

概要□本研究は、深刻化する地方自治体の人材不足に対応するため、「採用試験における対策」と「働き方改革（勤務時間の短縮）」の2点に着目し、自治体へのヒアリングやアンケートを通じて効果や課題を検証した。受験者へのアプローチや職場見学の有効性、また開庁時間短縮による勤務時間削減やモチベーション向上の状況を分析し、人材確保・定着にむけた施策の提言を行った。

地方公務員の人材確保 —採用と勤務時間短縮の観点から—

三重県本部／人材確保ワーキンググループ(座長:松井 洋介)

1. はじめに

現代社会においては少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少を背景に、人材不足が深刻化しており、これは地方自治体も例外ではない。地方行政が抱えるデジタル・トランスフォーメーション（DX）への対応や大規模災害、子育て施策の充実等、複雑・多様化する課題に対応していくには、地方公務員の安定した確保が喫緊の課題である。

人事院及び人事委員会勧告制度や「均衡の原則」のもと、処遇面の改善による人材確保が容易ではない中、全国の各自治体においてあらゆる対策が取られている。その中で、「採用試験における対策」と「働き方改革（勤務時間の短縮）」に取り組みを進めている自治体も多い。

本研究を進めるにあたり、私たちは自治体・自治労三重県本部・自治体単組によるワーキンググループを結成し、大きく「採用試験における対策」と「働き方改革（勤務時間の短縮）」の二つに着目したうえで、人材確保としての効果や課題等について知見を得ることを目的とし、自治体へのヒアリング調査や職員へのアンケート調査等を行った。

2. 採用試験における対策

多くの自治体において、新規職員採用における受験者の減少と採用辞退者の増加が大きな課題となっている。総務省が公表した「令和5年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」では全国の地方公務員試験において、2014年度の受験者数552,760人、競争率約7.0倍に対して、調査年度である10年後の2023年度では受験者数399,199人、競争率約4.6倍まで急落している。辞退者数についても2019年度では合格者数78,284人、辞退者18,152人であったが、2023年度においては合格者数86,753人、辞退者22,845人に増加している。この傾向は特に技術系職種や専門職種に顕著に現れており、近年、同職種の受験者・採用者ゼロが続いている自治体もあり、早急に改善を図る必要に迫られている。

県内をはじめとする各自治体は、採用試験時期の早期化や通年採用の実施、SPI試験の導入、キャリアターン等の対策を実施しているが、少子化が加速する現代においては、これらの策で公務員志望者の減少に歯止めを掛けることが困難となっている。そこで本ワーキンググループでは、公務員志望者の

増加を目的として、学生等の就職活動者に対する地方自治体への就職PRについて研究をひとつの柱として進めることとし、具体的には県内自治体人事担当部署への採用試験についてのアンケートや県外自治体での就職活動者への取り組み等の聞き取り調査により、県内自治体の現状把握と公務員志望者増加のための施策について研究を行うこととした。

2.1. 地方自治体における採用試験・採用率の状況

地方自治体の職員採用試験については、以前と比較すると受験者増加を図るため、各自治体において柔軟に対応していることが全国的に見受けられる。その施策として前述のとおり、採用試験時期の早期化や通年採用の実施、SPI試験の導入、キャリアリターン等が挙げられるが、県内自治体においては、新規職員の確保のためにどのような施策を実施し、それが確保にどのような影響を与えているのかという現状を把握する必要がある。そのうえで、効果的と考えられる施策をそれぞれの地域にあわせた手法に改変することで新規職員の確保ができるのではと考え、県内自治体に対し、職員採用試験のPR方法や応募者増加のための取り組みについてアンケートを行うこととした。また、辞退者数や受験者数が定員を下回っている職種についても同アンケート内の設問とした。

2.2. 各自治体における職員採用試験実施の広報についてのアンケート

本研究では県内自治体の人事部署に対してアンケート調査を実施した。以下にアンケート結果、特に広報方法について抜粋し記載する。(表-1.1)

なお、本アンケート結果は2025年2月に三重県内の自治体を対象にアンケートを依頼し、回答をいただいた21市町の結果について記載したものである。

まず、Q1の職員採用試験の広報方法では全ての自治体において「広報誌に記載」、「自治体のウェブサイトに掲載」を実施していることが確認できる。また、多くの市町で「自団体の行政チャンネルに掲載」も実施しており、自団体が持つ情報発信媒体を最大限活用していることが見て取れる。また、「民間の就職フェアに参加」や「民間の就職案内サイトへの掲載」など主に民間企業に就職を考えている層へのPRも実施し、「大学や高校の就職説明会に参加」や「各種学校の就職相談室等へ案内」など新卒者への自治体への就職案内も重ねて実施している。近年若年層を中心に情報取得の中心ともいえるSNSを活用したPRを行う自治体も少数ではあるが存在している。このように各自治体は様々なPR手法で受験者の増加を目指し広報活動の幅を拡げている。

しかしながら、Q3の辞退率を確認してみるとQ1における広報方法の種類や数が必ずしも辞退率の高低に繋がっているとは考えづらい。数多くの手法を用いて広報する自治体、限られた手法で広報する自治体を比較しても辞退率の傾向を見て取ることはできず、また、自治体の規模、立地や地勢的特徴などによる辞退率の傾向についても見出すことはできなかった。

表-1.1 アンケート結果（職員採用試験実施の広報）

自治体名	Q1、貴団体において、2024年度に実施した職員採用試験の広報方法はどれでしたか。該当するものを全て選択してください。	Q2、効果的だと思う広報方法はどれですか。上位3つを選んでください。（現時点での主観で結構です）	Q3、過去5年間にける、内定後の辞退者はどれくらいですか。（全体としてのおおよその割合）
志摩市	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、自団体の行政チャンネルに掲載、民間の就職案内サイトに掲載 Uターン、Iターン紹介団体への周知	広報紙に掲載 自団体の行政チャンネルに掲載 民間の就職案内サイトに掲載	10%未満
亀山市	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、大学や高校の就職説明会に参加、民間の就職案内サイトに掲載 各種学校の就職相談室等へ案内	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 各種学校の就職相談室等へ案内	20%～30%未満
南伊勢町	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、自団体の行政チャンネルに掲載	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 大学や高校の就職説明会に参加	10%未満
いなべ市	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、大学や高校の就職説明会に参加	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 大学や高校の就職説明会に参加	10%～20%未満
松阪市	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、自団体の行政チャンネルに掲載、民間の就職フェアに参加 各種学校の就職相談室等へ案内	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 各種学校の就職相談室等へ案内	20%～30%未満
四日市市	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、各種学校の就職相談室等へ案内、専門職の関係団体サイトに掲載	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 自団体の行政チャンネルに掲載	10%～20%未満
菰野町	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、民間の就職案内サイトに掲載、民間の就職フェアに参加 自治体で運用するアプリ、SNSへの掲載	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 民間の就職案内サイトに掲載	10%～20%未満
大紀町	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、自団体の行政チャンネルに掲載	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 自団体の行政チャンネルに掲載	10%未満
熊野市	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、民間の就職案内サイトに掲載、地元新聞に広告を掲載した	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 地元新聞への広告	30%～40%未満
津市	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、自団体の行政チャンネルに掲載、大学や高校の就職説明会に参加、民間の就職案内サイトに掲載、民間の就職フェアに参加、各種学校の就職相談室等へ案内、自治会の掲示板にポスターを掲示	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 大学や高校の就職説明会に参加	10%～20%未満
伊賀市	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、自団体の行政チャンネルに掲載、各種学校の就職相談室等へ案内	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 民間の就職案内サイトに掲載	10%～20%未満
川越町	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、自団体の行政チャンネルに掲載、民間の就職案内サイトに掲載 ハローワークに登録	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 ハローワークに登録	10%未満
明和町	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、自団体の行政チャンネルに掲載、大学や高校の就職説明会に参加 各種学校の就職相談室等へ案内	自団体のウェブサイトに掲載 大学や高校の就職説明会に参加 各種学校の就職相談室等へ案内	10%～20%未満
紀北町	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載	10%未満
鈴鹿市	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、自団体の行政チャンネルに掲載、大学や高校の就職説明会に参加 各種学校の就職相談室等へ案内	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 大学や高校の就職説明会に参加	10%未満
木曽岬町	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、民間の就職案内サイトに掲載、各種学校の就職相談室等へ案内	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 民間の就職フェアに参加	10%未満
東員町	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載	10%未満
度会町	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、自団体の行政チャンネルに掲載、ハローワークに登録 各種学校の就職相談室等へ案内、町インスタグラム、LINE	町インスタグラム	10%未満
桑名市	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、民間の就職案内サイトに掲載、民間の就職フェアに参加	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 民間の就職案内サイトに掲載	30%～40%未満
名張市	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、民間の就職案内サイトに掲載	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 民間の就職案内サイトに掲載	20%～30%未満
伊勢市	広報紙に掲載、自団体のウェブサイトに掲載、自団体の行政チャンネルに掲載、大学や高校の就職説明会に参加 民間の就職案内サイトに掲載、各種学校の就職相談室等へ案内	広報紙に掲載 自団体のウェブサイトに掲載 大学や高校の就職説明会に参加	10%～20%未満

2.3. 先進自治体への聞き取り

前述のとおり、行政規模や立地、試験および広報の方法等による三重県内自治体における採用試験状況等からは、特徴的な傾向を見出すことはできなかった。この結果は、採用募集の方法が受験意欲の向上に直接的に影響していないことを表している。また、全国のいくつかの自治体では専門職種の新規採用者に対して奨学金等の給付を行っているが、そのほとんどが想定の効果を得られていないことを鑑みると、金銭的な支援も直接的な効果を示さない可能性が認められる。

以上から、就職希望者が就職先を選ぶうえで重視しているものが「広報や試験方法」や「金銭的支援」である可能性は低いことが示唆される。

本ワーキンググループの既往研究である若年層ワーキンググループ報告の「若年層の人材確保のために」（2022 年）によると、調査対象である若年層職員の 70.1%が「入庁後」に入庁前とのギャップがあると答えており、またそのうちイメージが悪化した職員は 71.7%であった。これはすなわち、一般の住民、また公務員志望者ですら外部からは地方公務員の業務内容が見えづらく、また実際の業務とのイメージの乖離が大きいことが原因と言える。そこで、上記に追加し、入庁前後のギャップを取り除く取り組みについて調査した。

2.3.1. 事例選定および概要

2025 年 3 月に総務省研究会が公表した「地方公共団体における人材育成・確保推進のための参考事例集」において、神奈川県川崎市がインターンシップ事業とは別に「職場 1 DAY 見学会」（以下、「本事業」と呼ぶ）を実施しており、見学会参加者の約半数が市の採用試験を受験しているとの記載があった。本事業および実績は、当ワーキンググループの研究目的である「採用試験受験者の増加、辞退および早期退職の防止」に関連があると考え、自治労神奈川県本部および川崎市職員労働組合の協力を得て、川崎市人事委員会事務局とのヒアリングを実施した。

ヒアリング等の概要は下記のとおりである。なお、ヒアリングの内容については、集計や具体的数値の公開が困難な情報が含まれる場合があり、それらについては担当者または筆者の推測に基づく内容を記述していることを申し添える。

日時 2025 年 5 月 9 日（金） 13:30～14:30

場所 川崎市 川崎市労連会館 3F

出席者

川崎市人事委員会事務局 任用課課長 担当係長

川崎市職労 1 人

神奈川県本部 1 人

ワーキンググループ 2 人

川崎市の概要

人口：1,548,254 人（2024 年 4 月 1 日現在）

職員数：18,942 人（2024 年 4 月 1 日現在）

2.3.2. 事業概要

本事業は川崎市人事委員会事務局任用課が主催し、2016 年度より実施している。

1 月～3 月にかけて、専門職種 11 職種で 17 回の職場見学を行い、1 回あたりの時間は 1 日ないし半日程度であり、合計参加者数は 48 人であった（いずれも 2024 年度実績）（表-2.1）。また、職場見学にあたっては、必ず参加者と職員の懇談（座談会）を併せて実施している。いわゆるインターンシップの多くは主に大学 2，3 年生等を 1 週間程度各職場が受け入れる事業であり、職場見学会とは期間や対象ともに異なるものである。川崎市においてインターンシップは「人材育成課」、職場見学会は「任用課」が担当している。

周知方法については、報道発表のほか、市のホームページや採用特設サイト、民間就職支援サイト等を活用している。また、高校や大学、予備校等への案内や合同企業説明会等でも案内をしており、新卒者や転職志望者等、それぞれの志望者の情報ニーズに合わせた発信をしている。

受け入れ職場の選定や調整については、基本的に任用課の方から川崎市役所内の各所属の方に依頼をしている。また現場との調整も任用課の職員が直接行っている。

表-2.1 2024 年度見学会開催内容

	見学場所	対象職種・人数	開催日
技術系	健康安全研究所	薬剤師：4人	1月23日（木）
		獣医師：4人	
	立花処理センター	電気職、機械職：合計10人	1月29日（水）
	交通政策室	土木職、建築職：合計9人	1月30日（木）
	浮島処理センター	電気職、機械職：合計10人	2月4日（火）
	川崎港管理センター整備課	土木職：4人	2月18日（火）
	川崎港管理センター設備課	電気職、機械職：合計4人	2月19日（水）
	臨海部基盤整備事業	土木職：8人	2月12日（水）
	五反田川放水路分流部	土木職：5人	2月27日（木）
		電気職：5人	
		機械職：5人	
福祉系	蟹ヶ谷保育園	保育士：2人	1月9日（木）
	夢見ヶ崎保育園	保育士：2人	1月14日（火）
	中部児童相談所	社会福祉職、心理職：合計20人	1月16日（木）
	藤崎保育園	保育士：3人	1月21日（火）
	高井氏保育園	保育士：4人	1月27日（月）
	総合リハビリテーション推進センター	社会福祉職、心理職、保健師：合計10人	1月28日（火）
	上麻生保育園	保育士：2人	2月3日（月）
	南部児童相談所	社会福祉職：5人	2月5日（水）
		心理職：5人	
	宮前区保育・子育て総合支援センター	栄養士、保育士：合計6人	2月26日（水）

2.3.3. 当局の取り組み姿勢

（1）本事業のきっかけ

川崎市人事委員会事務局 任用課において、2016 年度より実施している。任命権者からの要請ではなく、事務局の若手職員の提案により始まった事業である。任用課は課長と係長以外の職員が全員 20 代であり、本事業にあたっては若い職員の自由な発想や就職動機、就活生のニーズ等に理解のある若手職員からの意見を取り入れている。特に就職活動において、公務職場の業務内容が外部から見えにくいという声を多数受けている実態に対してのアプローチとして、職場を知ってもらうことおよび「自分が働いているイメージ」を持ってもらうことに主眼を置いている。

（２）本事業の優位性

見学会対象施設は市の直営施設および現場であり、また職員自らが案内するため別途の予算化が不要である。またインターンシップと異なり、職場当たりの対応時間が半日から１日という短期間であることから職場への負担が小さい。

（３）参加者募集について

公務員志望者であれば新卒・既卒者に関わらず参加を制限していないため、希望者は基本的に全員参加できる。専門知識や技術と公務における関連性が分かりづらいという学生が多いことから、それらを理解してもらうことが本事業の趣旨である。なお、現場見学会への参加の有無は、採用試験の可否に一切影響を及ぼさない。

2.3.4. 参加者の取り組み姿勢（本事業とインターンシップとの違い）

三重県を含む多くの自治体においてインターンシップを行っているが、大学等の単位取得のためにインターンシップに参加する学生も一定数存在すると考えられる。

そもそもインターンシップは就業意識の向上を図ることを主たる目的としているため、就職活動においてインターンシップ参加者がその自治体を受験するケースは少なく、採用促進の効果は期待できないものであると言える。

一方で「職場見学会」はあくまでも受験を検討している者に対して市の魅力や仕事のやりがいを知ってもらうという業務紹介の面を持つ。見学会参加者の約半数が受験している実績を考慮すると、本事業への参加者はそもそも本人が興味を持った状態で参加している点が大きく異なる。

2.3.5. 本事業の効果

（１）受験者数・受験者率

川崎市における本事業参加者のうち、採用試験における直近２か年の受験者（試験申込者）数は下記のとおりであり、また合格率は25%程度となっている。一方で三重県内各自治体に聞き取った中では、インターンシップ参加者が実際に採用試験を受験することはほとんどないという状況であることから、これらを比較すると、本事業は圧倒的に受験者数の増加に寄与していることが分かる。

2022 年度参加者のうち 2023 年度試験申込者：44 人（59.5%）

2023 年度参加者のうち 2024 年度試験申込者：37 人（48.1%）

参加者の居住地については、市内外が約半数ずつ程度とのことである。

なお、合格者の入職率は不明である。

（２）参加者の反応

毎回参加者へのアンケートを実施している。多くの回答では、普段見られない現場を直接見学できる点では好意的な意見が寄せられている。また本事業では職場見学と座談会を必ずセットにしており、その職場の方々と話す機会があることは非常に好評を得ている。「先輩職員の方からのアドバイス等により、仕事のイメージが明確になった」といった意見が多かった印象である。

（３）「イメージを持たせる」ための取り組みと効果

現場によっては、見学だけでなく業務の体験を行う場合もある。

象徴的な例として、福祉部署においてケーススタディを行った職場があり、あるケースに対して複数職種参加者同士で課題解決のための協議のロールプレイングを行った。学生の多くはそれぞれの専門職は独立して業務を行っているイメージを持っているが、実際は複数の所属や職種において横断的な進め方をすることが日常的であり、それらを体験することで組織におけるそれぞれの職種のあり方をイメージすることができる。一見ハードな職種であっても、実際に職場を見学した参加者にとってその職場のイメージがはっきりと下がったようなケースはなく、こと専門職希望者にとっては魅力的な職場に映る場合がある。

実際の職場を見学する中で、自身の公務員への適性を判断することも重要である。自治体にとっては、職場を知らないまま入職し早期に退職される方が損失は大きいので、職場見学で公務員を目指さなくなるということもあるべき形のひとつと認識している。就職すれば数十年を勤めることとなる職場について、過酷な部分を隠さずに見てもらうことは重要だと考えている。

見学会と必ずセットで実施している座談会については、職場側のメンバーは係長以下の若手をメインとしており、年代が近い職員と懇談することで見学会参加者自身が働く姿をイメージできるような構成となるよう受け入れ先に依頼している。

厚生労働省の統計では、採用３年以内の職員の退職率は約３％とされているが、人事担当者の感覚として、川崎市の若年層退職率はそこまで高くはないと認識している。ただし、中には突然退職する職員もあり、自身の価値が下がらないうちに転職してしまうといった転職ニーズも認識している。給与額の多寡にかかわらず、自分の得意分野を生かしていきたい等のキャリアプランを各々がもっていて、適性を見出せばモチベーションは高く保てるが、理想としない所属への配属となると簡単に辞職を選択してしまうといった傾向が見受けられる。実際、座談会でも参加者からはそのような質問の方が多い。一例として、配属部署が自分の希望職場でなかった場合、どうやってモチベーションを保ったか、また次は希望通りの職場に配属できたか等の質問がある。職員からは「それぞれの思いにそぐわない配属となることもあるが、どこの職場でも自身を成長させ、市民サービスを向上させることができる」といった回答がなされ、有意義なものであった。

（４）今後の事業展開について

今後、本事業において見学する現場や職種を拡大する予定については、検討段階である。広く市民の方に知っていただくために展開しているものであるが、１日ないし半日の見学に耐えうるような受け入れ先の選定が課題である。採用が難しいような土木職や保育士の受験生確保が年々困難になっており、状況に応じてその都度検討している。

2.3.6. 三重県および県内各自治体での活用に向けた提言

(1) 三重県内の事例

松阪市では「保育士確保対策事業」として、保育士資格をもちながら現在保育士として働いていない所謂「潜在保育士」の就業を促進するための事業を実施してきたが、参加者が振るわないことから、2024年度から1日に複数の保育施設を見学および体験する「保育施設見学バスツアー」(以下、「バスツアー」と呼ぶ)、2025年度から保育施設で半日の間子どもたちと遊ぶ等して保育士の仕事体験を行う「保育のお仕事体験会」(以下、「体験会」と呼ぶ)を開始した。これらの事業については、当初の目的と併せて、募集対象を中高生まで拡大することで、将来に亘っての保育士確保を推進することを目的としている。

またいずれの事業においても、公立保育所だけでなく、私立保育所も対象施設としている。市内の公立保育園およびこども園は合計18園、私立保育園は16園あり、保育士の確保は公立のみの課題ではないことからの判断となっている。

「保育士確保対策事業」では上記2事業より以前から「保育のおしごと就職相談会」(以下、「就職相談会」と呼ぶ)を実施している。当該事業は特に保育士養成施設の学生または潜在保育士等の近いうちに保育施設での就業希望者を対象としており、各事業の参加者の内訳は、バスツアーについては中高生7割、高校生2割、短大・大学生1割程度、体験会についてはほとんどが中学生、就職相談会については短大・大学生が9割、潜在保育士が1割程度となっている。

担当課である松阪市こども未来課担当者は、「潜在保育士をターゲットとした速効性のある取り組みと併せて、保育士を目指すきっかけづくりに取り組んでいる。本事業に参加したことがきっかけとなり、意志をもった人が保育士として活躍されることで、子どもたちの環境がより豊かになる未来を期待している。」として、進路を考える中で選択肢となりうるよう、中高生等の若い世代へのアプローチの必要性についても述べていた。

また就職を検討している学生や復職を検討している潜在保育士を対象とした取り組み(施設見学や体験、就職説明会)については、津市や伊勢市等の自治体でも同様に開催されている。津市では、2019年度より「保育職場復帰セミナー」等を定期的で開催しており、さらに2025年度からは中高生を対象としたバス見学会や仕事体験会等、イベント形式での取り組みを上記と併せて実施している。またこれらの事業については、伊勢市においても公立と私立の共催で開催されている。

(2) 専門職採用における課題

各就職説明会等には人事担当者が出席することが多いが、業務の概要の紹介に留まることがほとんどであると推測される。また学生や市民にとっては、いわゆる窓口等、一般事務職の業務へのイメージがある反面、一部を除く専門職は日常的にその業務を目にすることは少なく、業務内容をイメージすることは容易ではない。

(3) 川崎市の事例の活用

川崎市は政令市であり、財政や人口等の行政規模はほぼ三重県全体と同程度であることから、単純に三重県内の各自治体と比較することは相応ではない。しかしそうした中でも、任用課長は職場見学会の目

的として「自身がそこで働く姿をイメージすること」の重要性を繰り返し強調しており、これは三重県においても参考とすべき点である。加えて、この視点はすでに若年層ワーキンググループが指摘した「入庁前後のギャップ」の解消にも有効なアプローチであり、自身が公務職場で実際に働く姿をイメージするとともに自身の適性を判断できることから、ギャップを原因とした早期の離職を抑制する効果も見込むことができる。

また本事業は見学対象が直営施設のため特別の予算措置の必要がないことから、新規導入のハードルは比較的高くない。実際に、前述のように保育職場については職場見学や体験を組み合わせた就職説明会を積極的に導入する自治体が多いことが見受けられる。

三重県内での活用にあたっては、専門職種に限らず一般事務職等まで対象を拡大すること、また専門職種に限定すると自治体によっては職種の有無に差がある場合があるが、隣接する自治体等で合同開催によってそれらをカバーしあう方法も有効であろう。県内で複数の開催があれば、参加者は他自治体と比較することが可能となり、より具体的な検討の手助けとなる効果も見込むことができる。加えて、見学会が恒例となれば、見学会参加者に対して包み隠すことなく見せられるような職場づくりのために自ずと環境改善がなされ、結果として労働安全衛生や現役職員のワークエンゲージメントの向上につながることも期待できる。

保育士採用促進に関する事例では、県内の複数の自治体では保育職場を「見せる」「体験する」取り組みにより、積極的な採用や将来の保育士を目指すきっかけづくりに取り組んでいる。専門職員の母数を増やすためには、中高生等の学生にアプローチするなど中長期的な取り組みを継続して行い、専門職の循環を図ることも必要である。

各自治体の専門職採用では、近年定員割れや早期離職が絶えず、官民を問わず常に取り合いの状態となっている。市民や学生が公務職場について正しく知ってもらい、自身が働く姿をイメージする機会を提供することで公務職場が選択肢の一つとして選ばれるよう、同様の事業が三重県内においてさらに導入されることを期待する。

3. 働き方改革（勤務時間の短縮）

人材の確保に関しては離職についても課題となっており、人事院の「公務員人事管理に関する報告（2023 年）」によれば、総合職試験で採用された職員について採用後 10 年未満で退職した者は、2019 年以降 3 割程度増加している。また、前述の「若年層の人材確保のために」において実施した現職者向けのアンケートによれば、離職を考えたことがあると答えた職員が 50.0%に及んでおり、その理由としては「賃金面での待遇が低い」に次いで「業務過多や長時間労働が解消されない」が多い結果となっていることから、公務職場における業務削減・業務改善が喫緊の課題となっている。

業務削減・業務改善については様々な自治体において取り組んでいるが、大きな効果を発揮していないことが現状である。三重県において毎年度実施している「日本一、働きやすい県庁（しょくば）アンケート」においては、「業務見直し」に関する設問に対する満足度が複数年にわたって低評価となっている。日々複雑・多様化する行政課題に対応する必要があることから、業務削減・業務改善を行うことは容易ではないことが伺える。

そうした中で、近年では職員の負担軽減を目的とした開庁時間の短縮を実施している自治体も増えている。しかしその運用方法は自治体により様々であり、実施にあたっては、住民に対する説明やオンライン等の代替手段の整備等について自治体ごとに検討を行っている状況である。

上記から、本研究は離職防止のための業務削減・業務改善について検討を行うこととする。そのうえで、公務職場における業種や状況が多岐にわたり個別の対策案を検討することは困難であること、また直接的な業務削減につながると考えられることから、業務削減・業務改善の一策としての「開庁時間の短縮」について研究することとした。現在、開庁時間を短縮している自治体へのアンケート等を通じて、課題や効果を整理し、さらに職員の負担軽減につながっているかを把握することで、「開庁時間の短縮」が業務削減・業務改善ひいては人材確保への対応策となり得るかを分析した。

3. 1. 地方自治体における開庁時間短縮の状況

近年では、オンライン申請等のD Xの推進、人材不足に対する職員の負担軽減等を理由に、開庁時間（窓口の受付期間）を短縮する自治体が出てきている。三重県内では熊野市において職員の働き方改革の推進等を理由として開庁時間の短縮が行われている。熊野市のほか、松阪市や名張市、明和町においても、開庁時間の短縮が実施される予定となっている。

また、三重県に隣接する滋賀県においても、滋賀県庁を含めて複数の自治体において開庁時間の短縮が行われている。表-3.1 に開庁時間の短縮を実施または予定している自治体とその内容について示す。

表-3.1 各自治体における開庁時間の状況（WEBによる調査）（2025.6時点）

県名	自治体名	変更時期	【変更前】 開庁時間	【変更後】 閉庁時間	【変更前】 開庁時間	【変更後】 閉庁時間	短縮時間 (分)
滋賀県	滋賀県庁	2024.7.1	8:30	17:15	9:00	17:00	45
滋賀県	大津市	2020.4.1	8:40	17:25	9:00	17:00	45
滋賀県	彦根市	2024.10.1	8:30	17:15	9:00	16:45	60
滋賀県	長浜市	2025.1.1	8:30	17:15	9:00	16:45	60
滋賀県	草津市	2025.7.1	8:30	17:15	9:00	16:45	60
滋賀県	守山市	2025.5.12	8:30	17:15	9:00	16:45	60
滋賀県	米原市	2025.10.1	8:30	17:15	9:00	16:45	60
三重県	松阪市	2025.10.1	8:30	17:15	9:00	16:30	75
三重県	名張市	2025.8.1	8:30	17:15	9:00	16:30	75
三重県	熊野市	2025.1.6	8:30	17:15	8:45	17:00	30
三重県	明和町	2025.10.1	8:30	17:15	9:00	16:30	75

3.2. 開庁時間短縮に関するアンケート調査

自治労滋賀県本部および熊野市職労の協力を得て、既に開庁時間の短縮を実施している4自治体（彦根市・長浜市・守山市・熊野市）にアンケート調査を実施した。

調査にあたっては、開庁時間の短縮に至った経緯や実際に働く職員の意識等を調査するため、自治体の人事当局・職員に対し「自治体向け」、「職員向け」に分けてアンケートを実施した。調査項目等については、表-3.2 および表-3.3 に示すとおりである。（アンケート実施時期：5月～6月、対象：自治体の人事当局・職員、回答総数（職員）：199人）

表-3.2 アンケート調査項目（自治体向け）

項目	選択肢等
①自治体名	自由記載
②回答者の部署（部・課名）	自由記載
③開庁時間の短縮を議論することとなったきっかけ	① 自治体側（知事や首長）からの提案 ② 議会からの提案 ③ 職員組合からの申し入れ ④ その他（自由回答）
④開庁時間を短縮する目的	① 職員の負担軽減 ② 財政健全化（コスト削減） ③ 住民サービスの向上 ④ その他（自由回答） <複数回答可>
⑤変更後（短縮後）開庁時間の決め方について	① 来庁者の来庁時間の調査結果に基づき決定した ② 住民が参加する委員会等で住民の意見を基に決定した ③ 職員のワーキンググループ等で決定した ④ 職員にアンケート調査等を行い担当部署で決定した ⑤ その他（自由回答）
⑥開庁時間の短縮後、新たにオンライン化を進めた手続きがあれば教えてください	① 転出届 ② 児童手当の申請 ③ 保育施設の利用等に関する手続き ④ 放課後児童クラブ等の利用申し込み ⑤ 介護保険の申請 ⑥ 国民健康保険の申請 ⑦ 市税や保険料等の納付 ⑧ その他（自由回答） <複数回答可>
⑦開庁時間の短縮による時間外勤務の削減状況	① 短縮後、時間外勤務が大幅に減少し、定時に帰宅できる職員が増えた ② 短縮後、時間外勤務は減少したが、一定の時間外勤務は必要な状況である ③ 短縮前とほぼ変わらない ④ 短縮前より時間外勤務が増加した ⑤ その他（自由回答）
⑧開庁時間の短縮を実施して職員に変化はありましたか	① 時間外勤務が減り、職員のやる気向上に繋がった ② 新しい業務に積極的に挑戦するようになった ③ ワークライフバランスが向上し、職員採用の応募数が増えた ④ 特に変化なし ⑤ その他（自由回答） <複数回答可>
⑨住民サービスの向上について	① 苦情等は発生しておらず、オンライン化の推進に伴い住民サービスの向上に繋がった ② 一定苦情の声はあったが、住民サービスの向上には繋がっており、今後も短縮を継続する ③ サービスが低下したという声が多く、再度開庁時間の変更を検討している ④ その他（自由回答）
⑩開庁時間の短縮は職員の離職防止に効果があると思いますか	① 非常に効果があると思う ② ある程度効果があると思う ③ あまり効果がないと思う ④ まったく効果がないと思う ⑤ その他（自由回答）
⑪開庁時間の短縮以外に職員の離職防止のために実施している施策があれば教えてください	① 給与・待遇の改善 ② キャリアパスの明確化 ③ 研修制度の充実 ④ メンター制度の導入 ⑤ 柔軟な働き方の導入（テレワーク、フレックスタイム制など） ⑥ 職場環境の改善（コミュニケーションの促進、ハラスメント対策など） ⑦ 特になし ⑧ その他（自由回答） <複数回答可>
⑫導入に際し工夫したことや、現在課題となっていることなど、その他特筆すべきことがございましたらご記入ください	自由記載

表-3.3 アンケート調査項目（職員向け）

項目	選択肢等
①回答者の年代	概ね5歳刻みで年代を選択
②回答者の部署（部・課名）	自由記載
③部署の種類	① 窓口・住民対応部門（戸籍、医療保険、福祉、税など） ② 企画・事業運営部門（商工、観光、防災、土木施設管理など） ③ 総務・財政部門（人事、財政、会計、庁舎管理など）
④現行（改定後）の窓口時間を教えてください【開庁時間】	時刻の記入
⑤現行（改定後）の窓口時間を教えてください【閉庁時間】	時刻の記入
⑥現行（改定後）の窓口時間は適切であると思いますか	① 適切である ② 適切ではない
⑦適切だと思う開庁時間について	① 開庁時間の記入（時刻を選択） ② 閉庁時間の記入（時刻を選択） ③ その時間を選んだ理由を教えてください（自由記載）
⑧開庁時間を短縮したことで時間外勤務は減りましたか	① 始業準備や残務整理のための時間外勤務が必要なくなり、定時で仕事が終わるようになった ② 短縮実施前より時間外勤務はかなり（9割～5割程度）減った ③ 短縮実施前より時間外勤務は少し（4割～1割程度）減った ④ 短縮前と特に変わらない ⑤ 短縮前より増えた ⑥ その他（自由記載）
⑨開庁前、閉庁後の時間をどのように活用していますか	① 朝礼やタラなど、業務の引き継ぎの時間 ② 窓口の準備や片付けの時間 ③ 職場内で学習会や研修、会議を実施 ④ デスクワークや現場に出て作業する時間 ⑤ その他（自由記載） ＜複数回答可＞
⑩開庁時間を短縮して良かったと思うことは何ですか	① 時間外勤務が減り、余暇時間や家族と過ごす時間が増えた ② 今まで手をつけられなかった仕事や新しい事業に挑戦できた ③ 仕事を教える、または仕事を教えて貰う時間が増えた ④ 学習の時間が増えたことで業務に関する理解力が上がった ⑤ 業務に集中できる時間が増えた ⑥ 業務が効率化された ⑦ オンライン化が進み、業務の削減に繋がった ⑧ 特になし ⑨ その他（自由記載） ＜複数回答可＞
⑪開庁時間を短縮したことによるデメリットはありますか	① 開庁時間を短縮したことにより住民からの不満や苦情が増えた ② 窓口が混雑する時間帯の増加 ③ 新システムへの対応（オンライン手続きのサポート業務の増大） ④ 電話対応が増えた ⑤ 特になし ⑥ その他（自由記載） ＜複数回答可＞
⑫開庁時間の短縮を実施して仕事に対するモチベーションは向上しましたか	「大いに向上した」「ある程度向上した」「特に変わらない」「苦情や業務負担が増え低下した」の4段階から選択
⑬開庁時間を短縮したことについての満足度	「とても満足している」「ある程度満足している」「どちらとも言えない」「少し不満を感じている」「かなり不満を感じている」の5段階から選択
⑭今後も開庁時間の短縮を継続して欲しいと思いますか	① 継続して欲しい ② 短縮前と特に変わらないため、どちらでもいい ③ 住民サービスの低下に繋がっているため、廃止すべきである ④ その他（自由記載）
⑮改善点など、開庁時間の短縮に関して自由にご意見・ご感想をお聞かせください	自由記載

3.3. アンケート調査結果の分析

3.3.1. 自治体向けアンケート結果の集約

開庁時間の短縮を実施している4自治体の担当部署に調査の回答結果を表-3.4に示す。開庁時間を短縮する目的に関する調査（項目④）では、全ての自治体において「職員の負担軽減」を挙げている。短縮のきっかけ（調査項目③）や変更後の短縮時間の決め方（調査項目⑤）については、職員の検討チームやワーキンググループにより検討したと回答した自治体もある。その他、職員の意識に関することや、時間外勤務の削減状況等についての回答が得られている。

表-3.4 自治体向けアンケート結果

項目③ 開庁時間の短縮を議論することとなったきっかけ	【A市】	関係する部署で検討チームを作り、市役所窓口のあり方について検討を開始
	【B市】	副市長による職員ヒアリング等の結果、検討を進めることとなった。
	【C市】	若手職員政策研修より
	【D市】	自治体側（知事や首長）からの提案
項目④ 開庁時間を短縮する目的	【A市】	職員の負担軽減;財政健全化（コスト削減）;住民サービスの向上
	【B市】	職員の負担軽減;財政健全化（コスト削減）;住民サービスの向上
	【C市】	職員の負担軽減;住民サービスの向上
	【D市】	職員の負担軽減;住民サービスの向上
項目⑤ 変更後（短縮後）の開庁時間の決め方について	【A市】	検討チームが開庁準備 30 分、後片付け 30 分が必要として 1 時間の短縮を決定
	【B市】	職員のワーキンググループ等で決定した
	【C市】	職員のワーキンググループ等で決定した
	【D市】	来庁者の来庁時間の調査結果に基づき決定した
項目⑥ 開庁時間の短縮後、新たにオンライン化を進めた手続き	【A市】	なし
	【B市】	保育施設の利用等に関する手続き;税の申告や還付手続、下水道工事店申請などのオンライン化
	【C市】	なし
	【D市】	なし
項目⑦ 開庁時間の短縮による時間外勤務の削減状況	【A市】	時間外での会議の減少など削減効果がありますが、数値としては確認中です。
	【B市】	短縮後、時間外勤務は減少したが、一定の時間外勤務は必要な状況である
	【C市】	開庁時間短縮してまだ 2 週間のため、不明
	【D市】	短縮後、時間外勤務は減少したが、一定の時間外勤務は必要な状況である
項目⑧ 開庁時間の短縮を実施したことによる職員の变化	【A市】	時間外勤務が減り、職員のやる気向上に繋がった;新しい業務に積極的に挑戦するようになった
	【B市】	集中して作業を行える時間が増えたとの意見をもらっています。
	【C市】	特に変化なし
	【D市】	閉庁時間の短縮により、定時後に実施していた処理が可能になった。
項目⑨ 住民サービスの向上について	【A市】	一定苦情の声はあったが、住民サービスの向上には繋がっており、今後も短縮を継続する
	【B市】	苦情等は発生しておらず、オンライン化の推進に伴い住民サービスの向上に繋がった
	【C市】	初日は戸惑いがありましたが、庁内アナウンスにより混乱が抑えられた。
	【D市】	苦情等は発生しておらず、オンライン化の推進に伴い住民サービスの向上に繋がった
項目⑩ 開庁時間の短縮は職員の離職防止に効果があるか	【A市】	非常に効果があると思う
	【B市】	ある程度効果があると思う
	【C市】	わからない
	【D市】	ある程度効果があると思う
項目⑪ 開庁時間の短縮以外に職員の離職防止のために実施している施策	【A市】	給与・待遇の改善;キャリアパスの明確化;研修制度の充実;メンター制度の導入;柔軟な働き方の導入（テレワーク、フレックスタイム制など）;職場環境の改善（コミュニケーションの促進、ハラスメント対策など）
	【B市】	柔軟な働き方の導入（テレワーク、フレックスタイム制など）;職場環境の改善（コミュニケーションの促進、ハラスメント対策など）
	【C市】	研修制度の充実;メンター制度の導入;柔軟な働き方の導入（テレワーク、フレックスタイム制など）
	【D市】	給与・待遇の改善;研修制度の充実;職場環境の改善（コミュニケーションの促進、ハラスメント対策など）
項目⑫ 自由記載欄	各自治体とも未回答	

3.3.2. 職員向けアンケート結果の分析

(1) 開庁時間短縮に係る職員の意識・満足度

開庁時間の短縮を実施している4自治体の職員に調査を行ったところ、計199人から回答があった。開庁時間の短縮については、主に自治体の窓口業務を担当する職員に対しより大きな影響を及ぼすことが考えられる。今回のアンケートでは、職員の部署の種類を「①窓口・住民対応部門（戸籍、医療保険、福祉、税など）」「②企画・事業運営部門（商工、観光、防災、土木施設管理など）」「③総務・財政部門（人事、財政、会計、庁舎管理など）」に大別し調査を行っている。

まず、部署の種類に係わらず全体的な傾向を捉えることとする。「⑥現行（改定後）の窓口時間は適切であると思いますか」「⑬開庁時間を短縮したことについての満足度」「⑭今後も開庁時間の短縮を継続して欲しいと思いますか」における、全自治体・全部署を対象としたアンケート結果を示す。項目⑥の結果より、約96%の職員が改定後の窓口時間は適切であると考えている。満足度については、「とても満足している」「ある程度満足している」と答えた職員をあわせると7割を超える結果となった。項目⑭の結果からは、8割以上の職員が「今後も開庁時間の短縮を継続してほしい」と答えた。これらの結果から、開庁時間の短縮は、部署の種類によらず職員にとって概して肯定的な意見が優勢であることが示唆された。

表-3.5 現行（改定後）の窓口時間は適切であるか（項目⑥）

	回答数(件)	割合(%)
①適切である	191	96.0
②適切ではない	8	4.0
計	199	100

表-3.6 開庁時間を短縮したことについての満足度（項目⑬）

	回答数(件)	割合(%)
①とても満足している	56	28.1
②ある程度満足している	89	44.8
③どちらとも言えない	52	26.1
④少し不満を感じている	0	0.0
⑤かなり不満を感じている	2	1.0
計	199	100.0

表-3.7 今後も開庁時間の短縮を継続して欲しいと思うか（項目⑭）

	回答数(件)	割合(%)
①継続して欲しい	166	83.4
②短縮前と特に変わらないため、どちらでもいい	30	15.1
③住民サービスの低下に繋がっているため、廃止すべきである	2	1.0
④その他	1	0.5
計	199	100.0

（２）開庁時間短縮による時間外勤務・モチベーションの状況

次に、開庁時間の短縮がより直接的に影響を及ぼす窓口部門の職員に焦点を当て、時間外勤務時間およびモチベーションの変化について分析を進める。なお、比較のため窓口部門以外の部署のデータも示す。

時間外勤務時間に関する質問調査⑧において、窓口・住民対応部門に所属する職員の過半（51.2%）が、時間外勤務の短縮を実感していることが明らかになった。具体的には、「始業準備や残務整理のための時間外勤務が必要なくなり、定時で仕事が終わるようになった」と回答した職員が 14.0%、「短縮実施前より時間外勤務はかなり（9割～5割程度）減った」と回答した職員が 2.3%、「短縮実施前より時間外勤務は少し（4割～1割程度）減った」と回答した職員が 34.9%を占め、これらの回答を合計すると 51.2%となる。この結果は、開庁時間の短縮が、窓口・住民対応部門に所属する職員の時間外勤務時間の短縮に寄与している可能性を示唆している。

モチベーションに関する質問項目⑫の調査結果から、開庁時間の短縮が職員のモチベーション向上に寄与していることが示唆された。特に、窓口・住民対応部門においてこの傾向が顕著であり、約7割（69.8%）の職員がモチベーションの向上を認識している。具体的には、「大いに向上した」と回答した職員が 9.3%、「ある程度向上した」と回答した職員が 60.5%を占め、両者を合わせると 69.8%となる。このデータは、開庁時間の短縮が、当該部門における職員の士気向上に大きく貢献している可能性を示唆している。

表-3.8 開庁時間を短縮したことで時間外勤務は減ったか（項目⑧：部署別）

	①		②		③		④		⑤		⑥	
	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)
窓口・住民対応	12	14.0	2	2.3	30	34.9	35	40.7	0	0.0	7	8.1
企画・事業運営	7	8.9	2	2.5	14	17.7	50	63.3	1	1.3	5	6.3
総務・財政	3	8.8	0	0.0	4	11.8	25	73.5	2	5.9	0	0.0
計	22		4		48		110		3		12	

- ① 始業準備や残務整理のための時間外勤務が必要なくなり、定時で仕事が終わるようになった
 ② 短縮実施前より時間外勤務はかなり（9割～5割程度）減った
 ③ 短縮実施前より時間外勤務は少し（4割～1割程度）減った
 ④ 短縮前と特に変わらない
 ⑤ 短縮前より増えた
 ⑥ その他

表-3.9 開庁時間の短縮を実施して仕事に対するモチベーションは向上しましたか（項目⑫：部署別）

	①		②		③		④	
	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)
窓口・住民	8	9.3	52	60.5	25	29.1	1	1.2
企画・事業	8	10.1	30	38.0	40	50.6	1	1.3
総務・財政	4	11.8	8	23.5	22	64.7	0	0.0
計	20		90		87		2	

- ① 大いに向上した
 ② ある程度向上した
 ③ 特に変わらない
 ④ 苦情や業務負担が増え低下した

（３）開庁時間短縮に係る効果分析

開庁時間の短縮によって生じた時間の活用方法に関する調査⑨の結果を示す。全体および窓口・住民対応部門の双方において、「朝礼や夕礼など、業務の引き継ぎの時間」が最も多くの回答を集めた。特に、窓口・住民対応部門においては、それに加えて「窓口の準備や片付けの時間」も多くの回答を集めている。

これらの結果から、開庁時間の短縮が、勤務時間内における職員間の情報共有および連携を強化するための時間確保に貢献していることが示唆される。さらに、開庁前の準備や閉庁後の整理といった業務を、より落ち着いて行えるようになった可能性が考えられる。

表-3.10 開庁前、閉庁後の時間をどのように活用しているか（項目⑨）

【全体】			【うち窓口・住民対応部門】		
順位	内容	件数	順位	内容	件数
1位	朝礼や夕礼など、業務の引き継ぎの時間	116	1位	朝礼や夕礼など、業務の引き継ぎの時間	57
2位	デスクワークや現場に出て作業する時間	101	2位	窓口の準備や片付けの時間	56
3位	窓口の準備や片付けの時間	92	3位	デスクワークや現場に出て作業する時間	44
4位	職場内で学習会や研修、会議を実施	29	4位	職場内で学習会や研修、会議を実施	13
5位	その他	11	5位	その他	4

開庁時間を短縮して良かったと思うことに関する調査⑩の結果を示す。全体および窓口・住民対応部門の双方において、「業務に集中できる時間が増えた」という回答が最も多くを占めた。これは、開庁時間の短縮によって時間的な制約が緩和されたことが、職員の業務遂行に肯定的な効果をもたらしていることを示唆している。

全体では「特になし」との回答が次いで2位となっているが、窓口・住民対応部門においては、「仕事を教える、または仕事を教えて貰う時間が増えた」「時間外勤務が減り、余暇時間や家族と過ごす時間が

増えた」「業務が効率化された」の回答が多い結果となり、OJTや部署内での情報共有、ワークライフバランスの改善、長期的なキャリア形成に対しても有効であることがいえる。

一方で、「特になし」という回答が全体で2位（59件）となっている点について、特に窓口・住民対応部門以外の職員においては、開庁時間短縮の恩恵を実感できていないことは課題である。

表-3.11 開庁時間を短縮して良かったと思うこと（項目⑩）

【全体】			【うち窓口・住民対応部門】		
順位	内容	件数	順位	内容	件数
1位	業務に集中できる時間が増えた	106	1位	業務に集中できる時間が増えた	53
2位	特になし	59	2位	仕事を教える、または仕事を教えて貰う時間が増えた	19
3位	業務が効率化された	39	3位	時間外勤務が減り、余暇時間や家族と過ごす時間が増えた	18
4位	仕事を教える、または仕事を教えて貰う時間が増えた	32	3位	業務が効率化された	18
5位	時間外勤務が減り、余暇時間や家族と過ごす時間が増えた	28	5位	特になし	16
6位	学習の時間が増えたことで業務に関する理解力が上がった	13	6位	学習の時間が増えたことで業務に関する理解力が上がった	6
7位	その他	12	6位	その他	6
8位	今まで手をつけられなかった仕事や新しい事業に挑戦できた	7	8位	今まで手をつけられなかった仕事や新しい事業に挑戦できた	2
9位	オンライン化が進み、業務の削減に繋がった	5	8位	オンライン化が進み、業務の削減に繋がった	2

（４）開庁時間短縮に係る課題

開庁時間を短縮したことによるデメリットに関する調査結果（項目⑪）について、デメリットは「特になし」と回答した職員が8割を超えている点に関しては、開庁時間の短縮が多く職員にとって負担増にはなっていないことが推察される。

一方で、「住民からの不満や苦情が増えた」（10件）や「窓口が混雑する時間帯の増加」（8件）は、住民サービスへの影響が顕在化していることを示しており、開庁時間の短縮が住民の利便性を損ね、結果として住民満足度の低下を招くリスクがあると考えられる。これらについては、開庁時間短縮の目的を住民に丁寧に説明し、十分な周知を行うこと、また利便性が低下することへの代替策として、手続きのオンライン化を進める等、住民サービスを低下させないための取り組みを行う必要があると考えられる。

表-3.12 開庁時間を短縮したことによるデメリット（項目⑪）

	件数	割合
特になし	166	81.4
その他	11	5.4
開庁時間を短縮したことにより住民からの不満や苦情が増えた	10	4.9
窓口が混雑する時間帯の増加	8	3.9
電話対応が増えた	7	3.4
新システムへの対応（オンライン手続きのサポート業務の増大）	2	1.0
計	204	100.0

3.4. 県内各自治体での導入にむけた提言

三重県内の自治体においても、人材確保が困難な中、早期の離職が増加傾向であること、働き方改革のための業務削減や、職員のモチベーション向上策がなかなか進展しない状況であることは、各自治体から集まった当ワーキンググループのメンバーとの意見交換を通じて明らかとなった。

開庁時間を短縮している自治体の担当課や職員に対して行ったアンケート結果からは、特に窓口・住民対応部門の職員を中心に、開庁時間の短縮が時間外勤務時間の減少につながっているとの回答が多く、直接的に勤務時間の短縮につながっていることが分かった。また、勤務時間の短縮だけではなく、ワークライフバランスの改善、モチベーションの向上にも一定効果があることも示された。

開庁時間短縮の影響としては、住民サービス低下に起因する苦情対応等の業務増加が主に想定された。しかし、今回の調査結果では「住民からの不満や苦情が増えた」といったデメリットに関する回答は限定的であった。これらの課題は、住民への適切な周知や電話対応などの環境整備を十分に行うことで一定は解決可能と考えられる。こうしたことから、開庁時間の短縮は、適切な対策を講じることで住民サービスへの悪影響を最小限に抑えつつ実施できると考えられる。

一方で、開庁時間の短縮については、窓口・住民対応部門の職員に恩恵が集中する傾向が見られることが課題として挙げられる。開庁時間の短縮がもたらすモチベーションの向上を、一部部署に対しての限定的なものにせず、組織全体に広げる対策が必要である。

今回の調査からは、開庁時間の短縮における一定の効果は期待できるものの、あくまでも働き方改革・職員の意識改革の一策であり、職員の働きがい向上と業務効率化のためには、この他にも多様な取り組みを検討する必要がある。様々な取り組みが一体となって実施されることにより、職員の早期離職への対策となり、持続可能な組織運営につながるものと考えられる。

自治体への調査結果からも、職員によるワーキンググループを設置し、開庁時間の短縮を検討している事例が見受けられる。このような取り組みを進める際には、本研究で得られた知見やデータが、具体的な施策立案の一助となると考えられる。本研究が、各自治体の課題解決に貢献し、より良い公共サービスの提供につながることを期待する。

4. まとめ

今回、本ワーキンググループでは、人材確保について「採用試験における対策」と「働き方改革（勤務時間の短縮）」の2つに焦点をあてて研究を行い、提言を行った。人材確保には、安定した人員の確保（採用）と、定年まで働き続けられる環境づくり（定着）の両方が重要であるといえる。やりがいをもって働き続けられる、魅力ある職場をつくっていくためには、入庁前から業務内容を具体的にイメージできるオープンな職場と、仕事と生活を両立し、モチベーションを維持できる職場環境の整備に、労使が一体となって取り組む必要がある。

職員採用の多様化や働き方改革に取り組む自治体が全国で増えている中、本研究内容が安定した人材確保の一助になれば幸いである。

5. 「人材確保WG」

（1）研究員体制

座 長	松 井 洋 介（伊賀市職労）
事務局長	下 岡 雄 一（三重県職労）
委 員	中 川 貴 司（三重県職労）
	伊 澤 孝 幸（三重県庁）（2025 年 3 月まで）
	服 部 正（三重県庁）（2025 年 4 月から）
	真 柄 拓 人（亀山市職）
	西 村 峻（伊勢市職労）
	片 山 雄 貴（志摩市職）
	津久井 悠 太（名張市役所）
	福 田 伸 考（熊野市職労）
	原 加 陽（木曽岬町役場）
	矢 野 祐 二（朝日町職）
	伊 藤 有 加（川越町役場）
	下 里 貢 輝（明和町役場）（2025 年 1 月まで）
	山 口 都 喜（明和町役場）（2025 年 2 月から 7 月まで）
	田 端 脩 人（明和町役場）（2025 年 8 月から）
	田 中 孝佳吉（玉城町役場）
	瀬 古 さくら（御浜町役場）
	大 宅 真 吾（紀宝町役場）（2025 年 3 月まで）
	橋 爪 亜 紀（紀宝町役場）（2025 年 4 月から）
	畑 克 典（三重県地方自治研究センター）
	橋 本 麻友美（自治労三重県本部・執行委員）
書 記	森 口 貴 史（自治労三重県本部）（2025 年 3 月まで）

川 井 康 義（自治労三重県本部）（2025 年 4 月から）

（２）研究会の開催

① 第１回ワーキング（WEB 併用）

- ア と き 2024 年 9 月 9 日（月）
- イ ところ 津市・三重地方自治労働文化センター
- ウ 内 容 研究活動の方向性（具体的な研究テーマ・方向性の設定）について協議
- エ 参加者 12 単組・団体 14 人（対面 9 人、WEB5 人）

② 第２回ワーキング（WEB 併用）

- ア と き 2024 年 11 月 26 日（火）
- イ ところ 津市・三重地方自治労働文化センター
- ウ 内 容 研究活動の方向性（具体的な研究テーマ・方向性の設定）について協議
- エ 参加者 9 単組・団体 11 人（対面 7 人、WEB4 人）

③ 第３回ワーキング（WEB 併用）

- ア と き 2024 年 12 月 17 日（火）
- イ ところ 津市・三重地方自治労働文化センター
- ウ 内 容 研究活動の方向性（具体的な研究テーマ・方向性の設定）について協議
- エ 参加者 9 単組・団体 11 人（対面 6 人、WEB5 人）

④ 第４回ワーキング（WEB 併用）

- ア と き 2025 年 1 月 30 日（木）
- イ ところ 津市・三重地方自治労働文化センター
- ウ 内 容 アンケート内容について協議
- エ 参加者 10 単組・団体 12 人（対面 6 人、WEB6 人）

⑤ 第５回ワーキング（WEB 併用）

- ア と き 2025 年 2 月 28 日（金）
- イ ところ 津市・三重地方自治労働文化センター
- ウ 内 容 （ア）アンケート内容について協議
（イ）視察について
- エ 参加者 12 単組・団体 17 人（対面 12 人、WEB5 人）

⑥ 第６回ワーキング（WEB 併用）

- ア と き 2025 年 5 月 13 日（火）
- イ ところ 津市・三重地方自治労働文化センター
- ウ 内 容 （ア）各班の進捗状況報告

(イ) 報告書の作成について協議

エ 参加者 8 単組・団体 10 人（対面 6 人、WEB4 人）

⑦ 第 7 回ワーキング（WEB 併用）

ア と き 2025 年 6 月 24 日（火）

イ ところ 津市・三重地方自治労働文化センター

ウ 内 容 報告書の作成について協議

エ 参加者 9 単組・団体 12 人（対面 6 人、WEB6 人）

⑧ 第 8 回ワーキング（WEB 併用）

ア と き 2025 年 7 月 30 日（水）

イ ところ 津市・三重地方自治労働文化センター

ウ 内 容 （ア）報告書の最終確認

（イ）今後の日程について

エ 参加者 7 単組・団体 9 人（対面 8 人、WEB1 人）

（3）現地調査

川崎市・川崎市労連会館

ア と き 2025 年 5 月 9 日（金）

イ 参加者 1 単組・団体 2 人

（4）添付資料

①職員採用試験実施の広報についてのアンケート（設問・回答一覧）回答期間 2025 年 2 月

②開庁時間短縮に関するアンケート（結果集計）回答期間 2025 年 5 月～6 月

【資料】②開庁時間短縮に関するアンケート

1. 回答者属性（年齢）

	～24歳	25歳～29歳	30歳～34歳	35歳～39歳	40歳～44歳	45歳～49歳	50歳～	計
A市	2	5	6	6	7	1	5	32
B市	2	5	2	4	1	2	5	21
C市	11	18	21	23	23	3	3	102
D市	1	5	4	6	3	9	16	44
計	16	33	33	39	34	15	29	199

2. 回答者属性（部署の種類）

	窓口・住民対応部門 （戸籍、医療保険、福祉、税など）	企画・事業運営部門 （商工、観光、防災、土木施設管理など）	総務・財政部門（人事、財政、会計、庁舎管理など）	計
A市	14	15	3	32
B市	6	9	6	21
C市	56	33	13	102
D市	10	22	12	44
計	86	79	34	199

3. 現行（改定後）の窓口時間は適切だと思いますか（部署の種類別）

	適切である		適切ではない		計	
	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)
窓口・住民	82	95.3	4	4.7	86	100
企画・事業運営	75	94.9	4	5.1	79	100
総務・財務	34	100.0	0	0.0	34	100
計	191	96.0	8	4.0	199	100

4. 開庁時間を短縮したことで時間外勤務は減りましたか（部署の種類別）

	①		②		③		④		⑤		⑥		計	
	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)
窓口・住民	12	14.0	2	2.3	30	34.9	35	40.7	0	0.0	7	8.1	86	100
企画・事業運営	7	8.9	2	2.5	14	17.7	50	63.3	1	1.3	5	6.3	79	100
総務・財務	3	8.8	0	0.0	4	11.8	25	73.5	2	5.9	0	0.0	34	100
計	22	11.1	4	2.0	48	24.1	110	55.3	3	1.5	12	6.0	199	100

- ① 始業準備や残務整理のための時間外勤務が必要なくなり、定時に仕事が終わるようになった
 ② 短縮実施前より時間外勤務はかなり（9割～5割程度）減った
 ③ 短縮実施前より時間外勤務は少し（4割～1割程度）減った
 ④ 短縮前と特に変わらない
 ⑤ 短縮前より増えた
 ⑥ その他（自由記載）

<自由記載>

- ・ 登庁時間が遅くなったことで実勤務時間は短縮され、時間外勤務は変わらないが気持ちにゆとりが持てるようになった。
- ・ 残業時間の削減効果は明確ではないが、仕事の段取りがしやすくなり、事務や残務に集中できる時間が確保できるようになった。
- ・ 開庁時間短縮の運用が始まったばかりであり、効果はまだ判断できない。
- ・ 異動や新規採用と重なったため、改訂前との比較や影響が分からない。
- ・ 税の支払いを扱う部署では、特に改善効果が大きいと感じる。

5. 開庁前、閉庁後の時間をどのように活用していますか（部署の種類別）

	①		②		③		④		⑤		計	
	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)
窓口・住民	57	32.8	56	32.2	13	7.5	44	25.3	4	2.3	174	100
企画・事業運営	45	35.4	25	19.7	13	10.2	42	33.1	2	1.6	127	100
総務・財務	14	29.2	11.0	22.9	3.0	6.3	15	31.3	5	10.4	48	100
計	116	33.2	92	26.4	29	8.3	101	28.9	11	3.2	349	100

- ① 朝礼や夕礼など、業務の引き継ぎの時間
 ② 窓口の準備や片付けの時間
 ③ 職場内で学習会や研修、会議を実施
 ④ デスクワークや現場に出て作業する時間
 ⑤ その他（自由記載）

<自由記載>

- ・ 窓口業務に直接関わらないため、特に変化や影響はない。
- ・ 時差出勤（9時出勤）のため、開庁時間短縮の影響はない。
- ・ 育児部分休業により、以前は窓口対応のために早く出勤したり退勤が遅れることがあったが、それが減少した。
- ・ 時短勤務のため、開庁時間短縮に合わせてすぐに退勤している。
- ・ 相談援助業務については、かえってやりにくくなった面がある。

6. 開庁時間を短縮して良かったと思うことは何ですか（部署の種類別）

	① (件) (%)	② (件) (%)	③ (件) (%)	④ (件) (%)	⑤ (件) (%)	⑥ (件) (%)	⑦ (件) (%)	⑧ (件) (%)	⑨ (件) (%)	計 (件) (%)
窓口・住民	18 12.9	2 1.4	19 13.6	6 4.3	53 37.9	18 12.9	2 1.4	16 11.4	6 4.3	140 100
企画・事業運営	6 5.2	5 4.3	10 8.7	6 5.2	39 33.9	18 15.7	2 1.7	24 20.9	5 4.3	115 100
総務・財務	4 8.7	0 0.0	3 6.5	1 2.2	14 30.4	3 6.5	1 2.2	19 41.3	1 2.2	46 100
計	28 9.3	7 2.3	32 10.6	13 4.3	106 35.2	39 13.0	5 1.7	59 19.6	12 4.0	301 100

- ① 時間外勤務が減り、余暇時間や家族と過ごす時間が増えた
 ② 今まで手をつけられなかった仕事や新しい事業に挑戦できた
 ③ 仕事を教える、または仕事を教えて貰う時間が増えた
 ④ 学習の時間が増えたことで業務に関する理解力が上がった
 ⑤ 業務に集中できる時間が増えた
 ⑥ 業務が効率化された
 ⑦ オンライン化が進み、業務の削減に繋がった
 ⑧ 特になし
 ⑨ その他（自由記載） <複数回答可>

<自由記載>

- ・ 開庁前の時間を、業務上の連絡や情報共有、課内会議、準備などに有効活用できている。
- ・ レジ開設などの早出が不要となり、サービス残業の減少につながっている。
- ・ 出勤から開庁までに余裕ができ、心身ともに落ち着いて業務を始められるようになった。
- ・ 相手との連絡が必要な業務は開庁時間内に収めるよう工夫するようになった。
- ・ 終業間際の来所や電話が減り、時間外勤務の削減につながっている。
- ・ 税の支払いを扱う部署では、手続きが長引くことが減少したと感じる。
- ・ 実施から日が浅く、または今年度採用・異動のため、効果を判断できない職員もいる。

7. 開庁時間を短縮したことによるデメリットはありますか（部署の種類別）

	① (件) (%)	② (件) (%)	③ (件) (%)	④ (件) (%)	⑤ (件) (%)	⑥ (件) (%)	計 (件) (%)
窓口・住民	5 5.7	6 6.8	1 1.1	2 2.3	70 79.5	4 4.5	88 100
企画・事業運営	4 4.9	2 2.4	0 0.0	3 3.7	67 81.7	6 7.3	82 100
総務・財務	1 2.9	0 0.0	1 2.9	2 5.9	29 85.3	1 2.9	34 100
計	10 4.9	8 3.9	2 1.0	7 3.4	166 81.4	11 5.4	204 100

- ① 開庁時間を短縮したことにより住民からの不満や苦情が増えた
 ② 窓口が混雑する時間帯の増加
 ③ 新システムへの対応（オンライン手続きのサポート業務の増大）
 ④ 電話対応が増えた
 ⑤ 特になし
 ⑥ その他（自由記載） <複数回答可>

<自由記載>

- ・ 開電話転送や折り返し対応の手間が増え、他機関や業者とのやりとりが難しくなり、業務が翌日に持ち越されることがある。
- ・ 開庁前の執務スペースが暑く、業務環境として負担を感じる。

- ・ 外出から戻った際や朝早く業務に出る際に、出入口が閉まっていた不便を感じる。
- ・ 時間外に来庁した住民への説明が必要となり、対応の負担がある。
- ・ 開庁時間短縮により手間が増えたと感じる職員もいる。
- ・ 実施から日が浅く、または今年度採用のため、効果や影響については判断できない。

8. 開庁時間の短縮を実施して仕事に対するモチベーションは向上しましたか（部署の種類別）

	大いに向上した		ある程度向上した		特に変わらない		苦情や業務負担が増え低下した		計	
	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)
窓口・住民	8	9.3	52	60.5	25	29.1	1	1.2	86	100
企画・事業運営	8	10.1	30	38.0	40	50.6	1	1.3	79	100
総務・財務	4	11.8	8	23.5	22	64.7	0	0.0	34	100
計	20	10.1	90	45.2	87	43.7	2	1.0	199	100

9. 開庁時間を短縮したことについての満足度（部署の種類別）

	とても満足している		ある程度満足している		どちらとも言えない		少し不満を感じている		かなり不満を感じている		計	
	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)
窓口・住民	28	32.6	47	54.7	9	10.5	0	0.0	2	2.3	86	100
企画・事業運営	21	26.6	31	39.2	27	34.2	0	0.0	0	0.0	79	100
総務・財務	7	20.6	11	32.4	16	47.1	0	0.0	0	0.0	34	100
計	56	28.1	89	44.7	52	26.1	0	0.0	2	1.0	199	100

10. 今後も開庁時間の短縮を継続して欲しいと思いますか（部署の種類別）

	①		②		③		④		計	
	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)	(件)	(%)
窓口・住民	76	88.4	8	9.3	2	2.3	0	0.0	86	100
企画・事業運営	63	79.7	15	19.0	0	0.0	1	1.3	79	100
総務・財務	27	79.4	7	20.6	0	0.0	0	0.0	34	100
計	166	83.4	30	15.1	2	1.0	1	0.5	199	100

- ① 継続して欲しい
 ② 短縮前と特に変わらないため、どちらでもいい
 ③ 住民サービスの低下に繋がっているため、廃止すべきである
 ④ その他（自由記載）

<自由記載>

- ・ 電話対応については、さらなる改善の余地がある。

1 1. 改善点など、開庁時間の短縮に関して自由にご意見・ご感想をお聞かせください

- ・ 各課で開庁時間の対応が異なるため、統一してほしい。住民の要望に押されて早く開けている場合がある。
- ・ 時短勤務であっても窓口対応時間は変わらず、むしろ業務負担が増えていると感じる。
- ・ 特に閉庁時間の短縮による影響が大きい。
- ・ 電話や窓口対応がなくなることで、残務処理に集中できる。
- ・ その結果、残業時間の軽減につながっていると思う。
- ・ 電話の時間外設定を毎回操作する必要があるため、自動的に切り替わる仕組みがあると望ましい。
- ・ 出勤直後に余裕を持って業務を始められるようになり、精神的に楽になった。朝のミーティングも落ち着いて実施できる。
- ・ 始業前に行っていた朝礼が始業後となり、子育て等で始業時間に間に合っても朝礼に参加できなかった職員も情報共有できるようになり、業務が円滑になった。
- ・ 業務効率化を進め、快適に働ける環境づくりが重要である。
- ・ 電話の時間外切替は自動化を望む声がある。
- ・ チャイムやアナウンスがあると、時間のメリハリがつく。
- ・ 会計年度任用職員（9:00 出勤が多い）を含めて朝礼を行えるよう、開庁時間を 9:15～17:00 にする方が効率的である。
- ・ 会計年度任用職員やパートへの負担が増しており、引き継ぎもなく窓口に対応させられることがある。
- ・ 銀行と同様に、対応時間と準備・処理時間を分けられるようになったことで、心理的に楽になった。
- ・ 開庁時間短縮は社会的な流れであり、積極的に取り組んでよい。
- ・ メリットが多く感じられる。
- ・ 昼休み時間の対応についても検討が必要である。
- ・ 開庁前に住民が玄関前で待つことがあるため、周知の工夫が必要である。
- ・ 開庁前や閉庁後にも来庁する住民が一定数おり、その対応に迷うことがある。
- ・ 電話対応も時間外は完全に停止してほしい。
- ・ 働き方を見直すきっかけになると思う。
- ・ 来庁者が少ない部署では、開庁時間短縮の影響をあまり実感していない。