

生産性の高い働き方に向けて（案）

社会経済環境が大きく変化する中で、取り組むべき県政の課題は増加の一途をたどっている。また、県職員においても、家事、子育て、介護などの営みを男女が共に担う中で、時間に制約のある職員を前提とした働き方が求められている。そうした状況にあって、県行政として多様化、複雑化する課題に取り組み、成果を出し続けていくためには、長時間労働を是とする働き方を大きく転換させなければならない。

長時間労働の是正が社会問題となっている中、県庁においても、これまでから様々な取組を行ってきたものの、時間外勤務の現状について抜本的な改善には至っておらず、とりわけ年間1,000時間以上の時間外勤務者が一定数いること、36協定違反の事案が発生していること等、長時間労働の是正は待ったなしの状況にある。

人員や時間が限られている中で、県民サービスの向上を実現するには、すべての県職員が、やりがいを持って働くことで成長し、能力を最大限発揮することが欠かせない。そのためには、県職員が健康で、私生活も充実し、地域活動等多様な関わりのなかで、視野を広げ、学びの機会を持ち、人間関係を豊かにすることが重要である。このように、「限られた時間で成果を上げる生産性の高い働き方」、「ワークライフバランス」を実現する「働き方改革」に取り組んでいく必要がある。

このため、昨年12月末に、副知事をチーム長、各部局および任命権者の次長等をチーム員とする「働き方改革・長時間労働解消のための検討チーム」（以下「検討チーム」という。）を立ち上げた。検討チームでは、特に長時間労働解消に焦点を当てながら、働き方改革について検討を重ね、働き方改革の柱と平成28年度内に早急に着手する緊急行動についてまとめた。

今の状況を変えなければならないという強い思いを職員全員が共有し、今後、全庁および各部局等において、チーム員を部局の推進役としながら、全職員が取り組み、働き方改革および長時間労働解消を実現する。

県庁における『働き方改革』の目指すべき姿

『限られた時間の中で成果を上げる生産性の高い働き方』

『ワーク・ライフ・バランス』

『健康、私生活の充実、多様な関わり』

『幅広い視野、学びの機会、豊かな人間関係』

『やりがい、成長、能力の発揮』



県民サービスの



向上を目指します

1 長時間労働の要因分析等

検討チームでは、まず、長時間労働の要因を分析した。概要は以下のとおり。

(1) 組織的要因（組織、仕事量、仕事の進め方）

- ・ プロジェクトや新たな事務が発生する一方で、既存の事業や事務の見直しが進まない
- ・ 部局等における仕事量の偏り
- ・ 仕事量が職員の対応できる許容範囲を超えている部署の存在。
- ・ 専門性が高い業務の特定職員への偏り
- ・ 年度途中での状況変化への柔軟な対応が不足
- ・ 複雑な意思決定過程（多数の会議の存在等）
- ・ 会議や照会に関する庁内ルールの不徹底

→ 人員配置および組織の仕組みの問題：偏り、硬直性

(2) マネジメントに起因する要因

- ・ 時間外勤務状況が適切に管理できていない
- ・ 労働法制、長時間労働リスクの認識不足
- ・ 時間外勤務を前提とした指示や要求
- ・ 業務の目的や業務間の優先順位が共有されていない
- ・ 修正、指摘事項に対して明確な指示が出せていない

→ マネジメント機能が十分発揮されていない

(3) 個人的要因

- ・ 効率性、生産性に対する意識が希薄
- ・ 必要十分な業務の仕上がりを見極めが困難
- ・ 余裕のないスケジュール

→ コスト意識、スケジュール感、ワークライフバランスに対する意識の不足

2 長時間労働解消を含めた働き方改革のための4本柱

長時間労働の解消を含めた働き方改革にあたっては、以下の項目を柱とし、緊急性や優先度を見極め、具体的な取組を検討、実施していく。

(1) 業務の見直しと人員配置の適正化

① 業務の見直し

職員が長時間労働を縮減するとともに、これまで以上に外部との意見交換や自己研鑽に時間をかけられるよう、今一度、業務の内容を整理し、見直しや外注の検討、作成資料の削減等による効率化を行う。

② 適正な人員配置の一層の推進と人事評価への反映

状況に応じた柔軟な人員体制を整備するため、業務量に見合った定数の見直し、人事異動の時期、応援体制の整備、また応援や時間外縮減に寄与した場合のインセンティブや人事評価への反映等について検討を行う。

(2) 仕事の効率化

- ① 県の意思決定過程の検討
多数存在する全庁的、あるいは個別の会議や協議の体系を見つめ直し、開催ルールの徹底や、必要に応じた権限移譲を行うことを検討する。
- ② 事務マニュアル整備、一元管理、システム化
事務マニュアルの整備を進めるとともに、各種入札や源泉徴収事務等の各所属で行っている事務については、一元化や、システム化といった工夫による効率化を進める。
- ③ 機械化、ICT化（現場でのタブレット導入等）
多様な働き方や業務内容に柔軟に対応できるよう、必要なハード（タブレット端末等）やソフトの導入を検討する。
- ③ 目標管理型事務事業の推進、徹底
組織のミッションを踏まえ、限りある経営資源の中で、組織目標、個人目標を立て、全体の仕事量を見定めるとともに、全体のスケジュール管理を徹底する。
- ④ コスト意識の向上
時間外勤務手当を含む人件費は、県民の税金で賄われているということを、改めて強く意識するとともに、職員一人ひとりが、時間は限られたものであることを再認識し、コスト意識を向上させる。

(3) マネジメント力の強化および人材育成

- ① 管理職員によるマネジメント力の強化
管理職員に対し、労務管理や健康管理をはじめとするマネジメント力の強化を図る研修等を実施するとともに、業務の進捗管理の徹底等マネジメント強化に資する取組を進める。
36 協定締結所属は、協定遵守の取組を推進する。
- ② 時間外勤務の確認方法等の見直し
週休日・休日における事前命令の見直し、月途中の時間外勤務状況の確認等を徹底する。
- ③ 定時退庁の取組の徹底
定時退庁の推進のため、時間外協議の原則禁止や一斉消灯等の取組を行う。
- ④ 計画的な人材育成
専門性が高く負担が大きい業務について、人事ローテーションの工夫やOJTを通じ、計画的な人材育成を行う。

(4) 働きやすい環境の整備

- ① 職員の多様な働き方の推進
勤務時間や勤務場所の柔軟化によって必要な休息時間を確保したり、職員個人の事情に応じて働き続けられる環境を整備する。在宅勤務の実証実験の効果と課題を検証し、本格実施に向けた検討を進める。
- ② 健康管理の充実
長時間労働による健康リスクやセルフチェックの必要性を広く周知し、健康に関する日常的な自己管理の徹底を促す。

3 平成 29 年 2、3 月における具体的な取組

働き方改革のための 4 本柱として掲げた取組の中で、2 月、3 月において、新年度に向けて実施すべきことと、特に長時間労働是正に焦点を当てて緊急に実施すべき行動は以下のとおり。

(1) 新年度に向けた取組

① 業務の棚卸しの実施および部局横断的業務の見直し

- ・ 業務の棚卸し等を実施し今後改善を行う業務の抽出を行い、(業務の簡素化・効率化、経費の節減の観点で今後検討が必要な業務を抽出) 今後の見直しに向けた準備を行う。また、部局内で完結する業務で、年度中に見直しが可能な業務や、削減可能なものから積極的に見直しを行う。
- ・ 部局横断的な業務については、全庁的に影響が大きいものについて具体的な見直しを行う。(組織目標、政策課題協議、本部員会議、事務決裁規程等)

(2) 長時間労働是正のための緊急行動

「月 80 時間の時間外勤務は過労死ライン」「36 協定違反は法令違反」であることを常に意識しながら以下の取り組みを実施する。

① 36 協定違反の再発防止のための取組

ア 協定遵守意識の再徹底

- ・ 所属するすべての職員に 36 協定の内容を周知徹底する。

イ 時間外勤務状況の把握

- ・ 平成 28 年度の 36 協定の遵守状況についての自主点検を実施する。

② 所属長の労務管理能力の向上

- ・ 平成 28 年度中に、所属長を対象に労務管理の重要性や手法に関する研修を実施し、意識を統一する。

③ 時間管理の徹底

ア 業務の見直しとマネジメント

- ・ 所属の職員間における業務量を平準化するため、時間外勤務が突出して多い職員については、事務分掌の見直しを行う。
- ・ 係内または係の垣根を越えた応援体制を所属長が構築する。
- ・ 業務が勤務時間外に発生することが明らかな場合は、遅出等勤務を活用し、週休日等に勤務することが必要な場合は振替を徹底する。

イ 時間外協議の原則禁止と会議・協議の見直し

- ・ 答弁協議も含め、時間外に協議は原則行わない。
- ・ 会議や協議の開催ルール(参加人数、所用時間、種類・回数、作成資料の削減等)の徹底、見直しを行う。

ウ 所属長、部局長による時間外勤務命令の実施

- ・ 定時退庁日および週休日・休日における時間外勤務の事前命令は、係長ではなく所属長が行う。
- ・ 月の途中で 40 時間(=36 協定における時間外労働の限度時間である 45 時間の直前)を超えて時間外勤務の事前命令を行う場合は、所属長が行う。
- ・ 月の途中で 70 時間(=過労死ラインとされる 80 時間の直前)を超えて時間外勤務の事前命令を行う場合は、部局長が行う。

エ 終礼実施時刻の前倒し

- ・ 勤務時間内に業務は終了するという意識のもと、業務の進捗状況を的確に把握するため、終礼は勤務終了時刻の30分前に実施する。

オ 一斉消灯の実施

- ・ 定時退庁日（水曜日および育児の日）については、午後6時
- ・ 定時退庁日以外の平日については、午後8時

以上の取組を実施することにより、部局ごとに時間外勤務を対前年同月比1割以上削減する。

（3）具体的な取組の検証

2月および3月の実績を基に、部局ごとに成果および問題点等の分析を行い、課題を明らかにした上で、平成29年度に向けて更なる具体的な取組を検討し、実施していく。