

# 令和4年度 第2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4年9月5日（月） 午後2時15分から午後4時00分まで

会 場：中野区役所4階区長応接室

出席者：別添のとおり

進 行：石井企画部長、瀬谷企画部構造改革担当課長（事務局）

## 【会議概要】

### 1 開会

午後2時15分に開会した。

### 2 区長挨拶

酒井区長から挨拶があった。

### 3 アドバイザー、区側出席者紹介

事務局から出席者の紹介があった。

### 4 議事

#### （1）令和4年度構造改革推進アドバイザー会議について

事務局から資料2により令和4年度構造改革推進アドバイザー会議について、説明があった。

#### （2）職員の意識改革の必要性について

石橋総務部人材育成担当課長から資料3により職員の意識改革の必要性について、説明があった。

#### （3）アドバイザーと区側出席者のディスカッション

組織経営、政策課題対応、職員育成等マネジメントに関する課題を基に、以下のとおりアドバイザーと区側出席者のディスカッションが行われた。

- ① デジタル技術を活用した「仕事の進め方」の再構築に向けて、所管事務におけるデジタル化における課題など、以下のとおり紹介があった。

○区（出席管理職）

- ・高齢者については、紙資料のなじみが強く、タブレットの使用方法がわからない現状である。NPO等の団体支援は若い世代も増えてきている。デメリットやメリットを丁寧に説明していかないと、地域の人には理解を得られないと思っている。Zoom会議の活用は多くなった印象。
- ・口座振替手続はAI・OCR化を進めている。事務処理時間が従来の3分の1になり、費用も5年間でみると削減になる想定。現状は口座振替のみだが、様々な処理に活用し、効率化を図ることができると思っている。事例を共有して横展開を図っていききたい。
- ・一時保育の予約について、区民の方から、予約状況が各場所に問い合わせしないと把握できない等の声があり、予約状況の可視化等できるよう検討している。
- ・設備や施設の管理を紙資料で行っている部分がある。統合型GISで管理できるように検討しており、共有や管理の質を高めていききたい。システム化により効率化が図られ、職員が業務検討を行う時間が生まれる。
- ・定例の会議はペーパーレスとしてWEB会議を推進しているが、画面を通しての会議は、対面で行う会議とは情報量が違うため、限度があるとは感じる。日程確保は融通が利くようになったと思う一方で、現場に出ている職員の意識をどう変えていくかは課題だと思っている。
- ・管理職の意識によって、ペーパーレスの進捗が異なっている。内部事務の効率化として、伝票関係の書類の押印廃止や、会計監査事務のための印刷を電子化するなどの検討を進めている。また、新庁舎のフロア毎にPTを設置しており、将来的にはフロア毎に各々改善するようにしていきたい。各部署は協力的ではあるが、窓口関係部署は新型コロナウイルス感染症の対応もあり、管理職の下支えが必要と感じている。
- ・職場におけるテレワークの試行実施では、労務管理の難しさが見受けられたが、前職でテレワークを導入した際には、社員のモチベーションや組織パフォーマンスの向上が図られたということがあり、今後の進展を期待している。

② 藤間アドバイザーから、所管事項や区政全体において、DXを推進するにあたり「これは絶対推進したい」ことは何か。その上で、今実現できない原因は何か、との問いがあり、以下のとおり認識を共有した。

○区（出席管理職、事務局）

- ・資料をデジタル化して検索でき共有されないと意味がないと思っている。

- ・手続き関係は電子化できた方が良いが、システムが対応できていない。オンラインによる相談・手続は、区単独では整備を進められないものもある。将来的にA I 導入ができれば良いが、段階的に進めていく上で、まずは申請の入口を電子化することを進めている。職員と区民が対面であれば、1回のやりとりで必要書類を漏れなく伝えられるが、電子でのやりとりだと漏れがあり余計に時間がかかることも考えられる。電子であれば記録が残るメリットがあるが、すべてが効率化できるわけではないと思う。
  - ・他の所管との調整が多い部署であるが、他の所管から、どのような意見・不満があるかを職員に聞いてみた。過去に決めたこと、前例、人間関係等様々なことが複雑に絡みあっていて、課内でも検討が進まない。部署間のコミュニケーション不足、管理職同士が議論をしない。与えられた仕事以上のことはしたくない、しても評価されない、給料が変わらない。改善しても労力がかかる、職員からは圧力がかかる。ベテラン職員はノウハウがあるが、デジタル化に向けてノウハウを引き継ぐ区の仕組みがない。処遇が変わらないのであればやる意味がない、などの意見があった。
  - ・内部管理資料はシステム化した方が良くと思う。新区役所への移転に向けて脱アナログを急いでいるが、区民サービスはデジタルデバインドがあるため難しいと感じる。どこまでできるのか、ゴールの設定が必要。
- ③ 若生アドバイザーから、テレワークが普及する中で、対面形式の会議は貴重な時間であり、アドバイザー会議においてもディスカッションを重視すべきとの助言があった。また、藤間アドバイザーから、「仕事の進め方の再構築」の前に、「仕事の考え方の再構築」を検討すべきであり、なぜデジタル化が必要なのかという目的を明確にし、利用者視点、事務効率化、組織内の知識共有などを優先順位をつけて考えると良いとの助言があった後、ディスカッションが行われた。

#### ○区（出席管理職）

- ・S O Sを出せない区民には、職員の対面が必要だと思う。職員が街に出て人と関わるのが大事であり、デジタル化の前にするべきことはあると思う。事務効率化の観点からデジタル化を推進していく必要があり、効率化で生み出された時間で街に出ることが重要だと個人的には思う。
- ・まちづくりはその場所のことだけを考えるのが大半である。その場所の情報を探る際、複数の部の情報が必要になる時がある。情報の電子化

により業務の効率化が図れると思うが、現場に行かないといけないこともあり、課としては現場に行くことを重視している。効率化の観点からデジタル化の推進は必要だが、現場に行くことも大切にしてほしいと思っている。

○若生アドバイザー

抽象化して普遍化することは、公務員として重要な発想である。管理職に一番やってほしいことは、現場に行くだけでなく、若手職員等と議論し、正しい見方ができるよう育成すること。

○区（出席管理職）

会議や打合せが多い。オンライン会議により、移動時間がなくなることは効率化されると思うが、対面で行う会議とオンラインで行う会議で、振り分ける必要がある。定例的な会議はオンラインで行うことができ、システム整備がされていれば、テレワークで十分である。他の事例を業務に活かす等の会議については、対面で行うことに価値があると思っている。

○若生アドバイザー

テレワークは一人でできる仕事をすべき。情報共有だけであれば書面開催。ある会社ではZoom会議に100名出席し、発言者が限定される会議があり、会議をすることの意義が疑問視されるものもあった。区役所で起こり得ることとして、会計部門や個人情報関係部門などが複雑にさせていることもある。ハードルを一度上げると下げられない傾向にあり、コンプライアンスを重視するが故に、生産性が下がることもあり得る。例えば年に1回、無駄な事務や決まり事がないかなど、見直す機会を設けるべき。

○区（出席管理職）

部下には、会議は45分でまとめることと、1つの会議毎に獲得目標を先に言うように指導している。書面のできるものは書面で行い、どうしても集まらなければならない時だけ会議をするようにしている。

○藤間アドバイザー

縦割り体質は、どうすれば脱却できるのか。どのような時に縦割りを感ずるか。

#### ○区（出席管理職）

- ・縦割りは「めんどくさい」が一番だと思う。今所管しているところは他の所管と調整することが多いが、自分の所管でないとよく言われる。上司である部長が嫌がっているところがあると、課長が慮っていることもあると思う。
- ・部長同士で調整をすると解決するが、課長同士では解決できないことが多々見受けられる。所管の忙しさを見て、受け付けない場合もあると思っており、職員に余裕があると、新しい仕事も受け入れやすくなると思う。

#### ○藤間アドバイザー

民間企業でも縦割りはある。サービスが提供できなければ企業としての価値がなくなるので、そこに立ち返ることで仕事として成り立っていると思っている。自治体業務はそういう訳ではないため、縦割りを脱却することは難しい印象を受ける。

#### ○若生アドバイザー

民間企業の中には、どの所管部も扱わずに、サービスが改善されないまま放置されてしまう企業も存在する。事業分担された上で各所管部が業務を行うため、縦割り組織そのものが悪いことではない。所管部同士の間にある業務をどちらがやるのかが問題である。お助け隊のような派遣職員がいて、間をとる仕組みもあっても良いと思う。横断的な観点は、部長同士、またはさらに上位の階層の職員で調整しなければならない時もあると思う。また、事務分掌が良くないこともあるため、改めて、目的から見据えて組織を構築する議論もしなくてはいけないと思う。

#### ○区（事務局）

それぞれの守備範囲を広げて捉えてほしい。部の間に落ちている業務を誰が拾うかということであり、誰も拾わない状況であれば、各部長が調整していくことが大事である。

#### ○区（酒井区長）

区長になって、部長に区民からの要望等を伝えると、自分の所管ではないと言われることが多い。自らがサービスをしている代表者だという気構えを常に持たないといけない。部長が認識を持つことが大事だが、部長が

そういう判断をしてもらえるよう、課長にも心構えが必要だと思う。

○区（出席管理職）

- ・部長から勉強会などを実施してほしい。部の職員に対してどう思っているのかが見えないと、課長の取組も限定的になってしまうことはあると思う。自分自身、若手職員に部を超えて勉強会を実施している。若手職員も横の繋がりが増えたという声もある。
- ・各部の経営戦略の取組については、各課のそれぞれの取組を合わせただけになっているものも見受けられる。

○若生アドバイザー

上司だからと言って遠慮しているという発言があったが上司に対してもしっかりと意見を言わないと変わらない。意見は言うべきだし議論は奨励されるべき。

○区（酒井区長）

部長によっては議論している方もいる。そういうところで部長の手腕が問われていると思う。

○若生アドバイザー

良い取組が共有されないと、各部長も刺激にならない。もっと共有する仕組みをつくるべき。

○区（事務局）

企画部では、部内全ての管理職と係長が出席し、部の目標や部内各組織の現状を共有する場を設けている。

## 5 閉会

午後4時00分に閉会した。

以上