

2015年度 第2回町田市行政経営監理委員会の概要報告

テーマ「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」



【2015年度第2回町田市行政経営監理委員会の様子】

日時： 2015年11月26日（木）午後2時00分～4時00分
会場： 町田市役所 10階 会議室
出席者： 委員）岡本 正耿 委員、山本 清 委員、佐藤 主光 委員
石坂 丈一 市長、高橋 豊 副市長、山田 則人 副市長
幹事）市川 政策経営部長、榎本 政策経営部経営改革室長、
西澤 総務部長、馬場 財務部長

（傍聴者数：36名）

○行政経営監理委員会とは・・・

町田市新5ヵ年計画の進行管理のために設置した会議組織で、町田市の行政経営改革プランの取組状況から見える経営課題について、外部の有識者による専門的な見地からの提言・提案をいただき、行政経営改革を着実に推進していくことを目的としています。

○今回の行政経営監理委員会は、「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」をテーマに行いました。主に、前半では定数や業務の量・質について、後半では組織の能力や職員の能力について話し合われました。

定数・業務の量・業務の質について



佐藤委員の主な発言要旨

◆佐藤主光専門委員

一橋大学国際・公共政策研究部教授、同経済学研究科教授

- 行政サービスをいかに継続的に提供するか。今日の話の中には、「市民満足度」という言葉が出ていますが、「今日の満足」を最大化すればいいというわけではなく、「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。
- 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。
- 優先する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。



山本委員の主な発言要旨

◆山本清専門委員

東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース教授

- 町田市は確かに人件費は他市町村並みですけれども、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。それをどうするのかということからいえば、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て、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立つべきだと思うんですね。 (※次頁へ続く)

- そうすると、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、そういうのを用以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ども、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い。そうではなくて、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、たとえばICTを通じて人の投入を減らしていくということで、ほかの生産的な活動に振り向けていくというような分析が必要だろうと思います。



岡本委員の主な発言要旨

◆岡本正耿専門委員

株式会社マーケティングプロモーションセンター（MPC）代表取締役、
早稲田大学大学院客員教授

- 業務量は今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されていますが、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、評価することができるのです。たとえば、質を評価するときに、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。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。また、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投資してで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けていけると、質が検討できます。
- 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。

○ 質的に捉えるというときに、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、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のだから、そのままでもいいわけです。ところが従来やり方、つまり分けなくて議論してしまうと、また、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をやっても、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。

○ 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。

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。



高橋副市長の主な発言要旨

- 仕事の成果にかかるコストをしっかりと明らかにしていく必要があると思います。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のですが、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。そのうえで、コストと仕事があるんですが、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。
- 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するかというのはすごく重要なことになってきますので、それをどのようにして見えるようにしていくかという課題があるのかなと思います。



石阪市長の主な発言要旨

- 今、まずは実際の業務、本当に必要なのかということで始めたんですね。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。
- 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って、それがわかった上で、次に、この法律に従って、そのままやれば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。

財務部長の主な発言要旨

- 義務的経費は、扶助費の増加などに伴い、年々増加していき、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います。
- 特に人件費については、2014年度の189.5億円から、2010年度を比較しますと、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。

政策経営部長の主な発言要旨

- 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。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が、それにあたりましては、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が、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示した上で、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。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ありのある資源投入、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す。

総務部長の主な発言要旨

- 既存のツールをうまく組み合わせる中で、市として提供すべきサービスやその水準、業務量の現状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すとか、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。

組織の能力や職員の能力について(その他、総括コメント)



佐藤委員の主な発言要旨

- 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、「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、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、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。ただ、町田市の場合は、課の仕事目標とか、職員人材育成基本方針とか、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、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を確認することが必要なのではないかと思います。
- 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。
- 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、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」「ここの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。
- 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うんですね。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なんです。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。



山本委員の主な発言要旨

- 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、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。
- 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。今日のテーマでいくと、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、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、それと職員のアンケートに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、アピールすべき点もあるかもしれないですね。
- ある意味では従来の旧自治省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、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れども、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れども、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。



岡本委員の主な発言要旨

- 組織は病んでくると、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。

まず一番最初にかかるのが、「何も問題ありません。うまくいっています」という話です。「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手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、「問題は大したことないんです」「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、今度は解決可能性の軽視を持ち出されてきます。「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ね。「あの人はちょっとね」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、今度はしょうがないので自分に向けてきます。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。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、組織がそうに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、暗黙知という感じで、「知」でも何でもないんですけど、暗黙の了解になってしまっています。

- 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。



山田副市長の主な発言要旨

- 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っんです。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っんですけれども、そういった組織にすることが必要だと思っんです。

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れども、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かなと思っています。

- 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っんです。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イケないかなと思っています。



石阪市長の主な発言要旨

- 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。「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、そのところは習い性になって、「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进行调查るところからでないといけない。

- 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ていないというところが、一番のポイントなんですね。「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つながっていない。

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。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。

経営改革室長の主な発言要旨

- 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だけでも、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いいますか、どうやったらこの仕事が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。

総務部長の主な発言要旨

- 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、町田市の目指す方向性を理解し、自分自身の仕事が生かされ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います。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と、自分自身の仕事の意味の再確認、こういった3点について確実に進めら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います。

また、職員に必要な基本的な役割、能力、態度について、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ありますので、この点については課題であると考えています。

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、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いと思います。