

委員から事前に寄せられた意見（第 6 回会議審議用）

平成 29 年度

市川市市政戦略会議

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

各委員より事前に寄せられた、要因「コミュニケーション・情報共有」「周囲との調整力」に関する問題点・課題への対応策と前回会議で扱った要因「業務のシステム」についての補足事項を以下に掲載した。

A 阿部委員

《コミュニケーション・情報共有》

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。

《周囲との調整力》

- 相手に自分の考えをうまく伝えられない。
コミュニケーションスキル向上のトレーニングを行う。
- 庁舎が離れているため意思疎通が取りにくい。
Web 会議システムを利用して、短時間ミーティング行なう。
- 他部署との連携が取れていない。
役職者が率先して、他の部署との連携が図れるように、他部署の役職者とこまめにミーティングを行う。
- 課内の他グループとの連携が取れていない。
他のグループがどんな仕事をしているのか興味をもつことが必要。その為にも他のグループの動向がわかるようなミーティングを定期的で開催する。

B 宇田川委員

《コミュニケーション・情報共有》

- 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 釜堀委員

《コミュニケーション・情報共有》

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 小林委員

《周囲との調整力》

○相手に自分の考えをうまく伝えられない。

コミュニケーション研修を行う、もしくは外部の研修への参加を促す。

○庁舎が離れているため意思疎通が取りにくい。

電子メールや電話を活用する。

○他部署との連携が取れていない。

会議等で連携の必要性の有無を確認する。

連携の障害となっている要因を特定し、その改善を試みる。

○課内の他グループとの連携が取れていない。

管理職と各グループの代表者のコミュニケーションの機会を確保し、必要な連携が円滑に行われているかを確認する。

E 坂爪委員

《コミュニケーション・情報共有》

<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">・部門ごとに情報共有の仕組みの策定
<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">・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・引継ぎフォーマットの定型化
<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">・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。・(優先順位は低い)が)研修の実施 <p>◆関連する要因</p> <p>上司のマネジメント</p>
<p>○自己流の仕事が横行し、属人化している。</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。</p> <ul style="list-style-type: none">・同一部門内で誰が何をやっているか見えるかを行う。
<p>○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</p> <ul style="list-style-type: none">・1週間単位で部下の仕事の優先順位や進捗を管理する。

《周囲との調整力》

<p>○相手に自分の考えをうまく伝えられない。</p> <ul style="list-style-type: none">・職員の能力的な課題であるならば、OJTだけでなく off-JT による教育機会の提供が必要。・「情報共有するのも仕事の一部」という意識や「情報共有の範囲」についての共通認識が職場全体として欠如しているのだとすれば、職場単位での職務設計の見直しが必要。
<p>○他部署との連携が取れていない。</p> <p>○課内の他グループとの連携が取れていない。</p> <p>全体的な印象として「調整が難しい」というよりも、「本来調整が必要な相手とそもそもコミュニケーションが取れていない」という印象。また、「連携が取れない」ことの意味が多様。以下考えられる対応。</p> <p>1) 話す時間がない→「対面でのコミュニケーションの重視」があるようにも読める。ICT の利用も有効では。</p> <p>→一定期間「部門間との連携を優先させる時間」を設ける。</p> <p>2) 必要な情報が部門間・部門内で提供されない</p> <p>→情報共有の必要性の浸透と情報共有の範囲の確認</p> <p>→「誰に聞いたらいいのかわからない」「上司が教えてくれない」というように困っているにもかかわらず、そのことを指摘しにくい風土があるならば、「わからなければ声を上げる」ことを促す働きかけ</p>

3) 協働しようという態度の欠如

→上司による部下への働きかけをサポートする体制の確保

→評価項目として導入

F 佐藤委員

《コミュニケーション・情報共有》

○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

○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

◆関連する要因

- ・業務のシステム
- ・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。

◆関連する要因

- ・業務のシステム
- ・マネジメント

○自己流の仕事が横行し、属人化している。

業務の電子化、ICTの利活用

◆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。

業務の電子化、ICTの利活用、フォルダーの共有管理・閲覧

◆関連する要因

- ・業務のシステム
- ・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。

業務の電子化、ICTの利活用、フォルダーの共有管理・閲覧

◆関連する要因

- ・業務のシステム
- ・マネジメント

G 澤田委員

《コミュニケーション・情報共有》

- ・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
- 業務マニュアルがない
- 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
- ⇒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
- ⇒**経験知**の高対応マニュアルを整備する
- ⇒業務マニュアルの作成を規程化する
- ⇒様々なケースを文書化し、マニュアルに付加する

コミュニケーションも情報共有も語尾に「能力」をつければ調整力と同じように個人の能力になります。したがって、いずれもマネジメントに必要な能力であることを自覚させ、個人個人その能力を高めてもらうことが基本です。

- 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
- ⇒共通フォルダーをつくり、資料はそこにに入れて共有化する。データベースとしてPCで管理する
- ⇒マニュアルを整備し、つねに是正、更新をすることによって、経験を蓄積する
- 世代間の情報共有(引継ぎ)、経験の蓄積ができていない
- ⇒業務引継ぎを規程化する。経験の蓄積とはまさにナレッジマネジメントであり、取り組むべき課題です。個の経験やノウハウを「知恵」として見える化し、さらに組織としてケーススタディとして記録に残し伝承することである。もちろん経験には成功も失敗も含まれる
- ⇒引継ぎは口頭ではなく、必ず文書化する。マニュアル化しつねに是正、更新していく。データとしてストックする
- 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
- ⇒明確な指示は上司の必須能力。指示の受け手は、分からなければ聞き返したり、復唱したり、メモを取ったり、受け手側の努力も必要。また指示を受けたら必ず報連相を行うことを徹底する
- 自己流の仕事が横行し、属人化している
- ⇒どの会社、職場にもこういう人が必ずいる。仕事を「余人をもって代えがたい」ものにして自分の領域を死守するから。まず仕事を標準化、マニュアル化してオープンにしてしまう。さらに業務引継ぎを規程化して仕事の見える化の仕組みをつくる
- 業務の繁忙を理由に情報の共有がされていない
- ⇒簡単に情報をストックする仕組みをつくる
- 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
- ⇒業務分掌と職務権限を明確化かつオープンにして、重なる部分は調整機能(横ぐしとなる)を整備し、そこに情報をストックする仕組みをつくる

《周囲との調整力》

「調整力」とは、部署間または個人間の意見や対立をいかにうまく調整するかという、個人に属する能力であるから、訓練や経験でスキルを身につけその能力を伸ばしていかなければならない。

基本的には説得力や交渉力と同じように、どうしたら「人を動かす」ことができるかを個人個人が学んで身につけることです。

ビジネス本としては『人を動かす』(D・カーネギー著)がおすすめです。

また、普段から意識的に、相手と議論する前に①意図を伝えておくこと②認識を合わせておくこと③キーマンを抑えておくこと④段取りを整えておくこと⑤相手を動かすインセンティブは何か、などを実行することに気を付けると調整が容易になります。

➤相手に自分の考えをうまく伝えられない

⇒伝えたいことを事前に紙に書いてまとめておく

⇒電話でもいいが、なるべく直接面と向かって話す

➤庁舎が離れているため意思疎通がとりにくい

⇒物理的制約はどうしようもない。言い訳にしないで、電話かさもなくばメールで伝える

➤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

⇒いずれも組織のタテ割り意識が障害。業務分掌と職務権限を明確化かつオープンにして、重なる部分は調整機能を整備しておく。

《業務システムの補足》

・「現在仕事の中でもっとも非効率な業務は『書類作成』であり、・・・一人ひとりが自己流の方法で、非効率な処理をしているのではないか」

⇒書類作成を非効率とする意見が多くみられる。無駄な書類を作成するのは非効率であり削減していかなくてはならないが、作成方法、処理が非効率的に行われている、つまり書類作成が下手、書類整理が下手ということではないだろうか。このあたりの原因を分析する必要がある。

原因が、「文書作成が苦手」「書き方がわからない」のであれば、文書作成要領(「文書の書き方」)による教育、書類のフォーマット化などをおこない、「書類整理ができない」のであれば、文書管理要領(ファイリングシステム等)を教育すること

H 高橋委員

《コミュニケーション・情報共有》

<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> <p>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）</p> <p>②写真などのデータ管理の一元化</p>
<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> <p>①引継ぎに関わるマニュアルの作成。</p> <p>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>
<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>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。</p> <p>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>
<p>○自己流の仕事が横行し、属人化している。</p> <p>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。</p> <p>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>
<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> <p>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。</p> <p>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。</p>

《周囲との調整力》

<p>○相手に自分の考えをうまく伝えられない。</p> <p>相手の立場を理解し伝えることが必要。自らの考えだけを伝えるのでは難しい。その為には、事前の調査や情報共有が必要。</p> <p>◆関連する要因</p> <p>・情報共有、チームワーク、目的意識の向上、全体を見る力</p>
<p>○庁舎が離れているため意思疎通が取りにくい。</p> <p>ネットワークシステムの活用（スカイプ会議などを含む）で意思疎通を図る。頻繁な情報共有が必要。</p> <p>◆関連する要因</p> <p>・情報共有、チームワーク、目的意識の向上、全体を見る力</p>
<p>○他部署との連携が取れていない。</p> <p>他部署との連携を取ることを目的とした一般職員で「プロジェクト・チーム」を編成するなどして、他部署の動きを把握し、連携していく。</p> <p>◆関連する要因</p> <p>・情報共有、チームワーク、目的意識の向上、全体を見る力</p>
<p>○課内の他グループとの連携が取れていない。</p> <p>課内におけるチームワーク育成と目的意識の再確認を行っていく。</p>

◆関連する要因

- ・情報共有、チームワーク、目的意識の向上、全体を見る力

基本的に、「周囲との調整力」を高めるためには、係る職員全員の目的意識が高い必要があると思います。また、チームワークの存在が不可欠であるとも思われます。相手（他部署、課内の他のグループ）の業務内容の理解や何を目的として業務を遂行しているのかが把握できていないと「周囲との調整力」を高めることは不可能です。全体を見る力が必要ではないでしょうか。

I 田中委員

《コミュニケーション・情報共有》

○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。

- ・部署を跨いだ情報の共有化。（システムの構築が必須）

◆関連する要因

- ・関係する部署との連携不足・情報共有不足

○世代間の情報共有(引継ぎ)、経験の蓄積ができていない。

- ・再任用職員の有効活用

○自己流の仕事が横行し、属人化している。

- ・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。

○業務の繁忙を理由に情報の共有がされていない。

- ・毎日のミーティング

○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）

○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。

- ・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。

J 松永委員

《コミュニケーション・情報共有》

○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。

- ・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。
- ・情報共有ができていない原因には様々なものが考えられる。まず、原因の特定が重要。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できない問題化などの切り分けが必要。

◆関連する要因

- ・意識改革、目的意識の明確化
- ・ICT化（情報共有システム）

○世代間の情報共有(引継ぎ)、経験の蓄積ができていない。

- ・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。
- ・組織的な引継ぎの実施。
- ・上司による引継ぎ事項の整理と、引継ぎ期間・内容・後継者習熟度などのチェック。

◆関連する要因

- ・意識改革、目的意識の明確化
- ・業務の標準化、マニュアル化、ICT化
- ・個人の経験蓄積に頼らない業務内容改善と引継ぎ手法の効率化

○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。

- ・部署トップの意識改革。
- ・指示の明確化。不能な上司の交代。
- ・上司・部下間のコミュニケーションの改善。
- ・指示不明確は上司の責任のみならず、指示不明確なまま業務を進める部下側にも問題があるケースもある。
- ・指示不明確が、組織や業務の目的不理解から生じているケースもあり、その場合は「何を目的にこの業務を行っているか」について、組織内に浸透させる必要がある。

◆関連する要因

- ・目的意識の明確化。
- ・業務の標準化、マニュアル化、ICT化

○自己流の仕事が横行し、属人化している。

- ・部署トップの意識改革。
- ・業務が標準化されておらず、個人の経験に頼っていることが一因。
- ・経験豊富な職員が交代した時に業務継続に支障を来すことが多い。
- ・できるだけ業務を標準化したうえで、引継ぎ時に支障を来さないように、マニュアル等に落

とし込む。

◆関連する要因

- ・目的意識の明確化。
- ・業務の標準化、マニュアル化、ICT化

○業務の繁忙を理由に情報の共有がされていない。

- ・部署トップの意識改革。
- ・情報共有が進まないことが繁忙の一因になっている可能性に組織が気づくべき。
- ・情報共有不足→繁忙→情報共有不足加速→繁忙加速の悪循環に陥る可能性もある。
- ・繁忙の理由が情報共有不足にあると職員が思い込んだ場合、必要以上に職員の不満（やる気の低下）を招く可能性があるので注意が必要。

◆関連する要因

- ・目的意識の明確化
- ・業務の標準化、マニュアル化、ICT化

○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。

- ・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。
- ・法令に準じる行政の仕事が縦割りに陥りやすいのはある程度仕方がない。
- ・それを前提とした上、情報共有による業務改善・効率化の余地がないか、まっさらな頭で考えてみる。

◆関連する要因

- ・意識改革、目的意識の明確化
- ・業務の標準化、マニュアル化、ICT化

- ・情報共有改善によって業務遂行や負担感が改善された例を「ベストプラクティス」として目に見えるかたちに公表し、他の部署の気づきを促す。一旦前向きな気運が生まれれば、庁内全体で見直しの機運が高まる可能性がある。
- ・他市の情報共有改善例などをベンチマークとして示す。

《周囲との調整力》

○相手に自分の考えをうまく伝えられない。

- ・調整がうまくいかない原因には様々なものが考えられる。まず、原因の特定が重要。個人的な問題か組織上の問題か、組織で解決できる問題かできない問題かなどの切り分けが必要。
- ・個人の問題であれば、交代や研修、伝達方法のスキル改善が対応手段となる。
- ・組織が対応すべき問題であれば、部署間の業務の調整や情報共有方法の改善等が対応手段となる

◆関連する要因

- ・情報共有、業務の標準化、マニュアル化、ICT化

○庁舎が離れているため意思疎通が取りにくい。

- ・TV 会議システムやメール、電子掲示板等情報共有システムの導入。
- ・物理的に離れた部署で仕事をするケースは他市や民間で当たり前にもみられること。他市や民間でどのように問題を解決しているか調査し、実際にノウハウやシステムを導入することで意思疎通を円滑化できる。

◆関連する要因

- ・情報共有、ICT 化

○他部署との連携が取れていない。

- ・取れていない原因を究明することが先決。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の切り分けを最初に行う。
- ・組織的に解決可能なことは組織で解決する。部署間の業務の切り分け見直しや業務内容自体の見直し、部署をまたがるプロジェクトチームの組成や情報共有化促進など。

◆関連する要因

- ・情報共有、業務の標準化、ICT 化

○課内の他グループとの連携が取れていない。

同上

◆関連する要因

同上

- ・調整力の改善によって業務が改善されたり負担感が減った例を「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。一旦前向きな気運が生まれれば、庁内全体で見直しの機運が高まる可能性がある。他の要改善項目も同様であるが、とにかく庁内に前向きな気運を起こすことが一番大事。
- ・他市の改善例などをベンチマークとして示す。
- ・市川市の場合、各部局の力（独立性）が強く、部局をまたがる調整（部局間の業務の切り分け、部局間の情報共有）が必ずしもうまく行っていない気がする（それが情報の分断、非効率感や仕事の重複感、職員の不満を生んでいる）。その場合、強権的に部署間の業務を調整できる機能を持つ部署（本部中枢機能）を設け、「船頭過多」「船頭間の意思不通」の状態を調整することが望ましい。民間ではこの方式で、組織全体の効率化を図る動きが多い。
- ・かと言って中枢指令方式（トップダウン）方式が行き過ぎると、中枢自体が判断を間違えた場合には非効率に陥る。要は「分権」と「集中」のバランスを上手に取ることが重要だが、市川市の場合、やや分権が行き過ぎていることに問題の核心の一つがあるように思う。
- ・危険な中枢組織を永続的なものとせず、業務改善のための一過性の組織として、市長直轄の「業務見直し・働き方改善プロジェクトチーム」として、各部署から人を出してもらい、半年程度に期間を区切って集中的に業務・働き方見直しを行うやり方も考えられる。
- ・権力を持つ中枢組織を創ることが短期的にもできないのであれば、改善を実行した部署を目に見える形でインセンティブを与えつつ公にして、他部署の気づきを促し、徐々に庁内の雰囲気を変えていく地道な努力をし続けることが最善の方法か？