

## 第4期市川市市政戦略会議 第10回会議

1. 開催日時：平成30年5月22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1委員会室
3. 出席者：（敬称略、50音順）
  - 会 長 齊藤 壽彦
  - 副会長 中臺 洋
  - 委 員 阿部 由実子・宇田川 浩一郎・釜堀 董子・小林 航・澤田 谷和・  
高橋 有弥・田中 貴幸・前原 紗樹・松永 哲也・松本 浩和・  
吉田 栄子
  - 欠 席 坂爪 洋美・佐藤 宏子

事務局等 山室 繁央（企画部行財政改革推進課長）  
植松 美穂子（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副主幹）  
高橋 愛（企画部行財政改革推進課主査）  
川田 慧（企画部行財政改革推進課主任）  
町田 茂幸（総務部人材育成課長）  
山影 聡香（総務部職員課主幹）  
鳥羽 稔（総務部人事課主任）

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

それでは、第10回会議を始める。本日の会議では、これまで審議してきた内容を踏まえて作成した答申の骨子と、「いちかわBASiCS」に対する職員アンケートの結果について、それぞれ審議を行いたいと思う。

まずは、答申の骨子について、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

(資料 1 の説明をする)

#### ○齊藤会長

事務局から、答申の骨子について説明があった。

今回の会議の目的は、資料 1 の 2 ページにある答申の目次を確定させること、次回以降の審議の方向性を決定することにある。

そのため、暫定で設定させていただいた目次に沿って一つひとつ内容を確認しながら審議を進めていきたい。

進め方については、各項目について、事前に意見をお寄せいただいている委員から意見の要点を発表していただき、それらを踏まえて議論をしていただくという形で進めていきたい。

早速、「I. 本答申の背景と目的」について意見をいただきたい。資料は資料 1 の 3 ページ、資料 2 の 1 ページである。

まず、「i 本市の現状」について。この項目は、諮問書の別紙に記載されている市川市の現状と課題を踏まえて作成している。ここは、答申を行うに当たっての動機に当たる部分なので、問題提起として、これ以外に盛り込みたいことや着目していることについてお話しいただきたい。

それでは、阿部委員から順に意見の発表をお願いしたい。

#### ○阿部委員

国で働き方改革についての法案が衆議院を通過し、今回の内容と似ている部分もあるので、今後の問題として、それに対して市川市がどう対応していくのかという部分も入れたらどうか。

○釜堀委員

私は現状だけではなくて将来も見越して答えている。日本の社会状況の変化がある中で、こうであろうと思っていることが必ずそのとおりにならない可能性もある。どういう状況になっても、それに対して的確に対応できるような取り組み方ができたらよいと思う。

○田中委員

本市の現状における①、②を見直さなければ、③想定される新たな課題が読み取りにくいので、(2)、(3)を加えても加筆いただきたい。基本的な部分については問題ない考える。

○松本委員

②職員構成の変化のところで、「10代から30代の職員」、あるいは「女性の比率が約4割」というものに対応する形で、市川市でも男女共同参画の推進やハラスメントに対して対応できる、あるいはフレキシブルな就業スタイルが準備され、認められる組織が必要と考える。

○齊藤会長

それでは、本日欠席されている坂爪委員、佐藤委員からの意見を事務局から代読していただきたい。

○高橋行財政改革推進課主査

坂爪委員より、本市の現状と後半で提案されることの関連性をより丁寧に説明する、もしくは表現を変えることが必要ではないか。具体的には、「女性が全体の4割を占める」「子育て・介護・・・」という記述から業務効率が必要だという流れは、女性が育児介護を担う前提の記述であり、表現として適切さに欠けると考える。

佐藤委員より、「①本市を取り巻く環境の変化」で指摘されている市税等の歳入減や社会保障関連費用の増大などの財産的な側面、高齢化・少子化・単身世帯の増加などの世帯構成の変化などの人口・世帯変動などの側面、市民ニーズの高度化・多様化などの生活構造の変化の側面、地域社会の紐帯の変化などの側面が重要だと思う。

○齊藤会長

現状について各委員から意見をいただいた。以上の意見を踏まえて、何かご意見があれば伺いたい。

○松永委員

坂爪委員の意見を伺って、女性の視点について、なるほどと思った。確かにイメージ図のⅡの中で「女性が全体の4割を占める」ということや、Ⅲで「子育て・介護等により時間的制約がある職員の増加を補完する組織体制や制度の整備」の必要があると、独立で書いてあるが、確かに女性が「子育て・介護等により」というふうにつながりやすいと思う。子育て・介護には男性・女性の性差はないので、そもそもⅡの「女性が全体の4割を占める」ということを書く必要があるのか。そこは書かなくてもいいような気がして、こちらを外してもいいのではないか。

○齊藤会長

今、介護等について女性のほうが行うべきであるというイメージを持たされると問題があるので、特に「女性が全体の4割を占める」ということを書く必要性はないのではないかという意見であるが、ほかの方はいかがか。

○阿部委員

賛成。

○齊藤会長

この点については、表現を改めることを検討していただきたい。

○吉田委員

私もここが気になったところである。今がどのような状態であり、そこから将来的に、このような状態に変化していく可能性がある、というところが重要だと思う。女性が4割を占めるというところを削除しても差し支えないが、今、男性・女性の割合がどういう形であり、それが15年後、どうなるか、という表現が良いと思う。

○川田行財政改革推進課主任

平成28年4月1日現在の一般事務の職員数で男性が975人、女性が461人で、3割強が女性の割合となっている。それが平成43年度には、男性が736人、女性が567人で、女性の比率がおよそ4割になってくるといふ推計となっている。女性が4割になるといふことは問題というよりは事実である。

○中基副会長

「女性が4割になること」が問題であるように捉えられてしまう。実際は新規採用していない時期があり、その空洞化があつて、この時期になると定年が増えて、若手しか入ってこないのが中間層の職員が抜けてしまう。それが大問題だというのがもと

もとの問題提起である。それが10代から30代が主になってくると、男女の関係なく、子育てや介護を担う世代であるから、その整備をする必要性があるということを言いたいのではないか。

○齊藤会長

そういうことが多くの意見だということで、表現についてはその程度にしたい。

現状について聞いたが、目次案について異論がなければ、本市を取り巻く環境の変化、職員構成、想定される新たな課題については、そういう形で取りまとめることにしたいと思う。

それでは、次に資料1の4ページ、資料2では2ページになる。

「ii 人的資源を有効活用するための課題」に移る。このページの中段にあるイメージ図は、答申の全体構成を示したものである。これは、前回、第9回会議で、「業務効率の向上」と「職場環境の整備」の関係性について、上下関係ではなく、一緒に進めていくべき相互関係にあるのではないかと指摘を踏まえて作成した。

この図で答申の全体構成がイメージできるかどうか、さらに盛り込んだほうがよいものがあるかなど、意見をいただきたい。

それでは、まず阿部委員から順に発表をお願いしたい。

○阿部委員

「将来の行政のあり方」において、業務効率化をして物理的要因も変わっていくので、将来あるべき市職員の姿を記載してもよいと思う。

○釜堀委員

全体のイメージを図で説明するのはどうかという質問があったが、図よりも、項目別に言葉で説明してもらったほうがわかりやすい。それで十分だと思う。職員が業務効率の向上や職場環境の整備について認識できることはよいことだと思う。

ただ、人を人材という言い方は、人間として尊重されていないのではないか。物のように扱われる印象を受けるので、「人的資源」という言葉には抵抗を感じる。

○前原委員

前回、話題に上がったイメージ図で、①と②が上と下になっているのを横にしたほうがよいということであった。しかし、現物を見ると、①と②で全く別のものとして進んでいるように見える。「同時に進める」と真ん中に書いてはあるが、一緒にくくったほうが一緒にやっている両翼のようなイメージが付きやすい。

○齊藤会長

それでは、ほかの方で意見があればお願いしたい。

○吉田委員

特にこうでなければいけないという部分はないが、将来を上にして、現在を下にする。そして、①、②を矢印ではなく並列で四角でくくる。今これをまずやろうとしているところなので、ここを土台にして、「③将来の行政のあり方」をその上に置く。その先には、例えば阿部委員のおっしゃったあるべき姿を明文化したものがあって、そこに近づいていくようなイメージはどうか。これだと①、②は矢印があるものの、分断されているので、これが土台に来て、その上に積み重なっていったあるべき姿に近づいていくようなイメージ図が良いと考える。

○佐藤行財政改革推進課副主幹

もとの図も「職場環境の整備」が下で、「業務効率の向上」が上で、その左から右に向けて矢印があって③があるという形である。

比べたほうがよければ、次回に案として出すときに2つを並べて示して、皆さんが見て、こちらのほうがより直感的にわかるものを選んでいただければよい。

○齊藤会長

私も上下を逆にしたほうが良いと思うが、これについては検討させていただきたい。いずれにしても、「人的資源を有効活用するための課題」については、全体のイメージ図の項目については特に異論はないので、表記の仕方について検討の余地あるのではないかという意見だと思う。

特にほかに意見はないか。

「人的資源」がいいのかという意見があったが、いかがか。

○釜堀委員

一般的に人材という言葉を使うが、私個人としては、人間を物のように扱っているように感じて抵抗がある。

○齊藤会長

ほかの委員はいかがか。

○田中委員

私たち労働組合では、人材の「材」は材料という字を使わない。財産の「財」を使うことがある。物のように扱うのではなくて、会社の財産であるという意識づけで、

そういう言い方をするが、ここには合わないかもしれない。

○齊藤会長

ほかにもっといい言葉があれば言い換えることで検討したい。

それでは、次に「Ⅱ．業務効率の向上について」に移る。

この章は「いちかわBASiCS」の作成から運用に至るまでの経緯について記述した章になる。

資料1の6から7ページ、資料2の3ページで、まず、「i 業務効率向上のための要因」について意見をいただきたい。

これは、今までの審議の流れを踏まえ、業務効率向上のための要因について整理し、「いちかわBASiCS」に至るまでの過程を記述した項目になる。

ここに、さらに盛り込みたいことなどについて、意見をいただきたい。

それでは、まず阿部委員から順に発表をお願いしたい。

○阿部委員

ここに盛り込みたいということではなくて、この中の「目的意識」と「コミュニケーション」は、すぐにも実行可能部分だということを見ている感じがした。

○田中委員

ガイドブックの位置づけのイメージ図がしっくりこない。ガイドブックの話なのか、位置づけなのか、イメージなのか、効率化のきっかけなのか、何が言いたいのか。釜堀委員もおっしゃっていたが、ここまで図にする必要があるのか。職員がこのガイドブックは何なのかをもっとわかるようにしてあげたほうがよいのではないか。

「効率化のきっかけ」は、各現状と基本原則との乖離があるので、それをきっかけづくりにするという事はわかるが、図にする必要があるのかと思う。

○前原委員

6ページの表を上から見ていくと、左側ができていない、右側ができていないから頑張るという言葉が繰り返されているだけに見えたので、もう少しいい表記の仕方があるのではないか。このアンケートをするときには、どうやったら問題点を改善できるかという具体的な動きを少しでも載せれば明確化すると考える。皆さんの知恵を出していただきたい。

○齊藤会長

それでは、本日欠席されている佐藤委員の意見を事務局から代読していただきたい。

○高橋行財政改革推進課主査

職員アンケートから明らかになった要因について、問題点・課題、対応策が具体的に示されていて、とてもよいと思う。

○齊藤会長

各委員の意見を発表していただいたが、さらに意見があれば発言をお願いしたい。

○澤田委員

イメージ図の話が出たが、文章の多いものは読まれない。後のアンケートを見てもわかるとおり、読まない人が半数を占める。最近の傾向としては、それを図示する、イメージ化する、ひいては漫画化するようなポンチ絵を描くなどして、少しでもいいから引きつけるものを入れていくのは非常に重要なことだと思うので、文章だけにはしないほうがいいと思う。

○齊藤会長

とにかく理解してもらわなければいけないので、図解してわかりやすくする。

7ページのイメージ図でわかりにくいという田中委員の意見で、説明をもう少しわかりやすくする工夫が必要だということか。

○田中委員

「◆ガイドブックの位置づけ」という見出しに対して、その下には「位置づけのイメージ」とある。ここで問いたいのは「効率化のきっかけ」で、ガイドブックの位置づけではない。この図は何が言いたいのか。基本原則がガイドブックなのか。

○川田行財政改革推進課主任

そうである。

○田中委員

現状とガイドブックに乖離があるので効率化しようということで、この上段部分だけで何が言いたいのか、何をイメージしているかがわからない。

○松永委員

「いちかわBASiCS」の位置づけについては、ガイドブックと明記していいかどうかはひっかかる場所がある。確かに規則とか規定ではない。マニュアルでもない。従来の位置づけからすると、ガイドブックというのがおさまりがいいように思える。そうすると、これは単なるガイドブックでなくてもいいのかというイメージも与えて

しまう。書いてある内容を見ても、「原則」と書いてあるので、原則は英語だと「principle」で、ガイドブックよりも強い表現なので、問われればガイドブックであるが、思惑を持たせて「いちかわBASiCS」に全て書き換えて、ガイドブックとは明記しないほうがいいのではないか。問われればガイドブックであると言うしかないが、もう少し厳しい原則を持たせたい。

○小林委員

この絵について、A課とB課が2つ並んでいるところがわかりにくいのではないかと。課によって状況が違うところをイメージしたいのだろうとは思いますが、そのイメージが伝わる図になっていない。課によって違うという話を図で表現するのはあってもいいが、単にある課の現状と基本原則を並べて、もしずれがあるのであれば、その原因を考えようという、ここに書いてある文章をそのまま絵にするイメージの図ではないか。そこをもう少し膨らませてA課と基本原則はずれているが、B課と基本原則はずれていないというように図を複雑化してもいいのかもしれない。そこまでやったときに、ずれていない場合は何も問題ないと理解するのともうどうかと思うので、ずれている場合には原因を考えようという、この上に書いてある文章をそのまま図にする形にしたらどうかと考える。

○澤田委員

このイメージ図は「いちかわBASiCS」の中の図と少し違う。これは簡易的に書いたものなので、議論するときはこっちで言わないとわからない。

○吉田委員

澤田委員のおっしゃるような図のイメージはわかりやすいが、この内容については要らない。この文章で十分理解できると思う。あえて言えば、もう少し目立つように「いちかわBASiCS」を基本原則として位置づけるということを大きな字にするとか目立つようにしたらどうか。その後の「なお」を控え目に書いても十分通じる。

○齊藤会長

「位置付けのイメージ」はなくてもいいという意見である。

ガイドブックという表現については、弱いという意見があるが、いかがか。

○松永委員

ガイドブックというと旅行ガイドブックのようなイメージがある。

○阿部委員

ガイドブックというより「いちかわBASiCS」でよい。

○齊藤会長

「いちかわBASiCS」として、マニュアルだとかほかにも使われている言葉があるので、何かと聞かれたら基本原則であるという意見であるが、いかがか。「いちかわBASiCS」は単なるガイドブックではなくて原則と捉えているということである。「『いちかわBASiCS』の構成」でいいのではないか。

○澤田委員

私はこの図がなくでもいいとは考えていない。もとの図は、これはこれでわかりやすいと思う。原則と現状との乖離を図で表すということは、日ごろの品質管理の中でも現状からグラフをつくることもあるので、同じようなイメージで考えればわかりやすい。

○阿部委員

もともと「いちかわBASiCS」は図になっていて見やすい。

○齊藤会長

もとのほうがいいということなので、7ページの図については検討したいと思う。ほかにかがが。

それでは、「いちかわBASiCS」の運用について諮りたい。資料1の8ページと資料2の4ページである。次に、「いちかわBASiCS」の運用についてであるが、この項目の内容については、本日の後半で職員アンケートの結果を受けて審議を行うので、皆様から事前に寄せられた意見もその際に伺いたい。

ここでは、今回の会議の目的のひとつである目次の確定に向けて、この項目をこの位置に配置することに異論がないか伺いたい。無いようであればこの方向で進めて答申案の作成を進めてまいりたいと考えている。

それでは、目次の確定について、そのように進めさせていただく。

続いて、「Ⅲ. 職場環境の整備について」に移りたい。

「職場環境の整備」については、全体構成について審議した際にお話ししたとおり、「業務効率の向上」と相互に関係し合うという関係性についてや、「職場環境の整備」の論点を「心理的要因」「物理的要因」「業務のシステム」の3つに分類することについては、皆様のだ了承をいただくことができた。

しかしながら、3つの要因それぞれの内容や、この章全体の方向性については、ま

だ固まっていない。

そこで、この章については、第11回会議で審議を深め、答申につなげていきたいと考えている。そのために、どのような着眼点や方向性で審議を進めていくべきか、また、「心理的要因」などの各項目の内容に関して、さらに盛り込むべきことがあれば意見を伺いたい。

まず、「i 心理的要因」から意見を伺う。資料1の9ページ、資料2の5ページである。

モチベーションについては、前回会議でさまざまな意見を頂戴した。一方、時間の関係もあり、育休や介護休暇等を取りやすくする雰囲気職場環境を整えるためにはどうすればよいのかといった「職場の雰囲気」については、皆様の意見を伺うことができなかった。そこで、この点についての方策があれば伺いたい。

また、どのようなことを答申に盛り込んでいくべきか、その点についても意見を聞かせていただきたい。

それでは、「心理的要因」について、阿部委員から順に発表をお願いしたい。

#### ○阿部委員

マイナス的な発言を極力禁止して、常にプラス思考の発言に変えていくことがコミュニケーション上でもいいと思う。全体の構成までは、まだ意見としてまとまっていない。皆さんの意見を聞きたいと思う。

#### ○小林委員

まず、「個人」のところ「積極的に挨拶をするなど、職場内の交流（コミュニケーション）を大切にする。」とあるが、この挨拶に関する部分を「◆職場の雰囲気」に移した方がいいのではないか。

「組織」のところ、「部下に責任を持たせる」ということが出てくる。これは大事ではあるが、責任だけを持たせることはよくないので、「権限ないし裁量と責任を持たせる」としたほうがよいのではないかと思う。

#### ○澤田委員

「◆モチベーション」のところ、インセンティブということが議論の中でも出ていたと思うので、それを入れていただきたい。

「◆職場の雰囲気」については、わからないことはいつでも問い直すことができるような雰囲気にする、お互いに相談し合う、協力し合う雰囲気にする。「言ってもムダ」「言い出しつぺが損」のような雰囲気は排除していくということを入れていただきたい。

○田中委員

私からは、「◆モチベーション」の中の「組織」の追加項目として、「問題・課題を共有し、タイムリーに解決することを意識する」ことはなかなかできない難しいことなので、市役所の職場がどういう単位になっているかわからないが、その職場内で情報を共有していただきたい。

○松本委員

「◆職場の雰囲気」のところで、これは「組織」という上の部分に入るのかもしれないが、「ハラスメントがないように具体例を交えた研修を行う。」と書かせていただいた。どうなればハラスメントになるかというのは、わからない人にはわからないことも多いと思うので、軽微なものもハラスメントになるものであればなるということ具体的な例を交えて研修を行うとよいと思う。例えば子供の世界でも、いじめは、どこからどうなったらいじめになるかというのも非常に難しいものであるので、そういうものも頭の中には浮かんできた。

○齊藤会長

それでは、欠席されている佐藤委員の意見を事務局からお願いしたい。

○高橋行財政改革推進課主査

モチベーションの向上、初心を忘れないための教育・研修システムを構築する。理想と現実とのずれに直面しながらも市民貢献を考え続けるための教育・研修システムを構築する。

○齊藤会長

皆様方から意見をいただいたが、その意見を聞いて、さらに意見があれば発言を願いたい。

○宇田川委員

小林委員と同じで、何名の方もおっしゃっていたが、「モチベーション」の中の「個人」と「組織」、「◆職場の雰囲気」がいろいろなところが入り組んでいて、それぞれ整理したほうがいいのではないか。

例えば「◆モチベーション」の「個人」に「積極的に挨拶」という文章は「◆職場の雰囲気」と関わりがある。その下の「組織内で個人の力を発揮するために、常に協調性を心がけチームワークを重視する。」も、チームワークというと「組織」とか「◆職場の雰囲気」に関わってくる内容である。組織内で個人の力を発揮するのに、チームワークがそこまで必要なのか疑問があるので、その辺を整理したほうがよいと思

う。逆に「組織」のところで、「部下に責任を持たせたり」という表現は、先ほど小林委員もおっしゃったが、違う表現にしたほうが良いとは思いますが、そういった裁量があることでやる気が出るというところは「個人」のところに入れたほうが良いのではないかと思う。

これは「組織」なのか「個人」なのかかわからないが、一番問題になるのは、上位職に昇任することについての抵抗である。何年も仕事をされていて、昇任をすることが怖いという方がアンケートで何%かあったと思う。そういったことがないように、経験を積んだ人が昇任をしていくというモチベーションを持てるような行政、市役所にしてほしいという文言が入ったほうが良いのではないかと思う。

○齊藤会長

そのほかに特に発言のある方はないか。

○澤田委員

挨拶の話が出たが、挨拶にもいろいろな挨拶がある。おっしゃるとおり職場の雰囲気明るくするような挨拶もあるが、ここで言いたいことは、コミュニケーションをするための1つの手段として、最初は挨拶からいきましょうということである。そのためにここに入っているのではないか。

○齊藤会長

小林委員から発言のあった「部下に責任を持たせる」という箇所を「裁量と責任を持たせる」と変えたほうが良いのではないかということについてはどうか。

○澤田委員

これは表裏一体で、言わなくてもわかるが、言わなければわからないから入れたほうが良いと思う。

○齊藤会長

佐藤委員から、初心を忘れないための教育・研修システムがモチベーションの向上につながるという意見をいただいているが、これは入れたほうがよいか。

○澤田委員

入れるとすれば実行計画のほうではないか。

○齊藤会長

「心理的要因」についていろいろ発言があったが、基本的にはこれでよいか。

次に「ii 物理的要因」について諮る。資料1の10ページ、資料2の6ページである。前回の意見につけ加えることや、どのようなことを答申に盛り込んでいくべきか、意見をお聞かせいただきたい。

それでは、阿部委員から発表をお願いしたい。

○阿部委員

食堂を提案したことを覚えているが、食堂の前にリフレッシュルーム等をつくって仕事の気分転換できる環境を整備するのもいいと思って提案をさせていただいた。

○澤田委員

食堂を充実させるとモチベーションは確かに高まるが、食事が良かったから職員のモチベーションが高まるという面もある。いろいろな面があるので、この前ここで言ったのは、食堂に人が集まっているいろいろなコミュニケーションができて情報交換もできるので、食堂は食事をするだけでなくいいという話をしたと思う。

しかし、外から見た場合、あんな贅沢な食事を食べさせなければいけないのかということを出す人がいるかもしれないので、そこはもう少し丁寧に書いたほうがいいのではないかと思う。

○齊藤会長

食堂の大切さについては、この前、吉田委員からもそういう趣旨の発言があった。これは大事だということがわかるようにしたらどうかという意見である。

○釜堀委員

食堂について、市民にも開かれた場所があったらよいと思う。以前、新浦安駅のそばに広い場所で障がいのある方が働く喫茶店があった。広くてコーヒーやパンが置いてあり、いろいろなサークルの方が集まる。普通のお店だとコーヒー1杯で長い間おしゃべりをしたら気兼ねするが、公的なところで、話し合いをしているグループがいつもあって、いいと思った。誰でも行きやすい明るい広い場所があれば、市民も気軽にしゃべりに使え、職員も息抜きできる場所があったらいいと思う。

○松本委員

物理的要因というよりは心理的要因に近いかもしれないが、オフミーティングなど、自由に会話ができるものがとりやすい雰囲気や、物理的なものとしてもあったほうがいいと思う。

○齊藤会長

「物理的要因」として食堂が非常に大切であるという共通の認識があったと思う。

ほかに意見が無いようなので、次に「iii 制度の整備」に移る。資料1の10ページ、資料2の7ページである。次に、「制度の整備」について、前回の意見につけ加えることや、どのようなことを答申に盛り込んでいくべきか意見を伺いたい。

それでは、まず澤田委員から順にお願いしたい。

○澤田委員

課題によってはオフサイトミーティングを実施するというので、先ほどの職場環境の整備の中の「心理的要因」で田中委員から、「問題・課題を共有し、タイムリーに解決することを意識する」とあった。これを具体化するためにオフサイトミーティングを行ったらどうかと考えた。

○高橋委員

「制度の整備」と「物理的要因」を間違えてしまったのかもしれないが、もう少し現実性のあるものをどのような形でやっていくのかというところを明確にしていく必要があるのではないか。やるのであれば、優先順位を決めて、どれからスタートしていくのかを決めていくことが大切である。皆さんがわかるような内容にしていくために、どういう形でこれを進めていくのかということが明記されているべきではないかと感じた。

○松本委員

「いちかわBASiCS」を使った改善策を各部署で発表するなど、全庁的にこの「いちかわBASiCS」を使って、こういうふうに改善できるということを共有できるような、成果が見えるような仕組みや制度があってもよいと思う。

○齊藤会長

それでは、ほかの方でもし何か意見があれば「制度の整備」についてお願いしたい。

○釜堀委員

今もこれからも開かれた市政が望ましいと思う。市民とともにということが大切だと思う。市民の意見を全て受けとめて対応するという事は難しいと思うが、しかるべき意見だったら受けとめて、市で議論して何か形になるという制度があればよいと思う。

○澤田委員

「職場環境」という言葉が「限られた人材を最大限活用する」という目的のために「業務効率の向上」と対となって使われているが、一般的に「環境」とは周りの状況のことをいうので、職員自身の変革には踏み込まないような言葉のニュアンスを感じてしまう。環境だから、これは他人のせいだというように感じてしまう。

制度や業務プロセスの改革は、一般的にリエンジニアリングと言われている部分である。これが先ほども図に出てきた左側のハードの部分だとすると、「心理的要因」とかソフトの部分がある。一般的には風土、体質、文化など、こういうリ・コミュニケーションを含めて改革しないと、ハードの部分はなかなか改革できないのではないかと考えられている。

今後、市役所の文化について議論する中で、風土の問題についても触れていきたいと考えている。

○齊藤会長

今、澤田委員から指摘があった風土の問題については、後で検討する予定にしているので、後で取り上げさせていただきたい。次回以降の審議の内容になる。

それから、前原委員からも意見をお願いしたい。

○前原委員

先ほど最初に女性が4割というのは言わなくていいという意見があった。アンケートに答えたときには女性は1割か2割程度だと想像していたが、4割になったら大分ふえると思われるので、トイレが足りなくなるのではないかとということも含めて考慮していただきたい。性差や年齢層の状況を考慮しながら対応することが必要になると思う。

○齊藤会長

職場環境の整備について、ほかに特に発言のある方はないか。

「IV. 将来の行政のあり方について」諮りたい。資料1の11から12ページ、資料2の9ページで、まず、「i 新技術の導入」については、業務フローの整備やICTの活用など、業務の効率化を行うに当たっての重要項目を「いちかわBASiCS」とは違う観点から提言する部分と考えている。

ここでは、まず事務局から説明をしてきたAIの導入を業務効率化の目標として捉えて業務フローの整備等の基盤をしっかりと固めていこうという案を取り上げている。

たとえICTの活用を進めたとしても、職員が導入の目的を意識しなかったり、導入すること自体が目的となってしまえば、導入による効果が薄くなってしまふ。それを防ぐために、目標を明確にした上で業務改善を段階ごとに進めていこうというの

が、この項目の考え方である。

さらに、ICTの活用などの効率化が、単なる組織のスリム化だけを目的としているのではなく、最終的には市民に還元されるべきであるというところがとても重要で、ここを戦略会議として強調していく必要があると思う。

考え方そのものについては、皆様、特に反対はしないと思うが、いかがか。

特に反対はないようなので、資料1の11、12ページをご覧ください、発表をお願いしたい。

では、また阿部委員からお願いしたい。

#### ○阿部委員

AIの導入については、基本的にはこの提案でいいと思う。これを読んでいたときに、今回は人工知能を導入しようということだが、今後、大きな変革があるのではないかと考えた。例えば、今後、市民の多くがスマートフォンを持つようになり、市民が市役所やコンビニに出向かず、誰も介さなくても、住民票がとれるようになっていくのではないか。

#### ○宇田川委員

新技術ということではないが、アウトソーシングが大事になっている。それぞれのタイミングで技術が導入されることによって、役割、フローがどんどん変わっていくと思うので、その都度、その業務を職員がやらなければいけないのか否かについて判断するような習慣が必要ではないかと思う。11ページに書いてあるが、公務員でなくてはできない業務になるべくつかせることが必要なのではないかと思う。

#### ○小林委員

これは骨子だから書いていないだけかもしれないが、本文を書くときにAIとICTについて用語の解説や括弧内に日本語に置き換えたものを記載したほうがよいと思う。

また、AIの活用をできるだけ目指していくという書き方になっているが、その活用については実証実験等の結果に着目しながら、その有効性を見きわめて、優れた技術については積極的に導入していくという条件付きの書き方をしたほうがよいと思う。そうしないと、コストカットのために、ともすれば行政サービスの質が低下する可能性も容認していると受け取られては本意ではない。

#### ○高橋委員

これを見たときに、AIにどこまで頼っていくのかを疑問に思い、全市民がそれを求めているのかというところを考えた。もちろん私もスマートフォンを使っているし、

便利であるが、それが本当にみんなが求めていることなのかというところも考えなければいけない。説明が必要だと思う。

もう1点は、公務員でなくてはできない業務が何なのか、この説明が明確にしておくことが必要ではないかと思う。

○田中委員

人口が減少する中、管理職のなり手がいないという現状があるのであれば、AIの導入も必要だと思う。ただ、私もAIは実物で見たこともないし、さわったこともないし、使ったこともないので、どういった間違いを犯すのかもわからない。その間違いを犯した際の責任の所在は、担当する職員なのか、誰なのか、明らかにしていただきたい。

○前原委員

「公務員でなくてはできない業務」というところは、恐らく今ある仕事の一定の量がAIの対応で済んでしまうということでは書かれていると思う。先ほど高橋委員からも出たが、ここは生身の人間でないとできないことに職員が時間なり労力を割くことができるという意味で書いてあるので、公務員でなくて「人」と書いたほうがイメージもつけやすいし、人間である対応をしないといけないという印象づけにもなるので、そういうふうに記載したらよいと思う。

○松本委員

AIやICTやIoTが今後入ってくることは間違いないと思う。そういうものが日進月歩で変わっていく。当然お金もかかってくることから、市川市という一自治体だけで考えるのではなく、他の自治体と連携をして情報共有は当然されていると思う。そういうものが効率よく導入できるように、また、常に新陳代謝が図れるような仕組みが必要ではないか。

○齊藤会長

それでは、本日欠席されている佐藤委員の意見を事務局から代読していただきたい。

○高橋行財政改革推進課主査

ICTの導入・活用は、業務の効率化のために必要であると多くの職員が認識しているにもかかわらず、なぜICTの導入・活用が進んでいないのか、その理由と状況を具体的に明らかにして、対策を立てることが必要だと思う。また、実際にICTを活用すると業務が効率化する側面と同時に新たな業務が発生する側面がある。ICTの導入・活用によって生まれてくる新たな業務についても具体的な対応を考えておく必要が

あると思う。

○齊藤会長

「新技術の導入」について、皆様から意見を伺ったが、その意見を踏まえて、さらに意見があれば伺いたい。

AIの導入の意義については特に異論はないと思うが、どこまでそれに頼るかということについてはいろいろと意見があると思う。

○田中委員

業務フローの整備、その上でマニュアル化してICT化して、最後にAI導入できればいいと思う。ICT化がきちんとできて予算に合うような職員のバランスになって支出が合うようになれば、AIの導入が要るか要らないかという判断の基準になると思う。

○齊藤会長

方向性としてはAIの導入を進める。ただ、どこに進めたらいいのかは検討していく必要はあると感じる。

それでは、次に将来の行政のあり方について、「ii 市役所文化の変革」について意見を伺いたい。資料の1の12ページ、資料の2の10ページで、最後の項目、「市役所文化の変革」の審議に入りたい。

この項目は、業務効率の向上、職場環境の整備、将来の行政のあり方の全てを実行できたとして、その後にある市川市の将来像について提案する部分に当たる。そしてそれと同時に、この答申の考え方の総括にもなるかと思う。

市役所の働き方の文化を変えるということについては、業務効率の向上の審議で言及されていたように、最終的には「いちかわBASiCS」に書かれているようなこと、例えば、市川市では会議を30分で終了させるという意識を持つことが職員にとって当たり前のこととなって初めて文化になっていくのだと思う。

それと同時に、育児休暇や介護休暇などがとりやすくなったり、AI技術などを新たに導入することも、職員の働き方を大きく変えることにつながり、組織文化を変えるきっかけとなるものだと思う。

このような考え方のもと、戦略会議として、答申をきっかけに将来的に市川市にどのような姿になってほしいのかを、この部分に皆さんの意見を盛り込んでいきたいと思う。この点については十分な議論まではしていなかったが、現時点でこの「市役所文化の変革」について意見を伺いたい。

それでは、早速、先程と同じように、阿部委員から順に発表をお願いしたい。

○阿部委員

市民と市役所職員が一緒になってまちづくりをしていけるような市役所であってほしいと思っている。

○宇田川委員

将来的な職員像としては、市民のかゆいところに手が届くような積極性を備えた、常識を超えられるような職員を育成する必要があるのではないか。そのためには、その1つとして、県庁や中央省庁への人事交流など、市内だけではなくて外の空気を吸うことができるような仕組みも必要ではないかと考える。

○釜堀委員

市役所と市民が一緒になってまちづくりをすることが将来の理想の姿だと思う。何か市役所に言っても、それを受けとめてもらえるような制度になればいいと思う。今、私が市役所の窓口に行くと、皆さん礼儀正しく親切であるが、ミスがあったらいけないというのか、評価されることに対してなのか、すごく緊張している。具体的となると難しいとは思いますが、必要以上に緊張しないで、市民とともに歩むという姿勢があればよいと思う。

○小林委員

今回の会議は業務効率の向上が1つ重要なテーマになっている。資源は限られていて、環境は変化していくものなので、業務効率の向上を目指しながらも、行政のニーズの変化を常に把握し、場合によってはニーズの低下した業務を縮小したり、新たに発生したニーズに積極的に対応することができるような市役所を目指して行ってほしい。そういうことをみんなが意識していけるような文化をつくっていただきたいと考えている。

○澤田委員

市役所文化の現状がどうであるかは、最初のアンケートの中で少しは掘り下げたと思うが、現状がどうであるかということはまだはっきりつかめていなかったなので、これから審議していく中で、将来の理想とかあるべき姿についてつくっていくと考えていた。しかし、ここで市長が代わられたので、新市長の施政方針やビジョンが更新されるとすると、それを踏まえて考えていかなければいけない。それを、できれば早い時期に聞きたい。

○高橋委員

時代がどんどん変化していく中で、どんどん進化し続ける組織でいていただきたい

い。その進化も、できれば市民のリーダーとなってどんどん突き進みながらも、模範になっていただけるような組織でいていただきたい。進化し続ける中で市民サポート機能の充実化に対応できる組織づくりが大切だと思う。

○田中委員

市民のニーズも多様化するという話があったが、働く方のニーズもだんだん変わってきているというのが私の認識である。これまでの資料の中でも、さまざまな意見がある中で、本当に求められるニーズをきちんと把握していただいて、それを制度に反映していただきたいという思いがある。管理職になられる方が少ないということもあるが、技術、技能、スキルの流出を一定程度それを抑えていただく取り組みも必要になると思う。

○前原委員

問題なく暮らしている市民の方々は、多くを求めてはいないと思う。大事なのは問題を抱えてしまった方々で、問題が再分化されて今まで悩んだこともないようなことで問題が起きてくる社会になっていくので、そこを柔軟に対応できるのは、職員の方々だと思う。

市役所は以前に比べ、とても良くなってきていると感じる。市の職員の方々の対応もすばらしいと思う。しかし、一部の施設で、今回の「いちかわBASiCS」とはかけ離れた対応があるのではないかと感じるので、そこにも何か手が入られるようになったらよいと思う。

○松本委員

市民にとって、市役所は、顔が見えない、つかみどころがない存在というのが多くの感想ではないかと思う。そうはいっても市役所をつくっているのは職員一人ひとりなので、そういう方々の顔が見える存在であっていただきたい。そういうことを通じて市民と適切に協働できる集団が市役所であっていただきたい。また、市民との協働は市の計画にも盛んにうたわれていることだと思うが、ここで言われているような業務の効率化にも、アウトソーシング的なものとしても市民との協働は必要だと思うし、細かに市民ニーズに対応ができるような形になっていくと思う。

また、顔の見えるというところでは、ホームページに「部長チャンネル」があったが、そこでは部長の方の顔と、そこでやっている仕事内容が出ているが、そういうものが、ホームページに載せることは別としても、もっと細かいところで見られるような情報共有が何かしらあればよいと思う。一部モンスター市民と言われる方への対応も必要だと思うが、協働できる市民としっかり連携していくことがこれからの市役所には必要だと思っている。

○齊藤会長

それでは、本日欠席されている佐藤委員の意見を事務局より代読いただきたい。

○高橋行財政改革推進課主査

市独自の創造性と活気あるまちづくりに貢献する市役所、市民のニーズに対して笑顔で丁寧で親しみやすくて的確に対応できる市役所、市民が必要に迫られて手続等に出かける場所ではなく、市民の憩いの場、文化交流の空間となることを目指す。

○齊藤会長

「市役所文化の変革」について意見をいただいた。そのほか意見があれば発言をお願いしたい。

○中基副会長

どんな会社でも、特に長年続けている会社も、時代に合って変化をしていかないと必要とされない。市役所でその危機感をどのぐらいの人が持っているかというところが重要である。その意識を持つような仕組みなど、何か策があればよい。それがまさに「いちかわBASiCS」であると考えている。

今、市川市は何とか運営できている。しかし、49万人都市となり、今後、これまでと同じ運営では行き詰まってしまう、確かに変わらなければいけない、何かやっつけていかなければいけないということは、一部の皆さんは痛烈に考えていらっしゃるだろう。その危機感の共有度がどのぐらいの割合なのかを求めていくことは非常に大事ではないかと感じる。そのようなものを答申に盛り込めればよいと思う。

○齊藤会長

そのほかの方で何か意見があればお願いしたい。

○吉田委員

今回「いちかわBASiCS」にピーター・ドラッカーの考え方を盛り込んでいただいて考えたが、「市役所文化の変革」となると、市民の方のニーズということをも皆さんおっしゃっていたが、市民の方が何を求めているのか、職員の方が、自分がやっている仕事の顧客は市民の皆さんだという意識をつくっていただきたいと思います。そうすると、自然に市民と一緒に生活を楽しむ、一緒に歩む行政という文化が浸透していくのではないかと考える。

○齊藤会長

資料2の最後のページ、11ページを見ていただきたい。自由記載欄として、釜堀委

員から意見をいただいている。市役所文化の変革と関連の深い部分であるので、釜堀委員より発表をお願いしたい。

○釜堀委員

世の中が変わっていく中で、人口減少とか女性がふえるということはあると思うが、直線に行くものでもなく、いろいろな事態が起こらないとも限らない。それに対処できるような取り組み方が市役所にあったらいいのではないかと思う。市役所が社会の後追いをするのではなくて、率先してリードするぐらいになっていただきたい。市民とともにあるということを皆さんおっしゃっていたが、そういう意識だけでなく、市政が動ける制度もつくってもらったらいいのではないか。

○齊藤会長

「市役所文化の変革」については、答申の「あとがき」のような役割を果たすところだと考えているので、今後、最後まで議論していく部分になっていくと思う。

本日の意見を集約して、次回以降の会議につなげていきたいと考えている。

本日、答申案の目次について検討したが、皆様からいただいた意見をもとに、正副会長と事務局で目次案を確定したいと思う。

そして、内容については、本日、皆様より方向性を了承いただいた項目については、早速、答申案の作成に入っていきたいと思う。

また、審議が足りないと言われていた項目については、次回以降、審議を行い、内容を詰めていきたいと思う。

次回も、当日の議事進行をスムーズに行うため、会議前にアンケートを行いたいと考えているので、引き続き協力をお願いしたい。

本日、「いちかわBASiCS」のアンケート結果を受けて、今後の運用方法など、答申をどう盛り込んでいくかについて審議したいと考えていたが、時間がなくなったので、「いちかわBASiCS」に関するアンケート結果については、次回、審議をしたいと考えている。

○佐藤行財政改革推進課副主幹

もしよろしければ、お時間がまだ少しあるので、説明だけさせていただきたい。既にいただいた意見のほかに、また追加で意見があればいただいて、次回にまとめて皆さんに審議いただきたいが、よろしいか。

○川田行財政改革推進課主任

(資料3の説明をする)

○齊藤会長

「いちかわBASiCS」に関するアンケートの実施結果の審議については、次回行う。  
今日配られた資料はどうするのか。

○川田行財政改革推進課主任

資料は、次回会議でまた新しく出しなおす。

○松永委員

お願いがある。アンケートの集計で、管理職と非管理職別に分けて次回提示して、  
非管理職のところは年代別に集計したものがあれば出してほしい。

○川田行財政改革推進課主任

管理職、非管理職別で作成を行う。ただし、アンケート項目に年代を設けていない  
ため、年代別の結果はお出しできない。

○釜堀委員

管理職と非管理職だけではなくて、非正規も相当な割合でいて、非正規の方は意識  
が随分違うと思うので、分けて回答を知りたい。

○佐藤行財政改革推進課副主幹

あくまで今回はパソコンを1人1台配付されている正規職員を対象としている。

○齊藤会長

それでは、これをもって市政戦略会議第10回会議を終了する。

**【午後6時00分 開会】**