

◎はじめに

公務員の仕事は、「文書に始まり、文書に終わる」と言われます。

それほど、文書や資料の作成は、いつの時代であっても、すべての公務員にとって必須のスキルです。そこで本書は、公務員の皆さんのがさまざまに文書や資料を作成する際のポイントやテクニックを、豊富な実例を交えて、わかりやすくお伝えします。

皆さんのが毎日接する文書・資料は、上司への報告書、予算要求の補足資料、会議録、住民説明会のレジュメなど、非常に多種多様です。

起案文書や議案といった正式のルールに基づいた文書もありますが、日々接する文書や資料は特に明確なルールが定められておらず、役所内の慣例や自己流でつくっているのが実情ではないでしょうか。

そのため、若手職員や住民対応がメインだった職場から異動してきた職員は、資料作成に苦労することが少なくありません。

「もっとポイントを短くまとめられないかな」「もう少し見せ方を工夫してほしい」など、上司から指摘されたことがある方は多いのではないでしょうか。

私自身もまた、資料作成に苦労してきた一人でした。

20代後半に、ある調査部門に異動したときのことです。この職場では、資料作成が業務の大半を占めていました。文字通り、朝から晩まで資料を作成し、上司に理解してもらうことが続く日々。先輩・上司からダメ出しを受け、鍛えられ、試行錯誤を繰り返して、資料作成のコツを1つずつ習得していったのです。

当時は苦労したものの、この経験は、今に至るまで非常に役立っています。そして、「文書・資料のつくり方1つで、仕事の成否が決まる」といっても過言ではないと考えています。

なぜなら、見やすく、伝わる資料をつくり、相手に資料の内容を理解し

てもらい、目的に沿って動いてもらうことができれば、効率的に、着実に仕事を前に進めていくことができるからです。優れた資料は、それ自体が雄弁に語ってくれます。つまり、内容を説明しなくとも、読み手を説得してくれます。

資料では、内容、見た目どちらも欠かせない大切な要素です。どんなに素晴らしい内容が書いてあったとしても、読んでもらえなければ意味がありません。パッと一目で見たときに、読んでみたくなるような工夫が必要です。

しかし、心配は無用です。

文書・資料作成は1つのスキルであり、そのコツや注意すべきポイントを身に付けることができれば、そんなに難しいことではありません。本書では、わかりやすい構成・文章の資料をつくる基本から、説得力を持たせたり、見やすくしたりするためのさまざまな工夫も解説しています。

また、一般のビジネス文書の本とは異なり、住民や首長、議員の立場で考えるなど、公務員が作成する資料に欠かせない視点も解説し、多くの実例を掲載しました。

本書が、日々公務員として仕事に励む皆さんの一助になれば幸いです。

著者

第1章 資料作成の鉄則

① 資料の目的をきちんと意識する	10
② テーマ・種類を決める	12
③ 締切を設定する	14
④ 読み手を具体的にイメージする	16
⑤ 構成を考える	18
⑥ 分量を考える	20
⑦ 1文は短く書く	22
⑧ 5W1Hを意識する	24
⑨ 基本フォーマットを活用する	26
⑩ 概要版・詳細版に分ける	28
コラム1 説明の「時間」は限られている	30

第2章 わかりやすい資料をつくる

① 結論から先に書く	32
② 資料の構成がわかる見出しを付ける	34
③ 原則、A4判1枚におさめる	36
④ 事実と意見は混同しない	38
⑤ 1ペーパー1テーマとする	40
⑥ 箇条書きの階層は3つまで	42
⑦ 日付と作成者を明記する	44
コラム2 資料にない説明で相手の気を引く	46

第3章 伝わりやすい文章を書く

① なるべく短い文章で書く	48
② 形式を統一する	50
③ 簡潔な記述を心がける	52
④ 具体的な数字を盛り込む	54
⑤ 誤解を招く表現は避ける	56
⑥ 住民視点で考える	58
⑦ 首長視点で考える	60
⑧ 議員視点で考える	62
⑨ 職員視点で考える	64
⑩ お役所言葉は使わず、言い換える	66
⑪ 敬語は正しく使う	68
⑫ よく使う敬語の例	70
コラム3 相手に応じて資料・説明を使い分ける	72

第4章 説得力のある理由・根拠を明示する

① データで根拠を示す	74
② メリット・デメリットを説明する	76
③ 判断材料・選択肢を示す	78
④ 因果関係を説明する	80
⑤ 論理的に説明する	82
⑥ 現状の問題点を明らかにする	84
⑦ 今後想定される課題を提示する	86
⑧ 時系列の推移を示す	88
コラム4 聞き手の視線に注意する	90

第5章

見やすい資料をつくる

① レイアウトを工夫する	92
② 文字の大きさ、フォントを変える	94
③ 下線・太字・斜体でメリハリをつける	96
④ 情報を盛り込みすぎず、余白を活かす	98
⑤ 注釈を付ける	100
⑥ 漏れなく、ダブりなく	102
⑦ フローチャート	104
⑧ ロジックツリー	106
⑨ PDCA	108
⑩ ポートフォリオ	110
⑪ グラフ	112
⑫ 数式	114
⑬ 写真・イラスト	116
コラム5 複数の資料を説明するときは要注意	118

第6章

相手を動かす資料をつくる

① 上司に判断を求める資料	120
② 上司に状況や経過を報告する資料	126
③ 住民説明会のレジュメ資料	129
④ 首長への説明資料	132
⑤ 議員への説明資料	134
⑥ 行政視察対応資料	136
⑦ 新制度の課内での検討資料	138
⑧ 議会での想定質問	140
コラム6 説明にも重要な論理性	142

結論から先に書く

結論が最後にあったら

どのような資料であっても、読み手が知りたいのは「何がどうなるのか」あるいは「何を伝えたいのか」という結論であり、全体像です。そこで、資料では冒頭に、結論や概要を書くことが重要です。

その理由はおわかりだと思います。上から経過を読み進め、結論になかなかたどり着くことができない資料は、最後まで「結局、何が言いたいのか」がわからず、読み手にストレスが募ります。

資料は小説や物語ではないのですから、その途中経過を楽しむものではありません。あくまで、読み手に時間をかけずに、結論や概要を理解してもらうものなのです。

先に結論を書くことで、読み手の問題意識を呼び起こす

結論を先に書くことは、読み手の問題意識を呼び起こすことにもつながります。

例えば、「来年度、図書館の予約システムを1億円かけて改修する」と冒頭に結論を書いてあった場合、読み手はいろいろな疑問を持ちます。

「なぜ、改修が必要なのか」とか、「1億円も本当に必要なのか」「改修期間は図書館を休館するのか」などです。そうすると、そうした自分の疑問に応じて、結論以降の詳細についても目を光らせて資料を読むことになります。

しかし、最後に結論が出てくる資料では、すべてを読み終えてから、ようやく「何で?」と疑問が生まれることになり、また資料を読み返さなければならず、二度手間です。こうした点からも、資料では結論を先に書くことが重要なのです。

結論を先に示せば、読み手はすぐに理解できる

◆結論が最後に書いてある資料

図書館の予約システムの改修について

1 経緯

平成 8年4月 図書館予約システム稼働

平成 12年5月 ダブルブッキングがあり、住民からクレームが出る
平成 25年8月 システム業者から利用件数が多過ぎるとの指摘

2 現状

利用者数 152,100 人

1日の平均予約件数 8,600 件

3 問題点

- (1) 住民からのクレームが年々増加
- (2) 年に3、4回システムダウン
- (3) システム業者から処理能力を超えていると指摘

4 結論 ←ここまで読まなければわからない

平成 26年度に予約システムを改修する（経費：1億円）

◆結論が最初に書いてある資料

図書館の予約システムの改修について

1 主旨 ← 何を言いたいかが一目でわかる

26年度に予約システムを改修する（経費：1億円）

2 理由

- (1) 住民からのクレームが年々増加
- (2) 年に3、4回システムダウン
- (3) システム業者から処理能力を超えていると指摘

3 現状

利用者数 152,100 人

1日の平均予約件数 8,600 件

4 経緯

（略）

なるべく短い文章で書く

主語と述語だけの文をつくる

資料作成では、第1章でも述べたように1文は短く書くことが大切です。そのためのコツをいくつか紹介します。

まず、「〇〇は××だ」のような主語と述語に特化し、修飾語や「…の場合には」のような条件設定などは、なるべく書かないことです。

資料作成に慣れていない職員や、真面目な職員ほど、そうした用語をなかなか削除できないものですが、一度ぱっさりと削ってしまいましょう。案外、それでも問題ないことがわかるはずです。

ちなみに、この短文で整理することが身に付くと、論理的思考力も養われます。「〇〇は××だ」→「なぜ?」→「〇〇が発生すると必ず××が生じる」…のように論理展開する癖が身に付くのです。

長い文章は2つに分けてみる

また、1文が長くなりすぎたと感じたときは、2つに分けることを考えてみましょう。1文に複数の要素がある場合、大抵は分割できます。

長い文章の目安は、WordでA4判の初期設定の1行あたり字数で書く場合であれば、2行を超えたら、分割できないか考えてみるとよいでしょう。

さらに、できるだけ箇条書きを取り入れることも有効です。箇条書きであれば、通常は1行ですから、「基本は箇条書き」としておけば、嫌でも文章は短くなります。

最後に、記号や図表を用いることです。

矢印(→)などの記号や図表を用いると、読み手にもわかりやすくなりますし、文章も短くすることができます。図表の活用については、第5章で後述します。

短い文章で書くコツ

◆主語+述語のみにする

修正前 本年第1回定例会の所信表明の中で、市長は「待機児童解消が本市の最優先課題である」と表明した。

修正後 市長は「待機児童解消が最優先課題」と表明した。

◆1つの文を2つに分ける

修正前 パブリックコメントは、「意見提出手続」とも呼ばれ、住民生活に広く関わりのある市の基本的な計画等を決定するときに、事前に案を公表し、住民の皆さんのご意見をいただき、考慮して決定するとともに、寄せられたご意見とそれに対する市の考え方を公表する手続きです。

修正後 パブリックコメント(意見提出手続)は、市の基本的な計画等を決定するときに、住民の皆さんのご意見をいただくものです。事前に公表した案に寄せられたご意見と、それに対する市の考え方を公表します。

◆記号を使う

修正前 本年4月の待機児童数は125人となり、昨年同時期の85人から40人の増となった。

修正後 待機児童数……24.4.1:85人 → 25.4.1:125人(40人増)

今後想定される課題を提示する

当面の対応だけでなく、今後も見据えた資料

資料作成者は、当面必要な問題への対応をまとめることが多く、長期的視点を持って、今後を見据えた資料というのは多くありません。しかし、上司などの読み手の立場になれば、「当面の対応はこれでよいけれど、今後はどうなるのか」は気になるところです。

そこで、今後想定される課題、起きた事態、注意すべき事項などを、資料の最後にまとめておくと、上司も「むむ、やるな！」と思う資料に変貌します。

読み手のことを考えて熟考する

実際の資料の構成で考えてみましょう。

「1 概要 2 問題点 3 対応案 4 今後想定される課題」という構成の場合、まず1で全体像や提案の概要を示し、2で問題点を指摘・整理し、3でその対応案を示し、4では、その対応案を実施した以降に、どのような課題が想定されるのかを、整理します。4の具体例としては、対応案実施後の住民、マスコミ、議会などの反応や、実施しても見込んだ効果がなかった場合どうするか、といった視点が考えられます。

当面の問題点はクリアできたとしても、「今後想定される課題を見据えると、その対応案ではいかがなものか」と判断することは当然あります。資料作成者は、上司などの読み手の立場を十分配慮して、どのような情報をほしがっているのか、先の先まで考えた資料を作成することが望まれます。その場しのぎの対応では、熟考した資料とはいえません。

当然のことながら、資料作成者が想定できる範囲は限られていますし、すべてを見通すことはできません。しかし、さまざまな人の目でブラッシュアップを図れば、資料の精度は高まっていくので問題ありません。

当面の対応だけでなく、先々の課題も盛り込む

○○小学校児童の事故への対応について

1 概要

5月2日、○○小学校の児童が、通学途中に△△町の側溝に落っこち、軽傷を負うという事故が発生した。この事故への対応、及び今後想定される課題について以下にまとめる。

2 問題点

今回の事故の原因は、側溝に安全上の対策が取られておらず、以前にも住民からも危険であると指摘されていた箇所であった。このため、①学校の安全対策、②市内施設の安全管理の2点から問題点が指摘できる。

3 対応案

上記をふまえ、次の2点を早急に実施する。

(1) 学校の安全対策

市の全小中学校において、通学上の安全対策について問題がないか、通学路の確認を行い、5月までに教育委員会が結果を取りまとめる。

(2) 市内施設の安全管理

市の道路、橋梁、護岸などの土木施設について安全確認を行い、5月までに土木部が結果を取りまとめる。

4 今後想定される課題

早急に実施する内容は「3 対応案」とおりだが、今後の課題として以下のようないくつかの課題が想定される。

(1) 議会への対応

今回の事故については、すでに各議員には周知を行っているが、第2回定例会での報告方法について検討する。

(2) 保護者への説明

今回の事故を受け、各小中学校で学校の安全対策について、再度保護者へ説明する。具体的な説明内容や日程については、別途調整する。

(3) 定期的な安全管理対策

今後、こうした事故が再発しないように、定期的な安全管理を行う必要がある。来年度の予算編成までに、定期的な安全管理対策について、全庁的な検討を行う。