

**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



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、平成30年度に発行された「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(改訂版)」をもとに、「障害者雇用の推進」を新たにテーマに追加し、「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」として再改訂を行いました。

本ガイドブックの初版は、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、平成30年3月に策定されました。その後、同年6月には「働き方改革関連法」が成立し、地方公務員においても超過勤務命令の上限設定等について必要な対応が求められるようになったことや、「女性活躍推進法」の施行3年後の見直しが検討され、令和元年5月に「女性活躍推進法等の一部を改正する法律」が成立するなど、地方公共団体を取り巻く環境はめまぐるしく変化しています。また、障害者雇用についても、「障害者雇用促進法」の改正を受けて、平成30年4月より精神障害者への雇用義務が拡大されたほか、令和2年4月より公務部門への障害者活躍推進計画の策定が義務付けられるなど、一層の推進が求められています。

そこで、本書では、令和元年度に実施した地方公共団体へのアンケート調査結果の紹介や、最新の取組等を事例や Topics として追加し、地方公共団体の職員にとって参考になる内容とすることを心がけました。

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、ダイバーシティ・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、職員の福利厚生観点を超えて、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思います。

ただし、ダイバーシティ・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	ダイバーシティ推進と働き方改革の関係性・意義	1
1.	ダイバーシティ推進の意義	1
2.	ダイバーシティ推進と働き方改革	3
第2章	地方公共団体におけるダイバーシティ推進・働き方改革の取組状況	6
1.	ダイバーシティ推進・働き方改革の現状	6
(1)	女性活躍の現状	6
(2)	障害者雇用の現状	8
(3)	働き方改革の現状	9
2.	ダイバーシティ推進・働き方改革の取組状況	11
(1)	女性活躍の取組状況	11
(2)	障害者雇用の取組状況	13
(3)	働き方改革の取組状況	15
第3章	ダイバーシティ・働き方改革推進 取組の進め方	17
1.	女性活躍推進 取組の進め方	17
2.	女性活躍推進 各ステップごとの実施内容	20
(1)	取組の実施体制整備・首長による方針表明	20
(2)	状況把握・課題分析	22
(3)	施策立案	23
(4)	施策の実施・取組状況の振り返り・評価	27
3.	障害者雇用推進 取組の進め方	28
4.	障害者雇用推進 各ステップごとの実施内容	29
(1)	障害者雇用の理解促進	29
(2)	採用に向けた計画の策定	32
(3)	受入体制の整備	32
(4)	採用活動	33
(5)	職場への円滑な受入と職場定着	34
5.	働き方改革推進 取組の進め方	35
6.	働き方改革推進 各ステップごとの実施内容	37
(1)	トップのコミットメント	37
(2)	コアメンバーを決定	39
(3)	現場の声を聞く	39
(4)	最初の取組を明確に	40
(5)	全員でトライ	40
(6)	オープンに共有	40
(7)	効果を検証	40

第4章	ダイバーシティ・働き方改革推進 施策メニュー	44
1.	人事管理面の変革推進施策	44
(1)	採用	45
(2)	育成	46
(3)	配置	51
(4)	昇任	55
(5)	就業継続・両立支援	56
(6)	ハラスメントの防止	70
2.	障害者雇用推進施策	77
(1)	募集・採用	77
(2)	職務環境の整備	82
(3)	柔軟な働き方の活用	84
3.	働き方改革推進施策	88
(1)	総労働時間の削減	90
	・ 残業削減	91
	・ 休暇取得促進	103
	・ 業務効率化	107
(2)	柔軟な働き方の推進	131
	・ 働く時間（時差勤務）	132
	・ 働く場所（テレワーク）	135
(3)	研修・評価を通じた意識啓発	140
	・ 研修	141
	・ 評価	143
第5章	事例紹介	147
	～参考文献集～	155
	～掲載事例一覧～	156
	～Topics 一覧～	158

本書の構成

本書の第1章及び第2章では、地方公共団体においてダイバーシティ・働き方改革の推進が求められる背景及び現状と課題を説明しています。また、第3章では「取組の進め方や体制づくり」、第4章では「施策・取組のメニュー」として、施策ごとの取組内容やポイント、手順、留意点等を説明しています。さらに、先進的な地方公共団体における取組事例も随所に掲載しています。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。

(第3章以降の構成)

〈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	施策・取組のメニューを知りたい
	第3章 1. 女性活躍推進 取組の進め方 (p.17) 2. 女性活躍推進 各ステップごとの実施内容 (p.20)	第4章 1. 人事管理面の変革推進施策 (p.44)
〈障害者雇用の推進〉	取組の進め方、体制づくりについて知りたい	施策・取組のメニューを知りたい
	第3章 3. 障害者雇用推進 取組の進め方 (p.28) 4. 障害者雇用推進 各ステップごとの実施内容 (p.29)	第4章 2. 障害者雇用推進施策 (p.77)
〈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	施策・取組のメニューを知りたい
	第3章 5. 働き方改革推進 取組の進め方 (p.35) 6. 働き方改革推進 各ステップごとの実施内容 (p.37)	第4章 3. 働き方改革推進施策 (p.88)
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.147) 参考文献集 (p.155)		

第1章 ダイバーシティ推進と働き方改革の関係性・意義

1. ダイバーシティ推進の意義

■ダイバーシティ推進が求められる背景

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となります。

労働力人口の減少が本格化するなか、企業におけるダイバーシティ推進の取組は、「女性」「高齢者」「障害者」「外国人材」「LGBT」等へ広がりつつあります。また、従来、時間制約をもって働く社員への両立支援という、「育児と仕事の両立」が中心でしたが、近年は「介護と仕事の両立」や「治療・私傷病と仕事の両立」「地域活動と仕事の両立」など、両立支援のテーマにも広がりがみられ、さらに人材の定着・就業継続を可能にするという意味での「両立支援」から、個々の人材の能力発揮を促すという観点での「活躍支援」へと深化しつつあります。

ダイバーシティ推進のテーマの一つである「女性」については、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¹」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」を図ることをしています。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。

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、大きく増加したといえるでしょう。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。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

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）

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。女性が就業継続を図るだけでなく、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、その一つの成果指標が、「女性管理職比率」であるといえます。

また、「障害者」については、「障害者雇用促進法⁴」において、「その職業生活において自立することを促進するための措置を総合的に講じ、もって障害者の職業の安定を図ることを目的」として、事業主に対して、障害者雇用を義務付けています。また、「労働施策基本方針」（平成 30 年 12 月 28 日閣議決定）では、「障害者等が希望や能力、適性を十分に活かし、障害の特性等に応じて活躍することが普通の社会、障害者と共に働くことが当たり前の社会を目指していく」とされています。

障害者雇用促進法は、平成 25 年に改正が行われ、新たに「雇用の分野における障害者差別の禁止」、「雇用の分野での合理的配慮の提供義務」、「相談体制の整備・苦情処理、紛争解決の援助」が盛り込まれ、障害者であることを理由とした障害のない人との不当な差別的取り扱いの禁止や、募集・採用における障害者と障害者でない人との均等な機会を確保するための措置、採用後における障害者と障害者でない人の均等な待遇の確保又は障害者の能力の有効発揮の支障となっている事情を改善するための措置が、全ての事業主に義務付けられました。加えて、同改正では、平成 30 年 4 月 1 日より、精神障害者を法定雇用率の算定基礎に加える等の規定も設けられました。

このように、「女性」や「障害者」の活躍推進に向けて法整備が進められている状況を見ると、ややもすると「コンプライアンス対応」のためにダイバーシティを推進するという点が強調されてしまいますが、人材の多様性を活かし、性別や障害の有無にかかわらず、一人一人がその意欲と能力に応じて活躍できる職場づくりに積極的に取り組む企業では、全社員の働きやすさ・働きがいを高め、優秀な人材の採用・確保や、職場の生産性向上につなげていくといったように、取組の根底には企業の経営戦略としてダイバーシティ推進を捉えるというスタンスがみられます。従来の日本企業では、勤務時間や勤務場所の制約なく働くことができ、残業や転勤等にも対応できる社員像が前提とされており、育児・介護等の時間制約や、障害・私傷病等への配慮が必要な人材が、職場で責任ある仕事を担い、その成果を適切に評価され、キャリアを形成することは非常に困難でした。今後は、労働力不足の深刻化や、働き手のニーズの多様化等を背景に、従来のような制約のない職員のみで構成される職場を想定することは、ほぼ不可能となっていくと考えられます。人材の多様性を活かす経営を実現できるかどうかは、今後の企業経営にとって重要な鍵になるといえるでしょう。

■公務員のダイバーシティ推進をめぐる状況

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。女性活躍についてみると、地方公務員では、民間企業に比べ、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

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。

⁴ 障害者の雇用の促進等に関する法律（昭和 35 年法律第 123 号）

のことに疑問を抱かないこともあるようです。若者の労働力が減少する中、今後ますます、採用した職員に占める女性職員の割合が高まっていく可能性が高い状況にあります。そうした状況で、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。

令和元年5月には、「女性活躍推進法等の一部を改正する法律」が成立し、職業選択に資する情報公表の強化や、状況把握項目の見直し・拡充等が盛り込まれました。各地方公共団体においては、こうした法改正の動向等も踏まえて、より実効性のある取組を進めていくことが求められています。

また、障害者の雇用については、障害者雇用推進に向けた法整備が進められる一方で、平成30年に公務部門の多くの機関において、対象障害者の不適切な計上や、法定雇用率が長らく未達成であったことなど、障害者雇用が十分推進されていない実情が明らかとなりました。こうした事態を受けて、令和元年に障害者雇用促進法の改正が行われ、国及び地方公共団体は「障害者活躍推進計画」を令和2年4月までに策定しなければならないことなどが新たに盛り込まれました。公務部門は民間企業を率先して垂範するという役割からも、障害者が生き生きと働ける職場づくりに向けて一層の取組が求められています。

2. ダイバーシティ推進と働き方改革

■なぜ働き方改革が求められるのか

次に、ダイバーシティ推進と働き方改革の関連性についてみていきます。女性活躍推進において、「時間制約のある社員が限られた仕事にしか就けない」「管理職にはなれない」といった問題を解決するためには、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、といった取組を行っているだけでは十分ではありません。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図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共通しています。

女性に限らず、家庭的事情により時間制約を抱えて働く職員や、障害や治療など一定の配慮が必要な職員についても、同様に、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職場では、個々の人材が有する能力を発揮することは非常に困難です。

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⁵。共働き世帯の増加とと

⁵ 「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）

もに、男性も含めて育児や介護⁶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。

平成 30 年 6 月には「働き方改革関連法」⁷が成立し、大企業には平成 31 年 4 月から、中小企業には令和 2 年 4 月から、時間外労働の上限規制（原則月 45 時間、年 360 時間まで）が義務付けられました。また、国家公務員においては、人事院規則 15-14（職員の勤務時間、休日及び休暇）等が一部改正され、平成 31 年 4 月から、超過勤務命令の上限等が定められています。地方公務員についても、「働き方改革関連法」に基づく対応を行うとともに、人事院規則等の一部改正を踏まえ、超過勤務命令の上限等について定めるべく、条例の改正など所要の措置が講じられています。しかし、「時間外勤務の上限時間を超えさえしなければ自団体における働き方に問題はない」、ということでは決してありません。これまで当たり前とされてきた業務の進め方や「慣例」についても、今一度、無駄な業務や非効率な仕事はないかといった視点で見直し、必要に応じて業務の改善・効率化を図ることで、時間制約のある職員や一定の配慮が必要な職員が活躍できる場をつくることが重要です。

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）に取り組んでいます⁸。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等は、「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付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⁹、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

⁶ 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。

⁷ 「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」（平成 30 年法律第 71 号）

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

⁹ 「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。

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を構築し、質の高い行政サービスを提供することにあります。

また、早出遅出勤務やフレックスタイム制を活用した勤務時間の弾力的な設定、在宅勤務をはじめとするテレワーク等の柔軟な働き方は、育児や介護との両立や、障害のある人が働くうえで、単に両立が容易になるというだけでなく、担当できる職務の幅を広げたり中長期的なキャリア形成を考えるうえで、非常に重要な取組といえます。しかし、現時点での地方公共団体の働き方改革の取組において、こうした柔軟な働き方の導入は一部の団体に限られており、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あります。そして、ダイバーシティ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、短期的な女性登用や、障害者の採用のみをもって取組を終わりとすることなく、多様な人材が真に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ダイバーシティ推進・働き方改革の取組状況

本章では、地方公共団体におけるダイバーシティ推進・働き方改革の取組状況として、各種統計調査のほか、今年度実施した地方公共団体向けアンケート調査結果等に基づいて、「女性活躍」「障害者雇用」「働き方改革」の各テーマについて、現状と課題及び施策の取組状況を紹介します。

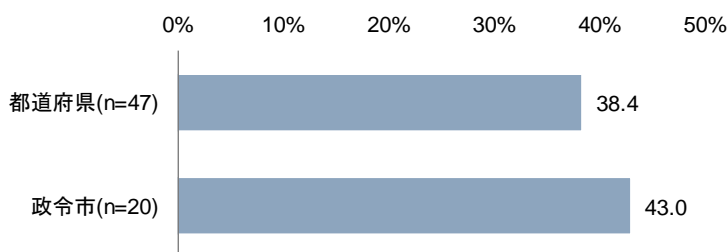
1. ダイバーシティ推進・働き方改革の現状

(1) 女性活躍の現状

採用者に占める女性割合

- 一般行政職の採用者に占める女性割合は、都道府県、政令市とも4割前後となっています。

図表1 一般行政職採用者に占める女性割合（平成30年度）



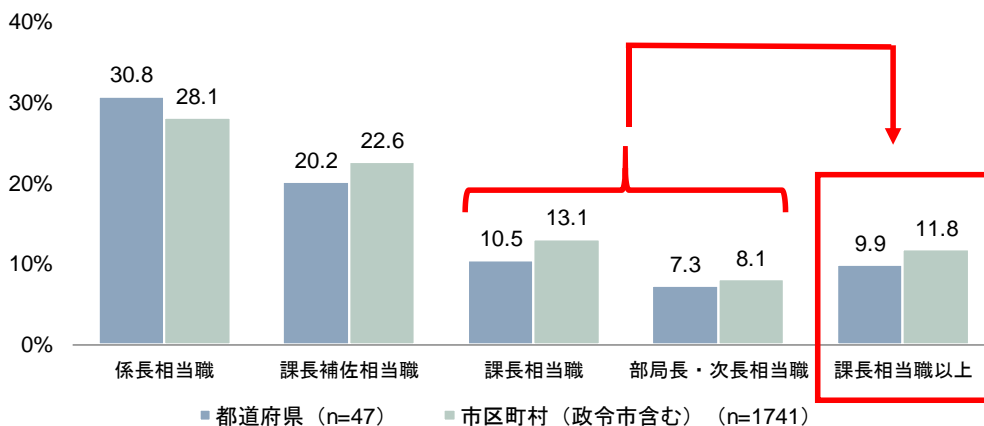
(出所) 内閣府「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況」（令和元年度）

(注) 採用期間は平成30年4月1日から31年3月31日である。

管理職に占める女性割合

- 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割程度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・市区町村ともに、3割程度となっています。

図表2 【一般行政職】役職別 管理職に占める女性割合（平成31年4月1日時点）



(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」（令和元年度）

(注) 調査時点は原則として平成31年4月1日であるが、各地方公共団体の事情により異なる場合がある。

男性の育児休業取得率

- 育児休業の取得率をみると、女性職員は99.4%と高い割合にありますが、男性職員は5.6%にとどまっています。しかしながら、平成29年度と比較すると1.2ポイント上昇しています。
- 団体規模別に男性職員の育児休業取得率をみると、都道府県・政令市では「10%以上～25%未満」「25%以上」をあわせた割合が約半数となっています。一方、その他の市区町村では「0%」という割合が依然として高い状況です。
- 政府の「第4次男女共同参画基本計画」に掲げる目標「令和2年までに男性職員の育児休業取得率13%」の達成に向けては、更なる取組が必要な状況です。

図表3 育児休業取得人数・取得率（平成30年度）

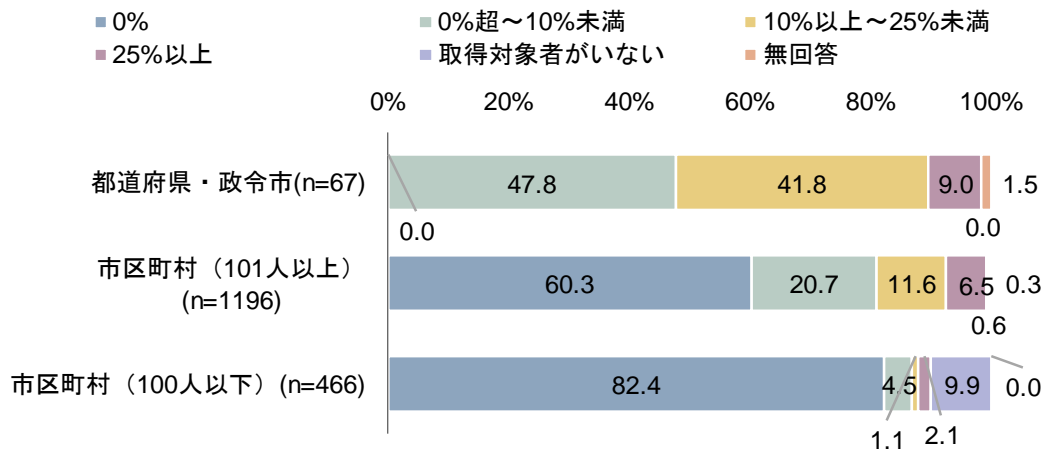
	取得者数	取得率
女性	44,115	99.4%
	(43,457)	(99.3%)
男性	3,578	5.6%
	(2,750)	(4.4%)

（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30年度）

（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）。

（注）（ ）内は平成29年度の数值。

図表4 一般行政職員のうち男性職員の育児休業取得率（平成30年度）



（出所）総務省「地方公務員ダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」地方公共団体アンケート（令和元年）

(2) 障害者雇用の現状

障害者雇用率

- 令和元年 6 月 1 日時点の障害者雇用の状況をみると、都道府県の機関に在職している障害者数は 9,033.0 人で実雇用率は 2.61%、市町村の機関に在職している障害者数は 28,978.0 人で実雇用率は 2.41%となっています。
- 法定雇用率である 2.5%を達成している割合は、都道府県の機関で 77.2%、市町村の機関で 72.3%という状況です。
- また、障害の種別による在職状況をみると、都道府県の機関、市町村の機関ともに身体障害者の割合が高く、次いで精神障害者、知的障害者の順となっています。ただし、平成 30 年と比べると、いずれも精神障害者の増加幅が大きい傾向にあります。
- 未達成の機関における法定雇用率の達成はもとより、障害者が活躍しやすい職場づくりの推進に取り組むことも重要です。

図表 5 障害者雇用状況（令和元年 6 月 1 日時点）

	①機関数	②法定雇用障害者の算定の基礎となる職員数	③障害者の数	④実雇用率 (%)	⑤法定雇用率達成機関の数	⑥達成割合 (%)
都道府県の機関	158	345,606.0	9,033.0	2.61%	122	77.2%
市町村の機関	2,441	1,200,580.0	28,978.0	2.41%	1,766	72.3%

（出所）厚生労働省「国の機関等における障害者雇用状況の集計結果」（令和元年）

（注）法定雇用率は、都道府県・市町村ともに 2.5%である。

図表 6 障害種別在職状況（令和元年 6 月 1 日時点）

	①機関数	②障害者の数	③身体障害者の数	④知的障害者の数	⑤精神障害者の数
都道府県の機関	158 (161)	9,033.0 (8,244.5)	8,109.5 (7,729.5)	186.0 (137.0)	737.5 (378.0)
市町村の機関	2,441 (2470)	28,978.0 (27,145.5)	25,368.5 (24,479.5)	957.0 (809.5)	2,652.5 (1,856.5)

（出所）厚生労働省「国の機関等における障害者雇用状況の集計結果」（令和元年）

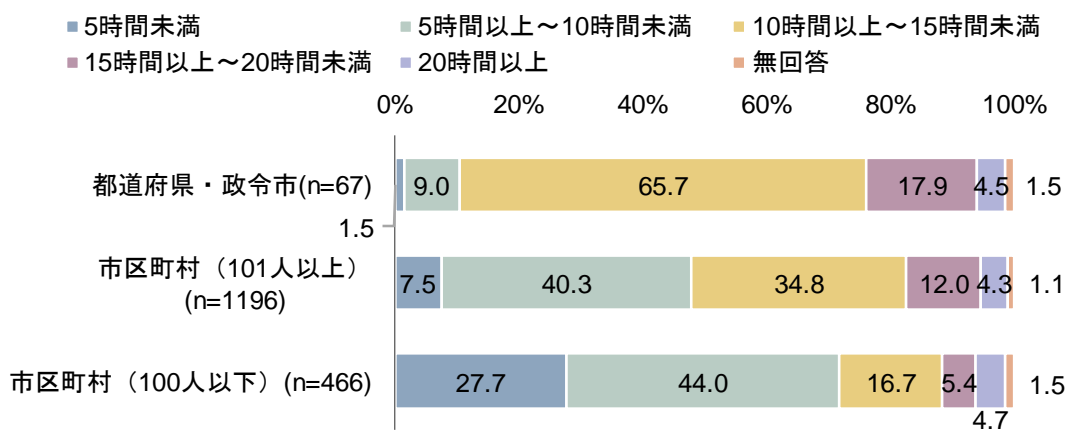
（注）カッコ内は、平成 30 年 6 月 1 日現在の数値である。

(3) 働き方改革の現状

時間外勤務の状況

- 一般行政職員の各月平均の時間外勤務時間数をみると、都道府県・政令市では「10 時間以上～15 時間未満」の割合が約 7 割と最も高く、「15 時間以上～20 時間未満」の割合も約 2 割となっています。
- 一方、「市区町村（100 人以下）」では「5 時間未満」の割合が約 3 割となっており、団体の規模によって大きな差があることがわかります。

図表 7 一般行政職員の各月平均の時間外勤務時間数（平成 30 年度）



(出所) 総務省「地方公務員ダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」地方公共団体アンケート（令和元年）

年次有給休暇の取得日数

- 年次有給休暇の平均使用日数は、政令市、都道府県、市区町村の順で多くなっています。
- 平成 29 年と比較すると、いずれの団体種別においてもわずかながら使用日数が増加しています。

図表 8 年次有給休暇の平均使用日数（平成 30 年）

	都道府県	政令市	市区町村	全団体
平均使用日数(日)	12.4	13.9	11.0	11.7
	(12.1)	(13.8)	(10.7)	(11.5)

(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 30 年度）

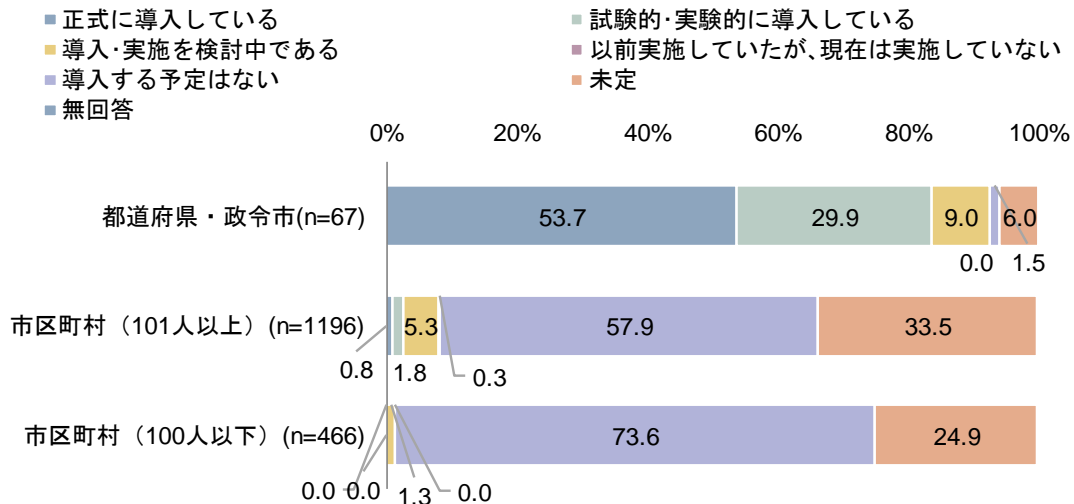
(注 1) 対象は、全地方公共団体（都道府県・政令市・市区町村）1,788 団体の一般職非現業職員のうち、首長部に勤務する職員（調査対象期間の全期間を在職した職員）。

(注 2) () 内は平成 29 年 1 月 1 日～12 月 31 日の数値。

テレワークの導入状況

- テレワークの導入状況を見ると、都道府県・政令市では「正式に導入している」とする割合が約半数、「試験的・実験的に導入している」とする割合が約3割で、あわせて約8割が導入しています。
- 一方、市区町村（101人以上）では「正式に導入している」「試験的・実験的に導入している」をあわせた割合は2.6%にとどまり、市区町村（100人以下）では0%となっています。

図表9 テレワークの導入状況

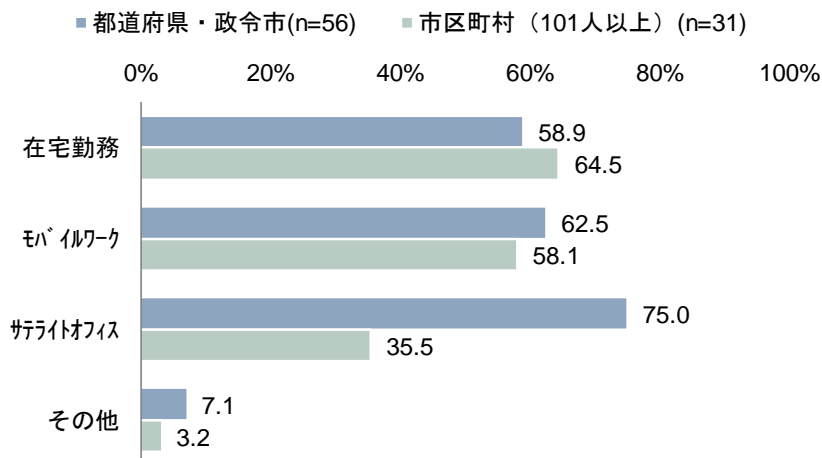


(出所) 総務省「地方公務員ダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」地方公共団体アンケート（令和元年）。以降、図表9～図表20まで同様。

導入しているテレワークの形態

- 導入しているテレワークの形態を見ると、「在宅勤務」「モバイルワーク」が約6割となっています。都道府県・政令市では「サテライトオフィス」が75.0%と高くなっています。

図表10 導入しているテレワークの形態



(注) 対象はテレワークを「正式に導入している」「試験的・実験的に導入している」と回答した団体。

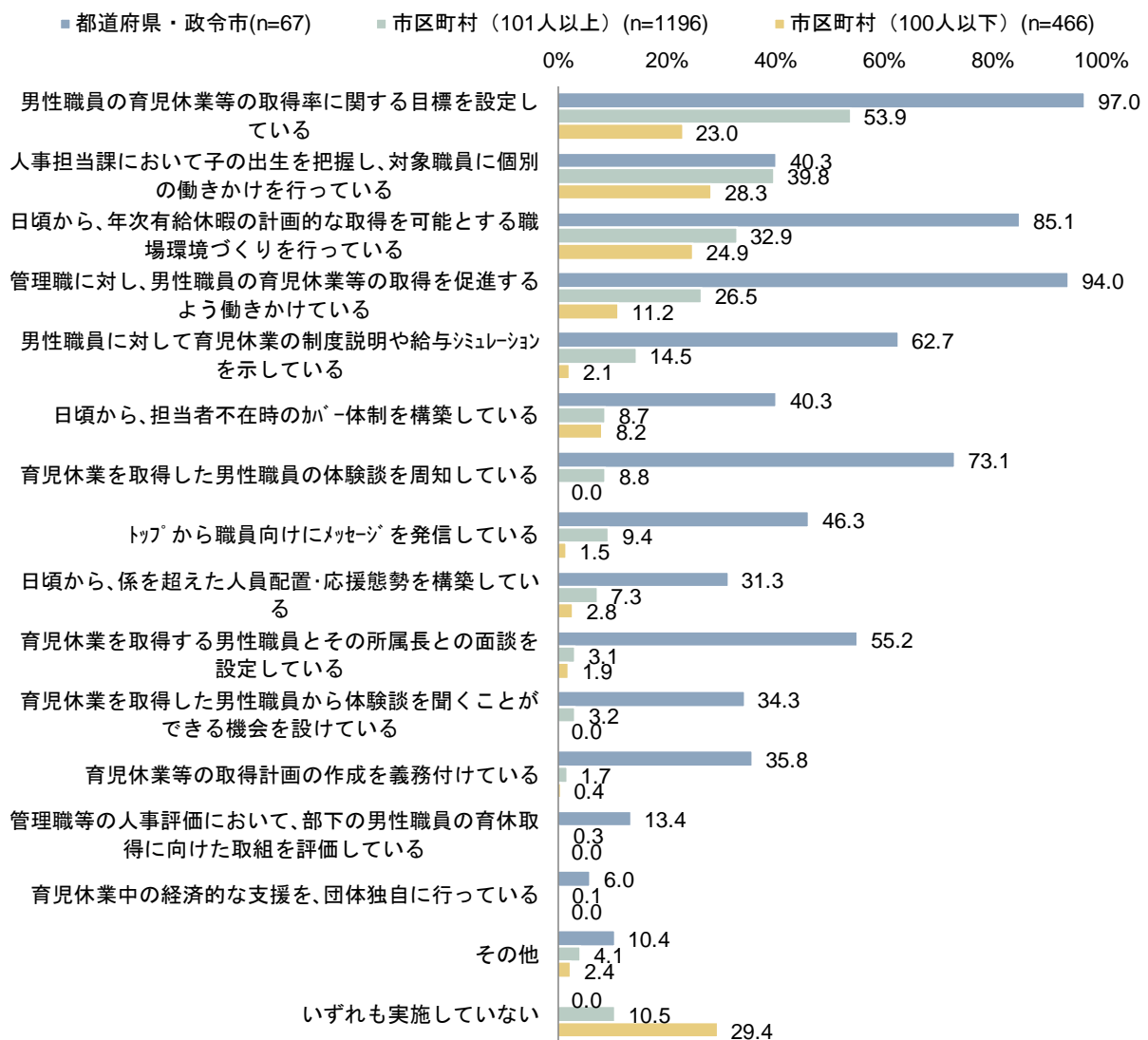
2. ダイバーシティ推進・働き方改革の取組状況

(1) 女性活躍の取組状況

男性職員の育児参加支援に向けた取組

- 全体的に取り組んでいる割合が高いのは「男性職員の育児休業等の取得率に関する目標を設定している」であり、都道府県・政令市ではほぼ100%、市区町村（101人以上）でも約5割が実施しています。
- 一方、「管理職に対し、男性職員の育児休業等の取得を促進するよう働きかけている」については、都道府県・政令市では9割以上が実施しているものの、市区町村では1~3割程度と大きな差がみられます。

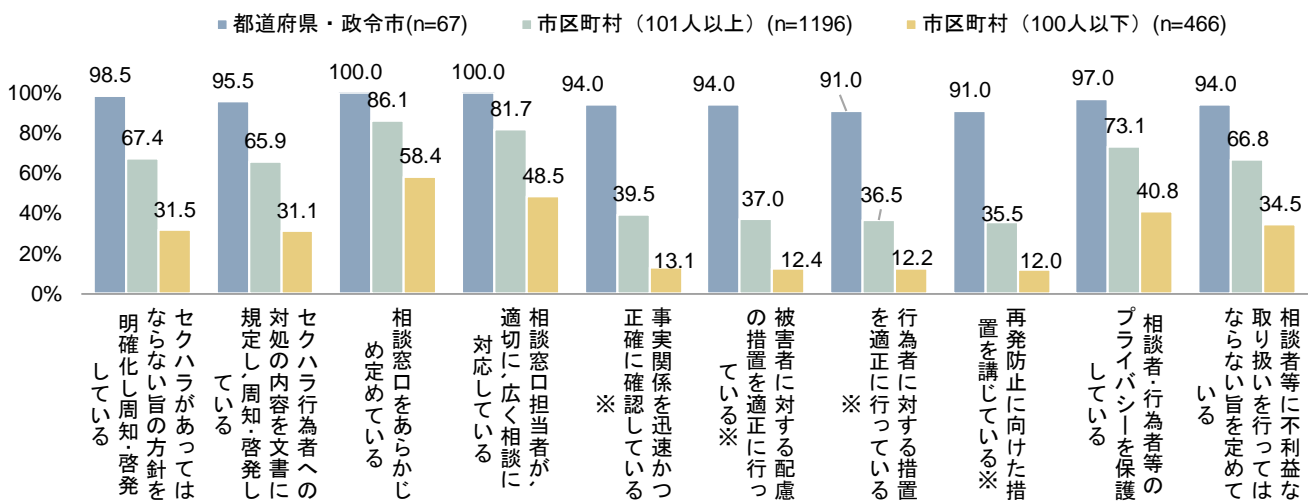
図表 11 男性職員の育児参加支援に向けた取組



セクハラ・マタハラへの取組状況

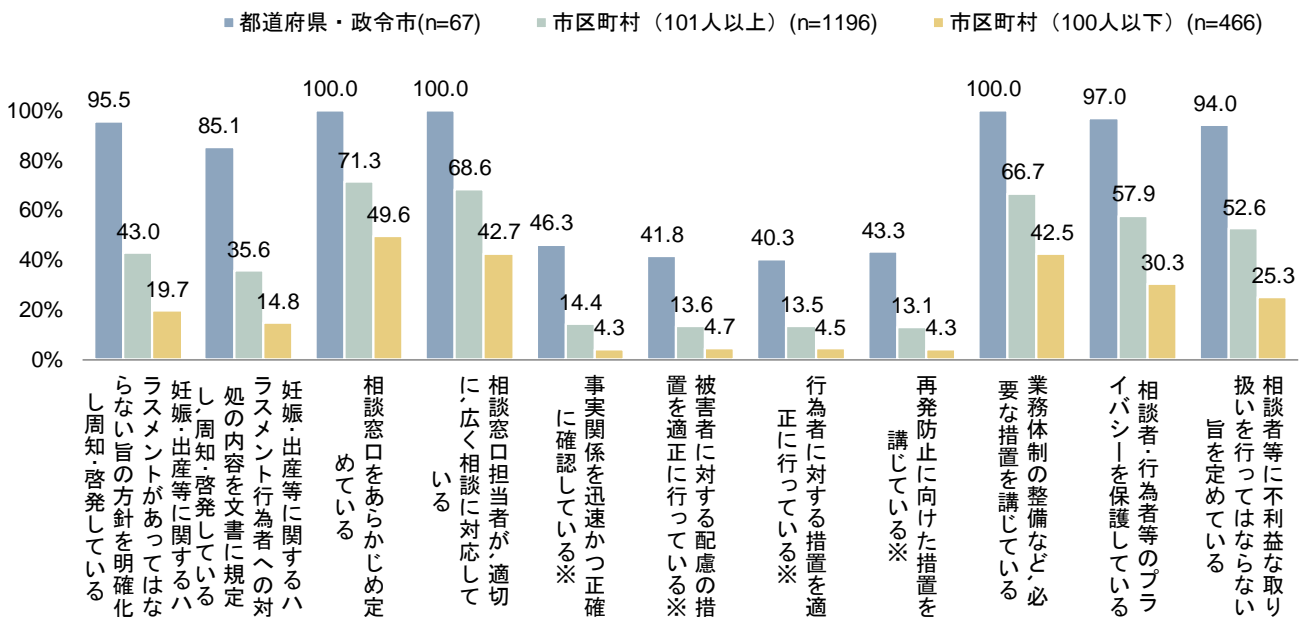
- セクシュアル・ハラスメント防止に向けた取組状況をみると、都道府県・政令市ではいずれの取組も実施率が9割を超えており、市区町村(101人以上)においても多くが6~8割台となっています。
- 一方、マタニティ・ハラスメント防止に向けた取組状況をみると、特に市区町村において、全体的に実施率が低い状況がみられます。
- これらの取組については、雇用管理上講ずべき措置として事業主に義務付けられており、未実施の事業主は速やかに措置義務を履行することが必要です。

図表 12 セクシュアル・ハラスメント防止に向けた取組



(注) ※の項目は過去3年以内に該当事案があり、かつ取組を実施した割合。

図表 13 マタニティ・ハラスメント防止に向けた取組



(注) ※の項目は過去3年以内に該当事案があり、かつ取組を実施した割合。

(2) 障害者雇用の取組状況

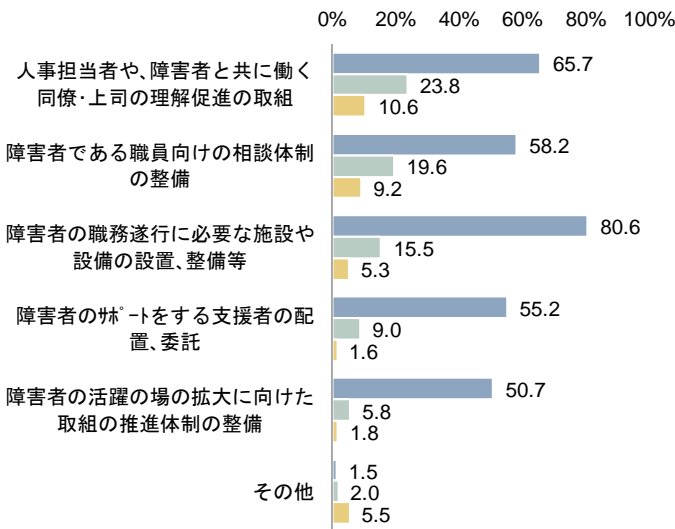
障害をもつ職員の雇用拡大に向けた取組

- 障害をもつ職員の雇用拡大に向けた取組をみると、体制整備や採用に関する取組は、都道府県・政令市とその他市区町村との間で実施率に大きな差がみられます。
- 一方、勤務時間・場所の柔軟化や活躍促進については、一部の取組を除き、団体の規模によらず取組が進んでいない状況がうかがえます。

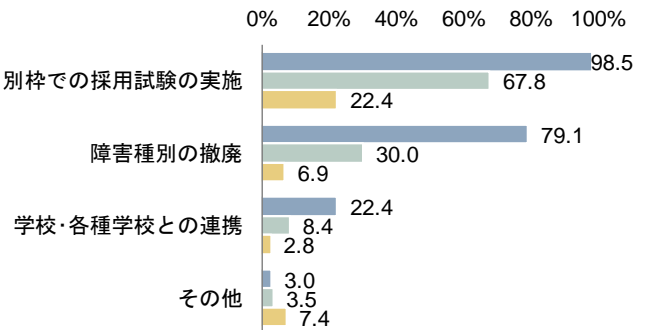
図表 14 障害をもつ職員の雇用拡大に向けた取組

■ 都道府県・政令市(n=67) ■ 市区町村（101人以上）(n=1195) ■ 市区町村（100人以下）(n=433)

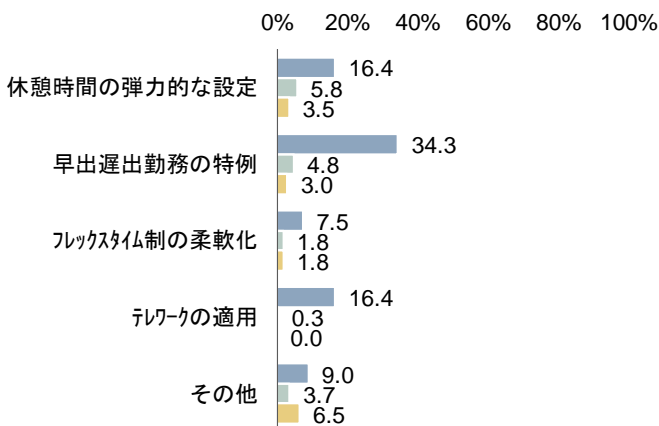
<体制整備>



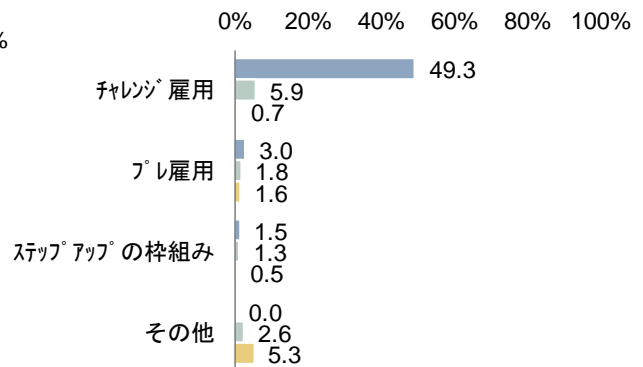
<採用>



<勤務時間・場所の柔軟化>



<活躍促進>



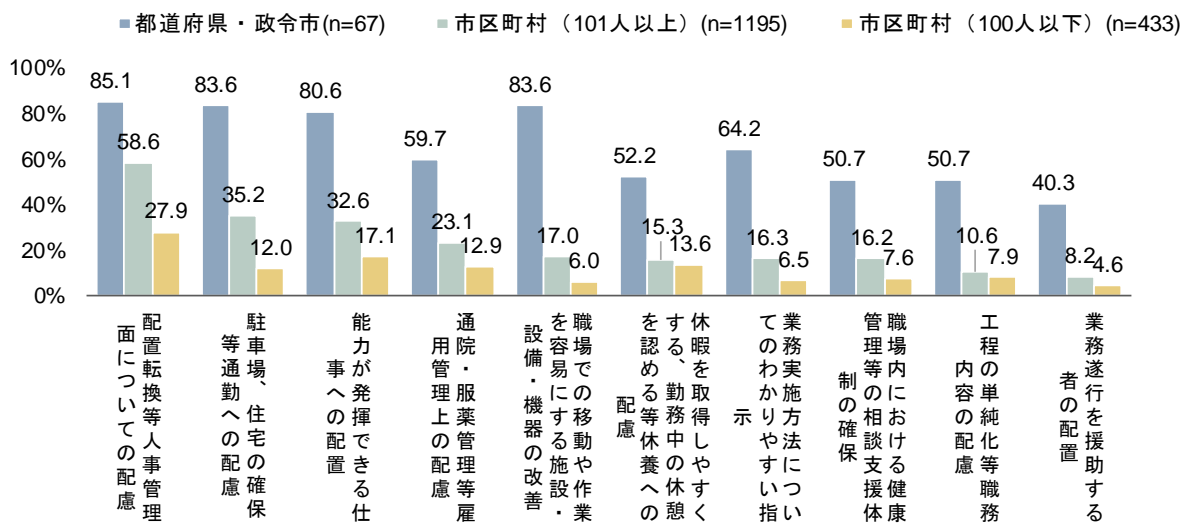
(注1) 対象は「1人以上の障害者を雇用すべき義務がある」と回答した団体。以降、図表14~16まで同様。

(注2) チャレンジ雇用：非常勤職員として雇用後、ハローワーク等を通じた一般企業等への就職を支援
 フレ雇用：常勤職員として採用予定の者について、本人の希望に応じ、採用前に非常勤職員として勤務
 ステップアップの枠組み：非常勤職員として勤務後、選考を経て常勤職員となることを可能とする

合理的配慮として実施していること

- 合理的配慮として実施していることをみると、「配置転換等人事管理面についての配慮」や「駐車場・住宅の確保等通勤への配慮」「能力が発揮できる仕事への配置」については、団体規模による差はありますが、比較的高い実施率となっています。

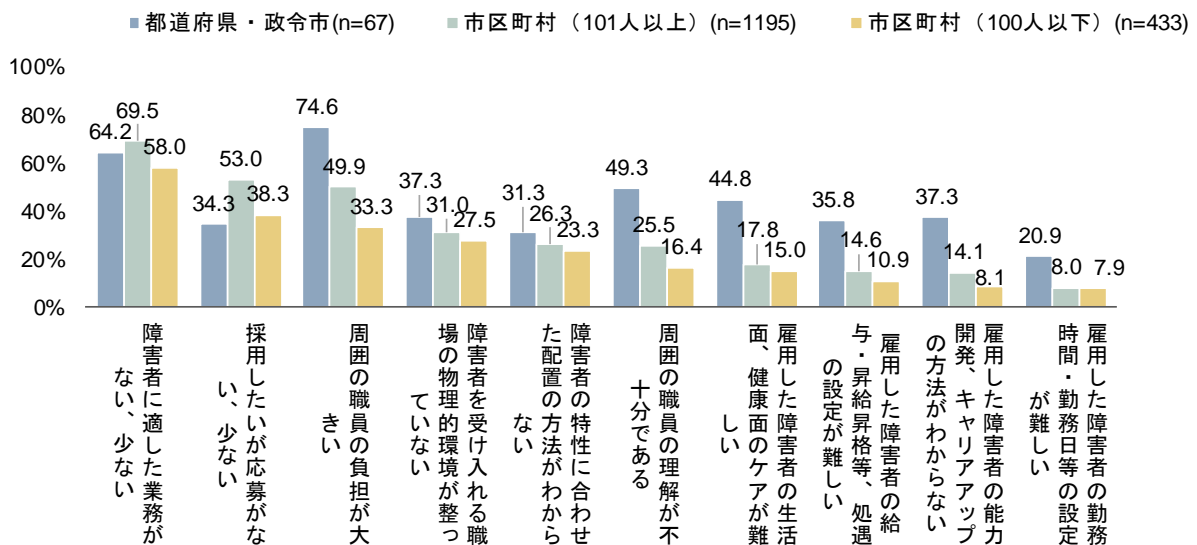
図表 15 合理的配慮として実施していること（上位 10 項目）



障害者雇用を進めるうえでの課題

- 「障害者に適した業務がない、少ない」については、団体の規模にかかわらず、共通の課題となっています。また、都道府県・政令市では、「周囲の職員の負担が大きい」、市区町村（101人以上）では「採用したいが応募がない、少ない」を挙げる割合がそれぞれ高くなっています。

図表 16 障害者雇用を進めるうえでの課題（上位 10 項目）

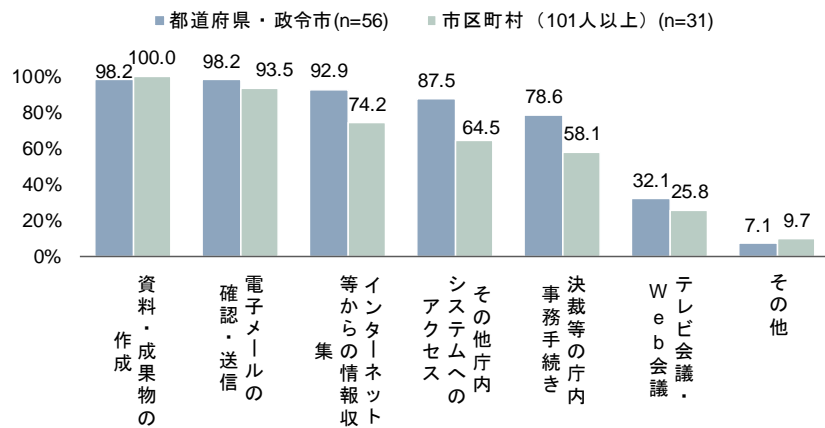


(3) 働き方改革の取組状況

テレワークで実施可能な業務

- テレワークを導入している団体について、テレワークで実施可能な業務をみると、「資料・成果物の作成」「電子メールの確認・送信」等は9割以上と高い割合となっています。一方、「決裁等の庁内手続き」は6～8割程度、「テレビ会議・Web会議」は3割程度にとどまっており、テレワークを導入している団体の中でも、ばらつきがみられます。

図表 17 テレワークで実施可能な業務

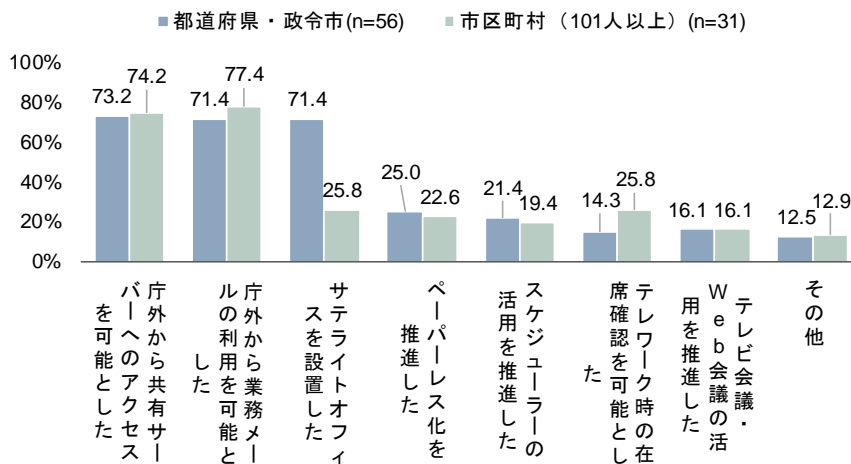


(注) 対象はテレワークを「正式に導入している」「試験的・実験的に導入している」と回答した団体。以降、図表 17～19 まで同様。

テレワーク導入に向けた工夫

- テレワーク導入に向けた工夫をみると、「共有サーバーへのアクセス」「庁外からの業務メール利用」などテレワークで実施できる業務を増やすための取組は進んでいますが、「ペーパーレス化の推進」「スケジューラーの活用」といった、テレワークでの業務を実施しやすくするための取組については、2割程度となっています。

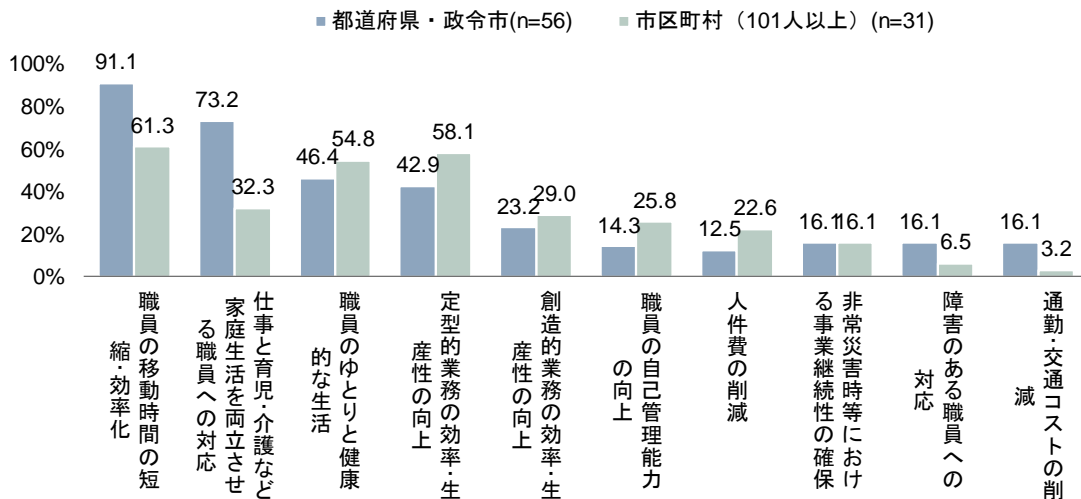
図表 18 テレワーク導入に向けた工夫



テレワーク導入の効果

- テレワーク導入の効果を見ると、特に都道府県・政令市において、「職員の移動時間の短縮・効率化」を挙げる割合が高くなっています。また、市区町村（101人以上）においては、「定型的業務の効率・生産性の向上」を感じている割合が約6割と高くなっています。

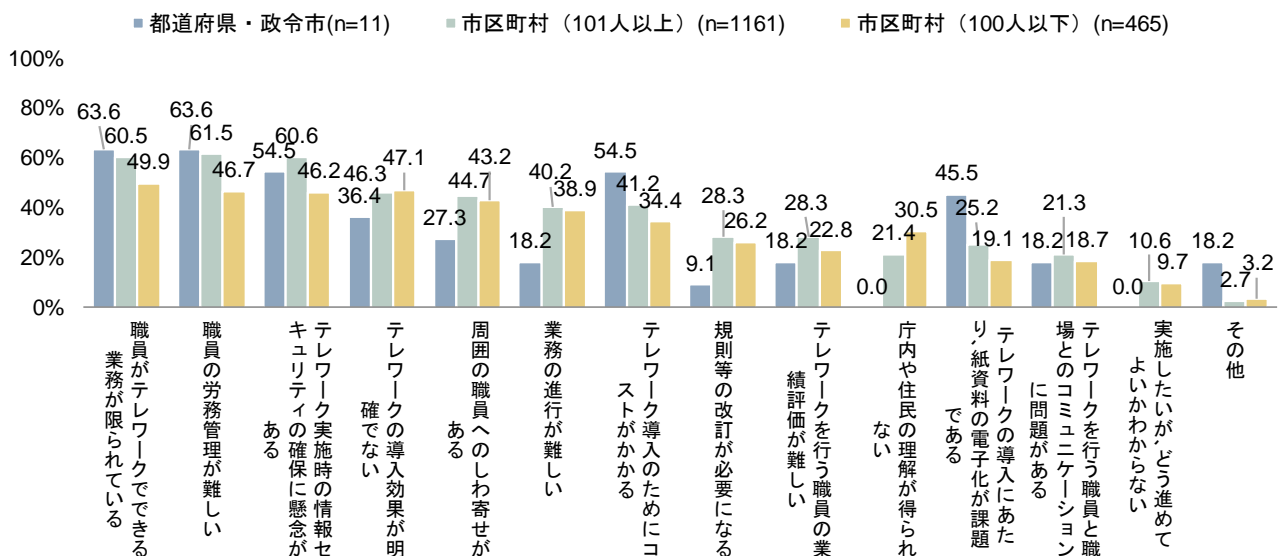
図表 19 テレワーク導入の効果（上位10項目）



テレワークを実施していない理由

- テレワーク未導入団体について、実施していない理由を見ると、「職員がテレワークのできる業務が限られている」「職員の労務管理が難しい」などが高い割合となっています。

図表 20 テレワークを実施していない理由



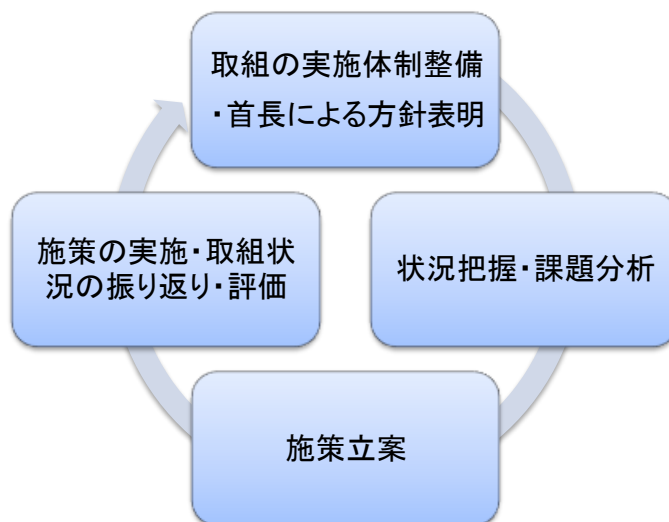
(注) 対象はテレワークについて「導入・実施を検討中である」「以前実施していたが、現在は実施していない」「導入する予定はない」「未定」と回答した団体。

第3章 ダイバーシティ・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

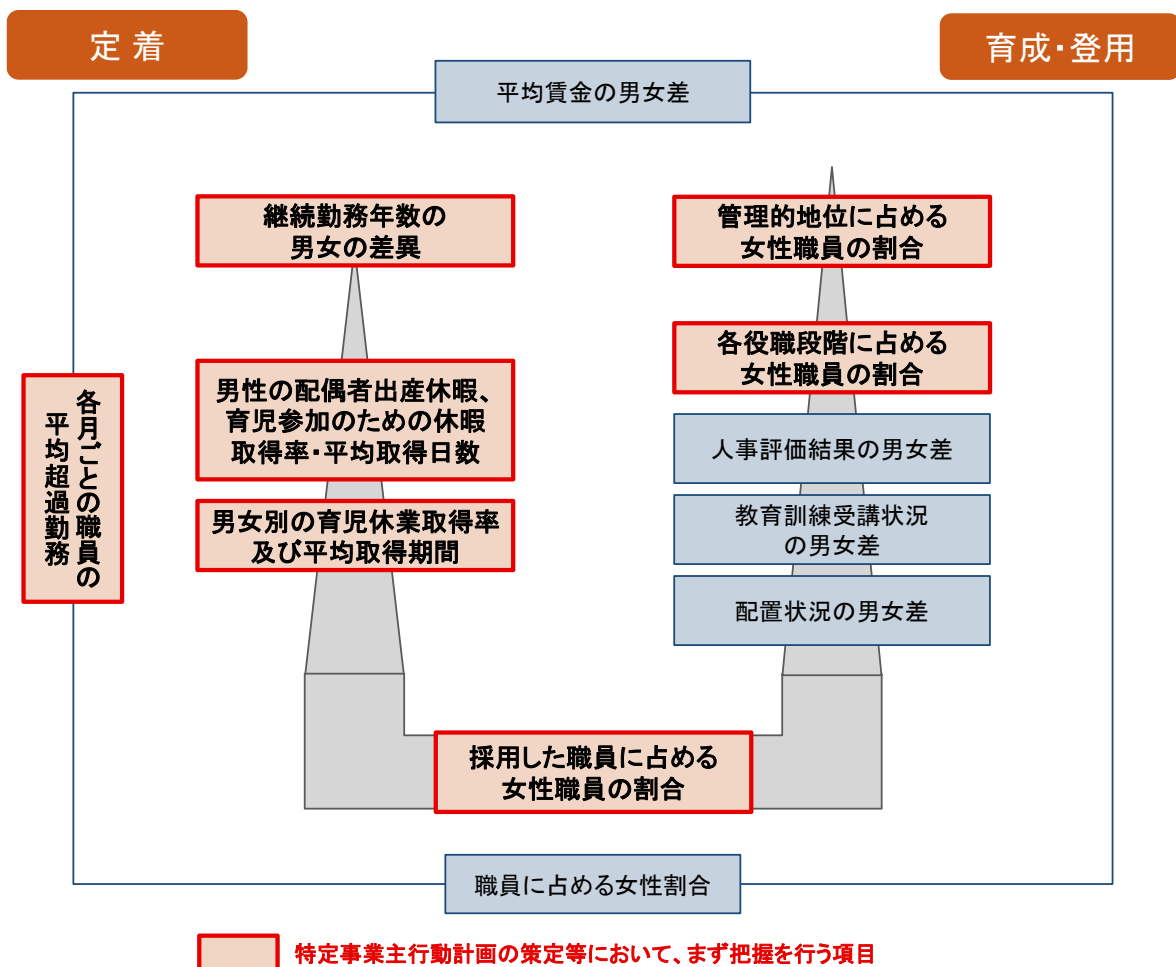
- 女性活躍推進の取組は、職員の採用から配置・育成・昇任にわたる長いプロセスにおける取組が求められます。そのため、中長期にわたり、全庁を挙げて取り組むことが必要です。
- 以下のステップを参考にしながら、自団体にあった取組の実施体制を整え、継続的な取組の進め方を検討しましょう。既に取り組んでいる団体では、現在の進め方に課題はないかどうか確認し、必要に応じて進め方を見直しましょう。
- なお、地方公共団体では、次世代育成支援法及び女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画を策定し、同計画に基づく取組が進められていることと思います。ただし、女性活躍推進法に基づく行動計画の策定においては、「女性管理職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.18)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、現場の意見を広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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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）のまとめ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な。
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な。
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、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な。
タイプ4	×	○	×(○)	継続勤務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てていない（育て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な。
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な。
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な。

(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.46 をご覧ください
- 女性職員の外部研修への派遣 →P.48 をご覧ください
- メンター制度の導入 →P.48 をご覧ください
- 短時間勤務者のマネジメント支援 →P.50 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.51 をご覧ください
- 昇任試験制度の見直し →P.55 をご覧ください
- 育児休業復帰者への支援 →P.56 をご覧ください
- 介護・傷病治療等と仕事の両立 →P.68 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、「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.50 をご覧ください
- 育児休業復帰者への支援 →P.56 をご覧ください
- 男性の育児参画の促進 →P.59 をご覧ください
- 介護・傷病治療等と仕事の両立 →P.68 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.48 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.46 をご覧ください
- 女性職員の外部研修への派遣 →P.48 をご覧ください
- 昇任試験制度の見直し →P.55 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.45 をご覧ください
- 採用面談者の育成 →P.45 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.51 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.46 をご覧ください
- 女性職員の外部研修への派遣 →P.48 をご覧ください
- 昇任試験制度の見直し →P.55 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.45 をご覧ください
- 採用面接者の育成 →P.45 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.51 をご覧ください
- 働き方改革の推進 →P.88 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.48 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.46 をご覧ください
- 女性職員の外部研修への派遣 →P.48 をご覧ください

(4) 施策の実施・取組状況の振り返り・評価

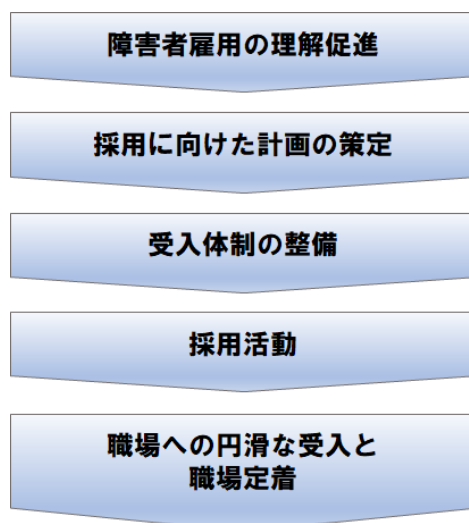
- 女性活躍推進の取組は、全庁を挙げて継続的に取り組むことが必要です。そのためには、PDCAサイクルを確立することが重要です。推進部署が中心となって、定期的に取り組状況を確認しましょう。
- 進捗に問題が生じている場合には、対応策を検討します。また、積極的に取り組んでいる部署の事例や、効果が出始めた取組内容（小さな効果でもかまいません）を、広く他部署に情報提供を行い、女性活躍推進の取組の関心や認知度を高めるとよいでしょう。
- なお、情報公表する項目は、行動計画策定の際に状況把握・課題分析した項目からの選択を基本とし、公務部門として積極的な公表を行いましょう。年1回以上、広報誌やホームページへ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. 障害者雇用推進 取組の進め方

- 障害者雇用の取組を推進するにあたっては、以下のステップを参考にしながら、「障害者雇用の理解促進」「採用に向けた計画の作成」「受入体制の整備」「採用活動」「職場への円滑な受入と職場定着」といったように、段階的に取組を進めていくことが考えられます。
- ただし、必ずしも、一つのステップが完了してから次のステップに進むという進め方が想定されているわけではなく、複数のステップについて並行して検討を行うなど、自団体の状況に応じて、柔軟に取組を進めることが望まれます。また、既に取組を進めている団体では、現在の進め方に課題はないかどうか、各ステップで今後さらに取り組めることはないかなどについて確認し、必要に応じて進め方を見直しましょう。
- 各ステップにおける取組事項は次節にて解説していますが、まずは障害のある職員を受け入れるため、人事担当部門において、障害者の採用から配置・定着支援・育成という一連のプロセスを見越して必要な制度・対応を整えることが求められます。さらに、障害のある職員を受け入れる各職場においても、職員が障害を正しく理解し、必要に応じて障害のある職員へのサポート等が自然と行えるよう、全庁的に取組を進めることが重要です。
- 取組の実施体制を整えるにあたっては、庁内の体制整備だけでなく、障害者雇用の支援を実施している様々な外部機関との連携もポイントとなります。障害のある職員が生き生きと働くことのできる職場づくりに向けて、外部機関との連携や拡充の必要性等についてもあわせて検討しましょう。
- なお、令和元年6月に障害者雇用促進法が改正され、国及び地方公共団体では、令和2年4月までに、「障害者活躍推進計画」を策定しなければならないとされました。今後、女性活躍推進の取組のステップと同じように、計画の作成～実施～点検～立案というPDCAサイクルを確立し、計画的に取り組むことが求められます。

障害者雇用の推進 取組のステップ



4. 障害者雇用推進 各ステップごとの実施内容

(1) 障害者雇用の理解促進

- 障害者雇用を推進するにあたっては、まず人事担当部門の職員が、障害者雇用促進法等において雇用主に義務付けられている事項や、障害者雇用を推進することによってどのような効果が期待されるのかといった、障害者雇用により目指す姿について、正しく理解することが重要となります。また、障害別の特徴や配慮事項等について、広く情報収集を行うことも必要です。
- さらに、人事担当者だけでなく、障害のある職員を受け入れる各職場において、管理職や一般職員が障害について正しい知識と理解を持ち、必要に応じてサポート等が行えるようにすることが望まれます。全職員を対象にした人事研修において、人事担当部門等から情報提供を行うことはもちろんのこと、障害者の職場実習の受入を通じて、障害のある職員の就労に対する理解を深めることも効果的です。
- 職場実習は、実習終了後に実習先に就業するケースもみられますが、就業体験の機会を提供するという位置付けですので、必ずしも実習終了後の雇用を前提に考える必要はありません。実習を通じて、様々な職場で障害者を受け入れるイメージが持てるようになることや、障害者本人にとっては就労に向けた実績や経験を積むことができるといったメリットが挙げられます。
- 次ページには、障害者雇用のためのマニュアルや好事例集の一例を掲載しています。民間企業向けのマニュアルや事例集は、活用できる制度等が地方公共団体と異なる部分もありますが、地方公共団体において受入を検討するにあたって、参考となる点多々ありますので、こうした情報源も積極的に活用するとよいでしょう。

(障害者雇用のためのマニュアル・好事例集等)

■ 公務部門における障害者雇用について

- ・ 内閣官房内閣人事局・厚生労働省・人事院「公務部門における障害者雇用マニュアル」(平成 31 年 3 月)

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/shougaiasha_manual.pdf

■ 雇用の進め方、障害者雇用に関する基本的事項について

- ・ (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構「はじめからわかる障害者雇用 ～事業主のための Q&A 集～」(令和元年 9 月)

<http://www.jeed.or.jp/disability/data/handbook/deigitalbook/html5.html#page=47>

■ 障害者を受け入れる職場において、気軽に読めて、配慮事項が理解できる資料について

- ・ (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構「障害者雇用マニュアル コミック版 (No. 1～6)」(平成 25 年～平成 30 年)

https://www.jeed.or.jp/disability/data/handbook/manual/emp_ls_comic.html

■ 障害ごとの特性と配慮事項について

- ・ (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構／職域拡大マニュアル 障害別リスト

<http://www.jeed.or.jp/disability/data/handbook/manual/list.html>

■ 障害者雇用の事例、合理的配慮事例について

- ・ (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構／障害者雇用事例リファレンスサービス

<https://www.ref.jeed.or.jp/>

- ・ (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構「職場改善好事例集」

https://www.jeed.or.jp/disability/data/handbook/ca_ls/ca_ls.html

事例

大阪府門真市：「障害者庁舎実習」を通じた職員の理解促進（職員数 834 名）	
実施事項	<ul style="list-style-type: none">• 障害者の就労支援を目的に、平成 22 年度より庁舎実習を実施している。市と障害者就業・生活支援センターで庁舎実習受入に関する協定書を結んでおり、受入人数、受入期間、体験実習の内容、勤務時間、配属部署等について協議のうえ、決定・実施している。• 実習に係る費用（報酬、手当、交通費等）の支給は行っていない。庁舎実習生は所属機関又は北河内西障害者就業・生活支援センターにおいて保険に加入しており、情報等守秘義務の厳守について誓約している。• 受入時期として前期（夏）、後期（秋）の年 2 回設定しており、受入期間はそれぞれ 2 週間、受入人数は各期 10 名程度である。• 庁舎実習生の受入にあたっては、守口市・門真市障害者就労支援部会の所属機関より推薦された者を対象として、市役所で合同面接（本人、支援機関、障害者就業・生活支援センター、人事課、障がい福祉課）を実施。面接後、市と障害者就業・生活支援センターとの協議及び守口市・門真市障害者就労支援部会の承認を経て、庁舎実習生を決定している。なお、市から障害者就業・生活支援センターへの委託料等の予算措置は、特段行っていない。
特徴	<ul style="list-style-type: none">• 平成 30 年度は 7 名、平成 31 年度は 8 名の庁舎実習生を受け入れた。庁舎実習を経て一般就労に就くケースが多く、障害者本人にとって職場実習が就業体験の機会となるとともに、市職員にとっては障害のある人とともに働くことによって、新たな気づきや学びがあることが多く、障害に対する理解を深める機会となっている。• また、庁内における実習の受入先は毎年公募としており、様々な部署が関わる点ができる点もメリットである。• 庁舎実習を通じて、障害特性や事務能力も多様な障害者を受け入れることで、受け入れ課において属人的に処理していた業務のマニュアル化や細分化、分業化等が進み、既存の仕事の在り方の見直しにもつながっている。

(2) 採用に向けた計画の策定

- 当該団体で、新たに障害者を何人雇用するか、雇用形態や就業時間等の勤務条件、配属先の部署、従事する職務等について検討し、採用に関する計画を立案します。
- 採用計画を立てるにあたり、まず現状の把握が必要となります。庁内で雇用している障害者の障害の種別や就業時間等をふまえ、地方公共団体の法定雇用率である2.5%（都道府県等の教育委員会は2.4%）を達成できているかどうか、確認しましょう。なお、国が毎年度実施している障害者雇用状況調査も現状把握のために活用できますが、同調査は6月1日時点が基準日となっています。計画の立案時点においては、それ以降の離職状況や、今後の退職予定等もふまえ、必要となる募集人数を検討しましょう。
- 具体的な採用計画の立案においては、以下のような事項について検討が必要となります。特に従事する職務の検討は、障害のある職員にどのような職務を担ってもらいたいのか、そうした職務を担当している部署は庁内のどこになるか、配属先の部署を庁内から公募するかどうか、本庁以外にも勤務可能な地域・出先機関があるかどうかなど、障害者を雇用するにあたって重要なポイントとなりますので、しっかりと検討しましょう。
- なお、既に法定雇用率を達成している団体であっても、さらなる障害者雇用の推進に向けて、積極的な採用に取り組むことが望ましいことはいまでもありません。

（採用計画の立案における検討事項）

- 募集人数…法定雇用率や各団体が設定する実雇用率の目標をふまえ、新たに何人採用するか
- 採用時期…いつまでに採用したいか
- 勤務条件<雇用形態（常勤／非常勤）・就業時間・給与等>…どのような勤務条件で雇用するか
- 配属部署…障害者の配属先候補となる部署はどこか、採用希望のある部署を庁内から公募するかどうか、
出先機関など本庁以外に勤務可能な地域・機関があるか
- 従事する職務の選定…どのような職務を担ってもらうか

(3) 受入体制の整備

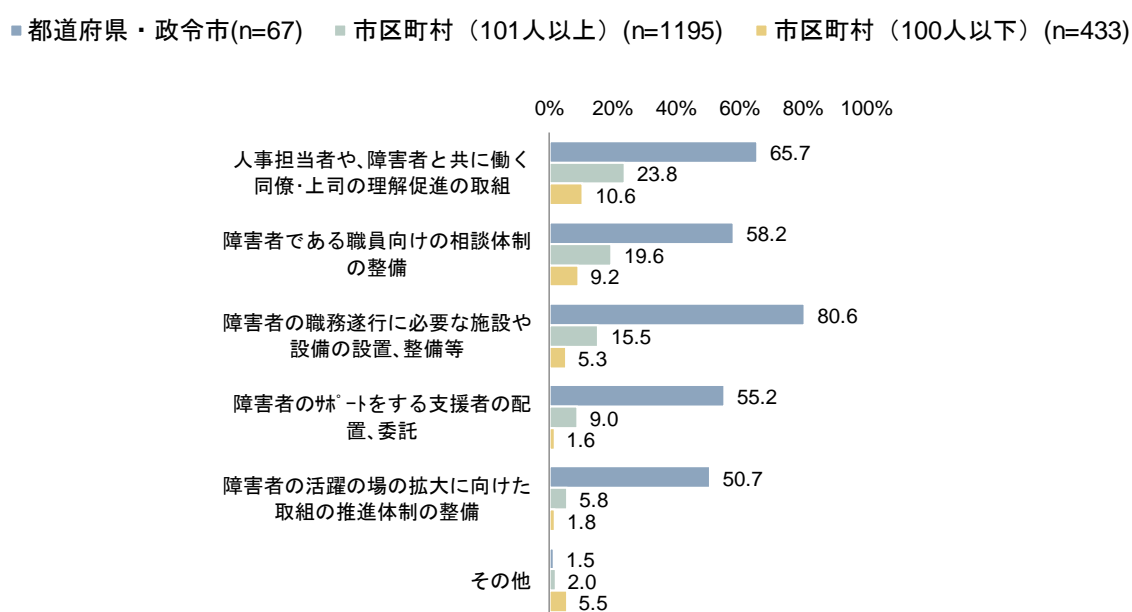
- 採用した障害者が、能力を十分発揮し、職場へ定着できるようにするためには、職場における受入体制の整備が重要となります。
- 地方公共団体へのアンケート調査結果¹⁰より、障害のある職員の雇用拡大に向けた取組の実施状況をみると、都道府県・政令市では、「障害者の職務遂行に必要な施設や設備の設置、整備等」（80.6%）、「人事担当者や、障害者と共に働く同僚・上司の理解促進の取組」（65.7%）、「障害者である職員向けの相談体制の整備」（58.2%）、「障害者のサポートをする支援者の配置、委託」（55.2%）等が上位に挙げられています。回答結果をみると、ハード面の整備については比較的取り組んでいる団体が多い一方で、職員の理解促進や相談体制の整備等のソフト面

¹⁰ 総務省「地方公務員ダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」地方公共団体アンケート（令和元年）

の取組については、実施している団体がやや少なくなることがわかります。

- 障害者の受入にあたって、施設のバリアフリー化や執務室の物理的な環境の改善、就労支援機器の整備といったハード面の対応はもちろん必要ですが、それだけでは十分とはいえません。職員の障害に対する理解促進を図るため、研修や説明会を開催したり、相談窓口を設置したりするなど、ソフト面の取組も、障害者の定着を図るためには非常に重要です。
- なお、市区町村では、都道府県・政令市と比べていずれの取組も実施している割合が低く、団体の規模によらず、市区町村において障害者の受入体制の整備を積極的に進める必要性が高いことがうかがえます。

図表 21 障害のある職員の雇用拡大に向けた取組 <体制整備> (再掲)



(出所) 総務省「地方公務員ダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」地方公共団体アンケート
(令和元年)

(4) 採用活動

- 採用計画が固まったら、募集の案内を行います。募集の方法としては、団体のホームページや広報紙のほか、ハローワークや、民間の就労支援団体を通じた周知等が考えられます。
- 障害者雇用促進法では、募集及び採用時において、障害者と障害のない人の均等な機会を確保するため、合理的配慮の措置を講じることを定めています。募集・採用時の合理的配慮の例や、採用試験の実施方法については、第4章「2. 障害者雇用推進施策」の「(1)募集・採用」(p.77～)の項目で紹介していますので、そちらも参照してください。

(5) 職場への円滑な受入と職場定着

- また、障害者雇用促進法では、職場への円滑な受入と職場定着を図るため、採用後においても、障害者と障害のない人の均等な待遇の確保又は障害者の能力の有効な発揮の障害となっている事情を改善するため、合理的配慮の措置を講じることを定めています。
- 一口に障害といっても、障害の程度・内容や就労にあたって必要な配慮等は、一人ひとり異なります。合理的配慮のための手順としては、まず、採用した障害者本人に対して、職場で支障となっている事情の有無を把握・確認することから始めます。そこで把握した内容をふまえて、障害者本人、また必要に応じて家族や支援機関の担当者等も含め、障害者の受入にあたって必要な配慮について話し合いを行います。そのうえで、合理的配慮の確定、職場内での意識啓発・説明の実施、という流れとなります。採用後の合理的配慮の例については、第4章「2. 障害者雇用推進施策」の「(2)職務環境の整備 (p.82～)」の項目で紹介していますので、そちらも参照してください。
- また、せっかく採用した障害者が、業務遂行にあたって問題を抱えた際に、解消に向けて効果的な取組が行われなければ、本人の能力が十分発揮できず、ひいては離職にもつながりかねません。障害のある職員が、小さなことでも不安や悩みを感じた場合に、配属先の職場の誰に相談すればよいかをあらかじめ明確にしておくなど、障害者が職場で孤立しないようにするための取組も重要です。

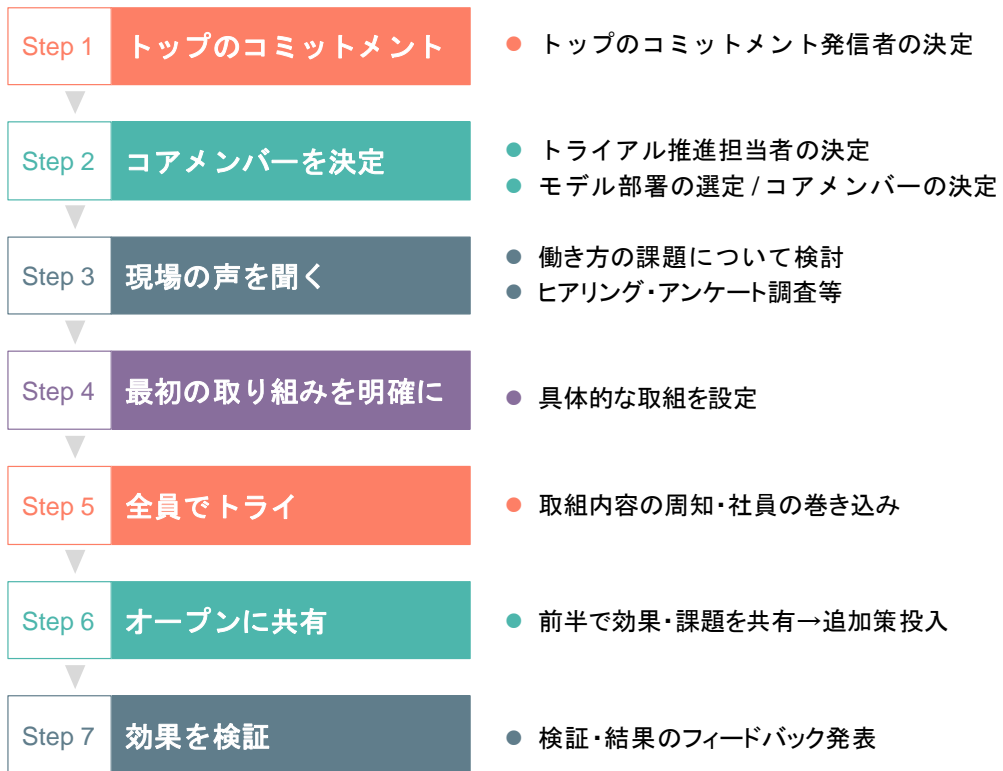
5. 働き方改革推進 取組の進め方

- 女性活躍をはじめとして、多様な人材の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は、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、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¹¹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¹² 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。

¹¹ Womenwill 未来の働き方プロジェクト
<https://www.womenwill.com/japan/>

¹² 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>

6. 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」(p.20) 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等の方法があります。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ましましょう。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ましましょう。

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恒常的に長い部署や、そのような職員がいる部署を対象に、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、新しい働き方に興味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くて、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 ICT 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 ままで大切です。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^{てこ}梃子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。

事例

神奈川県川崎市：働き方・仕事の進め方改革の推進体制と取組姿勢（職員数 18,834 名）		
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> 平成 29 年 3 月に「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラム」を策定した。改革の目的を「将来にわたりよりよい市民サービスを安定的に提供」することとし、「職員の働く環境の整備と意識改革」や「多様な働き方の推進」の取組を進めている。 市長をトップとし、各局のトップがメンバーとなっている「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進本部」と、各局区の本部を設置し、全庁一体で取組を推進している。 行政改革マネジメント推進室には、「働き方・仕事の進め方改革推進担当」を設置し、人事・労務・厚生・ICT・本庁舎整備の各部門の兼務体制により取組を推進している。 月 2 回、推進担当者が集まる定例会議を持っている。各課から参加し、情報共有や課題認識の共有、庁内調整や意思決定等を行っている。 	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 「働き方・仕事の進め方改革推進担当」を、各部門との兼務体制としていることで改革が進めやすくなっており、それぞれの所掌業務をふまえて、庁内でバランスのとれた役割分担ができています。 働き方・仕事の進め方改革を推進するにあたり、以下 4 点を取組姿勢として明示している。 <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ① できない理由を探すのではなく、できる方法を考えるという姿勢で、早期に実現できるものから着手していきます ② 予算等の調整が必要なものについては、次年度以降に実現できるよう具体的な調整を進めます ③ 本プログラムとともに、各局本部室区においても働き方・仕事の進め方改革推進プログラムを策定し、職場の状況に応じた主体的な取組を推進していきます ④ 本プログラムに位置づけられていない取組についても、必要に応じて実施していきます </td> </tr> </table> <p style="font-size: small;">(出所) 川崎市「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進プログラム【平成 30（2018）年度】」平成 30 年 3 月</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① できない理由を探すのではなく、できる方法を考えるという姿勢で、早期に実現できるものから着手していきます ② 予算等の調整が必要なものについては、次年度以降に実現できるよう具体的な調整を進めます ③ 本プログラムとともに、各局本部室区においても働き方・仕事の進め方改革推進プログラムを策定し、職場の状況に応じた主体的な取組を推進していきます ④ 本プログラムに位置づけられていない取組についても、必要に応じて実施していきます
<ul style="list-style-type: none"> ① できない理由を探すのではなく、できる方法を考えるという姿勢で、早期に実現できるものから着手していきます ② 予算等の調整が必要なものについては、次年度以降に実現できるよう具体的な調整を進めます ③ 本プログラムとともに、各局本部室区においても働き方・仕事の進め方改革推進プログラムを策定し、職場の状況に応じた主体的な取組を推進していきます ④ 本プログラムに位置づけられていない取組についても、必要に応じて実施していきます 		

三重県：労使協働でのワーク・ライフ・マネジメントの推進（職員数 22,067 名）

実施事項

- 平成 12 年より、労使が協働で、総勤務時間の縮減に向けた取り組みを進めてきた。しかし、時間外勤務時間数や超長時間勤務者数が高止まりの状態にあったことをふまえ、平成 26 年度から「限られた時間の中で、それぞれのライフサイクルや人生設計に応じて必要とされる活動にも的確に対応し、これまで以上に県民のみなさんにとって価値の高い成果を提供」することを目的として、「ワーク・ライフ・マネジメント」を推進。
- 全庁的な推進体制として、知事を最終推進責任者、部局の推進責任者を部局長、所属の推進責任者を所属長と位置付け、中央労使協働委員会において、毎年度の推進方針や取組項目を決定している。
- ワーク・ライフ・マネジメント推進項目として、時間外勤務時間、超長時間勤務者（年間 500 時間超）、年休取得時間、夏季休暇取得率、職員満足度アンケート、男性職員の育児参画に関する目標について、全庁の目標値を設定している。各指標の進捗状況は年 3 回、各職場・部局・中央労使協働委員会の会議等で共有し、改善に向けた意見交換を行っている。
- 各所属における取組推進のため、所属長は、期首に各職員が作成する「ワーク・ライフ・マネジメントシート」をもとに職員と対話を図り、全庁目標もふまえ、年度当初に「組織マネジメントシート」の実施計画及び目標を作成する。
- さらに、平成 29 年度からは「職場アクションシート」を導入し、所属長は年度当初に、それぞれの課題に応じた具体的アクションや実施スケジュールを定める。上半期と 12 月末時点の年 2 回、取組結果と改善策の検討を行い、PDCA サイクルを回している。
- 「職場アクションシート」であげられた取組のうち、時間外削減に貢献した事例は庁内の会議等でも紹介・共有している。（例：在籍年数の長い職員への負担軽減のため、所属内の勉強会により対応できる職員を増やす／職員（主務者）による対応が必須である範囲を明確化し、職員（主務者）以外でも対応できる業務を代わりに行ってもらう 等）

【平成31年度】 ○○ 課 ワーク・ライフ・マネジメント職場アクションシート

【職場労使協働委員会実施日】

年度当初： 年 月 日 上半期検証： 年 月 日 12月末時点検証： 年 月 日

ワーク・ライフ・マネジメント推進項目の進捗状況

【年休取得】							【時間外勤務】							【超長時間勤務者】			
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
目標設定時の対象職員数	取得時間数(実績)	今後の計画時間数	年間時間数(見込)	一人あたり時間数(見込)	目標(一人あたり)	対目標	目標設定時の対象職員数	時間外時間数(実績)	今後の計画時間数	年間時間数(見込)	一人あたり時間数(見込)	目標(一人あたり)	対目標	現時点の人数(実績)	年間人数(見込)	目標	対目標
			B+C	D/A		E/F				I+J	K/H		L/M				P/Q
			0	0						0	0						-

※年度当初：A欄、F欄、H欄、M欄、O欄を記入
 ※上半期検証時：B欄、I欄、O欄に8月末実績を、C欄、J欄、P欄に年度末までの見込時間を記入
 ※12月末時点検証時：B欄、I欄、O欄に12月末実績を、C欄、J欄、P欄に年度末までの見込時間を記入

所属の年休取得・時間外勤務の月別時間数(実績)

月	年休取得 (単位:時間)												時間外勤務 (単位:時間)													
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	計	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	計
実績													0													0
一人あたり	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
昨年度一人あたり																										0

※年度当初に「昨年度一人あたりの時間数」を記入

今年度職場で特に注力して取り組みたいポイント

上記ポイントをふまえた具体的なアクション

※行財政改革推進課イントラサイトに取組事例を参照できます

	現状・課題	左記の背景・要因	課題解決に向けた具体的なアクション	左記具体的なアクションの実施スケジュール	取組状況・結果	今後の改善策
1	タイムマネジメントの推進(業務改善)				[上半期] [12月末時点]	[上半期] [12月末時点]
2	チームワークや支え合いの職場環境づくりの推進				[上半期] [12月末時点]	[上半期] [12月末時点]

(注) なお、令和2年度以降、「組織マネジメントシート」に、目標に加えて具体的なアクションも記載した上で、庁内データベースにそのアクションを登録することとし、ツールの統合とアクションの効果的な共有を図るため、「職場アクションシート」については廃止予定である

特徴

- 中央労使協働委員会において、勤務条件も含めた職場全体の課題について、労使が定期的に情報共有及び意見交換を行っている。時間外勤務の削減や休暇取得等の取組状況についてきめ細かなフォローを行っており、こうした地道な取組の継続が、働き方改革に向けた職場風土の醸成につながっているものと考えている。

第4章 ダイバーシティ・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」「ハラスメント防止」の6つのテーマに分けて、テーマごと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、p. 88 以降をご覧ください。

採用	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 女性職員が少ない職種・部門への積極的な配置
昇任	<ul style="list-style-type: none">● 昇任試験制度の見直し
就業継続・両立支援	<ul style="list-style-type: none">● 育児休業復帰者への支援● 男性の育児参画の促進● 介護・傷病治療等と仕事の両立
ハラスメント防止	<ul style="list-style-type: none">● セクシュアル・ハラスメントの防止● 妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントの防止● パワーハラスメントの防止

(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。
- 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。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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、『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改訂版』（平成 31 年 3 月）の第 4 章（3.研修プログラム例／p.120～p.122）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。

- 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● 当日話をしてもらった女性の部課長には、昇任試験を今後目指すに当たり背中を

	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> 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事ができた。 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、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。なお、「メンター」から支援を受ける若手や後輩の職員を、「メンティ」と呼ぶこともあります。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 「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	<ul style="list-style-type: none"> ● 「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。

神奈川県川崎市：メンター制度の試行（職員数 18,834 名）	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成29年度から、メンター制度を試行。希望者に対して、メンターをマッチングし、キャリア形成や働き方の悩みについて対話の機会を設ける取組を実施している。 ● メンターは手挙げ制で募集。平成29年度は人事課の方でメンティとマッチングしていたが、平成30年度は、メンティにメンターの一覧（匿名）を事前に配布し、希望するメンターを書いてもらう形でマッチングを行った。 ● メンタリングの面談は3回行うこととしている。メンター及びメンティには、実施前の導入研修に加え、終了時にも研修を行っている。導入研修では効果的なメンタリングとなるよう必要な知識やスキルを身に付けてもらい、終了時は報告会を兼ねた研修でメンタリングを振り返るとともに制度への意見等を出してもらっている。 ● メンターは人材育成に前向きな係長級、課長補佐、課長級の職員としている。

	<p>メンティはキャリアアップに対して前向きな気持ちや不安をもつ課長補佐以下。</p> <ul style="list-style-type: none"> 意欲のある職員を伸ばすことが趣旨であるため、強制的な取組にならない形で実施している。
特徴	<ul style="list-style-type: none"> メンティからは、キャリアに対する意識向上につながり、係長試験を受けることにつながったという声もあった。 女性活躍推進の取組のひとつとして開始したことから、平成 29 年度においては、対象を女性職員に限定していたが、平成 30 年度においては、女性活躍推進のためには誰もが働きやすい環境整備も必要という視点から、男性職員に対してもキャリア形成支援の取組が必要と考え、対象を広げている。

■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。
- 特に、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にするためには、管理職による適切な仕事の配分・見直し及び評価が重要です。例えば、妊娠した女性職員に対して、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や、育児期に短時間勤務や所定外労働の免除を利用する職員が決めた時間に帰ることができるような配慮は必要です。しかし、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」に該当するマネジメントが行われないよう、研修等を通じて周知することが重要です。
- 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、『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改訂版』（平成 31 年 3 月）の第 4 章（3.研修プログラム例／p.124～p.125）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。

(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、改善に取り組みしましょう。
- 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。

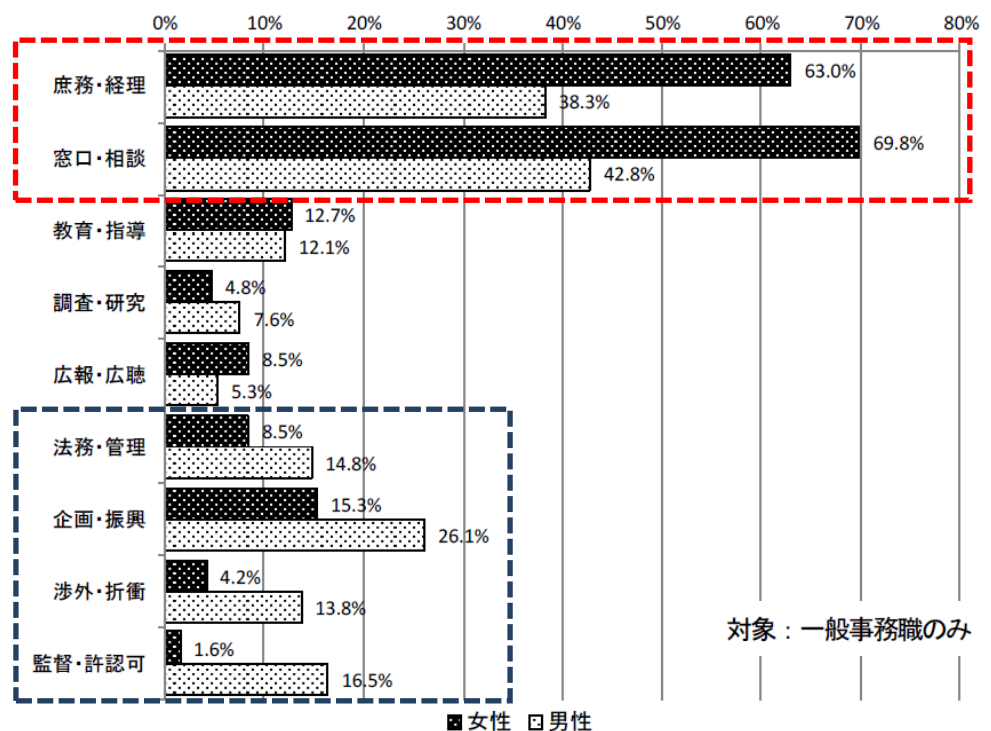
事例

広島県東広島市：女性職員が少ない部門への積極的な配置（職員数 1,540 名）

実施事項

- 平成 28 年、女性活躍推進法に係る特定事業主行動計画の策定に向けて、全庁アンケートを実施。その結果の概要は、以下のとおりであった。
 - これまでに経験した職務内容を男女別に分析したところ、女性の 6～7 割は庶務や窓口業務の経験があり、男性に比べて高い一方、法務・管理、企画、渉外、監督・許認可等では男性の割合が高く、男女で経験職務内容に差があることが確認された。
 - 自分のキャリアを考える上での不安として、女性の 59.8%が「経験や知識不足による昇進に対する不安」を挙げており、男性の 34.8%を大きく上回った。
- この結果を踏まえ、「管理職として求められるマネジメント能力や政策立案等の能力が求められる部門へ女性を配置していない」と課題を分析。その背景について、育児や介護等のため、時間外勤務の困難な女性が、窓口や庶務等を担当する傾向にあるほか、こうした業務が女性に向いているとの固定観念もあるかもしれない、と分析している。
- 管理監督者として求められるマネジメント能力や政策立案等の能力を早期に育成する上で、多様な経験を積むことが重要であることから、平成 29 年より人事・財政・企画・議会担当等、従来は女性あまり配置されてこなかった部門へ積極的な配置を進めている。あわせて、係長・課長補佐・課長の各役職段階における人材プールの確保を念頭に置いた人材育成として、キャリア形成やマネジメント能力の向上を支援する研修も実施している。

＜これまでに経験した職務内容（男女別）＞



(出所)東広島市「女性活躍推進法に係る特定事業主行動計画策定のためのアンケート」平成 28 年

特徴	<ul style="list-style-type: none"> アンケート等より、職員の業務経験の偏りや、キャリア形成の不安等について現状把握・分析を行い、その結果に基づいて具体的な施策立案につなげている。
-----------	---

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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慮して早期異動に協力してくれている。

◎Topics◎ 女性は管理職に向いていない？

総務省「女性地方公務員活躍・働き方改革推進に関する実態調査」地方公共団体アンケートでは、女性活躍推進の必要性を感じている団体（「非常に感じている」「やや感じている」の合計）は、全体の約 9 割にのぼりました。女性活躍推進にあたっての課題をみると、「女性の管理職が少ない」が 64.2%で最も割合が高く、次いで「自ら管理職を希望する女性職員が少ない」が 54.0%と、管理職への女性の登用を課題に感じている団体が多いことがわかります。

実際、日本では企業や行政組織における女性管理職比率は 1 割程度と、世界的にみても非常に低い状況にあります。女性管理職が少ない理由について、企業や行政組織の人事担当者にたずねると、「女性自身が希望しないから」、あるいは「女性の意識が低いから」という声が聞かれることがあります。しかし、本当にそうでしょうか。

総務省「女性地方公務員活躍・働き方改革推進に関する実態調査」職員向けアンケートにおいて、管理職になりたくないと答えた人にその理由をたずねたところ、女性は「家庭（プライベート）との両立が難しいため」「自分には管理職に向いていないと思うため」「能力が不足しているため」「経験が不足しているため」などが、男性に比べて多い傾向がみられました。

<管理職になりたくない理由（男女別）>

	合計	Q19 管理職になりたくない理由													
		管理職の仕事内容（マネジメント）に興味ややりがいを感じないため	専門性を極める仕事を担っていきたいと考えられているため	責任が増えるため	ストレスが増えるため	残業が増えるため	休みが取りづらくなるため	忙しくなる（業務量が増える）ため	家庭（プライベート）との両立が難しいため	能力が不足しているため	経験が不足しているため	自分には管理職に向いていないと思うため	職場の管理職を育てる研修や制度が不十分であるため	職場にいる同僚の管理職をみて、なりたくないと思わないため	ロールモデルとなるような同僚の管理職がいらないため
全体	590	30.5	15.9	51.5	54.2	16.9	25.9	22.0	38.6	60.0	48.5	64.2	8.8	21.4	9.2
男性	207	33.3	20.3	52.2	57.0	15.0	24.6	24.2	30.4	52.2	41.1	57.0	7.7	28.0	4.3
女性	383	29.0	13.6	51.2	52.7	18.0	26.6	20.9	43.1	64.2	52.5	68.1	9.4	17.8	11.7

	合計	Q19 管理職になりたくない理由						
		残業代がつかないため	給与や責任の重さに見合っていないと感じるため	管理職になることを職場から期待されていないと感じるため	休業によるブランクがあるため（育児休業、介護休業、病欠休暇等）	短時間勤務等の利用者は昇進・昇格が難しいため	女性を優遇する枠で管理職にはなりたくないため	その他
全体	590	13.4	19.3	7.5	4.7	0.7	12.9	3.4
男性	207	19.3	27.5	8.2	1.4	0.5	0.0	4.8
女性	383	10.2	14.9	7.0	6.5	0.8	19.8	2.6

(出所) 総務省「女性地方公務員活躍・働き方改革推進に関する実態調査」職員向けアンケート（平成30年）

この結果から、女性が管理職になりたくない要因として、管理職になると家庭との両立が難しいという「管理職の働き方」と、「自分の能力や経験への不安」の2点が大きいことがわかります。

前者については、残業時間の多さや休日出勤の多さなど、「管理職の働き方」で改善すべき点がないか確認し、管理職の働き方改革に取り組むことが求められます。

後者については、「自分の能力や経験への不安」や「管理職に向いていない」という回答が女性に多い背景として、管理職になるために必要な業務経験が、男性と比べて十分ではない、ということが考えられます。自団体において男女に関わりなく、中核的な業務や、幅広い業務を経験できる環境となっているかどうか、今一度見直して見る必要があります。

例えば、育児をしている職員に対して過度な配慮がなされた結果、責任のある仕事できていない、といったことはないでしょうか。あるいは、「育児をしている職員は恒常的な長時間労働がある職場に配属しにくいいため、特定の部署に配属されることが多い」といった人事管理がされていたり、「女性は窓口業務に向いている」という思い込みから、配置や異動等において男女で差が生じたりしていないでしょうか。職員アンケートや人事データ等に基づいて、職員の業務経験を客観的に検証することも有効です（本ガイドブックで東広島市の事例を紹介していますので、詳細は p.52 をご覧ください）。

一方、こうした職場の構造的な課題にきちんと目を向けることなく、女性が管理職になりたくない理由を、女性個人の意識の問題としてだけ考えてしまうと、いつまでたっても管理職になりたい女性が出てこない、ということになりかねません。管理職になっても、仕事と生活が両立できる環境が整い、業務経験を通じて、自分の能力に対する自信を深められれば、管理職を目指したいという意欲を持つ人は男女とも今以上に多くなることが期待できるでしょう。

(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	<ul style="list-style-type: none">● 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。● 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。

	<ul style="list-style-type: none"> 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 border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">区分</th> <th style="width: 10%;">種別</th> <th style="width: 15%;">満年齢</th> <th style="width: 10%;">在職年数</th> <th style="width: 15%;">試験内容</th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;">区分</th> <th style="width: 10%;">種別</th> <th style="width: 15%;">満年齢</th> <th style="width: 10%;">在職年数</th> <th style="width: 15%;">試験内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">行政系</td> <td style="text-align: center;">短期</td> <td style="text-align: center;">34歳以上 42歳未満</td> <td rowspan="2" style="text-align: center;">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> <td rowspan="2" style="text-align: center;">➡</td> <td rowspan="2" style="text-align: center;">行政系</td> <td style="text-align: center;">—</td> <td style="text-align: center;">29歳以上 60歳未満</td> <td rowspan="2" style="text-align: center;">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 style="text-align: center;">長期</td> <td style="text-align: center;">42歳以上 60歳未満</td> <td>提出型論文 試験</td> <td style="text-align: center;">【新設】専 任</td> <td style="text-align: center;">42歳以上 60歳未満</td> <td style="text-align: center;">別途 規定</td> <td style="text-align: center;">同上</td> </tr> </tbody> </table>	区分	種別	満年齢	在職年数	試験内容		区分	種別	満年齢	在職年数	試験内容	行政系	短期	34歳以上 42歳未満	主任 2年	【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	➡	行政系	—	29歳以上 60歳未満	主任 2年	【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	長期	42歳以上 60歳未満	提出型論文 試験	【新設】専 任	42歳以上 60歳未満	別途 規定	同上
区分	種別	満年齢	在職年数	試験内容		区分	種別	満年齢	在職年数	試験内容																				
行政系	短期	34歳以上 42歳未満	主任 2年	【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	➡	行政系	—	29歳以上 60歳未満	主任 2年	【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																				
	長期	42歳以上 60歳未満		提出型論文 試験			【新設】専 任	42歳以上 60歳未満		別途 規定	同上																			
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 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。 																													

(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、『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改訂版』（平成 31 年 3 月）の第 4 章（3.研修プログラム例／p.122～p.123）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	<ul style="list-style-type: none">● 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	妊娠産前休業	妊娠週数に応じて								
	妊娠通勤緩和休業	1時間以内/日								
	妊娠障害休業	7日以内								
	出産休暇	出産予定日以前8週、 出産日後8週								
育児職員	出産補助休業	3日以内			月 日					
	育児参加休業	5日以内								
全職員	育児休業	必要とする期間								
	部分休業	2時間以内/日								
	育児休務	2回/日、 合計90分以内								

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	配偶者の育児取得予定
--------	-------------------------	------------

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)
--------------------------------	-------------------------------

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 残業が少ない業務担当してほしい ③ 育児休業や部分休業を取得したい(取得希望期間：) 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	出産補助休業	3日以内			月 日					
	育児参加休業	5日以内								
全職員	育児休業	必要とする期間								
	部分休業	2時間以内/日								
	育児休務	2回/日、 合計90分以内								

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
-------------------------------	-----------

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。

■男性の育児参画の促進

概要

- 男性職員の育児休業取得や子の看護休暇の取得等、育児参画を促進し、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、男性の育児参画を企業・団体に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.66)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

茨城県龍ヶ崎市：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	<ul style="list-style-type: none">■IKUMEN★THE 男会（イクメン座談会）、IKUMEN★ミーティング<ul style="list-style-type: none">● 男性の育児参画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<ul style="list-style-type: none">● 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。
-------------	--

特徴	<p>■休業取得のモデルケース提示</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 																															
	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>H22</th> <th>H23</th> <th>H24</th> <th>H25</th> <th>H26</th> <th>H27</th> <th>H28</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>子どもが生まれた男性職員数(人)</td> <td>13</td> <td>10</td> <td>11</td> <td>13</td> <td>6</td> <td>8</td> <td>5(1)</td> </tr> <tr> <td>育児休業取得者数(人)</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>7</td> <td>5</td> <td>8</td> <td>5(1)</td> </tr> <tr> <td>育児休業取得率(%)</td> <td>7.7</td> <td>0</td> <td>18.2</td> <td>53.8</td> <td>83.3</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>※()内の数字は、次年度に取得した人数(うち数)</p>	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
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																									

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	<p>■丸亀市役所イクボス宣言</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>■申出書の提出</p> <ul style="list-style-type: none"> 職員又は職員の配偶者の妊娠が判明した場合、育休取得の有無にかかわらず、「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。 																					
	<p style="text-align: center;">職員又は職員の配偶者の出産に伴う申出書</p> <p>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、仕事の成果を上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、個人情報はありますが、早期に対象職員を把握し、上記目的達成のため、ご自身もしくは配偶者の出産予定について支障が無ければお聞かせください。なお、申出書の記載内容については、所属内の職務分担について配慮すること、職員課からの手当て等の情報提供を円滑に行うこと、ならびに市長からのメッセージ発信（男女共同参画室の業務）のためにのみ利用するものです。</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>所 属（部 課 名）</td> <td></td> </tr> <tr> <td>職 氏 名</td> <td></td> </tr> <tr> <td>出 産 予 定 日</td> <td>年 月 日</td> </tr> <tr> <td>育児休業の申請について（いずれかに○）</td> <td>申請する・申請しない・検討中</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">以下、男性職員のみ記載してください</td> </tr> <tr> <td>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○）</td> <td>申請する・申請しない・検討中</td> </tr> <tr> <td>出産補助休暇（3日）の申請について（いずれかに○）</td> <td>申請する・申請しない・検討中</td> </tr> <tr> <td>【所属長コメント欄】</td> <td>（ 年 月 日面談）</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">所属長自署</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <small>所属長確認項目</small> <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 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） <input type="checkbox"/> 育児休業予定の場合、休業中の業務分担について </td> </tr> <tr> <td>職員課・男女共同参画室への情報提供可否（いずれかに○）</td> <td>可・否</td> </tr> </table> <p>・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</p>	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		<small>所属長確認項目</small> <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 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） <input type="checkbox"/> 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○）
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																						
<small>所属長確認項目</small> <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 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） <input type="checkbox"/> 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																					

	<p>■市長のお祝いメッセージ</p> <ul style="list-style-type: none"> 職員又は職員の配偶者が出産したときには、市長の署名入りのお祝いメッセージを渡している。
<p>特徴</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <div data-bbox="400 618 1114 842" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>フロー図</p> <pre> graph TD Mayor[市長] -- ⑤署名の依頼 --> Room[男女共同参画室] Room -- ③情報提供 --> Staff[職員課] Room -- ⑥依頼 --> Supervisor[所属長] Supervisor -- ①申出 --> Target[対象職員] Staff -- ④連絡 --> Room Target -- ⑦手渡し --> Supervisor </pre> </div>

千葉県千葉市：男性職員の子育てへの参画推進（職員数 11,685 名）

<p>実施事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> 市長が「男性職員も育児休業を取得することが当たり前」という考えで常日頃から職員に向けてメッセージを発信し、様々な取組を進めた結果、平成 25 年度には 2.2% だった男性の育児休業取得率は、平成 29 年度には 22.9% に向上した。 所属長は、職員に子どもが生まれることを知ったら、「パパママ計画書」を作成する。男性職員用と女性職員用があり、今後どういう計画で育児に参加していくかを、所属長と本人が面談し、育児への参画を明確に意識してもらうことを狙いとしている。出産予定日の 5 か月前、同 1 か月前、出産後 2 週間後、育児休業復帰前後の 4 つの段階で、育児休業や出産時の休暇、子育て支援のための制度等の取得予定をそれぞれ記入する内容になっている。 この面談を通じて、所属長から職員に対し、育児休業制度等の各種制度を周知したり、取得の働きかけをしたりしている。必要に応じて、所属長が業務分担の調整・見直し等を行うことも計画書で呼びかけている。 また、「男性職員の育児休業取得率向上に係る調査」を所属長宛に行い、子どもが生まれる職員の育児休業の取得予定と、取得予定が「ない」場合にはその理由の回答を求めている。これも、「取得するのが当たり前」というメッセージの一環である。なお、取得予定が「ない」場合の理由として、経済的な影響を挙げるケースがあることから、育児休業中の手当金や、市の互助会で設けている「育児休業者支援金」（休業中の最大 5 日間について標準報酬日額の 30% にあたる費用を支援するもの）等の経済的な支援に関する制度も周知している。 このほか、男性職員の子育てへの参画状況を示す指標として、「男性職員の保育所送迎状況」を調査している。平成 29 年の調査では、「週 4 回以上」が約 1 割、「週 1～3 回」が約半数。朝、保育所へ子どもを送ると別れ際に悲しそうな顔をするのが
-------------	---

あるが、迎える子どもが笑顔になることや、保育士との連絡・相談もしやすいため、迎えるを分担することを推奨している。

＜パパママ計画書（男性職員用）の記載例＞

○第2ステップ（出産予定日の1か月前） （面談等実施日 27年 9月 10日）

目的：休暇・休業の活用支援、具体的な育児休業等の取得期間と内容の把握、業務の調整方法の具体的な対応。

取得項目、取得予定	イクボス・イクサポは、職員が取得する制度の取得期間・取得時間や面談の内容等をメモし、必要に応じて業務の割り振りを変更してください。 (注)育児に関する手続き以外に、産休・育休中に本人が必要とする情報について聞き取りし、メール・郵送等を希望する場合、可能な限り所属課において対応して下さい。
<input checked="" type="checkbox"/> 育児参加休暇………5日間 (配偶者の産前産後休暇期間)	<p>イクボスより…</p> <ul style="list-style-type: none"> ・妻は育児休業を1年間取得する予定で職場に申請している。母子ともに健康だが、長女が寂しさから、泣いてしまったり、妻をわざと困らせてたりしているので、妻の負担が大きい。 ・育児休業復帰後は、長女の世話をサポートするため、休憩時間の短縮の活用を検討中とのこと。 ・自分の休暇・休業中の業務のマニュアルの作成は先日終了したとのこと。 <p>【取得予定制度・期間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・育児参加休暇取得予定 27年10月6日～5日間(連続) ・エンゼル休暇 出産日から5日間(適宜) ・育児休業 27年10月25日～27年11月10日 <p>イクボスより…</p> <ul style="list-style-type: none"> ・休憩時間の短縮だけでなく、部分休業等もあるので、必要であれば検討し、妻と子の様子を気に配ってあげてほしい。 ・休暇休業中の業務分担について、イクサポ及び周囲の職員と相談して決めてあるので、安心して引き継ぎを行ってほしい。 ・妻の産後休暇中に育児休業を取得した場合、産後パパ育休となり、もう一度育児休業を取得することができるので、希望する時は申し出てほしい。
<input checked="" type="checkbox"/> 配偶者の出産休暇(エンゼル休暇)5日間 (入院等の日から出産後2週間以内)	
<input checked="" type="checkbox"/> 育児休業 (3歳に達する日まで)	
<input type="checkbox"/> 育児短時間勤務 (小学校就学の始期に達するまで)	
<input type="checkbox"/> 部分休業等 (小学校3年生の年度末まで)	
<input type="checkbox"/> 休憩時間の短縮 (小学校6年生の年度末まで)	
<input type="checkbox"/> 時間外勤務等の原則禁止 (3歳に達する日まで)	
<input type="checkbox"/> 時間外勤務等の制限(年150時間他) (小学校就学の始期に達するまで)	
<input type="checkbox"/> 深夜勤務の制限(22～5時までの勤務制限) (小学校就学の始期に達するまで)	
<input type="checkbox"/> 子の保育時間 (1歳に達する日まで)	

※第2ステップの記載が終了した時点で、市長部局については給与課へ、市長部局以外にあつては任命権者毎の担当課へ写しを提出してください。

※記載例 ※記載方法は、パパママ計画書の記載例及びフローを参考にしてください。

特徴

- ・ 市長の強いリーダーシップの下、所属長のマネジメントを通じて、男性の子育てへの参画推進や、職場風土の醸成を図っている。
- ・ 対象となる職員への各種制度の周知や、取得の働きかけについても、所属長を通じて行うことにより、職場が応援しているということを職員に伝え、取得しやすいように工夫している。
- ・ 「保育所送迎状況」の指標については、フルタイム勤務の配偶者がいる男性職員の2割が「週0回」であることなどを「見える化」することにより、職員の意識改革を促している。

岐阜県：男性の育児休業取得が「あたりまえ」の職場風土の醸成（職員数 24,329 名）

実施事項

- 「岐阜県職員子育て支援と女性活躍の推進のための行動計画」（平成 28 年 3 月策定）において、「男性の育児休業取得が「あたりまえ」の職場にする」ための取組を進めており、この中で、管理職職員は、育児休業取得可能者の把握とその職員への取得の働きかけにより、取得しづらい雰囲気をなくしながら、全職員の意識改革を行うこととしている。
- 具体的には、まずは、仕事を離れることへの不安感が比較的小さい「短期（5 日以内）」の育児休業を取得することで、「男性職員の育児休業取得があたりまえ」となる職場の雰囲気を醸成し、次の段階として、「1 カ月間、1 年間」などの短期以外の育児休業取得者を増やしていく、という取組を行っている。数値目標としては、「男性の短期（5 日以内）育児休業取得率 70%」と「男性の短期以外の育児休業取得率 10%」の 2 つを設定している。
- また、平成 27 年以降、毎年 4 月に、人事課から各所属に対し、これらの取組をアナウンスするとともに、各所属の管理職を「推進責任者」とし、男性の育児休業取得に関する意識を高め、職場での理解を深めるための「職場内研修」を実施するよう依頼している。加えて、子どもが生まれる男性職員について「育児参加プラン」を作成し、育児休業の取得計画とその実績を確認することとしており、取得しない場合はその理由の確認や、取得できなかった場合の再計画の作成など、所属の管理職から個々の職員に対して、具体的なアプローチを行っている。
- これらにより、「各所属の管理職職員の理解促進」や、「職員一人ひとりの意識の向上」といった効果がもたらされている。

特徴

- 平成 30 年度における男性職員の育児休業取得率は、短期（5 日以内）が 17.8%、短期以外が 16.7%で、合わせて約 35%（首長部局）となっている（令和 2 年 1 月 1 日時点の取得率は、60%（首長部局））。計画の数値目標は、短期（5 日以内）の方を高めに設定しているが、個々人の希望に応じた取得を進めてきた結果、短期以外の取得実績が増加傾向にある。

< 目標に対する実績 >

数 値 目 標		平成29年度実績		平成30年度実績	
女性の育児休業取得率	100%	100.0%	(44 / 44人)	100.0%	(37 / 37人)
配偶者の出産の場合の特別休暇取得率	100%	91.5%	(75 / 82人)	87.8%	(79 / 90人)
育児参加の特別休暇取得率	100%	93.9%	(77 / 82人)	91.1%	(82 / 90人)
男性の育児休業取得率(短期(5日以内))	70%	39.0%	(32 / 82人)	17.8%	(16 / 90人)
男性の育児休業取得率(短期以外)	10%	14.6%	(12 / 82人)	16.7%	(15 / 90人)

（出所）「岐阜県職員子育て支援と女性活躍の推進のための行動計画 平成 30 年度実施状況」（令和元年 7 月公表）

三重県：知事のリーダーシップによる男性育児休業取得促進（職員数 22,067 名）

実施事項

- 平成 24 年度及び平成 28 年度に、鈴木知事が 2 回にわたり数日間の育児休業を取得した。男性職員の育児休業取得促進に向けて、知事がリーダーシップを發揮して取組を進めてきたことで、平成 24 年度には 5.0%だった男性の育児休業取得率は平成 30 年度には 36.7%（首長部局）へと向上した。（次世代育成のための三重県特定事業主行動計画（第 2 次前期計画）平成 27～30 年度の取組状況）
- 取得率向上の秘訣としては、①トップの率先垂範（知事自身の育休取得）、②管理職の目標設定とコミットメント、③現場へ浸透させるツール（育児参画計画書）、④ワーク・ライフ・マネジメントの推進に向けた人事配置の大きく 4 点があげられる。
- 三重県では、平成 26 年度から時間外勤務の削減や休暇の取得促進等、「ワーク・ライフ・マネジメント」の取組を推進しており、そうした取組と連動する形で、男性職員の育児参画を促進している。職員の意識面の変革は進んできたが、今後、個々人の希望に応じた育児休業等の取得を実現していくためには、業務プロセスの見直し・効率化や、業務の属人化を防ぎ、職員が助け合える職場風土の構築等、業務面の変革に向けた取組を一層進める必要があると考えている（詳細は p.42 を参照）。
- 育児参画計画書は男女とも対象で年間を通じて必要に応じて作成する。産育休取得計画時、産育休取得前、育休復帰前、育休復帰後の節目や定期的な面談等で所属長と職員が育児参画に関するコミュニケーションを促進するためのツールとして活用している。

（出所）三重県知事 鈴木英敬「空気を変える！～みえの育児男子プロジェクト～」令和 2 年 2 月 6 日

<https://ikuboss.com/wp-content/uploads/2020/02/suzki.pdf>

特徴

- 全管理職がイクボス宣言を行っており、人事異動方針等においても、管理職の配置にあたっては、子育て等を行う職員の仕事と家庭の両立を支援し、応援、サポートしあう職場環境づくりに取り組む姿勢を重視している。
- イクボスを、「子育て・介護を行っている職員の支援のみならず、職場で共に働く職員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、業務の成果を県民に届けつつ、自らもワークとライフを楽しむことができる管理職」と捉えて推進するというメッセージを研修等で周知している。
- 職員を応援、サポートしあう職場環境づくりを行うにあたっては、コミュニケーションが全ての基本である。働きやすい職場づくり勉強会では、「所属長と職員の対話の質向上」をテーマとして、上司と部下がペアで対話を行うワークや、管理職が部下の話を傾聴することの重要性について気付きを促す内容を取り入れた。こうした研修を通じて、管理職が求められる役割を果たすためのスキル向上に取り組んでいる。

◎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画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、育児参画という「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、男性の育児参画は、女性のためという見方が中心でしたが、最近では、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かかわらず、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

平成 31 年 1 月に取りまとめられた「女性活躍推進法公務部門に関する施行後 3 年の見直しの方向性」においては、「共働き世帯が増加する中で、女性が職場において活躍するためには、男性の育児参加の促進が喫緊かつ重要な課題である」、「性別による固定的役割分担意識を打破し、男女が共に家庭責任を果たしながら、職場で貢献することが当然という方向へ意識改革を進めるためにも、男性の家事・育児参加を促進することが重要である」と指摘されています。

男性の育児参画支援においては、育児休業の取得を推進する方法も多くとられていますが、日本全体の男性の育児休業取得率の平均は 5%前後で推移しており、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 5.6%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 30 年)

一方で、近年は、男性の育児休業の取得目標を 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。例えば、茨城県龍ヶ崎市は職員数 500 人以下と比較的小規模な団体ですが、市長のトップダウンによる働きかけと、人事部門からのきめ細かな情報提供や取得に伴う不安を解消するための施策等に取り組んだ結果、2 年連続で 100%を達成しました。

また、男性の取得を促進するポイントの一つとして、女性と比べて、取得時期を選びやすいこともあげられます。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考えられます。これらに加え、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。

国家公務員においては、男性の家庭生活への参画促進に率先して取り組むため、令和 2 年度から「子どもが生まれた全ての男性職員が 1 か月以上を目途に育児に伴う休暇・休業を取得できることを目指す」とされました¹³。

家庭や本人の多様なニーズに対応できるよう、「男の産休（配偶者出産休暇、育児参加休暇）」や育児休業のほか、育児時間や年次休暇等も幅広く対象として、各府省は、管理職員による本人の意向に沿った取得計画の作成や、業務分担の見直し等による円滑な業務運営の確保をはじめ、必要な取組を進めるとされています。

こうした取組も参考にしながら、地方公務員においても、男女かかわらず休暇・休業を取得しやすい環境整備に取り組むことが求められます。

¹³ 「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」令和元年 12 月 27 日 女性職員活躍・ワーク・ライフ・バランス推進協議会決定

■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」¹⁴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¹⁵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¹⁶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、働き方改革推進施策の「(2)柔軟な働き方の推進」(p.131～)で紹介していますので、そちらも参照してください。
- 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

¹⁴ 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>

¹⁵ 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

¹⁶ 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
https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2016/03/seiken_160304.pdf

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。

事例

島根県邑南町：メンタル不調等による休職の復帰支援プログラム（職員数 216 名）

- 実施事項**
- 平成 23 年に、メンタル不調で休職する職員のスムーズな復帰を支援するため、「邑南町職員復帰支援プログラム」を策定。
 - 休職から職場復帰までを 5 つのステップに分け、各ステップで必要に応じて所属長が主催する職員会議（構成メンバーは、産業医、衛生管理者、総務課長、保健師等）で議論しながら、職員ごとにプログラムの内容を決めている。
 - 職場復帰に向けた支援として、自宅等での療養を経て体調等が整ってきた段階で、医師の判断の下、試し出勤を行う。初めは一日 1 時間くらいから徐々に 2 時間、4 時間、フルタイムと無理のない範囲で伸ばしていく。あくまで休業中であることから、仕事の内容は、電話対応がない、軽易な事務処理等が多い。
 - また、復帰前には、所属長が「職場復帰プラン」（仕事内容、時間外勤務、出張、日直の取り扱い等）を検討・作成する。
 - 復帰日から約 6 か月間は、フォローアップ支援を行う期間としており、面談等を通じて職員の様子を確認したり、職場復帰プランが計画どおり実行されているか、所属長等に過度な負担はないかといった点を確認したりしている。
 - 「職場復帰プラン」の標準パターンはあるが、個々のケースで必要な対応は異なるため、一律の運用とはしていない。実際には、衛生委員会の保健師の意見や所属長を交えた会議、本人の意向等を聞き取って決定している。

<職場復帰プラン>

期間	復職 1～2 か月	3～4 か月	5～6 か月
仕事の内容	メンバーの補助的な仕事	直接の担当を持たない仕事	本来業務
時間外勤務	なし	1 日 1 時間まで	1 日 1.5 時間まで
出張	なし	日帰りのみ	可
日直	なし	なし	可

（出所）邑南町「邑南町職員復職支援プログラム」平成 23 年

特徴

- 復帰支援プログラムが必要となる前に、職員の休職を未然に防止することが大事である。相談窓口を設置していても、一人で抱え込んでしまうこともある。職場のコミュニケーションの中で職員の様子の変化に気付けることや、症状が軽度の段階から庁内の臨床心理士・カウンセラー等を含めてしっかりケアすることで、重度化しないようフォローすることを重視している。

(6) ハラスメントの防止

■セクシュアル・ハラスメントの防止

概要

- 職員がその能力を十分に発揮できるような就業環境を確保するため、セクシュアル・ハラスメントの防止を目的とした施策です。

取組内容

- 男女雇用機会均等法¹⁷では、職場におけるセクシュアル・ハラスメントの防止のため、労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備をはじめ、その他の雇用管理上必要な措置を講ずることを事業主に義務付けています。地方公共団体においても男女雇用機会均等法が適用され、雇用管理上必要な措置を講ずることが必要となります。
- 雇用管理上講ずべき措置については、厚生労働大臣の指針¹⁸において以下に示す 10 項目が定められており、地方公共団体においても、必ず実施しなければなりません。セクシュアル・ハラスメントを職員個人の問題として片付けるのではなく、雇用管理上の問題と捉え、適切な対応をとることが必要です。

1 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

(1) 職場におけるセクシュアルハラスメントの内容及びセクシュアル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) セクシュアル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 職場におけるセクシュアル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）

4 1～3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。

¹⁷ 「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）

¹⁸ 事業主が職場における性的言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針（平成 18 年厚生労働省告示第 615 号）

- 国家公務員については、人事院規則 10-10（セクシュアル・ハラスメントの防止等）等で公務職場における防止措置が定められています。また、人事院ホームページにおいて、ハラスメント防止に向けた取組やリーフレット等が紹介されていますので、参考にしてみましょう。

○人事院ホームページ「ハラスメント防止について」

<https://www.jinji.go.jp/sekuhara/toppage.html>

○人事院「ハラスメントのない職場にするために」（防止リーフレット）

<https://www.jinji.go.jp/sekuhara/harasumentononaisyokuba.pdf>

- また、平成 30 年 6 月に「セクシュアル・ハラスメント対策の強化について ～メディア・行政間での事案発生を受けての緊急対策～」（すべての女性が輝く社会づくり本部決定）が出され、各省各庁には、次のような取組が求められています。地方公共団体においてもその実情に応じて、国の取扱いを参考にしながら、必要な対応を行うことが求められます。

－ セクシュアル・ハラスメントの防止に係る法令等の周知徹底

職員が庁舎外で業務を遂行するに当たって外部の者に対して行うセクシュアル・ハラスメントの防止も含まれることなど、セクシュアル・ハラスメント防止に係る法令等について、次官以下幹部を含む職員に対して、各府省において研修を実施して周知徹底する。

－ 外部の者からのセクシュアル・ハラスメント事案の通報窓口の整備

セクシュアル・ハラスメントについて、職員に対する事案だけではなく、外部の者に対する事案についても、各府省において通報窓口を整備し、相談等に対応するとともに、相談員等に対する研修を充実させる。

－ 各府省における取材環境の整備

各府省において、取材現場で女性記者の活躍が阻害されない環境を整備するとともに、各記者クラブ等との取材環境についての意思疎通の場を設定する。

留意点

- 職場におけるセクシュアル・ハラスメントの定義には、男性から女性に対するものだけではなく、女性から男性に対するものや、同性に対するもの（女性から女性、男性から男性）も含まれます。また、被害者の性的指向¹⁹や性自認²⁰にかかわらず、性的な言動であれば、セクシュアル・ハラスメントに該当します。職員への周知・啓発を実施する際には、このような内容もセクシュアル・ハラスメントに含まれることを伝えましょう。
- セクシュアル・ハラスメント防止に向けた取組は、セクシュアル・ハラスメントが発生しているかどうかにかかわらず、実施することが義務付けられています。ハラスメントに関して都道府県労働局に寄せられている相談の中には、「相談・苦情窓口はあるが、相談しづらい窓口になっていて相談できない」「相談ができる職場の雰囲気ではない」といったものもみられます。仮に団体で設置している相談窓口にも相談がきていなくても、庁内でセクシュアル・ハラスメントが起こっていないとは限りません。「相談等がないので、庁内ではないだろう」と考えるのではなく、庁内の実態把握を行い、実効ある防止対策を講じることが求められます。

¹⁹ 人の恋愛・性愛がいずれの性別を対象とするか。

²⁰ 性別に関する自己意識。

■妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントの防止

概要

- 職員が、安心して、妊娠、出産、育児休業・介護休業の取得等ができる就業環境の確保を目的として、妊娠・出産・育児休業等に関する上司・同僚による就業環境を害する行為（いわゆる「マタニティ・ハラスメント」等）の防止を目的とした施策です。

取組内容

- 平成 29 年 1 月の法改正²¹により、妊娠・出産、育児休業等に関する上司・同僚による就業環境を害する行為を、従来から禁止されていた「不利益取扱い」と区別して、「職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント」と整理し、事業主に対して防止対策を講じることが義務付けられました。地方公共団体においても同法が適用され、雇用管理上必要な措置を講ずることが必要です。
- 「職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント」とは、職場において行われる上司・同僚からの言動（妊娠・出産したこと、育児休業・介護休業等の利用に関する言動）により、妊娠・出産した女性職員や、育児休業・介護休業等を申出もしくは取得した男女職員の就業環境が害されることをいいます。
- 雇用管理上講ずべき措置については、厚生労働大臣の指針²²で次に示す 11 項目が定められており、地方公共団体においても、必ず実施しなければなりません。マタニティ・ハラスメント等を職員個人の問題として片付けるのではなく、雇用管理上の問題と捉え、適切な対応をとることが必要です。

1 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

(1) 妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの内容及び妊娠・出産等、育児休業等に関する否定的な言動が職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの発生の原因や背景となり得ること、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントがあってはならない旨の方針並びに制度等の利用ができることを明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。

(2) 妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントに係る言動を行った者については、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。妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントが現実には生じている場合だけでなく、その発生のおそれがある場合や、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントに該当するか否か微妙な場合であっても広く相談に対応すること。

3 職場における妊娠・出産等に関す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。

²¹ 男女雇用機会均等法及び育児・介護休業法の改正

²² 事業主が職場における妊娠、出産等に関する言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針（平成 28 年厚生労働省告示第 312 号）、子の養育又は家族の介護を行い、又は行うこととなる労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために事業主が講ずべき措置に関する指針（平成 21 年厚生労働省告示第 509 号）

- (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)
- 4 職場における妊娠・出産等に関するハラスメントの原因や背景となる要因を解消するための措置
- (9) 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。
- 5 1～4と併せて講ずべき措置
- (10) 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。
- (11) 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。

- なお、国家公務員においては人事院規則 10-15（妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントの防止等）等において、公務職場における防止措置が定められています。地方公共団体においてもその実情に応じて、国の取扱いを参考にしながら、必要な対応を行うことが求められます。

留意点

- 育児・介護に関する制度等を利用する（もしくは利用しようとする）職員へのハラスメントは、女性職員だけでなく、男性職員も対象です。例えば、男性職員が育児休業の取得について上司に相談したところ、「男のくせに育児休業をとるなんてあり得ない」と言われ、取得をあきらめざるを得ない状況になっているということはないでしょうか。職員への周知・啓発を実施する際には、このような内容も妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントに含まれることを伝えましょう。
- 妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントが起きる背景には、妊娠・出産・育児休業等に関する否定的な言動が頻繁に行われるなど、制度を利用したり利用を申し出にくい職場風土や、職員に対して育児休業・介護休業等の制度が十分周知されていないといったことが考えられます。日頃から職員に対する意識啓発や制度の周知を図るほか、職場の環境に対するチェックを通じて、効果的な防止対策を講じることが求められます。

■パワーハラスメントの防止

概要

- 職員の尊厳や人格を傷つける等の人権に関わるハラスメント行為が行われることのないよう、職場におけるパワーハラスメントの防止を目的とした施策です。

取組内容

- 「女性活躍推進法等の一部を改正する法律」において、令和 2 年 6 月より、職場におけるパワーハラスメント防止のため、事業主に対して防止対策を講じることが義務付けられました。地方公共団体においても同法が適用され、雇用管理上必要な措置を講ずることが必要です。
- 「職場におけるパワーハラスメント」とは、職場において行われる①優越的な関係を背景とし

た言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものであり、①から③までの要素を全て満たすものをいいます。なお、個別の事案について、その該当性を判断するに当たっては、当該事案における様々な要素を総合的に考慮して判断することが必要となります。

- 厚生労働大臣の指針²³では、パワーハラスメントの代表的な言動の種類や、類型ごとに、典型的に職場におけるパワーハラスメントに該当すると考えられる例及び該当しないと考えられる例が示されています。ただし、これらの例示は限定列举ではないことに留意が必要です。職場におけるパワーハラスメントに該当するか微妙な場合も含め、広く相談に対応し、適切な対応を行うようにすることが必要です。
- また、同指針では、雇用管理上講ずべき措置として、次に示す10項目が定められており、地方公共団体においても、これらの措置を必ず実施しなければなりません。

- 1 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発
 - (1) 職場におけるパワハラの内容・パワハラを行ってはならない旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発すること。
 - (2) 行為者について、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、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、労働者に周知すること。
 - (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
- 3 職場におけるパワー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）
- 4 1～3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。

留意点

- 都道府県労働局に寄せられた民事上の個別労働紛争の相談のうち、「いじめ・嫌がらせ」の件数は年々増加しており、平成30年度は82,797件（前年比+14.9%）と、過去最高となっています。公務部門においても、職場におけるパワーハラスメント防止を喫緊の課題ととらえ、予防から再発防止に至る一連の措置を適切に講じることが求められます。
- 雇用管理上講ずべき措置のほか、職場におけるパワーハラスメントを防止するために望ましい取組として、「コミュニケーションの活性化や円滑化のための研修等の必要な取組」「適正な業務目標の設定等の職場環境の改善のための取組」が挙げられています。セクシュアル・ハラスメント、マタニティ・ハラスメント等とあわせて、日頃から職員に対する意識啓発や研修等

²³ 事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（令和2年厚生労働省告示第5号）

を通じた理解促進を図るほか、職場の環境に対するチェックを通じて、効果的な防止対策を講じることが求められます。

- 職場におけるパワーハラスメントに該当する例のうち、「精神的な攻撃」として「人格を否定するような言動を行うこと。相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を行うことを含む」、「個の侵害」として「労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露すること」が挙げられています。また、プライバシー保護の観点から、機微な個人情報を暴露することのないよう、労働者に周知・啓発する等の措置を講じることが必要とされています。職員への周知・啓発を実施する際には、このような内容もパワーハラスメントに含まれることを伝えましょう。

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

- 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。

2. 障害者雇用推進施策

- 本章では、障害者雇用の推進に向けた施策について、「募集・採用」「職務環境の整備」「柔軟な働き方の活用」の3つのテーマに分けて、テーマごと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。
- 上記のうち、「柔軟な働き方の活用」については、特に働き方改革推進施策の「(2)柔軟な働き方の推進」と関連が深い項目ですので、必要に応じて、p.131以降もご覧ください。

募集・採用	<ul style="list-style-type: none">● 障害特性に配慮した募集・採用の実施● 多様な任用形態の確保
職務環境の整備	<ul style="list-style-type: none">● 障害特性に配慮した施設・設備の整備、支援者の配置● 相談体制の整備
柔軟な働き方の活用	<ul style="list-style-type: none">● 早出遅出勤務の特例、フレックスタイム制の柔軟化、休憩時間の弾力的な運用● テレワークの活用

(1) 募集・採用

■障害特性に配慮した募集・採用の実施

概要

- 身体障害者、知的障害者、精神障害者の障害種別にかかわらず、障害者の積極的な採用を推進することを目的として、障害特性に配慮した募集・採用を行う施策です。

取組内容

- 障害者雇用促進法では、雇用の分野における障害者に対する差別を禁止しており、募集・採用にあたっては、「障害者だから」という理由で求人への応募を認めないことや、障害者に対してのみ不利な条件を設けること、障害のない人を優先すること等、障害者であることを理由とした障害のない人との不当な差別的取扱いが禁止されています。
- また、同法では、障害者と障害者でない人との均等な機会の確保の支障となっている事情を改善するため、職員の募集・採用にあたり、障害者からの申出により、当該障害者の障害の特性に配慮した必要な措置（合理的配慮の措置）を講じることが定められています。
- 具体的には、①障害のある人からの合理的配慮の申出、②合理的配慮に係る措置の内容に関する障害のある人との話し合い、③合理的配慮の確定、というステップを経たうえで、適切な配慮を行う必要があります。

- 合理的配慮の事例については、厚生労働省が定める「合理的配慮指針」²⁴や、「公的機関における障害者への合理的配慮事例集」²⁵、「合理的配慮指針事例集」²⁶等において、公的機関や民間企業の事例が多数紹介されています。また、国家公務員については「国家公務員の合理的配慮指針」²⁷において、各省各庁の長が対応できると考えられる合理的配慮の事例が示されています。
- さらに、障害者を対象とした募集、採用等に関する基本的な考え方については、人事院の通知²⁸において、次のような留意点が示されています。地方公共団体においても、その実情に応じて、通知の内容を参考にしながら採用試験での配慮の提供や、必要な対応を行うことが求められます。

<募集に際しての留意点>

- 能力及び適性に関係のない事項を応募資格とすることは適切ではないこと（適切ではない例：募集の対象を特定の障害種別の障害者や面接時に就労支援機関の職員の同席が可能である障害者に限定するなど）。
- 能力や適性を有しているかどうかについては、採用後において提供できる配慮の内容を個別に検討の上、判断するものであること（適切ではない例：介助者なしで業務遂行が可能であることや、採用後に就労支援機関の支援が受けられることを前提として、募集の対象を限定するなど）。
- 採用に関する手続きにおいて、希望する配慮の内容を申し出ることが可能であること及び具体的に申し出ることが困難な場合は支障となる事情を明らかにすることで足りることを周知する必要があること。また、募集要項や業務説明会等を利用し、一般に提供できる配慮や勤務官署の設備等を事前に明らかにしておくことが望ましいこと。

<採用に際しての留意点>

- 個々の障害者とその障害の内容及び程度に応じて能力を発揮できる具体的な職域、職種、業務等を把握し、用意した上で、適切な選考又は能力実証の方法を選択し、実施する必要があること。
- 応募の際に採用に関する手続きに係る配慮を申し出た障害者と話し合いを行い、障害の特性に配慮した必要な措置を講ずる必要があること。なお、面接等において、就労支援機関等の職員、特別支援学校の教職員、本人の家族等の同席を認めることや障害者の同意の下で当該職員等と質疑を行うことは差し支えないこと。
- 補充しようとする官職に係る能力実証等に資すると認められる資格、免許等がある場合には、これを評価することができること。

²⁴ 雇用の分野における障害者と障害者でない者との均等な機会若しくは待遇の確保又は障害者である労働者の有する能力の有効な発揮の支障となっている事情を改善するために事業主が講ずべき措置に関する指針（平成 27 年厚生労働省告示第 117 号）

²⁵ <https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000494405.pdf>

²⁶ <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyoutaiteikyoku/0000093954.pdf>

²⁷ 「職員の募集及び採用時並びに採用後において障害者に対して各省各庁の長が講ずべき措置に関する指針」（平成 30 年 12 月 27 日付け職職-268、人企-1440 人事院事務総局職員福祉局長、人事院事務総局人材局長）

²⁸ 「障害者の採用に係る募集及び採用の方法等に関する基本的な考え方等について（通知）」（平成 30 年 12 月 21 日付け人企-1425 人事院事務総局人材局長）

留意点

- 合理的配慮は、個々の障害者の障害の状態や職場の状況に応じて提供されるものであるため、多様で個別性が高いものである点に留意が必要です。事例集等で紹介されている措置はあくまでも例示ですので、合理的配慮の提供にあたっては、障害者としてしっかり話し合ったうえで、どのような措置を講じるか決定することが重要です。
- 採用試験においては、受験者それぞれの障害に応じた合理的配慮が求められるため、事前に配慮要望事項を申込書に記載してもらい、必要に応じて電話で確認を行う等により、受験者が能力を發揮できる環境を整えましょう。

事例

愛知県：採用試験における障害特性に応じた配慮の提供（職員数 62,422 名）

実施事項	<ul style="list-style-type: none">● 障害者採用選考の受験案内において、「受験上の配慮」として(1)～(6)の事項を掲載している。採用選考において希望する項目を申込書でチェックするか、「その他の希望」欄に具体的に記入してもらい、必要な配慮が提供できるようにしている。また、募集時には点字の受験案内も配布している。 <p>(1)視覚障害のある方に関する配慮事項：補装具等の使用、拡大文字問題集、点字による出題と解答、音声パソコンによる問題読上げと解答、解答時間の延長</p> <p>(2)聴覚障害のある方に関する配慮事項：補装具等の使用、手話通訳者の配置、注意事項等の文字伝達</p> <p>(3)上肢機能、下肢機能、体幹機能に障害のある方に関する配慮事項：車いすの使用、チェック式答案用紙による解答、パソコンでの受験</p> <p>(4)読字障害のある方に関する配慮事項：音声パソコンによる問題読上げと解答、解答時間の延長</p> <p>(5)書字障害のある方に関する配慮事項：チェック式答案用紙による解答、パソコンでの受験</p> <p>(6)自家用車での来場</p>
特徴	<ul style="list-style-type: none">● 採用試験において配慮の希望が多い項目としては、チェック式答案用紙による解答（教養考査の答案用紙を解答番号の○に、印（×又はチェック）を入れる方式に変更するもの）や、拡大文字問題集（問題集の活字の大きさを通常の1.4倍（約15ポイント）又は2倍（約18ポイント）にしたもの）、車いすの使用等が挙げられる。今年度は受験者約150名のうち、それぞれ数名から当該配慮の希望があった。

■多様な任用形態の確保

概要

- 採用した障害者について、円滑な職場定着を図るとともに、その意欲と能力を十分に発揮できるよう、多様な任用形態（プレ雇用、ステップアップの枠組み等）を確保する施策です。

取組内容

- プレ雇用
 - ・ 常勤職員としての採用が内定した障害者について、採用後に円滑に勤務を開始できるようにするため、本人の希望に応じ、常勤職員としての採用前に非常勤職員として勤務できるもの。
 - ・ プレ雇用について、内閣官房の通知²⁹において、採用が内定した段階で本人の希望を確認すること、勤務条件等の内容を適切かつ明確に説明し、その中で本人の希望も確認のうえ決定すること、プレ雇用の業務内容は採用予定の職務と類似のものとし、勤務場所については採用後に業務を実施する場所と同一となるよう可能な限り配慮する、といった留意点が挙げられています。こうした内容も参考に検討しましょう。
- ステップアップの枠組み
 - ・ 非常勤職員として勤務した後、選考を経て常勤職員となることを可能とするもの。
 - ・ ステップアップの枠組みについての具体的な方法については、内閣官房及び人事院の通知³⁰において示されており、非常勤職員として経験を積む中で将来常勤職員として勤務することを希望する障害者について、業務内容や業務量、勤務時間等を柔軟に見直すことや、本人と十分にコミュニケーションをとり、希望、体調等を踏まえるとともに、必要に応じて相談員、就労支援機関、主治医等の意見も聴取することとされています。こうした内容も参考に検討しましょう。

留意点

- 地方公共団体へのアンケート調査結果³¹より、多様な任用形態の確保に関する取組の導入状況をみると、「プレ雇用」「ステップアップの枠組み」のいずれについても、導入済みの団体は全体の約1%と、非常に低い割合にとどまっています。
- 多様な任用形態を確保する取組は、地方公共団体においてまだほとんど普及していないため、取組に対する認知度が低く、導入効果を含めて十分知られていない可能性が考えられます。これまで検討したことがない団体においても、実施することによりどのような効果が見込めるか、障害者の職場への定着や能力発揮等に関して現在感じている課題を解決できる可能性がないか等、検討してみましょう。

²⁹ 「障害者を対象としたプレ雇用に当たっての留意事項について（通知）」（平成30年12月21日閣人人第833号 内閣官房内閣人事局人事政策統括官）

³⁰ 「障害者を対象としたステップアップの枠組みについて（通知）」（平成30年12月21日閣人人第877号人企-1426 内閣官房内閣人事局人事政策統括官、人事院事務総局人材局長）

³¹ 総務省「地方公務員ダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」地方公共団体アンケート（令和元年）

事例

愛知県：知的障害者の障害特性に配慮した募集・採用の実施（職員数 62,422 名）	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> 平成 19 年度から、知的障害者を対象として単純労務に従事する職員の採用選考を実施している。採用者数は毎年 1 名である。募集にあたっては、特別支援学校の校長が集まる校長会に出向いて周知している。 選考は、第 1 次選考（教養考査、運動能力考査、口述考査）、第 2 次選考（作業能力考査、口述考査）、第 3 次選考（実地選考）の 3 段階で実施している。 申込書の署名欄は、本人の自筆による署名としているが、それ以外の項目は保護者などの代筆でもかまわない旨を、受験案内に記載している。 採用後の仕事についてイメージを持ってもらうため、希望者に対しては、募集期間中に配属予定先の職場見学会を行っている。所要時間は 30 分程度で、内容は①組織の概要、②仕事の内容の説明、③施設見学である。 なお、これまでに採用した知的障害者の配属先及び業務内容としては、次のようなものがある。 農業試験場：田畑・果樹園の栽培管理・整備業務、家畜（主に鶏）の飼養管理 職業訓練校：実習作業補助、文書の印刷や発送準備作業、各種行事の会場設営 図書館：図書等の整理・整頓作業、分別作業、図書等のラベル貼り作業 建築指導課：書類の整理、簡単なデータ入力作業 / 等
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 2 次選考の作業能力考査では実際の勤務場所で半日程度、3 次選考では実際の勤務場所において実際の勤務と同じ条件で 1～2 週間程度、業務に従事してもらう。これにより、実際の業務とのマッチングや、配属先において必要な受入体制の整備を図っている。

大阪府門真市：「体験実習」の実施（職員数 834 名）	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> 障害のある職員は採用面接を実施後、「体験実習」として 2 週間の実習期間（無給）を設けている。実習中の様子を見て続けていけそうか、双方で確認することが目的である。実習終了後、採用の可否を決定し、本配属としている。
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 試行期間を設けることで、障害のある職員が当該職場で業務を行っていけそうか、実際に働いている様子を見ながら判断することができるため、採用後の職場への円滑な定着につながっている。

(2) 職務環境の整備

■障害特性に配慮した施設・設備の整備、支援者の配置

概要

- 障害の有無にかかわらず、障害者が能力を発揮できる就業環境の整備を目的として、障害特性に配慮した施設・設備の整備及び支援者の配置を行う施策です。

取組内容

- 障害者雇用促進法では、障害者と障害者でない人の均等な待遇の確保又は能率の発揮及び増進の支障となっている事情を改善するため、当該障害者の障害の特性に配慮した職務の円滑な遂行に必要な施設の整備、援助を行う者の配置その他の必要な措置（合理的配慮）を講じることが定められています。
- 具体的には、①障害のある人からの合理的配慮の申出、②合理的配慮に係る措置の内容に関する障害のある人との話し合い、③合理的配慮の確定、というステップを経たうえで、適切な配慮を行う必要があります。話し合いを行う際の観点としては、次のようなものが挙げられます。

<参考例>

- 就業時間・休暇等の労働条件面での配慮が必要か
- 障害の種類や程度に応じた職場環境の改善や安全管理がなされているか
- 職場における指導方法やコミュニケーション方法の工夫ができないか
- 相談員や専門家の設置又は外部機関との連携方法はどうか
- 業務遂行のために必要な教育訓練は実施されているか 等
- 合理的配慮の事例については、厚生労働省が定める「合理的配慮指針」や、「公的機関における障害者への合理的配慮事例集」、「合理的配慮指針事例集」等において、公的機関や民間企業の事例が多数紹介されています。また、国家公務員については「国家公務員の合理的配慮指針」において、各省各庁の長が対応できると考えられる合理的配慮の事例が示されています。
- 例えば、「公的機関における障害者への合理的配慮事例集」では、合理的配慮として、次のような事例が紹介されています。第2章 第4節「(3)受入体制の整備」(p.32～)でも述べたように、障害者の受入にあたって、障害の特性に応じた施設・設備等、ハード面の整備により身体的負担を軽減することは重要ですが、それだけでは十分とはいえません。職場における人的なサポート・支援や、作業遂行上の工夫・調整、働き方における配慮、一緒に働く上司・同僚の理解促進等、ソフト面の取組も含めて、障害のある職員の職場への適応及び能力発揮を図ることが求められます。

<公的機関における合理的配慮の事例>

- 業務指導や相談に関して、担当者の設定
- 業務指示・作業手順の示し方の工夫
- 本人の状況に応じた業務量の調整

- 職場内での作業や移動の負担軽減
- 出退勤時刻・休憩・休暇に関して、通院・体調への配慮
- 他の職員に対する、障害の内容や必要な配慮等についての説明 / 等

留意点

- 合理的配慮は、個々の障害者の障害の状態や職場の状況に応じて提供されるものであるため、多様で個性が高いものである点に留意が必要です。事例集等で紹介されている措置はあくまでも例示ですので、合理的配慮の提供にあたっては、障害者としっかり話し合ったうえで、どのような措置を講じるか決定することが重要です。

事例

大阪府門真市：各職場における世話役の配置（職員数 834 名）	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> • 障害のある職員が配置された職場では、世話役の職員を 1 名決めている。非常勤職員の場合、課単位の任用となるため、様々な職員から仕事を頼まれる可能性が高い。そこで、障害のある職員に頼みたい仕事がある場合はまず世話役の職員に声がけし、世話役の職員が業務の繁忙状況や優先順位をふまえて、仕事の割り振りを決定する。 • 担当してもらう仕事の「入口と出口」を世話役の職員が管理することにより、障害のある職員のオーバーワークや仕事の抱え込みの防止、依頼した仕事の達成状況等の把握が可能となっている。 • また、世話役の職員は外部の就労支援機関とのやりとりも担当している。市役所における就労場面で気になったことや成長を期待したい部分について、支援機関にフィードバックすることで、障害のある職員本人への助言・指導を補助してもらうことができるというメリットがある。
特徴	<ul style="list-style-type: none"> • 職場で何か困ったことがあった際に、上司や同僚など、誰に声をかければよいかわからず、障害のある職員が悩みを抱え込んでしまうことがある。こうしたことを防ぐためにも、あらかじめ世話役となる人を決めることが、質問や相談がしやすい職場づくりにつながると考えている。実際、常勤で採用された職員は長く勤めている人が多く、障害のある職員の離職は少ない状況である。 • 障害のある職員だけでなく、新人や異動後間もない職員等についても、配属部署で必要と判断した場合は当該職員の指導役となる職員を決めている。

■相談体制の整備

概要

- 障害のある職員からの相談に応じ、適切に対応するために、相談窓口の設置等の必要な体制整備を行う施策です。

取組内容

- 厚生労働省が定める「合理的配慮指針」では、雇用管理上講じなければならない措置として、次のとおり、相談体制の整備等が定められています。地方公共団体においても、これらの対応について、必ず実施しなければなりません。

- 1 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
 - (1) 相談への対応のための窓口（以下、「相談窓口」という。）をあらかじめ定め、労働者に周知すること。
 - (2) 相談窓口の担当者が、相談に対し、その内容や相談者の状況に応じ適切に対応できるよう必要な措置を講ずること。
- 2 採用後における合理的配慮に関する相談があったときの適切な対応
 - (3) 職場において支障となっている事情の有無を迅速に確認すること。
 - (4) 職場において支障となっている事情が確認された場合、合理的配慮の手続を適切に行うこと。
- 3 相談者のプライバシーを保護するために必要な措置
- 4 相談をしたことを理由とする不利益取扱いの禁止
- 5 その他

留意点

- 相談体制の整備にあたっては、障害のある職員が、職場の上司又は人事担当者に相談しにくいと感じる場合も考えられることから、複数の相談先を確保することが望ましいといえます。
- また、障害のある職員だけでなく、職場の上司や人事担当者も障害者の雇用に関する相談ができるよう、必要に応じて外部機関とも連携しながら体制を整えるとよいでしょう。

(3) 柔軟な働き方の活用

■早出遅出勤務の特例、フレックスタイム制の柔軟化、休憩時間の弾力的な運用

概要

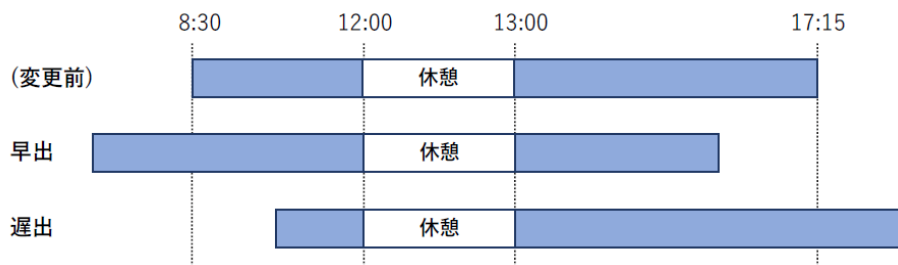
- 障害のある職員が、障害の特性等に応じて無理なく、安定的に働ける環境の整備を目的として、勤務時間や休憩時間の柔軟な設定を可能にする施策です。

取組内容

- 障害特性によっては、日によって健康状態や体調に波があり、毎日決まった時刻に出勤することが困難であったり、通院や服薬のために勤務時間を調整することが必要な場合があります。こうした個々の障害者の状況に合わせて、働き方について配慮を行うことが求められます。

- 勤務時間の柔軟化を図る取組としては、次のものが挙げられます。また、こうした取組による効果としては、障害のある職員の通勤負担の軽減（ラッシュ時の通勤混雑の回避）や通院・服薬等との両立、障害の特性や健康状態にあわせた勤務の実現等が挙げられます。障害のある職員にとって働きやすい職場環境を確保することは、望まない離職を防ぎ、職場への定着を促すとともに、ひいては職場の生産性向上等にもつながると考えられます。
- 早出遅出勤務の特例
 - 一日の勤務時間の長さを変えず、始業・終業時間を繰り上げたり繰り下げたりすること。

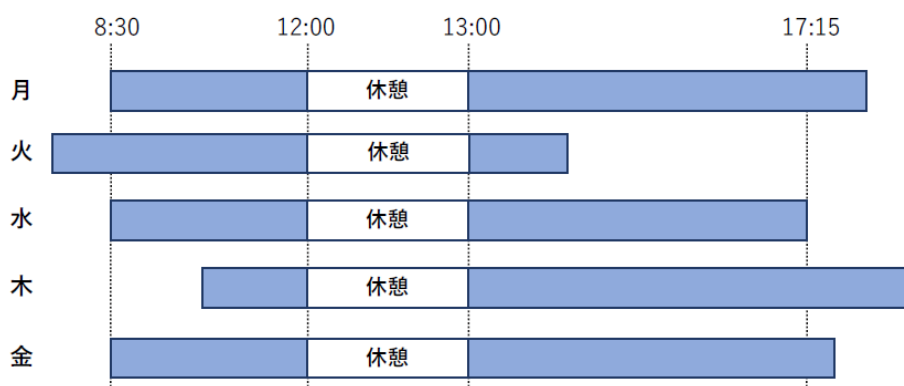
<活用イメージ>



(出所) 内閣官房内閣人事局・厚生労働省・人事院「公務部門における障害者雇用マニュアル（平成31年3月）」

- フレックスタイム制の柔軟化
 - 1～4週間の単位期間を設定し、その単位期間内で、全体の勤務時間数を変えず、一日の勤務時間数を7時間45分以外とすることができるフレックスタイム制について、障害のない職員よりもさらに柔軟な勤務時間を設定することができるもの。
 - 例えば、ある日の勤務時間を4時間とすることや、週休日を一日追加で設けること等ができる。

<活用イメージ>

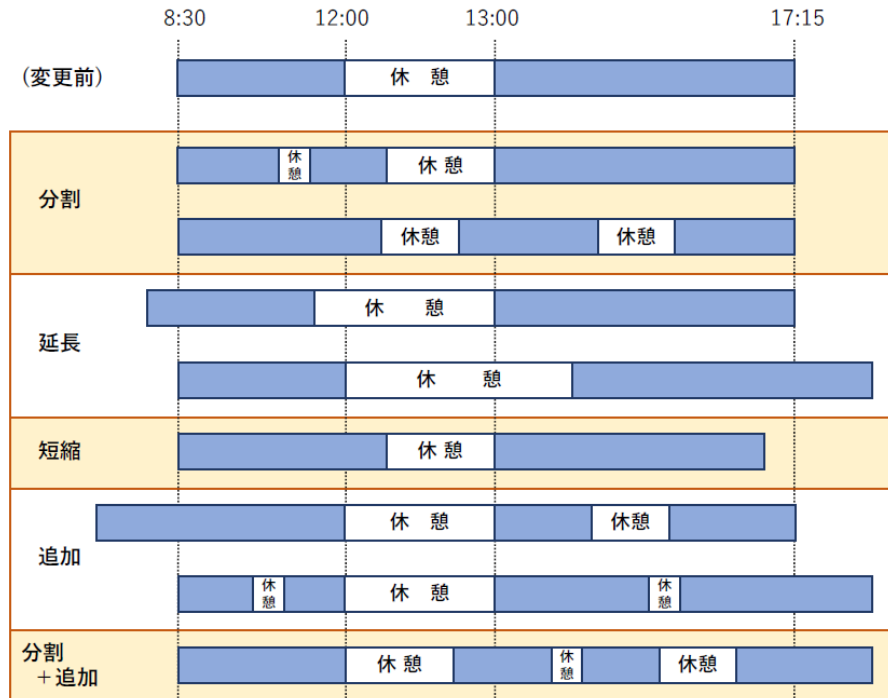


(出所) 内閣官房内閣人事局・厚生労働省・人事院「公務部門における障害者雇用マニュアル（平成31年3月）」

- 休憩時間の弾力的な運用

- 原則として一回につき 60 分又は 45 分置くこととされている休憩時間を 2 つに分割したり、必要な範囲内で延長したり、45 分又は 30 分に短縮したりすることや、昼の休憩に加えて 15 分又は 30 分の休憩時間を追加で置くことができるようにするもの。さらに、分割と追加を組み合わせることもできる。

<活用イメージ>



※ 1日の勤務時間数は変わらないため、休憩時間を延長・短縮・追加する場合は、それに応じて始業から終業までの時間が変わります。

(出所) 内閣官房内閣人事局・厚生労働省・人事院「公務部門における障害者雇用マニュアル（平成 31 年 3 月）」

留意点

- 障害のある職員が勤務時間を柔軟にする取組を活用する場合は、職場の上司や同僚に対して、事前に制度の内容や活用の必要性について周知・徹底を図り、十分な理解を得ることが重要です。
- なお、勤務時間を柔軟にする取組を検討する際には、障害のある職員のみではなく、全職員のワーク・ライフ・バランスの向上や、業務特性に応じた効率的な業務遂行といった働き方改革の観点から、全庁的な導入についてもあわせて検討しましょう。働き方改革推進施策の「(2) 柔軟な働き方の推進」(p.131～)において、具体的な導入方法や地方公共団体における導入事例を紹介していますので、必要に応じて、当該項目もご覧ください。

■テレワークの活用

概要

- 障害のある職員が、障害の特性等に応じて無理なく、安定的に働ける環境の整備を目的として、勤務場所の柔軟な設定を可能にする施策です。

取組内容

- 「ニッポン一億総活躍プラン」（平成28年6月2日閣議決定）では、「障害者、難病患者、がん患者等の活躍支援」に向けて、「テレワークによる在宅雇用の推進などICTを活用した雇用支援等を進める」とされています。
- 在宅勤務を活用する効果として、障害のある職員の通勤負担の軽減や、通勤時間の有効活用等が挙げられます。また、重度障害や難病のため一人での通勤が困難であったり、自宅から庁舎が遠いため通勤が困難である、対面でのコミュニケーションが苦手であるといった理由から働くことが難しいと考えていた障害者も、在宅勤務を活用することができれば、障害の有無にかかわらず働くことが可能になると考えられます。

留意点

- 障害のある職員がテレワークを活用する場合は、職場の上司や同僚に対して、事前に制度の内容や活用の必要性について周知・徹底を図り、十分な理解を得ることが重要です。
- テレワークの導入・活用を検討する際には、障害のある職員のみではなく、全職員のワーク・ライフ・バランスの向上や、業務特性に応じた効率的な業務遂行といった働き方改革の観点から、全庁的な導入・活用についても検討しましょう。働き方改革推進施策の「(2)柔軟な働き方の推進」(p.131～)において、地方公共団体におけるテレワークの導入事例を紹介していますので、必要に応じて、当該項目もご覧ください。

3. 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・評価を通じた意識啓発」の3つのテーマについて、テーマごと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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● AI・RPAの活用
2. 柔軟な働き方の推進	
働く時間	<ul style="list-style-type: none"> ● 時差勤務の導入・拡大
働く場所	<ul style="list-style-type: none"> ● テレワークの導入・拡大
3. 研修・評価を通じた意識啓発	
研修	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理職を対象とした研修 ● 職員を対象とした研修
評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 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のでしょうか。

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。

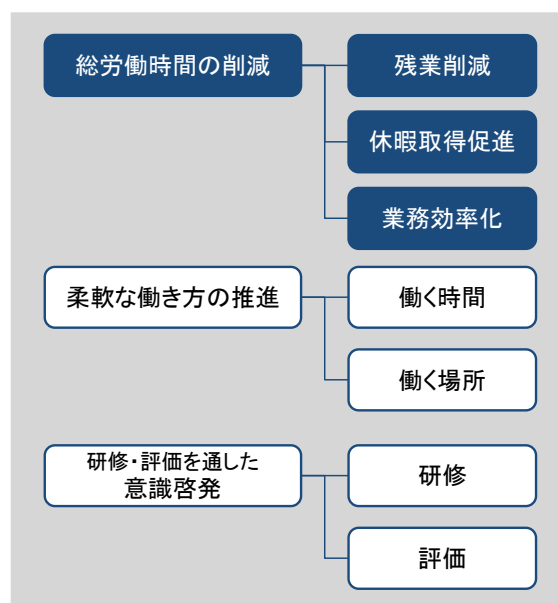
ノー残業デーが形骸化し、働き方改革への効果が感じられていない場合には、本来働き方改革の「手段」であるはずのノー残業デーが「目的」化し、ノー残業デーの取組が「個人」の「意識」変革だけに留まってしまっていることが懸念されます。このような場合には、ノー残業デーの本来の目的に立ち返り、ノー残業デーをきっかけとして、通常時には定時で退庁するために個人や組織でどのような業務効率化の工夫ができるか、検討するようにしましょう。

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、これらの施策を通じた個人の「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、最初の一步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を見つけ方や、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ごとに設定する方法もあります。職場ごと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○時間以内、年間残業時間が○時間を上回る人数○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、達成ができていない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	<ul style="list-style-type: none"> • 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ごとに報告。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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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。

静岡県袋井市：勤務実態の把握（職員数 524 名）	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> • 従来は時間外勤務命令をもとに時間外勤務時間を把握していたが、行政改革の一環として時間外勤務の縮減のための施策等を検討するにあたり、まずは勤務実態をより詳細に把握することが必要だと考えた。 • そこで、クラウド上で出退勤時間を管理するシステムを導入し、職員に IC カードを配布した。職員には、出退勤時に受付に設置している読み取り機に IC カードをタッチするよう依頼した。 • 出退勤のデータは、クラウド上に保存され、所属長がデータにアクセスすると、個人別の出退勤時間や休暇取得状況をカレンダー形式で確認できる仕組みになっている。確認はスマートフォンでも可能。これによって、所属長が部下の勤務実態を把握しやすくなった。
特徴	<ul style="list-style-type: none"> • 本格的な勤怠管理システムを導入するには大きなコスト・手間がかかる。また、勤怠管理システムのみを導入すると、後で他のシステムと連動させることが難しくなることもある。よって最初から本格的な勤怠管理システムを導入するのではなく、まずは簡易的なクラウドの出退勤システムのみを導入し、小さく始めることにした。 • 導入したシステムの利用料金は 9 万円弱／月。

大阪府岬町：スケジューラーを活用した時間外勤務状況の把握と業務分担の見直し
(職員数 151 名)

<p>実施事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> 職員が時間外勤務を実施する場合は、「日時」「タイトル」「内容」「理由」を PC のスケジューラーに入力することをルールにしている。スケジューラーは、以前からあった庁内 LAN 上のスケジュール管理ソフトを活用している。 <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">入力例</p> <p><u>日時</u> ○月○日 17:30～19:30</p> <p><u>タイトル</u> 時間外勤務（給与支給事務）</p> <p><u>内容</u> ①各課超過勤務精査・システム入力 ②扶養関連情報精査・システム入力</p> <p><u>理由</u> ○○研修の準備のため、給料支払い事務の開始が遅れ、○月○日の給与支払日に間に合わないため</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> 入力されたスケジュールは所属長が確認している。スケジューラーで課員の業務状況を一覧で把握することで、業務分担の見直しや部内の協力・応援態勢を検討できるようになっている。 この他にも、時間外勤務縮減の取組の一環として、管理職向けに「時間外勤務縮減に関するチェック事項【それやったらだめ！】」を作成し、年 1 回部長会議にて周知している。具体的には、「仕事のできる職員に困難な仕事を多く頼んでしまうため、特定の部下職員に仕事が集中する傾向がありませんか」「部下のその業務、本当に時間外勤務をさせてまで、今日中に仕上げないといけない業務ですか」といった問いかけをし、時間外勤務適正化に関する管理職の意識向上を図っている。
<p>特徴</p>	<ul style="list-style-type: none"> 出退勤システムがなく、以前は課員の時間外勤務の状況を一覧化してみることが難しかったが、スケジューラーに時間外勤務の予定を入力することで、週単位・月単位等で個人ごとの時間外勤務の状況を一覧で確認できるようになった。 時間外勤務の状況を把握し、業務分担の見直し等を行うようになったことで、以前と比べて個人ごとの時間外勤務時間が平準化されてきている。業務分担の見直しは、所属長が課員の残業状況を確認し、残業が著しく多い職員がいる場合には、課内・部内の他の職員に協力・応援を行っている。平成 28 年度より取組を開始し、残業時間が月 40 時間以上の者の割合が 7.4%（平成 27 年度）から 3.9%（平成 29 年度）に減った。

◎Topics◎ ICT を活用した働き方改革

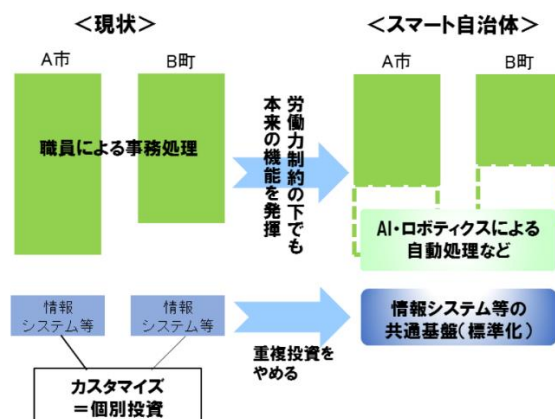
働き方改革を推進する上で、注目されているのが ICT の活用です。業務を効率的に進めたり、職員間の協力体制を作る上で、スケジュールを共有できるツール（スケジューラー）を活用することが有効です。会議や外出の予定をスケジューラーに記入している職員は少なくないでしょうが、重要なのは、自分が見るためだけに入力するのではなく、職場内で互いのスケジュールを把握し合うためにスケジューラーを使うことです。また、退庁予定や休暇取得予定を入力することにより、仕事を進める上で、少しずつ配慮し合うことができます。

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、ICT 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・スケジューラー等にアクセスできる環境が、在宅勤務等のできる仕事の幅を広げてくれます。

今後の自治体行政のあり方について検討を行った総務省「自治体戦略 2040 構想研究会」は、第一次報告³²において、「今後、ICT の利用によって処理できる業務はできる限り ICT を利用するという ICT の活用を前提とした自治体行政を展開する必要がある」と述べています。

また、同第二次報告³³では、「自治体の経営資源が制約される中、法令に基づく公共サービスを的確に実施するためには、破壊的技術（AI やロボティクス、ブロックチェーン等）を積極的に活用して、自動化・省力化を図り、より少ない職員で効率的に事務を処理する体制の構築が欠かせない」として、「スマート自治体への転換」を掲げています。

少子高齢化の進展により、公的部門・民間部門問わず、限られた職員数で持続的かつ安定的に行政サービスを提供するために、ICT や AI の本格的な活用がますます不可欠になるでしょう³⁴。



(出所) 総務省「自治体戦略 2040 構想研究会」第二次報告（平成 30 年 7 月）

³² 総務省「自治体戦略 2040 構想研究会」第一次報告（平成 30 年 4 月）

³³ 総務省「自治体戦略 2040 構想研究会」第二次報告（平成 30 年 7 月）

³⁴ 地方公共団体における AI や RPA の活用については、p.125～p.130 も併せてご参照ください。

■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、部署毎や個人ごと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。特に個人ごと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？」（p.89）も参考に、定時退庁日が「目的化しないよう留意しつつ、通常時には定時で退庁できるようにするための業務面での工夫も進めましょう。

事 例

北海道新十津川町：全庁一斉退庁デー（カエデ）の実施（職員数 99 名）	
実施事項	<ul style="list-style-type: none">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く。
特徴	<ul style="list-style-type: none">一斉退庁は強制ではないが、カエデの実施日は、会議や公務を入れないようにし、定時に帰ることができるよう工夫をしている。取組を始めたばかりだが、平成 29 年 4 月の達成率は 83.5%、5 月は同 97.9%。定時退庁できなかった理由としては、カエデの日は極力会議を行わないようにしているが、町民との打ち合わせがその日にしか調整できなかった、というものがみられた。

埼玉県所沢市：ワークライフバランスデーの設定（職員数 2,126 名）

実施事項

- 平成 25 年より、ノー残業デーとは別に、ワークライフバランスデーを設定。各部署ごと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、各部署ごとに名称を募集。実施頻度も部に委ねている。名称は、「毎週ゲッツ！WLBデー」「家族感謝デー」「パワーアップフライデー」「締め！！終わったデー」等様々。実施頻度・タイミングも、月に 1 回のところもあれば、給料日に設定しているところもある。部長自らが率先して取り組んでもらうという意図もあり、部の自主性に任せている。

特徴

- 設定に当たっては、部長が集まる場で取組の意図等を伝え、具体的にどのような取組にするか（名称・頻度等）を職員課に報告してもらった。トップダウンで必ず実施してくださいと依頼した。
- 実施した結果は、庁内のイントラネットに掲載して見えるようにした。実施結果のデータを集計した初年度には、部によるばらつきはあったものの概ね 8 割程度が達成できた。
- 取組については、市のホームページにも掲載している。

ワークライフバランスデーを開始しました

ツイート

更新日: 2013年10月7日

市では毎週水曜日のノー残業デーとは別に、定時で退庁する日としてワークライフバランスデーを設定し、平成25年10月1日より開始しました。ワークライフバランスデーは、職員が心身ともに充実した状態で市民サービス向上に向けて最大限の力を発揮できるよう設定したものです。
また、ワークライフバランスデーの実態により、時間外勤務の更なる削減にもつなげてまいります。
各部署の設定状況は以下のとおりです。

所属	名称	設定内容
秘書室	毎週ゲッツ！WLBデー	毎週月曜日
経営企画部	ハッピーマンデー	毎週月曜日
総務部	ハッピーフライデー	毎週金曜日
財務部	ノー残業デー Part2	毎月第2・第4金曜日
市民部	市民部お江戸デー	毎月第3金曜日
福祉部	おもしろフライデー	毎月第2・第4金曜日
こども未来部	QOLday	毎月給料日
健康推進部	yes健康スイキンデー	毎週金曜日
環境クリーン部	ワークライフバランスデー	毎月第2・4金曜日
産業経済部	ワークライフバランスデー	毎週月曜日
街づくり計画部	シャッターダウンデー	毎週金曜日
建設部	ハッピーフライデー ～年金日～	毎週金曜日
出前室	締め！！終わったデー	毎週金曜日
市民医療センター 事務局・医務部	ハッピーフライデー	毎月第2・第4金曜日
上下水道部	家族感謝デー	毎月11日、21日
議会事務局	ワークライフバランスデー	毎月第1・第3月曜日
選挙管理委員会 事務局	ハッピーマンデー	毎週月曜日
監査事務局	ヘルシーマンデー	毎週月曜日
農業委員会事務局	ワークライフバランスデー	毎週月曜日
教育委員会	パワーアップ フライデー ～心と体の充電日～	毎月第2・第4金曜日

http://www.city.tokorozawa.saitama.jp/shiseijoho/jinji/syoku_20131001115954329.html

■退庁時間計画

概要

- 予定退庁時間を各自が計画し、スケジューラーに入力・共有する取組です。
- 一律的な残業削減だけでなく、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³⁵。
- 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。

³⁵ 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）」³⁶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 30 年 6 月 29 日）
<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/summerstyle/suisin/20180629/siryou2.pdf>
 - 「ゆう活」に関する次官級連絡会議（平成 30 年 11 月 2 日）
<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/summerstyle/suisin/20181102/shiryou3.pdf>
 - 「ゆう活」に関する次官級連絡会議（令和元年 6 月 28 日）
<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/summerstyle/suisin/20190628/shiryou2.pdf>
 - 「ゆう活」に関する次官級連絡会議（令和元年 11 月 1 日）
<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/summerstyle/suisin/20191101/shiryou4.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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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。

³⁶ 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/tokusyuu/u-katsu/>

朝型勤務に関するアンケート

Q1 朝型勤務に参加しましたか。		回答
1 はい		33
2 いいえ		18
2 と回答した方はQ8以降お答えください。		
Q2 朝型勤務に参加して良かったですか。		回答
1 良かった		17
2 どちらかといえば良かった		8
3 どちらとも言えない		7
4 どちらかといえば良くなかった		0
5 良くなかった		1
Q3 朝型勤務のメリットだと思うことは次のうちどれですか(複数回答可)		回答
1 勤務終了後の活動時間が増え、行動の選択肢が増える		26
2 早寝早起きの習慣がつき、健康増進や心身のリフレッシュになる		3
3 家族と過ごす時間が増え、家族同士の絆が深まる		10
4 早朝の静かな時間に集中して仕事ができ、効率が上がる		20
5 メリットはない		2
6 その他 ()		1
Q4 朝型勤務のデメリットだと思うことは次のうちどれですか(複数回答可)		回答
1 勤務時間のずれにより、業務に支障が生じる		6
2 電気代がかかる		9
3 生活時間の変化に対応できず、疲労や体調不良を招く		2
4 仕事がたまって遅れが出る		5
5 デメリットはない		13
6 その他 ()		4
Q5 朝型勤務期間中の残業時間は減りましたか。		回答
1 減った		10
2 変わらない		23
Q6 朝型勤務に参加したことで、意識や行動の変化があれば具体的にお書きください。		
Q7 朝型勤務の改善点があればお書きください。		
【朝型勤務に参加しなかった方のみお答えください】		
Q8 朝型勤務に参加しなかった(できなかった)理由は何ですか。		回答
1 早く出勤することが困難だから		3
2 勤務の都合上参加できない。		9
3 朝型勤務をする必要がないから		1
4 その他 ()		5
【全員がお答えください】		
Q9 朝型勤務を来年度も実施した方が良いと思いますか。		回答
1 実施したほうが良い		27
2 どちらとも言えない		13
3 実施しないほうが良い		7
4 無回答		4

■職場での声かけ・巡回・一斉消灯

概要

- 定時退庁を促すため、人事担当部局等や所属長等により、職場での声かけ・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。以下はその一例です。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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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

	<p>標日数の修正をすることも検討中。</p> <ul style="list-style-type: none">• 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や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	<ul style="list-style-type: none">● 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ドバックするのは、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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	〇〇部 〇〇課	係長	〇 〇 〇〇	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	<ul style="list-style-type: none"> 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お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	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <ul style="list-style-type: none"> －類似した機能を有する附属機関等の統合 －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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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。

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）	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> 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!」「指示を明確にしましょ!」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。 
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 会議の資料作成等は非常に細かくなりがちのところ、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。

神奈川県川崎市：業務改革・改善の取組（職員数 18,834 名）	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> 働き方を変えるにあたっては、仕事の進め方を変えることが重要だと考え、「業務改革・改善」の取組を推進している。 具体的には、「外部の専門的知見も活用した業務分析・改善の取組」、「全庁に共通する事務の効率化」、「各職場における業務改善の取組」を進めている。平成 31 年度からは、「総務事務センターの導入」も進める予定。総務事務センターでは、旅費事務の一部（出張経路確認）や会計年度任用職員制度関係事務の一部（任用伺起案・決裁、社会・労働保険関係事務）、給与支給関係事務、人事関係証明書発行事務等を集約して実施する予定である。また、人事・給与等以外の総務事務（物品管理等）についても、集約化を検討するとともに、対象範囲（任命権者）の拡大についても推進する。 「外部の専門的知見を活用した業務分析・改善」は、市民サービスを提供している

	<p>3 部署を対象に、職員インタビューで洗い出した課題を可視化で明らかにした。さらに、ワークショップで職員が知恵を出し合って、課題の改善策を考え、改善の活動を進めている。課題を可視化してワークショップで意見を出し合いながら進めることにより、漠然と思っていたことが具体的に検討でき、参加している職員の改善意欲が高まっていった。また、活動の成果として、区役所の保健師業務に関する取組においては、区役所の女性専門職が多い部署では、産休・育休取得者も多く、代替の専門職員の確保も困難な状況があり、時間外勤務が常態化していたが、間接業務の見直しなど様々な改善を実施し、時間外勤務の削減だけでなく、空いた時間を自分達がめざすべき業務の姿に近づけるため、業務の質の向上にも着手し、一つの区のみならず、他区や本庁にも提言し、全体の質の向上につなげた。具体的には、母子支援力を向上させるために、わかりやすい記録と組織での管理を提言し、本庁や他区にも展開したり、業務の中核となる地域支援力を向上させるために、部内の各係の連携を提言し、1週間に7時間の支援時間を達成することができ、市民サービスの向上にもつなげた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 「全庁に共通する事務の効率化」は、「早期に実現するものから着手」「塵も積もれば山となる」という姿勢で推進している。あわせて、各局区の働き方・仕事の進め方改革推進本部において、職場の取組を推進し「各職場の業務改善に関する取組」を実施している。 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>全庁に共通する事務の効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 共用会議室予約方法の見直し（紙の申請書を提出不要とする見直し） ■ 共用車・業務用車の帳票配布方法の見直し（使用証を紙から電子へ変更） ■ 市長公印を要する事務の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・ 文書集配を利用した公印申請の試行実施 ・ 情報公開請求で対応していた業務について、電子申請による情報提供制度への移行による公印事務等の省略化 ■ 長期継続契約の運用見直し 等 <p>各職場の業務改善に関する取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 逓送便集配業務の共同実施による事務の集約化 ■ 要綱のマニュアル化に向けた検討や改正手法の見直しによる事務効率化 ■ 学校ホームページのテンプレート化による担当者の事務負担軽減 等 </div>
<p style="text-align: center;">特徴</p>	<ul style="list-style-type: none"> 働き方を変えるにあたっては、定時退庁などの取組だけでなく、業務改革・マネジメント改革に力を入れていくことが重要であると考え、業務改革・改善に注力している。 トップダウンでメッセージ発信をし、認識を共有した上で、いかに職員を巻き込み、ボトムアップの取組につなげていくかがポイントと考えている。働き方改革が通常業務+α（追加的な業務）と受け止められないような工夫や、職員から募集した意見に対してはきちんとフィードバックを返すこと、ボトムアップで現場から改善意見を出す機会を設けたりすることで、職員を巻き込んでいくようにしている。

- 現場の職員が、効率化すべきものが何か、一番よく分かっていると考えている。当初は、事務局から改善できそうな業務をいくつか選定し、相談しながら進めていたが、現在は全庁的に照会を行い、現場からアイデアをあげてもらっている。
- すぐにできることはすぐにやっていくことを大事にしつつ、必要に応じて制度や執行体制の見直しも行っている。

■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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> タブレット等の ICT 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。

静岡県袋井市：ペーパーレス会議の実施（職員数 524 名）	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> 紙の使用量が大きく文書の保管スペースも限界に達していたことへの課題意識から、まずは紙の使用量が多かった部長会議からペーパーレス化に取り組んだ。 ペーパーレス会議の実施にあたり、半年間程度を準備期間にあててシステム選定やタブレット調達、操作説明会を実施した。操作説明会では、全部長を集め、1 回目は基本的な操作説明を行い、2 回目は模擬の部長会議の形式でひと通り体験してもらった。
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="416 1059 932 1749"> <p>人にやさしい豊かな未来へ さあ ICT はじめよう！ vol.13</p> <p>発行日：平成 28 年 10 月 20 日</p> <p>ICT 街づくり課では、資料印刷に係るコストの削減や会議運営の効率化を図ることを目的に、『ペーパーレス会議』の実施を推進しています。</p> <p>～タブレットを使って会議を開催～ 部長会議においてペーパーレス会議を実施しました</p> <p>1 これまでの部長会議資料 資料一式 18 部 × 250 ページ、198 枚 の印刷コストを削減しました。</p> <p>◆会議参加者の声</p> <p>ペーパーレス会議を契機に、全庁的に仕事のやり方、職員の意識の改革につなげなければならない（より分かりやすい文書作成（要点、結論、議点）など）、会議中での個人的メモなど様々な課題はあるが、業務の効率化、省力化の観点から推進すべきだと思う。</p> <p>ペーパーレス会議導入後の資料提出の流れにつきましては、別紙を参照してください。今後も ICT を活用した業務の効率化を推進します。ご不明な点は ICT 街づくり課まで。</p> <p>袋井市 ICT街づくり課 ICT City Planning Division</p> </div> <div data-bbox="943 1059 1458 1749"> <p>人にやさしい豊かな未来へ さあ ICT はじめよう！ vol.23</p> <p>発行日：平成 29 年 7 月 4 日</p> <p>ICT 街づくり課では、資料印刷に係るコストの削減や会議運営の効率化を図ることを目的に、『ペーパーレス会議』の実施を推進しています。</p> <p>～タブレットを使って会議を開催～ 課長会議でもペーパーレス会議がスタートしました！</p> <p>システム全体像</p> <p>事務局：ペーパーレス会議システムサーバ Smart Explorer (資料データを登録) / Smart Discussion (資料データを閲覧)</p> <p>会議参加者</p> <p>事務局が資料データを登録し、会議参加者はタブレットから資料データを閲覧します。</p> <p>課長会議以外でも、『部長会議』や『臨時部長会議（答弁調整）』、『入札参加資格委員会』、『土地開発公社理事会』で定期的にペーパーレス会議を実施しています。 ペーパーレス化したい会議がありましたら、ICT 街づくり課までご相談ください。</p> <p>袋井市 ICT街づくり課 ICT City Planning Division</p> </div> </div>

	<ul style="list-style-type: none"> • その後、対象とする会議を広げ、現在は部課長以上が出席する会議はすべてペーパーレス化している。 • 部長会議は月 2 回、課長会議は月 1 回あり、毎回 30～50 名程度が参加している。多い時には 1 回に 400～600 枚の資料を配布していた。会議をペーパーレス化したことで、印刷費が削減できたほか、資料の印刷・配布の手間がなくなったことや、急な資料の差替に対応できるなど、事務の効率化が進んだことも大きなメリットである。 • 参加者からは、タブレットで資料を見るとカラー・拡大が自在にできて資料が見やすいという声があった。さらに、資料を会議ごとに指定した所定のフォルダで管理するため、ファイル管理や検索も非常に楽になった。一般職員との情報共有にも役立っている。 • 部課長会議だけでなく、平成 30 年 2 月の市議会定例会より、議会でのペーパーレス会議システムの導入も始めている。まずは予算書や決算書について、紙とデータを併用し、その他の資料はデータのみとするところから開始し、いずれは完全にペーパーレス化をする方向で検討している。ペーパーレス化にあたり、インターネット通信環境の整備を実施した。また、全議員 20 人にタブレットを購入して貸与した。電源の確保や通信の安定性は課題であったが、議場に電源を設置したり、アクシデントが発生した際にも議事進行が止まらないよう、タブレットに Sim 機能をつけ、自身のタブレットでいつでも資料が閲覧できるようにするなどして、スムーズな運用につなげている。
<p>特徴</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 市長・副市長とも ICT 推進に積極的であり、特に副市長が会議で紙資料は不要である旨を明言したため、部長層にはペーパーレスがすぐに浸透した。 • 当団体では、ペーパーレスの推進がすぐに浸透したが、資料をすべてペーパーレス化することに抵抗がある場合は、会議の次第だけを紙で配布することも一案である。例えば、当団体では、会議次第を記載した紙を 1 枚だけ配布し、次第の各項目に要旨を掲載しておくことで、ポイントが分かるようにしている。この方法をとると、メモをとりたい人は、次第の紙に書いてもらうようにもできる。紙資料を使わない会議に職員が慣れていくことがまずは第一歩である。 • 専用のシステムを導入しなくても、まずは会議資料の電子ファイルを指定したフォルダに保存し、参加者が各自の PC から閲覧する形でも、ペーパーレス化を推進できる。

■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。
- 定期的な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	<ul style="list-style-type: none">● 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、そのうちのひとつとして、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	<ul style="list-style-type: none">● 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。

兵庫県神戸市：ペーパーレス化、フリーアドレスオフィスの導入（職員数 21,192 名）

実施事項

- 市長・副市長室及び各局室区長室への大型ディスプレイの設置、本会議場及び委員会室への ICT 端末の持ち込み等により、資料のペーパーレス化を推進。
- 全職員が使用できる WEB 会議システムやグループウェア、無線 LAN のエリア拡大等、ペーパーレス化をサポートする ICT 導入を推進。
- 行財政局総務部では、グループ内でフリーアドレス化を実施。執務室は引き出しのない事務机に変更し、退庁時は PC も含めて個人持ち書類はパーソナルロッカーへ保管、机の上はクリアにすることとした。



- フリーアドレスオフィス導入によって、印刷枚数の削減、資料準備等の事務の効率化等が実現できた。職員への効果検証アンケートでは、書類・備品等の無駄の削減や整理整頓など、日常業務に対する意識が向上したとの回答が多数みられた。

	実施前 (H28.10月～H29.9月)	実施後 (H29.10月～H30.9月)	増減
職員 1 人当たりの印刷枚数	14,787 枚	9,520 枚	▲35.6%

- フリーアドレス導入前は、紙資料が執務室内に大量にあふれていたが、日常の風景が大きく変化し、職員間・部課長とのコミュニケーションが増加した。PC をもっていつでもすぐに相談ができるので、意思決定が早くなった、仕事の手戻りが少なくなったなどの声も聞かれる。

特徴

- 文書管理やペーパーレス化については市長が推進に熱心で、本会議にタブレットを持ち込み、タブレットを見て答弁を行うなど、率先している。紙での仕事経験が長い部課長層にも率先して働き方を変革してもらう上で、トップから意識変革を促すことの意義は大きい。
- 引き出しを廃止し、個人持ち資料はパーソナルロッカーに収まる範囲という制約ができたことで、それまで「念のため」持っていた資料類を処分するきっかけになった。結果として、個人持ち資料の整理が進み、必要な資料はイントラで見ると、電子データによる文書管理が推進された。

■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。電話等の対応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対応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げていきましょう。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ない状態」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くようにしましょう。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、係毎の業務の繁忙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。
- 業務の繁忙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、繁忙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、時期による繁忙差が大きい場合は、係内の調整だけでは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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 <ul style="list-style-type: none"> 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 30 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、自治体業務における RPA・AI の活用可能性の検証や、窓口業務改革等について検討を行いました。

団体名	モデル事業概要
埼玉県深谷市	顔認証を用いた本人確認の自動化等、セルフサービス化による窓口業務改革の検討
東京都足立区	全庁的な申請手続き等処理業務における RPA の活用可能性を検証
長野県塩尻市	保育園申請受付業務を先行モデルに、RPA・OCR、AI の精度や効果を検証し、全庁的な業務改革への活用の方向性を具体化
静岡県掛川市	窓口関連業務における地方独立行政法人制度の活用を前提とした、窓口業務改革の検討
大阪府泉大津市	自治体が活用できる RPA・AI パッケージの開発、他自治体汎用性の検証
和歌山県橋本市	RPA、AI・OCR による窓口業務改革及び県をまたぐ広域連携による窓口業務省力化モデルの検証
熊本県熊本市	窓口業務の各工程における ICT 活用可能性及び業務効率化・集約化の検討

（出所）総務省「平成 30 年業務改革モデルプロジェクト」

https://www.soumu.go.jp/iken/02gyosei04_04000095.html

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³⁷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³⁸をご参照ください。

³⁷ 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>

³⁸ 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」～

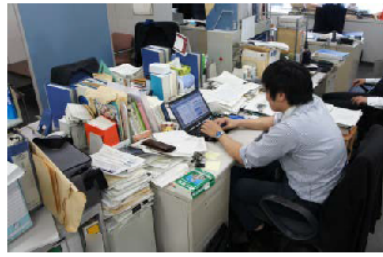
総務省の一部部局（行政管理局等）では、環境が変化することで人の働き方は変わると考え、平成27年以降、「オフィス（働く場）の改革」を進めています。総務省が取組をまとめた「理想の働き方」のために「働く「場」を変える、オフィス改革の挑戦～」によると、具体的には、以下のような取組が実施されています。

＜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）＞

オフィス改革のB/A①
 ～シームレスな働き方の促進～

BEFORE

紙中心の働き方、固定された自席



AFTER

デスクを刷新して固定席を流動化、無線LANを導入



【課題】

紙ベース・モビリティゼロのため、局内の打合せにPCを持ち込むのが面倒、テレワークは困難。

【結果】

- 個人の座席という概念を捨てたことで、自席で紙資料を持たない文化が醸成
- PC1台でどこでもシームレスに仕事ができる環境

オフィス改革のB/A②
 ～コミュニケーション活性化～

BEFORE

管理職は窓側、役職順の配席
 個人用キャビネット付デスク



AFTER

個人デスクの廃止（管理職含む）
 チーム型テーブル導入



【課題】

特に管理職との距離が遠く、物理的・心理的な距離があり、意思決定が遅い

【結果】

- チーム内での情報共有やコミュニケーションが容易に
- 上司への説明は、隣席でPCによる説明を行うなど、意思決定が迅速に

オフィス改革のB/A③（概要） ～打合せを要する意思決定プロセスの見直し～

BEFORE

会議室確保が前提で、紙を用いる
打合せスタイル



AFTER

モニターを導入、
会議・打合せのペーパーレス化



【課題】

慢性的な会議室不足で、必要なときに機動的な打合せができない。会議室の予約や資料印刷に相当の時間が必要。

【結果】

- 予約不要のフリースペースを数ヶ所設置
- 各自のPC(無線LAN接続)や大型モニターを用いた情報共有

オフィス改革のB/A⑤ ～個人収納の合理化～

BEFORE

細切れに区切られた執務環境



- ・個人用ロッカーが相当面積を占有。
- ・管理職同士の間にも個人ロッカーや本棚。
- ・無線LAN化に伴い、デバイスの保管も課題。



AFTER

職員ロッカーの見直し



デスク周りの個人収納は極力縮減



(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。

■AI・RPAの活用

概要

- AIやRPA（Robotic Process Automation）の活用により、住民サービスの向上や業務効率化、職員の業務支援等を目指す取組です。近年、AIやRPAの実証実験に取り組む地方公共団体も出てきており、AIやRPA導入への関心が高まっています。
- AIの主な機能には、大きく「識別」（音声認識、画像・動画認識等）、「予測」（マッチング、意図予測等）、「実行」（行動最適化、作業の自動化等）の3種類があるとされます。
- また、RPAは、これまで人間が行ってきた定型的なパソコン操作をソフトウェアのロボットにより自動化するもので、画像認識技術と業務の流れを記録する技術を組み合わせて、人間の作業を記録し、自動化するものです。

取組内容

- 地方公共団体におけるAIやRPAの実証実験・導入例は以下のとおりです。他にも様々な分野でのAIやRPAの活用が検討されています。今後、限られた職員で住民サービスの維持・向上を図りながら、自治体業務を効率的に推進するために、また職員がそれぞれ付加価値を発揮すべき仕事に時間を割ける状態をつくるために、AIやRPAの活用がより一層求められると考えられます。

〔地方公共団体におけるAIの導入事例〕³⁹

- 音声認識（会議録作成支援システム、自動翻訳システム）
- チャットボットによる応答（行政サービスの案内、多言語AIチャットボットサービス、LINEを活用した対話型サービス、子育て相談のためのAIを活用したチャット窓口の開設等）
- 画像認識（画像認識による歩行者通行量調査）
- マッチング（保育所の入所選考作業、保育園の入園AIマッチング等）

〔地方公共団体におけるRPAの導入事例〕⁴⁰

- 組織・職員に関する業務（超過勤務実績の入力業務、通勤手当調査業務等）
- 地方税に関する業務（個人市民税の当初課税業務、法人市民税の賦課業務等）
- 児童福祉・子育てに関する業務（保育施設利用申込書入力事務、児童手当入力事務等）
- 高齢者福祉・介護に関する業務（要介護申請における一連業務、後期高齢者保険料決定通知書等）
- その他（ふるさと納税受付・データ処理業務等）

³⁹ 総務省自治行政局行政経営支援室「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会」（第5回）事務局提出資料①より一部抜粋。

⁴⁰ 同上。

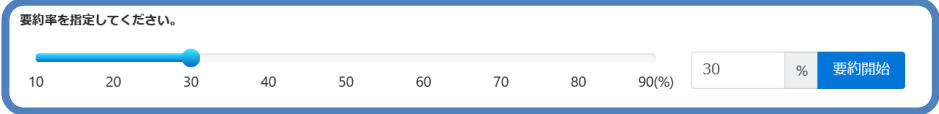
留意点

- 総務省「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及び AI・ロボティクスの活用に関する研究会」の議論（p.130 参照）や、他団体での実証実験等も参考にしつつ、自団体で AI や RPA の導入を検討する場合、どのような業務・分野が望ましいか、導入にあたりどのような課題があるか、また導入する場合にどのような体制で推進することが望ましいか、検討してみましょう。
- AI や RPA を活用するためには、対象となる情報が紙の資料ではなく、電子データであることが必要のため、電子化・ペーパーレス化されていない業務については、データ化が必要となります。なおその際、AI・RPA について、今後複数市町村による共同化・共有化の可能性も考えられることから、様式・帳票の標準化について、あわせて検討することも考えられます。
- ICT に関する知識・ノウハウを有する人材を育成するための研修として、地方公共団体において情報通信政策等に携わる中堅・若手職員を対象とする「自治体 CIO 育成研修」を総務省と全国地域情報化推進協会が実施しています。こうした研修の活用も、検討するとよいでしょう。

事例

徳島県：「AI 要約サービス」の実証実験（職員数 13,197 名）

実施事項	<ul style="list-style-type: none">● AI を活用し、「情報発信の強化」や「働き方改革の推進」「ビッグデータの活用」を推進するため、平成 29 年 10 月より「AI 要約サービス」実証実験を開始。 ＜第 1 弾（平成 29 年 10 月～平成 30 年 3 月末）＞● 知事定例記者会見の知事発表事項について、「音声認識及び自動文字起こし」により、会見録の速報版として、当日の午後 2 時までを目途に、「AI 要約サービス専用サイト」に掲載。「音声認識及び自動文字起こし」により、会見録作成業務の作業時間が 5 分の 1 程度に短縮。 ＜第 2 弾（平成 30 年 1 月～3 月末）＞● 県 HP に掲載している「徳島県食の安全安心審議会」「徳島県総合教育会議」「新未来『創造』とくしま行革プラン推進委員会」の 3 つの会議録について、ユーザーが自由に要約率（10～90%）を指定できる「要約サービス」を提供。
-------------	--

	<p style="text-align: center;">第6回新未来「創造」とくしま行革プラン推進委員会</p> <p style="text-align: right;">要約率を選択</p> <p>【ご利用にあたってご留意いただきたいこと】 この「AI要約サービス」は、実証実験段階のものであるため、必ずしも正確な要約であるとは限らないことをご了承の上、ご利用ください。</p> <p>要約率を指定してください。</p>  <p>原文 要約結果 ハイライト</p> <p>原文文字数 18,523文字 要約文字数 5,222文字 要約率 28.19% 処理時間 0.461秒</p> <p>1. 開会・挨拶・議事</p> <p>知事 まず、行革プランの進捗状況についてであります。 「一歩先の未来」を見据えていこうということで、この県庁の10階に、既に7月24日から「消費者行政新未来創造オフィス」が54名規模で設立されているところであります。</p> <p>本日は、「第6回新未来『創造』とくしま行革プラン推進委員会」を開催いたしましたところ、阿部会長さんを始め、皆さま方には大変お忙しい中御出席を賜りまして誠にありがとうございます。</p> <p>実は、「エシカル」の1分野がエコオフィスの「エコ」、こちらも大きな「エシカル」となるところでありますので、消費者教育についてもこの10階で展開していくこととなります。</p> <p>出所) 徳島発！「AI要約サービス」 https://tokushima-ai.mediado.info/summary?id=95b6d67d-aec0-43b5-8623-8024c28ffdc&type=council</p>
<p style="text-align: center;">特徴</p>	<ul style="list-style-type: none"> 第1弾：従来は、会見録の公表まで5日かかっていたものが、AIの活用により会見当日午後2時には公表できるようになり、速報力の強化につながった。加えて、AI要約サービスの提供により、HP上の利用者満足度（「参考になりましたか？」に対する3択の評価）でも、9割以上が「はい（参考になった）」と回答し、活用拡大に向けた期待が多く寄せられた。 第2弾：従来は県HPでは、会議録のフルテキスト版のみ公表していたが、要約率の指定によりHP閲覧者の好みの文章量での会議録を提供できるようになり、県民への新たな行政サービスの創造・展開につながった。

東京都港区：AI議事録自動作成支援ツールの導入（職員数2,134名）	
<p style="text-align: center;">実施事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> 区には300を超える会議体が設置されており、会議の議事録作成に膨大な時間を要していた。 AI・RPAによる区民サービス向上と働きやすい職場づくりを進めるなかで、職員の事務を効率化するため、職員が録音データを聞きながら手作業で作成を行っていた区の会議の議事録作成を、AIの音声認識や機械学習の技術を活用し、自動で文章化するツールを導入した。 導入前には1時間程度の会議の議事録作成に4時間程度を要していたが、ツールを導入後、30分～1時間程度に短縮することができた。区で行う全ての会議で導入した場合、年間で4,200時間程度の時間を削減できる見込みである。 ツールは平成29年度に試用、その後のアンケートでは今後も利用する意向があるとの回答が9割となった。 平成30年5月より本格導入し、これまで約200会議の議事録作成に利用されている。

特徴	<ul style="list-style-type: none"> 平成 30 年度を「港区 AI 元年」とし、最新の自動化技術を区の業務に導入し、絶えず 2 つの視点（区民サービス向上と働きやすい職場づくり）から取組を進めている。 職員の ICT リテラシー向上のため、平成 29 年度は全部課長を対象に、平成 30 年度は希望する職員を対象に「ICT リテラシー研修」を実施。研修では、オープンデータや AI、RPA 活用など、幅広いテーマを取り上げている。
-----------	--

神奈川県川崎市：国民健康保険の電話催告業務への AI の導入（職員数 18,834 名）	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> 国民健康保険の電話催促業務について、収納率の向上及び業務の効率化を図るため、平成 30 年 11 月から AI の導入を開始した。電話催促業務は、従来からコールセンターにおいて、国民健康保険料の未納者等に対する電話催告を行っていたものであるが、応答率が低く、対応に苦慮していた。 未納者の情報と過去の電話情報等を AI に学習させ、どの時間帯に電話がつながりやすいか、固定電話と携帯電話のどちらがつながりやすいか等を分析・リスト化し、このリストをもとに電話催告を行っている。これにより、電話催告の応答率を上げ、結果として収納率の向上や業務効率化につながることを期待している。
特徴	<ul style="list-style-type: none"> AI や RPA の導入により、業務の効率化や市民サービスの向上などの効果が期待される一方、市民に直接サービスを提供するものに AI を活用することについては、判断材料となる情報の蓄積や優先度の判断基準など、技術面での課題に加え、人による判断も必要なことから、まずは、業務支援への AI 等の活用について取組を進めている。具体的には、今回の国民健康保険の電話催告業務への AI の導入のほか、口座振替依頼書などの入力作業を RPA の技術により自動的な処理で支援する取組なども進めている。 また、市民サービスの分野での AI の活用については、平成 28 年度・平成 29 年度に「AI（人工知能）を活用した問い合わせ支援サービス実証実験」を実施し、行政分野における AI 活用の可能性について検証を行った。2 回の実証実験では、本サービスのニーズの高さについて確認することができた一方、AI に投入するデータの質や量がサービスのクオリティに大きく影響を与えることが利用者アンケートを通じて明確になった。こうした課題に対応するためには、データの蓄積・管理等に関して、新たに継続的なメンテナンス等の作業が必要になることも予想されることから、職員の負担増にならないような工夫が必要であると感じている。今後の導入については、職員向けの先行導入を経てから市民向けに公開するなど、費用対効果等を見極めながら、段階的な導入も含めて検討を進めていく。

茨城県つくば市：RPA を活用した業務プロセスの自動化（職員数 1,755 名）	
<p>実施事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> 市民サービスの向上及び行政課題の解決等に資する新しい製品やサービスの創出に向けて、公共サービス分野では導入が進んでいない先端 ICT 技術を活用するため、民間事業者等との共同研究を実施。第 1 回目の公募案件として、「RPA を活用した業務プロセスの自動化」を対象テーマとした。 まずは全庁でアンケートを実施し、膨大な業務量により時間を要している業務を抽出した。これらの業務について、更に詳しい業務内容の調査を実施し、RPA 対象となる業務時間の多い「市民窓口課」の業務を対象に実証を行うこととなった。アンケートの際には、より意見が出やすいように、RPA という言葉は使わずに、「膨大な業務量により時間がかかる業務」を聞く形にした。 職員向けの RPA の操作研修を実施した後、8 業務（基幹系業務（事業所の新規登録業務、回送先情報の登録業務、法人市民税の電子申告印刷、法人市民税の電子申告審査、納税通知書・更正決議書・宛名封筒の印刷業務、異動届受理通知業務）、内部事務系業務（債務負担行為に基づく契約状況・支出状況等の実績入力業務、退勤データ・時間外データ集計業務））についてその一部のプロセスに RPA を活用。「個人住民税」「法人市民税」の 5 業務（前述の基幹系業務のうち、異動届受理通知業務を除く 5 業務）では処理時間の削減率が 79.2%となり、市民税課全体では全労働時間の 5%、RPA 処理を可能とするために紙媒体が電子化された場合には 20%が削減できる見込みとの試算となった。 今回の民間事業者のような、業務に従事している職員以外の人間が RPA のシナリオを策定するためには、業務への理解・業務の見える化が必須となり、非効率であることが分かった。一方、業務を熟知している職員自身にシナリオ策定をさせてみたところ、策定が可能であったため、効率性を考慮し、本格導入の際には内製化して実施している。 市民ニーズの多様化・複雑化に伴い業務量が増えてきている状況において、職員は、削減された分の時間を、より丁寧な窓口対応や業務改善等の取組に向けてることが期待できる。
<p>特徴</p>	<ul style="list-style-type: none"> RPA の導入に当たっては、業務担当が主導しつつ、システム担当、人事担当、行革担当などが密接に連携することが重要。業務担当に対して強制しようとしても、うまくいかない。 職員自身がシナリオを策定する場合、異動等によって引継ぎができなくなる恐れもある。これを避けるために、RPA のシナリオ作成の研修を継続的に実施している。職員同士が教え合えるようになることが理想である。 RPA を活用するには、処理する情報が電子化されていることが前提となるため、今後活用範囲を拡大していくには、紙資料の電子化の検討も必要となる。

◎Topics◎ 地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及び AI・ロボティクスの活用

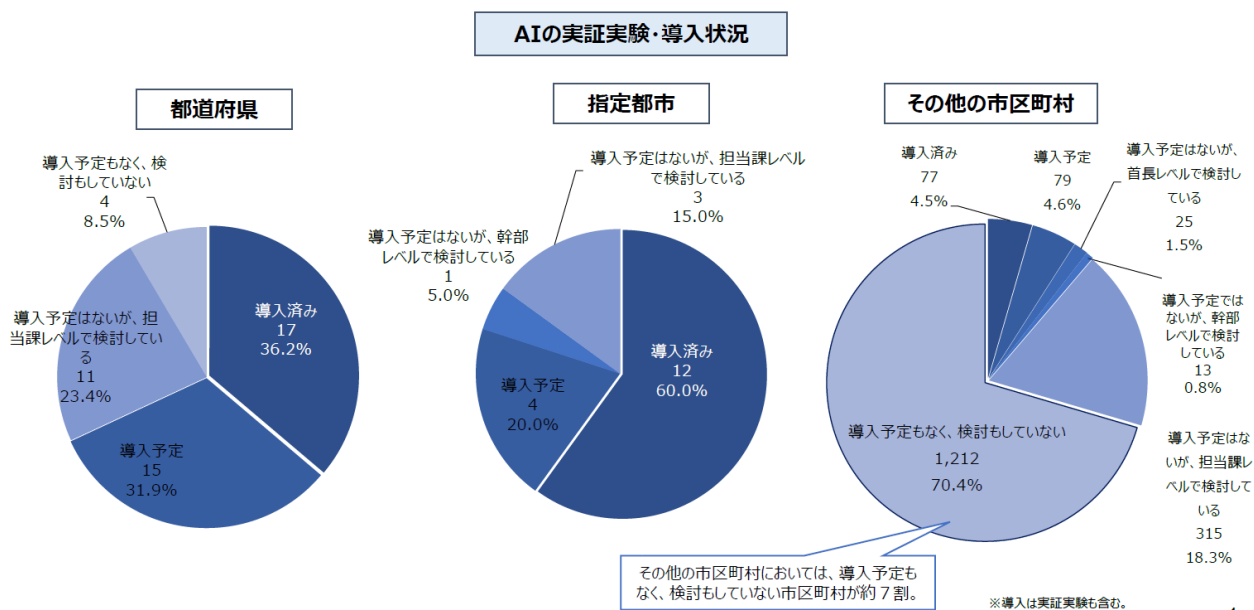
総務省では、平成 30 年 9 月から「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及び AI・ロボティクスの活用に関する研究会」を開催しています。

同研究会では、地方公共団体における AI・ロボティクスの活用の課題について、(1) 制度面：紙文化からの転換や、電子化にあたっての様式の標準化、(2) 人材面：ICT 分野の専門人材の不足、(3) 価格面：費用対効果や共同導入等をあげています。

- (1) 制度面
 - ・自治体業務の課題を抱える分野では、電子化・ペーパーレス化が進んでいない。
 - ・電子化・ペーパーレス化が進んでいないものについては、紙の情報をどのようにデータ化するのが課題。その場合、様式・帳票の標準化がされていないことが課題。
 - (2) 人材面
 - ・AI・RPA を導入するに当たり、人材不足を課題とする自治体が多い。
 - (3) 価格面
 - ・現在導入している自治体の事例では、純粋に金銭面だけを見ると、費用対効果に見合わない事例がある。
 - ・AI の共同導入ができれば、
 - ①多くのデータを学習して品質が向上した AI を、
 - ②割り勘効果により安く利用できるケースもあるのではないか。
- ⇒ 上記の結果、「どこに導入したらよいか分からない」という状況にある自治体が大半である。

(出所)「地方自治体における業務プロセスの標準化及び AI・ロボティクスの活用に関する研究会（第 7 回）事務局提出資料 2」（平成 31 年 2 月）より一部抜粋

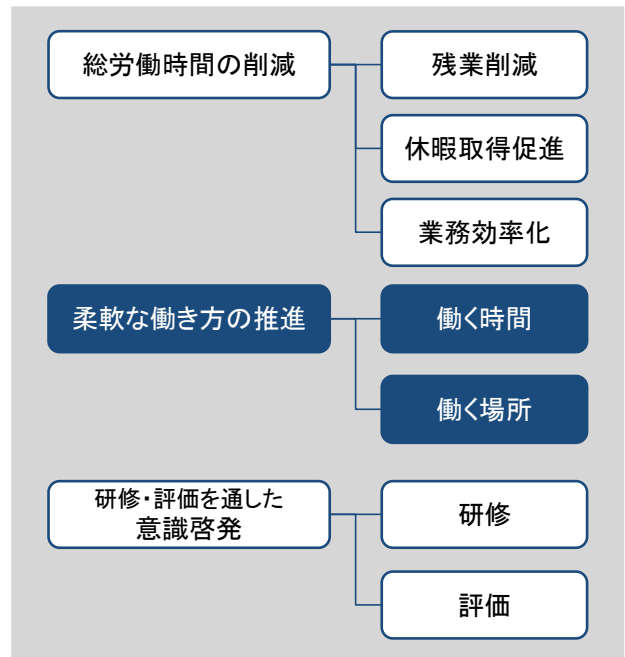
また同研究会の調査によると、都道府県や指定都市では AI・RPA の導入率が 3～6 割と比較的高い一方、その他の市区町村では 5%未満で、約 7 割が「導入予定もなく、検討もしていない」と回答しています。今後の AI・ロボティクスの活用にあたり、規模が小さい市区町村への普及が特に課題となることから、同研究会では、複数自治体間における「共有化・共同方策化」や「人材育成の方策」等について、さらに検討していくとしています。



(出所) 総務省「地方自治体における AI・RPA の実証実験・導入状況等調査」（令和元年 5 月）

(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。

■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じ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。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。
 - ・ 試行導入実施後に、効果・課題を確認ましょ。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ましょ。
 - ・ 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ましょ。
 - ・ 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ましょ。

- 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きましょう。

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）

<p>実施事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 <ul style="list-style-type: none"> 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 ● 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。
<p>特徴</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。

<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

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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 分ごとに小刻みに設定し、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	<ul style="list-style-type: none"> • 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つた。

■テレワークの導入・拡大

概要

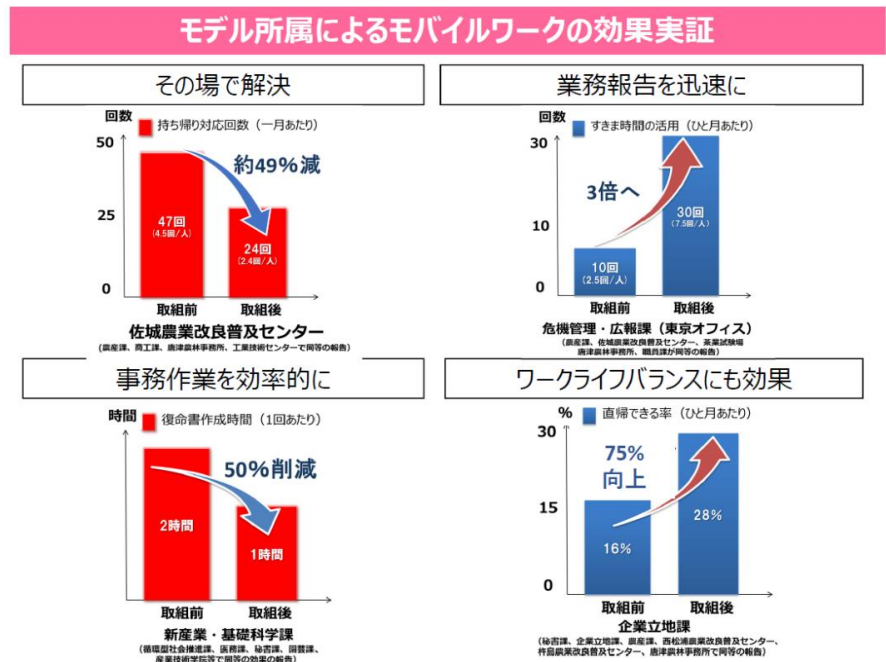
- 職員の業務状況等に応じて在宅勤務・モバイルワーク・サテライトワーク等を可能にすることで、移動時間の効率化や、仕事・生活における時間の有効活用、多様な働き方の実現等を目指す取組です。
- テレワークの導入は、管理職や職員の両方について、「職場にいること＝仕事をしていること」ではなく、「成果を出すこと＝仕事をしていること」との考え方への変換を伴うものです。また、時差勤務と同様、管理職にとっては、顔が見えなくても労務管理・評価をいかに実施するかを考えるチャレンジであるともいえます。
- テレワークにハードルが高い印象を持っている場合には、まずはトライアルとして短期間試行導入を実施し、実際に住民サービスの質や、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
- また、以下の総務省ホームページや事務連絡において、テレワークの普及・促進に向けた総務省の取組や参考リンク、地方公共団体におけるテレワークの取組事例等が紹介されていますので、参考としてみましょう。
○総務省「テレワークの推進」
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/
○事務連絡「地方公共団体におけるテレワーク取組事例集について」(令和元年7月4日)
https://www.soumu.go.jp/main_content/000674124.pdf

事例

佐賀県：「普通の働き方」としてテレワークを推進（職員数 13,140 名）

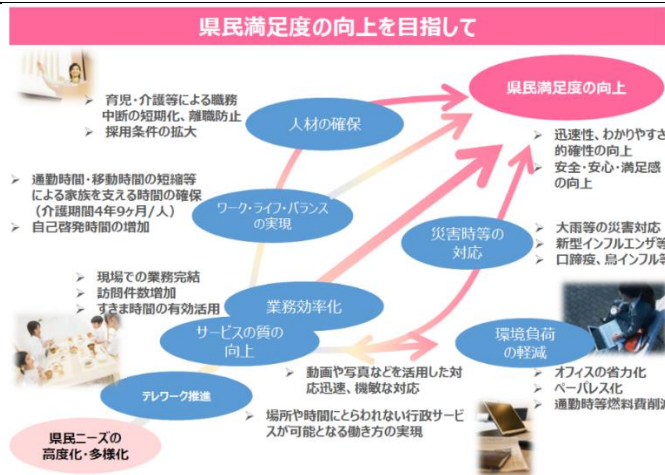
- 育児・介護を理由とした離職を防止する目的もあり、平成 20 年度から、育児・介護を事由として、在宅勤務制度を導入した。その後、新型インフルエンザの影響を受け、BCP（事業継続計画）という視点から、平成 22 年度に在宅勤務制度の対象を全職員に拡大した。しかし、利用者は少数にとどまった。
- そこで、ワークスタイル変革という視点でテレワーク推進を開始。まず、平成 25 年度にタブレット端末を 100 台導入し、端末を活用して業務改革に取り組みたい部署を募集。35 部署を選定し、モデル的にチャレンジしてもらった。
- 並行して、テレワークの推進には所属長の理解が重要であると考え、週に 2 回、テレワークを行うことを努力義務化した。実際にテレワークを体験してもらう期間を設けた。
- 上記取組の効果を検証したところ、外出先の隙間時間の活用により職場に戻って行う仕事が減り生産性が向上するなど、一定の効果を得られたことから、平成 26 年度からはタブレット端末 1,000 台を導入し、全職員を対象にテレワークを全庁的に推進。

実施事項



（出所）佐賀県作成資料より。以下同様。

- 在宅勤務についても、利用の理由を問わず、原則週 1 回登庁することを条件に、利用回数の制限なく状況に応じて利用できる。
 - また、煩わしい手続により利用が低迷しないよう、テレワーク利用は所属長にシステムで申請を行い、所属長の承認があれば利用可能としている。
- 特徴
- テレワーク推進の背景には、育児・介護等の事情を抱えた職員への支援に限らず、ICT の発展を踏まえ、県民へのサービス向上、業務効率化、災害時等の業務継続、職員のワーク・ライフ・バランスの実現といった様々な視点から、「普通の働き方」としてテレワークを定着させるという狙いがある。



人中心の働き方へ

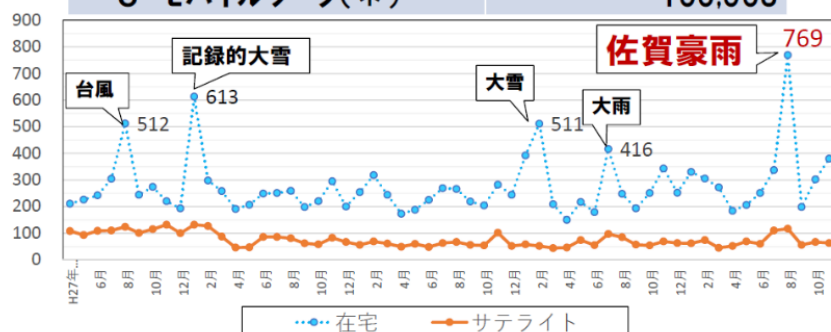
オフィス中心の働き方から、**人中心の働き方**への変革によって、行政サービスの向上、業務効率、ワーク・ライフ・バランスの向上を図る



- 全職員を対象にテレワークを展開する上で、モデル的な取組を行い、効果検証を行うと同時に、テレワーク推進のキーパーソンとなる所属長にまずは体験利用してもらうことで、テレワークの利用率を高めている。
- また、災害時にも ICT ツールを活用することで、災害時の業務継続や迅速な対応がしやすくなるといった効果も得られている。

テレワークの活用状況

区分	平成30年度(人)
実施延人数	159,495
1 在宅勤務	3,156
2 サテライトオフィス勤務	781
3 モバイルワーク(*)	155,558



静岡県掛川市：IT 部署と連携しながら在宅勤務のトライアルを実施（職員数 773 名）	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> • 一般企業で行われているテレワークを公務員でも実施できないかという、市長のもともとの関心もあり、平成 29 年度に時差勤務と合わせて、在宅勤務の実証実験を行った。 • 本格導入にスムーズに移行できるよう、対象者や利用事由等を柔軟に設定し、週 4 回までの利用を認める形で半年間の実験を行った。予算を確保していない中での実験だったが、ハード面については IT 部署の知恵も借り、現在のシステムで信頼性が確保できることを確認。また使用されていない PC を有効活用した。 • 勤務場所については、在宅勤務と、支所を活用したサテライトオフィス勤務とすることとした。
特徴	<ul style="list-style-type: none"> • テレワーク実施者数は、令和元年実績（令和 2 年 2 月末時点）で延べ件数 69 件（実人員 2 名）である。 • 当初はサービス面等について心配する面もあったが、実験後、所属長へのアンケートを実施したところ、それほど懸念する声はあがらなかった。 • 取組を開始するにあたっては、市役所の上層部とよくすり合わせを行ったほか、実験途中でワーキングを開き、実際にテレワークを活用した職員の声を収集することに努めた。

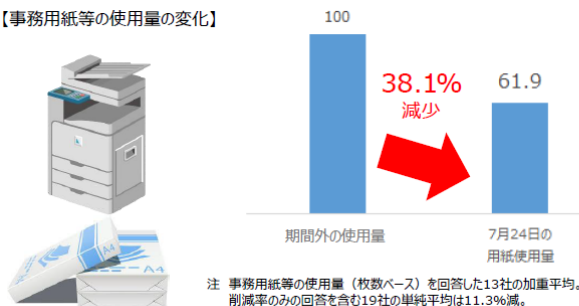
◎Topics◎ テレワーク・デイズ 2019 の効果

2020 年に開催予定の東京オリンピック・パラリンピック競技大会では、国内外から観光客等が集まり、交通混雑が予想されるなか、テレワークは混雑回避にも有効と期待されています。

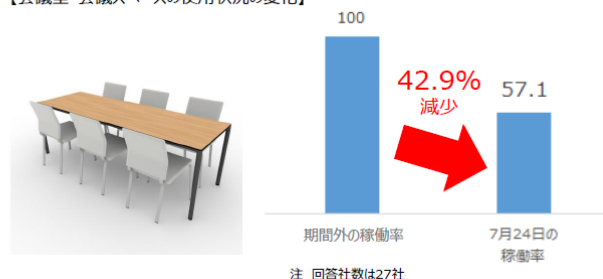
そこで、2017 年に、東京オリンピック・パラリンピック競技大会開会式が行われる 7 月 24 日を「テレワーク・デイ」と設定。2020 年までの毎年、全国で集中的にテレワークを実施し、大会期間中のテレワーク活用による交通混雑の緩和を図るとともに、企業等がテレワークに取り組む機会の創出を通じて、全国的に「テレワーク」という働き方が定着することが期待されています。

3 回目の実施となった 2019 年は、7 月 22 日～9 月 6 日の間での実施を呼びかけ、過去最高の 2,887 社・団体、約 68 万人が参加しました。「テレワーク・デイズ 2019」による効果として、事務用紙等は期間外と比べ約 38%減少、残業時間は同約 45%減少する等、オフィス事務及び残業時間等の全ての指標において、大幅な削減効果がみられました。

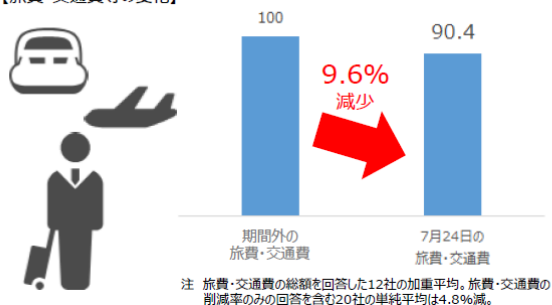
【事務用紙等の使用量の変化】



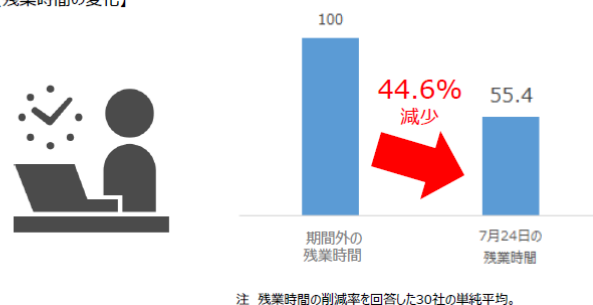
【会議室・会議スペースの使用状況の変化】



【旅費・交通費等の変化】



【残業時間の変化】



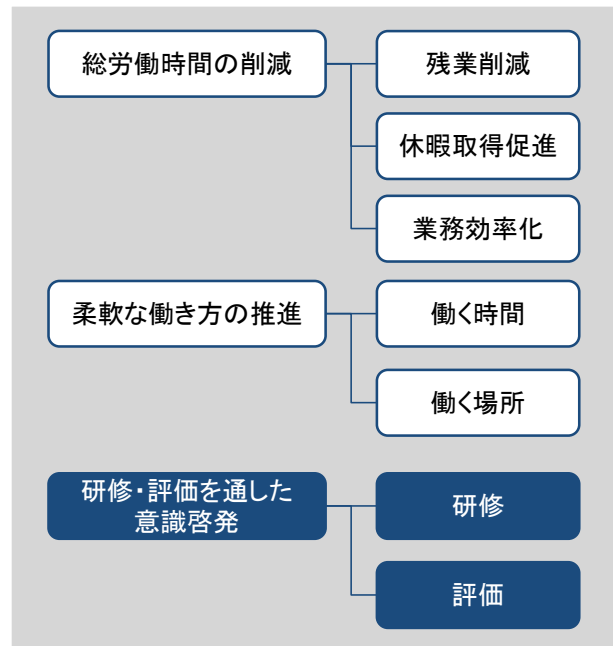
(出所) 総務省、経済産業省、厚生労働省、国土交通省「テレワーク・デイズ 2019 実施結果報告」(令和元年 11 月)
https://teleworkdays.jp/topics/topics_191119_01.html

また、電力削減効果について回答があった 21 団体中、19 団体において、集中実施日（7 月 24 日）の消費電力量が通常時より削減されたほか、特別協力団体へのアンケートでは、約 8 割が「就労者の移動時間の短縮」を、6 割以上が「業務の生産性向上」及び「就労者の生活環境の改善」をテレワークによる効果として挙げました。

地方公共団体についても、全都道府県の約 6 割にあたる 27 都道府県が実施団体・特別協力団体・応援団体としてテレワーク・デイズに参加しました。市町村も含めると昨年度比、約 2 倍の団体が参加（約 100 団体⇒約 180 団体）するなど、地方公共団体にも広がりを見せています。

(3) 研修・評価を通じた意識啓発

- 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わからない」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わからない」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、研修や評価を通じ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を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、『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改訂版』（平成31年3月）の第4章（3.研修プログラム例／p.126～p.127）の中でも紹介しています。こちらを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、上述の研修プログラム例の中でも紹介しています。こちらを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を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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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、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。次ページ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⁴¹にも掲載されていますのでご参照ください。

⁴¹ 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>

〔自治体間比較による業務フローの標準化／福岡県宇美町、志免町、須恵町〕⁴²

- ・法改正等による業務量の増加により、住民サービスの向上を目的とした各種施策の検討や実施が困難となっていることを背景に、隣接する3自治体で共同調達した基幹システムにおいて、業務フローの比較によるベストプラクティスの整理、広域連携による定量効果・歳出削減等の効果についての調査、アウトソーシングの検討を実施。
- ・調査の結果、住民票等発行業務及び証明書発行業務について、それぞれ1回当たりの処理時間をもっとも短い自治体に揃えることで、3自治体で合計4,814時間の削減が実現でき、住民サービス向上施策の検討に資する時間等を確保することが可能となった。
- ・また、アウトソーシング検討業務を全て事業者へ委託した場合は、3自治体で最大21百万円の人件費の低減効果が見込まれた。

〔自治体クラウドの導入／京都府自治体情報化推進協議会〕⁴³

- ・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9年度から情報化推進事業に取り組み、他県の市町村ともシステムの共同利用を実施。平成29年度以降、京丹後市、南丹市、京丹波町、伊根町、井手町、笠置町、和束町、与謝野町が自治体クラウドを導入したほか、システム共同利用全37団体（京都：8団体、長崎：1団体、熊本：2団体、鹿児島：26団体）で「災害時における期間業務処理の相互支援体制に関する協定」を締結。5年間の総額（初期費用・運用費用）で、20%のコストを削減。
- ・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。

〔指定管理者の募集時の工夫／静岡県、県内市町〕⁴⁴

- ・公の施設の指定管理者を公募しても、応募する事業者が減少していたため、県が県内市町と連携して事業者向けの説明会を共同開催。
- ・指定管理者制度導入施設を企業等に直接PRし、応募者の増加を図ることを目的に、平成27年より県と県内市町が合同で「ふじのくに施設紹介フェア」を開催。平成29年は、民間事業者から44団体・72人が参加。
- ・指定管理者を募集する施設をまとめて紹介し、自治体の担当者が個別相談に応じるなど事業者が参加しやすい環境を整備することで、応募者の増加につながっている。



⁴² 地方公共団体における行政改革の取組（平成31年3月29日公表）

https://www.soumu.go.jp/main_content/000625743.pdf

⁴³ 同上

⁴⁴ 地方公共団体における行政改革の取組（平成30年3月28日公表）

https://www.soumu.go.jp/main_content/000541643.pdf

第5章 事例紹介

事例① 福岡県 北九州市

市の概要

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

※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あり、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
 - ✓ 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

(2018.3.31 時点)

事例② 茨城県 龍ヶ崎市

市の概要

- 職員数（440名）
 - 職員の女性割合（30.2%）
 - 管理職の女性割合（10.7%）
 - 時間外勤務（月平均 9.2 時間）
 - 男性育休取得率（100%）
- ※平成 28 年度実績

市長のリーダーシップによる男性の育児休業取得促進

取組の経緯

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

取組内容

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

取組を進める上での工夫

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

成果

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



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

(2018.3.31 時点)

事例③ 北海道 新十津川町

市の概要

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

(2018.3.31 時点)

事例④ 東京都 八王子市

市の概要

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

※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な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

(2018.3.31 時点)

事例⑤ 兵庫県 神戸市

市の概要

- 職員数 (21,192 名)
- 職員の女性割合 (32.6%)
- 管理職の女性割合 (13.7%)
- 時間外勤務 (月平均 16.2 時間)
- 男性育休取得率 (2.5%)

※職員数、時間外勤務及び男性育休取得率は平成 29 年度、他は平成 30 年度実績

主な取組

女性活躍推進

- 女性職員の採用割合が半数を超える中、男女ともにいきいきと仕事ができるよう、職員のキャリア形成支援や、多様で柔軟な働き方の実現を推進
- 主な取組 (一例)
 - ✓ 女性職員のキャリア形成支援
 - 女性係長との座談会、女性の働き方研修、女性同士のミーティング等を実施し、キャリアや働き方について考える機会を提供
 - ✓ 係長の昇任試験制度の見直し
 - 平成 30 年度より、女性のみならず全職員の筆記考査等の負担軽減のため、係長昇任にかかる試験的選考を廃止。日々の勤務成績がより評価される仕組みを導入

働き方改革

- 平成 28 年度に実施した職員の満足度調査 (庁内アンケート) において、「既存の業務の中で改善すべき点がある」との回答が 8 割強と高い割合にのぼったことや、庁内に「閉塞感、疲弊感がある」との意見が多かったことを受けて、働き方改革の取組を推進
- 改革を実現するため、職員部・行政経営を所管する行財政局と、庁内の ICT 環境整備を統括する企画調整局が「働き方改革推進チーム」を結成。平成 30 年 6 月には、**神戸市のめざす姿と 2020 年度までのロードマップを策定**
- 主な取組 (一例)
 - ✓ 多様で柔軟な働き方の推進
 - ①在宅勤務、②モバイルワーク、③フレックスタイム、④フリーアドレスオフィスの導入
 - ⇒ (①、③：効果と課題) 制度を利用することで、保育園の送迎など育児や介護、家庭生活との両立がしやすくなった。在宅勤務については、導入以降、要件・対象者の拡大、取得頻度や単位の見直し、システム環境の改良など、継続的に制度を見直してきた。フレックスタイムについても、対象要件の拡大など、適宜制度の見直しを行っている。
 - ⇒ (②：効果と課題) 全所属で WEB 会議が利用可能になり、**移動時間を縮減**。無線 LAN の導入も広がっており、今後、モビリティを重視した小型・軽量 PC に順次更新。
 - ⇒ (④：効果と課題) フリーアドレスを実施した部署では、職員間の会話が増えた、課長が隣に座りファイルを見ながら打ち合わせができるようになったなど、**職員間のコミュニケーションが向上**。今後、区役所や技術系の職場でも導入し、効果測定。
 - ✓ 業務事務の省力化
 - ①ペーパーレス化促進、②文書管理の効率化
 - ⇒ (①：効果と課題) 無線 LAN、WEB 会議システム、グループウェア等、急速な ICT の導入に伴い、実際に働き方を変革するための**職員全体の意識改革とサポートが急務**。
 - ⇒ (②：効果と課題) **紙資料が非常に多く、文書整理が課題**となっていたことから、「机上の滑走路化」運動と称した文書整理運動を全所属で推進。

ペーパーレス化、フリーアドレスオフィスの導入

取組の経緯

- 市民のために高いパフォーマンスを発揮する市役所になるため、また、市役所全体が明るく、風通しの良い、働きがいのある職場になるため、職員の「働き方改革（業務改革）」を実施

取組内容

- 平成 28 年に電子決裁を市長まで拡大し、**電子決裁率は 92.7%に向上**（平成 30 年 12 月実績）
- **本会議場や委員会室への ICT 端末の持ち込みを開始**し、議会対応資料のペーパーレス化を推進。
- ペーパーレスで打合せができるよう、**無線 LAN の導入が拡大**しており、**市長・副市長・局室区長室に大型ディスプレイを導入**したほか、ミーティングスペースにディスプレイを設置する所属が増加
- WEB 会議が全所属で利用可能になり、**事業所間の移動時間を縮減**。
- グループウェアを試行導入し、平成 31 年度より全庁展開することで、スケジュールの共有やグループチャットなど**多様なコミュニケーション手段を実現**。
- 行財政局総務部では、**グループ内でフリーアドレス化を実施**。引き出しのない事務机に変更し、退庁時は PC も含めて個人持ち書類はパーソナルロッカーへ保管、机の上はクリアに。今後、実施職場を順次拡大。

取組を進める上での工夫

- 市長のリーダーシップ・率先垂範
 - ✓ 文書管理やペーパーレス化については市長が推進に熱心で、本会議にタブレットを持ち込み、タブレットを見て答弁を行うなど、率先している。紙を中心とした仕事経験が長い部課長層にも率先して働き方を変革してもらおう上で、**トップから意識変革を促すことの意義は大きい**
- 文書整理を進める際の工夫
 - ✓ フリーアドレス職場では、机の引き出しを廃止し、個人持ち資料は備品も含めパーソナルロッカーに収まる範囲という制約があることで、それまで「念のため」持っていた資料類を処分するきっかけに。結果、個人持ち資料の整理が進み、必要な資料はイントラ等で見るなど、**電子データによる文書管理が推進**

成果

- ペーパーレス会議の取組がはじまったこともあり、無線 LAN が本格稼動前にもかかわらず、本庁舎の紙の購入量は、前年度同期比（4 月～1 月の比較）で 7.4%減。
- フリーアドレスを導入した行財政局総務部では、**印刷枚数の削減（下表参照）、資料準備等の事務の効率化が実現**。職員への効果検証アンケートでは、書類・備品等の無駄の削減や整理整頓など、日常業務に対する意識が向上したとの回答が多数。

	実施前 (H28.10月～H29.9月)	実施後 (H29.10月～H30.9月)	増減
職員 1 人当たりの印刷枚数	14,787 枚	9,520 枚	▲35.6%

- フリーアドレス導入後は、日常の風景が大きく変化し、**職員間・部課長とのコミュニケーションが増加**。PC をもっていつでもすぐに相談ができるので、**意思決定が早くなった、仕事の手戻りが少なくなった**などの声も。



- 取組を成功させるためには、**上層部の理解と支援や、推進メンバーの主体性（実行力、影響力、指導力）が重要**である。また、現場に対しては、**目的、ゴールの姿、やるべきこと、スケジュール等をわかりやすく伝えることが成功のポイント**。
- また、徹底した文書整理やフリーアドレスの導入を平常時に行うのはエネルギーがいるが、**庁舎移転時は大きなチャンス**である。

(2019.3.31 時点)

～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）
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）
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）
障害者雇用	○公務部門における障害者雇用マニュアル（内閣官房内閣人事局・厚生労働省・人事院）
働き方改革	○働き方・休み方改善指標（厚生労働省）

■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）
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）
	○研修用動画：仕事と介護の両立支援解説動画【人事労務担当者向け、管理職向け、社員向け】（厚生労働省）

■推進状況の「見える化」

女性活躍推進法に基づく情報公表	○女性活躍推進法「見える化」サイト（内閣府男女共同参画局）
女性活躍推進	○国・地方公共団体における「見える化」（内閣府男女共同参画局）
	○市町村女性参画状況見える化マップ（内閣府男女共同参画局）

■事例集

女性活躍推進	○女性の活躍加速のための取組好事例集 ～推進計画に基づく取組好事例編・特定事業主行動計画に基づく取組好事例編～（内閣府男女共同参画局）
	○「女性の活躍推進」にむけた取組施策集（厚生労働省）
	○女性国家公務員の活躍事例（内閣官房内閣人事局）
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）
障害者雇用	○公的機関における障害者への合理的配慮事例集【第三版】（厚生労働省）
	○合理的配慮指針事例集【第三版】（厚生労働省）
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）
	○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）
	○健康経営ハンドブック（経済産業省×東京商工会議所）
	○働き方改革 推進ガイド（Google Women Will）※広島県庁の事例も掲載

■研究会・その他

働き方改革	○地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会（総務省）
	○自治体戦略2040構想研究会（総務省）
	○平成29年度業務改革モデルプロジェクト（総務省）

～掲載事例一覧～

<第3章 ダイバーシティ・働き方改革推進 取組の進め方>

項目	事例	頁
女性活躍推進	○福岡県北九州市(12,743名)／女性活躍推進の専任部署を設置、旗振り役に	21
障害者雇用	○大阪府門真市(834名)／「障害者庁舎実習」を通じた職員の理解促進	31
働き方改革	○神奈川県川崎市(18,834名)／働き方・仕事の進め方改革の推進体制と取組姿勢	41
	○三重県(22,067名)／労使協働でのワーク・ライフ・マネジメントの推進	42

<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(499名)／女性試験官の拡大	採用面接者の育成	46
育成	○東京都八王子市(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	47
	○東京都調布市(1,268名)／メンター相談窓口の実施	メンター制度の導入	49
	○神奈川県川崎市(18,834名)／メンター制度の試行		49
配置	○広島県東広島市(1,540名)／ 女性職員が少ない部門への積極的な配置	女性職員が少ない職種・ 部門への積極的な配置	52
	○福岡県北九州市(12,743名)／育成期の短期ジョブローテーション		53
昇任	○東京都調布市(1,268名)／昇任試験制度の見直し	昇任試験制度の見直し	55
就業継続・ 両立支援	○京都府京都市(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	57
	○茨城県龍ヶ崎市(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	男性の育児参画の促進	59
	○香川県丸亀市(975人)／育児休業計画書の作成		60
	○千葉県千葉市(11,685名)／男性職員の子育てへの参画推進		61
	○岐阜県(24,329名)／ 男性の育児休業取得が「あたりまえ」の職場風土の醸成		63
	○三重県(22,067名)／ 知事のリーダーシップによる男性育児休業取得促進		64
	○三重県いなべ市(370名)／ 市の情報誌における育児休業を取得した男性職員の紹介		65
	○島根県邑南町(216名)／ メンタル不調等による休職の復帰支援プログラム		介護・傷病治療等と仕事 の両立
ハラスメン ト防止	○京都府京都市(19,487名)／外部の相談窓口の設置	ハラスメント防止	75
	○静岡県掛川市(773名)／ 複数の相談ルートによる相談体制の整備		76

(注) 団体規模に関する参考情報として、調査時点における各団体の公営企業等も含めた職員数を掲載している。ただし、本ガイドブックで紹介している事例の中には、首長部局のみで実施されている取組等も含まれる。

<第4章 2. 障害者雇用推進施策>

項目	事例	対応する施策	頁
募集・採用	○愛知県(62,422名)／ 採用試験における障害特性に応じた配慮の提供	障害特性に配慮した募集・採用の実施	79
	○愛知県(62,422名)／ 知的障害者の障害特性に配慮した募集・採用の実施	多様な任用形態の確保	81
	○大阪府門真市(834名)／「体験実習」の実施		81
職務環境の整備	○大阪府門真市(834名)／各職場における世話役の配置	障害特性に配慮した施設・設備の整備、支援者の配置	83

<第4章 3. 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(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	92
	○京都府木津川市(499名)／出退勤システムの導入		92
	○静岡県袋井市(524名)／勤務実態の把握		93
	○大阪府岬町(151名)／スケジューラーを活用した時間外勤務状況の把握と業務分担の見直し		94
	○北海道新十津川町(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	97
	○埼玉県所沢市(2,126名)／ワークライフバランスデーの設定		98
	○静岡県南伊豆町(127名)／朝型勤務の実施	ゆう活	100
休暇取得促進	○北海道新十津川町(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	105
業務効率化	○東京都八王子市(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	108
	○東京都調布市(1,268名)／ 時間外勤務の要因・改善シートの提出		109
	○岩手県大船渡市(400名)／ムダな業務の洗い出し		109
	○京都府京都市(12,693名)／モデル職場の時間外削減の取組		110
	○東京都調布市(1,268名)／職員提案制度の実施		110
	○東京都調布市(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		111
	○神奈川県川崎市(18,834名)／業務改革・改善の取組		111
	○京都府木津川市(499名)／会議効率化の取組		会議の効率化
	○静岡県袋井市(524名)／ペーパーレス会議の実施	114	

(注) 団体規模に関する参考情報として、調査時点における各団体の公営企業等も含めた職員数を掲載している。ただし、本ガイドブックで紹介している事例の中には、首長部局のみで実施されている取組等も含まれる。

項目	事例	対応する施策	頁
業務効率化(続き)	○宮城県仙台市(14,201名)／紙による辞令交付の廃止	資料作成の効率化	116
	○兵庫県神戸市(21,192名)／ ペーパーレス化、フリーアドレスオフィスの導入		117
	○京都府木津川市(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	120
	○北海道新十津川町(99名)／グループ制の導入		121
	○徳島県(13,197名)／「AI要約サービス」の実証実験	AI・RPAの活用	126
	○東京都港区(2,134名)／AI議事録自動作成支援ツールの導入		127
	○神奈川県川崎市(18,834名)／ 国民健康保険の電話催告業務へのAIの導入		128
	○茨城県つくば市(1,755名)／ RPAを活用した業務プロセスの自動化		129
2. 柔軟な働き方の推進			
働く時間	○東京都調布市(1,268名)／変則勤務の試行実施	時差勤務の導入・拡大	133
	○埼玉県所沢市(2,126名)／時差勤務 試行導入を経た本格導入		134
働く場所	○佐賀県(13,140名)／「普通の働き方」としてテレワークを推進	テレワークの導入・拡大	136
	○静岡県掛川市(773名)／ IT部署と連携しながら在宅勤務のトライアルを実施		138
3. 研修・評価を通じた意識啓発			
評価	○福岡県北九州市(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	143

(注) 団体規模に関する参考情報として、調査時点における各団体の公営企業等も含めた職員数を掲載している。ただし、本ガイドブックで紹介している事例の中には、首長部局のみで実施されている取組等も含まれる。

～Topics 一覧～

No.	Topics	頁
1	女性活躍推進状況の構造図の見方について	19
2	女性は管理職に向いていない？	53
3	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？	66
4	男性の育児休業取得を推進するために	67
5	働き方改革＝ノー残業デーでしょうか???	89
6	ICTを活用した働き方改革	95
7	地方公共団体におけるBPR	122
8	業務効率化・生産性向上のための霞が関オフィス改革	123
9	地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用	130
10	テレワーク・デイズ 2019 の効果	139
11	小規模団体の特性を活かした取組とは	145

令和元年度 総務省委託調査

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（2020）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