

令和4年度 第3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5年1月23日（月） 午後3時15分から午後5時まで
会 場：中野区役所9階 第11・12会議室
出席者：当日資料記載のとおり
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3時15分に開会した。

2 中野区長挨拶

酒井区長より挨拶があった。

3 アドバイザー、区側出席者紹介

事務局より出席者の紹介があった。

4 議事

(1) 構造改革実行プログラムの取組事例（当日資料参照）

構造改革の取組の概要について事務局から説明を行った。構造改革実行プログラムに関連した取組のうち、3つの事例について所管の幹部職員から紹介があった。

(2) アドバイザーと区側出席者のディスカッション

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を行った。

(区（石井企画部長））

本日は、行政サービスのさらなる改善・効率化に向けて、先ほど各担当から説明した3つの取組事例を基に議論を行っていく。1つ目の「LINEの運用支援ツールを活用したオンライン手続の拡充」は手続きの煩雑さをどう解決するか、2つ目の「重層的支援体制の構築検討」は縦割りをどうなくすか、3つ目の「債権管理体制の強化」は収収を増やすために業務をどう改善するかを中心にディスカッションを行いたい。

(若生アドバイザー)

債権管理体制の事例の中でアプリを使った通知の仕組みを教えてください。

(区（竹内区民部税務課長）)

普通郵便による納付勧奨では通知を確認しない方もいるため、携帯電話番号の情報をもとに、各携帯電話にすでに搭載されていることが多い「+メッセージ」というアプリを使い、画像の貼付や迷惑メールとならない形でより案内しやすい仕組みを取り入れた。

(区（青山副区長）)

オンライン手続きの事例は、他の職場の課題や区民のニーズに対応するため、持っているノウハウ等を活用する意識が良かったと思う。重層的支援体制の事例は、個人の相談はすぐにすこやか福祉センターに繋ぎ、事務職のみならず、福祉職や医療職等の専門職員も含めて充実した相談に乗ることができるようになり、組織内での役割分担も明確にでき、区民に対してもより充実したサービスを提供できていると思っている。債権管理体制の事例は、これ以外にも簡易な相談は可能な限り来庁せずに済ませられるように、相談事や問い合わせ内容を分析し、ホームページに掲載するFAQも充実させたほか、大量一括処理ができる事務にRPAを導入して業務を改善してきた。

(藤間アドバイザー)

3つの取組事例とも区民の視点に立って改善したことが伝わる事例であったことに非常に感銘を受けた。意識改革の部分で考えておくべき点として、状況が常に変化している中で、区民の視点でどのように対応していくのかが重要である。1つの組織・1つの視点だけでは根本的に解決しないため、マルチステークホルダーで考えていかざるを得ない。新しいことに挑戦するときには、トライアンドエラーを素早く回していくために、まずは小さな単位で行うことが重要である。日々のPDCAサイクルをどう回していくかということは、変化に対応していく観点からも非常に重要である。そして、起きている物事に対して興味を持てる人材や意識が必要である。今までと同じやり方や、起きたことに対応するだけではアップデートができない。区職員が、自身の仕事に常に興味を持てるような環境をつくること。幹部職員が、私たちの仕事は何のためにあるのかということを考えられる環境をつくることが非常に重要である。3つの事例の中で、部門・部署を広げて行うことができるかもしれないと感じていることや実際に取り組んだことはあるか。

(区（高村企画部広聴・広報課長）)

区民の声が年間で1,500件程度あり、区民と区長のタウンミーティングで現場に赴いている。シティプロモーションの取組では、民間企業の方との関わりが非常に多い。スタッフ部門として、現場がわかる職員と俯瞰できる管理職候補の職員をセットにして取組を進めた。今後も検証して拡充していきたい。

(区（藤井地域包括ケア推進担当部長））

一人の人を重層的に支援するにあたって、「ちょっとずつのおせっかい」をしながら、各々の役割を超えて重なり合って支援する仕組みを作ろうとしている。重層的支援体制の中では、多機関が集まる会議体を今年度から開始しており、個人情報管理の上で、町会や住民の方も委員とする仕組みを作り上げた。トライアンドエラーをしながら、マルチステークホルダーでやっていく必要がある。行政職員として、どこまで支援するかの判断が常に求められる中で、所属長が責任を持って指示する風土をつくるのが福祉の分野では大事だと考えている。また、組織を超えて実施している事例は2つある。1つ目はヤングケアラーに関する学校との連携。2つ目は再犯防止の観点で、保護司が地域を把握するため、地域と繋げる仕組みを現在作っているところである。

(藤間アドバイザー)

「ちょっとずつのおせっかい」という言葉が素晴らしいと思った。縦割りの組織では、どこまで自分がやるべきであるかを考えると思うが、「ちょっとずつのおせっかい」の認識さえ持てれば、その中で解決できることは多々あると思う。私も参考にさせていただき、組織に持って帰りたいと思う。

(区（藤井地域包括ケア推進担当部長））

課題によるが、全ての人が同じ関わり方ではないと思っている。関わることができる人が関われる形が重要である。また、地域包括ケアに関する活動をしたい民間企業も巻き込んでアイデアを出しながら、できることを考えている。

(区（竹内区民部税務課長））

私は課長として、職員を否定せず、やりたいことをやらせてあげたいと思っている。Web口座振替やアプリの導入等は担当職員の発案であり、こちらから言うのではなく、まずやってみようという風土ができつつあると思っている。

(区（酒井区長））

中野区は23区の中で特別区民税の収納率が悪い状況であった。この1年間で急に向上したと感じているが、若手職員のやる気を引き出したという点が、間接的にも大きく影響したと思ったが、いかがか。

(区（竹内区民部税務課長））

日々の業務の中でどのように職員のモチベーションを上げられるかを意識している。中野区は、特別区民税の収納率の順位は低いが、徴収担当1人当たりの差押え件数は23区でもトップクラスに匹敵すると思っている。徴収事務を行い歳入を確保することで、区長が考える子育て先進区に繋がることを職員に意識付けをしている。

(森澤アドバイザー)

変革を成し遂げようとする際、世の中の変化や新しいテクノロジーの変化を取り入れていくことを重視すべきである。つまり、外の組織の方々といかに関わるかが重要。民間企業も行政もこの考え方は変わらないと思う。また、区役所内であっても能力や知見を「ちょっとずつのおせっかい」によって交わること、最大限生かすことができる。今回の取組事例では、様々な部署や外部の力を活かしたと思う。実際の成功体験を幹部職員がどのようにフィードバックして次のPDCAサイクルへつなげているのかを聞きたい。

(区(藤井地域包括ケア推進担当部長))

地域包括ケア体制として10年程前から着々と進めており、歯科医師会や薬剤師会等の専門職を交えて3か月に1回地域の問題を話し合う地域ケア会議がある。事例検討会として話し合うことを毎年積み重ね、検討内容を区民活動センターやすこやか福祉センターの職員を対象に、年2回アウトリーチ事例発表会を行っている。事例から学ぶことが多い印象である。

(区(高村企画部広聴・広報課長))

広聴・広報課の業務自体が外に向いており、区内事業者とともに取り組んだり、専門家の方が関わることが多い。LINEの活用にあたっては、住民からの声だけでなく、実際に運用する際のリスクや将来的な視点からも助言をいただいた。試行として小さく始めて、庁内や他自治体にも横展開をしていく予定である。また、区内事業者の若手社員の方と区職員が一緒になって企画を立て実施する「ナカノミライプロジェクト」を行っている。区内事業者も様々な業種の方に来ていただいております、皆さんとの関わりによって職員も育ってきたと手応えを感じている。

(区(竹内区民部税務課長))

私自身が外部機関に派遣に行った経験がある。区では入区後10年間で3つの職場を経験する仕組みがあり、いつまでも税務課にいるわけではないため、職員には課の職務だけではなく、今後の自分自身のキャリアプランを考えながら大きな視点を持つことを意識するよう話している。

(若生アドバイザー)

事例紹介の3事例とも地に足をつけた取組で、課題の解決を明確に意識していて大変良い内容である。この3部署だから実現できたということにはせずに、要素を抽象化して全庁に広げることが非常に大きな課題だと思う。

オンライン手続きの事例は、デジタル化推進のお助け隊として、各部門の肩代わりを行う専門家を派遣して対応する取組であり、どの自治体でも成功して

いる手法である。また、複数の専門家の視点を取り入れるためのネットワークは自治体として持つべきであり、他自治体や民間企業の人と議論することも非常に重要である。小さな試行を繰り返す点も非常に良い。コンサルの世界ではクイックウィンと言うが、すぐに成功できるものをなるべく早く行うことで、成功体験が横展開として広がっていく。これらを区役所全体で実践することが重要である。

重層的支援体制の事例は、自治体の中に多くある重複業務を1回再整理する必要があることを示唆した事例である。自治体は部によって特性や意識すべき人材の要素が異なっているため、部の人材育成計画策定は非常に良い取組であり、横展開できると良い。また、人事異動が信頼関係に影響を与えるという話があったが、対面で接する人が変わっても、裏にデータベースがあり同じ対応が可能であれば信頼感に繋がる。アナログの対応が必要な人に対してはフロントの部分はアナログの対応を行いつつ、情報をデータ化して引き出せる仕組みを広げて共有する取組が非常に重要である。

債権管理体制の事例は、口座振替申込の電子化も素晴らしい取組である。職員側も区民側も手間をいかに減らすかが最優先であり、優先順位がしっかりつけられているからこそその取組であると思う。また、「+メッセージ」を使ったメッセージ配信についても、新しい機器には初期状態から入っているアプリを活用しており、自然体でできる仕組みを使っている良い取組だと思った。

(区(藤井地域包括ケア推進担当部長))

区内4か所のすこやか福祉センターで同種の事務を行っており、その部分は重複であるということ。集約化して生み出された余力を相談支援やアウトリーチで伴走型支援を行う形だが、外部団体でも同じように重複した仕事をしていることもある。関わり方が違う場合、同じような支援でも持っている情報が違う場合もあり、実は重複がセーフティーネットになっている可能性もあるため、見極めながらやっていきたい。

(若生アドバイザー)

うまく機能していれば良いが、区役所内の他組織も含めて重複事務事業・業務の洗い出しと再整理が必要だと思う。

(区(石井企画部長))

一つの事業の洗い出しだと、なかなか重複する部分が見えてこない。

(若生アドバイザー)

事務事業の分掌や目的から現在の組織体制で良いのかという視点で再整理する必要はあると思う。国の組織をベースにしている組織が分かれるのは理解できるが、もう少し弾力的に組織を見直すことも必要だと思う。

(区 (石井企画部長))

先ほど若生アドバイザーから、フロントのアナログ対応とデータベース化の話があった。債権管理にも共通する視点だと思うが、税務課の取組はどうか。

(区 (竹内区民部税務課長))

滞納者の情報は、税務だけではなく国民健康保険などでも共通している場合がある。生活再建の必要性がある方々についての情報共有も課題になっており、個人情報の取扱いに配慮しながら、庁内で情報共有を図っていきたい。滞納に陥る前に、地域の方々から情報を得たり、地域包括ケアの支援であったり、関係機関と連携して対応できるようになると一歩先に進んだ対応ができる。モデルケースを作ってアプローチできないかという点は今後の課題だと思っている。

(区 (石井企画部長))

広聴・広報課には様々な声が寄せられると思うが、今まで出てきたような課題は見えているか。

(区 (高村企画部広聴・広報課長))

たらいまわしと縦割りの話は常に出てくる。区に寄せられている様々なご意見を一元的に管理して、全庁的に共有できる仕組みにする必要があると思っている。

(区 (石井企画部長))

我々の仕事の中で、役所側の理屈だけで進めてしまう場合があり、区民の方からすると使いにくいこともあるため、相手側にどう立てるかということと、制度を運用する時に調整していくことが難しい。

(区 (海老沢総務部長))

人事と組織の観点からアドバイスをいただきたい。1点目が、政策立案の原動力となるインセンティブについて。職員に給料以外のメリットを感じてもらうことが大きな課題だと思っている。先ほど「興味を持つ」という話があったが、どのように持たせるか。原動力となるインセンティブはどのようなものか。

2点目が、マルチステークホルダーについて。組織横断的に議論すべき課題が増えている中で、組織のフラット化による迅速な議論が重要である一方で、縦割りの視点で各部の制度管理を行うこととの両立も考える必要がある。新庁舎では、フラットに部長同士が議論できるスペースを設けて様々な発想が生まれ、協議を迅速に進めるためのコミュニケーションをとることを期待しているが、部下への指示、コミュニケーションを両立させることが難しい。

(若生アドバイザー)

インセンティブは難しいが、「地域課題を解決したい」「中野の課題を解決したい」が原点であり、それが認識できると自分がやらなくてはいけないと感じる。地域課題を認識できていない点が非常に大きいと思う。また、日本型組織では給与以外にポジションで報いることが基本であったが、うまく機能していない。DX人材のような得意な分野がある人に得意な分野を任せ、担いたい人が手をあげられる環境をどう整えるか。環境を整備することは組織の活性化に非常に有効であり、官民でそれほど大きく変わらない部分だと思う。

部長間協議は非常に重要だと思う。区長とのやりとりだけではなく部長同士で議論することが全くできていない自治体は沢山ある。心理的安全性というか、発言しても良いという環境は重要だと思う。

組織のフラット化と縦割りの視点の両立について。目的や手段レベルで組織と施策・事業は紐づいている。どの組織にも属さない新たな課題が発生した際の対応として、適切に部長級や課長級が協議する仕組みができていれば、基本は縦ラインで進めることで問題ないと思う。

(森澤アドバイザー)

組織の目的と個人の目的を上手く繋げることが、やりがいに繋がり、自身の次の成長への活力になると思う。金銭的な報酬に反映できれば良いが、そればかりではなく、次のチャンスが得られ、それが周囲からも見える状況を作ることができれば、より良い循環に繋がると思う。人材育成の観点から言うと、当社では斜めのラインを比較的意識している。WEB会議などの普及により縦のラインは比較的強くなり、横のラインはまだ足りていないが対面などで補っている。一方で、少し上の先輩など、斜めの視点を少し持つておくと成長にも繋がる。

(藤間アドバイザー)

モチベーションの維持について。外資系によくある組織の取組として、会社の目的と、自分がそこで働く目的のすり合わせを行う機会を多く設けている。各組織の責任が外資系の場合は非常に明確である一方で、組織を超えて横に一つの繋がりを持って解決していかなければいけない課題がある場合は、横のラインでプロジェクトを組んでいる。縦ラインの仕事だけではなく、横の繋がりであるプロジェクトに参加することが日常であり、そのプロジェクトで成果が出たら表彰される仕組みが、意欲ある会社だと結構よくあると思う。

(区(石橋総務部人材育成担当課長))

今年度は管理職の意識改革を掲げて様々な取組を行ってきた。個人の実感として、複数の管理職に依頼をすると、基本的に完全に断る人と引き受ける人に対応が分かれる。引き受ける人は可能性を探ってくれる人であり、断る人はで

きない理由を探す人で、まさに縦割りの話である。広聴・広報課の取組で、引き受けてもらえない人や組織はあったのかを聞きたい。

(区(高村企画部広聴・広報課長))

引き受けてもらえないことは当然あるので、結果が出やすいところから結果を出して広げるやり方で進めている。事業所管課と広聴・広報課で横串のチームを組み、部長や課長と1ヶ月程度協議した上で、LINEの一時保育予約を試行という形で進めた。

(区(石橋総務部人材育成担当課長))

竹内課長は、若い職員向けに勉強会を開催しており、参加者が徐々に増えている。若い職員との間に信頼関係があり、職員に対して関心や愛情を持っていると感じた。そのような職員を育成していきたいが、どのような意識をもって行っているのかを聞きたい。

(区(竹内区民部税務課長))

興味を持つことを大切にしている。私も興味を持ったことに様々挑戦させていただいたことがあるため、若い職員にもそれを伝えていきたいと思っている。自分自身も若い職員と触れ合うことにより新たな挑戦に繋がっている。自分が好きなことに挑戦していきたいし、そういう組織であって欲しいと思っている。

(区(酒井区長))

様々な観点や視点でご意見をいただけて良かった。他の管理職なども入れて本日のような議論を行った方が良い。一つの部で解決できない区政課題は沢山あり、課題解決に向けて進まないという問題意識がある。本日議論したことは見えるようにして共有してほしい。

(区(石井企画部長))

本日は、行政サービスの改善や業務効率化に繋げる視点で、様々なキーワードが得られたと思っている。今後のエッセンスを活かしていきたい。

5 閉会

午後5時に閉会した。

以上