

組織の力を高めるために
～あなたの職場でできること～

「組織力強化に関する研究」報告書
（「基礎自治機能の維持・充実にに関する研究」Ⅳ）

2019年4月

大阪府総務部市町村課

◇目次

はじめに.....	2
I. 考え方編	3
第1章：市町村組織の現状と今後の見通し	3
1) 現状.....	3
2) 今後の見通し.....	4
第2章：組織力の強化方策	6
1) 組織力強化の重要性	6
2) 組織力を強化するための方策.....	6
II. 実践編.....	9
第3章：職場ですぐに出来る取組み.....	11
1) 身近なところでの「仕事の見直し」.....	11
2) OJTの充実・強化.....	19
第4章：管理部門による取組み	22
1) 各職場での取組みの支援・促進.....	22
2) 管理部門発の「仕事の見直し」.....	26
3) 組織として「上司」を育てる.....	27
参考資料.....	32

※本報告書は、「大阪府総務部市町村課ホームページ」にも掲載している。

掲載場所：市町村課> 事業一覧> 基礎自治機能の維持・充実にに関する研究会>
組織力強化に関する研究会

はじめに

<本研究の位置づけ>

- ・府内市町村においては、今後、人口減少や高齢化などの影響により、様々な行政課題の発生が予想されることから、将来にわたって住民サービスを維持・充実していくための必要な方策について、府と市町村が共同で検討・研究することを目的とし、**2017年11月**に「基礎自治機能の維持・充実に関する研究会」を設置した。
- ・本報告書は、同研究会のテーマ別研究会「市町村単独の取組に関する研究会」の分科会の一つとして設置した「組織力強化に関する研究会」での研究をもとに、府総務部市町村課にて取りまとめたものである。

<本研究の狙いとあらまし>

- ・本研究では、市町村という行政組織の強化がますます重要になるという認識の下、考えられる様々な「組織力の強化方策」の中から、「比較的容易に取り組むことができ、成果を出しやすいもの」を示すことを目標とした。
- ・研究の結果、現在の市町村の状況等を踏まえ、**“より重要な仕事に投入する時間を生み出すため、現在の仕事のやり方を見直す” “人材育成に力を入れる”**ことを中心に据えることが適当であると考え、そのための具体策を提言することとした。

～報告書のポイント～

I. 考え方編

- 第1章：市町村組織についての現状と課題を整理し、今後の見通しを示す。
⇒的確な対策を講じないと、状況がより悪化していくことは避けられない
- 第2章：課題への対応策である「組織力の強化」の全体像を整理する。
⇒組織力強化には「組織的取組み」「個人レベルでの取組み」の両方が必要

II. 実践編

- 第3章：各職場ですぐに取り組むことができる方策を提言する。
- 1) 「**仕事の見直し**」・・・時間を生み出し、より重要な仕事に時間をシフト
⇒各職場ですぐにでも時間を生み出すことができる「**13の具体策**」を提示
 - 2) 「**OJTの充実・強化**」・・・人を育てることで、仕事を前に進める
⇒OJTの意義・効果を示し、**取組みにあたってのポイントや具体策**を提示
- 第4章：管理部門において取り組むことが望まれる方策を提言する。
- 1) 「**各職場での取組みの支援・促進**」⇒管理部門による支援策を提示
 - 2) 「**管理部門発の仕事の見直し**」⇒管理部門自身の仕事の見直し方策を提示
 - 3) 「**組織として上司を育てる**」
⇒上司育成には大きな意義があることを示し、その具体策を提示

I. 考え方編

第1章：市町村組織の現状と今後の見通し

本章のポイント

- ✓現在、市町村は、組織課題を多く抱える。
(例：「必要な人材の採用」「必要な職員数や職員の質の確保」「仕事の平準化」)
- ✓今後、市町村は様々な行政課題に直面し、地域で果たすべき役割はより大きくなる。市町村の仕事は「増える、難しくなる」ことが見込まれ、組織課題もより大きなものになっていく。
- ✓課題への的確な対策を講じないと、状況がより悪化していくことは避けられない。

1) 現状

- ・2017年に実施した府内市町村人事課アンケートでは、現状においても、組織面での課題（以下「組織課題」と言う）が多くある、との結果が出ています。

《課題の度合いが大きいもの》

「必要な人材の採用」「必要な職員数の確保」「質に応じた職員の確保」
「仕事の平準化」「長時間労働」「職員の健康管理」「若手育成」

* 詳細は『課題研報告書』第4章参照¹

¹ 大阪府総務部市町村課「府内市町村の課題・将来見通しに関する研究」報告書（「基礎自治機能の維持・充実にに関する研究」I）（2018年）

* 府総務部市町村課HP「基礎自治機能の維持・充実にに関する研究会」に掲載

・各職場では、人員不足や時間不足等により、以下のような課題・悩みが生じているのではないのでしょうか。

～職場でこんな事が起こっていませんか？～

「いつも目の前の仕事に追われている」「住民の声を丁寧に聞くことができない」「現場に行くことができない（行く機会が減る）」「新規施策を考えられない」「じっくりと政策議論をする時間がない」「中長期のことを考えることができない」「事務改善や見直し方策を考える余裕がない」
「職場でのコミュニケーションが十分にとれない」「職場のマネジメントに力を入れる余裕がない」「部下の指導や育成を丁寧に行えない」「新規着任者へのフォローができない」…

その結果……



「仕事の質が下がる・ミスが生じる」「新しい仕事や課題に対応しきれない」
「非効率や無駄が温存される」「早めの対応が出来ず、後手に回ってしまう」
「若手が育たない」「新規着任者が、なかなか戦力にならない」
「時間外勤務が増える」「健康やメンタル面で問題を抱える職員が増える」…

2) 今後の見通し

・今後、人口減少や高齢化の進行、社会経済情勢の変化等により、府内市町村は様々な行政課題に直面することが想定されます。

《府内市町村が今後直面すると想定される行政課題》（『課題研報告書』P10）

<主に人口減少・高齢化に伴い生じる課題>

○福祉等に関する課題

- ・介護サービス等の需要増加 ・高齢者支援ニーズの増加・多様化
- ・生活困窮者の増加 ・保育サービスや障がい福祉等のニーズの増加 等

○空間管理に関する課題

- ・空き家や老朽分譲マンションの増加 ・所有者不明土地の増加 等

○その他の課題

- ・地域の自治機能の低下 ・生活関連サービスの縮小 等

<他の要因によって生じる課題>

- ・インフラ・公共施設の老朽化の進行 ・大規模災害の発生リスクの上昇 等

- ・これは、地域や住民生活を守るうえで果たすべき市町村の役割が、今後より一層大きくなることを意味します。
- ・前述のアンケート結果では、約 **8** 割の団体が、今後「仕事は増える・難しくなる・守備範囲は広がる」と答えています。
- ・市町村においては、新しい課題や難しい仕事に適切に対応していくことがより一層求められますが、こうした対応を限られた職員数で行っていく必要があります、「組織課題」はよりシビアになると考えざるを得ません。
- ・アンケート結果でも、上記組織課題の割合はさらに大きくなっていく、との回答になっています。
- ・特に小規模団体においては、相対的にそうした課題が大きくなると考えられます。
- ・なお、総務省『自治体戦略 2040 構想研究会 第一次報告』（P36）では、「2040 年の人口を基に試算した都道府県、市区町村の職員数（参考値）の減少率を踏まえると、現在よりも更に少ない職員数での行政運営が必要となる可能性がある。」との指摘もなされています。



市町村においては、組織課題に対して的確な対策を講じていかないと、
状況がより悪化していくことは避けられません。

第2章：組織力の強化方策

本章のポイント

- ✓市町村が、仕事量の増加や複雑化・高度化に対応し、期待される役割を果たすには、「組織力の強化」が不可欠。
- ✓組織力の強化には、「組織的取組み」と「個人レベルでの取組み」の両方が必要。
- ✓市町村には、現状等を踏まえ、必要な強化策を講じていくことが求められる。

1) 組織力強化の重要性

- ・市町村が、限られた職員数で仕事量の増加や複雑化・高度化に的確に対応し、期待される役割を果たすには、組織全体としての力量・対応力を高める＝「組織力を強化する」ことが不可欠です。
- ・市町村においては、組織力の強化を、安定した行財政基盤を維持していくうえでの重要課題と捉え、これまで以上に力を入れて取り組んでいくことが必要です。

2) 組織力を強化するための方策

- ・組織力の強化には、「組織的取組み」「個人レベルでの取組み」の両方が必要となります。
- ・この中でも、「組織的取組み」には、「個人レベルでの取組み」を支援・促進することも含めて様々なものが考えられ、各団体においては、現状等を踏まえ、必要となる強化策を講じていくことが求められます。
- ・なお、組織力の強化は、働きやすい職場や働き甲斐のある職場など、組織の魅力の向上にもつながりうるものであり、人材確保（採用）の点でも有利に働くことが期待できます。
- ・逆に、こうした取組みをしないままでは、人材の流出（若手職員の退職等）といった事態を招くことも十分に考えられます。

<組織力の強化方策の全体像>

- ・組織力を強化する方策は様々ありますが、どの方策に力を入れるべきかは、各団体の現状・実情により異なります。
- ・本報告書では、下記のうち「仕事の見直し」「OJT」「マネジメント層の強化」を取り上げています。

～組織力の強化方策の全体像～

■組織的取組み（全庁、各職場）

○組織づくり、制度構築

- ・“効率的・効果的な事務執行” “迅速な意思決定” “新たな課題への的確な対応”等を可能とする組織体制づくり
- ・仕事の内容や量に応じた適切な人事配置 など

○人事・給与制度

- ・職員の能力の発揮やモチベーション向上、人材育成につながる人事・給与制度や人事評価の仕組みづくり など

○仕事の進め方

- ・「**仕事の見直し**」による“より重要な仕事にシフトするための時間の確保・捻出” “仕事の質の向上”（効率性向上、無駄の排除や発生防止、事務改善、ICTのさらなる活用、情報共有等）
- ・システムの導入や新技術（RPA, AI等）の積極的活用 など

○人材育成・人材確保

- ・効果的な人材育成の取組みや仕組みづくり（**OJT**、研修、職員一人一人のレベルアップを支援・促進する仕組みづくりや環境整備等）
- ・**マネジメント層の強化**や女性活躍の推進、高齢層の活用
- ・優秀な人材を確保（採用）するための取組み など

○その他

- ・風通しのよい職場づくり、職場の環境改善、ハラスメント防止 など

■個人レベルでの取組み（一人一人のレベルアップのための取組み）

○知識等の習得（担当業務、行政全般、社会情勢・・・）

○仕事能力・技術力の向上

- （スケジュール管理や仕事の段取り、文章力、ICT活用力、説明力、コミュニケーション力、判断力、問題解決能力、交渉力・・・）

※組織力強化は、組織課題の解決方法の全てではありません。

“徹底した施策・事業の取捨選択” “住民や企業・民間団体とのさらなる協働” “民間委託の推進” といったことにも積極的に取り組んでいく必要があります。

※『自治体 2040 構想研究会第二次報告』では、

「新たな自治体行政の基本的考え方」として、“スマート自治体への転換”（破壊的技術（A I、ロボティクス等）を使いこなすスマート自治体へ、自治体行政の標準化・共通化）“公共私による暮らしの維持”（プラットフォーム・ビルダーへの転換、新しい公共私の関係の構築、暮らしを支える担い手の確保）の必要性

を指摘しています。

Ⅱ．実践編

本研究で取り上げる方策

本報告書では、組織力強化のための様々な方策（P 7 参照）のうち、「組織的取組み」に焦点を当て、その中で「各職場でも比較的容易に取り組むことができる」「効果がすぐに現れる」といった観点から、まず「**仕事の見直し**」を取り上げました。それを「各職場」「管理部門」に分けて整理しています。

加えて、府内市町村では総じて取組み充実・改善の余地があり、かつ費用対効果が大きいと思われる「**OJTの充実・強化**」と「**上司の育成**」について、その意義や取組み方向等を示します。

「改善が可能な問題・課題の例」

以下は、本編で示す具体策によって改善等が可能となる「問題・課題の例」です。

問題・課題の例	対応策
毎年、かなりの手間をかけて調査を行っているが、以前と状況が変わっているため、調査結果を活用できる場面が、大幅に少なくなっている。	第 3 章 1) 「仕事の見直し」具体策 1
内部資料作成にあたり、体裁や細部に凝るなど、時間をかけすぎている。	同 3
制度の利用案内を HP に掲載したが、記載内容が分かりづらく、申請書に誤りが多数あり、その訂正・確認に多大な時間を要した。	同 5
案件にあまり関係がない部署にまで合議しているため、決裁に時間がかかっている。	同 7
業務に関する情報がグループ内で共有されておらず、その情報を得るために、庁内に必要のない調査・問い合わせを行ってしまった。	同 11
職場に若手を育てるという意識が乏しいため、若手の独り立ちが進まない。	第 3 章 2) 「OJTの充実・強化」
上司が部下に仕事を任せないので、部下が経験を積む機会が乏しくなってしまう。	
1 回でまとめても問題なさそうな報告を、複数回に分けて行うというルールになっており、その分の手間が生じている。	第 4 章 2) 「管理部門発 の仕事の見直し」
管理部門の課から照会が来たが、回答期限が短かったため、時間外勤務が発生した。	
管理部門の課から定期的の実績の報告を求められるが、報告事項が多岐にわたっており、報告書づくりに大きな労力がかかっている。	

初めて上司となったが、どのように係（グループ）を運営していくかで悩んでいる。	第4章3） 「組織として
上司にマネジメントの意識が乏しく、適切な進捗管理や必要な場面での具体的な指示がないため、仕事の遅延や手戻りが生じ、メンバーのモチベーションも低下している。	上司を育てる」



これらを解決・解消・改善すれば、「新たな時間が生まれ、それを他のより重要な仕事にシフトする」「担当者が育って、仕事が前に進む」「職員のモチベーションが向上する」など、組織力の強化につながります。

本報告書における「上司」とは

ここで言う「上司」は、課長・課長補佐・グループ長・係長など、「組織」のリーダーの役割を担う人をさします。中間管理職的なイメージですが、厳密なものではなく、文脈によっては、部長等のより上級の管理職も含まれます。

第3章：職場ですぐに出来る取組み

本章のポイント

- ✓身近なところで仕事を見直して時間を生み出し、より重要な仕事に時間・労力をシフトする。
- ✓時間を生み出すための「13の具体策」を提示。
- ✓OJTは組織力を強化するうえで不可欠。特に伸びしろの大きい若手・中堅職員を育てることは、投資（トレーニング）に対するリターンが大きい。
- ✓キーパーソンは「上司」=上司が本気になり率先すれば、見直し・OJTは進む。

1) 身近なところでの「仕事の見直し」

「仕事の見直し」の意義・効果

①見直しにより時間を生み出せる

- ・「仕事の見直し」の第一の意義は、“時間を生み出せる”ことです。
- ・生み出した時間を
 - 「より重要性の高い仕事」「先進事例の調査・研究・検討・議論」
 - 「新たな政策・事業立案のための実態把握（現場に行く、調査する）」
 - 「職員のレベルアップ（学習、研修）」「中長期的な計画づくり」
 - 「他の問題事例の発見や対応策の検討（⇒さらなる時間捻出）」などにシフト！
 - 「職員の長時間労働の是正・解消」
 - 「職員の健康増進やワークライフバランスの向上」につなげる！
- ・これにより、政策・施策・事業等の水準アップを通じ、住民サービスの向上を図ることが可能となります。

②仕事の質の向上（サービス向上等）=成果アップ

- ・情報共有を進めたり、住民に分かりやすい説明・情報提供を行えば、仕事の質の向上そして住民サービスの向上に直結します。

③改革マインドの醸成

- ・社会経済情勢や住民ニーズが変化する中、行政にも変化が求められており、実際、どの団体においても様々な試みを行っていると思われます。とは言え、総じて行政は変化が苦手だと言われます。
- ・「仕事の見直し」は、これまでのやり方を変えることです。小さくても「変えることでプラスの効果があった、という経験」（成功体験）を積み重ねることにより、変化への慣れや変化しようという姿勢が高まってくることが期待されます。
- ・「仕事の見直し」は、一つ一つは小さくとも、行政や職員に求められる「改革マインド」「チャレンジする姿勢」の醸成につながるのです。

④働きやすい職場づくり

- ・無駄な仕事や非効率な作業が減る（なくなる）ことで、時間的ゆとりが生まれ、ストレスが減ったり、職場の雰囲気にもプラス材料となるでしょう。
- ・地域や住民の課題解決につながる仕事をより多くできるようになれば、職員のモチベーションや働きがいを高めることにもなります。

～ そもそも・・・「見直しが必要な仕事」を始めないように ～

そもそも、あとで見直しが必要となるような「生産性の低い仕事を新たに発生させないこと」が、非常に重要です。（一度始めた仕事を見直すには、労力が必要です。）

思いつき、念のため、とりあえず、出たとこ勝負、準備不足・調整未了のまま開始・・・結果として必要性の乏しい仕事を生み出していないか？

新たな仕事を始めるにあたっては、ひとまず立ち止まって、必要性や方法・タイミング等の妥当性をよく考えましょう！

新しい施策・事業も同じです。費用に加え、どれだけ人手がかかるかも重要な判断材料とすべきです。

取組みにあたって

- 実施にあたっては、上司の先導・率先が不可欠。その後、取組みを進める中で、担当職員自らの発案や創意工夫が実際の見直しにつながっていくことが望まれます。
- 容易に成果を得られる“小さなこと、簡単なこと”からやってみる。これにより、成功体験を積み上げることが重要です。
- 試行錯誤することも大事です。効果が出なければ、やり方を変えたり、中止すればよいのです。
- 成功事例、ノウハウや失敗事例を情報共有することが効果的です。
- 「見直しのための取組み」に時間やコストをなるべくかけない。つまり改革・改善の取組み自体の費用対効果を強く意識することが重要です。
- 「仕事の見直し」にあたっては、許容範囲内での「仕事の水準の低下」も覚悟する必要があります。なお、適正な水準を超えた（オーバースペック状態の）仕事は、当然、見直しの対象です。

～「仕事の見直し」のキーパーソンは「上司」～

・上司は

「個々の仕事（のやり方）について判断・決定する立場にある」

「担当者の事務分担を決める立場にある」

「担当者に対して指示・指導する立場にある」「時間外勤務の承認権限を持つ」

ので、「仕事の見直し」にあたっては、上司の役割が非常に大きいのです。

例：「**13**の具体策」はいずれも上司に関わりがあるが、中でも

「**1**. 不要な仕事をやめてしまう」「**2**. 仕事の手戻りをなくす」

「**3**. オーバースペックの仕事をなくす」「**7**. 決裁時間を短縮する」

「**10**. 仕事の偏りを減らす」は、上司の判断や指示等が不可欠である。

- ・ 上司が本気になれば、「仕事の見直し」は進みやすくなります。
- ・ 本気度を示すためにも、上司が先導・率先して取り組むことが効果的です。
- ・ 上司は、見直すべき点がないかを日頃からチェックするとともに、担当者に対してもチェックを促すことで、「見直しのターゲット」を発見できます。

具体策 ～時間を生み出す「13の具体策」～

見直しのターゲットは様々なものが考えられますが、ここでは比較的容易に成果を出せそうなものに絞りました。

ターゲット（問題・課題）	考えられる具体策
<p>1 「不要な仕事をやめてしまう」</p> <ul style="list-style-type: none"> ●そもそもする必要がない仕事や手続き・作業がある。 例： <ul style="list-style-type: none"> ・前例踏襲しているだけで、現在においてはその仕事をしなくても問題は生じないもの。 ・形式的な調査や報告で、廃止（や頻度を減ら）しても問題はないもの。 ・使われない資料を作っている。 ●準備に時間をかけ、当日も多くの職員を動員しているものの、効果が乏しかったり、過大な時間を投入しているイベント・行事がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ○該当する仕事等を発見し、影響を見定めたくうえで、廃止・縮小。 =発見するには、日頃からその仕事・作業・手続き等の必要性を問う意識・姿勢が不可欠。 =「その仕事をやめたときに、何か問題・不具合が生じるか？」を具体的に想像してみれば、判断しやすくなる。 ○特に、多大な労働時間を投入するイベント等は、そもそもの必要性から精査したうえで、運営の簡素化等を図ることができないかを、検討する価値あり。イベントの一部を委託することも一つの選択肢。（職員の労力はタダではない。）（場合によっては全庁的な判断が必要となる。） ○多少の影響はあったとしても、メリットが上回るのであれば、廃止・縮小すべき。
<p>2 「仕事の手戻りをなくす」</p> <ul style="list-style-type: none"> ●仕事の手戻りとは =最初の指示が不明確であったりすることや上司の意図を部下が正確に理解できぬまま仕事に着手することにより、結果として、本来する必要のなかった作業等が生じてしまうこと。 	<ul style="list-style-type: none"> ○仕事に着手する前に、すべき作業等の内容や段取り、期限等を明確にしておく。（上司と部下が共通認識を持つ。） ○仕事に着手する前に計画をしっかりと立てておく。（行き当たりばったりで仕事を始めると、手戻りが生じやすい。） ○仕事の指示を出す上司とその仕事を担当する部下との間での意思疎通が重要となる。 ○特に、上司が部下に指示する際は、手戻りが生じないように十分に注意する。
<p>3 「オーバースペックの仕事をなくす」</p> <ul style="list-style-type: none"> ●オーバースペックの仕事とは =その仕事に求められる適正水準よりも高いレベルのものとすべく、過剰・過大に労力・時間やコストを投入すること。 例：簡素なもので用が足りる資料をつくるのに、いたずらに時間をかけて見栄えのよいものにする。 	<ul style="list-style-type: none"> ○その仕事・作業等に着手する前に、どの水準・レベルのものとするかを決めておく。 ○担当者では的確に判断できないことも多いので、上司が明確に指示することが重要。（オーバースペックになりやすい仕事（例：資料づくり）については、特に上司が事前に水準を明示することが重要。） ○着手時点では水準等が分からない場合でも、仕事を進める中で、オーバースペックにならない事を意識し、ゴールが見えてきた時点で、適切な水準を定める。

<p>4 「外部からの問い合わせ対応の仕事が減らす」</p> <p>●外部（市民、庁内他部署）からの問い合わせへの対応が多く、他の事務が進まない。</p>	<p>○「FAQ」「申請・作成要領、記入見本」「様式」等を、積極的にHPや庁内電子掲示板に掲載する。</p> <p>○なぜその問い合わせが来たのかについての原因分析を行い、それに応じた対応策を講じる。</p> <p>例：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ルールが分かりにくい⇒分かりやすいルールに変更、ルールを分かりやすく説明した資料をHPにアップ ・新聞報道されたので、関心を持つ市民から問い合わせが来た⇒問い合わせを想定して、市HPのトップページに情報を掲載 <p>○問い合わせへの対応により、一時的な業務量の大幅増が見込まれる場合は、他の担当（所属）からの応援を得たりするなど、特定の人への業務の集中やそれに伴い他事務への支障が生じることを避ける。</p>
<p>5 「跳ね返り仕事を減らす」</p> <p>●跳ね返り仕事とは =こちらの事務のやり方が原因となって発生した新たな（注意していれば避けることができた）仕事。</p> <p>例：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・住民が申請する手続きの申請用紙の記載方法が分かりにくく、問い合わせが多く来たり、誤回答・誤記載が発生してその対応に時間を要した。 ・市民向けの周知文書に誤った記載をしてしまったため、それについての問い合わせが殺到し、対応に追われた。 	<p>○資料や説明・周知文書等を作成するにあたり、相手方がその内容（こちらが求めること）を容易に理解できるか？という点をよく考える。</p> <p>○分かりやすい回答要領・記入要領を作成したり、申請書・申込書の記載例、添付書類等を記したチェックリスト等を用意することにより、相手方の理解の助けとする。</p> <p>○外部に発出する文書や資料等は、あらかじめ、担当以外の人やその手続きに詳しくない人に見てもらうことが効果的。</p> <p>○対外的に発信する情報について、誤りがないかを事前に入念に確認する。</p>
<p>6 「会議や会議録作成に要する時間を減らす」</p> <p>●成果の乏しい会議が開催されている。</p> <p>●会議の時間が長すぎる。（もっと時間を短縮できる会議がある。）</p> <p>●必要性の乏しい会議録の作成に時間をかけている。 特に、テープ起こしをするために、必要以上の時間がかかっている。</p>	<p>【会議】</p> <p>○そもそも、その会議を開催する必要があるのか、を再確認。（会議の目的（目指す成果）は何か？⇒目的達成のために、「会議」を開催する必要があるか？） （より効果的・効率的な他の方法（書面供覧、メールで周知、電子掲示板・・・）はないか？）</p> <p>○出席メンバーの絞り込み。</p> <p>○会議の成果アップ・効率化を図る。</p> <p>例：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会議の開催前に、「会議の目的」や「終了予定時刻・各議題で使う予定の時間」を明確化し、出席者で共有する。 ・座長、司会者等が適切に会議を運営する。（例：目的達成につながる議論、時間管理等）

	<ul style="list-style-type: none"> ・議題を絞り込む。（例：単なる情報提供は、議題から落とし、メール等で済ませる。） ・資料を事前に送付し、会議の場では必要最小限の説明に留める。 ・資料を簡素化し、真に必要な資料に絞り込む。 <p>【会議録】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○会議録を作成する必要があるのか？を検討する。（その場で結論を確認すれば済む場合もある。） ○文字として残すべき記録は何か？（例：結論、出された意見・提案）を検討し、絞り込む。 <ul style="list-style-type: none"> * 発言のすべて（大半）を文字化する必要があるケースは多くないはず。 * 会議の最後に、「決定事項」「次回の内容」等を確認し、それだけを文字として残すことで足りる場合が多いのではないか。 ○各会議について、「会議録作成の要否や作成レベル」を定めることが重要。
<p>7「決裁時間を短縮する」</p> <ul style="list-style-type: none"> ●決裁関与者が多いため、時間がかかる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○決裁関与者を真に必要な範囲に限定。（いたずらに関与者を増やすことは、時間が余分にかかるだけでなく、責任の所在を曖昧にしかねない。単なる情報提供であれば、別の方法で行えばよい。） ○決裁者の職階を下げる（例：部長⇒課長、課長⇒課長補佐）ことは、意思決定時間の短縮に加え、引き下げ後の決裁者の意識・責任感を高めることにより、人材育成効果も期待できる。（注：決裁者の変更には、所定の手続きが必要となる。）
<p>8「エクセル等の活用で仕事を減らす」</p> <ul style="list-style-type: none"> ●エクセル等で代替可能な仕事（集計、チェック等）を人力でやっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○エクセル等の機能を活用し、できるだけ「自動化」「機械化」する。 ○組織内で「省力化につながる便利な機能の使い方」を共有。
<p>9「書類を整理してロスを減らす」</p> <ul style="list-style-type: none"> ●書類やデータが整理されておらず、必要な書類をすぐに取り出せない。 ●書類等を探すのに、時間を使っている。 	<p>【紙資料】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○必要書類を適切にファイリングしたうえで、ファイル背表紙に内容を明示。 ○ロッカーに保管中のファイルの一覧表を作成。 ○使用頻度に応じた置き場所とする。（よく使うファイルは席の近くに置くことで、ファイルを取りに行く時間を減らせる。） ○保存期間が過ぎた資料は廃棄することで、保管スペースを確保。 ○手持ち資料を極力減らし、共有化する。 ○資料の電子化（PDF化等）を進める。 <p>【電子データ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○共有フォルダを日頃から整理しておく。

	<ul style="list-style-type: none"> ○各ファイルのファイル名を工夫し、検索や一覧化を容易にする。 ○古いファイルを削除する。
<p>10「特定の人への仕事の偏り（集中）を減らす」</p> <ul style="list-style-type: none"> ●特定の人に仕事が偏っている。時期によって仕事の繁閑の差が激しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ○仕事の分担を固定せず、状況に応じて見直す。 ○繁閑の差が激しい場合は、あらかじめ「繁忙期には他のメンバーの応援を受け、閑散期には他メンバーを応援する」という業務分担としておく。 ○大きな偏りが生じた時点（生じることが見込まれた時点）で、上司は対応策を講じる。
<p>11「情報共有を進めてロスを減らす（仕事の質を高める）」</p> <ul style="list-style-type: none"> ●情報共有の不足。（上司と部下、同じ系のメンバー同士、他のグループやラインと） ●仕事が属人化し、その人が不在の時には仕事が進まない。 	<ul style="list-style-type: none"> ○情報共有の必要性をメンバーが認識する。どのような情報が共有されるべきかについても、共通認識を持つ。 ○日頃から積極的にコミュニケーションをとる。 ○定期的にミーティングを開き、重要な情報を周知・共有する。 ○課・グループ・係内で、共有すべき情報を回覧したり、電子掲示板等に掲載する。 ○それぞれの業務スケジュールを共有する。（その日、週間、業務別） ○副担当者を置き、少なくとも担当・副担当の間では仕事についての情報を共有しておく。 ○マニュアルを整備し、仕事の進め方やノウハウが将来的にも失われないようにする。→次項参照 ○情報共有に要するコストにも留意が必要。（例：細かい情報まで電子掲示板への書き込みを求めると、メンバーにとっては負担になる。）
<p>12「マニュアルを整備してロスを減らす（仕事の質を高める）」</p> <ul style="list-style-type: none"> ●マニュアルが未整備なことにより生じるロス。（情報共有不足の一種） 	<ul style="list-style-type: none"> ○定型的な事務・作業については、マニュアル整備の効果が高い。 ○例年実施している事務等で、新たに生じた事案や翌年度に申し送るべき事項等については、「申し送り」として記録に残しておくことが効果的。 ○数年に一度の事務こそ、マニュアルとしてノウハウを引き継ぐことが重要。 ○マニュアルの作成水準や更新タイミング等は、各職場によって異なることから、上司が主導し、水準等を定めることが必要。 ○マニュアル作成に要する時間・労力とのバランスも考慮する。 ○マニュアル未作成の場合は、まずは概略的なものから作成し、年々、それを充実させていくという方法も考えられる。

13「異動に伴うロスを減らす」

- 前任者が有していた仕事についてのノウハウが、引き続き在籍している他の職員や後任者に引き継がれない。
- 今年度の事務執行において必要となる前年度の経験・出来事等の情報が、申し送りされていない。

- 日頃から組織として、個人として、異動に向けての備えをしておく。（定型的事務については、組織としてマニュアルを整備することが基本。）
- 異動する人は引継ぎ書（申し送り書）を作成する。（職員は日頃から異動を想定し、申し送るべき事象が生じた時点で記録しておく。）
- 引継ぎ書については後任者に説明するだけでなく、組織としても共有しておく。
- 上司は、異動時期が近づいてきた段階で、メンバーに必要な対応を促す。

職員それぞれの「仕事の効率化等への意識」

- ・組織としての取組みに加え、職員それぞれが日々の仕事の中で、“自身の仕事をいかに効率良く進めるか？” “自分の仕事のやり方に無駄や改善余地はないか？”といった事を問いかけ、意識を高めることが求められます。
- ・意識面だけでなく、テクニック面でも「計画的に仕事を進める」「仕事の段取りを上手く行う」「スケジュール管理を適切に行う」「ITをさらに活用する」ことなどが重要です。
- ・ただし、意識は、組織として効率化等に取り組み、成果が出てくる中で徐々に高まっていくという面が大きいと思われます。単に「意識せよ」と言うだけでは、なかなか意識は高まらないと考えるべきでしょう。

時間外勤務の削減

- ・時間外勤務は、「仕事の見直し」による仕事量減（水準引き下げも含め）や仕事の平準化、各個人の効率化等の取組みにより、減少させることが可能です。
- ・時間外勤務の要否を事前に上司との間で十分検討することや、「消灯」「パソコン使用制限」等も、削減を進める方策となります。
- ・とは言え、仕事そのものの削減に手をつけずに「消灯」等の取組みを行っても、効果には限度があります。逆に、いわゆる“持ち帰り残業”や仕事の質の低下を発生させかねないほか、職員のモチベーション低下の要因にもなります。
- ・あくまでも、「仕事量を減らす」「平準化する」ことが時間外勤務削減の本筋だと考えます。

2) OJTの充実・強化

OJTの意義・効果

- ・ OJT（日々の仕事を通じてのトレーニング）は人材育成の中心的な手法であり、実践的・効率的ですので、適切に行えば大きな効果が得られます。
- ・ 職員1人1人がレベルアップすれば、仕事の進捗や質の向上につながります。それにより、忙しい上司の負担も軽減され、マネジメントにさらに力を入れることも可能になります。
- ・ 特に若手・中堅職員の伸びしろは大きく、トレーニングを先行投資と考えれば、そのリターンはかなり大きい、と言えるでしょう。
- ・ レベルアップの効果は異動後も続きますので、組織全体としても大きなメリットがあります。
- ・ 適切なOJTを受けた職員が将来上司になった時には、部下に対し適切にOJTを行う可能性が高まります。この点からも、中長期的なメリットが期待できます。
- ・ OJTは、トレーニングを受ける職員だけでなく、上司にとっても
「部下へのOJTを行うことは、自分自身のレベルアップにもつながる」
「OJTを、コミュニケーション促進のツールとして活用することで、部下との信頼関係を深めたり、風通しの良い組織とすることも可能」
といったメリットが期待できます。
- ・ このように、各職場におけるOJTの充実は、各人のレベルアップを通じて組織力の強化に直結します。

取組みにあたって

- 「仕事の見直し」以上に、OJTにおいては上司が大きな役割を果たします。
(「部下の育成」は上司の基本的な役割の一つです。)
- OJTの対象は新人だけではなく、若手・中堅職員に対しても、各職場で適切なOJTが行われることが、組織力を高めるうえでは必要です。
- 管理職やベテランであっても、その職階・経験に応じてさらなる成長を促すべきであり、OJTは有効です。
- OJTは、仕事の効率化やスピードアップとは相反する面があるほか、OJTを行うための時間・労力も一定必要です。上司は、そうした点も考慮したうえで、上手くバランスをとりながら、OJTを進めることが必要となります。

具体策

一般的に言われているOJTのポイントは以下のとおりです。

【基本姿勢】

- ✚ 本人自ら「考える」「行動する」「経験する」ことが、レベルアップに効果的。
⇒上司は、部下が自ら「考える」よう指導・助言したり、経験する機会を与えることが基本。
- ✚ 個別対応が重要。
⇒人によって必要となるOJTは異なるので、一人一人に応じた取組みをすることが必要。(内容、レベル、言い方、タイミング、丁寧度合い等)
- ✚ 「期待される水準に届いていない人・意欲の高くない人」にこそOJTは有効。

【具体的方策】

- ✚ 「OJT」の意義を理解させ、当該取組みがOJTであることを認識させる。
- ✚ 様々な場面・機会を使って行う。
- ✚ “本人にとって少しレベルの高い仕事”、“未経験の仕事”でのOJTが効果大。
- ✚ 現時点の水準からレベルアップを図る。(スタートが違えば、目標も違う。)

〈参考：市町村課でのOJT〉

○「個別の指導・助言」の例

決裁、報告、レク等の際に、

- ・内容の理解度確認のための質問をする。
- ・根拠を確認する。
- ・報告等には含まれていない論点について問いかける。
- ・仮定や想定を示して、考えさせる。

○「成長の機会や経験を積む機会を作る（与える）」の例

- ・業務分担を決める際には、OJTの観点を意識する。
- ・意見や利害が対立する相手との調整・折衝を担当させる。
(職員のレベルに応じ、責任者・調整窓口・同席等の役割を与える。)
- ・部長レクや課長レクでの説明やメモ取り。
- ・担当業務について、グループ内での勉強会や報告会で説明・報告させる。
- ・担当業務についてのマニュアルや引継ぎメモを作成させる。
- ・まとまりのある仕事について、あえて具体的な指示はせず、方向性だけを示す。

注：

- ・OJTは、“部下それぞれについて計画をたて、実績についての評価を行ったうえで、次の計画につなぐ（PDCAを回す）ことが重要”とされています。
- ・これをどの程度行うかは、職場・関係者の状況やPDCAに要する労力を踏まえたうえで判断することが必要となります。上司・本人にとってOJTの負担が大きすぎるとは本末転倒です。

第4章：管理部門による取組み

本章のポイント

- ✓ 管理部門は、各職場での「仕事の見直し」「OJTの充実・強化」を支援・促進する立場。
- ✓ 管理部門は、他所属の仕事を生み出している立場でもあることから、そうした仕事（管理部門発の仕事）について、効率化や簡素化等を進め、全庁の仕事量を削減することが求められる。
- ✓ 「上司」は組織力の強化を図るうえで非常に大きな役割を担っている。組織をあげて「上司」を育て、サポートすることは、組織力強化の近道。

1) 各職場での取組みの支援・促進

(i) 仕事の見直し

取組みにあたって

- 「仕事の見直し」の必要性や求められる具体的対応策は、各職場によって異なりますので、何をどのように行うかは、基本的には各職場の自主的な取組みに任せることとなります。各職場が、その状況を踏まえ、工夫しながら「仕事の見直し」を進めることが、持続的な取組みにもつながると考えられます。
- とは言え、各職場の任意の取組みに委ねているだけでは、職場間でバラツキが生じ、職場によっては取組みが進まないおそれもありますので、管理部門による取組みも必要です。
- ただし、一方的に管理部門が取組みを求めていくだけでは、各職場は負担を感じるだけであったり、「やらされている」状態となってしまう可能性もあります。これでは長続きしませんし、場合によっては、「見直し」への抵抗感・嫌悪感も生まれかねません。
- 全庁的に取組みが進むためには、まず各職場に「仕事の見直し」の意義やメリットを浸透させることが重要でしょう。また、管理部門が率先して仕事の見直しを進

め、そのメリットが全庁的に広く行きわたるような状況を作ることも、効果的な方策と考えられます。

- 組織全体にかかわることですので、トップ（首長や副市町村長）の姿勢も重要になります。トップからのメッセージの発信や、トップが関与した取組みを継続的に行うことなどが考えられます。

（全庁的取組みを実施する場合の留意点）

- 「仕事の見直し」の具体的取組みを全庁で一斉・一律に行う場合（例：各事務についてのマニュアルの整備）には、各職場にどの程度の取組みの自由度・裁量を与えるかが、重要な検討事項となります。
- 例えば、統ルール策定や一律の取組みでは、職場によっては上手く機能しないことが大いにありえますし、各職場の創意工夫や自主的な取組みを封じてしまうおそれもあります。それによって、意欲を削いでしまうことにもなりかねません。
- 全庁的取組みによって新たな事務が生じる場合も、要注意です。例えば、取組み報告を細かく求めすぎると、各職場の負担が大きくなります。
- 実施にあたっては、いきなり全庁的に実施して失敗した場合のリスクを考え、まずは一部の職場で試行実施し、効果検証を行って適切な手法を見出したのちに全庁展開する、という手法も大いに考えられます。

具体策

- ✚ 効果的・効率的な見直し手法のノウハウの提供。
- ✚ 庁内における取組み状況や好事例の情報共有。
- ✚ 各職場での取組み意欲を高めるための方策（好事例の表彰や評価、外部への発信等）の実施。
- ✚ 取組みが進展している職場について、その要因を分析し、促進策（推進策）を見出したうえで、庁内に広く周知・助言する。
（他の職場の取組み実績だけを示されても、各職場それぞれの事情で動けない場合もあるので、より踏み込んだ具体的手法についての情報提供が効果的なケースもある。）

- キーパーソンである上司に本気になってもらうため、ノウハウ提供を含め、上司への働きかけ・研修・支援等を実施する。
- 各職場に取組みを求めたうえで、取組み結果を一定把握する。
(例：ガイドラインを示したうえで、各職場に目標設定を求める。)
- 上司の人事評価項目に「仕事の見直し」を組み込む。
- 職場の整理整頓等、比較的、現場の負担になりにくいものについては、管理部門が旗を振って、全庁運動的に実施することも考えられる。
- 全庁的に共通するもの（例：事務マニュアルや引継ぎ書の作成）については、管理部門が様式等をモデル的に示すことも考えられる。
- 人事異動に伴うロスや仕事の質の低下を抑えるため、例えば、“内示日を前倒しする”ことで、異動の準備や引継ぎ時間を確保する。また、引継ぎが適切に行われるよう、標準様式を作成することも考えられる。

【府内市町村の事例】

- ・大阪市：一定の職階以上の職員を対象に、文書による引継ぎのための標準ツールを提案し、活用を促している。
- ・堺市：各所属での目標の設定、その取組み状況・実績の報告を求める。
- ・吹田市：全庁的な業務プロセス改善プロジェクトチームを結成し、事例・アイデアを集約・周知。
- ・守口市：働き方改革リーダー養成研修を実施。そこで学んだ内容のうち各所属で取り組んでいるものを、庁内に周知。
- ・四條畷市：研修会の開催、モデル課の配置、働き方改革プロジェクトチームの設置等。
- ・交野市：各所属に実施計画や目標づくりを求める。
- ・各所属での業務マニュアルの作成＝河内長野市、交野市、阪南市、太子町
- ・事務引継ぎ書の作成の義務づけ＝門真市、泉南市、河南町

(ii) OJTの充実・強化

取組みにあたって

- ①「仕事の見直し」と同様、各職場（各上司）が、仕事内容や部下それぞれに応じてOJTを行うことが基本ですが、人材育成の重要性を考えれば、OJTはどの職場においても一定水準以上で行われるべきものですので、人材育成担当課においては、職場でのOJTを積極的に支援・促進していくことが求められます。
- その前提として、OJTの意義を庁内に周知し、職場での取組みの中での優先順位を引き上げるとともに、上司がしっかりとOJTをできる環境づくりも必要となります。
- OJTを促すにあたっては、職場や上司の負担にも配慮することが必要です。例えば、報告を求める際も、その度合い（頻度やボリューム、内容の詳しさ）は、職場等の負担を考慮したものとすべきです。

具体策

- ✚ 職場でのOJTを支援・促進する取組みを行う。

例：有益な情報を提供する。（例：マニュアル作成、好事例）

各職場に実施を促すことや人事評価項目に組み込む。

【府内市町村の事例】

府内では、以下の4団体がOJT専用のマニュアル等を作成している。

大阪市：「職場人材育成ガイドブック」「人材育成スキルアップブック」

枚方市：「枚方市OJTマニュアル 職場での人材育成のてびき」

和泉市：「和泉市OJTガイドライン」

摂津市：「OJT実践マニュアル」

- ✚ OJTの効果的手法についての研修を強化する。

- ✚ 管理部門による「各職場での仕事の見直し」の支援・促進や「管理部門発の仕事の見直し」（次項）を進める。

⇒上司がOJTに力を入れられる環境づくりにつながる。

2) 管理部門発の「仕事の見直し」

取組みにあたって

- 管理部門は「全庁ルールの策定」「庁内への通知・調査」「全庁的事務の実施」などにより、結果として他所属の仕事を生み出している立場です。そうした仕事の課題や要改善点を洗い出し、必要な見直し（効率化や簡素化等）を進めることで、各職場の仕事量を減らすことが出来ます。
- 全庁に関係する事務を行うにあたっては、「分かりやすさ」「シンプルさ」といった点を意識すれば、無駄や非効率の発生を抑制できるものと思われます。
- 管理部門発の仕事が無駄・非効率を発生させることは、厳しく言えば「職員の時間を奪う」ことを意味しますので、十分な注意が必要です。
- 管理部門が率先することで、全庁的な取組みの機運を高める効果も期待できます。

具体策

- ✚ 全庁ルールを点検し、必要な見直しを行う。
 - = 庁内向けの「規則・規程・基準・ガイドライン・方針・慣行等」について、その必要性・合理性を点検し、可能なものから廃止・簡素化。
 - = 庁内からの意見・要望も聞いたうえで見直す。
 - = 多少の影響はあったとしても、メリットが上回るのであれば、見直すべき。

《全庁ルールの例》

人事・給与・会計・決裁・契約・物品調達・コンプライアンス等のルール、庁内の調整手続きや会議の慣行

【府内市町村の事例】

契約・財務事務に関する合議範囲の見直し = 河内長野市、島本町

- ✚ 管理部門からの調査・照会、全庁的な事務（例：事務事業評価）、各課に報告・提出を求める事項、主催する庁内（全庁的）会議等を見直す。
 - = それぞれの必要性や実施方法、回答期限等を再点検し、可能なものについて、廃止・簡素化・方法の見直し等を行う。
 - = 庁内から広く意見を募ることで、要改善点を把握する。

【府内市町村の事例】

- ・吹田市：実施計画策定時と予算編成時にそれぞれ実施していたヒアリングの一体化。
- ・茨木市：総合計画の様式を予算要求資料にも使用できるように変更。
- ・和泉市：照会を一括して行うことで原課の負担を軽減。回答を各課が共有サーバのファイルに直接入力することで回答・集計の手間を削減。
- ・摂津市：給与の月例処理など定例的な事務的業務を、総務事務センターを開設することで一括して管理し、業務委託することで業務を効率化。
- ・行政評価や事務事業評価の見直し（簡素化等）
＝泉大津市、高槻市、河内長野市、羽曳野市、阪南市

✚ 新たな全庁的ルール策定や全庁的業務の企画・立案にあたっては、「無駄・非効率な仕事を新たに発生させないこと」を強く意識し、制度設計や運用案を検討する。

＊事務量大きいものは、“一部の部署での試行”を行い、必要な修正を行ったうえで本格実施することも考えるべき。

3) 組織として「上司」を育てる

上司の現状

- ・組織全体と同様、上司の仕事も増え（人事評価等の内部管理事務も増加）、加えて、若手職員の割合が高まっていることから、上司は部下育成という仕事にもさらに力を注ぐ必要があります。
- ・上司が組織から求められる役割・期待は大きくなっていますが、限られた時間（しかも、時間外勤務を抑制する意識が高まっています）で、これに応えることは容易ではありません。
- ・人件費を意識し、管理職が率先して休日や時間外の業務に当たることも珍しくありません。
- ・上司は、プレイングマネジャー的存在として、担当業務と部下育成をはじめとする組織マネジメントの両方を担い奮闘しているがゆえに、悩みを抱えている人も多いのではないのでしょうか。

- ・多忙な上司は、OJTの重要性を理解しつつ、その時間が取れない状況にあることも大いに考えられます。

上司の役割

- ・上司は課やグループ、係という組織のリーダーであり、組織の要となる役割を担っています。上司の最も重要な任務は、部下育成を含む組織マネジメントを適切に行うことです。
- ・例えば、以下のような上司であったらどうでしょうか？
 - 「必要な場面で判断しない」「指示が曖昧」「指示が細かすぎる」
 - 「過度に報連相を求めるなど、管理が細かすぎる」
 - 「部下の話を聞かない」「何でも自分で決める」「仕事を部下に任せない」
 - 「情報を部下と共有しない、情報を降ろさない」「部下を指導しない」・・・
- ・このような上司がいる職場では、職場の仕事は円滑に進まず、職場の雰囲気は良くなく、部下のモチベーションも下がることでしょう。配属されている若手職員も育たず、ますます仕事は進まない。特定の職員が過大な仕事を背負う、といった事態も生じます。
- ・人材育成は上司の基本的役割であり、OJTが効果的になされるかどうかは、上司次第と言っても過言ではありません。
- ・上司次第で、組織・メンバーのパフォーマンスは大きく変わるのです。

〈部下による上司のサポート〉

- ・忙しい上司、ハードワークしている上司にとって、担当職員（部下）が支えてくれることは、非常に心強いものがあります。
- ・上司を積極的にサポートしようというスタンスが見えれば、上司との信頼関係が増し、双方にとってメリットがあります。
- ・例えば「上司の置かれている状況や立場を理解している。」「問題となりそうな事案について、早めに情報を上げる。」「担当者としての意見をしっかりと述べる。」といった部下は、上司にとってありがたい存在です。

上司を育てる・サポートすることの意義

- ・ マネジメント力は、一般的に、働いているうちにいつの間にか身につく、というものではありません。上司から適切な指導を受けたり、学習によって知識を身につけ、それを実践していくことで、だんだんとマネジメントの力量は高まっていくと考えられます。
- ・ したがって、マネジメント力の向上を各個人に委ねてしまうと、人によってマネジメント力に大きな差が生じることは避けられません。
- ・ 組織における上司の影響力は、良い意味でも悪い意味でも非常に大きいため、組織力強化を進めるうえで、上司は非常に重要な存在となります。
- ・ 上司がマネジメント力を高めれば、各職場で様々な効果が生じます。つまり大きな波及効果が期待できるのです。
- ・ 上司のマネジメント力が高まれば、例えば、
 - 「仕事の見直し」により新たな時間が生まれる。
 - OJTにより部下育成が進む。
 - 仕事が進捗し、新たな課題への対応も可能になる。
 - 上司は重要な案件の判断や組織マネジメントに力を注げる。といった良い流れが生まれることも期待できます。
- ・ 上司のマネジメント力向上は、OJTの充実を通じた職員の育成という中長期的効果にも直結することを考えれば、そのために投じる経費の費用対効果は非常に高いと言えるでしょう。
- ・ 上司自身にもOJTは有効です。上級管理職が若手や中堅の上司をOJTにより育てる、ということが全庁的に行われれば、全体的な上司のマネジメント力向上につながります。
- ・ マネジメント力向上を個人任せにするのではなく、組織として、各上司のマネジメント力向上を図ることが必要です。

①上司のマネジメント力の向上（研修の充実など）

- 上司が各職場で的確にマネジメントを行えるようにするため、上司に対するマネジメント研修を充実させることが重要。
- 人材育成の手段として研修は非常に重要だが、組織の現状を踏まえ、上司の育成を中心的課題と位置付け、マネジメント研修を最重点メニューとすることも考えられる。
- 自治体と民間企業には大きな違いがあることから、研修内容や講師の選定には十分な注意が必要である。

（参考）「事例で学ぶ 人財マネジメント講座 vol35・36」より

（高嶋直人著、『ガバナンス』2019年2月号・3月号）

- ・仕事の困難度が高まり、業務量も増大する中で人は増えない。そんな状況下で業務を実施するには自治体職員のマネジメントスキルの向上は喫緊の課題。
- ・自治体組織が置かれている制約条件を踏まえ、組織内で「正しいマネジメント」を共有し、管理職のマネジメント能力の向上を図る。それと同時に、管理職のマネジメント能力に左右されない仕組みも作る。攻めと守りの二つの視点が必要。
- ・自治体職場の実際のニーズから見た場合、「人のマネジメント」と「仕事のマネジメント」の二つに分かれる。「人のマネジメント」は「人財開発（個人を強くする）」と「組織開発（組織を強くする）」に分かれる。
- ・最適なマネジメントはその組織構造、風土等の諸条件によって異なる。マネジメント理論上は正解でも自分の組織では全く機能しないことがある。効果的にマネジメントを学ぶためには、①仕事や人のマネジメントの実践者から学ぶこと、②公務組織を対象とした内容の本や研修で学ぶこと、が求められる。
- ・民間のマネジメント手法をいくら正しく理解したとしても、民間企業と自治体では制約条件があまりにも違うので、公務職場での実践にはつながらない。

■ 管理部門には、上級管理職による後輩管理職等へのOJTの促進や、上司が自ら学ぶことをサポートする取組み（マネジメントに必要となる知識や有益な情報等の提供）なども求められる。

■ 部下からの評価を導入することも、上司が自身のマネジメントについて意識を高める好機となりうる。

②各職場の上司の負担軽減

■ 上司は時間不足という課題を抱えがちである。管理部門からの通知・調査・照会や全庁的会議は、上司が何らかの形で対応することとなる。もし意義・必要性・効果の乏しい調査等を行った場合、それは上司の限られた時間を奪うことになる。管理部門には、こうした点にも十分注意することが求められる。

■ 上司の負担を軽減し、上司がマネジメントをしっかりと行える環境づくりをサポートすることも、管理部門の役割である。

【参考資料①】

基礎自治機能の維持・充実に関する研究会 設置要綱

（目的）

第1条 人口減少・超高齢化、社会経済情勢の変化、社会資本の老朽化等により、市町村行政に影響を及ぼす様々な課題の発生が見込まれる中、府内市町村が、将来にわたって住民サービスを維持・充実していけるよう、必要な方策について、府と市町村がともに検討・研究を行うため、基礎自治機能の維持・充実に関する研究会（以下「基礎自治機能研究会」という。）を設置する。

（所管事項）

第2条 基礎自治機能研究会は、市町村が直面すると想定される課題及び広域連携、市町村合併、市町村独自の取組、府による支援等の対応方策について検討・研究を行う。

（構成）

第3条 基礎自治機能研究会は、検討・研究を行う事項ごとに設置するテーマ別の研究会（以下「テーマ別研究会」という。）をもって構成する。

2 テーマ別研究会は、市町村が推薦する者及び総務部市町村課職員の中から同課の課長が選定した者をもって構成する。

3 テーマ別研究会に座長を置き、総務部市町村課長をもって充てる。

4 座長に事故があるとき又は不在のときは、あらかじめ座長が指名する者がその職務を代理する。

5 座長は、必要に応じて、構成員以外の者をテーマ別研究会に出席させることができる。

（庶務）

第4条 基礎自治機能研究会の庶務は、総務部市町村課において行う。

（その他）

第5条 この要綱に定めるもののほか、テーマ別研究会の運営に関して必要な事項は、座長が定める。

附 則

この要綱は、平成29年10月23日から施行する。

【参考資料②】

「組織力強化に関する研究会」概要

<ねらい>

本研究会は、「基礎自治機能の維持・充実にに関する研究会」のテーマ別研究会「市町村単独の取組に関する研究会」の分科会の一つとして設置したもので、市町村が組織力を強化するうえで効果的と考えられる具体的方策を提示・提案することをねらいとする。

<メンバー>

研究会メンバーは、市町村課職員及び市町村職員で構成。

市町村職員については、研究テーマに関して知識・実務経験を有し、積極的に検討・研究に参画できる職員を募集。市町村からの推薦に基づき決定。（所属団体の代表ではなく、個人の立場で参画。）

団体名	氏名	所属	役職
大阪府	土屋 俊平	市町村課	課長
大阪府	藤原 幹	市町村課財政グループ	課長補佐
守口市	松本 陽智	総務部人事課	主任
富田林市	東 有美	市長公室人事課	主幹
摂津市	岸部 雄介	市長公室政策推進課	主幹
阪南市	瀧本 正志	市長公室人事課	総括主事
島本町	吉川 展彦	総合政策部	次長兼人事課長
岬町	新保 太基	総務部企画地方創生課	主幹
河南町	藪本 雄介	総合政策部秘書企画課	係長

(2019年3月時点)

<会合の開催実績>

	開催日	主な内容
第1回	2018年 8月 6日	・研究会のねらいと進め方についての説明 ・現場での課題・問題についての議論
第2回	2018年 10月 17日	・「対応策を講ずべき問題・課題」と「提言のターゲット候補」についての検討
第3回	2019年 1月 28日	・報告書の内容等についての検討