

時間外勤務等に関する  
職員アンケート関係資料

## 時間外勤務に関する職員アンケートの結果について

### 1 実施の目的

人事委員会では、本年1月に時間外勤務の実態や職員の意識等を把握するため時間外勤務に関する職員アンケートを実施し、この調査結果等を踏まえ、3月に時間外勤務の縮減について知事に提言を行った。

各任命権者においては、2月以降、長時間労働是正等の取組を徹底されており、先の調査以降における職員意識や職場環境の変化、課題などを把握するため、アンケート調査を実施した。

### 2 アンケートの概要

#### (1) 実施期間

平成29年7月10日（月）～7月31日（月）

#### (2) 対象者

約3,700人（一般職員約3,020人、管理職員約680人）

※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）

#### (3) 回答者数

1,905人（一般職員1,460人、管理職員445人）

	対象者数	回答者数	回答率
一般職員	約3,020人	1,460人	約48%
管理職員	約680人	445人	約65%
合計	約3,700人	1,905人	約51%

#### (4) アンケート項目

①平成29年2月から6月の1日当たりの時間外勤務時間数、時間外勤務を行う頻度、1か月の時間外勤務が最も長かった月の時間数

②時間外勤務が発生した理由

③時間外勤務縮減のため、職場で取り組んでいる事項

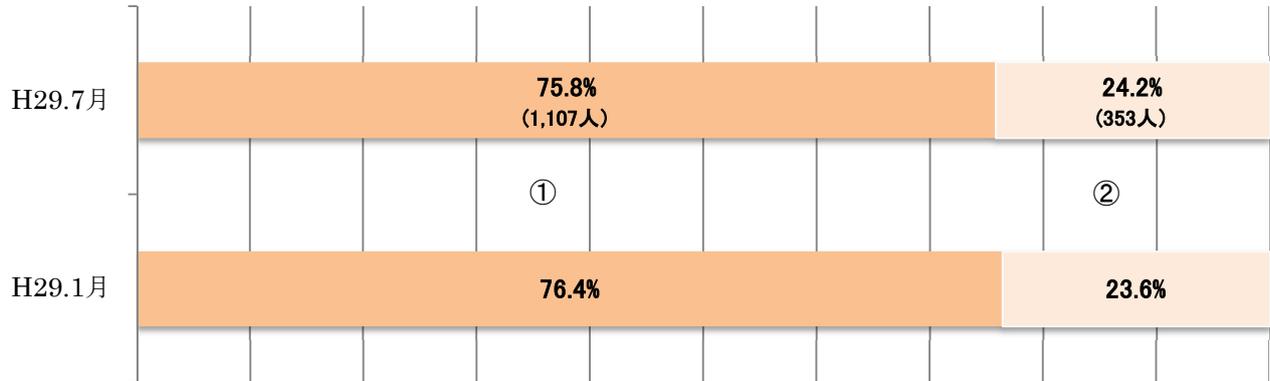
④職員の意識と職場環境の変化

⑤時間外勤務の縮減に取り組む中で生じてきた課題 など

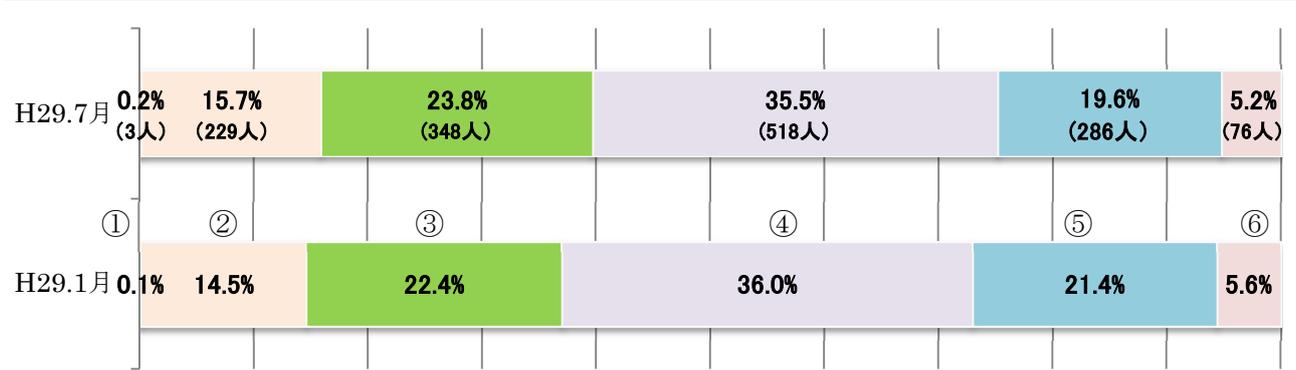
※①は一般職員のみ

<一般職員対象問 1～問 9、問 11>

【問 1】 あなたの性別を教えてください。(回答者数 1,460 人)  
 ①男性 ②女性



【問 2】 あなたの年齢（回答日現在）を教えてください。(回答者数 1,460 人)  
 ①10 歳台 ②20 歳台 ③30 歳台 ④40 歳台 ⑤50 歳台 ⑥60 歳台



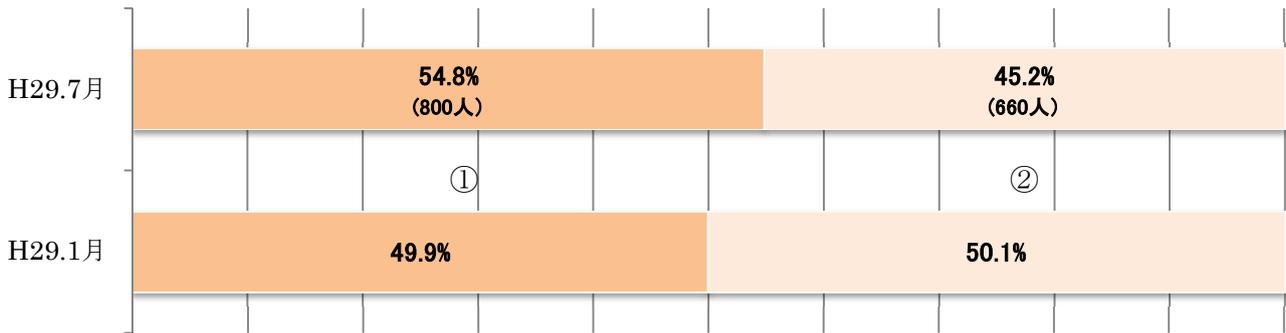
【問 3】 あなたの部局を教えてください。(回答者数 1,460 人)

①総合政策部 ②総務部 ③県民生活部  
 ④琵琶湖環境部 ⑤健康医療福祉部 ⑥商工観光労働部  
 ⑦農政水産部 ⑧土木交通部 ⑨会計管理局  
 ⑩教育委員会（県立学校を除く） ⑪教育委員会（県立学校） ⑫その他の行政委員会等



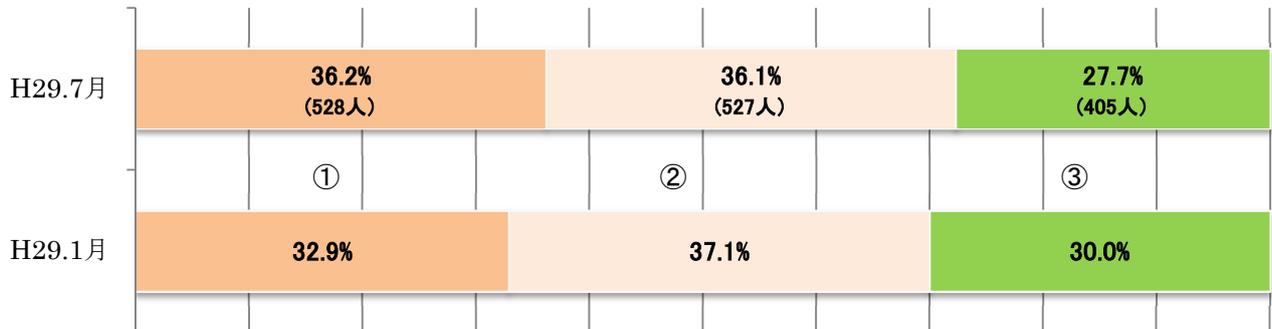
【問4】 あなたの勤務場所を教えてください。(回答者数 1,460人)

- ①本庁 ②地方機関



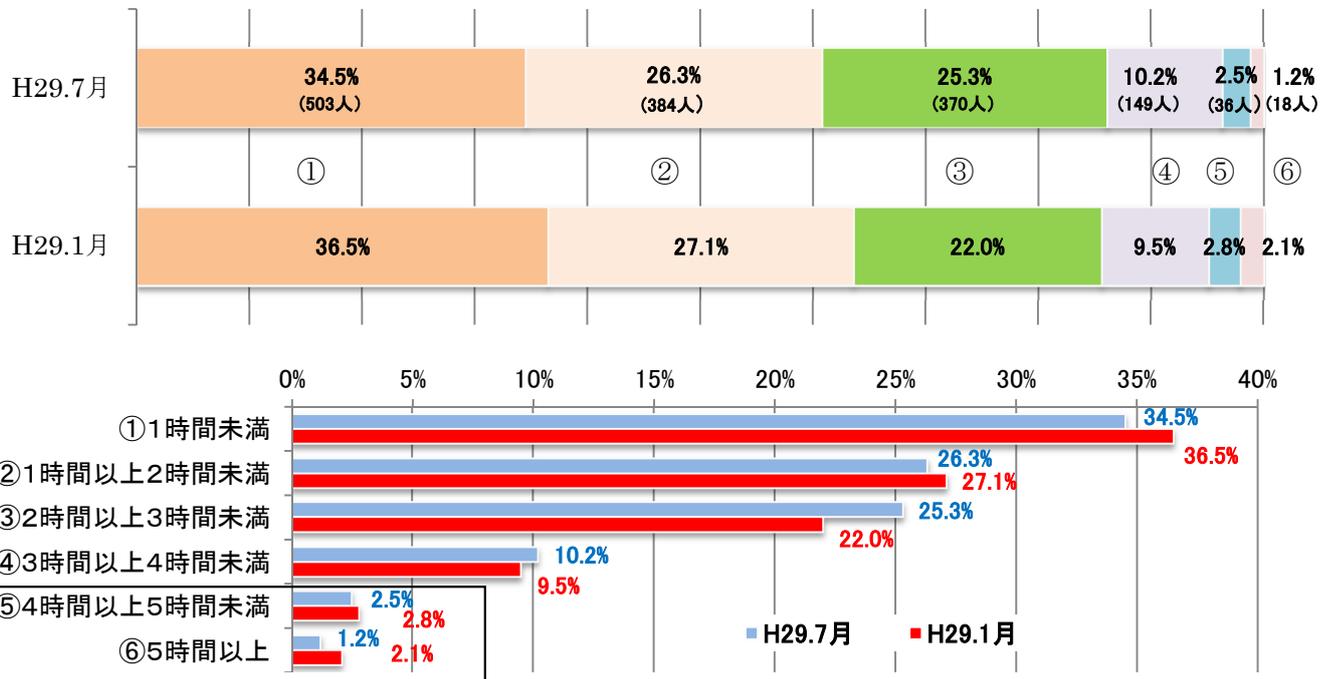
【問5】 あなたの職位を教えてください。(回答者数 1,460人)

- ①主事・技師級または主任主事・主任技師級  
②主査級または係長級  
③主幹級または課長補佐級



【問6】 平成29年2月から6月で、あなたは1日当たりどの程度の時間外勤務を行いましたか。  
(回答者数 1,460人)

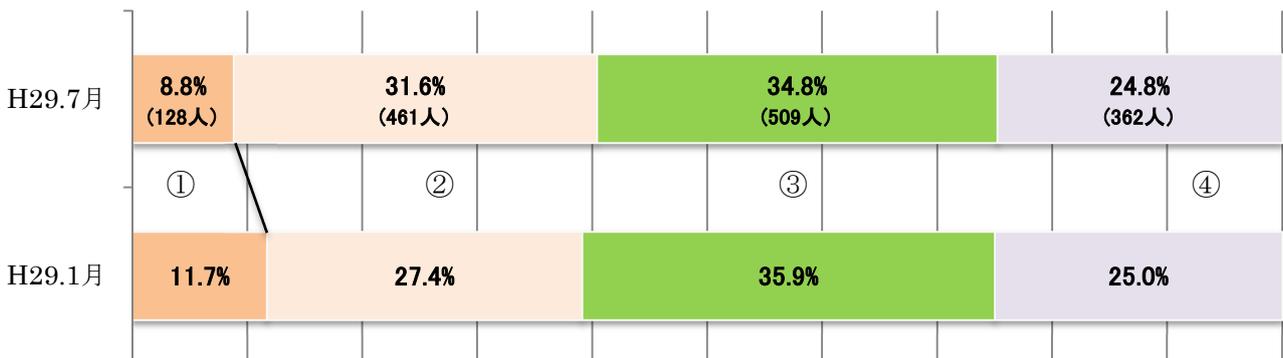
- ① 1時間未満                      ② 1時間以上2時間未満                      ③ 2時間以上3時間未満  
④ 3時間以上4時間未満                      ⑤ 4時間以上5時間未満                      ⑥ 5時間以上



● 1日当たり4時間以上時間外勤務をしている職員の割合が減っている。

【問7】 平成29年2月から6月で、あなたが時間外勤務（休日勤務を含む。以下同じ。）を行う頻度はどのくらいでしたか。(回答者数 1,460人)

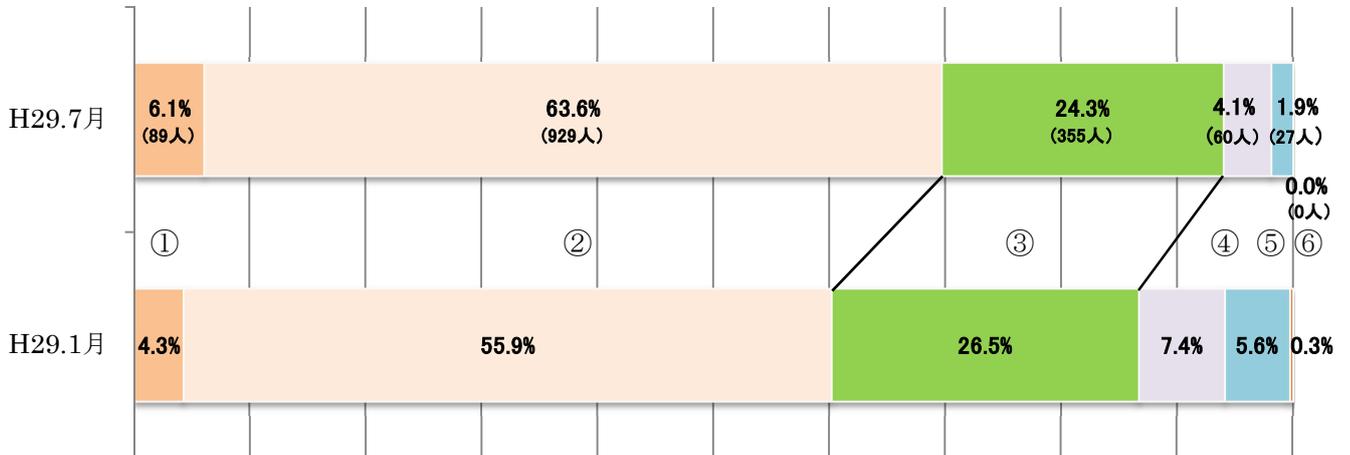
- ① ほぼ毎日                      ② 週3～4日  
③ 週1～2日                      ④ ほとんど（まったく）行わなかった



● ほぼ毎日時間外勤務をしている職員の割合が減っている。

【問8】 平成29年2月から6月で、あなたの1か月の時間外勤務が最も長かった月の時間数はどのくらいでしたか。(回答者数1,460人)

- ①0時間                      ②0時間超45時間以下                      ③45時間超80時間以下  
 ④80時間超100時間以下                      ⑤100時間超200時間以下                      ⑥200時間超



● 月45時間超の時間外勤務をしている職員の割合が減っている。

【問9】 あなたは、今の働き方で、健康に不安を感じることはありますか。(回答者数1,460人)

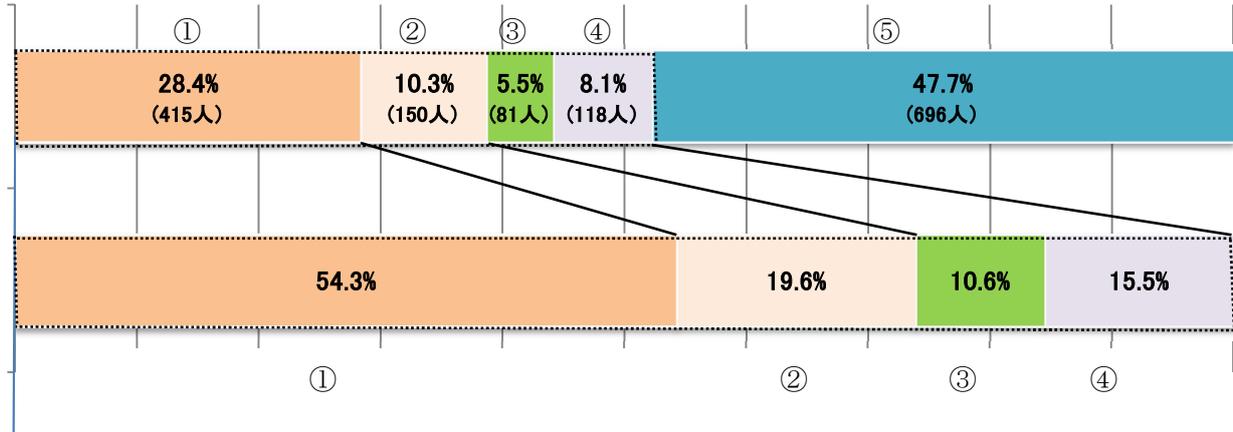
- ①しばしば感じる                      ②時々感じる                      ③ほとんど感じない                      ④まったく感じない



● 健康に不安を感じている職員の割合が減っている。

【問11】 平成29年2月から6月で、あなたが週休日、休日に振替の対象となる勤務をされたとき、振替を行うことができますか。(回答者数1,460人)

- ①できている ②できていることが多い ③できていることが少ない  
 ④できていない ⑤振替の対象となる勤務はしていない

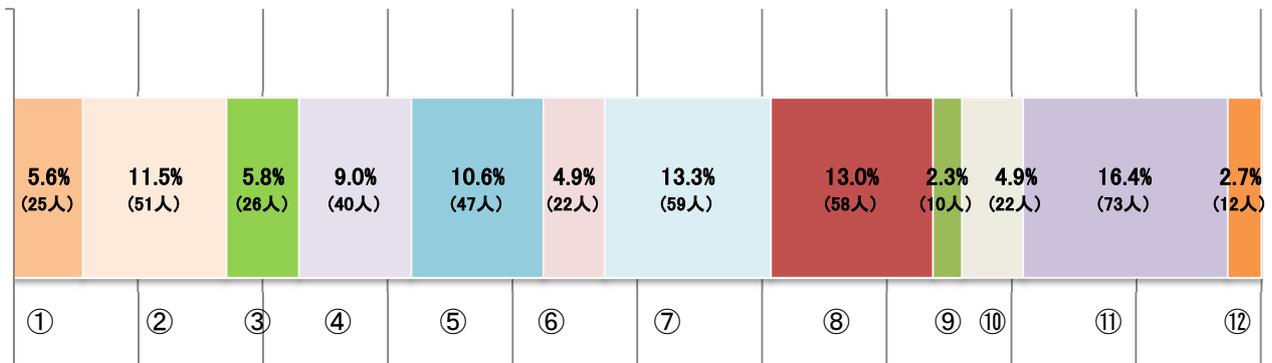


● 振替の対象となる勤務をしている職員の約74%は概ね振替を行うことができる。

### <管理職員対象問1～問2>

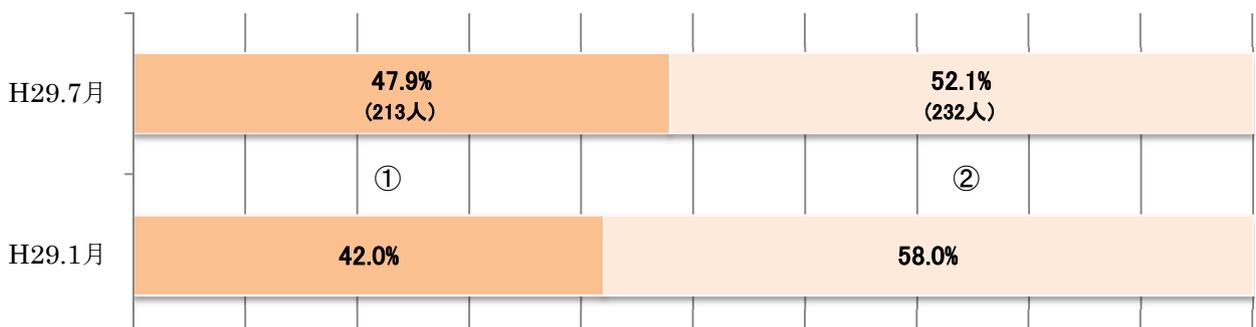
【問1】 あなたの部局を教えてください。(回答者数445人)

- ①総合政策部 ②総務部 ③県民生活部  
 ④琵琶湖環境部 ⑤健康医療福祉部 ⑥商工観光労働部  
 ⑦農政水産部 ⑧土木交通部 ⑨会計管理局  
 ⑩教育委員会（県立学校を除く） ⑪教育委員会（県立学校） ⑫その他の行政委員会等



【問2】 あなたの勤務場所を教えてください。(回答者数445人)

- ①本庁 ②地方機関

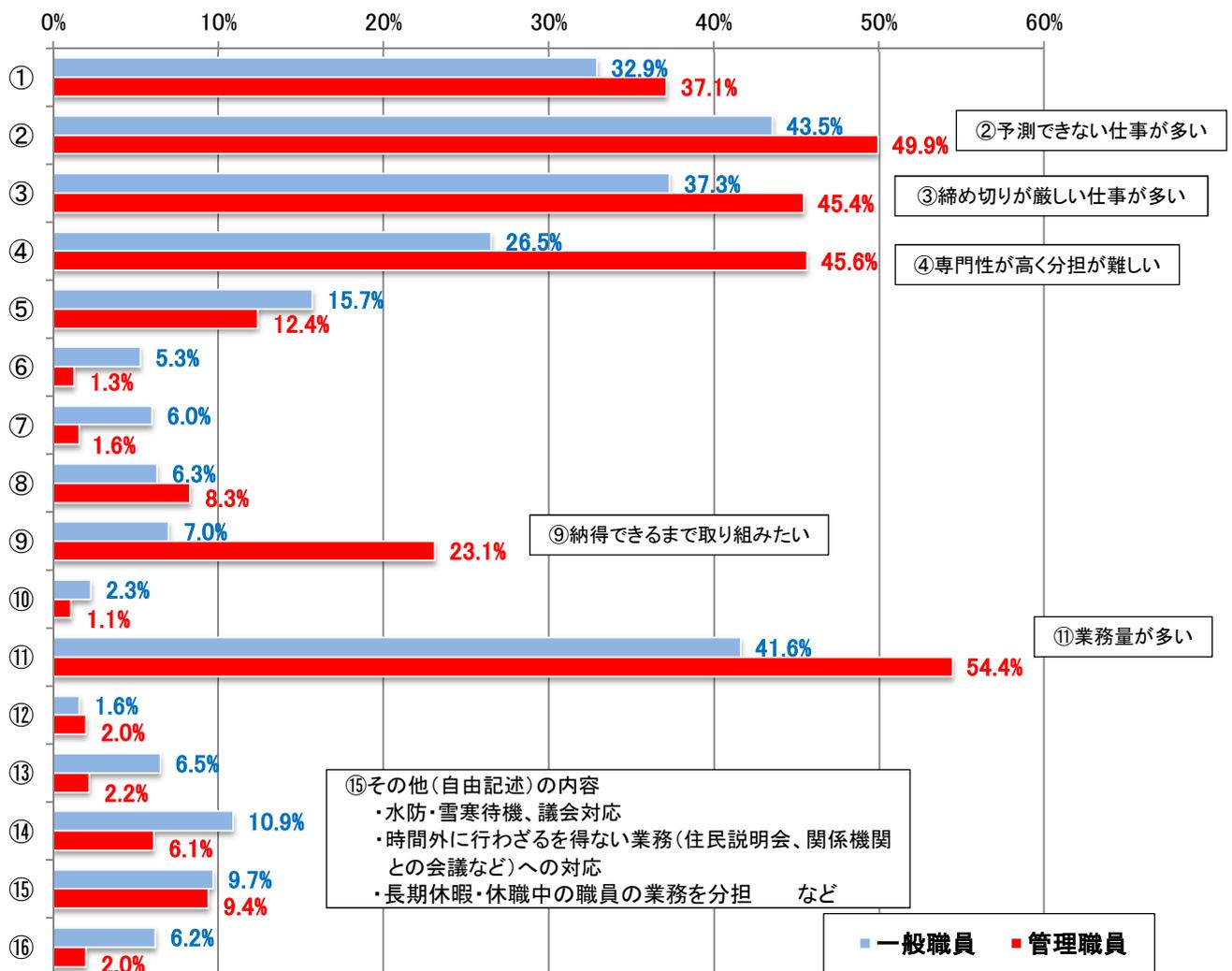


＜一般職員対象問 10、問 12～問 15、管理職員対象問 3～問 7＞

【一般職員問 10、管理職員問 3】 平成 29 年 2 月から 6 月で、時間外勤務が発生した理由  
 (複数回答可：延べ回答数 一般職員 3,784 人、管理職員 1,344 人)

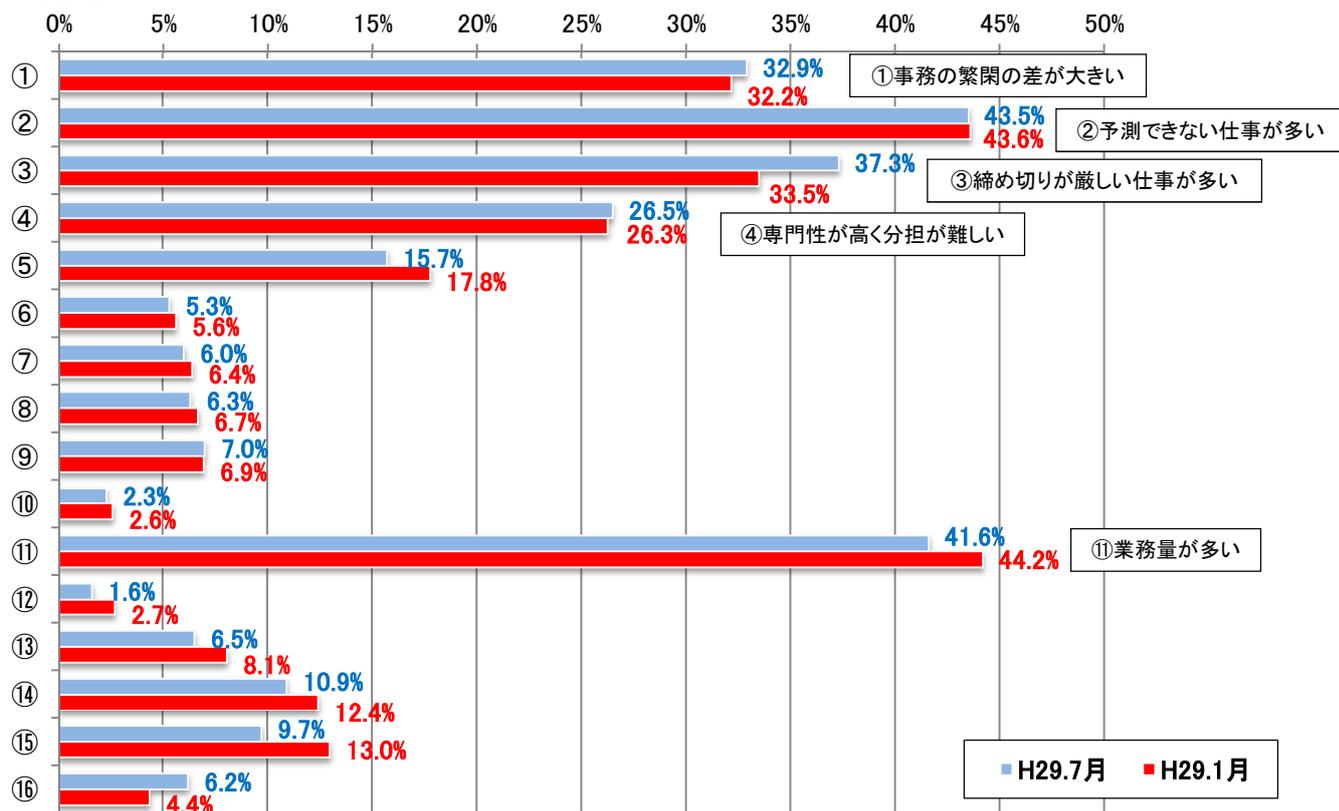
※ [ ] 内は管理職員の選択肢

- ①事務の繁閑の差が大きい
- ②外的な要因による予測できない仕事が多い
- 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
- ⑤個人間や係間の事務分担に偏りがある
- ⑥上司〔管理職等〕の仕事の進め方に無駄が多い、または時間に対するコスト意識が低い
- ⑦上司〔管理職等〕のこだわりから、〔職員に〕非常に高い水準の仕事求められる〔求める傾向がある〕
- ⑧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
- ⑨時間は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〕
- ⑩職場に帰りづらい雰囲気がある (上司や同僚よりも先に帰りづらい)  
 [管理職等が勤務時間外に残ることが多く、帰りづらい雰囲気がある]
- ⑪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を得ない〔にらざる〕を得ない
- ⑫長時間働いたことが評価される〔を評価する〕傾向がある
- ⑬職員間に助け合いの雰囲気がなく、個人任せになっている
- ⑭(仕事内容が困難で)自分〔職員〕の能力やスキルが不十分
- ⑮その他
- ⑯時間外勤務は行わなかった〔発生しなかった〕

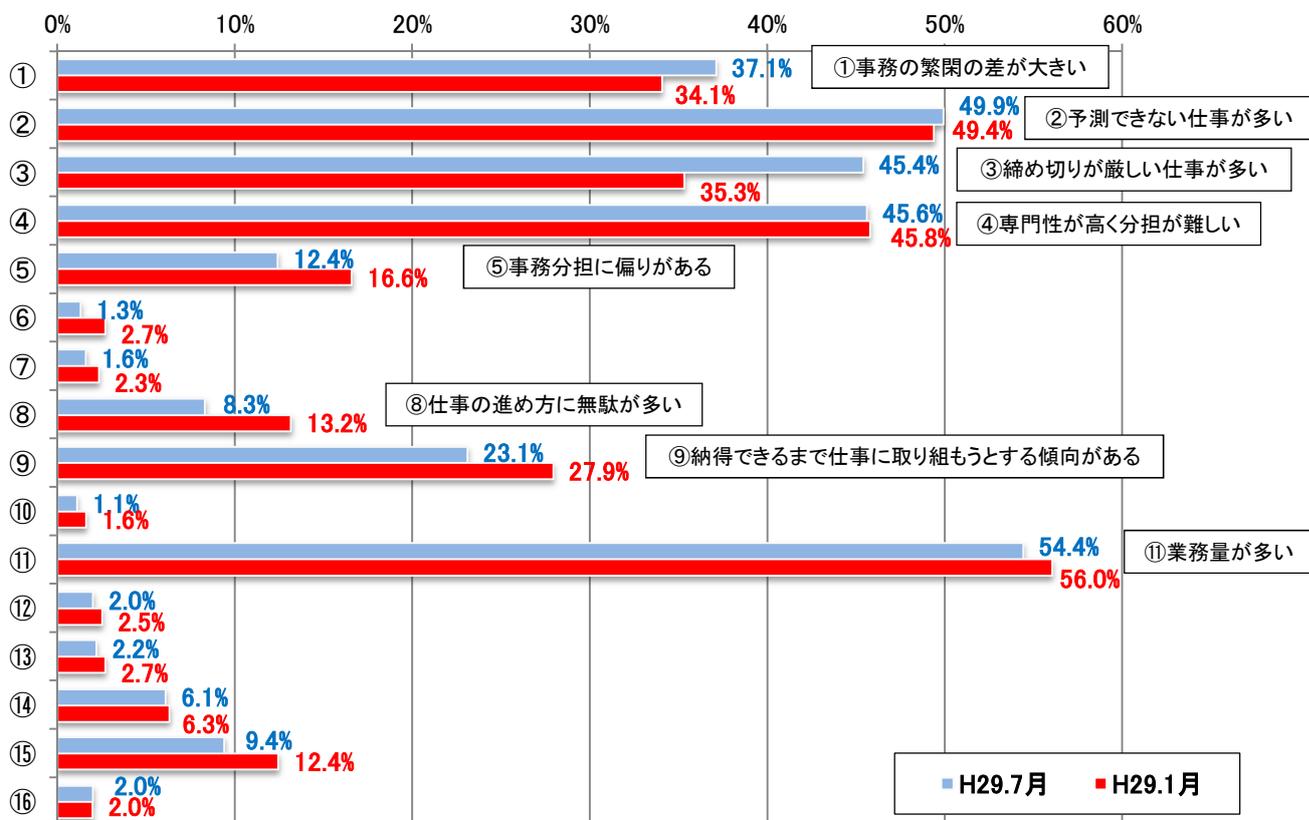


- 一般職員・管理職員ともに「②外的な要因による予測できない仕事が多い」および「⑪業務量が多く、現状の人員ではどうしても長時間勤務をせざるを得ない」が多く選択されている。
- 管理職員は「③締め切りが厳しい仕事が多い」および「④仕事の専門性が高く職員間での分担が難しい」の選択割合も大きい。

### <一般職員>

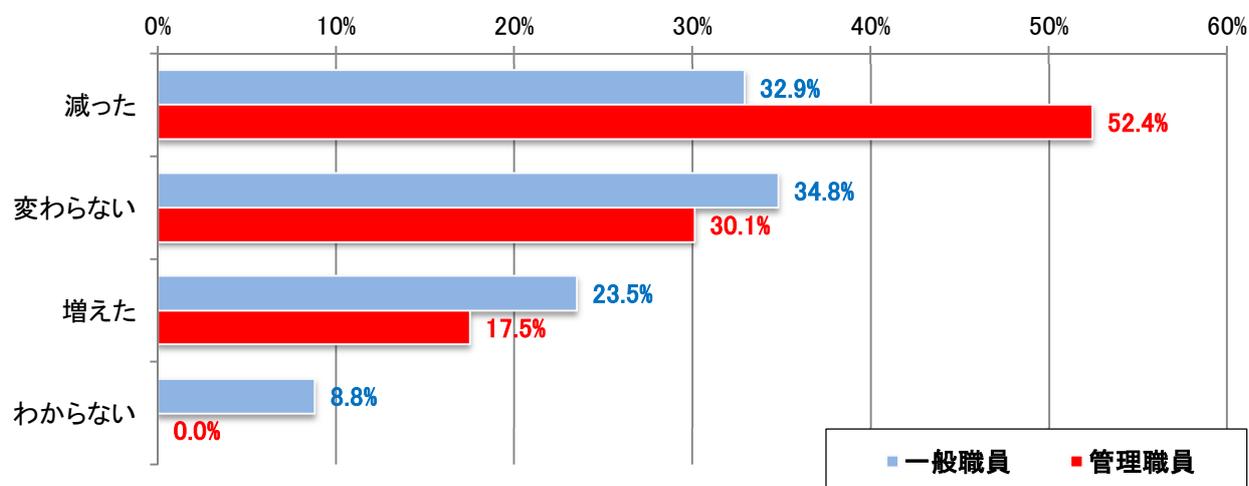


### <管理職員>



- 一般職員は前回の調査結果（H29.1月）と比較して大きな変化は見られない。
- 管理職員も前回と同じような傾向であるが「③締め切りが厳しい仕事が多い」の選択割合が増え、「⑤個人間や係間の事務分担当に偏りがある」「⑧職員の仕事の進め方に無駄が多い、または時間に対するコスト意識が低い」「⑨時間はかかっても納得できるまで仕事に取り組もうとする傾向がある」の選択割合が減っている。

【一般職員問 12、管理職員問 4】 前年度と比較して、平成 29 年 2 月から 6 月の時間外勤務時間数  
(回答者数 一般職員 1,460 人、管理職員 445 人)  
①減った ②変わらない ③増えた ④わからない

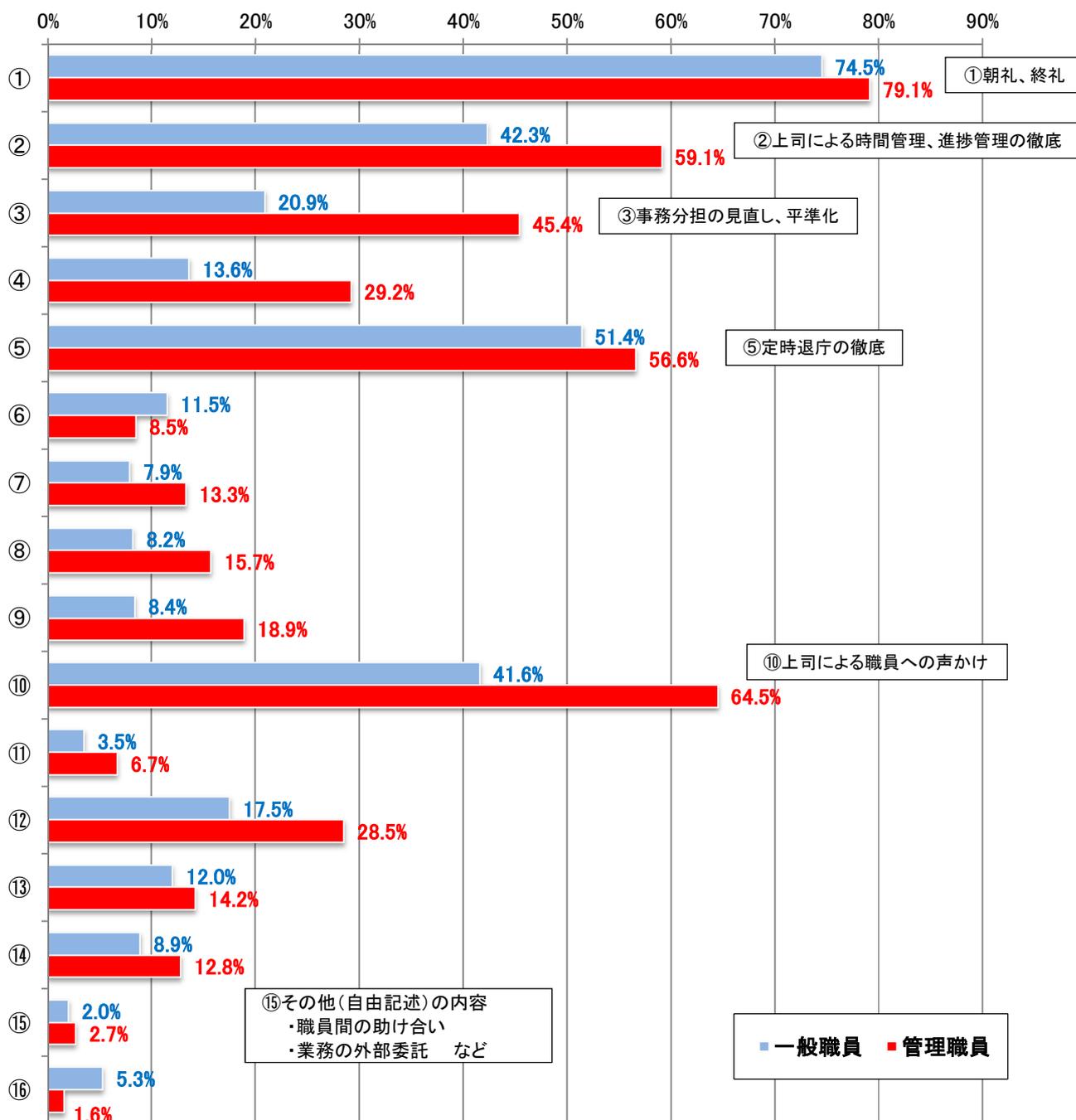


● 管理職員は「①減った」を選択した割合が半数を超え突出しているが、一般職員は「①減った」と「②変わらない」を選択した割合がほぼ同程度となっている。

【一般職員問 13、管理職員問 5】 時間外勤務の縮減のため、今の職場で取り組まれていること

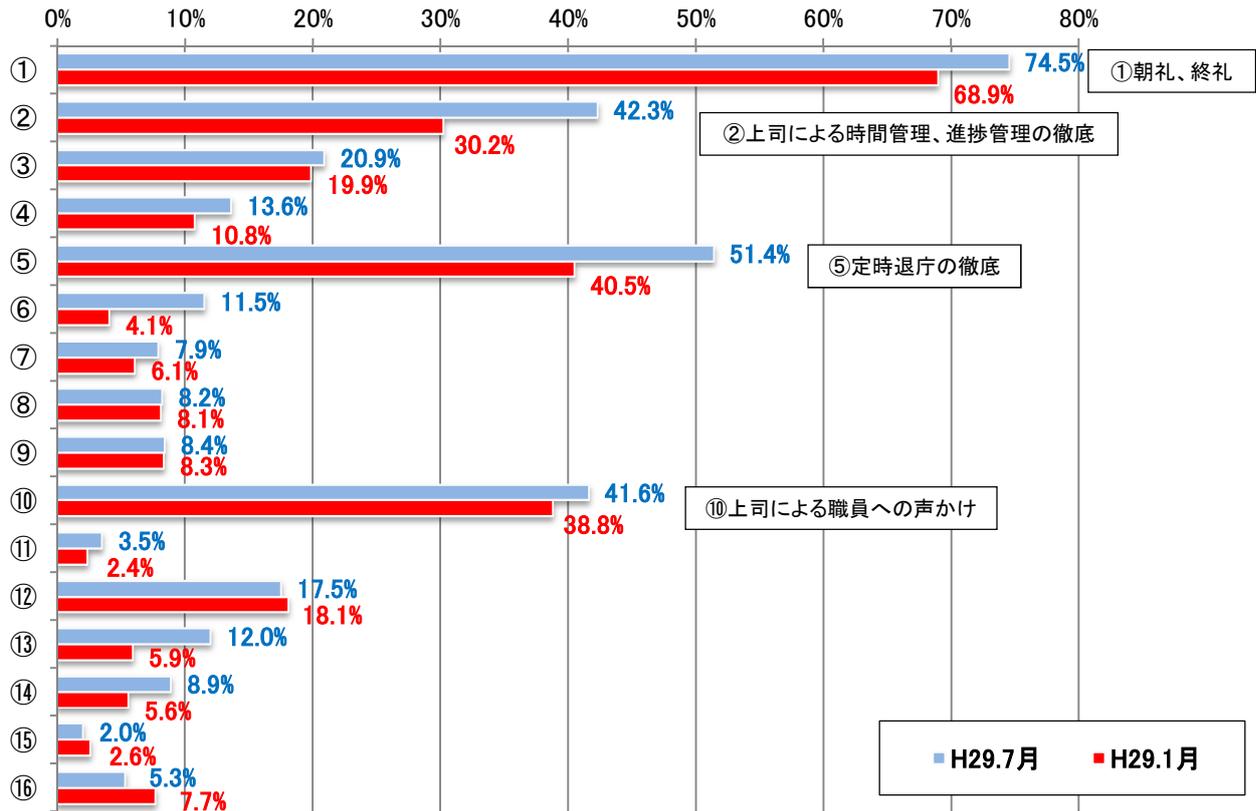
(複数回答可：延べ回答数 一般職員 4,811 人、管理職員 2,033 人)

- ①朝礼、終礼    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
- ⑤定時退庁日における定時退庁の徹底
- ⑥時間外勤務の上限時間（退庁時間）の設定（36 協定によるものを除く）    ⑦遅出等勤務制度の活用
- ⑧特定の職員しか対応できない仕事を減らし、他の職員（副主任）でも対応できるようにしている
- ⑨時間外勤務縮減についての職場内での話し合い    ⑩上司による職員への声かけ（注意喚起や指導）
- ⑪人員配置の見直し    ⑫総合事務支援システム等を活用した職員間のスケジュールやデータの共有
- ⑬時間外勤務時間数の見える化（係内・所属内）    ⑭時間外勤務削減目標の設定・共有
- ⑮その他    ⑯縮減のための取組は行われていない

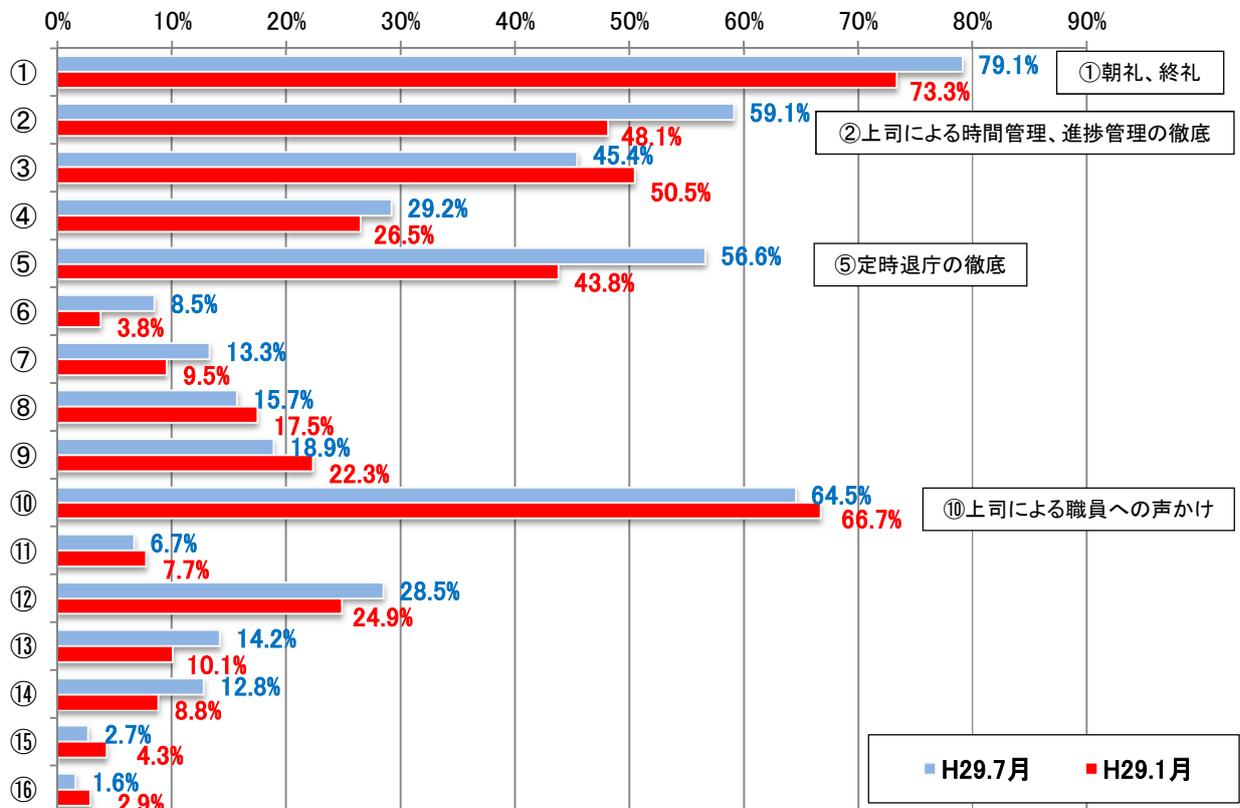


- 一般職員・管理職員ともに「①朝礼、終礼」が最も多く選択されている。
- 管理職員では「③事務分担の見直し、事務分担の平準化」および「⑩上司による職員への声かけ（注意喚起や指導）」も多く選択されているが、一般職員と大きな離れがある。

## <一般職員>



## <管理職員>



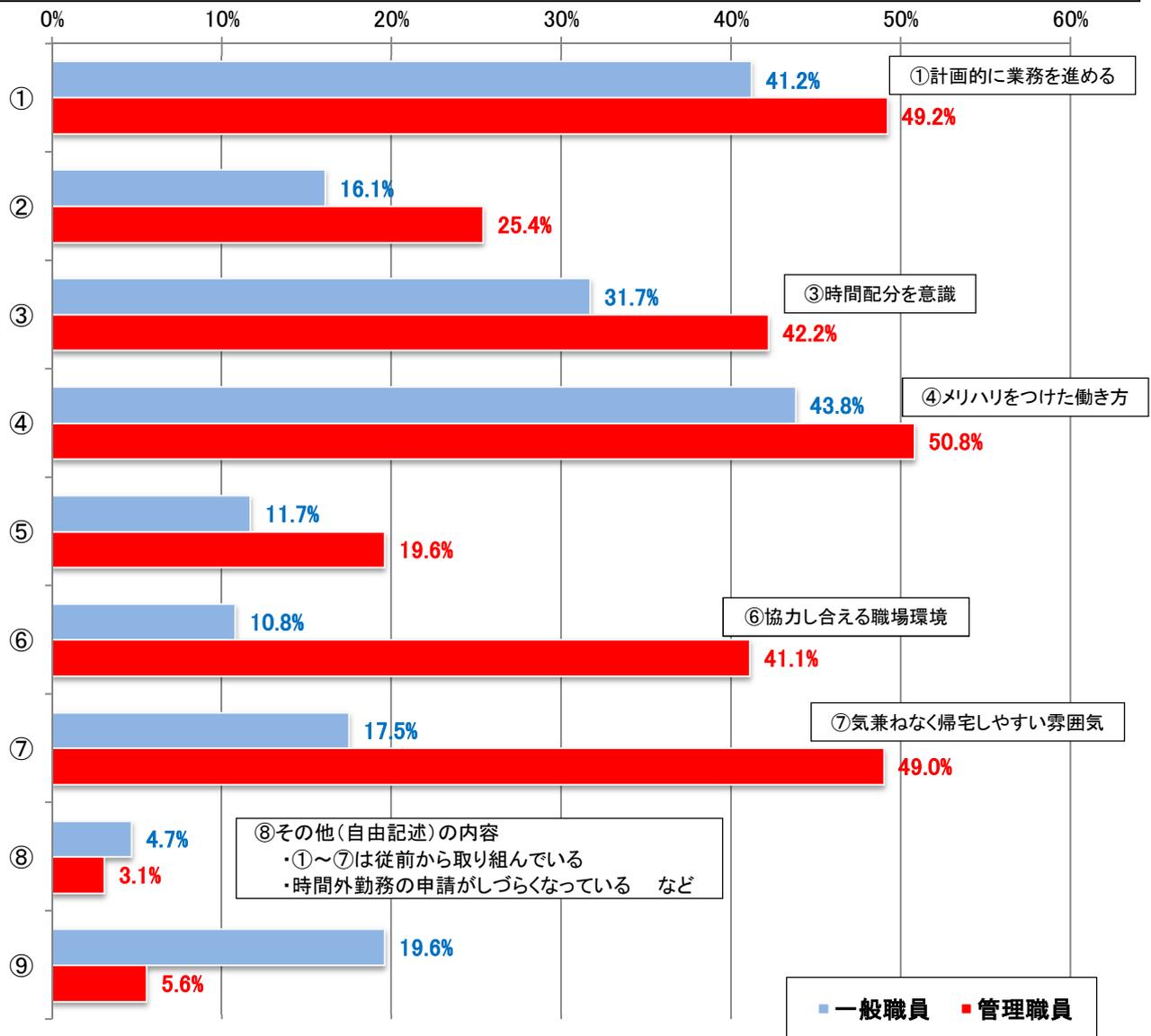
● 一般職員・管理職員ともに前回の調査結果（H29.1月）と比較して「②上司による勤務時間管理、事務の進捗管理の徹底」および「⑤定時退庁日における定時退庁の徹底」の選択割合が大きく増えている。

【一般職員問 14、管理職員問 6】 平成 29 年 2 月以降、時間外勤務の縮減に取り組む中で、あなた[部下]の仕事に対する意識や職場環境はどのように変化したか

(複数回答可：延べ回答数 一般職員 2,877 人、管理職員 1,273)

※〔〕内は管理職員の選択肢

- ①仕事の優先度を考え、計画的に業務を進めている
- ②前例にとらわれることなく、業務内容や進め方を積極的に見直している
- ③正規の勤務時間内で仕事を終わらせるよう、時間配分を意識しながら仕事を進めている
- ④定時退庁日には速やかに退庁するなど、メリハリをつけた働き方を行っている
- ⑤仕事に取り掛かる前に、処理の方向性や作成資料レベル、進め方等について上司[部下]とすりあわせを行うようにしている
- ⑥特定の職員に負荷がかかり過ぎないように、職員同士が協力し合える職場環境づくりが進んでいる[を進めている]
- ⑦周囲に気兼ねすることなく帰宅できるような雰囲気作りが進んでいる[を進めている]
- ⑧その他
- ⑨変化したことは特にない



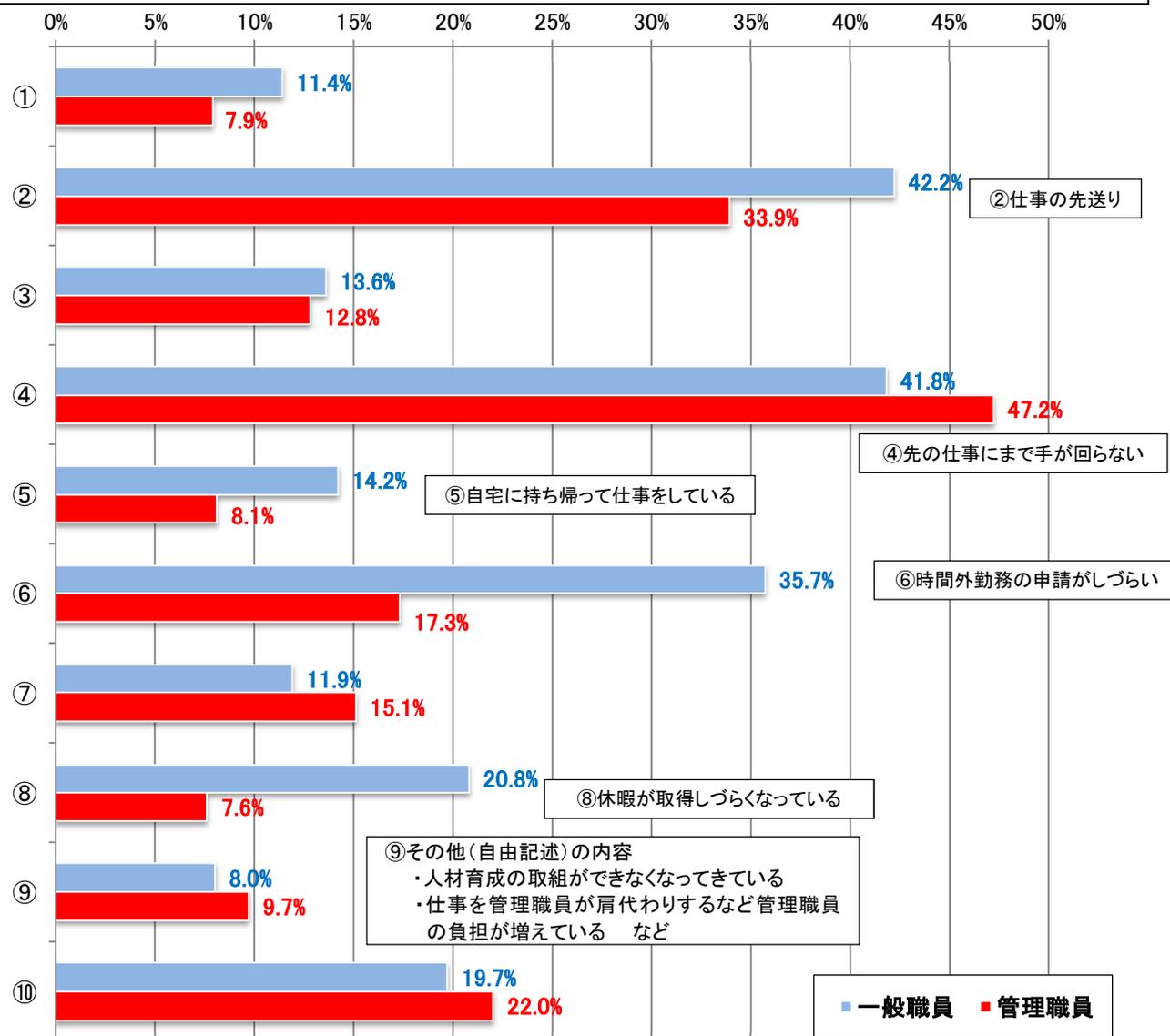
- 一般職員・管理職員ともに「④定時退庁日には速やかに退庁するなど、メリハリをつけた働き方を行っている」、次いで「①仕事の優先度を考え、計画的に業務を進めている」が多く選択されている。
- 管理職員は「③正規の勤務時間内で仕事を終わらせるよう、時間配分を意識しながら仕事を進めている」「⑥特定の職員に負荷がかかり過ぎないように、職員同士が協力し合える職場環境づくりを進めている」「⑦周囲に気兼ねすることなく帰宅できるような雰囲気作りを進めている」の選択割合も大きい。

【一般職員問 15、管理職員問 7】 時間外勤務の縮減に取り組む中で、生じてきた課題

※ [ ] 内は管理職員の選択肢

(複数回答可：延べ回答数 一般職員 3,202 人、管理職員 808 人)

- ①仕事にかけられる時間が減ったことにより、ミスが増えている
- ②仕事にかけられる時間が減ったことにより、仕事を先送りしている
- ③仕事にかけられる時間が減ったことにより、仕事に対する満足感が低下している
- ④先を見通した仕事にまで手が回らなくなっている
- ⑤職場では処理しきれない仕事は、自宅に持ち帰って処理をしている
- ⑥時間外勤務の申請[命令]がしづらくなっている
- ⑦職員間の情報共有やコミュニケーションのための時間が減っている
- ⑧休暇が取得しづらくなっている[しづらい雰囲気が出ています]
- ⑨その他
- ⑩課題は特にない



- 一般職員・管理職員ともに「②仕事にかけられる時間が減ったことにより、仕事を先送りしている」および「④先を見通した仕事にまで手が回らなくなっている」が多く選択されている。
- 一般職員では「⑥時間外勤務の申請がしづらくなっている」も多く選択されているが、管理職員と大きなかい離がある。
- また、「⑤職場では処理しきれない仕事は、自宅に持ち帰って処理をしている」および「⑧休暇が取得しづらくなっている[しづらい雰囲気が出ています]」は、選択割合は高くないが、一般職員と管理職員とでかい離がある。

## 人事評価制度に関する職員アンケートの結果について

### 1 実施の目的

能力・実績に応じた人事管理を推進するための改正地方公務員法の施行に伴い、平成28年4月から、人事評価制度が本格実施されている。

今般、制度導入後1年が経過したことから、人事評価制度の実施・運用状況や課題、人事評価制度に対する職員の意識などを把握するため、アンケート調査を実施した。

### 2 アンケートの概要

#### (1) 実施期間

平成29年7月10日（月）～7月31日（月）

#### (2) 対象者

約3,700人（一般職員約3,020人、管理職員約680人）

※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）

#### (3) 回答者数

1,905人（一般職員1,460人、管理職員445人）

	対象者数	回答者数	回答率
一般職員	約3,020人	1,460人	約48%
管理職員	約680人	445人	約65%
合計	約3,700人	1,905人	約51%

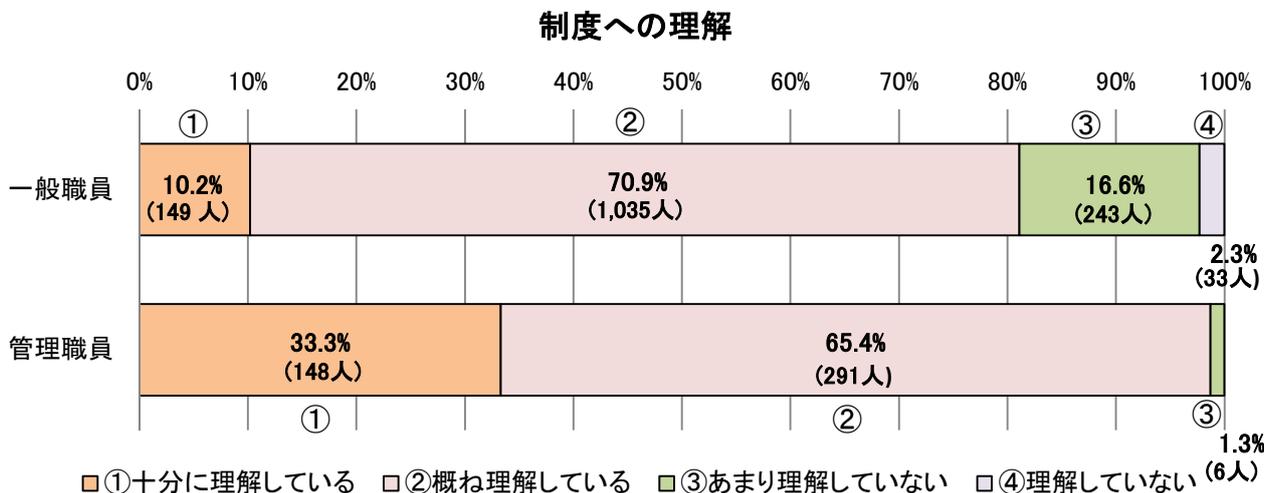
#### (4) アンケート項目

- ①人事評価制度への理解
- ②面談について
- ③評価の納得感
- ④人事評価制度の成果
- ⑤人事評価制度の課題 など

## <人事評価制度への理解>

【問1】あなたは、人事評価制度（目的、評価内容および評価方法、評価結果の活用方法など）について理解していますか。（回答者数 一般職員：1,460人、管理職員：445人）

- ①十分に理解している
- ②概ね理解している
- ③あまり理解していない
- ④理解していない



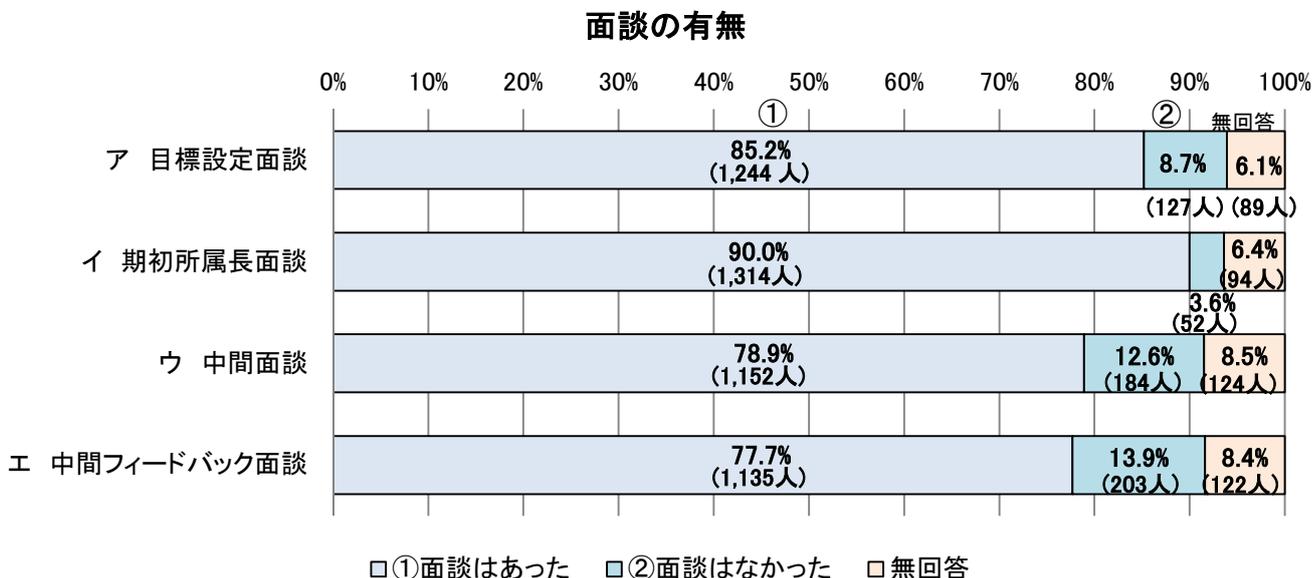
● 一般職員は約8割、管理職員はほぼすべての職員が「①十分に理解している」「②概ね理解している」と回答している。

## <面談の有無>

【問2】次のア～エの面談は、人事評価制度上必ず行うものとなっています。

それぞれの実施状況についてお答えください。（回答者数 一般職員：1,460人）

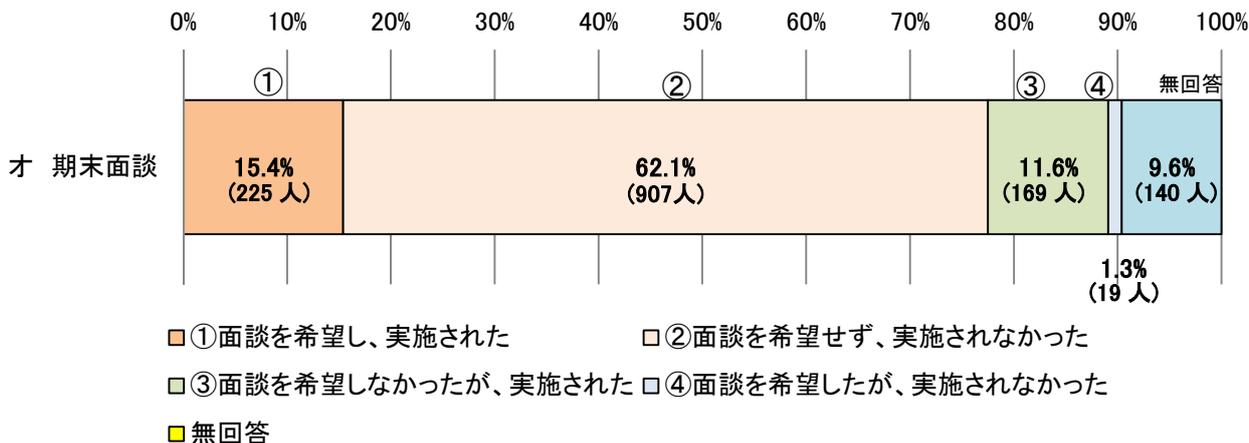
- ア 目標設定面談 ①面談はあった ②面談はなかった
- イ 期初所属長面談 ①面談はあった ②面談はなかった
- ウ 中間面談 ①面談はあった ②面談はなかった
- エ 中間フィードバック面談 ①面談はあった ②面談はなかった



【問3】 期末面談は、職員が面談を希望しなければ省略することができることとなっています。実施状況についてお答えください。(回答者数 一般職員：1,460人)

- ①面談を希望し、実施された
- ②面談を希望せず、実施されなかった
- ③面談を希望しなかったが、実施された
- ④面談を希望したが、実施されなかった

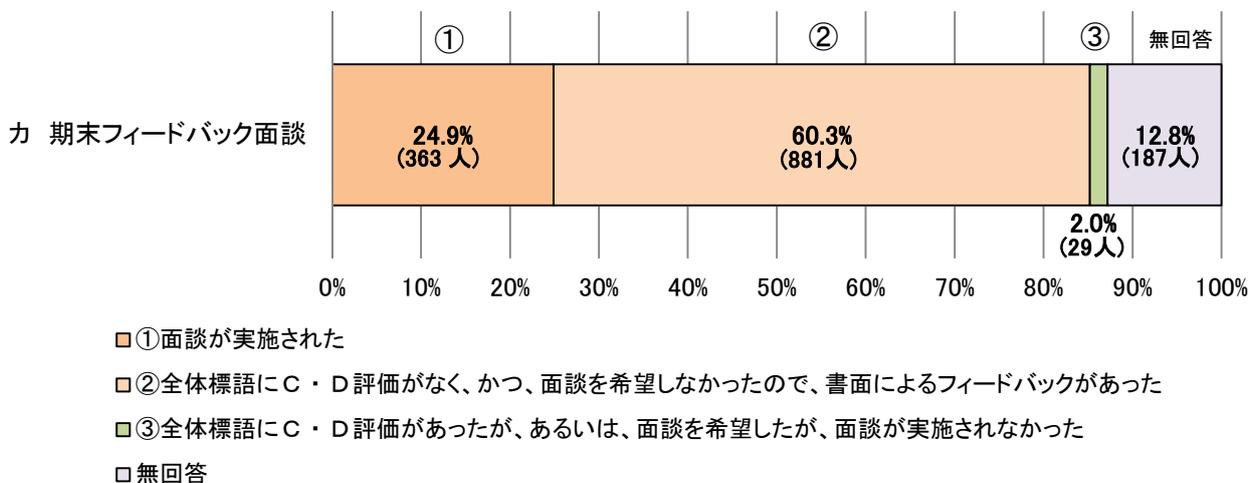
### 期末面談の実施の有無



【問4】 期末フィードバック面談は、全体標語にC・D評価がなく、職員が面談を希望しなければ、書面によるフィードバック(人事評価シートの返却)に代えることができることとしています。実施状況についてお答えください。(回答者数 一般職員：1,460人)

- ①面談が実施された
- ②全体標語にC・D評価がなく、かつ、面談を希望しなかったため、書面によるフィードバックがあった
- ③全体標語にC・D評価があったが、あるいは、面談を希望したが、面談が実施されなかった

### 期末フィードバック面談の実施の有無



● 人事評価制度上必ず行うものとされている面談について、実施できていない場合がある。また、期末面談、期末フィードバック面談において、職員が面談を希望するなど面談を実施すべきと考えられる場合においても、同様である。

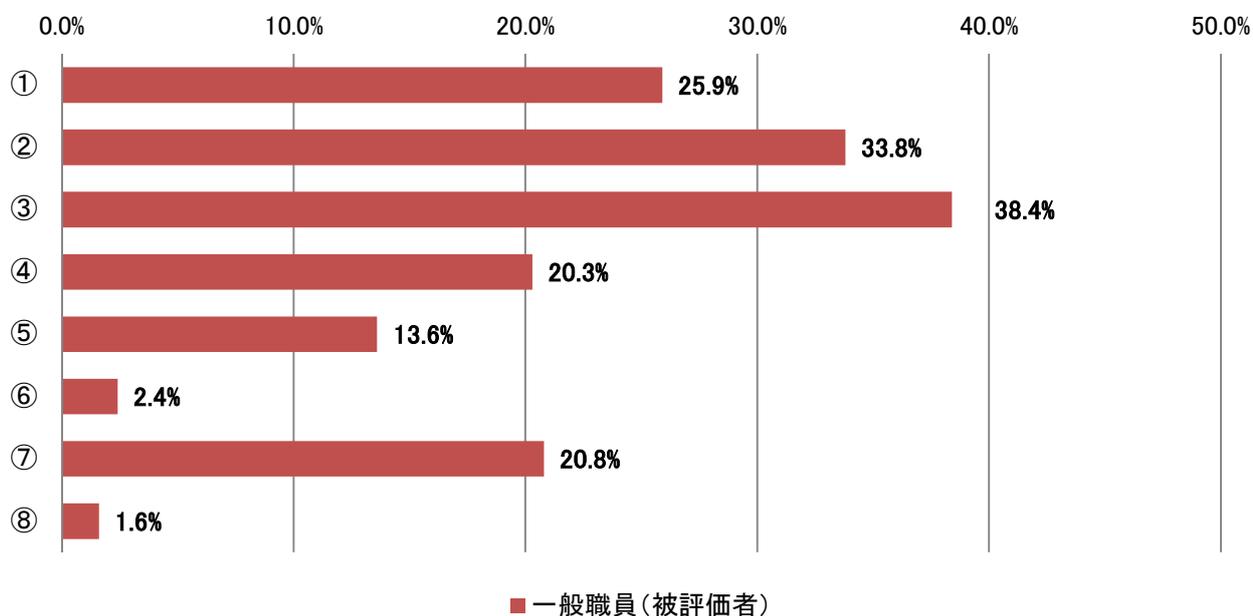
## <面談について>

【問5】 <一般職員>あなたが上司と面談してよかったと思うのはどの点ですか。(複数回答可)

(延べ回答数 一般職員：2,289人)

- ①目標設定や評価について、上司から具体的な行動等を示され十分な説明があった。
- ②目標設定や自己評価について、上司に自分の思いを伝えることができた。
- ③目標や業務遂行にあたっての方策や課題、求められる行動例等について、上司と認識を共有できた。
- ④上司から、よりよい業務遂行や職務遂行能力の育成等に関する指導や助言をもらうことができた。
- ⑤日頃、忙しい上司とじっくり時間をかけて話すことができた。
- ⑥その他
- ⑦特にない。
- ⑧面談がなかったため分からない

### 面談について



● 一般職員(被評価者)が上司と面談してよかったと思う点は、「③上司と認識を共有できた」「②上司に自分の思いを伝えることができた」が多く選択されている。ただし、「⑦特にない」を選択している者も約2割いる。

## <面談の留意点>

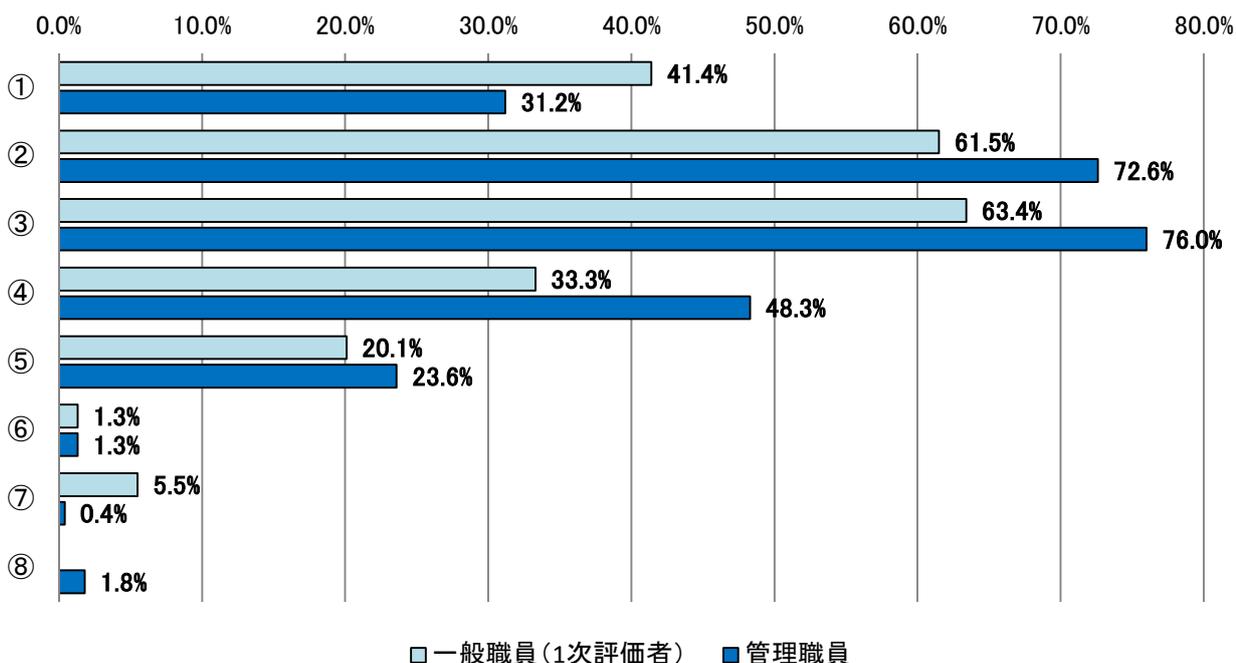
【問6】<管理職員>あなたは、部下への面談（目標設定面談、中間面談、期末面談、フィードバック面談を含む。）を行うにあたってどのような点に気をつけていますか。（複数回答可）

（延べ回答数 管理職員：1,136人）

- ①目標設定や評価について、部下が納得できるよう具体的な行動等を示して十分に説明する。
- ②目標設定や部下の自己評価について、部下からの意見を丁寧に聞く
- ③目標や業務遂行にあたっての方策や課題等について、部下と認識を共有する
- ④よりよい業務遂行や部下の職務遂行能力の育成に向けて指導や助言を行う
- ⑤日頃なかなか時間がとれないため、部下とじっくり時間をかけて話す
- ⑥その他
- ⑦特にない
- ⑧評価者の経験がない

※ 一般職員のうち1次評価者は管理職員と同様の設問に回答（ただし、選択肢⑧はなし）  
（延べ回答数 一般職員（1次評価者）：700人）

面談の留意点



● 一般職員（1次評価者）、管理職員ともに面談を実施する際に気をつけている点は、「③部下と認識を共有する」「②部下からの意見を丁寧に聞く」が多く選択されている。

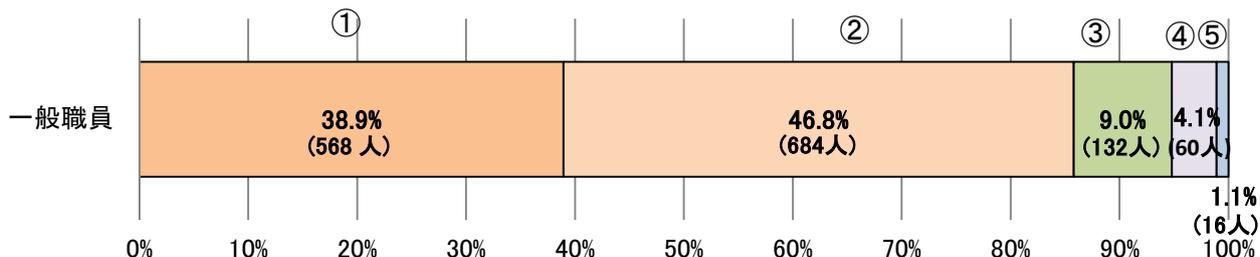
## <評価の納得感>

【問7】あなたは、業績および能力発揮度の評価結果をどのように受け止めていますか。

(回答者数 一般職員：1,460人)

- ①評価結果を妥当なものとして受け入れることができた
- ②どちらかといえば評価結果を妥当なものとして受け入れることができた
- ③どちらかといえば評価結果を妥当なものとして受け入れることができなかった
- ④評価結果を妥当なものとして受け入れることができなかった
- ⑤人事評価がなかった(経験していない)ため分からない

評価の納得感



## <評価結果に納得していない理由>

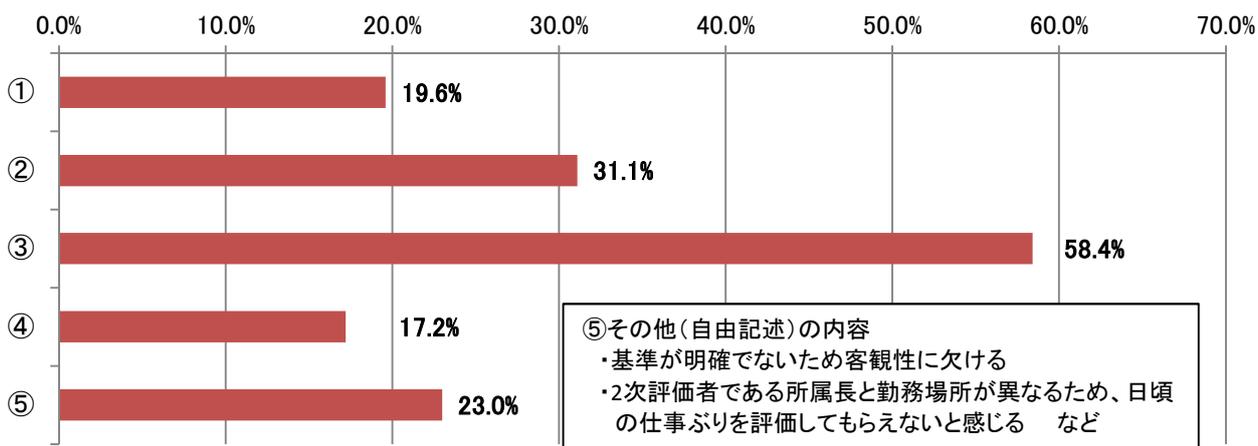
【問8】上記質問において「③、④」と回答された方にお聞きします。

あなたが評価結果を受け入れることができないのはなぜですか。(複数回答可)

(延べ回答数 一般職員：312人)

- ①自己評価との差が大きい
- ②評価結果について上司から丁寧な説明がない
- ③評価の根拠となる事実が示されていない、もしくは不明確である
- ④上司とのコミュニケーションに課題があり、正当な評価がされているとは思えない
- ⑤その他

評価結果に納得していない理由



- 評価結果については、約85%の職員が「妥当なものとして受け入れることができた」と回答している。
- 約15%の職員が「妥当なものとして受け入れることができなかった」と回答しており、その理由としては「③評価の根拠となる事実が示されていない、もしくは不明確である」が多く選択されている。

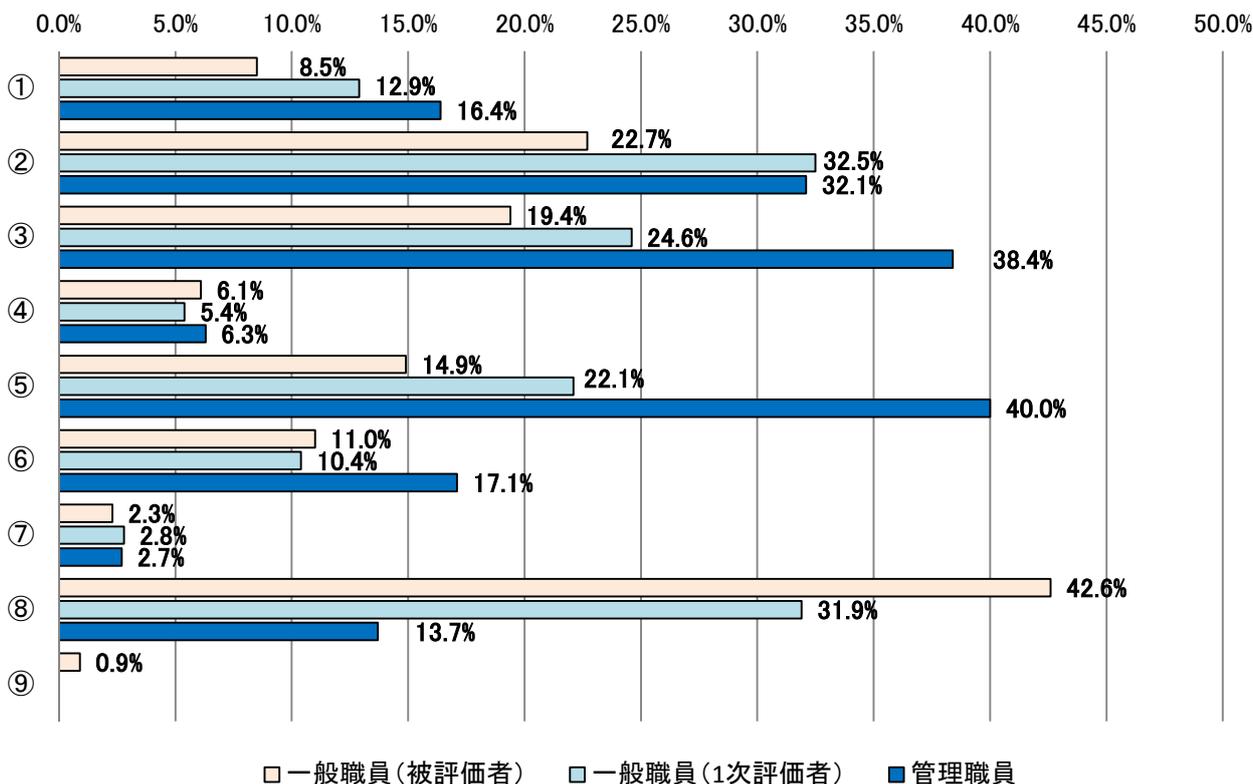
## <人事評価制度の成果>

【問9】あなたが人事評価制度の実施により成果があったと思うのはどの点ですか。（複数回答可）  
 （延べ回答数 一般職員（被評価者）：1,872人、一般職員（1次評価者）：452人、管理職員：742人）

※[ ]内は管理職員の選択肢

- ①上司、部下とのコミュニケーションが活発になり、職場が活性化した
- ②達成すべき目標が明確になり、効率的に業務が遂行できるようになった
- ③個人目標の達成に取り組むことにより、組織の使命や目標の達成に貢献できた
- ④評価結果が処遇に反映されることになり、仕事へのモチベーションが高まった
- ⑤上司[部下]との面談等を通じて、自ら[部下]の「強み」や「弱み」を把握することができた
- ⑥目標の設定や評価での振り返り、自己啓発意欲の高まりなどにより、職務遂行能力の向上につながった
- ⑦その他
- ⑧特にない
- ⑨人事評価を経験していないため分からない

### 人事評価制度の成果



- 一般職員（被評価者）では「⑧特にない」が最も多く選択されており、人事評価制度の成果が実感されていないことが窺える。
- 管理職員では「⑤部下の「強み」や「弱み」を把握することができた」「③組織の使命や目標の達成に貢献できた」が多く選択されている。

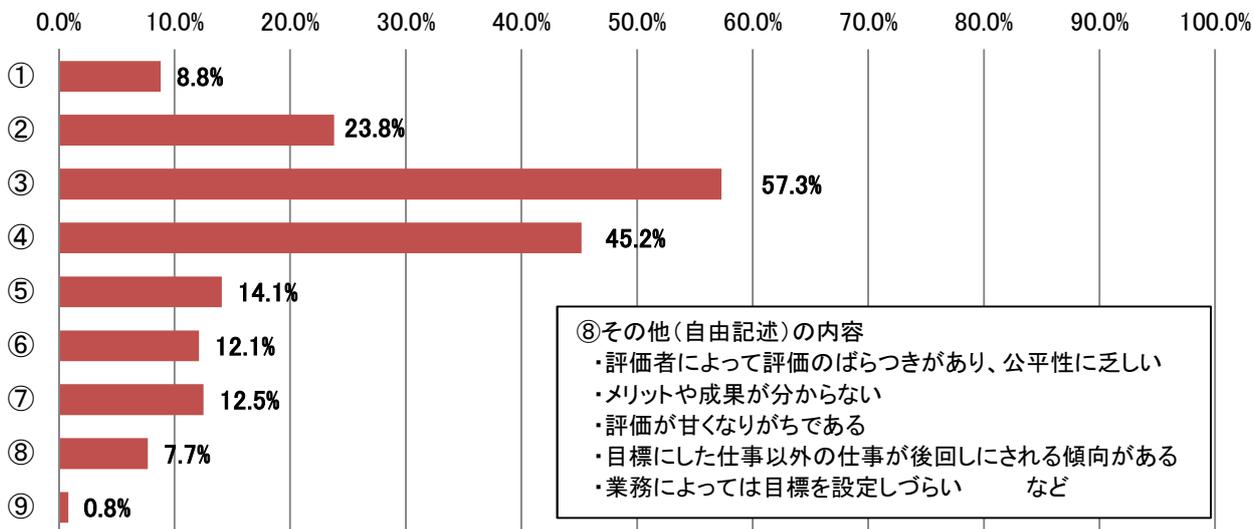
## <人事評価制度の課題：一般職員（被評価者）>

【問 10】あなたが人事評価制度において課題だと思うのはどの点ですか。（複数回答可）

（延べ回答数 一般職員（被評価者）：2,663人）

- ①制度が十分に周知されていない
- ②評価者が部下の業務遂行状況や能力をよく把握できていない
- ③適切な個人目標の設定が困難である
- ④人事評価シートの記入や面談に時間がとられ、負担が大きい
- ⑤評価結果についての十分なフィードバックがない
- ⑥評価結果の処遇への反映が適切になされていない
- ⑦その他
- ⑧特にない
- ⑨人事評価を経験していないため分からない

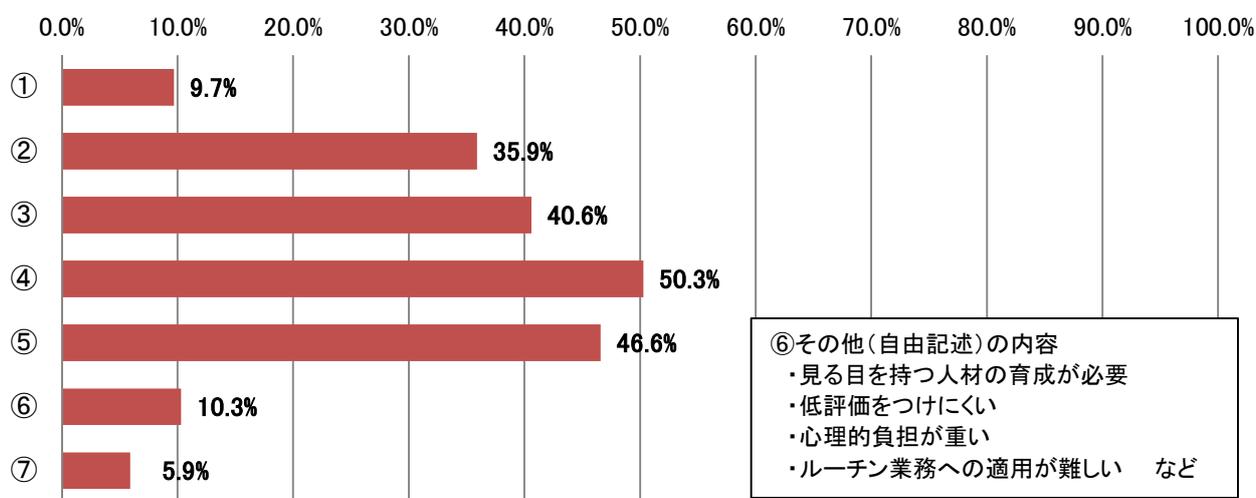
### 人事評価制度の課題 <一般職員（被評価者）>



＜人事評価制度の課題：一般職員（1次評価者）＞

【問 11】あなたが人事評価制度において課題だと思うのはどの点ですか。（複数回答可）  
 （延べ回答数 一般職員（1次評価者）：638人）  
 ①制度が十分に周知されていない  
 ②評価スキルが不足している  
 ③部下の業務遂行状況や能力を適切に把握することが難しい  
 ④適切な個人目標の設定が困難である  
 ⑤面談や評価作業の負担が大きい  
 ⑥その他  
 ⑦特にない

人事評価制度の課題  
 ＜一般職員(1次評価者)＞



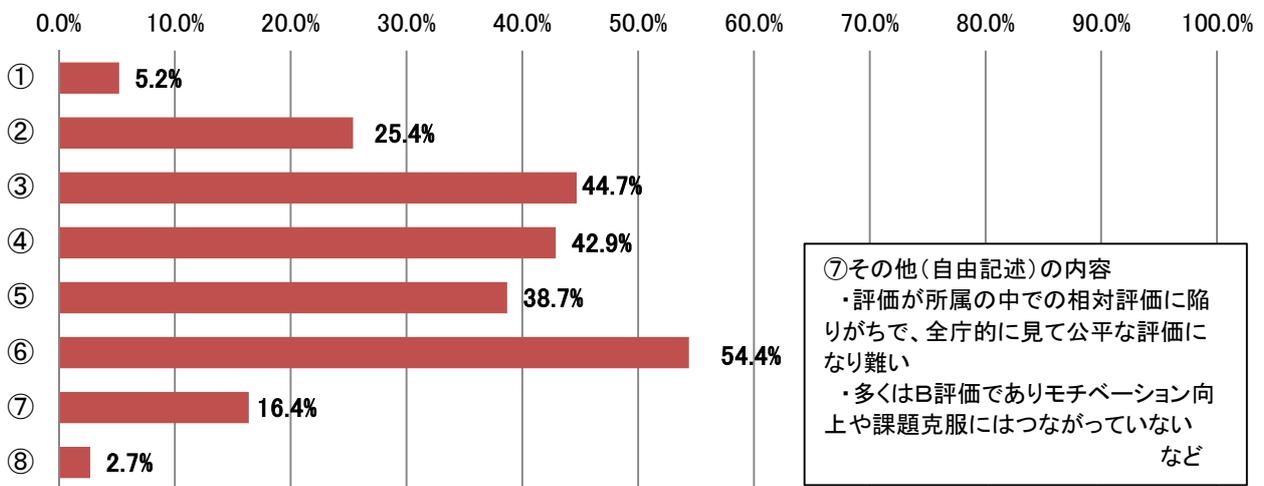
## <人事評価制度の課題：管理職員>

【問 12】あなたが人事評価制度において課題だと思うのはどの点ですか。（複数回答可）

（延べ回答数 管理職員：1,025人）

- ①制度が十分に周知されていない
- ②評価スキルが不足している
- ③部下の業務遂行状況や能力を適切に把握することが難しい
- ④適切な個人目標の設定が困難である
- ⑤面談や評価作業の負担が大きい
- ⑥評価結果を処遇へ適切に反映させることが難しい
- ⑦その他
- ⑧特にない

### 人事評価制度の課題 <管理職員>



- 一般職員（被評価者）、一般職員（1次評価者）ともに、「適切な個人目標の設定が困難である」「負担が大きい」が多く選択されている。
- 管理職員では「評価結果を処遇へ適切に反映させることが難しい」「部下の業務遂行状況や能力を適切に把握することが難しい」「適切な個人目標の設定が困難である」の順に多く選択されている。