

## 第4期市川市市政戦略会議 第12回会議

1. 開催日時：平成30年7月24日（火）午後4時00分 ～ 午後6時00分

2. 場 所：全日警ホール 2階 第3会議室

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・前原 紗樹・松永 哲也・松本 浩和

欠 席 高橋 有弥・田中 貴幸・佐藤 宏子・吉田 栄子

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）

荒井 義光 （企画部企画課長）

町田 茂幸 （総務部人材育成課長）

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

それでは、第12回会議を始める。早いもので、第4期市政戦略会議も本日から始め、残すところ2回の予定となっている。この2回は、2年間の総括として、答申案の審議を行う回となる。

本日の会議のメインは、答申案の第1章と第2章の文書や図を確認し、答申の内容を固める作業になる。

それから、前回の会議で皆様からご指摘をいただいたイメージ図とキーワードについて、寄せられた意見をもとに、それぞれ修正案と代替案を作成したので、こちらも固めていきたいと思う。

審議の順番は、初めに、第4章のイメージ図とキーワードについて審議し、その後、答申案の審議に移りたいと思う。

まずは、前回会議の振り返りと今回の審議内容について、事務局から説明を願いたい。

○川田行財政改革推進課主任

(資料1 1～5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指摘事項の修正案について説明があった。

まずは、資料1の3ページから4ページにかけて掲載している業務効率化のイメージ図についてご意見を伺いたい。前回会議でご指摘をいただいた部分に修正を施したが、4ページの修正案でよろしいか、皆様のご意見をお聞かせいただきたい。

○松永委員

前回に比べて随分、前回の会議の意見を取り入れて工夫をしていただいたと思っている。具体的には、新しい図では右に行くにしたがって左側の縦の高さより右側が低くなっていることや、効率化により削減される業務量も「職員の業務量」という言葉を入れていただいたこと、それから、業務の効率化の目的をサービスの量や質を落とすことなく、職員の数や業務時間の削減へ対応していくこと、多様化、高度化する市民ニーズへの対応、新たな付加価値の創造に充てるということで、前回よりも随分ワードが洗練されて、工夫をされているという感じがする。

あと、これは事務局の覚悟を伺うということでもあるが、目的の中に「現状を維持するだけでなく、多様化・高度化している市民ニーズへの対応」を図る、これはいいが、「新たな付加価値の創出も図っていく」という、大変耳障りのいい言葉が入っているが、この「新たな付加価値の創出」というのは、具体的には一体何かと問われたときに、それに答えられるような答えがあるのか。それから、下の図で縦

軸が左側と右側で、右側が短くなっているが、これを見た市民からは、必要に応じて職員の数も減らしていくのかと問われたときに、これを見ると、当然減らすという答えだと思うが、そういう答えをして大丈夫かどうか。その2点について、覚悟というか、答えを用意しておく必要があると思う。

○齊藤会長

今回の図は、効率化と市民サービスの提供、両方をうまくまとめているということであるが、前回の図では新たな付加価値の創出は何かということがはっきり分からなくなったということで、右のところに細かく矢印で、目標のところで示しているということになっているわけであるが、松永委員の意見に、もし何かほかの方でご発言があればお伺いしたい。

○松永委員

「多様化・高度化した市民ニーズへの対応」だけでも追加的な付加価値にはなっていると考える。

○齊藤会長

前回は、効率化のほうのイメージが弱くなるのではないかという意見もあったが、いかがか。4ページの修正案がこのままでいいかどうか、あるいは直すところがあるのかどうか。

○釜堀委員

業務を機械化して人手が浮くということであるが、そうなると、職員の意識の改革や再教育が問題になってくるのだろうと思った。

また、高齢者のニーズはいろいろあると思う。高齢者は体力的にも時間的にも余裕のある方も多い。そのような方たちが少し高齢者をお手伝いしてあげるとか、そういうところに市役所がバックアップしてくださったらいいかと。そうしたら、特にたくさんお金がかかることもないし、そういう市民のニーズを組織化してくださったらいいのではないかと思う。

○澤田委員

「新たな付加価値の創出」というのは非常にいい言葉だと思っているが、やはり何か答えを用意する必要があるのかもしれない。何かというのは分からない。ただ、松永委員がおっしゃるように市民ニーズへの対応で、今、釜堀委員のおっしゃったようなことも含まれてしまうのだと感じた。

それと、職員数を減らすというのはなかなかここには書きにくい。でも、あえて

書かなくても分かる人にはすぐ分かる。企業だったら業務効率化、コスト削減というのは当たり前のことであるから。

#### ○釜堀委員

それから、新たなニーズということも、細かいことであるが、私は体力的に、近所の歩道を歩くだけでも、でこぼこがあるし、結構大変である。新たに道路を作るのは大きなお金がかかるであろうが、余りお金をかけないでも、1度にできなくても、もう少し真っ直ぐにしてもらいたい。

また、私は今歩いているが、車椅子で歩くのは結構大変なのではないか。これから車椅子の人も増えて、1人で車椅子で外出したい人も出てくるであろうし、そうなったら、細かいことや小さいことで市役所にしていただきたいことはいっぱいあると思う。これが具体的な多様化、高度化の1つではないかと思う。

#### ○齊藤会長

今のご意見というのは多様化、高度化の具体例ということになるろうかと思うが、ズームインするとき具体例をどこまで入れるとよいか。ある程度簡便化したほうが分かりやすい面もあろうかと思うが、ほかの方はいかがか。

#### ○前原委員

修正案について、私もとても分かりやすく修正されたと思った。松永委員から細かくご指摘をいただいたように、「効率化により削減される職員の業務量」の「職員」を入れたことでまた分かりやすくなったなど、私も本当に同意見である。

ただ、少し気になったのが、この台形が最後閉じていることである。そこまで行ったら、もうこれ以上何も努力しないのかという印象を受けたので、最後閉じないでぼんやりさせたほうがいいのかと思った。やはりAIなど、ほかの技術も、もしかするともっといろんな技術ができてきて、さらに機械などに任せられることが増えるのかもしれないし、新たな多様化するニーズもさらに増えていくのかもしれない。先ほどから話が出ている付加価値の創出ももっと、絶対に増やせと言っているのではないが、増えることもあろうかと思うので、最後ここでお終いではなくて、さらに市川市が伸びていくというのを提示したら夢があっていいのではないか。

#### ○齊藤会長

ほかの方は、特にご意見はないか。いろいろとご意見が出たが、基本的には修正案でいいのではないかというご意見ではなかったかと思う。「付加価値」については、入れても、それは、構わないのではないかと考える。

もし何か直す点があれば、また次回にご意見をいただくということで、イメージ

図は4ページの図のとおりにしたいと思う。

続いて、「ii 市役所文化の変革」のキーワードについて審議をしたい。

こちらについて、前回いろいろとご意見があったが、原案、「キーワード：職員の顧客は市民である」。原案のほうで、これらの言葉について説明をする。

それから、代替案1は、「キーワード：職員の顧客は市民である 同時に、職員は市民の協働のパートナーでもある」という文書を入れる。

代替案2というのは、キーワードを設けないという、3つの案が考えられる。これについて、どの案を採用するのかについてこれから審議をしたい。

事前に代替案をお送り際に、特に意見は求めていなかったが、松永委員から、代替案1を支持するというご意見が寄せられているので、資料3にその旨を掲載した。最初につかかきとして、松永委員から代替案1を支持いただいた理由についてお伺いしたい。

#### ○松永委員

前回の会議で、1、もともとの原案は、「職員の顧客は市民である」ということで、ドラッカーの言葉をそのまま使ったような大変インパクトのあるキーワードで、これはいいのではないかと思った。その一方で、協働の活動をされている委員の方から、必ずしもそうではなくて、市民が市との間で協働のいろいろな活動をする中で、企業の活動や協働の活動について配慮するワードも必要ではないかということが出ていたので、今回のものはそれを両方とも取り入れたということかと思っている。もちろん、インパクトという意味では原案のほうがいいと思うが、これだと勘違いをされる市民の方もいらっしゃると思うと、インパクトが多少薄れても、「協働のパートナー」という言葉を入れたほうがいいのではないかということで、私は代替案1を原案に比べて支持する。

#### ○齊藤会長

それでは、ほかの方のご意見をお伺いしたい。

#### ○澤田委員

今の松永委員のとおり、やはり「パートナー」を入れるのは1つの案で、これは良かったと思っている。ただし、私は、キーワードにしてはフレーズが長いと考える。キーが1本ではなくて二、三本ぶら下がっている印象を受ける。

せっかく代替案1が出たのに、またここで私が何か言うのも恐縮だが、例えば、「市民は顧客であり、パートナーである」ぐらいのほうが短くて両方書いていていいと思うが、やはりキーワードであるから、キャッチであるから、一言で言うのがいいのではないかと思った。

○宇田川委員

私も、キャッチで分かりやすいという視点から、この原案がいいかと思った。しかし、今、澤田委員がおっしゃったように「パートナー」という言葉が入っても、非常に分かりやすいので、それでもいいのではないかと考え直した。

○前原委員

前回、「パートナー」について多目に発言させていただいたので、ちゃんといただいてとても嬉しいが、この代替案1の、今、澤田委員からもっと短いいい案が出たので、今更であるが、私は、こうするのであれば、「職員の顧客は市民である同時に、市民は協働のパートナーでもある」、「同時に」の後の主語は「市民は」でも良かったのではないかと考えた。

あと、やはり「顧客は市民である」という言葉がとてもインパクトがあるという話であった。私が市民生活をしている中で、学校の職員も保護者の反応に対して非常にびくびくしているような印象を受ける。市民ももっと市川市のことを考えることで、市川が良くなるという思いも込めていただきたいので、やはりこの「協働」や「パートナー」という言葉はどんな形であれ入れていただきたいと思う。

○中基副会長

これはやはり結構難しい。私は原案が良いと思ってはいるが、これはニュアンスの問題になってしまうと思う。「顧客」という言い方が、別にお客様で気を遣うとか、そういうイメージは、私は逆になかったので原案でもいいかと思っていた。

これは基本的に市民の目に触れないのか。

○川田行財政改革推進課主任

ホームページには市政戦略会議からの答申ということで公開はされるが、市政戦略会議から市長への答申という形ではある。

○中基副会長

私はどちらかというと短いほうがいいかと思っている。職員に対し、こういう意識を持って、業務を行ってほしいということが伝わるのが一番いいかと思っている。であれば、私は原案でもいいのかと思うが、そこに「パートナー」を入れるか入れないかということになってくるかと思うが、どうか。先ほど、澤田委員がおっしゃった「市民は顧客であり、パートナーでもある」も何となくいいのかと思ってはいる。

これがまとまらないと、多分、代替案2の入れないという話になってしまうと思うので、できればここで1本にまとめていければと思う。私が言いたかったのは、

どちらかというよりは、ぱっと皆さんが胸に刺さる、あっと気づかされるような言葉であること、本当に職員に向けた言葉であること、という点で考えていた。

○齊藤会長

今回は市の職員の働き方改革というのがメインになっている。そこで原案「タッチフーズ：職員の顧客は市民である」という言葉を作り得ているということになる。このたびの「市民は顧客であり、パートナー」と言ってしまうと、今度、職員の働き方に対しての基本方針を示すというのが少し難しくなるように感じる。

○中基副会長

「パートナー」というのは決して悪い言葉ではないと思う。先ほど、前原委員がおっしゃった「パートナー」、先ほどのお話を聞いていると、我々市民がもう少し意識を持っていったほうがいいのではないかということなのだろうか。

○前原委員

というよりは、やはり職員の市民に対する対応が、お客様だお客様だと思って話したり、何かやりとりするのではなくて、市民からの意見が出たときに、職員が一方的に、「では、こちらで何とかします」ではなくて、「どうしたらもっと良くなるか」という問いかけをするような姿勢、もし相手がお客様だったら、「はい、今度直しておきます」で終わると思うが、パートナーだったら、多分、「もっといい案はないか」という対話が生まれると思う。なので、職員にも、目の前の市民の方がお客様というだけではなく、市と一緒に良くしていこうというパートナーだという意識を持ってもらいたい。また、市民に対しても市川市を良くしようと思ってもらいたいと考えている。

○中基副会長

職員としては、市民から何か言われると、聞かなければいけないという意識があって、実はそれが本来やらなければいけないサービスや、いい答えを出すための行動が出来なくなってしまうということがあるような気がした。なので、気を遣うというよりは、そういう自覚を持って市民というか、人と接するようになってほしいという願いがまずあるというところで、そこがうまく伝われば良いのではないか。「顧客」という言葉がその後に繋がると、そこは違ってしまうので、外したほうがいいのかと思う。

○齊藤会長

「顧客」という言葉であるが、ビジネスの分野で使う言葉であるが、市の文化の

ときに「顧客」という言葉については違和感があるという意見もあった。これを使うときに言葉の説明がどうしてもないといけないということで、今回、原案では、お客様扱いではないのだということを文中で明示するという説明がついているが、1つの案としては、「顧客」という言葉に、例えば括弧をつけておいて、特別な意味があるのだということで文章を説明して、その説明の中にパートナーという考え方もあるという形で、「顧客」というのは幅広い意味だということで説明を加える。パートナーの観点もそこにあるのだという形で、「顧客」についての説明を加える。必要なときには、ここを括弧しておくという案はいかがか。

○中基副会長

澤田委員のものもいいのではないかと思います。対象者が職員で、市民ではないので。

○澤田委員

でも、会長がおっしゃったのが一番いいと思う。

○齊藤会長

括弧をつけておいて、「顧客」とは何かといったときに、単にお客様ではない、パートナーの観点も全部含んでいるということで整理したい。先ほども申し上げたように、市の職員の働き方の答申を出すのがメインであるので、「市民は顧客であり、パートナー」という表現も考えられると思うが、私はそのような感じがするが、ほかの方はいかがか。

○阿部委員

当初から、私はこのキーフレーズ、原案派である。多分、前原委員などは市役所の方と接することが多いのかもしれないが、私は逆に市の職員の意識改革と考えると、恐らく市役所の中で事務処理をしている職員がしっかりと先にいる市民を見ているか、常に上司の顔色ばかりを見て仕事していないか、あなたの仕事の先には市民がいるということを示したいと考え、原案派になっている。

先ほど会長がおっしゃっていた形でパートナー部分も記載していけば対応できるのかと思っている。

○齊藤会長

「顧客」という表現はビジネス界で使っている言葉で、これを市の職員の働き方のところで使うのは特殊な用法である。しかし、「顧客」に代わる、いい言葉があれば、私はいいと思うが、なかなか思いつかない。「顧客」というのが分かりやす



い。取引しているわけではないから、本当は「顧客」ではないが。

○小林委員

なかなか難しいなど。私も今回この原案というか、資料を拝見したときは代替案1でいいと思っていたが、今日いろいろと議論を聞いていく中で、原案通り「職員の顧客は市民である」と言い切るのも、そこへの思いというものもあるので、それはそれで重要かと考えていた。

でも、「パートナー」も捨て切れないというのがあって、説明の中だけにしてしまうか、キーフレーズの中に入れるかというのがここでの選択になると思う。

例えば、キーフレーズを2つ作る。「職員の顧客は市民である」と言った後に、今、会長がおっしゃったようにいろいろ説明するわけである。説明したところで、これをキーフレーズ1として、「キーフレーズ1：職員の顧客は市民である」。上司ではなく市民のほうを向いて仕事をしなさいという意味を込めて。それを説明に書いてもいいかもしれないが。その上で、少し下でキーフレーズ2として、「職員は」とするか、「市民は」とするか、あるいは「職員と市民は」と言ってもいいかと思うが、「協働のパートナーである」というのを2つ目のキーフレーズとして置くことによって、こういう側面もあるということを改めて訴えるという2段構えにするのがいいような気がしてしたが、いかがか。

○澤田委員

言ってはみたものの、皆さんの意見を聞いていて、やっぱり原案のほうがいいのかなと思った。これの対象は、職員の方に発するものなので、市民の方ももちろん読まれるであろうが、市民の方に発する文章ではないので、原案のほうがインパクトがあっていいと思った。

○齊藤会長

原案を支持される方と、「パートナー」も捨てがたいという2つの意見が今あるということである。

○松本委員

油を注ぐようなことにならなければいいかと思うが、当初、原案を聞かせていただいて、私も常日ごろから市の職員の方とよくやりとりをしている一市民としては、「顧客」というのは若干違和感があると思いつつも、ただ、実際にそうやって市の方とやりとりして、協働している市民というのはどれぐらいのパーセンテージいるのかということも考えると、一般論的に考えると原案でいいのかと思う一方で、やはりこの「パートナー」というのも捨てがたい。

この答申は職員にとっての新しい働き方や仕事の取り組み方ということであるので、市の方向性としても、市民と協働していくというのは、大きなベース、内容としてはあるのではないかと思うので、市民向けというのではなくて、職員向けにとっても協働のパートナーであるということが入ってもよいのかと思う。私の案としても、澤田委員の案と似たようなところかもしれないが、「職員にとって市民は顧客であり、協働のパートナーである」、今の代替案1であると、さすがにキーフレーズとしては、もっさりしている感じがするので、もう少しスマートな感じに出来ればどうかと思った。

#### ○齊藤会長

では、次回またもう少し、今日のご意見も踏まえて、どういった表現が一番いいのか、「パートナー」という言葉をどこかの形で入れてもらいたいということはまず確認できた。しかし、片一方で、「職員の顧客は市民である」という原案については、これは基本的には承認されている。だから、それをどの程度の表現にするかというのは、もう少し検討して、次回またお諮りをしたい。

それでは、本日まだ審議しなければいけないことがあるので、キーフレーズについては以上ということでお願います。

それでは、答申案の審議にこれから入っていききたい。

今回の答申案の審議は、これまでの会議の進め方と異なり、事前に寄せられた意見をもとに、ページごと、行数ごとに資料2にまとめた答申案を確認し、その都度、協議し、意見をすり合わせるという進め方をしたいと考えている。

資料2が答申案である。資料3に委員から寄せられた意見が掲載されているということである。

資料3の1ページをご覧いただきたい。

まず、釜堀委員から答申案全体に対するご意見を頂戴しているので、あらかじめ協議したいと思う。

内容としては、全体的に文字数を減らしているために説明が苦しい印象を受けるといった意見をいただいている。文章の量は多過ぎず、かといって内容が伝わらないと意味がないので、分かりづらいところを分かりやすく修正できるように、答申案を見ていく際には、この釜堀委員からいただいているご意見を念頭に置きながら審議を進めていききたいと思う。長過ぎても短過ぎてもいけないということで、こういった観点から、これから全体的に点検を進めたいということである。

早速、答申案の背景と目的について、ご意見を承りたい。

まず、資料2の1ページから3ページの「本市の現状」についてお諮りしたい。

1ページから2ページでは、本市を取り巻く環境の変化、職員構成の変化、想定される新たな課題についての3点について説明していくことになる。この説明を図

示したものが3ページになる。

早速、委員から事前にお寄せいただいたご意見を順番に確認していきたい。資料3の2ページをあわせて開いていただきたい。

資料3の2ページをご覧いただくと、澤田委員より、1ページ13行目の「扶助費等の歳出増」について、「社会保障関係費」としたほうがより大きい分類となって望ましいのではないかというご意見が寄せられている。この点はいかがか。扶助費も社会保障関係に含まれるので特に問題はないと思うが、よろしいか。

#### ○小林委員

イメージとしてはそれでいいが、これは、地方財政の決算統計の用語である。決算上の用語として扶助費というのが歳出の性質別分類をしたときに出てくる項目で、将来推計みたいなものをしたときに扶助費が今後伸びていくということが出てくる。ただ、それが一般には余りなじみにくいことなので説明を加えたほうがいいか、あるいはこの言葉に置きかえてしまうのほうがいいかということになってくるが、別途、目的別の分類というのがある、そちらのほうでは国の「社会保障関係費」に相当するのが、地方財政の決算用語としては「民生費」という言葉になってくる。イメージとしては「社会保障関係費」でいいが、そこでの整合性を図る必要があるかどうかということである。別にそんなのは無視していいということであればいいかと思うが、そんなにこだわらなくてもいいという気はする。

#### ○齊藤会長

国家財政と地方財政で違うということか。

#### ○澤田委員

ここで1つの問題は、市民税に歳入減があるということで、それに匹敵するぐらいの扶助費の増があるのかどうか。具体的に何%とか。例えば国であると、社会保障費が全体の44%を占めるという例がある。非常に増えている。税収減にかかわる、それと同じような感じが出てきたのだろうか。もともとの文章は、最初のほうに「扶助費等の社会保障関係費」と書いてある。だから、私はそこへ持っていっただけなので、もしこれが民生費なら民生費と書いていただければ。ただ、扶助費が具体的にどのぐらい増加したのかが分からないから、それを言うだけであれば「扶助費」でも納得できる。ただ、「民生費」という言葉も分からなかった。どちらでもいいが、これが事実であるかどうか。「扶助費」というのは何なのか、よく分からなかった。事実ならそれでいいと思う。歳入減と匹敵するぐらいの事実であれば問題ないと思う。

○齊藤会長

小林委員は財政の専門であるが。

○小林委員

これは、事務局のほうで将来推計みたいなものがあるって、それに基づいて書いているのか。

○川田行財政改革推進課主任

澤田委員が先ほどおっしゃったとおり、最初の諮問を行う際に作った、諮問の説明資料でそういう表現をしていて、その際には、扶助費が増えていくという推計に基づいて作成したものになる。

○小林委員

もともと「扶助費等の社会保障関係費」という言い方をしていたのか。

○川田行財政改革推進課主任

そういう言い方を諮問の際にはしていると思う。

○小林委員

そうしたら、それを残したほうが分かりやすいのではないか。

○齊藤会長

「扶助費等の社会保障関係費」と、そのほうが分かりやすいと。

○小林委員

先ほど文章の長さの問題があったが、キーワードは短くすばったほうがいいが、本文は丁寧に書いたほうがいいと思うので、余り短くしようとしなくていいと思う。

○齊藤会長

そうすると、「扶助費等の社会保障関係費」というのは、いいのではないかと。

○小林委員

そのほうが分かりやすい。

○齊藤会長

澤田委員、それでよろしいか。

○澤田委員

はい。

○齊藤会長

では「扶助費等の社会保障関係費」ということで、13行目は対応する。

続いて、1ページ16行等について、阿部委員から意見が出されている。

阿部委員の意見は、「社会面では」という部分を「社会情勢を踏まえて」に修正するかどうかということである。

この点については、資料2の3ページのところで「社会面」という言葉が使われているので、直すとする、3ページの「社会面」というほうも直さなければいけないことになるが、「社会面では」という表現を「社会情勢を踏まえて」と修正するかどうかについて、ご意見をお願いしたい。

○阿部委員

弱気な意見である。最初にこれを読んでいたときに、「社会面」になじみがなかった。思わず辞書を引くと、「社会面」というと、イメージは新聞の社会面である。違和感があると思って、変えたらいいと思って読んでいたら、次の表を見たら、ここでは「社会面」「業務面」と、「現状のイメージ」の3ページの表を見たら、ここで統一感がある。とりあえず意見として提案した。

○齊藤会長

「社会面では」というのがよく分からないという意見である。かといって、余り長くしてしまうとバランスが悪くなる。

○阿部委員

この表を見ると、「社会面」という言葉を使うことに余り違和感を感じないが、文章中に最初に出てくると違和感を感じる。

○齊藤会長

「社会情勢」というのはいかがか。

○阿部委員

理解できる。

○齊藤会長

「社会面」というのがよく分からなかったら、これだけ「社会情勢」とする。私は聞いていて、「社会情勢」のほうがいいかなという気がした。

○阿部委員

私も「社会情勢」のほうがいいのかと思う。「社会面」がどうも新聞の社会面のイメージになってしまうので。

○澤田委員

「社会面」というのは、正確に言えば「社会情勢面」なので、同じなのではないか。ただ、そう言ったら、「経済面」だって「経済情勢面」と言い換えなければいけない。だから、「財政面」「業務面」「社会面」という意味では、短い言葉でバランスがとれている。

○齊藤会長

それでは、「社会面」というのは原案を生かすということによろしいかと思う。

次に、釜堀委員から、2ページ6行目と3ページ7行目、3ページ25行目、具体的な説明があるほうが分かりやすいのではないかという意見が寄せられている。釜堀委員、説明をしていただきたい。

○釜堀委員

「多様化、高度化、地域社会の結びつき」というと、少し分かりにくいのではないか。多分、私が思うに、多様化、高度化、地域の変化ということは、もう少しパートナーとしての市民との対話や協働、一緒に市民と職員が考えてやるということではないかと思った。多分、将来変化するとしたら、機械に任せるところは任せて、職員が何か人間的なことをするとなると、市民との対話によって、市民と協働し、共に何かをしていくということだろうと思ったもので、そんなことを少しつけ足したほうが分かりやすいのかと思った。

○齊藤会長

ほかの方で、もし、もう少し具体的にこんな言葉を入れたほうがいいのではないかというご意見の方があればお伺いしたい。釜堀委員からは、変化によって業務が市民との対話や協働になるという具体的な表現をしたほうがいいのではないかと意見が出ているが、いかがか。もう少し具体的に、このように変えたほうがいいと。

○澤田委員

この文章は、先ほども出たが、職員に読ませる文章であるのか。

○齊藤会長

そうである。

○澤田委員

であるのであれば、職員の方が分かりにくければ、書き直さなければいけないが、一般の職員であれば、「高度化、多様化、地域社会の結びつきの変化」だけで十分理解できるのではないかと思うが、職員の方はどうか。

○佐藤行財政改革推進課副主幹

我々の感覚であると、これで分からない職員はいないと信じている。今後、ニーズの多様化、高度化、地域社会の結びつきの変化という起こり得る事象について我々はきちんと対応する義務がある。そういった意味では行政の業務増が予想されるというところで、職員にとって分かりにくい部分はないと考えている。

○齊藤会長

今回の答申案は市長に対しての答申案ということで、市の職員の働き方についての改革案を出すということであるから、このあたりは市のほうで分かっているということであれば、これは原案のとおりでよろしいか。

○釜堀委員

結構である。

○齊藤会長

それでは、続いて、2ページ7行目について、澤田委員からご意見が寄せられている。「職員が担う業務の増加」の「業務」は、業務の量を指しているのか、質を指しているのかというご指摘である。

端的に考えると、量も質も増えてくると予想される。地方分権がさらに進んで、国や県から権限移譲がさらに行われれば、市の業務は増加することになる。

また、1ページの「本市の現状」で示したように、人口構成が変化したり、市民のライフスタイルが変化したりすることによって、市民ニーズが多様化、複雑化するなどして、量と質ともに求められることになろうかと思う。

この2ページ7行目については、量と質の両方が必要になるということだと思うが、あえてそういう「量、質の増加」という言葉をつけたほうがいいのかどうか、

澤田委員、再度お伺いしたい。

○澤田委員

別にそうこだわる言葉ではないが、先ほど業務効率化の中では「職員の業務量」と書いてあるので、こちらでは「業務量」と言っているからいいのではないかと。

○齊藤会長

それでは、「業務」については、量も質も増えるという意味だという原案を理解するということである。

続いて、2ページ9行目について坂爪委員からご意見が寄せられている。

2ページ9行目の「職員構成が」から始まる文章と、その下の「40代、50代」から始まる文の順番をひっくり返したほうが前後のつながりが良くなるというご意見である。文章を変えるのではなくて順番を変えたほうがいいのではないかと。坂爪委員、何かご意見はあるか。

○坂爪委員

その前の1ページ目の「職員構成の変化」のところも、最初年齢の話をして、その後、性別の話になっているので、全体の読みやすさを考えると、職員構成についてまず年代について話をして、その後、性別の話をするとしたほうが流れとしてスムーズなのかと感じる。

○齊藤会長

順番を変えるということで、特にご意見はないか。では、これは中身を変えるのではなくて、流れとしてもそちらのほうがいいということであるので、これは順番を変えるということで対応する。また澤田委員からもご意見が寄せられていた。澤田委員、ご意見をお願いしたい。

○澤田委員

男女共同参画というのは、ここで検討したことはないと思う。どういう意味で使っているのかよく分からない。論理が飛躍していると思う。「男女共同参画」をここで使うのは、言葉として難しいと思う。

○齊藤会長

「職員構成が変化することに伴う、男女共同参画のさらなる推進」は、論理が飛躍し過ぎていると。



○坂爪委員

ずっと気になっていたのだが、ここで男女共同参画をどうするかはやっていないのではないか。先ほど、今日、配っていただいた資料の第3章のところで少し出てくるといえば出てくるが、この文章をどう変えるかというよりも、ほとんど議論されていないことを残すことをどう考えるかという議論だと思う。

○澤田委員

そういう意味でいけば議論していないことを載せるのはおかしいのではないか。

○齊藤会長

外したほうが良いということであるか。

○澤田委員

もっと言いかえたらどうであるか。これは、職員構成が変化するからどうするか、何が変わるのか。ここで言いたかったのは、要するに、女性の職場進出だけではないか。「職員構成が変化することに伴い」というのは、男女比がだんだん変わって女性が増えてきたということである。それによって何が起きるのかと。ここで議論しなくてもいいのではないか。

○坂爪委員

一番最初の論点の中で2つあったのだと思うが、結局、ここの会議では、前半の業務効率のところに議論が集中したのだと思う。そういう意味では、当初の予定からずれたということ踏まえて、やっていないものは書かないというようにしているのか、やっていなかったのが今後の課題であるとするのか、どちらかなのだと思うが、外してはいけないということがあるから残っているのかと思ったので私は削除するというところでは書かなかったが、第3章の「職場の雰囲気」のところで、ハラスメントとかという話を拾ってはいる。そこがあるから残すのだというのも1つの選択だとは思う。

○澤田委員

それはハラスメントの話である。共同参画には触れていないのではないか。

○坂爪委員

共同参画のところは、多分一番下の「性別を問わず、子育て」というところを女性の共同参画とくっつけるかどうかという議論だと思う。女性が増えてくる中で、子育て等を担う職員が増えてくる。その人たちが働きやすい職場の雰囲気を醸成す

るところに引っかけるか、ただ、私は完成度としては、「性別を問わず、子育て・介護を担う」というほうが筋がいいような気がしているので、そうすると、「男女共同参画」は外せるか。

○佐藤行財政改革推進課副主幹

これまで議論されていなくても単語として出てきたものをできるだけ拾って答申の案としているというところであるので、逆に今ご意見をいただいたように、全体の答申の中や審議の流れの中で、この項目自体がここにある必要がないというお話であれば当然削除することは全然問題ない。なので、答申全体として見ていただいて、最初の冒頭の導入部分としてこの記述が必要かどうかというご判断をいただければと思う。

○松永委員

このフレーズを入れたのは、右側で、職員全体に占める男女比が、女性の比率が上がると。これは最初のほうで議論したので、その環境については認識をされていて、その環境の変化をどのように書くかと考えたときに、1つは、ベテラン層の職員の比率の低下と、あと、女性が増えるというのを書こうと思うときに、事務局側が考えた上で、女性が増えると書くと、それは一体何が問題なのだという問題になるので、社会情勢として男女共同参画の方向性があるということも踏まえて、こういう書き方に多分直したのだと思う。だから、女性の比率が上がるということを何か入れなければいけないということでこのように直したのだろう。ただ、やっぱり入れ方は非常に難しく、女性の比率が上がるということ自体で何が起こるのかというのは書きづらいし、かといって、澤田委員がおっしゃるように、男女共同参画について別に話していないので、それについて書く必要があるのかというご意見もある。先ほど坂爪委員がおっしゃったが、この部分、女性の構成比が上がるということについて書かなくても、背景や環境について、一番最後に「性別を問わず」と書いてあるが、そこで全部読ませてしまうということでもいいのかなど。ここのフレーズを外すと。

○齊藤会長

特に書かなくてもいいと。

○松永委員

そこの「性別を問わず」というところで読ませるというのもありかと思う。

#### ○澤田委員

過去の文章でも意外とセンシティブな部分であるが、どうも書き方が男性の目線で見ている。職員構成が変化することによって、女性を何か能力の低いという印象を植えつけている文章がたしか前にもあった。それと似たようなことが、「本市にとって働き手となる層の職員が」と書いてある。「働き手となる層」というと、働き手とならない職員もいるわけである。あえてそこまで踏み込んでしまっている。だから、女性は大体能力が低い、だから、構成を何とかしなければいけないという考え方、それから、働き手となる層と働き手とならない層、それを何とかしなければいけないという見方で書いているから違和感を感じる。

男女平等でいくのだったら、構成比は関係ない。ただ、最後の子育て、これは確かに関係があるから、それは入れなければいけないが、能力の面でも差別しているような表現が非常に多い。あえて女性がそれを受け入れるというならば、それはそれでいいが、そうではないだろう。

#### ○前原委員

女性の能力が低いという見方をされているというよりは、私は、男性目線で都合のいいような風土がありそうだと。だから、そうではなくなっしてほしい、働きやすい環境を整備していこうというものを私は読み取ったので、その捉え方は澤田委員とは違った。それはいいが、ハラスメントの1文をなくして、一番下であるが、私は、「すべての職員にとって働きやすい環境を整備し、ハラスメントへの対応などが必要」というような形で、一言一句同じでなくてもいいが、この文章にハラスメントのことも入れていいのかと思った。「働きやすい環境」というふんわりした言葉だけで言っていると、やはりハラスメントについては認識が世代によっても性別によっても大分違った面があるので、そこは「働きやすい環境」という曖昧な言い方ではなく、ちゃんと切り込んで「ハラスメント」という言葉をそこに入れてもいいのかと思った。

#### ○中墓副会長

では、9行目から14行目、最後までのところ、これをもう1回、今いただいたご意見を踏まえて、事務局と一緒に整理させていただければと思う。

#### ○齊藤会長

では、会長、副会長、事務局の間で、この点についてはもう少し検討させていただく。

○坂爪委員

あと、「働きやすい環境」で留めてほしくないというのが1つ、働きやすい環境は、その人が力を発揮するために必要なのだというところまで、ぜひ検討する際にお願いしたい。

○齊藤会長

次に、「I. 本答申の背景と目的」の「ii 人的資源を有効活用するための課題」についてご意見を承りたい。

資料2の4ページから5ページを開いていただきたい。

ここは、答申全体の構成を説明する部分になる。

5ページでは、第10回会議でいただいたご意見に基づいて、「将来の行政のあり方の位置」を上下で変えたものを2案掲載している。上下が別々になっているが、どちらのイメージ図がよいのか、ご意見をお寄せいただきたい。中身は同じであるが、順番が、上下が逆になっている。

事前にお寄せいただいたご意見を見ると、阿部委員と宇田川委員が案1を、釜堀委員と吉田委員が案2を推しているという状況である。どちらがよいのかというご意見を最初にお伺いしたい。

○阿部委員

読んでいったときに、案1のほうが文章にスムーズに入ったので、思わず案1と書いた。

○齊藤会長

宇田川委員はいかがか。

○宇田川委員

一緒である。

○齊藤会長

では、2番を推している釜堀委員は、理由はいかがか。

○釜堀委員

順番からいえば1がいいと思うが、やはり未来志向に重点を置いて、2番目の図のほうがいいかと思った。

○小林委員

私はどちらでもいいかと思った。

○澤田委員

私もどちらでもいいと思う。

○齊藤会長

中身は変わらない。イメージの問題である。

○坂爪委員

吉田委員が書いてあるのと一緒に、土台という言葉を使っていたので、何となく下にあるほうが座りがいいかというぐらいである。

○松永委員

これは行政の好みというか、行政の報告書では、これはどちらも読む。ただ、ほかの同じ答申からすると、現状的な言葉が上にあって下に来るものが多いので、今回の答申のほかの図の流れからすると、1のほうが整合性がとれている感じもする。

○松本委員

私も特に意見はなく、どちらも一理ある方法かと思うので、特に私では選べなかった。どちらでもよいと思う。

○前原委員

私も土台ということは引っかけたというか、土台というと、下にあるのかと思った程度である。

○齊藤会長

どちらになっても特に異論はないというご意見が多くあった。この点については、副会長と事務局とも相談して決めさせていただくこととする。

以上で「Ⅰ. 本答申の背景と目的」についての審議を終えたい。

続いて、資料2の6ページ以降「Ⅱ. 業務効率の向上について」を審議したい。

初めに、6ページから8ページまでの「i 業務効率向上のための要因」について確認していく。

ここでは、業務のシステムの中の業務効率の向上のための5つの要因の説明と、これらの要因についての審議が『いちかわBASiCS』の作成につながった過程を説

明したページになる。

第10回会議でのご指摘を踏まえて、『いちかわBASiCS』をガイドブックという表記でくくることを避けている。

それから、7ページのイメージ図では、「位置づけのイメージ図」というタイトルを外し、『いちかわBASiCS』に掲載している図にするなどの修正をしている。この6ページから8ページまでについて、ご意見を伺っていきたい。

6ページについて、釜堀委員から、分かりやすいというご意見を頂戴している。

6ページの図について、ほかの方でご意見がある方はいるか。これはこれによろしいか。分かりやすいということで、特にご異論はないか。

続いて、釜堀委員からは、7ページ、8ページの図が分かりにくいというご意見が寄せられている。どのような点が分かりづらいのか、釜堀委員、補足説明をしていただきたい。

#### ○釜堀委員

私の理解力が乏しいのかもしれないが、何となくわざわざ図解にする必要があるのかという感じで受け取った。言葉で説明してもらほうが私は分かりやすい。6ページは単純なことで、言葉で説明しても図にしても同じことであろうが、漫画などを普段読まない方にとっては、かえって図にしたら分かりにくいように思う。

#### ○齊藤会長

7ページ、8ページの図について、分かりにくい、むしろ無いほうがいいのではないかというご意見であったが、いかがか。8ページの図は、それほど分かりにくいとは思わない。7ページでは「ギャップ」など、分かりにくい点があるのかもしれない。ほかの方でご意見があればお願いしたい。

#### ○澤田委員

少し別の観点からお話をすると、1つの文章を読むときに字ばかり入っていると非常に読みづらい。特に漢字の多さが全体の紙面を暗くするし、だから、漢字は大体二、三割にするとか、私などはそう考えている。その中で、読みやすくする、見やすくするためには1つのページの中に1つの図を入れるというふうに、いつも工夫している。そうすると、紙面が、1つのページが非常に締まってくるし、1つの読みやすくするための工夫として、こういう図を入れる場合が多いので、分かりにくいとかもあるかもしれないが、そういう考え方もあるということも1つ言いたい。

#### ○坂爪委員

7 ページで言うと、情報量が多いのだと思う。A 課と B 課は 1 個あればいいだけの話で、上の文章と下の図がタイアップしているほうがいいと思う。例えば、「A 課の現状」というところでいくと、『いちかわBASiCS』で言うと、30分で終わらなさい。A 課は終わっていない。だから、そこでギャップがある。それを解消していくというような、上で使っている例えと、この図がもう少しダイレクトに結びついていると、情報を可視化するという意味があると思う。

#### ○齊藤会長

図を入れるのはいいが、もう少し分かりやすい図にしたほうがいいということである。これはこれで、また分かりやすくする工夫ができないかということで検討させていただく。8 ページの図は、これでよろしいか。

また 7 ページについては、もう少し分かりやすくできないか、今後検討させていただく。

図については以上のおりであるが、続いて、7 ページについては、澤田委員から 17 行目と 18 行目について、代替の表現を提出いただいている。澤田委員、説明していただきたい。

#### ○澤田委員

これは国語の問題であって、「単純に記された内容」となると、記した人が怒ると思う。そんな単純なことで書いたのではないと。だから、入れかえるか、あるいは「単に記載された内容」に置きかえたほうが良いのではないか。

それから、その次も、「30分で終わられない場合、なぜ終わられないのか」、これも国語の問題で、こういう言い方は、大人はしない。若い人の言い方なのかと思う。だから、普通に言えばいい。「30分で終わらない場合、なぜ終わらないのか」、そのほうが普通。2 番目は「なぜ終わることができないのか」でもいいが、感覚の問題だと思う。

#### ○齊藤会長

国語表現の問題で、少し表現を変えたほうがいいのではないかというご意見である。では、これは表現を少し検討させていただくということではよろしいか。

続いて、8 ページについて、宇田川委員からご意見を寄せられている。宇田川委員、発言をお願いします。

#### ○宇田川委員

これは、図が云々という話ではないが、これに対する説明の、8 ページの上の

「『いちかわBASiCS』の構成」というところの下の記事が図と余り連動しなくて分かりづらいかと思った。前々回の第10回の審議内容等についてという当時の資料を見ると、6ページのところに「主な問題点・課題と対応策」というのが出ていて、割と要望に対する認識がしやすい表があったので、これが出てきても何となく分かるのではないかと思うが、ここでは表がなくなっているのに、説明文と図の言っていることが、この会議に出ていない人には分からないのかと感じた。

○齊藤会長

少し分かりにくいというご意見であったが、今のご意見について、特にほかの方はご意見あるか。特に事務局のほうではあるか。

○佐藤行財政改革推進課副主幹

もし分かりにくいということで、補足の説明が必要だというお話をいただければ、それに合わせて正副会長とお話をさせていただいて案を作りたいと思う。

○齊藤会長

では、宇田川委員、もし具体的なご意見があったら、またお寄せいただきたい。

6ページから8ページまで、事前にお寄せいただいたご指摘は以上となるが、全体を振り返って特に何かご発言したいことはあるか。特になければ次に進みたい。

次に、資料2の9ページ「ii 人的資源を有効活用するための課題」に移る。

このページでは、『いちかわBASiCS』を運用するに当たって、庁内に確実に浸透させるための方策を提言する部分になる。

では、引き続き、お寄せいただいたご意見を見ていきたい。

9ページ23行目について、澤田委員と吉田委員からご意見をいただいている。

吉田委員からは、詳細な代替案が寄せられている。本日、吉田委員は欠席されている。9ページについて、管理職がそれぞれの部署の業務に合致する箇所を明示し、自分の部署では、どの箇所から取り組む、あるいはどの箇所を必ず実践するなどの運用上の方針を表明する。または、管理職が『いちかわBASiCS』をどのように使用するかを決め、運用計画を作成した上で実施するということはできないかというご意見が寄せられている。

また、24行目から30行目については、この部分の内容について、誰がすることなのか、主語を記載したほうが良いのではないかというご意見が寄せられている。

答申を受けた市役所が部署を決めて実施の可否を検討するものだと思うが、あえて部署を指定するかどうかについては検討することが必要になってくる。

何かほかの方でご意見があればお伺いしたい。



○松永委員

この行のところは、私が出したところを書いていただいて、それに対してご意見をいただいていると思う。吉田委員は、23行目で、もう少し管理職がやるべきことについて具体的に書いたほうがいいのではないかと書かれているが、もしこれでうまく書けるのであればそのほうがいいと思うので、事務局のほうでここまで盛り込むことができるということであれば盛り込んでいただければいいと思う。

それから、24行目から30行目までで主語が入っていないということであるが、私が書いたもので主語を入れていないのは、例えば、24行目、運用で成果を上げた部署について、誰かが積極的にPRしてプラスの評価を行うというのは、市役所の中でどの部署が担当しているか分からなかったので書いていないだけである。もし事務局で分かるということであれば、例えば、積極的にPRしている部署、私は企画部署なのか、広報担当の部署なのか、あるいは人事の部署がやるのか分からないので書いていないが、もし明確に事務局でこれを担当すべき部署が分かるということであれば、それを書いてくれて結構である。

○齊藤会長

この答申というのは市長に対して答申をして、市役所側でいろいろと具体的にどう実行するかを検討するということになるので、原案には主語が、どこが担当するのかとはっきり書いていないのだろうと思うが、事務局はいかがか。

○川田行財政改革推進課主任

今、齊藤会長がおっしゃっていただいたような形で、答申を受けた後に市長から具体的に、この内容だったら、例えば人事関係なら人事担当の部署にという形で担当して、そこが実行して、可否を検討していくというようになる。そのため、ここでは特に主語は載せていない形になっている。

○佐藤行財政改革推進課副主幹

補足であるが、部門をあえて指定するような意図がもしあったら、それはそういう意図をお書きいただいたほうがいいと思うが、あくまでも市としてこれをやるべきであるという考えで、どこがやるかというのが特に問題ではないということであれば、部署は必要ないのかと考えている。

○齊藤会長

それはそれで、吉田委員のご意見については、そういう解としたいと思う。

次に、9ページ27行目について、澤田委員から「ワークショップで検討」を「ブレインストーミングやオフサイトミーティング」に変更したほうが良いのではない

かのご意見をいただいている。

私は、「オフサイトミーティング」というのがよく分からない。市の職員が見て理解できるものか。

○澤田委員

「ブレインストーミング」は、普段やっていたらから理解されているのだと思う。

○齊藤会長

「オフサイトミーティング」というのは。

○澤田委員

市の職場を離れて、どこか場所を作って、本日はこういう問題を話し合うということで、職場を離れてやるということである。

○齊藤会長

「ワークショップ」という表現をこのように変えることについて、特に異論がなければ、このように修正する。

続いて、9ページ28行目、同じく澤田委員からご意見が寄せられている。澤田委員、お願いします。

○澤田委員

ここでダイジェスト版をつくるということがまた新たに出てきている。大変申し訳ないが、これを作っても読まないという人もいるし、これが2つできたら、どちらを読めばいいのだという人も必ず出てくる。だから、別に2つ作る必要はない、2つ作るのは無駄ではないかと思う。そういう意味で書いたが、むしろ大事だったら、そこは目立つようにするだけでいいのではないかと考えている。無駄だという意見は必ず出てくると思う。

○松永委員

私は、むしろダイジェスト版はあったほうが良いと思っている。大体こういう市の新しい事業や施策だと、あるというケースが多い。興味がないとかやる気のない職員は、もともとあっても読まないのではないかということであるが、むしろ興味のない職員に対してダイジェスト版から入っていただいて、興味を持たせて本編に入っていただくという考え方がある。恐らく市民向けのいろいろな事業は報告書のほかにダイジェスト版を作っているのは、そういう意味合いで作っているケースが多いと思う。

だから、職員に対しても同じで、きっかけを作るという意味でダイジェスト版はあるのが普通だし、私はあったほうがいいと。ただダイジェスト版を作ることについて、別に運用の中で入れなくても、それはむしろ企画部署の判断、あるいは最終的には市長の判断だと思うので、特にここに書く必要があるのかと感じる。

○中葦副会長

私はどちらかというところダイジェスト版は要らないと考えている。理由は、今、松永委員がおっしゃったのも一理あると思うが、多分、ダイジェスト版を作ってしまうとその先を見ないのではないかと。それで十分になってしまうという、本編を作った意味がなくなってしまうというのも怖い。運用面で言うと、当初お話ししていたような、やはり浸透させて、これを採用した結果、良くなったと、そういった事例の声を上げていくことで浸透させていくというのが、私としては、この『いちかわBASiCS』を作った意味があるのかと思っている。2つ作ってしまうとダイジェスト版で十分だろうというのが浸透してしまうのではないか。

○齊藤会長

ご意見が2つ出ているわけであるが、ほかの方はいかがか。ダイジェスト版を作ってしまうと、そればかりに頼って本文を読まなくなってしまうと。浸透するためにはダイジェスト版を作ったほうがいいというご意見もあるということである。

○中葦副会長

余り浸透しなかったら、いずれ作るとか、打開策ではないが、あればあったで導入のきっかけとしてはいいと思う。

○齊藤会長

様子を見ながら、作ったほうがいいということであれば作るということで。それはもう少し様子を見ながら判断するということである。

以上で「Ⅱ.業務効率の向上について」の審議を終えたいと思うが、1章と同様に、本日いただいたご意見を踏まえて、2章を修正して、後日お送りする。

次回の会議では、本日審議した第1章と第2章の文言を修正したものをお送りする。そして、第3章、第4章を固めていく。次回の会議の中で確定できなかった事項については、それ以降の修正を会長、副会長に一任していくという形をとっていきたい。

これをもって市政戦略会議第12回会議を終了する。

【午後6時00分 閉会】