

(1) 経営基本方針1 ～ 共創で新たな価値を創造する ～

論点1 共創※で新たな価値を創造する

- ・行政が多様な担い手とともに連携して“まちを経営”していくためには？
- ・多くの市民の声を市役所業務に反映していくための仕組みとは？

資料編 9頁(市政要望)、10頁(行政手続等のオンライン化)、11頁(市民、協働事業数)、12頁(まちだOごと大作戦)

※共創
地域の多様な主体が、お互いを尊重しながら、共通の理念を実現するために協力して活動し、価値を創り上げていくこと。

【佐藤専門委員】

- やはりこれからの自治体は、サービスの供給主体ではなく、むしろサービスを提供したい多様な主体を、支えたりつなげたりしていく「プラットフォーム化」を図っていくことが必要である。
- オンライン化というのはあくまでもデジタル化の入口、データ利活用はデジタル化のプロセスに過ぎない。異なる人や部署、組織をつなげていくことがデジタル化の出口である。また、つなげる担い手は自治体であり、それが「まちを経営する」ということである。「まちを経営する」とは町田市の経済や社会活動に関わる様々な人たちをつなげていくことである。
- 申請のオンライン化が進めば、おのずから窓口業務が減っていくということになるし、ついては対面業務が減っていくことになる。そのため、新しいニーズを追求するのであれば、古いニーズもしっかりと見直す必要がある。
- これからの自治体において、やはり地域住民は単なる行政サービスの消費者ではなくサービスの提供主体にもなってくる。プラットフォームである町田市がきっかけは作るとしても、多様な担い手の方々が自走してサービスを提供し続けられるようなモデルが望ましい。
- これからは支援が必要な市民に対して、行政側から働きかけていく「プッシュ型の支援」が必要になると言われているが、こうした変化を踏まえると、市民の声の聞き方も同様の考え方となり、自治体が率先して住民の声を聞きに行くプロセスが必要になると考えている。

論点1について私から3点ほど話したいと思います。

まず1つ目ですが、先ほどフルセット主義からの脱却という話がありましたが、やはりこれからの自治体は、サービスの供給主体ではなく、むしろサービスを提供したい多様な主体を、支えたりつなげたりしていく「プラットフォーム化」を図っていくことが必要であると思います。

「デジタル化、デジタル化」と言われていますが、デジタル化というとオンライン化やデータの利活用などがよく出てきますが、オンライン化というのはあくまでもデジタル化の入口であり、データ利活用はデジタル化のプロセスに過ぎないと思います。出口は何かということをはっきりとすると「つなげる」だと思います。「異なる人をつなげる」「異なる部署をつなげる」「異なる組織をつなげていく」それがデジタル化の究極の出口ということになります。

では、そのつなげる担い手は誰かといえ、それは自治体ということになると思いますし、それが「まちを経営する」ということだと思います。「まちを経営する」と言っても「市役所が株式会社のようなことをやれ」という意味ではなくて、町田市の中の経済や社会活動に関わる様々な人たちを、組織や企業も含めてつなげていく、そういうプラットフォーマーとしての役割が求められてくるのかなという気はします。

一方で、論点3にも関わることなのですが、新しいニーズに応えるのであれば古いニーズも見直していく必要があります。具体的には、窓口業務などにおいて申請のオンライン化が進めば、おのずから窓口業務が減っていくということになりますし、ついでには対面業務が減っていくことになります。そのため、新しいニーズを追求するのであれば、古いニーズもしっかりと見直す必要があるのではないかと思います。

次に、2点目ですが、岸田新総理は「新しい資本主義」というコンセプトを掲げていますが、イメージとしてはシェアリングエコノミーということだと思います。シェアリングエコノミーというのは、これはある意味ではパラダイムシフトでありまして、これまでの経済活動というのは、BtoC (Business to Consumer) というように、個人は企業から提供されるサービスの消費者に過ぎませんでした。ところがこれからはメルカリやウーバーなどのように、個人がサービスの消費者であると同時に、個人がサービスの担い手になっています。これをC to C (Consumer to Consumer) といいます、つないでいるのは、まさにウーバーやアリババであり、要するにプラットフォーマーということになります。

今回のコンセプトで言えば、まさに「まちだ〇ごと大作戦」などはそうだと思うのですが、やはり地域住民は単なる行政サービスの消費者ではなくて、サービスの提供主体にもなってくることであると考えています。つまり、プラットフォーマーである町田市がきっかけは作るとしても、最終的には、多様な担い手の方々が自走してサービスを提供し続けられるモデルができることが良いと考えています。

あと、「多様な担い手」には地元の商店街や町田市民のほか、町田市で働いている方もいますし、地元ではない大手企業で働く市外在住の方も含まれます。この多様な担い手の中には、こうした人たちも入ってきますので、単に地域住民だけではないということは留意しておく必要があるかと思います。

3点目は、多くの市民の声を市政に反映させる取り組みについて言及します。これまでの自治体のやり方は、窓口に来て座って待っている、あるいは電話番をしているというように、市民の中で誰かが声を出してくれるのを待っている「申請主義」に基づいているということになります。

ところが、2021年9月にデジタル庁が設置されたこともきっかけとなり、これからは支援が必要な市民に対して、行政側から働きかけていく「プッシュ型の支援」が必要になるだろうと言われています。こうした変化を踏まえると、市民の声の聞き方も同様の考え方となり、やはり自治体自ら率先して、住民の声を聞きに行くというプロセスが必要なのではないかという気がします。

こうしたプッシュ型の行政サービスを考えていくうえでは、情報の管理が大切になります。例えば、自治体が保有する住民の課税情報を勝手に使ってしまうとプライバシーの侵害ということになりますので、個人情報の扱いについては気を付ける必要があります。色々な組織が連携しながらプッシュ型で市民を支援する、あるいはプッシュ型で市民ニーズを集めに行くためには、個人情報を守ることを前提にしつつも、積極的に利活用を進めていかなければ、なかなか実現は難しいのではないかと思います。

【山本専門委員】

- 「まちだ〇ごと大作戦」の鞍掛台買い物・外出支援プロジェクトは、社会福祉法人が活動経費を地域貢献の一環として負担している好事例である。さらに、健康増進効果などの副次的な効果が期待できるのであれば、自治体が財政負担をしたとしても十分に効果的なプロジェクトといえる。
- コロナ禍により市民の働き方や生活行動が大きく変化しているという現状を踏まえておく必要がある。行政に対するニーズも変化し、余剰時間を地域の担い手としての活動に費やすことも考えられる。コロナ禍前後における時間の使い方について調査を行い、市民の中でどのくらいの人が地域の担い手として活躍できるかを検討することが重要である。
- 市の仕事は、支援が必要な方に対する政策や、広く不特定の市民に対するサービスの提供など多岐に渡るため、そこを区別して市民の声を聞き取る必要がある。その際、NPO法人等の一定の条件を満たした中間組織を介して聞くほうが、よりの確な情報が把握できると考える。

具体的な話からしますが、「まちだ〇ごと大作戦」の鞍掛台買い物・外出支援プロジェクトは、社会福祉法人が送迎車両に係る人件費や燃料費、保険料などの活動経費を地域貢献の一環として負担しているなど、基本的には町田市の財政負担がないということで、非常にすばらしい試みだと思います。

さらに発展させていくとすれば、「買い物難民であるのだから、スーパーマーケットなどの売る手側にもコスト負担を捻出して貰う」というアプローチも考えられ、全国的にはいくつかの市町村でも行われております。買い物客が増えることにより、スーパーや商店街の売上が増加して、シャトルバスの運用経費をペイすることができるのであれば、より一層、地域内において自走していくプロジェクトになっていくと思います。

一方、もう少し広い観点から考えてみると、その地区の住民の方々の外出機会が健康増進効果につながるということが言えるのであれば、自治体が多少の財政支援を通じて負担したとしても十分に効果的なプロジェクトであると言えます。

次に、コロナ禍によって、町田市民の働き方や生活行動が大きく変化しているということを考えなければなりません。最近のデータによると、東京都の近郊で働くオフィスワーカーの約3割の方が、週3回以上は在宅勤務するようになったとされています。そうすると、それだけの通勤時間が浮いているということになりますので、その人の生活行動は明らかに変化してくるわけです。当然、行政

サービスに対するニーズも違ってきますし、逆に言えば、浮いた時間を地域の担い手として、活動に費やしていただけるようなこともあるかもしれません。そうすると、市役所業務の幾らかを担ってもらえるような「活力ある資源」としてご活躍いただくということが、町田市のような都心に通われている方が多い地域では考えられますし、逆に、多くの方に移り住んでもらうようなアピールに繋げていくことができるかもしれません。

そのため町田市では、30代から50代までの市民に対して、いわゆる生活時間調査のようなものを行い、どのようにコロナ禍前後で時間の使い方が変わってきているのか、ということ进行调查したほうが良いと思います。例えば、保育所の送り迎えを旦那さんが行うようになったことにより、浮いた時間を子育てに費やす、あるいは地域の活動に費やすなどといったことが明らかになるかもしれません。従ってこのような調査により、市民の中でどのくらいの方が地域の担い手としてご活躍いただけるかを検討することが、非常に重要ではないかと思いました。

次に、論点1にあります「多くの市民の声を市役所業務に反映していくための仕組みとは？」においては、佐藤委員も言われたように市民の声を聞き取りに行かないといけない場合もあると思います。ただし難しいのは、市の仕事というのは、非常に困っておられる方やハンディキャップのある方などの、支援が必要な特定の方に対する政策に人手をかけたり、学校教育やワクチン接種などの広く不特定の市民に対するサービスを提供したりと様々です。これらのサービスの受け手は異なりますので、声を聞かなければならない層も異なります。「プッシュ型かプル型か」という話もありますが、そこを区別して、市民の声を聞き取る必要があると思います。

声を聞く方法についても、アンケート調査が適している場合もありますし、聞き取り調査が適している場合もあります。重要なのは困窮世帯などに対しても、本当に市役所が御用聞きのように聞く方法が良いのかということです。私はNPO法人等の中間組織を介して聞くほうが、よりの確な情報が把握できるのではないかと考えています。もちろん、NPO法人等でも色々な価値観の団体がありますので一概には言えないのですが、一定の条件を満たした中間組織を介して、多くの市民の意見を聞いていくことを考えても良いと思います。また、路上生活者も携帯電話やスマートフォンを使用していますので、生活困窮者の方に対する接触も、スマホやSNSなどのデジタルを活用したアプローチを検討しても良いのではないかと思います。

【岡本専門委員】

- 「経営」を「管理」「業務」「作業」などに置き換えてしまうと手段が目的化してしまう。町田市は早くから経営に取り組んでいるので、組織マネジメントが「管理」にならないよう「経営」に取り組んでいただきたい。
- 経営において重要なのはクリエイティビティであるため、共創の中の「創」に焦点を置いた「創発」を意識して日々の業務に取り組んでいく必要がある。「創発」を意識した時間を作ることによって職員の自発性や主体性が生みされ、新たなアイデアが形になり、組織が活性化されるからである。
- 町田市の次期基本構想・基本計画では、政策体系をライフステージごとに区分している。大きく人生が変わるステージごとに区分したものの見方により、今何が欠けているか、何に困っているのかなど本質的な市民ニーズを把握していくことにつながる。
- まちだ未来づくりビジョン2040は、「このようにしたい」ということを宣言し、未来から逆算してやるべきことを考えて基本目標から各取り組みを導いている点が良い。
- バックカスティングができるか否かは「なりたい未来」をどこまで細かく想像できるかによる。人々がどのような会話をし、どのように行動するのか、細かなところまで想像することによって色々な関連づけが見えてくる。このような関連づけにより、必要なものは何かということを考えてという思考を定着させて、発展させていきたい。

私からの意見は3点ほどあります。

1つ目は、資料の中で使用している「経営」という言葉についてです。1954年にピーター・ドラッカーの「現代の経営」という本が翻訳されるまでは、「マネジメント (management)」という英語を「経営」という言葉ではなく、「管理」という言葉に訳していました。

管理というのは、どこの会社でも、どんな業種でも同じように行います。つまり、管理の下に業務があって、その業務の効率を上げることという意味です。そして、業務の下には作業があります。太平洋戦争の後、日本に対してアメリカの方たちがいろいろ教育してくれたのは管理教育であったため、日本は管理については、結構レベルの高い国になりました。ところが、経営についてはできていません。では、経営と管理は、何が違うのかというと、経営には業務も作業もなく、経営にあるのはビジョンです。そして、このビジョンを実現することを戦略と言

います。だから、経営はビジョンと戦略をどのように行っていくのかということになります。

経営を、管理や業務、作業などに置き換えてはいけません。管理、業務、作業などに置き換えてしまうために、手段が目的化してしまい、そちらがあたかも目的であるかのようにになってしまうのです。町田市は早くから経営に取り組んでいますので、管理にならないよう経営に取り組んでいただきたいと思います。

2点目は、「共創」という言葉についてです。この「共創」という言葉は、非常に概念が広い言葉であります。例えば、富山和彦さんがCEOをやっておられる会社の名前は、株式会社経営共創基盤（IGPI）です。これは、共に創る、コ・クリエーションという意味であり、色々な企業の人たちと一緒に作り上げていこうという意味です。また、アメリカの大学の先生たちが、企業にとどまらず、売り手から買い手までの人たちを含めて全てが価値であるという、サービス・ドミナント・ロジックという考え方を提唱しています。この考え方は、従来はモノが価値であるという意味のグッズ・ドミナントでしたが、価値というものは消費者や買い手が半分作っているという発想に基づきます。例えば、食品を買ってきて調理する場合、調理をするのは消費者ということになります。あるいはスーパーマーケットへ買い物に行く場合も、買い物に行くのは消費者が自ら行う行動ですから、消費者自身が商品やサービスの価値の形成に関わっているということになります。

このように考えると、共創は非常に広い意味を持つ言葉ということになります。言葉としては良い言葉だとは思いますが、広さがあるが故に、共創の中の「創」のほうに焦点を置いた「創発」を意識して日々の業務に取り組んでいく必要があると思います。経営において非常に重要なのはクリエイティビティであり、これを創造性の「創」に出発の「発」と書いて「創発」と呼んでいます。この「創発」の場を作ることにに関して非常に上手く実践できているのは、民間企業のグーグルや3M、ゴアなどです。これらの会社に共通しているのは、社員が好きなことをやれる時間があるということです。「15%カルチャー」などと呼ばれていますが、会社の設備を最大限利用して、自分の好きな研究テーマに時間を費やすことができます。もちろん遊んではいけません、遊びではなく仕事でやりたいことを思い切ってやって良いのです。そのため、今取り組んでいる仕事の次に、やりたい仕事を絶えず持っていることができます。もちろん失敗もあるとは思いますが、好きでやっていることの多くは上手くいっているそうです。きっと好きでやっていることは、何とかして上手く行かせようと頑張るのでしょうね。

3点目は、事務局からの説明にもありましたライフステージの活用についてです。町田市の次期基本構想・基本計画では、政策体系をライフステージごとに区

分しており、高く評価できます。ライフステージというセグメントで細かく市民ニーズを把握していくというように理解しました。関連した市場調査の手法としては、STP分析と言うものがあります。これは、顧客をニーズごとに分類するセグメンテーションのS、細分化したグループの中から、どの市場や顧客を狙うか決定していくターゲティングのT、そのターゲットに設定した市場や顧客に対する自社の立ち位置を明らかにして意味を見出すポジショニングのPの頭文字をとって名付けられた分析手法です。

行政においては、例えば、性別・年齢・居住地・家族構成などのデモグラフィックな属性情報を基に、ライフスタイルなどのやや質的なニーズ調査に踏み込んでいくことが考えられます。ライフステージというのは、例えば「子どもが生まれる」「小学校に入学する」、もっと手前で言うと「結婚する」などと、大きく人生が変わるステージごとに区分し、今何が欠けているか、何に困っているのかなど本質的な市民ニーズを把握していくことにつながります。

次に、まちだ未来づくりビジョン2040は、基本目標から各取り組みを導いている点が良いと思います。従来は、「現状はこうだから手を打っていこう」というように、手前からものを考えていましたが、手前から考えていては視野が狭くなったり消極的なアイデアに偏りやすくなったりしてしまいます。そこで、まず「このようにしたい」「このようになりたい」ということを先に言うのです。こういった思考法をバックキャストिंगといいまして、現時点における実現可能性を多少無視してでも「このようにしたい」ということを宣言し、未来から逆算してやるべきことを考えていくことで、困難な課題を乗り越えていくことが可能となります。このバックキャストिंगができるかできないかは、どこまで細かく想像できるかということなんです。人々がどのように行動するのか、そのとき、その人々や家族の中で、どのような会話をしているのか、といった微細までを具体的に想像しなければいけません。

細かく具体的に想像していくことを徹底して事業の成功を導いたのが㈱リクルートの無料の地域情報誌「ホットペッパー」の事業です。企画当初は、担当者が飲食店に営業で行くと「忙しいからあとにしてくれ」と言われてしまったそうです。そこでどうしたら良いかをイメージし、「短時間の会話」「一気に調理場まで入ってしまう」「貴店の魅力はこれですよね」などと、手短な商談をしていきました。ただし、「魅力はこれですよね」と言い切るためには、事前にそのお店を利用していなければなりません。実際にお店を利用して細部まで把握したうえで、プレゼンテーションしたのです。

【石阪市長】

- 「まちだ未来づくりビジョン2040」において、ライフステージごとの政策体系を示しているが政策を進めていくうえでは、ライフステージごとにマーケティングや調査・分析を行い、それぞれの世代における“なりたい姿”を常に把握していかなければならない。
- 新型コロナウイルス感染症対策に伴う定額給付金の支給やワクチン接種などの例を省みて、いざというときに対応方法が分からなくならないよう、準備しておく必要がある。
- 行政経営においてもデジタルトランスフォーメーションの技術を積極的に活用することなどにより、国・東京都・市町村の役割を見直していく必要がある。

まちだ未来づくりビジョン2040では、ライフステージごとに政策を打ち出していますので、政策を進めていくうえで、しっかりとライフステージごとに調査や分析をしていく必要があると感じています。さすがに赤ちゃんに対してアンケート調査をするのは難しいかもしれませんが、その場合であっても、例えば保護者に対してアンケート調査を行うなども検討していかなければなりません。もちろんこれまで実施してきた無作為抽出で行う紙媒体のアンケート調査でも構いませんし、スマートフォンを用いたデジタル調査などでも良いと思いますが、ライフステージごとにマーケティングや調査・分析を行っていく必要があると感じています。

新しい基本構想で進めていく「未来への投資」について、その言葉の根拠のようなものをしっかりと調査していかなければならないと考えています。基本構想の中では、ライフステージに対応した政策体系を作っておりますので、世代に応じたマーケティングをしっかりと行うとともに、それぞれの世代にとって、なりたい姿とは何であるのかということについて、市民のみなさまにヒアリングをしていく必要があると思っています。

先日、小学生の孫が遊びに来て、ご飯を食べたりケーキを食べたりしていましたが、急に静かになったのでどこ行ったのかなと思ったら、隣の和室で寝転がりながらスマートフォンでゲームをしていました。単にゲームに集中していただけたんですね。このように、子どもは私たち大人がイメージしていない行動をすることがあります。そこで、子どもの行動や生活状況を把握するために、内閣府や東京都などが「子どもの生活時間調査」を実施しています。一方で、大人

の生活状況を把握するための生活時間調査は実施していません。これは何故かというと、各企業がマーケティングリサーチを実施しているから、行政が改めて大人の生活状況について調査をする必要がないためです。

市役所でも、日々の仕事で接点のない世代については、アプローチや調査をしていません。そのため、昨年新型コロナウイルス感染症対策に伴う定額給付金の支給やワクチン接種などが典型的な例ですが、「どのように動いたらよいか」「どのように対応したらよいか」が分からなくなってしまうます。もちろん市役所は条件的に厳しい方々にサービスを提供していくことが基本ですから、普段市役所と接点がない市民と無理に接点を持つということではありません。そうではなくて、いざというときに対応方法が分からなくならないように準備しておく必要があるということだと思えます。これは市役所だけではなく、国や東京都も含め、行政全体に言えることだと感じています。そのため、行政経営においてもデジタルトランスフォーメーションの技術を積極的に活用することなどにより、国・東京都・市町村の役割を見直していく必要があると考えています。

(2) 経営基本方針2 ～ 対話を通して市役所能力を高める ～

論点2 対話を通して市役所能力を高める

- ・先行きの見えない社会情勢の中、求められる組織能力とは？
- ・政策形成能力や経営観をもった職員を育成していくためには？

資料編 14～17頁(デジタル化総合戦略)、18頁(事務事業見直し)、19頁(職員数の推移)、20～21頁(職員意識調査)、22頁(政策形成研修)

【佐藤専門委員】

- 今後求められる組織能力は、住民支援のスピード感である。そのためには、デジタルを活用してリアルタイムに住民のニーズや状況を把握することが重要である。
- 住民との対話の重要性はもとより、市役所の中においても部署間の職員同士の対話によって、自分の立ち位置を相対化し、自己評価と他者評価の差を明らかにすることが大切である。
- 現場主義は大切であるが、だからといって市役所が現場を抱え込む必要はない。委託先の民間企業に市役所の職員を派遣するなどの人事交流の方法により、現場感覚を養うことも考えられる。
- 多くの行政サービスは民間でも担うことができる。「市役所は市役所で、民間は民間で」という公共と民間を区別する考え方は、今後薄れていくのではないか。

では、まず私から何点か挙げさせていただきます。1点目ですが、21頁に記載されているように、よく先行きの見えない社会情勢と言いますけれど、別に先行きが見えなくなったのはコロナ禍のせいではなく、実はその前から先行きなんて見えてないわけでありませう。東日本大震災やリーマンショックのときはどうでしたと言われたら、やっぱり先行きなんか全く見えていないわけなのですね。むしろ社会全体として、これまで先行きを見てこなかった傾向にあります。これを近視眼化という。足元しか見てこなかった。

これはさっき岡本委員からご指摘のありました「経営の視点が欠けている」「長期ビジョンが欠けている」ということにもつながるのかなと思います。では、その中で求められる組織能力とは何かといったときに、ひとことで言うと私はスピード感だと思います。例えば、先の全国一律10万円の特別給付金についていえば、なぜ一律10万円でなくてはいけなかったかという、結局誰が困っているのかよくわからなかったのですね。誰が困っているか把握できないので、困っていない人も含めて全国民に10万円ずつ配ったというのが落ちだったわけです。

結局、何が欠けていたかという支援のスピード感だと思います。では、スピード感を出すためにはどうしたらいいかという、デジタルを活用してリアルタイムに住民のニーズや状況を把握するということだと思います。具体的には所得情報です。実際に各自治体が持っている住民の所得情報というのは、去年の所得情報ですね。2019年には普通に生活していた人が、2020年のコロナ禍のあとに急に

収入がなくなるというケースがあるわけですが、この所得情報では前の年の所得情報ですから対応できないわけです。

あと、最近不幸にも児童虐待で亡くなる子どもがいます。こういうところの家庭状況は急激に変化する。昨日まではよその自治体にいた市民が、今日こっちに引っ越してきて、実はそこで虐待が発覚するということもあるわけです。もちろん、今でも関係機関同士の情報の共有はありますが、デジタルを活用してより一層リアルタイムに状況を把握していくということも、やはり求められているのかと思います。

それから、ここの論点2は「対話」というテーマです。対話というと、どうしても住民の方々との対話が論点のメインに挙がると思うのですが、私はあえて、職員間の対話を問題提起させていただきたいと思います。これもあまり笑い話にもならなかったのですが、国のコロナ対策がなぜうまくいかないかという、実は官僚の間で対話できてないからなのです。具体的な要因は何かと言うと、文系と理系の壁です。つまり厚労省でいうと理系の医系技官が感染症の専門家にあたりますが、政策を担うのはどちらかと言うと事務官、つまり文系なのです。彼らの間での会話が多分うまくいってないのですよね。だから、なかなか効果的な対応を打ち出せなかったということがあります。

恐らく同じことが、理系文系とまでは極端に言いませんけれど、市役所の中でも例えば政策を担う部署と現場との間の対話がうまくいかないことがあるのではないのでしょうか。これはなぜかと言うと、目線が合っていないという点もあると思います。なので、やはり市役所の中でどうやって対話を進めていくかということを考えていく必要があると思います。どうしても同じような人間たちばかり、同じ部署の人たちばかりが集まって議論していると、村社会を作ってしまいます。土木の村社会であったり、教育の村社会であったり、自分たちがやっていることは立派なことだと、自分で勝手に言っているだけという世界ですね。

一方で、いろいろな部署の人たちがお互いに議論をすることによって何がいいかという、自分の立ち位置を相対化できるわけです。外からどう見られているかについてわかるようになる。それができない人というのは、ポジショントークをする方たちですね。私は、大学の学生にはそういうのはつまらない大人だからなるなと言うのですが、やっぱり皆それぞれ自分のやっていることは立派なことだと思っているし、それぞれ頑張っているわけです。でもそれはあくまで自分の評価であって、他人がどう評価しているかとはまた違います。そこが対話の中で明らかになってくることだと思いますので、市役所の組織の中での対話についてどうあるべきか、という議論があっていいのかなと思いました。

13頁では「現場での経験や対話を通じて」という話があります。日本はよくも悪くも現場主義があるので、どうしても市役所としても現場感覚を失わないように

現場を抱え込む傾向にあると思います。例えば、窓口の業務や施設の管理ですが、最終的には住民の方々と接点を持つのですから、現場主義は大切です。ただし、現場が大事であるといって、市役所が現場を抱え込む必要はありません。というのは、窓口業務や施設管理は民間に委託して、その委託した民間に市役所の職員を派遣すればいいわけであります。つまり、動かすべきは人であって組織ではないのです。組織は外に切り出しても、職員を送ればその人は現場を学ぶことになるわけなので、これはある意味では人材の流動化にもつながり、悪い話ではないと思います。

何を言っているかといいますと、官民の壁を超えるということです。つまり、「市役所は市役所で、民間は民間で」という時代はもう多分終わると思うわけです。よく「大きい政府・小さい政府」と言いますが、そもそも政府と民間を区別することに意味があるか、ということをお問われていくと思うのです。多くの行政サービスは民間でも担えますし、逆に、SDGsの取り組みやESG投資など、民間が公益を担うということもあります。したがって、現場主義をどうにかたちで実現するかというときに、人材交流により達成するという視点もあっていいのではないかと思いました。

【山本専門委員】

- 組織においては、市のビジョンや方針に対する認識とそれに向けた行動を職員同士で一致させていくことが重要である。
- 若い職員に早いうちからプロジェクトを任せることによって、政策形成能力やマネジメント能力を高めていくことが非常に重要である。そのためには、デジタルの活用や他市比較による業務改善を通じて生産性を上げ、取り組みのための時間を確保していくことが求められる。
- 現在の自治体行政においては、マンパワーの問題・生産性の問題・能力向上という、組織マネジメントとしては一番難しいことを要求されているが、試行錯誤によって今からでも取り組んでいかないといけない。

少し違った観点から述べますと、私は各市町村レベルにおいては、職域の壁はそれほど大きな壁ではないと思っています。むしろ重要なことは、「まちだ未来づくりビジョン2040」のようなビジョンであるとか市の方針に対するその認識と、それに向けた行動が一致しているかどうか、ということであると思います。

そういう意味では、庁内の対話は重要です。若い職員が市役所の将来の方向性について十分に認識していないであるとか、役割を十分に理解していない傾向があることは仕方がないにしても、役職の付かない高年齢層になっても市の方針やビジョンがあまり浸透していないような状況というのは問題であると思います。役職が付かない高年齢の職員の数ほうが、管理職になる人数よりも多いわけですから、そういう方たちがいわゆる「戦力」になれていない恐れがあるわけです。つまり、仕事のベクトルが合っていないということですから、マンパワー全体の総力を高めるというための人事管理の方策をもう少し活性化して、ますます町田市役所のリードを広げていただきたいと思っています。

そのためには、若い職員に早いうちからプロジェクトを任せることによって、政策形成能力を高める、あるいはマネジメント能力を高める、そういう経験を与えるということが非常に重要です。また、こうしたことやるためには、デジタルを活用して市役所業務の生産性を上げ、取り組みのための時間を確保しないといけないのです。どこの組織でもそうですが、若い職員には雑用が多いわけです。そこをどうにかして、少なくとも20代や30代の若い層の職員全員に対して、プロジェクトなどを担えるような条件を設定していくことが必要であると思います。

そして今後は、定年制度の延長によって、50代や60代もこれから少しずつでもプロジェクトに関与していただくことが必要になってくると思います。そうする

と、そのための時間を確保するためにも、デジタル化や他市比較による業務改善等の生産性向上の取り組みを、より一層推進していかなくてはならないと思います。

実はこれらの課題は非常に難しい論点になります。なぜなら、マンパワーの問題と、生産性の問題と、能力向上ということですから、組織マネジメントとしては一番難しいことを要求されているわけです。これは、私たちにもなかなか明確な解はないのですが、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進していく中で5年・10年の間にはある程度の推進により改善していけると思うのです。しかし同時に、今からでも取り組んでいかないといけないことでもあるわけです。これらの取り組みをどのように回していくのかということに対して、私はすぐには答えを持ち合わせておりませんが、考えていく必要性を痛感しています。

【岡本専門委員】

- 組織の中で何かを変えていこうとするときには、問題の原因や欠点を探し当てていくことから行うのではなく、組織や人のポジティブな側面にフォーカスをあてて対話を重ね、変革を実践していくことが大切である。
- 若手の職員には、最初の段階から企画や調査といった自分で考えることが必要な仕事に携わらせて、実践の中で経験を積むことで人材を育成していくことが重要である。
- 組織内部の対話をしっかりと行うことができ、はじめて市民との対話をうまく行うことができる。したがって、職員同士の対話の能力を上げていくということが大切である。
- 組織における効果的な対話方法の検討や、その都度対話の仕方を相互に評価するなど、日常の話し合いのレベルを上げていく取り組みを実践することも大切である。

従来、会社や役所でも組織で何かを変えようとする、「問題は何か」というアプローチをしていたわけですね。アメリカの学者のデビット・クーパーライダーという方がいまして、病院の変革に関するエピソードがあります。当時、病院の変革をするときに院長が、例えば「男性と女性の仲が悪い、何でそんなに仲が悪いのかを明らかにしよう。」と言ったそうです。しかしクーパーライダー氏は「それは逆効果だ」と主張し、病院の中で「以前にこうやってもらって助かった」とか、「こういうときにこう一言をかけてくれたので元気になった」とか、何か自分たちが仕事の中で嬉しかったことや喜んだことなど、プラスになったことを話し合っていく、そういうアプローチを取ったのです。

このようなアプローチに取り組んでいくと、段々とお互いがわかり合っていきます。するとある段階から自然と「将来をどのように描いて、どうやっていこうか」という未来志向であるバックキャストिंगのような話し合いになっていったといいます。このように、組織や人のポジティブな側面にフォーカスをあてて変革を実践していくアプローチのことを、アプリシエイティブ・インクワイアリー (Appreciative Inquiry : 略称AI) といいます。

この手法の創始者であるクーパーライダー氏は、後に、国連事務総長（当時）コフィ・アナン氏に手腕を買われ、ダボスの重要な会議に出席した参加者たちに対して実践し、グローバル・コンパクトという成果を得たわけです。

つまり、問題探しや欠点探しからスタートしてしまうと、その延長線上の対人関

係がどうもうまくいかないということになってしまいがちです。そのような入り方をしてしまうと、ネガティブなところにばかり関心が集中し、途中で行き止まってしまうのです。

したがって、その逆のやり方でやってみようということです。実はこの取り組みの背後には、意味の形成は人々の関係により構築されるという、社会構成主義という難しそうな考え方があるのですが、実際のやり方自体は難しくありません。例えば、コーヒブレイクの時間は結構楽しい話ができますが、こうしたカフェのような雰囲気でも面倒な話をやっていこうというのが「ワールドカフェ」という対話のやり方です。それから、未来を描くのを「こんなことを過去にやったよね」という方向ではなく、「こんなことをやりたいよね」という方向でどんどん行っていくという対話の方法が「フューチャーサーチ」です。このように最近では、ポジティブな側面から対話を展開していくアプローチが注目されており、日本でも実践している会社や授業に取り入れている大学が出てきています。

もう一つは、さきほど山本委員のお話にもありました、若い人における仕事の仕方の問題です。若い人は、やはり多くの組織で雑用が多いというのが現状です。でも、管理や作業のような誰でもできる定型的な仕事ばかりをやらせて10年くらいが経つと、まともな調査・企画・判断ができない人材になってしまいます。そういうことにならないためには、入社してすぐの段階から、調査や企画などの自分で考えることが必要な仕事に携わらせて、実践の中で人材を育成していくことが必要です。

諸外国の企業を見ていると、そこそこの普通の会社でも、若い社員に最初から雑用だけをやらせているというのは、あまりないように思います。一方で日本の場合だと、「最初は雑用でいいんだ」みたいな旧来の師弟制度的な固定観念がありますが、本当はそこを何とか変えていく必要があるのではないのでしょうか。

それから、これは佐藤委員のお話にもでてきて大賛成なのですが、組織内部の対話をしっかりと行うことができ、はじめて市民との対話をうまく行うことができるのだと思います。したがって、職員同士の対話の能力を上げていくということが大切です。そのためには、すでに一部の企業で実践されているとおり、どうしたら自分たちが効果的な対話ができるだろうとか、再度対話の仕方を見直すとか、話し合いの都度、その話し合いの評価を相互に行うなど、日常の話し合いのレベルを上げていく取り組みをやっていくことも大切なことではないかと思います。

先ほど政策経営部長がおっしゃっていた「ほっとする」というのは、「市民に対してちょっとしたアテンディングができています」ということですね。何かその職員の近くに行ってちょっと話しかけると、受け答えがすごくうまいので「ほっとする」みたいな感じです。そういう気づかいのできる雰囲気が組織の中で作り上げられていくことで、そういう人がたくさんいる職場になっていくわけで、それは、市

役所に来るだけでも「ほっとする」という感じにつながっていくのだろうと思うわけです。

【石阪市長】

- 市民との対話の中には、市役所の職員の本質的な活動の領域がある。市役所においても政策のコンセプトを掲げており、市民のみなさまをはじめ多くの関係者の方に、その内容を理解してもらうことが大切である。
- コンセプトに対する別の意見にも耳を傾け、その意見を受け入れる姿勢を持つことも必要である。そのあたりのバランス感覚を常にもって、的確な対応を取ることが非常に重要である。
- 政策を進めていくには、住民の方との対話をはじめのうえでの事前準備や検討作業を十分に取る必要がある。そのためにはマーケティングによって住民の方々のニーズをしっかりと把握していくことが大切である。

市民との対話の中には、市役所の職員の本質的な活動の領域があると考えています。どのような組織でも、組織のコンセプトというものがあります。市役所においても政策のコンセプトを掲げていますので、市民のみなさまをはじめ多くの関係者の方にその内容を理解してもらうことが大切となります。しかし、コンセプトは通常やや抽象的な表現になりますので、なかなか関係者の理解を得られないことも出てまいります。さらには、コンセプトに対する別の意見にも耳を傾け、その意見を受け入れる姿勢を持つことも必要です。そのあたりのバランス感覚を常にもっておくことが非常に重要になりますが、同時にこうした的確な対応を取るとは非常に難しいわけです。

昨日、南地区の市政懇談会に出席しました。その中で、若い男性が「小学校の二つを一つにするという計画について、市と意見が違う」という主旨の発言をされてきました。この地域は、「つくし野」というところなのですが、つくし野小学校と南つくし野小学校の二つの学校があって、それを一つにしようという計画になっています。そして計画では、統合先の用地について、地元の大きな公園である「セントラルパーク」という公園を第一候補地としています。しかし、この公園のある地域にはまちづくりの協定がありまして、その協定の中では学校は建てられないということになっているのです。このような協定区域に「新しい学校を建てます」という話をして感じたのが、統合先の第一候補地に決定するまでの準備期間のプロセスにおいて、住民との対話がやっぱり足りていないなということです。したがって住民としては、学校を統合するというコンセプトは理解できるのに、地域に今ある協定区域というもう一つのコンセプトとしては、とても受け入れられないという意見になってしまうのです。やっぱり対話といっても、市役所の場合はもしかするとコンセプトの押しつけに近くなってしまう部分があります。押しつけとまでは言いま

せんが、なかなかカウンター（反対側）の意見を持っている住民の方には、受け入れられないという状況になってしまいます。

そのため、もう少し手前のプロセスで、住民の方との対話をはじめるうえでの準備や検討作業が必要なのかなと、昨日の懇談会では感じました。こういうことは、他にもいろいろなところでも必ずありますので、事前のマーケティングによって住民の方々のニーズをしっかりと把握していくことが大切であると、改めて感じた次第であります。

論点3 次世代につなぐ財政基盤を確立する

- ・将来世代にとっての受益と負担からみた行財政マネジメントとは？
- ・公共施設を戦略的・効果的に活用していくためには？

資料編 24～25頁(公共施設の面積)、26～33頁(主要事業費と職員定数構成比)、34頁(公共施設の建て替え方針)、35～36頁(新たな学校づくり推進計画)

【佐藤専門委員】

- 「なりたい未来」と「なれる未来」は異なり、「なれる未来」は身の丈に合った未来である。この身の丈の大きさを決めるのが「財政基盤」なので「なりたい未来」を実現するには「財政基盤」を強化する必要がある。
- 税外収入の確保や、官民連携により財政基盤を強化していくことが必要である。今後は、自治体が自分たちでどうやって税収と歳入を確保するかということが問われていく。
- 特定の公共施設や上下水道など、行政サービスの受益者が確定するものについては、給付や受益に対して住民の方々の負担をしっかりとリンクさせていくことが重要である。
- 公共施設の再編に関して議論を深めるには、利用者数や行政費用などの客観的な情報に基づいて、市民のみなさまと対話を進めていくことが必要である。

第一部の「まちだ未来づくりビジョン2040」のところで、2040年のなりたい未来という部分がありましたけど、実は、「なりたい未来」と「なれる未来」は異なります。そして、「なれる未来」というのは所詮身の丈に合った未来ということになると思います。この身の丈の大きさを決めるのが「財政基盤」ということになります。したがって、「なりたい未来」を実現したければ、「財政基盤」を強化しないことには、身の丈が伸びていかないということになるのかと思います。

いろいろな自治体でこのような話をすると、「じゃあ国が補助金をもっとくれればいい」というような話になってしまうのですが、国は当てになりません。私は財政分野の国の審議会委員や研究をやっていますので、信用していいと思いますよ。したがって、自治体が「自分たちでどうやって税収と歳入を確保するか」ということが、やっぱり問われてくると思います。もちろん、主要な税収は固定資産税や住民税ということになりますが、それ以外にも税外収入があります。あるいは、民間の知見の活用や業務委託などによって、民間が利益を上げたりもします。そういった税外収入を活用するということも含めて、財政基盤の強化が必要であるということです。

もう一つが、国の審議会等の委員の仕事をしていてもいつも思うのですが、財政再建や財政基盤の強化を考えていくときに、なかなか国民がついてこないという点があります。なぜかというと、ひとことで言えば国民が自分事にならないということです。なぜ自分事にならないかというと、簡単に言えば行政から公開さ

れているコスト情報が十分ではなく、コスト意識が欠如しているからだと思います。この点では、町田市では早くから財務諸表をつくり、政策に係る行政費用として市民の方々にも詳細に開示していますので、コスト情報の提供という点においては、一歩進んでいると思います。

問題はその次でありまして、論点3の「受益と負担からみた行財政マネジメント」という文言に関わってきます。つまり、コストと受益をどうやってリンクさせていくかということだと思ふのです。具体的に言うと、例えば手数料、使用料、下水道の料金、あるいは国民健康保険の保険料もですが、やはり、給付や受益に対してしっかりと住民の方々の負担をリンクさせていくことが重要であると思います。現在は、例えば下水道維持管理費用においても、多くが一般会計から補填されていますので、住民の方々が直接公共料金として払っている額が、必ずしもコストに見合っているかというところでもないわけでありまして。そのため、受益に対しては、それをしっかりと負担していただく方針があつていいと思います。

もちろん、一般の行政サービスは、全市民が一般的に受益していますので、それに対しては全市民が税金というかたちで負担する、ということが基本となります。ただし、特定の公共施設や上下水道などについては、受益者が確定しますので、このような行政サービスについては特定の受益者に対して、きちんと負担を求め、受益と負担をリンクさせるということが不可欠となります。そうしていかないと、「やっぱり行政サービスは無料だ」と思われる傾向が出ますので、コスト意識の喚起ということは、嫌な話ではありますが、やっていかなくてはいけないことであると思っています。

最後に、小中学校の集約化について触れさせていただきます。今後は公共施設を集約化させていくということが本格的に必要となると思いますが、これこそまさに市民との対話であると考えています。では、その対話において何を扱うかということですが、「思い」や「願い」などの主観的な内容ではどうにもならないので、やっぱり客観的なエビデンスが必要だと思ふのです。例えば、公民館や図書館であれば利用者数があります。利用者の数が少ないのに、もう一度同じ公共施設を作るのかといったらそうではないですよ。あるいは公共施設に関する行政費用というコスト情報があります。利用者数に対する行政費用が見合っているかどうかなど、客観的なエビデンスをもって市民の方々に語りかけていくという、これが本来国の目指しているEBPM (Evidence Based Policy Making:政策目的を明確にしたうえでデータやプロセスを用いて合理的根拠に基づくものとする。)の姿だと思います。特に、公共施設の再編に関して議論を深めるには、このような客観的な情報に基づいて、市民のみなさまと対話を進めていくことが必要ではないかと思っています。

【山本専門委員】

- 学校や保育所等の給食提供の大きな問題は、給食の施設や設備を他の用途に使用できないということが挙げられるが、もう少し柔軟な活用方法を検討していく必要がある。
- 給食提供の稼働時間外は民間業者に貸し出すなどにより、積極的に施設機能の有効活用を図ることができれば行政の財政負担を軽減していくことができる。こうした取り組みは、様々な活用によって仮に運営費や賃金等のトータルコストが上がったとしても、結果として地域資源の分配や地域経済の活性化にもつながっていく。
- 受益と負担の問題については、どこかの時点で使用料等を急に値上げしないと立ち行かなくなるということがないように、受益者負担を徹底し、コストと収益の関係を分かりやすく紐づけた情報に整理していくことが必要である。
- 自治体の財政について、家計と同じように自分事として市民に捉えてもらうための方法を、今後考えていく必要がある。

町田市では、これから中学校の学校給食センターを作っていくということですから、公共施設の集約化に関連して触れさせていただきます。学校や保育所等の給食提供の大きな問題は、結局は、給食の施設や設備を他の用途に使用できないということが挙げられると思います。学校や保育所等の給食施設は、法的な規制があるため、給食提供以外の用途には用いることがなかなかできません。現在は、施設や設備の稼働時間からみると、子どもの昼食を提供するためだけに稼働しているという状況になっています。

でもよく考えてみると、もう少し柔軟な活用方法もあるのではないのでしょうか。私は以前から申し上げているのですが、例えば学校給食以外に、保育所の給食と共同で提供してはどうか、あるいは、民間に給食調理を委託するのであれば、本来の稼働時間外に民間の営利事業をやってもらうことも可能ではないかと考えています。そうすると施設や設備に係る補修費用等についても、民間業者に一部を負担してもらうこともできると思います。そのような取り組みによって、行政の財政負担が減るのであれば、それはむしろ積極的に施設機能の有効活用を図っていくことが合理的です。

こうした取り組みは、様々な活用によって仮に運営費や賃金等のトータルコストが上がったとしても、結果として地域資源の分配や地域経済の活性化にもつな

がっていくことであると考えています。そのため、私は2～30年前から訴え続けていますが、なかなか賛同が得られておりませんので、国の規制改革委員会で仕事をしている佐藤委員にも、ぜひこのあたりの改革を頑張ってもらいたいと思っています。

最後に、受益と負担について触れたいと思います。様々なシミュレーションによると、一般会計の操出金というのは結構水準が高いということがあります。これは確かに国庫支出金や公営企業会計等の問題もありますので、どのあたりが適正な水準かどうかについては、従来からずっと議論になってきているわけです。基本的には受益と負担の原則というのがあって、一応形式的には処理はされているわけですが、今後は、受益者負担を徹底することで、コストと収益の関係を分かりやすく紐づけた情報に整理していくことが必要です。こうした取り組みをしないと、どこかで急に料金の値上げをしないと立ち行かなくなり、現に他の自治体でも実際にそのようなことが発生しています。町田市ではそうならないように、取り組んでいただきたいと思います。

ただし、一番の問題としては、コスト情報や公会計制度の情報を公表しても、市民が「痛い」というふうに感じてくれないという点が挙げられます。家計が赤字になれば「これは痛い」ということになるのですが、自治体の財政が赤字になっても、なかなか自分事として痛切に感じてもらうことができないのです。今後は、市民にどうやって自分事として捉えてもらうかということを、しっかりと考えていく必要があると思います。例えば、居住自治体の財政が赤字のデータになると、何らかの形で直接的に住民に情報を届けられるとか、ここはデジタルの活用等も踏まえて、私自身も今後もう少しアイデアを考えたいと思います。

【岡本専門委員】

- 調査においては、「CPバランス」の手法のように、サービス利用前のコンセプトと利用後のパフォーマンスに分類するなど、分析や解釈によって明らかにしたいことを前提に設問項目を設定していくことが重要である。
- 調査の視点を階層化し、分析・解釈していくといった取り組みが調査の基本となる。このような取り組みが組織の中である程度習慣化していくと、少しずつ社員一人ひとりの調査レベルが上がっていき、組織能力も高まっていく。そして、顧客が本質的に求めているサービスへの転換がもたらされ、不要なサービスがなくなり、ひいては質の高い経営が実現されていく。

さきほどコンセプトの話が出ましたので、「調査」の重要性の観点から申し上げます。「CPバランス」という、商品やサービスをコンセプト（Concept）とパフォーマンス（Performance）の2側面から分析する市場調査の方法があります。まずは、商品購入前・サービス利用前にどのくらい欲しい・利用してみたいと思うか、商品やサービスのコンセプトそのものがどのくらい理解されているかという評価です。例えば、コンセプトに沿ったコマーシャル制作を行います。そのコマーシャルに消費者が触れて、多くの人が「良さそうだ」と思えば売れ、そうでない場合は売れませんので、CPバランスの分析では、まず、コンセプトの段階で商品やサービスの評価を行います。

そしてもう一つは、購入後・利用後に体験して良かったと思うか、商品やサービスのパフォーマンスそのものが消費者にどう受け入れられているかという評価です。商品やサービスが実際に購入されたり利用されたりした段階で、再度評価するわけです。このような2段階の評価をしていくと、「コンセプトは良かったけれど、買ってみたらだめだった」という結果や、「コンセプトはどうってことないけれど、使ってみたら製品は良かった」という結果が出てくるのです。企業は、そういうことを繰り返していきながら、商品やサービスが継続的に消費者に受け入れられるよう、CPバランスのレベルを上げていくのです。一部の企業のコンセプトは、このような取り組みで非常に高いレベルまで洗練されていくわけですが、時々、コマーシャルを見て何をいいたいのか分からないというものがあるのは、CPバランスの分析レベルが低いということでもあります。

この方法論は、行政サービスにおいてもあてはまると思います。市民ニーズの調査などにおいては、CPバランスのように分析や解釈によって明らかにしたい

ことを前提にして、設問項目を設定していくことが重要であります。このように、そもそも本来の「調査」というのは何かというと、ロジックを組み込んでインタビューを行い、質の違いを明らかにしていくことをいいます。この点で、量の違いを分析していくアンケート調査とは異なります。

調査に必要な観察力や洞察力のためには、まず英語の「Be」相手がどんな人生観なのか、次に「Do」生活習慣はどうか、そして「Buy」や「have」として何を求めているか・購入しているかなどと、調査の視点を階層化していきます。その階層化を基に、それぞれの日常生活の様子や行動の状況をヒアリングするのです。そうすると、調査対象者の生活における価値や、その上位概念としての人生観との葛藤などの心理が見えてきます。そして、これらを階層的に分析し、解釈していく、こういった取り組みが調査の基本となります。

こうした手法を応用して、ユーザーが既存製品に対してネガティブに感じる理由や深層心理、これをカテゴリーインサイトといますが、そのカテゴリーの何がネガティブな要素であるかを探っていくこともできます。

例えば、パナソニックが開発した女性用の電動歯ブラシの話が象徴的です。それまでの男性用電動歯ブラシは、女性には「中年男性が自宅で使用するもの」として映り、全くぴんとこなかったのです。そこでパナソニックでは、それを「ランチを食べた後の女性が化粧室に持って行けるようにするには、どういうふうに変えていったらいいのか」という視点によって、行動調査と商品開発を進めました。こうした調査から、まず「ポーチに入る大きさであること」、それから「マスカラのような仕様であること」というふうに、具体的に掘り下げます。そうしないと技術部門が「既存製品をピンクにするだけ」という発想で作ってしまいますから、調査から詳細にユーザーが求めているものを分析していくのです。そして、このようなことが組織の中である程度習慣化されると、少しずつ社員一人ひとりの調査レベルが上がっていき、組織能力も高まっていきます。そして、顧客が本質的に求めているサービスへの転換がもたらされ、不要なサービスがなくなり、ひいては質の高い経営が実現されます。

石阪市長も、日ごろからマーケティングなどの調査が大事だということをいっておられますので、どうか「調査マニアックな自治体」になって、全国の自治体を牽引していただければと思います。

【石阪市長】

- 中学校の給食センターについては、投資は町田市がするにしても経営は民間企業がやったほうが給食の提供以外の様々な活用による付加価値が生まれていく。もっと言えば、町田市が投資するといっても、投資のファイナンスについても、もしかしたら企業側がファイナンスをするかもしれません。そういった意味で中学校の給食センターは、持続可能な財政運営を行っていく一つの見本となる施設として整備していきたい。
- 市役所が何かのサービスを供給するのではなくて、市役所はサービスの供給するやり方や資源を多様な主体に用意する「プラットフォーマー」の役割を果たす方向性にシフトしていくことが大切である。
- 新たに策定した経営基本方針に沿って、市民や事業者のみなさまのやりたいことが実現できるよう、町田という地域で多様な主体がそれぞれの力を存分に発揮できるような行政経営を行っていく。

最後に、さきほど山本先生がお話にされた学校給食に関連して申し上げます。町田市では、3カ所の中学校給食センターの整備を予定しています。そして、整備予定地うち、市内の中央部分にあたる旧忠生第六小学校の跡地については、持続可能な財政の見本を作ろうというコンセプトからスタートをしています。

まず、中学校の給食センターは、市役所が運営しないで民間企業が経営することとします。もちろん、一番目の「お客さん」は中学校の生徒です。中学校の生徒と先生も含めた顧客が最初のターゲットとなるわけです。そして2番目の顧客は誰かと言えば、高齢者の方々ということになります。つまり、高齢者の方が寄り集まって、そこで食事ができる場を提供していく、これがターゲットの2番目となります。3番目のターゲットは、地域の子ども食堂への食材の供給です。給食の食材が少し余った場合のために、子ども食堂との連携を図っていきます。

さらに4番目は、災害時に食料調達ができない場合、調理業務を担ってもらふということです。これも給食センターを整備していく条件のひとつとします。そして最後の5番目ですが、ここは条件ではなくて「ご勝手にどうぞ」ということとなります。つまり、給食センターを運営する民間事業者が企業の営利事業としてお弁当を作ったり配達したりということができるようになります。つまり、調理設備があるわけですから、極端にいうと24時間稼働させることができる。そこまではないにしても、調理設備を稼働させるということになれば、投資は町田市がするにしても、経営は民間企業がやったほうが、給食の提供以外の様々な活用

による付加価値が生まれるのです。もっと言えば、町田市が投資するといっても、投資のファイナンスについても、もしかしたら企業側がファイナンスをするかもしれないというところまで踏み込むことも可能かもしれません。そうすると、山本委員の30年来のご提案が何とか実現しそうなところまで来ているということになります。この方向性については、地域の方も含めて好意的に受け止められていますので、3・4年のうちにはそういう多機能的な要素を持った給食センターが整備できるのではないかと考えています。

中学校の給食センターは、持続可能な財政運営を行っていく一つの見本となると思います。そして、市民や事業者等の知恵やノウハウをつないでいく「プラットフォーム」の役割についても、持続可能な行政経営を目指すという点で、同じ考え方に立つものとなります。したがって私としては、市役所が何かのサービスを供給するのではなくて、サービスを供給するやり方やサービスの元となる資源などを、多様な主体に用意する役割を果たす、そういう方向性にシフトしていくことが大切であると考えています。そういった意味で、最初に佐藤委員が言われた「プラットフォーム」が行政の役割になるかと思っています。今後は、職員にもそういう考え方を身につけてもらいたいと思います。新しい基本構想の中でも、行政経営のあるべき姿を「みんなの“なりたい”がかなうまち」とし、この考えを踏まえて、基本計画にあたる経営基本方針を策定しています。今後はこの方針に沿って、市民や事業者のみなさまのやりたいことが実現できるよう、町田という地域で多様な主体がそれぞれの力を存分に発揮できるような、そのような行政経営を行っていきたいと思います。