

問題点・課題への対応策について

平成 29 年度

市川市市政戦略会議

《目 次》

Q 1. 業務のシステムについて 1

Q 2. コミュニケーション・情報共有について 7

Q1. 業務のシステムについて

資料1 3ページの要因「業務のシステム」に関する問題点・課題として挙げられる事項に対する対応策についてご意見をいただいた。

A

会議	会議の目的を明確にする。 会議の時間を予め決めておく。
書類	サーバー等に各部署の会議資料を保管して、他の部署でも閲覧、利用できるようにする。 iPad等の導入によりペーパーレス化を図る。 管理者による書類の仕分け（不要・必要）が必要
マニュアル	業務の簡潔明瞭なマニュアル化を行う。
ICT	ICTの活用ができていない理由を洗い出し、非効率なシステムであるなら改善をする。 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。
その他	上司の業務管理が不十分とおもわれるので、管理者教育を充実させ管理能力がない者に対して降格も必要

B

会議	事前に開催が決まっている会議であれば会議前に次第を作成し関係者に事前回覧をする。それにより会議の目的、結論を出す会議か情報共有が目的の会議かの種類、設定時間等を明確化できる。 ◆関連する要因 コミュニケーション・情報共有・周囲との調整力・(マネジメント)
書類	まずは庁内のデータベースを一度見直しフォーマット・定型文書等の作成・過去資料の見直しができるようにする必要がある。そしてやはり紙文書からタブレット・ノートPCへの移行をして文書回覧やコピー業務等その他の業務の負担軽減を図る必要がある。 ◆関連する要因 業務のシステム・「コミュニケーション・情報共有」・周囲との調整力・(目的意識)
マニュアル	外部人材により業務フローやマニュアルを一度徹底的に検証する。同時に外部人材と各部署から業務に精通する人間を集めた「業務改善チーム」との意見調整をする必要もある。 ◆関連する要因 業務のシステム・「コミュニケーション・情報共有」・周囲との調整力・マネジメント・目的意識

ICT	<ul style="list-style-type: none"> ・庁内データベースの更新。 ・タブレット・ノート PC の導入 ・ICT 専門の部署の新設 <p>◆関連する要因</p> <p>業務のシステム・「コミュニケーション・情報共有」・(マネジメント)</p>
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・データベースの更新・業務フロー・マニュアルの作成により部署間の業務を平準化する必要がある。 ・業務の外注との絡みで業務範囲の設定は必要である（たらい回しの防止にもなる）。 <p>◆関連する要因</p> <p>業務のシステム・「コミュニケーション・情報共有」・周囲との調整力</p>

C

会議	会議は目的、論点を明確にし、資料は事前配布にする時間限定。
書類	職員は基本的にはタブレットで見る。
マニュアル	全庁的、部署ごとのデータは必要な時、いつでも見られるようにする。そのためには、マニュアル化が必要です。
ICT	慣習による業務は見直しが必要です。
その他	市民ニーズの取捨選択には抵抗を感じます。

D

会議	メール審議で済む内容の会議は行わない／会議は事前に開催時間を 30 分、1 時間等と区切り、終了時刻を明確化する／事前に会議の目的、問題解決を図るための「検討会」か、情報共有のための「説明会」かを明示して開催する／資料の事前送付を徹底する
書類	作成文書の総点検・削減の実施（削減目標値を設定）／書類は電子データを基本とし、電子データで保管・共有する／電子申請・電子決済の実現に向けて取り組む／標準辞書を作成し職員に配布する
マニュアル	「マニュアル化」「ルーティン化」が可能な業務は即刻マニュアルの作成・点検を行う／「マニュアル化」「ルーティン化」が難しいと現時点で認識されている業務は、業務全体を電子化することによって効率化や個人の経験の蓄積が達成される。／職員個人の経験をシステム化する意志・能力・エネルギー・財源が必要である。
ICT	ICT 利活用の導入について外部の専門家の指導・助言を受ける審議会を作り、職員の中で ICT 利活用について能力の高い者と協働で ICT の利活用を早急に検討し実践する／ICT の利活用の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。
その他	業務の電子化・ICT の利活用は必然的に部署を超えた業務となる。

E

会議	<ul style="list-style-type: none"> ・会議の統廃合を行う仕組みの導入 ・会議資料の事前配布ならびにペーパーレス化
書類	<ul style="list-style-type: none"> ・手続きの簡素化を含めた不要な書類の削減 ・電子化の推進 ・書類形式の共通化
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・業務分担の再検討（過度に業務が集中している部門がないかの検討） ・外注化できる業務の精査
引継ぎ方法 (内容)の共有	<ul style="list-style-type: none"> ・引き継ぐべき項目等がある程度共通化し、必ず伝達する。

F

会議	<ul style="list-style-type: none"> ・会議が多い ・会議が長い ・結論、結果が出ない ・内容が伝わらない ・無駄な会議がある <p> >主催者と出席者の間で会議の目的や目標が共有化できていない >会議の位置づけ、目的が不明瞭である >会議の進め方が悪い >資料が当日配布である >内容が正確に伝わらない </p> <p> ⇒何のための会議なのか(伝えるため、提案するため、生み出すため、決定するため、など)目的を明確にして、会議の招集時に伝える ⇒会議の必要性を検討し、決定者はいるのかどうかなど出席者を厳選 ⇒事務局は、アジェンダを用意し、何を決めればいいのか、進行はどうか、などを決めておく ⇒必要な情報は何か、会議の資料を工夫し、なるべく事前に配布する ⇒会議の進行方法を工夫し、会議の主催者は研修などを受けておく ⇒パワーポイントを使って見やすく、分かりやすくする。紙資料を減らす ⇒会議の開始時刻とともに終了時刻を設定する ⇒会議が終了したら議事録を作成し、経過、結論等を明記する </p> <p>要するに、会議の成否は事務局の技量で決まると思います。</p>
----	---

書類	<ul style="list-style-type: none"> ・書類作成の量が多い ・書類が紙ベースを基本としている ・文書や書類の作成に時間がかかる ・必要な書類が整理されていない ➢打ち合わせ資料やコピーを多く要請される ➢規則、ルールで書類の作成が義務付けられている ➢文書作成スキルが低い ⇒文書の取り扱いルールを作成し徹底する ⇒組織として保管・保存すべき文書を確定し、データベースを活用する ⇒文書を私物化せず、組織のものとして共有する ⇒ファイリングシステムを活用し、担当者以外でも目的の文書を探し出せる ⇒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する
マニュアル	<ul style="list-style-type: none"> ・共通のルールでない慣習があり、そのローカルルールが非効率 ・業務マニュアルがないため臨時職員ではなく正規職員が処理している ・誰でもできるはずの仕事を特定の間人しかこなせない ・根拠法令、FAQなどが整備されていない ・マニュアルの更新がなされていない ・市としての経験の蓄積がなされていない ・引継ぎが大変、あるいは引継ぎがない ➢そもそもマニュアルがない ➢マニュアルを作る文化や雰囲気が存在しない ➢人事異動が基本的にない職場なので仕事内容を文書化してマニュアルにしている ➢マニュアルがあっても共有化されておらず、存在すら知らない ➢あえて仕事を人に教えないで職場の人間関係で優位に立とうとする文化がある ➢市役所共通ルールのマニュアルもない ⇒業務取扱規則、取扱要領の下に、業務マニュアルを位置づけて規程化する ⇒業務マニュアルを必須のものとし、引継ぎの際もこれを利用する ⇒マニュアルを周知し、変更等があった場合は是正する
その他	<p>「審議を進める際の視点」として、切り口としては良い提案だと思いますが、需要側の業務量を削減する必要があるという趣旨の指摘については、市の提供するサービスを削減することととらえられかねず、表現するのは難しいかもしれません。</p> <p>また、供給側の職員については、スキル向上、システム化で供給量が増加すれば、時間外の削減のみならず人員の削減も可能になるという反作用があることも忘れてはなりません。</p> <p>職員のスキルは定量化しにくい項目でもあります。</p>

G

会議	<p>①各種会議の必要性について見直しを行う。</p> <p>②①を行った上で、各種会議の目的を明確にする。</p> <p>③②を行った上で、目的に準じたルールの設定を行う。(時間、事前資料配布など)</p>
書類	<p>①各種書類のフォーマット化を進める。もしくは、既にあるフォーマットの見直しを行う。</p> <p>②ペーパーレス化を進め、データでの書類共有化を行う。会議においてはタブレットなどの使用を義務づける。</p>
マニュアル	<p>①マニュアルに関する課題に対応するには、全庁における業務フローの再整備が必要であるとする。</p> <p>②①を行う際には、更新をすることを踏まえて対応する必要がある。</p> <p>③①を行うことで、各部署におけるローカルルールの廃止も進める。</p>
ICT	<p>①既存のデータベースシステム(グーグルなど)の活用を検討してみる。</p> <p>②ネットワーク(SNSを含むネットワークシステム)を活用した情報共有の促進を図る。</p>

H

会議	<ul style="list-style-type: none"> ・会議に必要な職員の厳選。 ・資料の事前配布による会議時間の短縮化。 ・会議時間も貴重な労働時間であることを意識付ける。
書類	<ul style="list-style-type: none"> ・共有データのファイル化。 (上記ファイルを何度も印刷しては非効率なため、タブレット端末を利用する)
マニュアル	<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアルの見直し・更新を行なう。その際、更新期限を設ける。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・慣習の廃止といたいところではあるが、取り入れるべきものもあるはずである。法令上問題ないのであれば横展開可能なものは横展開する。

I

会議	<ul style="list-style-type: none"> ・前例踏襲のまま、本当は必要がない会議が継続していないか、あるいは開催頻度を見直したり、参加メンバーを見直したりする必要があるか、会議体のトップが虚心坦懐に判断する。 ・部署では不必要性が判断できないケースが多いため、事務局等が近隣自治体の実態を調べて、ベンチマークとして、当該部署に示すのも効果が出る方法。 ・情報共有が会議の目的となっている場合には、情報共有システムの高度化によって、会議開催が不要となるケースがある。
----	---

書類	<ul style="list-style-type: none"> ・書類には法令に基づくものと基づかないものがあるが、後者はできるだけ作成しない文化を植え付ける。 ・会議に提出する資料類は、自然体では膨らむ傾向にあるため、庁内会議では、事前に資料枚数に上限をつける。以前の職場で実施したことがあるが、相応の効果がある。 ・ベンチマーク手法も効果がある。 ・書類の電子化によって紙ベースの作成を取り止めたり、電子化検討の過程で、事務（業務フロー）自体を見直すことで、作成が省略化されることがある。事務の必要性を見直す機会は少ないが、電子化が事務そのものを見直す契機となることがある。
マニュアル	<ul style="list-style-type: none"> ・庁内全体でマニュアル化を進めることを奨励する。マニュアル化で生産性向上を実現した部署に対して、人事考課や賞与で報いる仕組みを導入する。 ・マニュアル作成の際に、その業務自体を見直す必要がないか考える必要がある。また、マニュアル作成自体が業務の本質であると考えられる職員が現れることには留意する必要がある。
ICT	<ul style="list-style-type: none"> ・電子化が職員の業務量を減らす効果はあるが、まずは、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ことが最も重要。 ・職員の繁忙要因の一つに、市民からの問い合わせ対応があるが、チャットボットの導入により、職員の負担軽減、市民の満足度向上（24時間対応）で成果を挙げる事例もみられる（川崎市等）。 ・ICTの導入は目的意識の明確化と業務の見直しが前提。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・慣行を改めることで生産性が向上することが期待される場合は、成果に応じた庁内報奨制度を導入する（マニュアルの項目と同じ）。 ・気づきの観点からベンチマーク化も有効と思われる。

Q2. コミュニケーション・情報共有について

資料1 3ページの要因「コミュニケーション・情報共有」に関する問題点・課題として挙げられる事項に対する対応策についてご意見をいただいた。

A

業務のシステムの課題をクリアするとこれらの項目がクリアできると思われます。
属人化している仕事の中には良い視点を捉えているものもあると思われるので、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を付けていく。

B

○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。

庁内データベースの更新と部署内でのネットワークを改善し情報共有を徹底する。また、同時に朝礼や終礼など古い慣習でも必要なものは復活させるべき。

◆関連する要因

業務のシステム・「コミュニケーション・情報共有」・周囲との調整力・(マネジメント)

○世代間の情報共有(引継ぎ)、経験の蓄積ができていない。

データベースの更新と引継ぎ時のマニュアルの整備、前任者からの業務引継ぎに関しては引継ぎ行為時に上席がオブザーブする等の改善をする。

◆関連する要因

業務のシステム・「コミュニケーション・情報共有」・周囲との調整力・(マネジメント)

○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。

業務フローの標準化、マニュアルの整備。マネジメントに関わるが「指示」という側面に特化した研修の企画。

◆関連する要因

業務のシステム・「コミュニケーション・情報共有」・周囲との調整力・(マネジメント)

○自己流の仕事が横行し、属人化している。

業務フローの標準化、マニュアルの整備。上席者へ週1回業務に関する報告を職場内で実施してはどうか。たとえば金曜日の午前。

◆関連する要因

業務のシステム・「コミュニケーション・情報共有」・周囲との調整力・マネジメント

○業務の繁忙を理由に情報の共有がされていない。

職場内会議(ミーティング)を実施してはどうか。たとえば月曜日朝一番。

◆関連する要因

業務のシステム・「コミュニケーション・情報共有」・周囲との調整力・マネジメント

○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。

部内で課長（係長）級会議を実施してはどうか。更に上になると部長級会議として部署横断の会議が必要になる。・ベンチマーク手法。

◆関連する要因

業務のシステム・「コミュニケーション・情報共有」・周囲との調整力・マネジメント

C

タテ、ヨコ、職員個人間、部署内のコミュニケーションが必要です。新庁舎がワンフロアであれば良いと思います。マニュアル化してタブレットを使い、情報共有いただきたいです。

D

○世代間の情報共有(引継ぎ)、経験の蓄積ができていない。

引継ぎ方法のルール化ならびに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

○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。

- ・上司の仕事の指示の仕方についてのトレーニング
- ・部下の質問力を高める。

◆関連する要因

上司のマネジメント

○自己流の仕事が横行し、属人化している。

◆関連する要因

- ・業務のシステム
- ・マネジメント

○業務の繁忙を理由に情報の共有がされていない。

- ・同一部門内で誰が何をやっているかの見えるかを行う。

○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

- ・1週間単位で部下の仕事の優先順位や進捗を管理する。

E

○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。

大半は業務の電子化・ICTの利活用による情報共有、限定的場面での face to face の対面での情報共有を行う

◆関連する要因

- ・業務のシステム
- ・マネジメント

<p>○世代間の情報共有(引継ぎ)、経験の蓄積ができていない。 業務の電子化、ICT の利活用、フォルダーの共有管理・閲覧</p> <p>◆関連する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務のシステム ・マネジメント
<p>○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。</p> <p>◆関連する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務のシステム ・マネジメント
<p>○自己流の仕事が横行し、属人化している。 業務の電子化、ICT の利活用</p> <p>◆関連する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務のシステム ・マネジメント
<p>○業務の繁忙を理由に情報の共有がされていない。 業務の電子化、ICT の利活用、フォルダーの共有管理・閲覧</p> <p>◆関連する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務のシステム ・マネジメント
<p>○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。 業務の電子化、ICT の利活用、フォルダーの共有管理・閲覧</p> <p>◆関連する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務のシステム ・マネジメント

F

<ul style="list-style-type: none"> ・業務の引継ぎが口頭でなされ、前任者が得た知識が後任に引き継がれない ・システムの使い方が口伝（くでん、本来はいい意味）で行われる ・部署内外で同じような業務、資料作成が行われる ・窓口対応のケースが整理されておらず、情報の共有化が図られていない <p>➤業務マニュアルがない</p> <p>➤縦割りであるため自分の仕事ではないと互いに主張し仕事が進まない</p> <p>⇒個々の経験と知識を共有化していつでも引き出せるようにする</p> <p>⇒経験知の高対応マニュアルを整備する</p> <p>⇒業務マニュアルの作成を規程化する</p> <p>⇒様々なケースを文書化し、マニュアルに付加する</p>

G

<p>○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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①共有ファイルの作成ルールの徹底（コピーなどの作成を禁止することなど） ②写真などのデータ管理の一元化
<p>○世代間の情報共有(引継ぎ)、経験の蓄積ができていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①引継ぎに関わるマニュアルの作成。 ②各種重要業務における報告書をフォーマット化し、データベース管理していく。
<p>○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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①役職者におけるマネジメント研修を定期的実施していく。 ②「不明瞭」な指示を受けなければいけない環境を変える必要がある。役職者と職員の関係性の改善。
<p>○自己流の仕事が横行し、属人化している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①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。 ②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。
<p>○業務の繁忙を理由に情報の共有がされていない。</p> <p>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を図る。</p>
<p>○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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①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。 ②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。

H

<p>○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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部署を跨いだ情報の共有化。（システムの構築が必須） <p>◆関連する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 関係する部署との連携不足・情報共有不足
<p>○世代間の情報共有(引継ぎ)、経験の蓄積ができていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 再任用職員の有効活用
<p>○自己流の仕事が横行し、属人化している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職制機能をしっかりと機能させること。 ・ 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。
<p>○業務の繁忙を理由に情報の共有がされていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 毎日のミーティング
<p>○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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務内容の観える化を進める。（誰が何をやっているのか観える化に取り組む）
<p>○コミュニケーション能力が低い職員が多いのではないか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まずは管理職がセミナーを受講し、意識改革を進める。その後、全職員の計画的な受講を進める。また新入職員の教育の一環とする。

<p>○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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報共有を進めるうえでの部署トップの意識改革。 ・情報共有による生産性向上の成果を挙げた部署に対する報奨。 ・ベンチマーク手法。 <p>◆関連する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・意識改革、目的意識の明確化 ・ICT化
<p>○世代間の情報共有(引継ぎ)、経験の蓄積ができていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報共有を進めるうえでの部署トップの意識改革。 ・情報共有による生産性向上の成果を挙げた部署に対する報奨。 ・ベンチマーク手法。 <p>◆関連する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・意識改革、目的意識の明確化 ・ICT化
<p>○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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部署トップの意識改革。 <p>◆関連する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・目的意識の明確化。
<p>○自己流の仕事が横行し、属人化している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部署トップの意識改革。 <p>◆関連する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・目的意識の明確化。
<p>○業務の繁忙を理由に情報の共有がされていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部署トップの意識改革。 <p>◆関連する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・目的意識の明確化。
<p>○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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報共有を進めるうえでの部署トップ間の意識改革。 ・情報共有による生産性向上の成果を挙げた部署に対する報奨。 ・ベンチマーク手法。 <p>◆関連する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・意識改革、目的意識の明確化 ・ICT化