

## 第 10 回会議の審議内容等について

平成 30 年度

市川市市政戦略会議



# 1. 第 10 回会議の審議内容

諮問事項：将来に向けた人的資源の有効活用について

審議事項：答申の骨子について、いちかわ BASiCS に関するアンケート結果について

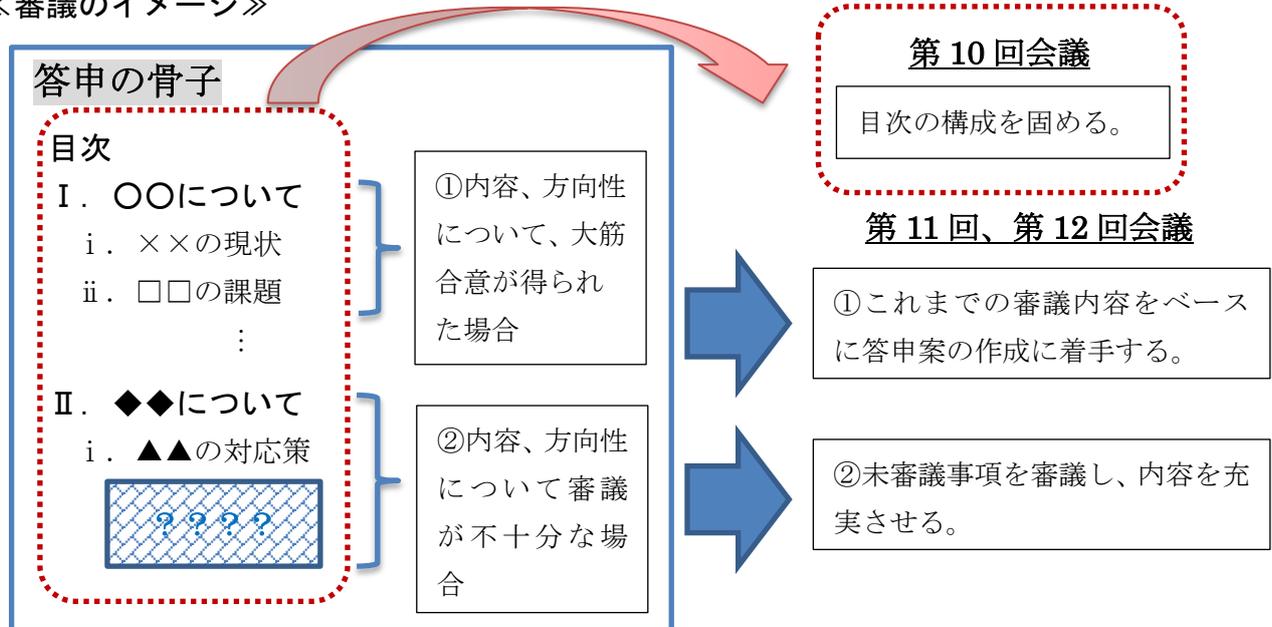
## ① 答申の骨子について

これまでの審議をもとに答申の骨子を作成したので、目次の構成や第 11 回会議以降に審議すべき項目などについてご意見をいただきたい。

下記のイメージ図のように、事務局が作成した答申の骨子について、まずは答申のベースとなる目次をご審議いただき、全体の構成を固めたいと考えている。

次に、目次の各項目の内容について、骨子の内容をベースに答申案を作成するか、または審議が不十分な部分は第 11 回会議以降に審議するかなど、内容や方向性についてご審議いただきたい。

### 《審議のイメージ》



## ② いちかわ BASiCS について

現在、庁内に向けて試行中の『いちかわ BASiCS』について、職員アンケートを実施している。アンケート結果をもとに、市政戦略会議と職員の間意識の乖離がないか確認をするとともに、『いちかわ BASiCS』の内容に追加して盛り込むべき項目や本運用後の留意点等について、ご意見をいただきたい。

## 2. 答申の骨子

### ◆目次（案）

目次	頁	概要
I. 本答申の背景と目的		
i 本市の現状		諮問書別紙の内容を踏まえた現状と課題の説明
ii 人的資源を有効活用するための課題		答申の全体構成の説明
II. 業務効率の向上について		
i 業務効率向上のための要因		要因ごとに出された対応策とガイドブック作成の提案
ii 「いちかわ BASiCS」の運用		ガイドブック作成後、庁内で継続的に運用するための提案
III. 職場環境の整備について		
i 心理的要因		職員のモチベーションや職場の雰囲気など、職場環境に関する心理的な要因についての提案
ii 物理的要因		職場のレイアウトなどの外的環境や ICT の活用など、職場環境に関する物理的な要因についての提案
iii 制度の整備		職場環境に関する制度やルールを整備するなど、職員の意識が変わるきっかけとなる提案
IV. 将来の行政のあり方について		
i 新技術の導入		業務フローやマニュアルの整備、ICT の活用など、業務の効率化を着実に進めるための目標として AI の導入を据えるという提案
ii 市役所文化の変革		答申全体について、戦略会議委員が考える将来の市役所の理想形についての提案

## I. 本答申の背景と目的

### 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、財政面では、市民税の歳入減、扶助費等の歳出増が予想される。また、業務面では、市民ニーズの多様化・高度化に伴う業務増が予想される。

#### ②職員構成の変化

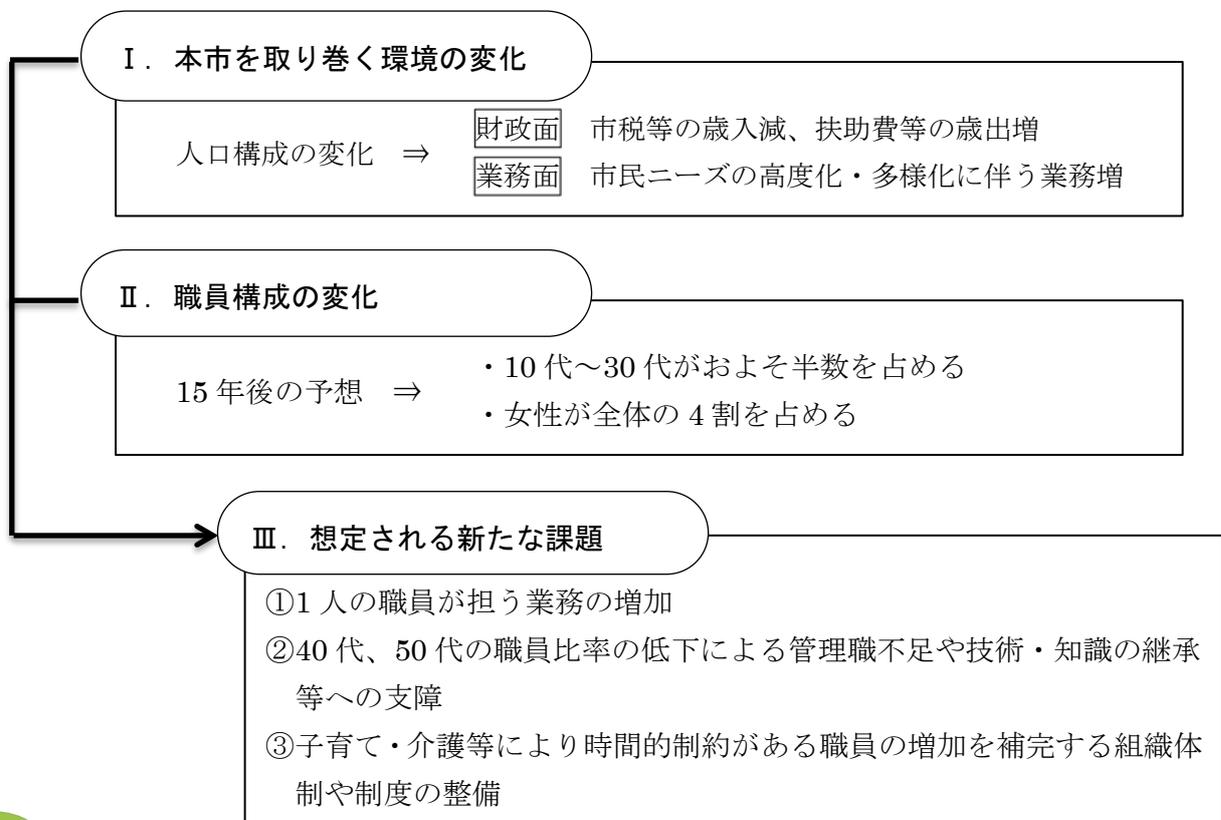
本市の職員構成は、15年後、10代から30代の職員がおよそ半数を占め、全体の女性比率が約4割に達することが予想されている。

#### ③想定される新たな課題

「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、

- (1) 1人の職員が担う業務が増加すること、
  - (2) 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でること、
  - (3) 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が必要になること等
- が生じることが予想される。

### 現状のイメージ



### 補足

諮問書別紙の内容をもとに、答申の背景にある現状と課題を記述する項目になります。⇒資料2 1ページへ

## ii 人的資源を有効活用するための課題

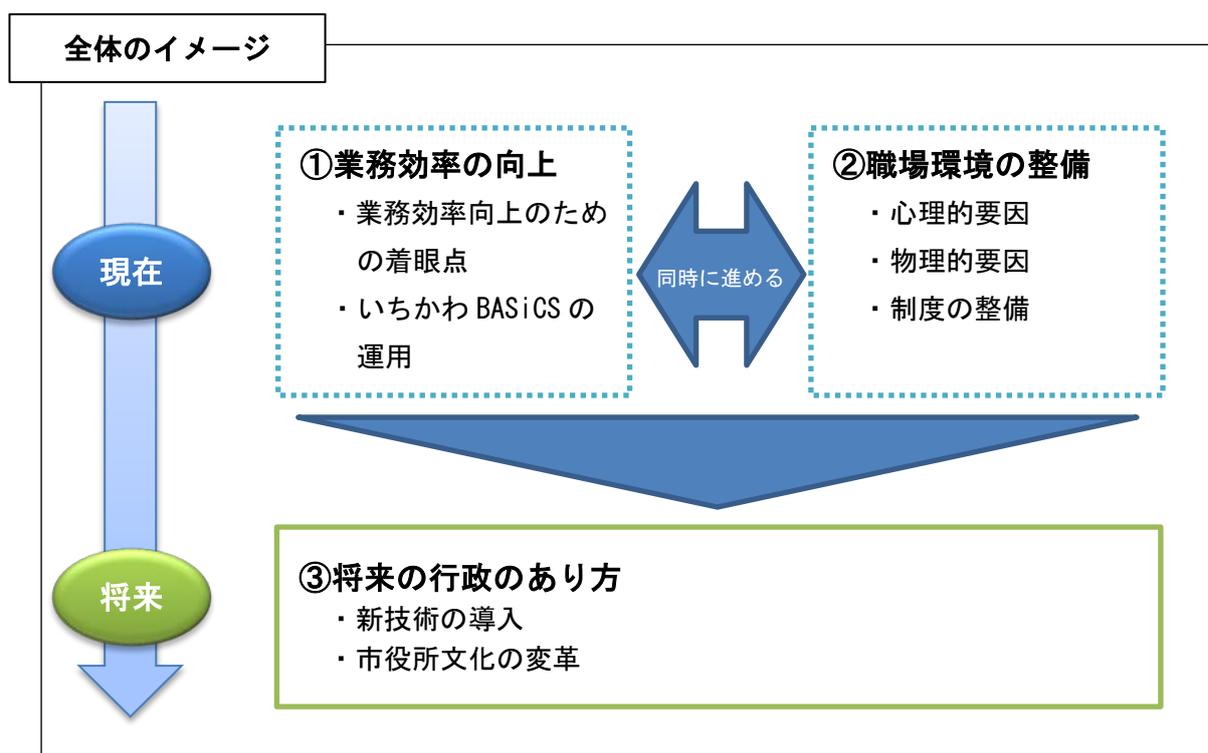
本市の現状から想定される課題に対応するため、市職員の質的改善に着目し13回に渡り審議を重ねてきた。本答申では、審議結果をもとに①業務効率の向上、②職場環境の整備、③将来の行政のあり方についての三つの章から市の経営資源である人材の有効な活用方法について提言を行っている。

これらの章は、「現在」と「将来」という時間軸で区分される。まず、「現在」に該当するものは、①と②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。①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の審議結果になる。②は、「・・・」。

この両者は、職場環境を改善することは業務効率の向上につながる、業務効率が向上しモチベーションが上がると職場の雰囲気良くなる、といったような相互に影響を与え合う関係にある。

もう一つの「将来」に該当する③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。

これらを絵図化したものが以下の全体のイメージ図になる。



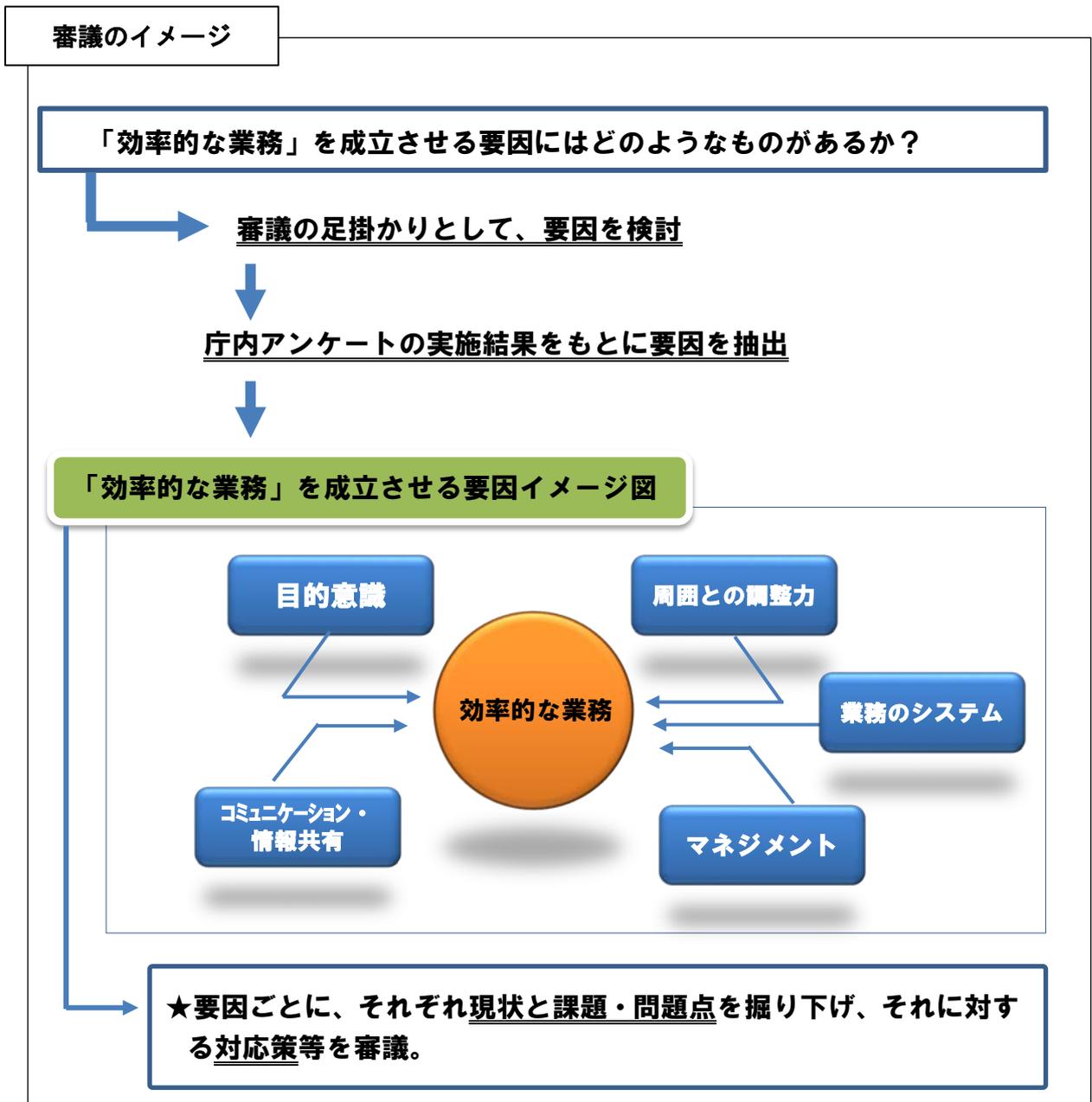
### 補足

答申の全体構成を説明する項目になります。前回会議での指摘を受けて、イメージ図を相互に関係しあうかたちに修正しました。文中の「・・・」には、職場環境の整備についての審議をまとめた文が入る予定です。⇒資料2 2ページへ

## Ⅱ. 業務効率の向上について

「業務効率の向上」のための方策を審議するにあたり、「効率的な業務」を成立させる要因には、どのようなものがあるか、という視点から検討を始めた。そこで、職員が非効率だと感じていること等を把握するために庁内アンケートを実施した。

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5つの要因を今後審議すべき論点とした。



### 補足

4～6ページにかけて、いちかわBASiCSの作成に至るまでの経緯、概要、運用の留意点を記載しています。⇒資料2 3ページへ

## i 業務効率向上のための要因

アンケートから問題点や課題を読み取り、上記の要因ごとに対応策について審議を行った。その際、これらの対応策をルール化すべきだという意見が多く寄せられた。

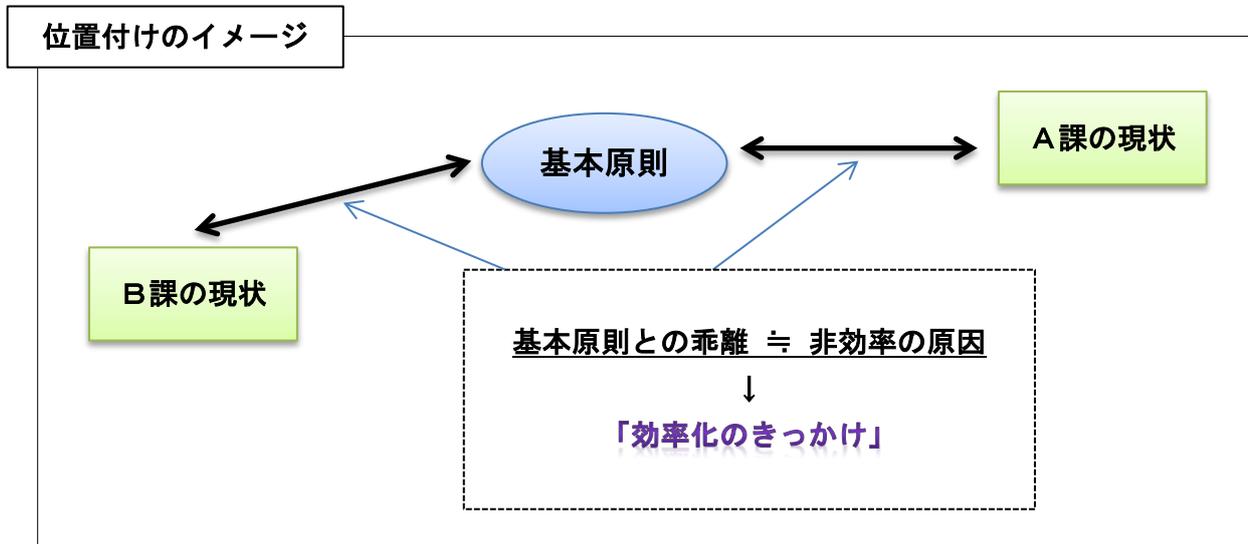
### ○主な問題点・課題と対応策

項目	問題点・課題	対応策
目的意識	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の目的を個々の職員が認識していない。</li> <li>・仕事の目的が共有されていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目的意識を持つことが仕事の基本であることを理解させること</li> <li>・市の使命・ビジョンを個々の仕事に落とし込むこと</li> <li>・目的を上司と部下で共有すること</li> </ul>
マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職が業務を把握できていない。</li> <li>・非管理職に業務をマネジメントする意識がない。</li> <li>・指示が不明確である。</li> <li>・タイムマネジメントができていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標をベースとしたマネジメントを行うこと</li> <li>・非管理職もマネジメントを意識すること</li> <li>・指示を明確にするために出し手と受け手の意識と理解を摺りあわせること</li> <li>・常に時間を効率化する意識を持つこと</li> </ul>
情報共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己流の仕事が横行し、属人化している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・属人化を防ぐためにジョブローテーションを意識すること</li> </ul>
会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議の位置づけが曖昧である。</li> <li>・会議のルールが設定されていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議の目的を明確にすること</li> <li>・資料の事前配布を徹底すること</li> <li>・会議時間を明確に区切ること</li> </ul>
書類	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ unnecessary書類が作成されている。</li> <li>・紙文書の移動が非効率である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ unnecessary資料は作成しないという意識をもつこと</li> <li>・書類の電子化を進めること</li> </ul>
マニュアル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マニュアル化が不十分である。</li> <li>・マニュアルの更新がされていない。</li> <li>・業務フローが意識されていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作成前に業務を見直し、業務フローの整備を行うこと</li> <li>・更新しやすいマニュアルを作成すること</li> </ul>
引き継ぎ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異動の際の引き継ぎが個々の職員に任されており、業務効率が低下している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人に任せず、組織の仕事として引き継ぎを行うこと</li> <li>・引き継ぎは担当者だけでなく、上位の役職者とともに行うこと</li> </ul>

上記の表に挙げた意見を全体的な考え方と具体的なルールに分類し、業務遂行時に参照できるガイドブック『いちかわ BASiCS』としてまとめた。

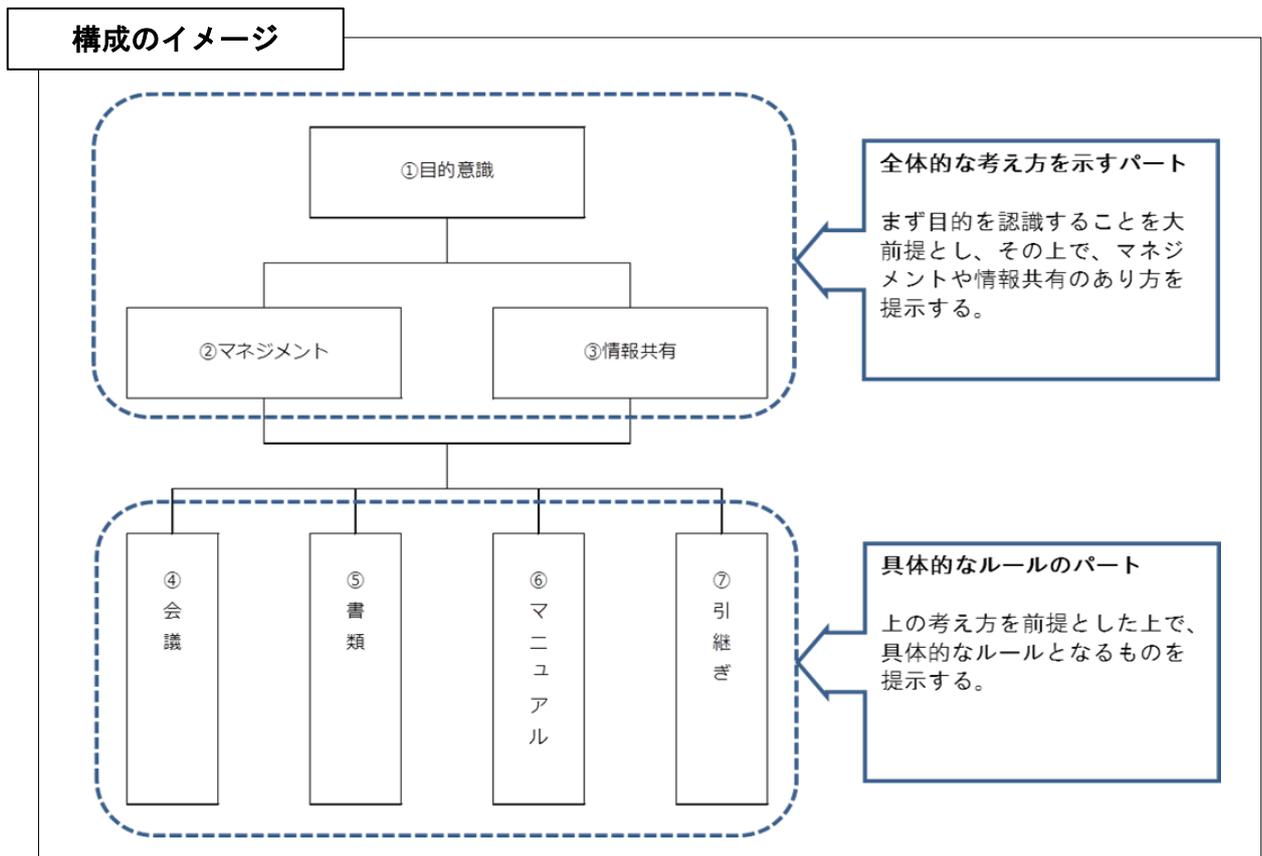
## ◆ガイドブックの位置づけ

『いちかわ BASiCS』を職員が業務を遂行する上で意識すべきことの基本原則と位置づける。  
なお、部署により様々な状況が想定されるため、遵守すべき決まりという位置づけではなく標準として周知し、現状と基本原則とのズレの原因を考えることにより、各部署における効率化を促すこととした。



## ◆ガイドブックの構成

審議の過程で出された意見などを基に、「全体的な考え方」と「具体的なルール」のパートに分けて構成する。



## ii 「いちかわ BASiCS」の運用

このようなガイドブックは作成した後、庁内に浸透させきちんと運用することが大切になる。そのためには、実際に使用する職員の認識を確認する必要がある。そこで、答申に先立ち庁内に向けて『いちかわ BASiCS』を試行し、戦略会議で審議した内容と職員の認識に大きなかい離がないか確認を行うことにした。

その結果、「・・・」

### 補足

「・・・」については、「いちかわ BASiCS」を一過性のものではなく、長期的に使用できるガイドブックとして、どのように浸透させていくか、職員アンケートの結果を踏まえ、本日後半で、審議していただきます。⇒資料 2 4 ページへ

### Ⅲ. 職場環境の整備について

限られた人材を最大限活用するためには、「業務効率の向上」とあわせて、働きやすい「職場環境の整備」を行うことが必要になる。業務効率が向上することで働くモチベーションが上がり、それによりさらに業務効率が向上するといったような好循環を目指さなければならない。つまり、「業務効率の向上」と「職場環境の整備」は、相互作用があり、それぞれを同時に推進していくことが求められる。ここでは「業務効率の向上」と関連しうる「職場環境の整備」の論点を「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方策を審議した。

#### i 心理的要因

職員のモチベーションや職場の雰囲気など、職場環境に関する心理的な要因についての提案を行う。

##### ◆モチベーション

###### 《個人》

- ・ 仕事に対するプライドや自信をつけるために、仕事への興味を持たせる。
- ・ 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。
- ・ 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。

- ・

###### 《組織》

- ・ 目標を数値化するなどして明確にする。
- ・ 部下に責任を持たせたり、成果を公正に評価したりするなど、管理職がリーダーシップを発揮する。
- ・ 市民からのプラスの声を吸い上げて共有することで、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。
- ・ 目標を上司と部下と一緒に相談しながら考える。
- ・ 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。

- ・

##### ◆職場の雰囲気

- ・

## ii 物理的要因

職場のレイアウトなどの外的環境や ICT の活用など、職場環境に関する物理的な要因についての提案を行う。

- ・ミーティングテーブルを用いて、コミュニケーションを活性化させるなど、生産性が向上するようなレイアウトを目指す。
- ・導入する際は、各職員がきちんと導入した目的を意識することが大切になる。
- ・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。
- ・食堂を充実させることにより職員のモチベーションを高める。
- ・

## iii 制度の整備

職場環境に関する制度やルールを設けたり変更したりすることにより、職員の意識が変わるきっかけとなるような提案を行う。

- ・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、効率化のインセンティブを持たせる。
- ・職員の提案が実現される制度・仕組みを作る。
- ・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。
- ・職場の問題解決や課題抽出をブレインストーミングで行うことを習慣づける。
- ・

### 補足

この項目については、第 11 回会議で、審議を深めていただき、答申につなげていきたいと考えています。そのためには、どのような着眼点や方向性の審議を進めていく必要があるか、また、穴のあいている部分（）に追加すべき事項について、ご審議いただきます。⇒資料 2 5～8 ページへ

## IV. 将来の行政のあり方について

### i 新技術の導入

本答申では、「業務効率の向上」と「職場環境の整備」で現状の課題に対する解決策を提言するとともに、将来的な社会環境の変化等を見越した視点を取り入れたい。ここでは、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 技術等の新技術を市役所の業務に積極的に導入することを提案したい。

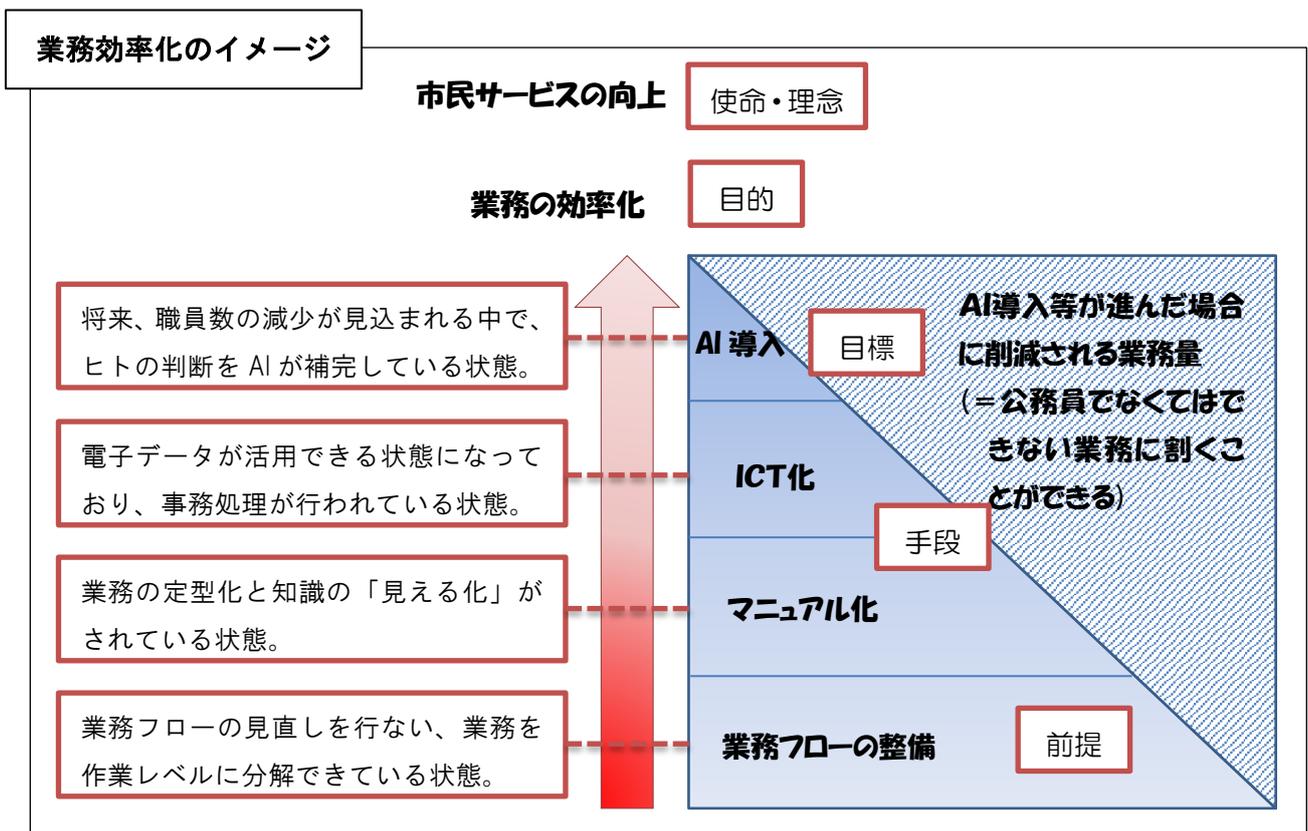
「業務効率の向上」に関する審議の際、ICT の活用については、以下の表のような意見があり、マニュアルの作成や業務フローの整備と並び業務の効率化に必要なものであるという意見が大勢を占めた。

#### ○主な問題点・課題と対応策

項目	問題点・課題	対応策
ICT	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ICT の活用が不十分である。</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 書類は電子化すること</li> <li>・ システムの導入を契機に業務の見直しを考慮すること</li> <li>・ ICT の推進は業務の見直しと同時に行うこと</li> </ul>

しかしながら、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 ICT 化を進めること自体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 に着目した。AI の導入を業務フローの整備、マニュアル化、ICT 化を進めた延長線上にある業務の効率化が図られた状態と捉えることにより、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を目的化せずに確実にを行うことを意図している。



技術の進展によって今まで職員が行っていた業務をAI導入等により代替するようになれば、代替された分の人的資源を市民サービス向上に資する施策に振り向けることができる。つまり、本市の現状で触れた、多様化、高度化する市民ニーズにより対応しやすくなるということの意味しており、将来的に懸念されている課題の解決策となり得る。

**補足**

この項目は、これまでの会議で事務局が説明し承いただいたことをベースに記述しているので、その上で他に盛り込むべきことや第11回会議以降に審議すべきことについて、ご審議いただきます。⇒資料2 9ページへ

**ii 市役所文化の変革**

**補足**

この項目は、答申全体の総括を行い、戦略会議から将来の市役所の理想とする姿について提言する部分になると考えています。  
⇒資料2 10ページへ

### 3. 今後の審議スケジュールについて

#### ◆年間スケジュール

回数	会議日程	審議内容
1	平成 28 年 10 月 25 日 (火)	・ 委嘱状交付式 ・ 諮問
2	平成 28 年 12 月 27 日 (火)	導入 本市の現状と課題 審議すべき論点の整理
3	平成 29 年 2 月 7 日 (火)	
4	平成 29 年 4 月 25 日 (火)	
5	平成 29 年 6 月 27 日 (火)	審議 業務効率の向上 ・ 業務のシステム 業務効率の向上 ・ コミュニケーション・情報共有 ・ 周囲との調整力 業務効率の向上 ・ マネジメント ・ 目的意識 業務効率の向上 ・ いちかわ BASiCS (案) について
6	平成 29 年 8 月 22 日 (火)	
7	平成 29 年 10 月 24 日 (火)	
8	平成 29 年 12 月 26 日 (火)	
9	平成 30 年 2 月 6 日 (火)	・ 職場環境の整備 ・ 答申に向けた振り返り 等
10	平成 30 年 5 月 22 日 (火)	
11	<del>平成 30 年 6 月 26 日 (火)</del> 7 月上旬予定	・ 答申の骨子について
12	平成 30 年 7 月 24 日 (火)	総括 審議内容のまとめ・答申案の審議
13	平成 30 年 8 月 28 日 (火)	
答申 平成 30 年 9 月 予定		

#### 変更点

次回会議の日程は、市川市議会 6 月定例会の会期について詳細が分かり次第、速やかに連絡いたします。