

多能工（マルチプレイヤー）化による ワーク・ライフ・バランスの推進

稲垣有理子¹

¹ 飯田国道事務所 総務課（〒395-0024 長野県飯田市東栄町3350）

度重なる定員削減により、事務所職員は減り続け、一人当たりの業務量は業務の多様化・複雑化も相俟って増え続けている。一方、仕事と家庭の調和を推進するためのワーク・ライフ・バランスの積極的な取り組みが求められている。

今回、個人の能力の開発による生産性の向上による、仕事の効率化を図る手法として総務課業務における多能工化を検討し、実践する中で取り組みを通じたワーク・ライフ・バランスの推進について整理した。

キーワード：働き方改革、多能工化、効率化、ワーク・ライフ・バランス

1. はじめに

職員の減少に伴い、職員一人あたりの担当する業務は広範かつ増加の傾向にあり、事務所の事務系では以前は複数の係、複数の職員が担当していた業務を係長一人で担当するのが標準的なモデルになってきている。このため、その人しかできない仕事が多く存在することとなり、こうしたオンリーワンの業務分担は毎月の月例作業などにおいて、当該業務を担当する特定の職員に過度に業務が集中する原因となっている。

このため、ラインを中心とした業務分担では超過勤務に個人差が生じたり、年次休暇が取得し難い環境になっていると考えられる。

このような不都合に対し、働き方改革の一環として職員を多能工化することにより業務の効率化を図ることができないか、飯田国道事務所総務課の業務を通じて検討を行ったことから、その取り組みの経過について紹介する。

2. 職場の状況

(1) 職員数と事業費の推移

飯田国道事務所の職員数は平成22年（57人）から平成29年（54人）にかけて3人（5%）減少している。今回、多能工化を検討した総務課も7人から5人（29%）に減少しており担当者の補充がなく、任期付

職員が週2日、本所に併任し業務を行っている。

一方事業費は、平成22年度以降増加若しくは横ばいとなっており、職員一人当たりの事業費は、平成22年度と平成29年度を比較した場合43%の増加となっている。

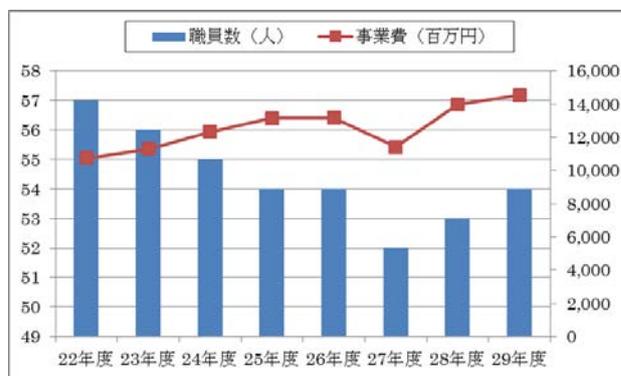


図-1 職員数と事業費の推移

(2) 総務課の業務

総務課は、総務課長を筆頭に、専門官、総務係長、任期付職員（併 飯田維持出張所）、期間業務職員の計5名で構成されている。総務関係事務、厚生事務、給与関係事務、旅費事務、庁舎宿舍管理、車両管理関係、表彰・式典、広報関係（記者投げ込み、総務課主催イベント等）、その他事務所全体に関係する業務を、専門官、総務係長の2人で分担し、任期付職員が旅費事務を担当し、事務所の受付業務を担当する期間業務職員が一部の

事務を補助している。

(3) 超過勤務と休暇取得の状況

総務課の平成28年度の超過勤務時間は月平均が約13時間/人であるが、業務発注、人事異動時期となる3月から4月においては業務が集中する傾向にあり、この期間においては月平均約27時間/人になっている。

更に、式典や表彰など通常業務以外の業務がある場合は、超過勤務が多くなる傾向にあり、職員毎に繁忙期は異なっている。職員によっては、月例作業が月末、月初めに集中するため、一定期間の超過勤務が多くなる。



図-2 総務課の超過勤務時間 (平均)

総務課全体としては、年間18日程度の休暇取得はできているが、1ヶ月を細分化した休暇取得日数を見ると、個人にバラツキがある。これは、担当する業務が固定化されているため、特定の日に休むと他の職員に迷惑をかけるという見えないプレッシャーが少なからず影響していると考えられる。

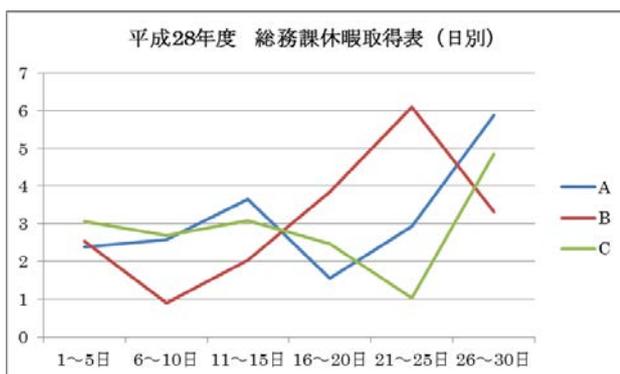


図-3 総務課の休暇取得状況

3. 多能工化による業務の効率化の検討

今後、職員の増員が見込めない中で現状を改善するためには働き方改革により仕事の効率化を図る必要がある。

これは少子高齢化が急速に進む中で、子育てや介護を伴う家庭生活と仕事の両立、男女共同参画など多様な観点からワーク・ライフ・バランスの実現を図るための一つの取り組みとも言える。これまでも様々な業務の定型化やマニュアル化等により業務改善が図られてきたが、担当業務の固定化により、担当する職員でなければ処理できない状態となっている。このような仕事を課内の誰でもができるようになれば、特定の職員の業務負荷が高くなったときに周囲が柔軟に助け合えることが可能となり、組織全体の業務効率が上がると考えられる。これを実現するためには、課内の誰もが担当以外の業務を相当程度理解し、様々な仕事ができるスキルを身につける多能工化が必要である。今回、総務課の業務において多能工化を実行し業務の効率化につなげられないか検討することとした。

4. 多能工化のメリットとデメリット

(1) メリット

多能工化は、一人で複数の業務を行える人材を増やしていく取り組みであるが、これを行うことで一般的には以下のようなメリットが考えられる。

a) 業務の平準化

総務課では給与、厚生事務など月例の作業スケジュールが決まっているものがあり、これを担当する職員は業務量が多くなる月初めや月末などは超過勤務をしないと決められた期日までに作業が完了しないことになる。多能工化が進めば、これまで一人で作業していた業務の一部を課内の職員で行うことが可能となり、繁忙期には業務量の平準化が期待できる。

b) 業務改善の推進

多能工化を進めるためには、OJT等で担当が他の職員に業務を教えることになるが、これまで当たり前のように行っていた作業方法を、他の職員の視点から「本当に必要な作業なのか」「もっと良い方法がある」など新たな発見が生まれることがあり、こうした発見によりさらに業務改善が進むことが期待できる。

c) 職員全体のスキルアップ

多能工化の取り組みにより、これまで単能工的だった職員のオールラウンドプレーヤー化が進み、組織全体のスキルアップが期待できる。また、自分が担当する業務を課内の職員に教えるためには、改めて法律・規則等からの体系的な整理を行ったり、わかりやすく説明するための努力を行うことになり、教える側のスキルの向上も期待できる。更に、課内の業務全体を把握するきっかけとなり、多能工化を通じて、多くの業務に関わることにより、他部署、他職種に異動した際に、速やかに業務を進めていくことも期待できる。

d) 休暇が取得しやすい職場環境

多能工が進むと基本的にその職員しか出来なかった業務がなくなると共に、休暇が取得しやすい職場環境になることが期待される。また、出産・育児や異動など何らかの事情で職員が欠けた場合でも、既に多能工ができていて、事務引継ぎの軽減または不要となり、組織のダメージが少ないものに止まることが期待される。

(2) デメリット

多能工の進め方次第では、以下のようなデメリットも考えられる。

a) 一時的な業務量増加

多能工化取り組む初期の段階では、通常業務に加えて他の職員が担当する業務のOJT等を行う必要があり、教える側、教えられる側双方とも業務量が増加する。この際、「なぜ、こんなことやらなければならないのか」といった気持ちにならないようにするためには、多能工化に着手する前に、メンバー全員が目的、効果等を十分に理解しておく必要がある。また業務分担は予め多能工化を前提として作成し、それを実施していく組織であること、自ら望んだこととして取り組むことが成功の条件と考えられる。

b) 業務分担に対する無責任化

多能工が進んだ場合、誰でも代わりに仕事出来るようになるため、「自分がやらなくても誰かがやってくれる」といった、当初の業務分担に対する責任感の欠如が懸念される。

このため、気がついた時は実質上の担当者が変わっていたということがないように、課長等がマネジメントする必要がある。

5. 多能工化の進め方

総務課職員の多能工化を行うにあたり次の取り組みを行うこととした。

(1) 業務リストの作成及びスケジュールの共有化

総務課内の業務は多岐にわたるため、最初に各職員が自分の担当する業務リストを作成し、ワーク・ライフ・バランスの推進に繋がると考えられる業務について、優先して多能工化に着手する。また、各職員の年間・月毎の業務スケジュールから、繁忙期に補助すべき業務を洗い出す。

(2) 執務室の整理整頓(3S)

3S(整理・整頓・清掃)を実施し、総務課職員すべてが書類等の所在を把握できる環境とする。また業務リスト、マニュアル、スケジュール等を共有スペースに保管、保存を行う。

(3) 担当外業務のOJT等の実施

担当職員がリードしながら、勉強会の開催や空いた時間に作業交代によるOJTを実施することにより、協同して同一業務を処理していく。

(4) マニュアルの作成

多能工化では、同一業務を複数職員で処理することになり、それまでは当たり前とされていた業務のムリやムダに気がつく副次的な効果が期待されるため、得られた改善点を改めた上でマニュアル化して職員間で共有する。

6. 多能工化に向けた取り組み

(1) 業務リストの作成

総務課は併任者及び期間業務職員を含め総勢5名で業務を分担しているが、各職員が担当する業務を、「特定の日に作業を行わないと支障をきたす業務」、「日々行わないと支障をきたす業務又は緊急性の高い業務」、「期限までに余裕のある業務又は緊急性の低い業務」の3つに区分した。区分の作業にあたっては、繁忙期の業務を分担することを想定して各職員の担当業務を極力細分化することとした。区分の結果は、以下のとおりである。

- ① 特定の日に作業を行う必要のある業務
 - ・月例給与計算(職員、期間業務職員)(毎月最初の開庁日を行う)
 - ・基準給与簿、控除関係帳票の確認(毎月7日頃及び期末勤勉手当期を行う)
- ② 日々行う必要のある業務又は緊急性の高い業務
 - ・公用車運行の業務発注書の作成
 - ・レンタカーの注文書作成
 - ・ETCカード受け払い
 - ・後納郵便の発送事務
 - ・宅急便の発送事務
 - ・庁舎・宿舍の修繕(緊急的なもの)・・・等
- ③ 期限までに余裕がある業務又は緊急性が低い業務
 - ・役務・物品関係の発注業務
 - ・旅費関係書類作成
 - ・費用徴収事務
 - ・式典、表彰関係業務・・・等

(2) 多能工化を試行する業務について

前項目で区分を行った業務のうち、②については、日々処理する必要がある業務であり、既に総務課職員全員が当然処理できている業務のため、今回の試行対象とはしないこととする。また、③については、担当

職員にて処理期間等のコントロールが可能な業務であり、多能工化を行っても休暇取得率の増加及び超過勤務の縮減等に繋がらないと考えられるため、試行対象とはなり得ないと判断した。

一方、①については、多能工化することによって特定の職員への負担が分散化され、特定日の休暇取得が可能となる等、ワーク・ライフ・バランスの推進に寄与すると考えられることから、多能工化試行対象業務は、月例給与計算及び基準給与簿、控除関係帳票の確認とすることとする。

ただし、試行対象業務の内容は給与・厚生事務という個人情報の取扱に密接に関わる業務であるため、試行は総務課長・専門官・総務係長の3名のみにとどめることとした。また、当然ではあるが、管理職限りの業務（期末勤勉手当の給与計算）については試行対象から外している。

(3) OJTの実施

試行対象とした業務については、従来、月例給与計算（期間業務職員）及び控除関係帳票の確認を専門官、月例給与計算（職員）及び基準給与簿の確認を総務係長が担当している。

月例給与計算業務は、CS Composer の給与システム及び厚生システムより必要書類（仮計算リスト等）を出力し、各種手当等の内容が正しく反映されているかを確認するものである。確認にあたっては、概ね確認日以前に本来の担当によって登記リスト等によるチェックが完了しているため、当日は仮計算リストに登記リスト等の内容が反映されているかを確認することとなる。

また、基準給与簿及び控除関係帳票の確認は、同じく CS Composer の給与システム及び厚生システムより必要書類を出力し、控除額が正しいか等を確認する。

本業務については毎月、作業日、作業内容及び確認項目についての詳細が中部地方整備局担当課より発出されるため、事務所におけるマニュアルの作成は省略し、作業日に実際に各担当指導のもとシステム操作及び確認作業を行うこととし、OJTに要する時間を極力短くすることとした。

また、業務に必要な連絡文書、参考資料等は前もって共有スペースに保管をし、試行対象職員が把握をできるようにした。

(4) 試行結果

今回の試行においては、毎月特定日に発生する業務を多能工化することにより、特定の職員への負担を軽減することでワーク・ライフ・バランスの推進を目指した。

本試行を行った結果、効果を測定する上で指標となるであろう休暇取得日数の増加及び超過勤務時間の減少については、試行前の年度と比較し明確な変化は認められなかった。

その理由として、以下の点が考えられる。

○試行を行った総務課の職員数が少ないため、A職員の業務をB職員が行った場合、A職員の負担は軽減されるが、その分を分散化できずB職員のみ負担がかかる。

○そもそも今回試行を行った業務以外の通常業務量が過多である。

○試行を行った年度は通常業務に加え、通常業務以外の業務（式典等）が多くあった。

しかし、試行を行った職員からは、下記のようなメリットもあったという意見が得られた。

○休暇取得日に制限がなくなり、学校行事に出席できるなど家庭を優先できる、長期休暇が取りやすくなった。

○複数の職員が業務を処理できるため、急遽本来の担当者が不在となったときも組織として対応が可能である。

○担当外の業務を行うことで、スキルアップに繋がる。

以上より、業務の多能工化は職員が何らかの理由で欠けた場合等に組織としての混乱を避けられる、休暇取得日の制限がなくなる等一定の効果は見られるが、総務課全体としては業務量が減少しているものではなく、ワーク・ライフ・バランスの推進に繋がるとは言えない結果となった。

7. 今後の課題

今回、総務課における業務の多能工化について検討し、一部試行を行い一定の成果はあったものの、休暇取得率や超過勤務時間の改善にまでは至らなかった。

その原因として、主に通常業務以外の業務が負担となっていたことがあげられる。通常業務については、以前より、日々行うような業務については総務課職員誰もができるようにし負担を分散化する、各担当の通常業務は計画的に遂行する等業務改善を行っており、休暇取得率向上等に成果を上げている。しかし、式典等通常業務外の業務については、自らがコントロールできないものであり、加えて外部とのやりとりなど時間を要することが多く、結果的に超過勤務等が増えることとなっていた。

今後は、例えば式典については完全に外部委託を行う等、通常業務以外の業務の軽減を図る必要がある。

また、引き続き通常業務の効率化・簡素化についても進めていく必要がある。今回の多能工化の試行ではここまでには至らなかったが、多能工化することは、他者の目を通して、その業務自体の見直しを行うことで、業務自体のさらなる簡素化や効率的な手法を検討することができるよい機会であると考えられる。

今後も多能工化含め、様々な観点から働き方改革を実施し、ワーク・ライフ・バランスの実現を達成することが重要である。