

令和2年度第3回 千葉市行政改革推進委員会議事録

1 開催日時

令和3年3月19日（金）10時00分～12時00分

2 開催場所

千葉中央コミュニティセンター 8階 千鳥

※芳賀会長、里見委員以外は、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

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) 提言書について

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まして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、業務改革推進課の行政改革担当課長の小林でございます。よろしくお願いいたします。

本日も皆さんに接続していただいておりますテレビ会議システムと現場を併用した形で開催させていただきます。この形で何回か実施させていただいておりますが、まだまだ会議運営に不慣れなところがございますので、御協力くださいますようお願いいたします。

さて、本会議につきましては、千葉市の情報公開条例第25条に基づきまして公開といたしますけれども、本日、傍聴者の方はいらっしゃいませんので、傍聴者に関する説明に関しては省略させていただきます。

続いて、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と参考資料の3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。

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。千葉市新型コロナウイルス感染症対策本部会議が急きょ開催されることになったことに伴い、副市長の鈴木、総務局長の山田は本日欠席とさせていただきます、総合政策局長の神崎は遅れての参加とさせていただきます。国の動きを受けての対応となりますので、御理解いただきますようお願いいたします。

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。まず、皆さん連絡状況の確認のため、お1人ずつお声をかけをいたしますので、お返事をお願いいたします。里見委員。

(里見委員)

どうぞよろしくお願いいたします。

(芳賀会長)

庄司委員。

(庄司委員)

よろしくお願いいたします。

(芳賀会長)

関委員。

(関委員)

よろしくお願いいたします。

(芳賀会長)

沼尾委員。

(沼尾委員)

よろしくお願いいたします。

(芳賀会長)

村上委員。

(村上委員)

よろしくお願いいたします。

(芳賀会長)

川島委員。

(川島委員)

よろしくお願いします。

(芳賀会長)

それでは、次第に基づきまして、議題（１）「提言書について」、事務局で資料を用意しているようですので、皆さんと議論を進める前提として、事務局から説明をお願いします。

(山田総務局次長)

総務局次長の山田です。議案資料について本日はこの３点について御説明いたします。

まず初めに、今年度の第１回でもお示しさせていただいた提言書の位置付けについて、本日確定に向けた議論をしていただくにあたって、改めて御説明させていただければと思います。

この提言書は、職員の発想を越えた有識者の皆様から千葉市にいただく提言書という位置付けでございます。この提言書を受け、今年の夏頃に職員向けのパネルディスカッション等も行いながら、職員の意見も反映して、行政改革推進指針を改正していきたいと考えています。

併せて、提言書に記載のある市民参画やデータ活用、職員育成に加え、スマートシティやこれからのまちづくりなどについていただいた幅広い御意見等についても、基本計画や個別部門計画等の策定にあたっての参考とさせていただきたいと考えています。

そのため、本日の提言書の確定に向けた議論においては、この点も踏まえ、率直な御意見等をいただければと考えております。

なお、職員向けのパネルディスカッションに向けて、提言書内では、付言として、当委員会から職員に向けてのメッセージという位置付けで整理させていただいておりますので、こちらについても後程御議論いただければと考えております。

次に、本日の論点の１つ目として、提言書の構成等について、御説明いたします。

提言書の構成等につきましては、２月に各委員と個別にヒアリングをさせていただき、その内容を踏まえ、構成、文言等を整理させていただきました。

本日の論点としては、この構成や内容等について、確定に向けた最終的な議論をお願いしたいと考えております。

それでは、構成内容について、簡単に御説明させていただきます。

なお、内容の詳細については、参考資料の提言書本体を御覧いただければと思います。

まず、「１はじめに」では、提言書作成に当たっての本委員会の問題意識や思いをまとめています。

「２将来を見据えた行政運営のあり方を検討する必要性」の（１）背景では、自治体戦略2040構想研究会の報告書や、当委員会発足後ではありますが、新型コロナウイルス感染症拡大での社会変容が起きている中での行政運営への変革が求められていること、（２）検討の必要性では、千葉市のこれまでの取組や、千葉市の未来をより豊かなものとするために、背景を踏まえ、デジタル技術を最大限活用した、未来志向型の行政運営を検討する必要があること、そのうえで、自治体戦略2040構想研究会の報告書で示された「スマート自治体」をキーワードに、検討を行うこととしたことを記載しております。

「３課題と解決の方向性」の（１）課題としては、「人口減少」「単独世帯の増加による個人を単位とした社会への変化」「2040年を見据えて千葉市が抱える課題」の３つについて整理し、（２）解決の方向性としては、「多様な主体との共創」、「デジタル技術・社会資源の活

用」、「行政の役割の変化に対応できる職員の育成」の3つについてまとめました。

「4 提言」では、(1)において、2040年に千葉市の行政運営として目指すべき姿を「市民一人ひとりにとって最適で納得できる公共サービスを地域と共に創るスマート自治体」として、この意図するところを整理しまして、(2)において、基本的な方針と取組について、目指すべき姿のための基本的な方針を整理したうえで、基本方針1から3を記載のとおり定め、各方針の意図と目指す姿、職員や市民が理解しやすいキーワード、2040年に目指すべき姿の実現のために今から取り組むべき事項をまとめました。

「5 おわりに」については、事前ヒアリングでの意見を踏まえ、当委員会から千葉市職員に向けてのメッセージとして整理させていただきました。

以上、簡単ではありますが、今申し上げた構成内容等について、御議論いただければと考えております。

なお、「4 提言」の基本方針に基づく具体的な取組と、「5 おわりに」の内容については、事前ヒアリングを踏まえ、記載内容についてもう少し深ぼりする必要があると考えたため、次の論点②、③において御議論いただきたいと考えております。

続いて、論点②提言の取組事項について御説明いたします。

基本方針1から3の具体的な取組については、事前ヒアリングの結果を踏まえ、カテゴリ分けをしまして、取組事項を整理しました。この内容については、2040年の千葉市の行政運営として目指すべき姿を実現させるために、提言後すぐに検討を開始するものという位置付けでございます。

本日は、この取組事項に追加するもの、記載内容のブラッシュアップ等について御議論いただければと考えております。

特に、基本方針1の中では、赤字で示した取組事項が各委員との事前ヒアリングでの御意見を基に新たに追加したものでございまして、「柔軟に多様な主体と連携できる仕組みづくり」では、御意見をいただいた関委員を中心に、多様な主体と公平性を担保しながら共に創っていく関係をどのように作っていけばいいのか。「職員による効果的なアジェンダ設定能力の向上」は川島委員を中心に、アジェンダ設定能力の向上のために必要なことについて、「意思決定の透明性・迅速性を高める取組（OODAループ等）」は沼尾委員を中心に、OODAループを行政でどのように取り入れるべきか、それぞれ御議論いただきながら、文言の整理をお願いできればと考えております。

基本方針2では、同様に赤字の部分を中心に、特に「行政保有情報のデータ活用の推進」の中の匿名加工情報について、川島委員を中心に、どのような活用が考えられるか。「対話型サービスの提供」として、庄司委員を中心に、どのようなものが考えられるか、それぞれ御議論いただきながら、文言の整理をお願いできればと考えております。

基本方針3では、同様に赤字の部分を中心に、特に「各現場のICT活用を支援する体制・環境づくり」「サービスデザイン等専門職の外部人材の登用」「ICT等の専門職員を育成・評価できる体制づくり」については、関委員を中心に、それぞれ深ぼりしていただき、「多様な主体と共に創り上げるためのソフト面の能力の向上」では、庄司委員を中心に、ソフト面の具体的な内容などを御議論いただきながら、文言の整理をお願いできればと考えております。

続きまして、論点③付言内容について、御説明いたします。

付言については、事前ヒアリングを基に、「おわりに」として、本提言を職員間で普及させ、パネルディスカッションなどを通じて、職員の意見も取り入れながら、行政改革推進指針を改正するにあたって、本委員会から職員へのメッセージという位置付けで、整理させていただきました。この内容については、村上委員から例示していただいた内容を参考に、事務局で作成したのですが、職員へのメッセージとするかどうか、また、例えばメッセージとした場合で

も複数にするということも考えられますので、そういった観点で内容を御議論いただければと考えております。

最後に、提言後のスケジュールについて御説明いたします。

この行政改革推進委員会は、この表の一番上の段にあり、本日提言書について御議論をいただきまして、確定まで進めさせていただければと考えておりますが、限られた時間の中ですので、意見がまとまらなかった場合については、遅くとも5月までに事務局にて整理した後に、確定とさせていただければと考えております。

また、確定後には、委員会から市長へ本提言書を直接提出する機会を設けまして、提言に込めた思いなど、意見交換をさせていただく機会を設けたいと事務局としては考えております。

こちらは、御都合のつく委員の皆様には御参加いただきたいと考えておりまして、詳細は4月以降に別途御案内させていただきます。

また、本提言内容は、行政改革推進指針だけでなく、基本計画、人材育成などの個別部門計画にも反映させていきたいと考えております。

なお、行政改革推進指針の見直しにあたっては、6月、7月に職員向けのパネルディスカッション等を行いながら、本提言の周知と各所管部局での具体的な取組への落とし込みを行いまして、そこで出た職員の意見等も参考にして、来年1月には指針を改正して公表したいと考えております。

そのため、委員の皆様にはぜひこのパネルディスカッション等に御協力いただければと思いますので、引き続きよろしくお願いいたします。

皆さまに事前にお送りした資料はここまでだったのですが、急きょ事務局にて追加させていただいたものがございまして、この提言書で掲げる「2040年に目指すべき姿」については、市職員や市民への浸透を図るためにも、一言で表せる略称を設けてはどうかと考えております。

そこで、とりあえず事務局において、例えばこんなイメージで考えてはどうかという例を作成しましたので、そもそもこのビジョンの略称が必要かどうか、略称を作る場合に、どのような略称が良いかについても時間があれば、御議論いただければと思います。

時間が足りない場合には、本日の会議終了後、メールでやり取りさせていただければと思います。

駆け足になりましたけれども、私からの説明は以上でございます。

(芳賀会長)

ありがとうございます。今、事務局より説明がありましたとおり、本日の論点としては3つとのことですね。

なお、委員会としては本日が最終とのことですので、提言書の確定に向けて、短い時間ではありますが、皆さま御協力の程よろしくお願いいたします。

それでは、論点1 提言書の構成等につきまして、皆様、御意見いかがでしょうか。

関委員どうぞ。

(関委員)

構成についてはこれまで色々と話をしてきたことは、簡潔にまとまっているなと思っておりまして、特に私から、反対意見はありません。

(芳賀会長)

ありがとうございます。他の委員の方々いかがでございましょうか。

(川島委員)

私も異論ありません。

(庄司委員)

私も特にありません。

(村上委員)

私も同意見です。

(沼尾委員)

私も特にありません。

(里見委員)

私も特にありません。

(芳賀会長)

ありがとうございます。私も異論ございませんので、提言書の構成等につきましては、これで進めさせていただきたいと思います。

次に論点2、今日のメインですが、提言書の取組事項につきまして、前回いろいろ皆様から御意見を寄せられましたので、これを基に、御発案いただいた委員の皆様から趣旨等を御説明いただければと思います。

まず、基本方針1の「柔軟に多様な主体と連携できる仕組みづくり」について、関委員、よろしくをお願いします。

(関委員)

追加した意図としましては、市民参加に関しては結構書き込みがあるのですが、そもそも企業側も多様な主体と連携していく必要があると思っておりまして、現状の仕様書を作って業務委託するという関係性よりも、もう少しアジャイルに物事を進めていくようなことというのが、やはりスタートアップ連携とか、いろんな形で自治体がチャレンジし始めているところなので、千葉市においても、そういったところはぜひここに入れておきたいなと思ったところです。アジャイルに色々進めていくとか、OODAループの話もこの後出てくるとは思いますけれども、やはり、仕様書を書いてそれを委託するという姿勢だけではなかなか対応し切れないといったところがあるかなと思ひまして、柔軟にというキーワードを書かせていただきました。それで、やはりアジャイルと言われる細かい実装を繰り返しながらフィードバックを基に、柔軟にやることを変えていくという形のパートナーシップというのが必要になってくると思っております。なので現行の調達制度だと、どうしても金額も大きくなりがちで、固定的な仕事になってしまうので、多重請負構造にもなりやすいです。多重請負構造に関してはCOCOAの発注で、かなり問題視されているところもありますので、そういったやり方ではなくて、アジャイルにやっていると、具体的な話で言うと準委任契約とか、そういったことを活用していくなど、調達のあり方を検討する必要があると思います。

ただ準委任契約となると、ではどうやって選ぶのか、公平性が担保できるのかという議論が出てくると思いますので、そういったことを担保しながら、企業や団体といろいろやっていく仕組みが考えられればなということで入れさせていただきました。

例えば東京都でやっていることでは、スタートアップwith東京というプロジェクトで、スタ

ートアップと実証実験をやって、良い成果が出たものに関しては、政策目的随意契約を活用して、翌年予算化するというをやっていたり、神戸市もアーバンイノベーション神戸というもので、同じように実証実験でうまくいったものに関しては、地方自治法の仕組みを使って、新商品を共に開発したものが随意契約の理由になるということを使って、随意契約することというもやっているの、そのように自分たちですべて決めるのではないやり方を検討する必要があるかなと思います。

ちなみに市民参加事業に関しても、鯖江市は提案型市民主役事業というのがありまして、行政側がこういった仕事があるということを公表して、それに対してNPOなどがこうしたことができる、金額はこのくらいでできるという提案をして、その内容で委託するというやり方もありますので、そういう仕組みをぜひ検討いただきたいと思います。

(芳賀会長)

ありがとうございました。今の関委員からの御提言に対しまして、御質問、御意見等ございましたらお願いいたします。

(村上委員)

村上です。この項目に限らず他の項目もそうですが、関さんに説明いただいたようなことが、この一文だけだと職員に伝わらないと思うので、各項目の解説を参考資料として付けるなど、職員にここで書かれている意図がきちんと伝わるための工夫が必要だと思います。

(芳賀会長)

ありがとうございます。事務局の皆様からコメントありますか。

(山田総務局次長)

事務局でございます。おっしゃるとおりだと思っておりますのでちょっと検討させていただきます。この取組事項の部分についてはいろんな思いがこもっているものの、一行でさらっと書いている部分も結構ありますので、その思いだとか、関委員からも御紹介いただいた参考となる事例、他市の事例とか、そういったものも提言書の添付文書としてできないかというのを検討できればと思いますので、よろしくお願いします。

(芳賀会長)

他に御意見ございますか。この調達の問題は、これまでも委員会の中でコメントございましたが、行政側にとっては非常に大きな跳躍を求められる考え方だと思いますので、ぜひ今のような内容を事例も含めて、書き込む、ないしは参考の意見で付けていくというふうな形にできるといいと思います。

(村上委員)

もう1つよろしいでしょうか。アジャイル開発に関して、先ほど関さんから準委任という話がありましたが、これは規制改革推進会議でも話題になっていまして、準委任契約や派遣契約で対応しているケースが多いのですが、場合によっては派遣法違反になるケースがあつて、今の労働基準法がアジャイル開発に対応できていません。法律の改正も含めて取り組んでいかないと、日本ではアジャイル化が進まないのですが、厚生労働省の理解が進んでいません。今回のCOCOの件も、おそらく関さんがご苦労されていると思いますが、厚労省の中にアジャイルがわかっている人がほとんどいないのが問題だと思います。法改正は、すぐには無理かもしれま

せんが、こういった問題をひとつずつ地道に解決していくことが重要だと感じています。

(芳賀会長)

他にはよろしいでしょうか。前回、川島委員もこの調達の問題を話題にされておられました
が、いかがでしょうか。

(川島委員)

いえ、今御指摘の皆さんの意見と同感です。

(芳賀会長)

他には意見ございませんか。それでは先に進めます。

次に参加の効果を高める仕組みづくりの中で新たに2つ御意見が出ております。まず「職員
による効果的なアジェンダ設定能力の向上」につきまして、川島委員よろしく願いいたします。

(川島委員)

例えばワークショップをやるとか、アイデアソンやハッカソンでもいいのですが、外部の主体、例えばコードフォーの方々とか、地域の様々な市民活動団体と、いろんな連携協議活動があり得ると思います。その時に、なかなか地域との連携を始められない、あるいは地域の方々の思いとか申し入れというものに対して、効率性、中立性、公平性とかいろいろ考えると何か踏み出せないということがあります。そこで、私は、アジェンダ設定の議論を始める際に、市民または職員のどちらが最初に議論を起こしていくべきかという論点において、職員から起こしていくべきという意味を込めて「職員による」と書いています。自治体の職員に入ってくる情報の量と多様性と最新性というものは、一般の個々の市民とは、比べ物にならない量と質を持っていると思っていますので、そこのところは自信を持って、議論の場とか参加の場の状況にもよるとは思いますが、その場に応じた共通の理解と議論が深まるよう、「効果的な」というのはそうした意味なのですが、よりお互いの公共的な利益にマッチする成果が具体的に出せるような、アジェンダを設定する能力というものを意図して欲しいと考えて、こういう言葉を設定しています。また、「アジェンダ設定能力」という意味は、初期のアジェンダのスクー
プの取り方とか、抽象度の取り方などによって、その後の議論の方向性や、まとめる際にも相当大きく影響を受けてしまうので、職員はどのような言葉遣いでアジェンダを定義すべきなのかについては、慎重な検討が必要だという意味です。このことは、政治学では「フレーミング」という言葉も使ったりします。どういうことかということ、例えば人口減少地域でバスが路線を維持できなくなって、高齢者の方々の交通の便がなくなってしまったという問題があったとして、その問題を、高齢者の交通利便性の確保という問題として設定するのか、あるいは地域創生という問題として設定するのか、あるいは、地球温暖化対策という問題として設定するのかといった、問題を表現する言葉遣いによって関係者の反応が違ってきます。様々なステークホルダーがどう反応し合って最終的にはどういう着地を見せることが最も効果的で公共的価値を高められるかというシナリオを事前に予測してアジェンダ設定するという努力が行政職員には必要だと私は思います。そういう意味では、まさに市役所の方々というのは、既存のステークホルダーに対して、様々な方々の存在とその意向を事前にわかっている方々ですので、民主的な議論は当然、いろんな議論が闘わされるべきで、いろんな生産的な相互作用があっていると思うのですが、ただ初期のアジェンダ設定というのは大きく影響するので、建設的な着地を見通せるようなスクープと、抽象性の度合いについては、熟慮が必要という意味で書いています。ちょっと説明がわかりづらかったかもしれませんが、以上です。

(芳賀会長)

ありがとうございました。委員の皆様から御意見をいただければと思います。

(村上委員)

この点も、職員が何をすべきかを、わかりやすく伝えるような説明が必要だと思います。事前に事務局にはお伝えしたのですが、例えば「アジェンダ」という言葉が、市役所の中で日常的に使われているならいいのですが、そうでない場合は、例えば「課題設定」のように、わかりやすい言葉で伝えて、職員が何をすればいいのか、すぐにわかるようにする必要があると思います。また、川島さんの説明を聞いていて思ったのは、外部の人とのコミュニケーション能力が、市役所の職員にとって重要ではないかということです。市役所以外の人とのコミュニケーション能力って、まだあまり職員にはないかもしれません。この項に含めるかどうかは別途考えるとして、内部のお作法ではなく、外部の人たちとのコミュニケーション能力を高める必要性について、どこかに入れてもいいかなと思いました。

(芳賀会長)

ありがとうございます。

(関委員)

関です。まさにおっしゃるとおりだなと思いました。川島先生のおっしゃることは大変理解できましたが、それをどう伝えるかというところは工夫が必要だなというのも、村上さんの意見もそのとおりだなと思いました。そのアジェンダ設定の部分で補足すると、例えば、最近加古川市さんとデンディムという、市民参加型の、まさにアジェンダ構築プラットフォームみたいなものをやらせていただいていた、そうやって合意形成というか、何が重要なのかを、しっかり話し合うような形、ワークショップもありだと思いますが、そうしたことをオンラインでやっていくという取り組みも最近は海外を中心に増えてきておりまして、それが結構進んでいるところだと、参加型バジェットのようなものも始まったりしていて、なので、そのような部分の研究ということも、やっていくといいのではないかなと思いました。

(山田総務局次長)

事務局からよろしいでしょうか。川島先生から御説明いただいたこのアジェンダ設定能力、その能力が重要だというのは非常におっしゃるとおりでわかりやすいのですが、恐らく、議論をするにあたって市役所職員にその能力が必要だということだと思うのですが、これはどうしたら身に着くものなのかが課題で、外部とやり取りをすれば自然と身につくものなのか、何かそういった特殊なトレーニングのようなものがあれば御教示いただければと思います。

(村上委員)

コード・フォー・ジャパンがやっているデータアカデミーは、データという名前が付いていますが、課題設定から入るので、このような研修プログラムは参考になると思います。

(川島委員)

個人的には失敗の経験があるので、たくさん怒らせてしまったとか、議論が破綻したとか、そういうのが多々あるので、そういうプラクティスを共有することだと思います。本日にちょっとした言葉遣いとか、ちょっとした概念設定の誤りが、その後、本当に響いてしまうことが多々あるので、相手にその言葉がどう響くのか。そのことが行政目線だけで語られてい

ないかということについては、十分慎重な検証が必要だと思います。往々にしてやはり行政効率とか、どうしても行政職員は自分が手に負える仕事として、着地させようとしてしまう傾向が強いので、そのことが必ずしも公共の利益を生まないことが多々あるということを、いろんな事例でもって、研修していくということじゃないかと思います。

(庄司委員)

そんなに強い意見ではないのですが、参画とか協働という時に、残念だなと思うことがあります。特に自治体職員の方だと、対面していても、意見を伺いに来ました、いただいた意見は持ち帰ってどうこう、みたいに、部署として来ていますとって匿名的に聞くだけという感じだと、お話がしにくいですね。デシディムを今どうやっているかは知りませんが、以前私が地域SNSとか、電子会議室の研究をしていた時も、SNSという仕組みは個人と個人でつなげていくのだけど、やっぱり自治体の職員の方は個人名では嫌で、部署名で出てきて、基本見るだけ聞くだけというふうになってしまいがちでした。

ですので、もちろんお仕事として、聞くところは聞いて持ち帰るけれども、私自身はこう思いましたというような、個人として語ることもできたらよいのではないかな。失敗をすることもあるかもしれないけれども、一緒にやっていくときには、そういう意識の話も重要ではないかと思いました。

(芳賀会長)

ありがとうございます。事務局から意見はありますか。

(山田総務局次長)

それができるためには相手との信頼関係もすごく重要なのかなという気もしていて、どうしても行政で間違ったことを言ってしまうと、後で違ったとなった時に、相手に迷惑をかけるのではないかとすごく心配してしまうところもあるかと思います。「私の意見です」と言った時に、相手方が、「後で組織に帰って変わってしまったかもしれないね」と思ってもらえるような信頼関係を築けるのであれば、そういったコミュニケーションを取れるようになっていくのかなと感じたところです。

(関委員)

おっしゃるとおりですね。心理的安全性という言葉が最近流行していますけれども、職員にとっても、ここは言っても安心なんだな、というような環境でないと、さすがにどうしても市の代表としての意見として捉えられてしまうのではないかなとか、やっぱり弱みを見せると攻撃されるのではないかな、ということになると、そういう場で個人の意見を言ってくれというのはかなり厳しいことを求めていることになりますので、まず安心安全な場づくりみたいなのところの作法というか、そのコミュニケーションの場の設定のあり方のようなところをトレーニングすることや、規定するというのがあるのかなと思っています。

例えばワークショップをやる際も、市が場を持つだけで、なんでも言っていーというような雰囲気が出てきたりして、攻撃してもいいんだ、というように思ってしまう市民も残念ながらいたりすると思うので、第三者が場所を持つとまた別だったりしますし、コード・フォー・ジャパンでは行動オブコンタクトという行動指針をしっかり徹底して、それに反した人は退場してもらおうという形で、場を壊すような人とか建設的ではない人をあえて排除するというのもやったりはしています。なので、まずどうやったら、そうやって職員が安心して発言できる場を作れるのかというところを設計していくということが1つあるかなと思います。

(川島委員)

私自身が行政職員だった時にさんざん議会で批判されたり、新聞で名指しされてあいつは変なことを言っていると言われても、自分が属している組織が、様々な批判は単なる1つの立場を持った意見にしか過ぎないのか、客観的な論拠を持った事実なのかどうかということをしつかりと判断する組織だったので、私は全然何ともなかったのですが。そういう組織としての文化、マスコミの言っていること自体は、1つの単なる見解の場合が多いということが理解できないと、風評がその人の人生に対して非常に否定的な影響を与えてしまう恐れがあるので、そういう1つの意見というのは1つの意見にすぎない場合が多いというリテラシーを、組織全体として共有するということは大切だと思います。

(芳賀会長)

なかなか、色々な具体的な経験を盛り込んでいただいて非常にわかりやすいと思います。そうしますと、今のような内容を含んだものとして、この文言だけでは、少し足りないような気もいたしますね。その辺、補い方につきまして、事務局から何かございますでしょうか。

(山田総務局次長)

アジェンダの文言については表記を検討させていただきます。また、今御意見いただいた具体的な中身を参考にさせていただき、提言書の添付文書で整理できればと思います。

(芳賀会長)

他には、委員の皆様御意見ございますか。

(村上委員)

今、山田さんがおっしゃった話に関連して、この一行は多分タイトルだと思うので、中身を添付文書なりで書き下ろしていったら、それを実行していくという、そういう位置付けにした方がいいかもしれないですね。一行で全部表すのは難しいかなと、今話を聞いていて思いました。

(山田総務局次長)

提言書では各取組事項をタイトルにして表記し、添付文書で具体的な中身として、意図や参考事例をまとめる形で検討できればと思いますが、いかがでしょうか。

(村上委員)

この提言書は確定させないといけないので、提言書は一旦確定させて、今おっしゃったように別の添付文書はこの後に作り込むというスケジュールでも、私はいいと思います。

(川島委員)

私も賛成です。提言書は一旦まとめた方がいいと思います。

(芳賀会長)

わかりました。では、今出ました意見をなるべく多く取り込んで、まずは職員の方に理解していただくということを、提言書の中にどう取り込むか、参考の添付資料として付けるということにしていきたいと思います。

それでは次に移らせていただきます。同じ項目の「意思決定の透明性・迅速性を高める取組」ということで、沼尾委員、よろしくお願いいたします。

(沼尾委員)

今までの話とかなり関わる部分があると思うのですが、ちょっと感じていることを、説明したいと思います。恐らく行政というのは、当然その法令で決められていることもありますし、首長や議会が決定したことを、粛々と職員として動いて対応してやっていくというところがミッションだということですね。だけど今の議論というのは、もうちょっと現場レベルで色々な課題が出てきたり、対応していくものに対して、アジャイルという話もありましたけど、柔軟に、公共空間なり公共の課題というものを見直していくことが大事だということだと思います。今回のコロナの話もそうですし災害対応も含めて、従前であればこれまでの課題というものを中長期的に捉えて、時間をかけながら課題を解決していけばよかったかもしれないし、過去の経験を基に、線形で将来予測を立てて、それを議会ですごく時間をかけて予算を組んだり、計画を立てながらやっていけばよかったのだと思うのですが、もはやちょっとそういうことでは対応できないスピード感で、現場の状況や課題というものも変わってきているし、ニーズも多様化していく中で、行政体制とか財政運営のあり方そのもの自体を見直していけないといけないのではないかと、突きつけられているのかなと思います。そういう中で、ただ単に行政だけでは人も足りないしお金も足りないから市民と連携しましょうとか、多様な住民の意見を聞けばいいという話ではなくて、従来型のある種の民主主義の形のようなことまで含めて、問い直されている状況なのかなという感想を持っています。

それで、これまで行政はPDCAサイクルを回していて、最初にそういった過去の経験に基づいてプランを立てて、それをやってみて、チェックしてアクションしてということを回してきていたわけですが、もうそのプラン自体がすぐに見直さなきゃいけないとか、プラン自体がもう使えないということになってきている中で、先ほどのアジャイルだとか、そのプランを立てるためには現場で何が起きているのかということをみんなで話しながら、走りながら今ある資源と、人のつながりを作りながら、課題も見直すし、動いていくことで、何とかその公共的な空間というものを作っていきこうというように変わってきているのだろうなと思っています。

そう考えた時に最近自治体の中でも、PDCAサイクルはサイクルで、国の方で計画を立てるという指令が来たり、KPIを出せという話があって、PDCAサイクルを回すのだけど、それと並行してこのOODAループということを考えたらどうか。このOODAというのは最初のOがオブザーブ、観察、2つ目がオリエン特、状況に適応しながら、Dがディサイド、Aがアクトという、要するに、現場の状況を観察しながら状況に対して適応しつつどうするか、その場で決めて速やかに行動しながら現場で走っていこうと、そういうループを現場で回していこう、というものだと思うのですが、例えば都市計画を例に言うと、その都市計画というものは長期的に立てますが、具体的に空間をどうしていくかというところについては、OODAループと組み合わせながら、例えば、ある空間のデザインなり運営というものを回していけないかというようなことで、計画の策定というのを自治体が出てきているという実情があります。

ただ、これをやろうとした時に大変重要だと思っているのは、むしろ計画だとか法令だとか、過去の経験に基づいた計画というものが固定化されてしまうと、多分現場で出てきた課題に対して計画とのずれが起これば、先ほど委員がおっしゃられたような話というのも多分そういうことなのだろうと思っています。そうすると、そのアウトプットをゴールにするのではなくて、アウトカムですね。もうちょっと言えば、ビジョンなり、どうありたいのかというような漠然としたものをゴールにおいて、それをチェックできるような仕組みを作りつつ、アウトカムを達成するために、アウトプットも含めた見直しをしていくという形で、計画の策定の仕方というものを見直していかなきゃいけないのではないかと。

最近自治体の中では幸福度指数というもので、荒川区がすごく有名ですが、Gross Arakawa Happinessということで、あるものに対して、どのように幸福度が増したかということ、具体

的な取組の中で全部指標化して、その数値を上げていくということとアウトプットを組み合わせながら、現場レベルの対応をしていくというやり方ですね。あとは担当課にかなりの権限と財源をおろして、関係する民間のいろんな担い手の人たちとも話をしながら、アウトカムの達成に向けて、柔軟に、各担当課が判断できるような、そういう行政体制を作ったうえで、公共私の連携というものを対応できるようにしつつ、職員の人たちは、法令だとか議会に対しても配慮しながら、市民の意見も聞くというすごくバランスを取ったような行政運営をするというケースが出始めています。まさに何かそういうところを目指していくような、ゴールの設定の仕方とか、あるいは予算の組み方だとか、政策評価の指標の立て方というところまで含めた見直しともに、PDCAサイクルだけではなくてOODAループというものを組み合わせていくということが大変重要なんじゃないかなと思っておりまして、そういうことを、トータルに考えていくってことがとても大切だと思うし、多分そういう説明の仕方をするとも職員の人も、何かわかんないけど今のままじゃ駄目だよねというところを理解していただけるのかなと思いました。

(芳賀会長)

ありがとうございます。委員の皆様どうぞ御意見を。

(関委員)

非常におっしゃるとおりだなと思いました。アジャイルの手前にあるのがやはりOODAという考え方だと思います。先の見えにくくなっている中で、どう進めていくのか、これ元々は軍で使われている話であって、結構IT業界とかでは、こういったこともアジャイルとセットで語られます。さらにアウトカムが重要だということはそのとおりで、コード・フォー・ジャパンでも、スマートシティInstituteジャパンという社団法人と、幸福度指標みたいなものを、色々と自治体の中でどう使えるのかみたいなことを話し合っているところです。海外の事例だと、例えばオーストラリアとかはRMTと言われるリハビリティインディケーターというのですけれども、生活の満足度を八つぐらいの分野で分析して、例えば、徒歩等で何十分以内に病院があるかとか、アルコールの入手のしやすさとか、自然やパブリックスペースがどれぐらいあるかとか、そういったものを指標化して、都市ごとに分析とかをしたりして、そこからいわゆるEBPMと言われる証拠を基にした、政策立案みたいなものにつなげたりして、数値評価をしています。なのでそういったことに踏み込むとまさにアウトプットではない、もっと先の話につながってくると思いますし、そういうことをKPIを決める段階で、多分もっと細かい合意形成がされていくのだと思います。私たちの町はどうありたいかというのを地区ごとに決めたり、そういったことまでいけると本当にすごい、進んだ行政だなあというふうに私も感じます。

(芳賀会長)

ありがとうございます。提言書の位置付けにつきまして、今回我々の提言書を受けて、行政改革推進指針への反映、それ以外にも総合計画、基本計画等の方も参考にさせていただくことになります。この今日出てきました3つぐらいの項目というのは、さりげなく書いてございますけど、行政側としては非常に大きな仕事の仕組みを変えるきっかけになるのではないかと思います。

(村上委員)

今の点はすごく重要ですね。東京都副知事の宮坂さんが「near in better」とおっしゃっています。これは「現場に近い方がより良い判断ができる」という意味で、おそらく東京都が策

定したIT戦略でも、この考え方が反映されていると思います。上にお伺い立てて対応しているだけでは、いい判断ができないケースがあります。一方、現場で正しい判断をするためには、判断に必要な情報を現場に提供・共有しないといけない。現場での判断を重視するとなると、恐らく行政の仕事の仕方が180度変わると思います。もちろんトップダウンで行う仕事もあるので全部ではないですが、現場力を高める取組が今後いろいろ必要になってくるので、そういう意味で、この一行はすごく重要で、事務局には覚悟を持って書いていただかないといけない。とりあえず書きましたというものではないということを御理解いただけるとうれしいです。

(芳賀会長)

ありがとうございます。他にはよろしいですか。

(川島委員)

リーダーシップと倫理の問題がこの意思決定の場合には必ず出てきて、特に緊急事態の場合に、リーダーは必ずしも合意に至らなくても決定しなければいけないという事態を覚悟しなければいけない。それは、政治的な主体に任されることが多いのですが、ただ行政の現場にいる方々も、アービトレーションというか、トリアージなのか、とにかくこっちを助けるためにはこっちを優先せざるをえないという事象が起こることがあります。そうした毅然とした判断ができないがゆえに、東日本大震災の時には多くの支援物資が滞って腐ってしまうということが起こりましたので、行政における意思決定というのは誰がどこまでどういう裁量を持って下すべきかということについて、一人ひとりの職員が責任ある判断が寄って立つ倫理とリーダーシップの意味を理解することが重要だと私は思います。

(庄司委員)

OODAループ的な考え方に立つと、恐らく、アウトカムの方が大事なわけですね。目的の部分、何を実現するのかということが大事になってきますので。具体的に言うと、計画とかKPIとかというのは、目的の範囲内であれば場合によっては変えていいということだと思います。まさにコロナとかで状況が変わったりするのであれば、計画されているやり方とか、その数値とかも、変えるのが当然です。その目的を達成するという範囲においては、柔軟性を持って計画やKPIは変えていいという考え方をすることも大事なんじゃないかと思います。ですので、計画に縛られるようなやり方をしないというのが具体的な解釈でいいと思いました。

(芳賀会長)

ありがとうございました。他にはよろしいでしょうか。それでは先に進めさせていただきます。

それでは基本方針は今3つの重大な項目が加わった中で、文言としましては、ちょっと事務局に検討していただき、意図や参考事例については別にまとめる方向で整理したいと考えております。

次に、基本方針2に移らせていただきます。「地域資源の可視化」の中で、オープンデータの後、「匿名加工情報等を市民と共に実現」というところでございます。こちらにつきましては、川島委員から御説明お願いいたします。

(川島委員)

匿名加工情報といったようなわかりづらい言葉を使う必要は全然ないと思います。要するに既にある情報はできるだけ価値を出すべきだということで、当然オープンになった方がいいの

ですが、とりあえず限定的な共有が望まれる場合があります。例えば、医療系のデータについては、まず医師と関係医療機関の専門家だけに分析を任せるといったことがあるので、それは柔軟に考えていただきたいという趣旨です。ただ、その限定的な共有の範囲をできるだけ広めて、多くの方々と分析できるように、またそれが当たり前のように問題なく広がっていけば、完全オープンにしていく。滑らかに情報共有が広がっていった、価値が生み出されていったほしいという意味で書いています。ですから、あまり匿名加工情報とか何か、法律的に固い言葉を使う必要はありません。千葉市では確か健康ビッグデータの限定的な共有を既にやられていましたよね。ですから、行政の方が、様々なデータについて、すぐには出せないという懸念があったとしても、出せるところから出して、価値を生み出し、問題解決に貢献するという姿勢を見せて、いろんな関係者の分析力や表現力を巻き込んでいくべきではないかという趣旨です。

（芳賀会長）

ありがとうございます。この言葉にこだわられるのは、行政の方としては何かございますか。

（山田総務局次長）

匿名加工情報という文言にこだわるところはありませんが、ちょっとオープンデータだけでは足りないという趣旨だと考え、仮にオープンにできなくても、限定的でもとにかく情報を多様な主体と共有することなどによって、データの価値を高めていくというような趣旨だと理解しましたので、その趣旨をうまく文言に落とし込みたいと思いますが、よろしいでしょうか。

（村上委員）

川島さんも、この言葉にこだわらないとおっしゃっていますし、意図は少し違うということですので、匿名加工情報という言葉はやめて、まず庁内でデータを有効活用するということでもいいかなと思います。そうすると、地域資源の可視化なのか、有効活用なのかというあたりも少し気になります。

（芳賀会長）

ありがとうございます。沼尾委員、このあたり御意見いかがですか。

（沼尾委員）

悩ましいですよ。確かに千葉市の場合は、データについてはかなり全国の中でも進んでいるというところはあると思うのですが、お話を伺っていて、何を情報として整えておくのか、つまり基本的なインフラというか、資源として、何をどこまで情報としてシェアできるようにするのかという何か、そここのところの枠組みをどう作るのかというところと絡むなと思いながら、何かうまくまとまらなかったの、黙っていたのですが。ですので、表現自体修正といったところは全く異論ありません。

（関委員）

オープンデータだけじゃないというのは確かにそのとおりで、匿名加工情報だと急に粒度が細くなってしまうので、それだけじゃなくて例えばオープンじゃないけれども、半オープンみたいな使い方もありますよね。個人情報保護法も改正されて、例えば公的な研究機関であれば、データが共有できるようになるなど、そういったことがあるので、そういうデータ活用の推進のあり方としてオープンデータ以外にもあるので、これより、もう1段階レイヤーを上げ

た形の書きぶりがあればいいのかなというふうに思いました。

（山田総務局次長）

匿名加工情報の後ろに書いてある部分、「市民と共に実現」というところが事務局としては重要なと考えておりまして、単に行政が出せばいいというだけじゃなくて、どういった情報が欲しいのか、どういった形で欲しいのかというのも、その使う側ともきちんと意思疎通を図ったうえでそれを実現させていくべきだという御意見をいただいていたので、その意図が伝わるようにと思ってこういう文言としています。今、御議論いただいている範囲とその市民と共に実現というところをうまく組み合わせた文言にできればと考えております。

（川島委員）

先ほど関さんから御指摘の地域資源の可視化という項目にフィットするのか、可視化だけではないような気がします。

（村上委員）

そうですね。基本方針2のタイトルを見ると、市民が行動判断できるということは、市民に適切な情報を提供するという意味なのか、行政保有情報をもっと有効活用しましょう、オープンデータ以外も、みんなで活用しましょうという意味なのかによって変わってきますね。市民が行動判断できるために、必要なデータを提供しましょうということであれば、それに合わせた書き方がいいですね。基本方針2のタイトルをどう読むかによって、ここは変わってくると思います。

（山田総務局次長）

最終的には市民が判断というところだと思っているものの、その過程において、行政内部のデータ活用だとか市民がデータ活用できるようにしていく手段が必要なのかなと思っており、カテゴリーのところで「地域資源の可視化」と書いてある文言がちょっと偏りすぎているかなと思ったので、例えば、「地域資源の有効活用」という表現にして、有効活用する形として、データ活用の推進だとか、そのデータ活用についてはいろいろあるというお話だとか、そのほか基盤整備していくという話にしてはどうかと思いますが、いかがでしょうか。

（庄司委員）

もう皆さん大体言おうとしていることは一致してきているのかなという感じがするのですが、いい言葉がないという状況だと思うので。オープンデータと言えば、大体イメージが固定されているのですが、ここはそれ以外のことも、市民と一緒に考えながら同意・合意を得ながらやっていきたいということを表したいということだと思います。なので、「オープンデータやその他の多様なデータの活用を市民と共に実現」というような、表現にするといいのではと思います。

（芳賀会長）

ありがとうございます。その次にございます、ベースレジストリーのところを注釈付けて説明していますよね。そういったやり方で、この匿名加工情報という言葉そのまま使うかどうかは別にいたしまして、もう少し説明していくというふうなことも可能かと思いますが、いかがでしょうか。またワードにつきましては、この後に委員の皆様から御提案いただく中で、今出てきた内容をなるべく理解していただくような文言に変えていくというふうなことにしたい

と思いますが。

(沼尾委員)

1点だけよろしいですか。お話を聞いていて私がわかってないだけかもしれないんですけども、確かにこのベースレジストリーという考え方でデータ項目を整備することで、ある種のローデータというか、生のデータ自体は整備されていくと思うのですが、例えばそこでどういう課題があるのかとか、何か課題を発見したいとか、解決したいということでデータというものを使っていくのだと思うのですが、その時に、データをどう加工することでその課題が見えてくるのかとか、あるいはこの課題を見ようとすると今のデータだけでは足りないよねとか、つまり、何かを考えるうえで、データをその活用の仕方ということについて、何か学び合えたり、あるいは何か加工してもらえんというような環境があるとか、そういうインフラというのがすごく重要な気がするんですけど、何かそういうことというのはこの中に既にもうニュアンスとしてもビルトインされているという理解でいいのかどうかというのがちょっとよくわかってなかったのですが、いかがでしょう。

(芳賀会長)

ちょっと私の方からの提案なんですけど、次の項目でICTリテラシーの向上というのがございますよね。私としては非常にナーバスな領域なんですけど、こここのところに今沼尾委員のおっしゃられた話っていうのを加えることはできないのでしょうか。

(山田総務局次長)

その部分は市民等と書いているので、これに加えて、職員についてもデータを加工して分析ができるようになり、それを提示することができるようになっていく必要がある、というようなことを検討したいと思います。ただ、基本方針3との切り分けをどうしようかというのがありますが。また、そうしたことが可能となるインフラ面についてもちょっと検討したいと思いますがいかがでしょう。

(関委員)

賛成です。

(村上委員)

私も賛成です。ただICTリテラシーという言葉は結構幅広い意味を持つので、ICTリテラシーとデータ活用能力のように、データ活用というキーワードを入れてもいいかなと思います。

(芳賀会長)

ありがとうございます。他にはよろしいですか。それでは、ここでは匿名加工情報の記載の仕方を変えること、それから、今御提案がございましたICTリテラシー向上の中に、もう一項目、文言は事務局にて検討していただいて整理していきたいと思います。

それでは次に移らせていただきます。最後の項目、「対話型サービスの提供」につきまして庄司委員から御説明をお願いします。

(庄司委員)

行政のデジタル化が進んでいく中で、個人に同意していただいて個人情報をたくさん提供してもらってパーソナライズしたサービスをプッシュするというのが、1つの理想としてあるわ

けですよね。申請形式じゃなくてこちらから送ります、プッシュしますというやり方です。私はちょっとそこに問題意識があります。それをやるにはたくさんパーソナルデータを預からなきゃいけないということがあります。そうすると、役所はデータをしっかり管理してくれているのですか、ガバナンスどうなのですか、信頼得ていますかという話が重要になってくるといふ難しさがあります。

それからもう1つ、データに基づいて、いろいろ分析してプッシュしますというのは、公共性の観点から、もう1つ引っかかるところがあります。税金さえ払っていれば、データを使い倒してAIが便利なサービスを私のところまで届けてくれるというのは、便利は便利なのですが、市役所が提供する、みんなが作っている地域の公共サービスとして本当に理想なのでしょうか。すごくテクノロジーが大好きなシンガポールとか韓国とかだとそういうことをやりそうな気がするのですが、ヨーロッパとかだとそういうことやらなさそうな気がします。それは何なのかというと人間らしさとか、皆で一緒に社会を作っているというそういう何か公共性みたいなところが、やっぱり大事なんじゃないか。だから、目指していくサービスというのは、もちろん手間をかけないのが理想なのだけでも、だからといって頼みもしないものまで自動で持ってきてくれます、届けてくれますプッシュしてくれますというのではなく、向こう側には人がいて自分たちの仲間が作ってくれているという何か公共性を感じる仕組みというのを組み込む必要があるのではないかなというふうに思います。

具体的にどうするかというと、技術的に考えても、まずは対話型の実装だろうと思います。市民が黙っていてもサービスがきます、というのではなくて、こういう状況で困っていると言った時に、これはどうですかということを、人でもいいしAIでもいいし、人がAI使いながらでもいいのですけれども、いろいろ場合分けして整理してくれて、それだったらこれが必要ですねというふうに教えてくれる形が理想だろうと思います。親身になるとか、安心感を与えとかというサービス品質も大事だし、時にはおせっかいしてくれるというところも、AIよりは人間の方が得意な部分なので、人間かAIかというよりは人間もいてAIも使うみたいな形で対話しながらサービス提供していくというのが1つのやり方としてもいいのではないかなと思うのです。大抵の前さばきはAIでいけると思うのですが、そういうことをイメージして対話型サービスの意義みたいなことを申し上げました。

(芳賀会長)

ありがとうございます。今の御提案につきまして、御意見ありましたらお願いいたします。私からの質問ですけれども、具体的な事例とか何か御存知でしょうか。

(庄司委員)

具体例でいうと、チャットボットもそうだと思います。まずは、ざっくりした困り事とかテーマとかを投げると、こうですかこうですかというふうに場合分けしてくれて、返してくれると、だんだん必要なサービスとか情報を絞り込んでいってくれるというのは1つだと思いますし、あるいは総合窓口みたいなところもそうだと思います。必要な部署の窓口にすぐ行ってください、というのではなくて、まず、いろいろ対応できる間口が開いていて、そこで対話しながら絞り込んでいって必要な手続きができるといった考え方で、本当にそれはデジタル、オンラインで解決するものもあるし、対面でもいいですし、そこは問わないですが、具体的に言うともういうことかなと思います。

(関委員)

千葉市のこれまで使われていた「市民に時間を返す」という表現は素晴らしいなと思います。

ここで言っていることの手間をかけないサービスって結局そういう時間を返すって話なのかなと思っているので、そこをあえて変える必要もないのかなと思いました。

一方論点としては、この市民に時間を返すという側面と、あとは行政職員が、より必要な時間、必要な作業に時間をかけられるという話だと思います。それで、市民に時間を返すために職員がものすごい時間を使っていたら、それはそれで非効率だし、対応できなくなっちゃうわけですね。なので、無駄な仕事要は手続とか、そういうあまり価値を生まないと言ったら失礼ですけども、機械に任せたい方がいい仕事はやっぱり機械に任せて、その代わりにアウトリーチとか、相談に乗るとか、街の状況を把握するとか、そういう人間にしかできないもっと創造的な仕事に時間を使いましょう、という話が一方としてあって、だから時間を返すのに加えて、自分たちもなるべく限られた時間を市民のために、むしろアナログな作業に使用するというのもありなんじゃないかなと思いました。

それこそコロナの話で言えば、保健所の皆さんが例えばどれだけ紙の作業とか報告とかに時間を使っていて、その時間がどれくらい減れば、本来やりたかった健康相談とかそういったものとか、積極的疫学調査とか、そういったものに使えるのかとか、ケースワーカーさんが、キングファイルをいちいち事務所に取りに行かなきゃいけない時間がなくなったら、直接訪問件数を増やせるとか、相談に乗る時間が取れるとか、そういう時間の使い方をアナログにも使うということは言い切ってもいいのではないかなと思いました。

(村上委員)

私も市民に手間をかけさせないと言うより、市民に時間を返すという言葉、そのまま使うのがいいと思います。それから、この項は、ここだけプッシュ型サービスで粒度が違っていましたが、粒度を合わせるために、例えば対話型サービスの例としては、グラファァーが提供している手続ガイドというサービスがあり、自分の条件をイエスかノーで答えていくと、必要な手続を全部リスト化してくれて、必要な電子申請につないでくれます。アスコエパートナーズも、仙台で同じようなサービスを始めています。このような例を参考に、サービスのオンライン化についても、入れた方がいいと思います。すべてオンライン化しなくても、深谷市や北見市が導入している、書かない窓口も参考にしてもいいと思います。そのあたりを入れた上で、内部業務のデジタル完結をここにセットで入れてもいいかなと思います。基本方針3でも内部業務のデジタル完結については書いてありますが、重複してもいいと思います。オンライン化と内部業務のデジタル完結はセットなのだという意味で、ここに入れてもいいかなと思います。

(芳賀会長)

ありがとうございました。時間も押し迫って参りましたので、ここは今御提案がございましたところを補足していくという形で、理解を深めていければと思います。

(山田総務局次長)

今、村上委員からデジタル化の話もあったのですが、庄司先生からのお話だと、総合窓口のような形で、別にオンラインやデジタルでなくてもいいのではないかなという話もあったと思っており、そこをこの基本方針2の部分、あくまでも市民が受けるサービスについてはというのがベストなのかという視点で記載し、職員がどうすべきかという、そのアウトリーチについては、基本方針の3でICT活用による内部事務処理の自動化と書いてあるのですが、その部分にもう少し職員が市民に対する人間的なサービス、アウトリーチをするとか、そういったことに時間を費やせるようにするという目的意識をここに書き込むと、皆さんの意見が反映できるのかなと思いますが、いかがでしょうか。

(関委員)

確かに、基本方針3に盛り込まれていますね。私の意見は今の整理で大丈夫です。

(村上委員)

整理学的に言うとなのですが、職員へのメッセージという意味では、私は2ヶ所を書いてあってもいいと思います。最終的には事務局にお任せします。

(芳賀会長)

それでは、お任せいただくということで進めていきたいと思います。基本方針につきまして、今の説明等もございましたが、事務局の方は市民向けというふうなことではございますが、このような項目だけでいきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

(村上委員)

先ほどの時間を返すという表現に変えることはいかがでしょうか。

(山田総務局次長)

ちょっと検討させてください。

(沼尾委員)

前も申し上げたかもしれないですけど、サービスの提供という言葉そのまま残すかどうかというのはちょっと気になっていて、今の事務局からの御説明もそうなのですが、確かに今は行政サービスを提供しているんですけど、そこから、要するに一緒に対話したり問答しながら、課題も一緒に発見していこうみたいなところにシフトしていくのだとすると、例えばサービスの構築とか、何かそこら辺までいっちゃうのはちょっと早過ぎるのかわからないのですが、何かサービス提供という言葉だと行政が提供する人みたいなところが気になることです。

(山田総務局次長)

今の御意見はまさにおっしゃるとおりだと思いますので、例えばサービスの実現とかそういったことはいかがでしょうか。そういうサービスを実現するのはみんなでの趣旨なのですが。

(沼尾委員)

はい。問題ないと思います。

(芳賀会長)

ありがとうございます。それでは、次に進めさせていただきます。基本方針3に移りたいと思います。「各現場のICTを支援する体制環境づくり」について、関委員から御説明をお願いします。

(関委員)

ここに関しては、さっき言ったようなところに関係してくるのですが、結局、最近、進んだDXの事例を見ても、何だかんだで、PCが早くなったとか、リモート会議がしやすくなったとか、内部向けのチャットボットを入れたとか、そういったことで、結構進んでいます。なので、例えば竹槍もって戦え、みたいなことではなくて、ちゃんと今どきのICT環境を使えるような、

環境整備ということが一番大事だなというふうに感じておりますので、現場で使えるICTの環境整備、それこそWiFiを入れるとか、フリーアドレスを推進するとか、そういったことを地道にやるということを入れていただきたくて、ここを入れさせていただきました。

(芳賀会長)

ありがとうございます。御意見いかがでしょうか。

(村上委員)

先日、北海道森町役場の山形さんが、コード・フォー・ジャパンのセミナーでGIGAスクールの話をしていたのですが、新しいことに取り組む場合、現場の方々の創意工夫が大切で、まずは自由にいろいろ試してもらい、それをICT部門が全面的にバックアップするというやり方をしているとおっしゃっていました。これからの仕事はアジャイルでやるとなると、ICT部門が全部決めるのではなく、各現場が主体となって取り組み、ICT部門はそれを全面的に支えるという環境づくりがとても大切だと思います。

(川島委員)

別冊の解説書を作るという意味でのコメントなのですが、ICT化する時の移行コストは、外側がしっかりと支えるべきだと思っていまして、ICT化で追加負担が現場に生ずることによる現場からの抵抗は当たり前なので、その抵抗の元を絶たないといけないと考えます。もちろん、現実の業務プロセスがどうなっているとか、その合理化の可能性がどうかといったことは、現場の声を十分に聞いて分析する必要はあるのですが、現場は現場で忙しいということを前提にして、移行に伴う追加負担は限りなく外側で担って現場には負担をかけない勢いが私は必要だと思います。要するに、移行コストって大変なコストだという理解がなくて、パソコンを新しいのに入れ替えればそれで済むというような安易な考えを持っているリーダーが未だにいます。この点については十分な解説があつて欲しいなと思いました。

(庄司委員)

今の川島さんの話につながると思うのですが、いろいろデジタル化を進めると、アナログの事務とか業務も残っているので、業務が二重になって余計大変だというのはよくある話です。市民に対して、アナログからデジタルまでいろんな手段を提供するというのは、過渡期としてはしょうがないのですが、そういうところこそ、それを内部で処理する方々に対して、RPAを入れてあげて、稼働量がトータルで増えないようにするとか、そういう配慮が必要だろうと思います。お金で評価してコストが幾ら下がったというのは、市全体で見るといいことなのですが、現場の方々からすると、稼働量が増えるか増えないかとかというのは、結構大事なことです。ICT活用を支援する体制環境づくりの結果、余計手間が増えたとかということがないようにしてあげるといいのかなと思います。

(村上委員)

細かい話ですが、千葉市役所のノートPCは重過ぎるという話を聞いたことがあります。もっと持ち運びしやすくするといったことも、意外に重要だと思います。

(芳賀会長)

進められるところを進めていただくという期待を込めての御意見ですね。他にはよろしいでしょうか。

それでは次に進めさせていただきます。全ての職員が活躍できる組織風土づくりの中で、「サービスデザイン等専門職の外部人材の登用」につきまして、これも関委員ですね、よろしくお願いします。

(関委員)

やはり外部職員が入ると、本当に新しい知恵や仕事のやり方というのが身につきますので、積極的に活用していただくのがいいのではないかなと思っているのですが、外部人材の話をする時に、ICTの職員とかを外部登用する例は増えてきているのですが、実はサービスデザインの方が大事だと思っていまして、国の方でもガイドラインとか出していますが、いわゆる市民中心設計と言い変えてもいいと思いますが、市民を中心に考えるということをする際に、ICTの職員は適切な課題が与えられればそれを解くのは得意なのですが、そもそも何を課題とするのかとか、何が必要なのかというところを導き出すには、このサービスデザインの考え方というのが大変重要です。こういった人が1人いると、恐らく外注の扱いもやりやすくなると思いますので、まずは私の考えとしてはこういった専門職を外部登用して、やり方を庁内で広めていくと、結構汎用的なスキルとして使えるのではないかなと思っています。ICTの知識を身に付けてもらうよりも、サービスデザインの知識を職員に適用する方が、多分素養的にもやりやすいのではないかなという気もあります。

(芳賀会長)

ありがとうございます。それでは今の御意見に対するコメントをお願いいたします。
私からの質問ですが、サービスデザインと言われて、職員の皆さんは分かるのでしょうか。

(関委員)

そこは私も気になりました。

(山田総務局次長)

サービスデザインという言葉に馴染みがなくとも、職員には理解してもらったほうがいい言葉だと思うので、本文中にはサービスデザインを盛り込み、注釈をつけた形にしているのですが、いかがでしょうか。

(芳賀会長)

提言書の本文というより、先ほどのベースレジストリーのような下に注釈を付ける方がいいと思います。

(山田総務局次長)

はい、そのイメージで今も提言書(案)の18ページの欄外にサービスデザインの注釈を付けているので、もし、そういった記載方法等にも、御意見等ありましたらいただければと思います。

(関委員)

確かに知っていただきたい言葉であり、CIOポータルにガイドラインが上がっていますので、注釈ではこれを引用していただくといいのかなと思います。

(芳賀会長)

関委員、こうした専門職が登用された事例を御存知でしたら教えてくださいませんか。

(関委員)

いわゆるアドバイザーみたいな形で入れている事例としては東京都があります。また、専門職としてフルタイムの職員を雇ったという事例としては生駒市や神戸市あります。神戸市は、サービスデザインの専門職としては雇っていないですが、スキルセットとしてはサービスデザインがスキルセットで、非常に活躍をしておりました。

(芳賀会長)

他の委員の皆様御意見ございますか。よろしければ次に移りますが、ちょっと私の感じですが、この委員会全体でもそうですが、新しいワードや概念がすごく多くあります。この概念の理解というのを、先ほど事務局が言われたように、新しいワード、概念ということでそのまま表記して、掘り下げて説明をしていくというやり方がいいのか。別の言葉で置き換えていくのがいいのか、そのあたりどう考えられますか。

(村上委員)

「アジェンダ」を「課題設定」に置き換えるといったように、日本語に置き換えられるものは置き換えていいのですが、サービスデザインを置き換えると、市民中心設計といった言葉になって、どちらも同じぐらいわかりにくいので、日本語に置き換えにくいものは、そのまま使って注釈を入れるほうがいいと思います。

(関委員)

おっしゃるとおり、概念としてのものなので、日本語に無理に訳したりすると余計長ったしくなってしまうたりする言葉は、あえて知っていただく価値があるのかなと思いました。

(芳賀会長)

それでは、今御意見いただいとおり、あえて理解不能な言葉は、それをそのまま職員にぶつけて、注釈で説明をするなり、勉強していただくというようなアプローチでこの委員会の報告をまとめていくということではよろしいでしょうか。

(関委員)

少なくともサービスデザインとかアジャイルというのは、国の正式な文書にも記載されている言葉なので、知っておくべきかと思います。

(沼尾委員)

報告書自体は恐らく下にその語句の解説とか入れつつ、別途説明すればいいと思うのですが、さっきのスケジュールでいうと、夏に職員の方に研修みたいなものがあるという話もあったので、逆に言うところここに書かれている、これからの行政のあり方とかこれからの社会の形というものについての思想みたいなものをレクチャーしたり、ディスカッションするという研修のようなものをしっかりもう1つ、夏に入れ込んでいくことがセットになるのかなと思いました。

(芳賀会長)

そのような形で、まだまだ皆様の仕事は続くということで、御協力をお願いいたします。

それではちょっと時間もございますので、次に移ります。「多様な主体と共に作り上げるソフト面の能力の向上」について、庄司委員、よろしくお願いします。

(庄司委員)

組織の枠を超えた発想で場と関係づくりができるというのは、結構大変な能力の転換が必要かなと思います。大学教員も今はオンライン授業が中心になって、一方向的に話すのであれば、もう動画を見てもらえばいいというように変わってきて、その後一緒に考えると、ディスカッションするということを教員がどう運営して、ある程度の学習効果を出すのかとか、そういうこれまでとは違うスキルが求められるようになってきています。具体的にはファシリテーションのスキルです。協働を進めていくためには、行政職員にも、市民にもそういうディスカッションをうまく回していくスキルが必要になってくると思います。例えば、説明会をやります、一方向的に説明します、何か質問ありますか、ありませんでした。というような、そういうやり方だと、全然生産的な議論にならないので、先ほどの議題設定とかもそうですけれども、お互いに話を聞きながら、ちゃんと合意を導き出すというような、参加者としてのスキルもそうですし、できれば、その議論を仕切れる人がいろんなところに、行政にも市民にもいるというのがいいのだろーと思います。

参考になるのは、民間企業だとボッシュというドイツの会社がありますけど、そこは全社員にファシリテーションスキルを身に付けさせるということをやっていると聞いたことがあります。それから国内だと牧之原市で、職員と市民、両方でファシリテーションスキルを身に付けさせるということをやっていて、そういう参加型のまちづくりをやるということを、もう何年もずっとやってきている自治体です。その辺を想定しながら、これを提案させていただきました。

(芳賀会長)

ありがとうございます。御意見等ございましたらお願いいたします。

(村上委員)

今庄司さんが言われたことに関して、上の3つを見て、少し足りないかなと思うのは、外部のコミュニティへの参加ですね。自治体職員同士のコミュニティや、民間の人たちも入ったオンラインコミュニティがたくさんあるのですが、そういうところで千葉市役所の職員をあまり見ないです。今後は、外部のコミュニティへの参加が必要だと思います。また、ファシリテーションや対話能力を高めるためには、先ほどのデータアカデミーでもいいですし、事務局の竹内さんが参加されたSIMULASHON熊本2030も、対話を通して問題を解決しようという研修プログラムなので、このような研修プログラムを示すのもいいと思います。

(山田総務局次長)

今、村上さんからお話いただいた、外部の人とのコミュニケーションというのはおっしゃるとおりで、確かに今書いてあったのは先進自治体への出向とか副業としか書いていなかったもので、そこを広く、そういったところにそもそも参加することを、出向せず、組織に身を置いたままでもやりやすくなるというような取組を盛り込みたいと思います。

(川島委員)

1つ、基本方針3で、組織の枠を超えた発想の場と関係づくりができる職員の育成とあって、その発想の場を作るという取組というのは、場ということをどういうふうに捉えるかですが、いわゆるプラットフォーム的に考えると、今の議論にあるファシリテーション能力というのは、1人の人間がスキルを持っているというイメージに近かったかなと思うのですが、場を設定するというのは複数の主体が、ある空間なりサイバー空間において、何らかの議論を、価値をつくり出す方向で複数主体間の相互作用を刺激しながら作り上げるという気がしたのですが、その場というのは、どこかに表現されているのですか。

(芳賀会長)

これはこれまでの議論でよく出てきました、プラットフォームビルダーを担える職員づくりということで、議題1のところでは先ほどちょっとアジェンダ設定能力の向上ということがございましたが、そことリンクすると考えてよろしいでしょうか。

(山田総務局次長)

場づくりそのものは、芳賀会長がおっしゃったとおり基本方針1の話で、それができるための能力の育成を基本方針3でまとめており、そこで先ほどのアジェンダ設定能力の話が書かれていましたけど、こちらでは、ファシリテーション能力だとか、サービスデザイン思考の能力を身に付けるようにしようとか、その場づくりができる能力をどうしたらいいのかというのを基本方針3で書いておりますので、場づくりに必要な能力として足りないものがあれば御指摘いただけるとありがたいと思います。

(川島委員)

理解しました。結構です。

(芳賀会長)

その他いかがでしょうか。それでは、時間も押してきましたので最後、「ICT等の専門職員を育成・評価できる体制づくり」について、関委員、お願いいたします。

(関委員)

こちらに関しては、先行してICT関係の外部職員を採用する時に、国のデジタル庁準備室とか、東京都でも課題になっているのは、外のICTとか詳しい人間を入れると評価ができないということがあります。評価ができないイコール成長の定義ができないので、特に外部職員というのは、何年か入って、それで次のキャリアを探すという人が多いわけですが、その時に、適切な評価、こういうことができたということがないと、3年間無駄に過ごした、というように思われてしまうので、やっぱりちゃんとどれぐらい成長したかということと一緒に考えてあげる必要があります。もちろん内部の職員をどう育成するかということも、指標がないと決められないので、東京都においては、ICT人材というのは本当にいろんなスキルセットがあるので、例えばデータマネジメントにおいては、これぐらいの能力が必要とか、インフラに関してはとか、セキュリティに関してはとか、必要とされる、求められる能力をきちんと分解して、育成研修も含めて、そこを底上げしていくという、いわゆるスキル体系みたいなものを作りました。デジタル庁においてもそういったものを作っていこうという話になっています。ICTの職員を育成強化する仕組みがないと、なかなか育っていかないという単純な話で、そのフレームワークみたいなものを作る必要があると思って書かせていただきました。

(芳賀会長)

ありがとうございました。御意見ございましたらお願いいたします。

(山田総務局次長)

関委員からスキルセットを作ったという話がありましたが、それはオープンになっているものですか。ぜひ参考にしたいなと思いましたが、もしオープンになっていなくても、ぜひ情報を共有いただけるものがあれば、非常にありがたいなと思います。

(関委員)

今日の午後のミーティングで、東京都デジタル局の一旦のまとめみたいな場がありまして、その後、多分まとめたものを東京都として発表すると思いますので、そうすると共有しやすくなるかなと思います。まだちょっと今の段階では詰めているところなので、その辺が今回の提言内容とどれくらい合わせられるかというのはあると思いますが、できる情報は共有させていただきます。

(沼尾委員)

ちょっと今更な感じで恐縮なのですが、採用試験のあり方とか、採用後の人事評価とか、給与体系とか、本当はそういうことにも関わってくる話なのだろうなと思いつつ、何かでもそれをどういうふうに入れるのいいかなと、ちょっと結論が出てないまま発言してしまって申し訳ないのですが。

(山田総務局次長)

位置付けとしては、すべての職員が活用できる組織風土づくりの中の、「地域で活躍する職員を制度面、組織面などで支える仕組み」というところで、そういったニュアンスを盛り込んでいるつもりなのですが、表現し切れない部分があればぜひ御指摘いただければと思います。

(沼尾委員)

わかりました。今申し上げたようなことがうまく入るといいかなと思いました。

(山田総務局次長)

その点については、別冊の添付資料で検討させていただければと思います。

(芳賀会長)

他にはよろしいでしょうか。それでは基本方針につきましては、今出ました意見等を入れながら、まとめていきたいと思います。

それでは最後に、論点3の方に移ります。こちらちょっと前回と文章が変わっておりますが、こちらにつきまして、御意見等ございましたらお願いいたします。

(村上委員)

シンプルにさせていただいて読みやすくなったと思います。できれば注釈で、オードリー・タン氏の言葉を参考にしていることを入れた方がいいですね。

(山田総務局次長)

注釈という形で入れられればと思いますので、ちょっと検討させてください。オードリー・

タン氏を知っている職員もかなり限定的だと思いますので。

（村上委員）

そうですね、オードリー・タン氏が誰かというよりも、出典明記のような形で入れるといいと思います。

（関委員）

ここに加えていただけるとありがたいなと思うのは、相手のことを理解するというのもあるのですが、自分たちのことを理解してもらうということも、相互理解の1つだと思います。そのためにはやはり透明性が大事なのだと思います。プロセスの透明性、いわゆるオープンガバメントと言われているところであったり、オープンガバナンスと言われているところですが、やはり、昨今の例えば日本と台湾の差を比べてみても、とにかく徹底的にオープンに、なぜこうしたのかとか、途中でわからない状況だとしてもここはまだわからないという状態で、情報公開を積極的にしたからこそ、国民の信頼が得られている側面があると思っています。なので、やはり間違っただけとはいえないみたいなことで、完璧になってから出そうみたいな意識がやはり行政はあると思っています。でも、それだともはや信頼されないというような、特に何か間違いがあった時に、ものすごく攻撃されるというのがありますので、そこは勇気を持って公開をしていくということで、相互理解が成り立つものだと思いますので、そういうことをもうちょっと入れていただくといいかなと思いました。

（山田総務局次長）

職員向けのメッセージとして位置付けているので、組織として透明性を高めるというよりは、個々の職員がそういうのをどんどん積極的に出していこうという意識を持ってくださいという形で入れ込むのはいかがでしょうか。

（関委員）

そういう形でいいと思います。

（芳賀会長）

それでは、今の御意見2ついただきましたが、ここも反映させていく形でまとめていきたいなと思っています。そろそろ時間となりますが、何かございますでしょうか。

（村上委員）

スケジュールについてですが、このスケジュールはぬるいですよね。1年間何もやらないというのはあり得ないので、例えばもう5月6月から、外部の人を入れてワークショップやるとか、データアカデミーをやるとか、毎月何かイベントを開くぐらいのことをしないと、パネルディスカッション1回やったら1年間御苦労さまでしたというのはちょっとないかなと思います。

（山田総務局次長）

様々な業務の中でいろんなバランスを取りながらやっているところもございますので、ちょっと検討させてください。

(村上委員)

だからそういうのをアジャイルでやってみて変えていくことが大事で、最初から他が忙しいからできないと思っている事務局の意識は、おそらく職員にも伝わってしまいます。まずはそこから変えていかないといけないと思います。やってみて駄目だったらやめればいいと思います。

(芳賀会長)

プッシュ型で進めていってほしいという御指摘でした。

最後に、事務局から急きょ追加されましたビジョンの名称についてはいかがでしょうか。

(関委員)

わかりやすい名前を付けるというのは賛成です。NHKみたいで覚えやすいと思います。

(庄司委員)

私も今の提言のビジョンを「一言で言うとは」というのがなかなか、今までなかったので、いいと思います。スマートも確かに悪くないし、今ここに挙げていただいている市民や地域のみんなでアイディアを、というのも悪くないなと思いました。

(村上委員)

私もいいと思います。市役所がいいか、行政がいいか。市役所ってちょっと市民に開かれてないイメージがあるので、市役所のところだけ若干気になりました。

(里見委員)

ビジョン名称についてはやはりわかりやすいなと思います。ただ気になっていたのが、スケジュールの中で、職員に対する研修というのは、それは、指針を公表してから行うものなのでしょうか。これは職員の意識改革をしないと、この重い提言書を指針に落とし込むにあたってやっていくのは、当然職員自ら受け身ではなくて、自分で動いていかなくてはいけないと思います。なので、今のままでは、多分、この内容は達成できないのではないかなと思います。そのため、意識改革の研修なども、指針策定までにぜひ積極的に取り組んでほしいと思います。

(山田総務局次長)

スケジュールに記載のあるワークショップは指針の改正に向けて、提言内容の周知と職員意見を吸い上げるために行うものです。そのため、職員の意識改革については、指針に基づいて行っていきたいと考えておりますので、指針改正後に従来の集合研修だけでなく、eラーニングなど、色々なやり方を検討していきたいと思います。

(芳賀会長)

本当に指針の見直しというのがあってそれから動きたいという、まさに行政のPDCAの感じからいくと理解はできるのですが、多分こうやって表に書くこと以外に、仕込みといいますかね、研修という言葉になるのでしょうか。そういうものを重ねながら指針見直し等を進めていただくことも必要かなと思います。

(沼尾委員)

こういう話というのは、やっぱり国の法令のガチガチになっているところで、なかなか進ま

ないという話があるので、何か発見された地域課題に対して、国に改善を要請すべきものというのは国とか県に言っていくとか、あとはもう一方でやっぱり議員との関わりということが、どうしても行政職員は出てくると思うのですが、そういう意味で言うと議会の意識改革ということも本当はすごく大切で、何かそのあたりのことを、どこかに一言でも盛り込んでおくのか、そこはちょっと気になりました。

（山田総務局次長）

悩ましいところが行政運営のあり方というのは、立法・司法・行政の行政に焦点を当てたところで、その行政運営のあり方の中に立法の部分をごどこまで書けるかというのは、趣旨はよくわかるのですが、書き方はちょっと悩ましいなと思っています。行政運営のあり方の提言について、千葉市行政改革推進委員会から千葉市の行政に対する提言のところで、有識者の言葉として、そういったところについても必要だということを盛り込めるかどうか、ちょっと検討させてください。

（沼尾委員）

ただ1点気になっているのはこういった議論が出てきた時に、いやでも国の制度がこうだからとか議会議員がこう言っているからみたいな話になってしまいかねないので、むしろそこはやっぱりビジョンとかみんな何かを作っていくながら、そこを軸足にしていくのだということも含めて、国にそういったことは言っていくとか、議会にも改革なり、考えていただくというようなことをやっていくことが大切だよということは、何か一言触れておいてもいいのかなという印象を持っています。

（山田総務局次長）

例えば職員メッセージのところで、国だとか議会だとかいうのがあってそれで、受け身でそのままできないというふうに諦めるのではなくて、もっとそれをどう変えていくかという問題意識を持ちつつ、取り組んで欲しいみたいなことをメッセージに入れるというのはいかがでしょうか。それとも、趣旨としてはそういうことでも組織としてというイメージで今おっしゃっていただいている感じでしょうか。

（沼尾委員）

ちょっとどこに入れるのがいいのかというのが何か、今のこの付言内容って結構コンパクトになっているので、そこに書き足していくのがいいのかどうか判断しづらいところがありまして、どうしたらいいというのがこの場でお答えできなくて申し訳ありません。

（山田総務局次長）

それでは、事務局でちょっと整理させていただいて、後日確認させていただければと思います。

（川島委員）

パネルディスカッションのところで、提言を実際に実行に移す意識改革もやって、行政が動いて、それが実際の行政実務の中で呼応して、その反作用として市民の理解と活動が起こらないと空回りするので、そのインパクトを出さないと実はこれは活かせないです。だからこのパネルディスカッションというのは、外側の方に対して、議会の方にも来ていただいてもいいのですが、関係者を巻き込むパネルディスカッションである必要があるだろうなと思いました。

(芳賀会長)

ありがとうございました。それではもう時間でございますので、このあたり、そろそろまとめていきたいと思っております。では大分意見をいろいろいただきましたので最終的な提言書に取りまとめるにはちょっとまだ一山あるかなと思っております。

ここでそろそろ閉めたいと思います。それでは御名残惜しく思いますが、2年にわたって、この委員会を開催して参りましたが、これを持ちまして一旦締めさせていただきたいと思っております。私も本当に2040年を見据えたということで、これは大変な課題だなと思っている中に、コロナというパンデミック危機に、皆さん、全世界的に遭遇してしまったという中にありましても、まさにそういった時だからこそ知見を生かして、様々な活動をなさってこられたこと。それから、にもかかわらず委員会には本当に熱い思いを持って参画していただいたことに本当に感謝申し上げます。ありがとうございます。

それから、事務局の皆様、これだけ色々意見が出るものを、非常にきめ細かくフィードバックしていただいて、つたない会長でございましたけど、よくサポートいただいたこと本当に感謝申し上げます。ありがとうございました。

それではとりあえず委員会をこちらで閉めさせていただきますが、話題にございましたパネルディスカッション、それからまた指針等の見直しの中でいろいろまた皆様に御意見を伺うこともあろうかと思っておりますので、引き続きこの委員会に参画したことを縁に、見守っていただけることを、会長職としましてもお願いしたいところでございます。本当にありがとうございます。

(山田総務局次長)

本日は、副市長の鈴木が欠席となってしまったので、本来であれば副市長の鈴木から御礼を申し上げるべきところですが、代わりに、私からも御礼を申し上げさせていただければと思います。本当にこの2年間にわたり真摯に御議論いただきまして、皆様の本気が伝わってくる会議で本当にありがとうございました。途中でコロナということで、遠隔会議で開催することになったのも、この行政改革推進委員会が千葉市で初めてとなりました。これをきっかけに全庁的にも広まったということで、先駆けの実践としてもでき、非常に感謝しております。遠隔会議であっても、ここまで議論ができたというのは、他ではなかなかないのではないかなと、我々も自負しております。事前ヒアリング等、御多忙の中で大変御協力いただいたこと、本当にありがたい限りでございます。そして今できあがりつつある提言書についても皆様の思いが詰まった非常に有意義なものとなっており、大変ありがたく思っております。これを皆さんがおっしゃっていたとおり、いかに職員の血となり骨となり肉となり、身に付けてもらって実践していくということが何よりも重要だと考えておりますので、今後ともお力添えをいただけましたらありがたく存じます。本当にありがとうございました。

これを持ちまして委員会を閉じさせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。