

宮崎文化振興協会における庶務の効率化に関する研究

～庶務担当業務の課題抽出及び分類を通して～

大淀川学習館
総務係長 中山 順子

協会事務局
主幹兼経営係長 木月 由子

宮崎科学技術館
総務係長 小室 かほり

宮崎市歴史資料館
総務係長 日高 真理子

宮崎市民プラザ
総務係長 山口 京子

【要 約】

本研究は、宮崎文化振興協会（以下、当協会とする）における庶務の効率化をテーマとし、各施設の総務係長（以下、研究チームとする）による現状調査や意見交換を通して課題抽出及び分類を行い、共通する課題について具体的な解決方策を立案したものである。

研究を通して、組織として業務改善を行っていく体制づくりへの道筋をつけることができた。

はじめに

現代社会において、AI 技術の発展による高度情報化や 2025 年問題にみられる超高齢社会、グローバル化による国際社会など、劇的に変化する社会への対応が求められている中で、当協会においても、電子決済やインターネットバンキング、リモート通信の基盤整備など、新たな課題が生じている。

一方、当協会が管理運営する各施設の総務係が担う業務は、経理・予算管理を始めとして、施設の修繕計画、安全・衛生管理、文書管理、勤怠管理、備品・消耗品の管理、受付や電話対応、入館者数の管理、広報など多岐に渡っており、それぞれの業務を効率よく機能的に行うためには多くの解決すべき課題が山積し、特に経理・予算管理面においては、主財源である指定管理料が削減・抑制傾向にある中で、これまで以上に限りある予算を工面し、有効的に活用する工夫も必要とされている。

総務係の複雑化・多様化する業務の課題については、これまでは施設の担当者レベルで個々に改善や見直しを行って乗り越えてきたが、同じ課題を抱える者同士が、協力してチームとして課題を整理することで、課題解決に向けた余力が生まれ、当協会全体の組織力を高めることができると考えた。

そこで、今年度から回数が増えた庶務研修の機会を活用して、研究チームによる協議や情報交換を行うことを中心に、庶務の機能を滞らせている原因（課題）を抽出、分析し、課題解決のできる総務組織の基盤を整えることを本研究の目的とした。

第1章 課題を「見える化」するための質問紙調査

第1節 庶務研修を活用した課題の整理

① 質問紙調査

表1：調査期間 (令和2年度)

(1) 調査期間

調査期間は、表1のとおりである。

期日	内容
7月12日	質問紙配付
7月13日～8月14日	質問紙回答
8月15日～8月24日	質問紙集約・分析
8月28日	分析内容の協議

(2) 調査対象

研究チーム（総務を担当する係長5名）

(3) 調査内容

調査の質問項目は以下のとおりである。

問① 総務係としての課題及び課題の優先順位

『総務係としてどのようなことに課題があると思っていますか。以下の項目からあてはまるものを選んで、()に○をつけてください。【複数回答可】 ※○の中から解決したい優先順位①～③を記入ください。』

選択回答項目	選択回答項目	選択回答項目
・入札方式	・総務規程等にある設定金額	・他務規程等にある設定金額
・執行何（様式・処理の仕方等）	・出金伝票・入金伝票（様式・処理の仕方等）	・総務係の業務分担
・総務係のマニュアル（当協会共通）	・総務係の業務分担	・他課（係）との役割分担
・業務の電子化	・業務量過多（業務時間の不足）	・人員不足
・業務量過多（業務時間の不足）	・人材育成	・その他

問② 主に行っている課題解決方法

『業務を進めるにあたって課題が生じた時、どのように解決していますか。以下の項目から頻度が高い解決方法を三つ以内選んで、()に○をつけてください。』

選択回答項目	選択回答項目
・取り組み方を工夫して(効率化を図る等)自ら解決している。	・残業等、業務にあたる時間を増やして自ら解決している。
・同じ所属の同僚(主幹・係長)と協力して解決している。	・部下の力を借りて解決している。
・上司の力を借りて解決している。	・他館の総務係に電話で聴くなどして解決している。
・事務局に相談したり、協力を仰いだりして解決している。	・所管課に相談して解決している。
・解決方法が見つからないので、放置している。	・その他 【「その他」がある場合は、下枠に記述してください。】

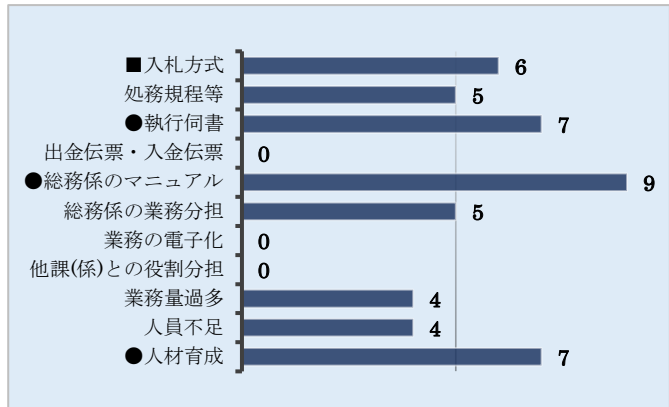
問③ 選択式の回答についての具体的な例

『「課題項目」「内容・状況」「原因」「解決策(案)」について、回答表に具体的な記述をしてください。』(表2のとおり、課題項目は、問①の選択肢から選択する様式とした。)

表2：回答表の様式（一部）

課題内容について			
アンケート問①の内容 ※行や列の幅は自由に調整ください			
↓(プルダウン選択)			
課題項目	内容・状況	原因 ※考えられること	解決策(案) ※未記入でも可
1 執行何（様式・処理の仕方等）			
2			

表 3：課題の優先順位集計結果



② 調査の結果及び考察

(1) 問①：総務係としての課題及び課題の優先順位

項目の集計については、優先順位 1 位を 3 点、優先順位 2 位を 2 点、優先順位 3 位を 1 点として集計した。

集計結果は、表 3 のグラフに示したとおりである。

1 1 の選択肢の内、8 項目について、優先順位の高い課題であると認識されており、特に、「総務係のマニュアル（当協会共通）」「執行伺（様式・処理の仕方等）」「人材育成」についての優先順位が高い。また、「入札方式」については、優先順位 1 位ではないものの、5 名中 4 名が課題としてとらえていた。

よって、上述の 4 項目については、優先的に解決を図る必要があると考えられた。

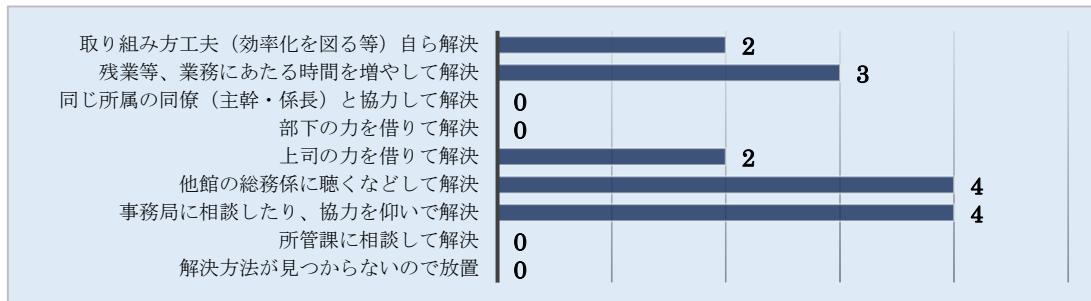
(2) 問②：主に行っている課題解決方法

表 4 に示すとおり、現在、課題が生じた際の解決方法としては、他館の総務係や事務局に聴くことが多い傾向にある。

また、放置するという選択がなかったことから、各々の業務については責任をもって取り組んでいるといえるが、部下や同僚などへの協力要請についての選択がなかったことから、突発的な課題や各施設の課題など、他館や事務局と連携を取りづらい案件について、一部、上司に相談して対応にあたることはできているものの、多くの課題については、残業等で物理的に業務量を増やすなど、自ら時間をかけて解決しているといえる。

よって、総務係間で連携を取る素地はできているので、個別または施設ごとに行った課題解決例を共有することや、他課(係)からの協力を仰ぐ体制をつくることで、組織力を向上させ、庶務の効率化を図る余地は残っていると考えられた。

表 4：課題解決の主な方法



(3) 問③：選択式の回答についての具体的な例（課題の内容や状況・原因・解決策）

上述②-(1)に示した最優先に解決したい項目「総務係のマニュアル」については、必要であることを認識しているが、日々目の前の仕事に追われて、質量共にボリュームのあるマニュアル作りに手をつけられていない実情が明らかになった。

一方で、マニュアルを作成することが、その他の課題としてあがっている「人材育成」や「業務分担」をスムーズにし、「業務量過多」の解消にもつながるとの意見も多く上げられ、マニュアルの作成が、業務改善の核となることも明らかになった。

よって、マニュアルの作成については、今後、庶務の効率化を図りながら、計画的に作成していく必要があると考える。

その他、「人材育成」「人員不足」「執行伺（様式・処理の仕方等）」「入札方式」「処務規程等にある設定金額」については、他課（係）との役割分担や協力体制などを見直す中で、運用を実態に合わせて効率化したいとの思いはあるものの、根本的には、当協会全体の組織や規則に関わりが深い案件であるため、事務局を中心として改善に向けた中長期的な計画や体制を整えていく必要があると感じている。

記述式の回答を通して、課題をひとつ解決させることが次の課題を解決する余力を生み出し、業務改善における正の連鎖を保ち、一方で、課題解決が滞ったり、放置されたりすると他の課題解決を行う余力を奪い負の連鎖を生む、という課題の連動についても明らかになった。

第2節 質問紙調査に基づく課題解決体制の方向性

令和2年8月28日の庶務研修において、研究チームにより、調査結果の資料を基に意見交換し、課題解決に向けての方向性や当協会の組織としての取組みについて、共通理解を図った。

表5のとおり、前節で行った課題を整理し、取組みを3つに分類した。

表5：課題解決の取組み分類

総務担当者の取組み	総務担当者が、協力・連携して解決すべき最優先の課題として、「総務係のマニュアル」を作成する。
事務局の取組み	事務局総務担当者が、当協会全体に共通する課題として、「執行伺（様式・処理の仕方等）」「入札方式」「処務規程等にある設定金額」等について見直す。
各館の取組み	総務係以外の職員も対象に、各館が組織の課題として、庶務に関わる「職員間の役割分担」や「協力体制」について見直す。

第2章 課題解決に向けての実際

表6：課題解決計画の協議日程（令和2年度）

第1節 課題解決策の立案

前章までの調査と分析に基づき、表6の日程で、総務係として具体的に課題を解決するための計画を立てた。

期日	内容
10月23日～10月26日	事前意見募集
10月28日	協議（庶務研修）
10月31日～12月11日	各施設での調整
11月28日～12月1日	事務局との調整
12月12日～	各施設での取り組み開始

① 総務担当者の取組み（「総務係のマニュアル」作成）

マニュアル作成にあたっては、現在担当している業務の必要性について吟味し、業務内容を整理・共通理解したうえで作成する必要がある。

また、多岐に渡る庶務についてのマニュアル化は、一朝一夕にできるものではないため、表7のスケジュールに沿って、まず、来年度までにカテゴリーごとの改善内容について精査することとした。なお、今年度は、契約及び入札業務について焦点化して1～3月に業務内容を整理する。

表7：総務担当者の取組みスケジュール

総務系の業務内容整理	令和2・3年度
○ 個々の業務(契約・会計・労務などカテゴリーごと)に対する疑問や改善方法などを共有する。	
↓	
マニュアルの概要決定と作業内容の確認	令和4年度
○ マニュアルにまとめる内容を精選して、目次を作成する。 ○ 役割分担や統一様式等を決定して、共有する	
↓	
マニュアル作成作業	令和5年度以降
○ 個別作業(途中に作業内容の共有と修正のための協議を実施)後、集約し製本する。	

② 事務局の取組み

事務局の取組みについては、表8のとおり、まず早期に対応が可能な様式の変更等を行った上で、法令の確認や事務局内の協議、理事会等による承認や所管課の許可など、時間をかけて取り組む必要がある内容については、手順を確認しながら改善にあたる。

表8：事務局の取組みスケジュール

早期に対応が可能な取組み	令和2・3年度
○ 執行何書様式における決裁段階(2段階を1段階へ削減)、必要記載事項を簡略化する。 ○ 備品購入報告方法を簡略化する。 ○ 会計システムネットワークの共有データボックスを活用した情報共有の強化による、事務作業の効率化促進と作業の正確性向上(チェック体制の強化)を行う。 ○ 勤務簿、出勤簿等の勤怠管理諸表簿に対する記入例を作成し、記入者(職員)自身による確認機能を向上させることで、担当者の確認作業を円滑にする。	
↓	
確認や協議、承認、許可が必要な取組み	令和4年度以降

③ 各館の取組み

各館の取組みについては、「職員間の役割分担」や「協力体制」を見直すことが、庶務の効率化と共に各施設の組織改善としての効果もあることを館全体で再確認し、施設ごとの実情に合わせて、表9のスケジュールに基づいて取り組むこととした。

なお、早期に対応が可能な取組みについては、研究のまとめを待たずに開始することとした。

表9：各館の取組みスケジュール

早期に対応が可能な取組み	令和2・3年度
<p>① 執行する職員各自による「執行何書」の作成 効果 発注品の詳細確認作業を削減できるため、業務が円滑になる。予算に対する職員個人レベルでの理解促進により、組織の予算管理・執行能力が向上する。</p> <p>② 勤怠関係書類の適切な運用 効果 職員の自己管理能力を高め、ライフワークバランスの適正化を図ることができる。時季指定年休等の取得漏れ防止になる。</p> <p>③ 一般業務(電話対応・突発修繕対応等)の分担適正化 効果 電話対応などの社会人として必須の資質向上や、緊急に修繕が必要な事案への対応など当協会職員として必要なノウハウについて、個々のスキルアップを図ることは、組織としての機動力向上につながる。</p>	
↓	
継続的な組織改善の取組み	令和4年度以降

第2節 研究の振り返り

研究チームメンバーが本研究の内容について振り返るため、12月20日～12月25日の期間に「研究に対する感想」を収集した。収集した主な感想を表10のとおり整理し、研究を振り返った。

表10：研究の振り返り

項目	具体的な意見（*但し、自由記述からの抜粋）
○課題の共有や可視化の有効性	<ul style="list-style-type: none">・自分たちの業務を振り返り、他館の庶務担当者と日ごろ感じている共通の問題点を話し合える良い機会となった。・課題を洗い出して「見える化」できたことはよかった。引き続き、課題ごとに改善に取り組んでいきたい。・研究のテーマである「事務の効率化」を意識としていつも頭の中に持ち続けることができたので、日常業務の中でも効率よく仕事をするを考えながら進めることができた。
○協力体制の構築	<ul style="list-style-type: none">・業務の効率化、分担というところで、協力できる場所は他セクションの協力も得ながら職場環境をより良くしていこうと思った。・他の職員との共通意識とお互いの協力体制づくりという意識改革が大事だと感じた。・各館の庶務担当者同士で集まって話し合う機会を持てたので、コミュニケーションが深まって、担当者同士の一体感を感じる事ができた。
○人材育成の必要性	<ul style="list-style-type: none">・これから次の世代を育てていかなければならないのは、大きな課題であると感じている。・この研究を機会にマニュアルを作成することは、今後経理担当になった職員は大変助かると思う。
○業務改善に対する意識の向上	<ul style="list-style-type: none">・事務改善に向けての話し合いは今後も続けていきたい。・これからは実践なので、継続してやり遂げたい。・効率よく業務をこなし、やってみたいことにチャレンジしたり、みんなのやりたいことを支えたりすることができる総務担当になりたい。

おわりに

本研究において、これまで「見える化」されていなかった総務系の課題を明らかにし、担当者間で共有できたことは、庶務における課題の解決について、組織としての取組みに一步踏み出すことができたと思う。併せて、課題解決の方策として、庶務研修における情報共有の有効性も明らかにすることができた。

今後は、研究の成果を活かし、総務係全員で業務改善について考え、庶務研修等で意見交換や提案を行いながら課題解決に向けて取り組んでいきたい。

しかし、今回の研究を通して、これまで山積されていた総務系の課題を解決する土台を作ることができたが、具体的な解決やその後の見とどけまで踏みこむことはできなかったため、今後も皆で研究を深めたい。

最後に、研究を実施するにあたって、共同研究者として協力してくださった各施設の総務係の皆さん、庶務研修の計画や助言をくださった事務局の皆さんへ感謝を申し上げます。

引用文献・参考文献・参考資料リスト

- (1) 豊田健一、『経営を強くする戦略総務』（日本能率協会マネジメントセンター 2017）
- (2) 木村博、『とってもやさしい業務カイゼン』（株式会社商業界 2018）
- (3) 遠藤功、『見える化～強い企業をつくる「見える」仕組み～』（東洋経済新報社 2005）