

# 2015年度 第2回町田市行政経営監理委員会

時：平成27年11月26日（木）

於：町田市役所10階10-2会議室

午後2時00分 開会

○経営改革室長

ただいまより2015年度第2回町田市行政経営監理委員会を開催いたします。私は、経営改革室長の榎本と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。

この行政経営監理委員会は、2012年4月にスタートした町田市新5カ年計画の進行を監理する委員会として、2013年度に設置いたしました。2015年度は、新5カ年計画の4年目にあたり、現計画の振り返りを行うとともに、次期計画の策定に向けた委員会と位置づけまして開催いたします。

今年度の委員会は、3名の専門委員と、市長、両副市長、政策経営部長、総務部長、財務部長及び私の計10名で開催してまいります。今年度は第1回委員会を8月に、「将来にわたって持続可能な行政経営の実現」をテーマに開催いたしました。本日、第2回委員会のテーマは「効率的な行政経営と市民満足を実現する組織能力・職員能力の向上について」です。

この委員会で行われました議論の内容や、専門委員の皆様からいただいた提案、提言につきましては、2017年度から2021年度の計画となります次期行政経営改革プランの取り組みとして反映していきたいと考えております。

それでは、本日の委員会の開催にあたりまして、初めに、石阪市長よりご挨拶申し上げます。よろしくお願ひします。

○石阪市長

こんにちは。市長の石阪でございます。第2回ということですが、今年度は2回ということになって、実は新しいというより、現行の行政経営改革プランはあと1年度を残すのみということになっています。このタイミングですと、そろそろ次の改革計画をどうするかということになるわけですが、そういう意味ではきょうはその議論の前段というんでしょうか、どういう改革の方向を目指すべきかという大きな背景というんでしょうか、そういった中で、今回のテーマの「効率的な行政経営と市民満足を実現する組織能力・職員能力の向上について」——二度と言えないぐらい長い名前なんですが、これは次の計画の方向を言っているんですが、「効率的」とか「市民満足を実現」とか「組織能力・職員能力の向上」と正しいことを言っているんですが、中身は何なんだ、方向性としてももう少し踏み込んだ議論が必要ではないかということで、3人の先生方においていただいてアドバイスをいただきたいという趣旨であります。

実際の行政経営改革プランのほうは、2016年度（平成28年度）に作業をして、途中で翌年から始まるものをまとめるということなので、恐らく来年の今ごろには新しい行政経営改革プランができ上がっていると思いますが、そういう意味では、スタートのところであまりぼんやりしているとまずいよという話でありますので、3人の先生方からそういう意味でご示唆をいただければありがたいと思います。よろしくお願ひいたします。

○経営改革室長

ありがとうございました。

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。

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年度の行政経営改革会議から始まり、人材

育成基本方針の策定に携わっていただくなど、町田市役所の人材育成を中心に、幅広く町田市の経営についてご提言いただきました。岡本委員には、委員会のファシリテーターとして会議の進行をお願いしております。それでは、岡本委員、ご挨拶をお願いします。

○岡本委員

こんにちは。岡本です。よろしくお願いします。もう8年のお付き合いになるんですね。どうもありがとうございます。経営品質協議会を立ち上げて20年になりまして、行政がいろいろ取り組んでいただいて、町田市も大分早めに取り組んでいただいて、その関係のお手伝いでお邪魔しております。きょうもよろしくお願いいたします。

○経営改革室長

ありがとうございました。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。現在の地方公共団体が抱える課題などに対して、専門的な見地からご提案いただければと思います。それでは、山本委員、一言ご挨拶をよろしくお願いいたします。

○山本委員

特にないんですけれども、昔、今はもう亡くなっていますが、東工大の松田学長のところに1年間遊びに行っていたときに、組織も学習するんだということをしきりにおっしゃっていたことを思い出しまして、町田市の場合にも新しい学習効果が出てくることを期待しております。

○経営改革室長

ありがとうございました。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でいらっしゃいます。今月11日から13日に開かれました国の行政改革推進会議の行政事業レビューでも委員をなされるなど、国や地方公共団体の各機関での委員を歴任された経験から、町田市に対してもご提言いただければと思っております。それでは、佐藤委員、一言ご挨拶をお願いします。

○佐藤委員

一橋大学の佐藤です。今ご紹介がありましたとおり、この間、行政事業レビューという、昔の仕分けをやってきたんですけれども、やはり成果に基づいて予算を配分するというのがこれからの流れになります。さっき、成果が上がっているかどうかという疑問がありましたけれども、成果を上げて、それに基づいて人繰りや予算を考える。成果志向の行政がこれから重要になってくるのかなと思っております。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

ありがとうございました。次に、その他の委員を紹介いたします。お名前をお呼びしますので、一言ずつご挨拶をお願いします。高橋副市長です。

○高橋副市長

副市長の高橋です。どうぞよろしくお願いいたします。

○経営改革室長

山田副市長です。

○山田副市長

副市長の山田と申します。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

政策経営部長です。

○政策経営部長

政策経営部長の市川です。よろしくお願ひいたします。

○経営改革室長

総務部長です。

○総務部長

総務部長の西澤と申します。よろしくお願ひいたします。

○経営改革室長

財務部長です。

○財務部長

財務部長の馬場と申します。よろしくお願ひいたします。

○経営改革室長

以上が行政経営監理委員会のメンバーとなります。

次に、本日の配付資料を確認したいと思います。事務局より説明をいたします。

○事務局（増山）

本日、傍聴の方にお配りしている資料の確認です。レジュメが1枚と、もう1つがホチキスどめにしてある資料です。スライドが全部で17ページになっています。あとで事務局、専門委員、または監理の方の発言のときにこちらに沿ってご説明を差し上げます。なお、こちらの表の壁にも同じものを、こちらについてはカラーで投影しますので、こちらもあわせてごらんいただきたいと思ひますので、よろしくお願ひします。

資料は以上です。

○経営改革室長

それでは、本日の議題に入らせていただきます。ここ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、よろしくお願ひいたします。

○岡本委員

それでは、きょうファシリテーションをさせていただきます。文章の原則というのは、二通りに読めてはいけないという原則があるんですけども、さっき市長が皮肉っぽくおっしゃったように、これは二通りに読めちゃうんですね。「効率的な行政経営」で切って、「……と市民満足を実現する」という読み方が1つできる。もう1つは、「行政経営と市民満足」までいって、「を」で切るという両方の読み方ができちゃうので、これはまずいということなんです。これは置いておきまして、このタイトルの議論なので、前段はどちらかといいますと上のほう「効率的な行政経営」に関する、後半のほうは下のほう「組織能力・職員能力」というふうに議論させていただきたいと思っております。

まず、議論に入るわけですけども、きょうのテーマについて、町田市の従来の取り組み、それからこのテーマにかかわる今日の状態、基本的な情報とか課題の認識とか、そういったことを事務局のほうからご説明をお願いしたいと思います。よろしくお願ひいたします。

○事務局（増山）

改めまして、経営改革室の増山と申します。事務局から、今回のテーマに係る行政経営改革プランの取り組みについて、また、本日のテーマに参考となる町田市の基礎的なデータや課題の認識についてご報告をさせていただきます。

(スライド1)

それでは、お手元、もしくはスライドの1ページ目に入ります。こちらは、行政経営改革プランの2014年度末時点での達成状況となります。本日のテーマは、「基本方針2：市民の期待にこたえられるよう、市役所の能力を高める」という部分に主に関連します。こちらの達成率の欄を見ますと、68%が計画どおりに進捗しているというふうになっています。

(スライド2)

次に、その基本方針2の中には何があるのか。「主な取り組み」ということでまとめさせていただきました。丸が4点ありますが、1点目が「職員人材育成基本方針の策定」です。2015年度に職層ごとに身につけるべき能力、態度を示すなど、新たな人材育成の方針を決定いたしました。

2点目については、「人事考課制度を人材育成に活かす仕組みづくり」ということで、人事考課の結果と、それに対応する研修を示すといった連携の仕組みをつくりました。

3点目ですが、「任用制度の見直し」、2015年、ことしの4月から専任職制度を導入しまして、福祉部門においてケースワークの専任職を配置しました。

最後に4点目、「定数配分の適正化」。職員定数については、行政経営改革プランにおいて、2011年度の職員定数を維持することを目標に掲げております。取り組みとしましては、全職場の業務量がどのように変動するのかを把握して、事業の終了や業務の見直し等に伴い不要となる定数を、必要な部署へ配分して定数を決定しております。下段の表のとおり、2015年度の定数におきましては2011年度の2262人を下回るという状況になっております。

(スライド3)

続いて3ページ目です。今回のテーマの「効率的な行政経営」というところに着目しまして、町田市の職員数、ここでいえば稼働人数というところで報告をいたします。

まず、職員数の推移ということですが、適切な比較をするために、こちらの人数は先ほど申しましたとおり実際の稼働人数ということで、休職等のため勤務していない、給与が生じていないといった職員の人数は除いている。また、嘱託員や臨時職員についても、正規職員の労働時間に換算した人数ということで表の中に入れております。

正規職員をグラフで見えますと、上から2つ目の線ですが、一番左の2008年度から2010年度にかけては約100人減少してしまっていて、その後、2014年度にかけて微増という状況にあります。

一方で、正規職員の下オレンジの嘱託員については、2008年度から2014年度にかけて約300人の増加となっております。一番下の線の再任用職員についても約100人増加しているということで、結果としましては、正規職員以外の再任用、嘱託員、臨時職員を合わせた人数は、ここには書いていないのですが、2008年度以降も総体的には右肩上がりとなっております。

(スライド4)

次のページは町田市の人件費、お金の部分の推移です。正規職員の人件費については緑の線ですが、2008年度から急激に減少しています。171億円から急減し、2012年度には151億円となって、そこから153億円になっています。この急減については、団塊の世代の退職に伴って職員の年齢構成が若返ったことによるのが大きな要因とされています。

一方で、先ほど人数が右肩上がりのご説明した再任用職員、嘱託員、臨時職員の人件費の合計は、赤、オレンジ、黄色を足し上げると、やはり増加傾向にある。

結果として、全体の人件費として見てみますと、グラフの一番上の青線になりますが、2008年度から2014年度にかけて約10億円減少していますが、その後は増加傾向にあるという全体の動向がありました。

(スライド5)

次のページに移りまして、以上までの職員の数、人件費に対して実際どのような仕事か、どれぐらいの時間かかっているかということで、業務分類別に稼働時間を集計したものがこちらです。町田市役所の業務分類に対して、どういった業務に時間をかけ、またどういった職員が業務を行っているかというイメージをつかんでいただければということで、細かい時間までは押さえなくてよろしいかと思うんですが、一番上から順番に大きい順、「施設等サービス実施」というのが一番大きいわけですが、例えばですが、保育園とか図書館、学校の維持管理、清掃等も含めてが「施設等サービス実施」の部分です。

次に、「対人援助・金銭等給付・相談」ということで、例えば生活援護とか介護保険給付、子育てサービスの支援、国民健康保険などが挙げられます。

また、3番目には「課庶務・課内マネジメント」ということで、各課の庶務的な業務が続いております。

特徴的なところでいえば、一番上の「施設等サービス実施」については、青色が正規職員、オレンジと網かけの灰色が嘱託員、臨時職員ということで、正規職員と臨時的な職員が半分、半分で運営を行っているという状況が見てわかるというところです。

(スライド6)

続いて6ページ目ですが、「町田市が直面している課題」ということで挙げました。1点目については、「少子高齢社会の進展・人口構成の急変」とあります。これは日本全体の課題でもありまして、町田市だけの課題ではないんですが、本資料の出典元、「町田市未来づくり研究所からの提言」によりますと、高齢者が町田市でも今後急増し、一方で生産年齢人口は減少。また、2020年からは人口の総体的なところも減少していくという見込みになっています。

(スライド7)

もう1つの課題としましては、「今後見込まれる厳しい財政運営の見通し」ということでございます。2つありまして、まず左側は「歳入の見通し」となっていますが、一般財源の根幹である青い大きい部分の市税が中心に減少していくという傾向になっています。一方、右の歳出のほうの見込みですが、黄色い部分の介護、医療に対しての一般会計からの繰出金が増加しているという見込みになっています。総体的に見てみますと、歳入の減少に対して歳出需要の増加という、今後の財政運営においても厳しい見通しであるということがわかります。

以上、事務局からの報告を終わります。

○岡本委員

ありがとうございます。「3町田市の職員数の推移」を見ていただくと、ご報告にあったとおりでございます。定数は減少傾向にある。しかしその一方、職員全体の稼働人数が増加している。それに対応してこの業務量の増減をどう考えていくか。また、職員総数がふえる。その要因はどのようなところにあるのか。総務部長、お願いできますでしょうか。

○総務部長

資料1の2枚目のスライドに出てきます「職員定数」という言葉がございますが、職員定数というのは、ライン職の部長、課長は、2015年4月1日時点で人数としては137名おります。

そのライン職の部長、課長を除く正規職員と再任用職員について、市の事務を執行するために必要な職員の数といったこととして定義しているものでございます。いわば正規職員と再任用職員が担うべき業務量ともいえる数字でございます。

各年度の定数については、この業務量の増減を前年度の定数に反映して決定しております。例えば、ある年度に新しい事業に着手することで正規職員の業務がふえる場合には、その業務量が1人分に相当すれば定数を1人ふやし、これまで正規職員2人分の業務量があった事業が終了した場合には、定数を2人減らすといったぐあいでございます。

2枚目のスライドにありましたように、一番下の表にあるように、2011年度の定数2262人が2015年度2227人ということで、この5年間では定数を35人減らしております。これは作業的な業務ですとか提携業務等について、正規職員や再任用職員が担っていたものを、嘱託員あるいは臨時職員が実施するように変更したり、委託化を行うということなどを通して、実施体制を見直してきたことが影響しております。

一方で、国や東京都からの権限移譲、子ども・子育て支援新制度を初めとする法改正への対応ですとか、行政需要の高まりを捉えた新5カ年計画の実行などにより、市の役割は増え続けております。市が実施する事務事業がふえることで、その業務量も増え、嘱託員や臨時職員を含めた職員総数をふやすことで対応してきたというところが、3枚目のスライド「町田市の職員数（稼働人数）の推移」というところにあらわれておりますとおり、2008年度3187人が2014年度では3552人に増えている。そこにあらわれている現状であると捉えております。

この状況については、既存の事務事業の業務量に新しい業務を上乗せしているからこそ、全体の職員総数が増えているという見方もできます。全体的な業務量の検証が必要なのではないかと感じております。

○岡本委員

ありがとうございます。高橋副市長にお伺いしたいんですが、定数、業務量、業務の質は、今のお話に関してどんなふうにお考えでしょうか。

○高橋副市長

まず、今、総務部長から説明があったように、業務の量という部分については、減っているということではなくて、確実に増えている状況はあると思います。これは今説明にありましたけれども、地方分権の流れとか、あるいは新たな制度ができ上がってきていることで増えているのではないかと思います。また、今後、いろんな面で、人口問題、先ほども人口が減っていくという問題もございましたけれども、あとは少子高齢化が非常に進んでいくということで、そのサービスの部分とか、人口問題に対応していくという部分では、業務量はまだまだ新たな面も含めて出てくるのではないかなと考えています。

一方で、業務の質とか内容についてしっかり説明をしていかなきゃいけない、市としての立場を明確にしていかなきゃいけないという部分があると思うんです。ただ業務があるからそれをやっていたらいいという時代ではなくなっているのではないかなと考えています。そういう意味では、「仕事を頑張っているんですよ」ということだけではもう済まされない。当たり前の話ですけども、そういう状況になっているというふうに考えています。

その一方で、もう1つ、先ほど佐藤先生からもお話がありましたが、仕事の成果にかかるコストをしっかり明らかにしていく必要があると思うんです。市の仕事の場合、この仕事に対してどのくらいのコストがかかったかというのはなかなか明らかになっていないという状況があ

るんですけども、町田市では最近、課別、あるいは事業別の行政評価シートをつくって、ある程度の部分においては、どのくらいのコストがかかっているのかというのは出してきたわけですけども、実は、コストと仕事があるんですけど、その仕事に対してこのコストが適切であるかどうかというところがすごく大きな課題になると思うんです。その評価をどういうふうにしていくか、あるいはそれをどういうふうに見えるようにしていくかということが、1つ大きな課題になると思います。

第1回の行政経営監理委員会の議論にもございましたけれども、町田市の財政の現状から考えると、先ほどの表にもありますように、市税など根幹的な収入はほとんどふえる見込みがない。一方で、社会保障など義務的経費がふえるという構造的な収支不足が進んでいくというのは見えているわけで、そういった意味では、業務がふえたから人がふやせるという状況ではない。一方で、あえていえば、もっと人を減らしながらしっかりした業務をやっていく必要があるし、業務に対する説明責任も果たしていかなきゃいけないというのが、市の置かれている状況になってくると思います。

そういった意味では、行政経営の効率化というのは必須の課題になる。ただ、それをどういうふうにしていくかというのが一番の大きな問題であるわけで、まずは業務量をしっかり把握して、それに対する人員配置の適正化をどういうふうにしていくかというのはすごく重要なことになってきますので、それをどういうふうにしていくかというところを見えるようにしていくという課題があるのかなと思います。

今まで町田市で行ってきたのが、事業の選択と集中ということは今までもやってきたつもりではいるんですね。完全にできているかということは、評価としてはまだまだなんですけれども、また、経常経費も少しずつ削りましょうということで、表面的なところではやってきたわけですけども、やはりここでも限界が来ているわけで、これまでのやり方というわけではなくて、事務事業自体を一からというか、ゼロからしっかり見直しをしていくということで、それをやっていきたいと思いますというスタート地点に立っているような今の状況ではないかなと思います。

今後、前回の話にもありましたが、法令とか社会的な要請等も含めて、それが本当に市としてやるべきものなのか、そうでないものなのか、必要性などをしっかり評価しながらやっていくということで、抜本的にこれを進めていかなきゃいけないと考えています。

一方で、業務量を削減する中で、市民サービスをどういう形で維持していくのかということがあるんですけども、行政として行っていくべきサービスは何なのか、もっと民間に任せたい方がいいものがあるのかとかということも含めて、全体的では、行政だけではなくていろんな側面から市民サービスが低下しないような形をつくっていくということが、1つ重要なのかなと思っています。

いずれにしても、きょうの議論の中で次のステップにはしっかり上がっていきたいと思いますので、そういう考えを持っています。

○岡本委員

ありがとうございます。副市長から構造的収支不足、それから財政的な見通しは事務局の先ほどのご説明でも非常に厳しいというのが見込まれるわけです。人件費についても、このまま維持というわけにはいかない。副市長からもお話がありましたが、多面的な、今までよりも一層の見直しを検討していかななくてはならないわけですが、財務部長、財政状況の現状について

ご説明をお願いできますでしょうか。

○財務部長

(スライド8)

歳出面において、スライド8にあります、町田市の高齢化の急速な進展によって、国民健康保険、介護保険事業への繰出金が伸びております。特に今後は、後期高齢者である75歳以上の人口が急激に伸びることで、後期高齢者医療事業会計への繰出金の増加が見込まれ、さらに社会保障関係経費が増加する見込みです。

市の負担額は、2008年度から2014年度までで一般財源ベースで約70億円増加しており、今後、さらに多額の支出が見込まれています。

一方、歳入面においては、スライドの下の方にありますけれども、2008年度、2011年度、2014年度の市税収入からわかるように、一時の落ち込みからは回復していますが、リーマンショック前の水準には達しておりません。

報道などでは、景気の回復傾向により税収が伸びていると報じられていますが、三多摩地域の法人市民税で見ますと、2014年度で、八王子市や立川市、日野市は、2013年度と比較していずれも2けた台の伸びを示していますが、町田市では1けた台となっており、景気回復の傾向の影響が町田市においては限定的なものとなっています。今後、法人市民税については、法人市民税の一部国税化や、法人税の実効税率の引き下げにより、さらに厳しい状況が続く見込みです。

さらに、個人市民税では、今後の少子高齢化の進展や、人口減少社会の到来から、伸び悩みが懸念されており、大幅な増加は見込めない状況です。このような構造的な収支不足の顕在化は、町田市だけではなく、個人市民税の構成比が高い他市においても同様の状況と考えます。

(スライド9)

この収支不足を解消するため、歳入をふやすことは当然のことですが、歳出を減らす必要があります。歳出のうち、市職員の人件費や生活保護費、子育て支援に係る経費である扶助費と、市の借金の償還経費に充てる公債費など義務的経費については、その他の経費とは異なり、削減が難しい経費ではあります。

義務的経費は、扶助費の増加などに伴い、年々増加しておりまして、新しい財政需要や臨時の財政需要に対応する弾力性が失われ、財政構造の硬直化が進んでいく状況にあります。しかし、先ほどの構造的収支不足を解消するためには、義務的経費においても聖域を設けることなく見直しを図る必要があると考えております。

特に人件費については、スライドにありますように2014年度の189.5億円から、2010年度と比較しますと、5.7億円、3.1%増加しています。扶助費や公債費と異なり、市がコントロールできる部分として、今後さらに人件費の適正化を図っていく必要があると考えています。

以上です。

○岡本委員

ありがとうございます。定数や業務量について、ここまでの報告を踏まえて、先生方にお伺いしたいと思います。町田市にとっての課題、それから何をすれば解決するのか、もちろん単純な解決策はないわけですが、どう考えていったらいいのかということをお伺いします。では、佐藤先生からお話しいただけますか。

○佐藤委員

(スライド12)

前半の話のキーワードが業務量ということだと思います。今、実は国のほうでも国・地方の業務改革について、特にICT化の推進とあわせて進めていこうという機運があります。ですから、業務量の見直しは決して町田市だけの課題ではありません。

ここで求められているのは、行政サービスをいかに継続的に提供するか。きょうの話題の中には、「市民満足度」という言葉が出ていますが、「きょうの満足」を最大化すればいいというわけではなくて、「継続的な満足」を提供していくことが重要になってくる。となると、今の業務量で果たして継続的に市民に対して公共サービスを提供し続けられるのかということが問われている。いずれ職員が疲れてしまうかもしれないからですね。

したがって、全体として言えば、業務量の削減が喫緊の課題であるということになります。ただ、その業務量と言うときに2つあって、1つは、市民向けの業務というのと、もう1つは庁内の業務、内部業務というのがあるわけで、具体的にいえば、会議とか打ち合わせとか報告とか、そういったものになります。

一般的に、会社もそうだと思うんですけども、会議ばかりやる、会議のための会議とか、こういうのは全く生産性もないので、まず、内部の業務について、果たして何が必要なのかということをもう一回考えて、可能な限りの削減に努めていくということがあってしかるべきかなと思います。

あとは、忙しい、忙しいといっても、忙しさにも程度の違いが部署の間ではあるわけでありまして、申しわけないけれども、多分それぞれの部署は自分たちは忙しいと思っているかもしれませんが、隣に比べればどうかということと、働き方がどうかということが問われてくるわけです。したがって、部署、あるいは課の間での人員配置についての偏在がないのかどうか、これも見える化を進めていって、見直しをしていくことが問われるだろう。

見える化というときに、具体的に何が見えるかという、例えば残業時間が見えるわけです。ただ、これも人員不足による残業なのか、あるいはちんたら働いているからによる残業なのかは区別がつかないので、ここは業務の中身が見える化させて、果たしてこれはどちらの要因によるかということは、ちゃんと考えなければならないということだと思います。

あと、優先すべき仕事があるわけでありまして、今は防災とか子育てとか、もちろん高齢者のための社会保障とか、こういったものに地方行政のウエートはシフトしてきていると思います。したがって、そういう優先順位があるわけですから、そちらに基づいた人員の配置がなされてしかるべきだと思います。今までどおりの仕事で、今までどおりやっていたら、仕事がふえれば当然回らなくなる、業務ばかりがふえていくのは当たり前なので、仕事のやり方を変える、それから優先順位に基づいて大胆な配置の見直しをするということが問われてくるのだと思います。

○岡本委員

ありがとうございます。では、山本先生、いかがでしょうか。

○山本委員

(スライド13)

簡単にいえば、「効率的な行政経営」という見方から見れば、今回のテーマは人件費で見る、すなわちコストで見るということなんですね。後段の「組織能力・職員能力」というのは、人は資産であると見るわけですね。これは逆に言うと、見方が違って、片方は少ないほうがい

いというだけの話で、片方のもう1つの考え方は、育てて伸ばして能力をアップすれば、生産性も上がるし、いい政策もできるんじゃないかということなんですね。これをどうやってバランスするかというのが、多分、きょうの一番の論点だと思うんです。

その点で、町田市は確かに人件費は他市町村並みですけれども、よく財政課でお使いになるような町田市で融通がきくような財源ベースでいうと、27.9%ですから、扶助費の倍ぐらいになっているんですね。そういう意味では人件費を切り込みたいというのは、財政的な発想からいうと、ごもつともなわけであって、それをどうするのかということからいけば、先ほど副市長からお話があったように、結果的にいい行政サービスを安いコストでやったほうがいいわけですから、そういう意味では、結果的にコストがどれぐらいかかっている、そのうち人件費がどれぐらいを占めているかという発想に、前半の場合は立つべきだと思うんです。

そうすると、おっしゃったように、既に作成されているような行政評価の分析シートであるとか、そういうのをを用いてやらないといけない。その場合、一番重要なことは、人件費が物件費に化けた途端に、人件費比率が下がるんですけれども、そうではなくて、実質的な労働集約的な中身は変わっていないわけです。要するに性質別の経費が変わっただけで削減したということではなくて、仕事のやり方そのものに着目した分類、いわゆる労働集約的であれば、それがたとえ委託費に変わったとしても労働費としてカウントをする。それによって、佐藤先生がおっしゃったようなICTを通じた人の投入を減らしていくということで、余計なほかの生産的な活動に振り向いていくというような分析が必要だろうと思います。

そういう意味では、2番目に書いてあるところを簡単にいえば、できたら事前の目標をおつくりいただいて、人員配置の当初計画とどれぐらい違いが出たのかというのは、あとで学習できるような段取りをぜひ進めていただいて、とりあえずコストコントロールをまずやっていただきたいと思います。

以上です。

○岡本委員

ありがとうございます。佐藤先生のお話の1点目のところ、いわゆる外、お客様側、市民側に向いている業務と、内側でやる業務、経営品質では従来、管理プロセスとか統制プロセスとっていたのを、支援プロセスというふうに、外側のプロセスを支援するように位置づけし直そうと。今の佐藤先生、あるいは山本先生のお話にありました「仕事の性質を変える」というときに、どういう視点から仕事の性質を見直していくかというのは非常に重要になるかと思えます。

もう1つ、業務量に見合った人員配置は、業務の分析とか業務の内容を検討していくということ。これも共通することだろうと思います。そういうことになったときに、業務量の量的な意味での測定、それからもう1つが、今度は質的な側面も入ってくる見える化、そういうことが課題になってくるわけです。このことについて、総務部長のお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

○総務部長

先ほど財務部長から説明がありましたように、今後の財政状況は決して楽観的なものではないということでございます。構造的収支不足が見込まれる状況で、人件費を抑制しつつ、必要な市民サービスを提供しなければならないというわけで、業務の量と質をこれまで以上に精査していく必要があると考えております。

町田市には既にさまざまなツールがございます。代表的なものを挙げますと、「仕事目標」、あるいは「事務と執行体制の確認シート」「課別・事業別行政評価シート」というものがございます。それぞれについて少し説明いたしますと、各部、各課がどのような顧客に対して、どのような価値を提供するかを考えるツールが「仕事目標」でございます。そして、どの業務に、どれくらいの稼働時間をかけたかを知るツールが「事務と執行体制の確認シート」でございます。また、財務情報に組織の使命や事業目的、事業の成果といった非財務の情報を加え、投入した資源とその目的、成果をつなぐツールとして「課別・事業別行政評価シート」がございます。

こういった既存のツールをうまく組み合わせていく中で、市として提供すべきサービスやその水準、業務量の現況を見える化できるのではないかと考えております。業務量というのは労働時間にかかるコストと言いかえることもできるかと思えます。どれくらいコストをかけて、どのようなサービスを提供するのが望ましいのか。サービス提供に至る作業工程でずとか、正規職員と非正規職員の役割分担といったことにも着目して検討していきたいと考えます。

以上でございます。

#### ○岡本委員

ありがとうございます。見える化というのは、本来、わかるようにする、わかる化なんですね。どこが非常に重要なのか見えるようにするのを強調法とっています。それからレベルを見るのを基準法とっています。それから、悪いことを暴露する「さらし台」なんていうのをつくって、不要品を暴露したりする。そういうのも見える化です。

それから置きかえ法、例えばグラフ化されるのも置きかえ法の一つではないかと思えます。置きかえることによってわかりやすくする。それから表現法で、例えばイラストみたいにわかりやすくするというのも見える化の一つではないかと思えます。いずれにしても、誰にでもわかるようにしないと議論が始まらないわけです。

今のお話のように非常にいいツールをたくさんお持ちなんですけど、ツールそのものを記入することが目的になってしまうと、その先に目的があるものが見えなくなってしまう。このツールと見える化をうまく組み合わせていただくことが重要ではないかと思えます。

先ほど佐藤先生の2つ目の提言で、人員配置の偏在も見える化して大胆な見直しをするべきではないかというお話がございました。施策の重点が変化するのに伴って、人員配置も動かすべきというご意見ですが、一方において財政的な制約が増してきます。また、先ほど来のお話のように、重点化した、めりはりのある資源投入も一方で求められます。ですから、矛盾する要求があるわけです。一種のジレンマの状態です。そういうことでお考えをお伺いしたいんですが、政策経営部長、いかがでしょうか。

#### ○政策経営部長

めりはりのある資源投入ということから説明させていただきます。現在の町田市の市政運営上の課題といたしましては、先ほど事務局、また財務部長等から説明がありまして、重複する部分もございますけれども、高齢化の進行や、人口構成の急変、それ以外に、転入者が減少している。また、商業も陰りが見えるのではないかと、また、一般的にいわれています公共施設の大多数が更新時期を迎えるということで、財政状況としては非常に厳しくなっていく。

このようなことをそのままにした場合に、先ほどから話が出ていますけれども、財政難か

ら市民サービスが低下して、人口、特に活力の源でありました若者、子育て、働き盛りの世代が減少して、商業を初めとする民間が提供するサービスまでもが低下していくという悪循環に陥ってしまうというようなことが予想されています。

こういった状況をどうするのかということで、施策を考え直さなきゃいけない、重点化していかなきゃいけないという中で、本年4月に、町田市未来づくり研究所から、こんな未来にはしたくない、明るい未来にしていきたいということで、町田の明るい未来はこれまでの延長線上にはないという考え方から議論を始めまして、先ほどちょっと出ておりましたけれども、「2030年に向けた町田の転換」ということで、「まちだニューパラダイム」という提言がなされております。

この提言では、公共サービスとまちづくりの新たな価値観が打ち出されております。具体的には、都市核、副次核、4つの核への公共施設の集約と交通の強化、経営的視点に立った公共サービスの提供、また、道路、公共施設の整備を中心とするハードのまちづくりから、人々が充実したような生活を見出していきまちづくりへ移行するという提言をいただきました。今後のまちづくりを考える際には、今回の提言を踏まえて、ヒト・モノ・カネ、資源投入を進めていくことが重要なことではないかと考えております。

また、行政経営改革プランが2017年度から新たなものになりますけれども、それを含めた次期の5カ年計画の選定作業を進めておりますけれども、それにあたりましては、先ほど申しましたニューパラダイムの基本的な考え方ということで、経営的視点に立った公共サービスの提供への改革とか、人と地域が主体となった豊かに過ごせるまちといった考え方を取り入れて、財源の裏づけのある実行性、実現性の高いものとしていきたいと考えております。

現在作業中ではありますけれども、選定基準の中で大きなビジョンを打ち出して、誰に、どのようなサービスを提供していくのかということをはっきりと明らかにした上で、より投資効果の高い計画にしていきたいと考えております。

町田市の人口は、先ほどもありましたが2020年をピークとして減少するというふうに見込まれていますので、社会保障費等の増加が見込まれる中、人口減少となる前に、将来を見越しためりはりのある資源投入、事業を選択して、ヒト・モノ・カネを集中していきたいということで、現在、作業を進めているところでございます。

#### ○岡本委員

ありがとうございます。ニューパラダイムというお話をいただいて、私もあるところでパラダイムの変革——パラダイムというのは発想の枠組みを変えるということで、そういうふうにご原稿を出しておいたら、印刷が「ニューパラダイス」に変わってしまっていて困ったことがありますけれども、パラダイムというのは、そういう意味でございます。

私のほうからも今のお話に関連してご提言をさせていただきます。1つは、業務量はこれまでの議論でわかるんですが、業務の質とかサービスは測定不能と思われていますが、そんなことはなくて、何らかの形で、測定という概念とは違うかもしれませんが、評価することはできるので、例えば分業のときに、量の分業と質の分業があります。質の分業は、やることに変わること、量を分業は、同じことをみんなでやることをいいます。

量と質はいつも絡み合っていますから、その分け方をきちんと考えないと難しいわけですが、質を評価するときに、ここにご紹介してありますのは、顧客価値の視点ですと、機能価値、つまりスピードとか重さとか広さというような、誰にとっても等価の価値、つまり客観化でき

るものですね。それから情緒価値というのは、人によって好みがあるから違うもの。まず、こういうものを分けて、もし情緒価値の検討が難しければ、まず機能価値だけを徹底的に検討しよう。分けないでいるから、いつまでも検討ができないわけです。まず分けましょうということです。

さっきの佐藤先生のお話ではないけれども、内と外を分けようとなるのと同じで、絶対やらなきゃならないものは、やるしかないわけで、これは必需価値だろう。だけど、やらなくてもいいものがある。それは特徴を出そうとしたらどうしてもやる必要があるけれども、別にその特徴をうちは捨てるよという場合、出さなくてもいい。それを魅力価値、選択できる価値です。こういうのも分けていこう。まず分けないことには議論が始まらないわけです。

そうやって分けていくと、自分でも評価できるし、当然、上司や同僚からも評価できるし、あるいは市民からの評価、第三者からの評価を受けることができるようになる。そういうことをやっていかれると、質が検討できますよということが第1点。

第2点が、仕事をふやすことが評価されない文化をつくられたらどうか。もともと目標によるマネジメントをやられているわけなので、この目標というのは、必ずしもふやすとか高めるということだけが目標ではないわけで、下げるとか、小さくするとか、あるいはなくすというのも目標として設定されるわけです。

目標としてそういうものを設定して、目標によるマネジメントの意図は、手前からだんだん積み上げていく。つまり、未来は見えないから小手先からやっていくというのが積み上げですが、そうではなくて、未来のゴールをまず設定して、そのゴールから逆算してやっていくというのが、目標によるマネジメントのよさなので、そういう考え方をせっかくやってこられているのですから、それをもっと徹底していけば、仕事を減らすということができていくのではないかと、これは皆さんの議論とまた別の視点からご提言させていただきました。

今までの議論をお聞きいただいて、市長、ご感想はいかがでございましょうか。

○石阪市長

最初に総務部長から話がありましたとおり、実際の業務量について、それが本当に必要かどうかという分析がまだ足りないよと総務部長から話が出ました。一番わかりやすいのは国家予算で言えばいいんですけど、最近はどうかわかりませんが、農林水産予算は1%削るのが大変だと聞いたことがあるんですね。前年度に1000億円あったものが、999億円にするのが非常に大変だ。そんなものかなと。増減主義というんですね。どれだけふやすか、どれだけ減らすかという議論をしているんですね。

だから、TPPか何かあったら、「それに乗っかってふやしてしまおう。それは別枠にしよう」とかと。最近それは批判されていますけれども、そういうことで、元の990億円はさわらない。総務部長が言ったのは多分その話ですね。元のところにさわっていないものだから、新しくこういう仕事ことができました、この仕事は少し減りました、では、「プラス2のマイナス1ね」みたいな議論をしているわけです。これはあまり生産的ではないということで、反省しているから、来年は変わると思いますが、変わらないんです、なかなか。

それはさっき高橋副市長が言いましたが、業務が、どこまで必要な業務をやっていて、どこが必要でないかということまで踏み込んだ議論をしていないんですね。やっている業務にどれだけ時間がかかっているかというところでやっているんですね。それは本当に必要ですかという議論をしないで、スルーしているんですね。そうすると増減主義です。人員のほうも増

減主義です。予算も、自分で編成していて、なんですけど、総花主義といわれているんですけど、人員のほうも総花主義、プラスとマイナスで若干やっていて、全体に万遍なく面倒を見ているという、最初のテーマの、非常に長くて覚えられないんですが、「効率的な行政経営」というところにならないんですね。

そこが今、標準的なものの考え方、情緒価値と機能価値、必需価値と魅力価値と、分けて議論したほうがいいよという話をされました。実際にはそこまで行くのは組織能力的には大変な水準であります。さっき高橋副市長が言ったように、まずは実際の業務、本当に必要なのかということで今始めたんですね。そうしたら、自分がどの法律とどの条例で仕事をしているか知らないという人が結構いるんですね。その作業が始まったら、「なんだ。私たちはこの法律で仕事をしているんだ」とみんな気がつき始めたんですね。ちょっと遅いんですけど。

でも、本格的に言えば、そこは本当にそうなのかという段階がまずあるんですね。自分がやるべき仕事、法律はこれとこれとこれに従って、それに伴う条例がこうあって、規則があって、これで仕事をしているんだというのがあるんですね。

それがわかった上で、次に、この法律に従って、そのままやっつけていいものかどうかという本来のあるべき姿というか、そういうものまで疑わないと本格的な分析にならないので、並行して今、次のステップをやっています。

例えば、生活保護の業務、もう2年近くかかっていますが、1年半ぐらいかかったところで、やっとなさっとこ「この仕事をやめよう」と。生活保護で厚生労働省何とか課長から通知が来たんですね。「こうやりなさい。こうやりなさい。この書類は1人当たり50ページつくりなさい。1人当たり3ページつくりなさい。この証拠書類は全部そろえなさい」と全部通知が来ているんです。そのとおりにやるかどうかというのは、会計検査院の人がきょうここにいないからいいと思うんですけど、やらないと、会計検査院では必ず指摘されます。だけど、本質的に厚生労働省の課長が言ってきていることはやるべきなのかというところまで疑問を持たないと、仕事は減らないんですね。

先ほどの9ページに「義務的経費の推移」というグラフがあるんですが、生活援護については、リーマンショックのあと、仕事が相当ふえています。2010年度にふえているんですが、リーマンショックの後にふえている中に、結構、生活保護費というか援助費がふえています。そのときの、単純に人数がふえるから業務量もふえるよという、あれがそのまま来ているんですね。切り下げなきゃだめと思っています。そのときには、先ほど申しましたように、厚生労働省の課長が言っている趣旨を守らないというぐらいのつもりで、本来、この仕事に意味があるかどうかということをチェックしない限りは、減らないんです。法令に従ってとやっていると、そういうことになってしまう。

厚生労働省の課長は多分会計検査院のほうを向いていると思うんですね。あまり悪口を言うてはいけません。国民のほうを向いているんですが、ときどき会計検査院のほうも向いていますから、そういう意味では、そこも疑ってやるぐらいに、あるべき姿を中心に、業務量の根本的な見直しをやらないと、仕事の質もよくなならないし、人数も減らない。質をよくすることと、人数を減らすことの両方を一編にやろうというふうに、生活援護では始めたところです。

○岡本委員

ありがとうございます。この議論を続けたかったんですけど、後半にいつてもいいかと思しますので、後半のほうも十分な議論をしたいものですから、よろしいでしょうか。

(スライド9)

今まで業務量の視点から議論をしてまいりましたが、資源の制約があることはそうだねということで全員納得しているわけですが、その中で、あるべき姿に向かって業務を見直し、あるいは業務の中身や目指すサービス水準を明らかにし、さらに、その業務にどういう人が、どれだけ携わるのか、こういうことをいろいろ明確にしていく方向にいかなければならないわけですが、こうした行政そのものの改革を進める上では、それを、結局トップの方たちだけがやるわけではなく職員の方、あるいは職員の方たちがやられるわけです。実はきょうのテーマの組織能力というのは、英語で「ケイパビリティ」といって、その組織固有の能力という意味なんです。

そこにいる人たち、例えば山田さん、中村さん、何とかさんという5人は、ほかに2つはないわけですね。ですから、どんな組織でも個性的な1つの単位なので、その人たち特有の能力、つまり、その5人でなければ出せない能力、そんなニュアンスが入っているんですね。そういう組織能力を活用して、そこで検討していただいたり、今までになかった、さっきの市長の話ではないけれども、当たり前と言われてきたことを「果たしてそうだろうか」というふうに根源的なところから見直していくようなことも含めて、そういうことを、いわゆる単位組織がやっていただくわけですね。

そこで後半は、テーマの核心にもなります職員的能力と、今申し上げたケイパビリティのニュアンスも含めた組織能力について議論していきたいと思います。

議論に入ります前に、職員の実際の意識がどんな状態にあるのか、あるいはどんな考え方でお仕事をなさっているのかを経営改革室長にお伺いしたいと思います。よろしく願いいたします。

○経営改革室長

(スライド10)

スライド10、お手元の資料では10ページをごらんください。2017年度から2021年度の計画となります次期行政経営改革プランの策定にあたりまして、現在の行政経営改革プランの取り組み、作業成果や到達点の振り返りを今行っているところでございますけれども、ぜひ、次の改革プランには職員の意見、意識といった視点を取り入れたいと思っておりまして、この6月から7月にかけて町田市の職員全員を対象として意識アンケートを実施いたしました。

アンケートでは855名の職員から回答をいただいております、そのうち主な意見としてはお手元の資料のとおりとなっております。

まず1点目として、組織のビジョンや判断基準が不明確。組織の進むべきベクトルが見えないため、結果として職員が目の前の仕事にのみ集中してしまうといった意見です。

2点目として、時間外勤務が常習化、または時間外勤務を前提とした業務工程が組まれているという意見もありました。

3点目として、正規職員・非正規職員の役割と責務を明確にするとともに、管理職・係長職・主任職・主事職などの職層、また経験年数などに応じた業務が行われるような執行体制を構築する必要があるといった意見もありました。

4点目として、内部管理業務が多く、特に照会・調査に対する回答の業務負担が大きく、本来業務が滞ってしまっているということも寄せられております。

(スライド11)

次にスライド11、資料の11ページですが、町田市オフサイトミーティングの結果について報告させていただきます。先ほどご報告したアンケートは、全職員を対象としまして職員意識を確認したのに対しまして、このオフサイトミーティングでは、直接的に職員から日ごろの考えを聞くという機会を設けました。

ミーティングは全部で2回実施しまして、1回目は「マイナス情報の共有」をテーマとして、日ごろ仕事をする上で困っていること、もやもやしていること、もしくはおかしいなと思っている仕事や、その仕方などについて話し合いました。2回目は「プラス情報の共有」をテーマとしておりまして、どうすれば組織はよくなるのか、どうすれば仕事が変わるのか、仕事や作業が減るのかなどについて話し合いました。

そのうち、主な意見は、資料にありますとおり、1点目として、事業の目的、進むべき方向性等は、本来、管理職が自分の言葉に置きかえて課員に説明する必要がある。

2点目は、なぜこの仕事を始めたのかといったことを突き詰めていくと、「議員との関係」とか、「理事者からの指示」、または「市の政策だから」、そんな答えに行き着いてしまうということです。

3点目としては、働いても働かなくても同じという風土では、働くモチベーションは上がらない。一例として、人事考課の評価が、結局みんなCで——現在は3ですが——であれば、みんな同じではないかという意識が一般的に広がっているのではないか。

最後に4点目ですけれども、新たなことにチャレンジしようとする、前例踏襲よりも、当然ながらリスクがあるものですから、チャレンジの芽をつぶすというような意味として、ミス許さない風土があると、仕事のやり方も前例踏襲中心となってしまふといったものが挙げられます。

以上です。

○岡本委員

ありがとうございます。今のCというのは、「普通」ということですか。

○経営改革室長

「普通」ということですね。

○岡本委員

みんな「普通」になっちゃっている。わかりました。

1つはアンケート、もう1つはオフサイトミーティングを通じて、職員の方たちの現状を、象徴的なところを教えてくださいました。一方、外からの視点について、町田市の職員はどう見えているのか。これについていかがでしょうか。

○経営改革室長

外部の視点という意味で、ことし5月に市民参加型事業評価を開催しまして、評価人の方々からいただいた主な意見について紹介させていただきたいと思います。

評価人の方は、公募による町田市民のほか、外部の有識者などから構成されていますけれども、強く印象に残ったものとしては、職員は今の事務事業がベストのやり方であり、とかく現状維持すべきだと考えがちである。職員の方々は、本当に一生懸命、真摯に業務に取り組んでいるけれども、真摯というか、まじめ過ぎるために、今回の事業評価の際にも、評価人といった外部からのいわば新鮮な視点からの指摘や意見に対する対応がとれていない。これからの行政は、庁内のほか、これまで以上に民間や地域コミュニティなど、より多くの協力連携を進

めていくことが重要であり、そのためにも職員のコミュニケーション力の向上が必要・必須であるといったご意見をいただいております。

先ほど、職員意識アンケートの中にもありましたが、仕事を進める上で、何のためにこの仕事があるのか、誰のためのものなのかなど、もう一度、私も含めてですけれども、職員一人一人が仕事本来の意味を振り返り、こうしたほうがもっと多くの市民に喜ばれるとか、こんなやり方のほうが自分たちも楽に効率よく仕事ができるとか、また何よりも、この仕事は町田市の将来に継続できる仕事なのかとか、そういった視点、意識を持って日ごろの仕事を進めていかなければならないのだろうと考えています。

また、一人で頭の中で思っている、こういうものは広がっていきませんので、事務事業の見直しにつながりませんから、そういった意味で、ありきたりですけれども、管理職を含めて、議論のできる職場づくりと申しますか、どうやったらこの仕事もうまくいくかだけでなく、どうやったらもっといい仕事になるかを話し合える組織づくりが必要ではないかなと考えています。

そういう意味からも、また、民間や地域コミュニティとの協力連携を進めるためにも、管理職をはじめ職員の一層のコミュニケーション能力の向上が必要であると考えています。

○岡本委員

ありがとうございます。町田市に限らないんだけど、官僚制の逆機能なんていうことがいわれていて、どうしても硬直化してしまう。フレキシビリティがどんどん低下して行って、言われることはまじめにやるからわかるんだけど、対応ができないというのは、全地球的公務員の問題点を指摘いただいた感じですね。

そういうことで、では、人材育成をどうしていくかということで、組織能力、もちろんその組織の前提は当然個人の能力なわけなので、そういうことについてのお考えを総務部長からお願いできますか。

○総務部長

今年度、第3期目となる新たな職員人材育成基本方針を策定いたしました。この方針では、目指す職員像を掲げ、職員一人一人が短期的、中期的な視点で、自身のキャリアについて考え、やりがいを持って生き生きと働き、培った力を最大限発揮することを目指しております。

その中で、目指す職員像へと成長するために、職員が共通して身につけなければならない重要な能力、態度、その具体的な行動、どのような能力をどのように発揮するかについてを明示しております。

なお、この行動は職層ごとに、役割、能力、態度を整理しておりますので、自身の職層の役割、能力、態度を認識することができるということとともに、例えば主任であれば、係長や課長の役割などについても認識することができるというように、自分よりも上位職層についても認識できるものとなっております。この職層ごとの役割などを明確にすることで、円滑な組織体制の構築ですとか、協力体制の強化といったものを図ることに活用することができるのではないかと考えております。

このように、組織での役割を明確にした人材育成を核に、組織能力の向上についても進めていきたいと思っております。

以上です。

○岡本委員

ありがとうございます。今の総務部長のお話をいただきまして、町田市の組織について、どんな課題認識があるのか、あるいは必要なのか。山田副市長は東京都のほうから来られて外部の視点もお持ちなのですが、いかがでしょうか。

○山田副市長

今、岡本委員からご紹介いただきましたけれども、東京都から来ているということですが、私も一人の公務員ということなので、それほど意識は変わらないかなという気はするんですけども、なので、町田市の組織の課題というよりは、役所一般の課題ということでお話をしたいと思います。

まず、組織の能力を語るときに、組織にいる個々の職員の能力に置きかえて語るというのは結構あると思うんですけども、職員個人は得手、不得手がありますし、長所、短所があるので、あまりそこに着目すべきではないのかなと思っています。

よい組織というか、力がある組織は、私なりに2点ぐらいあるのかなと思っているんですけども、まず、個々の職員のそれぞれの能力をうまく引き出して、いい政策が打ち出せるといった組織がいい組織なのではないかなと思っています。

具体的には、主事、主任級の職員の意見なりをうまく酌み取ってあげる。なので、いつでも課内とか部内で意見が言える組織風土をつくるということだと思えます。ささいな意見が出てきても、組織の中で、その可能性や効果みたいなものを検証して、前向きに議論できる、そういうものが要ると思うんですけども、そういった組織にすることが必要だと思います。

そうすることによって、結果的に、部下の職員であっても、組織にいる役割を自分で認識したり、さらに勉強して、いい政策を課内で提案していこうといったことができますので、職員の能力も上がりますし、組織の力もついてくるのかなと思っています。

ただ、それは実は非常に難しいんですね。経験上と言うと変ですけども、やはり管理職がしっかりしていないと実現できないような気がします。とかく上にいる者は、「それは違うんだよ」と言いがちな人は結構いるんですね。なので、そういうのはなしにして、すべての管理職が部下の意見を大事にすくってあげて、聞いてあげて、議論の上に乗せてあげるということをする必要があるのであるのかなと思っています。

2点目ですけども、政策でどういう方向にいくと決まったときに、それに向かって組織が一丸となって実現に向けて動くことが大事だと思います。具体的には、仕事を進めていく上で、「ちょっとこれは無理なんじゃないか」とか、「法律に触れそうだな。ちょっと障壁があるな」と思ったとしても、「これは何とか突破しなきゃならないね」ということで、ちょっと方法を変えてみるとか、方向転換をしてみるといった柔軟な頭を持ちながら、課内、部内で議論していく。そういったことを常に模索する組織にしないといけないのかなと思っています。

結構抽象的ですが、私の経験のお話を1つだけさせていただくと、私が東京都にいたときに、東日本大震災の復興支援に携わったことがありました。発災後ちょうど1年たった2012年4月に行ったんですけども、そこで何が起きていたかという、被災地で津波に流されてまちを復興させるというので、職員が足りないという話だったんです。特に土木とか建築の技術職員の方がいないということで、総務省を通じて全国の自治体へ派遣要請がありまして、かなり送っていたんですけども、短期的ではなくて1年単位で長く送ってほしい、それも大量にべらぼうな数だったんですね。

そういうときに、東京都としても当時の石原知事が、全面的に支援するというのを言って

いたので、どうしようかという話だったんですけれども、実際に自治体にはそんな余った人はいないんですね。みんな困ったときに、どうしようかということで東京都がとった措置が、そもそも東北の被災地に送ることを前提に、東京都の職員として採用してしまう。それで地方自治法に基づいて協定を結んで派遣してしまうということをやったんですね。

これは誰が発想したのかちょっとわからないんですけれども、機能としては、別に都の職員でなくていいじゃないか、外から持ってくればいいじゃないかという発想があって、それから「誰」というふうに対象を選ぶと、現役を卒業して年金暮らしが始まったくらいの人でも、まだまだ腕には自信があって、貢献したいという人はいるだろうと、そういう人をターゲットにということでやったんですね。

そうしたら案の定、最終的に47人採用したんですけれども、200人ぐらい応募があったんです。それを5カ月でやってのけたという感じで、最終的に4月に報道発表して、9月1日に47人を採用して、19日に被災地に送っているんです。そこまで発想を転換して、こういうのだったらできるんじゃないのということで短期間でやってのけたということがあったので、そういうのをこの場で紹介したいと思って話しました。

それ以外にも、昔でいうと、例えば宅地開発要綱であるとか、大規模な住宅の開発地に緑の公園を設けたということで、以前は要綱で半強制的に提供させたというのがありましたけれども、今となっては法的にそういったものが整備されるというのがありました。

そうやって、自治体で発想を持って、こういうのができるんじゃないかということから制度面が達成できるということもありますので、町田市としても、将来的に何か障壁があったときに、何とか突破しようという頭の転換ができるような組織にならないといけないのかなと思っていて、私も達成できるように力添えをしたいと思っています。

以上でございます。

#### ○岡本委員

ありがとうございます。目的とかゴールを設定して、そこに行く道は無限にあって、いろんな道があるんだから、それを思い切って発想していこうというお話ではないかと思います。そういう組織になると非常に強いですね。この道しかありませんという組織は、弱い組織になってしまうかと思います。

町田市の組織・職員の能力がさらに発揮されるのには、どういうふうにすべきだろうか。この辺でまた佐藤先生、山本先生にお伺いしたいと思います。先に佐藤先生、お願いできますか。

#### ○佐藤委員

(スライド15)

今、副市長からお話があったとおり、目的志向の行政がこれから求められるのかなと思います。この目的志向というときに、それぞれの個々の職員の方々からすると、それは今の自分の仕事とどうつながっているのかなということに対する意識もちゃんとなければならない。市としてはこういう目的がある。市としてはこういう計画がある。5カ年計画であれ、今回のような行政改革の計画プランであれ、何らかの計画があるわけだし、目標があるわけです。組織としての市はそれを目指していきたいとしても、個々の職員が、それが自分の日常業務とどうつながっているのかがよくわからないというケースが多分多々あり、結果的に何のために仕事をしているかということ、昔からやっていたから、あるいは上司に言われているからということになる。となると、働いている職員の方としましても、モチベーションが上がらないという以前

に、当事者意識が持てないので、当事者意識がなければ、これをどうやって変えようかとか、あるいはこれは要らないかなという判断につながらないということになるのだと思います。

こういうのを経営の分野では「戦略マップ」と言うんですけども、市にとっては目的があり、それが部の目的になり、部の目的が課の目的になり、課の目的がそれぞれの個々の職員の仕事につながっていくという、そういう連結がちゃんとあるかどうかだと思います。

それと、素朴な日常業務であったとしても、自分の仕事は町田市のこの部分に貢献している、計画のこの部分にかかわっているということがわかるわけです。その計画と照らし合わせて、さて、今自分のやっていることはもっとうまい工夫はないのかな、あるいはこれは本当に意味があるのかという形で、目的志向のマインドに仕事のやり方が変わっていくということになり得るのかなと思います。

ただ、町田市の場合は、課の仕事目標とか、先ほどご紹介がありましたとおり、職員人材育成基本方針とか、恐らく職員の皆さん方に目的志向を持ってもらうような建てつけにはしているということだと思います。建てつけにするのと、実行するのは全然違うので、計画で終わってしまうというのが行政のほとんどなので、どうやってそれを実現するかだと思うんですね。課の仕事目標1つとってみても、一生懸命やっている課と、やっつけでつくってしまっている課があると思うので、そこをしっかりとできているかどうかを確認することが、やはり必要なのではないかと思います。

私からは以上です。

#### ○岡本委員

これは別に行政だけではなくて、民間でも管理系の無駄の第1位に必ず来るのが、計画を立てるが実行しない。計画を立てるときに、やる気がないというのが十分に共有されているという、これが最大の無駄でございます。やる気がない人が集まって計画を立てるわけですから、これほどの無駄はないわけです。山本先生、いかがでしょうか。

#### ○山本委員

具体的な話をしたいと思いますが、スライド5「町田市役所の業務分類別稼働時間」をもう一度出していただけますか。

(スライド5)

幾つかコメントしたいところはあるんですが、今の佐藤委員のご発言とか、岡本座長の発言等を踏まえると、市役所としてこの目標数値をどういうふうに持っていくのかというのがまず必要だということです。それに目がけて、どうやってこの値を、この部分は少なくして、この部分はふやしていくということを考えなければいけない。

ただ、その場合に一番重要なことは、町田市においては企画部門と実施部門があるわけですね。ですから、自前の直営的な職員でもってサービスをやるべき部門は何かということを確認しないと、グラフの一番上の(稼働時間が一番多い)「施設等サービス実施」というところの目標数値は定まらないわけですね。ここで言っている企画とか計画をやってはいけないということではなくて、むしろ、いい政策や、コスト削減のためのいい知恵、あるいはサービスの質向上の新しい発想が生まれれば、これに時間を投入しても構わないわけです。そういう意味で、これのあるべきビジョンなり目標を立てることが、多分一番現実的なやり方だと思います。

(スライド16)

それをとりあえず申し上げて、さて、そこで、今度は嫌みの話をすれば、こういうことですね。冒頭申し上げましたように、今回の問題は、要するにコストサイドで見るか、資産サイドで見るかということであって、今問題になっている投資の案件とかにならしてみれば、町田市の職員が減損になるのか、のれん的な価値があるものになっているのかということなんですよ。

それを、少なくとも減損にならないように、入られた方のモチベーションを高めて、いい人材を育てていく、あるいは政策能力も高めていく、あるいは対外的な調整能力、政策立案能力を高めていくにはどうすればいいのかということで、研修の具体的な方針も計画もいろいろお立てになっている点は、町田市はすばらしいと思うんですが、そのためには、ここに書いているように、一般的な調整的な能力と、それぞれの課で必要な職務能力とはちょっと違うものですから、そこら辺は区分する必要があるだろうと思います。

もう少し踏み込んで言えば、まさしく副市長がおっしゃったように、人事配置の場合に、当然、ある程度の専門に近いところで異動はされていかれるんでしょうけれども、例えば管理職が100人おられたら、そのうちの3割ぐらいはむしろ積極的に違った部署に持っていくということをやって、慣例的な慣行を少し打ち破るようなことをトライされてみてはどうかと思います。

問題は、モチベーションを高めて、成果を高めていくにはどうすればいいのかということですね。きょうのテーマでいくと、市民満足度を実現しなきゃいかんということになっておりますから、職員のモチベーションを高める、あるいは職員が一生懸命働いていくというやりがいという問題と、サービスの成果なり、あるいは市民の満足という関係がどうなるのかということを知るためには、非公式の会合のときに申し上げたんですが、実は市役所の中でどれぐらい各課が超勤をされているとか、逆に、精神的にかなりダメージを受けておられる方が、どの組織でも一部には当然おられるわけですから、そういう人がどれぐらいおられるとか、あるいは行政評価シートもあるわけですから、仕事の中身と、超勤状態、それと職員の先ほど来アンケートがあったような働きがい、モチベーションと行政の成果の関係が、忙しいところはモチベーションも低下して、心の問題が生じて、結果的には市民サービスも落ちているのかどうか。この関係性がわからないと、市民の方にも納得いただけませんし、市民の満足度を高めるためには、職員の精神的な安定、あるいは余裕も少し認めていただかないといけないんだということを、精神的にアピールすべき点もあるかもしれないですね。

ですから、この関係は、今までデータをせっかく蓄積されているわけですから、今回のミーティングのあとに、データに基づいた分析をしていただいて、次のステップアップをしていただければと思っております。

以上でございます。

○岡本委員

ありがとうございます。先ほど、管理職がリードをしてくれないと難しいよねというお話がございましたけれども、MITというモデルがありまして、Mはメンテナンスで、Iはインディビジュアル、Tはタスクですが、部門は何らかの課題、目標を持っていますので、それを実現しようと一生懸命やるのがタスク型のリーダーシップです。「さあ、始めるぞ」とか、「積極的に意見を出してくれ」とか、「提案を期待しているぞ」とか、「これってこういうことだよね」というリーダーシップですが、これをやればやるほど、実はぎくしゃくになるという面

があるんですよ。そこが厄介なところですよ。

もう1つのメンテナンスのほうは、「おう、何々君、君、忙しいね。頑張っているね」、それから「率直に言ってくれてありがとう」みたいな反応とか、あるいは「まあまあ、お互いに言いたいことはわかるから、少し落ちつこうよ」とか、調停ですよ。こういうやり方はM型です。M型だと組織はにこにこ笑ってご機嫌なんだけど、何も出てこないんですね。だから、MでもTでもだめなので、バランスなんですね。

普通の民間企業でも、中小企業はこれがずたずたにだめなんです。もろTだったり、もろMだったり、楽しいけど業績が出ない。すごいギスギスして、殺伐とした雰囲気だけど、利益が出ている。でも、社員は絶えずやめていく。中小企業が伸びない理由は、このどっちかにいつているから伸びないんですよ。大企業になったところは、そのバランスがとられていて、動機づけも行われるし、成果も達成する。

そういうリーダーシップが管理職の間にでき上がってくると、先ほど来出ているようなことが少しずつできてくるのではないかと思うんですが、外部の先生も含めた、難しい局面での提言を受けて、まず最初は総務部長に受けとめていただいて、コメントをひとつお願いいたします。

○総務部長

提言をどうもありがとうございます。仕事を通じて、職員が自分が成長したなという実感を高めていくことが必要だと思っていて、町田市を目指す方向性を理解し、自分自身の仕事が生かされ、市や市民に貢献できているということを感じとれることが重要であると考えております。そのために、市の方向性の理解度向上、あるいは職場の目標への関心を高めていくことですか、自分自身の仕事の意味の再確認、こういった3点について確実に行われるような環境づくりを進めていく必要があると考えております。

また、職員に必要な基本的な役割、能力、態度についてですけれども、職員人材育成基本方針で明確にしているところですが、先ほど出ておりました業務によって異なる特有な能力や態度について、明確化できていない点がございますので、この点については課題であると考えております。

今後、職員に必要な基本的な業務知識の棚卸しを行う予定でございまして、その棚卸しをした業務知識に、業務ごとに必要な特有の業務知識を加え、知識の見える化を図っていきたく思います。

これらの課題への対応については、先ほどまで話し合われておりました業務量や業務の質の考え方をベースに進めていきたいと考えております。

以上です。

○岡本委員

ありがとうございます。先ほどの資料5ページをお願いできますか。

(スライド5)

さっき山本先生がご指摘いただいたのと同じところですが、下から4つは、ブルーですから、正規職員・再任用職員だけですね。変えていくという、先ほど来の副市長のお話もそうだけど、変えていくときに、1つは、どうしても必要になるのが実施業務、いわゆる通常の業務の中で企画とか計画の能力が大きく要求されてくるというのがあります。

ここでは全庁的な企画・計画だと思うんです。だけど、それぞれの部門の中で、何かやろ

うとしていくと、企画・計画型の能力が必要になる。単に従来どおり業務をやっていけばいいのではなくて、その業務を見直して変えていくわけだから、かなり企画と同じような発想力とか、アイデアを出すとか、想像力とか、そういうことが各部門に要求される。当然職員の方にそういう能力が要求されるんだけど、それはその部門長、管理職の方もそういう能力、もしくはそういう能力を引き出すことが要求されてくるだろうということです。

(スライド17)

そこで、私の提言ですが、現状維持の考え方は、さっき外部の方からお伺いした話の中に、「どうも現状維持の考え方になっちゃうんだよね」というお話がございました。今お話し申し上げていたのはそのことなんですね。ルーティン業務——ルーティンというと、ラグビーの試合から、何かいいことのように思われているけれども、ルーティンというのは本来、仕事の上では「形式どおりに同じことを繰り返している」ということで、あまりいいことではないという意味ですが、ちょっとニュアンスが変わってきてしまったので、使いにくい言葉になってしまいましたね。

文字どおり月並みな作業になっている。しかし、そのような仕事を含め、仕事を企画、分析、評価という知的プロセスに変える必要がある。

これは実は普通の民間の企業でも、例えばマーケットリサーチ、調査というのは、今まで電通とか博報堂に頼んだり、あるいは三菱総研とか野村総研に頼んだりして、外注丸投げだったんです。外注していると、どうなるかということ、丸投げになるんです。どうしてかということ、「何か考えてよ」になってしまうんです。

ところが、「自分のところでやりなさい」というふうには、サントリーとか花王とか資生堂とかがリードしてやり始めたわけです。そうすると、自分たちで調査しなきゃならなくなります。そうすると、自分たちで消費者のところへ行ってみるとか、自分たちで観察するとかやります。初めて考え出すんです。つまり、PDCAの「do」をやらない人は「P」もやらなくなってしまいます。「do」をやるから「P」ができるという面があるんですね。

自分たちでそうやって行動観察とか、現場インタビューをやり始めたら、自分たちがやることを企画しなきゃならなくなりますので、分析的なことも、企画的な能力がだんだん後からついてくる。

企画が従来と違いますのは、丸投げで「何か考えてよ」とやっているときは、調査は単に形式なり手順として行っているわけです。だから、教育も根本的に変えなきゃならないのは、PDCAを一生懸命教えてしまっているわけです。実はプロという、さっきの山本先生のお話の専門性が高い人は、恐らく手順を無視しています。手順ではないんですね。実は手順で思考はできない。仕事はストーリーなんです。こうやって、こうやると、こうなるなどお考えのはずです。それから、すぐれたリーダーシップもストーリーで語っているはずで、でなければ通じないから。我々が民話とか神話を知っている理由は、ストーリーだから知っているわけです。あれをストーリーではなくて、手順で話されたら、全然記憶できません。

だから、ストーリーで考える、教える、教わる、そういうようなことにしていかないと、従来の、PDCAですよとか、手順だけ教えれば、そのとおりやるという話ではなくなってきている。業務だけだったら、手順でいいかもしれない。だけど、考えさせなきゃならない。企画を考えさせる。分析を考えさせる。評価を考えさせなきゃならない。

ちょっと余計な話ですが、そこで要求されるのを、一般的には創造性（クリエイティビテ

イ) といいます。ミハイ・チクセントミハイという先生が、ノーベル賞を取った人、非常にクリエイティビティ（創造性）の高い人を個々にインタビューして調べたら、創造性が発揮できる人は2つのタイプに分類されたんです。1つは、その方のご両親が極めて知的水準が高く、日常的に創造的会話が行われていた。日常的に親が創造的な会話をしているので、人生って創造的なものなんだと小さいときから思ったので、その人は創造的になったというのが1つのタイプ。

もう1つは、極めて貧しいので、母親が一生懸命その子を育てる中で、その子は何とか頑張ろうとした。だけど、母親一人だから貧しくて恵まれていませんよね。そういう中で頑張るには自分はどうしようと、クリエイティブな思考を子どものときから培われた。

チクセントミハイが言っていることで一番ショックなのは、最も創造性がないのは、恐らく中流階級であると言っている。「きのう、巨人が勝ったよね」みたいな話をしているとか、これは何も考えていない子どもが育って、それがまた拡大再生産をするというわけなので、普通の中流的な思考は、実は一番創造性と遠いということを言っているわけです。

そうすると、これを組織にそのまま置きかえるのは非常に危険なんですけど、つぶれそうな組織だと、もしかするとクリエイティブなことになる。あしたつぶれるかもしれない。

もう1つは、市長とか副市長が知的な会話をふだんからしているといいかもしれない。ちょっと余計なことを言っておりますが。

そういうことを提言のところで申し上げたいわけでございます。余計なことを相当言ってしまうと、時間を自分で勝手に使っているわけですが、さて、一遍、ここで市長にコメントをいただいて、そのあと、また両先生に、前半のお話でも時間がなかったので補足していただく面があるかもしれませんので、まず市長から、ここまででコメントをお願いできますか。

○石阪市長

市役所は当たり前地域独占企業なわけでありまして。地域独占というのは、当然競争がないわけですから、競争による切磋琢磨というか、業界の相手方のやっていることを調べて、みたいなことは少ないわけです。一番の欠陥のところは、地方自治体ができ上がっている、そういう部分なんです。これは組織としてしようがないですね。川崎と町田で仕事を持ち合っているのはなかなか難しいので。そうすると、その欠陥をどう克服するかということが一番大きな要素だと思うんですね。

なぜそんなことを言うかという、政治家というほどじゃないんだけど、市長は一応有権者の投票で決まるんですけど、政治家の評価、あるいはもうちょっと具体的に言うと、町田市に対する評価は何かというと、かなり近隣市との比較で言われるんですね。

だめだというときには、「相模原はここまでやっているのに、何でそっちはできないんだ」とか、「横浜はこれでやっているけど、何でやっていないんだ」と、文句を言われるときは必ず比較です。つまり、評価基準がそれしかないんですね。基準が比較にある。

ところが、やっているほうは地域独占なものだから、ほかと競争状態にないという意識なものだから、業界他社が何をしているかという興味はない。これは最悪です。

つまり、市民のほうはちゃんと業界他社は何をしているかを調べている。役所のほうは業界他社が何をしているかは調べていない。どっちが勝つか。市民が勝つに決まっているんですね。だって、生活実感から言ったら「相模原ではこうやっている」と。町田市の職員は、半分近くは相模原を初めとする外にいるんだけど、にもかかわらず、そうになっている。

そこを克服しなきゃいけないと思っているんですけど、そのところは習性になって、「比較しなくていい」で済んできたので、そういう文化は少しずつでしか生まれていない。

改革というふうに大上段にかぶったり、「毎日が改善だ」と言っている前に、同業他社がどうしているか、同じ悩みを抱えているはずだろう、どうやって解決しているのかということ調べるところからでないといけない。

ベンチマーキングというやつで、ほかが進んでいるところをまねすればいいわけです。ほかがうちより進んでいなければ、それは知らんぷりすればいい。それだけのことでありますので、そこを今回、各業務の分析をするとか、仕事量が多いのか少ないのかとか、やるべき仕事はどうかというときに、自分のところで縦の系列、過去にどれだけだった。仕事はどれだけふえているかといって、横に業務分析を一回しておかないと、さっきの市民の批判には応えられない。結果が出てきたとしても、それは自分のところで考えたということになってしまうので、まずはそこを徹底してやる必要があるかなと思っています。

それはもちろん、先ほど言った仕事の配分の時間とか、マネジメントにどれだけ使われているかというような、そういったこともきちんとやる。だんだん悪口になってはいけません。総務とか財務とかは、比較というよりは、課の実行部隊にそういうことをやらせる場所だと思うんです。総務とか財務とか企画が、ほかはどういうマネジメントをしているかをちゃんと調べなきゃいけない。

自分のところはやらないで、「福祉部長、ほかの市を調べてきたか」と、ここにはいないと思うけど、そんなことを言いそうな組織なんです。その組織そのものを、まず自分が変革しないと、絶対に変わらない。そう言っている本人が一番問題だといえば問題なんですけどね。

○岡本委員

ありがとうございます。市長には最後に、全体のプログラムがきょうで終わるので、それについてまたお話しさせていただきます。

その前に、両先生から、さっき前半を急いでいただいてしまったので、言い忘れてしまったというところがあったら、それも含めてお話しいただければと思います。佐藤先生、いかがでしょうか。

○佐藤委員

さっき岡本先生が、中流思考が一番創造性がないという話をされていましたが、今、地方創生事業でも同じことが地方自治体の中で言えるんですね。さっき、東京都のケースが出ていましたが、ある程度豊かな自治体はクリエイティブです。目的志向をある程度持っていて、それだけの人材と余裕があるからだと思います。あと、長野県とか幾つかの自治体は、医療の連携とかICT化とか、すごくイノベティブなことをやっているところがあるんですね。そこは貧しいんです。だけど、危機感を持っているからできるんです。

よく言われるのは、意外と何もしないのが、町田市はわからないですが、東京のベッドタウンになっている近郊のところで、何もしなくてもお金がある程度落ちていて、「でも、人口は減っているんだけどね」というところでもあります。さて、町田市はどこに入るのかというのは、それはこれからの行政経営改革プランでもわかることかなと思います。

先ほど市長からあった、ほかの市との比較ですが、これが実は今、経済財政諮問会議の中で経済財政一体改革ということでやっている「見える化」という動きです。総務省がこれを実行部隊でやっているんですけども、地方の行政、あるいは公営企業の動向を全部見える化させ

よう、比較できるようにしましょうというのを進めています。町田市はむしろ先駆的な事例ですが、公会計とか財務諸表の改革はその一環であります。つまり、比較できるようにしましょうということです。比較させることによって、改革のある種のヒントも与えられるし、改革に向けたプレッシャーを、当事者である自治体に課していこうという動きだと思います。

最後に2つだけ簡単に、次期の行政経営改革プランに向けていい改善点があればという話もあったので、まず1つは、正直ベースでいこうということだと思っただけですね。つまり、課題は何かということについて、正直に、これが問題ですということを考えるべきであって、どうしても官僚の皆さんは事なかれ主義なので、問題を見ないようにしてしまうんですね。問題の一番いい解決策は、問題を見ないことでありまして、そうすると問題が出てくるわけがない。

でも、正直ベースで、「いや、これが問題なんだよね」「ここら辺がうまくいかないんだよね」「ここがボトルネックなんだよね」ということを見せていく。うまくいっていること以上に大事なものは、うまくいっていないことは何なのかということを見ることです。そこが1つ言えるかなと思います。

もう1つは、きょうはあまり話題にならなかったんですけども、職員のワークライフバランスは意外と大事です。決してこれは福利厚生観点から言っているのではなくて、実はワークの外に出ることによって、自分の仕事をもうちょっと違う視点で見る時間と機会を与えようということだと思っただけですね。仕事をしていると、どうしてもポジショントークというか、当事者の視点でしかものが考えられないので、今やっていることが一番ベストになってしまうんですけども、一市民として考えてみたらとか、もうちょっと大所高所で考えてみたら、自分の仕事は果たして意味があるのかということです。もうちょっと客観的なというか、自分の仕事を相対化した視点で見ることができる。

実は日本人は仕事が忙し過ぎて、そんなことをしている暇がないというのが大問題だと思うんですね。ライフというのは決してプライベートライフだけではなく、ポリティカルライフも含むわけなので、そういうライフの中で、自分の業務を改めて見直す機会を職員の方々に持ってもらっていただくことが大事かなと思います。

以上です。

○岡本委員

ありがとうございます。山本先生、いかがでしょうか。

○山本委員

総務省がそれをやっているというのは、ある意味では従来の旧自治省——私は別の論文で書いているんですけど、お上が強制的ベンチマーキングとあって、要するに各市町村の実態は全部データでとって指導していたんですね。その体制が、いろいろな財政事情もあるし、あるいは国の能力の限界もあるので、徐々にできなくなってきたから、多分そういう発想の転換が来ているんだろうと、私は外部から読んでいるんですね。そうした場合には、自治体の能力アップは非常に重要であると思うんです。

ただ、その場合に、私はちょっと区別しないといけないと思うんですけども、組織としてクリエイティブでなければいけないというのはそのとおりですけども、職員の方全員が別にクリエイティブである必要はないと思うんですね。ただ、職員は全部プロフェッショナルでなければいけないということは確かであって、現場をまとめておられる方とか指導される方は、公平に、あるいはある程度ルールに厳格にやっていただかないと困るという職業もあるもので

すから、クリエイティブだけではなくて、プロフェッショナルな少数精鋭の市役所を目指していただきたいと思います。

いずれにしても、私が関係している自治体は、よその自治体のことはよく気にされていて、本当に町田市は気にされていないのかなというのは、ちょっと市長と違うんですけど、私が関係しているところは、全国各地は自分らよりもすぐれたことをやっていないかというのは非常にサーチしているところも、関東近辺は結構多いと私は思っていたんですが、今の市長の発言はやや意外だったんですが、むしろ町田市はトップランナーだからそういうことをしなくていいのではないかと考えていたんですが、もしそういう認識だとすると、ぜひ頑張ってください。当然よそのことは把握して、それ以上を目指すというふうにして頑張ってくださいと思います。

#### ○岡本委員

ありがとうございます。私も前半と後半とで、最初、前半のほうのお話ですけれども、質的に捉えるというときに、後半の話とタブるんですけれども、パフォーマンスインパクト分析というのがございます。これは何かというと、皆さんでいえば市民、あるいは観光行政の場合には観光客、お客ということになると思うんですが、市民なりお客さんが重視しているものと、重視していないものを分けるという考え方です。それに対して、その方たちが実際に高く評価している。一般的に満足度が高い、低いというものです。高く評価しているものと、低く評価しているものを分ける。

そうしますと、重視していないところで評価が低いとします。これは別に何も手を打つ必要がないわけです。つまり、重要視されていないところで評価が低いことから、そのままいいわけです。ところが従来のやり方、つまり分けずに議論してしまうと、それからもう1つ、いい意味でベンチマーキングなざる場合ならいいんだけど、そうじゃないと、他市がやっているから我が市もやるべきだみたいな議論がすぐに起こってしまうんですね。でも、当該市民とか当該顧客が重視していないものやっても、結局評価されませんから、コストが上がるだけなので、それはやるべきではないと私は思っています。もちろん将来的に、長期的にどう考えるかはまた話は別ですけれども。

もう1つは、重視していないところで高い評価が得られたら、民間企業の場合に、コンサルタントは私だけではなくて誰でも、「即刻やめてください」と申し上げます。つまり、意味がないんです。評価されないことを一生懸命やって、単にコストアップになるわけです。それは間接的にいうと、顧客は「あそこは高いからね」という話で、民間の企業の場合、お客さんがやがては離れていってしまいます。

ですから、顧客にとって評価されない、あるいは市民にとって評価されないところで高評価というものは、むしろ、徹底的にやめていくべきことなわけです。一方、市民なりお客様が重視しているところで高い評価は、「よかったね」と喜んでくださってよろしいわけです。

問題は、重視されているところで低い評価、ここに限定して検討すべきです。つまり、評価は、市民が重視している、それからお客様が重視している、気にしているわけです。そこで評価が低いというのは、顧客なり市民なりの期待に対して十分な洞察を持っていない。つまり思考停止状態になっている可能性があります。あるいは外部の価値感よりも内部の論理のほうが強くなってしまっていて、「そんなものは無視していいんだよ」みたいになってしまっている。考え方として、そういう考え方を持つ必要があるだろうということ。

もう1つが、今度は後半のほうですが、さっきの佐藤先生のお話と関連しているんですが、組織は病んでくると、さっきの佐藤先生のお話のように、見なくなるんですね。これはディスカウントと呼んでいるんですが、軽視、軽く見る。

まず一番最初に起こるのが、「何も問題ありません。うまくいっています」という話です。これはよくこういう勉強会のときに、「夫婦関係がうまくいっている方、手を挙げてください」というと、50人中3人ぐらい手を挙げる鈍い方がいるんですね。あり得ないですよ。夫婦というのは2人でやっていますから、人間が2人いたら必ず問題が生じるに決まっているわけで、「何も問題ありません」というのは、それは感受性が鈍いということを自分で言っているみたいなものなんですね。そういうように、組織が鈍くなると、存在軽視ばかりなんです。「うまくいっています。問題ありません」と、

その次の段階が「意味の軽視」といって、「問題は大了なことないんです」「よくあることです」「別にうちだけじゃありません」「そんな気にしなくてもいいですよ」と、これが意味の軽視です。

3番目に出てきますのは、それでも何かやらなきゃならないと、今度は解決可能性の軽視を持ち出します。「それは無理でしょうね」とか、「いやあ、難しいですね」。これは人間関係でもそうです。「あの人とはちょっとね」みたいな話で、「可能性がないよね」ということです。

それでもなかなか納得していただけないと、今度はしようがないので自分に向けてます。自己の解決能力です。「私はそういうのは苦手なんです」とか、「うちの組織じゃ無理でしょう」とか、このたぐいです。

存在の軽視と、意味の軽視という、前半の2つを、建前と本音のずれとか、認識のずれとか、コミュニケーションのずれとかいいます。つまり、ここがずれてしまっているから、話し合わないほうがいいんです。話し合うと、ずれが明確になるだけなんです。よく「話し合うことが大事だ」というけど、認識がずれたままだったら、そのずれがより露呈するわけだから、あまり意味がないですよ。その「認識のずれ」のほうに着目しなきゃいけないわけで、そこに手を打たなきゃいけない。

もう1つが、解決可能性とか自己の解決能力の軽視のほうは、自己敗北プロセスです。つまり、「どうせなるようにしかならないよ」「どうせうちでは無理だよ」ということなので、組織がそうなってしまっていると、そこでたまにパワフルなリーダーが来てみても、その場だけ合わせてしまいますね。「そうですね」なんて言っているけど、内心は「できっこないよ」と思っているわけですから。

この状態で議論していくと、結局「できないよね」というのが、言葉にはなっていませんけれども、隠されたものとして共有されているだけなんですね。暗黙知という感じで、「知」でも何でもないんだけど、暗黙の了解になってしまっています。

そういうことなので、見なきゃならないところは、表面だけではなくて、その背後にあるメンタルな気分とか、気持ちとか、心理とか、そういうことまでも含めて見ていく必要があるだろう。そういうことを職員とか管理職の研修、勉強の中に取り入れていただきたい。手続、手順の研修だけではなくて、組織が病んでいる状態というのはどういうことなのかという、その病んでいる組織を健康な状態にしないと、先ほど来検討しているような難しい話は、できっこないわけで、そういうふうに組織をつくり直すとか、つくり上げていくということ、組織能

力、もしくは職員能力の中でぜひ検討していただければということをお願いさせていただきます。

最後に、今回はこれで終了なわけでございますけれども、今回の一連の議論を通してどんなことをお考えいただいたか、あるいはこれからどうなさりたいかを、市長、よろしくお願いたします。

○石阪市長

かなり難しいというか、現在の我々の水準からいくと、少し先をいっているということも含めて、たくさんご提言をいただきました。

ちょっと言いわけになりますますが、ほかの都市のデータを調べていることは調べているんですね。それが現在やることの説明にうまく使えないというところが、一番のポイントなんですね。調べているんですね。調査に行ったり、いろいろやっている。「だから、うちではこういうふうにするんだ」というところの説明づけにうまく説明がついていない。

つまり、「ほかの市はどうやっているんですか」というと、口で言わないんですね。データを調べ始めるんです。そうじゃなくて、私はよく「調べたデータで、ほかの市はどうやっているかというのをそらで言ってください」と言うんですね。資料を見ながら言うのではなくて、そらで言ってくださいと。そらというのは、空は見えないところから始まるので、ベランダへ出ないと、見えないんです。そらで言ってくれというのは、要は、頭の中にしっかりほかの都市の状況が入っていますかということです。

大半がそうで、自分のところで調べている各都市の資料を見始めるんですね。この資料にどういう意味があるかと、私の質問に答えようとして考えるんですね。そこで私が言うせりふは決まっているんです。「私はあなたと一緒に作業をするつもりはないから、そらで言えるようにしてからもう一回来てくれ」と。ここであなたがデータを見せて、「こうです」「じゃあ、こうだ」と、「これでは私は係長になってしまうから、やらないよ。そらで言ってくれるようにしてください」と言う。

結構調べてはいるんだけど、そのことをそらで言えない。言葉で言えない。立川なら立川はこういう経緯があって、こういうふうになっているけど、来年はこうなるので、うちより一歩前に行きます。その辺は武蔵野よりも、三鷹よりも一歩進んでいますと、そういうことを言ってくれというんですね。そのデータを一生懸命、私に見えるように渡す。見せてくれる。「私を作業員にするのか」といつも文句を言うんですけどね。これは言いわけです。

今回、来年作業をしようとするための2回の議論をいただきました。一番最初に岡本先生のお話がありましたように、行政経営改革プランをつくって、たしか最初に資料1で何項目達成しているかというふうになっているんですが、これは項目なんですね。今回テーマになっている仕事の仕方とか組織能力は、ここでは表現ができない。

ですから、最初に岡本先生が言われた改革プランがそのままうまくいっているとは思えないねというのは、表現ができていないし、それはなかなか表現が難しいということで、かわりの表現として達成率なんかをつくってやっていますけれども、最終的にこの表現は、それはそれでしようがないんですけれども、達成率が100なら100になる、あるいは120になるという——これは120というのはないですね。問題だとは思いますが、120になる、その組織の能力を上げるためにどうするかという議論をいただいたと思いますし、そのことがあれば、計画がなくてもいい。妙な言い方ですね。計画をつくれますけど、そういうことができるようになる

のであれば、行政経営改革プランそのものはなくていいというふうに私は思っているんですね。逆に言うと、今回、2回、先生方からお話を伺って、そのことに気がつきましたので、御礼を申し上げます。ありがとうございました。

○岡本委員

きょうは珍しく、時間を2分ぐらい前に終わるということで、前半はちょっとヒヤヒヤしましたが、前半はちょっと抑えぎみで、後半のような議論はいいですね。お返しいたします。

○経営改革室長

本日はどうもありがとうございました。以上をもちまして2015年度第2回町田市行政経営監理委員会を閉会とさせていただきます。

午後4時00分閉会