

# 市政

令和3年4月号

# 特集

## 進展する自治体職員の働き方改革

「働き方改革関連法」の施行に伴い、民間企業のみならず、自治体においても、効率的かつ柔軟な働き方の推進が求められるようになってきており、長時間業務の是正、業務効率に資するシステムの導入、副業・兼業の推進など、各種取り組みが進められています。また、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、テレワーク推進の必要性も高まっています。

今回の特集では、自治体における働き方改革の意義やテレワーク推進の課題などについて学識者よりご寄稿いただきました。また、テレワーク推進を中心としたICT活用による働き方改革、人事制度と最先端技術の導入の両面から進める長時間労働対策、職員のスキルアップにもつながるパラレルキャリア（地域活動など）の推進など、都市自治体の取り組み事例を紹介します。

寄稿 1

### 自治体の働き方改革の推進に向けて —WLBとテレワーク—

獨協大学法学部教授 大谷基道

寄稿 2

### 鎌倉市の働き方改革 ～ICTで実現する新しいワークスタイル～

鎌倉市長 松尾 崇

寄稿 3

### 長時間労働対策と これからの働き方改革に向けて

四日市市長 森 智広

寄稿 4

### 「パラレルキャリア」の推進 ～市職員の地域活動や社会貢献活動等が活発になる環境整備～

福知山市長 大橋一夫



# 自治体の働き方改革の推進に向けて —WLBとテレワーク—

獨協大学法学部教授

おおたにもとみち  
大谷基道



働き方改革の開始から5年以上が経過した。改革の歩みは決して速くはなかったが、新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナウイルス」）の感染拡大により人の流れを抑える必要が出てくると、テレワークなど一部の改革施策が急速に導入されていった。本稿では、自治体が働き方改革、特にその中心であるワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」）推進施策を行う意義を確認した後、その代表的な取り組みの一つであるテレワークの課題と展望を考察する。

## 働き方改革とWLB —自治体にとつての意義

平成27年、安倍内閣（当時）は少子高齢化に立ち向かうため、一億総活躍社会の実現を目標に掲げた。その実現に向けた最大のチャレンジとして位置付けられたのが「働き方改革」であり、人々がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できるようにする

ため、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態に関わらない公正な待遇の確保などのための措置を講ずるものとされた。

これを受け、各地の自治体でもさまざまな取り組みが進められてきた。自治体の働き方改革推進のための施策としては、時間外労働の抑制、フレックスタイム制やテレワークの導入などが代表的であるが、これらはいずれもWLB推進施策として従前から実施が推奨されてきたものである。

WLBの推進は、自治体で働く職員にとつてはもちろん、自治体そのものにも大きな効果をもたらす。その効果を大別すると、①優秀な人材の確保、②労働生産性の向上の二つにおおむね集約される。

①優秀な人材の確保については、まず既存の職員、特に女性職員がその能力を十分に発揮できるようになることが挙げられる。長時間労働を前提とする働き方は、女性の活躍

の場の拡大を阻害してきた。例えば、財政課には女性職員が少ないが、これは財政課の働き方が長時間労働を前提とするものであるため、子育て期の女性職員を配置しにくい職場とされていることが原因である。財政課のように全庁的な視野が必要な業務の経験は、職員を大きく成長させるとともに、政策に関する情報収集と調整のスキルを身に付けることで、その後の昇進可能性を高めるともいわれており（竹内2019）、このような業務を経験できないことが女性の昇進可能性を低下させている。また、その効果は既存職員を最大限に活用することだけでなく、新規採用にも及ぶ。WLBが確保されている職場は学生の人気が高く、優秀な人材の新たな確保にも資するのである。

②労働生産性の向上については、職員の心身の健康保持、満足度や業務意欲の向上などによって労働生産性が向上するとともに、時間の使い方に余裕が出ることによ

る創造性の向上や、仕事以外にも時間を使うことによる視点の多様化にも資するといわれている。

表 地方自治体におけるテレワーク導入状況（令和2年10月1日時点）

	導入		未導入			
	(上段：団体数 下段：割合)	(上段：団体数 下段：割合)	うち 令和2年度中の 導入を検討	うち 令和3年度以降の 導入を検討	うち 以前は実施、 現在は実施せず	うち 導入予定なし・ 未定など
都道府県 (47)	47 (44) 100% (93.6%)	0 (3) 0% (6.4%)				
政令指定都市 (20)	17 (14) 85.0% (70.0%)	3 (6) 15.0% (30.0%)	1	2		
市区町村 (1,721)	342 (51) 19.9% (3.0%)	1,379 (1,670) 80.1% (97.0%)	157	149	46	1,027

出典：総務省「令和2年度 地方公務員におけるダイバーシティ・働き方改革推進に関する実態調査」  
 ※知事・市長部局を対象とした令和2年10月1日現在の数値  
 ※括弧は令和2年3月26日時点の調査による数値

いずれにしても、自治体における働き方改革推進施策の中心であるWLB推進施策は、自治体の行政運営に大きく資するものであり、最終的には行政サービスの向上を通じて、住民に対しても大きな貢献を成すものといえる。

### 新型コロナウイルスによる働き方改革の加速 — テレワークの導入拡大

令和2年は新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐため、テレワークを導入する企業が急増した。自治体も例外ではなく、総務省の調査によれば、令和2年3月26日時点のテレワーク導入市区町村（政令指定都市を除く）は51団体3・0%にすぎなかったが、半年後の同年10月1日時点では342団体19・9%にまで急拡大している。（表）

それ以前も、テレワークの導入はWLB推進施策として知られ、働き方改革の切り札ともいわれていたが、主に通勤負担の軽減に資するものと考えられていたため、都道府県に比べて通勤時間が比較的短い職員が多い市区町村では、あまり導入が進まなかった。また、勤怠管理の難しさや情報セキュリティの面から導入に二の足を踏む自治体も多かった。しかし、総務省がテレワークの導入推進に関する通知（令和2年4月7日付総行女第13号・総情流第30号）を各自治体に発出し、積極的に取り組むよう要

請したこと、令和2年度から職員向けテレワークの導入にかかる経費について特別交付税措置を講じたことなどもあって、一気に導入が進んだ。

テレワークは、勤務場所の制約をなくすものである。通勤も不要で、仕事のために用いる総時間を大きく減少させる。自宅で子育てや介護をしながら業務に従事することも可能になり、有為な人材が離職・休職をすることなく仕事を続けられる効果もある。その一方で、窓口業務やケースワーカーをはじめとする対人業務など、行政サービスの最前線ではテレワークの実施が困難な業務がまだまだ存在する。

現在は職員の対応が必要な業務であっても、業務内容を精査し、電子化やAIの導入を進めればその必要がなくなるものも少なくない。既に多くの自治体で電子申請が導入され、横浜市、掛川市などではチャットボットを使った問い合わせの回答も行われている。問題は、利用に際し一定程度のICTリテラシーが必要なことと、アクセスするためにはパソコンやスマートフォンなどのデジタル機器が必要なことである。その条件を満たさない住民向けに物理的な窓口を多少は存続させるなど、行政サービスにアクセスできない住民が生じないように配慮する必要があるが、その点だけ留意すれば、窓口に行く手間も待ち時間もなく

なるなど、住民サービスの向上にも大きく寄与するであろう。

## テレワークの課題と展望

テレワークにはさまざまな課題が残されている。前出の勤怠管理の難しさ、情報セキュリティの確保、対応が困難な業務があること他にも、例えば、物理的な面での職場環境については、自宅の通信回線が十分でなく接続が悪い、専用の執務スペースがなく集中できないなどの課題がある。対人的な面での職場環境については、上司・同僚が何をやっているかが見えず、職員間の連携、人事評価、OJTやちよつとした相談が難しい、職場の一体感やエンゲージメントが低下するといった課題も指摘されている。この他、ワークとライフの境界が曖昧になりかえって労働時間が増加した、上司が近くにいないので主体性・自律性に欠ける職員は作業効率が低下したというように、生産性の面でも必ずしもプラスの効果を発揮するとは限らないという指摘も見られる(萩原2020)。

では、これらの課題に対し、どのように対応すれば良いのだろうか。例えば、上司・同僚が何をやっているか見えないという点に関しては、いわゆる大部屋主義的であり

まいな業務分担を見直し、一人一人の担当業務を明確にする必要がある。それにより職員間の連携が少なくとも仕事を進めることが可能となり、さらには、時間ではなく成果で評価される働き方への転換も可能となる。また、暗黙知を言語化し、マニュアルなどの形式知に転換すればOJTの必要性も低下する。職場の一体感やエンゲージメントを維持・向上させるには、民間企業でしばしば見られるような社員向けウェブコンテンツの充実によって、社員間のつながりを実感させる取り組みが参考になろう。

しかし、対面と同程度の会話の機会を創出するのは容易ではない。同じ空間にいるからこそ気軽なおしゃべりができ、廊下で思わぬ人と会って貴重な情報を得たり、ふとアイデアが浮かんだりすることもある。偶然の出会いや交流を得て創造性を発揮するには、物理的に同じ空間で働く機会も必要であり、当面はテレワークを補完する程度にオフィスに来る(ことができる)機会を設けることが適当であろう(バーンスタイン2020)。

勤務場所に縛られないテレワークであれば、遠方の専門人材を起用することもできる。現に兼業・副業的な形態で遠方の人材を任用する自治体が続々と出てきており、

民間でもテレワークが進んで時間の有効活用を図りやすくなっていることを踏まえれば、今後も同様の手法がより盛んに活用されていくものと思われる。

コロナ禍で緊急避難的に広がったテレワークではあるが、いわばぶっつけ本番の実証実験を経て、やればできることが明らかとなった。そもそも働き方改革やWLB推進施策の一環であることを踏まえれば、新型コロナウイルスがある程度収束した後も元に戻すことなく、可能な限り継続させることが望まれる。各地の自治体の意欲ある取り組みに期待したい。

### 〈参考資料〉

- イーサン・バーンスタインほか(2020)「オフィスに集まらず生産性をいかに高めるか」『ハーバード・ビジネス・レビュー』第45巻第11号(2020年11月号)
- 大谷基道(2018)「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」『獨協法学』第106号
- 竹内直人(2019)「遅い昇進の中の隠れた早い選抜—自治体ホワイトカラーの昇進パターンと組織の機能」大谷基道・河合晃一編『現代日本の公務員人事—政治・行政改革は人事システムをどう変えたか』第一法規
- 萩原牧子(2020)「テレワーク下の懸念 長時間労働と生産性の低下」リクルートワークス研究所ウェブサイト
- <https://www.works-i.com/project/coronashock/column/detail003.html>(2021年9月4日閲覧)
- リクルートワークス研究所編(2020)『Works』第161号

## 鎌倉市の働き方改革

# ICTで実現する新しいワークスタイル

鎌倉市長(神奈川県)

松尾 崇



### はじめに

鎌倉市は、神奈川県南東部に位置し、貴重な歴史的・文化的遺産と、海や緑などの自然環境に囲まれた国際観光都市である。一方で、地球規模の気候変動や頻発する自然災害、急速に進行する人口減少・少子高齢化、公共施設や社会インフラの一斉老朽化などの課題に直面している。また、近年著しく進化するテクノロジーは、私たちの暮らしを便利に、そして豊かにする一方で、人と人とのつながりや地域コミュニティの希薄化を進行させるとともに、デジタル・ディバイド(情報格差)による社会的格差の拡大など、新たな課題も生じている。

このような状況の中、本市は平成30年6月に地方創生分野における日本のSDGsモデルとして、国から「SDGs未来都市」の認定を受けた。これまで取り組んできた持続可能なまちづくりをより一層強化し、同年7月にはFab City宣言、11月にはパブリックシ

ティ宣言を行うなど、市民・企業との連携・共創、テクノロジーを活用した行政サービス、鎌倉にふさわしい産業振興・人材集積などの施策の推進に取り組んでいる。

### テレワークの導入

本市は、都心まで電車で1時間ほどという立地であることから、都内に通勤している市民も多い。しかし、若年層では、就職や進学を機に転出する人が少なくない。私は、鎌倉の知名度や豊かな自然環境など、観光地としてのイメージも生かしつつ、新しいワークスタイルを創造・発信することで、クリエイティブな人材を集積し、新しい経済圏をつくっていききたいと考えている。

その第一歩として、平成30年11月に、「鎌倉テレワーク・ライフスタイル研究会」を立ち上げた。研究会は、鎌倉でのテレワークに興味がある企業や個人が参加し、講演会やイベントの開催、テレワークに関する周知啓発、情報発信を行うことを目的としている。

その研究会立ち上げの際に、「先ず隗より始めよ」ということで、鎌倉市役所において「平成30年度内に、課長級以上の職員(以下「管理職」という)、3年後までに一般職員に対象を広げたテレワーク環境を整え、健康経営を推進する」と宣言した。

実際に、管理職のテレワーク制度(在宅勤務とモバイルワークの2種類)については、平成30年度末に試行導入、令和元年8月には本導入を行った。管理職から導入した理由は、管理職自らが柔軟な働き方を体感することで、テレワークに対する理解が深まり、働き方の見直しや業務効率化に対する意識改革が進むと考えたからである。

また、一般職員までテレワークを広げていくためには、制度や機材といった環境を整備するだけでなく、上司である管理職の理解が必要不可欠になるため、管理職から導入することで、一般職員にもテレワークを利用しやすくなることを期待したからである。そのため、試行導入時には、管理職を対象に研修を

実施し、テレワークが必要とされる背景や先進事例を学び理解を深めた。

なお、制度導入に際しては、管理職139名の業務用端末の入れ替え時期と合わせることでモバイル端末にかかる経費を抑え、LTE回線から接続できる閉域網を新たに構築、チャットツールも合わせて導入し、環境を整えた。

さらに、管理職がテレワーク実施時に自由に受講ができるオンライン研修を実施し、テレワークを実施しやすい環境の促進に努めた。

テレワークを実施した職員からは、集中して仕事に専念できた、通勤時間が有効活用できた、チャットやメールを使うことで職場との連絡がスムーズにできた、などの意見が出



管理職を対象としたテレワーク研修の様子

た。モバイルワークについても、紙資料の持ち運びが減った、急ぎの決裁処理ができた、出張中に復命書が作成できた、などの意見があった。一方で、端末本体の使い方、通信速度に対する要望や、ウェブ会議の提案など改善を希望する意見が出た。

テレワークについては、市民サービスの質の低下を危惧する声もある。しかし、私はテレワークの活用により、業務効率化を図ることで、本来重視すべき市民と対話をしながら仕事を行う時間をより多く生み出すなど、市民サービス向上を実現できると考えている。また、職員の働きやすさを向上させることで、優秀な人材の確保や離職防止の効果も見込まれ、市民サービスの提供基盤である市役所の機能強化にもつながるものである。ただし、最終的な個別業務でのテレワークの実施の判断は、各職場における管理職のマネジメントにより、市民サービスに支障を来さない運用を行う必要がある。

一般職員については、職員の働き方のニーズを調査・検証し、制度構築を図る必要があることから、令和元年8月からテレワーク関連課(企画、人事セクションなど)において実証実験をスタートさせ、令和2年1月には全庁に拡大、個人19名、28課が参加し実施してきた。

その後、令和2年4月の新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言により、本市においても業務の縮小と職員の勤務体制の見直しが求

められたが、テレワークや時差勤務の積極的な活用と、職場における「密」の解消を図ることを掲げ、職員一丸となって取り組んだ。

テレワークについては、本市では先行して実施していたことから、迅速に適用することができた。期間中は、管理職以外に個人47名、50課にモバイル端末を配布し、延べ1362人が実施した。課によっては複数台の端末をローテーションしながら、課員全員がテレワークを実施できるよう工夫する姿も見られた。

この実績を踏まえ、令和2年10月にモバイル端末を50台追加。また、新型コロナウイルス感染症まん延の影響を踏まえ、一時的に業務量が増加した場合に備えて、勤務場所の確保を目的に、本庁舎とは異なる勤務場所をサテライトオフィスとして利用できるよう、支所の会議室などについて、ネットワーク環境の整備を行った。

### ICTを活用した取り組み

本市ではテレワーク以外にも、ICTを活用した職員の働き方の見直しに向けた取り組みを行っている。

#### ① RPAの導入

平成30年度に実施した実証結果を踏まえ、還付支払事務(歳入・歳出)、子どものひろば利用状況データ収集事務、境界確定事務、学校配当予算支払事務の4事務に対して、令和2年1月から順次導入した。導入効果としては、RPA導入以前は総年間処理時間が



オンライン会議の様子

2906時間かかっていたが、2149時間に短縮され、全体で757時間の創出効果が見込まれることを確認した。導入により、業務の効率化や正確性の向上が図られるとともに、来庁者への対応や課題解決のための検討などへ、職員と時間を再配分することができると考えている。今後の展開としては、業務プロセス・システムの標準化とセットで活用していきたいと考えている。

### ②「くらしの手続きガイド」の導入

市ホームページ内における転入・転出などのライフイベントに必要な行政手続きの案内については、必要な情報が一元化されてお

ず、市民などのサイト訪問者にとって分かりにくいものとなっていた。また、各種手続きに伴う市民からの問い合わせや窓口対応が、職員の業務負担となっていたことから、サイト訪問者および職員の負担軽減を図るため、ホームページ上にライフイベント手続きに関するサイトを設けるとともに、個人の状況に応じて必要となる手続きや持参すべき物を選別し、情報を提供するシステムとして導入した。現在は本市の公式LINEと連動し、月平均1500件のアクセスがある。また、令和2年8月には他分野への展開として「介護事業者向け手続きガイド」も導入した。

### ③オンライン会議ツールの導入

会議を簡便に開催する環境を確保し、業務継続の担保と業務効率の改善を実現するため、令和2年8月に市独自のオンライン会議ツールを導入した。導入以前は、主にZoomを用いてFaceTimeを使用。限られた環境でしか実施できなかったが、現在は業務端末を用いて、新型コロナウイルス対策本部会議や庁議はもちろんのこと、部内会議、職員研修などにも利用し、テレワークと組み合わせた活用も進んでいる。

### ④音声認識AIによる文字起こしツールの導入

会議などの議事録を作成することは、行政事務の遂行や関係者間の情報共有に必要なだけでなく、市政の透明性を向上するためには設けられた情報公開制度を運用する上でも不可

欠であるが、作成にかかる職員の業務負担は非常に大きいことが課題となっていた。そこで、音声認識AIによる文字起こしツールを導入し、令和3年2月から運用を開始した。これらの取り組み以外に、行政手続きのデジタル化も進めており、市民の安全や利便性の向上のためにも、将来的には全ての手続きをオンラインでできるようにすることを目指して、順次、導入を進めているところである。

### おわりに

新型コロナウイルス感染症の収束には、まだ時間がかかることが予想されるが、新たな生活様式や急速に進展するテクノロジーの活用により、多様化するニーズや新たな社会問題への対応、限られた財源と職員数で効率的かつ効果的な行政サービスを提供していかなければならない。

そこで、令和3年4月にデジタル戦略課を設置、現在進めているさまざまな取り組みを、本市のスマートシティ構想に基づくまちのDXとも連携し、専門的な知見を持つ外部人材も登用し、より強力に推進していく。

最後に、日々状況が変化する中、かつて経験したことのない厳しい環境が続くが、職員の働き方の見直しやテクノロジーを活用した行政サービスの提供をより進め、鎌倉の未来のためにこれからも全力で市政運営に取り組んでいく。

# 長時間労働対策と これからの働き方改革に向けて

よっかいち  
四日市市長(三重県)

もり  
ともひろ  
森 智広



## はじめに

四日市市は、三重県の北部に位置し、令和2年10月31日現在で31万1577人の県内最大の人口を抱える都市である。西は鈴鹿山脈、東は伊勢湾を望む素晴らしい自然に恵まれ、古くから「市」が開かれたまちで、東海道の宿場町として栄えてきた。また、四日市港は中部圏における代表的な国際貿易港として、また、わが国有数の石油コンビナートなどを擁するエネルギー供給基地として重要な役割を担っている。

本市では、昨年から令和11年までの10年間の総合的・計画的なまちづくりの指針となる、新たな「四日市市総合計画」がスタートした。計画には三つの重点的横断プランとして、子どもと家族を社会で支える取り組み「子育てするなら四日市+(プラス)」、都市の機能と魅力を高め、活力あふれる都市をつくる取り組み「リージョン・コア四日市」、健康で豊かに暮らせる社会を築く取り組み「幸せ、わくわく!四日市生活」を策定し、これを力強く推

し進めていくことで、東海エリアをけん引していく元気都市を目指しているところである。

## 長時間労働への対策

### 〔長時間労働の状況〕

平成26年の地方公務員給与実態調査で、本市の時間外手当が全国上位になったことに加え、翌年に民間企業での過労死が問題となった背景などを基に、長時間労働の解消が本市においても大きな課題として認識されるようになった。平成27年には、時間外勤務時間が年間1000時間を超える職員が20人、月100時間を超える職員が延べ人数で271人も発生している状況であった。主な原因として、所属内で一部の職員への業務の負担割合の偏りが多く目立ち、これを解消できない状況が続いていたと考えられる。

### 〔時間外勤務適正化対策本部の設置〕

このような状況を受け、職員が心身共に充実した状態で働くことによる市民サービスの向上と、職員のワークライフバランスの推進を目的として、長時間勤務の問題の原因究明と

その解消のため、平成28年7月、副市長を本部長とする四日市市時間外勤務適正化対策本部を設置した。対策本部では、長時間労働を行っている所属の現状把握、所属における職員間の事務量の偏りの原因把握、または長時間となる時間外勤務の禁止などの時間外勤務の適正化に向けた認識の共有を中心に、分析と対策の検討を行った。これは、それまで定期監査における指摘事項により対応を各部署で行っていた長時間勤務への対策を、全庁的な問題として組織的に取り組みを進めていくものであり、当面は月100時間を超える時間外勤務の禁止、2カ月連続80時間を超える時間外勤務の禁止、および36協定の順守の三つの事項を実行することを目標に掲げて取り組んだ。取り組みの内容は次のとおりである。

### ①各所属に対する取り組み

各所属の時間外勤務実績の検証を行うため、これまでも行われていた年間の時間外勤務計画について、実績報告に合わせて計画時点での想定業務、想定業務外の業務、前年との比較、または所属から今後に向けた対応などの

報告を受け、計画と実績の乖離を検証した。

その上で、職員個人の時間外勤務の月別目標時間を設定し、係単位、課単位で状況を早期に把握できる仕組みを整えることが必要との判断から、職員個々の時間外勤務の実施状況や時間外勤務の月別目標時間の進捗状況を、所属長がオンタイムで確認できるように勤怠管理システムを改修した。これにより所属長は職員の長時間勤務を未然に防ぎ、また所属内の業務の偏りの是正に向けたマネジメントを行いやすい環境を整備した。

### ② 全庁的な取り組み

国の実施する「ゆう活」の期間に合わせて、同期間を「時間外適正化期間」と銘打ち、水曜日のノー残業デーには人事課職員での巡回と注意喚起を行った。また、帰宅を促すため20時にチャイムを、21時半には音楽を流し、また21時以降に退庁する場合には退庁時間の管理簿に氏名の記入を義務付けた。各職員がシステムで行う時間外勤務申請については、事前申請を徹底させるため申請時間に期限を設け、月60時間を超える申請を行う場合には決裁権者が所属長から部局長へと変更されるような仕組みにし、また週休日振替を徹底するために、振替を行えない場合には所属長より理由書を人事担当課へ提出させることとした。勤務時間についても、職務上必要な場合に限りそれまでの標準勤務職場での8時半からの出勤を10時半、11時半および12時半に変更できるようにし、夜間の打ち合わせなどに活

用できる時差勤務制度の導入を図った。

### ③ 個人に対する取り組み

厚生労働省が発表した「脳血管疾患及び虚血性心疾患等（負傷に起因するものを除く。）の認定基準」（平成22年5月7日付厚生労働省労働基準局長通知）に基づき、本市では「月100時間を超える時間外勤務の禁止」および「2カ月連続80時間を超える時間外勤務の禁止」を周知し、各々の時間を超過してしまった職員には個別に勤務状況などのヒアリングを行った。

以上の①～③の取り組みにより、平成30年に年間1000時間を超える職員は0人へと解消し、月100時間を超える職員は対平成27年比で62・0%削減することができた。しかし、全体職員の総時間外勤務時間は1・3%の減少にとどまっていることから、所属における勤務の平準化には一定の効果が得られたが、そもその時間外勤務時間自体が減少していないという厳しい状況に直面し、この課題についてさらなる対策を講じなければならぬという新たな局面を迎えた。

### 【働き方改革推進本部の設置】

平成30年7月に公布された「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」による労働時間法制の見直しでは、使用者に対し長時間労働に対するより厳格な規制と、労働者本位の多様で柔軟な働き方の制度構築が内容として据えられた。これを受け本市では、職員のワークライフバランスを重視

し、より働きやすい環境づくりに取り組むとともに、業務の効率化や職員力の向上を図ることによって職員の長時間労働を是正し、市民や事業者にとつて現在・未来の最善の政策の創造に挑戦する職場風土を構築するため、私を本部長とした「働き方改革推進本部」を平成31年3月に設置した。

働き方改革推進本部が「働き方改革」を円滑に進めるため、長時間労働削減対策として職員定数・配置の工夫や職員の勤務形態の柔軟化、休暇取得促進などの制度の導入を検討する「人事制度検討部会」と、職員の単純・反復の要素を占める事務作業の軽減を図り、職員でなければできない、より価値のある業務に注力する時間を増やすことを目的に、AI（人工知能）やRPA（ロボットによる自動化）などの最先端技術の導入を検討する「AI等導入検討部会」の二つの部会を、推進本部の下に設置した。

### 【人事制度検討部会での取り組み】

職員の職場環境の整備を行うに当たり、各所属の状況や職員のニーズの把握をするために、行政改革担当課が行っている各課ヒアリング結果や、平成29年度から実施している全庁的な職員アンケート結果を活用した。これらを踏まえ職員の意識改革、休暇制度の見直し、人材の確保の3本を主な方針として、その方針に基づき即効性および実効性があると思われる取り組み案の検討を行った。

その中の職員の意識改革について具体的な取り組みを紹介すると、男性の育児休業の取

得を推進させるため、令和元年8月に管理職員全員がイクボス宣言を行っている。それまでも平成29年3月に市長である私が先駆けてイクボス宣言を行い、翌年4月には職員に

率先して市長自らが育児休業を取得するという姿を見せることで、それまでは数%しかなかった育児休業取得率が、令和元年度には21・3%まで飛躍的に向上した。また、父親

になる予定の職員や半年以内に父親となった職員を対象に、育児休業制度について説明する「プレパパ勉強会」を行っている。これらは、ご紹介させていただいた「子育てするなら四日市+（プラス）」の実現に向けて市役所自らが率先して取り組むことで、その取り組みが市全体に広がることも期待している。

その他、水曜日のノー残業に加え毎月第4金曜日と同様に実施する「ノー残業デープラスワン」の設定、職員の子どもに職場体験をしてもらう「子ども参観」の実施、帰宅予定時間をあらかじめ表示し帰宅しやすい雰囲気を作る「何時カエル宣言」などを実施している。

### 【AI等導入検討部会での取り組み】

AI等導入検討部会においては、まず、先進自治体がどのような技術をどの業務に導入し、どのくらいの業務改善につなげているかの調査を実施し、必要に応じて現地視察を行った。その調査内容を基に、今後導入が見込めそうな業務を洗い出し、類似業務の担当

者を集めたワーキンググループの中で業務分析と実証実験を行った。

その結果として、①AIを活用した議事録作成、②AI-OCRによる紙書類の電子化、③RPAを用いたパソコン操作の自動化の三つの技術が業務の効率化を見込めることが確認できたため、令和2年度から本格導入し、庁内での横展開を図っている。

このような標準的なツールの他、本市独自の取り組みとしては、会計年度任用職員の更新にかかる面接にタブレット端末を用いて、AIの面接官が行うことで、面接事務の効率化を図っている。さらに、コロナ禍において、非接触で画面を操作できる機能を搭載した大型ディスプレイを用いて、アニメーション付きAIチャットロボットによる庁内行き先案内を無人で行う実証実験を進めている。

また、職員の事務効率のさらなる向上のため、場所や時間に捕らわれずに庁内情報に完全にアクセスできる環境の構築を進め、LGWAN（総合行政ネットワーク）を活用したテレワークシステムや、職員間のコミュニケーションを円滑に行うチャット機能を導入し、迅速に情報共有ができる職場環境づくりの整備を新たに検討している。

### 今後の展望

現在、多くの企業や自治体が進める働き方

改革は、ノー残業デーや年次有給休暇の計画取得、個々の職員に終業時刻や休暇取得を意識付けさせる取り組みが主となっている。

本市においても多分に漏れず制度を実施してきた経緯はあるが、これらの取り組みにとどまることなく、今後はトップダウン型ではなく、「働く人々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で「選択」できるようにするための改革」という働き方改革の基本的な考え方を踏まえて、職員を取り巻く生活・社会環境の変化にも対応できる行政運営を視野に入れた対策を講じていく必要を強く感じている。そこでは傷病、障害、介護、育児、災害、地域への活動や、自己研さんなどで時間や働く場所に制約のある職員がいることを前提とした制約の克服など、キャリアの構築という働き方の多様性（ワークダイバシティ）への整備が求められると考えられる。このように多くの働き方を用意し広く認めていくことは、新型コロナウイルス感染症への感染拡大防止策としても非常に有用な手段と成り得ると考えている。

こうした考え方に、組織マネジメント力の向上などの「職場体制の強化」およびICTやAIなどの技術導入による「業務効率化」を加えた三つを、新たな働き方改革の基本的な柱として取りまとめ、今後の働き方改革を推進していく。

# 「パラレルキャリア」の推進 市職員の地域活動や社会貢献活動等が活発になる環境整備

福知山市長（京都府）

大橋一夫



## はじめに

由良川流域の福知山盆地にひらける福知山市は、京都市からは60km、大阪市からは70kmの距離にあり、国道9号や舞鶴若狭自動車

道、JR山陰本線・福知山線および京都丹後鉄道宮福線などが通る、北近畿の交通の要衝である。

歴史的には、福知山には縄文時代から人々が住んでいたことが遺跡などから明らかになっており、また、古墳時代の出土品によって、当時から交通・文化などの面で重要な役割を果たしていたと考えられている。天正7（1579）年には、織田信長の命で丹波を平定した明智光秀が、岩跡を利用して福知山城を築いた。以来、福知山は城下町として栄え、明治末期までに大阪、京都へとそれぞれ鉄道が開通し、商都として発展。そして、昭和12年4月に京都府で2番目の市として誕生した。それ以後数度の合併を繰り返して、平成18年1月1日に、福知山市・三和町・夜久野町・大江町の1市3町が合併し、新しい「福知山市」がスタートした。

現在は、国内有数の内陸工業団地である長田野工業団地、立地企業の増加が進むアネックス京都三和などの工業団地があり、地域医

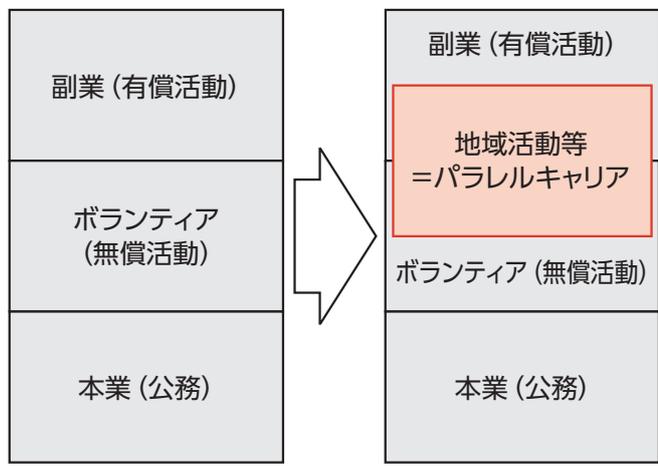
療の拠点である福知山市民病院や、福知山駅周辺整備事業などの都市基盤の充実を図るとともに、恵まれた自然環境を生かしている他、本州で3番目となる合計特殊出生率（2.02）など、本市にはさまざまなポテンシャルがある。今後も北近畿の中核都市として、持続可能で発展性のあるレジリエンスなまちづくりに歩みを進め、力強く「新時代福知山」を築いていかななくてはならない。

## 取り組みのきっかけ

市職員が地域に出掛け、市民と連携してまちづくりを行う姿をスタンダードにするため、公務員が許容される副業のうち「地域活動等」に該当する副業を「パラレルキャリア」と位置付け、積極的に応援することとした。

本市は、平成30年4月1日に「福知山市自治基本条例」を施行した。同条例の目的は、福知山市における市民の権利を明らかにするとともに、市民および市のそれぞれの役割と責任を明確にし、共に考え協力・行動し、市

表 パラレルキャリアの概念図



民の福祉を向上し、豊かな地域社会の実現を図ることにある。

この目的を達成するため、市職員の役割および責務を同条例第10条で次のとおり規定している。

### ●職員の役割及び責務

第10条 職員は、市民に対する奉仕者として、執行機関の運営を円滑にするため、公正、誠実かつ効率的に職務を遂行しなければならない。

2 職員は、自らも地域社会の一員であることを認識し、市民と連携して、まちづくりに努めるものとする。

これは、地方公務員法第30条で規定されているサービスの根本基準を順守するとともに、市民とともに自治を担っているという意識を持ってまちづくりを進めていくため、自らの知識や技能向上に努め、公正かつ誠実に職務を遂行しなければならないことを意味している。

一方で、「福知山市職員人材育成基本方針」においても、目指す職員像について以下のとおり規定している。

- ①規程性「公平・公正・誠実に行動する職員」
- ②積極性「広い視野と経営感覚を備え、戦略的に創造・改革する職員」
- ③責任性「自ら考え、課題解決にチャレンジする職員」
- ④協調性「チームで成果を挙げられる職員」
- ⑤市民視点「市民とともに課題と向き合い解決する職員」

⑥人権意識「人権問題について深い認識を持ち実践する職員」

この基本方針は「⑤市民視点」を持つためには地域活動等に積極的に参加し、市民とともにまちづくりに取り組むことが必要であるとされている。

また、職員はどのような時でも現場を踏まえた施策や、事業の立案・対応・執行をするということが必要であると考えている。現場目線のないところに市民目線、ニーズを踏まえた効率効果的な施策も事業もありえないし、業務の改革・改善に挑戦する気概も生まれない。これまで以上に課題を「自分事」として捉え、固定観念を捨て、無難に前例踏襲するのではなく、市民ニーズや課題ベースで、常に効率・効果・説明責任を意識して業務に当たっていくことが大切である。

このような背景を基に、本市職員の人材育成の手法として平成30年5月から始めた取り組みが「パラレルキャリアの推進」である。

### 取り組み内容

パラレルキャリアとは、本市職員が本業（公務）を持ちながら、第2の活動（地域活動や社会貢献活動など。以下「地域活動等」という）を行うことであり、本市はこの働き方を推進している。

これまで、地方公務員が報酬を得て事業または事務に従事すること（以下「副業」という）は法令に抵触する可能性があることから、そ

の内容に関わらず敬遠されてきた。しかし、副業の中には自身が地域住民として活動すべきもの、地域住民のためになるもの、職員の行政に関するスキルアップにつながるものも少なくない。

そこで、本市ではこれらの活動を「地域活動等」として位置付け、職員が取り組むことを奨励したのである。地域活動等に該当すれば、報酬を得る活動であっても、本市の奨励する活動に含まれる。

### ●奨励（積極的許可）する地域活動等の要件

- ①地域貢献活動
- ②社会的課題の解決を目的とし市の発展・活性化に貢献する活動
- ③職務の遂行に支障がない活動
- ④当該職と契約・補助・指導・処分に影響がない活動
- ⑤営利を主目的としない活動
- ⑥法令に反していない活動

パラレルキャリアの推進に伴い、副業申請手続きも一部簡素化した。これまで副業の許可を得るためには例外なく市長決裁を必要としたが、地域活動等に該当する場合は、市長公室長（部長）決裁で足りることとした。

パラレルキャリアの推進はすぐに本市職員に認知された。毎年度約300名がパラレルキャリアに取り組んでいる。市の職員数は約1400名（医療職を含む）であるから、全体の2割がパラレルキャリアに取り組んでいることになる。

パラレルキャリアの活動事例は、自治会活動や消防団活動が多いが、これら以外の事例を紹介する。

### 福知山ワンダーマーケットの運営補助活動

福知山ワンダーマーケットとは、毎月第4日曜日に市内の新町商店街で開催される定期市である。当日は本市のみならず、関西圏内でこだわりをもって生産した野菜や、製作した日用雑貨などを販売するお店が約40店舗集まる。福知山ワンダーマーケットは、出店者や参加者に福知山をより身近に感じてもらう



福知山ワンダーマーケットの様子

こと、人々やアイデアが出会い起業者が増え、福知山がさらに盛り上がることを期待して取り組まれている。

1事例目は、この福知山ワンダーマーケットの運営補助活動である。この活動は、本市が目指す職員像「市職員が地域に出掛け、市民と連携してまちづくりを行う姿」そのものである。この活動を行う職員の一人は本市外の出身者であるが、福知山ワンダーマーケットの運営補助活動により、職場以外での市民とのつながりを得ることができ、楽しみながら活動していると話す。この活動を通じて市民協働の重要性を認識するとともに、職員としてだけでなく、市民としてどのようにまちに関わっていくかを考えるきっかけになっているとのことであった。

### 課題と今後の展望

パラレルキャリア推進に当たった課題は、どのような指標を目標として設定するかにある。パラレルキャリアに取り組んでいる職員数を増やすことは重要であるが、掲げた数値目標を達成するために職員にパラレルキャリアを無理強いすることはできない。自主性を欠いたパラレルキャリアの活動は、冒頭に紹介した取り組みの根拠ともなっている福知山市自治基本条例や、福知山市職員人材育成基本方針で掲げられている職員像には合致しないからである。

昨今、公務員志望者数は減少傾向にあり、本市でもどのような方法で学生に市職員に興味を持ってもらえるか頭を悩ませている。そこで、本市がパラレルキャリアを推進していることや、職員が実際にどのようなパラレルキャリアに取り組み、どのように活躍しているのか、職員自身のライフ・ワーク・バランス満足度はどうかなどを、職員募集説明会やインターンシップ受け入れ時に積極的に広報していく予定である。そして、学生に市職員の多様性を感じてもらいたいと考えている。

### おわりに

本市のパラレルキャリアの取り組みは、今まで不許可としていた副業を新たに許可するといった、これまでの法令などの解釈・運用を変更するようなものではない。従前から許可していた副業のうち、地域活動等を明確化して本市として推奨するものである。職員はパラレルキャリアの活動を通じて、市民や現場の生の声を政策や業務に生かし、価値観の多様化を実感することにより、職員としての能力の幅を拡大することができる。

本市のパラレルキャリアは、地方公務員法第30条が規定する「全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、かつ、職務の遂行に当たっては、全力を挙げてこれに専念しなければならぬ」という地方公務員の責務に寄与する副業のあり方を示したものである。