

《業務のシステム》

要因	項目	問題点・課題と現状	問題点・課題への対応策	関係する他の要因
業務のシステム	書類	<p><問題点・課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 不必要な書類が多数作成されている。 ・ 紙文書の移動が非効率である。 ・ 共通のデータを用いる資料を都度作成する場面が多々ある。 	<p>①情報化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ サーバー補完等による電子ファイルの共有 ・ 書類の電子化を進める ・ タブレット端末を活用する ・ 電子申請・電子決裁の実現 ・ 文書の電子化は保管とその後と管理に利点がある 	<p>①コミュニケーション・情報共有</p>
		<p><現状></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 類似した資料を別個に求められるケースがある。 ・ 会議資料の作成ルールはまちまちであるが、意思決定の会議等では、資料を簡潔にすることが推奨されている。 ・ 過去に一度作った資料を機械的に毎年作り続けていることがある。 ・ 共有フォルダを部署ごとに作成しているが、運用はまちまちである。 <p>※資料作成の際に留意するポイントについて、以下のような内容が周知されている。 例：資料作成を依頼されたら、「目的に対して」ちょうどいいレベルを意識し、過剰品質を避けること</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 「資料の目的」と「期待値」を確認する ② 2割仕上がったら一旦確認 ③ 8割仕上がったら確認 ④ 依頼する側が、資料の「目的」を意識し、本当に必要なものしか頼まない 	<p>②必要性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 削減目標値を定めた書類の総点検、仕分けの実施 ・ 手続きの簡素化を含めた不要な書類の削減 ・ 不必要な書類は作成しないという意識の醸成 ・ 庁内会議では、事前に資料枚数に上限をつける ・ コミュニケーションを取らずに紙ですべてを伝えようとする考え方が、結果的に不必要な書類を増やすので、本当に必要なかを問う意識を常に持つことが必要 <p>③共通化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 標準辞書を作成し職員に配布する ・ 書類フォーマットの見直し、共通化 <p>④他市比較</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 他市の会議開催実態などをベンチマークとして示す <p>⑤能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 文章を書くのが苦手ならば書き方のマニュアル等でトレーニングする ・ 書類整理が苦手ならば文書管理要領を読んでトレーニングする <p>⑤その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 書類1枚という制約の中で、自分の考えをどれだけ伝えられるか意識することは、効率化だけでなく、仕事のレベルをあげることにつながる ・ 文書は後で参照する際の証拠として必要 ・ 文書と書類では、意味が異なるので使い分けるべき 	<p>③コミュニケーション・情報共有</p>

《業務のシステム》

要因	項目	問題点・課題と現状	問題点・課題への対応策	関係する他の要因
業務のシステム	ICT	<p><問題点・課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ICTの活用が不十分である。 古いシステムを使用していることにより非効率が生じている。 	<p>①ICTの導入</p> <ul style="list-style-type: none"> タブレット等を導入することによりペーパーレス化を進める。電子化を進めることで効率化が図られると同時に、個人の経験の蓄積も達成される 実務に詳しい職員を各部署から集めた共同チームを作り、ICT化が進んでいない部分を埋めていく ICTの活用ができていない理由を洗い出す システム導入検討時に業務フローに改善の余地がないか検討する ICTの活用により業務効率が上がる仕組み作りを検討する 外部の専門家の指導・助言を受け、ICTの利活用の能力が高い職員と協働で早急に検討し実践する ICTの利活用に高い能力を持つ職員を高く評価する人事評価システムを作る 	
		<p><現状></p> <ul style="list-style-type: none"> ICTに特化した網羅的な計画や方針を作成していない。 基本的には各所管課でシステムの導入を行っているので、導入の効果・成果については一元的に把握されていない。 行政分野でのAI活用の可能性を検討する研究会へ参加している。 	<p>②ICTの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存のデータベースシステム（グーグルなど）の活用 SNSを含むネットワークシステムを活用 市民からの問い合わせ対応にチャットボットの導入（川崎市等で事例あり） SNSを活用し会議以外の時間に情報共有を図れるようにする 	<p>②コミュニケーション・情報共有</p>

《業務のシステム》

要因	項目	問題点・課題と現状	問題点・課題への対応策	関係する他の要因
業務のシステム	マニュアル	<p><問題点・課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ・マニュアル化が不十分である。 ・マニュアルの更新がなされていない。 ・業務フローが意識されていない。 	<p>①業務見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務の見直し、業務フローの再整備を行う ・簡潔明瞭なマニュアル化を行う ・「マニュアル化」「ルーティン化」が可能な業務の点検 ・各部署におけるローカルルールの廃止 ・マニュアルの目的は作業の標準化であり、その結果品質の向上が図られるものだという意識を持つ必要がある 	③コミュニケーション・情報共有
		<p><現状></p> <ul style="list-style-type: none"> ・マニュアル 作成を推奨しているが整備はされていない、もしくは、整備されていても更新されていない。 過去には、定期的にマニュアルを見直し事務引継ぎに支障のないように促す周知を行った。 ・業務フロー 過去には、簡易なフローを全業務作成していたが、手間が大きい割にあまり活用されておらず、フローの作成自体が目的化されてしまっていたことから、現在は必要に応じて作成している状況にある。 	<p>②マニュアル整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マニュアル再構成の奨励、義務化 ・マニュアル化による生産性向上を実現した部署に対して、成果に応じた庁内報奨制度を導入する ・職員個人の経験をシステム化する意志・能力・エネルギー・財源の確保 ・外部人材の導入を行い、業務フローとマニュアルの検証する ・マニュアルの位置づけを明確にする <p>③マニュアル更新</p> <ul style="list-style-type: none"> ・更新をすることを踏まえて対応 ・更新期限を設ける ・更新しやすいマニュアルを作成することが大切 <p>④その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市民や業者等の人に対応する際にはマニュアルは注意が必要 ・ホスピタリティの意識が重要になる ・部署ごとにマニュアルが必要になるところと、必要でないところを区別して検討しないとムダが生じてしまう ・マニュアルの上にある理念や指針を理解した上で作らないといけない 	

《業務のシステム》

要因	項目	問題点・課題と現状	問題点・課題への対応策	関係する他の要因
業務のシステム	引継ぎ	<p><問題点・課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ・異動が多い組織体でありながら、異動の際の引継ぎが個々に任されており、業務効率が低下している 	<p>①組織的な取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当者同士だけでやらず、上位の役職者がついて抜けが無いようにすることが必要 ・個人に任せるのではなく、部署の仕事として引継ぎ資料を作成することが必要 	コミュニケーション・情報共有
		<p><現状></p> <ul style="list-style-type: none"> ・市川市職員服務規程第 17 条で事務引継について定めており、毎年 3 月末に全庁に向けた通知が行われている。 ・全庁に向けて業務引継書のフォーマットや業務マニュアル作成の手引きは作成されているが、部署・個人に任せられている状況にある。 	<p>②その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・項目等のある程度共通化した上で、引継ぎを義務化する ・引継ぎをすることで、その人の職掌や業務分担が「見える化」される 	

《コミュニケーション・情報共有》

要因	問題点・課題と現状	問題点・課題への対応策	関係する他の要因
コ ミ ュ ニ ケ ー シ ヨ ン ・ 情 報 共 有	<問題点・課題> ・情報共有がされていないことにより無駄な資料作成などが生じている。 ・世代間の情報共有(引継ぎ)、経験の蓄積ができていない。 ・不明瞭な指示によりコミュニケーションがうまくいかない。 ・自己流の仕事が横行し、属人化している。 ・業務の繁忙を理由に情報の共有がされていない。 ・タイムマネジメントを意識した上司部下コミュニケーション ・縦割りの組織であるため、担当外の情報が共有されず、非効率である。 ・コミュニケーション能力の低い職員が多いのではないか。	①ICT ・業務の電子化 ・ICTの利活用による情報共有を基本とする ・対面での情報共有は限定する ・共有ファイルの作成ルールの徹底 ・写真などのデータ管理の一元化 ・部署を跨いだ情報の共有化のためのシステムの構築 ・ネットワークを活用しての業務スケジュール及び業務報告書などの共有化	①業務のシステム
	<現状> ①ICT ・ICTに特化した網羅的な計画や方針を作成していない。 ・基本的には各所管課でシステムの導入を行っているので、導入の効果・成果については一元的に把握されていない。 ・行政分野でのAI活用の可能性を検討する研究会へ参加している。 ②連携 ・他部署のみならず同一部署であっても、業務の見える化がされているとは言えない。 ③マニュアル ・マニュアル作成を推奨しているが整備はされていない、もしくは、整備されていても更新されていない。 過去には、定期的にマニュアルを見直し事務引継ぎに支障のないように促す周知を行った。 ・業務フロー 過去には、簡易なフローを全業務作成していたが、手間が大きい割にあまり活用されておらず、フローの作成自体が目的化されてしまっていたことから、現在は必要に応じて作成している状況にある。 ④能力開発 ・人材育成基本方針に則って行っている。 ⑤人事制度 ・再任用職員は正規職員と同様に各部署に配置し、活用している。 ⑥引継ぎ ・市川市職員服務規程第17条で事務引継ぎについて定めており、毎年3月末に全庁に向けた通知が行われている。 ・全庁に向けて業務引継書のフォーマットや業務マニュアル作成の手引きは作成されているが、部署・個人に任せられている状況にある。	②連携 ・横割りのプロジェクト業務を構築し、他部署との連携を図る ・同一部門内で誰が何をやっているかの見える化 ・他部署との連携を目的とした役職者レベル及び一般職員レベルでの会議などの設定 ③マニュアル ・ルールを設定し、規定マニュアルに準じなかった場合には処罰対象とする ・個人の裁量で決めてならないことはマニュアルに従うこと ・各種業務フローの見直し及びその内容に準じたマニュアルの見直し ④能力開発 ・情報共有を進めるうえでの部署トップの意識改革 ・上司の仕事の指示の仕方についてのトレーニング ・職員の質問力の向上 ・管理職がセミナーを受講し意識改革を進めた後、全職員の計画的な受講を進める ・新入職員の教育の一環とする ⑤人事制度 ・生産性向上の成果に応じた庁内報奨制度を導入する ・再任用職員の有効活用 ・職制機能の強化 ⑥引継ぎ ・引継ぎ方法のルール化 ・引継ぎ場面で職務改善を提案するような取り組みの実現 ・引継ぎに関わるマニュアルの作成。 ・組織として個人の知恵に見える化し、記録して伝承する ⑦共通化 ・各種重要業務における報告書のフォーマット化 ・属人化している仕事でも、良いものであれば業務上の本来の仕事としての位置づけていく ・個人の経験に頼らない業務内容へと業務を標準化させる。 ⑧意識改革 ・部署のトップが情報共有の重要性について意識改革を行う ・庁内に前向きな機運を起こす	②周囲との調整力 ③業務のシステム ④マネジメント ⑥業務のシステム ⑦業務のシステム ⑧マネジメント

	<p>⑨その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・朝礼・終礼の実施を奨励しており大多数の部署で実施されている。 	<p>⑨その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・役職者と職員の関係性の改善 ・毎日のミーティング ・1週間単位で部下の仕事の優先順位や進捗を管理する ・業務改善プロジェクトチームの実施 ・ミーティングテーブルを設置するなど、情報共有しやすい環境を作る ・朝礼終礼等の実施 	
--	---	---	--

《周囲との調整力》

要因	問題点・課題と現状	問題点・課題への対応策	関係する他の要因
<p>周 囲 と の 調 整 力</p>	<p><問題点・課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ・相手に自分の考えをうまく伝えられない。 ・庁舎が離れているため意思疎通が取りにくい。 ・他部署との連携が取れていない。 ・課内の他グループとの連携が取れていない。 	<p>①ICT</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Web 会議システムを利用して短時間のミーティングを行う ・ICT を活用して対面でのコミュニケーション機会をする <p>②能力開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションスキル向上のトレーニングを行う ・Off-JT による教育機会を提供する ・「人を動かす」ための能力を個々人が身につける 	<p>①業務のシステム</p> <p>②マネジメント</p>
	<p><現状></p> <p>①ICT：「コミュニケーション・情報共有」と同様</p> <p>②能力開発：「コミュニケーション・情報共有」と同様</p> <p>③会議：「業務のシステム」と同様</p> <p>⑤連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・複数の部署にまたがる業務を処理する際にプロジェクト・チームを設けることがある 	<p>③会議</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他グループの動向が分かるようなミーティングを定期的で開催する ・会議等で連携の必要性の有無を確認する <p>④意識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・相手の立場や業務内容を情報収集し理解した上で伝える ・関係する職員全員の目的意識を高める ・情報共有の必要性を浸透させる ・情報共有の範囲を確認する <p>⑤連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・チームワークを高め目的意識を再確認する ・他部署との連携を取ることを目的とした「プロジェクト・チーム」を編制し、他部署の動きを把握する <p>⑥その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上司による部下への働きかけをサポートする体制を確保し、評価項目として設定する ・一定期間「部門間との連携を優先させる時間」を設ける ・個人的な問題か、組織的な問題か切り分けて原因を特定する必要がある ・他市や民間の事例を調査しノウハウやシステムを導入する ・業務改善された事例を「ベストプラクティス」として目に見えるかたちで公表し、他者の気づきを促す 	<p>③業務のシステム</p> <p>④目的意識</p>

《マネジメント》

要因	問題点・課題と現状	問題点・課題への対応策	関係する他の要因
マ ネ ジ メ ン ト	<p><問題点・課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ・意思決定に時間を要する。 ・管理職が業務を把握できていない。 ・指示が不明確である。 ・非管理職に業務をマネジメントする意識がない。 ・タイムマネジメントができていない。 	<p>①意思決定の迅速化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人の問題のケースと組織の問題のケースを分けて考え原因を洗い出す必要がある。 ・組織全体としての意思決定速度に関しては、システムの見直しが必要。 ・前例にとられない思い切った判断を下す ・上下の風通しの良さが必要。 ・組織数の削減。 	<p>①業務のシステム</p>
	<p><現状></p> <ul style="list-style-type: none"> ・原則、市川市事務決裁規程に則り電子決裁システムを用いて決裁を行っているが、複数部署にまたがる案件等、内容によって時間がかかる場合がある。 ・業務が一部、属人化しているため、管理職が全てを把握しきれていない。 ・市川市一般職の職員の標準職務等に関する規則や市川市人材育成基本方針等に標準的な職務内容や職位ごとの役割等が示されている。 ・目の前の仕事に追われてしまい、仕事の優先順位付けができていないことがある。 ・管理職の担う役割は年々拡大傾向化にある。 	<p>②業務の把握</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マニュアルで業務を把握する（管理職は役割が違うのだから細かい実務まで知る必要はない。しかし、統率する必要がある） ・部下のジョブローテーションにより、仕事の見える化を実施する。 ・上司が業務分担を把握した上で、きちんと任せ角も重要。 <p>③指示の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・指示が不明確になる原因の追究を行う。 ・目的意識と関連すると思われるので仕事の目的の明確化を図る。 ・上司・部下共にコミュニケーションスキル不足を補う研修の実施 ・指示のシステム化を行う。 <ol style="list-style-type: none"> (1)これは「指示」と言って内容を伝える (2)指示を記録(文書化)して復唱する (3)完成期日(期限)を確認する (4)必要に応じ中間報告を行う (5)完了報告を行う (6)実施状況を確認する (7)必要に応じ是正を行う <p>④非管理職側の意識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・非管理職の主体性と「前向きな機運」の醸成 ・仕事に危機感(財政難による運営破綻、合理化、降給・降格)をもたせる ・職場の問題解決は「自責化」から始まるという意識をもたせる教育を行う ・非管理職にマネジメントを求めるのであれば、まず資格要件に明確に記載し、それを周知させることから始めることが必要。 ・業務を上手くマネジメントすると、どういうメリットが有るかを共有する。 <p>⑤タイムマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・常に時間の効率化を意識していくことを心掛ける。 ・すべての仕事に納期(期限)を設定し、厳しく納期を守らせる。 ・ホワイトボードなどを用い、納期の見える化をする。 <p>⑥その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市川市役所全体の方針を踏まえた各セクションの使命や役割を職員に明確に示すことが重要。 ・管理職に対する360度評価の導入 	<p>③コミュニケーション・情報共有</p> <p>④目的意識</p>

《目的意識》

要因	問題点・課題と現状	問題点・課題への対応策	関係する他の要因
目的意識	<p><問題点・課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕事の目的を個々の職員が認識していない。 ・仕事の目的が共有されていない。 ・目的を意識した仕事できていない。 ・管理職が仕事の目的を明示できていない。 	<p>①目的を意識した働き方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市のビジョン、市長の施政方針を個々のミッションとして落とし込む。 ・業務マニュアルの前文に、「本業務の目的」を明記する。 ・仕事の成果(結果)を必ず求める。 ・目的意識を上司と部下が共有化することが重要。 ・各組織の本年度の運営方針や目標を示すことが最優先。 ・各セクションの管理職が職員全員を集めて情報を共有する場を定期的に設ける。 	<p>マネジメント、コミュニケーション・情報共有、業務のシステム</p>
	<p><現状></p> <ul style="list-style-type: none"> ・部署ごとの縦割り意識があるため、部署間、担当間で目的意識が共有されていないことがある。 ・統一のフォーマットで部署ごとに組織目標を策定しているが、全職員に浸透しているとは言いがたい。 	<p>②目的の共有</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実態と原因の把握が必要。 ・前年踏襲が多く、前年通りにやることだけが目的になってしまっているのでは。前年からの事業であつても、その年度ごとにどういう目的・意味合いがその事業にあるのかを共有する必要がある。 <p>③仕事の目的の明示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕事の「目的-手段関係」が不明瞭である。もしくはそれを意識しないまま職務遂行をしていることが考えられる。 (1)その仕事と他の仕事との関連性を把握する (2)仕事の優先順位づけを徹底することで、それぞれの仕事の意義や目的を把握するきっかけとする。 ・部分的な仕事をしていても、その部分が全体の中でどのような意味を持つのかを認識させるのは管理職の役割である。 	