

2019年度 第1回町田市行政経営監理委員会報告書



町田市では、「市役所の生産性の向上」と「公共施設における行政サービス改革」の2つを改革の柱とする行政経営改革プランを着実に推進するため、外部有識者や市長・副市長等で構成する行政経営監理委員会を開催しています。

この委員会では、専門的見地から行政経営改革プランに関する提言・提案等を行います。

【日 時】

2019年 8月 9日 (金) 14時30分～16時30分

【会 場】

町田市庁舎3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、木島 暢夫 副市長
幹事)

水越 経営改革室長、榎本 総務部長、堀場 財務部長、
浦田 企画政策課長 (代理出席)

【傍聴者数】

102名

【事 務 局】

政策経営部経営改革室

本報告書は、ホームページでもご覧いただけます。

<https://www.city.machida.tokyo.jp/shisei/gyousei/keiei/gyouseikeieikanri13-/index.html>

2019年度 第1回町田市行政経営監理委員会の概要 目次

～ 第1回町田市行政経営監理委員会のテーマ ～

2040年を見据えた今後の行政経営の方向性

自治体経営における危機を迎えるとされる「2040年問題」が提起される中、町田市においても、2018年に初めて人口が減少し、今後、さらなる人口減少や人口構造の変化が見込まれています。

行政経営の環境が激変し新たな課題に直面していく中でも町田市が選ばれ続けるために、本委員会では、新たな時代にふさわしい行政経営の方向性について議論しました。

第1部 2040年にかけて起こる変化・課題

1	2040年に向けた人口減少と人口構造の変化	3ページ
2	人口減少・人口構造の変化がもたらす社会への影響	4ページ
3	町田市の人口動向	7ページ
4	財政状況と人口変化の影響	12ページ
5	職員・組織の現状と将来のリスク	17ページ
6	技術・社会等の変化	20ページ
7	2040年にかけて起こる変化・課題と行政経営へのインパクト	23ページ
～	委員間での意見交換	～ 26ページ

第2部 今後の行政経営の方向性

8	課題解決に向けた新たな行政経営の視点	34ページ
9	新たな行政経営の視点の具体的な展開	38ページ
10	新たな行政経営を担う人材育成と組織風土づくり	40ページ
～	委員間での意見交換	～ 43ページ

「2040年を見据えた今後の行政経営の方向性」【石阪市長】

- 一町田市の人口は、2018年に初めて減少に転じ、今後、さらなる人口減少や人口構造の変化が見込まれている。
- 一人口減少社会の到来は、行政経営に大きなインパクトを与え、これまでと同様の行政経営は通用しなくなる。これからも町田市が選ばれ続けるためには、大きく視点を変えていかなければならない。
- 一自分たちはどのような行政経営をしていくのかを十分に議論しながら、時代に合わせた公共サービスを供給していく必要がある。

町田市は、1958年2月に誕生しまして、当時の人口は約6万人でした。それから一貫して人口は増え続け、もう少しで43万人というところまでできましたが、2019年1月に、初めて前年と比較して人口が減少しました。今後も、さらなる人口減少や人口構造の変化が見込まれているところです。

当然、人口減少社会の到来は、行政経営に大きなインパクトを与えます。もう既に日本の総人口も減少している中で、これまでと同様の行政経営は通用しません。これは当たり前のことでもあります。大切なのは、自分たちはどのような行政経営をしていくのかを十分に議論しながら、時代に合わせた公共サービスを供給していくことができるか、そこがポイントなのかなと思います。

一方、AI・人工知能とか、あるいはロボティクス、IoTといったテクノロジーの発展はスピードアップしており、私たちの生活スタイルや仕事のやり方を大きく変えつつあります。

これを積極的にチャンスとして前向きに捉え、これからも町田市が選ばれ続けていく、そういう都市にしていきたいと思っています。

現在、町田市では、2040年という大きな変化を見据えつつ、2022年度から始まる新たな基本構想・基本計画の策定に取り組んでいるところです。町田市として、どのように対応していくべきかスタートに立っているところです。

先生方に忌憚のないご意見をいただければと思います。本日は、短い時間ではありますが、どうぞよろしく願いいたします。

◆ 第1部 2040年にかけて起こる変化・課題

1 2040年に向けた人口減少と人口構造の変化

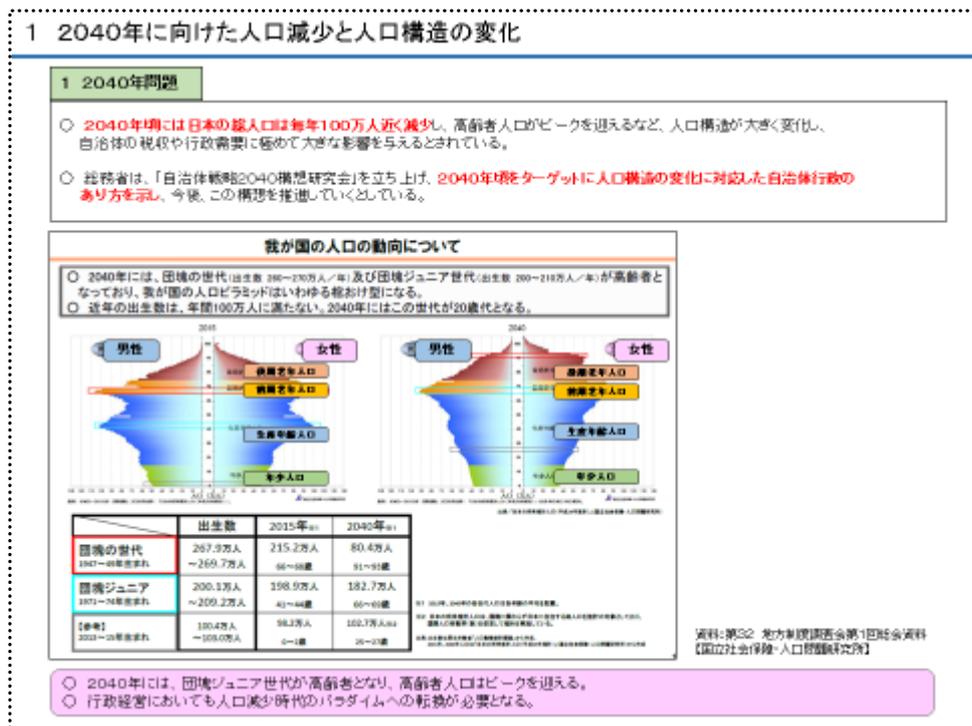
- －日本の人口は2008年をピークに減少し、2040年頃には毎年100万人近くが減少している。また、高齢者人口もピークを迎えるなど、人口構造も大きく変化していく。
- －人口減少、人口構造の変化は、自治体の税収や行政需要に極めて大きな影響を与えるものであり、国でも2040年を見据えた検討を行っている。

国立社会保障・人口問題研究所の将来推計によると、日本の人口は2008年をピークに減少し、2040年頃には毎年100万人近くが減少していきます。

また、いわゆる団塊ジュニアの世代が高齢者となり、高齢者人口がピークを迎えるなど、人口構造も大きく変化していきます。人口減少、人口構造の変化は、自治体の税収や行政需要に極めて大きな影響を与えるものであると危惧しています。

このため、総務省は20年後にあたる2040年頃の自治体が抱えるであろう行政課題を整理し、早急に取り組むべき対応策を検討する「自治体戦略2040構想研究会」を立ち上げ、継続的な議論を行ってきました。

この研究会の結果は、2018年4月に1次報告、2018年7月に2次報告としてとりまとめられており、今後、この構想を受けての結果は、現在、地方制度調査会に引き継がれ、2040年を見据えた検討がされています。



2 人口減少・人口構造の変化がもたらす社会への影響

- 人口減少は、日々の生活を支えるサービスの提供や、学校や道路などの公共インフラの維持を困難にしていく。
- 年少人口の減少は、教育環境、子育て環境に大きな影響を与える。
- 生産年齢人口の減少は、人手不足を深刻化させ、生活を支えるサービスの供給や地域の経済活動の制約要因となる可能性がある。
- 高齢者人口の増加は、介護需要の急速な高まりなど、新たな課題が生じてくる可能性があるとともに、単身高齢者世帯の増加は、家事や買い物、移動等といった日々の生活に影響する可能性がある。
- 2040年にかけての人口減少は生活を支えるサービスの持続可能性に、人口構造の変化は、サービスの需要と供給の両面に影響を及ぼす。
- 人口増加を前提としていた仕組みから、人口減少に移行しつつ、人口構造が大きく変化する中で、様々なサービスや、施設に対する需給ギャップにより、様々な分野において新たな課題が顕在化してくることが予想される。

人口が減少するという事は、様々な分野において需要が減少する要因となります。

需要の減少は、民間事業者の経営環境を圧迫し、日々の生活を支えるサービスを提供し続けることや、高度な医療サービスなど一定の人口集積を必要とするサービスを維持していくことが困難になってくる可能性があります。

また、高度経済成長期の人口増加に伴って集中的に整備してきた学校や道路等のインフラについても、老朽化が進み、更新等の必要性が高まります。そして、利用者の減少により、人口1人当たりの維持管理費が増加し、利用者の皆様にご負担いただく施設の使用料が上昇していくことが予想されます。

今後、世帯数の減少が見込まれる中、空き地・空き家の増加による都市の低密度化やスポンジ化による様々な課題に対応していかなければなりません。

（１）年少人口の減少に伴う変化・課題

年少人口の減少は、教育環境に大きな影響をもたらします。小中学校では学校規模の小規模化が進むおそれがある一方で、児童生徒数の減少は、きめ細やかな教育を可能にします。

また、子育て環境については、短期・中期的に出生数は減少していくものの、女性の就労が進むことなどにより、保育サービス需要は減少しない可能性があります。

（２）生産年齢人口の減少に伴う変化・課題

生産年齢人口の減少は、人手不足を深刻化させるおそれがあります。日常生活や事業のために必要な人材が公務・公務外を問わず各分野・各地域で確保できなくなり、生活を支えるサービスの供給や地域の経済活動の制約要因となる可能性があります。

また、中小企業では経営者の高齢化による後継者の確保の問題、農業では担い手の高齢化による技術の継承の問題などがより顕在化してきます。

（３）高齢者人口の増加に伴う変化・課題

高齢者はこれまでも増加傾向にありましたが、今後は、介護需要が高まる８５歳以上の高齢者の増加、そして介護需要の急速な高まりなど、新たな課題が生じてくる可能性があります。

特に、単身高齢者世帯の増加は、地域のつながりが必ずしも強くない東京圏においては、家事や買い物、移動等といった日々の生活に影響する可能性があることから、共助の役割を果たすコミュニティを形成していく必要性が高まります。

また、その中で地域の住民組織の人材確保や人材育成が難しくなり、課題が高度化していくことが予想されます。

2040年にかけての人口減少は生活を支えるサービスの持続可能性に、人口構造の変化は、サービスの需要と供給の両面に影響を及ぼします。

また、人口増加を前提としていた仕組みから、人口減少に移行しつつ、人口構造が大きく変化する中で、様々なサービスや、施設に対する需給ギャップにより、様々な分野において新たな課題が顕在化してくることが予想されます。

このような中で、これからの行政経営においては、こうした課題に対して適切に対応していかなければならないと考えています。

2 人口減少・人口構造の変化がもたらす社会への影響

1 人口の減少に伴う変化・課題

- 需要の減少に伴い民間事業者の経営環境が厳しくなり、生活を支えるサービスを身近な生活圏で提供し続けることが困難になる
- 高度な医療サービスなど、一定の人口集積を必要とする高次の都市機能を維持していくことが困難になる
- 公共施設・インフラの利用者減少に伴い、人口一人当たりの維持管理費が増加する
- 利用者減少に伴い、料金改定等により収入を確保していく必要がある
- 空き地・空き家の増加による都市の低密度化、スポンジ化が進む
- 公共交通の輸送効率の低下による路線の改廃等が進めば、生活を支えるサービスの質の低下を招く

2 年少人口の減少に伴う変化・課題

- 小中学校では学校規模の小規模化が進む
- 短期・中期的には、出生数は減少していくものの、女性の就労が進むこと等により、保育サービスの需要は減少しない可能性がある

3 生産年齢人口の減少に伴う変化・課題

- 人手不足が全国的に深刻化する
- 企業の経営者の高齢化が進み、後継者の確保が課題となる
- 農業では担い手の高齢化による技術の継承が課題となる

4 高齢者人口の増加に伴う変化・課題

- 膨大な介護需要が急速に生じる
- 地域の住民組織の担い手の高齢化が進む中、次世代を担う人材確保・育成が課題となる
- 慢性疾患や認知症の人の増加など、疾病構造が変化する
- 疾病構造の変化に対応した地域における病床の機能分化、連携や医療・介護の連携、健康づくりが課題となる
- 生活に必要な家事・買い物・移動が困難となる高齢者が増加する

参考：2019年6月7日第14回地方創成調査会専門小委員会
「中核的なりまちに向けた施策の整理(案)」

○ これからの行政経営においては、こうした課題に対応していかなければならない。

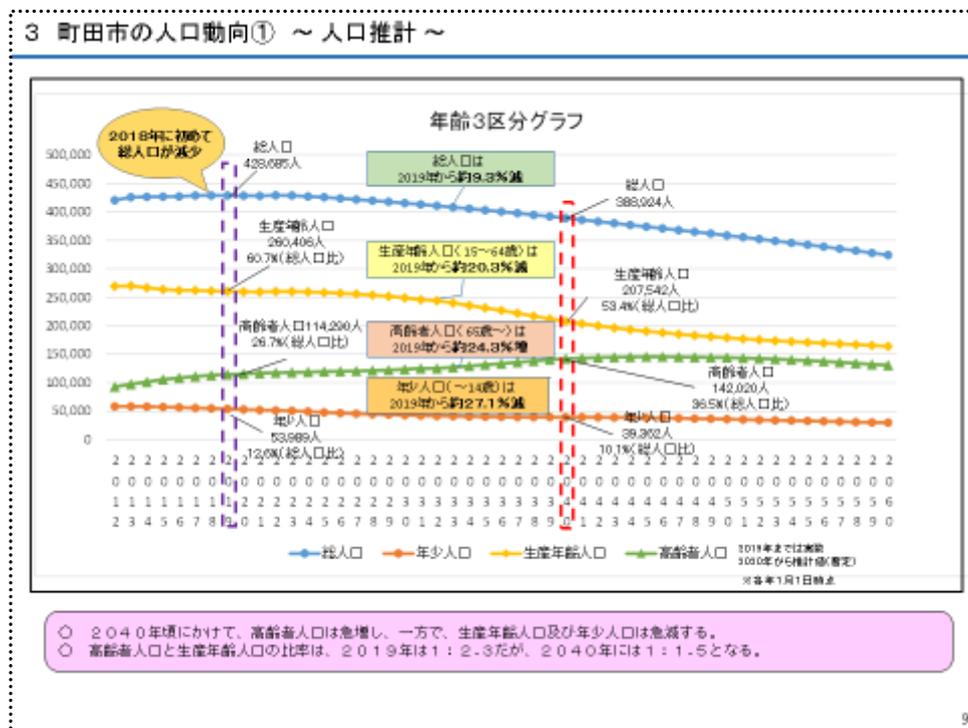
3 町田市の人口動向

- ー町田市では、2019年1月1日現在の人口総数が前年同月比マイナス57人となり、市制施行後初めて人口が減少に転じた。
- ー2040年には、年少人口が約28%減少、生産年齢人口が約20%減少、そして、高齢者人口が約24%増加することが見込まれている。
- ー人口減少、人口構造の変化は、市財政の構造的収支不足の拡大や、行政サービスの担い手の減少など、行政経営に大変厳しい影響をもたらす。

町田市では、2019年1月1日現在の人口総数が前年同月比マイナス57人となり、市制施行後初めて人口が減少に転じました。

2040年には、さらなる人口減少が進むとともに、生産年齢人口と言われる16才～64才の割合が約20%減少する一方で、総人口に占める14歳以下の年少人口は約28%減少、そして65歳以上の高齢者人口の割合は約24%増加することが見込まれています。

人口減少、人口構造の変化は、市財政の構造的収支不足の拡大や、行政サービスの担い手の減少など、行政経営に大変厳しい影響をもたらすものであります。



(1) 5歳別労働力率

- 5歳別労働力人口は、全国とほぼ同じような線形を描いている。
- 女性の労働力率は、いわゆるM字カーブを描いているが、非正規雇用の増加により緩やかになっている。
- 全国平均よりも女性の労働力率は低い。

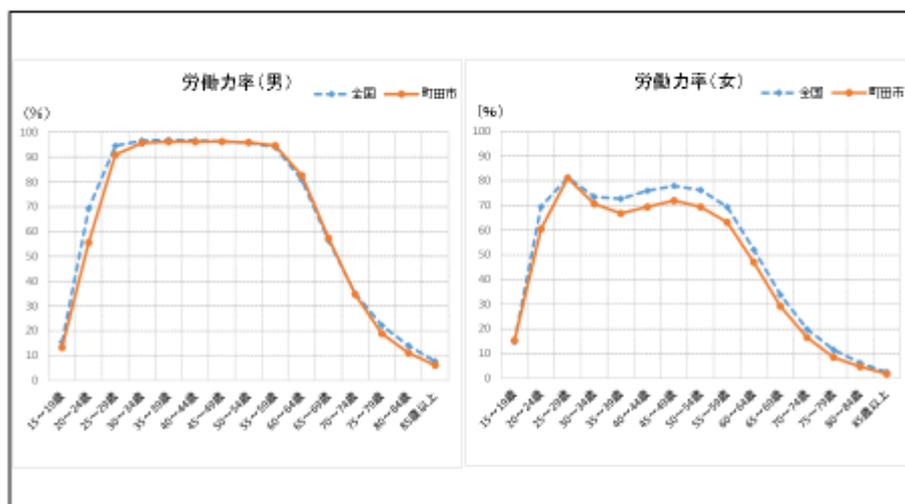
収入を伴う仕事をしている方と仕事を探していた方を合わせた労働力人口について、5歳別に町田市と全国に比較してみると、ほぼ同じような線形となっています。

また、女性の労働力率をみると、町田市においても全国と同様に、結婚・出産期にあたる30歳～40歳代に一旦低下し、育児が落ち着いた時期に再び上昇するという、いわゆるM字カーブを描いています。

近年、30歳代の女性の労働力率が上昇していることから、M字の谷の部分の浅くなりつつありますが、これは非正規雇用の増加によるところが大きいのではないかと思います。

また、町田市の特長としては、全国平均よりも女性の労働力率は低くなっています。

4 町田市の人口動向② ～5歳別労働力率～



出典：「平成27年度 国勢調査結果」総務省統計局

- 労働力率を5歳別に見ると、町田市は全国と似たようなカーブとなっている。
- 女性の生産年齢の労働力率は全国と比べ低いことがわかる。

(2) 転入超過の状況

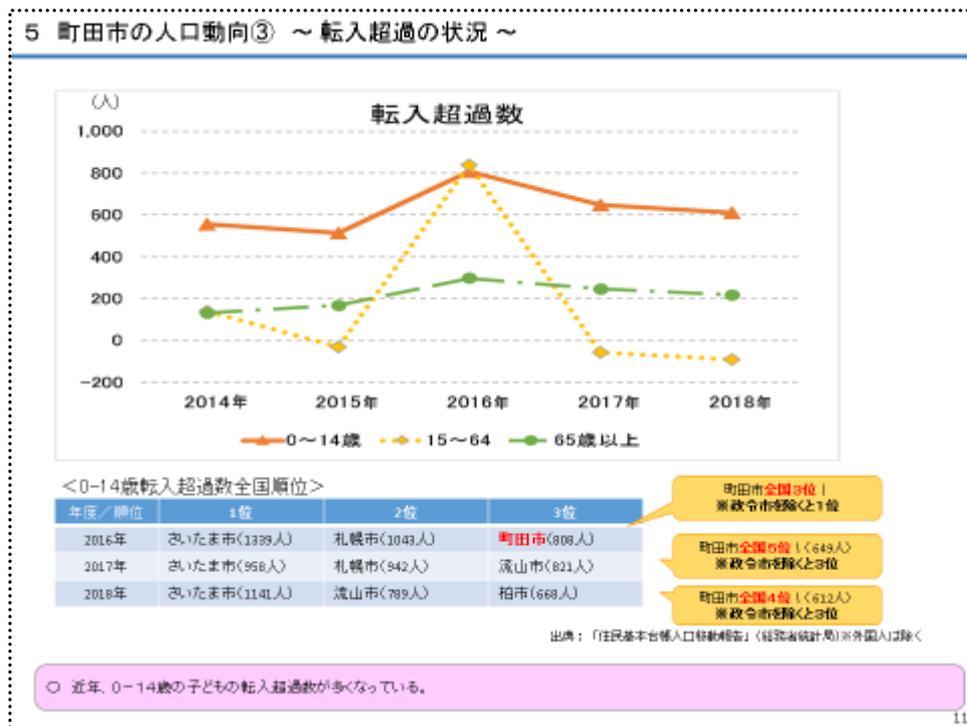
－0歳～14歳において、500～800人／年の転入超過となっている。

－年少人口の中でも、特に0～4歳及びその親世代である30～40歳、大学入学に伴う15歳～19歳は大幅な転入超過となっている一方で、男女ともに20代は大幅な転出超過となっている。

町田市では、0歳～14歳において、転入超過数が多く、毎年500～800人程度の転入超過となっています。

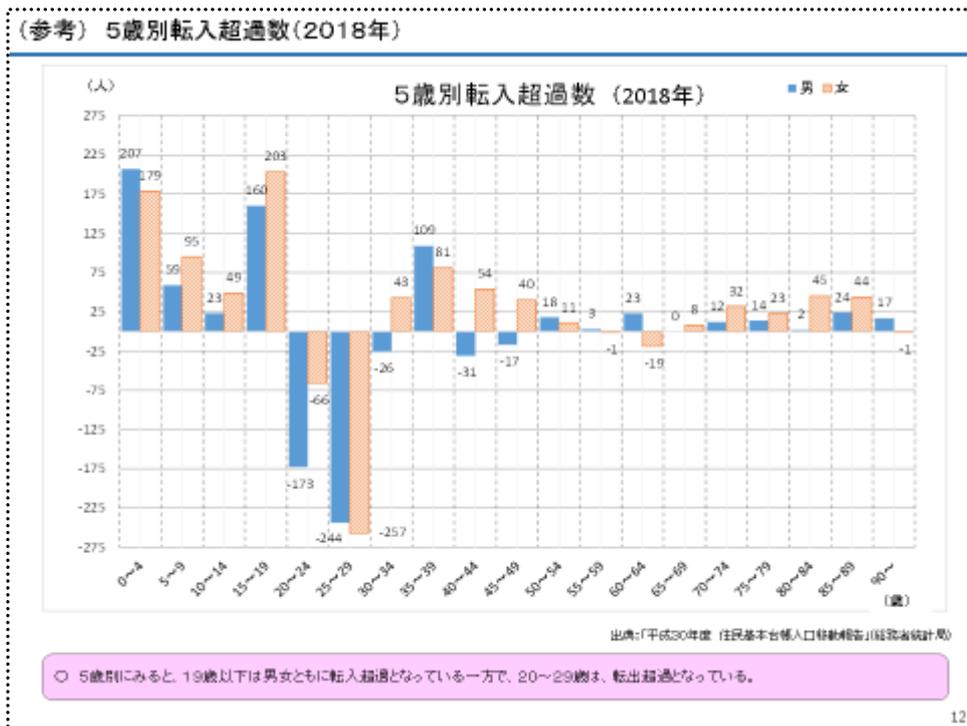
2016年度は808人の転入超過となっており、さいたま市、札幌市に次いで全国3位、政令市を除くと全国1位となっています。

同様に、政令市を除くと、2017年度は649人で全国5位、2018年度は612人で全国4位であり、全国的に転入超過数が高い水準となっています。

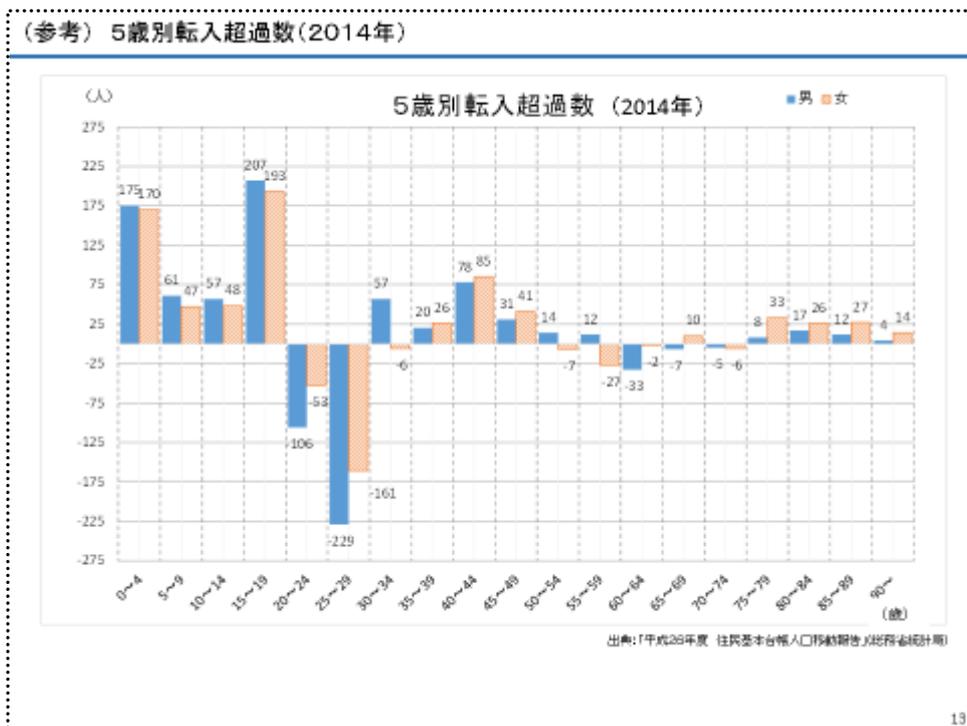


町田市の転入超過について、2018年度の転入超過のデータを5歳別にみると、年少人口の中でも、特に0歳～4歳及びその親世代と思われる30歳～40歳、大学入学に伴う15歳～19歳は大幅な転入超過となっている一方で、男女ともに20代は大幅な転出超過となっています。

また、2014年度のデータをみると、2018年度と同じような傾向となっています。



12



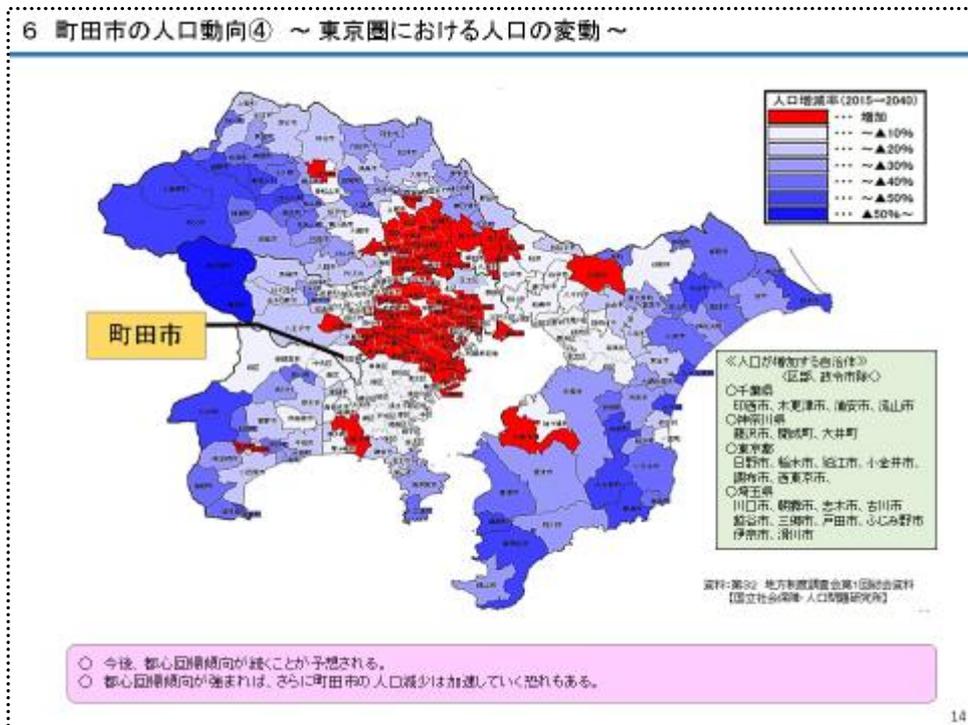
13

(3) 東京圏における人口の変動

- 今後、都心回帰傾向が続くことが予想される。
- 都心回帰傾向が強まれば、さらに町田市の人口減少は加速していく恐れもある。

2040年における東京圏の人口増減率をみると、区部を中心に日野市や藤沢市、木更津市などにおいて、人口が増加する見込みとなっています。

町田市は約10%減少する見込みです。



4 財政状況と人口変化の影響

(1) 市税収入の減少

ー市税収入は660億円～700億円で推移しており、市の主要な財源となっている。

ー市税収入については、現時点では横ばいで推移しているが、今後は、生産年齢人口の減少等により、緩やかに減少していくことが予想される。

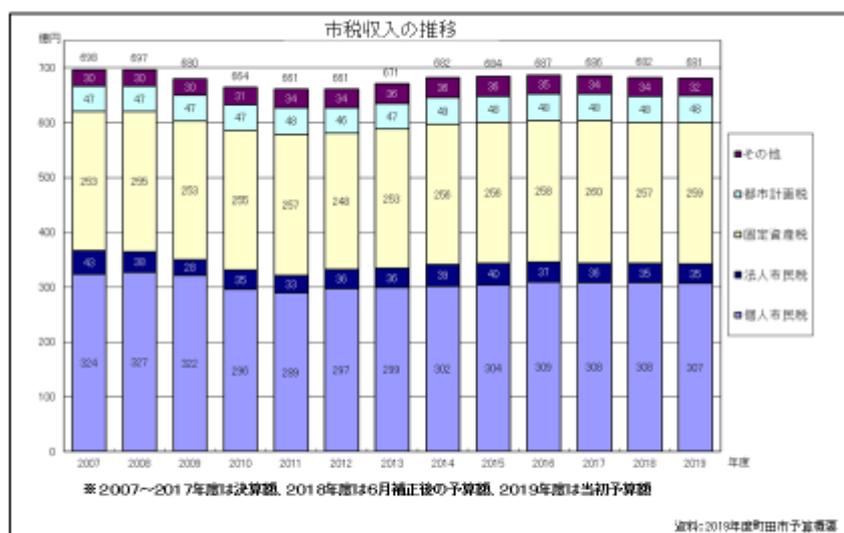
市税収入のうち、一般会計における歳入の4割ほどを占めており、町田市の主要な財源となっています。

市税収入の合計は、リーマンショックによって一時落ち込んだものの、2011年度、2012年度を底にしてやや持ち直し、2014年度以降は、680億円代で推移していることがわかります。また、市税収入の中で最も比率の高い個人市民税についても、近年大きな変化はみられません。

固定資産税については、ほぼ横ばいに推移していますが、南町田の再開発などの増加要因もあると考えています。

しかし、今後、生産年齢人口の減少が進めば、個人の所得に着目した個人市民税への影響は避けられず、市税収入全体としては緩やかに減少していく恐れがあります。

7 町田市の財政状況と人口変化の影響① ～ 市税収入の減少～



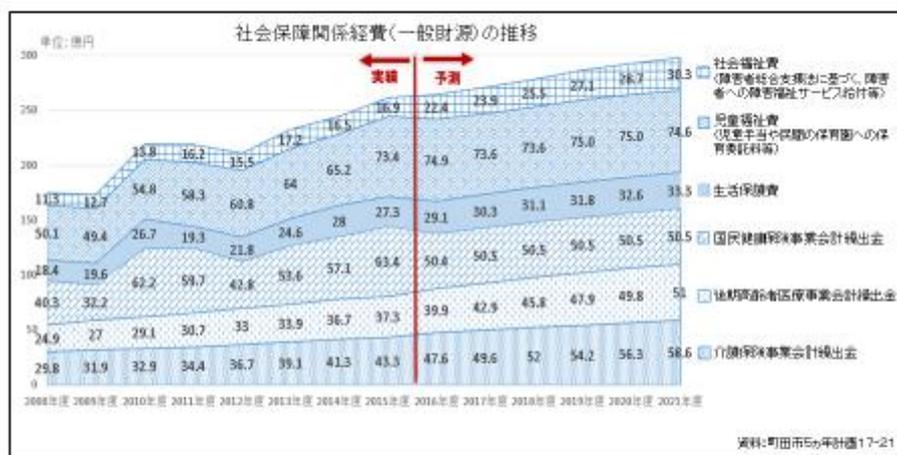
○ 市税収入については、現時点では横ばいで推移しているが、今後は、生産年齢人口の減少等により、緩やかに減少していくことが予想される。

(2) 社会保障関係経費の増加

- 高齢者人口の増加に伴い、社会保障関係経費が増加する。
- 今後、団塊ジュニア世代（就職氷河期世代）の高齢化に伴い、さらに社会保障費が増加していくことが予想される。

高齢者数の増加を背景として、特に、介護保険事業会計、後期高齢者医療事業会計の市の負担額が増加するなど、社会保障関係経費が大きく増加していくと予想しています。

8 町田市の財政状況と人口変化の影響② ～ 社会保障関係経費の増加 ～



- 高齢者人口の増加に伴い、社会保障関係経費が増加する。
- 今後、団塊ジュニア世代(就職氷河期世代)の高齢化に伴い、さらに社会保障費が増加していくことが予想される。

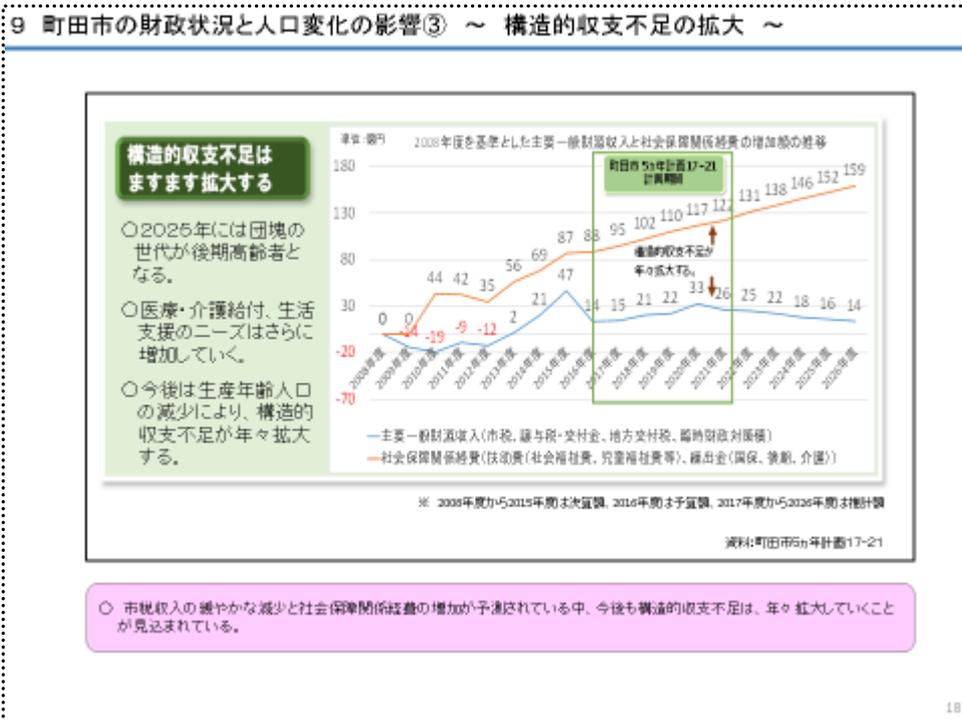
(3) 構造的収支不足の拡大

—市税収入の緩やかな減少と社会保障関係経費の増加が予測されている中、今後も構造的収支不足は、年々拡大していくことが見込まれている。

市税や地方交付税など、主な一般財源収入と、社会保障関係経費の増加額の推移をみると、生産年齢人口の減少などにより市税収入の増加は見込めないのに対して、2025年には団塊の世代が後期高齢者となるなど、社会保障関係経費が増えていきます。

このように、町田市の財政は、生産年齢人口の減少と高齢者人口の増加という人口構造の変化が、財政的な収支の乖離を必然的に引き起こす財政構造上の問題、いわゆる構造的収支不足の状態にあり、これが年々拡大していくと見込まれます。

加えて、老朽化する公共施設等の維持保全に係る経費も増大しており、依然として厳しい財政運営が迫られると考えております。

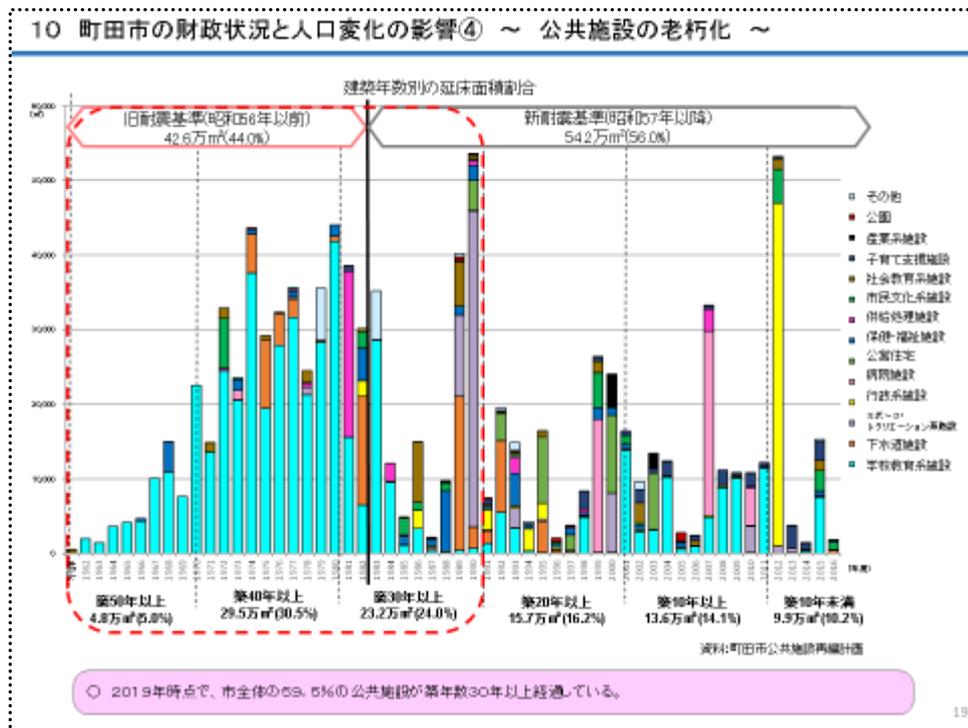


(4) 公共施設の老朽化

－ 2019年時点で、市全体の59.5%の公共施設が築年数30年以上経過している。

市内に所在する公共施設の、築年数ごとの施設区別の延床面積をみると、町田市では、1960年代後半から1980年代前半にかけ、学校教育系施設を中心に多くの公共施設を整備してきました。

現在、築30年以上の施設の延床面積が約60%弱となっており、2040年にかけて老朽化が進む中で、施設の維持・更新という課題に直面していくこととなります。

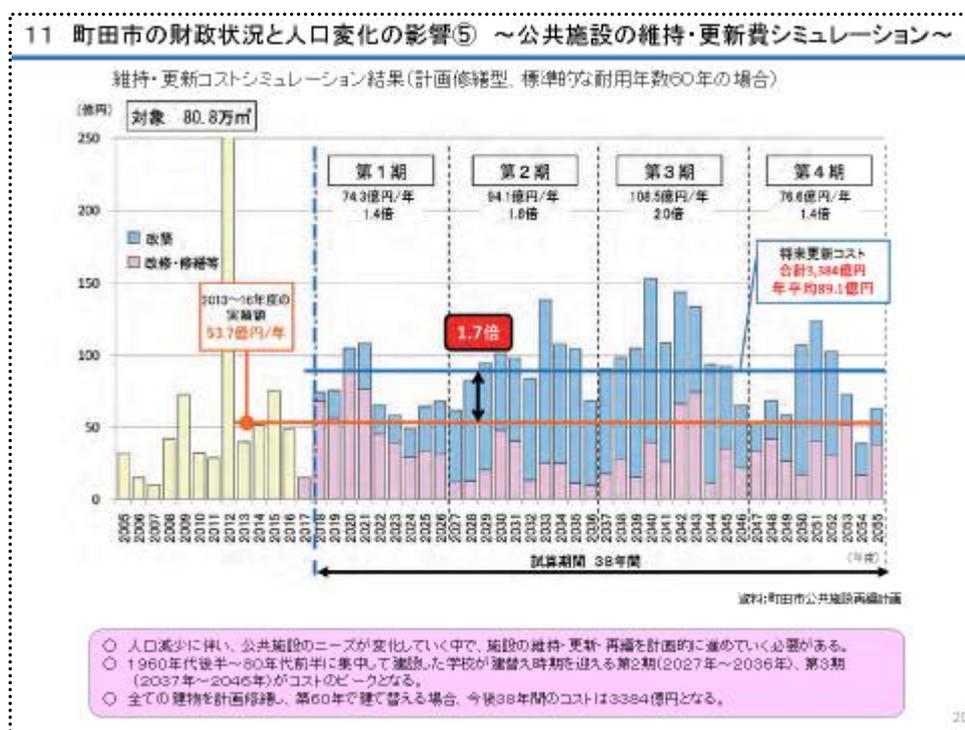


(5) 公共施設の維持・更新費シミュレーション

- 人口減少に伴い、公共施設のニーズが変化していく中で、施設の維持・更新・再編を計画的に進めていく必要がある。
- 1960年代後半～80年代前半に集中して建設した学校が建替え時期を迎える第2期（2027年～2036年）、第3期（2037年～2046年）がコストのピークとなる。
- 全ての建物を計画修繕し、築60年で建て替える場合、今後38年間のコストは3,384億円となる。

既存の公共施設を全て維持・更新した場合の費用をみると、コストシミュレーションの結果として、築年数60年で建て替えるとした場合、2013年度から2016年度までの維持・管理コストの平均が約54億円であったものが、将来的には、2055年度までの総額が3,384億円で、年間平均89.1億円となります。

このように、公共施設の課題は財政状況に大きな影響を与えるものと考えます。



5 職員・組織の現状と将来のリスク

(1) 職員数の推移

一職員数は近年、横ばい傾向にある。

一国では「経営資源が大きく制約されることを前提に、従来の半数の職員でも自治体が担うべき機能を発揮できる仕組みが必要」としている。

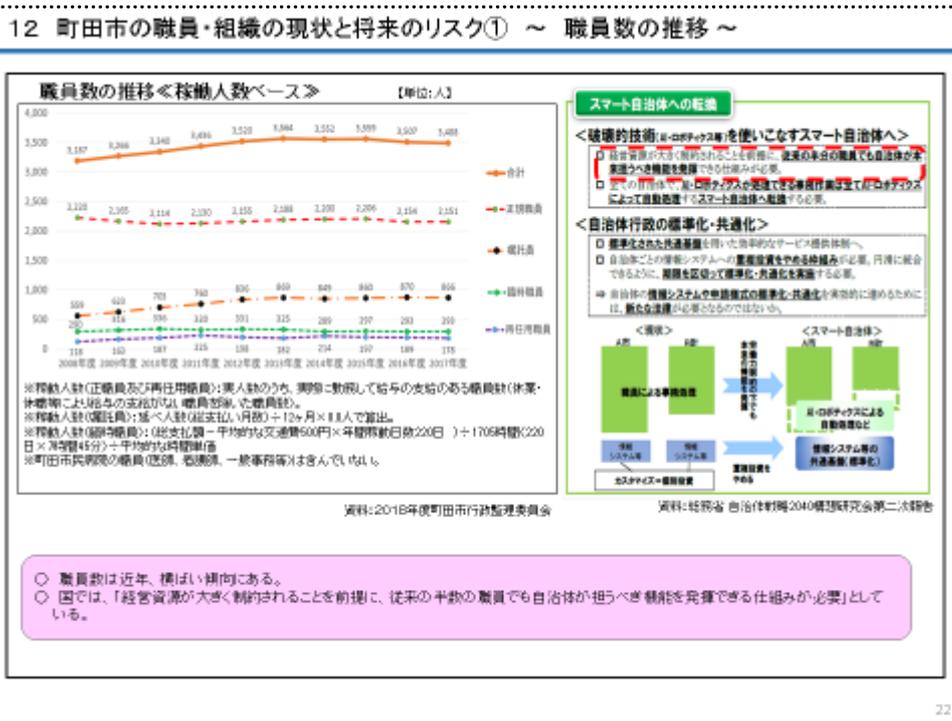
町田市の職員数の推移をみると、正規職員は2008年度、嘱託員は2013年度からほぼ横ばいに推移しています。

職員合計では、2011年度に3,400人を超えています。以降は、ほぼ横ばいとなっています。

総務省の自治体戦略2040構想研究会の報告書によると、「従来の半分の職員でも自治体が機能を発揮できる仕組みが必要」との問題提起がされています。

町田市でも、人口が減少し労働力が不足していく中、正規職員及び会計年度任用職員の採用は難しくなることが想定されますので、職員体制について、さらに効率化していく必要があるのではないかと思います。

労働力不足は民間でも同様に課題となります。現在、様々な事業でアウトソーシングを進めているところですが、民間企業側でも労働力不足が顕著になっていくと予想されます。人をおきかえる形でのアウトソーシングでは、効率化の効果は頭打ちになると考えられます。



(2) 男女別・年齢別職員数

一年齢別で見ると、49歳～53歳の職員数が約2割を占めており、10年後に退職のピークを迎えるため、今後、退職を見据えた人材確保、組織体制の整備が必要となる。

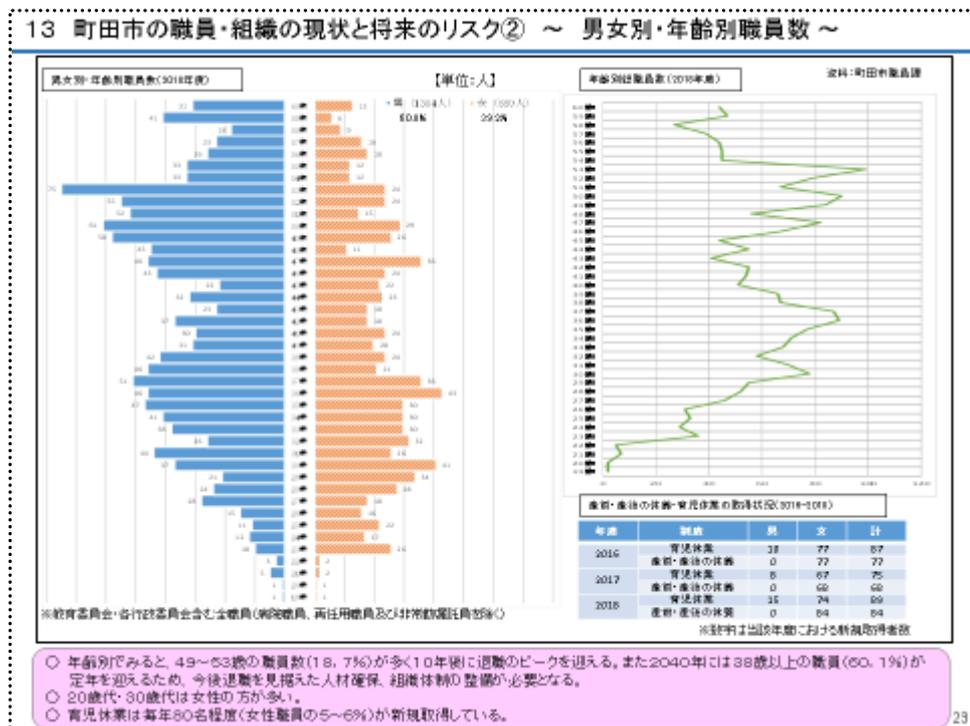
20歳代と30歳代は女性職員の方が多い。また、育児休業は毎年80名程度（女性職員の5～6%）が新規取得している。

男女別・年齢別職員数をみると、49歳から53歳の職員数が多い一方で、その下の就職氷河期に採用された年齢層の職員は少なくなっており、世代間でばらつきがある状態です。これからの10年で、この49歳から53歳の職員が退職していきますので、今後、この世代の退職を見据えた人材確保や組織体制が必要となります。

次に、職員の男女比をみると、20代、30代では、女性職員の方が多くなっています。また、産前産後の休業・育児休業については、毎年80名前後の職員が、新規取得しています。このうち、男性も育児休業の取得者が一定程度おり、これから、さらに増えていくことが見込まれます。

今後は女性と男性がともに育児しやすい職場環境づくりが重要だと思われます。

こうした出産・子育てのライフステージにある職員が、家庭とのバランスをとりながら、仕事でも活躍できる、より働きやすい職場を整えていく必要があるのではないかと考えます。



(3) 職員の満足度・働き方

- 一時差勤務の導入やテレワークの試行に取り組んでおり、今後も様々な働き方を検討していく必要がある。
- 約7割の職員が職場環境に満足しており、近年、長時間労働者数も大幅に減少している。

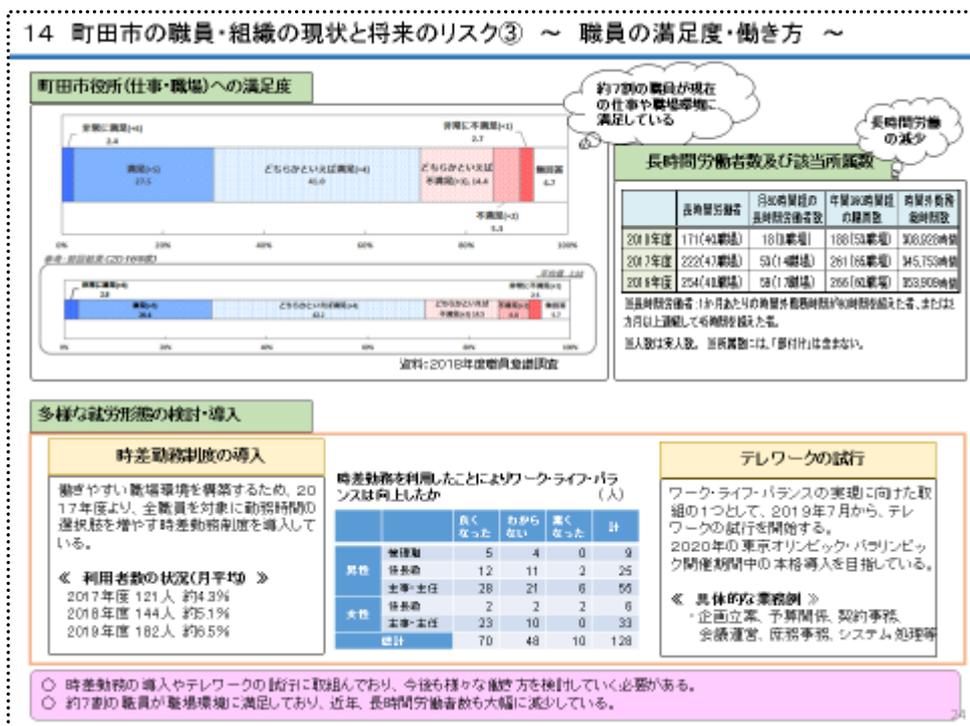
2018年度に実施した職員意識調査の結果をみると、仕事・職場への満足度については、約7割の職員が肯定的な回答をしています。

また、「町田市5ヵ年計画17-21行政経営改革プラン」に基づき、職員のワーク・ライフ・バランスの実現に向けて取り組んできた結果、2016年度からの3年度で、長時間労働者、市役所全体の時間外勤務時間数は大幅に減少しています。

職場環境の改善のための特徴的な取組としては、出退勤の時間を前後にずらし、勤務時間の選択肢を増やす時差勤務制度の導入とテレワークの試行があります。

時差勤務制度は、2017年度に導入しましたが、都内自治体では初となります。利用した職員へのアンケートによりすると、利用者の半数以上でワーク・ライフ・バランスの向上が確認できました。

そして、テレワークについては、現在、約20人が月に最大2日間、専用端末を使った在宅勤務をはじめています。今後も様々な働き方を検討し、ワーク・ライフ・バランスを向上させていくことで、職員が活躍しやすい職場環境を整備するとともに、新たな人材の確保につなげていきたいと考えています。



6 技術・社会等の変化

(1) 2040年にかけて起こる技術・社会等の変化

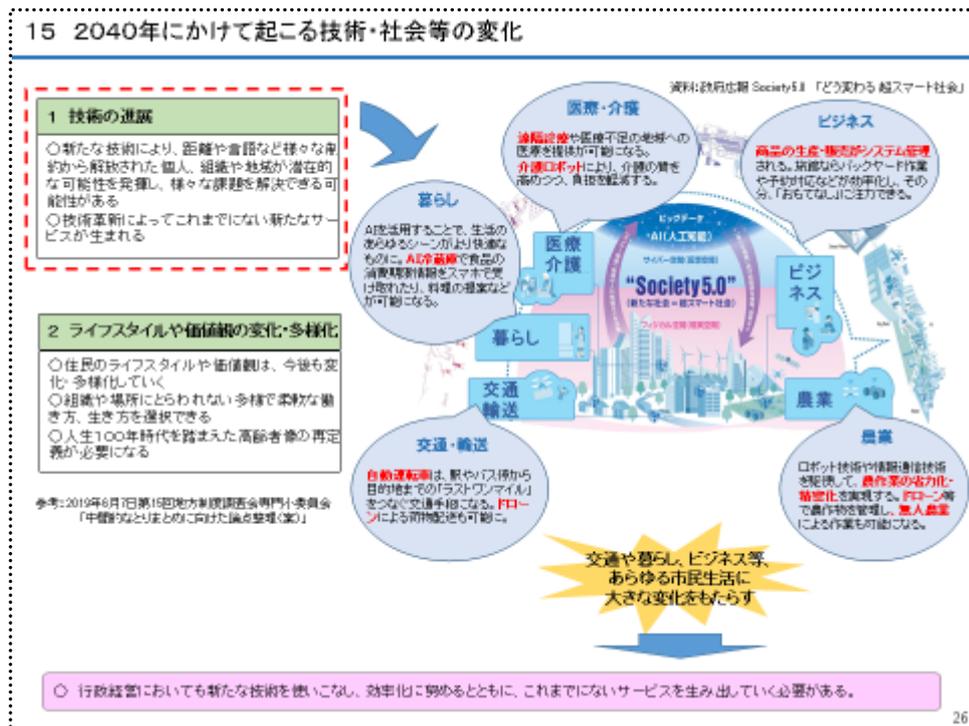
—行政経営においても新たな技術を使いこなし、効率化に努めるとともに、これまでにないサービスを生み出していく必要がある。

昨今のテクノロジーの進展は目覚ましいものがあり、その勢いはとどまるところを知りません。

国は、我が国が目指すべき未来社会の姿として、Society 5.0を提唱しています。そして、Society 5.0とは、仮想空間と私たちが暮らす現実社会がより密接に関わるシステムによって、経済発展と社会的課題の解決を両立していく人間中心の社会であるとしています。

テクノロジーの進展は、私たちの日々の暮らしを便利で快適なものにしてくれます。同時に、これまでなかった全く新しいサービスを生み出すという可能性も秘めています。例えば、AI・人工知能を活用した情報解析や需要予測モデルは、ビジネス分野のみならず、医療・介護分野のほか、農業や交通の分野など暮らしのあらゆるシーンで、その活用が期待をされているところですし、無人航空機・ドローンは、山間部や過疎地域などでの輸送サービス、あるいは医療分野での活用がまさに始まろうとしているところです。

このようなテクノロジーの進展は、我々自治体の行政経営のあり方にも大きな影響を与えるものと考えています。



(2) デジタル手続法と町田市におけるテクノロジーを活用した事例

- デジタル手続法が可決され、行政のデジタル化に関する基本原則及び行政手続の原則オンライン化のために必要な事項が示された。
- 人々のライフスタイルや価値観の変化・多様化により、組織や場所に捉われない柔軟な働き方への要請が高まるとともに、それぞれの価値観に基づいた生き方を選択できる社会の実現が求められてくると予想される。
- 本格的な高齢化社会の到来を目前にし、今後、労働力人口をいかに確保していくかという大きな課題が迫っている。
- 町田市においても、あらゆる業務において、最新テクノロジーの導入可能性を検討し、「生産性の向上」により一層努めていく必要がある。

2019年5月24日にデジタル手続法が可決され、行政のデジタル化に関する基本原則及び行政手続の原則オンライン化のために必要な事項が示されました。

国では、あらゆる活動において、情報通信技術の便益を享受できる社会の実現を掲げ、地方公共団体においては、行政手続のオンライン実施の原則化や添付書類の撤廃など、窓口に来る必要のない行政手続への転換の必要性等が示されています。

このように Society 5.0 が提唱され、行政手続の原則デジタル化の方針が示された今、基礎自治体においても、進化するテクノロジーを活用し、行政サービスの一層のデジタル化を推進しつつ、その内容や提供体制について、適切に変革をしていくことが求められています。

また、2040年にかけて起こり得る変化として、地方制度調査会専門小委員会では、技術の進展に加え、人々のライフスタイルや価値観の変化・多様化が示されています。

これまで以上に、組織や場所に捉われない柔軟な働き方への要請が高まるとともに、それぞれの価値観に基づいた生き方を選択できる社会の実現が求められてくると予想されています。

併せて、本格的な高齢化社会の到来を目前にし、今後、労働力人口をいかに確保していくかという大きな課題が迫っています。

こうした状況を受け、国では、平均寿命、特に健康寿命の延伸を見据えた「人生100年時代構想会議」を立ち上げ、人生100年時代の経済社会システム構築のためのグランドデザインの検討が既に始まっています。性別や年齢のほか、

結婚・出産・育児、あるいは介護などのライフイベント、生活形態など、そういったものに関わらず、働く意欲のある人が生涯現役で活躍できる社会環境の整備についても、忘れてはならない重要な視点であると考えています。

町田市におけるテクノロジーを活用した主な取り組みを紹介いたしますと、AI-OCRの活用検討、AIによる下水処理の効率化の実験、AIを活用した認知症高齢者の見守りサービスの実証実験などがあります。

これら取り組みをはじめ、町田市においても、あらゆる業務において、最新テクノロジーの導入可能性を検討し、「生産性の向上」により一層努めていく必要があると考えています。

(参考) デジタル手続法と町田市におけるテクノロジーを活用した取組事例

参考1

- 「デジタル手続法」が2019年5月24日に可決された。
- 行政のデジタル化に関する基本原則及び行政手続の原則オンライン化のために必要な事項を定めている。
- 国における行政手続法の原則デジタル化が示された中、自治体においてもデジタル化を進めていく必要がある。

1 情報通信技術を活用した行政の推進の基本原則

【社会全体のデジタル化】
 国、地方公共団体、民間事業者、国民その他の者があらゆる活動において情報通信技術の便益を享受できる社会の実現

【デジタル化の基本原則】

- ①デジタルファースト : 個々の手続・サービスが一貫してデジタルで完結する
- ②ワンストップ : 一度提出した情報は、二度提出することを不要とする
- ③コネクテッド・ワンストップ : 民間サービスを含め、複数の手続・サービスをワンストップで実現する

2 行政手続の原則オンライン化のために必要な事項

【行政手続法のオンライン原則】

- 行政手続(申請及び申請に基づく処分通知)について、オンライン実施を原則化(地方公共団体等は努力義務)
- 本人確認や手数料納付もオンラインで実施(電子署名等、電子納付)

【添付書類の削減】

- 行政機関間の情報連携等によって入手・参照できる情報に係る添付書類について、添付を不要とする規定を整備(登記事項証明書(2020年度情報連携開始予定)や本人確認書類(電子署名による代替)等を想定)

資料:内閣府「デジタル手続法」(2019.5)

参考2 町田市におけるテクノロジーを活用した新たな取組事例

<p>1 AI-OCRの活用検討</p> <p>2018年間に、(株)M1データ、つば市、横浜市、福岡市、葛山町、市川市と連携し、AI-OCRの実証実験を行い、高い正確率が確認できた。</p> <p>2019年度は、実用化に向け、実際の業務での検証を進め、情報セキュリティの確保、RPAとの連携、費用対効果等の確認を行う。</p>	<p>2 AIによる下水処理の効率化の実験</p> <p>2019年1月から、AIを使った新たな下水処理技術の実験を、民間企業等と共同して開始する。</p> <p>これまで、下水の量も人が見て、処理に必要な薬品供給量を調整していたが、AIが判断し、最適な調整を行う。年間1千万円の電費削減の検討を予定している。</p>	<p>3 AIを活用した認知症高齢者の見守りサービスの実証実験</p> <p>2017年間に、富士通や市内ベンチャー企業と連携し、AIによる画像認識技術を活用した認知症高齢者の見守りサービスの実証実験を行った。</p> <p>認知症患者の行動が画像認識を撮影し、専用のクラウドサービスにアップすると、事前登録した介護者と照合され、追加で画像情報を通知し、発見につながる。</p>
--	--	--

7 2040年にかけて起こる変化・課題と行政経営へのインパクト

(1) 人口増加時代から人口減少時代への転換

- 重要な環境変化として「人口減少・人口構造の変化」と「技術・社会等の変化」を認識しておく必要がある。
- この環境変化を受けて生じる主な課題としては、「まちの継続性の危機」「構造的収支不足の拡大」「公共施設・インフラの維持が困難」「人材確保への対応」「職員の価値観の変化」「自治体間格差の拡大」「自治体規模の減少」「テクノロジーの発達」などがある。
- 行政経営においては、「行政課題のさらなる複雑化・多様化」「行政の経営資源の不足」「都市の個性や独自性の必要性」が大きなインパクトとなるため、都市の個性や独自性をより戦略的に打ち出していく必要がある。

2040年にかけて見込まれる行政経営における変化・課題のうち、認識しておくべき重要な環境変化としては、「人口減少・人口構造の変化」と「技術・社会等の変化」に大きく整理できるかと思います。

こうした背景の中で、生じる課題や変化をAからHの8点にまとめています。

まず、A「まちの継続性の危機」についてですが、人口減少や人口構造の変化は、将来的に、空き家・空き地などが増加し、都市の密度が低下していく「都市のスポンジ化」や、就職氷河期世代の高齢化、急速に増加する介護需要への対応など、多くの問題を引き起こしていく恐れがあります。

また、社会が多様化していく中で、市民の皆様のニーズや問題も変化していくと思われます。また、これらの変化が同時多発的に発生することで、問題がさらに複雑になっていくと思われます。

こうした課題や変化は、「これまでどおりの生活が継続できないのではないか」という不安にすらつながる、「まちの継続性の危機」と言えるのではないかと思います。

次いで、B「構造的収支不足の拡大」についてですが、人口減少や人口構造の変化に伴い、今後の財政運営は、さらに厳しくなっていく恐れがあります。

次いで、C「公共施設・インフラの維持が困難」についてですが、人口減少に伴い、利用者数が減少していく施設も出てきます。また、更新時期を迎える施設もこれから数多く現れてきます。こうした中で、施設の再編の検討・調整に真正面から取り組んでいく必要があります。

次いで、D「人材確保への対応」ですが、労働力不足の中で、人材の確保が難しくなり、雇用コストも上がっていくのではないかと考えられます。

また、今後の変化としては、高齢者の潜在労働力が上昇していくと予想されます。加えて、子育て期の女性については、企業の子育て中の職員に対する配慮が徐々に浸透していると感じていますが、まだ就業が難しい状況もみられます。

今後、市役所においても、高齢者や子育て期の方など、多様な方が活躍しやすい環境を整備していく必要があります。

次いで、E「職員の価値観の変化」についてですが、企業においては、終身雇用を主体とした日本型の雇用に変化が生じるとともに、働き手側の意識としても、組織や場所にとらわれない働き方を望む傾向が高まっているように考えられます。

市役所においても、職員の価値観の変化にも対応しながら、職員一人一人が活躍できるように、働き方改革を一層進めていく必要があります。

次いで、F「自治体間格差の拡大」についてですが、行政経営の環境が厳しくなる中で、ある自治体はピンチをチャンスとしながら選ばれ続ける、ある自治体は対応できず埋没していってしまう、という格差が明らかになっていく、そういう時代になるのではないかと考えられます。

こうした中では、自治体間サービス競争が激化していく、また、生産年齢人口の奪い合いが生じるといったこともあり得るのではないかと考えます。

次いで、G「自治体規模の減少」についてですが、人口が減少していくと、人材確保が難しくなり、また、財政規模が縮小すると人件費の確保も難しくなっていきます。行政の組織規模、職員数についても、さらに効率化させていく、縮小させていくことが求められるのではないかと考えられます。

また、これまでのような、一つの自治体で全ての種類の施設やサービスを提供するフルセット型の行政経営は、立ち行かなくなるのではないかと考えられます。

最後にH「テクノロジーの発達」についてですが、ロボットやAI等、テクノロジーはさらに進化し、社会状況や市民生活を大きく変えていく可能性があります。

民間では様々なテクノロジーを積極的に活用しています。行政も、こうした動向を素早く察知し、積極的に取り入れながら、効率的・効果的な経営を行っていく必要があります。

以上、AからHの8点について、説明いたしました。これらの課題や変化を、行政経営における3つのインパクトとしてまとめています。

まず、インパクトの1つ目は「行政課題のさらなる複雑化・多様化」です。

人口の変化は、基本的には自然増減による変化が大きく、コントロールするのは難しい問題です。こうした人口変化によって生じる「まちの継続性の危機」とも言える課題にこれから直面していくことになります。

また、「人生100年時代」が到来するなど、価値観の変化や社会の変化は、これまでにないニーズや課題を生んでいくと思われまます。

以上のように、これからの行政課題は、さらに複雑化、多様化する、これがインパクトの1つ目です。

続いて、インパクトの2点目は、「行政の経営資源の不足」です。

インパクト1では、対応すべき課題の難しさを挙げましたが、この課題に対応していくべき市役所自体が、ヒト・モノ・カネの問題に直面するという事です。

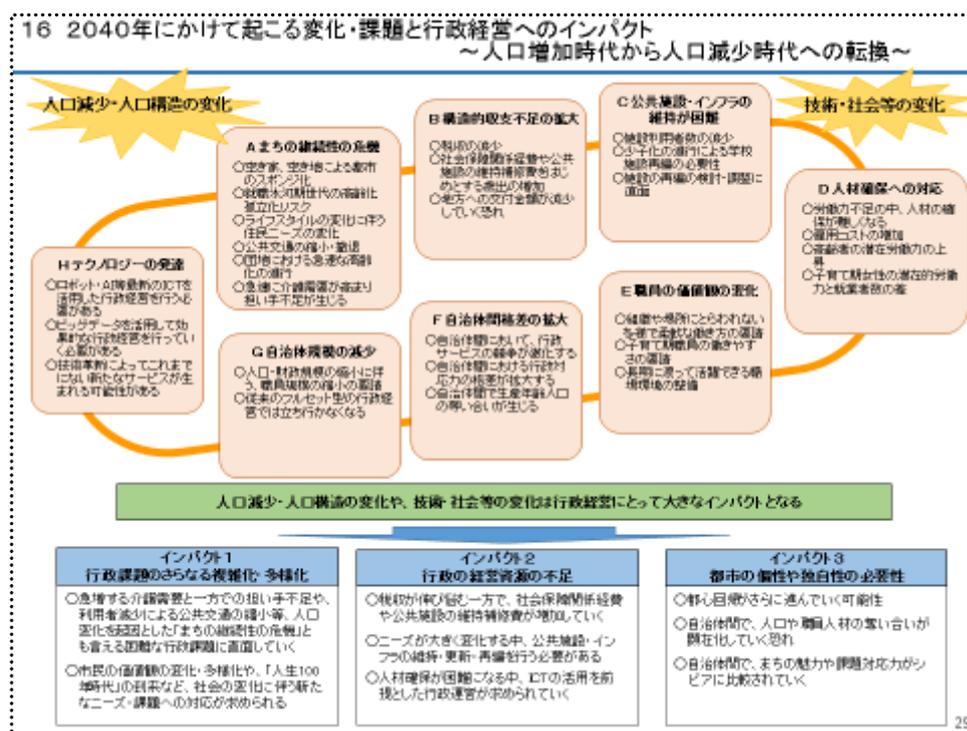
構造的収支不足というカネの不足、全ての公共施設を維持・更新していくことは困難になっていくというモノの問題、そして、人材確保が難しい中でも、ICTの活用を前提としながら、高度な課題に対応できる職員を確保する必要があるといったヒトの課題に対応していかなければなりません。

最後に、インパクトの3点目は、「都市の個性や独自性の必要性」です。

全国のほとんどの自治体で人口減少が進んでいく中で、各自治体は、ヒト、人材、そして企業を引き付けようと、いかに選ばれるか、魅力を発信していけるかを競い合っていくことになるのではないかと思います。

一方で、「選ぶ側」である住民や企業は、自治体の魅力や課題対応力をシビアに比較していくのではないかと思います。

こうした中、何もしなければ、都心回帰の傾向が今後も見込まれる中で、町田市も埋没しかねません。町田市が積極的に選ばれ続けるためには、都市の個性や独自性をより戦略的に打ち出していく必要性があります。



◆ 専門委員間での意見交換

【 佐藤専門委員 】

- － 2040年を見据えるというのが1つのポイント。2040年は決して遠い未来ではないが、大きな変化が起きる未来である。
- － 間違いなく起きるであろう人口減少と人口構造の変化を見据え、どのように町田市としての個性を出して、選ばれていくのかが重要である。
- － 選ばれるという点で、住民、特に若者や子育て世代に選ばれていく必要があり、職員からも選ばれていく必要がある。

2040年というとな随分先の話だなと思われる方が多いと思うのですが、たかだか20年後なんですね。“20年後はそんな遠い先の話ではない”ということが1つ目のポイントです。

一方で、この20年間には、色々なことが起こり得るであろうということが2つ目のポイントです。逆に考えると20年前である1999年には、まだスマートフォンはありませんし、GAF A (G o o g l e A p p l e F a c e b o o k A m a z o n)の頭文字を集めた呼称)も現在のよう形ではありませんでした。こういったものは、ここ10年で起こった変化です。

だから、すごい短期間で、これまで想定していなかったことが起こり得るということになります。“2040年は決して遠い未来ではないが、大きな変化が起きる未来である”ということを念頭に置いて考えたほうが良いのかなと思います。

そういう中で特に大きな変化、我々がこの段階で予想のつく大きな変化として挙げられるのが人口減少であり、これは間違いなく起きる変化です。

そのときに、どうやって自分たちの個性を出していくのか。町田市の立場に立つと、どうやって「選ばれる町田市」になっていくかというのがポイントです。

このときに、「選ばれる」というのは誰に選ばれるかというのが2つあります。

1つは住民から選ばれること。恐らく子育て世帯がターゲットになってくると思うのですが、こういった方々からどうやって選ばれるような町田市を作っていくのかということが重要になってくると思います。

また、町田市は、0歳から14歳の転入超過数が全国でも高いことが特徴の1つであるとの説明がありましたが、千葉県の流れ山市も大きな特徴のあるまちです。流

山市と聞いても、ほとんどの方は、「どこ、それ」という感じで、ご存じないかもしれませんが、我々の中ではすごく有名なまちです。流山市は、子育て世帯にターゲットを絞って、大々的に宣伝したまちであり、実際、子育てに優しいまちづくりを目指しています。同時に、行政経営もかなり画期的で、民間活力の活用などについてもかなり積極的に取り組んでいます。

このような形で、まちのブランド化に成功したまちもあるので、町田市もいかにブランド化を進めていくかということが重要になってくるのかなと思います。

ー町田市は入庁して数年で退職する職員が多く、なかなか職員が定着していない。働き手が不足する中、職場満足度、職員満足度をどう上げていくかということが課題になってくる。

ー職場満足度や職員満足度を向上する上で、重要なのはテクノロジーの活用である。ICTやAIの活用は、行政の効率化につながる。

次に、議論の柱になると思うのは、職員から選ばれる町田市になることです。

補足資料にあります。入職してから5年以内に退職する職員が意外に多いというデータがあります。採用した職員数に対して、約1割強が退職していますし、退職者の4割ぐらいが5年以内に退職しているということです。なかなか人材が定着しないというのがやはり問題だと思います。

これから働き手が足りなくなりますので、やりがいのある職場をいかに作っていくかということが大切になります。もちろん、行政なので、常に住民目線、顧客目線で考えることが最重要ではありますが、働き手が不足する中、職場満足度、職員満足度をどう上げていくかということも大きな課題になってくると思っています。

住民の満足も上げつつ、職員の満足も上げると言うと、非常に難しく聞こえるかもしれませんが、そこでキーになってくるのが、最後の議論に出たHのテクノロジーだと考えます。

ICTやAIの活用は、行政の効率化につながりますから、これは職員の日常業務の負担緩和になります。「AIイコール人の仕事を奪う」などと思うのは俗論です。日本は人手不足ですから、むしろ職場環境の改善としてAIは機能していくのではないかと思います。

—行政のICT化は、行政が最先端なことをやるのではなく、民間で当たり前に行っていることを行政でもできるようになることであり、それが住民満足度を上げていくことにつながる。

—ピンチをチャンスにしていくためには、テクノロジーをどのように活用していくか、また、自前主義をやめ、近隣自治体、企業、地域、NPO等といかに連携していくかという視点が重要だ。

もう1つは、住民からすると、ネットで物を買ったり、ネットで支払いをしたりするのは当たり前の時代に、わざわざ窓口に来て、紙で申請するなんていうのは、モデルとして非常に古いわけです。

ですから、皆様が民間で普通に受けているサービスである「ネットで注文してネットで支払いをする」といったことを行政でもできるようにするということが行政のICT化、デジタル化なのだと思います。決して行政が最先端なことをやるのではなく、民間で当たり前に行っていることを行政もやる、これが住民満足度を上げていくことにつながるのかなと思うわけです。

もちろん、先ほどからご紹介があるとおり、ピンチはチャンスでもあります。これからいろいろ行政経営資源が足りなくなってくることが予測される中、どうやって新しい技術の活用で乗り切っていくのかを検討していかなければなりません。

また、オール自前主義の時代はもう終わっているわけですし、何でもかんでも町田市が自分たちで全ての公共サービスを提供するなんていうのはできないし、望ましくもありません。だから、近隣の自治体とどう連携するか、あるいは民間に任せられるものをどこまで任せるのが重要です。企業だけではなく、地域社会、NPO、それから自治体といったものも含めて、どうやって民間に委ねることができるものを委ねていくか、このあたりの工夫もやっぱり求められてくるのかなと思います。

【 山本専門委員 】

- 一環境問題などはグローバルな問題であり、町田市の施策が与える影響はわずかである。一方で、町田固有の問題、ローカルな問題は、大きく影響させられる分野であり、この点で、行政経営やまちづくりの分野に注力していくという考え方もある。
- 一国等の動向をみながら将来を予測することも重要であるが、一方で、町田市の取組によって将来の結果を変えていくという考え方を前提として取り組んでいくことが大切である。

2040年とか2050年の問題と行政経営の絡みを考える場合、整理しておかなければいけないことがあります。

それは、自然環境をはじめとしたグローバルな問題について、行政で対応していくことには限界がありますが、人口の問題や社会の問題、あるいは健康の問題などのローカルな問題については、行政がやるかどうかは別にして、自前で頑張れば対応することができる問題であり、ここに大きな違いがあります。

このうち、人口問題については、良いか悪いかは別にして、ほぼ予測どおりの結果になります。社会増減については、多少、頑張れる要素はありますが、自然増減については、出生率が若干上がっても人口動態には大きな変化は生じませんので、そういう意味では限界があると言えます。

一方で、社会や経済、あるいは行政経営やまちづくりについては、国のレベルではなくて、まさしく町田市の固有の問題として取り組んでいくことにより、かなりの効果が生じます。

このような長期的な問題を考える際、国が定めた指針などに基づいて将来を予測していくことも重要ですが、そのこと以上に“町田市全体で取り組むことで将来の予測を変えることができる”という考え方で、行政経営やまちづくりを行っていくことが重要なのだと思います。

そういう意味では、“最も影響が大きいと思われる領域を限定し、効果的に取り組んでいくことが、行政経営やまちづくりにとっても非常に重要なことである”ということを、まず押さえておく必要があると思います。

—技術予測はほとんど当たらないものだ。Society 5. 0などは参考程度とし、町田市として真剣に考えていく。

—これまで外に働きに出ていた人が、これから退職を迎え街に戻ってくる。そして、社会保障を受けていくことになる。将来的にこうした方々が社会で活躍していけるよう環境を整えていくことが重要だ。

次に、技術についてですが、1970年代から一流の科学者を集めて「将来的に、このような技術は実現できそうですか」などといった議論をよくしていますが、ほとんど当たったことはありません。例えば、インターネットのインパクトについても、ほとんど予測し得なかったことです。

このように、技術予測ほど当たらないものはありませんので、Society 5. 0などは参考程度とし、町田市として真剣に考えていった方が良いと思います。

もう1つ重要なことは、町田市が具体的にどういった課題に取り組んでいくべきかということです。町田市の税構造にしても、将来の産業問題にしても、高齢化の問題にしても、昼夜間人口が重要になります。町田市は昼夜間人口比率が9割程度であるということを押さえておく必要があります。

つまり、昼間働きに出て、夜帰ってくるということですので、逆に言うと、域内における雇用の場はそれほど多くないということです。域外に働きに行かれています方が定年退職したときには、もう働いてくれないわけですから、当然、税の源泉となる所得も減ってきますし、社会保障の問題にもつながってきます。大きなターゲット層である“域内に居住し、域外で働いている方々”を将来的にどうやって地域で活躍していただくように持ってくるのかということが1つのポイントになると考えます。

あと、これは多摩地区共通の課題なのですが、多摩地区には、いわゆる高学歴でサラリーマン型といった方が多く、所得は高いものの、全体としての就業率はそれほど高くないといった傾向がみられます。全国都市部ランキングをみると、最も就業率が高い都市は就業率が70%程度であるのに対し、多摩地区は町田市を含めて、全体的に就業率が非常に低く、50%を下回っています。

次に、産業構造についてですが、確かに商業地域は重要ではありますが、町田市には医療や介護などの職業従事者が多くいるということを押さえておく必要があります。このような産業構造の前提や、どのような人が所得を稼いでいるのかということをしちんと踏まえて、20年後なり30年後の行政経営を考えていくことが重要だと考えます。

【 高橋副市長 】

- －高齢者人口が増加していく中、65歳以上の方々を社会の中でどのように受け入れ、どのように活躍してもらうのかを考えていく。
- －テクノロジーの進化に伴って、職員をどのように育てていくかということも大きな課題である。

今後、高齢者人口の増加は避けられないと思いますが、65歳以上の方々を社会の中で受け入れ、どのように活躍してもらうのかを考えていくことが、非常に大きな課題なのではないかなと思っています。

一方で、テクノロジーの変化については、どのように変わっていくのか、なかなか私たちも見えないんですね。特に、AIなどは、進化がすごく激しいので、どのように取り組んでいくべきか真剣に考えていかなければいけません。同時に、テクノロジーの進化に伴い、高齢者にしてもそうですし、子どもにしてもそうなのですが、テクノロジーを活用し、人々が幸せに暮らしていくために、どのような仕掛けをして、どのようなことに取り組んでいくのかということがすごく重要になると考えています。

そのような中で、職員をどのように育成し、組織をどのように作っていくのか、非常に重要であり、大きな課題でもあります。

【 岡本専門委員 】

- －人口構造や社会構造の変化などを見据えながら、マネジメントのあり方を変化させていくことが大切だ。
- －アイデアが商品化され、市場に出るまでには幾つもの障壁がある。タイミングが重要であり、必ずしも良い商品が売れるとは限らない。

30～40年ぐらい前になりますが「長男・長女の時代」という本を書きました。その頃、「少なく産んで、大事に育てる」というコピーがテレビのコマーシャルで流れており、世間もそのような感覚を持っていたと思います。

第一子比率と言いますが、長男は男の子で第1子、長女は女の子で第1子、そして、2人生まれて、長男と長女ならば、両方とも第1子という指標があります。2人目が生まれた場合は、次男と次女ということになりますが、圧倒的にマーケット

は長男と長女になります。

長男や長女は、親が持っている家にそのまま住むことができるケースが多くありますので、その場合は、住宅ローンを抱える必要がなくなります。

一方、私も長男なのでお許しいただきたいのですが、長男や長女は“子育て失敗作”と言われることがあります。それは、親がまだ原則を持たないうちに子育てをしているので、どうしても無原則な姿になるからです。そのために、「アズ・イフ・パーソナリティ」と言いまして、周囲の様子を見ながら判断していく傾向にあります。そのため、消費行動においても意外に慎重なんです。自分でパッと判断し購入するのではなくて、どうなのかな、他の人は持っているのかなど、お互いを見ながら購入するといった傾向があります。

そのような方々が、会社とか行政の中に入って働いてくれるわけですから、次男・次女、三男・三女が多かった時代と、長男・長女が圧倒的に多い時代とでは、マネジメントも変えていかなければならないというのが、その頃に議論した話です。

それともう1つ、技術の話になりますが、2000年12月に日本経済新聞社が「20世紀これが暮らしを変えた」というアンケート調査をしています。たった20年前の2000年に実施した調査です。結果は、1位コンビニエンスストア、2位携帯電話・PHS・ポケベル、3位電子ネット、4位テレビ、5位コンピュータ、6位電子レンジ、7位テレビゲーム、8位自家用車、9位クレジットカード、10位ファーストフードでした。

同じ調査を2019年に実施したところ、1位高速ネット通信、2位LINE、3位ネット及びテレビ通販、4位iPhone、スマホの代名詞としてですね。それから5位電子マネー、6位グーグル、7位SNS、ツイッター、フェイスブックなど、8位ユーチューブ、9位地図アプリで、10位カーナビとなっており、ほとんどがGAF Aではないですが、そういったものがこの20年間を変えたという結果でした。

そういうところを前提で議論していかなければなりません。技術に関しては、会社の中で何かアイデアが出て、商品化され、市場に出回るまではいくつもの障壁を乗り越えていかなければなりません。

まず、「デビルズ・リバー（悪魔の川）」と言いますが、基礎的な研究から製品化を目指す段階へ進めるかどうかという障壁があります。

その次に、「デス・バレー」と言いますが、アイデアが固まってきたときに「そんなもの売れないよ」と言ってなかなか動いてくれない状態、つまり開発段階へ進んだプロジェクトが事業化段階へ進めるかどうかという障壁があります。

最後に、「ダーウィンの海」と言いますが、市場に出したんだけど、残念ながら、競争会社とかほかのものが売れてしまい、商品が売れなかったという障壁があります。

つまり、売れるものというのは、良いものが売れるというわけではないんですね。そのとき非常にタイミングがよかったものが売れるわけであり、ある意味、運命みたいなものなので、良いものが出てきて、それが市場をリードするとは必ずしも言えないということを、両先生のお話とも絡ませて補足させていただきます。

【 石阪市長 】

ーテクノロジーの発達に伴って、人間の行動が全て把握されるような時代が到来している。時代に変化をもたらした最も大きな技術の進化はGPSとカメラなのではないかと考えているが、こうした技術の進化を行政サービスにおいても使いこなしていく必要がある。

私は、この20年間において最も時代に大きな影響を及ぼしたことは何かと考えると、GPSとカメラが進化したことではないかと思っています。確か1984年頃だったかと記憶していますが、アメリカで“人間の行動が全て把握される時代になる”という小説が発表されましたが、その時代が既に成立しているのではないかと感じるがあります。

このような時代に大きな影響を及ぼすものには、当然、プラス面とマイナス面があります。また、時代の変化も早くなっていますので、プラス側に働くのは、5年か10年程度の短い期間だけかもしれません。例えそうだったとしても、できるだけプラス側に働かせていくように取り組んでいくことが、今後の行政サービスにおいても、求められてくるのではないかと考えています。

第2部 今後の行政経営の方向性

8 課題解決に向けた新たな行政経営の視点

- 行政経営におけるインパクトに対応していくためには、行政経営の視点を、大きくアップデートしていく必要がある。
- 様々な担い手とこれまで以上に連携していくことはもちろん、担い手同士をマッチングさせるなど「コラボレーション」を進める。そのためには、行政の課題を広く提起し、共有していくことが前提となる。
- これまでの業務のやり方を抜本的に見直しつつ、最新のテクノロジーを活用するなどによって、新たな業務プロセスを再構築していく「スマート自治体」に取り組む。そのためには、自治体間で情報システムや各種申請様式の標準化・共通化を図る必要がある。
- 正規職員は、ICTの活用等により業務を省力化していくことで、企画立案業務等、正規職員でないとできない仕事に注力する。
- ターゲットに応じたブランドイメージを確立し、人や企業を惹きつける「ブランディング」化を図ることで、選ばれる自治体となる。
- 自らの特徴、強みを把握し、先進性、独自性の高い事業を展開しつつ、戦略的なマーケティングや広報活動を行うことで、ブランディングを強化していく。

2040年にかけて、行政経営は3つの大きなインパクトに対応していく必要があります。この未曾有の危機を乗り越えていくためには、行政経営の視点を、大きくアップデートしていかなければなりません。

そこで、課題解決に向けて、現在、町田市で考えている新たな行政経営の視点について説明いたします。

視点1つ目は、コラボレーションです。

今後、複雑化、高度化していく行政課題に対し、自治体が単独で対応していくことは難しくなっていくと考えられます。

これからは、様々な担い手とこれまで以上に連携していくことはもちろん、担い手同士を繋ぎ合わせるなど、コラボレーションを進めることで、外部から積極的にアイデアを取り入れ、新たなサービスを生み出すとともに、困難な課題に対応していく必要があります。

この「コラボレーション」を積極的に進めていくためには、4つのポイントがあります。

1つ目のポイントは、「多様な担い手との協働」をしていかなければなりません。

行政の役割として、最適なマッチングを生み出していく仕組み、プラットフォームを作っていく必要があります。担い手を大まかに分けていますが、「①市民・地域」については、町田市としては、既に、町内会・自治会の地区連合会を基盤とする「地区協議会」の仕組みを整え、地区の課題を自ら解決し、魅力発信等に取り組み始めています。一方で、「②民間事業者」については、町田市の課題を共有し、事業者のノウハウやスキルを活かして、その解決に向けて「投資したくなる」「関与したくなる」仕組みなどについて、今後、考えていく必要があるのではないかと思います。

2つ目のポイントは、「公民連携手法のさらなる活用」です。

公民連携手法を積極的に活用するとともに、こうした連携が効果的に生まれていくための基盤を整えていかなければなりません。

3つ目のポイントは、「他自治体・都・国との連携」です。

1つの自治体で、全てのサービスを提供する、各種の公共施設を備えておくという考え方から転換し、自治体共同でサービスを提供する、あるいは、施設を整備するなど、他の自治体等とコラボレーションすることで、より効率性やサービスを向上させることができると考えます。

4つ目のポイントは「オープンイノベーション」を進めていくことです。

専門性の高い知識や技術を外から取り入れ、町田市として、新たなサービスを生み出していくことが必要です。そのためには、オープンな姿勢で、行政の様々なデータが見える化し、行政の課題を広く提起し、共有していくことが前提となります。

続いて、視点の2つ目は「スマート自治体」です。

これまでの業務のやり方を抜本的に見直しつつ、最新のテクノロジーを活用するなどによって、新たな業務プロセスを再構築していく、つまり、サービスデザインをつくり直すことが必要です。

この「スマート自治体」を進めていくための1つ目のポイントは「スマート化による事務事業の見直し」です。労働力が不足する中では、「機械ができることは機械で」が前提となります。ICTの活用などによって、「人手をかけない」業務へと転換していく必要があります。

2つ目のポイントは「スマート化によるサービス向上」です。「スマート化による事務事業の見直し」は、行政目線での効率化を言っていますが、この「スマート

化によるサービス向上」は、市民の目線に立って、ICTの活用などによってサービスを向上させていこうというものです。例えば、窓口での手続きをオンラインで、自宅でもできるようにするなど、利便性の高いサービスを検討していく必要があります。

3つ目のポイントは「自治体行政の標準化・共通化」です。

定型的な法定業務など、特別に差別化する必要性が小さい業務については、他自治体と比較しながら、最も効率的なやり方に標準化・共通化を図っていくべきだと思います。そして、情報システムや各種申請様式の標準化・共通化を図り、自治体間の標準化に取り組むことで、テクノロジーがより効率的・効果的に活用できるのではないかと思います。

4つ目のポイントは「正規職員は企画立案業務等に注力」です。

限られた職員数の中で多くの課題に対処していくためには、ICTを積極的に活用するなど、業務を省力化していくことで、企画立案業務等、正規職員でないといけない仕事に注力できるようにしていくことが必要です。

続いて3つ目の視点は「ブランディング」です。

町田市が積極的に選ばれるためには、「町田市ブランド」を確立し、人や企業を惹きつけていく必要があります。

そのために、町田市の都市全体のブランドイメージを作っていくとともに、大学生、子育て世帯、民間事業者など、ターゲットに応じたブランドイメージを設定し、町田市ならではの魅力を効果的に発信していかなければなりません。

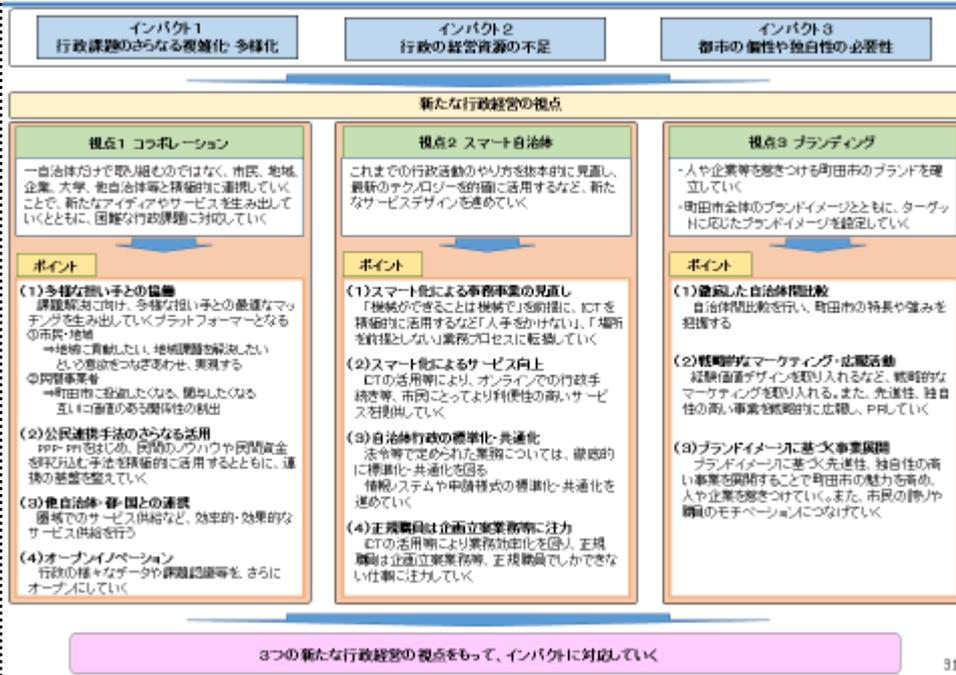
ブランディングを進めていくには、1つ目のポイントとして「徹底した自治体間比較」を行い、自らの特徴、強みを把握する必要があります。

2つ目のポイントは「戦略的なマーケティング・広報活動」です。民間企業では当然に取り入れられているわけですが、戦略的なマーケティング手法や広報活動を、自治体としても積極的に行い、ブランディングにつなげていく必要があります。

3つ目のポイントは「ブランドイメージに基づく事業展開」です。

町田市のブランドイメージに基づいて、先進性、独自性の高い事業を展開していくことが必要です。これにより、ブランドがさらに強化されていきます。

17 課題解決に向けた新たな行政経営の視点



31

9 新たな行政経営の視点の具体的な展開

—新たな行政経営の3つの視点は、それらを掛け合わせていくことでさらなる効果を生み出すものである。

—3つの視点を積極的に展開することで、これからの行政経営における危機に対応し、市民満足の上昇、職員満足の上昇、そして、持続可能な行政経営につなげていく。

新たな行政経営の3つの視点は、それらを掛け合わせていくことでさらなる効果を生み出すものと考えています。

例えば、「コラボレーション」は、スマホやSNSなど、テクノロジーをうまく活用することで、多様な担い手とアイデアの最適なマッチングが可能となり、新たな価値を創造していくことができます。

また、「スマート自治体」は、知識やアイデアを持った事業者とコラボレーションしていくことで、効果的なテクノロジーの活用が可能となり、新たなサービスデザインの実現につながっていくと考えています。

そして、「ブランディング」は、コラボレーションとテクノロジーの掛け合わせの視点を持ちつつ、町田市が設定したブランドイメージに基づいて、先進性、独自性の高い事業を展開していくことで、実際に人や企業を惹きつけ、ブランドの確立につながっていくのではないかと思います。

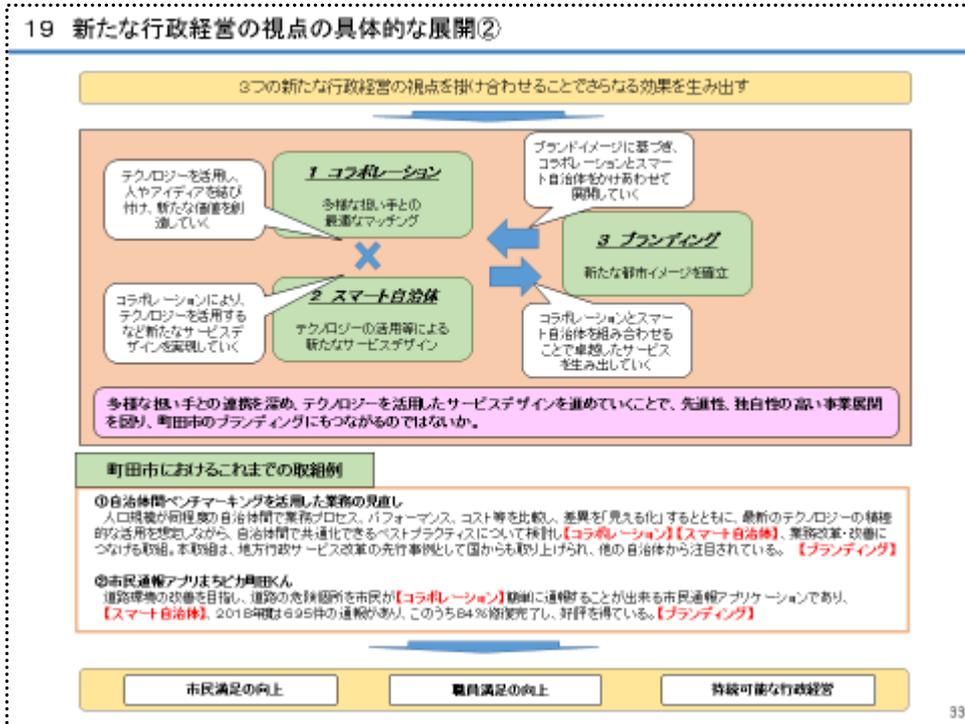
町田市において、この3つの視点を掛け合わせた取組例としては、「自治体間ベンチマーキングを活用した業務の見直し」「市民通報アプリまちピカ町田くん」などがあります。

まず、「自治体間ベンチマーキングを活用した業務の見直し」についてですが、人口規模が同程度の自治体間で業務プロセス、パフォーマンス、コスト等を比較し、差異を「見える化」するとともに、最新のテクノロジーの積極的な活用を想定しながら、自治体間で共通化できるベストプラクティスについて検討し、業務改革・改善につなげる取り組みです。

なお、この取組は、地方行政サービス改革の先行事例として国からも取り上げられ、他の自治体から注目されています。

次に、「市民通報アプリまちピカ町田くん」ですが、道路環境の改善を目指し、道路の危険箇所を市民が簡単に通報することができる市民通報アプリケーションです。2018年度は695件の通報があり、このうち84%を修復完了し、好評を得ています。

このように、3つの視点を積極的に展開することで、これからの行政経営における危機に対応し、市民満足の上昇、職員満足の上昇、そして、持続可能な行政経営につなげていくことができると考えます。



10 新たな行政経営を担う人材育成と組織風土づくり

- － 3つの視点を掛け合わせた事業展開を行っていくためには、これまで以上に職員一人一人が能力を高めるとともに、有する能力を存分に活かすことができる組織環境が必要になる。
- － 職員の能力を高めるためには、創発やイノベーションを起こせる人材、チャレンジ精神を持ち、サービスデザイン思考を持つ人材、戦略的に情報を発信し、ブランディングにつなげることができる人材などを育成していく必要がある。
- － 町田を良くしたいという高い理想を持ち、「あの職員と一緒に仕事したい」と思われる「顔の見える職員」を育成していく。
- － 持続可能な組織を作るためには、課題に即応できる組織、互いの多様性を認め合い、誰もが自分らしく活躍できる組織、全ての職員が使命を共有しつつも、時代の変化に合わせて進化させ、実現を追求し続ける組織が重要である。
- － これから訪れる未曾有の危機を乗り越えていくためには、これまでのヒエラルキー型の組織ではなく、よりフラットな組織を作って対応していくべきである。

2040年にかけて起こりうる新たな行政課題を解決していくためには、「多様な担い手とのコラボレーション」「最新のテクノロジーを活用したスマート自治体」そして、「先進性や独自性の高い事業を展開していくブランディング」の3つの視点を持って行政経営に取り組んでいかなければなりません。

そして、3つの視点を掛け合わせた事業展開をしていくためには、これまで以上に職員一人一人が能力を高めるとともに、有する能力を存分に活かすことができる組織環境が必要になります。

具体的には「イノベーションを起こせる人材」「サービスデザイン思考を持つ人材」「ブランディングにつなげることができる人材」を育成していくべきだと考えます。

まず1つ目の「イノベーションを起こせる人材」ですが、与えられた業務をただ単にこなすのではなく、「創発」や「イノベーション」につなげていく発想が求められます。

そのためには、様々な知識を結び付けることができるスキル、様々な関係者と対

話すスキル、そして、企画的な力や対人能力が期待されるのではないかと思います。

次に、2つ目の「サービスデザイン思考を持つ人材」ですが、職員一人一人が社会環境の変化をアンテナ高くキャッチし、有効なものは積極的に業務に取り入れ、試していく姿勢が求められます。トライアンドエラーの精神、失敗を恐れず、これを当たり前と思うチャレンジ精神を持つことが必要です。このチャレンジ精神が、新たなサービスを生み出していくことにつながると考えます。

最後に、3つ目の「ブランディングにつなげることができる人材」ですが、先進的あるいは独自性あふれる事業等を広く内外に発信し、町田市の魅力や職員の企画能力の素晴らしさをPRしていくことが大切です。戦略的に情報を発信していくことにより、市民の皆様や事業者、そして周辺自治体とのより強固なコラボレーションにつなげていくことができると考えます。また、戦略的に情報を発信していくためには、これまでの地方行政においては、あまり馴染みのなかったマーケティングスキルも身に付けていかなければなりません。

このように、職員それぞれがスキルを身に付け、魅力的な人材となることで、市民の皆様や他自治体の職員などから「あの職員と一緒に仕事したい」「あの職員のためなら協力したい」と思われる「顔の見える職員」を育成していきたいと考えます。そして、職員には、町田を良くしたいという高い理想を持ち続け、その想いを実現するために自己成長、自己研鑽をし続けて欲しいと思います。

また、このような人づくりに加えて、職員それぞれが持つ個性・経験・専門性等を存分に発揮していくことのできる環境整備、組織づくりも必要です。

1つ目は、課題に即応できる組織が重要だと考えます。

課題に対してのオーナーシップ思考が必要ですし、即応していくためにはスピード感も求められます。職層等によるヒエラルキーを意識しない、職員の意思決定の裁量が必要になります。そのためには、職員同士の信頼関係をより一層強くしていくとともに、情報の共有化、そして透明化を図っていくことが大切であると考えます。

2つ目は、互いの多様性を認め合い、誰もが自分らしく活躍できる組織が重要だと考えます。

仕事人としての自分とプライベートの自分が一致する人はあまりおらず、本来持ち得る力を出し切れていない職員が多くいるようにも感じています。職員一人一人が本来の力を発揮していくためには、ありのままをさらけ出すことができ、そして、それを受け入れ、認め合うことのできる組織でなければならないと考えます。但し、

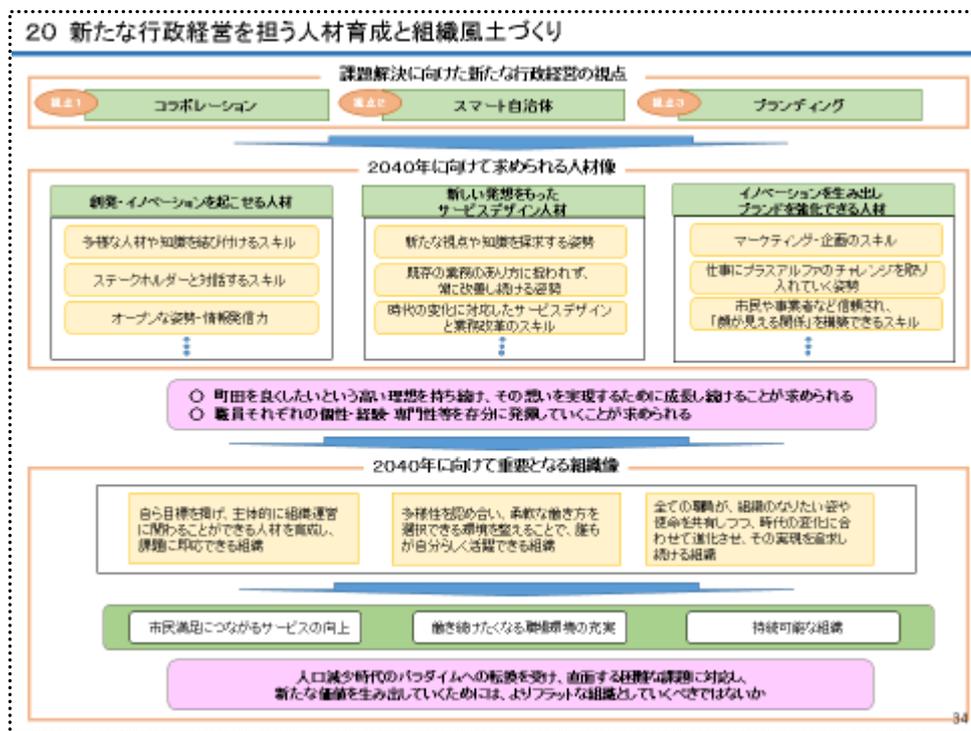
主観的に頑張っている、努力している自分を受け入れてもらいたいでは「甘え」にすぎなく、自らが組織にどのように貢献できるかが一方で問われていることは認識しておくべきだと思います。

3つ目は、全ての職員が使命を共有しつつも、時代の変化に合わせて進化させ、実現を追求し続ける組織が重要だと考えます。

これまで行政は、職員や市民等もその存在や目的が普遍的なものとして捉えられてきたと思います。しかし、これから訪れるであろう激動の時代においては、この存在目的も時代の変化に合わせて見直していく必要があると考えます。

以上を踏まえ、持続可能な組織を作って参ります。そして、この持続可能な組織とは、人口減少時代のパラダイムへの転換を受け、直面する課題に対応しつつ、新たな価値を生み出していかなければなりません。

これから訪れる未曾有の危機を乗り越えていくためには、行政においてもこれまでにない組織のあり方が求められてくると考えます。これまでのヒエラルキー型の組織ではなく、よりフラットな組織を作って対応していくべきではないかと考えています。



◆ 専門委員間での意見交換

【 佐藤専門委員 】

- これまでの自治体はサービスの提供体であり、いわゆる「B to C」で仕事をしてきたが、ニーズが多様化していく中で、今後、市が丸抱えしていくことは難しい。市民はサービスの受益者だけではなくて、サービスの提供者になり得る。
- メルカリや民泊のような「C to C」、「B to B」でニーズに応じていく、つまり市はマッチング機能を担っていくべき。
- 町田という地域をマネジメントする商社のようになっていくべきである。

まず、視点1「コラボレーション」についてですが、これまでの自治体は、一言で言えばサービスの提供主体でした。例えば、図書館もそうですし、何らかの公共施設もそうですが、住民の方々にサービスを提供するという、経営学的に言えばBが役所、Cが住民のB to C型でした。

しかしながら、これからニーズが多様化していく中で、全てを自治体が担っていくのは難しいのではないかと思います。

加えて、シェアリングエコノミーとも言いますが、C to C型、あるいはP to P型といった個人と個人の間での相対取引、皆さんの身近な例で言えばメルカリや民泊などのようなものが今後普及してくると思います。

そうすると、自治体もサービスの提供主体という機能だけではなく、「これをやりたいという人」や「これが欲しいという人」を引き合わせるといったマッチング機能のような役割も求められてきます。

例えば、福祉の分野でいえば、福祉を担える人とそれを求める人のマッチング、会社を興したいという人がいれば、会社を興したいという人材と、それを助けられる人材をどうマッチングさせるか、といった機能が求められます。

つまり、ある意味で「町田という地域をマネジメントする総合商社」のような役割が求められてきます。特に、人材に関して言えば、65歳以上で退職されている方々は、様々な経験を重ねていますので、ベンチャー企業等を支える担い手にもなり得るわけです。例えば、そのような経験を有する方々を、これからベンチャーを興したいという若い人たちとうまくマッチングさせるなどといった機能もあります。これもある意味ではコラボレーションだと思います。

一般的にコラボレーションと言うと、住民自治や町内会などのイメージがあるかもしれませんが、現在はビジネスとしてのコラボレーションも盛んになっています。恐らく町田市を含めた自治体は、ビジネスとしてのコラボレーションにおいて、大きな役割が果たせるのではないかと思うんですね。

また、オープンイノベーションについてですが、外部に広く知見を求めていくことは非常に重要です。オープンイノベーションというのは「僕たちは、こういうことを考えているんだけど、誰かいいアイデアありませんか」「良い商品はありませんか」「いい技術はありませんか」ということを外部に求めることです。これも、「自治体単独で仕事を丸抱えすること」の見直しにつながります。

例えば「データをどう分析したら良いかわかりません」というのを外部に委託するというのもオープンイノベーションになりますし、「余っている土地をどのように活用して良いかわかりません」として、民間から提案を募るのもやはりオープンイノベーションになるわけです。いかに外部の知見を求めていくのかということを考えていかねばなりません。

日本人は内輪指向なので、組織の中の論理を優先して、外の人間の言うことをあまり聞きたがらない傾向にあります。日本人の悪い癖だと思うんですね。しかしながら、外部の知見を積極的に取り入れていくということ、そして、それに見合うだけの風通しの良い組織を作っていかなければならないと思います。

ー国内のインバウンドの検討の中で、地域で考える魅力ある観光資源と、実際に外国人が魅力を感じるものにはギャップがあることが多い。

ー自分が良いと思っていることと、他の視点で良いと思うことが違うことがあり、ブランディングの検討は、外からの目線で町田のブランドをどう捉えていくかが大切である。

視点2の「スマート自治体」は人材に関わる話なので飛ばしまして、最後の視点3の「ブランディング」についてですが、ブランドって意外と難しいと思います。なぜなら、例えば、現在インバウンドで海外からお客さんがたくさん来ていますが、我々日本人が「日本の良いところはこれだよ」と思っていることと、海外の方々が良い思うところは全然違うことがあるんですね。

私は官公庁の仕事を行政事業レベルで関わったことが何回かありますが、大体彼らが海外の人に対して発信しようとするインフォメーションはあまり良くないんですよね。やはり日本人目線なので、例えば「京都は良いでしょう」とか、「浅草は

良いよね」などと言いますが、海外の方は、京都や浅草あたりは既に見飽きているんですよ。彼らが目を付けるところは違うところで、なぜか飛騨高山が有名になったり、渋谷の交差点が注目を集めたり、インスタ映えしやすい観光スポットとか、猫の駅長さんがいる駅とか、そういったところに観光客が集まるのが意外にあります。

つまり、外部の目線で町田のブランドをどう捉えていくかという視点も必要だと思います。自分たちが良いと思っている町田と、外部から見たときの町田の魅力は、意外と違うのかもしれない。

そこについても、外部の知見をどうやって取り入れていくかということが重要になるのかなと思います。

【 山本専門委員 】

- ー 2040年には、約36%が高齢者となっている。健康であり続けられるようにすることが重要である。
- ー 社会に参加していただく、あるいは、少なくともオーナーシップをもち、町田に住んでいることを誇りに思ってもらえることが重要である。

町田市の就業率は、国勢調査をみると約47%になっていますが、隣接している都市と比べると2～3%低くなっています。ただ、このことは決して悪いことではありません。大企業等に勤務して、それなりに課税所得が高い層が多く居住していると考えられますので、それゆえに、女性の労働力率が20%程度と低い傾向にあるのだろうという条件が想定できると思うんです。

なぜこのような話をしているかということ、佐藤先生が言われたことにも関連するのですが、高齢者の増加に伴い、行政需要が増えていくことはやむを得ないのですが、できるだけ高齢者やハンディキャップがある方の行政需要が増えないような方策がないものかと考えていくことは、非常に良いことだと思うんですね。

潜在的に就業率が低いということは、将来、60歳とか65歳以上になったときにも就業しなくなるというリスクが高まります。働かないと健康状態が悪くなるリスクも高くなりますので、国保や医療費をはじめとした様々な問題も発生してきます。そうすると、本来であれば回避できたような行政需要が発生してしまうことにつながります。このようなリスクをできるだけ少なくしていくことを考えていかな

ければなりません。

なぜならば、2040年には高齢者が36%ぐらいになるわけですね。ということは、できるだけ高齢者の方々に健康な状態で生活していただいて、行政に過度な需要が発生しないようにしていかなければなりません。もちろん、行政の義務として、健康状態がよろしくない方々についてはケアをしていかなければなりません。それを避けるという意味ではないですが、ケアが必要な状態に移行しないように生活していただく。それにより、また本人もやる気を出していただいて、先ほど言われたような「町田市で暮らすことが誇りである」につなげていけると良いと思います。

それは行政経営的に言うと「我々の町田」というオーナーシップにつながります。市民の皆様にもオーナーシップを持っていただくということです。要するに、市民全員が積極的に市に参加するという形が理想的ではありますが、現実的ではありませんので、せめて町田市に住むということ誇りに思ってもらおうということですね。そういうことが重要だと思います。

- 高齢者の就業については、特に、現役時代に事務職・事務員だった方の就業率が低いというデータがある。この層への働きかけが求められるのではないか。
- ブランディングについて、町田市は、産業政策についてももう少し力を入れていくべきなのではないか。法人市民税収入を上げていくような方向性も今後の行政経営として考えていくことも良いのではないか。

内閣府の調査結果でも出ていますが、そのためには、就業意欲を高めていくことが重要です。それと、詳しく調べてはいないのですが、大企業に勤めていた事務職の人は、定年退職後に就業していない傾向にあるそうですので、大企業に勤めていた事務職層に対して働きかけていくと良いと思います。逆に、就業意欲があって、且つ専門職として働いていた方は、高齢者になっても働いている割合が高くなっているという結果があります。

従って、事務職であった方や管理職であった方に、どのように活躍していただけるかを考えていくことが非常に難しい問題だと思います。

次に、町田市内で働いている方もおられますが、都心部や横浜市などで働いている方もおられますから、そのような都市とは競争していくよりもスクラムを組んでいくべきです。

大企業や事業所において、継続就業の意欲を高めていく研修に何らの格好で関わっていくということがむしろ重要なのではないかと思います。これも1つのやり方だと思うんですね。もしかすると、雇用的にコミットメントをしていくという政策も有効かもしれません。結果的に、十分元を取れると思うんですね。

また同時に、行政経営のブランディングということから言えば、町田市はよく頑張っているとは私は思っています。但し、産業政策などについては、もう少し力を入れてもよいのではないかと思います。商業振興でまちの活性化をされているということは非常に良いことだと思いますが、法人住民税がもう少し上がるように取り組むということも、今後の財政運営において考えても良いかもしれません。「かも」程度ですから、あまり自信はないですが、このようなこともお考えいただいた方がよいのではないかと思います。

【 木島副市長 】

－課題を解決する3つの視点「コラボレーション」「スマート自治体」「ブランディング」をどうやって具体化していくか考えていかなければならない。

－3つの視点のうち、ブランディングが最も難しいと思われるが、町田市としてしっかりとブランディングに取り組んでいかなければならない。

コラボレーション、スマート自治体、ブランディングといった3つの視点を持って、インパクトに対応していく説明をさせていただきましたが、これをどうやって具体化していくかということが非常に悩ましいところでもあります。

コラボレーションに関しましては、町田市だけではなくて、当然市民の皆様のご協力も必要ですし、あるいは周辺自治体との協働のあり方も重要になってきます。当然、町田市は相模原市と色々な形で一緒に取組を行っているところではありますが、現状に留まらず、より広げていく必要があるのかということも考えていかなければなりません。

スマート自治体に関しましても、どうやったらスマートというか技術を落とし込めるのかということもまた1つ大きな課題になってくるかと思っています。落とし込めるというのは、行政の色々な事務事業のプロセスや、意思決定のあり方において、どうやったら技術をうまく落とし込んで効率的に仕事を進めることができるのかというのが、1つ大きな観点になってくるかなと思っています。

先ほど、佐藤先生からお話がありましたブランディングが一番難しいと私も思っ

ています。「Aと言えば町田市」ということをどうやって周囲にPRをしていくかを考えなければなりません。

ご存じの方もいるかもしれませんが流山市のキャッチフレーズは「母になるなら、流山市」だったんですね。そのポスターを新宿の駅などに掲げ、まさに子育てイコール「母になるなら」というフレーズをうまく生み出してきたのかなと思っています。

町田市としてもしっかりとブランディングに取り組んでいかなければならないのかなと感じているところです。

【 岡本専門委員 】

— 行政の自治体間での標準化という考え方があるが、AIの発達により、標準化を破壊する、変化や多様性を容認していく動きもある。標準化の方向性にごくまでこだわっていくかはよく検討すべきである。

— 標準化にはあまりこだわらず、変化と多様化をどんどん容認するといったフレキシブルな考え方をしていくべきである。

スライド17にある「視点1 コラボレーション」についてですが、「(1) 多様な担い手との協働」のところに、①市民・地域、②民間事業者とあります。実は民間事業者がどうしたら投資したくなるかという点、視点3ブランディングと似ているのですが、ノウハウが共有できる、先進的なことを一緒にできるなどは、民間企業にとっては大きな魅力があると思います。ですから、コラボレーションとブランディングは結構重なるのかなと思いますね。

次に、「スマート自治体」の(3)自治体行政の標準化・共通化についてですが、これはこれでよろしいかと思いますが、実はAIというのは標準化を破壊します。

どういうことかという点、もともとフレデリック・テイラー以降、先進国は業務を標準化し、横展開することで成長してきたわけですね。標準化はもう要らない、破壊してしまえというのはちょっと言い過ぎかもしれませんが、要は、変化と多様化をどんどん容認していくべきということです。

昔の考え方では、現時点で1%しか理解できていないことを100%まで理解を高めようとするためには、何百年も必要になるとされていましたが、AIでは、指数関数的な勢いで理解が可能になるため、AIでは1%理解しているものを容易に100%まで高めることができます。

従って、標準化にはあまりこだわる必要はないのではないかと思います。むしろ多様化していくといったフレキシブルな考え方をしていくべきだと思いました。

【 佐藤専門委員 】

－決められた仕事だけをやるのではなく、午前中までは決められた仕事、午後は企画立案などと仕事のバランスをとるべきである。

－仕事が多様化していく中、仕事の内容ごとにプロジェクトチームをつくり、やったことに対して業績を評価していくべきである。

スライド17にある「視点2 スマート自治体」に「(4) 正規職員は企画立案業務等に注力していく」というポイントがあります。どうしても日常業務があるわけで、頭を使う仕事というよりは、やらなければならない仕事に追われて忙しいという状況だと思いますので、ここのバランスをうまくとることが必要だと思います。

我々大学の人間というのは、研究者として好き勝手なことをやっているとお皆さんは思われるかもしれませんが、それは、あながち嘘ではないのですが、実は学内の業務や教育などの仕事もあり、やらなければならない仕事をした上で研究もするわけです。

医者も同じです。一般的に医者には診察してもらうときに会いますので、病気を治してくれる職業の人だと思っているかもしれませんが、実際は、自分の臨床の記録を論文にして学会で発表したりするので、彼らは研究者でもあります。

公務員の方も、決められた仕事をやることだけが業務の全てではなく、例えば、午前中までは決められた仕事をやります、そして、午後からは企画立案の仕事を行いますというような仕事のバランスがあっても良いのではないかなと思います。

それからもう1つ、ヒエラルキーという言葉が出てきましたが、組織には、係長がいて、課長がいて、部長がいて、局長がいてなどと、ヒエラルキーの中で人物を評価していくというのが当たり前だと思われていますが、必ずしもこれからはそうではないかもしれません。

例えば、ちゃんと仕事をしている人に対しては、その仕事に対しての評価を与えるべきであって、昇進という形で必ずしも評価しなくても良いと思います。

また、仕事の仕方もこれから多様化していきます。例えば、プロジェクトごとにチームを作り、そのチームの中でプロジェクトリーダーを決めて、そのリーダーとしての業績を評価していく。そして、別のプロジェクトでは、また別の人がリーダー

一になるなど、仕事の内容によってプロジェクトチームを作り、その都度リーダーを変えて良いはずです。

「あなたは良い仕事をしたから、はい、部長さんね」とか「課長さんね」という出世という形で業績を評価するというのは古いと思います。業績というのは、やったことに対して評価すべきです。

もちろん、ただ褒めても賞状をもらっても、それほど嬉しくはないですから、それはちゃんと給料という形で反映していく。そういう意味では、たくさんの業績があれば、平社員がすごい給料をもらっていてもいいわけなんです。組織のフラット化というのは、そういうことだと思うんですね。

一技術が発展してく中、文系と理系をどう融合させていくかが課題。

一町田市として、どんな職員像を求めているのかを明確に示してしていくことが大切。

一公共と民間の壁はなくなってくると思う。行政サービスを民間が提供してもよいし、民間のことを公共がやってもよい。公共と民間の壁を組織としても人材としてもどうなくしていくかが大切。

その上において重要なことは、次の2点だと思います。

1点目は、文・理の壁をもうそろそろ取り除くこと。日本の教育の最大の間違いは、文系と理系を作ったことです。なぜかという、今、経済のデジタル化が進んでいる中において、文系だけではどうにもならないんですね。実は理系だけでもどうにもなりません。それは、理系でその技術をどうマネージするかというセンスが問われるからなんですよね。このため、技術屋の集団企業って業績がよくないんですね。それは、ハイスペックなものをつくり過ぎて、結局マーケティングに失敗するからです。

そのため、文と理をどう融合させるか。これは民間のレベルでも重要な課題ですが、恐らく行政でも同じことが出てくると思います。色々な技術が進んできていますから、それをちゃんと文系出身の方々も理解してくれなければならないわけですからね。そこは、今の日本の教育システムを明日から変えられるわけではないですけど、中で働いている人間としては、そこは意識を変えていったほうがいいのかと思います。

逆に、町田市は、どんな職員像を求めているのかを明確にしていく必要があると

思います。大学にはアドミッションポリシーというのがありまして、我々はどんな人材を求めているのか、大学としてどんな人材をつくりたいのかということを書き示しています。あらかた抽象的なものなので、立派なものではないのですが、アイデアとしては大事だと思います。

当然、安定志向で就職を目指す人もいますので、町田市として何を職員に求めているのかということは大切なことだと思います。「町田市と一緒に経営していきましょう」とか「町田市の成長のために一緒に頑張りましょう」といったような「こういう人材を我々は要請しているんですよ」ということを明確にしていくことが大事だと思います。

私は、これからは公共と民間の壁がだんだんなくなっていく時代だと思っています。例えば、「大きい政府、小さい政府」などといった言い方をすることがありますが、あれは公と民を区別して考えているものなんですよ。

でも、これからは、行政サービスを民間が提供したっていいし、逆に、民間がやっていることを行政が関与していてもいいわけなので、必ずしも公共と民間というのを区別しなければいけないのかという議論が出てくると思います。

多くの公共施設、あるいは公共サービスは、必ずしも税金でマネージする必要性はありません。それは民間のお金を使ってくれたっていいわけで、それを我々はPFIと呼んでいるわけですからね。

ですから、公共と民間の壁を、組織としても、人材としてもいかに取り除いていくかということを考えていくべきです。このことが、視点1「コラボレーション」や視点2「スマート自治体」にもつながっていくことなのかなと思います。

【 山本専門委員 】

- －企画立案業務にシフトしていくのは良いが、市役所には一定の執行部門の職員も必要である。執行部門の職員は、現場からの情報を企画立案部門に共有していく。
- －シニア層が増加していく中、ボランティア職員制度を導入して人件費を圧縮するとともに、シニアの持つ専門的な能力を活かしていただく。

正規職員は企画とか政策だけをやっていけばいいのかについては、なかなか難しい問題ですね。佐藤先生が言われたように、大学教員は幾つかの仕事をやっているのですが、忘れてはならないことは、大学は教員以外に職員がいますし、執行部もいます。ある意味で、一種の3職群から成り立っています。

こういった層を町田市の組織づくりや人事構成で考えていくと、企画立案以外の職として、一定の執行部門の専門的な職員は必要だと思います。確かに企画立案にシフトしていくという発想は、方向として良いと思います。しかしながら、生活保護対応やソーシャルケアなどの対ヒューマンサービスなど、機械的な処置が馴染まない部門というのはやはり残っていくと思うんですね。

このように、ヒューマンサービスとしての専門的なスキルやコミュニケーションスキルは変わらずに求められると思います。また、現場から政策につなげていくスキルも大切です。例えば、執行部門に所属しているけれども政策的な能力を合わせ持つ職員は、ストレートに政策を立案するのではなく、現場で感じた問題点や解決策を企画立案部門に伝えていくようにしなければなりません。

また、佐藤先生も言われたように、日本の市場は、なかなか流動的ではありません。今後、外部労働市場と公務員市場が、どれほど自由な市場になっていくのかは予測できませんが、少なくとも戦略部門やマーケティング部門、あるいは高度な専門職などは、外部労働市場との流動化はあると思います。

次に、シニアの労働需要についてですが、公権力の行使の関係で色々な問題があるかもしれませんが、そこは石阪市長の突破力でボランティア職員制度を導入してはどうでしょうか。ボランティア職員制度により、人件費を圧縮していくとともに、企業等で培ったシニアの専門的な能力をボランティアとして活かしていただくという制度を導入していただきたいと思います。

実際、国立大学にはボランティアプロフェッサーという制度がありましたので、そういうこともお考えいただいて良いのではないかと思います。

最後に、組織風土づくりについてです。方向としては市のご提案のとおりで良いと思いますが、ヒエラルキー的な組織でなくても良いということについてはその通りだと思いますが、公権力の行使についてはヒエラルキーを通していただいた方が良いでしょう。

【 石阪市長 】

—多様なステークホルダーとつながり、新たな価値を生み出していくには、実際に外に出ていかないといけない。

—そのためには、無理やりにでも、今の仕事を効率化して時間を生み出さなければならぬ。今やっている仕事に埋没しては、成長していくことはできない。

スライド20にある「2040年に向けて求められる人材像」の中に示されている「ステークホルダーと対話するスキル」についてですが、この部分をどうやって培っていくのかについては考えていかなければなりません。

佐藤先生が言われたように、午前中は日常業務を行い、午後からはまちに出て行って話し合いをするといったようなことでもしない限りは、なかなかステークホルダーのニーズを掴むことは難しいと思います。

私がそれを自分の仕事に置き換えて考えてみると、他の自治体に行って、副市長あたりに話を聞いてみるといったようなことを少しやらなければいけないと思っています。

でも、それを今まで言い出せないのは、実際に他の自治体に伺うとなると、秘書課長か秘書係長が同行するとか、訪問先の自治体はどういった状況であるかをあらかじめ調べるなど、色々な仕事が増えるようになっていくことが分かるから言い出せないんですね。

このため、他の仕事が増えないよう、いきなりポンと行ったほうが良いのかなとも思ったりするのですが、そうすると、今度は日常業務を削らないといけなくなりますので、新しい知見を得るためには、今の仕事を効率化していかなければなりません。

逆に言うと、思い切ってそういった状況を作ってしまう、仕方なくというか、無理やりにでも効率化するということをしない限り、なかなか難しいと思います。

このことは、職員の皆さんにも同じことが言えます。そのくらい思い切って行動

しない限りは、今担当している仕事に埋没していくという、とんでもない世界に入
って行ってしまい、人材としてなかなか育たないのかなというふうに思います。

次に、山本先生から、ボランティアの活動として仕事をしていくというお話があ
りましたが、教育の世界は結構ボランティアで仕事をしてもらっていますね。私が
住んでいる地域の前町内会長は、民間の会社で働いてきた方で既に70歳を超えて
いますが、夕方に学校で英語や数学などの補習のようなものを一生懸命教えていま
す。教育委員会では、こういったボランティアが、かなり浸透しているようですが、
それを超えて日常業務においてボランティアとして参加していただくためには、何
か考えていかなければいけないと思いました。

【 岡本専門委員 】

- 新規業務と既存業務はやらなければならないことの性質が違うため、意識し
ないと、既存業務ばかりが優勢されてしまう。
- 業務を深掘りしていく「知の深化」と、新しい事業に取り組む「知の探究」
があり、両者を組み合わせていく事が大切。
- 対話は思索交換をしていくことが必要。異質なものを組み合わせていきたい
人たちを増やしていくべき。

市長がお話しなさったことは、民間企業でも大きなテーマになっています。「両
利きの経営」と言いますが、既存業務と新規業務とでは、やらなければならないこ
との性質が全く違うんですね。放っておくとどうなるかということ、新しいことは
「どうせすぐにモノにならないし、やめておこうや」という話になってしまい、既
存業務が優先されてしまいます。日本の企業は、ほぼ総じて既存業務を優先してし
まいがちですので、新しいものを開発してものにするのがどうしても遅れてしまっ
ています。

同じ意味のことが、例えば本社と支店とか、本部と出先とかでも起こります。支
店や出先では、目の前にいるお客さんのことを考えているのですが、本部では明後
日、あるいは来年のことを考えてしまいます。時間のズレがあるんですね。

次に、少し難しい言葉になりますが、現行業務や現行事業を継続して深掘りして
いく「知の深化」と、新しい事業などを今後やっていこうとする「知の探究」とい
うものがあります。この「知の深化」と「知の探究」を組み合わせることに成功し
た企業がIBMやグーグルなどであり、いわゆる成功してきている企業です。

また、この組み合わせには「構造的組み合わせ」と「文脈的組み合わせ」の2つがあります。1つ目の「構造的組み合わせ」は、新規事業と既存事業を分けるやり方であり、市長がおっしゃったように、午前と午後で仕事を分けるといったようなことです。次に、2つ目の「文脈的組み合わせ」は、現行事業で持っている能力を新規事業でも活かしていけるよう、セルフコントロールをしていくやり方です。ただ、このようなことに取り組むときには、上司が両利きの経営について内容を理解してくれていないと「何をやっているんだ」というようなことになり、どっちつかずになってしまうわけですね。

次に、人材育成のときの「ステークホルダーと対話するスキル」についてですが、これはこれからの限らず、今でも非常に大きなテーマです。

何が問題かという、話し合い方を開発していないんですね。皆さんは誰とでも話し合っています、親子でも話し合っています、友達とも話し合っています、でも全て雑談なんです。議論をする、意見を交換するということについては、会社でも行政でもやっていらっしゃいますが話し合いにはなっていません。

では、どうすれば良いかという、すごく難しいのですが、お二人の先生方みたいな議論をして思索交換をしていくことが必要なんです。先ほど佐藤先生がおっしゃった文・理の融合ですね。スティーブ・ジョブズも言っていますよね。「理科系のやつで文科系に興味、関心があるやつはいないか」と。つまり、そういうものが必要なわけですね。いずれにしても、アイデアを出すというのは、何らかの既存のものと既存のものを結び合わせてつくり上げていくわけなので、そういう異質なものを組み合わせる。そういうことをどんどんやりたいという人たちを増やしていかなければなりません。

次に、スライド20にある「町田市をよくしたいという高い理想を持ち続け」についてですが、キューピーと明治とハウス食品で新製品開発に関わってきた社員たちの研究会をしたのですが、3社に共通していたことが3点ありました。

1つ目は、順風満帆ではなく、不遇時代があったということ。この不遇な「なんか俺、だめだな」みたいな時代というのが非常に重要なんです。

2つ目は、本当にお客さんに喜んでもらいたいという気持ちを持っていること。口ではそのようなこと言う人はたくさんいます。だけど、本気でお客さんに喜んでもらいたがっている。そういう人たちが、その後、売れている、売れていないはまだわからないんですが、新製品を企画した人たちに共通しています。

最後に、3つ目が負けず嫌いであるということです。何かゲームをやっていて、負けが込んでくるとルールを変えようと言い出すのは全員同じでした。そういう傾

向がありました。

【 佐藤専門委員 】

- 組織やまちを変えていくのは、結局人である。職員の方々一人一人が町田市の市政の当事者になれるよう、意識を変えていく。
- 職員の見線を合わせ、町田市として目指しているものを現場レベルで共有させていく。

いかに職員の方々が町田市を変えていくか。組織を変えるのは人間でありますし、まちを変えるのも人であるということになると、結局はやっぱり人づくりに関わるのかなと思います。

これはかなりチャレンジだと思います。公共部門というのは、繰り返しになりますが、法定業務、決められた仕事をやるのが公務員の仕事でありますし、上司の言うことを聞くのが部下の仕事ということになってくるわけですが、これをある意味180度変えていく必要があるわけです。

ということは、別に企画に関わっておらず、窓口業務やケースワーカーなどを担当している職員の方々一人一人が、いかに町田市の市政の当事者になれるかどうかという、そこに意識がいけるかどうかだと思うんですね。

これは業務改革のときにも議論があったと思うんです。町田市として目指しているものをある意味現場レベルで共有できるかどうか。組織の中でみんなの見線が合わせられるかどうか。意見は違っていいんですよ。だけど、見線が合うかどうかということが大きなチャレンジになるのかなと思いました。

【 山本専門委員 】

- 退職した職員が再就職したくなる、再就職できる市役所にしていくことが重要。
- 様々な担い手と接点を持ち、町田市全体の課題に取り組んでいくといった雰囲気づくりをしてほしい。

入庁しても短期間で退職する職員がそれなりにいるということですが、そういう

退職した方にもまた戻ってきていただける市役所にしていくということが一番重要ではないかと思います。

それと同時に、職員だけが頑張っても限界があるので、「コラボレーション」と書いていますが、身近な方と常に接点を持って、なるべく町田市全体の課題に取り組んでいただくような、そういう雰囲気づくりをやっていただきたいと思います。

【 岡本専門委員 】

一進化型経営と言われる「ティール組織」を目指し、職員それぞれが自分の最大限の力を発揮し、協力し合いながら結果を出す組織を目指す。

マッキンゼーというコンサルタント会社から独立した方でフレデリック・ラルーという人がいます。その方が書いている本で「ティール組織～マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現」という本があります。

ティール組織というのは、進化型経営と言われ、階層などのシステムに依存せず、従業員それぞれが自分の最大限の力を発揮しながら、協力し合い結果を出す組織モデルのことです。

その著書の中で、ラルーは組織フェーズを5段階に分類し、色で表現しています。まず、一番古いのは部族・マゼンタで、その次がレッド組織になります。このレッドというのはヤクザとかギャングみたいな組織。「特定の個人の力による支配的なマネジメント」です。特定の個人に依存するので再現性がないんですね。

次がアンバー組織で、「厳格に決められた役割を全うすることを求められる」といった国家とか文明とか言われる組織です。状況変化に対応していくことが難しいと言われてしています。

次がオレンジ組織で、階層構造によるヒエラルキーが存在しながらも成果を出せば昇進できる」というマネジメントスタイルです。

そして、命令ではなくて予測をみんなでやっていこうとなり、命令型から予測型になっていきます。さらに多様化とか平等とか文化によるマネジメント。つまり、上司によるマネジメントでなく、自分たちの文化がマネジメントをする。そういうようなものがグリーン組織なんですね

そして、そのさらに先にあるものがティール組織と呼ばれていまして「生命体組織による経営」と言っています。

日本では糸井重里さんが書かれた「すいません、ほぼ日の経営。」あたりが近い

のではないかと思います。上司がいないんですね。オランダの非営利の在宅ケア組織などもそうなのですが、みんなで交代してリーダーを務めるわけです。1週間リーダーをやったら、次の人に交代していく。すぐには難しいですが、そういう組織を目指していくと良いと思いました。

【 石阪市長 】

一所属している組織に対して誇りを持つことは大切である。職員にも町田市役所で働いていることに誇りをもってもらいたい。

石原慎太郎さんが都知事をされていたことがあります。私は市長ですから、彼の一番の功績は、組織に対する誇りというのを持たせようとしたことだと思います。かなりの宣伝も入っているのですが「国がやっていないことを東京都はやるぞ」と、もっと正確に言えば「国がやれないことを我々はやるんだ」「東京都庁はそれだけの力を持っているし、都の職員はそれだけの知恵もあるじゃないか」「我々の組織というのは、それだけの人材もそろっているよ」ということを、ディーゼル規制をはじめとして、都庁と職員の、言ってしまうえば存在意義というのを強調してやっていましたね。そこはリーダーとしては非常に大事なところなのではないかなと思っています。

私は市役所の職員に対して、このようなことを言わないので、職員がそういう気持ちにはなっていないのかなと思います。先ほどちょっと批判がありましたが、賞状だけの表彰しかしておらず、給料という形では反映していませんが、どこの部分ということではなく、トータルで「町田市に就職し、仕事をしている」「町田市の存在意義を国内に示している」などといったところに誇りを持ってもらうために私がいるんだというつもりで仕事をしています。