
2024年度 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。

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

目次

1 委員会開催概要.....	- 3 -
2 専門委員紹介	- 4 -
3 石阪市長挨拶	- 5 -
4 本編資料の事務局説明.....	- 6 -
I 第1回委員会の振り返り	- 6 -
II 「時流を見通し、創意工夫でチャレンジし、仕事を楽しむ」行政経営の実現.....	- 12 -
III 調査分析、企画(EBPM)	- 15 -
IV 変革の手法.....	- 22 -
V 効果検証.....	- 28 -
VI 選ばれる職場・成長できる職場・働きやすい職場	- 31 -
5 論点1「時流を見通した企画立案とは」	- 35 -
1 佐藤委員	- 35 -
2 山本委員.....	- 37 -
3 岡本委員.....	- 38 -
4 石阪市長.....	- 39 -
6 論点2「激動期に必要な、創意工夫とは」	- 40 -
1 佐藤委員	- 40 -
2 山本委員.....	- 42 -
3 岡本委員.....	- 44 -
4 石阪市長.....	- 46 -
7 論点3「行政サービス改革を支える人材と職場とは」	- 47 -
1 佐藤委員	- 47 -
2 山本委員.....	- 49 -
3 岡本委員.....	- 51 -
4 石阪市長.....	- 53 -

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

p1

2024年度町田市行政経営監理委員会

資料1

2024年度町田市行政経営監理委員会

社会経済の激動を乗り越える行政経営

第1回「町田市の行政経営における課題と今後の方向性」

第2回「時流を見通し、未来につなげる行政サービス改革の実現」

町田市 政策経営部 経営改革室



2 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、KAE山城経営研究所経営道フォーラム・コーディネータ、JMAマネジメントスクール専任講師、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)、『顧客価値経営ガイドライン』(生産性出版、2022年)他

山本 清(やまもと きよし) 専門委員

東京大学名誉教授、青山公会計公監査研究機構 主任研究員、鎌倉女子大学監事、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)、『アカウンタビリティを考える』(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)、『これからの政策と経営』(公人の友社、2022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・研究科長、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、等



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)、『ポストコロナの政策構想』(日本経済新聞出版社、2021年)、『日本の財政－破綻回避への5つの提言』(中公新書、2024年)他

3 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、岡本委員、佐藤委員、ならびに、山本委員には、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、今回のテーマは、「社会経済の激動を乗り越える行政経営」でございます。

東日本大震災が起こった2011年は、災害対応に関する行政需要が急激に高まり、大変な時期でしたが、職員の創意工夫で乗り越えてまいりました。2020年に新型コロナウイルス感染症が流行した際も、東日本大震災を乗り越えた経験を活かして、職員の創意工夫で困難に立ち向かってまいりましたが、思いのほか大変であり、激動はこの時から始まっているというのが、私の認識であります。また、現在の世界的な経済情勢を踏まえると、あと5年は激動が続くと考えています。

昨今の大きな環境変化のひとつに物価高騰があります。コストが上がると、スムーズな価格転嫁が必要となりますが、行政における価格転嫁とは、イコール増税となります。増税には、国が法律を変える必要があることから、スムーズな価格転嫁は行えません。コストが上がる一方で、税収を増やすることができない状況は、非常に大きな課題といえます。

このように、行政にとって難しい時代である今だからこそ、職員の創意工夫のしどころといえます。ここからの職員の創意工夫に、期待したいと思っています。そして、私にできることは、創意工夫でチャレンジした職員を褒めることです。

本日の委員会では、激動の中、市民の皆さまのために必要となる、具体策にフォーカスして議論することとなりますが、その議論を通じて、職員が創意工夫でチャレンジするきっかけとなる機会と考えております。そのような機会を得られたことに感謝を申し上げて、挨拶とさせていただきます。

皆さま、どうぞよろしくお願いいたします。

4 本編資料の事務局説明

I 第1回委員会の振り返り

I-1 第1回委員会の振り返り__全国的な経済動向と市の推移、財政状況

p3

全国的な経済動向

- ・1980年代のバブル崩壊を契機とした景気低迷・停滞期(失われた30年)を経て、2021年以降は物価や金利等が上昇基調に移行

町田市の推移・財政状況

【人口】

- ・1958年の市制施行以来、人口は着実に増加してきたが、今後は減少局面に移行(2024年1月1日時点で43.0万人)
- ・少子高齢化の進行に伴い、今後は生産年齢人口の減少が見込まれる

【歳出】

- ・1989年からの約30年間で、民生費総額は5倍以上に増加、投資的経費は約4分の1に減少
- ・今後は、国・都による少子化対策と、市の公共施設再編により、民生費及び投資的経費ともに増加が見込まれる

【歳入】

- ・個人市民税額の年代別総額が最大となるのは、2014年度は40歳代後半だったが、10年後の2024年度は50歳代後半となっている
- ・今後は、団塊ジュニア世代が退職期を迎える頃には、大幅な税收減が見込まれる

【中核市ベンチマーキングから見てきた財政状況】

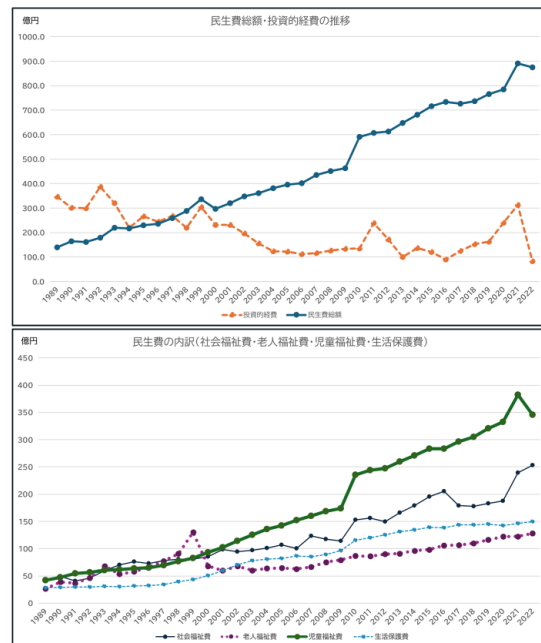
- ・財政力指数、実質公債費比率や経常収支比率は、中核市と比較しても高い水準
- ・今後は、公共施設再編等に伴う投資の増加により、市債残高がさらに増加することで、実質公債費比率や経常収支比率の上昇が見込まれる

(1) 経済動向と町田市の基礎情報の推移

2024年7月に開催した第1回委員会では、急激な社会経済の変化が起きていることを確認しました。まず、「全国的な経済動向と市の推移、財政状況」として、特に、全国的に金利や物価が上昇傾向にあることや、町田市の生産年齢人口の減少が見込まれることなどを確認しました。

I-2 第1回委員会の振り返り 町田市の民生費・投資的経費等の推移

p4



民生費総額は、30年間で5倍以上に増加した。主な要因として、少子高齢化に伴い、子どもや高齢者への社会保障費が増加したことが挙げられる。

一方、投資的経費は、30年間で約4分の1に減少した。主な要因として、1990年代までに、市の公共施設やインフラ施設の新設・整備が概ね完了したことが挙げられる。

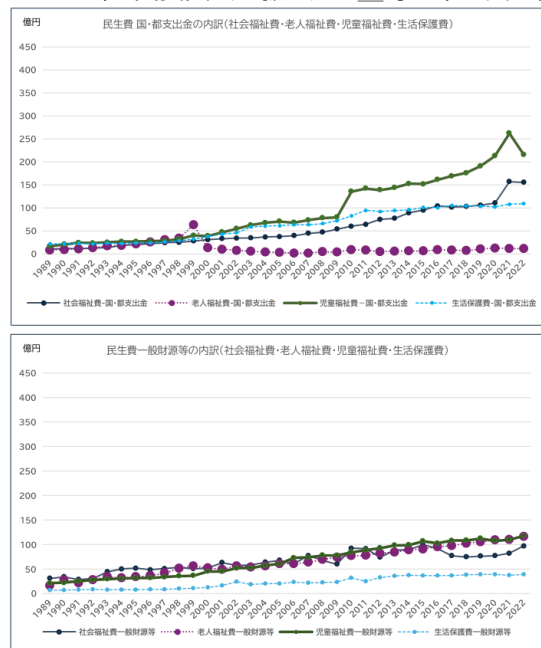
今後は、公共施設再編や新たな学校づくりの推進により、投資的経費は増加する見込みである。

民生費の内訳をみると、いずれも増加傾向にある中で、特に、児童福祉費の増加が大きい。

主な要因として、2010年度に、「児童手当」を「子ども手当」に変更し、所得制限の撤廃や支給対象年齢を拡大したことが挙げられる。

I-3 第1回委員会の振り返り 町田市の民生費に係る財源の推移

p5



民生費の財源の大宗を占める国・都支出金をみると、児童福祉費に関する補助金等が増加した。

主な要因として、国や都による少子化対策の強化に伴う補助金等が交付・拡大したことが挙げられる。

今後、2030年までに少子化トレンドを反転させるため、国や都による少子化対策強化に伴う補助金等が、さらに拡大することが見込まれる。

民生費の一般財源等の金額をみると、いずれも増加傾向にある中で、特に、児童福祉費や老人福祉費に係る一般財源負担が増加した。

主な要因として、民生費の多くは、国・都・町田市で財源の負担割合が設定されているため、義務的・経常的に一般財源負担を要することが挙げられる。

今後は、国・都による少子化対策の強化に伴い、市の一般財源負担が増加することが見込まれる。

(2) 第1回委員会の振り返り 町田市の民生費・投資的経費等の推移

(3) 第1回委員会の振り返り 町田市の民生費に係る財源の推移

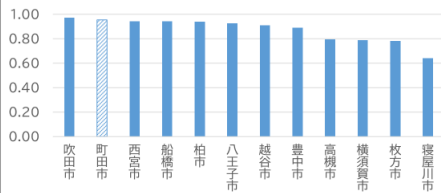
次に、町田市の民生費や投資的経費の推移から、民生費が増加し、投資的経費が減少していることや、民生費のうち、特に児童福祉費の増加が大きいことを確認しました。また、町田市の民生費に係る財源の推移を踏まえ、今後も国や東京都の少子化対策により、一般財源負担の増加が見込まれていること等を確認しました。

I-4 第1回委員会の振り返り_中核市ベンチマーキング※からみえてきた財政状況 p6

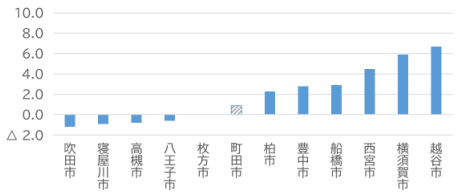
※町田市と産業構造・人口規模が同等の中核市、12市で比較を実施

資料編:12頁

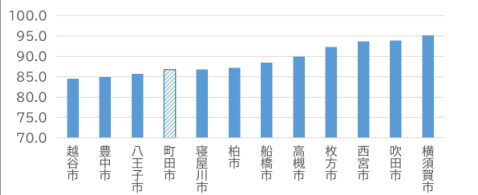
■中核市（Ⅰ－A区分）及び町田市における
財政力指数の比較



■中核市（Ⅰ－A区分）及び町田市における
実質公債費比率の比較



■中核市（Ⅰ－A区分）及び町田市における
経常収支比率の比較



- これまで市では、新庁舎建設やごみ焼却施設の更新、市立陸上競技場の観客席増席工事などの施設整備・更新を行ってきたことで、市債残高が増加した。
- こうした中でも、中核市との財政状況の比較では、**町田市は、財政力指数をはじめ比較的高い水準にある。**
- 今後は、公共施設再編や新たな学校づくりなどにより、市債残高がさらに増加することで、実質公債費比率や経常収支比率の上昇が想定される。
- そのため、引き続き健全な財政運営を維持しながら、**公共施設等への投資を行う必要がある。**

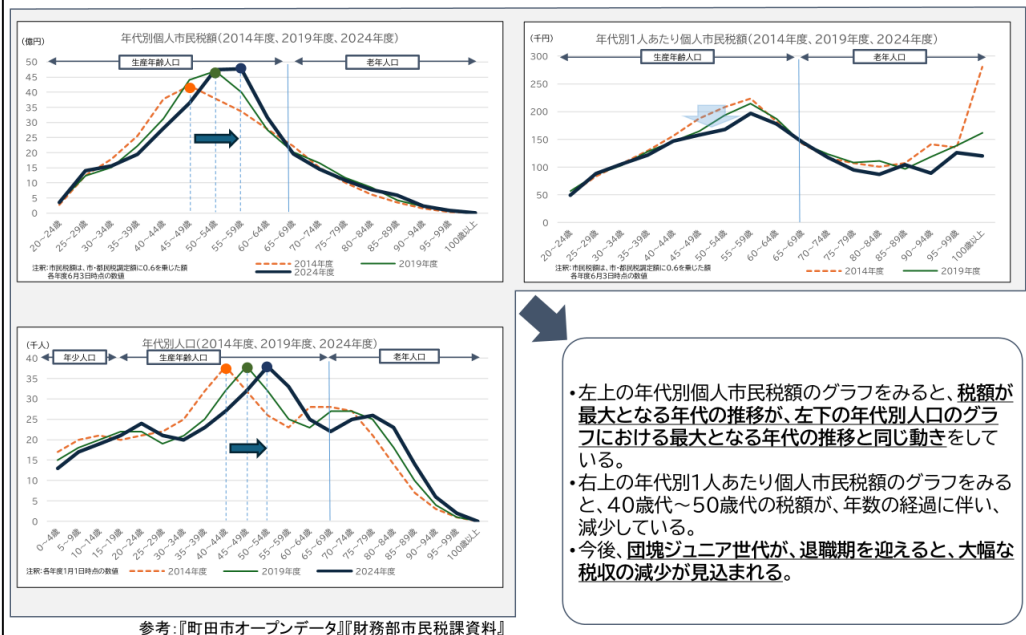
出典:『令和5年度中核市行政水準調査』(2022年度決算)

(4)第1回委員会の振り返り_中核市ベンチマーキングからみえてきた財政状況

続いて、中核市ベンチマーキングとして、町田市と産業構造・人口規模が同等の中核市との財政状況を比較した結果、「財政力指数」、「実質公債費比率」、「経常収支比率」の3指標において、町田市は、比較的高い水準にあることを確認しました。

I-5 第1回委員会の振り返り__年代別個人市民税と人口の推移
～データから見える政策課題～

p7



(5)第1回委員会の振り返り__年代別個人市民税と人口の推移 ～データから見える政策課題～

また、歳入の状況について、「年代別個人市民税(左上のグラフ)」をみると、税額が最大となる年代の推移が、「年代別人口(左下のグラフ)」の最大となる年代の推移と同じ動きをしていることや、「年代別1人あたり個人市民税額(右上のグラフ)」をみると、40歳代から50歳代の税額が減少していること等を確認しました。

少子化対策・子育て支援の強化	デジタル化の加速
共生社会実現のための施策推進	人手不足の加速
FC町田ゼルビアJ1初昇格	公共施設の更新・再編
地域の担い手の減少の加速	これまでにない物価高騰
町田駅周辺における開発機運の高まり	部門計画と現状とのギャップ

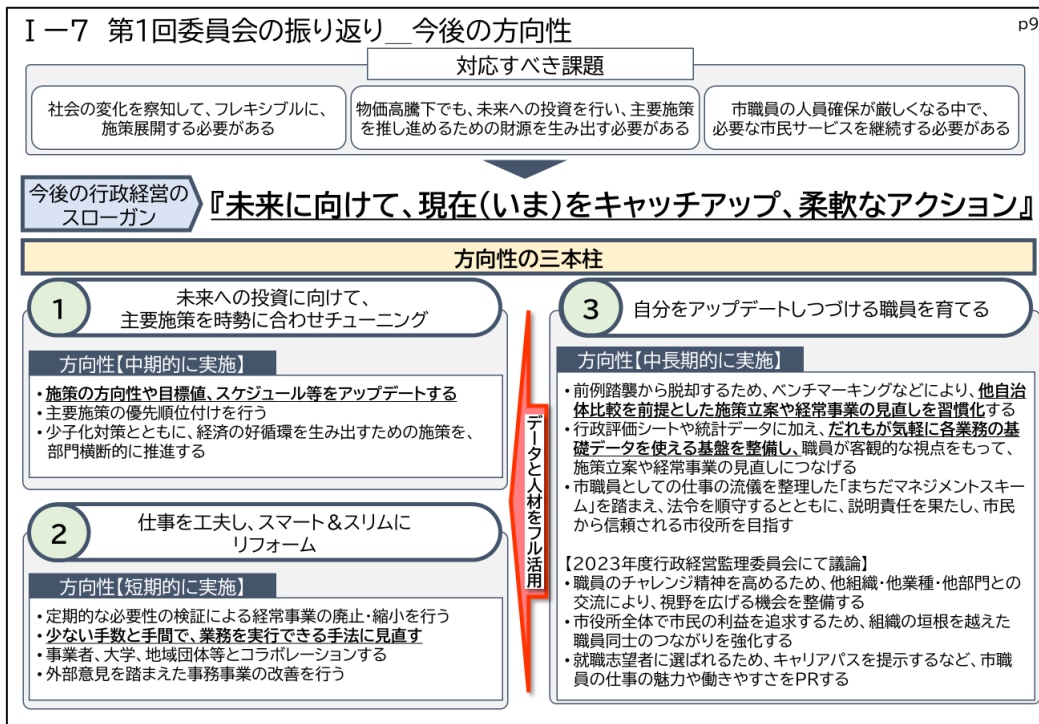
(6) 第1回委員会の振り返り__コロナ後の特筆すべき環境変化

そして、コロナ後の環境変化についても確認をしました。

「少子化対策・子育て支援の強化」や「共生社会実現のための施策推進」は、国や東京都をはじめ、全国的に取り組まれている施策で、「FC町田ゼルビア J1 初昇格」や「地域の担い手の減少の加速」、「町田駅周辺における開発機運の高まり」は、町田市特有の環境変化です。

さらに、「デジタル化の加速」、「人手不足の加速」、「公共施設の更新・再編」は、行政経営改革に関連するもので、「これまでにない物価高騰」は、財政運営上の影響が大きい変化となります。

最後に、「部門計画と現状とのギャップ」については、物価高騰をはじめとした環境変化により、計画で見込んでいたスケジュール等と現状との間に、ギャップが生じていることを挙げています。



(7)第1回委員会の振り返り_今後の方向性

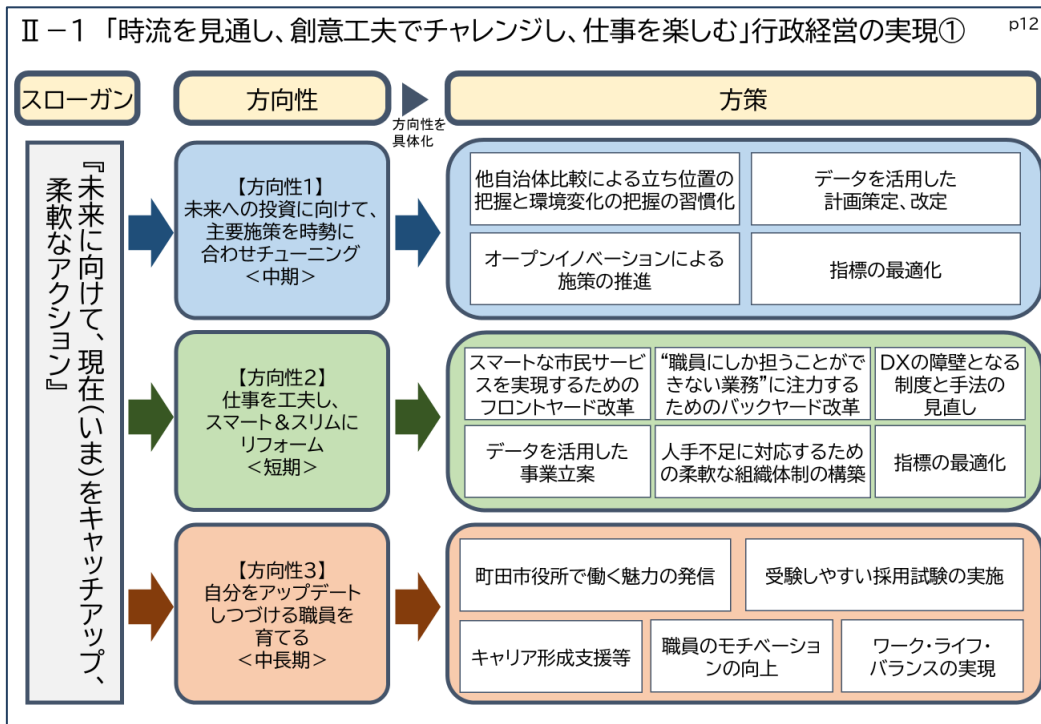
ここまで確認してきた内容を踏まえて、第1回委員会では、今後の方向性を3つに整理しました。

まず、「①未来への投資に向けた、主要施策と時勢のチューニング」として、施策の方向性、目標値、スケジュールをアップデートすること等を進めます。

次に、「②事務事業をスマート&スリムにリフォーム」として、少ない手数と手間で、業務を実行できる手法に見直すこと等を進めます。

最後に、「③自分をアップデートしつづける職員を育てる」として、他自治体比較を前提とした施策立案や、経常事業の見直しを習慣化できる人材育成等を進めます。

Ⅱ 「時流を見通し、創意工夫でチャレンジし、仕事を楽しむ」行政経営の実現



(1)「時流を見通し、創意工夫でチャレンジし、仕事を楽しむ」行政経営の実現①

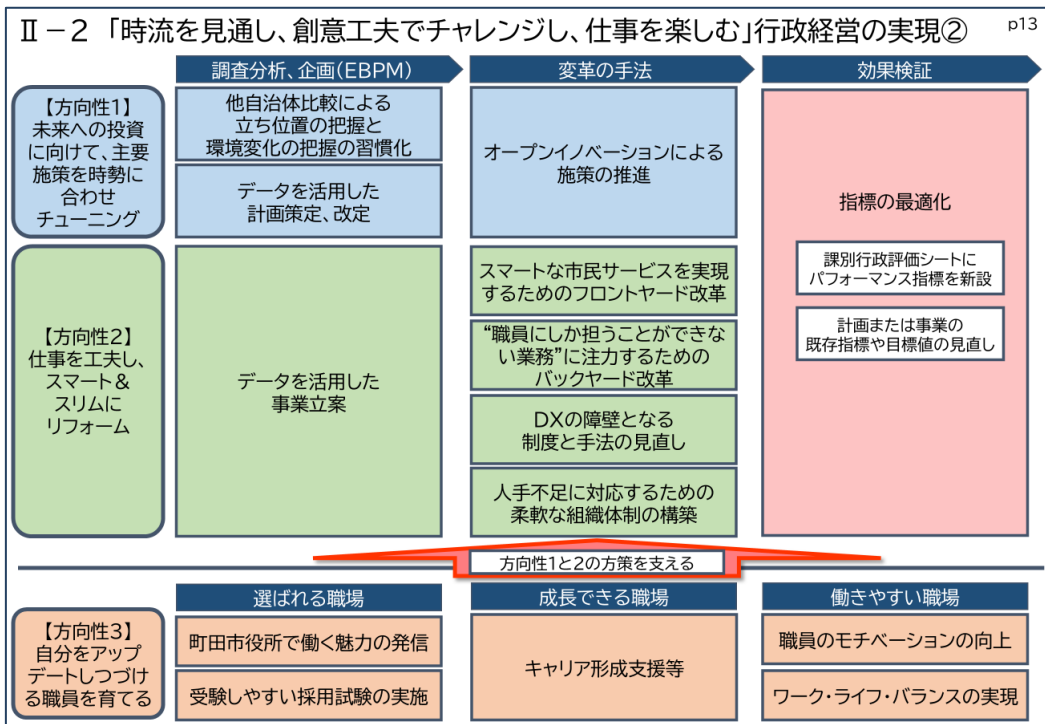
まずは、全体像をご説明いたします。

第1回委員会で設定した方向性を具体化するものを「方策」とし、方向性ごとに整理しました。

まず、方向性1の方策として、比較と環境変化の把握を習慣化することや、データを活用した計画策定、改定等を行います。

次に、方向性2の方策として、フロントヤード改革やバックヤード改革を進めることや、DXの障壁となるルールの見直し等を行います。

最後に、方向性3の方策として、市役所で働く魅力の発信や、キャリア形成支援等を行います。



(2)「時流を見通し、創意工夫でチャレンジし、仕事を楽しむ」行政経営の実現②

方向性1及び方向性2に挙げた方策を、施策や事業を進める段階(時系列)に整理するため、「調査分析」、「企画、変革の手法」、「効果検証」の3つに分類しました。

また、方向性3の方策は、現在、策定進行中の「町田市職員人材育成総合プラン 25-29」に倣い、「選ばれる職場」「成長できる職場」「働きやすい職場」の3つに分類しました。

Ⅱ-3 参考:先駆者から学ぶ「仕事のモチベーションを高め、楽しむ」ための姿勢

p14

『創意工夫を凝らし、挑戦し続けることが成功の鍵だ。』

※本田宗一郎 氏(ホンダ創業者)

- 創意工夫をすることで、仕事が単調にならず、常に新鮮で刺激的なものになる。また、挑戦は未知の領域に足を踏み入れることであり、それが仕事の楽しさややりがいを生み出す。

出典:『本田宗一郎 100の言葉』(宝島社)

『小説を書くというのは苦楽しい(くるたのしい)こと』 ※遠藤周作 氏(作家)

- 苦しいばかりで展望の開けないことは、誰もしたがない。かといって、楽しいことは、最初こそいいが、すぐに飽きてつまらなくなる。一番良いのは、苦しさもあるが、それを越えた先で楽しさに出会える、つまり「苦楽しいこと」である。

出典:『父親の力、母親の力』(講談社)

『仕事は人生を豊かにする遊びである。』

※稲盛和夫 氏(京セラ創業者)

- 仕事をただの労働と捉えるのではなく、自己を高め、人生を豊かにする手段、すなわち「遊び」と捉えることで、仕事そのものが楽しく、充実したものになる。

出典:『生き方』(サンマーク出版)

『井戸の中にいる自分を、井戸の外から眺められることさえ出来れば、用はいくらも足りるような気がする。』

※白洲次郎 氏(実業家)

- 自分を客観的に理解することができれば、限られた環境の中でも適切な判断や行動ができる。

出典:『白洲次郎の流儀』(新潮社)

『権限委譲は、従業員が十分な能力とモチベーションを持ち合わせているときにのみ機能する。(略)権限委譲と自律性がヒューマン・マジックを引き出すのは、従業員たちが十分なスキルとモチベーションの両方を持ち合わせているときだけだ。』

※ユベール・ジョリー 氏(米家電量販最大手「ベスト・バイ」元CEO)

出典:『The HEART of BUSINESS』(英治出版)

『仕事はチームワークが不可欠な団体競技』

※柳井正 氏(ファーストリテイリング代表取締役会長兼 社長)

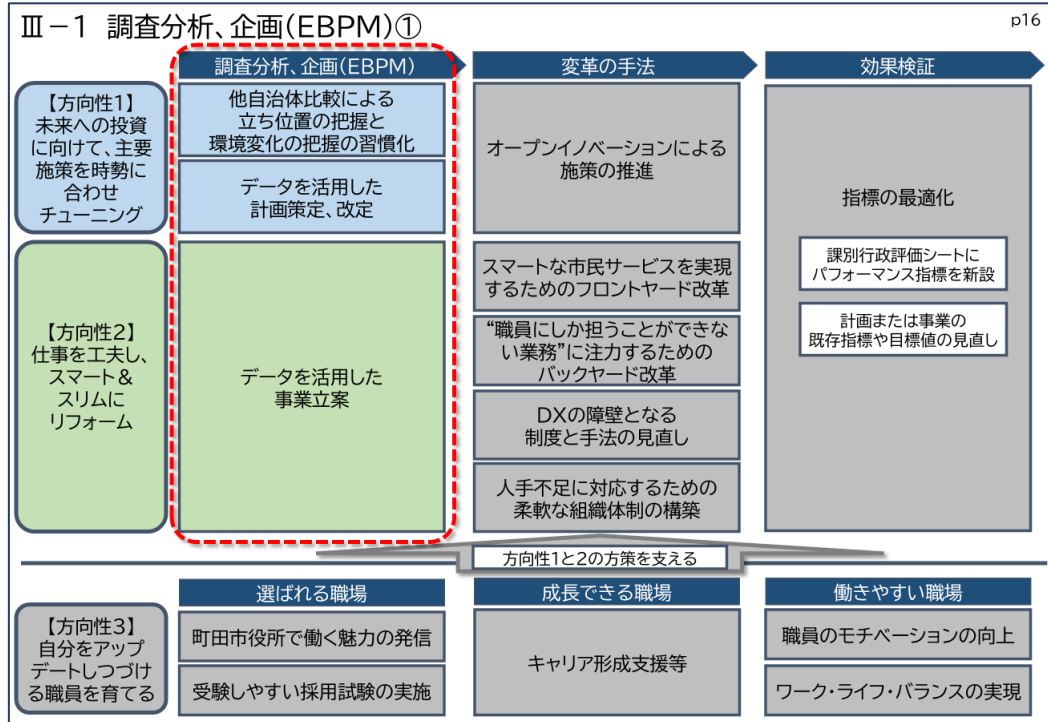
- チームワークを発揮するためには、一人ひとりが人との関わり合いを深く理解することが不可欠である。特に、チームのリーダーとして振る舞う人間は、リーダーシップだけでなくフォロワーシップを理解する必要がある。

出典:ファーストリテイリンググループHP

(3)参考:先駆者から学ぶ「仕事のモチベーションを高め、楽しむ」ための姿勢

12ページ及び13ページに掲げた方策を実現するためには、職員の力が大きく作用することから、参考のスライドを入れています。様々な分野の先駆者が名言を残していますが、その中でチャレンジ精神やチームワーク、モチベーションに関連したものをピックアップしています。

Ⅲ 調査分析、企画(EBPM)



Ⅲ-2 調査分析、企画(EBPM)② p17

他自治体比較による立ち位置の把握と環境変化の把握の習慣化 新規

- 年2回行う、課の目標管理ツールである「仕事目標」に付随する「現状分析シート」を活用し、全ての事業の国や都の動向や、他自治体事例などを把握する。また、日常的な対応や意識調査、市政要望などから、顧客ニーズを把握する。
- 多摩26市比較、東京近郊人口同規模自治体との比較、中核市ベンチマーキングの活用など、比較対象ごとのメリットや留意点、分析事例等をまとめた「自治体比較ガイドライン」を策定する。

現状分析シート(様式例) 出典：経営改革室資料

予算事業(中事業)単位の基本情報の確認・更新										予算規模の把握	
項番	中事業名又は事業名	事業種別	自治事務／法定受託事務	実施根拠(法令、例規、計画等)	事業開始時期	事業終了予定時期	事務事業類型	事業概要	対象顧客	事業費(千円)	うち委託費(千円)
例1	市民参加型事業評価事業	政策	自治事務	町田市5ヵ年計画22-26 経営改革プラン 改革番号1-3-3「市政モニタリングの実施」	2008年度	未定	企画・計画	市民の声を行政サービス改革に活用するため、市の事業を、市民が評価し、改善につなげる市民参加型事業評価を実施します。	市民	10,183	8,132

執行体制の把握 市民目線と比較の視点に基づく現状分析と課題設定

人員(人)			事務事業の分析				現状の課題
正規職員	会計年度業務職員	会計年度補助職員	顧客価値の認識	上位計画から要請される取組	環境変化の視点	他の組織や他の自治体と比較した自組織の強み・改善点	
1.8人	0.0人	0.0人	○市民・時代に即した市民サービスを、迅速に提供することが求められている。 ・市民から信頼される市政を実現するため、透明性の向上と説明責任を果たすことが求められている。	「まちだ未来づくりビジョン2040」及び「町田市5ヵ年計画22-26」	全国的な少子化傾向に拍車がかかる中で、国や東京都による積極的な子ども施策が推進されており、町田市においても「子どもにやさしいまち条例」が制定され、子ども・若者の意見を尊重した行政経営を進めることが求められている。	2017年度、2019年度、2022年度に、高校生が評価人として参加する「市民参加型事業評価」を実施した。この取り組みは、2018年6月に日本ユニセフ協会が主催したシンポジウムで高い評価を受け、「子どもにやさしいまちづくり」の推進につながっている。	子どもにやさしいまちづくりをより一層推進するため、市民参加型事業評価においても、これまで以上に、子どもや若者の声を反映させる必要がある。 事業評価当日に、傍聴者が参加しやすい運営方法を検討する必要がある。

(1)調査分析、企画(EBPM)①、②

ここから、「調査分析、企画」の方策について説明します。

「他自治体比較による立ち位置の把握と環境変化の把握の習慣化」として、まず、現状分析シートの活用に取り組みます。

現状分析シートにおいて、中事業ごとに、事業概要や予算規模、執行体制(人員)を把握し、市民目線と比較の視点に基づく現状分析と課題設定を行います。この現状分析シートを、年に2回アップデートすることで、比較と環境変化の把握の習慣化を図ります。

Ⅲ－３ 調査分析、企画(EBPM)③

p18

比較ガイドライン(案)

資料編：2～11頁

<目的>

- ・ 町田市の強みと弱みの確認し、立ち位置を把握
- ・ 施策立案や事業改善につなげる

<比較対象・メリット・留意点>

	多摩26市比較	東京近郊人口同規模自治体10市比較	先進市比較	『中核市ベンチマーキング』※ ※全国の「人口20万人以上」を要件とする中核市62市との、政策の実施状況や地域経済の状況、人口構成等を測定する164指標での比較	
				全中核市	町田市と類似する中核市12市比較
比較対象	多摩26市	八王子市、藤沢市、横須賀市、市川市、松戸市、柏市、越谷市、所沢市、川越市	—	全中核市(62市)	越谷市、船橋市、柏市、八王子市、横須賀市、豊中市、吹田市、高槻市、枚方市、寝屋川市、西宮市
メリット	都内の近隣自治体であり、行政サービスの類似性が高い。	町田市と人口規模が同等(30万人～50万人)で、財政規模も類似している。また、都心から約50km圏内に位置し、都心への通勤・通学者が多く、いわゆる東京近郊の「ベッドタウン」である。	好事例を参考に、少コスト・低リスクで、新たな施策立案や事業改善に活用できる。	人口規模が同等である。また、164指標のうち、目的の指標があれば容易に比較が可能のため、町田市の全国的な立ち位置を把握できる。	関東・関西のベッドタウンで、町田市と同じく第三次産業が中心であり、市域面積が同等である。また、164指標のうち、目的の指標があれば容易に比較が可能。
留意点	人口規模や市域面積に差があること、都心からの距離や産業構造により歳入構成が異なる。	都外の自治体が多く、行政サービスの類似性が低い。	人口規模や財政規模組織体制などが異なるため、そのまま取り入れることができない。	中核市62市のうち約4割が県庁所在地(27市)で、都外の自治体も多いことから、行政サービスの類似性が低い。また、産業構造や市域面積に差がある。	都外の自治体が多く、行政サービスの類似性が低い。

Ⅲ－４ 調査分析、企画(EBPM)④

p19

比較ガイドライン(案)

資料編：2～11頁

【他自治体比較 事例分析】

指標 ※下線は数値が低いほど 順位が高くなる指標	町田市 数値	多摩26市比較		東京近郊人口同規模 自治体10市比較		中核市62市比較		町田市と類似する 中核市12市比較	
		平均数値	町田市 順位	平均数値	町田市 順位	平均数値	町田市 順位	平均数値	町田市 順位
地域コミュニティ関連									
自治会加入率（％）	47.60	30.95	3位 ※非公表3市	62.43	10位	66.91	59位	61.32	10位
老人クラブ会員数 ／65歳以上1千人	53.15	62.39	12位	63.42	6位	107.31	52位	83.92	10位
ごみ収集関連									
ごみ収集量(t)／ 市民1千人	205.86	214.21	12位	258.46	1位 ※非公表3市	295.86	2位	269.38	1位
可燃収集量(t)／ 市民1千人	148.76	136.45	21位	197.44	2位 ※非公表2市	244.91	1位	218.84	1位

多摩26市、東京近郊人口同規模自治体10市、中核市それぞれの比較の結果が異なる場合がある。施策立案や事業改善につなげるためには、これらの比較結果を踏まえ、他自治体の好事例調査、他市インタビュー・アンケート調査、業務プロセス比較などを行うことが重要となる。

(2)調査分析、企画(EBPM)③、④

次に、自治体比較ガイドラインの作成に取り組みます。

これまで、町田市では、自治体間ベンチマーキングや中核市ベンチマーキング等、比較の取り組みを行ってきました。この取り組みで得た経験やノウハウを踏まえ、職員向けのガイドラインを作成します。

ガイドラインの目的は、比較を通じて、町田市の強み弱みを確認し、立ち位置を把握すること、その上で施策立案や事業改善につなげることです。

また、ガイドラインでは、比較対象ごとのメリットや留意点を示します。

例えば、多摩 26 市との比較においては、行政サービスの類似性が高い一方で、人口規模や地域面積に差があること等に留意が必要です。また、東京近郊人口同規模自治体10市との比較においては、人口規模や財政規模が類似している一方で、行政サービスの類似性が低いことに留意が必要です。さらに、先進市との比較では、好事例を参考にできるメリットがある一方で、人口規模等の違いから、事例を取り入れる際には工夫が必要になります。そして、中核市ベンチマーキングでは、全ての中核市62市、または、町田市と類似する中核市 12 市を比較対象として、中核市で共通の 164 の指標を活用した比較が可能です。ただし、中核市は、都外の自治体が多いため、行政サービスの類似性が低いことに留意が必要です。

次に、19 ページでは、多摩 26 市や東京近郊人口同規模自治体等、比較対象ごとに比較した結果、差異がみられた指標をピックアップしています。このように、比較対象によってあらわれる違いを「気づき」として、事例調査や他市インタビュー、業務プロセスの比較等を行うことが重要です。

Ⅲ－５ 調査分析、企画(EBPM)⑤

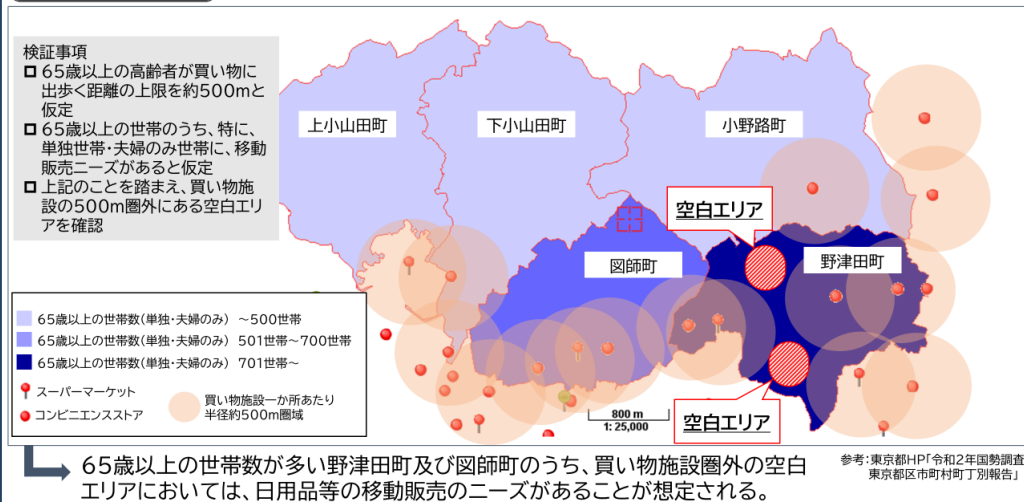
p20

データを活用した計画策定・改定、事業立案

新規

- 人口・税・保険などの市の主要情報を、表やグラフ等を用いて一覧で表示することや、地図情報と関連付けることにより、分かりやすく公開する。また、生成AIを活用し、誰でも、簡単に主要情報の検索や分析ができる。新たなデータ利活用の仕組みを構築し、計画策定や事業立案につなげる。

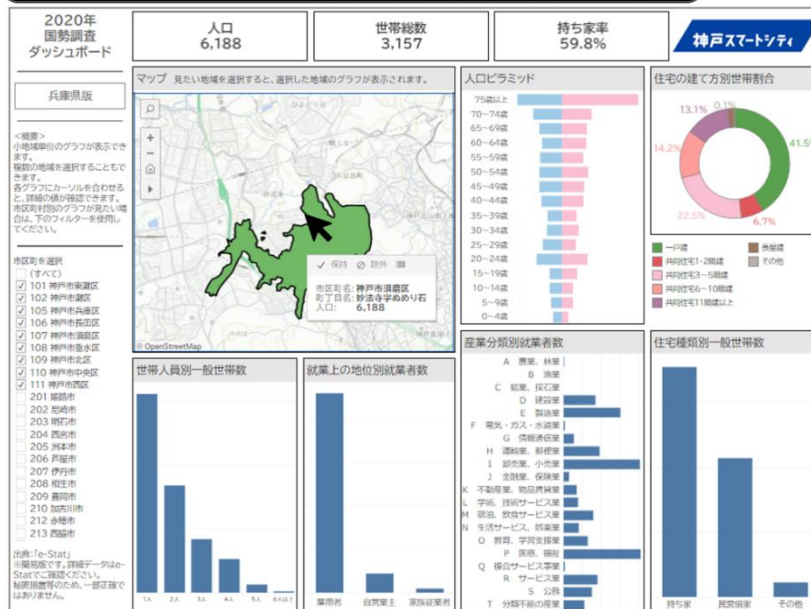
データ利活用イメージ 例：町田市(一部の地域)における移動販売(買い物支援サービス)ニーズの検証



Ⅲ－６ 調査分析、企画(EBPM)⑥

p21

データを活用した計画策定・改定、事業立案 他市事例(兵庫県神戸市)



(3)調査分析、企画(EBPM)⑤、⑥

「データを活用した計画策定・改定、事業立案」として、市の主要情報を、表やグラフ等で表示することや、地図情報と関連付けることにより、分かりやすく公開します。また、生成AIを活用し、誰でも、簡単に主要情報の検索や分析ができる、新たなデータ利活用の仕組みを構築します。

データ利活用のイメージとして、移動販売のニーズ検証を図示しています。検証の前提として、65 歳以上の方の出歩く距離の上限を約 500 メートルと仮定し、単身世帯及び夫婦のみ世帯に絞っています。その上で、高齢者が特に多い地域において、買い物施設の円周の外にある空白エリア（≡移動販売ニーズの高いエリア）を設定いたしました。データの利活用により、これまで見えなかったニーズ等を把握して、計画策定や事業立案につなげます。

なお、21 ページでは、データ利活用の他市事例として、神戸市ホームページの「神戸データラボ」を掲載しています。表示されている地図から、特定の地域を選択すると、その地域の人口構成や産業別の就労者数等を確認できる仕組みとなっています。

Ⅲ－７ 調査分析、企画(EBPM)⑦

p22

【町田市の主要な行政計画と計画期間】

分類	計画名	開始年度	終了年度
総合計画	まちだ未来づくりビジョン2040 (基本構想・基本計画)	2022	2040
	町田市5ヵ年計画22-26(実行計画)	2022	2026
部門計画(施策)	町田市公共施設等総合管理計画 ※2023年3月に一部改定	2016	2055
	町田市公共施設再編計画	2016	2055
	町田市地域ホッとプラン (地域福祉計画・地域経営ビジョン2030)	2022	2031
	町田市障がい者プラン21-26	2021	2026
	町田市いきいき長寿プラン24-26	2024	2026
	町田健康づくり推進プラン24-31	2024	2031
	新・町田市子どもマスタープラン	次期計画を策定中	
	第3次町田市環境マスタープラン	2022	2031
	町田市都市づくりのマスタープラン	2022	2039 ※2031年度に中間見直し
	町田駅周辺開発推進計画	2024	—
	町田市教育プラン2024－2028	2024	2028
	町田市新たな学校づくり推進計画	2021	2039

- ・「まちだ未来づくりビジョン2040」の次期実行計画である「(仮称)町田市5ヵ年計画27-31」を策定する。
- ・2026年度までに、公共施設再編計画、新たな学校づくり推進計画、各種マスタープランなど、策定から5～10年経過する個別計画の中間見直しを行う。

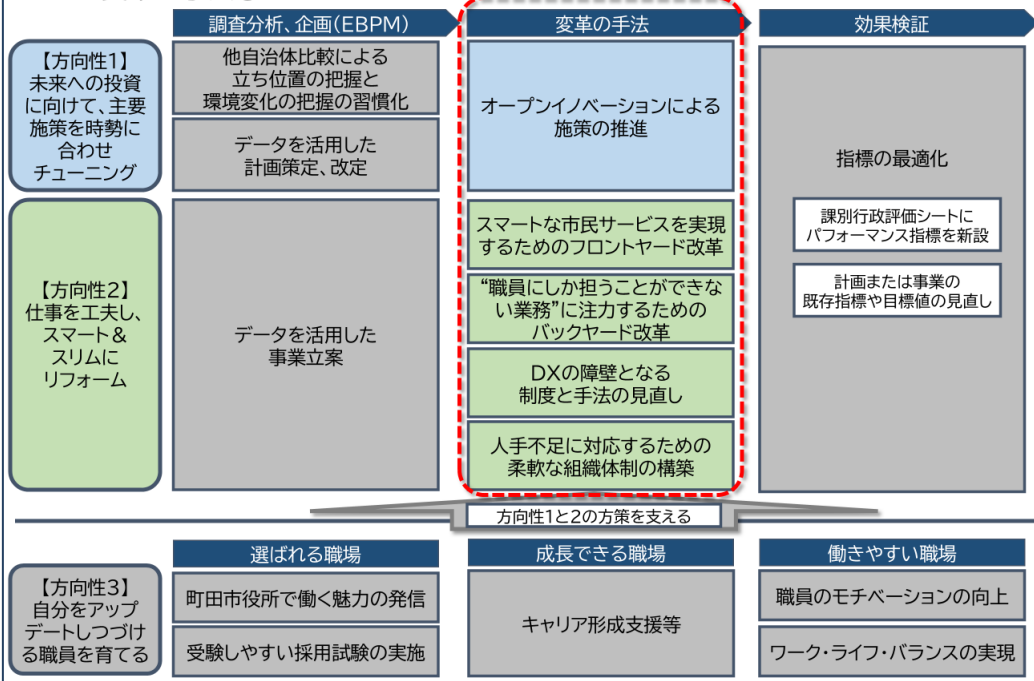
(4)調査分析、企画(EBPM)⑦

第1回委員会資料の再掲になりますが、2026年度までに、公共施設再編計画、新たな学校づくり推進計画、各種マスタープランなど、策定から5～10年経過する個別計画の中間見直しを行うため、この見直しにおいてもデータをより一層活用していきます。

IV 変革の手法

IV-1 変革の手法①

p24



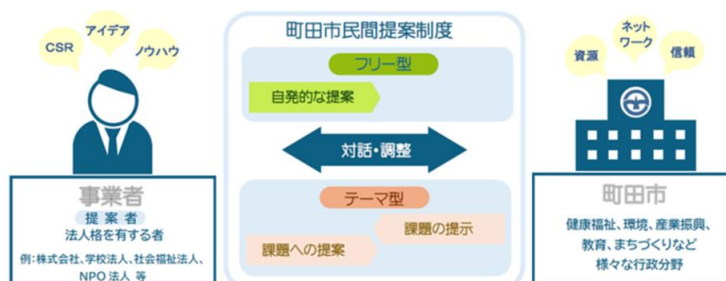
IV-2 変革の手法②

p25

オープンイノベーションによる施策の推進

- 民間提案制度や連携協定など、事業者、大学、地域との共創により、施策を推進する。
 - 2024年度から、事業者が社会課題の解決や市民サービスの向上に繋がる取組を提案し、市との連携・協力等により実現を目指す「民間提案制度」を開始。これまでに、市は事業者へ12件の事業提案を募集し、事業者から19件の事前相談を受けている。
 - 2024年度から、持続可能な地域社会をつくり、地域ぐるみで見守り合い、助け合える場づくりを目指すため、法政大学と共同で地域コミュニティに関する研究を開始。
- 子どもにやさしいまちづくりや中心市街地のまちづくり、地域活用型学校の推進など、主要施策を部門横断的に推進する。

町田市民間提案制度(イメージ図)



出典：町田市ホームページ

(1)変革の手法①、②

ここから、「変革の手法」の方策について説明します。

「オープンイノベーションによる施策の推進」として、まず、事業者、大学、地域との共創により、施策を推進します。町田市では、2024 年度から民間提案制度を開始し、市と事業者との間で、事業提案の募集や事前相談の受付等を行っています。

また、市役所組織においても、子どもにやさしいまちづくりや中心市街地のまちづくり、地域活用型学校の推進など、主要施策を部門横断的に推進します。

IV-3 変革の手法③

p26

スマートな市民サービスを実現するためのフロントヤード改革

- 窓口予約システムの導入など、オンラインで手続き等ができるサービスを拡充する。
- オンライン申請や施設予約など、さまざまなデジタルサービスを集約し、スマートフォンに最適化した画面で簡単にアクセスすることができるポータルサイト「まちドア」に、生成AIと3Dアバターを組み合わせたオンライン手続検索サービス「AIナビゲーター」を搭載し、オンライン化した行政サービスの利用促進を図る。

【行政手続のオンライン化状況】38%（2022年度末）⇒56%（2024年8月末）

※法的制約がなく年間申請件数100件以上ある268手続が対象

バーチャル市役所ポータルサイト「まちドア」



AIナビゲーター



出典：町田市独自資料

(2)変革の手法③

「スマートな市民サービスを実現するためのフロントヤード改革」として、まず、窓口予約システムの導入など、オンラインで手続き等ができるサービスを拡充します。

また、さまざまなデジタルサービスを集約し、スマートフォンに最適化した画面で簡単にアクセスすることができるポータルサイト「まちドア」に、生成 AI と3D アバターを組み合わせたオンライン手続検索サービス「AI ナビゲーター」を搭載し、オンライン化した行政サービスの利用促進を図ります。

IV-4 変革の手法④

p27

“職員にしか担うことができない業務”に注力するためのバックヤード改革

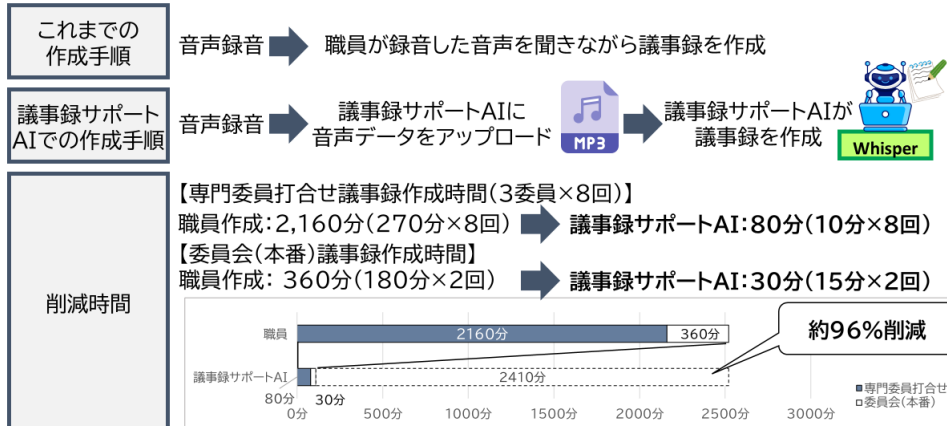
新規

- 書類審査の自動化やエラーチェックの仕組みを構築する。
- アナログ業務のデジタル化と、BPRの徹底により業務を効率化・省力化する。
- 職員の業務遂行を支援する新たなAIチャットツールを導入する。
- 議事録サポートAIの活用や、介護保険事業の認定審査会議・認定調査業務のDX、フロントヤードからバックヤードまで流通する全ての書類の電子化を行う。

議事録サポートAI(Whisper)

【活用事例】町田市行政経営監理委員会

専門委員打合せ及び委員会当日議事録作成業務



(3)変革の手法④

「“職員にしか担うことができない業務”に注力するためのバックヤード改革」として、業務の効率化・省力化に取り組みます。議事録サポート AI の活用として、町田市行政経営監理委員会における専門委員打合せ及び委員会当日議事録作成業務での事例を掲載していますが、職員が録音した音声を聞く手間がなくなったことで、当該業務に要する時間を約 96%削減することができました。

DXの障壁となる制度と手法の見直し

新規

- ・ 条例や規則等に規定している、目視や対面を前提とした手続など、アナログ規制に該当する条項の洗出と例規改正を行う。
- ・ 建築基準法に基づく、配管設備等の定期点検において、**センサー等を活用して配管設備等の内部の劣化状況を確認する技術検証**を、デジタル庁と連携して行う。

2023年度から開始した、施工管理アプリの活用による、工事受注者等の負担軽減や営繕業務の効率化を目的とした実証実験の取組が評価され、日本最大の政策コンテスト「マニフェスト大賞※2024」において、応募総数 3,012 件の中から政策・まちづくり部門で優秀賞を受賞
※マニフェスト大賞…マニフェスト大賞実行委員会が主催する、地方自治体の議会、首長、市民等による、地域の民主主義向上に資する優れた取り組みを募集し、表彰するもの。ローカル・マニフェスト部門、シティズンシップ部門、議員改革部門、政策・まちづくり部門の 4 つの部門がある。

配管設備等点検業務※のデジタル化 ～デジタル画像解析の活用～

※建築基準法第12条第4項及び同法施行規則第6条の2第1項に基づく特定建築設備の定期点検等

従来の
検査方法

- ・ 自治体では、建築基準法に基づき、**毎年度、配管設備等の点検**を行っている。この点検では、有資格者が**目視で故障箇所等を確認し**、劣化状況を診断している。
- ・ 耐用年数超過など、著しい劣化が想定される場合には、**抜管調査(破壊検査)**等が必要となる。

検証内容

- ・ X線透過等を用いた**デジタル画像解析**により、配管の残存肉厚等を確認し、劣化状況を診断する。
- ・ 劣化状況から配管設備等の余寿命を算定する。
- ・ 目視での診断と、デジタルでの解析とのコスト比較を行う。

期待効果

- ・ **非破壊検査**により、施設の利用を休止することなく、設備等の劣化状況を診断できる。
- ・ デジタルでの解析により、目視では確認できなかった箇所まで劣化状況を確認できるため、**診断の精度が向上**する。
- ・ 不要な配管交換等がなくなり、**中長期的な維持管理経費の縮減**につながる。



デジタル画像解析の状況

(4)変革の手法⑤

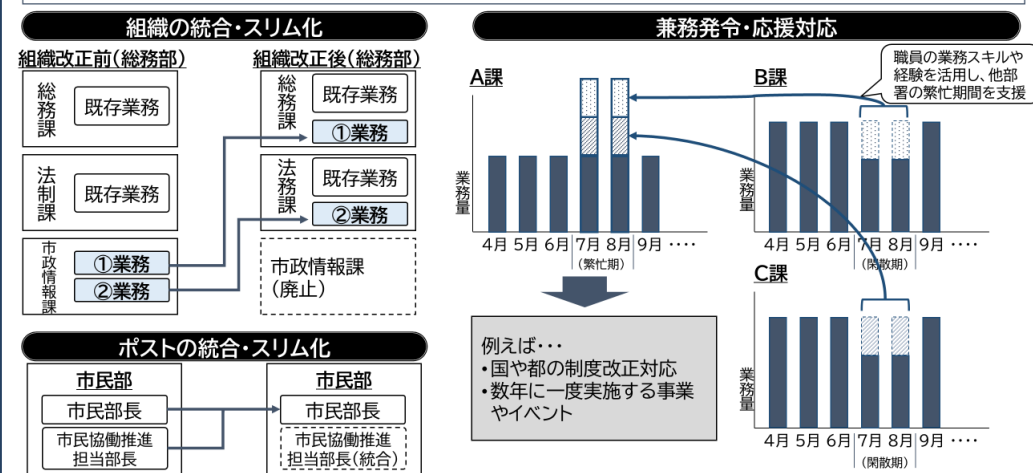
「DXの障壁となる制度と手法の見直し」として、まず、条例や規則等に規定している、目視や対面を前提とした手続など、アナログ規制に該当する条項の洗出と例規改正を行います。

また、現在、デジタル庁と連携して、建築基準法に基づく、配管設備等の定期点検において、センサー等を活用して配管設備等の内部の劣化状況を確認する技術検証を進めています。これまでの点検業務では、目視による故障箇所の確認等を行っていましたが、X線透過等を用いたデジタル画像解析により、配管の残存肉厚等を確認し、劣化状況を診断しています。これにより、目視では確認できなかった箇所まで劣化状況を確認できることから、診断精度の向上等の効果が期待できます。

人手不足に対応するための柔軟な組織体制の構築

新規

- ・組織やポストの統合・スリム化、庶務事務など共通する業務を統合する。
- ・部署を越えた軽作業の集約化や、会計年度任用職員の非固定化(部付け採用、職員課でスポット的に配置)を行う。
- ・職員が各職場で培った業務スキルや経験をフル活用するため、兼務発令や応援対応を、より気軽に利用できるようにする。

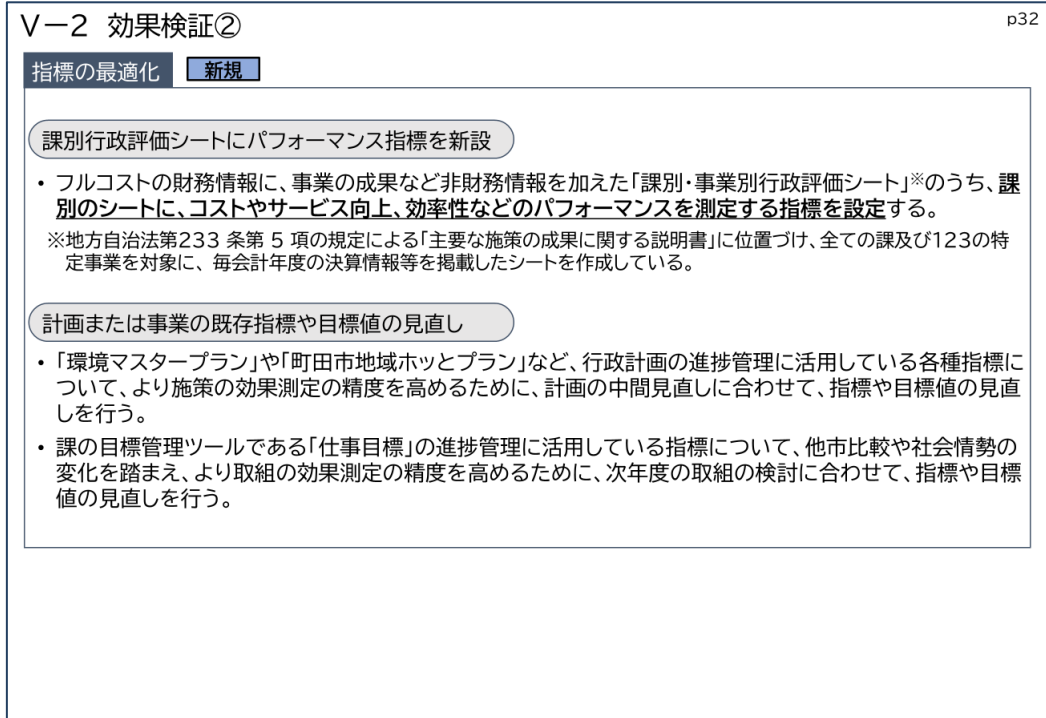
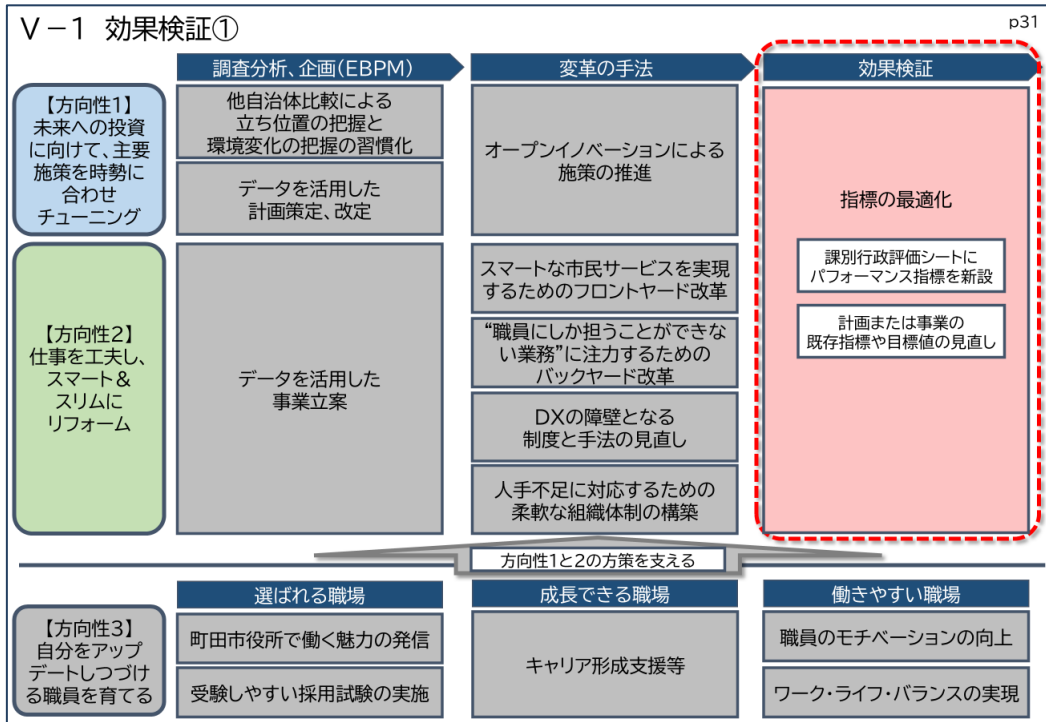


(5)変革の手法⑥

「人手不足に対応するための柔軟な組織体制の構築」として、まず、組織やポストの統合・スリム化、庶務事務など共通する業務の統合に取り組みます。

また、部署を越えた軽作業の集約化や、会計年度任用職員の非固定化(部付け採用、職員課でスポット的に配置)、職員が各職場で培った業務スキルや経験をフル活用するため、兼務発令や応援対応を、より気軽に利用できるようにします。

V 効果検証



(1)効果検証①、②

ここから、「効果検証」の方策について説明します。

「指標の最適化」として、まず、課別行政評価シートにパフォーマンス指標を新設します。具体的には、フルコストの財務情報に、事業の成果など非財務情報を加えた「課別・事業別行政評価シート」のうち、課別のシートに、コストやサービス向上、効率性などのパフォーマンスを測定する指標を設定します。

また、計画または事業の既存指標や目標値の見直しを行います。具体的には、行政計画の進捗管理に活用している各種指標について、より施策の効果測定の精度を高めるために、計画の中間見直しに合わせて、指標や目標値の見直しを行います。課の目標管理ツールである「仕事目標」の進捗管理に活用している指標についても、他市比較や社会情勢の変化を踏まえ、より取組の効果測定の精度を高めるために、次年度の取組の検討に合わせて、指標や目標値の見直しを行います。

V-3 効果検証③

p33

現行の課別行政評価シート(一部抜粋)

2023年度 課別行政評価シート		部名	政策経営部	課名	デジタル戦略室	成果目名	情報システム費 c.その他型	
事業類型								
1.組織概要								
組織の使命	◆情報セキュリティを確保し、市民の財産である情報を守ります。 ◆ICTを駆使し、市民サービスの向上と市役所の生産性向上を図ります。 ◆デジタル技術を活用し、地域の課題解決・魅力向上など、新たな価値を創出します。				取組自治体等	国は、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」に基づき、政府・自治体共通のクラウドサービスであるガバメントクラウドの提供準備を進めています。町田市は、国が公募するガバメントクラウド早期移行団体検証事業に応募し、町田市を含む8自治体が2023年度第一回検証事業に採択されました。検証事業において、町田市は、税務システムや福祉システムなど、16システムをガバメントクラウドに移行しました。		
行政事務	◆デジタル化施策の企画及び調整に関すること ◆情報セキュリティに関すること ◆情報システムの計画、開発、導入、運用及び管理に関すること ◆デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進に関すること ◆デジタル技術を活用した事務改善に関すること							
2.2022年度末の総括と2023年度の状況								
(1) 成果および財務の分析」を踏まえた事業の課題								
◆システムのクラウド化の進展に伴い、情報セキュリティ対策を強化し、クラウドサービスを安全かつ効果的に利用する必要があります。 ◆2022年度からオンライン行政手続ポータルサイトを導入しましたが、市民の利便性向上と業務効率化のため、更に手続数を増やす必要があります。 ◆トレンド技術であるジェネレーティブAIの活用を検討する必要があります。 ◆国の計画に基づき、2025年度までに、基幹業務システムをガバメントクラウドへ転換し、標準仕様に適合したシステムに刷新する必要があります。								
(2) 課題解決・目標達成に向けた今後の取組み」および取組み状況								
短期的な取組み(1~2年)				中長期的な取組み(3~5年)				
◆デジタル庁と調整し、ガバメントクラウドの検証を行い、基幹業務システムをクラウド化します。あわせて、情報セキュリティ対策を見直します。 ◆トレンド技術であるジェネレーティブAIの動向を注視し、利活用を検討します。				◆市民が、スマートフォン等で、いつでも、どこでも、簡単に手続きが行えるよう、オンライン行政手続のラインナップを拡充します。 ◆基幹業務システムを、今後順次定められる国の標準仕様の見直しや、標準仕様に適合するシステムの提供時期を踏まえ、刷新します。				
取組状況	◎	◆デジタル庁と綿密な調整を重ねながら、情報システムのガバメントクラウド移設を前倒して実施したことにより、クラウド環境で稼働しているシステムの割合は2023年度末に95%に達しました。また、クラウド化の進展にあわせ、情報セキュリティポリシーを最新化しました。 ◆AI利活用ガイドラインを策定し、ジェネレーティブAIの職員利用を開始しました。						
3.事業の成果								
(1) 成果指標の目標と実績								
成果指標名	単位	区分	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度目標	成果指標の定義	
20の基幹業務システムのクラウド化	件	目標	2	3	15	20	基幹業務システム(住民生活と関連の強い業務で利用するシステム)のうち、クラウドサービスに移行した累計業務数	
		実績	2	3	19	(2025年度)		
情報セキュリティ監査実施件数	件	目標	26	28	29	29	情報セキュリティ監査の実施件数	
		実績	26	29	30			
オンライン化した手続累計件数	件	目標	-	213	350	475	行政手続において、オンラインでの申請可能な手続の累計件数	
		実績	188	275	431	(2026年度)		

V-4 効果検証④

p34

見直し後の課別行政評価シート(イメージ)

2023年度 課別行政評価シート		部名	政策経営部	課名	デジタル戦略室	成果目名	情報システム費 c.その他型
事業類型							
1.組織概要							
組織の使命	◆情報セキュリティを確保し、市民の財産である情報を守ります。				取組自治体等	国は、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」に基づき、政府・自治体共通のクラウドサービスであるガバメントクラウドの提供準備を進めています。町田市は、国が公募するガバメントクラウド早期移行団体検証事業に応募し、町田市を含む8自治体が2023年度第一回検証事業に採択されました。検証事業において、町田市は、税務システムや福祉システムなど、16システムをガバメントクラウドに移行しました。	
	◆ICTを駆使し、市民サービスの向上と市役所の生産性向上を図ります。						
	◆デジタル技術を活用し、地域の課題解決・魅力向上など、新たな価値を創出します。						
	◆デジタル化施策の企画及び調整に関すること ◆情報セキュリティに関すること ◆情報システムの計画、開発、導入、運用及び管理に関すること ◆デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進に関すること ◆デジタル技術を活用した事務改善に関すること						
		2021年度	2022年度	2023年度			
	従事人員1人あたり年間経費(業務的な経費)	50,651千円	63,654千円	82,08千円			
	従事人員1人あたり経費削減率	9 時間	9 時間	13 時間			
	従事人員1人あたり年間外注経費削減	336 時間	397 時間	368 時間			
2.2022年度末の総括と2023年度の状況							
①「成果および財務の分析」を踏まえた事業の課題							
◆システムのクラウド化の進展に伴い、情報セキュリティ対策を強化し、クラウドサービスを安全かつ効果的に利用する必要があります。							
◆2022年度からオンライン行政手続ポータルサイトを導入しましたが、市民の利便性向上と業務効率化のため、更に手続数を増やす必要があります。							
◆トレンド技術であるジェネレーティブAIの活用を検討する必要があります。							
◆国の計画に基づき、2025年度までに、基幹業務システムをガバメントクラウドへ転換し、標準仕様に適合したシステムに刷新する必要があります。							
2「課題解決・目標達成に向けた今後の取組み」および取組み状況							
短期的な取組み(1~2年)							
取組状況	◆デジタル庁と調整し、ガバメントクラウドの検証を行い、基幹業務システムをクラウド化します。あわせて、情報セキュリティ対策を見直します。	◆市民が、スマートフォン、オンライン行政手続のラインナップを拡充します。					
	◆トレンド技術であるジェネレーティブAIの動向を注視し、利活用を検討します。	◆基幹業務システムを、今後順次定められる国の標準仕様の見直しや、標準仕様に適合するシステムの提供時期を踏まえ、刷新します。					
	◎ 町田市庁と密な調整を重ねながら、情報システムのガバメントクラウド移設を前倒して実施したことにより、クラウド環境で稼働しているシステムの割合は2023年度末に95%に達しました。また、クラウド化の進展にあわせ、情報セキュリティポリシーを最新化しました。						
3.事業の成果							
①成果指標の目標と実績							
成果指標名	単位	区分	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度目標	目標(達成時期)
20の基幹業務システムのクラウド化	件	目標	2	3	15	20	
		実績	2	3	19		
情報セキュリティ監査実施件数	件	目標	26	28	29	29	
		実績	26	29	30		
オンライン化した手続累計件数	件	目標	-	213	350	475	575 (2026年度)
		実績	188	275	431		

組織のパフォーマンスを定量的に測定するため、以下の指標を設定する。

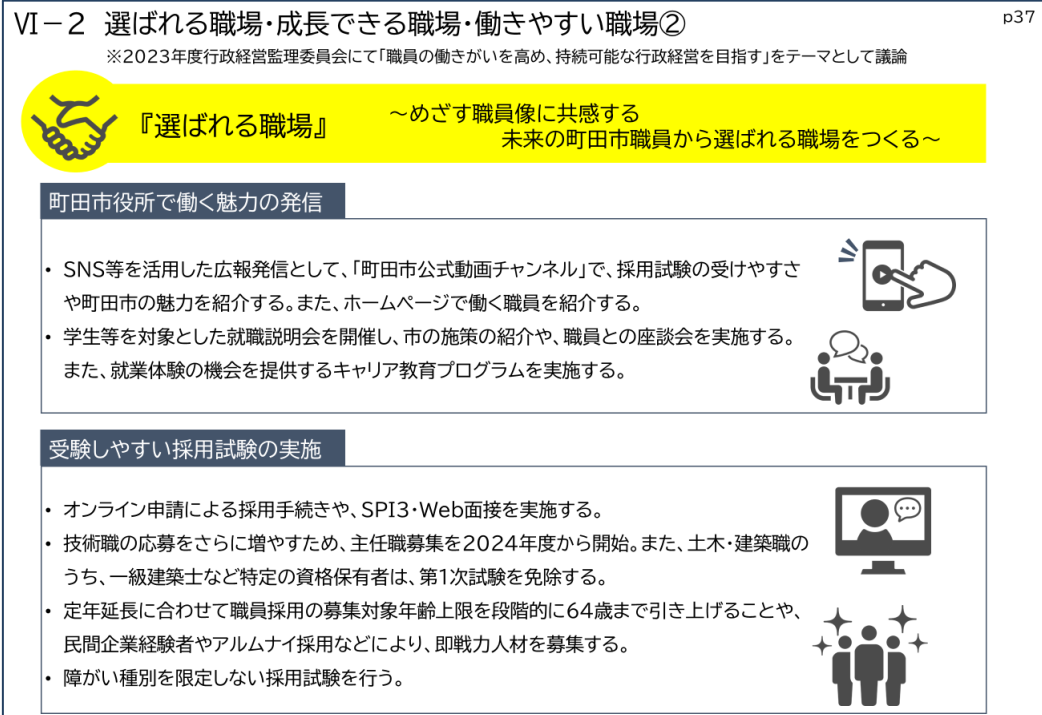
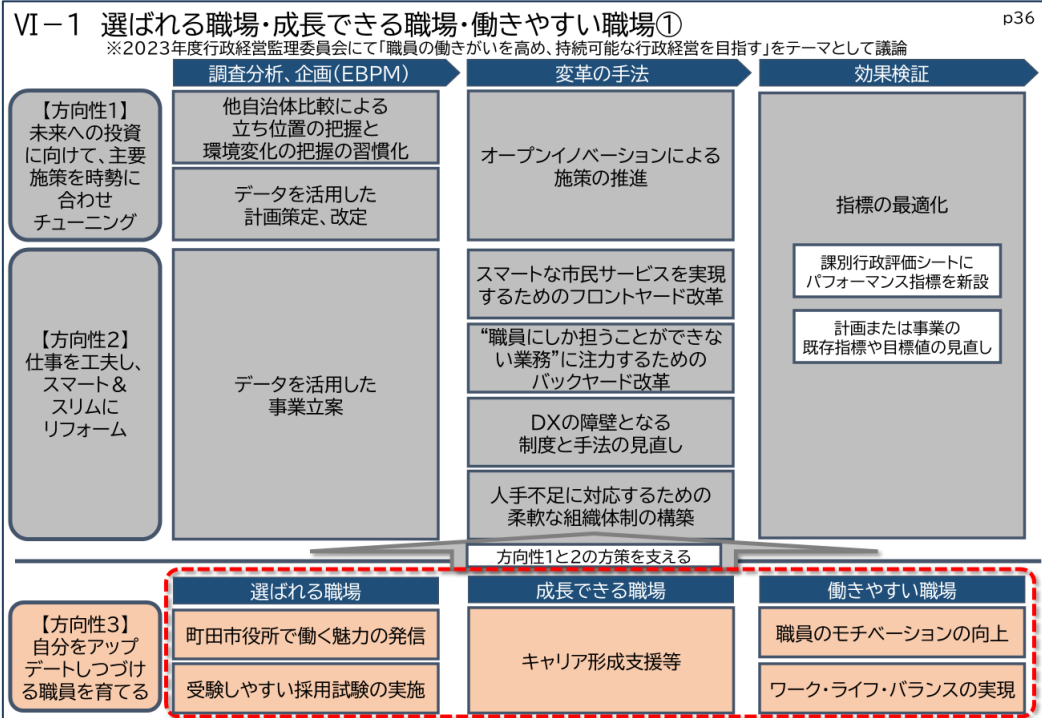
<パフォーマンス指標>

- 【例①】従事人員1人あたり経常費用(経常費用/従事人員)
- 【例②】従事人員1人あたり申請受付件数(申請受付件数/従事人員)
- 【例③】従事人員1人あたり窓口受付件数
- 【例④】従事人員1人あたり相談受付件数
- 【例⑤】従事人員1人あたり申請処理件数
- 【例⑥】従事人員1人あたり住民税申告件数
- 【例⑦】従事人員1人あたり時間外勤務時間数 など

(2)効果検証③、④

33 ページには、現行の課別行政評価シートを掲載し、34 ページには、改定後の課別行政評価シートのイメージを掲載しています。組織のパフォーマンス指標を設定するうえでは、組織ごとに行っている事業の性質や予算規模の差等に留意し、様々な視点もち、マネジメントに活用することが重要です。

VI 選ばれる職場・成長できる職場・働きやすい職場



(1)選ばれる職場・成長できる職場・働きやすい職場①、②

ここから、「選ばれる職場・成長できる職場・働きやすい職場」の方策について説明します。

「町田市役所で働く魅力の発信」として、「町田市公式動画チャンネル」で、採用試験の受けやすさや町田市の魅力の紹介や、ホームページで働く職員の紹介を行います。

また、「受験しやすい採用試験の実施」として、引き続き、SPI3・Web面接の実施や、一部の試験免除等の試験制度改革に取り組みます。

VI-3 選ばれる職場・成長できる職場・働きやすい職場③

p38

※2023年度行政経営監視委員会にて「職員の働きがい高め、持続可能な行政経営を目指す」をテーマとして議論



『成長できる職場』

～みんなが能力を活かしながら
未来の町田市職員から選ばれる職場をつくる～

キャリア形成支援等

新規

- ・市職員のキャリアパス「町田市職員ロードマップ」の明示や、新規採用職員を対象としたメンター制度の創設、リスキリングのためのオンデマンド研修を実施する。
- ・職員の昇任意欲を高めるため、女性管理職・係長職職員の仕事への取り組み方などをPRするなどロールモデルの紹介や、女性役職者座談会を開催する。
- ・民間企業への職員派遣や、民間企業社員を講師とした研修を実施する。
- ・管理職のマネジメント能力の向上や時代の変化に応じた知識の習得、マインドの醸成を推進できる研修を実施する。
- ・育児休業・介護休業中の職員がキャリアアップを意識し続けられるよう、育児休業復帰者座談会等を実施する。
- ・職員を対象とした、障がい者雇用の理解促進のための研修を実施する。



(2) 選ばれる職場・成長できる職場・働きやすい職場③

「キャリア形成支援等」として、市職員のキャリアパス「町田市職員ロードマップ」の明示や、新規採用職員を対象としたメンター制度の創設、リスキリングのためのオンデマンド研修を実施します。

また、職員の昇任意欲を高めるためのロールモデルの紹介や、民間企業への職員派遣、民間企業社員を講師とした研修等を実施します。

VI-4 選ばれる職場・成長できる職場・働きやすい職場④

p39

※2023年度行政経営監視委員会にて「職員の働きがい高め、持続可能な行政経営を目指す」をテーマとして議論



『働きやすい職場』

～みんながお互いを尊重し、
多様な働き方を選べるような働きやすい職場をつくる～

職員のモチベーションの向上

新規

- ・ 指導員向けOJT研修を実施する。
- ・ 職員が異動したい部署に、自身を売り込み、希望の人事異動を実現するキャリア・チャレンジ制度(庁内公募制度)を行う。
- ・ 市民貢献、コスト削減、職員努力などの視点から、各部課もしくは個人・チーム単位での業績を評価し、表彰を行う。
- ・ 障がいのある職員同士のオフサイトミーティングを実施する。また、障がい者職業生活相談員や、職場適応を支援するジョブコーチを配置する。



ワーク・ライフ・バランスの実現

新規

- ・ 勤務終了後、翌日の出勤までの間に、一定時間以上の休息時間を設ける「勤務間インターバル制度」の創設や、休暇取得状況の全庁への周知を実施する。
- ・ 職員への育児休業取得時の経済的影響に関する情報提供の実施や、育児休業の取得を希望する職員が安心して休業に入れるよう、任期付育児代替職員の職種を拡大する。
- ・ 時差勤務制度・テレワークなど柔軟な働き方を推進する。



(3) 選ばれる職場・成長できる職場・働きやすい職場④

「職員のモチベーションの向上」として、職員が異動したい部署に、自身を売り込み、希望の人事異動を実現するキャリア・チャレンジ制度(庁内公募制度)や、市民貢献、コスト削減、職員努力などの視点から、各部課もしくは個人・チーム単位での業績を評価し、表彰を行います。

また、「ワーク・ライフ・バランスの実現」として、勤務終了後、翌日の出勤までの間に、一定時間以上の休息時間を設ける「勤務間インターバル制度」の創設や、時差勤務制度・テレワークなど柔軟な働き方を推進します。

5 論点1「時流を見通した企画立案とは」

1 佐藤委員

発言のポイント

- 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。
- 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。



～環境変化への対応～

今年度の委員会は、「社会経済の激動を乗り越える行政経営」がテーマである。「乗り越える」という言葉は、よく「しのぐ」という言葉に置き換えてしまいがちだが、これには注意が必要である。例えば、新型コロナウイルスが流行した際も、収束すれば元に戻り、これまで通りの仕事が続けられると考えられていたが、実際には、コロナの前と後ではまったく違う世界になっている。現在の人手不足や物価高騰も、当座をしのげば元に戻るわけではなく、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。必ずしも元の世界に戻るわけではないということは、肝に銘じた方がよい。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。

ただし、日銀や多くのエコノミストが、当初、近年の物価上昇を一時的な現象の可能性もあると評価していたように、これが構造的要因によるものなのか、一時的な現象なのかを判断することは、難しいことでもある。

～計画の見直しと業務のスリム化～

変化の激しい時代においては、政策的な安定性を求め、一度決めた計画を肅々と実行していくことはリスクでもある。計画の策定期間と実行期間、終了時期で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。また、例えば、施設を建てる際は、人口減少など今後確実に起こる変化を前提に、施設の用途を転用することを想定しておくなど、変化に対応するためのオプションを残すことも重要である。

今後、予算や人手が限られていく中では、事業や業務のスリム化が問われることになる。そのため、例えば、子育て支援や防災・減災対策といった新たなニーズに対応する際は、既存の事業を廃止・縮小するなど、スクラップアンドビルドの視点が必要になる。また、定期的に事業や業務の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。

～調査分析の習慣化～

業務を行う職員自らが、他自治体の状況などを調査し、比較分析を行うことは重要なことである。職員は、自部署の業務が必要であることを前提に仕事をしてしまいがちだが、自治体間ベンチマーキングなど、他自治体と比較することで、自部署の業務の重要性や手法を相対的に評価し、改善の余地を見つけることができる。このような他自治体との比較を日常的に行い、常にPDCAを行うことを習慣化できるとよいのではないかな。

また、データ分析を行う際は、最初からハイスパックな分析手法を用いるのではなく、まずは平均値や最大値、最小値などを使用した単純な統計分析から始めるとよい。これを日常的に行い、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。

2 山本委員

発言のポイント

○自治体が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。



～時勢に合わせた施策や事業のチューニングの重要性～

自治体の活動は、人口減少など、行政がコントロールできない環境要因に大きく左右される。EBPMを行うにあたっては、将来予測が重要となるが、自治体だけでこれを行うことは難しいこともある。

例えば、全国単位でみると、老年人口の将来推計は比較的容易であり、それに基づいて、国は、医療施策や保険施策を設定している。しかし、個々の自治体をみると、老人施設が建設された場合には、自治体間での人口移動が頻繁に生じる。このように、自治体では、全国的な動向に加えて、個別の環境要因があり、これが将来予測を難しいものにしている。

このような問題はあるが、それでも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、施策の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。

国はEBPMを推奨しているものの、実際にはすべての施策に適用できるわけではなく、活動と成果の関係が明確な場合に限られる。ただ、自治体は、様々な行政課題への対応のプレッシャーがあるため、活動と成果の関係が不明確であることを理由に、何もしないわけにはいかない。民間企業と異なり、多くの自治体は、施策立案にスピード感も求められる。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。

3 岡本委員

発言のポイント

- 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。



～調査・分析の重要性～

経営品質とは、経営を見直すことであり、経営の在り方を自分たちで評価することを「セルフアセスメント」と呼んでいるが、これを行おうとすると、多くの場合はデータがないことに気付く。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。

また、データを活用して、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ことが重要であり、有効な手法として、ベンチマーキングがある。

事務局からの説明にもあったが、町田市では、中核市などとの比較を行っている。これはとても重要な取組であるが、例えば、民間が実施している消費者調査では、年齢や性別など、いわゆるデモグラフィック属性に加えて、価値観や休日の過ごし方など、同一年代でも結果が多様化する部分に焦点を当てたデータ分析が盛んに行われている。

これを参考に、他自治体との比較を行う際には、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。

4 石阪市長

発言のポイント

○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。



～企画立案に必要な能力と、現状の問題～

施策や事業の企画立案のためには、調査や分析が必要であるが、今の時代は、物事の解釈をスマートフォンに任せている人が多いと感じている。変化が起こったとき、それをどのように解釈すればよいか、何をすればよいかをスマートフォンから得られる情報に依存し、最後は結論まで得られてしまう、そのような時代になってきている。しかし、その結論は、誰の意見なのかが不明瞭であり、自分自身の考えが欠如してしまっている。

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。これは、言いかえると、「疑う習慣」がないともいえる。「疑う習慣」がないと、その先にあるのは落とし穴だけである。この状況は、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。

6 論点2「激動期に必要な、創意工夫とは」

1 佐藤委員

発言のポイント

- 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。
- 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。



～「丸投げ」ではない、職員自身による創意工夫～

行政に限らず、日本の組織は極端な「丸抱え」や「丸投げ」になりがちである。例えば、チャットGPTに質問して答えを出してもらうことも、ある意味、知識の「丸投げ」と言えるが、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、危険なことである。「丸抱え」はよくないが、「丸投げ」にも相応のリスクがあるため、留意が必要である。

我々研究者は、ひとつのテーマに対して様々な文献を集める、いわゆるメタ分析を行っている。例えば、とある公共事業の効果検証を行う場合、参考とする文献の中には、肯定的な内容もあれば、否定的な内容もある。それらを比較することで、ある種の相場観を見だし、定量的な感覚が得られる。自治体においても、「丸投げ」をすることなく、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。

～「やめる」ことを評価する～

創意工夫という言葉について、「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。行政によくあることだが、新たな法令を定め、それに基づく新たな事業立案を行うと評価されるが、その一方で、規制緩和などを理由に法律を廃止したり、あるいは事業をやめることは、あまり評価されない傾向にある。日本では、新しいことを始めるよりも、「やめる」ことの方がはるかに難しく、このことが、新しいことにチャレンジする妨げになっているといえる。

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。

～自治体イメージのブランド化～

色々な自治体の話を聞くことがあるが、町田市は、優良事例として取り上げられることが多く、周りから高い評価を得ている。これは、一言で「改革のまち」ともいえる。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。職員の方々、あるいは市民の方々が、積極的に改革を進めること、これをブランド化し、「改革のまち」として、もっとPRしてはどうか。

事務局の説明で、フロントヤード改革とバックヤード改革の話があったが、業務を徹底的にデジタル化させていくことも重要である。行政手続のデジタル化を進める際には、デジタルディバイド対策として、紙での申請を残す自治体が一般的であるが、むしろ、そういった方々がデジタル化に対応できるように支援し、オンライン申請の手順を教えてあげるような取組も、改革のひとつである。また、組織の柔軟性も重要である。例えば、繁忙期の部署に別部署のOB職員が応援に向かい、業務を手伝うなど、組織の縦割りを解消する取組も、縦割り行政を解消する改革といえる。このような取組を進めていくことで、町田市の価値が高まり、ブランドイメージの確立につながるのではない。

～微重力思考～

私が多くの研究者と議論する機会を通じて出てきた考え方に、「微重力思考」がある。

多くの研究者は、それぞれの専門分野に閉じこもり、その中で完結した思考になりがちである。自治体においても、例えば、子育て分野は、福祉分野や教育分野にも関連があるはずなのに、縦割り行政的に、子育て関連部署だけで事業が完結してしまうことがあるのではない。

このようにならないためには、専門分野に重心を置きながらも、少し浮くような感覚で、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。この思考は、単なる組織間の連携や融合とは違い、自分たちの専門性は大事にしつつも、異なる分野の職員が、目線を合わせて意見交換することがねらいである。お互いの領域を見渡し、新しい視点を自部署に持ち帰ることで、組織のオープン化につながる。

2 山本委員

発言のポイント

○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。

～行政組織全体の課題、住民との合意形成の必要性～

市長からのコメントがあったが、政策形成能力の低下は、町田市だけでなく、行政組織全体の課題である。特に、行政改革を担う部署においては、コンサルタント業者やシンクタンクへの依存がかなり進んでいるように感じる。人手が限られていることを踏まえると、仕方ないことではあるが、このままだと職員の基礎能力の低下が進んでしまうため、危機感をもっている。コロナ禍の影響はあったものの、ここ10年間で、民間では生産性が向上しているが、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。

これは構造的な問題があり、DXの課題ともいえるが、民間企業をみると、例えば、レジを無人化するなど、デジタル技術を取り入れることで、一般空間に対して、過剰なサービスを控える傾向にある。これにより、一部の顧客にとっては負担が増えるものの、企業にとっては生産性向上につながる結果となっている。

一方で、行政においても、過剰なサービスを見直すためのセグメンテーションが必要と考えるが、そのためには、市民との合意形成が重要となる。なぜなら、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、都度、市民と合意形成を行うことが、今後、デジタル化を進めていくうえで必要になると考える。

～生産性を測定する指標～

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、生産性とは何か、また、それを測定できる指標は何かについては、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。

パフォーマンスを測定すること自体はよい取組であるため、ぜひ、より良いバージョンアップを期待したい。

3 岡本委員

発言のポイント

○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。



～パワーポイント(箇条書き)の留意点～

Amazon は、パワーポイントの使用を禁止している。なぜなら、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ことで、物事の因果関係や影響関係が表現されなくなってしまうからである。また、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、仕事をやっている気分になる、あるいは、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。

これは、「答えを探すな」ということにつながる。経営学者のピーター・ドラッカー氏は、「答えを探すのではなく、問いを探す」ことの重要性に言及している。最近の子育てにおいては、例えば、騒いでしまう子どもに、毎回スマートフォンを渡し、動画等をみせて当面をしのぐという方法がみられるが、先々の問題を考えずに、その場の解決策、つまり答えを探している可能性がある。また、UCLA のルメルト教授は、「寄せ集めの戦略ほど効果がない」ことを指摘している。

～物事の考え方、ものの見方～

では、どうするのか、ということになるが、木下是雄氏の著書に「レポートの組み立て方(ちくま学芸文庫)」というものがある。また、バーバラ・ミント氏の著書に「考える技術・書く技術(ダイヤモンド社)」というものがある。これらの書籍で共通しているのは、「時間の順序」である。製品開発の世界には、新製品の導入期から衰退期までの市場環境と基本戦略を体系づけた、プロダクト・ライフサイクルとよばれる理論があり、プロセス通りに分析する必要があるが、このような分析や解釈の手法は基本であるため、物事を考えるためには、これを習得しておく必要がある。

物事の考え方として、自治体職員の方々がよく使う「PDCA(サイクル)」などのほか、PICAと呼ばれるものがある。Pが「パースペクティブ」、Iが「インサイト」、Cが「コンテキスト」、Aが「アナリシス」であるが、このうち、インサイトは「観察して洞察する」ことであり、近年では非常に重要視されている。

哲学者のウィトゲンシュタイン氏の言葉に、「観察とは、単に『見る』行為だけでなく、『考える』行為が伴うため、簡単ではない」というものがあるが、観察する人が、論点や仮説をもっていないと、本当の観察にならない。

～コンピテンシーに基づく教育・人材開発～

1970年代にマクレランドが発見した「コンピテンシー」は、従来のスキル概念であった、テクニカルスキル、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキルの3つのスキルでは説明できない、人の内面的な特性のことである。

例えば、組織に入ってキャリアを積むと、人によってパフォーマンスに差が出てくるが、これは、人の内面的な特性、例えば、個々のモチベーションが、達成型、あるいは順応型の違いが要因となることがある。達成型は自発的に目標を達成しようとし、順応型は義務感に基づいて行動するが、この特性の差が、パフォーマンスにも影響が出てくると考えられる。

これからの時代は、「コンピテンシー」の考え方にに基づき、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。

4 石阪市長

発言のポイント

- 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。



～調査・分析の習慣化～

調査・分析は、すべての業務において重要なことであり、これを訓練して身に付ける必要があるが、形式的な研修ではなく、実地でのトレーニングを通じて学ぶものであると感じている。

そのため、すべての部署の管理職は、常に部下に対して「どのような分析から、この結論が出たのか」を問いかけてもらいたい。職員一人ひとりが、このような考え方に基づいて、仕事をすることを習慣化できているのが理想である。

少なくとも部長は、どのような案件でもよいので、課長に調査・分析の手順やエビデンスを求めること、これはすぐにできるのではないか。最初は答えてもらえないかもしれないが、これをオン・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。

部長は、創意工夫そのものを求めるのではなく、仕事の流れの中で、エビデンスを求める、あるいは分析、調査、手法を求めることを、相手からうるさいと思われるくらい、日常業務の中で実践してもらいたい。

7 論点3「行政サービス改革を支える人材と職場とは」

1 佐藤委員

発言のポイント

○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。



○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。

～分析の習慣化～

人材を育てるうえで、市長からもコメントがあったが、分析を習慣化するためには何をすればよいかを考える必要がある。

例えば、政策を行う際は、企画と執行で分かれてしまうため、執行部門の所管課は受け身になり、法令や決定事項に従い粛々と業務を進める傾向にある。しかし、現場サイドは、受け身ではなく、施策の効果や効率性に対して、疑問の目をもって自ら分析や検証を行い、その結果を企画部門にフィードバックしていくことがあってもよいのではないか。このように、企画部門と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が重要である。

また、町田市は新公会計制度を導入しており、職員が財務諸表を読めるようになることが大切である。「自分は担当じゃないから、この数字の意味はわからなくていい」というスタンスではなく、バランスシートや減価償却などの意味を、職員全員が理解することも、分析の習慣化につながるのではないか。

さらに、事務局から説明があった課別行政評価シートについては、別の課の職員とシートを交換し、お互いに相手の課の財務情報や成果を評価する、いわゆるピアレビューを実施してはどうか。人は他人に対して厳しくなれるので、他部署から厳しい評価をもらうこともあってよいのではないか。このように、分析や評価することを特別なこととして捉えるのではなく、自分たちの業務の一環として、日常的に取り組める仕組みが定着できると、これも分析の習慣化につながるのではないか。

～交渉力の重要性～

これから問われるのは、コミュニケーション能力以上に交渉力であると考えている。特にデジタル化が進む中では、システムベンダーなど、民間事業者と交渉をしていかなければならない。相手は営利を目的とした専門家であるため、交渉力がないと足元を見られてしまう。こうならないためには、一定の専門知識を持ち、丸投げではなく、相手の提案に対して適切に対応できる能力が求められる。

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。

～若い世代が働きやすい職場環境づくり～

若い世代が働きやすい職場環境をつくるためには、上司の理解やサポートが大事である。世代間の対立は、古代エジプトから存在していたようで、今に始まったことではない。そのため、世代間で分かり合うことはできないものと言えるかもしれないが、それでも、上司である以上は、若い世代の目線で働きやすい職場をつくっていく責任がある。

仕事をする上で、上司の価値観を部下に押しつけてしまうと、特に若い人たちにとっては受け入れられないため、働きやすい職場とはいえなくなってしまう。

ただ、私自身も経験があるが、自身と異なる若い世代の価値観を受け入れることは、難しいことであり、チャレンジングともいえる。上司は、一歩引いて、「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。

2 山本委員

発言のポイント

- 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。
- 「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。



～女性職員が活躍しやすい職場づくり～

係長職候補者選考の受験率を見ると、男性の受験率が34%であるのに対して、女性は10%弱となっている。女性職員の割合が4割に達していることを踏まえると、男性と女性で受験率に差があることには違和感がある。また、管理職も女性が少なく、ジェンダーバランスが欠如した構成となっているように感じる。

市役所は、モデル的な人材育成機関であることが役割のひとつであると思われるため、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。

～「まちだマネジメントスキーム」の活用～

町田市には、職員が必要な基本的スキルをまとめた「まちだマネジメントスキーム」があるため、これを活用し、定期的に理解度をチェックする検定試験を実施してみてもどうか。例えば、高得点を出した職員にはネームホルダーの色を変えるなど、職員や市民が理解度の高い職員を一目でわかるようにすることで、職員のスキル向上のためのモチベーションが上がるのではないか。

「まちだマネジメントスキーム」を活用し、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。

～昇任制度の見直し～

管理職の担い手不足は、町田市だけでなく、国や東京都でも課題となっているが、これは、試験制度の弊害によるものとされている。これを改善するため、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。例えば、複数人の上司の推薦状をもとにしたエントリー

制度など、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と。

また、このような取組は、町田市の魅力として、職員採用活動などでPRしていくことも重要である。

～データ分析の習得～

EBPM は、すべての施策に適用できるわけではない。データがあれば、どのようなことでも分析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。

政策形成において、無理にエビデンスを作るのではなく、データ分析で導いた部分とそうでない部分を明確にしたうえで、上司への説明、あるいは市民や議会へ説明していくことで、結果的に説明責任が果たされ、市民に納得感をもってもらえるのではないかと。

3 岡本委員

発言のポイント

○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と。

○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。



～仕事を楽しむ、モチベーションを高める～

資料1の14ページに、「仕事のモチベーションを高め、楽しむ」ための先駆者の姿勢が掲載されているが、例えば、本田宗一郎氏は、創意工夫が仕事の楽しさややりがいを生み出すとしており、また、遠藤周作氏は、苦しさの中で創意工夫をするプロセスがあるからこそ、楽しさに繋がるとしている。

同じように、クリエイティビティ研究者のミハイ・チクセントミハイ氏は、経済学者や美術家など様々な分野の著名人にインタビューを行い、研究結果として「遊びの性格を持つ何かをしているときにこそ、最も楽しく、ワクワクし、さらには有意義ですらある」という体験談が報告されている。この体験談の中には、時を忘れるくらい、完全に集中して対象に入り込んでいる精神的な状態、いわゆる「フロー状態」が紹介されているが、これは、仕事を極限まで楽しむ先にあるともいえる。

仕事を楽しむうえで肝心なことは、目標が明確で迅速なフィードバックがあること、また、スキルとチャレンジのバランスが取れた状態で活動できていることであり、これがあることで、意識が変わり、仕事を楽しめるようになる。

また、アメリカの家電量販店ベストバイの元CEOであるユベール・ジョリー氏は、経営不振であった会社を立て直すため、当時の家電業界では珍しかったインショップを作ることに取り組んだ。この取り組みにおいて、社員の意識改革を行ったことで、依存型で受け身の姿勢から、クリエイティブな意識をもったモチベーションの高い社員へと転換していった。例えば、店舗に壊れたおもちゃを持ち込む親子がいて、従来の販売員は、その親子に新しい製品の購入を勧めていた。一方、意識改革した販売員は、子どものおもちゃへの愛着を大切にするため、新しいおもちゃではなく、おもちゃを修理することをショーのようにして、その親子を喜ばせた。

また、同氏は、スキルとモチベーションの両方をもつ見込みのある社員に限定して、権限移譲も行った。これにより、人がもつ潜在的な能力(人が本来もっている魔法のような力)、いわゆるヒューマンマジックを引き出すことに成功している。例えば、だらしなさそうだった社員が、クリエイティブな社員に生き返ったといったケースがあったといわれている。

さらに、ファーストリテイリングの柳井社長の言葉に関連して、事例をひとつ紹介すると、ヒートテックの開発において、ファーストリテイリングの社員は、東レのエンジニア、専門家と一所懸命に語り合ったとのことである。ファーストリテイリングの社員の姿勢をみて、東レ側のスタッフも刺激を受け、両者で、ライフウェアという世界でひとつしかないコンセプトを掲げ、他社が全く考えつかないようなモノづくりをすることで、仕事を楽しくしていた。

このように、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。

～変革のために必要なプロセス～

変革のための議論を行ううえで必要な思考プロセスを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」である。これは、変革プロセスを3段階に分けたものであり、従来の手法を壊す「解凍」、それを変える「変革」、新たな方法や価値観を構築する「再凍結」に分けられる。

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」である。1段階目は「切迫意識を持つ」こと、2段階目は「変革チームを作る」こと、3段階目は「変革のビジョンを生み出す」こと、4段階目は「ビジョンを周知徹底する」こと、5段階目は「従業員の自発を促す」こと、6段階目は「短期的成果を出す」こと、7段階目は「更なる変革を推進する」こと、8段階目は「変革を企業文化に定着させる」ことである。多くの企業は、6段階目の短期的成果を出すとプロセスを止めてしまうが、そうではなく、8段階目であるように、文化として定着させること、つまり習慣化することが重要である。

三つ目は、「アドカ(ADKAR)」と呼ばれる組織変革モデルである。Aは「認識(Aware)」であり、メンバー全員が変革の必要性を認識すること。Dは「願望(Desire)」であり、それぞれが前向きな志向を持つこと。Kは「知識(Knowledge)」であり、必要な知識を習得することである。改善を超えた変革を行うためには、従来とは異なる価値感を持つことになるため、マネジメントスタイルを変える必要がある。そのため、新たな知識の習得が必要不可欠となる。Aは「能力(Ability)」であり、知識を使って実行すること。そして、最後のRは「強化(Reinforce)」であり、変革を強化することである。

変革のための議論を行ううえでは、今紹介した3つの変革プロセスは、最低でも理解しておく必要がある。

4 石阪市長

発言のポイント

- 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。
- 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、職員の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。



～「町田市職員人材育成総合プラン 25-29」～

現在、職員課で、「町田市職員人材育成総合プラン 25-29」の策定を進めているが、これまでに2回、計画案の修正を指示している。1回目は、計画の冒頭に、社会情勢など形式的なバックグラウンドを説明する内容となっていたため、そうではなく、職員アンケートなどから出てきた、職員のリアルな声を、冒頭に記載するよう指示した。2回目は、その職員の声に、辛辣な意見、例えば、「スキルを習得する方法がわからないまま仕事をさせられた」、「今後のキャリアパスを誰も教えてくれない」などが掲載されておらず、リアルの声とはいえないものであった。これでは職員が共感できず、読む気にならないものになってしまうため、職員の率直な意見を掲載するよう、修正指示を行った。

こういった経緯を踏まえて、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。

～仕事のモチベーション～

児童向け公園に設置されている滑り台、砂場、ブランコで遊ぶ子どもたちの行動を観察した1960年代にソニー研究所が行った研究によると、初めて公園に来た子どもは、この3つの遊具すべてで遊んでいたが、何度も来ている子どもは、徐々にブランコや滑り台では遊ばない傾向になることがわかった。

なぜかという、ブランコや滑り台は、遊びがルーティン化してしまい、楽しみがなくなってしまうからである。一方で、砂場遊びは、変化する砂や水を上手く扱うために、子どもたちが何度もトライし、これに結果がついてくる、あるいはトライした結果がみえる、ということに楽しみを見いだしている。

これは、仕事でも同じようなことがいえるのではない。仕事はチームプレイではあるが、一人ひとりが、何かを生み出したり、成果が出なくて失敗してしまったり、そういった経験の積み重ねが生きがいにつながるのではない。逆に、何をやっても何も変わらないことが分かっている仕事をするとは、モチベーションがゼロになる、あるいはマイナスになるといえる。そういった職場を作っていないか、これは、私自身への疑問であり、職員の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。