

第1回中野区構造改革推進アドバイザー会議 議事要旨

【開催概要】

日時：令和3年7月9日（金） 午後5時から7時まで
会場：中野区役所4階庁議室
出席者：資料1のとおり
進行：議事要旨1～4 石井企画部構造改革担当部長（事務局）
議事要旨5～7 若生座長

【議事要旨】

1. 開会

午後5時に開会した。

2. 中野区長挨拶

中野区長から挨拶があった。

3. 中野区構造改革推進アドバイザー会議について

(1) アドバイザー、区側出席者自己紹介

アドバイザー、区側出席者の自己紹介を行った。

(2) アドバイザー依頼事項について

事務局から資料3によりアドバイザー依頼事項の説明があった。

4. 会議の運営について

(1) 運営要領（案）について

資料4のとおり会議の運営を行うことが了承された。

(2) 座長の選出について

中野区構造改革アドバイザー会議運営要領第3条に基づき、アドバイザーの互選により、座長として若生氏を選出した。

5. 議事

(1) 中野区構造改革実行プログラム（案）の概要説明

事務局から資料5、資料6により中野区構造改革実行プログラム（案）の概要説明があった。

(2) 意見交換 テーマ「構造改革の方向性について」

- ① 戦略Ⅰ「デジタルシフトによる区民サービスの向上と効率的な行政運営」について、事務局から資料5により説明があった。引き続き、以下の意見交換が行われた。

(中井アドバイザー)

戦略Ⅰをやることで何を狙っているのかがよくわからない。加えて、個別プログラムについて、課題として挙げられているものが課題なのかが疑問である。課題がはっきりしないと違う方向に行ってしまうのはよくある話。戦略Ⅰ-1について、来庁者が並び直したり、書き直しが出ているのは現状であり、これ自体は課題ではないのではないかと思う。

(若生座長)

要因やそれを取り組むべき課題にはなっていないということ。真因をもう少し探すべきじゃないかというご意見。

(中井アドバイザー)

他にも課題ではないと思うところがある。デジタルシフトを行うことで何を狙いたいのがもう少しストレートに伝わるような見え方も必要だと思う。

(区(石井企画部構造改革担当部長))

区民サービスの向上が一番大きいと思っているが、来庁者が時間をかけずに手続きが終わるとか、来庁しなくても手続きが進むような形、さらにサービスを向上させていくというのは一つの大きな点だと思っている。

(永嶋アドバイザー)

例えば、区の債権を滞納している住民が、区のホームページから自分のIDとパスワードを入れて、ホームページで自分の債権が何をいくら滞納しているか見れるような、そしてネットバンキングから一部納付できるような形に持っていくべきだと思う。システム担当は必ずセキュリティが問題だというが、もし問題だとすると、証券会社とか銀行ではネットバンキングができないんじゃないかという話になる。また、来庁者へのデジタル化だけではなく、内部事務のデジタル化によって職員の仕事の負荷を減らすこともぜひ検討していただければと思う。

(若生座長)

おそらく一つの究極の姿は、ホームページなどにIDを入れて、Googleと同じように検索するとその人に応じた支援サービスが出てくるなど、個別の

区民に向けて情報をカスタマイズできるようになること。これがデジタル化の本質である。

(中井アドバイザー)

前職の業界はデジタル化が遅れている方だった。物流・生産・営業でそれぞれシステムがあり、会社が一緒になってもシステムや人事情報が違う。いろんなバックグラウンドを持った職員が配属されても、それぞれの会社のシステムでない見えなかつたりする。それを横串さすとか一緒にする作業をやっていた。

(今村アドバイザー)

窓口サービスにファストパスのような仕組みを導入してもらえればいいと思っていた。区役所1階の待ち時間がすごく長いので、事前に予約できるようになればいいと思う。紙媒体やテレビ放送で情報が届かなくても、LINEだと届くというのが各世代で多い実感がある。予約システムなどを作る時に、手続きに関する質問などを自動でチャットが対応するようなLINEが区のホームページから簡単にアクセスできると非常に便利だと思う。戦略I-4の区実施調査について、若い世代だとLINEですぐ回答できるようになったら回答率が上がる可能性もある。デジタル利用は非常に効果的という印象がある。シェアしやすく、生活者の方々に届いていない人に届くと思う。

(山本アドバイザー)

デジタル化は、他の戦略にとっても影響を与えると思う。デジタル書籍になってくれば図書館という場はいらなくなり、単なる居場所づくりでよいと考える。出張所もいなくなるかもしれない。そういうことを考えないといけないと思う。また、システムが1回入るとなかなか変更できないことはよくある。システムを入れるのであれば、どのような機器などでも可能なオープン化を考えながら、ある程度の柔軟性をもたせること。

(若生座長)

デジタル化は仕事を固定化してしまう。そこが本質的な部分で、アナログの仕事を非効率なままにしてデジタル化すると、そのまま固定化してしまう。まずアナログの仕事のやり方自体を効率化する動きをしないと、デジタルにしても非効率なものをRPAが延々とやり続けるみたいなことは枚挙にいとまがない。アナログの業務改革が非常に重要で、構造改革の8つの視点にはあるが、戦略の中に入ってないように見えるので、その辺りが多少気になる。ワークスタイル自体も紙からデジタルになると、重要なのはディスプレイとパソコンの性能、いすと机。新しい区役所になるにあたってはよい性能のものを提供して欲しいと思う。ディスプレイの大きさが違うだけで作業効率が変わり、長時間働くならいす

も大切。テレワークも今後推進していくと思うが、テレワークうつやマネジメントの問題は非常に大きいと思っている。機器を入れるだけではなくマネジメントをどうやるか。働き方改革や管理職マネジメントが肝だと思うが、セットでやらないとうまくいかない。

② 戦略Ⅱ「公助の体制強化と共助の促進」について、事務局から資料5により説明があった。引き続き、以下の意見交換が行われた。

(今村アドバイザー)

NPOでいうと、草の根団体など公的な組織として認定NPOになっているものと、様々な自治体と連携しながらパートナーシップを組んで役割を果たせるNPOの2種類がある。特に後者の団体の立場から言うと、中野区の様々な課題やデータが数字で開示されていると、自分たちの活動根拠にして取り組むことができる。例えば不登校の児童・生徒数は開示しづらいとは思いますが、開示した方が取組や提案、目標設定もしやすいと思う。課題として、個人情報の条例によって、行政区ごとにリソースを確保しないと子どもの支援が始められない現状が全国であると思う。行政を跨いで個人情報の条例などをより簡単に乗り越えられる仕組みが必要だと思っている。

(区(石井企画部構造改革担当部長))

オープンデータは構造改革実行プログラム25ページで触れているが、なかなか進んでいないところもあると思う。ただデータとしては持っているもので、そういったものをさらに出していくということもあると思う。

(山本アドバイザー)

公助を固めすぎると共助がなかなか動きづらいというのがあって、例えば区民活動センターについて、集会室の役割は少なくてもよく、よりフリーな空間を作ることによって自由に集まれる。今の流れとしてはそういうのが増えている。時間的にもある程度柔軟性を持たせるとか、管理はある程度自らやってもらう形で、区役所はそれほど関わらない方がいいと思う。

(若生座長)

市民活動やボランティア団体などに対して、例えば地域福祉系の部署、地域包括ケアの部署、区民活動支援の部署が関わって重層的と言っているが、区側からの団体に対するアプローチをもう少し共有する仕組みが必要だと思う。

(永嶋アドバイザー)

戦略Ⅱ－５で記載されている生活困窮者について滞納者は多い。もともと所得が少ない人には様々な減免措置もあるが、多重債務の人たちは、例えば自動車や住宅のローンを優先して、公租公課は本来債権から言えば優先だが一番後回しにしてしまう。そこに差押えをしても長期的には優良納税者・納付者にならない。例えばファイナンシャルプランナー相談をやって生活を改善させて納めてもらうような形、その辺も含めて検討していただければと思う。

③ 戦略Ⅲ「施設のあり方検討と適正な配置・管理」について、事務局から資料５により説明があった。引き続き、以下の意見交換が行われた。

(山本アドバイザー)

特に民間の力を中野区は借りた方がいいと思う。中野区は魅力ある街で、どううまく連動できるかだと思うので、PPPやPFIの仕組みを考えればいいと思う。民間でも公共でやる場合でもある程度自由さを、例えば戦略Ⅲ－２の図書館のあり方についても、飲食をしたり、スマホを使いながら、自由に多少音楽を聞きながらという子どもたちも結構いる。自由度をもたせることによってかなり違うと思う。他自治体では、中学校のプールの統合や廃止、移動教室や少年自然の家を廃止した事例もある。流れが変わってきているので、移動教室が固定化するのではなくて、いろんなところに子どもたちが行きたいという話もあるので、その辺を少し考えた方がいいと思う。

(若生座長)

図書館は多機能化して図書の貸し出しだけではなく機能が求められていると思う。インターネットで検索し、いろいろな文献を見たり、人から話を聞いたりディスカッションして情報を編集するための機能だと思っている。コワーキングスペースを併設したり、本に限らずインターネットや他の情報元も含めて提供できるような情報の編集、生成拠点になるべきだと思っている。例えば保育所や児童館を入れるなど複合化や掛け算をする必要があると思っている、それにより施設の価値を高められると思うので、ぜひ考えていただきたい。

(今村アドバイザー)

子どもたちがSNSに時間のほとんどを取られている現状があり、私たちの調べた情報では中高生は非常に忙しく、自分が自由に使える時間は1日平均3時間、SNSを見てる時間は6時間と答えている。子どもたちが気づいたら本と関われる仕掛けをしていかないと、さらに本離れが進むことは本当に大きな問題だと思う。例えば、平和の森公園、四季の森公園の中で出張図書館があるとか、子どもたちがいるところに出張する図書館がやってくるとか。また、児童館につ

いて、中野区は特に小学校4年生以降高校生ぐらいまでの居場所がないと感じている。中高生の少し息抜きができるサードプレイスのような場所がファストフード店だったりする。児童館・青少年プラザは、夏休み前や夏休みが終わって学校に行く前の自殺予防にはすごく効果がある。とても悩みが多い世代、いじめがあった学校では言えないが、少しいられる場所が、安心安全にあるとか、塾に行くお金がなくても勉強できる場所があるとか、そういう10代の子どもたちにとっての居場所がどこかにあったらいい。図書館と併設でもいいかもしれないとか、そのようなことも考えていった方がいいと思っている。

(永嶋アドバイザー)

適正な配置を検討するのはもちろんだが、施設のネーミングライツの導入や、庁舎を建てるのであれば民間施設を入れて賃貸料を得ることなど、箱物の運営にはお金がかかるので、どうお金を生み出していくかというところも合わせて検討していただければいいと思う。

(若生座長)

非常に重要な観点だと思う。何らかの形でお金を生み出す仕組みを組み込むために、発想も含めて、自由な提案をより求める必要があると思うので、ぜひご検討いただきたい。

(中井アドバイザー)

四季の森公園ができたのはいいが、使い勝手がものすごく悪く、区側の意識が変わらない。せっかくいいものができたのにチャレンジさせてもらえないというような話を聞いた。今は違うかもしれないが。既得権益化しているのであれば、いいものをつくっても運営内容は変わらないため、これはアナログそのものを変えないといけないという話と繋がるかもしれない。

(今村アドバイザー)

中野区の不登校の政策は本当に腰を据えて取り組まないと、未来の社会保障費が必ず増大すると思っている。子どもたちに1人1台のギガスクールパソコンが配布されたため、例えば図書館などは、公的な見守りのもう一つの役割として、学校に行けなくても図書館には行けるといふ子が来たら、学校と連携できるような仕組みがあり、その子への声かけや勉強のサポートをする機能も合わせもつことで、図書館などを不登校の子どもたちのもう一つの居場所として、デジタルとの連携で設計することも真面目に考えたいところだと思う。

④ 戦略Ⅳ「組織体制の最適化」について、事務局から資料5により説明があつ

た。引き続き、以下の意見交換が行われた。

(中井アドバイザー)

人材育成は非常に時間がかかる。人材育成基本方針をこれから策定するという話だが、策定しないと戦略Ⅳは動かないと思う。時間がかかるものと、短期的に潰していかないといけないものがあり、どう組み合わせていくか腕の見せどころでもある。民間に任せるやり方や、短期集中的に外から人材を派遣しプロジェクト化するなどしないと間に合わないと思っている。企業でも、この先のことを考えたときに新しい取組ができる人材は非常に限られ、育成するのに10年単位20年単位でトップは考えながらやっている。プロジェクト化して成果を上げさせてチームを解散するというのも大胆にやっている。区もそういうことを受け入れられる体制や考え方を作っておく必要があるのではないかと思った。

(永嶋アドバイザー)

公務員は異動がある。民間は例えば営業であれば基本的に勤務地が違って営業を行い、3年ごとに経理や営業を行うことはしない。何をもって人材の育成かというところ。例えば債権の回収方法は、訴訟や国税徴収法に基づく徴収など、使う法律がそれぞれ違う。職員が3年から5年で異動し、事務が承継されないから遅々として進まないのが実態。戦略ⅣとⅤは一体で進めていかないと抜本的な改革はできないと思う。

(若生座長)

職員の皆さんが毎日やってる業務自体、どんな業務をやっているかを可視化することがスタートだと思う。コンサルタントは、このプロジェクトで何時間使いましたという仕事票と言われるものをつけているが、役所でつけているところはあまりないと思う。また、辞める人は当然何らかの理由があって辞めると思う。組織の全体の真因が退職理由になっていたりするので、もっと深く退職理由を聞いていかないと、組織の根深い問題をあぶり出せないと思っている。どういう人を狙って、どういうふうを採用し、どう育成していくか。将来の幹部候補や、その立場で活躍してもらう人は長期の目線で行っていかなければいけないと思う。昇任意欲の低下もあると思うので、検討していく必要があると思っている。働き方改革の本質は、働く管理職のマネジメント問題が8割だと思っている。管理職の意識が抜本的に見直されない限りは、組織体制をいくら変えたところで正直変わらないと思っている。制度だけではなく、運用レベルで浸透させていく必要があると思う。組織体制でいうと、本来は一緒にやるべき組織だが別々の部署に分かれていることが多々あると思っている。組織が分離した状態だと調整コストが発生するため、目的に沿った形で組織構成と事務分掌を見直すことは、

地道だが非常に重要な取組だと思っている。

(今村アドバイザー)

戦略Ⅳ－２の専門職の人材育成について、子ども・若者支援センター等複合施設「みらいステップなかの」の開設などによる専門職の採用が課題との記載がある。先ほどの共助の話と関係するが、専門職の人のケアでサポートすべき人ではあるが、このNPOの取組と接続したらサポートになるかもしれないということがあり、民間がこの施設の中に自然にいる状態を作ることができればと思う。公的な支援が合わないのであればこのアプローチもあるなどのオプションが共存する公的施設になるといいと思っている。どう運営するかは難しいと思いつつ、そのような観点が入ってくるといいと思う。

(山本アドバイザー)

人材の育成はそうだが、仕事のあり方そのものをもう1回見直さないといけないと思っている。旧態依然の仕事をやっているケースが多々あるため、そこを根本的に見直すことで大きく変化できる可能性がある。様々なチャレンジ、プロジェクトなど積極的に応募できるような仕組みを構築すべき。23区は一括で採用したあと各区の面接があるが、極端に言うと最初から各区採用でもいいという気はしている。そうすることで真に中野区で働きたい人が来るようになる。そのようなことを検討していくべきだと思う。

⑤ 戦略Ⅴ「安定的な財政運営と財源創出」について、事務局から資料5により説明があった。引き続き、以下の意見交換が行われた。

(永嶋アドバイザー)

歳入を増やして歳出を減らすことが当然理想ではある。生産年齢人口が中野区もいずれ減ってくる。増えていくのは高齢者の方たち。働いて税金を納める人たちが減り、社会保障でお金かかる人たちは増えていく。調定額自体が下がってくるのでいずれ先細りする。一方で横断的な事務効率によって歳出の削減はできる。区の複数債権を滞納している場合、各担当課がそれぞれでお願いしているため、一元化すべき。3つの部署の職員が何らかのアクションを起こしているのが1人で済むと、3人4人分単純に人件費を削減するだけで年間何千万というお金が浮く。抜本的な改革では、組織の問題、システムの問題、個人情報の問題も出てくる。単にメスを入れるのではなく、継続的に進めるためには多角的に攻めないといけない。改革できるものはしていければと思っている。

(中井アドバイザー)

戦略Ⅴ－２「手数料、事務使用料の適正化」で、実態調査と23区の比較を行

い、それで水準を決めると読み取れる。これをやると発展がなく、調査結果の水準に合わせて行っていくような安易な結論になるのではないかと思う。自信を持ってやるのであれば10倍ぐらいの料金を取ってもいいのではないかということを持ってもいいと思う。すべてそのようなことはできないと思うが、逆にそれをチャレンジさせることも必要だと思っており、人材育成の一つでもあり、若手の活用にも繋がってくると思う。

(永嶋アドバイザー)

過去の政策、首長の政策によって、例えば子どもの医療費自己負担分は3割分だが、補助が全国の自治体によって違う。20歳まで免除する自治体や、奨学金の支給についても所得基準にばらつきがある。補助や給付にまでメスを入れられるかどうか。できなくても議論のテーブルに載せるのはいいと思う。

(若生座長)

これは区長の胆力次第。どこの自治体も、基金が底をつくまで事業廃止に手をつけない。本当はその手前で何をやるかにかかっていると思う。使用料・事務手数料の適正化でいつも思うのがフルコストで見ないこと。人件費ベースの話も含めて本来は見ないといけませんが、実費ベースで積み上げて使用料・事務手数料としている。使用料・事務手数料の本来趣旨から言えば、フルコストとの見合いでどうするのかという議論もしていただければと思う。予算編成の話もそうだが、施策評価や事務事業評価をどうしていくかだと思う。相対的に効果が上がってない事業をどれだけ廃止していけるかにかかっていると私は思っており廃止した後にまたいいものを立てていけばよい。ビルドしたいものがあるからスクラップできると思うが、ちゃんと制度として組み込んでいくところが戦略Vのもう一つの鍵だと思う。

(山本アドバイザー)

歳入に関しては先ほどネーミングライツの話が出た。民間としては、公共から提示された施設ではなく、自分たちにとって、何が効果があるのかを判断し、例えば、目立つところにある広場や歩道橋などに名前をつけたいというのがある。ある程度民間に任せてフリーな選択をさせると、歳入が様々な面で出てくる可能性がある。歳出に関しては、中野区内である程度お金が回っていかないと何のためにやったのか意味がなくなってしまう。よく区内の施設管理を民間に全部任せているが、受託するのは民間の区外業者のことがある。そういうことはせず、様々な工夫をしながらどう効率化できるかという面も考えながらやるべきだと思う。

⑥ 構造改革実行プログラム全体や今後の進め方について、事務局から資料5により説明があった。引き続き、以下の意見交換が行われた。

(中井アドバイザー)

戦略を5つやることで何が得られるのかを明確にし、最終的に職員1人1人に落ちていくかが非常に大切だと思う。最終的に見せ方なのかもしれないが、リーダーとメンバー間のコミュニケーションをどう徹底的に進めていくかどうか。戦略として打ち出すのであれば、例えばこの戦略をやるとこうなる、こんなに区民に喜ばれるだろうと。それを職員の喜びとして感じられるかどうかだと思う。様々な軋轢を生む話になると思うので、覚悟をもって職員一人ひとりにやってもらわないと絶対うまくいかない。区長が変わったとしても持続的に改革が継続できればものになると思うが、口だと簡単だが難しい話。会社でもこういうことを繰り返しやっていたが、なかなかよくなることを経験している。今がスタートなので一番大切なところだと思う。

(区(石井企画部構造改革担当部長))

プログラムを作成して終わりということではなく、職員に浸透させて目標を共有しながら進めることが、職員の意識改革で非常に重要な点と思っている。

(永嶋アドバイザー)

この構造改革を作り上げたら職員が取り組まなければならないようなスキームを作り上げるというのが最後の仕上げだと思っている。職員ができ上がったものを見て勉強して実行していくのではなくて、取り組まなければならないような枠組みを作り上げるころまでやらないと駄目だと思っている。最近コンサルでいろんな地方自治体へ行くが、指摘しても変わらないので、中野区にはそこまで仕上げていただきたいと切に希望する。

(若生座長)

非常に重要な視点だと思う。職員一人一人のインセンティブを踏まえて制度設計をする必要がある。その上で、自発的にやれるような環境をどう整えていくかは、個別の人たちにどう動いてもらうかのアクションにつなげていかないといけないので、その部分をもう少し整理すべきと思っている。また、構造改革の8つの視点について、それぞれ戦略の取組にあたってそのまま8つの視点で終わっているようなものもあると思っており、この取扱いはどうするのかという疑問もあったため、ご検討いただければと思う。

(山本アドバイザー)

基準を明確にしたほうが良い。公共施設の維持管理であれば、利用者1人当た

りや面積当たり、用途別に明確な基準を作り、その基準の一番ベストを目指すという方向性を明確に出さないと進まないと思う。

(今村アドバイザー)

コロナの影響で68億円の減収の可能性があるという、そこまで危機的状況なのかと感じた。それが構造改革実行プログラム1ページの一番上に入るだけでも、危機感やミッションを共有できると思う。手を打たなければどういう未来が持っていて、手を打てばこういう未来が待っているという、わかりやすいビジョンが数字とともにあるだけで、ミッション性を感じて一致団結できるのではないか。

(若生座長)

そんなに財政は悪くなっていないと思っている職員もいると思う。危機だからこそ役所は強くなれる部分があるので、このタイミングでこそやるべきことをやるのが非常に重要であり、危機感の共有はぜひしていただきたい。最後に、区長、副区長、教育長、部長から一言ずつお願いしたい。

(区(酒井区長))

いただいたご意見は課題として受けとめた。区は実現したいものがあって、それに向けて職員を育成していくという視点がなかった。人材育成のやり方を抜本的に変え、採用や専門職の育成、外部人材の活用も、基本構想を実現するためにどうしたらいいのかという視点から考え直したいと思う。子どもに関する話は、中高生の居場所など今まで区が弱かった部分についてもアドバイスをいただいた。子育て先進区という区の目標があり、実のあるものにしないといけない。

(区(白土副区長))

債権管理など悩ましい課題についてもアドバイスをいただき、今後は対話しながら進めたい。人材育成の専門職の話題や縦割り行政を廃止するための横串の組織の話題など、今まさに検討を始めている。このアドバイザー会議で助言をいただきながら、一緒に作り上げていければいいと思う。

(区(入野教育長))

施設の有効活用についてアドバイスをいただいた。今度新しくできる図書館は飲食のスペースやコワーキングスペースもあり、今後はどう活用していくか考えていきたい。NPOとの連携など様々な発想も伺い、教育委員会は学校がやりたいことを支援し、もっと学校が活躍できる場にしていきたいと考えている。

(区(高橋企画部長))

会議室は予約システムにこだわらず、オープン利用するスペースとして使うという切り口もあると気づかされた。NPOとの協働を前提とした発想も大事という話があったが、そういった発想で構造改革を考えると違う展望が見えてくるし、職員の意識改革が進んで、様々なことが区民サービスの向上につながると思う。

(区(海老沢総務部長))

アナログの業務を改善してからデジタル化しないと、真の業務改善につながらないということ、また、職員が主体的に関わるような人材育成の仕組みなどを取り入れることなど、構造改革の視点として示唆をいただいた。

6. その他

事務局から今後の予定と第2回会議について説明があった。

7. 閉会

午後7時に閉会した。

以上