

## いちかわBASICS（素案）

平成 29 年度

市川市市政戦略会議

# 目次

はじめに .....	1
<<具体的なルール編>> .....	3
1. 目的意識 .....	3
2. マネジメント .....	8
3. 情報共有 .....	13
<<具体的なルール編>> .....	18
1. 会議 .....	19
(1)目的 .....	19
(2)必要性 .....	20
(3)時間 .....	20
(4)資料と進行方法 .....	21
(5)議事録 .....	21
2. 書類 .....	22
(1)文書作成 .....	22
(2)文書管理 .....	23
3. マニュアル .....	25
(1)目的 .....	25
(2)必要性 .....	25
(3)マニュアルの整備 .....	26
4. 引継ぎ .....	27

## はじめに

我々自治体職員の役割は、市民から預かる税金を用い、住民の福祉の増進のため、最小限の経費で最大限の効果を上げること。

つまりは、「限られた財源の中で、最も効率的な市民サービスの提供を行う」ということです。

事業の実施にあたり、最小限の予算で最大限の効果を出すということは比較的分かりやすいですが、歳出の約2割を人件費が占めている中、職員一人ひとりの日々の仕事の効率性については、あまり意識がされていません。

しかし、これから訪れるであろう厳しい財政運営への備え、個々の職員のワーク・ライフ・バランスの実現を踏まえた働き方改革、そしてなにより、将来にわたる市民サービスの安定的な提供のためには、「ヒト・モノ・カネ」という経営資源の一角を担う「ヒト＝人的資源」を最大限活用していかねばなりません。

その取り組みの一つとして、仕事の考え方・ルールを提示することにより、全庁的な業務の効率化を図ることを目的として、本ガイドブックを作成しました。

「BASICS」というタイトルは、このガイドブックに書いてあることをそのまま守ってもらうのではなく、現在の自分の仕事と照らし合わせてみてどう違うか、違うのはなぜか、どうしたらよりよくなるかを考えるにあたっての「基本原則」として提示したいからです。

まずは試行という形でリリースし、皆さんの意見を伺いながらブラッシュアップしていくことで「いちかわBASICS」を完成させていきたいと考えていますので、ご意見などを是非お寄せください。

**※※本市を取り巻く状況と、想定される新たな課題※※※※※※※※※※※※**

今後、少子高齢化による生産年齢人口の減少に伴う市税収入の減少、高齢人口の増加に伴う扶助費の増加、さらには老朽化した施設の更新への対応など、厳しい財政運営が避けられません。

また、職員の年齢構成における若年層の女性比率の増加、家族構成やライフスタイルの変化などにより、子育てや介護など勤務時間に制約を有する職員は、年々増加傾向にあります。

このような、本市を取り巻く状況を踏まえると、今後も市民サービスの維持・向上を図っていくためには、時間外勤務や職員の増といったこれまでの手法では対応に限界があります。

これまでも事業の見直しによる統廃合や、運営方法の見直しによる民間活力の導入（業務委託等）などの業務改善を行ってきましたが、今後は、これまで以上に業務を効率的に行うことで、職員一人ひとりの生産性を向上させていく必要があります。

**※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※**

## <<具体的なルール編>>

### 1. 目的意識

○仕事の目的を把握するのは業務遂行の基本中の基本です。

日々の仕事の忙しさから、その仕事の目的を意識することなく、目の前の作業をひたすらこなすことに終始してしまっているような状況になってはいないでしょうか。

現状に疑問を持たないで、維持すること、やり過ごすことが最優先というような意識になってしまっただけでは、効率的な仕事には繋がりません。

仕事に対する受け身の姿勢が強くなり、「仕事をやらされている感」が生じてしまうと、そのような傾向がさらに強くなるという、悪循環に陥ってしまう危険性もあります。

また、業務が複雑化・高度化していく中で、仕事が細分化されて振り分けられていることにより、事業の本来の目的などが意識されなくなっているのではないでしょうか。

同じ事業でも、年度によってその置かれている状況や達成すべき目的も変わるでしょうし、全体の中での位置づけや優先順位も変わってきます。

年度ごとにその事業にどのような目的・意味合いがあるのかが意識されていなければ、年を経るごとに実態と乖離していつてしまう可能性があります。

「私たちの組織の使命は何か」

「今まで出してきた成果は何か」

「これから出したい成果は何か」

「成果を出すためにどのようなことをやらなければならないのか」

「それに向けてどのように業務を計画立てていくのか」

日ごろより、常にこのように目的を意識し、前例に捕らわれることなく、現状を的確に認識し、問題点の重要性、緊急性を正しく判断するよう心がけましょう。

## ○段階ごとの目的・目標を意識しましょう

原則として、

- ・ 総合計画や施政方針などの市全体の使命・ビジョンが部に
- ・ 部の運営方針や部目標が課に
- ・ 課目標が個々の職員に

というようにそれぞれの段階に順々に落とし込まれていくことで、職員全員が同じ目的に向かって職務を全うすることができます。

組織としての目的や役割、計画などは、日々の業務や期首面談などの折に触れて、文章や図表などの明確な形で共有していなければ、部署や人ごとにばらばらになってしまいます。

自分の思っている目的と組織の目的とがずれてしまっていると、どんなに真面目に業務に取り組んだとしても、組織として求める結果と違ったものになり、手戻りが生じるなどの「非効率の温床」となります。

まずは管理職が、市としての大きな目的を把握し、それを各セクションに落とし込んだ上で、部下職員に業務の指示をするときなどにきちんと伝えていく必要があります。

細分化された業務の末端の仕事をしていると、自分の仕事の目的や意義が見えなくなりがちになり、優先順位付けができなくなったり、モチベーションの低下に繋がったりします。

管理職が、

*「あなたの仕事はどう他につながっているのか」*

*「あなたの仕事は最終的に市の目的とどのようにつながっているのか」*

ということを明確に伝えることにより、その仕事と他の仕事との関連性を把握し、それぞれの仕事の目的や意義を把握するきっかけとなります。

一方で、部下職員は、市としての大きな目的の中に自分が所属する部署の目的があり、その部署の目的の中に個々の業務の目的があり、それらを達成するために個人の目標に落とし込んでいく、ということ意識しなければなりません。

適切な目標設定をするために、常に組織の目的がどのようになっているのかを、自らも確認していくようにしましょう。

目的に限らず情報の共有は、管理職からの一方通行で成り立つものではなく、双方の意識が合致して初めて可能なこととなります。

業務を遂行するにあたっては、

*「組織としてはこうだが、相手の視点に立ってみるとどうか」*

*「それを受けて、私自身はどうするのか」*

というように、それぞれの立場からの視点を踏まえながら考えていきましょう。

## ○組織間の調整は、お互いだけでなく、より上位の目的を意識しましょう

同じ課のグループ間や他部署など、組織をまたぐ調整においても、相手の業務内容や目的の把握が必要なのは当然ですが、より上位の視点から見ることが大切です。

お互いに目的が対立しているように見えても、俯瞰して見てみると、目指しているものに重なる部分があるということが分かります。

個々の目的の達成のみを求めるのではなく、課として、部として、市として、重なる部分の目的を効率的に達成するためには何が必要なのか、相手の立場も踏まえながら考え、その上で、それぞれがどのように行動すべきかを決めていかなければなりません。

**※※目的の認識と、職員の育成※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※**

新規採用職員などが入ってきたとき、まずは一つひとつの作業から仕事を徐々に覚えてもらうと思いますが、その際には、作業の目的を必ず教えるようにします。

例えば資料作成であれば、そもそもその資料は何のために作るのかという目的の部分をしっかり教えることにより、一つひとつの仕事の重要性を個々人が認識でき、より良い資料が作れるようになります。

これは、教える職員自身が業務の目的や全体像を分かっているなければできません。新規採用職員などが配属されたとき、管理職からではなく、歳の近い先輩職員などから教えるような仕組みにしておくと、教える側の職員の育成にも繋がります。

また、教わる側の職員は、その作業（資料）と目的が合致しているのか、目的を達成するためにはもっと効率的な作業のやり方（資料の作り方）はないのか、とうことを考えるようにしてください。

**※※※**



※※手段と目的を取り違えないように※※※※※※※※※※※※※※※※

車を作るときにネジを締め、締め終わったものにはその上にペンキで印をつけるという作業をする工場で、これを効率よくやるために、始めからネジに印をつけて回せば良いのではないかという案が出た、という話があります。

これは、締め終わったネジがすぐに分かるということが目的なのであり、ペンキをつけることが目的なのではありません。「何のために」が欠落しているため、本末転倒になってしまっています。

普段の仕事の中でも、「何のために」という課題を形成することを念頭に置くと目的が分かりやすくなります。

※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※

## 2. マネジメント

### ○マネジメントは目標ベースで

マネジメントと言ったとき、まずは管理職が行うものが想定されます。

マネジメントの機能として、それぞれの部・課、グループといったセクションを統括するにあたり、市川市全体の使命やビジョンを踏まえて各セクションの目的や役割を明確にすることが重要になります。

その上で、各セクションが掲げる年間の運営方針や組織目標を職員に示すことによって、その下の小さな組織や各担当者は自身のすべきことや目標、行動計画を描くことができます。

このように目的から落とし込まれた目標をベースとしたマネジメントをすることにより、所期の目的を達成したり、その役割を十分に果たす成果を上げることができます。

セクションのマネジメントを役割とする管理職が、全ての業務の細かい実務まで把握し、指示するということは現実的ではありません。

まずは、業務フローやマニュアルなどで業務の全体像を把握しながら、

*「何を目的にこの業務を行っているのか」*

*「誰が最終的に判断するのか」*

*「職員一人ひとりにどこまで裁量があるのか」*

などを部下職員に浸透させることが必須です。

その上で、職員や業務の状況を確認しながら進捗の管理をすることが、管理職の最も重要な役割の一つとなります。

進捗が思わしくないのであれば、その原因を分析し、アドバイスや分担の見直しを適宜行いながら、個々の職員のパフォーマンスを最大限発揮できる状態を整えるようにしてください。

朝礼・終礼や週1回のミーティングなど、部下職員との定期的なコミュニケーションの機会を設定することにより、常に組織の状況が把握することができ、組織目標や行動計画に応じた仕事の優先順位付けや、適切な進捗管理に繋がります。

また、朝礼やホワイトボード、グループウェア等で、進捗をセクション内で見える化・共有することも効果的です。

## ○マネジメント≠管理職

マネジメントを「経営・管理」という意味ではなく、「(担当業務を)自ら管理する」という意味で捉えると、非管理職であっても、マネジメントは決して無関係ではありません。

人事評価、組織目標の設定や周知、担当者の割り振りなどは、当然管理職のマネジメントとなりますが、日々の仕事をいつまでに、どのような順番でどのように処理していくか、組織の目標に照らし合わせながら「タイムマネジメント」・「タスクマネジメント」をしていくのは、個々の職員になります。

自分の仕事を、他者から与えられるままで行うのではなく、きちんと自責化し、内容・方法を自ら評価しながら、常に時間の効率化を意識していくことを心掛けなくてはなりません。

通常、単一の仕事のみを行っているということではなく、複数の仕事が同時進行で動いている場合がほとんどでしょうから、まずは自分の仕事を俯瞰的に眺めてみて、重要度や緊急度と照らし合わせて時間の使い方を見直してみましよう。

分量や難易度によって思うように仕事が進まない場合などは、上司に相談したり、周りに助けをもらったりしなくてはなりませんが、その際にも、自分の仕事をきちんと把握し、状況を説明できなくては、周りの職員が相談に乗ることも助けることも難しくなってしまいます。

自分自身を上手にマネジメントすることは、自律心が生まれ成長に繋がるだけでなく、業務を効率よく進めることができれば、市民サービスの向上に繋がるだけでなく、ワーク・ライフ・バランスの実現にも繋がります。

マネジメントは、人からされるだけではなく、自らも行うものであるということを常に意識するようにしてください。

※ここでいう自責化とは、まずは仕事を自らの問題として考える、当事者意識を持つということです。全ての責任を自らが背負うという意味ではありませんのでご注意ください。まず自分の行動によって問題解決できる部分はないかを皆が意識することにより、組織全体の活性化にも繋がります。

## ○適切な指示は、出し手・受け手の双方向で成り立つ

マネジメントが円滑になされるためには、出される指示が明確であることが前提となります。指示が不明確であると、互いの意識や理解に齟齬が生じ、無駄や誤りにつながってしまいます。

指示の明確さを担保するためのフローの例として、

- ① 指示であることを明示する (出し手)
- ② 極力、指示を文書などに記録する (出し手・受け手)
- ③ 期限を確認する (出し手・受け手)
- ④ 必要に応じ中間報告を行う (受け手)
- ⑤ 完了報告を行う (受け手)
- ⑥ 実施状況を確認する (出し手)
- ⑦ 必要に応じ是正を行う (出し手・受け手)

といったものが挙げられます。

指示の出し手、特に管理職は、このフローを意識して、きちんと進捗管理を行っていくことが重要な役割になります。

指示は、一方だけで完結するものではなく双方向のものであるため、出し手と受け手が考えているスタートとゴールが一致するよう、お互いに意識を合わせる必要があります。

指示の受け手の方でも、メモを取ったり、復唱したり、分からなければ聞き返したりするなど、指示が不明確なまま業務を始めることがないように注意し、終了までの間に適宜「報連相」を行いましょう。

報連相を行わずに仕事を進めてしまうことにより、指示者が求める以上のことを続けてしまい、多大な時間を無駄にしてしまうこともあるので注意が必要です。

これらは、上司から部下への指示だけに限らず、部署間や職員間で仕事の依頼などのやり取りが生じる場合にでも同様ですので、お互いの意識に齟齬が生じないように、意識するようにしてください。

## ※※ジョブローテーションと仕事の見える化※※※※※※※※※※※※※※※※

業務の中の一部を担う仕事をしていても、その部分が全体の中でどのような意味を持つのか、どのように業務の目的に繋がるのかをきちんと認識させることも、マネジメントの重要な役割です。

目的などを口頭で話してもなかなか理解できないところが、様々な業務を経験することにより全体を俯瞰することができるようになることで見えてくるということも多々あります。

また、固定化された分業をできるだけ避け、職場内でジョブローテーションさせることにより、業務が見える化され、属人化を防ぐことができると同時に、違う人がその業務をすることによって非効率な部分を見直すことができる可能性もあります。

このように、職場内ジョブローテーションは、単なる業務の割り振りとしてだけでなく、人材育成や業務改善の仕組みとしても機能します。

※※※

## ※※タイムマネジメント※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※

### ○自身のワークスタイルの分析

まず、どのような仕事かどのような頻度で発生し、それに対してどのように処理をしているか、時間外勤務はどの程度で、どのような原因があるのか、などを客観的に見つめなおします。

その中で、省略できるものや効率化できるもの、緊急度・重要度の高いものとそうでないものなどを把握します。

### ○時間軸による目標・スケジュールの設定

自分の目標を設定するにあたり、組織の目標や業務の緊急度などに照らし合わせながら、長期・中期・短期のように時間軸を区切って考えると、設定しやすくなります。

まず、長期的な大きな目標を立て、それを中期に分解し、短期には具体的な目標に落とし込みます。

同様に、スケジュールについても、月単位・週単位・日単位と細分化していきます。

仕事の単位が月・週・日となっていないなくても、否応なく過ぎていく時間の区切りと連動してスケジュールを設定、見直しをすることで、一貫したタイムマネジメントに繋がります。

### ○締め切りはできるだけ近日に置く

スケジュールを設定するにあたり、あまり遠い締め切りを設定してしまうと、それまでの手順も漠然としてしまいます。最終的な締め切りが遠い場合においては、それまでの短期的な区切りを順に置いていくことにより、進捗管理がしやすくなります。

### ○すぐできることを先延ばしにしない

難易度の高くない仕事であっても、後回しにすることにより溜まってしまえば、緊急度の高い仕事に急に飛び込んできたときに、大きな負担となり、思わぬミスを招いてしまうこともあります。

優先順位の高い仕事で手一杯でなければ、すぐできることはできるだけ先延ばしせず処理するようにしましょう。

※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※

## 3. 情報共有

### ○なぜ情報共有が必要なのか

仕事をする上で、情報共有が重要であるということについて、否定的な意見というものは、おそらくないかと思います。

実務においては、情報が十分に共有されていれば、深い検討や正しい判断のための材料が増え、業務が円滑に進めることができます。

また、組織として仕事をしている以上、情報を共有しお互いの状況が見える状態にすることは、信頼関係の構築のためにも必要不可欠です。

一方で、情報共有が完璧に成されていると胸を張って言える部署は、そう多くはないのでしょうか。

情報共有がうまくいかない一因として、職員が情報共有を重要性は理解していても、「みんな知っているはず」と思い込んでいたり、「この程度のことは、わざわざ知らせなくてもいいだろう」と決めつけてしまうことが挙げられます。日ごろから、情報共有するのも仕事の一部であるという意識を持ち、その情報が必要かどうかを相手の視点に立って考えることが重要です。また、繁忙などを理由に情報の整理や理解が追いつかずに情報を発信できないという場合は、情報共有が進まないことが繁忙の一因になっているという悪循環に陥っている可能性があります。

特に、管理職と部下職員との間に情報共有不足があり、部下職員が繁忙の理由をそこに感じていると、職員のモチベーションの低下や職場への不満の増大を招くという危険性もあります。

管理職は、このような情報共有がされていない原因をきちんと特定し、個人的な問題か組織上の問題か、システムで解決できる問題かなどの切り分けをした上で、対応策を検討する必要があります。

また、なんのために情報を共有するのかという目的意識や、チームワークの必要性についての理解を、組織内に醸成していかなければなりません。

## ○情報が共有されているとはどんな状態か

共有するための情報は、その情報を必要とする全員が、同じ状態のものにアクセスできる状態で蓄積されなくてはなりません。

ある情報を持った職員が他の職員に口頭で発信するというのは、聞いた職員の記憶の中には蓄積されるかもしれませんが、そこからさらに他の職員に伝えるとき、全く同じ状態とはならないでしょう。

情報共有のための会議など複数の職員が同時に話を聞いた場合においても、その場にいる全員が共通の認識を持つとは限らず、時間が経てばさらに認識に齟齬が生じる可能性が高いため、議事録などの記録を残す必要があります。

もちろん、全ての情報が文書として蓄積され、共有されるというのは現実的に難しいでしょう。

その情報を、誰が、いつ、どのように使うのかに応じ、文書として残すもの、口頭で十分なものなど、使い分けていかななくてはなりません。

情報共有にあたっては、その情報に触れた人にどう伝わるかを意識することがとても重要であり、常に自分を相手の立場に置き換えながら伝えるようにしましょう。

例え、情報が誰でもアクセスできる状態で保存されていても、読みにくい状態、どこにあるのかよくわからない状態であれば、結果的に共有はされません。

また、どの情報が共有される必要があるかを判断するにあたっては、自分が相手の立場だったらこの情報が必要なのではないかという視点を持つことも必要です。

そのためには、他の職員がどのような仕事をしているのか、日頃から気にかけるようにしましょう。



## ○組織間での情報共有

組織をまたぐ場合、情報の共有が難しくなります。

基本的に、法令に準じて仕事をしている行政の仕事が縦割りに陥りやすいのは、ある程度やむをえないですが、それを前提とした上で、必要な情報を共有するためにはどうすればよいのか、考える必要があります。

まずは、管理職同士がお互いの業務の目的などを的確に伝え、業務の分担を明確にするような機会を設け、お互いの領域が重なる部分は調整機能を整備し、そこに情報をストックする仕組みをつくります。

また、業務を担当する職員一人ひとりが、他部署と業務が重なる部分について正しく理解して、必要な情報を積極的に収集・提供するという意識を持つことが大切です。

連携がうまく取れないのであれば、法令上の問題か、庁内組織上の問題か、個人的な問題かなど、原因を究明する必要があります。

通常の業務の範疇では解決できない場合、組織横断的なプロジェクト業務を構築し、他部署との連携を図るのも有効です。

「目的意識」の項でも述べましたが、お互いの目的の上位には市としての目的があり、最終的には市民のためであるということを念頭において、組織間の情報の垣根を取り払うようにしましょう。

## ○業務の属人化を防ぐために

情報共有が成されていない状態が長期間にわたると、業務の属人化が生じてしまいます。

属人化することによって、業務負担に偏りが出てしまうだけでなく、その業務の実情が見えなくなってしまうことにより、情報共有だけでなく様々な場面に支障が生じてしまいます。

特に、業務が標準化されておらず、個人の経験に頼っている状態であると、経験豊富な職員が交代した時に業務継続に支障をきたしてしまいます。

「余人をもって代えがたい」ものになってしまうことのないよう、まず業務を標準化した上で、引継ぎ時に支障を来さないようにマニュアル等に落とし込み、共有できる状態を維持しましょう。

「マネジメント」の項でも述べたように、一つの業務を複数人で担当するようにした上で、同じ部署の中でもいろいろな業務に携わるようにジョブローテーションをしていくことで、業務の属人化を防ぐだけでなく、部署全体の業務を俯瞰できるようになります。

また、業務のスケジュールを組織内で共有することにより、それぞれの職員の業務の状況が見える化され、それぞれの業務の繁閑に合わせて協力体制を構築することで、業務量の平準化にも繋がります。

現在使用しているグループウェアには、スケジュール機能が備わっています。

始めは、いちいち入力するのが面倒と感じるかもしれませんが、できる限り細かくスケジュールを入力するよう心がけましょう。



## <<具体的なルール編>>

具体的なルール編では、「会議」「書類」「マニュアル」「引継ぎ」という4つの項目について、業務効率の向上の観点から全庁的に意識してほしいポイントをまとめました。

上記の4項目のうち、「会議」と「書類」については、平成29年2月27日に実施した「仕事の効率性に関するアンケート（以下、職員アンケート）」で非効率と感じる業務の上位にランクインしたものです。また、「マニュアル」と「引継ぎ」については、第4期市政戦略会議の審議の中で、業務の効率化を図る上でかかせないものとして多くの意見をいただいた業務であることから取り上げました。

このガイドブックの意図は、「はじめに」でも触れた通り、全庁的な業務の効率化を図ることと併せて、自分の仕事の仕方を振り返る時に参照する「基本原則」を作成することにあります。そのため、書いてあることが、当たり前なこと過ぎる、と思われる方もいるかもしれません。しかしながら「当たり前」であるということは、「最も重要なこと」の裏返しとも言えます。改めて初心に帰る意識を持って読んでいただき、自分がこれまで意識していなかったことや、自分の認識とズレがあると思ったことがあれば、何が違うのか、それはなぜなのかを考えるきっかけにしてください。

本ガイドブックでは、実際に会議を開催したり、資料を作成したりと、実行に移す際に、5W1H（When（いつ）、Where（どこで）、Who（誰が）、What（何を）Why（なぜ）How（どのように））の視点で整理することを心がけました。その点を意識してご覧ください。

# 1. 会議

職員アンケートでは、37%の職員が、「会議」について効率が良くないと感じており、以下のようなコメントが寄せられました。

- ・ 目的が不明瞭
- ・ 時間ばかりかかって結論が出ない
- ・ 参加者間で目的が共有されていない
- ・ 資料内容を棒読みする会議があった

この状態を改善できるように、どのようなことを意識すればよいのか、(1)目的、(2)必要性、(3)時間、(4)資料と進行方法、(5)議事録といった項目に分けて考えていきたいと思えます。

## (1)目的

□会議の目的を意識しましょう。

⇒会議には大きく分けて3種類の目的があります。効率的に進めるためには、目的にあった事前準備や方法を意識しましょう。

### 《会議の種類》

#### 【1】意思決定

物事を前に進めるための意思決定を行います。

何をどこまで決めるのか、決定方法はどうか等、事前に決めておくことが重要です。

#### 【2】アイデアを出す/広げる

新しいアイデアを生み出したり、自由な意見交換によりチームの視野を広げたりするための会議です。知的な相互作用が促進されるよう、準備と進行を行います。

また、会議の前にテーマを明示し、参加者の考えをまとめておいてもらうと効率的です。

#### 【3】情報共有

「関係者に確実に共有する」場合に行います。時間をかける会議ではありませんので簡潔に伝えられるよう準備します。

□会議のゴールを設定しましょう。

⇒何をどこまで話、どうなれば会議の「目的」は果たせるのか。上司（意思決定者）の了解をとれば良いのか、解決策が絞られていけば良いのか、具体的なアクションまで落とし込むのか、会議を企画する際に十分検討しましょう。ゴールが曖昧では、参加者は何を求められているのかわかりません。「意見・提案が出ない」、「意見がかみ合わない」、「結局何が決まったのか良く分からない」といった失敗に繋がってしまいます。

□ゴールを明示しましょう。

⇒ゴールを設定したら、会議開催を案内する際に参加者に明示しましょう。会議開催前に会議の目的や議題等を伝えておくことで、出席者が議論の内容・目的を事前に理解することができ、中身の濃い議論が行えるようになります。会議当日も、冒頭で必ず確認しましょう。

□会議開催が目的とならないように気をつけましょう。

⇒会議は問題解決や意思決定の手段にすぎません。会議すること自体を目的化するのではなく、会議後に何をするかを明確にするように心がけましょう。

## (2)必要性

□会議の統廃合ができないか検討しましょう。

⇒形骸化している会議は廃止し、目的や参加者が重複する会議は統合しましょう。定例の会議であれば、定期開催する必要性や開催頻度を見直しましょう。また、近隣の自治体で同様の会議を行っているのか確認し比較することも判断の一つの手です。

□参加メンバーを見直しましょう。

⇒会議に必ず出席してほしい人と、できれば出てもらいたい人との区別をはっきりさせ、人数が増えないように気をつけましょう。会議に参加している間、参加者は、その間にできる業務ができないということを意識しましょう。

□資料配布で済む会議は、開催しないようにしましょう。

⇒情報共有が目的で、メール連絡等で済む場合や、個別に済ませて問題がない場合など、そもそも会議が不要ということもありえます。資料に説明やコメントを添えるなど工夫し、会議を開かないようにしましょう。

## (3)時間

□会議時間は原則、30分以内としましょう。

⇒30分以上かかる議題の場合、テーマを細分化し1議題30分に設定し決定速度を上げることを意識しましょう。

□終了時刻を明確にし、共有しましょう。

⇒会議時間も貴重な労働時間です。会議の終了時刻（目標時間）を示し、メンバーが共有することにより、その時間までに決定しようという意識が生まれます。また、目標時間内に納められるように意識した事前準備を行いましょう。

## (4)資料と進行方法

□会議資料は事前配布を原則としましょう。

⇒説明時間の短縮につながると同時に、メンバーが協議の準備をして会議に臨めるため、活発な議論につながります。

□資料は必要最小限（A4版1枚）にしましょう。

⇒参加者のことを考えて、なるべく簡潔に分かりやすい資料にすることを心がけましょう。資料を簡潔にまとめることは、作成者の理解度や能力を試す機会になることを意識しましょう。ペーパーレス化にもつながります。

□会議の進行方法を工夫しましょう。

⇒議題が多数にわたり、会議時間が長くなってしまう場合に集中力をもって、効率良く議論を進められるような工夫を取り入れましょう。

例

- ・生産性が上がりにくい時間帯（午後2時から午後4時の間）はできるだけ避ける。
- ・立って会議を行ったり、途中で席替えをしたりするなど体に動きを取り入れる。
- ・脳を活性化させるために資料を一度に全て配らず、適宜、配布する。
- ・時間内に終わりそうもない場合でも、誰かが、「このままでは終わらないがどうしますか。」と発言するなど、時間内に終わらせる意識を持たせる。

## (5)議事録

□会議が終了後に議事録を作成し共有しましょう。

⇒会議の目的は結論を出すことにあります。「誰が」「いつまでに」「何を」「どうするか」結果を目に見えるかたちにするため、会議が終了したら議事録を作成し、経過、結論等をかたちに残すことが大切です。

議事録は関係者にTOD等で回覧・報告し、決定事項を共有しましょう。PCを持ち込むのであれば、その場で議事録を作成し、共有することもできます。

□会議で決めたことの進捗管理を行いましょう。

⇒会議そのものは付加価値を生みません。会議で決めたことを実行に移して、はじめて成果がでるということを意識しましょう。

## 2. 書類

「書類」は、職員アンケートで 51%の職員が、効率が良くないと感じている業務になります。具体的には、

- ・紙ベースの資料が多い
  - ・他部署へ依頼する資料作成へのコスト意識が欠如している
- といったコメントが寄せられました。

この状態を改善できるように、どのようなことを意識すればよいのか、(1)文書作成と(2)文書管理の項目に分けて考えていきたいと思います。

### (1)文書作成

□「資料の目的」と「期限」、「要求水準」を確認しましょう。

⇒「何に使うのか（目的）」「いつまでにどの程度のクオリティが必要か」を確認しましょう。例えば、担当者同士の打合せで使う資料であれば、箇条書きのメモで十分かもしれませんが、自分が使うのか、部長が使うのか、課長が使うのか、「誰が」使うのかを意識しましょう。

□作成を指示する側も資料の必要性を再検討しましょう。

⇒資料作成には時間がかかります。本当に作成を依頼する必要があるのか、要求するレベルが高すぎないか改めて検討してから作成を依頼しましょう。また、枚数をできるだけ少なくするよう指示し、資料の簡素化に努めましょう。

□文書の全体構成を組み立ててから書き始めましょう。

- ・内容を大きく分けて項目を立てた後に、項目に情報を入れる。
- ・相手が理解しやすい順番に項目を並べる。
- ・話の階層を揃える。（軽重度、並列、対比、順序等）

□2割仕上がったら一旦確認してもらいましょう。

⇒資料のゴールイメージに自信がない場合は、自分で「2割できた」と思った時点で「この進め方で問題ないか」、「何が足りないか」を依頼者に確認しましょう。早めに確認することで、無駄や手戻りが減り、依頼者も安心することができます。



□文章表現に気をつけましょう。

- ・主語と述語を対応させる。
- ・必要な主語、述語、助詞を省かない。
- ・修飾語と被修飾語をはっきりさせる。
- ・過剰な修飾やあいまいな言葉、回りくどい表現を回避する。
- ・接続詞を効果的に使う。
- ・語尾を統一する（です・ます調、だ・である調）
- ・否定形は、打ち消す対象を明確にする。
- ・主体的な行為に受身形を使わない。
- ・一文を短くする。（一文 50 文字を目安）
- ・一文一義にする。（一文に一つの情報）
- ・一文に多くの情報を載せなければならない時は、箇条書きにする。
- ・「の」の連続使用は 2 回まで、3 回目からは言葉を置き換える。（「において」、「に関する」など）

□時間を置いて、改めて読み直してみよう。

⇒頭の中をリセットすることで、作成中には感じなかったミスや分かりにくい表現を発見できます。一度、別の仕事をしてから読み直す、翌日改めて読み直すなどしてみましよう。

□8 割仕上がったら確認してもらいましょう。

⇒ある程度ゴールイメージに近づき、自分で「8 割できた」と思った時点で、「あと何が足りないか」を確認しましょう。依頼者が満足していれば、そこで資料は完成です。

## (2)文書管理

□文書は極力、電子データで保管・共有しましょう。

⇒紙文書の場合にはスキャンしてPDF化するなど、極力電子ファイルで保管しペーパーレス化を図ることで検索しやすくなります。

□自分以外の職員が見ても分かるかたちで保管しましょう。

⇒特に、個人用の資料を保管する場合は、組織の文書と区別できる名称をつけるなど自分以外の職員が見ても判別できるように工夫をしましょう。また、廃棄の可否を明示しておくことで、後からきた職員が処分の判断をしやすくなります。

例：〇〇（名前）用資料 廃棄可

□文書を私物化せず組織のものとして共有しましょう。

⇒自分が休んだ場合でも他の職員が対応できるように、共有フォルダに保管するなど、業務遂行時に作成した文書は組織のもの、という意識を持ちましょう。

□部内、課内でよく使う書類の形式を共通化しましょう。

⇒毎年、同時期に通知する文書をその都度、最初から作ることは非効率的です。定型フォーマットを作成し、文書作成が簡単にできるようにしましょう。

## 3. マニュアル

マニュアルを作成する目的は「仕事のやり方を標準化し、誰でも一定のレベルの仕事ができるようにすること」にあります。そのためには、これまで個人で蓄積していた経験・ノウハウを見えるかたちにすることが必要になります。

マニュアル作成にあたり、どのようなことを意識すればよいのか、考えていきたいと思います。

### (1)目的

□必ず、目的を明記しましょう。

⇒なんのためにマニュアルを作成したのか、最初にその①目的を明らかにしましょう。その上で、

②根拠、③手順、④注意点、⑤トラブル事例とその解決方法などを盛り込みましょう。

□マニュアルはあくまでも、手段だという意識を持ちましょう。

⇒マニュアルは仕事をラクにするための手段です。マニュアル作成自体が目的とならないように注意しましょう。

### (2)必要性

□そもそもマニュアルにする必要があるのか、考えましょう。

⇒マニュアル作成に適した業務なのかどうか、その必要性を検討することが大切です。特に、市民や業者に対する場合には、マニュアルを超えたホスピタリティの視点が必要になることもあるので、注意が必要です。

### (3)マニュアルの整備

□引継ぎを見据えてマニュアルを作りましょう。

⇒公務員に異動や担当替えはつきものです。いつ自分が異動してもいいように準備をしておきましょう。

作成に当たっては、人材育成担当室作成の『「業務マニュアル」作成の手引き』に作成時に意識すべきポイントが詳しく書かれていますので、参考にしてください。

□自分が先輩から教わったことを記録しましょう。

⇒いつ、何を、どのような順序で教えられたのか、はじめ理解できなかった部分はどこか、などを記録しておき、自分が後任に引き継ぐときに役立てましょう。

□引継ぎを意識して早めに作り始めましょう。

⇒定期的な異動がある公務員にとって組織に経験知を蓄積することが求められます。「まだ、理解が十分でないから、きちんと勉強した後にやろう」と思うかもしれませんが、理解できた後に、かたちにするのはおっくうなものです。それに、どういうきっかけがあって理解することができたのか、その過程が見えなくなってしまうます。最初は箇条書きからでも良いので、教わったそばからマニュアルを作りだすことを心掛けましょう。

□トラブル事例を「見える化」しておきましょう。

⇒よくあるクレームやトラブル、ヒヤリ・ハットなどの「事例」を記載し、「見える化」することで組織として情報を残しておきましょう。

□マニュアルが使用される状況を、意識しましょう。

⇒実情が反映されていないと、使いにくいものになってしまいます。いつ、だれが、どこで使うのかをイメージしながら作成しましょう。

例：事故発生対応マニュアル…事故が発生した時

問合せ対応マニュアル…市民からの問い合わせがあった時

□継続して使うことを意識しましょう。

⇒マニュアルは運用することが大事です。運用する中で、業務手順の変化、システムの入替、法令の改正などが生じた場合、それに併せて適宜改訂しましょう。そのために改訂しやすい作りにもすることも心がけましょう。

## 4. 引継ぎ

4月に着任し、すぐに仕事を始めるためには、前任者が得た知識を後任に円滑に引継ぐことが大切になります。

そのために、どのようなことを意識すればよいのか、考えていきたいと思います。

**□引継ぎを組織の仕事として行う意識をもちましょう。**

⇒着任した人が異動後すぐに仕事に取り掛かれる環境を整えるためには、引継ぎを個人に全てを任せるのではなく、組織の仕事として捉える必要があります。市川市文書管理規程に則り、引継ぎが完了したときは、必ず上司の承認を受けましょう。可能であれば、引継の際、上司に立ち会いをお願いし、引継ぎ漏れが内容に努めましょう。

**□普段から引継ぎを行うことを意識しておきましょう。**

⇒内示から異動まで、5日間程度しか時間がありません。そのことを意識して、マニュアル等の必要なものは、日頃から作成しておくことを心がけましょう。

**□業務の手順だけではなく、目的、根拠、注意点を引継ぐようにしましょう。**

⇒事業の目的や根拠、進め方に加えて、年間スケジュールは怎么样了ら、担当はだれか、ファイルの保管場所はどこか、明らかにしましょう。また、マニュアルでも触れたよくあるクレームやヒヤリ・ハットの事例や、年度をまたぐ案件、業務に関する過去の経過など、新たに業務に携わる人が必ず知っておくべき内容を引き継ぐようにしましょう。

**□直接伝えるべきことと資料で済ませられることを分けましょう。**

⇒内示から異動までの限られた時間内に、引継ぐ業務の全てを伝えることは困難です。よくあるミスや懸案事項など、大切なポイントを絞って直接伝えるようにしましょう。

**□必ず伝えるべきことは、相手が理解をしているか確認しながら伝えましょう。**

⇒相手が理解していないことには伝えたことにはなりません。十分に理解していなかったことは、後にミスやトラブルに発展しかねないので、慎重に引継ぎを行いましょう。