

摂津市業務執行の適正化推進 に関する基本方針

～ひとりの変化が市役所を変えていく～

平成26年（2014年）11月

摂 津 市

はじめに

本格的な人口減少社会の到来と少子高齢化の加速、地域社会の希薄化、地域経済の低迷など、地方自治体を取り巻く環境が厳しさを増すなか、最も身近な基礎自治体である市町村には、効果的、効率的で、かつ質の高い行政サービスを提供し続けていく責務があり、それを果たしていくことが市民の信頼を得ることになるのです。

しかし、現状を見ると、サービスを提供する過程において、ヒヤリ・ハットを含め、事務処理ミスは多岐に渡って発生しています。さらに業務執行を担保する、事務決裁規程をはじめとする様々な法令や業務マニュアル、各種指針など、数多くのルールが存在しながら、運用面の具体的な手続きが明確化されていないものもあるほか、逆に運用面での具体的な手続きが明確化されているにも関わらず十分に機能していないものも見られます。

これらの状況を踏まえ、あらゆる分野について、既に存在するルールや体制に、事務処理ミスを防ぐための対応策等を加え、継続的に改善、検証していくこととしました。

業務執行の適正化推進委員会では、以上の考え方のもと、ここに「摂津市業務執行の適正化推進に関する基本的な方針」を策定し、全職員及び全部局がオール摂津で組織的かつ自律的な業務執行の適正化に取り組み、市民との固い信頼関係の構築につなげていきます。

目 次

1. 事務処理ミス事例発生背景にある原因分析 (P1)
2. 業務執行の適正化推進に関する基本方針 (P4)
3. 取組み項目別の方向性 (P5)
 - (1) 管理・監督職のマネジメント力の強化
 - (2) 職務・職責の明確化
 - (3) チェック機能の充実と体制強化
 - (4) 本質の理解につながる業務マニュアルの活用
 - (5) 庶務能力の向上
 - (6) OJT 活用による職員能力及びコミュニケーション機会の向上
4. 参考資料 (P8)

1. 事務処理ミス事例発生の背景にある原因分析

本市の現状として、あらゆる場面で事務処理上のミスやそれに起因する様々な問題が生じていることから、まず各課でどのような問題が生じているのか、もしくは生じかけていたのかを、調査（※1）とアンケート（※2）により全庁的に事例として集約することとしました。

その結果を「チェック機能」「業務遂行」「職員意識」「職員知識」「情報共有」の5つの側面から分析・検証し、考えられる原因を次のとおりまとめました。
（※1・2：参考資料に掲載）

（1）チェック機能

組織体制や組織の決裁ラインのあり方など、ミスに気付き、事前に防ぐ機能の面から考えられる原因をまとめました。

調査・アンケート・各部会での抜粋意見

- ◎起案者と最終決裁権者が同一人で、他者チェックが介在していない例がある。
- ◎業務が特定の職員に偏り、他の職員の関与が薄く、業務内容を担当職員しか理解できていない状態となっている。
- ◎チェック機能の重要な一つである文責が形骸化している。
- ◎団塊の世代の退職等によりノウハウが継承されていない。



原因分析結果

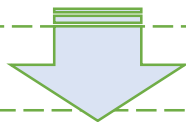
業務が専門化するとともに、担当者以外の職員のチェックが手薄になり、組織としてのチェック体制が機能しにくいことがミス等を発生させる原因になっていると考えられます。

(2) 業務遂行

業務手順書が整備されているなど、業務遂行上必要なルールがあるのか、あっても機能しているのかといった面から考えられる原因をまとめました。

調査・アンケート・各部会での抜粋意見

- ◎役割分担が曖昧で責任の所在が明らかになっていない。
- ◎複数の役職を兼務している場合に、一つの役職の視点で業務を捉えがちである。
- ◎職階毎に求められる役割が十分に認識されていない。
- ◎上司が変わると仕事の範囲自体が変わってしまう状況がある。
- ◎本来、部下がやるべき業務を上司が行っていたり、部下が係長や課長代理を飛び越して直接課長に判断を仰ぎに行くような事例が散見される。



原因分析結果

職階別の役割が十分に認識されていないことから責任の所在も不明瞭となっており、また、業務手順等での対応方法が課内で統一されていないことなどが、ミス等を発生させる原因になっていると考えられます。

(3) 職員意識

不注意によるミスの発生や問題意識の欠如など、職員個人の意識面で考えられる原因をまとめました。

調査・アンケート・各部会での抜粋意見

- ◎上司は注意しているのに部下は注意されたと認識していない。
- ◎自らの判断に責任感を持たず、他人任せの姿勢が見られる。
- ◎仕事の範囲を自らで設定し線引きしてしまっている。
- ◎リスクに対する認識が不足している。
- ◎職員として使命感が欠けている。
- ◎自分自身の業務に対する考えを持っていない。



原因分析結果

調査・アンケートの回答率の低さからも表れているように、総じて職員の業務に対する主体性が低く、業務遂行上必要となる問題意識や責任感の欠如につながり、不注意等あらゆる面でミス等を発生させる原因になっていると考えられます。

(4) 職員知識

行政職員として身に付けておくべき知識や、経験の不足といった面から原因をまとめました。

調査・アンケート・各部会での抜粋意見

- ◎基礎事務能力が不足している。
- ◎パソコンに頼り過ぎて本質の理解ができていない。
- ◎所管業務及び市全体の施策の理解不足。
- ◎課題が生じた際に適切に対応するための判断力が不足している。
- ◎配属先によっては庶務業務が無く、新採職員の中には基礎事務能力がほとんど身につけていない例がある。
- ◎予算要求や予算執行等の一連の流れが理解されていない。



原因分析結果

調査結果からは庶務関連のミスの割合が高く、財務、法令、会計等の基本的な知識不足が生じているとともに、マイクロ視点での知識に偏重し、業務の本質理解が薄いことなどがミス等を発生させる原因になっていると考えられます。

(5) 情報共有

上司や同僚などからの引き継ぎの未実施や、情報伝達上の漏れなど、情報共有の面から考えられる原因をまとめました。

調査・アンケート・各部会での抜粋意見

- ◎既存の庶務マニュアルの存在が知られていない。
- ◎困難な事例の引き継ぎが十分にできていない。
- ◎生じたミスを報告しやすい環境を整えることが大事である。
- ◎係間や担当業務外での情報共有がもっと必要である。
- ◎管理職への報告・連絡・相談が徹底されていない。
- ◎上司と部下の考えに齟齬が生じておりコミュニケーションが不足している。



原因分析結果

職場内での業務を進める上での注意すべき点などの共通認識がないことや、上司、先輩、同僚とのコミュニケーションの希薄化による情報共有不足がミス等を発生させる原因になっていると考えられます。

2. 業務執行の適正化推進に関する基本方針

全庁での事務処理ミスの事例やアンケート結果に基づく、発生原因の分析・検証結果から見えてきた課題の解決のため、摂津市業務執行の適正化推進委員会において、以下の取組み項目をとりまとめました。

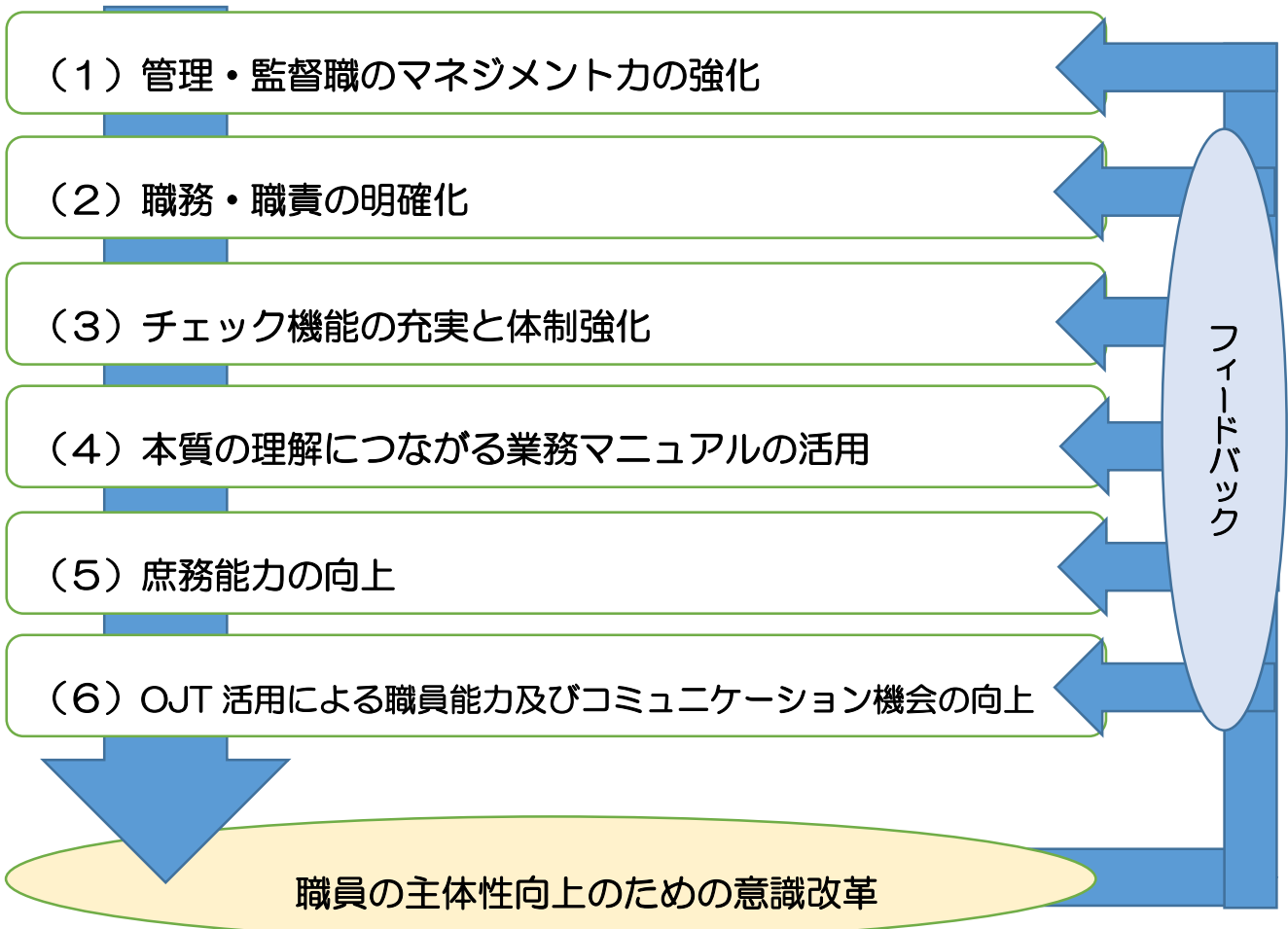
取組みスローガン

～ひとりの変化が市役所を変えていく

職員一人ひとりが「なぜミスが起きるのか」、「どのようにミスを防げば良いのか」を常に考え、組織の構成員であることを自覚して業務にあたることは大前提です。その上で、(1) から (6) の取組みを展開する過程で、職員の意識変革を進め、職員の主体性を向上させていきます。

その結果、各取組みにフィードバックされ、取組みのさらなる充実につながるというプラスの循環を構築していきます。まさに、職員一人ひとりの変化が市役所を変える原動力となっていきます。

取組み項目



3. 取組み項目別の方向性


取組み項目毎に、考えられる方向性を以下のとおりまとめました。
この方向性に合致した具体的な行動計画として、アクションプランを策定します。合わせて、業務執行の適正化の度合いを評価・検証するための仕組みづくりを進めていきます。

(1) 管理・監督職のマネジメント力の強化

【取組み項目に関する現状・課題】

課長級、課長代理級、係長級などの管理・監督職を対象とした人事研修の中で、職階毎で求められるスキルを養成するための全般的なプログラムは網羅されているが、実務面に特化した内容のものはあまりやっていない。

【方向性】


- 
- ベテラン管理職の経験に基づく知識・技術の伝承
 - 管理・監督職の判断力・決断力の養成
 - 困難事例の集約
 - 困難事例の活用

(2) 職務・職責の明確化

【取組み項目に関する現状・課題】

課長代理と係長を兼務している状況もあり、責任の所在が不明瞭なところがある。また、それぞれが職責を認識して業務についていない。

【方向性】

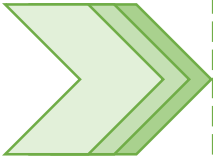
- 
- 職階ごとの能力と役割の再整理
 - 職階ごとの能力と役割の認識強化

(3) チェック機能の充実と体制強化

【取組み項目に関する現状・課題】

管理職のリーダーシップ不足や職員全体としての意識の問題、現行のチェック機能に関わる制度の形骸化など、多岐に亘る問題が生じており、総合的な対策が求められる。

【方向性】

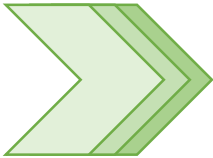
- 
- 業務毎の担当者の整理
 - 職場の体制に応じた機能的な文責の活用
 - 業務別確認項目の設定

(4) 本質の理解につながる業務マニュアルの活用

【取組み項目に関する現状・課題】

庶務関連の業務マニュアルはあるが効果的な活用がなされておらず、本質の理解を深める内容とはなっていない。また、パソコンへの過度の依存が本質の理解を妨げている。

【方向性】

- 
- 業務マニュアルの内容充実
 - 各種マニュアルの一元管理

(5) 庶務能力の向上

【取組み項目に関する現状・課題】

庶務関係の実務研修は定例化されておらず、また実施時期についても入庁後の一時に限っているのが現状である。

【方向性】



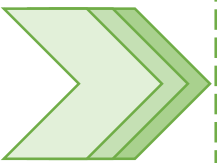
- 庶務研修体系の構築

(6) OJTの活用による職員能力及びコミュニケーション機会の向上

【取組み項目に関する現状・課題】

業務遂行の過程における上司・先輩からの指導助言はほとんどの課で実施されているが、体系だった職場内での研修は実施されていない。

【方向性】



- OJT を意識した職場風土づくり
- 計画的・継続的な OJT の実施

4. 参考資料

(1) 事務処理等の状況調査結果（※1）

調査目的：全庁的な事務処理ミスの事例を集約し現状分析に活用

調査方法：各課所属の一般職員を対象に「ミスの種類」毎に該当する事務処理ミスやヒヤリ・ハット事例を記入しメールにて回答

調査期間：平成25年8月22日（木）～9月13日（金）

回 答：49課（全課）

事例総数：835件

※ヒヤリ・ハット：重大な災害や事故には至らないものの、直結してもおかしくない一歩手前の事例の発見をいう

●ミスの種類（種類別トータル件数及び「原因」件数）		合計		「原因」件数（※順位1～3合計）				
		内訳	内、ヒヤリハット	手エック機能	業務遂行等	職員意識等	職員知識等	情報共有不足
書類作成・パソコン操作	1 歳出歳入関係事務	190件	37	84	23	127	53	19
	2 起案	64件	12	24	19	35	20	12
	3 例規制定改廃事務	13件	0	5	7	6	7	5
	4 契約事務関係（雇用含）	20件	2	8	7	11	4	2
	5 公表資料・会議資料作成	40件	6	29	9	27	3	4
	6 通知文・申請書類作成	53件	17	27	8	37	8	1
	7 メール・FAX・郵送事務	78件	10	22	8	55	8	6
	8 計算結果	43件	15	18	2	25	13	3
	9 期限超過	43件	5	11	13	33	1	9
	10 個人情報等取扱	19件	13	3	7	16	1	2
	11 文書管理	53件	14	19	8	38	11	9
	12 その他	11件	2	4	2	8	1	2
報告・連絡・相談	13 報告ミス	32件	11	6	4	25	4	5
	14 連絡ミス	36件	12	8	4	24	5	21
	15 相談ミス	16件	7	3	4	9	6	3
	16 その他	9件	1	4	3	7	1	0
窓口対応・電話対応	17 窓口対応	35件	7	6	3	17	21	8
	18 電話対応	45件	8	2	9	28	15	7
	19 その他	8件	3	1	2	3	3	3
その他	20 その他	27件	6	7	8	16	8	3
		835件	188	291	150	547	193	124

●「原因」(トータル件数) ※順位2・3は複数原因がある場合

分類	内容	順位1	順位2	順位3	
チェック機能の問題	チェック体制の不備等を原因とするもの	129件	138件	24件	291件
業務遂行等の問題	業務手順の未確立等を原因とするもの	92件	54件	4件	150件
職員意識等の問題	職員の不注意等を原因とするもの	431件	103件	13件	547件
職員知識等の問題	職員の知識不足、経験不足等を原因とするもの	130件	54件	9件	193件
情報共有不足の問題	引継ぎの未実施、不徹底等を原因とするもの	53件	51件	20件	124件
		835件	400件	70件	

●「指摘の経緯等」(トータル件数)

分類	内容	内訳
内部チェック1	管理職等(課長代理級以上)の指摘のあったもの	138件
内部チェック2	課内・担当内で発見したもの	152件
国・府の指導による調査	会計検査、事務監査等で指摘のあったもの	9件
監査委員からの指摘	監査委員から指摘のあったもの	11件
職員指摘	他課職員から指摘のあったもの	234件
外部指摘	職員以外の市民、事業者等から指摘のあったもの	119件
議会からの指摘	議員から指摘のあったもの	4件
自己申告	自らが発見したもの	168件
		835件

●「対応」(トータル件数)

分類	内容	内訳
ヒヤリ・ハット	未然に防止したもの	188件
修正・追加	伝票の修正、添付資料の追加、データの修正、通知の回収等	335件
修正連絡	修正の連絡のみで対応したもの	51件
引継ぎ対応	庁内への周知、次年度以降の対応としたもの	40件
報道・広報等にて周知	報道提供、広報掲載等の対応を行ったもの	2件
お詫びと訂正	お詫び及び訂正、修正を行ったもの(お詫びのみ行ったものを含む)	188件
予算・会計処理	予算の流・充用、戻入、支出の更生等により対応したもの	26件
延滞金	延滞金の支払いにより対応したもの	0件
回収	回収することにより対応したもの	5件
		835件

(2) 事務処理等の実態（職員意識）に関するアンケート結果（※2）

調査目的：事務処理にかかる個々の職員の意識調査を行い現状分析に活用

調査方法：平成25年9月1日現在在職している職員（事務職員及び技術職員）を対象に、【管理職（課長級以上）】と【一般職（課長代理級以下）】で設問を分けて記入し返信用封筒に封入し回答

調査期間：平成25年9月3日（火）～9月13日（金）

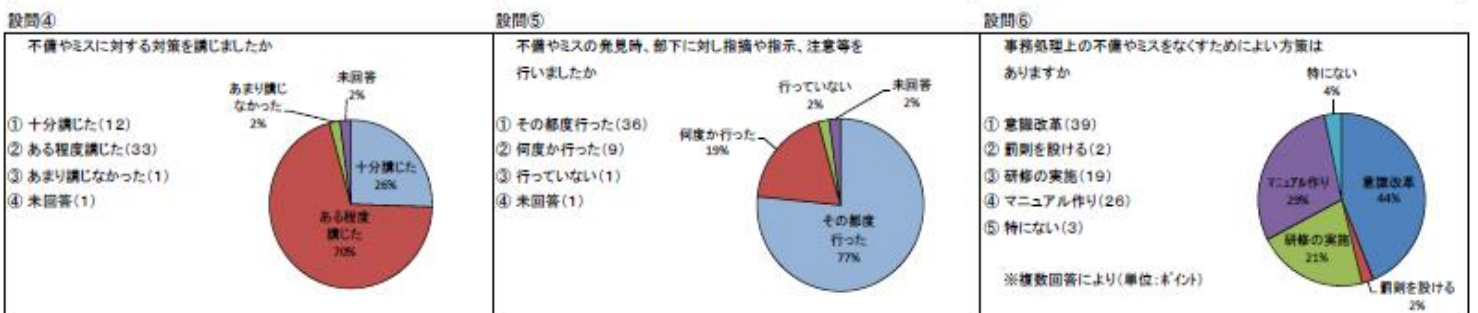
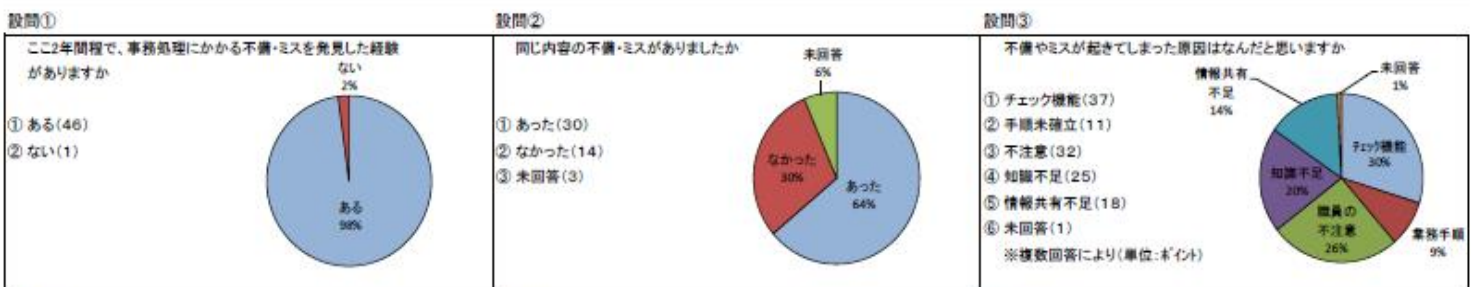
回答：【管理職（課長級以上）】回答率71%（66人中47人）

【一般職（課長代理級以下）】回答率60%（318人中190人）

◇事務処理等における職員意識に関するアンケート：管理職用（集計）

回答数 47名（単位：人）

（対象66名、回答率71%）

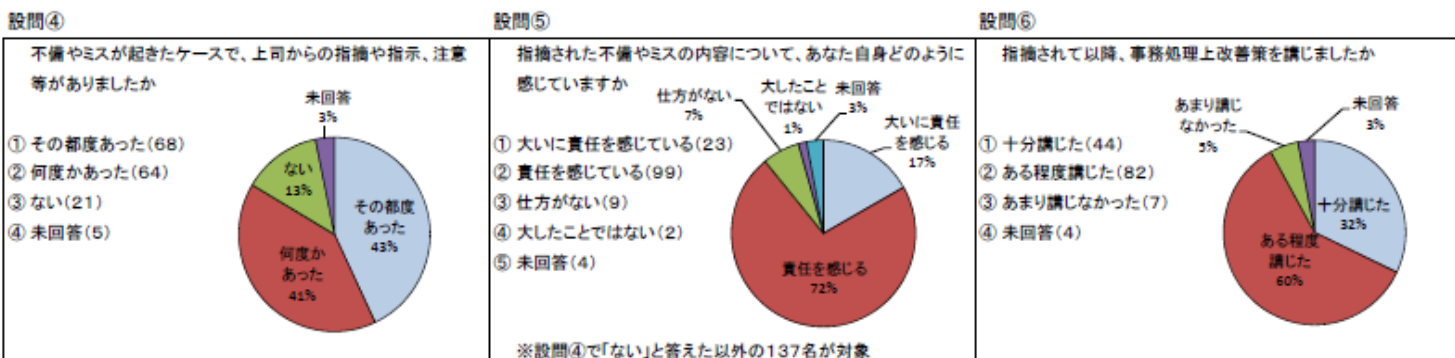
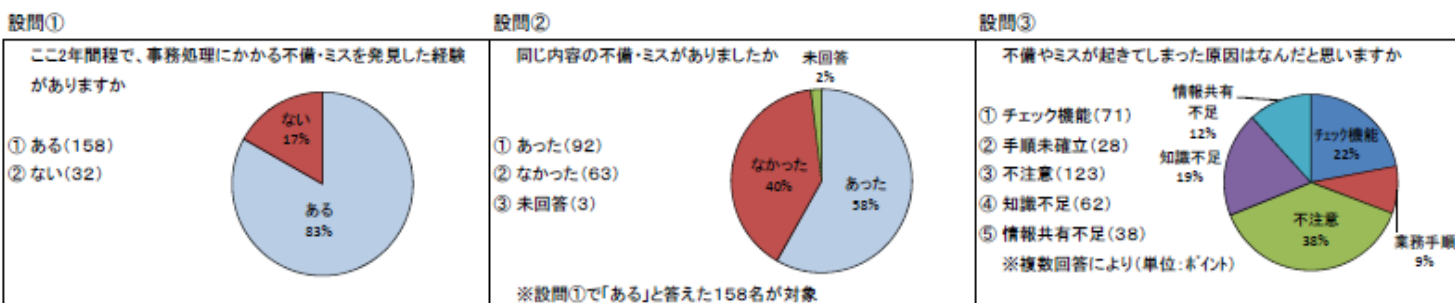
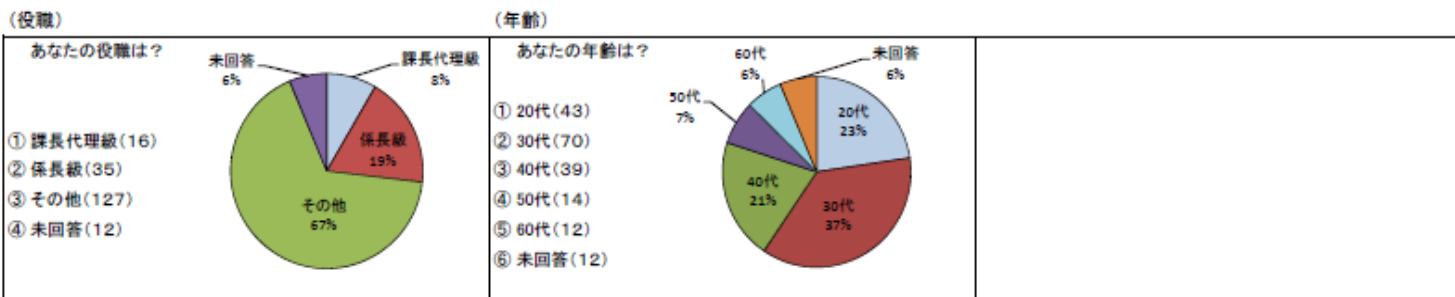


- 設問⑦ その他 記述回答(要点抜粋)(記述の後のカッコ()は複数人数の場合の記述人数)
- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・係長になるまでに、基礎事務能力をつけさせるべき(2) ・責任の所在の明確化 ・チェック機能強化 (2) ・所属課による事務量の平準化 ・新採用職員への研修 ・ミスに対する傾向と対策 ・意識改革(なぜ間違えたのか) | <ul style="list-style-type: none"> ・事務処理に対する知識の劣化 ・職員の意識改善と反復指導 ・チェック機能の低下、基礎研修の充実と繰り返しによる定着を図るべき ・マニュアル作成、紙ベースのアナログチェックの重視 ・組織内での役割を明確化し、ストーリーの共有を確立する必要がある ・内示を早く行い課長代理級の7月異動を復活すべき | <ul style="list-style-type: none"> ・適材適所の人員配置 ・時間に余裕をもった事務処理が必要(正確さを欠く) ・罰則は益少なし、情報の共有を! |
|--|---|---|

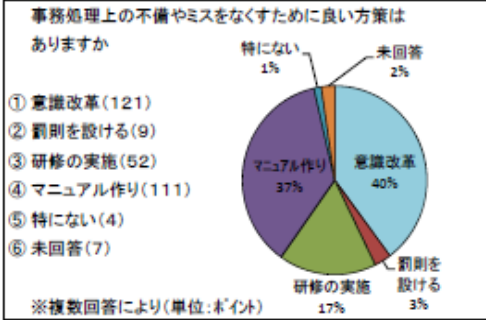
◇事務処理等における職員意識に関するアンケート(集計)

回答数 190名(単位:人)

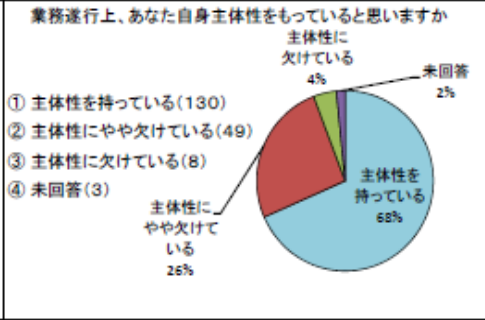
(対象318名、回答率60%)



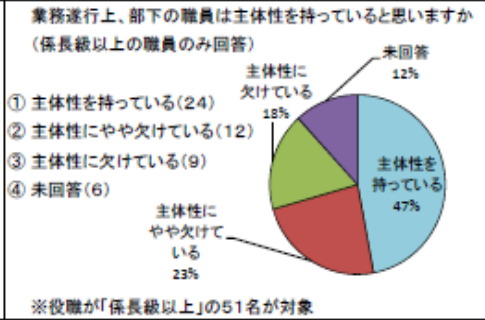
設問⑦



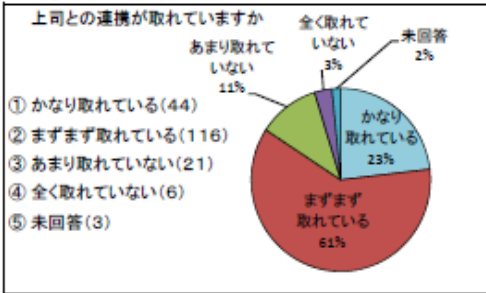
設問⑧



設問⑨



設問⑩



設問⑪

