

---

令和6年度  
業務改善に取り組む人財・組織づくり  
ヒアリング  
報告書

---

令和7年3月

大野城市公共サービス改革委員会

## 目 次

1	業務改善に取り組む人財・組織づくりヒアリングについて	1
(1)	実施目的	1
(2)	実施内容	1
(3)	実施方法	1
(4)	聞き取り対象課	2
(5)	診断スケジュール	2
2	組織リスクマネジメントの取組に対する意見	3
(1)	組織リスクマネジメントの取組全体について	3
(2)	4つの具体的な取組について	4
3	職員からの聞き取り結果に対する意見	7
(1)	問題と発生要因、改善策（案）	7

# 1 業務改善に取り組む人財・組織づくりヒアリングについて

## (1) 実施目的

本市では、公共サービスの質の向上と行政経営の最適化を図るため、市の取組を、複数の視点から評価・診断する「大野城市公共サービスDOCK事業」を実施している。「業務改善に取り組む人財・組織づくりヒアリング」（以下「本取組」という。）は、「大野城市公共サービスDOCK事業」で実施する診断等の内の一つである。

本取組では、本市が全庁的に実施している組織リスクマネジメントの取組の改善策を見出すことや、所管課における事業の実施体制や組織のマネジメントなどに着目し、職員への聞き取りによりその部署の問題点やその要因を明確にし、改善策を見出すことで、業務改善の取組や効果的な業務の推進を実施できる組織づくりを進めていく。

### 【業務改善に取り組む人財・組織づくりヒアリングの目的】

働き方に対する意識改革の促進

## (2) 実施内容

本市が実施する組織リスクマネジメントの取組について、行政経営や人事・組織等に専門的な知識を有する委員（以下「本取組の委員」という。）から意見を聴取する。

また、業務の実施体制や組織のマネジメント、コミュニケーション、組織リスクマネジメントの取組等について対象課職員への聞き取りを行い、聞き取り内容をもとに、課題やその要因を洗い出し、改善策を提案する。

## (3) 実施方法

事前に、主任診断士（コンサルタント）が対象課職員を対象に、1対1で聞き取りを実施し、問題と発生要因、改善策（案）を取りまとめた。

その後、本取組の委員が参加する会議を行い、組織リスクマネジメントの取組について意見の聴取と、対象課職員からの聞き取り結果に基づき、参加した対象課の課長・係長の意見を踏まえた上で、結果を取りまとめた。

なお、対象課職員からの聞き取りの結果は、発言者が特定されないように取り扱うことに留意した。

### 【業務改善に取り組む人財・組織づくりヒアリングの参加委員及び職員】

公共サービス改革委員会委員	3名	行政経営について専門的な知識を有する者 人事・組織等に専門的な知識を有する者
市職員	2名	総合政策部長、経営戦略課長
合計	5名	

#### (4) 聞き取り対象課

聞き取り対象課は、令和5年度事務改善委員会にて審議した「組織リスクマネジメントの効果検証」にて示された「課題のある事例」と「取組効果のある事例」の所管課を対象とした。

対象課	分類	内容	聞き取り人数
市税課 (市民税担当)	課題のある事例	業務効率化への未着手	9名
子育て支援課 (子育て支援担当、保育所・幼稚園担当)	取組効果のある事例	会計年度任用職員の活用による業務効率化	12名

※聞き取り人数には課長、係長、担当、会計年度任用職員を含む

#### (5) 診断スケジュール

11月7日、12日	対象課職員への聞き取り実施
12月17日	本取組の委員から意見聴取
2月10日	公共サービス改革委員会による審議

## 2 組織リスクマネジメントの取組に対する意見

組織リスクマネジメントの取組に対する意見は、以下のとおりである。

### (1) 組織リスクマネジメントの取組全体について

#### ① 目的や取組の名称と具体的な取組との関係について

組織リスクマネジメントの取組という名称は一般的に、自然災害や新型コロナウイルスのような感染症、職員の不祥事や突然の退職などが発生した場合の対応策や体制を、事前に確立するといった内容が想像される。

本市では、自治体が抱える様々なリスクのうち、業務や情報に関するリスク、コンプライアンス、職員の不祥事などのリスクを対象とし、それらのリスクに着目した組織的なマネジメントの確立や職員一人ひとりの意識改革の推進を目的として「大野城市組織リスクマネジメント基本方針」（以下「基本方針」という。）を策定している。また、職員一人ひとりがりスクに対して適切に対応していくには、リスクに対する当事者意識の醸成や法令遵守の徹底による仕事の質の向上、チーム力の強化に取り組む組織風土を創り上げる必要がある。そのため、「組織リスクマネジメントの取組」として3つの取組方針（組織マネジメントの確立、職員一人ひとりの意識改革、業務プロセスの見直し）に基づき、4つの具体的な取組（朝会・夕会の徹底、組織マネジメント方針書の活用、業務の棚卸し、リソースマネジメントの制度化）を進めている。

しかし、基本方針の目的に対して、取組方針や具体的な取組が整合しているかどうか明確になっていない。特にそれぞれの取組は、どのようなリスクに対して有効に働く取組なのか具体的に示されていない。また、名称のイメージと、取組方針及び具体的な取組との関係に乖離が生じていることや、取組方針の中に「組織マネジメントの確立」や「職員一人ひとりの意識改革」といった概念のような表現と「業務プロセスの見直し」といった手段のような表現が混在していること、各取組方針と具体的な取組の一つ一つのつながりが明確になっていないことから、分かりづらくなっている。そのため、人事部門や管理職以外の職員（特に、入庁年数の浅い若手職員）に取組の全体像が十分に理解されておらず、具体的な取組にかかる労力に対して効果が低い状況にあることが推察される。

#### 改善に向けて

組織リスクマネジメントの取組の目的や、取組方針のねらいに合った、より適切な名称に変更する必要がある。もし、組織リスクマネジメントの名称を維持するのであれば、4つの具体的な取組を行うことで、どのようなリスクを抑えることができるのかを具体的に明示するとともに、必要に応じてそれに則した取組方針を再構築する必要がある。

また、職員の理解を促進し、取組効果を高めていくためには、取組方針と具体的な取組の表現を概念や手段などにそれぞれで統一することや、各取組方針と具体的な取組のつながりが明確になるような表現への変更や説明を追加することが重要である。

そのうえで、基本方針と取組方針及び具体的な取組との関係や趣旨を職員が十分に理解できるよう、研修等で何度も繰り返し伝えていく必要がある。

なお、現状の取組は、業務改善に対する意識改革が主となっているが、仕事の質の向上や組織力強化のためには、職員がやりがいを持ち、業務を通して成長を期待できるような組織風土づくりにも、目を向けていく必要がある。

## (2) 4つの具体的な取組について

### ① 朝会夕会の実施

毎日の朝会夕会は、職員間の業務に関するコミュニケーションを図り、進捗状況や懸案事項を共有することにより、コミュニケーション不足によるミスやトラブルの防止、「日」を単位とした業務マネジメントを実施するための取組である。

業務が担当者ごとに細分化され、それぞれパソコンと向き合って仕事をする時間が多くなると、職員は、隣の席の職員が何をしているのか把握していない、何に悩んでいるのかわからないといった状況に陥りやすい。朝会夕会のように、敢えて職員間のコミュニケーションを図り、担当業務の進捗状況や懸案事項を共有しお互いに助言できる場（仕組）を作ること、職員同士の関係構築や業務に起因したメンタルの不調の防止にも効果がある。

民間企業や他自治体でも、わからないことがあってもわからないと言えない人や、困っていても相談できない人が増えている。困りごとを気軽に相談することは、業務の進捗だけでなくメンタルの不調を防ぐためにも必要であり、朝会夕会のような機会を活用して、日頃から上司が不明点の確認や懸案事項を相談することの大切さを説き、実践していく必要がある。

#### 改善に向けて

朝会夕会は、目的を明示して、それが自分たちに必要であるということを理解した上で実施することが重要なポイントとなる。目的が不明確な状態で、形式的に実施した場合、朝会夕会に対する職員のモチベーションを低下させる可能性がある。また、一方的な課長や係長からの伝達事項の場になり、担当職員からの意見が共有できない形式的な会議は避けるべきである。

実施に当たってはミスやトラブルの防止、「日」を単位とした業務マネジメントの実施に限らず、職員同士が互いにアドバイスしフォローし合っていくような職場の関係性を再構築していく場とすることが重要である。このことを課長が明示し全ての職員が必要を理解すれば、朝会等はそれほど負担に感じないと考える。

また、上司や司会者からの一方的な発信ではなく、困り事の把握や意見等が交わされているかなど、全員参加型の朝会夕会になっているのかを検証していく必要がある。

課長を中心として、上司から部下（特に若手職員）への積極的な声掛けや部下の意見への傾聴を行い、より良い職場とするための意見が双方向で出せるような雰囲気づくりを進めて行くことが望ましい。

### ② 組織マネジメント方針書の作成・活用

組織マネジメント方針書の作成・活用は、課長が課の目指す姿や課長の果たす役割、担当者に期待する役割を示すことにより、課の全職員で目指す方向性を共有し、課長や係長を含む職員一人一人が課の目標達成に向けて主体的に行動できるようにするための取組である。

課長が課の目指す姿や役割を職員にわかりやすく伝えるとともに、業務のやりがいや職員自身の能力形成にどのように繋がるかということを語る必要がある。組織マネジメント方針書は、課長から職員にそういったメッセージを送るための仕掛け・ツールとして、活用することが期待される。

## 改善に向けて

組織マネジメント方針書の効果を高めるには、年度当初に課内で共有するだけでなく、短い時間でも、課長が都度時間をとり、具体例を交えながらより深く理解できるように噛み砕いて、課内の職員に繰り返し伝えることが必要である。合わせて、業務のやりがいや業務の遂行が職員の能力形成にいかに関与するかにについても繰り返し伝える必要がある。

また、組織マネジメント方針書の内容に対する部下職員からの質問・提案等を交えながら双方向で意見交換することで、定着させていくことが望ましい。

### ③ 業務の棚卸し

業務の棚卸しは、実施すべき業務の種類や作業手順（タスク）の整理と確認作業を行い、担当者の割り当てやスケジュールの計画、各タスクの作業時間の精査により、定量的な業務量の把握やスケジュールを可視化し、無駄なプロセスや作業時間の削減など改善に向けた意識づけ（気づき）に繋げる取組である。

前段として、現在行っている業務が、本当に必要なものか（抜本的に見直す必要がないか）を考えるステップが必要である。そのステップを経て、本当に必要な事業・業務に関して、無駄なプロセスや作業時間の削減を図ることは有効であるが、前段の検討がないまま、全ての事業・業務に対して業務の棚卸しを行う場合、本来不必要なものに対して、効率化を図るといった矛盾が発生することになり、作業時間の短縮など、局所的な改善に留まると考える。

## 改善に向けて

前段として、各課が目的や目標（あるべき姿）と現状とのギャップ（問題）を把握し、その問題解消のためにはどうしたらいいのか（現状の事業・業務を継続するのか、事業・業務自体を変えるのか）を検討した上で、本当に必要な事業・業務に関して業務の棚卸しを行うことが必要である。

### ④ 経営資源マネジメント

経営資源マネジメントは、業務の棚卸しで精査したタスク、スケジュールに対して、要した業務リソースをリソース管理表に日々入力し、蓄積したデータを分析することで、業務の進捗、業務量、担当者間の業務過多・時間外勤務・有休取得等の状況を把握し、各部門が主体となったマネジメントを推進するための取組である。

客観的な業務量を全庁で把握することは、職員の配置と業務量のバランスが取れているか具体的な数値で確認できることから、人員配置の適正化に効果があるものとする。

また、業務量や進捗状況を可視化することで、繁忙期の課内での業務分担や部門間の応援要請の場面でも、業務量とマンパワー不足に関して、根拠のある依頼をすることで、職員の理解が得られやすくなる。

一方で、現状の取組には、以下の点に課題を抱えていると考える。

ア) 各課・各担当の所管業務の業務特性に違いがあるなかで、同一の手法（リソース管理表）をとっていること

リソース管理表は、業務の棚卸しによるプロセス（メインタスク、サブタスク、Todo）の把握（可視化）と、タスク管理による業務量、業務の進捗状況、各職員の業務負荷の状況（時間外勤務等）の把握（可視化）を行い、無駄な業務プロセスの廃止等による業務量の削

減、業務の予定スケジュール通りの進捗、手続き等業務ミスの発生防止、職員間の業務量の平準化などの経営資源マネジメントに活用することを目的に、全庁的に同一の内容で設計・運用されている。

一方、各課・各担当の所管業務を見ると、業務量や業務の処理時間、業務の発生頻度（1日に複数の件数が発生する業務、月例で発生する業務、年間を通じて数度発生する業務、複数年度に渡って進捗させる業務等）に違いがある。また、定型的な業務と非定型的な業務、担当部署の裁量の余地が大きい自律的な業務と裁量の余地が小さい他律的な業務、業務の発生時期の予定を立てやすい業務と担当職員だけではそれらの予定が立てにくい業務などの違いもある。さらに同じ課であっても、係長、担当者など役職によって、担当する業務特性に大きな差異が発生している。

業務特性に大きな違いがあるなかで、全職員の業務リソースの入力作業や蓄積されたデータの分析作業、その結果に基づくマネジメント作業について、同一のリソース管理表に基づく取組を推進することで、多くの非効率が発生しているものとする。

イ) 一つの仕組み（リソース管理表）に、多様な機能を持たせていること

一つの仕組み（リソース管理表）で多様な目的の実現を目指すことで、それぞれの目的達成に十分に効果を発揮していない、もしくは費用（運用に係る職員人件費）対効果が非常に悪い状況にあると考える。例として、窓口対応など事前のスケジュールが立てづらい定型的・反復的業務では、業務の進捗状況の把握の目的に関して、リソース管理表の入力・運用は、効果を十分に発揮できない。

リソース管理表は、複数の目的を達成するため多様な機能を持った設計となっているが、各課・各担当や役職によって、有効な機能が限定されるものとする。リソース管理表を全職員に配付したとしても、業務形態に関係なく一律に入力作業が発生してしまうため、全庁では非効率になり、取組の効果を実感しにくい職員もいる状況にあるものとする。

#### 改善に向けて

経営資源マネジメントの目的と、目的別に必要な取組・ツールを整理し、どの目的を重視し、どの取組・ツールを導入・運用していくのかについて、各課・各担当が担当職員を交えて協議・決定・実行することが望ましい。

業務特性に応じた取組例として、窓口対応など1日に複数の件数が発生する定型的・反復的業務では、各職員の業務負荷の状況把握と職員間の業務量の平準化は、朝会等の会議における情報共有・対策検討や、管理監督職が職員別の時間外勤務の申請状況を確認することにより、マネジメントを行うことが可能である。

また、年間を通じて予定スケジュールを進捗させる業務では、タスクの進捗状況を管理するためのガントチャート（年間のメインタスク毎の月週別・サブタスク別・Todo別の予定・実績を記載する表）を作成し、Excelや課内壁等への貼り出しにより共有することで、進捗に関するマネジメントを行うことが可能である。

なお、リソース管理表を活用した業務量に応じた組織別人員配置の見直しについては、数年に一度、リソース管理表で組織毎の業務量と人員配置の実態を把握し、業務量に応じた人員の再配置を行うことで十分効果があるとする。人員配置の見直し後は、業務量を把握した結果と実際の人員配置のバランスがとれたものであるかを検証する必要がある。

### 3 職員からの聞き取り結果に対する意見

対象となった課の課長、係長、担当職員及び会計年度任用職員に対する聞き取り結果を踏まえ、組織別の聞き取り結果に対する本取組の委員からの意見について取りまとめた。

#### (1) 問題と発生要因、改善策(案)

全体として、課長・係長のマネジメントにより、対象課である市税課と子育て支援課の2課では、業務の実施体制や組織のマネジメント、コミュニケーションに関する過年度からの問題について、順次改善の取組が進められていることが確認できた。その上で、特に、以下に示す問題及びその発生要因に関して、更なる改善の取組の強化が必要と考える。

##### ① 職員の配置・異動に伴う業務に関する引継ぎや教育・研修の改善

対象課では、市民税の賦課や、児童手当等の給付及び保育所の入所・運営など、必需性の高い経常業務を中心とする業務を所管しており、国による頻繁な制度改正の発生も影響し、毎年度、業務に関する職場内の教育・研修や、職員の配属・異動に伴う業務の引継ぎを確実に実施する必要性が高い。しかし、限られた職員数の中で、特に繁忙期が年度末から年度当初をまたぐ業務などの教育・研修や業務引継ぎに必要な時間を十分、確保することが困難な状況にある。

業務担当者の異動に備えた事前の計画的な業務の引継ぎ、習熟のためのローテーションや主担当・副担当制の取組が実施されているが、職員毎に異動が発生する在籍年数に違いがあることや、突発的な病休者の発生が原因で、十分には機能していない状況にある。

課における改善策として、特に、業務閑散期に必要性・重要性の高い業務を優先して、マニュアル等の整備・充実や、実践的な教育・研修の強化に取り組む必要がある。また、全庁的な改善策としては、必需性が高く業務量の多い業務を所管する部署について、職員の在籍年数の明確化・ルール化や、担当職員の異動時期を業務繁忙期の年度当初から7月当初等に変更すること、業務の引継ぎのための十分な時間を確保できる職員異動の内示時期とすることが考えられる。

##### ② 業務量の繁忙期・平常期・閑散期の平準化対策

対象課では、それぞれ必需性が高く業務量の多い業務を所管しており、特定の連続する複数の月に集中する繁忙期を有している。これら繁忙期には、正規職員の時間外勤務が高止まる傾向にあることから、これまで会計年度任用職員の活用による正規職員の業務負荷の軽減対策に取り組み、一定の効果を上げてきた。しかし、高い専門性や責任を求められる業務については、引き続き正規職員が担当しなくてはならない状況下で、時間外勤務の発生が続いており、各担当の中だけではこれ以上の改善が難しい状況にある。

課における改善策として、課内担当間を横断した応援体制の強化や、そのための業務知識に関する勉強会・研修の強化に取り組む必要がある。また、全庁的な改善策として、年度をまたぐ繁忙期で担当者が異動した場合には、現状でも異動した職員が定時外を中心に業務の応援を実施するなどの柔軟な対応がとられているが、繁忙期が終わるまでの期間、兼務辞令を活用し、日中の定時中も一定の割合（曜日別や、午前・午後の別など）で従前の業務を担

当でできるような運用が考えられる。

### ③ 職員間の業務分担の更なる適正化

対象課では、正規職員の業務負荷の軽減を図るため、定型的・反復的な業務を中心に、会計年度任用職員の活用が進められ、効果を上げてきている。一方、会計年度任用職員の活用が進むなか、正規職員と会計年度任用職員との役割分担、会計年度任用職員間の役割分担について、更なる適正化が必要な課題が確認された。

課における改善策として、正規職員と会計年度任用職員の任用形態や給与を含めた処遇の違いを全ての職員が改めて正しく理解・徹底し、定時前（定時15分前や30分前から等）の窓口対応の正規職員への切り替えの徹底や、主要業務の主担当を正規職員とすること、外部委託事業者との協議・調整等の主担当を正規職員にすることなどに取り組む必要がある。特に、年間を通じて任用する会計年度任用職員については、特定期間に繁忙期が発生する業務を担当する場合でも、平常期・閑散期の業務量に他の会計年度任用職員との間で大きな差異が発生しないよう、担当業務の適正化に取り組む必要がある。

### ④ 組織内の情報共有の実効性の向上

対象課では、職場内の情報共有のために実施している朝会等の会議について、上司等からの情報伝達が主な議題となり、担当職員間の業務の繁忙・平常・閑散等の状況や今後の見込みの共有と、それを踏まえた業務負荷平準化やスケジュール遅延防止のための職員の応援体制の指示が、必ずしも十分に機能していない場合がある。また、定時から始まる窓口業務に対応する職員が会議に参加できていないことや、会計年度任用職員が会議に参加しないことなどにより、組織内の情報共有が不十分な場合がある。

課における改善策として、朝会等の会議について、業務改善や業務量の平準化、業務におけるミス発生予防対策など業務改善に取り組む組織とするため、上司と部下の双方向での情報共有・意見交換や、任用形態に関わらず担当間・担当者間の情報共有・意見交換となる運営を行うことで、実効性の更なる向上に取り組む必要がある。その際には、上司と部下とのコミュニケーション・ギャップ（上司は伝えたつもりでも、部下は情報を正しく十分に理解していない場合があること）を理解して、組織内の情報共有に取り組む必要がある。

以上