

## 第4期市川市市政戦略会議 第8回会議

1. 開催日時：平成29年12月26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 中基 洋  
委 員 阿部 由実子・宇田川 浩一郎・釜堀 董子・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 小林 航・坂爪 洋美・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）  
中嶋 学 （総務部人事課人材育成担当室主幹）

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8回会議を始める。前回の会議までで、審議の柱として設定した「業務のシステム」「コミュニケーション・情報共有」「周囲との調整力」「マネジメント」「目的意識」の五つの要因について、審議を行ってきた。

今後、これまでの議論を答申にまとめていくこととなるが、その前段階として、業務効率の向上を図るための具体的なルールを作成・試行し、その結果を当会議にフィードバックし、今後の審議や答申に活用してほしいという提案が、事務局より第6回会議においてあった。

そこで、今回はまず、事務局が作成したルールの素案について、より実効性の高いものとなるよう、各委員に意見を伺いたい。

また、次の議題として、AIによる住民向け総合案内サービスの実証実験について、事務局から説明させていただく。

では、まずは事務局より、業務効率の向上を図るための具体的なルールについて、説明をしてもらう。

○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

事務局から、説明があった。早速、各委員の意見を伺いたい。分量が多いので、項目ごとに順に進めていきたい。

ここはこうした方がいいのではないか、こういう視点を加えた方がいいのではないか、また、最後に、周知の仕方や活用方法など、全体に関する意見があれば、伺いたいので、積極的に発言いただきたい。

まずは、目的意識について、意見を伺いたい。

仕事をするにあたって、そもそも目的意識がなければ成り立たないというところで、これまでの審議においても、議論がされてきた。

「目的意識」には、組織の使命やビジョン、新人職員の育成に関することが盛り込まれているので、吉田委員にこれまでの経験などに基づいて、補足すべきことがあれば伺いたい。

○吉田委員

全体的にとってもよくまとまっていると感じた。「目的意識」の章で、事務局に一点伺いたいことがある。3 ページに「私たちの組織の使命は何か」をはじめ五つ挙げられている。これは、ドラッカーの五つの質問を意識して書かれていると思われるが、二番目にあたる「顧客はだれですか」という質問が入っていない。その理由を伺いたい。

○佐藤行財政改革推進課主査

我々行政の顧客は、市民であることが明白であるので、あえて入れなかった。

○吉田委員

ここに「顧客はだれですか」という文言があることで、特に答えを書かなくても、疑問のかたちで投げかけることで、各職員が「誰が顧客なのか?」「市民である」というように考えるようになり、意識がより高まると思うので、含めた方が良いと考える。

○齊藤会長

他に意見があれば伺いたい。

○松本委員

「いちかわ BASiCS (素案)」の i が小文字になっているのは、市川市の i を表しているのか。

○佐藤行財政改革推進課主査

仮称の状態であるが、市川市のシンボルマークを意識して作成した。

○松本委員

かわいらしくて良いと思う。iPS 細胞の i は小文字にすることで親しんでもらいやすくなるという意図があると聞いたことがあったので、同様の発想なのだと感じた。

全体を拝見して気づいたことをいくつか申し上げたい。一点目は、素案ということもあるが、全体として、文字情報が多いと感じたので、グラフィカルなものがあった方がより全体が把握しやすくなると感じた。

二点目は、「ガイドブック」、「基本原則」というように、様々な呼称が混在しているので、整理が必要だと感じた。いわゆるマニュアルではないため、全体的に若干、情緒的な印象を受ける。そこから、意図を読み取るには、読む職員の方も、かなり読み込む必要があると思ったので、あまりこのようなものを読まないタイプの職員に訴

えかけるためにも、先ほども申し上げたとおり、視覚的な工夫が必要だと感じた。

三点目に、1、2 ページを拝見していると、全体的に硬い印象を受けたので、職員一人ひとりがやりがいをもって楽しく業務にあたることから、目指すべきところである自主性や自らマネジメントする自立性が生まれてくるのではないかと思った。

それから、「目的意識」の部分にある「部下職員」という単語が気になった。部のもとにいる職員ということで、意味は間違いないが、どうしても上司から命令を受けたことをやるだけの職員というイメージを受けてしまう。このガイドブックが目指すべきところは、もっと自主的自立的に行動する職員だと思うので、何かより適切な言葉を充ててほしいと感じた。

○齊藤会長

いちかわ BASiCS の活用方法についてはまた後ほど、意見を伺いたい。引き続き「目的意識」についての意見を伺いたい。

○松永委員

行政ではこのようなガイドブックが作成されたことをあまり見たことがなく、画期的なものだと思うので、事務局のやる気と成果に敬意を表したい。

後ほど、また申し上げるが、これをどのようにして、職員に反発なく浸透させていくか、ということが重要であると思う。

また、吉田委員が先ほどお話ししていた、ドラッカーの原則については、私も吉田委員同様、顧客が市民であることが明白でも、常に職員に認識してもらうためにも、あえて記載した方が良いと思う。

○齊藤会長

澤田委員の意見をお伺いしたい。

○澤田委員

全体については、我々から出たたくさんの意見をまとめていただいたこのガイドブックを見て、会長をはじめ事務局が非常に努力されたのだと感じた。

やはり、これをどのように具体的におろしていくかがポイントになると思うが、これについては後ほどお話ししたい。この「目的意識」については、私からは特にございませぬ。

○齊藤会長

この、いちかわBASiCSは委員の皆様の意見を取り入れて作成したもので、今日は、この出来上がったものに対して、さらに追加するものがあれば伺うという機会

としている。

それでは項目がたくさんあるので、次の「マネジメント」に移りたい。

ここでは、管理職によるマネジメントはもちろんのこと、非管理職であっても自らの担当業務をマネジメントする必要があること、また、指示の明確さの重要性などが書かれている。これらに対する意見を伺いたい。

11ページには、ジョブローテーションについての記載がある。ジョブローテーションは仕事の固定化の回避、属人化の防止といった効果が期待される一方、専門的な技術が必要になる部署で導入することはできるのか、といった検討すべき点があると思う。これについての意見があれば伺いたい。吉田委員いかがですか。

#### ○吉田委員

ジョブローテーションは、専門的なものは難しいと思うが、事務的なルーチン業務を処理する分野で必要になってくるので、ぜひ実践していただければ良いと思う。

弊社では、ジョブローテーションを行い、計画的に育成をしてください、仕事の見える化をしてください、ということを経営層に向けて使っている。

この章の内容を見ると、管理職と職員の両方に向けたガイドブックになっていると感じた。ここにあることで、お互いが確認することも良いのではないかと感じた。

#### ○齊藤会長

非管理職であってもこのようなことについては知っておいてほしいということが書かれているので、当然、非管理職にも意識づけを行う意図がある。

その他、意見があれば伺いたい。

#### ○宇田川委員

この題目でいうジョブローテーションは、部署内で行うものを指していると思う。他部署に行くというものは意味合いが違うと思うので、職場内のジョブローテーションということを明確に記載した方が分かりやすいと思う。

#### ○齊藤会長

これは部署内に限らないものなのか。

#### ○佐藤行財政改革推進課主査

宇田川委員のおっしゃる通り、職場内というものを想定している。我々は定期的な人事異動があり、それが当たり前となっているので、職場内と職場外で分けるという意識がなかったので、指摘いただいた点を盛り込みたい。

○齊藤会長

その他、意見があれば伺いたい。

○澤田委員

「ジョブローテーションと仕事の見える化」の最後の文で、人材育成について触れている。やはり、ジョブローテーションは、個人個人の能力向上に資することも大きな目的になるので、その点も記載することでメリットを示せると感じた。

○齊藤会長

12 ページにはタイムマネジメントについての記載があるが、この点について、何か、意見があれば伺いたい。

○佐藤委員

12 ページとも関わってくるが、9 ページでは、自分の仕事と自分自身のマネジメントに関する話がされている。その他のページでは、組織としてのマネジメントや管理職としてのマネジメントについて書かれているので、9 ページだけ色合いの違ったものがサンドイッチのように入っていて、10 ページでは 8 ページの続きのような組織としてのマネジメントの話に戻っている。そして、12 ページでは、個人の部分と組織としての部分と一緒に入っている。どのように整理して良いのかよく分からないが、個人の部分と組織の部分をつなぐ管理職の話と、一人ひとりの職員が自分のマネジメントをするという話が入れ子にならないようなかたちで整理すると、読んでいる人が分かりやすいと感じた。

○齊藤会長

それについては、検討したいと思う。他には、特にないだらうか。

次の「情報共有」に移りたい。

審議の中では、「コミュニケーション・情報共有」と「周囲との調整力」を合わせたものとのことだ。

情報共有の重要性に加え、情報共有がされていないのであれば、その原因をしっかりと捉えるということ、また、業務の属人化を防ぐことも書かれている。

これらに対する意見があれば伺いたい。

松永委員より、情報共有ができていない要因について原因究明が必要という意見が出されており、この案にもかなり盛り込まれていると思うが、いかがだろうか。

○松永委員

後ほど申しあげようと思っていたが、全体的に各項目について、原理原則の部分となぜそれをやらなければならないのか、という理由の部分と具体的な改善手段の提案が同じような文章で書かれている。これだと少し硬すぎると思うので、原理原則や理由に関する部分はこのままで良いが、具体的な提案の部分については、例えば8ページの一番下に具体的な改善の提案として、朝礼や週一回のミーティング等を具体的な提案として枠で囲むなどして、松本委員がおっしゃっていたように、グラフィカルなものを入れると、原理原則と具体的な提案が分かれるので良いと思う。

○齊藤会長

表現方法についてはまだ改善すべき点があると思う。

その他の方でご意見があれば伺いたい。

○釜堀委員

情報共有と言うほどのものでもないが、市民と直接接する立場にある窓口の職員については、自分の部署の知識だけではなく、市役所に勤めている以上は、広報に書いてあるようなことは、非常勤職員であっても、頭の中に入れておいても良いと市民として感じる。

○齊藤会長

他に、何かありますか。

阿部委員は以前、他部署の業務について興味を持つことが大切だと発言されていましたが、いかがですか。

○阿部委員

今まで議論してきたことが、本当によくまとまっていると思った。特に意見はない。

○齊藤会長

澤田委員からは何か、ありますか。

○澤田委員

特にはないが、16ページの一番上に「情報共有が成されていない状態が長期間にわたると、業務の属人化が生じてしまいます。」という部分があるが、ここは少し飛躍があるように感じた。業務の属人化が生じる要因は他にもあるので、「業務の属人化を防ぐためにも」というイメージである。

○齊藤会長

他の方で何か意見はありますか。

○前原委員

先ほど松本委員がお話しされていたように、少し文字が多いように感じるので、グラフなども使った方が良いと思う。また、ただ読んで終わりにするのではなく、何度も使えるようにチェック項目をつけたり、できたかどうか質問形式にして Yes/No で答えたりする仕組みを入れると長く使われる良いマニュアルになると感じた。

○齊藤会長

「情報共有」については以上とし、次の会議に進みたい。

ここからは、具体的なルールということで、会議・書類・マニュアル・引継ぎについて、基本的な原則を書いている。

まずは、会議について、目的の明確化や、必要性の判断、時間を区切ることなどが書いてある。意見があれば伺いたい。

19 ページに時間について、「原則 30 分以内としましょう」と書かれているが、これはこれでよいだろうか。会議の中身によって異なってくると思う。決定を下さなければならぬ会議であれば、一定の時間内で区切っても良いが、案を出す会議だとどうしても伸びてしまうように思う。テーマを細分化して原則 30 分以内とする表現でよいのか伺いたい。

(30 分で良いという声があがる)

企業の場合、会議も労働時間という意識があるので、長いのは良くないということがあると思う。私の立場だと 30 分は短すぎるという気がする。

○松永委員

1 時間だと、改善という印象を受けないと思う。

○中基副会長

会議に限らず、先ほどのタイムマネジメントと関係してくるが、確かに 30 分だと難しいと思う。しかし、やろうとするためには、事前に資料を説明しておくなり、資料を簡素化するなどの努力が必要になる。絶対できないではなく、やろうとする努力をさせるためには、時間的には厳しいかもしれないが、それぐらいを目安にするべき

だという意味合いが伝われば良いと思う。

だから断定しても良いし、目安として書いても良い。あくまでも、最初からできませんだと何もできないので、やろうとするためには、どうしたらよいのか考えることが段取りだと思う。そのような意識を持たせるものになれば良いと思う。

#### ○齊藤会長

今回の議題は業務の効率化を図ることが大きな目的になっているので、その意味では、無駄な時間を使わせないように 30 分で行うことを会議の原則とすることで良いのかもしれない。

#### ○阿部委員

この原則という言葉が、とても微妙である。原則には必ず例外があるので、原則の 30 分だとあまりにも短すぎるため、これは例外で良いということになり、30 分でない会議が逆に通用してしまうように思う。だから、原則を外して会議時間は「1 時間以内としましょう」とした方が良い。原則と書くと必ず例外を認めないといけないので、その点が少し心配だ。

#### ○吉田委員

現状では、30 分で終わるものであったり、2 時間かかるものであったり、様々あるのか、それともだいたい 1 時間で終わるのか、所要時間を伺いたい。

#### ○佐藤行財政改革推進課主査

きちんとした調査をしたわけではないが、様々な会議に出席をしていると、様々あると感じている。先ほど阿部委員がおっしゃっていたように、原則には例外があるということもあるが、いったん原則というかたちで、気づきというものに主眼を置いている部分はある。

話を戻すと、30 分で終わる会議もあれば、1 時間の会議もある。しかし、例えば 1 時間の会議でも資料の説明に時間を費やしている場合もあれば、中身の濃い 1 時間もあり、どれも一様に考えられないと思っている。

これを守るべきルールとして、内容の濃い会議を無理矢理 30 分で終わらせてしまい、これを 2 回、3 回と分けてやるのは、効率化の観点から本末転倒になってしまう。どんなに工夫をして事前準備をしても難しいという意見が職員から出てくるのであれば、それは、このガイドブックの内容に盛り込まれていくことかと考えている。

#### ○吉田委員

このようなガイドブックで、30 分という数字を掲げて、30 分で中々終わらない会

議が続いてしまった場合、意味がなくなってしまう。「ここには 30 分と書いてあるけど難しいよね」という考えが常になってしまうのは良くないので、時間はやはり目標として持つべきだと思う。例えば、一律に時間を決めるのではなく、会議の目的として三つの種類が挙げられているので、その種類別に時間を決めたり、会議の最初に今日はこういう議題なので、40 分の予定、1 時間の予定、というように予定時間を明確に提示するなどして、あらかじめ目標をもって望むことも一つのやり方だと思う。

○齊藤会長

ゴールの明確化の中に、会議の終了時間を加えた方が良いとのことだった。原則は、30 分として、どうしても長くなる場合には、本日はこのような理由で長くなるということをあらかじめ明示することが大切だ。機械的に 30 分としてしまうと、先ほど事務局から話があったとおり、本末転倒になってしまいかねない。

○佐藤委員

今でも、終了時間を明示した会議はないのか。

○佐藤行財政改革推進課主査

経験したことはない。市政戦略会議のような元々決まっている会議は別だが、通常の会議であれば、メンバーの予定を見ながらだいたい最大 1 時間で終わらせないといけないという感覚があるくらいで、私が出た会議では、明示することはしていない。

○齊藤会長

先ほど、原則は、無原則になる可能性があるという阿部委員から意見をいただいたので、原則は 30 分にしておき、議題によって長引きそうな場合には、会議の目的と併せて、時間を明示することでいかがか。

その他に何かあれば、伺いたい。

○澤田委員

ここには、書かなくても良いが、前にも申し上げたとおり、会議を少なくするのであれば、会議室の貸し出し時間を短くする必要がある。30 分ならば 30 分、1 時間ならば 1 時間で、それ以上行う場合には、上司の許可が必要になるというように、強制的に短くすることができる。

○松永委員

会議室を借りる場合、行政では 30 分単位が多いと思う。先ほど出たように 40 分

の会議であれば 40 分必要になるので、10 分単位、15 分単位にしたらいかがか。

○中基副会長

言葉だけではなく、これを契機に仕組みを変えていくことが重要なのではないか。庁内で簡単にできるのであれば、そこから始めるとより効果的だと思う。このガイドブックとは別に対策として仕組みを変えてしまうということもあり得ると思う。

○齊藤会長

効率化の観点から、仕組み作りが必要だというお話だったが、答申案に書きにくいのではないか。

○佐藤行財政改革推進課主査

ルールとしては難しくても、答申であれば、時間を効率的に使う一つの案として、そのような意見をいただくことは問題ないと思う。

ただし、具体的すぎる場合には、他の内容との兼ね合いもあるのでバランスを考慮する必要がある。

今後、答申の構成を考えていくが、それにあたり、具体的な意見を多くいただけるようならば、それらをまとめたパートを作ることは可能である。

○齊藤会長

松本委員は何か、意見がありますか。

○松本委員

一点、事務局に伺いたい。会議を招集する人は管理職なのか、あるいはそれ以外の職員も会議をしてほしいというかたちで意見を出すことはできるのか。

○川田行財政改革推進課主任主事

基本的には、課長が出席する会議であれば課長が行い、担当者レベルの打ち合わせであれば上司の許可を得て、担当者を出してもらおうようにするなど、職位を揃えて招集している。

○松本委員

この議論の中では、会議を少なくする、時間を短くするという方向性だと思うので、下の方から上がってくるミニ会議というか、30 分以内でできるような気軽な会議も必要なのかと感じた。短い意思決定や情報共有が積み重なっていくことで、長い会議を避けることができるのではないかと感じた。

最後に「⑤議事録」についてだが、会議の中で議事録はこういう役割の人が書くという決まりはあるのか。

○川田行財政改革推進課主任主事

決まりはないが、たいてい若手の職員が行っている。

○松本委員

たまたま聞いたベンチャー企業の話では、CEO が議事録を書いて即座に議事録を配信しているとのことだった。事務局も言っていたように、下の人が作成するイメージが私の中にあったが、むしろ上の人が書くことで、管理職が会議を管理し、進捗を管理するという考え方もあるので、議事録のあり方を見直しても良いと思った。

○齊藤会長

管理職が作成することになると本当に要点だけの議事録になるということか。それはそれで良いのだろうか。

○松永委員

要点だけ記載すれば良いものもあれば、戦略会議のように細かく作成するものもあり、会議の種類によって変わってくる。

○澤田委員

確かに、CEO が書くような特殊なケースもあるが、議事録作成は、その人個人の能力を伸ばすため教育の面もあるので、事務局の書記が書くのが普通だと思う。

○松永委員

議事録は、本当に多種多様で、作成者によって長さや内容が全く異なり、一枚紙の場合もあれば、この会議のように一字一句書かれた 10 ページ以上にわたるもので作成に 2、3 日を費やす場合もある。

会議の目的と異なり、議事録は、どこまでの議事録を作ればよいのか、はじめに決まっていないことが問題だと思う。書かれてきたものを見てはじめて、これは必要なかったなどと指摘され、作成の時間が無駄になるケースが生じてしまう。そこで会議の目的と同時に、主催者がどれだけの議事録を上から求められているのか、きちんと明示することによって、議事録作成時に生じる無駄が省かれるので、その点を意識するべきではないか。

○齊藤会長

議事録は、個人によって異なるのではなく、会議の性格や主催者の意向によって、変わってくるものではないのか。

○松永委員

はじめから言ってくれば、その通り作成するのだが、言ってくれないことが多いと思う。

○中基副会長

作成する意味合いが伝わっていないから、若手がやらされているという感覚を受けてしまい面倒くさいと思っているのではないか。

先ほど澤田委員がおっしゃっていたように、例えば、会議の運営を次に引き継ぐために内容を理解してもらうために議事録作成をお願いしている、というように趣旨を理解させて、やらせないとダメだと思う。だから、最初にそれを伝えていくべきだ、ということを松永委員はおっしゃっていたと思う。

どのようにやるかは、作成者のスキル次第で良いと思うが、何のために議事録があつて、何を伝えるためにあなたが議事録を書いているのか、ということを理解しないまま、作成するから、時間もかかるし、訳の分からない文章になってしまうのだと思う。

○齊藤会長

議事録を何のために作るのかというと、例えば、後日、会議で何がどのように決まったのか、確認することがある。その時に、人によって内容が変わってしまっているのか。

○中基副会長

決まったことだけを書く人と誰が何を言ったのかを一言一句記録するものでは性質が異なる。それは会議の内容によって変わってくることもあれば、書く人が慣れていないと何を書いたら良いのか分からないということもあると思う。

○齊藤会長

他に意見があれば伺いたい。

○吉田委員

21 ページの資料と進行の方法について、良いと思ったことがある。「進行方法を工夫しましょう」のところで例がいくつか挙げられている。このような例を入れるとそ

れぞれが工夫できるので、良いと思う。生産性が上がりにくい時間帯をできるだけ避けるとあるが、実際そうなのか。

○川田行財政改革推進課主任主事

こちらは、審議の中で、佐藤委員から紹介いただいた新聞の記事から引用しました。

○吉田委員

ちなみに弊社では 15 時にラジオ体操を行っている。この下にある席替えや立って会議を行うということも、それぞれで工夫をされると良いと思う。

○齊藤会長

その他、意見があれば伺いたい。

特に意見が無いようなので、次の「書類」に移りたい。作成や管理について書かれているが、意見をいかがだろうか。

○澤田委員

最初の文章に、職員アンケートで効率が良くないと感じている業務として 51%挙げられていることが記載されているので、いきなり(1)文書作成に飛ぶのではなく、その前に文書を作成することの役割や重要性を呼びかける文章を一言入れた方が良いと思う。

以前にも話したとおり、「文書は、証拠にも後日確認するための資料となる、という役割があるので、嫌がらずにしっかりと作成してください」、という文書作成の目的を入れることでより良くなる。

○齊藤会長

紙ベースの資料が多いとあるが、紙を減らしていくことが原則となるのか。

○佐藤行財政改革推進課主査

紙として残さなければいけない文書も当然あるので、それらは紙で保存を行うが、例えば、紙の方が読みやすいという理由で打ち出されたものがファイリングされていて、その中には、紙で残さなければいけない資料もそうではないものも混在している。それを選別することに手間がかかるので、何年か経つとキャビネットの多くを占める書類量になってしまうことがある。そこから必要な資料を抜き出すことは膨大な手間がかかるので、必要なものは紙で残し、そうでないものは電子化する、といった仕分けを行うことが大きいと思う。

市役所に限らず、一定数、紙で保存しなければならないものは必ずあるので、それを省くというよりも、無駄な紙は極力排して、大事なものの場所を分かるようにしようということが重要だと考えている。

○齊藤会長

書類について、他に意見があれば伺いたい。

無いようなので、次の「マニュアル」に移りたい。「マニュアル」は、あくまでも手段であることや、改訂のしやすさを意識することなどが書かれている。意見があれば伺いたい。

○澤田委員

「マニュアルはあくまでも手段だという意識を持ちましょう」という文があるが、ここでいう「手段」の言葉の使い方に少し違和感を覚える。マニュアルは一般的に、社規の下にある要領や細則のさらに下にある作業手順のことを指すので、ここで使うのであれば、「手段」よりも仕事をラクにするための「ツール」というぐらいの言葉で良いのではないか。あまり、目的化にならないように手段と強調しすぎる必要はないのではないかと思うが、いかがか。

○齊藤会長

マニュアルというと、私は金融を専門にしているので、どうしても金融庁の「金融検査マニュアル」を頭に思い浮かべてしまう。マニュアルが極めて精緻化されてしまった結果、銀行が身動きを取れなくなってしまう現象が起きており、何のためにマニュアルを作ったのかという議論が起き、最近ではマニュアルを簡素化するということが言われている。

銀行の発展のために行ったことが、逆にマニュアルによって縛られてしまい、本来の仕事ができなくなってしまったという例である。これを見ると、マニュアルが目的化してはいけないということがよく分かる。

○松永委員

おっしゃる通りである。金融庁のマニュアルは、実際にはマニュアルではなく行政指導を行うためのルールであるため、守らなければならない。それが少し細かすぎたため、銀行の業務を圧迫していることがあり、最近では廃止の方向になっているということである。

このガイドブックに書いてあることは、ルールではなくて手順やツールとなっている。

○中基副会長

澤田委員がおっしゃっていたように、これは何かを標準化するための皆に共通するガイドブックである。ものづくりであれば、誰が作っても同じ品質のものができるようにするための作業手順であり、安全につながるようなものが、マニュアルと言われていると思う。

そのために勘違いされないような言葉を選んだ方が良いというご意見だと思う。

○齊藤会長

ルールとなると守らなければいけないが、このガイドブックは「BASiCS」という仮称となっている。

○松永委員

ルールだとペナルティがなければならぬが、これにはペナルティはないので、ガイドラインという位置づけだと思う。

○中基副会長

市川市職員としての心得といったものではないか。

○齊藤会長

強制力がどこまであるか、という点では、これはあくまで一つのガイドブックという位置づけになる。

マニュアルはどういう意味でのマニュアルなのか、ということをはっきりとさせたい。ルールとすると目的化してしまう恐れがある。

○中基副会長

ここでマニュアルと呼んでいるものは、先ほど澤田委員がおっしゃっていたことで我々も意図しているので、そこは勘違いされない方が良く思う。我々の意向が盛り込まれるように、少し言葉を変えていただきたい。

○松永委員

行政にも様々な種類のマニュアルがあり、法令や細則で決まっているものを、そのルールどおりに行うためのマニュアルもあれば、それを効率的に行うための方法を記した個人的なマニュアルもあると思う。いずれにしてもマニュアルは、作業手順が書いてあることには変わらないので、より効率的に進めるためのツールであると思う。

○中基副会長

マニュアルは、何のためにあるものなのか、ということをより強調した方が良いと感じた。

○齊藤会長

本文に、マニュアルの目的は「仕事のやり方を標準化し、誰でも一定のレベルの仕事ができるようにすること」であると一応記載されている。

○阿部委員

最初に記載されていることは良いのだが、「マニュアルはあくまでも、手段だという意識を持ちましょう」という文の表現が上の目的となじまないのではないか。

○齊藤会長

他に、「マニュアル」について意見がなければ、次の「引継ぎ」に移りたい。

「引継ぎ」には、組織として引継ぎを行うことや、マニュアルとの関連について書かれているが、いかがか。

○宇田川委員

「引継ぎ」の部分というわけではないが、「いちかわ BASiCS」の前半と後半を比べると、後半の具体的なルール編の方が、内容が小分けになっていて具体的な記載がされているので、パッと見た時に、頭に入りやすいと感じた。前半については、文章だけで1ページを使っているように、パッと見た時には、もう少し、細分化し項目ごとに記載した方が、より伝わりやすいのではないかと思った。内容についてはではないが、体裁の部分を見直してほしい。

○齊藤会長

「引継ぎ」については、個人に任せるのではなく、組織として行うべきである、ということが21ページに記載されているか、この点はいかがか。

○松永委員

事務引継ぎは非常に重要であると考えており、そのために組織として行う意識をもつことが必要である。そういう意味では、「引継ぎ」の冒頭に「後任に円滑に引継ぐことが大切になります。」と記載されているが、私は「大切」よりももっと重く、「責務」という表現の方がより良いと思う。行政の引継ぎについては、過去に良くない例をいくつか見てきた。例えば、わざときちんと引継ぎを行わずに異動してしまうこと

で、後任者が自分と同じことをしていても時間がかかるようにして、相対的に異動した自分の評価が上がるように仕向けるケースがあった。

これは、組織の問題になるので、引継ぎしないことは罪である、というニュアンスで記載した方が良いと思う。

○齊藤会長

教師が人を悪く言うことはなかなか難しいが、例えば、新しく就任した人が、前任者の悪口を言って、自分を目立たせるということはよくあるケースだと思う。

とにかく、引継ぎは「責務」となるくらい大切であるということだったと思う。

○中基副会長

引継ぎをしていないことが、後任者のスキルが足りないのではなく、きちんと伝えなかった前任者が悪いというかたちにした方が、良いと思う。

いくら、言いました、教えました、といっても相手が理解していなければ伝えたことにならない。相手が理解して初めて引継ぎとなる、ということを強く記載しないと変わらないのではないか。

○齊藤会長

他に意見があれば、伺いたい。

○澤田委員

以前にも申し上げたとおり、引継ぎはルールだから文書管理規程が必要になる。この前、文書管理規程を見て少し足りないと感じて指摘したことがあった。文書管理規程は改訂されるのか。改訂せずにマニュアルだけを作成するのか。

○川田行財政改革推進課主任主事

他部署が所管している規程なので、規程を変えるよりもルールの方で補完したいと考えている。

○齊藤会長

「引継ぎ」についてはこれ以上、意見はないだろうか。

ここまでで、素案に対しての一通りのご意見をいただいた。

既に先ほどから、意見が出ているように、この「いちかわ BASiCS」の活用方法について伺いたい。活用方法以外でも、全体的なことを含めて、意見を伺いたい。

○松永委員

全体的には、良くできていると思う。しかし、吉田委員が先ほどお話しされていたように、これをせっかく作っても、下手をすると現場から反発を浴びてしまったり、守らない人がいると、そもそもこれ自体が無視されてしまい作った意味がなくなってしまうりするリスクをはらんでいると思う。

そうならず浸透させるためには、どうすべきか、ということが重要になるが、一つは、これを管理職が守らなければどうしようもないので、管理職に対する「いちかわBASiCS」浸透のための研修をきちんと行う。非管理職についても同様である。

できれば、市の高いレベル、市長、副市長や部長級が出席する会議を、30分以内、資料1枚でやってもら。役職の高い者が実践することで、下の職員にも本気度が伝わると思う。

それから、真面目に取り組んだ部署は、会議時間が短くなり、書類も簡素化されれば、成果も上がってくると思う。実際に成果のでた業務改善事例をベストプラクティスとして、行財政改革推進課の方で庁内報に載せるなど、成功例を積み上げることが大切である。

庁内の文化を変えることはなかなか難しいが、何年もかけながら徐々に変えていくべきだと思う。アンケートを実施するようだが、アンケートを踏まえながら、このガイドブックをお仕着せではなく、適宜見直しを行い、益々有効に使えるものにしてほしい。

○齊藤会長

その他の意見を伺いたい。

○澤田委員

改革は自分たちの手で行うことが本来の姿であるが、このBASiCSは審議会の中で行ったものになる。職員からすれば、「自分たちの仕事を知らない委員が考えたもの」という意識をもたれる恐れがあるので、このガイドブックについては、みなさんへのアンケートをもとに、みなさんの考えを読み込んだ上で、委員たちが作った、だから、あなた方の意見がこの中には十分に反映されているはずだ、ということを強調して、職員へ周知してほしい。

○釜堀委員

私も同様の感想を覚えた。ガイドブックは良くまとまっていて、目的や意義も書かれて良いと思った一方、上からの押し付けに受け取られる恐れもあるように思われる。

組織のスリム化が進み、働く人たちがこれを意識して働くことで、ずいぶんと能率よくなると思うが、モデルのない時代だと言われるように、やはりこれから色々な新

しいアイデアや改善策が、現場で市民と接する中で、生まれているのだと思う。

それを吸い上げて市政が行われるようにならないと、本当の改革にはならないと思う。ただ、能率よく働くだけでは、結局、縮小が続いていくことになりかねない。だから、現場の意見や新しいアイデアをよく聞き、情報共有をし、新しい時代に対応できるような市政になってほしいと思う。

#### ○佐藤委員

上からの提案ではなく、我々が職員アンケートを一生懸命読み込み、職員が困っていることや苦勞していることに歩み寄った上で改善策を考えた、ということが伝わるようにした方が良いと思う。

具体的なルール編で、職員アンケートの何%がこのように回答している、ということが記載しているように、職員アンケートの結果を根拠とできる箇所には、図や表などで実証的なデータを提示し、職員アンケートを根拠として作成したということを伝えるかたちにした方が良い。

#### ○吉田委員

前回会議で、職員との乖離があると、せっかくやっても意味がないものになってしまうのではないかと、という話をした。先ほど、今後の進め方について説明があったとおり、今回、いったんこれを1月から4月まで試行し、職員に向けてアンケートを行い、乖離がないか確認をするという方法をとられると認識した。

このガイドブックは一般職、管理職に関わらず、共通の指針として職員全員を対象としているのか。

#### ○佐藤行財政改革推進課主査

素案として提示したガイドブックについては、最終的には全職員に向けたものとして考えている。ただ、色々な側面が入れ子になっているので、これをそのまま出して、職員が誰に向けられたものなのか、迷ってしまうというケースもあるのではないかと認識しているので、見せ方については、例えば、管理職向け、非管理職向けに分ける、項目ごとに分冊化するなど、工夫しながら周知していきたいと思う。

ただ、会議でいただいた意見は管理職以下全職員が知っていてほしいということを感じている。

#### ○吉田委員

はじめに、佐藤委員が指摘していたように、入れ子になっている感覚はあるが、全員が同じものを見て、管理職に対するものも一般の職員も見ると、一般の職員がすべきことを管理職が認識することは、良い方法だと思った。とかく、分けがちなものを

一緒にすることも一つの手だと感じた。

○齊藤会長

今回はガイドブックという名称を使っているが、当初は、ルールという呼び方ではなかったか。

○川田行財政改革推進課主任主事

当初は、会議や書類作成などについてルール化すべきではないか、という提案をいただいたことから、ルールとしていたが、意見をまとめていく中で、上から押し付けるようなルールというよりも、自分の行動と照らし合わせる基本原則という性格が強かったことから、ガイドブックという体裁にした。

○齊藤会長

その他に、意見があれば伺いたい。

他に意見が無いようなので、副会長から何か、意見があれば伺いたい。

○中基副会長

私も活用方法が重要だと感じていた。このようなガイドブックが作られたことについて、肯定的な反応をする職員が、半数はいてほしいと思う。人間であれば、同じ文章を読んでも、その人の環境や性格によって感じ方が全く異なるものなので、せめて管理職の職員が、このガイドブックを見て、なるほどと思い、全員がその日からすぐに実行しようと思ってもらえるならば、きっと変わると思う。

その意識をどのように伝えるかが重要なので、このガイドブックを見て斜に構える人は実行しないし、そのような人にやらせることは難しいと思う。だから、松永委員がおっしゃっていたように、成功事例を紹介し讃えることで、庁内全体に前向きな機運を伝播していくことが大切だと思う。時間はかかるかもしれないが、小さなことから始めて、一人が二人になり二人が四人になって、改革を実行し続けるしかない。それは、無理やりやらせるのではなく一緒にになってやっていく気持ちを、管理職をはじめ皆がもっていくことが重要である。そのきっかけとしての「いちかわ BASiCS」だということを、各委員の意見を盛り込みながら、強制というかたちではなく、職員の声をまとめたもので、実行するとかならず良いことがある、ということ伝えることに意義があると思うので、一文を添えるなり、別紙で鑑をつけるなりして、戦略会議のここに至るまでの経緯や思いを盛り込んで、職員に伝えることで、このガイドブックが活かされると思う。

○松本委員

今後の進め方で、庁内に発信し、試行して、答申に活かすということだったが、この中でもフィードバックがとても大切だと思う。アンケート以外にも方法を考えるのだと思うが、アンケートで紙を介してのやり取りだと思いや考えが伝わりにくいと思うので、行財政改革推進課と一緒に伴走することで、具体的な現場でのフィードバックを得られるのではないかと思う。それが本運用するにあたり大事になると思うので、それまでにできるだけ現場の声を反映されたものとした方が良いと思う。

○齊藤会長

事務局の「ルール素案」について、ここまで意見を伺ってきた。

今後、事務局の責任においてルールを作成していくことになるが、今回の会議で委員の皆様から寄せられた意見を踏まえ、より実効性の高いルールを作成していただきたいと思う。

それでは、次に移りたい。

AI による住民向け総合案内サービスの実証実験について、事務局より説明をいただきたい。

○佐藤行財政改革推進課主査

(資料 3 の説明)

○齊藤会長

質問があれば伺いたい。

○松永委員

専用のアプリをダウンロードするのか。

○佐藤行財政改革推進課主査

詳細は不明だが、アプリのダウンロードではなく、ウェブページの閲覧というかたちだと聞いている。

○松永委員

試行する場合は、ID とパスワードを借りるかたちとなるのか。

○佐藤行財政改革推進課主査

アクセスするウェブページとログインのための ID とパスワードをこちらからお知

らせするかたちになる。

○吉田委員

テーマは子育てに関することになるのか。

○佐藤行財政改革推進課主査

今回は、資料3の中段の表にあるとおり、子育てに限らない市政の中でも質問を多く寄せられるものをピックアップしたものになる。自治体によっては、よくある質問というページが設けられており、その中で閲覧数が多い項目をベースに作成されている。

○齊藤会長

他に意見がないようなので、これをもって市政戦略会議第8回会議を終了する。

**【午後6時00分 閉会】**