

第5回練馬区区政改革推進会議 議事概要

日 時	平成 27 年 9 月 25 日(金) 午後 6 時 30 分～8 時 30 分
場 所	練馬区役所本庁舎 5 階 庁議室
次 第	1 開 会 2 議 題 (1) 練馬区の現状と課題について ① 公共施設等の現状と課題 (Ⅲ) ② 区における外郭団体の現状と課題 (Ⅱ) ③ 区における人事制度・人材育成分野の現状と課題 (Ⅱ) ④ 練馬区的生活水準の現状と課題 3 その他 4 閉 会
配付資料	資料 1 公共施設等の現状と課題 (Ⅲ) (貸し出し施設の稼働率と入浴施設の利用状況) 資料 2 区における外郭団体の現状と課題 (Ⅱ) 参考 1 第 4 回練馬区区政改革推進会議資料 4 (P10、P11) の修正 資料 3 区における人事制度・人材育成分野の現状と課題 (Ⅱ) 資料 4 練馬区的生活水準の現状と課題
出席委員 (名簿記載順 ・敬称略)	土居 丈朗、別所 俊一郎、赤尾 由美、浜野 慶一、相澤 愛、川口 明浩、熊野 順祥、峯岸 芳幸、上野 美知子、上月 とし子、中村 弘、若林 信弘
区出席者	区長 前川 耀男 副区長 黒田 叔孝 副区長 山内 隆夫 教育長 河口 浩 参与 三枝 修一 専門調査員 齊藤 睦 企画部長 中村 啓一 総務部長 横野 茂 [事務局] 区政改革担当部長 (企画課長) 森田 泰子 区政改革担当部区政改革担当課長 富田 孝 企画部財政課長 佐古田 充宏 企画部情報政策課長 田邊 裕晶 総務部参事 大滝 雅弘 総務部職員課長 小淵 雅実 総務部人材育成課長 小野 弥生 産業経済部商工観光課長 吉田 哲

	地域文化部副参事 大木 裕子 福祉部長 大羽 康弘 福祉部管理課長 羽生 慶一郎 福祉部福祉企画課長 佐川 広 福祉部障害者施策推進課長 山崎 直子 福祉部練馬総合福祉事務所長 山田 達也 高齢施策担当部高齢社会対策課長 榎本 光宏 環境部環境課長 毛塚 久 環境部みどり推進課長 塩沢 福三
--	--

1 開 会

【委員長】

これまで推進会議では、練馬区の現状と課題として、具体的な項目について事務局より説明を受けてきました。今後、追加で説明をいただく場合もあるかもしれませんが、次回以降は基本的に現状と課題を踏まえての議論を深めていきたいと思っています。今後の議論を深める前に、あらためて練馬区の区政改革に関する考え方を区長からお話しいただきます。区長、よろしくをお願いします。

【区長】

本日もお忙しい中、出席をいただきましてありがとうございます。

この会議も本日で5回目となりました。これまで区政の現状、今後の方向性について、いろいろな資料をお配りして、説明をしてきました。本日も前回の続きをお話しさせていただきますが、これは区政の現状をご理解いただくために必要なことでした。しかし、これまでにお示ししたデータ、課題は、もちろん区政改革の内容を成すものではありませんが、そこに留まってはいたくないと思っています。いろいろな行政改革があります。行革を通じて財政や人を削減して、それを実績にしていく。行政ですから改革は必要で、このような発想もゼロとは言いません。けれども根本的には、皆さんにお願いをしたい議論はそういうことではありません。皆さん方が、特に区民として生活をしている立場から見て、区の行政についてどう思っているか、サービスについてどう思っているか、練馬区という役所についてどう思っているか、どう変えるべきだと思っているか、それを率直に議論していただきたいというのが主眼です。行政改革ではなく区政改革と名付けたのも、それが理由です。従来型の行政改革も一部含みますが、もっと長い目で見て、新しい成熟社会、「超」超高齢社会に向けて、区民サービスをどう向上させるか。それを考えたいというのが根本にあります。区政が何を成すべきか、区民との関係がどうあるべきか、皆さんの実感

を話していただきたいと思います。行政的な実務対応は事務局が中心になり、皆さんと相談しながらやっていきますので、その前提としての根本的な議論を、この場でぜひお願いします。先ほど委員長に整理していただきましたが、特に次回以降はそういう形で議論をお願いできればと思っています。玄人の財政論ではなく、ぜひ実感としての議論をしていただきたいと思います。

そして、私には野心があります。通り一遍の区政改革ではなく、長い目で見て、日本の東京の自治体としてどこまで行けるのか、区民との関係でどこまで何ができるのか、それを追求してみたいと思っています。ぜひそういう視点で知恵、意見をいただければと思っています。よろしくお願いします。

【委員長】

先ほど申し上げたとおり、具体的な項目の説明を受けるのは今回までということになります。次回以降は今の区長のお話にもありましたけれども、区政改革の具体的なご意見を承るということで、これまでのテーマを振り返る形で、テーマとテーマの間を関連付けながら議論を進めていきたいと思っています。

2 議 題

【委員長】

それでは本日の議題に入ります。練馬区の現状と課題について検討していきます。資料1～4をご説明いただいた後、項目ごとに検討したいと思います。それでは、説明をお願いします。

【区政改革担当部長】

《資料1の説明》

【総務部参事】

《資料2の説明》

【職員課長】

まず冒頭に、皆様方におわびを申し上げます。このたび、区の職員が業務中に得た区民の個人情報をも不正に使用して、個人的に連絡を取り、外で会うなどしていたことがわかりました。区では当該職員を練馬区個人情報保護条例違反の疑いで警察に告発するとともに、9月16日付で懲戒免職処分としたところです。このことについて本日、朝日、読売等の日刊各紙および昨夜から今朝にかけて日本テレビ、TBSでも報道されたところです。区政を根本から見直し職員の意識を住民本位に変革しようと委員の皆様にも活発な議論をお願いしている中、このような事態が生じ、誠に申し訳ございません。再発防止のため服務規律を徹底し、信頼の回復に努めてまいります。このたびはご迷惑をおかけしまして大変申し訳ございませんでした。

それでは引き続き、資料の説明をさせていただきます。

【人材育成課長】

《資料3（意識・風土調査について）の説明》

【職員課長】

《資料3（人事制度について）の説明》

【福祉企画課長】

《資料4の説明》

【委員長】

まず、資料1の「公共施設等の現状と課題（Ⅲ）」については、前回の補足資料ということですので、お目通しいただければと思います。これに関してご質問はありますか。

【委員】

施設稼働率の調査ということで、委員からの要望で出された資料だと思うのですが、ホールなどにおける会議室、ホールの稼働率というのはわかりますが、図書館やスポーツ施設では、利用者数の把握はされていないのですか。例えば、図書館の中での会議室の稼働率を見せられても、あまり議論の対象にならないと思います。調査してくださいという意味ではなく、把握していないのかどうかを教えてください。

【区政改革担当部長】

今回の資料では、いわゆる貸し部屋のようなものがどういう状況かという視点でまとめました。体育施設や図書館の中にも会議室がありますので、今回はそれだけを取り出しています。

体育施設や図書館は個人の方の利用が圧倒的に多く、それについての利用の統計は取っています。図書館は、8月4日にお示しした資料4の6ページで、利用登録者数と延べ来館者数を示しました。スポーツ施設についても統計は取っておりますので、今後折に触れてお示しできればと思っています。ただ、個人利用、団体利用といろいろな区分があり、今回も稼働率を出すのに非常に苦労しました。部屋によっては一日のうち、ある時間帯は個人利用、ある時間帯は団体利用というような形で使っているものなど、さまざまな利用の形態があり、全体として稼働率をどう考えるのかという点も含めて今後整理が必要だと思っています。

【委員長】

この件について何か、他にご意見、ご質問はありますか。よろしいですか。

それでは続きまして「区における外郭団体の現状と課題」の検討に入ります。今回の資料2は、前回のリクエストに応じていただく形で資料を出していただきましたが、前回会議の資料4でより具体的に外郭団体を取り巻く状況と課題について記されておりますので、今日はこの内容も含めてご議論いただきたいと思っております。区における外郭団体に関連して、ご質問、ご意見などありますか。

【委員】

練馬区観光協会についてですが、職員が9名で、その9名全員が区の職員の兼務だということです。収入に占める区の負担割合が87%、これに職員は兼務でやっているということで、区が区にお金を払っているかのように感じます。兼務して人々の2倍働いているということも無いと思いますが、どうしてこういう形になっているのかと思います。

【委員長】

職員の職務と団体における位置付け、そのあたりについてお答えいただけますか。

【商工観光課長】

観光協会は一般社団法人であり、まず組織としては区と全く別物と認識いただければと思います。基本的には区が直接できない、民間ならではの事業をしようということで、外郭団体として設置したものです。ただ、実際にはその運営は区の職員が担っており、兼職という形になっています。実態としては区の事業とも関連があるので、仕分けをしながらやっています。将来的には、これを民間主導に移行していこうというのが大きなビジョンです。発足から5年程度経っていますが、まだそこまでは至っていない、実際には行政が主導でこの観光協会を運営しているのが実態です。もちろん役員には民間の方が入っていますが、事務局としての機能は、行政が手助けをしながらやっています。給料については、兼職ということで観光協会からの支払いは受けておらず、区の職員の給与の中で実施しています。

【委員】

そうしますと、1人でできる仕事をわざわざ2人でやるのは効率が悪いということは自明の理ですが、区職員が兼務しているという現在のやり方に問題があるという意識はお持ちでないということでしょうか。

【商工観光課長】

それは課題だと思っています。民間に移行して最終的には独立を目指してまいりますので、その過渡期であると考えています。最終的には事務局を切り離すというのが眼目にあります。ただし、実態としては、観光地の観光協会のように民間が主体的に担うという状況にはまだ至っていないというのが現状です。

【区長】

委員の皆さんには今のようなことをどんどん言っていただきたい。担当の職員は一生懸命やっているけど、今までの経緯があったり、公の場ではなかなか言いにくいことがあります。しかし、そのためにこの会議を作ったので、どんどん遠慮なく意見をおっしゃってください。

【委員】

私は墨田区で観光協会の理事をやっています。墨田区は資料2にあるように、観光協会は外郭団体ではない、13の区の中に含まれています。

練馬区では、事務局の方が兼職で9名いるということですが、観光協会の他に何かを運営していたり、事業をしている方々はいるのでしょうか。

【商工観光課長】

今の練馬区の観光協会の中には他にいません。事務局はイコール区の職員と考えていただければと思います。

【委員】

参考になるかはわかりませんが、墨田区の観光協会にはいろいろな団体、民間企業の方に理事として入っていただいています。例えば商工会議所、商店街連合会、伝統工芸保存会、民間企業ですと、アサヒビール、東武鉄道、スカイツリー、このような方々に入っていただいています。墨田区の観光、特徴を踏まえながら、議論をしています。それに、民間企業、所属している区内の団体とも絡めながら、観光協会単独でやるというよりも、いろいろな方々に協力をいただきながら進めていくというやり方をしています。

【商工観光課長】

練馬区でも、事務局機能は区の職員が担っていますが、会の運営については墨田区の観光協会と同じように、理事には例えば商店街連合会の方、民間企業の方もいます。その他にボランティア等で構成された外部的な連携組織なども基本的に整っています。形としては一般社団法人ですので、会員も民間の企業の方、商店の方なども入っている組織です。

【委員長】

ちなみに、墨田区の事務局を担っている職員の方は固有で雇っているのですか。

【委員】

観光協会が固有でやっています。立ち上げ後の2年間、3年間は区から補助が入っていたようですが、4年目にはそれは全部返上して、今は独自でやって

います。

【委員】

前回発言したように、練馬区のイメージアップ、区民はこれを望んでいます。それに観光が何とか使えないか、観光協会にはそういう観点から事業をやっていただきたいと思います。お金をもっとかけろということではないのですが、本当にこの事業が練馬区のイメージアップにつながるのかどうか、考えて欲しいと思います。外部に練馬区のことをもっと知ってもらうために、観光という方法が一つですし、オリンピックもありますのでそれを目掛けて、お金をかけずにこ入れができると一番良いと思います。

【商工観光課長】

観光協会の役割は今、大きく二つになっていると言われていています。一つは、観光地などが担っている観光施策で、経済的な視点です。もう一つは、その自治体、地域をいかにPRしていくかです。私ども練馬区は観光地ではありませんので、単独でペイするような観光施策、経済施策は観光協会のみではなかなか難しいかと考えています。委員がおっしゃるように、PRなどの部分で今後どのようにやっていくかが大きな課題だと思っています。他の自治体も見ていただくとわかりますが、自分のところでペイできないところでは、区、行政が支援をしながら進めています。資料の1～7番はそのようなところが多く、観光協会が外郭ではなく独自でやっているところというのは、墨田区のような観光地としてある程度いろいろな企業、観光施設があるところが多くなっています。まさにそこが私どもも課題だと思っており、どのように民間に移行させていくかが一つ課題だと考えています。

【委員長】

今の議論を少しまとめると、事務局を担う人件費を団体で固有に出せるほどの収入がなかなか確保できないので、人件費を完全に区で負って兼職としているというのが現状という理解で良いでしょうか。

【商工観光課長】

そのとおりです。

【委員】

観光協会や他の団体の決算状況を見たときに、人が兼職されているということは、区の業務、事務局としての業務をそれぞれのかなりの割合やっているかという問題も当然あると思います。その部分については、実質的に人件費補助のようなものと考えられると思います。

そういう状況の中で、会員からの会員収入をどう増やしていくかが課題になるところが結構多いかと思っています。そういうことを考えたときに、団体として

の規模の問題が当然出てきます。観光が人を呼び寄せるといこと、観光振興というものは産業振興でもあるし、文化振興でもあると考えたときに、他の団体との事業の兼ね合いで、協定を結ぶ、あるいは最終的には統合まで考えるといった戦略的なものはあるのでしょうか。

【商工観光課長】

規模という部分については、まさに委員がおっしゃるように、例えば人件費をどうやって捻出していくかという部分で、ある程度の規模がないといけない。例えば文化的な事業をやっている外郭団体等もありますし、戦略というものは現状ありませんが、このような課題の中で事業の整理を進めながら、観光事業をしていく体制作りが必要と考えています。それをどのような組み合わせでやっていくのかが、もう一つ進んだ課題だと考えています。

【委員】

墨田区は観光地だという発言がありましたが、決して東京スカイツリーのために集まって観光協会をやっているわけではありません。それは東武鉄道にやってもらえば良い話です。先ほど別の委員から発言がありましたが、観光は文化振興という側面も非常に大きいと思います。区外の方々に来ていただき、その地域の観光地をめぐってもらう、それだけが観光協会の役割ではありません。そこに生まれ住んで、そこで生活をしている人、例えば子どもたちにも自分の住む区のことをわからない子が結構多くいますが、そのような子たちに、練馬区であれば「練馬区というのはこういう区だ」といった、いわゆる教育も観光という位置付けでやっています。つまり、何かすごいものが建って、そこに人を集めるというのが観光ではなくて、そういうこともいろいろと検討されたら良いと思います。

【委員】

観光というと、よそから何かを見に来てもらう、旅行に来てもらうというイメージがありますが、練馬区では観光スポットとしてどのようなところを考えているのでしょうか。

【商工観光課長】

先ほどお話ししたように、練馬区自体を観光地と捉えるのはなかなか厳しいと思います。観光スポットとして外からいろんな方に来ていただけるという部分については、練馬区だけでなく周辺区も厳しいものがあります。例えばとしまえん、光が丘公園、石神井公園などがありますが、外から人を呼び寄せるとい視点だけでは観光事業は成り立たないというのが、私どもの持っている認識です。まさに区民の皆様は練馬区をよく知っていただき、誇りを持っていただけるような良いところを、どのように探し出して磨いていくのか、区もそういう考えを持っています。収入を得る、もしくは区民の方にいろんなことを知

っていただく、その中で産業的な視点というのはなかなか難しいと考えていますので、先ほど規模感の話がありましたが、今回私どもの中でも、他の外郭団体との統合も視野に入れて考えているところです。

【委員】

確かに、練馬区には観光資源がほとんどないという印象は感じていますが、観光資源は、今あるものを観光資源とするものではなく創り出すものです。今地方創生では地方がいろいろなことを知恵を絞ってやっています。例えば公園があれば、そこに彼岸花を群生させて人を呼ぶ、あるいは芝桜などいろいろな花を群生させる、それから冬になればネオン、光の門を作るなどです。観光資源は、既にあるものということ言えば、歴史がある墨田区などには全然かなわないと思いますが、創り出していくというのがこの観光協会の仕事であり、まずやるべき仕事ではないかと思います。

【委員】

私も全く同じ意見です。やればできるのではないかと思います。

【委員】

これから頑張りましょうという議論も良いですが、観光協会ができたのは平成18年ですから、もう10年になります。その辺りも踏まえて、この10年間おそらく数字は変わってないと思いますので、それも見ながら今後どうするかを考えていただきたいと思います。

【商工観光課長】

観光資源を創っていく、磨いていくという部分はこれまでも努力をしてきましたが、なかなか厳しかったのではないかという指摘もいただいています。しかし、今後の話として、やはりそういう視点は必要だと考えています。それは区の職員が中心になってやってきたわけですが、いろいろな資源を創り出すには、やはり民間の力が必要だと思います。そういう部分を新しい体制でどう組み込んでいくかについて、規模の拡大、民間の活用という視点も踏まえて、考えていければと考えています。

【区長】

私がかねてから違和感を持っているのは、観光という捉え方自体がいかにも大時代だということです。これは練馬区だけではなく、他の区でもそうです。観光という言葉を使って、そこに押し込んでやっていくというのは、どうなのでしょう。だから、「みどりの風吹くまちビジョン」でも観光という言葉はほとんど使っておらず、戦略課題にはしていません。これは意識的にやっています。ただし、実態として観光に近いことはあるかもしれません。それを別の形で表現して、それを戦略的に売り込んでいったらどうかと考えています。例え

ばまちのイメージ戦略について、いま「よりどりみどり練馬」というものを、遊びも兼ねて意図的にやっていますが、そういったことも全部総合的にプロデュースしていこうと考えています。そういう視点で、今の観光協会をどうするかということも非常に大事ですが、もっと全体でまちをどうイメージアップするか、何をやってどう売り込んでいくかという視点を、ぜひ考えていただければと思います。

【委員長】

外郭団体の議論の時間はもう少し残っていますが、他の外郭団体もありますので、もし観光協会以外のことで発言されたい方がいらっしゃいましたら先にそちらを受け付けたいと思います。今の区長の発言にあったように、団体そのものだけでなく、団体にまつわる業務、あるいはそういう区政の関わり方というところも含めて発言いただければと思います。

【委員】

シルバー人材センターですが、首相が「生涯現役社会」ということも言っておりまして、これに高齢者がどんどん登録してうまくできないかと思えます。いわゆる職人の方、技術を持っている方というのは、高齢になっても周囲に声をかけてふすまを張り替えたりもできますが、いわゆる一般の方に、介護予防の役割も含めて、何とか働いてもらおうという形を、このシルバー人材センターを使いながらできないものかと思えますが、いかがでしょうか。

【高齢社会対策課長】

シルバー人材センターにおいては来年度から、介護予防の担い手として高齢者の支え合いという部分で、新たな事業を始めるために検討しているところです。高齢者は今後も増えていきますので、シルバー人材センターを活用しながら、高齢者の日常生活の支援サービスをしていくということも検討しているところです。また、比較的若い元気な高齢者が数多くいらっしゃいます。都内の高齢者専門の派遣会社なども 200 ほどあると聞いています。事務職の方などについては、こういった派遣会社などに登録して就職しているという現状もあると聞いています。

【委員】

万単位で高齢者が増えていきますので、定年延長ということではありませんが、自ら働いて収入を得て、働く喜びを生涯ずっと持っていられるような形、制度が、シルバー人材センターを活用してできれば良いなと考えています。

【委員長】

シルバー人材センター関連で他にご意見、ご質問などありますか。

確かに労働法制によって規制がかかっていたり、国と自治体で関われる部分

の境目がそれなりに設けられていたりして、柔軟に対応しにくいということもあるかもしれません。けれども、今の委員のご発言のように、発想を柔軟にして欲しいと思います。最後は法令に従わなければいけないとは言っても、チャレンジしても無理だと思わずに、委員のような発想がどうしたら活かせるかというところをまずはフランクに考えていただき、そこから少しずつ取り組んでいこうということも今後あり得ると思います。今日は外郭団体の話から入っていますが、今後それぞれの個別分野で、また委員の皆さんにはご議論いただく機会があります。もし事務局から新しいアイデアなどがあれば、今後の会議でご提示いただければと思います。

【委員】

区長から素朴な区民の思いというお話がありましたので、この機会に伺いたいと思います。

外郭団体と行政というものは、区民から見るとよくわからない、違うものだという実感が無いのではないかと思います。実際に私も、社会福祉協議会というのは、区の一つの部署だと思っていましたし、そう言っている友人も多かったです。私は活動の中で高齢者に関わることが多いので、地域包括支援センターとも多く関わっていますが、これも実は、資料の5番目にある社会福祉法人練馬区社会福祉事業団が地域包括支援センターの業務をたくさんやっていると聞きました。何が違うのかが、区民としてはよくわからない部分があります。大変重要な部分だと思いますが、本当に同じような、区と協働でいろいろな事業をしているという捉え方で良いのでしょうか。

【委員】

今の委員と同様の意見なので申し上げます。

私も今、同様の実感を持っております。その設立の年次、設立目的は様々であり、いろいろな経緯があって今に至っているとは思いますが、結局その複数の外郭団体があることで、練馬区にとってはメリットなのかデメリットなのかがよく見えてきません。区民からすると、サービスをシンプルに受けたい、そのためにわかりやすい道筋があれば良いと思うのですが、結局その外郭団体の目的が区の代行補完関係にあることで、極めて密接な関係の団体でありながら、外郭団体に事務を行わせることで、もしかすると練馬区の事務作業が増えているとか、あるいは、区で一元的にやってしまった方が良いこともあるのではないのでしょうか。大胆なことを言うと、その外郭団体の意味付けなどを思い切って考え直しても良いのではないかと考えていました。

【委員長】

今の点は、外郭団体の位置付けという点で核心を突く重要なご意見だったと思います。事務局から何かありますか。

【総務部参事】

今回、外郭団体の見直しを行う一つの目的は、今まさにご指摘をいただいたところです。外郭団体にはこれまでの経緯もありますが、これからどのような役割を担ってもらうのかを整理をしたいと考えています。これまでもご説明をしたと思いますが、すべての行政サービスを区だけで実施するのは、予算的な制約もあり、人的な制約もあり、なかなか難しい。そのため、様々な活動の主体と協働しながらやっている、外郭団体もその一つです。それならば、民間事業者がいるのだからすべてやらしてもらえば良いというご意見もあると思います。けれども、やはり業務の中では、経済的にペイできない、非常に公平な実施をしなければいけないなど、公平性の観点から民間事業者にやらしてもらうのがなかなか難しい業務がまだまだあります。そういった事業をやっているのが外郭団体というもので、団体自体はもちろん区とは別の団体ということです。従って、例えば人材で言うと、区の職員の場合は共通の採用制度の中で合格をしなければ採用ができないわけですが、特に専門的な資格や経験を持った人を柔軟に採用するためには、外郭団体というものは一つのメリットになると思っています。

そのような理由で、基本的にはこれからも外郭団体は必要だと思っています。しかし、さまざまな民間事業者あるいは NPO 法人などが、公共サービスの担い手にもなっている中で、今回外郭団体の役割を整理をしていきたいということです。前回の配付資料 4 の 16 ページにあるように、見直しの方向 1 として、外郭団体の役割を明確化するとあります。ここに書いてある 6 項目を、これからの外郭団体にどんな事業を担ってもらうのかという点で、一つの考え方として、今考えているところです。それを踏まえて事業の見直し、あるいは団体そのものの整理ということも含めた検討を行っていききたい、そういったところから、今回外郭団体の見直しに着手をしたという経緯です。

【委員】

私はずっと練馬に住んでいて、例えば相続の仕事をさせていただいたときに感じているのが、大きな土地の開発工事をするとも必ず小さな公園ができます。それが都内や区内を見ているとあちこちにあるのですが、それが有効利用されているのかなということです。それは区がかなりのお金を使って管理をしているのだと思います。法律で決められていることなので、それをすぐに売却するということはできないかもしれませんが、整理統合して違う形に転換できないのでしょうか。そういうことを例えば、外郭団体の環境まちづくり公社などで検討できないのでしょうか。今環境まちづくり公社は、資源循環センターや、自転車駐車場などを運営しているのだと思いますが、小さな土地をお金にして、違うところに大きな土地を購入して、子どもたちが遊べるような大きな公園などに転換できないのでしょうか。光が丘の公園に行くときよく感じるのですが、大きな広場、草っ原があり、そこには子どもたちを連れて遊んでいる家族が数多く見受けられます。1カ所の大きな土地を練馬区で求めるのは、今はなかなか

難しいかもしれませんが、このような意識の改革、要らないと思われるものを整理して必要なものに集約していくという考え方を、外郭団体に検討いただければと思います。

【副区長】

法律の話をしてしまうとつまらないのですが、実はできない部分とできる部分があります。できない部分というのは、都市計画法の開発許可で生み出されたものは、許可条件でその地域のために作ったものなので、できないというものです。一方、練馬区のまちづくり条例の中で提供を求めているものについては、法律ではないので柔軟性があり、可能性があります。区としては、そこに置かなければいけないとき、要するにその周辺に公園がないような場合以外には、まちづくり協力金をいただいてそれを「みどりの基金」にプールしておき、基金の中から大きな公園を作る時に投資しようという運用の仕方をしています。ただ、先ほど委員長から法律の枠を越えてという話がありました。今委員がおっしゃったように、小さい公園が点在していることが良いのか、それを大規模にした方が良いのか、その効用性については議論があるだろうと思っています。法律の制約がもし抜ければ、維持管理の点も含めて、大規模化した方が良いという議論にもなるだろうということは想像できます。

【委員長】

我々が議論している上で、我々は法令を十分には知らないわけですが、ひとまず意見をぶつけてみて、その反応を伺いながら、さらに事務局では柔軟に考えていただくことをお願いできればと思います。

【委員】

今のような法の縛り以外に、各外郭団体が所管している指定管理、管理委託施設で、公の施設を縦割りで事業を展開するのではなくて、例えば文化振興の団体がまちづくり公社の管理する施設、公園でいろいろなイベントをやるとか、外郭団体ごとのソフト企画を交流していくことが、全国で求められていると思います。練馬区でも一部やっているかもしれませんが、こういうものが、制度の中での改革という面では求められるのではないかと思いました。

前回の資料4の16ページ、17ページにある見直しの方向性、これはもっともだと思います。これに対して総論反対はない場合が多いと思います。しかし、各論に入ったときに、どのようにやっていくのかと思います。一番最後の外郭団体を担う人材の確保、これは人材育成とも関わるかと思いますが、人員の交流制度の創設というのは何のためにやるのでしょうか。外郭団体ごとの情報を共有して、企画力を高めてシナジー効果、事業を共同で展開するような企画力を求めていくという説明なののでしょうか。また、3番の補助金の区分、補助基準の明確化というのが何なのかわかりませんでした。今回の資料の中では決算書、前回の中では補助金の区分がありました。人件費への補助、運営費への補

助、または事業費への補助、このような事業の3つの区分は従来型の区分でしかありません。例えば、公益認定を取ったところは公益目的事業に人員がどれぐらい案分されているかという事業ごとの区分でやっています。それを外郭団体の人たち、それを所管している職員の人たちがきちんと理解しているかどうか、今回の資料を見る限りではそれが認識できません。もっとその補助制度を変えなければいけない、事業に特化した制度に変えなければいけない、そう思いました。どのように改革するか、見えるようにしてもらいたいと思います。

【総務部参事】

まず補助金等の関係から先にお答えします。

資料にも課題としてあるように、補助金については、例えば人件費補助、運営費補助、それから事業費補助というような形で、一応の区切りはあります。それぞれ毎年の予算編成等の中できちんと精査はしていますが、外郭団体をそれぞれ比べた際に、すべて同じ基準で統一されているかという、なかなかそうはなっていない部分がございます。さらに、今ご指摘いただいた公益事業、あるいは公益目的事業、収益事業、このような視点からの区分もなかなかできていません。これについては、区も補助金の区分等も含めて見直しをしなければいけないと考えています。ただ、特に公益的な事業については、なかなか区ではわからない部分もありますので、そういったところについてはぜひアドバイスをいただければと思っています。

続いて、外郭団体の人材育成と人材交流です。これは今回の検討にあたり、各外郭団体に課題等についてヒアリングを行いました。そこで一番多く出たのは、やはり人材ということでした。それぞれの事業の専門的なことをやる知識、経験がある人材はいますが、例えば人事、会計などの団体運営に携わる職員であるとか、管理監督層を担うような職員がなかなか育っていないのが実情だということが、ほとんどの外郭団体から課題として出ました。そういったところを踏まえ、今回このような項目を設けました。人材交流では、例えば外郭団体の職員も一定期間区に来てもらって、区の政策決定や予算編成の過程を学んでいただく、あるいは区の職員も外郭団体に一定期間行って現場の状況をよく見る、そういったことも必要ではないかと考えています。それから、小さい外郭団体の場合、その団体だけではジョブローテーションが難しいということもあるので、外郭団体同士の人材交流もあって良いのではないかと考えています。

【委員】

外郭団体とは何なのか、ずっと考えていたのですが、現状と課題というテーマもいただいておりますし、皆さんが大きな課題を感じてらっしゃるのだと思いました。そして、外郭団体は作ったら作りっぱなしなのかなと思いました。それぞれに役割があり、見直しの方向性でありますので、役割が終わったところは整理統合を進められたら良いと思いました。

最後の方にあった人材の確保と育成、人材交流の件に関しては、私は不安も感じました。職員でないとなれば、多様な人材を区に受け入れることができますが、そういう人たちをむやみやたらに区の方に交流していいのかと、気になりました。

【委員長】

ありがとうございます。

たくさんのご意見をいただき、ありがとうございました。外郭団体の話については、またあらためてご議論いただく機会が後々の回でありますので、いったんここで議論を終えたいと思います。

【区長】

私は若いときに、このような審議会をたくさんやっていました。その時に、委員の皆さんから意見が出ると、職員の側は何とか現状を正当化して答えたいという気持ちが伝わってきました。ただ、私は先ほど委員の方々がおっしゃったような市民感覚のご意見をどんどんお聞きしたいのです。それを事務的に抑えるのは良くないと思っています。問題提起の仕方、整理の仕方を委員長とも相談しながら、また工夫させていただきたいと思います。よろしく願います。

【委員長】

区長の勇気付けられるご発言で、委員の皆様からも恐らく今までになくストレートなご意見が今日出ていると思います。それでは引き続きまして「区における人事制度、人材育成分野の現状と課題」について、ご発言があればどうぞ。

【委員】

職員の人材育成の話の中で「こうだったら良いのにな」ということを2点お話しします。練馬区の名物職員、区の目玉というものを作って欲しいということが1点です。あとで細かく言います。2点目は、昔から言われているように、福祉部、経済部というような縦割りではなく、もっと自由に横のつながりのある行政で、効率の良い仕事をしてもらいたいということです。

1点目についてです。私は一昨年まで、介護保険料が極めて安いという埼玉県のある市の消費生活相談員をやっていました。他市に出掛けていくと、「あなたは何々市の、あの職員さんがいるところでしょう。」とか、「介護保険料を随分うまく抑えているところでしょう。」、そういうことを言われて得意になっていました。その市というのは、一般には3～4年ごとにだいたい人事異動がありますが、本人の希望にもよるものの、同じ部署に長く専門的に究めて、10年以上頑張っている職員も結構多くいました。一律に3～4年で異動をするということではなくて、長くその道を究めて、他市でも話題になるような職員が出

ると良いと思います。

2つ目、縦割り行政ではなく横のつながりをということです。その市では、消費生活センターも同じ市役所の中にありました。生活困窮者の家計指導とか、市の収納課で税の滞納者があった場合に、消費生活相談員がすぐに呼ばれたりしていました。また、高齢者福祉のコミュニティケア会議で、その人その人の何か問題点があれば、前もって15分間だけその人のコミュニティ会議に消費生活相談員が出てください、そのために何分間、消費生活相談員を貸してくださいというトップとトップの話がありました。そこで、消費生活相談員がその場で飛んでいって、この人が生活困窮にならないためにこういう手だてをしてはどうですかと、民生委員や医師も含めて、コミュニティ会議に消費生活相談員も参加していました。その市は本当に猫の手も借りるような状況、よその課の職員とか、消費生活相談員、いろんな人が、その人が情報を出してくれるということであればどこからでも引っ張って来て、会議をやっていました。練馬区でも、部や課をまたいでどんどん知恵を出し合う、そういう行政だったらもつと効率が良いのかなと思います。

【職員課長】

区の方向性をお話したいと思います。

まず1点目は、3年～4年ごとの人事異動を、区では一般的にやっています。一方で、今ご意見をいただいたように、これは職場によると思っています。例えば、これはまだオーソライズされていませんが、福祉事務所のケースワーカーや税の徴収部門など、知識と経験、そこで培ったものが必要な職場があると思います。そういったところでの専門職制度は、方向性として今後考えていきたいと思っています。

2点目、縦割りを廃して、ある程度自由に横のつながりをというところでは、今年度から東京都において、いわゆる係制を廃止して、フレキシブルに組織を動かす制度をモデル事業として始めており、区でも非常に興味を持っています。方向性として、このような取り組みも進めて、蛸壺に入らない仕事を求めています。

【委員】

こういう取り組みはどんどん進んでいると思います。多分、私が知らなかっただけだと思います。

【職員課長】

今のは方向性です。区ではまだ着手していません。

【委員長】

今の委員の発言は非常に貴重だと思います。私も他の自治体の職員と関わることがありますが、他の自治体の職員の間でも有名な、この行政分野について

は全国的に見ても「あの人にはかなわない」という知識を持っているとか、ノウハウを知っているとか、他の団体の方がその人のところに日参しに来るような職員がいるというのは、まさにおっしゃるとおりです。そのくらい一つ分野を究められるような方にもいて欲しいし、分野横断的にノウハウを知っている職員もいると良いと、ご意見を伺って思いました。

【委員】

今のお話の流れですが、いろいろな分野を経験されているということが見えるとわかりやすいと思います。今は、4月からこの部署になりましたということですが、その前の部署では何をしていたかわかると、つながりができていくのかなと感じました。例えばネームのところに、福祉分野だったら青、教育分野だったら違う色といったように、簡単なものでも歴代の部署がわかるものがあると、窓口などでお話をした際など、この方はそういうことも経験されてきたのだな、といったことがわかるのではないかと思います。

【委員長】

おっしゃるように、たらい回しにされているようだと区民の方に思われると、実際には横に連携をしているのかもしれませんが、区民から見ると縦割りで連携が乏しいのではないかと見えてしまいます。親切なデパートでは、自分の持ち場の売り場ではやっていないけれど、他の売り場では扱っていて、そこに行けばわかるようになったら、わざわざお店の人が丁寧に付き添ってその売り場まで行って「こちらでお求めいただけますよ」とやっていることもあります。このような感覚で、連携をしている、縦割りではないという印象を、区民の方にも持ってもらえるのではないかと思います。

【委員】

逆に言うと、せつかくの経験です。そういう思いでローテーションをされているわけですから、それを区民にもわかるようにして欲しいと思います。この分野をやって、次は今ここに来ていますということを示すのはプラスになると思います。こういうことはすぐにでもできると思っていますので、ご検討いただければと思います。

【委員】

区における人事制度について、資料3を拝見しました。アンケートについてですが、約6割返ってきたということは、逆に言うと4割は返ってきていないということです。私が3ページを見てすごいと思ったのは、課題への改善行動などはなかなか難しいところもありますが、現在の職務への責任感、公務へのやりがいを感じられないという回答です。よくアンケートの結果として書いたな、こういうことを書く職員がいるのかと、正直思いました。公務へのやりがい、これは0という回答が50人ぐらいになっています。0と書くのも、なかなか

か勇気が要るのではないかと思いました。

アンケートはアンケートとして、このアンケートをどういう形で使うかということ。先ほど区長が発言されたとおり、やはり区民の目線で考えなければいけないと思います。ただ単純にこの数字が7割だったら良い、5割であれば改善したい、といったことではありません。例えば人材育成や教育訓練なども、9ページに人事交流としてやっている主な派遣先がありますが、本当に区民の目線で考えるのであれば、例えば町工場、八百屋、魚屋などに区の職員が行って、その人たちと一日働いてみる、一週間働いてみるといったことが考えられます。別紙の資料に区の研修として、例えば文書実務、予算、会計、ワード、エクセルなどいろいろとあります。プレゼンテーション、ロジカリング、中にはクレーム対応とも書いてありますが、これらはすべて役職側の目線の研修ではないかと感じます。区長がおっしゃったように、本当に区民の立場に立った、区民の目線でということならば、ここをもう少し区民の目線に変えていく必要があると思いました。

また、この会議自体も、何となく議会をやっているかのように感じます。練馬区議会をやっているかのように、答えなくても良いのではないのでしょうか。それは議会がやれば良いことです。幅広く有識者の方々がおられるので、皆さん方の意見をいろいろ聞けば良い、私はそういう思いです。

【総務部長】

私どもも全く同じ思いを持っており、議会と同じだなと感じています。おそらく区長、副区長などが座っていらっしゃるせいもあるだろうと思います。というのは、この場の答弁がある意味では評価にもなっているということです。それぞれの課長、部長には自分の思いもあるし、それを区政の中で少しでも実現していこうという思いでやっているのですが、なかなかそういう構図になり切れていません。

今までに何人かの委員に指摘をいただきましたが、私が人事担当の部長の立場で、人材育成で今一番困っているのは、これは民間でも同じだと思いますが、若い人は非常に優秀ですし、何か指示すれば完璧な資料等を作る、区民への接遇の対応も非常に上手です。では、何が欠けているかということ、新しいものの提案、こうしたい、あるいはここはおかしいということが一切挙がってこない点です。上司と議論する、区民と議論する、そういった楽しさが欠けている、感じられていないのかなと思います。それは私どもの指導の結果だと思いますし、民間にいる若い人たちも同じだという意見も友人から聞きました。ですから、一つは、意欲を育てる組織にするためにはどういうところに力点を置けば良いのか、その知恵をたくさんいただきたいと思います。もう一つは、我々の役人志向を変えるご提案、アイデアをいただければありがたいと思います。それが区長の言う区政改革のスタートだと思います。

後ほどまた議論があるかと思いますが、非常に残念なのは、どうしても特別区の人事委員会制度の中で制約があって、先ほど名物職員というお話があっ

非常に納得いく部分もありましたが、そういう職員を育てることができていない点です。この人はできるから課長にしよう、部長にしようと思っても、実は今の制度の中では簡単にはできません。そういう部分を突破するような制度も考えていきたいと思っています。そういう部分で意見をいただければと思います。

【委員】

多分この辺りが基本になるのかなと思います。しかし、区民の方々の役に立てば、課長、部長といった立場、役職は全く関係ありません。課長でなければいけないなら、部長がフォローすれば良いだけの話です。そういう目線があれば良いと思います。

【委員長】

非常に大事なポイントだと思います。今、総務部長の発言がありましたが、もし委員の皆さんが、特別区の人事制度にこだわっていると練馬区のためにもならないと思われるのならば、会議として、区から言いにくいことでも民間の側から、そういう制度を突破する取り組みをこう考えたらどうだとか、多少超越的なことでも提言だけはさせていただくことができます。それから先どう動くかはまた次のステップだと思いますが、まず問題提起をすることはできます。区の職員も悶々としているけれども、自分たちではどうにもならないというものを突破する一つのきっかけを、この会議で作れたら一つの成果なのかなと思いました。

それから先ほどの総務部長のご発言にまつわるところで、確かに議会みたいだという話は、職員の方々のメンタリティを考えると、どうしてもそう答えたくなくなるということはよくわかります。そこで、こういうイメージで捉えていただくと良いと思います。まずは委員の方から1回質問をしていただき、公式答弁のような形で事務局から、まずは立場を踏まえた回答をいただく。けれども、それではとても納得できない、鎧兜を外したらどうかと思われたならば、もう少しこうしたらどうかというご発言、ご意見をいただく。我々も公式見解を全く聞かずに最初からぶっちゃけた話をする、今までの行政の経緯とか踏襲も踏まえなければいけないところがあると思います。そのようなイメージで議論が交わせるとステップアップしていくのかなと思います。

【委員】

私は、この委員会は、区長も含め一つの丸いテーブルに着いているということが画期的だと思っていました。議会のような話もありますが、こういう場で区長以下、重要な役職の方々、いろいろな職員の方が議論を共有して聞いているということ自体が大事だろうと思います。ただし、議会の答弁のようだと発言がありましたが、どうしても市民の目から見ると、区の職員はあちら側の人という認識が拭えていないと思います。やはり区の職員の意識として、

「区民と共に区政をつくっていくんだ」、「区民は仲間なんだ」と思っていただけなら良いなと思います。そのためには何が必要なのか、いろいろ考えるのですが、例えば区の職員の方はなぜ区の職員になったのか、安定的な職場だから選んだとは思いたくありません。良い区政を作っていただくために皆さんがいると信じています。先ほど区の職員の帰属意識が低いということはショックな内容ではありますが、どうすればもっと良い形でお仕事をしていただけるのか考えると、今までの話と矛盾するようですが、いろいろな機会でお話をする区の職員の方は本当に一生懸命やっていたらと思います。

それがどのように評価されたら区の職員のやる気、モチベーションに結び付くのかと考えると、区民の「ありがとう」という声、それが届きにくいのではないのかと思います。もっと区の職員の方の頑張りが区民に伝わり、区民の人から直接職員に「ありがとう」と言える場があると、その職員も、「区民がこんなふうに喜んでもらえたらもっと頑張ろう」といった良い関係が構築できるのではないかと思います。この場での発言が評価につながるということもあるかもしれませんが、区民が喜ぶことが皆さんの評価を上げるということをもう一度思い返していただきたいと思いました。

【委員】

ここでの発言が評価につながるということですが、私もよく綿密な打ち合わせをしています。私は反対意見を言う人を重宝しています。「私はこうしようと思うのだけど」というのに賛成する人は会議に来てあまり意味がありません。「ここは問題ですよ」と指摘してくれるからこそ会議をやる意味があるので、その発想が違います。打ち合わせでも何でも、普通はネガティブなことを言うとは逆効果だと思いますが、逆にネガティブな発言を私は求めています。だって間違っているかもしれないのですから。だから、意識が全く違うと思いました。

人材育成の意識調査についてですが、回答率が58.36%ですが、これは自由意思での任意の調査ですね。調査の目的をきちんと話したのに、これだけしか回答がないというのは驚きです。この理由は何だと思っているのか、まず一つお聞きしたいです。二つ目は、今私が話したようにネガティブな発言とか、反対意見を言ってくれというんで、他の委員も驚いていましたが、帰属意識を持っていない職員が約50人、やりがいを感じていない職員が約50人、私はここにポイントがあると思います。この人たちはなぜこう思っているのかということが問題であって、それをフィードバックしなければいけません。「いや、こんなにいるわ」で終わっては駄目です。この人たちは、もしかしたらすごいことに気付いているかもしれませんが。すごいことに気付いているけれど、やりがいはあるけれど、全然果たせないからこう答えているのかもしれませんが。だから、そこを把握しなければ。何でも気付かなければ改善できません。

【人材育成課長】

意識調査の回答率が、58.36%。ご指摘のように少し低い数値ですが、実は職員の意識調査は毎年取っていたこともありましたが、最初始めたときは比較的高く、7割程度回答がありました。だんだん落ち込んでいました。今回取った58.36%という数値は、実は事務職員では前回よりも1割程度上がっています。呼び掛けた結果、回収率が上がってきたということで、事務局としては、職員が少し前向きになってきたなど感じていました。さらに、回答した意識が低い人たちがどのように考えていて、どうして低い結果となったのか、さらに分析を進めている最中です。調査では全部で29の項目を取っており、この相関を見ることになっています。相関が強い数値のものに対して働きかけをすれば、意識が上がってくる、そのような働きかけを科学的に行っていこうとしています。もう少し分析が進み、結果が出たら報告させていただきたいと思います。

【委員】

資料の13ページです。民間企業には社是や社訓がありますが、区にはないのでしょうかという質問です。自治体でも基本は存立基盤だと思いますが、それは何ですか。公務員としての使命、使命が強い、使命感などとありますが、その使命とは何でしょうか。みんな考えていることが違うと思います。「人材育成基本方針」には職員のあるべき姿、目指すべき職員像として「地域行政のプロとして自ら考え行動する職員」と書かれていますが、この前にもう一つあるのではないのでしょうか。

次に、資料13ページで人事院の公務員研修所のことに触れています。これは国家公務員幹部の研修だということです。ここでは、「国民全体の奉仕者としての使命感の向上」を養成するということです。「国民の目線に立った国民のための行政機関」、実際にできているかは別にして、人事院としてはこういう研修をしています。しかし、使命感の前に、自分たちがこういう観点に立って仕事をしているのでしょうか。「みんなに求められるのはこれだ」というものが欲しいと私は思います。公務員の使命感は、自分の業務を詳しく知っていますというだけではなく、業務のやり方についても、区民への奉仕者として自分がきちんとそういう基盤に立って仕事をしているかどうかという観点で考えてほしいと思います。

もう一つ、民間企業でついでに申し上げますと、調査回収率が60%とはあり得ないです。そんなことをしたら大変なことになります。人事評価をされて、部署の回答率が5割だといったら「何だ、あれは」となりますから、こんなことはあり得ないです。もちろん、誰がどう回答したかというのはわかりませんが、全員が回答したということがほとんどではないかと思います。

もう一つは、先日、校長先生の経験者、OB、校長会の副会長と話したのですが、「最近、校長になりたがる人がいないのよ」ということでした。そういうご時世なのかと思いながら、資料を見ていました。先ほどから出ていますが、公務へのやりがいということにもつながっていると思います。その点で、総務省の「クオリティを追求し自ら変革を続ける行政の実現に向けて」という、行

政自身、職員自身で変革をしていこうという研究をしている提言書があります。これは第一次報告書で、後にもっと詳しいものが出るとは思いますが、これもぜひ参考にしていただきたいと思います。

【委員】

私も、アンケートについては来年ぜひ100%の回答率を目指していただきたいと思います。回答率を考慮すると、結果の数字は全部6掛けで見ることになりますので、そうすると帰属意識も使命感も非常に低いのかなと感じました。しかし、それはどこの企業でも、若手だけでなく中年も含めて、どう教育をしていくのかというのは日本の大問題です。ちなみに、私の会社では日本人教育をしています。「日本人としてどうなのか」、「日本人らしさというのはどうなのか」というところを、いろいろ折に触れて教育しています。私の会社は社員が約300人いますが、私が全員を見ることはできないので、だいたい90人、3割ぐらいに対して、月に1回は研修のようなものを行っています。その中では、幼稚園で聞くような、本当に基礎的なところを細かく、細かく言っています。例えば「脱いだ靴はそろえる」「椅子は入れる」といったところからやっています。そういった積み重ねから、意外と会社への帰属意識や使命感というものが出て来ているのかなと思います。私の会社もまだまだ問題点だらけですが、そういったことを4年半くらい続けて、少しずつ意識は変わってきていると感じます。いろいろな、あの手この手の研修、教育を試してみると良いと思います。

【委員】

新規採用についてです。少子化の影響なのか、既に地方では、募集をしても応募者が来ないという自治体が結構増えています。原因が少子化だけでなく、公務員の給料の問題、あるいは公務員の使命感が若い人の価値観に合わないのか、その辺りはわかりませんが、いずれにしても、都内の自治体も安閑としていると同じような事態になるのではないかと警鐘を鳴らしておきたいと思います。

しかも、採用は定数管理の下に行われていますので、景気が良くなると優秀な人は民間へ流れてしまいます。これから限られた定数の中で少数精鋭でやっていかなければいけないにも関わらず、優秀な人は景気が良いときは民間に流れ、景気が悪くなると逆に自治体の方が採用を絞ってしまうという繰り返しが続いています。ここは知恵を絞って、定数内であるけれども定数外の職員、先ほど出た外郭団体、あるいは研修派遣などいろいろな方法を利用できますので、これらを利用してある程度平均的に、特に不景気なとき、優秀な人が集まりやすいときに職員を採用するというのを、長期的な視点でやっていただくのが良いと思います。

【副委員長】

アンケートについて、私は5の答えが不自然に多い分布を見て、こういう質

間で4以下を答えるのはわりと勇気がいるので、そうすると5に丸をする人が出て来るのではないかなと思っていました。

最初に出た、名物職員という話を考えると、公務員というのは公務員試験を通った人がほとんどを占めているという状況を鑑みると、意図的に変人を育てる仕組みをどうにか作らないと、均質で優等生的で言われたことしかやらない職員を再生産することにしかならないと思います。公務員ですから採用段階で資格試験を通過させるというのは仕方ないことではありますが、その中でいかにダイバーシティを確保していくかということ、平均的な質を上げることも必要ですが、より突き抜けた人をどう育てていくか、その仕組みを考えることが必要だと思います。しかし、仕組みとして変人を育てるというのは大変で、確率的に発生するのを待つわけにはいきません。そうすると、よくある仕組みとしては、やはり人事交流だと思います。資料9ページの区からの派遣先を見ると、人事交流というよりもただのローテーションのようにも感じます。この中に広告代理店や大手人材企業が入っていたりすると、なるほどと思うのですが、そういう方向での検討もあっても良いのではないかと思います。

【委員】

変わった職員、名物職員を育てることを考えたときに、組織文化としてそういう職員を受け入れるトップや管理職が当然必要になると思います。この会議の中でも、1回目は公式の見解をする、次は管理職ではない若い人たちにも議論に加わってもらい、無礼講で、課の中でもいろいろな議論があるということを見せていただきたいと感じました。また、人材の登用についても、23区で同じ制度だというならば、特区政度などを提案すれば良いのではないかと思います。

加えて、ここに若い方に来てもらおうと、そういう方々の経験にもつながります。区の職員は4,000人超えますが、事前に聞いたところ47%が区内、またはその周辺に在住しているという話でした。いろいろなクリエイティブな発想を求めるには、やはり区内を歩き回る、そして、いろいろなところを熟知することが大事です。どういうところに誰が住んでいるか、公園がどこにあるのか、そういうことを聞かれてすぐわかる職員が2割はいると言ったらすごいことだと思いますが、そういうことをやっていきながら、区民と対話する職員、若い人たちを育てて、それを管理職が現場で吸い上げる。併せて内部でも対話を重ねて、文化を変えていくという仕組みがあると思います。ジュニアボードなどの取り組みをやっているところもありますし、仕組み自体はあります。ただ、先ほどのように、総論は書いてあるけれども、どのように変えるかがなかなか出てこないというのは、やはり対話を重ねて現場に行くということを強く許容するような組織が必要ではないかと思います。

【委員】

前回会議ではICTの担当の方がいらっしゃいました。私は会計事務所を経営

していますので、この先何年経ったら自分の仕事がなくなる、要するに、機械でボタンを押せば結果が出る時代が来るだろうといつも言われています。自分の仕事がいつまで続けられるか、全部ではないとしてもある部分は機械に代替されてしまうだろう、そういう集計や分析を、役所の仕事をされている方たちもされていますか。そういう分野は、専門家によれば5年とか10年で機械に代替されるでしょうとよく言われますが、そのような危機感をお持ちでしょうか。どのくらいの技術革新を踏まえた上での人材構成、あるいは仕事に対する取り組み、言ってみれば機械に任せられない仕事にどれだけ重点を置いていくのかが大事だと思っています。

【委員】

先ほど別の委員から、現場にどんどん行くことが大事というお話がありました。私は地域活動として、月2回自宅を開放してカフェをやっていますが、行政の担当者をつかまえては、「ぜひ来てください」、「現場に来てください」とお願いをしてきました。まだ始めて2年目ですが、行政の方がたくさん来てくださっています。とても嬉しいことです。こういうことがあると、行政は区民のことをしっかり考えてくれているのだなと、区民は率直に感じます。私は他の地域活動をしている方たちにも、区の担当者が来てくれたということをお話しています。少しずつかもしれませんが、こういうことが広がっていけば、良い行政につながっていくのではないかと私は感じています。

【委員】

意見です。

この会議は、区長、副区長自らが月に1回程度、6時半から8時半までの2時間、夜のこの時間にこの会議に参加をしているという熱い思いが一番の特徴であり、本来の趣旨だと思います。区には4,000人以上職員がいるということで、民間企業で4,000人を超えていたら大企業ですから、なかなか全ての職員にこういう会議に出席をしてもらうのは難しいかもしれません。しかし、区のナンバー1、ナンバー2である区長、副区長が、自ら夜の時間帯にこういう会議をやっているということを若い人たちに知ってもらうだけでも、区長の思いなどが現場に伝わってくると思います。

同時に、私の会社もそれほど大きな会社ではありませんが、会議やるというのだいたい部長や課長が集まります。だいたいいつも同じようなメンバーとの会議になりますので、そこから革新的な意見は絶対に出ません。この会議には若い方々がなかなか来られないと思いますが、こういう行政の会議では役職を飛ばしてということにはなかなかならないでしょうし、ぜひ課長さんや部長さんが部署に戻られて、こういう活動もしているということを、いろいろな形で職員に伝えたり、場合によっては実際に若い職員に見てもらったりすると良いと思います。加えて、この会議と一緒に、やはり現場を見ることが一番大切だと思います。区のお客さんというのは区民の方々であり、お客さんを大切にし

ない事業が伸びるわけがありませんので、そこを知っていただくことが一番大切であると思います。だから、教育をする、訓練をする、どう指導していくのかということよりも、現場に出る機会、チャンスをもっと与えてあげることです。今の子どもたちは感覚があって頭が良いので、事務的なことはサッとやってしまいますが、現場をあまり見ていません。けれども感覚は持っていて、現場を見てどういうことが現場で行われているのかわかると、自然に行動に移すことができる。そういう人たちが、中にはいると思います。そういう人を引っ張り上げて、それに追従するように他の若手職員もうまくチームに絡めてやっていく。要は教育する、指導することよりも、自分たちのお客様が現場であり、実際にその現場を見せる、現場で困っていることが自分たちの仕事であるということをもっと認識する、そこが足りていないのかもしれないかもしれません。これは練馬区だけの話ではないと思います。我々民間企業も一緒です。

3 その他

【委員長】

終了時間が近づいてきました。まだ活発に議論いただく機会が後にありますので、その機会に発言いただければと思います。本日の議題について、新たな質問や意見も出てくるかと思っています。追加の質問等の取り扱いと次回の案内を事務局からお願いします。

【区政改革担当課長】

本日も活発な意見をいただきまして、ありがとうございました。私どもも地域に入ってというお話をいただきましたが、これから区民と区長の新しい対話集会というものを考えています。そこには若手職員にも入ってもらい、これから地域の課題を一緒に解決していくということ、**「ねりまビッグバン」**というタイトルで秋からやっていきたいと考えています。また経過等も報告していきたいと思っています。

《質問の受付について説明》

【委員長】

今日は残念ながら資料4を扱う時間がありませんでした。ただ、資料をご覧くださいとわかるように、次回の高齢者施策の話とも関係がありますし、子育て支援サービスとも関係があるところが多分にあります。また事務局と打ち合わせしたいと思いますが、高齢者施策や子育て支援サービスの話と、この生活水準の現状と課題を有機的に結び付けながら、次回効率的に議論できれば良いなと思っています。

4 閉 会

【委員長】

それでは予定の時刻になりました。本日の会議はこれにて終了したいと思います。お忙しい中、お集まりいただきましてありがとうございました。

(以上)