

写

# 答 申 書

(別 紙)

将来に向けた人的資源の有効活用について

平成 30 年 9 月 27 日  
市川市市政戦略会議

## はじめに

本答申は、平成28年10月25日に市長から諮問された「将来に向けた人的資源の有効活用について」に関し、2年間13回に渡る審議が結実したものである。

少子高齢化が進行し、今後ますます労働人口の減少が見込まれる中、一人あたりの生産性を向上させることが、我が国の喫緊の課題となっている。平成30年6月の働き方改革関連法の成立などを背景として、本格的に長時間労働の是正や多様で柔軟な働き方の実現、同一労働同一賃金に向けた対策が講じられることとなった。

一大ブームとなっているAI（人工知能）技術等のテクノロジーは、我々の働き方を大きく変える可能性を有している。昨年、大手金融機関がこぞってAI技術等を活用することによる大規模な人員削減の方針を示したことは、記憶に新しい。行政においても、AIチャットボットによる自動応答システム等を導入している自治体が登場している。今後は、限られた職員数で行政サービスの高度化を図るためのツールとして、より多くの自治体で普及するものと思われる。

こうした時代の転換点とも言える社会の動きを考慮しつつ、我々市政戦略会議は、本市の財政状況や職員一人あたりの業務増等の環境の変化に耐えうる人的資源の有効活用について検討し、市職員の総合力を高める「質的改善・向上」をテーマに審議を重ね、本答申を策定した。市川市の行政においては、当面、業務効率の向上と職場環境の整備を進め、将来的にはAI等の新技術の導入を図りつつ市民サービスの向上に努めなければならない。

今回、我々は、職員アンケートの結果をもとに、仕事に対する考え方や取り組み方について話し合い、事務局の協力を得て、『いちかわBASiCS』という業務効率化を図るための基本原則を取りまとめた。これは日頃から目的を意識しつつマネジメントや情報共有を行うことが必要であるとし、具体的な業務効率化のために意識すべきポイントをまとめたものである。『いちかわBASiCS』を大いに活用して、職員一人ひとりが自分たちの働き方を見つめなおしてほしい。

本答申は、本市が業務効率の向上と職場環境の整備、新技術の導入と「職員の『顧客』は市民である」ということを意識した活動を行って、更に発展することを強く期待するものである。

平成 30 年 9 月

市川市市政戦略会議  
会 長 齊藤 壽彦

## 目 次

I. 本答申の背景と目的	1
II. 業務効率の向上について	5
III. 職場環境の整備について	10
IV. 将来の行政のあり方について	14
V. 市川市市政戦略会議委員名簿（平成30年4月1日現在）	19
VI. 会議の開催状況	20

## I. 本答申の背景と目的

近年、全国的に社会環境等の変化が生じている。それは本市においても例外ではない。そこで、今回の諮問内容を審議するにあたり、まずは、本市が直面している社会環境の変化を的確に捉え、それらに対する課題を抽出した。

### i 本市の現状

#### ①本市を取り巻く環境の変化

人口構成が変化することにより、様々な面に影響が及ぶことが予想される。

まず、財政面では、将来的に、市民税の歳入減、扶助費など社会保障関係費の歳出増が予想される。

次に、業務面では、市民ニーズの多様化・高度化、地域社会の結びつきの変化に伴い、行政の業務増が予想される。

さらに、社会面では、平成 30 年 6 月 29 日に行われた参議院の全会議で働き方改革関連法が可決、成立したことなどに伴い、働きやすい職場環境の整備が社会的に要請されていくものと想定される。

#### ②職員構成の変化

本市の一般事務職職員における職員構成は、高度経済成長期に採用された職員の大量退職が続き、平均年齢が年々下がっており、15 年後には、10 代から 30 代の職員が約半数を占めることが予想される。また、男女比は、平成 28 年度には 7:3 であったものが、15 年後には 6:4 になることが予想される。

このように、職員構成の大きな変化が免れない。

#### ③想定される新たな問題点

「①本市を取り巻く環境の変化」という外的な要因と「②職員構成の変化」という内的な要因を併せて考えると、新たな問題点として以下の点が挙げられる。

- ・市民ニーズの高度化・多様化、地域社会の結びつきの変化に伴い、行政の業務量が増え、1 人の職員が担う業務が増加すること
- ・40 代、50 代の職員比率の低下により、管理職不足や技術・知識の継承等に支障が生じること
- ・子育てや介護を行う職員が無理なく仕事とこれらを両立でき、その時々状況に応じて持っている力を発揮できる環境を整備する必要が生じること

## 現状のイメージ

### ① 本市を取り巻く環境の変化

人口構成の変化

財政面

市税等の歳入減  
扶助費等、社会保障関係費の歳出増

業務面

市民ニーズの高度化・多様化、地域社会の結びつきの変化に伴う行政の業務増

社会面

働き方改革関連法成立などによる、働きやすい職場環境の整備への社会的な要請

### ② 職員構成の変化

15年後の予想

・一般事務職における10代～30代の比率  
約4割（平成28年度）→ 約5割

・一般事務職における男女比  
7:3（平成28年度）→ 6:4

### ③ 想定される新たな問題点

- ・市民ニーズの高度化・多様化、地域社会の結びつきの変化による1人の職員が担う業務の増加
- ・40代、50代の職員比率の低下による管理職不足や技術・知識の継承等への支障
- ・子育てや介護を行う職員が無理なく仕事とこれらを両立でき、その時々状況に応じて持っている力を発揮できる環境整備の必要性

## ii 人的資源を有効活用するための課題

本市の現状から想定される問題点に対応するため、市職員の総合力を高める「質的改善・向上」に着目し、13回に渡り審議を重ねてきた。

市政戦略会議では、前述した問題点に対する課題として「業務効率の向上」、「職場環境の整備」を設定し、そこから「将来の行政のあり方」について審議した。

本答申では、審議結果をもとに、「Ⅱ 業務効率の向上について」、「Ⅲ 職場環境の整備について」、「Ⅳ 将来の行政のあり方について」の三つの章から、市の経営資源である人材の有効な活用方法について提言を行っている。

これらの章は、《現在》と《将来》という時間軸で区分される。

前者の《現在》に該当するものは、ⅡとⅢになり、ここでは、現状の問題点・課題に対する解決策を提案している。

Ⅱは、仕事のやり方を見直すなどして、職員一人ひとりの業務の効率化を目指すための方策について審議した結果である。

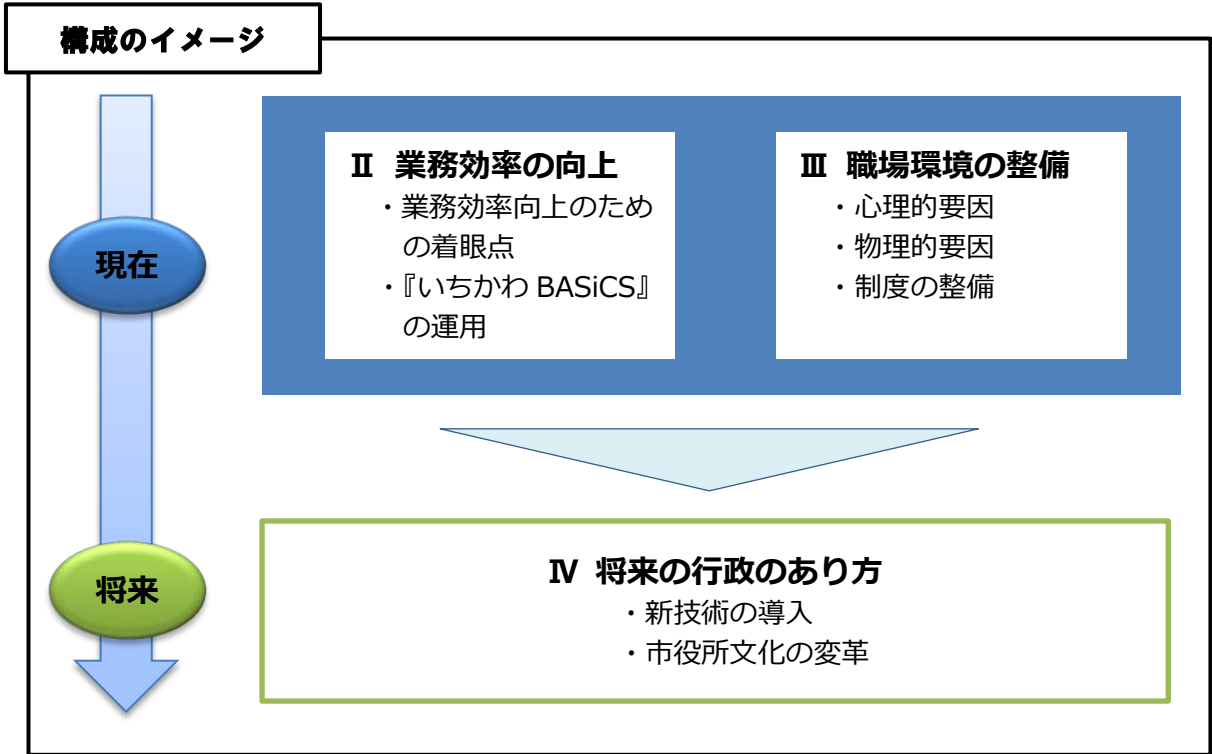
Ⅲは、職員のモチベーションや職場の雰囲気、職場のレイアウト等の外的環境、組織のルールといった各論点から、職場環境をより良くするための方策について審議した結果である。

この両者は、職場環境を改善することにより業務効率の向上に繋がる、業務効率が向上しモチベーションが上がることで職場の雰囲気が良くなる、といったような相互に影響を与え合う関係にある。

後者の《将来》に該当するⅣにおいては、現状の課題解決にとどまらず、将来に渡って人的資源の有効活用が可能となるように、将来を見越して新技術の導入や市役所文化の変革についての提案を行っている。

これら各章の関係性を絵図化したものが次の全体のイメージ図になる。

この図では、「業務効率の向上」、「職場環境の整備」という課題に取り組むことで、「将来の行政のあり方」に近づいていくことを示している。

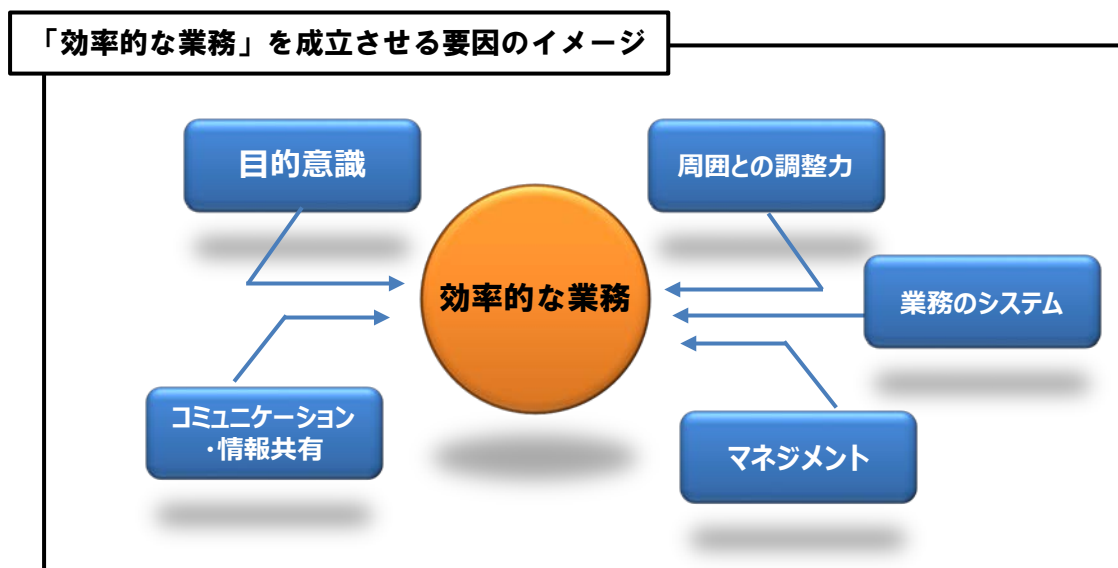


## Ⅱ. 業務効率の向上について

「業務効率の向上」について審議を行うにあたり、まず、「効率的な業務」を成立させる要因を検討することから出発した。そこで、職員が、効率的な状態を支える要因として重要だと感じていることや、非効率だと感じていることなどを把握するために、事務局を通して職員へのアンケートを実施した。

そして、アンケート結果をもとに審議を行い、「効率的な業務」を成立させる要因として、「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」の五つを審議すべき論点とした。

\*業務のシステム…会議、書類の作成等の業務について既存のやり方を見直し、機械化・システム化を図ること



### ⅰ 業務効率向上のための要因

前述の要因ごとの論点をベースに、職員アンケートの結果から問題点や課題を読み取り、それらへの対応策を審議した。例えば、要因「目的意識」においては、「仕事の目的が共有されていない」という問題点に対し、「市の使命・ビジョンを個々の仕事に落とし込むことが必要である」といった意見が出された。

そして、このように対応策を審議した際、実効性を高めるためにこれらの対応策をルール化すべきである、という声が多数挙がった。このことをきっかけに、会議で話し合った内容を事務局で編集し、業務遂行時に参照できるよう、冊子『いちかわ BASiCS』にまとめた。

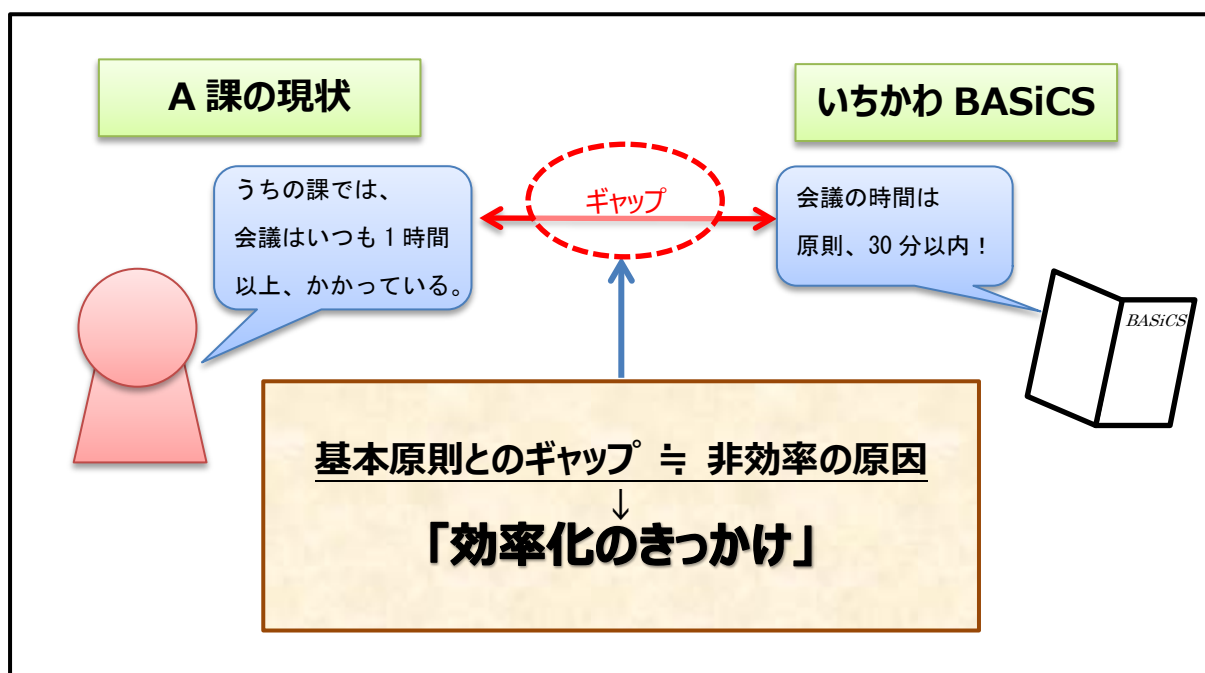


## ◆ 『いちかわBASiCS』の目的と位置づけ

『いちかわBASiCS』は、「仕事の考え方・ルールを共有することにより、全庁的な業務の効率化を図ること」を目的に、職員が業務遂行時に意識すべき基本原則を記したものである。なお、部署により様々な状況が想定されるため、一律に遵守すべきルールという強いものではなく、あくまで、《BASiCS = 標準》として位置づけている。

この《BASiCS = 標準》というコンセプトには、単に記載された内容を理解してもらうだけでなく、各部署で効率化を意識するきっかけとして活用され、その結果、業務の効率化が進むことへの期待が込められている。

例えば、下図のように、A課では、会議に1時間以上を費やすことが常態化しているとする。このA課の現状と『いちかわBASiCS』= 基本原則（ゴールが明確な会議の時間は原則、30分以内としましょう。）とのギャップを認識し、なぜ会議を短時間で終わることができないのか、その原因を考えることが、「効率化のきっかけ」となる。



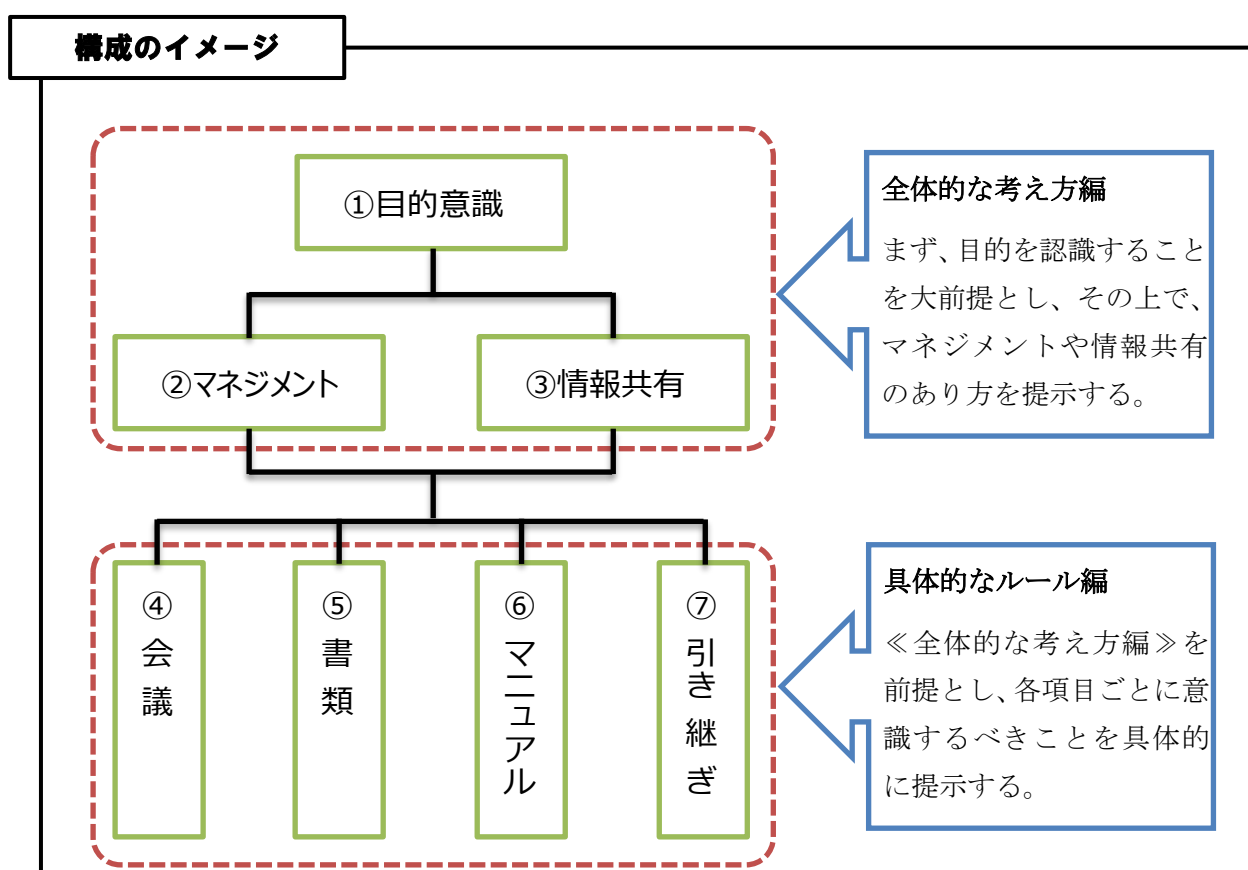
## ◆ 『いちかわBASiCS』の構成

この『いちかわ BASiCS』は、《全体的な考え方編》と《具体的なルール編》の二つのパートで構成されている。

《全体的な考え方編》は、「効率的な業務」を成立させる五つの要因のうち、「目的意識」「マネジメント」「コミュニケーション・情報共有」「周囲との調整力」の四つの審議結果をもとにまとめたものである。

まず、仕事の目的を意識することの重要性を強調するため、最初の章に①目的意識を配した。その次の章には、管理職、非管理職、それぞれが意識すべきである②マネジメントを、そして、「コミュニケーション・情報共有」と「周囲との調整力」の審議をベースに作成した③情報共有を配置した。この三つの章で、職員が意識すべき全体的な考え方を整理した。

また、《具体的なルール編》は、「業務のシステム」について審議した内容等をもとに、④会議、⑤書類、⑥マニュアル、⑦引き継ぎの四点について項目ごとに意識すべきことをまとめたものである。



## ii 『いちかわ BASiCS』の運用

このような冊子は作成しただけでは意味がなく、真に重要なことは、「仕事の考え方・ルールを共有することにより、全庁的な業務の効率化を図る」という作成の目的と、これを読んで「効率化のきっかけ」に繋げてほしいという意図をきちんと庁内に浸透させ、適切に運用することにある。

そこで、実際に使用する職員の認識を確認するために、事務局が、平成 30 年 2 月に『いちかわ BASiCS』の試行版を庁内へ周知・配布した上で、4 月に職員向けのアンケートを行い、我々市政戦略会議と職員の認識に大きな乖離がないか確認を行った。

アンケートの結果、「勤務時間中に読む時間がない」「管理職と非管理職とでは、受け取り方が異なる」といった意見が寄せられた一方、「目的意識」や「マネジメント」など全ての章において、参考になったという意見が多く寄せられ、我々市政戦略会議と市職員との認識に大きな齟齬はないと考えられる。

それでも、『いちかわ BASiCS』を浸透させるためには、最初の 3~6 か月が勝負の分かれ目になる。その間に、部署内で運用しなくても構わないという雰囲気醸成されると、庁内の士気や文化を変えるチャンスが当分なくなってしまうものと危惧している。そうならないよう、市政戦略会議としては、確実な浸透を図るために以下のことを提言する。

- ・ 市長が『いちかわ BASiCS』の重要性を理解し、積極的に運用するように職員に働きかける。
- ・ 部長会等で周知し、幹部職員が先陣を切り、積極的に運用する。
- ・ 管理職が各部署で『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。
- ・ 積極的に運用し、成果を上げた部署について、Best Practices として庁内で取り上げるなど、積極的に PR し、人事評価面でもプラスの評価を行う。
- ・ 職員にきちんと取り組む動機をもたせるため、『いちかわ BASiCS』を庁外に公開するなど、市民等の目を意識するように仕向ける。
- ・ 職員研修の際にプログラムの一つに、『いちかわ BASiCS』を取り入れる。座学だけではなく、活用方法をブレインストーミングやオフサイトミーティングで検討し、実践に結び付ける。

- ・ 『いちかわ BASiCS』の活用状況を可視化するため、チェックリストを作成する。
- ・ 職員が読みたくなる情報を提供できるよう、定期的に内容のアップデートを行う。

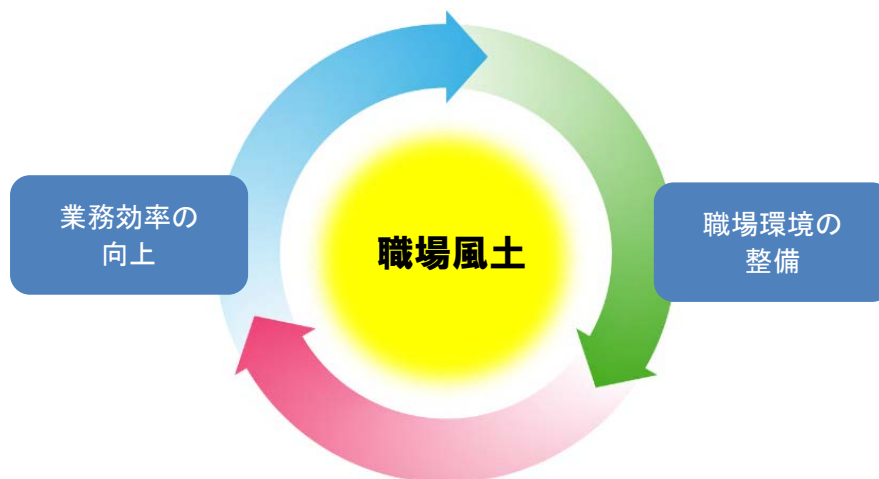
このような取り組みを通して前向きな雰囲気醸成し、徐々に庁内の文化を変えていくことを切に願うものである。

### Ⅲ. 職場環境の整備について

続いて、働き方に対する価値観や職員構成が変化する中で、限られた人材を最大限活用するために「業務効率の向上」とあわせて必要となる「職場環境の整備」について、提言を行う。

この二つを同時に推進していくことで相互作用が働き、より良い職場風土への変革が期待できる。例えば、便利な機器を導入したり、余裕のある執務スペースを確保したりと「職場環境の整備」が行われることによって、「業務効率の向上」が図られる。

それによってさらに、職員の働くモチベーションが上がる、職場の雰囲気良くなるなどの効果が生まれ、好循環に繋がる。



ここでは、上のイメージのような好循環を生み出す「職場環境の整備」に関する論点として

「心理的要因」

「物理的要因」

「制度の整備」

の三つに分類し、各論点について、整備するにあたっての具体的な方策を審議した。

## i 心理的要因

まず、職員のモチベーションや職場の雰囲気等、業務に好影響を及ぼす心理的な要因について、提案を行う。

ここでは、本来、密接不可分なものである「モチベーション」と「職場の雰囲気」を便宜上、以下のとおり分けて、整理をした。

### ◆モチベーション

モチベーションは、一般的に「動機づけ」と訳される。個人が、「意欲」や「やる気」をもって仕事をすることは望ましい状況であるものの、自発的に高いモチベーションを維持し続けることは難しい。

そこで、《個人》のモチベーションを高め、支えるような《組織》が構築できるような自発的な取組や周囲からの働きかけが必要ある。

#### 《個人》

- ・ 前向きに仕事をしていくために、プラス思考で考えていく習慣をつける。
- ・ 職場内にコミュニケーションが生まれるように自ら挨拶することを心がける。
- ・ 個人に責任と裁量を持たせ成果を公正に評価することで、インセンティブを与える。
- ・ 仕事に対するプライドや自信をつけるために、まずは、仕事への興味を持たせる。

#### 《組織》

- ・ 目標を上司と部下と一緒に相談しながら考え、目指すべき方向が分かるよう、目標を数値化するなどして明確にする。
- ・ 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ため、市民からのプラスの声を吸い上げて共有する。
- ・ 職場内によりよい雰囲気が生まれるよう、管理職は、職員と一対一のコミュニケーションを取り、職員が何に重きを置いているのかを把握する。
- ・ 理想と現実のずれに直面しながらも、初心を思い出し、市民貢献を考え続けられるようにするための教育・研修を行う。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 上位職に昇任することにもモチベーションを持てるような組織にする。

## ◆職場の雰囲気

前述のように個人が高いモチベーションを持つことやそれを支える組織的な取り組みは、職場内に良い雰囲気を醸成する。また、良い雰囲気は、更なる個人のモチベーションアップや組織の活性化に繋がる。

以下に、業務に好影響を及ぼすと考えられる職場の雰囲気を挙げる。

- ・ お互いに相談し合う雰囲気
- ・ 分からないことはいつでも問い直すことができる雰囲気
- ・ 考えていることを自由に議論できる雰囲気
- ・ できない理由を探すよりも、どうすればできるかを考えられるような雰囲気
- ・ 「部」や「課」の成果を最大化するために常にチームワークを重視する雰囲気
- ・ 個々の能力を尊重し、お互いにフォローし合う雰囲気
- ・ ハラスメントの発生が抑止される雰囲気

### ii 物理的要因

次に、物理的要因に関する提案を行う。職場のレイアウト等の外的環境が変化することにより、直接的または間接的に業務効率の向上に影響を及ぼす。そのため、以下の点に留意し、外的環境に良い変化をもたらすことを期待する。

- ・ 業務の効率化、生産性が向上するように、余裕のある作業用スペースや、職員の集中力を高める環境を整備する。
- ・ コミュニケーションを活性化させ、生産性が向上するよう、ミーティングテーブルを充実させるなど、レイアウトを工夫する。
- ・ 育児や介護に従事する人が仕事をしやすいように、テレワークを導入する。
- ・ 職員のモチベーションが高められるよう、職員の気分転換ができる環境を整える。
- ・ 新しいレイアウトの導入等、外的環境が変化する際は、職員がその導入目的を理解できるように、十分な周知啓発を行う。

### iii 制度の整備

最後に、制度の整備について提案を行う。組織に属する以上、一定の制度やルールの下で職務を遂行しなければならない。

制度やルールは、それ自体が職員の業務に対する意識を大きく変え、業務効率化のきっかけとなりうるものである。

以下では、職員がその能力を最大限発揮することができるような制度について提案する。

- ・ 効率化のインセンティブを持たせるように、人事評価における管理職の評価項目に「業務の効率化」を設ける。
- ・ 望ましいキャリアアップを考慮したカリキュラムを用意する。
- ・ 職員のやる気が向上するように、職員の提案をアウトプットする場を作り、そのような提案が実現される制度・仕組みを作る。
- ・ 職員自らが考え、行動する風土を醸成できるように、グループを作って職場の改善活動や効率化の提案をする小集団活動を行う。
- ・ 多様な働き方が認められるような福利厚生面の充実を図る。



## IV. 将来の行政のあり方について

### i 新技術の導入

本章では、将来に渡って人的資源の有効活用が可能となるように、将来の社会環境の変化等を見越した提言を行いたい。

まず、近年急速に発展し、行政分野においても活用が進んでいる AI（人工知能）技術等の新技術を積極的に導入していくことを提案する。

「業務効率の向上」について審議した際、ICT（情報通信技術）の活用について、以下の表のような問題点が挙げられ、マニュアルの作成や業務フローの整備と並び業務の効率化に必要なものであるという共通認識が得られた。

#### ○ ICT の導入に関する主な問題点

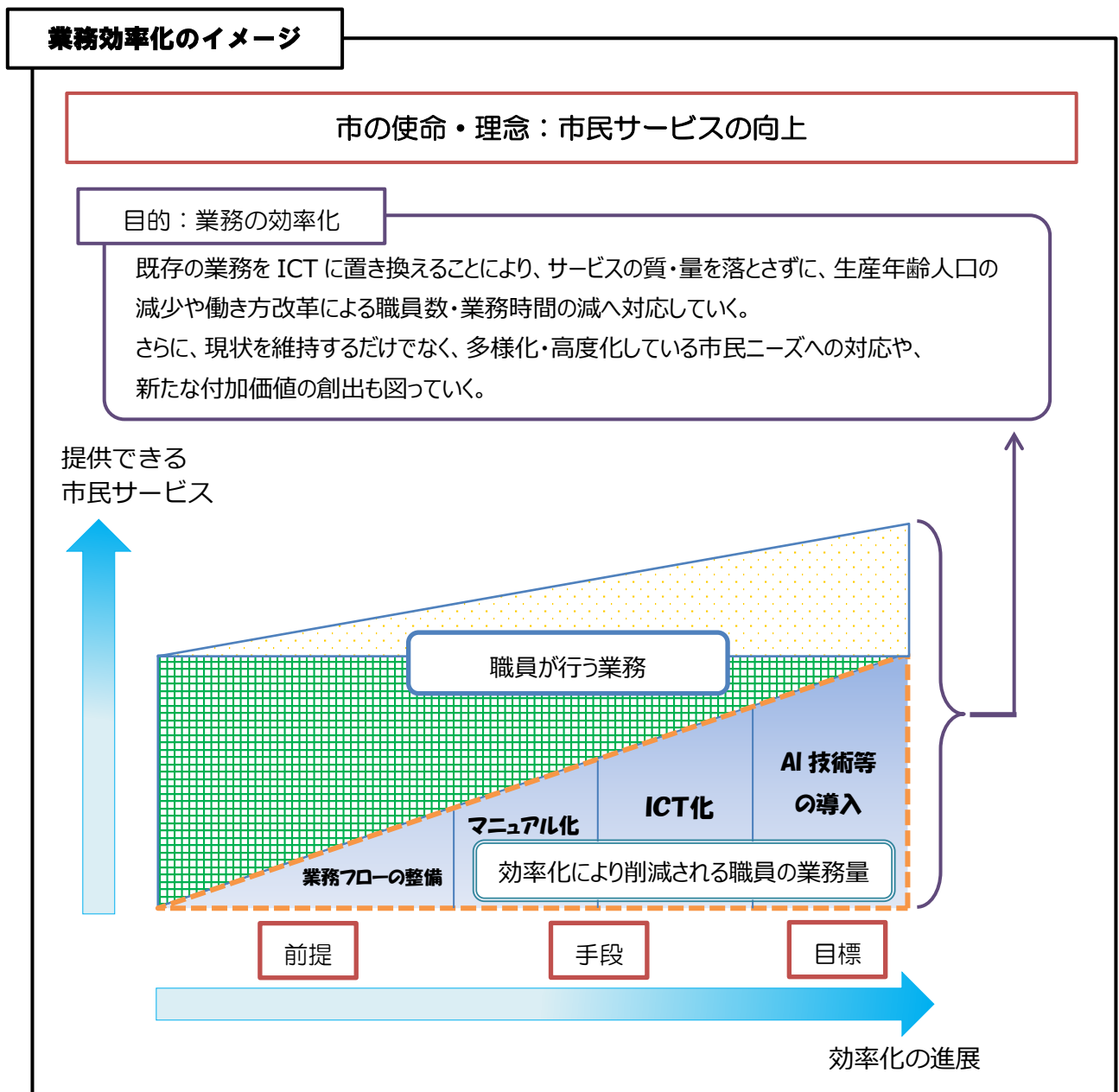
	問題点
ICT 導入の不十分さ	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ICT の有用性が認識されつつあるにもかかわらず、その活用が進んでいない。</li><li>・ 古いシステムを使用していることにより非効率が生じている。</li></ul>
ICT 導入の目的	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 本来、ICT は業務の効率化のための手段やツールとなるべきだが、ともすると導入そのものを目的化してしまうおそれがある。</li></ul>
新たな業務の発生	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ICT を活用すると業務が効率化する側面と同時に新たに業務が発生する側面がある。</li></ul>

上の表の二つ目に記したとおり、ICT は業務の効率化を図るための手段やツールとなるものだが、導入そのものを目的化してしまうおそれがある。そこで、手段の目的化を防ぎ、「業務の効率化」という目的を達成するための具体的な目標として、AI 技術に着目した。AI 技術等の導入により、これまで職員が行っていた定型業務が代替されることで、手続きの簡略化、迅速化が進み、職員のみならず、市民にもメリットがある。

AI 技術等の導入にあたっては、下のイメージのように、業務フローの整備、マニュアル化、ICT 化を段階的に進めた延長線上にある目標であることを意識するべきである。

まずは、現状において着実に進めていくべき業務フローの整備等の取り組みについて、それ自体を目的化することなく、確実に実行されることを期待している。

そして、横軸の「効率化の進展」が進むにつれて、今まで職員が行っていた業務量の削減が図られ、その分、他の施策に人員を振り向けることができる。このことを下図では、縦軸の「提供できる市民サービス」が右肩上がりに増加することで表現している。



このように、目標としての AI 等の新技術の導入がなされた場合、既存の業務を ICT に置き換えることにより、サービスの質・量を落とさずに、生産年齢人口の減少や働き方改革による職員数・業務時間の減への対応を行うことができ、より上位の目的である「業務の効率化」に資することとなる。

さらに、現状の市民サービス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や、新たな付加価値の創出が期待できる。ここでいう新たな付加価値は、必ずしも新規性のみを意味するものではなく、これまで不可能とされていたことが、技術革新により可能となり、既存業務のサービス内容が根本的に変わることも意味している。例えば、現在、庁舎に出向いて申請の手続きを行っていたものが、技術革新によってセキュリティや本人確認の方法等の課題が克服されたことにより、インターネットを通じた申請が可能となりつつある。

このように、効率化を目的として新技術の導入を進めた結果、最終的には、市の使命・理念である「市民サービスの向上」に繋がるものと考えている。

なお AI 技術等の導入に際しては以下の点に留意し進めることを併せて提言する。

- ・ 今まで以上にアウトソーシングの枠組みをしっかりと議論する。
- ・ AI 技術等の活用については実証実験の結果等に着目しながら、その有用性を見極め、優れた技術については積極的に導入していく。
- ・ AI 技術等の導入が進んだ場合に削減される業務量について明確にするとともに、職員でなければならない業務について整理する。またそれに伴う職員数も配慮していく。
- ・ AI 技術等の導入によって責任の所在が不明確にならないようにする。
- ・ AI 技術等の導入について市民がどこまで求めているのか把握する。
- ・ 常に技術の新陳代謝を図れるように技術の導入については他自治体と連携していく。

## ii 市役所文化の変革

昨今の自治体を取り巻く環境の変化は著しい。その中で従来のやり方に固執しては、この変化を乗り切ることが難しい。時代にあった対応ができないと、いずれ必要とされない組織となってしまう。職員はそのことへの危機感を持つべきである。

そのことを検討するうえで、大切なポイントがある。それは、住民なくして自治体は成り立たないということである。どれほど業務の効率化が図られようと、生産性が向上しようと、そこに市民の存在が感じられなければ、より良い自治体に向かうことはできない。

そこで、より良い自治体となるために、市役所の文化をどのように変革すべきか、下記のキーワードを軸に提言する。

### キーワード:職員の「顧客」は市民である

※ここでの「顧客」は、ビジネスでいうところの顧客だけではなく、公共的な課題解決にあたり協働するパートナーである旨などを含んだ幅広い意味で使っている。

#### ◆市民とともに歩む市役所

- ・ 市民と一緒に生活を楽しむ。
- ・ 市民とともに適切に協働できる。
- ・ 市独自の創造性と活気あるまちづくりに貢献する。
- ・ 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。
- ・ 市民が必要に迫られて手続き等に出かける場所だけではなく、市民の憩いの場・文化交流の空間を提供する。

#### ◆職員の顔が見える市役所

- ・ 市の職員一人ひとりが「顔が見える存在」として際立つことで、市全体が良くなっていく。そのためには、市の仕事内容等が、市民からも見えるような情報共有の仕方も必要となる。
- ・ 常識を超えられるような積極性と創造性を備えた職員を育成する。そのためには県庁や中央省庁、民間企業等への人事交流など、外の空気を吸うことができる仕組みが必要である。
- ・ 職員の働き方については、市職員の意識改革に留まらず、組織として行政の在り方を改革するべきである。なお職員の意識改革については『いちかわ BASiCS』を基本とし、しっかりと職員に根付かせることや、職員のニーズにタイムリーに

応えることも必要である。

◆ニーズの変化に対応できる市役所

- ・ 限られた資源を活用して環境の変化に適応するために、行政への市民ニーズの変化を把握し、ニーズの低下した業務の縮小と新たに発生したニーズへの積極的な対応を行う。
- ・ 歳入の根幹となる市税収入を確保し、健全な財政運営を継続するためにも、市民の定住に繋がるような、しっかりとした市民サービスを提供する努力を続ける。

◆進化し続ける市役所

- ・ 変化が激しい現代社会において、リーダーシップをもって進化し続ける、変革し続ける組織となる。
- ・ 後追いして変わるのではなく、率先して変革をリードする立場となる。

## V. 市川市市政戦略会議委員名簿（平成30年4月1日現在）

氏名	所属・役職・職業	区分
齊藤 壽彦	千葉商科大学 名誉教授	学識経験者
阿部 由実子	千葉県社会保険労務士会 船橋支部 特定社会保険労務士	学識経験者
小林 航	千葉商科大学 政策情報学部 教授	学識経験者
坂爪 洋美	法政大学 キャリアデザイン学部 教授	学識経験者
佐藤 宏子	和洋女子大学 家政学群 家政福祉学類 教授	学識経験者
高橋 有弥	東京経営短期大学 副学長	学識経験者
松永 哲也	株式会社ちばぎん総合研究所 専務取締役	学識経験者
中藁 洋	市川商工会議所青年部 議員	関係団体推薦
宇田川 浩一郎	一般社団法人市川青年会議所 直前理事長	関係団体推薦
田中 貴幸	連合千葉総武地域協議会 市川・浦安地区連絡会 副代表幹事	関係団体推薦
松本 浩和	市川市PTA連絡協議会 事務局次長	関係団体推薦
吉田 栄子	山崎製パン株式会社 人事第二部部长	関係団体推薦
釜堀 董子		公募市民
澤田 谷和		公募市民
前原 紗樹		公募市民

## VI. 会議の開催状況

開催日	開催時間	会議内容	出席者数
平成28年10月25日(火)	16:15～17:30	諮問	15名
平成28年12月27日(火)	16:00～18:00	諮問事項の審議	14名
平成29年2月7日(火)	16:00～18:00	諮問事項の審議	11名
平成29年4月25日(火)	16:05～17:45	諮問事項の審議	14名
平成29年6月27日(火)	16:00～17:45	諮問事項の審議	9名
平成29年8月22日(火)	16:00～17:45	諮問事項の審議	13名
平成29年10月24日(火)	16:00～18:00	諮問事項の審議	12名
平成29年12月26日(火)	16:00～18:00	諮問事項の審議	11名
平成30年2月6日(火)	16:00～18:00	諮問事項の審議	13名
平成30年5月22日(火)	16:00～18:00	諮問事項の審議	13名
平成30年7月3日(火)	16:00～18:00	諮問事項の審議	13名
平成30年7月24日(火)	16:00～18:10	答申案の審議	11名
平成30年8月28日(火)	16:00～18:00	答申案の審議	13名
平成30年9月27日(木)		答申	