

第 11 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. 前回会議（第 10 回会議）の振り返り

答申の全体構成について

第 10 回会議では、これまでの審議をもとに作成した答申の骨子について審議をいただき、その結果、資料の中で提示した方向性について概ね、了承が得られた。

したがって、「答申目次（案）」（p.2 参照）の通りに答申の目次案を定め、これに沿って答申案の作成を進めていくものとする。

第 11 回会議では、

『Ⅱ ii 「いちかわ BASiCS」の運用』

『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』

について、答申案を作成していくにあたり、盛り込むべき内容について精査いただきたい。

◆答申目次（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「いちかわBASiCS」作成の提案
ii 「いちかわBASiCS」の運用		「いちかわBASiCS」を作成した後、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等、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		職場のレイアウト等の外的環境やICTの活用等、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等、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の活用等、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

※文言については今後修正の可能性はある

第11回会議の審議内容

2. 第 11 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：「いちかわ BASiCS」の運用／職場環境の整備／将来の行政のあり方

① 「Ⅱ-ii いちかわ BASiCS の運用」

「いちかわ BASiCS」を一過性のものではなく、長期的に活用されるよう、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、意見をいただきます。

(本文案)

『いちかわ BASiCS』を作成しただけでは意味がなく、それを庁内に浸透させ、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離がないか確認を行った。

ただし、以下のような実態も浮かび上がってきた。

- ・ (例) 『いちかわ BASiCS』を読む時間がない。
- ・ (例) 管理職と非管理職では、受け取り方が異なる。

・ [Redacted]

・
・

以上のことから、市川市市政戦略会議としては、以下のことを提言する。

・ [Redacted]

・ [Redacted]

・
・

『いちかわ BASiCS』が、作成されるだけにとどまらず、実際に活用され、将来に渡り、その意識が庁内に浸透していくことを願うものである。

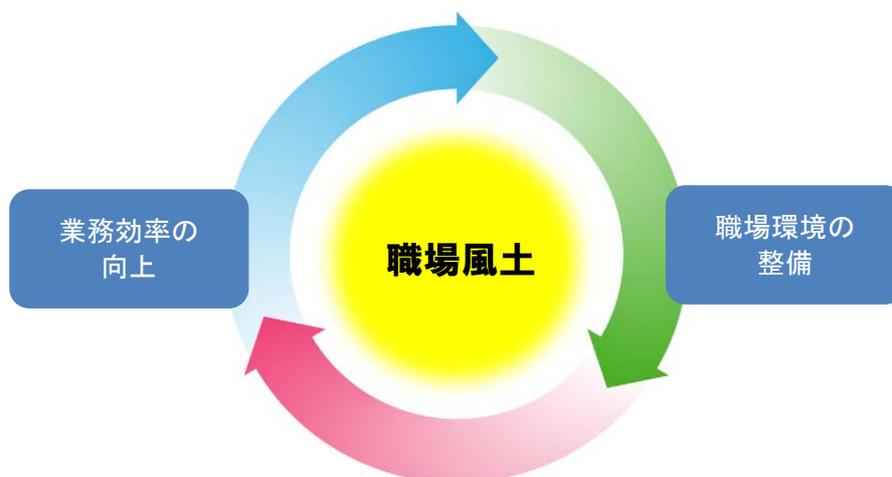
資料 2
1～2 ページへ

② 「Ⅲ 職場環境の整備について」

前回配布した資料をもとに、委員意見を反映しております。
今回の会議では、答申に盛り込む内容について審議いただきます。

(本文案)

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は、「業務効率の向上」とあわせて、「職場環境の整備」を進める必要がある。なぜなら、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からである。例えば、便利な道具を導入したり、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、業務の効率化が図られる。それによってさらに、職員の働くモチベーションが上がったり、職場の雰囲気良くなったりするなど、下図のような好循環が生まれる。



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具体的な方策を審議した。

i 心理的要因

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

これらは、本来、密接不可分なものであるが、ここではそれぞれの視点から以下のように整理をしたものである。

◆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が、《個人》のモチベーションだけで組織を動かすことは難しい。《個人》のモチベーションを高め、支えるような《組織》が必要である。

《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。
- ・プラス思考で考えていく習慣をつける。
- ・個人にインセンティブを与える。
- ・職場内の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。

《組織》

- ・目標を数値化するなどして明確にする。
- ・部下に責任と裁量を持たせる、数々の業務をこなし、一定の評価を与えることができる場合にはその成果を公正に評価するなど、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。
- ・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。
- ・初心を忘れないための教育・研修システムを構築する。
- ・理想と現実のずれに直面しながらも市民貢献を考え続けるための教育・研修システムを構築する。
- ・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

上記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組は、職場内に良い雰囲気を醸成する。その反対に、良い雰囲気も、個人のモチベーションアップや組織の活性化に繋がる。以下には、市政戦略会議が考える業務に好影響を及ぼす雰囲気を列記した。

- ・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
- ・お互いに相談し合う雰囲気
- ・個々の能力を尊重し、お互いにフォローし合う雰囲気

- ・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
- ・ハラスメントがないような雰囲気
- ・「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

ii 物理的要因

職場のレイアウト等の外的環境の変化や 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を及ぼす。以下では、そのような物理的要因に関する提案を行う。

- ・業務効率の向上を図るため、作業用スペースを充実させる。
- ・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。
- ・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まるなどの効果が期待できることから、職員の気分転換ができる環境を整える。
- ・業務の効率化、生産性が向上するように、職員の集中力が高まる環境を整備する。
- ・新しいレイアウトの導入等、外的環境が変化する際は、職員にその導入目的を意識させる。

iii 制度の整備

組織に属する以上、一定のルールの下で職務を遂行しなければならない。そのことを踏まえ、新たに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。
- ・きちんとしたキャリアアップが望めるようなカリキュラムを用意する。
- ・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。
- ・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。
- ・課題によってオフサイトミーティングを実施する。
- ・職場環境の整備における優先順位を明確にし、整備を実現するためのフローを構築する。
- ・多様な働き方を認められるような福利厚生面の充実を図る。

③ 「Ⅳ 将来の行政のあり方について」

前回配布した資料に、委員意見を反映しております。
今回の会議で、答申に盛り込む内容について審議いただきます。
特に、「ii 市役所文化の変革」については多様なご意見をいただいているので、戦略会議としてどのような方針で答申に盛り込んでいくかも含め、ご検討ください。

(本文案)

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」の視点から現状の課題に対する解決策に加えた、将来の社会環境の変化等を見越した提言を行いたい。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（人工知能）技術等の新技術を市役所の業務に積極的に導入していくことを提案したい。

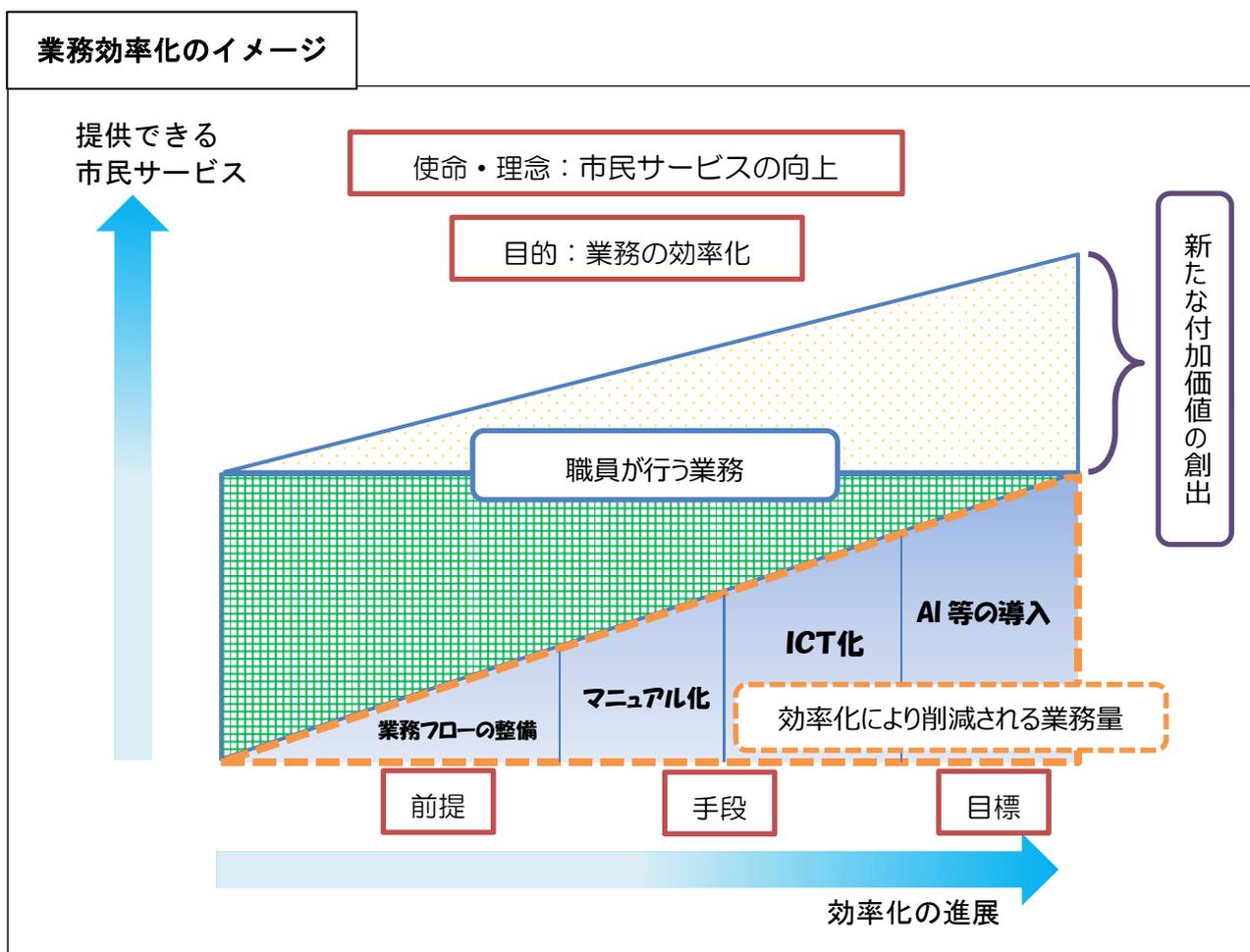
「業務効率の向上」に関する審議の際、ICT（情報通信技術）の活用について、以下の表のような問題点が挙げられ、マニュアルの作成や業務フローの整備と並び業務の効率化に必要なものであるという意見が大勢を占めた。

○ ICT の導入に関する主な問題点

	問題点
ICT 導入の不十分さ	・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。 ・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。
ICT 導入の目的	・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。
新たな業務の発生	・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。

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 技術の導入により、職員が行っていた定型的な業務が軽減されることで、手続きの簡略化、迅速化が進み、職員のみならず、市民側にもメリットがある。

AI 技術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技術等の導入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。

それによって、新たな付加価値の創出が期待できる。例えば、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。

このことは、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を意味しており、将来的に懸念されている課題の解決策となり得る。

なおAI技術等の導入には以下のような留意点が挙げられる。

- ・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技術の活用については実証実験の結果等に注目しながら、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、職員でなければでき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。
- ・常に組織として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、「職員の顧客は市民である」を軸に、市役所文化がどう変革していく必要があるかについて以下の通りまとめた。

キープレーズ:職員の顧客は市民である

◆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

- ・市役所を作るのは市の職員一人ひとりが【顔の見える存在】として、一人ひとりが際立つことで、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、市民からも見られるような情報共有も必要となる。
- ・市民の痒いところに手が届くような積極性を備えた、常識を超えられる職員を育成する。そのためには県庁や中央省庁への人事交流等、外の空気を吸うことができる仕組みが必要である。
- ・職員の働きかたについては、市職員の意識改革と行政の在り方を改革するべきである。「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答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。
- ・税金を納める市民がしっかりとサービスを享受することが市民の定住に繋がる。このことから、財政健全化を前提とし、収支がイコールとなるような予算編成に心がけ、出来る市民サービスを惜しむことなく提供する。

◆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（模範、一步先に行き）をもって進化し続ける、変革し続ける組織（市民サポート機能の充実化）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。

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)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
3	平成 29 年 2 月 7 日 (火)		審議すべき論点の整理
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
6	平成 29 年 8 月 22 日 (火)		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
7	平成 29 年 10 月 24 日 (火)		業務効率の向上 ・ マネジメント ・ 目的意識
8	平成 29 年 12 月 26 日 (火)		業務効率の向上 ・ いちかわ BASiCS (案) について
9	平成 30 年 2 月 6 日 (火)		<ul style="list-style-type: none"> ・ 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)		<ul style="list-style-type: none"> ・ 答申案の全体像について 等
11	平成 30 年 7 月 3 日 (火)		<ul style="list-style-type: none"> ・ 「いちかわ BASiCS」 の運用について ・ 職場環境の整備について ・ 将来の行政のあり方について
12	平成 30 年 7 月 24 日 (火)	総括	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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			