

2017年度 第1回町田市行政経営監理委員会の概要

テーマ「市民サービスの向上と行政経営の効率化の両立に向けて」



日時： 2017年 5月 29日（月）午後2時00分～4時00分
会場： 町田市庁舎2階市民協働おうえんルーム
出席者： 委員）岡本 正耿 委員、山本 清 委員、佐藤 主光 委員
石阪 丈一 市長、高橋 豊 副市長、山田 則人 副市長
幹事）小島 政策経営部長、榎本 政策経営部経営改革室長、
西澤 総務部長、堀場 財務部長
傍聴者数： 101名
事務局： 政策経営部経営改革室

○行政経営監理委員会とは

町田市では、「市役所の生産性の向上」と「公共施設における行政サービス改革」の2つを改革の柱とする行政経営改革プランを着実に推進するため、外部有識者や市長・副市長等で構成する行政経営監理委員会を開催します。この委員会は、専門的見地から行政経営改革プランに関する提言・提案等を行います。

第1回は「市民サービスの向上と行政経営の効率化の両立に向けて」をテーマとして意見交換を行いました。

「町田市5ヵ年計画17-21」の策定趣旨

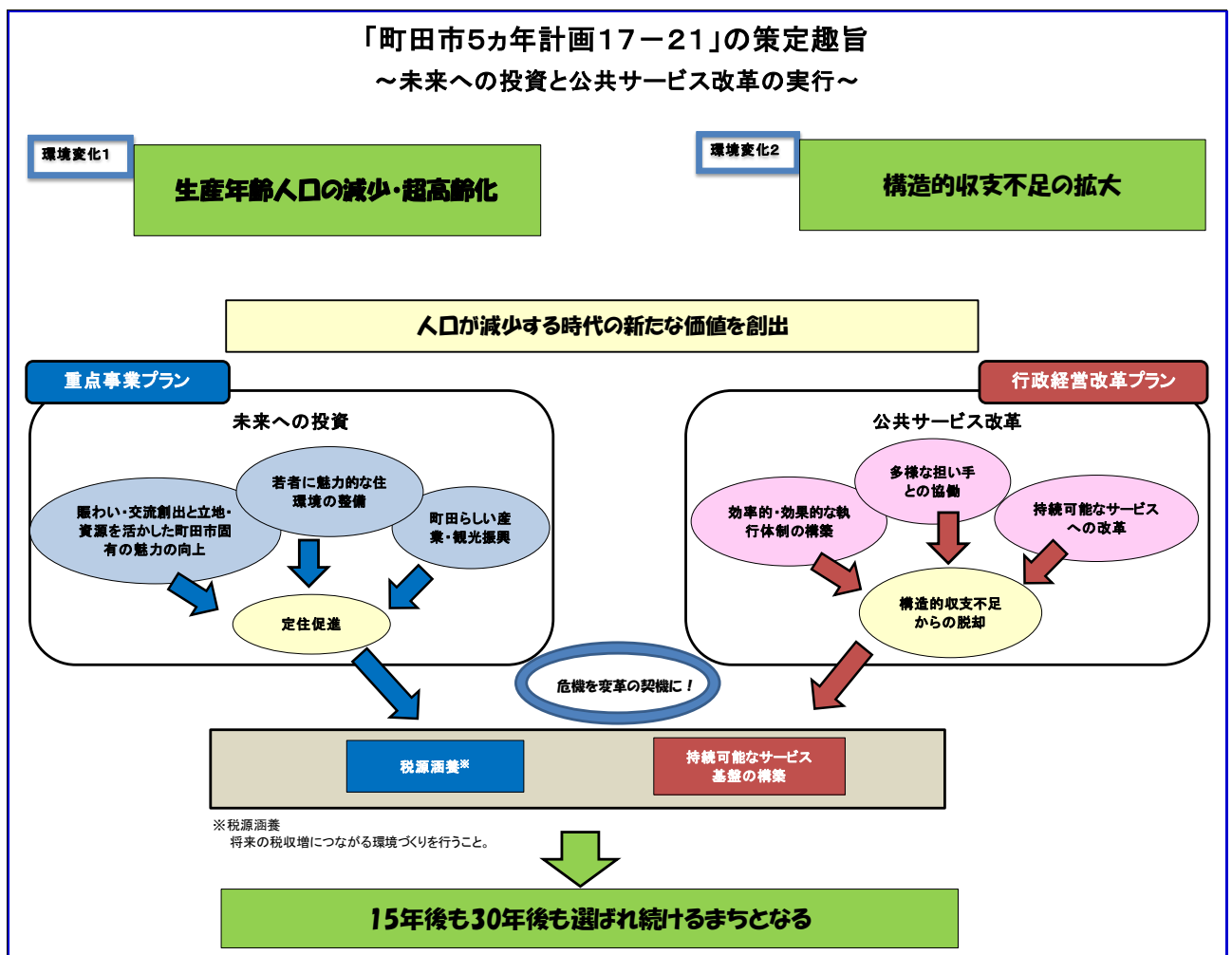
町田市では、町田市基本計画「まちだ未来づくりプラン」の前期実行計画である「町田市新5ヵ年計画」に基づき、2012年度から各取り組みを推進してきましたが、この5年間で、町田市を取り巻く環境は大きく変化しました。

1つ目の環境変化として「生産年齢人口の減少・超高齢化」とありますように、2020年に町田市の人口はピークに達し、その後減少することが見込まれています。

2つ目の環境変化として「構造的収支不足」を挙げていますが、生産年齢人口の減少に伴い、市税収入が緩やかに減少していくことが予測されることや、高齢化の進展により社会保障関係経費が増大していくこと、さらに、公共施設の維持管理コストが増大していくことで、構造的収支不足とも言える状況が顕在化しています。

これらの環境変化を踏まえ、2017年2月に、「まちだ未来づくりプラン」の後期実行計画として、「町田市5ヵ年計画17-21」を策定しました。この計画では、こうした厳しい状況を、人口が減少する時代の新たな価値を創出するための変革の契機として捉え、未来への投資と公共サービス改革の実行を掲げています。

今後も、「町田市5ヵ年計画17-21」を実行し、15年後も30年後も選ばれ続けるまちの実現を目指していきます。



「第1回行政経営監理委員会のテーマと論点について」

論点1「民間活力の導入（民間委託、指定管理者制度の活用、ICTの活用等）」

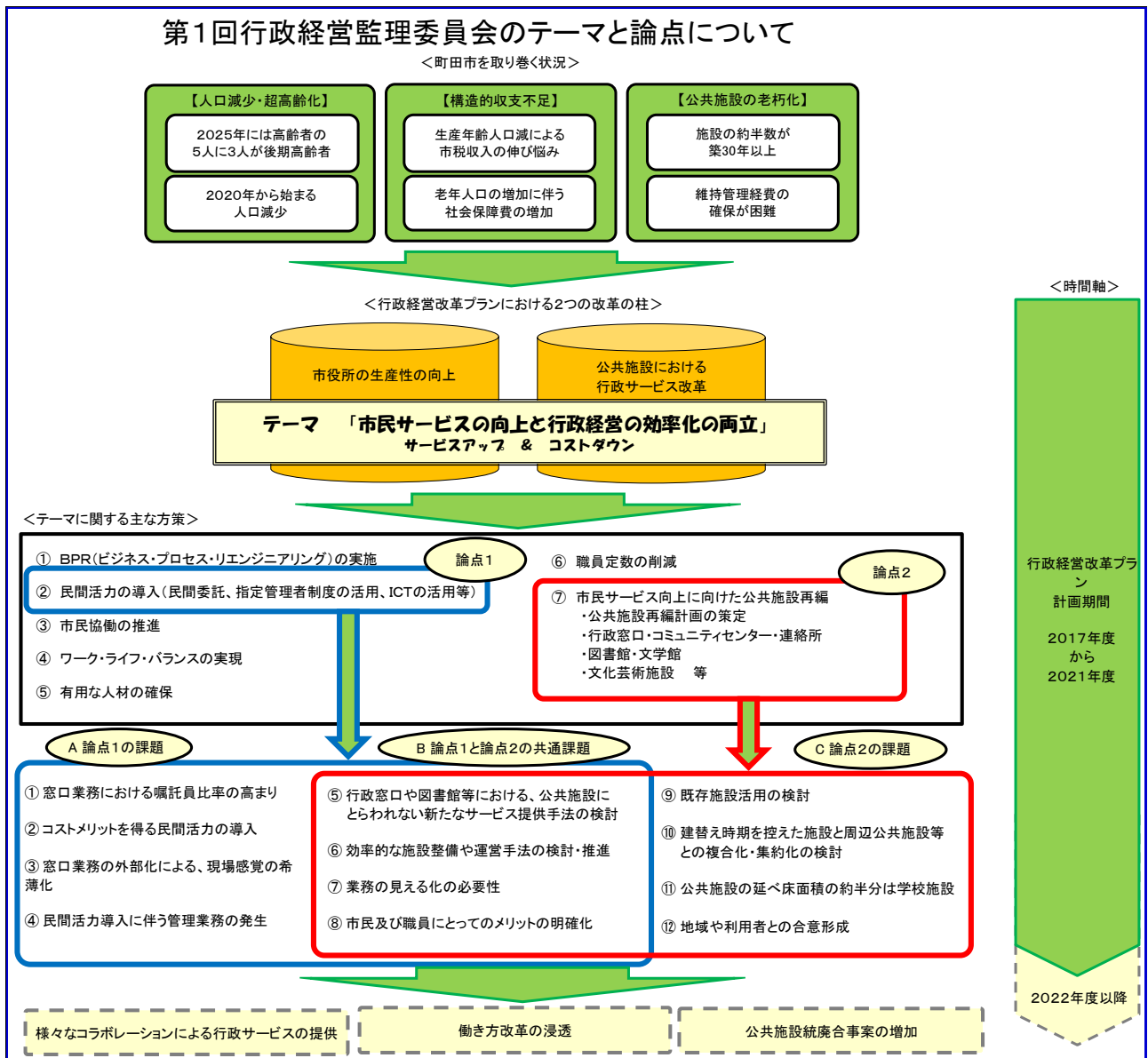
民間活力の導入は、効果的に行えば、民間の優れたノウハウを取り入れることができ、また、市職員が行うよりも、コストを削減できます。一方で、委託することで、現場感覚が希薄化するといった懸念も提起されています。

そこで、どうすれば市民サービスの向上につながる、効率的・効果的な民間活力の導入ができるのかを論点の1つ目としました。

論点2「市民サービス向上に向けた公共施設再編」

公共施設の約半数が築30年以上であり、維持管理費用は今後増加していくと試算されています。このような中、施設の統廃合や複合化等、公共施設の再編を行うことは、行政経営の大きな課題です。また、公共施設の再編は、市民サービスのあり方の大きな変化にも直結します。

そこで、市民サービスの向上につながる公共施設再編についてを2つ目の論点としました。



論点1 「民間活力の導入（民間委託、指定管理者制度、ICTの活用等）」



山本委員の主な発言要旨

1 全ての行政サービスを向上するのではなく、他自治体との比較分析を示して、サービスによっては質を上げないという選択もある。そこで生み出された財源を、より重要なサービスへ振り分ける。

コストダウン、なおかつサービスの向上というのが、全ての行政サービスについて成り立つかは、私はやや悲観的です。

今自治体ベンチマーキングをされていますので、重要なものについてはサービスの向上を図って、なるべくコストも下げるといいと思うんですけども、あるものによっては、行政サービスの質を上げないという選択もする必要があると思います。例えば、現状のサービス水準がほかの自治体よりも非常に高いので、他の自治体並みにすればコストが2割ぐらい下がりますよというようなことを市民にアピールをして、その財源をより重要なものに振り替えていくというようなことが必要ではないかと思えます。

2 民間委託した事業者に、ピーク需要を外れた時に、公共サービス以外の民間サービスもやっていいというインセンティブを与える。

民間委託や民間活力の活用のネックは、行政サービスにはピーク需要があるということです。要するに、民間委託した民間事業者なりにどれぐらいの裁量性を与えるか。極論を言えば、ピーク需要に合わせて何らかの契約をするということは、余裕能力が出てくる期間があるわけです。その余裕能力を使って、パブリックサービス以外のことを民間サービスもやっていいというインセンティブを与えると、かなり効率的に民間業者に委託することができるということなんです。こういうロジックを少し考えてみたらどうか。それを拡大できないのかということ、あえて言っておきます。

3 公共施設の機能を見えるものだけで評価するのは危険。どのような機能を担っているのか、市民に見えないところのサービスを見える化する。

図書館とか博物館の機能は、見えるものだけで評価することには危険があります。博物館とか図書館の機能を市民もよく理解してもらわなければいけないし、図書館というのは、図書の貸出をしてもらえばいいんだ、博物館で言えば、閲覧をしてもらえばいいんだと割り切れるかどうかにかかわってくるわけです。

もし割り切れないということで理解を得られるとすれば、本来、公共図書館というのはどういう機能を担っていて、ここまで本来的には要求されている、そのためのサービスについても相当のコストがかかっていることを理解いただくことが、必要ではないか

と思います。

ですから、業務の見える化というのは、市民に見えないところのサービスを見える化していただきたいというのが、私からの意見です。



佐藤委員の主な発言要旨

1 包括的に民間委託をすることは一石三鳥。市民にとっては、ワンストップ化しやすくなり、待ち時間も少なくなる。財政的には、費用を下げることができ、財政課によるコントロールが可能。職員にとっては、過重労働を抑えることになる。

経済財政諮問会議の中で進んでいる経済・財政一体改革ですが、その中でも地方財政改革としての大きな柱が今の「業務改革」になります。この業務改革において、できるだけ費用の節減を図り、浮いた財源を、扶助費の中に入っている社会保障費の増加分、あるいは子育て支援といった新しい財政ニーズ、これらに充てていこうというのが1つの流れだと思います。そういう意味において、この「業務改革」はかなり重要な柱です。

具体的にどうやるかということで、1つの選択肢として上がっているのが包括的民間委託です。つまり、市民の窓口を一個一個民間委託するんじゃなくて、まとめて委託をする。例えば社会保障料も、場合によっては納税の部分も、住民票の発行のところも、全部まとめて委託をするというのが包括委託ということですが、これが1つの可能性として議論されているんだと思います。

包括的民間委託は一石三鳥でありまして、市民にとっては、民間のほうがサービスがいいというのが一般論として言えます。それからワンストップが実現しやすくなります。待ち時間が少なくなりますので、浮いた時間をほかのことに充てられます。

もう1つは財政にとっても、単に費用の節約ということだけではありません。今、嘱託員の比率が上がってきていることに対して、嘱託の費用は本当に町田市としてコントロールできているかが問われると思います。包括委託ということであれば、人件費の全体的なコントロールが実現するということにもなります。

最後に、公務員にとっては、窓口業務に充てていた時間を自分たちのほかの仕事に充てることができます。公務員の方の過重労働を抑えたり、残業時間を減らすことにつながられます。

2 嘱託員の採用を全体としてコントロールすること、また、業務の見える化により正規職員との役割分担を明確にすべき。

嘱託比率が高まっていることは、嘱託員の採用が現場に委ねられているということで、全体としてのコントロールが利いているかということが1つ。もう1つは、正規職員との間の役割分担だと思うんですね。それが業種というか課によって、恐らく嘱託員と職員の方の間の業務分担が意外とばらばらで、つまり、いろんなことを嘱託員にお願いしている部署もあれば、結局は正規職員の方のほうが引き受けてしまっているという部署があって、多分、市役所の中でも嘱託員の活用の仕方が意外とまちまちになっている。これもばらばらに採用することによるデメリットでもあると思うんですね。

結果的に見れば、何が起きるかというところ、嘱託員比率を上げて、本来であれば正規職員の業務を減らすはずだったところが、全然業務の削減につながっていないケースです。逆に嘱託員を指導、監督することのほうの追加的な業務が増えてしまったりしているということになると、あまり業務量の削減にはつながらないということになりますので、このあたりをちゃんとする。

また、業務の見える化という形になると思うんですが、それぞれの部署ごとにどんな嘱託員の活用の仕方をしているのかということも検証しておく必要がある。それをしないままで比率が上がってくるということは、逆に言うと業務にばらばら感が出てくるということになりますので、そこはやはり課題なのかなと思います。

3 ノウハウの継承という課題に対しては、市民ニーズを現場感覚で受け止めるだけでなく、データ化する。ICTを活用して、データを分析し、サービス向上につなげる。

民間への委託化の問題としてよく出てくるのがノウハウの継承とか現場感覚の希薄化で、改革をするとこういう議論が出てくるんですが、では、果たして現場の感覚は継承されているんですかとか、自分たちが培った現場感覚は本当に政策に生かされているんですかということが、今のこの段階においても問われています。

ノウハウの継承が進まないという課題にどうすればいいのか。暗黙知からデータに変えていこうという考え方です。つまり、市民のいろいろなニーズを現場感覚で受けとめるのではなくて、受けとめることも大事なんですけど、それをデータ化していくということです。例えば、何歳ぐらいのどういう方がどういうニーズを持っているか。そういったことについてデータ分析をしていくことによって、ある意味、現場感覚を補っていくということがあっていいと思います。

これはICTが進めばこそ可能になることで、いかに自治体が自分たちの持っているデータを分析し、それをサービスの向上につなげていくかは、大きな課題になってくると思います。

4 民間資金や民間ノウハウの活用は、これから原則になる。

民間資金及び民間の経営のノウハウの活用はこれから、公共施設のあり方の例外ではなく、むしろ原則として理解したほうがいいと思います。収益事業とどう抱き合わせるかということがポイントになります。

税の納付であれ、あるいは図書館であれ、こういう公共サービスを公共施設でなければ提供できないと思うのは間違いでありまして、別に同じことはコンビニでやってもいいですし、図書館は、あくまでも町田市立ではありますけれども、経営は別に民間がやっていただいても構わないという、頭の柔軟性は求められると思います。

5 利用実績やコストなどを明確にしたエビデンスを示して、市民とのコミュニケーションを図っていくことが求められる。

地元にあるものが閉鎖されたりすると、みんな怒るのは当たり前です。ただ、そのときに大事になってくるのは、エビデンスです。どれくらい利用されているかというエビデンスだし、どれくらいコストがかかっているかというエビデンスです。数字やエビデンスを見せることによって住民とコミュニケーションを図っていくということが求められると思います。



岡本委員の主な発言要旨

1 委託を進める際には、業務の性質や委託の範囲を考える必要がある。

大丸百貨店が経営改革に取り組むときに、宝石を売っている売り場も、あるいは地下の食品売り場も、みんな同じだと考えていたんですね。ですから、生産性が非常に高い売り場も一方にあるんだけど、一方に赤字をどんどん出してしまう売り場もある。これを4つに分類しました。コンサルティングが必要な売り場と、対面販売売り場、ポイントサポート売り場、セルフ売り場です。このうち、コンサルティングが必要なのは、呉服と美術、宝石、装飾品だけで、ほかのところはコンサルティングは要りませんでした。

もう1つ、運営形態で、自主運営と共同運営と委託運営に分け、さらに、自主運営を100%自主と、若干手伝ってもらうのに分けるなど、それぞれ2つずつ分けました。完全に委託するのは、ある程度楽です。相手のノウハウを活用するわけです。完全に自前でやるのも、ある程度楽です。ところが、ある程度外にお願いして、ある程度自分でやる。このときに何が一番大変かということ、交渉とか調整が大変なんです。そういうのは相当なキャリアを積んだベテランじゃないと無理なわけです。

経営改革として委託に取り組むときには、性質によって分けるということが必要だろうと感じています。

2 窓口とか図書館でも、戦略を考える上では、定性的な評価が必要になってくる。

組織のアセスメントにおいては、定性的な評価がどうしても必要になります。定量的な評価は数値で測れるので、やりやすいんですが、「よくできているか、できていないか」というのは、観察して評価しなければいけない。つまり、コンピテンシーと我々は呼んでいるんですが、単にスキルを組み合わせれば何かやればいければいいという話じゃないんですね。「あそこは感じがいいね」と皆さんがおっしゃるのは、コンピテンシーに特徴があるわけです。恐らく、窓口とか図書館でも、そういうコンピテンシーで評価をしなければならなくなるだろうというのが1つ。

もう1つは、戦略が必要にならないかなと思っています。民間の場合だと、仮に、どういう本を集めるかにこだわる図書館があるかもしれない。次に、非常にオペレーションがスムーズで、ローコストでスピーディーに本が見つかる図書館があるかもしれない。あるいは、この間、池袋の本屋で「忖度フェア」をやっていたりして、忖度にかかわる本をいっぱい集めていたんですが、そういう、ちょっと相談されたときに探してあげる図書館がいいかもしれない。

基本的に戦略というのは、プロダクトか、オペレーションか、リレーションか、どこに軸足を置こうかという話なので、そういうことも検討すると、いいかもしれません。

3 現場を見ないと改革に向けた議論が始まらない。

やっぱり現場を見なければならぬだろうと。皆さんもBPRをやられているし、トヨタ生産方式みたいなのが何で盛んに日本で行われたかということ、みんなが工場の現場だから、みんなが同じ現場を知っているわけですね。だから議論ができた。

民間で「インサイト」と呼んでいるんですが、メーカーが実際に消費の現場とか生活の現場に入って、どう使っているのかを観察・洞察してきています。たとえば、ガスコンロのメーカーが共働き子育て世帯での使われ方を見に、家庭の中まで入っているわけです。そういうことをしていかないと、議論が始まってこない。みんなが現場を見てきて、議論をする。こういうことも必要になるのかなと思っています。



山田副市長の主な発言要旨

1 働き方改革を前に、町田市の職員、嘱託員の役割を整理する必要がある。

町田市の嘱託員比率の高さは、他の自治体と比べて非常に多いというのが特徴である中で、人件費は横ばいということで、財政的にはそれなりの成果があるということになりますが、それぞれ所属ごとに採用している中で、どこまでやっていただいているかは、市の中で基準がありません。

働き方改革、同一労働同一賃金という中で、市の中でしっかり整理しておかないといけません。少し時間がかかるかもしれませんが、市として統一した基準のもとでやっていけるかどうかを検討していくべきかなと思っています。

2 包括的民間委託については、例えば、1・2階の受付業務を包括的に委託するということも考えられる。

包括的民間委託については、例えば、1・2階の受付業務みたいなものを包括的に出してしまうということも考えられると思います。実際に市では1・2階に窓口業務を集約しているということがあるので、一括して出してしまうことも考えられると思います。そうすると、市民の方にとっては、ワンストップで対応して、時間が余った分、別のことに振り分けることができるということにもなると思います。

3 民間委託は、効率化だけでなく、市民からの信頼を得ることが必要。

全ての業務を民間に出していいのかどうかは、少し考えないといけないと思っています。具体的には、市民の方の個人情報扱う業務について、簡単に出してしまっただけではいけないだろうと思います。市側で、効率的であろうということで民間に委託しますといった中で、市民が「それは困るよ」というようなこともあるわけで、こういった業務を委託に出していくのかは、お互いに議論しながらまとめていく必要があるのかなと思いました。

4 委託業務において、ピーク需要を外れたところで、どのような取り組みができるかは、これから検討していく必要がある。

委託業務の中でピーク需要を外れた場合に、何か別の業務をどこまでやらせるかというようなことで、公の施設では指定管理者制度ということで一応やっていると思います。

指定管理者制度において、町田市は、スポーツ施設を多く持っていますが、指定管理者に全て自主事業を任せるということではなく、市としても提案しながら、少しでも収益を稼いでいただくというようなことはやっているつもりです。

そういった意味で、業務委託の中で、ピーク時以外のところで何かやっていただくという新たな取り組みが本当にできるかどうかというのは、これからまさに検討する必要があると思います。



石阪市長の主な発言要旨

1 どうやって理解をいただくかは、正しい説明であるだけでは不十分。感じがいい職員になるには、訓練や技術が必要になってくる。

市長への手紙の6割は、態度が悪い、もしくは知識が不足している、です。自分の要求が通らない場合には、市の職員がどんな人であろうと、能力のない人、もしくは感じの悪い人になります。

ただし、ここからが問題で、どうしてこの市長への手紙になってしまうかまで掘り下げないといけない。どうやって理解をいただくかということでは、正しい説明であるかということでは不十分なんです。コンピテンシーというんですか、感じがいい職員になるには、相当、訓練とか技術が要るのかなと思いました。

2 送迎保育ステーション事業は、ピーク需要に合わせた契約になっている。

ピーク需要に合わせて契約をすると、すき間のところができますよね。実はこの10月から、空きのある保育園にお子さんを送る送迎ステーションができるんですけど、そこでは、空いている保育園に送っていく、それから空いている保育園から引き取ってくる。その間は、子どもは保育園にいるわけですから、送迎ステーションというのは空いているわけです。その間に、預かる保育をやります。そこで儲けてくださいという条件で募集をして、もう決まっています。つまり、最初のところと最後のところと、間が中抜きになっているところで稼いでくださいという契約をしています。

3 公共施設の「見えない価値」の判断は難しい。

「見えない価値」についてですが、おとし、市民参加型事業評価で、市民の方から「もう廃止すべきだ」というふうになったのが市民文学館です。市民文学館は、本を貸してはいますが、実態は町田ゆかりの文学者の紹介をしている仕事です。

やっている人たちも我々もそれに価値があるというのですが、評価に来た市民の方にはその価値が全く見えないんですね。「見えない価値」を含めた判断というのは非常に難しい。

4 図書館を物理的にもシステムの的にも中心化することが考えられる。

図書館サービスの配送は、Amazonみたいに、明日来るよとか、急ぎモードなら今日中に来るよとかは要らないので、かなりコンピュータ上の工夫をすれば、このエリアのこのコンビニ、あるいは集会所では、3日に1回配送する。インターネット上で暗号コードだけを送って、その暗号コードだけを言えば、そこでもらえる。そういうサービスであれば可能なのかなと。そういう意味では、図書館を物理的にもシステムの的にも中心化するという考え方は、これからあるのかなと思いました。

論点2 「市民サービス向上に向けた公共施設再編」



佐藤委員の主な発言要旨

1 公共施設の複合化を進めていかざるを得ないときには、1つの部が1つの公共施設を持つ時代ではないので、縦割りをいかに乗り越えていけるかが大きな課題である。

それぞれの事業部が自分たちで施設の再編を実施すると、どうしても縦割りになるということで、全体としては面積の縮小とか、PFIだとかといっても、結局それぞれの個別の事業部にあってしまえば、「いや、俺のところの施設はやっぱり縮小は嫌だ」とか、「いや、直営がいい」とか、そんなふうな話が残ってしまいます。

そのため、いかに部門を超えて公共施設の再編整備を促していくかが課題かなと思います。学校も例外ではないと思いますが、これから公共施設の複合化を進めていかざるを得ないというときには、1つの部が1つの公共施設を持つ時代では、もはやないと思いますので、縦割りをいかに乗り越えていけるかというのは、大きな課題かと思っています。

2 地元密着型の集会施設を、地元で管理するというのも1つの提案。費用の節約にも、地域社会を自分たちで考える契機にもなる。

地元密着型の集会施設は、NPOを含めて地元の人たちが自分たちで管理したらいかがですかというのも1つの提案だと思います。市営のままでも、基本的には光熱費を含めて管理するのは地元でやってくださいという、こういう求め方もあっていいと思います。市からすると、もちろん施設費用、管理費用が節約になりますし、地元にとってみても、地域社会をもう一回自分たちで考える1つの契機になると思います。

3 公共施設の本格的な再編については、まだ時間がありますが、だからこそ、早い段階で手を打つことが求められる。

学校を含めた公共施設の再編成や更新については、まだ時間があるからのんきに構えるのではなく、時間があればこそ、合意形成も含めて、早い段階で市としては手を打っていくということが求められます。

4 公共施設の管理、集約化においては、ICTの活用がマスト。また、民間のノウハウ、民間のお金を入れるべき。

これから一番頭が痛いのが、学校を含めた公共施設をどうやって管理、集約化させていくかということだと思います。これは各自治体とも、さもなければ及び腰になるんですね。住民の方からすれば、自分の近くから学校がなくなる、公共施設がなくなるのは嫌なことである。でも、その中でどうやって住民との合意形成をつくっていくか。そうはいつでも、教育も含めて行政サービスの質を損なわない形で再編成を実現していくか。つまり、ICTの活用は絶対的にマストだと思うんですけども、これが大きなチャレンジになってくるんだと思います。

その中において、これからはいかに、使えるものであれば民間のノウハウなり、民間のお金な

りを入れていくか。それは窓口を含めた業務だけではなく施設、既に町田市はかなり指定管理者とかをやられていますけど、公共施設等についても言えるのかなと思います。



山本委員の主な発言要旨

1 複数学級の効果について、合理的な解を目指した調査等を検討してはどうか。

結局、学校の問題というのは、複数学級の効果があるか、ないかということになるわけです。要するに1学年1クラスよりは複数学級あったほうが、ほかの社会的な経験も含めて、学習効果が上がるかどうかは、全国でいろいろ調査もしていますが、水掛け論に近いところがあります。

町田市の場合、もし、やるとすれば、これは多摩地域のかかなり共通する問題ですので、町田市が試行的に小中一貫校をつくって一定のサイズを維持するとか、あるいは、多摩地域で1学年1クラスの場合と、2、3クラスの場合とで追跡調査をしてみるとか、そういうことをやると、エビデンスに基づいた、きちんとした説明をして、納得いただけるような、より透明性があって、なおかつ合理的な解に向かうことは可能だとは思いますが。

2 ボランティアや学生の力も使っていくことが重要。大学と連携して、学生がサービスマーケティングとして社会活動を行う。職員はそれを応援する格好で、人材活用をする。

民間の力も当然使っていくと思いますが、ボランティアであるとか、学生さんの力を使っていくということが重要だと思います。それはただ完全に任せてしまうということではなくて、当然職員が応援していただくというような格好で、そういう人材をお使いいただけたらどうかということです。

大学教育ではサービスマーケティングと言いますが、保育や教育と関係ない工学部のような方でも、地域の社会問題等について学習していく。今まで学んだことを実践に使っていくということで、実際の現場に出向いて一緒に学んでいく。そして、それが単位化していくということが最近推進されていますから、町田市内には大学が6校か7校あったと思いますので、学生さんの若い力と、元気な老人の方の力をお使いいただくことをお願いしたい。

3 データに基づいた分析をし、市民と対話をしていただきたい。

町田市の中学教育は、ひょっとすると、1980年から2017年にかけてよくなっているんですね。というのは、どういうことかということ、私の分析では、本来、小学校の児童がそのまま中学校に行けば半分になるはずですね。その点からいくと、1980年度は3万6,000人のうち1万4,000人、だから18分の14なんですね。

だから、本来なら1万8,000人ぐらい中学校に行っているはずが、1万4,000人ばかり行っていなかったんですね。2017年度は、小学校の児童数が2万2,000人に対して、中学校の生徒数が1万人ぐらい行っているんですね。ということは、東京の都心部で起こっているような、中学校受験で私立に逃げているという、よくいわれている5割説とか6割説とかいって、税金を2倍払っていて云々と、いろいろ区議会でも問題になっているんですね。それから言うと、逆に改善されているんですね。

2017年になると、小学校の卒業者のうちで、私立の中学校に行かれる方が増えている。私の読み方ではですね。間違っていたら、またあとで訂正いただきたいんですが、そういう意味においては、かなり公教育としては中学教育が、表面的な数字ですよ、中身は私は存じ上げていないんですけども、改善されていることになるということなんですね。これはある意味では長期的にはかなりいい成果だと言えるんですね。

だから、こういうものも丁寧にデータがあるわけですので、やっていただいて、市民サービスの向上とか、コストのことについても、町田市はいろいろな先駆的なことをされていますので、そういうデータに基づいて市民と対話をしていただいて、決めていただきたいと思っております。



岡本委員の主な発言要旨

1 85歳から100歳まで生きる時代には、定年後にもう10年、15年は働いてもらうという前提で考えていく必要がある。

ロンドン大学のビジネススクールのリンダ・グラットンという人が、もう5、6年前に、『ワーク・シフト』という本を書いて、最近また『ライフ・シフト』という本を書いていて、85歳から100歳まで生きる時代にどう生きていくかという話で、つまり、今既に年をとっている人だけじゃなくて、若い人もそこまで生きなければならないんだよというような話です。

元気であると、どうなるかということ、1973年にデニス・ガポールという人も書いていますが、役所とか学校とか会社をやめた後、退屈だよというんです。耐えられない。死んだほうがましみたいになる。だから、ガポールは「専門を持て」と言っていたんですね。リンダ・グラットンも「複数の専門を持て」と言っているんですね。

そういうようなことがどんどん機運になっていって、今、企業ももう一遍、そういう方たちにいろいろ手伝ってもらわなければいけないねという議論をあちこちで始めているんですが、そういうようなことを積極的に取り組んでいく、まじめに検討するということが必要なのかなと。つまり、85歳まで平均的に生きるとするならば、もう10年、15年は働いてもらうという前提で考えていく必要があるのかなということです。



高橋副市長の主な発言要旨

1 部門横断的に、情報を共有することがポイント。そのためには、業務の見える化が重要になる。

市の業務で考えていく中で、部門をしっかりと取り払って、どれだけその情報がお互いに持てるかというところが大きなポイントになってくるのかなと思っています。そういった意味では、自分たちの業務の見える化の必要性がすごく重要になってくると思います。

今、町田市では、他の自治体も含めて、ベンチマーキングを活用した業務改革を進めているところですが、ここは、公共施設も含めて、業務分析をしっかりとしておく必要があります。

2 市の業務自体が、ICTや機械化でどこまでいけるか把握する一方で、対人との関係をどう構築していくかを考えていく必要がある。

今まで我々が出してきたサービスのあり方が非常に変わってきていて、例えば我々が物を買うときに、インターネットで手に入ってしまう状況になっています。さらには、業務自体のAI化が進んでいくことも、ここ数年間での変化は激しいものがあると感じています。市の業務自体が、ICTとか機械化でどこまでいけるのかをしっかりと把握する一方で、対人との関係をどう構築していくかというところがあるかと思っています。

対人との関係を非常に求める市民の方もいらっしゃいますし、もう少しドライに、成果がちゃんと出てくればいいという市民も多いわけです。その割合は多分、時代とともに少し変わってきているでしょうから、そこをしっかりと押さえていく必要があると思います。

3 地域との協働の土壌から学校施設再編の議論につなげていくことが1つのポイント。児童・生徒数の減少について、時系列的な変化を見える化しないと理解を得られない。

学校施設の話については、地域との協働の土壌はできてきているのかなと思っているのですが、それをどのように今後、学校の再編、あるいは学校をどうしていくかという本当の議論につなげていくところが1つのポイントになってくるのかなと思います。

生徒数の減については、これから10年、20年、30年後、時系列的にどういうふうに変化をしていくのかを、まだしっかりと捉え切れていないと思います。そこを早急に、はっきり見える化をして話をしていかないと、理解も得られないし、話も進んでいかないのではないかなと思います。



最後に石阪市長から

1 今後の5年間は、職員の頭が柔らかくなれるかどうか勝負。

1980年代も幾つか問題があったわけですがけれども、毎年、20億円とか30億円とか税金が増えていた時代に、もちろん人を雇うお金もあるし、建物を建てるお金もある。問題があったものは、それでかなり利便性が上がるということも含めて、解決していったんですね。

今、税金が増える見込みがないんですが、それで問題がなくなったかということ、そんなことはなくて、逆にたくさん出てきているわけで、お金で解決できないということ、今回の議論でははっきりしているんですね。お金ではもう解決できませんよ。じゃあ、どうするんですかと、平たく言うと、そういう議論をここ2時間ぐらいやらせていただいたのかなと思います。

最初に接遇のところでコンピテンシーというお話をしたんですが、市の職員の頭の回転ではなくて、やわらか頭になれるだろうかということところが、この5年ぐらいの勝負かなと。自分の担当したことしか、過去の経験しかしゃべれないんだと困る。「おまえ、自分のことを言っているのか」と言われそうですが、過去に経験したことはそれなりに自信を持っているんだけど、実際は、もう時代が過ぎてしまっているわけで、その中で、前の部局の経験は役に立たないと思ったほうがいいのかなと。それは時代が変わったというだけではなくて、その人の物の考え方もなかなか進歩していない。それで縦割りという、市民にとっては非常に最悪のケースが出てくるのは、多分そういうことじゃないかと思って、自分も含めて、市の職員はもう一回ふんどしを締め直すというか、最近、ふんどしを締めないんですけど、締め直さないといかんというふうに思いました。

【専門委員略歴】

岡本 正耿（おかもと まさあき）氏

- 現在
 - ・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
- 経歴
 - ・マーケティングプロモーションセンターを設立し（1971年）、代表取締役
 - ・（社）日本能率協会マネジメントスクール専任講師（1985年、現在に至る）
 - ・早稲田大学大学院客員教授（2007年、現在に至る）

山本 清（やまもと きよし）氏

- 現在
 - ・東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース教授
- 経歴
 - ・京都大学工学部卒業、東京工業大学大学院総合理工学研究科システム科学専攻研究生修了、京都大学博士（経済学）
 - ・小樽商科大学 助教授（1990年～1994年）
 - ・岡山大学 教授（1994年～2000年）
 - ・国立学校財務センター教授（2000年～2004年）

佐藤 主光（さとう もとひろ）氏

- 現在
 - ・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
- 経歴
 - ・一橋大学経済学部卒業（1992年）
 - ・クイーンズ大学（カナダ）経済学部 Ph.D 取得（1998年）
 - ・一橋大学大学院経済学研究科専任講師（1999年、助教授、准教授を経て現在に至る）