

令和7年3月24日

北海道・札幌市働き方改革2.0

人と、組織と、そして、未来がつながる働き方

PRESENTS FROM

HOKKAIDO

KAWANO

HENMI

OHSHIRO

SAPPORO

KONAKA

HAYASHI

IWATA



01 | 現状と課題 03

現状の把握	04
課題の検討(環境)	08
課題の検討(モチベーション)	13
課題の検討(継続)	15
課題解決に向けて	17

02 | 先進事例 18

長野県(創造的活動支援)	19
NTTコミュニケーションズ(柔軟な働き方)	20
デジタル庁(テレワーク推進)	21
宮城県(フレックスタイム制・週休3日制)	22
気づき・問題意識	23

03 | みらいへの提案 24

先進的ワークスタイル	26
リモートベーシックワーク	30
パーソナルルーティング	31
本提案実現後の働き方	34





01

現状と課題

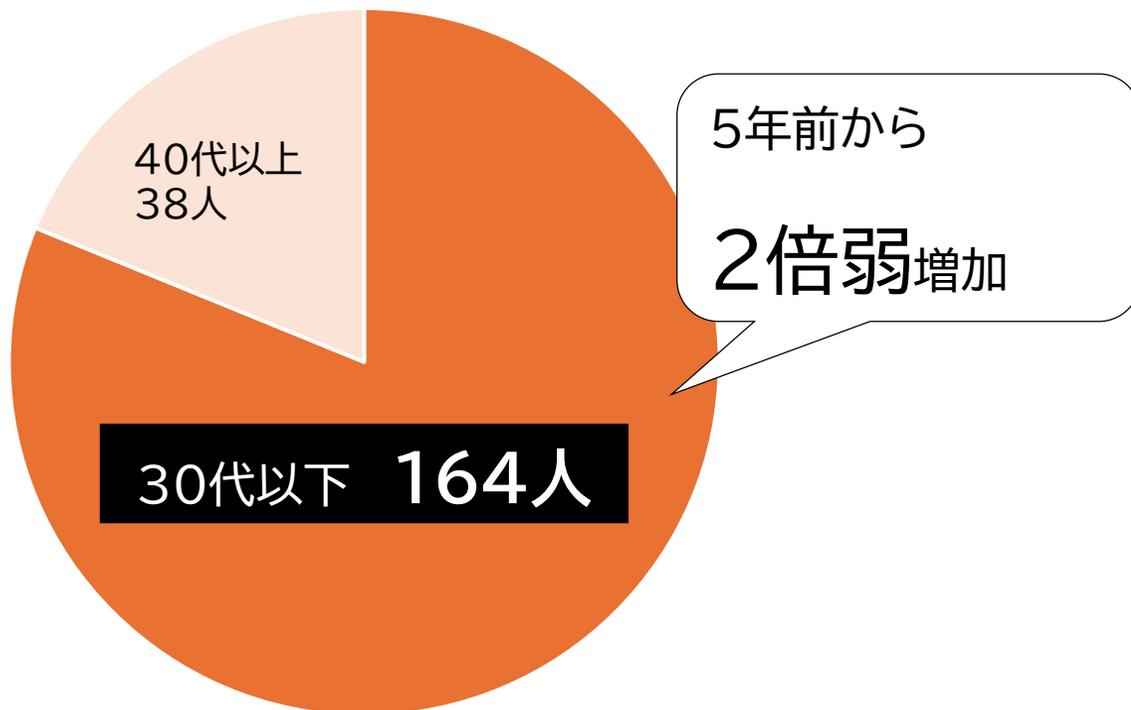
- 現状の把握
- 課題の検討(環境、モチベーション、継続性)
- 課題解決に向けて



30代以下の離職者数の増加

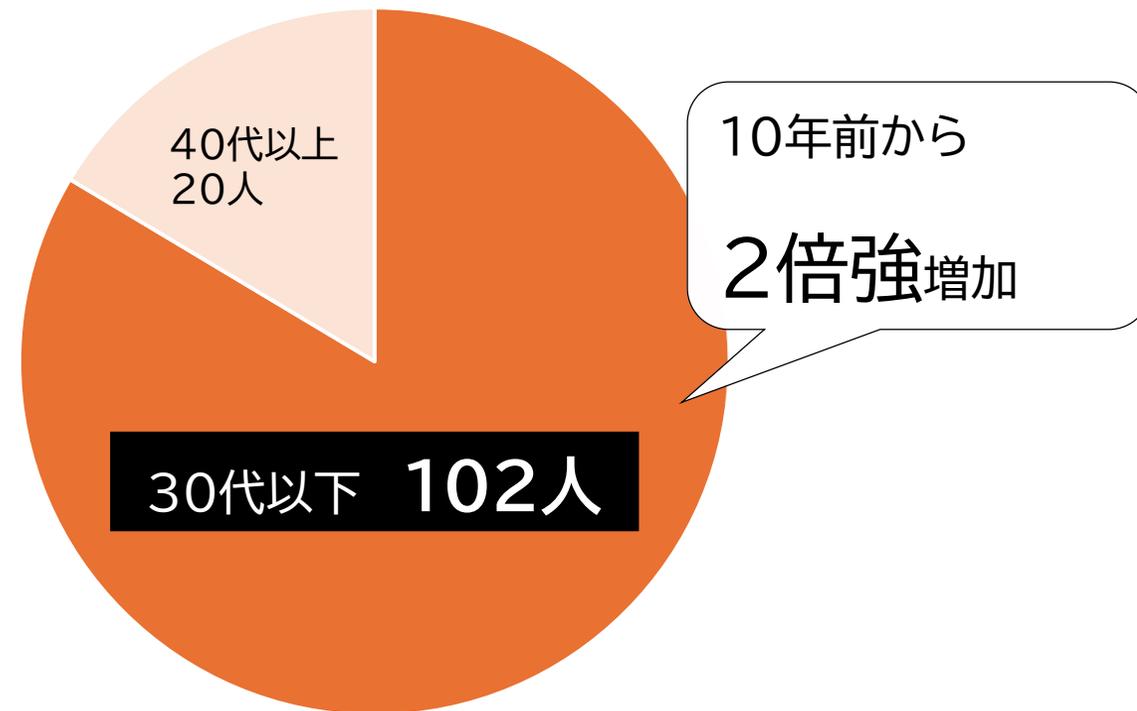
北海道庁(令和4年度)

自己都合退職者(※1)



札幌市役所(令和4年度)

自己都合退職者(※1)

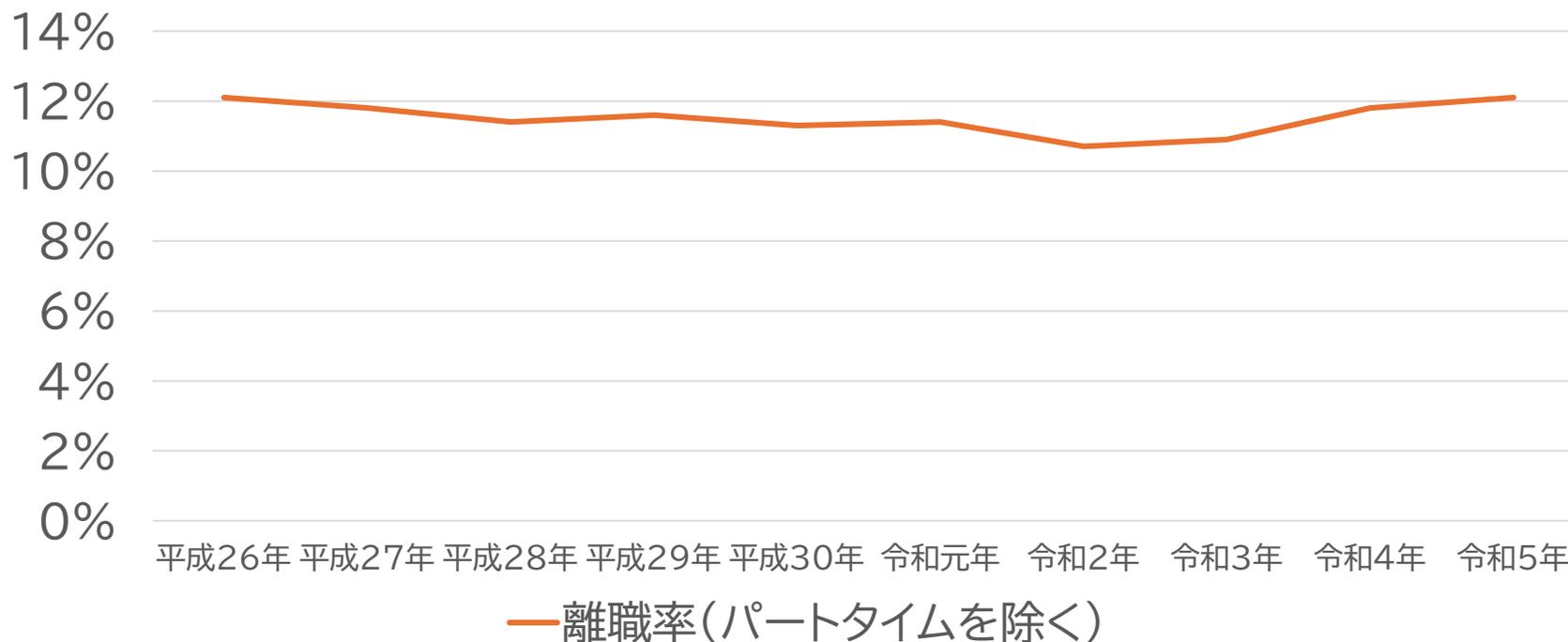




民間企業の離職率

道市若手の離職者が増えている一方、民間企業の離職率は12%程度で大きな変化なく推移

一般労働者の離職率の推移 (※2)



(P.5) (※2) 令和5年雇用動向調査結果



職員採用試験の受験倍率低下

北海道 <R元>3.7倍 → <R6>2.1倍 (▲1.6倍)

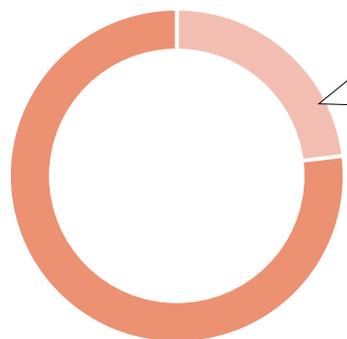
札幌市 <R元>7.5倍 → <R6>5.2倍 (▲2.3倍)

民間平均 有効求人倍率 <R元>1.47倍 → <R5>1.3倍 (▲0.17倍)(※3)

(P.6) (※3) 政府統計e-Stat 一般職業紹介状況

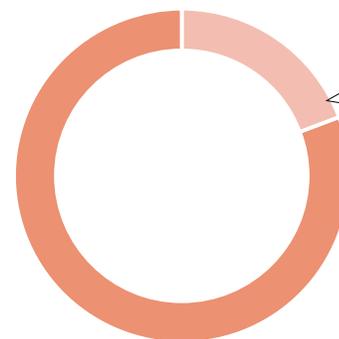
採用辞退者数の増加

R5年度



北海道

4分の1弱が
採用辞退



札幌市

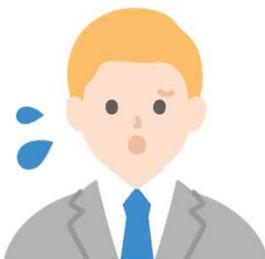
2割弱が
採用辞退



若手に選ばれない理由



職場・執務環境に魅力を感じられない？



モチベーションが上がらない？



働き続けられない？



社会課題が複雑化し、行政事務の負担増加



デジタル技術の導入に伴う
リスクマネジメントや
デジタル格差



異常気象、大規模災害、
感染症等への対応



高齢者の増加による
介護や医療サービスの
需要増加

今後ますます大変そう



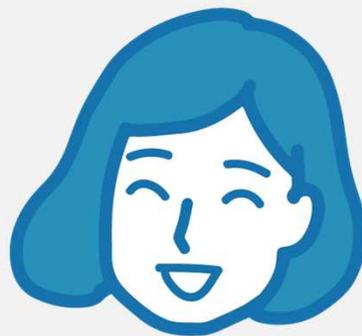
組織と働き手が、win-winな施策が少ない

民間先進事例（※4）



テレワークの奨励
ITツールの活用で
長時間労働削減

（トヨタ自動車株式会社）



最低14日年休取得
繰り越しによる年休の
消滅ゼロ

（株式会社アイシン・ロジテクサービス）（※5）



社員全員フリーランス
自由な反面、責任UP
会社・社員に相乗効果

（株式会社タニタ）

（P.9） ※4 働き方改革に成功した企業の取り組み事例5選！
※5 アイシン・ロジテクサービスHP

公務員は考え方が古そう

総務局職員部勤労課へのヒアリング 《2024.9.12》

年次有給休暇の平均取得日数は**16.1日**

(※6) 指定都市の年次有給休暇の平均取得日数は16.0日 (R5.1.1~R5.12.31)

在宅勤務について

- ・実施したことがある職員数 R5年度403人
- ・育児・介護等の要件なし
- ・在宅勤務可能な業務端末は今後増えていく

(P.10、11) (※6) 令和5年度地方公共団体の勤務条件等調査

 今後さらに拡充の余地



総務部人事局人事課へのヒアリング 《2024.9.20》

年次有給休暇の平均取得日数は13.6日

(※6) 都道府県の年次有給休暇の平均取得日数は14.3日 (R5.1.1~R5.12.31)

総務部イノベーション推進局改革推進課から情報提供

テレワークについて

- ・テレワーク実施率 73.2% (R5年度)
(在宅勤務、サテライト勤務、モバイルワークのうち1つでも実施した割合)
- ・ホテル客室、民間等運営のテレワーク施設で可能
- ・分単位で実施可能
- ・育児、介護等の要件無し

(P.10、11) (※6) 令和5年度地方公共団体の勤務条件等調査



比較的柔軟性が高い



働き方のイメージと実態

イメージ



今後大変そう

イメージ



考え方が古そう

実態

- 平均的な休暇取得日数は**月1日以上の水準**
- **業務量格差を是正**すれば
一部の大変なイメージが変わるかも！

実態

- PC確保や制度づくりなど、柔軟な働き方の**土台が築かれている真っ最中**
- 制度を**万人が活用**できて、魅力が伝わる！
「柔軟な働き方ができること」による企業選びへの影響は9割（※7）



組織ごとの繁閑差、休暇取得の不公平感

組織の役割の平準化は難しい

係・課の間で助け合う
仕組みがない



休暇取得のあり方を見直せないか

有志の応援ができないか





頑張りが報われない



短期の育児休業、介護休業、年度途中の病休等
欠員補充が難しい場合、
インセンティブを設定できないか





「仕事を頑張る」だけではいけない

育児や介護による

仕事の制限
出張の制限
突発的な休暇

転勤を理由とした退職も少なくない

転勤の辞令が**退職**の
きっかけになる人は多い（69%※8）

若い世代、女性は傾向が強い

20代:78%、30代:75%、女性:75%



働く場所・時間を**選べる**ことで
安定的に働き続けてもらえないだろうか

転勤の必要がなければ
退職せずに働き続けられないだろうか





格差是正と選択肢増加がポイント

環境に魅力を感じられない？



◆組織ごとの**業務量の格差**を是正

◆万人による**自由な制度活用**

モチベーションが上がらない？



◆**有志による応援**で休暇取得

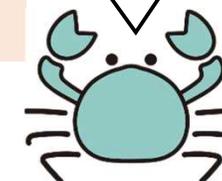
◆**インセンティブ**を設定

働き続けられない？



◆働く**場所・時間**を選べる

時間と場所、あとは
インセンティブが
キーワード**か**



時間にフォーカス

- ◆ 部署間の**応援制度**を創設すれば
業務量の格差を是正できるのでは？
- ◆ **週休3日制**で週休日を増やせば
WLB確保に繋がるのでは？

場所にフォーカス

- ◆ リモートワーク普及の成功事例から
万人が活用するための糸口を見つけたい！

先進的な 企業
自治体
関係機関



にヒアリングしよう！

ヒントを探しに
ヒアリングに行く**ヒビ**

