

資料 5 : 11 月 19 日中央労使協働委員会提出資料

ワーク・ライフ・マネジメントの上半期の検証について

平成 26 年 11 月 25 日  
総務部行財政改革推進課

1 平成 26 年度ワーク・ライフ・マネジメント推進方針に掲げた目標の進捗状況

(1) ワーク・マネジメントの推進に関する部局目標の進捗状況

平成 26 年度ワーク・ライフ・マネジメント推進方針に掲げた目標のうち、8 月末時点の時間外勤務時間数、超長時間勤務者数の進捗状況については、別記 1 のとおりであり、目標を達成できる見込みです。

【別記 1】時間外勤務時間（1 人あたり）、超長時間勤務者数の目標と年間見込

※時間外勤務手当支給対象者（国等への派遣職員を除く。）

全庁 目標	時間外勤務時間（時間、％）				超長時間勤務者数（人、％）			
	目標	年間見込	対目標	昨年度実績	目標	年間見込	対目標	昨年度実績
	199	199	100%	221	276	225	82%	394

	時間外勤務時間（時間、％）			超長時間勤務者数（人、％）		
	目標	年間見込	対目標	目標	年間見込	対目標
防災対策部	375	379	101%	19	21	111%
戦略企画部	209	208	100%	4	4	100%
総務部	115	115	100%	9	9	100%
健康福祉部	171	171	100%	43	35	81%
環境生活部	263	263	100%	23	23	100%
地域連携部	142	142	100%	3	2	67%
農林水産部	164	164	100%	0	0	
雇用経済部	257	253	98%	31	18	58%
県土整備部	276	276	100%	108	108	100%
出納局	39	39	100%	0	0	
企業庁	157	157	100%	0	0	
病院事業庁（県立病院課）	238	229	96%	0	0	
教育委員会事務局	217	217	100%	6	5	83%

人事委員会事務局	65	65	100%	0	0
監査委員事務局	136	184	135%	0	0
労働委員会事務局	3	3	100%	0	0
海区漁業調整委員会	0	0		0	0

## (2) ライフ・マネジメント支援の推進に関する目標の状況

平成26年度ワーク・ライフ・マネジメント推進方針に掲げた目標のうち、8月末時点の年休取得時間数の進捗状況については、別記2のとおりです。

また、男性職員の育児参加休暇取得者数、育児休業取得者数の8月末時点の実績は別記3のとおりです。

### 【別記2】年休取得時間目標と年間見込（1人あたり）※管理職員を含む

	年休取得時間（時間、%）			
	目標	年間見込	対目標	昨年度実績
全庁目標	101	107	106%	101

	年休取得時間（時間、%）		
	目標	年間見込	対目標
防災対策部	73	88	121%
戦略企画部	97	99	102%
総務部	113	113	100%
健康福祉部	100	107	107%
環境生活部	84	84	100%
地域連携部	107	110	103%
農林水産部	106	110	104%
雇用経済部	85	85	100%
県土整備部	111	111	100%
出納局	123	123	100%
企業庁	124	124	100%
病院事業庁（県立病院課）	74	91	123%
教育委員会事務局	96	96	100%
人事委員会事務局	101	101	100%
監査委員事務局	110	110	100%
労働委員会事務局	137	139	102%
海区漁業調整委員会	109	109	100%

### 【別記3】男性職員の育児参加休暇取得者、育児休業取得者の上半期実績

項 目	上半期実績	昨年度実績
男性職員の育児参加休暇取得者数	32人	77人
男性職員の育児休業取得者数	11人	12人

## 2 平成26年度ワーク・ライフ・マネジメント上半期の検証

ワーク・ライフ・マネジメントの上半期の検証については、上半期検証シートを使用し、それぞれの所属で目標数値の進捗状況だけの確認を行うのではなく、年度当初に確認したタイムマネジメントを推進するための取組や、チームワークや支え合いの職場環境づくりを推進するための取組が順調に進んでいるかどうか、効果がなかった取組については、なぜ効果がでなかったのかといった点について検証を行いました。

### (1) ワーク・マネジメントの推進

上半期の検証シートでは、管理職が中心となった業務見直しの実施やきめ細かなスケジュール管理などのワーク・マネジメントの推進が図られ、そうしたことが一定の効果を発揮し、時間外勤務の削減など、ワーク・マネジメントが上半期終了段階では、目標を達成できる見込みにつながっているものと思われます。

それぞれの所属においてもさまざまな取組や工夫がなされており、他の所属でも参考となる推奨すべき取組は別記4のとおりです。

一方で、業務削減やプロセス改善に取り組んだが、想定外の業務で時間外勤務の削減にはつながらなかったケースや何をどのように見直すのかが不明確なケースも一部にはみられました。「新たな仕事はビルドされてもスクラップが進まない」「所属長任せだけでなく部局長にも思い切った業務見直しを進めてほしい」といった声なども聞かれました。

こうしたワーク・マネジメントが思うように進まないと悩む職場のうち希望した所属などについては、タイムマネジメントスキルを支援する「タイムマネジメント職場支援研修」に取り組んでいます。

今後、下半期のワーク・マネジメントを推進していくためには、継続して、管理職が中心となり、業務見直しを具体的に進めていくことが必要であり、特に上半期の進捗が芳しくない所属等は、別記4の事例を取り入れること等により、ワーク・マネジメントを進めていくことが必要です。また、今後、本格化

する次年度の予算編成議論においても事業の見直しという視点を強く意識し、さらなる選択と集中を進めていく必要があります。

## (2) ライフ・マネジメント支援の推進（次世代育成支援・介護支援）

各部局とも面談を通じて各職員の状況を把握し、必要な制度の周知等状況に応じた配慮を行っていることがわかりました。

所属によっては、育児休業中の職員と積極的に交流を行ったり、所属長が、次世代育成支援や介護支援関連のイベントに参加し、関係情報を職員に情報提供するといった積極的な取組も見られます。

一方で、育児休業や介護休暇などを取得している職員がいなければ特に取組が必要ないといった誤解などがある所属も見られます。学校行事への参加や保育所・介護施設への送迎など、休暇の取得等に至らないものの、業務と平行して職員が日常的に苦勞・工夫している状況などにも目を向け、職場としてのライフ・マネジメント支援の推進が進むようさらなる周知が必要です。

また、所属長等の業務分担の配慮が十分ではなく、育児短時間や部分休業を申請しても、結果として取得することができないという声も一部の所属であっており、業務量調整等の的確なマネジメントが求められています。

## (3) チームワークや支え合いの職場環境づくりの推進

期首に想定していたチームワークや支え合いの職場環境づくりができているかについて、全ての部局において「概ね順調」と評価しており、「ワーク」においても「ライフ」においても充実感を持って自己実現していくことの重要性を所属長と職員が共有し、相互支援を促進する職場風土づくりが進んでいます。

一方で、一部の所属では、「あまり順調ではない」「上手くいっている部分もあればうまくいっていない部分もある」と評価しており、その多くは、業務が多忙であり、他の職員の業務に関わる余裕がないことや期首に想定していない業務が生じ、所属内のコミュニケーションが十分ではなかったことが原因であるとしており、今後の改善が求められます。

## 【別記4】

ワーク・ライフ・マネジメントを推進するための各所属の参考となる取組

### (1) 業務削減、プロセス改善

- ・業務改善めやす箱の実施（健康福祉部）
- ・職場労使協働委員会において、業務削減・プロセス改善について、意見交換を実施（障がい福祉課）
- ・課長あいさつ文の作成を省略（市町行財政課）
- ・時間外勤務につながる会議やレクの原則禁止、会議の円滑な運営（四日市地域防災総合事務所地域調整防災室）
- ・業務対応人数の削減や資料作成の簡素化、短期間に集中する業務にチェックシートを活用し、応援体制を組むなどにより対応（伊賀地域防災総合事務所）
- ・会議への出席伺いの起案を原則廃止（紀北地域活性化局地域活性化防災室）
- ・復命書は配布資料に手書きでポイントを記載するなど、簡略化（紀北地域活性化局）
- ・仕事を計画的に進めるため、極力方向性を確認してから事務担当者が作業に着手（国際戦略課）
- ・急がば回れとの考え方にたって、対話により事前にプロセスを確認しながら、業務に取り組むことを各班に徹底（担い手育成課）
- ・用地取得業務のプロセスを確認し、前倒ししてできる業務を確認し実施（伊賀農林事務所）
- ・事業要望への対応について、効率的な現場確認のためのルールを設定（伊賀農林事務所）
- ・入札公告業務のファイルの簡素化、定型化に継続して実施（尾鷲農林水産事務所）
- ・基盤整備業務において、地元調整等の専任担当者を決めたことにより、業務が円滑に進捗（熊野農林水産事務所）
- ・「2年間実施工程表」を活用した効率的な事業推進（県土整備部）
- ・議会の手持ち資料の更新に当たり、内容を精査することなどで、スリム化（道路管理課）
- ・会議時間を短く設定し、効率的な会議運営に努力（流域管理課）
- ・室内調整を早期に決定し、計画的な執行が可能となるよう執務体制を整備（四日市建設事務所）
- ・時間がかかっている事務（手順、書類等）を洗い出し、簡素化について課長会等で議論（鈴鹿建設事務所）
- ・決裁ルートの見直し、チェックリストの作成等による時間短縮（伊勢建設事務所）
- ・会議等の参加人員を最低限とする見直し（尾鷲建設事務所）

- ・ 16 時 30 分以降のレクの予定はいれないルールの徹底（出納局）
- ・ 1 班 1 改善運動により、各班単位の業務プロセスの見直し（教育委員会事務局）

## （２）効率よく仕事を進めるための工夫・0JT

- ・ 他の所属における業務削減やプロセス改善につながるよう、前もって依頼するなどの対応を実施（危機管理課）
- ・ 課 1 年目職員向け研修、新規業務研修を実施（財政課）
- ・ 総務事務ワンポイントレッスン（センター職員が講師となり専門講座を開催）（総務事務課）
- ・ ミーティング等での業務予定を確認時に不要・不急の業務の洗い出し（四日市県税事務所）
- ・ 朝の朝礼で、「今日の大事」（その日の最も大事な仕事・予定）を確認することにより、それぞれの業務情報を共有（伊賀県税事務所）
- ・ 個々にノー残業デーを予定したり、記録に集中する日を設定（紀州児童相談所）
- ・ 現場対応に際し、直行・直帰を活用することによる時間外の削減（廃棄物適正処理 PT）
- ・ 2 か月分ずつの勤務表、出張や管内の動きを含めた全員の動きを確認できるシフト表の作成（総合博物館）
- ・ 班員から上がってくる話を班長と同時に聞くなどし、クリア過程の簡素化（水産資源課）
- ・ 過去に作成した電子ファイルに、より早くアクセスできるよう共有フォルダ内のファイルを整理（水産経営課）
- ・ 来客対応マニュアルの整備（担当者不在時に誰もが対応可能）（四日市農林事務所）
- ・ タイムマネジメント研修の受講奨励や未受講者への伝達研修を実施して、職員の意識の向上を促進（尾鷲農林水産事務所）
- ・ 工事契約など室の基本的な業務については、担当者が不在や多忙な場合は課員全員で取り組めるよう対応（熊野農林事務所）
- ・ 月 1 回程度、職員間で業務の進捗状況等について情報共有するとともに、当面の取組についての協議を実施（エネルギー政策課）
- ・ 1 週間に 1 日、各自が企業訪問強化日を設定し、集中的な営業活動の実施（企業誘致推進課）
- ・ 調査案件は共有サーバーにファイルを保存し、各自が随時加筆修正可能にし、作業負担を低減（工業研究所プロジェクト研究課）

- ・今日の大事（その日の最も大事な仕事・予定）を各自が毎朝決定（港湾・海岸課）
- ・課内研修、OJT などの実施により審査スキルを向上。些細なことでも積み重ねることにより業務ロスを削減（桑名建設事務所）
- ・業務における動線を短くするレイアウトに変更し、無駄な動きを削減（伊賀建設事務所）
- ・朝礼で今日の業務を明言することにより、業務の優先度を明確化（尾鷲建設事務所）
- ・16時30分以降のレクの予定はいれないルールの徹底（出納局）
- ・担当レベルで経験年数の長い職員が、新任職員に要領よく必要な資料等が作成できるようアドバイスをを行い、時間外勤務時間数が増加しないように実施（財務管理課）

### （３）対話・コミュニケーションの工夫

- ・出張・休暇等で不在になる場合は、課内での引き継ぎを徹底（桑名県税事務所）
- ・時間外勤務の原因にならないようなプロセスで仕事をしてもらうよう担当者と班長や課長が対話しながら仕事を進捗（地球温暖化対策課）
- ・常に対話を行い、業務ロス・手戻りを最小化（港湾・海岸課）
- ・朝礼を継続。外部からの問い合わせ内容などについても積極的に情報共有を実施（下水道課）
- ・顔の見えやすい座席レイアウトの改良による室内の情報共有の推進（四日市農林事務所）
- ・仕事の手戻りを避けるため、上下間の情報共有だけでなく、横（他の課等）との情報共有に努め、監督員会議等を適宜開催（伊賀建設事務所）
- ・資料作成や課題対応等において、担当者が事前に上司等に考え方等を確認して進めていくことが概ね徹底できており、無駄なく業務を推進（県立病院課）
- ・朝の職員打合せにて進捗状況の把握とともに、協力体制の確認を行いつつ実施（特別支援教育課）

### （４）休暇取得促進に向けての取組

- ・リフレッシュ休暇やメモリアル休暇について、各自のグループウェアに予定を登録することにより、他職員に周知し、休暇を取得しやすい雰囲気を醸成（多数の所属で実施）
- ・ノー残業デーにおける午後半休または終業時間までの時間休の取得促進（戦略企画総務課）

- ・お盆を中心にした夏季休暇集中取得の取組（南部地域活性化推進課）
- ・6～9月の取得計画表を作成することにより、夏季休暇の取得を推進（サービス産業振興課）
- ・月末に翌月の休暇予定表を作成し、「休める時に休む」から「休みたいときに休む」を实践（流域管理課）。
- ・ノー残業デーにおける時間休（年休）取得運動（ノー残業デーに1時間以上の年休を各人が10回以上取得することをめざすもの）（県立病院課）

#### （5）その他

- ・ワーク・ライフ・マネジメント研修会の開催（農林水産部）
- ・自己マネジメントシート（時間外及び年休等の取得にかかる年間計画表）による自己評価も含めた活用により、意識的に時間外の抑制及び年休の取得を推進（景観まちづくり課）
- ・超長時間勤務になりうる職員については、水防待機を免除し、他課（室）が応援（10月の水防待機は、9月末で250H以上の時間外勤務者を免除）（尾鷲建設事務所）



### 3 ワーク・ライフ・マネジメントにおける推進項目の進捗状況

#### (1) ワーク・マネジメントの推進

##### ①組織マネジメントシートを活用した業務改善の推進

期首に定め、組織マネジメントシートに記載した時間外勤務削減目標や年休取得時間目標を達成するための業務削減に向けた取組等については、「ワーク・ライフ・マネジメント上半期検証シート」とあわせて進捗状況を確認し、検証を行いました。

##### ②サービス残業ホットラインの設置

サービス残業を未然に防止し、適切なワーク・マネジメントの推進をはかる目的で6月に職員団体及び総務部に設置しました職員からの相談窓口（サービス残業ホットライン）については、現在のところ職員団体及び総務部ともに相談は受けておりません。職員の一部からは、サービス残業を懸念する声もあることから、引き続き未然防止に努めていきます。

##### ③タイムマネジメントにかかる能力の向上を図る研修等の実施

ワーク・マネジメントが思うように進まないと悩む職場等を支援する「タイムマネジメント職場支援研修」を実施し、13所属が現在受講しています。

また、個人のタイムマネジメントスキルを向上する研修として 総務部職員研修センターが4種類の研修を実施しましたところ、167人が受講しました。

#### (2) ライフ・マネジメント支援の推進

##### ①休暇制度の再周知

休暇等の種類と取得要件を早見表にして、期首及び中間面談時に活用できるよう各所属に通知しました。今後も年次有給休暇等の取得促進を図り、職員の「ライフ」の充実をサポートできる職場環境を整えていきます。

##### ②育児参画計画書等を活用した出産・育児・職場復帰等の支援に向けたコミュニケーションの促進

職員が安心して産育休取得及び職場復帰ができるようにするため、産育休取得前、育休復帰後などの節目に、所属長は産育休取得予定の職員と育児参画計画書を活用した面談等を実施し、コミュニケーションの促進を図るよう、具体的な確認例も添付のうえ、通知しました。職員からコミュニケーションが進んだという声がある一方、業務配分への配慮が不十分で復帰後制度が希望どおり取得できない状況も見受けられるため、計画書をふまえ職場内で業

務配分を協議するなど、具体的な支援が進むよう取組みます。

### ③育ボスの推進

平成 26 年度の人事異動方針において、管理職の配置にあたっては、子育て等を行う職員の仕事と家庭の両立を支援し、応援、サポートしあう職場環境づくりに、積極的に取り組んでいる姿勢を重視することとされました。本年度も引き続き、面接等の機会を捉えて意識付けを行い、育ボスを推進していきます。

### ④育児休業等取得者の代替職員の確保

子育てを職場全体で支えていくという考え方のもと、育児休業等を取得しやすくするために可能な限り代替職員の確保に努めます。

具体的には、年度を通じて産育休等となることが明らかな場合には代替配置をしていますが、現場の状況に応じてより一層配置できるよう努めます。

### ⑤こども参観

8月に実施したところ、141名（こども84名、職員等保護者57名）の参加がありました。こどもが親の職場を訪問することにより、親の職業に対する理解を深め、職場においては、仕事と育児の両立を実践する職員を応援する次世代育成の風土の醸成することにつながりました。

### ⑥産育休取得者へのメールマガジンの送信

産育休取得により長期で職場を離れる職員への情報共有と不安の軽減のために、県職員として知っておきたい情報、次世代育成支援に関する情報等を掲載した 10月からメールマガジンを希望者に月1回配信しています。

### ⑦交流会、ネットワークづくり

産育休取得職員への支援として、職場復帰後の不安を軽減するため次世代育成支援等制度の最新情報や復帰後の両立支援についての情報提供、および同時期に育休取得した組合員同士のネットワークづくりを進めるための場を提供する「ほっとサロン」を開催します。今年度は8月に尾鷲市（子ども6人を含む32人が参加）に続き、11月に津市で開催します。

### ⑧介護ニーズ把握のための取組

介護に関する職員の現状等を把握するため、職員アンケート等を企画し、実施します。

## 4 まとめ

以上のとおり、ワーク・ライフ・マネジメントの進捗状況は、全体としてはおおむね順調に推進されているものの、取り組み始めたところでもあり、課題も多く見受けられます。

ワーク・マネジメントの推進においては、業務削減やプロセス改善などの業務見直しが一定の促進はされたものの、長時間労働の是正に向けたさらなる業務見直しや次年度予算編成議論等における思い切った事業の選択と集中の推進が求められています。

ライフ・マネジメント支援の推進においては、職場内でのコミュニケーションの促進が図られた一方で、育休等への必要な業務体制の確保や職員が的確に制度を利用できるようにするための職場のマネジメントの推進などが求められています。

ワーク・ライフ・マネジメントに関する意識・組織風土改革の推進においては、大半の職場でチームワークや支え合いの職場環境づくりが進んでいるという状況にはありますが、取組初年度でもあり、部局・所属によってその進捗状況には、ばらつきがあるとともに、取組の趣旨、目的等の浸透が不十分な点も見受けられます。

こうした上半期の検証を踏まえ、今後は、優良事例の水平展開、ワーク・ライフ・マネジメントの趣旨等のさらなる浸透、本年度の推進項目の着実な実施などを図っていくとともに、「日本一、働きやすい県庁（しょくば）アンケート2014」で得られたワーク・ライフ・マネジメントに関する意見の分析なども踏まえて、下半期の取組や次年度の取組につなげていく必要があります。

なお、下半期のスケジュール（モデル）は別記5のとおりです。

## 【別記5】 ワーク・ライフ・マネジメントの下半期の検証スケジュール (モデル例)

### (1) 1月頃 職場労使協働委員会での意見交換

時間外勤務時間数、年休取得時間数の12月末時点の目標の進捗状況を報告し、今後の対応策を話し合います。

具体的には、順調に進んだところ、課題が残ったところを話し合い、所属長として今後必要であるとする取組について、所属職員と意見交換を実施します。

順調に進まなかったのは、突発的な業務や事業が発生したというのではなく、年度当初若しくは上半期時点で目標を達成するために、計画した取組について、効果があったのか、効果がなかったのか、なぜ効果がなかったのかについて議論し、効果がなかった取組については、対応策を考える、もしくは、取組を変更するなどの対応を議論します。

### (2) 2月頃 部局労使協働委員会での意見交換

時間外勤務時間数、年休取得時間数の12月末時点の目標の進捗状況を報告し、今後の対応策を話し合います。

具体的には、順調に進んだところ、課題が残ったところを説明し、部局長として今後必要であるとする取組について説明し、意見交換を実施します。

また、効果のあった取組については、他の所属や部局へ水平展開することが重要であるため、とりあげて紹介します。

### (3) 2月頃 中央労使協働委員会での意見交換

順調に進んだところ、課題が残ったところについて報告し、次年度の推進方針について、意見交換をします。

### (4) 2月上中旬頃 所属長と職員との対話(期末面談の場を活用)

ワーク・ライフ・マネジメントシートを使い、時間外勤務時間数、年休取得時間数、リフレッシュ、メモリアル休暇取得実績をふまえたうえで、「タイムマネジメントの推進」や「チームワークや支え合いの職場環境づくりの推進」の項目について、順調に進んだところ、課題が残ったところについて対話をするとともに、次年度の取組につなげていくように話し合います。

### (5) 3月頃 職員との対話の結果共有

職員との対話をふまえた今年度のワーク・ライフ・マネジメントの推進状況について、必要に応じて職場ミーティング等で共有し、次年度の取組方向等に活用します。

【参考】1人あたり年休取得時間、時間外勤務時間等の年度別推移

対象：年休については、管理職を含む。

時間外、500超人数については、時間外勤務手当支給対象者。ただし、平成25年度実績から国等への派遣職員を除く。

	H10年度	H11年度	H12年度	H13年度	H14年度	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26見込
年休			106	105	109	110	109	110	115	115	110	107	110	105	99	101	107
時間外	201	115	108	131	136	155	177	174	174	181	193	217	202	224	226	221	199
500超人数	435	63	100	129	140	184	273	234	230	259	333	411	394	396	394	225	225

