

2014年度第1回町田市行政経営監理委員会

時：2014年8月4日（月）
於：町田市役所3階 会議室3-1

午後2時00分 開会

○経営改革室長

ただいまより2014年度第1回町田市行政経営監理委員会を開催したいと思います。

私は経営改革室長の小島と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

この行政経営監理委員会ですが、2012年4月にスタートした町田市の新5ヵ年計画の進行を監理する委員会として、昨年、2013年度から設置しているものでございます。新5ヵ年計画の3年目に当たります今年度は、ここにお集まりの委員、あわせて幹事で構成して行っていきたいと思っております。この委員会は、専門委員3名、市長、両副市长、政策経営部長、総務部長、財務部長、それから私の計10人という形の構成になっております。

今年度の委員会のテーマでございますけれども、後ほど事務局のほうからご説明がありますが、全部で3回を予定してございます。お手元にお配りしてあります次第の一番下に、2014年度の今後のスケジュールが書いてございますが、今月、10月、1月と年間を通して3回開催する予定でございます。

委員会で行われた議論や内容につきましては、専門委員からいただいた内容も含めまして、今後の取り組みに反映していきたいと考えております。

それでは、今年度の委員会の開催に当たりまして、初めに市長の石阪よりご挨拶申し上げます。

○石阪市長

皆様、こんにちは。非常に暑い中で、こうやって多くの皆さんにお集まりいただきまして、本当にありがとうございます。

オープンな場所で、マネジメントがどうなっているかということを議論するというのは、そういう意味では市長にとっては非常に厳しい状況でございますが、きょうもこの後、現場が受けている職員の実感みたいなことも話が出てくると思います。そういうものを含めて、実際のマネジメント、つまり、新聞やら雑誌やらで、こんなにうまくいっていますよというものではない議論が若干出てくるかなと思っておりますが、それがきょうのオープンの意味であります。そういう意味で、現場の感覚みたいなものを含めて、マネジメントのあり方を議論するというところにこの意味があると思います。

先生方には、本当にお忙しい中、お時間をいただきまして、ありがとうございます。多分厳しいご意見も出るかと思いますが、それはそれでまた頑張っていく材料ということで、我々としてはしっかり受けとめをしていきたいと思っております。

きょうは本当にありがとうございました。

○経営改革室長

それでは、本日の議題に入る前に、行政経営監理委員会の専門委員を務めていただきます3名の委員をご紹介します。

お手元の式次第の裏面をごらんいただければと思います。専門委員の略歴が載っております。

初めに岡本正耿委員です。岡本委員は、株式会社マーケティングプロモーションセンター代表取締役を務められ、町田市との関係では、2007年度の経営改革会議から始まりまして、人材育成、基本方針の策定にかかわっていただくなど、町田市の行政経営について幅広くご提言をいただいております。岡本委員には、昨年度に引き続きまして、委員会のファシリテーターをしていただきたいと思っております。

それでは、岡本委員、一言ご挨拶をお願いいたします。

○岡本委員

岡本でございます。

今お話にございました経営品質のアセスメントというのを町田市さんは取り組んでこられていて、そのお手伝いでおつき合いさせていただいております。よろしく願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、山本清委員です。山本委員は、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース教授でいらっしゃいます。山本委員も、昨年度に引き続き専門委員としてご尽力いただけることになりました。現在の地方公共団体が抱える課題等に対して、専門的な見地からご提案をいただければと思います。

それでは、山本委員、ご挨拶を一言よろしく願いします。

○山本委員

昨年に引き続き参加させていただいて、勉強させていただきたいと思っております。

今回のテーマで言えば、こんなことを最初から言うと、市長からお叱りを受けるのですが、マネジメントサイクルの確立というよりも、やはりマネジメントを確立することのほうが重要だと思っておりますけれども、その件につきましては、後ほどまた皆さんのご議論を賜ればと思っております。よろしく願いいたします。

○経営改革室長

最後に、佐藤主光委員です。佐藤委員は、一橋大学国際・公共政策研究部教授を務められ、今年度から専門委員としてご尽力いただけることになりました。国や地方公共団体の各機関の行政評価委員などを歴任した経験などから、町田市に対してもご提言をいただければと思います。

それでは、佐藤委員、一言ご挨拶をお願いいたします。

○佐藤委員

一橋の佐藤です。

専門は財政学でありまして、これまで主に政府のほうの仕事をしてまいりました。行政事業レビューとか、かつては事業仕分けとか、最近では政府税制調査会などやっております。財政の視点というのが、主に私が述べる果たすべき役割だと思うのですが、財政の観点から町田市さんの取り組みについていろいろと議論させていただければと思います。よろしく願いいたします。

○経営改革室長

よろしく願いいたします。

それでは、その他の委員を紹介したいと思います。まず初めに市側から。高橋副市長です。

○高橋副市長

副市長の高橋です。どうぞよろしく願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、有金副市長です。

○有金副市長

副市長の有金です。よろしく願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、幹事を紹介いたします。政策経営部長の市川でございます。

○政策経営部長

市川です。よろしくお願いします。

○経営改革室長

総務部長の西澤でございます。

○総務部長

西澤です。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

財務部長の馬場でございます。

○財務部長

馬場です。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

あと、私、経営改革室長の小島です。よろしくお願いします。

以上で今回の委員会を行っていきたいと思います。

次に、本日の配付資料を確認したいと思います。では、事務局、よろしくお願いいたします。

○事務局

配付資料は全部で10点ございます。資料1及び資料3につきましては、市の経営を行う上で特に重要な取り組みを、年間スケジュールに合わせて示しているもので、資料の内容については後でご説明をさせていただきます。

また資料4から資料10までは、資料1に記載のあるもののうち、特に重要な通知や帳票といったものを選抜しているものですので、あわせてごらんください。

資料2につきましては、資料1の用語解説と、本日配付資料の作成時期や作成めど、目的などを整理したものでございます。

配付資料の説明は以上です。

○経営改革室長

それでは、本日の議題に入らせていただきたいと思います。

これからの進行は岡本委員にお任せしたいと思います。岡本委員、よろしくお願いいたします。

○岡本委員

ファシリテーターというのは最近流行している言葉ですが、昔はコーディネーターと言ったり、それからインタビュアーのこともファシリテーターと言いますよね。司会進行よりも、どちらかというと活発に議論していただくように話を盛り上げていくという役割のようでございますけれども、そうするためには、皆さんに活発にお話しいただくことが前提となりますので、よろしくお願いいたします。

中身に入ってよろしいでしょうか。

まず、どういうテーマで議論、話し合いをするかということですが、年間テーマについてのご説明を事務局のほうからお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

○事務局

先ほどもありましたとおり、2014年度は、レジュメにもありますとおり、きょうの8月の後、10月と、年を明けて1月の年3回開催いたします。

レジュメの本日の次第の2にありますとおり、第1回のテーマは『行政経営におけるマネジメントサイクルの確立』についてです。

一般的に地方自治体を取り巻く環境は、扶助費の増加など、行政需要の増大による影響から、

大変厳しい財政状況となっております。町田市においても、2012年度から2016年度までの新5ヵ年計画の財政見通しでは、74億円の収支不足が見込まれています。

こうした状況にあっても、町田市が将来にわたって選ばれる町であり続けるためには、限られた経営資源の中で、市政の重点課題に迅速かつ的確に対応していくことが求められています。そのため、町田市のPDC Aサイクルの再構築に向けたテーマとして今回取り上げたところでございます。

レジュメの一番下に「スケジュール（予定）」とありますが、第2回のテーマについては「アウトソーシング時代の行政評価について」です。近年、公共サービスに対するニーズの増大、多様化の一方、厳しい財政状況により、行政が本来担うべき役割について見直しが行われてきました。その結果、指定管理者制度を初めとし、多くの公共サービスにおいて、アウトソーシング、委託が行われてきましたが、委託された事業では、現場の問題点などが市にフィードバックされにくいという問題や、委託した効果が妥当であるかの検証の必要性が生じています。歳出予算だけを見ては、行政目的が達成されたのかがなかなかわかりづらくなってきているという現代におきまして、アウトソーシングされた事業の行政評価とはいかにあるべきかなど、今後の見通しを議論していきたいと考えております。

最後の第3回のテーマ「新公会計制度を活用した自治体マネジメントの今後の展望について」でございますけれども、町田市では、2012年4月に、全国の市町村に先駆けて新公会計制度を導入いたしました。昨年度の行政経営監理委員会のテーマでも取り上げたところでございますが、今後は事業別財務諸表における財務分析手法の確立、また財務分析から明らかになった課題を解決につなげていくPDC Aサイクルを確立することなど、新公会計制度を活用した中長期的な自治体マネジメントの目指すべき方向性を明らかにする必要があると考えております。

以上が3回を通した年間テーマとその選定の理由でございます。

最後に、本日の委員会のテーマに掲げておりますマネジメントサイクルについて、1つ定義づけしておきたいと思っております。

マネジメントサイクルとは一般的にPDC Aサイクルを指し、目標、実行、評価、改善といった一連のサイクルを通して、課題の解決や次のプラン策定につなげていくことでございます。市役所におけるマネジメントサイクルということ言えば、やはり予算や定数、定員といった経営資源について、PDC Aサイクルを取り入れて有効活用することで、市民の皆さんにとっての価値をいかに高めていくかを目的とすることになります。

説明は以上で終わります。

○岡本委員

それでは、先ほど3つのテーマ、きょうは特にその中のマネジメントサイクルというお話がございました。それに関連して、市長から、お考え、最初に口火を切っていただけますでしょうか。

○石阪市長

最初に、年間どうしようかということで紹介をさせていただきます。3回ありまして、10月と1月と、今紹介がありまして、先にそちらのほうから、私の感じていることなんです、さっきも例があったんですけど、アウトソーシングは委託だけではないんですが、委託をすると、事業で現場の感覚がわからなくなるという時代になっています。ニーズを職員が直接つかめない時代に入ってきたというのが一番大きな問題点だと思っています。そういうところで行政をどう評価するかという結構難しい問題を抱えています。

それから3つ目の「新公会計制度を活用した自治体マネジメント」、こちらのほうは、昨年度に引き続き、これで2回目ということになります。今度は9月の議会、決算議会なんですけれども、この後、紹介があるかと思いますが、決算議会では前年対比の数値が出てきます。前年度に対してどうだったのか。あるいは前年度にコメントされていることが今年度改善されているか。2カ年の比較になると、だんだん苦しくなってくるのですが、それは3年になると、もっと苦しくなる。3年たっても変わっていないのねと、端的に言われてしまうようになりますので、決算議会ではこれを出しますけれども、議会の中だけではなくて、市民の皆さんから直接、そういう意味では、経年比較というのが出てくるのは、はっきり言うと、言いやすいというか、指摘しやすい状況が生まれています。逆に言うと、私どもの首がどんどん締まっちゃうんですけれども、そういうことだと思います。

それから1点目のというか、本日のテーマでも、先ほども山本先生からお話がありましたように、マネジメントサイクルというものをどう確立していくかというよりも、これもこの後、現場の声が出てくるかもしれませんが、マネジメントそのものが成立しているのかというような議論もあり得ます。それは委託をしたときに、現場の感覚がわからなくなってくるということと同じように、やはり現場の感覚を、マネジメント層というのが、課長、部長のところ为抓手を持っていない。

役所の場合も、企業の場合も同じなのかな、現場で感じていること、問題点、現場で起こったまずいことというのを、上司に上げると、上げた人の仕事になるんですね。ですから、上げないほうが楽といえば楽なんです。もちろんユーザーが困るんですけれども。この場合は納税者が困るんですけれども。

現場で起こっていること、こんな問題点があつて、何か解決しなきゃいけないですよと課長や部長に言って、行く行く市長にまで言ったら、当然市長から、マネジメントを変えよ、仕事を変えよという指示がおりてくるのはわかっているから、これは言わないほうが楽かなという心理が働きます。これがまた言わないほうが楽かなという心理が働いて、そのままになってしまいそうなんです。そのカウンター、反対側の力がなかなか及ばない。

町田市では「市長への手紙」というのがあるのです。市長に、現場でこんなことが起こっているよと直接手紙を出す。私も毎日読んでいますのでけれども、それはもう現場の職員も管理職も全部飛び越えて、市民からダイレクトに来るんですが、それはそれで実際の本質的な問題点を全部フォローできているわけじゃなくて、自分の要望が実現できなかったから、どうなっているんだというのが半分ぐらいありますので、現場でなかなかうまくいっていない部分というのが「市長への手紙」にしっかり反映されているわけではない。

そうすると、情報の偏りというか、悪い情報は上に行けば行くほどなくなっていくという原則が働いています。そういう意味で、それをどう克服するかというのも、実はサイクルの前に、まずマネジメントのところをしっかりとやらなければいけないかなと感じております。最初にいろいろ言ってしまうと済みません。

○岡本委員

もとから厄介なテーマですが、マネジメントは、私ども商学部とか経営学部でも結構厄介なのは、割とどこの会社でも、どんな組織でも同じだという考え方が、管理という考え方ですね。管理と訳せば、どこでも計画を立てるし、実行するし、組織化するしという話です。

もう1つ、ドラッカー先生なんかは、それぞれのビジョンだ。それぞれどういうものを描くか

なんだ。そちらの場合、管理ではなくて経営と訳す場合が多いかと思います。簡単に管理と見るか、経営と見るかだけでも、結構イメージが違う。もっとそれぞれいろいろな見方していくと、それぞれのイメージがなかなか拡散していくのではないかと思います、そこが難しいなと思いつながら、今お聞きしておりました。

さて、それでは中身に入りたいと思います。本日の配布資料について事務局のほうからお願いできますでしょうか。

○事務局

お手元の資料1をごらんください。これは市役所を経営する上で重要だと思われる項目を、年間スケジュールとあわせて示すことで、どの時期にどういったことを行っているのか、また、それぞれの関連性について意識してもらうことで、効果的な行政運営を行うことを目的としております。

次に、お手元のA3判の資料3をごらんください。こちらは資料1を詳細に記載したもので、市の目標、予算、定数ができるまでの部分のみを抜き出したものと、事務事業の評価の流れを、両面に記載しております。本日は時間の関係で、町田市のマネジメントサイクルのうち、特に重要な部分に絞ってご説明をいたします。

では、先ほどの資料1をごらんください。「2014年度部門共通マネジメントフロー」になりますが、これの一番上の「施政方針」の欄をごらんください。7月に翌年度の「市政運営の基本的な考え方」を示しています。この考え方を市政運営の基軸とし、翌年度に各部局が重点的に取り組むべき政策課題を検討することを目的としています。基本的な考え方を踏まえ、各部が翌年度の考え方を整理し、市長、副市長と意見交換を行うのがサマーレビューです。このフローですと、ちょうど8月の部分になります。新規の主要な事業採択はこのサマーレビューを踏まえて行っていきます。

次に、上から4番目の「仕事目標」の欄をごらんください。こちらは4月に各部各課がそれぞれの組織の経営課題と年間の取組目標を設定いたします。目標を立てたら実行し、半年後の9月に年度目標の中間確認として振り返りを行います。また、振り返りとあわせて、翌年度の仕事目標の原案も策定しております。年度末の3月には、年間目標の達成状況を振り返りつつ、翌年度の原案の修正を行っております。

次に、上から5番目の「新公会計」の欄をごらんください。これは2012年度から町田市がほかの自治体に先駆けて導入しているものです。これまでの官庁会計というのは単式簿記、現金主義の会計でしたが、これに加えて複式簿記、発生主義の会計を導入したものです。制度の導入に合わせて、各課別、事業別の財務諸表を作成することで、組織のミッション、事業目的、事業の成果等の情報を交えた分析を行い、財務の視点から、事業課題を整理しています。

次に、下から4番目、「定数管理」をごらんください。毎年5月ごろから各部の翌年度の定数要求が始まります。このことは翌年度の職員採用との関連で、マネジメントサイクル上、最も早い段階からスタートするものです。各部の定数のうち、大枠については上半期のうちに決め、予算編成に伴う追加要求を10月ごろに行うということで、定数の弾力的な配分を行っているところです。

最後に、下から2番目の欄、「予算編成」をごらんください。8月には予算編成方針、予算フレームが示されます。予算編成における留意点や各部別の予算配分枠を財務部が示し、それを踏まえて、各部が翌年度予算の本要求を行う流れです。予算は1月まで調整され、3月の議会におけ

る議決を経て確定をいたします。

町田市役所のマネジメントサイクルについての大きな説明は以上です。

○岡本委員

そうしましたら、町田市のP D C Aサイクルの再構築ということに入ってよろしいですね。そちらに関して、市として認識している課題について、事務局より説明をお願いしますでしょうか。

○事務局

それでは、現状の課題認識についても触れさせていただきます。

1点目として、事業を評価する機会が不足しているところがあります。P D C AサイクルのCの部分です。政策経営部では、新たな行政課題に対応するために、必要な施策の方向性を示していますが、一方で、既存事業の見直しが進まない、事業が拡大する一方となります。しかしながら、一度事業を開始すると、事業を見直すことはなかなか難しい現状があるところです。

代表的な例としては補助事業などがあります。補助事業というのは、公益にかなう事業に対して支給するものであり、事業を実施する事業者の育成といった意味合いもございます。補助金の交付開始当初は有用なものであっても、その後、必要性が薄れることもあるため、定期的に見直しをする仕組みを取り入れようということで、町田市では、補助金交付要綱ごとに3年で見直すサンセットの条項を設けております。ただ、たとえ必要性が薄れた事業であったとしても、補助事業ごとに受益者がいるという現実もあり、なかなか見直せないという現状もあるところです。

また、市民等を対象とした手当なども同様です。支給対象者が少ないなど、効果が限定的なものであっても、条例で定められているものについては、議会の承認を初めとする関係機関との調整に労力がかかることから、結果として見直しに消極的になるケースがあるところです。

次に、スケジュール上の課題もございます。各部の翌年度の執行体制の基礎である定数要求が年度当初の時期に設定されており、夏場から始まる予算編成とスケジュールがずれることで、相互の連動を難しくさせています。定数はついたが、予算はつかないとか、またその逆のことも起こり得ます。具体的な事例としては、施設整備に係る事務に対応するため、定数はふえたが、その後予算がつかなかったため、計画の進捗が滞るといったことなどが挙げられます。また、仕事目標の策定は秋口に行うため、定数や予算の編成よりも遅いことが、ヒト・モノ・カネの連動を薄めている要因の可能性もございます。

次に、予算編成上の課題としては、各部に提示した配分枠の額を超過した予算要求があることが挙げられます。要因としては、各部が予算を要求しても、結果として財務部に減額させられることがわかっているので、あらかじめ多目に要求するといった現状があることや、各種の事業計画と財政フレームのリンクがないことも挙げられます。例えば学校施設の整備であったり、スポーツ施設の整備であったり、市の各種の計画をつくるときに、市全体の財政フレームを意識しないと、計画だけつくって、計画を進める財源がないということになりかねません。

最後に、マネジメント自体に係る事務負担の増加という課題もございます。市役所を経営する上で必要な仕組み、例えば仕事目標や事業別財務諸表などといった内部管理事務をふやすことは、一方では、事業の所管課からすると、その分の労力がとられてしまい、結果としてそれぞれの理念から離れてしまい、右から左へ流すだけの作業になってしまっているという現状がございます。

これらのことは、P D C Aサイクルで考えたときに、P D C AのPの部分である町田市としての計画論をきちんと構築しなくてはいけないという課題と、Cの部分、つまり、評価の部分でき

ちんと振り返る機会をつくらないと、結果として市の経営がうまくいかない要因としてあらわれてきてしまうということになります。

課題認識の概要については以上でございます。

○岡本委員

先ほどもお話が出ていましたけれども、マネジメントとマネジメントサイクルという2つの言葉が出ております。サイクルのほうは、先ほどからPDCAというお話がございます。プラン、ドゥー、チェック、またアクションというのはそれを見直していくという意味ですが、プラン、ドゥー、チェックの幾つかの問題点はもう既に指摘されています。例えば計画と実行、プランとドゥーを分離するのはいいけれども、そういうことをやっていくと、計画者と実行者が分離してしまう。実行者は計画を立てないから、よくわからないながらやってしまったり、十分なモチベーションを持たないでやってしまったり、いろいろな問題点が指摘されているわけですが、そういうことも、きょうはどこまで議論できるかわかりませんが、マネジメントサイクルとマネジメントの違いを頭に置きながら議論したいと思います。

今、市役所内部で認識している課題を踏まえてご説明をいただきました。それから現状までどんなふうを考えてきたか。取り組み内容と課題の認識についても報告をいただきました。それについて今、専門委員の先生方から、外から見た、あるいは今まで町田市さんと接触されてきて、お気づきになったり、感じられた印象とか課題、そういうことからまずお話をいただければと思います。佐藤先生からお願いできますでしょうか。

○佐藤委員

PDCAとか政策評価というのは、今はやりでありまして、もちろん自治体のほうがむしろ先進事例が多いのですけれども、国のほうでもそういう評価がいろいろな場面でなされているのですが、現場からすると、全体として言えるのは、評価疲れというのがあるみたいです。

1つ言えるなど思ったのは、総務省の政策評価もやっていてわかるのですが、評価をするのはいいのですけれども、現場のほうからすると、自分たちのやっている仕事が、全体の目標に対してどうリンクしているのか。私は戦略マップという言い方をしますけれども、町田市なら町田市の大きな目標があって、それに対して現場は、もちろん地道に日常業務をやっているわけですが、市政の大きな方針と自分たちのやっている日常の業務がどうしても結びつかないのですね。でも、上から言われるから、何か評価しなければいけなくて、一応適当にというのであれですが、目標を立てているので、それをまず達成したかどうかということも示さなければいけない。でも、そうなってくると評価疲れ、何のためにやっているのだろうというのは現場のほうになかなか伝わっていかないのかなと思いました。

町田市は外部的には非常に評判のいい自治体であります。なぜかという、先ほどありましたように、発生主義会計とか財務諸表というのは、ほかの市町村に先駆けて導入されておりますので、ある意味で先進事例でもありますし、PDCAというときの道具は非常にそろっていると思うのです。ただし、それがどこまで現場に浸透しているのかということは、ちょっと考えなければいけないのかなと思います。

あと、私は立川の仕事もしていたときにも思うのですけれども、最終的にはこういう政策評価には2つの顔がある。1つは、内部の管理のため、自分たちの仕事を見直すため、もう1つは、市民に向けて、実はこういう事業にはこれだけのコストがかかっているんですよということを見せるためというのがあると思うのです。

ただ、立川市さんでもいつもそうですけれども、市民の方に見せても、なかなかピンとこないといえますか、図書館などもそうですし、いろいろな公共交通関係もそうですけれども、受益者がいらっしやる。補助金事業などもそうだと思うのですが、受益者のメリット、現場の担当者は受益者の話しか聞かないので、どうしても受益者の意見を代弁するようになってしまう。

ただ、もう1つ大事なのは、私は財政学者だから言うのですけれども、納税者の視点でありまして、町田市民は、受益者であると同時に、納税者でもあるわけですから、どれくらいのコストがかかっているかを明確に見せることと、市民の方は市民の方で、納税者としての意識をもう少し持っていただくことが大事なのかなという気がいたします。

あと、財政的にかなり厳しくなっていく中におきまして、あらゆる事業をみんなこれからも継続的に行うことはまず無理だとすると、どこかで事業をやめることを前提に考えなければならない。サンセットという言い方で仕込んでいるのはあると思うのですが、やはり昔からやっている事業をやめるのはなかなか大変なんですね。

昔は事業仕分けと言っていましたけれども、今、内閣府で行政事業レビューをやっていると、担当者でさえ何のためにやっているのかよくわからないまま、ただ昔やっていたからという理由だけで続けている事業の数が多いのです。ですから、それぞれの現場の方、市民の方もそうだと思うのですが、そもそもこれは何のためにやっているんだっけという目的にもう一度立ち返って考えていく必要がある。

それから、私たちは類似事業と言うのですが、案外似たような事業がたくさんあるんですね。町田市さんの状況はわかりませんが、国やほかの自治体などで聞いていると、子育て支援とか、環境とか、まちおこしとか、単に課が違うだけで何となく同じようなことをやっていて、補助金を出しているときに、実は対象の団体が重複していたとかいうこともあるんですね。

ですから、やめるときに、いきなりあれもこれもぶった切ることにはできないと思うので、ある意味、課横断的に類似事業を集めた中で、費用対効果が一番高いのはどれで、意外とそうでもないのはどれかというのを見きわめていけば、何を切っていったらいいのか、わかってくるかなという気がします。

最後に、技術論ですが、先ほどヒト・モノ・カネの連携という話が出てきましたけれども、技術的にはこれがすごく大事だと思います。きょうスケジュールも見せていただいていますけれども、定員の管理、予算の要求、政策評価、それぞれタイミングというか、時期的に、有機的にちゃんとつながっているのかなということは、やはり認識していけないといけないかなという気はいたします。

そうしないと、PDCAの中で特に難しいのは、CとAなんですね。チェックするのはいいけれども、アクションを起こすときには、もう予算が決まっていたとか、もう既に定員はついてますとか、そうなってくると、アクションができない、見直しができなくなっちゃいますので、やはりそこはヒト・モノ・カネの有機的な連携というのは図っていく必要があるのかなという気がいたします。

私からは以上です。

○岡本委員

今の佐藤先生のお話を受けて、山本先生、お感じになる町田市の印象と、去年の印象もありますでしょうか、課題あるいはコメントをお願いできますでしょうか。

○山本委員

どれくらい個別的な話をするのか、大きな話をするのかということにもよるのですが、せっかく事務局が資料をおつくりになっておられますので、資料に基づいて、同席されている方、あるいは傍聴人の方とも、後で議論していただくきっかけになればと思うことは、資料1ですと、マネジメントフローが書いてあるのですが、基本的に町田市さんとか、公的な部門のマネジメントのおもしろみであると同時に難しい点は、ここに書いてあることでもあるのですけれども、要するに、佐藤先生もおっしゃったようなヒト・モノ・カネのような資源管理と同時に、政策の達成なり政策の管理をやっていく。要するに、両輪でやっていかなければいけないんですね。資源だけうまくヒト・モノ・カネを管理していたら、いい成果が出るように思われがちなんですが、そういうわけにはいかないわけです。

要するに、それはいただく税金とか、国からの補助金とか、都からのいろいろな財政措置等、制限があるものですから、その中で政策の優先度を立てていったり、政策の効果を高めていくということなので、資源管理をやっていくことも、人事管理で定員管理をしていくことも重要でしょう。あるいは事業の見直し、予算・決算も重要ですがけれども、やはりもともとのマネジメントフローの中で、水平的に流れているのではなくて、資源管理と政策管理が常にセットで動いていくようなマネジメントフローなりマネジメントサイクルというのは、日本の先頭を切っておられる町田市さんですから、それをぜひ確立していただきたいと思うのです。

実はもう一つ重要なことは、ここに隠れていることがあるということなんです。本日の議論で余り現場サイドはされたくないと思うのですけれども、日本の自治体というのは、実はこれだけで進んでいるわけではなくて、むしろこれは町田市さんが独自に考案されたマネジメント、いわゆる町田市バージョンのマネジメントのことが書いてあるのです。ところが、日本の多くの自治体とか、都道府県もそうですけれども、総務省からの押しつけ的でルーティン的な、こういう書類をつくりなさいとか、地方財政法とか地方自治法でつくらなければいけない帳票等がいっぱいあるわけです。実は町田市さんの予算編成も定員管理も、これだけで動いているわけではないのですね。それが一番重要なことで、いわゆる負担感とか、評価疲れというのも、そこが起因しているわけです。

きょうは表向きには町田市さんの非常に格好いいところが出ている。これはこれで非常にいいことですがけれども、実はこの裏に、これと同じぐらいのいろいろな規制とか、国からのいろいろな指令、あるいは指示ではないにしても間接的な圧力で、いろいろな調査をおとりになっているわけですね。例えば部の総務課担当の管理のところは、新公会計も入ったいろいろな書類を、監督官庁とか都のほうに出さなければいけないということで、不満が出てくるわけですね。ですから、それをうまくやるには、東京都もされていますように、やはりシステム化をやっていかなければいけないわけです。

幾ら長期的には頑張るにしても、現行法制度を無視するということは、自治体のマネジメントはできないわけなので、国の種々の規制なり都からの要請と、町田市さんが独自に歩まれておられるような目指すべき方向性の新しいマネジメントのシステムと、いかに整合性をとり、なおかつコストが負担にならないようなシステムをつくっていくかという視点が、まず第一に必要なだということを申し上げておきたいと思います。

もう少し具体的なことをおまえも考えよと言われそうなので、せっかく資料8というのがあるわけです。資料8というのは公表されていますね。例えば概算要求の調書ということで、これはまさしく予算要求のひな形で、このとおりではないと思いますけれども、こういう場合、先ほど

来議論になっているような計画とか、実施、評価、見直しに、もう少しひねってみれば、どうい
うことになりましょうかということ、僕なりにちょっと考えてみると、例えばこういうことを
考えたかどうかと思うのです。

これは記入例ですが、町内会とか自治会の活動等を活性化するために支援して一定の補助金を
助成しましょうということなんですね。その場合に、目標として、自治会への世帯の加入率を持
っておられる。これはこれで私はいいと思うのですが、ここからもう一踏ん張りしてほしいと思
うのです。例えば世帯加入率を高めていくと、資源化ごみの回収率が高まるとか、あるいはこ
れから非常に問題になっていくような認知症の数と率が、その地域の町内会は減っているのかど
うか、そういうふうに議論を発展させてほしいと思うのです。

そうすることによって、予算の要求というのが、お金の管理と同時に、先ほど言ったような政
策の管理、ほかの分野の福祉とか、専門的な言葉で言えばソーシャルキャピタルですね、社会的
な資源、町田市民としての公益性あるいは一体感の醸成ということに、ひよっとするとつながっ
ているとすれば、自治会への世帯加入率を、若い住民が新しくふえた場合でも高めていくことは
いいことだということになりますし、あるいはそれが余り効いてこないとすると、これは新住民
に対応したような、自治会にかわるようなもうちょっと別の新しい組織を、むしろ育てていった
ほうがいいのかも。だから、そこら辺の議論を、こういうものを通じて、サマーレビュー
とか、新公会計の財務諸表等を通じてご活用いただければ、もうちょっと新たな突破口が開け
るのではないかと思います。

○岡本委員

今、山本先生からもかなり踏み込んだお話がございましたが、一遍話を戻しまして、きょうは
論点を3つに分けて議論をしたいと思うのです。

1つ目が、先ほど来出ている目標、予算、定数といった、もともとそれぞれなりの狙いがあっ
てでき上がってくる。当然それぞれですから、なかなか一致しない。ばらばらになっちゃうと
ころがあるのではないのか。PDCAサイクルを考えたときに、特にPの部分で、それぞれがPな
わけです。ばらばらのPが出てくる可能性があるわけですね。それをどうしたらいいのか。それ
から、今の各課の取り組み状況で、まず改善する点はないか。将来的にこうしたいというのはち
よっと置いておいて、今の段階での現状に関してということが第1点です。

第2点では、限られた財源の中で新たな課題に対応するために、今やっておられる事務とか事
業を見直さなければならぬ。今の山本先生のお話にもありましたが、あるやり方が機能してい
ないならば、別のやり方を考えなければならぬ。こういうことも検討していかなければならぬ
わけです。そうすると、ある事業が効果を上げなければ、別の考え方をしていかなければなら
ない。そういうときに優先順位をつけなければならぬ。物を決めるときに何を重視するのかと
いうものをあらかじめ決めておかないと、人によって、スピード重視の人と、親近感重視の人で
なかなか決まらなくなっちゃうのは、優先順位を決めておかないから、決めようがなくなっ
ちゃうわけ。そこをどうするか。つまり、経営資源の選択と集中とよく言うけれども、選択と集
中するためには、どういうふうな議論をしておく必要があるのかというのが2番目。

3番目が、次回、2回目のテーマでもある評価。要するに何でも絶対に正しくて、絶対に間違
っているものが世の中にあれば一番いいんだけど、そうでもないわけで、ある面では非常に
効果があるけれども、別の面では弱点を持っちゃうというのが、我々が選択しなければならぬ
いろいろな考え方なのですね。

そうすると、何らかの形で評価しなければならない。その評価はどうしていったらいいのか。PDCAで言うと、チェックのところに来るかと思うのですが、マネジメントサイクルが円滑に回らないのは、チェックがちゃんとできない。あるいはチェックがおざなりで、適当になってしまう。さらに言うと、プランの段階で、どういうチェックをするべきかがデザインされていないとか、いろいろなことが言えるかと思うのですが、それが現在、町田市がやっている評価の取り組みがどうなんだろう、そういうことを今後改める必要があるのかないのか、これを3点目の議論にさせていただきたいと思います。

まず第1点目ですが、PDCAのPのところですね。まずプランを作成する際の課題として、町田市では仕事目標ということを行っているわけでございます。これはマネジメント・バイ・オブジェクティブズ(MBO)という目標によるマネジメントの考え方で、もともとはドラッカー先生が中心となっておっしゃっていて、その後、アンド・セルフコントロールとついているのです。それが日本語に訳すときに、長過ぎるのでカットされてしまって、目標管理という言葉で普及してきたわけなんです、実は自己統制とか、自己管理ということが、その前提なわけです。

つまり、自己管理できるような目標の話合いという面もあるし、目標を達成するためには自己管理をしていかなければならないという面もあるし、そういうものが結び合わさっている。そういうところから来ると、どうも目標というのは、かなり定性的な面がある。質的なものですね。量的な面ももちろんあるかもしれませんが、かなりは質的に決まっていって、そういうものも目標の中にはニュアンスとして非常に色濃く入っている。

そうすると、そういうものはどうやって目標設定したらいいのか。手なれたものじゃないわけですね。目標というのは、何でも数値で出すものみたいに教わってきておりますから、それをどういうふうにしたらいいのかということですね。先ほどの効果がある、ないというのをどうやって見るのかということにも通じるかと思えます。

現状が、目標は目標、予算は予算、定数は定数というふうにはばばらになっているとすると問題なわけです。どういうふうを考えていくのかなかなか難しい。スケジュールが問題なのか、あるいは職員の意識の問題なのか、もしくはマネジメントツールが複雑過ぎたり、いろいろなものが混在していることが問題なのか、作業に追われて考える時間がないのか、先ほどの評価疲れみたいなものにもなっている面があるのかないのか、そういうこともあわせて考えなければならぬ。

現状の課題認識、それから今後こんなふうには改善すべきではないかというお考え、このあたりをお伺いしたいと思います、こちらからご指名させていただいてよろしいでしょうか。経営改革室長からお願いできますでしょうか。

○経営改革室長

今、岡本委員からお話がありました。仕事目標ということですが、お手元の資料ですと、資料10-1、10-2がございます。町田市の仕事目標の中で、部長の仕事目標というのは資料10-1です。例えば地域福祉部という部としての中長期的な目標が表面(おもてめん)にあって、裏面を見ていただくと、その年の1年間、例えば今年度だったら、こんな目標を掲げているというような形です。あともう1枚が、同じ地域福祉部の障がい福祉課という課の目標という、2つのものをセットとして、今PDCAを回しているわけでございますけれども、これが2006年に部長の仕事目標として始めてございます。開始してから、かれこれ9年たつということで、庁内

には大分浸透してきたのかなという認識がございます。その反面、先ほどからお話がありますけれども、当初の理念とか、その辺のところは薄れてきている可能性が否めないのかなというところは認識してございます。

あと、昨年度の委員会でもご議論がありました。資料9にある事業別財務諸表ということで、2013年度あるいは1年間の評価を掲げてございます。お手元の資料の一番右下に『成果および財務の分析』を踏まえた事業の課題等を整理させていただいてございますが、今年度、これを踏まえて、課あるいは部の仕事目標を掲げて、改善に取り組んでいただきたいというようなお願いもしているところでございますけれども、この辺のところをきちんと今後のPに結びつけていくような仕組みの徹底が重要かなというふうに考えてございます。

あと、マネジメントの全体の事務の軽減ということでございます。マネジメントフローでも多々追加があるわけですが、政策経営部あるいは総務部、財務部のところが、職員の負担感もあるというお話も出ていますので、もう一度負担軽減について、書類等も含めて簡素化等は考えていきたいということでございます。

あと、岡本委員から職員の意識ということでお話がございましたが、実際問題、職員の階層による認識のギャップがあるのかなと考えております。職員の意識調査を2年に1回行っていますが、その中で例えば施政方針あるいは基本計画に対する認識とか、自分の仕事の役割を認識している割合というの、各階層別、部長職、課長職、係長職とそれぞれ分けてみますと、当然部長が一番高く、次が課長職で、係長職と管理職との間のギャップが、ちょっと認識の差がございますので、その辺のところを、組織として同じ方向に向かっていくんだという認識を掲げていくような仕組みというのは、今も係長に対して研修とか個々に行っているのですけれども、少し新たな方向も必要かな。対話の機会とか、いろいろなことを仕掛けていく必要があるのではないかと考えております。

最後に、PDCA上のサイクルのところで、先ほどから課題が出ていますが、仕事目標は、お手元の資料で見いただいているように、今年の秋、9月ぐらいに、次年度の案を作成してございます。実際には定員の要求は、4月や5月に先に始まっているわけですが、そういったところのスケジュール感を合わせていくための仕組みを何か考えていったほうがいいかなと思います。

もう1点が、例えば翌年度の案が9月ぐらいに作成が進むわけですが、実際、予算というのは来年の3月議会で可決されるとか、人については来年の4月以降配置されるということなので、実際の事業の動き出しが若干遅れることもありますので、案ができた段階から翌年度の4月に向けて何ができるのかということ、その辺のスタート出し、スタートが早く切れるような工夫も必要かなと考えております。

○岡本委員

次に、人の所管の総務部長、いかがお考えでしょうか。

○総務部長

人、定数に関してでございますが、資料で言いますと、資料6、資料7というところが定数の関係する資料でございます。順番的に言えば、資料7のほうの事務と執行体制の確認シート、これはイメージでつくらせていただいておりますが、これを各課に毎年2月ごろ作成をしていただきまして、それでまず現状の押さえをしていただいているというところです。

ただ、これは、表の右側を見てくださいとわかるとおり、職員ごとに、まず現在の業務、

その業務にどのくらいの割合をかけているかといったところから、時間数を逆算しまして、それで総トータルを出しているという流れになっています。

ただ、これを前年と比べることなどによって、もっと工夫する点がないのか。例えば件数が2倍になれば、2倍の人及び時間が必要になるのか、その辺の工夫ができるのかどうか、そういったところもまず押さえていただきまして、それで定数の要望に入っていただくということで、資料6になります。資料6というのが、次年度、今年度の場合ですと、2015年度の定数配分計画説明書ということで、各課でつくって、それを部のほうでまとめていただいている資料になります。

このような中で、定数を管理する上で、今1つの連動を考えていますのが、職員の採用ということでございます。職員の採用が、実は毎年5月には事務・技術系の採用の案内を「広報まちだ」等に掲載しております。6月中旬ごろに採用試験を行いまして、8月下旬ぐらいには第1回目の合否を出す。それ以降、秋にはまた社会人採用というふうに移っていくわけですが、その定数を考えていく上で、職員採用との連動を図っているという現状がございます。ただ、今までのご意見、ご指摘の中で考えますに、職員の採用人数の決定に資する材料として、いつの段階で、どの程度の定数を厳密に把握すべきかという点では考える余地があるのではないかと考えております。

町田市においては、定数を職種別に決定しておりまして、採用に当たっても職種別を実施しております。市全体で職員数や配置される職場が限られている保健師とか建築技術といった技術職については、ある程度必要な数というのを限定して採用していく必要がございますが、一方、事務職については、まとまった人数を採用することや、職場を限定しないで配属できるということもありますので、厳密に定数が決まっていなくても、採用人数にある程度の幅を持たせることは可能ではないかと考えるところではあります。今も定数の一部は予算編成に伴う2次調整という分も残しているのですが、各々が次年度の計画をする上で、予算、目標管理も踏まえながら、必要な執行体制を検討できるように、そこは工夫していきたいと考えています。

1つのアイデアとしてなんですけれども、予算の概算要求と本要求という形で今編成しておりますが、それと同じように、職員の採用人数の決定に際しても、まず大まかな数字を年度の前半で収集しつつ、それが結局概算要求に当たるものなんですけれども、もう1つ、本要求という形ですが、定数自体を予算編成に合わせて徐々に精査していくという方法もあるのではないかと考えております。

○岡本委員

市の基本計画を初めとしまして、政策の全体調整のお立場から、政策経営部長、いかがでしょうか。

○政策経営部長

今、ご指名ですので、まず町田市の基本計画、まちだ未来づくりプランと申しておりますけれども、この策定に当たりましては、先ほど職員の意識等の話がございましたが、特定の職員が集まりまして、基本的な政策等の議論を詰めた上で、プランとして確定した上で、実際の実施計画であります新5ヵ年計画というものを策定しております。策定時には、課題の重要性とか手法、発想の戦略性など、幾つかの視点から重点的な事業を選定しまして、新5ヵ年計画を策定しました。

この際、基本的に、経費として必要な予算額につきましては、歳入見込み等で整合性をとってまいりました。計画ですので、単年度で終わるものではなくて、基本計画については10年、そ

の実施計画であります新5ヵ年計画は、言葉のとおり5ヵ年間の計画ということで、その間に社会情勢とかいろいろな問題が変わってきますので、そういったものに対応できるような形で、市の施策も新たなもの、または見直しをしていかなければいけないということで、本日、資料4をつけさせていただきました。「2015年度市政運営の基本的な考え方について（通知）」ということで、翌年度どういった市政運営をしていくかというような視点について、予算編成前に各部局に通知することで、新たなニーズとか環境変化といったものに対応できるような形で計画をつくっていくというようなことで今は進めております。

ただ、実際にこういった中で、新たな政策等ができてきた場合に、その政策に基づいて実施される事業につきましては、現在では、先ほど申しました新5ヵ年計画という基本計画の実施計画にプラスされた形で今事業が増えているだけですので、現実的には予算的に実施するのがなかなか難しくなっているのが現在の状況です。

現状では、予算編成のときに、複数年度の事業計画についてもどうするかというようなことを、事業選択そのものを行っているような状況になっていて、計画策定というのがきちんと行われていないというような部分を感じるところであります。実際には、お金がないと、先送りするとか、やめるとか、いろいろな判断をすると思うのですがけれども、予算編成では、そういった政策的な議論はなかなかできませんので、そういったことを議論していかなければいけないのだろうと考えております。

その際に、今は財政計画と余りリンクはされてないものですから、そういったところをリンクした形での調整ができるような仕組みが必要ということで、先ほど改革室長から話がありましたが、関連部署が集まりまして、新たなマネジメントのシステムというものをどうするかということで、現在検討を進めているという状況でございます。

○岡本委員

経営改革室長、総務部長、政策経営部長からのお話でしたけれども、この辺で、今のご発言に対してご質問とか、つけ加えたいコメントとかありましたらどうぞ。専門委員の先生だけではなくて、ほかの方からでも結構ですからどうぞ。

よろしいですか。では、また後でいろいろ議論しても構わないのですが、先に進ませていただくとして、高橋副市長からコメントをいただけますでしょうか。

○高橋副市長

今のそれぞれの担当部から話をさせていただいたわけですがけれども、町田市ぐらいの組織になってきますと、ここでもはっきりわかるとおり、例えば人に関しては総務部、目標管理に関しては政策経営部、財政改革は財務部という少なくとも3つの部署が今リンクして動いているわけですね。

一方で、この3つの部署がそれぞれ連携しながら動こうとしているのですがけれども、各現場に行きますと、それぞれの部署から、例えば仕事目標をいつまでにつくってくれ。財務部であれば、予算のところをいつまでにつくってくれ。総務部であれば、定員管理をする。それぞれがリンクしているようなんですけれども、それぞれの部署に行ってしまうと、まずそれぞれをつくるのが1つの仕事になってしまっている。確かにこういう実態はあると思うのですね。

つくることが仕事になってしまうので、とりあえず例えば仕事目標であれば、前年を見ながら、このくらいをつくっておけばいいんじゃないかというのが正直なところあるんじゃないかと思うのです。そこら辺のところを実態としてマネジメントという部分でいくと、そこはなかなか回り

切れてないという部分がございますので、とりあえず目標、あるいは予算、定数というところを一体的につなげるために、帳票のつくり方とか、つなげ方とか、いかに1つのもので簡略化できるかということで、これは1つ大きな課題になるのではないかなとは思っています。

そういった意味で、まずは官房部門の横の連絡というのは相当強く連携をしていく必要がある。お互いに話は聞いているのですけれども、実態としてどういうふうに動くかということはなかなか難しいのかなという部分がございます。どうしても組織は人でできておりまして、人によって動きが変わってしまう場合がございますので、そこを何とか考えていくことが必要なのかな。非常に大きな課題なので、簡単には解決するものではないと思うのですけれども、まず、そこら辺のところをしっかりとやっていく必要があるのかなというのは考えています。

○岡本委員

3部でお話し合いなさるような場というのはあるのですか。

○経営改革室長

一応スケジュールがありますので、それに沿ってという形でやっていますけれども、ただ、それぞれみんな思いはありまして、自分のところがというところもありますので、そこら辺はなかなか難しいです。

○岡本委員

市長、いかがですか。

○石阪市長

多分全体を動かしていくネックになっているのは総務部門なんです。財政課からも、経営改革室からも、職員課からも、まず各部の総務担当課長のところにいくのですね。総務担当課長は、いろいろな指示とか通達とか資料要求がてんこ盛りになっているのですね。総務課長が束ねることになっているのですが、そういつてはなんなんだけれども、現場的なことも含めて、それを中身まできっちり処理できる人が何人いるかというか、処理できている部が幾つあるかと言ったほうがいいのかもしいですね。総務課はもう結構アップアップしているのですね。

例えばそれぞれの部の総務課長のところに経理担当係長みたいなのがいれば、それが財務部とか財政課の代理店という出張所みたいな機能は当然あるのですけれども、その部の経理担当係長というのは、財政課の出張所というか、請負をしながら、部の利益を図りながら、「おまえ、コウモリか」みたいに言われながら、どっちだかよくわからないような働きをするのです。

それは職員課もそうですね。職員課に余り知らんぷりをする、人事異動のときにしっぺ返しに来るとか、いろいろなことがあります。あ、それはないですね(笑)。そういう懸念があるので、総務課の人事担当、労務担当の係長はやはり職員課のほうを向くんですね。そうかといって、そっちばかり見ていると、つまり、そっちばかり見ているというのは、どういう意味かということ、現場の職員の増員要求とか、そういうものを全部切って、職員課が言っている何人減らそうというのを現場に押しつける役ばかりやっていると、もうみんなその部の人心が離反していくわけですね。

だから、そうばかりもできないということで、中身に入って、それぞれの職場の現状が全部わかって、この人員要求は正しいかどうか、この予算要求が正しいかどうか、このMBOのつくり方がしっかりしているかどうか、そういうことをきっちりやっていると、もうパンクしてしまうのですね。だから、代理店がアップアップしちゃうというのが現状なんです。そこをどう突破するかというところを頑張るのは、多分総務課長とその部の部長なんです。だから、この部の部

長が課長と係長に任せていると、総務部門は本当にパンクするという事なんです。

でも、議会の答弁から、委員会から何から、そっちのほういろいろあって大変だとすると、そればかりもやっつけられない。つまり、マネジメントというのは、対市民的なところ、対議会的なところもあるわけですから、部長になればなるほど対外的なところが大変なので、さっき言ったような中身の悩ましいところはやっつけられないということで、後ろ向きの発言ばかりしますが、そういうのが現状です。

○岡本委員

大分前のことですが、民間のほうでコッターというハーバードの先生がマネジメントとリーダーシップというのを分けたのです。マネジメントのほうはルーティン、日常業務、リーダーシップのほうはチェンジ、変えていくことです。マネジメントのほうのテーマはまさにPDCAで、計画を立てたり、人材の配置をしたり、コントロールしたりするけれども、変革のほうは、まず目指す状態をつくらなければだめだ。

それから、いろいろな要素全体の関係づけをする。それから、状態をリードするといいますか、状態をみんなイメージを共有する。1つは、先ほどの山本先生のお話のように、ある種、決まり切った答えを出すのではなくて、アイデアみたいなものがやはり必要になってくると思うのです。今までにない物の見方、考え方ですね。そうすると、その中で重要なのは、話し合うということだけれども、これが日常業務の打ち合わせの話し合いとは違うわけで、アイデアを出し合うような話し合いの仕方、あるいはクリエイティブな話し合いの仕方を今後考えていかなければいけないのだろうと思うのです。

話を先に移らせていただいて、その話はまた後で触れたいと思います。

次のテーマでございます。組織目標と連動した予算、定数の配分の必要性とその難しさ、あるいは現状をこれまでいろいろ議論してきました。次にそれぞれの組織がプランをつくって事業を積み上げていった場合、さっきから出ている、全体としての限られた予算よりも膨れ上がってしまうということがあるわけです。一般企業でもどんどん商品が増えてしまうのです。増えてしまうから、定期的に見直すわけですが、そういうものを放置しておけば、結局生産性の悪い、儲からないものがいっぱいになっちゃいますから、会社は潰れていってしまいます。ですから、変えなければならないわけですが、絶えず何%は削減するということをやっているわけです。

役所においても、市民ニーズを把握して、行政サービスをどう構築するのか。実は民間でも今そうなんです、定性的な質的研究といって、定量的なアンケート調査ではなくて、実際の市民生活、民間の場合だと、消費者生活行動なんかをインタビューするだけではなくて、エスノグラフィーといって、どういうことが起こっているか、実際観察しているのを見ると、実は今まで想定していたことと違うニーズがある。

レゴというのは2003年に潰れそうになるのですが、そういうエスノグラフィーをやったら、子供たちは競争したがるというのがわかったわけです。レゴは、競争は悪だと思っていたわけです。競争することはいけないことだと思っていた。そうしたら、子供たちは競争したいのだ。何に関してはどっちのほうが一番、どっちのほうができる。そういうことを絶えず競いたい。そういうことを発見して、レゴのデザインテーマを変えていくわけです。それでようやく生き残って今再生できたわけです。つまり、市民ニーズとか、市民の実態とか、かなり踏み込んでいかないと、もう無理だろうと思うのです。何かアンケート調査でわかるような話ではもうなくなってきているんだと思います。

それから、財政が安心できる状態でないと、ビジョンが得られないということも、もう1つあるだろうと思うのです。経営資源の配分をどうするのか。あるいは事業を見直さずに、今までのやり方をずっと続けると、町田市はどうなってしまうのか。実は民間の場合にも、このままいくとどうなるか。富士フィルムの古森さんが、トヨタで言えば車がなくなるということを意味すると、富士フィルムの社員みんなに言って、自分たちのフィルムというマーケットがなくなるんだ。なくなるということは何を意味するんだということをさんざん問いかけていって再生できたわけですね。だから、このままいっちゃうと町田市はどうなるんだということは、かなり共有していく必要があるのではないかと思うのですが、このあたりについて、ちょっとお伺いしたいと思います。

まず財務面から、財務部長のご意見、かなり厳し目におっしゃっていただけるかと思えます。

○財務部長

財務部では、今の話でいくと、現在ということなんですけれども、夏場の概算要求の時点で、各部において政策的事業は優先順位をつけて要求するというようになっておりますので、各部の意思を表明する機会ともなっております。ただし、全ての事業を1位とするというような部が実際あったりして（笑）、実効性が疑われる部署があるのも実情としてはございます。

2014年度の予算編成において、要求ベースで135億円の収支不足が生じたということから、事業の優先順位、選択と集中を図るためには、経営資源の配分となる一般財源枠をいかに早く示すかということもポイントの1つと考えています。要求前、要求後の財政フレームを2段階示すことで、各部局との間で財政状況を共有する。その乖離を把握して、選択と集中の意識づくりができると考えています。

また、予算編成の場合は、年度単位、単年度で予算を編成しているわけですが、複数年の計画を評価する考え方というのが、これまで余りできていなかった。それと、財政計画と事業計画が連動しておらず、それがつながっていないために、ギャップが生じていたと思います。先々の一般財源枠を示すことで、今後の方針や各年度における事業について、あらかじめ計画を立てて、事業の選択と集中に活用することができるのかなと思っています。例えばですけれども、それを実行するためには、3年とか5年先の予算を仮に策定して、その結果をもって現状の予算の見直しを行うことなども可能なのかなと考えております。

○岡本委員

定数調整という面がありますから、総務部長、いかがでしょうか。

○総務部長

定数調整の課題と見直しに向けた案ということでお話をさせていただきます。

行政経営改革プランに定数配分の適正化ということで取り上げてございます。新たな行政課題に対応するための定数の増をするということであれば、もう一方で、既存の事務事業の見直しをする。そのことによって定数の減を図る。そういうやり方で、効率的、効果的な執行体制の構築をすることを基本に置いております。しかしながら、定数要求の実態としましては、今年度も各部から上がってきました数は、増減で100を超えておりました。

そういったところから見ますに、事務事業の見直しの取り組みによる定数の減というのは、やはりなかなか難しいのかな。実際もヒアリングの中では、定数配分の調整が、定数の増、業務量の増の査定に終始しているといったところもございます。既存事務事業の見直し、特に廃止とか縮小といったことになると、そのための労力、手間がかかりまして、各部局ともそれになかなか

低調になるのではないかと推察するところです。

また、今の定数管理において定数の増というのは、各部局で優先順位をつけていただきまして、全体を見ながら、定数管理部門である総務部門のほうは、その優先順位の上位から採択をさせていただいています。これまでも定数管理の中で業務の効率化につながるシステム導入、そういった要因については、システム導入後の導入効果としての定数減とのセットで、導入に係る一時的な定数増を認めているといった例もありますが、事務事業見直しのための定数増であっても、各部局が優先順位として低いほうにそれを置いているという場合は採択されないというのが現状でございます。

こういったところで、1つの方法なんですけれども、事務事業見直しに係る定数増については、他の要求とは別枠で定数増を認めるような仕組みといったものを考えてみてはどうか。そのことが事務事業見直しを後押しすることにつながるのではないかと考えたことも考える次第です。

○岡本委員

限られた財源の中でどういうふうに優先順位をつけるかということなんです、政策経営部長、いかがでしょうか。

○政策経営部長

まず市民ニーズの把握の部分ですけれども、先ほど申しました基本計画につきましては、毎年、市民意識調査をして、市民の意識がどのように変化しているのかということは統計的に調べております。ただ、基本計画以外にも各部署でさまざまな部門計画が策定されていますので、そういった折には、先ほどちょっと話が出ましたが、市民アンケート調査をしたということで、実際にはそれぞれの部門計画が策定されているというような状況になっております。

ニーズ調査につきましては、それ以外に、市の制度として、市民モニター制度や市民討議会、パブリックコメントみたいな制度がございます。そのほかに、現在、町田市は、代表電話、いわゆるコールセンターと言われるもの、そういったものや、先ほどちょっとお話が出ましたが、市長への手紙といったもので、さまざまなご意見、ご要望が寄せられておりますので、そういったものから市民の方がご要望されている本当の内容は何か、その辺を分析して見直しに生かしていきたいということで、現在取り組みは進めておりますが、正直なところ、業務改善程度の見直しはできませんでしたけれども、政策に大きく影響を与えるようなところまではまだいってないということでございます。あとは、今年度新たに地区協議会というものを地域で立ち上がる場所がございます。そういった中でまちづくりに関するさまざまなお話し合いがありますので、そういったところのお話などもニーズの把握には大きく役立つのかなと思います。

ただ、そういったいろいろな情報があったとしても、それを基本的に分析できる手法やノウハウがありませんと、なかなか政策には生かせないのかなということで、そういった部分の職員の育成みたいなものがやはり重要になってくるのかなと考えております。

各種の計画策定において、とりあえず現状を踏まえて施策の方向性と取り組むべき事業について定めておりますが、いつ、どのように実施するのかというようなドゥーのところについてしまいかもしれないのですけれども、そういった議論は余りなされていないことと、さまざまな取り組みに関して、まず他市の状況との比較といいますか、町田市はどのようなポジションにあるのかという調査が不足しているのかなということと、それを踏まえた上で、最終的には町田市の長所のようなものを生かした形で事業を進めていけたらなと思います。財政面では先ほど話がありました、既存の事業そのものの基本にももう一度立ち返って考え直してみまさんと、新たな事業

の展開、施策の展開はなかなか難しい状況に来ているのかなと考えております。

○岡本委員

いろいろな議論の流れの中で、先ほど高橋副市長にお伺いしましたので、今度は有金副市長、いかがでしょう。コメントいただけますか。

○有金副市長

では、私のほうからコメントさせていただきます。

今いろいろ話をさせていただいたのですが、事業の見直しは非常に急務になっているのかなと思っているのですが、見直しをするというのは非常にエネルギーが要る。あわせて新規の事業を立ち上げるのも非常にエネルギーが要る。私も昔を思い出したりすると、係長とか主任のときには、やはり今やっている事業はちょっとおかしいよな、ここをこういうふうに見直したほうがいいよなと思うことはある。ただ、それをやろうとすると、まず今の事業を見直す、あるいは廃止するという話になると、やはりいろいろなところに行って説明をして了解をとらなければいけない。なおかつ、それにかわるような新規事業をつくるという話になると、人の要求、金の要求をやっていかなければいけない。

それを何とかやって、事業を廃止できたけれども、最終的にはお金がつかなかったという形で、財政から言うと、いいところだけ取られちゃって、新規事業はお金をつけてくれないみたいな感じになってしまうと、周りの人からも、何だよ、新しい事業をやるんじゃないのかみたいな感じで言われてしまうということです。

そういうのが重なると、結局は既存の事業を残したまま、対前年度ベースで、ちょっと増やしたり、ちょっと減らしたりというような形の対前年度増減という形で事業をしてしまうことがやはり多々あったのかなと、私も過去を見ると、反省をしているところであります。したがって、事業を見直すことによって、インセンティブがあるとか、それをやることによって評価されるような仕組みがないと、なかなかうまくいかないのかなと思っています。

他市でもいろいろなやり方をしています。例えば事業別予算みたいな感じで、各部にある程度枠を与えて、その中の裁量でやらせてあげるとか、今回、東京都でも、事業を1つ減らすと、その倍まで要求していい。だから、例えば100万円の事業を廃止したら、200万円まで新規要求していいとか、何かそういうようなものをつくる。あと、市長もよく言っているのですが、市長の査定枠というか、市長予算を100億とか200億とか（笑）、そういう枠があって、例えば職員からプレゼンをしてもらい、これはいいと評価したらつけるとか、そういう予算も新たな別のルートでつくるような仕組みとか、いろいろな形をとっていかないと、なかなか難しいのかなと思っています。どういうやり方がいいのかは、きょうのお話も含めながら、我々理事者も真剣になって考えていきたいと思っています。

○岡本委員

ファシリテーターはタイムキーパーも兼ねているものですから、時間が押してしまうと、最後のテーマが結局カットされてしまう。済みませんが、先に最終的なテーマに行って、その後、議論ができればと思います。

最後のテーマは、評価について、あるいは振り返りについての議論です。町田市では事業別財務諸表で、財務の観点から事業の成果を振り返って課題を整理しています。よその市では事務事業評価を行ったり、事業を細分化して1つ1つの取り組みについて必要性や有効性を振り返っていたりします。しかし、なかなか有効な改善に結びつくことがありません。うまくいかないケ-

スが多いと思います。

行政の仕事は公益性が強いという理由から、一度始めたらなかなかやめられない傾向にある。だからこそ、漫然と仕事をしないようにきちんと評価しなくてはいけないのですが、町田市では事業とか事務をどういうふうに戻ろうとしているのか。また、町田市としては、何か新しい評価の仕組みが必要と感じているのか。あるいは、その仕組みとか、それにかかわる職員の意識などを向上させることが、結果として町田市のマネジメントの効果を高めることにどのようにつながっていくのか、このあたりを議論したいと思います。

最初に財務部長、よろしいでしょうか。

○財務部長

それでは、事業別財務諸表ということで、今回、9-1と9-2という資料をつけさせていただいております。9-1は頭に「事業別財務諸表（歳出目）」で「目」という言葉で書いてあるのですが、町田市は現在、1つの課で1つの「目」を持つ。これは課のパフォーマンスを示すものだということになっております。9-2は「事業別財務諸表（特定事業）」と書いてあります。課の中ではいろいろな事業をやっているのですが、その中で例えば施設管理をしているとか、受益者負担をお願いしているとか、そういうものを取り上げてつくっているものです。

先ほど言いました「目」のほうでは、今度の2013年度の決算では112事業、いってみれば112の課について、特定事業のほうでは125の事業で作成しております。そのことを前提といたしまして、9-1の「事業別財務諸表」ですが、2012年度で使用した用紙から見直しを行いまして、経年比較分析を可能にし、さらに担当課が課題解決サイクルを意識できるものと改善を加えています。

具体的には9-1を見ていただきますと、左上のⅡに「2012年度末の財務分析を踏まえた事業の課題」を書きます。それで事業の成果が出たり、分析があるわけですが、最後に右下の「総括」のところ①「成果および財務の分析」、②「2013年度末の『成果および財務の分析』を踏まえた事業の課題」ということで、2012年度の課題を踏まえて2013年度に事業をしてきて、最後に課題として捉えているものは何かというような形で経年のものとして様式を変えました。

事業別財務諸表は、各担当課のマネジメントに活用することを目的としており、その意味において、町田市のマネジメントサイクルの一端を担っているものと考えております。町田市においては、既に課の仕事目標があり、マネジメントサイクルとしては確立したものとなっております。事業別財務諸表がこのマネジメントサイクルと別個のサイクルを構築してしまえば、効果を十分に発揮できなくなってしまいます。そのため、事業別財務諸表により明らかになったマネジメント上の課題は、課の仕事目標にリンクするような形、例えば当該年度の課の仕事目標の中間確認で活用したり、または次年度の課の仕事目標に反映させるような活用のされ方を考えております。事業別財務諸表により明らかとなる成果と財務情報を交えた分析、そこから見えてくる課題、並びに行政コスト計算書や貸借対照表にあらわれてくる財務情報は、大変有益な情報であると考えております。

一方で、9-2に示したような特定事業別財務諸表は、施設を所管している事業や受益者負担をお願いしている事業など、個別に有効性や経済性の分析が必要な事業について作成しており、例えば人件費と消耗品だけで構成される事業などについては、従来の官庁会計でも検証が可能な事業については作成しておりません。事業別単位の個別の事業評価に当たっては、事業別財務諸表を作成しない事業もございますので、事業別財務諸表がなじまない事務事業については、別途

検証する必要があると考えております。

以上です。

○岡本委員

経営改革室長、いかがでしょうか。

○経営改革室長

今の財務部長のお話と若干かぶるかもしれませんが、仕事目標は各課の理想というか、あるべき姿と現状のギャップを埋めるために、今目標を掲げて取り組んでいただいているところです。当然毎年同じようなことをやるのではなくて、先ほどからお話がありますが、市民のニーズというものを踏まえながら、今の既存の事業でも見直していくことが第一だなと考えております。

先ほども見ていただきましたが、これまでも仕事の目標の立て方が、市役所の場合、非常に難しいと思っております。例えば効率的な運営をやるといったときに、効率的とは具体的にはどのようなことなのかというところの数値目標がなかなか難しかったのではないかなとこれまで考えています。

先ほど財務部長からもお話がありましたが、例えば資料9-2の「事業別財務諸表」を見ていただいて、左下に「単位あたりコスト分析」というものも出てきております。例えば利用者1人当たりのコストが幾らになったのかとか、その経年変化が見られるようになっていきますので、新たな目標の立て方も、今度は数値的なところが具体的に可能になってくるとなると、それに向かって、では自分たちは何をやっていくのか。逆に言えば、自分たちのプロセスもそれによって具体的に決まってくるのかなということがございますので、その辺の評価と結びつくような目標の立て方みたいなものは今後庁内の検討を進めていきたいと考えております。

以上です。

○岡本委員

では、この辺で時間も大丈夫そうなので、佐藤先生、まず評価のあたりに関して、お話をお聞きいただいた印象、感想、コメントをいただけますでしょうか。

○佐藤委員

国の事業レビューとか、ああいうものを見ているよりもはるかに精緻に、お金の流れとか、成果というのが非常に明確になっていると思いますので、逆に、これをどう生かすのかということがむしろ大事になってくると思います。

先ほどの限られた経営資源の中での優先順位づけにもかかわると思うのですが、ある種、優先順位をつけるときの技術論といいますか、つまり、どういう事業を進めていって、どういう事業は見直していくのかというときに、鍵になるのは、こういうところに出てくる成果、実績であり、政策コストといいますか、行政コストだと考えますので、そのあたりを見ながら、感覚論、あるいは作文ではなくて、ある種エビデンスに基づいて、そういう事務事業評価をやって、事業を仕分けていくといいますか、やめるべき事業と残していく事業、あるいは優先すべき事業は何かということ判断していくという、その1つのとっかかりにはなるのかなという気がします。

あと、目標との関係でいきますと、最近よく言われるのは、目標といっても、今年の目標ではなくて、もう少し先の目標を立てていったときに、経年でその目標にどれくらい近づいていくかというのも、やはり分析していく必要がある。増加していればいいけれども、ほとんど目標値からはるかに遠いねというのは、5年先が最終目標だとしても、多分5年後にそれは達成できない

ねということも何となくわかってきますし、目標を立てる、成果を見るというのはいいのですけれども、経年でどういうふうに移していか、今の調子でいったら、将来的にどうなるか、その辺の見通しというのは、見てもいいのかなという気がします。

先ほどの優先順位の話で、その前の話ともかかわるのですが、ちょっと気になっているのは、町田市さんに限らないのですけれども、日本の予算の仕組みというのはどうしてもボトムアップが前提条件なので、各部署からの要求がこうで、それに対してこう反応して、その結果いろいろと調整をして定員を減らした、予算をつけたとか、こんな話になるのですけれども、もう1つ考えなければいけないのは、先ほど岡本委員のほうからリーダーシップというのが出てきたと思うのですが、トップダウン的にまずは何をやるのか。あるいは、総枠はこれだけと決まっていますので、総枠の中において、どういうふうに移していか。そういうトップダウンの視点は要るのかなという気がしています。

先ほどちらっと話が出ていたと思うのですが、資料4にあるような「市政運営の基本的な考え方」、優先順位の中でも、これは技術論ではなくて、いわゆる政策論、リーダーシップにかかわる話だと思うのですが、こういう基本的な考え方を見ていると、ちょっと申しわけないのですけれども、総花的でありまして、多分これは町田市以外のほかの自治体に置きかえても同じようなことになるのだろうなという気はするのです。

町田市として何がしたいのか。今自分たちが特に抱え込んでいる町田市の具体的な問題は何なのか。いろいろとあるのはわかるのですが、その中でも自分たちがこれをやるんだ。それを決めるのはやはりリーダーシップだと思うのです。それが決まれば、ある意味大枠としてどういう政策が優先されるべきか。それは子育てなのか、まちづくりなのか、教育なのかというのが決まってくる。

それが決まってくれば、その枠の中で個別具体的な事務事業については技術論になってくると思うのです。それは費用対効果を見ましょう。財務諸表を見比べながら実際どういう政策、事業がいいのか判断していきましょう。これは技術論に落とせると思うのですが、やはり考えなければいけないのは、すごく大事なことは、トップダウンで考えるということであれば、町田市としては実際どんな政策を最初にやっていきたいのか。それはもちろん先ほど財務部から話がありましたが、もっと長い目を見て、これから5年、10年と町田市の財政がどういう規模にあるとして、その枠の中で、まずは優先的にやるべき事業なのかを考えなければいけないので、いずれにしても、トップダウンの視点がないと、定員の話もお金の話も、事務事業というか、優先順位づけの話もできないのかなという気はしたのです。最後は感想です。

○岡本委員

山本先生、いかがでしょうか。

○山本委員

いろいろあるのですが、佐藤先生おっしゃったとおりで、優先づけの問題というのはあると思うのですけれども、技術的に言えば、優先順位の前に、いわゆる技術効率なり言われている節減というのは、いろいろな外国の事例とか実証例を見ると、3割ぐらいまではいけるんですね。それ以上の削減はできないので、やはり配分の見直しというのが必要なわけです。

その場合、佐藤委員もおっしゃったのですけれども、住民のニーズとか意識調査を活用されるのはいいのですが、これは20年前から僕は言い続けているのですけれども、ニーズ調査ということによく優先順位を決めたりするのは明らかに間違っています。これは僕がかねがね主張して

いるのですが、なかなか市民権を得ないのですけれども、ああいう方法でやっても、はっきり言って意味がないですね。詳細は僕が随分昔に書いた論文を読んでいただくことにして、ここでは議論しません。

佐藤委員もおっしゃったように、これだけの事業費とかコストをかけて、どれだけの成果が出るという費用対効果で見ていく。単純な比率だけではなくて、首長さんなり、あるいは市全体として目指すべき方向にどれが一番効いてくるのかということを選択していくほかないと思うのです。お金があれば何でもやればよいというのはそのとおりですけれども、それに向かってどれが一番効いてくるのかということをやらないと、これをやると10ぐらいい効いてきますけれども、もう1つのものをやったら80効いてくるとなれば、両方ともやらないよりはいいけれども、やはり予算効率から言えば、同じコストであれば80効いてくるのがいいですねという議論をしていく。

それについて市民も交えてニーズ調査、あるいは満足度調査と同時に、そういうデータをぶつけていくという作業をぼちぼちしていかないと、あれもこれもというわけにはまいらないだろうと思います。その辺についての議論の素材になるのが事業別財務諸表だと思うのです。

問題は、これもまた言い続けていることなのですが、事業別財務諸表は非常によくできているのですね。ただ、これは事後的につくるものなんです。ですから、どの自治体もそうなのですが、残念ながら、まさしくここには計画値はないのです。でも、これだけのものをつくるなら、予算とかりんくするのであれば、要するに、予定値なり計画の財務諸表は当然あるわけですが、市長もおっしゃったように、確かに過年度比較はできるのですけれども、せっかくここまでやるなら、予算計画ベースの比較というのもできるわけなので、ぜひそれにチャレンジしていただければ、仕事目標との進捗度管理にもお使いになれるのではないかと。

要するに、月次報告もせっかくおつくりになっているのですから、月次報告を生かすためには、予定だとこれぐらいになっているんだということがない限りにおいては、去年に比べてこうですねということだけでは、同じコストをかけて、システム開発的には、もう少し頑張れる余地があるのではないかとということです。

もう1つは、定数管理の話です。これも事業別財務諸表にはよく載っているのですが、これと言っている定数とは、正規の常勤職員のことを言われているのですが、内部管理的にも一番重要なのは、佐藤委員も非公式のときにおっしゃったらしいのですけれども、常勤職員として担う仕事はどれぐらいあって、嘱託の方とか非常勤でやれることは何なのか。それと委託の関係がどうなっているのかということ、見えにくいという市長さんのお話もあったのですが、アウトソーシングにする場合の委託費と直営である現在担っておられる常勤の職員の仕事内容を、もう少し精査をしていく必要があると思います。

それは定員管理という問題よりも、いわゆるコスト面の管理においても非常に重要なことなので、定員数を減らしたからいいとか、増やしたからいいとかいう問題ではなくて、アウトソーシングの管理をやろうと思った場合には、質と同時に、アウトカムの管理をどういうふうに行っていくか、モニタリングしていくのかということになりますので、アウトソーシングの先の定数管理まではできないわけですね。これぐらいの最低の監視員を置いてくださいよということはあるのですが。

そうすると、そこももう少し定数管理という発想を変えていただいてやらないと、結局、嘱託とか非常勤の管理のトータルが問題なんではないでしょうか、あるいは人件費が重要なんではないかとい

う話になるので、やはり人材養成という側面も含めて、もうワンバージョン、バージョンアップを期待したいということで、とりあえず終わりにしたいと思います。

○岡本委員

では今度は副市長からよろしいですか。

○有金副市長

今先生方からいろいろとご指摘をいただいたとおり、町田市としてもさまざまな道具はそろってきたのかなと思っているのですけれども、それをどうやって活用していくのかというところがまだまだ足りないのかなと感じたところでございます。

それと、各部からしてみれば、当然自分の部の仕事を一生懸命やるということ言えば、市民の要望があるのであれば、やはり自分の部の事業拡大にどうしても走っていく。その中で、どう優先順位をつけて、例えばお金の配分、人の配分をやっていくのかというのは、こちらに並んでいる幹部、経営改革室、政策経営部、総務、財務の部長たちの仕事でもありますし、我々理事者の仕事でもあるのかなと思いますので、その優先順位をどうやってつけていくのかというところは、今後の課題ということで、しっかり受けとめて進めていきたいというふうに感じたところでございます。

以上です。

○岡本委員

高橋副市長、いかがでしょうか。

○高橋副市長

事業をどういうふうに回していくかという話の中で、先ほど岡本委員のほうから富士フィルムのお話があったと思うのです。フィルムがなくなって、今は本当にデジタルカメラになってしまって、どういうふうにその時代をイメージできるかがすごく大切だなという話を伺いました。

例えば私たちも自動車を持っているわけですが、1年間にかかるコストを考えたら、もしかしたら、タクシーを使ったほうが全然安かったりするわけです。行政においても、例えば今は市でやるという方法で市民サービスをやっています。ところが、全く違う方法でも同等程度のサービスができるのであれば、それに切りかえていくという発想をしっかり持っていく必要があるのかなというのを、お話を伺いながらちょっと感じています。

これから我々職員をどういうふうに育てるかとか、職員にメッセージを出していく上で、ある一定の形ではなくて、例えば実際の事業という方法でやっていたものを、もしかして全く違う方法でも実現できるかもしれないということで、やっていることよりも、どういうサービスをするかとか、サービスをどういうふうに提供するかというところをしっかりと見ていかないと、財務部長の話のとおり、今の財政状況の中で、ただサービスを切ればいいという方向に行ってしまう場合もあると思うのです。それはまた1つ問題があると思いますので、そこら辺をしっかり捉えていくということ、きょうの監理委員会も含めて、私たち理事者としても1つのテーマにしていきたいと考えます。

○岡本委員

ここで市長に一言いただいってしまうと、もう一回総括でまとめてもらわなければなりませんので、総括のほうでいただくとして、ファシリテーターのほうで若干お話ししてから、専門委員の先生方に総括をそれぞれ一言ずついただいて、最後に市長にお願いしたいと思います。

実は民間企業も全く同じところに直面していて、お読みになった方もおられるかもしれません

が、『ビジョナリー・カンパニー』という本が数年前に売れていた。超一流企業のことが書いてあるので、みんな役に立たない。もうちょっと並みの企業のことを書けというので、2というのが出たのですね。その2の中に経営評議会というのがあるのです。これは何なのかというと、幹部の方同士が、物を決めるのではなくて、日ごろ思っていることを語り合う。もちろん仕事上のことで思っていることです。これは問題だと思うんだよねとか、これはこうしたほうがいいんじゃないかなというのを語り合って、そこで結論を出すわけじゃない。そういう経営評議会というのを持ちなさいといって、幾つかの会社でそういうのを取り入れてみると、3年ぐらにかかるとは、何か決めるときの前提としての物の考え方とか見方、手法、思考方法が共有されているので、割と決めやすくなってきた。ただし、それまでに3年かかるというのが1つの難なんですけども。

そういうようなことをやっています、きょうのお話と絡むのですが、Aというのが突然Bに変わるわけではない。タニタという会社は体重計の会社なんですね。議論しているうちに、結局体重計は健康の測定器だよ、健康計だよという話になる。また議論しているうちに、脂肪率の管理会社だよという話になる。一回転して、自分たちの事業は体重ビジネスだと認識するわけです。自分たちは体重というテーマのビジネスをいろいろな角度からやっていく。その中に当然食事のメニューがあったり、いろいろなものが事業の領域になっていく。

そういうのは、直線的にうまくいくわけではなくて、あっちにぶつかったり、こっちにぶつかったり、その中でチームが最初ぎすぎすしていたのが、仲よしになったり、また対立してみたりと微妙に変わって行って、だんだんそういうところに至っているわけです。だから、一種の話し合いながらだんだん学習して進化していく。そういうプロセスをもう一つ工夫していただく必要があるのかなというのを感じております。

もう何年かお邪魔していて、いつもその背景のところの問題だよというのは、話し合い方なんです。話し合い方ができてくると割とうまくいくけれども、話し合い方がうまくないと、つまり、どちらかという、よそよそしい状態だと、深まった議論はできないだろうなというので、今回のテーマもそこは結構工夫の余地があるのではないのかなと感じております。

私のほうのコメントはそのぐらいにさせていただいて、きょうの総括的コメントを専門委員の先生方にいただいて、最後に市長からコメントをいただくと、予定どおりぴたっと終わるわけでございます。佐藤先生、いかがでしょうか。

○佐藤委員

事業評価を考えるとときに3つの軸があると言われていて、1つは時間の軸です。先ほど山本委員からもお話がありましたように、財務諸表とか、事後的にこうなっていたという経年を見るのはいいのですけれども、もう1つは事前の評価といいますか、これは何のためにやりたいのか、何を目標としているのか。仕事の目標ともかかわると思うのですけれども、まず事前の評価があって、事後の評価があって、これはちゃんと整合的になっているかどうかというのが問われますよね。あとは経年なので、今後これはどうなっていますか、このまま続けていったらどうなるんですかというのを見る。ある程度予想を立てるといえることがあっていいのかな。

それから、横というのは、事業横断的なものです。どうしても縦割りになりがちなので、先ほど私は類似事業という言い方をしたと思うのですけれども、どの事業をやめる、やめないを判断するのはすごく大変なので、一番簡単なのは、似ている事業であれば1つは要らないということです。したがって、似たような事業はほかにありませんか。公園もたくさんある。図書館もたく

さんある。でも、全部要りますかとか。そういった形で精査していくというのはあっていいと思うのです。それは横断ですね。

それから、頭が痛いのは縦でありまして、上位の目標と下位の目標の間に齟齬があるということ。本当は何らかのリーダーシップが必要で、市長なり上の幹部の方々が、これはやるんだという明確なビジョンを持っている。まずはこれが町田市としての優先事項である。それは子育てであれ、まちの振興であれ、環境保全であれ。でも、あれもやります、これもやりますと言われると、幕の内弁当で、どれがメインかわからないという話になってしまいます。現場からすると、あれもやらなければいけない、これもやらなければいけないという話になってしまうので、まずは大きなビジョンが1つある。ただ、ビジョンを見せるだけだと、現場は、自分たちがそれに対して具体的に何をしたらいいのかかわからないということなので、施策事業に落としていく、ちゃんとルーティンワークに落とすことを明確にしていくことだと思います。これがある種、立体的に捉えられて初めて、事業評価は本当に回り始めると思います。

我々は経済学者なので、精緻なことをやるようには言いますが、現場レベルで考えれば、もう少し簡素な仕組みでももちろんいいし、事業評価だからといって、厳密に費用対効果をはかるとはさすがに言わないので、ある程度カスタマイズしたやりやすいやり方でいいと思うのですけれども、もう少し生かせるという視点があってもいいかなという気がしました。

あと、きょうの資料2にもありましたが、未来づくりプロジェクトとか、ある程度長期的なビジョンがあるのであれば、これは2021年度でしたか、2021年度の町田市は一体何なのかという将来の姿を見据えた上で、今自分たちは何をしなければいけないのかを考えていく。そのときに、私は財政学者なので、財政的に2021年はどうなっているのでしょうかということ。今のままでいくと、ちょっと大変かもしれないということであれば、その大変な状況を踏まえた上で、今何をしなければいけないかを考えていく。

それは先ほどの定数の問題もそうだと思うのですが、きょういろいろな事業をやらなければいけないからといって人を増やしていったら、人を切れなくなる。2021年でも、10年後でもいいのですけれども、それにあわせてきょうの定数が決まってくるし、職員のトレーニングも決まってくるので、少し先を見据えた上で、今何をしなければいけないかということを考えるという視点があってもいいのかなという気がしました。

以上です。

○山本委員

きょうの議論はよくわからないような話も多かったと自分ながら思うのですけれども、一定の首長さんなり行政のほうに市民から裁量性を与えられていることは確かなんです。したがって、全ての行政がやっていることなりマネジメントシステムについて市民が理解していることは重要なことですが、理解できない部分は絶対あってはいけないというわけではないと思うのです。問題はそれが透明性を持っているかということと、裁量性が与えられた結果、やはり結果を出している。結果を出していない場合に、何らかの責任をとるということについて、市民の方ときちんと合意していただいて、ある程度透明性を持っていただければ、マネジメントシステムは町田市としてどんどん発信していただいてもいいと思っております。ただ、透明性と民主的な観点だけは忘れないでいただきたいようにお願いしたいということです。

○岡本委員

では、市長のコメントをお願いいたします。

○石阪市長

基本的にマネジメントのバックボーンになっているのは日本経営品質賞というものであります。それは岡本委員にお世話になってやってきているわけですが、それをダイレクトに言ってもわからないわけで、私どもとしては、各部長あるいは各課の年度目標というか、セルフコントロールを含めたMBOというものが1つと、もう1つは事業別財務諸表、この2つで表現をしているわけです。

今回、資料としてそれが出てきているというのは、私どもとしては、あるいは私自身としては、経営品質の考え方を、このMBOの中でも、顧客の視点、比較の視点、それから変化の視点というのを、部長としてどうつかまえていますかという質問をして、回答を書いてもらっているわけですから、それはまさしく経営品質の考え方をMBOの中に入れていく。

また、財務諸表のほうは、経営品質の中の8番目のカテゴリーを中心に、リーダーシップから何から全部、そういう経営品質の考え方を事業別財務諸表という形で表現しているつもりです。つまり、ほかのこともたくさんあるけれども、道具は1つ、経営品質しかないと考えている。

受験を考えていただくとわかるのですね。ここの塾がいいとか、いやいや、こっちも行ったほうがいいのか、いや、そのほかに家庭教師をつけたから、こっちの塾をやめようとか、そういうことを考えないで、1つの塾なら塾に決めて、ここしかないというふうにする。ここは信仰なんですね。レリジョンというものです。経営品質が全てなんだというふうに信仰を持っていただく。だんだん宣教師みたいなことになってきた(笑)。そういう考え方を持ってやっているのですね。そのことを信じて進めていくことは、恐らくほかの宗教に比べて有効ではないか。あるいはほかのものを捨てるためにそうする。1つのものを選ぶということは、ほかのものを捨てることになる。ほかのものを捨てるためには、これを信じるしかないというふうにしてやっているつもりです。

最後にちょっとコメントしますと、『ビジョナリー・カンパニー』の話もありましたが、組織風土の改革として、私自身がファシリテーターになって、オフサイトミーティングをやっています。オフサイトミーティングをやっている中で一番気をつけているのは、やはり本音が出るオフサイトミーティングでないと意味がない。市長であるからといって、遠慮して発言するようなのは、オフサイトミーティングとしては失敗なわけです。そういう意味で、一生懸命本音を出してもらうようにしています。

もう1つは、これはオフサイトミーティングの名前がついてないんですが、市長と語る会というのを市民の方とやっています。この場合は本音がどんどん出ます。がらがん言われます。いつも謝っているだけなんです(笑)、これは本音が出ているんです。

行政の言いわけを全く聞かないです。市民から直接はっきりと文句を言われて、答えようがないような場面というのは毎回ある。でも、ここで種明かしをしないといけないのですけれども、その雰囲気私が持っているというか、みんな普通の市民が、市長に自由にがらがん文句を言う場面をつくるというのが一番大事なところだと思っています。

そこがあって初めて信頼関係ができる。信頼関係ができない組織はほとんどゼロですから、信頼関係ができて、そこからマネジメントがスタートするというふうに考えて、先生も言ったとおり、もう8年もかかっていまして、なかなかうまくはいってないのですが、それなりに進んでいくのではないかと思います。

○岡本委員

きょうはやや総論的なタイトルになっておりますが、「行政経営におけるマネジメントサイクルの確立」について、もしくは「行政経営におけるマネジメントの確立」と読みかえていただいてもよろしいかと思えます。次回は10月で、「アウトソーシング時代の行政評価について」、最終回が1月19日で、「新公会計制度を活用した自治体マネジメントの今後の展望について」、こんなふうに進めさせていただきます。

きょうはどうもありがとうございました。

午後3時59分 閉会