

# 大阪府庁版「働き方改革」(第1弾)

～ 残業のない柔軟なワークスタイル実現のプログラム ～

総務部

H28/11/9

## ■働き方改革が叫ばれる背景

- 少子高齢化による生産年齢人口の減少
- 女性の社会進出、共働き世帯の増加
- 団塊世代の高齢化進展による大介護時代への突入 など

⇒ 育児や介護など制約のある働き手の増加が見込まれ、社会的にワークライフバランス実現の要請が高まる

## ■大阪府庁の現状

- 360H上限規制を超えて残業する職員がこの3年で1.7倍
- 新規採用の5割以上が女性、今後も増加傾向は続く見込
- オフィスと勤務時間が固定された硬直的な執務環境 など

⇒ 長時間労働や固定的な働き方を前提とした労働環境が続き、改善が進んでいない

仕事の質を高め組織パフォーマンスの最大化を図りつつ  
職員の心身の健康確保・ワークライフバランス・女性活躍の促進等を加速させるために  
大阪府独自の働き方改革に取り組む

= 大阪府庁版「働き方改革」(第1弾) 3つのキーワード =

### 上司の働き方を変える

部下一人ひとりの業務を把握し、日々負担軽減・ワークライフバランスを意識、働きかける上司になる

<メニュー>

- 1 イクボス運動

### 柔軟な働き方を提案

固定的な勤務時間や場所などを見直し、多様なワークライフバランスに対応する

<メニュー>

- 2 タブレット端末機の本格導入
- 3 サテライトオフィス試行実施
- 4 柔軟な勤務時間の設定

### 長時間労働を是正

長時間労働を前提とした仕事の進め方を改め、残業はコストとの意識を醸成する

<メニュー>

- 5 時間外勤務の見える化
- 6 グループ内での定時退庁の取組
- 7 過重労働ゼロに向けた改善措置
- 8 時間外勤務実績に着目した人員配置

## ❖ 上司の働き方を変える

### <メニュー1>

## イクボス運動

- ◇ ワークライフバランス（WLB）の実現を目指し、上司が「イクボス」となり率先して行動する[直ちに実施]

### イクボスの行動例

- ① 部下の子育て、介護等の個人の生活に理解を示す
- ② 子育て、介護等の支援制度をよく知る
- ③ 定時退庁や休暇取得を呼びかけるなど、プライベートに充てる時間づくりを推奨する
- ④ 育休取得者が出ても、仕事が滞らないように、情報共有、チームワークの醸成に心がける

- ⑤ 部下がプライベートの時間をつくりやすいよう、過剰な資料作りや終業間際の会議を求めない
- ⑥ 自分の上司にも部下のプライベートへの理解を求める
- ⑦ 自らのWLBを重視し、プライベートを楽しむ
- ⑧ イクボスを実践しつつ、組織目標の達成を果たす



## ❖ 柔軟な働き方を提案

### <メニュー2>

## タブレット端末機の本格導入

- ◇ 行政のIT化、働き方改革を推進し、職員の業務遂行の利便性を向上させるため、試行実施しているタブレット端末機によるモバイルワークを本格的に導入する [平成29年度実施]

### 1 タブレット端末機15台（現在、試行実施中）

- 平成27年8月～平成29年7月
- 出張業務や現場説明の多い職員を中心に貸与
- 効果の検証
  - 職員の作業時間削減(出張、事前事後)やペーパーレスにより1台あたり約6万円/月の削減効果
  - 職員の負担軽減、セキュリティの向上、意思決定の迅速化、府民サービス(プレゼン能力)の向上

モバイルワークを本格導入し、職員の作業時間、移動時間の短縮、荷物の削減、セキュリティやプレゼン力の向上を実現

### 2 本格導入（案）

- タブレット端末機の需要調査の結果、現在51所属76業務から希望あり。
  - 福祉部各子ども家庭センター 約150台
  - 都市整備部各事務所 約40台 等
- 想定台数 約500台（精査中）

### 3 実施時期

- |         |                |
|---------|----------------|
| 平成29年2月 | 調達準備・入札公告      |
| 4月      | 開札・契約、導入準備作業開始 |
| 7月      | 貸与所属説明会        |
| 8月～     | 本格導入           |

平成29年度当初予算要求準備中

(タブレット賃借料及び通信費、インターネット回線増強費、庁内ネットワーク接続装置賃借料、サーバ賃借料、機器運用管理費等含む)

## ❖ 柔軟な働き方を提案

### <メニュー3> サテライトオフィスの試行実施

- ◇ ワークライフバランスへの効果を検証するため、自宅の近くで業務を行える「サテライトオフィス」を試行的に設置する
- [平成29年度実施]

#### 1 サテライトオフィスの設置

- 府民センタービルに企画厚生課分室として設置  
(10名程度が執務可能なスペース)
- 育児や介護などの要件のある職員が、週2,3日を基本に出勤
- すべての職員が業務を行うことができる中継業務拠点としても機能
- 日々の勤務管理を行う企画厚生課職員(分室長)を配置

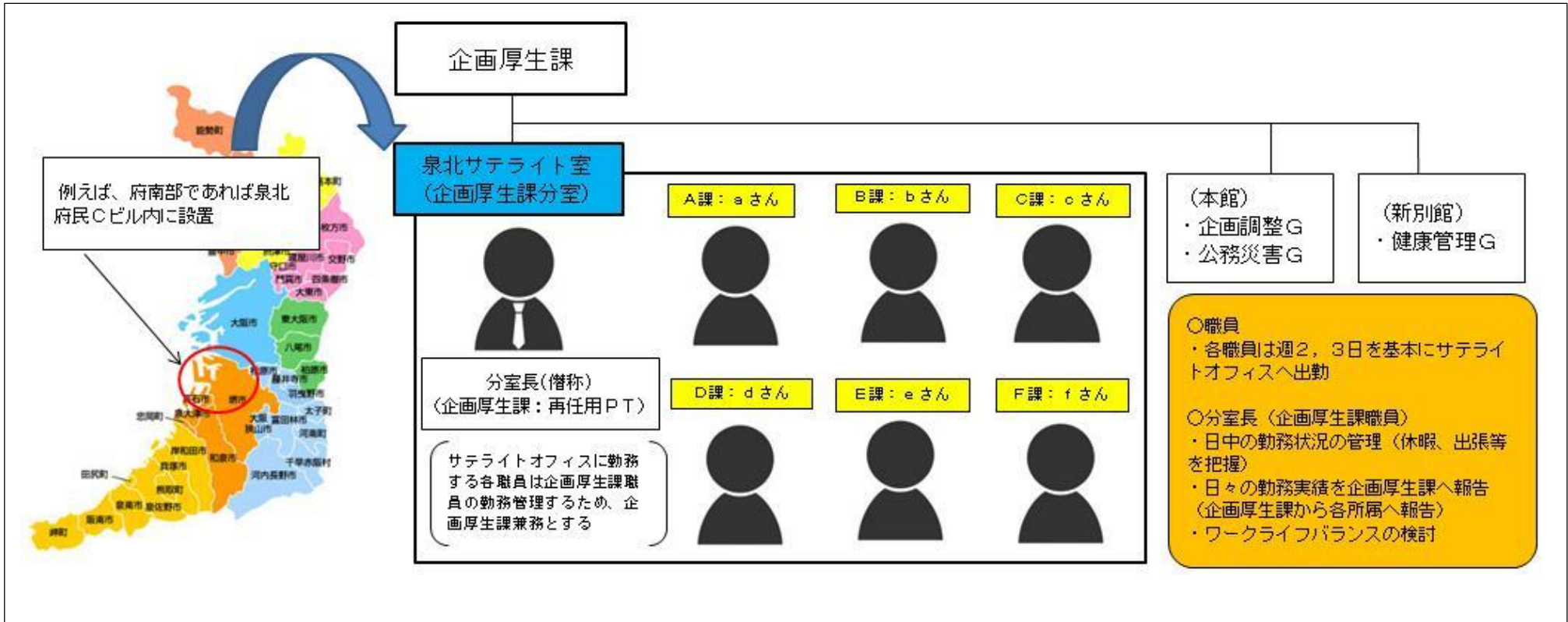
#### 2 効果の検証

- ◇参加職員及び所属の満足度や業務効率性への影響などを検証
- ▼
- ◇効果が認められる場合は、府内全域での展開を検討

#### 3 実施時期

- 平成29年度 当初

# 〔サテライトオフィス イメージ〕



## ❖ 柔軟な働き方を提案

### <メニュー4>

## 柔軟な勤務時間の設定

- ◇ 夜間等の勤務時間外の業務を正規の勤務時間として割振り変更する手続きの簡素化を図る

[平成29年1月実施]

#### 1 内容

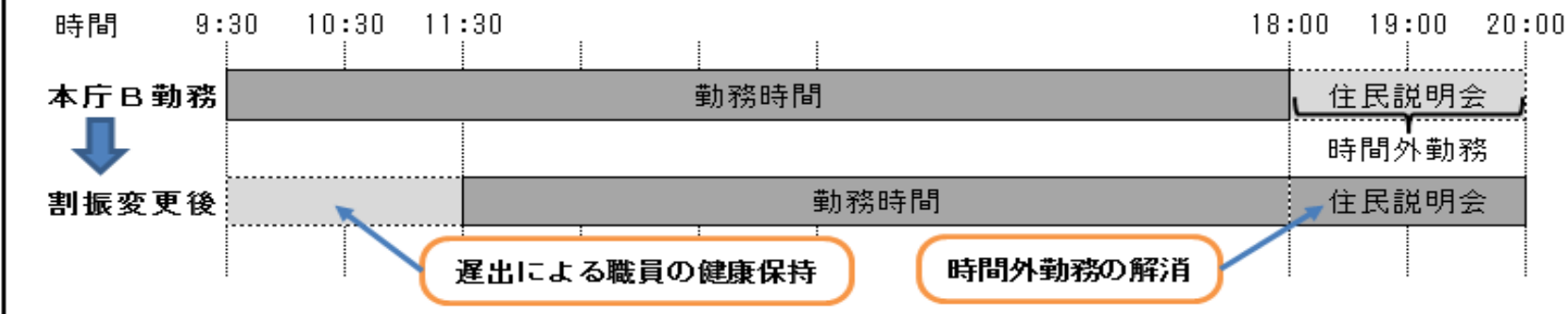
○早朝・夜間に行うイベントの開催準備、住民説明会等、あらかじめ予定されている勤務時間外の業務を、正規の勤務時間とする割振り変更を職員の上承のもと、各所属で変更を行えるようにする。

※実施に向け職員団体との協議が必要

#### 2 実施時期

平成29年1月 試行実施  
4月 本格実施

#### ◇実施例（夜間の住民説明会）



# ❖長時間労働の是正

## <メニュー5>

## 時間外勤務の見える化

◇ グループ長が共有システムを活用し部下の時間外勤務の徹底管理を行う

[直ちに実施]

### 1 目的

- 実績数をグループ内で見える化する
- 目標値を設定し時間外勤務数を日々管理する
- グループ内での業務の平準化に役立つ

### 2 使い方

- ①グループ長が管理シートに目標値設定、日々の時間外実績を入力
- ②共有サーバ等でグループ内で共有
- ③定期的なグループミーティングで活用

Bさんは減っているね。前月の業務の見直しが良かったね。Aさんの業務のフォローもできるかな。

前月より増えるな・・補佐に相談しよう。

(B) Aさんの時間外が増えていますね。



### ☒時間外管理シートイメージ

#### □時間外勤務実績『総括表』

氏名	目標値	実績数	差
山田 太郎	10	12	▲2
佐藤 花子	8	7	▲1
鈴木 一郎	15	18	▲3
高橋 美咲	12	11	▲1
田中 健太	9	10	▲1
合計	54	66	▲12

- ▶総務事務システム（CSV）をコピー&ペースト可
- ▶目標値を設定し、実績額と自働差引
- ▶日々の入力で、目標値比較
- ▶共有サーバ保存でグループ内で共有

#### □時間外勤務実績『記入シート』

氏名	日付	時間外勤務時間	業務内容
山田 太郎	10/1	2	新規案件の打ち合わせ
	10/2	3	既存案件のフォローアップ
佐藤 花子	10/1	1	書類の整理
	10/3	2	会議の準備
鈴木 一郎	10/1	4	重要案件の担当
	10/2	4	顧客からの問い合わせ対応
高橋 美咲	10/1	2	経理との連携
	10/3	1	社内研修
田中 健太	10/1	1	書類の提出
	10/2	2	顧客との打ち合わせ
合計		16	



## ❖長時間労働の是正

### <メニュー6>

### グループ内での定時退庁の取組

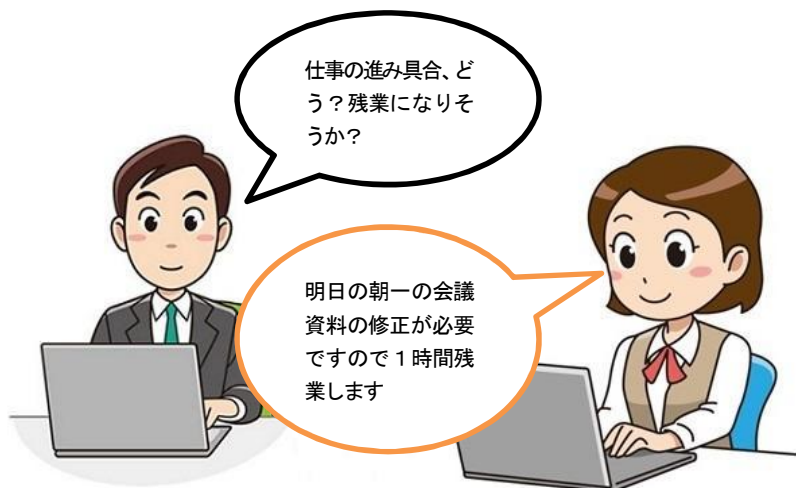
◇ グループ長が部下の日々の業務把握を行い、時間外勤務の事前届出・命令の徹底を行う

[直ちに実施]

#### 《全庁における具体的取組の実践》

##### 1 時間外勤務命令の事前届出・命令の徹底

- 時間外勤務を行う場合は17時までに必要性を上司に報告する
- 上司は部下に時間外勤務の有無を確認しその必要性を判断する
- やむを得ず時間外勤務を命じる場合は、「何を」「いつまでに」「どこまで」処理するのかを確認し、業務の範囲を明示する



##### 2 定期的なグループミーティング

- 業務が平準化されているか
- 業務品質が過剰になっていないか
- 時間外勤務の徹底管理 等



##### 3 勤務時間内に業務を終わらせる意識

- 日々の声掛けなど定時退庁の機運を醸成する
- 時間外勤務はコストとの意識を定着させる
- 早めの報連相で仕事の手戻りを防止する

今日は「ゆとりの日」みんな定時退庁できるよう頑張って仕事終わらせよう



## ❖ 長時間労働の是正

# <メニュー7> 過重労働ゼロに向けた改善措置

- ◇ 過重労働の目安とされている月 80 時間を超える職員に対する対応の手続き等をルール化し、職員の健康保持・活力の向上を図る

[平成29年1月実施]

### <過重労働（月80時間超え）の職員に対する対応の流れ>

#### 各部局

- ①課長 ⇒ 次長に80時間超えの職員について報告
- ②次長 ⇒
  - ・課長、グループ長及び職員本人と面談
  - ・課長に改善方策の提出を指示
  - ・課長からの報告、面談結果等を踏まえ改善措置を実施
- ③課長 ⇒ 改善措置後の状況を次長に報告・検証

※時間外勤務の適正な申請状況の確認

過重労働職員を報告

相談・助言

改善措置を報告

人事局



<平成29年1月～>

全庁でルール化

## ❖長時間労働の是正

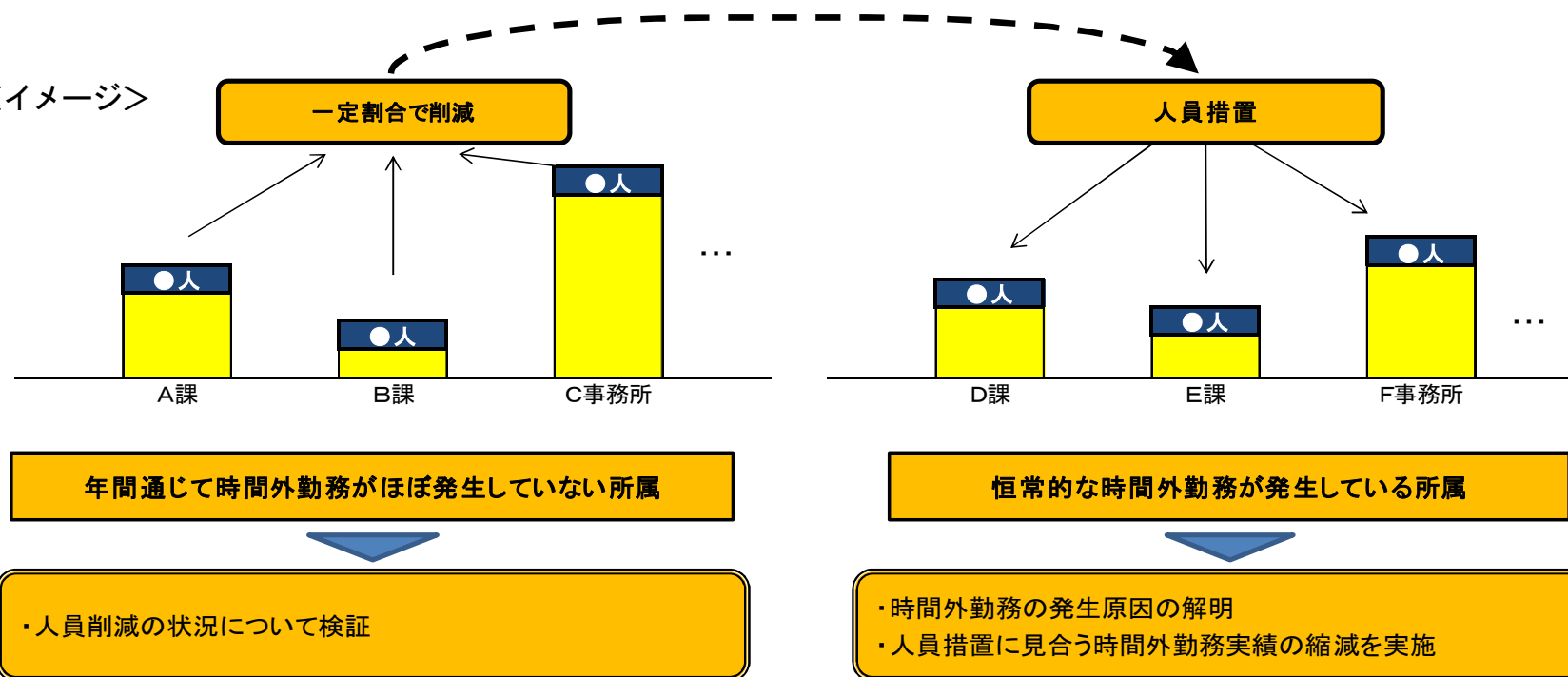
### <メニュー8>

### 時間外勤務実績に着目した人員配置

- ◇ 現状の職員数が業務量に比して適正なものであるかについて検証を行うため、時間外勤務実績に着目した人員配置を行う

[平成29年度実施]

<イメージ>





## **(資料編)**

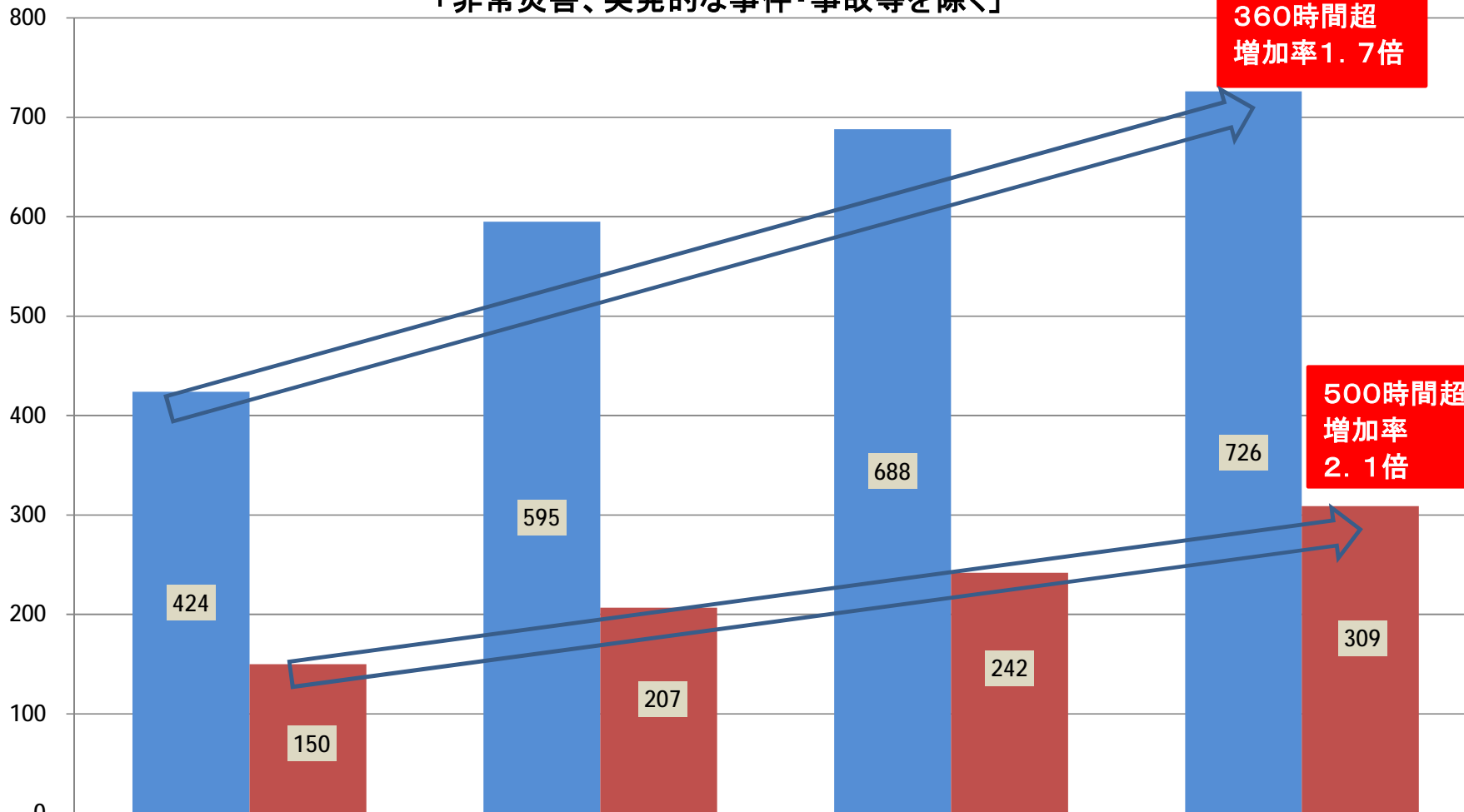
**I 府職員の時間外勤務の状況(H24～H27月)**

**II 時間外勤務実績が多い職員に対する個別ヒアリング(H28.7月)**

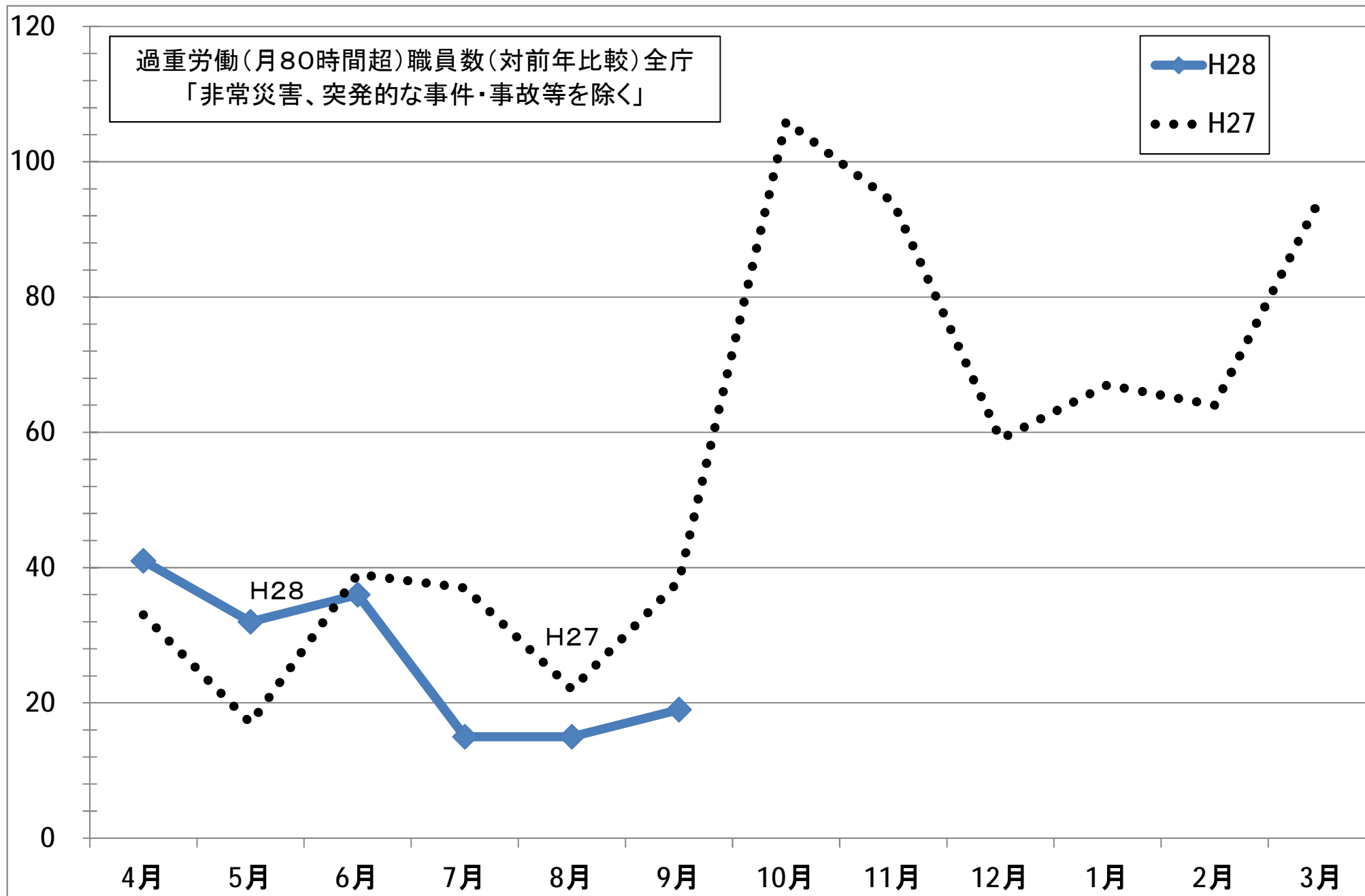
# I 府職員の時間外勤務の状況 (H24~H27)

「非常災害、突発的な事件・事故等を除く」

(単位:人数)



	H24	H25	H26	H27
人数	424	595	688	726
うち500H超	150	207	242	309



## Ⅱ 時間外勤務実績が多い職員に対する個別ヒアリングについて

### 1 実施概要

#### 目的

- H27 度実施した事前命令の徹底の周知にも関わらず、H28 当初（4 月、5 月）の時間外勤務実績（対前年度比）で相当の増傾向を示している。
- 職員の健康や業務の効率化に関わる問題であり、早急に原因の把握・分析を深めるとともに、より実態に即した対応を図る必要がある。
- 職員一人ひとりの業務実態を把握・分析しなければ時間外勤務の発生原因を解明することは難しいと考えられることから、ヒアリングを実施する。

#### 調査対象

（対象部局）

H28 年 4 月 5 月で、1,000 時間以上増かつ 1 人一月平均 1H 増となった部局

（対象職員）

対象部局の本庁に在職する下記のいずれかに該当する職員及びそのグループ長

- ・ A H28 年 4 月、5 月で 120 時間（1 月 60H＝毎日 3 時間平均）を超える職員
- ・ B H27 年度で年 500 時間を超える職員
- ・ C 過去 5 年間で平均 500 時間を超える職員

※対象職員数（実人員） 169 名（グループ員 128 名、グループ長 41 名）

#### ヒアリング時期

平成 28 年 7 月 11 日（月）～7 月 29 日（金）

#### ヒアリング項目

事前届出・事前命令、時間管理、時間外の理由・内容、時間外縮減の取組 など



## ■ヒアリング結果について

### ◇時間外勤務事前届出の手続きについて

#### 1 集計結果

##### ●勤務時間終了前までに事前届出の手続きをしているか

	割合
毎日行っている	14.8%
行っていないことがある	43.8%
行っていない	41.4%
計	100.0%

##### ●手続きを行っていない理由

	割合
多忙	78.5%
届出指示なし	0.0%
意識していない	10.3%
上司からの事前命令	0.0%
その他	11.2%
計	100.0%

○事前届出の手続きは、勤務時間終了前までに「行っていないことがある」、「行っていない」職員が85.2%を占めている。

○勤務時間終了前までに事前届の手続きを行っていないときの理由は、「多忙」(78.5%)が最も多くなっており、勤務時間と時間外勤務が連続し、時間外勤務が前提(当たり前)の勤務状態が伺える。

#### 2 その他聞き取り内容

- ・今年度になって改めて事前届出の手続きの徹底が周知されたので、事前届出を行うように意識している。

## ◇時間外勤務命令の手続きについて

### 1 集計結果

#### ●事前命令を受けているか

	割合
毎回受けている	15.6%
受けていないことがある	41.4%
受けていない	43.0%
計	100.0%

#### ●命令を受けずに時間外勤務を行った理由

	割合
知らなかった	1.9%
自分の判断	24.5%
G長が多忙・不在	31.1%
意識していない	29.2%
その他	13.2%
計	100.0%

○事前命令の手続きは、勤務時間終了前までに「受けていないことがある」、「受けていない」職員が84.4%を占めている。

○上司からの事前命令を受けずに時間外勤務を行った理由は、「グループ長が多忙・不在のために止むを得なかった」が31.1%と最も多い。次いで「特に意識していない」が29.2%と多く、事前命令に対する意識が低い結果となっている。

### 2 その他聞き取り内容

- ・時間外勤務事前届出・命令の手続きを行っていない場合でも、時間外勤務に行う業務内容を口頭で報告している。
- ・グループ長はグループ員の時間外勤務で行う業務内容は口頭で確認するなど業務把握はできている。

## ◇時間管理等

### 1 集計結果

●時間外勤務時間数を把握（認識）しているか

	割合
している	89.8%
していない	10.2%
計	100.0%

●把握（認識）している単位

	割合
日々	24.6%
週	19.3%
月	56.1%
計	100.0%

●把握（認識）手法

	割合
手帳等	27.2%
SSC	65.8%
その他	7.0%
計	100.0%

○グループ員のうち 89.8%の職員が SSC で確認するなどにより、自身の時間外勤務時間数を把握している。

※グループ長はグループ員の時間外勤務時間数を SSC により把握している（あるいは所属で一括して整理している。）。

○把握の単位は月単位が 56.1%と最も多く、日常的な時間管理が十分行われていない。

### 2 その他聞き取り内容

- ・自身の時間外勤務時間数は把握しているが、目の前の業務を優先するため、対前年度と比較することまでは行っていない。

## ◇時間外勤務縮減の是正について

### 1 集計結果

●時間外勤務が多いことについての職員からの相談の有無

	割合
相談したことがある	41.6%
相談したことがない	58.4%
計	100.0%

●相談に対しての改善措置

	割合
改善措置あり	43.5%
改善措置なし	56.5%
計	100.0%

●時間外勤務が多いことについての上司からの助言指導の有無

	割合
助言指導あり	59.8%
助言指導なし	40.2%
計	100.0%

●助言指導による効果

	割合
改善できた	37.7%
改善できなかった	62.3%
計	100.0%

○時間外勤務が多いことに対する改善措置があった割合は、相談したことがある職員（41.6%）のうち43.5%であり、全体としては18.1%と改善にまで至る割合は少ない。

○また、助言指導を受けた職員は、59.8%で、そのうち改善できた職員は37.7%と全体の22.5%となっている。

○改善内容は、グループ内や所属内で偏りのあった業務分担のうち一部（一時的）見直しを行ったものや帰庁を促す声掛けを行うなどの取組である。

### 2 その他聞き取り内容

- ・周囲の職員も自分を同様に忙しくしているため、自分だけ改善を求めることができない。（上司に自分の業務を減らすように求めると周囲の職員の負担が増加してしまう。）

## ◇時間外勤務の形態の割合と業務内容

### 1 集計結果

#### ●時間外勤務の形態の割合（平均値）

他者が関わる	4割
1人で行う	6割

#### ●他者が関わる内容

	割合
府民対応	6.4%
同僚との共同作業	19.1%
同僚等への指導・助言・相談	17.6%
上司へのレク・報告・相談	18.1%
会議・打ち合わせ・調整	27.1%
他者の都合による待機	1.6%
その他	10.1%
計	100.0%

#### ●1人で行う内容

	割合
資料作成	43.0%
照会・回答業務	38.7%
調べもの	6.6%
データ入力	7.4%
その他	4.3%
計	100.0%

○時間外勤務の形態は、1人で行うものが6割で、上司や同僚など他者が関わるものが4割となっている。

○勤務時間外に行う他者が関わる業務の主なものは、「会議・打ち合わせ・調整」が27.1%と最も多く、次いで「同僚との共同作業」、「上司へのレク・報告・相談」となっている。

○一人で行う業務の主なものは、「資料作成」、「照会・回答業務」がそれぞれ4割程度となっている。

## 2 その他聞き取り内容

- ・日中は市町村や府民からの問い合わせ等が多く、その調整・対応に時間を費やすこととなり、本来業務は勤務時間外に行っている。

## ◇業務を執務時間内にできない主な理由（恒常的になっている主な理由）

### 1 集計結果

#### ●恒常的になっている理由

職員の経験・能力	13.7%
人員体制	23.7%
業務の納期	28.9%
業務の質	1.8%
日中は他業務	24.9%
その他	7.0%
計	100.0%

○恒常的な残業の理由は、「業務の納期」、「日中は他業務」、「人員体制」がそれぞれ20%台で、この3つの事由で約8割を占めている。

<各理由の具体的内容及び割合は以下のとおり>

- ・業務の納期 <主な内訳：照会・回答の期日（42.1%）、議会・予算関係（20.0%）、イベント等の開催期日（17.9%）>
- ・日中は他業務 <主な内訳：対外業務（90.2%）、庁内業務（6.1%）>
- ・人員体制 <主な内訳：定数削減（業務量に見合う人員体制でないを含む）（34.6%）、  
業務配分の偏り（グループ間も含む）（23.1%）、  
休職者・欠員あり（14.1%）、転入・転出者あり（14.1%）>
- ・職員の経験・能力 <主な内訳：経験不足（86.7%）、自分には高度（8.9%）>

## 2 その他聞き取り内容

### (業務の納期)

- ・ 個々の業務の処理期間が短い。国等から照会があれば、問い合わせ先が多く集約に時間を要する。
- ・ 同じような内容の照会が多い。

### (日中は他業務)

- ・ 日中は市町村や府民からの問い合わせ等が多く、その調整・対応に時間を費やすこととなり、本来業務は勤務時間外に行っている。(再掲)
- ・ 苦情・相談が多いため、苦情相談に対応する専門チームを作ってほしい。

### (人員体制)

- ・ 問い合わせ対応などを含め、業務量に見合う人員体制になっていない。(一部休職者等による影響を含む。)
- ・ 全庁的には忙しいところとそうでないところのアンバランスを感じる。硬直化している定数配置を見直してほしい。
- ・ グループ員の半数が異動すると業務が回らないため、異動人数を配慮してほしい。
- ・ 新たな事業が予算化されたが、対応する人員が措置されなかったため、その負担が大きく時間外勤務に現れた。
- ・ 定数削減でその人が担っていた業務を任されたため、勤務時間内では到底吸収できない。
- ・ 懸案事項が議会で紛糾し、業務量が増加したが、業務内容的に平準化できなかった。
- ・ 以前は主事級職員の異動が4月半ばであったため、主事級職員が異動対象であっても新年度当初の業務に対応できていた。

### (職員の経験・能力)

- ・ 全く経験のない業務は、慣れるまでに時間がかかるため、適材適所の人事異動に努めてほしい。
- ・ 所属の経験年数が浅いため、担当業務に関する知識が不足している。
- ・ 異動してきた職員をフォローするため、時間外勤務が増加している。



## ◇時間外勤務縮減に向けた主な効果的取組について

### 1 集計結果

#### ●どうしたら縮減できるか

	割合
部局長の取組	1.9%
所属長・グループ長の取組	5.1%
所属の風土・雰囲気	3.2%
不必要な業務の整理	13.0%
業務分担の平準化	13.9%
資料の簡素化	7.9%
職員の能力向上	6.5%
人員の増	39.8%
その他	8.8%
計	100.0%

○時間外勤務を縮減する対策として、人員の増が 39.8%と突出して多い。次いで業務分担の平準化（グループ間の平準化も含む）が 13.9%、不必要な業務の整理が 13.0%となっている。この3つの事由で7割弱を占めている。

### 2 その他聞き取り内容

- ・ 結果として無駄な資料を作成していることがあり、事前に資料作成の方針を明確にしてほしい。
- ・ 業務開始前に1日の業務スケジュールを計画し、変動要素はできるだけ勤務時間内で対応するよう努める。
- ・ 仕事の優先順位をしっかりと行うようにしている。

- ・ 対外業務の縮減は難しいため、庁内調整業務を縮減・効率化すべき。  
（照会事務の縮減、予算要求事務の更なる効率化、監査事務の縮減など）
- ・ ある程度仕事を見切る（あきらめる）ことが必要ではないか。
- ・ 勤務時間終了間際や時間外に新たな指示を出さない。
- ・ 季節的な労働の平準化に非常勤を柔軟に活用できるようにしてほしい。（土日に単純作業を行うこともあった）
- ・ 帰庁する時間をあらかじめ決めておく。（恒常的に22時になっている人は21時など）