



滋 人 委 第 8 8 号
平成 29 年 (2017 年) 3 月 30 日

滋 賀 県 知 事 三 日 月 大 造 様

滋賀県人事委員会
委員長 益 川 教 雄

時 間 外 勤 務 の 縮 減 に つ い て

本委員会は、地方公務員法第 8 条第 1 項の規定に基づき、時間外勤務の縮減について、研究の成果を提出します。

時間外勤務の縮減について（提言）

平成 29 年 3 月

滋 賀 県 人 事 委 員 会

1 はじめに

時間外勤務を縮減し長時間労働を是正することは、職員の心身の健康保持や公務能率の観点から極めて重要な課題であるとともに、ワーク・ライフ・バランスや人材確保、女性職員の活躍推進にも資するものであり、強くその実現が求められている。

このため、本委員会では、毎年の「職員の給与等に関する報告および勧告」において、知事に対し、時間外勤務の縮減について要請を行い、これを受けて様々な取組が講じられてきたところである。

しかしながら、時間外勤務の状況に大きな変化は見られず、健康障害のリスクが高まるとされる月80時間を超える時間外勤務を行っている職員が相当程度見受けられるとともに、年間1,000時間を超える時間外勤務を行っている職員も一定数存在するなど、憂慮すべき状況にある。

さらに、県の事業所が36協定(時間外・休日労働に関する協定)に違反する時間外勤務を命じていたとして労働基準監督署からは是正勧告を受け、本委員会が労働基準監督機関の職権を行使する事業所においても、36協定に違反する時間外勤務を命じていた事例が見受けられるなど、労働基準法に違反する事態が生じていることは、極めて遺憾である。

社会全体で長時間労働の是正と働き方改革を進める動きが加速する中、これ以上このような状態を放置しておくことは許されず、一刻も早い改善が必要である。

知事におかれては、『生産性の高い働き方に向けて』(平成29年2月6日 県政経営会議決定事項)により、働き方改革および長時間労働解消の実現に向けて取り組まれているところであるが、本委員会としても、人事行政に関する専門機関としての使命・責務をこれまで以上に積極的に果たしていくことが必要であると考え、知事が取組を進められるに当たっての一助となるよう、提言を行うこととしたものである。

2 職員アンケートの実施

一口に時間外勤務と言っても、その発生要因は多様であり、人・組織・業務・時期・外的要因等の様々な要素が複合的に絡み合っていることから、その要因を把握・分析し、実効ある対応策を講じることは容易ではない。しかしながら、時間外勤務を行うのは職員であり、時間外勤務を命ずるのもまた職員であるから、そこには必ず職員の意識や考え方が介在しているはずである。時間外勤務の縮減方策等の検討を行うに当たっては、まず時間外勤務に対する職員の意識を把握しなければ、真に実効ある取組を講じることは不可能であろう。

そこで本委員会は、本年1月4日から1月25日までの間、一般職員約2,990人、管理職員約680人をそれぞれ対象¹に、時間外勤務に関する職員アンケート（以下「アンケート」という。）を実施した。このアンケートでは、直近1年間における時間外勤務の状況や発生要因、職場における取組、時間外勤務の縮減が進まない理由などを調査することとした。

その結果、一般職員1,813人、管理職員555人、計2,368人の職員から回答を得た（回答率約65%²）ところであり、主なアンケート結果は、次のとおりである。

(1) 1日当たりの時間外勤務

直近1年間（平成28年1月1日～平成28年12月31日。以下同じ。）における1日当たりの時間外勤務の時間数は、次の表のとおりとなっており、年間1,000時間の時間外勤務につながる「⑤4時間以上5時間未満」または「⑥5時間以上」と回答した職員が約5%存在する。

選択肢	回答者数	割合
① 1時間未満	661人	36.5%
② 1時間以上2時間未満	491人	27.1%
③ 2時間以上3時間未満	399人	22.0%
④ 3時間以上4時間未満	173人	9.5%
⑤ 4時間以上5時間未満	51人	<u>2.8%</u>
⑥ 5時間以上	38人	<u>2.1%</u>

} 4.9%

（一般職員対象問7）

(2) 時間外勤務を行う頻度

直近1年間における時間外勤務の頻度は、次の表のとおりとなっており、「①ほぼ毎日」または「②週3～4日」と回答した職員を合わせると、約4割の職員が高い頻度で時間外勤務を行っている。

1 総合事務支援システムを利用できるすべての職員（企業職員、技能労務職員、臨時的任用職員および嘱託職員を除く）を対象とした。また、管理職員とは、管理職手当の受給者をいい、本庁の部長級・次長級の職員については、所属長を事務取扱している者を除き対象外とした。

2 回答者2,368人／対象者約3,670人≒65%。（一般職員の回答率は回答者1,813人／対象者約2,990人≒61%、管理職員の回答率は回答者555人／対象者約680人≒約82%）

選択肢	回答者数	割合
①ほぼ毎日	212 人	<u>11.7 %</u>
②週3～4日	496 人	<u>27.4 %</u>
③週1～2日	651 人	35.9 %
④ほとんど(まったく)行わなかった	454 人	25.0 %

(一般職員対象問8)

(3) 1か月の時間外勤務が最も長かった月の時間数

直近1年間における1か月の時間外勤務が最も長かった月の時間数は、次の表のとおりとなっており、「④80時間超100時間以下」、「⑤100時間超200時間以下」または「⑥200時間超」に分類される職員を合わせると、1割以上の職員が、健康障害のリスクが高まるとされる月80時間を超える時間外勤務を行っている。

区分	回答者数	割合
①0時間	77 人	4.3 %
②0時間超45時間以下	1,014 人	55.9 %
③45時間超80時間以下	481 人	26.5 %
④80時間超100時間以下	134 人	<u>7.4 %</u>
⑤100時間超200時間以下	102 人	<u>5.6 %</u>
⑥200時間超	5 人	<u>0.3 %</u>

注 整数値による回答を上記の6区分に分類して集計している。

(一般職員対象問9-1)

(4) 1か月の時間外勤務が最も長かった月

直近1年間における1か月の時間外勤務が最も長かった月は、次の表のとおりとなっており、年度末・年度初めの事務が発生する3月または4月の時間外勤務が最も長かった職員が多い。

選択肢	回答者数	割合	選択肢	回答者数	割合
1月	163人	9.0%	8月	59人	3.2%
2月	84人	4.6%	9月	112人	6.2%
3月	216人	<u>11.9%</u>	10月	188人	10.4%
4月	250人	<u>13.8%</u>	11月	155人	8.5%
5月	100人	5.5%	12月	161人	8.9%
6月	143人	7.9%	時間外勤務は 行わなかった	70人	3.9%
7月	112人	6.2%			

(一般職員対象問9-2)

(5) 健康に対する不安

今の働き方による健康に対する不安は、次の表のとおりとなっており、「①しばしば感じる」と「②時々感じる」を合わせると、約6割の職員が健康に対する不安を感じている。

選択肢	回答者数	割合
①しばしば感じる	293人	<u>16.2%</u>
②時々感じる	740人	<u>40.8%</u>
③ほとんど感じない	619人	34.1%
④まったく感じない	161人	8.9%

} 57.0%

(一般職員対象問10)

(6) 時間外勤務が発生した理由³

「直近1年間において、あなたが時間外勤務を行うことになったのは〔あなたの所属で時間外勤務が発生したのは〕⁴、どのような理由からだと思いますか」という問に対しては、一般職員・管理職員ともに、「⑤業務量が多く、現状の人員ではどうしても長時間勤務をせざる〔にならざる〕を得ない」が最も選択割合が大きく、次いで「②外的な要因による予測できない仕事が多い」となっている。

その他、「①事務の繁閑の差が大きい」、「③締め切りが厳しい仕事が多い」、「④仕事の専門性が高く他の職員と分担すること〔職員間での分担〕が難しい」なども選択割合が大きい。

3 選択肢は複数回答可。(7)から(9)までの問について同じ。

4 []内は管理職員の選択肢。以下同じ。

選択肢（抜粋）	選択割合	
	一般職員	管理職員
①事務の繁閑の差が大きい	32.2%	34.1%
②外的な要因による予測できない仕事が多い	43.6%	49.4%
③締め切りが厳しい仕事が多い	33.5%	35.3%
④仕事の専門性が高く他の職員と分担すること〔職員間での分担〕が難しい	26.3%	45.8%
⑤業務量が多く、現状の人員ではどうしても長時間勤務をせざる〔にならざる〕を得ない	<u>44.2%</u>	<u>56.0%</u>

（一般職員対象問 11、管理職員対象問 4）

（7）時間外勤務縮減のための職場での取組

「時間外勤務の縮減のため、あなたの職場で取り組まれている〔取り組んでいる〕ことはありますか」という問に対しては、「①朝礼、終礼」が最も選択割合が大きい。

また、「①朝礼、終礼」や「⑤定時退庁日における定時退庁の徹底」といった基本的な取組は一般職員および管理職員の選択割合が概ね同じであるものの、「②上司による勤務時間管理、事務の進捗管理の徹底」、「③事務分担の見直し、事務分担の平準化」、「④事務のスクラップや省力化など事務内容の見直し」、「⑥上司による職員への声かけ（注意喚起や指導）」については、管理職員の選択割合に比べ一般職員の選択割合がそれほど高くなく、一般職員と管理職員の意識に差があることが見て取れる。

選択肢（抜粋）	選択割合	
	一般職員	管理職員
①朝礼、終礼	68.9%	73.3%
②上司による勤務時間管理、事務の進捗管理の徹底	<u>30.2%</u>	<u>48.1%</u>
③事務分担の見直し、事務分担の平準化	<u>19.9%</u>	<u>50.5%</u>
④事務のスクラップや省力化など事務内容の見直し	<u>10.8%</u>	<u>26.5%</u>
⑤定時退庁日における定時退庁の徹底	40.5%	43.8%
⑥上司による職員への声かけ（注意喚起や指導）	<u>38.8%</u>	<u>66.7%</u>
⑦人員配置の見直し	2.4%	7.7%

（一般職員対象問 12－1、管理職員対象問 5－1）

(8) 縮減効果が高いと思われる取組

「縮減効果が高いと思われる取組はどれですか⁵」という問に対しては、特に選択割合が大きい取組は、「③事務分担の見直し、事務分担の平準化」、「④事務のスクラップや省力化など事務内容の見直し」、「⑦人員配置の見直し」であり、一般職員については「⑦人員配置の見直し」が、管理職員については「④事務のスクラップや省力化など事務内容の見直し」が最も選択割合が大きい。

しかしながら、これらの取組は(7)で示したとおり、取組の実施率が低いものや、管理職員の選択割合に比べて一般職員の選択割合がそれほど高くないものであり、縮減効果が高いと思われる取組ほど、職場では積極的に取り組まれていない、または取り組んでいると受け止められていない傾向が伺える。

逆に、「①朝礼、終礼」や「⑤定時退庁日における定時退庁の徹底」については、取組の実施率は高いものの、縮減効果が高いと考えている職員はそれほど多くないことが伺える。

選択肢（抜粋）	選択割合	
	一般職員	管理職員
①朝礼、終礼	15.4%	27.2%
②上司による勤務時間管理、事務の進捗管理の徹底	21.5%	28.1%
③事務分担の見直し、事務分担の平準化	<u>39.7%</u>	<u>43.8%</u>
④事務のスクラップや省力化など事務内容の見直し	<u>45.1%</u>	<u>49.2%</u>
⑤定時退庁日における定時退庁の徹底	18.1%	24.3%
⑥上司による職員への声かけ（注意喚起や指導）	15.2%	30.5%
⑦人員配置の見直し	<u>53.0%</u>	<u>43.1%</u>

（一般職員対象問12-2、管理職員対象問5-2）

(9) 時間外勤務の縮減が進まない理由

「時間外勤務縮減のため、様々な取組が行われてきたところですが、依然として時間外勤務の縮減が進まない理由は何だと思えますか」という問に対しては、一般職員・管理職員ともに、「④業務量が多く、現在の人員では対応できないため」が最も選択割合が大きく、6割程度の職員が、業務量と人員のバランスに課題があると感じてい

5 回答する職員の職場で取り組まれているかは問わない。

る。

また、「①業務量や仕事の進め方等の見直しが不十分である」は特に一般職員の選択割合が大きく、「②業務の性質上、効率化や省力化など能率重視の見直しを行うことが難しい」や「③高い専門性を要する業務であり、繁忙に応じて職員間の業務の割振り変更等に対応することが難しい」は特に管理職員の選択割合が大きいなど、業務や仕事の進め方等に対する一般職員と管理職員の意識に差があることが見て取れる。

選択肢（抜粋）	選択割合	
	一般職員	管理職員
①業務量や仕事の進め方等の見直しが不十分である	50.7%	38.7%
②業務の性質上、効率化や省力化など能率重視の見直しを行うことが難しい	30.7%	46.5%
③高い専門性を要する業務であり、繁忙に応じて職員間の業務の割振り変更等に対応することが難しい	21.5%	38.0%
④業務量が多く、現在の人員では対応できないため	<u>66.5%</u>	<u>59.1%</u>

（一般職員対象問13、管理職員対象問6）

3 時間外勤務の縮減のための視点

現在、知事におかれては、働き方改革および長時間労働解消の実現に向け、『生産性の高い働き方に向けて』に基づき、「業務の見直しと人員配置の適正化」、「仕事の効率化」、「マネジメント力の強化および人材育成」、「働きやすい環境の整備」の4本柱により、取組を進められているところである。

本委員会は、アンケートを通じて把握した職員の時間外勤務に対する意識や考え方を踏まえ、次のとおり、取組を進めるに当たって必要と考える視点を示すこととする。

(1) 業務量と人員配置の視点

アンケート結果の大きな特徴は、一般職員・管理職員ともに、時間外勤務の発生要因や時間外勤務の縮減が進まない理由について、「業務量と人員配置」が最大の要因であると考えており、また、縮減効果が高いと思われる取組についても、事務のスクラップや人員配置の見直しを挙げる職員が多いことである。

本委員会は、知事が『生産性の高い働き方に向けて』に掲げる取組を進められるに際しては、取組の主体となる職員が最も意識している業務量と人員配置の問題に積極的に取り組まなければ、組織全体の理解の下に取組を着実に実行し、成果につなげていくことは困難であると考えている。

なお、この問題は、全庁あるいは部局内での調整が必要となるなど、各所属だけでは解決が困難な部分も多いと考えられることから、知事をはじめ幹部職員のリーダーシップや実行力が鍵となろう。

(2) マネジメントの視点

アンケート結果のもう一つの大きな特徴は、時間外勤務の発生要因、職場における取組状況、時間外勤務の縮減が進まない理由に関し、一般職員と管理職員の認識に大きな差異が見られるところである。

特に、「上司による職員への声かけ（注意喚起や指導）」や「上司による勤務時間管理、事務の進捗管理の徹底」、「事務分担の見直し、事務分担の平準化」、「事務のスクラップや省力化など事務内容の見直し」などの職場における取組に関しては、管理職員の選択割合に比べ一般職員の選択割合がそれほど高くなく、両者の認識に大きな差異が生じている。

このことは、管理職員自身は部下に適正に仕事を割り振り、状況に応じた指示や指導を行い、事業の進捗について適切に管理できていると認識しているものの、部下はそうした取組が必ずしも十分ではないと感じている、あるいは、管理職員の指示や指導が十分に浸透していないことを意味しているものと考えられる。

また、『生産性の高い働き方に向けて』における長時間労働の要因分析でも、マネジメント機能が十分発揮されていないことが要因の一つとして挙げられており、取組を実効あるものとするためには、管理職員のマネジメント能力の一層の向上が必要であると考えられる。

(3) コスト意識・スキルの視点

職員は、県民福祉の向上のため、住民の生活に不可欠な業務を担い、その負託に応えるため使命感をもって職務の遂行に当たっていることから、公務の必要性に応じ時間外勤務が発生することはやむを得ない面がある。

一方で、地方公共団体の行政運営においては、最小のコストで最も効果的な行政サービスの提供を行うことが求められており、職員一人一人がコスト意識をもって日頃から計画的かつ効率的に業務に取り組み、できる限り正規の勤務時間内に業務を終わらせる意識を持つことも怠ってはならない。

アンケート結果では、時間外勤務の発生要因として「自分〔職員〕の仕事の進め方がまずい〔に無駄が多い〕、または時間に対するコスト意識が低い」や「時間がかかっても納得できるまで仕事に取り組みたい〔取り組もうとする傾向がある〕」との回答が管理職員を中心に見られるとともに、時間外勤務の縮減が進まない理由として、

約2割の職員が「時間外勤務を前提として業務を進めるなど、勤務時間内に効率的に業務を進めようとする意識が低い」と回答している。

コスト意識の問題については、これまでからその向上に努められてきたところであるが、職員全体に十分浸透しているとは言い難い状況が見て取れることから、職員一人一人がこれまで以上にコスト意識を持ち、限られた時間で成果を挙げる働き方を心がけるよう、単なる意識の向上に留まらず、職員の意識の「改革」を図ることが重要である。

また、時間外勤務の発生要因に関し、1割以上の一般職員が「(仕事内容が困難で)自分の能力やスキルが不十分」と回答するとともに、「仕事の専門性が高く他の職員と分担すること〔職員間での分担〕が難しい」との回答も管理職員を中心に多く見られることから、引き続き人材育成に積極的に取り組み、職員のスキル向上や能力開発、マルチスキル化を図ることが必要と考える。

(4) 取組の徹底の視点

アンケート結果からは、職場での取組に関し、「朝礼、終礼」や「定時退庁日における定時退庁の徹底」などの基本的な取組について、必ずしも徹底した取組に至っていない実態が浮かび上がっているところである。

今回の『生産性の高い働き方に向けて』に掲げる取組についても、成果につなげていくためには、組織全体で取組の徹底と継続を確保していくことが重要と考える。

4 時間外勤務の縮減方策

2のアンケート結果および3の時間外勤務の縮減のための視点を踏まえ、知事において時間外勤務の縮減に向けた取組を進められる上で、検討いただきたいものなど考えられる縮減方策を以下の(1)から(4)に整理するとともに、他の都道府県や民間企業における取組事例を紹介することとする。

(1) 業務の見直しと人員配置の適正化

アンケート結果では、先述したとおり、職員としては業務量と人員配置の問題に最も関心を寄せていることが伺え、取組へのモチベーションを維持するためにも、この問題への着実な対応が求められるところである。

一方、県庁における行政経営の基本的考え方等を定めた「滋賀県行政経営方針」においては、人員や財源に限りのある中、最少の経費で最大の効果を上げること、特に人材や組織、施設など県の経営資源を最大限活かし県庁力を高めていくこととされて

おり、取組に当たっては、人員をはじめ既存の経営資源を最大限に活用するといった視点も忘れてはならない。

業務量と人員配置のバランスを確保するためには、両者は相関関係にあることから、業務量を減らすのか、平準化するのか、人員の配置を見直すのか、人員の数そのものを見直すのかといった方法が考えられる。

業務量を減らすためには、事務事業の棚卸しを行い、趣旨・目的が似通ったものを集約すること、必要性や効果が比較的低くなったものを果敢にスクラップするなど事務事業そのもののスリム化を図ることや、事業や事務を進めるに当たって、必要性の薄いステップを廃止するなど、進め方の見直しを行うことが重要である。

また、より広い分野で業務のアウトソーシングを進めることなどによる業務のスリム化も検討する必要があると考える。

さらに季節によって大きく業務量の変動する場合には、長期的視点に立って計画的に事業を進めるなど業務の平準化を図るとともに、係内および係や課を越えた応援体制の確立を図っておくことも大事と考える。

なお、そうした取組を円滑に行うためにも、標準化できる業務のマニュアル化や担当業務の入れ替えなど知識・経験の共有化を通して、職員が互いにフォローできる体制や組織風土づくりに日頃から努めることが重要である。

その他、「外的な要因による予測できない仕事が多い」や「締め切りが厳しい仕事が多い」ことが時間外勤務の要因であるとの回答も多く、「その他」の具体的事例でも、水防・雪寒待機、会計検査対応、予算対応、議会对応などの回答が多く見られたところである。

これらの他律的な要因への対応は容易ではないが、できる限り特定職員への業務の偏りや過度な長時間勤務が生じないよう組織的な業務遂行を心がける必要があると考える。

併せて自助努力だけでは限界があることから、会議開催や照会に係る庁内ルールの徹底を図るとともに、関係機関への要請や働きかけを通じて理解と協力を得ていくことも必要と考える。

人員配置については、各職場における業務量と人員の適正なバランスがとれているのかどうか、絶えず把握するよう努めることが重要である。これまで、人員配置の見直しについては年度単位で行われることが多かったが、幹部職員の強いリーダーシップの下、年度途中の状況変化により機動的に対応する必要があると考える。

また、次年度以降の執行体制を検討する際、業務の見直しや現員での人員配置等を考慮してもなお長時間労働の解消が見込めず、適正な人員配置が行えないと考えられ

る場合には、定数の見直しも検討する必要があると考える。

《民間企業における取組事例 丸井グループ⁶》

◎業務改善プロジェクト

- ・ 課、チーム単位での朝礼・終礼で業務内容を確認し、部課長が特定の従業員に負荷がかかり過ぎないように業務を調整することで、仕事の見える化を推進。
- ・ ルーチンワークのシステム化、PCの活用をサポートするヘルプデスクの設置などPC活用による生産性向上をサポートする仕組みづくり。
- ・ ノー残業デーや全館消灯の実施、集中タイムの設定、持ち帰り労働の監視強化などの取組も実施。

(2) マネジメントの強化

ア マネジメント能力の向上

職場において求められるマネジメント能力としては、業務の適正配分・進捗管理、日々の勤務状況の把握、仕事の目的や仕上がり、優先順位の部下との共有、時間外勤務を前提としない指示や要求、手戻りの発生しない明確な指示などが挙げられるところであり、管理職員はこれらの能力をしっかりと発揮していく必要がある。

また、各職場にはマネジメント経験の浅い係長等も存在し、単にこれらの行動に努めるよう促すだけでは、その能力を十分に発揮させることは困難である。

このため、実際の指導場面を想定したコーチング研修など実践的な管理者教育を充実させることに加えて、幹部職員や所属長は、勤務時間内に効率的に業務を終わらせる働き方のスタイルを示すなど職場での実践的な指導を通じて、係長等のマネジメント能力の底上げを図っていくことが必要と考える。

また、グループ制から係制への移行に伴い、プレイングマネージャーであったグループリーダーの流れを受け、係長自らが多くの業務を抱え、マネジメントを十分に行う余裕がないケースも想定されることから、全体の業務を見直す中で係長の行うべき業務を選別するなどの対応も必要と考える。

イ 労働時間の適正な把握

マネジメントの基本は勤務時間の管理であるが、そもそも労働基準法により、使用者は、労働時間を適正に把握するなど労働時間を適切に管理する責務を有している。

本県では、時間外勤務の把握についてはいわゆる自己申告制が採用されているところであるが、申告された労働時間が実際の労働時間と合致しているか実態調査が実施されていないとして、労働基準監督署から指導を受けた事業所も見受けられるところ

6 『労政時報』第3916号(16.9.23) 労務行政刊

である。

また、民間においても、自己申告制の不適正な運用等により、労働時間の把握が曖昧となり、その結果、過重な長時間労働や割増賃金の未払いといった問題が生じているところである。

この点、本年1月20日に厚生労働省において定められた「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」においては、労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置として、始業・終業時刻の確認および記録の方法は、①使用者が自ら現認することにより確認し適正に記録すること、または②タイムカード、ICカード、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録を基礎として確認し適正に記録すること、のいずれかを原則とすることが改めて示されている。

先に述べたように、本県においてはこれまでから、自己申告をベースに時間外勤務実績の把握が行われてきたところであるが、今回の労働基準監督署からの指摘も踏まえ、労働時間の適正な把握方法について検討を行う必要があるのではないかと考える。

『生産性の高い働き方に向けて』が目的とする長時間労働の是正や生産性の高い働き方の実現のためには、まずは職員の労働時間を適正に把握・管理・記録することが必要であり、導入や維持管理に要するコストも考慮しなければならないが、ICカード等の情報技術を活用した客観的な出退勤を管理するシステムの導入について検討を進める必要があると考える。

ウ 時間管理の徹底

長時間にわたる過重な労働は疲労の蓄積をもたらす最も重要な要因とされ、時間外労働が月45時間を超えて長くなるほど、業務と脳・心臓疾患の発症との関連性が強まるとの医学的知見が得られているところであり、管理職員は長時間労働による健康障害のリスクを改めて認識し、過重労働を防止するため時間管理の徹底を図る必要がある。

また、「時間外労働の限度に関する基準（平成10年労働省告示第154号）」でも、時間外労働は必要最小限にとどめられるべきとの観点から、36協定で定める時間外労働の原則の限度時間として、1か月は45時間、1年間は360時間といった基準が設定されているところである。

現在、36協定の締結義務のない本庁等の一般官公署では、平成11年4月に策定された「時間外勤務等の縮減に関する指針」において、1年間の時間外勤務の上限の目安時間（年間360時間）のみが示されている。

一方、36協定を締結している事業所においては、1年間だけでなく1日や1か月を

単位として上限時間が設定されていることから、管理職員は日々の時間外勤務を命ずる際に上限時間を意識することとなり、本庁等の一般官公署よりも時間管理を徹底しやすい状況にあると考えられる。

『生産性の高い働き方に向けて』に基づく本年2月・3月における緊急行動では、月の途中で40時間を超えて時間外勤務を命じる場合は所属長が、70時間を超えて時間外勤務を命じる場合は部局長が事前命令を行うことで時間管理を徹底することとされている。

この取組自体は長時間労働の是正に資するものと考えるが、本庁等の一般官公署においても1日や1か月の時間外勤務の上限時間の目安を職場の実情に応じ設定することは、時間管理の徹底を図る上で効果的と考えられることから、長時間勤務の抑制を徹底するための手法として検討に値すると考える。

≪他の都道府県における取組事例 沖縄県≫

◎勤務管理システムによる在課時間の把握

- ・ 勤務管理システムの導入により、事務の効率化を図るとともに管理職員が職員の勤務状況を的確に把握し、業務の平準化や業務見直しに活用するほか、職員の意識改革を促すことで、過重労働の防止を図っている。
- ・ 所属長は、ICカードまたは勤務管理システムへの本人入力により記録された職員の出退勤時刻を勤務管理システムで確認することにより、職員の日々の在課時間を把握。
- ・ 統括安全衛生管理委員会等において在課時間の把握結果を報告し、所属長に改善に向けた取組を促す。

(3) 公務能率の向上と人材育成

限られた経営資源の中、県民福祉の向上を図るためには、一層の公務能率の向上が重要である。

公務能率を向上させるためには、業務内容やプロセスを見直すとともに、職員の間に対するコスト意識を高め、計画的・効率的に仕事を進めること、また、職員一人一人の職務遂行能力を高める人材育成の取組が求められるところである。

本県では、能力・実績に応じた人事管理を推進するため、昨年4月から人事評価制度が本格実施されているところであるが、目標管理による計画的、効率的な業務遂行を進めるとともに、「滋賀県人材育成基本方針」に示された目指すべき職員像の実現に向け、能力発揮度の評価により職務遂行能力の向上をより一層進めていく必要があると考える。

特に、能力発揮度の評価に当たり、同じ成果であっても投入する労働時間を小さく

するなどの効率的な業務遂行を積極的に評価していくことは、生産性の高い働き方への意識を向上させる上で有効と考えられるところである。

現在、「イクボス宣言」を行っている管理職員については、イクボスに係る取組の達成度が評価の対象とされているほか、課長およびその相当職、課長補佐およびその相当職は「効率的業務運営力」が評価項目として設けられているが、係長や一般職員についても効率的な業務遂行を評価対象とすることについて検討する必要があると考える。

この他、職場外でのタイムマネジメントや労務管理に関する研修の充実、職場内でのOJTを通じ、限られた時間内で成果を挙げる能力を組織的に養成していくことが必要と考える。

なお、人事異動は職員のキャリアアップなど、人材育成の観点等から大変重要なものである一方、仕事の効率性からすれば、得られた経験やスキルを活用できなくなるというデメリットも生じうることや、年度末や年度初めは業務が輻輳し、時間外勤務が多くなることなどを踏まえ、引き続き人事ローテーションの工夫を行うとともに、異動の時期についても検討の余地があると考ええる。

職員がその能力を十分に発揮して職務に従事するためには、心身がともに充実し健康であることが重要であるが、アンケート結果では、約6割の職員が今の働き方に健康の不安を感じていることが明らかとなっている。

また、本委員会が本年実施した勤務条件実態調査において、労働者の健康障害を防止し、健康の保持増進を図るための対策等について調査審議を行う衛生委員会が毎月1回以上開催されていない事業所が見られ、職員の健康管理についても改善すべきところが見受けられるところである。

知事におかれては、働き方改革および長時間労働解消の実現に努めるのみならず、職員の健康管理対策の一層の充実にも努める必要があると考える。

《他の都道府県における取組事例 栃木県》

◎人事評価に当たり超過勤務の縮減につながる能力・姿勢を積極的に評価

- ・ 業務遂行に当たっては、管理者及び職員が時間管理意識を高めるとともに、事務の効率化を積極的に推進することが重要との考えの下、適切な業務管理や職場環境づくり、超過勤務の縮減につながる能力・姿勢の発揮について、積極的な評価に努めることとする。

<評価項目例>

- ・ 企画力……………スピード・コスト意識、効果的なスケジュール立案
- ・ リーダーシップ(管理力)……………グループ員の業務の進行状況等を把握・管理し、グループの目標達成に努めている

※リーダーシップ(管理力)は係長級以上のみ設定

《他の都道府県における取組事例 佐賀県》

◎年2回の定期異動

- ・ これまで年1回（4月1日付け）行っていた定期異動を、平成28年から4月と10月の年2回実施する。

<目的>

- ・ 異動を分散し、組織として年間を通じた施策や事業の安定的な遂行。
- ・ 年2回の定期異動により、環境変化へ迅速かつ柔軟に対応。

《民間企業における取組事例 明治安田生命保険⁷》

◎能力と意欲のある人材が活躍できる環境の整備を推進

- ・ 休暇等制度の充実、イクボスの育成、在宅勤務制度の展開の他、職場ごとにワーク・ライフ・バランス等の取り組み状況を点数化し、所属長の評価に反映させる仕組みも導入している。

(4) 取組の徹底と継続の確保

時間外勤務の縮減に向けての取組に当たっては、『生産性の高い働き方に向けて』において掲げられているとおり、様々な観点から多様な取組が考えられるところである。

ただし、ここで掲げられている取組をより実効性のあるものとするためには、管理職員のマネジメントに加え、職員の意識を十分に反映し、職員自らが自発的に取り組むことが重要である。そうでなければ職員のモチベーションが上がらず、全庁的な取組に至らないばかりか、時間の経過とともに取組自体が形骸化してしまう可能性がある。

今後、取組を全庁的に徹底・継続していくためには、職員の意識調査を行うなど職場の実態を常に把握するよう心がけるとともに、取組が風化しないよう継続的な呼びかけを行うことが重要である。例えば、時間外勤務縮減の強化期間を設定することは、職員・職場の意識を喚起するとともに、取組の定着や工夫も期待でき、有効な取組と考えられる。

その他にも、定時退庁日における定時退庁が実施できなかった場合には、必ず別の日に振り替えるなど、各職場において取組が実行しやすいよう柔軟に運用を行うことも、取組の徹底と継続に資するものであると考えられる。

さらに、知事や幹部職員が自らの行動を通じて、時間外勤務の縮減に本気で取り組む姿勢を職員にメッセージとして発信し続けることは、職員のモチベーションを保ち

7 『労政時報』第3915号（16.9.9）労務行政刊

ながら、取組を継続的なものにする上で極めて重要であると考える。

《他の都道府県における取組事例 愛知県》

◎「時間外勤務縮減キャンペーン」の実施

- ・ 7月、8月及び11月に「時間外勤務縮減キャンペーン」を実施し、時間外勤務の縮減をより一層、組織的かつ効率的に推進。

<実施内容例>

- ・ 計画的な業務の執行、進行管理を心掛け、時間外勤務の縮減に努める。(全ての職員)
- ・ 「時間外勤務の鉄則10か条」及び「時間外勤務縮減意識チェックリスト」を活用した意識啓発を図る。(各所属長及び班長)
- ・ 全庁一斉定時退庁日以外で1日以上「グループ定時退庁日」を設定するとともに、「時間外勤務縮減キャンペーン」啓発用ポスターを掲示し、意識啓発を図る。(各グループ)
- ・ 時間外勤務の実施状況を監察し、職員の早期退庁の意識を啓発する。(人事課・主管課)

《民間企業における取組事例 古河AS》

◎定時退社日の取組

- ・ 毎週水曜日と金曜日を定時退社日としており、水曜日は社長以下幹部及び部長による定時退社パトロールを実施し、従業員の帰宅を促している。
- ・ 定時退社日に残業する者については、残業理由や仕事の納期について確認するとともに、定時退社日を振替するようにしている。

5 人事委員会としての取組

ここまで、知事において時間外勤務の縮減に向けた取組を講じられるに当たって、必要な視点と考えられる縮減方策を示してきたところであるが、本委員会としても、時間外勤務の縮減のため、人事行政の専門機関としての役割をこれまで以上に積極的に果たしていくことが必要であると考え、以下において、本委員会の取組の方向性を報告することとする。

(1) 「職員の給与等に関する報告および勧告」後のフォロー

本委員会は、毎年の「職員の給与等に関する報告および勧告」において、職員の心身の健康管理や公務能率の向上等の観点から、時間外勤務の縮減に努めるよう要請を行い、知事においては、それを受けて縮減に向けた取組を進められてきたところである。

しかしながら、依然として長時間労働等の実態が見受けられることから、人事委員会としてもさらなる取組が必要であるとの認識の下、知事における取組の実施状況等についてヒアリングを行い、取組が広く浸透しているのか、新たな課題や改善すべき

点はないか、また人事委員会として支援できることはないか等、報告・勧告後のフォローを充実するとともに、その後の課題等を踏まえ、次年度における報告・勧告につなげていくこととする。

(2) 柔軟で多様な勤務時間制度の研究

地方公共団体は、職員の勤務条件が社会一般の情勢に適応するよう、随時適切な措置を講じなければならないとされており、本委員会には、講ずべき措置について議会および知事に対し勧告を行う権限が与えられている。

近年、ワーク・ライフ・バランスの重要性についての意識が社会全体で高まっていることや、働き方に対する価値観やニーズが多様化していることから、公務においても民間においても、より柔軟な働き方を推進するための取組が進められているところである。

育児や介護等により時間に制約のある職員をはじめ、すべての職員に柔軟で多様な働き方の選択肢を用意することは、職員がその能力を十分に発揮し高い意欲を持ちながら勤務を続けることができる環境づくりにつながるほか、公務能率の一層の向上や人材確保に資するとともに、効率的な時間配分による時間外勤務の縮減も期待されるところである。

本委員会は、今後、フレックスタイム制やテレワークの導入、早出遅出勤務制度や週休日の振替等の拡充等、勤務時間制度およびその運用に関する調査・研究を進めた上で、次年度の「職員の給与等に関する報告および勧告」において、講ずべき措置について言及することとする。

(3) 労働基準監督機関としての指導・監督等

時間外勤務を命じるに当たっては、労働基準法等の労働関係法令を遵守しなければならないことは当然であり、36協定に違反した時間外勤務が行われることのないよう、労働基準法違反の事案については是正勧告を行うなど厳格に対処し、時間外勤務の適正化を図ることとする。

また、職員の心身の健康管理の観点から、時間外勤務実績の多い事業所への立入り調査を行うなど指導・監督を強化するとともに、労働関係法令の遵守を徹底するための講習会を開催し所管事業所への周知啓発を行うなど、労働基準監督機関としての責務を積極的に果たしていくこととする。

6 おわりに

言うまでもなく、取組というものは単に打ち出すだけに留まってはならず、確実に、継続して実行していくことが重要であり、そのためには、絶えず取組状況等の検証を行い、上手く効果が出ない部分があれば課題の所在を見極め、修正した対応策を講じていくという努力が求められるところである。

今回の取組の成否は、知事および幹部職員が強いリーダーシップと実行力を発揮し、これまでの働き方を是とする組織文化を変革していくことができるかにかかっているといえよう。

また、業務量や仕事の進め方の見直し、人員配置の見直しなどが進まないまま、数値目標や結果を追い求めるあまり、職員に過度の圧力や負担がかかり、いわゆるサービス残業や持ち帰りが発生するなどの悪影響があってはならない。

本委員会は、時間外勤務の縮減に向けた取組が一過性の掛け声に終わらず、組織・職員全体に広く浸透し、長期的に継続可能なものとして根付いていくとともに、職員一人一人が時間外勤務を前提としない生産性の高い働き方を実現することで、職員個人ひいては組織の力を高めることにもつながる好循環が定着していくことを期待するものである。

本委員会としても、職員の心身の健康管理の観点や人事行政の専門機関の立場から、知事における取組状況等を注視していくとともに、引き続き、実効性のある取組の提案や参考となる情報提供を行い、知事における取組を下支えしていくこととする。