

工営所再生プラン

～エンゲージメントを高め、市民に信頼される工営所をめざして～

令和7年12月

大阪市建設局

～はじめに～

令和6年に判明した工営所業務の不適正事務を極めて重く受け止め、同様の事案を二度と繰り返さないために局を挙げて対策に取り組むことを決意し、局幹部及び各事業所長による工営所業務刷新プロジェクトチームを立ち上げ、本プランの作成に取り組んでまいりました。

本プラン作成にあたっては、現場の皆さんのが日頃感じていること、悩んでいることをより深く知るため、幹部職員が事業所を回って意見交換を重ね、また全職員へのアンケートも行ってきました。その中で感じたのは、業務への不安や不満だけでなく、日々の会話の不足、何かを話そうとしても言いづらい雰囲気、そして「言ってもしょうがない」という諦めのような気持ちが根本にあるということでした。こうした現場の声を、私たち局幹部は真正面から受け止める必要があると強く感じています。

工営所は道路の安全を支え、市民の安全・快適な暮らしを守るという、とても重要な役割を担っています。本プランの究極の目的は、「職員一人ひとりが組織への愛着や誇り（エンゲージメント）をもって業務に取り組み、市民に信頼される工営所をつくる」ことです。そのためには、単なるルールやマニュアルの改定だけでなく、意思決定の透明化、管理職と部下のコミュニケーション、人材育成の仕組み、そして組織風土にまでしっかりと目を向け、改革を進めていくことが不可欠です。

改革には苦労も伴いますが、現場の皆さんのが声にしっかりと耳を傾け、私自身が率先して改革を進めていきます。自分の業務が市民の生活に直結しているという責任と誇りを感じながら、工営所をより良い組織にしていくため、互いに尊重し合い、協力し合える風通しの良い職場づくりを、皆さんと共にめざしていきます。

ともに大阪市の未来を創っていきましょう。



建設局長　寺川　孝

～目 次～

序章 検討の経緯と本プラン策定の目的

| | |
|----------------------------|-----|
| (1) 本プラン検討に至る経緯（令和6年度の取組み） | P 1 |
| (2) 本プラン策定の目的 | P 1 |

第1章 令和7年度の取組み

| | |
|----------|-----|
| (1) 検討体制 | P 2 |
| (2) 検討実績 | P 2 |

第2章 課題

| | |
|----------------|-----|
| (1) 意思決定 | P 3 |
| (2) 人材育成 | P 3 |
| (3) 組織風土 | P 4 |
| (4) 工営所の適正人員 | P 4 |
| (5) 技能職エリアの将来像 | P 4 |

第3章 課題解決の取組み～工営所の再生に向けて～

| | |
|-------------------------|------|
| (1) 意思決定プロセスの整理・改善 | P 5 |
| (2) 研修の充実による人材育成 | P 10 |
| (3) 風通しの良い組織風土づくり | P 11 |
| (4) 本プラン実行と工営所の体制検討 | P 13 |
| (5) 技能職エリアの将来像に関する方針の提示 | P 14 |
| (6) 進捗管理の体制 | P 14 |

| | |
|----|------|
| 終章 | P 15 |
|----|------|

| | |
|--------------------------|------|
| 付章 局本課及び工営所以外の局の他事業所への展開 | P 15 |
|--------------------------|------|

別 紙

| |
|--------------------|
| 別紙1 各ユニットの設置目的、構成員 |
| 別紙2 検討体制図 |

付 錄

| |
|--------------|
| 工営所再生プラン（付録） |
|--------------|

序章 検討の経緯と本プラン策定の目的

(1) 本プラン検討に至る経緯（令和6年度の取組み）

令和6年5月、特定職員による放置自転車撤去業務の不適正事務（以下「不適正事務」という。）が判明したこと、不適正事務が組織的なものであるかの調査に着手すること等を公表した。

以降、外部監察専門委員（弁護士5名からなる地方自治法に基づく専門委員をいう。以下同じ。）の助言を受けながら、不適正事務の全容を明らかにするための調査及び再発防止策の検討に取り組んだ。

特に再発防止策の検討については、同年6月、局内に建設局工営所業務刷新プロジェクトチーム（以下「PT」という。）を設置し、検討を進めてきた。

同年12月、不適正事務については、一旦改善の方向性をPTで確認したが、引き続き、不適正事務が発生した放置自転車関連以外の道路の維持管理などの工営所業務全般について、各業務の点検見直しの体制としてPT内にワーキングチーム（以下「WT」という。）を設け、令和7年1月から検討に着手した。

不適正事務に関しては、令和7年2月、「放置自転車撤去業務の不適正事務に関する調査報告書」（以下「調査報告書」という。）を取りまとめ、公表した。

併せて、外部監察専門委員からも「「放置自転車撤去業務の不適正事務に関する調査」に対する検証等報告書」（以下「検証等報告書」という。）が公表された。

調査報告書では、不適正事務にかかる事実認定や職員の責任の有無のほか、再発防止策について、職場の組織風土を踏まえた再発防止の必要性を指摘するとともに、外部監察専門委員の検証等報告書でも、工営所だけでなく「建設局全体で、職場の風土改善を実質的なものとする取り組みを継続することが必要である」旨指摘された。

令和7年3月、大阪市会の常任委員会では、局から調査報告書の内容を報告し、局長級幹部が先頭に立ち、組織風土の改革に取り組み、令和7年12月までに再発防止策を定め市会へ報告する旨表明した。

以上のように、工営所の放置自転車撤去にかかる不適正事務発生の真因を組織風土と捉え、組織を挙げて再発防止策、すなわち工営所再生プランをPTで策定する運びとなった。

(2) 本プラン策定の目的

不適正事務への対応を直接の契機に検討することになったことは事実であるが、本プランの究極の目的は、職員エンゲージメント（愛着心や貢献意欲）の向上である。

都市インフラの安心安全を守ることが我々の使命であることを再確認のうえ、これに職員が自発的に貢献し、やりがいを見いだせるような組織として市民に信頼される建設局工営所をめざし、本プランを策定する。

第1章 令和7年度の取組み

(1) 検討体制

5月には、令和6年度のPT体制は維持しつつ市會議論も踏まえ、幹部職員（建設局の局部長級職員 以下同じ。）が現場業務の現状及び課題を継続的に把握する仕組みとして「事業所意見交換会」（以下「意見交換会」という。）を試行的にスタートさせた。

6月には、取組み全体の客観性・公正性を確保するため、新たに設置した「建設局工営所業務刷新プロジェクトチームが取り組む再発防止策等に関する有識者会議」（以下「有識者会議」という。）の助言を得ながら検討を進めることとした。

7月には、見直された制度、ルールが継続して円滑に運用され、PDCAサイクルが適正にまわる「しくみ」を検討する新たな体制を「しくみワーキンググループ」（以下「しくみWG」という。）としてPT内に設置した。

PTでの意思決定を支援する3つのユニットを改めて整理すると「実務者の視点を検討の中心に据えたWT」、「幹部職員の視点を検討の中心に据えた意見交換会」、「両者の視点を踏まえ制度を整備するしくみWG」である。

なお、昨年12月に一定の結論を出した放置自転車対策業務であるが、放置自転車対策全般に関して別途「放置自転車対策業務マニュアル改訂検討チーム」を発足させ、年内全面改訂をめざし取り組んでいる。

- ・各ユニットの設置目的、構成員（別紙1）
- ・検討体制図（別紙2）

(2) 検討実績

- ① PT（合計4回）
- ② WT（毎月1回開催 合計8回）
 - ・行政職と技能職の業務分担を明確化する作業レベルの業務分担表を継続作成
- ③ しくみWG（合計7回開催）
 - ・工営所経験者へのヒアリングや事業所意見交換会で得た課題の抽出
 - ・指揮命令系統の明確化や人材育成・技術継承・人員配置、組織風土の醸成など組織的な課題の解消のためのしくみの整備に関する方針の検討
- ④ 意見交換会（開催日程：5月～10月随時）
 - ・幹部職員が事業所の意見、課題について意見交換
- ⑤ 有識者会議（合計3回開催）
 - ・PTの取組み方針に対する意見聴取
- ⑥ 本プラン（素案）に対する全職員への意見照会（10月）
- ※ 放置自転車対策業務マニュアル改訂検討チーム（合計8回）

第2章 課題

前章の検討の全過程で得られた意見・議論・資料を踏まえて解決すべき課題を次のとおり整理した。

(1) 意思決定

① 管理職の役割分担（業務分担・指揮命令範囲を含む。以下同じ。）

工営所に配置された課長級2名（工営所長・事務総括担当課長）及び課長代理1名の役割分担が不明確ではないか。また、より積極的な部下職員への支援が不足しているのではないか。

② 行政職と技能職の役割分担

ア 行政職、技能職の役割分担が曖昧ではないか。

イ 前号アと関連して業務を実施する場合に行政職と技能職で調整に時間を要することがあるのではないか。

③ 各会議体の役割

工営所は、1工営所あたり2～4行政区を管轄し、合計8つ設置されている。

8つの工営所の同一職位を単位にして業務の情報・ノウハウ共有等を目的に行政職、技能職それぞれで会議体が設けられているが（工営所長会、事務総括担当課長会、技能職員トップの技能統括主任で構成される直営業務連絡協議会、管理係長会など）、会議体によっては、その役割、権限が曖昧で、適切にルール化されていないことなどが要因となって、組織としての意思決定に時間を要し、円滑な事業執行に影響を及ぼす場合があるのではないか。

④ 工営所と局本課との関係

工営所（現場事務所）と局本課（設計・発注・制度を所管するATCに事務所を置く課 以下同じ。）との関係が円滑でない場面があり、工営所の組織への不満・不信感の要因ともなり、モチベーションの低下を招いているのではないか。併せて局本課側も工営所との対応に苦慮している場面があるのではないか。

(2) 人材育成

① 人材育成上の課題（行政職員の知識・経験不足）

人事異動のエリアが概ね工営所に限定されている技能職員に比べ、人事異動のエリアが広く、配置期間も短い行政職員は、業務に関する知識・経験が不足しがちであるため、技能職員に業務を任せきりにし、判断を委ねる傾向があるのではないか。

② 人材育成のあり方

大阪市における新規採用凍結（平成18年度から平成21年度まで）や、離職者の増加などの影響等により、業務経験豊富な中堅職員が不足し、現場でのOJT（On-the-Job Training：実際の業務現場で上司や先輩などの指導者が実務を通じて行う教育・訓練方法をいう 以下同じ。）を担える人材が減少しているのではないか。

③ 研修制度

採用凍結や離職、人事交流等により、工営所業務の経験が不足している職員が工営所に配置されることが多いになっているにもかかわらず、一定の経験を前提としたマニュアル類や不十分な OJT をもとに業務に従事することが増えている現状に対応した研修制度とはなっていないのではないか。

(3) 組織風土

① 管理監督職員の組織マネジメント

ア 課長級 2 名と課長代理 1 名の役割分担が不明確であることや行政職の知識・経験不足などから、直営業務への関わり（マネジメント）不足が生じているのではないか。

イ 技能職員の人事評価について、行政職の管理監督者の視点を踏まえた評価が不十分ではないか。

② 職種間（行政職員と技能職員）におけるコミュニケーション

技能職員・行政職員の力関係により、職種間において互いに気遣いがあり、対等なコミュニケーションが取り難くなっている場合があるのではないか。

この件に関連して技能職エリア、行政職エリア各々が、同一工営所内における他方のエリアについて「別会社のようだ」とする趣旨の発言が確認できた。

③ 工営所における技能職員の限定的な知識・経験

技能職員は人事異動のエリアが概ね工営所に限定されているため、広く人事異動が実施される行政職員と比べ知識・経験（情報）が限定的である状況をいかに変化させ幅広い知見を持ち合わせた人材とするかが課題である。

本プラン（再発防止策）は、「限られた人員で固定化される傾向にある工営所といった職場において、仮に、不適正な事務処理等が生じたときに抑止力が効かなくなる職場風土となるリスク」を「防止する」（「検証等報告書」8 頁）ためのものでもあるため重要な課題としてとらえる。

(4) 工営所の適正人員

① 業務量に見合った人員が確保されていないのではないか。

② 繁華街や幹線道路を多く抱える工営所には、苦情・要望が多く他の工営所に比べ繁忙となっているのではないか。

③ 同一工営所内においても、担当業務による業務量の差があるのではないか。

(5) 技能職エリアの将来像

人員が減っているにもかかわらず年々業務量が増加しているため、直営対応は難しくなってきており、民間委託化を増やしてほしいなどの声や、自身の担う業務の将来像に不安を感じているとの意見があり、いかに将来像を示していくかが課題となっている。

第3章 課題解決の取組み～工営所の再生に向けて～

本章では、前章で示した課題に対する対応の方向性と取組み時期及びその理由・背景（方向性を結論付けた分析）を述べる。

(1) 意思決定プロセスの整理・改善

① 管理職（課長級2名と課長代理1名）の役割分担

《対応の方向性と取組み時期》

- (a) 3者が連携して工営所運営に取り組むことを再確認する。
(令和7年12月から全工営所で実施)
- (b) 部下職員に対して、相談先に迷う場合はいずれに相談してもよいと明確に示す。
(令和7年12月から全工営所で実施)
- (c) 業務範囲と指揮命令系統を再整理するとともに、情報共有のしくみを整備する。
(令和8年4月から全工営所で実施)

《理由・背景（方向性を結論付けた分析）》

工営所内の役割分担については、全体の総括を工営所長、事務的事項の総括を事務総括担当課長としており（大阪市事業所事務分掌規則）、具体的な専管を、主に道路維持、工事の監督などに関する業務を工営所長、その補佐として課長代理、主に不正使用対策（放置自転車対策を含む。）及び庶務関係を事務総括担当課長としている。

この3者の役割分担が曖昧との意見であるが、まずは工営所長にはその補佐役である課長代理を含め、議論を進める。

この意見は二つの側面を持つ。

一つ目は、部下職員が工営所長、事務総括担当課長の2者いずれに判断を求めるべきか迷うという側面である。二つ目は、2者各々、管理監督者自身が役割分担を曖昧と感じているという側面である。

しかし、いずれも、どのような業務のどのような場面で役割分担がどの程度に曖昧であることが原因でどのような支障が生じているかが具体的には判明しておらず、さらに掘り下げる必要がある。

組織における管理監督者は、当該職位レベルより下位の担当間に跨る事案の調整を行い、組織の動きが停滞しないよう組織の業務を完結させることがその基本的な職責であるから、工営所における最高位の職である課長級2名においても同様である。

さらに確認し、具体的な事象を特定のうえ当該支障を発生させないよう役割分担を整理する。

なお、整理の途上であったとしても、又は、一旦は整理できたとしても、すべての業務行動や判断を逐一明瞭に線引きするには一定の限界がある一方で、

適正な道路管理を速やかに行うという道路管理者の使命に変わりはないため、現時点から、工営所長（課長代理を含む。）と事務総括担当課長は連携して工営所運営を行うという意識を強く持つことが重要である。もちろんこの際、必要に応じて2者の上司である部長級の方面管理事務所長、局本課への相談を行うことは組織の意思決定上の仕組みとして現にあるが、方面管理事務所長、局本課も工営所の対峙する難度の高い課題は常に把握し、連携する意識を持つ必要がある。

特に、緊急時等2者のうちいずれかが不在の場合は、分担に関わらず、まずは部下の求めに応じ相談を受け、大事に至らぬよう対応する必要がある。

加えて、工営所の懸案事項の解決なども、懸案であるが故の総合的判断という趣旨を踏まえれば、双方の連携が求められる。

なお、2者の連携にあたって、工営所長の指示を踏まえ課長代理が事務総括担当課長の担当業務に関与することはあり得る。その場合、通常、工営所長の補佐である課長代理が事務総括担当課長の指揮命令で業務を実施することについて、部下職員への十分な周知を行うことが必要である。

② 職種毎（行政職員と技能職員）の役割分担

《対応の方向性と取組み時期》

- (a) 経験・知識により慣例的に行ってきました事項も含め、役割分担を踏まえた作業手順レベルの業務分担表を作成する。
(令和7年10月から全工営所で試行実施済
令和8年4月から全工営所で本格実施)
- (b) 行政職員と技能職員の指揮命令系統を整理する。
(令和8年4月から全工営所で実施)
- (c) 朝の業務ミーティングへの行政職員（係長）・技能職員（部門監理主任）の参加によるコミュニケーション機会の確保と日々業務の把握・情報の共有を行う。
(令和8年4月から全工営所で実施)

《理由・背景（方向性を結論付けた分析）》

(a) 役割分担

両者の分担について、作業にあたり、新たな基準が必要若しくは基準への当てはめに一定の解釈が必要で行政判断が伴う場合は行政職が対応し、基準内のものは技能職員が対応するというのが分担の基本的な考え方である。

行政職員と技能職員の役割分担について定めた文書類（直営部門管理運営要綱など 以下「要綱」という。）も同様の視点となっているし、関係職員からも「行政判断を伴うものは行政職」との発言が確認できることから、一定の役割分担のもと業務を遂行していると思われる。

一方で、昨年の放置自転車に関する不適正事務にかかる調査以降、関係職員から役割分担の曖昧さについて指摘もあるため、その原因をできる限り明らかにする必要がある。

検討の結果、原因は、技能職員と行政職員との知識・経験の差異を原因とする各事案への対応のバラつきではないかと結論付けた。

工営所業務の知識・経験について、技能職員と行政職員とを比較すると総じて技能職員の方が豊富であると言える。

行政職員は短期間の異動により十分な知識・経験が蓄積されないままの状況で技能職員の求める事柄に答えられず、技能職員に求めるべきでないことも求め、技能職員がそれに答え業務が成立していることがあると思われる。

そのような背景から、技能職員は、行政職員が判断すべき事項であるのに行政職員に判断を求められた経験がある。また、行政職員も本来自身で判断すべきとわかりつつ知識・経験の不足ゆえ、やむを得ず技能職員に判断を求める経験がある。これら両者の経験から「役割が曖昧である」との評価・指摘に至っていると思われる。

対応としては、現在の要綱が行政職・技能職ともに知識・経験の豊富さを前提として作成されているため、WT（第1章(2)②）で、行政職と技能職の役割分担を明確化する作業レベルの業務分担表の作成を継続して進めている。（役割分担の明確化は、基本的な考え方をよりわかりやすく示すための業務の円滑化が目的であり、両者の連携は継続されるべきである。）

なお、本分析を踏まえれば、自ずと業務における力関係が技能職員優位となっていると判断できる。

昨年度の職員アンケートにおいて「技能職員の発言力が強く、行政職員が技能職員の顔色をうかがいながら仕事をしている」との両職の力関係を示す回答とも一致する。

(b) 指揮命令系統

工営所では行政職の指揮命令系統と技能職の指揮命令系統があり、両者が連携して業務を遂行している。

指揮命令系統が曖昧であるとの意見があるが、この意見は、前号(a)のような本来の役割分担に関わらず業務知識・経験の豊富なものが判断する場面があるためであると思われる。

前号(a)の業務分担表の整理の完了を待つことなく業務に支障を来さぬよう平行して指揮命令系統を整理する。

(c) コミュニケーションの活性化

行政職と技能職の役割分担を明確にして業務を円滑に行うという目的は正

当なものであるが、その手段として内容を文書で整理するだけでは実効性に乏しい。

特に、実務レベルの最前線に立つ行政職の係長、技能職の部門監理主任、両者のコミュニケーションを十分に図ることが必須である。なぜなら、分担の線引きを整理しても曖昧な部分が一切ないという状況はあり得ないし、現場状況での判断が必要となる場面もあり、円滑な道路管理のため迅速かつ最善の判断をするには、連携する姿勢を醸成することが重要だからである。

対応として、両者の業務上のコミュニケーションを業務の一環として取り組むこととする。

③ 各会議体の役割

『対応の方向性と取組み時期』

- (a) 各会議体の目的に照らし、その効果を發揮するための適切な議論がなされているか、関係職員の負担となっていないかという視点で会議体を整理・検証する。
(令和8年4月から全工営所で実施)
- (b) 各会議体の議論状況（整理・検証の途上にある会議体での議論状況を含む。）を幹部職員が共有する仕組みを整備する。
(令和8年1月から全工営所で実施)

『理由・背景（方向性を結論付けた分析）』

工営所横断で設けられた同一職位の各会議体の役割、権限が曖昧で、適切にルール化されていないことも要因として、組織としての意思決定に時間を要し、円滑な事業執行に影響を及ぼす場合があるのではないかという意見がある。

同一の法令に基づき、同一の道路管理業務に従事する管轄エリアの異なる各工営所が情報・ノウハウを共有し、全市の道路管理レベルを均一化、向上させること自体は有意義なことであり、会議体設置の目的は正当なものである。

しかし、一方、会議体の運営方法などが関係職員に過度な負担となって円滑な事業運営の妨げとなる事態が市民サービスの停滞につながっていないか、つまり適切な効果が得られているかについて、統廃合も視野に入れた整理・検証が必要である。

さらに、各会議体でどのような議論がなされているかについて、幹部職員が共有するような仕組みも必要である。

なぜなら、定期的に行われる8つの工営所共通の議論状況を幹部職員が把握することで、工営所だけに問題解決を図らせようとするのではなく局が組織として課題を把握し、改善する姿勢を維持することにもつながるからである。（「検証等報告書」8～9頁に関連事項）

一例として、本来、工営所長権限で判断すべき技能職員に関わる新規業務の実施や業務内容の変更等について、各工営所の技能統括主任で構成されている直営業務連絡協議会で説明することが慣例となっている。当該協議会においては、説明者である行政職員が厳しい指摘を受けることがあり、そのことが行政職員の大きな負担となっていることがあるとの情報が確認された。

業務内容の変更等に関する情報共有を目的として、当該協議会を活用することは特段問題ではない。

しかし、会議における厳しい指摘が、（当該指摘を受けた職員の主観による要素が大きいものの）技能職員の優越的な地位を背景にしたものである場合や、本協議会での了解・承認が行政の意思決定に影響しているような状態であれば、早急な見直しが必要である。

前項②(a)で述べた「技能職員の発言力の強さ」、昨年度アンケートでも確認された「高圧的な職員が存在し率直な意見交換ができない」といった事項との関連も伺われることから、本項の各会議体の整理・検証にあたっては、これらを考慮する必要がある。

なお、局の意思決定が工営所業務に影響する場合、必要に応じて局本課と工営所の協議調整を行うことは当然であるが、工営所関係の会議体の承認がなければ局の意思決定ができないというものではない。（局内では、契約事務審査会等その承認が意思決定の要件となる会議体は存在する。）

④ 工営所と局本課との関係

『対応の方向性と取組み時期』

工営所の業務上の課題を主体的に解決する局本課の体制整備に関する検討に着手する。 (令和7年10月から検討開始)

『理由・背景（方向性を結論付けた分析）』

まず、前章(1)④で指摘した工営所と局本課の関係における課題について、具体的事例を3つ紹介する。

ア 工事の完了検査の方法を変更するにあたって、関係する複数の課がいずれも、正面から向き合わず、時間がかかっていたところ、若手職員が局長に直訴し、それを契機に主担当課が決まり、局内横断のワーキングチームでの本格検討が開始された事例がある。

イ 局本課主導のDX活用事業として工営所とも協議のうえ、ウェアラブルカメラを導入した。これは、知識・経験のある職員が、現場に出向かず工営所事務所から、現場で作業にあたる職員のウェアラブルカメラの目線で捉えた映像を確認し、リアルタイムで適切な指示を出せるというもの。人員不足でOJTが十分に行えない状況を補う、つまり効率化を

主目的に導入された。しかし、導入後3年が経過するがほとんど活用されていない事例がある。

ウ 局本課からDX推進のためのアイデア出しを要請されるが、アイデア実現のための企画書や予算獲得のための資料を工営所で作成するよう求められ、その負担から、アイデアを出すことを控える事例がある。

以上の事例は、工営所からすれば、局本課（を含めた組織）に対する不満を感じる要因となる事例であるし、局本課からすれば、工営所に対する不満を感じる要因となる事例でもある。

アについては、工営所の業務上の課題で、制度変更を伴う事項は局本課が担うべきであるし、それが複数課にまたがる場合には一つの課が取りまとめ、工営所が複数課と交渉することを避けることが望ましい。

イについては、局本課と工営所の導入前後のコミュニケーション不足が問題となっていると思われるが、導入後直面している現在の課題に対して主体的に検証や解決にあたろうとする課が見当たらず、アと同様、局本課の取りまとめ機能が不足している。

なお、ウェアラブルカメラについては、今後も局本課による操作研修などを継続的に取り組むことで、工営所を含む事業所の業務効率化に努めたいとの意見があった。

ウについて、工営所は現場管理が使命であるため、工営所からの主体的提案は別として、事例ウのような企画的業務は、その負担の程度にもよるが、義務的に求めるべきではなく、これもア、イと同様、局本課の取りまとめ機能（この場合、取りまとめは積極的な支援機能も付加される。）が不足している。

現在は、工務課が工営所に関する諸問題を統括する職を担うが、窓口としての機能に重点がおかれて、問題解決の調整機能や、企画機能が不足している。

この問題に対して、属人の経験や知識に依拠した対応で課題の解決に当たろうとすることは本質的・永続的な解決とならないため、戦略的に体制・しくみを整備する。（本章(4)で述べる「モデル工営所」の取組みとも関連）

(2) 研修の充実による人材育成

《対応の方向性と取組み時期》

- (a) 若手職員や係長級昇任職員に重点を置き、これらの職員の経験を踏まえた研修を実施する
(令和8年度から全工営所で実施)
- (b) 係長以下職員の意見交換に経験豊富な課長代理が参加し、OJTの場を設ける。
(令和8年1月から全工営所で実施)
- (c) 新任の係長が現場作業を見て学ぶための同行研修を実施する。
(令和8年4月から全工営所で順次実施)

- (d) 係員が現場業務（工区業務）の知識を習得できるしくみ整備に関する検討を開始する。
(令和7年10月から検討開始)

《理由・背景（方向性を結論付けた分析）》

若手や係長級職員が体系的かつ実践的に経験を積むことで、現場力や業務理解が着実に向上する。さらに、経験豊富な職員の知見を共有するOJTや研修を通じて、次世代のリーダー層を育成できるため、中長期的な組織全体の人材力強化につながる。

現状の問題点に対応する研修制度の整備は急務であるが、制度の検討と並行して工営所長の補佐としての役割が期待されている課長代理の部下職員への日常的な関わりを積極的に進めていく。

具体的には、課長代理は、OJTの場として係長級以下の会議に定期的に参加することにより、OJTだけでなく、係長以下部下職員の抱える課題も日常的に把握するよう努める。

(3) 風通しの良い組織風土づくり

① 組織マネジメントの充実

工営所長、事務総括担当課長と部下職員とが気兼ねなく意見を交換できる職場環境を整備することで組織マネジメントを充実させる。

《対応の方向性と取組み時期》

- (a) 工営所長の定席を個室から、部下職員と同空間の事務室へと変更する
(令和7年12月から全工営所で順次実施)
- (b) 工営所長は、技能職員を含めた人事評価をより適正に行うべく事務総括担当課長、課長代理及び技能統括主任等と連携する。
(令和7年12月から全工営所で順次実施)
- (c) 方面管理事務所長と工営所との情報交換会を定例化する。
(令和7年12月から全工営所で順次実施)
- (d) 工営所長、事務総括担当課長の業務に関する知識習得の場を設ける。
(令和8年度から全工営所で実施)

《理由・背景（方向性を結論付けた分析）》

工営所長には日常的に職員と顔を合わせられるよう所長室から出てほしいとの声が多く寄せられた。

個室である所長室は残しつつ、職員の顔が見える事務室に定席を設けることで管理職は日常的に職務の状況が把握しやすくなり、部下職員は距離が近くなることで気軽に声をかけやすくなるなどのメリットがあると思われる。

また、工営所長が技能職の人事評価に介在しがたいという意見もあったことから、これまで以上に工営所全体の職務状況を日常的に把握することや、管

理監督的立場の職員と連携することで、より多面的な観点から評価を実施することができる。

さらに、工営所長の上司である部長級の方面管理事務所長と工営所現場との意見交換を定例化することで工営所長の悩みの解決や、局本課、区役所など他の行政機関との連携を円滑化することが容易となる。

加えて、経験の浅い工営所長、事務総括担当課長への業務知識面の支援を目的に、関係職員の研修を実施する際に主催者が課長級職員の参加が可能であることを周知する。

② 職種間におけるコミュニケーションの活性化

『対応の方向性と取組み時期』

- (a) 工営所全職員（技能職・行政職）のコミュニケーション機会を確保する。
(令和8年4月からモデル工営所で実施)
- (b) 朝の業務ミーティングへの係長・部門監理主任の参加によるコミュニケーション機会の確保と日々業務の把握・情報の共有。(再掲：本章(1)②(c))
- (c) 新任の係長が現場作業を見て学ぶための同行研修を実施する。
(再掲：本章(2)(c))
- (d) 工営所長の定席を個室から、職員と同空間の事務室と変更する。(再掲：本章(3)①(a))

『理由・背景（方向性を結論付けた分析）』

これまで述べた課長級職員、部下職員と課長級職員、係長級職員の間など管理監督者層のコミュニケーション（本章(1)①(a)）に加えて、スタッフ間（係員・班員）のコミュニケーションの重要性を踏まえ、上欄(a)として取り組むこととした。

本来、スタッフ層のコミュニケーションの機会まで設定しなくとも、技能職と行政職の管理監督者層のコミュニケーションの活性化によりそれがスタッフ層にも自然と広がり、工営所全体でコミュニケーションが活性化するとの見方もある。加えて、「そこまで言わないといけないか」といった意見もあると思われる。

しかし、今般の検討過程を踏まえれば、当面、両職域の距離感は、工営所に関連する諸問題を検討する際に考慮すべき重要な要素である。

以上のことから、コミュニケーション機会の設定については、工営所の管理監督者層の裁量だけに委ねず、局本課も関与しなければならない。

なぜなら、昨年度の不適正事務発生以降の職員アンケートなどで若年層と思われる職員から組織風土に関する意見が多くあったこと等を踏まえると、今般の課題を組織の一部署である工営所の問題として解決させようとする姿勢を改める必要があるからである。

③ 工営所における技能職員の知識・経験の拡充

『対応の方向性と取組み時期』

(a) 工営所職員と公園事務所職員が互いの職場を知るための研修を実施する。

(令和8年度中にモデル工営所で実施)

(b) 技能職員向けの市政の現状に関する研修を定期的に実施する。

(令和8年度中に全工営所で実施)

『理由・背景（方向性を結論付けた分析）』

工営所に在籍する技能職員の異動は概ね工営所に限られるため、幅広い異動のある行政職員と比べると行政全般の情報が得にくい状況である。

異動が少ない職場は、業務の習熟といったメリットがある一方で、人間関係が固定化し、緊張感が薄れがちになる、業務ノウハウが特定の人に集中してブラックボックス化することで、不適正事務に繋がりやすいといったデメリットもあり、「閉ざされた職場環境の醸成の防止」のためにも、外部との「接点を増やす」よう指摘がなされたところでもある。（「検証等報告書」11頁）

そこで、まずは同じ局内の他部署である公園事務所と工営所で、意見交換や互いの職場見学などによる交流を試みる。道路と公園という同じ都市インフラの管理に携わる者として、業務のやり方や考え方などについて参考となるべき点もあると考えられる。

さらに、技能職員は、現場で、電話で日常的に市民と接する業務にも携わっているため、市職員としてバランスのとれた考え方のできる人材育成をめざすべきであるから、市・局の直面する課題や取組みに関する情報を概ね理解・把握する必要がある。

(4) 本プランの実行と工営所の体制検討

『対応の方向性と取組み時期』

次のとおり次年度の本プラン実行体制の検討に着手する。

(令和7年10月から検討開始)

(a) モデルとなる工営所を定め、当該モデル工営所は、本プラン実践のモデルとなり、その成果を他工営所に展開する。

(令和8年度からモデル工営所で実施)

(b) 業務に応じた適正員数を定め、それに見合う体制構築に努める。（次号(5)とも関連）

(令和8年度中にモデル工営所で実施)

『理由・背景（方向性を結論付けた分析）』

まず、本プランの実行体制についてである。本プランの実行にあたっては、

スピード感を持って一斉に実施するものと、中長期的かつ慎重に実施すべきものに分類される。

後者については、一斉に各工営所で実施するのではなく、局本課担当である工務課と二人三脚で本プランを実行するモデルとなる工営所を定め、集中的に取り組む。モデル工営所の取組みを検証したうえで、他の工営所へも展開していくこととする。ただし、モデル工営所以外の工営所であっても、モデル工営所での実施検証の結果を待たず、モデル工営所で実施している課題に取り組むことや、モデル工営所に協力することが望まれる。

地域特性から単純に同手法でということが困難である事項もあると思われるが、本プラン第3章の取組みの方向性はほぼ全工営所統一のものであるため、展開が容易であると思われる。

次に、工営所の人員不足との意見であるが、業務量とその適正人員の算定は、地域差、業務の標準化の程度など様々な要素を踏まえる必要がある。

適正人員は、モデル工営所における本プランの実践や次号(5)の技能職エリアの将来像の検討の過程で明らかとなった事項を合わせて検討する。

(5) 技能職エリアの将来像に関する方針の提示

『対応の方向性と取組み時期』

工営所各業務の実態や他都市、民間事業者の状況を精査のうえ、最適な直営・委託のあり方を定めた実行計画を策定する。(前号(4)とも関連)

(令和8年度中にPTで実施)

(6) 進捗管理の体制

『対応の方向性』

本章前5号((1)から(5))の取組みの進捗や、実施状況について、引き続きPTで管理する。

終章

最後に改めて、本プランを策定した趣旨を述べる。

工営所は、道路を適切に維持管理することによって、市民の安全快適な暮らしを守ることが使命である。

その使命を全うするための組織風土改革として本プランを策定した。

本プランでは、意思決定プロセスの明確化や人材育成の方策など具体的な取組みをいくつか策定したが、それらはすべて「市民の安全快適な暮らしを守る」という使命を全うするためである。

この使命を果たす意欲は、組織への愛着心や貢献意欲（エンゲージメント）から生まれることは言うまでもない。

エンゲージメント向上のためには、課題解決に向けて、職位職域問わず全職員がコミュニケーションを活性化し、言いたいことを本音で言い合い、決定した事項には一致団結して取組みを進める職場風土を醸成していく必要がある。

職場風土の醸成により組織への貢献意欲が自然と生まれ、組織一体となって使命を全うできる工営所をめざし、本プランを実行していく。

付章 局本課及び工営所以外の局の他事業所への展開

工営所の課題を検討する過程で関連する局本課の課題もいくつか顕在化した。工営所の課題、特に全工営所に共通する課題は工営所だけでは解決できないため、本プランの履行にあつては、局本課も主体的に関わらなければならない。具体的には、第3章(1)①にあるように、局本課は工営所の対峙する難度の高い課題は常に把握し、連携する意識を持つ。さらに、局本課が工営所の抱える問題解決に向けて、調整及び企画機能を発揮できるよう、戦略的に体制・しくみを整備する必要があることに加えて、局本課等に任せきりにするのではなく、本PTにてPDCAを回していくことが本プランの実効性を高めるものである。

また、本プラン策定の一環として幹部職員が工営所以外の建設局事業所である公園事務所、方面管理事務所（下水道）との意見交換会を実施してきたが、工営所と同様に技能職員が直営業務に従事する公園事務所においては工営所と共に問題がいくつか確認できている。例えば、技能職エリアの将来像に関する不安などである。また、技能職が在籍しない方面管理事務所では工営所、公園事務所とも共通するが人不足の問題に関する意見が多く確認できた。

本プランを速やかに公園事務所、方面管理事務所と共有し、それぞれの特性を踏まえた展開や独自課題の抽出、解決に向け、局長をはじめとする幹部職員が積極的に取り組み、道路・公園・下水道という都市を支えるインフラの管理を着実に実施していく。