

## 第4期市川市市政戦略会議 第9回会議

1. 開催日時：平成30年2月6日（火）午後4時00分～午後6時00分
2. 場 所：市川市役所 仮本庁舎 4階 第3委員会室
3. 出席者：（敬称略、50音順）  
会 長 齊藤 壽彦  
副 会 長 中 藪 洋  
委 員 阿部 由実子・宇田川 浩一郎・釜堀 董子・小林 航・坂爪 洋美・  
佐藤 宏子・澤田 谷和・前原 紗樹・松永 哲也・松本 浩和・  
吉田 栄子  
欠 席 高橋 有弥・田中 貴幸

事務局等 菊田 滋也 （企画部長）  
小泉 貞之 （企画部次長）  
石井 啓友 （企画部企画課長）  
荒井 義光 （企画部行財政改革推進課長）  
山室 繁央 （企画部行財政改革推進課主幹）  
佐藤 靖彦 （企画部行財政改革推進課主査）  
内藤 友貴 （企画部行財政改革推進課主任）  
川田 慧 （企画部行財政改革推進課主任主事）  
町田 茂幸 （総務部人事課人材育成担当室長）  
山影 聡香 （総務部職員課主幹）

4. 議 題： 第1号 将来に向けた人的資源の有効活用について

【午後 4 時 00 分 開会】

議題 第 1 号 将来に向けた人的資源の有効活用について

---

○齊藤会長

第9回会議を開催する。前回会議に引き続き、「将来に向けた人的資源の有効活用について」の審議を進めていくが、その前に事務局から委員の皆様へ報告がある。

○内藤行財政改革推進課主任

(参考資料について報告)

○齊藤会長

それでは、審議に入りたい。

本日、第9回会議では、「職場環境の整備」の審議と「答申に向けた振り返り」を中心に進めていきたいと思う。

まずは、本日の審議内容について、事務局から説明していただきたい。

○川田行財政改革推進課主任主事

(資料 1、資料 2 の説明)

○齊藤会長

審議事項の二本柱の一つである「業務効率の向上」について、これまで審議を行い、「いちかわ BASiCS」という形で、事務局が試行を行うこととなっており、その結果を待つということになっている。

そこで、本日は、もう一つの審議事項の柱である「職場環境の整備」について、審議をしたい。

「職場環境の整備」といっても、漠然としている部分があり、そのまま審議をすることは難しいだろうと思い、「心理的要因」「物理的要因」「制度の整備」という分類をした。

その上で、以前の職員アンケートやこれまでの審議の内容を踏まえて、議論のきっかけとなる事項を資料 2 に挙げ、委員の皆さんに事前に提示させていただいた。この資料 2 をもとに、皆さんのご意見をうかがっていきたく考えている。

なお、「職場環境の整備」についてはこれまであまり議論をしてきていないため、本日はたっぷり時間をとっているの、活発な議論をお願いしたい。

はじめに、「職場環境の整備」の考え方について、意見を伺いたい。これまでの審

議に沿ったかたちで進めてよろしいだろうか。

それから、分類についてだが、内容が分からないことには、分類ができないので、一度、資料 2 に沿って論点を一通り審議したいと考えている。

まずは、「心理的要因」から、意見を伺いたい。モチベーションについては、これまでの効率性の審議においても、重要性が指摘されてきており、後日改めて掘り下げていくということにしていた。

また、仕事が効率的に行われるためには、どのような雰囲気を作っていく必要があるか、ということについても意見を伺いたい。

心理的要因については、様々な意見があると思われるので、十分に時間をとって審議を進めていきたい。資料 2 にあるとおり、モチベーションや職場の雰囲気が大きな論点になるかと思う。具体的な事例や皆様方の経験などを活かしながら闊達な意見をいただきたい。

#### ○松永委員

今まで審議してきた、「業務効率の向上」と今回議論する「職場環境の整備」の関係についてだが、事務局からいただいた資料には、1 ページの下から三行目に、「業務効率の向上」の土台という視点で「職場環境の整備」を扱う、と記載されている。

「職場環境の整備」が根っこになっていて、その上に「業務効率の向上」という木が生えるようなイメージになっている。3 ページのイメージ図を見ても、「②職場環境の整備」が矢印のもとになり、矢印の先が「①業務効率の向上」になっている。

これでは、せつかく、「いちかわ BASiCS」を策定しても、浸透しない理由として、職場環境が整備されていないからだ、という言い訳に使われてしまうように感じる。

私自身は、「業務効率の向上」と「職場環境の整備」は同時並行で進めるものであり、どちらかが土台、どちらかが先という問題ではないと思う。

今まで、「いちかわ BASiCS」の中で、無駄な会議をやめよう、マニュアルをきちんと整備して業務を効率化しようという話をしていた。当然ながら、「職場環境の整備」が進まなくても、業務の効率化は進めていく。これを、「職場環境の整備」が進まないことを理由に、「業務効率の向上」をやらないということは困るので、同時並行で進めるべきであり、土台ではないのではないかと思う。

#### ○齊藤会長

二つのことを同時に行うと混乱をきたす可能性があるため、これまでは、まず「業務効率の向上」について議論してきた。我々と事務局との認識では、「職場環境の整備」は土台だと考えていた。

○中基副会長

松永委員がおっしゃることはよく分かる。これらは、土台というよりも関連しているものだと思う。関連しあっている一方で、分けて考える必要があるため優劣がついているように見えてしまうので、いただいた意見を踏まえて書き方を変えても良いと思う。意味合いについてはご理解いただいていると思うが、どちらかが土台になるということではなく、どちらもやらなければならないことであり、かつ関連しているという認識でいる。

○松永委員

私の認識では、「業務効率の向上」というかたまりがあり、それを取り囲む外部環境として職場環境があるようなイメージでいる。その二つは、どちらも重要で、同時並行的に進むため土台というよりも取り囲む関係にあると思う。

○中基副会長

土台という書き方だと誤解を招く可能性があるので、松永委員の意見に賛成である。ぜひ、取り入れたい。

○小林委員

松永委員のおっしゃることはよく分かる。ただ、土台にするか外枠にするかということは、絵の描き方の問題であり、本質的ではないと思う。どちらにしても、松永委員がおっしゃったように職場環境は外的な環境である。それを与件としていかにその環境をうまく使っていくか、ということが「業務効率の向上」になると思う。

この関係自体はおそらく動かない。しかしながら、「業務効率の向上」を「職場環境の整備」がなされなければやなくてよい、という読まれ方をされたくない、ということだと思う。それならば、例えば注釈で、現在の環境をうまく使っていくことは重要であるが、業務効率をさらに向上させるためには、職場環境をより改善する必要があるためその実現に向けて動く、という相互関係にあることを説明すれば良いと思う。

土台という言葉を使った時に、「職場環境の整備」が先で「業務効率の向上」が後というかたちになってしまうことを防ぐために、両方を並べた方が良いと思う。外にすると、それも与件となるので、外枠が固まらないと中身ができない、という話になる恐れがある。だから、絵よりも読み方の説明をより丁寧に行うことを意識すべきだと思う。

「職場環境の整備」から「業務効率の向上」だけでなく、「業務効率の向上」から「職場環境の整備」に影響を及ぼすことがあり得ることをきちんと説明するなり、矢印の書き方を工夫するなどして、相互関係にあることを明示すれば良いと思う。

○中基副会長

どちらも重要だから、内外の関係ではなく、並列にして、並行して取り組むことが分かるようにするということか。

○小林委員

議論をする際には、分けて考えることは正しい。あとは説明の仕方だと思う。

○齊藤会長

矢印が双方向になる。

○中基副会長

そちらの方が分かりやすく、意味が伝わりやすいと思う。

○齊藤会長

他の委員に伺いたい。この解釈でよろしいだろうか。

(異議なしの声が上がる。)

それでは、双方向の関係があるということで、どちらが中心であるということではないとする。

事務局から何か、補足することはあるか。

○佐藤行財政改革推進課主査

こちらとしても土台という言葉に重きを置いているわけではない。意図としては、福利厚生を充実させることではなく、あくまでも「業務効率の向上」や人的資源の有効活用のロジックの中で「職場環境の整備」を表現したかったため、土台という言葉を用いた。

○齊藤会長

土台という言葉には、「業務効率の向上」させるための「職場環境の整備」という意味合いを持たせていた。それが伝わるような表現にしていきたいと思う。よろしいだろうか。

それでは、「心理的要因」について意見を伺っていきたい。働きやすい環境を整備するためには、かなり心理的要因が大きいのではないかと思う。皆様の経験等を踏まえながら、活発な議論をしていきたい。

#### ○澤田委員

「物理的要因」と対応させるために「心理的要因」という言葉を使ったと思われるが、むしろ「内面的な要因」だと捉えて回答したい。

まず、モチベーションについて、述べさせていただく。個人として心がけることについてだが、職員アンケートの中に「やりがいを感じない」「つまらない」という回答があったということだった。そこから考えると、やはり仕事への興味をどのように持たせるかということが大切だと思う。仕事への興味を持つことによって、自身へのプライドや仕事に対する自信などがついてくる。

二つ目に、コミュニケーションを挙げたい。やはり、職場内の交流が大事になるので、例えば、積極的に挨拶をする、職場内のミーティングで積極的に発言するなど、人間関係を大切にすることが必要だと思う。

三つ目に、組織の中で個人の力を発揮するためにはチームワークが重要になると思う。そのためには、協調性を常に心がけていかなければならない。モチベーションについて個人としては心がけることは以上になる。

次に、モチベーションについて、上司として何ができるのかということについて述べたい。やはり、モチベーションを組織として上げていくためには、目標を明確化する必要がある。その目標に対して計画を立てることが、第一になると思う。そして、仕事への興味という点では、結果あるいは成果の公平な評価、例えば褒めるなどが必要になる。

それから、上司に求められるものは、何と言ってもリーダーシップになる。リーダーシップについては、色々と意見があると思うが、管理職の職務をしっかりと確認し認識した上で、リーダーシップを発揮していく。例えば、部下に責任を持たせる。成果を評価する。これらが管理職の大事な仕事ではないかと思う。

また、やりがいを高めるために必要なことについては、一番目と重複するが、一つには仕事への興味と、二つ目は公平公正な評価の二つが必要だと思う。

以前は、賞与、退職金などの給与や福利厚生といったものが、やりがいを高めるため、エンジンをぶら下げるかたちで進められてきた。しかし、最近では、それだけではなく、仕事に対して公平に評価し、褒めてあげる、成果に報いることが、個人個人のプライドや仕事の達成感を醸成していくと思う。これまでのエンジンにプラスして、内面的な気持ちを大事にすることがやりがいになると思う。

#### ○齊藤会長

仕事への興味、人間関係、チームワーク、目標設定、成果の公平な評価というように、かなり具体的で重要な論点を承った。

他の方から何かあれば、伺いたい。

○宇田川委員

モチベーションについては、澤田委員がおっしゃったように、上司が目標管理を、部下がどのような状態で仕事をしているのか、しっかりと把握することが一番大事なことだと思う。

以前、アンケートでも回答したように、モチベーションを高めるための方法として、モチベーションを高めるための研修やセミナーを導入することも必要なのではないかな。

○齊藤会長

成果の公平な評価について、民間企業であれば、利潤という数値化された目標があるが、行政の場合、市民サービスという数値化しづらいものを上司が正当に評価することは難しいのではないかな。

○澤田委員

サービスの評価は非常に難しい。しかし、サービスの中にも目標は必ずある。それをどんなかたちであれ、なるべく数値化することが大切である。例えば、100%できれば10、途中までできていれば5とする、というように、数値化することで評価が分かりやすくなると思う。

○中基副会長

やりがいが高い人には、自分がいなくても良いと思っている人が多いのだと思う。管理職は、使命感があるのでモチベーションを持ってやろうとするが、それ以外の人には、使命感がないのだと思う。何をすれば良いのか分からないままで仕事をしているので、ただ時間が過ぎるだけで達成感もなければ、やりがいも無いので、やる気もなくなるという負のスパイラルに陥っているのではないかな。これを変えれば、モチベーションは必然的に上がってくるのではないだろうか。

要するに、使命感をどのように持たせるのが課題だと思う。これを解決することが心理的要因で一番大事なことだと思う。

その点を強い使命感を持っている企業におられる吉田委員に伺いたい。

○吉田委員

従業員のモチベーションを上げることについては、例えば、良いパンと作りたいたいと考えている製造の職員や良い提案したいという営業の職員など、使命感をもって働いている職員もいれば、そういうことを目的にして仕事をしていない職員もいる。

新入社員に対して最初に行う研修で、あなたは自分で何を大事に思っていますか、と聞いたときに、「自己実現」を挙げる人が、今の20代前半の人たちには少ない。我々

の世代では、「自己実現」が、一番ではなくても上位に挙がってきたと思う。今は、そうでなくて、「家族」や「愛」といったものが挙がる。役職に就きたいという人も、男女ともに意外と少なかったりする。

このような色々な考え方をもちた人たちのモチベーションをどのように上げていくのか、ということについて、一つは、先ほど目標管理という話をされていたが、業務に対する業績の数字でなくても、個人的な仕事において何か目標を持たせなくてはいけないということがある。

ただ、本当に難しい問題であり、まだ、頭の中でまとまっていないので、少し時間をいただきたい。

#### ○小林委員

目標をいかに持たせるかということは重要になってくるかと思う。先ほど、副会長が、自分がいなくてもよいと考えてしまいモチベーションが下がる、という話をしていた。自分が行っている仕事の意義や必要性を自分で感じる事ができれば良いが、なかなか感じられないことも、その人の個性によることもある。その場合には、上司や前任者がその仕事の必要性を説明できる状態にしなければならない。逆に、説明できないようなことであれば、極端に言えば、その仕事は必要ないということに繋がってくる。

だから、いかに自分の課内で行っている仕事の必要性を一つひとつ常に説明できる状態にしておくことを心がけることが組織として大事になると思う。

もう一つ、キーワードとして出てきている目標設定については、目標を持ってそれに向かっていくことと、それをきちんと評価することはとても重要である。しかし、その時に、どのように目標を設定するか、ということは難しいところである。

最近、目標を本人と上司と一緒に相談しながら考えるということがよく言われている。最初に、職員が目標を提案し、それを上司とすり合わせながら、目標と一緒に考えて設定し、それが一定期間たったところで、どれくらい進んでいるか、ということの評価していく。目標を設定しそれを管理していく中で危険なのは、例えば上司が現場の仕事がいかに大変なのか分からない、あるいは過去に経験したことであっても、その後の職場環境が変化しているにも拘らず、自分が若い頃のやり方を基準として目標を部下に押し付けてしまうことがある。部下側から見た時には、無理な目標を押し付けられ、それが達成できないことによりペナルティを受けるということになる、と、どんどんモチベーションが下がってしまう。そのため、職員と管理職の間での目標を共有できる環境を整備することが重要になると思う。

#### ○齊藤会長

どのようにして目標を設定するのか、上司が高すぎる目標を設定してしまうと、部



下から不満が出るということについて意見をいただいた。

#### ○澤田委員

目標を設定する際には、一つではなくて三つほど設定するのが良い。頑張らなくてはできない目標、頑張ればできる目標、ちょっと頑張ればすぐできる目標、このようにいくつかの明確な目標を与え、段階ステップを踏むようにして、充実感と達成感を味あわせ自信をつけさせることが大切である。

#### ○坂爪委員

今の職場の難しさは色々な人がいることだと思う。つまり、会社で出世したい人が大勢いた時代から、家族を大切にする人が増えた時には、コミュニケーションをきちんととることが重要になる。おそらく目標設定だけで済むのであればすごく簡単だが、仕事にあまり重きを置いていないという人がいる時に、何を聞いていくのかが大事になると思う。

企業に人材マネジメントについて話を聞く中で多く語られていたのが、個別に話を聞くことだった。例えば、9,000人の社員がいたとしても12人の人事部で3年かけて話を聞き、これを3年ごとに行う。やはり、一対一のコミュニケーションを誰かがしっかりとることが必要になる。

リクルートでは「Will Can Must」、やらなければならないことがある、やれることがある、やりたいことがある、というようになっており、Willのところでは、仕事ではなくてよい。仕事以外の情報も知った上で、一体その人が何に重きを置いているのかを聞く。仕事のことや、やってもらわないといけないことをきちんと伝えることはもちろん、それ以外の情報もとっていくことが、最終的な目標設定の前に必要になる、ということが、多くの企業から出てきた話だったので、その意味では何を聞くかということをし少し広げる必要があるかもしれない。

#### ○中基副会長

まさに、その通りだと思う。時代も世代も変わっていくので、自分の時はそうだった、といっても、それをこれからの世代に同じ言い方をしても伝わらない。欲もない若者で、金をわざわざ稼がなくても、出世しなくても、今が良ければ良いという人たちに、いくら目標を持って頑張れと言っても、難しい。その中で、どのようにモチベーションを持たせるかということで、坂爪委員がおっしゃったように、話をして、同じ人間でも3年経てば環境が変わっているかもしれない。その時に何が必要なのかを聞いてあげる、コミュニケーションをとるということがこの心理的要因には、一番重要なのかなと、皆様のお話を聞いていて思った。

○齊藤会長

業務の効率化にはあまり繋がらないのではないかと。

○中葦副会長

そこで、人が育つことにより、結果的に効率が良くなると思う。

○阿部委員

個々人が最近強くなっているように思う。達成感を感じていない人たちがいるように思うので、企業の運動会のように団体競技を行なって皆で達成感を味わい、部署で何か一つやり遂げた達成感を生み出していくと、モチベーションが上がるように思う。たしかに、目標管理やキャリアパスも大事だが、本人の心が動かないことがモチベーションで足りない部分だと思うので、コミュニケーションもさることながら、何かしらチームになって、皆と一緒にやり遂げ、達成感を味わせることが大切だと思う。

○齊藤会長

他の方からも意見を伺いたい。

○松本委員

個人として心がけるべきこと、上司に求められる役割に共通して、各職員が思ったことをしっかり声としてあげられる、また上司がそれを聞いて尊重しあえるというように、お互いに声をしっかり聞きあうことが大事だと思う。

それから、モチベーションを高めるということについては、部署への配置前、配置後のアプローチがあると思う。当然、各個人の適正を人事部門で見た上で、各部署に配置されていると思う。そこをより精緻にして配置する必要があると思う。そして、配置後は、各個人のニーズなどを細かく把握し、多様性を認める風土や制度的に認めるものが必要になると思う。

市全体、または部署全体で大きな物語、目標を達成していくと同時に、各個人の小さな物語や目的を叶えていくことにより、やらされ感がなくなっていくと思う。

残業してでもお金を稼ぎたいという人もいれば、子育てや介護をされていてそちらの方が重要であることから、的確に仕事を行い早く帰りたい人もいる。そのことをきちんと把握していくことが必要だと思う。

○前原委員

市民の声、特にプラスの意見をなるべく吸い上げて共有することにより、職員が仕事をして良かったと思えるような機会を設けることができれば、やりがい上がるのではないかと。

○宇田川委員

一点補足したい。以前、審議の中でジョブローテーションが出てきたが、ジョブローテーションをすることは、モチベーションややりがいを高めるために必要な制度だと思う。ジョブローテーションで問題になるのは、行政の場合、サービスの種類が多岐に渡り、部署も多岐に渡ることがあるので、なかなか、ジョブローテーションだけでは、やりがいを高め、高いモチベーションを持つことは難しいと思う。

しかし、ある意味で外を見るように、そこだけで硬直せずに違う空気を吸えるような環境を整備する必要があると思う。民間企業では、他の優良企業にインターンシップを行い、他業種を経験させることがあるようなので、そのような空気を変える部分もモチベーションの向上には必要なのではないか。

○齊藤会長

「心理的要因」について時間をかけて審議をしてきた。次に物理的要因について検討していきたい。

職場のレイアウトや、書類の保管場所など、物理的に少し工夫をすることで効率的になるということは多々あるかと思う。また、ICTの発達によって、働き方が大きく変わっている。そのような物理的な工夫のアイデアなどについて、意見を伺いたい。

外部環境を変えることやICT化による働き方の変化のような物理的要因も「職場環境の整備」にとって必要であるので、これらについて、こうした方が良いというアイデアがあれば伺いたい。

○澤田委員

資料2には、外部環境と書かれているが、事務局の説明や小林委員が先ほどおっしゃっていたように、外的環境ではないかと思う。では外的環境とは何か。かなり広い意味が考えられるが、その中でも物理的要因というと、例にあるような職場のレイアウトなどが入ってくると思う。

今度、市役所が新しくなる。どのようになるのか分からないが、最近の民間企業では、ワンフロア制で仕切りの無い環境になっている。その中で、コミュニケーションの取り方などが変化してきている。それから、自分のデスクを無くしたり、たまり場を作って自由な意見を言い合えるようにしたりするなど、コミュニケーションを活発にさせる取り組みが成されている。

おそらく、この辺りを検討された上で、新しい市役所もレイアウトされていると思う。このような物理的、外的要因も必要だと思う。

それから、女性の場合にはトイレをきれいにする、ここからもコミュニケーションを図ることができる。この辺りが、最近の傾向ではないかと思う。

○中基副会長

答えられる範囲で良いので、新庁舎になって変わることを教えてほしい。

○佐藤行財政改革推進課主査

こちらの仮本庁舎は、今までのような壁に仕切られた部屋に各部署が入っているという状態から、ワンフロアで端から端まで見渡せる状態になっている。2階と3階は市民窓口がほとんどになっており、こちらは、フリーアドレスで個人の机を定めないとまではいかないが、柔軟な運用ができるように、長い机をいすの個数やキャビネットの配置によって、レイアウトを自由にできるようになっている。この点は旧庁舎からの大きな変化になる。

平成32年度に竣工予定の新庁舎については、什器をどのように配置するか検討しているところである。一方で、レイアウトを決める際に、窓口として迅速に効率的に対応できるということと、仕切りが無い方がコミュニケーションをとりやすいということがトレードオフの関係になると思う。

例えば、仕切りを無くすことによって、どこまでが自分の目的としている課なのか、来庁した市民に分かりにくいという指摘がある。また、管理面からは、仕切りがないことによって、自分の課の領域を管理しにくくなるといった問題があると思う。

ただ、澤田委員からお話いただいた、コミュニケーションを取りやすくするようなフロア配置という視点も持つべきである、という意見については、こちらとしても受け止めるべきだと思う。

○中基副会長

澤田委員の意見には賛成である。ただ、物事を行うにあたっては、なぜそのようにしたのかという意味が重要になる。例えば、壁を無くすことによって、皆で和気あいあいと仕事をするために新しい什器を導入した、というように何のために導入したのか、その理由が伝わっていない限り、いくらお金をかけて整備しても全く無駄になってしまう。

心理的要因と重なるが、何のためにやるのか、その意図を丁寧に伝える努力が、とても重要になると思う。

また、コミュニケーションについては、皆でディスカッションする機会をより増やしていくために、そのための制度などを整備する、そのようなことを盛り込んでいくことによって長い目で見ると変わってくるように思う。

○齊藤会長

その他、物理的要因について意見があれば伺いたい。

○松本委員

三点申し上げたい。一つ目は、先ほどから言及されているフリーアドレスになる。PC一つが各個人のツールで、書類などはキャビネットに全てしまわれていて、誰でもその業務にすぐにあたるようなフリーアドレスを取り入れることは良いのではないか。ただし、当然、民間企業と市役所の役割は異なり、市民と接するような職場では相応の配置が必要になると思う。

二つ目のレイアウトについては、ある程度、効率の良さを求められるので、そこを第一にするかと思う。しかし、一見、非効率と見られるかもしれないが、什器のデザインが心理面に及ぼす影響も科学的な裏付けがある程度あるかと思うので、例えば、専門家が監修してレイアウトを考えても良いのではないか。

三つ目の ICT 化による働き方の変化というところでは、テレワークの導入可能性があると思う。現在、テレワークは実施していないのか。

○川田行財政改革推進課主任主事

導入していない。外部にデータを持ち出すことも原則できない状況になっている。

○松本委員

個人情報扱う仕事柄、難しい面もあるかと思うが、導入できれば、育児や介護をしながら仕事を続けることも可能かと思う。

○阿部委員

ある企業では、眠くなる時間帯に目が覚めるような音楽を流すなど、BGMを導入しているという話を聞いたことがある。ただ、その効果がどれほどあったかは分からないが、このようなことも物理的要因には考えられる。

また、最近の大企業は、タニタに代表されるように社内食堂を充実させている。市川市ができるかどうかは分からないが、食堂があることによって、その会社で働いていること自体が嬉しくなると思う。それが、遠回しかもしれないが、モチベーションアップに繋がると思う。

事務局から、あまり福利厚生は考えずに、という話があったが、職場環境はやはり、福利厚生が良くなることによって、社員の環境も良くなり、心理的にも市川市に勤めていてよかった、市川市民のために働いていてよかった、という部分を持ち出せる可能性があるかと思う。

○澤田委員

社内食堂の利点には、他部署の職員と一緒に食事ができ、普段できないコミュニケーションができるということもある。

○阿部委員

社内食堂が夜も開いていて、コミュニケーションをことができるようになっていることもある。

○齊藤会長

先ほど、コミュニケーションが必要になるという意見が出ていたが、コミュニケーションが取れるような物理的な環境整備というものも必要になるのではないか。今の若者は携帯電話で個別に連絡を取り合っていて、皆で何かを行うということがあまりないにつくづく感じるので、物理的にコミュニケーションを取りやすくする工夫も必要だと思う。

他に意見があれば伺いたい。

○吉田委員

食堂は本当に大事になると思う。新庁舎には食堂は設置されるのか。

○佐藤行財政改革推進課主査

検討中である。設置するかどうか、どのような食堂にするか、まだ決まっていけない状況になる。

○吉田委員

工場で人事を担当していた際、従業員に会社にいる時間で一番の楽しみは何かを聞くと、やはり、食事が挙がることが多い。そのため、食堂の充実に取り組んだ。色々な人がいるので、食事が合わない人も中にはいたが、会社として食堂を充実させることにより、働く人たちのモチベーションが上がった印象があった。

他に取り組んだこととして、例えば、会社の記念日や季節ごとに特別食を出したりすることで、会社への帰属意識を持たせるということも含めて盛り上がったと思うので、食堂はとても大切だと実感している。

他の取組として、先ほどの「心理的要因」に繋がるが、スポーツ大会や組合活動等を通じて他部署とのコミュニケーションを図っており、その点は成功していると思う。日々の生活の中でコミュニケーションを良くとれるような仕組み作りが大切になると思う。

○齊藤会長

他に意見が無ければ、次の「制度の整備」に移りたい。

「制度の整備」といっても、例えば人事の制度や給与の制度など、根幹の部分については、本会議からの答申という形をもっともすぐに変えていくことは難しいと思う。

ただ、考え方として、このような制度が整っていれば、より働きやすくなる、効率的になるというアイデアや具体例があれば、積極的に発言いただきたい。

○松永委員

今回は人事制度については、踏み込まないということだったが、心理的要因の時に澤田委員からお話があったように、業務の効率化を進める上で何らかの人的なインセンティブがないとなかなか進まないことも事実だと思う。だから、人事制度自体には手を入れなくても、人事制度の評価の対象をいじることはあり得るのではないかと思う。

具体的には、業務の効率化を進める上で一番重要なのは、管理職なので、管理職の業績評価に業務の効率化という項目を織り込むことはインセンティブになると思う。これは実は非常に難しい。行政の部署の評価は何かというと、例えば、窓口で何人来て何人対応したか、イベントを行い市民の評価が高いなど、基本的にアウトプットになり、成果について評価される。民間との一番の違いは、民間ではアウトプットだけでなく、インプットも評価されることにある。同じイベントを行なったとしても、インプットとして何人使ったのか、いくらお金をかけたのか、といったことを必ず民間の場合は評価される。売上マイナス費用の利益がいくら残ったのかということが、常に評価の対象になる。当然、赤字になったら評価は悪くなる。行政の場合は、インプットの評価はあまりなく、アウトプットばかりが評価の対象になってしまうので、業務の効率化のインセンティブが働きにくい。

他部署もおそらく、新しいことをやるから人をよこせ、と言うと思うが、実際には人はいないので、市役所全体で限られた人数を奪いあうことになる。その上で、人が足りなければ、業務の外部委託を行うことになる。それに対するコストの評価はしていない。

つまり、インプットの評価がないので、業務の効率化を進めるインセンティブが管理職に働きにくい、ということが最大の問題になる。しかし、これを解決しているところは中央官庁も含めてどこにもないので、簡単にはいかないことは重々承知している。しかし、管理職の人事評価に同じ仕事を今までよりも少ない人数で行なったとか、業務量は増えたが人数を増やさずに行なったというような効率化の指標を人事評価の対象に入れる試みを考えることは必要だと思う。

○中基副会長

できるできないは別として、そうあるべきだと思いつける必要性はある。

○齊藤会長

その他に、意見があれば伺いたい

○中基副会長

制度が良い方向に変われば、会社が変わってきたと感じる職員も増えてくると思う。この制度に従いなさいということではなく、実際に働く人が見て変化に驚くような制度が必要だと思う。

皆様の経験から、市役所で何かできるようなことがあれば伺いたい。

○吉田委員

現在、5S活動という、5、6人のグループを作って職場の改善活動を行なっている。この活動は、ゴミ箱の位置を変えたり、荷物の置き場所を決めたり、ちょっとしたことから始めた。その後、色々な生産ラインで効率化やロスが出ないように提案を行う小集団活動に発展した。

他にもルールや制度を変えたきっかけとなったことがある。例えば、子供がいる女性社員を集めてセミナーをした際に、時短勤務の制度について、小学校入学までの期間を小学校3年生まで伸ばしてほしい、という意見があった。そのことを担当者に相談し、改善に繋げたケースがあった。

パートタイマーも含めた一般社員が何らかの提案ができて、それが実現されるという仕組みは、先ほどの「心理的要因」にもつながるが、ちょっとしたことで、すごくモチベーションが上がると思う。「制度の整備」について、どのようなアプローチがあるかという点で参考になればと思う。

○澤田委員

小集団活動と似たようなかたちで、職場の問題解決や課題抽出をブレインストーミングで行うことを習慣づけることはどうだろうか。これを行うことで、先ほどの議論で挙げたミーティングテーブルを活かしやすくなる。小集団活動は、特にメーカーの場合はやりやすく、改善運動として昔よくやったし、良いと思うが、長続きするようなあまり肩の凝らない習慣をつけることも一つの手になると思う。

その他に、先ほど小林委員から適材適所というお話があったが、適材適所によって仕事の面白さが引き出されると思う。そのためには、既に実施されているかもしれないが、社内公募制度があれば良いと思う。

それから、以前から言っている通り、ルールとしては指示のシステム化と報告のシステム化をきっちりと訓練して身に着けることが一番重要だと考えている。

○齊藤会長

その他に、意見があれば伺いたい。



○釜堀委員

小集団とおっしゃっていたが、少人数で集まってアイデアを出したりするのは良いが、愚痴で終わらずにそれをきちんと吸い上げていく制度が必要になると思う。そのためには、例えば、市民にも開放される広い食堂があるとか、小さなカフェスペースがあるとか、そういった場を作る必要がある。今、イオンがおしゃべりするだけでも良い休憩スペースのようなものを作っているようで、私の周囲の人たちも自分で作ったものを持ち寄っておしゃべりしたりしている。そのようなものがあれば、市民の声も届きやすくなると思う。

そして、2、3人の職員で話し合ったことを制度として届くようになれば、コミュニケーションや風通しが良くなり、色々と小さなことからでも改善していけるのではないかと思う。

○齊藤会長

本日は、「心理的要因」を中心として、三つの側面について審議を進めてきた。改めて、「心理的要因」「物理的要因」「制度の整備」の分類で答申の取りまとめを進めていってよろしいだろうか。

(異議なしの声あり)

それでは、最後に「いちかわ BASiCS」について、前回も、いかに浸透させるかが大事であるという議論があったが、本日の審議内容を踏まえて、改めてどのように浸透させるための職場環境を作っていくか、意見があれば伺いたい。

○松永委員

先ほど、人事制度の評価について、管理職にインセンティブを持たせることが大切だと申し上げたが、これは簡単ではないと思う。ただし、「いちかわ BASiCS」を配り、成功している部署に対して、人事面での評価はできないかもしれないが、庁内報に載せて、その後に市長をはじめとして、皆で褒めてあげて、このような改革は必要だという前向きな機運を徐々に庁内に広めていくことが大切だと思う。

○齊藤会長

他に意見やアイデアがあれば、伺いたい。

○澤田委員

せっかく作った、「いちかわ BASiCS」をどのようにして浸透させていくのか、どのように実行していくかということは、非常に難しいことだと思う。そのため、以前

から、どうやって巻き込んでいくかということをお話ししていた。アンケートを見ると、これは上司の仕事だ、これは管理職の仕事だ、といった意見や、言われたことはやるけども、それについては私の仕事ではない、指示があいまいだからできない、といった回答が非常に多かった。これは典型的な指示待ち族の言葉である。

このような意見が多いということは、指示待ち族が多いのだと思わざるを得なかった。指示待ち族が部下でいる間は良いが、年数を経て上司になり幹部になっていき、上司になっても指示待ち族だと、始末に負えなくなる。

このような人たちを減らしていくためには、やらないと困ってしまう、やらないと飯が食えない、やらざるを得ない、考えざるを得ない、そのような状況に追い込むことも一つの手段になるが、実際には、非常に難しい。

一つ提言したいことは、やはり危機感がないということだ。一般の会社だと会社が潰れる危機感やリストラされる危機感が常にある。市役所にはそれが無いと思う。給料は下がらないし、市役所は潰れない。危機感を醸成して否が応でも染み込ませる仕組みを作らないと、なかなか浸透していかないと思う。

それから、「いちかわ BASiCS」は職員の皆さんの意見をもとにして作られたという一体感、巻き込み感を持たせることが一つの手段になるのではないと思う。

#### ○吉田委員

「いちかわ BASiCS」の浸透を図るためにどのような工夫が必要になるのか、ということなので、澤田委員がお話していたように、職員の皆さんの意見から作り上げたものだとことをしっかりと伝える必要がある。

それから、配るだけではなく、内容についてしっかりと説明した方が良いと思う。我々も、育児休業や介護休業の制度についてあまり知られていなかった際に、分かりやすいパンフレットを作成し配布した。しかし、配るだけではなかなか浸透しなかったもので、色々なところに出向いて確認のための説明をし始めている。どの研修でもそれを取り上げて話している。浸透させるためには、まず知ってもらうことが大切なので、関係がないと思っている方にもしっかりと説明をしている。そうすることで、必ず意見が出てきたり、質問が出てきたりし、少しずつ制度についての認識が浸透していているという実感を得ている。

今回、すごく良いものが出来上がったと思うので、できるだけ手間をかけてでも説明することが必要だと思う。

「職場環境の整備」の内容を盛り込むべきか、ということについては、例えば、先ほど「制度の整備」でお話しした、参加型の小集団活動を取り入れるのであれば、市川市の仕事全般について、みんなで作っているのだという参加型の意識を植え付けるという意味でも、「いちかわ BASiCS」に盛り込んでみんなで作り上げていくのだという方向を示せると良いのではないと思う。

○齊藤会長

「いちかわ BASiCS」を作るだけにせず、説明をする努力が必要だということだった。

それでは次の議題に入りたい。事務局から説明をお願いしたい。

○川田行財政改革推進課主任主事

(資料 1、2～3 ページの説明)

○齊藤会長

答申に向けた振り返りについて説明いただいた。我々、市政戦略会議の一番の使命は、諮問に対する答申を行うということにある。今後の 4 回の会議の中で答申をまとめていかなければならないが、それにあたり、答申の構成について固めていく段階に来ているというところだ。

より実効性のある答申とするために、このような構成案で進めてよいか、また、もっとこのようにした方がよいのではないかと、といった忌憚のない意見を伺いたいと思う。

イメージ図については、先ほどの議論で、いくつか意見をいただいた。「業務効率の向上」と「職場環境の整備」が大切で、これらを踏まえて将来に向けた行政のあり方を提案していくという構成を考えている。

本日は、答申案をまとめるということではなく、これまでの議論を踏まえて答申をどのようにまとめていくか、構成を考えていきたいということであった。次回以降は答申の骨子に当たる部分を作成して提示をしていきたい。今後は答申案の策定作業に入っていくということになる。答申案をまとめるにあたっての全体像、方向性を先ほど事務局から説明していただいたが、このようなかたちで答申をまとめていくことで良いのかどうか、もっとこうした方が良いのではないかという意見があれば伺いたい。

「業務効率の向上」と「職場環境の整備」、「将来に向けて」の大項目に収束させたいと考えているが、これでよろしいだろうか。

特に意見がなければ、この方向で答申案をまとめていきたいと思う。事務局から補足することはありますか。

○佐藤行財政改革推進課主査

先ほど、意見をいただいた土台というところを整理していき、大項目としてある程度、答申の範囲を決めていきたいと考えている。例えば、答申を編んでいく際に、議論が足りていない部分やより強調したい部分を審議していただきたいと考えている。

それから、資料 1 の 4 ページに「AI の導入」という項目について、残りの時間で、

なぜ改めてここで提示したのかを説明したい。

先ほどの答申の構成に「将来に向けて」ということを今回初めて提示した。役所文化の変革というものは、おそらく答申の内容全体の集大成にあたる部分になると思う。その中で、具体的な内容として以前から話題に出ていた AI について、今回少しでも触れたいというところを取り上げた。次回以降、答申の構成にしたがって深めていく際に、改めて審議いただければと思う。

次に、「AI の導入」のイメージ図について説明したい。今までの審議の中で重要な視点として、イメージ図の中の三角形が重なった右上の部分にあるとおり、効率化を進めていくにあたって、市役所全体の業務量をただ単に削減されていくということを目的にしているのではなく、効率化されて削減された業務量は市民サービスの向上という部分に還元されていくべきものである、という視点があると思うので、その部分を強調したものとして掲載したものになる。

答申の「将来に向けて」を含めた全体の構成の中で改めて、AI の導入という具体的な目標があり、ひいては業務の効率化を目的として、市民サービスの向上をもちろん最終的な使命としているというところにまとめていくにあたり、今後、意見をいただきたいと考えている。

○齊藤会長

ただいま事務局から説明をいただいた AI の導入については、次回以降に回したいと考えている。

これをもって市政戦略会議第 9 回会議を終了する。

**【午後6時00分 閉会】**