

令和２年度第２回 千葉市行政改革推進委員会議事録

1 開催日時

令和２年12月21日（月） 9時00分～11時00分

2 開催場所

千葉市中央コミュニティセンター 8階若潮

※各委員（里見委員を除く）は、テレビ会議システムにて参加

3 出席者

（１） 委員

芳賀 宏江 [（元）横浜市西区長]（会長）
川島 宏一 [筑波大学システム情報系 教授]（副会長）
里見 加寿代 [株式会社千葉銀行 事務サービス部 部長]
庄司 昌彦 [武蔵大学社会学部 教授]
関 治之 [一般社団法人 コード・フォー・ジャパン 代表理事]
沼尾 波子 [東洋大学国際学部 教授]
村上 文洋 [株式会社三菱総合研究所 主席研究員]

（２） 事務局

鈴木副市長、山田総務局長、神崎総合政策局長、山田総務局次長、
勝瀬未来都市戦略部長、堺政策企画課長、鈴木スマートシティ推進課長、
長峯業務改革推進課長、小林行政改革担当課長

4 議題

（１） 基本方針に基づく具体的な取組について

5 議事の概要

（１） 基本方針に基づく具体的な取組について

事務局より論点等に関する説明を行ったうえで、御議論いただいた。

6 会議の経過

（小林行政改革担当課長）

本日は、大変お忙しい中、御出席いただき、誠にありがとうございます。

議題に入るまで進行を務めさせていただきます、行政改革担当課長の小林でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日はテレビ会議システムを活用して開催いたします。会議運営に不慣れな点があるかもしれませんが、ご協力いただけますようお願いいたします。

さて、本会議につきましては、千葉市情報公開条例第２５条に基づき公開といたしますが、傍聴者の方におかれましては、静粛に傍聴していただくほか、既にお配りしている傍聴要領をお守り頂きますようお願いいたします。

始めに、資料の確認をさせていただきます。事前にお送りしましたファイルは、次第と資料１の２点となりますが、御準備の方よろしいでしょうか。

それでは、本日出席している千葉市の職員を紹介させていただきます。

副市長	鈴木でございます。
総務局長	山田でございます。
総合政策局長	神崎でございます。
未来都市戦略部長	勝瀬でございます。
政策企画課長	堺でございます。
スマートシティ推進課長	鈴木でございます。
総務局次長	山田でございます。
業務改革推進課長	長峯でございます。

以上でございます。それでは、会議に入ります。以降の進行につきましては、芳賀会長にお願いしたいと存じます。

芳賀会長、よろしくお願いいたします。

(芳賀会長)

皆様おはようございます。本日はよろしくお願いいたします。前回は急遽お休みさせていただきまして申し訳ございませんでした。また座長をお勤めいただきました川島副会長、どうもありがとうございました。

それではまず、皆様の通信状況の確認のためにお1人ずつ声かけをいたしますので、お返事をお願いいたします。

川島委員。

(川島委員)

はい、よろしくお願いいたします。

(芳賀会長)

里見委員。

(里見委員)

はい、よろしくお願いいたします。

(芳賀会長)

庄司委員。

(庄司委員)

庄司です、よろしくお願いいたします。

(芳賀会長)

関委員。

(関委員)

はい、ありがとうございます、よろしくお願いいたします。

(芳賀会長)

沼尾委員。

(沼尾委員)

おはようございます。よろしくお願いいたします。

(芳賀会長)

村上委員。

(村上委員)

村上です。よろしくお願いいたします。

(芳賀会長)

それでは以上でございますので、早速でございますけれども、次第に基づきましてまず議題1、基本方針に基づく具体的な取組につきまして、事務局で資料を用意しておりますので、皆様と議論を進める前提ということで、事務局から説明をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

(山田総務局次長)

それでは資料の説明を始めさせていただければと思います。前回の会議から事前のヒアリングをさせていただきまして、ありがとうございました。

まずはビジョンと基本方針につきまして、前回は確定まで至らなかったもので、今回のヒアリングを踏まえて、一旦確定案として御報告させていただきます。

本日の委員会において、具体的な取組を議論していただくわけですが、議論の結果を踏まえて再度文言の整理が必要になるかもしれませんが、その際は、第3回で改めてブラッシュアップしたいと考えております。

まず、そのビジョンの文言となります。第1回の委員会の意見を踏まえた事務局案について、芳賀会長からスマート自治体という文言をあえて使った方がいいのではないかとといった御意見や、川島副会長から市民一人一人が納得できる、といったような文言をいれてみてはどうかというような御意見を踏まえまして、ビジョンの確定案としましては、「市民一人一人にとって最適で納得できる公共サービスを地域とともにつくるスマート自治体」と整理させていただきました。

次に基本方針1についてですが、こちらは、芳賀会長の「地縁組織もNPOもどちらも大切である」というような御意見から、「市民、企業、NPO、市民団体等の多様な主体の参画促進」と整理させていただいております。

続きまして基本方針2についてですが、芳賀会長の「データは有用な社会資源の一部という話だとか、デジタル社会の様々な社会資源の活用がより重要となってくる」という御意見や、「データなど社会資源という表現すると、実態よりもデータが大事だと思われる」というような懸念もある」といった御意見から、「様々な社会資源を積極的に活用して、市民がよりよい行動や判断ができる環境を整備」といった形にさせていただいております。

続きまして基本方針3となります。「これからの行政職員に求められるのは、場と関係づくりの能力、そのためには組織の論理だけで議論するのではなく、柔軟性を持つ必要がある」といった御意見から、「組織の枠を超えた発想で、場と関係づくりができる職員の育成」と整理させていただいております。

こちらはビジョンと基本方針の確定案としてまとめたものとなります。本委員会の開始日はちょうど1年前のコロナが流行し始める前で、この1年間でコロナ禍によるテレワークなどの働き方の変容や、様々な施設でのソーシャルディスタンスなど、大きな変革が起きている中で、

こうしたことを踏まえた取組の検討が必要であると考えているところでございます。

次に、具体的な取組を御議論いただく前に論点を整理させていただければと思います。今御説明させていただきました基本方針につきまして、具体的な取組を検討する前に、各基本方針の意図するところについて、共通認識を図りたいと考えております。

まず、基本方針1のところでございますけれども、多様な主体が自発的に公共サービスの担い手と参画できるよう、行政は場と関係づくりの役割を担うとともに、行政サービスの政策立案、評価検証等の各過程への参画を促進し、より個々の市民のニーズにマッチした行政サービスが提供できるよう、行政、多様な主体の双方の参画意識の転換が必要であると整理しております。

基本方針2につきましては、これまで活用し切れていなかったデータを含めた社会実験の積極的な活用により生活や社会経済活動に必要な情報の把握や、市民同士の協力が容易となり、市民がよりよい行動や判断ができるとともに、行政サービスが行き届かなかった課題についても、市民の創意工夫で問題解決を図ることができる、こうしたことが公共サービスの参画に繋がる、と整理しております。

基本方針3につきましては、基本方針1、2を実現し継続していくためには、職員には地域や市民に寄り添って共に考え、共につくる場や関係づくりができる能力が求められると整理しております。

本日はこれらの意図を実現するために、行政運営をどのように変革させていくべきかを議論できればと考えております。

改めて、本日の論点について、各基本方針で目指すべき姿を実現するために、行政運営をどのような変革をさせていくべきか、具体的な取組について御議論いただければと考えております。

それでは、本日の論点について、基本方針に基づく具体的な取組について御説明させていただきます。

基本方針1「市民・企業・NPO等の多様な主体の参画を促進」の具体的な取組につきましては、現状として、自治会等の地域活動の担い手不足による地域課題解決力の低下や政策立案等への参画は行政都合による限定的な参画で、真の市民参画に至っているとはいえないというような問題があると考えており、意図を踏まえた目指すべき姿については、自治会やICTを活用した地域コミュニティ、こちらは自治会を地域の実態ベースというよりも、そもそもICTを活用した地域コミュニティというようなイメージでございますけれども、そういった地域コミュニティが形成されるなど、多様な主体が自発的な公共サービスの担い手として参画するように、行政が場と関係づくりの役割を果たして、よりよい地域社会を実現させるという「公共サービスへの参画」と、行政サービスの政策立案、評価検証等の各過程への参画が容易となり、より個々の市民ニーズにマッチした行政サービスが提供されている状態という、「行政サービスへの参画」という2つの視点から整理しております。

なお、ここで言う「行政サービス」と「公共サービス」の整理については、後程参考で御紹介させていただければと思っております。

この現状から、目指すべき姿を実現するにあたって必要な取組につきましては、これまでの委員からの御意見等を踏まえまして、今後10年、2030年までの取組案として、市民が議論し政策に反映できる仕組みづくりや、施策の選択にあたって、市民参画を容易にするための基盤検討だとか、ICTの活用によるオンライン上のプラットフォーム基盤の整備などが考えられます。

また、長期的視点2040年までに実現する取組としましては、多様な主体が機微情報を除く行政情報に常時アクセス可能な状態になり、簡単な条件を組み合わせることで自動的に必要な情報を集約化され、活用可能な環境を整備するということが考えられると整理しております。

あくまでこれは御議論いただくにあたっての呼び水として記載したものですので、これらを参考にしつつ、これに捉われずに活発な御意見等いただければと考えております。基本方針2、3も同様に整理しております。

次に、基本方針2「様々な社会資源を積極的に活用して、市民がよりよい行動や判断ができる環境整備」についての具体的取組につきましては、現状として、子育て支援や介護保険サービスでこういったサービスがあり、自分は何を受けられるのか、行政窓口相談しないと明確にならず、また、NPO等の行政以外のサービス情報は自ら収集する必要があることや、ひとり暮らしで地域社会から孤立している人に見守り等については、行政サービスだけで100%カバーすることは難しいというような問題があると考えておまして、意図を踏まえた目指す姿としましては、自分に合った行政やNPO等のサービスの選択肢が自動的に届き、利用したいサービスを容易に選ぶことができる状態や、多様な主体が行政だけでは賅い切れない公共サービスを自ら発見し提供することができる状態。データ等の社会資源を活用して、市民が自らの創意工夫で問題解決が図られる状態と整理しております。

この現状から目指すべき姿を実現させるための必要な取組としまして、2030年までの取組としましては、ベースレジストリ等の考え方を取り入れたデータ項目の整備や、行政保有情報のフルオープンなどが考えられます。また、2040年までに実現させる取組としましては、様々なデータがAPIで取得できるデータ基盤の整備やデジタル基盤を活用したプッシュ型の行政サービスの実現といったようなことが考えられます。

続きまして、基本方針の3「組織の枠を超えた発想で場と関係づくりができる職員の育成」の具体的な取組につきましては、現状としては、市民活動等の要望で複数の部署を跨ぐ場合、それぞれの担当の範囲内での対応となり、市民や事業者にとっては手間と時間がかかってしまっていることや、窓口業務では、申請手続の受付からシステム入力、審査など、定型業務がほとんどで、さらに窓口や電話相談で時間が取られており、結果として人員不足となっているというような問題があると考えておまして、意図を踏まえた目指すべき姿としましては、職員が組織の枠や前例踏襲に捉われず、地域や市民のニーズを的確にくみ取り多様な主体と行政サービスや公共サービスを共に考え共に創ることができる状態や、ICT等の活用により、内部事務の自動化や業務知識の支援等により、職員1人当たりの対応範囲等を広くすることができ、視野も広がり地域課題や市民要望に的確に答えることができる状態と整理しております。

この現状から目指すべき姿を実現させるための必要な取組としましては、2030年までの取組として、場と関係づくりができる能力が必要なため、研修や先進自治体への出向、NPO等への副業活動による職員育成だとか、サービスデザインを意識した取り組みを実現する庁内横断型の横串の仕組みを強化、テレワーク環境の整備等、場所を選ばない働き方の実現、内部事務処理の自動化や、業務知識支援等による負荷軽減などが考えられます。

また、長期的な視点の2040年までに実現させる取組としましては、内部事務処理の完全自動化や地域で活躍する職員を制度面、組織面等で支える仕組みというようなことが考えられるかと思っております。

参考資料としまして、今回の具体的な取組の議論に当たり、いくつか用意させていただきましたので、御紹介させていただければと思います。

まず、基本方針1、2の取組の参考資料としまして、行政サービスと公共サービスの参画のプロセスを整理して、各フェーズでの参画に関する先進的な取組をまとめたものがこちらでございます。

フェーズとしましては、現状把握から課題発見、課題整理、対応策の検討、そして効果試算とありまして、その中で例えば、ちばレポは市民の地域課題の投稿として、課題発見のフェーズでの参画の取組としてすでに行っているものです。効果試算以降のフェーズとしましては、

対応策の選択、予算化、実行、効果検証、そして改善がありまして、この中でも、対応策の選択として、千葉市ではツイッター版市長会の対話会での施策の優先度の選択であったり、実行でも、市民協働による課題解決として、ちばレポだとか、市動物公園でも活用したAmazonほしいもののリスト等が挙げられるかと考えております。

その他、各フェーズで様々な取組がありますので、こちら記載しておりますので、御議論の際の参考としていただければと考えております。

また基本方針の3、職員の育成に関する取組の参考資料として、キーワードに関する懸念事項について、20年後も現役で働く30代の中堅職員について、意見照会を行ったものでございます。

近隣市町村への出向による学びの懸念といたしましては、人が足りてないという状況の中で出向させる余裕がないのではとか、制度面での支援が必要であるとか、単に近隣市町村と執行するのではなく、先進団体等へ出向した方がいいのではないかといった声が上がりました。

庁内横断型の横串の仕組みの懸念としましては、横断型の組織を成功させるためには、明確な権限を与えていく必要があることだとか、各部局のハレーションが非常に大きいので制度上の検討が必要という意見がありました。

新しい働き方が評価される仕組みとしましては、人事考課制度の抜本的な見直しや、評価基準よりも評価者、管理者の意識の転換が重要ではないかという声も聞かれたところでございます。

また、同じく基本方針3の議論の参考としまして、10年後の市役所業務の理想像についても意見照会を行いました。

10年後の福祉部門、主に福祉センター等の窓口業務での理想像としましては、AIやチャットボット等による相談が最初の窓口になり、概ねそこで解決できるようになり、窓口への相談台帳や電話等による相談がごく少数になるだとか、簡易な申請はオンライン化されており、申請後から内容決定までの処理が自動化されるなど、ICTの活用により、職員も市民も利便性がよくなるといった姿がありました。

事業部門、主に本庁での事業を持っている部署での理想像としましては、市役所業務は週4日で残り週1日はNP0等で副業として勤務するか、大学等で勉強するか、各自が選択できるなどの学ぶ機会の拡大だとか、議事録や資料作成はAI等により、会話の中からリアルタイムに正確に作成され、職員の作業負担が激変といったようなICTの活用による定型業務の削減といった声がありました。

参考資料の最後となりますけれども、基本方針1で公共サービスと行政サービスの参画が必要と整理した中で、両者の概括的、ざっくりとした整理になりますが、事務局としてお示しするものでございます。

行政サービスについては、法律に基づき行政でしかできないものと整理しまして、具体的には児童手当等の給付金や自治会等への補助金があります。

公共サービスでは、行政も担っているものと、民間やNP0のみで公共性の高いものの2つに分けて整理しております。

公共サービスの中で、行政もNP0等も担っているものとしましては、地域情報の発信や公共交通などがございます。特に公共交通の中では、通常の路線バスだけでは採算がとれない地域等では、行政によるコミュニティバスなどが挙げられます。

また、企業やNP0等のみで行っている公共サービスとしましては、SNSや、こども食堂、地域清掃活動などが挙げられます。

この行政サービス、公共サービスの整理につきましては、当然もっと細かな整理はあるかと思いますが、今回の基本方針1で行政サービスと公共サービスの参画に向けた具体的な取組は

御議論いただく中では、この概括的な整理で共通認識を図りたいと考えておりますので、その点御理解いただければと思います。

最後に、今後のスケジュールについて御説明させていただければと思います。今回御議論いただく具体的な取組については、本日の限られた時間の中でまとめるのではなくて、本日は御意見を出していただきまして、事務局にて整理させていただきまして、来年の1月から2月ごろに事前ヒアリングでまとめていければと考えております。またその際には、提言の確定にあたっての確認等も行わせていただければと考えております。そして、3月の第3回の委員会にて提言内容を確定できればと考えております。

なお、参考までに来年度以降の動きとしましては、提言内容について、関係する部署へ情報共有を行いまして、基本計画や、各指針等への反映、具体的な取組策の検討等について促していくとともに、提言内容について、職員向けのパネルディスカッションやワークショップを開催し、提言内容について周知するとともに、提言に対する職員意見を吸い上げた上で、行政改革推進指針の改訂へとつなげていきたいと考えているところでございます。

ちょっと駆け足になりましたが、私からの説明は以上となります。ありがとうございました。

(芳賀会長)

どうもありがとうございました。ただいま事務局から説明がありました通り、本日の論点としては、基本方針の1から3に基づく、具体的な取組を議論して欲しいということでございます。

この1から3までの基本方針の文言につきましては、これまでも委員の皆様と事務局とで大分御議論があったように伺っておりますが、今日のところはここで確定した1から3のそれぞれ項目に分かれまして、皆様から具体的な取組、ここではまだ抽象度が高い部分が多いと思いますので、具体的なアイディア、考え等々をお出しいただくということに時間を使っていきたいと思っております。また、今日はまとめるということではなく、言いっぱなしになってはいけないのですが、意見の量を出すということに努めていただければ、その後事務局のほうで取りまとめるというような趣旨でございますので、以降、進行をよろしくお願いしたいと思います。

それでは順番でございますけど、基本方針の1から皆様の御意見を伺って参りたいと思います。

どなたからでも御意見いただければと思います。

(川島委員)

川島ですが、一言いいでしょうか。実は改めてビジョンのところを見させていただいて、1つだけ懸念がありますので、別に今日の議論で時間を使おうとは思いませんが、確定案ということで、「市民一人一人にとって最適で納得できる」となったので、ちょっとだけ懸念を示すと、「最適」という概念には、全体最適、個別最適、長期的最適、短期的最適、供給者目線での最適、需要者側目線での最適、民主的な最適、効率的な最適等、実は多様な解釈があり得ます。つまり、一人一人にとっての「最適」と言ってしまうと、実は、個別最適に限定されている意味にも聞こえてしまうおそれがあります。「最適で納得できる」というワードと「一人一人」が並んだものですから、一人一人が納得できる最適性っていうのは実は、これは相当難しい。一人一人が全体最適について納得して効率的な民主的な合意に達するっていうのが私の理想ですけども、それは相当に対話を深めていかないとできないということなので、ここで「最適」をあえて残すかどうかについては、慎重な判断が最終的にはいるだろうなと思いました。本日の議題の外側を言ってしまうって申し訳ございません。

(芳賀会長)

ありがとうございます。とはいいながらも非常に大事なところですので、付け加える方がおられましたらお願いしたいと思いますがいかがでしょうか。

ないようであれば、今おしゃってくださいましたように、また文言の議論に戻れるところがあればまた戻って、この件について議論していきたいと思います。非常に大事なポイントだと思います。

(川島委員)

もう1つ、「納得できる」という言葉は実は満足とは違うという趣旨なんですね。よくノットインマイバックヤード(Not in My Back Yard (NIMBY))と言いますね。私の近くにはごみ処理場をつくって欲しくない。つまり、自分の裏庭のそばにごみ処理場を作ることには満足はできないけれど、納得はできる回答はあり得ますよね。対話をすれば全体の施設立地においてあなたの裏庭には作らざるをえない、だから納得して欲しいという対話はあると思います。その納得性を得るということは、実は全体最適、長期的最適をいかに個人が理解するかということなんですね。つまり、最適という言葉には、非常に慎重に判断しなきゃいけない幅広い要素が含まれているということだけは御理解いただきたいと思います。

(山田総務局次長)

一言だけよろしいでしょうか。川島委員、ありがとうございます。最適を外してしまった場合の我々の悩みとしては、行政改革として目指すべき姿として、職員が、市民に納得してもらえばそれでいいのではないかというように誤解されるのを懸念しておりまして、職員として何を目指すべきかという、理想を目指す時にいい言葉があればと思っていて、市民にとって最適なものを職員としては目指して欲しいという思いを込めてこの文言となっているので、別の言葉で、もし何かいいものがあればいただきたいのですが、この点また御相談させていただければと思います。

(川島委員)

そうですね、特に全体最適と個別最適という相矛盾する意味を含む「最適」という用語がこの文章の中で「一人一人が納得できる」と重なったものですから、これは解釈が難しい表現だなと思います。

(芳賀会長)

ありがとうございました。

(村上委員)

村上です、よろしいでしょうか。事務局の皆さん取りまとめ本当にお疲れ様です。私がまず最初に指摘したいのは、本日の論点で書かれているスケジュール感なのですが、例えば13ページだと2030年までに実現させる、2040年までに実現させるというのは、余りにも悠長すぎると思います。多分10年後なんてみんな真面目にやらないですよ。10年もあるんだからと言って。だから僕は、2030年、2040年はこんな社会ができていればいいんだっていうぐらい簡潔に書いて、そこに向けて、1年以内にやること、3年以内にやること、5年以内にやることっていう3つを書くべきだと思います。まずはそこからですね。

(関委員)

関です。よろしいでしょうか。今、村上さんのおっしゃたことはごもっともだと思いました。あと、取組内容については箇条書きでどんどん出していくよりも、構造化して課題感を示したほうがつくりやすいだろうなと思います。あと職員からの意見というのもすごくよくて、そういったことを例えば人事面はこうだし、外部人材の採用はこうだしとか、そういう箱ごとにまず課題の構造化をして、それごとにアイデアを出して、という方が整理しやすいですし、この議論も幾らでも言い続けることができると思うんですね、あれもこれもできる、これもすべきみたいな。ただ、その前段としてメタレベルで整理しないときりがないな、というふうに感じました。

あともう1点なのですが、職員とともにつくるべきだなと思っております。この段階から。我々だけが色々あれをやるべきだと言うのではなくて、職員から出てきた意見の方がこの段階から大事なかなと感じます。

(庄司委員)

庄司です。参考資料の17ページはいろんな取組が例として挙げられています。18ページもそうですね。こういったことをやればいいのかっていうと、何か違うかもしれないというところもあります。形式的にやるのではなくて、ビジョンを実現していくために、何を大事にしたいのかというような行動規範みたいなものを考えると良いのではないかと思います。関さんたちが東京都でやるときに最初に掲げたスローガンのようなものがいくつかありましたけれども、そうしたものがあって、この取組例がよければそれを使ってやるし、できればやっぱり自分たちで必要なものを自分たちで考えながらやっていくというアプローチのほう望ましいのではないかなと思います。

もう一言言うと、参考資料の21ページですね。ここで非常に概括的な整理がされていますが、多分ここをこのままにしまうと、何かやっぱり行政というのは、資源配分意思決定の重要なところをやり、公共サービスというのは、作業的なところをやってもらいたいなふうになっちゃうなあとというような懸念を持ちました。

例えばですね、AIが普及していくと、実はそのホワイトカラーがやっていた意思決定を奪うのかみたいな話もあったりして、まさにその児童手当の給付金とか、自治会等への補助金みたいなことこそ、機械化していったって、しかし、最後の最後のところでの判断は人間がやるっていうような役割分担になるのだと思います。そう考えていくと下のほうにあるような、公共交通とか、地域振興とかにも、自動化できる部分と民間と一緒にやる部分とそれから行政がやる部分が溶け込んでしまっていて、こういう分け方じゃないほうが良いのではないかと思います。

提案としてはどこを行政サービスとしていくのか、どこを公共サービスとしていくのか、という整理自体を、いろんな人と一緒に考えるところからやった方がよいのではないかと思います。

(芳賀会長)

ありがとうございました。進め方についての提案でもあるような感じがいたしますけれども、いかがいたしましょうね。

確かに事務局のほうから論点1、2、3という形で提案されてきてはおりますけれども、この1時間半ぐらいの時間の中で、行きつ戻りつというふうな形でもいいんじゃないかなと思っていますけど。特に関委員からあった意見については、とんとん拍子で進んでいる形で非常にまとまりはいいのですが、ここの委員会の目指すべきところを、まさにビジョンのところですね。そのあたりの文章は書いてしまうとこんな感じですけど、委員からいただいたように、いろいろもっと掘り下げるべき哲学的なものが必要なのではないかなというようにも考えてい

るところでございます。前回欠席したものですから議事録を読ませていただいて、その中に村上委員からも御紹介いただきました、太田さんという方のお話。多分いろいろなところで聞いていらっしゃるかもしれませんが、これからの公共サービスと行政サービスが求められるものっていうのは、行政だけではなく、まさに市民NPOを広い意味での公共の場で議論し、また、ともに考えともにつくる領域を広げることだというふうに考えております。そのあたりの言葉をビジョンの中で一括りにするというのではなく、最終的な文章にまとめる時に、掘り下げた言葉で書いていかれるといいなというふうにも思っております。ということで川島委員からの御提案のところをもう一度、皆さんで共通の大きな課題とおきながら、以降の進め方につきまして、方針のそれぞれ項目別に分けて、それぞれ絡むところも多いと思いますので、お考えを聞かせていただくというふうに進めていければと思いますので、よろしくお願いいたします。

(村上委員)

村上です、よろしいでしょうか。さっき関さんが言われたことは僕も全く同感で、これから先は職員と一緒に作っていく方がいいと思うし、どこかのタイミングでは市民も一緒に作っていくのがいいと思います。また、構造化は私も必要だと思っています。ロジックモデル（目的体系図）にはいくつか種類があります。アウトカムに向けてどういう施策を打っていくのかということを構造化する手法としてロジックモデルを使い、庁内でワークショップを何度か開いて、プランをつくっていく。そういう手順を、この方針では決めて、今後のアクションプランの作り方を書いておくというのも1つの手かなと思いました。

(川島委員)

関連して一言いいですか。公共的サービスに関するルールを決めるにあたって、そのプラン、デザイン、デリバリーとを分けて考える必要があります。つまり、公共サービス提供の全体の枠組みとか価値判断とか方向性を決めるという議論と、具体的な個々のサービスの仕組みとか量とか質を設計するデザインの段階の議論と、それをサービスとしてある時点ある場所で相手に受け取ってもらうっていうデリバリーの段階の議論はやっぱり別なんです。今まさにプランの段階で皆さんおっしゃるように、実際にそのプランをデリバリーする人が、そのプランが目指すところを理解するっていうのは根本的に重要なところです。プランニングの段階でデリバリーを担当する人々がプランにコミットしてもらうっていうことがやはり重要です。また、デリバリーを担当する人々やサービスを享受する人々が互いにこのプランの実行の進捗水準をモニタリングできるということも重要です。そうすると、デリバリーの段階での参加者間の相互牽制が働きますので、実際のプランがデリバリーできる可能性が高まります。ですから、このプランの段階でプランの実施状況がみんなに見える状態とするということまで合意しておくことが、この市の公共的プランが実際にデリバリーできるかどうかに影響します。私も皆さんの意見、大賛成でこの段階でこれを実行する方々が深く理解するっていうのが大変重要だと思います。

(芳賀会長)

ありがとうございます。この件について、他の委員の方々から御意見ありますでしょうか。事務局の方、今の流れについてコメントございましたらいただけますでしょうか。

(山田総務局次長)

事務局の山田です。我々として意識しているのは、最終的に行政改革推進指針に落とす段階で皆様からパネルディスカッションとかいろいろワークショップをやっていただいて、職員を巻き込んでいくと。その前提となるのが、皆様からの有識者としての提言と捉えております。

その提言をもとに職員と議論して、出てきた意見を行政改革推進指針に反映していきたいと考えております。なお、指針に反映したうえでさらにモニタリングする仕組みをどうするかというのはまた議論があるかと思っておりますが、そういったことも含めて、今回の行政改革推進委員会としての御提言をいただけるといいのかなと、そういう形で議論していただければと考えておりますが、いかがでしょうか。

（関委員）

関ですがよろしいでしょうか。おっしゃることと、委員会の目的はよくわかりました。そういう意味であれば、それでも引き続きあまりこう川島先生のおっしゃったようなアクションというところに対して、あまり踏み込み過ぎないほうがいいかなと思いますので、もう1個やる作業として、何をやるかよりも、どんな状態を目指すかについては、もう少し委員で話すってことはありかなと思いました。

（芳賀会長）

ありがとうございます。進め方をどういたしましょうかね。その件につきましては今、事務局のほうからお話があったことと、関さんからのお話もありまして、提言を受けて指針にまとめるまでの間に、いくつか委員の皆さんも参画できるチャンネルがありそうですので、こういった中で職員の皆さんと議論する、または話を直接するということがあるかと思うので、この件についてはここで止めて置かせていただいてよろしいでしょうか。

（関委員）

具体的な取組の資料の目指すべき姿って多分細分化できて、ここはあまりふわっとし過ぎていると職員も考えづらいと思います。自分事にしづらいというか。なので、例えば、採用面とか、人事評価面とか、あとプロセスのあり方とか、もうちょっとこうこういう状態になっての方がいいよねっていうところは、多分我々でも語られると思うんですね。それをどう実現するかっていうところの具体的な取組の部分は、それこそみんなで考えていければいいのかなと思います。

（芳賀会長）

ありがとうございます。

（山田総務局次長）

山田ですが、よろしいでしょうか。今皆さんの意見を聞いていて、今記載のある取組案については事務局のほうで書いたものでございますので、そこを深堀していただいた上で、冒頭に村上委員からお話があったように、具体的な取組部分も目指すべき姿に向けて何をしていく必要があるのか、2030年までと書かせていただきましたが、実際には1年以内、3年以内、5年以内というようなスパンで何をすべきかというイメージで御議論いただけるとありがたいのですが、いかがでしょうか。

（芳賀会長）

それでは元に戻りまして、基本方針の1のところの資料を使いながら、冒頭に村上委員から御提案がございましたように、具体的な取組の枠組みについて、2030年と2040年ではなくて、1年、3年、5年くらい早急に対応する取組案とそれ以降のというようなことは頭に入れつつ、この辺で議論の深堀といいますが、内容の部分について議論できればと思います。いかがでござ

ざいましょうか。

(村上委員)

村上です。もし可能なら、庄司さんと関さんに、東京都がどのようにしてプランを作ったのかを紹介していただけると、千葉市の今後の取組の参考になるかなと思うのですが、いかがでしょうか。

(芳賀会長)

いかがでしょうか。庄司委員、関委員。

(関委員)

東京都に関しては、私もいろいろ議論に入らせていただきましたけど、職員の方でいろいろあるべき姿とかを取りまとめつつ、幹部が集まる中で、都知事も参加して、5つのレスとか、そういう割と分かりやすいものを決めて進めています。都でも今回千葉市で作っているような、そういう構造改革プランみたいなものを出したわけですけども、それはどちらかというと、まず各局で取りまとめたというやり方ではあります。それに対して委員がいろいろ突っ込みを入れつつ、何往復かして、最終的に都知事も含めていろいろ議論をして決めたという形になっております。

(村上委員)

ありがとうございます。ということは方向性を示した上で、具体的なプランは現場でみんなで議論して作るという作業を繰り返したんですね。要は、現場起点でいろんなアクションプランを作っていたということですね。

(関委員)

そうですね。ただ、例えば、5つのレスにするんだ、というところはトップダウンで打ち出した感じです。そういう大目標はなかなか現場レベルでの取りまとめでは出ないので。

(村上委員)

ありがとうございます、参考になります。

(川島委員)

今のところすごく重要なところで、この種のICTがらみの改革をするときに、結局その現場がアクセプトするかどうかというのは実は、現場の認識レベル、その新しい改革に対する意義とか価値をどれだけ理解するかによるので、そのための現場レベルの認識レベルを上げるための研修活動を意図的に仕組む必要があります。改革案が最初に現場からの抵抗にぶつかるようになってしまうと、結構もつれるので、受容レベルを最初に上げる操作と言ってしまうと失礼ですけど、そういう研修活動とかトップからのメッセージはすごく重要ですので、長期的に全体的には大切なんだっていうことの理解を浸透させるという、そういうアクティビティというか、何か大きな方針を首長でも誰でもいいのですが、そういうのが重要だと思いました。

(庄司委員)

庄司です。まさに5つのレスじゃないですけど。そういう目標みたいなのがあるとよくて、今、例えば赤い枠の中で挙がっているような具体的な施策、こういう取組をやります、という

ようなことがあまり強く入ってしまうと、何を目的にするのかとか、何のためにやるのかみたいなことがちゃんと浸透しない感じがするんですね。市民投票をやればいいんでしょう、みたいになってしまうと、いろんな人たちに参画してもらったってところが落ちてしまう。いろんな人が参画するんだっていうのであれば、市民投票といっても、投票に来られない人をどうしようというようなことを考えると思うのですけど。市民投票と言われると、市民投票やって投票率が低かったです、というように終わってしまう可能性があって、やっぱり何が大事かっていうところもう少し、現状から目指すべき姿に行くときに、もう少し明確にできるのかなと思いました。

(川島委員)

何度も言って申しわけないのですが、そのときにやっぱり職員一人一人がジレンマを認識する、それぞれの施策には実は相当対立する価値観とか対立する感覚があるので、それをジレンマとして矛盾しているっていうこと深く認識したうえで、あえて1つの方向性をとるという、その深く理解する過程が必要だということだと思います。

(庄司委員)

そう思います。

(芳賀会長)

私の一委員としての意見ですが、ちょっとイメージがわからないんですね。自治体の仕事で見聞きする公共サービス、行政サービスで新しく問題提起されているものをどう受けとめるかということでは皆さんがそうであるように、また行政の職員も葛藤がある中で受け止めていると思うのですが、その時にどういう方向にしたらいいかというベクトルといいますか、新しい公共空間の作り方というのが提起されることを、ある意味では期待しているところもあると思うんですね。それにこうなんだって、もうちょっと具体的に目に見える形、こういった例えば市民討議の場とか、テレワークを使った形で議論する場としてこういうテーマでやってみたらどうかとか、もう少し具体的なものとして提起していけるといいのではないかなと思います。

(山田総務局次長)

事務局の山田です。個人的な意見になってくるのですが、庄司先生がおっしゃるとおり浸透しないというのはまさにそのとおりだと思っていて、千葉市の取組の中で1つ分かりやすいのが「市民に時間を返す」という取組、市民に時間を返す行政改革というのはこれまで取り組んできたところなのですが、こういうものがあると、確かに先生のおっしゃるとおり職員一人一人が実行するときに、これに立ち返って考えるというようものがあるといいと感じていて、その市民に返すというさらにその先に、我々は何が必要なのかというのは、行政改革推進委員会で示していただけるといいなと個人的には強く思っているところです。確かに今のビジョンや基本方針はすごく総花的になっている面があって、ただ、市民の参画とか、端的に職員にも考えが浸透するようなものがまだメッセージとして足りないのかなと思いました。

(芳賀会長)

コメント欄にも記載いただいておりますが、関委員が取組案について大分情報をお持ちかと思うのですが、参考までに紹介していただけないでしょうか。

(関委員)

そうですね。まず、さっき言った構造化みたいなところを簡単に自分の中でも整理しながらお話しすると、例えば、この基本方針1の部分であれば、これは計画のプロセスを変えるという話だと思います。今までだとパブリックコメントみたいなもので大体決まった後にコメントをもらっていたものを、なるべく手前のほうからプランをつくっていくということで、例えば今、コード・フォー・ジャパンでは加古川市でデシデム(Decidim)というオンラインの意見収集プラットフォームみたいなものを使ってプランニングの時点から市民にいろんな意見をもらったりしています。

あと、政府でもアイデアボックスというものを始めていて、オンラインを使うことで、より多様な意見がいろいろ集まってくるということだと思っています。面白いのは加古川市だと高校生とかがスマホからいろんな意見を言ってきたりとかしていて、今までであればアクセスできないような人たちがいろんな意見をいえるようになってきたということで、それでより多様な意見を拾えるようになってきています。

あとはアイデアソン、ハッカソンみたいな、従来からいろんな自治体でやられているような取組というのも参画の手段の1つであると思います。なので、プロセスの中にどんどんオンラインのものを使うことでいろんな意見を収集し、プランに反映できるというのが1つかなと思っています。

それで、基本方針3の部分が結構重要なのかなと、職員のいろんな意見を聞いてみると。ここでは、やはり意見の中にもあったように評価の仕組み変えますよってというのは結構大きなメッセージだと思います。評価と育成の仕方というのを変えますと、あと横串で組織を作りますみたいな、今のデジタル庁みたいな議論ですけど、東京都もデジタル局を作ることになりましたけど、そういう横串をどう刺していくかっていうのを組織の形として示すというのも1つ重要なのかなというふうに思います。

(芳賀会長)

御紹介ありがとうございました。今の加古川の話、かなり一般化してきているような感じもするのですが、千葉市では市民参加の新しい方法として、何か取組があったら御紹介いただけませんか。

(山田総務局長)

総務局長の山田でございます。千葉市においても、基本計画の策定の中で、これまでになかった100人会議というもので、様々な分野の人が集まってワールドカフェ方式で意見を聞くということをやっております。

今、千葉市ではこの全庁的な基本計画を作る作業と、スマートシティの基本指針の策定の動きが同時に進んでおりますので、ICTの推進という点はスマートシティでも整理されている部分なのですが、ここの中で全体的な理念ですとか、考え方とか目指すべき姿などにもいただいた御意見を反映していきたいと考えております。

また、今回の指針策定に向けての職員参加という点については、こうした全庁的な計画づくりの際には各部局の職員も参加していますし、職員の参加も決められた人だけでなく、若手を集めたグループですとか、市民を巻き込んだグループですとか、いろんなやり方で巻き込んでやって進めておりますが、その作り方についても、今いただいた御意見が参考になるかなと考えております。

(芳賀会長)

ありがとうございます。

(村上委員)

1つ、参考までに藤沢市の事例を紹介させていただいてよろしいでしょうか。藤沢市では、もう20年以上前に市民電子会議室というのを作りました。インターネットが普及し始めた頃ですが、市民からいろいろな意見を聞いてそれを施策に反映するというのをやってきました。日常的に使われないと議論が盛り上がりがないので、市役所エリアと市民エリアのふたつを用意して、市民エリアは日常的に市民同士が雑談できる場、市が市民から意見を聞きたいテーマが出てきたら、市民エリアにテーマを投げかけて、市役所エリアで議論してもらうというような仕組みを、インターネットを使って作りました。この仕組みの導入にあたっては、市民の意見を市政に反映させる仕組みが別途あり、そのための手段の1つとして電子市民会議室が位置づけられました。プラン作成のプロセスについては、まずはルールを決めて、その中で、インターネットやワークショップなど様々な手段・ツールを使ってみるのがいいかなと思いました。藤沢市では、それをもう20年以上前にやっているのだから、できないことはないと思います。

(芳賀会長)

ありがとうございます。

(関委員)

今年4月に千葉市でも市民自治によるまちづくり条例というのが制定されていると思います。それがどうリンクさせるかということも、重要なのかなと思います。

(芳賀会長)

ありがとうございます。沼尾委員、今までの議論の中でコメントをいただけたらありがたいのですが。

(沼尾委員)

はい、お話を伺ってどういうふうに申し上げたらいいかなと思って聞いていたのですが、先ほど関委員がおっしゃられたプロセスという言葉が大変重要だと思っておりまして、今の政策形成においてもプロセスデザインというような話も出てきていると理解をしています。従来型で言うと、行政が例えば総合計画を策定して10年、あるいは前期後期で5年単位の基本計画を策定して、それに基づいて施策を作って事業化をして毎年予算取りをしていくと。そういう形で、そこで決まったことを粛々と職員が事務事業として、実行するサービスを提供するという形だったと思うのですが、恐らくその住民ニーズというのもリアルタイムで変わっていくし、多様な住民が行っているいろいろな意見がある中で、そのところをやはり常に10年先のビジョンを持つことはいいのですが、10年先の計画というよりも、5年先10年先のビジョンに基づいて、今いる人たちが今ある予算や財源、資源を活用して、今あるサービスを提供しながら、1つのミッションとかゴールに向かって絶えず走り続けていくというような形で、時間軸に対する考え方がリアルに変わってきているのだらうなと感じています。

そうすると、計画策定ですとか、あるいは政策予算の策定、あるいは事務事業評価というような場面において、どういうふうにプロセスの中で多様な市民の参加、あるいは声というものを入らせていけるような仕組みを行政の側が改めて考え直すのかっていうところが大変重要ではないかなと思っています。私が参考になっている事例で、東京都の荒川区が、荒川子どもネットワークというものを作っていて、それはもともと行政が社会福祉協議会に働きかけてやったのですが、要するに財源も人材も限られてるので、行政が今法制度に基づいてやっている、例え

ば子育てのサービスだけではもう明らかに足りないと、それで様々な地域でどういう団体がどういう活動をしているのかということとを全部ネットワークでつないで、社会福祉協議会が窓口になって、行政の側は場とどういう支援が必要なのかというところの情報提供を、子ども福祉の部分ですとか教育委員会なんかも入って、民間との間で何か1つの解決策を出すというよりもそれぞれが置かれている情報を絶えず月1回集まって、生の場で話し合ったりしながら情報共有して、そこで酌み取った課題というものを行政の方でやるべきことをやっていく。逆に民間の方では、行政がこういう状況なんだっていうことも含めて対応することを考えるということで、トータルにパッチワークみたいなものをつなげていくことで取りこぼれのないような、例えば支援をしようというようなプラットフォームを作るといった動きもあります。

それを行政の側がやろうとすると、つまり住民ニーズを酌み取って何でも行政サービスで提供することはできないので、ここの部分は民間に委ねていくとか、ここは行政が担うということで、絶えず走りながらローリングで毎年の事業予算っていうものを見ていくと。あとは行政の評価っていうことをする場合にもそのアウトカムっていうものを見据えながら、他方で民間が何をやっているかということも意識しつつ、トータルでサービスを提供していくというような枠組みをつくっているというような事例があります。こうしたことも含めて、計画の策定の仕方ですとか事業の執行の仕方、あるいは評価の仕方っていうところを改めて見直していくっていうようなところが大切なのではないかなという印象を持ちながら、お話を伺いました。

(芳賀会長)

ありがとうございました。荒川のご組は具体性があっていいですね。今の沼尾委員のお考えも含めて、コメントがございましたらお願いいたします。

(川島委員)

一言だけ。アクティビティの実際、そのサービスを提供する現場の細かいナッツアンドボルトというか、その具体的な調整はもう現場に任せざるをえないというか、任せるのがベストなんですけど、その前提となっている組織形態ですとか評価ですとか、制度的な枠組みというか、デリバリーの前提となっているルールを決めること自体には、ある程度、デリバリーする人も参加し、理解しなきゃいけないということがあると思います。違う言い方をすると、決め方のルール作りの過程への参加の重要性ですね。個別のサービスデザインじゃなくてサービスの内容（量や質）を最終的にどのような過程を経て調整した上で合意するかということの重要性ですよ。それはデザイン、先ほどプラン、デザイン、デリバリー、という話がありましたが、デザインという部分なんですけど、どういうプロセスであるとか誰が参加するかとか、決めるということはどういうことなのかっていうことに、ある程度理解を、デリバリーする人も分かかって欲しいということで、別にその100%民主的にはできないところがあるんですけども、勝手に決められた感がない状態を実現する枠組みとの妥当性に関する議論が大切です。デリバリーの前、しかし大きなそのビジョンとか方針は出ていて、それを実際に歪むじゃないですか。既存の組織とか、既存の条例とかがあるので。その歪みを調整してどう決めるかっていうところ自体には、やっぱりそこにみんなが参加できるっていうことが、重要だと思っています。

(芳賀会長)

ありがとうございます。チャットの方で色々と記載があるようですが、直接お話しただけませんか。

(庄司委員)

先ほど「市民に時間を返す」という言葉が例として御説明いただいて、そうだなあと、そういうのだよなと私の中では思っています。基本方針1だと、その「市民に時間を返す」的な分かりやすさがありませんよね。ちょっと話が大きすぎて。その具体的な取組に落とす手前でもう一段階わかりやすくしたものが欲しいなということです。チャット欄に市民に時間を返す的な目標っていうのを考えて書いていたのですが、例えば自治会の課題解決力の低下とか、行政都合による限定になっているというのと、目指すべき姿っていうのはいいんですけど、その間をつなぐものを考えるときに、例えば、僕の案ですけど「誰もが市民として議論に参加できる」というのを置いてみて、そのもとで何をやるかはもちろん、今日話題に出ていたものをいろいろ変えてもいいし、ここに挙がっているものを入れてもいいんですけど、そうするとその個別の例が単なる対症療法じゃなくて、筋が通ったものに見えるかなっていうことで書いてみました。

(芳賀会長)

ありがとうございます。

(村上委員)

村上です、よろしいでしょうか。今のプロセス論、それと、庄司さんが言われたことはすごく大切で、ここは今日ある程度時間を割いて議論してもいいと思うのですが、書き方が難しいですね。例えば、プラン作成の議論に参加できるって書くと、「市民参加の手段を用意する」というように、手段が目的化する懸念があります。それでもなぜ、いろんなプロセスごとに市民やいろんな人が参加したほうがいいのかというと、今は限られた方法とメンバーで検討していますが、各種ICTツールが使うことで、今まで拾えなかった人の声も聞いて、課題を認識し、施策を選び、評価することもできるようになった。このように施策の作成・評価のプロセスを変えるんだということを明確に書いておく。そしてその手段として、市民参加の場を用意する、というように書く。その間に中間の目標もきちんと位置づけるということが重要だと思います。冒頭、関さんがおっしゃった、東京都の5つのレスとのようなものですね。だから、この3つの方針の次に、みんなで共有すべきこと（例えば5つのレスに相当するようなこと）を明記して、我々でも共有できればいいかなと思いました。

(庄司委員)

そうですね。私も方針1の目標とか自分で書いていておさまりがまだ悪くて書いている途中で送ってしまったんですけど、これを書きながら思ったのは、今挙がっている取組案みたいなものだと、自発的に参加したいっていう人は参加できるんだけど、そこまででもないけど何か思っている人は言いにくいな、とか、みんなが参加するということからは、若干観点が足りないかなと思って、「誰もが」というのをあえて書きました。それから、じゃあ何でもいいのかっていうとそうでもないで、「市民として」というのを書きました。ただ、確かに村上さんがおっしゃったように、まだこれでは足りないなと思っています。なので、複数ですよ。基本方針1で方針があって、それをかみ砕いたのが2、3個あって、というようなものもいいのかもしれないと思いました。

(関委員)

そうですね、そう思いました。基本方針1の下に多分ブレークダウンされた何かがあるのだと思います。人事制度とか、あとは市民参画の多様化、どれだけの多様化とかですね。あとICT関連の目標、それこそ、どれだけデジタル化されているか、みたいな趣旨もあるでしょうし、

多分その辺をブレークダウンすると、ここまで目指さなきゃいけないんだな、というような実感が出てくるのかなと思いました。

(川島委員)

1点確認なのですが、この行政改革の計画でしたっけ、これの主たる対象というか、オーディエンスというか、この文書自体を受けとめて実行する主たる責任主体というものが、市民、企業、その他交えた完全なフラットな社会全体というわけでもないのかなと気になっていて、これあくまで行政職員として行政職員が担う行政の内容をこうすべきではないかということでしたでしょうか。軸足を確認したいのですが、要するにこの文書のターゲットは受けとめ主体は職員という理解ですか、それとも全方位ということでしょうか。

(山田総務局次長)

主たる対象は行政職員です。あくまで行政改革推進指針は、行政運営をどう改革していくべきかという指針です。

(川島委員)

この計画は職員に対する計画であるという明確な趣旨説明がどこかでのかなという気はしました。

(芳賀会長)

私からも質問ですが、今のいわゆる行政改革指針について、以前、沼尾委員からも指摘がありました。例えば基本方針3では職員というのが主体になってしまっているのですが、職員を支えるそれぞれの業務のあり方とか行政組織のあり方、それを支える行政のスタイル、考え方みたいなものも、その部分がなければ職員は動けないんですね。そういった意味では、今川島委員の方から主体は何かということに関しては、いずれこの提言を受けた上で作成される指針そのものも、主体は何かというところをもう一步踏み出していただけるのかなと思うのですが、そのあたりも提言に書いていいということによろしいでしょうか。

(山田総務局次長)

提言については、行政改革推進指針に限る必要もなく、主体は行政改革推進指針ではありますが、はみ出た部分ははみ出た部分で、対応する計画なり、指針に反映させていただきたいと考えておりますので、あくまで主たる目的は行政改革推進指針ですけど、それ以外であっても問題ありません。

ただ、職員の部分は今の行政改革推進指針にはあまり書かれていないので、そこをこういうように書くべきだということを御提言いただければありがたいかなと考えております。

(芳賀会長)

ありがとうございます。川島委員からのお話もございましたとおり、これまでの議論も含めて、やっぱりこの委員会としては、もちろん最終的には職員の皆さんに、それを支える枠組みである行政の機構、業務のあり方等々、市全体としてちゃんと受けとめるというふうな内容に持っていきたいなと思っております。ということによろしいでしょうか。時間もちょうど1時間もないものがございますので、進行がうまくいなくて私も迷っておるところでございますが、場面を変えて、今のところ、市民参画のプロセスというものをやっぱり明確に変えていくということで、具体的な取組等につきましては、いろんな他都市の事例の中からエッセンスを

引き出していただければなというふうに思っているところでございますが、基本方針2のところに移らせていただいてもよろしいでしょうか。

ベースレジストリというワードも出てきて、当初この委員会で多く議論をいたしましたオープンデータの話とか、データリテラシー、データを使いこなすリテラシーをどうやって行政として上げていくか、というようなお話、それも単に行政の効率化というよりも基本方針1にございましたような幅広い市民参画ができる、またその参画を有意化させるためのシステムだというような考え方で、ここら辺まとめられているのではないかと思います、具体的な取組、もっと早急に進めるべきだというふうなことでは大分いろいろ意見があるかと思いますが、いかがでしょうか。

(沼尾委員)

よろしいですか。中身に入る前に基本方針そのものの文言に戻ってしまって恐縮なのですが、けれども、今回「様々な社会資源を積極的に活用して」というふうに修正をしていただいて、これは確か最初の改定案は「データなどの社会資源」という表現だったのを、様々な社会資源というようにした方が、データそのものが大事っていう誤解を招かないんじゃないかっていうことで私が申し上げたところもあったと思うのですが、実際にこの取組内容を見るとやっぱりデータ活用というところをかなり上げておられていて、これを職員の方々が受けとめたときのメッセージ性として、このまま様々な社会資源というところで行くのか、やっぱりデータ等のっていうことで、データ活用というところを考えることが大事なんだなっていうように打ち出したほうがむしろ効果的なのか、今回の取組案を見て私も改めて考え直したところがあって、どっちがいいのかなというふうに思ったところもありましたので、問題提起させていただきます。

(芳賀会長)

ありがとうございます。いかがでしょうか。

(山田総務局次長)

基本方針の文言につきましては、具体的な取組が議論された後に再度検討できればいいのかなと思っているところで、取組の事務局案には確かにデータが多くなっていますが、その中身を踏まえた上で再度、基本方針は見直しができればなと考えております。

(芳賀会長)

沼尾委員、よろしいでしょうか。今のところで念頭に入れながら進めていきたいなと思っております。

(村上委員)

村上です、よろしいでしょうか。今の沼尾さんのコメント、僕も気にはなっていて、データ以外の社会資源として、この基本方針では何をイメージしているのかは共有しておいた方がいいですね。私がイメージするのは、例えば公民館や公園などの場であったり、人材であったり。人材は地域にいる人材と地域外の人材、もちろん行政職員も含まれます。僕はそういうものをイメージしたのですが、沼尾さんが言われた様々な社会資源というのは、今申し上げたもの以外に、イメージした方がいいものがあれば教えていただければと思います。

(沼尾委員)

今、村上さんがおっしゃったこととかなり近いのですが、私はやっぱり、ある場があって、その場を運営する制度、仕組み、ルールがあって、そこに関係があって、その関係を支えるための情報、データのようなものもあると思いますし、あるいはお金の流れだったりっていうようなところがあると思うのですが、それらをまとめて広い意味での社会資源というふうに認識をしているところです。

(村上委員)

ありがとうございます。今おっしゃったようなことを下にきちんと書いておいたほうが職員の間でも意識のイメージのぶれがなくていいかもしれないですね。

(芳賀会長)

ありがとうございました。他にはいかがですか。

(川島委員)

単なるコメントなのですが、方針1、2、3をどのように意味づけるかということも必要と感じていて、要するに方針1というのは多様な主体の参加促進ということで、そこから生まれる新しい発見とか価値とか、いわゆる公共サービスの共創みたいなことをイメージしていて、基本方針2というのはそういった価値が生まれる環境、要するにインフラというか、その前提となっている、共有する上での条件みたいなことで、方針3は特に職員の育成ということと理解しています。そこで、方針2というのは、インフラなんですけど、ちょっと物足りなさを感じたのは、このインフラは結局共創とか、基本方針1のためのインフラだとすれば、基本方針1が起こるということは、実はこのインフラが目指すところは、やはり関係主体間の信頼ですよ、信頼という言葉はまた多様に解釈があり得ると思うのですが、ここに関係してくる様々な主体の間での関係性の質が高まるためのインフラっていう理解なんだろうなと思います。なんというか、今の議論を聞いて思ったのは、データとか場があれば、そこで何かが起こる、ということはあくまで必要条件だとは思いますが、具体的な発酵というか、化学反応が起こる起爆剤を、化学反応の着火点を意識しないといけないという気がしました。

(芳賀会長)

ありがとうございます。

(村上委員)

村上です、よろしいでしょうか。最初の方で庄司さんも言われていましたが、手段の目的化を避けることが、今回すごく重要だと思っています。基本方針1、2、3それぞれについて、例えば1の多様な主体の参画を促進するのはなぜなんだろう。これは手段なんですよ。多様な主体の参画で、拾え切れていない声を拾い、それを政策に活かすといったように、やるべきことがこの基本方針の上にあった方がいいと思いました。2番目の方針については、様々な社会資源を活用するのは何のためなんだろうと考えたら、多くの市民が自分たちのできる範囲でいろんな行政サービスや施策の立案などに参画する場合、今だとまだきっかけもないし何をしてもいいかわからない。検討するための情報もない。それを変えましょうというのが基本方針2というように、今の基本方針1、2、3はそれぞれが手段になっているので、これはそれぞれ何のためというのを定義というか、明確にした方がいいと思いました。その下にあるキーワードもやっぱり全部手段なんですよ。その結果何をしたいのか、それはビジョンなのかも

しませんが、ビジョンは抽象的なので、具体的に基本方針1、2、3によって何をしたいのかっていうのがあるといいと思いました。

(芳賀会長)

ありがとうございます。会議の冒頭で川島委員からお話があった、最適な話の部分も含めて、ある意味では何か非常に新しく地方自治のあり方が変わってくるような感じがしておりまして、このビジョンの3行で書き表すというのはちょっと無理かなとも思いつつ、でも今、私も意見をいただいて頭がすっきりしたのは、どうも基本方針に振り回され過ぎていて、本来ビジョンを実現するために、じゃあどういう場があったらいいか、場を運営するために、また参加しやすくするためにどういったデータなりの社会資源が使えるか、またそれをサポートする行政職員はどうあるべきかと整理してみると、今更ながら非常に頭がすっきりするような感じがいたします。ビジョンのところはこれまでも大分話はしてはいるのですが、3行のこの文章にまとめるにはちょっときつくて、そういう意味では最終の提言書に持っていくまでに、これまでの委員の皆様のお考え等々をまとめていくことになるのですが、非常にレベルの高い論文になるのではないかなという気がしております。皆さまその節はどうぞよろしくお願いいたします。本当に感想でございますけど、新しい地方自治とか、住民自治のあり方をやはり新しい方法でサポートしながら作っていくというような、何か分かりやすい言葉で、今後最終報告書に向けて作っていけるといいなと考えております。

(村上委員)

村上です。今の話、本当に僕もそうだと思います。ビジョンに書かれてる言葉ひとつひとつに込めた、事務局含めた我々の思いというのがあるわけで、「納得できる」というのはどういうことかということ、市民がきちんと状況を把握していて、自分も検討に参加して、自分でもこれでいいんだ、これでしょうがないんだ、これで満足なんだっていうことが分かる。それがこのビジョンの納得という意味なんだと考えると、基本方針1、2、3はそれぞれ、それに繋がっていて、だから、こういうことをやるんだってなると思います。もう1つ重要なのは、共に創るっていうここですよね。共に創るっていうのはどういう意味なんだと。そのために、こういうことをやるんだと。このビジョンがちゃんと手段じゃなくて目的になっている、そういった説明の部分がこのビジョンの下にあると、住民とも内容を共有できるし、職員の間でもズレがなくなると思いました。

(芳賀会長)

ありがとうございます。

(川島委員)

1つコメントですけれども、ビジョンに絡めて。最初の会合の時に、思いつきで「最大複数の最大幸福」ということを申し上げたのですが、実は、あれは私なりには多数決で物を決めない、ということで、1人の反対者を最大尊重してその一人の異なる意思の価値をとことん考えるということなんです。それは何を意味するかというと、本当に資本主義とは相対立するわけで、基本的には、ざっくり言ってしまうと資本主義というのは優勝劣敗の格差が生まれることをエネルギーとしている社会ですから、その制度がもたらすモチベーションの方向性を修正するんだってことを言っているわけです。もちろん行政というのはそもそも市場の不公平を何とか是正しているわけですから、だから、行政だけではなくて、多くの人たちがそれを共有してみんなで多様な社会を作るんだという、実はそのような意味を感じていた言葉でしたの

ですが、あえてコメントしました。

(芳賀会長)

ありがとうございます。里見委員、そちらの会場におられての雰囲気も含めて、御意見いただけませんか。

(里見委員)

私は専門家ではないので、すごく皆さんのお話が勉強になっているのですが、一市民としていろいろ考えている中で、先ほど「市民に時間を返す」というお話があったのですが、ビジョンがあって、基本方針があって、こういうことをすることによって市民が有効的に、時間を返せるのではないかなという取組を考えていかなきゃいけないと思います。例えば、身近にあった事例なんですけれども、子どもが生まれて出生届を出しに行きますという時に、出生届けだけで終わってしまうんですけど、そのあと児童手当だったり、付随して色んなものがあるかと思うんですね。子どもが生まれて手続に行ったら、これもあります、あれもありますというように、それに関連したいろんな情報を提供してくれる、というものと、私がいちいち1個1個やる必要がなくて、時間が省けるのではないかなと。それが市民に時間の返すということなのかなと思ったりしまして、もうちょっと先ほど市民に時間を返すっていう目標があるのであれば、もっとそれを盛り込んだものを入れていったほうがいいのかということと、ビジョンが決まっているのであれば、ビジョンに則って、じゃ何をする、何をしたいのかというのをもうちょっとわかりやすく示した方がいいのではないかなと思います。基本方針1、2、3とビジョンが少し、感覚的にですけどかけ離れているというか、ちょっと繋がりがうまくいってないような感じを受けてしまったんですけれども、1つ1つ議論すれば、意味のあるものになっているのですが、そこがもう少しつながりやすくなったらいいのではないかなと感じたところです。

(芳賀会長)

ありがとうございます。そういう視点が欠けていたような気がいたします。

(山田総務局次長)

事務局ですが、我々としては、各基本方針の意図というものを書かせてもらっていて、そこが先ほど村上委員からお話があったような、手段の目的化じゃないですけど、各基本方針には手段が書かれているので、そこで何をしたいのかというのを改めて考えたもので、一応我々としては書いたつもりではあります。基本方針1では、自発的に皆さんが参画できるようにしたいという目的部分があって、今までの我々がやっていたパブリックコメントのような、我々が作った後に意見を聞くのではなくて、向こうから自発的に参画できるようにしていきたい、という目的の部分を書かせていただいたつもりです。ただ、今御意見があったように、その部分が端的に出てきていないので、そこはやはり分かりづらいなと思っているので、その辺をもしよければ端的にどう出せるのかという部分、それが基本方針1につき1個だけじゃないかと思いますが、最初のほうに関委員から構造的に人事面とか具体例も示していただいているので、その部分を御議論いただけると、今後提言をつくるにあたっては非常にありがたいなと思っていますが、いかがでしょうか。

(芳賀会長)

そういう意見をいただきたいという事務局からの意向ですね。

(関委員)

画面共有させていただいてもよろしいですか。構造化のイメージなのですが、僕のイメージしたのは、こんな感じの構造化が必要なんだと思うのですが、すごく粒度はバラバラなのでちゃんと精査しなきゃいけないんですけど、一番上にビジョンがあって、基本方針1、2、3があって、その下にそれぞれですごく時間がかかるような論点がいっぱいあると思っていて、その中で、上位レイヤで決めなきゃいけないことっていうのがあると思うんですね。例えば、人材育成だとか評価手法とかは現場の職員にどうしたいかって聞くよりも、多分これからこういう人材を評価します、という明確なメッセージが必要で、そのためにはどう評価していくとか、調達とかに関してもこう変えていきますとか、あとこの辺の政策のデザインの手法なんかを変えてきますっていうのはまさに割と上位レイヤでしっかり決めないといけないことだと思っているので、こうやって構造化しないとなかなか議論がしづらくて、今日の方が割と取っ散らかってるのも、それが原因なのかなというふうに感じました。なので、多分、ここの2段目が必要と、さっきから結構多くの皆さんが言っているのは、そういったところで、なので、せめてここについて話をしてみましょうか、みたいなフォーカスをすると、皆さんもっと具体的な議論がしやすくなるのかなと思いました。例えば評価をどうしましょうとかですね、あとこの辺とかもすごく重要だと思っているんですけど、最近海外だとウェルビーイングのKPIをつくるみたいなことが進んでいて、あと地域資源の可視化とか、サステナビリティに関連させてというのがあります。なので、この辺について語ってみるとか何かそのような分け方があるといいのではないかなと思います。

(村会委員)

村上です。私も画面共有させてもらってよろしいですか。これは大昔に作った、2008年度の政府のIT戦略検討時の資料です。要はロジックモデルを作りましょう、これを政策の立案にも使うし、評価にも使いましょうということで、医療系の政策だったらこういうことをやるんですよ、ということを書いています。関さんが書かれたようなものはここまできっちりやるのか、あるいは、もうちょっとラフにやるのか、これはいろんな方法があると思いますけど、今言ったように、施策の議論をしているのか、目標の議論をしているのかっていうのがやっぱりちゃんと整理しないと、あっち飛んだり、こっち飛んだりしてしまいます。これは、プランを作った後も、自分たちがやっている施策っていうのは一体何のためにやっているのかをみんなで共有して、それに常に立ち返るためのものでもあるので、今回、時間的にこういうものをつくることが可能かどうかはわかりませんし、方向性だけ示して、4月以降、職員と一緒にこういうものも作るっていうのもいいと思いますが、これも1つ参考に見ていただければと思います。

(芳賀会長)

ありがとうございます。今の御提案の話ですと、事務局のほうに意見を聞いた方がいいのでしょうか。

(山田総務局次長)

我々としては、今回は基本方針と意図を書いて、次に13ページ以降のところで、目指すべき姿でその目標のイメージを書いていて、それを基に何をやっていくかというところで、真ん中に書いたようなものをイメージしているのですが、多分この右側の目指すべき姿については、我々の事務局の中で議論しただけで、あまり皆さんとは議論していなかったもので、今回少し議

論が進まないのはそこが原因の1つかなと考えています。目指すべき姿から真ん中の取組案の間に、関委員がおっしゃられたような構造的なものが足りなかったのかなと思います。ただ、議論の流れとしてはそこまでおっしゃっていることとは変わらないのかなとも思っています。ただ、委員会の開催数が少ない中で、皆さんとの共有がし切れていなかったことはあるかなと感じているところです。

その上で、提言についてまとめていきたいという思いが強くありまして、まとめるためにはどうしたらいいのかというのを悩んでいて、できればその目指すべき姿のところ、その目標とする部分についてご意見をいただきたいのと、そこをブレークダウンして、真ん中の取組をするときに、構造化するにあたって、こういう視点が必要ではないかといった御意見をいただけると、我々としても前に進みやすいなと考えています。

(村上委員)

村上です、よろしいでしょうか。今の依頼に対して直接は答えていないコメントになってしまうのですが、10ページに意図が書かれていますが、これについては、トヨタ自動車なんかをやっている方法を取り入れるといいなと思いますが、例えば自発的に公共サービスの担い手として参画、これはなぜか、トヨタではこのなぜを3回、5回繰り返すんですね。そうすると、手段の目的化を避けることができる。自発的に公共サービスの担い手として参加できるようにするのは何のため、何で必要なのか。これは、例えばサービスを提供する担い手の一部になって欲しいとか、自分事としてやって欲しいとかもあるし、課題がちゃんと取りきれてないので、いろんな市民に担い手として課題も出して欲しいとかいろいろあると思います。これはなぜなのかというのを、赤線を引いたところを5回ぐらい繰り返すと手段か目的なのかっていうのは明確になるので、それは事務局内部でもう一度やってみるといいかなと思いました。

(芳賀会長)

関委員の言葉ではございませんが、取っ散らかったままではございますけれども、1つ私も今の村上委員、関委員からの進め方とか資料を見せていただいて思ったのは、多分そこまで時間がないだろうということと、こういった会議形式でそこまで詰めたこともできないだろうと。そこはどちらかというと、行政計画のほうで、行政改革推進指針、そちらのほうでの議論の進め方に反映させていただくというところに、留めた方がいいのではないかなとも思います。ただこの委員会でそうやってお考えを提起させていただいたというのは大きいかなというふうに思います。

次回は最終報告になるのですが、多分そのときには、このフォーマットではなくて、文言になってくというふうに伺っているのですが、そうすると今ですと本当に体言止めの文書が並んでいるのに対して、言葉で、考え方で、ストーリーで、攻めていかなければいけないことになると思います。その時のコンテンツというか、考え方の筋として、基本方針、ビジョン、それから、基本方針1、2、3で出てきているこの内容の中で足りないところ、補いたいところというのを御意見いただくことに、あとの20分を使っていければなと思います。

(沼尾委員)

よろしいですか。おそらく事務局としてもまとめたいというお気持ちは大変よく分かるんですけども、ちょっと誤解を恐れずに申し上げると、このまとめた文章が出てくことに意義があるのではなくて、ここにたどり着くまでのプロセスをある程度共有できるっていうことがとても重要なかなと私は思っていて、また話を蒸し返す形になってしまうかもしれないんですけども、今日最初の方でも話がありましたけど、この30代の有志の職員の方たちがこうい

うふうに意見を出したっていうところが大変重要だと思っていて、なので、今後ちょっと年度末にまとめていくにあたって、今回こういうものを出しているわけですがけれども、今後そのまとめていくためのプロセスの中では、庁内の方たちの意見っていうものを入れていくということはもう一切考えずに進めていかれるつもりなのかどうか、そのあたりの進め方を教えていただけないでしょうか。

（山田総務局次長）

行政改革推進委員会の提言としては、職員の意見を聞くわけではなくて直接委員の方の意見を取りまとめたもので、その提言を踏まえて、行政改革推進指針を改正する際に、職員の意見も反映していきたいと思っています。なので、提言の意図の部分で職員と議論するために、パネルディスカッションやワークショップを開催できればと思っています。

（沼尾委員）

なるほど。ただ、多分今日の議論を踏まえても、つまり、我々の側が、ある意味理想形を示すというのは1つあり得ることなのかもしれないのですが、やっぱりその現場の職員レベルで考えたときに、現場の実情があつて、それとどういうふうに擦り合わせていくのかっていうあたりのところで、なかなか具体的な取組みたいなところで理想形だけを掲げるっていうことがいいのかどうかっていうのは大変気になっているところがあります。どういうふうに出していたらいいのかということについては、具体的に申し上げられなくて申し訳ないのですが。

（山田総務局長）

これを作っていく中では、いろんな段階があるのですが、今言われた職員のいろんな意見を聞いたりというのは、それぞれの政策や事務事業ごとに違いますし、やっていく種類でも違いますし、今回は委員さんの意見をまとめた行政改革推進委員会としての御提言をいただくということで、ある程度その目指すべき姿ということを明確に出していただいて、その後、指針の中に落としていくときに、それぞれの事務事業や、政策ごとに職員で詰めるとか、職員と外部で詰めるとか、基本的には職員と外部と一緒に詰めるということになると思いますが、その段階で、それぞれの施策ごとに考えていくということにさせていただきたいと思っています。これを最初のあるべき姿のところで、住民自治の話が大きく出てきてしまうと、当てはまらないものが多く出てきてしまうので、ここでは全庁的に統一された、こうあるべきだ、ということについて、いろんな課題を踏まえながら御提言をさせていただきたいと思っています。

（沼尾委員）

ありがとうございます。

（関委員）

時間的な制約とか、この後のプロセスに対して、委員として目指すべき姿ということをお伝えてしていくというところは了解いたしました。そういう意味でいくと、アジェンダに戻っていくと、多分この提言の中に、職員も含めてそのHowに関しては作っていくんだよということを入れていただきたいのと、あと、評価制度とか人事制度もそれを踏まえた形で、要は前例踏襲型ではなくて、価値創造型であり、競争型の人材を育てていくということをぜひ盛り込んでいただきたいのと、あとはICT関連のツールに対してもやはりそれを使わないと、既存の仕組みを変えられないので、そこもしっかり研修なりで育ていくというところが、目指すべき姿のところか取組案になるのか、そういったところにぜひ入れてほしいと思います。前半の方は目指す

べき姿で、ICTの研修とかそういったものは取組案とか、そういった方に入るかなと思いますが、その観点をぜひ入れていただきたいと思います。

(芳賀会長)

ありがとうございます。残りの時間、後15分位でございますので、取りこぼれのないように御意見いただければと思います。

(川島委員)

1点だけ。やはり人事評価の具体的な方向性については、ある程度の審査的な内容が含まれた方が良く思っていて、今の関さんをはじめとした他の委員の方からの御意見で、やはり、これは部署によるのですが、市民ニーズなり企業のニーズに対して現状のサービスをどのようにチューニングしていくかということですね。それこそが、行政職員にしかできない価値の創出の分野であるということだと私は理解しているので、もちろん既存のサービスを安定的長期的に保って批判されないように動かすっていうのは重要です。大前提です。ただ、それでは、本当に資源がなくなっている中で、そのような現状維持を基本とする判断がよりよい資源配分になっているかどうかということは非常に疑問にならざるをえないと思います。最新の市民ニーズはどこにあるのか、あるいは関係部局との間で自分のサービスはどのように修正すべきなのかといった公共サービスにおいて新たな価値を創出しようとする活動を評価する、そちらの方が重要だ、というメッセージが必要だと私は思います。

(芳賀会長)

ありがとうございます。

(村上委員)

村上です。私もよろしいでしょうか。私も職員個々の努力に依存するのではなく、組織として新しい取組に対応していくし、必要な制度、場合によっては条例も変えるというメッセージは示したほうが良いと思います。職員の方から出てきた意見でもそのあたりを気にされている方が多いので、関さんが言われたように明記したほうが良いと思います。

ここからは、今回の計画に入れる、入れないはあまり関係ないのですが、私が特に重要だと思っているのは3つあって、1つが、基本方針の3番に書いてあるテレワークなのですが、これはすぐやらなければいけないことです。モバイルワーク、リモートワークでもいいのですが、1年以内にやらなければいけない、IPAがシン・テレワークシステムを提供しているので、例えばそれを千葉では使っているのか、使っていないなら何で使っていないのか、すぐに試してみてそれに合わせて制度設計をしなきゃいけないというテレワークの部分が一番重要だと思っています。2つ目が、GIGAスクール構想の話。これは教育委員会の所管なので対象じゃないかもしれませんが、先生に押し付けるのではなくて、全庁を挙げて先生を支援する仕組みが必要です。これも1年以内にすぐにやらなきゃいけない。最後が現場力を高めるということ。やっぱり現場が起点なので、現場を徹底的に支援するために、情報もIT環境も用意する。この3つが短期的にやらなきゃいけないことだと思うので、そのあたりが読み取れるような目指すべき姿にし、短期的な施策で明記できれば良いと思います。

(山田総務局次長)

テレワークの現状については、J-LISがやっている実証実験に千葉市としても参加するということで調整しているところです。それとは別に、そもそもそれが始まる前から、テレワーク環

境は整備しようということで、1,000人規模でできるように環境を整えております。最終的にどういう形がベストかというのは、やり方を考えていければと考えております。

最後に、事務局的に気になっているのが、庄司先生からいただいた市民に時間を返す的なブレークダウンした別の言葉では、今後目指すべき姿というところを各基本方針に2、3個あってもいいかなという話がありましたが、そのあたりの話でいくつか意見をいただけると、今後、事務局としてある程度整理をして、また1月・2月に皆様と事前ヒアリングさせていただくうえですごく助かるなと思っているのですが、その辺で何かアイデアなどいただけないでしょうか。

ある程度共通認識を図っておけると、今後の事前ヒアリングでも議論しやすいと考えております。

(庄司委員)

まず、今の御質問への直接の答えじゃないところから話をしたいのですが、今日の議論を通じて思うのは、この会議としてのメッセージが市職員の自発性を大事にして考えた方がいいと思います。やっぱり外から、上からこれをやってくださいっていうように落ちてきたものを、すぐにHOWの議論に職員が入っていくのは本当によくないと思っています。なので、一応何かまとめますけれども、職員の自発性を大事にして考えてくださいよ、それから市民と一緒に考えてくださいよ、というのがまず根本にあるかなというふうに思います。

ただし、別に僕らは逃げているわけでもなくて、もちろん多分ここにいる皆さんは、今後も協力するから、みなさん自身で内発的に考えなよというメッセージがあると思います。あと、テクニカルな話なのですが、1年、3年、5年後にできることを書こうっていう村上さんの御意見が冒頭にありましたが、資料の2030年までに実現される取組案っていうものをとりあえず2025年ぐらいしてと書いてはどうかというふうに思います。あくまでもこれは案とか例で、やっぱりこのところはHOWなので、ブレークダウンした目標を考えながら、ぜひその職員の方、市民と一緒に考えるっていうことで生み出してもらえるといいなと思います。

(芳賀会長)

ありがとうございます。私の方から質問なのですが、先ほど総務局長さんがおっしゃられていたのですが、冒頭のビジョンのところは、市民自治、住民自治、地域自治的なお話が前面にくるのはよろしくないというように受けとめてもよろしいのでしょうか。

(山田総務局長)

いえ、特にそういうことではなくて、具体的な住民自治はもちろん考えますが、具体的に住民自治だけが表に出てくると、まちづくりの基本計画の内容にもなってくるところがありますので、ここでは、あくまで組織とか内部の行政改革という観点で御議論をお願いしたいという趣旨です。

(関委員)

確かに今改めてその市民に時間を返す的な視点で、いわゆる基本的な行政サービスを向上させる、というようなところは基本方針の中にあまり強く入っていないなと感じました。提言として、僕の感覚からいってICT活用のところで、例えば無駄な業務をなくしていくとか、業務改善していくみたいなことを考えた時に、ネックになるのはやっぱり予算とセキュリティですね。大体そこで止められることが多くて、そういう意味では提言としては、ちゃんと予算をつけて新しいシステムを入れてくださいと、そうしないと武器がないので戦えません、というところ

があって、実はこの基本方針3のところで職員を育成するだけでなく、ちゃんと無駄な業務をなくしてあげたりとか、効率を上げるマシンを与えとか、そうした武器を与えてあげなきゃいけないので、その予算をちゃんと付けてください、ということは申し上げたいし、そこに繋がる、何か方針みたいなところがあった方がいいなと、今更ながら思います。

(芳賀会長)

ありがとうございます。

(沼尾委員)

よろしいですか。この方針というのを実現していく上で、政令指定都市という特性をどう考えればいいのかというのとはずっと私は気になっているところで、むしろこれは芳賀会長の方が詳しいと思うのですが、つまりその区役所の機能をどう考えるかっていうところが大変重要だと思っていて、本当の意味での住民参加みたいなところを考えると、やっぱり住民に近いところの区にどのぐらい、例えば都市内分権のようなものを考えていくのか、あるいは逆にICTが入ってくことで、市役所本庁の方で、例えばオール千葉市の情報のある程度取れるとすれば、その区というのがある種の窓口機能だけを担うようになるのか、そのあたりの実はその組織のことっていうのも、考えていかなければいけないだろうなと思っています。どういうふうに入れていくのかについては議論があるところだと思いますが、その点は気になりました。

(芳賀会長)

職員に武器を与えるという考え方もありますが、やはり現場で市民参加、住民の方はいろいろな課題を抱えている方で議論して、そこでなるべく解決できることは解決したいと。そういったことから横浜ではかなり早いうちから、区役所の機能強化を図っておりまして、機構的にも結構横串を刺す組織が地域振興課以外に区政推進課という部署がございまして、そこがかなり柔軟に機動部隊で動いているということで、共創型というのは、実は小規模なレベルではありますがかなり実現しています。

それから区長に予算的にもある程度裁量権がございまして、喫緊の取組なんかですと、かなり動けるというふうなこともございました。ということでは、この委員会の中でも本当に区政、現場に人と、それからやはり予算、意思決定権ができるというのは、今回のビジョンを掲げたものとも、密接に関連するかなというふうに考えております。

(山田総務局次長)

事務局からよろしいでしょうか。具体的な取組というところが、我々の説明がよくなかったと思ったのですが、ここの具体的な取組とは千葉市役所の各部局がどういう取組をやっていくかというよりも、総務局として、行政改革を担当する部署として、行政改革をやる観点から、どういう取組が必要かなという観点で考えていければなと思っていたところでして、そういう意味では先ほど関委員からあったような武器がないと戦えないので武器をあげてくださいとか、まさにそういうところを具体的な取組として、いろいろ議論できればいいなと思っていたので、もし可能なら今日も時間が限られているので、どういったところでどのような武器を与えとか、行政改革を担当する人たちが何をすべきかっていうところについての具体的な取組を、今後ヒアリングに向けて、もしくはヒアリングの前にでもアイデアですとかを事務局までいただけると非常にありがたいなと考えたところでございます。あくまでも各所管部局がどういう取

組をやるのかではなくて、それこそ各部局が現場で住民と話しながら考えていくということになるので、そのように所管部局が動けるようにするために行政改革担当する部署が行政改革の観点から何をすべきか、というところの具体的な取組について、アイデアとしていただけると非常にありがたいなと考えております。

(芳賀会長)

とは言いながらも、あと5分しかございませんので、アイデアをこの場で出すのは難しいかなと思いますが。

(山田総務局次長)

本委員会終了後にメールなりでいただければと思います。

(川島委員)

あまり議論ができてないところとして、やはり調達の問題があるので、様々な物品やサービスの調達の際に各原課の方々が発注の仕様書を書いたり、一般競争入札するっていうところはかなりヘビーな業務として、各部局に残っているのが実態ではないかと思います。その重い業務の後押しを全庁的にできるような形、もちろんICT部局がICT予算全体を総括するとか、支援するっていうのはやっていると思うのですが、そもそも民間とのパートナーシップをどう結ぶとか、調達の過程における対話ができるとか、関さんが苦勞なさったCOCOAの調達を傍から見ていて、旧態依然とした調達システムでは最新のテクノロジーの導入などに機敏に反応できないなと思いました。だから、柔軟な調達を可能にするというイニシアティブをぜひ千葉でやっていただけるとありがたいなと思っています。

(芳賀会長)

ありがとうございます。NP0との連携を言うときに、そこは非常に大きな課題になっていると思います。私からも1つ、生活保護のワーカーさんだと思うのですが、職員の意見の中で非常に業務効率化の話がございましたけど、これから業務をデジタル化、省力化する中で、残った職員が共創型の職員として動くということにプラスして、やっぱりどうしても外せない対人サービスというか、その部分にこそ人を残していくのだと。はっきり言ってルーティーンワークと言われてしまうような領域も非常に多くございますけれども、そこを支える職員にとっても元気が出るような、そういったエールが送れるストーリーにまとめていきたいと思っています。

他にございませんか。これからもまた事務局の方とのやりとりはあろうかと思いますが、こうやって顔を合わせている中で意見として、これだけは言っておきたいというのがまだあるようでしたらいただければと思います。

(村上委員)

村上です、1つだけ。今日みたいにいろんな意見が出るのは、僕はいいことだと思います。ここまでまとめたから、さらに次の意見が出てくると思うので、事務局には、今回集約できなかったことはかえってより良い計画をつくるためのステップだというように、前向きに考えていただけると嬉しいです。

(芳賀会長)

温かい励まし、ありがとうございます。進行役としても非常にそのところが頭にありまし

て、胸が痛いところではございますが、そろそろ時間にもなりますので、このあたりで委員会を閉めていかなきゃいけないのですが、事務局の方から最後に一言というのがございましたらいただければと思います。

(小林行政改革担当課長)

皆さん御参加いただきましてありがとうございます。様々な御議論をいただいて、まだ少々議論がまとまり切れていないところもございますので、この後またWeb会議ですとか、メールの方で様々ご意見いただきながら、1月以降になると思いますが皆さんと御相談させていただければと思っておりますのでよろしくお願いいたします。

また、今日の議論を伺っていて、提言と指針と、そこに向かって職員がどう関わっていくとか、それぞれの役割ですとか、その辺が若干共通認識として曖昧な部分があるかなと感じましたので、そこについては後日また資料を送付させていただいた上で、改めて御説明させていただきたいと思います。その後のやりとりについては、3月、4月と皆さんお忙しい時期に開催を予定させていただいておりますので、日程調整と事前ヒアリングが前後するところもあるかと思いますが、御容赦いただければと思いますのでよろしくお願いいたします。事務局からは以上でございます。

(芳賀会長)

ありがとうございます。今のお話だとスケジュールのことはよろしいでしょうか。

(小林行政改革担当課長)

はい、日程としましては説明の中にもありました3月で考えておりますが、皆さんの御都合もありますし、我々も会議室の空きがなかなかなかったり、様々な事情がございますので、3月で一旦考えておりますが、4月も場合によっては視野に入れながら御相談をさせていただきたいと思っております。今この場で御提示が難しいので、また後日、改めてメールで御連絡させていただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

(芳賀会長)

ありがとうございます。それでは本当につたない司会で中身が取り散らかったままでこの委員会を閉めなければいけないことについては本当に申し訳なく思っております。さりながら、村上委員からいただいたとおり、ある意味では非常に高付加したといいますか、この委員会そのものの性格ということも含めて分かった感じがいたします。そういった意味ではまだ残ったお時間がございますので、事務局ともやりとりが多くなるかと思いますが、また、委員の皆様の横の連絡なんかも含めまして最終の報告書に皆様の思い、考えをつなげていただければいいなと考えております。それでは私の方の議事進行につきましてはここで終わらせていただきます。ありがとうございます。

(山田総務局次長)

ではこれで終了させていただければと思います。本日はありがとうございました。