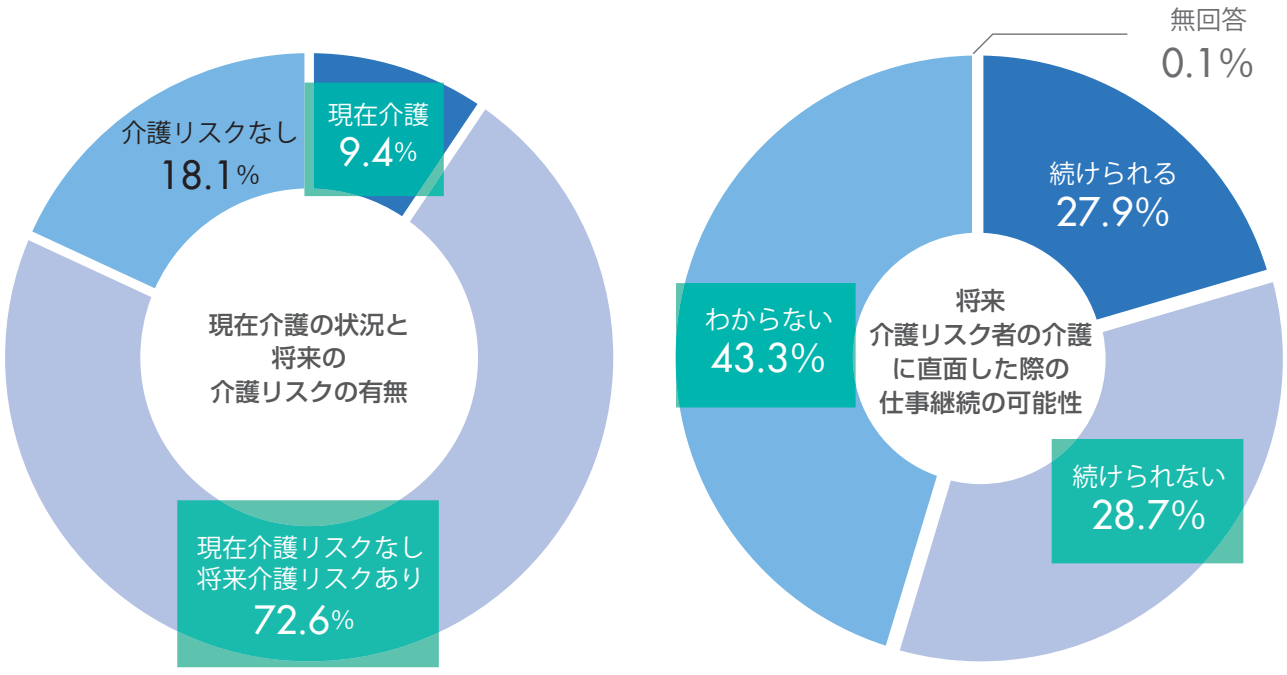
厚生労働省「介護保険事業状況報告（平成 25 年度）」によれば、要介護（要支援）認定者数は、平成 25 年度末現在で約 584 万人となっており、平成 12 年度と比較すると、2 倍以上になっています。平成 34 年には団塊の世代が 75 歳になり高齢化が更に進行することや、希望者全員を 65 歳まで雇用する制度の導入を企業に義務付ける改正高年齢者雇用安定法が平成 25 年 4 月に施行されたこと等を踏まえると、今後ますます、親等の介護に直面する社員の増加が見込まれます。

民間企業に勤める 40 歳以上の社員に、介護の現状や今後 5 年以内に直面する介護リスクについて尋ねた調査結果をみると、「現在介護」という回答は 9.4% ですが、「現在介護なし、将来（今後 5 年以内）介護リスクあり」という回答が 72.6% を占めており、管理職を含む中堅以上の社員の多くが、介護リスクを抱えていることが分かります**［図表Ⅰ−06］**。さらに、将来介護に直面した場合、現在の勤め先で働き続けられるかを尋ねたところ、「続けられない」が 28.7%、「わからない」が 43.3% と、7 割強の社員が仕事と介護の両立に不安を持っています。

介護に直面する可能性が高い 40 歳以上の社員は、管理職を含む中堅以上の社員であることが多いと考えられます。こうした社員が仕事を続けられないかもしれないと考えていることは、企業にとって大きなリスクだといえます。介護による離職を防ぎ、介護と両立しながら働くことを支援する上で、「短時間正社員制度」は、有益な選択肢となります。

［図表Ⅰ−06］

現在介護の状況と将来の介護リスクの有無、将来介護リスク者の介護に直面した際の仕事継続の可能性



※調査対象は、民間企業 11 社に勤める 40 歳以上の社員

東京大学社会科学研究所「「仕事継続を可能とする介護と仕事の両立支援のあり方」従業員の介護ニーズに関する調査報告書（平成 25 年）」より

短時間正社員制度 の導入手順は、23 ページへ

(3)-3

対象者：フルタイム正社員　**主な目的：**定着・モチベーション向上（自己啓発・ボランティア支援等）

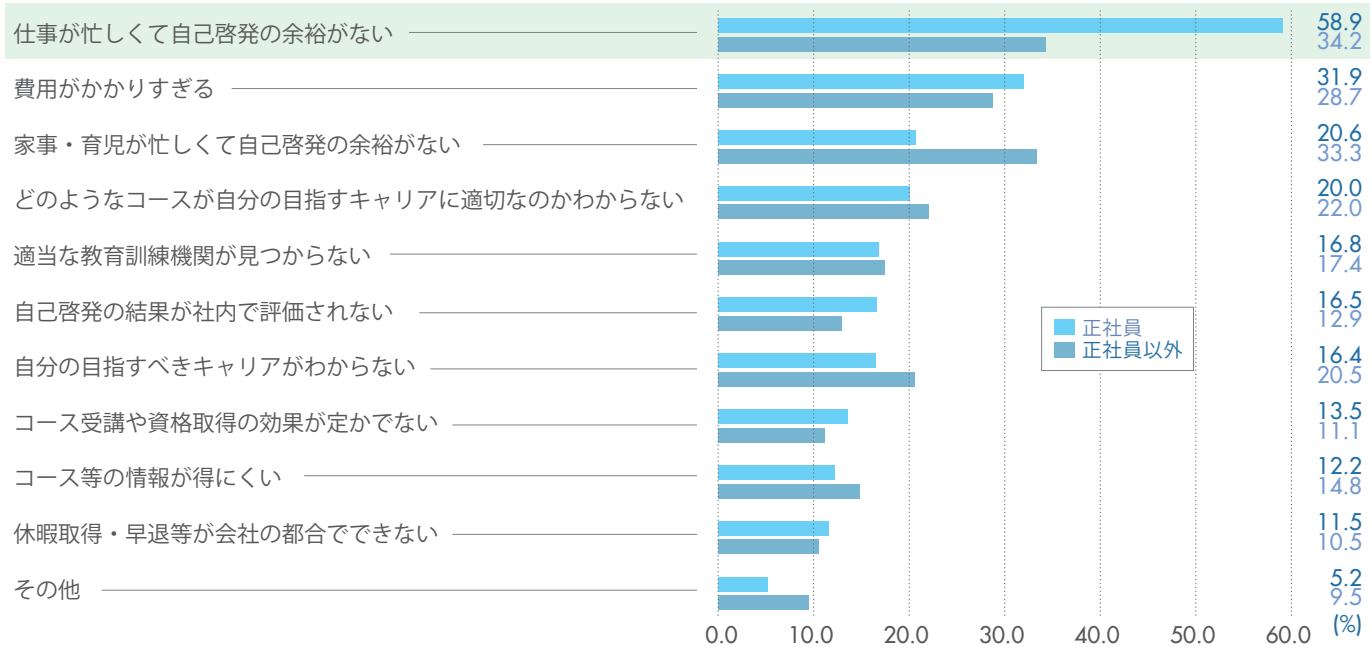
自己啓発やボランティア活動等の機会を提供することで、社員の働き方やキャリアの幅を広げ、社員のモチベーションや定着率を向上させたい

グローバル化等、企業を取り巻く社会・経済の変化が著しく進展する中、従来の社員教育だけでは十分な知識・ノウハウを提供することが難しくなってきており、各自がキャリアビジョンを持ってその強みを活かすことができるよう社員の自己啓発を促す企業が増えています。厚生労働省「能力開発基本調査（平成 26 年度）」によれば、自己啓発を行っている社員は、正社員では 43.3% に上ります。

しかしながら、自己啓発の問題点として、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」(58.9%[正社員]、34.2%[正社員以外]) が最も多くなっています **[図表Ⅰ−07]**。一方、企業の自己啓発への支援内容をみると、「就業時間への配慮」の実施率は３割程度にとどまっています（厚生労働省「能力開発基本調査（平成25年度）」）。企業の「就業時間への配慮」が十分でないことが、社員の自己啓発を難しくしていることが懸念されます。

[図表Ⅰ−07]

自己啓発に問題があるとした労働者の問題点（複数回答）



厚生労働省「能力開発基本調査（平成 26 年度）」より

ボランティア等の社会活動や地域活動への参加ニーズも高まっており、ボランティア休暇等、企業の支援体制の強化を望む声も少なくありません。（一財）経済広報センター「ボランティア活動に関する意識･実態調査報告書（平成 23 年）」によれば、ボランティア活動が盛んになるための条件について、「ボランティア休暇等企業の支援施策」との回答が 45% と、最も多くなっています。

短時間正社員制度 を適用することで、社員に自己啓発による学び直しの機会、ボランティア活動等多様な経験を積む機会を提供することができます。こうした機会は、仕事において専門性や効率性の向上に寄与するだけでなく、社員のキャリアの幅の拡大、モチベーションや定着率の向上にもつながります。

また、**短時間正社員制度** を利用できる理由を育児等に限定せず、幅広い層に適用することは、制度利用を「お互い様」と捉え、フォローし合う職場風土の形成にも有益です。

短時間正社員制度 の導入手順は、23 ページへ

(3)-4

対象者：フルタイム正社員　**主な目的：**定着（心身の健康不全対策）

心身の健康不全からのスムーズな職場復帰を促したい

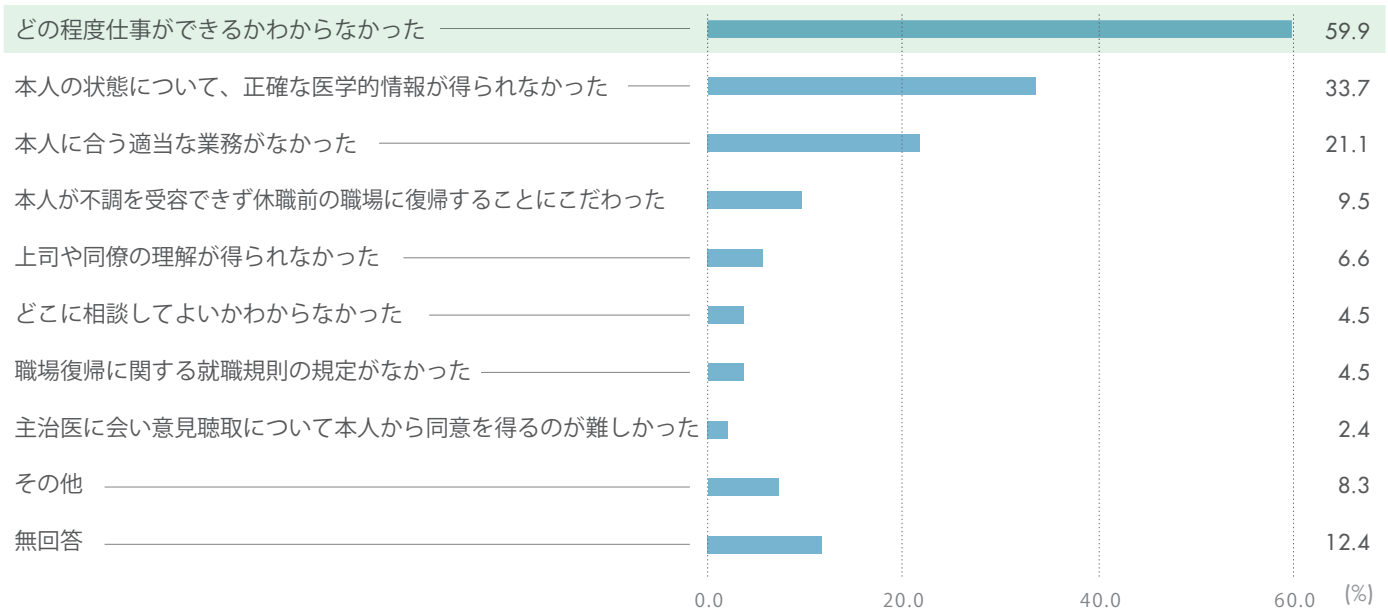
厚生労働省「労働安全衛生基本調査（平成 17、22 年）」によれば、メンタルヘルス上の理由により連続 1 か月以上休業した労働者がいる事業所の割合（平成 22 年）は、社員規模 300 人以上の事業所で過半数に上ります（社員規模 100 人～ 299 人：30.4%、300 ～ 499 人 :58.3%、500 ～ 999 人 :72.5%、1,000 人以上：90.3%）。また、その割合は、平成 22 年と平成 17 年で比べると、社員規模 300 ～ 499 人の事業所では 23.0 ポイント、100 ～ 299 人の事業所では 16.6 ポイントも上昇しています。

心身の健康不全で休職した社員を、復帰と同時にフルタイムで勤務させることは、本人の健康管理上も、職場マネジメント上も課題が多いといえます。健康不全のうち、メンタルヘルス不調による休職者が職場復帰する際に問題となったことを尋ねた結果をみると、「どの程度仕事ができるかわからなかった (59.9%)」が最も多くなっています **[図表Ⅰ－08]**。

短時間正社員制度 は、「どの程度仕事ができるか」を適切に見極めながら、勤務時間や勤務日、仕事内容を調整することができる制度であり、復帰後の心身の健康不全の再発を防ぎ、スムーズな職場復帰の可能性を高めることができる制度だといえます。

[図表Ⅰ－08]

休職者が職場復帰する際、問題となったこと（複数回答）



※調査対象は、農・漁業を除く全国の社員 10 人以上の民間事業所
※ここ 3 年間の、メンタルヘルス不調による休職者が復職する際に問題となった事柄について調査
（独）労働政策研究・研修機構「職場におけるメンタルヘルスケア対策に関する調査（平成 23 年）」より

なお、労働契約法では、「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする」と規定されています（第 5 条安全配慮義務）。安全配慮義務を怠ったとして、使用者に損害賠償を命じる判例も存在しますので、注意が必要です。

短時間正社員制度 の導入手順は、23 ページへ

(3)-5

対象者 : 入職者（外部労働市場）　**主な目的 :** 新たな正社員の獲得

フルタイムでは働けない意欲・能力の高い労働者を新たに正社員として入社させたい

労働力人口は、平成 17 年以降は年々減少傾向にあり、各企業における労働力不足の問題が、徐々に深刻化していくことが予想されます。労働力需給の推計 (慎重 B) によると、我が国の労働力人口は、平成 22 年の 6,632 万人から、平成 32 年には 6,327 万人、平成 42 年には 5,900 万人へと減少すると言われています (平成 22 年までは総務省「労働力調査」、平成 32・42 年は (独) 労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計 (慎重 B)」)。平成 22 年から平成 42 年で労働力人口が 732 万人減少する計算となり、これは製造業全体の労働力人口 (平成 22 年で 1,060 万人) の約 7 割に相当します。

労働力不足が、既に顕在化している企業もあります。こうした企業において **短時間正社員制度** を導入し、フルタイム勤務では働けない・働きたくない層にまで正社員の募集対象を拡大することで、労働力不足に対応することができます。

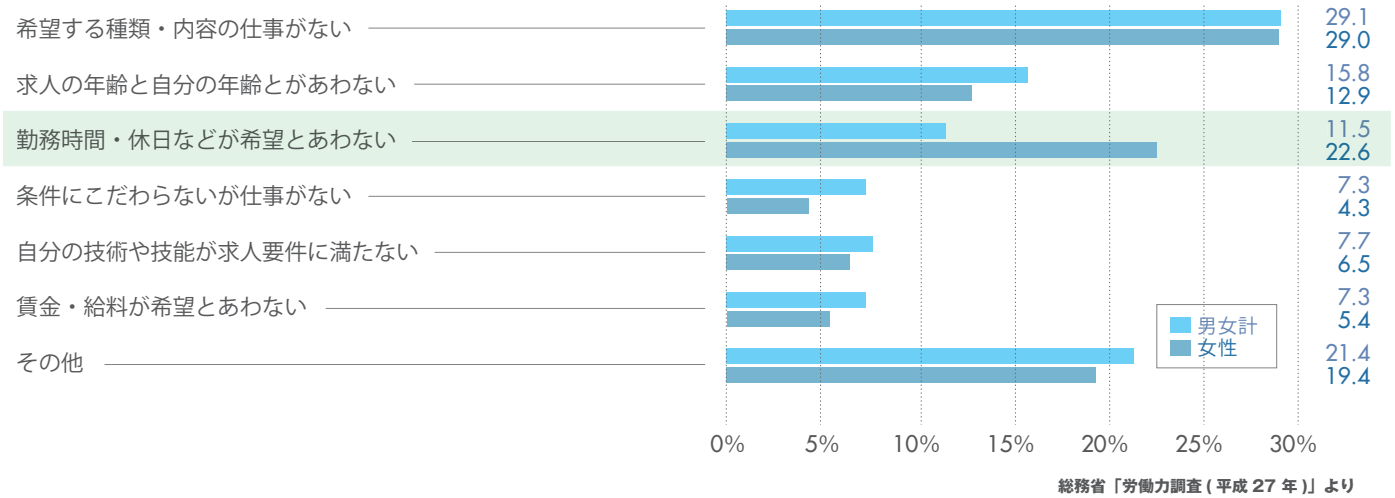
また、総務省「労働力調査」によれば、「勤務時間、休日などが希望とあわない」ために仕事につけない人が、11.5% となっており、特に女性でその割合が高く (22.6%) なっていることが分かります **[図表Ⅰ−09]**。

短時間正社員制度 を導入することで、これまで「フルタイム正社員」という働き方だけでは活用できなかった意欲・能力の高い人材を他社に先駆けて確保することが可能になるといえます。

入職者を対象とする **短時間正社員制度** を導入している企業はまだ多くありません。先駆的に制度を導入することによるアピール効果も大きいといえます。

[図表Ⅰ−09]

仕事につけない理由



総務省「労働力調査 (平成 27 年)」より

短時間正社員制度 の導入手順は、23 ページへ

(3)-6

対象者：高齢者　**主な目的：**法対応・モチベーション向上（高齢者雇用）

60歳以上の高齢者のモチベーションを維持・向上させたい、改正高年齢者雇用安定法により良く対応したい

高年齢者雇用安定法では、65 歳までの雇用機会の確保措置として、「定年の引上げ」、「継続雇用制度の導入」、「定年の廃止」のいずれかの措置を講ずる必要があると規定しています。また、平成 25 年 4 月より改正高年齢者雇用安定法が施行され、上述の 3 つの措置のうち、「継続雇用制度の導入」において、対象者を労使協定で限定できる仕組みが廃止されました。つまり、企業は希望者全員を 65 歳まで雇用するための制度を導入しなければならなくなりました（なお、平成 25 年 3 月 31 日までに継続雇用制度の対象者を限定する基準を設けていた事業主に対しては経過措置が設けられており、厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、その基準を引き続き利用できることとなっています）。

一方、適当な仕事が見つからなかった 55 ～ 69 歳の就業希望者について、希望する働き方を見てみると、「短時間勤務で会社などに雇われたい」という回答が 48.4% と最も高くなっています。また男性について、その割合を年齢別にみると、55 ～ 59 歳では 15.3% が「短時間勤務で会社などに雇われたい」と回答しているのに対し、60 ～ 64 歳では 50.6% と大きく上昇しています **[図表Ⅰ－10]**。

[図表Ⅰ－10]

高齢者の最も希望する働き方

区分	適当な仕事がみつからなかった就職希望者計	普通勤務（フルタイム勤務）で会社などに雇われたい	短時間勤務で会社などに雇われたい（日数が少ない、1日の労働時間が短いなど）	近所の人や会社などに頼まれたりして、任意に行う仕事をしたい	家庭で内職をしたい	自分で事業をしたい	その他
総数	100.0	33.0	48.4	9.8	2.3	1.2	1.1
年代別 3 区分							
55 ～ 59 歳	100.0	50.3	42.9	2.3	2.7	-	-
60 ～ 64 歳	100.0	33.8	50.4	6.6	2.6	2.9	1.2
65 ～ 69 歳	100.0	18.1	50.4	19.6	1.5	-	1.8
［性・年代別 *3 区分］							
男性（計）	100.0	45.5	41.7	6.4	0.8	0.8	1.0
55 ～ 59 歳	100.0	84.7	15.3	-	-	-	-
60 ～ 64 歳	100.0	43.0	50.6	-	2.0	2.2	-
65 ～ 69 歳	100.0	24.8	48.5	16.4	-	-	2.7
女性（計）	100.0	15.8	57.7	14.4	4.4	1.6	1.1
55 ～ 59 歳	100.0	16.1	70.4	4.5	5.4	-	-
60 ～ 64 歳	100.0	22.5	50.2	14.6	3.4	3.8	2.7
65 ～ 69 歳	100.0	4.1	54.5	26.4	4.8	-	-

注）総数について無回答率は 4.3%

（独）労働政策研究・研修機構「高年齢者の雇用・就業の実態に関する調査（平成 22 年）」より

こうした高齢者の希望に応じて **短時間正社員制度** を適用することで、専門性や生産性の高い高齢者の効果的な活用が可能になると考えられます。

従来、継続雇用制度の導入企業では労働契約を 1 年ごとに更新するパターンが一般的でした。しかしながら、65 歳までの雇用を前提とすれば、例えば、定年を 65 歳まで引き上げ、60 歳以降は、希望に応じて **短時間正社員** を選択できる制度とすることも十分検討に値するものと考えられます。

短時間正社員制度 の導入手順は、23 ページへ

(3)-7

対象者：パートタイム労働者　**主な目的：**人材獲得・定着・モチベーション向上（パートの活用）

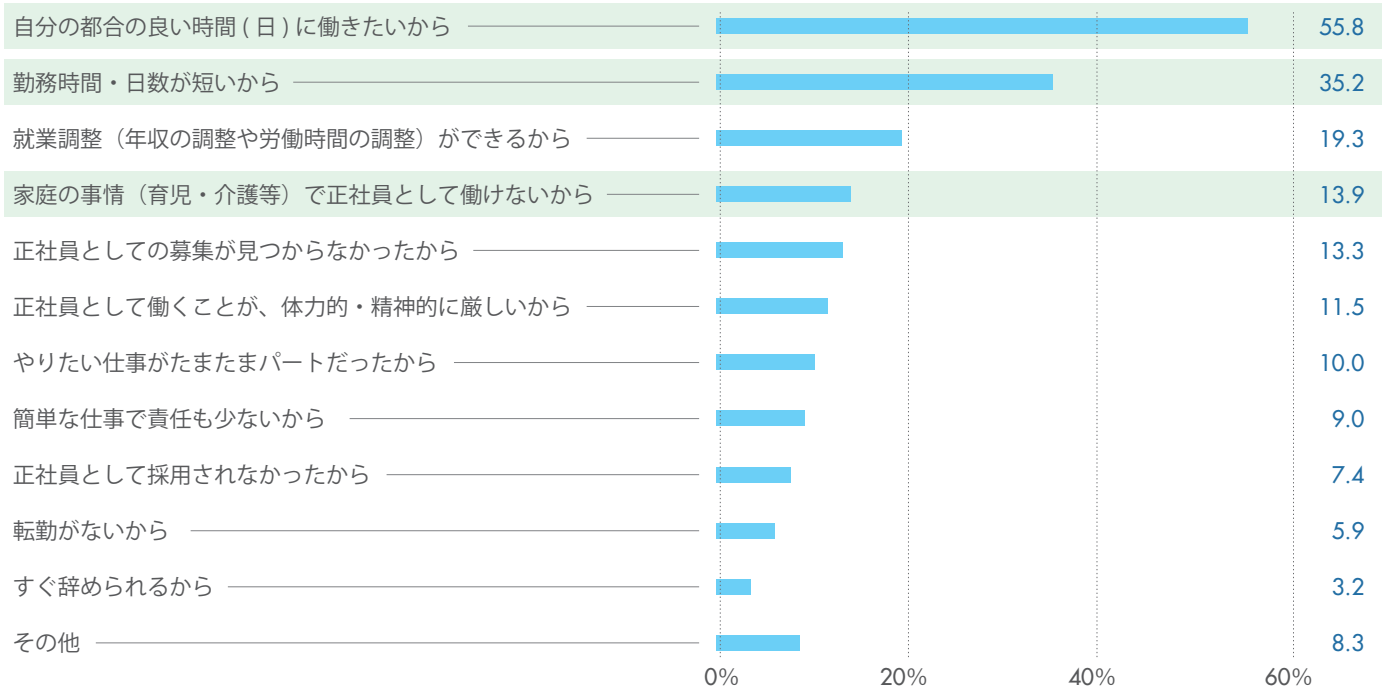
意欲・能力の高いパートタイム労働者のモチベーションを向上させ、定着を促したい

高い意欲と能力があっても、正社員等へのキャリアアップの道が閉ざされていると、パートタイム労働者に高いパフォーマンスを期待することは難しくなると思われます。したがって、正社員に転換できるキャリア・ルートを作ることにより、パートタイム労働者の活用を図ることが重要です。しかしながら、高い意欲と能力があっても、勤務時間を伸ばすことができないことから、フルタイム正社員になることが困難な人もいます。

厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査（平成 23 年）」によれば、パートタイム労働者という就業形態を選んだ理由として、「自分の都合の良い時間（日）に働きたいから」(55.8%)、「勤務時間・日数が短いから」(35.2%)、「家庭の事情（育児・介護等）で正社員として働けないから」(13.9%) と回答している人が多くなっていますが、これらはすべて「時間的な制約の要素」が関係しています**［図表Ⅰ－11］**。つまり、これらの人々は、「フルタイム勤務」では何らかの不都合が生じ働き続けることはできないことから、パートタイムという働き方を選択していることになります。

［図表Ⅰ－11］

現在の就業形態を選んだ理由



厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査（平成 23 年）」より

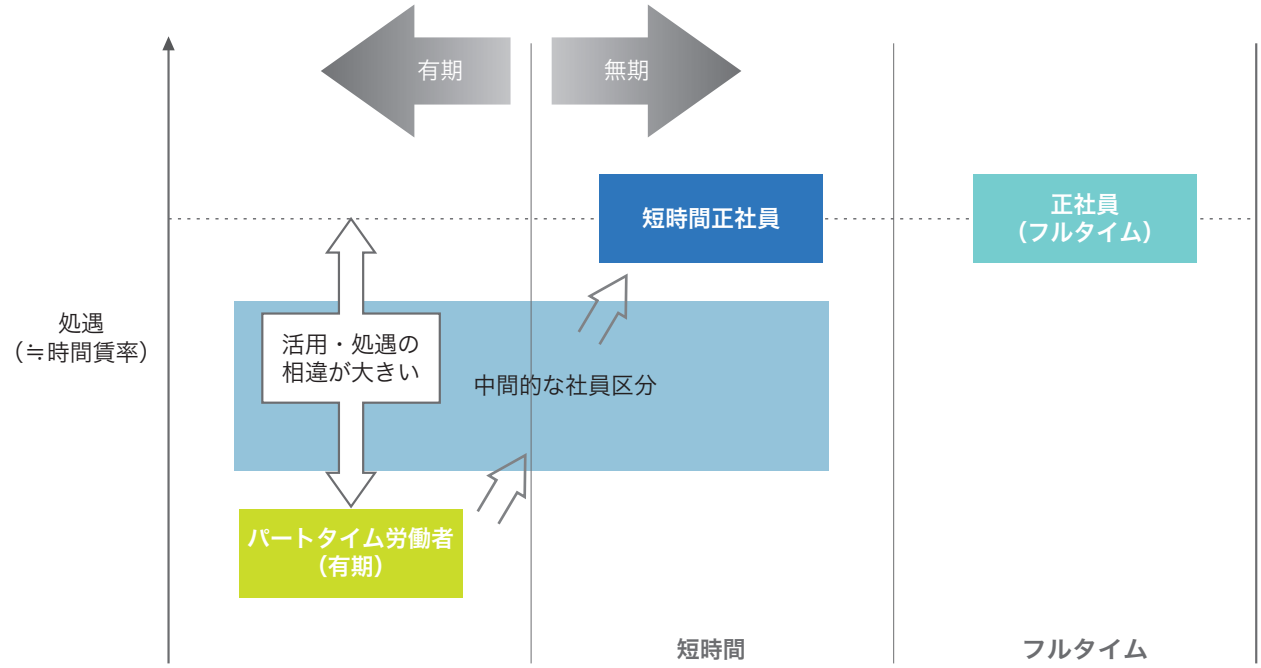
また、同調査によれば、継続就業を希望するパートタイム労働者の 22.0%が、「正社員になりたい」と回答しており、その理由としては、「より多くの収入を得たいから（76.9%）」や「正社員の方が雇用が安定しているから(66.3%)」という回答の割合が高くなっています。

そこで、**短時間正社員制度** を設け、フルタイム正社員と均衡のとれた処遇を実現することで、意欲・能力の高いパートタイム労働者の活用が図られるとともに、モチベーションや定着率の向上が期待できます。また、頑張れば **短時間正社員** という次のキャリアにつながる可能性が開かれることは、パートタイム労働者全体のモチベーションや定着率の向上、さらには新たな人材獲得にも有効でしょう。

ただし、パートタイム労働者と既存のフルタイム正社員の活用・処遇の相違が大きい場合には、既存のフルタイム正社員を基準とした **短時間正社員制度** が、パートタイム労働者にとって利用しにくく、企業にとっては導入しづらいものになってしまうことが危惧されます。そのような事態を避けるために、パートタイム労働者と **短時間正社員** の間に、その活用・処遇が両者の中間に位置付けられる新しい社員区分（中間的な社員区分）を **短時間正社員** に向けたステップとして導入することも考えられます **[図表Ⅰ－12]**。

[図表Ⅰ－12]

パートタイム労働者と既存のフルタイム正社員の活用・処遇の相違が大きい場合の対応



短時間正社員制度 の導入手順は、23 ページへ

(3)-8

対象者：有期契約労働者（パートタイム労働者）　**主な目的：**法対応・モチベーション向上（パートの活用）

改正労働契約法の「無期労働契約への転換」により良く対応したい

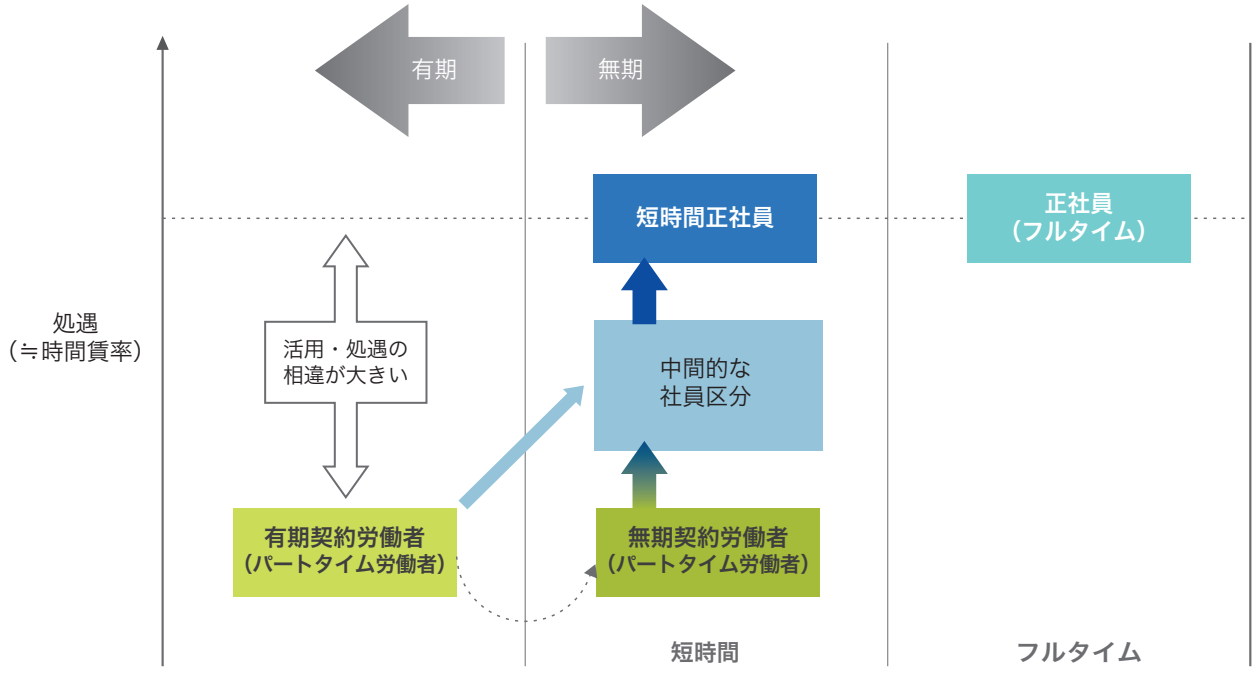
労働契約法が改正され、有期契約労働者の雇用に係る新たなルールが整備されました。その一つに、有期労働契約が通算で5年を超えて更新された場合には、労働者からの申込みにより、無期労働契約に転換する（以下「無期転換」という）ルールが挙げられます。無期転換の場合には別段の定めがある場合を除き、直前の有期労働契約と同一の労働条件とされますが、無期転換する際、転換前の処遇を維持することが果たして最適な選択なのか、効果的な人材活用の観点から処遇を今一度検討することも考えられます。

無期転換した社員に、転換前よりも高い成果を期待するには、職務内容等の見直しと併せて処遇改善を図っていくことが考えられますが、これらの社員に勤務時間の制約がある場合には、**短時間正社員制度** がその有益な選択肢となります。

ただし、有期契約労働者（パートタイム労働者）と既存のフルタイム正社員の活用･処遇の相違が大きい場合には、既存のフルタイム正社員を基準とした **短時間正社員制度** が、無期転換した社員にとって利用しにくく、企業にとっては導入しづらいものになってしまうことが危惧されます。そのような事態を避けるために、無期転換した社員と **短時間正社員** の間に、活用・処遇が両者の中間に位置付けられる新しい社員区分（中間的な社員区分）を、**短時間正社員** に向けたステップとして設計することも考えられます **[図表Ⅰ－13]**。

[図表Ⅰ－13]

有期契約労働者と既存のフルタイム正社員の活用・処遇の相違が大きい場合の対応



短時間正社員制度 の導入手順は、23 ページへ

Ⅱ. 短時間正社員制度の導入手順

ここからは、**短時間正社員制度** の導入手順について説明します **[図表Ⅱ－01]**。以下、導入手順に沿って、それぞれの「基本的な考え方」、「解説」、「留意点」について記述します。

[図表Ⅱ－01]
短時間正社員制度 の導入手順

1. **短時間正社員制度** 導入の目的を明確化する
2. **短時間正社員** に期待する役割（職務内容等、適用期間、労働時間）を検討する
3. **短時間正社員** の労働条件（人事評価、賃金、教育訓練）について、検討する
4. 将来的なフルタイム正社員への復帰・転換について、検討する
5. **短時間正社員制度** を導入し、周知する

(1) 短時間正社員制度 導入の目的を明確化する

各企業の人材活用上の課題によって、**短時間正社員制度** 導入の目的は異なってきます。社員のニーズや自社の人員構成、事業・人材活用戦略等を踏まえて、「Ⅰ.(3) **短時間正社員制度** が解決する人材活用上の課題」(10～22 ページ) を参考に、自社の現状及び将来の課題が、これらの課題のどれに当てはまるかを検討します。

社員のニーズを把握するには、社員を対象としてインタビューやアンケート調査を実施することも有効です。また、制度導入の検討に当たっては、職場マネジメント上どのような課題が生じるかについても、検討しておく必要があります。

制度導入の目的は、前述の人材活用上の課題を解決することとなりますが、社内事情に応じて、目的をより具体化して、それに沿った制度設計をしていくことが重要です。

一方で、制度導入の目的を限定し過ぎると、特定の社員しか制度を利用できなくなることから、周囲の社員が制度利用を「お互い様」と捉えられず、制度に関心を持てなかったり、制度利用者への協力に積極的になれなかったりする懸念もあります。制度導入の目的を検討する際には、この点にも留意することが望ましいでしょう。

(2) **短時間正社員**に期待する役割（職務内容等、適用期間、労働時間）を検討する

①基本的な考え方

・制度導入に際して、まず、**短時間正社員**にどのような役割を期待するのかを明確にする必要があります。**短時間正社員**に期待する役割を決定する上では、労働時間が短いことを考慮する必要があります。

・**[図表Ⅱ－02]**に、制度の対象者や目的別に**短時間正社員**に期待する役割の考え方を整理しました（より詳しい内容は詳細ページをご覧ください）。これを参考に自社のケースについてご検討ください。まずは、どのような職務内容等を設定するかを明確にした上で、適用期間、労働時間についても考えてみましょう。

[図表Ⅱ－02]

対象者、目的別にみた 短時間正社員 に期待する役割の考え方

No.	対象者	主な目的	期待する役割（職務内容等、適用期間、労働時間）
1	フルタイム正社員	定着(育児支援)	**制度利用後のフルタイム正社員への復帰を念頭に置いた設定** [職務内容等] フルタイム正社員への復帰を念頭に置いて、社員のニーズやキャリア形成、円滑な業務遂行の観点等から、適切に設定する [適用期間] 社員のニーズやキャリア形成、人材活用の観点等から、適切な期間を設定する [労働時間] 社員のニーズや円滑な業務遂行の観点等から、柔軟に設定する [→詳細は、25 ページ]
2	フルタイム正社員	定着(介護支援)	
3	フルタイム正社員	定着・モチベーション向上(自己啓発・ボランティア支援)	
4	フルタイム正社員	定着（心身の健康不全対策）	**健康状態に応じた柔軟な設定** [職務内容等] フルタイム正社員への復帰を視野に入れながら、健康状態に応じて、柔軟に設定する [適用期間] 健康状態に応じて、柔軟に設定する [労働時間] 健康状態に応じて、柔軟に設定する [→詳細は、26 ページ]
5	入職者（外部労働市場）	新たな正社員の獲得	**企業の人材ニーズを踏まえた設定** [職務内容等] 企業の人材ニーズを踏まえて設定する [適用期間] 特に期間は設定しない [労働時間] 入職希望者のニーズや円滑な業務遂行の観点等から、柔軟に設定する [→詳細は、27 ページ]
6	高齢者	法対応・モチベーション向上(高齢者雇用)	**社員のニーズと企業の人材ニーズの双方を踏まえた設定** [職務内容等] 効果的な人材活用の観点等からは、これまでの働きぶりを考慮し、培ってきたノウハウや経験を発揮できる職務内容等を設定することが望ましい [適用期間] 社員のニーズや企業の人材ニーズ、改正高年齢者雇用安定法等を踏まえ、適切な期間を設定する [労働時間] 社員のニーズや円滑な業務遂行の観点等から、柔軟に設定する [→詳細は、28 ページ]
7	パートタイム労働者	人材獲得・定着・モチベーション向上(パートの活用)	**転換させるパートタイム労働者の人材活用方針に沿った設定** [職務内容等] 転換させるパートタイム労働者の人材活用方針に従い、転換後の職務内容を設定する [適用期間] 特に期間は設定しない [労働時間] 社員のニーズや円滑な業務遂行の観点等から、柔軟に設定する [→詳細は、29 ページ]
8	有期契約労働者(パートタイム労働者)	法対応・モチベーション向上(パートの活用)	

(2)-1 育児支援、介護支援、自己啓発・ボランティア支援のための **短時間正社員制度**

①基本的な考え方

これらの **短時間正社員** は、フルタイムの正社員が育児、介護、自己啓発・ボランティア活動等の期間に限って **短時間正社員** になる制度ですので、いずれはフルタイム正社員に復帰することを念頭に置いて、期待する役割 (職務内容等、適用期間、労働時間) を検討する必要があります。

②解説

職務内容等

職務内容等は、フルタイム正社員への復帰を念頭に置いて、社員のニーズや円滑なキャリア形成、円滑な業務遂行の観点等から、適切に設定します。仕事経験の機会を極力制約せず、制度利用後も円滑にフルタイム正社員に復帰できるよう、仕事の「質」の面ではフルタイム正社員の時と同等としつつ、「量」の面では短時間勤務であることを考慮することを基本とし、社員のニーズや業務の内容・性質等も踏まえ、適切に設定することが大切です。

適用期間

社員のニーズや円滑なキャリア形成とともに、制度導入の目的 (定着やモチベーション向上) の達成という観点に立って適切な期間を設定する必要があります。育児支援の場合は、複数回の利用等によって制度利用が長期化することで、モチベーションの低下やキャリア形成の遅れが生じる懸念もあるので、この点に留意して期間を設定する必要があるでしょう。また、介護支援の場合は、介護が必要となる期間が明確でない場合も多いと考えられることから、ある程度柔軟な期間設定とすることが望ましいでしょう。

労働時間

どの程度労働時間を短縮すれば社員のニーズに応えられるか、どの程度までの時間短縮であれば円滑な業務遂行が可能か、といった双方の観点等を踏まえ、柔軟に設定することが重要です。

③留意点

[制度設計上の留意点]

- 育児支援、介護支援の **短時間正社員制度** においては、育児・介護休業法で求められている内容に留意する必要があります。育児・介護休業法では、3 歳未満の子を養育するための短時間勤務制度 (原則 1 日 6 時間勤務) の導入が義務付けられています。また、介護支援の **短時間正社員制度** を、要介護状態にある対象家族を介護するための短時間勤務制度として導入する場合は、介護休業の取得日数等と合わせて、対象家族につき 93 日以上利用できる制度とする必要があります。
- 自己啓発・ボランティア支援の **短時間正社員制度** においては、自己啓発やボランティアで得たスキルや経験を、実際の仕事に活かしてもらうことも、職務内容等の設定におけるポイントの一つとなります。

[制度運用上の留意点]

- **短時間正社員制度** の導入に当たっては、制度導入の目的、**短時間正社員** に期待する役割等を、制度の対象者や利用者、管理職、更にはその他の社員に十分に理解してもらう必要があります。人事部門は、制度の対象者が、制度利用のメリット・デメリット、長期的なキャリア・プランを考慮の上、制度を利用するかどうか、利用する場合にはどのように利用するか (適用期間や労働時間) を決定できるよう、支援することが重要です。また、管理職が、**短時間正社員** に期待する役割に応じて職務を付与できるよう、研修の実施やマニュアルの整備、部署を超えた仕事の配分調整や要員の追加等の人事上の配慮等の支援を行う必要があります。

短時間正社員 の労働条件は、30 ページへ

(2)-2 心身の健康不全対策のための **短時間正社員制度**

①基本的な考え方

心身の健康不全対策のための **短時間正社員制度** は、フルタイム正社員が心身の健康不全のために一時的に利用するものと考えられます。この制度で重要なことは、フルタイム正社員への復帰を前面に出し過ぎることで健康状態の改善が阻害される懸念があるので、フルタイム正社員への復帰を視野に入れながらも、まずは健康状態に最大限の配慮を行うというスタンスで、期待する役割 (職務内容等、適用期間、労働時間) を検討することです。

②解説

職務内容等

フルタイム正社員への復帰を視野に入れながら、健康状態に応じて、柔軟に設定します。

適用期間

健康不全の内容によって、必要な期間は変わってくると考えられますので、適用期間は、健康状態に応じて、柔軟に設定する必要があります。

労働時間

労働時間も、健康状態に応じて、柔軟に設定する必要があります。健康不全による休職の後に制度を利用する場合には、最初は可能な範囲で短く設定し、徐々に長くすることもスムーズな職場復帰に有効でしょう。

③留意点

[制度設計上の留意点]

・ 健康不全の内容によっては、定期的な通院・治療に終日を要するケースも考えられます。このような場合には、労働時間の短縮よりも、むしろ労働日数の短縮が有効だと考えられます。**短時間正社員制度** には、労働日数を短縮する「短日」も含まれますので、このようなケースも考慮の上、制度設計を検討しましょう。

[制度運用上の留意点]

・ 制度利用者が健康不全の悩みを一人で抱え込み、健康状態を悪化させないよう、管理職や人事部門が制度利用者の健康状態や悩みをフォローする必要があります。
・ 制度利用者の意向を踏まえた上で、健康状態や配慮すべき事項等について、管理職が把握し、業務遂行に必要な範囲で周囲の社員にも伝えられるよう、研修の実施やマニュアルの整備等、人事部門が管理職に対して支援を行うことも重要です。

短時間正社員 の労働条件は、30 ページへ

(2)-3 新たな正社員の獲得のための **短時間正社員制度**

①基本的な考え方

企業が必要としている人材を獲得するための **短時間正社員制度** ですので、職務内容等は企業の人材ニーズに応じて設定しますが、労働時間については、人材が獲得できるように入職希望者のニーズに配慮する必要があります。

②解説

職務内容等

企業の人材ニーズを踏まえて設定します。人材ニーズは、自社の人員構成、事業・人材活用戦略を踏まえ、中長期的な観点から検討する必要があります。

適用期間

特に期間は設定しません。ただし、社員のニーズやキャリア形成、人材活用の観点から、必要に応じて、フルタイム正社員への転換制度を設けることが考えられます。

労働時間

新たな正社員の獲得が目的ですので、入職希望者に魅力的な制度とする必要があります。労働時間の設定においては、入職希望者のニーズを十分に考慮しましょう。また、労働時間の設定に当たっては、円滑な業務遂行に支障がないかという観点からの検討も重要です。

③留意点

[制度運用上の留意点]

・ 入職希望者にとって、**短時間正社員制度** が入社決定の重要なポイントになることから、フルタイム正社員との相違、フルタイム正社員への転換制度の有無を含め、制度の内容について、入社前に丁寧に説明する必要があります。

短時間正社員 の労働条件は、30 ページへ

(2)-4 高齢者雇用のための **短時間正社員制度**

①基本的な考え方

高齢者雇用のための **短時間正社員制度** においては、基本的にはフルタイム正社員だった社員を、**短時間正社員** として活用していくこととなります。**短時間正社員** に期待する役割は、これまでの働きぶりを考慮の上、社員のニーズと企業の人材ニーズの双方を踏まえて設定します。

②解説

職務内容等

効果的な人材活用の観点等からは、これまでの働きぶりを考慮の上、これまで培ってきたノウハウや経験を発揮できる職務内容等を設定することが望ましいです。特に、同一企業内で、フルタイム正社員から移行する場合には、その時点での社員のニーズや企業の人材ニーズも踏まえ、職務内容等を変えることも考えられます。

適用期間

社員のニーズや企業の人材ニーズ、改正高年齢者雇用安定法等を踏まえ、適切な期間を設定します。改正高年齢者雇用安定法では、企業に対して、65 歳まで希望者全員を雇用する制度の導入が義務付けられています。

労働時間

社員のニーズや円滑な業務遂行の観点等から、柔軟に設定します。

③留意点

[制度設計上の留意点]

- 従来、多くの企業では継続雇用制度が導入され、定年後 1 年ごとに労働契約を更新するケースが一般的でしたが、65 歳までの雇用を前提とすれば、定年を 65 歳まで引き上げる中で、60 歳以降は、希望に応じて **短時間正社員** を選択できる制度とすることも、十分に検討に値すると考えられます。

- 高齢者は健康状態もライフスタイルも多様化する傾向があることから、働き方の選択肢の一つとして、**短時間正社員制度** を導入し、併せて働きぶりや本人のニーズ等に応じてフルタイム正社員と行き来できるようにすることも有効でしょう。

- 高齢者のニーズや職務内容によっては、労働日数の短縮も有効な選択肢になると考えられます。**短時間正社員制度** には労働日数を短縮する「短日」も含まれますので、このようなケースも考慮の上、制度設計を検討しましょう。

短時間正社員 の労働条件は、30 ページへ

(2)-5 パートタイム労働者の活用のための **短時間正社員制度**

①基本的な考え方

パートタイム労働者の活用のため **短時間正社員制度** は、パートタイム労働者を **短時間正社員** に転換させる制度です。パートタイム労働者のモチベーション向上や定着等に資するよう、人材活用方針に従い、期待する役割を設定することが重要です。

②解説

職務内容等

転換させるパートタイム労働者の人材活用方針に従い、転換後の職務内容等を設定します。パートタイム労働者と **短時間正社員** では、期待する役割が異なるケースが多いと考えられることから、転換前後で職務内容等を変えることが考えられます。

適用期間

特に期間は設定しません。ただし、社員のニーズやキャリア形成、人材活用の観点から、必要に応じて、フルタイム正社員への転換制度を設けることが考えられます。

労働時間

社員のニーズや円滑な業務遂行の観点等から、柔軟に設定します。

③留意点

[制度運用上の留意点]

・パートタイム労働者から **短時間正社員** への転換に当たっては、**短時間正社員** に期待する役割（特にパートタイム労働者やフルタイム正社員との相違）を丁寧に説明することが重要です。

・希望者全員がパートタイム労働者から **短時間正社員** に転換できない場合には、転換するための基準を明確にし、特に転換できなかったパートタイム労働者に対して、なぜ転換できなかったか、どう改善すれば転換できるか、といった点について丁寧に説明することが重要です。

短時間正社員 の労働条件は、30 ページへ

(3) 短時間正社員の労働条件（人事評価、賃金、教育訓練）について、検討する

[人事評価（目標設定、評価、昇進・昇格)]

①基本的な考え方

- **短時間正社員** に付与する成果目標は、期待する役割 (24 ～ 29 ページ参照) を踏まえて設定します。
- 同じ職種・職位のフルタイム正社員との比較においては、「量」的な目標は労働時間に合わせて減らし、「質」的な目標は変えないというのが原則ですが、職務の内容や性質、制度利用者の希望も考慮した上で、目標を設定する必要があります。
- 設定した目標に対する評価は、目標に対する達成状況に基づいて行います。
- 能力評価や行動評価等では、**短時間正社員** に対しても、基本的にフルタイム正社員と同じ評価基準・要素を用います。
- **短時間正社員** の昇進・昇格も、こうした人事評価に基づいて、公正に決定することが重要です。

②解説

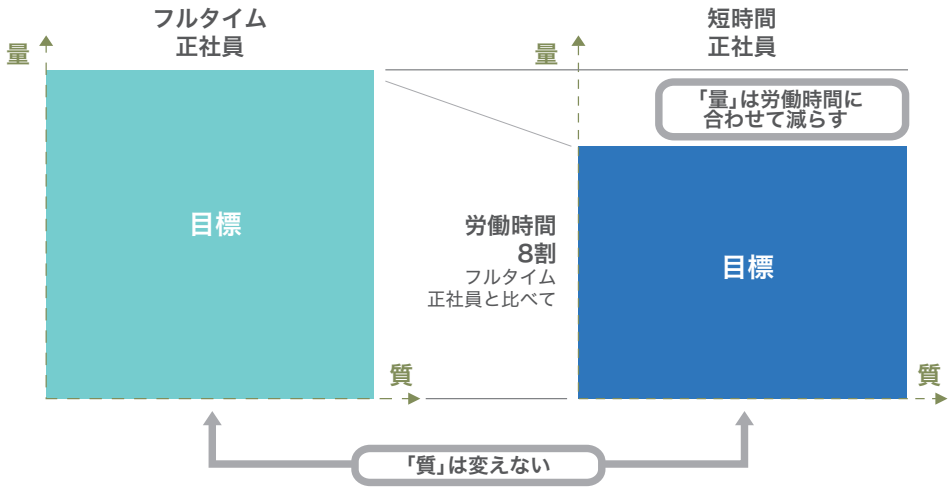
短時間正社員 に対する評価の考え方は、成果目標による評価か、能力･行動等に対する評価かによって異なります。

＜成果目標による評価＞

短時間正社員 に付与する目標は、労働時間の制約を考慮した期待する役割を踏まえて設定します。つまり、**短時間正社員** は労働時間が短いため、フルタイム正社員と比べて処理できる仕事の「量」が減少する場合が多くなることから、この点を踏まえて、目標設定を行う必要があります。同じ職種・職位のフルタイム正社員との比較で、**短時間正社員** の目標設定を「量」と「質」の 2 つの視点で整理をすると、「量」は労働時間に合せて減らし、「質」は変えないというのが原則です。ただし、制度利用に伴い職務内容が変更された場合には、同じ職務内容のフルタイム正社員の目標設定を参考にする必要があります。

また､目標設定においては､管理職と制度利用者とのコミュニケーションが重要なポイントになります｡コミュニケーションを通じて、制度利用者の希望（ 長期的なキャリア・プラン、育児や介護等の状況等 ）も考慮の上、双方が納得できる目標を設定する必要があります。設定した目標に対する評価は、目標に対する達成状況に基づいて行います。

［図表Ⅱ－03 ］
目標設定に対する考え方



◆各社の事例◆

事例３　勤務時間短縮分を考慮し、フルタイム正社員よりも目標値（量）を少なく設定

卸売・小売業（生活協同組合）

正社員数：約 3,700 人（うち短時間正社員数：27 人）、非正社員数：約 11,500 人

（平成 28 年 1 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	勤続６か月以上であり、本人からの申出があれば「子どもが小学校４年生の３月末まで」の期間
	介護	勤続６か月以上であり、本人からの申出があれば「介護休業と合わせて最大１年間」

一時型（育児・介護）の事例

各部門の仕事の性質に応じて目標の設定方法を変えている。たとえば、営業成績が問われる部門では、各部門の判断により、**フルタイム正社員よりも目標値（量）を少なく設定している（勤務時間短縮分を減らす）。**

本部の業務には営業成績が問われるものはないため、目標設定値は変えていない。

＜能力・行動等に対する評価＞

多くの企業は、前述のような成果目標に対する評価以外に、能力・行動等に対する人事評価を実施しています。この場合は、基本的に、同等の職種･職位のフルタイム正社員と同じ評価基準･要素で評価します。評価要素としては、能力、行動の他、勤務態度等が挙げられます。

※行動に対する評価‥実際にとった行動が、あらかじめ定めた要件と合致するか否かを人事評価の判断に用いるもの

＜昇進・昇格＞

短時間正社員 の昇進・昇格は、こうした一連の人事評価等を踏まえて決定します。昇進・昇格に向けて評価を行う際に、**短時間正社員** であるという理由で、機械的に低位に位置付けられることがないよう、公正な人事評価を行うことが重要です。

③留意点

【制度設計上の留意点】

・昇進・昇格の基準は、必ずしも人事評価だけではなく、例えば勤続年数が昇進・昇格の基準になっていることもあります。この場合には、制度利用期間中の勤続年数を、「そのまま通算する」か、「労働時間に応じて減じる」か、を検討しておく必要があります。

【制度運用上の留意点】

・人事部門は、人事評価の考え方を明示し、管理職に周知・徹底するとともに、以下のような、留意すべき点について管理職に伝える必要があります。
  - 制度利用者に低い評価をつける場合には、労働時間が短いことが理由でないことを確認・説明する
  - 周囲の社員が制度利用者を支援している場合には、その点も加味して周囲の社員を評価する

・制度導入後は、**短時間正社員** が、労働時間内で達成困難な目標を付与されていないか、一律に低い人事評価を受けていないか、昇進・昇格で不利になっていないか等を人事部門がフォローし、必要に応じて改善を促すことも重要です。

◆各社の事例◆

事例４　短時間正社員であっても、役職に就くための昇級試験の受験が可能

医療、福祉（知的障害児・障害者の入所施設および通所施設の運営）

正社員数：約 100 人（うち短時間正社員数：13 人）、非正社員数：6 人

（平成 27 年 4 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	育児休業から復職後、本人からの申出があれば「子どもが小学校を卒業するまで」の期間
	私傷病	本人からの申出があればその期間
	障害	障害者を新規雇用するときは原則としてフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申出があればその期間
恒常型	高年齢	65 歳の定年後に再雇用するとき、また、他社を定年退職した人材を新規雇用するときは原則としてフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申出があればその期間

一時型（育児・私傷病）の事例

同法人では「一般職→主任→係長→課長」のキャリアルートを設定している。**短時間正社員であっても、フルタイム勤務者と在職・在任年数を同一に扱い、以下の要件を満たせば、本人の申出により役職に就くための昇級試験を受験することが可能である。**

＜一般職→主任＞

・勤続年数２年以上、人事評価結果と所属長による日頃の働きぶりの評価が一定水準以上、筆記試験（一般常識＋仕事に関する基本的な知識）への合格

＜主任→係長＞

・主任在任年数１年以上、人事評価結果と所属長による日頃の働きぶりの評価が一定水準以上、筆記試験（一般常識＋仕事に関する基本的な知識）への合格

＜係長→課長＞

・係長在任年数１年以上、人事評価結果と所属長による日頃の働きぶりの評価が一定水準以上、社会福祉士・介護福祉士等の公的資格および法人内部の技術資格を各１つ以上取得、筆記試験（一般常識＋仕事に関する基本的な知識）への合格

⇒さらに詳しい情報は「Ⅳ．短時間正社員制度　導入企業の事例紹介」P.67 へ

[賃金（月例給与、賞与、退職金)]

＜月例給与 (基本給、諸手当)＞

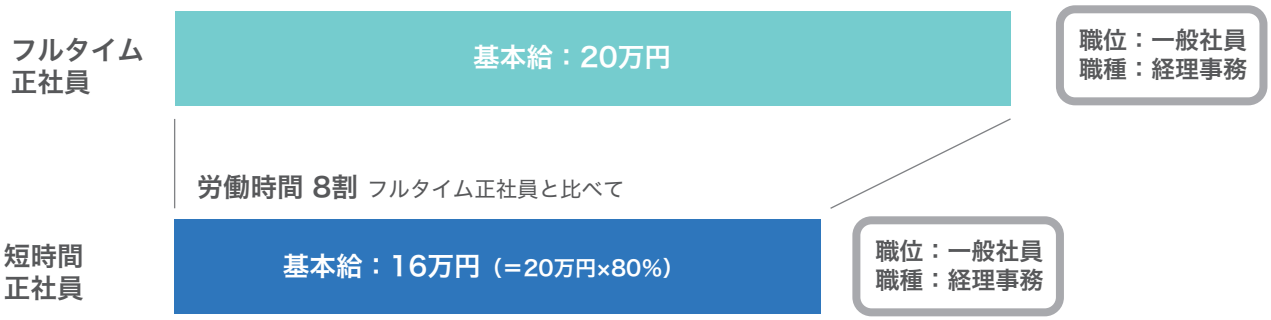
①基本的な考え方

・**短時間正社員** の場合、月例給与のうち、基本給については、同じ職種・職位のフルタイム正社員への支給額を、労働時間に比例して減額します。
・月例給与のうち、諸手当については、各々の手当の趣旨や支給基準を踏まえて、**短時間正社員** に対する支給額を検討します。

②解説

短時間正社員 の基本給は、労働時間比例で考えます。育児支援、介護支援、自己啓発・ボランティア支援、心身の健康不全対策のための **短時間正社員制度** のように、フルタイム正社員から **短時間正社員** に移行する場合は、フルタイム正社員時の支給額を、労働時間に比例して減額します。その他の **短時間正社員制度** の場合も、① **短時間正社員** と同じ職種・職位のフルタイム正社員がいる場合にはその支給額を、②同じ職種・職位のフルタイム正社員がいない場合は、制度の対象者がフルタイム正社員となった場合の支給額 (仮に算出) を、労働時間に比例して減額します。

［図表Ⅱ－04 ］
基本給の設定 (例)



短時間正社員 に関する諸手当の取扱いについては、各々の手当の趣旨や支給基準を踏まえて検討します。短日勤務の場合には、労働日数が支給基準となっている手当を労働日数に応じて減額するかどうか、検討する必要があります。

諸手当(例)	対応(例)
通勤手当、食事手当、宿直手当	労働日数に応じて支給額を減額するかどうか検討する。
職務関連手当 （役職手当、資格(技術)手当等）	手当の趣旨や支給基準を踏まえて減額するかどうか検討する。例えば、短時間勤務であっても、与えられた役職を全うできているのであれば、役職手当は変更しない、又は、短時間勤務であることによって、役職の一部を担当できていない等の事情がある場合は、役職手当を減額する、といったことが考えられる。
生活関連手当（扶養手当、住宅手当等）	手当の趣旨を踏まえ、支給額は、原則として減額しない。

◆各社の事例◆

事例５　短時間正社員にも各種手当を支給

医療、福祉（訪問介護事業、居宅支援事業、在宅支援サービス等）

正社員数：約 20 人（うち短時間正社員数：1 人）、非正社員数：約 40 人

（平成 27 年 12 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	私傷病	本人からの申出があればその期間
パート型	パートからの転換	優秀で正社員相当の職務内容に従事する者を短時間正社員として登用

一時型（私傷病）・パート型（パートからの転換）の事例

短時間正社員にも正社員と同様に各種手当を支給している。支給される各種手当は以下のとおりである。

主な手当	主な内容
家族手当	子ども一人につき 5,000 円、配偶者につき 10,000 円を支給
役付手当	各役職に応じた額を支給 ※現在短時間正社員として勤務している者にはサービス提供責任者の役職手当を支給
資格手当	介護福祉士、社会福祉士、ケアマネジャーの資格取得者に支給 ※現在短時間正社員として勤務している者には介護福祉士の資格手当を支給
勤続手当	５年以上勤続した者全員に月額 1,000 円を支給
住宅手当	単身者で賃貸住宅に暮らす者を対象に月額 10,000 円を支給
処遇改善手当（※）	全員に月額 15,000 円を支給

※　介護職員の処遇改善に取り組む事業者に対して、国より支給される交付金

事例６　基本給と手当の一部を勤務時間に比例配分して算出

医療、福祉（特別養護老人ホーム、在宅介護支援センター、デイサービス等の運営）

正社員数：約 190 人（うち短時間正社員数：2 人）、非正社員数：約 40 人

（平成 27 年 12 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	勤続１年以上・週３日以上勤務であり、本人からの申出があれば「子どもが小学校入学直前の３月末まで」の期間
	私傷病・心身の健康不全	勤続１年以上・週３日以上勤務であり、本人からの申出後、運営会議（理事長・常務理事･施設長が参加する会議）で承認されれば、「該当事由に必要と思われる期間」

一時型（育児・私傷病・心身の健康不全）の事例

基本給を勤務時間に比例配分して算出し支給しているため、時間当たり賃金水準は、フルタイム勤務時と同じである。また、職務手当、特別手当、介護職特別手当（処遇改善手当）の金額も勤務時間に比例配分して算出している。

その他の手当（扶養手当、通勤手当、住宅手当等）は、フルタイムの正社員と同額を支給する。

③留意点

【制度設計上の留意点】

・基本給や手当の算定に当たり、労働時間を考慮する場合、労働時間に比例して減額することは、不利益な取扱いに該当しませんが、短縮された労働時間以上に減額することは、不利益な取扱いに該当し適当ではないので、制度導入に当たっては留意してください。

・一方、企業によっては、**短時間正社員** に移行後も給与を一切減額しない場合もあります。こうした場合、かえって制度利用者がプレッシャーを感じたり、周囲のフルタイム正社員が不公平感を感じたりすることによって、制度利用が阻害される懸念がないか留意することも必要です。

＜賞与＞

①基本的な考え方

・**短時間正社員** の賞与は、フルタイム正社員と同じ基準で支給します。
・支給基準のベースが基本給の場合は、基本給が労働時間に比例して減額されているので、支給月数等の係数はフルタイム正社員と同じにするのが原則です。支給基準のベースが業績等の場合も、原則としてフルタイム正社員と同じ支給基準を適用します。

②解説

賞与の支給基準は、月例給与の基本給をベースにする場合、業績等をベースにする場合等がありますが、**短時間正社員** の賞与は、フルタイム正社員と同じ基準で支給します。

基本給をベースとしている場合、基本給が労働時間に比例して減額されているので、支給月数等の係数はフルタイム正社員と同じにするのが原則です。

人事評価の結果を支給月数に反映させている場合において、人事評価の結果が同じであれば、基本給が労働時間に比例して減額されていることから、フルタイム正社員よりも、**短時間正社員** の方が賞与が低くなります。一方で、**短時間正社員** の方が人事評価の結果が良い場合は、支給月数が多くなるため、**短時間正社員** の賞与がフルタイム正社員のそれを上回ることもあります［**図表Ⅱ－05**］。

［**図表Ⅱ－05**］
基本給等をベースに計算する場合（例）

支給基準…
A評価：基本給の3.5か月分、B評価：基本給の3.0か月分、C評価：基本給の2.5か月分

同じ評価結果の場合
※評価結果　　フルタイム正社員：B評価、短時間正社員：B評価



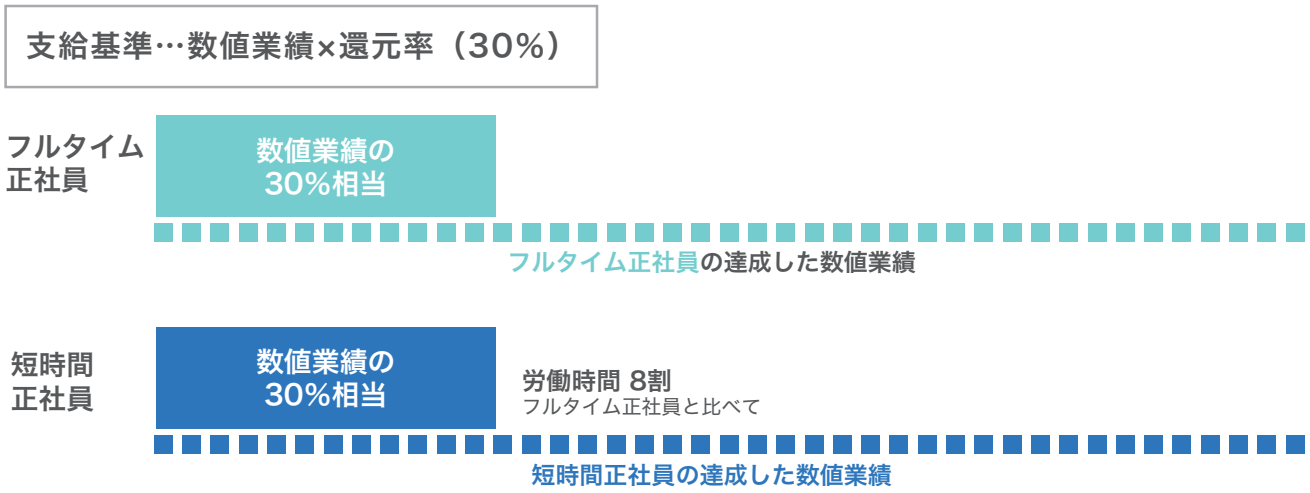
異なる評価結果の場合
※評価結果　　フルタイム正社員：C評価、短時間正社員：A評価



賞与の支給基準のベースが売上等の業績である場合も、フルタイム正社員と **短時間正社員** で同じ支給基準を用いて計算します。

例えば、賞与が「数値業績 × 還元率」で算定される場合、フルタイム正社員と **短時間正社員** の達成した業績が同じであれば、同じ額の賞与が支給されることになります。**[図表Ⅱ－06]**

[図表Ⅱ－06]
数値業績等をベースに計算する場合（例）



③留意点

【制度設計上の留意点】

・賞与の支給基準のベースが基本給の場合、基本給を労働時間に比例して減額した上で、更に支給月数等の係数まで労働時間に比例して減らすことは、二重に減額することになってしまいますので、こうならないように留意してください。

・賞与の算定に当たり、労働時間を考慮する場合、労働時間に比例して減額することは不利益な取扱いに該当しませんが、短縮された労働時間以上に減額することは、不利益な取扱いに該当し適当ではないので、制度導入に当たっては留意してください。

◆各社の事例◆

事例７　フルタイム正社員と同じ仕組みを適用し、賞与額を算出

医療、福祉（知的障害児・障害者の入所施設および通所施設の運営）

正社員数：約 100 人（うち短時間正社員数：13 人）、非正社員数：6 人

（平成 27 年 4 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	育児休業から復職後、本人からの申出があれば「子どもが小学校を卒業するまで」の期間
	私傷病	本人からの申出があればその期間
	障害	障害者を新規雇用するときは原則としてフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申出があればその期間
恒常型	高年齢	65 歳の定年後に再雇用するとき、また、他社を定年退職した人材を新規雇用するときは原則としてフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申出があればその期間

一時型（育児・私傷病）の事例

賞与は、年に２回支給している。賞与額は、**基本給に人事評価結果に基づく係数を乗じて決定しており、フルタイム正社員と同じ仕組みを適用している。**

⇒さらに詳しい情報は「Ⅳ．短時間正社員制度　導入企業の事例紹介」P.67 へ

事例８　賞与額を算出する際、フルタイム正社員と同様に、人事考課結果に基づく係数を活用

医療、福祉（特別養護老人ホーム、在宅介護支援センター、デイサービス等の運営）

正社員数：約 190 人（うち短時間正社員数：2 人）、非正社員数：約 40 人

（平成 27 年 12 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	勤続１年以上・週３日以上勤務であり、本人からの申出があれば「子どもが小学校入学直前の３月末まで」の期間
	私傷病・心身の健康不全	勤続１年以上・週３日以上勤務であり、本人からの申出後、運営会議（理事長・常務理事･施設長が参加する会議）で承認されれば、「該当事由に必要と思われる期間」

一時型（育児・私傷病・心身の健康不全）の事例

賞与は、勤務時間に比例配分して算出した金額を支給している（対象期間のうち３か月以上勤務した者が支給対象）。

賞与額は、基本額に賞与対象期間の出勤率（※）と人事考課結果に基づく係数を掛けて算出する。人事考課結果に基づく係数の考え方は、フルタイム正社員と同様である。

計算式は以下のとおり。

賞与額＝基本額（給料、職務手当、扶養手当の計８時間勤務ベース）×賞与対象期間の出勤率×人事考課結果に基づく係数

※賞与対象の６か月のうち、短時間勤務による実質勤務期間を算出し、それが５～６か月未満の場合は 80%、同４～５か月未満の場合は 60%、同３～４か月未満は 50%として算定。

例えば、賞与対象の６か月間すべてを２時間短縮して勤務した場合は、賞与対象期間の出勤が 6/8（毎日８時間中６時間勤務）であるため、約 4.5 か月相当となり、４～５か月未満の 60%を適用する。

＜退職金＞

①基本的な考え方

退職金の算定において勤続年数が考慮されている場合は、制度利用期間中の勤続年数も通算するのが原則です。ただし、通算に当たって、勤続年数をそのまま通算するか、労働時間に応じて制度利用期間中の勤続年数を補正するかについては、退職金の位置付け (賃金の後払い、功労報償、生活保障等) も考慮の上、検討しておく必要があります。

②解説

退職金の代表的な算定方式としては、「最終給与比例方式」と「点数方式 (ポイント制)」があります。

最終給与比例方式

「最終給与比例方式」とは、退職直前の基本給等を算定基礎額として、勤続年数等に基づく掛け率を乗じて、退職金の額を決定する方式です。この勤続年数に、原則として、制度利用期間中の勤続年数も通算します。ただし、制度利用期間中の勤続年数をそのまま通算するか、労働時間に応じて減らすか、については検討しておく必要があります。

点数方式 (ポイント制)

「点数方式 (ポイント制)」とは、勤続年数や等級格付け等に応じてポイントを付与し、退職時までの累積ポイントに応じて退職金の額を決める方式です。等級格付けによるポイントについては、制度利用期間中であっても、労働時間や労働日数を考慮する必要はありませんので、フルタイム正社員と同じ基準で付与します。一方、勤続年数によるポイントについては、制度利用期間中は、フルタイム正社員と同様とするか、労働時間に応じて減らすか、検討しておく必要があります。

制度利用期間中の勤続年数を労働時間や労働日数に応じて補正するかどうかは、自社の退職金がどういう位置付けかによっても、検討の結果が変わってくると考えられます。退職金の位置付けについては、「賃金の後払い」、「功労報償」、「生活保障」といった説がありますが、「賃金の後払い」であれば、基本給の場合と同様、制度利用期間中については、勤続年数の補正を行う必要があるかもしれません。「功労報償」であれば、功労をどのように捉えるかによって変わります。「生活保障」であれば、勤続年数の補正は必ずしも必要ないでしょう。

③留意点

【制度設計上の留意点】

・ 退職金の算定に当たり、労働時間を考慮する場合、制度利用期間を通算しないことや、短縮された労働時間以上に減らすことは、不利益な取扱いに該当し適当ではないので、制度導入に当たっては留意してください。

◆各社の事例◆

事例９　短時間勤務は、退職金の支給額に影響しない

医療、福祉（特別養護老人ホーム、在宅介護支援センター、デイサービス等の運営）

正社員数：約 190 人（うち短時間正社員数：2 人）、非正社員数：約 40 人

（平成 27 年 12 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	勤続１年以上・週３日以上勤務であり、本人からの申出があれば「子どもが小学校入学直前の３月末まで」の期間
	私傷病・心身の健康不全	勤続１年以上・週３日以上勤務であり、本人からの申出後、運営会議（理事長・常務理事･施設長が参加する会議）で承認されれば、「該当事由に必要と思われる期間」

一時型（育児・私傷病・心身の健康不全）の事例

短時間正社員制度を利用しても、短時間勤務は一時的なものであることから、退職金の支給額には影響させない。

[教育訓練]

①基本的な考え方

・**短時間正社員** に対する教育訓練は、期待する役割 (24 ～ 29 ページ参照) を踏まえて実施します。同じ職種・職位のフルタイム正社員がいる場合は、同等の教育訓練の機会を与えることが重要です。
・研修等を実施する場合は、**短時間正社員** の労働時間の範囲で時間設定を行う等、制度の利用による教育訓練の機会の制約を極力少なくするよう、配慮する必要があります。

②解説

短時間正社員 に対する教育訓練は、期待する役割を踏まえて実施します。同じ職種・職位のフルタイム正社員がいる場合は、同等の教育訓練の機会を与えることが原則です。そのためには、制度の利用による教育訓練の機会の制約を、極力少なくするよう、配慮する必要があります。

教育訓練には、大きく OJT と Off-JT があります。OJT とは、On the Job Training の略であり、日々の仕事を通じた教育訓練を意味します。Off-JT とは、Off the Job Training の略であり、研修等、日常の業務を離れて行う教育訓練を意味します。

以下、**短時間正社員** に対する OJT と Off-JT について、配慮すべき点を説明します。

短時間正社員 に対する OJT

短時間正社員 の場合、労働時間が短いことから、必然的に OJT の機会がフルタイム正社員より減ってしまうと考えられます。制度の利用による OJT の機会の制約を、極力少なくするためには、限られた労働時間の中で、可能な限り責任ややりがいのある仕事を担当させる等、良質な OJT の機会を提供することが有益です。人事部門は、管理職が **短時間正社員** の OJT の機会を極力制約しないよう、必要な情報提供やアドバイスを行う必要があります。

短時間正社員 に対する Off-JT

Off-JT についても、同じ職種・職位のフルタイム正社員と、できる限り同等の教育訓練の機会を与えられるよう、工夫する必要があります。特に大切なのは、研修等を **短時間正社員** が受講可能な日時に設定することです。

それが難しい場合は、研修の資料を提供する、e－ラーニング等の研修等に代わる方法を提供する、といった対応が考えられます。

③留意点

【制度運用上の留意点】

・OJT や Off-JT とともに、自己啓発も人材育成に有効です。短時間正社員 にスキルアップしてもらうために、フルタイム正社員と同様に、自己啓発を奨励・支援することが重要です。

事例１０　短時間正社員に対して、フルタイム正社員と同様の教育訓練を実施

医療、福祉（訪問介護事業、居宅支援事業、在宅支援サービス等）

正社員数：約 20 人（うち短時間正社員数：1 人）、非正社員数：約 40 人

（平成 27 年 12 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	私傷病	本人からの申出があればその期間
パート型	パートからの転換	優秀で正社員相当の職務内容に従事する者を短時間正社員として登用

一時型（私傷病）・パート型（パートからの転換）の事例

短時間正社員は、**フルタイム正社員と同じ教育訓練を受ける。**フルタイム正社員と同様に、月１回、第１日曜日の定例会で、介護技術や調理、制度等を学ぶ。外部講師を招聘することもある。**サービス責任者を対象とする外部研修にも、短時間正社員を参加させている。**

現在短時間正社員として勤務している者に対しても、フルタイム正社員と同様に研修の受講料を補助することで、介護福祉士の資格を取得させた。

＝コラム：短時間正社員 の就業規則（ひな形）＝

短時間正社員制度 を導入する際、就業規則にその労働条件を明文化しておくことで、トラブルを未然に防ぐことができます。労働契約法第 7 条では、「労働者及び使用者が労働契約を締結する場合において、使用者が合理的な労働条件が定められている就業規則を労働者に周知させていた場合には、労働契約の内容は、その就業規則で定める労働条件によるものとする」と規定されており、**短時間正社員制度** についても例外ではありません。

ご参考として、**短時間正社員** の適用範囲、転換、労働時間、休憩時間、休日及び休暇、賃金、賞与、退職金、社会保険・労働保険の加入について記載した就業規則のひな形と解説を、下記のとおりまとめました。

これを参考に自社の短時間正社員制度に沿った就業規則を作成しましょう。

［図表Ⅱ－07］

短時間正社員就業規則 (ひな形)	解　説
第 1 章　総則	
(目的) 第 1 条　この就業規則 (以下「規則」という。) は、○○会社 (以下「会社」という。) の短時間正社員制度の労働条件及び服務規律を定めたものである。	**(目的)** 就業規則の最初には、この就業規則を作成する目的を記します。これは、法律上求められるものではありませんが、「なんのためにこの規則があるのか」を明確にするために、規定します。
(適用範囲) 第 2 条　この規則は 短時間正社員 (1 週間の所定労働時間が○時間以上○時間以下の社員であって、期間の定めのない労働契約を締結した者 (育児・介護休業法で定める短時間勤務制度の適用を受ける者を除く。) をいう。) に適用される。 2　この規則に定めのない事項については、通常の正社員 (以下単に「正社員」という。) に適用される就業規則及び労働基準法その他の法令の定めるところによる。	**(適用範囲)** この就業規則は、通常の正社員とは別に定める必要がある項目について規定します。通常の正社員と同等であって、別に定める必要がない項目については、通常の正社員に適用される就業規則等を参照させます。
第 2 章　転換	
(短時間正社員 から通常の正社員への転換) 第 3 条　正社員になることを希望する短時間正社員は、会社にその旨を申し出ることができる。 2　前項の規定により申出があった場合、会社は、原則として申出日より○か月以内で期日を指定して、当該労働者を正社員へ転換させるものとする。	**(転換)** 短時間正社員から通常の正社員になる場合の手続きについて規定します。 なお、短時間正社員になるための手続きについては、個々の社員に適用される就業規則 (通常の正社員に適用される就業規則、パートタイム労働者に適用される就業規則等) において定めておきます。具体的な規定例は、３９ページのとおりです。
第 3 章　労働時間、休憩時間、休日及び休暇	
(労働時間、休憩時間及び休日) 第 4 条　始業及び終業の時刻、休憩時間並びに休日は、次のいずれかとする。	**(労働時間、休憩時間及び休日)** 短時間正社員の労働時間、休憩時間及び休日のうち、通常の労働者と異なる部分について、具体的に規定しておきます。

始業時刻	終業時刻	休憩時間	休日
○時○分	○時○分	○時○分から ○時○分まで	○曜日、○曜日
○時○分	○時○分	○時○分から ○時○分まで	○曜日、○曜日
○時○分	○時○分	○時○分から ○時○分まで	○曜日、○曜日

(時間外労働)

第 5 条　短時間正社員に前条で定める労働時間を超えて、又は前条で定める休日に労働させないことを原則とする。ただし、短時間正社員との協議の上、前条で定める労働時間を超えて、労働させる場合がある。

(時間外労働)

通常勤務が難しいため短時間勤務を選択している社員に、会社命令で時間外労働を行わせることができる規定では、社員に、「短時間勤務制度自体が形骸化してしまうのでは ?」という不安感を与えてしまうおそれがあります。一方で、制度利用者の中には、キャリア形成の観点等から、特定の日や時間に時間外労働が可能な者もいます。そこで、短時間正社員には時間外労働をそもそも命じないという規定にするか、それが適当でなければ、本人の同意を前提に時間外労働を行わせる場合がある旨の規定にしておくことが望ましいといえます。なお、法定労働時間 (原則として週 40 時間、1 日 8 時間) を超えて、または法定休日 (1 週間に 1 日以上または 4 週間に 4 日以上) に労働させる場合には、時間外・休日労働に関する協定書 (通称「36 協定」) の締結及び行政官庁への届出が必要です。

(年次有給休暇)

第 6 条　会社は短時間正社員に対し、雇入れ日から起算して 6 か月が経過した日及び当該日から起算して 1 年ごとに、勤続期間と 1 週間の所定労働日数に応じて、次表の通り年次有給休暇を付与する。ただし、当該年次有給休暇を付与する日 (以下「付与日」という。) の前 1 年間 (付与日が雇入れ日から 6 か月を経過した日である場合には、雇入れ日から付与日の前日まで) の全所定労働日における出勤率が 8 割未満の者には付与しない。

2　前項の規定にかかわらず、1 週間の所定労働時間が 30 時間以上の場合は、週の実所定労働日数に関係なく、所定労働日数は 5 日とみなす。

3　第 1 項の週の所定労働日数は、付与日における所定労働日数とする。

(年次有給休暇)

労働基準法により、年次有給休暇は、雇用形態にかかわらず付与する必要があります。ただし、週の所定労働時間が 30 時間未満の場合は、週の所定労働日数に応じて付与日数が異なってきます。なお、この場合の所定労働日数は年次有給休暇付与日における所定労働日数となります。したがって、短時間正社員と通常の正社員の間を行き来することがある場合は、仮に「付与日の 1 日前まで、通常の正社員として週に 5 日働いていた」場合でも、付与日において短時間正社員となり、週の所定労働日数が 4 日以下かつ所定労働時間が 30 時間未満になっていれば、1 週間の所定労働日数に応じて年次有給休暇を付与すればよいことになります。上記の点をはっきりさせておかないと、勘違いからトラブルに発展する可能性があるため、就業規則にきちんと明記しておきます。

※「雇入れ日」については、通常の正社員から短時間正社員になった者については、通常の正社員として雇い入れた日となります。

週所定労働日数	勤務期間						
	6か月	1年6か月	2年6か月	3年6か月	4年6か月	5年6か月	6年6か月以上
5日以上	10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日
4日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
3日	5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日
2日	3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日
1日	1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日

第４章　賃金

第 7 条　短時間正社員の賃金については、正社員の所定労働時間に対する、短時間正社員の所定労働時間の割合に応じて、基本給、○○手当、○○手当を支給する。通勤手当は、所定労働日数が 1 か月に○日以上の場合は、1 か月の通勤定期券代を支給し、1 か月に○日未満の場合は、1 日当たりの往復運賃に出勤日数を乗じた金額を支給する。

第５章　賞与

第 8 条　賞与は、正社員の所定労働時間に対する、短時間正社員の所定労働時間の割合に応じて支給する。

第６章　退職金

第 9 条　退職金算定の際の勤続年数の計算に当たっては、正社員として勤務した期間に、短時間正社員として勤務した期間を通算する。

第７章　社会保険・労働保険の加入

第 10 条　短時間正社員には、健康保険・厚生年金保険が適用されるため、会社は必要な手続きを取る。

2　雇用保険の被保険者に該当する短時間正社員については、会社は必要な手続きを取る。

(賃金・賞与・退職金)

基本給は、所定労働時間の割合に応じて支給することが原則です。しかし、「通常の正社員には時間外労働や休日出勤を求めることが多々あるが、短時間正社員にはそのような勤務形態を要請しない」ような場合には、所定労働時間の割合に応じた基本給の減額だけでは、通常の正社員の理解が得られない可能性も考えられます。こうした場合、賞与の算定を人事評価ベースとし、繁忙時やトラブル時に柔軟に対応したことの評価を加味することも一つの方法です。ただし、人事評価をベースにする場合、短時間勤務であることにより不利になるような目標を設定しないよう注意する必要があります。

また、退職金算定の際の勤続年数の計算に当たっては、合理的な理由があれば、短時間正社員として勤務した年数について、その勤務時間数に応じて減じることも考えられます。

(健康保険・厚生年金保険)

下記の①～③を満たし、かつ就労実態も当該諸規定に則している短時間正社員については、原則、常用的使用関係があると認められ、健康保険・厚生年金保険が適用されます。

①就業規則等に、短時間正社員に係る規定がある
②期間の定めのない労働契約が締結されている
③時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同一事業所に雇用される同種のフルタイムの正規型の労働者と同等である

(雇用保険)

1 週間の所定労働時間が 20 時間以上、かつ 31 日以上引き続き雇用されることが見込まれる場合は適用されます。ただし、育児のために、今まで被保険者であっ

	た者が、週所定労働時間が 20 時間未満の短時間勤務を行う場合で、かつ、その子が 3 歳になるまでに 20 時間以上の労働に復帰することが前提である場合は、最長でその子が 3 歳になるまで被保険者資格を継続させることができます。 (労災保険) 　雇用形態、所定労働時間に関係なく、全員に適用されます。

＝コラム：短時間正社員制度 になるための手続きは？＝

　自社の社員が短時間正社員になる場合、正社員用、パートタイム労働者用等、それぞれの就業規則に短時間正社員になるためのルールがないと、短時間正社員に転換することができなくなります。短時間正社員になるための手続きについては、個々の社員に適応される就業規則に規定しておくことが必要です。

通常の正社員に適用される就業規則における規定例

1　次のいずれかの事由により短時間正社員となることを希望するものは、会社にその旨を申し出ることができる。
　一　子どもの養育のため
　二　家族の介護のため
　三　自己啓発のため
　四　地域活動やボランティア活動のため
　五　健康上の理由で、フルタイム勤務が難しい場合
　六　その他会社が認めた場合

2　前項の規定により申出があった場合、会社は、原則として申出日より○か月以内で期日を指定して、当該労働者を短時間正社員とする。

パートタイム労働者等に適用される就業規則における規定例

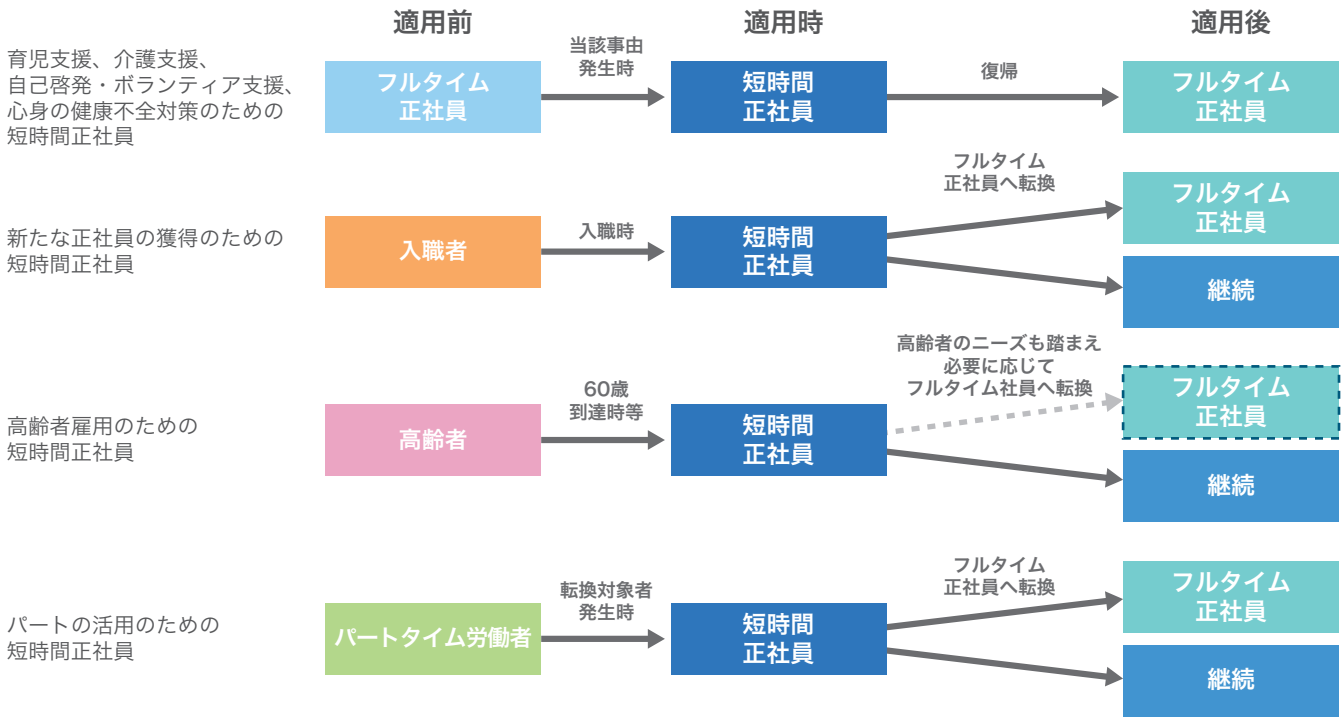
パートタイム労働者及び臨時職員のうち、短時間正社員への転換を希望する者は、正社員登用試験に合格した場合、短時間正社員となることができる。

※　自社の育児・介護休業規程で短時間勤務を認めている場合は、重複を起こさないように気をつけます。例えば「短時間正社員制度を利用する者は、育児・介護時短勤務制度については適用しない」と明示するなど、必要な規定の整備を行う必要があります。

(4) 将来的なフルタイム正社員への復帰・転換について、検討する

短時間正社員制度 適用後の処遇として、フルタイム正社員に復帰・転換するかどうかは、**短時間正社員制度** の導入目的によって変わります。

[図表Ⅱ－08]
短時間正社員制度 の適用フロー



育児支援、介護支援、自己啓発・ボランティア支援、心身の健康不全対策のための **短時間正社員** は、制度利用期間満了後、フルタイム正社員に復帰します。

新たな正社員の獲得のための **短時間正社員** は、社員のニーズや人材の有効活用の観点等を踏まえ、時間制約がなくなった場合には、フルタイム正社員への転換制度を設けることが考えられます。

高齢者雇用のための **短時間正社員** は、原則として、フルタイム正社員には復帰しません。ただし、高齢者のニーズや人材の有効活用の観点等を踏まえ、必要に応じて、フルタイム正社員と行き来できるようにすることも考えられます。

パートタイム労働者の活用のための **短時間正社員** は、社員のニーズや人材の有効活用の観点等を踏まえ、時間制約がなくなった場合には、フルタイム正社員への転換制度を設けることが考えられます。

(5) **短時間正社員制度**を導入し、周知する

短時間正社員制度 が導入目的の達成に向けて円滑に運用され、根付いていくかどうかは、制度導入の際、制度への理解を、どこまで深められるかによって大きく変わってきます。**短時間正社員制度** を導入しても、制度対象者・利用者、管理職、周囲の社員の理解が不足していると、制度が利用しにくくなり、円滑な運用が妨げられることが懸念されます。そこで、**短時間正社員制度** を導入するに当たって、それぞれの関係者にどのようなことを周知していくべきか、ポイントを整理しておきたいと思います。

周知すべき内容

制度の対象者・利用者、管理職、周囲の社員に対して、**［図表Ⅱ－09］**の内容を、必ず周知して下さい。

［図表Ⅱ－09］
関係者に周知すべき内容

「制度の対象者・利用者」に対して	「管理職」に対して	「周囲の社員」に対して
①制度導入の目的 ②制度内容 ③制度利用に当たっての留意点 - 制度のメリット・デメリットやキャリア形成について考える必要性 - 働き方の効率化 - 管理職や周囲の社員との積極的なコミュニケーション ④制度利用の際の事務手続き	①制度導入の目的 ②制度内容 ③制度利用前後の職場マネジメント上の留意点 - 期待する役割に応じた仕事の配分 - 職場単位での働き方の見直し - 適正な人事評価 ④制度利用の際の事務手続き	①制度導入の目的 ②制度内容

周知する方法

制度を根付かせるためには、パンフレットやマニュアルを作成することも有効です。また、Q&A 集の整備や社内報等による制度利用者の紹介などは、利用希望者の不安を払拭し、これまで制度への関心が薄かった関係者の理解を促進する上で効果的です。

◆各社の事例◆

事例１１　社内報への掲載や入職時研修を通じて、制度を周知

医療、福祉（知的障害児・障害者の入所施設および通所施設の運営）

正社員数：約 100 人（うち短時間正社員数：13 人）、非正社員数：6 人

（平成 27 年 4 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	育児休業から復職後、本人からの申出があれば「子どもが小学校を卒業するまで」の期間
	私傷病	本人からの申出があればその期間
	障害	障害者を新規雇用するときは原則としてフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申出があればその期間
恒常型	高年齢	65 歳の定年後に再雇用するとき、また、他社を定年退職した人材を新規雇用するときは原則としてフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申出があればその期間

一時型（育児・私傷病）の事例

短時間正社員制度の内容は、労働条件を含めて就業規則に明示しているほか、**社内報に随時掲載し、職場にも掲示している。**また、**入職時の研修において、就業規則を用いながら同制度内容を詳細に説明している。**

同制度の利用を考える社員がいる場合には、個別説明も行っている。

⇒さらに詳しい情報は「Ⅳ．短時間正社員制度　導入企業の事例紹介」P.67 へ

事例１２　制度について社内報で案内するとともに、管理職に対する説明を実施

小売業（スーパーマーケット）

正社員数：約 2,000 人（うち短時間正社員数：約 160 人）、非正社員数：約 14,000 人

（平成 27 年 12 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	勤続１年以上であり、本人からの申出があれば「子どもが小学校３年生の３月まで」の期間
	介護	勤続１年以上であり、本人からの申出があれば「介護休業と合わせて１年間」
パート型	パートからの転換	パートの中で一定の役職についており、店長から推薦された者のうち、エントリーシートおよび作文を提出し、筆記試験・適性検査・役員面接に合格した者

一時型（育児・介護）の事例

制度改定・制度適用開始決定後は、**全社員に社内報でこれらを案内するとともに、管理職を対象とする階層別研修内で時間を取って説明した。**以前はこれらの制度について「法律遵守」の観点を前面に出して理解を促していたが、近年は**「女性活躍推進の一環」である旨を伝え、**同研修でも、制度内容の詳細に加え、**短時間正社員への仕事配分や評価方法等についても説明している。**

併せて、**労働組合も積極的に制度周知活動を行っている。**機関誌への掲載のほか、**育児休業中の社員にターゲットを絞り、制度説明を兼ねたフォーラム等も開催している。**

事例１３　職員会議を通じて、制度導入の趣旨を周知

医療、福祉（知的障害児・障害者の入所施設および通所施設の運営）
正社員数：58 人（うち短時間正社員数：5 人）、非正社員数：45 人
（平成 27 年 12 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	育児休業から復職後、本人からの申出があれば「子どもの年齢にかかわらず」本人が希望する期間
	介護	本人からの申出があればその期間
	私傷病	本人からの申出があればその期間
	自己啓発	社会福祉士や介護福祉士等の資格取得や、ボランティア活動に参加する場合、本人からの申出があればその期間
パート型	臨時社員からの転換	臨時社員から正社員に転換した者の中で、本人からの申出があればその期間

一時型（育児・介護・私傷病・自己啓発）・パート型（臨時社員からの転換）の事例

短時間正社員は早出、遅出、夜勤や休日のシフトに対応することが難しい場合もあるため、フルタイム勤務の従業員の負担が増大し、従業員間で不公平感が生じる恐れがあった。

そのため、**各通所施設で職員会議を開催し、本制度を導入した趣旨を説明した。**説明会では、現在は同制度を利用していなくても、今後何らかの事情により制度を利用する可能性があるため、**「お互い様」の気持ちで協力してほしい旨を呼び掛けた。**

⇒さらに詳しい情報は「Ⅳ．短時間正社員制度　導入企業の事例紹介」P.67 へ

◆各社の事例◆

事例１４　短時間正社員制度利用に関する相談窓口を設け、制度利用を促進

医療、福祉（特別養護老人ホーム、在宅介護支援センター、デイサービス等の運営）

正社員数：約 190 人（うち短時間正社員数：2 人）、非正社員数：約 40 人

（平成 27 年 12 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	勤続１年以上・週３日以上勤務であり、本人からの申出があれば「子どもが小学校入学直前の３月末まで」の期間
	私傷病・心身の健康不全	勤続１年以上・週３日以上勤務であり、本人からの申出後、運営会議（理事長・常務理事･施設長が参加する会議）で承認されれば、「該当事由に必要と思われる期間」

一時型（育児・私傷病・心身の健康不全）の事例

短時間正社員制度の策定にあたっては、管理職から意見を聴取し、また導入に際しては、管理職を対象に、制度の内容と制度利用者やその周囲に対して配慮すべき点等を説明した。また、**短時間正社員制度に関する相談窓口も設置した。**相談窓口には「家庭の事情があり、フルタイム勤務はできないが、正社員のまま働き続けたい」という相談が来ることがある。そのような相談に対して、**「短時間正社員制度が利用できること」「制度が適用される期間」等を説明し、制度利用を促している。**

事例１５　小冊子の配布、人事面談の実施、相談窓口の設置といった複数の方法で短時間正社員制度を周知

卸売・小売業（生活協同組合）

正社員数：約 3,700 人（うち短時間正社員数：27 人）、非正社員数：約 11,500 人

（平成 28 年 1 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	勤続６か月以上であり、本人からの申出があれば「子どもが小学校４年生の３月末まで」の期間
	介護	勤続６か月以上であり､本人からの申出があれば「介護休業と合わせて最大１年間」

一時型（育児）の事例

育児休業を取得する社員に、短時間正社員制度等の説明を掲載した小冊子を配布している。育児休業から復帰する際の人事面談では「育児・介護・休職・時短規定」を配布し、短時間正社員制度を説明している。また、人事部に相談窓口を設け、制度に関する相談を受け付けている。

なお、管理職にはセンター長会議等を通じて、人事部が短時間正社員制度の説明を行っている。

Ⅲ. 短時間正社員制度の運用改善

主な運用上の課題と改善策

［図表Ⅲ－01］
主な運用上の課題と、制度の関係者が制度の運用改善に向けてやるべきこと

区分	No.	主な運用上の課題
仕事の配分	1	時間を短縮しても仕事量や内容が変わらず、制度が形骸化している ［→詳細は 56 ページ］
	2	補助的・定型的な仕事を割り当てられることが多く、責任ややりがいのある仕事を任せてもらえない ［→詳細は 58 ページ］
	3	制度利用者から、時にはフルタイム勤務や残業ができるという話があるが、制度の設計・運用上、認めるのが難しい ［→詳細は 59 ページ］
人事管理 (評価、キャリア等)	4	**短時間正社員**というだけで低い評価になり、昇進・昇格が大幅に遅れる ［→詳細は 60 ページ］
	5	**短時間正社員制度**の利用期間の長期化によって、モチベーションの低下やキャリア形成の遅れが生じる ［→詳細は 62 ページ］
制度の周知・浸透	6	制度利用に対して、周囲の社員や顧客・取引先から理解や協力を得られない ［→詳細は 63 ページ］

注：No. 5 は、育児支援等を目的とした**短時間正社員制度**における課題。

短時間正社員制度 を導入しても、制度がしっかりと職場に根付くまでには時間がかかります。制度導入企業の中には、実際に制度を運用する中で、様々な課題に突き当たるケースもあるようです。ここからは、仕事の配分、人事管理（評価、キャリア等）、制度の周知・浸透において、制度導入企業が抱える主な課題に焦点を当て、その対応策について説明します。

[図表Ⅲ－01] は、制度の関係者（人事部門、管理職、制度利用者、周囲の社員）別に、制度の運用改善に向けてやるべきことを整理したものです。こうした取組によって制度の運用上の課題を解決し、制度の運用を円滑にすることで、**短時間正社員制度** がより有益な制度として機能すると考えられます。

[図表Ⅲ－01] の１～６のような運用上の課題がある企業は、各課題の詳細ページにお進み下さい。

制度の関係者が、制度の運用改善に向けてやるべきこと

①人事部門	②管理職	③制度利用者	④周囲の社員
関係者に、運用改善に向けてやるべきことを明確に伝え、管理職の職場マネジメントに対して必要な支援を行う	仕事配分を見直し、協力体制を構築する	管理職と、現状の改善に向けた相談を行うとともに、自ら効率的に仕事を進めるよう心掛ける	制度利用者の立場を理解・尊重し、自分の仕事の進め方も見直す
制度利用者に能力や期待する役割に見合った仕事を配分するよう、管理職にアドバイスや支援を行う	先入観にとらわれず、責任ややりがいのある仕事を担当できるように支援する	責任ややりがいのある仕事を任せてもらいたいことを相談するとともに、普段から効率的に仕事を進めるよう心掛ける	制度利用者への協力は、自分にもプラスの面があることを理解し、必要な協力を行う
制度設計を変更するか、運用で認めるか、認めないかを検討の上、認める場合はフルタイム勤務や残業が常態化しないようフォローする	制度利用者の事情やキャリア形成の希望を踏まえた上で、フルタイム勤務や残業が可能な日を計画的に設定し、周囲の社員にも周知する	特定の日や時間帯にフルタイム勤務や残業が可能な場合には、その旨を管理職に相談する	制度利用者の働き方を正しく把握し、必要なフォローを行う
評価の方法や実際の運用が、制度利用者に合理的な理由なく不利になっている場合は改善し、評価の基本的な考え方を管理職に周知・徹底する	評価の考え方を理解した上で、制度利用者と十分なコミュニケーションをとる		
制度利用者に期待する役割を明示し、管理職や制度利用者と認識の共有を行うとともに、職場全体の働き方の見直し等、フルタイム正社員に復帰しやすい環境を整備する	制度利用者がキャリア・プランについて考える上で必要な情報を提供し、キャリア・プランの実現に向けた支援を行う	制度利用のメリット・デメリット、長期的なキャリア・プランを踏まえて、制度をどのように利用すべきかを考える	
関係者に、運用改善に向けてやるべきことを明確に伝えるとともに、職場全体の働き方の見直しを推進する	職場マネジメントやコミュニケーションの改善を通じて、周囲の社員や顧客・取引先から理解や協力を得る	フォローしてくれる周囲の社員の立場や心情に配慮し、短時間勤務の範囲で効率的に仕事を進めるよう心掛ける	制度の趣旨・内容を理解し、制度利用者の立場を理解・尊重する

1 時間を短縮しても仕事量や内容が変わらず、制度が形骸化している

制度利用の申出があった場合には、業務運営上の支障が生じないよう、あらかじめ利用者と周囲の社員の仕事配分の見直しを行う必要があります。ところが、仕事配分の見直しが十分になされず、例えば、制度利用者に制度利用前と同じ仕事がそのまま割り当てられる等、制度の運用がうまくいかなくなるケースがあります。そうすると、制度利用者が決められた時間に退社できず不満が募り、周囲もどう協力してよいか分からない、といった状況に陥り、職場全体の生産性が低下します。

こうした問題が生じた場合には、制度の運用改善に向けて、人事部門が、下記の【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】を、それぞれに明確に伝える必要があります。また、退社時刻等の定期的な把握を通じて、制度利用者が時間どおり退社できているか、周囲の特定の社員に負担が集中していないか等をチェックし、必要に応じて管理職と話し合うことも重要です。さらに、現場だけでは改善が難しい場合には、部署を超えた仕事の配分調整や要員の追加等によって、管理職の職場マネジメントを支援する必要があります。

【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】

制度の関係者	制度の運用改善に向けてやるべきこと	関係者への伝え方
管理職	・制度利用者に対して、短時間勤務に適した内容及び勤務時間に見合う業務量の仕事を再配分する ・周囲の負荷を過剰に増加させることがないよう、職場全体の業務を見直す ・職場の社員全員に、制度の趣旨や内容を丁寧に説明し、協力体制を構築する ・制度利用者や周囲の社員への仕事配分が適正か、定期的に確認する ・場合によっては、部署を超えた仕事の配分調整や要員の追加を、人事部門と協議・検討する	・人事部門から直接伝える ・管理職向けのマニュアルや研修
制度利用者	・仕事が過重で、決められた時間に勤務を終了できない場合は、管理職や人事部門に相談する ・効率的に仕事を進めるよう心掛ける ・協力を得やすいように、周囲の社員と仕事の情報を共有する	・管理職を通じて伝える ・制度の対象者・利用者向けのパンフレットや研修 ・人事面談
周囲の社員	・制度の趣旨・内容を理解し、制度利用者の立場を理解・尊重する ・制度利用者への協力を通じて、自分自身の仕事の進め方や情報共有のあり方を見直す(職場全体の生産性向上につなげる)	・管理職を通じて伝える ・一般社員向けのパンフレットや研修

事例１６　短時間正社員用の配送ルートを設定し、効率的な業務運営を実現

卸売・小売業（生活協同組合）

正社員数：約 3,700 人（うち短時間正社員数：27 人）、非正社員数：約 11,500 人

（平成 28 年 1 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	勤続６か月以上であり、本人からの申出があれば「子どもが小学校４年生の３月末まで」の期間
	介護	勤続６か月以上であり、本人からの申出があれば「介護休業と合わせて最大１年間」

一時型（育児・介護）の事例

宅配事業では、効率的な業務運営を図るため、事業部ごとの判断で短時間正社員用の配送ルートを設けている。

2 補助的・定型的な仕事を割り当てられることが多く、責任ややりがいのある仕事を任せてもらえない

現場の管理職が、過度に配慮した結果、制度利用者に補助的・定型的な仕事ばかりが割り当てられている場合も少なくありません。このように責任ややりがいのある仕事が与えられない状況が続けば、結果として制度利用者のモチベーションの低下やキャリア形成の遅れにつながってしまいます。

効果的な人材活用やキャリア形成の観点に立てば、制度利用者にも、本人の能力や期待される役割に見合った仕事を与えることが重要です。仕事のやり方次第では、あるいは周囲の協力が得られれば、制度利用者も、責任ややりがいのある仕事を担当することが十分可能だと考えられます。

制度の運用改善に向けて、人事部門は、下記の【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】を、それぞれに明確に伝える必要があります。また、制度利用者との面談等を通じて、仕事配分に不満がないか等について確認し、管理職との間に認識のギャップがある場合はそれを埋めることも重要です。職場の特性上、現在の職場では制度利用者にどうしても責任ややりがいのある仕事を付与できない場合には、制度利用者の希望を踏まえつつ、異動・配置転換も視野に入れ、対応策を検討することが望ましいでしょう。

【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】

制度の関係者	制度の運用改善に向けてやるべきこと	関係者への伝え方
管理職	・短時間正社員が責任ややりがいのある仕事を担当するのは難しい、という先入観にとらわれず、短時間正社員に責任ややりがいのある仕事を担当させるために必要な支援について考える <具体的な支援の例> ・突発的な対応が必要な場合には上司がフォローする ・複数人体制で業務を任せる ・制度利用者が責任ある業務に専念できるよう他の業務を部下等の他の社員等に任せる ・会議や研修等の設定時間を配慮する(短時間正社員の勤務時間内で設定) ・情報(連絡事項、議事録、各人のスケジュール等)の共有化を図る(グループウェア等を活用)	・人事部門から直接伝える ・管理職向けのマニュアルや研修
制度利用者	・責任ややりがいのある仕事を任せて欲しい場合には、そのことを管理職や人事部門に意思表示し、相談する ・管理職や人事部門、さらには周囲の理解や協力を得るために、普段から効率的に仕事を進めるよう心掛ける	・管理職を通じて伝える ・制度の対象者・利用者向けのパンフレットや研修 ・人事面談
周囲の社員	・制度利用者が能力や期待される役割に見合った仕事を担当できれば、職場全体の生産性の向上等を通じて、結果として自分達にもプラスとなることを理解し、必要な協力を行う	・管理職を通じて伝える ・一般社員向けのパンフレットや研修

3 制度利用者から、時にはフルタイム勤務や残業ができるという話があるが、制度の設計・運用上、認めるのが難しい

短時間正社員 に対して勤務時間内で実施困難な量の仕事を配分することは当然避けるべきです。しかし、短時間とはいえ、中核的な業務を担っている場合も少なくなく、特定の日や時間にフルタイム勤務や残業に対応できるとする制度利用者もいます。ところが、こうした事情に個別に対応することは制度設計・運用上難しいとして、**短時間正社員** にはフルタイム勤務や残業をさせない企業が少なくありません。

制度利用者のキャリア形成支援の観点からも、制度利用者本人の希望を前提として、部分的にフルタイム勤務や残業を認めることは検討に値すると考えられます。ただし、制度利用者からの申出ではなく、職場の都合によってフルタイム勤務や残業に誘導してしまうことにならないよう、慎重に運用する必要があります。

人事部門としては、まず、部分的なフルタイム勤務の申出をしてきた制度利用者やその管理職から詳しく状況を聞くとともに、他の職場にこのようなニーズがどの程度あるかを把握し、こうした働き方を社内で認めることで生じる課題を整理する必要があります。次に、この結果を踏まえて、①制度を週の中で短時間勤務とフルタイム勤務の日を設定できるような柔軟な形に見直すか、②運用の中で個別に認めるか、③運用でも一切認めないこととするか、を検討します。①や②を選択する場合には、制度の趣旨から逸脱し、制度利用者のフルタイム勤務や残業が常態化する等の問題が発生しないよう、人事部門が、下記の【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】をそれぞれに明確に伝えるとともに、状況を定期的に確認する必要があります。

【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】

制度の関係者	制度の運用改善に向けてやるべきこと	関係者への伝え方
管理職	・制度利用者の事情やキャリア形成の希望を踏まえ、人事部門とも相談の上、部分的なフルタイム勤務や残業を認めるべきか検討する ・認める場合には、制度利用者と十分に相談の上、フルタイム勤務や残業の日をあらかじめ計画的に設定し、周囲にも周知する(制度利用者に甘えて、職場の都合で急にフルタイム勤務や残業を要望することは原則として不可)	・人事部門から直接伝える ・管理職向けのマニュアルや研修
制度利用者	・特定の日や時間帯にフルタイム勤務や残業に対応できる場合には、管理職や人事部門に相談する ・フルタイム勤務や残業が可能な日や時間、仕事の再配分等について、管理職と協議する ・フルタイム勤務や残業が常態化しないよう、メリハリある働き方を心掛ける	・管理職を通じて伝える ・制度の対象者・利用者向けのパンフレットや研修 ・人事面談
周囲の社員	・制度利用者の働き方(短時間勤務、フルタイム勤務、残業が可能な日や時間がいつか等)を正しく把握し、必要なフォローを行う	・管理職を通じて伝える ・一般社員向けのパンフレットや研修

4 **短時間正社員**というだけで低い評価になり、昇進・昇格も大幅に遅れる

制度利用者に対する人事評価について、人事部門が考え方を明示していなかったり、管理職の知識や理解が不足していたりすると、勤務時間が短いというだけで一律に低い評価になる等、公正な評価が行われず、制度利用者のモチベーション低下につながってしまうおそれがあります。

人事部門としては、まずは評価の方法や運用が、制度利用者に合理的な理由なく不利になっていないかを確認し、必要に応じて改善を行う必要があります（**短時間正社員**に対する人事評価の詳細は、30 ～ 33 ページを参照）。

その上で、制度利用者の人事評価について、人事部門が基本的な考え方を示し、目標の設定、評価、制度利用者へのフィードバックといったそれぞれの場面において、下記の【管理職がやるべきこと】を、管理職に対して周知・徹底しましょう。また、「制度を利用すると評価が低くなる」といった誤解が広がらないように、制度利用者や周囲の社員に、制度利用に伴う評価の考え方を開示することも有効です。

【管理職がやるべきこと】

制度の運用改善に向けてやるべきこと	関係者への伝え方
・制度利用者に対する評価の考え方や方法を十分に確認し、理解する ・制度利用によって担当できる仕事等が制約されることで、結果として評価が低くなる可能性がある場合には、制度利用あるいは仕事の配分の前に、そのことを制度利用者に伝える ・制度利用者に低い評価を付ける場合には、勤務時間が短いことが理由でないことを確認・説明する ・周囲の社員が制度利用者をフォローしている場合には、その点も加味して周囲の社員を評価する	・人事部門から直接伝える ・管理職向けのマニュアルや研修

◆各社の事例◆

事例１７　短時間正社員に対する人事評価方法について、管理職研修を実施

医療、福祉（知的障害児・障害者の入所施設および通所施設の運営）

正社員数：約 100 人（うち短時間正社員数：13 人）、非正社員数：6 人

（平成 27 年 4 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	育児休業から復職後、本人からの申出があれば「子どもが小学校を卒業するまで」の期間
	私傷病	本人からの申出があればその期間
	障害	障害者を新規雇用するときは原則としてフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申出があればその期間
恒常型	高年齢	65 歳の定年後に再雇用するとき、また、他社を定年退職した人材を新規雇用するときは原則としてフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申出があればその期間

一時型（育児・私傷病）の事例

制度導入時には、管理職と非管理職に分けて説明会を実施した。管理職には、制度内容のみならず、**制度利用時の人事評価（具体的には、「フルタイム正社員と短時間正社員は同様の内容で評価すること」）**、シフトを作成する際・仕事を配分する際に配慮すべきこと（具体的には、「短時間正社員個々の出退勤時間を把握し、入出により仕事に支障が生じないように配慮すること」）等も説明の上、**短時間正社員に対する人事管理方法を共有している。**

⇒さらに詳しい情報は「Ⅳ．短時間正社員制度　導入企業の事例紹介」P.67 へ

5 **短時間正社員制度**の利用期間の長期化によって、モチベーションの低下やキャリア形成の遅れが生じる

育児支援等を目的とした **短時間正社員制度** においては、複数回制度を利用すること等によって、結果として、制度利用が長期化する傾向がみられます。また、制度利用の長期化に伴い、フルタイム正社員への復帰を念頭に置いた仕事の配分がなされなくなったり、制度利用者のキャリア形成が阻害されるケースも出てきています。

こうした人材活用、キャリア形成上の課題を解決するために、人事部門、管理職、制度利用者のそれぞれが、キャリア形成に関する考え方を明確にし、三者で認識の共有を行うことが重要です。人事部門としても、認識の共有のために下記の【管理職・制度利用者がやるべきこと】をそれぞれに明確に伝えるとともに、人事部門が制度利用者に対してどのような役割を期待しているかを明示する必要があります。

つまり、育児支援等を目的とした **短時間正社員制度** は、原則としてフルタイム正社員への復帰を念頭に置いたものですから、制度利用者には、①仕事の「量」の面では勤務時間に応じて減少させるものの、仕事の「質」の面ではフルタイム正社員の時と同等の役割を担ってほしい、②フルタイム正社員に復帰後のキャリアを考えながら制度を利用してほしい、といった人事部門の期待を、管理職や制度利用者に理解してもらうことが重要です。また、管理職と制度利用者が、制度利用やキャリア・プランについて話し合う上で参考となる情報（制度利用の平均的な期間、制度利用者の昇進・昇格の状況、制度利用後にフルタイム正社員に復帰した社員の声等）を、人事部門が提供することも有益でしょう。

なお、制度利用の長期化の背景には、長時間労働等の職場マネジメント上の課題が存在している可能性があることから、職場全体の働き方の見直し等、制度利用者が円滑にフルタイム正社員に復帰できるような環境を整備することも重要です。

【管理職・制度利用者がやるべきこと】

制度の関係者	制度の運用改善に向けてやるべきこと	関係者への伝え方
管理職	・制度利用の申出を受けた段階で、制度利用者がキャリア・プランや制度利用について考える上で必要な情報(制度利用者に期待する役割、制度利用のメリット・デメリット等)を提供する ・制度利用者がキャリア・プランを実現させるためには、どのタイミングでフルタイム正社員に復帰するのが適当か、どのような能力開発・スキルアップが必要か等について、定期的な面談等を通じて制度利用者と話し合い、双方の認識のギャップを埋める ・意欲の高い制度利用者に対しては、時間制約がある中でも、可能な限り、将来のキャリアを意識した仕事や課題にチャレンジさせ、外部研修への参加等も勧める ・制度利用者が必要以上に制度利用を長期化させることなく、円滑にフルタイム正社員に復帰できるように、職場全体の働き方を見直す	・人事部門から直接伝える ・管理職向けのマニュアルや研修
制度利用者	・自分に期待されている役割を理解する ・制度利用のメリット・デメリット(長期間の制度利用は、キャリア形成にマイナスの影響を及ぼす可能性がある等)について考える ・長期的なキャリア・プランを考える ・制度利用のメリット・デメリットや長期的なキャリア・プランを踏まえて、自分自身が制度をどのように利用すべきかについて考える	・管理職を通じて伝える ・制度の対象者・利用者向けのパンフレットや研修 ・人事面談

6 制度利用に対して、周囲の社員や顧客・取引先から理解や協力を得られない

制度利用においては、周囲の社員や顧客･取引先の理解や協力が不可欠ですが、中には十分な理解や協力を得られず、制度の運用に支障を来すケースもあります。

制度の運用改善に向けては、制度利用者と周囲の社員等がお互いの立場を理解・尊重しながら、求められる役割を果たすことが重要です。そのために、人事部門は、下記の【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】をそれぞれに明確に伝える必要があります。

また、周囲の社員の不満の背景には、長時間労働等の職場マネジメント上の課題が内在しているケースが少なくありません。こうした不満を解消するためには、職場全体の働き方の見直しを推進することも重要です。

制度利用が「お互い様」と捉えられることが、周囲の理解や協力を引き出す上で有効です。したがって、制度の設計に当たっては、自社の事情を踏まえて検討する必要がありますが、制度の対象を極端に限定せず、多くの社員が利用できるものにすることが、制度に対する当事者意識の形成につながり、お互いに理解・協力し合う環境を整備する上で有益でしょう。

【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】

制度の関係者	制度の運用改善に向けてやるべきこと	関係者への伝え方
管理職	・制度の趣旨や内容に関して、繰り返し説明の機会を設け、制度利用者や周囲の社員に理解してもらう ・長時間労働が周囲の社員の不満につながっている場合には、職場全体の働き方の見直し等によって職場マネジメントを改善する ・管理職に相談しやすい環境、職場の関係者同士がコミュニケーションを取りやすい環境を整備し、早目に問題の解決を図る ・顧客・取引先の理解や協力が得られない場合には、管理職が直接出向き、制度利用の必要性や利用期間中の支援体制等について説明し、理解や協力を求める	・人事部門から直接伝える ・管理職向けのマニュアルや研修
制度利用者	・制度の趣旨や内容を理解する ・フォローしてくれる周囲の社員の立場や心情に配慮する ・短時間勤務の範囲で、効率的に仕事を進めるよう心掛ける	・管理職を通じて伝える ・制度の対象者・利用者向けのパンフレットや研修 ・人事面談
周囲の社員	・制度の趣旨・内容を理解し、制度利用者の立場を理解・尊重する ・制度利用者への協力には、自分自身、さらには職場全体の生産性の向上につながる等のメリットがあることを理解する ・制度の対象となっている場合には、自分自身も制度を利用する可能性があることを理解する	・管理職を通じて伝える ・一般社員向けのパンフレットや研修

事例１８　勤務日数の計算方法を工夫することで、短時間正社員に対する不公平感をなくす

医療、福祉（知的障害児・障害者の入所施設および通所施設の運営）

正社員数：約 100 人（うち短時間正社員数：13 人）、非正社員数：６人

（平成 27 年 4 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	育児休業から復職後、本人からの申出があれば「子どもが小学校を卒業するまで」の期間
	私傷病	本人からの申出があればその期間
	障害	障害者を新規雇用するときは原則としてフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申出があればその期間
恒常型	高年齢	65 歳の定年後に再雇用するとき、また、他社を定年退職した人材を新規雇用するときは原則としてフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申出があればその期間

一時型（育児・私傷病）の事例

同法人の生活支援員（※1）は年間勤務日数を定めたシフト勤務である（※2）。勤務日数「２日」のカウントは、日勤なら「１日×２回＝２日」として、夜勤なら「1 回＝２日」として数えるようにしている。そのため、**夜勤なし日勤のみの短時間正社員はフルタイム正社員の勤務と同程度の負担があると認識されることから、フルタイム正社員が短時間正社員に対し不満を持つことはない。**なお、短時間正社員は基本的に土日を休日としているが、月に１回程度は土曜日に出勤する必要がある。

⇒さらに詳しい情報は「Ⅳ．短時間正社員制度　導入企業の事例紹介」P.67 へ

※1　社会福祉施設における日常生活上の支援業務や相談援助業務等に従事する者

※2　同法人では、全社員が年間勤務日数を 258 日に設定している。

事例１９　フルタイム正社員の負担を増やさないような業務配分で、周囲の理解を得る

医療、福祉（知的障害児・障害者の入所施設および通所施設の運営）

正社員数：約 100 人（うち短時間正社員数：13 人）、非正社員数：6 人

（平成 27 年 4 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	育児休業から復職後、本人からの申出があれば「子どもが小学校を卒業するまで」の期間
	私傷病	本人からの申出があればその期間
	障害	障害者を新規雇用するときは原則としてフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申出があればその期間
恒常型	高年齢	65 歳の定年後に再雇用するとき、また、他社を定年退職した人材を新規雇用するときは原則としてフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申出があればその期間

一時型（育児・私傷病）の事例

いずれの職種においても、短時間正社員の仕事内容および責任の範囲はフルタイム正社員と同じである。

生活支援員の場合、担当する利用者の間接支援（利用者のケース記録や支援計画の書類作成、家族との面談等）にかける時間が少なくなるため、担当利用者数を減らしたり、施設内の活動を中心とするグループへ変更したりすることもある。ただし、**これらの変更は、各自の能力に応じて仕事の配分を見直した上で行っており、フルタイム正社員の負担が増えるものではない。**また、**短時間正社員は勤務時間が短いことを補おうと熱心に仕事に取り組んでいるため、周囲からの理解を得ることができている。**

⇒さらに詳しい情報は「Ⅳ．短時間正社員制度　導入企業の事例紹介」P.67 へ

事例２０　全社員がワーク・ライフ・バランスを図りやすい職場を整備

医療、福祉（特別養護老人ホーム、在宅介護支援センター、デイサービス等の運営）

正社員数：約 190 人（うち短時間正社員数：2 人）、非正社員数：約 40 人

（平成 27 年 12 月現在）

●導入している短時間正社員制度の概要

類型	適用事由	適用期間等
一時型	育児	勤続１年以上・週３日以上勤務であり、本人からの申出があれば「子どもが小学校入学直前の３月末まで」の期間
	私傷病・心身の健康不全	勤続１年以上・週３日以上勤務であり、本人からの申出後、運営会議（理事長・常務理事･施設長が参加する会議）で承認されれば、「該当事由に必要と思われる期間」

一時型（育児・私傷病・心身の健康不全）の事例

社員からの要望を受けて、短時間正社員制度利用者だけでなく、全社員がワーク・ライフ・バランスを図りやすい職場を整備するために、年次有給休暇の時間単位取得を可能とした。

同時に、短時間正社員制度と年次有給休暇の取得を組み合わせて利用することもできるようにした。

Ⅳ. 短時間正社員制度 導入企業の事例紹介

ここでは、**短時間正社員制度** を導入した企業の事例を紹介します。各企業で、どの人材活用上の課題に対応する制度が整備されているかという視点でまとめたものが **［図表Ⅳ－01］** です。運用改善については制度導入企業における運用改善の取組が含まれています。具体的な企業の制度導入や運用改善に向けた取組については、詳細ページにお進み下さい。

［図表Ⅳ－01］

導入企業の事例の概要

法人名	概要	人材活用上の課題							運用改善
		育児支援	介護支援	自己啓発・ボランティア支援等	心身の健康不全対策	新たな正社員の獲得	高齢者雇用	パートの活用	
1 社会福祉法人 コロロ学舎	事業内容：知的障害児・障害者の入所施設および通所施設の運営 従業員数：正社員約 100 人（うち短時間正社員 13 人） 所 在 地：東京都 概　　要：専門的な職種でのキャリア継続を可能とする「短時間正社員制度」を導入	○			○		○		
2 社会福祉法人 聖隷福祉 事業団 聖隷横浜病院	事業内容：総合病院 従業員数：486 人（うち医師 83 人） 所 在 地：神奈川県 概　　要：医師ジョブシェアリング制度をプラスワンシステムに発展させ、若手医師の人材育成体制を整備	○	○	○	○	○			○
3 社会福祉法人 南秋福祉会	事業内容：知的障害児・障害者の入所施設および通所施設の運営 従業員数：正社員 58 名（うち、短時間正社員 5 名） 所 在 地：秋田県 概　　要：育児、介護、私傷病、資格取得・ボランティア等自己啓発、臨時職員から正職員転換時に短時間勤務が可能な「短時間正社員制度」を整備	○	○	○	○			○	
4 福井県済生会 病院	事業内容：総合病院 従業員数：1,283 人（うち看護師 578 人） 所 在 地：福井県 概　　要：育児支援のために多様なシフト選択の中で「短時間正社員制度」を用意	○	○	○	○	○		○	
5 不二物産 株式会社	事業内容：サッシの製造・販売・施工 従業員数：22 人 所 在 地：神奈川県 概　　要：定年延長、短時間勤務（「短時間正社員制度」）を制度化し、働き方のニーズに応じた就労機会を提供						○		
6 株式会社 ベネフィット・ワン	事業内容：福利厚生事業等 従業員数：単体 814 人 所 在 地：東京都 概　　要：安心して働き続けられる仕組みの 1 つとして、「短時間正社員制度」を整備	○	○		○				
7 モロゾフ 株式会社	事業内容：洋菓子製造及び販売、喫茶・レストラン営業 従業員数：1,702 人（うちパートタイマー 955 人） 所 在 地：兵庫県 概　　要：パートタイマーから「短時間正社員」への転換制度の導入後の効果と課題	○	○	○	○			○	○
8 株式会社 リコー	事業内容：情報機器製品の開発・生産・販売・サービス・リサイクル等 従業員数：単体約 9,700 人 所 在 地：東京都 概　　要：ダイバーシティ、ワークライフ・マネージメントの視点から短時間勤務制度（「短時間正社員制度」）の充実を推進	○	○						



「一時型」導入により専門的な職種でのキャリア継続が可能となり、新規採用・教育に要するコストの削減、質の高いサービスの提供を実現

社会福祉法人コロロ学舎

・業種／医療，福祉（知的障害児・障害者の入所施設および通所施設の運営）
・本社所在地／東京都西多摩郡
・従業員数／正社員約 100 人（うち短時間正社員 13 人）、非正社員 6 人（平成 27 年 4 月現在）

制度導入の背景

コロロ学舎は、1998 年に自閉症をはじめとする知的障害児・障害者の入所施設を設立した。現在は通所施設を含め、全６施設を運営している。従業員の職種は、事務、生活支援員、児童指導員・療育指導員・保育士、看護師、栄養士に分かれており、正社員約 120 名のうち約 100 名が生活支援員である。また、生活支援員のみ、夜勤を含むシフト勤務となる。

利用者とのコミュニケーションを重視しており、長く働き続けることが見込まれる正社員の雇用を原則としているが、2000 年代半ばから結婚や育児のため、また、体力的な理由で退職する生活支援員が増えてきた。一方で、特に通所施設を開設してからは日中の時間帯（９時半～ 16 時）により多くの生活支援員が必要となることから、日勤だけでもその人数を増やさなければならなくなった。

そのようななか、経営者および人事担当者から自然と「働き続けてもらえるように、夜勤を担当しない日勤のみの短時間勤務を可能にしてはどうか」との話が持ち上がった。結婚や育児を理由とする退職者はすでに一定の技能・技術・経験を持っており、新規にフルタイム勤務の生活支援員を採用するよりも質の高いサービスを提供でき、生産性も高いためである。

短時間正社員を適正に処遇するための工夫

短時間正社員制度の導入時（2010 年／全職種）には、管理職と非管理職に分けて説明会を実施した。管理職には、制度内容のみならず、制度利用時の人事評価（具体的には、「フルタイム正社員と短時間正社員は同様の内容で評価すること」）、シフトを作成する際・仕事を配分する際に配慮すべきこと（具体的には、「短時間正社員個々の出退勤時間を把握し、入出により仕事に支障が生じないように配慮すること」）等も説明の上、短時間正社員に対する人事管理方法を共有することとした。

短時間正社員の時間当たりの基本給は同一職種のフルタイム正社員と同額であり、仕事内容や責任の範囲もフルタイム正社員時と変わらない（生活支援員の場合、担当する利用者の間接支援（利用者のケース記録や支援計画の書類作成、家族との面談等）にかけられる時間が少なくなるために担当利用者数を減らしたり、頻繁に外出するグループではなく施設内で活動することが多いグループを担当できるようにグループを変更したりすることもある）。併せて、役職に就くための昇級試験の受験を可能とするなど、短時間正社員であってもフルタイム勤務時と同様に活躍し、それを適正に処遇する仕組みとして制度を整備することで、短時間正社員のモチベーションの維持を図っている。

現在は育児のみならず、私傷病からのリハビリ期間、高年齢者（65 歳の定年後に再雇用する時、他社を定年退職した人材を新規雇用する時）や障害者の雇用にも、制度適用事由を拡げている（いずれもフルタイム勤務を推奨しているが、本人からの申し出があれば制度利用が可能）。

なお、同法人では職種を問わず年間勤務日数を 258 日に設定しているが、短時間正社員も同じ運用である（短時間正社員の場合、基本的には土日は休日であるが、年間勤務日数の関係上、月に１回程度は土曜日に出勤する必要がある）。したがって、シフト勤務の生活支援員の勤務日数「2 日」のカウントは、日勤なら「１日×２回＝２日」として、夜勤なら「1 回＝2日」として数える。そのため、「夜勤より日勤の方が負担は重い」と受け止める生活支援員が大多数であり、「夜勤なし日勤のみの短時間正職員としての働き方」は「フルタイムの働き方」より体力的に厳しいと認識されており、フルタイム正社員の短時間正社員に対する不公平感も生じていない。

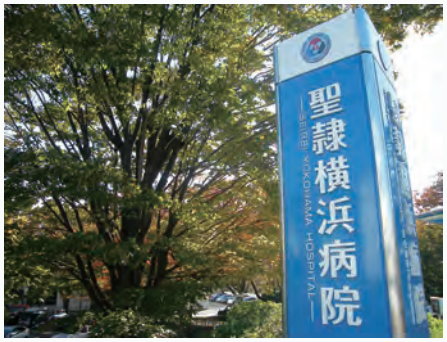
法人にも本人にもメリットをもたらす働き方

結婚・育児を事由とする退職者数は「2001 ～ 2005 年＝７名、2006 ～ 2010 年＝９名、2011 ～ 2015 年（12 月現在）＝２名」と推移しており、「育児による退職を防ぐ」という当初の制度導入目的を達成することができた。

また、制度導入以前は、シフト勤務では保育園や小学校の通園・通学時間、帰宅時間に合わせることが難しいため、育児休業から復職した生活支援員は事務職に転換することが多かったが、復職後も希望する勤務時間帯で生活支援員の仕事を続けられるようになった。このことは、同法人のみならず、本人にもメリットをもたらしている。すなわち、法人にとっては、特に職員数を必要とする日中の時間帯に質の高い人材を確保できるようになるとともに、新規採用および教育に要するコストの削減に結び付いた。そして、専門的な職種に携わりたいと考える本人にとっては、不本意な職種転換をすることなく、キャリアを継続させることが可能となった。短時間正社員は勤務時間が短いことを補おうと熱心に仕事に取り組んでいるため、利用者の家族からの理解も得られている。

制度の運用に当たっては、課題も浮かび上がってきた。勤続年数が比較的短くても役職に就くことができるため、育児を事由として制度を利用する際にはすでに係長・課長である者が多い。しかしながら、マネジメント業務がおろそかになることを懸念し、降級を申し出る者が少なくないのである。また、前述の通り、制度利用中に昇級試験の受験も可能であるが、これまでに昇級試験を受ける者が出ていない。

短時間勤務はフルタイム勤務に復帰するまでの一時的な措置であり、短時間正社員自身が帰宅後に誰にどの業務を任せるのかの指示ができていればマネジメント上も問題ないことから、今後は制度利用中であっても昇級をめざすよう、短時間正社員に働きかけていきたい。



「ジョブシェアリング」から「プラスワンシステム」へ 人材育成を重視した 短時間正社員制度 により病院全体を再生

社会福祉法人聖隷福祉事業団　聖隷横浜病院

・事業内容 / 総合病院
・本社所在地 / 神奈川県横浜市
・従業員数 / 常勤職員数 486 人（うち医師 83 人）（平成 25 年 3 月現在）

医師に対するジョブシェアリング制度導入の背景と制度概要

聖隷横浜病院は、横浜市保土ヶ谷区にある地域中核病院である。平成 16 年に国立病院から移管を受けてスタートしたが、開院当初は病床数 350 床に対して常勤医師が 17 名しかおらず、7 億円の赤字を計上する財政破綻寸前の状況にあった。病院の立て直しのためには、常勤の医師（一般企業でいう正社員）を確保・定着させることが最重要テーマであり、このため職員の満足度が高い病院づくりを目指して施策を推進してきた。

常勤医師の確保·定着を考えた時に、「女性医師が働きやすい職場」が主要命題であることは業界内での統計データで明らかであった。すなわち、20 代の医師の 4 割を占める女性医師について、出産・育児を契機に退職してしまう構図を変えることで、医師の確保・定着に向けて大きく前進すると考えたのだ。

そこで同院は平成 19 年に常勤医師の **短時間正社員制度** である「医師ジョブシェアリング制度」を導入した。これは、常勤医師 1 人分の仕事と責任を 2 人の常勤医師（**短時間正社員** の医師）で分担する制度である。ポイントは、分担した時間のみ各自が責任を負うのではなく、職務の成果について共同で責任を負い、2人セットで評価・処遇を受けることにある。週 3 日の日勤とその他週 1 回のオンコール（急患時対応のための待機）等を合わせて 1 人週 30 時間の勤務であるが、2 人 1 組でうまく補完し合ってシフトを組んでいる。この制度を導入したことで、「女性医師のキャリア継続に取り組む先進的な病院」であることが浸透し、新卒採用や中途採用の応募に好影響を及ぼし、常勤医師の定着率が高まった。その結果、業績も好転し平成 22 年度からは黒字を確保するまでに改善した。

プラスワンシステムへの展開

その後、同制度は「プラスワンシステム」という制度へ発展していった。新制度のポイントは「ベテランのフルタイム常勤医師 1 人」と「若手の短時間常勤医師 0.5 人」を組み合わせ、1.5 人分の仕事をしてもらうという点にある。この制度は、両者にとってメリットが大きい。フルタイム常勤医師からすれば、ペアがいることで外来や病棟で随時発生する患者へのきめ細かな対応を行いやすくなる。一方で、若手の短時間常勤医師の立場からすれば、ベテランの医師から現場で指導が受けられるため、貴重な経験を日々積み重ねることができる。2 人 1 組のペアで業務には当たるが、責任は共同で負うので良い意味での緊張感があり、モチベーションアップにつながる。入院患者からすれば、医師との接点が増えるので安心感につながるといえる。

実は、ジョブシェアリング制度でもベテランの常勤医師が、制度を利用する短時間常勤医師のペアの指導にあたる必要性があった。そうすると、実質的には 3 人のチーム編成となり、コミュニケーションの齟齬等も発生するリスクが高まったため、シンプルな 2人のペア制度へ移行し、より使い勝手の良い制度に改変したのである。その結果、これまでに延べ 21 名の医師がこの制度を利用し、現在 11 名が当院に在籍中である。残りの 10 名のうち 6 名はフルタイム常勤医師として内外の病院に勤務しており、復職支援制度としても有効に機能している。

業界に普及しない理由とは

同院では、全職員を対象として、育児支援のほか、介護支援、心身の健康不全対策、自己啓発を目的とした **短時間正社員制度** の利用も可能になっている。看護師に対するワークシェアリング制度（= **短時間正社員制度** ）の取組もその一つだ。看護師ワークシェアリングは、1 日の就労を 4.5 時間に短縮するか、日数を週 3 日に減らすかを選択することができる。現在の利用者は 5 名で徐々に増えつつあり、病院全体をあげて職員の満足度を高める努力を継続している。

「看護師の **短時間正社員制度** の導入は複数の病院で既に見られますが、医師に対する **短時間正社員制度** の導入はほとんど普及していません。理由は 2 つあり、①働き手側の問題：非常勤（非正社員）になっても一見、処遇がそれほど下がらないため、常勤（正社員）にこだわらない人が多い、②経営側の問題：人気のある病院は求人に困らないし、人気のない病院は非常勤医師を集めて対応するので、新たな制度を作ろうと考えないからです。」しかし、非常勤医師は通常、外来のみで病棟を担当しないため、責任感やモチベーションの維持の面で課題が多く、能力向上も図りづらいのが実態だ。「中長期で女性医師等のキャリアアップを図っていく土壌を作る必要があります。そのためには、働き手と経営側双方に対する啓発が必要です。」同病院は、2 人 1 組で職務の成果に対して相互に補完し合いながら共同で責任を負わせることで、「短時間勤務の常勤医師では責任を果たせない」という業界の思い込みを打ち破ったといえる。



適用事由を広く認めた「一時型」と「パート型」の導入により育児や介護以外の事由が生じても安心して勤務を継続できる環境を整備

社会福祉法人南秋福祉会

・事業内容／知的障害児・障害者の入所施設および通所施設
・本社所在地／秋田県
・従業員数／正社員 58 名（うち、短時間正社員５名）（平成 27 年 12 月現在）

制度導入の背景

南秋福祉会は、知的障害者および身体障害者を対象としたグループホーム（２か所）と通所施設（４か所）の通所施設を運営している。従業員の職種は、事務職、支援職、調理に分かれており、支援職は、社会福祉士や介護福祉士、保育士等の資格を有している。非正社員 45 名を含めた全社員 103 名のうち、86 名が支援職である。また、支援職のみ、早出、遅出、夜勤や休日のシフトがある。

南秋福祉会では、その仕事の特性上、入職しても、仕事になじむことができずに数か月で辞める者もいたため、正社員、非正社員にかかわらず、仕事に適性がある従業員には長期間働き続けてもらうことを前提としていた。しかし、そのような優秀な従業員も、子育てや介護等の家庭の事情で仕事に割く時間が十分に取れなくなったり、精神的な不調に陥ってしまうと、職場に迷惑をかけてしまうとの思いから、離職してしまう恐れがあった。

このような状況を受けて、家庭の事情が生じても従業員が継続して勤務でき、かつ、働きながらのスキルアップが可能となる環境を整備するために短時間正社員制度の導入に踏み切ったのである。

短時間正社員制度の未利用者から理解を得るための工夫

短時間正社員制度（2010 年／全職種に導入）は、育児や介護に加えて、私傷病や自己啓発も適用事由として認めており、育児や介護に携わらない従業員でも、同制度を利用できるようにしている。自己啓発については、社会福祉士や介護福祉士等の資格取得のために専門学校等へ通学したい場合や、ボランティア活動に参加する場合が該当する。いずれの事由の場合も、複数回の利用が可能である。さらに、同法人では、フルタイム勤務を基本としているため、本人からフルタイム勤務に変更したいとの申し出があれば、随時これを承諾し、フルタイム勤務が可能である。申し出があった翌週からフルタイム勤務とすることが多いが、職員の事情に応じて柔軟に対応している。また、非正社員である臨時職員に対しては、正社員転換試験を実施し、合格後の働き方として、短時間勤務を認めている。

短時間正社員とフルタイム正社員の処遇の均等均衡が図られるよう、時間当たり基本給は同一等級のフルタイム正社員と同額としている。また、短時間勤務になったことで担当できる仕事量は減っても、仕事内容や責任の範囲は変化しない。さらに、同法人では、正社員を対象とした等級制度を整備しており、短時間正社員にも同様の制度を適用している。短時間正社員に対しても、次の等級に求められる役割を果たすことができると認められた場合に昇級することができる。

短時間正社員には早出、遅出、夜勤や休日のシフトを認めていないため、短時間正社員制度の導入にあたっては、フルタイム勤務の従業員の負担が増大し、従業員間で不公平感が生じる恐れがあった。そこで、就業規則を改訂し、同制度を利用する際の条件や適用事由等だけではなく、「悪口や不平不満を過度に表してはいけない」といった仕事に対する姿勢についても詳細に記載した。その上で、短時間正職員制度に関する就業規則を配布し、全職員に周知した。加えて、同制度の導入前に、各施設で職員会議を開催し、全従業員に対して、本制度を導入した趣旨や、制度の概要を説明した。また、現在は同制度を利用していなくても、今後何らかの事情により制度を利用する可能性があるため、「お互い様」の気持で協力してほしい旨を呼び掛けた。現在も、１年に１回以上実施する全職員研修で、「お互い様」の気持ちを確認しており、職員がサポートしあう組織風土を浸透させている。

長期的に安心して働くことができる環境を提供

子育てや介護、私傷病等、一時的にフルタイム勤務が難しくなる事由が生じることがある。そのような期間は短時間正職員として勤務し、事由が解消したら再度フルタイム勤務で活躍できる環境を整えたことで、職員の離職を防止することができた。平成 23 年頃までは、毎年３～４人程度離職していたが、短時間正職員制度導入後は、離職者はほとんどいない。

また、子どもの年齢にかかわらず、育児事由の短時間正社員制度を利用できるため、子どもが養護学校に通学している従業員は同制度を利用している者もおり、子育てと仕事とを両立できている場合が多い。また、現在制度を利用していない従業員も、将来的に何か事情が生じても働き続けられることが明確となり、安心感を持って業務に当たることができている。

同法人では、40 代の職員が多いため、今後は介護との両立を目的とした制度利用希望者が増加することが見込まれる。このように、今後、短時間正社員制度利用者が増加する可能性があることから、同法人ではフルタイム勤務の従業員を採用し、同制度利用者が短時間勤務によって担当できなくなった仕事を配分することを検討している。しかし、従業員数を増やすことで人件費も増加するため、まずは法人規模を拡大し、それに耐え得る経営基盤を固めていきたい。



「多様な勤務体系」を整備して離職率を低減するとともに、自己啓発活動の充実を通じてキャリア形成を支援

福井県済生会病院

・事業内容 / 総合病院
・本社所在地 / 福井県福井市
・従業員数 /1,283 人（うち看護師 578 人）（平成 25 年 3 月現在）

「働き続けてもらいたい看護師」のある言葉がきっかけ

「子どもを育てながら仕事を続けることが難しいので、(看護師の仕事を) 辞めたいです。」福井県済生会病院で一人の主任看護師がこう切り出したことが、勤務体系を見直すきっかけとなった。「仕事のできる彼女には辞めてもらいたくありませんでした。」「彼女にどうすれば (看護師を) 続けてもらえるのか」を真っ先に考えた。そこで、貴重な戦力である中堅看護師が結婚や育児を理由に離職する状況を防ぐために、同院ではワーク・ライフ・バランスを充実させるための取組を始めることとなった。

多様な勤務体系の導入をスタート

最初に、「なぜ優秀な看護師がキャリアを断念してしまうのか。その原因を明確にして、対策を立てる必要がある。」と考え、看護師にアンケート調査を実施した。その結果、子育てを機に「長時間勤務」「夜勤」といった勤務状況が重荷となることが判明した。そこで、平成 18 年に、**「短時間正社員制度」**「夜勤免除」「夜勤のみの勤務」「パートタイム」といったこれまでにない勤務体系を用意し、その後フレックスタイム制度の導入も行った。

その中で一番の柱となったのが育児目的の **短時間正社員制度** だ。この制度は、1 週間の勤務時間の合計が 30 時間以上であれば勤務日数に制限は無い。利用できる期間は子どもが未就学の間としている。

ポイントはきめ細かなシフト設定を用意したことにある。「もともとは日勤と夜勤がそれぞれ 3 交代、その他に早出と遅出の 2 区分で合計 8 区分のシフト設定でした。アンケート調査結果を踏まえ、日勤は 6 区分、夜勤は 8 区分、その他を 5 区分の計 19 区分に設定し直すことで、短時間での勤務が可能となるように改定しました。」個々人の都合に応じて、様々なシフトから自分に合ったものをパズルのように組み合わせて勤務時間を設定することが可能になり、仕事と育児の両立を支える前提が整備された。

シフト設定に関連して発生するのが交代時の引継ぎ業務の問題だ。従来は引継ぎ業務そのものが業務上の負担になっていた。「日勤の看護師が残業する原因にもなっていました。そこで他の看護師が引継ぎを補助したり、医師の指示も配慮するといったルールを整備した結果、夜勤シフトの看護師への引継ぎがスムーズにいくようになりました。」看護師の仕事に必ず発生する引継ぎがスムーズに行われることは、多様な勤務体系を受け入れるインフラとして機能している。

看護師の **短時間正社員制度** 利用者数は現在 64 名で、看護師全体の 1 割程度となっている。制度導入前の離職率は 13% 程度であったのに対して、制度導入後は徐々に低下し、平成 24 年度には 5% を切る水準にまで低下してきている。さらに「副次的な効果としては、1 か月当りの平均残業時間が制度導入前後で比較して半分程度にまで減ってきたことが挙げられます。」といった嬉しい話も。「**短時間正社員制度**だけが理由ではないと思いますが、勤務シフトの見直しを図る中で業務内容やスケジュールが整理され、結果として残業時間も減ったのではないでしょうか。」経営的な観点からも良い効果が出てきている。

様々な目的に応じた **短時間正社員** という選択肢

短時間正社員制度 については、育児目的での利用が圧倒的に多いのは事実だ。一方で同院では、様々な場面で **短時間正社員制度** の利用が可能であり、育児のみならず、介護、健康不全、自己啓発、パートからの転換等様々な目的に応じて利用が可能になっている。

同院は、もともと大学院進学や認定看護師資格の取得に励む看護師が多いことが特徴だが、多様な勤務体系を整備したことで、「看護師の中長期におけるキャリアアップを支援したい」という病院側のスタンスが看護師にも浸透し、以前にも増して大学院進学や資格取得に励む傾向が強まっている。

業界動向としては、看護師資格がありながら、勤務条件と家庭の事情が折り合わずに働き続けることに悩んでいたり、退職してしまった看護師が多くいる実態がある。同院における **短時間正社員制度** は、そういった看護師の受け皿としての機能も発揮している。

また、同院には現在、パートとして働いている看護師が 50 人前後いるが、本人の意欲や就業時間等の制約を踏まえつつ、パートから **短時間正社員** を含めた正社員へ転換していくことも可能になっている。

今後も現場で働く看護師が生き生きとワークライフバランスを実現できるように、臨機応変に制度を見直ししていくつもりだ。



高齢者に配慮した職場づくり
働く意欲がある限り、就労機会を提供

不二物産株式会社

・事業内容 / サッシの製造・販売・施工
・本社所在地 / 神奈川県横浜市
・従業員数 /22 人（平成 25 年 3 月現在）

制度導入の背景

不二物産は、昭和 36 年に日本初のアルミサッシの誕生と共に設立。以来、半世紀にわたり幾度かの経済の荒波を経験しつつ現在まで着実に実績を積み重ねてきている。この業界は、若年層の定着率が低いのが悩みの種であり、社員の高齢化が少しずつ進んでいる。

「企業にとっての一番の投資は設備ではなく人材。長い目で見ると、大きな投資になるため、中途で辞められてしまうと大変困ります。」そこで、「若者が来ない。来ても定着しない。」と嘆くよりも、「高齢者に立派な戦力として働いてもらう」という発想が重要だと考えた。昔から技術と経験を持った高齢者を積極的に活用してきた同社だが、外注先の倒産により倒産先の社員 8 名 (うち 60 歳以上が 4 名) を受け入れたことで、本格的な制度整備や職場環境の改善に乗り出すこととなった。

定年延長、**短時間正社員制度** の導入と職場改善の取組

平成 23 年に、まず 65 歳定年制を導入した。もともと同社は 65 歳までの継続雇用制度を採用していたが、倒産先の社員 8 名を子会社で受け入れた際に、就業規則を見直し、65 歳に定年を引き上げ、更に 65 歳以降も継続して就労を希望する者は、会社と協議して働く意欲がある限り働き続けられるように改定した。

また、60 歳以上の高齢者の場合、病院に通院中であったり、体力的に厳しいためフルタイムの勤務を希望しないというケースもあるため、働く時間を短くしたり、働く日数を減らしたりする **短時間正社員** の仕組みも整備した。同社にはもともと障害者の方が、短時間で勤務するという事例はあったので、そういった柔軟な働き方を高齢者にも導入し、働きやすい仕組みを整備したのである。**短時間正社員制度** というと、勤務時間や勤務日数について、いくつかの勤務パターンから選択したり、期間は○年以内といった条件があることが多いが、同社の場合、高齢者が利用者であるため、できるだけ個別事情を踏まえながら細かい労働条件を設定している。

そして、**短時間正社員制度** の導入に合わせて、「自己宣言制度」というものを導入した。職場内に短時間で勤務する者がいると、シフト設定をする際に、当然それを前提に仕事の分野や周囲の協力体制について、考える必要が出てくる。そういった中で、毎年個々人が、自分の働き方についての目標を宣言することで、色々な事情を抱えていることを職場の中で共有、理解し合い、お互いが気持ちよく目標を持って働ける職場にすることを狙いとしている。

なお、同社では高齢者に配慮した職場づくりのために、労働条件の整備だけでなく、職場での業務改善も並行して進めていった。ハード面では「台車と工具台にキャスターを装着」「照明の増設」「工場内のバリアフリー化」等多岐にわたる。こういった改善は毎月実施される全社員参加型の「合理化会議」で提案されたものである。また、ソフト面では社員の多能工化を推進し、**短時間正社員制度** を導入する中で業務の調整が実施しやすい体制の構築を進めていった。

このように、様々な取組を通じて高齢者の職場環境を整備してきたが、その中でも **短時間正社員制度** が果たす役割は大きい。これまで同社では、正社員は「フルタイムで働くもの」という先入観があったが、**短時間正社員制度** を導入したことで、高齢者も自分の都合に合わせた勤務体系を選択できるようになったため、働く意欲がある限り、ニーズに応じた柔軟な働き方の選択ができるようになったといえる。

知名度アップと採用コストの低減

同社は新卒採用を行っていないが、中途採用は随時行っている。しかし最近では、中途採用にほとんどコストがかかっていないという。同業他社からの転職や業界の口コミなどで、年齢は高齢者の域に達していても即戦力になりうる人材が集まってきている。最近では、マスコミに取り上げられたり、高齢者雇用関連のコンテストで表彰されることも多くなってきて、企業規模は大きくないが、知名度がますます上がってきている。

新卒採用や年齢に固執せず **短時間正社員制度** を導入するなど、働き続けられる限り働こうとする高齢者のために徹底して職場環境を整備していったことが、今の同社が市場から評価されるゆえんである。



多様化するライフスタイルや生活環境に対応し安心して働き続けられるためのライフサポートコースを整備

株式会社ベネフィット・ワン

・事業内容／福利厚生事業等
・本社所在地／東京都渋谷区
・従業員数 / 単体 814 人（平成 25 年 4 月現在）

制度導入の背景

ベネフィット・ワンは、法人向けの福利厚生事業を手がけて着実に業績を伸ばしている。かつては、育児や介護等の理由によりフルタイムで働けない事情を抱える社員に対しては、個別に対応してきたが、女性社員比率が高かった（約7割）ことや、会社の事業内容との関係からも、社員の働く環境整備の必要性を感じており、今後社員のニーズが高まっていくことも想定された。そこで、多様化するライフスタイル、変化する生活環境に柔軟に対応し、社員それぞれが自らの持つ能力、キャリアを生かしつつ、安心して働き続けることができるような勤務体系を特別勤務制度として包括的に整備することとなった（平成 20 年 11 月）。特別勤務制度には「ライフサポートコース」と「ライフプランコース」の二つのコースを用意しており、「ライフサポートコース」が **短時間正社員制度** であり、「ライフプランコース」は一定の事由を満たした場合における休職制度である。

制度の概要と利用実態

短時間正社員制度 を規定した「ライフサポートコース」だが、複数の利用目的を包括的に認めている。具体的には育児、介護、健康上の理由、その他特別の事情がある場合である。勤務条件としては、時間を短縮する場合は 3 時間まで 30 分単位で、また、勤務日数を減らす場合は週 3 日勤務まで短縮することができる。給与については、短縮した時間に比例して減額となる。制度を利用できる期間は原則として 1 年間だが、育児目的の場合は子どもが未就学児の間であれば利用が可能となっている。評価の枠組みも基本的にはフルタイムの正社員と変わりはない。ただし、目標設定を行う際には、短時間勤務であることを考慮した内容となるように調整している。

制度の利用状況は、過去 3 年間で見ると育児目的が 14 名、介護目的が 1 名、健康上の理由が 5 名となっている。利用者のほとんどが女性だが、過去には男性の利用者もおり、色々な部署で利用者が出ているので、制度そのものはかなり社内に浸透しており、知らない人はいないと言える。また、育児目的での制度利用に関しては、育児休業に入るタイミングで説明用の冊子を配布している。

制度導入の効果や運用面での留意点

制度導入の効果としては、社員が「ライフスタイルの変化に応じて働き方を変えることができる」という安心感を持てるようになったことであろう。現場からも、制度導入はありがたいという声が聞こえてきている。

運用面で留意していることとして、社員の声に耳を傾けることを重視している。「一度『ライフサポートコース』を選択しても、様々な事情が変化する中で細かい勤務条件はタイムリーに見直していく必要があります。そこで、当社では4月、7月、10月、1月と3か月ごとに見直しを実施しています。なんらかの事情を抱えて **短時間正社員制度** を利用しているわけなので、3か月に1度面談を実施することにより、会社としては社員の状況を良く把握して、細かいケアを行うようにしています。」

短時間正社員制度 の利用期間における、職種の変更や拠点の異動等については特に細かいルールは存在しない。実態としては同じ部署で働けるように配慮をしている。しかしながら、担当の顧客を持つ営業部門の場合は、現実問題として時間制約があることで業務に支障が出るため、制度利用期間中は、同じ営業部門でも営業事務を担当するといったケースもある。いずれにしても、本人や所属長が良く話し合いながら最善の策を見出すようにしている。

「当社は企業の様々なニーズに応える総合的な福利厚生サービスを提供している会社です。働く人の満足度をいかに高めるかということを重視しています。お客様に、より良いサービスを提供する会社になるために、自社の社員の職場環境の整備に配慮することを心掛けています。今後も、社員のライフスタイルや生活環境の変化に応じて、安心して働ける会社にしていくために、社員のニーズを把握しながら制度の改定等も柔軟に行っていきたいと思います。」



ショートタイム（ST）社員制度の浸透で社内が活性化
やる気のある人材を発掘・定着させる仕組みとは？

モロゾフ株式会社

・事業内容 / 洋菓子製造及び販売、喫茶・レストラン営業
・本社所在地 / 兵庫県神戸市
・従業員数 /1,702 人（うちパートタイマー 955 人）（平成 25 年 3 月現在）

制度の概要

モロゾフは平成 19 年に優秀なパートタイマーの戦力化を目指してショートタイム社員制度（**短時間正社員制度**）を導入した。当時の外部環境における背景として、「労働力の売り手市場化」「改正パートタイム労働法施行による均等・均衡待遇の要請」により、「良質な人材の確保・人材流出防止の必要性」「就業形態・職業観の多様化への対応」が喫緊の課題として取り上げられるようになり、以前から検討していた「パートタイマーの正社員化」「正社員に対する短時間勤務という選択肢の提示」を行うことになった。

同社の特徴は、「パートタイマーのステップアップ」として、ショートタイム社員（更にはフルタイム社員）への登用ルールを整備したことにある。ショートタイム社員になるには、①勤続 3 年以上、②本人の希望、③上司の評価、④筆記試験・適性検査、⑤部門長面接、⑥役員の承認という 6 つの要件を全てクリアする必要がある。一旦ショートタイム社員として認定されるとその後 1 年以上経過すれば、いつでもフルタイム社員に転換できるため、勤務時間は短時間であっても、求められる資質はあくまで「正社員レベル」ということになる。

なお、このショートタイム社員制度は、パートタイマーからのステップアップのみならず、正社員が育児や介護、自己啓発、健康不全等の理由により利用することも可能である。

導入後の状況

パートタイマーからステップアップする場合は、登用ルールが厳しいため、誰もが挑戦できるわけではない。毎年登用試験の時期が来ると、人事部で勤続 3 年の要件をクリアしたパートタイマーをリストアップして所属部門へ伝達する。その中から、優秀でやる気のあるパートタイマーが直属の上長の推薦を得た上で登用試験に挑戦してくる。例年の傾向として、40 名程度がこの制度に挑戦してくる。しかし、最終的に合格できるのは 5 ～ 10 名程度である。「現実的にはかなり厳しい審査を実施していると言えます。ショートタイム社員といえども求める要件は正社員レベルなので、妥協はできません。」複数回挑戦してくるパートタイマーも出てきている。

パートタイマーの誰もが登用試験に合格し、ショートタイム社員になれるというわけではないが、制度導入の効果は色々な意味で出てきている。「この制度がなかったら、優秀でやる気のあるパートタイマーをそのまま埋もれさせていた（あるいは外部流出していた）可能性があります。この制度を定着させたことで、毎年着実にパートタイマーの中から正社員としての働きを期待できる人材を発掘できるのです。」

同社の正社員採用ルートはこれまでは、新卒採用（近年では 15 名程度）と中途採用（毎年 1、2 名程度）に限られていたが、ショートタイム社員の制度ができたことで、採用ルートが一つ増えたことになる。そして、このルートから上がってくる社員は、現場経験を積んだ言わば即戦力人材だ。採用戦略にもこの制度が大きく貢献していることがうかがえる。

「最初からフルタイム社員で採用された者に対しても、良い刺激を与えていると思います。ショートタイム社員の存在が、ややモチベーションが低下していたフルタイム社員に対してカンフル剤の効果を果たすようにもなりました。」

ショートタイム社員を含め、正社員の格付け制度としては非管理職で現在 4 階層の設定がなされている。導入以来、ショートタイム社員になり、その後フルタイム社員へと転換し、格付けも当初のエントリー段階から 2 段階昇格した者も複数出てきている。「他のパートタイマーから見れば、ショートタイム社員に登用された社員は、良いロールモデルになっています。せっかくショートタイム社員制度を利用して正社員の仲間入りをしたわけですから、エントリークラスに安住せず、是非どんどん昇格を目指していってもらいたいと思います。」

戦略の明確化の必要性

最近のパートタイマー応募者へのアンケートでは、応募のきっかけにショートタイム社員制度の存在を挙げる人が半数以上に上っており、パートタイマーの採用にも貢献している。一方で、コスト面から見れば処遇を上げることによって、人件費が増加したり、制度の運用を支える維持コストもそれなりに発生する。パートタイマーの活用方針を戦略的に明確化しなければ踏み切れない選択であろうことも事実だ。「今後の課題は登用審査面談後のフィードバックの充実です。惜しくも登用基準を満たさなかった方に対して、何が足りないのかを指導して次につなげてもらうための仕組みづくりを整備していきたいと思います。」優秀なパートタイマーを適正に処遇し、活躍してもらうために、同社の挑戦は続く。



“働きやすい会社”の実現のために
社員のニーズを的確に把握し、制度の改善を積み上げ

株式会社リコー

・事業内容 / 情報機器製品の開発・生産・販売・サービス・リサイクル等
・本社所在地 / 東京都中央区
・従業員数 / 単体約 9,700 人（平成 25 年 3 月現在）

これまでの経緯と方針

リコーは、オフィスオートメーション、デジタル化を提唱して業界の先駆的な存在となり、グローバル事業でも大きな成果を上げている。同社が現在の中期経営計画 (以下「中計」) で掲げる人事機能方針の一つがダイバーシティの推進 (国籍、性別、年齢、障害の有無等に関わりなく、多様な人材が活躍できる環境の整備) とワークライフ・マネジメント (社員が仕事と生活の双方の充実に向けて、自らが積極的にマネジメントする取組) を通じた「“働きやすい会社”の実現」だ。

育児や介護を理由とする短時間勤務の制度自体はそれぞれ平成 2 年、平成 8 年から存在していた。利用者が本格的に増え始めたのは平成 14 年以降である。きっかけは、平成 14 年から、①多様な人材 (女性、障害者等) の活躍推進、②両立支援と働き方の見直し、③意識・風土醸成の 3 つの軸による、多様な人材が活躍できる職場環境の構築が、同社の重点施策として掲げられるようになってきたことにある。平成 14 年からの中計では、男女共同参画の推進を重点施策として、「意識改革・風土醸成」に重点を置いた推進活動を展開。平成 17 年からの中計では、次世代育成支援対策推進を掲げ、「両立支援策の拡充と働き方の見直し」に重点を置き、制度面の充実を図ってきた。そして、平成 20 年以降の中計では、ダイバーシティとワークライフ・マネジメント推進を掲げ、主に女性の活躍を推進する施策に重点を置いている。

育児・介護支援における短時間勤務制度の概要

女性の育児支援策の一つとして、短時間勤務制度（ **短時間正社員制度** ）を整備しているが、同社では子どもが小学校３年生までの間としており、育児・介護休業法上の義務（子どもが３歳未満）と比較してかなり長期の制度利用を認めている。勤務時間については、３パターンから選択が可能であり、最長で２時間４５分の勤務時間の短縮が可能だ。現在の制度利用者は３００名弱に上っており、女性社員全体の２割を占めるほど普及・浸透するまでになった。

「ダイバーシティ推進を明確にうたい始めてから、ここ数年は育児休業の制度利用率は１００%に達しています。また、育児を理由とする退職が減少し、女性の勤続年数が毎年伸長した結果、直近では男性の平均勤続年数とほぼ肩を並べる水準にまでなりました。」

両立支援の主要制度のもう一つの柱が家族介護支援制度である。その中の一つとしても、短時間勤務制度が整備されている。勤務時間は育児目的の場合と同様に３パターン（最長２時間４５分の勤務時間の短縮）から選択が可能であり、最長２年間まで取得できる。短時間勤務制度以外にも、介護休業、介護休暇、時差出勤、フレックスタイム等様々な制度が整備されており、それぞれの事情に応じて選択できるようになっている。

ニーズの把握と改善活動の積み重ね

同社の制度設計のベースは、社員の具体的なニーズだ。毎年ワークライフ・マネジメントに関する意識調査を実施して、育児や介護等の仕事と生活を両立させるための制度について、詳細なニーズを把握するようにしている。そこで出てきた調査結果を踏まえて、毎年制度の見直しを検討している。制度利用者に対しては「両立支援コミュニケーションガイドブック」を、マネージャー層に対しては「両立支援コミュニケーションガイドライン」を配布し、セミナーなどを開催して継続的な啓発活動を行っている。「育児や介護支援の制度を利用している社員は、職場とコミュニケーションをしっかりと取る必要があります。短時間勤務だからといって周囲が過剰な反応をしてしまうと、ミスコミュニケーションを生んでしまいます。特にマネージャー層には、ガイドラインで、面談の仕方や声掛けの例なども取り上げ、コミュニケーションの改善を図っています。」継続的な改善活動を通じたノウハウが、ガイドブックやガイドラインに凝縮されているのだ。

大きな方針を掲げて経営トップ層の意思を明確にすることで、全社で意識・風土醸成を図りつつ、実務的にはニーズの把握から施策の実行、改善点の反映までの PDCA サイクルを着実に積み上げていくことで、同社は“働きやすい会社”の実現に挑戦し続けている。

V. 詳細な情報入手先等

(1) パート労働ポータルサイト

短時間正社員 やパートタイマーが生き生きと働ける職場環境づくりに役立てるために、下記のとおり、「パート労働ポータルサイト」があります。

本サイトでは、本マニュアルや関連資料をダウンロードできるほか、**短時間正社員制度** の取組事例を掲載しております。是非、**短時間正社員制度** の導入、運用改善にお役立て下さい。（http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/）

［図表Ⅴ－01］
パート労働ポータルサイト



(2) 都道府県労働局の窓口

短時間正社員制度 に関するお問い合せは、都道府県労働局雇用均等室へ

平成 28 年 3 月現在

	電話番号	FAX 番号	郵便番号	所在地
北海道	011-709-2715	011-709-8786	060-8566	札幌市北区北８条西２丁目１番１号　札幌第１合同庁舎９階
青　森	017-734-4211	017-777-7696	030-8558	青森市新町２丁目４番２５号　青森合同庁舎
岩　手	019-604-3010	019-604-1535	020-0045	盛岡市盛岡駅西通１丁目９番１５号　盛岡第２合同庁舎
宮　城	022-299-8844	022-299-8845	983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町１番地　仙台第４合同庁舎
秋　田	018-862-6684	018-862-4300	010-0951	秋田市山王７丁目１番４号　秋田第二合同庁舎２階
山　形	023-624-8228	023-624-8246	990-8567	山形市香澄町３丁目２番１号　山交ビル３階
福　島	024-536-4609	024-536-4658	960-8021	福島市霞町１番４６号　福島合同庁舎
茨　城	029-224-6288	029-224-6265	310-8511	水戸市宮町１丁目８－３１
栃　木	028-633-2795	028-637-5998	320-0845	宇都宮市明保野町１番４号　宇都宮第２地方合同庁舎
群　馬	027-896-4739	027-896-2227	371-8567	前橋市大手町２－３－１　前橋地方合同庁舎８階
埼　玉	048-600-6210	048-600-6230	330-6016	さいたま市中央区新都心１１－２　ランド・アクシス・タワー１６階
千　葉	043-221-2307	043-221-2308	260-8612	千葉市中央区中央４丁目１１番１号　千葉第２地方合同庁舎
東　京	03-3512-1611	03-3512-1555	102-8305	千代田区九段南１－２－１　九段第３合同庁舎１４階
神奈川	045-211-7380	045-211-7381	231-8434	横浜市中区北仲通５丁目５７番地　横浜第２合同庁舎１３階
新　潟	025-288-3511	025-288-3518	950-8625	新潟市中央区美咲町１丁目２番１号　新潟美咲合同庁舎２号館４階
富　山	076-432-2740	076-432-3959	930-8509	富山市神通本町１丁目５番５号
石　川	076-265-4429	076-221-3087	920-0024	金沢市西念３丁目４番１号　金沢駅西合同庁舎
福　井	0776-22-3947	0776-22-4920	910-8559	福井市春山１丁目１番５４号　福井春山合同庁舎
山　梨	055-225-2859	055-225-2787	400-8577	甲府市丸の内１丁目１番１１号
長　野	026-227-0125	026-227-0126	380-8572	長野市中御所１丁目２２番１号
岐　阜	058-245-1550	058-245-7055	500-8723	岐阜市金竜町５丁目１３番地　岐阜合同庁舎
静　岡	054-252-5310	054-252-8216	420-8639	静岡市葵区追手町９番５０号　静岡地方合同庁舎５階
愛　知	052-219-5509	052-220-0573	460-0008	名古屋市中区栄２丁目３番１号　名古屋広小路ビルヂング１１階
三　重	059-226-2318	059-228-2785	514-8524	津市島崎町３２７番２号　津第２地方合同庁舎
滋　賀	077-523-1190	077-527-3277	520-0051	大津市梅林１丁目３番１０号　滋賀ビル
京　都	075-241-0504	075-241-0493	604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町４５１
大　阪	06-6941-8940	06-6946-6465	540-8527	大阪市中央区大手前４丁目１番６７号　大阪合同庁舎第２号館
兵　庫	078-367-0820	078-367-3854	650-0044	神戸市中央区東川崎町１丁目１番３号　神戸クリスタルタワー １５階
奈　良	0742-32-0210	0742-32-0214	630-8570	奈良市法蓮町３８７番地　奈良第３地方合同庁舎
和歌山	073-488-1170	073-475-0114	640-8581	和歌山市黒田２丁目３番３号　和歌山労働総合庁舎４階
鳥　取	0857-29-1709	0857-29-4142	680-8522	鳥取市富安２丁目８９番９号
島　根	0852-31-1161	0852-31-1505	690-0841	松江市向島町１３４番１０号　松江地方合同庁舎５階
岡　山	086-224-7639	086-224-7693	700-8611	岡山市北区下石井１丁目４番１号　岡山第２合同庁舎
広　島	082-221-9247	082-221-2356	730-8538	広島市中区上八丁堀６番３０号　広島合同庁舎第２号館
山　口	083-995-0390	083-995-0389	753-8510	山口市中河原町６番１６号　山口地方合同庁舎２号館
徳　島	088-652-2718	088-652-2751	770-0851	徳島市徳島町城内６番地６　徳島地方合同庁舎４階
香　川	087-811-8924	087-811-8935	760-0019	高松市サンポート３番３３号　高松サンポート合同庁舎２階
愛　媛	089-935-5222	089-935-5223	790-8538	松山市若草町４番３号　松山若草合同庁舎
高　知	088-885-6041	088-885-6042	780-8548	高知市南金田１番３９号
福　岡	092-411-4894	092-411-4895	812-0013	福岡市博多区博多駅東２丁目１１番１号　福岡合同庁舎新館
佐　賀	0952-32-7218	0952-32-7224	840-0801	佐賀市駅前中央３丁目３番２０号　佐賀第２合同庁舎
長　崎	095-801-0050	095-801-0051	850-0033	長崎市万才町７番１号　住友生命長崎ビル３階
熊　本	096-352-3865	096-352-3876	860-8514	熊本市西区春日２－１０－１　熊本地方合同庁舎Ａ棟９階
大　分	097-532-4025	097-537-1240	870-0037	大分市東春日町１７番２０号　大分第２ソフィアプラザビル４階
宮　崎	0985-38-8827	0985-38-8831	880-0805	宮崎市橘通東３丁目１番２２号　宮崎合同庁舎２階
鹿児島	099-222-8446	099-222-8459	892-0847	鹿児島市西千石町１番１号　鹿児島西千石第一生命ビル
沖　縄	098-868-4380	098-869-7914	900-0006	那覇市おもろまち２丁目１番１号　那覇第２地方合同庁舎１号館３階

なお、雇用均等室は、都道府県労働局内の組織改編により平成 28 年４月１日から雇用環境・均等部（室）（仮称）に変更されます。
所在地、電話番号が変わることもありますので、詳細は厚生労働省ホームページ（http://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/）をご覧ください。

MEMO

MEMO

MEMO

厚生労働省委託事業
受託　みずほ情報総研株式会社
(C)2016 Ministry of Health, Labour and Welfare, All Right reserved.
< 平成 28 年 3 月第 2 版第 1 刷 >



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
MIC

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

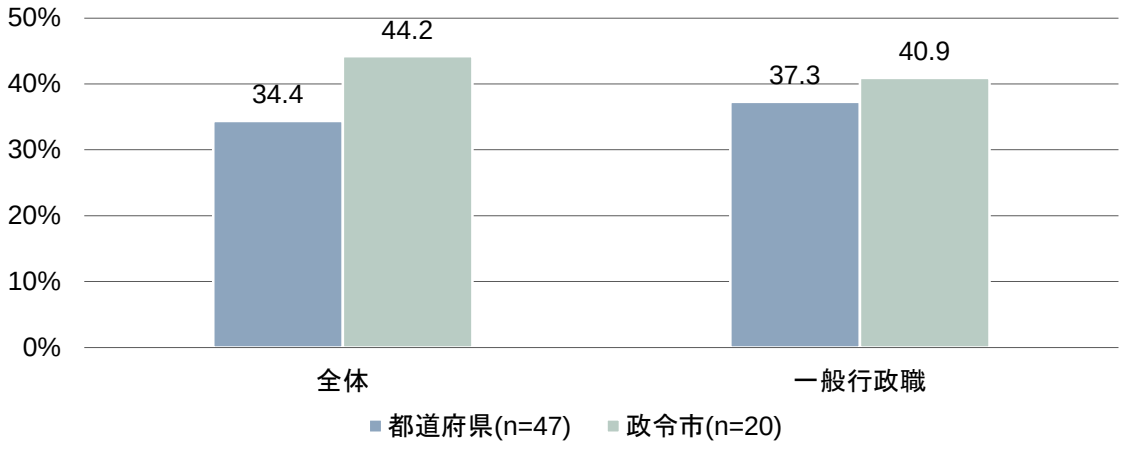
第 2 章では、内閣府及び総務省で実施した調査データに基づいて、地方公共団体における女性活躍・働き方改革の現状と課題、施策の取組状況を紹介します。

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）

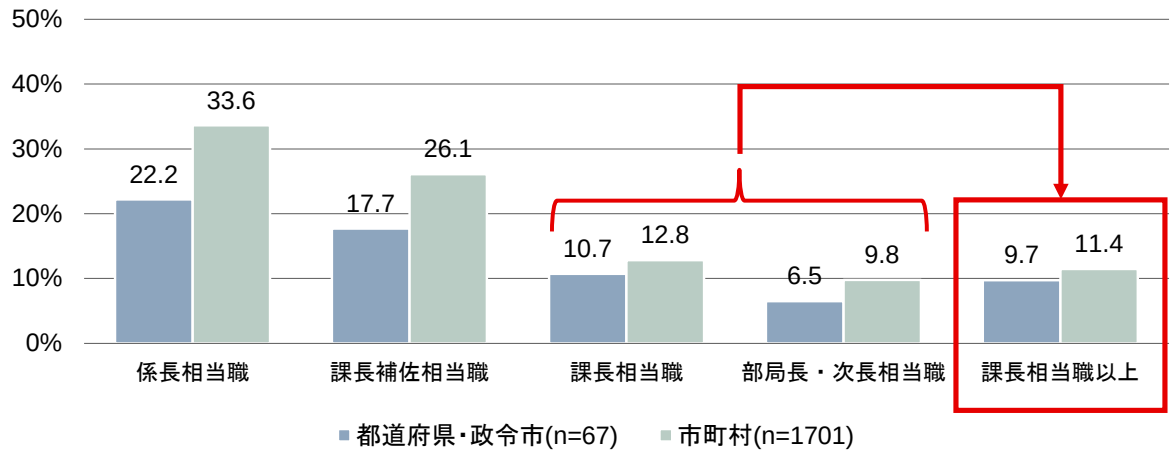
（注）対象は、全地方公共団体（都道府県・政令市・市区町村）1,788 団体の一般職に属する職員（警察・消防・教育公務員含む）

(3) 女性管理職の割合は低い

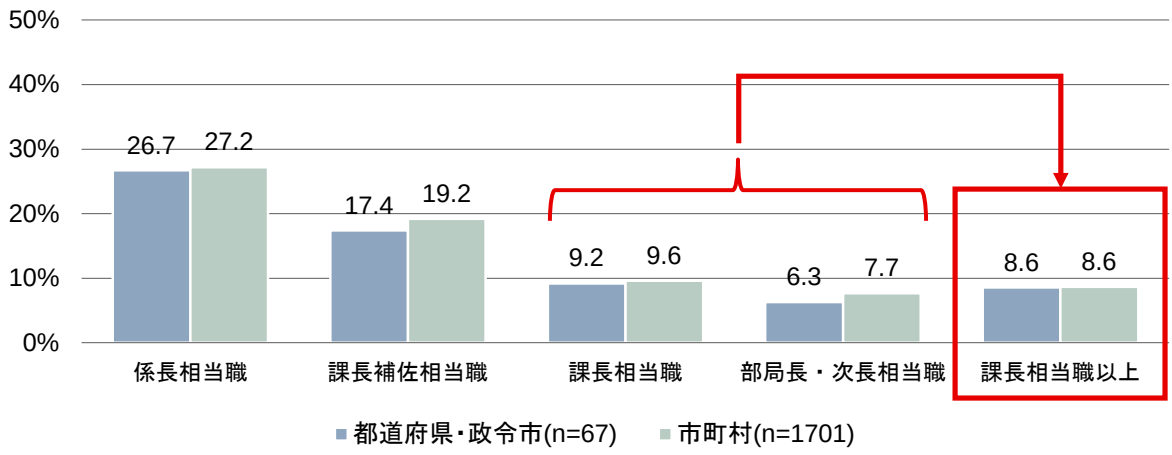
- 一般行政職では、課長相当職以上の管理職に占める女性職員の割合は 1 割弱にとどまっています。また、係長相当職に占める女性職員の割合は、都道府県・政令市、市町村ともに 3 割弱となっています。

図表 3　役職別　管理職に占める女性割合（平成 28 年度）

【全体】



【一般行政職】

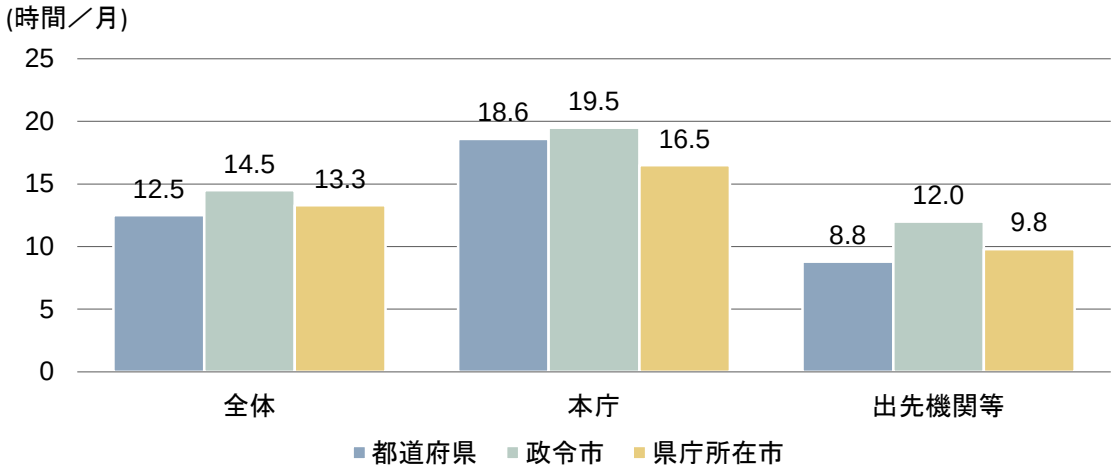


（出所）内閣府「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況」（平成 28 年）

(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。

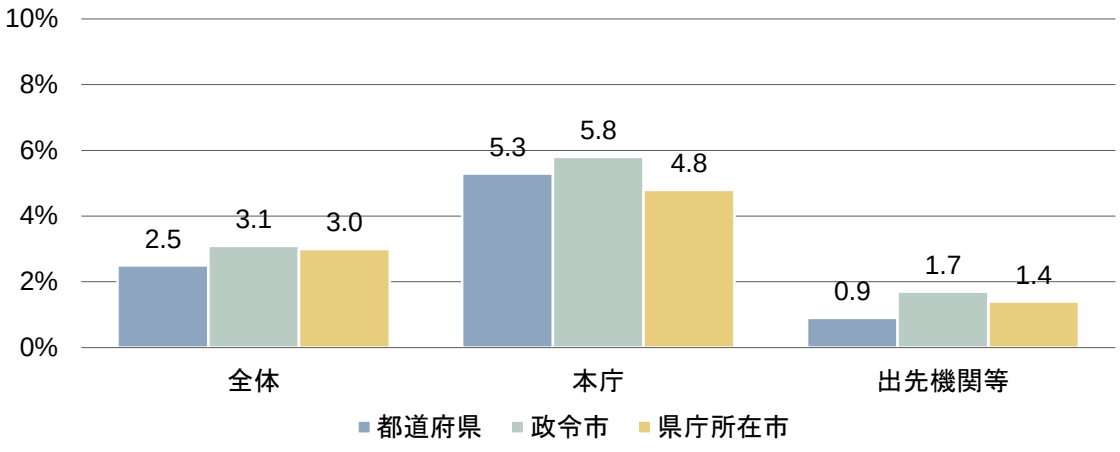
図表 4　時間外勤務の月当たり平均時間数（平成 27 年度）



（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）



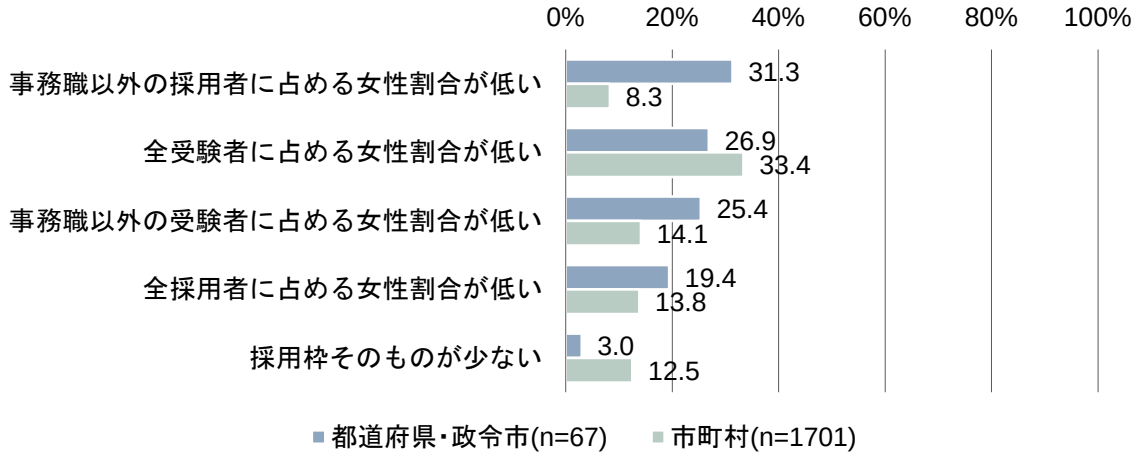
（出所）総務省「地方公務員の時間外勤務に関する実態調査」（平成 28 年）

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

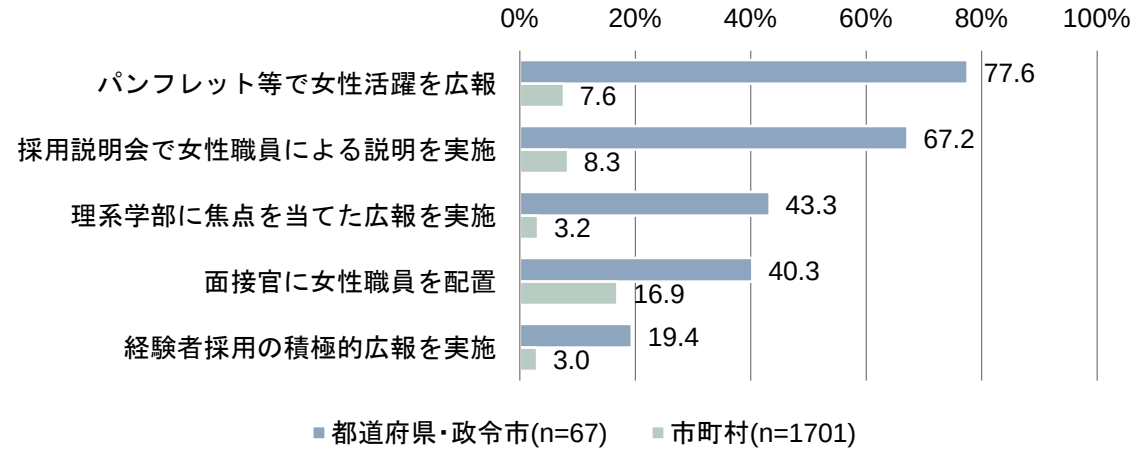


（出所）総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

(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

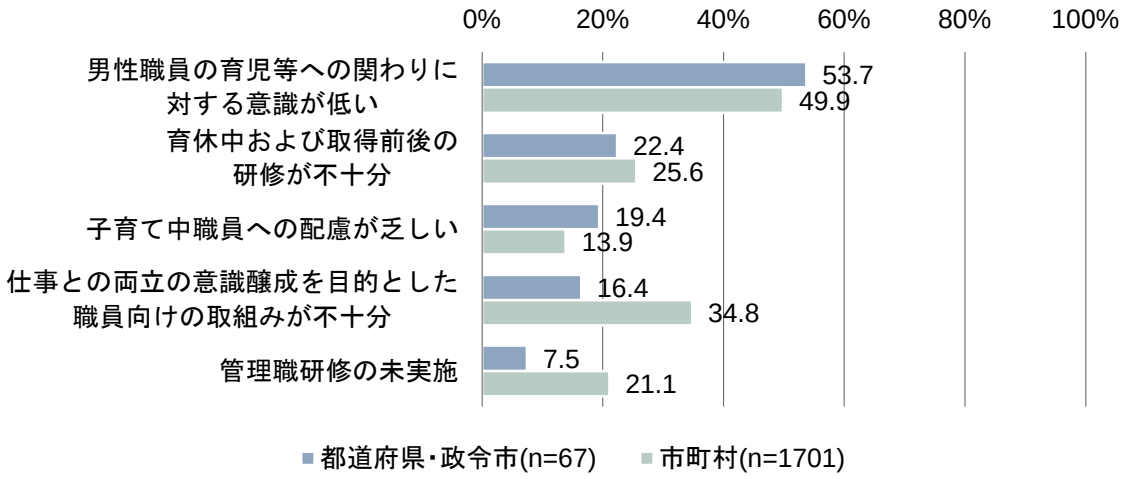


（出所）総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

(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

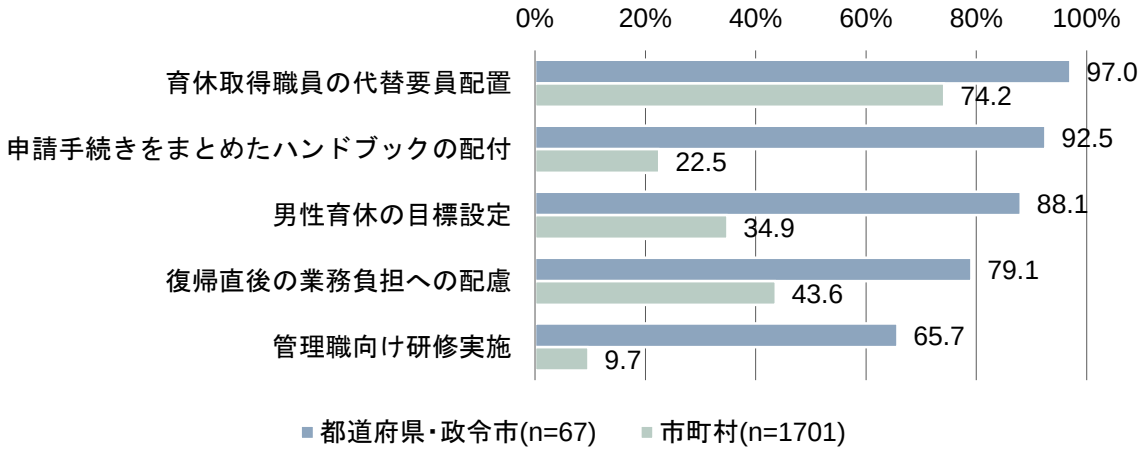


（出所）総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

(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

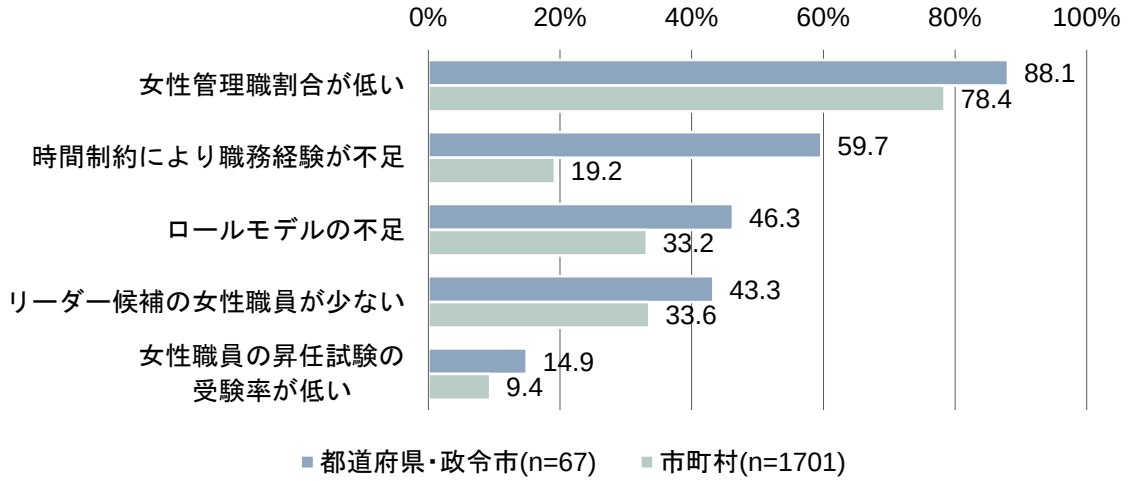


（出所）総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

(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

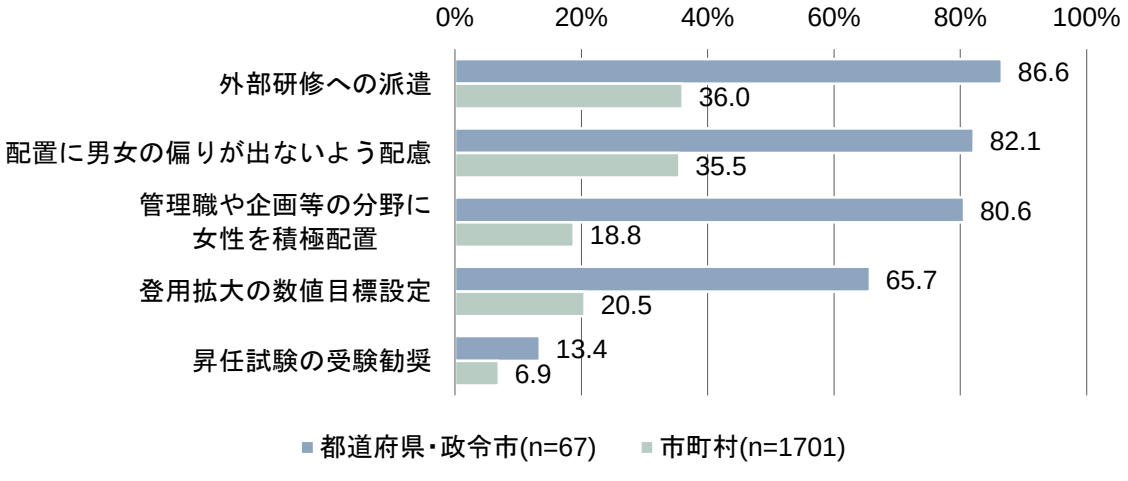


（出所）総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

(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

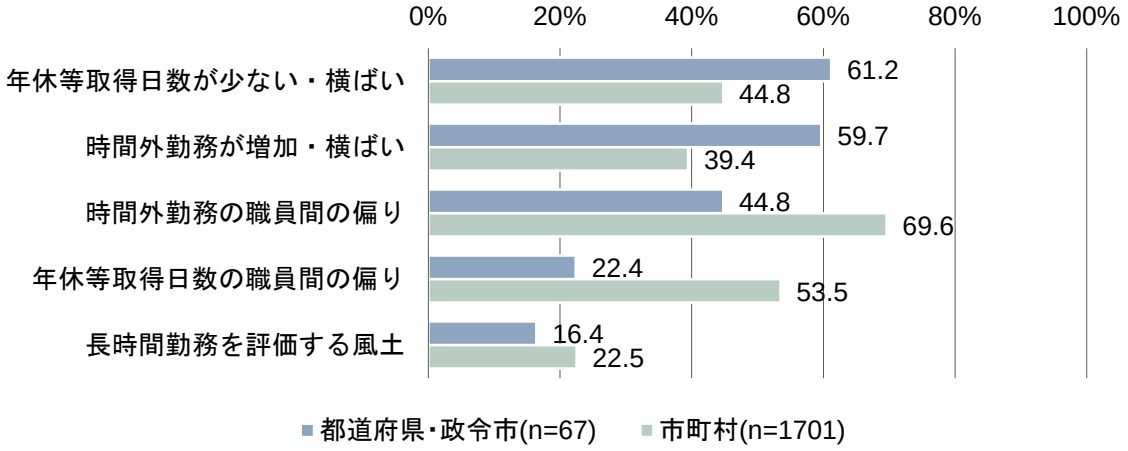


（出所）総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

(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

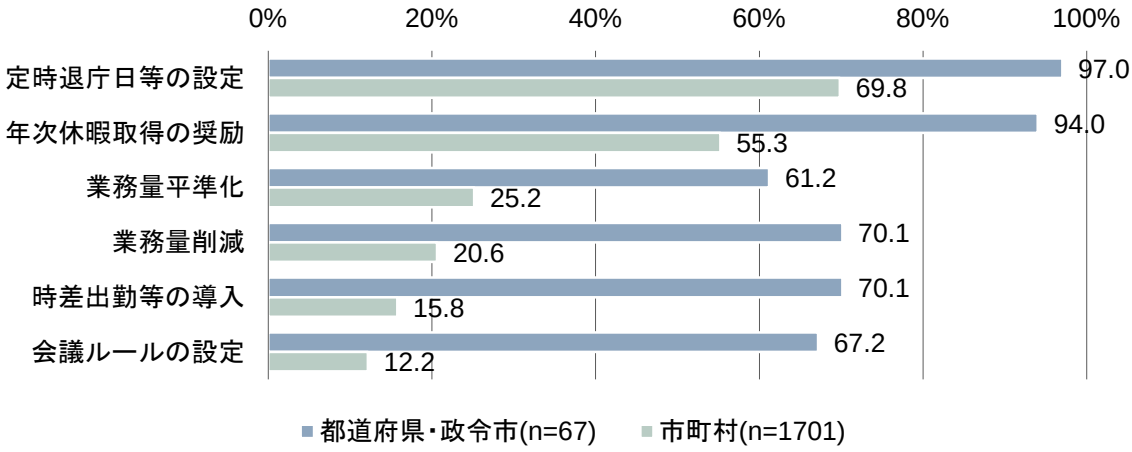


（出所）　総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

(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



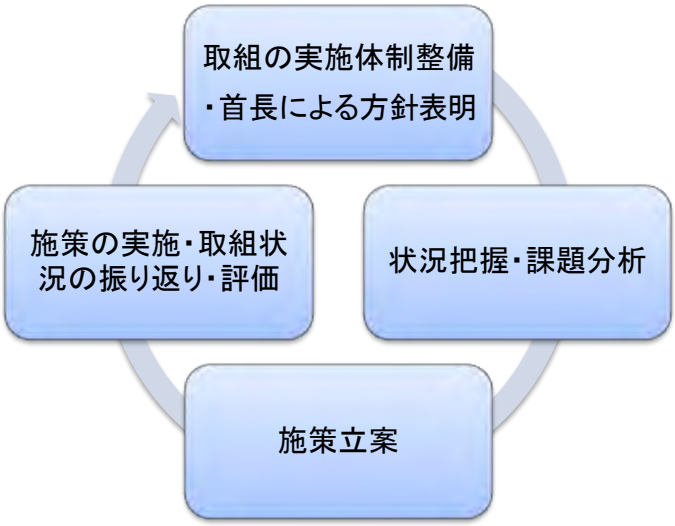
（出所）　総務省「女性地方公務員の活躍推進に係る取組状況等調査」（平成 28 年）

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

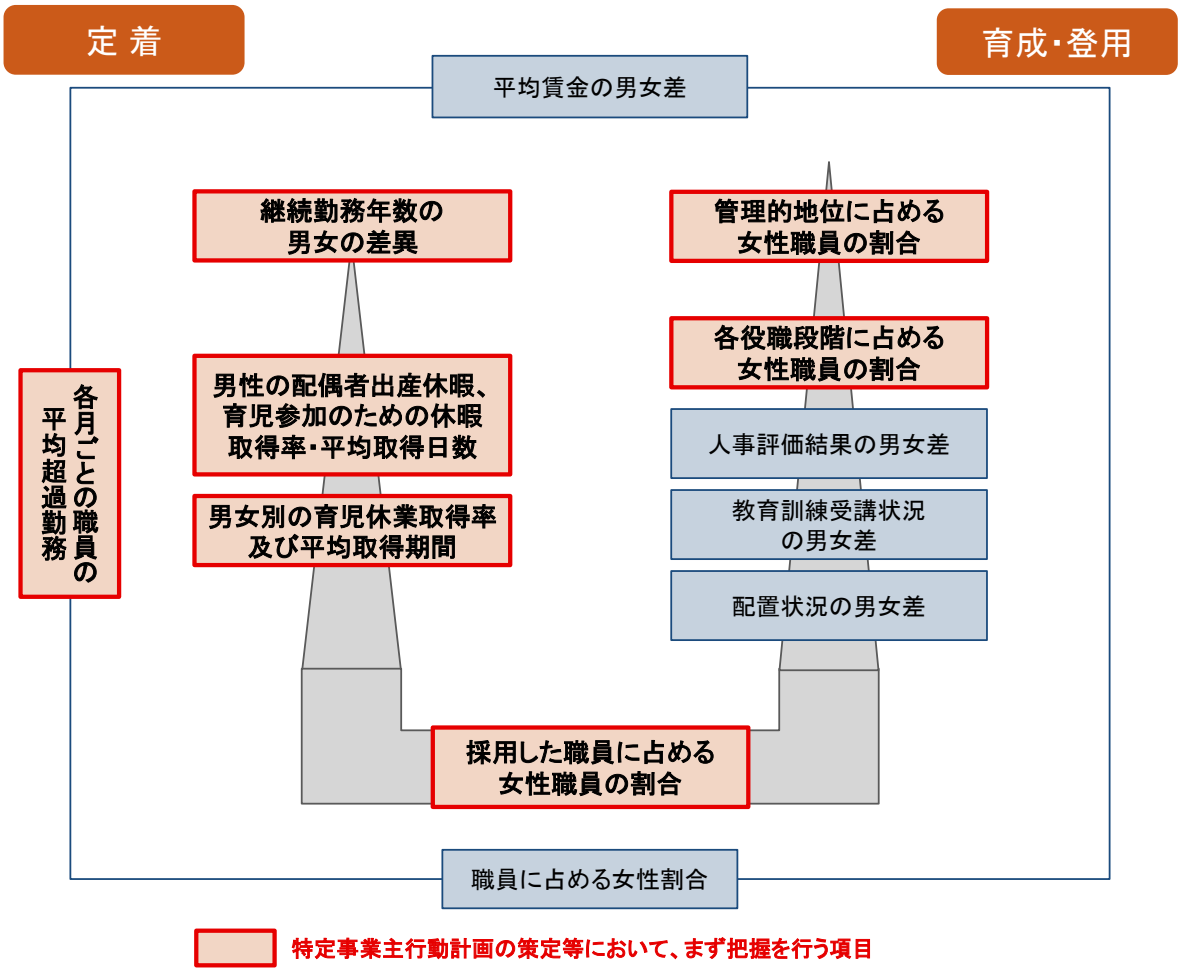
- 女性活躍推進の取組は、職員の採用から配置・育成・昇任にわたる長いプロセスにおける取組が求められます。そのため、中長期にわたり、全庁を挙げて取り組むことが必要です。
- 以下のステップを参考にしながら、自団体にあった取組の実施体制を整え、継続的な取組の進め方を検討しましょう。既に取り組んでいる団体では、現在の進め方に課題はないかどうか確認し、必要に応じて進め方を見直しましょう。
- なお、地方公共団体では、次世代育成支援法及び女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画を策定し、同計画に基づく取組が進められていることと思います。ただし、女性活躍推進法に基づく行動計画の策定においては、「女性管理職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



（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、取組を推し進める挺子（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。

採用	• 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
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
配置	• 女性職員が少ない職種・部門への積極的な配置
昇任	• 昇任試験制度の見直し
就業継続・両立支援	• 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

京都府木津川市：女性試験官の拡大（職員数 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。
特徴	• 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

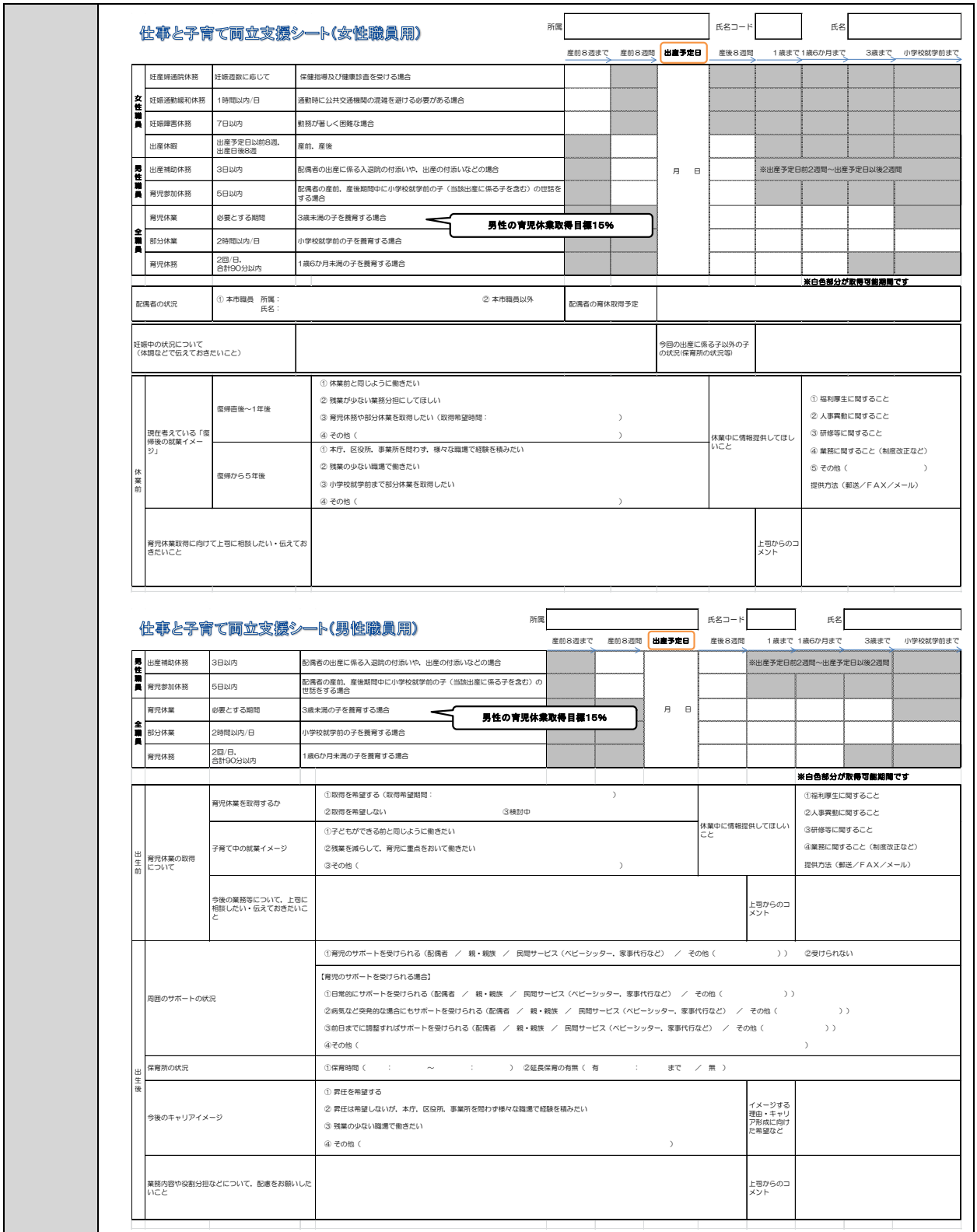
躍推進」（p.94～p.95）の中でも紹介しています。こちらも参考として研修内容を検討しましょう。

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	※出産予定日前2週間～出産予定日以後2週間
	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	※出産予定日前2週間～出産予定日以後2週間
	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

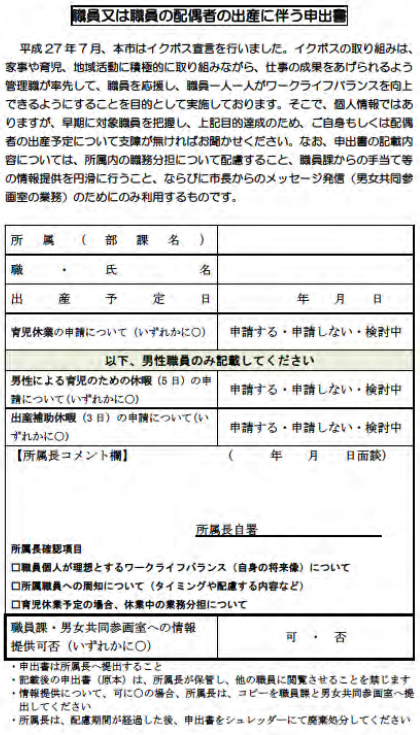
• 平成 27 年 7 月 7 日「丸亀市役所イクボス宣言」を行い、育児や介護、地域活動を行う部下を支援する管理職を目指す『イクボス 7 か条』宣言書を作成。ボスとしての責務を宣言するだけでなく、ボス自ら、ワーク･ライフ･バランスを重視し、楽しむことも明記している。

■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。

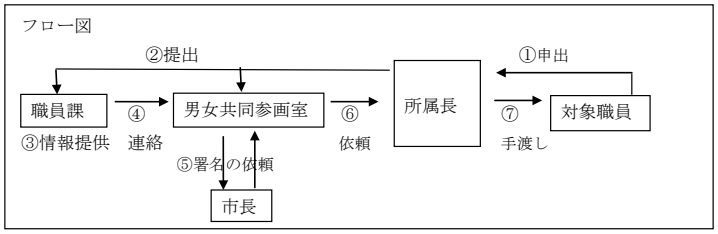
所属（部課名）	
職・氏名	
出産予定日	年 月 日
育児休業の申請について（いずれかに○）	申請する・申請しない・検討中
以下、男性職員のみ記載してください	
男性による育児のための休暇（5 日）の申請について（いずれかに○）	申請する・申請しない・検討中
出産補助休暇（3 日）の申請について（いずれかに○）	申請する・申請しない・検討中
【所属長コメント欄】	（ 年 月 日面談）

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。

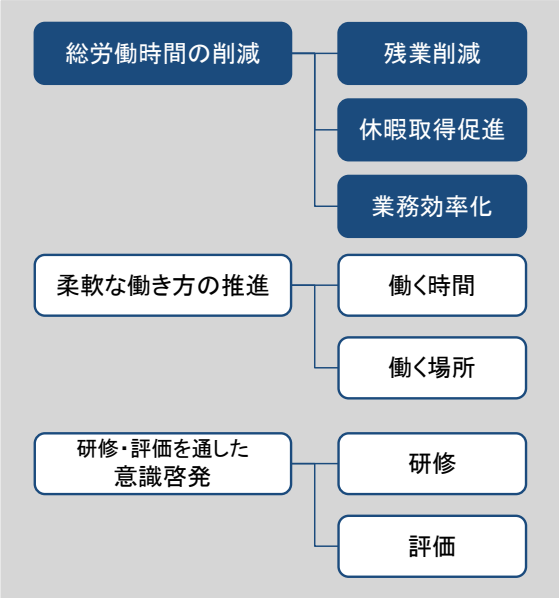
ノー残業デーは、通常時は定時内で業務を終わらせる意識の醸成や、ノー残業デーをきっかけとして、定時で退庁するための業務面での工夫や体制面での工夫を個人・組織の両方で検討することを狙いとして実施している取組です。

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―（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。

<table>
<tr><th colspan="2">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）</th></tr>
<tr><td>実施
事項</td><td>

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。

</td></tr>
<tr><td>特徴</td><td>

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。
<table>
<tr><th>所属</th><th>名称</th><th>設定内容</th></tr>
<tr><td>秘書室</td><td>毎週ゲッッ！WLBデー</td><td>毎週月曜日</td></tr>
<tr><td>経営企画部</td><td>ハッピーマンデー</td><td>毎週月曜日</td></tr>
<tr><td>総務部</td><td>ハッピーフライデー</td><td>毎週金曜日</td></tr>
<tr><td>財務部</td><td>ノー残業デイ Part2</td><td>毎月第2・第4金曜日</td></tr>
<tr><td>市民部</td><td>市民部カエルデー</td><td>毎月第3金曜日</td></tr>
<tr><td>福祉部</td><td>おもいやりフライデー</td><td>毎月第2・第4金曜日</td></tr>
<tr><td>こども未来部</td><td>QOLday</td><td>毎月給料日</td></tr>
<tr><td>健康推進部</td><td>yes健康スイキンデー</td><td>毎週金曜日</td></tr>
<tr><td>環境クリーン部</td><td>ワークライフバランスデー</td><td>毎月第2・4金曜日</td></tr>
<tr><td>産業経済部</td><td>ワークライフバランスデー</td><td>毎週月曜日</td></tr>
<tr><td>街づくり計画部</td><td>シャットダウンデー</td><td>毎週金曜日</td></tr>
<tr><td>建設部</td><td>ハッピーフライデー
～幸金日～</td><td>毎週金曜日</td></tr>
<tr><td>出納室</td><td>締め!!終わったデー</td><td>毎週金曜日</td></tr>
<tr><td>市民医療センター
事務部・医務部</td><td>ハッピーフライデー</td><td>毎月第2・第4金曜日</td></tr>
<tr><td>上下水道部</td><td>家族感謝デー</td><td>毎月11日、21日</td></tr>
<tr><td>議会事務局</td><td>ワークライフバランスデー</td><td>毎月第1・第3月曜日</td></tr>
<tr><td>選挙管理委員会
事務局</td><td>ハッピーマンデー</td><td>毎週月曜日</td></tr>
<tr><td>監査事務局</td><td>ヘルシーマンデー</td><td>毎週月曜日</td></tr>
<tr><td>農業委員会事務局</td><td>ワークライフバランスデー</td><td>毎週月曜日</td></tr>
<tr><td>教育委員会</td><td>パワーアップ フライデー
～心と体の充電日～</td><td>毎月第2・第4金曜日</td></tr>
</table>
http://www.city.tokorozawa.saitama.jp/shiseijoho/jinji/syoku_20131001115954329.html
</td></tr>
</table>

■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

	回答
Q1 朝型勤務に参加しましたか。	
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。

	回答
Q2 朝型勤務に参加して良かったですか。	
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

	回答
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）	
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

	回答
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）	
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

	回答
Q5 朝型勤務期間中の残業時間は減りましたか。	
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】

	回答
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。	
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】

	回答
Q9 朝型勤務を来年度も実施した方が良いと思いますか。	
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。 
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。



</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。

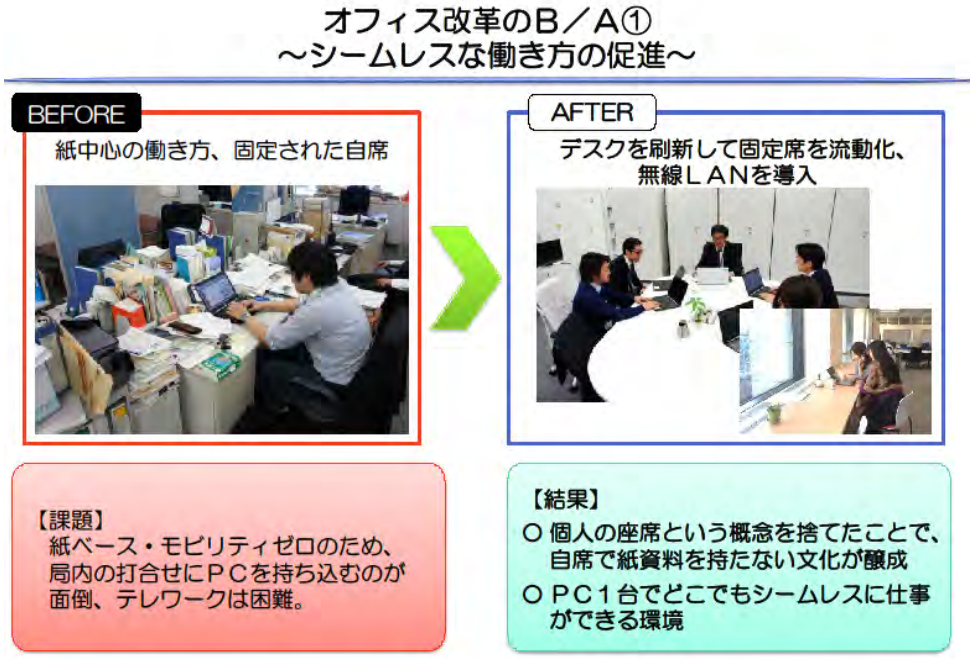
また、総務省では、国の各府省でも BPR の手法を使った業務改革を推進しています。国における取組については、総務省ホームページ[18]をご参照ください。

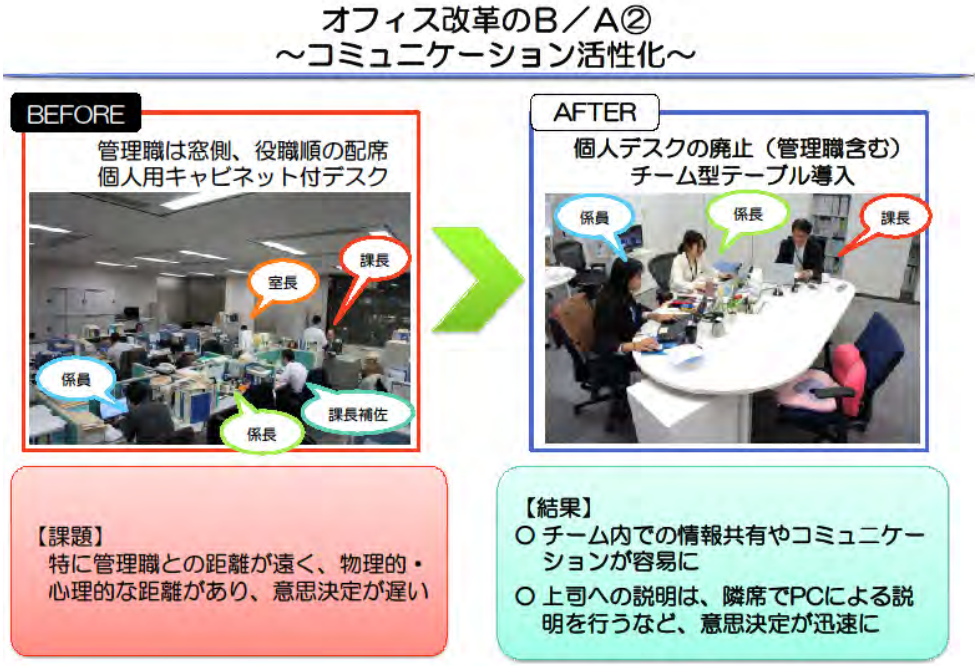
[17]総務省ホームページ（総務省トップ >政策 >地方行財政 >地方自治制度 >地方公共団体の行政改革等　「地方行革」）
http://www.soumu.go.jp/iken/main.html
[18]総務省ホームページ（総務省トップ >政策 >国の行政制度・運営 >業務改革等　「国の行政の業務改革の推進」）
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/gyokaku_01.html

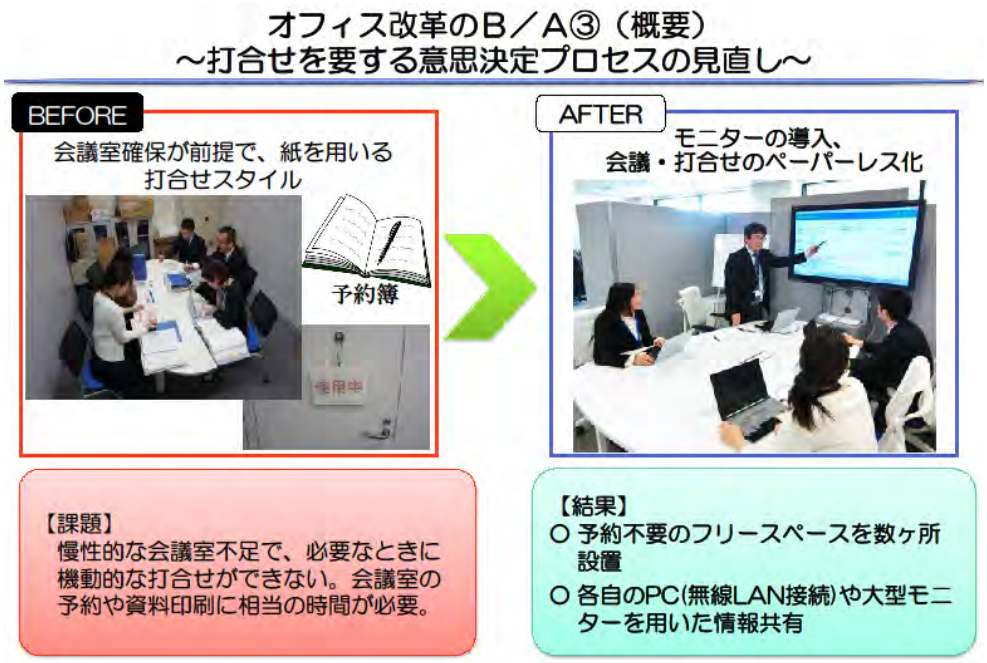
◎Topics◎　業務効率化・生産性向上のための霞が関オフィス改革
～「働き方」の変革のための「働く場の改革」～

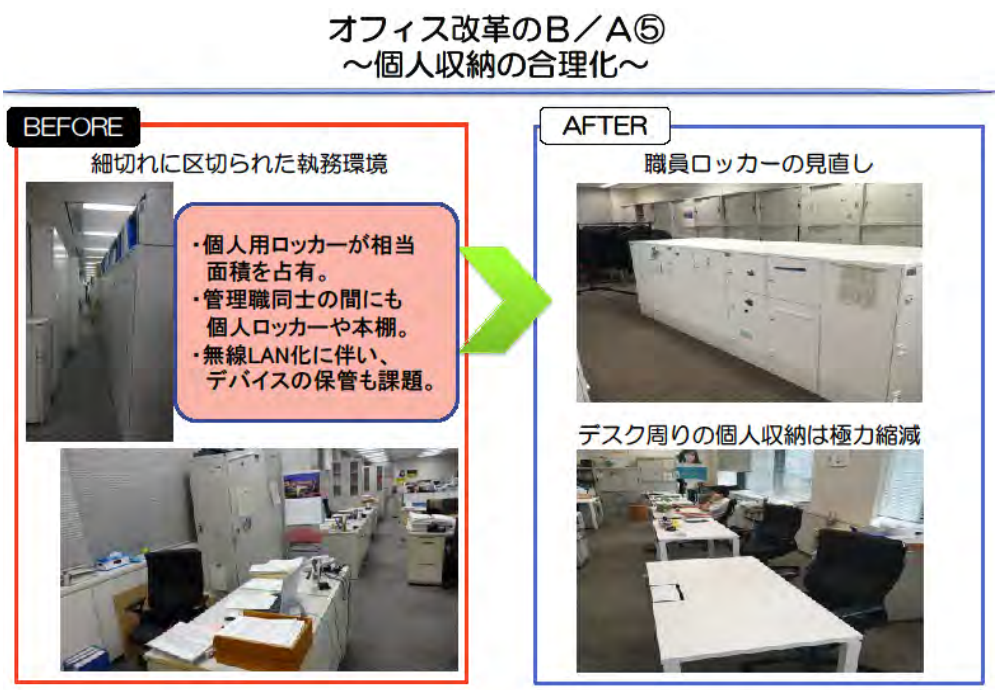
総務省の一部部局（行政管理局等）では、環境が変化することで人の働き方は変わると考え、平成 27 年以降、「オフィス（働く場）の改革」を進めています。総務省が取組をまとめた「「理想の働き方」のために　～働く「場」を変える、オフィス改革の挑戦～」によると、具体的には、以下のような取組が実施されています。

＜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

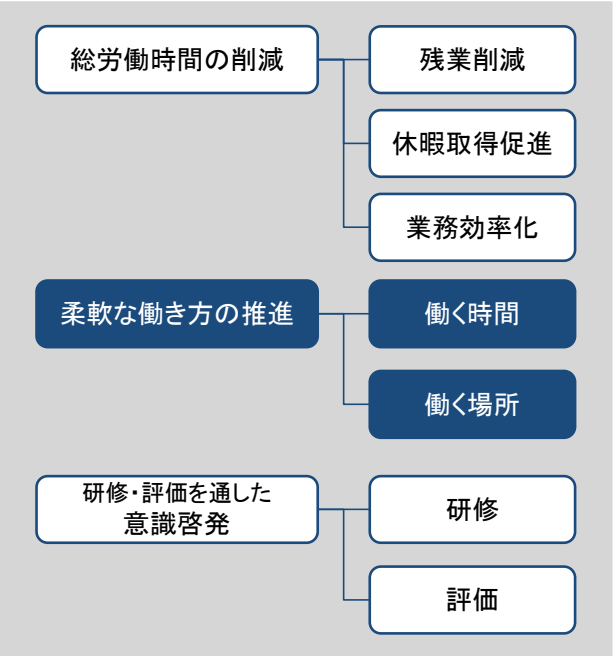
これらの取組の結果、ペーパーレス化の促進、印刷・コピーの機会減少、オフィススペースの有効活用といった効果だけでなく、職員の意識改革や超過勤務削減、コミュニケーションの活性化、テレワークへの移行促進につながったとされている点は、興味深いポイントです。職員の働き方に対する意識を変えるきっかけとして、オフィス改革も検討してみましょう。

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

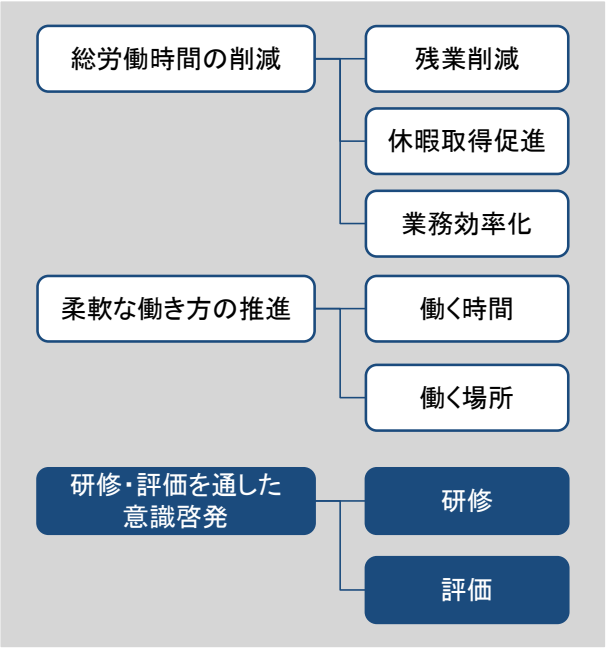
■テレワークの導入・拡大

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

※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）／ 全庁一斉退庁デー（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

資料4

論　点　整　理

研究会論点整理

資料4

近年の地方公共団体を取り巻く状況を踏まえ、地方公共団体に求められる人材育成について、以下の観点が今後必要ではないか。

Ⅰ　人材確保に向けた工夫

○人材確保が一層困難となる中、多様な人材を確保するための工夫が必要ではないか。

＜取組の例＞
- 採用抑制に伴う職員が少ない年代の現状を踏まえ、社会人経験者などの多様な人材の確保を目指す。（高知県）
- 採用の段階で目指す職員像に合った人材を多く集め、計画的に育成していくことが必要であるため、情報発信の強化や多様な採用形態を活用する。（埼玉県本庄市）
- 職員採用試験にSPI3を導入したことで、法律の知識などを問う従来の「公務員試験対策」が不要となり、また、10日間程度の試験日程から都合の良い日時・会場が選択可能であるため受験しやすくなっている。（奈良県生駒市）

○特に若い世代に対する公務への理解と関心を高めるための工夫が必要ではないか。

＜取組の例＞
- 組織運営の基礎となる人材を採用するため、「採用に関する説明会」や「職場見学会」の開催、希望者に対する個別面談の実施など、合格者に対する入庁支援を実施し、合格者の不安を解消し、円滑な入庁につなげる取組を推進している。（神奈川県）
- 説明会等で市長が講話することで市政情報を直接伝えている。（奈良県生駒市）
- 若手職員に対してもリーダーシップ・マネジメント能力の育成・強化を早期の段階から行うことで組織力の向上を図る。（新潟県）

Ⅱ　公務を支える多様な人材育成のための取組

〇職員が自身の将来のキャリアプランをイメージしやすいよう長期的な視点で人材育成に取組むべきではないか。

＜取組の例＞
- 職員が自身の将来についてイメージし、目標に向かって日々の業務や自己啓発に取り組むことは効率的な組織運営にとって重要であることから、職員の自身の将来像をイメージできるようにモデルケースを追加している。（埼玉県坂戸市）
- 管理監督職の各段階における人材の確保を視野に入れた人事配置を行いキャリア形成を支援している。（長野県上田市）

〇今後生じる人口構造の変化に伴う職員の減少に的確に対応するため、専門性を有する人材の育成や組織の枠を越え、民間企業や各種団体など多様な主体と連携・協働し、地域の課題解決に取り組む職員の育成が必要ではないか。

＜取組の例＞
- 職員に新たな気づきを与えるため市町村や民間企業との合同研修を実施し、組織を超えた交流機会をこれまで以上に取り組むことにしている。また、大学や地域活動を行う団体と連携しながら、県民と対話することなどを通じて、政策を立案する上で必要となる能力向上に取り組むことにしている。（新潟県）
- 市長の公約で、市民の声を聞く「地域主義」に基づいて政策が実行されている。まちづくりセンターを区毎に設置し、区役所の従来の仕事との兼務ではなく、まちづくりのための専任職員を地域担当職員として配置し、縦割りでは対応できなかった住民ニーズに対応できるようにしている。（熊本県熊本市）

Ⅱ　公務を支える多様な人材育成のための取組（つづき）

〇職員が、意欲をもって育児とキャリア形成の両立に取り組めるよう、キャリアイメージ構築にむけた情報の共有など、支援の充実に取組むべきではないか。

＜取組の例＞

- 育児休業中の職員に対して職場の状況等に関する情報提供を行い、本人意向を踏まえ職場とのつながりを維持している。また、育児休業中の職員に対して、希望者へ県のパソコンを貸与するなど円滑な職場復帰を図っている。（神奈川県）
- 育児等により長期間職場を離れたり、配慮を必要とする期間が生じる女性職員について、意欲を持って育児とキャリア形成を両立することができるよう、出産・育児を経験しながら管理職を目指せるキャリアパスを例示している。（広島県広島市）

Ⅲ　人事評価を活用した人材育成の推進

〇人事評価の能力評価項目を人材育成基本方針と連動させるだけでなく、人事評価を活用して個々の職員の研修受講につなげるなど人材育成に取組むようさらに推進すべきではないか。

＜取組の例＞

- 職員に求められる能力、行動を明示し、各項目を人事評価における能力評価の評価基準とし、職員ごとに職歴、資格取得、研修実績、考課結果等をデータベース化することで職員の能力開発を支援するとともに、人事に関する重要情報として、適材適所の配置管理のみならず昇給や昇任昇格等の処遇にも反映している。（愛知県新城市）
- 総合計画に示す「ありたいまち」の実現に向けて、人事評価項目を再編し、職員が役割を果たすために「必要な能力」や「能力の発揮につながる行動事例（コンピテンシー）」を明確化させ、能力開発に役立てるよう定めている。（兵庫県尼崎市）
- 評価者・被評価者訓練の実施など、人材育成・人材開発の視点に立った人事評価制度の運用をしている。（兵庫県姫路市）
- 職制ごとに求められる役割を踏まえつつ、成長段階における効果的な取組環境の整備を図るため、職制と経験年数を踏まえた成長段階（キャリアステージ）を設定した上で、「役割・目標の明確化、研修、評価、改善」のサイクルを回す総合的な人財育成の仕組みである「人財育成サイクル」を構築し、人事評価の能力評価項目と連携させている。（福岡県田川市）

Ⅳ　働き方の見直し

〇ワーク･ライフ･バランスの実現やハラスメント防止等に対する意識の高まりなど、誰もが働きやすい職場環境の整備に取組むべきではないか。

＜取組の例＞

- 柔軟な働き方を可能とする環境整備の一環として、テレワークについて、1日単位としている利用単位を1時間単位で利用できるよう見直し、よりフレキシブルな勤務を可能とすることを新たに定めている。（広島県広島市）
- 係長職以下の職員を主対象に計画的に仕事を進める手法を学ぶ研修を実施しワーク・ライフ・バランスの推進を図り、また、ハラスメントが発生した場合は、相談員が相談を受けるほか、組織として迅速かつ適切に問題解決できるよう対応することでハラスメントを防止している。（東京都国分寺市）
- 時間外勤務の縮減を図るため、時間外勤務状況を常に把握し、業務効率の向上やノー残業デーを設定している。また、メンタルヘルス研修の実施等、職員の心身両面にわたる健康管理体制を充実させることについて定めている。（三重県志摩市）
- 時間制約のある中でも職員が活躍できるよう、限られた時間の中で集約的・効率的に業務を行う職場風土の醸成をしている。（長野県上田市）

人材育成基本方針の今後のあり方

〇民間企業や地方公共団体の人材育成の先進的な取組を事例集としてとりまとめるなど、各地方公共団体における人材育成基本方針の見直しにつなげるべきではないか。

　また、総務省の人材育成基本方針策定指針については、改定も含め検討する必要があるのではないか。