

# 市政

令和7年1月号

# 特集

## 働き方改革の推進で 活力あふれる市役所組織に

働き方改革関連法の施行などが進む中、各自治体では職員のワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、長時間勤務の是正、仕事と生活の両立支援など、一連の働き方改革に積極的に取り組んでいます。

特集では、学識者から自治体における働き方改革の必要性と具体的な取り組みなどについて寄稿いただきました。また、職員が安心して働ける職場環境の実現と副業の推進、子連れ出勤制度を軸にしたワーク・ライフ・バランスの充実に向けた取り組み、フリーアドレスデスクやテレワークの導入をはじめとした先進的な業務改善施策など、職員の働き方改革を進める都市自治体の取り組みを紹介します。

寄稿 1

### 自治体における「働き方改革」の現状と課題

九州大学大学院法学研究院教授 嶋田暁文

寄稿 2

### 多様な働き方で活力ある組織に

弘前市長 櫻田 宏

寄稿 3

### 多様で柔軟な働き方への取り組み

つくばみらい市長 小田川 浩

寄稿 4

### 多様な生き方を保障するための 働き方改革

古賀市長 田辺一城



# 自治体における「働き方改革」の現状と課題

九州大学大学院法学研究院教授

しまだあきふみ  
嶋田 暁文



## 改めてなぜ「働き方改革」なのか？<sup>(1)</sup>

自治体における「働き方改革」が求められるのは、職員個人のワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）の実現や「男女共同参画および女性活躍の推進」のためでもあるが、そこに終始するものではない。

第1に、労働生産性や仕事の質を高める必要があるからである。長時間労働を改善することで、無駄な仕事や過剰品質を排して生産性を高めたり、WLBと働きやすさの実現↓個々人のモチベーション・士気の向上↓自主的な学習・自己啓発↓個々人のパフォーマンスの向上↓労働生産性、仕事の質の向上↓というメカニズムを働かせたりするためである。言い方を変えれば、長時間労働で心身の余裕がなくなると、仕事の在り方を振り返ったり、改善行動を取ったりすることができなくなるからこそ、「働き方改革」が求められているのである。この点は、公共の福祉の実現を目的としている行政においては、民間の場合以上に、強く認識される必要がある。

第2に、生産人口の減少により今後ますます

人手不足が深刻化していく中で、多様なライフスタイル、ライフステージに応じて働けるようにしなければ、労働力の母数を確保できないからである。柔軟で多様な働き方を用意することで、そうした選択肢がなければ働けなかった人たちが働けるようになる。

第3に、個々の組織の観点に立てば、労働力人口が減る中で、「働き方改革」をしないと、貴重な戦力を確保できなくなるという事情があるからである。

一つには、「働くことへの意識」が変化してきていることから、WLBを実現するような「働き方改革」を遂行しないと、人材獲得が困難になっている。例えば、公益財団法人日本生産性本部の「平成31年度 新入社員『働くこと』の意識調査結果」によれば、近年は「(私)生活」中心が「(仕事)中心」を上回るようになり、前者が17・0%、後者が6・0%となっている。売り手市場で民間企業への就職が容易になっていることもあり、「ブラックな職場」だと認識されてしまうと、自治体の人材確保は著しく困難になる。

二つには、自治体固有の事情として、いわ

ゆる「メンタル」による戦力低下の問題がある。一般財団法人地方公務員安全衛生推進協会の「地方公務員健康状況等の現況」によれば、令和4年度の「精神及び行動の障害」による長期病休者数(10万人率)は2142.5人であり、この10年で見ると、倍近く増加している。これ以上、メンタルヘルスの不調による病休者を増やさないためにも、長時間労働などの「働き方」を変える必要がある。

## 「働き方改革」の具体的な取り組み

各自治体の「働き方改革」の取り組みは、「負担軽減化」「柔軟化」「活性化」という三つのベクトルで整理することができる(ただし、ある取り組みが複数のベクトルに作用する場合もある)。順に見ていこう。

### ●負担軽減化

#### (1) 残業時間の削減

「負担軽減化」とは、総労働時間の縮減などを通じて労働負荷の小さい「働き方」を志向するベクトルを指す。その中心は、残業時間の削減である。「時間外勤務の事前申請・承認」

「定時退庁日（ノー残業デー）の設定」などの方策はほとんどの自治体で行われているが、こうした方策だけでは十分でない。

基本的に、残業時間の多寡は、①部署間の業務配分や定員管理、②部署内の個人々人への職務配分（ジョブ・アサインメント）、③職員個人の意識などによって決まる<sup>2)</sup>。②③を推進していく上では、管理職がカギを握る。管理職の意識付けの徹底と組織マネジメント能力の向上が不可欠である。

そのほか、定刻になるとPCが強制終了になるシステムの導入といった方策もあるが、業務量の増大が元凶であることに鑑みれば、より本質的には、(A) 事務・事業の見直しや行政需要の抑制を通じた業務量の縮減、(B) 会議のやり方の改善や収獲通減を意識した仕事の仕方への転換による「ムダ」の縮減に取り組むことが肝要である<sup>3)</sup>。

### (2) 育児取得・子連れ出勤

休暇取得については、有給休暇取得の促進や部分休業制度の拡充の取り組みもあるが、近年、特に熱心に取り組まれているのが、男性による育児取得の推進である。管理職がイクボス宣言を行ったり、出産予定が分かった段階で担当課がアウトリーチで本人に育児制度の説明に行ったり（燕市）、所属長が「イクボスのための職員の子育て応援チェックリスト」を作成したり（千葉市）、イクボスが的確に応援行動を取れているかどうかを多面評価したり（北九州市）、職員が所属長に育児申請していたところを、逆転の発想で、育児を取らない場合に所属長が不取得理由書を人事課

に提出する形に変えたり（佐賀県）、育児を取った場合に残された職員たちに生じる負担感を代替職員の配置によって軽減したり（本特集の弘前市を参照）と、さまざまな取り組みが展開されている。

なお、育児取得期間は無給であることへの不安に対しては、育児取得による給与への影響を明示化することで不安を除去する方向で対応する自治体（鳥取県）もあれば、「育児休業の取得」のみを一律に推進していくことが、必ずしも職員が望んでいることではない」として、テレワークやフレックスタイム制など多様な選択肢を用意することを重視する自治体（堺市）もあり、対応の方向性に多様性が生まれている。

また、豊明市で試行的に始まった「孫を含む」子連れ出勤制度<sup>4)</sup>も、子育てをしながら働くことができる取り組みとして注目される（本特集のつくばみらい市を参照）。

ただし、子育て面に偏った形でWLBの実現を追求することには、課題があることにも留意すべきである。全ての職員が結婚し、子どもを持つわけではないからである<sup>4)</sup>。「お互いさま」意識を醸成することが大事であり、介護、大学院への入学、社会貢献活動への参加など、より幅広い内容を両立支援の対象として取り組んでいくことが肝要である。

### (3) AI・RPAの活用

負担軽減の切り札として期待されているのが、AIやRPAの導入である。総務省の「地方自治体におけるAI・RPAの実証実験・導入状況等調査」によれば、令和5年度の段

階で、これらの導入は、都道府県および指定都市ではほぼ100%に近い。しかし、指定都市以外の市区町村では、AIは50%、RPAは41%の導入率にとどまる。導入予定もなく、検討もしていない団体がAIにつき23%、RPAにつき24%となっており、自治体間で温度差が生じている。

### ●柔軟化

#### (1) フレックスタイム制

「柔軟化」とは、「時間」や「場所」とらわれない「働き方」を志向するベクトルを指す。このうち「時間」とらわれない「働き方」を目指すのが、職員が始業・終業時間を自主的に選択できるだけでなく、1日に働く時間も（月ごとなどの一定の総労働時間の範囲内で）自主的に決定できる「フレックスタイム制」である。これは柔軟化だけでなく負担軽減化にもつながり得る。しかし、総務省の「令和4年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」によれば、令和5年4月1日現在、この仕組みを導入しているのは、都道府県で36・2%、指定都市で15・0%、指定都市以外の市区町村ではわずか4・4%にとどまる。

なお、1日の勤務時間の長さを変えずに始業および終業の時刻を通常と異なる特定の時刻とする「早出遅出制度」については、指定都市以外の市区町村でも、「育児・介護のため」のそれは70%を超える普及率となっているが、「疲労蓄積防止のため」「修学等のため」「障害の特性等に応じた」「通勤混雑緩和のため」のそれは、あまり普及していない。

## (2)テレワーク

一方、「場所」とはられない「働き方」を目指すのが「テレワーク」である（本特集の古賀市参照）。総務省の「地方公共団体におけるテレワークの取組状況調査結果」によれば、令和5年10月1日現在で都道府県、指定都市が100%導入しているのに対し、指定都市以外の市区町村では60・1%の導入にとどまり、かつ、前年度の62・9%から減少している。テレワーク導入済み自治体では評判は上々であるので、より積極的な推進が望まれる。

ただし、一方で、テレワークには、逆に、エンドレスで仕事がいくらでもできてしまうという面があり、「もろ刃の剣」になり得ることに留意しなければならない。

## ●活性化

### (1)フリーアドレス制

「活性化」とは、職場の内外において、新たなアイデアの創出、連携を通じた課題解決・創造型の「働き方」を志向するベクトルを指す。このベクトルに基づく取り組みの一つは、「フリーアドレス制」である。個々の自席を持たず自由に働く席を選択できるオフィス・スタイルを指す。固定した席がなくなるため、ペーパーレス化・資料の電子化につながると思われるが、最大の効用は、部署や部門、立場を超えたコミュニケーションが可能となり、イノベーションが生み出されやすくなる点にある。

フリーアドレス制の導入にとどまらず、オフィスのレイアウト変更を行い、「チーム」集中「コラボ」プレイ「ウェルカム」といった機能別の空間領域（場）を創り出すことで、職員に座る場所の目的を意識化させている西予市、チャットツールの活用を組み合わせることでフリーアドレスに伴う情報共有の困難性を克服している三豊市、スマートフォンを貸与し、庁外でも内線およびテザリングとして活用できるようにしている登別市の取り組みなどが特に注目される。

ただし、フリーアドレス制は、管理職からすれば、目の届く範囲で部下の勤務状況を把握することが難しくなるため、面談の機会を意識的に増やすなどの工夫が必要となる。

### (2)副業

「活性化」というベクトルについて、もう一つ注目すべきは、副業やプロボノの推奨の動きである。これは、自治体職員としての専門スキルや経験・知識を対外的に活用することをも「働き方」の一つだと捉えた上で、これを積極的に促す方向である。ここでは、職場外活動で得た経験・ネットワークを公務にフィードバックする形で生かすことも期待されている。

公務員には「職務専念義務」が課せられており、副業は「原則禁止」となっているが、神戸市や生駒市が職員のスキルアップや当事者意識の向上につながるとして副業を積極的に推進し始めたことが契機となり、注目されるこ

とになった。

最近では、自治体職員を特産農作物の収穫作業などに従事させるために副業制度を導入する動きが全国各地で見られる。地方における労働力不足は深刻であり、どうにかしたいという思い自体は十分理解できる。ただし、「自治体職員＝地域の労働力不足を補う便利な存在」という安易な見方につながるよう、十分に注意する必要があるだろう<sup>5)</sup>。

## おわりに

以上見てきたように、自治体における「働き方改革」の取り組みは多岐にわたって充実してきている。問題は、それが労働生産性や仕事の質の向上につながっているかどうかである。そこにつながらない限り、住民からは「働き方改革＝職員が楽になるための改革」と認識され、理解を得られない。自治体関係者には改めてそのことを肝に銘じていただきたい。

1) 本稿は、最新動向を踏まえ、嶋田暁文「自治体職員の働き方をめぐる近年の動き―様々なベクトルの合成」という視角からの考察」「政策法務「Facilitator」67号（2020年）をベースに最新動向を踏まえて全面的に改訂し、かつ、分量を圧縮したものである

2) 稲継裕昭「地方公務員の働き方改革」『地方公務員月報』2019年6月号、p.8

3) 嶋田暁文「みんなが幸せになるための公務員の働き方」学芸出版社（2014年）pp.76-91

4) 佐藤博樹「なぜ働き方を改革する必要があるのか―管理職の役割が重要」『都市問題』2018年7月号、pp.33-34

5) 嶋田暁文「現場からの農村学教室」広がる公務員の副業と農業」『日本農業新聞』2022年10月30日

# 多様な働き方で活力ある組織に

弘前市長（青森県）

櫻田 宏



## 伝統と近代が融合した強い絆のまち

弘前市は、青森県西南部に位置し、人口は約16万人、総面積は524・12km<sup>2</sup>、藩政時代以来約400年の歴史を持つ城下町であり、津軽地域の政治、経済、文化の中心都市として発展してきた。

市内には、日本一の桜の名所である弘前公園をはじめ、33の寺が連なる禅林街や最勝院五重塔、旧弘前市立図書館など明治・大正期に建築された洋風建築物、昭和を代表する近代建築の巨匠前川國男の作品など多くの歴史的建造物が残っている。

「弘前さくらまつり」が開催される弘前公園は、多くの観光客が訪れる日本を代表する桜の名所として特に知られているが、桜が散りゆく頃にりんごの花が咲き誇るりんご公園で開催される「弘前りんご花まつり」、夏の夜を練り歩く「弘前ねぶたまつり」、晩秋に開催される「弘前城菊と紅葉まつり」、冬の風物詩である「弘前城雪燈籠まつり」は、

単なる観光イベントにとどまらず市民生活に密接に結びついた伝統行事となり地域の強い絆を形成している。

## 弘前市の働き方改革

本市では、「健康都市弘前の実現」を市政の基軸に据え、「ひとの健康」「まちの健康」「みらいの健康」の三つの柱を掲げ、さまざまな取り組みを行っている。

令和6年4月1日現在の本市の職員数は1264人。職員は、文字通り「市民の役に立つ所」である「市役所」で働いている意識を常に持ち、市民の期待と信頼に応えるため、「ここに暮らしてよかった」「ここに住み続けたい」と思われるまちづくりに全力で取り組んでいる。

全国的な生産年齢人口の減少や育児等と仕事の両立など働く人のニーズが多様化し、職員の働き方改革は本市においても喫緊の課題である。

そのような中、本市では、平成30年11月に

内閣府の「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に青森県内でいち早く参加するなど、ワーク・ライフ・バランスを確保しながら、男女とも職員が安心して活躍できる職場環境の整備に努めてきた。

また、代替任期付職員の配置による育児休業取得への対応や、長時間労働の是正に向けた取り組み、子育てなどを理由とした時差出勤制度の通年実施など、職員の多様な働き方を推進してきたところである。

ここからは、これらの取り組みのうち、特に力を入れている出産・育児・子育て支援や職員の健康および副業に関する取り組みについて紹介する。

### 「働き方 その1」

**市民生活を支える職員が安心して働ける職場環境を実現する**

①「出産・育児に係る職員支援プログラム」の導入

本市の育児休業取得率は表1の通りである。

表1 育児休業取得率

性別	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
男性	16.7%	21.9%	52.2%	83.3%	56.6%
女性	100%	100%	100%	100%	100%

妊娠、出産、育児休業、職場復帰においては、男性・女性にかかわらず各ステージにおいてさまざまな不安を抱えるため、必要なサポートを必要なタイミングで提供することが重要である。

本市では、職員の不安を軽減し、育児休業の取得や円滑な職場復帰につながるよう妊娠期の早い段階から職場復帰まで切れ目のないサポートを行うための「出産・育児に係る職員支援プログラム」を導入した。

本プログラムに基づき、本人や配偶者に子の出産予定がある職員に向けて、保健師や人事担当者が、出産・育児に関する各種制度の事前周知や育児休業取得の意向確認などをはじめ、復帰後の働き方の確認や、所属部署との調整などを行っている。

プログラムの流れは表2の通り）本プログラムは、積極的な周知により、本人や所属長、同僚職員に浸透しており、本人

表2 各ステージに合った切れ目のないサポート

	妊娠・出産期	育児休業中	職場復帰後
目的	育児と仕事の両立や、育児休業取得に対する不安を軽減。	育児休業中の職員の孤立感や不安を軽減させ、円滑な復帰につなげる。	育児と仕事の両立に関する不安が続く場合は健康相談を継続実施。
支援内容	<p><b>対象者の把握</b> 本人からの報告や特別休暇(妊婦健診など)の人事担当部署への合議により把握</p> <p><b>休暇等取得前面談</b> ・体調確認や保健指導 ・サポート体制の確認や支援を受けられるサービスの紹介 ・提出物や給与などに関する説明 ・復帰後の働き方(予定)を確認(部分休業など)</p>	<p><b>復帰前面談</b> ・体調確認や育児相談 ・必要に応じて、アイドリング出勤の実施 ・復帰後の働き方、業務に係る希望などの確認(部分休業、時間外勤務の制限など) ・復帰後の働き方の内容などを所属長に共有し、対応依頼</p>	<p><b>所属長面談</b> ・所属の業務状況説明 ・復帰職員の担当業務の説明 ・育児と業務で不安な点などについて確認</p> <p><b>復帰後健康相談</b> ・復帰後の困り事、子育ての悩みを相談する体制を確保し、必要に応じ相談 ・健康相談</p>

が育児休業を取得しやすいだけでなく、職場においても復帰後の業務調整など配慮が行われている。

職員からは、「産休・育休に係る手続きなどが軽減された」「丁寧な制度内容の説明を受け、育児休業取得に向けて背中を押された」「復帰前面談で復帰後の働き方(時短勤務制度など)を確認してもらい、所属長へも伝えて

もらったことで、スムーズに復帰できた」などの声も聞かれ、プログラムへの高い評価を得ており、育児と仕事を両立しやすい環境整備につながっている。

② 中学校就学前までの「子育て部分休暇」の導入  
子育て中の職員の働きやすい職場環境を充実させるため、新たに「子育て部分休暇」を導入した。

本休暇制度は、既存の部分休業制度では対象とならない小学校1年から6年の子を養育する職員が、勤務時間の始めまたは終わりに、1日2時間を超えない範囲で休暇を取得できるもので、職員の働き方の選択肢を増やし、男女問わず育児をしながらキャリアアップを図ることができるよう職場環境を整備するものであり、全国的にも例が少ない取り組みである。

日常的な家事・育児時間の確保、学校・習い事や部活動などの送迎、小1・小4の壁といった子の環境変化へ対応ができることなどから、利用職員は増加傾向となっている。

各所属においては、業務の平準化や効率化などの見直しが行われており、育児中の職員以外も各種休暇などを取得しやすい環境となり、組織力の向上が図られている。

③ 「長期病休等からの職場復帰支援プログラム」の導入  
職員の健康リスクが放置されることは、生

産性の低下など、組織にとって大きな損失につながるため、職員の健康保持への取り組みが職場環境の改善となり、そのことが重要な働き方改革の一つとなると考えている。

特にメンタルヘルス不調による長期休務者については、全国的な共通課題であると認識しており、総務省が実施した「令和4年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査」では、30日以上または1カ月以上の期間、病気休暇取得または休職した職員は増加傾向にあることが明らかとなっている。

本市においては、長期休務者と所属部署、産業医や保健師、制度担当者それぞれの役割を明確にした「長期病休等からの職場復帰支援プログラム」を導入し、長期休務者が円滑に職場復帰できる環境を整備するとともに、メンタルヘルス不調を未然に防止するための対策を効果的に実施することで「心の健康づくり」を推進している。

また、長期休務者の職場復帰の可否については、個々の状況に応じた判断が必要となることから、主治医の意見を参考に「長期病休等からの職場復帰基準」を定め運用している。職場復帰前の試し出勤の状況などを踏まえた復帰基準は、「健康基準（仕事を続けても健康な状態を保てるか）」「労務基準（服務規定通り働けるまで回復しているか）」「業務基準（職種・職位相当の業務をこなせるか）」の3点と

し、全てを満たす状態が復帰可能な状態であると明確化することで、本人や産業医、主治医などの関係者間における復帰基準を共通認識化し、円滑な職場復帰や再発防止を図ろうとするものである。

また、職員の心身の健康を守る取り組みとして、健康維持のための情報発信や、病気の未然防止のための受診勧奨のほか、健康相談を強化するため、本年度からは産業医の勤務日数拡大に加え、新たに保健師を配置するなど体制を強化している。

### 【働き方 その2】

#### 職員の副業を推進することで

#### 地場産業を支える

本市は、令和5年、持続可能な「日本一のりんご産地」の実現を目指す先進的な取り組みが、「SDGs 未来都市」と「自治体SDGs モデル事業」に選定され、新たな農業戦略として注目された。

この農業戦略の一つとして、りんご栽培における収穫シーズンの人手不足の深刻化に対し、「空いた時間だけ」「毎日は無理でも週1日なら」「休日に副業で」など、多様で柔軟な働き方へのニーズが高まる中、令和3年度から市職員が、りんご生産に関わる業務に従事する場合の兼業要領を独自に制定し、本業に支障を来さないよう基準を設けた上で、りんご

ご生産に関わる副業を推進した。取り組み開始以来、令和5年度末までに43人の市職員がりんご農家へ労働力を提供しており、生産者からは取り組みが評価されている。

本業では触れることができない地場産業での実体験が、職員間のコミュニケーションの活性化や、日々の業務を行う上での新たな視点につながるなど、本業へも好影響を与えている。

この地域が抱える課題を解決するための取り組みは、自治体職員の新たな働き方として他自治体からの問い合わせも多く、同様の取り組みを検討する動きが広がっている。

#### 今後に向けて

職員が働く意欲を持ち、能力を最大限に発揮するためには、ワーク・ライフ・バランスの実現が不可欠であり、そのためには、職員の多様なニーズや働き方へ対応する取り組みが、ますます重要になってくる。

今後も職員の働き方に関する取り組みのブラッシュアップを続け、質の高い行政サービスの提供による市民生活の向上を図るとともに、本市の取り組みが、市民や団体、地元企業の多様で柔軟な働き方の参考事例となることで、活力ある健康なまちづくりにつなげていきたいと考えている。

# 多様で柔軟な働き方への取り組み

つくばみらい市長(茨城県)

おだがわ ひろし  
小田川 浩



## はじめに

つくばみらい市は、茨城県の南西部に位置し、都心から40km圏に位置している。東はつくば市と龍ヶ崎市、西と北は常総市、南は取手市と守谷市にそれぞれ接しており、市域面積は79.16㎞<sup>2</sup>(東西約10km、南北約12km)、標高約5～24mで、気候は四季を通じて穏やかである。市内には鬼怒川、小貝川という二大河川が流れており、小貝川沿いには広大な水田地帯が広がっている。東部や西部は丘陵地となっており、ゴルフ場、畑地や住宅街が形成され、首都圏近郊都市に位置付けられている。

市内には、谷和原インターチェンジを有する常磐自動車道、西部を南北に通る国道294号、北部を東西に通る国道354号、常磐自動車道とほぼ並行するようにつくばエクスプレス、本市を南北に通る関東鉄道常総線など、幹線交通網が充実した恵まれた立地条件となっている。また、「(仮称)つくばみ

らいスマートインターチェンジ」の整備も進めており、さらなる利便性の向上が見込まれる。このような恵まれた立地条件を踏まえ、約20年ぶりに茨城県施行による工業団地開発が事業化され、日本を代表する民間企業の立地が決定している。

本市では、令和5年度から令和9年度までの5年間にわたるまちづくりの方針となる「第2次つくばみらい市総合計画後期基本計画」がスタートした。計画には、本市が大切にしたいこととして、「みらいにつながる好循環なまち」「あれも、これも本気の子育てのまち」「ど真ん中に市民がいるまち」「人に、社会にやさしいまち」を掲げ、「もっとみらい」「新しいみらい」につながるつくばみらい市に向けてまちづくりを進めているところである。

## 「子連れ出勤」の導入

働き方改革は、働く方々が、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で、これらを実現

することで、成長と分配の好循環を構築し、働く人の一人一人がより良い将来の展望を持つことができることを目指している。ワーク・ライフ・バランスの取れた働き方を実現するためには、働き方の多様化や育児、介護といった家庭の事情に配慮した勤務体系、心身の健康への対策も不可欠なものとなっている。子育てをする中では、さまざまな理由で休暇を取って対応せざるを得ない場面があり、職員が職場に対して「申し訳ない」といった思いになっていないかと一抹の不安を抱いているところである。

そのような思いをさせないためにも、休暇を取得せずとも働ける職場環境を整える必要があると考え、本市においては、職員が自身のライフスタイルや家庭の事情を考慮しながら仕事を進めることができるよう、子連れ出勤制度を導入した。この取り組みについては、民間企業での導入事例はあるものの、自治体での事例は数える程度となっている。これは、公的な場所での取り組みに対しては、



子どもが事務室で過ごす様子



職員が勤務をする様子

さまざまな批判や課題があるが故だと思われるが、チャレンジしなければその解決策も見つからないという思いから、令和5年7月から8月に掛けて「子連れ出勤」を試験的に実施した。

「子連れ出勤」は、小学校などの夏季休業期間を利用し、事由を問わず、職場に子や孫を連れて出勤し、業務に従事するものである。職員15人、その子18人が制度を利用したが、インターネットなどでは批判的な意見が見受けられたものの、その一方で、直接市に寄せ

られた意見の多くは肯定的であり、「素晴らしい試み！何ごとともやってみなければわからない！子どもにとっても絶対にプラス！」「まだ一般的には先でも、『子連れ出勤』が普通の時代がくる、頑張ってください」との心強い意見を頂いた。試験の実施後には、全職員に対してアンケート調査を実施し、さまざまな意見や課題が抽出され、これらの意見や課題を検証するとともに、要望が多かった年齢制限について、それまでの小学校3年生から小学校6年生までに拡充するなど、制度の設計

を行い、令和5年12月11日に子連れ出勤を本格導入した。現在は、さらなる利用促進のため、小学校などの長期休業期間中に「子連れ出勤」利用促進期間を設けて、利用時間を原則半日(4時間)程度とした上で、職員および子どもが体調不良でなければ利用できる取り組みも実施している。ここで子連れ出勤制度について、具体的に紹介をしたい。

子連れ出勤の利用対象となる職員は、一般職の職員および会計年度任用職員であり、帯同の対象となる子どもは、0歳児から小学校6年生までの対象職員の子および孫で、帯同場所は、対象職員が勤務する課などの事務室または会議室となる。

帯同要件は、対象職員および子どもが体調不良でない場合であって、(1)保育園、幼稚園、児童クラブ及びその他の託児施設の一体的な閉鎖並びに振替休園等、(2)普段の保育者である配偶者や祖父母等の用事のため、一時的に保育者が不在となる場合のような事例により、緊急一時的な措置として、子どもを職場に帯同し、必要最低限の時間で利用できるものである。

利用に当たっての禁止事項は、(1)子どもを出張や現場に帯同させること。(2)子どもを他の職員に一定時間以上継続して見守り等をさせること。(3)利用職員及び一時的に子どもの見守り等を行う職員が職務に専念できない状態で利用すること。(4)業務に支障をきたす状態で利用すること。であり、職員は

遵守しなければならないことになっている。

最後に、環境の整備として、利用職員は、子どもが職場で過ごすために必要なものを持参することをはじめ、良好な育児環境の確保と業務の円滑な遂行に努めるとともに、自身および子どもの安全衛生管理については、自己の責任を持って当たらなければならないとしている。

このように、職員が子育てのために休暇を取らずとも仕事ができ、いざという時の選択肢の一つに子連れ出勤があるという安心感にもつながればいいと思っている。

### ワーク・ライフ・バランスの 充実に向けた取り組み

本市では、子連れ出勤制度のほかにも、働き方の見直しを行い、ワーク・ライフ・バランスの充実に向けた取り組みを実施している。

#### ① 時差出勤の導入

時差出勤制度は、公務効率の向上を図るとともに、職員の健康を保持することなどを目的に、平成30年から実施してきたところである。これまでは、時差出勤制度の適用除外として、職員の私的な理由による場合を設け、業務に関連した場合のみを認めていたが、令和3年からは、適用除外をなくして事由を問わないものに変更し、どのような理由であ

れ、時差出勤をすることを可能とした。これは子育て支援に限らず、職員のワーク・ライフ・バランスの推進につながっている。

#### ② 在宅勤務の導入

在宅勤務制度は、新型コロナウイルス感染症対策として緊急的に導入した経緯があり、利用可能な業務の範囲が限られているなどの課題があった。その後、令和2年にテレワーク利用のための環境改善を行い、在宅環境においても業務の継続性を担保しつつ、業務の成果の維持向上を図ることができるようになったことから、令和3年の試行期間を経て、令和4年10月から本格導入し、現在は、所属長が認めた場合に限るが、対象職員として、正職員だけでなく会計年度任用職員にも対象を広げたほか、勤務場所として、親族の住宅など自宅以外の場所でも実施することができるようになってきている。

#### ③ 働きやすい服装での通年勤務

本市では、地球温暖化防止および節電対策として環境負荷の軽減を図るため、夏季におけるクールビズ期間を設け、ノーネクタイなどの軽装での勤務を推奨してきた。令和5年からは、職員の働き方改革の一環として、ノーネクタイなどの自主性を重んじた働きやすい服装での勤務を本格導入することとし

た。働きやすいと感じる温度などの執務環境は、年間を通して職員一人一人異なることから、通年において快適と感じる環境に個々の服装で調整可能とすることで、職員のストレス軽減や業務効率の向上を図ることができている。

### 今後の展望

職員の働き方改革としては、今回紹介した子連れ出勤や時差出勤のほかにもさまざまな取り組みを推進している。男性職員の育児休業取得促進、年末年始やゴールデンウィークなどの長期休暇に年次有給休暇を組み合わせて大型の連続休暇とすることで心身のリフレッシュにつなげる「プラスワン休暇」、ハラスメント防止に関する要綱の制定など、職員が働きやすい職場の環境づくりに取り組んでいる。現在の取り組みが職員の働きやすさから業務の効率性の向上が図られ、さらには市民サービスのより一層の向上につながっていくものと考えている。

今後も、市民、職員の意見を聞きながら、職員が安心して働ける職場環境を整え、職員一人一人が自分の能力を十分に発揮し、自分らしく輝ける、そのような職場をつくってきたい。また、このような取り組みが全国の自治体のみならず、多くの民間企業にも波及することを期待している。

# 多様な生き方を保障するための働き方改革

## 窓口時間を短縮し、市民サービス向上へ

古賀市は本年1月6日から市役所窓口の受付時間を短縮する。これまで午前8時30分から午後5時だったところ、午前9時から午後4時とし、1時間30分の時間を生み出すことにした。なぜか。政策立案機能を強化し、社会課題解決の可能性を高め、市民サービスを向上させるためである。

そもそも、勤務時間と窓口受付時間が同じであることは、準備や片付けの時間が考慮されておらず、残業を前提としており、正常な職場環境とは言えない。前後15分ほどの時間を確保すればこれらを保障できるが、本市はそれだけでなく、併せて政策立案機能を強化するための時間を大幅に確保すべきと考えた。DXとは、デジタル技術を社会実装することによって、トランスフォーメーション（変革、革新）を起こすことに意義がある。裏返すと、デジタルを導入するだけでは、DXとは言えない。本市は令和5年10月～令和6年

古賀市長（福岡県）

田辺一城



3月の半年間、住民票などのコンビニ交付の値段を10円にした。その結果、最大65%が市役所窓口ではなくコンビニを選択した。その後、値段を元に戻したが、現在もおおむね5割がコンビニで交付を受けている。つまり、市役所に来る人数が半数になった。さらに、市役所ではGIS（地理情報システム）の導入や公式LINEによる電子申請なども順次進めており、「行かない窓口」の機会を拡大してきている。市役所に来る人が減っているのに、同じ時間、同じ人数で対応を続けるのは合理的でない。こうしたことから窓口時間短縮による働き方の変革につながることにした。なお、電話受付時間も4月以降、同じ時間帯に短縮する予定だ。

ちなみに、実践してみても私たちの判断にはなるが、私は次のフェーズとして午後3時まで短縮できると考えている。

## やれることはどんどんやる

フリーアドレスデスクを導入したのは平成31年4月。職員に固定の自席を設けないことで省スペース化や職場内コミュニケーションの活性化を図りたいと考え、九州産業大学との官学連携で上下水道課の庁舎をリノベーションし、実現した。

その約1年後の令和2年3月、新型コロナウイルス禍となったのを契機に、即座にテレ



庁舎に導入したフリーアドレスデスク。職員は固定した自席を持たない



立ち会議室では短時間で効率よく議論し、コミュニケーションを図れる

ワークを可能とし、会議や打ち合わせは対面だけでなく、オンラインが定着している。ペーパーレスも徹底。市長への説明や市役所内の会議では紙資料は厳禁としており、今後は、市民や有識者など職員以外が関わる会議や行事でのペーパーレス化も進めていきたい。なお、資料の印刷、コピー、丁合、配布などの時間がなくなった上、物価高の中で紙の経費が減少するなどコスト縮減にもつながっている。会議は長くない方がいいので、立ち会議室（スタンディングミーティングルーム）も設けた。

ある日のこと。男性職員が午後3時過ぎに市役所を離れ、帰るといふ。理由を聞いてみると、「この時間だとジムが混んでいないんです」とのこと。本市は時差出勤を採用しており、午前6時30分に出勤すれば、午後3時に仕事を終えられる。職員の意見も踏まえ30分区切りで認めており、最も遅い場合は午前10時30分から午後7時の勤務時間となる。子育てや介護といったさまざまな事情を考慮しているが、ジムで体を鍛えるといった趣味が目的でも何ら問題ない。むしろ、余暇をどう過ごせるかは生きる満足感、幸福感を高めるし、働く意欲の向上にもつながろう。ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）だ。

### 男性職員の育休取得率100%に

本市はジェンダー平等を推進している。自身、共働きで高校生と中学生の子ども2人を育てている。連日、日中のスケジュールは分刻みで、夜は飲み会も続くが、家庭内で予定を調整し、朝ご飯も晩ご飯も作るし、皿も洗うし、洗濯もするし、子どもの習い事のお迎えにも行く。家庭菜園ではキュウリやナス、ピーマン、ブロッコリーなどを育て、最近はぬか漬けも始めた。ついでに言うと、健康づくりのために毎日1万2000歩を目標とし、隔日で1回約20分の筋トレも。

女性が働きやすく、能力を発揮でき、生き

やすい社会をつくるためには、まずはそれぞれの家庭内で男性が家事・育児を担うことが当たり前にならなければ、話にならない。パートナーに依存しないことは、要は自らのタイムマネジメントへの強い意志、やる気の問題。それが、官公庁や企業といった組織での男女共同参画推進の必須条件と言える。

本市は令和4年度の実績で男性職員の育休取得率が100%になった。私が市長に就任した6年前は約1割。市長と育休取得経験者との座談会を開催してその内容を職員全員が見られる掲示板で共有したり、ファザーリン

市の広報誌で地元企業の社長とジェンダー平等をテーマに対談し、機運醸成

グ・ジャパン九州と連携して社会に発信したり、スウェーデン大使館と共に父親の育児をテーマとした写真展を開催したり、機運醸成のためのさまざまな取り組みを不断に行ってきた結果、坂を駆け上がるように取得率が上昇した。今後、さらに地元企業とのコミュニケーションを密にし、輪を広げていきたい。

### 小中学校は5時間授業が週4日、

### 水泳授業は民間委託

教育委員会とも理念を共有しており、子どもたちのよりよい育ちと学びの機会の保障を担保しながら、教員の働き方改革を推進している。

本市は平成18年度から2学期制を導入し、行事の効率化なども図り、全体最適化を図っている。コロナ禍前の平成28年度から市単独で予算を付け、小中学校の全学年で原則35人以下学級にしており、教員が心に余裕を持って一人一人の子どもにアプローチできる環境を整えている。また、週当たりの授業コマ数を徐々に減らし、令和5年度からは、週5日のうち4日は5時間目までとなった。学習効果が低下する6時間目を減らし、ゆとりを生み出している。さらに、5時間目が午後3時ごろに終わるので、部活動は、教員の勤務が終わる午後5時ごろまで2時間確保できてい

る。このような取り組みを通して、学習指導要領の定める年間1015時間（小学4年以上）の必要時数を確保するため、長期休業日を短縮しており、本年度の夏休みは25日間だった。

共働き家庭が増え、全ての小中学校の教室にエアコンを整備するなど、前提となる社会環境は変化している。長期休業日を短縮することで給食の日数を増やし、自宅に子どもだけがいる時間が減ることでエアコン稼働率は低下し、光熱費など家計負担の軽減にもつながっている。ひとり親家庭からは「安心して働ける」との声も上がる。

令和5年度からは全ての小中学校の水泳授業の民間委託も始めた。そもそも水泳授業の季節になると、教員は天候を気にし、プールの水質管理など維持管理の業務負担は重い。そして、学校プールは全国で老朽化が進んでいる。夏季に限られた期間しか使用しない各校の屋外プールを維持し続けるよりも、民間企業が運営する屋内プールに機能を集約することで、学校プールは不要となり、長期的な財政負担も大きく軽減される。子どもたちは委託によりプロのインストラクターから指導が受けられ、泳力向上が図れる。場とスキルを共有することで、効率化を図り、持続可能性を高めるシェアリングエコノミーの具現化

と考えている。

ブラックな職場は良い人材が集まりにくい。これらの取り組みが奏功し、本市で働きたいとの教員が増加し、教員になることを諦めながら教育実習に来た学生が思い直すケースも出ている。また、教員の精神疾患による休職者は減少している。生産年齢人口が減少し、市職員や教員といった公務員が志望されにくくなる中、優秀な人材獲得の活路は働く環境の改善にある。

### 早く生きるために、早く働く

本市には「快生館」というワークスペースがある。早く生きるために働く場所。元は天然温泉を有する旅館だったが、リノベーションし、サテライトオフィスや coworkingスペースに生まれ変わった。今では、全国からワーカーや企業が集まり、多様な人材の交差で新たな価値を生み出している。私もこの場所でテレワークをし、午後3時ごろにはコーヒーを入れ、働いている方々と語らう。働き終えたら、温泉につかる。

なぜ、働き方改革が必要なのか。それは、多様な生き方を保障するためだ。個人の尊重と幸福追求権。憲法第13条に書いてある。これからも、誰もが生きやすく、自己実現を図れる社会を目指していきたい。