公務職場における働き方改革研究会

報　告　書

2020 年 3 月

三 重 県 地 方 自 治 研 究 セ ン タ ー
（一財）三重地方自治労働文化センター

はじめに

2016 年 9 月に始まった政府の働き方改革は、19 年 4 月の改正労働基準法をはじめとする「働き方改革関連法」の施行により、大企業に時間外労働の罰則付き上限規制や、有給休暇の取得義務化が始まり、本格的な取り組み段階に入ったということができる。

民間企業の場合、働き方改革は生産性の向上とセットで謳われる場合が多く、だからこそ生産性の分母たるインプット(労働時間)の削減が注力目標となるが、本研究会が対象とする公務職場では、そもそも、「生産性」を測る指標が存在しない。したがって、公務労働の場合、何のために、労働時間の削減を図るかという根源的な問いがまず据えられなければならない。この点については、研究会でも議論の結果、後述するように公務職場での生産性向上とは、「真に必要な住民サービスの提供」、すなわち「直接的に住民と接する業務の一層の充実」であると措定した。

本研究会では、「直接的に住民と接する業務の一層の充実」のために解決が必要な組織課題、例えば、業務内容や執務体制の見直し、人的資源の再配分といった、具体的な課題解決の方途を探ったが、ただ、これら組織課題を解決するための基盤となるはずの「効率的かつ働きがいのある職場環境づくり」を目指すためには、残念ながら、地方公務員の職場には、なかなか乗り越えることのできない二つの壁が存在する。

一つは、国と地方の関係における「国の壁」である。2000 年の分権改革によって、国と地方の対等・協力の関係が構築されたはずである。しかしながら、一つ一つの事務が、地域住民の自己決定権の拡充とされることから、かえってその説明責任を果たすために、プロセス重視・文書主義が徹底され、事務量の増大をもたらしている。その一方で、財政的な分権は依然なされず、国からの各種補助金は交付金と名称が変更され、かえって、KPI の設定・検証などの手間がかかっている状態にある。しかも、職員数は限られたまま、非正規雇用の比率が増加し、新年度からは、会計年度任用職員として一本化され、財政負担は増高することとなった。このように、国の動向によって振り回される自治体の公務職場は、住民に対する説明責任を果たすだけでも手一杯であり、国に対する制度改善要求を突きつけようにも、人手不足を実感せざるを得ないのである。

第二の壁は、それぞれの自治体の議会である。もちろん、憲法に規定された二元代表原理に基づく議会について、その存在を否定するものでは決してないが、年に４回はある定例会開催時は、その時期前から、議会対応が第一の優先順位となり、質問取り、事前説明、答弁資料作りに追われることとなる。民主主義のコストである認識は持ちつつも、議会開催中は全管理職が禁足となり、一般職員が住民対応よりも、議会対応を優先することとならざるを得ない場面もあることは、腑に落ちないと感じている職員も多い。

公務職場での生産性向上、「真に必要な住民サービスの提供」、「直接的に住民と接する業務の一層の充実」を目指そうとするとき、その阻害要因となる国と地方の関係、ともに同じ方向性を目指すべき議会との関係をどう構築していくべきか。この研究会でもなかなか議論は深まらなかった。

しかし、公務員個人としてそのワークライフバランスを充実させ、地方公務員ならではの働き方、例えば、消防団活動だけではなく、自治会や NPO、PTA 活動への参加、さらには、奈良県生駒市が先鞭をつけたように、公務の一環として、地域の NPO 等公益活動での兼職を認めることを通じて、地域活動に従事することを通じて、私的にも直接的に住民と接し得た知識・経験は、地方公務員の立場からの国と地方の関係における制度改善要求や、執行機関と議会との協調を図る際に、何よりも、説得材料を得ることとなるであろう。

本研究会では、こうした望ましい公務員像の実現のために、現在の公務職場の、働き方に関わる現状と課題を把握し、一方、RPA やテレワークの導入を見据えながら、まず働き方改革としてできることを工程表としてまとめ、わずかな期間とはいえ、参加自治体での実践を通じて、さらに問題の所在と改善方策とを検討しようとしたものである。

この一年半にわたる、ある意味での試行錯誤の作業の結果が本報告書であるが、この報告書の目指す先の「地方公務員像」が、上述のような、「真に必要な住民サービスの提供」のために「直接的に住民と接する業務」に従事する地方公務員であることを忘れてはならない。

2020 年 3 月

公務職場における働き方改革研究会座長
四日市大学学長　岩崎　恭典

目　次

はじめに・・1

公務職場のおける働き方改革研究会について

１　研究目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5

２　研究会の構成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5

３　研究会の活動内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5

４　研究会座長プロフィール・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・8

第１章　地方公共団体の現状と働き方改革の必要性について

１　生産年齢人口の減少について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０

２　財政状況について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０

３　職員配置数の減少について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１２

４　県内各市町の勤務状況について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１３

５　各市町の取組と課題について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６

６　働き方改革の必要性と推進することにより得られる効果について・・・・・１７

７　研究会における働き方改革の基本的な考え方について・・・・・・・・・・・１９

第２章　公務職場における働き方の現状・課題について

１　組織としての課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２０

２　職員個人としての課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２３

第３章　働き方改革の具体的な手法について

１　組織風土・職員の意識改革・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２５

２　効率的な行政運営・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２７

３　多様な働き方と WLB の実現・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ３０

４　職員の活躍推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３１

第４章　働き方改革の推進に向けたロードマップについて

１　働き方改革の先に求める姿について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３３

２　働き方改革の推進に向けたロードマップについて・・・・・・・・・・・・・・３３

３　働き方改革を推進するにあたって・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３５

第５章　ロードマップの試行について

１　ロードマップの試行について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３７

２　試行状況について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３７

３　まとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４０

別　添　資　料

別添１　職種別月別時間外勤務状況（2017 年度分）・・・・・・・・・・・・・・４３

別添２　職種別休暇取得状況（2017 年分）　・・・・・・・・・・・・・・・・・５０

別添３　各市町の主な取組内容（2017 年度分）・・・・・・・・　・・・・・・・・５９

別添４　ロードマップ試行状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６３

おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・９３

参考文献・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・９４

公務職場における働き方改革研究会について

1　研究目的

現在我が国は、少子化により生産年齢人口の減少が進んでおり、労働力の確保は、大きな課題となっている。また、慢性的な長時間労働と、それに起因する生産性の低さも問題視されている。

これに対し、政府は、最重要政策課題として「働き方改革」を掲げ、法の整備を行い、また民間企業においては、活発な取組事例が数多くみられるようになってきている。

しかしながら、公務職場においては、民間企業ほどの活発な取り組み及び有用な事例が未だ少ないように思われる。我々公務員もひとりの労働者であることに変わりなく、かつ社会の規範となるべき行動が求められる中で、公務職場においても働き方改革を実践していく必要がある。

そこで、地方公務員の労働実態・課題の精査及び改革案の検討を行い、改革案の実践・検証を行うことにより、公務職場における新たな働き方の提言を行い、効率的かつ働きがいのある職場環境づくりの一助となることを期待し、「公務職場における働き方改革研究会」を設立した。

2　研究会の構成

研究会役職	氏　名	所　属
座　　長	岩崎　恭典	四日市大学学長・総合政策学部教授
研　究　員	脇田　光之	津　　市　行政経営課
	中村　章悟	四日市市　人事課
	下村　真有子	伊勢市　学校教育課（2018）　職員課（2019）
	大喜多　秀一	松阪市　市政改革課
	横山　典子	桑名市　働き方改革・女性活躍推進室
	近藤　ゆかり	朝日町　総務課
	中西　　歩	明和町　総務課
	井口　由子	度会町　総務課
事　務　局	岡本　　博	三重県地方自治研究センター　理事長
	林　　邦知	〃　　主任研究員
	大川　昌士	〃　　〃　（2018）
	小林　剛志	〃　　〃　（2019）

3　研究会の活動内容

【2018 年度】

・第 1 回研究会

とき ： 2018 年 8 月 17 日(金)

場所 ： 三重地方自治労働文化センター自治研修室

内容 ： 公務職場における働き方の現状・課題（その 1）

・第 2 回研究会
とき ： 2018 年 8 月 31 日（金）
場所 ： 三重地方自治労働文化センター自治研修室
内容 ： 公務職場における働き方の現状・課題（その 2）

・第 3 回研究会
とき ： 2018 年 10 月 11 日（木）
場所 ： 三重地方自治労働文化センター自治研修室
内容 ： 現状の働き方に関する課題の分類及び要因について

・第 4 回研究会
とき ： 2018 年 11 月 5 日（月）
場所 ： 三重地方自治労働文化センター自治研修室
内容 ： 組織風土及び職員の意識改革の方法について（その 1）

・第 5 回研究会
とき ： 2018 年 11 月 22 日（木）
場所 ： 四日市市役所
内容 ： 組織風土及び職員の意識改革の方法について（その 2）

・第 6 回研究会
とき ： 2019 年 1 月 11 日（金）
場所 ： 朝日町役場
内容 ： 働き方改革推進に向けてのロードマップについて

・先進市視察
　とき ： 2019 年 2 月 5 日(金)
　場所 ： 奈良市総合政策部行政経営課
　内容 ： RPA の実証実験の結果について

・第 7 回研究会
　とき ： 2019 年 2 月 14 日(木)
　場所 ： 津市役所
　内容 ： ①　RPA 勉強会
　　講師　富士通㈱公共・地域営業グループ
　　行政ビジネス推進統括部　京極　秀一　氏
　　②　働き方改革の取組予定について

【2019 年度】
・第 8 回研究会
　とき ： 2019 年 9 月 2 日(月)
　場所 ： 三重地方自治労働文化センター自治研修室
　内容 ： 各市町における取組状況と効果について（その 1）

・出前講座
　とき ： 2019 年 10 月 23 日(水)及び 24 日(木)
　場所 ： 度会町役場
　内容 ： コミュニケーション改善セミナー
　　～行為スキーマによる人間関係の改善～
　対象： 度会町保育所職員（臨時職員含む）

・第 9 回研究会
　とき ： 2019 年 10 月 29 日(火)
　場所 ： 三重地方自治労働文化センター自治研修室
　内容 ： 各市町における取組状況と効果について（その 2）
　　報告書について（その１）

・第 10 回研究会
　とき ： 2020 年 1 月 31 日(金)
　場所 ： 三重地方自治労働文化センター自治研修室
　内容 ： ロードマップの効果について
　　報告書について（その２）
　　総括

４　研究会座長プロフィール

岩崎　恭典（いわさき　やすのり）

【経　歴】
　京都府宇治市生まれ。早稲田大学政治経済学部卒、早稲田大学大学院政治学研究科自治行政専修博士課程前期修了。自治省外郭の研究所を経て、中央学院大学法学部で地方自治論/公務員制度論を講じる。2001 年より総合政策学部教授。2016 年より学長。

【専門分野】
　総合政策学　行政学　地方自治論

【社会活動】
　三重県教育委員、三重県ユニセフ協会評議員、尾鷲市個人情報保護審査会会長、四日市市政策評価・検証委員会委員長、伊勢市・伊賀市各市民活動支援補助金審査会委員長、米原市・北名古

屋市・愛西市各行財政改革委員会委員長、川西市参画と協働のまちづくり推進会議委員長、亀山市まちづくり基本条例推進委員会委員長、総務省合併アドバイザー・地域経営の達人　等多数

【最近の主な著書・論文】
・「地域包括ケアシステムのすすめ」（2016 年 4 月、ミネルヴァ書房）
・「コミュニティ政策」14 号（2016 年 7 月、東信堂）
・「地域コミュニティの構想力・計画力」（2015 年 9 月、「ガバナンス」NO.173、ぎょうせい）
・「首長の退職金を考える」（2016 年 8 月、「月刊なごや」第 407 号、北白川書房）
・「将来を見据えた『地域運営組織』とは」（2017 年 1 月、「ガバナンス」NO.173、ぎょうせい）
等多数

第１章　地方公共団体の現状と働き方改革の必要性について

１　生産年齢人口の減少について

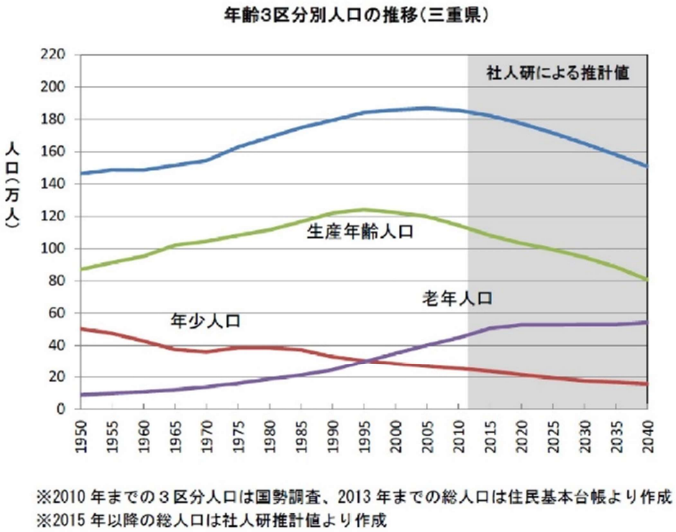
現在、我が国は少子化に伴い生産人口が減少するという問題を抱えており、三重県においても例外ではない。

「三重県の人口動向分析・将来人口推計」（平成 27 年 3 月　三重県作成）中、「年齢 3 区分別人口の推移（三重県）」（資料 1）によると、三重県では、生産年齢人口（15～64 歳の人口）が戦後から 1990 年代まで増加を続けたが 2000 年に減少に転じ、それ以降、現在まで減少が続いており、今後もその状況は継続するものと推測される。

また、総務省が、我が国が本格的な人口減少と高齢化を迎える中で、今後の自治体のあり方を展望し、早急に取り組むべき対応策を検討することを目的とし設置された「自治体戦略 2040 構想研究会」の「第一次・第二次報告の概要」中、「人口段階別市区町村の変動（2015→2040）」においても、今後、三重県内の市町が直面する人口減少の状況が見て取れる。前述のデータより、三重県内の市町部分を抽出したデータについては、「人口段階別市町の変動（2015 年→2040 年）【H30 推計】」（資料 2）のとおりである。

県内の朝日町及び川越町を除く、27 市町では人口が減少すると予測されており、その減少割合については、南部に位置する市町ほど高くなると予測されている。これに伴い、県内の市町の生産年齢人口も減少し、働き手が不足する状況に陥るものと思われる。

資料 1



※2010 年までの３区分人口は国勢調査、2013 年までの総人口は住民基本台帳より作成
※2015 年以降の総人口は社人研推計値より作成

資料 2

人口段階別市町の変動（2015年→2040年）【H30推計】

	人口増減率（2015年→2040年）							
	増加	±0～▲10%	～▲20%	～▲30%	～▲40%	～▲50%	～▲60%	～▲70%
20～50万人		四日市市	津市					
10～20万人		桑名市	伊勢市 松阪市 鈴鹿市					
3～10万人		いなべ市 菰野町	亀山市	名張市	伊賀市	***志摩市***		
1～3万人	朝日町 川越町	玉城町	明和町	東員町 多気町	***紀宝町***	鳥羽市 ***熊野市*** ***紀北町***	***尾鷲市***	***南伊勢町***
1万人未満					木曽岬町 度会町 御浜町	大台町 大紀町		

※総務省「自治体戦略2040構想研究会　第一次・第二次報告の概要」中、「人口段階別市区町村の変動（2015→2040）【H30推計】」より、三重県市町部分を抜粋
※人口は2015年時点
※太字（斜体文字）は2040年の人口が下位の区分へ変動する自治体

２　財政状況について

県内の各市町の 2016 年度における財政状況については、「財政状況一覧表」（資料 3）のとおりである。ここには、各市町の実質収支比率、経常収支比率、財政力指数、公債費負担比率、実質公債比率及び将来負担比率を記載してあるが、各比率等の標準的とされる数値等については以下のとおりである。

資料３

２０１６年度財政状況一覧

自治体名	実質収支比率	経常収支比率	財政力指数	公債費負担比率	実質公債費比率	将来負担比率
津市	***0.2***	***94***	0.74	12.9	7.2	42
四日市市	***2.3***	***88.4***	1	12.3	8.7	36.7
伊勢市	***2.9***	***91.8***	0.63	***15.4***	3.6	—
松阪市	4	***89.8***	0.63	11.6	3.1	—
桑名市	5.7	***99.2***	0.86	***16***	10.9	56.4
鈴鹿市	***2.9***	***92.5***	0.87	10.8	5.1	13.9
名張市	***1.8***	***99.7***	0.73	***16.9***	15.7	194.4
尾鷲市	4.5	***96.4***	***0.39***	13.6	11.9	58
亀山市	***2.6***	***89.1***	0.95	14.6	1.4	—
鳥羽市	4.3	***89.3***	0.45	***16.9***	7.7	75.5
熊野市	7.6	***84.6***	***0.27***	***15.2***	3.6	—
いなべ市	4.4	***87.8***	0.83	12.2	9.4	—
志摩市	3.8	***95.2***	0.41	***21.7***	10	46.2
伊賀市	***2.9***	***97.4***	0.64	***21.2***	12.5	85.3
木曽岬町	4.5	***81.8***	0.51	2.7	3.8	—
東員町	6.1	***89.9***	0.82	8.1	3.9	—
菰野町	6.4	***83.3***	0.79	5.5	1	—
朝日町	7.3	***83.9***	0.78	7.9	6.6	—
川越町	8.6	67.8	1.28	0.5	2.6	—
多気町	4.3	***83.4***	0.57	12	6.6	—
明和町	9.4	***87.4***	0.57	10.6	8.4	96.7
大台町	3.8	***91.3***	***0.25***	***17***	9.4	55.5
玉城町	3.6	***80.2***	0.6	9.5	7.9	92.2
度会町	3.4	77.8	***0.32***	9.5	4	—
大紀町	6.8	***87.8***	***0.19***	***19.9***	10.5	36.7
南伊勢町	3.5	***91.9***	***0.21***	***15.8***	9.2	39.8
紀北町	8.8	***82.7***	***0.29***	***17.5***	7.4	—
御浜町	6.1	***94.4***	***0.28***	11.6	7.7	12.1
紀宝町	4.9	***91.5***	***0.32***	***15.9***	9.6	21.4

※各市町の「平成２８年度　財政状況資料集」より作成

※斜字（太字）については適正数値を外れていることを示す

・実質収支比率

標準財政規模に対する実質収支額の割合で示され、収支が黒字であれば正の数、赤字で

あれば負の数となる。

一般的に 3～5%が適正な範囲とされ、3%を下回った場合、翌年度の財政運営において不測の事態が生じた際に、対応が困難となる。

・経常収支比率

財政の弾力性を判断する指標のひとつとされ、70～80%が適正な範囲とされている。80%以上となる場合には、財政の弾力性が失われつつある状態と判断される。

・財政力指数

基準財政収入額を基準財政需要額で除した数値であり、過去 3 ヶ年の平均値で示され、数値が高いほど、普通交付税算定上の留保財源が大きい。0.4 未満を過疎団体の一要件とされる。

・公債費負担比率

財政構造の弾力性を判断する指標であり、公債費に充当された一般財源の一般財源総額に占める割合を表す比率。一般的に 15%を超えると「警戒ライン」、20%を超えると「危険ライン」といわれる。

・実質公債費比率

収入に対する負債返済額の割合を示すものであり、過去３ヶ年の平均値で示される。18%以上の場合は、地方債の発行に国の許可が必要となり、25%以上の場合は、一般事業等の起債が制限される。

・将来負担比率

将来支払っていく可能性のある負担等の現時点での残高を指標化し、将来、財政を圧迫する可能性を示す指標。早期健全化の基準は 350%とされている。

上記の判断基準によると、川越町以外の市町については、その差異等はあるものの、財政運営上の何かしらの不安要素を抱えていることがうかがえる。

また、7 市において、実質収支比率が 3 パーセントを下回っており、財政運営が厳しい状況下にあるといえる。そして、南部については、財政力指数が 0.4 未満の市町の占める割合が極めて高く、財政資料からも過疎化が進んでいることが把握できる。

前述のとおり、生産年齢人口の減少が進み、それに伴う経済規模の縮小が進むと、極めて厳しい財政状況に陥り、当然ながら行政運営にも支障をきたすと判断される。

３　配置職員数の減少について

全国的な地方自治体の総職員数（行政部門）の推移については、総務省の「平成 29 年度地方公共団体定員管理調査結果」中の、「一般行政部門の職員の推移」（資料 4）のとおりである。

また、当研究会を開催するにあたり、2018 年 7～8 月に県内の各市町に対し、2017 年度における各市町の時間外勤務及び休暇取得状況等を把握することを目的として、「公務職場における勤務状況調査」（以下、「勤務状況調査」という。）を実施したところ、全 29 市町のうち 27 市町より回答が得られた。この勤務状況調査によると、各市町における職員定数条例上の職員定数に対し、実際の職員配置数は次ページの「職員配置状況一覧」（資料 5）のとおりである。

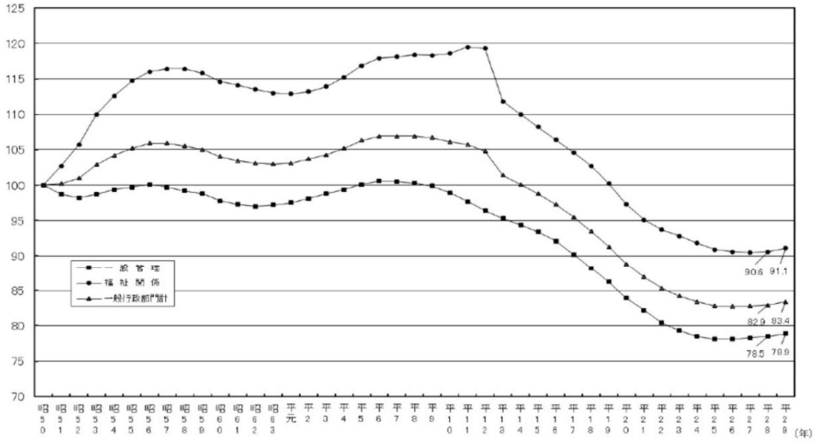
これまで地方自治体は、1994 年のバブル経済崩壊後、低迷する経済情勢の下で、持続可能な行政（財政）運営を図るために人件費の削減を目的として職員数の削減に取り組んでおり、

県内の各市町においても、職員定数または配置数の削減により、これに努めてきた経緯がある。

しかしながら、資料 4 において平成 29 年度において職員数が 23 年ぶりに増加していることが示すように、人件費の削減をもって行政運営のコストの削減を図るには限界を迎えているといえる。

資料 4

一般行政部門の職員の推移（昭和５０年を１００として）



出所　総務省「平成２９年度地方公共団体定員管理調査結果」中「一般行政部門の職員の推移」

資料 5

職員配置状況一覧（2017 年 4 月現在）

自治体名	面積（㎢）	世帯数	人口（人）	A職員定数（人）	B職員配置数（人）	C割合（B/A）（%）
津市	710.81	124,895	279,857	2,500	2,427	97.1
四日市市	206.44	136,943	311,763	3,153	2,858	90.6
伊勢市	208.53	54,913	127,064	1,753	1,434	81.8
松阪市	623.58	73,117	165,040	2,317	1,849	79.8
桑名市	136.68	58,586	142,791	1,110	1,110	100
鈴鹿市	194.46	85,204	200,435	1,496	1,420	94.9
名張市	129.77	33,775	78,920	1,051	850	80.9
尾鷲市	192.71	9,483	18,167	640	422	65.9
亀山市	191.04	21,140	49,599	616	593	96.3
鳥羽市	107.34	8,412	19,013	557	348	62.5
熊野市	373.35	8,930	17,187	436	296	67.9
いなべ市	219.83	17,666	45,485	374	374	100
志摩市	178.95	22,846	50,826	801	649	81
伊賀市	558.23	39,951	92,460	1,288	1,277	99.1
東員町	22.68	9,506	25,602	226	214	94.7
菰野町	107.28	16,284	41,820	362	336	92.8
朝日町	5.99	4,066	10,796	110	104	94.5
川越町	8.73	6,448	15,016	136	121	88.9
多気町	103.10	5,631	14,727	189	159	84.1
明和町	41.04	8,994	23,166	244	211	86.5
大台町	362.94	4,243	9,507	206	186	90.3
度会町	134.98	3,020	8,332	114	93	81.6
大紀町	233.32	4,121	8,779	213	157	73.7
南伊勢町	241.89	6,039	13,011	376	292	77.7
紀北町	256.53	7,972	16,021	333	202	60.7
御浜町	88.13	4,219	8,713	142	109	76.8
紀宝町	79.66	5,314	11,138	150	123	82

４　県内各市町の勤務状況について

前述の勤務状況調査によると、2017 年度における時間外勤務及び休暇取得の状況について

は以下のとおりである（ただし勤務形態が特殊である消防職及び医療職を除く）。

（１）時間外勤務、年次有給休暇取得及び病気休暇等の状況について

各市町における平均時間外勤務時間数、平均年次有給休暇取得数、病気休暇・休職者数の状況については、「時間外勤務・年次有給休暇取得・病気休暇等状況一覧」（資料 6）のとおりである。

平均年次有給休暇取得数については、一部において取得日数が少ない状況が見受けられるものの、その他においては大きな差はなく、市町の規模、配置先等との関係性は低いものと思われる。

平均年間時間外勤務時間数については、市町の規模が大きくなると増加する傾向があり、本庁配置職員、そして男性職員に集中していることが顕著に表れている。また、時間外勤務時間数が多い一部の市においては、直接的な因果関係は明らかでないもののメンタルヘルス不調者の発生数が目立つことも見過ごすことはできない。

資料６

時間外勤務・年次有給休暇取得・病気休暇等状況一覧（全職員、本庁・出先機関、男性・女性別）

自治体名	平均年間時間外勤務時間数（時間）					平均年次有給休暇取得数（日）					組織全体における病気休暇等の状況（人）		
	全職員	本庁配置職員	出先機関職員	男性職員	女性職員	全職員	本庁配置職員	出先機関職員	男性職員	女性職員	病休暇取得者	病気による休職者	うちメンタル不調
津　市	145.5	263.8	90.3	192.0	92.1	10.7	10.9	10.3	11.2	9.8	72	35	53
四日市市	260.4	369.6	181.2	306.0	169.2	11.0	11.3	12.1	12.6	11.0	51	32	59
伊勢市	138.7	200.5	42.1	171.8	95.3	9.2	9.5	8.7	9.2	9.2	143	11	6
松阪市	169.1	221.5	123.3	189.8	142.4	10.4	10.0	10.7	10.8	9.7	82	17	14
桑名市	73.2	119.4	46.0	79.1	63.7	12.3	12.1	13.3	12.1	12.8	76	8	9
鈴鹿市	129.6	166.8	72.0	148.8	104.4	12.8	13.9	11.1	14.3	10.8	70	10	8
名張市	172.8	157.2	182.4	222.0	120.0	10.1	10.6	9.8	10.9	9.1	103	18	21
尾鷲市	113.0	112.0	115.1	115.4	105.7	8.1	8.7	7.2	8.3	7.6	48	6	7
亀山市	109.6	133.2	122.4	164.4	82.8	10.1	10.0	10.3	10.1	10.3	11	6	5
鳥羽市	74.2	97.6	62.9	109.0	31.3	8.9	10.4	8.0	10.0	7.6	8	6	6
熊野市	103.2	115.2	76.8	112.8	75.6	8.8	9.2	7.9	8.7	9.1		1	1
いなべ市	51.2	92.2	37.3	94.2	64.2	14.6	14.4	14.3	14.4	14.4	16	4	2
志摩市	164.8	245.7	95.6	178.9	150.3	9.1	9.3	8.9	10.2	8.0	38	15	14
伊賀市	154.8	204.0	130.8	205.2	153.6	10.9	11.1	13.2	11.9	10.8	141	21	9
東員町	96.6	116.7	71.4	120.4	75.2	12.3	12.5	12.2	12.8	11.9	22	3	3
菰野町	72.5	163.2	106.8	169.2	151.2								
朝日町	126.2	174.3	112.8	175.4	121.6	10.6	10.4	9.8	10.2	10.3	6	0	1
川越町	180.0	219.6	110.4	140.4	106.8	9.6	9.6	9.6	10.1	9.0	6	2	2
多気町	123.0	134.3	85.3	158.3	73.2	8.3	8.7	6.9	8.5	9.2	8	0	0
明和町				137.0	58.1	7.1			6.2	7.9	0	0	0
大台町	56.6	102.8	36.8	90.6	57.4	11.2					23	0	0
度会町	89.6	85.3	68.3			5.2	5.2	5.0	5.8	4.5	8	1	1
大紀町	39.8	63.0	13.8	62.8	8.2	9.1	7.5	10.8	8.2	10.3	9	1	2
南伊勢町	26.9	24.0	19.0	10.1	5.4	10.9	10.4	11.3	12.2	10.2	6	1	3
紀北町	74.4	105.6	43.2	85.2	43.2	9.2	6.9	12.1	8.8	10.5	13	1	1
御浜町	117.6	121.2	75.6	129.6	98.4	12.0	12.2	10.0	12.2	11.5	1	2	1
紀宝町	162.5	202.4	79.1	219.7	77.4	10.4	8.5	15.1	8.5	13.6	47	1	1

※ただし医療機関及び消防を除く

また、各市町の繁忙期について調査した結果については、「各市町月別平均時間外勤務時間

数」（資料 7）のとおりである。10 月が最も時間外勤務が集中し、次いで 4 月に時間外勤務が増大する傾向がうかがえる。

4 月に時間外勤務が増大する要因としては、年度当初特有の事務の煩雑性及び職員の定期異動による一時的な事務の停滞等によるものと思われる。また、10 月に時間外勤務が集中した要因としては、次年度の予算編成事務が佳境を迎えるとともに、2017 年度においては 10 月に台風が複数発生し、それに対応するための災害業務の必要性が生じたこと、及び衆議院議員総選挙に伴う選挙事務の影響もその背景に存在するように思われる。

資料 7　各市町月別平均時間外勤務時間数

自治体名	４月	５月	６月	７月	８月	９月	１０月	１１月	１２月	１月	２月	３月	通年
津　市	***15.6***	13.3	12.2	10.6	10.0	12.6	12.9	12.2	10.5	10.1	10.3	15.3	145.5
四日市市	21.4	22.4	22.6	18.1	19.1	22.3	***29.6***	22.6	18.0	18.2	20.8	25.5	260.4
伊 勢 市	***15.9***	13.0	10.4	10.8	8.1	10.8	11.1	11.4	12.7	9.1	11.2	14.2	138.7
松 阪 市	18.0	13.7	11.8	16.0	11.3	12.8	***22.6***	15.2	9.7	11.2	12.1	14.8	169.1
桑 名 市	7.9	6.5	6.1	6.7	4.6	5.5	6.2	5.2	4.6	5.5	6.2	***8.0***	73.2
鈴 鹿 市	***14.3***	11.6	10.2	9.7	8.6	10.7	12.2	10.9	9.5	8.6	10.1	13.5	129.6
名 張 市													172.8
尾 鷲 市	11.2	7.2	7.2	7.7	8.9	8.4	12.4	***17.2***	6.7	7.3	6.9	12.3	113.4
亀 山 市	10.8	***10.9***	9.8	8.6	6.6	7.3	8.5	10.2	6.7	7.4	9.8	13.1	109.6
鳥 羽 市	11.6	4.7	4.0	5.6	3.0	3.7	***13.4***	7.6	4.0	6.1	4.8	5.6	74.2
熊 野 市	6.0	7.7	6.7	8.9	8.6	7.3	***12.9***	***12.9***	9.7	7.0	6.1	9.0	103.2
いなべ市	33.2	27.8	25.3	25.7	22.2	25.3	***35.5***	31.3	23.0	22.6	24.6	32.8	372.4
志 摩 市	***18.3***	15.1	15.3	13.0	10.5	12.4	16.5	13.4	9.5	11.4	12.6	16.2	164.8
伊 賀 市	***17.3***	13.1	12.1	10.4	10.4	11.2	15.7	12.1	11.2	11.4	13.0	16.5	154.8
東 員 町	12.5	7.8	7.1	5.4	6.0	6.2	***17.7***	7.0	4.8	5.9	7.1	9.0	96.6
菰 野 町													72.5
朝 日 町	13.2	11.2	9.1	10.1	8.5	10.4	8.7	10.5	7.9	8.3	***14.2***	14.1	126.2
川 越 町	19.9	12.3	10.6	9.2	10.6	12.1	***30.4***	21.8	10.5	10.8	13.7	18.0	180.0
多 気 町	6.5	5.9	6.1	5.1	5.3	5.5	***27.3***	25.1	17.6	6.7	6.2	6.0	123.0
明 和 町													
大 台 町	4.6	3.3	3.6	2.0	3.6	3.2	***15.3***	3.7	3.8	7.8	2.8	2.9	56.6
度 会 町													89.6
大 紀 町	2.9	2.0	1.3	3.0	1.6	1.7	5.3	5.5	***6.8***	3.8	3.8	2.0	39.8
南伊勢町	***4.2***	3.3	2.4	3.2	1.7	1.7	2.1	2.7	2.2	1.3	0.7	1.3	26.9
紀 北 町	5.1	5.6	5.2	6.0	4.2	5.0	5.3	***9.0***	8.2	4.7	6.0	10.5	74.4
御 浜 町	9.8	8.0	9.7	8.8	8.2	8.9	***13.7***	13.5	9.5	6.8	9.6	11.5	117.6
紀 宝 町	9.1	10.0	8.4	8.2	9.3	8.9	***37.7***	9.8	12.5	20.8	12.5	15.1	162.5

※　太字（斜体文字）については時間外勤務数が最も多い月を示す

（２）職種別の時間外勤務及び休暇取得等の状況について

各市町の職種別の職員配置数については「各市町職種別職員配置数」（資料 8）のとおりであり、職種別の時間外勤務及び休暇取得等の状況については、「別添１　職種別月別時間外勤務状況（2017 年度分）」及び「別添２　職種別休暇取得状況（2017 年分）」のとおりである。

各市町の人員配置数や業務内容により差異があるため一概には判断できないが、事務職、技術職、教育職、保健師の時間外勤務が多い傾向がみられる。

このうち、事務職は他の職種と比してメンタル不調者の発生数が多い傾向もみられる。事務職は、他の職種と比して職員数が多いこともあり、時間外勤務とメンタル不調との直接的な因果関係を求めることはできないものの、働き方について再考する必要があると認められる。

年次有給休暇の取得状況については、いずれの市町においても保育職は他の職員と比して取得数が少なく、人員が不足し休暇が取得し難い環境であることがうかがえる。女性が大半である保育職、保健師においては、育児休暇及び育児休業を取得している職員が高い割合で存在しており、これが時間外勤務及び年次有給休暇取得へも影響していると思料される。

資料８　各市町職種別職員配置数

職種 自治体名	事務職	技術職	保育職	教育職	保健師	現業職	消防職	医療職	その他	合計
津市	1,014	254	258	119	50	296	334	0	102	2,427
四日市市	773	183	250	134	32	133	339	804	210	2,858
伊勢市	519	99	122	12	33	137	196	316	0	1,434
松阪市	721	135	174	91	43	209	0	470	6	1,849
桑名市	455	138	110	68	26	57	249	7	0	1,110
鈴鹿市	668	197	125	76	30	108	205	8	3	1,420
名張市	295	63	34	29	18	34	116	261	0	850
尾鷲市	144	28	0	4	7	17	0	213	9	422
亀山市	250	51	71	10	14	28	84	85	0	593
鳥羽市	147	23	49	5	7	32	45	2	38	348
熊野市	154	24	15	5	7	4	80	0	7	296
いなべ市	314	0	33	0	9	18	0	0	0	374
志摩市	352	15	86	36	19	87	0	52	2	649
伊賀市	541	90	127	14	21	116	175	193	0	1,277
東員町	136	0	31	30	7	10	0	0	0	214
菰野町	151	22	81	0	9	18	51	0	6	336
朝日町	61	6	13	13	5	2	0	0	4	104
川越町	63	12	18	12	6	3	0	6	1	121
多気町	109	2	38	1	7	2	0	0	0	159
明和町	90	16	48	18	9	23	0	0	7	211
大台町	92	0	39	10	7	12	0	26	0	186
度会町	57	2	19	2	5	8	0	0	0	93
大紀町	108	0	25	0	5	19	0	0	0	157
南伊勢町	154	1	47	0	3	39	0	48	0	292
紀北町	129	10	1	7	7	41	0	0	7	202
御浜町	78	0	21	0	5	5	0	0	0	109
紀宝町	87	0	14	1	7	8	0	4	2	123

５　各市町の取組と課題について

各市町がこれまで取り組んできた内容と、今後改善すべき課題として認識している項目については以下のとおりである。

（１） 各市町の取組について

各市町の 2017 年度における主な取組内容については、「別添３　各市町主な取組内容（2017 年度分）」のとおりである。

積極的な取組を行っている市町と取組が少ない市町とに二分される状態である。運営規模が大きく、かつ時間外勤務が多い市町については、時間外勤務の削減は切実な問題であり、種々の取組を行っている様子がみてとれる。

しかしながら、その取組内容については、時間外勤務の削減を目的とした規制型の取組や、啓発に留まるものが多く、業務プロセスの再考や勤務のあり方等、根本的な改善に着手をしている事例は少ない。

（２） 市町が抱える課題について

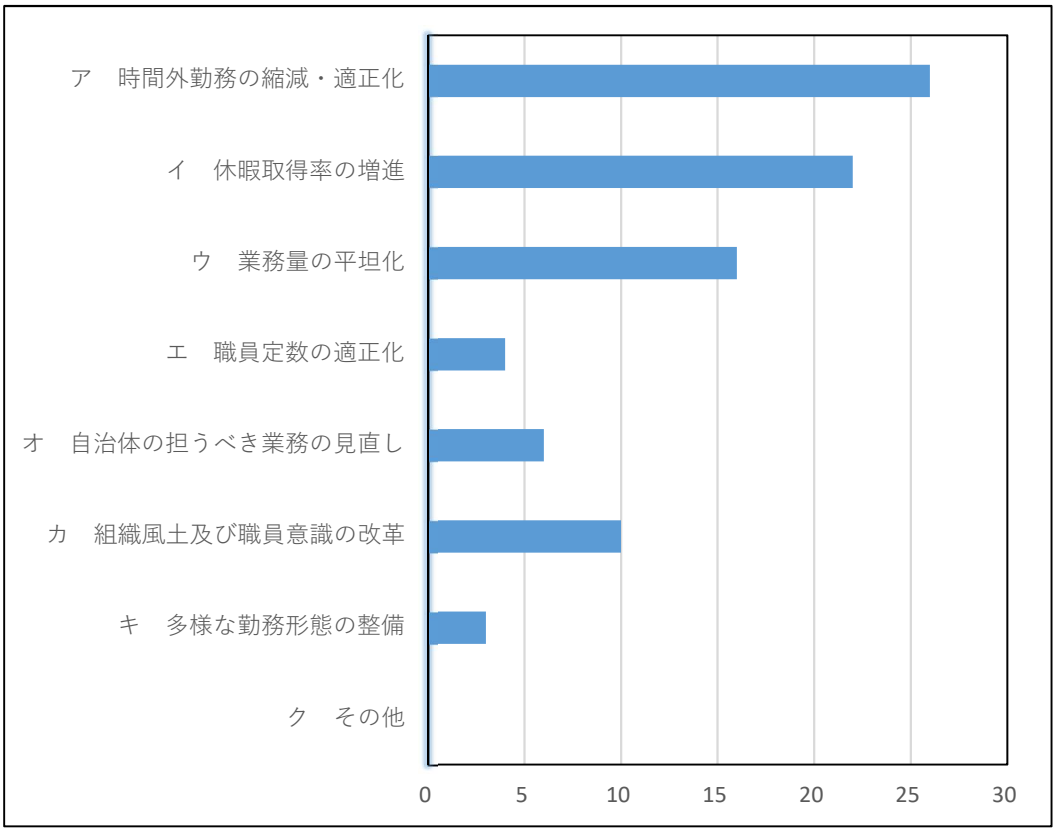
各市町が今後改善すべき課題として挙げているのは、「今後改善すべき課題」（資料 9）のとおりである。

ほぼ全ての市町が、「時間外勤務の縮減・適正化」及び「休暇取得率の増進」を挙げており、次いで、「業務量の平坦化」が続いている。これより、現在の市町は、抱える業務量が過多と

なり、かつ部署、担当により抱える業務量に差が生じている現状をうかがうことができる。また、どの市町においても、この状況を是正することが急務であることがわかる。

一方で、「多様な勤務形態の整備」を課題として挙げた市町は少なかった。これは我々地方公務員の勤務形態について、一定の範囲において法令で定められていることに起因すると思われる。しかしながら、今後、全ての職員がその能力を発揮し、効率的かつ働きやすい職場環境を実現するためには、個々の職員のライフステージや状況に応じた柔軟な働き方について検討する余地があるように思われる。

資料９　今後改善すべき課題



６　働き方改革の必要性と推進することにより得られる効果について

これまで述べてきたとおり、地方自治体は、厳しい財政状況の中で職員定数を削減する等の努力により、事務事業を継続してきたが、少子高齢化の進展により、今後より一層厳しい状況を迎えることとなる。加えて、生産年齢人口の減少により、地方自治体自体も労働力の確保が課題となってくる。限られた資源（財源・人材）で、これまでと同等の事務事業及びサービスの質を提供することは非常に難しく、各市町の時間外勤務の状況からも限界を迎えているといえる。

現状のままでは、職員が疲弊するだけでなく、行政運営にも支障をきたすこととなるため、現時点で何らかの対策を講じることが必要不可欠である。働き方改革を推進し、効率的で、かつ、働きやすく働きがいのある、職場環境及び行政運営を目指す必要がある。

なお、働き方改革を推進することにより以下の効果が得られるものと思われる。

（1）WLB（ワークライフバランス）の実現

長時間労働が改善され、柔軟な働き方が可能となることにより、ワーク（仕事）とライフ（仕事以外の時間）を調和させ、相乗効果を及ぼしあう好循環を生み出す、WLB を実現することができる。

また、WLB を実現することにより、以下の効果も期待できる。

ア　職員のモチベーションの向上

WLB の実現により、職員の勤労意欲の向上が期待できる。また、心身の状況が改善されることにより、仕事への意欲や責任感が高まり、生産性が向上する。

イ　サービスの向上

職員の余暇が増えることにより、余暇活動、住民活動を行う機会も増加する。住民感覚を養い、そこで得た知識や経験を業務へフィードバックすることにより、行政サービスの質の向上に繋がる。

ウ　優秀な人材の確保

WLB の推進に取り組んでいることを広くアピールすることにより、人材を惹き付け、優秀な人材を確保できる。

（2）持続可能な行政運営の実現

多くの自治体は引き続き厳しい財政状況下にあり、職員定数削減の努力が限界を迎える一方で、少子高齢化等を背景とした行政需要・住民要望については、今後も増加することが見込まれる。限られた資源（財源・人材）の中で、現在の行政運営が今後も可能であるかを再考しなければいけない時期に差し掛かっている。

政府も労働力の絶対量が不足する状況下での自治体行政運営について危惧し、人口減少時代のパラダイムシフトの必要性を訴えており、「Society5.0」時代における地方のあり方について、「スマート自治体」への転換を求めている。これは、今後さらに経営資源が大きく制約されることを前提として、AI（人口知能）・ロボティクス等の技術を活用し、従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮できるようにするとともに、標準化された標準基盤を用いた効率的なサービスの提供を目指すものである。

働き方改革を実行する際には、必然的に業務の効率化が求められる。まずは、業務フローの見直しが行われ、事務手続きの効率化が図られることとなるが、これと同時に、業務改革、BPR（Business Process Re-engineering）も行われれば、更に効率的かつ効果的で、持続可能な行政運営に繋がることが期待される。

この BPR とは、業務の本来の目的に向かい、既存の組織や制度を抜本的に見直し、プロセスの視点から、職務、業務フロー、管理体制、情報システム等をデザインしなおすという考え方である。業務の更なる効率化のため、ICT で処理ができるものについては可能な限りシステムで処理を行い、併せて民間委託等を実施し、それにより捻出された人的資源を、公務員が自ら実施すべき業務に投入できることとなる。あわせて、システム化が推進されることにより、誰が業務に携わっても一定水準の行政サービスが維持・提供され、サービス水準・公平性の確保にも寄与することとなる。

働き方改革は、持続可能な行政運営を実現するとともに、今後求められる「スマート自治体」への変容の足掛かりとなると考えられる。

（3）生産性の向上

上記の WLB 及び持続可能な行政運営の実現と連動して、生産性の向上が見込まれる。

しかしながら、この「生産性」という概念は、民間企業におけるそれとは異なると思われ

るため、ここで整理したい。

一般的には、「生産性＝生産量／労働量」として表わされることが多いが、公務職場においては、その業務内容が定量的なものでないものが多く、「生産量」を評価指標として設定することは不自然であるといえる。

地方自治法第 1 条の 2 第 1 項において、地方公共団体は「住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担う」こととされ、また同第 2 条第 14 項においては、その事務処理については「最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」とされている。

これより、公務職場における生産性については、その評価指標を業務の「成果・効果」に着目し、「生産性＝成果・効果／労働量（人員数×労働時間）・経費」として表わすことが妥当である。

7　研究会における働き方改革の基本的な考え方について

地方自治体が担う役割は非常に広範囲であり、かつ実施する事務事業も相当に複雑である。これに伴い、配置される職員の職種及び勤務内容等も当然に多種多様に亘ることとなる。

そのため、当研究会においては、業務の相当の割合を占め、高度化・煩雑化している地方自治体の内部事務の効率化、及び働き方改革を推進するための組織風土づくり・意識改革に注目して検討を行うこととした。

また、当研究会の最終目標は、単なる時間外勤務の削減ではなく、先に述べた「WLB の実現」、「持続可能な行政運営の実現」、「生産性の向上」である。職員の WLB の実現によりもたらされる、サービスの向上、そして内部事務の効率化を図ることにより、真に必要な住民サービスを提供することである。

真に必要な住民サービスとは、直接的に住民と接する業務であると考える。これには、現場労務や保育業務等が挙げられるが、これらの業務のサービス向上、労働環境の改善には職員配置の増員の検討が避けては通れない部分も存在すると思われる。そのためには、現在の全ての業務内容及び執務体制の見直しを図り、人的資源の再配分、職員の適正配置を可能とする基盤を構築する必要があると考える。

本稿では、最終目標である「人的資源の再配分」の前提となる、「効率的かつ働きがいのある職場環境づくり」を目指し、現在の職場で抱える課題を精査し、それに対する改善策を提案する形をとっている。

第２章　公務職場における働き方の現状・課題について

現在の公務職場の現状及び抱える課題について、「公務職場における働き方改革研究会」において議論を行った。議論を行うにあたっては、具体的な事例を挙げながら、「組織としての課題」と「職員個人としての課題」に分類しグループワークを行った。

１　組織としての課題

（１）業務のあり方について

ア　多忙な住民対応・増え続ける業務量

地方自治体は、多種多様な住民ニーズに対応するために様々なサービスを提供している。その住民対応に時間を要するとともに、緊急的な対応を求められることも多く、職員は多忙を極め、計画的に業務遂行が行えない状況がみられる。

限られた資源（財源・人材）の中で行政運営を行っている現在においては、全ての住民要望に対応することは難しく、今後の住民サービスのあり方、住民対応について再考すべき状況であると思われる。現在実施されている住民サービスの中には、既に一定の目的が達成されたもの、利用頻度の低いもの、住民側での対応が望ましいもの、過剰なサービス内容となっているもの等が含まれていると感じられることから、これらを精査する必要がある。

イ　事務処理の多さ・煩雑性

社会構造の複雑化に伴い、事務処理は多種多様に亘るとともに、非常に煩雑となってきている。また、組織内外からの調査・回答事務の頻度も高くなってきている。これらの事務処理は、通年において行われ、かつ事務処理期間の設定が短いものも多く、業務を逼迫させている。効率的な事務処理、庁内照会の行い方について検討をする必要がある。

ウ　紙ベースかつ緻密すぎる資料作成及び決裁行為

業務で作成する文書・資料については、紙ベースで作成を求められることが専らであり、依然として「紙文化」が存在している。かつ緻密すぎるとも感じられる精度が求められることも多く、それにともない量も膨大なものとなっている。

また、決裁行為については、紙ベースであるが故に「持ち回り決裁」の必要が生じるとともに、決裁の工程も複雑であることから、意思決定に時間を要することになっている。

エ　部署間での業務量・時間外勤務の差

部署、担当職員間での業務量に差があり、これに起因して時間外勤務にも大きな差が生じている。

オ　会議のあり方

会議は組織の運営、意思決定に際し必要不可欠なものである。しかしながら、日程調整や資料作成等の事前準備、議事進行等の会議の実施、議事録作成等の事後処理に労力を要することから、会議の開催、運営について効率化を図る必要がある。

（２）組織経営のあり方について

ア　業務の標準化が不十分・業務の属人化

業務の標準化が不十分であり、かつ時間的猶予がないことから情報の伝達・共有を行うことができず、他の職員との連携が図れない状況も見られる。これは業務の属人化を発生させるとともに、組織全体としてのスキルアップの機会が失われ、効率的な業務遂行に支障をきたすことにもなりかねない。

イ　目標の共有ができず個人の能力が発揮できない

組織の方針や目標が共有・深化されていないために、職員個人が自律的な業務遂行が行えず、個人の能力、チームワークが発揮しきれていない。

ウ　部署により異なる繁忙期への対応

部署、担当毎に繁忙期が異なるが、サポート体制が構築されていないことから、時間外勤務が発生している。

（３）管理職の役割・対応

ア　時間外勤務への評価・価値観

「時間外勤務＝仕事を頑張っている」といった一方的な評価・価値観が存在すると、効率的な業務遂行、生産性に支障をきたすこととなる。

一部では、仕事の成果に対してではなく、時間外勤務を実施したこと自体をほめる姿も見られ、時間外勤務の実績が職員に対する評価指標であると誤解を招くおそれがある。

イ　組織マネジメントの考え方（上司の考え方により生じる時間外勤務・休暇の差）

上記と関連し、時間外勤務や休暇に対する上司それぞれの価値観の違いから、組織マネジメントの考え方にも相違がみられ、働きやすさにも影響が生じている。

ウ　帰りにくい、休暇を取得しにくい組織風土

部署により、漫然と時間外勤務を行う、休暇取得の際に詳細な理由が求められる風潮が一部であり、帰りにくい、休暇を取得しにくい組織風土の温床となっている。

エ　職員間の業務量の差

職員の担当する業務量に差異がみられ、担当する業務によっては心身への負担が相当に大きいことから、業務量の平準化が必要である。

オ　意思決定の過程

意思決定の過程が複雑であり、複数回の説明を行う必要がある。また、その過程において、組織管理層と現場監督層の職員間の考え方の相違から、方向転換を求められることもあることから、意思決定の工程等を検討する必要がある。

（４）文書・情報管理

文書や各種データの管理方法が、部署や担当職員毎で異なり、組織として統一されていない。これにより、必要なデータの検索に時間を要し、人事異動の際になれるまでの間、一時的に事務が停滞する等の事象が発生することから、文書・情報の管理について全庁的な統一化を行う必要がある。

（５）既存制度の活用

ア　育児・介護と仕事の両立

育児や介護を行う職員が、そのための制度を利用することに対する職場の理解が低いことにより、仕事との両立がしにくい風土がある。

イ　ハラスメント

ハラスメント（パワーハラスメント、ジェンダーハラスメント等）に関する理解が低

く、仮にハラスメントが発生したとしても相談、報告がなされず実態の把握が困難な状況である。また一方では、ハラスメントを危惧し、職員との接し方に困惑しているのではないかとも思われる。

ウ　クレーム対応のあり方

住民からの過度な要望、クレームは、対応に苦慮するとともに、職員の心身への負担も大きい。ハードクレームの中には、不当要求行為に該当する類のものもみられるが、対応マニュアルの整備が不十分もしくは浸透していないことから、組織的に毅然とした態度で臨めていない。

（6） 現状の課題を放置することにより誘発される問題

ア　職員を育成する時間の不足

業務多忙により、職員の能力開発や育成する時間が不足しているように思われる。このような状況は、結果として組織全体の業務遂行の効率性や、品質の低下を招くおそれがある。

イ　メンタル不調者の発生

現在の職場環境との直接的な因果関係については明言できないが、近年、メンタル不調者の発生が目に付くようになってきている。職場内でメンタル不調者が発生すると、周囲の職員へ業務の負担がかかり、悪循環を誘発しかねない。

（7） 人事配置

ア　中堅職員の不足

職員の年齢構成が歪であり、一部においては中堅職員が不足し、業務遂行・管理に支障が生じている。

イ　休職者の発生に対する職員補充・運営体制

休職者の発生に対する職員補充や組織運営上のサポート体制が構築されておらず、休職者が生じると周囲の職員が多忙となる。

ウ　非常勤職員の任用

不足する職員を補完するために、どの市町においても、非正規職員（臨時職員、嘱託職員）を多数任用しているが、その確保・待遇・職務等についてこれまで苦慮してきた経緯が認められる。しかしながら、これについては2020年4月より施行される会計年度任用職員制度により、一定の解消がなされるものと期待される。

エ　定期的な配置転換

職員の総合的な能力開発及び業務の属人化を防止するために、定期的かつ計画的な配置転換が求められる。

オ　職員採用・確保

特に専門職において、職員採用試験の応募者数が減少している傾向があり、優秀な人材の確保が難しくなりつつある。

カ　出先機関に多数の人員が割かれている

市町村合併以降増加した出先機関に多数の人員が配置され、本庁部局の職員が不足している状況が一部でみられる。

（8）時間外勤務について

ア　時間外勤務の管理

時間外勤務については、事前申請が徹底されておらず、事後承認である場合が多い。

時間外勤務の要否について、上司による判断がなされないことにより、漫然とした時間外勤務の発生に繋がっていると思われる。

イ　働き方改革の成果の測り方

働き方改革の成果を、「時間外勤務の削減時間数」で評価されることが多いが、この定量的な評価のみでは、サービス残業を誘発するおそれがある。

ウ　時間外勤務の発生要因

時間外勤務は業務が多忙である部署に発生するのは当然であるが、配置先にかかわらず特定の職員において増加する傾向もみられる。時間外勤務の発生要因は、組織としての業務遂行、業務管理のみではなく、職員個人の仕事の仕方や意識によるところも多いと思われる。

2　職員個人としての課題

（1）仕事に対する意欲・意識

ア　管理職への登用を希望しない

現在の管理職員の職責や業務内容を勘案してか、管理職への登用について一部で忌避感が存在し、就労意欲の低下にも繋がっている。

イ　意識・危機感の違い

職員の仕事に対する意識・危機感の違いから、業務遂行の質に相違が生じたり、連携が取り難くなる場合がある。

ウ　仕事の優先順位がつけられない

仕事の緊急度や重要度を判断し、優先順位をつけることができないことにより、円滑な業務遂行に支障が生じることがある。

エ　これまでのやり方から抜け出せない

過剰な前例踏襲の意識により、これまでの仕事のやり方から抜け出せず、効率的・効果的な業務の改善が行われない。

オ　モチベーションが上がらない、維持できない

仕事のやりがいや喜びを見出すことができず、モチベーションの維持・向上ができずにいる。

（2）職場の人間関係

ア　人間関係の仕事への影響

職場の人間関係が悪化すると、職場内での合意形成や連携を図ることができず、円滑な業務遂行が行えなくなる。

イ　制度利用に対する理解の低さ

子育てや介護を要する職員が制度を利用し、休暇等を取得することへの周囲の理解が低いと、制度を利用しづらく、また対象職員との人間関係の悪化に繋がるおそれがある。

ウ　コミュニケーション不足

職場内でのコミュニケーションをとる時間や方法が不足し、良好な人間関係の構築や円滑な業務遂行に影響が生じる場合がある。

（3）女性職員の課題

ア　女性の管理職が少ない（登用を希望しない）

女性の管理職員が未だ少なく、また管理職への昇任に対する忌避感が強い。

イ　出産・育児によるスキルアップの機会の減少

育児休業を取得することにより、業務を通じて得ることができる知識・経験を取得することができず、他の職員よりも能力形成の機会が減少する。それにより、復職の際の不安や、復職後の業務に影響が生じる。

（４）時間外勤務・休暇に対する意識

ア　恒常的な時間外勤務に対する感覚の麻痺

恒常的な時間外勤務の発生により、時間外勤務に対する感覚が麻痺し、時間外勤務ありきの意識やサービス残業を厭わない意識が形成されている。また、一部においては時間外勤務手当を生活給として考える意識も存在し、その結果、漫然とした時間外勤務を誘発し、業務効率を低下させている。

イ　休暇に対する意識

業務多忙を背景とし、休暇に対する職員の意識が低下している。

休暇を取得しない職員の存在、休暇を取得しないことを誇るといった価値観が、他の職員へ悪影響を及ぼし、休暇を取得しづらい組織風土へ繋がっている。

（５）その他

ア　モラル意識の低下

残念ながら、ごく一部のモラル意識の低い職員による不適切な行為が発生している。いわゆる不祥事が発生すると、他の職員の心理面に悪影響を与えることとなる。

イ　地域とのかかわり方の差

職員により地域とのかかわり方に差があり、担当者が深く地域にかかわっていると、後任者も同等のかかわり方を求められ、負担となることがある。

第３章　働き方改革の具体的な手法について

前述の第 2 章で挙げられた課題に対して、具体的な改善の手法について、「組織風土・職員の意識改革」、「効果的な行政運営」、「多様な働き方と WLB の実現」、「職員の活躍推進」の分野に分け検討を行った結果、以下の案が提案された。

１　組織風土・職員の意識改革

（１）首長からのメッセージ発信及びイクボス宣言

WLB を実現する職場づくりを行うためには、職員各層の意識改革が前提となる。首長からのメッセージ発信やイクボス宣言を行い、管理職層が自らの意識改革を率先して行うことは、組織の一体感の醸成や、一般職員の意識改革につなげていくことができる。

（２）取組事例の情報共有

取組当初は、その効果が発現しにくく、職員の意識付けにも時間を要することとなる。また組織内部には、その業務内容から様々な形態の部署が存在しており、働き方改革の実践方法やその効果は一律的ではないと思われる。

庁内で取組事例とその成果についての情報共有を図ることにより、部署の特性に応じた取組の実施と職員の意識改革を促進する効果が得られる。

（３）定性的評価の実施

働き方改革の成果は、時間外勤務の削減時間数という定量的な指標で示されるものだけではない。職員の仕事に対する「意識の変容」から始まり、「働きやすさ」や「働きがい」に至る、職員の内面にもその成果が発現されるため、「定性的評価」も重要である。そのため、取組後、定期的な職員の意識調査等の実施が好ましいと思われる。

（４）人事評価制度への反映

職員への意識づけと、働き方改革の実効性を高めるための手法として人事評価制度に反映させるのも方法のひとつであると考える。管理職員に対しては「WLB への取組」や「時間外勤務の削減」、一般職員に対しては「業務改善の工夫」等の項目を追記することが有用であると思われる。

この人事評価制度は評価者が上司によって行われていることが多いが、同僚や部下からの複数の視点より評価を行う、いわゆる 360°評価も方法のひとつである。複数の評価者の視点で多角的に評価を行うことにより、納得性を高めると同時に、上司が気づけていない特性等の発見にも繋がる。また結果のフィードバックを通して、コミュニケーションの向上も図ることができる。

（５）自発的な改革の推進

職員の自発的な改革、業務改善を推進するために、業務改善提案制度を創設し、そこで提案のなされた改善案については積極的に実践することにより、職員への意識づけと、より実情に応じた業務改善が可能となる。

（６）職場のコミュニケーション改善

職場のコミュニケーション、人間関係が悪化すると、職員のモチベーションや職場の生産性の低下にも繋がることから対応が必要である。

人間関係においては、一般的に「思いやり」や「優しさ」をもって接することが望ましいが、これらは相対的なものであり、これを職場において求めることには実効性に欠ける部分がある。このような、情緒や感情などプライベートな部分以外の方法として、「行為スキーマ」を活用する方法がある。

この行為スキーマは、メンタルヘルス管理士協会によって提唱され、その詳細は「職場のコミュニケーション改善の処方箋」（日本法令）に記されている。

「行為スキーマ」とは「行動の癖」のことであり、無意識的に行う動作に良い癖をつけるためのツールであるが、その具体的な方法として次の５項目が挙げられている。

・顔上げあいさつ

相手にあいさつや返事をしたという意思を明確に伝えるために、あいさつをする際に顔を上げる。

・ですますハイ会話

言葉の最後に「です」、「ます」をつけ、返事については「ハイ」とすることをルール化し、丁寧な会話を推進する会話法。

・うなずき表現

相手が話し始めるまで静かに待ち、その内容に先入観を持たずに、うなずきながら聞く。相手を受容し共感しながら聞く、いわゆる傾聴の姿勢を示す。

・一声かけ運動

心身の疲労や困っている職場の仲間の変化や変調に気づくために、定期的・積極的に声掛けを行う。

・観察朝礼

朝礼や終礼にてお互いの様子を観察しあうことにより、メンタルヘルス不調を早期発見するとともに、お互いを尊重しあう土壌を醸成する。

これらを職場のルールとして定着させることにより、お互いを尊敬しあえる組織風土を醸成し、仕事を円滑に回すことを最終目的としているが、その基本的な考えとしては、職員がお互いを認知・承認することにある。

人間の欲求には、アメリカの心理学者アブラハム・ハロルド・マズローが提案した下図「マズローの欲求５段階説」によると、成長欲求である「自己実現の欲求」と、欠乏欲求である「承認の欲求」、「所属と愛の欲求」、「安全の欲求」、「生理的欲求」に分かれるといわれる。この「行為スキーマ」は主に「承認の欲求」を満たすことにより、成長欲求である「自己実現の欲求」へつなげるステップであるといえる。職場の人間関係を改善するとともに、職員の仕事に対する意欲の向上にも効果が期待できると思われる。

（７）お互いを尊敬しあえる関係性の構築

職員相互が尊敬・尊重しあえる関係性を構築することが、職場のチーム力の強化にも繋がることとなる。その関係性をつくる方法の一案として以下のもの提案する。

ア　職員表彰制度

日常業務の中で創意工夫を凝らしている職員を表彰することにより、職員のやる気を引き出し、職員相互が高め合う組織風土を形成する。

イ　サンキューポイント

職員にあらかじめポイントを交付しておき、仕事で協力をしてもらった際に、その感謝の印として相手にポイントを贈呈し、そのポイントについては福利厚生サービスに利用できる等、工夫する。感謝の気持ちを可視化し、賞賛する組織風土をつくるとともに、インセンティブ化することにより、意欲の向上、相互協力関係の構築へ繋げることが可能となる。

２　効率的な行政運営

（１）事務事業の見直し

現在の多岐に亘る業務の中には、その事業の目的がおおよそ達成されたもの、事業効果が薄いものも含まれているものと思われる。そのような事業を精査し、事務事業のスリム化を図った上で、真に必要な住民サービスの検討を行うことが好ましい。

事業廃止・統合を含めた事業の見直しを図るためには、現在各市町が導入している事務事業評価制度を再考等、実効性を高める必要がある。

（２）効率的な事務処理

各部署で抱える事務事業については、非常に煩雑なものとなっているが、業務を行うにあたって、マニュアル化されていない部分も見受けられる。担当者の経験則に基づく事務処理は、業務の属人化を招くこととなり、異動時の円滑な事務引継ぎや職員間での連携を図る際の支障となるとともに、担当間でのサービスの不均衡の発生にも繋がることとなる。

定型的な業務については、徹底したマニュアル化、それに伴う業務の可視化を行うことにより、この問題は解消できる。また、マニュアルを作成する際には、必然的に業務フローの分解・見直しが行われるため、作業工程のスリム化や、場合によっては業務の一部委託やシステム改修等の検討も行うことができる。

なお、この作業を OJT の題材として活用すれば、若手職員の能力育成にも繋がることとなる。

（３）AI・RPA の導入

ICT 技術を有効活用することにより、職員の作業量を削減することが期待されている。第１章でも述べたとおり、「Society5.0」時代において「スマート自治体」への転換が求められている。また、今後自治体が働き方改革を推進するにあたり、その過程において BPR の効果も発現されれば、持続可能な行政運営に繋がることが期待される。

近年、AI（人工知能）や RPA（robotic process automation）を導入した自治体の事例が増えてきている。特に RPA については関心が高まってきていることから、当研究会において先進市である奈良市への視察と、ベンダーである富士通株式会社を招聘し勉強会を開催した。

以下 RPA の概要について記載する。

ア　RPA とは

これまで人間が手作業で行ってきた業務（主に定型作業）をソフトウェアのロボットが代行・自動化を行う概念をいう。

イ　RPA の活用範囲

RPA には資料 10 とおり 3 つの段階があり、現時点で実用化が進んでいるのはクラス 1 の部分である。このクラスでは、人間が行っていた作業をそのまま記憶し、忠実に再現することで、業務プロセスの自動化を行う。

資料 10

クラス	主な業務範囲	具体的な作業範囲
クラス１ RPA（robotic process automation）	定型業務の自動化	・情報取得や入力作業、検証作業等の定型的な作業
クラス２ EPA（enhanced process automation）	一部非定型業務の自動化	・RPAとAIの技術を用いることにより非定型作業の自動化 ・自然言語解析、画像解析、音声解析、マシーンラーニング技術の搭載
クラス３ CA（cognitive automation）	高度な自動化	・プロセスの分析や改善、意思決定までを自ら自動化するとともに、意思決定 ・ディープラーニングや自然言語処理

総務省HPより作成

ウ　活用できる作業内容

現時点で活用できる作業内容は、「大量作業」、「反復作業」、「単純作業」「ルールとして定義できる作業」といわれている。

逆に、「ルールと手順が明確化されていない」、「定期的に処理されない（年 1 回の業務など)」、「処理パターンが多い」等は向いていない。

エ　メリットとデメリット

RPA は、単純一括処理かつ大量作業に有効であり、生産性の向上と時間外勤務の削減の効果が得られ、また人為的なミスも防止し、作業品質の向上の効果も得られる。

加えて、その導入の際には、業務フローの分解・分析が行われることから、その過程において、業務の可視化、作業工程のスリム化も期待できる。

他方で、システム開発よりはコストを要しないものの、対象事業の選定から業者へ委託を行うと一定の費用を要することなる。RPA は職員個人で、任意にシナリオを作成し運用することに利便性があるが、運用には一定の知識や経験を要する。

将来においては、効率的な事務の遂行に必要不可欠な技術となるであろうが、現状では、その導入については、対象とする事業の規模や内容、作業環境等を勘案し、十分にその効果が得られるかの検討を要するものと思われる。

（４）効率的な会議運営及び意思決定の迅速化

効率的な会議の運営を図るために、資料の精査や事前配布、会議に要する時間と議案の時

間配分の明確化、会議録の作成方法を台本形式から要旨の記述へ変更する等が有効であると思われる。時間の許す限り自由討議を行うのではなく、会議の目的を明確化し、時間配分を予め設定することにより、密度のある議論に導くことができる。

次に意思決定（決裁行為）の迅速化を図るためには、現状の煩雑な資料作成を改善する必要がある。案件に応じた資料のレイアウトの統一化や、資料の構成や論点を部署内で意思統一をした上で業務に着手する等、見直す点は多い。

また、階層毎に幾度も詳細な説明行為を求めるのではなく、職責に応じた管理区分において意思決定を行うことが好ましい。

（５）庁内照会の見直し

庁内メールシステムの導入等により、関係部署への照会が行いやすくなった一方で、これを処理するための業務量も職員の負担となっている。

庁内照会については、その要否や、標準照会期間の基準を設定するとともに、全庁照会を要する業務については年度当初にマスタースケジュールの公開を行う、時間外における庁内問い合わせの原則禁止等、ルール化を検討する必要がある。

（６）文書管理の効率化

各部署で作成された資料、データについては、部署毎、作成した職員毎に管理・保存方法が異なっていることが多く、資料の検索が困難で時間を要する場合も多い。これを解消するために、その取扱について庁内で統一化を図る必要がある。

また、電子決裁システムを導入していたとしても、依然として紙ベースの文化が残っており、有効に活用されていない。文書保存、決裁行為の効率化のためにも、電子決裁の徹底化を検討する必要があると考える。

その上で、過去の紙文書（アーカイブ情報）の電子化も検討する余地がある。

（７）業務の属人化の防止

属人化を防止するためには、業務の共有化が必要であるが、その過程において、業務の可視化と、正・副担当の設置が必要であると考える。

ア　業務の可視化

先に述べた業務のマニュアル化や業務フロー図を作成することにより、業務の可視化が行われ、他の職員でも対応が可能となる。

また、朝礼やスケジュール表を活用し、作業の進捗状況を適時把握することも有用であると考える。

イ　正・副担当の配置

業務をひとりで担当するのではなく、副担当者を設置することにより、担当者が不在でも副担当者での対応が可能となり、業務の停滞を防ぐことができる。また、職員相互の連携も図ることができ、職員の負担軽減、効率的な業務遂行が可能となる。

（８）業務のサポート体制の構築・繁忙期への対応

部署、担当間の繁忙期へ対応するために、業務のサポート体制について検討を要する。

例えば、高度な判断を要しないが人手を要するような業務について、庁内システム等を利用し、協力要請を行えるようなシステムの構築が考えられる。ただし、この際には、応援業務が勤務時間内であること、応援業務に従事する職員については、当日は時間外勤務を行わないこと等のルールの設定が必要となる。

また、業務状況に応じ、部内における弾力的な職員配置が行えるよう、部内における人員配置の権限を部長級職員に付与する等も考えられる。

（９）時間外勤務の削減

漫然とした時間外勤務の実施を防止するため、事前命令を徹底するとともに、朝礼や夕礼において、業務の進捗状況を把握し、時間外勤務の要否について、所属長が的確に判断する必要がある。

また、時間外勤務の削減を単なるスローガンとして終わらせないために、具体的な目標数値を設定し、定期的に達成状況の評価・検証も行うことにより、職員への意識付けがなされ、自発的な取組へも繋がるものと思われる。

３　多様な働き方と WLB の実現

（１）多様な働き方の整備

多様な働き方を実現するために、以下について検討を行う。

ア　在宅勤務

在宅勤務は、育児・介護、その他の理由を抱える職員の就業継続、在宅で集中して業務に取り組み、職員が自律的に業務を進めることによる生産性の向上、ストレスの緩和、及びこれらによる生活の質の向上といった効果が期待されるといわれている。

ただし、その導入にあたっては、業務管理のあり方や在宅勤務の対象とする業務の選択等の課題も残る。

神戸市の事例では、在宅勤務制度を導入するにあたり、在宅勤務専用のパソコンと専用 Wi-Fi を用意することにより、在宅勤務であっても庁内と同等の業務を行える環境を整備している。庁内ネットワークにアクセスできることにより、各種データを使用し業務遂行が行えるとともに、勤退管理や業務の指示等をメールで行うことにより前述の課題に対応している。

イ　モバイルワーク

モバイルワークは職員にモバイル端末を配布することにより、外出先での業務の利便性の向上が見込まれる。セキュリティの課題はあるものの、生活保護業務の訪問記録（大阪市で事例あり）や、災害時における迅速な情報収集や対応に有効である。

ウ　サテライトオフィス

平成の大合併以降、市町の行政区画は拡大し、それに伴う移動時間も増え、業務効率の低下の一因にもなっている。また議会対応時等、出先機関の職員が本庁で業務を行う際の環境が整備されておらず、資料作成等に支障をきたすことも多い。

市町の関係施設の一画に、サテライトオフィスもしくは職員が自由に使用できるパソコンを設置することにより、用務先で事務作業が行え、業務の効率化に繋がる。

エ　時差出勤制度

時差出勤は、家庭と仕事の両立、通勤疲労の軽減等による健康維持、住民対応を要しない時間帯に仕事に集中することによる事務効率の向上に有用であると考えられ、県内の市町の一部でも既に導入されている。

（２）帰りやすい風土の醸成

帰りやすい職場の風土をつくることも重要である。

他団体の事例では、定時に帰宅する予定であることを示す札を机に掲げ周知することによる「帰りますの可視化」の取組が行われている。
また、ノー残業デーとは反対に、真に時間外勤務を要するときにのみ時間外勤務を行う姿勢を明らかにする「イエス残業デー」という取組もみられる。
これらの先進事例を参考にしつつ、各職場の状況、職員の意識レベルに応じた取組が求められる。

（３）子育て・介護と仕事の両立
子育てと仕事の両立だけでなく、今後は介護と仕事の両立も重要な課題となってくる。
子育て世代への取組としては、男性の育児休業の取得者が未だに少ないことから、取得促進に向けて、啓発活動等を実施する必要がある。
育児休業者は、その期間中、職場との接点が希薄となり、また能力育成の機会も損なわれ、復職後の職務にも影響が出るおそれもあることから、休業期間中及び復職時におけるサポート体制についても考えなければならない。他団体では、育休中の職員への種々の情報提供や現状把握を目的として、専用のサイトを利用し円滑な復職を目指している事例も見られる。育休職員は、復職するにあたり、不安感を有していることから、これを軽減するとともに、復職後円滑に業務が行えるよう育児への影響に配慮した上で自宅研修を実施し、能力開発を行う等の配慮が必要であると考える。
また、復職後は職員の状況や希望に配慮し、配置先を検討する等、安心して働くための配慮も求められる。
次に介護休暇については、第１章の勤務状況調査の結果からもわかるとおり、取得者は非常に少なく、制度への理解が低いと考えられる。介護休暇制度の周知、及び理解を深めるための研修を実施することにより、介護休暇取得の推進を図る必要がある。また、介護休暇取得者及び職場のサポート体制についても検討しなければならない。

４　職員の活躍推進

（１）キャリアパスの提示
職員の就労意欲の低下は、自分の将来像が把握できないことにも起因すると思われる。職種毎に、どのような経験を積み、どのような能力を身に着けるか等を明確にしたキャリアパスもしくはキャリアラダーを作成し、ステップアップの道筋を明示する。

（２）モチベーションの向上
煩雑な業務に忙殺され、業務の本質や目的を忘れがちになり、閉塞感を抱いている職員も少なくない。庁内システム等で、仕事の成功事例や喜びの情報・感情を共有することで、仕事に対するポジティブな思考の醸成に繋がると思われる。

（３）職務経験者・シニア職員の有効活用
人口が減少し、働き手が不足する中で職員の確保は重要な問題である。また、地方自治体が担う業務が煩雑、高度化してきている状況において、専門的な能力も求められる。現在一部の市町で実施されている、職務経験者採用等により、即戦力として活用するとともに、専門知識や行政にはない価値観を行政運営にフィードバックすることにより、住民サービスの向上を図ることが期待される。

また人生 100 年時代といわれる現在において、60 歳以上であっても、就労意欲に満ちた人材は多数存在している。現役時代に培った知識と経験は非常に貴重な財産であることから、シニア職員の任用・運用方法についての積極的な検討等、知識・経験の組織的な伝承を図るべきである。

（４）女性職員の活躍推進

女性職員の活躍推進については、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律及び次世代育成支援対策推進法に基づき、特定事業主行動計画が策定され目標数値等が定められている。

これを実効性のあるものとするためには、女性職員の意見を集約し、職場づくりへ反映させることが望ましい。加えて、女性活躍について男女共通の課題とし、当事者として考えられるよう、男性職員の意識改革も必要である。

また、現在は女性の管理職員が少なく、自身のキャリアについてイメージがしにくいと思われるため、キャリア形成を支援するための研修や、ロールモデルとなる人材の育成、メンター制度による若手職員の支援等を行い、女性職員のキャリア意識の醸成を支援する必要がある。

なお、女性職員の活躍推進には、男性職員の意識改革も重要であり、性別を問わず、組織全体の課題として取り組むことが求められる。

第４章　働き方改革の推進に向けたロードマップについて

１　働き方改革の先に求める姿について

現状の公務職場が抱える課題及び改善案については、これまで述べてきたとおりであるが、それらを個別に解消するだけでは「改善」であり「改革」ではないと考える。働き方改革とは、全職員が共通の目的意識をもって、「働きやすく、働きがいのある職場」、その先にある「サービスの向上」を目指して、職員ひとりひとりが行動を起こし、組織全体が変容を遂げることである。

そのためには、働き方改革の先に求める姿、ゴールを設定することが必要であり、当研究会では、資料 11 のゴールを次のとおり設定した。

資料 11

テ　ー　マ	目　標	ゴ　ー　ル
改革の土壌となる意識・風土の醸成	職員の意識改革	・働き方改革の観点に立った業務遂行と組織経営 ・職員の自主性・主体性の発揮
	職場の人間関係の改善	・お互いを尊重しあえる人間関係 ・円滑な意思疎通・業務遂行
効率的な行政運営・生産性の向上	効率的な行政運営・生産性の向上	・真に必要な住民サービスの提供 ・効率的な事務処理、適正な人員配置、質の高い住民対応の実現 ・迅速な意思決定による住民ニーズへの対応 ・業務量の平準化及び共有化による職員の負担軽減 ・経費削減による持続可能な行政運営の実現
多様な働き方とワークライフバランスの実現	多様な働き方の検証・導入	・家庭と仕事の両立が図りやすい職場 ・外出先でも業務可能とし、時間を有効活用 ・柔軟なワークスタイルの実現
	ワークライフバランスの実現	・ワークライフバランスが実現し、活き活きとした職場環境の実現 ・住民目線での行政運営の実現
	子育て・介護と仕事の両立	・誰もが安心して働き、復職できる職場環境の実現
職員の活躍推進	人材確保及び育成	・働き甲斐の実感 ・パフォーマンスを発揮し、質の高い住民サービスの提供
	女性の活躍推進	・女性が安心して働ける職場環境の実現 ・女性職員の意欲の向上 ・男性職員の意識の醸成

２　働き方改革の推進に向けたロードマップについて

上記の各テーマ、目標毎に個々の問題を段階的に解消し、ゴールを目指すことを目的として、働き方改革の推進に向けたロードマップの試案を作成した。

働き方改革を推進するためには、単に年間時間外勤務時間数を一定の時間内に収めることを目的とした通知を行い、形骸的な WLB の実現を謳った「ノー残業デー」の実施等の規制型のアプローチのみでは浸透しない。時間外勤務時間数の規制のみでは、実際には勤務を行っ

ていても時間外勤務手当の申請を行うことができない「サービス残業」を誘発し、働き方改革を推進することが却って職員の心身を疲弊させることにも繋がり兼ねない。

真の働き方改革の実効性を求めるためには、各目標を達成するための土壌を醸成し、段階的に職員意識や組織風土の変容を導き、行政運営の仕組みを再構築していくことが重要であると考えている。

これより、今回の試案については、資料 12～15 のとおり、各テーマの目標の細分化を行うとともに、フェーズに応じた改善方法の提案を行う形式を採っている。

なお、このロードマップについては、実践にあたっては、各自治体の状況に応じ、目標や改善方法の再設定を行っていただきたい。

資料 12

改革の土壌となる意識・風土の醸成

目　標		第１ステップ	第２ステップ	第３ステップ	ゴール
職員の意識改革	改革の意識・動機付け	首長や管理者層からのメッセージ・イクボス宣言	取組事例の情報共有	定性的評価（意識調査）の実施	○働き方改革の観点に立った業務遂行と組織経営 ○職員の自主性・主体性の発揮
	特別研修の実施	管理職員特別研修の実施（WLB・組織経営等）	階層別研修の実施（WLB・業務改善等）	職員研修の充実	
	人材評価制度への反映	管理職員評価に「働き方改革」追加	一般職員評価に「働き方改革」追加	評価者の拡充（360評価の導入）	
	自発的な改革の推進	業務改善提案制度の創設	提案内容の実践・提案制度の継続	業務改善提案制度の定着	
職場の人間関係の改善	職場のコミュニケーション改善	行為スキーマの試行	行為スキーマの再考・全庁実施	コミュニケーションの円滑化	○お互いを尊重しあえる人間関係 ○円滑な意思疎通・業務遂行
	お互いを尊敬しあえる関係性の構築	職員表彰制度の実施	サンキューポイントの検討	良好な人間関係の構築	

資料 13

効率的な行政運営・生産性の向上

目　標		第１ステップ	第２ステップ	第３ステップ	ゴール
効率的な行政運営・生産性の向上	事務事業の見直し	事務事業評価制度の見直し	事務事業のスリム化	新たな住民サービスの検討	○真に必要な住民サービスの提供 ○効率的な事務処理、適正な人員配置、質の高い住民対応の実現 ○迅速な意思決定による住民ニーズへの対応 ○業務量の平準化及び共有化による職員の負担軽減 ○経費削減による持続可能な行政運営の実現
	効率的な事務処理	定型的な業務のマニュアル化	業務フローの見直し	業務委託・RPA・AIの導入	
	効率的な会議の推進	庁内会議のルール検討（開催時間・資料のフォーマット等）	効率的な会議の実施	電子資料・ネット会議の検討	
	意思決定の迅速化	資料のスリム化（フォーマットの検討）	資料のワンペーパー化	職責に応じた管理区分	
	庁内照会の見直し	庁内照会のルール化（照会先の絞り込み・終業後の問い合わせの禁止）	定型業務のマスタースケジュールの公表	適切な時期及び内容の庁内照会の実施	
	文書管理の効率化・ペーパーレス化の促進	データ保存方法の統一化	電子決裁の徹底	アーカイブ情報の電子化の検討	
	業務の属人化の解消・業務量の平準化	業務の可視化	正・副担当の設置	業務の共有化	
	各所属における業務量の是正及び繁忙期への対応	各所属の業務量・繁忙期の把握	配置人員の再考 業務サポート体制の構築	部内における弾力的な人員配置の検討	
	時間外勤務の削減	事前命令の徹底化及び朝礼・夕礼による業務進捗の把握	時間外削減目標の設定	定量的評価の実施（目標達成度の評価・検証）	

資料 14

多様な働き方とワークライフバランスの実現

目　標		第１ステップ	第２ステップ	第３ステップ	ゴール
多様な働き方の検討・導入	在宅勤務検討・導入	システム構築及び制度検討	在宅勤務の導入	在宅勤務の普及・定着	○家庭と仕事の両立が図りやすい職場 ○外出先での業務も可能とし、時間を有効活用 ○柔軟なワークスタイルの実現
	モバイルワークの検討・導入	タブレット端末及びシステムの構築	庁外での業務運用の試行	庁外での業務運用の普及・定着	
	サテライトオフィスの検討・導入	制度検討及びサテライトオフィスの設置	サテライトオフィスの運用開始	サテライトオフィスの定着	
	時差出勤制度等の検討・導入	条例・規則等の整備	時差出勤制度等の運用開始	更なる柔軟な勤務制度の検証	
ワークライフバランスの実現	帰りやすい風土の醸成	帰りますの可視化	イエス残業デー	定時帰宅の意識の定着	○ワークライフバランスが実現し、活き活きとした職場環境の実現 ○住民目線での行政運営の実現
	ワークライフバランスの推進	ワークライフバランスに関する情報発信	ワークライフバランスに資する新たな休暇制度の検討	職員の住民活動の活発化	
子育て・介護と仕事との両立	子育てと仕事の両立	男性職員の育児休業取得の推進	育休職員へのサポート体制の構築	復職後の配置先の検討	○誰もが安心して働き、復職できる職場環境の実現
	介護と仕事の両立	介護休暇制度の周知及び研修の実施	介護休暇取得の推進	介護休暇取得者へのサポート体制の構築	

資料 15

職員の活躍推進

目　標		第１ステップ	第２ステップ	第３ステップ	ゴール
人材確保及び育成	モチベーションの向上	仕事の喜びの共有化	キャリアパスの検討	キャリアパスの提示	○働き甲斐の実感 ○パフォーマンスを発揮し、質の高い住民サービスの提供
	職員の能力開発	OJT・職能研修の実施	人材育成型の人事異動の検討	人材育成型の人事異動の実施	
	人材の確保	職務経験者採用の推進	シニア職員の雇用方法の検討	職務経験者・シニア職員の有効活用	
女性の活躍推進	女性職員の働きやすい職場づくり	女性職員研修及び意見交換会の実施	女性職員の意見の集約	女性職員の働きやすい職場づくりの推進	○女性が安心して働ける職場環境の実現 ○女性職員の意欲の向上 ○男性職員の意識の醸成
	女性職員のキャリア形成支援	女性職員のキャリア形成支援研修の実施	ロールモデルとなる人材育成・メンター制度の導入	女性職員の管理職への登用の促進	

３　働き方改革を推進するにあたって

働き方改革を実践した成果については、民間企業を含め、多くの組織において、「時間外勤務の削減数」や「コスト削減」に着目し、その時間数や金額によって表されていることが多い。このような「定量的評価」が行われるのは、働き方改革が「生産性の向上」を目的のひとつとしているからであり、当然に組織経営の観点からは無視することはできない。

しかしながら、働き方改革は職員の「WLB の実現」という目的を有していることを忘れてはならない。かつ、公務職場における生産性とは「生産性＝成果・効果／労働量（人員数×労働時間）・経費」であり、効果的な業務には、職員の WLB を整え、市民感覚を養うことに他ならない。この WLB は、職員の仕事に対する「意識の変容」から始まり、「働きやすさ」や「働きがい」に至る、職員の内面にその成果が発現されるため、「定性的評価」も重要である。

改革に着手する当初においては、一時的に事務が煩雑となり、職員からの反発も予想され

る。このため、まずは、身近で定量的な成果が得やすい部分から実践し、そのミニマムサクセスを全体で共有、蓄積することにより、職員の意識の変容が促され、改革を加速させるといった、「定量的な改革」と「定性的な改革」の相乗効果により促進されることが望ましい姿と考える。

第５章　ロードマップの試行について

１　ロードマップの試行について

第４章に記載したロードマップが、効率的な行政運営及び生産性、組織風土、職員意識にどのような影響を与えるかを検証することを目的として、当研究会に参加していただいている市町において試行し、その効果について検討を行った。

なお、試行するに際しては、全ての項目を行うことは難しく、また各市町の状況もあることから、カスタマイズを行いながら可能な範囲において実践していただいた。

２　試行状況について

各市町における試行結果の詳細については、「別添４　ロードマップ試行状況」のとおりである。また、その概要については下記のとおりである。

（１）津市

ア　職員の意識改革・コミュニケーションの充実を中心とした風土づくり

ⅰ　「語ろう会」の実施

「職場のコミュニケーションの改善」を目標とし、モデル部門において職位横断型の意思疎通の機会を設定している。

第１ステップとして、職場の現状・課題の共有化を図り、「コミュニケーションの醸成」を取組課題として設定し、第２ステップとして「語ろう会」を実施することにより、職員の相互理解につなげている。これにより、コミュニケーションの促進が図られるとともに、各所属の業務内容や繁忙期の理解と、職員間の連携の必要性の理解も行われ、職員の主体的な意識への変容及び組織風土への醸成へと導いている。

今後、当該取組の定着化、全庁的な展開が望まれる。

ⅱ　組織全体への浸透

階層別研修や各種セミナーにおいて、業務の効率化、働き方の見直しをテーマに組み入れ、職員の意識改革を図っている。また、階層別研修、組織経営セミナーにおいては、市長講話及び市長との意見交換を行い、トップメッセージの発信を行っている。

ⅲ　各種研修の実施

職員の意識改革やモチベーションの向上等を図るため、職員意識改革セミナー、やる気・モチベーションアップ研修、メンタルヘルス研修、女性職員セミナー、男女共同参画研修、ハラスメント防止研修、ユニバーサルデザイン研修、手話コミュニケーション研修等を人事課及び事業所管課の共催等により実施し、職員の意識改革に向けた動機付けや働きやすい職場環境の土壌づくりに取り組んでいる。

イ　働き方の見直しに向けた制度・仕組みの定着

従来から実施している一斉定時退庁日等の取組に加え、年次有給休暇の取得促進を目指し、計画的休暇取得制度の実施や、庁内掲示板を利用した情報発信を行っている。あわせて、年末年始休業にあわせた休暇取得の促進を目的とし、仕事納め式を廃止した。また、管理職員の時間外勤務の状況把握、及び自らの勤務時間を管理する意識を確立さ

せるために、管理職員を対象とした時間外勤務入力システムの運用も行っている。

これらの取組により、年次有給休暇の取得促進、時間外勤務の縮減の効果が認められる。

執務体制に関しては、外国人住民に係る窓口対応の充実と効率化を図るため、多言語遠隔通訳システムを導入するとともに、語学力の向上を目指した英語研修を実施している。また、広報・シティプロモーション、施設管理業務等への活用を図るため、ドローンを導入し、実践的な活用に向けた研修を実施している。

ウ　職員の活躍推進・人材確保

ⅰ　市職員の魅力ややりがいの周知

市職員として働く魅力、やりがい等を広く周知し、人材の確保を図るため、市の仕事に興味のある方を対象とした業務説明会（津市及び東京で開催）、土木職の業務内容を紹介する土木職しごと見学ツアーを開催するとともに、市ホームページへの先輩職員からのメッセージの登載、採用説明会における職種別座談会の開催等に取り組んでいる。

ⅱ　職務経験者採用等の実施

民間企業等で培われた豊富な経験や知識の市業務への活用やＵＩＪターン就職への対応等を図るため、職務経験者採用を実施するとともに、職員の育児休業への対応を図るための育休代替任期付職員採用を実施している。

（２）四日市市

ア　改革の土壌となる意識・風土の醸成

取組体制として「働き方改革推進本部」を設置し、人事制度やAI等の導入に関する議論を行い、積極的かつ効果的な施策の検討及び展開を図っている。

また、管理職員によるイクボス宣言、メンタルヘルス研修、ハラスメント防止研修を実施することにより、職員の意識改革・動機づけを行い、働きやすい職場環境の土壌へつなげている。

特色的な取組としては、職員の子どもが職場を見学する「こども参観」を実施することにより、育児を行う職員を応援し、仕事と育児を両立する働きやすい職場づくりへの意識改革を図っている。

イ　効率的な行政運営

ⅰ　AI等を活用した業務改善

多言語翻訳ツール、議事録作成ツール、RPAを活用し、業務改善の実証実験を実施し、その効果についてはコンサルを導入し分析を行っている。

ⅱ　時間外勤務の削減

職員個人で時間外勤務計画を作成し、所属長が進捗の管理を行うとともに、システム改修を行い、計画時間と実績時間をリアルタイムで確認できる環境の整備を行った。これにより、職員の働き方の可視化が行われ、所属長のマネジメントや職員同士の業務分担を行うための情報の共有が図られた。

ウ　多様な働き方をワークライフバランスの実現

ⅰ　多様な働き方の検討

時差出勤勤務制度の運用を行い、職員個人にあわせた多様な働き方を実現している。その運用については、アンケートの結果をふまえ、現在は3種類の勤務パターンを設定しており、2019年度（12月末現在）における利用実績は280件となっている。

ⅱ　ワークライフバランスの実現

「アニバーサリー休暇」や「チャレンジ休暇」等の制度を設けるとともに、「ワークライフバランス充実度確認票」により、年次有給休暇の取得促進に努めている。

また、21 時 30 分には、音楽を放送し帰宅を促す工夫も行っている。

ⅲ　子育てと仕事の両立

配偶者が出産予定、もしくや子どもが生まれたばかりの男性職員を対象とし、「子育てハンドブック」の送付や「プレパパ勉強会」の開催を行い、育児休業等の制度説明等を行うことにより、男性職員の育児休業の取得を促進させている。

エ　職員の活躍推進・人材確保

職員募集のプロモーションムービーを作成し、市職員として働く魅力・やりがいを広くアピールするとともに、業務説明会を開催し、採用試験申込者の増加を図っている。

（３）伊勢市

・　多様な働き方とワークライフバランスの実現

ノー残業デーの意識を高め、ワークライフバランスの実現を目標として、ノー残業デーにおけるパソコンの自動終了を実施している。これにより、勤務時間内に業務を完了させる意識づけがなされ、時間外勤務実施者数及び時間数の減少に繋がった。

（４）松阪市

・　効率的な行政運営・生産性の向上

膨大な業務量となっている会計事務の業務の簡素化を目指し、内部職員により構成される「会計事務改善プロジェクト」を編成し、他市の状況把握や関係部局との調整を行いながら改善案の検討を行っている。

改善については「チェックの簡素化」と「運用の簡略化」を主軸として検討を行い、業務フローや事務規定の見直しを図っている。

これらの実施により、会計担当部局の繁忙期における事務の集中の回避や、職員の身体的、精神的負担の軽減に期待が持てる。

（５）朝日町

・　職員の意識と風土の改革、効率的な行政運営・生産性の向上

「安心して働ける職場」、「働きやすい職場」、「警笛な職場環境」を目標とし、労働安全衛生の観点より職場環境改善活動を実施している。産業医、職場委員、職員組合が連携し、職場巡視や環境改善活動等を展開している。そして、「安全衛生委員会だより」により、活動状況の情報共有や休暇取得等の啓発を行うことにより取組の促進を図っている。

また、チームワークの重要性を理解するための研修の開催や、多様化した働き方を理解するためのアンケート、セルフチェックを実施することにより、職員の意識改革も図っている。

（６）明和町

ア　効率的な行政運営・生産性の向上

ⅰ　効率的な会議の促進

効率的に会議を行うために庁内会議のルールを設定し、開催時間については１時間以内を目途とし、日曜開庁の振替日である金曜日を外すこととしている。これにより、円滑な議事進行と職員の負担軽減が図られることとなった。

ⅱ　各所属における業務量の是正及び繁忙期への対応

各所属の業務量及び繁忙期について把握するとともに、職員の意見を集約し、配置人員の再考、業務のサポート体制の検討を行い、2020 年 4 月に機構改革を実施する予定である。

ⅲ　時間外勤務の削減

朝礼の実施により業務予定を共有化するとともに、事前命令を徹底することにより時間外勤務の削減につなげている。なお、サービス残業の発生を回避するため、効率的な業務手順に努めた上で実施している。

これにより、各所属の業務量の把握も可能となり、業務量の平準化を目的とした機構改革の検討も可能となった。

イ　多様な働き方とワークライフバランスの実現

子育てと仕事の両立を目標とし、配偶者が出産予定である男性職員へ育児休業の取得の声掛けを行っている。

ウ　職員の活躍推進

企業等で培った知識・経験を活用し、即戦力となる人材を確保することを目的とし、職務経験者採用を実施した。

（7）度会町

・　改革の土壌となる意識・風土の醸成

職場のコミュニケーション改善を目的として、「行為スキーマ」を活用した人間関係の改善を試みている。モデル部門の職員を対象とし、研修を実施後、各職場において実践し、継続的な取組、職員への意識づけ、振り返りを目的とし、毎月アンケートを実施している。

アンケート結果では、コミュニケーションの改善に一定の効果があったと判断される意見がみられる。

3　まとめ

各市町における試行状況については、前述のとおりである。その実施にあたっては、市町ごとに状況が異なり、これまでの施策の経緯等により、画一的な展開が難しいことから、各市町の特性や重点課題に応じたカスタマイズがなされている。また、ロードマップの改善案の全てを想定した段階どおりに実施することは、時間的な制約の下で困難であることから、重点的課題を中心としての実施結果となっている。

今回、市町の特性に応じた実施結果となっており、共通項を見つけにくいものの、各取組において共通していることは、「職員の意識改革」を重点施策のひとつとし、「職員の主体性の発揮」を軸とした改革の推進を図っている点にある。

ワークモチベーション（働く動機）には、2 種類の動機があるとされている。ひとつは、報酬を得るために行動しようとする「外発的動機づけ」であり、もうひとつは自分の好奇心や興味から発し、自分なりに目標を設定し、工夫するといった行動自体から得られる達成感や充実感、成長感を求め自発的に行動しようとする「内発的動機づけ」である。この「内発的動機づけ」は、生産性を向上させるための重要な要素とされ、組織の目標と職員個人の目標（要求）をマッチングさせ自己管理で遂行させることにより、向上・発揮されるといわれ

ている。そのためには、組織目標を体系的に明確にし、その達成方法を十分に理解・納得することが必要であるとされている。

今回作成したロードマップについては、働き方改革を推進するための組織目標を項目ごとに設定するとともに、その改善方法の提案を行っており、かつ職員の意識改革にも重点を置いたものであり、上記の「内発的動機づけ」を促す構成となっている。

働き方改革には特効薬は存在しない。それは業務量、業務工程、人間関係等、多岐に亘る要因が複雑に関係しあっているからであり、改革の推進には多角的かつ複合的な取組が求められる。

働き方改革を推進する上での、目標のひとつは、年次有給休暇や育児休業を取得しやすい職場環境づくりを行い、職員の WLB を実現することである。そのためには、業務工程の見直しや AI の導入等により、業務の効率化及び平準化を図る必要がある。また、原課が責任をもって業務遂行にあたることは当然ながら、他課との連携を図り、お互いを尊重するとともに、協働的な運営が可能となる組織風土の醸成も必要である。

2019 年 4 月以降、各自治体において種々の取組に尽力されていると思われるが、今回のロードマップが、真の働き方改革を推進し、効率的かつ働きがいのある職場づくりの一助となれば幸いである。

別　添　資　料

別添１　職種別月別時間外勤務状況（2017 年度分）・・・・・・・・・・・・・・・・４３

別添２　職種別休暇取得状況（2017 年分）・・・　・・・・・・・・・・・・・・・５０

別添３　各市町の主な取組内容（2017 年度分）・・・・・・・・・・・・・・・・・・５９

別添４　ロードマップ試行状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６３

別添１　　職種別月別時間外勤務状況（2017 年度分）

津市

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	***22.4***	18.1	16.3	13.8	13.3	16.1	16.7	15.9	13.0	13.5	13.9	20.6	193.7
技術職	28.0	25.4	25.7	19.6	19.9	26.9	29.3	22.5	23.7	19.7	21.1	***31.5***	293.3
保育職	3.2	2.7	3.3	4.3	2.6	4.0	4.1	3.4	3.2	2.7	3.4	***5.4***	42.5
教育職	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.7	4.6	***6.3***	1.7	2.4	0.6	1.9	18.4
保健師	14.0	14.1	***16.9***	10.9	9.8	11.2	11.3	12.4	3.8	4.0	5.7	10.0	124.0
図書館司書	6.6	5.0	6.8	5.8	7.2	12.4	7.6	***12.6***	9.0	8.6	7.2	11.6	100.4
現業職	3.9	4.3	2.3	3.4	3.2	3.9	2.7	4.5	***4.6***	3.9	2.2	2.7	41.8
その他	9.4	12.1	10.1	10.5	8.1	10.1	9.3	***12.2***	7.5	7.7	7.8	12.1	117.0
全体	***15.6***	13.3	12.2	10.6	10.0	12.6	12.9	12.2	10.5	10.1	10.3	15.3	145.5

四日市市

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	32.6	28.1	28.4	21.0	24.1	23.5	***43.2***	24.9	19.9	21.4	23.1	30.4	320.6
技術職	41.5	35.7	40.7	31.5	37.1	44.0	***53.5***	41.7	33.3	30.5	39.6	43.2	472.3
保育職	12.2	12.9	15.5	15.1	11.2	17.5	***17.9***	13.6	15.4	15.0	15.9	23.8	186.0
教育職	17.3	19.1	20.8	14.7	11.7	17.3	20.3	17.8	15.2	17.0	***20.4***	19.7	211.3
保健師	22.0	24.8	27.4	20.8	25.1	27.7	***31.6***	26.8	19.7	17.5	22.3	31.0	296.7
現業職	3.6	***12.4***	3.1	6.1	4.6	5.6	6.7	9.6	6.9	7.6	6.7	8.1	81.0
企業職	20.7	23.8	22.6	17.3	20.1	20.6	***33.8***	21.5	15.6	18.5	17.9	22.0	254.4
全体	21.4	22.4	22.6	18.1	19.1	22.3	***29.6***	22.3	18.0	18.2	20.8	25.5	260.3

伊勢市

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	***24.0***	19.3	15.1	15.2	11.7	15.6	15.5	15.1	17.4	12.6	16.3	20.8	198.6
技術職	13.5	15.1	12.3	13.8	11.7	13.9	17.6	***24.2***	17.3	12.8	15.1	16.2	183.5
技術職（作業療法士）	5.0	2.0	1.0	0.0	0.0	2.0	0.0	3.5	***9.0***	2.0	3.0	0.0	27.5
保育職	***6.4***	4.0	4.0	4.4	2.9	3.9	4.4	4.5	5.9	3.5	4.1	6.2	54.2
幼稚園教諭	6.3	9.5	8.7	5.5	1.7	8.8	***9.9***	8.3	6.6	3.7	7.3	7.3	83.6
保健師	8.8	7.3	7.4	6.5	3.9	6.8	5.5	5.4	12.0	3.2	6.3	***11.1***	84.2
現業職	***3.9***	2.8	2.1	3.4	1.6	2.6	2.5	1.7	3.2	3.3	2.1	2.3	31.5
全体	15.9	13.0	10.4	10.8	8.1	10.8	11.1	11.4	12.7	9.1	11.2	14.2	138.7

松阪市

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	25.8	17.2	15.3	22.8	14.7	14.7	***28.9***	17.2	10.3	13.4	15.5	19.1	214.9
技術職	13.1	10.3	9.9	11.7	15.2	14.8	***33.5***	28.6	17.5	16.1	10.8	18.3	199.8
保育職	14.4	***15.3***	11.5	12.1	8.8	13.9	14.5	13.5	10.7	8.9	10.2	9.8	143.6
教育職	***44.0***	36.8	35.4	30.5	25.5	28.7	40.8	36.2	30.9	31.6	38.8	46.2	425.4
保健師	8.8	7.3	11.9	6.7	6.5	12.2	***16.7***	11.6	5.9	9.2	9.4	10.0	116.2
現業職	3.0	4.6	2.4	4.3	2.3	5.3	***6.5***	3.7	2.6	3.9	3.9	4.5	47.0
医療職（病院以外）	6.8	7.5	8.2	8.1	***10.8***	5.7	7.4	9.7	6.6	6.5	5.0	6.4	88.7
管理栄養士・栄養士	1.0	7.3	3.5	3.0	5.5	6.8	***18.5***	8.8	0.5	3.0	5.5	3.8	67.2
全体	18.0	13.7	11.8	16.0	11.3	12.8	***22.6***	15.2	9.7	11.2	12.1	14.8	169.2

桑名市

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
全体	7.9	6.5	6.1	6.7	4.6	5.5	6.2	5.2	4.6	5.5	6.2	***8.0***	73.0

鈴鹿市

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	***19.1***	14.1	12.0	11.8	10.4	12.3	13.3	12.1	11.5	10.3	12.2	17.0	156.1
技術職	9.1	10.4	10.0	9.1	10.1	13.2	13.7	***14.6***	10.2	7.8	10.1	11.7	130.0
保育職	4.6	4.5	5.6	5.4	3.7	5.4	***9.2***	4.7	3.6	3.5	4.3	5.5	60.0
教育職	23.6	24.0	22.6	21.1	15.0	15.4	22.1	19.2	20.3	20.9	21.3	***24.7***	250.2
保健師	***22.8***	18.5	12.8	7.7	5.6	14.6	13.4	11.6	5.7	7.0	11.1	19.8	150.6
現業職	2.7	2.5	2.2	1.9	1.7	2.7	***4.1***	2.7	2.0	2.3	1.7	1.6	28.1
医療職	11.3	11.0	5.6	4.1	4.0	7.5	***17.4***	12.9	10.0	13.6	9.5	16.1	123.0
栄養士	34.0	3.1	34.0	18.0	21.7	34.0	***48.3***	28.7	34.0	30.0	22.3	21.7	329.8
幼稚園教諭	3.6	3.6	3.5	2.0	0.7	2.7	3.4	***4.2***	2.2	3.7	4.1	***4.2***	37.9
養護教諭	23.5	***42.0***	20.0	12.5	3.0	4.5	6.5	4.5	12.0	15.5	17.0	27.5	188.5
全体	***14.3***	11.6	10.2	9.7	8.6	10.7	12.2	10.9	9.5	8.6	10.1	13.5	129.9

名張市

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職													11.0
技術職													267.6
保育職													52.8
保健師													217.2
現業職													0.0
消防職													181.2
医療職													237.6
全体													172.8

尾鷲市

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	13.5	7.6	7.1	8.5	9.0	9.3	14.1	***17.6***	6.1	7.9	7.5	14.0	122.1
技術職	4.0	2.9	4.0	3.5	7.3	4.6	11.0	***25.2***	6.3	8.4	4.0	9.1	90.3
教育職	***19.5***	11.5	17.0	9.3	3.5	12.5	9.5	9.2	5.3	5.3	13.5	13.0	129.2
保健師	12.4	17.0	21.7	19.7	15.9	13.3	7.9	***21.9***	18.0	2.1	7.6	18.1	175.6
現業職	5.3	5.0	4.6	4.1	***10.5***	6.5	7.2	4.9	5.3	4.5	4.5	3.4	65.8
学芸員	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	***25.0***	11.0	6.0	22.0	67.0
栄養士	0.0	9.0	9.0	0.0	6.0	13.0	8.0	11.0	***22.0***	3.0	10.0	12.0	103.0
社会福祉士	7.7	***12.7***	5.3	5.3	7.7	3.3	9.3	11.0	7.7	4.3	5.3	7.3	87.0
全体	11.2	7.2	7.2	7.7	8.9	8.4	12.4	***17.2***	6.7	7.3	6.9	12.3	113.4

亀山市

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	14.7	14.5	11.8	10.5	9.8	9.3	11.5	12.8	8.6	10.1	13.0	***18.1***	144.7
技術職	14.5	16.2	***19.9***	14.0	10.4	11.9	13.9	18.1	13.9	8.7	13.8	***19.9***	175.2
保育職	6.8	5.7	6.8	8.7	2.7	6.9	5.2	7.1	2.7	4.6	5.8	***7.9***	70.9
教育職	***35.6***	25.4	18.4	17.4	6.7	11.7	16.7	13.1	14.1	9.1	21.1	21.0	210.6
保健師	13.5	13.4	14.1	8.1	3.1	8.8	7.5	10.8	2.8	3.1	6.9	***13.9***	105.9
現業職	1.5	2.5	2.4	2.0	1.0	1.0	1.0	1.2	1.4	1.7	***2.7***	1.0	19.3
全体	10.8	10.9	9.8	8.6	6.6	7.3	8.5	10.2	6.7	7.4	9.8	***13.1***	109.6

鳥羽市

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	18.2	6.0	4.8	6.7	3.1	3.8	***18.9***	8.6	2.8	6.3	4.3	5.8	89.4
技術職	4.9	3.5	4.5	4.5	3.0	5.0	15.0	***20.3***	9.3	6.5	4.5	3.6	84.8
保育職	1.7	0.1	0.4	1.1	0.0	1.0	***3.8***	0.3	0.7	0.1	0.9	0.4	10.6
教育職	6.0	8.4	***9.2***	3.2	0.0	6.2	3.8	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	37.8
保健師	3.0	2.0	3.3	7.1	0.6	2.6	6.7	6.0	0.7	3.7	3.0	***7.3***	46.0
現業職	3.1	1.3	1.1	1.4	1.0	0.6	***8.9***	1.6	1.5	0.1	0.3	0.6	21.5
船員	15.2	12.0	8.2	14.0	12.4	11.0	11.2	15.1	16.6	***25.2***	21.7	22.0	184.5
看護師	***3.1***	0.8	3.4	2.8	0.5	0.8	2.6	2.5	0.8	0.1	0.4	1.8	19.4
管理栄養士	12.0	1.0	3.0	4.0	0.0	7.0	***27.0***	1.0	6.0	3.0	6.0	9.0	79.0
社会福祉士	15.0	5.0	14.0	12.0	2.0	9.0	***19.0***	7.0	7.0	5.0	1.0	13.0	109.0
全体	11.6	4.7	4.0	5.6	3.0	3.7	***13.4***	7.6	4.0	6.1	4.8	5.6	74.2

熊野市

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	6.7	8.6	7.0	9.8	10.0	7.4	***12.0***	10.2	8.5	7.9	7.0	10.8	105.9
技術職	1.9	3.7	2.0	4.4	4.2	6.1	25.8	***37.1***	18.0	3.3	2.4	4.2	113.1
保育職	5.3	4.3	***6.8***	4.1	3.3	6.5	6.3	6.1	3.7	3.7	2.1	5.3	57.5
教育職	5.5	3.8	7.0	10.8	6.8	8.8	10.8	10.3	***14.3***	10.8	8.0	2.0	98.9
保健師	4.0	12.3	15.0	***16.9***	4.7	10.7	10.9	13.3	12.4	9.7	10.7	4.7	125.3
管理栄養士	0.0	8.0	***16.0***	7.0	6.0	13.0	12.0	5.0	8.0	5.0	4.0	0.0	84.0
企業職	14.3	7.3	8.3	9.0	***18.3***	10.8	14.8	3.8	8.3	3.8	6.5	6.5	111.7
技能労務員	6.3	12.0	4.0	5.8	6.0	3.0	3.8	10.8	***19.5***	2.8	0.0	8.3	82.3
全体	6.0	7.7	6.7	8.9	8.6	7.3	***12.9***	***12.9***	9.7	7.0	6.1	9.0	102.8

いなべ市

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	9.0	6.6	5.1	4.7	5.3	5.2	***13.6***	11.3	4.3	5.8	8.2	12.5	91.6
保育職	2.8	6.0	6.3	5.2	4.9	3.3	***6.7***	5.6	4.2	2.7	2.9	5.9	56.4
保健師	1.2	3.7	3.8	1.4	0.6	3.0	9.0	***9.4***	2.6	0.7	4.6	5.6	45.5
現業職	0.4	0.7	0.2	1.0	0.6	0.6	1.6	1.8	***2.1***	0.9	0.7	0.7	11.2
全体	3.3	4.3	3.8	3.1	2.8	3.0	***7.7***	7.0	3.3	2.5	4.1	6.2	51.2

志摩市

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	26.0	20.7	20.6	17.3	13.8	15.2	22.7	18.6	12.6	16.3	16.7	21.8	222.7
技術職	14.6	11.0	11.9	7.8	5.7	5.7	9.6	11.0	9.0	10.4	25.2	14.1	136.4
保育職	10.6	9.1	11.0	8.9	9.5	11.3	11.2	9.5	9.1	7.9	10.8	14.0	123.3
教育職	28.1	23.8	24.4	19.8	9.7	20.6	17.2	18.6	15.5	14.2	17.5	20.3	230.3
保健師	15.7	13.7	14.2	18.3	11.2	21.6	23.1	19.0	9.1	15.0	16.5	29.6	207.5
図書館司書	2.0	6.0	7.5	7.5	4.5	9.0	18.5	13.0	9.5	2.5	7.5	9.5	97.0
現業職	0.6	1.4	1.2	1.6	1.4	1.1	1.3	0.5	0.5	0.4	0.5	0.7	11.7
栄養士	6.7	5.5	3.2	3.7	2.7	3.0	2.7	7.0	1.2	1.2	3.0	7.7	48.0
医師	1.5	2.5	0.0	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.5	1.5	9.0
看護師	4.0	6.6	5.6	6.2	8.3	6.1	8.6	0.9	0.4	0.0	0.0	0.0	49.5
医療技術職	4.6	5.9	4.6	4.6	6.0	11.7	8.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	46.5
全体	18.3	15.1	15.3	13.0	10.5	12.4	16.5	13.4	9.5	11.4	12.6	16.2	164.8

伊賀市

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	22.9	16.1	13.9	12.4	12.3	11.9	18.2	12.4	11.9	13.6	14.9	20.5	181.0
技術職	11.3	12.3	11.5	8.6	12.1	15.1	21.2	24.2	20.7	12.3	15.4	15.1	179.8
保育職	3.1	3.2	4.4	4.1	2.4	4.9	3.4	3.3	2.7	3.8	3.0	3.3	41.8
教育職	40.6	41.8	54.8	37.0	29.8	40.3	38.0	22.1	18.5	20.4	58.8	53.5	455.4
保健師	1.8	3.7	2.8	3.6	1.6	3.9	3.0	2.7	1.7	1.9	2.9	4.9	34.6
現業職	1.8	2.7	2.2	2.0	2.7	2.6	3.9	2.0	1.8	2.1	2.1	1.5	27.5
全体	17.3	13.1	12.1	10.4	10.4	11.2	15.7	12.1	11.2	11.4	13.0	16.5	154.4

東員町

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	16.3	8.7	7.2	5.9	6.9	5.9	24.9	8.0	5.1	6.1	8.1	11.0	114.0
保育職	7.6	7.0	8.4	5.1	5.4	7.6	6.9	6.8	5.0	6.9	6.6	7.0	80.3
教育職	8.0	5.6	8.0	4.9	4.6	8.0	7.4	5.7	4.9	6.6	5.8	7.2	76.6
保健師	5.6	16.6	8.0	7.4	6.4	8.2	8.2	7.6	7.6	4.8	6.6	4.6	91.6
現業職	0.8	0.8	0.6	0.5	0.5	0.8	0.8	0.7	0.6	0.8	0.7	0.0	7.6
全体	12.5	7.8	7.1	5.4	6.0	6.2	17.7	7.0	4.8	5.9	7.1	9.0	96.6

菰野町

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	23	18	19	17	11	18	11	11	21	15	13	21	198
技術職	13	16	11	8	10	9	10	10	16	9	11	14	137
保育職	12	8	8	6	4	6	4	6	10	8	6	12	90
保健師	12	9	6	8	8	10	11	8	6	6	4	6	94
図書館司書	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
技能労務職	8	6	6	3	2	3	4	2	13	12	2	4	65
看護師	11.5	5	19	23.5	6	22	30.5	21.5	19	9	15	15.5	197.5
栄養士	0	2	7	9	4	6	5	23	19	2	4	6	87
全体													

朝日町

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	14.2	12.6	9.8	10.7	8.1	7.8	7.5	10.8	7.1	7.7	***16.3***	13.9	126.5
技術職	18.1	15.6	7.8	6.3	7.3	13.3	18.0	16.6	7.3	7.8	12.1	***26.1***	156.3
保育職	9.0	6.3	5.9	6.3	8.3	***14.2***	6.0	5.2	8.9	8.9	10.4	13.6	103.0
教育職	10.2	8.5	8.5	12.2	8.7	***18.5***	9.2	11.8	11.0	11.2	12.5	13.4	135.7
保健師	12.0	8.8	16.2	***18.4***	17.6	16.2	13.0	12.0	11.6	11.6	12.2	16.2	165.8
図書館司書	0.0	0.0	8.0	7.0	16.0	16.0	14.0	15.0	9.0	9.0	***18.0***	8.0	120.0
現業職	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	***4.0***	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	6.0
学芸員	16.5	26.0	11.0	13.5	10.5	9.0	***33.0***	21.4	14.0	14.0	11.5	10.5	190.9
全体	13.2	11.2	9.1	10.1	8.5	10.4	8.7	10.5	7.9	8.3	***14.2***	14.1	126.2

川越町

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	28.1	14.7	14.6	11.8	13.2	15.8	***42.5***	30.8	13.7	14.7	19.4	25.6	244.8
技術職	20.9	12.9	6.4	8.8	15.3	9.9	***23.3***	18.4	5.3	6.6	8.3	13.7	149.8
保育職	9.3	14.7	8.8	7.9	7.7	10.4	***14.0***	10.6	10.0	9.3	7.2	7.6	117.6
教育職	0.0	0.0	0.0	0.3	0.1	***1.3***	0.9	1.0	0.3	0.0	1.0	1.0	5.9
保健師	17.2	12.1	12.0	11.7	10.7	12.2	***45.9***	23.3	16.9	12.3	22.0	25.7	221.9
現業職	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	***3.3***	0.3	0.0	0.0	0.0	1.3	5.0
栄養士	0.0	1.3	0.5	3.3	7.3	3.0	***14.2***	12.0	1.0	2.3	0.0	2.3	47.1
全体	19.9	12.3	10.6	9.2	10.6	12.1	***30.4***	21.8	10.5	10.8	13.7	18.0	180.0

多気町

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	7.1	5.1	5.4	3.2	4.6	4.2	***33.1***	32.6	22.0	7.2	5.5	5.5	135.4
技術職	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	3.0	49.0	***120.0***	69.5	13.5	2.5	1.0	260.5
保育職	6.2	6.8	7.1	8.3	6.5	8.1	***13.4***	6.4	5.3	5.2	6.0	6.1	85.3
教育職	0.0	2.0	0.0	3.0	0.0	***4.0***	0.0	0.0	3.0	0.0	3.0	0.0	15.0
保健師	1.8	3.5	5.5	5.5	5.0	4.8	***20.3***	5.8	4.3	4.0	7.5	3.8	71.5
現業職	8.4	15.1	12.1	15.0	9.1	11.4	***24.1***	12.6	17.9	9.6	15.2	15.5	166.1
全体	6.5	5.9	6.1	5.1	5.3	5.5	***27.3***	25.1	17.6	6.7	6.2	6.0	123.0

明和町

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	通年
事務職													143.3
技術職（土木）													142.0
保育士兼幼稚園教諭													24.9
保健師													134.9
栄養士													20.0
社会福祉士													179.7
文化財技師													278.5
清掃職員													23.0
調理師													0.1
用務員													0.0
全体													

大台町

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	7.2	4.9	5.4	2.7	5.4	4.7	***25.7***	5.6	5.7	12.6	4.1	4.3	88.3
保育職	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1	***1.2***	1.0	***1.2***	1.0	1.0	12.5
教育職	1.5	2.0	1.8	1.5	1.9	1.6	***2.2***	1.6	1.6	2.1	1.5	1.7	21.0
保健師	1.9	1.4	1.7	1.6	1.4	1.6	***2.3***	1.9	1.6	2.1	1.7	1.3	20.4
現業職	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1	1.0	***1.3***	1.0	1.0	1.1	1.0	1.0	12.5
全体	4.6	3.3	3.6	2.0	3.6	3.2	***15.3***	3.7	3.8	7.8	2.8	2.9	56.6

度会町

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
全体													89.6

大紀町

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	3.7	2.5	1.6	3.0	2.0	2.0	6.6	7.4	***9.3***	5.1	5.0	2.4	50.3
保育職	0.0	0.0	0.0	***2.8***	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.8
保健師	0.0	0.0	0.6	1.2	1.2	1.2	0.8	0.6	0.0	1.6	1.6	***2.0***	10.8
現業職	3.1	2.1	1.7	3.8	2.2	2.7	***5.9***	2.8	3.7	2.2	3.1	2.8	36.8
全体	2.9	2.0	1.3	3.0	1.6	1.7	5.3	5.5	***6.8***	3.8	3.8	2.0	39.8

南伊勢町

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	***5.6***	4.0	2.6	3.7	2.0	1.9	2.5	2.9	2.3	1.2	0.9	1.7	31.3
技術職	5.0	0.0	13.0	7.0	6.0	4.0	11.0	11.0	0.0	***65.0***	0.0	0.0	122.0
保育職	***2.7***	0.8	1.0	2.0	1.0	1.0	0.4	1.6	1.5	0.4	0.1	0.6	13.1
保健師	0.0	2.3	1.3	1.7	0.0	2.0	1.0	***2.7***	0.0	0.0	0.0	0.0	11.0
現業職	1.2	***3.8***	3.0	2.5	1.5	1.4	2.7	2.9	3.2	1.3	1.1	0.5	25.1
全体	4.2	3.3	2.4	3.2	1.7	1.7	2.1	2.7	2.2	1.3	0.7	1.3	26.8

紀北町

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	6.8	6.4	5.6	5.2	4.0	5.5	4.4	7.4	7.7	5.1	8.0	***13.8***	79.9
技術職	9.5	8.0	16.0	27.4	15.6	11.0	29.8	***45.4***	34.0	8.4	4.8	15.8	225.7
保育職	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
教育職	***0.6***	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0
保健師	3.0	2.8	0.2	2.2	2.5	2.3	1.3	1.3	0.8	2.8	4.2	***7.8***	31.2
現業職	1.9	4.8	3.6	5.1	3.3	4.3	2.9	***8.5***	7.0	3.6	2.9	5.3	53.2
看護師	2.0	1.3	2.8	6.8	2.0	1.0	***10.3***	2.8	0.5	4.5	4.3	4.0	42.3
栄養士	4.7	9.3	8.0	3.3	6.0	3.0	***10.0***	5.0	6.7	6.3	7.7	4.0	74.0
全体	5.1	5.6	5.2	6.0	4.2	5.0	5.3	9.0	8.2	4.7	6.0	***10.5***	74.8

御浜町

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	12.3	7.9	10.6	9.1	8.9	10.1	16.3	15.0	10.3	7.5	10.7	12.5	131.2
保育職	4.7	8.2	7.0	8.1	4.1	6.1	7.9	9.7	3.8	4.6	6.5	9.5	80.2
保健師	1.2	8.6	13.4	12.6	4.4	7.8	8.0	11.4	9.6	8.0	12.6	5.0	102.6
現業職	1.4	8.0	2.6	4.6	17.6	2.4	4.2	7.8	20.8	3.6	2.6	11.2	86.8
全体	9.8	8.0	9.7	8.8	8.2	8.9	13.7	13.5	9.5	6.8	9.6	11.5	118.0

紀宝町

職種＼月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
事務職	11.5	12.1	9.6	9.4	11.4	11.2	46.7	12.5	15.8	26.1	15.5	19.5	201.1
保育職	1.7	3.8	3.5	3.2	2.2	2.3	12.4	2.0	2.1	3.0	2.9	2.1	41.2
教育職	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
保健師	5.5	8.0	10.3	12.0	8.5	2.8	22.5	2.2	6.3	16.3	6.3	8.3	109.2
図書館司書	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
現業職	3.8	2.1	3.0	2.8	3.5	4.0	9.8	4.1	4.5	4.4	6.4	2.1	50.4
管理栄養士	0.0	11.0	12.0	5.0	2.0	4.0	21.0	4.0	5.0	24.0	4.0	60.0	98.0
全体	9.1	10.0	8.4	8.2	9.3	8.9	37.7	9.8	12.5	20.8	12.5	15.1	162.5

別添２　　職種別休暇取得状況（2017 年分）

津市

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	10.2	0	25	0	35	15	28
技術職	10.3	2	7	0	7	3	8
保育職	7	5	43	0	10	3	3
教育職	6.9	1	12	0	4	6	6
保健師	8.9	1	10	0	1	0	0
図書館司書	15.3	0	0	0	0	0	0
現業職	14.9	0	10	0	7	7	5
消防職	14	0	1	0	8	1	3
その他	11.4	0	0	0	0	0	0
全体	10.7	9	108	0	72	35	53

四日市市

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	11	19	24	0	21	13	26
技術職	11	3	1	0	3	3	5
保育職	7	0	23	0	3	4	5
教育職	7	0	5	0	2	3	4
保健師	10	0	6	0	1	1	2
現業職	18	2	6	0	8	3	9
企業職	14	4	5	0	13	5	8
全体	11	28	70	0	51	32	59

伊勢市

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	8.9	55	26	7	77	6	4
技術職	9.9	7	3	0	14	2	1
技術職（作業療法士）	5.3	0	0	0	0	0	0
保育職	6.4	8	18	1	22	0	0
幼稚園教諭	6	1	1	0	1	0	0
保健師	11.2	3	8	0	2	1	1
現業職	11.9	8	1	2	27	2	0
全体	9.2	82	57	10	143	11	6

松阪市

項目 職種	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	9.4	3	22	0	30	10	6
技術職	12.9	0	0	0	8	0	0
保育職	5.2	3	16	0	7	2	3
教育職	10	3	9	0	2	0	1
保健師	10.9	1	6	0	3	2	2
現業職	15.6	1	3	0	30	3	2
医療職（病院以外）	16.6	1	1	0	2	0	0
管理栄養士・栄養士	10.6	0	1	0	0	0	0
全体	10.4	12	58	0	82	17	14

桑名市

項目 職種	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
全体	12.3	26	55	0	76	8	5

鈴鹿市

項目 職種	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	13.9	140	28	0	43	2	2
技術職	15.4	45	2	0	14	1	1
保育職	6.1	17	20	0	3	6	4
教育職	8.9	3	0	0	0	0	0
保健師	11.4	8	4	0	1	1	1
現業職	12.3	6	6	0	7	1	0
医療職	8.0	1	1	0	1	0	0
栄養士	8.4	1	0	0	0	0	0
幼稚園教諭	8.7	2	9	0	1	0	0
養護教諭	12.7	1	0	0	0	0	0
全体	12.8	224	70	0	70	10	8

名張市

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	10.2	6	8	0	30	8	11
技術職	9.7	3	0	0	11	2	2
保育職	8.5	0	4	0	3	2	2
教育職	13.7	0	0	0	2	0	0
保健師	14.4	0	1	0	3	1	0
現業職	18.7	0	0	0	9	1	1
消防職	14.1	6	0	0	15	1	1
医師職	5.3	0	1	0	8	0	0
技師職	10.7	1	0	0	5	0	0
看護職	4.5	0	17	4	17	3	4
全体	10.1	16	31	4	103	18	21

尾鷲市

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	8.6	0	3	0	35	4	6
技術職	7.9	0	0	0	4	1	1
教育職	6.7	0	1	0	0	0	0
保健師	1.4	0	1	0	2	0	0
現業職	7.9	0	0	0	4	0	0
学芸員	5	0	0	0	1	1	1
栄養士	4	0	0	0	1	0	0
社会福祉士	9.3	0	0	0	1	0	0
全体	8.1	0	4	0	48	6	8

亀山市

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	9.1	11	18	0	8	3	3
技術職	12.1	0	0	0	1	1	1
保育職	10.6	16	0	0	2	2	1
教育職	4.9	0	0	0	0	0	0
保健師	11.4	5	2	1	0	0	0
現業職	15.9	1	1	0	0	0	0
全体	10.1	33	21	1	11	6	5

鳥羽市

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	10.1	2	7	0	4	6	6
技術職	10.2	0	0	0	0	0	0
保育職	2.9	0	6	0	1	0	0
教育職	8.1	0	0	0	0	0	0
保健師	8.0	0	1	0	0	0	0
現業職	13.4	0	0	0	1	0	0
船員	7.4	0	0	0	1	0	0
看護師	12.3	0	1	0	1	0	0
管理栄養士	0.3	0	0	0	0	0	0
社会福祉士	4.6	0	0	0	0	0	0
全体	8.9	2	15	0	8	6	6

熊野市

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	8.9	0	4	0		1	1
技術職	8.8	0	0	0		0	0
保育職	8.5	0	0	0		0	0
教育職	9.9	0	0	0		0	0
保健師	6.2	0	2	0		0	0
管理栄養士	7.7	0	0	0		0	0
企業職	9.8	0	0	0		0	0
技能労務員	8.8	0	0	0		0	0
全体	8.8	0	6	0		1	1

いなべ市

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	14.4	6	15	10	14	3	2
保育職	12.4	0	0	1	1	1	0
保健師	14.7	0	1	1	0	0	0
現業職	16.7	0	0	1	1	0	0
全体	14.6	6	16	13	16	4	2

志摩市

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	8.9	20	14	0	20	7	10
技術職	10.3	1	0	0	0	0	0
保育職	5.6	2	9	0	4	3	2
教育職	5.8	0	5	0	3	2	0
保健師	9.1	4	1	0	2	1	1
図書館司書	12.0	0	0	0	0	0	0
現業職	14.3	4	0	0	4	2	1
医療職	8.8	2	6	2	5	0	0
全体	9.1	33	35	2	38	15	14

伊賀市

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	10.2	15	39	1	76	16	7
技術職	12.1	2	2	0	43	1	0
保育職	8.9	6	6	0	4	2	1
教育職	6.3	1	1	0	1		0
保健師	11.9	2	4	0	0	1	0
現業職	15.7	0	0	0	17	1	1
全体	10.9	26	52	1	141	21	9

東員町

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	12.5	0	1	1	19	2	2
保育職	10.9	0	2	0	1	0	0
教育職	11.8	0	1	0	2	1	1
保健師	13.4	0	0	0	0	0	0
現業職	15.5	0	0	0	0	0	0
全体	12.3	0	4	1	22	3	3

菰野町

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
全体							

朝日町

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	10.1	1	3	0	5	0	1
技術職	11.0	0	0	0	0	0	0
保育職	7.9	0	0	0	0	0	0
教育職	8.6	0	0	0	0	0	0
保健師	18.3	1	2	0	0	0	0
図書館司書	17.0	0	0	0	0	0	0
現業職	19.0	0	0	0	1	0	0
学芸員	7.0	0	0	0	0	0	0
全体	10.6	2	5	0	6	0	1

川越町

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	9.4	0	0	0	2	0	0
技術職	12.8	0	0	0	1	0	0
保育職	6.6	1	3	0	1	1	1
教育職	8.3	1	1	0	1	0	0
保健師	10.8	0	1	0	0	1	1
現業職	14.2	0	0	0	1	0	0
栄養士	19.6	0	0	0	0	0	0
全体	9.6	2	5	0	6	2	2

多気町

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
全体	8.3	0	7	0	8	0	0

明和町

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	5.7	0	2	0	0	0	0
技術職（土木）	8.9	0	0	0	0	0	0
保育士兼幼稚園教諭	6.3	0	14	0	0	0	0
保健師	4.8	0	0	0	0	0	0
栄養士	2.0	0	0	0	0	0	0
社会福祉士	1.3	0	0	0	0	0	0
文化財技師	0.7	0	0	0	0	0	0
清掃職員	10.3	0	0	0	0	0	0
調理師	18.0	0	0	0	0	0	0
用務員	23.0	0	0	0	0	0	0
全体	7.1	0		0	0	0	0

大台町

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
全体	11.2	0	6	0	23	0	0

度会町

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	5.3	1	1	0	5	1	1
技術職	3.4	0	0	0	0	0	0
保育職	1.4	3	2	0	2	0	0
教育職	10.0	0	0	0	1	0	0
保健師	2.8	1	0	0	0	0	0
現業職	8.0	0	0	0	0	0	0
全体	5.2	5	3	0	8	1	1

大紀町

職種＼項目	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	7.7	1	3	0	4	0	2
保育職	9.7	1	1	0	4	1	0
保健師	4.4	0	1	0	0	0	0
現業職	17.0	0	0	0	1	0	0
全体	9.1	2	5	0	9	1	2

南伊勢町

項目 職種	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	10.4	2	0	0	4	1	2
技術職	12.5	0	0	0	0	0	0
保育職	8.5	2	0	1	0	0	0
保健師	14.3	0	0	0	0	0	0
現業職	18.2	0	0	0	2	0	1
全体	10.9	4	0	1	6	1	3

紀北町

項目 職種	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	7.8	0	1	0	6	1	1
技術職	9.5	0	0	0	1	0	0
保育職	4.0	0	0	0	0	0	0
教育職	12.0	0	0	0	0	0	0
保健師	10.1	0	0	0	1	0	0
現業職	12.4	0	1	0	3	0	0
看護師	10.8	0	0	0	1	0	0
栄養士	14.0	0	0	0	1	0	0
全体	9.2	0	2	0	13	1	1

御浜町

項目 職種	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	11.5	1	4	0	0	0	0
保育職	12.1	0	3	0	1	2	1
保健師	11.8	0	0	0	0	0	0
現業職	18.8	0	0	0	0	0	0
全体	12.0	1	7	0	1	2	1

紀宝町

項目 職種	平均年次有給休暇取得数（日）	育児休暇を取得した職員数（人）	育児休業制度を利用した職員数（人）	介護休暇を取得した職員（人）	病気休暇を取得した職員（人）	病気により休職した職員（人）	病気休暇・休職のうちメンタル不調によるもの
事務職	8.7	0	3	0	26	1	1
保育職	17	0	1	0	2	0	0
教育職	9.2	0	0	0	0	0	0
保健師	7.8	0	0	0	2	0	0
図書館司書	11	0	0	0	1	0	0
現業職	17.2	0	0	0	16	0	0
管理栄養士	10.2	0	0	0	0	0	0
全体	10.4	0	4	0	47	1	1

別添３　各市町の主な取組内容（2017 年度分）

津市

・一斉提示退庁日の実施
・22時以降（7月及び8月は20時以降）の時間外勤務を原則禁止
・業務の効率化及び進捗管理の徹底による、時間外勤務の削減及び職員の意識改革
・プレミアムフライデーやゴールデンウィークに合わせた年次休暇の取得促進
・「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」行動宣言への市長の賛同

四日市市

・月別時間外目標時間を個人が設定し、所属長が進捗管理
・システム上で所属長が課員の時間外目標時間に対する進捗を確認
・20時に帰宅を促すチャイム放送、及び21時30分に再度の帰宅を促す音楽を放送
・21時以降に退庁する場合、守衛室前で退庁時間を記載
・週休日等の出勤について、振替の徹底を指示（申請時にメッセージ表示）
・100時間を超える時間外勤務を行った職員に対する勤務状況等ヒアリングの実施
・時間外勤務が500時間を超えた時点で、所属長に対し注意を促す通知
・時差出勤の導入
・真夏の時間外勤務適正化の取り組みを実施
（20時以降の時間外勤務の原則禁止、毎週水曜日および月末の金曜日の時間外勤務の禁止）
・時間外勤務の事前申請の徹底（17時30分以降の事前申請入力を不可）

伊勢市

・ノー残業デイの設定（水・木曜日）
・１日３時間以上、週休日・休日、ノー残業デイにおける時間外実施時の協議
・夏期休暇通知時の年休のまとめ取り促進案内
・夏季における朝型勤務（試行）
・パートナーの日の啓発

松阪市

・ノー残業デーの設定（水・金）
・夏季休暇の取得期間に合わせた連続取得の促進
・22時以降の時間外勤務原則禁止
・育ボス宣言

桑名市

・ノー残業デーの実施
・時差出勤制度
・育ボス宣言

鈴鹿市

・ノー残業デーの設定及び職場巡視の実施
・メモリアル年休及びプラスワン休暇取得の推奨
・時間外勤務削減運動の実施

名張市

・毎週水曜日・金曜日の「ノー残業デー」における退庁徹底の再周知
・時間外勤務の事前承認の徹底
・4週間単位の変形労働時間制の積極的活用へ向けた周知
・年次有給休暇や夏季休暇等の計画的取得に向けた啓発
・各部局の業務向上委員会を中心に事務改善や業務効率化の取組を活発化
・業務改善や市民サービス向上につながる優れた「チャレンジ取組」を行った職員を表彰
・管理職を対象とした「イクボス養成研修」の開催
・タイムマネジメントやミス防止を目的とした「業務改善研修」の開催

尾鷲市

・ノー残業デーの設定（毎週水曜日）

亀山市

・ノー残業デーの実施（毎週水曜日・金曜日）
・毎月第１、第３水曜日にライトダウンデーの実施
・時間外勤務について、所属長より４半期ごとに実績報告を行い、時間外勤多い部署の所属長に対し、業務内容の把握と時間外勤務の適正管理についてマネジメントを実施
・夏季休暇の期間中に、２日間の年次有給休暇を計画的に取得

鳥羽市

・ノー残業デーの実施
・管理職員、人事担当職員による時間外の職場巡視
・課長会議等を通じ、所属職員の年休や夏季休暇等の取得の促進

熊野市

・特になし

いなべ市

・特になし

志摩市

・ノー残業デーの実施（毎週水曜日）

伊賀市

・管理職対象の人事評価において評価項目としている

東員町

・ノー残業デーの実施時（毎週水曜日）に庁内放送を行い、18時までに帰宅する
・有給休暇の積極的な取得について庁内掲示板で呼びかけ
・育児休業等の制度について掲示板で周知

菰野町

特になし

朝日町

・ノー残業デー（毎週水曜日）の実施
・ゆう活（6～9月）の実施
・安全衛生委員会だよりに掲載
・有給休暇年間取得日数の目標値設定（平均１５日）

川越町

・ノー残業デーの周知及び月に1日の年次休暇取得促進を、各所属長へ通知

多気町

・夜間窓口や早朝、延長保育に対応するための時差出勤

明和町

・ノー残業デーの実施（毎週水曜日・金曜日）

大台町

特になし

度会町

・ノー残業デーの実施

大紀町

特になし

南伊勢町

・ノー残業デーの実施（毎週水曜日）

紀北町

・週に１日以上、時間外勤務を行わない日を設ける
・夏期にリフレッシュ休暇（有給休暇5日間）の取得を可能とし、有給休暇の取得向上を図っている

御浜町

・振替勤務時間制度
・ノー残業デーの実施（水曜日）
・完全定時退庁日の設定（月１回）
・時間外勤務の注意喚起

紀宝町

・ノー残業デーの実施

別添４　ロードマップ試行状況

津市・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６４

四日市市・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・７２

伊勢市・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８０

松阪市・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８２

朝日町・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８４

明和町・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８６

度会町・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・９１

津　市　：　職員の意識改革・コミュニケーションの充実を中心とした風土づくり

<table>
<tr><td colspan="2">自治体名</td><td>津市</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組対象</td><td>全庁、一部の部局</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組期間</td><td>２０１９年４月～</td></tr>
<tr><td rowspan="3">取組目標</td><td>テーマ</td><td>職員の意識改革・コミュニケーションの充実を中心とした風土づくり</td></tr>
<tr><td>目標</td><td>○職員の意識改革

○職場の人間関係の改善</td></tr>
<tr><td>ゴール</td><td>○職員の自主性・主体性の発揮

○コミュニケーションが充実した風土の醸成</td></tr>
<tr><td colspan="2">具体的な取組内容</td><td>○組織風土改革モデル部門の取組（都市計画部）
・「語ろう会」の実施
昨年度（前期）：第１ステップ
職場の現状や課題の共有、取組課題の設定
⇒部内各課及び職員間のコミュニケーション醸成が必要
昨年度（後期）から本年度：第２ステップ
「部内各課等の垣根を越えて語ろう会」の開催
⇒部内全職員参加、職位横断型の複数グループを構成し、相互理解を深めることを目的とした「語ろう会」を複数回実施。
⇒参加者アンケートの実施（他課の業務内容・繁忙期の理解、課・職員間の連携の必要性の理解、コミュニケーション促進の機会として概ね好評）
本年度（後期～今後）：第３ステップ
「語ろう会」の定着を図る（人事異動後の５月頃の実施を部に定着させる）
取組結果の全庁への報告（取組事例報告会の開催）

○組織経営セミナー、階層別研修等の開催（全庁）
・「市長講話」及び「市長と職員の意見交換」の実施
⇒市政推進の方向性、目的、職員に求める姿勢等の共有
・「津市職員行動規範」の浸透
⇒行動規範の内容の再確認、振り返り（考える場）

○各種研修の実施（全庁）　※主なもの
・職員意識改革セミナー（全庁）
⇒意識改革、働き方の見直しなどをテーマに開催
・やる気・モチベーションアップ研修（全庁）
⇒働くことの喜び、職員のモチベーションアップ、能動的に行動する組織・職員などをテーマに開催
・メンタルヘルス研修（全庁）
⇒職員のこころの健康の保持・増進などをテーマに開催</td></tr>
</table>

	・女性職員セミナー（全庁） ⇒女性職員の感性や意欲の喚起、一層の活躍などをテーマに開催 ・男女共同参画研修（全庁） ⇒男女共同参画の理念・必要性の理解、男女共同参画意識の高揚などをテーマに開催 ・ハラスメント防止研修（全庁） ⇒各種のハラスメントを防止するための意識醸成などをテーマに開催 ・ユニバーサルデザイン研修（全庁） ⇒誰もが不自由なく快適に過ごせる環境整備などをテーマに開催 ・手話コミュニケーション研修（全庁） ⇒聴覚に障がいのある方など相手の立場に立った親切丁寧な応対などをテーマに開催
成果・効果	○組織風土改革モデル部門の取組 部内職員間の相互理解の促進、コミュニケーションの充実等職員自らの企画・提案に基づく取組により、職場内コミュニケーションの醸成が図れるなどの成果があがっている。（語ろう会参加者アンケートから） ○組織経営セミナー、階層別研修等の開催 毎年度、継続的に実施することにより、組織トップのメッセージを市長自らの言葉で職員に直接伝え、意見交換を行うことで、組織目標の共有と職員のモチベーションアップが図れている。 ○各種研修の実施 各種の研修を人事課及び各事業所管課の共催等により継続的に実施することにより、職員が自らの課題であると認識するとともに、職員の自主性・主体性の発揮につながっていくものであると考えている。
実施にあたって工夫・苦慮した点	○組織風土改革モデル部門の取組 組織風土改革モデル部門の取組においては、率直な意見が発言できる場、雰囲気づくりに留意して取り組んだ。 また、現状認識の共有に時間を要するなど、誰もが当事者として取り組む意識づくりに苦慮した。
今後の課題	○組織風土改革モデル部門の取組 組織風土改革モデル部門の取組においては、取組の部内への確実な定着と全庁的な横展開が課題である。 ○各種研修の実施 各種研修を実施したことによる研修効果の的確な測定や、研修受講者の学びを組織内に着実に浸透・継続させていくことが課題である。

津　市　：　効率的な行政運営・生産性の向上

<table>
<tr><td colspan="2">自治体名</td><td>津市</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組対象</td><td>全庁、一部の部局</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組期間</td><td>２０１９年４月～</td></tr>
<tr><td rowspan="3">取組目標</td><td>テーマ</td><td>効率的な行政運営・生産性の向上</td></tr>
<tr><td>目標</td><td>○効率的な業務推進に資する仕組み等の活用
○業務量の最適化・平準化（真に必要な業務の確立）</td></tr>
<tr><td>ゴール</td><td>○効率的な業務推進に資する仕組み等の導入、実践
○業務量の見直し、業務量の削減</td></tr>
<tr><td colspan="2">具体的な取組内容</td><td>○効率的な業務推進に資する仕組み等の活用
・「多言語遠隔通訳システム」の導入（一部）
⇒外国人住民に係る窓口対応の充実と効率化を図るため「多言語遠隔通訳システム」を導入し、外国人住民の利用の多い窓口部門における相談業務等に活用。
・「ドローン」の導入（一部）
⇒広報、シティプロモーション業務の一層の充実や、施設の現況把握、修繕等の効率化を図るため、「ドローン」を導入し、業務に活用。

○業務量の最適化・平準化（真に必要な業務の確立）
・行政評価セミナーの開催（全庁）
⇒「誰のため、何のための業務か」を再確認し、不要な業務や非効率的な業務の見直しなどをテーマに開催

○各種研修の実施（全庁）※主なもの
・英語研修（一部）
⇒国際社会で通じる語学力の習得、分かりやすく伝え、説明することなどをテーマに開催
・ドローン活用実践研修（一部）
⇒行政分野における幅広い活用を図るための操作技術の習得、新たな活用方策の検討などをテーマに開催</td></tr>
</table>

成果・効果	○効率的な業務推進に資する仕組み等の活用 ・「多言語遠隔通訳システム」、「ドローン」などの導入により、窓口における市民サービスの向上、迅速化が図られるとともに、業務の効率化においても一定の成果が得られている。 ○業務量の最適化・平準化（真に必要な業務の確立） ・「行政評価セミナー」の開催により、所管する業務の目的や成果について、改めて職員が考え、業務改善を考えるきっかけづくりになっている。 ○各種研修の実施（全庁）※主なもの ・「英語研修」、「ドローン活用実践研修」等の実施により、職員自らの資質向上を図るとともに、新たな仕組みやシステム導入に向けての検討を促す機会となっている。
実施にあたって工夫・苦慮した点	効率的な業務推進に資する仕組み等の活用においては、各所管課が、日々、目の前の業務処理に追われる中で、自らの課題として、新たな仕組みの導入について、しっかりと検討する時間の確保と意識づくりに苦慮した。
今後の課題	○業務量の最適化・平準化（真に必要な業務の確立） 事務事業評価の一層の充実など、行政評価セミナーにおける学びを、実際の業務改善に着実につなげていくことが課題である。 ○各種研修の実施 各種研修を実施したことによる研修効果の的確な測定や、研修受講者の学びを組織内に着実に浸透・継続させていくことが課題である。

津　市　：　働き方の見直しに向けた制度・仕組みの定着

<table>
<tr><td colspan="2">自治体名</td><td>津市</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組対象</td><td>全庁</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組期間</td><td>２０１９年４月～</td></tr>
<tr><td rowspan="3">取組目標</td><td>テーマ</td><td>働き方の見直しに向けた制度・仕組みの定着</td></tr>
<tr><td>目標</td><td>○働き方の見直しに資する各種制度・仕組みの周知、定着（時間外勤務の削減、年次有給休暇の取得促進など）

○ワークライフバランスの実現

○子育て、介護と仕事の両立など働きやすい職場づくり</td></tr>
<tr><td>ゴール</td><td>○働き方の見直しに資する各種制度の活用の拡大

○子育て、介護と仕事の両立など働きやすい職場の実現</td></tr>
<tr><td colspan="2">具体的な取組内容</td><td>○働き方の見直しに向けた制度、仕組みの定着

○子育て、介護と仕事の両立など働きやすい職場づくり
・年次有給休暇の計画的取得制度の実施（２０１９年４月～）
　⇒１年間（１月１日～１２月３１日）の年次有給休暇の取得が５日以上となるよう計画を立て、あらかじめ庶務管理システムに入力（職員の休暇計画を課員で共有することで、有給休暇の確実な取得及び取得拡大を図る）
・プレミアムフライデーに合わせた年次有給休暇取得の促進
　⇒プレミアムフライデー前に庁内グループウェア掲示板を活用して、休暇の取得促進を促す
・仕事納め式の廃止（２０１９年度～）
　仕事納め式を廃止（市長メッセージを庁内グループウェアに掲示）し、年末年始休業に合わせた休暇促進を促す（幹部職員が率先して休暇を取得）

【その他、継続的に実施】
・一斉定時退庁日の設定、実施
・管理職員時間外勤務入力システムの導入、運用（H29.1～）
　⇒　管理職員が業務を管理、判断し、所属職員の勤務時間の管理に加え、自らの勤務時間を管理していく意識を確立。時間外勤務手当の執行で把握できない管理職の時間外勤務状況の把握を図る。</td></tr>
</table>

成果・効果	・今年度から実施した「年次有給休暇の計画的取得制度の実施」、「プレミアムフライデーに合わせた年次有給休暇取得の促進」、「仕事納め式の廃止」などの取組により、職員の時間外勤務の縮減、年次有給休暇の取得促進につながっているとともに、効率的な業務推進や、家庭や地域活動に対する職員意識の変化にもつながっているものと考えている。 ・従来から実施している「一斉定時退庁日の設定、実施」、「管理職員時間外勤務入力システムの導入、運用」などの取組についても、上記の各種取組との相乗的な実施により、職員の時間外勤務の削減、年次有給休暇の取得促進につながっているものと考えている。
実施にあたって工夫・苦慮した点	・今年度から実施した「年次有給休暇の計画的取得制度の実施」、「プレミアムフライデーに合わせた年次有給休暇取得の促進」については、庁内グループウェア掲示板への繰り返しての掲示や、各所管課への通知など、その周知と活用促進に工夫して取り組んだ。
今後の課題	・今年度から実施した「年次有給休暇の計画的取得制度の実施」、「プレミアムフライデーに合わせた年次有給休暇取得の促進」、「仕事納め式の廃止」はもとより、従来から実施している「一斉定時退庁日の設定、実施」、「管理職員時間外勤務入力システムの導入、運用」などの取組についても、今後とも、繰り返し、周知を図り、組織内にしっかりと定着させるとともに、誰もが容易に利用できる職場の風土づくりが必要である。

津　市　：　人材の確保及び育成

<table>
<tr><td colspan="2">自治体名</td><td>津市</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組対象</td><td>全庁</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組期間</td><td>２０１９年４月～</td></tr>
<tr><td rowspan="3">取組目標</td><td>テーマ</td><td>人材の確保及び育成</td></tr>
<tr><td>目標</td><td>○本市行政の推進に資する人材の確保</td></tr>
<tr><td>ゴール</td><td>○本市が求める人材の確実な確保</td></tr>
<tr><td colspan="2">具体的な取組内容</td><td>○本市行政の推進に資する人材の確保
・「業務説明会」の開催
　⇒本市が求める人材の確実な確保を図るため、市の業務に興味のある方を広く対象とした「業務説明会」を津市及び首都圏で開催。
・「土木職しごと見学ツアー」の開催
　⇒技術職員の人材の確実な確保を図るため、土木職にかかるしごと見学ツアーを開催し、市技術職員の業務内容ややりがいの周知を図った。
・「先輩職員からのメッセージ」「座談会」の開催
　⇒市ホームページへの「先輩職員からのメッセージ」の登載するとともに、採用説明会において、「職種別座談会」を開催し、市職員への応募を考えている方に対して、広く市職員として働くことの魅力ややりがいの周知等に取り組んでいる。

○多様な採用の実施
・「職務経験者採用」等の実施
　⇒民間企業等で培われた豊富な経験や知識の市業務への反映、活用を図るとともに、ＵＩＪターン就職への対応等を図るため、職務経験者採用を実施している。
　　また、職員の育児休業への対応を図るため、育休代替任期付職員採用を実施している。</td></tr>
</table>

成果・効果	・「業務説明会」、「土木職しごと見学ツアー」、「先輩職員からのメッセージ」、「座談会」の開催等により、市職員への応募を考えている方に対して、市職員として働くことの魅力ややりがいの周知等、職員への応募動機の一定の醸成が図れているものと考えている。 ・「職務経験者採用」の実施により、特定の分野に係る即戦力となる人材の活用が図れているとともに、民間企業等で培われた豊富な経験や知識の反映等により、組織全体の活性化や職員の意識改革の醸成につながっている。
実施にあたって工夫・苦慮した点	・「業務説明会」、「土木職しごと見学ツアー」、「先輩職員からのメッセージ」、「座談会」の開催等、市職員への十分な応募を確保できるよう、職員の発想等に基づく、各種の取組に継続的に取り組んだ。
今後の課題	・優秀な人材の確保は、各種施策推進を図る上での重要な課題であり、市職員を希望する応募者の一層の拡大に継続的に取り組むとともに、職務経験者の有する経験や知識を着実に本市組織内に活用し、更なる組織に活性化につなげるなど、組織全体の資質、能力の一層の向上につなげていくことが必要である。

四日市市　：　改革の土壌となる意識・風土の醸成

<table>
<tr><td colspan="2">自治体名</td><td>四日市市</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組対象</td><td>全庁</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組期間</td><td>２０１８年１１月～</td></tr>
<tr><td rowspan="3">取組目標</td><td>テーマ</td><td>改革の土壌となる意識・風土の醸成</td></tr>
<tr><td>目標</td><td>職員の意識改革
　改革の意識・動機付け
　研修の実施
職場の環境改善
　お互いを尊敬しあえる関係性の構築</td></tr>
<tr><td>ゴール</td><td>働き方改革の観点に立った業務遂行及び組織経営
お互いを尊重しあえる人間関係</td></tr>
<tr><td colspan="2">具体的な取組内容</td><td>2019.3～ 働き方改革推進本部の設置

推進本部の下に、「人事制度検討部会」、「AI等導入検討部会」の２つの部会を設置

2019.8.26　管理職のイクボス宣言

職場で共に働く部下のワーク・ライフ・バランスに配慮し、部下が柔軟に働けるようにサポートを積極的に行い、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績の結果も出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことをできる上司となることを宣言

2018.11　メンタルヘルス研修の実施

2019.4　ハラスメント防止研修の実施

2019.7.23　こども参観の実施

市長執務室・議場、市庁舎屋上などを見学、市長と名刺交換、記念撮影、各職場訪問などを実施</td></tr>
</table>

成果・効果	働き方改革推進本部会議については３回、人事制度検討部会については６回、AI等導入検討部会は３回実施し、活発な議論が行われた。（12月現在） 管理職のイクボス宣言については、市長、副市長をはじめ管理職が、ＮＰＯ法人ファザーリング・ジャパン　代表理事　安藤哲也氏のイクボス研修の後、イクボス宣言を行った（対象２２０人） メンタルヘルス研修は、現在の新任課長補佐級、一般Ⅱ部(採用後8年)、年齢別研修（49歳・54歳）、嘱託・臨時職員研修での実施に加え、管理職を対象としたメンタルヘルス研修を開始した ハラスメント防止研修は管理職職員を対象に実施した こども参観の参加したこどもからは、親の働く職場の様子がわかってとてもよっかた、親からは、こどもに働くことの大切さを学ぶ機会をもらえてよかったなど非常に好評であった
実施にあたって工夫・苦慮した点	仕事と育児の両立など働きやすい職場づくりに向けた意識改革がなされ、職員ひとりひとりがいきいきと働き続けることができる働きやすい職場環境の創造のため、市長をはじめ管理職から、改革の意識付けのため強いメッセージを送りつつ、研修などを通じて浸透を図るようにした
今後の課題	意識改革に向けた首長や管理職からのメッセージについては、定期的に発信していく必要があると考えている ハラスメント防止研修は、今後は新所属長研修にて実施していく メンタルヘルス研修についても継続していく こども参観については、職場ツアーなどを取り入れ本庁舎以外の職場も参加可能となるような取り組みを実施する

四日市市　：　効率的な行政運営に向けて

<table>
<tr><td colspan="2">自治体名</td><td>四日市市</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組対象</td><td>全庁</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組期間</td><td>２０１８年７月～</td></tr>
<tr><td rowspan="3">取組目標</td><td>テーマ</td><td>効率的な行政運営に向けて</td></tr>
<tr><td>目標</td><td>効率的な行政運営
　効率的な事務処理
　効率的な会議の推進
　時間外勤務の削減</td></tr>
<tr><td>ゴール</td><td>効率的な事務処理を行い、質の高い住民対応が可能
経費削減により持続可能な行政運営が可能</td></tr>
<tr><td colspan="2">具体的な取組内容</td><td>2019.4～　AI等を活用した庁内業務改善の実証実験
　多言語翻訳ツールの導入
　議事録作成の支援ツールの導入
　RPAとAI-OCRを利用した手続き書類の自動取り込み
　AI面接の実施

2019.10～　立ち会議室の試験導入
従来にない効率的な会議スタイルについて検討

2018.7～　時間外勤務の適正化
個人別の時間外勤務計画の作成（所属長が進捗を管理(エクセルを利用)）

2019.4～　庶務事務システムの改修
個人の時間外勤務の計画時間と、現在の実績時間をリアルタイムに画面から確認ができるようにする

2019.8～　庶務事務システムの改修
個人の時間外勤務の計画時間と実績時間の、画面からの確認に加え、CSVで出力できるようにする</td></tr>
</table>

成果・効果	成果や効果の分析は今後行っていく。
実施にあたって工夫・苦慮した点	AI等を活用した庁内業務改善については、コンサルを導入し、効果分析を実施した 庶務事務システムの改修については、働き方を可視化し、所属長のマネジメントや各所属員同士が積極的に業務分担しあえるような情報として活用してもらえるようにした
今後の課題	AI等を活用した庁内業務改善については実証実験の結果をふまえ更なる利用等について検討していく 所属長が積極的にデータを活用し進捗管理等のマネジメントを出来るように、データ出力から具体的な活用方法について周知する

四日市市　：　多様な働き方とワークライフバランスの実現

<table>
<tr><td colspan="2">自治体名</td><td>四日市市</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組対象</td><td>全庁</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組期間</td><td>２０１８年４月～</td></tr>
<tr><td rowspan="3">取組目標</td><td>テーマ</td><td>多様な働き方とワークライフバランスの実現</td></tr>
<tr><td>目標</td><td>多様な働き方の検討
　時差出勤制度等の導入
ワークライフバランスの実現
　帰りやすい風土の醸成
子育てと仕事の両立</td></tr>
<tr><td>ゴール</td><td>柔軟なワークスタイルの実現
ワークライフバランスが実現し、活き活きとした職場環境
誰もが安心して働ける職場環境の実現</td></tr>
<tr><td colspan="2">具体的な取組内容</td><td>2018.7～　時差出勤勤務制度の本運用

2018.4～　年休の取得促進

「アニバーサリー休暇」個人の任意の記念日として、連続する２日間の年次有給休暇を取得する制度
「チャレンジ休暇」年次有給休暇等を３日以上利用し、週休日もしくは休日を組み合わせて連続５日以上取得する制度

2018.7～　21時30分に帰宅を促す音楽を放送

2019.6～　ノー残業デープラスの実施
　　毎週水曜日のノー残業デーに加え、毎月第４金曜日

2019.12　プレパパ勉強会の開催

2018.3から行っている配偶者が出産した男性職員への「子育てハンドブック」の送付に加え、配偶者が出産予定のある男性職員や子どもが産まれたばかりの男性職員を対象として勉強会を実施
・出産補助休暇・配偶者の育児参加休暇・育児休暇等の制度説明
・出産に伴う祝金や各種届出について
・育児休業取得に伴う給与等への影響について
・育児休業を取得した職員体験談</td></tr>
</table>

成果・効果	時差出勤勤務制度利用実績 　平成30年度　３５０件 　令和元年度(12月末現在)　２８０件 「アニバーサリー休暇」 　平成30年度　２８４件 　令和元年度(12月末現在)　１９５件 「チャレンジ休暇」 　平成30年度　３５９件 　令和元年度(12月末現在)　２５１件 （上記の件数はいずれも、病院の医療部門を除く） 男性職員の育児休業取得率 　平成30年度 21.3%　(13人) 　令和元年度(12月末現在)　10.9%　(5人) 勉強会に参加した職員からは、制度について理解できてよかったや、育児休業を取得することの不安が軽減されたなど、評判は良かった
実施にあたって工夫・苦慮した点	時差出勤については、2018.1から２種類の勤務パターンで試行を実施していたが、アンケートの結果などをふまえ、パターンの追加し３種類で本運用を開始した 休暇については、制度を作るだけではなく「ワークライフバランス充実度確認票」を利用し、取得促進に努めている 制度の説明のほか、育児に参加することの楽しさや、育児での新たな発見がもたらす仕事への好影響などを伝えた
今後の課題	時差出勤の活用のほか、更なる柔軟な勤務制度の検討をしていく 年次有給休暇等の取得促進により、ワークライフバランスを充実することは、仕事に対するモチベーションを高め、職員の能力が発揮されやすい職場につながることから、「アニバーサリー休暇」・「チャレンジ休暇」を定着させ、年次有給休暇等の計画的取得の取り組みを行っていきたい プレパパ勉強会については、今後も継続的に実施し、男性職員の育児休業等の取得の輪が広がるようにしたい

四日市市　：　職員の活躍推進

自治体名		四日市市
取組対象		全庁
取組期間		２０１９年７月～
取組目標	テーマ	職員の活躍推進
	目標	人材確保
	ゴール	働き甲斐の実感
具体的な取組内容		2019.7　職員募集用プロモーションムービー制作 若手職員の生の声（入庁の動機、仕事のやりがい、将来の目標など）を収録した動画を、ＷＥＢ上にアップ（約4分）（令和元年7月下旬頃～） 四日市駅前のデジタルサイネージにおいて３０秒版を放映し、四日市市職員として働く魅力ややりがいをアピール(令和元年7月17日～8月22日) 2019.8.7　業務説明会の実施 給与・勤務条件・福利厚生についての説明 採用試験の概要について 若手職員との座談会など その他、転職セミナーへ出展、就職セミナーへ出展、学校からの依頼に基づく説明会等へも参加した

成果・効果	四日市市職員募集用プロモーションムービー YouTubeでの視聴回数1,193回 業務説明会の参加者数98人（内、採用試験申込者数90人） 座談会においては、多数の質問が寄せられ、参加者には非常に好評であった
実施にあたって工夫・苦慮した点	動画を見た人が四日市市職員の具体的なイメージを描いてもらい、四日市市職員を目指してもらえるかどうか
今後の課題	職員として働く魅力、やりがいを発信し、職員採用や在職中の職員の士気向上につなげたい

伊勢市　：　多様な働き方とワークライフバランスの実現

<table>
<tr><td colspan="2">自治体名</td><td>伊勢市</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組対象</td><td>全庁</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組期間</td><td>2019年1月～</td></tr>
<tr><td rowspan="3">取組目標</td><td>テーマ</td><td>多様な働き方とワークライフバランスの実現</td></tr>
<tr><td>目標</td><td>ワークライフバランスの実現</td></tr>
<tr><td>ゴール</td><td>ワークライフバランスが実現し、活き活きとした職場環境</td></tr>
<tr><td colspan="2">具体的な取組内容</td><td>●ノー残業デー（水・木）におけるパソコンの自動終了

第１ステップ
通知：2018年12月

第２ステップ
試行：2018年12月19日（水）

第３ステップ
実施：2019年1月～（全庁）</td></tr>
</table>

成果・効果	2018年　ノー残業デーにおける時間外実施状況 　実施者数　　10,179名 　総実施時間　25,929時間39分 2019年　ノー残業デーにおける時間外実施状況 　実施者数　　9,319名（△860名） 　総実施時間　24,635時間47分（△1,293時間52分） 　ノー残業デーに時間外勤務を行う場合には、パソコンを継続使用するという手続きを職員自身が行わなければならないということで、ついつい時間外勤務をしてしまうということが減り、時間内に業務を完了するという職員の意識改革に繋がったのではないかと考えられる。
実施にあたって工夫・苦慮した点	既に導入済みであったシステム（SKYSEA Client View）の機能を活用したことから、追加費用等もなく実施できた。 小中学校・消防（交代勤務職場）・病院といったやむを得ない場合をのぞき、全庁的な取り組みとして実施した。 継続使用の可否は職員が選択できるため大きな混乱はない。
今後の課題	継続していくことでノー残業デーの意識を高め、ワークライフバランスの実現に努めていく。

松阪市　：　効率的な行政運営・生産性の向上

<table>
<tr><td colspan="2">自治体名</td><td>松阪市</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組対象</td><td>全庁</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組期間</td><td>２０１９年６月～１２月</td></tr>
<tr><td rowspan="3">取組目標</td><td>テーマ</td><td>効率的な行政運営・生産性の向上</td></tr>
<tr><td>目標</td><td>効率的な行政運営・生産性の向上

効率的な事務処理</td></tr>
<tr><td>ゴール</td><td>会計事務改善による業務の簡素化</td></tr>
<tr><td colspan="2">具体的な取組内容</td><td>会計事務における電子決裁システムををより有効活用するべく、市職員９名による「会計事務改善プロジェクト」を編成し、検討を行った。

【検討結果】
(1) 支出負担行為の特例（支出負担行為兼支出命令)の拡大
・現行上限5万円としている消耗品・印刷製本費修繕料通信運搬費等の上限額を10 万円に引き上げる。

(2) 旅費支給の簡略化
・旅費の経路等について、会計管理課でのチェックせず、各所属でのみチェックすることとする。
・出張後の「精算兼旅行命令変更書」の会計管理課への提出を紙ベースから、電子データによる提出に変更する。

(3) 契約行為や交付決定が必要な支出負担行為書のチェックの簡略化
・会計管理課では起案書の添付書類全てのチェックをしていたが、契約に至るプロセスのチェックは省略する。

(4) 支出命令にかかる工事書類(別送)及び添付書類のチェックの簡略化
・工事等の確認のための関係書類については、会計管理課ではチェックせず、各所属でのみチェックすることとする。

(5) その他

令和２年２月１日付けで上記の改善を実施する。

【検討経過】
2019.06.14　第１回検討会議
2019.07.16　第２回検討会議
2019.09.26　第３回検討会議
2019.10.07　第４回検討会議
2019.12.04　第５回検討会議</td></tr>
</table>

成果・効果	当市では会計業務に電子決裁が導入されて3年余りが経過し、導入による業務改善効果がみられている。しかし、会計管管理課においては出納整理期間や決算時期に事務が集中し、時間外勤務等に加えて、休めない精神的負担も大きいことが例年課題となっていた。そこで、「チェックの簡素化」と「運用の簡略化」、そして慣例となっている業務の見直しを行い、12月に庁内合意を得て２月から前記のとおり改善を行うこととした。 これらの改善は、基本的に会計管理課のチェックを簡略化して全庁的なスキルアップとチェック機能を高めることで事務負担を軽減するものである。 また、その他の取組の一つとして、会計管理課における審査体制についての改善を行う。 1. 会計年度任用職員による一次審査（４月～） 2. 二次審査への集中の分散（４月～） 3. 年度途中の職務配置換え（R1. ９月～実施済） 特に４月は、年度当初から事業を実施するための支出負担行為書や、前年度の実績による支出命令書などのチェックに時間を要し、例年時間外勤務が増加しているが、今回の事務改善により、時間外勤務の縮減等による効果が期待できると考える。
実施にあたって工夫・苦慮した点	◎全庁的な合意プロセス ・会計事務改善プロジェクト発足（全庁的認識） ・スケジュール概要の表明（スピード感） ・２役との相談、協議(スムーズな合意形成) ・他市の状況把握（説得力アップ） ・庁内関係部局との調整 ◎会計管理課内部の協力体制 ・内部からの協力を得やすいようにするための情報共有 ・リードする人材の巻き込みにより、主体性の発揮を誘導
今後の課題	◎単年度でできなかった改善 各所属における改善効果を高めるため、引き続き改善を行う ・支払い相手方への支払通知書の廃止 ・公共料金の口座引落し ◎継続した事務改善 ・収入や庶務等の改善 今後、改善効果を確認しつつ、適正な人員配置についても検討していく必要がある。

朝日町　：　職員の意識と風土の改革、効率的な行政運営・生産性の向上

<table>
<tr><td colspan="2">自治体名</td><td>朝日町</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組対象</td><td>全庁</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組期間</td><td>２０１９年４月～</td></tr>
<tr><td rowspan="3">取組目標</td><td>テーマ</td><td>職員の意識と風土の改革、効率的な行政運営・生産性の向上</td></tr>
<tr><td>目標</td><td>職員の意識と風土の改革について
効率的な行政運営・生産性の向上について</td></tr>
<tr><td>ゴール</td><td>安心して働ける職場、働きやすい職場（モチベーションを上げる）、快適な職場環境づくりの構築</td></tr>
<tr><td colspan="2">具体的な取組内容</td><td>第１ステップ
　労働安全衛生の観点から職場環境改善活動を展開
第２ステップ
　職員組合を通じて、事務窓口職場用チェックリスト、保育所職場用チェックリストを作成
第３ステップ
　産業医と安全衛生委員で各職場巡視活動を行い、問題点と改善点の把握
第４ステップ
　産業医による健康相談
　（新採職員、職場異動、昇格、時間外が多い方等）
第５ステップ
　各職場にて職場委員を選任
　職場委員を中心に職場環境改善活動を行う。
第６ステップ
　安全衛生委員会だよりを年４回作成し、状況等を紹介
　休暇取得率向上やゆう活の取得向上のため啓発
第７ステップ
　月始めに、職場環境改善活動についてメールで周知
第８ステップ
　チームワークの重要性を重視した研修を行う
第９ステップ
　職員の多様化した働き方を理解するため、アンケートとセルフチェックシートを実施</td></tr>
</table>

成果・効果	・安全衛生委員会で、改善対策の協議を行い【すぐにできる改善】と【予算を伴う改善】に分けたところ優先的事項から改善したところ、【すぐにできる改善】は、個人が意識して改善できるため、職場委員を中心に、協力し合って活動を行うことができた。また、それぞれの取組報告を共有する事で周囲に広まった。 ・平均有給休暇取得率を公表したところ、前年度より上がった。（平成３０年度　１１．２１％→１２．５２％） ・組織として円滑に業務を行うために、チームワークの重要性を重視したレゴシリアスプレー研修を行ったところ、業務と離れたトピックスで体感する事で、各個人の思いの違いを感じ、情報共有、コミュニケーションの大切さを認識する事ができた。
実施にあたって工夫・苦慮した点	・各所属にて職場委員を選任したが、職場委員の負担とならないように、一人ひとりの意識改善を目的に活動すうよう働きかけを行った。 ・活動状況の報告を定期的に月初めのメールやi委員会だよりで掲載を行い、情報共有できるように周知した。
今後の課題	多様化した働き方の職員（育児、介護）等が増加すると考えられるため、お互いがカバーし合える体制づくりと、公共サービスの質を上げるためにはＡＩ・RPAの導入の検討が必要と思われるが、小さい自治体である事から現段階では、システム活用の人材と費用対効果が課題である。

明和町　：　効率的な行政運営・生産性の向上（１）

自治体名		明和町
取組対象		全庁
取組期間		２０１９年４月～
取組目標	テーマ	効率的な行政運営・生産性の向上
	目標	効率的な行政運営・生産性の向上 効率的な会議の推進
	ゴール	真に必要な住民サービスの提供
具体的な取組内容		・第１ステップ 2019．4　庁内会議のルール検討 会議時間は1時間以内を目途にすること、開催曜日は金曜日を外すこと（日曜開庁の振替日のため）をルール化。 例えば、衛生委員会は1時間以内かつ毎月開催することとした。
成果・効果		新しい情報を月1回共有できるようになった。1時間以内としたことで会議内容にメリハリもでき、各職員の負担軽減につながった。
実施にあたって工夫・苦慮した点		次の会議開催まで1月しかないため、全委員の日程調整が整わないときがある。欠席者には議事録を送付することで対応している。
今後の課題		他の会議にも1時間以内の目安を浸透させること。議会関係協議など金曜日に設定せざるを得ないことが意外に多い。

明和町　：　効率的な行政運営・生産性の向上（２）

自治体名		明和町
取組対象		本庁
取組期間		２０２０年４月～
取組目標	テーマ	効率的な行政運営・生産性の向上
	目標	効率的な行政運営・生産性の向上 各所属における業務量の是正及び繁忙期への対応
	ゴール	業務量の平準化及び共有化により職員の負担軽減
具体的な取組内容		・第１ステップ 2019．4　各所属の業務量・繁忙期の把握 ・第２ステップ 2019．4　配置人員の再考・業務サポート体制の構築 各課の業務量や繁忙期を踏まえた上で、各課で職員の意見を集約した後、課長会で機構改革を検討。2020．4～機構改革。新しい課・組織へ。
成果・効果		
実施にあたって工夫・苦慮した点		本庁の全職員の意見を集約するため、課研修を利用するなどした。課によってはメールで意見を募集する等、気軽に意見を言える環境に努めた。
今後の課題		新体制の効果を再評価し、問題のある部分について柔軟に対応していけるか。今後、部長制の導入について検討していく。

明和町　：　効率的な行政運営・生産性の向上（３）

自治体名		明和町
取組対象		全庁
取組期間		２０１９年４月～
取組目標	テーマ	効率的な行政運営・生産性の向上
	目標	効率的な行政運営・生産性の向上 時間外勤務の削減
	ゴール	経費削減により持続可能な行政運営の実現
具体的な取組内容		・第１ステップ 　2019．4　事前命令の徹底化及び朝礼による業務進捗の把握 特にノー残業デーの水曜・金曜時間外勤務は事前命令を徹底している。毎週月曜に朝礼を行い、その週の予定を共有している。まずは総務課・教育委員会こども課で試行中。 ・第２ステップ 　2019．4　時間外削減目標の設定 　時間外削減目標を設定し、進捗状況を課長会等で報告し共有している。
成果・効果		削減後、それでも必要な時間外勤務量等を基に、業務の平準化を目的に機構改革へと繋げた。
実施にあたって工夫・苦慮した点		目標値のためにサービス残業などにならないよう、効率的な業務手順等に努めた上で、管理職が残業の是非を管理し、本当に必要な残業については目標値に関わらず認めている。
今後の課題		新体制の効果を再評価し、業務量の多寡について柔軟に対応していけるか。

明和町　：　多様な働き方とワークライフバランスの実現

自治体名		明和町
取組対象		全庁
取組期間		２０１９年４月～
取組目標	テーマ	多様な働き方とワークライフバランスの実現
	目標	子育て・介護と仕事との両立 子育てと仕事の両立
	ゴール	誰もが安心して働ける職場環境の実現
具体的な取組内容		・第１ステップ 2019. 4　男性職員の育児休業取得の推進 配偶者が出産予定の男性職員に対し、育児休業取得の声掛けをしている。2020.1、2名が育休取得を検討中。
成果・効果		
実施にあたって工夫・苦慮した点		
今後の課題		配偶者が出産予定の男性職員に、今後も啓発をしていく。短期間の育休を取得するとき（例えば5日間）、金額が年休＞育児休業手当金のため、実質育休でも年休対応する職員が多数いる（制度上の課題）。

明和町：　職員の活躍推進

自治体名		明和町
取組対象		全庁
取組期間		２０１９年４月～
取組目標	テーマ	職員の活躍推進
	目標	人材確保及び育成 人材の確保
	ゴール	パフォーマンスを発揮し、質の高い住民サービスを提供
具体的な取組内容		・第１ステップ 2019．4　職務経験者採用の推進 平成31年度採用に「アピール枠」を設け、一般企業やスポーツなどの実績や経験を加味した採用を行った。
成果・効果		企業等で培ったノウハウ・技術により、即戦力として第一線で活躍していただいている。
実施にあたって工夫・苦慮した点		容易に点数化できない部分であるため、面接をより綿密に行った。
今後の課題		受験者数の確保。試験方法の工夫。

度会町　：　改革の土壌となる意識・風土の醸成

<table>
<tr><td colspan="2">自治体名</td><td>度会町</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組対象</td><td>保育所（全３園）</td></tr>
<tr><td colspan="2">取組期間</td><td>２０１９年１０月～</td></tr>
<tr><td rowspan="3">取組目標</td><td>テーマ</td><td>改革の土壌となる意識・風土の醸成</td></tr>
<tr><td>目標</td><td>職場の人間関係改善

職場のコミュニケーション改善</td></tr>
<tr><td>ゴール</td><td>お互いを尊重しあえる人間関係の構築及びそれに伴う円滑な業務の遂行</td></tr>
<tr><td colspan="2">具体的な取組内容</td><td>・第１ステップ
2019. 10～:行為スキーマの実行
（内容）
10月23日及び24日に「行為スキーマを活用した人間関係の改善」をテーマに保育所に勤務するすべての職員を対象とした研修を実施した。
研修翌日から５つの行為スキーマ（顔上げあいさつ、ですますハイ会話、うなずき表現、一声かけ運動、観察朝礼）を職場のルールとして実践、月末毎に実践アンケートを実施している。

・第２ステップ
2020. ４～：行為スキーマ実践結果に基づく課題を踏まえ、必要な研修、改善事項などを実施予定</td></tr>
</table>

成果・効果	行為スキーマ実践アンケートに「できている」と回答した割合 （12月末時点） ・顔上げあいさつ　95% ・ですますハイ会話　93% ・うなずき表現　98% ・一声かけ運動　83% ・観察朝礼　59% 実践アンケート中、良かった点や変化として、「今まで挨拶をしてくれなかった人から〝おはようございます〟と返ってくるようになり嬉しい」、「出勤したときに遠くからも挨拶の声が聞こえ、気分良く仕事に入れる。また、その声に返事することで〝職場の仲間〟と意識できる」、「クラスの様子や気になること、困っていることなどを話し合う機会が増えている」、「仕事がしやすくなった」など職場のコミュニケーション改善に一定の効果があったことがうかがえる意見が多数みられた。一方で「変わらない」という意見も一定数存在している。
実施にあたって工夫・苦慮した点	セミナー参加者を、職種、勤務形態を問わず保育所に勤務するすべての職員としたため、園全体で共通認識を持ち、園のルールとして行為スキーマの実践に取り組むことができた。 また、月末毎のアンケートは、実践の継続に有効であり、意識付けや振り返りの機会にもなっている。
今後の課題	ゴールである「お互いを尊重しあえる人間関係の構築及びそれに伴う円滑な業務の遂行」にたどり着くまで、ルールとして行為スキーマの実践及びアンケートの実施を継続する。 効果的に継続するためには、定期的に職員同士で話し合うこと（ミニマムサクセスの共有）が有効であるが、現時点では、対話の時間が十分とれているとは言えないため、今後の課題である。

おわりに

この研究を始めた 2018 年度当初、「働き方改革」という言葉をメディアで目にしない日はありませんでした。そして、民間企業においては先進的な取組により、ワークライフバランスの充実を図ると同時に、生産性を高め、経営利益も向上させている優良事例が取りあげられる一方で、地方自治体における活発な取組事例はあまりみられない状況でした。

私たち地方自治体は、地方分権一括法の施行後、名目上、自らの判断に基づく行政運営が可能となる一方で、その責任も増加するとともに、昨今の目まぐるしく変化する社会情勢に伴う、住民ニーズの多様化に応えるべく、行政サービス展開し多忙を極めています。また、長期にわたり低迷する社会情勢、本格的な人口社会の到来の下で、持続可能な行政運営を図るために、これまで職員数を削減することにより財源を確保してきましたが、それも限界を迎えています。

自分の住むまちに誇りをもって次世代へと譲り渡すためには、まずは私たちが自分の仕事にやりがいを感じ、そして住民目線で考え、行動することができる環境が必要となってきます。そのためには、前例踏襲型の仕事、働き方の見直しをしなければなりません。

今回、公務職場における働き方改革を研究するにあたっては、法令や既存の制度の研究、新たな制度設計に注力するのではなく、「職員の意識改革」、「組織風土の醸成」を主眼に進めたいと考えました。

民間企業においては、新しい休暇制度や勤務体系の創設を行っている事例が多数ありますが、私たちはそのような制度は法令により一定の担保がなされています。その制度を有効に活用できていないが為に、現在の状況に繋がっているのではないでしょうか。

私たちひとりひとりが意識を新たにし、主体的に日々の仕事、働き方を見つめ直すことこそが、真の働き方改革だと考えています。

今回の報告書に記載させていただいた内容については、特段、学術的で先進的な内容ではなく、当たり前であると感じられる方もみえるかもしれません。しかし、その「当たり前」のことを声に出し、行動に移すことこそが、第一歩であり、最も重要なことであると思います。

働き方改革を推進するにあたり、各自治体は様々なご苦労をされながら取り組んでいただいているかと思いますが、本報告書が少しでもお役に立てれば幸いです。

最後になりましたが、研究会の開催や報告書の作成に関し、ご多忙にも関わらず、多大なるご協力をいただきました岩崎先生、そして研究員として参加してだきました市町のご担当者様に心より感謝の意を表したいと思います。長期にわたりご支援をいただき誠にありがとうございました。

2020 年 3 月

三重県地方自治研究センター　主任研究員　林邦知

参考文献

◆ 三重県（2015）　「三重県の人口動向分析・将来人口推計」

◆ 総務省　自治体戦略 2040 構想研究会（2018）　「第一次・第二次報告の概要」

◆ 総務省（2018）　「平成 29 年度地方公共団体定員管理調査結果」

◆ ㈱行政マネジメント研究所（2018）　「地方自治体版「働き方改革」職場実践ガイド」（ぎょうせい）

◆ 奥山惠一・溝畑雄二・江本正志（2016）　「職場のコミュニケーション改善の処方箋」（日本法令）

自治体政策資料　№.48

公務職場における働き方改革

研究会報告書

発行年月　2020年 3月

発　行　所　三重県地方自治研究センター

（一財）三重地方自治労働文化センター