

9 意見など

(1) 過去の監査指摘から今回の行政監査へ

監査指摘

部局内に長時間の超過勤務を行う職員が数多くいる部や、一部の職員に超過勤務が偏っている課に対しては、過去の定期監査において再三指摘を行ってきたが、削減や解消が進まない状況にある。

定期監査でも指摘してきたのは、「“偏り”については業務の性質上、やむを得ないと認識されているものもあるが、組織管理においては、業務分担の平準化や業務能力の均衡化を図り、職員の健康管理にも留意しながら、業務を遂行することが基本であるので、現状を単に是認することなく、業務配分の見直し、情報の共有化を図り、適切な業務管理が図られるよう努められたい。」ということである。

“反応”と“現実”

このような指摘を従来から機会ある都度に行ってきたが、自ら省みれば、表層的な意見と受け取られてしまった感が無きにしもあらずと思われ、「...分かってはいるのだけれど、そうはいわれても」というような反応も想像される。現在の状況に問題があり、何らかの対策を採るべき課題であることは、誰しも理解できていたはずである。ではなぜ、それが実行できないのか、本来はそこからの分析なり、究明なりを踏まえて具体的な取組が行われ、効果の測定が行われないと、解消にはつながらないというのが実際のところであろう。

おそらくは、超過勤務をせざるを得ない状況のほうが、否応なしに押し寄せて、目の前の仕事をひたすら“こなす”ことに追われているといえ、たいていの職員は思い当たるものがあるはずである。ひどいときには、こんな仕事のやり方でよいのかと自ら問い直す“いとま”さえないのかもしれない。

もう一つの趣旨

そのような認識も踏まえて、改めて超過勤務に対する考え方から見直すことも提示してみたいというのが、この行政監査におけるもう一つの趣旨である。

諸制度の周知や意識の啓発も重要な取組ではあるが、単に継続的に行うだけでは、担当職員の負担となることはもちろん、徐々に効果も薄れて形骸化するおそれが多分にある。随時、手法の見直しや、そもそもの超過勤務を行う要因の分析や要員配置と業務配分の見直しなどの側面においても、超過勤務の解消に力を入れることはもちろん一つの手立てではあろうが、その一方で、“働き方”そのものに焦点を当てることも考えるべき時に来ているように思われる。

(2) 取り組むべき目標及び取り組むべきこと

目標

これまでの各章で述べてきた様々な問題を踏まえると、取り組むべき目標を、改めて言い直すとすれば、次のような事柄となろうか。

絶対的な業務量を縮減すること。

長時間の超過勤務を行う職員を減らすこと。

極端な偏りは、むしろ解消を図るべきではあるが、それと併せて、超過勤務を余儀なくされるような職員を減らすことが重要である。

これらを実現するために超過勤務も含めた労働に対する考え方を根本的に改め、それを根付かせること。

そして、これらは仕組みとして、また、組織として行わなければならないものであることはいうまでもないだろう。

取り組むべきこと（抽象的命題として）

そのためには、何によって(資源・材料の投入)、いかなることを行い(工程)、その結果として、どこまで超過勤務をせずに仕事が行えるのか(結果)という流れに沿って、プロセス展開を行い、より細かに問題点や課題に即した対応を検討し、構築することが必要な作業となる。そしてアウトカムとして、超過勤務時間の削減や過重労働職員数の減少などの指標によって効果を測定することを通して、取組の虚実を検証されることとなるであろう。

(3) 業務量の削減と超過勤務縮減対策について

ゼロサムゲーム

とはいえ、“こと”は超過勤務である。そこに投入されるものは、[業務]であり[労働力]である。行うことは基本的には[事務処理]である。そうして、正規の勤務時間内に仕事が済むのか、つまり、時間外勤務がどれだけ削減できるのかということである。だから、至極乱暴な言い方をすれば、投入する資源[労働力=職員]を増やし、処理すべき材料[仕事量=業務]を減らせば、超過勤務は減るはずである。しかし、そこに現実が立ちはだかる。

業務は複雑化の上増加し、職員の数は増えないどころか、きびしい行財政環境と“行政改革”により減少の一途である。

「要員配置の見直し」という対策が唱えられるが、限られた数の職員を獲りあうのは、一種のゼロサムゲームである。どこかが余れば、どこかで不足する。総和がゼロになるのであれば、“適正”配分という解もあるのかもしれない。だが、全ての職員が行うべき業務の全体が増加するという条件下では、処理すべき仕事の全量と比較すれば、限られたパイを分け合うだけでは、どこの取り分も現実の業務量には見合わないマイナス状態での均衡（一種のマイナスサムゲームか）を強いられる可能性がある。だから、要員配置の見直しは、局所的な状況改善のための処方としては効果があるとしても、その反作用として必ずどこかにマイナスが生じることとなるので、全体的な解決の考え方とはなりえない。

また「流動体制」という言葉が説得力を欠くのは、それが非現実的処方である内実が、実際的にも、容易に想像できるからであろう。

これらの対策を否定するものではなく、可能性があれば試みるべきではあるが、功を奏するとすれば、よほど条件がうまく合致したような場合に限られるものと思われる。

処理すべき材料[仕事量=業務]についても、単に量的なことだけでなく、地方分権化の進展という潮流の中で、確実に、広範かつ複雑なものへと、質的にも高度化する方向にあ

る。定型的な作業を順に片付けるだけでは収まらない状況が、種々の窓口なども含めたものの職場にも広がっていることは事実である。

要するに、法令例規等に則することはもちろん、慎重さとの確さを備えた上での迅速さなどの要請からも、市民への充実したサービスの提供のために真に適切な業務を行うことを求める質量圧力は、確実に増大していると見るべきである。

一方で、職員数の増加は、大規模災害時の対応の際、公務員の絶対的不足がクローズアップされたような、削減ばかりが“善”ではなく一定数の公務員が自治体の能動的な運営のためには必要だという認識が広がるか、あるいは徹底したワークシェアリングなど、雇用形態のドラスティックな変革が、労働制度及び社会労働環境の中で拡張しない限りは、当面期待できそうにない。

業務の見直し

したがって、「業務の見直し」が唱えられることになる。ただし、これにはレベルの違いを捉えた上での検討が必要であろう。

大きくは“選択と集中”というスローガンでアピールされている政策又は事業レベルにおける戦略的な、時として財政避難的な、「業務の見直し」がある。この“選択と集中”は、“民間企業における経営戦略として90年代後半から急速に流行したもの”であり、“事業の多角化の反動的な側面もある”といわれる。将来に期待できる事業のみを選択し、それ以外は切り捨てるという行動は、民間企業にあっては企業本来の存在目的が利潤の追求である以上、ある意味必然的な考え方によるものである。

ところが、市町村などの基礎的自治体においては、夜警国家の時代はともかく、個人、法人を問わず市民生活のあらゆる場面における公共の福祉としてのサービスを求められる現代にあって、“選択と集中”の意味が民間企業のそれと同等なものではありえないはずである。力点を置く場所や力の入れ方に差異を設け、業務量や要員を投入する量を変えることは可能であろうが、まったく切り捨てるとしたときには大きな軋轢と摩擦を生じる懸念があり、非常な困難を伴う場合が多いことが容易に想定される。多くの自治体で、“選択と集中”という理念が叫ばれても、その自治体の政策の広がり方や絞り方に、さほどの変化を感じ取ることができないのは、そうしたことが一因でもあろう。仮に、政策の大きな転換があって、事業体系や範囲が大きく変わったとしても、それによる業務の減少は、その部門だけでなく全体的な要員に対する削減圧力となって働くのが昨今の常である。また、非選択、かつ、非集中となった部門にあっては、業務量の分厚さは軽減することとなったとしても、選択され、かつ、集中した部門にその反作用が及ぶこととなり、結局はゼロサムゲームの繰り返しとなるおそれも考えられる。

業務のやり方の見直し

そこで、超過勤務削減のために具体的に実行可能な対策として行われるのは、「業務のやり方の見直し」である。“仕事のダイエット”というようなネーミングで取り組む自治体の事例もある。効果のほどは未確認であるが、「業務量の絶対的な削減+職員数の純粋増加」といういわば“特効薬”が一種の禁忌である以上、細かな事柄であっても地道に根気よく持続した取組が不可欠という考え方には、是認できるところがあるように思われる。

たとえば、C市において平成22年度から始められた超過勤務縮減対策では、全庁的な取組として、

内部資料の簡素化及び既存資料の活用

会議や打合せにおける終了時刻の事前設定と短縮化及び参加者の限定

調査・照会行為の厳選、対象の特定及び回答期限のゆとり設定

全職員前年度比毎月1時間の超過勤務時間縮減

月60時間以上の超過勤務の原則禁止

子育て中の職員からの超過勤務免除申請制度

各職員による退庁時刻宣言カード掲示制度

毎週水曜日の定時退庁日に加え、もう1日を第2定時退庁日として各部・各課で任意に設定

年4回の超過勤務縮減対策会議による対策の調整及び見直し

を行い、また各部局等においても、

全庁的な取組を受けた具体的な方法の設定と実行

個別取組の設定と庁内公表

月平均超過勤務時間数や連続2か月の超過勤務時間数が、それぞれ設定上限を超えた課の所属長や職員に対するヒアリングの実施と改善策の検討

などを行うこととし、さらに、

超過勤務縮減対策によって生まれた時間外勤務手当縮減相当額を、インセンティブ予算として当該部局の翌年度自由裁量事業費枠とする制度を設けること。

が掲げられている。その効果のほどについても興味を引かれるところである。

本市の状況と取組は...

本市についていえば、今回の超過勤務に関する分析結果を見ると、本庁の内部管理事務部門や一般事務系部門での超過勤務が多く、更に増加するきらいもある。そうすると、全庁で縮減の取組を推進するとした場合には、所属長に対して行った調査の中でも超過勤務を避けるために効果がある取組として挙げられていた、内部資料の簡素化、会議の効率化などにはもっと目を向けるべきであろう。

内部管理部門や一般事務系部門をはじめとして、内部資料の作成や会議などを行うことは少なくないが、資料作成の趣旨目的や用途、会議によって結論を得ようとする事項などが明確に示されないことなどが相まって、無駄に詳しすぎる資料を多めに準備したり、いたずらに時間が延長したりする傾向も見受けられる。

微細にわたる指摘となるかもしれないが、求める内容を事前に確認し、作成時間を限定し、資料の枚数制限など簡素化を図り、作業の間でも確認するなど、過度な内容のものを過剰に作らないための配慮が必要である。また、会議についても出席対象者を絞り、回数や、時間などを意識しないと冗漫に流れるおそれがある。併せて、周辺事務として、不必要な内部照会の見直しや、回答までの時間の確保や、類似した照会の整理に備えうるデータベースの構築など、内部事務を簡素化させ、超過勤務を避けるための取組の中で有効と考えられるものを具体的に取り上げ、積極的に勧めることが必要ではなからうか。

これらの細かな取組によって、時間外勤務を発生させる要因となるような事務のやり方

を取り除いていくことが、いわば“生活習慣病”と化した“超過勤務症候群”を緩解させる手段となりうるであろう。

ただ、事務の簡素化については今までに、「文書スリム化運動」などの取組も行われているが、一時的に意識はされても、継続して実施されているかどうかは、こうした取組の後に見られがちのように、定かではない。つまりは、不断の注意も必要ということになる。

そうであるとしても、本市の年平均約27万時間にも及ぶ総超過勤務時間は、課による常態化、職員による偏りのため特に超過勤務が集中している職員がいるとはいえ、平成22年度の事績で見れば、超過勤務を行った職員は、全部で1,428人に上る。仮にそれらの職員が、毎月1時間ずつ超過勤務時間を減らしたとすれば、時間外勤務手当支出額そのものではないが、年間超過勤務時間総数277,532時間のうち6.2%が削減できることになる。2時間ずつ減らせば、12%を超える削減が実現する計算である。

もちろん、ことはそう単純には運ばないからこそ、大きな懸案課題となっているのであろうが、その業務業務に即した、小さな取組の小さな効果の集積は、あだやおろそかにはできないであろうということである。

また、大小のイベントなどについても、市としての関わり方を見直すべき点が多々あるものと考えられる。全庁職員の動員などは、基本的には取りやめるべきものであろう。

イベントの趣旨はともかく、担当部局の負担はもちろんのこと、広く職員の通常業務を圧迫するのみならず、休暇の振替もままならない状況では、心身へのストレスなどにも無視できないものがあるだろうと思われる。

また、“協働”の実現にとってはむしろ妨げとなりはしないかとも危惧される。

議論の整理と補足

ここまでの検討で述べたことをまとめれば、絶対的な業務量が過剰であれば、要員配置の見直しなどでは、全体的な解決にはなりにくいということ。したがって、業務の見直しが必要となる。ところが、現行の基礎自治体の役割からすれば、“選択と集中”は、事業の厚薄を変えた再配置の性格が強く、全体の業務量の緩和とは効果を異にするものであると考えられること。

もちろん、大局に立った事業の見直しや、不要な事務事業自体の削減が重要な事柄であり、本筋の対策となすべきものではあるが、それら事業の削減等が困難であれば、業務のやり方を見直すことによって、業務量を少しずつでも減らしてゆくことの方が、むしろ効果をもたらす可能性があるのではなかろうかということである。

一つ補足を加えれば、業務を減らしたとしても、行政効果、行政サービスの質まで劣化してはならないという命題がある。

したがって、業務の遂行のためには時間制約があることをより厳正な前提として、その中で、どこまでのことがやれるかという視点から仕事を組み立てることが大切ということになる。簡潔な言い方をすれば、より短い時間のうちに、同等以上の成果をもたらすための“仕事”を行うこと、つまりは、業務の“対時間効率性”を上げる働き方こそが、求めるべきところとなると考えるものである。

(4) 長時間超過勤務職員の減少策と働き方への考え方について

別格的長時間勤務や現場の実態

先ほどの平成22年度における本市の事績で見れば、この監査の調査対象とした職員数1,466人のうち、年間平均時間外勤務時間数が、人事院による過重労働の目安とされている360時間を超える234人(16%)によって、総超過勤務時間のほぼ4割を超える部分を占めていることが推計できる。これらの職員の中には、人事、財政などをはじめ、重要な行政課題に直接携わる職員などが含まれ、それらの職員にとっては、特定の時期や一定の期間に、現実的な状況として、どうしても超過勤務が発生する事情があることは、現在の自治体運営の仕組み上、避けられないものであることは理解できる。だから、超過勤務削減の取組上、それらの課などを一種別扱いしている市なども見受けられるほどである。しかしそうではあっても、野放図に容認してよいものではないはずである。

ここからの議論では、そういったことも踏まえた上で、長時間の超過勤務を余儀なくされる職員を減少させるための方策、さもなくば、それを推し進めるためのバックボーンとなるべき考え方について述べたいと思う。

闇雲に、超過勤務をするな、時間外勤務時間を削減せよと唱えても、なぜ、ということが腑に落ち、どうやればいいのか、ということに納得がいかなければ、人はなかなか動こうとはせず、他の人を見る眼も容易には変わりえないのではないかと思われる。

もしかしたら、時間外勤務でも休日勤務でもやれるだけやって、求められるより多くの仕事をこなせというようなことを、直接言われなくとも明に暗に示唆され、強いられることが、起こりえないわけではない。課の業務量が多かったり、計画的な業務がなされていなかったり、担当する業務が集中したり、締め切りに追われて超過勤務を行ったり、業務の結果の精度を上げるため、若しくは現在の業務を改善する準備のため、又は、業務遂行が遅く期限内に終わらないなどの理由から超過勤務を行う例もあると考えられる。所属長自体が経験知識等の豊富な職員に業務を任せられた結果、その職員に超過勤務が偏ってしまうような事例もありうるだろう。ときには上司が仕事をやっていて帰りづらい場合や、周囲に残業を行っている人が多い場合には、自分だけ先に帰りにくいという場面があることは、想像に難くない。

「意識を変える」

そこで、「意識を変える」という議論が生まれる。それはまず、所属長などに対して投げかけられる。上に述べたようなことを要因として超過勤務を行っているとするれば、これらについてはマネジメントの不徹底の現れであり、「所属長は、いったいその残業が必要なのか、もっと短時間に業務を処理できるやり方はないのかなどを常に吟味しながら、超過勤務は本来極力縮減すべきものであることを強く意識して、業務管理を行う必要があるはずだ」という言い方である。なお、付け加えれば、この監査のための調査の回答中には、長時間の超過勤務を行うことが、健康に悪影響を及ぼすおそれがあることについて、残念ながら、きちんと認識されていないのではないかと思われるような所属長もごく一部に見受けられた。

もちろん超過勤務の中には、様々な原因と状況の要因があり、災害対応など非常時の最たるものや、業務の性質上どうしても正規の勤務時間外に行わねばならないものなど、や

むを得ない業務も存在するが、それらの場面にあっても、大なり小なり及ぶ限りのマネジメントは必要となるはずであり、それなくしては組織としての対応は無実化するおそれもある。

だから、日常的な業務管理の対応としては、所属長は率先して超過勤務を縮減する雰囲気を作るとともに、どのような業務が、その時々によむを得ない業務であるのか、事前に所属内でも検討し、可能な限り勤務時間外への超過を減らすよう図るとともに、時間外勤務命令を出すこととなった場合でも、所属長による時間外勤務の承認とその結果を、職員とのコミュニケーションをとりながら、実態把握に努めることが必要であるだろうということになる。こういった課内の時間外勤務の状況については、「出退勤システム」の機能を使用することで、ある程度確認することができるようになったということなので、その具体的な活用方法が、システムの所管課からは、もっと示されてもよいように思われる。

あわせて、OJT や研修などにより、可能な限り職場内で効率的な業務分担を行い、一部の職員に超過勤務が偏ることがないように、職員の育成と業務量の平準化に努めることも、所属長の勤務時間マネジメントを支える基盤要件として必要なことのはずである。

さらに、各所属長のレベルだけでなく、部局等レベルのマネジメントにおいても、各所属の状況を的確に把握して適正な勤務時間を維持するために、共通の認識を持つことが必要であるといえるだろう。

意識を変えるためには

しかし、このようなことは、それぞれ単なる行為である。それらは、意識を“変えた”上で行うべきことだということもできる。何のためにそれを行うのか、なぜそれが必要なのかということや日常の認識として保持することが、「意識を変える」という言葉の本質ではないだろうか。何のために、なぜ必要なのかという理由、そのことそのものを考えなければ、「意識を変える」とだけいわれても、そうそう変わるものではない。変えるための、いわば“啓示”が与えられるか、そうではなくとも考え方の拠り所を、しっかりと自分の心に抱くことが望ましい。そして、「意識を変える」のは、所属長や部局等の長だけであってはならない。一人ひとりの職員が、自分自身の中に働き方に対する意識として持つことによってこそ、超過勤務の縮減にもつながる働き方の改革が全体として成し遂げられるのではないか。そのように思われるのである。

拠り所としての一つの考え方 「ワーク・ライフ・バランス」

“啓示”はできそうにないが、意識を変える拠り所となるかもしれない考え方について、これから述べたいと思う。

それはなにも特別なものではない。すでに広く知られるところとなっている「ワーク・ライフ・バランス」という理念である。この言葉は、たとえば、次世代育成支援対策推進法の制定を受けて本市が特定事業主として策定した「久留米市特定事業主行動計画【後期計画】」の中にも現れている。しかし、そこでは、もっぱら「仕事と子育てを両立させるために」という子育て支援の文脈で用いられているようである。中には平成22年7月の人事厚生課による通知「時間外勤務の縮減対策について」のように、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」という表記がなされているものもある。

周知のように「ワーク・ライフ・バランス」は、決して子育て支援の場面に限られた概念ではない。さまざまな定義があり一様ではないが、総じて述べれば、老若男女誰もが一人ひとり、個人としてのやりがいや充足感を感じながら、仕事、家庭生活、市民生活、また趣味や自己啓発などの個人生活の場、そのいずれにあっても、青年期、子育て期、中高年期という人生の各段階の出来事や環境に応じて、自ら希望するかたちで、役割を果たし、生き方を展開できる状態を表すということのようである。

このような考え方が、昨今とみに取り上げられる背景としては、少子化を前提とした時代に、社会を維持し、再生産していくためには、仕事と子育てを含む生活の調和が不可欠であること、男女共同参画といわれる中で女性の能力に対する期待や要求との調整を図る道筋を探る必要があること、さらには、雇用形態の多様化という言葉で糊塗されがちな非正規雇用など苛烈な労働環境の問題への打開策が切に求められていることなどを挙げる事ができると思われる。

このような問題を含めて、仕事と生活のバランスをどのようにするのかということは、個人の価値観や置かれた状況、またライフステージなどによって様々であり、そうした多様性に柔軟に対応できる働き方が可能でなければ、職員のモチベーションやモラルは低下し、職場の活力にも影響が及ぶことにもなりかねない。

もちろん、仕事こそが生きがいで、寝食をわすれ、家庭をかえりみず、家族や周りの人を半ば犠牲にしてまで“仕事”をやり遂げることが自らのライフスタイルという人がいるかもしれない。往々にして、ある種の賞賛と感動を持って語られることもあるこのような生き方がその人の希望であれば、たやすく否定することは適わないだろう。そう極端でなくとも、一途に仕事に打ち込むことは、働き方の多様性として肯定すべきである。

しかし、そうではない生き方も含めて、自らの希望する仕事と生活との望ましいバランスを可能にすることこそが、働くことへの満足度を高め、仕事の効率を向上させることにつながるのではないかということなのである。

ワーク・ライフ・バランスを実現するためには

実際にワーク・ライフ・バランスを実現するために、組織としてはどのような支援をなすべきなのか。個人の望むところが多様であるほど、それらを満たすことは、困難さを増していくだろう。具体策は、試行錯誤して見つけざるを得ないとも考えられる。

さらに、施策として制度を導入したとしても、もくろむ成果がすぐに実現できるものではないということも認識されている。制度の活用に関わり付くような仕事の仕方なり、職場の環境が不可欠とされているようである。

したがって、まずは、ワーク・ライフ・バランスを現に阻害しているものは何なのかを探ることが必要となる。その解消を図ることで、徐々にワーク・ライフ・バランスの実現を可能なものとしていく。こうした思考の枠組みによって、本市の超過勤務の課題を見てみた場合、どのように捉えるべきなのか。

超過勤務の偏在、あるいは蔓延は、たいていの人にとってワーク・ライフ・バランスの実現を阻む要因となっていることは否定できないであろう。では、どのようにしてその解消を図ったらよいのか。ここにおいて、超過勤務の縮減とワーク・ライフ・バランスの理念とが関連する結節点が浮かび上がることになる。

前提としての「時間制約」

ワーク・ライフ・バランスの理念から、仕事の管理、働き方の改革として説明されている「時間制約を前提とする」考え方は、示唆に富むものがあると思われる。

概略を述べてみると 職員それぞれのワーク・ライフ・バランスを支援する必要がある背景として、仕事以外のために様々な理由で自分の時間を必要とする職員が増えているということがある。言い換えれば、仕事のために“割く”ことのできる時間には、それぞれ制約があるということである。つまりは“時間制約”という条件を無視することはできない、というよりも、これは必然的な前提として考慮すべきものなのである。

ここからは引用が多くなるが……「これまでの仕事管理・時間管理は、仕事の総量を所与として、仕事が全て完了するまで時間資源の追加投入を行う」という考え方であったが、「これからの仕事管理・時間管理は、時間資源の総量を所与として、その時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指す」という考え方が基本となるべきである。つまりは、「“時間資源”を有限な“経営資源”と捉える」こと、そのためには「無駄な仕事の排除、仕事の優先順位付け、過剰品質解消、仕事の効率化、職場構成員の能力向上など」を行うことなどを実践しながら「“時間資源”を合理的・効率的に活用する取組を意識化する＝時間意識を高める」というように意識が変革される必要がある。これは前節(3)の末尾に、われわれが求めるべきこととして述べた“業務の対時間効率性を上げる働き方”と通底する考え方といえるだろう。

「時間制約を前提とした時間意識を高める取組の目的」は、決して「効率よく長く働く」ことではなく「自分のための時間を創出するために、メリハリのある働き方や職場を構築する」ことである。そうして「自分のための時間創出の取組が結果として仕事の質を高めるために貢献する時代」をもたらすことである。

同時に、「働きぶりの評価基準を変えること」も欠かせないだろう。「成果だけでなく、時間生産性を評価基準に」加えることや「“時間制約”を前提とした人材活用」をすることが求められる。「新入職員に対して、所定労働時間内で仕事を終える仕事の仕方に関する教育をOJTで行う」ことなども実施される必要がある。これらは、「管理職の意識も変えていく」ことになるだろう。具体的な取組の事例としては、前節(3)の業務のやり方の見直しに挙げた事項と共通するものが多い。付け加えれば、「仕事への投入時間と成果の関係进行分析。」 管理職自身の「業務の棚卸し」と部下への「移譲」「がんばるタイム(業務等集中時間帯)の設定」「仕事の効率化策の共有」などが挙げられている。

結局はここでも、業務量を時間制約に見合うものにすることが鍵となる。そのためには、業務の“やり方”を広く見直すことが具体的手法となるということにつながるものと考えられる。(引用及び参考：『女性の活躍の場の拡大とワーク・ライフ・バランス支援』佐藤博樹2012年)

働き方の切替え

少子化の進行、社会保障や国家財政の制度疲弊、労働環境の劣化、それらがもたらしている“将来に希望の持てない社会”から脱出することを可能とする戦略として、働き方を従来の「男性型モデル」から「両立型(女性型)モデル」に切り替えて、仕事と生活の調

和の上に自立して生きていくことを可能とすべきという主張がある。

あえて言えば、“男女共同参画”を実現する手段は、各種団体や機関等への女性の登用率を上げること(こういう言い方こそ男性視線の表現ではないか)などではないのではなからうか。むしろ「夫の労働時間を削減する強力な政策」を実行して、雇用の構造を改革していくことであるという意見もある。このことが、女性や若年者などの「低賃金不安定労働」を打開し、男女を問わずいろんな年代におけるワーク・ライフ・バランスを実現する途にもなるのではという考え方であると解される。うべなうべきものであろう。(引用及び参考：『労働ダンピング』中野麻美 2006年)

非現実的な議論という批判があるかも知れない。“勤勉は日本人の美德である”というテーマが、なお唱えられもする。それも事実。否定はしない。しかし、希望の持てない未来をただ待ち受けるだけでよいのであろうか。社会の現実、楽観的な思い込みによる観測や希望的な想像を、ときとして超える場合がある。あるいは、公務員は、民間のきびしい厳しい現実を身をもって知らないという批判もあるだろう。だが、民間における“経営の論理”が“人倫の正義”に合うものばかりかと問うたとき、これまでの経過と現実の社会状況を見れば、疑問なしとはできないだろう。目をつぶってよいことではないと思われる。

以上述べたのは、あくまで、考えかたの例として示したものであり、それぞれ認識を改めるための、参考となるのであれば幸いである。

「日本一幸せな会社」

知る人は知る「日本一幸せな会社」といわれる企業が岐阜県にある。「営業のノルマ、残業は一切禁止、定年は70歳、年間の休暇は有給休暇を除いても140日、しかも全員が正社員」という会社である。「創業以来46年間赤字なし。平均の売上高経常利益率は15%」という優良企業で、規模も従業員数約1,100人とのこと。

従業員の業務改善や効率化への意欲も高く、しかも、ビジネスマンの金科玉条のようにいわれる「ホウレンソウ」というスローガンは禁止。それは、経営者によれば「一人ひとりが自ら考える自発性を重視したため」と言う。トップの意識が引っ張っていることは、間違いないだろう。しかし、会社を動かしているのは、それに応える従業員の力であることは疑えない事実であるのだろう。日本の他企業は、感心はしても、とてもまねできないと尻込みするらしいが、海外の企業からの注目度のほうが俄然高く、照会など引きも切らないと聞いたことがある。(引用及び参考：Itmedia ニュース 2012.6.12, SankeiBiz 2012.1.15)

これは、極端な事例かも知れない。しかし、ワーク・ライフ・バランスの観点で見ればどうであろうか。実現が不可能でないことの事例といえるのではないだろうか。

労働は、幸福に生きるために、尊く大切なものである。しかし、働きすぎや働かせすぎによって、その幸福が損なわれることがあるのも、見過ごされるべきではない事実である。

自らにとっても、企業にとっても、社会にとっても、“幸せな”働き方を求めることは二の次でよいのだろうか。自分や家族にとっても、組織にとっても、そしてもちろん、われわれが、仕事の目的とする市民の公共の福祉を目指すためにも、超過勤務に頼らない“幸せな”働き方を求めることは認められてよいはずである。公務員の“幸せな”働き方とは、どのようなものであろうか。改めて考えなおすことが、どうしても必要なことに思われるのである。

最後に、一つの言葉を紹介して、この意見書を終えることとする。

「一日 8 時間は収入のために、次の 8 時間は休息のために、残り 8 時間は自分自身のために」
(『労働ダンピング』中野麻美 2006 年)

《主な引用及び参考文献等》

- ・ 労働基準法（昭和 22 年法律第 49 号） ほか諸法令等
- ・ 「過重労働による健康障害防止のための総合対策について」
(平成 18 年 3 月 17 日付厚生労働省労働基準局長通知)
- ・ 「超過勤務の縮減に関する指針について」(平成 21 年 2 月 27 日付人事院事務総局福祉局長通知)
- ・ 「久留米市特定事業主行動計画」
【前期計画】(平成 17 年度～21 年度) 【後期計画】(平成 22 年度～26 年度)
- ・ 久留米市職員の勤務時間、休暇等に関する条例（平成 7 年条例第 6 号） ほか諸例規等
- ・ 久留米市における時間外勤務の縮減及び過重労働予防に関する各種内部通知及び資料等
- ・ 「千葉市職員の新たな時間外勤務等縮減対策『仕事ダイエット 2010』」
(平成 22 年 4 月 1 日付 千葉市総務局総務部給与課)
- ・ 「波聞風問はもんふうもん」(安井孝之/朝日新聞 2012 年 9 月 9 日)
- ・ 「仕事と生活の調和とは(定義)」(内閣府男女共同参画局仕事と生活の調和推進室 HP)
- ・ 「ワーク・ライフ・バランスの解説 定義 現状 問題 今後」
(アカデミア・オブ・ワークライフバランス HP)
- ・ 「ワーク・ライフ・バランスの意義と課題」(武石恵美子/「労働調査」2007.5)
- ・ 「女性の活躍の場の拡大とワーク・ライフ・バランス支援」
(佐藤博樹 2012 年/平成 24 年 6 月 22 日久留米市平成 24 年度男女共同参画推進講演会)
- ・ 『労働ダンピング 雇用の多様化の果てに』(中野麻美/岩波新書 2006 年)
- ・ 「社員をコスト扱いするな」(Itmedia ニュース 2012.6.12)
- ・ 「【わが社のオキテ】ハウレンソウ禁止で高収益」(SankeiBiz 2012.1.15)