

コア人材たる職員に期待する

特別編

他部署の目標にどのように貢献できるかという姿勢で仕事に取り組む意識が大事

千葉市は、平成4年に全国12番目の政令指定都市となり、現在人口96万人を擁している。国内初の人工海浜である「いなげの浜」「検見川の浜」「幕張の浜」は総延長4,320メートルに及び、日本一の長さを誇る。熊谷俊人市長は、平成21年に当時全国最年少の31歳で市長に就任し、ICT技術を駆使した市民との双方向の対話や行政サービスの変革など、市民目線の改革に挑んでいる。市町村アカデミーでは、平成26年11月27日、研修科目「管理職に必要な組織マネジメント」「管理職が進める超高齢社会の医療福祉政策」「管理職が進める地域経済の活性化」の合同講義として、同市長から「管理職に望むもの」と題して講演いただいた。今回は、特別編としてその内容を掲載する。



千葉県千葉市長
熊谷 俊人
(くまがい としひと)

- 学歴
平成13年3月 早稲田大学政治経済学部 卒業
- 職歴
平成13年4月 NTTコミュニケーションズ株式会社 入社
18年 NPO法人政策学校「一新塾」第18期生
19年5月 千葉市議会議員
21年6月 千葉市長就任（1期目）
(任期：平成21年6月14日～平成25年6月13日)
25年6月 千葉市長就任（2期目）
(任期：平成25年6月14日～平成29年6月13日)

事業を見直す視点

私は5年前、31歳で市長に当選させていただきました。以降、職員と一緒に市政改革に取り組んできました。私は民間出身で、官民それぞれの良いところを取り入れて市政を運営したいという思いがあり、そのための発信もしております。

さて、現在は右肩上がりの時代ではないということは、御承知のことかと思います。私の世代は高度成長を実体験していません。そんな人間から行政をみると、行政担当者はまだまだ、頭ではわかっていても切り替えられていないのではないかといった点が目につきます。

初めに、「プラスの分配からスライドの時代へ」という観点からお話しします。私が市政運営で最初にしたことは、市民向け事業のカットでした。千葉市は京葉工業地域の中心地であり税収基盤はかなり強固ですが、23年前、政令指定都市になる前からの大規模な投資が影響し、財政指標は政令指定都市の中で、一番悪い状況にあります。首都圏であり、産業基盤

が充実しているため、いわゆる返済能力はあるのですが、単年度予算に占める公債費の比率が高い状況にあります。

このままの予算規模の執行を続けていけば、早期健全化団体に指定される危険性もあるという認識から、「脱・財政危機」宣言をして予算の使い方を変えようとしたのです。私自身の給料も職員の給料もカットし、また政令指定都市で初めて、退職金カットにまで踏み込みました。その上で、市民向けの事業も大幅に見直そうとしました。その中には、高齢者向けの事業も含まれます。

かつて、高齢者が少なかった時代に、高齢者向けのさまざまな敬老的事業がありました。例えば「祝い金」として、一定年齢に達すれば給付金が支払われる。あるいは銭湯の無料利用券や、はり・きゅう・マッサージ利用の割引券も発行しました。結果として、億単位の支出を続けてきました。今日では、千葉市民96万人中、75歳以上は約9万5,000人。65歳以上ならさらに20万人が加わる規模です。そこで、高齢者向け支出が妥当なのかどうか、第三者にも入ってもらい徹底的に議論をしました。

高齢者向け事業は基本的に、喜んでいただく施策から、支える施策にシフトしていかなければならないと私は思っております。「祝」という社会的効用はありますが、限られた予算の使い方として「介護の基盤」「地域包括ケア」の整備に予算配分をシフトしました。大変不人気の施策でした。なぜなら、多くの高齢者の方々が喜ぶような薄く広く配分する事業ではないからです。「介護の基盤」というのは、介護が必要になったときにサービスの手厚さを感じていただける性質のものです。従来型高齢者向け事業のように、恩恵を受ける人は減ります。その代わり、介護が必要になったら従来に比べ手厚くするという発想で整備しました。私は「市長は若いから高齢者に冷たいよね」と言われながらも、「そうではなくて、これからの時代はこういうことです」と、おわび行脚をしながら説明しました。

さて今後の予算配分のありように関して、「プラスの配分からマイナスの配分」という議論があります。要は、マイナスをどの層に配分することが、社会全体にとっていちばん良いのかという議論です。私は「マイナスの配分」だと暗くなるので、「せめてスライドにしましょう」という思いを持っています。例えば「防災」や「超高齢社会の中での介護の充実」という新たな財政的需要に対して、既存の事業を見直し、財源や人材を新たな需要にスライドをさせるという意図です。高齢者事業1つをとっても、既存事業は成立しなくなるのは明白です。そうであるならば、早い段階で見直しをしようと考えているのです。世代間の不公平感をなくすためにも、“2025年”を待たずに見直しましょうということです。

20年、30年先には不要になる事業を予測し、どんな投資判断をするのか。「保育所の待機児童の問題」を考えてみましょう。千葉市も待機児童がなかなか減らない自治体でしたが、2014年4月、待機児童ゼロを達成しました。その過程では、単純に保育所をつくるのではないという考え方で取り組んだ経緯があります。都市部を中心に子どもの数が減り始めているものの、保育所が足りていない現実があります。共働きの増加によって、児童数はそのままに幼稚園から保育所にシフトしているだけなのです。つまり、共働き率と保育所に行く子どもの数とは連動性があり、共働き率が一定まで伸びると保育所の需要が減る時期が来るということです。そこで10年、15年後はどんな

るかを考え、将来を見据えた環境整備、あるいは調整できるような仕掛けを組み入れたいと考えたのです。

例えば60人入所可能な保育所がある地域で、まだ60人の待機児童がいるという場合、国の補助金制度の体系上、保育所を拡張するよりも新設したほうが、一人当たりの補助金単価が下がらず有利に働きます。こうなると、新設を指向しがちです。既存施設Aと新設Bの運営母体が仮に別であった場合、将来、需要が減った際、統合できるかという、まず間違いなく困難です。そこで千葉市は、市の単独補助金制度をつくって、保育所の拡張、もしくは当該保育所の運営主体が分園をつくった場合、市の補助金を活用できるように追加措置をしました。国の補助金体系を補完し、将来リスクを軽減する方向にシフトするよう、私たちは意識的にやってきております。

幼稚園の活用という点では、長時間保育の環境整備。夜7時まで、つまり保育所と同じ時間までやっていただいた園に対して、千葉市単独の補助金を用意し、3歳以上児を受けとめていただく取り組みもやってきました。こんな考えの下、待機児童ゼロを達成しているのです。

今必要な公共財が将来も必要とは限りません。自治体において将来予想というものは、多分、民間企業以上に求められてくると思います。

完成が20年後というような公共物もたくさんあります。今、渋滞している道路であっても、将来的に需要は保障できないような時代ですから、私たちは今、都市計画の見直しをしています。一例を挙げれば、道路にかけた過去10年ぐらいの投資金額に対して、都市計画設定をしている道路の総延長から換算した事業完了に必要な予算で割り戻す。結果、50年間かかっても完成できないような道路は廃止しようという試みを進めています。都市計画を設定しますと、どうしても地域に一定の制約を課すことになります。将来的なまちづくりにとっても影響は大きいので、現実性が不安定な事業については廃止をしていこうと取り組んでいるのです。ちなみに当初の洗い出しでは、4割程度の廃止路線案件が浮上したのですが、廃止できない難しい実態もあります。

実態を知るにつれ、私は、市長就任前に感じていた行政の社会情勢対応力への疑問について、徐々に納得できるようになりました。民間企業には社外取締役が何十人もいるような環境はありませんが、自治体

には議会が存在します。さらに市民説明も丁寧に行わなければならない。こういう中で、事業の見直しは大変やりにくいし、職員にやりたくないという心理が働くのは理解できる面もあります。しかしながら、それが地域にとって良いことでしょうか。千葉市では、事業の見直し・廃止に立ち合った担当の課長やリーダーはきちんと人事評価しています。民間企業もそうですが、新しい施策を生み出した人間が基本的に評価をされてしまう傾向にあります。そうすると、やたら受けそうな政策などをつくっていく人が高い評価を受けて、出世をしていきます。しかしながら、時代の変化の中で議会や市民に理解を求め、心理的にも苦しみながら事業の見直しをした人の存在も評価すべきでしょう。いくらトップ層が「見直せ」と言っても、組織として自主的に見直していくという気運は生まれないだろうと思うのです。組織全体として見直しを「よし」とするのであれば、見直し作業できちんと努力した人への評価をしていかなければいけないと考えています。

業務改革への挑戦

次に「業務改革」という観点に話を進めます。ある意味「事業の見直し」とも関連しているのですが、社会情勢の実態、活用できる技術をどう取り込むのかといった検討が必要であると感じます。

市営住宅に関連する件を紹介しましょう。市営住宅の家賃は、御承知のとおり所得に応じて決まります。したがって、毎年、所得申告が必須です。入居者は、区役所などに行って、300円を払って納税証明書を受け取り、それを住宅供給公社に提出します。市は市民の税を調べられますから、一連の手続きを市でやれば入居者の負担は軽減するだろうと私は思いました。そこで、担当課に話をしたら、個人情報の問題を指摘されました。しかし、入居者に了承してもらえれば、問題はないのではありませんか。目的を特定し本人の承諾を得ているのですから。しかし、担当課は今度は「公営住宅法の規則で、所得は本人から申請してもらわなければいけないと書いてある」と言う。でも、これはどう見たって文脈上、第三者が勝手に当人の所得をいくらだと決めつけてはいけないという権利の保障ですから、「委任状と同じように本人の意思で委ねられた場合は可能だろう」と私は言いまし

た。担当課は納得しないようでしたが、国交省に問い合わせをしたところ、「政令指定都市の中では、千葉市を含めた2〜3市ぐらいが同様の業務レベルにとどまっており、ほかの市ではすでに実施している。千葉市はまだやっていなかったのですか」というようなニュアンスの返答がありました。これに対して私は、国交省の担当者に「そういう実態を把握しているのだったら、通知してくれてもいいじゃないですか」と思いを伝えました。

市職員と接して感じるのは、国や県の関連事業については、思考停止の状態になる傾向が否めないという点です。例えば戸籍事務に関し、書類にはいまだにマンション、アパートを記載する欄がない。ほかにも、記載様式は妥当なのかとを感じる点がたくさんあります。「この記入様式だと住民からの問い合わせが多いのではないか」と聞いたら、「よくあります」という返答でした。なら改善すればいいと思うのですが、戸籍法で様式まで規定されているという。私が法務省にこういう話をしたら、そういう話を正式に聞いたのは初めてだということでした。我々は現場の人間として、こういうおかしいと思ったことを1つひとつ指摘していくことが大事だと思います。

職員の市民応対に関しては、意識も高まり極めて丁寧になってきていると思います。ただ、決定的に欠けていると思うのは、来庁する市民の負担への理解や想像力です。市民の方々が庁舎に来るまでには、さまざまな形でお金や時間を費やしています。仕事を休んでいる場合もあります。丁寧な応対は最低限の話であって、大事なことは住民の負担を軽減することではないでしょうか。来庁する時間を市民に返す、事業者なら何回も役所の窓口に来なくて済むようにすれば、最終的には経済活性化にもつながると思うのです。

千葉市では、駐輪場の利用申請がオンラインで可能で、申請件数の半分ぐらいに達しています。しかし残念ながら、当選した後はどうしているかというところ、ある時期に一齐に市の各公共施設に市民の方が並び、当選番号票を提出し、年間の駐輪場代金を払い、利用シールを受け取っています。そして、その際には膨大な職員を配置するなど行政側にとっても大変なコストですし、何より市民の方々の負担にもなります。市民の時間コストを計算すると19,000時間で1,500万円になります。そこでクレジット決済やシールの郵送など

の導入による見直し策を模索しました。結果的には、銀行やコンビニで支払いできる支払い票を郵送して、支払いを確認できた方にシールを郵送することにしました。これによって市の費用削減額は年間数百万円になります。より大事なことは、市民に時間・コストをお返しすることができるということです。そうした一つひとつの改善で業務改革を進めていくことが重要だと思います。事業者向けに関しては、市民向け業務改革よりも遅れているのかもしれません。その分、多くの改善余地があると思います。

次に業務改革におけるICT（情報通信技術）の活用についてお話しします。30～50代で新たに定住者になった方々というのは、自治会など地域団体には入会されない傾向があるようです。地域団体の運営が50年前と変わっていないようですから、今の世代にしてみれば大変無駄が多いように映っているのかもしれませんが、しかしながら、リタイアされた60代の方々も含めて、まちに関わりたい、まちをよくしたいという気持ちそのものが揺らいでいるわけではありません。では、その気持ちをどのようにくみ取っていくのが、知恵の出どころです。

例えば道路の不具合、公園のベンチの破損、落書きがあったりすると、これまでは地域の自治会の役員の方々が、土木事務所や区役所に電話をかけてくれました。今は、多くの方々がスマートフォンを持っていますので、私たちは、その場で写真を撮っていただき、連絡してくれませんかをお願いしています。市でもパトロールはしていますが限界がありますので、市民の方々にもパトロールをやっていただけると助かるのです。写真を見れば緊急度合いもわかりますし、GPSと連動した位置情報が示される利点もあります。また、24時間受け付けられますし、修理手配、修繕後のレポート記録も効率的に残すことができます。

行政の業務内容というのはなかなか市民に伝わりにくく、正しく評価されない面もありますが、以上のことを通して、行政がまちを常にメンテナンスをしているということが理解される利点もあると思います。なにより大きいのは、市民のまちを見る目線が変わってくることです。市民がまちを直す視点を持ち、いわゆるマネージャーサイド、運営側に入ってくるからです。

私は、“ユーザー感覚”の市民ではなく、まちの運営側に市民が入ってくることが大事だと思っています。

紹介した試みは、昨年（平成25年）実証実験として行い、本年（同26年）から本格展開をしたものです。1,000人以上の市民の方が登録し、日々レポートが挙がってきております。なお、クラウド型無料アプリでつくりましたので、どの自治体でも導入できると思います。

大事なものは、ICTを使ったちょっとおもしろい取り組みで終わらせず、業務改革につなげることだと思っています。また、インターネットや、電話、ファックス、そして、議員を経由した連絡などとあわせ、市の修繕システムとして統一的に管理することが大事です。資材の在庫ストックとも連動しますので、大幅な業務改革につながっていますし、ビッグデータとして活用できる可能性もあるでしょう。

市民自治で大事なこと

次に「市民自治」について思うことを述べます。まちづくりの基本は、本来、市民が主体的に参画し運営すべきものであり、責任も伴うと思います。その観点から、千葉市において、例えば公園整備では、パークマネジメントの発想を取り入れ、運営も含めた市民移譲を心掛けてきました。市民にコスト意識を高めてもらおうという思いがあります。

また、私はツイッターでも市民と意見を交換しているのですが、あるとき、蜂の巣を撤去してくださいという声が届きました。私は、蜂の巣の駆除は土地の持ち主の責任であり、市では実施できないと返答しました。なぜなら、税金がいくらあっても足りなくなるからです。そんなやりとりに対して、多くのフォロワーが議論に加わり、限られた税金や、公務員の使い方なりを考えていただきました。さらに、市では子どもの通院医療費の助成対象の上限を、小学3年生から中学3年生まで引き上げたのですが、そのときに、大規模なアンケートを実施しました。その際、例えば自己負担費300円を無料化すると、現状どおり小3が上限のままだと年間3億5,000万円かかる実態などを踏まえ、助成制度導入に伴うコスト説明をした経緯があります。有意義だったのは市民のコスト意識が高まったことです。学校のエアコン導入に関しても、設備更新に伴うコストを試算したうえで、エアコン設備を導入するのか、あるいは教員増などほかの教育関連分野に投資するのがよいのかという議論を重ねま

した。こうした議論を行い、市民に問うことが大事です。

私たちの伝えたいことを伝え、市民に考えていただくには、「広報は広聴から」という視点が大切でしょう。私には、広聴なき広報というのは行政の一方的な自己満足にすぎないという思いがあります。広報紙やホームページに情報を掲載するだけでなく、情報が市民に届き、市民に考えてもらわなければ市民自治の意味がないのです。

ちなみに千葉市の『市政だより』でいえば、施策ごとに長々と担当課のURLが掲載されていました。ものすごい行数を費やしており非効率です。アクセス分析もほとんどなされていない実態もありました。そこで、紙媒体経由のアクセス数を分析したところ、殆どないことがわかりましたので、紙媒体にはURLは記載しないことにしました。

大事なことは市民目線を持つことです。ただし、留意しなければならないことがあります。「声の大きい人」に振り回されず、「声なき声」を聞く姿勢で、市民の総意というのを把握しなければなりません。管理職には、総意ではない声に対しては、毅然とした態度で臨むことを求めています。そうしませんと、「大きい声」に振り回され、注意書きだらけの広報誌やポスターを作ってしまう、最終的に何を伝えたいのかわからないようなものになってしまいます。

住民の総意を把握するという視点で、地域団体という存在を考えてみましょう。私は立場上、いろいろな地域団体とおつき合いがありますが、ある種の危機感を抱くことがあります。例えば文化に関する各種団体が存在しますが、それぞれの団体は市民の総意を反映した声を発しているでしょうか。市の文化施策の眼目は、市民が好ましい表現の場を確保でき、感受性、感覚的に刺激を受けられる豊かな文化あるまちづくりにあると私は考えます。土地固有の伝統芸能、文化を継承することは大事ですが、昔からある団体に対してのみ税金を投入してはいないか疑問を感じるケースもあります。また、市民の多くの方が愛好している比較的新しい文化に関して、組織団体がいない現状というのも問題視しています。市民から支持されている芸術・文化分野からの声が上がってこないからです。私たちは、声をくみ上げる努力をしていかなければいけないと思います。

経済分野でも同じで、既存の商工団体がカバーで

きていない、経済人・起業家たちの意見というものもあるはずです。どう声を聞くのか、あるいはどう組織化していくのかということは、歴史・文化にせよ産業にせよ、今後、行政に課せられた課題だと思っています。

自治体の歴史・文化の担い手として

実は千葉市は、歴史・文化の活用がうまくいっていないと感じています。本日、この会場にいらっしゃるみなさんは、千葉市の歴史・文化というと何を想起されますか？

われわれのまちづくりの祖先である千葉常胤^{つねたね かず}や上総介^{さのすけ}広常は、鎌倉幕府の礎となった人物ですが、あまり有名ではないようです。職員の中には市の歴史についてあまり知らない人も多いのです。

観光振興上、さらに地域のアイデンティティといった点でも、歴史・文化の掘り起こしは極めて重要だと思います。県外から来た人が「何でこんないいものをほったらかしにしているんですか」と言われて気づくケースは多々あります。県外から来た人とのコラボレーションで、地域のブランディングが磨かれるのかもしれない。

民間と行政は本当に違うか

次に「民間と行政の違い」についてですが、一定の目的を達成するという意味において、民間も行政も同じだと感じています。

ただし、人事委員会制度のように、給料が業界他社の平均値で決まるということは、民ではおよそ考えつかないことです。成果評価なしに給料が決まるのでは、インセンティブとしては相当難しいのではないのでしょうか。行政職員にも、やはりインセンティブは必要です。公務員の能力を最大限に引き上げることが地域のプラスだと考えるからです。

組織の目標には数値目標が存在します。民間は数値目標が作りやすいと言う公務員がいますが、それは甘えだと思います。民間でも営業は一部で、客対応やクレーム対応をする社員も、数値目標を作ります。問い合わせ件数を減らすにはスキルのレベルアップのみならず、商品、売り方、パンフレットの表現など、領域を超え他部門に改善を依頼するなど、他の課に

も協力してもらわなければなりません。目標達成のためには、現状分析・将来予測を伴った問題解決策が求められます。例えば保健計画で目標喫煙率を定めたいとしましょう。しかし、社会情勢の変化という不確定要素をはらんでいます。仮に一定の喫煙率を達成したいならば、自治体としてコントロールし得る対策の絞り込みをしなければなりません。市民の協力も必要ですが、自治体組織全体としてその覚悟はあるのでしょうか。目標達成には覚悟が必要です。これからマイナンバー制度がスタートし、例えばコンビニでも住民票を取れるようになり、行政コストも削減できます。しかし役所窓口では住民票を出さないということにしないと、行政コストの削減にはなりません。かつて銀行が、ATMへの切り替えに一部からのサービス低下の声に耐え苦勞しながらも、今日のサービスを実現したように、覚悟が求められるのです。

組織の長として期待すること

最後に、組織の長として期待することを述べます。

まずは「他の組織への貢献」という観点です。官民間問わず組織のセクショナリズムの解消には、他の組織にどう貢献できるかという姿勢で仕事に取り組むことが最も効果的だと私は感じています。管理職なら、担当部局が持つ情報や人材やネットワークを使って、よその部署の目標にどう貢献できるかという意識が大事です。そうした意識が育まれるような研修が重要だと私は思います。

民間に比べ行政では人材育成、研修に対して、予算やエネルギーを投じていないと思います。そのような考えを予算編成時に話し、研修費の増額を職員に打診したところ、税金を職員個人のために使うというのは市民の理解を得られないといった趣旨の指摘がありました。「いや、研修によって成長し、最終的には市民に恩恵がある」と私は話しました。

業界においてリーディングカンパニーとされる企業の多くは、膨大な研修費用を投入している実態があります。私も民間企業にいた時には、よく研修に行きました。実感したのは、部署を離れて、違う空気を吸うメリットです。違う人たちから刺激を得ていく。これが成長の糧になったと実感したのです。自ら学ぼうとする意欲が湧いたり、講師の発言について本人が自分なりの考えを持てるようになれば、それで研修

の成果としてはオーケーというのが私のスタンスです。

研修機会を増やすためには組織の理解が欠かせません。そのためには、管理職の評価基準の中に部下をどれだけ研修に行かせたかという実績を組み込むのも有効ではないでしょうか。そもそも管理職の仕事というのは、部下の育成も大きな仕事のひとつだと思います。

さらに言えば、1人ひとりの職員にしても、年間の必須研修を設け、昇格条件にまで設定すれば、組織全体として研修に対する考え方が変わってくるでしょう。ちなみに私が各課長に言っているのは、部下を必ず1年に1回は外部研修に行かせなさい、ということです。

ちなみに市の職員採用説明会には、私は必ず出席します。合格を通知したら、合格者に直接電話をかけています。内定辞退を回避する意図もあるのですが、民間に比べ行政は人事政策に甘いと思うからです。民間ではいい人材を確保するために血眼になっています。公務員は公平でなければなりません、優秀な人材を採用するために、許される範囲の中でもっと工夫できるのではないかと思います。

私は、公務員の方々に自信を持っていただきたいと思っています。職員向けのアンケートで、「私たちは市民に信頼されているか」と聞いたところ、半分以上の人が「信頼されてない」という回答でした。いくらなんでも卑下しすぎだと思います。実際、私が市民と接すると、おおむね職員の仕事に満足している。仮に注文をつけられるとすれば、優秀さを認識したうえででの期待のあらわれだと私は思います。

いわゆる“公務員バッシング”という現象を指摘する声もありますが、世の中の人々はそれだけで動いているとは思いません。公務員というのは、社会的にも大事な仕事をしていると私は思います。公益的な仕事に価値を見出す若者が増えています。皆さん方には仕事に対して誇りを感じてほしいし、そんな社会にしていきたいと、私は思っています。

もちろん、市民感覚として、私もおかしいことは職員に対してずけずけと言っていますが、皆さんは地域において、恐らく組織的リーダーとなる方であると思いますので、心身の健康に留意されて、住民のために働いていただくことを祈念しまして私の講義を終わらせていただきます。御清聴いただきまして、誠にありがとうございました。