



「ワーク・ライフ・バランスの向上と
全ての職員の活躍促進について」

～第6期袋井市行政改革推進委員会 審議結果 報告書～

平成30年3月

袋井市行政改革推進委員会

目次

はじめに	… 1
1 時間外勤務の縮減について<平成 28 年度 重点取組テーマ>	
(1) 総括	… 2
(2) 第一次提言	… 3
(3) 第一次提言に基づく市の取組実施状況及び成果	… 5
2 全ての職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備について <平成 29 年度 重点取組テーマ>	
(1) 総括	… 6
(2) 第二次提言	… 7
(3) 第二次提言に基づく市の取組実施状況及び成果	…10
おわりに	…11
参考資料	
1 時間外勤務の縮減について<平成 28 年度 重点取組テーマ>	
(1) 第 1 回～第 4 回委員会 会議次第・会議の概要・委員意見	…12
(2) 袋井市の現状及び課題 (第 1 回～第 4 回委員会資料より抜粋)	…16
2 全ての職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備について <平成 29 年度 重点取組テーマ>	
(1) 第 5 回～第 8 回委員会 会議次第・会議の概要・委員意見	…20
(2) 袋井市の現状及び課題 (第 5 回～第 8 回委員会資料より抜粋)	…24
第 6 次袋井市行政改革推進委員会委員名簿・委員会開催日程	…27

はじめに

第6期袋井市行政改革推進委員会は、平成28年度から平成29年度までを任期に、市長の諮問機関として、効率的かつ効果的な行財政運営に資するため、民間経営や市民の視点から、「ワーク・ライフ・バランスの向上と全ての職員の活躍促進」を重点テーマに審議し、提言を行ってまいりました。

本報告は、本委員会における2年間の審議内容を総括し、改革がより一層効果的な取組となるべく実施した第一次提言「袋井市における時間外勤務縮減について」及び第二次提言「袋井市における働き方改革に向けた取組について」、そして提言に基づき実施する袋井市の取組などについて、報告書としてまとめたものです。

なお、委員会の審議の中では、各委員からそれぞれの経験や知見に基づいた様々なご意見をいただきました。二次にわたる提言は、「ワーク・ライフ・バランスの向上と全ての職員の活躍促進」に焦点を絞ったもののため、各委員からいただいた意見の全ては反映できているわけではありません。提言に反映されていない意見の中にも、今後の袋井市の行政運営のヒントになるものもあろうかと思えます。是非一度、議事録にも目を通して参考にさせていただき、行政の改革を進めていただければ幸いです。



平成30年3月

袋井市行政改革推進委員会 会長 小林慶太郎

1 時間外勤務の縮減について〈平成 28 年度 重点取組テーマ〉

(1) 総括

平成 28 年度は、袋井市の「時間外勤務の縮減」に関し集中的に審議を行い、4 回の委員会審議を通して、袋井市の現状から課題を明らかにし、その対応策について議論するとともに、各委員の所属企業における事例紹介などを行い、効果的な取組について協議しました。

そして、袋井市の速やかな対応を促すため、次年度予算編成前にあたる平成 28 年 10 月 7 日に「袋井市における時間外勤務の縮減について【第一次提言】」を提言しました。

袋井市はこの提言を受け、時間外勤務縮減における根本的課題であった勤務実態把握を早急に実施するため、年度途中である平成 29 年 1 月から、勤務実態管理システムを本庁へ導入し、勤務実態の把握を開始しました。

併せて、提言に基づく 15 の取組を掲げ、「時間外勤務の縮減」に向け、本庁舎入退庁時間を変更するなどの取組を開始しました。

本委員会は、提言に基づく袋井市の速やかな対応について評価するとともに、実態把握に基づく現状分析を行い、「時間外勤務の縮減」の本来の目的となる「ワーク・ライフ・バランスの向上」につながる取組とするよう提案しました。

(2) 第一次提言

平成 28 年 10 月 7 日

袋井市長 原 田 英 之 様

第 6 期袋井市行政改革推進委員会
会 長 小 林 慶 太 郎

袋井市における時間外勤務縮減について（第一次提言）

第 6 期袋井市行政改革推進委員会は、「時間外勤務の縮減」をテーマに、袋井市の時間外勤務の実態を聴取し、審議を進めてまいりました。

時間外勤務の縮減については、単に時間外勤務手当の削減を目的とするのではなく、管理職も含めた全ての職員が仕事に意欲とやりがいを持ち、能力を最大限発揮して、限られた時間で成果を上げる働き方を目指すことが大切であり、あわせて、職員自身が健康を損なうことなく、仕事と家庭生活、地域活動などとの調和がとれたワーク・ライフ・バランスの向上を図る職員の働き方改革が求められます。

こうした目的を早期に実現していくため、次のとおり提言します。

提言 1 働く時間の適正な管理を

袋井市では、タイムカード等による職員の出勤・退勤時間の把握がされておらず、時間外勤務の実態についても時間外勤務命令簿の集計以外の方法がないなど、職員の勤務時間の適正な管理ができていない状況にあります。

このため、PCログによる管理やWebのタイムカードシステムなど勤怠を管理できるシステムを早期に導入することで、全職員の勤務実態（時間外勤務を含む労働時間）を正確に把握し、時間外勤務の実態や要因を分析する必要があります。

さらには、分析結果を、管理監督者のマネジメントや職員の働き方改革に活用し、管理職も含めた時間外勤務やサービス残業を縮減していく必要があります。

提言2 マネジメント改革の推進を

組織の業務を効率的・効果的に進めるため、管理監督者には、職員のモチベーションを高め、創意工夫を促す指導力やマネジメント能力が求められます。

このため、管理監督者に求められるマネジメント能力を高めるための研修を充実する必要があります。

また、所属内のコミュニケーションの活性化や、事業スケジュールの共有化を図ることで、個人が仕事を抱え込むのではなく、チームで仕事を進めていく意識を高めていくことも必要です。この際、職員全体を一つのチームと捉えるのであれば、特定時期のみ忙しくなる部署があることから、その時期のみ多くの人員を当該部署に配属するなど、年1回の異動時期にこだわらないフレキシブルな人事の可能性も排除すべきではありません。

さらには、時間外勤務縮減の取組結果を公表し優れた取組を表彰するなど、成果の見える化と評価をしていくことも必要です。

提言3 生産性向上に向けた業務の効率化の促進を

業務の効率化・合理化を進めるためには、業務改善をすることが当たり前であるという考えのもと、全職員が継続的に業務のムリ・ムダ・ムラをやめる・減らす・変えるための取組を行うことが求められます。

このため、管理職も含め、全職員で業務の見える化、業務量の縮減、仕事のやり方の見直し、意思決定の迅速化を図っていくことが必要です。

また、既存業務にとらわれることなく、職員自らが業務を組み立て、新たな業務に挑戦するため、事業をスクラップする仕組みを整備することも必要になります。

(3) 第一次提言に基づく市の取組実施状況及び成果

提言の分類	取組	実施内容
提言1 働く時間の適正な管理を	勤務実態管理システムの導入	平成29年1月～3庁舎（本庁舎、支所、総合健康センター）365人 平成30年4月～幼稚園等外郭にて運用開始
	時間外勤務時間・出退勤時間等の見える化	システム運用後1ヶ月の結果から見える化を開始
	入退庁時間の制限（変更）	平成29年2月から本庁舎西口施錠時間を変更 19:00→18:15（終業後1時間）
提言2 マネジメントの改革を	管理監督者マネジメント研修の充実・見直し	平成29年6月に管理者を対象とした「働き方見直し研修」、H29年8月に監督者を対象とした「タイムマネジメント研修」を実施
	所属内ミーティングの見直し	所属ごとに実施。今後は最低月2回、係で話し合いの時間を持つように進める。
	時間外勤務縮減に係る優秀取組の紹介	随時各職場の取組を紹介し、平成29年3月に庁内WEBにて優秀取組を紹介
	時間外勤務縮減取組に関する趣旨の共有・徹底	平成28年10月に全所属で実施。取組意欲が低下した時には、趣旨の共有を促していく
	ノー残業デーの完全実施（改定）	平成28年10月から木曜日と所属で選択する1日と変更。徹底を図ることができるよう指導
	時間外勤務（休日出勤）の事前命令の徹底	平成28年10月から実施。取組所属増加するも一部未実施所属もあり引き続き指導を継続
	時差勤務の活用促進	時差勤務の活用を促進。所属により利用日数に差あり。
提言3 生産性向上に向けた業務の効率化の促進を	毎日の業務予定と実績の見える化	平成29年度に実施。隙間時間の活用を視点に取組を推進
	業務方法のルール化	平成29年度に向けてメールやデータ保存のルール化
	事業のスクラップの制度化	平成28年度予算要求時に導入。平成29年度から制度化
その他の取組	過重労働に対する改善（ケア）	月80時間以上の時間外勤務者を対象としている。平成29年10月以降は該当者なし。
	退庁後の時間を活用した自己開発支援	平成29年3月2日の平日夜間に「新聞の読み方講座」を実施した。

2 全ての職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備について

＜平成 29 年度 重点取組テーマ＞

(1) 総括

平成 29 年度は、前年度に集中審議した「時間外勤務の縮減」について、その取組経過について随時報告を受けるとともに、「全ての職員がその能力を最大限発揮できる環境」について、協議しました。

このテーマは、当初「女性職員」を対象としていましたが、現代社会における価値観・ニーズの多様化などの背景から、本委員会での審議により、「全ての職員」が能力を最大限発揮できる働きやすい職場とすることを目指し、柔軟な勤務体制の構築や生産性の向上について協議を進めました。

委員会審議の中、袋井市が抱える職員の年代構成が偏っていること、業務繁忙に応じた適正な人員配置となっていないことなど、課題が明らかとなりました。そうした課題についても早急な対応を求めるため、平成 29 年度についても次年度予算編成にあわせ、平成 29 年 11 月 27 日に「袋井市における働き方改革に向けた取組について【第二次提言】」を提言しました。

袋井市はこの提言を受け、17 項目の取組を提示し、夕方打合せの実施など導入可能な取組は即時に開始し、人事評価制度や処遇制度の見直しなど十分な検討が必要な取組については、その実現に向け準備を進めています。

(2) 第二次提言

平成 29 年 11 月 27 日

袋井市長 原 田 英 之 様

第 6 期袋井市行政改革推進委員会
会 長 小 林 慶 太 郎

袋井市における働き方改革に向けた取組について（第二次提言）

第 6 期袋井市行政改革推進委員会は、「ワーク・ライフ・バランスの向上と女性職員の活躍促進」をテーマに、全ての職員が様々な分野で能力を発揮できるよう、袋井市の職員構成など現状から導き出される課題等を聴取し、その対応策について審議を進めてまいりました。

全ての職員がやりがいと充実感を持ち、その能力を最大限発揮するためには、ライフステージに配慮した柔軟な勤務体制やICTを活用した環境整備などの労働環境の充実にとどまらず、勤務時間という限られた時間の中で、いかに効率的に仕事をし、かつ、成果を高めるかという意識を共有し、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を実現させることが必要です。また、さまざまな価値観・考え方をを持った女性職員をはじめとした多様な人材が行政で活かされるためにも、仕事と生活の調和が実現し、個人の自由な時間を確保することで、様々な価値観・考え方に触れる機会を創出することが求められます。

こうした目的を早期に実現していくため、次のとおり提言します。

提言 1 業務の生産性の向上を

ワーク・ライフ・バランスの向上における一番の障壁は、日常的な時間外勤務にあるといえます。長時間の労働は、仕事と家庭生活の両立を妨げるのみならず、職員の健康維持にも支障を与えます。

日常的な時間外勤務を縮減するためには、業務量に見合った適正な人員配置とともに、業務そのものの見直しが不可欠となります。業務そのものを客観視し、業務の必要性、優先度、作業プロセスの改善など、全職員が改めて業務を見直し、業務のスリム化を図る取組を求めます。

さらに、全職員が時間当たりの生産性を高める必要があり、そのためには、業務を実施するにあたり、コスト意識を常に持ち、市民サービスの向上を図りながら、時間当たりの生産性を向上させる取組を積極的に実施していくことが重要です。

これらの取組を積極的に推進することにより、効率的な業務運営が図られ、結果として時間外勤務が縮減することや、取組の成果を更なる効率化への投資など、効果的に活用することにより、職員の働くモチベーションが維持され、好循環が生み出されることを期待します。

提言 2 柔軟な勤務体制の整備を

高齢化の進展、核家族化の進行により、介護や育児などの事情により従来の勤務制度では、仕事と家庭の両立が難しくなる職員が今後増えることが想定されます。また、市民と連携・協力したまちづくりの推進のため、時間外による対応が必要となる場合も考えられます。

このことから、業務量に見合った適正な人員配置とともに、それぞれのライフステージや勤務状況に応じた柔軟な勤務を可能とするための新たな勤務制度を構築することが必要です。そのためには、ICT利用環境を整備するなど新たな方策を積極的に導入するとともに、時差勤務、勤務時間の割振りなど、既存制度のより柔軟な運用も併せて検討する必要があります。

柔軟な勤務制度の構築により、介護や育児と仕事の両立が可能となることで、知識と経験が豊富な人材の流出を防ぐとともに、介護や育児などにより得た知識と経験が、柔軟な行政運営へとつながり、結果として市民サービスの向上が図られることを期待します。

なお、新たな勤務制度の構築に際しては、職員の健康に配慮した制度とする必要があり、併せて職員の労働時間の適切な管理及び適正な評価を行なう制度を構築する必要もあります。

提言 3 多様な人材の確保及び職員の育成を

複雑・高度化する行政需要に対応し、かつ、行政サービスの質の向上を確保するためには、多様な視点や発想が必要です。また、様々な働き方への需要に対応するため、従事する職員の雇用形態にも柔軟性が必要です。

このためには、多角的な視点を持ち、自律的に行動する人材の確保、職員の育成が必要です。知識と経験を兼ね備えた経験者などを積極的に採用するとともに、その配属方

法、運用方法を工夫するなど、従来の方法の枠を超えた方法の検討が必要であるとともに、効率的な人員配置体制を構築することを求めます。

また、委員会の議論から、正規職員の年齢構成比が均等ではなく、将来の行政運営に支障が生じる可能性が明らかとなったことから、長期的な視点に立った適切な職員構成を構築するため、中途採用の実施など具体的取組が必要と考えます。

併せて、職員の評価方法について、様々な働き方、経験、知識、能力などを適正に評価し、職員の士気を高めることが、組織全体の活性化へとつながり、結果として、地域の活性化へとつながることを期待します。

(3) 第二次提言に基づく市の取組実施状況及び成果

提言の分類	取組	実施内容
提言1 業務の生産性の向上を	夕方打合せの実施	一部所属にて実施中。実施している所属の状況を踏まえて他所属へも導入を促進
	時間外の電話対応の制限	内線電話は、H30年2月から運用開始。外線電話は、平成30年度から運用を開始
	業務プロセスの見直し	時間外勤務が多い所属を対象に平成30年度に実施
	業務量に見合った適正な人員配置	継続実施
	市職員OB・OGの再任用・再雇用の活用	継続実施
提言2 柔軟な勤務体制の整備を	テレワークの試行実施	自宅で家族の介護を行っている者を対象に試験導入
	在宅勤務職員の労務管理制度の構築	試験的導入を踏まえて労務管理制度を構築
	在宅勤務職員の評価制度の構築	試験的導入を踏まえて評価制度を構築
	嘱託職員の柔軟な運用	非常勤嘱託が課の枠を超えて業務の繁閑に併せて柔軟に対応できる体制構築の検討
	時差勤務の活用促進	継続実施
	勤務時間振替の柔軟な運用	検討中
	上司と部下の情報共有の促進	育児プランシートの活用により所属でのフォロー体制を整備。平成30年度は管理・監督者を対象としたイクボス研修を実施
提言3 多様な人材の確保及び職員の育成を	経験者採用の活用	平成30年度の採用試験から経験者採用を実施
	年度途中の人事異動	検討中
	「兼務命令」辞令による繁忙期の柔軟な運用	検討中
	キャリア形成支援研修等の実施	若手職員を対象としたキャリアデザインやライフデザイン研修、管理・監督者を対象としたイクボス研修を実施予定
	人事評価制度の見直し	生産性が高い職員が評価されるよう評価項目や配分を見直すとともに人事評価研修で周知

おわりに

2年間の委員会の審議では、委員はそれぞれの立場から様々な意見又は提案を行い、また、委員会では袋井市の取組がより効果的かつ迅速に推進されるように、次年度の予算編成にあわせ、年度ごとに提言を行ってきました。袋井市はこうした各委員の意見や、本委員会からの提言に対し、速やかに対応策を示し、取り組まれました。

袋井市のこのような姿勢からは、行政改革に対する真摯な姿勢を見ることができ、それはまた各委員にとり審議に対するやりがいを生み、議論の好循環を生み出したと感じます。

具体的な取組については、「時間外勤務の縮減」に関し、勤怠管理システムを導入したことにより、労働時間が見える化され、職員の労働実態の分析が進みました。その結果、組織・チームとして業務に取り組む体制が生まれ、業務の共有化・平準化や、適正な人員配置の検討など、「働きやすい」職場づくりが進んでいることが見受けられます。今後は、見える化により明らかとなった所属や個人による時間外勤務実態の差異などについても分析を進め、問題の根幹について対応を図ること、そして、目的と効果を職員全員が改めて共有するためにも、リーダーの強いメッセージや、上司の部下への声掛けなど継続して実施することにより、生産性がより高まることを期待します。

また、「全ての職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備について」については、様々な事情を持つ職員がそれぞれの働き方に応じた勤務が可能となるよう、在宅勤務の試行や人材育成など、今後本格的に検討、導入されることとなります。これらの取組は、職員に対し働きやすい職場を提供すると同時に、業務支援という目的であれ職員の個人情報に係員が共有するなど、職員にとって不利益となる可能性も秘めています。今後は、全ての職員が働きやすい職場となるため、様々な角度から取組を検討する必要があります。

一方、このような在宅勤務のための環境整備などの新たな取組は、財政問題と表裏一体です。袋井市の財政は現在良好にあるものの、日本全体において進む人口減少に伴う歳入の縮小は避けることができません。将来安定した行財政基盤のもと、果敢に特色ある施策に取り組むためにも、財政の健全化を図り、行政改革の本来の目的である「限りある資源の効率的な活用」に向けた取組を促進する必要があります。

働く職員が健康であり、かつ、労働に対する高いモチベーションを維持することは、職員の業務パフォーマンスを最大化することにつながります。新たな取組の推進は、新たな課題との直面でもありますが、持続可能な行政経営の実現に向け、未来志向の新しい発想を積極的に取り入れ、粘り強い実行力をもって、袋井市の行政改革がより大胆に推進されることを期待します。

参考資料

1 時間外勤務の縮減について

＜平成 28 年度 重点取組テーマ＞

(1) 第 1 回～第 4 回委員会 会議次第・会議の概要・委員意見

第 1 回 袋井市行政改革推進委員会

日時 平成 28 年 7 月 20 日 (水)
午後 7 時～8 時 30 分
会場 袋井市役所 4 階 庁議室

＜会議次第＞

- 辞令交付（委員委嘱）
- 会長及び副会長の選出について
- 報告事項
 - (1) 第 2 次総合計画及び第 2 次行政改革の概要について
- 議 題
 - (1) 第 6 期行政改革推進委員会について
 - (2) 重点取組テーマ「時間外勤務の縮減」について
 - (3) 意見交換

＜会議の概要＞

委員委嘱や会長・副会長の選出をはじめ、第 6 期行政改革推進委員会や重点取組テーマ「時間外勤務の縮減」の進め方、本市の現状等の説明をするとともに、現状に基づく働き方や労務管理等について、意見交換を行い、委員からご意見、ご提案をいただいた。

(委員意見)

- 重点取組テーマ「時間外勤務の縮減」について
 - ・時間外勤務の縮減は、管理職も含めて考えていかないといけない。
 - ・タイムカードがないことがよく分からない。自己申告制で出退勤を管理されているということであるが、委員会において、効果検証がどこかであると思う。何を基準として効果検証していくのか疑問に感じている
 - ・達成目標で平均月 10 時間以内となっているが、目標は 0 にした方がいいのでは。通常期は時間内で収めるという発想の方がいいのではないか。そうでないと女性が働きやすい職場にならない。
 - ・時間外勤務の現状把握が不十分である。細かい現状分析は要因なくして、解決はないため、要因分析が重要である。
 - ・勤務実態がわからないという所がある。実態把握できていないことが最大の問題ではないかということが見えてきた。

第2回 袋井市行政改革推進委員会

日時 平成28年8月25日(木)
午後7時～8時30分
会場 袋井市役所4階 庁議室

<会議次第>

○ 議題

(1) 報告事項

- ア 所属別時間外勤務手当の前年度との比較について
- イ 部ごとの最終退庁時刻について
- ウ 事例紹介について

(2) 協議事項

- 時間外縮減に向けた取組成果と新たな取組について
-

<会議の概要>

所属別時間外勤務手当の前年度との比較など、本市の現状等の報告や委員から各々の事例紹介をしていただくとともに、時間外縮減に向けた現在までの取組成果と新たな取組について意見交換を行い、委員からご意見、ご提案をいただいた。

(委員意見)

○ 時間外縮減に向けた取組成果と新たな取組について

- ・時間外勤務手当を減らすのではなく、健康面も考え、時間外勤務そのものを減らそうということが重要である。
- ・時間外勤務が多い職員は決まっていることが多く、その職員の意識をどう変えるかが重要である。
- ・実態把握が十分にできていないという課題があるため、働き方を変えていくことを中心に、業務量自体の把握も必要である。
- ・包括業務委託の導入推進については慎重に実施した方が良い。
- ・PCログの確認やWebでのタイムカードシステムなら初期経費をかけずに、導入を検討することができる。
- ・時間外勤務を当たり前にする職場では女性は活躍できないため、時間の使い方を意識し、仕事を進めていかなければならない。働き方についての理念的なことをしっかり考えて、取り組んでいく必要がある。

第3回 袋井市行政改革推進委員会

日時 平成28年10月27日(木)
午後7時～8時30分
会場 袋井市役所4階 庁議室

<会議次第>

○ 協議事項

時間外勤務縮減に向けた取組について

<会議の概要>

行政改革推進委員会からの第1次提言を踏まえて、事務局から16項目の時間外縮減に向けた取組を説明し、具体的な内容について意見交換を行い、委員からご意見、ご提案をいただいた。

(委員意見)

○ 時間外勤務縮減に向けた取組について

- ・勤務実態管理システムの導入は、今まで管理されていなかったことを始めようというところが大きな進歩であり、代休の管理を簡単にできるようにするなど、様々な活用を考えることが必要である。実際、運用することで改善等を図っていただきたい。
- ・時間外勤務を議論する際には、休日（代休）の取り方等についても考えていかなければ意味がない。
- ・補助金等を削減するには、サンセット方式で期間を定め、原則、全て一度止めることを前提とすることも必要である。
- ・予算編成にあたり、所属に裁量を持たせることは非常にいいことであり、業務について一番熟知している部署に考えさせることが重要である。
- ・時間外勤務の縮減を進める際には、個人の意識や働きやすい体制を作り上げる風土が重要である。
- ・職員が残業を削減しないといけない納得した理由が書けるかが重要である。
- ・時間外勤務縮減の取組に際し、職員のモチベーションは非常に重要である。長い目で見れば、時間外勤務が減ることは嬉しいなことであるが、短期的に見ると様々なことを新たに行わなければいけない。時間外勤務は減るが、心の負担感が生じてくるため、どうケアしていくかが重要である。

第4回 袋井市行政改革推進委員会

日時 平成29年1月24日(火)
午後7時～8時30分
会場 袋井市役所4階 庁議室

<会議次第>

○ 協議事項

- (1) 平成28年度における時間外勤務縮減の取組について
 - (2) 今後の検討テーマについて
 - (3) 女性職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備について
-

<会議の概要>

時間外勤務縮減の取組報告をはじめ、新たな検討テーマ「女性職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備」の進め方や本市の女性活躍推進に関する現状や課題の説明をし、目標設定や取組方針について、外部の視点から意見交換をしていただいた。

(委員意見)

○ 平成28年度における時間外勤務縮減の取組について

・職員にとって、実質的に時間外勤務時間が減り、ワーク・ライフ・バランスにつながっていくことを見えるようにしなければいけないため、息の長い取組として進めてもらいたい。時間外勤務時間数が減るだけでなく、サービス残業も減るようにしてもらいたい。

○ 女性職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備について

- ・目指す組織の姿の内容が男性目線になっているのではないか。
- ・女性の管理職を増やすには、組織のキャリアアップの取組が重要になってくる。
- ・マタハラ、セクハラことは、書いてあるがパタハラ（※パタニティ・ハラスメント）には言及がない。ハラスメントを職員に意識してもらうことがまずは大事である。
- ・女性が管理職になることが、当たり前という環境をつくるためにも、キャリアの育成や男性の育児支援などを進めてもらいたい。
- ・ダイバーシティを活かした組織づくりの観点であると、管理職を目指すのがあるべき姿なのか、管理職になることがバランスのいい働き方なのかというと、そうではないのかもしれない。本当に一人ひとりの職員の能力、個性の適正に応じて活躍できる組織を目指していくことが、結果的に女性職員の活躍できる組織になるのではないかと思う。

(2) 袋井市の現状及び課題（第1回～第4回委員会資料より抜粋）

ア 職員数と業務の状況

平成17年に旧袋井市と旧浅羽町が合併した後、新袋井市における職員数の管理については、国の集中改革プランの下「定員適正化計画（平成17年度～平成27年度）」を策定するとともに、平成18年度に策定した「袋井市行政改革大綱」及び平成26年度に策定した「第2次袋井市行政改革大綱」に基づく事業見直しなどを推進することにより適性化を図ってきました。

しかし、計画に基づいた職員数の管理は、新規採用職員の抑制となり、また既存の職員構成において一部年代が職員総数の過半数を占める状況の中、職員の年齢構成に大きなゆがみが生じています。

一方、業務量については、法改正に伴う権限移譲事務の増加や、子ども・子育て支援施策の充実など、市民サービスの向上につながる業務が年々増加しています。

このことから、職員の適性化を進める一方で、法改正等による新たな業務の増加は、業務量に応じた適正な人員配置を困難とし、時間外勤務による対応が増加させました。

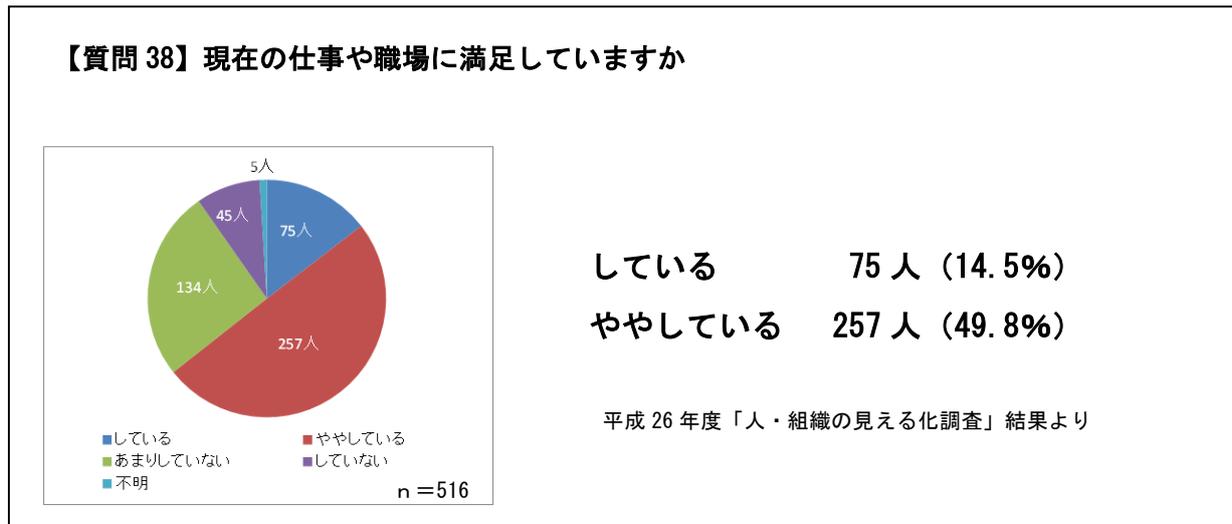
このことは、平成26年度に実施した類似団体との比較調査（以降「比較調査」という。）において、「袋井市は類似団体の中で、職員1人当たりの時間外勤務手当額が一番高い」という結果に表れています。

また、平成27年度の「時間外勤務命令簿の集計による時間外勤務の状況」から、月80時間以上の時間外勤務を行っている職員の存在を確認することができます。

【表1】職員数の推移

年度	H17	H22	H27
総合	571	548	513
差異	—	△23	△35

【図表 5】 仕事・職場への満足度



ウ 職員の勤務実態について

(ア) 勤務実態管理

袋井市における職員の労働管理は、各所属における実態管理となっており、出退勤の時間管理はされておらず、所属長による勤務命令が必要である時間外勤務のみ、本人の自己申告に基づき時間数が把握されていました。

また管理職については、時間外勤務について記録がないため、その労働実態が把握されていませんでした。

このことから、袋井市では全職員の勤務実態について把握されておらず、サービス残業の有無が確認できない状態でした。

(イ) 勤務制度

袋井市では、基本の勤務時間である午前 8 時 30 分から午後 5 時 15 分までの勤務のほかに、業務状況に応じた時差勤務、週休日勤務に対応する振替など、柔軟な勤務に対応する制度が整備されています。しかし、業務過多による振替未取得など、職員の労働管理が適性に行われていない現状がありました。

(ウ) 業務の進捗管理

業務の進捗管理について、時間外勤務を実施した場合、その管理や進捗具合の確認について不十分な状況が見受けられました。

また、業務が専門化及び細分化するに伴い、職員個人において業務を処理す

る傾向が強まり、課・係単位のチームとして業務を分担し、業務を効率的に進める意識が職員の中で希薄であることが伺えました。

エ 時間外勤務縮減に向けた袋井市の今までの取組について

	取 組	内 容
1	時差勤務制度の導入	平成 11 年 11 月から導入。夜間の会議等に活用しているが、それ以外の業務における利用は少ない状況
2	ノー残業デー	平成 18 年 4 月から毎週水曜日を、平成 23 年 7 月からは金曜日加え、ノー残業デーとし、時間外勤務を行わず、帰庁する日として実施
3	ワン・ステップアップ運動	平成 19 年度から、職員各自が事務の効率化や経費削減に向けた取組を実施 (平成 27 年度に終了)
4	職員の時間外勤務の縮減に関する通知	総務課や財政課から、時間外勤務及び深夜勤務の縮減について取組依頼を通知

2 全ての職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備について

＜平成 29 年度 重点取組テーマ＞

(1) 第 5 回～第 8 回委員会 会議次第・会議の概要・委員意見

第 5 回 袋井市行政改革推進委員会

日時 平成 29 年 5 月 30 日 (火)
午後 7 時～8 時 30 分
会場 袋井市役所 4 階 庁議室

＜会議次第＞

○ 報告事項

平成 28 年度における時間外勤務縮減の取組結果並びに平成 29 年度時間外削減及び業務スリム化に向けた具体的取組について

○協議事項

平成 29 年度重点取組テーマ「女性職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備」について

＜会議の概要＞

平成 28 年度の重点取組テーマである「時間外勤務縮減」について、平成 28 年度の取組結果の報告と平成 29 年度の具体的取組について報告を行った。

また、平成 29 年度の重点取組テーマ「女性職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備」について、具体的取組について説明を行い、考え方や重点ポイントなどについて、委員間で意見交換を行った。

(委員意見)

○平成 28 年度の重点取組テーマである「時間外勤務縮減」について

・時間外勤務命令と勤怠システムによる勤務実態の差について原因を解明し、解決に向けて具体的取組を実施することが重要である。

・担当業務により繁忙期に差があることから、柔軟な人事異動を検討することが必要となる。

・知識と経験が豊富な OB、OG の再任用を積極的に実施し、職員の負担軽減をはかることは有効な手段である。

○平成 29 年度の重点取組テーマ「女性職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備」について

・様々な支援制度を積極的に活用するため、職場内の雰囲気づくり、意識啓発を行うこと。

・育休取得に対する昇格・昇給制度の取り扱いを検討すること。

第6回 袋井市行政改革推進委員会

日時 平成29年8月2日(水)
午後7時～8時30分
会場 袋井市役所4階 庁議室

<会議次第>

○報告事項

時間外勤務縮減の取組について

○協議事項

平成29年度重点取組テーマ「女性職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備」について

<会議の概要>

平成28年度から重点的に取り組んでいる時間外勤務縮減の取組について、現在の状況、課題及び改善の取組について報告を行った。

平成29年度重点取組テーマについては、袋井市の年代別職員構成や時間外勤務の実態からみる袋井市の課題を提示しそのた対応策について説明を行い、委員間で意見交換を行った。

(委員意見)

○時間外勤務縮減の取組について

- ・勤怠管理システムから見る勤務の実態と、時間外勤務命令の差が乖離している状況から、本取組が時間外勤務の縮減であることを全職員に意識付けすることが重要である。
- ・管理職の時間外勤務が多い実態があることから、管理職の勤務状況についても、計画的に管理をする必要がある。

○平成29年度重点取組テーマ「女性職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備」について

- ・管理職の職責に対し、キャリア研修を実施するなど、職責に対する不安軽減措置を講ずることは有効である。
- ・「働き方の選択」について、各個人が自分に見合った働き方を選択するにあたり、現在の制度に加え、給料表を複線型にとするなど、更に一歩進んだ制度への検討も必要となる。

第7回 袋井市行政改革推進委員会

日時 平成29年10月16日(月)
午後7時～8時30分
会場 袋井市役所4階 庁議室

<会議次第>

○報告事項

時間外勤務縮減の取組について

○協議事項

「女性職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備」について

<会議の概要>

平成28年度から重点的に取り組んでいる時間外勤務縮減の取組について、勤務実態管理システムと時間外勤務命令の差の状況、時間外勤務縮減目標の進捗状況及び今後の対応について報告を行った。

平成29年度のテーマについては、ワーク・ライフ・バランスに係る意見交換会及び在宅勤務の試験的導入結果について報告し、第5回及び第6回委員会議論から明らかとなった課題と意見交換会と試験的導入により検証を行った在宅勤務の結果を勘案し、今後取り組む対応策について説明を行い、委員間で意見交換を行った。

(委員意見)

○時間外勤務縮減の取組について

・年度により時間外の増減があり、年度により異なる事業に拠るものなのか、それ以外なのか。時間外の差について、許容範囲(誤差)と対処すべき範囲について、基準を明確にし、対応することが重要である。

・夕方の打合せは、要する時間をあらかじめ決める又は短時間とすることで、効果は上がることから、実施方法は工夫したほうがよい。

○平成29年度重点取組テーマ「女性職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備」について

・休暇の取得がキャリア形成の一環となるような、仕組みの検討も必要となる。

・意識の醸成について、若手職員のみならず、管理職等についても取組を実施し、意識の共有化が図ることが重要である。

第8回 袋井市行政改革推進委員会

日時 平成30年2月16日（金）

午後7時～8時30分

会場 袋井市役所4階 庁議室1

<会議次第>

○報告事項

ア 平成28年度・平成29年度 時間外勤務縮減の取組について

イ 全ての職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備について

ウ 第2次袋井市行政改革前期実施計画の進捗状況及び効果（平成28年度実績）
について

○意見交換

<会議の概要>

平成28年度と平成29年度に重点的に取り組んでいる時間外勤務縮減の取組について、この2年間の成果、現在の課題及び今後の対応について説明を行った。

平成29年度のテーマについては、表題を“全ての職員”へ改正し、第二次提言に基づいて実施する今後の取組について説明を行った。

また、時間外勤務縮減と平成29年度テーマ以外の行政改革前期実施計画の各取組の進捗状況について、平成28年度の実施状況等を報告した。

最後に「意見交換」として、この2年間の取組について各委員より総括として、感想、評価、今後の取組へ意見をいただいた。

（委員意見）

○時間外勤務縮減の取組について

- ・見える化により、担当課ごとの分析が進んでいる。今後も継続して実施していくためには、他部署との連携促進やリーダーによる強いメッセージ発信など、更なる工夫が必要。
- ・時間外勤務の多い個別事象について分析を進め、具体的対応策を採るなど、一歩踏み込んだ対応が今後必要となる。

○全ての職員の視点・能力を最大限発揮できる環境整備について

- ・生産性を上げるため、在宅勤務試行など取組が推進されるよう工夫が必要。
- ・生産性を公平に評価するためには、人事評価制度と処遇制度の改革は同時に行う必要がある。

(2) 袋井市の現状及び課題（第5回～第8回委員会資料より抜粋）

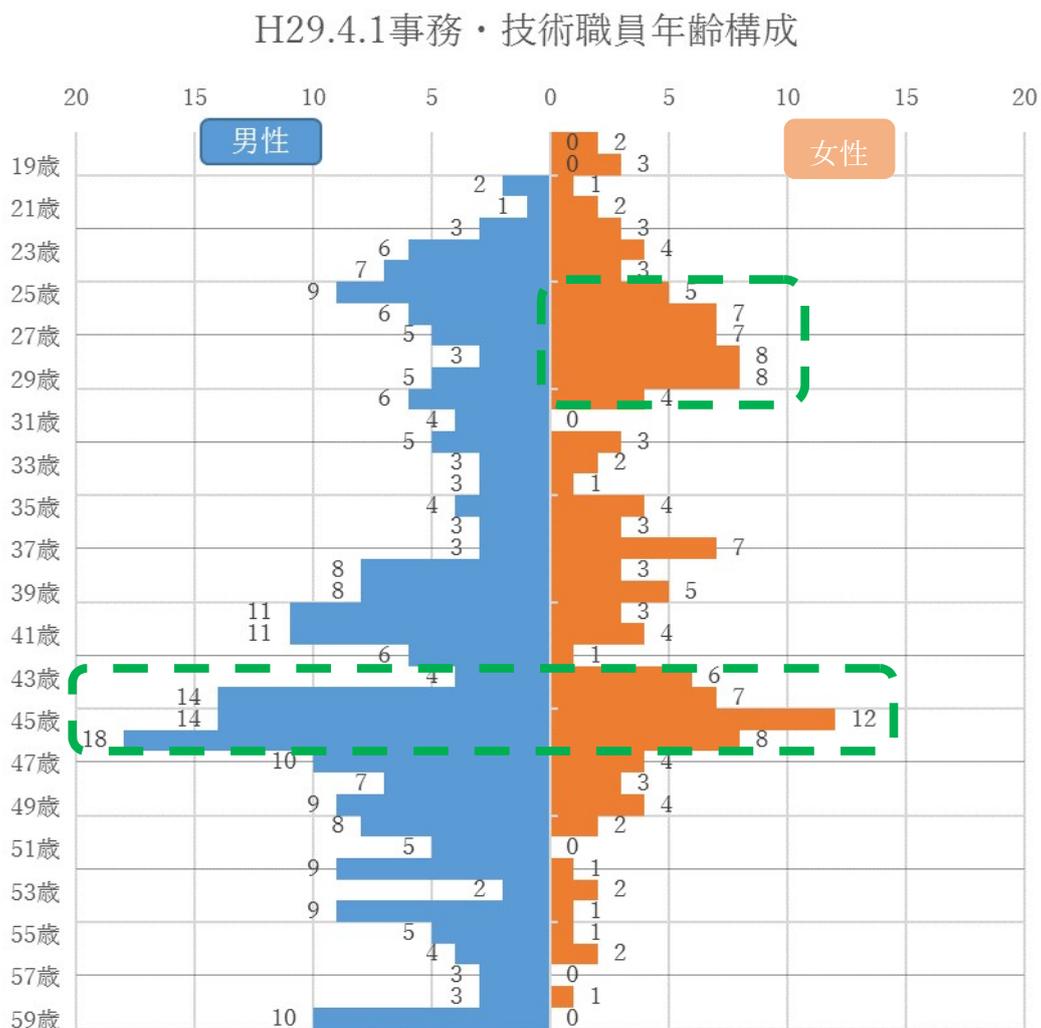
ア 現状及び課題

(ア) 年代別職員構成

袋井市の職員構成は年代によりばらつきが生じており、40代半ばの年齢層が最多数を占め、次に20代後半女性職員が多数を占めています。最多数を占める40代半ばの年齢職員は、これから「介護」に係る事情を抱える可能性が高く、また、20代後半女性職員は「育児期」を迎えることが予想されます。

これら多数を占める年代職員が家庭事情による制約を持った場合も、その能力を十分に発揮出来る労働環境を整えることが、安定的な市政運営には必要です。

【図表6】 事務・技術職員年齢構成（H29.4.1）



(イ) 時間外勤務の状況

仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現には、時間外勤務の縮減、長時間労働の是正が不可欠です。

平成 28 年度から全職員が一丸となり取り組んだことで、平成 27 年度に比較し、時間外勤務の総時間は前年比 6,204 時間の削減となり、一定の効果を上げることができました。

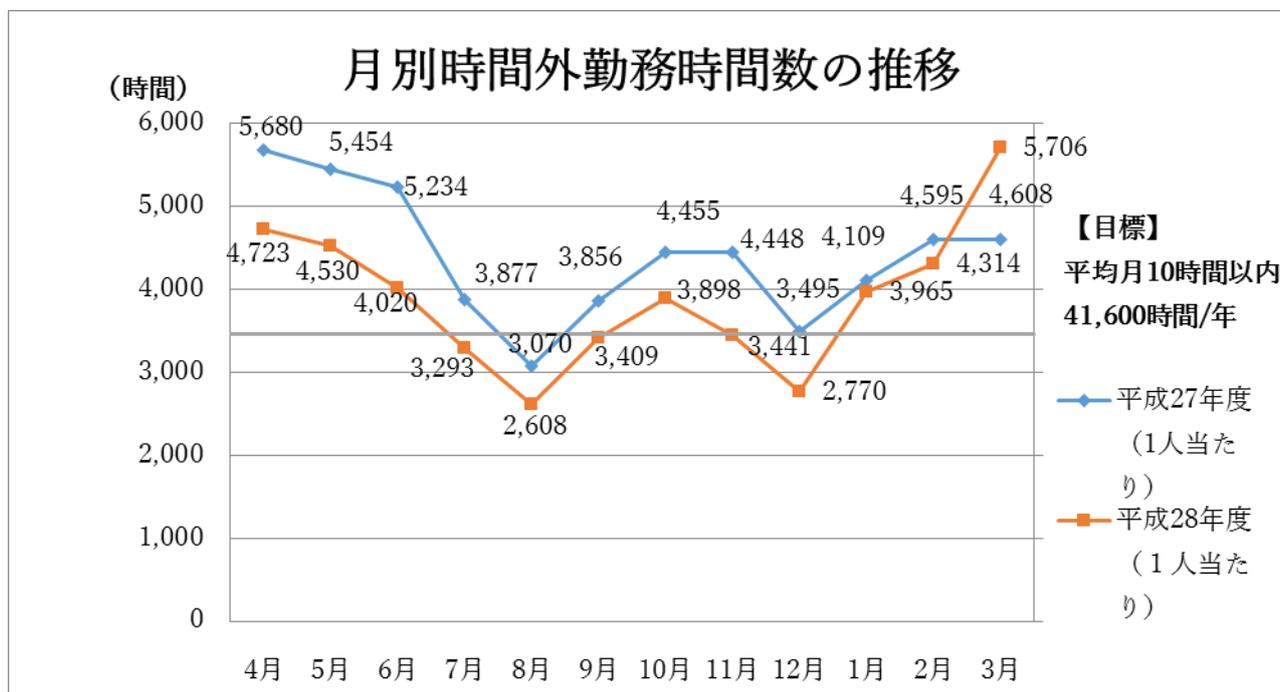
しかし、勤務実態管理システムを導入し、職員の労働実態を見える化したことにより、時間外勤務命令と時間外勤務の実態に差が生じていることが判明しました。

【図表 7】職員 1 人当たりの時間外勤務命令による月平均時間外勤務時間の実績

平成 26 年度・・・月 9.9 時間

平成 27 年度・・・月 10.4 時間

平成 28 年度・・・月 9.4 時間



【図表 8】 時間外勤務命令による時間外勤務との比較

【平成 29 年 1 月～3 月の期間の 1 ヶ月・1 人あたりの平均時間外勤務時間】

	勤務実態管理システム	時間外勤務	比較
総勤務時間（1 ヶ月平均）	10,584 時間	4,234 時間	6,350 時間
1 人・1 ヶ月平均	33.4 時間	13.3 時間	20.1 時間
1 人・1 日平均 （最も差が大きい所属） （最も差が小さい所属）	1 時間 38 分	40 分	最大 <u>2 時間 38 分</u> 58 分 最小 6 分

イ 意見交換会の実施・在宅勤務の試行

ワーク・ライフ・バランスの実現に対し、何が課題であり、どのような具体的対応策が必要なのかを把握するため、各世代（育児前・育児中・育児後）の職員において、意見交換会を実施しました。

また、育児や介護など、制約を伴うライフイベントは、職員誰もが相対する可能性を持っており、このような時間制約を有しても、その能力を最大限発揮できるような職場とするためには、多様な働き方ができる環境整備が必要です。そのため、袋井市は在宅勤務（テレワーク）を 1 箇月試行し、その結果について検証を行いました。

【図表 9】 意見交換会の結果

<意見内容>

- ア 時間外勤務縮減の意識は高い。
- イ 時間外勤務の発生要因は、「業務量の多さ」と「人員不足」、「業務のフォロー体制」
・「仕事の共有化」ができていないこと
- ウ 育児・介護に関する特別休暇は、制度を把握していない。
- エ 男性が育児休業を取得しない理由はキャリアや収入面の不安と職場に対する気兼ね
- オ 女性は管理職の職責に対する不安が大きくキャリアを望む意思が低減している。
- カ 庶務的な業務が多く、キャリアアップのための経験を積めていない。

【図表 10】 在宅勤務試験的導入の結果

- (1) 組織としての運用上の課題があるが、環境整備やルール化等により課題を解消することで在宅勤務は実施可能
- (2) 職員や家族からは肯定的な意見が多く、職員の育児・介護と仕事の両立には十分なメリットが見込める。

第6次袋井市行政改革推進委員会委員名簿

(任期：平成28年4月1日～平成30年3月31日)

役職名	氏名	経歴等
会長	小林慶太郎	四日市大学 副学長 総合政策学部 教授
副会長	工藤 司	静岡理工科大学 情報学部 教授
委員	坂田 浩之	浜松信用金庫 ライフデザイン部 副部長
委員	金原 久美	NSKワナー(株) 経営管理部 経理グループ
委員	寺田 好弥	静岡県信用保証協会 常勤参与
委員	赤星 博樹	(株)杏林堂薬局 執行役員 人事部長
委員	山田百合子	社会福祉法人聖隷福祉事業団 課長

委員会開催日程

開催回数	開催日	開催場所
第1回	平成28年7月20日	袋井市役所 庁議室
第2回	平成28年8月25日	袋井市役所 庁議室
第3回	平成28年10月27日	袋井市役所 庁議室
第4回	平成29年1月24日	袋井市役所 庁議室
第5回	平成29年5月30日	袋井市役所 庁議室
第6回	平成29年8月2日	袋井市役所 庁議室
第7回	平成29年10月16日	袋井市役所 庁議室
第8回	平成30年2月16日	袋井市役所 庁議室