

全庁一体となった取組と意識改革で 時間外勤務縮減を推進

時間外勤務縮減のためには、単に残業を禁止し、定時退庁を促すだけではまったく効果が上がらない。業務の見える化、人事評価への反映、意識改革、さらには柔軟な働き方など、さまざまな方向から全庁一体となって時間外勤務縮減に取り組み調布市の事例を紹介する。

3つの視点と10の取組

調布市では、これまで「特定事業主行動計画」に基づき、育児・介護に関する制度の充実やワーク・ライフ・バランスの推進等に取り組んできた。その成果として、27年度の有給休暇の取得率、男性職員の育児休業取得率が都内26市中1位となった。しかし、時間外勤務については、ノー残業デーの設定や定時退庁の励行等を行っていたものの、むしろ増加傾向にあった。そこで、28年6月、市長決定として「調布市職員の時間外勤務縮減及び定時退庁推進に関する方針」を打ち出した。

「時間外勤務は、心身の健康リスクへの問題だけでなく、職務意欲、公務効率等の低下、育児や介護などで時間に制約のある職員の活躍推進



担当の総務部人事課人事研修係長の山本多恵さん(左)と同僚
材育成・女性活躍推進担当係長の横方(じつかた)淳さん

にとっても、大きな障壁になっていました。そこで、時間外勤務縮減を進めるため、方針を打ち出しました」と担当者は語る。

- この方針に基づき、
- ①意識改革・働き方改革の推進
 - ②マネジメント力の強化
 - ③全庁推進体制の継続

という3つの視点から、10の具体的な取組（P20・資料1）を設定。27年度には年間122・8時間/人だった時間外勤務を、30年度までに年間71・0時間/人（▲51・8時間/人）に縮減する目標を掲げた。

業務の見える化、 人事評価項目への組み込み など多彩なアプローチ

10の取組の中から、特徴的な取組を4つ紹介する。

●タイムマネジメント能力の向上

外部から講師を招き、若手職員と中堅職員に分け「タイムマネジメント研修」を実施してきた。しかし、担当者によると、「タイムマネジメント研修は時間管理のひとつのきっかけになりましたが、そもそも業務の絶対量が多く、1日の時間内に業務を割り振ることが難しい、という声が多く挙がりました。業務内容を見直すことが先決であることがわかったので、業務のフローチャートをつくり、見える化してムダを省き、少しでも業務を簡素化していく、という研修に切り替えました」と説明する。今年度からはカリキュラム

を見直し「業務改善研修」として実施。この研修によって、職員一人ひとりが仕事のやり方、考え方を整理することにつながっているという。

●優良事例の募集・共有

職員提案制度により、「時間外勤務縮減・定時退庁推進」について、実際に効果の上がった事例を募集。提案した職員は市長から表彰されるとともに、職員の前で発表する場が与えられる。優良事例を庁内で共有することで、業務改善意識の醸成にも役立っている（P21・資料2）。

●人事評価制度を通じた取組推進

時間外勤務縮減のためには、実際の取組や意識改革だけでなく、人事評価に組み込まないと効果が上がらないとの考えから、29年度から管理職の人事評価に時間外勤務の縮減、ワーク・ライフ・バランス推進についての評価項目を設定した。現在は一般職員の評価項目にも含まれている。

●職員の意識改革

時間外勤務縮減に対する職員の意識改革へのアプローチも充実させるため「カエル！ジャパン」のキャッチフレーズのもと、「意識改革・働き方

資料1 「時間外勤務縮減及び定時退庁推進に関する方針」に基づく平成30年度の取組

<p>①意識改革・働き方改革の促進（全職員） 計画的、効率的・効果的な業務遂行を通じ、自らワーク・ライフ・バランスを推進</p> <p>1 タイムマネジメント能力の向上 ◎若手職員・中堅職員を対象にタイムマネジメント研修を実施 ◎タイムマネジメント能力の向上、計画的・時間外勤務縮減意識の早期醸成</p> <p>2 時間数・手当額の見える化(共有) ◎各部との意見交換において、所属別の時間外勤務時間数・手当額・月45hを超過した職員数の報告 ◎時間数・手当額の「見える化」による縮減・コスト意識の強化</p> <p>3 優良事例の募集・共有 ◎職員提案制度により、「時間外勤務縮減・定時退庁推進」の取組事例を募集 ◎職員提案制度を通じ、改善意識の機運醸成、取組事例の庁内共有</p> <p>4 意識・働き方改革実践事例の実践(全職員) ◎意識改革・働き方改革に向けた実践事例(全職員編)を実践することで、時間外勤務縮減・定時退庁推進につなげる</p>
<p>②マネジメント力の強化（管理職・係長職） 部内マネジメントの強化による組織的対応の推進</p> <p>5 時間外勤務命令手続きの厳格化 ◎事前命令の再徹底 ◎一定時間数を超過した職員(月45時間・午後10時超過)の時間外勤務命令について、次長の関与(許可制)</p> <p>6 時間外理由等の分析・改善 ◎一定時間数を超過した職員(月45時間超過など)が所属する職場については、職員の健康状態、職場環境、今後の見通しなど、次長による分析を実施(人事課へ報告書を提出)</p> <p>7 意識・働き方改革実践事例の実践(管理職・係長職) ◎「意識改革・働き方改革に向けた実践事例(管理職・係長職)」を実践することで、時間外勤務縮減・定時退庁推進につなげる</p> <p>8 人事評価制度を通じた取組推進 ◎目標管理型勤務評定の評定要素に、時間外勤務の縮減・定時退庁推進に関する項目設定をすることで、管理職による時間外勤務縮減・定時退庁の取組推進を強化</p>
<p>③全庁推進体制の継続（取組の推進） 行政経営部及び総務部による支援体制の構築</p> <p>9 多様な働き方を通じた取組推進 ◎変則勤務の試行実施の継続による、意識改革・働き方改革のサポート ◎テレワーク(在宅勤務)の試行実施による、意識改革・働き方改革の更なる推進</p> <p>10 各部との連携 ◎ワーク・ライフ・バランス推進月間(7～10月)における定時退庁の更なる促進 ◎各部との意見交換の実施による各部の取組状況の把握と、各部の実情に沿った新たな取組の推進</p>

改革推進に向けた実践事例(全職員編)(資料3)を作成した。

「この実践事例を全員が共有することによって、たとえば無駄な資料だな(だから作成する必要はない)と置いていた」というようなことを職場内で言いやすくなったり、上司が残っているから帰れない、という付き合い残業という意識もなくなってきました」と担当者は語る。

また、上司の指示があいまいで、求めているレベルがわからず、必要以上につくり込んでいた資料などが

あったため、管理職に対して、最初どこまでのレベルを求めているのか、明確に部下に指示するよう伝えられているようだ。

**柔軟な働き方を提示
時間外勤務縮減につなげる**

このような時間外勤務縮減のための取組に加えて、働きやすい職場づくり、働き方改革の一環として、テレワークや変則勤務も試行実施している。

●テレワーク

30年度にモデル職場で試行的に実施。現在は所属長が認める部署において、在宅勤務でのテレワークを実施している。貸与されたノートパソコンを使い、自宅で個人情報を取り扱わない作業を行う。セキュリティの関係上、庁内イントラネットには接続できないため、エクセルでの入力作業や、チラシの作成、計画の立案などがおもな業務となっている。通勤に往復2時間かかっているような職員からは、時間を有効に使えた、

●変則勤務

との声が聞かれているようだ。保育園や児童館などの交代制勤務職場を除く全職場を対象として、7つの勤務パターンを設定(資料4)。これにより、職員のワーク・ライフ・バランスの推進、業務効率化などにつなげている。さらに、変則勤務の場合は、原則として時間外勤務を禁止しているため、勤務時間を有効に使うことで、時間外勤務の縮減にもつながっているという。

「テレワークや変則勤務など、柔

軟な働き方が職員に浸透してきているので、会議なども、全員の勤務時間に合わせた時間設定になってきました。また、終了時間を設定した会議が多くなりました。仕事を依頼するときも、相手が時間外勤務になっ
てしまわないか気をつける、という意識になってきていると感じます」と担当者はいう。

資料2 職員提案制度の表彰事例(平成30年度)

	報告案件	改善の主な内容	定量的な成果
福祉健康部 高齢者支援室 高齢福祉担当	課の経営方針に基づく時間外勤務縮減に向けた事務の効率化	会議終了時間の設定 作業目標時間の設定 共用スペースの整理 情報共有化 など	時間外勤務 総時間数の縮減 ▲2,101時間/年
総務部 営繕課	1ON1ミーティングの活用による時間外勤務の縮減	所属長と職員が毎月1回1対1のミーティング実施。ひとりで悩む時間が短くなり、業務効率化、時間外勤務縮減につながった。	時間外勤務 総時間数の縮減 ▲1,410時間/年

時間外勤務縮減のための取組、職員の意識改革、柔軟な働き方の提示など、さまざまな方向からアプローチした結果、目標には及ばないものの、年間一人あたりの時間外勤務の平均は、28年度は119・3時間(27年度比▲3・5時間)、29年度は118・8時間(同▲4時間)、30年度は119・6時間(同▲3・2時間)という結果となった。

調布市が時間外勤務縮減を推進することができた要因について、担当者は「時間外勤務縮減に特効薬はあ

さらなるワーク・ライフ・バランス推進のために

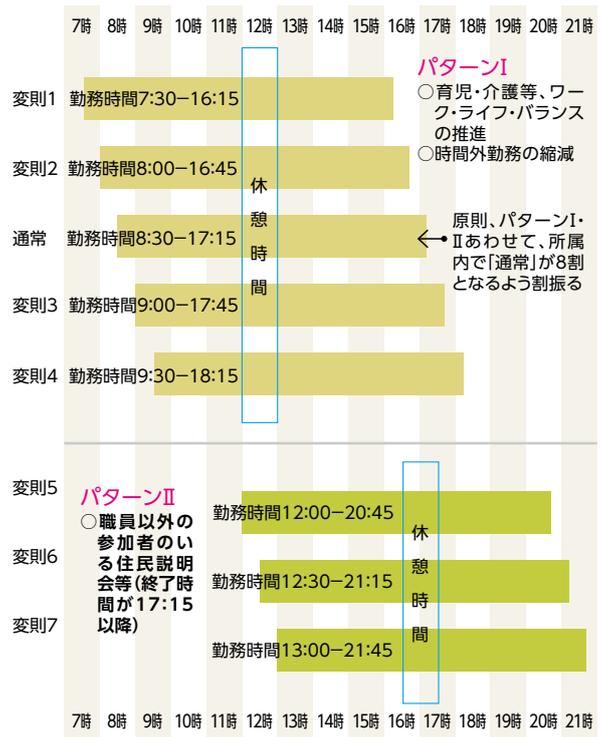
資料3 意識改革・働き方改革推進に向けた実践事例/全職員編

カエル1	コスト意識を持ちましょう!
カエル2	計画的に段取り良く進めましょう!
カエル3	目的・根拠を確認しましょう!
カエル4	業務終了間際等の依頼はやめましょう!
カエル5	会議を効率的に進めましょう!
カエル6	「見映え」にこだわり過ぎないようにしましょう!
カエル7	「スクラップ&ビルド」の視点を持ちましょう!
カエル8	自らワーク・ライフ・バランスを実践しましょう!

りません。何かひとつの取組で効果があがるというよりも、細かいことを積み重ねて、しつこく続けることが大切だと思います」と語る。

さらに首長以下、全庁一体となった取組の大切さを強調した。「方針を基に取組内容を決めるまでに、私たち総務部(人事課と各部署の部長とで意見交換を重ねました。幸いなことに市長も長時間働いたことが評価にはつながらない、という考えを事あるごとに話してください、本気なんだなということが職員にも伝わっていききました。人事課だけで一方的にやるのではなく、一緒にやりましょうという雰囲気をつくれたこ

資料4 変則勤務の勤務パターン



とがよかったのかなと思います」。さらに今年度は、4月の「働き方改革関連法」施行に伴い、7月に「調布市職員の意識改革・働き方改革推進に関する方針」を市長決定した。これまで時間外勤務の縮減をメインの取組としてきたが、それに加え、職員全員の価値観・意識を抜本的に改革することで、さらなるワーク・ライフ・バランスの推進、働き方改革に取り組む方針を打ち出している。働きやすい職場環境をつくることで職員一人ひとりが能力を最大限発揮し、「市民サービス」の向上に期待したい。