

終礼による日単位マネジメントなど 実効性のある多面的な施策

マイナンバーカードを活用した勤務時間の見える化、各職員の毎月の時間外勤務計画の申請、終礼による日単位の業務マネジメント、時間外勤務の平準化を図るための登録応援制度……。豊橋市ではユニークで実効性のある施策がいくつも展開されている。その発想を含めて、ぜひ参考にしたい。

働き方改革に向けた マニュアル策定

長時間労働の是正に向けた豊橋市の動きは早かった。時間外勤務を前提とした働き方では優秀な人材を確保しにくくなることや、時間外労働の上限規制に向けた社会的動向などの課題感があつたからのようだ。本格的な取り組みの契機となったのは、2017年度の「働き方改革コンサルティング事業」である。時間外勤務の多かった6つの課をモデルとして、「時間外勤務が多い原因は何か?」「どうすれば時間外勤務が減るか?」などの分析調査を外部コンサルタントに依頼したのだ。

「6課の中には人事課も含まれていました。当時、繁忙期は業務過多となっていて、前年度の月平均時間

外勤務は41・0時間でした。しかし、コンサルティングを受けて業務見直しを行ったことで、20・5時間に半減しました」(総務部人事課人事制度グループ・松浦弘樹さん)。

改善に向けての方策は課によって大きく異なり、単純な水平展開は難しかった。そこで、モデル6課における対策を踏まえ、人事課が全職員対象のマニュアル策定に取りかかった。軸としたのは、「マネジメントの強化」「業務の削減・合理化」「職場環境の改善」の3つの観点である。そうして2019年4月、「豊橋市役所働き方改革実践マニュアル」が適用された。

同マニュアルには3つの特徴がある。まず、記載内容が具体的・実践的であること。次に、図表などビジュアルを重視したレイアウトで読みや

すいこと。そして、章立てが「個人→グループ・所属→市役所」という順のため、身近な内容から自分事として読めることである。

「働き方改革実践マニュアル」内容例 (全25項目より一部を抜粋)

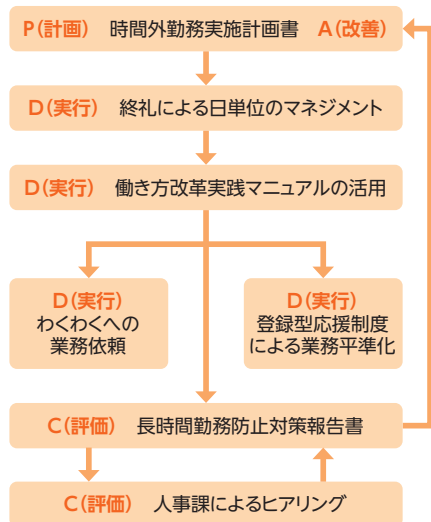
- | |
|----------------------|
| 【個人を変える】 |
| 1 時間を意識する |
| 4 マイスタイル勤務を活用する |
| 【グループ・所属を変える】 |
| 6 上司のマネジメントを変える |
| 8 労働時間を管理する |
| 9 終礼・朝礼の徹底 |
| 15 集中タイムの設定 |
| 18 わくわくの活用 |
| 19 登録型応援制度の活用 |
| 【市役所を変える】 |
| 23 既存制度の見直し |
| 25 デジタルツールの活用 |

枠組みはPDCAサイクル

時間外勤務縮減に向けた取り組みは、のようなPDCAサイクルを意識した枠組みとなっている。

まず、所属ごとに1か月分の「時間外勤務実施計画書」を作成し、所属長および労働組合の承認を得て、前月末までに人事課に提出。この計画書は1日から末日までの時間外勤務の計画を職員ごとに一覧化したもので、P(計画)にあたる。D(実行)は複数あるが、最

図 時間外勤務縮減のPDCAサイクル



も特徴的なのは「終礼による日単位のマネジメント」だろう。終礼とは、毎日の終業前に職場のグループで行う集まり。この場で、グループ員は



総務部人事課給与厚生グループ・主査の別所克俊さん(右)と同課人事制度グループの松浦弘樹さん

その日の進捗状況を報告するとともに、時間外勤務を申請する。それに対して、グループ長は時間外勤務の必要性・緊急性を判断して指示する。

「案件によって、『それは急ぐ必要がないので明日の勤務時間内にしましよう』とか、『一人ではたいへんなので、グループ全員で手分けしてやりましょう』などと調整します」（松浦さん）。

これにより緊急性の低い時間外勤務を減らすことができるうえ、特定の職員に業務が偏らないようにもできる。終礼の実施時刻は定時の約1時間前。年度始まりの研修や説明会などで人事課が何度も継続して伝えてきた結果、今ではすっかり全庁に定着している。

なお、取り組みの基盤となっているのが、マイナンバーカードを活用した出勤管理である。入退庁の際、カードリーダーにマイナンバーカードをタッチすると、タイムカードの役割を果たすのだ。リアルタイムで出勤記録が人事課に集約されるとともに、翌日には各所属長が部下全員の出勤データを確認できる。毎日の勤務時間が見える化できるため、所属長の時間管理意識向上に寄与しているとのことだ。職員の中には

カード未取得者もいるが、少数なため、運用上に大きな問題はないという。

庁内における業務依頼と登録型応援制度

もう一度、図を見てほしい。Dとして「働き方改革実践マニュアルの活用」「わくわくへの業務依頼」「登録型応援制度による業務平準化」がある。松浦さんに説明していただいた。「マニュアルの内容を参考に、時間外労働の縮減を実現してください」という意味です。「わくわく」と「登録型応援制度」は、その代表例です。「わくわく」とは庁内にある障害者ワークステーションの名称で、データ入力など軽微な事務作業や清掃などの軽作業を、各所属から依頼することができる。

一方の「登録型応援制度」は、他部署の職員に業務を依頼して時間外労働を平準化する仕組みである。「応援したい」と希望する職員はあらかじめ登録して名簿に掲載されている。依頼方法は「マッチング」と「スカウト」の2通り。「マッチング」は、依頼側の所属が人事課へ「応援が必要な業務」について相談し、人事課が登録者全員に求人票を提示。双方の

条件が合えば成立する。「スカウト」は、依頼側が登録者名簿から求める人材を探し、職員本人に直接依頼する。2通りとも「時間外での応援」が原則だ。導入は2021年からだが、若い職員の中には業務経験や人脈構築を望む人も多く、毎年100人を超える登録があるという。

ほかに、自分の勤務時間を前倒しまたは後倒しできる「マイスタイル勤務」という制度もある。前月20日までに申請すれば、子育てなど生活スタイルによる理由でも、業務の都合でも構わない。たとえば、「民間事業者と19時から会議のため、勤務時間を11時45分〜20時30分にしたい」という変更も可能で、時間外勤務縮減に貢献している。

報告書で具体的な対策を

これらの取り組みをしても、1か月の時間外勤務が100時間を超えた職員、直近2〜6か月間で月平均の時間外勤務が80時間を超えた職員（前月80時間を超えた場合に限り）、1か月の時間外勤務が80時間を超えた職員が発生した場合は、所属長が「長時間勤務防止対策報告書」（以下「報告書」という）を人事課に提出する。報告書に書くべき内容は、対象

職員名、業務内容、長時間労働の理由、今後の対策など。そのうち「今後の対策」については、①業務の分散・平準化、②部内または課内の配置転換、③登録型応援制度または「わくわく」の活用、という記入欄が設けられている。

「①から③には、実施できる場合は具体的内容を、できない場合はその理由を書いてもらいます。対策方法を具体的に書いてもらうことで、所属長の意識づけを強化するのが狙いです」（総務部人事課給与厚生グループ・別所克俊さん）。

もっとも、「現実的には、報告書を提出してもらったからといって、翌月から時間外勤務が大きく減るわけではありません。さらなる改善策を講じなければと思っています」（別所さん）とのことだ。

これらの結果、長時間労働は是正されたのか？一部の職種で勤務時間のカウント方法が変わったため一概にはいえないが、月平均の時間外勤務は直近4年で約14時間から約13時間へと縮減できているという。

施策は十分に成功しているようだが、松浦さんは「もっと変わっていかねければ」と語る。この姿勢こそが改善への原動力なのかもしれない。