

答申案（第 1 章、第 2 章）

平成 30 年度

市川市市政戦略会議

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訪れている。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、前提として、本市に訪れている社会環境等
の変化を的確に捉えることに努めた。
その上で、本市が抱える問題点を整理した。
そして、それらに対する課題を抽出し、審議を深めていったものである。

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、市民税の歳入減、扶助費等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本会議で働き方改革関連
法が可決、成立したことに伴い、働く者の視点に立った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

本市の職員構成は、高度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、一般事務職における男女比は、平成 28 年度には 7 : 3 であったものが、平成 43
年度には 6 : 4 になることが予想される。
このように、職員構成に急速な変化が見られる。

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ていくが、今後、生産年齢人口の減少に伴う職員数の減少により 1 人の職員が担う業務が増加すること
- ・ 職員構成が変化することに伴い、男女共同参画のさらなる推進や多様化するハラスメントへの対応などが必要であること
- ・ 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
- ・ 本市にとって働き手となる層の職員が、性別を問わず、子育て・介護等を担う世代となることから、すべての職員にとって働きやすい環境を整備すること

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による、働く者の視点に立った職場環境の整備の社会的な要請

② 職員構成の変化

15年後の予想

- ・職員全体に占める 10 代～30 代の比率
平成 28 年度：約 4 割
→平成 43 年度：約 5 割見込
- ・職員全体に占める男女比
平成 28 年度：7:3
→平成 43 年度：6:4

③ 想定される新たな課題

- ・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
- ・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や多様化するハラスメントへの対応
- ・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
- ・本市にとって働き手となる層の職員が性別を問わず子育て・介護等を担う世代となることを考慮した職場環境の整備

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」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」、「Ⅲ 職場環境の整備」、「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。

まず、《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、組織のルールについて、これらがどのようにになると、よりよい職場環境につながるのかという点から審議した結果である。

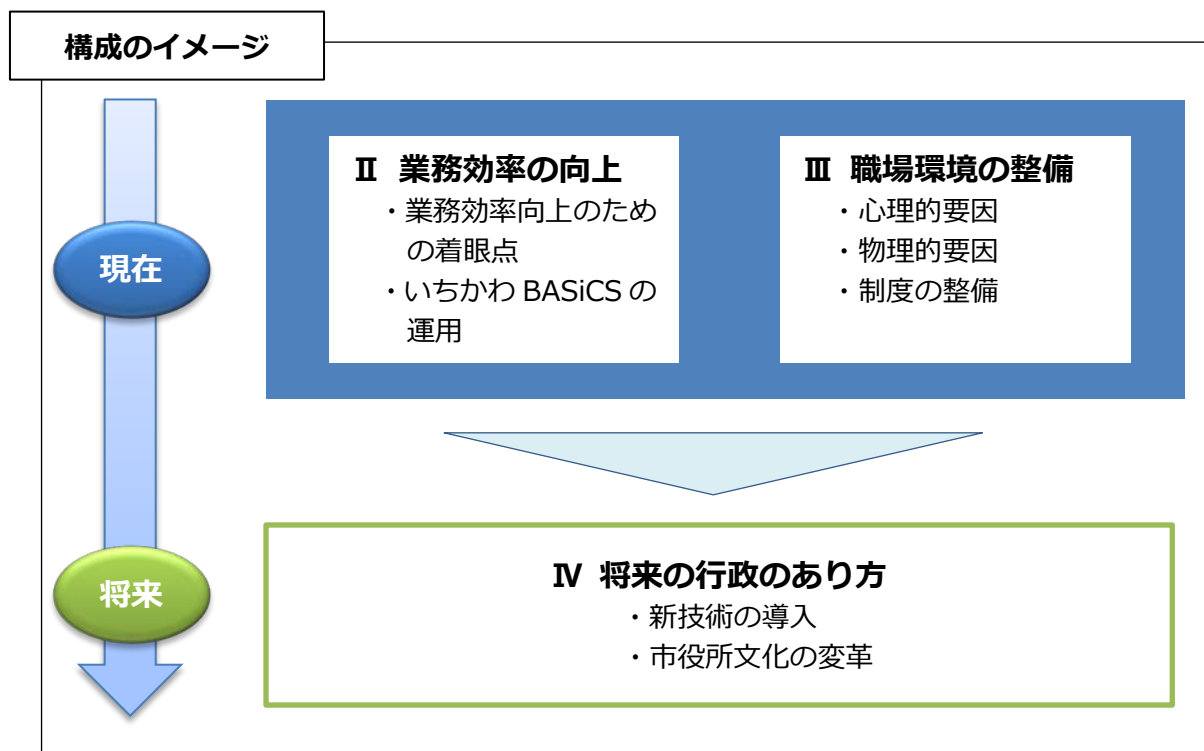
この両者は、職場環境を改善することは業務効率の向上につながる、業務効率が向上しモチベーションが上がると職場の雰囲気が良くなる、といったような相互に影響を与え合う関係にある。

もう一つの《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。

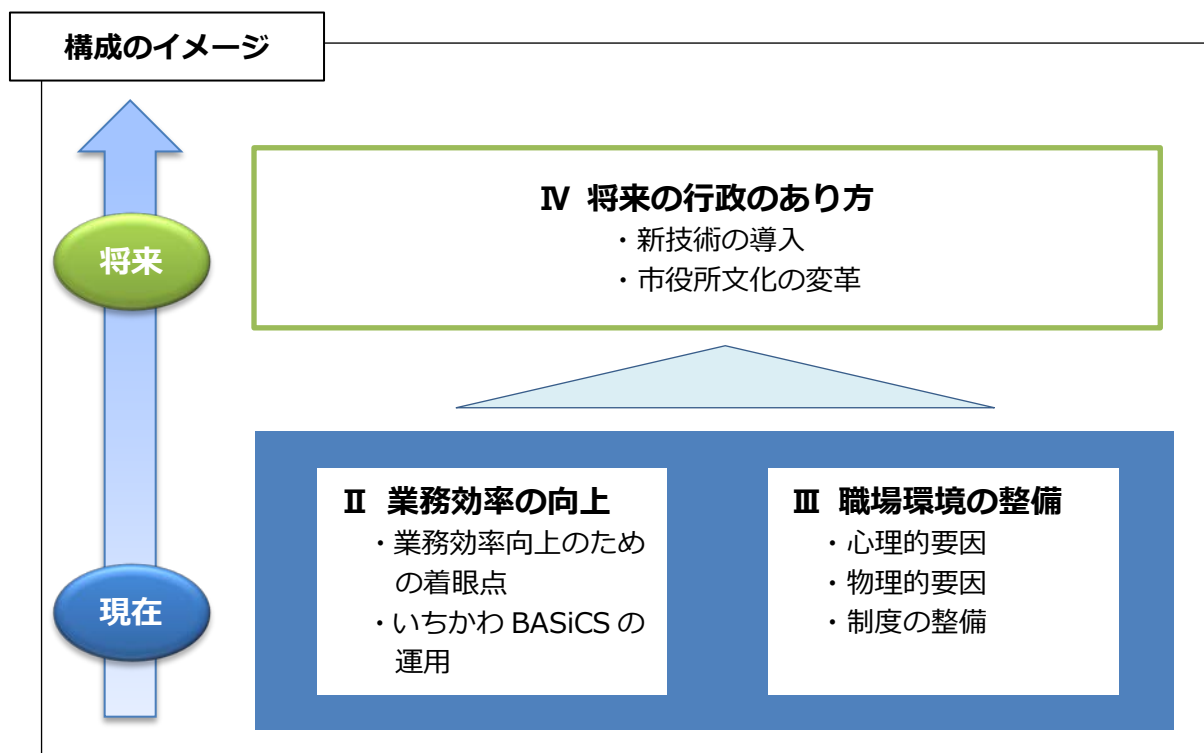
これらを絵図化したものが次の全体のイメージ図になる。

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、ここが土台となり、「将来の行政のあり方」に近づいていくことを示している。

<案 1>



<案 2>



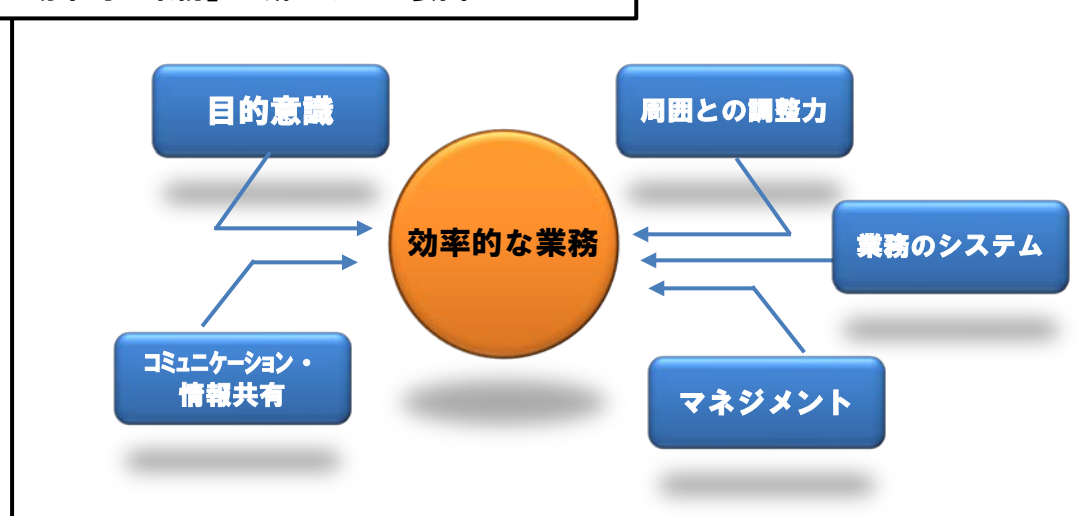
Ⅱ．業務効率の向上について

「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

「効率的な業務」を成立させる要因のイメージ



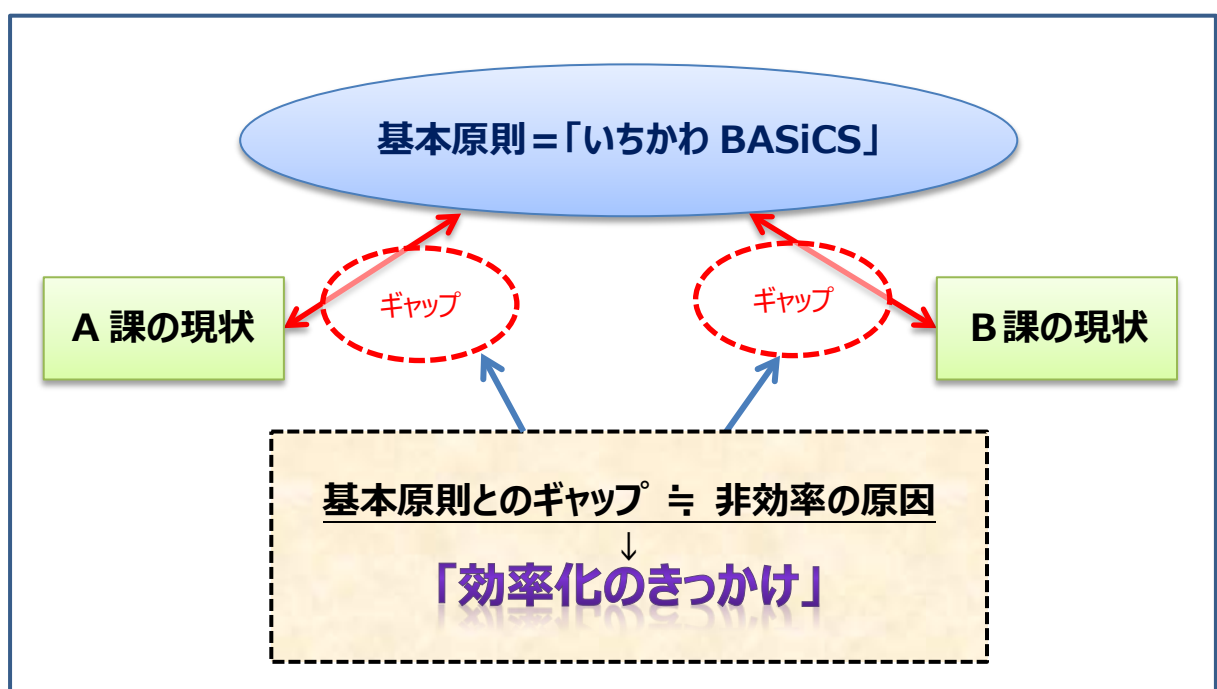
i 業務効率向上のための要因

前述の要因ごとの観点をベースに、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、このように対応策について審議する中で、実効性を高めるために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。これをきっかけに、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フォーマルなものではなく、あくまで、《BASiCS = 標準》として位置づけている。

このコンセプトには、単純に記された内容を守ってもらうのではなく、例えば、会議が30分で終わらない場合、なぜ終わらないのか、この現状と基本原則とのズレの原因を考えることにより、各部署で業務の効率化が進むことへの期待が込められている。

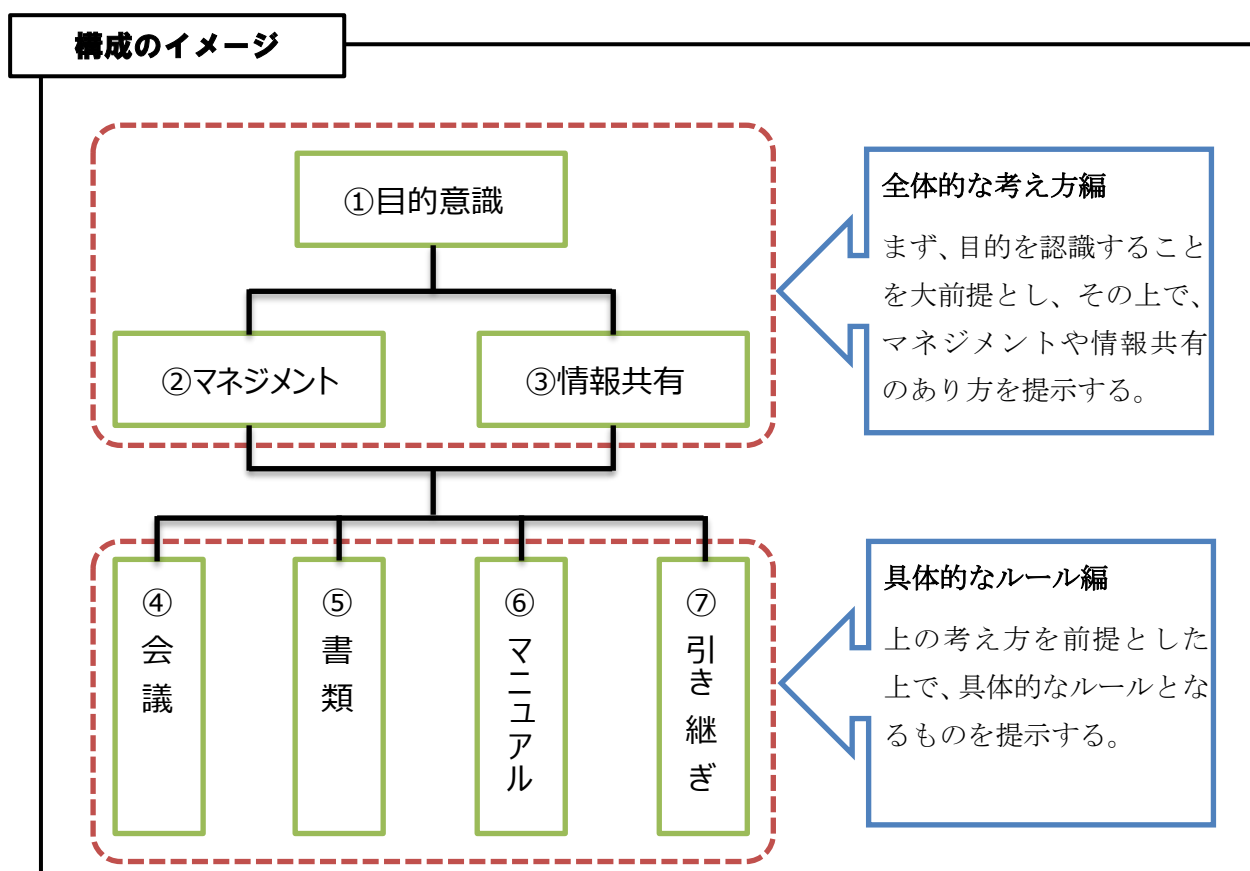


◆『いちかわBASiCS』の構成

『いちかわ BASiCS』は、《全体的な考え方》と《具体的なルール》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」について審議した際、寄せられた意見をもとに、目的を認識することを大前提とし、その上でマネジメントと情報共有について、意識すべき考え方を整理したものである。

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、会議やマニュアル等の業務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

『いちかわ BASiCS』を作成しただけでは意味はない。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」にし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が醸成されると、庁内の士気や文化を変えるチャンスは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。

- ・市長に重要性をご理解いただき、『いちかわ BASiCS』を積極的に運用するように職員に働きかけていただく。
- ・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。
- ・部署ごとに業務の内容が異なり、それにより適用できる部分も変わってくることから、管理職がそれぞれの部署の業務に合致する箇所を明示する。
- ・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、人事考課面でもプラスの評価を行う。
- ・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、活用方法をワークショップで検討するなど実践を取り入れる。
- ・職員が負担に感じないように、項目や対象を絞ったダイジェスト版を用意する。また、活用できているかが目に見えるよう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を醸成し、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。