

平成 26 年度 第 3 回鎌倉行革市民会議 会議録

開催日時：平成 27 年 3 月 26 日（木）14 時 00 分～15 時 30 分

会 場：鎌倉市役所本庁舎 2 階 第 2 委員会室

出席委員：北大路会長、田渕副会長、坂野委員、友田委員、一ノ瀬委員 倉岡委員

出席職員：（経営企画部）比留間経営企画部長、能條経営企画部次長、中野次長兼行革推進課長、鷺尾行革推進課推進担当係長、岡山行革推進課推進担当

議 題：（1）（仮）新行革プラン アクションプログラムの策定状況について
（2）職員向上プロジェクトの取組みについて

会議内容：

行革推進課課長：今日はよろしくお願いたします。

北大路会長：傍聴者の方、どうぞ。

傍聴者入室

北大路会長：議題 1 の（仮）新行革プランの説明をお願いします。

事務局（鷺尾）：新鎌倉行政経営プランが動いているのですが、それを見直して、新たな行革プランの策定に取り組んでいるところです。大きな考え方のところはすでに示していますが、今回、具体的なアクションプログラムの策定に取り組んでおり、その状況について説明いたします。

資料 1 と資料 2 をご覧ください。資料 2 は、（仮）新行革プラン取組体系図（案）となっており、ここまでが、昨年 11 月の段階で報告させていただいた内容です。体系図（案）の取組項目の具体的な内容を説明したものが資料 1 になります。この資料 1 が、現在検討を進めているアクションプログラムの具体的な項目となります。1～23 まで項目を出していますが、1 の「職員力向上プロジェクト」が今日の二つ目の議題となっています。

これらの項目の策定の仕方としては、秋までは庁内のボトムアップでアクションプログラムを出していましたが、それに加えて、理事者の方からも「こういうことを行革の中で進めて欲しい」という意向がありましたので、それに基づいて 23 の項

目に沿って、先週から、市長、両副市長、各部の部長以下を交えて、各部ごと個別の理事者ヒアリングを行っています。1～23までの項目を所管する部署の部長に入ってもらい、まず、こういう課題があるということとその方向性について、報告と協議、場合によっては理事者からの指示をもらっているところです。今年度は、第1回目のヒアリングを行って方向性について確認を行った後、新年度には第2回目、3回目まで行う予定で、現在は、理事者の意向を踏まえながら、具体的にどのような形のアクションプログラムに反映させるかという詰めの作業を行っているところです。3回のヒアリングを通して具体化して、夏前くらいには新たなアクションプログラムを策定して、前回審議していただいた本文と共に、新たな行革プランとして報告をしたいと思っています。個別の中身についてのご質問やご意見があれば頂戴します。

北大路会長：ご質問はありますか。資料1と資料2の分類が微妙に違うのはどうしてですか。

事務局（鷺尾）：資料2の段階では、事務局や各部からのボトムアップでしたが、これを基に、理事者からの要望や検討課題を加えたり、同じ項目でもニュアンスが違ってきたものを付け加えたりしたのが資料1です。

北大路会長：27年度のスケジュールをもう少し教えてください。

事務局（鷺尾）：早くスタートしたいと思っています、4・5月のうちに理事者との協議を踏まえて、5年計画のうち、とりあえず3年間のアクションプログラムの目標やスケジュールを固めて、プランとしてリリースしたいと思っています。その後、具体的な進行管理になると思います。

北大路会長：27～29年の計画ですね。

事務局（鷺尾）：そうなると思います。

田淵副会長：第1回目の理事者のヒアリングで、どんなところで違う方向性が示されたのでしょうか。理事者のヒアリングのポイントはどこでしょうか。

事務局（鷺尾）：7番の「民間提案制度の導入」のところで、我々は民間からの提案をそのままさばくだけの制度をイメージしていましたが、そういうことではなくて、サウンディング調査だとかを大胆に取り入れて、いくつかある市の大きな課題を解決できるスキーム（計画、案）を作っていくようにということがありました。下から上げていくと小さく収まる場所を、理事者は大きな視点で見ている、大きな課題を解決できるスキームにするようにという指示でした。

田淵副会長：それを踏まえて、1-2-1の協働の推進を二つに分けたということ？

事務局（鷺尾）：そうですね。

田淵副会長：1-1に関してはほぼ同じ。具体化されたということですね。

事務局（鷺尾）：そうですね。資料1で出している取組項目は、資料2の取組項目をより具体化した個別の取組メニューという見方になります。だから、1-2-1に関しては、6と7の二つに分かれています。

北大路会長：ボトムアップで提案して固まったところは、もう動かないということですか？

事務局（鷺尾）：はい。どう具体化していくか、ということは、事務方が具体的なやり方を詰めていかないとなかなか出来ないところはあると思います。その具体的な目標やスケジュールを詰めて、実現に近づけていくという作業だと思います。

北大路会長：ここはもう大体、固まっているというところはあるのですか？

事務局（鷺尾）：ヒアリングをしていく中で、これは行革のプランとしては馴染まないということで落ちていくものもあると思いますし、反対に、課題解決のために上がってくるものもあると思います。

坂野委員：実際に体系に合わせるとすると、体系に合わないと落ちてしまう可能性もあるが、それは無理やりはめたのか、それとも残念だけど除いたものがあつたのか。表彰の関係で、枠に入らないけれど表彰の対象としては面白いものがあつた時に、それは拾ってあげた方がいいのではないかという気がします。この関係でカチッと固めてしまうとちょっと心配。

行革推進課課長：表彰するというのは、この後にある職員力向上プロジェクトの各課の取組の部分です。

北大路会長：この資料1の枠組みが効いているわけですね？

行革推進課課長：資料2の取組項目はタイトルであつて、この中で協議しないとイケない取組が、個別メニューとして資料1の取組項目になっています。この枠には入らないのではないかと、というものは、13番の「将来人口ビジョンの策定」で、2-1-3の「歳入増の取組拡大」に入れています。これは、今の段階ではどこに入れるか決まっていなかったの、とりあえず歳入増のところに入れておこうということになっています。今、議論が始まっていて、最終的には別の枠を作るか、違うところに入れるか、整理していきます。

北大路会長：行革というイメージがあつて、例えば、資料1の3番の内容に、「ワーク

ライフバランス」がありますが、これは、ここに入れるものではないと思います。日本全体での大きなテーマで、市役所が率先してそれを考えるというのは大事なことです。3番は超過勤務の話をしているのであって、超過勤務が問題。行革にとられない議論をしている時は、「ワークライフバランス」というのは、男女協働参画のコンテキストで出てくる。多様性。入口が「超過勤務」なので違って来る。ワークライフバランスに関してはいい提案だけれど、超過勤務の話ではない。坂野先生が言うのは、ワークライフバランスは男女協働参画プランの話だからこれは関係ないということになると、提案の方で範囲が狭くなってしまわないか、という心配。次の改善提案のところでは気になる話ではある。

坂野委員：ワーディングの問題について。資料2の取組の基本方針(1)のところに「職員と組織の質の向上」がある。組織というと内部組織だけの改革のように思えるが、中身に協働とあるのだから、もう少し、協働も含めたような「〇〇の向上」という感じで、完全に固定せずに、内部組織だけではない広い範囲で、トータルに総合力を高めようということを表すように、ワーディングを考えた方がいいのかと思う。この枠では、工夫の余地がある。

田淵副会長：「鎌倉力」とかだと、大きくなりすぎてしまうので、難しいところですね。

一ノ瀬委員：資料1の取組項目の1~23は、それぞれ独立でやっていくのですか。お互いに関連付けしていくことはあるのですか。

事務局(鷲尾)：関連付けるところはあると思います。わかり易い部分では、17番の「共通番号カード独自利用検討」から、窓口委託化の話、ワンストップやICTの話は、いろいろな部署がリンクすると思いますし、完全に切り離すことではないと思います。

一ノ瀬委員：私もそのところが気になっていました。ICT活用は全般に関わってくるのだらうと思っていて、これは個別にやれるものではないのではないかと。もうひとつ、取組項目で、「超過勤務の縮減」はすごく具体的な内容だが、「将来人口ビジョンの策定」はより政策立案上の前提的な感じで、取組項目のバランスが気になりました。

事務局(鷲尾)：将来人口ビジョンというのは、国が地域創生の関係で、総合戦略で将来人口ビジョンを策定しなさい、ということがあって、それを取り込むような形で行革プランの中で位置づけてやっていこうと。

北大路会長：総合戦略は、3年間かけたらダメなのではないのか。間に合わない。

事務局（鷲尾）：アクションプログラムの中でどう扱うかというのは、議論をしているところです。

経営企画部部長：議会を含めて、歳入確保については、広告事業だとか、ネーミングライツとか、ぽつぽつしたものはやっているが、そもそも歳入確保というのは、人口誘導だったり企業誘致だったり、企業支援で市民税とか法人市民税等を確保していく仕組みを作るのが、根本的な自治体を目指す歳入増なのではないか、ということ。今やる項目として、将来の人口をどのくらいに設定して、どのような施策を打っていくのかを経営企画課のほうでしようとしている。これをプログラムに載せるかどうかは別として、メニューのひとつとして一緒に議論して、最終的にアクションプログラムにどのように表示していくのか、個別にやるのか、リンクしてやるのか、また、相談してやっていきたいと思っています。企業誘致も同じような考えでやっています。

北大路会長：そういう意味で、企業誘致がここに入っているということか。

経営企画部部長：企業誘致がここに入るかどうかも含めて考えていきたい。項目出しをして、どういうことが出来るのか、こういう政策をどう考えているのかということ、各部を呼んで、市長、副市長を交えて議論しているところです。そこで位置付けができるようなものがあれば、この枠の中に位置付けていく。個別のボトムアップで出てきたものだと、自分の課、自分の部で出来るものしか出てこないが、ヒアリングで全庁的に整理して、コーディネートしていくという段階。

一ノ瀬委員：7番の検討事項の中に、「目的検討」とあるのですが、目的が検討されていないのに、取組項目とあるのは、そういうことだったのですね。

事務局（鷲尾）：これは、横浜市が進めている協働推進を参考にしたのですが、鎌倉市の場合いろいろな提案があって、一元的に集約してさばくという事務的なところも必要だが、そういう枠に納めるものではなくて、理事者は民間提案を使って大きな市政の課題を解決したいということがあります。民間提案制度というのは、言うのは簡単なのですが、どういうものを作っていきたいかということのコンセンサスが取れていなかったということで、目的検討と書きました。

田淵副会長：提案なのですが、第3回のヒアリングくらいに、この市民会議のみなさんにも参加していただいて、市長、副市長、市民会議のみなさんという形で、意見交換なりを入れるというのもあると思います。この資料だけでコメントを求められても対応できないので、市長、理事者と一緒に意見交換する場があってもいいかと思

います。

行革推進課課長：そういうご提案があれば、理事者と相談します。今やっているヒアリングで基本的な方向性を確認して、その方向性でどういうふうにするかを考えてもらって、次は4月の下旬に行って、それで、どの進めていくかという大雑把なスケジュールができると思います。3回目はまとめくらいなので、やるとしたら2回目と3回目の間になるかと思います。

北大路会長：表彰制度と、完全に整合性を持たせないといけないとすれば、この議論が大事になるが、従来型の行革のテーマを並べただけであれば、そういうことで、という話になる。

では、事務局から2番目の議題を。

事務局（岡山）：では、職員力向上プロジェクトの取組みについてご説明させていただきます。職員力向上プロジェクトについては、前回の11月7日の市民会議で、プロジェクトで作成した取組の全体図と、各課で作成された取組みについて作成させていただきました。その具体的なものが資料3になります。見開きにあるのが取組の全体図で、これに基づいて、各課でどういうことをやるかということを決めたのが、その後が続いている取組みの一覧になります。こちらは11月から各課で取り組んでおきまして、3月の時点で、その取組みについて成果の報告を集めました。本日はそちらの方を紹介させていただきます。その成果報告の中から、優秀な取組みを実施した課は、表彰していきたいと考えています。そのためのやり方や、評価・表彰をするためのフローを考えていきたいと思いますので、ご意見をいただければと思います。

資料4「取組成果報告」をご覧ください。こちらが今回各課からの報告で、全部で76課あります。報告書の内容は、各課からの取組みは、取組の中分類ごとに各課でどういうことをやっていくかということを決めて、その成果について報告してもらいました。特に成果があった取組みについての項目では、各課で最も成果についてアピールしたいものを書いてもらいました。この中で我々が見ていいのではないかと思ったものをいくつか紹介させていただきます。

4ページ目の秘書広報課の報告です。こちらの課では、確認の整理表を簡素化したことによって、通常15分かかっていたものが半分の時間で済むようになったと、実際に短縮された具体的な数字を示して報告されました。

次の5ページ目の市民相談課の報告では、インターネットやテレビ・新聞などから入手した情報を、朝礼や課内回覧等を利用して職場内で周知したことによって、数値には表れないのですが、市民の方からお礼を言われる機会が増えた、というものです。

13 ページ目の総務課の取組みでは、業務フローを見直したという報告です。業務フローに課題を感じているという取組みで、それを解決する手段として鎌倉市行政文書管理規程の修正をしたという踏み込んだ取組みとなっていて、結果としてタイムロスがなくなり、処理時間の短縮ができたという内容です。

19 ページ目の市民税課の報告は、課内で情報共有を行うことになったというものです。多くの課では、朝会などでスケジュールなどの共有などは行われていますが、この課ではスケジュールの共有だけではなくて、税の知識やトラブルにあった事など、共有したほうが良いと思うことを朝会で共有して、課税の質全体を底上げしたという内容になっています。

26 ページ目の市民課の報告は、情報の共有化でも、言葉だけでなく目で見てわかるようにホワイトボードを活用して、意識して情報共有を行っているという取組みです。

60 ページ目の交通計画課の報告は、課の情報を紙媒体の使用で広く市民に周知するというものです。交通計画ニュースを発刊し、それによって渋滞の情報や課の取組みなどを広く市民に伝え、広く意見を集めるという取組みになっています。

64 ページの都市調整課の報告では、課内で打合せのテーブルを用意し、情報共有を行っているという報告です。通称「センターテーブル」と名前を付けて活用し、情報共有することによって担当職員でなくても対応できるようになり、業務の平準化が図られるようになったというものです。

69 ページ目の道路課や 70 ページ目の建築住宅課の報告では、情報発信の方法としてツイッターを活用しているという内容です。道路課では、道路の補修工事の情報をリアルタイムに発信するほうがいいこともあり、ツイッターは即時性も高いので活用しているという取組みです。

事務局（鷺尾）：11 ページの歴史まちづくり推進担当の報告では、事務補助嘱託員の能力を十分に活かすということで、語学力に長けている事務補助嘱託員が県外出張できるよう手続を行ったという内容です。人材の更なる活用という取組みだと思えます。

58 ページの土地利用調整課の報告では、課名板の課の名前のところに主な業務内容を記載したことによって、来庁された方の利便性が高まり、同時に、許認可関係の手引書を改正してチェックシートを作成したことによって窓口説明がスムーズになって時間短縮になったというものです。

61 ページの都市景観課の報告では、お客様にすぐに対応できるように、レイアウトを変えられないのなら職員の座る席を変えるとという取組みです。窓口に近いところに職員が動いて対応しているということです。

これは評価が分かれるところだと思うのですが、66 ページの建築指導課は、建築確認をするところから、お客さまは業者さんがほとんどなのですが、許認可の返事のスピードアップのために窓口の時間を短縮した取組みです。市役所の受付時間は、普通は 8 時 30 から 5 時 15 までなのですが、建築指導課の窓口時間を試行的に 9 時～4 時まで短縮しています。これによって日中の業務効率が上がって問合せ対応の時間が短くなるということは検証してみないと分からないのですが、始めています。

協働の部分では、74 ページの作業センターの報告で、地元の高校と一緒に、深沢まつりの実行委員会と協働したという取組もありました。私のほうからは以上です。

事務局（岡山）：現在、このような取組をやった結果が各課から上がってきていて、まずは試行して、今後、取組みに関する評価と表彰を行いたいと考えています。その具体的な案、資料 5 をご覧ください。本日、この場で、皆様に評価の視点とかやり方を検討していただいて、この取組みの冊子をもとに 4 月中に委員の皆様から、良いと思われる取組みを 5 つ程度選んでいただきたいと考えています。それをメールで我々の方に報告していただきまして、それを整理して 4 月中に選考結果を委員の皆様にも再度お伝えします。それをもって特定として、5 月の中旬あたりで表彰をさせていただきたいと思っています。ご意見ややり方についてのアドバイスがあればお願いします。

北大路会長：資料 5 の二枚目については。

事務局（岡山）：二枚目に関してはこの成果報告の次の段階になります。新年度以降、新しい取組みを策定して、それを実施して、それを基づいてもっとしっかりとした評価や発表会や正式な表彰式などを行うことを考えています。来年度以降の取組みとして、別途、皆様のご意見をいただきたいと考えています。

一旦、お試しでやる部分と、新年度しっかりと構成してやっていく部分と、二つに関してご意見をいただきたいと思います。

北大路会長：どうでしょうか。最初の方、お手元にある取組報告の中から表彰したいというものがあれば。これは、委員の皆さんからメールで報告をもらうの？

事務局（岡山）：「これ、いいね！」というものがあれば、5つほどお知らせさせていただいて、集計して、一番多かったものから上位いくつかを表彰の対象にしたいと思っています。そのやり方自体もご意見をいただければと思います。

一ノ瀬委員：職員力向上プロジェクトの取組体系整理表全体図の中の、[2]の「働き方を見直す」の[2-1]「業務を改善する」というところに絡んでくると思うのですが、先程、成果があがったという13ページの報告の成果というのは、職員力向上の成果なのか、業務改善の成果なのか。業務改善と職員力の向上が混在していると感じました。

事務局（鷺尾）：資料3の1ページ目の体系図は、我々が因果関係にあると思うもので整理したのですが、業務を改善することが働き方を見直すことにつながり、そこが職員力向上に繋がるという考えです。

一ノ瀬委員：業務改善を含めてということですか。

事務局（鷺尾）：そうですね。職員力という言葉は、一人一人のスキルや能力を上げるだけではない。目標としては、自ら考えて行動し、そのために自分たちのスキルを上げ我々の仕事の仕方を変えていく、それがより良い市役所に繋がる、というような組み立てにしているつもりです。13ページの総務課の取組みは、内部の業務改善で、市民の方に直接改善の成果が見えるという取組みではないかと思う。

一ノ瀬委員：業務改善はそれでいいのですが、職員力向上プロジェクトとしての評価になるのかわからない。

事務局（岡山）：職員力向上プロジェクトが目指しているものは、職員と組織の質を上げるというものです。職員個人の質を上げるのはもちろんですが、業務改善というのは組織の質を上げることに繋がるかと思います。業務改善というテーマで行われる取組みも、もちろん職員力向上プロジェクトの中のひとつの取組みと思います。

一ノ瀬委員：窓口のあり方を考えると、そういうものも含まれるということですね。

事務局（岡山）：そうですね。

北大路会長：これだけの情報で良いか悪いかを判断するのは不可能だと思う。なんとなくだと分かるが。本当はもっと聞きたい。

坂野委員：これがおもしろそうだというものをいくつかピックアップして、こういう意味でおもしろいということを報告してもらって、それについて、ここはどうだ、ということをや取りして総合的に判断するほうが良い。それ以外でおもしろそうなものがあつたら聞く。

田淵副会長：この資料だけでは現状がどういう状態か分からないし、課題も見えてきていない。できることだけを列挙しているように見える。成果があるといったものに関して例えば、窓口の待ち時間が20分のところが10分になったというように、誰が見ても納得するデータがない限りは選ぶことはできない。来年度以降の課題になると思うが、項目の見直しが必要だと思う。提案だが、事務局側で選んでもらってもその中から選ぶのは難しいと思うので、今、課別になっているものを部内で共有して、部長が部内でベストプラクティスを選び、それについて5分でプレゼンしてもらうのはどうか。そうすると、部内での情報共有もできる。部内で共有して選べば、包括予算にも繋がる。表彰のご褒美になるかもしれないし、部長や課長の職員力も引き出せることになるかもしれない。この紙だけで終わらせたなら、書いたことも忘れて、それで終わってしまう。みなさんが取り組んできたことを活かして、本当の大きな波になるやり方を考えたらいいと思う。部長が会議に出席してプレゼンしてもいいし、都合がつかなければビデオでもいいので、5分でプレゼンすると、1時間半くらい。そういうやり方もあると思う。それを聞いて良いと思うものを投票するほうが、なぜこれが選ばれたのかという説明がつく。メールでやりとりして、もし、各委員が異なるものを選んだらどうするのか。きちんと取り組んだ課の職員も納得できる説明ができる形を考えたほうが良い。

今年はこの中から5つを選んで、メールでやりとりするやり方しかないかもしれないが、私は選べないかなと思う。

事務局（鷲尾）：今、ご提案いただいたことを踏まえて、4月からの取組みのところに、その辺はきちんと反映したいと思います。我々の組み立てがこうだったから、この形で出てきているのですが、今後これをどうしていくのかというところが、今日お話ししていただきたい一番のポイントです。とはいえ、モチベーションの観点からも、各課で一生懸命に取り組んで出てきたものについても何か返してあげたいと思う。ただ、そこにエネルギーや時間をたくさんかけたくないという思いから、このような簡単なフローを提示したというのが正直な話です。

北大路会長：これについては、あまり時間をかけたくないという話ですね。特に原課に

対してもね。

事務局（鷺尾）：そうですね。4月になったら人事異動で人も変わってきますので。

北大路会長：何もしないで終わりでは可哀そうなので、表彰的なものでいいと思うのですが、それをやるのだったら、最低限情報をもらわないとできないと思う。今見て、いいと思うものに○をつけたけど、本当に聞いてみないとわからない。例えば、債権管理条例については、どれくらいの期間この話をしてきたのかとか。条例を作るのはエネルギーの要ることなので、ホワイトボードでメモを作るようにしたという成果とはレベルが違う。でも、すごくいい取組みなのに無視されたということもあるかもしれない。そういうところが難しい。がっかりさせないためにも、ちゃんと情報を取ってやらないといけない。みなさんに多めに選んでもらって、原課には、市民会議で注目されて第一次選考に通ったので追加情報が欲しいと言って情報をもらうのはどうか。静岡のやり方と同じ。現状と課題と、それによってどのように改善されたのか。ベーシックな評価項目は、コストパフォーマンスとか、市民満足度とか。加えて、どれだけ、頭を使ったかとか、汎用性とか。時間、コスト、満足度、正確性など、どういういいことがあったかというのには、いくつか種類がある。そういうことを原課にもらって、来年本格的にやる時には、それを少し改善すればいい。今回は、候補になるということだけで喜んでもらえると思うので、情報が欲しいと言っても、しょうがないと思ってやってくれると思う。

事務局（鷺尾）：この後、第一次候補としては、私たちがご紹介したものの他に、それ以外にこれもというものを挙げてもらうということでもいいでしょうか。

北大路会長：提出は今月末までだよ。

事務局（鷺尾）：候補になったものについては、静岡の例を見て、情報を深めて、それについて情報を皆様の方に戻させてもらって、そこで判断していただく。

北大路会長：今月末までは数日しかないけれど、選ぶというのはいかがですか。全部読まなくても、成果・アピールポイントを中心に。

事務局（鷺尾）：では、そのようなやり方をお願いします。

北大路会長：次のステップに繋がるようにしないとね。

事務局（鷺尾）：では、メールなどでご連絡を差し上げるようにしますので、よろしくをお願いします。

田淵副会長：資料4の取組成果報告シートの下の方の3つ、「取組みを行い、課の中で何か変化はあったか。」「浸透しているか」「有効なものだったか」のところ、ほとんど

どの評価は②「ある程度」だけれど、中には③「あまりない」というものがあるが、この評価基準の説明は行ったのですか。それとも、各課まかせだったのですか。

事務局（鷺尾）：そうですね。各課に任せました。

事務局（岡山）：どういった程度だったらどこにつけて欲しい、ということは説明していません。感覚的に答えてもらったものです。

田淵副会長：これは成果報告なので、成果があったものだけを報告してもらったものですか。どのように各課に依頼したのですか。顕著な取組みだけを報告してもらったのですか。

事務局（鷺尾）：シートの「取組の中分類」は、全体の体系図で掲げていた項目で、「市民対応を良くする」「ニーズに合わせて市民サービスを良くする」とか、その項目についてひとつは取組みをしてください、というのが11月から始めたオーダーでした。その実績と成果を総括してもらい、その中で特にアピールしたいものを書いてもらうというのが、今回お願いしたことです。

北大路会長：このやり方は今回限りですね。中分類の項目をヒントにして、それぞれ取組むのはいいことだけれど、それぞれの項目の中で最低1つはやるというのは無理がある。だいたい、ひとつの取組みが3つか4つの項目にかかってくる。

田淵副会長：市民サービスを良くするために業務改善をするのに、手段が目的化している。

事務局（鷺尾）：それを踏まえて次をどうするか、というのが資料5の話になってきます。

事務局（岡山）：この一連のフローを年に何回回すのか、というところもご意見があると思います。今までこういうやり方をしてきたので、このように書きましたが、1年サイクルでなくて半年サイクルでもいいと思います。

北大路会長：このスケジュールだと、本気になるのは暮れ頃だよ。

事務局（鷺尾）：我々も、蓋を開けるまでは取組みの成果がわからないということもあると思うので、中間あたりで一回期限を切るということを決めて、そこで多少修正ができるようにしたいとは思っています。

友田委員：職員力向上プロジェクトは、課長が責任者のプロジェクトではないのですか。だとすると、課長の際限を越えることは基本的に取り込まないということだと思います。部長でないとできないことはできないと思う。部長がやるべきことは、行革プランに載ってくると考えていいのですか。

事務局（鷲尾）：ストレートな答えにはならないかもしれませんが、次の取組みでは、各部からの成果報告を貰おうと思っています。包括予算になった関係で、部単位でのマネジメントに向かっていく部分もあるので、各課ベースでの取組みはイメージしてはいますが、それを部内でセレクトして出してもらおうかと思っています。

北大路会長：セレクトする？

事務局（鷲尾）：単純にそう考えていました。ご指摘のように、課を超えて部レベルの取組みは、アクションプログラムではなくて、こちらの職員力向上プロジェクトの方にもあってもいいかと思います。経営企画部の話ですが、新人が配属された時に部全体で育てる仕組みを作ろうという取組みがあります。部レベルだと、違った取組みが出てくるかと思います。

北大路会長：委託化の話が出てきているけれど、それは1-1-1の職員向上プロジェクトの項目に入ってきていいのですか。

事務局（鷲尾）：そうですね。業務改善とか委託化とかありますね。

友田委員：職員プロジェクトは1-1-1の取組みの位置づけですよ。他の項目のものがここに入ってくること自体おかしい。その辺をどう考えるか。

一ノ瀬委員：行革的にすごく掘り下げたものと、ホワイトボードの活用とかが混在していますが、ホワイトボードの方は、職員力向上プロジェクトだから、職員で情報を共有するという目をつけて、向上プロジェクトだけの取組みを書いたということではないのでしょうか。

北大路会長：そうかもしれませんね。半分以上が情報共有です。報告とか朝礼とかがたくさん出てくる。

一ノ瀬委員：そこがばらついているので、これを強化するということなのではないでしょうか。

友田委員：このフォーマット自体が、情報共有などの取組みが書きやすいものになっている。重要なものをやればいいというものではない。やり易いものを数多くやるというアプローチもあるが、その場合は年1回ではなくて、月に2個くらい、年間12個くらいのスピード感でやらないとだめ。本当は大きな石を動かさないで、1年間でなんとか動くということだと課長レベル。係長や係員ができるのはホワイトボードのレベル。課長レベルでやるなら、もう少し大きなことをやってみようほうがいいのではないか。

北大路会長：半年くらいで出来ると思う？最初から一年間もかけないで、半年だけ先やってみるのはどうか。次はそれを見た結果、少しバージョンアップしたり、変え

たり、場合によってはやめたりする。

行革推進課課長：我々も初めてやってみて、これくらいのレベルかと思うところもある。

ご指摘のように、プランでやるのがこちらに落としてきていることもあるし、庁内でもこれに対する向き合い方ができていない。試行錯誤している段階。来年は半年でやるということも1つのアイデアだし、どうやってこれを浸透させていくかということが2年目の課題。今日のご意見を踏まえて、アプローチの仕方を変えてみるというものもある。最終的には、年度末にはなんらかの評価をいただく。そこへもっていけるように、見直しをさせていただきます。5月には委員会を開かなくてはいけないので、そこまでには改善案を出したいと思います。

一ノ瀬委員：職員力というどうしても個に目が向いてしまうので、課の向上プロジェクトとするほうがわかりやすいのかなと思う。

友田委員：これを底上げするものだとすれば、業務改善で測るのではなくて、職員力とか課の力で評価しないと、ネーミングの面からもおかしい。うちの課が全員能力アップしたと報告してもわないといけない。

坂野委員：最終的な目標として「持続可能な経営基盤を目指す」ということがあって、そのための職員改善力ということで、ヒントとしてこの枠組みで考えてもらう。自分たちの組織や制度を改善する取組みで、それで著しい効果が上がるのであれば考えてくださいというくらいにしておいたらどうですか。どういう形で応募して、提案して、評価するのはわからないですが、1～2年やっていくうちに、体系の整理をもう一回やることにするのはどうか。今の形だと、狭い範囲で提案すればいいのか、と思われてしまうかつまらないかもしれない。最終ゴールに向かっていく取組みを求めてはどうか。

田淵副会長：職員の方に説明する時に、きっちり説明しないといけない。どこのレベルをとるのかによって全く変わってきてしまう。評価もぶれるのでできなくなる。そこをきっちり皆さんで詰めて、職員の方にぶれない説明をして対応していかないと、使えないものになってしまう。

北大路会長：今度5月ですか。

事務局（鷲尾）：そうですね。資料5の2枚目、このフローをどれくらいのサイクルでやるかは置いておいて、4月の取組の見直しで、現状分析、プロジェクトで取組む課題などを、もう一回きっちり設定してもらって、それについての取組みを新しい体制で作っていきたいと思っています。その報告と、今年度集まったものについて

での最終的な結果、例えば表彰なら表彰という場と、資料1の今動いているアクションプログラムで、ヒアリングを重ねながら詰めたものについての報告を、5月末頃にさせていただきたいと考えています。また、改めてお知らせしたいと思います。

北大路会長：市民会議で表彰というのは、どうなのですか。プレゼンしてからが一般的なのですが。

事務局（鷺尾）：行革推進本部会議と合同でやらせてもらおうかとも考えているのですが、また、考えてから提案させていただきます。今年度集まっているものについては、結果を見させていただいて、どこまでやるかは考えてみます。

北大路会長：軽くやるのではなくて、第1回くらいはきちっとやらないといけない。

市民会議でやるのもいいが、やっぱりちゃんとトップがいて、時間かけてやらないと、表彰する人もされる人も、納得いかないでしょう。5月の委員会で、次のやり方について議論するなら、表彰式と一緒にやるのは時間的に無理ではないですか。我々の仕事は、まず、これを見る事？

事務局（鷺尾）：今回分です。

北大路会長：紹介してくれたものとかぶってもいいのですね？

事務局（鷺尾）：はい。

北大路会長：プラス、違うものをね。では、本日はこれで。

事務局（鷺尾）：次回については、改めてご案内を差し上げますが、だいたい、5月末頃を考えています。ありがとうございました。

以上