

業務の見える化による効果的な引継書の探求

～ガントチャートは使えるのか～

島根県 吉永 大地

第1章 レポートの背景と手法

第1節 レポートの背景

近年の日本にとって、働き方改革の取組は欠かせないものとなっている。そして、地方自治体においても、在宅勤務や育児休暇の促進、時間外勤務の削減等に関する各種施策が内部的にも展開されている。中でも時間外勤務の削減については、各種取組の推進や成否に大きく関わっている。

ところで、総務省の地方公務員の時間外勤務に関する実態調査結果によれば、3月と4月に最も時間外勤務が増える傾向にある（総務省 2017）。本県でも同じような傾向があり、要因として事業の年度内完了と、事務引継にあると分析している。

一方で、山形県の職員有志が行った事務引継に関する調査によると、80%超の職員が引継書に不便を感じている（山形県ジョブチャレ 働きやすい職場づくりチーム コミュニケーション・ツール班 2023：グラフ）。

筆者の経験に照らしても、3月は業務の締め切りに追われており、引継書の作成が大きな負担となっている。情報に過不足なく、より分かりやすい丁寧な引継書を作れなかったと反省したこともある。作る側も、引き継ぐ側も不便を感じているが、この点に関して十分なフォローがなされていない状況にあると認識している。

事業の年度内完了は法で定められた原則であり、すぐに解決することは困難だ。一方で、事務引継に関しては年間を通じて準備期間があり、改善の余地があるように思われる。しかし、作成者ごとのオリジナル様式で作られた引継書は、欲しい情報が抜けていたり、どのぐらいの期間と作業ボリュームが必要になるか認識できなかつたりして、そもそも具体的な作業は何をすればよいか把握するのに時間を費やした経験は誰にでもあるのではないか。

頻繁に担当業務が変わる行政職員にとっては、引継書の作成と受け取りは退職まで繰り返す。改善しなければならない重要な課題だろう。

第2節 レポートの要旨と手法

本レポートでは、事務引継の負担軽減と、事務事業の円滑な遂行を目的に、望ましい引継書の在り方について検討する。

具体的には、ある業務を細分化し、併せて業務量を把握することで「業務の見える化」を試行する。その上で、先行事例等を基に、引き継ぎにおいて必要な事項の検討と、どのような工夫で分かりやすい引継書が作成できるか考察する。

第2章 業務を見える化する必要性

本章では、先行事例等を踏まえ、引継書への不満の原因が、十分な業務の見える化がなされていないことによるわかりづらさにあると仮定する。その上で、業務の見える化とはどのようなもので、どのような手法で業務を見える化できるか検討する。

第1節 本県の現状

本県の異動のサイクルは原則3年だ。また、課内で1年での担当代えが行われることもある。頻繁な異動・担当変更により、必然的に頻繁に初めての業務や事務処理を担う。筆者は入庁後、全ての部署を2年で異動しており、現在4部署目だ。2年に一度、あるいは担当変更がある年は1年に一度、新たな業務を担当している。

本県では、2月下旬ごろに文書により、全所属長に対し、事務引継の徹底が指示される。

主な留意事項として、①根拠法令等の内容、条文を明らかにする②定型的な引継ではなく、後任者が速やかに業務を理解できることを意識し、より具体的・実質的な引継となるよう内容を工夫すること__が挙げられている。

さらに具体例として、①基礎情報（予算額、年間スケジュール等）②業務実績③直近で対応が必要な業務④更新・届け出業務等の特にミスを起こしやすい部分について、具体例を挙げて説明する⑤業務マニュアルや関係法令等を添付する__等が示されている。

この通知に基づき、全ての業務について、文書とデータ等で引き継ぎが行われている。

一方で、筆者が行った職員へのヒアリングでは、「過去の資料を見ることが前提の引き継ぎとなっている」「引継書には簡単そうに書いてあるが、実際の業務とはギャップがあった」などと、全ての職員が引き継ぎで困った事例があったと答えた。

令和元年度に本県の若手職員が行った政策提案においても、「属人的な引継」が課題となっていると指摘されており、①引継書フォーマットの作成②引継書の上司決裁③早期作成の徹底、の3点が提案されているものの（島根県 2019）、①と③の取り組みは現状、十分になされていない。

第2節 先行調査を踏まえた手法の検討

冒頭の山形県の職員有志が行った事務引継に関する調査によると、不便を感じた内容の上位3つの回答は、「情報不足」「ほしい情報がどこにあるかわからない」「何をすればよいかよくわからない」であった（山形県ジョブチャレ 働きやすい職場づくりチーム コミュニケーション・ツール班 2023）。

また、民間企業を対象に行われた調査でも、引き継ぎを受けた人の7割が引き継ぎに問題があったと回答し、文書での引き継ぎの問題点は「書いてあることがわからない」ことだと分析している。（ベストチーム・オブ・ザ・イヤー実行委員会 2013）

いずれも結局は「わからない」ことに大きな要因がある言えるだろう。

この点について（谷口 2019:5~6）は、「よくわからない仕事も「何がわからないのか」「どのようなゴールなのか」を書き出して整理してみれば、次の一手ややるべきことがつかめる」とし、「なんだかわからないものをわかる形に変える手法」として「見える化」を提案している。

(工藤 2009:44) は、業務の引き継ぎツール作成にあたって、仕事内容・範囲の不明確さを解決する方法として、「マニュアル作り」と、やはり「業務の見える化」を提示する。

ここまでの事項を整理すると、少なくとも本県の引継書は必要な情報の記載に努めているが、十分な理解につながりづらい障壁がある。より理解しやすい仕組みを検討する必要があるが、「業務の見える化」という方法で解決できる可能性がある。そこで、次節以降で具体的な見える化の手法を検討する。

第3節 TODO リストによるタスクの見える化

筆者の先輩(以下、「先輩A」)に、比較的難易度の高い業務を引き継いだにもかかわらず、年度当初からほとんど残業をしない人がいた。そこで、先輩Aにヒアリングを実施した。

ヒアリングによると、受け取った情報を基に、分からないながらも、最初に「やることリスト」を書き出すそうだ。やるべきことを次々と思い浮かべリスト化する。そうすると分からないことが浮かび上がるので、前任者や資料に当たり、またリストを追加する。

(谷口 2019:40) も同様に、「テンパって動けなくなってしまったときには、やるべきこと・考えなくてはいけないことを全部手帳やノートに書き出して「見える化」すればいい」と指摘している。

これは一般的に TODO リストと呼ばれるもので、業務の大小にかかわらず、やるべき作業に細分化することで見える化を図る手法だという。

第4節 より効果的な見える化の工夫

先輩Aによると、次のステップとして、見える化した作業に締め切りを設定する。そして、締め切りの順番に一覧表に落とし込む。こうしてできた一覧表はガントチャートと呼ばれる。

この時点で、よくわからなかった業務は、やるべきタスクと締め切りが示された工程表で「見える化」されている。

ガントチャートの効果について(秋田 2021:29) は、「異動してきた職員に担当してもらう業務フローをガントチャートにしておけば、前任者は口頭で細かく作業内容を説明しなくてもすむ」とも評価している。

第5節 業務量の把握

ここで問題となるのは、締め切りの設定だ。なぜ一つ一つの作業をその期間で終わらせることが可能だと判断できたのだろうか。イベントや会議を例にすると、お尻＝開催日から逆算して仮の締め切りを設定しているのだろうか。

確かに経験や過去資料から大よその作業ボリュームを導き出すことは可能だ。ただ個人の経験に依存する点で、その目算が誤っていることがあるのではないか。

そこで、実際の業務量を把握してみる。

[手法]

Microsoft が公開している様式を基に、筆者が過去に担当した業務「国民保護訓練」を可

能な限り細分化し、開催日からの逆算と経験を踏まえた締め切りを設定したガントチャートを作成。

現在の担当者にガントチャートを示し、各タスクにどれだけの時間を割いたかを記録してもらう。(図1)

なお、今回は分量の都合上、筆者作成時の図表の掲載は省略している。

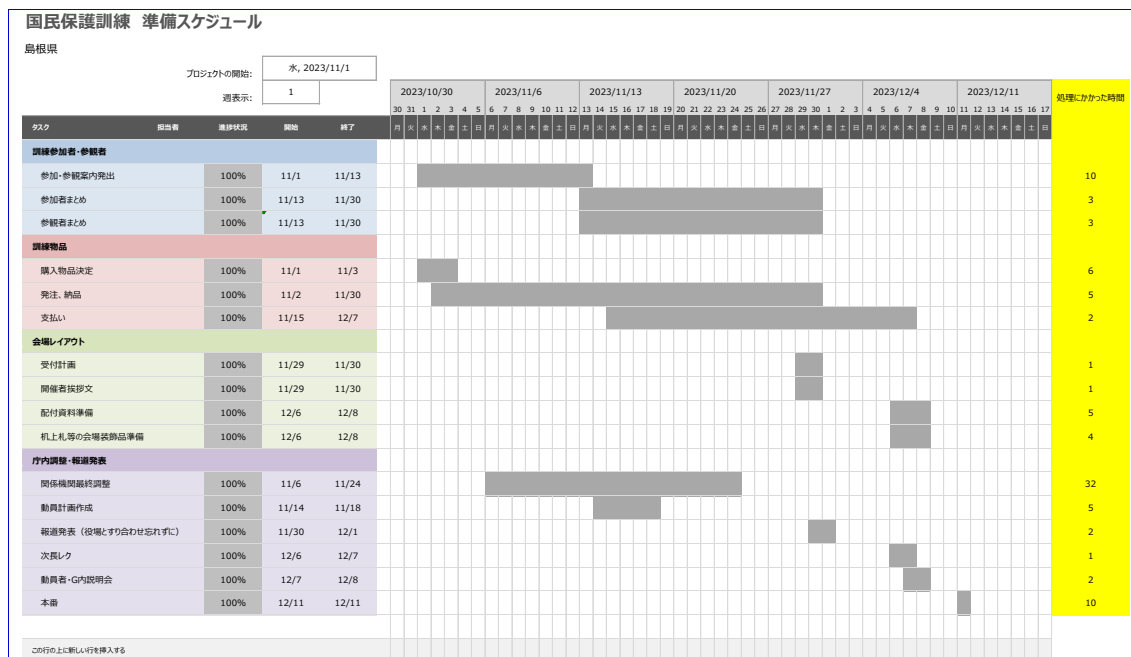


図1 (公開様式を基に筆者作成)

[結果]

タスクの不足はなく、実際にかけた時間をタスクごとに把握できた。

[被験者からの報告]

- ・やるべきことが分かっているので、時期を逸することなく着手できた。
- ・シートが無い場合と比べ、かなり作業時間が減っていると思う。
- ・より分かりやすいよう着手時期の早い順で項目を並べ替えた。
- ・当初の作業期間予定より着手時期が遅くなっているのは、自分ならどのぐらいかかるかあらかじめ見込みをつけ、先にやるべき他業務を優先したため。

[結果からの考察]

把握した業務量を基にガントチャートを再度調整すれば、次期担当者は、業務量を含めた事業の全体像をつかめ、いつ着手するかを目安とすることができる。

やるべきことが期間とともに明示されていることで、業務量削減につながる可能性がある。また業務の優先順位付けと繁忙調整に役立つ可能性がある。

なお、実験前に設定した仮の着手～完結までの期間と比べて、実際の業務量はかなり少ないことが分かる。個々人の技能によって、筆者の目算が誤っていたということも言えるが、実際の業務量が明示してあることで、回答待ちの期間や、支払い遅れ等を生じさせない為に

設けられたバッファであることが読み取れるのではないだろうか。

第3章 見える化の効果と作成時期の検討

本章では、前章までで検討した業務の見える化にはどのような効果があるかをヒアリングと先行事例を基に明らかにする。加えて、実際に誰が業務を見える化するのか、できるのかについても検討する。

第1節 見える化の効果を検証

ここまで、スケジュール作成と業務量を含めた見える化の手法を検討してきた。本節は、実際に行政の現場で活用できるかを検証する。

検討に当たっては、庁内の4人の若手職員（20～30代）にヒアリングを行った。

（1）問1…引き継ぎ時に図1のチャートは有効だと思うか。

4人とも有効と回答した。主な理由は「視覚的に何が必要か把握できる。リストがないと過去資料にあたることに多くの時間を割かれるため」「スケジュール感が分からなければ、締め切りを落とす心配があるが、作業感が分かりその心配がない」との回答だった。

（2）問2…図1のチャートをいつの時点で作成できるか。

①「引継書作成時」が2人②「業務着手時にやることリストを作り、随時リストを修正して作成」が1人③「大きなスケジュールは着手前に引くが、細かなTODOリストは事業完了までに作成」が1人だった。①の理由としては、事業名やゴールしか書かれていない場合は作りようがないといったものだった。

（3）問3…引継後に困ったことはあるか。

主な意見は、「過去の資料を見ることが前提の引き継ぎとなっている」「引継書には簡単そうに書いてあるが、実際の業務とはギャップがあった」「大変な1カ月なのか、待ちの1カ月か分からず、目算が全く違うことがある」だった。

（4）問4…図1のようなチャート様式による引き継ぎは必要だと思うか

①「基本的に全ての業務で必要」が3人②「業務によっては必要」が1人だった。②と回答した理由は、難易度やボリューム感によっては必要ない業務があるからだった。一方で、「基本的に全ての業務で必要」と答えた職員からは、経験値の差により、このぐらいなら分かるだろうと先輩から思われることでも、実際には分からなかった業務があるとの意見があった。

（5）その他

この他にヒアリングの中で出た意見をいくつか挙げる。

まず、引継書に記すことが必須とされているスケジュールについて、ゴールやメルクマールのみが示されていることが多いという意見があった。規模の大きな会議やイベントを例

にとると、「●月開催」のみや、「●月会場確保→●月関係者協議→●月本番」といったものだ。大きな目標や戦略だけ示され、戦術が抜け落ちた状態であり、新担当者は過去の資料を調べて具体的な事務作業を練らなければならない。

また、過去の業務でTODOリストを作成したが、新任者に引き継げなかった事例もあった。その理由は、年度末の業務過多で引継書に加える時間がなかったからだった。

ヒアリングから、次のようなことが見えてきた。

- ・図1のようなガントチャート様の見える化は、具体的な事務作業とスケジュール(業務量)を把握するために優れている。
- ・業務の全体像の把握のみならず、省力化やミスの防止、繁閑調整の面でも有効な可能性がある。
- ・正確なTODOリストと業務量の把握は、引継書作成時には全員できる。
- ・当たり前ではあるが、業務の遂行にあたって、職員は脳内または文字でTODOリストと同様のものを作る。
- ・一方で、TODOリストやガントチャート等の引き継ぎが必要だと認識しながら漏れることがある。

第2節 先行事例から見た本県に不足している点

冒頭で引用した山形県の有志職員による調査(以下、「山形県有志の調査」と言う)は、ジョブチャレンジ制度で取り組まれたもので、成果として引継書のテンプレートを公表している。

エクセルのテンプレートは大きく10項目(10シート)で構成されている。

項目は、以下のとおりだ。

- ・表紙・目次・取扱説明書 (新年度やることリスト含む)
- ・全体像・目的・関係者
- ・年間スケジュール・TODOリスト
- ・用語集
- ・データ・紙資料保存場所
- ・業務手順
- ・システム操作手順
- ・課題・懸案事項
- ・懸案カルテ
- ・根拠法令・要綱要領・経緯

このうち、前節までで検討してきたタスクやスケジュールの見える化が特に反映されているのが、「年間スケジュール・TODOリスト」と「業務手順」だ。

「年間スケジュール・TODOリスト」は、図1と同様のスタイルで作成されている。「業務種類」ごとに「すること」が細分化され、「すること」それぞれにスケジュールが振られている。スケジュールは2色で色分けされており、事業期間だけでなく「重要な時期」がいっとなのか分かるよう工夫されている。図1との相違は、図1の方が「すること」がより具

体的で細分化された作業で構成されている点にあり、より図1に近いのは「業務手順」の項目だ。

山形県有志の調査は、大きな「業務」を中単位の「業務」である事業種類に分解。次に中単位の「業務」を「事業」（登録業務、研修会等）に細分化するという順番で、大きな業務の全体像を示している。細分化された事業の具体的な事務作業とスケジュールは「業務手順」に記されており、図1をチェックリストの形式にしたイメージだ。

犬を飼う業務				
業務種別	すること	時期	4月	5月
迎え入れ準備関係	選定・購入関係			
	犬小屋準備関係			
	狂犬病関係届出			
育てる関係	各種備品購入			
	しつけ教室入学			

「年間スケジュール・TODOリスト」のイメージ図（フォーマットを基に作者作成）

業務の名称					文書保存フォルダ・簿冊	所要期間	難易度★★★★★
犬小屋準備関係	<input checked="" type="checkbox"/>	1) カタログで犬小屋の候補をピックアップ→犬のサイズを考慮すること					
	<input checked="" type="checkbox"/>	2) 家族会議で犬小屋を決定					
	<input checked="" type="checkbox"/>	3) 業者に見積もりを依頼					
	<input checked="" type="checkbox"/>	4) 別の業者の方が安いかもしれないのでネットで比較					
	<input checked="" type="checkbox"/>	5) ...					
	<input checked="" type="checkbox"/>	6)					
	<input checked="" type="checkbox"/>	7)					

「業務手順」のイメージ図（フォーマットを基に作者作成）

本県の引き継ぎで特に作成、未作成がばらばらなのは、「年間スケジュール・TODOリスト」と「業務手順」、そして「システム操作手順」（ほぼマニュアル）だ。「年間スケジュール・TODOリスト」と「業務手順」は、従来の引継書と前章で実験した図1の組み合わせに近い。

なお、「システム操作手順」（ほぼマニュアル）はシステムごとに全てマニュアルが公開されているもの、各担当の個別業務にまで落とし込んだものは職員へのヒアリングでも見たことがないという回答だった。ただし、この点は使用頻度の多い部署での作成を一部見聞きしたことがあり、各部署からの収集と共有で改善できる可能性が高いため、本レポートでは検討しない。

第3節 作成時期の検討

第1節のヒアリングでは、図1を作成することができる時期について、2人の職員が引継書作成時、残りの2人の職員がおおむね業務完了までにと回答だった。第1章第3節の先輩Aは業務着手前～着手時という早い段階であった。

ゼロの段階から作成するのは相応の時間を要すると思われるが、フォーマットとやるこ

とリストさえあれば、引継書作成時までには作成することが可能と言えるだろう。また正確な業務量の把握はリストを基に次期担当者が完成させることも可能だ。一度業務を経験した担当者が、事業を遂行しながら随時作成を進め、引き継ぎ時におおよその完成型になっていることが望ましいのではないだろうか。

第4章 結論

第1節 引継時の業務チャート導入と様式化の提案

初めて担当する業務を遂行する際になにをすればよいかよく分からない要因の一つは、業務が十分に見える化されていないことだと考えられる。具体的には、すべき作業や、業務量が分からないことが原因だ。

山形県のアンケートや若手職員のヒアリング等からは、引継書の工夫で改善できると考えられる。

また、十分な見える化は、省力化やミスの防止、繁閑調整の面などの効果も期待できる。

ここまでの検討から、十分な見える化には①業務が細分化された TODO リスト②TODO リスト+業務量を含んだスケジュール③一覧性があり、色等でビジュアルの工夫が必要だ。このうち、最も困難な業務量の把握もある程度可能であると考えられる。

さらに、こうした作業を行う上で相当の正確性を担保できるのは、年間を通じて業務を遂行し、実際の業務量と全体像を把握している前任者が適当だと考える。ただし、引継書作成の負担に留意する必要がある。

これらを踏まえ、次の2点を提案する。

(1) 年間スケジュールと TODO リストが一体となった引き継ぎシートの様式を作成する

ヒアリングでは、そもそもガントチャートを用いた見える化の仕組み自体が初見という職員がいた。加えて、引継書の作成時期は年度末となるが、行政の仕組み上、最も忙しい時期と重なる。シート自体は1枚程度だが、抱えている業務数を考えると、業務負担の軽減の観点からあらかじめ様式を提示することが効率的と考える。

(2) 次に、様式の全庁的な周知による現担当者への作成喚起を行う

そして次年度以降、引継ぎシートの正確性向上のため、定期的な手入れの仕組みを検討してはどうだろうか。さらに望ましいのは、職員の業務経験や能力に配慮し、マニュアル(手順書)の充実を図り、引き継ぎシートとリンクさせることだ。しかし現状、どのようなマニュアルが各課にあるかや、どういったマニュアルが必要とされているか把握できていないため、別の取組が必要となる。

なお、完成品は、単に一覧性のある業務記録簿なので、引継時期を待たずに作成可能だし、引き継ぎ作業の省力化にもつながる。加えて、一度作れば以降の担当者は軽微な変更を加えるだけでよくなる。従って、首長の号令により、時期を区切って庁内で一斉に作成することも可能だ。

一方で、初回の担当者に比較的大きな負担が掛かる。また、筆者自身も今回の検証では、

見える化しやすいイベント系の業務を選んでおり、対外的な交渉にウエイトを置いた業務の選定をためらった経緯がある。ヒアリングでも業務によってはシートの作成が必要、つまり業務によっては不要との意見があった。

先行事例として紹介した山形県の事例でも作成義務化には踏み込んでいない。こうした点も踏まえ、現状は上記（2）の提案にとどめた。

第2節 結びに

断っておきたいのは、職員は現状の引継書でも業務を確実に遂行している。筆者が解決したかったのは、分からないことで膨らんでいく不安や、十分に業務が細分化されていないことでチームとして仕事を進められない「担当者任せ」の現状だ。本レポートは、公務員のあるあるネタを業務の見える化をキーとして検討してみたが、引継書の改善が少しは役に立つかもしれない。

レポートの発端である業務の見える化の大切さを何年も前から筆者に説いてくださっていた先輩A氏にはこの場を借りて深くお礼を申し上げたい。

[参考文献]

- ・ 沢渡あまね（2017）『チームの生産性をあげる。』ダイヤモンド社
- ・ 今里健一郎（2010）『役に立つ七つの見える化シート』日本規格協会
- ・ 森正治、津田博（編）（2020）『事例でわかる！ここまでできる！自治体の実践RPA』学陽書房
- ・ 若松義人（2014）『新トヨタ式「改善」の教科書』東洋経済新報社
- ・ 工藤正彦（2009）『実戦 業務マニュアルの作り方・活かし方』明日香出版社
- ・ 芳賀健人（2023）『若手公務員が失敗から学んだ一工夫』ぎょうせい
- ・ 秋田将人（2021）『公務員のための問題解決フレームワーク』学陽書房
- ・ 谷口和信（2019）『時短と成果が両立する 仕事の「見える化」「記録術』』明日香出版社

参考ウェブサイト

- ・ 山形県ジョブチャレ 働きやすい職場づくりチーム コミュニケーション・ツール班
（2024）「【山形県】引継書テンプレート&記載例【ジョブチャレンジ制度】」、山形県電子申請サービスホームページ、<https://apply.e-tumo.jp/pref-yamagata-u/offer/userLoginDispNon.action?tempSeq=7840&accessFrom=>（2024年1月16日最終確認）
- ・ 島根県（2019）「令和元年度若手職員政策提案」、島根県ホームページ、https://www.pref.shimane.lg.jp/admin/seisaku/keikaku/shokuin_teian/R1seisakuteian.html（2024年1月16日最終確認）
- ・ 総務省（2017）「地方公務員の時間外勤務に関する実態調査結果の公表」、総務省ホームページ、

<https://safe.menlosecurity.com/doc/docview/viewer/docN2577197CE6ADbd1cefe97d76883d28a918a3c39dd159466da837e80e5b5181e1521b35455638> (2024年1月16日最終確認)

- ・ ベストチーム・オブ・ザ・イヤー実行委員会 (2013) 「部署異動に関する引き継ぎの実態調査の結果」、サイボウズ株式会社ホームページ、

<https://cybozushiki.cybozu.co.jp/?p=6502> (2024年1月16日最終確認)

- ・ Microsoft (不明) 「シンプルガントチャート」 Microsoft ホームページ、

<https://create.microsoft.com/ja->

[jp/template/%25E3%2582%25B7%25E3%2583%25B3%25E3%2583%2597%25E3%2583%25AB-%25E3%2582%25AC%25E3%2583%25B3%25E3%2583%2588-%25E3%2583%2581%25E3%2583%25A3%25E3%2583%25BC%25E3%2583%2588-4bf6b793-490f-4623-84ca-c9c6251a91fc](https://create.microsoft.com/ja-
jp/template/%25E3%2582%25B7%25E3%2583%25B3%25E3%2583%2597%25E3%2583%25AB-%25E3%2582%25AC%25E3%2583%25B3%25E3%2583%2588-%25E3%2583%2581%25E3%2583%25A3%25E3%2583%25BC%25E3%2583%2588-4bf6b793-490f-4623-84ca-c9c6251a91fc) (2024年1月18日最終確認)