

《研究ノート》

地方自治体における「働き方改革」

——アンケート調査結果にみる関連施策の実施状況——

大 谷 基 道

はじめに

- 1 効率的な働き方の促進
- 2 管理職のマネジメント状況の把握
- 3 管理職スキルの向上

おわりに

はじめに

2016年8月、安倍内閣は一億総活躍社会の実現に向けた最大のチャレンジとして「働き方改革」を打ち出した。翌2017年3月には安倍首相を議長とする働き方改革実現会議が「働き方改革実行計画」を決定し、同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善、賃金引上げと労働生産性向上、長時間労働の是正、柔軟な働き方がしやすい環境整備など、働き方改革の実現に向けた具体的な方向性が示された。

地方自治体においても働き方改革は喫緊の課題である。度重なる行政改革により職員数の適正化が極限まで進められた結果、必要最小限の職員数で多くの業務を処理しなければならなくなり、効率的な業務遂行のため働き方の見直しが求められるようになってきている。

筆者は、地方自治体における働き方改革に関する諸施策の実施状況を把握するため、2017年8月から9月にかけて、全ての都道府県・市区町村を対象にアンケート調査を実施した（図表1）¹⁾。本稿はその結果を速報として整理したものである²⁾。

図表1 アンケート実施概要

設問形式	多肢選択式+補足自由回答(2017年4月1日現在で回答)	
実施期間	2017年8月~9月	
実施手法	郵送にて回答を依頼、回答は特設ウェブサイトにて入力	
対象	全ての都道府県・市区町村の人事担当課	
回収状況	都道府県	29/47団体(回収率61.7%)
	指定都市	12/20団体(回収率60.0%)
	指定都市を除く市及び特別区	496/794団体(回収率62.5%)
	町村	463/927団体(回収率49.9%)
	計	1,000/1,788団体(回収率55.9%)

出所：筆者作成

1 効率的な働き方の促進

1.1 勤務時間の柔軟な設定等

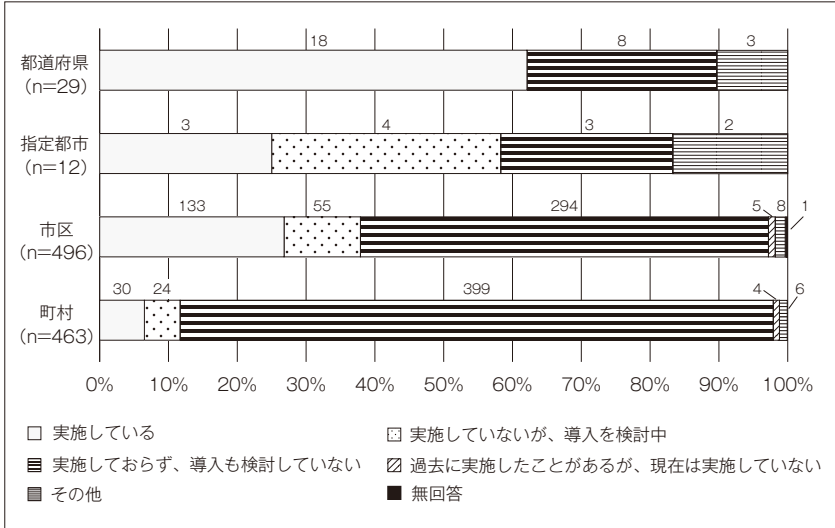
時間外勤務の抑制を図るため、1日の勤務時間帯をいくつかのパターンの中から選択する「時差出勤制度³⁾」の実施状況を尋ねたところ、その結果は図表2のとおりとなった。都道府県では半数以上が実施しており、指定都市や市区でも導入が進み始めていることがうかがえる。

なお、今回のアンケート調査においては、いわゆる「ゆう活」によるもの、通勤ラッシュの緩和を主な目的とするものは対象外としていることに留意され

-
- 1) 公務ご多忙のところ、アンケート調査にご協力くださった計1,000自治体の皆様にに対し、紙面をお借りして厚く御礼申し上げる。
 - 2) 本稿におけるアンケート集計結果の数字については、今後、さらなる精査により変更される可能性がある。予め留意されたい。
 - 3) 職員の1日の勤務時間数を変更せず、勤務の始業・終業時間をずらすことで、通常の勤務時間と異なる時間帯で勤務する制度。

たい。

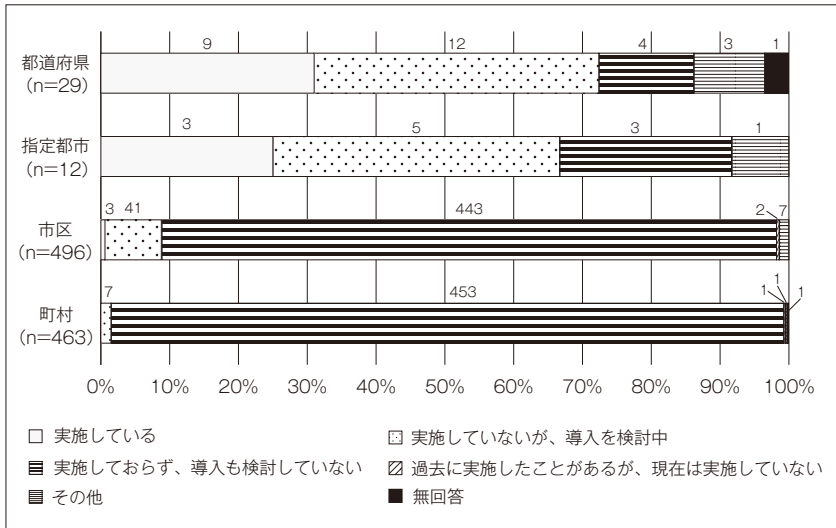
図表2 時差出勤制度の実施状況



出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

予め定められた総労働時間の範囲内で、職員が各労働日の労働時間を自主的に決定して働く「フレックスタイム制」の実施状況は図表3のとおりである。都道府県では導入が進みつつあるが、それ以外は検討もしていない自治体がほとんどであり、導入が進んでいない状況がうかがえる。

図表4 テレワークの実施状況



出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

1.2 時間外勤務の縮減等

時間外勤務の縮減のための取り組みについて尋ねた結果は図表5のとおりである。かなり以前から広く浸透している「ノー残業日(週間、月間)の設定」のほかにも、様々な取り組みが浸透しつつあることがうかがえる。

なお、「その他」の補足回答欄には、「事前申請制の徹底」「予め決めた退庁時刻を個人用パソコンに表示」「時間外勤務が多い職員に対する面談の実施」「時間外勤務が多い所属の所属長と人事課長の面談の実施」などが挙げられていた。なお、町村の中には「特に何もしていない」と回答した自治体が3団体存在していた。おそらく時間外勤務もさほどなく、特に問題になっていないのであろう。

図表5 時間外勤務縮減のための取り組み(複数回答可)

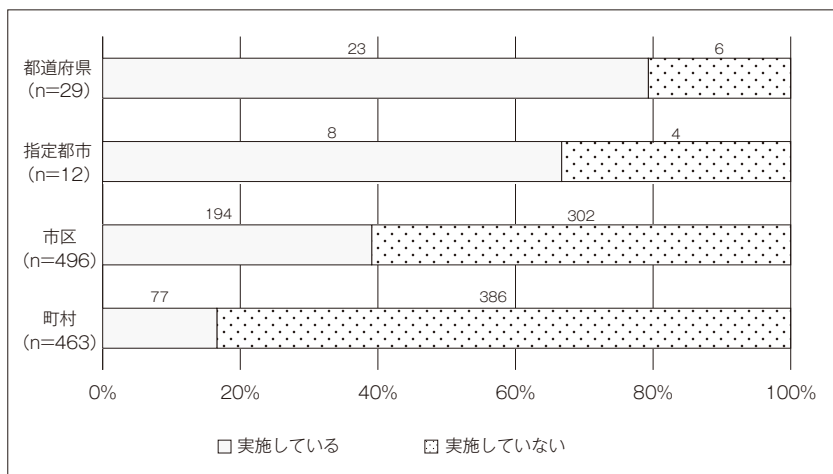
	都道府県 (n=29)	指定都市 (n=12)	市区 (n=496)	町村 (n=463)	合計
ノー残業日(週間、月間)の設定	29	12	466	311	818
予め決められた時刻以降の残業の一律禁止(強制退庁)	4	3	39	29	75
予め決められた時刻以降の一斉消灯	15	4	58	15	92
予め決められた時刻以降の会議の禁止	10	2	24	9	45
予め決められた時刻以降への部下への新たな仕事の付与の禁止	5		11	4	20
退庁を促すアナウンスや音楽の放送	26	10	220	94	350
終業時刻に合わせて終礼を実施	7	1	42	23	73
幹部職員や人事担当職員による巡回	12	5	119	53	189
所属別に時間外縮減目標を設定	9	6	68	14	97
各職員が退庁予定時刻を予め宣言/表示	4		19	13	36
所属長が窓口の状況や業務の進捗状況を踏まえて事務分担や人員配置を随時柔軟に調整	17	4	85	51	157
時間管理が評価される管理職人事評価制度の導入	14	6	28	5	53
その他	9	3	56	27	95

出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

時間外勤務を減らすためには、仕事を効率的に進めることが不可欠である。仕事を効率的に進めるための時間管理術を学ぶ「タイムマネジメント研修」の

実施状況を尋ねたところ、図表6のとおりとなった。相当数の団体がタイムマネジメントの重要性を認識しているようである。

図表6 タイムマネジメント研修の実施状況



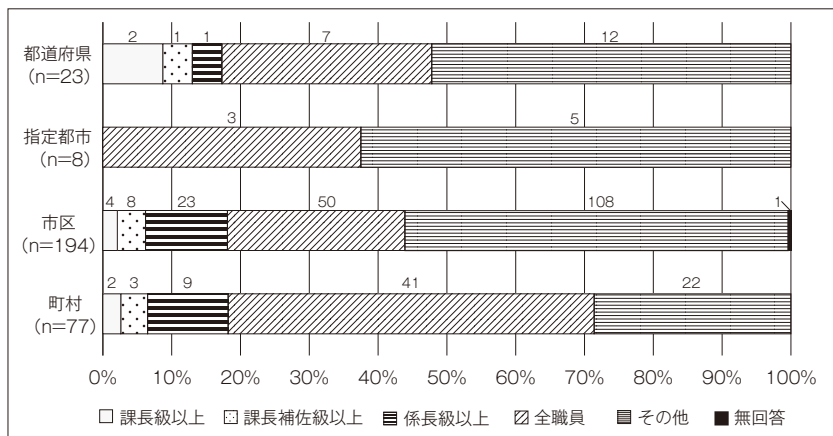
出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

タイムマネジメント研修を実施している計302団体について、その対象職層を尋ねたところ、その結果は図表7のとおりとなった。管理職になってからではなく、早い段階から同研修が行われていることが見て取れる。

なお、「その他」を選択した団体が合計147団体とかなりの割合を占めているが、補足回答を見ると「その他」の約6割が係長級以下の比較的若い職員を対象にしており、さらにそのうちの約1/3(=「その他」全体の約2割)は入庁5年以内の職員を対象としている。

タイムマネジメント能力は、管理職が部下を管理するに際して特に重要視されるものと推測していたが、自治体ではより早い段階から(自治体によっては入庁後間もない段階から)、個々の職員のタイムマネジメント能力を涵養させるべく、研修を実施していることが明らかとなった。

図表7 タイムマネジメント研修の対象職層



出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

同じくタイムマネジメント研修を実施している計302団体について、同研修の実施方法を尋ねたところ、その結果は図表8のとおりとなった。自前の研修も実施されているものの、民間の手を借りて実施していることが多いのがうかがえる。

図表8 タイムマネジメント研修の実施方法（複数回答可）

	都道府県 (n=23)	指定都市 (n=8)	市区 (n=194)	町村 (n=77)	合計
単独で実施	14	4	64	15	97
他自治体と共同で実施	3		22	11	36
他自治体の研修に派遣			23	6	29
他自治体と共同設置している 研修所で実施	2		47	34	83
民間企業以外の団体に外部委託して実施	3		10	2	15
民間企業に外部委託して実施	8	5	59	14	86
その他		1	9	5	15

出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

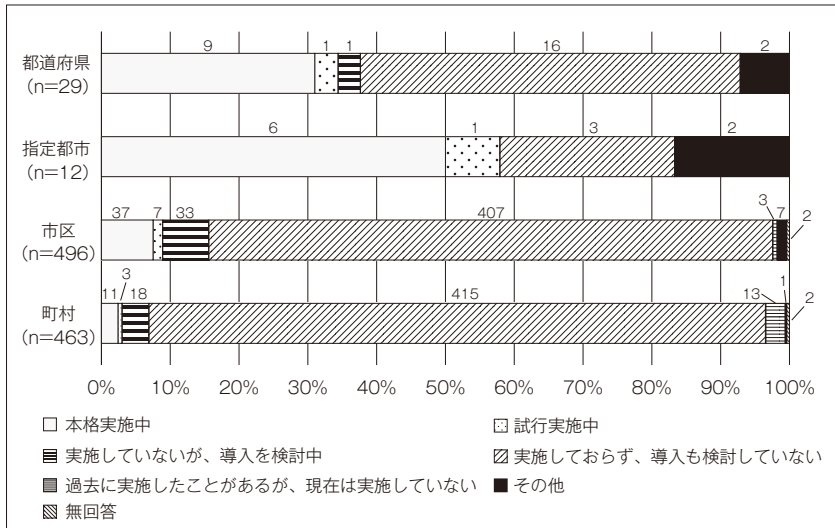
2 管理職のマネジメント状況の把握

職場の働き方は管理職の意識によって大きく左右される。職場をうまくマネジメントできている管理職は、一般に周囲からの評価が高い。

そのような評価を測る一つの方法として、いわゆる「多面評価(360度評価)」が挙げられる。これは、通常の上司からの評価に加え、部下、同僚や他部局の関係者など、多方面から評価を行うものである。

今回のアンケート調査によれば、その実施状況は図表9のとおりである。これによれば、都道府県と指定都市では導入が進みつつあるが、それ以外では検討もしていない団体が大半を占めていることが見て取れる。

図表9 多面評価(360度評価)の実施状況

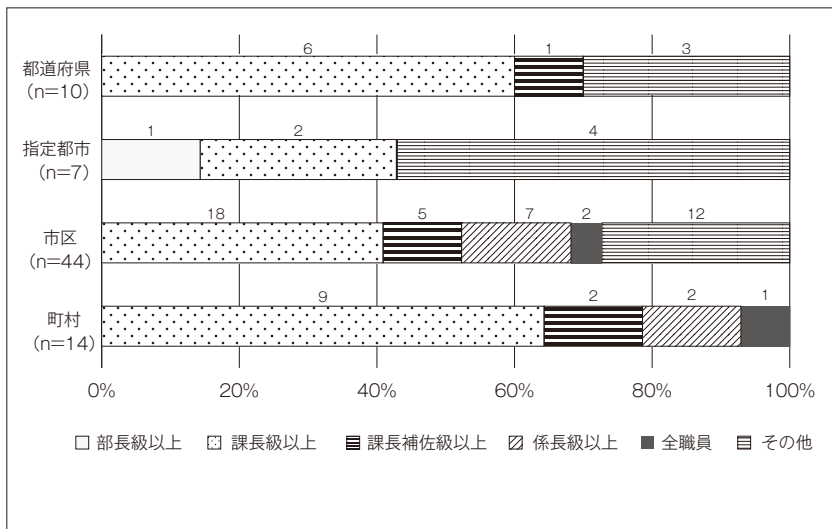


出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

多面評価(360度評価)を本格実施中または試行実施中の計75団体に対し、

その対象の職層を尋ねた結果が図表10である。同じく、その評価者を尋ねた結果が図表11である。

図表10 多面評価（360度評価）の対象職層



出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

図表11 多面評価（360度評価）の評価者（複数回答可）

	都道府県 (n=10)	指定都市 (n=7)	市区 (n=44)	町村 (n=14)	合計
上司			10	3	13
部下（課長級以上）	1		4	2	7
部下（課長補佐級以上）		1	3	2	6
部下（係長級以上）	1	2	9	3	15
部下（すべて）	6	1	27	5	39
上司・部下以外の同じ所属の職員	1		2		3

他所属の職員（被評価者と同格の職員）		1	1		2
他所属の職員（それ以外の職員）			1		1
その他	2	3	8	5	18

出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

同じく多面評価（360度評価）を本格実施中または試行実施中の団体に対し、結果の活用状況、傾向分析の有無、課題を尋ねたところ、図表12～14のとおりとなった。

なお、図表14は「その他」の比率が高いが、補足回答を見るとそのほとんどは「課題は特にない」ということであった。

図表12 多面評価（360度評価）の結果の活用状況（複数回答可）

	都道府県 (n=10)	指定都市 (n=7)	市区 (n=44)	町村 (n=14)	合計
人事異動（昇任、配置転換など）	2	1	15	4	22
能力開発（研修、育成方針策定など）	4		9	5	18
給与査定（勤勉手当に反映）	1		2		3
給与査定（査定昇給に反映）	1		4		5
給与査定（勤勉手当と査定昇給の両方に反映）					
管理職のあり方に関する検討（管理職としてのマネジメントや行動のあり方など）	2	1	7	6	16
何にも反映していない	1	1	3		5
その他	4	4	18	5	31

出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

図表13 多面評価(360度評価)の傾向分析状況

	都道府県 (n=10)	指定都市 (n=7)	市区 (n=44)	町村 (n=14)	合計
独自に分析	5	2	13	4	24
民間企業に外部委託して分析	1				1
特に分析はしていない	4	5	31	10	48

出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

図表14 多面評価(360度評価)の課題(複数回答可)

	都道府県 (n=10)	指定都市 (n=7)	市区 (n=44)	町村 (n=14)	合計
評価者の訓練が十分でなく評価が主観的になること	1	2	27	9	39
上司が部下に対して必要以上に気を遣うようになること	3		3		6
互いの評価を良くし合う「談合行動」が発生すること			3		3
評価者の負担が大きく、いわゆる「評価疲れ」が起ること		1	4	2	7
その他	2	3	14	2	21

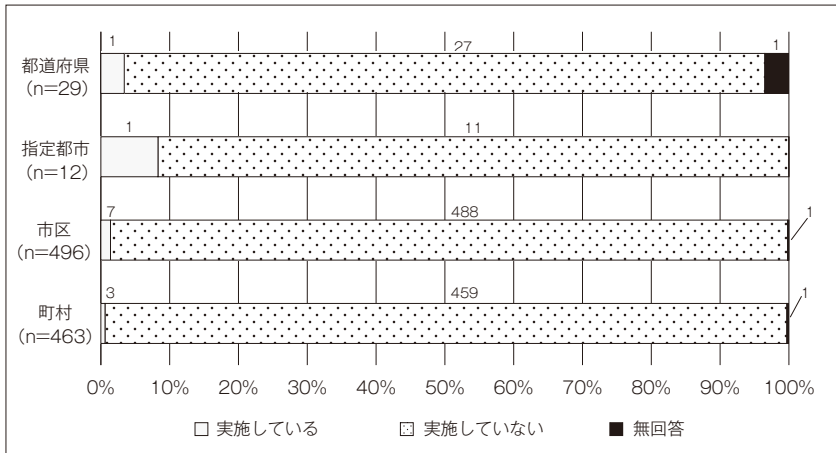
出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

3 管理職スキルの向上

管理職としてのマネジメント能力を有するかどうかの評価を行う「人材アセスメント⁴⁾」の実施状況は図表15のとおりである。

4) 管理職が直面するであろう状況においてどのように判断するかをシミュレーションしながら管理職としての適性を見極めるもの。1～3日間にわたる研修の形を取り、最後に評定を行うのが一般的。

図表15 人材アセスメントの実施状況



出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

人材アセスメントを実施しているのは、合計で12団体に過ぎない。自治体においては、人材アセスメントはまだまだ一般的ではないようである。

実施していると回答した12団体を対象に、対象職層、実施時期、実施方法について確認した結果は図表16~18のとおりである。母集団が少ないこともあり、残念ながら特定の傾向を見出すことはできなかった。

図表16 人材アセスメントの対象職層

	都道府県 (n=1)	指定都市 (n=1)	市区 (n=7)	町村 (n=3)	合計
部長級以上					
課長級以上			3	2	5
課長補佐級以上	1		2	1	4
係長級以上			1		1

全職員					
その他		1	1		2

出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

図表17 人材アセスメントの実施時期

	都道府県 (n=1)	指定都市 (n=1)	市区 (n=7)	町村 (n=3)	合計
対象職位への昇任前	1	1	3		5
対象職位への昇任後			4	3	7
対象職位への昇任前 と昇任後の両方					

出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

図表18 人材アセスメントの実施方法

	都道府県 (n=1)	指定都市 (n=1)	市区 (n=7)	町村 (n=3)	合計
単独で実施			1		1
他自治体と共同で実施	1		1	1	3
他自治体の研修に派遣					
他自治体と共同設置している 研修所で実施			2	2	4
民間企業以外の団体に外部委託して実施					
民間企業に外部委託して実施		1	1		2
その他			2		2

出所：アンケート調査結果をもとに筆者作成

おわりに

働き方改革の関連施策は非常に多岐にわたる。今回のアンケート調査では、特に労働生産性の向上、長時間労働の是正、柔軟な働き方などに関する諸施策に着目し、各自治体における実施状況を明らかにした。なお、本稿は速報としてその概要を示したものであり、詳細な分析の結果については、稿を改めて提示する予定である。

[本稿は、科研費15H03315 の研究成果の一部である。]