

人事異動をプラスに変える～引継ぎの在り方～

岩手県花巻市

安部 慎 司（農林部農政課）

伊藤 ケイ子（健康福祉部障がい福祉課）

佐々木 明 子（大迫総合支所市民サービス課）

【コンテンツ】

1 初めに

- (1) 組織の現状について
- (2) 着目した点：キーパーソンとの対話から得た気づき

2 研究内容と経過

- (1) 施策1：職場交換
- (2) 施策2：職場交換アンケート
- (3) 施策3：「引継ぎの極意（素案）」の作成と意見交換会
- (4) 施策4：「引継ぎの極意2015」の提案
- (5) 施策5：導入への動き

3 考察

- (1) 見え出した変化、新たな気づき
- (2) 今後に向けて

■ 付記

- ・安部慎司
- ・伊藤ケイ子
- ・佐々木明子

■ 付録

- ・付録1 引継ぎの極意2015
- ・付録2 「引継ぎの極意」に関する意見交換会の結果
- ・付録3 職場交換アンケートの結果（職場交換から見えてきた、引継ぎの重要性）

1 初めに

(1) 組織の現状について

当市は、平成18年1月1日に旧花巻市、旧大迫町、旧石鳥谷町、旧東和町の1市3町が市町村合併した後、地域に新たな自治組織を設置するとともに、本庁と支所の機能分担を整理しながら事務の有効化、効率化を図ってきた。しかし、広域化、多様化した地域課題に対応する組織体制については未だジレンマを抱えており、規模の大小はあるものの組織改編が毎年行われている状況にある。

さらに近年においては、団塊の世代にある職員の大量退職や東日本大震災の発生に伴う職員の沿岸派遣など、職員の入れ替わりが頻度を増しているほか、権限移譲事務件数では2年連続で県内トップ（来年度も追加する予定）となるなど業務が多様化している。また、職員数の推移について見ると、正規職員は定員適正化計画の目標達成率を上回るペースで削減が進んでいる一方で、非常勤職員採用数は増加傾向にある（表1）。

（表1）市町村合併後の人口と職員数等

項目	平成18年	平成26年	平成27年
人口（1/1 現在）	105,628人	100,722人	99,764人
権限移譲事務件数（12/1 現在）	333 [*] 件	921件	919件
権限移譲事務処理件数（12/1 現在）	2,337 [*] 件	3,102件	2,804件
正規職員数（4/1 現在）	1,185人	943人	932人
定員適正化計画目標達成率	—	100.8%	105.4%
非常勤職員採用数（5/1 現在）	138人	152人	191人

※平成19年の実績値

このことは、業務の多様化だけでなく、組織内部における人材の多様化も進んでいることを伺わせる。

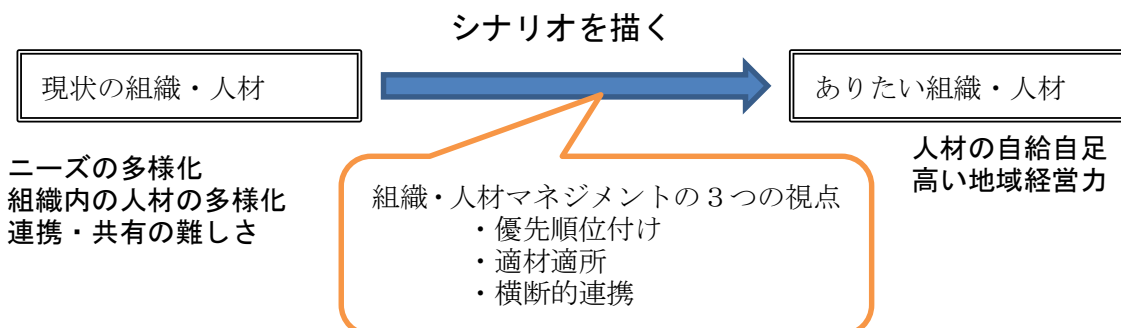
人材が多様化した組織には、縦横の連携や意識共有の難しさというリスクが伴う。このリスクを解消するためには、民間への業務移行によって仕事をスリム化するとともに、市民生活を丸ごとデザインしていく、官民バランスのとれた地域経営機能を持つ行政組織となることが一層必要となる。こうしたことから、行政組織にとって、自らが人材を自給自足する、自発的に職員が育っていく環境を構築することは大変重要な意味を持つと考えられる。

従来は当然のように人材の自給自足への配慮が行われていたが、近年の人材育成の趣旨は職員のスキル向上に注目しており、長期的な人材マネジメントに関する戦略的・全庁的な議論は取り残されてきた感がある。勿論、現在の観点に至るまでには、東日本大震災を契機とした防災意識、将来意識の高まりがあったからこそ、組織の担い手不足を「危機」として実感したのであって、合併時に作成した定員適正化計画には、このような危機感は範疇になかったとしても致し方ないと推察される。

こうした背景のもと、組織の危機感を携え、私たちは早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下「部会」という。）に2期生として参加した。

以上のことを踏まえ、人材を自給自足し、地域経営力の高い行政組織に辿りつくために描いた人材マネジメントのシナリオ（図1）について研究したので、その内容を論じたい。

（図1）人材マネジメントのシナリオ（イメージ）



（2）着目した点：キーパーソンとの対話から得た気づき

部会における組織・人材マネジメントの3つの視点は、「優先順位付け、適材適所、横断的連携」である。

私たちは、この視点を組織として根付かせる施策を検討するとともに、部会の指導を受けてキーパーソンと思われる3名の職員と以下をテーマに対話を行った。

- ① 業務中の普段の意識や配慮
- ② 夢、目指していること、行動していること
- ③ 職場の在り方をどう捉えるか、仕事人として大切なこと

この設問による対話は、キーパーソンの仕事観や判断材料を切り取り、私たちの研究テーマに大いに役立った。

言葉は異なるが、キーパーソンは全員「優先順位付け、適材適所、横断的連携」を実践している。私たちは、彼らが特別な考えの持ち主ということではなく、職員は皆こうした感覚を持っているのだが、個々の価値観や思い込みなどから、しっかりと共有認識に立てず、組織の機動力に繋がっていないと推察した。

このことから、全職員・全職層が公務員としての原点に帰り、組織・人材マネジメントの3つの視点（以下「人マネの視点」という。）を意識せざるを得ない場面に注目することとした。それが「引継ぎ」のシーンである。

引継ぎの主な場面は人事異動である。

当市の人事異動の状況を見ると、定期人事異動において異動辞令を受け取った職員の割合は、全職員のうち今年度は4割、組織改編のあった昨年度には7割を占めるなど、大規模に行われている。定期人事異動のほか、今年度にあった小規模な異動は、退職を含めると7月から毎月発表されている。

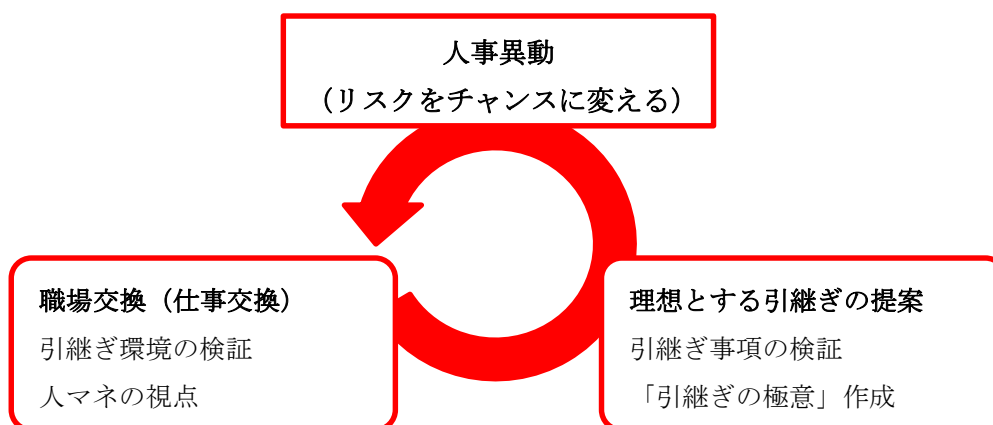
これほど人事異動が行われているにもかかわらず、引継ぎを重要視する体制は十分かといえそうでもない。現在の引継ぎ体制については後で述べることとするが、その背景には、かつての日本型経営の特徴の一つである「仕事の技術は自分で学ぶもの（暗黙知）」と

いう考え方が残っていると思慮される。

人事異動はリスクを多分に含む。担当者が変わればパフォーマンスがスローダウンするし、周囲の職員もリスクを身近に感じると同時に、異動者本人も上司も部下も、原点に立ち返り「なぜこの仕事が必要か」を再考する機会を持つ。これを、人マネの視点に向き合う契機とすることによって、少しずつ、人材の自給自足を賄える組織にシフトしていくのではないだろうか。

私たちはこのように考え、引継ぎをテーマとし、リスクをチャンスに変えるためのシナリオについて研究することにした（図2）。

（図2）シナリオのイメージ



2 研究内容と経過

（1）施策1：職場交換

人事異動のシミュレーションとして、現状の引継ぎ書やマニュアルで業務を遂行できるか検証するため、次のとおり職場交換を行った。

【手法】① 私たち3名が半日ずつ、お互いの職場をローテーション

（目的と趣旨を各職場と人事担当に事前に説明するとともに、文書で依頼した。）

② 短時間、単純な業務を口頭で説明し、事前の具体的打合わせはなし。

【実施時期】7月下旬

【検証結果】短時間であったため、引継ぎ環境に関する検証は不十分といえる。しかし、現状の引継ぎ書及びマニュアルは不足と感じ、とりわけ、短時間の単純作業であれば、むしろマニュアルの充実は不可欠と感じた。

この職場交換を体験して、引継ぎに至るまでの重要事項は、主に下記の4点となった。

- ① 課員とのコミュニケーションが必要
- ② 後任の経験値への配慮が必要
- ③ マニュアル化できる要素とできない要素がある。
- ④ 普段から縦横の連携が必要

上記①～④は、今まで引継ぎに至るまでの重要事項として意識されてこな

かった点と考えられたほか、③のマニュアル化できる要素については、早速進めて良いと思われたところである。

また、上記のほかに受け入れ先となる職場において、本施策そのものへの期待あるいは不安など反応が多様だったことから、私たちの研究の趣旨を最初にしっかりと説明する必要性を感じた。

なお、本施策により私たちは、他の職場の環境（電話の使い方や取次先、専門用語など）を体験しておくだけでも大きな糧になることを実感したことから、現場負担が軽めな職場交換は横断的連携に有効な手立てと感じたほか、引継ぎには普段の業務の体制（日頃の整理整頓とマニュアル化）が大きく影響していると感じたところである。

さらに、③のマニュアル化できない要素については、担当者の熱意、夢、ビジョンであると考えた。これについて、さらに掘り下げるため、私たちの所属課職員を対象に職場交換と引継ぎ環境に関するアンケートを実施することとした。

（２）施策２：職場交換アンケート

私たちが職場交換で気づいた引継ぎに至るまでの重要事項４点を所属課にフィードバックしたうえで、引継ぎの際の重要事項と職場交換に関する所感を確認した。

【手法】 私たち３名の所属課職員３１名を対象にアンケートを実施

【実施時期】 ８月下旬

【検証結果】 回答数２０名（付録３）

アンケートの回答では、引継ぎの際の重要事項は下記の６点にまとめられた。

- ① 年間（業務）スケジュール（進行管理）
- ② 業務ごとのマニュアル（特に窓口マニュアル）
- ③ 外部、関係団体との関係、懸案事項と優先順位
- ④ 書類整理と資料の保管場所（担当以外でも分かる配置）
- ⑤ 全係員が引継ぎ内容を理解すること
- ⑥ 課内の連携体制

職場交換に関する所感については、回答者の２５％の職員が職場交換を体験したいという反応を示した。また、自由記載欄においては、半数以上の職員から現状の引継ぎを改善した方が良いとの意見が寄せられた。

このことから、上記の事項と引継ぎの充実の必要性について職員自身が認識しやすくするため、ガイドラインとして「引継ぎの極意（素案）」を作成することとした。

（３）施策３：「引継ぎの極意（素案）」の作成と意見交換会

現在の引継ぎは、異動当事者が作成する引継ぎ書（様式１枚、所属長の確認あり）と添付資料で構成され、それらをもとに前任が後任に口頭で説明する手法をとっている。

引継ぎ書の添付資料に定まった形式はない（個々の感性に任されている）ため、引継ぎ事項は様々であり、また、簡略化してしまう場合がある。さらには、過去の引継ぎ事項を積み上げる仕組みがなく、経緯を踏まえた課題認識や改善策を検討しにくい状況となっている。

そこで、引継ぎに重要な事項を整理し、「暗黙知」から脱却すること、仕事の原点である「愛（郷土愛、地域愛）」や情熱を継承できる引継ぎに転換すべく次のとおり実践した。

【手法】① 引継ぎの意義として、下記の3点を掘り下げ、「引継ぎの極意（素案）」を作成した。

- ・花巻市の公務員であることとは
- ・仕事に夢・誇りを持ち活力ある組織にするには
- ・引継ぎはなぜ必要か。

② 引継ぐべき事項に、施策2でまとめた6点を掲げ、解説した。

③ 「引継ぎの極意（素案）」に対する意見を収集するため、私たち3名の所属部長、所属課職員、人事担当課職員等を対象にオフサイトミーティング形式により意見交換会を開催した。

【実施時期】「引継ぎの極意（素案）」作成 9月～12月
意見交換会 12月

【検証結果】「引継ぎの極意（素案）」及び引継ぎに関する意見が寄せられた（付録2）。

（4）施策4：「引継ぎの極意2015」の提案

完成した「引継ぎの極意2015」を人事担当課へ提案した（付録1）。

【手法】「引継ぎの極意2015」を人事担当課へ提案

【実施時期】3月

【検証結果】人事担当課より、3月の定期人事異動内示の際に、参考事例として庁内全職員に紹介予定（グループウェアを活用）。また、次年度の異動に向け、相互に協力し合うことを確認した。


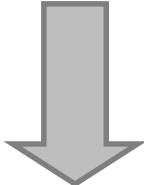
（5）施策5：導入への動き

私たちは、職場交換によって、職場内におけるコミュニケーションや連携など、普段の在り方が引継ぎ環境に大きく影響していることを実感した。そして、この体験が人マネの視点の必要性をより一層認識させた。

課を超えて職員を交換することは、情報セキュリティの面でリスクが大きい。しかし、本庁担当課と関係する支所担当課、あるいは課内業務の交換など小規模の職場交換であれば、比較的導入可能と考える。

そのことから、来年度は、小規模な職場交換を実践するとともに、「引継ぎの極意」のバージョンアップを図ることとした。今年度施策の経緯も踏まえたシナリオの変遷は、表2のとおり。

(表2) シナリオのまとめ

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めたか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	結果及び考察
1 職場交換	3名の部会員が 7月に半日ずつ2回業務を交代した。 ⇒人事異動のシミュレーション	既存の引継ぎ書の不備や普段からの整理整頓、マニュアル整備の必要がある。 職場交換は横断的連携に有効
2 職場交換アンケート	3名の部会員が 8月に所属課の同僚、上司にアンケート ⇒引継ぎにおける課題のあぶり出し、振り返り周知（協力部署・協力者への研究報告も兼ねて）	引継ぎ事項の共有認識が大事
3 「引継ぎの極意（素案）」の作成と意見交換会	3名の部会員が ①9月に「引継ぎ書」に記載すべき事項をリストアップ ⇒スキルとビジョン、双方の継承に注目 ②12月に「引継ぎの極意」のたたき台を作成し、所属部長、所属課職員、人事担当課職員等と対話を行いながら意見集約 ⇒反応を見ながら方向性を確認。研究理解	日本型「暗黙知」からの脱却、愛と情熱を込める引継ぎを目指すことを明記 本テーマについて多様で新たな視点（付録2）が寄せられ、極意に寄与
4 「引継ぎの極意2015」の提案	3名の部会員が 3月に「引継ぎの極意2015」を人事担当課へ提案、全庁に周知を打診	人事異動のタイミングで全庁職員に本書を紹介（予定）
5 職場交換及び「引継ぎの極意」のバージョンアップ	3名の部会員が ①「極意2015」をもとに引継ぎ書を作成する。 ②次年度、他の職員を巻き込んで職場交換*を実施する。 ③②の結果を反映し「極意2016」を作成し、提案するとともに、将来的に人事課へ「引継ぎの極意」「職場交換」の全庁化について、対話を行いながら打診 《予定》 ①平成27年度内 ②平成28年7～9月 ③平成29年1～2月「極意2016」	普段から連携・整理された業務環境、充実した引継ぎ体制が実現していく。  人マネの視点が上昇 （この積上げによって） 人材の自給自足を意識 未来デザイン  活力ある地域

※職場交換：課内または関係課同士で担当事務を交換する。（比較的抵抗なく交換でき、客観的に普段の自らの業務を見直す）

3 考察

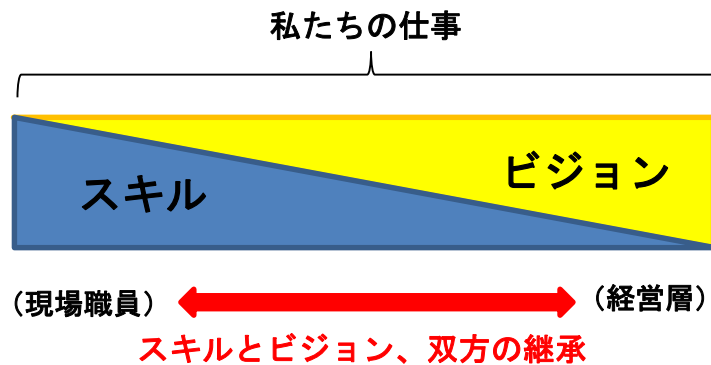
(1) 見え出した変化、新たな気づき

私たち3名は、「望ましい組織へ変革するためのシナリオ」として人事異動のシーンに着目し、引継ぎの在り方について研究してきた。その結果、引継ぎが人マネの視点「優先順位付け」「適材適所」「横断的連携」を高め、組織の地域経営力を向上させる重要なカギになるという考えに至った。

施策として、①職場交換、②職場交換アンケート、③「引継ぎの極意（素案）」の作成と意見交換会、④「引継ぎの極意2015」の提案、を実践した結果、庁内において「マニュアル作成研修」が実施されたほか、本テーマの今後の展開について人事担当課と相談を行うこととなった。こうした変化は、私たちの着眼点がそれなりに共有され、功を奏したとも取れる一方で、未熟な点をさらに仕上げる必要性和その責務があることを示している。

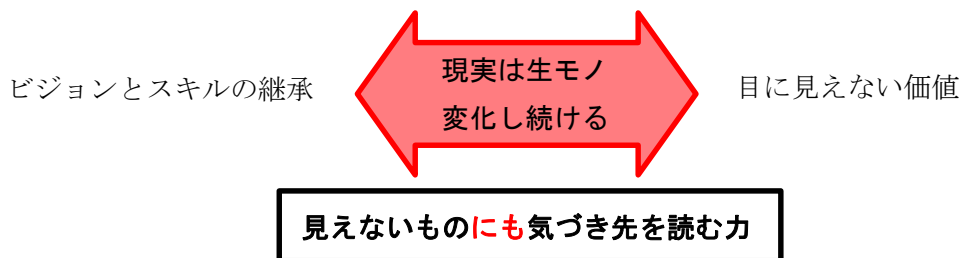
あらためて、仕事とは何であるかを見つめ直す中、私たちは、仕事が技術的な側面（スキル）と地域を経営・デザインする側面（ビジョン）の、大きく2つの要素で構成されていることに気づいた（図3）。

(図3) 仕事の構成要素のイメージ



業務も組織内部の人材も多様化している現状において、組織には職層に応じたスキルとビジョン双方の継承が不可欠である。継承の一つの媒体として引継ぎ書があるわけだが、当然、書面だけでは伝えきれないし受け止められない。引継ぎたい、伝えたいと思うものを追及していくほどに、目に見えないもの、情報化しにくいものの価値に気づき、その葛藤と対峙していくことになる。ここにきて、私たちはこの矛盾に気づき、あらためて本テーマの奥深さを実感した（図4）。

(図4) 本当に引継ぎたい（引継いでほしい）こと



(2) 今後に向けて

この1年間の部会への参加を通じて、組織として地域の幸せと発展に貢献するためには、組織を形成する職員一人ひとりが思考と行動の能力を高め、職員個人の能力を組織全体へと波及させることにより、社会価値の変化に対応し、新しい価値を創造すること（立ち位置を変え、ドミナントロジックに気づき、転換すること）が必要であることを学んだ。

その原動力（エネルギー）は、地域への愛着と想い（志）を持った職員（キーパーソン）一人ひとりであり、個々の力は微力でも無力ではないことを実感したところである。私たち3名には、部会で得た気づきを原動力（エネルギー）とし、キーパーソンとなるべく、一歩踏み出す勇気と覚悟が求められている。

地方創生時代を迎えた今こそ、組織内の先輩マネ友[※]やキーパーソン、全国のマネ友との対話を通じて、地域への愛着と想い（志）を共有し、エネルギーの集合体をつくることにより組織機能の向上を図り、地域の幸せと発展に力を注いでいきたい。

※マネ友：人材マネジメント部会に1年間参加した者の名称。部会参加者に終わりではなく、マネ友となって今後とも行動し続けることが求められる。

■付記

【安部慎司】

人事異動に伴い、新しい職場に赴任して1週間が経ったある日、「早稲田大学マニフェスト研究所が主催する人材マネジメント部会に参加しないか。」と声をかけられました。参加者募集の通知には、「組織経営の在り方やドミナントロジックの転換（思い込みからの脱却）に対する思考を形成すること。」が、目的として記載されており、目的を理解できなかったものの「研修」の機会と捉え、参加を決意しました。しかし、第1回研究会において部会が目指すことの説明を聞き、大きな勘違いをしていたことに気づかされました。「この部会は、研修会ではなく、研究会。自ら考え、見つけ出していく場である。皆さんには、所属組織におけるキーパーソンの一人となることを期待している。」という部会長の言葉に、「研修」参加という受け身の姿勢であった私は、早くも立ち位置を変えることを求められました。

部会の研究課題は、「立ち位置を変え、ドミナントロジックに気づき、転換することにより、望ましい組織へ変革するためのシナリオを研究し実践すること」。中々「腹落ち」せず、立ち位置を変えられない状況に不快感が増すばかりでしたが、マネ友や幹事団、市役所内におけるキーパーソンとの対話や、「自分は、なぜ花巻市の職員となることを選んだのか。花巻市職員として何（誰）のために、仕事をしているのか。」といった自分自身との対話（原点回帰）を行うことにより、「地域（住民）の幸せと発展に貢献する。」という部会へ参加する意義を見出すことができました。

人員削減や事務量の増加などに伴う多忙感や無関心、孤独感など、自治体における組織、人材の問題点が顕在化する中、組織・人材のマネジメントにおける最重要課題は、「優先順位付け」「適材適所」「横断的連携」であること、マネジメントが機能している組織とは、職員が社会ニーズを敏感に察知し、自分たちが今後どうあるべきかを考え、対話し、実践している組織であることを学びました。そして、組織が上手く機能するための原動力は、「職

員（キーパーソン）」であり、「職員の地域への愛情」であることも学んだところです。私たち自治体職員は、誰しもが地域への愛情を持っているはずですが、入庁後月日が経過し、日々の業務に追われているうちに、いつしか職員としての原点を忘れてしまっているのかもしれない。

私たち3人は、この1年間、部会の研究課題である「望ましい組織へ変革するためのシナリオ」として人事異動のシーンに着目し、引継ぎの在り方について研究してきました。職場交換の実践や職場交換アンケート、引継ぎに関する意見交換会により引継ぎ環境を検証し、現状の引継ぎには改善の余地があるという結論を導き出したところですが、自治体職員として「原点回帰」することが、理想とする引継ぎに一步近づくための原動力になるものと確信しております。

今後も日常業務に追われる中で、部会で学んだことを見失ってしまうかもしれませんが、そんな時は、「原点回帰」により立ち位置を変え物事を見つめたいと思います。そして、対話を通じて志を共有できる仲間をつくり、地域（住民）の幸せと発展のために、微力でも一歩ずつ歩み続けたいと覚悟を決めたところです。1年間の部会への参加は、自治体職員として「原点回帰」することができる貴重な時間であり、部会に参加させていただいたことに感謝しております。

私が所属する部においては、朝礼時に職員全員でコンプライアンスカード「花巻市職員の使命」を唱和しています。表現こそ違いますが、この1年間部会に参加し得ることができた気づきは、ここに集約されているのではないかと感じています。最後に「花巻市職員の使命」を記述し、今後のコミットメントとします。

「私たち花巻市職員は、市民の視点に立つ行政の実現に向けて、市民の信頼に応え、市民全体の奉仕者として誇りと自覚をしっかりと持ち行動します。」

【伊藤ケイ子】

私は、公務員の仕事に魅力を感じています。直接、地域を創り、市民を守り、夢の実現にむけ仕掛けていく翼、これは異業種には持ちえない翼だと思っています。その可能性を味わい、楽しみながら職務にあたっているし、その感覚が地域を豊かにする原点になるような気がします。

しかし一方で、真逆の見方も内在しています。公務員の仕事は、一次・二次産業のように素材を生み出していない、右のものを左に置き換えているだけの脆弱な仕事。だからこそ無から有を生むことが責務。この自戒を忘れてはいけないとも思っています。

こうした捉え方をもって職務に当たる私ですが、今回の参加を希望した理由は、組織が疲弊していることに危機感を感じたからです。

本文の序盤で論じたとおり、以前より少ない人数で多くの課題に向き合う実態が当市にはあります。業務量と職員能力の分析は不毛と思言及を避けませんが、現状だけをとってみれば、ニーズに担い手が追いついていない状態と言えます。これは、日本全国が抱えている問題です。少子高齢化で国内経済、生産年齢人口がしばみつつある、個人プレーでは不十分、となると、自らが仕事環境を作り能動的に組織力を上げることが求められてきます。行政の仕事の核は、素材の意味づけを工夫し循環させる仕組みを作る、無から有を生

むことだと思っています。

また、個人的な思いですが、職員が疲れて倒れる出来事が生じるたびに、動揺しやり切れなさ感じてしまいます。そんな気持ちのままで良い仕事ができるでしょうか。この悪循環を断ち切り次に持ち越さない、そのために今できること、今しかできないことをやる、そんな自分になることが必要です。

人材マネジメントという言葉はすごく難しく聞こえますが、一般的に私たちが実践している行為のことです。例えば家事、例えば冠婚葬祭。規模の大小はありますが、優先順位と適材適所、連携なくして日常生活は成り立ちません。「人材マネジメントは三人寄れば始まる」、指導いただいた出馬部会長の言葉が耳に残っています。人材マネジメントとは、個々の小さな配慮や判断が積み重なることで組織が立体的に意志を掲げ、複数多層のベクトルがバランスを取り、加速的に効いていく行程そのものです。

部会は明確な答えを提示しません。しかし、部会での問いかけの中から私は私自身の答えを見つけ、結果的に私なりのゴールをイメージすることができました。

答えは、人から与えられるものではない。自ら掘り当てた答えが、本当の答え。この答えを気づきと言う人もいます。この部会は、各人が自発的に答え探しの旅に出ることを目的としています。大切なのは問いかけです。問い方によって答えが変わります。解決困難な壁であるほど、質の良い問いが必要です。限界や不備を探すのではなく、可能性を求める癖をつけていくのです。良い質問をする訓練、特に自分への質問はとても重要です。自分への問いが思考を左右し、思考が行動に結びつきます。

部会から「個人一人の力は微力ではあるが無力ではない、一人の行動が世界を変える、あなたは何を感じ、どう行動しますか」そんな問いを突き付けられ、仕事というハードルを越えて人生観に引っ張られました。

なるほど、社会も仕事も、生身の人間でできている。こんな当たり前のことを見つめなおし、仕事をいろんな角度で追求していったおかげで、たくさんの隙間を見つけることができました。チームメイトにもっと期待していいし、信頼していいし、許していい。現状を認めていいし、変化を望んでいい。

今回の私たちの提案は、引継ぎを契機として熱伝導が早い組織となることを狙ったものです。勿論、新たなシステムはリスクを伴います。このアイデアが世の中の役に立つだろうか。今後もこのテーマを育てると同時に、いつでも捨てる覚悟で臨んでいきます。

最後になりましたが、ご指導いただいた早稲田大学マニフェスト研究所の皆様、送り出されていた職場の皆様、そして全国の部会メンバーに深く感謝を申し上げ、本文を結びます。ありがとうございました。

【佐々木明子】

部会への参加者募集を目にした時、目的は思い込みからの脱却、とのフレーズに惹かれ、しかし若手職員との触れ込みであったので対象外だろうと思いつつ、参加希望書を提出したのがこの部会への関わりの始まりでした。

市役所一筋20年間、どっぷりと市役所の生活に浸かっていて、思考もおそらく偏っ

ているのではないかと、思っていた参加希望でしたが、研究会に参加して、予想以上に事実前提で動くお役所人間なことを思い知らされました。

第1回研究会の際に、「仕事」ではなく「作業」をしているのではないかと問いかけられた時、最初の「気づき」がありました。誰でもできる「作業（こなすもの）」ではなく、公務員として「仕事（創造するもの）」をすることの意味を考え「はっ」としました。

しかし研修会ではなく「研究会」、「自ら考え見つけ出していく場」と言われても、凝り固まったお役所人間の頭はすぐには柔らかくならなかったのですが、8月の夏季シンポジウムに参加していた時、突如私の中で、今までの研究会の事柄がすべて夏期合宿での発表の礎となっていたことに気づきました。まさにそれは、マネ研の活動が私の中で「腹落ち」した瞬間でした。そして腹落ちし始めると、自分の周りには多くのヒントがあることに気づき、現状に対してこれでいいのか、と自分に問いかけるようになりました。

例えば、11月1日の佐賀県知事さんの講演からは、自分で自分を卑下することはない、自分自身のマイナスイメージで負のスパイラルを作ってしまう、という気づきをいただき、また、1月30日の牧之原市長さんの講演では、「ありがとう」などのプラスワードをたくさん使っていくと、周りとの関係も良くなる、とのお話しにも共感し、日々実践を心がけています。

余談ですが、9月に「2015人材マネジメント部会東北ブロック合宿 in 花巻」を南温泉郷で開催した際、自分が花巻市に愛着を持っており、一人の人間としても公務員としても郷土をもっと良くしたい、との想いを再認識しました。やはり、原動力は「愛」です。

実は以前から、引継ぎレベルに個人差があることと、実務に即したマニュアルがなかなか整備されない現状に疑問を抱き、また活気がない職員がいる実態を不安に思っていたのですが、今回、キーパーソンとのダイアログ(対話)及び私たち3人でダイアログを重ねた結果、「人事異動」と「引継ぎ」をテーマにすることが決まり、自分の疑問や不安をそのままとせず解決への一歩を踏み出せるのではないかと期待しました。同時に、私の今の状況は偶然ではなく、このことに気づき行動するための必然だったのではないかと、と思われるほど重責も感じました。

今回、研究会に参加した皆さんの気づきを得られたのは、とても大きな財産だと思っています。もちろん、この財産は自分ひとりのものではありません。

自らがキーパーソンとなり組織に還元するとともに、花巻市の発展のためにもっと学んで財産を増やし還元し続けることがマネ研に参加しマネ友となった私の責務です。

自分も周りも大切に、本当の笑顔にみんなでなれるよう、ダイアログ(対話)を忘れずに、立ち位置を常に変えて相手の身になってブレないで一生考え続けていきます。

私を送り出してくれた職場の方々、選抜いただいた人事の方々、マネ研でご指導いただいた幹事の皆様や知り合った全国の仲間、陰ながら支えてくれる家族、そして一緒に参加して公私共に悩み、苦しみながらも頑張った安部さん、伊藤さんに感謝して結びとします。

「雨にも負けず風にも負けず、常に相手の立場になり、日々微力でも歩み続ける。

3人寄ればダイアログ、迷ったら原点回帰、ポジティブワードでみんなの笑顔を。」

引継ぎの極意 2015

自覚と創造と共感を胸に。

故郷に誇れる職業人でありたい。

～「思い」を鏡のように映しだす。それが引継ぎ～

2015 年度 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会
花巻市参加者（安部慎司、伊藤ケイ子、佐々木明子）

～引継ぎは、職員の職業人としての思いを映す鏡～

本書は、引継ぎの重要性を見つめなおし、その質の低下を地域全体の脅威と捉え、理想の引継ぎのあり方について職層ごとに提案するものです。

原点を思い出して

1. 私たちは花巻市の職員

⇒私たちは自らまたは家族など、大切な人が幸せに暮らしてゆける地域(花巻市)を創り出すため、自らが選んでこの職業に就きました(宣誓しました)。そのとおり、私たちの仕事は、自らとその周囲の生活にダイレクトに繋がっています。

2. その都度決めてその都度進む

⇒何かを決めるとき、迷って決めかねることがあります。例え「今は結論を出さない(検討する)」とした場合でも、それは一つの判断なのであって、何も決めていないわけではありません。このように判断する過程でヒントとなるのが引継ぎです。経験した者だけが掴んだイメージ、優先順位、心構え etc…その時のベストアンサーを探しつづけた姿勢が引継ぎで明らかになります。

3. 引継ぎで気づく普段のあり方

⇒私たちはナマモノを扱っています。絶えず変化する現実を相手に、その引継ぎを一朝一夕に済ませることはもはや不可能です。普段から重点内容やマニュアルを整理しておくことは、後任のためだけでなく自分自身も、市民をもリスクから守る手立てです。

4. 本当に伝えたいことは文字だけでは伝わらない

⇒五感はとても重要な情報源です。私たちは実際に、文字で見える情報だけでなく、会って話しながら相手の感性や感覚を取り込んでいます。文字情報だけを鵜呑みにするのではなく、文字以外の情報も意識してみると、伝え方・伝わり方が変わり、実直で価値ある引継ぎが可能となるのではないのでしょうか。

私たち職員の心にある「地域への思い(愛)」そのものが市の財産です。少なくとも、その財産を伝えていく行為は地域の発展に結びつくものと考えます。本書が読み手の良き糧となり、市政発展の一助となることを願っています。

目次	1 必ず引き継ぐもの(事項)
	2 普段から配慮しておきたいこと(環境)
	3 職層に応じた引継ぎ項目
	(1) 主事～係長級
	(2) 課長補佐～部長級
	4 引継ぎ書の様式
	(1) 様式1: 主事～係長級
	(2) 様式2: 課長補佐～部長級

1 必ず引き継ぐもの（事項）

・業務別のマニュアル

マニュアルの点検は手間も暇もかかります。でも、これがあればほかの人も手伝うことができるし、巡り巡って自分の仕事が楽になります。主担当と副担当で相談しながら（異論も出して）積み上げていく秘伝のマニュアル、あなたの気づきが奥義になります。

・簿冊、電子データ及び引継ぎ書

紙ベースと電子データの両方を公の場所にもバックアップしておきます。引継ぎ書そのもののバックアップデータはとても大事です。これを年々更新していくこと（ものによっては見え消し）で、イチから引継ぎ書を書く手間も省けます。

・スケジュール、事務事業進行表、優先順位

事業のヤマ場が重なると悲惨なことになります。各事業の繁忙期・閑散期が分かっているだけでも調整時間と心構えが違います。

・事業趣旨とその背景

・関係団体、主要関係者

・予算、財源

ココが引継ぎ書の本丸です。イメージを伝えられるように。「詳しくすぎて読みづらい」⇔「簡単すぎてわからない」両者の加減が難しい。イラストでも OK。

2 普段から配慮しておきたいこと（環境）

・コミュニケーション

いろんな話、聞いておけば（話しておけば）、人が代わっても周りの人がフォローできます。逆に情報を共有していない状態はハイリスク。職場全員が、聞く（話す）態度に配慮しましょう。

・簿冊、データの整理整頓

資料がうなるほどあっても動けません。過去2年の簿冊や優先度の高い情報は課員が見やすいところ、そうでないものは書庫等に保管します。これはデータも同様。整理整頓は効率化のみでなく、平常心の維持にも寄与します。

・担当者の経験値

引継ぎ相手の業務経験値はかなり重要ですが、旧知の仲での異動はほとんどありません。不特定の職員の経験値を分かり得る特効薬はありません。とってもしゃいな私たちですが、勇気と声を出して、縦横の連携を実践しましょう。

3 職層に応じた引継ぎ項目

（1）主事～係長級

①事業趣旨（背景、目的、根拠法令・例規）

②予算関係（額、科目、予算内示資料）

③事務フロー、手順

④年間スケジュール

⑤関係団体との配慮事項

⑥その他

・業務別マニュアル

・業務改善（制度改正）の考察

何か一つ効率化できる（職員負担が減る）ことを思いついたらやってみて、うまくいったら周囲にも教えてあげよう。また、制度改正（悪）について感じたことをシェアすることで新たなヒントが周りから浮かんできます。

・用語解説

分野によって用語の響きが全然違います。これは習うより慣れろ。その業界の用語解説、とっても便利です。引継ぎ書とペアだったらどんなに心強いかな。

・異動したときに気づいた新鮮な疑問メモ

ひたすら、ひたすら、、、そして捨てないで。みんな最初は同じ。用語解説と一緒にあれば、すぐにマスター領域です。

・複数に引き継いでおくとお互いが安心。

一子相伝は効率的ですがリスクが高すぎて、物理的にも精神的にも負担を生じます。非常事態が起きることもありますから、最低2名は共有しておきたい。なので、引継ぎの場に誰か立会ってもらいましょう。この工夫は異動に限らず、外出の場合も有効です。

（2）課長補佐～部長級

①ビジョン

テーマの目標、ありたい姿とはどんな姿か、後任に響くようにざくっとびしっと、イメージを（理想と現実のギャップも）共有します。

②市の果たす役割

全部が全部、市が請け負うのは、もはやナンセンス。市の役割をどの辺に目論むか、関係機関への根回し、財政力、対象団体（者）の自立性などを鑑みて、力の入れ具合（抜き具合）を考察します。

③必要な工夫

部課としての今までの方針や工夫、これから活用余地として挙げられるものを記述してください。ヒト、モノ、カネ、が全て揃うことは稀有。知恵を絞っていく算段も大切な工夫の一つです。

④将来スケジュール

スケジュールが分かるテーマは限られています。スケジュールが明確でない場合は、予想されるステップや段取りを伝えます。さらに見えない動きの場合は、その芽の成長がどんな速度か、波紋を予想していきます。

⑤庁内横断的連携

課題が大規模であるほど庁内の横の連携が必要です。複数の部課をまたぐミッションは少なくありません。どの部課とどういった役割分担で取り組むかを整理します。

⑥外部との関係、連携性

課題が大きいほど外部団体との関係も重要必要です。議会、要望団体、審議会 etc...。テーマに付随する団体との関係について（予想される懸念事項も含め）必要な配慮を整理します。

4 引継ぎ書の参考様式

(1) 参考様式1：主事～係長級

事務引継書 I型（主事～係長級）

所属長 ○○課長 ○○ ○○ 様	事務引継者職・氏名 ○○ ○○ ○○		
	事務引受者職・氏名 ○○ ○○ ○○		
	立会者（副担当等）職・氏名 ○○ ○○ ○○		
下記のとおり引継ぎを完了いたしました。詳細は別紙のとおりです。			
番号	事務事業名	上：優先度(◎、○、△) 下：困難度(低、中、高)	データ保管場所 (電子媒体・簿冊)

別紙

番号	事務事業名		
事業趣旨（背景、目的 根拠法令等）			
予算額		予算科目	
財源		予算科目	
事務フロー			
年間スケジュール			
関係団体・対象等及び 配慮事項			
その他	業務マニュアル		
	業務改善の工夫		
	用語解説・疑問点		
	他		

(2) 参考様式2：課長補佐～部長級

事務引継書Ⅱ型（課長補佐～部長級）

所属長 ○○長 ○○ ○○ 様		事務引継者職・氏名 ○○ ○○ ○○	
		事務引受者職・氏名 ○○ ○○ ○○	
下記のとおり引継ぎを完了いたしました。詳細は別紙のとおりです。			
番号	テーマ・事業名	上：優先度(◎、○、△) 下：困難度(低、中、高)	データ保管場所 (電子媒体・簿冊)

別紙

番号		テーマ・事業名	
ビジョン (趣旨・意図)			関係予算 (款項目)
市が果たす役割			
必要な工夫 (時間, 費用, 知恵, 人材の 活用策)			
将来スケジュール (段取り等)			
庁内横断的連携(役 割分担)			
外部との関係・連携 性(配慮事項)			
その他			

引継ぎの極意2015（素案）に対する意見交換会の結果

実施日時 平成27年12月15日（火）18：30～

実施場所 やすふじ（パワーポイントで説明ののち意見交換）

参加人数 24名

顛末

- 1 部会員の研究経過を10分で発表。
- 2 食事をとりながら、参加者が意見を5分間考え、一人1分程度で発表。
- 3 寄せられたコメントは以下のとおり
 - ・事業課でいろいろな人を見ているが、人をつなぐ→その人の心をつなぐ、世の中を良くしようと取り組んでいる人の存在を広める気持ちが必要では。
 - ・沿岸市町村に派遣されている8人の職員には、マニュアルはろくになく、今までと違う環境で臨んでいる。しかし生き生きとして、何かを成し遂げよう、という気持ちを感じられた。
 - ・庁内横断的連携は重要。経営層は連携しているが、仕事が下に降りてくると、細分化されて全体が見えず、そこで連携が取れなくなってくる。この点がマネジメントの重要性。
 - ・着眼点に賛同。部課の毎年度重点施策、進行管理との連携により、引継ぎ書の作成を省力化して。
 - ・仕事のレベルとクオリティは下げないで、その人の持ち味が出る仕事をしてほしい。
 - ・～本当に大切（肝心）なものは目には見えない～サンテグジュペリの言葉。
 - ・見える化できない情報が大事、職員の肌感覚、経験からの予測事項を伝えること。
 - ・引継ぎ書は最後につくるのではない。市民のため、職員（周り）のため、自分のため、非常に重要。時間があるときに少しずつ残す、毎日でも気づいたことを書いていく、毎日をちゃんと残す。

4 考察

これらの思いやアドバイスを受け、本施策が現在の私たちの組織に必要なことだと再認識するとともに、今後の課題として、

- ①「見える化できない（してはいけない）情報」、「マニュアル化できない業務」とどう向き合うか
- ②「情報共有」の推進と職場の「風通し」を良くする手段
- ③「マニュアル」をまとめる時間の制約

などが浮かび上がった。

職場交換アンケートの結果（職場交換から見てきた、引継ぎの重要性）

【配布数31、回答数20】

1. 最初、職場交換の話聞いてどのようなことを感じましたか。（あてはまるものすべてに○）

戸惑い：3 / 興味：14 / 不安：6 / 期待：6 / 喜び：0 / 怒り：0 / 特になし：0

具体的に（順不同）

- ・職場交換は初めての経験でしたので、興味がありました。
- ・どの様な人が来るのか興味があった。
- ・新しい取り組みで、面白いと思った。
- ・引き継ぎ等が円滑に行われ、業務が遅滞なく行われる。
- ・職場の運営にどのような影響が表れるのか感心を持った。
- ・短時間でどんなことをどの程度感じることができるのか。机上の研究だけでないのは素晴らしい。
- ・普段は違う部署の方とはあまり関わらないので、どんな方がいらっしゃるのか興味を持ちました。
- ・将来的に人員配置（適材適所等）の改善に結びつく取り組みだろうと期待感を持った。
- ・いきなり違う部所に来た時に、どんなことを感じどのような修正をすべき点を感じたのかを聞きたいと思いました。また周囲の対応で課を超えて助け合う（1日単位のヘルプ）などの可能性が出るのかな、と思いました。
- ・イメージが分からなかったのでどう対応すべきか迷いました。
- ・いきなり違う部署の方がきて仕事になるのか？
- ・早めの計画提案説明があれば良かった。
- ・3課を越えての検証であり研修担当課からの指示なり要請があれば良かった。
- ・半日の職場交換であったが、実態をつかむためには2～3日程度は必要でなかったか。
- ・業務の中核を担う係長級職員が不在となること。
- ・自分の担当業務のものしか伝えることができないため。
- ・担当している分野が他の人があまり関わっていないので、来客があったとき、どのように対応してよいか不安でした。
- ・引継ぎの現状について色々と思うところはありましたが、実際この様な取り組みをする事に対して、また、その視点が「すばらしい取り組み、何かが変わるかもしれない」という期待感と興味がありました。それと同時に、自分の仕事の理解不足から、担当がいない分、フォローできるか不安もありました。
- ・職場交換実施の話聞いたのが、実施当日の前日であり勤務時間終了間際（月曜日の午前実施である旨報告を受けたのが、金曜日の勤務時間終了時）であったので、そのような計画を考えているなら、もう少し早めに相談・報告等があったのではと思いました。それこそ今回の着目点の「①課員とのコミュニケーションが重要」、「④普段からの縦・横の連携」にあたるのではないのでしょうか？

※実施の報告を受けた後に、課内の各係の方々（在席されていたの方々）に取り急ぎ文書を持ち回りしながら口頭で職場交換実施の旨をお知らせしましたが、皆さんに快く承諾していただき、何かの際は窓口対応に協力してくださる姿勢があったことに感謝しています。

- ・担当部署のみの交換ではなく、係、そして課として連携が必要と考えていることから、重要な点であ

ることには違いないと思いますし、少なくとも計画の段階で、同僚や上司を巻き込んでもよかったのではないのでしょうか？ただ、今自分の置かれている現状からいっても、趣旨は非常によく理解できますし、実際、人事異動における「引き継ぎ」は重要であることから、如何に的確な「引き継ぎ」を行うか、あるいは「引き継ぎ」を受ける側としてどのように対応していけばいいのかを、いろいろな角度・視点で検証した後に、どのような「結果」が出てくるのか楽しみです。

2. 職場交換が終わってどのように感じましたか。また、「1で感じたこと」はどのように変化しましたか。

- ・職場交換は、意義のあるものだと思います。
- ・業務のマニュアル化が進むと期待
- ・お互いを理解し合うことで少し近づけた感じがあった（一方的かもしれませんが）。
- ・一人黙々と仕事をする人もあれば、担当外の人にも声をかけてくる社交的な人もおり（良い意味で）小さな波風が立ったのは良かったと思う。
- ・違う係に職場交換がきたので、何をしているかわからなかったが、見た感じは特に何もしていないように感じました（仕事していたらすいません。）。
- ・部署が違い、関わりが少なく変化が生じたか確認できなかった。
- ・あまり違和感なく過ごしていた印象。何かヒントをつかんでもらえたなら結構なこと。
- ・職場交換で来た職員と周囲の職員とのコミュニケーションはほとんど見受けられなかった。また、係長不在のため後回しとなっている案件があるように見受けられた。
- ・半日だとほとんどお客さんが来ないなどの理由から宿題をやって終わりになってしまうことがあるため、可能なら1日程度交換したほうがよいのではないかと思った。
- ・ほとんどお話しする時間がありませんでした。半日では短いような気がしました。
- ・半日という時間が短かったのか、当事者以外への影響は少なかったのではないか（遠慮もあったかと感じる）。
- ・交換して半日勤務された方々は、手元にあるマニュアル等を見ながら、あるいは係内の職員に聞きながら電話等の問い合わせに対応できていました。半日の職場交換では、窓口対応や電話等の問い合わせが必ずあるとは限らないため（特に支所は）、時間をもう少し長くして（1日単位等）実施してもいいのでは、と感じました。
- ・半日間は短か過ぎると思う。あっという間に終了！
- ・職場交換時、来客対応がなく、トラブルはなかったものの、その中での仕事への取り組みに工夫が必要だったのでは…、又、どの程度、研究に関して体感できたかな…と思うところがありました。初めての取り組みなので色々改善点はあると思いますが、これを期に研究が進む事に期待しています。
- ・1回目の時は、隣の席がいなかったため雑談程度しかできず、実際には手持無沙汰のところもあったのでは…係を超えて仕事を頼むということが良いのか悩みました。2回目は同じような業務の担当者のため（というか分かっている方）、全く交換のような気がしませんでした（笑）。
- ・雑談はしましたが、業務の話はしませんでした。それはそれで楽でしたが同じ係である事を考えるとどのようなマニュアルでどのような仕事をしているか知りたかったです。
- ・必要最低限の受付は誰でもできるようにしなければならないと思いました。
- ・引き継ぎ書の様式は定まっているものの、作成形式は当事者様々である程度の重要項目なり整理すべき項目は統一した方が良いと思う。今後の成果に期待します。

3. 今回のような半日程度の職場交換を体験してみたいと思いますか。(あてはまるものに○)

その理由も教えて下さい。

思う：5 / 思わない：7 / 分からない：7 / 無回答：1

○思う

- ・他所の仕事環境に興味がある。但し、本庁…狭く深く、支所…広く浅く という業務分担なので、職務内容は良く考える必要がある、と思う。
- ・同課内（同じ仕事内容）であれば職場交換しても基本的には業務内容には差がなく実現できると思うため。
- ・日々改善が必要と思う事について、行動して改善していくという視点、取り組みに共感したから。そして自分がそのような体験をした時、実際にどんな事を感じるのか体感したいから。
- ・自分が他の全く体験したことのない部所でどのくらいできるものか、やってみたいです。ただ、そのためには、仕事を聞けるように体制が整っている状態（聞ける人がいる）じゃないときつかな？と思いました。
- ・お互いの職場を理解するために。

○思わない

- ・業務が滞るため。
- ・今の仕事でいっぱいです。
- ・もう少し余裕ができれば考えます。
- ・半日という期間設定は短く、交換に出していた職員が帰ってくるまで案件が後回しになるだけではないかと感じられる。また、長期間の職場交換をする場合、周囲の職員が交換職員をフォローできるほど人員に余裕がないのではないかという不安がある。
- ・半日程度の交換では実態としてお客様にならざるをえない（実際の異動時には、ある程度の引き継ぎなり説明を受けて予備知識もある）。
- ・今は、体験してみたいとは思わない。今、自分の置かれている状態がまさに定期の人事異動による引き継ぎを受けた例。前任者が同じ課内にいるため恵まれた環境にいるが、昨年度のスムーズな流れがつかめずにおり、まずは自分の努力が必要であると感じるため。

○分からない

- ・必要性があればやるのかも
- ・まだ自分の業務もしっかり覚えられていないため。
- ・半日で結果が見えるとは思えない、業務の判断がなされたのか不明。
- ・同じような仕事の内容であれば体験してみたいと思いますが、まったく違う内容の仕事だと少し不安を感じます。
- ・違う部署の業務となると、分からないことが多いと思うため、不安を感じます。
- ・合併直後に本庁・支所交流（一日）の経験あり。職場の雰囲気を感じるにはいい経験であったがそれだけで終わった。もう少し長ければまた違うかも。

4. 人事異動で行われる引き継ぎの際に、あなたが重要と思う事項と、その理由を3点まで教えて下さい。

(事項) 年間スケジュール、一年間の流れ

- (理由)・業務の全体像が見えないと、作業に漏れが生じる。
- ・事務の進捗状況の管理のため。計画的な事務執行のため。仕事のペースを理解するため。
 - ・年間スケジュールの説明がないと作業の全体像が把握できず、やり忘れ等の原因となる。各論の説明だけでは場当たりの仕事の仕方を助長する。
 - ・スケジュールを把握することにより、仕事に対する自分の目標を設定できるため
 - ・個別案件の引き継ぎ漏れは、トラブルの元になる。
 - ・県への報告が何月に何があるか、事前にきちんと知っておくべきだった。過去の文書を見れば分かることだが。

(事項) 課題項目の整理

- (理由)・取組の優先度の判断
- ・未決(継続)案件では、担当が替わって停滞してしまうような状況は避けるべき
 - ・事業に対するこれまでの取り組みと、課題となっている点についての引継ぎは、切れ目のない取り組みのために必要。
 - ・懸案事項の対応には、課題解決に向けた早い動きが必要。

(事項) 関係団体や主要関係者(市民)との取組情報、個別案件

- (理由)・円滑な業務の推進に必要
- ・外部の関係者について(友好的、非友好的を問わず)、協力体制の構築や、市側の弱み、負い目等を知っておく事で確かな対応が可能となる。
 - ・仕事をしていくうえで関係機関(団体)の協力は必要不可欠であるため、関わり方については、通常業務以上の重要なポイントであると感じています。
 - ・他団体等との連携、農業関係団体や関係機関等との連携は不可欠
 - ・市民からの問い合わせがあった際によく前任の担当者の話が出てくるケースがあります。そこで、業務内容ごとの市民との関わり方について把握し、いつでも変わらない対応をする必要があると思います。
 - ・特定課題には専門性が求められ、事務事業が円滑に行われるための認識が必要

(事項) しっかりした業務マニュアル

- (理由)・日常業務は特に必要です。早く業務を理解するため。
- ・何度も前任者に聞くのは申し訳ないので、何か分かり易いマニュアルがあれば仕事を進めやすい。また、担当が1人の業務などは、マニュアルがあれば他の人も対応ができるので。
 - ・事業の統計、マニュアル等が整備された状態で引継ぎがなされると良い。口頭だけでは理解しにくい事と、マニュアル等があると後で見かえし確認することが出来る。事業の全体像をつかみやすい。
 - ・担当がいなくても、住民を待たせないようにしなければならない。
 - ・覚えることが多いため、苦しくならないようにも必要
 - ・普段の仕事の際から事業が分かりやすいよう工夫し、突然の異動でも引継ぎがスムーズに行いやすい。

(事項) 文書整理

- (理由)・書類探しに手間取るのはムダ。
- ・引継ぎ後は前年度の文書を参考に業務を取り行うことが多い。(必ずしも前年度にならう必要はないが)わかりやすく整理を。

- ・自分の担当したものを次の人が戸惑わないように整備して渡す。新しい仕事を覚えるだけでも必死なのにまとめてないと大変

(事項) 具体的に記された引継書の作成・更新

- (理由) ・担当により事務処理の捉え方が変わる可能性があるため。
- ・はるか以前の担当者の引継書をそのまま使用するのではノウハウの蓄積がない。自分が得たノウハウを一般化する方法として引継書の更新が必要と思う。
 - ・引き継ぎ書作成時は、作成者側の伝えたい気持を中心に作成されているが、引き受側の気持を酌みながら補間資料を付すなり解りやすい書類が望ましい。

(事項) 課内・係内の協力体制、フォロー体制

- (理由) ・マニュアルだけだと不測の事態に対応できないため。
- ・分からない時は周りに教えてもらえる環境づくりも重要。分からない事を聞きやすい雰囲気、フォロー体制があると引継ぎもさることながら、その後の事務遂行がしやすくなる。全てを引継ぎするというのは限界もあると思うので、受け入れる側の体制も大きく影響すると思うから。
 - ・連携が図れると効率が上がる。
 - ・ケースの情報等も保健・福祉分野では重要と思う。
 - ・同じ課内に前任者が在籍していることは稀であるため、人事異動に伴ってどうしても業務が滞ることがあります。配置されている人数も限られることから、前任者不在時の、課員・係員のバックアップも必要だと思います。
 - ・前々担当、または当該業務に関する知識を有する職員の存在
 - ・引き継ぎは当事者間だけのものではなく職場内に共有されるもの。その者がいなければ業務停滞という事態を招かないよう。
 - ・必ずしも交換になったところが担当になる訳ではないので、前年度分のその時点でできないものを明確にお願いしてくる。
 - ・同じ係でも他の人の業務内容まで把握できないのが現状。自分のことで精一杯。係内で仕事交換はどうでしょうか？（8月はAさん〇〇〇、Bさん△△△、9月はAさん△△△、Bさん〇〇〇）（引継ぎの際のことではない。普段からのこと）。
 - ・分からない業務は誰に聞けば教えてもらえるか、しっかりとした基盤づくり。
 - ・人間関係も未だできていない中で、まず仕事を進めるには誰に聞けばいいのかが分かっていたら安心できると思うから。

(事項) 職場の雰囲気、コミュニケーション

- (理由) ・最初のころは緊張しているため、声をかけてもらうだけで嬉しい。
- ・(特に担当初期において) 緊急時の判断内容の確認や、指導を受けられる人を知っておく事で市民に不便をかけないようにする為。残っている職員にも引継ぎをし、指示をしておく。
 - ・いきなり異動してきても何をどのようにしていいかわからない為。

(事項) 引継ぎを受ける相手の経験に合わせる

- (理由) 経験値、まさにそのとおりだと思います。まったく携わったことのない業務に異動する場合、言葉の一つから理解が出来ないものです。書面での引継ぎはもちろんですが、まずその言葉の理解ができるよう、引継ぎにも工夫が必要だと思います。

(事項) 申し送りをきちんと資料・ファイル揃えて渡し、説明

(理由) 集計シート、名簿等、次の担当者のことを考えて次年度分まで作成しておくとう惑いがないと思います。

(事項) 引継ぎの研修

(理由) 分からないことが出てきた都度聞くよりは、最初にしっかり時間をとってもらって教えてもらった方が、結果的に引継ぎにかかる時間は短いような気がするのです。

5. 人事異動に伴う引き継ぎの現状をどう考えますか。(あてはまるものに○) その理由も教えて下さい。

現状どおりで良い：0 / 改善した方が良い：11 / 分からない：8 / 無回答：1

○改善した方が良い

- ・マニュアル化により事務事業が円滑に行われる。
- ・引き継ぎは、担当業務の話が主となりますが、外部との関わり方等についても必要だと思います。その他に職場の環境等もあればいいと感じます。
- ・中身の無い引継ぎしかしない人がある。(引き継ぎ書表紙にパンフレットをつけて、「あとは周りに聞いてください」「分からないことがあればその都度連絡をください」等)。
- ・引継期間の短さが気になる。人事異動の発表が遅いため、繁忙期が3月～4月にある部署では引継書を作成する余裕がなく、その結果として4で述べたような問題(引継書の内容の非更新、スケジュール説明なし)が発生するのではないかと感じる。
- ・「ファイルを見ろ」で済まされる事も多いが往々にして痕跡が残っていない根回しが重要な事もある。上司が異動しておらず、部下の仕事に関心を持っていてくれる場合は助言してくれるが、そうでない場合は段取りの悪さと引き継ぎの甘さを延々と責められる羽目になる。
- ・今年度4月に職員全員が入れ替わることになり、形式的な引継ぎでは何もわからず非常に苦労した。
- ・大分整理されたが統一されたフォーマットが必要
- ・上司、同僚が同席すべきである。業務内容が分かるのが一人だけという状況はよくない。
- ・時間がない中での引継ぎとなるため、細やかな配慮ができない現状。
- ・引き継ぎ書は、理解できる人には有効だが、異動者にはイメージしかとらえられないのでマニュアルがあればよい。

○分からない

- ・同じ係に経験者でそれなりの判断・決断する人がいれば引き継ぎはスムーズに行くと思う。
- ・人により欲しい情報は違うような気がするので何とも言えない。
- ・部署により違いがあると聞くので、どこも同じようにしっかり引き継ぎを行えば良いと思います。
- ・業務内容によって異なると思うが、引き受け相手を考えて誠実に作成する事が大事と思う。
- ・すべての引き継ぎに問題がある訳ではないようで、とても詳しくしっかりと業務引継ぎがなされている業務、マニュアル化できるのになされていない業務、マニュアル化が難しい業務など、引継ぎの現状を同じレベルで比較できないため。
- ・次の担当者に迷惑や戸惑いを少しでも感じさせないように残すことを、日々やることだと思います。
- ・大元のマニュアルを作成し、引継ぎ者が加算修正していき現状に沿ってバージョン up していく。
- ・異動したことがないため。

6. その他（本研究の思うところを何でも）☆率直な意見、どんどんお寄せください☆

- ・職場交換については、半日ではなく1日でもいいと思います。
- ・本業を持ちながら取り組むのは大変と思う。成果が挙がることを期待
- ・研修ご苦労様。成果が花巻の事務改善に活かされる事を期待しています。
- ・今回の検証結果がどのように出され、それに基づいてどのような改善策・対応策が示されるのか、またそれをどのように全庁へ働きかけていくのかを楽しみにしています。頑張ってください。
- ・職場交換、斬新だと思います。効果を出すために、その工夫、計画をしていくと良いかも…。様々な可能性が広がる試みだと思います。
- ・“外の空気を吸いながら新しい風を入れていく” 今、必要なことと思います。
- ・現実には十分な引き継ぎ時間がとれないし、何が分からないかも判らないので、前任者に聞く前に見るマニュアルは必要だと思います。