

「職場環境の整備」に係る参考事例等

第12回 ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会

目次

・ 地方公務員の働き方改革の推進	2
・ 地方公務員の時間外勤務の上限規制制度等について	3
・ 自治体取組事例（時間外勤務の縮減）	7
・ 各種早出遅出勤務・フレックスタイム制度の導入状況	9
・ 自治体取組事例（フレックスタイム制の導入）	10
・ 地方公共団体におけるテレワークの推進について	12
・ 自治体取組事例（テレワークの導入）	13
・ 男性職員の育児休業取得促進について	15
・ 自治体取組事例（仕事と家庭の両立支援）	16
・ 健康確保措置の実効的な運用について	18
・ メンタルヘルス対策について	19
・ 各種ハラスメント対策について	20
・ 自治体取組事例（ハラスメント対策）	22
・ 自治体取組事例（働きやすい職場環境の整備）	24
・ 職員のエンゲージメントの把握	26
・ 自治体取組事例（職員のエンゲージメントの把握）	27

地方公務員の働き方改革の推進

1. 勤務環境の整備・改善

- ① 長時間労働の是正
… 時間外勤務の上限規制を実効的に運用するための取組を推進するための通知や事例集を发出
- ② ワークライフバランス推進・多様で柔軟な働き方の推進
… 早出遅出勤務やフレックスタイム制の活用、年次有給休暇の取得促進等に取り組むよう通知を发出
- ③ 男性職員の育児休業等の取得促進
… 男性職員の育児休業取得率等の数値目標設定や好事例の紹介など、取得促進に向け通知を发出
- ④ テレワークの推進
… 未導入団体に対し、特別交付税措置などの各種支援策等を活用し積極的に取り組むよう通知を发出
- ⑤ ハラスメント防止対策
… 各種ハラスメントを防止するために必要な雇用管理上の措置を速やかに講ずるよう通知を发出

2. 安全衛生

- ① 職場環境の改善
… 長時間勤務者に対する医師による面接指導の実施、ストレスチェックの実施・集団分析結果の活用等を推進するよう通知を发出
- ② メンタルヘルス対策の着実な実施
… メンタルヘルス対策に関する計画等の策定等を通じたメンタルヘルス対策の着実な実施等に関する通知を发出

地方公務員の時間外勤務の上限規制制度等について

時間外勤務時間の上限

◎ 非現業の地方公務員

労働基準法第33条第3項により超過勤務が命令可能。
 (労働基準法の上限規制は直接適用されない。)
 → 国家公務員の上限規制(人事院規則15-14)を踏まえ、
 総務省から、条例、人事委員会規則等の改正を依頼。



原則

○月45h以下
 ○年360h以下

×
 特例業務(*2)に従事の場合、適用除外可能
 → 6か月以内に要因の整理分析等

他律部署
 *1

○月100h未満 ○2~6月平均80h以下 同上
 ○年720h以下 ○月45h超は6月まで

- *1 他律的業務(業務量、業務の実施時期その他の業務の遂行に関する事項を自ら決定することが困難な業務)の比重が高い部署
- *2 大規模災害への対処、重要な政策に関する法律の立案、他国又は国際機関との重要な交渉その他の重要な業務であって特に緊急に処理することを要するもの

◎ 現業(*)の地方公務員 *労働基準法別表第1に掲げる事業の職員

労働基準法の上限規制が直接適用され、超過勤務は原則不可。
 → 労働基準法第36条に基づき、労使合意(36協定の締結・届出)
 により超過勤務が命令可能。違反時の罰則規定あり
 (第119条第1号、6月以下の懲役又は30万円以下の罰金)。



原則

○月45h以下
 ○年360h以下

×
 災害等による臨時の必要がある場合に限り、
 事前許可・事後届出で勤務命令可能(*4)

特別条項
 *3

○月100h未満 ○2~6月平均80h以下 同上
 ○年720h以下 ○月45h超は6月まで

- 労使合意(36協定の締結・届出)
- *3 特別条項付きの36協定締結(臨時的な特別の事情があって労使合意)の場合
 - *4 人事院規則のように要因の整理分析等を求める労働基準法上の規定はない(総務省から、各団体における要因の整理分析等の実施を依頼)

健康確保措置の強化

地方公務員に直接適用される労働安全衛生法については、最低基準として遵守が義務付けられるべきものと整理。国家公務員との均衡を図る観点から、総務省からは、国家公務員の健康確保措置(人事院規則10-4)を踏まえ、関係規定や体制の整備等を依頼。
 → 面接指導の強化(対象となる超過勤務は、①月100h以上 ②2~6月平均80h超 ③月80h超かつ本人の申出)(①・②は人事院規則の規定)
 → 職員の超過勤務時間の適切な把握
 → 産業医の機能強化等

※ 労働基準監督機関の職権は、一定の現業(注)に従事する職員の場合を除き、人事委員会又はその委任を受けた人事委員会の委員(人事委員会を置かない地方公共団体においては、地方公共団体の長)が行う(地方公務員法第58条第5項)。

注 労働基準法別表第1第1号から第10号まで及び第13号から第15号に掲げる事業(製造業、鉱業、土木・建築、交通、港湾、農林、牧畜・水産、商業、金融・広告、映画・演劇、保健・衛生、娯楽・接客、清掃・と畜)

時間外勤務時間の上限規制及び健康確保措置の適正な運用について

① 適切な勤務時間の把握と上限規制の遵守

☑ 客観的な方法による勤務時間の把握 (⇒「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」参照)

原則： 使用者の現認 または タイムカードの記録等の客観的な記録を基礎とした確認、記録

例外： 職員からの自己申告により把握(ただし、職員・勤務管理者への十分な説明、適切な事後確認等の措置を講じること等が必要)

☑ 上限時間の設定の手続(他律的業務の比重が高い部署の指定や36協定の締結)は、あらかじめ有効に実施し、職員に周知されている必要

- ・ 定められた上限時間を超えた時間外勤務は原則命令不可
- ・ 上限時間を超えた時間外勤務が命令可能となるのは、以下の場合のみ
 - 非現業の公務員 : 特例業務(重要な業務で特に緊急に処理することを要するもの)に従事の場合
⇒ただし、範囲は必要最小限としなければならない、職員に対して特例時間外勤務であることの通知を行う必要あり。
 - 現業の公務員 : 災害等による臨時的な必要がある場合
⇒労働基準監督機関に対する事前許可又は速やかな事後届出を行う必要あり。

長時間勤務を命令せざるを得ない場合は以下の取組を実施

② 長時間勤務者に対する健康確保措置

☑ 把握した労働者の労働時間に基づき、事業主が面接指導の対象者を特定

⇒産業医への該当者の情報提供(勧奨を実施)。本人に通知。

☑ 面接指導を実施し、産業医から実施結果の記録及び必要な措置を聴取

⇒産業医の意見を勘案し、必要な就業上の措置を実施。

※時間外勤務時間算定の期日前1箇月以内に面接指導を受けた職員など、医師が面接指導を受ける必要がないと判断した場合(*)以外は、面接指導の実施が必要
(*このように判断できるのは、時間外勤務が2~6月平均80h超の場合及び月80h超かつ本人の申出があった場合)

③ 時間外勤務に係る要因の整理分析及び事後措置の実施

☑ 部署、氏名、期間・時間数、業務概要、回避できなかった理由等の記録を作成。

☑ 記録を活用し、適切に情報を収集した上で、時間外勤務の要因の整理・分析・検証を実施。

☑ 要因の整理・分析・検証を踏まえ、業務量の削減や業務の効率化、人員の適正配置等の時間外勤務縮減に向けた適切な対策を実施。

地方公務員の時間外勤務の状況①

■ 時間外勤務の時間数の状況(全体、過年度との比較)

	令和元年度		令和2年度		令和3年度		R2→R3 増減 (時間/月)	R2→R3 増減 (時間/年)
	時間/月	時間/年	時間/月	時間/年	時間/月	時間/年		
全体	11.9	142.3	11.1	132.8	12.4	148.2	1.3	15.4
都道府県	13.1	157.0	13.3	160.0	14.5	173.6	1.2	13.6
指定都市	12.5	149.7	11.8	141.8	13.1	157.5	1.3	15.7
市区町村	11.2	134.5	9.9	119.3	11.3	135.4	1.4	16.1

出典: 令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

➤ 職員1人当たりの時間外勤務時間は、全団体で年間148.2時間となっており、前年度比で15.4時間増加している。

○超過勤務
(所定外労働時間)の状況(参考)
国家公務員 217時間
(令和3年・年間)
民間労働者 139時間
(令和3年・年間・事業所規模30人以上)

地方公務員の時間外勤務の状況②

■ 時間外勤務の時間数が月45時間を超える職員の状況(全体、昨年度との比較)

	令和2年度				令和3年度				R2→R3 増減		
	調査対象 延べ人数 (年間)	45時間超	45時間超 100時間 未満	100時間 以上	調査対象 延べ人数 (年間)	45時間超	45時間超 100時間 未満	100時間 以上	45時間超	45時間超 100時間 未満	100時間 以上
全体	13,023,236	624,859	575,036	49,823	12,663,252	713,591	645,461	68,130	88,732	70,425	18,307
	(100.0%)	(4.8%)	(4.4%)	(0.4%)	(100.0%)	(5.6%)	(5.1%)	(0.5%)	0.8	0.7	0.1
	3,272,933	209,727	190,717	19,010	3,175,453	233,897	209,842	24,055	24,170	19,125	5,045
	(100.0%)	(6.4%)	(5.8%)	(0.6%)	(100.0%)	(7.4%)	(6.6%)	(0.8%)	1.0	0.8	0.2
指定都市	1,911,380	97,735	90,690	7,045	1,858,848	110,338	100,784	9,554	12,603	10,094	2,509
(100.0%)	(5.1%)	(4.7%)	(0.4%)	(100.0%)	(5.9%)	(5.4%)	(0.5%)	0.8	0.7	0.1	
市区町村	7,838,923	317,397	293,629	23,768	7,628,951	369,356	334,835	34,521	51,959	41,206	10,753
(100.0%)	(4.0%)	(3.7%)	(0.3%)	(100.0%)	(4.8%)	(4.4%)	(0.5%)	0.8	0.7	0.2	

出典：令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

○月45時間超の職員の割合は全体で5.6%(前年度比+0.8%)となっており、いずれの団体区分においても前年度に比べて増加している。
○月100時間超の職員の割合は全体で0.5%(前年度比+0.1%)となっており、いずれの団体区分においても前年度に比べて増加している。

自治体取組事例（時間外勤務の縮減①）

地方公共団体における
時間外勤務縮減に向けた要因の整理・分析・検証等に関する事例集

1 神奈川県横浜市

（職員数：46,130人(令和4年4月1日時点)）

横浜市では「中期4か年計画」において、月80時間・年720時間を超える超過勤務者ゼロ※という目標値を掲げて長時間労働の是正に取り組んでいる。長時間労働となる超過勤務実施者が発生した区局は、長時間勤務となった要因分析や是正に向けた取組計画を記載した報告書を作成し、区局長から副市長に報告する仕組みを実施するなど、幹部職員を含め、組織全体として長時間労働は正に向けた取組を進めている。

※ 災害等、緊急時を除く超過勤務

取組経緯

- ▶ 中期4か年計画において、行政運営に関する取組として「長時間労働は正の取組」を位置付け、長時間労働を行う職員をゼロにするという目標を設定。
- ▶ 令和2年度には、副市長名で「長時間労働の是正」を通知。同時期に、新市庁舎への移転もあり、庁舎移転も契機として働き方の見直しを進めている。

目標：超過勤務について、月80時間超・年720時間超の職員数をゼロに

取組内容

○ 「超過勤務の上限時間」の徹底

- ▶ 横浜市では、総務局長通知を发出し、全職員が「上限時間は必ず遵守するものである」と認識すべきこと、責任職は「上限時間を越えた超過勤務命令は絶対にしない」という強い意志を持つべきことを徹底。

○ 勤務時間の管理

- ▶ 横浜市では、各執務室に設置されたタイムカードを活用した勤務時間管理を実施。庶務事務システム上で、在庁時間と時間外勤務時間との突合を可能としている。
- ▶ 管理職は、在庁時間を抽出し、長時間勤務者の把握を行っている。

○ 事前命令（事前決裁）の徹底、60時間超は部長決裁

- ▶ 横浜市では、タ礼等を活用し、上司への報告が事後にならないよう徹底。
- ▶ さらに、月60時間を超える超過勤務を実施した場合、以降の当該月における時間外勤務命令の最終承認者を課長から部長とし、職員の長時間労働状況について部長による直接的な把握を求めている。

地方公共団体における
時間外勤務縮減に向けた要因の整理・分析・検証等に関する事例集

1. 神奈川県横浜市

取組内容

○ 45時間超は報告書を作成

- ▶ 月45時間超の職員に対し、係長（課長）が聞き取り（面談）を実施し、状況を把握したうえで、所属の労務担当課に所定の報告書を提出。

【月間】長時間勤務実施状況報告書

区局	職名	氏名	超過勤務実施日	超過勤務時間	超過勤務実施理由	超過勤務実施者との関係	区局/課長/係長/主任	今後の対応	超過勤務発生による業務影響		超過勤務発生による業務影響	超過勤務発生による業務影響	超過勤務発生による業務影響
									業務停止	業務停止			

○ 超過勤務発生時の取組計画書提出（要因分析）と副市長への報告

- ▶ 横浜市では、長時間労働の是正が喫緊の課題との認識の下、幹部職員を含め、組織全体として長時間労働は正に向けた取組を進めている。
- ▶ 令和4年度は、対象期間に、①月80時間超となる超過勤務（特例業務を除く）が発生した区局、②月100時間以上の超過勤務が発生した区局は、長時間勤務となった要因分析や是正に向けた取組計画を記載した報告書を作成し、区局長から副市長に報告するという取組を実施している。

長時間労働是正に向けた取組計画（報告）

発生月	発生区局	発生人数	超過勤務時間	超過勤務発生理由	超過勤務発生による業務影響	超過勤務発生による業務影響	超過勤務発生による業務影響

工夫のポイント

システムの積極的活用と意識促進

- ・ 超過勤務の申請時に「通常勤務」「臨時的業務」「特例業務」の業務種別をプルダウンで選択できるようにしている。
- ・ 出退勤時間と超過勤務時間の差が30分超となった場合、システム上の表示で把握が可能。また、超過勤務申請および命令時に当該月の超過勤務時間がポップアップで表示されるほか、一定の超過時間毎にアラームが表示される。

所属長や人事担当課の把握効率化に加え、制度に関する職員の意識向上を図る。

自治体取組事例（時間外勤務の縮減②）

地方公共団体における
時間外勤務縮減に向けた要因の整理・分析・検証等に関する事例集

地方公共団体における
時間外勤務縮減に向けた要因の整理・分析・検証等に関する事例集

4. 神奈川県座間市

4 神奈川県座間市 (職員数：820人(令和4年4月1日時点))

「時間外勤務状況報告書」の提出を毎月所属長に求め、管理職を含む全職員の時間外勤務状況を把握。また、上限時間等を超えて時間外勤務を命じた場合には、翌月以降速やかに「時間外勤務検証結果報告書」の提出を求めることにより、要因の整理・分析・検証の仕組みをルール化。組織的に時間外勤務縮減対策を実施。

取組経緯 ▶ 座間市では、時間外勤務の時間・月数の上限の設定に際し、職員課長名で所属長宛てに文書を発出。上限時間等の所属職員への周知とともに、全職員の時間外勤務状況の管理及び上限時間等を超えた場合の要因の整理・分析・検証の仕組みを開始。

取組内容 ○ 管理職を含む全職員の時間外勤務状況の把握
▶ 座間市では、①各部署の管理職が部下の働き方を正確に把握する、②職員課が各部署の繁忙状況を把握する、③職員課が管理職以上の時間外勤務の状況を把握する、ことが重要であるとの認識から、各所属長が、毎月管理職を含む全職員の時間外勤務状況を整理し、以下の様式で職員課に提出する仕組みを構築。

時間外勤務状況報告書

部署	職員氏名	管理職	月																	
			4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3						
1	職員氏名	管理職																		
	職員氏名	管理職																		
2	職員氏名	管理職																		
	職員氏名	管理職																		
3	職員氏名	管理職																		
	職員氏名	管理職																		

- 工夫のポイント**
- 所属職員の時間外勤務の見える化**
各部署の管理職が、毎月の作業の中で、ルーティーンとして職員の時間外勤務状況を把握。時間外勤務に必ずしも意識が高くない管理職の場合や、多忙な時期の場合でも、必ず所属職員の時間外勤務状況を意識させる仕組み。日々業務の中では気付きにくい、事務分担の偏りや、事務の効率化に気付く機会となる効果あり。
 - 管理職の時間外勤務状況の把握**
管理職の働き過ぎの防止・健康確保のため、超過勤務手当の支給対象外の管理職についても、在庁時間のデータを活用して、毎月の勤務状況を職員課が把握。
 - 表計算ソフトの機能やシステムの活用**
表計算ソフトの関数を設定し、毎月の時間外勤務実績を入力した場合に、上限時間等を超えているケースが一目で分かるように工夫。個々の職員の前年度の時間外勤務状況についても、システムから抽出することが可能な仕組みを整備。

○ 特例業務発生時の要因の整理・分析・検証

▶ 座間市では、災害その他避けることのできない事由で緊急の必要があったか否かを検証するため、上限時間等を超えて時間外勤務を命じた翌月以降速やかに、以下の様式の「時間外勤務検証結果報告書」を職員課に提出する仕組みを構築。

時間外勤務検証結果報告書

令和 年 月 日

副市長 殿

所属長名

次のとおり、時間外勤務命令が上限時間等を超えた職員がいたので報告します。

所属	
該当職員・時間数 ※複数いる場合は 全員記入	令和 年 月 分
時間外勤務の 業務内容	
上限時間等を超え た理由	
今後の対応方法、 改善案	

◆ 工夫のポイント

毎月の要因の整理・分析・検証
前年度分をまとめて翌年度に検証するのではなく、月ごとに検証を行う仕組みをルール化。年度途中においても、時間外勤務縮減対策に取り組む。

副市長・総務部長による確認
幹部職員まで報告書を確認する仕組みとすることで、検証結果を組織運営に活かす。

紙媒体による職員課への提出
多くの書類のペーパーレス化が進む中でも、当該報告書については、紙に印刷して所属から提出を求めている。

↓

単なる「作業」となってしまうことを
防ぐとともに、職員課に提出がある際に、
直接状況の聞き取りを実施。

座間市では、毎月、全職員の時間外勤務状況を把握し、上限超過があった場合には要因の整理・分析・検証するサイクルを回しているね。毎月の実施をルール化することで、年度途中でも、時間外勤務縮減対策に繋がっていくことができそうで、参考になるなと思ったよ。

表計算ソフトの関数を設定したり、特例業務発生時の報告書は紙媒体での提出にしてその場で直接状況を聞き取ったり、ちょっとした工夫が、効率的・効果的な時間外勤務縮減対策に繋がるんだね。

各種早出遅出勤務・フレックスタイム制度の導入状況

- 育児・介護のための早出遅出勤務の導入は市区町村では68.9%（全体で69.8%）と高水準。その他の目的の早出遅出勤務制度は、特に市町村で低水準となっている傾向にある。
- フレックスタイム制度は、近年増加傾向であるが、市区町村では4.4%（全体で5.1%）と低水準にある。

<早出遅出・フレックスタイム制度の導入状況>

区分	早出遅出勤務の事由						フレックスタイム制度
	業務上	通勤混雑緩和	疲労蓄積防止	修学等	障害の特性等	育児・介護	
都道府県	34 (72.3%)	39 (83.0%)	24 (51.1%)	24 (51.1%)	29 (61.7%)	45 (95.7%)	15 (31.9%)
指定都市	17 (85.0%)	12 (60.0%)	10 (50.0%)	7 (35.0%)	10 (50.0%)	17 (85.0%)	2 (10.0%)
市区町村	759 (44.1%)	245 (14.2%)	122 (7.1%)	76 (4.4%)	118 (6.9%)	1,186 (68.9%)	75 (4.4%)
全体	810 (45.3%)	296 (16.6%)	156 (8.7%)	107 (6.0%)	157 (8.8%)	1,248 (69.8%)	92 (5.1%)

出典：令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

自治体取組事例（フレックスタイム制の導入①）

奈良県におけるフレックス制度

柔軟で多様な勤務形態の選択肢を用意することで、職員がその能力を十分に発揮し、高い士気を持って効率的に勤務できる環境を整備し、**公務能率の向上及び仕事と家庭生活等の両立を推進**することを目的とし、平成29年度より導入している。

令和3年度は約830人（延べ約5,480人）、令和4年度は11月末時点で約470人（延べ約3,130人）が制度を利用している。

制度概要

所属長が、公務の運営に支障がないと認める範囲内（※1）で、職員の申告を考慮して、単位期間において1週間あたり38時間45分となるように勤務時間を割り振ることができる制度。なお、申告および割り振りは下記の表のルールに基づいて行う。

	① 一般職員	② 育児・介護を行う職員（※2）
単位期間（勤務時間の割り振りを行う期間）	4週間（155時間00分）	1週間（38時間45分） 2週間（77時間30分） 3週間（116時間15分） 4週間（155時間00分）から選択
コアタイム	午前10時から午後4時	午前10時から午後3時
フレキシブルタイム（始業）	午前7時から午前10時	午前7時から午前10時
フレキシブルタイム（終業）	午後4時から午後10時	午後3時から午後10時
最低勤務時間	6時間	4時間
最長勤務時間	12時間	
休憩時間	午前12時から午後1時	
過休日	土曜日・日曜日	土曜日・日曜日に加えて+1日可
申告単位	15分	



（※1）公務の運営に支障がある場合の例

- 職員の勤務時間が他律的に定まる場合や当該時間以外では業務遂行ができない場合。
- 以下のような事情により、必要な体制を確保できないと所属長が判断した場合。
 - 人員状況 執務時間中全職員の対応が必要である。
 - 業務内容 勤務を要する時間帯が標準勤務時間に集中している。
 - 職員の業務分担 代理困難、全員・チーム等で行う必要がある。
 - 繁忙時間帯 朝夕に全員がそろそろ必要のある繁忙時間帯がある。

（窓口業務や、対象の状況に合わせて実施する業務（検査・監視等）、システムの稼働時間に合わせて勤務する業務であっても、必要な体制が確保できれば適用可能。）

（※2）育児の対象となる者…12歳に達する日以後の最初の3月31日までの間にある子
介護の対象となる者…負傷、疾病又は老齢により6日以上（期間に亘り日常生活を営むのに支障がある配偶者等

対象職員

一般職の全職員（ただし、部分休業取得者等は除く）

申告時期

開始希望日の前々週の週末までに所属長に申告が必要。

申告・割り振り方法

原則、システムにより、以下の手続きを行う。

- 職員本人が単位期間における勤務時間等を一括して所属長に申告する。
 - 所属長は公務への運営の支障について判断した上で、職員の申告を考慮して勤務時間を割り振る。
 - 所属長は職員に対して勤務時間の割り振り内容を通知する。
- －勤務時間の割り振り後に割り振りの変更を希望する場合－
- 変更希望日の前日までに所属長に申告する。
 - 所属長は②同様に勤務時間の割り振りを行う。

割り振りイメージ

月日	① 申告		② 割り振り		備考
	勤務時間	勤務時間数	勤務時間	勤務時間数	
2023/00/00	00時00分～00時00分	00時間00分	00時00分～00時00分	00時間00分	
2023/00/00	00時00分～00時00分	00時間00分	00時00分～00時00分	00時間00分	
2023/00/00	00時00分～00時00分	00時間00分	00時00分～00時00分	00時間00分	
2023/00/00	00時00分～00時00分	00時間00分	00時00分～00時00分	00時間00分	
2023/00/00	00時00分～00時00分	00時間00分	00時00分～00時00分	00時間00分	
第1週り計		00時間00分		00時間00分	
2023/00/00	00時00分～00時00分	00時間00分	00時00分～00時00分	00時間00分	
2023/00/00	00時00分～00時00分	00時間00分	00時00分～00時00分	00時間00分	

工夫のポイント

システム管理

申請から勤務時間の割り振り変更、出勤簿への反映までを、勤怠管理システム上で行うことにより、事務手続きの円滑化及び一元管理を実現。また、利用実績の集計を簡易化。

在宅勤務との併用

在宅勤務との併用を可能にすることにより、各職員の業務や生活状況に応じたより柔軟な働き方を促進。

手引きの作成

上記の内容などをまとめた「奈良県版フレックス制 運用の手引き」を作成。制度の内容と併せてQ&A等を掲載し、周知に活用。

自治体取組事例（フレックスタイム制の導入②）

鳥取県におけるフレックス制度

仕事と家庭生活等との両立及び公務能率の向上を図ることを目的とし、平成28年度より制度を導入している。

知事部局における利用実績は、令和2年度が実人数643人、令和3年度が実人数627人であり、利用者数は増加傾向にある。

制度概要

所属長が職員の申請に基づき、1週間あたり38時間45分となるように勤務時間を割り振る制度。なお、申告および割振りは下記の表のルールに基づいて行う。

1日の勤務時間を変更する場合

	① 一般職員	② 育児・介護を行う職員
単位期間(勤務時間の割振りを行う期間)	4週間(155時間00分)	1週間(38時間45分) 2週間(77時間30分) 3週間(116時間15分) 4週間(155時間00分)から選択
コアタイム	午前10時から午後3時 育児・介護を行う職員がいない職場は午前9時半から午後3時半 上記によりがたい職場は午前9時から午後4時の範囲内で別に定める。	
フレキシブルタイム(始業)	午前7時から午前10時	
フレキシブルタイム(終業)	午後3時から午後8時 家庭生活等の事情・業務の進捗管理のため特に必要のある場合には午後3時から午後10時	
最低勤務時間	6時間	4時間 週に1日4時間を下回ることも可 (週休日を増やす週を除く)
休憩時間	勤務時間が8時間を超える日は連続60分、 勤務時間が6時間を超え8時間以下の日は連続45分 ※職員の申告を考慮して休憩時間を割り振ることが可能(育児介護職員のみ)	
週休日	土曜日・日曜日	土曜日・日曜日に加えて+1日可
申告単位	15分	

標準勤務時間の外に勤務時間を割り振る日が連続しないよう配慮する必要がある。



1日の勤務時間を変更しない場合（早出遅出勤務）

	単位期間	勤務時間帯	申告単位
通常	1週間	午前7時から午後6時45分	15分
育児・介護を行う職員	1週間	午前6時30分から午後6時45分	15分
公共交通機関を利用し通勤	1週間	午前7時から午後6時45分	5分
ノーマイカー運動に参加する日	1日	午前7時から午後6時45分	5分
夏季期間（6月～9月）における業務効率の向上、地域活動、自己研鑽活動のための早出勤務	1週間	午前7時から、午前7時45分から、午前8時からのいずれかを選択。休憩時間を45分とすることも可能。	

申告時期

原則、利用を開始する日の前々週の週末までに申し出が必要。また、2以上の単位期間を一括して申し出ることが可能。

夏季期間における早出勤務は前週末の勤務日まで、育児・介護を行う職員でやむを得ない場合や新型コロナウイルス感染症感染拡大防止、ノーマイカー運動に参加する場合等は直前の勤務日まで申し出が必要。

申告方法

「申告簿兼割振り簿」を使用して行う。

工夫のポイント

在宅勤務

在宅勤務を実施する日は、勤務時間の割振りを7時間45分とすること。

時間外勤務

フレックスタイムをしている職員には、原則として、時間外勤務を命令しない。ただし、時間外勤務を命じなければ公務の運営に著しい支障を生じる時はこの限りではないが、当該著しい支障が次以降の単位期間に生ずるものであるときは、次以降の単位期間の勤務時間の割振りを変更して対応する。

実施にあたっての留意点

【利用する職員】

業務及び家庭生活等の状況についての確な見直しを立て、勤務時間の自己管理を徹底する。

【所属長】

- 承認した勤務時間を所属職員や関係先に周知する。
- 職員の服務監督、所属内の連携、業務執行体制の確保について留意する。
- 職員の勤務時間について県民の誤解を生じないよう努める。

【全体】

業務執行体制の確保のため各自が職場内の連携に努め、相互に積極的な協力姿勢を持つ。

地方公共団体におけるテレワークの推進について

テレワーク導入の意義

- ①職員一人ひとりが多様な働き方を実現できる「働き方改革」の切り札
- ②業務の効率化が図られることで行政サービスの向上にも効果
- ③災害時や感染症の流行時における行政機能維持のための有効な手段

テレワークの導入状況

○ 地方公共団体におけるテレワークの導入状況（令和4年10月1日現在）は、都道府県及び指定都市では全団体に導入されているが、**市区町村では1,083団体（62.9%）と、前年同時期（849団体（49.3%））から着実に増加しているものの、約4割の団体が未導入。**特に、小規模の市町村において導入を進めることが課題。

総務省の支援策

財政支援

地方公共団体における職員向けテレワークの導入に係る経費について、特別交付税措置を実施
（措置率：0.5）

情報提供

地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引きや市町村におけるテレワーク導入事例集を作成・配布

人的支援

テレワーク導入について専門家（テレワークマネージャー）が無料でアドバイスを実施

（※ 令和4年度より厚生労働省の関連事業と一体的に運用）

<導入状況>（令和4年10月1日現在）

	導入	未導入	未導入の内訳	
			導入を検討	導入予定なし・未定
都道府県 [47]	47 (47) 100% (100%)	0 (0) 0% (0%)		
指定都市 [20]	20 (20) 100% (100%)	0 (0) 0% (0%)		
市区町村 [1,721]	1,083 (849) 62.9% (49.3%)	638 (872) 37.1% (50.7%)	96 5.6%	542 31.5%
301名以上 [564]	491 (432) 87.1% (77.7%)	73 (124) 12.9% (22.3%)	25 4.4%	48 8.5%
101名以上 300名以下 [680]	426 (310) 62.6% (46.1%)	254 (362) 37.4% (53.9%)	45 6.6%	209 30.7%
100名以下 [477]	166 (107) 34.8% (21.7%)	311 (386) 65.2% (78.3%)	26 5.5%	285 59.7%
合計 [1,788]	1,150 (916) 64.3% (51.2%)	638 (872) 35.7% (48.8%)	96 5.4%	542 30.3%

- ※ 上段は団体数、下段は割合
- ※ () 内は前回調査（令和3年10月1日現在）の数値
- ※ 「導入」には「試験的・実験的に導入」を含む。
- ※ 「市区町村」は、一般行政職員数別に分類し内訳を表示

<導入していない理由（上位5項目）> ※複数回答可

- ・ 情報セキュリティの確保に不安がある（74.9%）
- ・ 多くの職員がテレワークになじまない窓口業務等に従事している（74.8%）
- ・ テレワーク導入のためにコストがかかる（67.4%）
- ・ 電子決裁ができない（66.0%）
- ・ 紙資料の電子化が進んでいない（56.6%）

自治体取組事例（テレワークの導入①）

取組事例

職員数
426人

北海道登別市（人口：44,820人）

どこでも働ける職場を目指し、
テレワークの障壁となる課題をスピーディーに解決

導入状況

- ・ 消防士・保育士を除く正規職員を対象に、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス（1か所）での勤務を許可
- ・ テレワークの際は私用PCを利用することとしているが、貸し出し用PCも用意
- ・ 保育士・消防士を除く325名に公用スマホを貸与しているため、テザリングで通信が可能
- ・ 契約事務や審査事務を行う契約・管財グループで各週数名が定期的実施している。また、妊娠時の出産休暇前に活用されたケースもある
- ・ 管理職のテレワークに対する捉え方の違いによって、活用率は異なる。管理職が積極的に利用している部門の活用率は高い傾向にある

導入の進め方



- ・ コロナ禍以前から、働き方改革、ペーパーレス化、DXに取り組んでいた。そこにコロナ禍が重なったことで、テレワーク導入の検討を開始
- ・ J-LISが実施するテレワーク実証実験を活用したことが早期の試験導入につながった
- ・ 総務部の行政経営グループが推進。規程整備・システム導入、ライセンス管理等を行った
- ・ 導入システムの検討にあたっては「自席PCをノート型に」「固定電話を廃止し公用スマホに」など、まずは職場でないと働けない環境を見直し、テレワーク導入の土台から整備した
- ・ 公用スマホを導入したことで、テレワーク時でも電話の取り次ぎが可能になるとともに、テレワーク時の通信面をカバーすることにもつながっている

導入システム・ツール

- ・ 公用スマートフォン
- ・ リモートアクセスシステム
- ・ チャットツール（LoGoチャット）
- ・ Web会議システム
- ・ 勤怠管理・電子決裁システム

15

担当者の声

管理職層の理解浸透がカギ



総務部行政経営グループ
主査 滝口 裕介さん

一どのような方針でテレワーク導入を進めましたか。

まずは自席で働かないといけない環境を見直してからでないと、テレワークを導入しても浸透しないと思いました。そのため、職場を見渡して「デスクトップ型のPC」「固定電話」「紙資料」など、職場でないと働けない原因を見つけ、1つずつ課題を解決しました。また、J-LISのような国主導の取り組みや、交付金の有無を確認し、積極的に活用することでコストカットにつなげました。



総務部行政経営グループ
総括主幹 菊地 徹さん

一テレワーク推進のためのポイントを教えてください。

管理職層の理解浸透が導入後の活用率に大きく影響するため、研修を行うなど「仕事＝庁舎で行うもの」という概念を変えられるような取り組みが重要です。

テレワーク導入で得た成果

- ・ モバイルワークでは外出先・出張先でも作業ができるため、上司の決裁が得られず業務が滞るようなケースが少なくなった
- ・ テレワークを進めたことで、より一層ペーパーレス化が進んだ。管理部門のフロアのコピー機の印刷量は半減した
- ・ テレワークを機に導入した公用スマホにより、電話の取り次ぎ業務の削減や、庁内のコミュニケーション円滑化につながった



サテライトオフィス en(えん) <https://ensat.jp/>

高等教育機関と連携したサテライトオフィス「en(えん)」をテレワーク体験の場に。すべての職員に一度はテレワーク勤務を経験してもらうことで、「意外と良かった」と理解を示してもらった。



新庁舎への移転に向けたフリーアドレス制試験導入

総務部、市民生活部の一部では座席をフリーアドレスに。テレワークの活用を含め、どこでも働けるようにしている。チャットツールの活用にもつながっている。

16

自治体取組事例（テレワークの導入②）

取組事例

長野県箕輪町

(人口：24,602人)

システム担当者の業務継続に対する強い危機感が テレワーク導入のきっかけに

職員数 213人

導入状況

- ・ 全職員を対象に、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス（公民館15か所ほか）での勤務を許可
- ・ 職場の端末を持ち帰って作業する仕組み
- ・ 仮想デスクトップに接続する方式で、共有フォルダへのアクセスが可能。基幹システムへのアクセスが不可という点以外は職場で業務を行うのと同様環境
- ・ 20～30代かつ企画・総務系の職員が活用しているケースが多く、定期的に利用している職員もいる



サテライトオフィスの一つである公民館コミュニティセンター

導入の進め方

検討開始
LoGoチャット導入
令和2年5月

バンダーとの調整で
LoGoチャット導入・端末調達・サーバー構築

Wi-Fi環境整備
テレワーク実施
要綱の策定

端末配布

役職者向け研修

試験導入
令和3年1月

正式導入
令和3年4月

文書管理
電子決裁
システム導入

- ・ コロナ禍で感染者または濃厚接触者となり、長期休暇の取得を余儀なくされる職員が急増することが懸念された。業務継続性の観点から、DX推進担当課がテレワーク導入の検討を開始
- ・ 新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金や特別交付税措置を活用し、端末調達やサーバーの構築に取り組んだ。既存環境を有効活用したことでコストを大幅に削減
- ・ 従来のカードタイプのシンククライアントからタブレット型のシンククライアント環境へ変更
- ・ DX推進担当課の職員がネットワークの状況を理解していたこともあり、バンダーとの調整でシステムを構築
- ・ テレワーク実施要綱は日頃から情報交換している近隣自治体の事例を参考に作成
- ・ 総務省の地域情報化アドバイザーを招き、係長以上の役職者を対象としたテレワーク浸透のための説明会を実施

- ・ 感染拡大時には、出勤抑制のために、サテライトオフィス（近隣の文化センター）を活用した分散勤務を実施。職場以外の場所で働くことに慣れてもらった
- ・ テレワーク実施時のコミュニケーションの手段となるLoGoチャットの利用促進のため、職場内の情報共有に使ったり、課ごとにグループを作ったりと、普段から積極的に利用することを心掛けた

導入システム・ツール

- ・ タブレット型PC（正規職員分＋貸し出し用）
- ・ サーバー・Wi-Fi環境整備
- ・ チャットツール（LoGoチャット）
- ・ 文書管理・電子決裁システム

担当者の声

テレワーク導入は業務継続の一環



— テレワークが必要だと思ったきっかけは何ですか？

新型コロナの感染拡大で出勤できない職員が急増することが懸念されたためです。当町は職員数が少なく、2～3名の係も多いため、このままでは業務が継続できなくなるという危機感から、上司にテレワークの導入を提案しました。

— テレワーク導入のポイントは何か？

J-LIS主催のイベントに参加するなど、日頃からシステムやバンダーについて情報収集していたことで、当町に最適なシステムを選定することができ、バンダーとの調整もスムーズに進められました。テレワークのためだけに新たにシステムを構築するのではなく、すでにあるものを改修しながら整備するという観点から考えると、費用削減につながると思います。

テレワーク導入で得た成果

- ・ チャットツールの導入によりコミュニケーションの円滑化につながっている
- ・ 文書管理・電子決裁システムの導入により自宅や外出先での決裁が可能となるなど業務が効率化したほか、ペーパーレス化にもつながっている
- ・ 職員のほとんどが自家用車での通勤だが、遠方の職員は通勤時間がなくなることで時間の有効活用が可能となった
- ・ コロナ禍で急に出勤できなくなっても自宅での作業が可能となり、少人数の職場であっても業務が停止してしまうことがなくなった
- ・ テレワークになじみのなかった保育園の園長たちにも端末を配布しており、オンライン会議の際に使用されるなど業務効率が上がっている

テレワーク活用職員の声

事前準備とこまめな連絡を意識



私は交通安全・防犯・防災の業務を担当しており、現場に急行することも少なくありません。ただ、家族が住む自宅との二拠点生活をしているので、自身で業務の棚卸を行い、テレワークを実施しています。資料作成や研修への参加などに関しては、自宅で集中的に作業でき効率が良いと感じます。テレワーク実施時には上司にこまめに進捗共有をすること、空き時間ができないよう、事前にスケジュールをきちんと組み立てておくことを意識しています。また、私の業務は一人で完結するものが多いため、テレワーク実施に関するスケジュールの調整はあまり難しくありません。

テレワークを実施することで家族との時間も増え、ワークライフバランスが整った実感もあります。今後も積極的に利用していきたいです。

ある一週間のスケジュール

月	火	水	木	金
テレワーク Web研修受講(自宅)	出勤	出勤	出勤	テレワーク 資料作成(自宅)

8

出典：市町村におけるテレワーク導入事例集（令和5年4月）

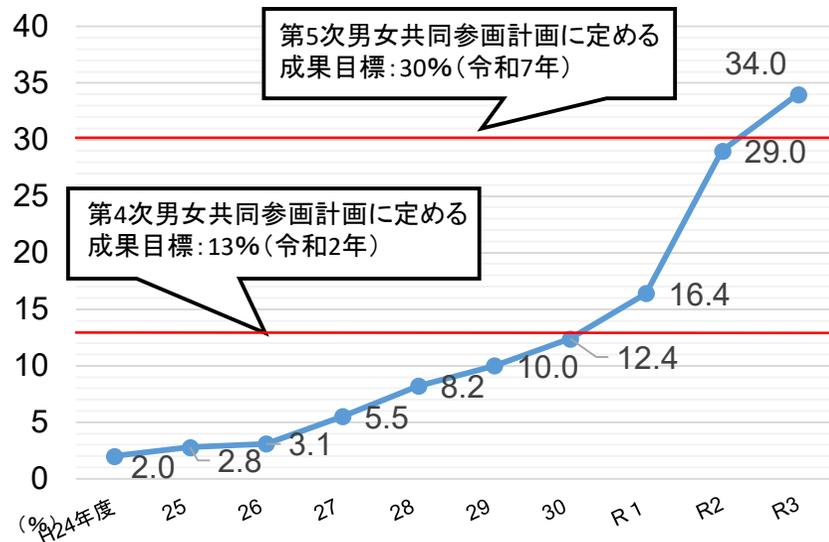
14

男性職員の育児休業取得促進について

■男性が一定期間、育児等のための休暇等を取得することの意義

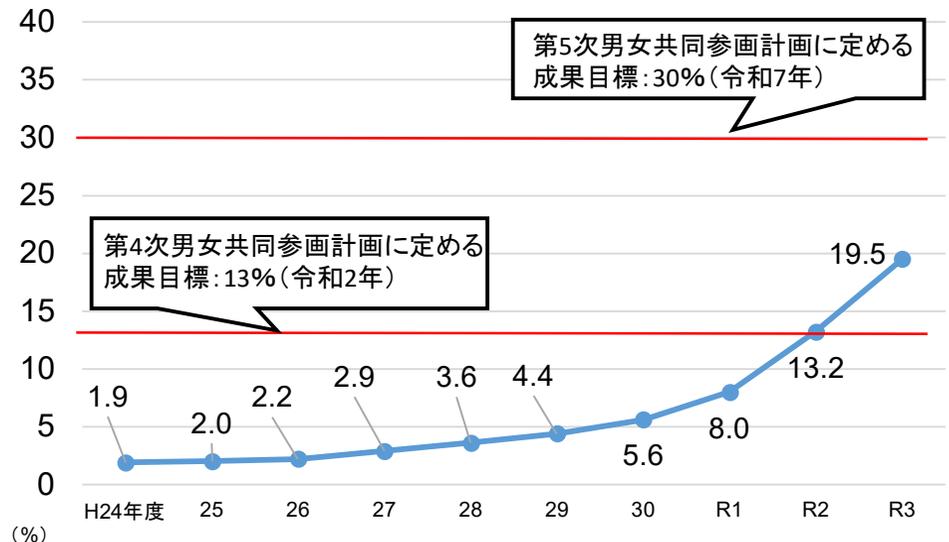
- 共働き世帯が増加する中で、男性の育児参加の促進が喫緊かつ重要な課題
- 男性がまとまった期間、育児のための休暇等（配偶者出産休暇など）を取得することは、
 - ・本人にとって、今後も長く続く子育てに能動的に関わる契機となるだけでなく、
 - ・事業主（団体）にとっても、
 - ▶働き方改革、性別による固定的役割分担意識の打破
 - ▶子育て等に理解のある職場風土の形成や、妊娠・出産を控える職員への理解が広がり、ひいては、マタニティハラスメント等の減少にも資する。

(1) 国家公務員（常勤職員・男性）の育児休業取得率



出典：国家公務員の育児休業等の取得状況のフォローアップ
(令和4年12月6日内閣官房内閣人事局)

(2) 地方公務員（常勤職員・男性）の育児休業取得率



出典：令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

自治体取組事例（仕事と家庭の両立支援①）

03 令和4年度における取組

働きやすい職場環境の整備の取組状況

背景・課題

- 職員が仕事面では能力を最大限に発揮しつつ、育児や介護といった家庭面で抱える事情にも対応できるように、在宅勤務や早出・遅出勤務、育児休業等の制度を活用しやすい環境整備が必要
- 特に、男性職員の育児休業取得率が低く、男性職員の育児に対する意識改革を進める必要

- 男性職員の育児休業の取得促進に向け、育休取得経験のある男性職員の座談会の開催など取組を強化
- 在宅勤務の更なる活用に向け、実施単位を半日単位とする制度改正や時間外勤務の試行を実施

育休取得促進の取組状況

- 男性職員の育休取得経験者による総務部長との座談会の開催
(庁内WEB中継, 管理職には視聴を呼びかけ)



- 管理職員に対し、育休取得しやすい環境整備を行うよう個別に周知徹底
- 総務部長による男性職員の育休取得に関するメッセージ発出
- 育児関連制度の資料を分かりやすい形で職員に周知

男性職員の育児休業取得率の推移（目標：令和6年度までに30%）

年度	H29	H30	R1	R2	R3	R4
取得率	2.2%	4.7%	2.7%	8.5%	12.2%	33.8% (R5.1月末時点)

在宅勤務の取組状況

- 実施単位を「1日単位」から「半日単位」に
- 時間外勤務を試行

R4年度 在宅勤務の実施状況（R3試行, R4本格実施, R5.1月～「半日単位」で実施可）

月	R4.4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	R5.1月
実施率	2.2%	7.5%	3.0%	4.9%	4.5%	2.6%	1.3%	1.2%	1.6%	2.9%

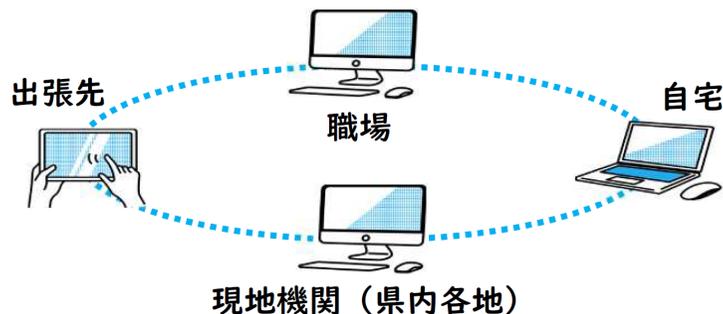
約2割は「半日単位」
で在宅勤務を実施

自治体取組事例（仕事と家庭の両立支援②）

4. 多様な働き方、育児との両立の支援

快適なテレワークの実現

時間や場所に捉われない柔軟な働き方
2008年からテレワーク導入、今年で15年目



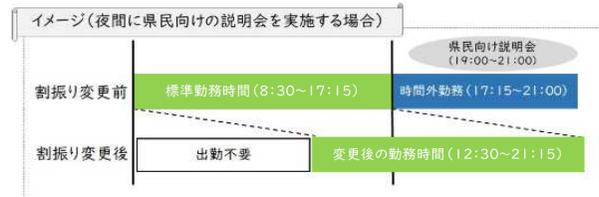
柔軟な勤務形態の設定

勤務時間の割振変更

日単位で勤務時間帯の変更が可能。（12パターン）

早出・遅出勤務

理由を問わず、早出・遅出勤務が可能。（前後1時間）



多様な働き方、育児と家庭の両立を支援

充実した妊娠、出産、子育てを支える制度

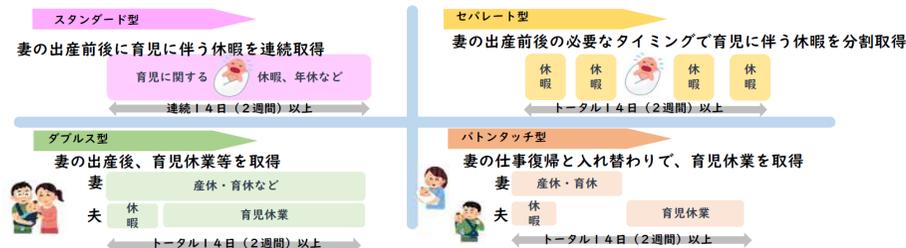


ハッピー・ツー・ウィークス

- 男性職員の2週間以上の育休等取得を促進する取組
- 生活スタイルに応じた取得パターンを職員に提示
- 子どもが生まれた全ての職員にHappy Cardを贈ります



取得率100%
(令和4年度実績)



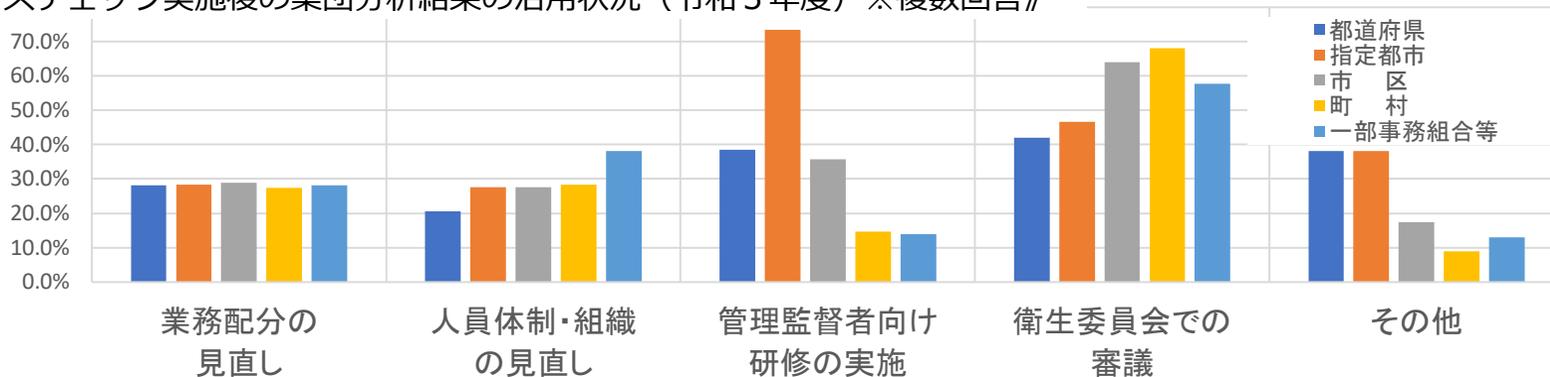
～ハッピー・ツー・ウィークス不取得理由書あり～

健康確保措置の実効的な運用について

① ストレスチェック（心理的な負担の程度を把握するための検査）の実施

- 長時間勤務等によるメンタルヘルス不調の発生や悪化を防止するため、ストレスチェック結果を集団ごとに集計・分析し、その集団分析結果を職場環境の改善に積極的に活用することが重要

《ストレスチェック実施後の集団分析結果の活用状況（令和3年度）※複数回答》



② 長時間勤務者に対する医師による面接指導の着実な実施

- 長時間勤務により心身の健康が損なわれるリスクが高い状況にある職員を見逃さないようにするため、医師による面接指導等の必要な措置を確実に実施することが重要

《地方公共団体における医師による面接指導の実施率向上に向けた取組》

■ オンライン会議システムの活用【大阪府】

- 出先機関の職員は、オンライン会議システムを活用して、リモートによる面接指導を実施。
- 対象者との問診票のやりとりも、医師の面接指導へ円滑に繋がるように、事前にメールにて実施。

■ 庁内LAN等を活用した長時間労働による健康障害防止への意識啓発【愛知県小牧市】

- パソコン立ち上げ時の画面にポップアップとして、産業医の資格を持つ相談員との面接制度（面接時間や制度の利用方法等）が表示されるように変更し、常日頃から職員の目に留まるよう、制度を周知。

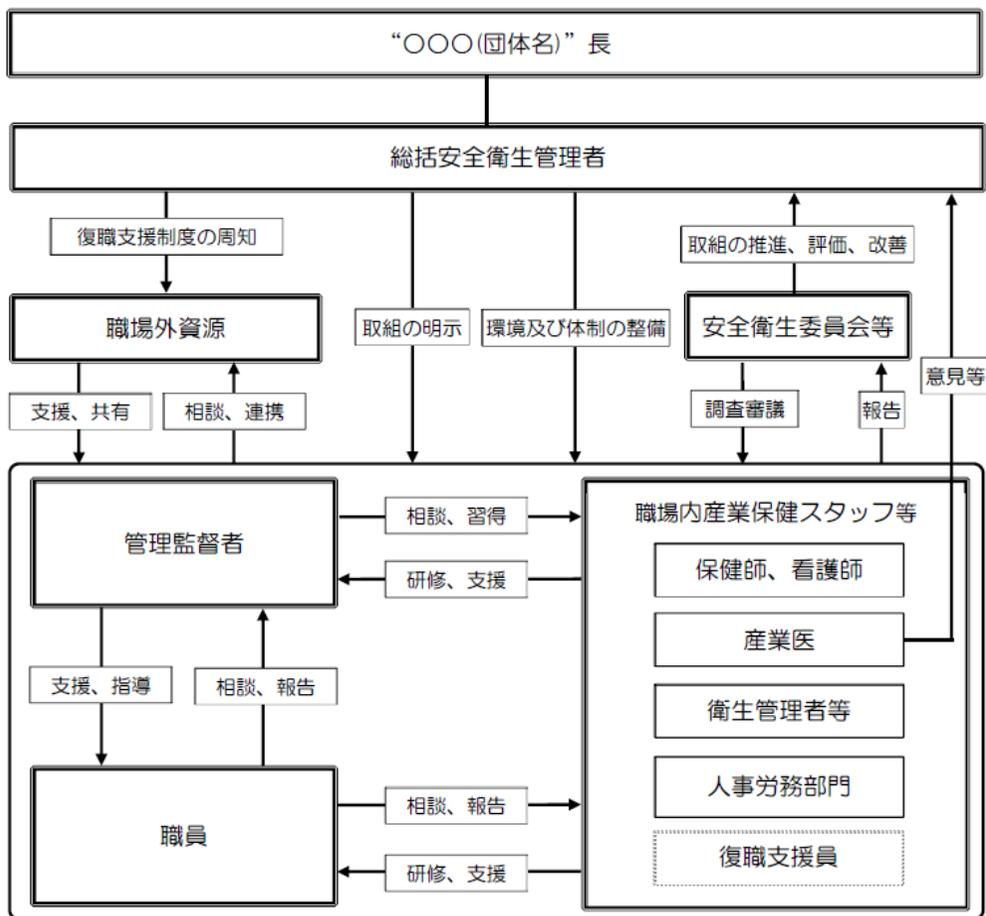
- PCポップアップイメージ



全庁的な取組体制によるメンタルヘルス対策の継続的・計画的な実施について

- メンタルヘルス不調の要因は様々であり、その対策は多岐にわたるため、組織のトップである知事・市町村長のリーダーシップの下、人事担当部局のみならず各部局、職場内外の医師、保健スタッフ等が連携した全庁的な体制を確保し、メンタルヘルス不調の予防から再発防止までの各段階に応じて、継続的かつ計画的に取り組むことが重要

《メンタルヘルス対策の推進体制（イメージ）》



《予防段階別の4つのケアの具体的な取組とその実施者》

予防段階	実施項目	本人	管理監督者	職場内産業保健スタッフ等		職場外資源
				右記以外	人事労務部門	
「一次予防」 心の健康の保持増進とメンタルヘルス不調の未然防止	1 ストレス状態の把握			○	○	
	2 長時間勤務による不調の予防		○	◎	○	
	3 職員研修及び情報提供の活用			○	○	
	4 管理監督者の基本的な知識の習得、相談対応技能のスキルアップ		◎			
	5 長時間勤務者の把握と産業医の面接指導等実施		○	◎	○	
	6 ストレスチェックの集団分析結果を活用した職場環境改善等		◎	○		
	7 職場巡視による職場環境の把握・評価の実施			◎	○	
	8 ストレスチェックの集団分析結果の活用			◎	○	
	9 メンタルヘルスに関する教育研修及び情報提供			◎	○	
	10 各種研修等によるメンタルヘルス教育			○	○	◎
	11 職場環境改善計画の作成支援		○	○	○	◎
「二次予防」 メンタルヘルス不調の早期発見・早期対応	1 自発的な相談体制の整備			○	○	
	2 自己のメンタルヘルス不調への意識の向上			○	○	
	3 職員の健康状態の把握		◎			
	4 不調者の早期発見と対応		◎	○		
	5 相談窓口の利用促進			◎	○	
	6 医療機関への早期受診・早期治療の推進			◎	○	
	7 職場外資源との連携			◎	○	○
	8 職場外での相談の実施			○	○	◎
	9 職場内相談窓口との連携		○	○	○	◎
「三次予防」 職場復帰・再発防止	1 休職中における医療機関の受診、定期的な職場への報告の奨励		○	◎		
	2 職場復帰後の継続的な治療、再発防止		○	◎		
	3 職場復帰支援プログラムの作成及び職員、産業医等との面接の実施		◎	○	○	
	4 職場復帰の判断		○	○	○	
	5 復帰した職員のフォローアップ		◎	○		
	6 職場復帰支援プログラムの作成支援		○	◎		
	7 休職中の職員への説明及び復帰後の対応		○	◎	○	
	8 主治医との連携			◎		
	9 専門的な知識・情報の提供、相談による円滑な職場復帰と再発防止		○	○	○	◎
	10 職場内相談窓口との連携		○	○	○	◎

実施される取組等を積極的に利用し、セルフケアに努める

出典：令和4年度総合的なメンタルヘルス対策に関する研究会報告書（メンタルヘルス対策に関する計画（例）より）

〔 ◎：主たる実施者、○：実施者／関与者 〕

各種ハラスメント防止のため事業主（地方公共団体）が講ずべき措置

法律^(※)に基づき講ずべき措置 (厚生労働大臣指針)

1. 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

- (1) 職場におけるハラスメントの内容・ハラスメントがあってはならない旨の方針を明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。
- (2) ハラスメントの行為者については、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。

2. 相談(苦情を含む)に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- (3) 相談窓口をあらかじめ定めること。
- (4) 相談窓口担当者が、内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。また、広く相談に対応すること。

3. 職場におけるハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

- (5) 事実関係を迅速かつ正確に確認すること。
- (6) 事実確認ができた場合には、速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行うこと。
- (7) 事実確認ができた場合には、行為者に対する措置を適正に行うこと。
- (8) 再発防止に向けた措置を講ずること。(事実が確認できなかった場合も同様)

※マタニティハラスメント対策では「業務体制の整備など、事業主や妊娠等した労働者その他の労働者の実情に応じ、必要な措置を講ずること。」も講ずべき措置に含まれる

4. 1～3までの措置と併せて講ずべき措置

- (9) 相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、周知すること。
- (10) 相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること。

+ 追加的な対応内容 (国(人事院規則等)の取組)

- ① 自らの雇用する労働者以外の者に対する言動に関する取組
(他の事業主が雇用する労働者、求職者、フリーランス等)
パワーハラ・セクハラ
- ② 他の事業主の雇用する労働者や顧客等からの著しい迷惑行為(いわゆるカスタマーハラスメント等)に関する取組
パワーハラ
- ③ 他の行政機関の職員からハラスメントを受けた場合の、当該職員の任命権者への調査要請・指導等の求め
- ④ 他の行政機関から③の求めがあった場合の必要な協力
- ⑤ 人事委員会・公平委員会への苦情相談が可能な旨の周知

※ 関係法律

○パワーハラスメント

・労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律(昭和41年法律第132号)

○セクシュアルハラスメント

・雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律(昭和47年法律第113号)

○妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント

・雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律(昭和47年法律第113号)

・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)

地方公共団体における各種ハラスメント対策の取組状況

【調査対象】 都道府県、指定都市及び市区町村（首長部局）
 【調査時点】 令和4年6月1日現在

- 各種ハラスメント防止のための措置の実施状況は、都道府県及び指定都市では、既に全団体に措置が講じられている（※¹）一方、市区町村においては、前回調査から措置を講じた団体数が増加しているものの、必要な措置が講じられていない団体が約3割と未だに多く見られる。

		全体		パワーハラスメント		セクシュアルハラスメント		妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント	
		全て措置	一部又は全て未措置 ※ ²	全て措置	一部又は全て未措置	全て措置	一部又は全て未措置	全て措置	一部又は全て未措置
都道府県 (47団体)	今回	47(100%)	—	47(100%)	—	47(100%)	—	47(100%)	—
	前回	47(100%)	—	47(100%)	—	47(100%)	—	47(100%)	—
指定都市 (20団体)	今回	20(100%)	—	20(100%)	—	20(100%)	—	20(100%)	—
	前回	20(100%)	—	20(100%)	—	20(100%)	—	20(100%)	—
市区町村 (1,721団体)	今回	1,207(70.1%)	514(29.9%)	1,334(77.5%)	387(22.5%)	1,380(80.2%)	341(19.8%)	1,217(70.7%)	504(29.3%)
	前回	963(56.0%)	758(44.0%)	1,148(66.7%)	573(33.3%)	1,217(70.7%)	504(29.3%)	982(57.1%)	739(42.9%)
全体 (1,788団体)	今回	1,274(71.3%)	514(28.7%)	1,401(78.4%)	387(21.6%)	1,447(80.9%)	341(19.1%)	1,284(71.8%)	504(28.2%)
	前回	1,030(57.6%)	758(42.4%)	1,215(68.0%)	573(32.0%)	1,284(71.8%)	504(28.2%)	1,049(58.7%)	739(41.3%)

※¹ ここでいう「措置が講じられている」とは、規程の策定等により、ハラスメントに関して職員からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制を整備することをいう。

※² 一部又は全て未措置の団体の対応予定時期

一部又は全て未措置	令和4年12月末までに全て措置	令和5年3月末までに全て措置	未定
514団体	75団体(14.6%)	437団体(85.0%)	2団体(0.4%)

自治体取組事例（ハラスメント対策①）

事例

京都府京都市：外部の相談窓口の設置（職員数 19,487 名）	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> 男女雇用機会均等法の改正を機に、平成 11 年からセクシュアル・ハラスメント防止対策を実施。その一環として相談窓口を整備した。 平成 21 年には、相談内容の対象をパワー・ハラスメントにも拡大。 平成 29 年の男女雇用機会均等法及び育児・介護休業法の改正にあわせ、マタニティ・ハラスメントを含め「京都市ハラスメント防止に関する方針」としてハラスメント防止対策を 1 つにとりまとめた。 また「ハラスメントのない職場にするために」と題した手引きを作成、庁内イントラネットに掲載したり、職階研修で配付している。 なお相談先として、内部の相談窓口に加え、カウンセラーのいるクリニックを外部の相談窓口として設置。各職場に掲示を依頼しているハラスメント防止啓発用ポスターにも、内部及び外部相談窓口やその連絡先を掲載し、周知を図っている。
	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ハラスメント防止対策として、気軽に相談してもらうための環境整備が重要である。外部の相談窓口の場合、匿名性が確保でき、勤務時間後や土曜日に相談することもできるため、相談しやすいという効果もある。

静岡県掛川市：複数の相談ルートによる相談体制の整備（職員数 773 名）	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ハラスメント防止対策として最初にセクシュアル・ハラスメントに関する規程を作成。その後、平成 28 年に規程を変更し、ハラスメント全般について防止対策に取り組んでいる。 ハラスメント防止対策は、総務部長がトップを務める「ハラスメント防止委員会」が中心となり、各エリアに配置したハラスメント相談員及び各職場の管理・監督者が対応する相談体制を整えている。 相談員及び管理・監督者には「相談対応マニュアル」を配付し、全般的なハラスメントへの注意喚起や相談への対応方法等を解説している。
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ハラスメントに関する相談先は、相談員又は管理・監督者のどちらでもかまわない。管理・監督者には相談しにくいケースでも、相談員に相談できるという体制とすることで、まずは相談してもらうよう周知している。 また相談窓口が周知されていることが重要である。マニュアルは庁内ポータルサイトで閲覧することができるようにしている。

出典：地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進のためのガイドブック（令和 2 年 3 月）

自治体取組事例（ハラスメント対策②）

■ カスタマーハラスメント対策

- 「職場環境を悪化させる行為の防止及び対応に関する指針」及び運用要領
（平成29年10月（令和2年6月改訂）岐阜県総務部人事課）

4 他の任命権者との連携

知事は、知事部局に属する職員が他の任命権者に属する職員（以下「他任命権者職員」という。）からハラスメント等を受けたとされる場合には、当該他の任命権者に対し、当該他任命権者職員に関する調査を要請するとともに、必要に応じて当該他任命権者職員に対する指導等の対応を行うよう求めるものとする。また、知事は、他の任命権者から当該調査又は対応を行うよう求められた場合には、これに応じて必要な対応を行うものとする。

5 行政サービスの利用者等からのハラスメント等に対する対応について

知事は、職員が担当する行政サービスの利用者等からの言動で、当該行政サービスをめぐるそれまでの経緯やその場の状況により、その対応を打ち切りづらい中で行われるものであって、当該言動を受ける職員の担当する業務の範囲や程度を明らかに超える要求をするものに関する苦情相談があった場合には、組織として対応し、その内容に応じて、迅速かつ適切に職員の救済を図るものとする。

6 相談員に対する研修等について

知事は、相談員に対し、責任をもって苦情相談に対応するよう指導を徹底するとともに、苦情相談に関する知識、技能等を向上させるため、相談員を研修等に参加させるよう努めるものとする。

第5 相談窓口

ハラスメント等に関する相談に対応するため、次の相談窓口を設置しています。

自治体取組事例（働きやすい職場環境の整備①）

04 令和5年度における取組(予定)

主な拡充・強化内容

○「鹿児島県庁働き方改革ワーキンググループ」での検討の結果を踏まえ、**人材確保**、**人材育成**及び**働きやすい職場環境の整備**の各分野での取組を強化

	現状・課題	主な拡充・強化内容(予定)
人材確保	<ul style="list-style-type: none">若年人口の減少や、民間企業の採用活動の活発化・早期化などにより、受験者数及び競争率が低下。中でも、技術職の受験者確保が課題	<ul style="list-style-type: none">学生等を対象としたWeb説明会の拡充技術職の試験区分を拡充
人材育成	<ul style="list-style-type: none">目指すべき職員像や人材育成の基本的な方針等について、職員間で議論し、整理した上で、人材育成の更なる充実につなげる必要職員研修の充実が必要。また、市町村と連携した人材育成の支援が重要管理職員のマネジメントの改善に向けた気付きを得る機会を増やす必要	<ul style="list-style-type: none">人材育成ビジョン(仮称)の策定職員研修の充実(管理職マネジメント能力向上研修の対象拡充、県と市町村の職員の共同での政策形成研修等)部下職員が所属長を評価する制度(いわゆる360度評価)を試行
職場環境の整備 働きやすい	<ul style="list-style-type: none">政策的な課題解決に向けた議論の活性化のためには、職員間のコミュニケーションの更なる活性化のための職場環境の整備が重要	<ul style="list-style-type: none">本庁舎執務室一部にフリーアドレス等を試験的に導入(複数の課室が入替りで体験)

出典：ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会（第9回）鹿児島県説明資料

育成

Nurturing

☞ 一人ひとりが主体的に自身の成長に取り組む環境づくり

○ 職場内コミュニケーションの活性化

- ★大きく変化する社会情勢の中で質の高い市民サービスを提供していくためには、職員の士気・能力の向上が不可欠。
職員一人ひとりが生き活きと、能力を最大限に発揮して仕事に取り組める環境づくり、風通しの良い職場風土づくり

○ キャリア形成支援

- ★職員自ら主体的に自身のキャリアを考え、能力を向上させ発揮し、成長を実感しながら生き活きと働ける状況をめざす。



職員のエンゲージメントの把握

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～
4.HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施

エンゲージメント調査

概要

- エンゲージメント調査は、組織への共感、仕事のやりがい、自身の成長実感、現在の職場環境に関する職員の意向等について調査を実施することです。収集したデータから組織課題を洗い出し、改善施策へつなげるために活用します。
- エンゲージメントが向上することで職員は働きがいをもち、仕事に対してポジティブな意識を持つようになります。そのような状態へ働くことで、職員は主体性をもって行動したり、考えたりするようになるため、職員の能力発揮につながり、組織力の向上が図られます。
- 調査は一度きりではなく、調査、分析、アクションのサイクルを繰り返し行うこと、また調査の結果は何らかの形で管理職や回答者にフィードバックすることが大切です。

取組手順と留意点

【◎は留意点】

1 調査項目や質問内容を決定する

- エンゲージメントには、「ワーク・エンゲイジメント」、「エンプロイー・エンゲージメント」といった2つの代表的な考えがあります。「ワーク・エンゲイジメント」とは、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）、「仕事に誇りとやりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の3つが揃った状態です^{※1}。「エンプロイー・エンゲージメント」とは、組織に対する自発的な貢献意欲を指すものです。
- エンゲージメント調査は、組織への共感、仕事のやりがい、自身の成長実感、現在の職場環境に関する職員の意向等について調査を実施することで、組織課題を洗い出し、改善施策へつなげていく取組です。エンゲージメントの代表的な考えを参考にしながら、調査項目や質問内容を決定します。
- ◎ どのような項目を調査に取り入れたらよいかわからない場合は、民間企業が提供する調査ツールを活用し、組織の課題を明確化し、改善施策につなげることも有効です。
- 調査のタイミングは目的によって異なりますが、1年に1回、半年に1回、毎月など定期的に行うほか、何らかの取組の前後に行い、取組の効果を測るために使用することもできます。

従業員エンゲージメントとチームパフォーマンスの関係を把握するための調査項目の例^{※2}

- | | |
|--|-------------------------------------|
| Q1：職場で自分が何を期待されているのかを知っている | Q7：職場で自分の意見が尊重されているようだ |
| Q2：仕事をうまく行うために必要な材料や道具を与えられている | Q8：会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる |
| Q3：職場で最も得意なことをする機会を毎日与えられている | Q9：職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている |
| Q4：この7日間のうちに、よい仕事をしと認められたり、褒められたりした | Q10：職場に親友がいる |
| Q5：上司または職場の誰かが、自分をひとりの人間として気にかけてくれているようだ | Q11：この6か月のうちに、職場の誰かが自分の進捗について話してくれた |
| Q6：職場の誰かが自分の成長を促してくれる | Q12：この1年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった |

※1 出典：「令和元年版労働経済の分析—人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について—」（厚生労働省）

※2 出典：Gallup, 2017, "The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes" を参考に矢野経済研究所作成

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～
4.HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施

2 調査を実施、回答を収集する

- 調査の前に、職員への周知を丁寧に行うことが重要です。調査への回答を任意にするとう回答率が低調にとどまる場合がありますが、より正確な情報を効率的に収集するためには、あらかじめ調査の目的、意義を共有し、職員が回答しやすい環境を整えておくことが大切です。
- ◎ また、回答は個人データとしては活用せず、人事評価にも影響しないことを理解してもらう必要があります。

3 調査結果を分析し、対応策の検討をする

- 調査終了後は、調査ツールやExcel等を使用して速やかに調査結果を分析します。
- ◎ 人事担当部局は分析結果を用いて課題の特定を行い、対応策の検討の材料にします。組織課題の可視化に向けては、所属別、年代別、役職別、管理職・一般職員別、職種別といった属性別の分析軸があります。また経年で比較することも有効でしょう。

4 フィードバックを実施する

- 人事担当部局が施策の検討を行うために活用するだけでなく、所属長へ組織の状態をフィードバックすることにより、組織の状況を的確に反映したアクションプランの作成にも役立ちます。
- 人事担当部局が所属長を集めて意見を出し合う機会等を提供し、取組の改善や新たな対応策の発案につなげているケースもあります。また、調査結果をきっかけに所属内で集まって話し合ったり、上司と部下が1on1のテーマに取り上げたり、コミュニケーションの材料にすることもできます。
- ◎ 調査実施後は、調査の結果について回答者になんらかの形でフィードバックすることが重要です。フィードバックをしないと調査の目的や活用について疑問をもたれ、次回以降の調査実施が難しくなる可能性があります。回答者に快くアンケートに協力してもらうためにも、調査結果について可能な範囲で全職員にフィードバックすることが大切です。

5 繰り返し調査を実施する

- エンゲージメント調査により、組織課題を洗い出し、課題解決に向けたアクションプランを検討し、実施します。アクションプランに基づく対応が課題解決にどの程度効果があったのかについて、再度、エンゲージメント調査を行い、さらなる改善策の検討を行うなど、エンゲージメント調査によるフィードバックとアクションを繰り返すことで、組織風土や職場環境が改善していきます。

自治体取組事例（職員のエンゲージメントの把握①）

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～
4.HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施



「職員意識調査」により職員の思いを把握 ～組織の状況を的確に捉えて改善策を検討！～

宮城県大崎市 職員数：2,180人

令和2年9月の人材育成基本方針の改定をきっかけに、それまで実施していた「職員満足度調査」に代わり、エンゲージメント調査である「職員意識調査」を実施し、組織ごとの特徴や傾向、課題の特定を行っています。所属長には所属の項目ごとのスコアを共有することで、チームの状態の把握、マネジメントに取り組んでもらい、職員のやる気・モチベーションの向上、職場環境の改善につなげています。

取組の経緯

- 大崎市では、職場環境に対する快適度や不快度など職員の主観的満足度を数値化する「満足度調査」を行っていましたが、組織の現状、職員の思いを理解していくことが職員の能力発揮につながると考え、令和2年度から、職員のやる気・モチベーション、職場環境の把握と改善を目的に、エンゲージメント調査である「職員意識調査」に取り組んでいます。

取組内容とポイント

職員の“仕事”と“組織”に対するエンゲージメントを可視化

- ▶ 調査は民間のツールを活用、各職員がPCやスマートフォンで回答できるアンケート形式で実施、個人が特定されない無記名方式を採用し、調査の実施は年に1回としています。
- ▶ 質問数は32問です。質問項目は、主体的に仕事に取り組んでいる心理状態を指す「ワーク・エンゲージメント」と、組織に対する自発的な貢献意欲を指す「エンプロイヤー・エンゲージメント」の領域で構成されます。「ワーク・エンゲージメント」では、職務、自己成長、支援、人間関係、承認、健康の6つ、「エンプロイヤー・エンゲージメント」では、理念戦略、組織風土、環境の3つ、合計9つの項目があります。32の質問はこれら9つの項目のいずれかを測る質問内容となっています。例えば職務では「仕事にやりがいを感じますか?」、支援では「上司・仲間からの助言や手助けはありますか?」、自己成長では「最近仕事をすることで、達成感を得ていますか?」、環境では「必要に応じてライフスタイルにあった働き方ができますか?」といった質問内容です。
- ▶ 回答は7段階の選択方式になっています。直観的に答えるアンケートであり、所要時間は自由回答を含めて5分以内で回答できる内容となっています。
- ▶ 「数百円×調査対象職員数」の月額費用がかかりますが、費用低減のため、調査の月以外は、データ管理できるように管理者のアカウントだけ残して運用しています。

人事担当者や所属長の勘に頼るマネジメントからファクトベースのマネジメントへ

- ▶ 9月中旬から下旬にかけて、回答する際に必要なアドレス、ログイン用のIDとパスワードを職員に配布します。アンケートは10月中旬頃までに回答してもらいます。調査を終えた後は、11月に人事担当課で集計・分析作業に入り、11月下旬から12月にかけて集計結果をまとめます。
- ▶ 所属ごとの集計結果は、所属長、所属を統括する部長に渡し、それぞれの職場の実態を認識してもらうことにより、各所属で必要に応じて環境の改善に取り組んでいます。なお、所属長は他所属の結果を見ることはできませんが、過去のスコアと経年で比較できるようになっています。

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～
4.HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施

- ▶ 「中堅層の人数が少なく、業務上の責任や企画立案など職員に求められる能力的な負荷が多くなっている」など、これまで人事担当者や所属長が感覚的に捉えていたことについて、スコアとして数値で示され、裏取りされることがエンゲージメント調査のメリットになっています。
- ▶ なお、大崎市では市全体のスコアについては、庶務事務システムのライブラリーに掲載し、所属長、部長だけでなく、全職員が随時見られる状態にしています。また市全体、所属別の分析結果は、所属長、部長だけでなく、市長、副市長にも報告しています。

工夫のポイント!

分析結果還元時にはスコアの読み解き方を添えて所属長にフィードバック

- 所属長が調査結果を職場環境の改善策の検討に生かすことができるよう、人財育成課では、ツールで提供されている資料を参考に、各所属にスコアを見る際の考え方や注意点を添えて分析結果を還元しています。例えば、ワーク・ライフ・バランスのスコアが低く出ている場合は、特定の誰かに業務が偏り時間外勤務が増えている可能性があるため、業務をチームで補完し合うよう声がけし、管理職が業務量のコントロールに取り組むなど、スコアが低く出ている要因と改善策の例を示しています。

自由記述欄は職員の思いを集める場。回答を参考に研修計画に反映

- 大崎市では職員が自由に記述できる自由回答欄を設けて、職員の“具体的な思い”を把握しています。自由回答内容については部署に還元していませんが、意見の傾向については分析結果として返すようにしています。近年の調査で多かった意見は、「コミュニケーションをよくすることが必要」というものがありました。
- また、大崎市では毎年の研修計画策定において自由記載の意見を参考にしています。過去には、「人事評価を適切に運用できるようにしてほしい」という意見があったため、研修計画へ反映し、令和3年に評価者研修、令和4年に被評価者研修を実施しました。また、令和5年にはOJTを推進するための研修を実施する予定になっています。

取組の効果

- これまでトライアルを含め4回の調査を実施した結果、具体的な数字を見ることによって、以前よりも組織の状況を的確に捉えることができるようになりました。また、個別スコアから、「コミュニケーションが良くとれている」、「業務に対する負荷がかりすぎている」などの現状が把握でき、スコアが低く出た項目については、各所属において業務分担の見直しを行うなど、職場環境の改善につながりつつあると感じています。

(総務部人材育成課 0229-23-5027、jinzai@city.osaki.miyagi.jp)

自治体取組事例（職員のエンゲージメントの把握②）

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～
4.HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施



取組事例

「エンゲージメント調査」で課題を見える化 ～課題を踏まえた改善アクションが可能に!!～

滋賀県甲賀市 職員数：794人

エンゲージメント調査ツールを活用し、「各職場」と「市役所全体」に対する「期待度」及び「期待度に対する現在の満足度」について、全職員（正規職員）を対象に調査（64項目）を実施し、「期待度」と「満足度」のギャップから組織課題を「見える化」。各職場の課題に対して、各所属長がアクションプランを立てて改善に取り組み、その後改善が図られているかどうか、再度エンゲージメント調査を行うというPDCAサイクルを繰り返すことで、職場風土の改善に取り組んでいます。

取組の経緯

- これまで庁内の業務改善や職場風土改善を図るために、時間外に職員同士の交流の場を設けたり、朝礼で職員の目標を言い合ったりするなど様々な取組を行っていましたが、各職場における組織課題が見えない中で、実際にどの程度効果があるのかわからないまま実施していました。
- そこで、「組織課題の見える化」と「課題に対する取組効果の見える化」が重要と判断し、令和2年9月から令和4年9月までの間、民間のエンゲージメント調査ツールを活用して、職場風土の改善に取り組みました。
- 現在は、さらなる職場風土の改善を目指し、2年間で得たノウハウを活用して、調査の内製化を検討しています。

取組内容とポイント



「期待度」と「満足度」のギャップから組織課題を「見える化」

- ▶ エンゲージメント調査に係るクラウドツールの選定にあたっては、各所属長がそれぞれの課題を認識した上で、業務改善や職場風土改善に取り組むことが重要だと考えていました。
- ▶ いくつかのクラウドツールを検討した結果、「各職場」と「市役所全体」という二つの切り口で、それぞれ職員の「期待度」と「満足度」を調査し、そのギャップにより「組織課題の見える化」が可能となるクラウドツールを採用することとしました。他の自治体での導入実績があったことも選定理由の一つです。
- ▶ 質問項目は、「各職場」及び「市役所全体」の期待度を問う質問が64問、それに対する現在の満足度を問う質問が64問の計128問で構成。「各職場」における質問例としては、『上司に対する相談のしやすさ』、『職場の人間関係』等、「市役所全体」の質問例としては、「組織理念の共有」や『人手不足への対応』等であり、それぞれ「期待度」と「満足度」を調査することで、ギャップの大きい項目ほど対応が必要な課題であることがわかります。
- ▶ 例えば、「期待度」が高いのに「満足度」が低い項目は、組織にとって最優先で改善すべき課題と言えます。一方で、「満足度」が低い項目であっても、「期待度」が低ければそのギャップは小さくなり、改善の優先度は低くなります。
- ▶ 調査は5月と11月の年2回実施しました。回答に要する時間は、各20分～30分程度ですが、実施前に庁内掲示板に掲載したり、回答率の低い所属には人事課から回答を促したりするなどの取組をした結果、回答率は毎回85～90%に上りました。特に、最初の実施時に、市長から全職員へメッセージを配信し、調査の目的や回答の必要性（＝職員からの回答が職場風土の改善につながる）について呼びかけを行ったことが効果的だったと思います。



所属ごとのアクションプランにより課題解決へ

- ▶ 各所属長は、質問64項目の全体スコアと自らの所属のスコアが示されます。統計結果については、他部署と比較することが目的ではなく、自らの所属の課題を把握することが目的であることから、他の所属のスコアは共有されません。ただし、各所属には部内の各所属のスコアを共有しており、所属ごとの課題を認識するとともに、各所属の課題解決に向けた取組をリードしてもらっています。
- ▶ 5月の調査結果は、6月に各所属長に示されます。各所属長は、自らの所属のスコアを踏まえ、課題改善に向けたアクションプランを策定し、職員に取組を促します。取組結果がどうであったかについては、11月の調査でその効果を確認し、次の改善策につなげていきます。

68

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～
4.HRテクノロジーを活用した人事施策等の実施

工夫のポイント!

アクションプランは、「シンプル」「簡単」「全員で取り組める」ことが重要

- ・ 人事課から各所属長に対し、「アクションプランを策定する際は、わかりやすいアクションプランの一つだけ作成すること」を留意点として示しています。また、各職場で、課題や今後の取組を共有することが大切であると伝えています。
- ・ わかりやすいアクションプランの例として、「話しかけられたら、作業中であってもいったん手を止め顔を上げて話を聞く」、「相手の話に対して必ず肯定から入るようにする」、「相談内容が5分以内であれば相談を拒まず、相手の目を見て話を聞く」などが挙げられます。実施したアクションプランが効果的であった場合は、次のアクションプランで継続して取り組むことも可能です。

スコアの変化を職員に共有し、効果を「見える化」

- ・ PDCAサイクルを経て、スコアが実際に伸びていることを職員に共有することも重要です。スコアが伸びていることを職員に示すことで、取組の効果が見える化し、調査や課題改善の取組に対してさらなる協力が得られるようになったと感じています。



独自調査により職場風土のさらなる改善へ

- ▶ 民間ツールを活用することにより、職場の課題把握等について調査・分析を円滑に行うことができました。また、今回は人事課での活用にとどまりましたが、職位、職種、年齢、性別、家族構成等の属性を用いて、質問項目ごとに複雑な分析をすることも可能です。一方で、コスト面で課題があることも否定できません。そのため、甲賀市ではこの2年間に蓄積したノウハウを活用し、民間ツールを使わずに市独自で組織の課題を調査・分析し、職場風土をさらに改善していくことを検討しています。

取組の効果

- 2年間のエンゲージメント調査を通して、全体のスコアが向上したことから、職場風土の改善が一定図られたと感じています。個別の項目では、特に「上司に対する相談のしやすさ」のスコアが多く職場で向上しましたが、これは調査を行ったことで、所属長が「相談しやすい職場の雰囲気を作らないといけない」と意識するようになった結果だと考えています。
- また、所属長から人事課に対して、「スコアを上げるにはどうすればよいか」といった相談や、「数値が上がって嬉しかった」などの反響もありました。職場課題を解決することで、職員の能力発揮を支える職場風土が改善されたことに加え、管理職のマネジメント能力の向上やモチベーションアップにも効果があったと感じています。

（総務部人事課 0748-69-2122、koka10113000@city.koka.lg.jp）

69