

第4章 働き方の改革・改善と時間外勤務の抑制について

提言

- 1 岡山市職員の時間外勤務時間の多さ、時間外勤務手当額の多額さを是正するためには、働き方の改革・改善が必要である。
- 2 働き方の改革・改善は意識改革を唱えるだけでは実現不可能であり、システム・枠組の構築が必要である。
- 3 管理監督者は、自分が時間外勤務を命じているという意識を明確に持つべきであり、部下の時間外勤務が多いことは自分のマネジメント能力の不足、勤務成績の低評価の原因になると認識すべきである。
- 4 時間外勤務時間の抑制のために、職員の勤務内容をリアルタイムに把握できる「ウェブ勤怠管理システム」の導入を検討すべきである。
そのことによって、人事課もしくは職員課が長時間の時間外勤務に関して牽制もしくは抑制する機能を行使できる部署として行動することが容易になる。
- 5 各部署においても、例えばパソコンソフトのカレンダーを使用して他の職員とカレンダーを共有したり、各人のタスクリスト(現時点で抱えている仕事)をパソコンソフトに公開して部署内で情報を共有することは容易であり、進捗状況を把握することを行なうべきである。

第1 時間外勤務手当について

- 1 監査の視点
 - (1) 岡山市の正規職員の基本給の体系は条例で決定されるものであるが、時間外勤務手当に関しては時間実績によって支給される。この年額は岡山市の決算によれば平成17年度には約18億円に達している。事業、部署によって繁忙の差異は当然にあると考えられるが、この18億円という金額は多額であり問題として精査する必要がある。
 - (2) ワーク、ライフバランスという言葉があるように、職員の健康保持や家庭生活の観点からも、人事に責任がある部署は効率的な事務の執行が出来るように是正策を提示する必要があるが、是正策が市役所内部で実践されているか否かは、いわゆる行政監査でもある包括外部監査によって可能である。職員の働き方を検討して人件費の一部である時間外勤務の削減について改革の可能性を明らかにしたい。
 - (3) また、書類の山に埋もれている職場が多いという実態の解消のため先進事例の発見、特定、調査を行い具体的な文書管理の見直しの提言を別の章で行いたい。
- 2 残業についての岡山市条例の規定内容
 - (1) 時間外勤務手当等

岡山市職員の給与に関する条例の第1条及び第2条には次のとおり規定されている。

第1条 この条例は、地方公務員法(昭和25年法律第261号。以下「法」という。)第24条第6項の規定に基づき、職員の給与に関する事項を定めるものとする。

第2条 給料は、岡山市職員の勤務時間、休日及び休暇に関する条例(昭和36年市条例第48号。以下「勤務時間条例」という。)第2条及び第3条の規定による勤務時間(以下、「正規の勤務時間」という)による勤務に対する報酬であって、この条例に定める扶養手当、地域手当、住居手当、初任給調整手当、通勤手当、単身者赴任手当、特殊勤務手当、時間外勤務手当、休日出勤手当、夜間勤務手当、宿日直手当、管理職手当、管理職員特別勤務手当、産業教育手当、定時制通信教育手当、期末手当、勤勉手当及び退職手当を除いたものとする。

給与と給料の定義が異なり、給与は給料に手当が加算されたものという理解が出来る。

(2) そして、時間外勤務手当の概要は以下のとおりである。

● 支給対象

ア 正規の勤務時間を超えて勤務することを命ぜられ、現に勤務した職員

a) 正規の勤務時間が割り振られた日(休日を除く。)における勤務

b) 上記の勤務以外の勤務(休日における正規の勤務時間を超える勤務を含む。)

イ 週休日の振替え等により、あらかじめ割り振られた1週間の正規の勤務時間を超えて勤務した職員(休日勤務手当が支給された時間を除く。)

※ 休日と週休日が重複するときは、その日は週休日とする。

● 支給額

勤務の区分	時間外勤務等の時間帯	手当額
アのa)に掲げる勤務	下記以外の場合	時間単価×125/100×時間数
	午前0時から午前5時まで及び 午後10時から午後12時までの勤務	時間単価×150/100×時間数
アのb)に掲げる勤務	下記以外の場合	時間単価×135/100×時間数
	午前0時から午前5時まで及び 午後10時から午後12時までの勤務	時間単価×160/100×時間数
イに掲げる勤務	あらかじめ割振られた1週間の正規の勤務時間を超えて勤務した正規の勤務時間	時間単価×25/100×時間数

※ 割増率の適用は、暦日による。

※ 時間単価＝ $\frac{（給料月額＋地域手当） \times 12}{40 \times 52 - 152}$

40×52－152

〈ただし、地域手当は給料月額に対するもの〉

※ 平成 18 年 3 月 31 日及び平成 20 年 3 月 31 日の時間単価については、ライブラリ(総務局)〔人事〕給与改定・給料表・単価表等に掲載している単価表を参照。

※ アの場合の時間数＝その月の正規の勤務時間を超えて勤務した全時間数を、割増率の区分ごとに集計した時間数

※ イの場合の時間数＝その月においてあらかじめ割振られた 1 週間の正規の勤務時間を超えて勤務した正規の勤務時間数の合計

※ 時間外勤務命令簿の「時間外（週休日等）」には、休日における正規の勤務時間を超える勤務を含む。

● 割増率の具体例（一般的な例）

ア 正規の勤務時間が割振られた日（休日を除く）の勤務

5:00		8:30		12:15		13:00		17:15		22:00	
時間外 (150)	時間外 (125)	正規の 勤務	時間外 (125)	正規の 勤務	時間外 (125)	時間外 (150)					

イ 週休日の勤務

5:00		22:00	
時間外 (160)	時間外 (135)	時間外 (160)	

ウ 休日における正規の勤務時間を超える勤務（休日勤務手当の項を参照）

● 支給方法

当月分を、翌月の給料支給日に支給する。

(3) 言うまでもないが、時間外勤務は、部下が勝手な判断で残業するものでなく上司が命じるものであるという法的な構造となっている。

第 2 岡山市役所の職員の時間外勤務手当の金額総額の推移

1 総額の推移実績

平成 19 年度の「岡山市の給与・定員管理等について」によれば、平成 17 年度及び 18 年度の岡山市役所の職員(市場部門は除いているが、平成 19 年度の市場の時間外休日勤務手当の金額は総額 253 万円で 1 人当たり 18 万 1000 円である)の時間外賃金の金額総額の推移は次のとおりである。19 年度は再度、増加している。

(表 4-1)

単位：千円

番号		内訳	17年度	18年度	19年度
1	一般職員	支給総額	1,469,295	1,192,064	1,517,061
2	同上	1人当りの支給額	298	235	328
3	水道事業	支給総額	118,263	95,505	98,603
4	同上	1人当りの支給額	338	265	306
5	病院事業	支給総額	221,205	215,173	129,513
6	同上	1人当りの支給額	447	447	324
7		時間外勤務手当総合計	1,808,763	1,502,742	1,745,177

2 他都市との残業金額との比較

- (1) 他の都市と比較することは困難であるが、岡山市よりも先行して政令指定都市になった浜松市の平成16年度(但し、合併前である)の包括外部監査報告書の198頁において、「浜松市では平成16年度の1年間で企業会計を除く職員472名に年間60万円以上の時間外勤務手当が支給されている。最高額は340万円である」と指摘され、浜松市の一般会計と特別会計から支給された時間外手当の総額が8億9900万円、その総時間数は39万9228時間とされている。
- (2) 岡山市の時間外手当の金額は、平成17年度が14億6929万5000円、18年度が11億9206万4000円であることと浜松市を単純に比較できないが、最高額や年間60万円を超える人数については参考となろう。

第3 岡山市役所の部署別の残業時間の推移

1 行政サービス基本台帳(課別総括表以下)の分析

岡山市の平成19年度の行政サービス基本台帳(課別総括表以下)を点検した結果、行政サービス基本台帳が作成されている部署の残業時間の総合計は54万7457時間である。

2 時間外勤務が多い部署

行政サービス基本台帳によると時間外勤務時間として計上している時間が多い部署の上位100は次表のとおりである。1人当りの時間は監査人が岡山市の正規職員数の資料を基に計算したものである。選挙管理委員会の総残業時間は、職員14名だけでなく応援の職員分も含んでいることは明らかであるから1人当りの時間は記載していない。

(表 4-2)

順位	局名	部署	平成 19 年 度正規人 員数	総残業 時間	一人当り (時間)
1	選挙管理委員会	事務局	14	63,452	
2	消防局	北消防署	218	47,820	219
3	消防局	中消防署	102	24,022	236
4	消防局	南消防署	98	21,243	217
5	消防局	西大寺消防署	104	21,193	204
6	環境局	岡南環境センター	47	10,701	228
7	保健福祉局	健康づくり課	117	8,015	69
8	財政局	市民税課	49	7,218	147
9	環境局	中事業所	57	6,861	120
10	環境局	南事業所	57	6,845	120
11	保健福祉局	中央福祉事務所	55	6,626	120
12	市民局	市民課	68	6,193	91
13	環境局	資源事業所	37	6,057	164
14	環境局	当新田環境センター	27	6,007	222
15	環境局	北事業所	46	5,744	125
16	保健福祉局	介護保険課	24	5,681	237
17	財政局	資産税課	59	5,668	96
18	環境局	環境事業課	34	5,535	163
19	都市整備局	公園緑地課	38	5,404	142
20	環境局	東部クリーンセンター	20	5,296	265
21	保健福祉局	生活衛生課	33	5,132	155
22	保健福祉局	こども福祉課	41	5,089	124
23	消防局	情報指令課	28	5,033	180
24	財政局	収納課	58	4,913	85
25	都市整備局	住宅課	35	4,905	140
26	下水道局	東部建設課	26	4,724	182
27	都市整備局	道路保全課	42	4,566	108
28	下水道局	西部建設課	26	4,535	174
29	秘書広報室	秘書広報室	18	4,195	233
30	財政局	料金課	29	4,164	144

31	市民局	国民健康保険課	30	4,066	136
32	財政局	財政課	19	4,043	213
33	環境局	東部リサイクルプラザ	18	4,016	223
34	保健福祉局	東福祉事務所	38	3,717	98
35	環境局	環境施設課	29	3,655	126
36	西大寺支所	建設課	33	3,649	111
37	総務局	防災対策課	6	3,484	581
38	西大寺支所	衛生課	6	3,454	576
39	保健福祉局	福祉援護課	44	3,446	78
40	経済局	観光課	13	3,407	262
41	消防局	警防課	14	3,399	243
42	保健福祉局	衛生課	33	3,374	102
43	総務局	職員課	18	3,318	184
44	下水道局	普及管理課	18	3,287	183
45	総務局	人事課	26	3,201	123
46	教育委員会 事務局	中央図書館	36	3,141	87
47	都市整備局	道路建設課	16	3,104	194
48	経済局	農水畜産課	22	3,082	140
49	環境局	環境保全課	30	3,037	101
50	教育委員会 事務局	施設課	27	3,023	112
51	都市整備局	西部第5地区区画整理 事務所	18	2,985	166
52	保健福祉局	高齢者福祉課	12	2,979	248
53	教育委員会 事務局	教育企画総務課	35	2,868	82
54	安全安心NW推進室	安全・安心ネットワー ク推進室	15	2,852	190
55	下水道局	計画調整課	18	2,834	157
56	都市整備局	都市緑化フェア推進課	24	2,784	116
57	都市整備局	都市計画課	24	2,783	116
58	保健福祉局	保健課	25	2,763	111
59	都市整備局	土木調整課	13	2,701	208
60	教育委員会 事務局	学事課	26	2,698	104
61	環境局	粗大事業所	19	2,685	141
62	総務局	管財課	30	2,616	87

63	経済局	農業施設課	22	2,606	118
64	教育委員会 事務局	保健体育課	46	2,536	55
65	保健福祉局	保育課	21	2,532	121
66	教育委員会 事務局	指導課	21	2,482	118
67	教育委員会 事務局	生涯学習課	19	2,416	127
68	都市整備局	営繕課	29	2,403	83
69	保健福祉局	南福祉事務所	22	2,334	106
70	企画局	情報企画課	13	2,225	171
71	市民局	生活安全課	22	2,193	99
72	都市整備局	開発指導課	14	2,184	156
73	財政局	契約課	15	2,154	144
74	教育委員会 事務局	人事財務課	21	2,026	96
75	経済局	農村整備課	16	1,959	122
76	保健福祉局	友楽園	14	1,902	136
77	行政改革推進室	行政改革推進室	14	1,889	135
78	保健福祉局	障害福祉課	15	1,882	125
79	環境局	環境企画総務課	10	1,832	183
80	都市整備局	区画整理課	20	1,814	91
81	保健福祉局	玉松園	16	1,809	113
82	都市整備局	交通政策課	15	1,801	120
83	消防局	消防企画総務課	21	1,798	86
84	下水道局	下水道保全課	15	1,738	116
85	市民局	国際課	7	1,725	246
86	企画局	情報システム課	16	1,704	107
87	西大寺支所	税務課	23	1,700	74
88	保健福祉局	食肉衛生検査所	10	1,654	165
89	保健福祉局	西福祉事務所	14	1,637	117
90	会計管理室	会計課	20	1,624	81
91	西大寺支所	地域振興課	10	1,583	158
92	企画局	政令指定都市推進課	18	1,573	87
93	西大寺支所	農業振興課	19	1,563	82
94	保健福祉局	北福祉事務所	15	1,526	102
95	人事推進室	人権推進室	19	1,515	80
96	環境局	産業廃棄物対策課	13	1,499	115

97	議会事務局	総務課	13	1,427	110
98	市民局	スポーツ振興課	15	1,405	93
99	経済局	産業課	14	1,391	99
100	保健福祉局	松風園	13	1,363	105

3 1人当りの平均残業時間が多い部署

- (1) 部署全体の残業時間が多くても、所属する職員が多い場合は平均すると1人当りの残業時間は少なくなる。したがって、1人当りの残業時間の多い部署を検討する必要があるが、前記の資料をもとに監査人が加工して算出した上位100は次表のとおりである。選挙管理委員会及び防災対策課についても他課の数字を含んでいる可能性があるため、一人当りの数値は記載していない。
- (2) 岡山市の部署数は200を越えているが、このうち89部署において100時間以上の時間外勤務があるということは効率化の余地があるとしか考えにくい。「1日に1ないし2時間を集中して効率的に執務すれば100日で残業は0になる」という考え方をすべきであろうし、そのような執務体制を構築する必要がある。
- (3) 人事担当部署は、当該部署から1年のうちの一定の時期のみに残業が集中するのか、それとも平均的に残業が発生しているのかという報告をさせる、また、あわせて自己改善策を提出させ、これらを人事担当部署が分析評価して、改善の処方箋を部署に提示する作業をすべきである。このようにしないと残業の削減は困難で惰性的な運用に流れてしまう。

(表4-3)

順位	局名	部署	平成19年度 正規人員数	残業 一人当り (時間)
1	選挙管理委員会	事務局	14	
2	総務局	防災対策課	6	
3	保健福祉局	生活衛生課	16	321
4	環境局	環境施設課	12	305
5	環境局	東部クリーンセンター	20	265
6	経済局	観光課	13	262
7	保健福祉局	高齢者福祉課	12	248
8	教育委員会 事務局	文化財課	5	248
9	市民局	国際課	7	246
10	消防局	警防課	14	243

11	保健福祉局	介護保険課	24	237
12	消防局	中消防署	102	236
13	秘書広報室	秘書広報室	18	233
14	環境局	岡南環境センター	47	228
15	環境局	東部リサイクルプラザ	18	223
16	環境局	当新田環境センター	27	222
17	消防局	北消防署	218	219
18	消防局	南消防署	98	217
19	財政局	財政課	19	213
20	都市整備局	土木調整課	13	208
21	消防局	西大寺消防署	104	204
22	都市整備局	道路建設課	16	194
23	安全安心 NW 推進室	安全・安心ネットワーク 推進室	15	190
24	総務局	職員課	18	184
25	環境局	環境企画総務課	10	183
26	下水道局	普及管理課	18	183
27	下水道局	東部建設課	26	182
28	消防局	情報指令課	28	180
29	下水道局	西部建設課	26	174
30	企画局	情報企画課	13	171
31	都市整備局	西部第 5 地区区画整理事 務所	18	166
32	保健福祉局	食肉衛生検査所	10	165
33	環境局	資源事業所	37	164
34	環境局	環境事業課	34	163
35	西大寺支所	地域振興課	10	158
36	市民局	男女共同参画課	7	157
37	下水道局	計画調整課	18	157
38	都市整備局	開発指導課	14	156
39	市民局	津高支所産業建設課	9	148
40	財政局	市民税課	49	147
41	市民局	文化振興課	7	147
42	財政局	契約課	15	144

43	財政局	料金課	29	144
44	教育委員会 事務局	生涯学習課	17	142
45	都市整備局	公園緑地課	38	142
46	環境局	粗大事業所	19	141
47	経済局	農水畜産課	22	140
48	都市整備局	住宅課	35	140
49	市民局	国民健康保険課	30	136
50	保健福祉局	友楽園	14	136
51	行政改革推進室	行政改革推進室	14	135
52	議会事務局	議事課	9	128
53	保健福祉局	障害福祉課	15	125
54	環境局	北事業所	46	125
55	保険福祉局	こども福祉課	41	124
56	教育委員会 事務局	人権同和教育室	7	123
57	総務局	人事課	26	123
58	経済局	農村整備課	16	122
59	保健福祉局	保育課	21	121
60	保健福祉局	中央福祉事務所	55	120
61	環境局	中事業所	57	120
62	環境局	南事業所	57	120
63	都市整備局	交通政策課	15	120
64	市民局	興除支所総務民生課	6	119
65	経済局	農業施設課	22	118
66	教育委員会 事務局	指導課	21	118
67	保健福祉局	西福祉事務所	14	117
68	都市整備局	都市計画課	24	116
69	都市整備局	都市緑化フェア推進課	24	116
70	下水道局	下水道保全課	15	116
71	環境局	産業廃棄物対策課	13	115
72	教育委員会 事務局	保健体育課	22	115
73	秘書広報室	東京事務所	3	113
74	保健福祉局	玉松園	16	113
75	議会事務局	調査課	10	113
76	教育委員会 事務局	施設課	27	112

77	西大寺支所	建設課	33	111
78	保健福祉局	保健課	25	111
79	市民局	上道支所	7	110
80	議会事務局	総務課	13	110
81	都市整備局	道路保全課	42	108
82	企画局	情報システム課	16	107
83	市民局	御津支所総務課	12	107
84	市民局	文化振興課 デジタルミ ュージアム	7	106
85	保健福祉局	南福祉事務所	22	106
86	保健福祉局	松風園	13	105
87	教育委員会 事務局	学事課	26	104
88	市民局	高松支所産業建設課	7	103
89	保健福祉局	北福祉事務所	15	102
90	保健福祉局	衛生課	33	102
91	環境局	環境保全課	30	101
92	経済局	産業課	14	99
93	市民局	生活安全課	22	99
94	市民局	市民企画総務課	7	98
95	保健福祉局	東福祉事務所	38	98
96	都市整備局	用地課	9	97
97	教育委員会 事務局	人事財務課	21	96
98	財政局	資産税課	59	96
99	市民局	御津支所保健福祉課	8	95
100	保健福祉局	西大寺福祉事務所	13	94

4 議会対応に関する所要時間が多い部署

- (1) 行政サービス基本台帳には、人件費だけの事務事業についての所要時間が記載されているが、そのうち「議会に関する時間」の総合計は 18 万 8477 時間であり、これが多い部署の上位 100 は次表のとおりである。
- (2) この議会に関する 18 万時間という数字については多いか少ないかという評価は分かれるであろうが、後記のとおり職員 1 人当りの年間の勤務時間が 1952 時間であるから 97 人(議会事務局の職員以外という意味である)が 1 年間毎日議会に対応する事務事業を行っているという計算になる。議会は毎日開かれているものではないし、岡山市議会の議

員数は 52 名であることに照らしても総時間数が多いことを否定することは困難であろう。

- (3) いずれにしても、都市整備局に所属する部署に議会对応時間が集中的に多いことや 1 人当り 300 時間を要していることは目立つというしかない。

(表 4-4)

順位	局名	部署	平成 19 年度 正規人員数	議会对応に 関すること (時間)
1	都市整備局	公園緑地課	22	6,519
2	都市整備局	土木調整課	13	3,959
3	都市整備局	都市企画総務課	12	3,413
4	新市建設計画推進局	新市建設計画推進局	13	3,361
5	経済局	観光課	13	3,319
6	都市整備局	都市計画課	24	3,120
7	教育委員会 事務局	教育企画総務課	35	3,075
8	人事推進室	人権推進室	19	3,022
9	消防局	消防企画総務課	21	3,001
10	農業委員会	事務局	16	2,848
11	保健福祉局	こども福祉課	20	2,836
12	環境局	環境保全課	30	2,737
13	教育委員会 事務局	指導課	21	2,407
14	消防局	警防課	14	2,362
15	都市整備局	交通政策課	15	2,218
16	保健福祉局	介護保険課	24	2,174
17	保健福祉局	保健管理課	13	2,171
18	下水道局	計画調整課	18	2,167
19	下水道局	下水道企画総務課	15	2,162
20	経済局	経済企画総務課	5	2,145
21	市民局	生活安全課	15	2,011
22	消防局	南消防署	98	1,950
23	都市整備局	区画整理課	20	1,950
24	選挙管理委員会	事務局	14	1,899
25	都市整備局	建築指導課	24	1,853
26	教育委員会 事務局	学事課	26	1,840

27	秘書広報室	秘書広報室	18	1,824
28	都市整備局	住宅課	35	1,810
29	教育委員会 事務局	施設課	27	1,773
30	市民局	文化振興課	7	1,666
31	教育委員会 事務局	生涯学習課	17	1,657
32	消防局	情報指令課	28	1,656
33	西大寺支所	地域振興課	10	1,569
34	経済局	農水畜産課	22	1,566
35	総務局	職員課	18	1,561
36	西大寺支所	税務課	23	1,561
37	財政局	料金課	29	1,560
38	市民局	国民健康保険課	30	1,560
39	消防局	中消防署	102	1,560
40	行政改革推進室	行政改革推進室	14	1,558
41	環境局	環境企画総務課	10	1,477
42	会計管理室	会計課	20	1,463
43	保健福祉局	保健福祉企画総務課	8	1,459
44	西大寺支所	総務課	13	1,383
45	消防局	予防課	12	1,365
46	財政局	市民税課	49	1,267
47	総務局	文書管理公開課	17	1,242
48	市民局	文化振興課 デジタルミ ュージアム	7	1,200
49	経済局	農村整備課	16	1,184
50	財政局	資産税課	59	1,181
51	都市整備局	道路保全課	17	1,171
52	企画局	政令指定都市推進課	18	1,170
53	市民局	灘崎支所総務課	8	1,170
54	保健福祉局	保育課	21	1,170
55	経済局	産業課	14	1,163
56	下水道局	普及管理課	18	1,135
57	下水道局	西部建設課	26	1,130
58	都市整備局	西部第4地区区画整理事 務所	13	1,102

59	保健福祉局	こども企画課	11	1,089
60	財政局	監理課	7	1,072
61	財政局	税制課	8	1,072
62	市民局	御津支所総務課	12	1,042
63	都市整備局	開発指導課	14	985
64	都市整備局	河川港湾課	7	982
65	市民局	市民企画総務課	7	975
66	環境局	環境事業課	34	975
67	都市整備局	環状線建設課	7	975
68	財政局	契約課	15	974
69	教育委員会 事務局	保健体育課	22	937
70	市民局	スポーツ振興課	10	906
71	教育委員会 事務局	総合教育センター	9	882
72	環境局	岡南環境センター	47	878
73	下水道局	下水道保全課	15	878
74	安全安心NW推進室	安全・安心ネットワーク 推進室	15	873
75	市民局	一宮支所産業建設課	8	865
76	財政局	財政課	19	809
77	総務局	防災対策課	6	799
78	保健福祉局	福祉援護課	44	797
79	市民局	市民課	68	780
80	市民局	国民年金課	13	780
81	市民局	瀬戸支所産業建設課	12	780
82	保健福祉局	高齢者福祉課	12	780
83	教育委員会 事務局	人事財務課	21	780
84	教育委員会 事務局	中央公民館	9	780
85	総務局	人事課	14	779
86	企画局	総合政策課	10	772
87	西大寺支所	建設課	33	771
88	総務局	管財課	30	728
89	西大寺支所	農業振興課	19	722
90	下水道局	旭西浄化センター	18	692
91	保健福祉局	松風園	13	688

92	保健福祉局	西福祉事務所	14	683
93	環境局	当新田環境センター	27	683
94	市民局	足守支所産業建設課	9	682
95	保健福祉局	生活衛生課	16	682
96	下水道局	東部建設課	26	682
97	教育委員会 事務局	人権同和教育室	7	681
98	市民局	瀬戸支所総務課	11	663
99	経済局	林政課	8	643
100	保健福祉局	西大寺福祉事務所	13	611

5 庶務に関する時間が多い部署

(1) 行政サービス基本台帳には、人件費だけの事務事業についての所要時間が記載されているが、庶務に関する時間の総数は 34 万 6426 時間であり、多い部署からの上位 100 は次表のとおりである。

(2) 但し、「庶務に関する時間」のほかにも、事務事業については多種多様な記載がなされており、事務事業の内容の記載、定義が定性的でなく部署によって多種多様であり、このような書き方では内容の比較分析がそもそもできにくいという限界がある。

従って、他の事務事業として分類し精緻に記載したから「庶務に関する時間は相対的に減少している」という説明も有りうるから、「庶務に関する時間」の実態は把握しにくいということになる。そういう意味で検討した次第である。

特に、1 人当たりの庶務に関することの時間が 400 時間を超える選挙管理委員会、デジタルミュージアム、環境施設課、保健福祉企画総務課、男女共同参画課、国際課、文化財課、少年自然の家、東京事務所については、残業時間が多いものもあり、庶務についても効率化を実行していく必要がある。

(3) 庶務に関する時間が 0 という部署も有るが、その理由は明瞭ではない。

(表 4-5)

順位	局名	部署	平成 19 年 度正規人 員数	庶務に関 すること (時間)	一人当り (時間)
1	保健福祉局	健康づくり課	117	13,707	117
2	消防局	北消防署	218	13,073	60
3	消防局	中消防署	102	9,641	95
4	西大寺支所	建設課	33	7,736	234
5	秘書広報室	秘書広報室	18	6,703	372

6	選挙管理委員会	事務局	14	6,564	469
7	教育委員会 事務局	教育企画総務課	35	5,243	150
8	保健福祉局	保健課	25	5,232	209
9	市民局	文化振興課 デジタル ミュージアム	7	5,065	724
10	環境局	環境施設課	12	4,856	405
11	教育委員会 事務局	中央図書館	23	4,745	206
12	経済局	観光課	13	4,626	356
13	財政局	資産税課	59	4,444	75
14	消防局	南消防署	98	4,337	44
15	保健福祉局	保健福祉企画総務課	8	4,240	530
16	財政局	収納課	58	4,080	70
17	都市整備局	道路保全課	17	3,983	234
18	都市整備局	公園緑地課	22	3,794	172
19	経済局	農水畜産課	22	3,624	165
20	市民局	市民課	68	3,573	53
21	市民局	国民健康保険課	30	3,539	118
22	消防局	消防企画総務課	21	3,290	157
23	都市整備局	住宅課	35	3,284	94
24	西大寺支所	農業振興課	19	3,189	168
25	消防局	警防課	14	3,180	227
26	市民局	建部支所保健福祉課	10	3,129	313
27	環境局	岡南環境センター	47	3,101	66
28	環境局	環境保全課	30	3,079	103
29	市民局	男女共同参画課	7	3,060	437
30	教育委員会 事務局	総合教育センター	9	3,024	336
31	都市整備局	都市企画総務課	12	3,008	251
32	市民局	国際課	7	2,998	428
33	市民局	瀬戸支所総務課	11	2,926	266
34	市民局	生活安全課	15	2,902	193
35	議会事務局	総務課	13	2,879	221
36	保健福祉局	福祉援護課	44	2,855	65
37	市民局	御津支所総務課	12	2,816	235
38	教育委員会 事務局	文化財課	5	2,640	528

39	財政局	料金課	29	2,639	91
40	保健福祉局	生活衛生課	16	2,596	162
41	都市整備局	土木調整課	13	2,557	197
42	保健福祉局	こども福祉課	20	2,517	126
43	下水道局	計画調整課	18	2,512	140
44	市民局	文化振興課	7	2,497	357
45	市民局	足守支所総務民生課	8	2,465	308
46	監査事務局	事務局	12	2,465	205
47	市民局	建部支所総務課	11	2,397	218
48	下水道局	下水道企画総務課	15	2,353	157
49	都市整備局	区画整理課	20	2,329	116
50	企画局	情報システム課	16	2,276	142
51	都市整備局	西部第4地区区画整理 事務所	13	2,240	172
52	保健福祉局	食肉衛生検査所	10	2,231	223
53	教育委員会 事務局	少年自然の家	3	2,199	733
54	都市整備局	交通政策課	15	2,197	146
55	教育委員会 事務局	施設課	27	2,197	81
56	市民局	スポーツ振興課	10	2,188	219
57	都市整備局	都市計画課	24	2,170	90
58	都市整備局	開発指導課	14	2,112	151
59	環境局	粗大事業所	19	2,092	110
60	市民局	御津支所産業建設課	17	2,027	119
61	環境局	第1事業所（水路清掃 事業所）	46	1,979	43
62	保健福祉局	北福祉事務所	15	1,942	129
63	農業委員会	事務局	16	1,879	117
64	西大寺支所	総務課	13	1,811	139
65	保健福祉局	西大寺福祉事務所	13	1,790	138
66	環境局	東部リサイクルプラザ	18	1,774	99
67	環境局	環境事業課	34	1,771	52
68	西大寺支所	衛生課	6	1,769	295
69	環境局	北事業所	46	1,761	38
70	保健福祉局	衛生課	33	1,757	53

71	環境局	中事業所	57	1,757	31
72	市民局	建部支所産業建設課	14	1,756	125
73	保健福祉局	介護保険課	24	1,734	72
74	市民局	一宮支所総務民生課	10	1,724	172
75	都市整備局	西部第5地区区画整理 事務所	18	1,695	94
76	消防局	情報指令課	28	1,616	58
77	消防局	予防課	12	1,606	134
78	保健福祉局	検査課	8	1,604	201
79	市民局	市民企画総務課	7	1,603	229
80	経済局	林政課	8	1,602	200
81	総務局	文書管理公開課	17	1,600	94
82	経済局	農業施設課	22	1,593	72
83	市民局	御津支所下水道課	6	1,588	265
84	教育委員会 事務局	中央公民館	9	1,573	175
85	市民局	御津支所保健福祉課	8	1,545	193
86	財政局	財政課	19	1,538	81
87	保健福祉局	玉松園	16	1,516	95
88	環境局	南事業所	57	1,513	27
89	人事推進室	人権推進室	19	1,491	78
90	環境局	東部クリーンセンター	20	1,490	75
91	環境局	資源事業所	37	1,487	40
92	保健福祉局	西福祉事務所	14	1,467	105
93	市民局	灘崎支所総務課	8	1,460	183
94	新市建設計画推進局	新市建設計画推進局	13	1,449	111
95	下水道局	旭西浄化センター	18	1,416	79
96	下水道局	岡東浄化センター	13	1,386	107
97	保健福祉局	友楽園	14	1,292	92
98	教育委員会 事務局	指導課	21	1,282	61
99	秘書広報室	東京事務所	3	1,254	418
100	経済局	産業課	14	1,249	89

第4 時期に着目した時間外勤務時間

1 平成19年度の時間外勤務手当の上位者と所属の部署

- (1) 平成 19 年 4 月から 20 年 3 月までの 1 年間について、月間の時間外勤務の時間が 30 時間を超える職員の人数と所属部署数は次表のとおりである。

(表 4-6)

番号	年月	30 時間超の人数	3 人以上を出した部署数
1	19 年 4 月	806	99
2	19 年 5 月	766	84
3	19 年 6 月	369	51
4	19 年 7 月	486	66
5	19 年 8 月	177	19
6	19 年 9 月	260	36
7	19 年 10 月	359	54
8	19 年 11 月	304	42
9	19 年 12 月	600	55
10	20 年 1 月	507	55
11	20 年 2 月	328	48
12	20 年 3 月	530	72
合計		5,492	681

- (2) この表は、サンプルとして 30 時間という区切りで抽出したものである。部署名を記載することは多すぎるので行なっていない。なお職員全員についてのデータを抽出して個人名で特定することは現在の岡山市においても可能であるが、「人事課においてリアルタイムにデータを把握して分析できる体制ではない」ということである。この理由は時間外等の実績分のデータパンチが外注委託されているためという説明がなされた。この説明のとおりであれば、6000 人の勤怠管理がリアルタイムで出来ないという岡山市市役所のシステム、給与支払管理のシステムは、時間外勤務抑制の観点からすると改善の余地が大きいというしかない。
- (3) 残業時間に関する「デッドライン(危険と考えるべき指標)」についての考え方は色々有りうるが、例えば

1 か月に 100 時間を超えること

3 か月連続して 80 時間を超えること

1 か月に 65 時間を超えてよいが、その場合でも年間に 6 回まで

などである(人事院では、一般部署の国家公務員について年 360 時間、月平均 30 時間を超過勤務の上限として通知している)。

これを視点として考察すると、岡山市役所では平成 19 年 4 月は平均して時間外勤務

者数が多いが、1か月に100時間を超えるものが26名であり、選挙管理委員会事務局の2名が200時間を越えていることは、選挙があったこと及び1か月という短期にしても問題である。そして、要約すると月別の人数と3人以上の30時間超えの時間外勤務者を出している部署の概数は上記表のとおりであり年間で5492人であるから1か月の平均は457人である。月次で残業者数が多い部署として市民病院医事課は、常に上位を占めている。医師に時間外勤務が多いからである。また、5月と12月及び1月に消防関係部署が上位を占めている。

2 分析の結果についての監査人の見解

現在の岡山市の時間外勤務時間の多さと時間外手当の金額を見ると、残業削減の必要性及び緊急性は依然として高いというべきであろう。

第5 時間外勤務手当金額の多い個人の所属部署について

次に部署別でなく個人別の時間外勤務手当の上位者を検討した。

1 平成17ないし19年度の時間外勤務手当の上位者

- (1) 平成17ないし19年度の時間外勤務手当額の多い上位者100名のうち、医師は平成17年度が28名、18年度が32名、19年度が33名であり、その他は医師以外である。
- (2) 平成17ないし19年度の1位はいずれも市民病院の医師で約金470万円であった。また医師以外の最上位者は平成17年度が400万0606円、18年度は325万8716円、19年度は296万82538円であった。

2 上位者の所属部署

- (1) 時間外勤務手当額が多い者の所属する部署について検討した。その内容を要約したものが次表である。
- (2) 18年度1位は時間外勤務手当を約325万円支給されており、100位の者も約116万円である。19年度1位は時間外勤務手当を約296万円支給されており、100位の者も約118万円である。

東京事務所派遣というのは、岡山市から中央官庁に出向している職員である。人事課が19年度に前年度の8人から3人に半減していることは、率先した改革の効果である。高齢者福祉課関係は、法令の改正、制度改正による事務事業の増加である。19年度の保育課の残業者数の突出の原因は、異動があり業務に慣れないためであったとのことである。

(表4-7)

番号	部署名	17年度(名)	18年度(名)	19年度(名)
1	市民病院等医師	28	32	33
2	人事課	7	8	3
3	秘書広報		2	4

4	情報企画		1	
5	企画局			1
6	住宅課	5	2	2
7	西部第5事務所	5	3	
8	市民企画総務課	4		
9	東部建設課	3		1
10	文書管理公開課	2		
11	学事課	2	5	
12	東京事務所派遣	2	1	2
13	健康づくり課	2	3	1
14	こども福祉課		2	
15	政令指定都市推進課	2	2	1
16	選挙事務局	2		2
17	農業施設課	2	2	1
18	農村整備課			1
19	農水畜産課		1	
20	工事検査課		1	
21	営繕課		1	2
22	都市緑化フェア		2	2
23	土木調整課			1
24	都市計画課			1
25	公園緑地課	2		3
26	開発指導課		1	2
27	職員課	2	1	4
28	環境施設課	2		1
29	環境事業課		3	
30	環境事務課			1
31	環境企画総務課		1	
32	一宮浄化センター		1	
33	福祉援護課			1
34	高齢者福祉課		4	4
35	高齢者医療課			4
36	国民健康保険課		3	
37	後期高齢者医療課			1

38	西大寺保健センター		1	
39	保健福祉企画総務課	1		
40	御津保健福祉課			1
41	福祉援護課		1	
42	北福祉事務所	1		
43	中央福祉事務所		1	
44	東部クリーンセンター	1		
45	瀬戸クリーンセンター			1
46	第1事業所		1	
47	岡南環境センター	1		
48	税制課	1	3	
49	収納課		1	1
50	料金課		1	
51	市民税課		1	
52	財政課		1	
53	管財課		1	
54	生活衛生課	1	1	1
55	観光課	1	4	2
56	スポーツ振興課	1	1	
57	議会総務課	1	1	1
58	予防課	1	1	
59	防災対策課	1		
60	安全推進室		1	1
61	生活安全課		1	
62	消防企画課			1
63	警防課		1	
64	南消防署		1	
65	西大寺総務課	1		
66	一宮総務企画課		1	
67	灘崎総務課	1		
68	興除総務課		1	
69	上東支所			1
70	土木道路建設課	1	3	
71	区画整理課		1	1

72	国際課	1	1	1
73	行政改革推進課	1	1	
74	河川港湾課	1		
75	市民病院医療		1	
76	市民病院総務			1
77	市民病院医事			3
78	妹尾病院医療	1	2	1
79	妹尾病院労務		1	2
80	生涯学習課	1	2	2
81	西部建設課	1		1
82	西大寺建設課	1		4
83	一宮産業建設課		1	
84	瀬戸建設課			1
85	津高産業建設課			1
86	御津産業建設課			1
87	保育課	1		10
88	契約課	1		
89	産廃対策課	1		
90	下水道保全課	1		1
91	下水道企画総務課			1
92	下水道局計画調整課		1	
93	教育人事財務課		1	1
94	教育企画総務課		1	2
95	宇野小学校			1
96	犬島自然の家		1	
97	保健体育課		1	

3 同一職員に時間外勤務が多いこと

平成 18 年度と 19 年度を比較し部署と年齢を総合して判定すると、例えば 18 年度の 1 位の者が 19 年度にも 5 位というように、同じ職員が 2 か年連続して高額の時間外勤務手当の支払いを得ていることあった。

特定の個人に時間外勤務が長年に亘り継続することは妥当ではなく、管理監督者が適切なマネジメントをしていく必要がある。

4 上位 100 名の年代構成

時間外勤務手当上位 100 名の年代構成は次表のとおりである。

(表 4-8)

年度	20 歳代	30 歳代	40 歳代	50 歳代
18 年度	4 名	26 名	58 名	12 名
19 年度	3 名	33 名	51 名	13 名

基本給が高額と推察される比較的高い年齢の職員が時間外勤務手当を得ているという事実が明らかになっている。

岡山市の現状では残業の真の理由、必要性を把握するシステムの構築、チェックする体制がまだ十分でないという問題点が岡山市にはあるというしかない。

時間外勤務については、現状はほぼ担当部署に任せていると評価しても過言でなく、後記のとおり、職員が所属する部署と時間外勤務を牽制する部署を明確に区分する体制を明確に構築する必要があるし、牽制機能を迅速に行使できる実効性のある仕組み自体を作る必要があることは明らかである。

5 上位者の時間外勤務時間の推定

- (1) 時間外勤務に対しては 100 分の 25 の割増賃金が支払われるが、正規職員の時間外勤務 1 時間当りの金額がどの程度になるかについては、平成 19 年度行政サービス基本台帳の基礎データを元に試算すると金 2646 円程度になる。

なお、この総額の 13 億 4685 万 6220 円という金額は表 4-1 と異なるが、試算というもので理解する必要がある。

正規職員	<p>1、年間平均給与（共済費を含む） 平成 19 年度当初予算書（P452）より</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">合計</td> <td style="text-align: center;">時間外勤務手当</td> <td style="text-align: center;">休日勤務手当</td> <td style="text-align: center;">退職手当</td> <td style="text-align: right;">小数点第一位切捨</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">47,351,283</td> <td style="text-align: center;">- (1,455,800</td> <td style="text-align: center;">+ 340,050</td> <td style="text-align: center;">+ 4,397,358)</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="3" style="text-align: center;">5,425 人</td> <td style="text-align: right;">× 1,000 ≒ 7,586,741 円</td> </tr> </table> <p>2、年間要勤務時間(19 年度) 年間要勤務日数 244 日 × 8 時間 = <u>1,952 時間</u></p> <p>3、平均時間単価（19 年度） 年間平均給与 年間要勤務時間 小数点第一位切捨 7,586,741 円 ÷ 1,952 時間 ≒ <u>3,886 円</u></p> <p>4、平均時間外単価（18 年度実績） 年間総支給額 年間総時間 小数点第一位切捨 1,346,856,220 円 ÷ 508,880.33 時間 ≒ <u>2,646 円</u></p>	合計	時間外勤務手当	休日勤務手当	退職手当	小数点第一位切捨	47,351,283	- (1,455,800	+ 340,050	+ 4,397,358)			5,425 人			× 1,000 ≒ 7,586,741 円
合計	時間外勤務手当	休日勤務手当	退職手当	小数点第一位切捨												
47,351,283	- (1,455,800	+ 340,050	+ 4,397,358)													
	5,425 人			× 1,000 ≒ 7,586,741 円												
臨時職員	<p>1、年間平均給与（共済費を含む） 平成 19 年度賃金モデル(職員課より)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">賃金</td> <td style="text-align: center;">平均通勤割増</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1,808 千円</td> <td style="text-align: center;">+ 249 千円</td> <td style="text-align: center;">= 2,057,000 円</td> </tr> </table>	賃金	平均通勤割増		1,808 千円	+ 249 千円	= 2,057,000 円									
賃金	平均通勤割増															
1,808 千円	+ 249 千円	= 2,057,000 円														

	<p>2、年間要勤務時間(標準勤務日数)</p> $245 \text{ 日} \times 8 \text{ 時間} = \underline{1,960} \text{ 時間}$ <p>3、平均時間単価(19年度)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">年間平均給与</td> <td style="text-align: center;">年間要勤務時間</td> <td style="text-align: center;">小数点第一位切捨</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2,057,000 円</td> <td style="text-align: center;">÷ 1,960 時間</td> <td style="text-align: center;">≒ <u>1,049</u> 円</td> </tr> </table>	年間平均給与	年間要勤務時間	小数点第一位切捨	2,057,000 円	÷ 1,960 時間	≒ <u>1,049</u> 円
年間平均給与	年間要勤務時間	小数点第一位切捨					
2,057,000 円	÷ 1,960 時間	≒ <u>1,049</u> 円					
嘱託職員	<p>1、年間平均給与(共済費を含む)</p> <p>平成18年度実績(職員課より)</p> $(139,147 \text{ 円} \times 12 \text{ 月}) + 241,479 \text{ 円} + 269,558 \text{ 円} = 2,180,801 \text{ 円}$ <p>2、年間要勤務時間</p> $30 \text{ 時間} \times 52 \text{ 週} = \underline{1,560} \text{ 時間}$ <p>3、平均時間単価(18年度)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">年間平均給与</td> <td style="text-align: center;">年間要勤務時間</td> <td style="text-align: center;">小数点第一位切捨</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2,180,801 円</td> <td style="text-align: center;">÷ 1,560 時間</td> <td style="text-align: center;">≒ <u>1,397</u> 円</td> </tr> </table>	年間平均給与	年間要勤務時間	小数点第一位切捨	2,180,801 円	÷ 1,560 時間	≒ <u>1,397</u> 円
年間平均給与	年間要勤務時間	小数点第一位切捨					
2,180,801 円	÷ 1,560 時間	≒ <u>1,397</u> 円					
再任用職員	<p>1、年間平均給与(共済費を含む)</p> <p>平成18年度実績(職員課より) 2,826,266 円</p> <p>2、年間要勤務時間</p> $30 \text{ 時間} \times 52 \text{ 週} = \underline{1,560} \text{ 時間}$ <p>3、平均時間単価(18年度)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">年間平均給与</td> <td style="text-align: center;">年間要勤務時間</td> <td style="text-align: center;">小数点第一位切捨</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2,826,266 円</td> <td style="text-align: center;">÷ 1,560 時間</td> <td style="text-align: center;">≒ <u>1,811</u> 円</td> </tr> </table>	年間平均給与	年間要勤務時間	小数点第一位切捨	2,826,266 円	÷ 1,560 時間	≒ <u>1,811</u> 円
年間平均給与	年間要勤務時間	小数点第一位切捨					
2,826,266 円	÷ 1,560 時間	≒ <u>1,811</u> 円					

(2) 年間250万円もの時間外勤務手当を得ている職員は、1時間当りの平均単価が2646円であるから相当長時間の残業をしているという試算ができる。

(3) このような長時間働くことについては改善する必要があることは明らかで、管理監督者の責任だけでなく、このような特定の者にとっても意識改革が必要であることは言うまでもない。また、人事課などの他の部署が長時間勤務を牽制する機能、権限、抑止機能を働かせる必要があること、そういうシステムの構築と機能、権限の発動が必須であることは明白である。

6 年間60万円を超える人数について

(1) 岡山市で超過勤務手当の年間金額が60万円を超える数は

平成17年度が851名

18年度が613名

19年度が587名である。

(2) 浜松市の平成17年度の包括外部監査では、監査結果17として、「平成16年の1年間で企業会計を除く職員472名に年間60万円以上の時間外手当が支給されている。最高額が340万円である」と報告されている(包括外部監査報告書参照)ことと比較しても岡山市の人数の多さは警戒を必要とする。また浜松市でも「時間外勤務が多い部

署として、都市開発課、中心市街地活性化事務局、観光コンベンション課のように役所外で市民と行動することが多い部署」が指摘され、振替休日制度や勤務時間の繰上げ、繰り下げの対策をとることが求められ、財政課のように常に事務事業量が多い部署については、コンピュータ化の対策が求められ、更に合併推進課、政令指定都市推進課、選挙管理委員会のような一時的プロジェクトを所管する部署については更なる業務の効率化が求められているが、このような指摘は岡山市にも該当する。岡山市は浜松市に比較しても残業者が多いことは明らかで、仕事の効率化、改善工夫を進める必要がある。

第6 岡山市の残業を命じるまでの手続きの実態

1 職務命令のプロセス図

岡山市においては、残業を命じるまでの手続きの流れは以下のようになっている。

- (1) 1 時間外勤務又は休日勤務（以下「時間外等勤務」という。）を行おうとする職員は、あらかじめ担当の係長に、その業務内容及び予定時間の確認を受け、所属長に提出する。所属長は確認し、命令印を押捺する。
- 2 時間外等勤務を行った職員は、当該勤務を行った翌日において、訂正があれば所属長に申し出て訂正を行なう。
- (2) ただし、全部がそのように実際に運用されているかという点と残業の抑制という観点から十分に認識されていかなる疑問は残る。

2 命令簿について

- (1) 残業を命じる命令簿の記載欄は狭く、記載内容も簡潔という傾向がある。したがって、第3者としては、何の必要のために残義をしたのかに関してある程度は判定できるが、その日に残業を命じたことが相当であったのかまでは第3者には判断が困難である。換言すれば、部下の自発性を尊重すると言えば聞こえが良いが、職員まかせになっておりコントロールが効いていない場合のあることは否定できないし、もっと早い時期即ち数日前から段取りをよくして効率的に仕事を行なえばそのような残業をする必要があったのか無かったのかという観点からコントロールしているという形跡を検証することは困難である。

この点は、平成19年の改善された後の関係書式上においても大きな変化は無い。

- (2) したがって、時間外勤務の適正性の確保のためには、命令簿の記載箇所の改善をただけでは十分ではないし、職員に対して心構えを説くだけでも十分ではなく、管理監督者に、部下である職員が日頃から何をしているのか、部下の仕事の進捗状況が本当に見えている必要があるし、そういう把握をしないと時間外勤務時間をコントロールできにくいのである。

机が片付いていないし他人からは何を執務しているかが把握できない、分からない

のでは、部下をマネジメントすべき管理監督者として残業抑制が出来ないことを認識する必要がある。

第7 岡山市の行なっている時間外勤務抑制対策、通知など

1 人事課からの通知

岡山市人事課では、時間外勤務の抑制をしており、平成19年10月から実施したという「時間外勤務等の縮減による職員の健康増進について」には次のように記載されている。長文であるが、内容的には妥当なので引用する。

記

「取り組み方法

(1) 基本的な考え方

時間外勤務等の縮減については、管理職員を含め職員一人ひとりが事務の簡素・効率化による勤務時間内の事務効率の向上に努めることが大切です。職員の心身の健康管理及び仕事と家庭のよりよい調和の実現を図るため、所属長は各職員の業務の進捗状況の把握に努めるとともに、時間外勤務等の縮減に向けて計画的に執行を行ってください。

- ア 時間外勤務等の命令は、緊急かつやむを得ないものかどうか判断したうえで、その都度、事前に行ってください。
- イ サービス残業はあってはならないという認識のうえで、時間外勤務等は所属長の命令に基づいて行うものであり職員が自己判断で行うことのないように、指導を徹底してください。
- ウ 時間外勤務等の命令を行っていない職員に対しては、勤務終了時に「すみやかに退庁するよう」指導を行うとともに、いわゆる「つきあい残業」の防止に努めてください。
- エ 業務体制が時間外勤務を前提としたものになっていないか点検をしてください。仕事に無駄やムラが生じることがないよう業務体制を思い切って見直すことも必要です。また、特定の職員に業務が集中することがないよう配慮してください。

(2) 計画的な執行

- ア 各所属長は、毎月15日までに翌月の時間外勤務等の命令予定について、命令内容等（予定）を局室長（実務は主管課で行うこととします。）に報告することとします。なお、報告に当たっては、業務量、執行方法等を所属内で見直し、点検したうえで、真に必要と認められる時間外勤務等について行ってください。
- イ 局室長は25日までに、各所属長から報告された時間外勤務等の命令内容等

(予定)について点検し、その点検結果(報告書の写し)を各所属長あて通知してください。

- ウ 各所属長は、局室長による点検の結果を踏まえたうえで時間外勤務等の命令を行ってください。命令は事前に行うことを原則とします。ただし、命令に当たっては、業務の必要性、量、方法、配分等を十分検討したうえで、仕事の期限や目的について明確な命令を行うなど効率的な業務遂行に努めてください。また、タイムレコーダーによる各職員の勤務等の実績についても検証し、参考としてください。なお、時間外勤務等の命令予定と実績は、業務の都合等により必ずしも一致するものではありません。予定外の対応が必要な場合には、適宜、局室長との調整を行ってください。
- エ 各職員においては、業務の効率化についての意識を常に持ち、通常業務を含め効率的な業務の遂行に努めるものとします。
- オ 各所属長は、時間外勤務等の命令の実績(命令内容及びその理由等)について、翌月20日までに局室長へ報告することとします。各局室長においては、内容を検証し以後の点検等を行う際の参考にするとともに、局室内を取りまとめ、その写しを月末までに人事課へ提出してください。
- カ 人事課においては、提出された報告について、その妥当性を検証し、必要に応じて指導を行います。また、長時間勤務が恒常化している所属や職員について、その原因について調査し、長時間勤務の解消への検討を行うとともに、職員の健康面から人事課及び職員課が連携を取りながら指導を行う場合があります。

実施時期 平成19年10月分から実施します。

2 人事課からの「時間外勤務等の在り方について」

「時間外勤務等の在り方について」という書面には次のように記載されている。

記

1 時間外勤務等の在り方

職員の健康や福祉の増進、家庭や地域におけるゆとりある生活の確保などの観点から時間外勤務等の縮減は社会的要請となっており、全庁的に推進・行動すべき重要な課題です。

長時間、そして深夜に及ぶ労働、あるいは休みをとらずに働くことは、疲労やストレスの大きな原因となり、結果的に事務能率の低下を引き起こしています。

また、行財政を取り巻く環境は引き続き厳しさを増してきており、民間ではコスト削減等経営改善が進められていますが、自治体も例外ではなく、市民サービスを堅持しつつ、職員一人一人が常にコスト意識を持って行財政改革に真剣に取り組んでいく必要があります。

2 時間外勤務等について

I 労働時間に関する意識の改革

時間外勤務等の適正化には、何と言っても所属長を始め職員一人一人の意識改革が最も重要です。

時間外勤務等が当たり前といった雰囲気がある職場もあるかもしれませんが、「仕事が終わるまで」ではなく、「時間内に仕事を終わらす」という意識にまず変える必要があります。

「特別な仕事がないのにつきあいで残る」とか、「職場に長時間いることが善である」といった風潮をなくして、「時間外等は臨時・緊急の時のみ行うもの」という原則を改めて認識してください。

このため、所属長は、日頃から職員の時間に対する自己管理能力を高め、時間外等の縮減意識を喚起するとともに、自ら率先して定時退庁に努め、職員が退庁しやすい環境づくりに努める必要があります。

II 適切な管理・指導

時間外勤務等の適正化には、意識の改革とあわせ、所属長の時間外勤務等に対する管理・指導も欠かせません。

特に、深夜に及ぶ時間外勤務等や特定の職員への集中等がないよう、所属長は常に時間外勤務等の状況に注意を払い、次のような指導を行う必要があります。

【例】

- ① 時間外勤務等を命じる場合は、あらかじめ業務内容をチェックし、臨時・緊急の必要性を十分考えて人数や時間を最小限にとどめるとともに、必ず事前に命令すること。
- ② 年間を通した業務の適正な配分と計画的な執行に努め、特定の職員、特定の時期に勤務が集中しないよう十分な配慮を行う。
- ③ やむを得ず時間外勤務等をさせる場合は、できる限り午後 8 時までには退庁するよう指導する。
- ④ 特に、深夜に及ぶ時間外勤務等には十分留意し、常態化している職員がいればその実態を調査し、業務配分の見直しや適切な指導を行う。

III ノー残業デーの徹底

ノー残業デー（毎週水曜日）は、それが守られ定着してこそ意味があります。

このため、次のような方法により職員に対する周知と指導を徹底する必要があります。ただし、これ以外の曜日で時間外勤務等を当然視するというような悪弊に陥らないよう注意してください。

【例】

- ① 所属長は、職員に「定時退庁の声かけ」を行うとともに、自ら率先して定時退

庁を行う。

- ② どうしてもノー残業デーに処理せざるを得ない緊急な業務がある場合は、午後3時まで各局室主管課長へ届けるとともに、できるかぎり同一週の他の曜日に振り替えてください。

IV 公務能率の向上

現在の業務を見直し、公務能率の向上を図らなければ時間外等の縮減の気持ちはあっても、実効が伴わず現状の繰り返しとなってしまいます。

このため、次のような方法により、仕事のムリ・ムダ・ムラを徹底して無くして公務能率の向上を図っていく必要があります。

1 業務計画・進行管理

仕事を効率的に進めていくため、年間・月・週の業務計画をたて、その進行管理を共有化し絶えず把握に努めましょう。

2 事務事業

社会経済情勢全般の変化に応じ、事務事業全般について次のような観点から見直しを行い、事務事業の整理合理化を積極的に進めましょう。

【見直しの観点】

- ・ 経費、労力に見合う効果が見られないものはないか。
- ・ 情勢の変化等により必要性のなくなっているものはないか。
- ・ 他の課等と重複して実施しているものはないか。
- ・ 所期の目的をすでに達成しているもの、又は形骸化したものはないか。
- ・ 集中処理、共同処理した方がより効果的なものはないか。
- ・ 委託した方が効果的、効率的なものはないか。
- ・ あまり使われない資料やパンフレット等を作っていないか。

3 事務手続

日頃何気なく行っている事務手続も見直しできる点が多くあります。次のような観点から事務手続のあり方を見直しましょう。

【見直しの観点】

- ・ 事務の流れの工夫により省力化できるものはないか。
- ・ 効果がほとんどみられないのに行っている作業、手続はないか。
- ・ 必要以上に会議や合議をしていないか。
- ・ 処理手続が煩雑で時間がかかりすぎているものはないか。
- ・ 必要以上に精度を求める作業をしていないか。
- ・ OA化やIT化により省力化、効率化できるものはないか。

4 資料作成

説明資料は必要最小限そろっていれば事足りるものです。既存の資料を有効活用

し用途不明の前例踏襲や用心のための資料など、ムダな資料作りを一掃しましょう。また、配付先は必要最小限とし、庁内 LAN を積極的に活用しましょう。

この資料作成については、特に管理職の意識改革を進めていく必要があります。

5 会議

会議開催のために費やされる労力と時間を改めて検証し、次のような観点で会議の簡素効率化を進めていきましょう。

【見直しの観点】

- ・ 前例踏襲や形式的な会議や資料配付で済むような説明会等を開催していないか。
- ・ 会議資料は必要最小限とすること。
- ・ 会議の出席者は、真に必要な者に厳選しているか。
- ・ 開催時刻、終了時刻を守っているか。
- ・ 庁内の会議に意味もなく挨拶を行っていないか。

V 休暇制度の活用・促進

休暇制度の活用は、心身の疲労回復、家庭での団らん、自己啓発、地域とのふれあえる機会が増えることとなり、時間外等縮減についての認識を深めることにも繋がります。

このため、業務の状況に応じ年次休暇やリフレッシュ休暇（平成 14 年度から新たに 5 年リフレッシュを導入）など休暇制度の活用を積極的に進め、有効取得を進めるほか、やむを得ず勤務を要しない日に時間外勤務等をした場合も、できる限り振替等の制度を活用しましょう。」

3 監査人の評価

上記の内容は、通常の水準以上の事柄が記載されており監査人としても内容に格別の異論はない。しかし、現時点で肝要なことは最早心構えのレベルでは無いことを認識する必要がある。したがって課題は、時間外勤務の削減がシステムとして実行されるような仕組み、体制の確保が出来ないのかということである。

第 8 勤怠管理についてどう考えるべきか

1 トヨタ式の生産システムの著作などについて

- (1) いわゆるトヨタ式の生産方式に関する多数の著作物には、「工場に勤務している者については 8 時間労働の中で効率の追求がなされているという成功例」の指摘があふれている。

公認会計士などでも、執務した時間の開始と終了を記録して顧客に対して請求する資料として記録されている。相当に多額の給与や報酬の支払いを受けている以上はどんぶり勘定は許されないという考え方が実践されている。地方自治体関係でも、各種

の審議会の委員に対する報酬の比較は、会議開催により拘束されている時間を測定しており、時間当たりと言うことで比較されている。

- (2) トヨタ自動車を採用しているジャストインタイム方式に関しては、関係者による多数の著作物があり、工場だけでなく、いわゆるホワイトカラーの執務にも応用できるということが強調されている。これらの著作物に記載されている実現のための改善方策として言われていることは、

効率的に推進体制を運用するプロセス管理をすること

仕事の属人化をさせないで、見える化することで代替が容易になること

部署としての方針、目標の見える化のみならずマネジメントシステムの見える化をすること

プロセス管理の見える化、事務システムの見える化、成果の見える化をすること等であり、そのためには管理監督者のマネージメント力の向上が不可欠であり、日常の仕事の管理については部下の各個人任せとならないように部下の仕事の進捗内容を把握することが指摘されている。

- (3) 改善のための基本として、「お金のかからない改善、実行可能な改善は、整理整頓の実践による意識改革が最初であり、整理整頓ができていない部署では革新はできない。先ず5SとVMの徹底的な推進によってのみ社員の意識が改善できる」と指摘されている。

2 岡山市の人事部門の考え方や既存の対策の評価

上記のとおり、多数の本やセミナー等で提唱されていることに照らすと、岡山市の人事課が作成している上記の通知はそれに沿った内容であることが判る。しかし、長時間の時間外勤務をしている職員がおり、それが数年間も連続しているという疑いがあるという実態は、現在の時間外勤務の抑止策がまだ十分には機能していない証拠でもある。従って、具体的な成果が期待できる仕組みを導入する時期が来ていると言うべきであろう。

第9 民間企業の勤怠管理の例

1 民間企業の例

- (1) トリンプインターナショナルの前代表取締役の吉越浩一郎氏の「デッドライン仕事術 すべての仕事に「締切日」を入れよ」祥伝社、によると、同社では原則として残業は禁止していたという。

- (2) そして、その具体的なマネージメントとして

社員各自の仕事にも明確に締切日を○月○日という日付で入れる、デッドラインをいれる。

デッドラインが厳密に設定されれば、社員にとってその日のうちに片付けるべき仕

事が何なのか明確になる
スピードを上げる必要が生れる
何を、誰がいつまでにするかを、常に明確にする
デッドラインの基本は「明日」として、どんどん前倒しにする
ことを提唱している。

(3) 吉越氏の考え方の根底には

日本人全体の生産性が低いわけではない。ものづくりの現場である工場では昔から作業の効率化が進められており、現在も高い生産性を保っている。それは工場の仕事は「効率の良し悪し」が誰の目にも明確に見えるからである。

ホワイトカラーの生産性をあげようと思ったら、まずは各自の仕事の進捗状況を可視化することで、問題を顕在化させることである、誰が流れを堰きとめているのかを明らかにしなければ、全体の作業を効率化することはできない
可視化のためには明確なデッドラインを設定することだ。

というもののようである。

(4) 吉越氏は、残業をなくせば効率が上がると考えるのがもっとも現実的な対処方法であると逆説的とも言う発想をすることを指摘しているが、現実の問題として外圧的な仕組みが無い限りは、残業の必要性という現実を打破しにくい面もあろう。

2 管理監督者の責任

(1) 市役所(特に市長部局)の職員の勤怠管理は、基本的には8時間という枠での管理しか行っていないし(タイムカードは無く出勤簿がある)、いわゆるホワイトカラーの職場では、現業部門や工場の作業員と異なり、8時間を前提とした効率的な勤務の追求形態が完成していないという現実がある。

(2) しかし、現行法の体系下では、残業は部下が希望するものでなく上司が部下に命じるという構造になっていることである。時間は幾らでもあるのではなく、部署全体として就業時間内に仕事を終わらせることができないのは、部下の責任だけでなく最終的には上司の責任というべきである。ホワイトカラーの労働を効率化する方策は、可及的に8時間内で仕事を終わらせるように濃密かつ集中的にすることである。管理監督者は、部下が8時間以上働くことを管理し場合によっては差し止める、禁止するというマネジメントを勤怠管理として実行する必要がある。

(3) 残業の必要な場合が発生することは不可避であり、残業を禁止することは現実的ではないが

① 残業時間が多いことは、職員にとって勤務評定ではマイナスにむしろ評価するべきだし、その職員の上司にとっても管理職の職責として人事評価ではマイナス評価するべきである。そういうコンセンサスが必要である。

② 残業をする職員の業務内容を上司は知る必要がある。

③ 知るためには、毎日の業務を可視化ないし報告させる必要がある。

④ 残業者に対して上司は、改善計画を提出させるべきである。

⑤ 上司に対しても人事部署は適宜改善計画を提出させるべきである。

このような方策は、現状でも可能である。面倒だという意見はあろうが、現在の法令の下では、上場企業の役員に対しては例えば証券取引所は宣誓書を提出させている現実がある。宣誓書の内容は分かりきったことであるとか、不要なはずだという見解は通用しないのである。

3 岡山市の現在の仕組みの問題点

- (1) 岡山市では計画的な事務の執行を確保するために「各所属長は、毎月 15 日までに翌月の時間外勤務等の命令予定について、命令内容等（予定）を局室長（実務は主管課で行うこととします。）に報告することとします。なお、報告に当たっては、業務量、執行方法等を所属内で見直し、点検したうえで、真に必要と認められる時間外勤務等について行ってください。」と注意されているが、1 か月前に予定が組めるのであれば、慢性的な長時間の時間外勤務が発生する場合は少ないとも考えられるから、現状の方式では時間外勤務抑制の実効性がいまだ十分には発揮されにくく限界もあると考えられる。つまり、きめ細かい毎日の対応の継続、積み重ねによって時間外勤務を抑制していくことが必要だと言う考え方をする必要はある。
- (2) また、「局室長は 25 日までに、各所属長から報告された時間外勤務等の命令内容等（予定）について点検し、その点検結果（報告書の写し）を各所属長あて通知してください」というが、この報告書には格別のことや具体的とまで評価できることは書かれていないと判断される。要するに 1 か月締切り単位ではなくリアルタイムでの監視牽制が必要であるが、岡山市の現状では、残業時間、残業手当を含む全庁的な集計は、各所属部署から 1 か月分の実績データが給与担当課に送付されるというものであり、時間外勤務時間の把握、抑制という観点から人事課に速やかにデータが送付されるような仕組みにはなっていないのである。
- (3) したがって、人事課が率先して他の部署に所属する職員の時間外勤務時間や勤怠管理に関して、職員の勤務の状況が異常なのか否かを問い合わせたり、実地にリアルタイムに質問したり調査することは出来ていないし、時間外勤務を牽制すべき「アラート（警告）の値」を設定しており、適宜、注意をしたり問い合わせるなどをして、時間外勤務の多い職員とその部署を牽制することは、現時点では不可能なのである。
- (4) 岡山市の説明では「平成 19 年度において、時間外勤務の多い職員に対しては、人事課でなく職員課が面接等の指導をしている」「人事課では翌月分の時間外勤務の予定、実績報告を受けて必要な指導をしている」ということであるが、記録を活用し更に体系的かつ効果的な対応に生かしていく必要があるだろう。

19年度においても1か月100時間を超える時間外勤務者が118人あり、2か月の平均が80時間以上の者が91人あるとのことであり、より厳格に長時間残業抑止の取組を強化していく必要がある。

第10 残業をさせない抑止システムの導入

1 報道されている企業の例

残業時間の増加は企業にとって、従業員の健康の観点や経費抑制の観点からも歓迎できないことは明らかである。次のような対策が報道されている。

- (1) ユニクロについて日本経済新聞の平成20年6月18日の記事によれば、「本社が全店長の出勤、退社時間をパソコンで管理し、あらかじめ決めた月間労働時間を超えると休暇命令をだす」とのことであり、厳正に抑止していることが報道されている。
- (2) 平成20年6月3日の日本経済新聞には、キャノンでは入退館ゲートを作って社員の在社時間を管理するシステムを稼働させたこと、事前申請した退社時間より30分以上遅くなると翌日には「退社時間が遅れた理由を回答してください」というメールが社員に届くという運用をしており、その結果、午後11時以降の深夜残業が5分の1に減ったと報道されている。

2 岡山市の民間企業の例

- (1) 岡山市内の社員数が2000人以上の或る企業では「web 勤怠管理システム」を3500万円程度の導入コストにて導入して活用しているとのことである。この勤務管理について説明すると、

従業員は、毎日(デイリー)でICカードによって出退勤の時刻が入力される。

そしてこのデータは翌日には人事部門に集計、表示される。

残業をする場合でも、「web 勤怠管理システム」に退社時刻は入力されるから残業した時間をリアルタイムで人事部門は把握できる。

上司はいつでも「web 勤怠管理システム」で自分の部下の勤務状況が確認できる。

上司はデイリーで毎月、その日までの部下の残業合計時間も知り確認できる。

というものである。

- (2) 但し、残業の理由までは「web 勤怠管理システム」では入力されていない。上司として部下から口頭で残業したいという申出があり許可した場合や、上司が進んで残業を命じる場合は別の方法で記録を残しているということである。
- (3) 上司はいつでも「web 勤怠管理システム」で自分の部下の勤務状況が確認できるから、上司はデイリーでその日までの部下の残業合計時間も知り確認でき、例えば月の半ばで、その月に部下の残業時間が65時間を越えないように意識して管理している。

どうしても65時間を超える場合は、その時点で「65時間超の特別条項の申請」を人事部署に対して提出するように義務付けているとのことである。

- (4) 1か月に残業が100時間を超えることを禁止すること、3か月連続80時間超は産業医面談の義務付けを徹底すること、1か月に105時間、年間940時間は絶対に越えないように監視している。また1か月に65時間越えてもよいのは年間に6回までであり、これを監視している。人事部門も、残業時間が多くなっている従業員と部下に対して直接に注意、警告を適宜している。

ということである。そして、この「web 勤怠管理システム」の導入と適正管理によって残業時間は飛躍的に減少し数億円の人件費削減の効果が得られたとのことである。

第11 岡山市で実行すべき対策

1 「web 勤怠管理システム」の導入を検討すべきこと

監査人として、他都市及び民間の事例などを検討調査したが、人事担当課が文書を回付して注意をしたり、工夫を呼びかけるという対応では残念ながら不十分であるという結論に到達した。

時間外勤務を削減し、削減の実効性を確保するためには、初期導入費用が必要であるが、「web 勤怠管理システム」を導入して各職員の勤務時間を把握し、牽制可能な仕組みを整備することが相当である。これが、いわゆる「見える化」の実現でもある。

各職員の個別勤務時間が本当にリアルタイムで把握できることにより、岡山市役所全体として適正な要員管理の把握も可能となる。意識改革を唱えることやタイムカード式による時間外勤務時間の抑制方法には限界があると判断できる。

岡山市の現状の電算システムは、勤怠管理がリアルタイムで行なうことが可能なシステムにはなっておらず、時間外勤務手当その他の給与計算を目的としたシステムに傾斜しており改革が必要である。「web 勤怠管理システム」の導入によって削減できる岡山市における人件費の金額について明示することは困難であるが、民間企業などの例によれば数億円が削減できており、岡山市の現状の時間外勤務手当の金額の総額が10億円を超えることや政令指定都市に移行することによる将来的な業務量の増加を考慮すれば、時間外手当の総額に関して少なくとも現状維持を実現するための必要な投資と判断することも可能であり早期の検討が望まれる。職員にパソコンが支給されネットが構築されているから、少なくとも段階的な導入は特に困難とは考えられない。

2 現状のままでの場合の改善策

(1) 現状を維持する場合でも

毎朝に部署で仕事始め時には、部下に本日のスケジュール表を確認する。

これには30分単位で一日の予定を書き出させるものとする。

責任者と対象者は終業後に予定通りに仕事が履行できたのかをチェックする。

と言う程度のことを厳正に実施しないと部下の仕事の進捗状況は把握できないし、残業の抑制にはならない。このようなことは、監査人の空論ではなく、民間では指摘さ

れ実践されている(できる人の前倒し仕事術、日経BPブック 17 頁など)。子供じみた方策という批判は当らず、実績が得られていることが紹介されている。

- (2) そして、部署として予定通りに進捗しない業務については、すばやく原因を分析することが必要であり、上司に対して部下は不明点や疑問点を報告して相談したのか、上司に援助を依頼したのか等をチェックして、管理職は部下を育成する必要があるし、それがしやすい職場環境を作る責務がある。
- (3) 既に、部署全体として所属する各人の仕事の内容情報を共有し、事務事業の進捗を管理するために有益な無料ソフトは既に流通しているのから、各部署においても、例えばグーグルカレンダーを使用して他の職員とカレンダーを共有したり、各人のタスクリスト(現時点で抱えている仕事)をWIKIに公開して、部署で情報を共有することは容易である(できる人の前倒し仕事術、日経BPブック 8 頁など)。コンサルタントに委託することなく簡単に実践できる。
- (4) 管理職は、人を管理し部署としての目標を必達するとともに部下を育成するのが一番の職責であり、自分1人だけが職人芸のように仕事ができることで、評価されるものではない。

3 整理整頓について

- (1) 仕事が出来ない、はかどらない原因の一つとして職場環境の整理整頓が徹底してないがために、資料探し等に時間を費やし、またモラルが上がらず結果として労働生産性が向上していないことが、強く指摘されている。

日本経済新聞の平成 20 年 1 月 20 日には、神鋼電機において 5S 活動から開始し改善案を出すことを課し、黒字に転換したことを踏まえて当時の代表取締役社長の佐伯弘文氏の掲げる会社の金言は「やるべきことをやれ」であると紹介されている

- (2) 職員の意識改革を強調することも必要であるが、職場の整理整頓を自分たちで徹底的に行い、これを外部部署(職場環境委員会)が点検評価することを岡山市において毎月実行する必要がある。企業等でも「形から入って意識に至らせる」という実践が効果を上げているようである。職員各人が、「今日、自分は何の仕事を行い、また完成させ付加価値を生んで市民に貢献した」ということを実感し、健康な勤務を行える職場環境の整備が必要である。

4 人事委員会に対する期待

岡山市が政令指定都市になることにより人事委員会が設置されるが、職員の働き方についても指導力を発揮し超過勤務の抑制の面での役割を果たすことが期待される。

以上