

### 3 超過勤務の状態を課ごとに比べると何が見えるのか

#### (1) 超過勤務は“常態化”しているのか

前章では、部門別や勤務箇所別に超過勤務時間の状況を見てみたが、ここでは、どの年度を見ても常に超過勤務がある程度以上行われている状態にあるという意味で用いることとする“常態化”という語句をキーワードとして、更に詳しく課ごとの状況について分析を行ってみたい。

超過勤務時間の多寡を中心として各課の状況を見ていくが、時間数の“多さ”については、厚生労働大臣が定める労働時間の延長の限度基準である年間に360時間や、市の人事厚生課が通知した超過勤務の縮減対策についての取組目標である年間720時間などを目安としている。

なお、前章(2(3)の注記)で述べたとおり、本章以降の分析には、給食調理員、保育所の保育士及び消防は含んでいない。

#### 業務の種類で部門別に比べた“常態化”はどんな状況か

(過去5年間/単位:課・%)

年平均超過勤務時間数	内部管理部門		一般事務系部門		技術系部門		窓口部門		計
	課数	構成比率	課数	構成比率	課数	構成比率	課数	構成比率	
180H以下	10	24.4%	30	49.2%	18	78.3%	22	91.7%	80
181H以上	23	56.1%	24	39.3%	2	8.7%	2	8.3%	51
361H以上	8	19.5%	7	11.5%	3	13.0%			18
総計	41		61		23		24		149

平成18年度から22年度までの、その課における年平均超過勤務時間数の状況を、部門別に比べると表のとおりである。なお、併任となる職員の超過勤務時間は本務となる課に合算しているため、全て併任職員からなる課については、課数から除外している。

内部管理部門では、その2割近くの課が年平均360時間を超え、720時間を超えた課もひとつある。(新幹線活用事業推進室(注)平成22年度新設)

窓口部門においては360時間を超える課は見られない。また、技術系部門も大多数の課は、年間180時間以下の区分に含まれている。

このように、部門毎に課の単位で比べてみても、やはり“常態化”の現れ方には特徴が見られる。

#### 勤務箇所別に比べた“常態化”はどんな状況か

(過去5年間/単位:課・%)

年平均超過勤務時間数	本庁		出先		総合支所		計
	課数	構成比率	課数	構成比率	課数	構成比率	
180H以下	36	39.6%	26	76.5%	18	75.0%	80
181H以上	39	42.8%	6	17.6%	6	25.0%	51
361H以上	16	17.6%	2	5.9%			18
総計	91		34		24		149

平成18年度から22年度までの、その課における年平均超過勤務時間数の状況を、勤務箇所別に比べると表のとおりである。

年平均360時間を超える課の大部分は、本庁に配置されている課である。総合支所では360時間を超える課は見られない。出先においてもほとんどの課が360時間を超えないが、例外的に男女平等推進センター及び体育スポーツ課が、360時間を超えている。

この2課をはじめ、出先においては、自ら何らかの事業等を行っている課が、他の課と比べて超過勤務時間数が多いという特徴が見られる。

### 360時間を超過した回数を業務の種類で部門別に見てみると

(過去5年間/単位:課・%)

360時間を 超えた回数	内部管理部門		一般事務系部門		技術系部門		窓口部門		計
	課数	構成 比率	課数	構成 比率	課数	構成 比率	課数	構成 比率	
0	17	41.5%	44	72.1%	19	82.6%	24	100.0%	104
1	12	29.3%	4	6.6%	2	8.7%			18
2	5	12.2%	5	8.2%					10
3	3	7.3%	5	8.2%	2	8.7%			10
4			2	3.3%					2
5	4	9.7%	1	1.6%					5
総計	41		61		23		24		149

平成18年度から22年度までの5年間において、年平均超過勤務時間数が360時間を超えた回数を部門毎に比べると表のとおりとなる。回数が多いほど、どの年度も平均して超過勤務が多い、つまりは“常態化”しているものと捉えられる。

全体の7割近い104課が、5年間の中で一度も360時間を超えたことがないのに対して、3回以上超えた課は17課あり、さらに、その中の5課は、この5年間の全ての年度で360時間を超えている。

部門別で見ると、窓口部門においては5年間の中で360時間を超えた課はひとつもない。技術系部門も、大方の課は360時間を超えたことはない。一般事務系部門では、3割弱の課が、1回以上360時間を超えている。これらのことから、5年間の平均超過勤務時間数(の表)とあわせ見ると、一部の課には“常態化”があることが推定される。

これらに対し、内部管理部門では半数以上の課が、5年間に1回以上360時間を超えている。なかでも約1割の課は、5年間続けて360時間を超えている。この部門には、超過勤務時間の“常態化”が、より強く現れているものと見ることができる。

### 過去5年間に360時間を超過した課はどこか

では、平成18年度から22年度までの各年度において、超過勤務の年平均時間数が、360時間を超えたことのある課はどこなのか。具体的に挙げてみると、表のとおりである。なお、超えた理由については、特定の事業に伴う一時的なものや、制度及び社会情勢による恒常的なものなど、さまざまなものがあると思われる。

[各年度に年平均超過勤務時間が360時間を超過した課]

(過去5年間/時間数順/単位:課・%)

順位	平成18年度		平成19年度		平成20年度		平成21年度		平成22年度	
	部課名	平均時間数	部課名	平均時間数	部課名	平均時間数	部課名	平均時間数	部課名	平均時間数
1	観光・国際課 (観光振興課)	787	財政課	745	健康福祉部 総務	570	財政課	555	新幹線活用事業 推進室	755
2	広域道路対策課 (国県道整備対策課)	751	観光・国際課 (観光振興課)	623	広報広聴課 (広報課)	528	情報政策課	501	財政課	732
3	選挙管理委員会 事務局	631	防災対策課 (防災対策室)	556	人事厚生課	519	健康福祉部 総務	498	観光・国際課 (観光振興課)	556
4	健康福祉部 総務	533	医療・年金課	540	財政課	505	防災対策課 (防災対策室)	493	健康福祉部 総務	531
5	まちなか整備課 (中心市街地活性化 推進室)	505	都市建設部 総務	532	子ども未来部 総 務(子育て支援部)	494	河川課	486	北野総合支所 地域振興課	525
6	人事厚生課	476	みどりの里づくり 推進課(みどりの 里づくり推進室)	513	秘書室	486	子ども未来部 総 務(子育て支援部)	483	子ども未来部 総 務(子育て支援部)	469
7	財政課	465	広報広聴課 (広報課)	506	教育部 総務	461	生活道路課 (道路課)	474	みどりの里づくり 推進課	465
8	都市建設部 総務	443	人事厚生課	503	総合政策課	456	広域行政推進課	443	防災対策課 (防災対策室)	460
9	障害者福祉課	433	広域道路対策課 (国県道整備対策 課)	501	文化振興課 (市民文化振興 課)	441	文化振興課 (市民文化振興 課)	433	学校教育課	450
10	男女平等推進 センター	432	健康福祉部 総務	501	長寿支援課 (長寿介護課)	438	学校教育課	430	都市建設部 総務	433
11	競輪事業課	428	男女平等推進 センター	482	男女平等推進 センター	430	みどりの里づくり 推進課	429	生産流通課	429
12	広報広聴課 (広報課)	427	教育部 総務	465	防災対策課 (防災対策室)	419	人事厚生課	429	人権・同和対策 課 (人権・同和対策 課)	427
13	環境保全課 (環境保全室)	421	選挙管理委員会 事務局	441	観光・国際課 (観光振興課)	415	契約課	391	まちなか整備課 (まちなか再生室)	415
14	体育スポーツ課	418	競輪事業課	426	広域道路対策課 (国県道整備対策 課)	402	男女平等政策課	390	教育部 総務	413
15	学校保健課	401	環境保全課 (環境保全室)	416	家庭子ども相談課	393	体育スポーツ課	377	人事厚生課	401
16	医療・年金課	400	農政課(農林課・ 担い手育成推進室 を統合)	405	農政課(担い手育 成推進室を統合)	379	長寿支援課 (長寿介護課)	376	農政課(担い手育 成推進室を統合)	387
17	長寿支援課 (長寿介護課)	379	財産管理課	401	学校教育課	378	観光・国際課 (観光振興課)	374	協働推進課 (市民活動振興室)	385
18	教育部 総務	369	環境部 総務	388	健康保険課	378	東京事務所	372	文化振興課 (市民文化振興課)	379
19			文化振興課 (市民文化振興課)	383	人材育成課 (能力開発室)	365	まちなか整備課 (中心市街地活性 化推進室)	365	情報政策課	363
20			障害者福祉課	382			教育部 総務	364		
21			男女平等政策課 (男女平等政策室)	382						
22			総合政策課	374						
23			経理課	369						
24			人材育成課 (能力開発室)	362						
25			市民文化部 総 務(市民部)	361						

太線 720時間超  
二重線 500時間超

(注) 平成23年度現在の課の名称で表記している。( )は、その年度当時の課名等。課の統廃合があったものは、業務を引き継いだ課の名称で整理している。旧市ガス関係の課など現在組織として存在しない課は除いている。

360時間を超過した回数の多い課を業務の種類で部門別に見ると（過去5年間）

360時間を 超えた回数	内部管理部門	一般事務系部門	技術系部門	窓口部門
5	総合政策部 財政課 健康福祉部 総務 総務部 人事厚生課 教育部 総務	商工観光労働部 観光・国際課		
4		都市建設部 防災対策課 市民文化部 文化振興課		
3	総合政策部 広報課 都市建設部 総務 子ども未来部 総務	協働推進部 男女平等推進センター 農政部 みどりの里づくり推進課 健康福祉部 長寿支援課 農政部 農政課 教育部 学校教育課	都市建設部 広域道路対策課 都市建設部 まちなか整備課	

平成18年度から22年度までの5年間において、年平均超過勤務時間数が360時間を超過した回数が3回以上である課を、部門別に挙げてみると表のとおりとなる。

5年間全て360時間を超過した5課の内容をつぶさに見ると、超過勤務時間の5年間平均が400時間を超過しており、うち3課は500時間以上に上っている。また、年度によっては平均700時間を超過する超過勤務を行っている課もあるなど、“常態化”の特に最たる課であるということが出来る。これらの課は、財政課をはじめとして、人事厚生課や各部の総務など、特に内部管理部門に集中している。

一般事務系部門や技術系部門においては、その時々の本市の重点施策や、国の政策や制度の変更などの事情が大きく影響していることが考えられる。

“常態化”した課の超過勤務時間数を月別に見ると

（平成22年度 / 単位：課・％）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計	人数
財政課	84.6	96.2	65.0	28.2	8.4	33.3	33.7	84.0	102.7	135.2	64.8	1.2	737.3	10
健康福祉部総務	44.6	42.3	56.8	44.3	43.6	47.9	50.0	50.3	36.9	42.4	47.4	42.8	549.3	8
観光・国際課	69.6	37.4	44.0	37.4	31.2	43.4	69.2	52.4	41.6	39.8	48.6	54.0	568.6	5
人事厚生課	34.9	31.3	36.9	32.8	26.3	22.1	33.9	35.3	25.4	26.6	37.5	66.0	409.0	24
教育部総務	64.2	43.4	45.0	18.0	21.0	24.8	46.8	40.4	25.6	24.2	33.0	29.6	416.0	5

平成18年度から22年度までの5年間において、年平均超過勤務時間数が毎年360時間を超過した課について、22年度の、その課の1人当たり平均超過勤務時間の月別推移を見ると表のとおりである。

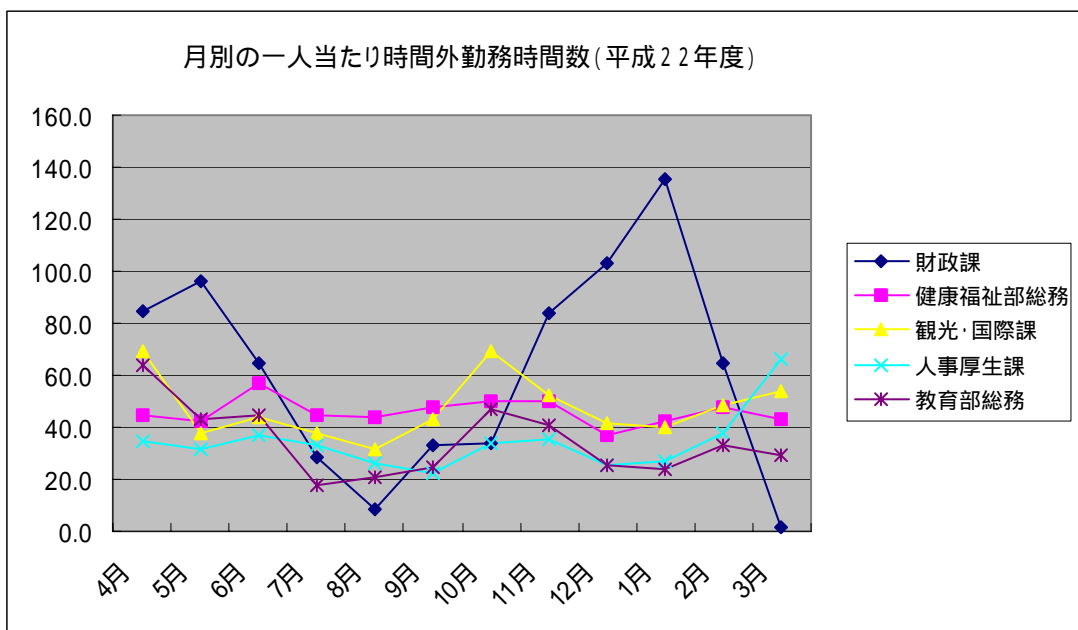
なお、この表の月別時間数の合計が上記の の表と異なるのは、 の表が出退勤システムによるデータから集計したものであるのに対し、月別の集計である本表は、時間外勤務手当算定のために超過勤務時間数の追加修正などが行われたデータを用いざるを得なかったことによるものである。（前章2(5)「月別の超過勤務時間数の動き」の説明を参照のこと。）

この表からは、年度中の変動が特に激しい課は財政課であることが見てとれる。8月と3月には超過勤務時間が少ないものの、11月から2月にかけては予算編成作業に伴い、超過勤務時間が長い月が続いている。4月、5月は決算事務によるものであろう。

観光・国際課も仕事柄季節の影響があるように思われる。人事厚生課の3月や、教育部総務の年度始めも時期的な事情によるものであろう。

これらに対し、健康福祉部総務は、年間を通して毎月40時間前後の超過勤務が連続する状態にある。やや意見にわたるが、“常態化”を解消するための取組が最も必要な課であるといえるのではなかろうか。

なお、上の表をグラフ化すると下のとおりとなり、年度中の推移が一目瞭然である。



(2) 5年前と較べて超過勤務が増加した課の状況はどうか

ここからは、5年前と比べて超過勤務が増加した課及び減少した課について、その共通要因あるいは差異などに関する分析を行ってみたい。

そこで、増加又は減少の基準として“変動率”を設定し、これを用いて比較し、論じることとする。この変動率は、各課の平成22年度の平均超過勤務時間数が、18年度における当該課の平均超過勤務時間数の何倍に当たるかを表すものとする。

ある課のこの値が2.0だったとすれば、その課は、平成22年度には、一人当たり平均で、18年度の2倍の超過勤務を行ったということになる。

$$\text{「平成22年度平均超過勤務時間数} \div \text{平成18年度平均超過勤務時間数} = \text{変動率」}$$

ここで対象としている全ての課から、平成18年度から22年度の間の年度に新設された課や時間外勤務手当の支給対象となる職員がいない課を除いた138課のうち、超過勤務時間数が、増加した（変動率が1.0を超える）課は69課、減少した（変動率が1.0より小さい）課は66課、変わらない（変動率が1.0である）課は3課である。

業務の種類で部門別に見た変動率はどうか（増加分）

（単位：課・％）

変動率 H22/H18	内部管理部門	一般事務系部門	技術系部門	窓口部門	計
1.0超～2.0未満	17	14	12	4	47
2.0以上～3.0未満	2	7		2	11
3.0以上～4.0未満	1	1		2	4
4.0以上～5.0未満	1	1	1		3
5.0以上～6.0未満					
6.0以上～7.0未満					
7.0以上～8.0未満					
8.0以上～9.0未満	1				1
9.0以上～10.0未満					
10.0以上	3				3
計	25	23	13	8	69
対象課	38	53	23	24	138
対象課数に対する割合(%)	65.8	43.4	56.5	33.3	50.0

各課の平成22年度の平均超過勤務時間数に対する18年度の平均超過勤務時間数の割合（変動率）が1.0より大きい、つまり増加した課について、その変動率を階層化して、部門別の分布状況を見ると表のとおりとなる。

増加した課の割合は、窓口部門では少なく、内部管理部門と技術系部門では比較的が多い。また、一般事務系部門では、増加した課の割合は半分未満である。

変動率では2倍未満の課が多いが、2倍以上のものから10倍以上のものまで合わせて22課ほどある。

変動率が特に大きい（8.0以上）のは、順に、人権・同和対策課、広聴・相談課、商工観光労働部総務、工事検査課の4課である。増加の理由としては、職員の減員、組織改編による業務の拡大と増量、審査業務等の強化充実などが挙げられていた。

なお、ここでは、この5年の間に新設され、又は、廃止された課は含んでいないが、実際にはこの間に新しくできた課も多くあるので、それらを含めて考えると、増加した課の数や割合は、実際にはもっと多いものと考えられる。

2倍以上の課の中には、もともと平成18年度の超過勤務時間数が少ない課も多いが、逆に18年度の段階で100時間を超えている課もある。増加の度合いがより大きい順に、協働推進課、商工政策課、北野総合支所地域振興課、生産流通課、学校教育課、みどりの里づくり推進課、教育センター、男女平等政策課の8課である。

勤務箇所別に変動率を見ると（増加分）

（単位：課・％）

変動率 H22/H18	本庁	出先	総合支所	計
1.0超～2.0未満	32	7	8	47
2.0以上～3.0未満	6	4	1	11
3.0以上～4.0未満	4			4
4.0以上～5.0未満	3			3
5.0以上～6.0未満				
6.0以上～7.0未満				
7.0以上～8.0未満				
8.0以上～9.0未満	1			1
9.0以上～10.0未満				
10.0以上	3			3
計	49	11	9	69
対象課	81	33	24	138
対象課数に対する割合(%)	60.5	33.3	37.5	50.0

変動率が1.0より大きい課について、その変動率を階層化して、勤務箇所別の分布状況を見ると表のとおりとなる。大きく増加した職場としては本庁が多く、一方出先や総合支所では全ての課で3倍未満である。

業務の種類で部門別に見た増加理由は

（単位：課・％）

増加の理由	内部管理部門					一般事務系部門				
	回答数	構成比率	外的要因	内的要因	システム最適化	回答数	構成比率	外的要因	内的要因	システム最適化
新規事業への対応	5	38.4%	1	4	(1)	13	48.2%	2	11	(2)
業務量の増加	4	30.8%	0	4		10	37.0%	5	5	
ベテラン職員の異動	1	7.7%				1	3.7%			
職員の減少	2	15.4%				1	3.7%			
その他	1	7.7%				2	7.4%			
	13	100%	1	8	(1)	27	100%	7	16	(2)

増加の理由	技術系部門					窓口部門					計	構成比率
	回答数	構成比率	外的要因	内的要因	システム最適化	回答数	構成比率	外的要因	内的要因	システム最適化		
新規事業への対応	4	44.4%	2	2		4	50.0%	0	4	(4)	26	45.6%
業務量の増加	4	44.4%	0	4		3	37.5%	1	2		21	36.8%
ベテラン職員の異動	1	11.2%				1	12.5%				4	7.0%
職員の減少	0	0%				0	0%				3	5.3%
その他	0	0%				0	0%				3	5.3%
	9	100%	2	6		8	100%	1	6	(4)	57	100%

所属長に対するアンケートにおいて「超過勤務時間が増加している」と回答した者に対して、続けて行った超過勤務時間の増加の理由（2つまで回答可）についての質問に対する回答があったものを、部門別に集約した結果は、表のとおりである。

なお、この表は実際の変動率の大小には関わりなく、所属長の回答を、そのまま部門別に集計したものである。また、全ての課が回答可能であったものとは限らない。

増加の理由としては、新規事業への対応や業務量の増加など、課の業務量自体の増加によつとするものが82.4%と、大きな割合を占めており、大半の所属長は新規事業を含む業務量の増加が、超過勤務の増加の大きな要因であると考えていることが分かる。

なお、窓口部門において新規事業を増加要因としているものは、具体的には全て、平成23年度に行われた情報処理システム最適化事業への対応を理由としているものであり、前述の「(3) 部門別総時間数の推移」で見れば、平成20年度から22年度にかけての超過勤務時間数はむしろ減少傾向にあるが、増加しているという回答の内容からすると、所属長への調査時点では、情報処理システム最適化事業への対応が超過勤務の増加要因となることを強く認識していたことが現れたものと考えられる。

また、ここでは、増加理由のうち「新規事業への対応」と「業務量の増加」については外的要因と内的要因とに分けて集計した。ここで、外的要因とは、業務発生の理由が法令等の改正など国その他からの他律的な要因によるものをいい、内的要因とは自治体の政策的など自律的な判断によるものや何らかの内部的事情によるものをいう。

そのように区分して見れば、新規事業への対応と業務量の増加とを超過勤務増加の理由とするものは合わせて47件あるが、内的要因の36件に対して、外的要因も4分の1程度の11件もあり、例えば一般事務系部門における福祉関係の法制度改正など、市の判断によらない増加は決して少ないとはいえない。なお、内的要因の中には、情報処理システム最適化事業など、今後の経費削減につながることを目的としている事業や、市の政策上、重点的に進めている事業を含んでいる。

#### 5年連続で増加を続けた課とその取組の状況は

平成18年度から22年度にかけて5年連続で増加を続けた課としては、増加の度合いがより大きい順に、商工観光労働部総務（商工労働部総務）、協働推進課（市民活動振興室）、生活支援第1課及び生活支援第2課（保護課）、学校教育課、設備課の6課が挙げられる。なお生活支援第1課及び生活支援第2課は、平成22年度までは保護課というひとつの課であったものが、業務量の増大に伴って2課に分かれたものである。

内部管理部門（2課）	・事務見直し	1件
商工観光労働部総務	・ノー残業デーの徹底	1件
協働推進課	・職員間での声かけ	1件
一般事務系部門（3課）	・外部委託	1件
生活支援第1課及び第2課	・事務の簡素化	1件
学校教育課	・臨時職員の活用	1件
技術系部門（1課）	・事務見直し	1件
設備課	・外部委託	1件



それらの課を部門別に区分すると、内部管理部門が2課と一般事務系部門が3課あり、技術系部門が1課である。窓口部門において5年連続で増加を続けた課はない。勤務箇所別の区分で見ると、5年連続増加を続けた課は、すべて本庁の課である。

なお、所属長に対するアンケートにおいて、増加理由についての回答としては、不明又は回答なし(注:所属長が新任などの場合には5年間の経緯が把握できるとは限らないので、在任期間中の状況についての回答を求めたため)が4課、業務量の増加が1課であった。

また、増加の理由に関する質問に引き続き質問として、超過勤務時間数縮減のためになどのような取組を行っているのかを尋ねたが、その回答をあわせて表示すると上の表のとおりである。

5年連続して増加した課における取組に、部門別でのこれといった差異は見られない。取組にもかかわらず、5年連続して増加していることは、それにも増して業務の絶対量が多いのか、若しくは有効な対策が見出しがたいのかということなどが考えられる。

- (3) 5年前と較べて超過勤務が減少した課の状況はどうか  
業務の類型で部門別に見た変動率はどうか(減少分)

(単位:課・%)

変動率 H22/H18	内部管理部門	一般事務系部門	技術系部門	窓口部門	計
0.9以上～1.0未満	4	2	1	2	9
0.8以上～0.9未満	3	3	1	6	13
0.7以上～0.8未満	1	5	1	3	10
0.6以上～0.7未満		7	3	1	11
0.5以上～0.6未満	2	5		1	8
0.4以上～0.5未満	1	1			2
0.3以上～0.4未満		3	1		4
0.2以上～0.3未満		2	2	3	7
0.1以上～0.2未満	1				1
0.0以上～0.1未満		1			1
合計	12	29	9	16	66
対象課	38	53	23	24	138
対象課数に対する割合(%)	31.6	54.7	39.1	66.7	47.8

各課の平成22年度の平均超過勤務時間数に対する18年度の平均超過勤務時間数の割合(変動率)が1.0より小さい、つまり減少した課について、その変動率を階層化して、部門別の分布状況を見ると表のとおりとなる。

減少した課の割合は、窓口部門及び一般事務系部門で多く、変動率は1.0未満から0.5以上までにはほぼ集まっているが、平成18年度に比べ、その半分より更に減少している課(変動率0.5未満の課)も合わせて15課を数えることができる。

また、一般事務系部門においては、変動率が0.8未満から0.3以上の減少度合いが比較的大きな階層に、他の部門よりも多くの課が分布していることが分かる。これは、後述す

るように、一般事務事業の見直しや、終了又は廃止などを超過勤務時間数減少の理由として挙げている課の数が他の部門より多く見られることと関連があるものと考えられる。

勤務箇所別に変動率を見ると（減少分）

（単位：課・％）

変動率 H22/H18	本庁	出先	総合支所	計
0.9以上～1.0未満	5	2	2	9
0.8以上～0.9未満	8	4	1	13
0.7以上～0.8未満	4	4	2	10
0.6以上～0.7未満	4	6	1	11
0.5以上～0.6未満	3	2	3	8
0.4以上～0.5未満	1	1		2
0.3以上～0.4未満	2	1	1	4
0.2以上～0.3未満	2	1	4	7
0.1以上～0.2未満	1			1
0.0以上～0.1未満		1		1
合計	30	22	14	66
対象課	81	33	24	138
対象課数に対する割合(%)	37.0	66.7	58.3	47.8

変動率が1.0より小さい課について、その変動率を階層化して、勤務箇所別の分布状況を見ると表のとおりとなる。減少した課の割合は、出先や総合支所で多く、6割前後あるが、一方で本庁の課で減少したものの比率は4割弱である。

変動率の階層別分布に関しては、減少の度合いが大きい階層への分布割合は、対象課の数に対する比率から見て、出先や総合支所のほうがやや高いといえることができるだろう。

業務の種類で部門別に見た減少理由は

（単位：課・％）

減少の理由	内部管理部門		一般事務系部門		技術系部門		窓口系部門		計	構成比率
	回答数	構成比率	回答数	構成比率	回答数	構成比率	回答数	構成比率		
事業の終了・中止等	0	0%	4	22.2%	1	20.0%	0	0%	5	15.6%
業務量の減少	2	25.0%	2	11.1%	1	20.0%	0	0%	5	15.6%
職員の業務への習熟	1	12.5%	3	16.7%	2	40.0%	0	0%	6	18.8%
職員の増加	1	12.5%	2	11.1%	0	0%	0	0%	3	9.4%
その他	4	50.0%	7	38.9%	1	20.0%	1	100%	13	40.6%
計	8	100%	18	100%	5	100%	1	100%	32	100%

所属長に対するアンケートにおいて「超過勤務時間が減少している」と回答した者に対して、続けて行った超過勤務時間の減少の理由（2つまで回答可）についての質問に対す

る回答があったものを、部門別に集約した結果は、表のとおりである。

なお、この表は増加のほうと同様、実際の変動率の大小には関わらず、回答を、そのまま集計したものである。また、全ての課が回答可能であったものとは限らない。

減少の理由としては、全体的に見ると、「その他」が多く、超過勤務時間数削減のために取組を行ったとして、具体的には、課内での業務の応援、超過勤務の事前決裁の徹底、嘱託・臨時職員の活用、週休日や休日における業務対応の見直し、会議の回数の削減、事前準備の入念化、時差出勤の導入、ノー残業デーの徹底、朝礼における残業予定の確認などが挙げられていた。

また、技術系部門については、職員の業務への習熟が40.0%と他の部門に比べ高いのは、職務の性質上うなずける結果である。

#### 5年連続で減少を続けた課とその取組の状況は

平成18年度から22年度にかけて5年連続で減少を続けた課としては、減少の度合いがより大きい順に、城島総合支所保健福祉課、広域道路対策課（国県道整備対策課）、城島総合支所環境建設課（環境課・建設課）、学務課、田主丸総合支所産業振興課、三潁総合支所文化スポーツ課、障害者福祉課、都市デザイン課（都市計画課）の8課が挙げられる。

窓口部門が1課、技術系部門が2課、一般事務系部門が5課であり、内部管理部門では5年連続で減少を続けた課はない。また、勤務箇所別に見ると、5年連続減少を続けた課は、総合支所が半分の4課を占めていることが、ここでの特徴である。

アンケート調査の回答において、超過勤務減少の理由としては、「職員の業務への習熟（課内研修の充実）」（城島総合支所環境建設課）、「その他（会議の回数を減らした）」（三潁総合支所文化スポーツ課）という回答が見られたが、それ以外の課からは、「不明」又は回答なし（注：所属長が新任などの場合には5年間の経緯が把握できるとは限らないので、在任期間中の状況についての回答を求めたため）であった。

上記の「理由」は、縮減のための「取組」と捉えることもできるが、減少の理由に関する質問に引き続く質問として、超過勤務時間数縮減のためにどのような取組を行っているのかを尋ねたところでは、実施した取組として回答があったのは次のとおりである。

技術系部門（2課）	・他チームの応援	1件
広域道路対策課	・研修の実施	1件
城島総合支所環境建設課		
一般事務系部門（5課）	・他チームの応援	4件
学務課	・事務分担の見直し	2件
田主丸総合支所産業振興課	・定時退庁の徹底	1件
三潁総合支所文化スポーツ課	・他課の応援	1件
障害者福祉課	・毎朝のミーティングにおける応援の検討	1件
都市デザイン課		

窓口部門の1課（城島総合支所保健福祉課）からは、特に回答はなかった。

技術系部門と一般事務系部門において共通して見られるのは、他チームの応援である。学務課が部内の他課からの応援を受けているような事例は、他課では見られない。また、これを勤務箇所別に分類すると次のとおりである。

総合支所 (3課)	・他チームの応援 ・研修の実施 ・毎朝のミーティングにおける応援の検討	1件 1件 1件
本庁 (4課)	・他チームの応援 ・事務分担の見直し ・定時退庁の徹底 ・他課の応援	4件 2件 1件 1件

総合支所に比べ、本庁では他チームの応援が行われている課が多い。また、同じ課数でありながら、対策の件数は、支所が3件、本庁は8件である。

#### (4) 各課においては超過勤務を縮減するために何をしたのか

前節(3)及び前々節(2)では、所属長に対する調査票(アンケート)への回答のうち、5年連続で超過勤務時間が増加又は減少している課についてのみ、超過勤務を縮減するための取組に関する質問事項の回答を抜粋して示したが、この節では、当該質問に対する全ての回答を集計した結果について、分析を試みたい。

#### 取り組んだのか、効果はあったのか

(単位：課・%)

取組状況・効果		回答数	構成比率
取組を行っている	超過勤務が減少しているという効果がでている。	23	15.0%
	超過勤務が増加しないという効果がでているが、減少には至っていない。	21	13.7%
	超過勤務の増加を若干抑制するという効果が出ている。	37	24.2%
	超過勤務が相変わらず増加しており、効果はない。	5	3.3%
	超過勤務に特に変化は無く効果は不明	5	3.3%
	本年度から取組を行っているため、まだ効果は不明。	29	18.9%
取組を行っていない		33	21.6%
計		153	100%

超過勤務の縮減への取組に関して、各所属長に対して行った調査の結果は、対象となる153課中、取組を行っていないと回答した課が33課、取組を行っているとして回答した課が120課という状況であり、それらの取組の効果についての回答は表のとおりであった。

中には、取組を行ったものの、逆に超過勤務が増加しているとした課も5課あるが、増加を食い止めている、あるいは、若干の抑制効果はあったが減少には至っていないとした

課が、合わせると58課あるところからすれば、取組を行うことによって、直ちに縮減に至るのは難しくとも、縮減に向けての何らかベクトルとして作用したという評価は可能であるものと思われる。

#### なぜ取組を行わないのか

(単位：課)

取組を行っていない理由	回答数
現状の超過勤務が少ない	12
最少限度	7
事業の進捗	3
時間が指定されている	3
システム対応	1
緊急対応	2
苦情対応の影響	1
超過勤務の減少傾向	1
振替困難	1
協力体制困難	1
窓口対応	1
計	33

各所属長に対して行った超過勤務縮減に関する調査について、むしろ気になるのは、取組を行っていないと回答した33の課の方である。

その理由として挙げられたのは、表のとおりであった。

もともと現状の超過勤務が少ないと回答した課の数が最も多く、12課である。確かに、年間1人当たりの平均超過勤務時間数では50時間を超えていない課が7課あり、実情として超過勤務が少ない場合には、縮減の必要性をあまり感じないのかもしれないが、年間1人当たりの平均超過勤務時間数で50時間を超える課も4課ほどあって、そのうちの1課は100時間を超えており、縮減の対策をとる必要がまったくないとは言い切れないようにも思われる。まわりの課と比べて超過勤務が少なければ、取組は必要ないと切り捨てるのではなく、正規の勤務時間外に行う業務の内容を確認しながら、少しでも縮減ができないかを吟味することは、なされるべきであるものとする。

また、現状において最少限度と考えるだけの超過勤務を、承認手続きをした上で行っていると回答した課も7課ある。このうちの3課は50時間前後、3課は100時間台で、もう1課は約400時間と、実際の超過勤務時間数は、さまざまに異なる状況での回答となっている。行政事務のための電算処理システムの稼働時間外に行わなければならない業務など、やむを得ない事情や理由もあるのかもしれないが、現状でやむを得ないと判断してしまうと、一種の思考停止状態に陥り、そこからの取組に進もうとする意識が生まれにくくなるおそれがある。特に、400時間を超える課については、本当にやむを得ない状況であるとするならば、それをまさしく“常態化”しているものと捉えて、何らかの取組の対象とすべきものであると考える。そして、当該課自身による取組だけで縮減が図られるものかどうかという点についても、検証が必要となるように思われる。

どのような種類の取組を実施しているのか

(単位：課・%)

取組の種類	全体		効果あり		全体に対する 効果ありの比率
	回答数	構成比率	回答数	構成比率	
業務の見直し	19	8.9%	0	0%	0%
事務分担の見直し	53	24.9%	13	33.3%	24.5%
アウトソーシング	17	8.0%	1	2.6%	5.9%
嘱託等の活用	36	16.9%	9	23.1%	25.0%
課を超えた応援体制	15	7.0%	2	5.1%	13.3%
業務の習熟	31	14.6%	5	12.8%	16.1%
その他	42	19.7%	9	23.1%	21.4%
総計	213	100%	39	100%	18.3%

超過勤務の縮減への取組に関して、各所属長に対して行った調査について整理すると、取組の内容（複数回答）としては、表のとおりである。そのうちで、取組の効果として超過勤務が減少したと回答した課の、その取組内容について効果ありとする回答の全体回答数に対する比率も併せて記載している。

効果ありと回答している割合が比較的多い取組内容としては、事務分担の見直しや嘱託等の活用が挙げられる。他方、効果ありという回答の割合が少ないものは、業務の見直し、アウトソーシング、課を超えた応援体制などである。

ここで思い起こすべきは、業務の内容や性質、また業務体制や形態などが、課によってそれぞれに異なっていることである。つまり、効果ありとした回答の比率が多い取組が、どの課においても効果を生むかどうかは分からない。むしろ、割合の高さからして効果がある可能性が他の取組よりもいくらか大きいというように見るべきであろう。その逆に、効果ありとした回答が少ない取組であっても、その取組自体に効果を生む力がないとまでは言い切れない。

要は、その課において最も効果を生むのはどのような取組かという選択にかかっているということであろう。その課の業務の性質や状況に応じて、いかなる対策を講じるのか、その選択がうまく合致すれば効果を生むという、いわば当然のことではあるが、取組を行った課のうちで効果ありとしたものが、平均して全体の2割にも満たないという状況は、やはり、超過勤務の発生する圧力の強さや、合致する対応策の選択及び実施の難しさを示しているものと受け取ることができる。これについては、前節(3)及び前々節(2)で見たような超過勤務の増加理由又は減少理由の分析と併せて、自らの課の事情に応じた取組の方策を検討することが重要であるものと考えられる。

超過勤務時間の程度別に見るとどんな種類の取組を行っているのか

(単位：課・%)

超過勤務 時間数 区分	業務の見直し		事務分担 見直し		アウトソーシング		嘱託等の 活用		協力体制		習熟		その他		総計
	課数	構成 比率	課数	構成 比率	課数	構成 比率	課数	構成 比率	課数	構成 比率	課数	構成 比率	課数	構成 比率	
180H以下	6	6.7%	22	24.4%	8	8.9%	17	18.9%	4	4.4%	16	17.8%	17	18.9%	90
181H以上	11	12.0%	23	25.0%	8	8.7%	17	18.5%	6	6.5%	11	11.9%	16	17.4%	92
361H以上	2	6.5%	8	25.8%	1	3.2%	2	6.5%	5	16.1%	4	12.9%	9	29.0%	31
総計	19	8.9%	53	24.9%	17	8.0%	36	16.9%	15	7.0%	31	14.6%	42	19.7%	213

超過勤務の縮減への取組に関して各所属長に対して行った調査について、その取組の内容（複数回答）を、平成18年度から22年度までの5年間の年平均超過勤務時間数の区分毎に整理すると表のとおりである。

縮減の取組としては、どの区分においても、事務分担の見直しを行ったところが多く、いずれの区分でも4分の1程度を占めている。

超過勤務が多い（361時間以上）課では、他の時間区分の課よりも、協力体制をとるところが多い一方で、アウトソーシングや嘱託等の活用を行っているとする割合は低い。

このことは、年平均超過勤務時間数が多い課においては、事務の特質又は内容等から、正規職員以外の者に委ねることができにくい業務が多く、いわば、やむなくその課の職員同士で負担を分け合うことで対処していることをうかがわせる。

なお、その他としては、超過勤務の事前確認やノー残業デーの徹底といった取組を行ったとしたところが多い。

業務の種類で部門別に見るとどんな取組を行っているのか

(単位：課・%)

部門区分	業務の見直し		事務分担見直し		アウトソーシング		嘱託等の活用		協力体制		習熟		その他		計
	課数	構成 比率	課数	構成 比率	課数	構成 比率	課数	構成 比率	課数	構成 比率	課数	構成 比率	課数	構成 比率	
内部管理部門	6	9.2%	15	23.1%	1	1.5%	7	10.8%	5	7.7%	14	21.5%	17	26.2%	65
一般事務系部門	11	12.1%	22	24.1%	10	11.0%	17	18.7%	9	9.9%	5	5.5%	17	18.7%	91
技術系部門	2	5.9%	10	29.4%	4	11.8%	8	23.5%	1	2.9%	6	17.7%	3	8.8%	34
窓口系部門	0	0%	6	26.1%	2	8.7%	4	17.4%	0	0%	6	26.1%	5	21.7%	23
計	19	8.9%	53	24.9%	17	8.0%	36	16.9%	15	7.0%	31	14.6%	42	19.7%	213

超過勤務の縮減への取組に関して各所属長に対して行った調査について、その取組の種類（複数回答）を、部門別に整理した状況は表のとおりである。

縮減の取組としては、部門を問わず、事務分担の見直しを行ったとしたところが多く、4分の1から3割程度を占める。窓口系部門や内部管理部門では習熟を図ることによる割合が高い。職員の能力を高めることが重要視されていることの現れと思われる。

アウトソーシングや嘱託等の活用については、技術系部門に比較的多いが、専門的知識や技術力をより多く要求される場所でありながら、“外部”の力による場所が見受けられるのは、昨今問われている、技術系職員の能力開発との関連も念頭において考えるべきところであるのかもしれない。

どんな取組が“有効”と考えられているのか

(単位：件・%)

取組の種類	回答数	構成比率
内部事務の簡素化・定型化	26	16.0%
事務分担の見直し	23	14.2%
要員組織の見直し	22	13.6%
勤務時間管理の強化	22	13.6%
意識	17	10.4%
業務の見直し	15	9.3%
計画的な業務遂行	12	7.4%
事務改善	9	5.6%
情報共有化	5	3.1%
アウトソーシング	3	1.9%
OA機器の活用	2	1.2%
その他	6	3.7%
総計	162	100%

超過勤務の縮減への取組に関して各所属長に対して行った調査について、有効と思われる取組の種類（複数回答）を尋ねたところ、その回答は表のとおりであった。

この設問については、自分の課に限らず、各職場又は全庁的に見て、有効だと思われる取組について回答を求めており、内容としては幅広いものが挙げられている。ここではその主なものについて触れることとする。

#### ア 内部事務の簡素化・定型化

最も多かったのは、内部事務の効率化等に関するものである。具体的には、内部作成資料の簡素化、会議の効率化、無理な日程での資料等の提出期限設定の排除、内部調査の削減などが挙げられていた。

#### イ 事務分担の見直し

次に多かったのが事務分担の見直しである。業務の平準化、繁忙等での課内の応援体制、年度途中でも情勢の変化に対応する柔軟な業務分担の見直し、そして、これらを円滑に行うためのマニュアルの整備や、情報の共有などが挙げられている。

#### ウ 要員組織等の見直し

要員組織等の見直しとしては、業務量に応じた適正な要員配置のための見直しを求める声が多い。また、技術系職員の流動的な配置、職域変更の活用、裁量労働や柔軟な勤務体制、専門組織の設置、庶務事務の集約化などの意見も見られた。



## エ 超過勤務時間管理の強化

超過勤務時間の管理の強化については、ノー残業デーの推進によるという意見が多く、超過勤務のための事前手続等を適切に行うとする意見がこれに続く。また、実績事例の紹介や、成果の確認、超過勤務時間数上位課の公表や課毎の実態のグラフ化などを挙げている例が見られた。

## オ 意識

意識に関わるものとしては、職員の意識改革、職場風土の改革、管理職等の意識などを課題として挙げている意見があった。

## カ 業務の見直し

これについては、具体的な提案というよりは、一般的な意見として、不要なもの（事務等）の洗い出し、事業そのものの見直しが必要というような内容の意見があった。

また、「その他」の意見としては、OA パッケージシステムの弊害を訴えるものや、複合的に（対策を）実施すべきなどというものがあつた。

なお、季節的な繁忙はやむを得ない、特に有効な対策はない、（超過勤務の）厳しい制限は逆効果、などとする意見も見られた。