

## 第 4 期市川市市政戦略会議 第 11 回会議

1. 開催日時：平成 30 年 7 月 3 日（火）午後 4 時 00 分 ～ 午後 6 時 10 分
2. 場 所：市川市役所 仮本庁舎 4 階 第 2 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・坂爪 洋美・  
澤田 谷和・高橋 有弥・前原 紗樹・松永 哲也・松本 浩和・吉田 栄子  
欠 席 田中 貴幸・佐藤 宏子

事務局等 菊田 滋也 （企画部長）  
小泉 貞之 （企画部次長）  
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）  
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

○齊藤会長

第11回会議を始める。本日の会議は、時間の都合から、前回の会議で審議ができなかった職員アンケートの結果を踏まえた「いちかわBASiCS」の運用についての審議を初めの30分程度行いたい。また、答申の目次の大項目である「職場環境の整備」と「将来の行政のあり方」の内容についての審議を約45分ずつを目安に行いたい。

まずは、前回会議の振り返りと「いちかわBASiCS」の運用について事務局から説明願いたい。

○川田行財政改革推進課主任

(資料1 1～3ページの説明をする)

○齊藤会長

事務局から、前回会議の振り返りと「いちかわBASiCSの運用」について説明があった。

アンケート結果を見ると「いちかわBASiCS」と現場との間にそれほど大きな乖離はないと言えるのではないかと思う。その上で「いちかわBASiCS」をよりよくするためのご意見や本運用を行う際に多くの職員に「いちかわBASiCS」を知ってもらうための方策など、答申に盛り込むべき内容についてご提案願いたい。

まずは、事前にご意見を寄せていただいた委員から、資料2に基づいてお話しただきたい。また、アンケートから浮かび上がってきた実態についてご意見があれば、発表の際にまとめてお話しただきたい。

○阿部委員

ガイドブックは中身的にはよくできている。あとは、どのように定着させるかが問題と思うが、新人に対してはガイドブックをもとに研修、上司の方たちもガイドブックにあるプログラムに出ているような場をつくっていくしかないのではないか。

○宇田川委員

アンケートの回答数が非常に低かったのが残念だった点を鑑み、部長会議等で浸透を促進するような流れが必要になるのではないか。

○釜塚委員

回答率は低いですが、回答の中から類推するに、大体の職員には受け入れられていると思う。浸透していくには研修制度も大切であるが、自由に物が言え、社会の状況

や市民状態等を考えながら、新しい考え方や自分の仕事に反映させ、意見を言うことが大切である。市役所文化の変革に関連し、市役所の風土を考えていけば、このような意見がより浸透していくのではないか。

○坂爪委員

なぜやるのか、なぜやるべきなのかが全面に出てくると、必要性がよく伝わるのではないか。

○高橋委員

どのように浸透させていくか、疑問であったが、新入社員のセミナー、管理部門、部長レベル、トップの方とのセミナーなど、サークル的な形でどう浸透させていくのかを検討する必要がある。

もう1点は、職員の方々が本当にやりたい内容なのか、これにより職場がよりよい雰囲気になるのか、もう少し何かできると浸透率が高くなるのではないか。

○前原委員

子供たちの勉強と同じように、内容を浸透してもらうには、ドリルのように何度も繰り返し自分の頭で考え、回答を出すような行動を何回かやったほうがよいのではないか。季節ごとにチェックシートを配付して、4月から6月までの3カ月はどうだったか、ワークブック、ドリルのような項目をつくり、自分の中で「いちかわBASiCS」が浸透したものを互いにチェックし合いながらやっていけばよいのではないか。

○松永委員

浸透するかどうかは最初が肝心である。なくてもよいような雰囲気ができると、せっかく作っても浸透しないのではないか。管理職側は意識が高い一方、仕事をやり過ぎて実行しようとしてもできず、幹部は管理職に比べて難しいと感じる。浸透させるためには、忙しい管理職がいろいろやるのは難しいかもしれないので、管理職より上の方が範を示し、浸透させることが重要である。

具体的には、新市長、部長レベル、部署的には企画部がまず使い、実際の生産性や効率性の向上を庁内広報等で呼びかける。これを援用し、積極的に成果を上げた他部署を取り上げる。職員研修の場でも使ってほしい。新人だけでなく、ワークショップなりで「いちかわBASiCS」の浸透をテーマに話し合ってもらうような研修も重要である。

文化なので簡単には変わらないが、前向きな雰囲気の醸成を粘り強く行うことにより、文化を変えていくことが重要だと思う。

○松本委員

各部署にガイドブックを渡して、読んで、お答え願うだけで終わりにしてはいけない。管理職の40%が活用している一方、60%は活用していないとの結果が出ているので、しっかりと浸透させていくには、関心を持っている管理職を中心にやっていくことが必要と考える。また「いちかわBASiCS」の完成で終わりではなく、利用していく上で、随時アップデートすればよりよいものにしていくことが可能ではないか。浸透度合いのチェックは、何らかの評価指数を設け、年に1回程度、浸透具合をチェックしていくことも必要なのではないか。作業を担当するであろう行財政改革推進課で今後の方向性を立てていくべきではないか。

○齊藤会長

最後に、本日欠席されている佐藤委員、田中委員の意見を事務局に代読させる。

○川田行財政改革推進課主任

(資料2 2ページの佐藤委員と田中委員の意見を代読する)

○齊藤会長

回答いただいた皆様から一通り意見を発表いただいた。

続いて、その他の委員の方で、各委員の発表やアンケート結果から、改めて感じたことやご意見があればお願いしたい。

○小林委員

松永委員がおっしゃっていた、最初の3か月から6か月が勝負だ、との意見は非常に重要と思う。そこを認識して、積極的に仕組んでいく必要があるのではないか。例えば9月から始めるとして、必ずしも全庁一斉にやるのではなく、最初の3か月間のうち9月はこの部署とこの部署で、10月はこの部署とこの部署等、部署ごとの繁忙期などを見ながら「いちかわBASiCS」を徹底的に読み込み、実践していくような形で意識し、実際使ってみた上で部署の中で話し合っってフィードバックしてもらいようなことを最初の3か月間ぐらいで仕組んでいくことも考えられるのではないか。

○澤田委員

アンケート結果の感想であるが、外部委員による諮問機関からこういうものが出ると、得てして反発する職員が必ずいるが、全体の印象では、各項目で「大変参考になった」あるいは「どちらかといえば参考になった」で合わせて70%以上の賛成回答を得られたことは、おおむね好意的に受けとめられていると考える。管理職が

非常に好意的に受けとめているのは、それだけ問題意識が高く、「いちかわBASiCS」を活用してくれていることの表れと考える。それに比較し、非管理職の数値が低いのは、存在を知らない、活用していない職員が多い結果を表している。活用した職員の数値、回答率が低いのは試行として出したのが理由かもしれない。

たくさん書かれていた自由記述は職員の反応を非常によく表しており、大変参考になる。特に「いちかわBASiCS」の目的ははじめにの部分によく書き込んであるはずなのに、読み込まれていないものと解釈する。最初のアンケートが出発点であるとの意識が低いのではないか、その分、反発も少数ながら見られるのではないか。しかしながら、非管理職でも問題点に気づいている職員は大勢いる。中でも、人を育てることを組織は常に考え、自らが自らを育てることを若い人に意識してほしいとの意見は非常によい。

いずれにせよ、読んでもらう仕組みや工夫を求める記述で、研修、指針、チェックシート等の周知が必要とされているが、具体は松永委員の意見に尽きるのではないか。特につけ加えることはないが、1つ言えば「座学だけではなく、ワークショップで」の部分は、ブレストとか、オフサイトとか、ミーティングのほうが適当ではないのかと感じた。

#### ○吉田委員

私も松永委員の意見に賛同する。アンケートで気になったのは、時間内に読むことができない、就業時間内に内容を見ている時間がない、中身を見ても読んでいないという非管理職のパーセントが高い印象がある。どのように使うのか、しっかり説明する必要があるのではないか。「いちかわBASiCS」には、全体的な場面、具体的な場面と立場によって状況は違うと思うので、導入時は管理職が自身の部署で実行の意思を示す必要があるのではないか。例えば会議のあり方について、目的を示す、時間を30分以内とする、うちの部署がそれでやるのか、やらないのか。自分の部署のやり方を先に示してから取り組むべきではないか。議事録も決められた書式を使うのかどうか、参考にするだけなのか、管理職がしっかり示し、それについて取り組んでいく形で少しずつ進めていけば理解できるのではないか。部分的なものから始めて、興味を持ちつつ広げていくこともできるのではないか。ジョブローテーションは上司が示すべきことなので、導入時の目的を明確に示し、部署ごとに取り組む部分が変わったとしても、それは部署ごとに決めていく方法で始めてみてはどうかと思う。

#### ○齊藤会長

アンケートについては好意的に受けとめられていること、管理職、非管理職で受けとめ方が違うこと、「いちかわBASiCS」を浸透させるためには、市長を初め管

理職が率先して活用することが大切である。また、導入するに当たり、全部一遍にやるのではなく、部署によって違うことも考慮しながら浸透を図ることが必要である。また、非管理職の場合、読んでいないような問題が指摘されているが、長いから読めないようなこともあるかもしれないので、できるだけわかりやすく、読んでいただけるような工夫も必要ではないか。

「いちかわBASiCS」は、ただいまの皆様方からの意見等を踏まえ、答申案に盛り込み、落とし込んでいきたい。

続いて、答申の目次「Ⅲ 職場環境の整備について」の審議に移る。

初めに、事務局から説明を願う。

○高橋行財政改革推進課主査

(資料1 4～6ページの説明をする)

○齊藤会長

資料1の4ページ以降は、前回会議で皆様からいただいた意見を反映している。こちらは、前回の会議で発表いただいたもの以降、事前に意見を寄せていただいているので、資料5、6ページをご覧いただきながら審議を進めていきたい。これらにさらに盛り込みたいことなどを加えた上で、何を強調していくか、精査する必要がある。心理的要因、物理的要因、制度の整備に分けて、ここに書いた要因でよいかどうか、さらにまた、つけ加えたほうがいいのかどうか、ご意見があれば拝聴したい。

○松永委員

生産性の向上のためのICTの活用等は、直接的または間接的に業務効率の向上に影響に及ぼすとあるが、レイアウトもICTの一つである。ICTをさらに活用して業務の効率を高める記載がどこにもない。

○佐藤行財政改革推進課副主幹

新技術の導入の部分に書いてあることがタイトルのとおり、AIなどの新技術を積極的に活用するという部分になろうかと思うが、それ以外のここに盛り込まれていないことで職場の物理的要因に与えるようなICTの例などがあれば、物理的要因に入れる部分はあると思うので、後の審議の中で出てくるようならば立ち戻ることはできる。

○齊藤会長

ICTは重要な議題になるので、今後審議するとし、「Ⅲ 職場環境の整備」に関する審議は以上とする。

次に「IV 将来の行政のあり方について」の審議に移る。始めに、事務局から説明を願う。

○高橋行財政改革推進課主査

(資料1 7～10ページの説明をする)

○齊藤会長

前回会議では「新技術の導入」「市役所文化の変革」ともに多くのご意見、ご提案をいただいた。それらの意見を資料に反映させている。この資料の内容をもとに、戦略会議としてどのように答申としていくのか、検討してまいりたい。

資料1の7、8ページをご覧願いたい。早速「i新技術の導入」について審議を行いたい。この項目には、前回会議の意見を踏まえて、ICTの活用、特にAIを導入するに当たり留意すべきことや職員が意識すべきことを記載した。それから、図をICT活用による業務の効率化により、最終的には市民のメリットにつながるのだという形で刷新した。このような前回からの修正点を踏まえて意見を伺いたい。

8ページの図について、前回と多少異なるので説明願いたい。

○佐藤行財政改革推進課副主幹

今までの図は、縦の三角形を2つ並べ、正方形になっていたが、それでは業務量としてどうなっているのかが見えにくかったり、技術を導入することにより、結局仕事の総量は変わらずに、職員の削減等につながるのではと誤解されるのではないかと等しい意見をいただいた。考え方の根本には、やるべき仕事はやらなくては行けないが、機械で代替できるものは代替し、そこでできた余力は、人間、職員でなくてはできない仕事に振り分けることにより、結果、市民の皆様へ新たな価値を創出するのが我々の役割の一つなので、その点がわかりやすいように、付加されていることを示すため、図を刷新した次第である。

○齊藤会長

7ページの新技術の導入、ICTの導入に関する主な問題点が指摘され、AIの導入が提案され、ICT化、AIの導入で、新しく人手を使った仕事が可能になる点、ICT技術の導入における留意点等、ご意見があれば出していただきたい。

○松永委員

8ページの図からは外れるかもしれないが、気になる点が2点ある。

効率化により削減される業務量とあるが、縦の矢印は提供できる市民サービスの

供給で、右側への効率化の進展によって、職員が行う業務とICTが行う業務の供給量は合計すると変わらない。ただし、職員対機械、職員対ICTの比率区分、職員が行う業務において、ICTにより代替される業務が増えることを意味しているものと思うが、縦の線、Y軸は供給量なので、効率化により削減される業務量とあるものの、業務量自体は変わっていないはずなので、ICTによって削減される人の業務量についてうまく描いたほうが誤解がないのではないか。

ICTの導入によって、人の手が要らなければ新たな付加価値の創出、新たな市民サービスが提供できるようになっているが、具体的に何を言っているのか、答えを用意しておかなければいけないのではないか。

○齊藤会長

機械ではできない人間のサービスで、新しい仕事をこれからやることになるのではないか。

○松永委員

市民から見れば、機械を入れるお金があれば、その分、何かサービスを提案すべきであって、それはどういうものなのか、提示しなければならない。

○小林委員

その点は私も気になっていた。8ページの2段落目「それによって、新たな付加価値の創出が期待できる」とあるが、ここに書いてある例は「各種手続きについて庁舎まで出向き、職員に尋ねなくても完了するといったことが可能になるかもしれない」。要は行われるサービスの中身自体は変わらないが、一方、機械やAIに代替され、市役所職員の業務量が減り、市民が庁舎に出向くとか、動かなければいけない部分も削減され、ここに積み上げられているのではないか。そういうイメージがほかにも幾つか出てくると、よりこの図の言いたいことが理解できるのではないか。これ以外に例があれば、あるいはこの図自体がどうかというのものもあるかもしれないが、市民の動きが小さくて済むことは理解できるので、そのような例がもう少し出てくるといいのではないか。

○松永委員

小林委員の指摘はそのとおりだと思う。「各種手続きについて庁舎まで出向き、職員に尋ねなくても完了するといったこと」が可能となれば、図の縦は供給量なので、人間のできる業務は長方形の範囲内の業務の話で、上に積み上がった付加価値ではない。行かなくてもよいことも価値なのかといえそうなのかもしれないが、少なくとも供給量という意味では変わっていないので、この文章は図とは合わない



のではないか。

○齊藤会長

人間ができる業務には市民の相談に乗るという業務がある。社会が多様化しているときに市民のいろいろな相談に乗ることは可能になる。

○前原委員

新しい付加価値の創出として、今まで職員がやっていた膨大な業務をA Iがやってくれたおかげで何ができるかといえば、子育て世代として、市川では待機児童問題がとても大きいですが、認可保育園だけではなく、いろいろな形態で預ける方法があるにもかかわらず、その情報がなかなか市民に伝わらず、職員同士でも共有されていない現状があるので、A Iの力も使いつつ、いろいろな情報を集約する。母親にもいろいろな仕事の体系がある。土日だけ仕事しているが、土日丸々夫に預けるのも大変なので預けたい等、細かい相談ができるのが職員の力なのではないか。

生活保護を受けるような方たちともよくよく相談すれば、こういう仕事ならできるのではないかとか、新たな社会的一歩ができるのではないかとか、人間でなければ丁寧に対応できないのではないかとか。やはり福祉の分野でそのような付加価値の創出がたくさんできるといい街になるのではないかと。

○釜堀委員

新しい付加価値を考えれば、人間的なサービスとしては、子育て、高齢者へのサービスになると思う。子育てに細かいことがあるように、高齢者にも、退院後の外出時に助けてほしいとか、細かいことがいっぱいある。こういうことを少し手厚くしてほしい、そういうことが人間的なサービスと思う。今まで手続の仕事をしてきた職員がそちらにふいに出るのは無理なようにも感じるが、そういうこともあることを言っておきたい。

○阿部委員

一番最初の答申に人口減少があったと思う。しかし、この図から見ると、あたかも生産年齢人口は変わらずに、付加価値、A Iにとってかわった部分が新しい市民サービスになるとなっているが、実際は、労働者が減るから、今後の市役所をどうすべきかが一番根幹にあったのではないかと。この図ではさらに市民サービスがよくなる点で落ちついてしまうようで、皆さんからの新たな付加価値でこういうことをという要望は多分市民からも出てしまう。本来なら今後の行政のあり方、生産年齢人口が確実に減る、少ない職員数でも今と同じか、若干いいサービスを提供できるようなところに持っていかなければ、そもそも答申案としておかしいのではないかと。

か。

○齊藤会長

A I 導入は、若い人が少ないから、何とかしなければいかんという話だったが、市川市役所の場合は若い職員が多いのではないか。

○佐藤行財政改革推進課副主幹

職員数をどうコントロールしていくかにもよるが、基本的には、これから定年を迎える職員が多数いるので、職員数をそのまま変えないのであれば、定年を迎えた職員数分、若い職員が入るので、世代交代は一気に進む。例えば生産年齢人口の減少に合わせ、職員数を減らすのであれば年齢構成バランスは変わると思う。基本的には、定年を迎えた職員がやめ、若い職員が入ってくる、その数のバランスなので、そこでしかコントロールできないのが現状である。

○齊藤会長

本案では職員数の減少が前提となっている。

○中葦副会長

確かに I T 社会、A I を導入していくことは大事であるが、「便利になる」ではなく、本来人間がやらなければいけないことや、行政としてこれから起きるであろう問題について、人の力が必要なところに実際人間が活用されていく、本来人間がやらなくてもよいところに A I を導入するための投資をしていくようなイメージだったのではないか。「便利になる」「新たなすごいことができる」という意味ではない、逆に置きかえたほうが「いちかわBASiCS」の職員に対する位置づけでいけばわかりやすいのではないか。

○阿部委員

本来の目的が変わってきている。まとめにおいて、新たな付加価値の創出などに期待が持て、このページとしては大変よい。しかし、本来この会議で話していたことは、そもそも問題点があって、業務を効率化しないといけないという状況から始まっていて、それにとってかわるものが A I ではないのかというところからのスタートだった。そのように考えると、目的が若干ずれているように感じている。

○齊藤会長

日本経済社会全体からすれば人口減少に対応しなければいけないので、A I の導入がもてはやされているが、市川の働き方改革の点からは職員数はどうなのだろう

か。

○阿部委員

もう1点は、働き方改革法案も通ったので、日本では今後、確実に職員1人の残業時間が増やされて、労働時間が確実に減っていく中で、AIを導入し、職員がルーチンでやっているものをコンピューター化、AI化していくことで時間を削れる。今、女子はほとんどが育児休業をとるが、今後男性の育休もほとんど世の中で常識になっていくと思う。

今後、人々の働き方が仕事一本ではなく、私生活と仕事を両立させる時代になっていく。その意味でAIを導入すれば、職員も大変な残業をせず、私生活も充実して勤務することができることから、方向性がこの図から見て違うのではないか。

○高橋委員

業務の効率化は何かの問題を解決するために図るので、例えば働き方改革が起これば、民間企業では、例えばファミリーレストランは24時間、その中の決めた時間内で運営する。ただ、業務はあるので、そこではキャッシュレスを進めて、AIなど、いろいろな形で進める業態ができる。その中において売上高をキープさせるにはどうすればよいかといえ、空いている時間帯にさらなるお客様へのサービスを提供するという考え方をせざるを得ない。業務の効率化は、いわゆる働き方改革に対応していくためにという形で持ってきているが、もし市川市としてもその形で持っていくのであれば、少し方向性がずれているのではないか。このままいってしまえば、新しい何かをつくるのではなく、今あるサービスをより充実させていくなど、今現在できていない業務をやるような方法をとっていくのか、そこを明確にしておかなければずれてしまうような気がする。

○阿部委員

業務効率化によって、市民にもっと多くのサービスが供給されるようなイメージである。

○高橋委員

既存の問題がある。子供の問題、福祉の問題、いろいろあって、それを充実させたいのか、それとも新しいことをやりたいのか、もしくは働き方改革なのか。

○齊藤会長

今までできなかった大きな問題をクリアしたい。

○阿部委員

サービスが悪いからサービスを向上させようではなくて、職員の働き方についてどうしたらよいか議論の出発点であったことを考えると、少し違うのではないか。

○小林委員

大変重要な問題で、ここに書いてあるとおりの目的は業務の効率化であって、そのためのICT化なりAIの導入であったが、その結果として、サービスの向上、付加価値の創出につながる可能性もあったので、新たな付加価値の創出のためにAIを導入するわけではないが、業務効率化のために導入した結果として、新たな形が生まれる側面もあることを強調したほうがよいのではないか。その代わり、そんなに成果が出ている例がたくさんあるのか。先ほど私が新たな付加価値の創出の具体例を幾つか挙げるべきだと言ったのは、今のサービスをどのように向上させるかではなく、業務効率化のためにAIを導入した結果として付加価値も生まれるような例が挙げればよいと考えていた。そんなに成果が出ている例がそうそうないとなれば、期待を持たせるような新たな付加価値の創出の側面は表に出さずに、業務の効率化のための導入に徹すべきである。

○齊藤会長

何を描くかはまたいろいろ審議しないといけないが、市民サービス、ニーズに応えるためには、個別のサービスを市としてどこまでやるかという問題も出てくるので、そこは確かに詰めていかななくてはならない問題だと思う。

○吉田委員

忘れてはいけないのは、今回の目的は業務の効率化、あるいはそれに伴う働き方改革、人材育成だったと思うが、この図のいいところは、その上にある市民サービスの向上が使命・理念として掲げられている点である。なぜ業務の効率化をやるのかといえば、市民のためである。市民に反映されなければやっても意味がないので、その先の使命があることは大変よいことと思う。9ページの「キーフレーズ：職員の顧客は市民である」という考え方を忘れてはいけない。

手続のところで少しAIをテスト的にされたことで、何か発見はあったのか。

○佐藤行財政改革推進課副主幹

以前、ご案内したチャットボットの実験はお問い合わせに対する対応で、基本的には職員向けの実証実験である。その理由は、チャットボットそのものの精度がそれほどまだ高くないので、市民に提供するレベルにまだないからである。ただ、24

時間対応できる、夜中、誰もいない市役所に電話をしても便利である、問い合わせ内容が履歴別にテキストで残る、というメリットがある。業務の効率化にしても、利便性にしても、その双方で十分可能性があることが実験を通じて得られた結果である。もっといろいろな技術が進めば、その手続などにつなげていくことも将来的には可能かもしれないが、まずは、どのタイミングで一般的な問い合わせの対応ができるレベルに達するかが第一歩になる。

○吉田委員

具体的に新しい発見はなくて、効率的な部分を改めて考えたということか。

○佐藤行財政改革推進課副主幹

そのとおりである。レベルを探ったところかと思うので、新たな発見には至っていないのではないかと印象である。

○齊藤会長

8 ページの図は、横軸だと効率化の進展、縦軸だと提供できる市民サービス、一応両方にらんでいる図にはなっているかと思う。

○松永委員

折衷案みたいになるが、市民ニーズへの対応も重要だと思うが、将来的な職員数とか、そもそもこの会議が始まった経緯からいえば、効率化によって職員の負担を減らす、職員に対する需要を減らすことだった。気になるのは、職員が支える部分が一番左側の長方形の縦の高さよりも、右側の新たな付加価値の創出のほうが若干短くなっているので、この分、職員が減ることを言うために微妙に減らしているのではないかと思う。そこをもう少し減らすようにして、右側のところは市民目線に立った新たな付加価値の創出であることを示し、供給に対する需要についても描いてしまうようなやり方もあるのではないか。

○澤田委員

この会議が始まったときの最初の議論は、もともとの議論は市の財政逼迫やら、人口の減少やら、構成の変化やらから始まっていて、言わずもがな、合理化をやらなければいけない。合理化とは首切りだけではない、その中の一つとして効率化が入っている。職員数の減少、削減は言わずもがな、前提で入っていたかと思っていたが、業務効率化のイメージだけで捉えてしまうと、そこが見えなくなってしまうのではないか。この図はこの図でよくできているのではと思うが、最初の議論はどこへ行ってしまったのだろうか。多分前のほうに載っていたのではないかと思ってい

るが、私は、市としては、合理化が一番必要なことだと思う。

○齊藤会長

なぜ業務の効率化をやるかといえば「職員の顧客は市民である」というキーフレーズが最終的な目標となるのであれば、合理化もしくは業務の効率化を行うことにより、職員の方々が一生懸命働けば満足度が上がる。満足度が上がることは、その分、顧客である市民に対してのサービスもよりよくなる。E SとC Sの考え方である。そのパターンで持っていくのであれば絵に描ける部分かと思うが、業務の効率化を図って、合理化を図りながら、職員の皆さんも満足させていく一つの目標があるのならば、職員が満足すれば、ある程度のサービスは必然的にできるのが基本的なところなので、そこが目的となるのならば、この形も一つなのではないか。職員の方々の満足度を上げられたら、業務の効率化を図れるのではないかと考えたが、どうか。

○前原委員

役所は、住民、市民にお金があっても、得ることができないものをやるべきだと思う。効率は悪いが、市民のためにやらなければいけないことを役所はどんどんやっていくべきだと思う。内容を効率化して、合理化して、市民サービスを向上し、きめ細やかな市民ニーズに対応するような人間的な対応がより多くできるようにするためにこの図はできたと思うので、新たな付加価値という言い方をするから違和感があるのではないか。普通に多様化、高度化する市民ニーズに対応程度でいいのではないか。既に社会が多様化しており、二、三十年前ではあり得ないような市民ニーズが存在しているので、それに対応するためのA I導入なのではないか。

○齊藤会長

市民の満足度からいけば、市民の多様なニーズに対応することは意義があるが、需要と供給が大きく入ってくるような構図となる。

○小林委員

この図はこれでよいと思う。行き着くところは、右端の新たな付加価値の創出分の高さ、左端のもともとの高さがつり合っていないことを強調するところだと思う。右側の高さがもう少し短いことによって、初めて効率化とサービスの向上が横出しされている理由になるので、それが両方出ていることがきちんとわかるような図にする。厳密に見れば今もう既に右のほうが短い、同じぐらいに見えなくもないので、そこをもう少し短くすることが重要ではないか。

○齊藤会長

狙いは新しい付加価値だけではない、もう少し短くして効率化も考えてみる。

○吉田委員

恐らく三角形の部分を人がやらなくなるというか、効率化できるので、同じ分、上に乗るよというイメージなのか。乗るのではなく、サービスが向上することを示すのであれば別に三角形ではなくてもよいのではないか。よりサービスが上がる分が上に乗っていることを表現しようとするれば、この三角形が生きる。

○小林委員

ただ、業務フローの整備、マニュアル化、ICT化と段階的にいろいろとやっていくことにより、付加価値も同時に高まる余地が生まれてくるので、右側に行くほど少しずつ上がっていく上の三角形も意味があると思う。

○吉田委員

効率化が進展するに従って広がる。

○齊藤会長

サービスだけではなくて、AI化には人件費削減、業務の効率化のメリットもある。

○小林委員

逆に言うと削減だけではないことも重要なので、新しいニーズと効率化の両方の意味がある。

○齊藤会長

基本の図としてはよくできているので、少し調整、検討いただいて、高さが目立たないように、もう少し効率化がわかるように微調整してほしい。

ICT化、AIの導入については審議会として特に異論はないとして、これはこれで進めていくことが確認され、新技術の導入という基本的な方針、何のためにやるのかについてはご意見いただいたものとしてまとめた。

最後の項目「ii 市役所文化の変革」の審議に入る。

この項目は、前回会議でお話ししたとおり、答申の考え方の総括に当たる部分になる。今回の資料では、前回会議で皆様からいただいたご意見やご提案をテーマごとに整理して掲載している。その際、暫定的に「職員の顧客は市民である」をキーフレーズとしている。この言葉は「いちかわBASiCS」の考え方にも関係するな

ど、答申全体を貫く考え方になっていると考える。今回の審議では、現在箇条書きとなっている文を精査し膨らませたりして、市政戦略会議としてのメッセージをつくり上げていきたいと考えている。資料9ページをご覧ください、皆様のお考えを積極的にご発言いただきたい。

また、釜堀委員より、答申の骨子に関することとしてご意見をいただいているので、資料2の3ページをご覧ください。

#### ○釜堀委員

行政改革、「いちかわBASiCS」の浸透、全般的に考えて、リーダーの姿勢が大きいのと思う。若い市長になり、市民との対話を求める会合もあるらしいので、職員との対話も大切に考えていると思う。具体的な改革は実際に働く職員から出てくることが多いのではないかと。対話の中から職員が自由に考え、物を言い、実際の制度の中で形になれば、新しい市役所文化の変革が実行できるのではないかと。

#### ○齊藤会長

資料1の9ページをご覧ください。市役所文化の変革として「キーフレーズ：職員の顧客は市民である」、具体的には「市民とともに歩む市役所」「職員の顔が見える市役所」「ニーズの変化に対応できる市役所」の3項目となっているが、このような内容でよいか、もっとつけ加えるものがあるとか、削ったほうがいいのか、答申案の中身をつくる前にご意見いただきたい。

#### ○松永委員

市民とともに歩む市役所の一番下にある「市民が必要に迫られて手続き等に出かける場所ではなく市民の憩いの場・文化交流の空間を提供する」の2つは全然違う。前半部分とはつながらない話である。

#### ○阿部委員

「市民が必要に……」ではなく、「市役所が必要に……」ではないか。

#### ○中臺副会長

市役所、庁舎、箱自体を活用してもらえそうな場所にしたい。手続のためだけではない、「職員の顧客は市民である」の心構えとして意識すべきものとする。

#### ○澤田委員

新しく加えて、非常によくまとまっていると思う。最初に「職員はそのことへの危機感を持つべきである」と危機感を出したことがすばらしいし、何よりも「顧



客」という言葉を使ったことが非常に革新的と思うし、職員の意識を変えていく一つのキーになる。市民とともに歩む市役所、職員の顔が見える市役所、ニーズの変化に対応できる市役所とよくできていると思う。

市民とともに歩む市役所の中で「笑顔で丁寧に親しみやすくて的確に対応できる」という非常にいい言葉が入っているが、普通の会社なら行動指針となる。これと似たような行動指針として、私の前の会社では「笑顔」「挨拶」「迅速」「的確」の4つを挙げていた。5つ以上になると覚えられないので、3つが適当、4つは少し多いと考えれば「笑顔」「丁寧」「親しみやすさ」「的確」は行動指針として覚えてもらうのに非常にいいフレーズと思った。

職員の顔が見える市役所では意識改革と言っているが、非常に難しい、少しずつやっていかなければこういう言葉にはなれない。その手段となる「いちかわBASiCS」を浸透させるのは非常にいい手段だと思う。みずからがみずからを育てる意識は非常に大事である。私の出た高校はこれをモットーにしており、自分で自分を変えていく気持ちが大事であるといろいろなところで申し上げてきた。また「常識を超えられる職員」とあるが、難しい言葉が使ったなと思う。常識を超える職員は諸刃の剣となる可能性があるが、全体としてはよくまとまっていると思う。

#### ○齊藤会長

職員が市民のために働くことには何の異論もないと思うが、市民サービスをよくすることで、市役所職員の業務が強化されるという問題が起きると困るのではないか。効率化とセットやっていかなければ職員の労働過剰になってしまう問題もありはしないか。

#### ○前原委員

キーフレーズはいつ決定したのか、初期からある言葉なのか。今回は初めてと思うが、どうか。

#### ○澤田委員

多分吉田委員がいろいろとおっしゃっていたことから出てきたと思うが、これをまとめたのは去年である。

#### ○前原委員

そうであるならば、私はあまり「顧客」と呼んでほしくない。私は職員は市民のパートナーと考えている。お客様扱いされ、サービスを受けるだけでなく、ともに歩み、よい市川市をつくろうとする姿勢のほうがよいのではないか。企業活動からして、サービスは提供するから、お客様はここからは来ないでほしいではなく、一

緒に考え、一緒に街づくりをしていこうとする気持ちを市役所や職員が発信してくれたほうが、もっと先進的ないい街になるのではと思う。

最後の進化し続ける市役所も気になっている。先進的な事例は民間とか一個人から出てくるものである。いろいろな情報やお金を握っている役所がリーダーシップを発揮していくのは違うのではないか。それこそ偏った市長になれば全然違ってしまったり、そういったところは柔軟に対応するとか、民間の事例も受け入れるとか、その程度のやわらかいイメージで進化し続ける市役所と位置づけたほうがよいのではないか。

#### ○釜堀委員

関連して、少し具体的に老人福祉を考えると、医療保護、介護サービス等いろいろあるが、ひとり暮らしの高齢者は何となく不安を訴える方が多い。市役所の公的なサポートがあり、市民の力があり、高齢者への福祉サービスができるようなやわらかい組織があればと考える。個人的な活動では事故があった場合に困るし、感情的に声が大きくなることもあるが、市役所のサポートがあれば高齢者が暮らしやすい街づくりができるのではないか。

#### ○中基副会長

答申の最後にある市役所文化の変革は、答申全体の後書きのようなイメージである。「いちかわBASiCS」を使い、浸透させる中で叱咤激励のようなものを盛り込みたいとの趣旨から、「市役所文化の変革」という多少きつい言葉にした経緯がある。「キーフレーズ：職員の顧客は市民である」は、ピーター・ドラッカー氏の言葉を山崎製パンで取り入れたものである。市役所にはお客がないから頑張れない、やる気スイッチが入らないでは、普通の企業ならばお客がほかに行ってしまうような不安に襲われるが、市役所は余りそのような危機感がないため、ターゲットが増えてしまうので、あえて「顧客」という言葉を使った経緯がある。相手がお客様だと思えば普通は親切になると思う。窓口職員は人と接しているが、それ以外の職員はどうなのか。公務員という立場を一回捨て去るような意識改革に向けて、多少褒めつつ、他の方法も提示して勇気づけたい。このような経緯を踏まえ、皆さんそれぞれのお立場で、言葉遣いの変更やつけ足しについて発言いただきたい。それにより「いちかわBASiCS」に基づく答申に深みが増し、今期戦略会議委員の最後の思いが盛り込まれると思う。

#### ○坂爪委員

公務員をどう捉えるか、私は正直、厳しいと思った。足りない部分の指摘はよいが、人はどういうときにやる気になるか。自分も守られているという部分があっ

もよいのではないか。外部と交流するとか、市民のニーズにも丁寧に応えるとか、あなたたちのやらなければいけないことはこうだと市民とともに歩む市役所にはつきり書いていただいているのはいいと思うが、「あなた自身に機会を提供します」というフレーズを職員の顔が見える市役所に加え、セットになったほうがよいのではないかと、議論を聞いていて思った。

○中基副会長

頑張っている人は結構いるが、余り褒められない。頑張ったねと言われない職業なので、理想形としてややきつくしている。

○小林委員

「キーフレーズ：職員の顧客は市民である」を唯一のキーフレーズとして全面に出すかどうかは、考え方自体はよいが、少し考えたほうがよいと思う。このシリーズでは、協働、パートナーの話は一切出ていないし、効率化の話を考えるときにはそれほど全面に出して考えなくてもよいのではないかと考えていたが、最後に市役所文化の改革となれば、協働の話はもう1回考えて、入れ込んでおく必要があると思う。企業にはステークホルダー、利害関係者に顧客がいて、一方で株主がいるが、役所と市民の関係では、市民はサービスを受ける側であると同時に、市役所のトップである首長や議員を選ぶ主権者としての側面もある。しかし、間接民主主義でただ任せているだけでなく、自分たちも中に入り、協力して自治体を盛り上げていくような側面があるので、協働をもっともっと考えていく必要があるのではないか。それを入れていこうとするときに「顧客」という側面だけが全面に出てくるのは考えたほうがよい。具体的にはまだイメージし切れていないが、「職員の顧客は市民である」と言いつつ、市民とともにとか、憩いの場としてとかいう言葉もちりばめられているので、市民がもっと参加する、一緒にやっていくというような表現を随所に入れ込むような形で修正してもらおうとよいのではないか。

○齊藤会長

今回「キーフレーズ：職員の顧客は市民である」を入れたことが大きな論点になっているので、もう少しご意見を伺いたい。市役所の場合は商取引を行っているわけではないので、「顧客」と呼ぶのはおかしいかもしれないが、比喩的な表現として見ればよいのではないか。憲法であれば国民は主権者となるが、何かうまい表現があればと考える。

○中基副会長

お客様は神様ですではないが、来庁者をただ手続に来た利用者と捉えるのではな

く、親身に相談に乗ってほしいなどいろいろな要望がある。それを単なる業務とするのではなく、仕事プラス、そのような気持ちを持って臨んだほうが職員も楽しいのではないか。それを伝えるためのキーワード、キャッチフレーズにすればよいのではないか。このキーワードはインパクトはあるが、利害関係のある顧客とくくってしまうと、それ以上でもそれ以下でもない関係に限定されてしまうのではないか。

#### ○松永委員

でも、言葉をどんと出してしまうと、多分見る人により解釈がいろいろ変わるのではないか。ここには細かいことまで書いてあるので大丈夫であるが、理念みたいなものだと、解釈の違いでいろいろと想像を膨らませる方もいる。キーワードはあったほうがインパクトがあるし、わかりやすい。ただの箇条書きだけではつまらないし、伝わりづらい。

ただ、キーワードが職員向けのメッセージであるのなら、ある意味インパクトがあっていい。今まで顧客と考えていなかった職員に、そういう側面があることを伝え、意識改革を促す意味ではインパクトがあるが、NPOや学識経験者からすれば「職員の顧客は市民」は正確でないし、市民から見れば、市民は顧客なのだから、市役所に対してもっと強く言ってもいいのではないかと考えることにもなりかねない。職員向けのメッセージとして、職員の意識改革へのキーワードであれば非常にインパクトがある。

#### ○阿部委員

キーワードとしてあえて四角で囲っているから、逆に物すごくインパクトがあるので、「市役所文化の変革－職員の顧客は市民である－」ぐらいにするかどうか。

#### ○中基副会長

心得のようなものである。常識を超えるというのもそういう意味であり、市役所文化の改革とは、公務員だからこうしなければいけない、市役所だからやってはいけない、こうでなければいけないではなくて、人としてそのように臨んでいくようお願いを込めた言葉である。何千人という職員に我々の言っていることがそのまま伝わるかといえ、難しいとは思いますが、今までなかったであろうことを書いている。

#### ○吉田委員

弊社では、事務職で人事や経理をやる人でも、お客様のためという意識を持たせている。顧客という言葉は固いが、市民のために仕事をしているという意識を持

つ。市民と直接対応している窓口職員でなくても、どのような仕事していても、自分の仕事は市民のためという意識を持たせるべきである。それは「顧客」という言葉でなく、やわらかい「市民のため」という言葉でもよいのではないか。もっと言えば、それをモチベーションにしたい。弊社ではそれをモチベーションに、ただ食品をつくっているのではなく、社会貢献や笑顔につながればと考えている。

○齊藤会長

「市民のための市役所」では、インパクトが弱いのか。

○澤田委員

変革を起こすためにはある程度インパクトのある言葉が重要である。「パートナー」は非常にいい言葉であるが、市役所は、市民からお金をもらいサービスを提供する、イコール顧客という言葉に浸透させたほうがよいのではないか。

○小林委員

インパクトも重要であるが、「市民は職員の顧客であり、パートナーである」ではどうか。2つ並べるとインパクトが弱くなる側面はあるが、顧客だけを掲げてしまう、あるいは顧客と言わないとしても、それを柔らかくしただけでも、そこだけを強調するのはいかがなものか。

○中基副会長

褒めてもらえない、評価されづらい中で頑張っってモチベーションを維持しながらも、嫌な思いになったとき、意識として思い浮かべられるような言葉を充てるのは難しい。そういう願いを込めて簡単に「顧客」と入れてしまった経緯があるが、実際には顧客ではないので、確かに行政としてはお客と呼ぶべきではないかもしれない。

○澤田委員

民間の我々にとっては全然違和感のない言葉である。昔「お客様は神様だ」という非常にインパクトのある言葉があったが、お客様を第一にするのは民間の基本である。そういう基本精神は、市役所だけでなく、公務員皆が持つべきであるという意思があらわれていて、私はいいと思う。

○阿部委員

市民の満足度というより、職員の意識だと思う。目の前にお客様がいないからではなく、あなたの前には市民がいる。直接市民サービスをしている職員はよい

が、事務方にいる職員も、この先に市民がおり、そのために自分は働いているのだと考えるのが意識改革と思う。何のためにではなく、誰のために働いているのかである。

○高橋委員

それは市民の満足のためである。

○阿部委員

ただ、満足までは求めてはいけない。満足前の裏切らないようにする。

○高橋委員

それを持ってこなければ結局は意識改革にならない。お客様の目の前に笑顔でいる窓口職員、目の前にいらっしゃらなくても、この仕事をやった結果、福祉サービスがうまくいって、満足されるお母様や高齢者がいることで満足度が上がっていくので、それは、パートナーであろうが、顧客であろうが、満足度を高めてあげることが行政職員の一つのやりがい、モチベーションになるのではないか。

○齊藤会長

本日の議論で残ったのは、8ページの業務効率化のイメージ、9ページの「キーフレーズ：職員の顧客は市民である」の表現でよいかどうかの2件であるが、正副会長、事務局職員で相談し、幾つかの案をつくり、次回、皆様方のご意見をお聞きしたい。基本的には、答申に盛り込む内容にはほぼ異論ないようなので、これからの議論は答申案、文章の作成に移りたい。今、私が挙げた2点だけまだ結論に至っていないので、その点はまた次回にお諮りしたい。皆様方には案をまた配付するので、会議の前にご意見をお寄せいただきたい。

それでは、これをもって市政戦略会議第11回会議を終了する。

**【午後6時10分 閉会】**