



# 2022年第2回 町田市行政経営監理委員会報告書

町田市では、行政経営改革を着実に推進していくことを目的とし、外部の有識者である専門委員や市長・副市長等で構成する町田市行政経営監理委員会を設けています。

2022年度第2回町田市行政経営監理委員会のテーマは、「中核市との自治体間比較による行政経営改革の推進 ～町田市の潜在的価値を高める町田市版EBPM 『中核市ベンチマーキング』の実践に向けて～」とし、中核市ベンチマーキングの調査・研究事業への評価と今後の展開について、専門委員等から提言・提案をいただきました。



2023年5月 町田市役所 政策経営部 経営改革室



## 目次

委員会開催概要	- 5 -
専門委員紹介	- 6 -
石阪市長挨拶	- 7 -
資料表紙	- 8 -
①これまでの自治体間比較に関する取り組み	- 9 -
②中核市との自治体間比較の概要	- 12 -
2-1 中核市との自治体間比較の概要	- 13 -
【参考】各市の地域特性を考慮した分析のための類似自治体抽出・類型化	- 14 -
2-2 中核市との自治体間比較の工程概要 1/2 STEP1~3	- 15 -
2-3 中核市との自治体間比較の工程概要 2/2 STEP4~6	- 17 -
③中核市との自治体間比較_モデルケース（子ども政策分野）	- 19 -
3-1 中核市との自治体間比較_モデルケース（子ども政策分野）_STEP 1、2	- 20 -
3-2 中核市との自治体間比較_モデルケース（子ども政策分野）_STEP 3_①	- 21 -
3-3 中核市との自治体間比較_モデルケース（子ども政策分野）_STEP 3_②	- 22 -
3-4 中核市との自治体間比較_モデルケース（子ども政策分野）_STEP 4	- 23 -
3-5 中核市との自治体間比較_モデルケース（子ども政策分野）_STEP 5	- 24 -
3-6 中核市との自治体間比較_モデルケース（子ども政策分野）_STEP 6	- 26 -
④中核市との自治体間比較_モデルケース（行財政分野）	- 28 -
4-1 中核市との自治体間比較_モデルケース（行財政分野） 組織・人材の定量比較・定性比較	- 29 -
4-2 中核市との自治体間比較_モデルケース（行財政分野） 財政力の定量比較・定性比較	- 31 -
■赤塚副市長による補足説明とコメント	- 32 -
委員会の論点_論点①	- 35 -
■佐藤専門委員	- 36 -
■岡本委員	- 38 -
■石阪市長	- 41 -
■山本委員（寄稿）	- 43 -
⑤中核市との自治体間比較の総括_実践と効果	- 45 -
5-1 中核市との自治体間比較の総括_実践と効果	- 46 -
榎本副市長による補足説明とコメント	- 47 -
委員会の論点_論点②	- 49 -
■佐藤専門委員	- 50 -
■岡本専門委員	- 52 -
■石阪市長	- 55 -
■山本専門委員（寄稿）	- 57 -



## 委員会開催概要

- 1 日 時：2023年3月24日（金）15時00分～16時35分
- 2 会 場：町田市庁舎3階会議室
- 3 テーマ：「中核市との自治体間比較による行政経営改革の推進 ～町田市の潜在的価値を高める町田市版E B P M 『中核市ベンチマーキング』の実践に向けて～」
- 4 構成員：委員 岡本正耿委員、佐藤主光委員、山本清委員（欠席・後日寄稿）  
石阪丈一市長、榎本悦次副市長、赤塚慎一副市長  
幹事 神蔵重徳政策経営部長、黒田豊経営改革室長  
高橋晃総務部長、井上誠財務部長
- 5 事務局：政策経営部経営改革室
- 6 傍聴者：48名

## 当日の進行概要

- 1 開会の市長挨拶
- 2 資料説明①
  - ・事務局による資料説明
  - ・赤塚副市長による補足説明とコメント
- 3 専門委員と市長による意見交換①
  - ・「論点1 中核市との自治体間比較に係る調査・研究事業への評価は」に関する、佐藤委員、岡本委員、市長のコメント、山本委員（後日寄稿）
- 4 資料説明②
  - ・榎本副市長による補足説明とコメント
- 5 専門委員と市長による意見交換②
  - ・「論点2 中核市ベンチマーキングの実践と今後の展開は」に関する、佐藤委員、岡本委員、市長のコメント、山本委員（後日寄稿）
- 6 閉会

## 専門委員紹介

### 岡本 正耿（おかもと まさあき） 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、（社）日本能率協会マネジメントスクール専任講師、日本経営品質賞制度検討委員会アドバイザー、経営品質協議会事業委員会副委員長等。

主著は『行政経営改革入門』（共著）（生産性出版、2006年）、『新版経営品質入門』（生産性出版、2007年）、『マーケティング実務入門』（生産性出版、2009年）他



### 山本 清（やまもと きよし） 専門委員

東京大学名誉教授、鎌倉女子大学学術研究所教授、財務省政策評価懇談会メンバー、総務省の政策評価に関する有識者会議構成員、国土交通省政策評価会委員、国際公会計学会会長、日本地方自治研究学会理事等

主著は『「政府会計」改革のビジョンと戦略』（共編著、中央経済社、2005年）、『アカウントビリティを考える』（NTT出版、2013年）、『地方公営企業の経営・財務戦略』（共編著、中央経済社、2021年）他



### 佐藤 主光（さとう もとひろ） 専門委員

一橋大学国際・公共政策研究部教授、一橋大学経済学研究科教授、一橋大学社会科学高等研究院医療政策・経済研究センター長。国土交通省政策評価レビュー委員、政府税制調査会委員、財務省財政制度等審議会委員、内閣官房行政官房行政改革推進会議歳出改革ワーキンググループ委員、内閣府規制改革推進会議委員、立川市行財政問題審議会議員（副座長）他委員歴任

主著は『地方財政論入門』（新世社、2008年）、地方税改革の経済学（日本経済新聞出版社、2011年）他



## 石阪市長挨拶

本日はお忙しい中、お集まりいただきましてありがとうございます。

また、岡本先生、佐藤先生、ならびに、本日ご欠席の山本先生には、日頃より、専門委員として町田市にお力添えをいただいておりますことを、心より感謝申し上げます。

さて、2022年度第2回の町田市行政経営監理委員会のテーマは、『中核市との自治体間比較による行政経営改革の推進 ～ 町田市の潜在的価値を高める町田市版EBPM「中核市ベンチマーキング」の実践に向けて ～』でございます。

今回このテーマを掲げた一つの理由は「爪先立ち」ということになります。飛び上がらなければ届かないわけではなく、背伸びをすれば何とか手が届くだろうという考えのもと、中核市と比較することで、町田市の潜在的な価値を顕在化させていきたいということです。

私は、市長への就任以来、市民目線と比較の視点を持ちながら、市政に取り組んでまいりました。その結果、2022年においては、政令市を除いた転入超過数が全国1位となり、少しはこれまで取り組んできた子ども施策も、こうした状況に寄与しているのではないかと考えております。一方で、私の感覚としては、まだまだ町田市の魅力を高めていくことはできると考えております。そういったことを顕在化していく、それが「爪先立ち」ということになるかと思えます。

このような思いから、町田市と中核市を比較することいたしました。中核市は、その名称にあるとおり、圏域の「中核」を担っております。そうした都市と比較することで、町田市のポテンシャルをさらに高ていきたい、そのような趣旨で今回のテーマとさせていただきます。どうぞよろしく願いいたします。

## 2022年度第2回町田市行政経営監理委員会

### 中核市との自治体間比較による行政経営改革の推進

～町田市の潜在的価値を高める町田市版EBPM『中核市ベンチマーキング』の実践に向けて～



それでは事務局より資料を説明いたします。

まず、表紙をご覧ください。

2022年度第2回町田市行政経営監理委員会のテーマは、『中核市との自治体間比較による行政経営改革の推進 ～ 町田市の潜在的価値を高める町田市版EBPM「中核市ベンチマーキング」の実践に向けて ～』といたしました。

先ほど市長の挨拶にもありましたとおり、今後、町田市のポテンシャルをより一層高めていくために、町田市の強みや改善点を明らかにし、どのような戦略によって政策・施策・事業を展開していくべきかといったことを検討していくため、この度、中核市との自治体間比較を行うことといたしました。



## ①これまでの自治体間比較に関する取り組み

### ①これまでの自治体間比較に関する取り組み

#### ②中核市との自治体間比較の概要

#### ③中核市との自治体間比較\_モデルケース(子ども政策分野)

#### ④中核市との自治体間比較\_モデルケース(行財政分野)

#### ⑤中核市との自治体間比較の総括\_\_実践と効果

まず、「①これまでの自治体間比較に関する取り組み」についてです。

## 1-1 これまでの自治体間比較に関する取り組み

2022年度第2回町田市行政経営監視委員会

■ 1-1 これまでの自治体間比較に関する取り組み

自治体間ベンチマーキングの取り組み(2015年度～2021年度)		
<p><b>【概要】</b> 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、自治体間で共通化できる「ベストプラクティス」を検討し、業務改革・改善につなげるプラットフォームのこと。</p>	<p><b>【特徴】</b> ①自発的な自治体間連携であること ②業務をプロセス単位に分解し、稼働時間や業務処理量、コストなどを見える化していること ③実務担当者が顔を合わせて、討議形式での意見交換会を実施していること ④「ベストプラクティス」を検討するとともに、良い仕組みや効率的な手法をお互い取り入れ、改善・改革につなげていること</p>	
自治体間ベンチマーキングによる効果		
<p><b>【効果①】</b></p> <p><b>市民サービスの向上</b></p> <p>例: 窓口申請支援システム導入(2021年11月)による行政手続きの利便性向上</p>	<p><b>【効果②】</b></p> <p><b>業務改善による業務量削減</b></p> <p>例: 業務プロセスの効率化等により、2017年度から5年間で約13万時間の稼働時間を削減 (参考:『町田市5ヵ年計画17-21取り組み結果』)</p>	<p><b>【効果③】</b></p> <p><b>主体性の発揮による人材育成</b></p> <p>例: 自治体間ベンチマーキングに取り組んだ職員の約8割が、比較結果から得られた「気づき」を新たな企画立案につなげたいと回答 (参考:『2019年度 自治体間ベンチマーキング』意見交換会アンケート)</p>
<p>比較に基づく改善・改革の取り組みは、組織横断的にデジタル化を進める「“e-まち”実現プロジェクト」の活動に引継がれ、キャッシュレス決済の導入や行政手続きのオンライン化などの成果につながっている。</p>		
自治体間ベンチマーキングのポイント		
<p><b>ポイント1</b> 比較自治体間において先進的な取り組みがあると、その取り組みを他自治体において導入・実践することで、より大きな改善効果を発揮することにつながる。</p> <p><b>ポイント2</b> 業務プロセスを定量化して比較することで、それぞれの自治体の強みや改善点を顕在化させることができる。</p>		

3

町田市では、2015年度から2021年度にかけて、自治体間ベンチマーキングを実施してきました。概要欄にありますとおり、「自治体間ベンチマーキング」は、自治体間で業務プロセス等を比較し、差異を見える化するとともに、自治体間で共通化できる「ベストプラクティス」を検討し、業務改革・改善につなげるプラットフォームのことです。

特徴としては、①自発的な自治体間連携であること、②業務をプロセス単位に分解し、コストなどを見える化していること、③討議形式での意見交換会を実施していること、④「ベストプラクティス」を検討し、改善・改革につなげていること、が挙げられます。

中段には、その効果を、市民サービスの向上、業務改善による業務量削減、主体性の発揮による人材育成の3点にまとめております。

自治体間ベンチマーキングによる比較に基づく改善・改革の取り組みは、組織横断的にデジタル化を進める「“e-まち”実現プロジェクト」の活動に引継がれ、キャッシュレス決済の導入や行政手続きのオンライン化などの成果につながっております。

下段には、自治体間ベンチマーキングを実践してわかったことを2点に整理いたしました。ポイント1は、比較自治体間に先進的な取り組みがあると、より大きな改善効果を発

揮することにつながるという点です。ポイント2は、業務プロセスを定量化して比較することで、それぞれの自治体の強みや改善点を顕在化させることができるという点です。中核市との自治体間比較においては、この2点を踏まえて実施してまいります。

## ②中核市との自治体間比較の概要

①これまでの自治体間比較に関する取り組み

**②中核市との自治体間比較の概要**

③中核市との自治体間比較\_モデルケース(子ども政策分野)

④中核市との自治体間比較\_モデルケース(行財政分野)

⑤中核市との自治体間比較の総括\_\_実践と効果

つぎに、「②中核市との自治体間比較の概要」についてです。

## 2-1 中核市との自治体間比較の概要

2022年度第2回町田市行政経営監視委員会

■ 2-1 中核市との自治体間比較の概要

**中核市との自治体間比較のねらい**

比較結果に基づき、強みや改善点を明らかにし、今後の政策立案や行政経営改革につなげ、市のポテンシャルや成熟度をさらに高める

---

**中核市との自治体間比較のメリット**

**メリット①** 地域社会を創ることの「先導役」である中核市(資料編p2-3参照)において事業展開されている**先進的な事例の活用** ※中核市のうち町田市と類似した自治体抽出の考え方を次ページで解説

**メリット②** 中核市において共通化されているデータや決算統計等の基礎情報を活用した**定量比較による町田市の強み・改善点の見える化**

*Check!* 各種公表データや統計情報には、各市の事業レベルでの詳細な情報(財務情報、資源投入量など)が不足している。そのため、中核市との比較においては、自治体間ベンチマーキングとは別のアプローチによる**定性的な比較が必要となる。**

<自治体間ベンチマーキングのポイント>

**ポイント1**

先進的な取り組み  
→ 大きな改善効果

**ポイント2**

定量的な比較  
→ 強みや改善点の顕在化

【参考】中核市との自治体間比較と自治体間ベンチマーキングの違い

項目	中核市との自治体間比較	自治体間ベンチマーキング
比較の視点	マクロ・セミマクロ	ミクロ・超ミクロ
比較対象	政策・施策・事業	業務プロセス
実施目的	戦略的な事業展開	業務の改革・改善
比較手法	中核市において共通化されているデータや決算統計等の基礎情報を活用した定量比較により、強み・改善点が見える化し、先進的な取り組み等を参考に定性的な比較を行う。	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、差異見える化する。

5

まず、中核市との自治体間比較のねらいについては、「比較結果に基づき、強みや改善点を明らかにし、今後の政策立案や行政経営改革につなげ、市のポテンシャルや成熟度をさらに高める」ことといたしました。

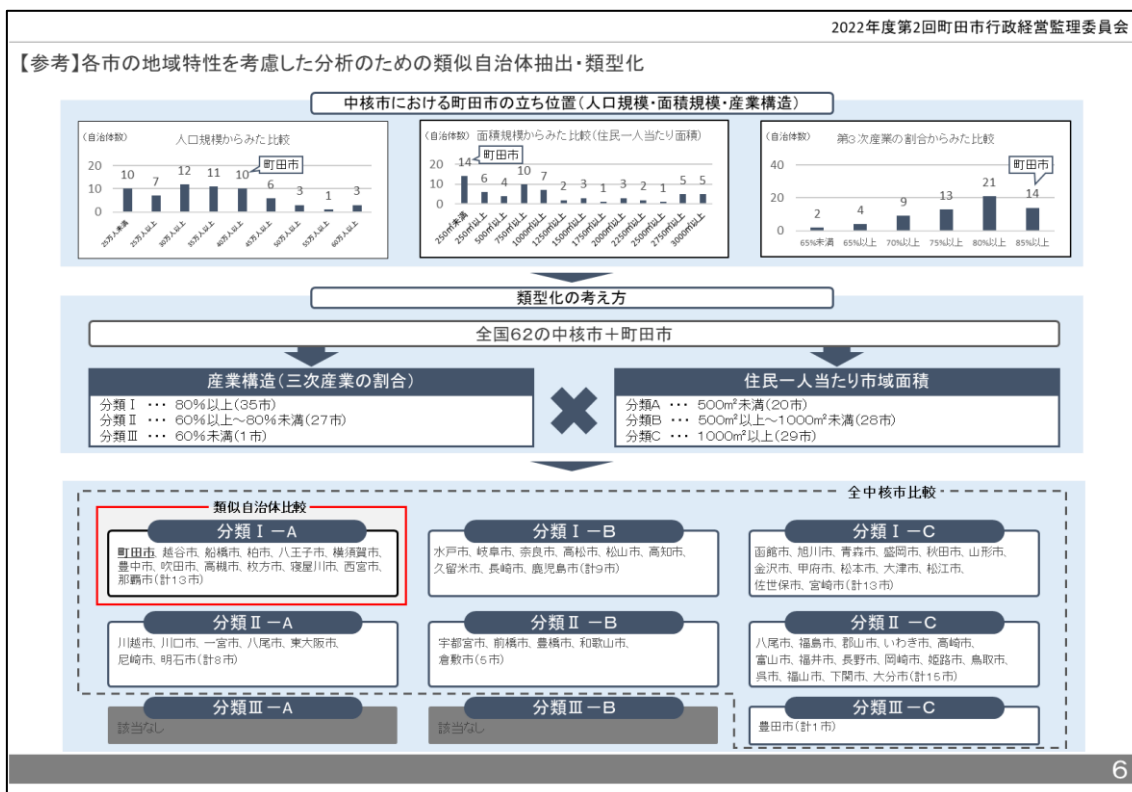
このねらいを設定した背景には、次のメリットがあると考えたためです。

一つは、地域社会を創ることの「先導役」である中核市において事業展開されている、先進的な事例を活用できる可能性がある点です。

もう一つは、中核市間で共通化されている既存のデータや決算統計等の基礎情報を活用した定量比較を行える点です。ただし、「Check」にあるとおり、ここで扱う各種公表データや統計情報は、各市の事業レベルでの詳細な情報が不足しております。そのため、中核市との比較においては、自治体間ベンチマーキングとは別のアプローチによる定性的な比較も行っていくこととしました。

参考として、下段には、中核市との自治体間比較と自治体間ベンチマーキングの違いを表にしております。

## 【参考】各市の地域特性を考慮した分析のための類似自治体抽出・類型化

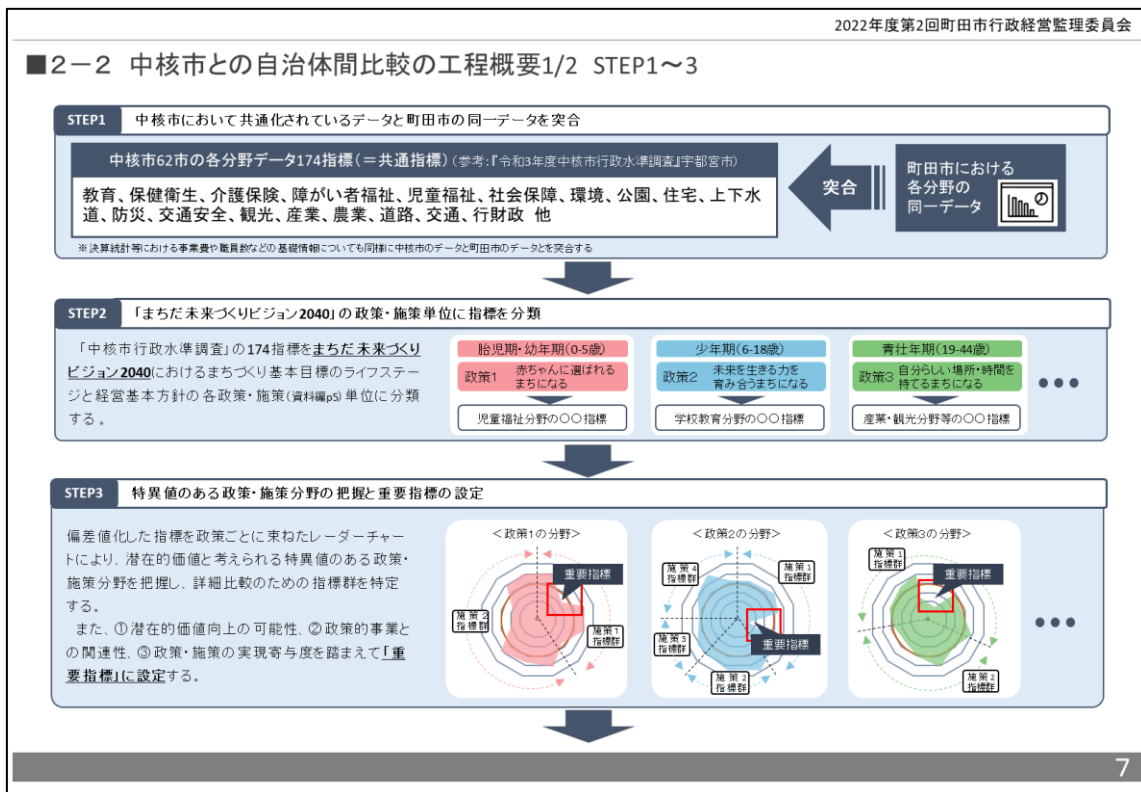


ここで、中核市について説明させていただきます。中核市は、「人口20万人以上」の要件を満たす基礎自治体で、2023年3月時点において、全国に62団体が地方自治法に基づき指定されています。

グラフは、62市の中核市に町田市を加え、人口や面積の規模と産業構造の違いによって区分し、町田市の立ち位置を示したもので、同じ中核市の中でも違いがあることがわかります。そのため、比較にあたっては、こうした地域性を考慮し、三次産業の割合の3区分と、住民一人当たり市域面積の3区分による、最大9通りで類型化する考え方により各市を分類し、町田市と類似した自治体を抽出することといたしました。

その結果が資料のとおりです。この中で、町田市は、三次産業の割合が80%以上、かつ、住民一人当たり市域面積が500㎡未満である、分類Ⅰ-A区分の13市の中に類型化されました。本日の説明の中では、分類Ⅰ-A区分の類似団体比較も扱ってまいります。

## 2-2 中核市との自治体間比較の工程概要 1/2 STEP1~3



7ページと8ページにおいては、「中核市との自治体間比較の工程概要」を示しております。7ページはステップ1から3、8ページはステップ4から6となります。

まず、ステップ1では「中核市において共通化されているデータと町田市の同一データを突合」します。

扱うデータは、中核市のひとつである宇都宮市が毎年度公表している「中核市行政水準調査」としました。この調査は、中核市の全62市を対象としたもので、教育・保健衛生・介護保険といった各行政分野を網羅する合計174の指標を扱っております。この調査を活用し、町田市における各分野の同一データを突合することで、マクロの視点から定量的な比較を行います。

ステップ2では、市の総合計画である「まちだ未来づくりビジョン2040」の政策・施策単位に、174の指標を分類します。

「まちだ未来づくりビジョン2040」の政策体系は、まちづくり基本目標をライフステージごとに9つの政策にカテゴリ化しており、これらの政策を経営基本方針が支える構

造となっています。「中核市行政水準調査」の各行政分野のカテゴリとは異なる指標もあるため、174の指標を町田市の政策体系と紐づける作業を行います。これにより、中核市との行政水準の比較を、町田市の政策・施策単位で可視化していくことが可能となり、指標一つ一つを比較することでは見えてこない、政策・施策としての水準比較にも目を向けることが可能となります。

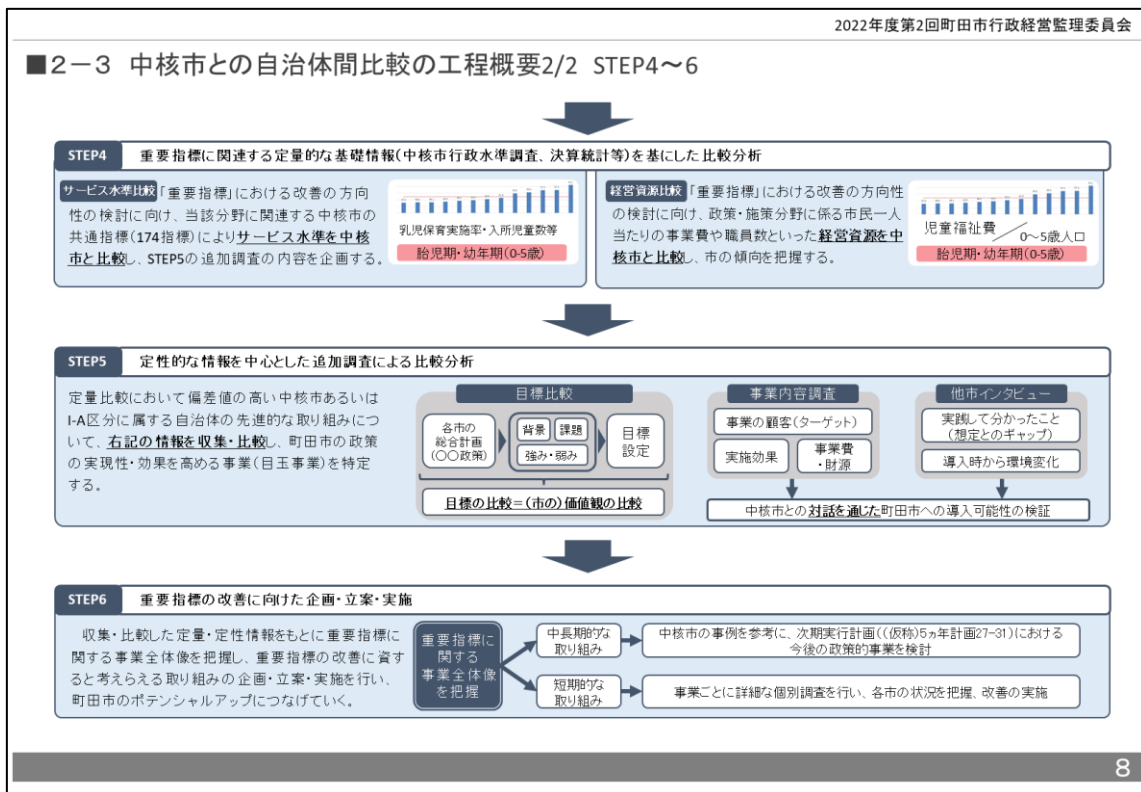
ステップ3では、「特異値のある政策・施策分野の把握と重要指標の設定」を行います。

ステップ2によって分類した174の指標は、50を標準にした偏差値に置き換え、各指標間のばらつきを整えたうえで、政策ごとにレーダーチャート化し、着目していく指標を「重要指標」に設定します。

なお、重要指標の設定にあたっては、①潜在的価値向上の可能性、②政策的事業との関連性、③政策・施策の実現寄与度という視点を踏まえます。



## 2-3 中核市との自治体間比較の工程概要 2/2 STEP4~6



ここではステップ4からステップ6までを示しています。

ステップ4では、「重要指標に関連する定量的な基礎情報の比較・分析」を2つの視点から行います。一つは、「サービス水準比較」です。ステップ3で設定した重要指標の改善の検討に向け、重要指標と同じ政策分野にある関連指標を比較し、市の傾向や特徴を把握することでステップ5の追加調査の企画につなげます。

もう一つは、「経営資源比較」です。「重要指標」の改善の検討に向け、政策・施策分野に係る市民一人当たりの事業費や職員数といった経営資源を比較し、市の傾向を把握します。

ステップ5では、「定性的な情報を中心とした追加調査による比較分析」を行います。

ここでは、全中核市あるいはI-A区分に属する類似中核市の先進的な取り組みについて、目標の比較、事業内容の調査、他市インタビューといった定性的な調査を行い、町田市の政策の実現性・効果を高める事業を特定していきます。

目標比較では、各市の総合計画の比較を行います。自治体の総合計画は、策定段階から市民との対話や市議会の議決を経るプロセスを辿りますので、自治体の目指す姿、課題、到達目標などにおいて、その地域で暮らす市民の価値観が多分に反映されていると言えます。そ

のため、総合計画をマクロな視点から調査することで、目標値や事業の違いといった気づきを得ることにつながると考えられます。さらには、こうした気づきをもとに、事業の内容を調査したり、実際に自治体へインタビューを行うなど、調査の深堀を行うことで、ステップ6の企画・立案につなげます。

最後のステップ6では、「重要指標の改善に向けた企画・立案・実施」を行います。収集・比較した定量・定性情報をもとに重要指標に関する事業全体像を把握したうえで、重要指標の改善に資すると考えられる取り組みの企画・立案を行い、町田市のポテンシャルアップにつなげてまいります。

### ③中核市との自治体間比較\_モデルケース（子ども政策分野）

2022年度第2回町田市行政経営監視委員会

- ①これまでの自治体間比較に関する取り組み
- ②中核市との自治体間比較の概要
- ③中核市との自治体間比較\_モデルケース(子ども政策分野)**
- ④中核市との自治体間比較\_モデルケース(行財政分野)
- ⑤中核市との自治体間比較の総括\_\_実践と効果

9

つづいて、「③中核市との自治体間比較\_モデルケース(子ども政策分野)」についてです。

## 3-1 中核市との自治体間比較\_モデルケース (子ども政策分野)\_STEP 1、2

3-1 中核市との自治体間比較\_モデルケース(子ども政策分野)\_STEP 1、2

STEP1 中核市において共通化されているデータと町田市の同一データを突合

「令和3年度中核市行政水準調査」174指標(=共通指標)	町田市
教育 ➢ 指標1「市立小学校図書館図書充足率」 ➢ 指標2「市立小中学校耐震化率」 など	
保健衛生 ➢ 指標1「合計特殊出生率」 ← 突合 ➢ 指標2「食中毒発症件数/世帯10万」 など	町田市の同データ
介護保険 ➢ 指標1「地域包括支援センター箇所数/65歳以上1千人」 ➢ 指標2「老人福祉センター数/65歳以上1千人」 など	
障がい者福祉 ➢ 指標1「グループホーム利用者数/身体障がい者、療育、精神障がい者保健福祉手帳交付者数1千人」 ➢ 指標2「施設入所から地域生活への移行者数/施設入所者数100人」 など	
児童福祉 ➢ 指標1「1歳9ヶ月児健康診査受診率(%)」 ← 突合 ➢ 指標2「1歳児健康診査受診率」 など ← 突合 ➢ 指標3「保育士数/保育所入所者100人」 ← 突合 ➢ 指標4「保育園入所待機児童数/0~5歳人口1000人」 など ← 突合 ➢ 指標5「児童相談所相談件数/0~5歳人口1000人」 など ← 突合 ➢ 指標6「保育士数/保育所入所者100人」 ← 突合 ➢ 指標7「保育園入所待機児童数/0~5歳人口1000人」 など ← 突合	町田市の同データ
行財政 ➢ 指標1「財政力指数」 ➢ 指標2「経常収支比率(%)」 など	

STEP2 「まちだ未来づくりビジョン2040」の政策・施策単位に指標を分類

まちづくり基本目標(一部抜粋)

ライフステージ(概ねの年齢)

胎児期・幼年期(0-5歳)

政策1 赤ちゃんに選ばれるまちになる

施策1-1 魅力ある子育て環境をつくる

施策1-2 多様な保育サービスを提供する

少年期(6-18歳)

ポイント  
「中核市行政水準調査」における分野・指標の体系は、「まちだ未来づくりビジョン2040」における政策・施策の体系と一致していないため、双方の体系の関連付けを行うことで、町田市の政策・施策単位で今後の展開を検討することが可能になる。

10

「中核市との自治体間比較\_モデルケース (子ども政策分野)」です。

ここからは、先に示したステップ1から6までの工程について、具体的な事例を用いて説明いたします。今回、モデルケースとしましたのは、「まちだ未来づくりビジョン2040」に掲げる1つ目の政策です。政策名称は「赤ちゃんに選ばれるまちになる」です。この政策には、記載のとおり2つの施策が紐づいております。

ステップ1では、中核市行政水準調査の教育・保健衛生といったカテゴリーに沿い、町田市の同一データを174の指標に突合し、中核市と数値を比較する基礎情報を作ります。ステップ2では、この基礎情報の中から、政策1に関する指標を取り出します。例えば、資料左側の保健衛生分野の指標1「合計特殊出生率」は、町田市の基本計画における施策1-1のカテゴリーの指標に位置づけます。また、資料左側の児童福祉分野の各指標についても、内容に応じて施策1-1・1-2のいずれかに位置づけます。

このような方法で、174の指標を、市の政策1から9、および経営基本方針を加えた10のカテゴリーの中に必ず位置づくように分類していきます。分類結果は、資料編の13ページから15ページにまとめております。

### 3-2 中核市との自治体間比較\_モデルケース(子ども政策分野)\_STEP3\_①

2022年度第2回町田市行政経営監視委員会

**■ 3-2 中核市との自治体間比較\_モデルケース(子ども政策分野)\_STEP3\_①**

**STEP3 特異値のある政策・施策分野の把握と重要指標の設定**

◎政策1「赤ちゃんに選ばれるまちになる」

○施策1-1「魅力ある子育て環境をつくる」関連指標

指標名	町田市	A市	B市	...	< 偏差値 >			
	町田市	A市	B市		町田市	A市	B市	...
乳児家庭全戸訪問事業における面接率(面接数/出生数)	95.37(%)	87.73(%)	94.26(%)		53	48	52	
1歳6ヶ月児健康診査受診率	93.3(%)	96.1(%)	96.0(%)		42	50	50	
3歳児健康診査受診率	90.5(%)	96.2(%)	92.5(%)		40	56	45	
児童虐待通告受理件数/0~18歳未満人口1000人	5.1(件)	0.7(件)	3.6(件)		45	58	50	
合計特殊出生率	1.21(人)	1.26(人)	1.25(人)		36	40	39	

偏差値化

○施策1-2「多様な保育サービスを提供する」関連指標

指標名	町田市	A市	B市	...	< 偏差値 >			
	町田市	A市	B市		町田市	A市	B市	...
保育園入所待機児童数/0~5歳人口1000人	7.10(人)	1.12(人)	6.35(人)		36	52	38	
保育士数/保育所入所者100人	16.94(人)	26.32(人)	17.46(人)		55	81	56	
保育所入所者数、幼稚園在園者数/0~5歳人口100人	74.68(人)	66.72(人)	68.07(人)		53	43	45	
乳児保育実施率	93.16(%)	76.64(%)	92.36(%)		52	40	52	
延長保育実施率	72.65(%)	89.72(%)	97.45(%)		44	52	55	

偏差値化

**ポイント**

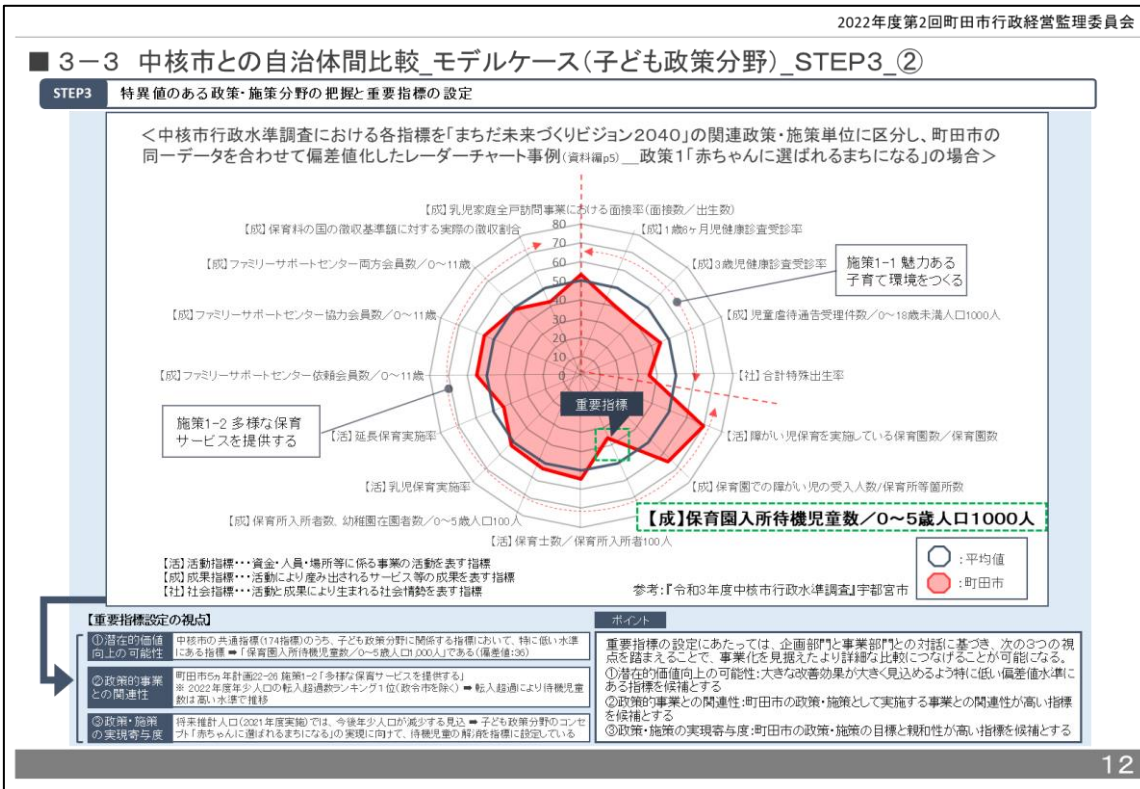
町田市の強み・改善点が浮き彫りになるよう各指標の数値を偏差値化することで、指標間の比較が可能となるとともに、レーダーチャート(次ページ)を作成することで視覚的にも分かりやすくなる。なお、指標の数値が実数の場合は、対象となる人口などを分母とした比率分析を行うことが有効である。

11

ステップ3では、子ども政策分野の中で、どの指標に注目し「重要指標」として扱っていくことが、今後の町田市のポテンシャルを高めていくかについて検討します。

しかし、各指標の単位や規模は様々であり、どの指標が町田市にとっての強みか改善点かを、おしなべて把握するためには分かりにくい状況となっているため、各指標を一様に見比べられるよう、偏差値に変換します。

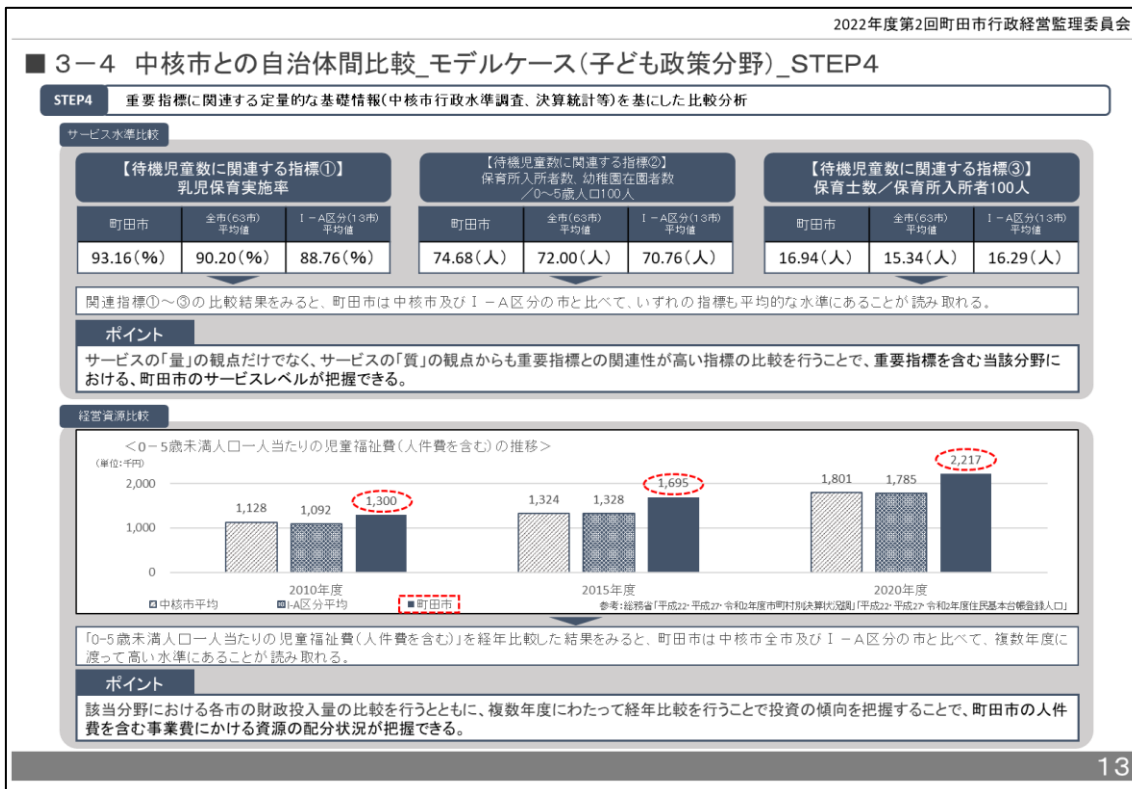
### 3-3 中核市との自治体間比較\_モデルケース(子ども政策分野)\_STEP3\_②



ステップ3の続きになります。ここでは、各指標の偏差値データをもとに、子ども政策分野で作成したレーダーチャートを示しております。チャート内の太線の正多角形が、偏差値50の平均値となります。一方、網掛けの領域が町田市となります。平均と比較して外側に出ている部分と、内側に引っ込んでいる部分があることがわかります。

今回モデルケースとした子ども政策分野における重要指標は、下段の「重要指標設定の視点」にある3つ視点を踏まえ、「0~5歳人口1,000人あたりの保育園入所待機児童数」としました。

### 3-4 中核市との自治体間比較\_モデルケース(子ども政策分野)\_STEP4



ステップ4では、まず、サービス水準の比較を行います。

レーダーチャートを踏まえて重要指標として設定した「待機児童数」に関連する指標として、記載の3つの指標に着目しました。

また、経営資源比較においては、児童福祉関連の事業費の10年間の推移を把握しました。これらの比較からは、町田市のサービスレベルや事業費が、中核市の平均よりも高い水準であることがわかり、重要指標の改善にあたっては、財源をさらに投じてサービスを充実させていくよりも、既存のサービスや教育・保育施設等を効果的に活用する方向性が現実的であるといえます。そのような視点で、ステップ5の定性的な追加調査につなげていくことといたしました。

### 3-5 中核市との自治体間比較\_モデルケース(子ども政策分野)\_STEP5

2022年度第2回町田市行政経営監視委員会

#### 3-5 中核市との自治体間比較\_モデルケース(子ども政策分野)\_STEP5

**STEP5 定性的な情報を中心とした追加調査による比較分析**

**目標比較**

【調査の視点】I-A区分に属する各市の総合計画において、重要指標に係る各政策の目指す姿や目標を確認(資料編66-7参照)

【比較結果】目指す姿に大きな差異はなく、「**待機児童数(0人)**」を目標に位置付けている自治体は、町田市を含む7市

【考察】同様の目標を掲げ事業展開している(=背景や行政課題が類似している)町田市を含む7市間においてその事業内容を比較することが有効

**事業内容調査**

【調査の視点】他市の事業内容の確認(資料編68参照)

【比較結果】町田市で未実施の事業は3事業(幼稚園長時間預かり実施園認定事業、保育人材マッチング拠点事業、安全・安心月間取り組み事業)

【考察】町田市において有効な事例【越谷市】「幼稚園長時間預かり実施園認定事業」※説明越谷市子ども子育て支援事業計画

**個別調査・分析**

【調査の視点】町田市における幼稚園施設数・運営状況等の確認(資料編69参照)

【比較結果】市内には、長時間預かり・長期休暇中保育を実施している幼稚園施設が、37施設中35施設あり(越谷市は28施設全てにおいて実施)

【考察】既存の預かり保育事業をブランディングすることが、保育園と同様に共働き世帯等の選択肢につながり、**保育の受け皿を広げることができる。**

**目標比較の分析例(サンプル)**

自治体名	計画名称	計画期間	めざす姿	基本構想レベル	基本計画事業レベル	基本計画施策レベル	待機児童目標達成率	目標値
町田市	まちだ未来づくりプラン2040	2022-2040	子育て世帯をはじめ、周囲や地域の人たちみんなで楽しく子育てができます。	こどもの成長がかななるまち 1/4	市ちゃんに選ばれるまち 1/9	魅力ある子育て環境をつくる ・多様な保育サービスを提供する	あり	・0歳から14歳までの転入超過割合(64.7%)=>60.0% ・認可保育所待機児童数(18人=>0人)
越谷市	調子総合都市総合戦略計画	2021-2030	すべての子どもが夢と希望を持って育ち、社会の一員として主体的に生きることができ、安心して子育てできる環境が整備されている。	みんなが健康で暮らし ほみほみされるまち 1/1	子どもたちが夢と希望 を抱いて育ち、安心して 子育てできるまち 3/6	・地域のみかたで子育てを支える ・地域のみかたで子どもが自ら育つ環境をつくる ・時代(年齢)子どもたちを環境に合わせて育てる子育てしやすい環境を ・地域の状況とある子どもと家庭を支える	あり	・子育てゼロイン明番数(4794人=>4800人) ・保育所の待機児童数(18人=>0人)

子ども政策分野におけるめざす姿として、各市とも地域及び周囲との関わりや子育て環境の充実などを示している(大きな差異はなし)

子ども政策分野の到達目標として、各市において設定する指標の考え方に差異がある(「待機児童数(0人)」を指標設定している市は町田市を含む7市)

**ポイント**

政策・施策ごとの目指す姿や到達目標といった上位概念と、そこで実践されている個別の事業とを関連付けた調査により、町田市の政策・施策の充実や柔軟性を高める目玉事業をみつけます。また、目玉事業の導入検討にあたっては、先進市へのインタビューにより現場の声を基にした比較を行うことで、事業運営における工夫事項や事業実施に伴う効果などを明らかにすることが可能になる。

ステップ5では、「目標比較」「事業内容調査」「個別調査・分析」にあるとおり、俯瞰的な調査から段階的に詳細を掘り下げていく追加調査を実施しています。

まず、「目標比較」では、I-A区分に属する13市の総合計画において、重要指標に係る各政策の目指す姿や目標を確認しました。その結果、目指す姿に大きな差異はなく、「待機児童数(0人)」を目標に位置付けている自治体は、町田市を含む7市であることがわかりました。そのサンプルが、資料中段にあります。同じ目標を掲げて事業を展開しているということは、地域の背景や行政課題が類似しているということでもあり、ここからは、これらの7市の事業内容をより深掘りして比較することが有効であると考えられます。

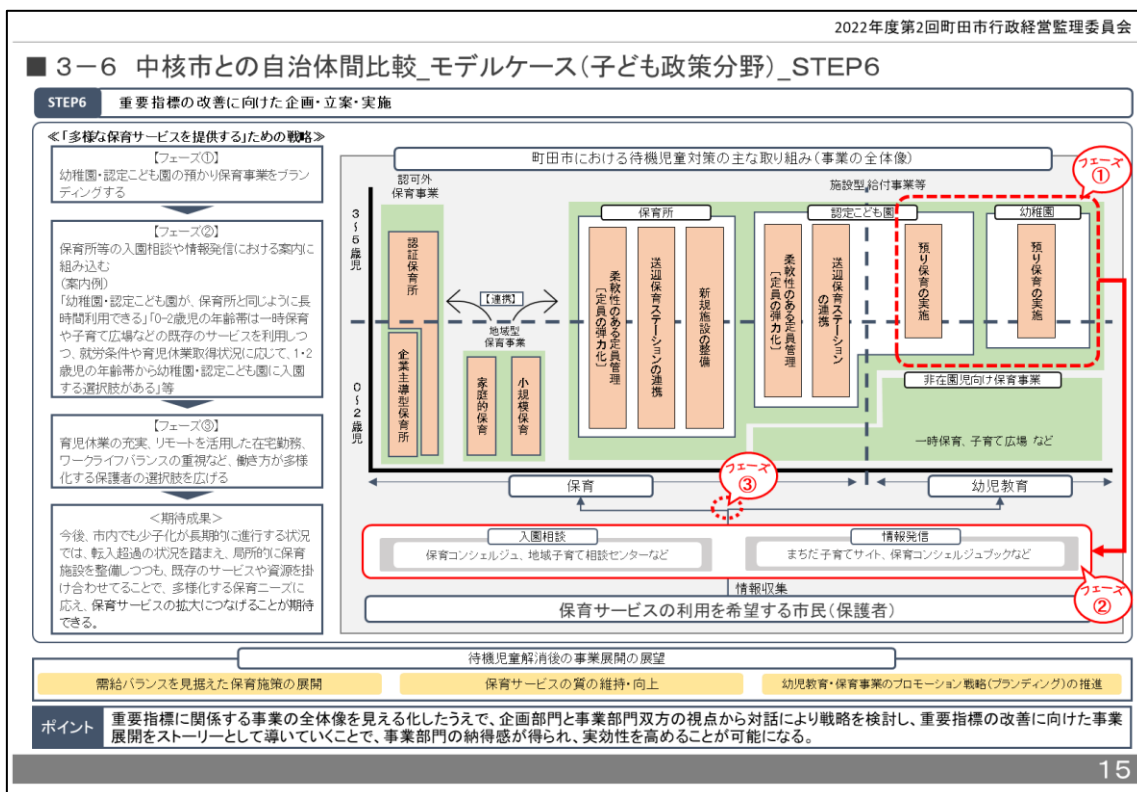
次の「事業内容調査」では、7市の主な保育サービス関連における、特徴的な事業内容を確認しました。その結果、町田市で未実施の事業は、幼稚園長時間預かり実施園認定事業、保育人材マッチング拠点事業、安全・安心月間取り組み事業であることが見えてまいりました。その中で、「保育人材マッチング拠点事業」はすでに東京都が広域的に実施しているため、重要指標の改善に、より一層資すると思われる事業は、越谷市が実施している「幼稚園長時間預かり実施園認定事業」ではないかと考えました。



次の「個別調査・分析」では、越谷市の「幼稚園長時間預かり実施園認定事業」に着目して深掘しました。この事業は、保育園と同じように在園児向けに朝夕の預かり保育を実施する幼稚園に、越谷市が「プラス保育幼稚園」として独自に認定するとともに、保育所などの利用基準を満たす子どもを、原則、保護者負担なしで預かり保育を行う待機児童対策の取り組みです。

ここで、資料編9ページにあるとおり、町田市・越谷市の幼稚園施設数・運営状況等を確認しますと、町田市内にも、長時間預かり・長期休暇中保育を実施している幼稚園が、37施設中35施設あり、越谷市と同様に預かり保育のサービスが充実していることがわかります。一方で、越谷市のような独自の認定の取り組みは実施しておりません。そのため、既存の預かり保育事業の実施園をブランディングしたり保育園の入園を希望している保護者への周知を強化することが、働き方が多様化する共働き世帯等の選択肢につながり、保育の受け皿を広げることができると考えられます。

### 3-6 中核市との自治体間比較\_モデルケース(子ども政策分野)\_STEP6



ステップ6「重要指標の改善に向けた企画・立案・実施」です。

資料右側に、市の待機児童対策における主な取り組みを記載した全体像を示しております。縦軸では、子どもの年齢帯を0～2歳児と3～5歳児に区分しています。横軸では、未就学の教育・保育サービスを保育と幼児教育に区分しています。この全体像では、保育所、認定こども園、幼稚園、また非在園児向け保育事業など、基本的にはすべての年齢帯において未就学児童への教育・保育サービスを提供できていることがわかります。

資料左側は、こうした全体像を踏まえ、待機児童解消という重要指標の改善に向けてできることを戦略として示したものとなります。

戦略のフェーズ1は、「幼稚園・認定こども園の預かり保育事業をプランディングする」とあるように、現在市内の幼稚園で実施している預かり保育サービスについての認知度を向上させます。

フェーズ2は、「保育所等の入園相談や情報発信における案内に組み込む」とあるように、個別のニーズに応じた案内を行います。フェーズ3は、育児休業の充実、リモートを活用した在宅勤務、ワークライフバランスの重視など、働き方が多様化する保護者の選択肢を広げることにつながります。

例えば「子どもが0～2歳の時は育児休業の取得や、一時保育・子育て広場の利用を行い、子どもが3歳になったら幼稚園の入園とともに預かり保育を利用して職場に復帰する」といった、保育所の申込み以外のプランも提案しやすくなり、働き方が多様化する保護者のニーズに的確に応え、保育の受け皿の拡大と待機児童の解消にもつながっていくことが期待できます。

これらの取り組みにより、期待成果にあるとおり、今後、市内でも少子化が長期的に進行する状況では、転入超過の状況を踏まえ、局所的に保育施設を整備しつつも、既存のサービスや資源を掛け合わせて、効率性を高めつつ、多様化する保育ニーズに応え、保育サービスの拡大につなげることが期待できます。

また、下段には「待機児童解消後の事業展開の展望」を記載しております。町田市は、年少人口の転入超過が全国的にトップ水準であることも背景に、これまで、市内の待機児童数も全国的に高い水準となっておりました。しかし、中長期的には少子化の影響からも待機児童の問題が解消していくことを踏まえると、今後は、「需給バランスを見据えた保育施策の展開」「保育サービスの質の維持・向上」「幼児教育・保育事業のプロモーション戦略（ブランディング）の推進」といった事業の展開を戦略的に行っていくことが考えられます。

以上、ステップ1から6について、モデルケースを用いて説明いたしました。

#### ④中核市との自治体間比較\_モデルケース（行財政分野）

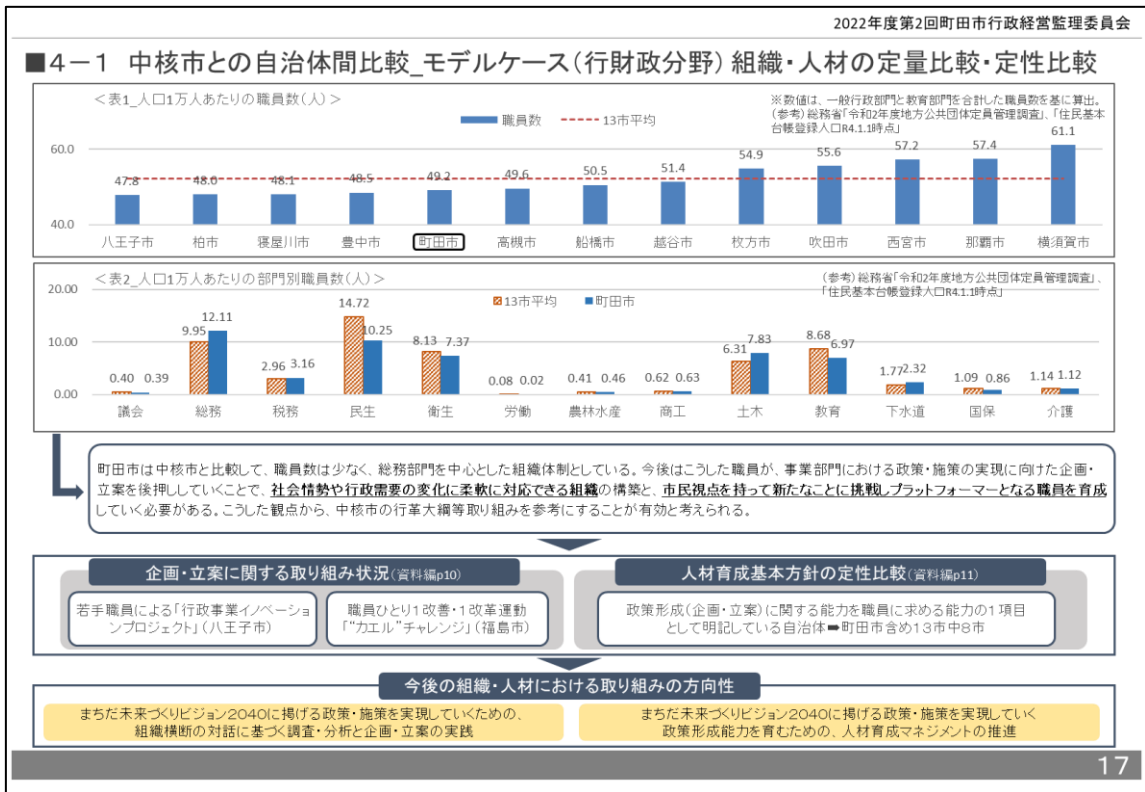
2022年度第2回町田市行政経営監視委員会

- ①これまでの自治体間比較に関する取り組み
- ②中核市との自治体間比較の概要
- ③中核市との自治体間比較\_モデルケース(子ども政策分野)
- ④中核市との自治体間比較\_モデルケース(行財政分野)**
- ⑤中核市との自治体間比較の総括\_\_実践と効果

16

つづいて、「④中核市との自治体間比較\_モデルケース（行財政分野）」についてです。

#### 4-1 中核市との自治体間比較\_モデルケース(行財政分野) 組織・人材の定量比較・定性比較



「中核市との自治体間比較\_モデルケース(行財政分野)」です。

行財政分野は、まちづくり基本目標の9つの政策を支える市の経営基本方針に関する内容となります。先ほどの、子ども政策分野で例示したステップ1から6までの方法とは異なるアプローチで調査していきます。

17ページでは、行財政分野のうち組織・人材に関する定量比較・定性比較を示しております。表1は、人口1万人当たりの職員数について、中核市のうちI-A区分に該当する12市の中核市と町田市を比較したグラフになります。

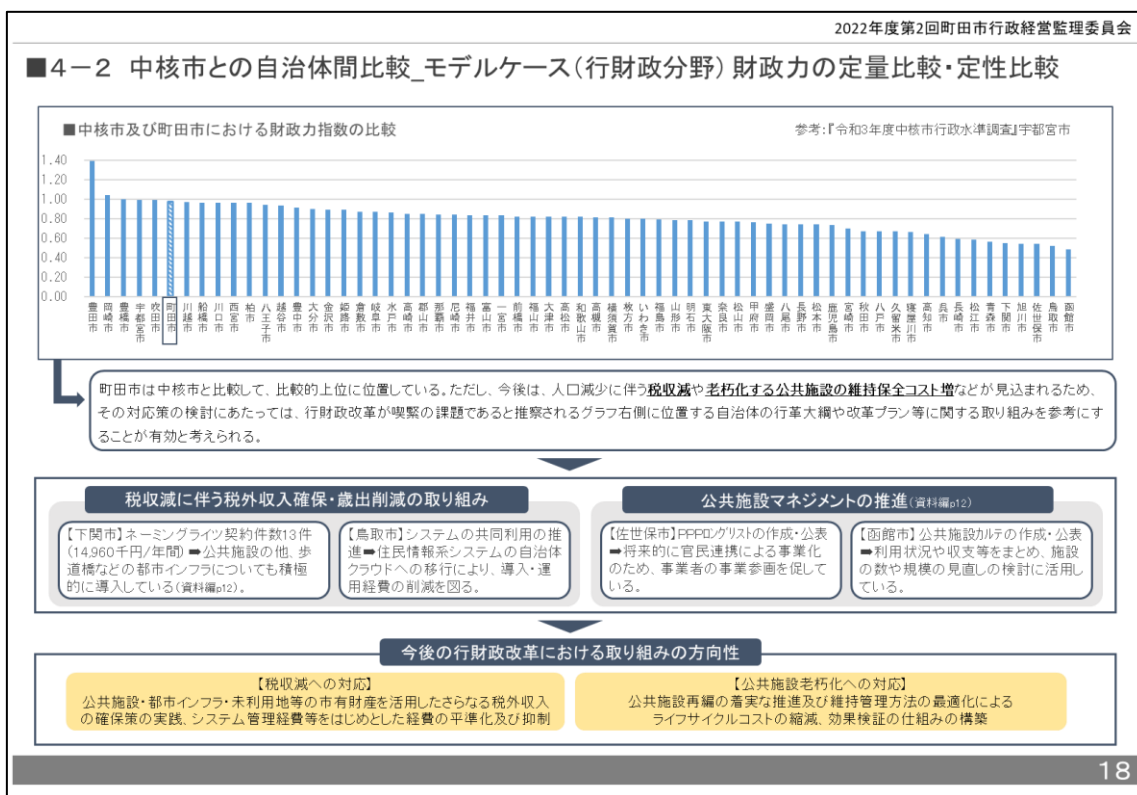
表2は、人口1万人当たりの部門別の職員数について、同じくI-A区分に該当する12市の中核市の平均人数と、町田市の職員数を比較したグラフになります。

町田市は中核市と比較して、職員数は少なく、総務部門を中心とした組織体制としていることがわかります。今後はこうした職員が、事業部門における政策・施策の実現に向けた企画・立案を後押ししていくことで、社会情勢や行政需要の変化に柔軟に対応できる組織の構築と、市民視点を持って新たなことに挑戦しプラットフォームとなる職員を育成していく必要があると言えます。

また、こうした観点から、中核市の行革大綱等の取り組みを参考にすることが有効と考えられます。そこで全国の中核市の行財政改革等の計画を調べると、八王子市や福島市の、職員による企画・立案に関する取り組みや、各市の人材育成基本方針の内容の違い等について把握することができました。

これらの取り組みも参考に、組織横断の対話に基づく調査・分析と企画・立案の実践や、政策形成能力を育むための、人材育成マネジメントの推進につなげてまいります。

## 4-2 中核市との自治体間比較\_モデルケース（行財政分野） 財政力の定量比較・定性比較



行財政分野のうち、財政力に関する定量比較・定性比較です。

上段の表は、中核市及び町田市における財政力指数をグラフにしたものです。グラフを見るとわかるとおり、町田市は、財政力としては中核市と比べて上位側に位置しております。ただし、今後は、町田市においても、人口減少に伴う**税収減**や**老朽化する公共施設の維持保全コスト増**などが見込まれます。そのため、対応策の検討にあたっては、行財政改革が喫緊の課題であると推察されるグラフ右側に位置する自治体の、行革大綱や改革プラン等に関する取り組みを参考にすることが有効と考えられます。

そこで、こうした中核市の行財政改革等の計画を調べると、下関市や鳥取市をはじめとした**税外収入確保**や**歳出削減**の取り組み、また、佐世保市や函館市をはじめとした**公共施設マネジメント**の推進に関する取り組みを把握することができました。こうした取り組みを参考に、**税収減**や**公共施設老朽化**への対応につなげてまいります。

ここまで、事務局からは、これまでの自治体間比較に関する取り組み、中核市との比較についての概要、そして、子ども政策分野及び行財政分野のモデルケースについて説明させていただきました。

事務局からの説明は以上となります。

#### ■赤塚副市長による補足説明とコメント

- 中核市における共通の指標の各データを、まちだ未来づくりビジョン2040の政策体系に結びつけることで、町田市の政策・施策単位の視点での比較分析が可能になる。また、各指標の数値を偏差値化することで、指標と指標とが分かりやすく比較でき、さらには、レーダーチャートのような図にすることで、強みや改善点がよく見えてくる。
- 取り組みにあたっては、企画部門と事業部門が認識を共有した上で、重要指標の改善に向けた事業展開をロジカルなストーリーとして導いていくことがポイントになる。その中では、参考になる事業が見つからないこともあるかもしれないが、試行錯誤を経ることで、企画・立案していく職員の経験値になっていく。
- 今後は、この取り組みを通じて、市の弱みの改善や既存資源の有効活用などにつなげ、町田市のポテンシャルや職員の政策形成能力を高めていきたい。また、中核市ベンチマーキングについては、他の政策評価への適用についても検証しながら、より汎用性が高いものにしていきたい。

私からは、先ほどの事務局説明の総括といたしまして、中核市との自治体間比較に係る実施手順の振り返り、特に今回のモデルケースを通じた中核市との比較分析の要点を少し述べていきたいと思えます。

資料10ページのSTEP1とSTEP2についてですが、ここでの要点は、中核市における共通の指標の各データを、まちだ未来づくりビジョン2040の政策体系に関する類似の指標と結びつけたり、もしくは、関連するいくつかのデータを併せて見ること町田市の政策・施策単位の視点での比較分析が可能になるということです。まず、それがこのページの要点です。

次に、11ページのSTEP3についてですが、ここの要点は、偏差値を活用するということです。比較するデータが実績値だったり、もしくは割合、パーセントといったものだと、自分の位置がどれくらいかというのがなかなか分からないし、自治体間の差というのもよく分かりません。実際に比較すると、そういった不都合が出てきますので、各指標の数値とを偏差値化することによって、自治体間の指標と指標とが、分かりやすく比較することができるというものです。

さらに言うと、次の12ページにあるように、レーダーチャートのような図にすることで、どのあたりの強みがあるとか、どこを改善しなくてはいけないとか、そういったことがよく



見えてくると思っております。そしてこのプロセスでは、特に重きを置く指標という意味で、重点指標を設定する点というのが一つ大きな要点になると思っております。「この項目を改善していくんだ」という組織内の共通認識を持って実践につなげていくために、何を重点指標として選ぶのかというのは非常に重要なことです。ある意味、先ほどまでのSTEP 1とか、STEP 2というのは機械的な作業ですけれども、STEP 3あたりから、いろんなことを考えながら分析作業を進めていくという段階になると思っております。そのために、重要指標の設定には3つの視点というのを持ちながら、企画部門と事業部門との対話を通じて、関係者同士がしっかりと納得感を持ち、認識を共有した状態で次のステップに進めていくことが、この段階におけるもう一つのポイントになると思っております。

13ページのSTEP 4についてですが、こちらは、先ほど設定した重要指標の改善策を考える上での前提となる、サービス水準の比較と、経営資源の比較分析という現状把握です。このプロセスのポイントは、重要指標に選んだものと、それに関連する指標というのをさらに加えて、量や質の両面から町田市のサービスのレベルを多角的に確認することができることです。資料下段の経営資源比較については、人件費を含む事業費にかける資源の配分を、中核市全体の平均値ですとか、町田市と同規模の中核市とを比較することで、重要指標の改善に関する、今後の方向性を検討する上でのよりどころになると考えております。

次の14ページのSTEP 5の定性的な追加調査ですが、ここの要点といたしましては、各市の総合計画の比較というマクロ的な視点から、事務事業というセミマクロの視点までを調査していることです。これによって、総合計画で同じ行政課題や目標値を持つ自治体にフォーカスすることができますので、町田市としても参考になる目玉事業にたどり着くことが期待できる、そういう作業ステージです。それから、先進市にインタビューをして現場のリアルな声を聞くことで、なぜこの事業を行うことになったのかという背景・考え方や、事業実施に伴う成果・効果の受け止め・実感といった、数値的な資料・データからは見えてこない情報も把握することができるというものになります。

補足になりますけれども、ここの段階までの分析が進んだところで、必ずしもうまく目玉事業にたどり着くことができないケースが多分出てくると思うのです。実際にSTEP 5の段階で、町田市に足りない事業などが見つからなかったときには、全て最後まで行くのではなくて、ここで先ほどのSTEP 3あたりに一旦戻って、重要指標というのは何だろうというのをもう1回設定し、改めて深掘りし直していく必要がある、そういった作業になるかと思っております。そういったトライ・アンド・エラーを行いながら試行錯誤を経ることで、企画・立案していく職員の経験値になっていくものと思っております。

最後に、15ページのSTEP 6の企画、立案、実施の部分についてですが、ここでの要点といたしましては、重点指標に関係する事業の全体像が見える化するという点です。そして、企画部門と事業部門双方の視点からそれぞれ対話を重ね、戦略を検討し、重要指標の改善に向けた事業展開をロジカルなストーリーとして導いていく。こういった展開の仕方というのは、エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキングといい、EBPMと言われていま

すけれども、「証拠に裏づけられた政策形成」の一つではないかと考えております。

そういったことで、今年度実施しました調査・研究事業を通じて、6つのステップにより中核市と比較して、より戦略的な事業展開につなげていくという新しいベンチマーキング手法をある程度確立することができたのではないかと考えております。今後は、中核市との戦略的なベンチマーキングを実施して、弱みの改善、あるいは既存資源の有効活用などにつなげていくことで、町田市のポテンシャルですとか、職員の政策形成能力といったものを高めていきたいと思っております。

あと、このベンチマーキングの手法というのも、市役所内のほかの政策評価にも適用してみても、この指標が実際にどれぐらい機能するか、うまく使えるのか、そういったことを検証しながら、より汎用性が高いものにしていけると、なおいいんだろうなという期待も込めております。

## 委員会の論点

### 論点①

- 中核市との自治体間比較に係る調査・研究事業への評価は



## ■佐藤専門委員

- 今回の特徴は、これまでの自治体間ベンチマーキングが業務レベルだったのに対して、政策・施策のレベルを扱う評価という点である。また、中核市という、町田市と似たような自治体と比較するという点は評価できる。
- 政策・施策レベルになると、多くの部署が関わるので、組織横断的な取り組みが求められる。例えば、ブランディング一つにしても、顧客をターゲティングし、その人たちがコンタクトするような場所に必要な情報を配置し、組織横断的に情報発信していくことが必要である。
- こうした自治体間比較の仕組みをルーチン化させて、ステップを踏めば誰でもできるといったように、いろいろな政策分野でも自分たちの立ち位置に気づけるように、組織において普段使いにしていくことよい。

冒頭、市長からお話がありましたとおり、役所の仕事というのは、なかなか変えるのが難しいと思っております。なぜ変わらないかという、比較対象が一般的にはないからであります。私は今、国の規制改革推進会議の仕事をしていまして、そこでもよく話題に上がってくるのが「ローカルルール」という言葉です。自治体ごとに仕事の仕方や政策の進め方が違う、例えば、介護や児童手当といった、国が決めた仕事であるものも、一律に同じようにやっているかと思いきや、実は違うということです。手続の仕方や申請書の様式が違うとか、こういったことがよくあるんです。これは町田市がパイオニアとなっている自治体間ベンチマーキングによって、業務を自治体間で比較して、無駄であるとか、ほとんど役に立っていないような業務を洗い出していくことを進めていくように、やっぱり比較をするということはすごく大事なのだと思っております。

今回の特徴は、これまでの自治体間ベンチマーキングが業務レベルだったのに対して、子育て支援などといった、政策・施策というレベルを扱う評価である点が挙げられます。特に、比較する自治体は近隣市でも規模が全然違いますので、近隣だからいいというわけでは必ずしもありません。今回、中核市を取り上げて、町田市と似たような自治体と比較するところは、手続として非常によくできていると思えました。

そして今回、町田市は、子ども政策分野においては比較対象となる中核市と比べて、量的にはかなり充実しているということがわかりました。しかし、他方では、待機児童の偏差値が必ずしも芳しくないということになっているわけでありまして。ここで出てきたのが、資料ではブランディングという言葉を使っていたのですが、要するに自分たちが実施しているサ

サービスの周知ということです。ただ、誰が周知するかというのが次の話になってきます。施策の評価が事務事業の評価より難しいのは、事務事業は課ごとにやっているのに、実施主体がはっきりしているのに対して、施策は色々な課が関わるので、組織横断的となり実施主体がはっきりしないことが挙げられます。例えば、預かり保育事業だから保育の担当部署かというところも必ずしもそうではなく、子育て世帯の方たちは、自治体のいろいろな窓口に来るわけですから。予防接種だったら保健所ですし、新たに転入してくる人たちは届出をするために市民課の窓口を使います。したがって、そういう部署でも、「実はこういうサービスがあるんですよ。」ということが分かると、市民としてはありがたいわけです。そうすると政策・施策レベルで、今回の事例の「預かり保育の周知」ということを考えるのであれば、やはり、組織横断的に情報発信をしていくということが必要なのだらうと思います。

これを言うと、よく「各自治体ごとに広報紙を出しています。」と言う声が上がりますが、広報紙は色々な情報が入っているものの、子育て世帯はあまり読みません。やっぱり、もう少しターゲティングして、その人たちがコンタクトするような場所に、この種の情報を配置していくとか、今ならLINEを使ってそういうものを発信していくとか、そういった工夫が必要なのではないかと思います。

それから、市のサービスが量的にはかなり充実しているとしても、そこからどういう形で予算を配置していくか、これもやっぱり施策評価をするときにすごく大事で、例えば情報発信ひとつを取っても、その発信方法はより効果的なものを選択していくということです。これは「優先順位づけ」とか「事業の見直し」という言い方になりますが、経済学者の言葉を使えば「全体最適」といいます。いずれにしても、こうしたことを目指すような改善というのは、次のステップになるかと思いました。

あとは、やっぱりこういう仕組みをどうやってルーチン化させていくかということが重要となります。今回は、経営改革室の方々が現場と話しながら一生懸命作っていただいたのですが、こういったステップを踏めば誰でもできるといったように、いろいろな政策においても、比較によって自分たちの立ち位置に気づいていく、そういう普段使いにつながっていくといいのかなと私も思いました。

## ■岡本委員

- 中核市とのベンチマーキングのような組織同士の比較は、プロセスの様々な実現方法を学習するのに非常に有益である。ただし、参考事例を模倣するだけといったように適当にやってしまうと無意味になる。関連する専門知識をまず勉強し、十分に事前準備をすると非常に効果的である。
- 調査にあたっては、調査企画のプロセスが重要であり、事前準備を行わないで安易に調査票を作成するのではなく、調査の企画書を作る段階で、十分な議論をする必要がある。それは、仕事でいえば仕様書や設計図、あるいは契約書のようなものである。
- 定性調査によって比較対象とするのは「認識」である。PDCAみたいな作業手順を比較するのではなく、「ものをどう見ているのか。」といったように、認識・認知を比較対象として扱うのである。また、調査というのは調査部門だけのものではない。少なくとも基礎的なことは、全職員ができるようにしていくことが大切である。

それでは、私のほうから気づいたことをお話しさせていただきます。

もともとアメリカのレーガン政権のときの商務長官のマルコム・ボルドリッジさんという方がいて、そのボルドリッジさんの名前を冠した表彰制度「マルコム・ボルドリッジ賞」というものをアメリカ政府がつけました。この賞は、企業や団体の仕事のプロセスを評価して、優良なプロセス事例を表彰しようというものです。

その中の一手法として「ベンチマーキング」ということがクローズアップされました。どういうことかというと、あるプロセス、例えば、在庫管理という仕事であれば、効果的な在庫管理ができている会社を探し出して、そこと自社とを比較しようということです。これは、在庫管理に限りません。販売管理であっても、生産管理であっても、あるいは人材開発であっても何でも、一番効果的なやり方をできている企業と比較をしようということです。どういうふうにやったかといいますと、まず、優れたやり方をしている企業を探し出して、そこに「我が社と比較させてください。」と教えを請うわけです。ついては、まず克明に、自社のプロセスをまとめて、それを相手に示します。そうすると、その相手の企業はそれと同じプロセスに関して「分かりました、私どもはこういうプロセスです。」というのをまとめてくれます。文書で送ってくれる場合もありますが、「それでは、よろしければいらっしやいませんか。」ということで会社に行く機会もできるわけです。そして、我が社のプロセスと

相手側のプロセスとを情報交換します。そこでいろいろな質問をしたり、ケーススタディーなどの意見交換を行い、自社が相手の企業よりも何らか劣っていたり、ギャップがあったり、無駄が多いといったところを発見して、それを直していくというものだったのです。ですから、割とシンプルな取り組みだったのですが、今日の「中核市ベンチマーキング」では、それをかなりダイナミックかつ体系的にやっているの、昔のベンチマーキングとは随分違ってきておりますが、もともとはそういうものでした。

今回の中核市との自治体間比較については、事務局からもお話いただきましたが、地域社会の「先導役」としての中核市において共通化しているデータを利用して、まずは、定量比較ができるというものです。定量というのは数値比較ということです。人数だとか、規模だとか、経費だとか、そういうものの比較によって、全体的な傾向が分かるということです。実はこれがうらやましいのは、民間企業にはこれはできないということです。競争関係のある同業の定量情報なんて、絶対教えてくれませんから。同業他社にこんなことを申し入れたら、ふざけるなと怒られてしまうわけなのですが、それが自治体の場合には割と協力的にできるということです。民間企業の場合、それに相当するのはランキングです。ランキングで大体似たようなことを、どのぐらいの数値で何位に位置している、ということ把握するわけです。

こうした比較は、プロセスの様々な実現方法を学習するのに非常に有益です。ただ、実施の留意点としましては、ベンチマーキングが流行した当時を思い出しますと、だんだん真剣に考えなくなることが挙げられます。つまり、ただの答え探しになってしまうのです。考えるために比較するのではなくて、「これはいただき」と“パクリ”にいくであるとか、単に印象や感想に終始してしまうとか。中には、コンサルタントがそのようなくつかのベストプラクティスを持っている企業を回るコースみたいなものを開発してしまっ、セミナーをつくって、実際の視察よりも、そっちが中心になっていることがある。そういう意味では、やり方次第では非常に有益なものではありますが、それを適当にやってしまうと無意味になってしまうことがあるということです。そのベストプラクティスに関する専門知識をまず勉強して、事前準備を十分にした上で行うと非常に効果的ですので、効果を上げているプロセス事例と自社との比較をまず数値的、定量的に行うことが大事になります。

ベンチマーキングの一番のポイントは、自社の欠点・改善点を探すことです。ところが、最近では自社でうまくできているものを探そうとする傾向があります。これをやると、自慢するための調査から、顧客満足度ナンバーワンというようなコマーシャルをやるのが目的になってしまい、あまり意味を持たなくなります。ベンチマーキングの目的を踏まえるなら、マイナス面を探すということに、できるだけ焦点化する必要があると思います。

それからもう一つ、今回、定量から定性まで全体を触れていただいたので、欠点のつけようがないのですが、実は、ベンチマーキングというのは、もともとは定量調査が基本でした。同志社大学の佐藤郁哉先生が「社会調査の考え方」という本を東京大学出版会から出されていまして、定量調査について批判をしています。この批判の代表的なものは、「パーセント」

というものについてです。この国では、パーセントとつくとも何でも信用され、パーセントがついたものは正しいと思われてしまう「パーセント信仰」があり、こういうのがどうも問題が大きいということです。

それからもう一つは、特に公共機関で多いのですが、広報・PRのための調査というのが結構多いということです。そうしますと、「ユニバーサルデザイン」とか「オンブズマン」といったように、あまり普通の人が使わないような言葉が調査票の中で使われ、普通の人はピンとこないような用語が頻出します。なぜそうなるかという、「取りあえず、アンケートを取る。」といった態度が、そういう安易な調査票づくりに結びついてしまう、ということです。でも実は、調査のための調査企画のプロセスが重要なのです。本来、その調査企画書を作る段階で、十分な議論をする必要があるわけです。今回は、もちろんそういうことをきちんとやられているわけですが、でも実際には、設問を並べているだけの調査票を作ってしまうことが非常に多い。これは別に自治体に限らず、メディアや多くの民間企業でも横行してしまっているのが現状です。これは、仕事でいえば仕様書がないとか、設計図がないとか、あるいは、契約書がないということに相当するわけです。だから、調査においても、その段階をきちんとやっていかないといけないだろうということなのです。

それから、定性調査についてです。事務局説明の中でも触れていただいています。実は、定性調査によって比較対象とするのは「認識」です。PDCAみたいな作業手順を比較するものではありません。それよりも、「ものをどう見ているのか。」といったように、相手の認識・認知についてを比較対象として扱います。そのためには、非常に高く深いインタビューの技術が要求されるということです。「相手が独特なものの見方である。」とか「この人なら言っても分かってもらえるな。」というような「認識」に気づくようなアプローチが必要になるわけです。最近、定性調査を「インサイト」とか「センスメイキング」と表わすように、いろいろな片仮名が盛んに使われております。いずれにしても、そういった調査を多くの社員ができるようにすることが大事になるということです。調査というのは調査部門だけのものではなく、多くの社員が、少なくとも基礎的なことはみんなができるようにして、簡単な調査に基づいて話し合う。そういうような下地をつくっていくことが大切であると思います。今回の中核市との比較の取り組みは、そういうことのベースに気づかせてくれた一調査なのかなと思います。



## ■石阪市長

- 自治体間のベンチマーキングに取り組むにあたっては、プロセスを調べていく上で、数値だけのような表面的なものではなく、取り組みの中でどういう価値があるかということを抑えていく必要がある。
- 定性調査においては、インタビューする相手方にしっかり聞いてみないとなかなか分からない。インタビューによって相手とのものの見方の違いや、発想の違いを知ること、初めて新しい価値が供給できるものである。
- 自治体間の比較であるベンチマーキングに取り組むということは、「我々は、何のためにこの仕事をしているのか。」ということに、もう一度立ち戻る機会になる。今やっている市役所の仕事がなくなるかもしれないという緊張感を持って取り組んでいきたい。

さきほど、ベンチマーキングのプロセスの話が出ましたけれども、そこで一つ大事なのは、やっぱり「価値」の部分だと思えます。数値だけのような表面的なものではなくて、取り組みの中でどういう価値があるかというところを抑えていかないと、例えばブランディング一つをとっても、比較する上で上滑りしてしまうと思えます。

また、岡本委員からもお話がありました定性調査についてですが、「どうしてそういう発想をしたのか。」とか、「どうしてそういうものの見方をしたのか。」というところは、インタビューする相手方にしっかり聞いてみないとなかなか分からないと思えます。発想の違いを知るのは結構大変で、こちら側にその発想の違いの認識がないと、相手に聞いても言っていることが理解できないというところがあるわけです。しかし、ものの見方とか、発想の違いみたいなものがあって、初めて新しい価値が供給できるということでもあります。ですから、ベンチマーキングのときには、定性調査のところも、そのようなことを念頭にやっていったほうがいいかと思えます。

私は、以前から同じことをずっと職員には言っているのですが、それは、「今やっているこの仕事が、要らなくなる可能性がある。」ということと、「今やっているこの仕事は、例えばNPOであるとか、あるいは民間企業が肩代わりする可能性もある。」ということです。つまり、我々がやっている仕事は、我々だけができる仕事だと思っていること自体をやめようと言っております。民間企業が市役所の仕事を代替するとなると、「我々は何のためにこの仕事をしているのか。」ということに、もう一度立ち戻ることになります。自治体間の比較であるベンチマーキングに取り組むということは、実は、その背景には、今やっている市役所の仕事がなくなるかもしれない、あるいは、民間企業やNPO団体が肩代わりするかも

しれないという危機感、あるいは緊張感と言ったほうがいいですね。そのような緊張感を持って仕事をしようというのが、ベンチマーキングの一番最初にあったことだと思っております。

■山本委員（寄稿）

- 「地域社会を創ることの「先導役」である中核市」の活動を対象にした比較をすることは、町田市の改善点を可視化するうえで、妥当なアプローチである。
- 産業構造と住民当たり面積の2つの尺度で中核市（62市）を分類し、町田市の特性を、第三次産業割合が高くて住民当たり面積が小さいグループに位置づけ、サービス産業化が進んでいて人口が密集している12の類似の中核市と定量データで比較することは評価できる。
- 中核市の指標が保育所入所待機児童数といった単純な絶対値である場合に、人口1,000人当たり等の指標に基準化していることは的確なことである。

2022年度に市が実施した自治体間比較は、広義の「ベンチマーキング」の一種であり、セクター内での優良あるいは最優良とみられる活動を、自己の活動と比較するものです。もともとベンチマーキングには、民間と公共とか、民間内のサービス業とメーカー間といった異なるセクター間で比較するものから、例えば、金融サービスなどの同一セクターの同一業務について、質や効率、あるいはイノベーションを比較するまで種々ありますが、いかにすれば最優良のものに近づけて学習できるかを、ベンチマーキングクラブに参加することで情報を共有化して探るものです。

したがって、今回、「地域社会を創ることの「先導役」である中核市」の活動を対象にした比較をすることは、町田市の改善点が見える化するうえで、極めて妥当なアプローチです。なぜならば、優良でない普通の活動からも学習は可能ですが、最優良の活動に近づけたかは確認できないからです。ただし、いかに改善するか的手法（how）に力点をおいた過去の租税業務などの「自治体間ベンチマーキング」と異なり、どのような取り組み方や方策を採用するか（what）に焦点を置いています。比較対象の優良性や戦略的優位性がどのような戦略や活動によって生まれているかを探るものです。

ここでは、モデルケースとして「子ども政策分野」を扱っています。もともと自治体がおかれた環境で子ども政策へのニーズは大きく異なり、また、自治体で対応できる範囲にも差があります。そこで、産業構造と住民当たり面積の2つの尺度で中核市（62市）を分類し、町田市の特性を、第三次産業割合が高く住民当たり面積が小さい、サービス産業化が進んでいて人口が密集している12の中核市と定量データで比較する作業をしたことは賢明でしょう。その際に使用した統計資料は、中核市が同じ指標で相互比較可能なものとして毎年度調査している「中核市行政水準調査」です。これは、独自に調査したというよりは各種統計から各分野の行政活動を示しているもの174指標でオープンデータ化されています。主

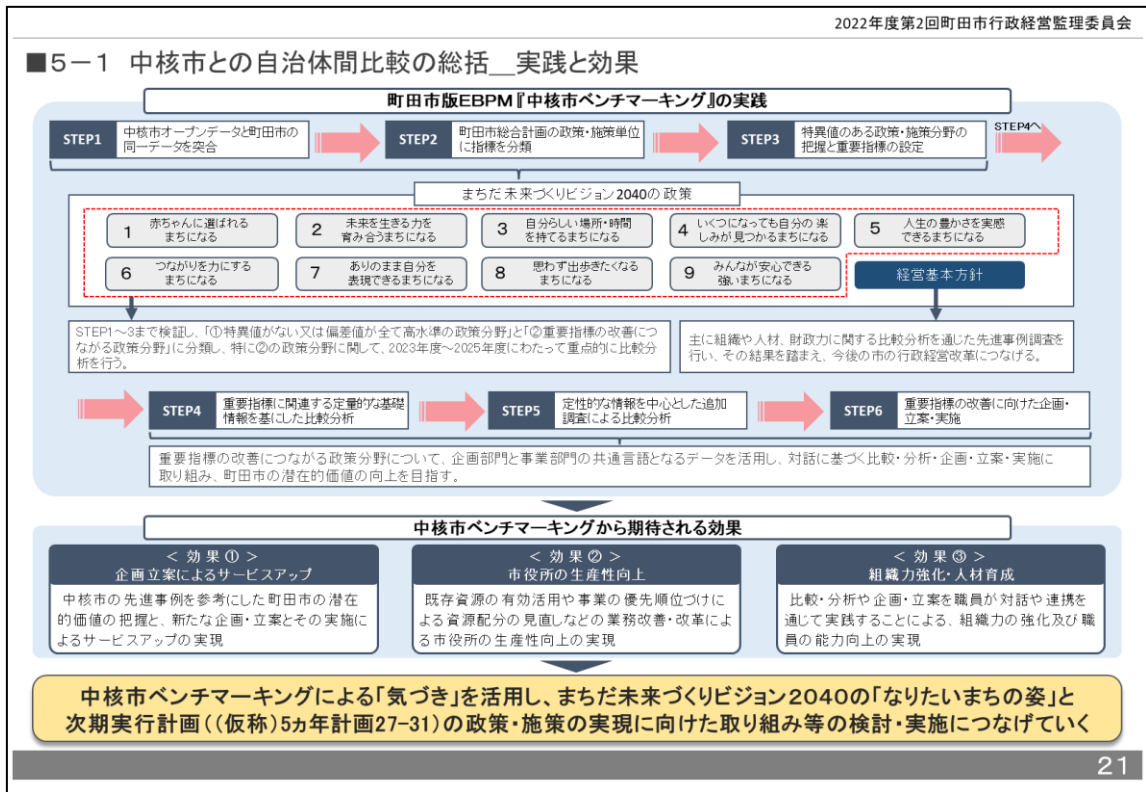
として、評価でいうところの活動(アウトプット)、成果(アウトカム)レベルの指標です。したがって、町田市の「まちだ未来づくりビジョン2040」と対応させようとし、0-5歳の政策1の「赤ちゃん」を対象とする目標と、中核市の児童福祉や教育の法制度の政策体系にしたがった指標には食い違いが出てきます。

今回、町田市では施策1-1と1-2の関連する指標を抽出し、平均値や偏差値を算定しています。この際、中核市の指標が単純に絶対値、たとえば保育所入所待機児童数になっているのを、比較可能な0-5歳児人口1,000人あたりに基準化していることは的確なことです。レーダーチャートを見ると、この待機児童数は中核市平均と比較して内側に位置し、偏差値は38で、今後重点的に取り組むべき分野であることがわかります。ただ、同時に保育所入所者数及び幼稚園在園者数の合計で0-5歳児人口100人あたりをみると、平均値72.00人を上回る74.68人となっていますから、特に0-3歳児の待機児童の多さが反映している可能性があります。また、こうした指標とそれらに投じられた経営資源との関係についても決算統計(決算状況調)を利用して、0-5歳未満人口一人あたり児童福祉費を算定しています。結果は2020年度で町田市2,217千円に対し中核市平均は1,801千円と高い水準にあることを示しています。これには保育士の人件費も含まれており、保育士の人員配置や賃金水準も大きく影響することを考慮しておく必要があります。さらに、総合計画でどのような取り組みを行っているかにつき同じ類型の中核市から6市を選定して追加調査を実施し、越谷市における幼稚園長時間預かり実施園認定事業が有効な事例になるとしています。

## ⑤中核市との自治体間比較の総括\_\_実践と効果

- ①これまでの自治体間比較に関する取り組み
- ②中核市との自治体間比較の概要
- ③中核市との自治体間比較\_モデルケース(子ども政策分野)
- ④中核市との自治体間比較\_モデルケース(行財政分野)
- ⑤中核市との自治体間比較の総括\_\_実践と効果**

## 5-1 中核市との自治体間比較の総括\_\_実践と効果



最後に、「中核市との自治体間比較の総括\_\_実践と効果」については、榎本副市長からの補足説明となります（次ページ参照）。

## 榎本副市長による補足説明とコメント

- 市の基本計画で定めている9つの政策からなる体系を比較する中で、強みとなる政策や、今後の伸び代のある政策が見えてくるので、そういった事業の優先順位づけや、事業にかける資源配分の見直しなどを通じて、市役所の生産性向上につなげていきたい。
- 中核市ベンチマーキングを実践し、これまで以上に政策部門と事業部門が対話することで、職員の一人ひとりが自ら考えを深めて取り組むことになると思う。こうした取り組みにより、職員の能力向上や組織力の強化にもつながっていく。
- 中核市ベンチマーキングで得られた気づきやデータについては、町田の将来を考える上では貴重な財産となっていく。こういった思考のフレームも含め、これらを基に、次の実行計画である（仮称）町田市5ヵ年計画27-31の検討につなげていきたい。

それでは、私からは、資料1の21ページにあります、中核市との自治体間比較の総括としまして、今後の実践と、そこから得られる効果を中心に説明いたします。

まず、今後の実践についてですが、21ページのスライドの上段にある中核市ベンチマーキングの基本的なフレームであるSTEP1から6までの工程のうち、STEP1から3までについては、次年度以降、毎年実施し、市の政策体系に沿う9つのレーダーチャートを用いて、市の強みや改善点と考えられる要素を可視化します。

そして、スライド中段にあるSTEP1からSTEP3までを検証し、①の「特異値がない又は偏差値が全て高水準の政策分野」と、②の「重要指標の改善につながる政策分野」に分類した上で、②については、STEP4から6までの工程を実施して、重点的に比較分析を行ってまいります。あわせて、市の経営基本方針を踏まえて、組織や人材、財政力に関する比較分析を通じた先進事例調査を行い、今後の市の行政経営改革につなげていきたいと考えております。

次に、スライド下段には期待される効果を示しております。1つ目の効果は、企画立案によるサービスアップです。中核市との比較による町田市の潜在的価値の把握、そして、新たな企画・立案とその実施によるサービスアップの実現につながることを期待できます。

2つ目の効果は、市役所の生産性向上についてです。今回のモデルケースに見られる幼稚園における預かり保育事業の認知度を高めていく取り組みのように、町田市に既にある資源を活用して、新たな保育施設を整備せずに市民ニーズに応じていくことも考えられるわ

けです。また、町田市の基本計画で定めております9つの政策から成る体系を比較する中で、町田市の強みとなる政策や、今後の伸び代のある政策が見えてまいりますので、そういった事業の優先順位づけや、事業にかかる資源配分の見直しなどを通じて、市役所の生産性向上につなげていきたいと考えています。

そして、3つ目の効果は、組織力強化・人材育成についてです。中核市ベンチマーキングを実践する中で、これまで以上に政策部門と事業部門が対話することで、職員の一人ひとりが、自ら考えを深めて取り組むことにつながっていくのではないかと考えています。こうした取り組みを通じて、職員の能力向上や組織力の強化にもつながっていくのではないかとということと、職員の考える力を養うとともに、先ほど赤塚副市長の説明にもありましたように、ロジカルなストーリーとして、組織的に事業を展開していくことができるのではないかと考えております。

先ほど、佐藤先生からも事業の優先順位付けというお話をいただきました。そもそも、今やっている仕事をのべつ幕なしにやっていけば、どんどん増えるばかりになります。事業の優先順位をつけてやらざるを得ないというのは、目の前に迫っている課題だと思っておりますので、そういったものにもつなげていけたらと思っております。

そして、今回の中核市ベンチマーキングで得られた気づきやデータなどにつきましては、町田の将来を考える上では貴重な財産となっていくと思います。こういった思考のフレームも含め、これらを基に、次の実行計画である（仮称）町田市5ヵ年計画27-31の検討につなげていきたいと思っております。そして、まちだ未来づくりビジョン2040で掲げている、誰もが夢を持ち、幸せを感じることができる、「なんだかんだ言っても、やっぱり町田が一番。」と思っただけのようなまちづくりを目指していきたいと思っております。



## 委員会の論点\_\_論点②

2022年度第2回町田市行政経営監視委員会

### 委員会の論点

#### 論点②

- 中核市ベンチマーキングの実践と今後の展開は



22

## ■佐藤専門委員

- 仕事が増えても予算も人もつかない時代状況を考えると、むしろ、仕事を減量することによって、今の自分たちの人員と予算で、残りの仕事をサステナブルに回していくという発想が必要である。「中核市ベンチマーキング」においても、こうした「減量経営」の視点を取り入れていく必要がある。
- これから大きな課題になるのは、公共施設・公的不動産・インフラの利活用といった、量的に歳入を確保できる取り組みである。他の自治体がやっていることをそのまま真似をすればいいというわけではないが、比較によって自分たちの立ち位置を理解することで、今までのやり方を見直す一つの契機には必ずなる。
- 行政に必要なのは外からの目であり、他自治体と比較することで初めて自分たちの立ち位置が相対化できる。自治体間のベンチマーキングは、組織の風通しをよくするという点においても重要な取り組みである。

資料2 1 ページでは、中核市ベンチマーキングから期待される効果として3つ掲げられておりますが、ややもすると、こういう政策・施策評価というのは、いかに市民の方々のためのサービス水準を上げるかという方向にいくのですが、あえて申し上げますと、むしろ職場環境をどうやってよくするかという視点も必要だと思います。私の所属している大学もそうですが、今、若い職員が辞めてしまうことが多いのです。やっぱり、優秀な人材を確保することが非常に難しくなっていると感じています。もちろん大学は、学生が顧客ではあるのですけれども、その前に自分たちの教職員の職場環境をいかによくするかということを考えないと、サービスの供給の担い手がなくなるということになっています。こういったことを考えると、中核市ベンチマーキングを通じて、やめる仕事の発見とか、民間委託やICT化などのケースが見つかれば、それはそれに準じるというやり方はあり得ると思うのです。仕事が増えても予算も人もつかない時代状況を考えると、むしろ、仕事を減量することによって、今の自分たちの人員と予算で、残りの仕事をサステナブルに回していくという発想が必要であり、中核市ベンチマーキングにおいても、この「減量経営」の視点を取り入れていく必要があるだろうと思います。

特に子育て関係の分野は、今、政府が子育て支援の政策・施策で、非常に力を入れてきているという現状があります。そうすると、これまで町田市がやっていた支援策を、実は国が肩代わりしてくれるかもしれないということになります。そうすると、町田市が実施しなく

でもいいということにもなる。例えば、今回、なかなか面白いなと思ったのは、保育士・保育所支援センターの保育人材マッチング拠点事業というのがあるらしいのですが、これは東京都がやっているの、東京都がやっている仕事を町田市があえて実施する必要はないわけです。同じように、国がやってくれる仕事も、町田市があえてやる必要はないわけなので、このあたりも含めて、少し事業を整理するという点においても、こういうベンチマーキング的な思考が使えるといいのかなという気がしています。

もう一つは、自治体間行財政分野のところですが、やっぱりこれから大きな課題になるのはインフラ、公的不動産、公共施設に関する利活用であります。どうしても、資料18ページの事例のようなネーミングライツであると、やるなとは言いませんけれども、全体からすると少し規模が小さくて瑣末な取り組みなのかなと思います。したがって、もう少し量的に収入を確保できるような公共施設・公的不動産のマネジメントにより、未利用になっている市の不動産や施設があれば、それをどうやって有効活用するかなどに関するヒントが、こういうベンチマーキングを通じて見いだせるといいと思います。これも、公共施設や不動産を所管している課はそういう取り組みを嫌がる人が多いのですが、他自治体の先進事例を見せることによって、気づきを促すということにもなると思います。もちろん、答えは一つではないので、別にほかの自治体が行っていることをそのまま真似をすればいいというわけではありませんが、比較によって自分たちの立ち位置を理解することで、今までのやり方を見直す一つの契機には必ずなるのではないかと考えております。

それから、論点1でも申し上げたとおり、今回は経営改革室が頑張って子ども政策分野と行財政分野の2つの政策を取り上げました。もちろん、町田市の政策はこの2つだけではないわけですから、やはり、これをほかの政策分野にどうやって広げていくかということがこれからの課題だと思います。その際は、できるだけ所管課が自ら率先して取り組んでいくという視点が必要ではないかと思いました。一般的に、事務事業評価は、評価のための評価では評価疲れを起こすだけになりますので、この評価を、自分たちの普段の業務にどうつなげていくか、日頃の改善にどうつなげていくか、そういった「普段使い」にすれば、職員が率先して取り組もうということになるはずで、なので、今回、かなり体系的にベンチマーキングの手法とステップをつくっていただいているので、これをいろいろな政策分野に適用して、彼らの中でうまく気づきを促し、自らの創意工夫につなげていくことができればいいかと思います。

そして、最後になりますけれども、やっぱり行政に必要なのは外からの目なのです。どうしても、自分たちの組織の中だけに閉じ籠もっていると、昨日の自分と今日の自分しか比較できない。やっぱり、他自治体と比較することで、初めて自分たちの立ち位置が相対化できるので、そのような相対的な評価というのが求められるわけです。これが、本来のベンチマーキングのあり方だと思います。外部からの目を入れて、組織の風通しをよくするという点においても重要な取り組みであると思いますので、引き続きやっていただければと思います。

■岡本専門委員

- 経営レベルの物の見方には、「統合」と「展開」という二つの概念があり、「統合」は、その組織の上層部の考えが、現場の第一線の人たちの行動になっているかどうかという見方である。一方、「展開」の方は、部門間の連携が取れているかどうかという見方であり、その底流にあるのは、部門間の相互理解や部門の各機能を交差するようなコミュニケーションとなるが、これらは意図的に活性化していくことが必要である。
- 定性的に調査・比較を行うときは、表向きは全部共通に見えるものについても、根本的なパフォーマンスの違いはどこにあるのか、とういうような違いに着目することが大切である。
- 組織のビジョンは、抽象的な道徳律にせず、「わが社としては、こういうふうにしたいんだ。」という組織の理想の姿を明記することが必要である。ベンチマーキングにおいても、「目指す姿」や「ありたい姿」を明確にし、その姿を、取り組む仲間のなかで共有しながらやっていただきたい。

論点2に関して、私からも少し意見を言わせていただきます。

経営レベルのもの見方には、「統合」と「展開」という二つの概念があります。「統合」というのは、トップマネジメントです。つまり、その組織の上層部のお考えが、現場の第一線の人たちの行動になっているかどうかという見方です。もう一つの「展開」の方ですが、さきほど佐藤先生のお話にもありましたように、仕事によっては色々な人が関係してくると、全体が見えなくなるというか、お互いに分からなくなってしまうことが出てきます。そのために、なかなか効果が上がらないということになるのですが、つまり「展開」の方は、部門間とか自分の同僚たちとの間の連携が取れているかということです。「展開」の前提というか、底流にあるのは、部門間での相互理解や、部門の各機能を交差するクロスファンクショナルなコミュニケーションを意図的に行うことの必要性です。部門をまたいだコミュニケーションというのは、放っておけば起こらないですよ。意識的にこれを活性化させないと起こらないわけで、それをどうするかという問題があるわけです。ベンチマーキングでも定性的に調査をやろうとするときは、建前として聞くのではなく、ある程度本音を引き出すような友達感覚でヒアリングできるような関係をつくらなければならないと思います。

神戸市役所とトヨタ自動車が連携して、神戸市の高齢者支援に取り組んでおりますが、実

際に、いくつかのトヨタ系ディーラーで具体策が出てきているのは、たまたま市役所とディーラーの人が高校時代にサッカー部で友達だった、というようなことから物事が動いております。組織と組織が組んだらすぐに何かできるような単純なものではないわけで、そこをどうやっていくかというのは、結局、ビジョンというものになります。方向性を明確に打ち出すビジョンです。ところが、日本の民間企業全般に言えることですが、こうした明確なビジョンを打ち出しているところは少なく、「報恩感謝」や「凡事徹底」とかの道徳律みたいなことが多いのが現実です。そうすると、この組織は何をしたいのかとか、どういう価値をつくるんだとか、どっちに向かうんだ、ということが具体的に示されていないということになり、第一線の社員が何をやっていいか分からなくなってしまうということになります。

今後、ベンチマーキングに取り組む際は、例えば、市役所なら市役所全体でどういうビジョンが打ち出されていて、具体的に何をすればいいかがイメージできるのかどうか、そういう視点で「統合」を見ていただくとともに、インタビュー等によって部門間の「展開」も見えていくということが必要であると思います。

世界30社の自動車会社を研究している東京大学の藤本隆宏先生によりますと、いわゆる職務記述書上は、フォードであろうと、GMであろうと、トヨタであろうと、何をやるかというのは同じことが書いてあるが、実際の行動は会社によって違うとのこと。藤本先生は、各会社の実際の行動を、トヨタは重量級マネジメント、GM・クライスラー・フォードのビッグスリーは軽量級マネジメントと分類しておられます。軽量級というのは、どちらかという書類仕事ばかりしており、重量級のほうは、社員が自分からテストエンジニアのところに行くとか、各パーツエンジニアのところ「こうやってくれよ。」と毎日のように話しに行くように、行動の違いが見られるということを指摘しています。このように、定性的に調査・比較を行うときは、多分そういう違いに着目するということが大切です。つまり、表向きは全部共通だけれども、根本的なパフォーマンスの違いはどこにあるのかという見方が、今後、必要になってくるだろうということ。です。

それから、もう一つには、ストーリー型の思考が必要になっているということ。ストーリー型ではない思考とは、数表を読むとか、損益計算書を説明するみたいな思考ですが、ストーリー型の思考というのは、「この事業を、今、こういう方向に持っていこうとしているが、こういう障害があり、この障害はこんな風乗り越えていきたい。」といったように、物語的に考えていく思考法であります。実は、イーロン・マスクやスティーブ・ジョブズは、言っていることは全部ストーリーなのですが、日本の多くの経営者はストーリーにならず、抽象的な話になってしまう傾向があります。しかしこれからは、ストーリーを表現し合って、どこに向かうのかを分かり合うようなコミュニケーションを取っていくことが求められております。ベンチマーキングの中にもそういう思考法を入れていくことが必要なのではないかと思えます。

実は、私が関わっている経営品質協議会主催の日本経営品質賞においても、申請する企業には、今年から、会社のビジョンではなく「ありたい姿」を明記することを求めています。

ビジョンは、先ほど申し上げたように抽象的な道德律みたいなことが言われてしまいますので、「わが社としては、こういうふうにしたいんだ。」という企業の理想の姿を明記してもらうこととしております。ベンチマーキングにおいても、「目指す姿」や「ありたい姿」を明確にし、その姿を取り組む仲間のなかで共有するような方向でやっていただければと考えております。

## ■石阪市長

- その組織が扱っている仕事の中で、一人ひとりの職員が、どれだけ自分の成長につながる環境にいるかということを実感できることがとても大事である。そのためには、単純作業ではなく、市役所の職員にしかできないような仕事に注力していくことが必要である。
- 権限と責任のある仕事をやるということは、やっぱり厳しさがある。市役所の職員は色々な部署にローテーションするので、職場の配置転換によって、そういった厳しい仕事に配置されれば、自分の成長の機会になるとか、新しいことを身につける機会にもつながる。中核市に移行しなくても、中核市が処理する事務を担うことによって、それなりの権限と責任のある仕事を通じて、市役所の職員としてやりがいを持てる働き方をすることができると思っている。
- 中核市ベンチマーキングの有用性が見えてきたので、これからは、異なる行政分野の領域にも展開し、いかに広がりを持たせていくかということになる。

佐藤先生が言われた若手の離職の件についてですが、1つは、その組織が扱っている仕事の中で、一人ひとりの職員が、どれだけ自分の成長につながる環境にいるかということを実感できることが、とても大事なことではないかと思っております。だから、「こんな仕事を毎日やっていて、俺はいつになったら成長できるんだ。」とか、「こんな仕事を毎日やらされているけれども、意味はないんじゃないかな。」と思ったら、若い職員はやっぱり辞めてしまうのです。毎日単純作業をやっているとなると、「こんな仕事はほかの人でもできるし、どこかの会社に頼んでもできるじゃないか。」というように、市役所の職員になって何でこんなことを、というのはある。やっぱり、それは相当大的な不満であります。そして、不満があるということは、逆に言うと、プラス側の意欲が出ないことになってしまうわけです。こうした不満を消していくためには、やっぱり、私も含めて経営側として、現場における一人ひとりの、例えば、新入職員がやっている仕事をきちんと把握していなければいけないと思っています。

それから、中核市がやっている仕事というのが、資料編の3ページに記載してあります。これを見ますと、保育所や養護老人ホームの設置の認可・監督の仕事は、町田市には権限がなく、東京都が担っております。一方で、保健所の仕事のように、中核市と同じく町田市が担っている仕事もいくつかあります。私が今回、この中身を見て感じたのは、権限と責任のある仕事をやるということは、そういったものがあまりない仕事をやるよりも、やっぱり厳

しきがあるということです。だから、市役所の職員は色々な部署にローテーションしますので、職場の配置転換によって、そういった仕事に配置されれば、自分の成長の機会になるとか、新しいことを身につける機会にもつながると思うわけです。そういう意味では、中核市に移行しなくても、中核市が処理するこうした事務を担うことによって、それなりの権限と責任のある仕事を通じて、市役所の職員としてやりがいを持てる働き方をすることができるのではないかと考えています。

それからもう一つ、岡本先生から「統合」の話がありました。私は、「目指す姿」とか「ありたい姿」ではなく、依然としてビジョンと言っております。なぜかという、一応、投票されて選挙で選ばれる身ですから、そのときに「ありたい姿」という言い方が伝わりにくいということがあるからです。しょうがなく、「ありたい姿」ということの代わりにビジョンと言っております。ただ、ビジョンと言っている政治家の中で、耳障りのよい言葉を並べているだけで、実際はビジョンになっていない方々も多いのではないかと考えます。本当は政治家も、ビジョンという言葉を使ってもいいので、その「ありたい姿」や意味のあることを言わないといけません。その点、やっぱりわかりやすいと思ったのは、池田勇人さんの「所得倍増」という言葉です。ダイレクトに、「ありたい姿」そのものです。あるいは、最近で言えば、「誰一人取り残さない」という言い方、これも「ありたい姿」のアウトカムを表現しているのではないかと考えます。「誰一人取り残さない」というのは、今、この時代には、表現としては最も受け入れられやすいのではないかと考えます。なぜかという、政治や行政が引き受けなければならない政策分野が、ひと昔前に比べてどんどん広がっているからです。昔は、多くのことは自分たちで、あるいは民間や個人の力で解決していました。しかし今は、国や地方自治体の責任で解決するものという時代ですから、「誰一人取り残さない」というフレーズがよく言われているのだと思います。

そして今回は、子ども生活部と政策経営部の経営改革室で一生懸命やり取りして、こうやって発表のところまで来ました。中核市ベンチマーキングというのは、実際に、どれだけ有効性が発揮できるか、1年目ですから、いわばテストをしたわけです。そして、それなりの有用性が見えてきたわけですが、今後は、岡本先生が言うように、展開していくことが必要かと思えます。一部でやってもしょうがないわけで、それをどうやって展開していくか、広がりを持たせるかということになります。そして、資料の21ページのステップ4、5、6の取り組みにおいて、そういった異なる行政分野の領域にも展開できるのではないかと考えました。今日の成果発表を見て、それなりのステップをきちんと踏んでいけば、何とかなりそうかなという気がしています。



■山本専門委員（寄稿）

- 今回の中核市との自治体間比較は、あくまでも「先導役」の中核市と、重要政策について取り組みを比較することで、単に類似の中核市の業務と比較するのが目的でなく、戦略的な政策事業展開をするヒントを得ることである。つまり、町田市が何を追求しているか、誰の立場でどのような行政を行っているかを明確にすることが前提になる。
- 子ども施策の企画・立案の際には、青壮年期や中年期及び高年期の政策との関連性や、さらには全世代にかかる治安・防災・文化・環境などの政策の充実やバランスについても、政策部門と予算・企画や調整部局との間でなされることになり、中核市ベンチマーキングの取り組みは、これらの対話協議の基礎資料になる。
- 世代間や全世代にかかる問題ということは、市役所内部での対話だけでなく、市民と行政の対話が計画策定時点以外にも随時なされることが必要である。町田市としては、今後ベンチマーキングの推進にあたり、比較を通じて解決のヒントを得ると同時に、政策を通じて各世代の充実した暮らしの実現の方策を市民と共有し、共感できる物語を描く装置として活用を図っていただきたい。

今回の中核市との自治体間比較は、あくまでも「先導役」の中核市と、重要政策について取り組みを比較することで、改善や新たな事業展開のヒントを得ることでした。したがって、単に類似の中核市の業務と比較するのが目的でなく、戦略的な政策事業展開をするヒントを得ることです。その意味では、どこが最優良か、参考になるか、ということが基準になります。つまり、町田市が何を追求しているか、誰の立場でどのような行政を行っているかを明確にすることが前提になります。

町田市では「まちだ未来づくりビジョン2040」でライフステージ別に政策を配置し、政策を支える経営基本方針との関係も明確にしています。今回のモデルケースの胎児期・幼年期（0－5歳）のステージの目標集団は、正に「赤ちゃん」世代です。しかし、赤ちゃん自体が保育サービスを選択できませんし、コストを負担する層ではありません。ということは、中核市ベンチマーキングのSTEP6にある政策の「重要指標の改善に向けた企画・立案・実施」について、事業・実施部門と企画・立案部門が何を改善するかにつけ、共同で調査分析し話し合うことが必要になります。越谷市の「幼稚園長時間預かり実施園認定事業」自体が、待機児童対策のなかで0－2歳児と3－5歳児の需給構造に差があり、単純に保育

所の増設をすると3歳児以降の保育・幼児教育の供給が過大になる予測を受けたものです。0-2歳児は地域保育所で、3-5歳児は既往の幼稚園や認定こども園の長時間預かりで重点的に対応するという対象集団(0-5歳)を区分した政策・施設を配置する考え方です。もちろん、このため、市の独自財源を含めた財政負担(令和2年度予算は134,000千円)も発生します。自然と「赤ちゃん」・子育て政策をどれだけ重視し、何を市として実施するか、それにはいくらの予算が要するか、市の負担は可能か(市民や保護者の負担は)という政策決定になります。政策と業績及び財務(コストと負担)の相互関係(トライアングル)の確定です。自治体行政では計画、評価と予算・会計制度の連携です。

この展開は、他のライフステージへの政策に直接影響します。子育て政策は0-5歳のみを対象にしたものではなく、また、子育て世代の関心は少なくとも高等学校卒業の18歳までの少年期に自治体がどのようなサービスを提供してくれるかを考えます。実際、同じ待機児童でも、小学校就学以降の放課後児童クラブ(学童保育)への待機が子育て世代の問題になっています。しかし、この指標は中核市の調査にも存在せず、町田市の目標も施設数だけであり、需要をどれだけ満たすかのものではありません。学童保育は、小学校の義務教育期における児童福祉の政策になっています。学校の建て替え時期にこれから入ります。青壮年期や中年期及び高年期の政策は大丈夫か、さらに全世代にかかる治安や防災・文化・環境などの政策の充実やバランスはどうするか議論が、政策事業部局と予算・企画や調整部局との間でなされることになり、その際の対話協議の基礎資料になります。

もちろん、世代間や全世代にかかる問題ということは、市役所内部での対話だけでなく、市民と行政の対話が計画策定時点以外にも随時なされることが必要であり、DX化で技術的にも可能になっています。たとえば、先の中核市行政行政水準調査の基礎データを含めたオープン化により、児童虐待通告受理件数を0-5歳児に限定した人口1,000人当たりで修正して、はじめて幼児期の虐待の実態と対策につきの確な比較を可能にします。また、保育料の国の徴収基準額に対する実際の徴収割合は、自治体側の利用者への財政支援がなければ100%になるものの、保護者側からすれば少ないほど望ましく、視点により評価結果が正反対になります。財政や非利用者層には、この指標が高いほど良い判断になります。実際3歳児以降の幼稚園・保育所・認定こども園等の利用料(住民税非課税世帯では0-2歳児も)は無償化されており、財源は社会保障費からであり、消費税の増税見合い(8%から10%)です。町田市としては、今後ベンチマーキングの推進にあたり、比較を通じて解決のヒントを得ると同時に、政策を通じて各世代の充実した暮らしの実現の方策を市民と共有し、共感できる物語を描く装置として活用を図っていただきたいと思います。

2022年第2回町田市行政経営監理委員会報告書

発 行 者 町田市  
〒194-8520  
町田市森野 2-2-22  
042-722-3111  
発 行 年 月 2023年5月  
編 集 政策経営部経営改革室