

2024年度 第2回

町田市行政経営監理委員会報告書【概要版】

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。

2024年度第2回の町田市行政経営監理委員会は、「社会経済の激動を乗り越える行政経営 ～時流を見通し、未来につなげる行政サービス改革の実現～」をテーマとし、その具体的な方策についてご提言をいただきました。



2025年2月 町田市役所 政策経営部 経営改革室

1 委員会開催概要

1 日 時:2025年2月3日(月)13時～15時

2 会 場:町田市庁舎3階会議室

3 テーマ:「社会経済の激動を乗り越える行政経営

～時流を見通し、未来につなげる行政サービス改革の実現～」

4 構成員:委員 岡本正耿委員、佐藤主光委員、山本清委員

石阪丈一市長、榎本悦次副市長、櫻井純副市長

幹事 神蔵重徳政策経営部長、高橋晃経営改革室長

浦田博之総務部長、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:100名

2-1 議論のまとめ【論点1「時流を見通した企画立案とは」】

- 現在の人手不足や物価高騰も、おそらく構造的な要因として今後も続くものと考えられている。
常に最悪の事態を想定することは、リスクマネジメントの基本である。



佐藤委員

- 変化の激しい時代においては、政策的な安定性を求め、一度決めた計画を粛々と実行していくことはリスクでもある。経済状況が変化することを踏まえると、計画期間内であっても見直す機会を設ける必要がある。
- 事業や業務のスリム化のためには、定期的に優先順位付けを行い、優先度の高いものに注力する、いわゆるワイズスペンディングを実践していくことが必要である。
- 他自治体との比較やデータ分析を日常的に行い、業務に定量的な視点を取り入れられることは、EBPMを行う上で必要なことである。

- 自治体の変化に対応していくためには、将来のシナリオを複数準備することや、実行期間中であっても行政計画の見直しを行うことが、時勢に合わせたチューニングなのではないか。そういう意味で、自治体間比較は、EBPM、ないしはチューニングをするうえで有効な取組のため、積極的に行うべきである。
- 自治体は、様々な行政課題への対応のプレッシャーがあり、さらにスピード感が求められる。だからこそ、施策の実行期間中にチェックし、見直しする、つまりチューニングという概念は、非常に重要であるといえる。



山本委員

- 見直す元となるデータがないと、見直し、あるいは改善のための具体的な議論ができないため、常日頃から調査を行うことが重要である。
- 経営の状況や状態を把握し、環境変化の要因分析や課題設定をするために、有効な手法として、ベンチマーキングがある。他自治体との比較を行う際には、年齢や性別など、いわゆるデモグラフィック属性だけでなく、市民の価値観やライフスタイル、趣味などのデータを用いて、施策や事業を比較することが、効果的である。



岡本委員

- 今必要なことは、調査を行い、企画立案して、分析する能力であるが、自分自身で考える訓練ができていないことから、10年前に比べて、その能力のベースが下がっているように思う。「疑う習慣」がない状況は、職員自らが行う、企画立案や調査分析のハードルが、年々高くなっていることを示しており、我々が陥っている本質的な問題であるといえる。



石阪市長

2-2 議論のまとめ【論点2「激動期に必要な、創意工夫とは」】

- 日本の組織は極端な「丸抱え」や「丸投げ」になりがちである。一つの情報源に頼り、エビデンスも不明瞭なまま判断材料として活用することは、危険なこと。職員自身が様々な情報源を駆使しながら、創意工夫に取り組むことが重要である。
- 創意工夫の「創意」とは、「創り出す」ことだけでなく、「やめる」ことも含まれる。新たに始めることだけでなく、「やめる」ことも、創意工夫として評価することが重要である。
- 町田市は、新公会計制度の導入やデジタル化の取組など、他市に先駆けて改革に取り組んできた実績がある。これをブランド化し、「改革のまち」としてPRしていくことで、町田市の価値を高めることができるのではないかと。
- 専門分野に閉じこもり、その中で完結した思考にならないためには、専門分野に重心を置きながらも、互いの壁を越えて話し合い、目線を合わせ、異なる分野に関わっていくこと、すなわち「微重力思考」をもつことが重要である。



佐藤委員

- パワーポイントで資料を作成すると、箇条書き形式になり、情報を簡略化し過ぎてしまう。箇条書きを基に、やることリストやアクションリストを作ると、重要なことを話し合っている気分になることが多いため、注意する必要がある。
- 物事を考えるにあたっては、「時間の順序」を捉えた論点や仮説をもったうえで、観察することが重要である。
- 「コンピテンシー」は、人の内面的な特性のことである。これからの時代は、「コンピテンシー」の考え方に基づき、職員の特性をどのように変えていくか、そのための教育や人材育成が求められるのではないかと。



岡本委員

- 行政組織、特に行政改革を担う部署においては、コンサルタントやシンクタンクへの依存がかなり進んでおり、行政組織全体の課題といえる。また、民間の生産性が向上している一方で、パブリックセクターにおける生産性は低下しているという調査結果もある。
- ただし、行政は、民間企業のように、生産性向上を理由に、市民に対して一方的にデジタル化を押し付けることはできない。必要なサービスとそうでないサービス、どこまでサービスを提供すべきかなどを明確にするためには、市民との合意形成が重要となる。
- 課別行政評価シートに、パフォーマンスを定量的に測定する指標を設定することについて、どのような指標を設定するかを各部署でよく検討する必要がある。また、指標には、実績値だけでなく目標値も設定した方がよい。予算と連動し、施策をチューニングしていくためには、実績値と目標値を比較できるようにすることが重要である。



山本委員

- 職員一人ひとりが、「どのような分析から、この結論が出たのか」という考え方に基づいて、仕事をすることを習慣化できているのが理想である。
- 管理職が部下に、調査・分析の手順やエビデンスを求めることを、オン・ザ・ジョブでトレーニングを行い、創意工夫に取り組んでもらう必要がある。



石坂市長

2-3 議論のまとめ【論点3「行政サービス改革を支える人材と職場とは」】

- 分析を習慣化するためには、企画部門と事業の執行部門がお互いにインタラクションを起こす関係となることや、職員全員が財務諸表を読めるようになること、課別行政評価シートを活用して他部署の職員から評価してもらうことなどが必要ではないか。



佐藤委員

- 自治体は、住民との関係を大事にしているため、BtoCの発想が定着しているが、これからはBtoBの発想、つまり事業者との関係も大事になってくる。今後、効果的に事業を行うために、削れる予算は削る、あるいはより良いサービスを見つけ出す、といったことに、交渉力が問われるのではないか。
- 働きやすい職場づくりのために、上司は、一步引いて、「未来を担うのは今の若い人たち」という意識をもって、若い世代が成長するための環境をつくることを、心がけていただきたい。

- 先駆者たちは、仕事に苦しみがあることを前提としながらも、モチベーションを高く保ち、仕事を楽しんでいたといえる。これらのことから、上司は、部下にやさしくするだけでなく、部下が仕事の楽しさを感じる雰囲気づくりや、自然とモチベーションが向上するような職場づくりを、組織全体で取り組んでいくとよいのではないか。



岡本委員

- 変革のための議論を行ううえで、最低でも理解しておくべき変革のプロセスを3つ紹介する。
一つ目は、心理学者のクルトレヴィン氏が提唱した「三段階変革モデル」、二つ目は、アメリカの大学教授であるジョン・コッター氏が提唱した「8段階の変革プロセス」、三つ目は、「アドカ(ADKAR)」と呼ばれる組織変革モデルである。

- 係長職候補者選考の男女の受験率や、女性管理職の割合をみると、ジェンダーバランスが欠如しているように感じるため、もっと女性職員がチャレンジしやすい、あるいは本人がトライしようと思う雰囲気づくりに取り組むことが必要ではないか。



山本委員

- 「まちだマネジメントスキーム」を活用し、定期的に理解度をチェックする検定試験を実施するなど、職員が常にスキルをバージョンアップしていく仕組みづくりを検討していただきたい。
- 競争試験以外にも、管理職や係長に昇任できる仕組みをぜひ検討いただきたい。従来の試験制度とは異なる昇任ルートを用意することで、男女を問わず、管理職や係長の担い手が増えるのではないか。
- EBPMは、すべての施策に適用できるわけではなく、データ分析には限界がある。重要なことは、職員がエビデンスに基づいた考え方を理解し、分析できるようになることである。

- 職員には、ぜひ「町田市職員人材育成総合プラン25-29」を読んでもらいたい。特に、管理職の職員は、これを読むことで、職員の考えや意見をしっかりと把握して、今後やるべきことを考えてもらいたい。



石阪市長

- モチベーションがゼロになる、あるいはマイナスになるような職場を作っていないか、これは、私自身への疑問であり、職員みなさんにも問いかけたい。そして、各組織においては、能動的に働きかけてくれる職員を大事にするとともに、それに対して、しっかりとリアクションをすること、そのような仕事の仕方をしてもらいたい。