

飯塚市「働き方改革推進計画」

～ Challenge and Change for Your Work Style Innovation ～

令和2年2月1日

総務部 人事課 働き方改革推進室

第1章 はじめに

- 1 今、なぜ、「働き方改革」が必要なのか？（計画策定の趣旨） 1
- 2 計画の位置づけ 2
- 3 計画の構成 2

第2章 現状と課題

- 1 働き方改革に係る本市の現状と課題（働き方改革アンケートから） 3
- 2 働き方改革に係る本市の現状と課題（年齢別職員分布） 7
- 3 働き方改革を進めるための基本的視点 8

第3章 ビジョン及び方向性

- 1 ビジョン及び方向性 9
- 2 3つの基本的視点 10
- 3 取り組み期間と取り組み姿勢 11
- 4 成果指標 12

第4章 各種施策の展開方針

- 1 職員の意識改革（基本的視点1） 13
- 2 業務の見直し・改善（基本的視点2） 15
- 3 多様な働き方の推進（基本的視点3） 20

第5章 働き方改革計画の推進

- 1 各種施策の推進及び計画の進捗管理 23
- 2 計画の見直し 23

- 用語解説 24

第1章 はじめに

1 今、なぜ、「働き方改革」が必要なのか？（計画策定の趣旨）

日本は深刻な人口減少と少子高齢化が進んでおり、働き手の中核となる生産年齢人口も減少するとともに、団塊の世代が75歳以上の後期高齢者となる「[2025年問題](#)^{注1}」、団塊ジュニア世代が70歳を超え、現役世代の減少がより顕著となる「[2040年問題](#)^{注2}」が懸念されています。

これらの急激な社会構造の変化に伴い、行政は多種多様で複雑、かつ高度な課題が新たに発生し、日々の業務量は増える一方で、結婚や子育て、介護、自身の体調等、世代によって様々な生活環境の変化が生じることにより、働き方に制約のある職員が今後ますます増加するものと思われます。

職員の配置には限界がありながらも、業務量が増え、多様な事情を抱える職員も増加することが予想される一方で、「業務の質を落とさない」「残業（時間外勤務）ありきで業務をこなさない」「仕事上の責任を果たしつつ、定時で退庁することを前提に仕事をする」ためには、「働き方改革によって、働き方そのものを変えること」が重要になります。

職員は行政での公的な仕事を担うと同時に、社会の中で生活する一個人でもあります。

「働き方改革」を進めることで、職員一人ひとりが仕事（ワーク）だけでなく、家庭・個人生活（ライフ）や地域活動（コミュニティ）に充てる時間を意識的に作り出すことで、心身のリフレッシュが図られるとともに、余裕のある育児や介護、プライベートでのスキル向上も可能となります。

また、このような多様な経験、新たな考え方や知識、多角的な視点を身につけることによって、変化の早い社会情勢や行政への多様なニーズに対し、職員がこれまで以上に柔軟に対応できるようになり、行政サービスの向上につながっていくことが期待されるとともに、仕事がかどり、上手く進むことで、私生活も更に潤うという「生活と仕事の相乗効果」を生むことができます。

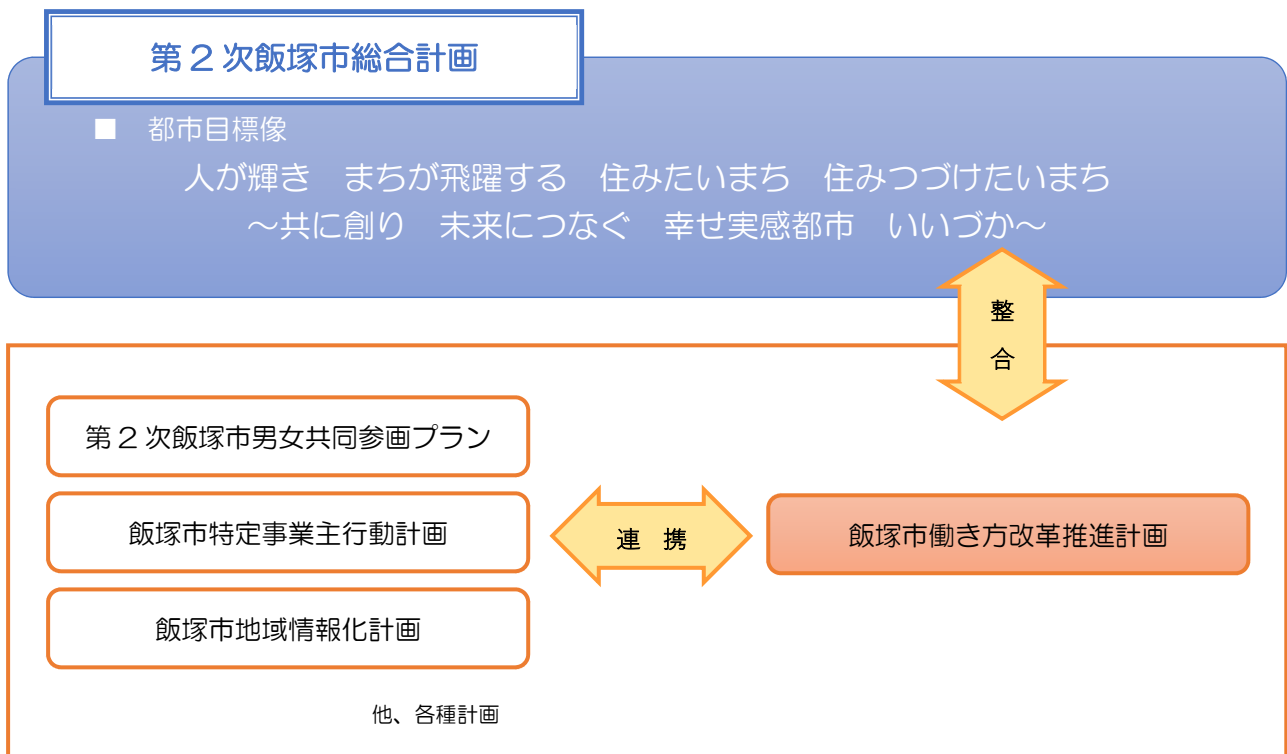
これらの状況を踏まえ、本書「飯塚市『働き方改革推進計画（以下「働き方改革計画」という。）』」では、本市が抱える現状と課題、働き方改革計画のビジョン及び方向性、各種施策の展開方針、働き方改革の推進をまとめています。

特に「各種施策の展開方針」では、本計画を推進するための「3つの基本的視点」を踏まえた具体的な方針の内容を記載しています。

それぞれの立場で、出来るところから、少しずつ無理のない範囲で取り組みを実施し、業務の効率化とともに、職員それぞれの事情に応じた働き方を実現していくことで、職員の多様なライフスタイルの実現を目指します。

2 計画の位置づけ

働き方改革計画は、本市のまちづくりの基本的な方向性を示した「第2次飯塚市総合計画」を上位計画とした上で整合性を取りつつ、本市の都市目標像である「人が輝きまちが飛躍する 住みたいまち 住みつづけたいまち」の実現を目指すため、国の各種施策や他自治体の先進事例等の動向を注視するとともに、働き方改革に関連する各種計画と連携しながら、本市として取り組む「働き方改革」の各種施策をまとめた計画として位置づけます。



3 計画の構成

本計画は、「はじめに」「現状と課題」「ビジョン及び方向性」「各種施策の展開方針」「働き方改革計画の推進」の5章で構成しています。

「現状と課題」では、働き方改革に係る本市の現状と課題を検証し、
 「ビジョン及び方向性」では現状と課題を踏まえた上での本計画の進め方を示し、
 「各種施策の展開方針」ではビジョン及び方向性を基に、「3つの基本的視点」に立った各種施策の具体的な展開方針の内容を記載し、
 「働き方改革計画の推進」では、本計画の推進に関する事項をまとめています。

また、本計画は **SDGs**^{注3} における17の目標のうち、「8. 包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する」の視点も含めた内容としています。

第2章 現状と課題

1 働き方改革に係る本市の現状と課題（働き方改革アンケートから）

本市における職員の働き方への取り組みを推進する中で、職員の現状等を把握するために、「働き方改革の推進に向けた今後の取り組みのためのアンケート（以下「働き方改革アンケート」という。）」を令和元年6月に実施しました。

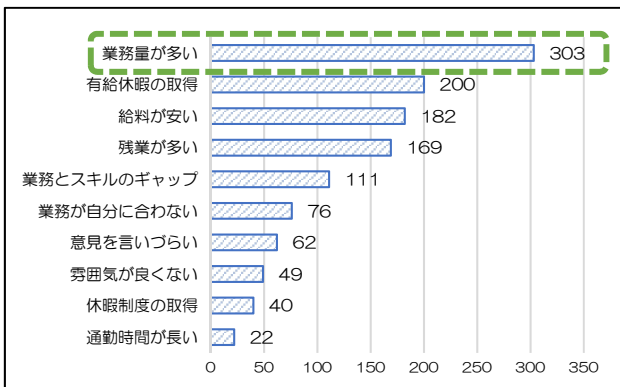
本アンケートにより、働き方改革に係る本市の現状と課題を把握することが出来ましたが、特に主なものとして下記の点が挙げられます。

「その1 業務量が多い」

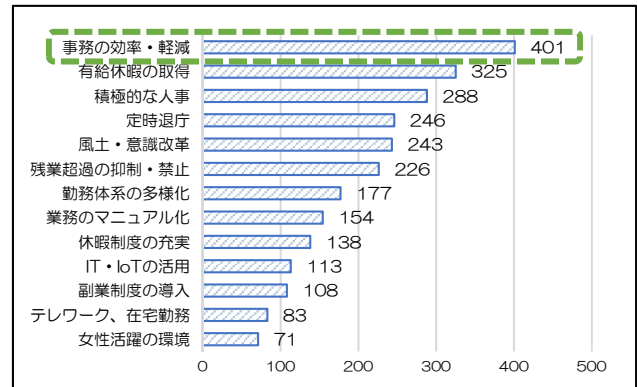
働き方改革アンケート質問6「現在の職場の課題」において、「業務量が多い」という回答が最も多く、課長・課長補佐職、係長・一般職で1位、再任用～臨時職員で2位と、すべての職種で非常に高い回答数でした。

「その他」で自由記載とした内容にも、純粋な業務量の多さに言及する意見に加え、手書きの書類などのアナログ業務の多さ、業務範囲の広さ、担当者による業務量の偏りに関する意見が多数寄せられました。

一方、質問9「働き方改革を進める上で望む取り組み」として「事務の効率化、軽減化」の回答が最も多い結果となりましたが、これは「業務量が多い」という回答から派生したものであると考えられます。



（参考）令和元年6月実施 働き方改革アンケート
質問6「現在の職場の課題」



（参考）令和元年6月実施 働き方改革アンケート
質問9「働き方改革を進める上で望む取り組み」

また、質問9の「その他」の自由記載欄では、業務の平準化や業務量の正確な把握に関する意見も寄せられており、業務フローの見直しや業務量の把握を行い、その内容を基に業務の効率化、軽減化を図る必要があるものと考えられます。

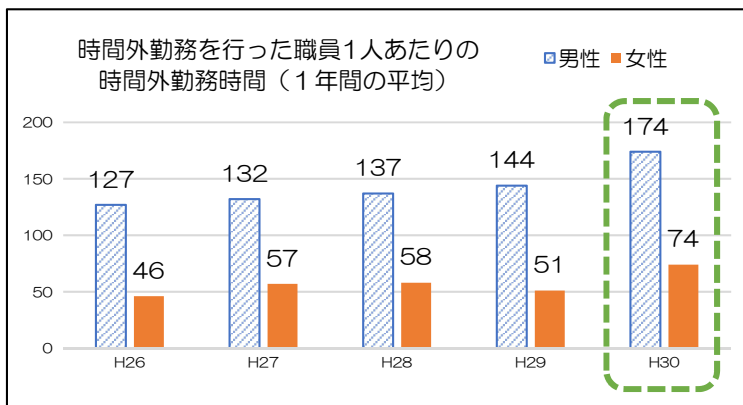
「その2 残業（時間外勤務）が多い」

前述の働き方改革アンケート質問6「現在の職場の課題」において、「残業（時間外勤務）が多い」という回答数も全体の回答数順で4位と高い結果でした。

残業（時間外勤務）については、前述の業務量の多さに起因するものであると思われませんが、「その他」の自由記載欄でも非常に多くの意見が寄せられ、残業（時間外勤務）に係る適切なルールづくりに関連する意見に加え、「ノー残業デー」の徹底に関する意見も寄せられました。

時間外勤務を行った職員1人あたりの時間外勤務時間（1年間の平均）について、直近の5年間の数値は下記のように推移しています。

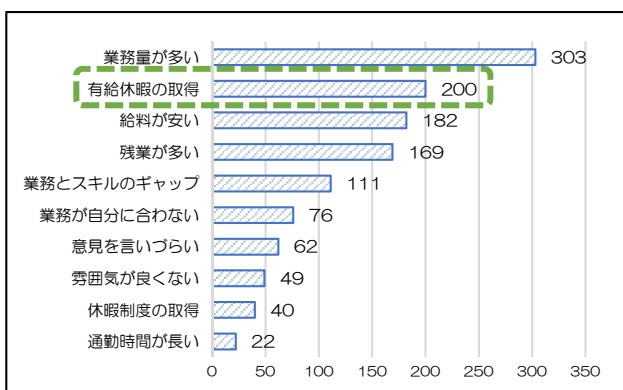
災害対応も生じたことが大きな要因と思われるのですが、男性職員・女性職員ともに平成30年度が直近5年間で最も時間外勤務時間が多く、特に男性職員は年々時間外勤務時間が増加しており、本アンケートの結果を裏付けるデータと言えます。



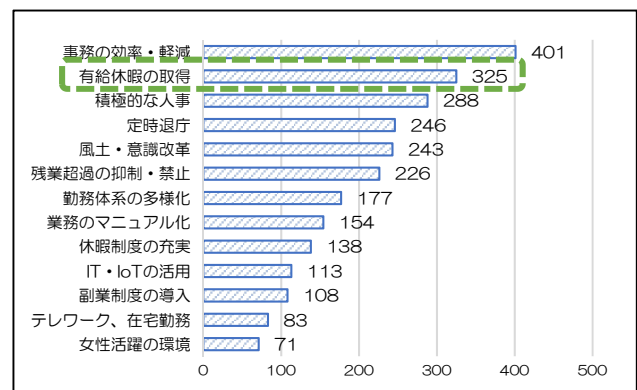
（参考）飯塚市特定事業主行動計画・参考資料

「その3 年次有給休暇の取得」

働き方改革アンケート質問6「現在の職場の課題」で「年次有給休暇が取得しにくい」の回答が2番目に多く、また、質問9「働き方改革を進める上で望む取り組み」においても「年次有給休暇の取得促進」が2番目に多い回答でした。



（参考）令和元年6月実施 働き方改革アンケート
質問6「現在の職場の課題」

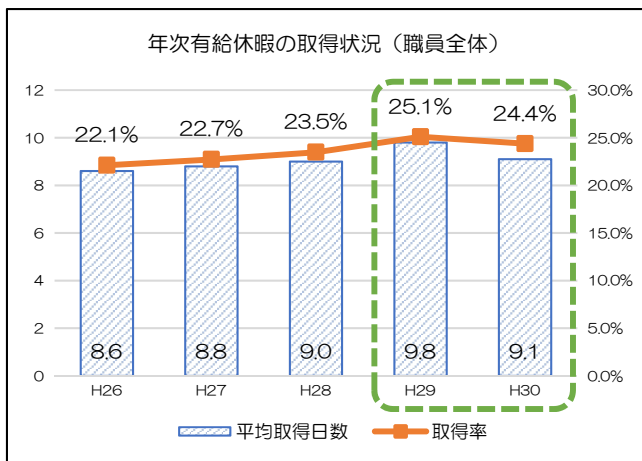


（参考）令和元年6月実施 働き方改革アンケート
質問9「働き方改革を進める上で望む取り組み」

「その他」の自由記載欄では、年次有給休暇だけに限らず「閑散期に休暇をまとめてとれるような制度」「連続休暇」「リフレッシュ休暇」等の休暇制度の充実、拡大に関する意見が寄せられました。

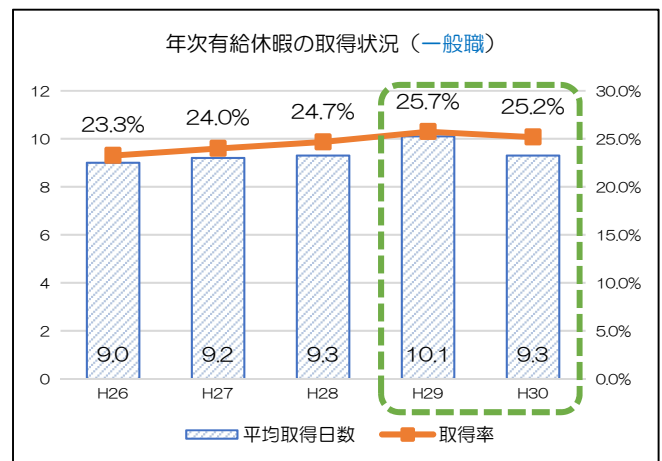
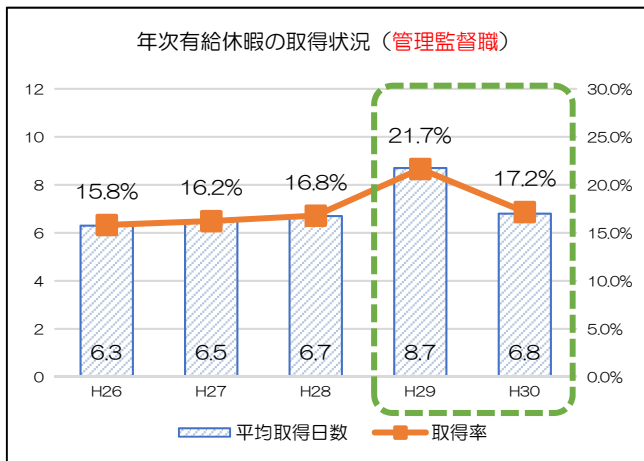
職員全体の年次有給休暇の取得状況について、直近の5年間の数値は下記のように推移しています。

平成26年から平成29年まで「平均取得日数」「取得率」ともに上昇傾向にありましたが、前述のとおり、平成30年は災害対応が生じたこともあり、前年よりいずれも減少となりました（平均取得日数 9.8 → 9.1日、取得率 25.1% → 24.4%）。



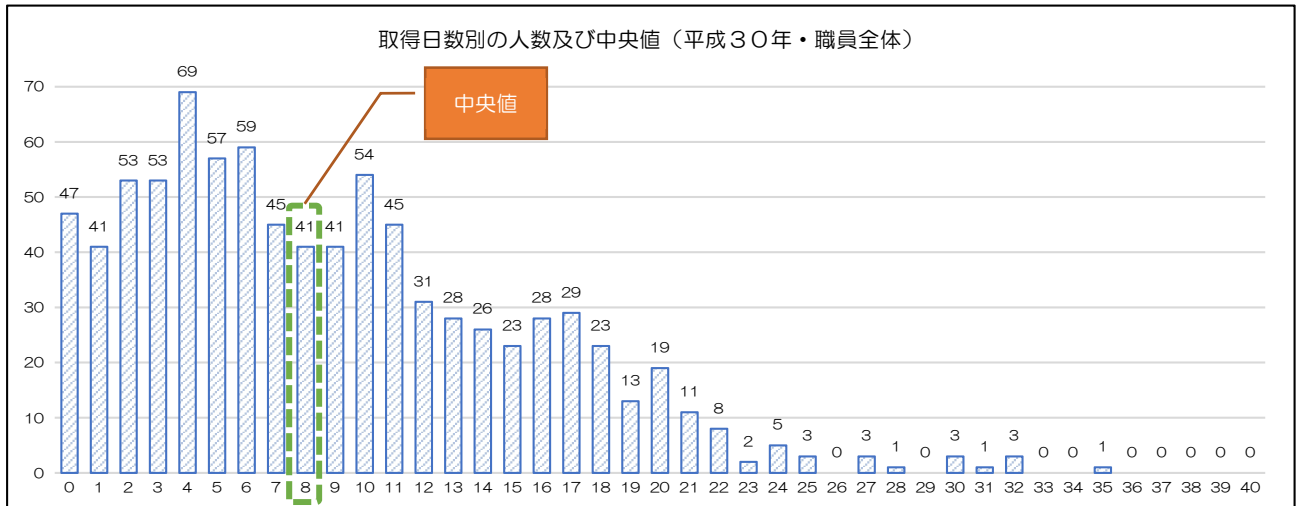
災害対応は出水期である6～10月頃になることが多い反面、ほぼ同時期が健康管理休暇の取得期間でもあることから、年次有給休暇、健康管理休暇を含めた休暇制度の見直しを検討する必要があると考えられます。

また、年次有給休暇の取得状況を「**管理監督職**」と「**一般職**」のそれぞれに分けた表は下記のとおりとなりました。



「平均取得日数」「取得率」ともに、5年間のいずれも管理監督職の数値の方が低い結果となっており、特に平成30年は「取得率」の減少割合が、一般職が0.5%（25.7% → 25.2%）に対し、管理監督職は4.5%（21.7% → 17.2%）と非常に大きく、この点からも、災害等が発生した際の休暇制度の弾力的な運用を検討する必要があるとともに、管理監督職自身がワーク・ライフ（コミュニティ）・バランスを見直す必要があると言える結果となっています。

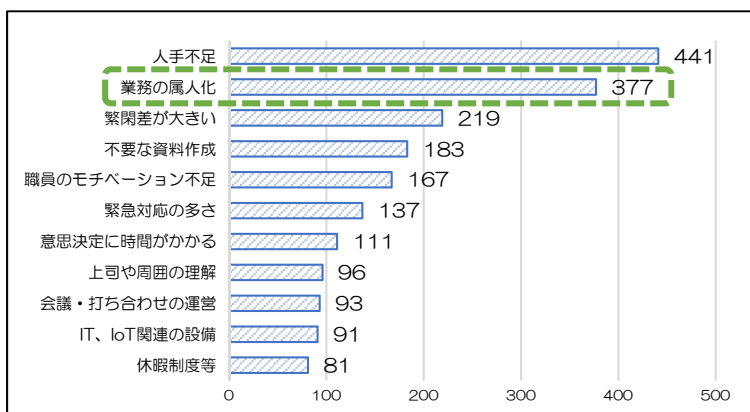
また、平成30年の年次有給休暇の取得状況（職員全体）について、取得日数別の人数及び **中央値**^{注4} は下記のとおりとなりました。



平成30年の「平均取得日数」が「9.1日」であったのに対し、中央値は「8日」であり、また取得日数について「4日取得」の人数（69人）が最も多い点からも、年次有給休暇をはじめとする休暇制度の見直しが必要であると考えられます。

「その4 業務が属人化している」

働き方改革アンケート質問11「働き方改革に関する取り組みを進める上での課題」で、「担当者にはしか分からない仕事が多い（業務が属人化している）」の回答が2番目に多く、「その他」の自由記載欄でも、特定の職員への業務集中による業務量の肥大化や、他の質問において、適性な事務処理を行う上での問題に関する意見が寄せられました。



（参考）

令和元年6月実施 働き方改革アンケート
質問11「働き方改革に関する取り組みを

進める上での課題」

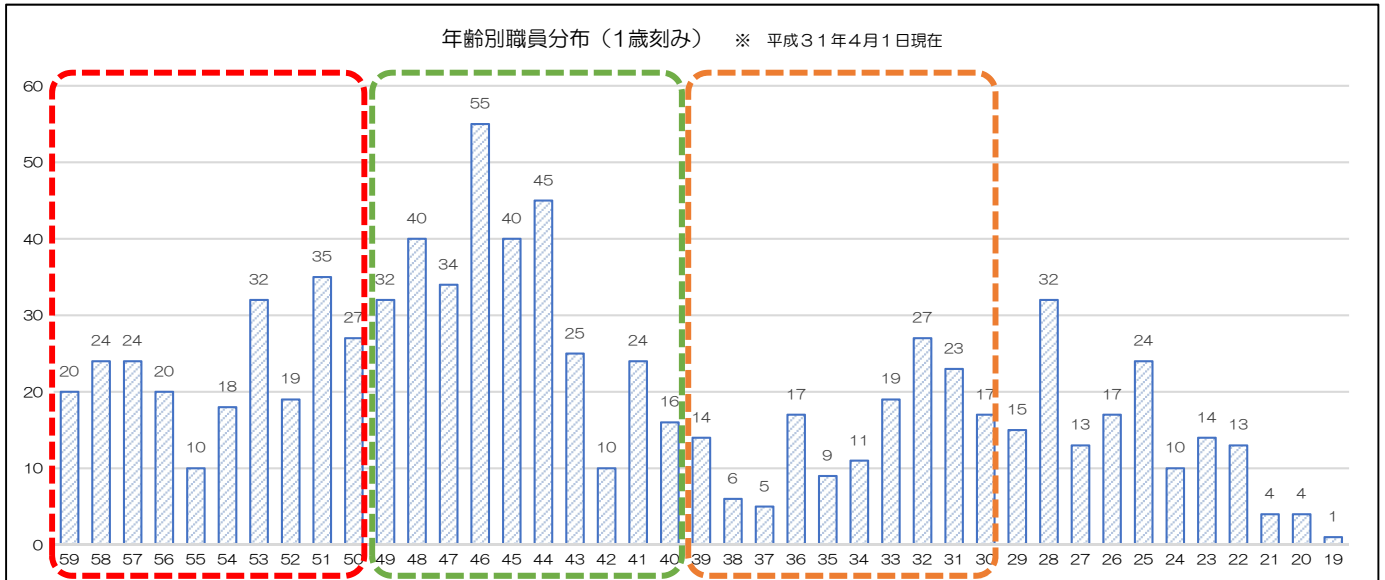
「業務の属人化」を解消する方法としては「業務の標準化・平準化（業務フロー・マニュアルの作成）」「事務引継書の作成」「複数担当制」等が挙げられます。

特に「業務フロー・マニュアル・事務引継書の作成」については、各業務自体の見直し・改善だけでなく、「業務の属人化」を解消するという点でも非常に有効であるため、これらのルール化に向けた取り組みは重要な課題であると考えられます。

2 働き方改革に係る本市の現状と課題（年齢別職員分布）

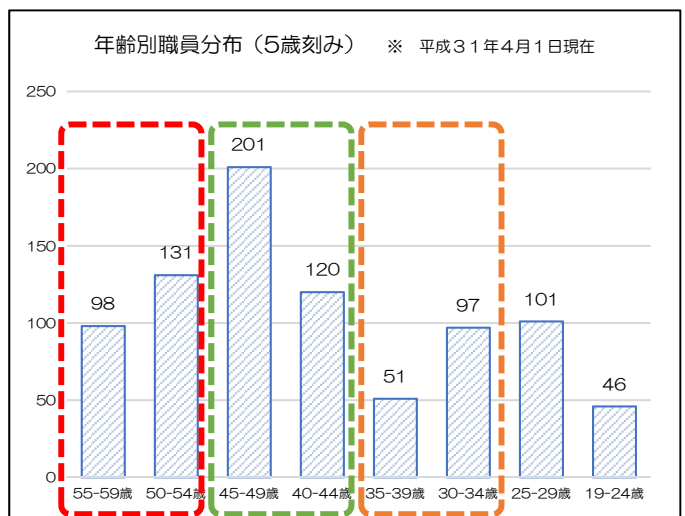
働き方改革アンケートから分かる項目以外の、もう一つの本市の現状と課題として、「年齢（年代）によって偏りがある」ことが挙げられます。

平成31年4月1日現在の年齢別職員分布について、1歳刻みと5歳刻みのグラフは以下ようになります。



このグラフから、50歳代及び40歳代の職員数に対し、30歳代及び20歳代の職員数が少ない状況がわかります。

特に、30～39歳のいわゆる「中堅職員」は職場内で中心的な役割を担うことが多い反面、結婚や出産、子育て、介護や体調変化等、生活環境に大きな変化が訪れる時期でもあり、働き方そのものを見直さざるを得なくなることもあります。



職員の新規採用を行うことで30歳代及び20歳代の職員分布は変化しますが、10～20年後の職員の大量退職が迫っているという点からも「働き方改革」の推進は喫緊の課題であると言えます。

3 働き方改革を進めるための基本的視点

働き方改革アンケート及び年齢別職員分布における本市の現状と課題を踏まえ、働き方改革を進めるためには、同アンケートでも多くの意見があった「職員の意識改革」が最も重要です。

「職員の意識改革」は働き方改革を進める上ですべての職員にとって重要であるため、管理監督職だけでなく、一般職も含めた上で実施する必要があります。

職員の意識改革を踏まえ、働き方改革を具体的に進めていくには、様々な形での「業務の見直し・改善」を実施する必要があります。

なお、「業務の見直し・改善」については、「第1章 はじめに」に記載しているとおり、それぞれの立場で、出来るところから、少しずつ無理のない範囲で取り組みを実施することを前提とします。

また、本計画は「ワーク」と「ライフ（コミュニティ）」のバランスを保つことで、「生活と仕事の相乗効果」を生むことを目指していることから、この実現に向けた「多様な働き方の推進」も必要です。

以上のことから、「職員の意識改革」「業務の見直し・改善」「多様な働き方の推進」の3点を、本計画を進めるための基本的視点とし、「第3章 ビジョン及び方向性」及び「第4章 各種施策の展開方針」の基礎とします。

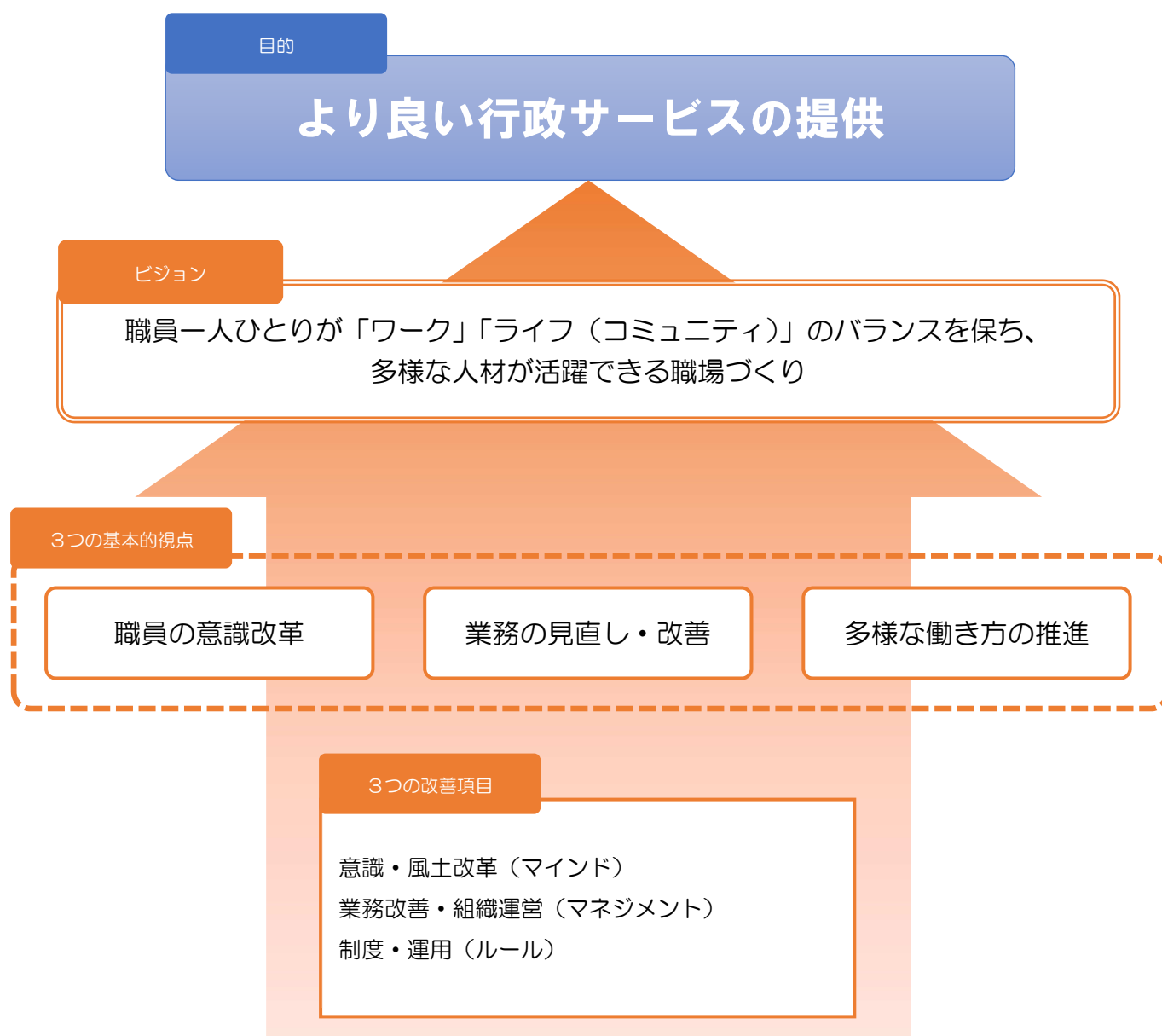
第3章 ビジョン及び方向性

1 ビジョン及び方向性

「第2章 現状と課題」で挙げた「働き方改革に係る本市の現状と課題」及び「働き方改革を進めるための基本的視点」を踏まえ、

- 意識・風土改革（マインド）、業務改善・組織運営（マネジメント）、制度・運用（ルール）の3つの改善項目を軸に、
- 「職員の意識改革」「業務の見直し・改善」「多様な働き方の推進」を3つの基本的視点、
- 「職員一人ひとりがワーク、ライフ（コミュニティ）のバランスを保ち、多様な人材が活躍できる職場づくり」を本計画のビジョンとし、

最終的な目的を「より良い行政サービスの提供」をすることと設定し、本計画を推進します。



2 3つの基本的視点

働き方改革計画を推進する上で最も重要な「職員の意識改革」「業務の見直し・改善」「多様な働き方の推進」の3つの基本的視点について、下記に挙げる方向性に沿って進めていきます。

「職員の意識改革」（基本的視点1）

- 本計画に記載されている内容を踏まえた上で、「働き方改革とは、そもそも何なのか」「何故、進めないといけないのか」について、対象者や形式を変えながら、様々な講演会・研修会を開催し、働き方改革について浸透を深めていきます。
- 「時間はコスト」であることを認識し、「残業（時間外勤務）ありきで業務をこなす」のではなく、「時間内でどれだけ成果を出せるのか」という視点に立ち、タイムマネジメントによって各業務に優先順位をつけながら「働き方改革」を推進します。
- 残業（時間外勤務）や休日出勤の回数や長さではなく、効率的に成果を出すことを評価する職員の意識づくりと評価制度の構築を進めます。
- 職場内のコミュニケーションを円滑にし、それぞれの業務を把握するとともに、「お互いさま」の精神で、それぞれの業務のサポート・フォローをする環境づくりを進め、「業務の属人化」の解消に向けて取り組みます。
- 管理監督職のマネジメント能力の向上を図り、業務の適切な管理や見直しを行うことで職員がモチベーションを維持し、それぞれの能力を発揮できる職場環境づくりを進めます。
- 定期的な「働き方改革アンケート」を実施し、各回の集計結果を比較しながら本計画を再検証するとともに、集計結果を職員にフィードバックすることで「働き方改革」の浸透を図ります。

「業務の見直し・改善」（基本的視点2）

- 日々の業務の見直し・改善を行う前提として、身の回りの整理整頓やパソコンのデスクトップ、フォルダ内のデータも整理し、書類やデータを探す時間の省略化・最小化に取り組みます。
- 部・課・係単位に加え、自らの日々の業務量がどの程度あるのか、の把握に向け、グループウェアの「スケジュール機能」等を活用し、それぞれの業務内容や行動予定の共有化を進めます。
- それぞれの業務に係るフローやマニュアルの作成によって「業務の可視化」を進めるとともに、業務の平準化や情報の共有化に向けたルールの検討について取り組みます。
- RPA^{注5} や AI^{注6} の導入等、ICT^{注7} を活用した業務の効率化を図ります。
- ペーパーレス化を推進することで会議等での資料印刷を最小限にし、印刷製本に要する時間とそれに伴うコストの削減に努めます。
- 「過剰な資料作成」をしないよう、作成前のすり合わせ（いつまでに、どのレベルで、何を参考にすれば良いか等）を密にするとともに、修正指示の回数を意識するように取り組みます。

- ・ 会議の運用に係る明確なルール（参加者の選定、会議の目的・目標の共有、時間制限、議事録作成等）を定めます。
- ・ その他、働き方改革アンケートで意見が寄せられた改善案についても、実施できるものから、適宜検討・実施していきます。

「多様な働き方の推進」（基本的視点3）

- ・ 残業（時間外勤務）に係るルール（時間外勤務とマネジメントに関するフロー）について周知するとともに、適切な運用を徹底することで抑制に努めるとともに、必要な残業（時間外勤務）については「事前命令・事前申請」の徹底に努めます。
- ・ 「ノー残業デー」の取り組みについて、現状での課題等を踏まえ、幅広い運用が出来るような制度設計を進めます。
- ・ 現在まで試行実施としている「柔軟な働き方」について、これまでの実施状況等を踏まえ、本格的な実施に向けた取り組みを進めます。
- ・ 様々な休暇制度の周知を行い、職員個々の事情に応じた休暇の取得を促進し、ワーク・ライフ（コミュニティ）・バランスを推進します。
- ・ 「飯塚市職員の営利企業等の従事制限に関する規則」の内容を見直し、一定の要件を満たせば、報酬を得て地域貢献活動に従事することができる仕組みづくり（副業制度）の構築を進めます。
- ・ 「**モバイル端末**^{注8}」の導入に向けた検討・検証を行い、テレワーク（在宅勤務）やモバイルワーク（外出・出張時での端末操作）等の実現に向けた取り組みを進めます。

3 取り組み期間及び取り組み姿勢

「取り組み期間」

本計画は、令和2（2020）年度を初年度とし、3ヶ年ごとに進捗管理を行いながら、最終年度を第2次飯塚市総合計画と同じく令和8（2026）年度とします。

「取り組み姿勢」

本計画の推進に向けた取り組み姿勢は次の3点とします。

取り組み姿勢

- ① 出来ない理由ではなく、出来る方法を考える姿勢で、実現できるものから着手します（最初はスモールスタートから）。
- ② 本計画に記載された内容を基に、各所属での状況に応じた主体的な取り組みを推進します。
- ③ 本計画に記載されていない取り組みについても、必要に応じて実施します。

4 成果指標

本計画の策定に向けて、令和元年6月に実施した「働き方改革アンケート」の質問項目である「現在の働く環境に満足していますか」及び「今後も現在の職場で働きたいと思いますか」という点について、「職員の意識改革（基本的視点1）（4）働き方改革アンケートの定期的な実施」（14P）にて同様の質問を行いながら、職員の満足度の向上を目指します。

また、年次有給休暇の取得についても、平成30年の数値を基に平均取得日数、取得率ともに向上を目指します。

成果指標	令和元年度	令和2年度以降
「現在の働く環境に満足していますか」の質問項目での「かなり・やや満足している」の割合	51.67%	令和元年度の 数値以上
「今後も現在の職場で働きたいと思いますか」の質問項目での「かなり・やや思う」の割合	52.90%	令和元年度の 数値以上
年次有給休暇・平均取得日数	9.1日 (平成30年の数値)	平成30年の 数値以上
年次有給休暇・取得率	24.4% (平成30年の数値)	平成30年の 数値以上

第4章 各種施策の展開方針

本計画のビジョン及び方向性に挙げた「3つの基本的視点」に基づき、以下の方向性に沿って各種施策を展開します。

1 職員の意識改革（基本的視点1）

（1）「働き方改革」に係る講演会・研修会の実施

「現状と課題」

- ・働き方改革アンケートにおいて、職員の意識改革に関する意見が多数寄せられました。
- ・「働き方改革」という言葉や考え方自体が新しいものであり、これまでの研修等で「働き方改革」という言葉は散見されるものの、特化した研修はほぼ実施されていません。
- ・「働き方改革 = 単なる残業（時間外勤務）の抑制」ではなく、「働き方改革 = 働き方そのものを変えること」という視点に基づいた職員の意識改革が必要です。
- ・「働き方改革」は各所属での自発的な取り組みとしていくことが肝要であるため、将来的な「自走」に向けた研修も必要です。
- ・「業務の見直し・改善（基本的視点2）」及び「多様な働き方の推進（基本的視点3）」に関する研修メニューを検討・実施する必要があります。

「取り組み内容」

- ① なぜ「働き方改革が必要なのか」という内容の講演会等を実施します。
- ② 将来的な「自走」に向け、「働き方改革」リーダー養成研修を実施します。
- ③ 現在の研修メニューに加え、「3つの基本的視点」に立った独自の研修を検討・実施します。
- ④ これらの取り組みを通して、職員の意識改革を進めます。

（2）「働き方改革」に係る事例の共有

「現状と課題」

- ・働き方改革アンケートにおいて、課題の共有や具体的ノウハウを学ぶ必要性に関する意見が寄せられました。
- ・「働き方改革」に係る先進地の事例や各部署での業務改善の事例等を共有し、職場内での業務改善を促進する必要があります。

「取り組み内容」

- ① 「業務の見直し・改善（基本的視点2）（11）モデル部署の選定及び業務改善の検討」（19P）で取り組んだ業務改善の事例について「事例報告会」を開催し、情報の共有を図ります。
- ② 「働き方改革」に係る先進地の事例や有用な情報等について、庁内掲示板等を活用して定期的に情報提供します。

(3) 人事評価制度の見直し

「現状と課題」

- 働き方改革アンケートにおいて、時間外勤務に関する職員の意識（時間外勤務は当たり前・時間外勤務をしている職員への評価 ⇔ 業務をこなしつつ定時退庁している職員への評価）、定時退庁しづらい職場風土、業務改善や事務引継に関するインセンティブに関する意見が寄せられました。
- 業務の適切な管理や見直しを行うと同時に、職員それぞれの能力を発揮できる職場環境づくりを進める必要があります。
- 令和2年度から導入される「会計年度任用職員」への人事評価についても常勤職員と同様に面談をする体制づくりが必要です。

「取り組み内容」

- ① 人事評価制度の中で「効率的な働き方」「時間管理を意識した働き方」「事務引継の徹底」「業務改善」の視点を評価項目として取り入れ、働き方改革を実践・推進している職員を組織として評価する制度の構築を進めます。
- ② 人事評価制度に係る定期的な面談を行うため、2月のフィードバック面談に加え、進捗管理面談を7月・10月・1月に実施し、職員とのコミュニケーションを密にするとともに、管理監督職のマネジメント能力の向上を図ります。

(4) 働き方改革アンケートの定期的な実施

「現状と課題」

- 働き方改革アンケートにおいて、同様のアンケートの定期的な実施に関する意見が多数寄せられました。

「取り組み内容」

- ① 今後も定期的な働き方改革アンケートを実施します。
- ② アンケートの質問項目については、令和元年6月のアンケートでの内容を基に適宜見直します。
- ③ 階層別や職種別でのアンケートの集計についても実施します。
- ④ アンケートの集計結果は基本的に公開し、現状や課題等を共有することで職員の意識改革につなげます。

2 業務の見直し・改善（基本的視点2）

（1）定期的な整理整頓の徹底

「現状と課題」

- 日々の業務を遂行する上で、本来の業務以外に大きく時間を割かれる主なものとして、書類や道具、情報、人など「何かを探す行動」が挙げられます。
- 平均的なビジネスマンで、探し物をするためだけに年間約150時間を費やしているというデータもあり、仮に1日の就労時間を8時間とすると約19日、土・日曜日を除いた実労働時間に直すと約1ヶ月の時間、「何かを探す行動」に費やしていることになります。
- これらの「何かを探す行動」の縮小・削減に向けたルールづくりが必要です。

「取り組み内容」

- ① 「何かを探す行動」に費やす時間の縮小・削減は「働き方改革」の第一歩であることを認識するように周知・啓発します。
- ② 身の回りの書類の定期的な整理整頓（処分・廃棄を含む）や私物の持ち込みは必要最小限にするといったルール化により、「書類や道具を探す行動」の縮小・削減を進めます。
- ③ 後述の「（2）スケジュール管理による業務量の把握」を徹底することで「人を探す行動」の縮小・削減を進めます。
- ④ パソコンのデスクトップ上に必要以上のデータ保存やショートカット作成をしない、フォルダ内のデータ管理のルール化等により、「データを探す行動」の縮小・削減を進めます。

（2）スケジュール管理による業務量の把握

「現状と課題」

- 働き方改革アンケートにおいて、担当者による業務量の偏り、各担当者の勤務状況の適切な把握及びそれに伴う残業（時間外勤務）の見直しに関する意見が寄せられました。
- 業務量を把握するには、通常の業務だけでなく、残業（時間外勤務）の状況や休暇についてもスケジュール管理を行う必要があります。
- スケジュール管理を徹底することで「適切な業務分担につながり、属人化を防ぐことになる」だけでなく、各自の行動予定が分かるため、「在席／不在の確認」「会議や打合せの連絡調整」「休暇の調整」「残業（時間外勤務）が多い職員へのフォロー」等が容易になるといった副次的な効果も期待できます。

「取り組み内容」

- ① 「スケジュール管理」も「働き方改革」を進めるための大きな要素であるため、グループウェアの「マイグループ」「スケジュール」等の機能を活用したルール化を進めます。
- ② 自らの日々の業務量だけでなく、部・課・係単位の業務内容や行動予定の共有化を進めます。

(3) タスクマネジメントの徹底

「現状と課題」

- ・「仕事上の責任を果たしつつ、定時で退庁することを前提に仕事をする」には、一つひとつのタスク（仕事）にどの程度時間がかかるのかを考え、それを終わらせるべき日に合わせて時間配分する「タスクマネジメント」を行うことが必要です。

「取り組み内容」

- ① 「時間はコスト」であることを認識し、「残業（時間外勤務）ありきで業務をこなす」のではなく、「時間内でどれだけ成果を出せるのか」という視点に立ち、各業務に優先順位をつけ、順位の高い業務から着手することで、業務の効率化を推進します。
- ② 前述の「(2) スケジュール管理による業務量の把握」も活用し、自らの仕事の「見える化」を推進します。
- ③ 定時退庁することを目的に据え、定時で退庁できなかった場合は、その原因が何であったかを振り返り、翌日の定時退庁を目指すといった「自らのタスクマネジメントにおけるPDCA」の実践を推奨します。

(4) 業務フロー・マニュアル・事務引継書の作成

「現状と課題」

- ・働き方改革アンケートにおいて、課全体のマニュアル・業務過多となっている業務マニュアル・事務引継内容の定型化・マニュアルと併せた業務フローの必要性に関する意見が寄せられました。
- ・民営化、民間委託・指定管理等業務委託等の導入に向けた検討や、後述の「(5) RPAやAIの導入等、ICTを活用した業務の効率化」を行うには、業務フロー及びマニュアルは必須です。

「取り組み内容」

- ① 各業務のフロー及びマニュアルの作成を推進するとともに、その内容を事務引継の資料として活用できるようにルール化を進めます。
- ② 業務フロー及びマニュアルと併せて、「懸案事項」「年間スケジュール」「早急に処理すべき事務」「業務に関する関係者の名刺等の情報」も事務引継の資料とするルール化を進めます。

(5) RPAやAIの導入等、ICTを活用した業務の効率化

「現状と課題」

- ・「働き方改革」に伴う業務の効率化には、RPAやAIの導入といったICTの活用は必須です。

「取り組み内容」

- ① 前述の「(4) 業務フロー・マニュアル・事務引継書の作成」を推進し、その内容を基にRPAやAIの導入について検討を進め、業務の効率化や総実勤務時間の縮小・削減を図ります。
- ② ICTの技術革新（イノベーション）のスピードは速く、新たな技術への対応が図れるよう、市内大学や情報関連企業との連携を進め、効果的なICT導入に取り組みます。
- ③ ICTの活用については、地域情報化計画の内容を基に、情報政策課を始めとする関係各課と連携しながら進めます。

(6) ペーパーレス化の更なる推進

「現状と課題」

- ・後述の「(8) 会議の運用に係るルール化」と併せて、会議や打合せ、研修等に使用する資料について紙資料を印刷した場合、印刷製本に要する時間と消耗品費等のコストが掛かるため、「ペーパーレス化」の更なる推進を図る必要があります。

「取り組み内容」

- ① 現行の会議や打合せ、研修において、可能な限り「ペーパーレス化」を前提とすることとし、資料印刷は必要最小限に留めることを周知徹底します。

(7) 「過剰な資料作成」の抑制・防止

「現状と課題」

- ・働き方改革アンケートにおいて、働き方改革を進める上での課題として「必要でない資料作成が多い」という回答が多いという結果となりました。
- ・業務における資料作成の際に、曖昧な指示を行うことで、修正指示の増加や期限内に資料が作成できないという状況が生じることも懸念されます。

「取り組み内容」

- ① 資料を作成する前のすり合わせをする際に、管理監督職・一般職ともに「5W2H（いつ、どこで、誰が、何を、どうする、なぜ、いくら、いくつ）」を意識しながら行うことを推進します。
- ② 資料の修正指示を行う際は、指示回数を意識しながら「指示内容をなるべくまとめて、具体的に指摘する」ことを推進します。
- ③ 資料の作成はなるべく迅速に、また、一定の内容まで進んだ段階で方向性の確認を徹底するといったルール化を進めます。

（８）会議の運用に係るルール化

「現状と課題」

- 働き方改革アンケートにおいて、会議時間の設定や定例化した会議の必要性や目的／効果の検証に関する意見が寄せられました。
- 会議に係る時間もコストであるという認識に立った運用を行う必要があります。

「取り組み内容」

- ① 会議の運用に関し、「開催日時の調整はグループウェアのスケジュール管理による調整を前提とする」「アクセスポイント設置の会議室等においては、無線対応パソコンによるペーパーレス会議の実施を前提とする」「目的や終了時間を事前に提示する」「会議時間は原則として〇〇時間以内とする」「メンバー選定を必要最小限にする」「会議中の役割を明確化する」「資料は事前に共有し、読み込むことを前提とする」「会議終了時には、論点のクリア状況を全員で確認する」等のルール化を進めます。
- ② 情報共有のみの会議や打合せ等は、可能な限り縮小・削減に向けた検討・実施をすることを推進します。特に、スケジュールの確認に係る打合せ等は、前述の「（２）スケジュール管理による業務量の把握」をもって、それに代えるものにするように周知徹底します。
- ③ 会議に使用するツール（ホワイトボード・プロジェクター等）の活用を促進します。

（９）庁内における依頼・照会事務等の効率化及びルール化

「現状と課題」

- 働き方改革アンケートにおいて、他課からの調査の多さに関する意見が寄せられました。
- 依頼・照会後の「お礼」文書についても、その必要性を見直す必要があります。

「取り組み内容」

- ① 他課に依頼・照会等を行う際は、依頼・照会先の選定や必要最小限の内容に留める等のルール化を進めます。
- ② 依頼・照会後の「お礼」文書についても、省略・廃止が可能なものは、出来る限り省略・廃止することで、業務の効率化を図ります。

(10) メール利活用に係るルール化

「現状と課題」

- 他課への連絡において、不要不急な内容について内線電話でのやり取りを行うことで、外部からの連絡に支障が生じるケースが散見されます。

「取り組み内容」

- ① 他課への連絡において、不要不急な内容については可能な限りメールを活用するようなルール化を進めます。
- ② メール送受信について、タイトルに「内容の重要・緊急性」や「回答・提出日」等を記載することで、タイトルを確認すれば一定の優先順位付けができるようなルール化を進めます。
- ③ メールについて、定期的な確認をするようなルール化を進めます。

(11) モデル部署の選定及び業務改善の検討

「現状と課題」

- 業務の見直しや改善を検討・実施する部署を選定し、具体的な業務の効率化を実践し、その結果を全庁的に共有することで「働き方改革」の浸透につなげる必要があります。

「取り組み内容」

- ① 毎年度「モデル部署」を選定し、業務フローやマニュアル等を基にした業務の見直し・改善を行い、その事例を「働き方改革」に係る事例の共有（「職員の意識改革（基本的視点1）(2)」13P参照）として、「事例報告会」での発表を実施します。
- ② 業務の見直し・改善を行う際は、[BPR^{注9}](#)の視点に立って実施するものとします。

(12) その他の業務の見直し・改善

「現状と課題」

- 働き方改革アンケートにおいて、昼休みの窓口対応職員の固定化、昼休みや定時以降の管理監督職からの指示及び会議や打ち合わせ・内線電話でのやり取りに関する意見が寄せられました。

「取り組み内容」

- ① 上記の意見を含め、業務の見直し・改善に関し、実施できるものから随時検討・実施します。

3 多様な働き方の推進（基本的視点3）

（1）残業（時間外勤務）に係るルールの周知及び運用の徹底

「現状と課題」

- 働き方改革アンケートにおいて、残業（時間外勤務）に関するルールの明確化、必要最低限の残業（時間外勤務）が発生した場合の時間外勤務手当の適正な支給に関する意見が多数寄せられました。
- 残業（時間外勤務）が多い職員に対しては、メンタル面でのフォローアップが必要な場合もあるため、制度の構築に向けた検討が必要です。

「取り組み内容」

- ① 残業（時間外勤務）に関するルールとして、平成30年12月20日付所属長会議資料「時間外勤務とマネジメントに関するフロー」等を基に周知するとともに、本フローに関する運用内容を徹底します。
- ② 残業（時間外勤務）は「所属長からの事前命令」であることを踏まえ、残業（時間外勤務）をする際は事前命令・事前申請を徹底するとともに、申請のないままに定時以降に残っている職員に対し、管理監督職による声かけを実施します。
- ③ 特に残業（時間外勤務）が多い職員や、申請のないままに休日出勤している職員に対しては、管理監督職によるヒアリングを実施します。
- ④ メンタル面でのフォローアップに向けて、ストレスチェックや保健師の面談等を含め、メンタルヘルスケアの充実を図ります。

（2）「ノー残業デー」の弾力的な運用

「現状と課題」

- 働き方改革アンケートにおいて、ノー残業デーに残業（時間外勤務）をしているケース、定時退庁が原則であること、ノー残業デーの徹底に関する意見が寄せられました。

「取り組み内容」

- ① 毎週水曜日の定時退庁日と併せて、各所属の独自の「ノー残業デー」を設定する等、弾力的な運用をできる制度づくりを進めます。
- ② 前述の「（1）残業（時間外勤務）に係るルールの周知及び運用の徹底」と併せ、「ノー残業デー」の実施日には、管理監督職は一般職への声かけを必ず行い、定時退庁を促す等のルール化を進めます。

(3) 「柔軟な働き方（あさ活・ゆう活）」の本格実施

「現状と課題」

- 変則型勤務時間制度である「柔軟な働き方（あさ活・ゆう活）」については、平成27年度より試行実施として取り組みを開始し、その後「実施期間」「対象所属」「対象職員」「勤務時間のメニュー」等を見直しながら、現在に至っています。
- これまでに職員から寄せられた意見を基に、本格実施に向けた検討が必要です。

「取り組み内容」

- ① これまでの「柔軟な働き方（あさ活・ゆう活）」制度に係る職員アンケートでの意見を基に、本格実施に向けた検討を行うとともに、早期の本格実施を行います。

(4) 各種休暇制度の周知及び健康管理休暇制度の見直し

「現状と課題」

- 職員個々の事情に応じ、年次有給休暇以外の特別休暇や介護休暇等の各種休暇制度について周知を図る必要があります。
- 健康管理休暇制度については、現在は「7～9月の間に5日の範囲内で取得」という制度になっていますが、出水期で災害が生じる可能性が高い時期でもあることから、働き方改革アンケートにおいて「閑散期にとれるようにしてほしい」といった弾力的な運用を求める意見が寄せられました。

「取り組み内容」

- ① 特別休暇や介護休暇等、様々な休暇制度の詳細について、職員への周知徹底を図ります。
- ② 健康管理休暇制度については、国家公務員の夏季休暇制度の詳細も踏まえ、制度の見直しの検討・実施を行います。

(5) 地域貢献活動応援制度（副業制度）の実施

「現状と課題」

- 職員が職務以外に報酬を得て事業又は事務に従事しようとするときは、「飯塚市職員の営利企業等の従事制限に関する規則」により、事前に許可願を任命権者に提出し、許可を受ける必要があります。
- 本計画では、家庭・個人生活（ライフ）だけでなく、地域活動（コミュニティ）での経験や知識、新たな視点を身につけることで、行政サービスの向上につなげることをビジョン及び方向性の一つとして掲げています。

「取り組み内容」

- ① 職員が、職務以外において地域団体やNPO法人等の活動に報酬を得て参加することを促進する「地域貢献活動応援制度（副業制度）」の実施に向けて、ルール化を進めます。

(6) モバイル端末を活用したテレワーク・モバイルワークの推進

「現状と課題」

- 多様な働き方の一つとして、モバイル端末を活用した「テレワーク（在宅勤務）」があり、子育てや介護等に関わる職員にとって、私生活と仕事の両立を図ることができます。
- 子育てや介護、病気等によって長期休暇を取得している職員にとって、復職支援の一環としてテレワークを推進する必要があります。
- モバイル端末の活用を促進することで、外出・出張先でもメールの確認やデータの修正等の操作を可能とする「モバイルワーク」での活用も期待されます。

「取り組み内容」

- ① 地域情報化計画の内容を基に、情報政策課を始めとする関係各課と連携しながら、モバイル端末の導入に向けた検討・検証を進めます。

(7) 「イクボス面談」制度の実施

「現状と課題」

- 結婚や出産、子育てや介護、地域活動やボランティア活動等に関わる職員に対し、フォローアップできる体制づくりが必要です。

「取り組み内容」

- ① 「職員の意識改革（基本的視点1）（3）人事評価制度の見直し」（14P）での面談の際に、子育てや介護、地域活動やボランティア活動等に関わる職員に対し、業務遂行への不安や職場に対する遠慮等の有無を確認し、その解消を図ることで、職員が子育てや介護等に関する休暇を取得しやすい環境づくりに向けた「イクボス面談」のルール化を進めます。

第5章 働き方改革計画の推進

1 各種施策の推進及び計画の進捗管理

「第4章 各種施策の展開方針」に挙げた各種施策について、具体的な制度の設計や実施、改正、各種通知等を行う際は、本計画及び「第1章 はじめに - 2 計画の位置づけ」（2P）で示した各種計画を根拠として展開することとします。

また、本計画の実効性を確保するために、PDCAサイクルに基づき、毎年度、本計画の内容や進捗状況を精査し、本計画の適切な進捗管理に努めます。

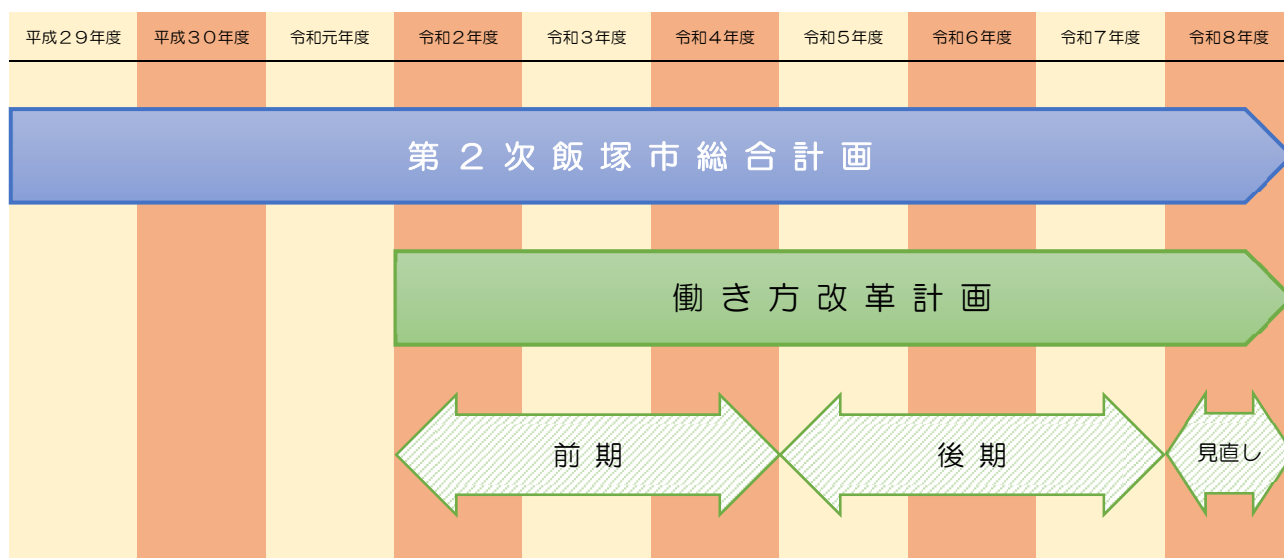
なお、毎年度の進捗管理に加え、「第3章 ビジョン及び方向性 - 3 取り組み期間及び取り組み姿勢」（11P）で示したとおり、令和8（2026）年度を最終年度とした上で、

- ・令和2（2020）～4（2022）年度を「前期」、
- ・令和5（2023）～7（2025）年度を「後期」として、

各期間での進捗管理も併せて行い、最終年度である令和8（2026）年度は第3次飯塚市総合計画の内容との整合性を図りながら、その後の推進方針を検討することとします。

2 計画の見直し

社会情勢の変化や各種施策の進捗状況、働き方改革アンケートの集計結果等に柔軟に対応するため、「前期」の最終年度である「令和4（2022）年度」及び、「後期」の最終年度である「令和7（2025）年度」において、必要に応じて計画の見直しを行うこととします。



用語解説

注1 2025年問題（1P）

団塊の世代（1947～1949年生まれ・第一次ベビーブーム）が2025年頃までに後期高齢者（75歳以上）になることにより、介護・医療費等の社会保障費の急増が懸念されている問題。

国民の5人に1人が75歳以上、3人に1人が65歳以上になると予測されており、これまでに経験したことのない「超・超高齢化社会」を迎えるとされている。

注2 2040年問題（1P）

団塊ジュニアの世代（1971～1974年生まれ・第二次ベビーブーム）が70歳を超え、日本の高齢者人口がピークになる（約4,000万人）一方、現役世代の減少がより顕著になると予測されている。

「2025年問題」と併せて、社会保障政策上の大きな問題として取り上げられており、この問題に向けて、「元気な高齢者が働ける環境づくり」「外国人労働者の受け入れ」「仕事と育児の両立」「ICT等の技術による生産性向上」が喫緊の課題となっている。

注3 SDGs（2P）

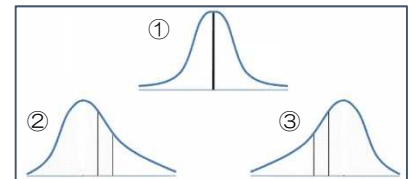
Sustainable Development Goals（サステナブル・ディベロップメント・ゴールズ）の略。

通称「エス・ディー・ジーズ」。持続可能な開発目標。2015年9月の国連サミットで、全会一致で採択された。

誰一人取り残さない、持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のため、2030年を年限とする17の国際目標。

注4 中央値（6P）

データを小さい順に並べたときに中央に位置する値。中央値＝平均値であれば左右対称の分布となるが（右図①）、中央値＜平均値であれば「左寄り」（同②）、中央値＞平均値であれば「右寄り」（同③）の分布となる。



注5 RPA（10P）

Robotic Process Automation（ロボティック・プロセス・オートメーション）の略。ロボットによる業務の自動化を表す言葉。

人間が行う業務の処理手順を操作画面上から登録すれば、パソコンやサーバ上にあるソフトウェア型のロボットが様々なアプリケーションを横断し、自動的に業務を行う。

注6 AI（10P）

Artificial Intelligence（アーティフィシャル・インテリジェンス）の略。

学習・推論・認識・判断等、人間の知能を持たせたコンピュータシステム。人工知能。

注7 ICT（10P）

Information and Communication Technology（インフォメーション アンド コミュニケーション テクノロジー）の略。情報通信技術。ITとほぼ同義であるが、情報処理や通信に関する技術を総合的に指す用語として、日本では「IT」が普及したが、国際的には「ICT」が広く使われる。

注8 モバイル端末（11P）

小型軽量で持ち運びに適した情報端末。小型ノートパソコン・タブレット端末・スマートフォン等。

注9 BPR（19P）

Business Process Reengineering（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）の略。

業務の再構築。既存業務を一旦ゼロベースとして捉え、進め方・流れまたは業務そのものが本当に必要なものなのかを見直し、各業務内容にとどまらず、組織のあり方までを含めて根本的に変革を行うことを指す。BPRを事前にどの程度精査したかによって、その効果が何倍にもなる可能性がある。

飯塚市「働き方改革推進計画」

～ Challenge and Change for Your Work Style Innovation ～

令和2年2月1日

総務部 人事課 働き方改革推進室