

不断のミーティングが業務の基礎力につながる ～係定例会9年間の記録～

城内 孝元(きうち たかもと)
青葉区政推進課企画調整係

本レポートは、筆者が、港南区及び青葉区の企画調整係において、足かけ10年に渡り続けてきた業務の進行管理のための係ミーティング(以下、定例会とする)について記したものである。定例会は、月に一度の割合で実施しており、延回数90回以上にのぼる。「継続は力なり」とは良く言ったもので、当初の平成9年度から5年経過したあたりから、定例会を続けていく上でのコツ(骨)や、その効用がわかってきた。ここでは、一見すると地味な普段のミー

ティングが、いかに大事であり、同時に業務遂行に係る基礎力を養うものとなるか、について記す。

1 定例会打合は続かない？

業務の進行管理のための定期的なミーティングは、意外と続けていくのが難しい。私自身、入庁以来7年間は、毎年、年度当初には、係長のかげ声で、係のミーティングを始めるものの、業務が多忙になるにつれ、続かなくなり、年度が終わる頃には、「さういえば、できなかったね」と振り返るといふ状態を繰り返していた。何かと日々の業務に追われて、この種のミーティングは、後回しにされがちである。

そうした中、平成8年度、当時の係長は「係長の役割の一つは係全体の業務管理」と意識していた人で、係長主体のミーティングが一年間続いた。ミーティングの中では、個別業務だけでなく、仕事の進め方等についても様々な助言があった。翌平成9年度、異動等に伴い、同じ方法でのミーティン

定例会の様子



グが困難となり、始まったのが、現在の担当者主体の定例会である。

その方法については、当時の個人の業務管理のために行っていた手帳の使い方を応用した。手帳に、今日の仕事、今日の仕事、数か月の仕事と、ポストイットに書いて貼っていたので、同じように、係長及び担当者4人の前でA3用紙を横にして同様に業務を書き出し、皆で確認する方法とした。この方法であれば、事前準備もなく、係長級の職員の負担にもなりにくい。これが、担当者主体の定例会の始まりである。

資料1 当初の定例会記録 H9.5.23

青葉区政推進課企画調整係定例会記録
9/15(金)10:30~12:00
□係長会(5.21)
□本日の仕事
・上里川(1)2車場(5.22)
・L-1(2)車場(5.22)
□1ヶ月以内(5.23~6.1)
□5/23(金)10:30~12:00
□5/24(土)10:30~12:00
□5/25(日)10:30~12:00
□5/26(月)10:30~12:00
□5/27(火)10:30~12:00
□5/28(水)10:30~12:00
□5/29(木)10:30~12:00
□5/30(金)10:30~12:00
□5/31(土)10:30~12:00
□6/1(日)10:30~12:00
□6/2(月)10:30~12:00
□6/3(火)10:30~12:00
□6/4(水)10:30~12:00
□6/5(木)10:30~12:00
□6/6(金)10:30~12:00
□6/7(土)10:30~12:00
□6/8(日)10:30~12:00
□6/9(月)10:30~12:00
□6/10(火)10:30~12:00
□6/11(水)10:30~12:00
□6/12(木)10:30~12:00
□6/13(金)10:30~12:00
□6/14(土)10:30~12:00
□6/15(日)10:30~12:00
□6/16(月)10:30~12:00
□6/17(火)10:30~12:00
□6/18(水)10:30~12:00
□6/19(木)10:30~12:00
□6/20(金)10:30~12:00
□6/21(土)10:30~12:00
□6/22(日)10:30~12:00
□6/23(月)10:30~12:00
□6/24(火)10:30~12:00
□6/25(水)10:30~12:00
□6/26(木)10:30~12:00
□6/27(金)10:30~12:00
□6/28(土)10:30~12:00
□6/29(日)10:30~12:00
□6/30(月)10:30~12:00
□6/31(火)10:30~12:00

2 定例会 方法の変化

平成9年度に始めた当初数ヶ月は、A3用紙を横に使っていた(資料1参照)。

項目立てでは、この1か月の間にやること、この3か月の間にやること、の期間別となっていた。全ての業務内容を確認するのはなく、主な項目の確認に留まっていた。

その後、A2大の用紙に、業務全体について記し、確認を行うようになった。記録としては、縮小コピーをしてA4縦2枚の分量である。現在の実施方法とはほぼ同じであり、延べ回数表示をするな

しかしながら、主なものしか確認していないと、全体がどうなっているかの感覚は養えない。月に1回でも年に1回でも、係や課の「業務の全て」について振り返る。全部書く場面は必要である。定例会では、業務全部について確認することにより、係全体の業務量を把握できるように配慮している。

(4) やったこととやること

司会が、打合せ中、何度も口にする言葉である。定例会では、各業務内容に深入りしてしまいやすい。特定の業務内容に集中すると、いくら時間があっても足りない。定例会での確認事項は、あくまで、この1か月内外に「やったこととやること」と、それに伴う業務の流れのイメージである。

(5) 所要時間は2時間半

通常どんなミーティングでも、一回の打合せに集中できるのは、90分。しかし、この時間では、係の業務を一通り全て確認できないので、倍数の180分(3時間)を所要時間の上限としている。また、これ以上、長引くと、定例会

の空気がだれる。集中が持続するのは2時間程度。

(6) 紙と鉛筆で手書き

定例会の当初より変わらないうのは「ワープロは使わずに手書き」「罫線も使わずに白紙に書く」という点である。この理由は、ワープロでの作成に比べ、手書きの方が表現として優れている上に、速く書けるからだ。表現というのは、文字を大きくして強調する、何か重要な項目に印をつける、行間に小さな字でコメントを挿入すること等を指す。

また、罫線を使わないのは、使えば、書かれる内容が罫線で仕切られた枠の中に制限されるからだ。自由に必要だけ書くには、物理的な制約はない方がよい。手書きでどんな表現方法も罫線の枠からも自由としておくと、その時々状況により、書き方の変更が可能となる。これを「変化する書式」と呼んでいる。「改良した」といって、項目が増え、罫線が増え、複雑の一途を辿る様式というのは、多々見受けられるが、定例会の様式は、その逆の発想で成り立っている。

5 定例会 その効用

次に、このような定例会を続ける効果や効用について、考えてみる。

まず、本来的な役割として、業務の進捗状況を把握しやすくなるという点があげられる。約1か月毎に、必ず業務の状況に触れざるを得ないわけ、これが、随時のミーティングばかりだと、不定期な分、進み具合がわからない。自分と業務との距離感を掴みにくくなる。

「定期的に」確認することによってこそ、その業務が、いま、遅れているのか、予定どおりなのか、次の1か月に何ができそうなのか、把握できるようになる。

次に、このように定例会を続けることによる三つの効用について述べる。

(図2参照)

(1) 時間感覚の獲得

例えば、新聞の切り抜きのような業務を想定する。単純に、それにかかる時間で考えると、切抜いている時間+貼付けている時間+コピーしている時間+配布している時間

の総計は、たいした時間にはならない。しかし、この純粋な時間の積み上げで業務の段取りを組むと、当該業務に専念しないかぎりは、全ての工程で無理が生じ、早い段階で計画が破綻する。そして、一旦、破綻すると、段取りを練り直す時間は残されておらず、「ただ、がんばる」という根性論に陥り、計画を立て仕事をやるPCDAサイクルという状況からはほど遠くなってしまふ。

これは、我々の業務時間が、純粋な時間の積み重ねで構成されているのではないから生じるものである。実際には、切抜いている途中で、電話に出たり、別の業務の確認をしたり、上司の様子を伺ったりしながら、新聞を切り抜いて

いる。実際の業務の組立てにおいて、あれこれやりながらの総体としての時間の感覚を養う必要がある。通常は、いくつもの不確定要因を抱えた業務が、同時に、並行して進行することが多い。その時に、総体としての時間感覚を持って段取りを組むことができれば、多少の進行の遅れがあっても全体の中でのやりくりが可能となる。

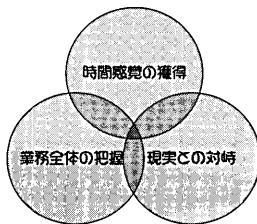
定例会は、この1か月の間に何ができて何ができなかったのかを確認する。この継続が、1か月という時間の中の総体としての時間感覚を獲得することに通じる。それは、実践的な段取り能力を養うことでもある。

(2) 業務全体の把握

通常、業務量を表す場合には、人工を用いる。この業務は担当者×0.5人分という具合である。一見、項目×人工で、業務量を表しているように感じるが、実際のところは、業務の全てを書き出しているわけでもなく、また、人工を実態に合わせて数えているわけでもない。多分に数字合わせに陥りやすい。

図2 係定例会の効用

係定例会の効用



これを、定例会の記録で表すと、業務量はA4用紙で2枚程度となる。これを、経験的に2係長4担当者でこなす1か月の仕事の総量として捉えている。もちろん、業務が立て込んである年度もあれば、そうでない年度もある。立て込んでいる時には、文字が小さくなるし、細かな部分までの記述が少なくなる。そうでない年度は、文字が大きめになり、細かな部分まで書き込むようになる。手書きの特性故に、臨機応変に分量を調整しながらも、総勢6人の係の業務の総量を表している。1か月という期間の業務量を、書いてある文字の密度も含めA4用紙2枚分という量で、視覚的に体感することができる。

(3) 現実との対峙

通常、この種のミーティングでは、メモを参加者各自で取る。このメモを突き合わせ、メモの内容は、

各々かなり違ってることが多い。これは、共通の記録がなければ、同じ打合せを終えても、認識に差が出てしまうことに通じる。

定例会の場合、書記がA3用紙2枚程度に項目及び内容等を、その場で書いていくことによる記録の同一性と一覽性を確保している。今でこそ、係の人数が増えたので、各自赤ペンで前回の記録にメモを取っているが、係が4人体制の時には、書記のメモを囲みながら皆で確認しながら定例会を行っていた時期もあり、この時には、メモは取る必要もなかった。

さて、現実との対峙とは、定例会の記録が、同時に、そのときの係全体の状況を端的に表しているということである。例えば、昨年の同時期に、どんな業務が進行していたのか、何が課題となっていたのか、また何が出来ていなかったのか、当時の用紙を確認すれば、詳細はわからなくとも、係全

体の状況及び懸案事項程度は、思い起こすことができる。場合によっては、書いてある内容から、芋づる式に記憶が蘇ることもある。これが、口頭でのミーティングでは、どんな内容だったのか、その時の状況を振り返ることは、かなり難しい。せいぜい「あの時期は忙しかった」とか「大変だった」という感想程度である。この種の思いや感想では、その場かぎりで、次に繋がらない。定例会の記録のように、単語や日付だけだとしても共通の記録が残っていることにより、各自がその時の状況と向き合うことができるのである。そして、次に活かせる可能性がでてくる。

ワープロよりも手書きの記録の方が手間ひまかからず、圧倒的に情報量が多いことも、このことに貢献している。

6 定例会 つながる先

企画というものは、思いつき

や単発のアイデアを出すことだと誤解されていると感じることがある。

例えば、どこか他都市で事業の記事を見て横浜でもやってみよう、というものや、なんだかわからないけど始めよう、と思いつきプロジェクトなど、あなたも思い当たることはないだろうか？

企画力とは何か。筆者は「情報を集め、調べて、考え、何らかの仕組みを組立てる力」と考えている。

そして、本レポートで述べた「時間感覚の獲得」「業務全体の把握」「現実との対峙」は、その企画力を養う上での必須となる能力と考えている。定例会を通して、そういった能力を養うことができる、と信じているのである。

これらのことを普段から意識するようになると、条件さえ揃えば、これから始まるミーティングの終了時間を言い当てることのできるようになる。

7 さいごに

思いつきでもなく、アイデア勝負でもなく、いわんやバクリでもなく、きちんとした企画力をつけるために、定例会のようなミーティングは格好の訓練の場となる。あなたの職場でも、この種のミーティングを再考し、常に工夫を加えながら続けていかれることをお薦めする。

青葉区での定例会も平成18年9月で延べ43回を数えることになった。また、前職場の港南区でも、形を変えながら定例会が続いていると聞いている。少しでも多くの職場で、同種のミーティングが、きちんと運営されることを望む。最後に、この定例会発足のきっかけとなってくれた平成8～9年度の二人の係長及び港南区及び青葉区での全ての同僚に感謝して、本レポートを終える。