

不適切な労務管理に関する調査結果報告書

調査目的

令和 6 年 5 月 9 日付け「職員給与における手当等の未払いについて」で総務部人事課からプレスリリースした事案について、庁内において不適切な労務管理が判明したことを受け、福祉部社会福祉課における特殊勤務手当及び時間外勤務手当の実態調査と並行して、全庁的な時間外勤務手当の支給実態及び労務管理実態についても検証を行い、時間外勤務手当の支払及び労務管理に関する必要な措置を講じることを目的とする。

調査内容

- 全庁調査（時間外勤務の申請・命令に関する調査）
- ヒアリング調査（全庁調査の回答内容に基づく個別聞き取り調査）
- 保育所職員勤務実態調査（保育所における勤務実態に関する調査）
- 消防本部調査（消防本部における勤務実態に関する調査）
- 未払時間外勤務手当調査

調査結果

全庁調査

目的	時間外勤務申請や命令等における不適切な労務管理についての実態把握
対象	調査時点で在籍する全職員（会計年度任用職員を含む） 3,907 人（正規 2,058 人、会計年度 1,849 人） 令和 6 年 4 月 1 日時点人数
調査内容	時間外勤務の申請・命令に関する調査（オンライン） ・時間外勤務命令における不適切な労務管理の有無（令和 3 年度以降） ・不適切な労務管理の詳細（発生年度、所属、状況詳細） 調査内容に該当するものがない場合は回答不要
調査期間	令和 6 年 6 月 28 日 ~ 令和 6 年 7 月 17 日
回答状況	1,203 件（正規職員 839 件、会計年度任用職員 364 件） 重複回答含む
調査結果	不適切な労務管理「あり」 57 件 不適切な労務管理の内容に関する記載 81 件 該当部署数 38（うち保育所・幼稚園 13、消防本部 5）

ヒアリング調査

目的	全庁調査において「不適切な労務管理あり」として回答されたものの事実確認
対象	不適切な労務管理ありとして回答した者のうち、手当等の未払が発生している可能性がある者 (保育所、幼稚園、消防本部を除く) 20人(14部署)
調査内容	労務管理等の実態を明らかにするために の調査への回答に対する詳細な事項や具体的な事項 についてヒアリングを実施 ・時間外勤務の管理方法(命令方法、実績時間管理、イントラ入力) ・サービス残業の有無、ある場合の調整方法 ・事前申請・事後確認の取扱方法 ・所属職員間の公平性
調査期間	令和6年8月下旬 ~ 令和6年11月下旬
調査結果	の調査によって時間外勤務の実態と時間外勤務手当の支給状況について調査した結果は以下のとおり

1 時間外勤務手当の支給状況

(1)所属長等からの明示又は黙示の指示によって、所属全体において不適切な時間外勤務の管理がなされ、所属全体で時間外勤務手当の支給が少なくなっている可能性が高い所属 4部署

- ・福祉部 2部署
- ・建設部 2部署

(2)所属内の一部特定の者において時間外勤務手当の支給が少なくなっている可能性のある所属 7部署

- ・財務部 1部署
- ・市民部 1部署
- ・福祉部 1部署
- ・都市計画部 2部署
- ・上下水道局 2部署

2 調査により確認できた事項

- ✓ 時間外勤務手当の自課予算が不足した際に、時間外勤務を制限する旨の指示が所属長から発出されたことによって、時間外勤務申請が適切になされずサービス残業が発生した
- ✓ つくば市職員の勤務時間、休暇等に関する規則第9条の2の2(時間外勤務を命ずる時間及び月数の上限)の規定により、月の上限時間を超えて時間外勤務命令することは原則不可となることを受けて、月45時間を超える時間外勤務命令を事由によらず一律に不可とし、サービス残業や翌月への時間数付け替え等の不適切な管理が発生した
- ✓ 定時後や週休日において、所属職員が時間外勤務していた実態を所属長が把握していながらも、適切な時間外勤務申請を促さなかったことによって、サービス残業が発生した
- ✓ 時間外勤務申請において、事前申請を原則とし、事由によらず事後申請を認めない運用を所属長が強いたことによって、サービス残業が発生した
- ✓ 所属長が特定の職員に対して時間外勤務の削減について言及する際に、実現可能な手段等を明示せず単に時間数の削減のみを指示したことによって、サービス残業が発生した

保育所職員勤務実態調査

目的	保育所における時間外勤務等に関する実態把握
対象	保育所に勤務する常勤職員（正規職員） 264人 令和6年10月1日時点人数
調査内容	時間外勤務や休暇取得に関する調査（オンライン） ・時間外勤務の状況（時間外勤務の頻度・時間数、持ち帰り仕事、発生要因） ・時間外勤務の改善策 ・休暇取得状況 ・その他（働き方や職場環境に関する要望等）
調査期間	令和6年10月8日～令和6年10月28日
回答状況	166件（回答率 63%）
調査結果	調査結果によって、1月当たりの時間外勤務の頻度は高いが、その平均時間は1～5時間と長時間に渡るものではなく、その作業の多くを自宅で行っていることが明らかとなった。また、時間外勤務の内容は、書類作成や行事準備が多いことが分かった。

消防本部調査

目的	消防本部における時間外勤務等に関する実態把握
対象	消防本部に勤務する常勤職員（正規職員） 対象 347人 令和6年10月1日時点人数
調査内容	時間外勤務に関するヒアリング調査
調査期間	令和6年9月13日～令和6年10月2日
調査結果	不適切な労務管理あり 3件 調査結果によって、交替制勤務における非番日及び週休日に行われる一定の勤務内容で、勤怠管理用タイムカード打刻時間と時間外勤務手当の支給時間に隔たりがあることが分かった。また、超過勤務命令をする所属長等並びに命令を受ける職員双方の制度理解が浅く、予算額上限を念頭に置いた不適切な管理があった。詳細は次のとおりである。

1 時間外勤務手当の支給状況

- (1)所属長等からの明示又は黙示の命令によって、一部の業務において不適切な時間外勤務の管理がなされていたことによって、当該業務で時間外勤務手当の支給が少なくなっている可能性が高い所属 2部署
- (2)所属内の一部特定の者において時間外勤務手当の支給が少なくなっている可能性のある所属 1部署

2 調査により確認できた事項

- ✓ 一部の隊では、勤務命令時間中に訓練を実施できるよう、その準備や事後の撤収作業がサービス残業化していた。
- ✓ 予算額の上限を念頭に置くあまり、実際の労働と乖離した少ない手当の支給に留まっていた。

未払時間外勤務手当調査

目的 の調査結果に基づく不適切な労務管理によって生じた未払時間外勤務手当の実態把握
対象 の調査の結果、所属長等からの明示又は黙示の指示によって、不適切な時間外勤務の管理
 がなされていた可能性が高い所属又は個人 68 人（12 部署）
調査内容 令和 3 年 4 月～令和 6 年 4 月実施分の未払時間外勤務手当
調査期間 令和 7 年 6 月下旬 ～ 令和 7 年 7 月中旬
調査結果 の調査によって時間外勤務の実態と時間外勤務手当の支給状況について調査した結果は以下
 のとおり

部署名	人数	未払時間外勤務時間	支給予定額
福祉部（1 部署）	6 人	1,528 時間	4,221,162 円
建設部（2 部署）	9 人	845 時間	2,008,131 円
都市計画部（1 部署）	1 人	8 時間	17,874 円
消防本部（2 部署）	2 人	23 時間	54,575 円
合計	18 人	2,404 時間	6,301,742 円

結論

全庁的な調査において時間外勤務手当が未払いとなっている可能性が高い所属については、やむを得ず時間外勤務を行わなければならない環境であったにもかかわらず、適切に労務管理がなされていない状況であった。

不適切な労務管理が発生した経緯については、「時間外勤務手当の自課予算が不足した際に具体的な対策を講じずに時間外勤務を制限する旨の指示が所属長から発出されていた」、「1月の上限時間を超える時間外勤務命令を事由によらず一律に不可としていた」、「時間外勤務の事前申請を原則として、事由によらず事後申請を認めない運用を所属長が強いていた」などの誤った認識により、時間外勤務時間の調整が行われていた。また、所属職員が時間外勤務していた実態を所属長が把握していながらも適切な時間外勤務申請を促さなかったことによって不適切な労務管理につながった事例も確認された。

なお、本来であれば、申請や命令なしに行われた時間外勤務が公務のため臨時又は緊急の必要がある場合に該当するか否かについて調査すべきであるが、現時点では、当時の全ての業務内容を確認できる資料等が存在しないことからその調査は実務上困難である。

不適切な労務管理により、時間外勤務手当の支給に不足が生じている可能性が明らかになった所属等においては、勤怠管理システムの出退勤情報等の客観的記録により時間外勤務の申請に漏れが生じていることが確認された場合は、関係法令等に基づき、既に支給済みの時間外勤務以外の時間外勤務に対応する相応の時間外勤務手当を可能な限り早期に支給すべきと判断する。併せて、所得税等の控除の取り扱いについては、関係法令に基づいた適切な対応が必要となる。

また、時間外勤務に係る不適切な労務管理については、特定の個人によって起こったというよりも、全庁的に慣習に従って行われたと考えられる部分も多い。実際に必要な時間外勤務をしたにもかかわらず適正に時間外勤務手当が支払われなかった事例は存在するが、他方で正規の勤務時間内で処理し得る業務で公務の臨時又は緊急の必要性が低いものが時間外勤務に持ち込まれている事例も存在していた。これらのことから、時間外勤務に係る労務管理については、管理する側だけでなく、実施する側においても留意すべき点があったことは事実である。したがって、不適切な労務管理があった所属の所属長について、一律に責任を課すことには疑義が生じるため、処分等の検討に当たっては慎重さが求められるものと考えられる。

さらに、一般職の地方公務員に対して原則として適用される労働基準法の規定上、事務決裁規程等で任命権者から時間外勤務命令等の権限行使を委ねられた課長等の所属長は、職員の健康管理、勤務条件等に関してその安全に配慮する義務を有している。そのため、勤怠管理システムを導入しながら、所属職員が時間外勤務申請をし忘れたり、手続きを面倒がり申請しないことを避けるための対策を講じる必要があるとともに、所属職員の意思で時間外勤務申請をしていないからといった理由でそれを放置すべきではない。当然、所属職員も時間外勤務の趣旨を理解し、原則として所定の勤務時間内に業務を完了すべく努めるとともに、やむを得ず時間外勤務を行う際は適切に手続きしなければならない。

これら全体を踏まえ、今後、全職員へ以下の時間外勤務に対する意識啓発を強化するとともに、勤怠管理システムによる時間外勤務の適切な取扱（事前申請（原則） 承認行為 実績登録）を徹底する必要がある。

（所属長）

- ・労働基準法等の法令の趣旨に則った適切な労務管理及び時間外勤務の運用
- ・職員の業務量及び健康状態の把握を通じた職務平準化と能率的な職務遂行の管理監督

（職員）

- ・時間外勤務の基本原則の理解
- ・勤務時間内における職務専念義務の徹底と時間外勤務縮減の努力

保育所

保育所においては、所内体制や各所に配置された職員数等の問題により、書類作成や行事準備等の保育以外の業務を正規の勤務時間内に完了させることが困難な状況であった。このような中で、職員が自宅に仕事を持ち帰って作業することが慣習化され、かつ、その作業に従事した時間が適切に管理されなかったことによって時間外勤務の実態が把握できていない状況であることが明らかになった。

また、近年は所属長に対する継続的な注意喚起により改善に向かっているが、自所予算を気にするあまり時間外勤務申請を控える職員も存在しており、結果として時間外勤務の対価が適正に支払われていない状況も見られた。

本来であれば、これら時間外勤務の状況を精査し、未払いに該当するものについては時間外勤務手当を追加支給すべきであるが、保育所では勤怠管理システムを導入していないことに加え、多くの時間外勤務が職員の自宅での持ち帰り残業により発生しており、それに費やした時間や成果を客観的に判断することは困難である。そのため、過去に遡って未払いとなっている可能性がある時間外勤務手当を算出し、支払うことは現実的に困難ではあるが、本調査の結果を踏まえ、保育所の労務環境改善に向けて取組む必要があるため、以下について、保育所長会、主任保育士会で共有し、改善に向けた検討を進めている

・事務作業時間の確保、削減に向けて

民間移管を受けた正規保育士の適正配置実施

主任保育士2人体制の具体化

クラスだより等の文書の見直し検討

パソコンの適正配布

・持ち帰りサービス残業削減、廃止に向けて

時間外勤務の必要がある場合の適正手続きの徹底

持ち帰り残業のルール化検討

時間外勤務手当予算不足時の手続き共有

消防本部

消防本部においては、交替制勤務における非番日及び週休日に行われる訓練等の一定の勤務内容で、タイムカード打刻時間と時間外勤務手当の支給対象時間に隔たりが発生していることが明らかになった。時間外勤務命令を行う所属長等及び命令を受ける職員双方の勤務時間制度に対する理解が不十分であったことに加え、時間外勤務手当の自課予算額上限を念頭に置いていたことに起因して不適切な労務管理が発生していた。

消防職員の勤務体制は、その職務の性格上、一定の人員で昼夜の別なく常時出動できる体制になければならないことから、毎日勤務と交代制勤務の職員が混在するため、その勤務時間及び休暇等に関する制度の理解についてはより入念な啓発が求められる。

また、出退勤情報等の客観的記録により時間外勤務の申請に漏れが生じていることが確認された場合は、関係法令等に基づき、既に支給済みの時間外勤務以外の時間外勤務に対応する相応の時間外勤務手当を可能な限り早期に支給すべきと判断する。

再発防止策

今後の再発防止のためには、所属内の相互理解や協力体制、職員間が率直に話し合える職場環境づくりが不可欠であり、その上で、必要な時間外勤務に対しては適切に手当を支給すべきであり、そのための予算措置等十分な配慮が必要である。

また、時間外勤務に係る不適切な労務管理については全庁的な規模の問題であると認識し、組織全体として、これまでの慣習等を払拭し、主体的に再発防止に向けた取り組みを行うことが重要である。

上記を踏まえ、時間外勤務の適正管理を図るため、次の再発防止策を講じる。

時間外勤務手当の未払を根絶するための取組

(制度理解)

慣習等による誤った労務管理に関する認識を払拭するための全庁的な制度周知

(時間外勤務に関する手続きの改善)

真に必要な時間外勤務となるよう管理職による時間外勤務の事前命令（緊急やむを得ない事由による事後命令）及び事後確認による適切な労務管理の徹底

職員の勤務時間の管理方法の検討（システムの改善検討）

(予算管理)

必要に応じた時間外勤務手当等の予算措置（当初予算、補正予算）

職場環境改善のための取組

(業務改善)

業務の効率化及び適正な業務配分による勤務環境の適正化

所属内のコミュニケーション（情報共有）の徹底による業務の効率化

(人事的対応)

必要に応じた適正な職員数の配置

職員の能力向上のための研修

労務管理に関する相談体制の充実（相談体制づくり）

生産性を意識した評価制度の検討