マッセOSAKA

平成30年度

連続講座

行政経営マネジメント研修

～トップダウンとボトムアップをつなぐ行政参謀の役割～

報告書

平成31年（2019年）3月

公益財団法人　大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター

刊行にあたって

地域における人口減、少子高齢化の課題を克服する地方創生の取り組みにあたっては、地域ビジョンを明確に掲げ、戦略を確実に推進していくことが求められています。

それには、重点施策を組織横断して迅速果敢に実行するトップダウンのアプローチと、少ない人と予算、限られた時間の中で非重点施策を効率的に推進しつつ、地域のニーズや住民との協働にも柔軟に対応していく各職場のボトムアップのアプローチを統合するハイレベルなマネジメント力が必要です。

そこで、本連続講座「行政経営マネジメント研修」では、株式会社スコラ・コンサルト行政経営デザイナーの元吉由紀子氏を講師に迎え、首長と行政組織・職員をつなぐ行政参謀の役割を担う副市長・管理部門管理職の方々等にお集まりいただき、自団体の課題認識をもとにディスカッションを重ねながら、効果的な経営マネジメントの手法について学んできました。

本書は、全５回の研修の講義録及び講演録を活動報告書としてとりまとめたものです。本書をきっかけに、新たな議論の輪や活動が広がることを願うとともに、市町村行政の充実と職員の意識向上の一助になれば幸いです。

終わりになりましたが、ご多忙にもかかわらず、ご登壇いただきました講師の方々及び受講者の皆様に厚く御礼申し上げます。

平成31年３月

公益財団法人　大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
所長　林　宏昭

目　次

１．第１回　平成30年６月26日(火)
基調講義「行政経営をよりよくする研究と学びの場づくり」…… 3
株式会社スコラ・コンサルト　行政経営デザイナー　元　吉　由紀子

２．第２回　平成30年７月９日(月)
戦略の意思決定と展開プロセス …… 11
尼崎市　企画財政局　政策部長　中　川　照　文

３．第３回　平成30年７月31日(火)
部署間の連携と市民との協働 …… 17
大阪経済法科大学21世紀社会総合研究センター　客員教授　金　谷　一　郎

４．第４回　平成30年８月29日(水)
仕事の評価、見直しと人材育成 …… 23
南伊勢町長　小　山　　巧

５．第５回　平成30年10月24日
基調講演「行政参謀への期待と関わり」…… 29
四條畷市長　東　　修　平
パネルディスカッション …… 36
四條畷市長　東　　修　平
大阪経済法科大学21世紀社会総合研究センター　客員教授　金　谷　一　郎
株式会社スコラ・コンサルト　行政経営デザイナー　元　吉　由紀子

６．アンケート
ゲストスピーカーアンケート …… 59
受講生アンケート …… 61

７．研修後記 …… 71

８．活動記録
全体スケジュール・受講生名簿 …… 75

第1回

基　調　講　義

実施日：平成30年6月26日(火)

連続講座　行政経営マネジメント研修（第１回）
「トップダウンとボトムアップをつなぐ行政参謀の役割」

基調講義
「行政経営をよりよくする研究と学びの場づくり」

講師：元　吉　由紀子 氏
（株式会社スコラ・コンサルト　行政経営デザイナー、
特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会代表理事）

日時：平成30年６月26日（火）14：00～17：00
会場：マッセOSAKA　第１研修室

プロフィール

神戸市出身。神戸製鋼所に入社後、技術開発部門で知的財産管理業務を担当。新技術・新事業の成功には、開発から営業まで部門を越えて協力する組織体質が重要だという認識を持ち、スコラ・コンサルトへ。

阪神大震災の被災経験から、人には助け合う力があること、組織・地域が垣根を越えて連携する必要性があること、その連携には公務員のコーディネーターとしての役割が重要であることを痛感。

企業風土改革を支援する一方、自治体の風土改革に活動の中心を移す。

1999年以降三重県や横浜市をはじめとした地方自治体、中央省庁、公共組織への支援を行う。生活者起点で時代最適の価値を創造し続ける経営を実現できるよう、階層、部門、組織を超えた対話から協力関係を築き、変革を進めるプロセスを、首長や職員と一緒につくっている。

2000年から全国版の「公務員の組織風土改革世話人交流会」を開催し、運営・支援。2013年からは、各自治体で改善・改革を実践するミドル職員と「自治体改善マネジメント研究会」を立ち上げ代表を務める。2017年より特定非営利活動法人として活動拡大中。

１．行政経営を改善する研究会の発足経緯

地方創生時代の今、政策創生ばかりに目が向いていますが、政策を創生するときには地域力や組織力の創生が表裏一体で必要になります。新しい政策をつくるには、新しい組織の在り方として、自ら決定し自らの責任で運営していく必要があるからです。

ただ、地方創生を実現する組織運営に関する決定と評価の仕組みは、まだ十分見えていません。組織運営の在り方に何らかの責任を持つ人たちが神経を研ぎ澄ましてしっかりチェック機能を果たしていないと、重大な欠点に気付くことなく、無駄に時を過ごしてしまいかねません。

政策はよく語られますが、政策を運営する組織の在り方についてはほとんど語られていません。そこで、どこに上手下手があるのかを考え、よりよい運営方法を見出してい

くために、私は自治体職員の有志たちと2013年に「自治体改善マネジメント研究会」という組織をつくり、活動を始めました。

私がこのような行政経営を支援するようになったきっかけは、1995年の阪神・淡路大震災で被災した経験にあります。そのとき、公務員の在り方が地域に大きな影響を与え、地域の垣根を越えて連携するコーディネーターとして公務員の役割が重要だと痛感し、自治体改革を支援することにしました。

最初に支援したのは三重県で、2000年に地方分権一括法が施行される直前でした。北川正恭知事（当時）の下、１期目が終わる頃にはハードの改革はかなり進められていました。しかし、改革をさらに進めていくためには北川知事一人のエンジンで引っ張ることには無理があり、職員一人ひとりがエンジンを持って動くことが必要だということになり、２期目に「行政システム改革バージョンアップ『率先実行』」の取り組みが進められました。次に、中田宏さんが市長を務めておられた横浜市を支援しました。私はこれらの改革に関わり、役所も変われるのだという経験をしました。

この頃から、改革がうまくいく自治体とうまくいかない自治体があることが分かり始めました。組織が一体となって変わることができる自治体を経験し、歯車が合っていない自治体と比べてどこに擦れ違いのポイントがあるのかを書いたのが、『期待される役所へ～行政経営のムリ・ムダ・ムラを突破する！』という本です。業務だけでなく行政経営自体に「ムリ・ムダ・ムラ」があることが分かりました。

やがて地方分権改革も10年以上経つと、首長も代わり、首長や政策によって改革がうまくいくときといかないときがあることを実体験の中で分かりだした自治体職員が出てきました。うまくいかないときの反省点を共有し、もっとうまく経営できるようになるために、行政組織の運営の在り方、行政経営改善策を研究しようと集まって来たのが2013年研究会発足時（第１期）のメンバーでした。

２．いい役所づくりのための５つの改善レベル

改善を進めるにはツボがあります。改善は、PDCAサイクルのA（Action）です。ということは、改善の良し悪しを判断するには、そもそものスタートに立ち返る必要があるのです。

ある自治体では、改善運動を一生懸命やっていましたが、首長が交代したときにP（Plan）が変わったことを認識しないまま、改善することを目的に継続し、活動が空回りしていました。そこで、Pの解釈の仕方が不十分だったことが分かり、PDCAサイクルの読み解きをもっとしないと駄目だということになりました。

行政組織においては、首長がトップダウンで経営改革の方針を示すことと、職員がボトムアップで改善運動を行うことがうまく連動する必要があります。また、向かうべき方向は一つでも、目指す姿（P）にはいろんなレベルがあります。「職員個人」についての目指すもの、「業務」を通じて目指すもの、「職場」として目指すもの、「役所」として目指すもの、「地域」として目指すものというふうに、Pのレベルによって PDCA

サイクルが異なり、改善の質や方法も異なってきます。

研究会では、各自治体の改善運動が、これらのどのレベルの、どこで落とし穴にはまっているのか、何を目指してどんな山に登りたいのかをみんなで共有しながら進められるように、「自治体改善ステップアップシート」というチェックシートを作りました。

3．行政参謀の思いと課題

研究会の研究員は年々増えて、現在は22自治体、36人にいます。今年もメンバーを増やしながら全国各地で改善の進め方を学び合う学習会を開いています。また、役所全体を変えるような幹部層の取り組みについては2013年から「参謀部会」を発足させ、もっと重い経営改善の仕方について研究しています。首長と幹部職員が何らかの形で「経営のムリ・ムダ」を発生させていると、職場で一生懸命頑張っても疲弊するだけです。ですから、よりよい職場づくりの改善に取り組む一方で、よりよい役所・地域づくりに向けて参謀たちの取り組みも全国にもっと広げていきたいと考えています。

行政参謀たちの共通の思いとしては、「庁内に同じ立場の人がいない」「先輩や経験者がおらず、理解者がなかなかいない」「前任者から引き継ぎがされていない」「前例がないから分からないことだらけである」「うかつに人に話せない。首長や議員、職員の愚痴になってしまうのでそう簡単に悩みを言えない」「役職が高くなると面と向かって助言してくれる人がいない」「横並びで他の自治体をまねすることができない」といったものがあります。

そこで、行政参謀たちが一緒に学び合う機会をつくり、首長が交代しても実施し続けていけるよう、行政経営、組織マネジメント力として、できれば標準化したいと考えています。現在、「行政参謀ステップアップシート」を開発中です。少なくとも着眼点を共通化して、首長にもそれぞれ得手不得手はあるけれども属人技にならないよう、「首長の政策意志を組織のマネジメントにつなげる役割」としてナレッジ化を図っていきたいと思っています。

4．本研修における達成目標と参加のスタンス

本研修の達成目標は5点あります。①現在の行政組織内の混沌、よどんだ空気、行き詰まりの問題を引き起こしている首長・組織間のすれ違いの原因が分かるようになること。②行政経営を円滑かつ効果的に進める方法があるとしたら、どんなものがいいのかという組織運営のイメージができること。③既に絡まった糸があるのであれば、一つでも解きほぐすための糸口をつかむこと。④参謀を人ではなく機能と捉え、複数人の参謀がチームをつくる重要性に気づき、本腰を入れて取り組む覚悟を持つこと。⑤うまくいかないことも、もがき苦しみながら歩んで、この学びの場の仲間と励まし合える関係を築き、財産にすることです。

この研修では、参加者どうしがオフサイトミーティングで話し合いをしますが、その際のルールがあります。まず、①立場・肩書を外して本音を語ることです。勇気を

持って本音を話し、②聴く人は耳を澄まして聞いてください。言いにくいことで顔を引きつらせながら話していることと、威勢よく話していることの違いを感じ取ることが必要です。言葉にならない言葉も聴き取ってください。③当事者であることが一番の迫力で、変えていくパワーの源になりますので、自分の言葉で語ってください。④「あるべき論」で相手をやっつけるのではなくて、自分の弱い面も見せてください。みんなで一緒に考えるきっかけができます。ただし、「ここだけの話」は本当に「ここだけ」といたしましょう。「あるべき論」でないということは、「何のために、どうありたいか」というありたい姿を見いだすことが大切です。「それは無理じゃないの？」と言ったら話は終わってしまいます。「できたらいいですね。では、どうしたらいいでしょう」と問い掛けることが、未来を拓く力になりますので、ぜひいい質問をし合えたらと思います。⑤結論はすぐには見えないと思います。しかし、アイデアが重なると結論に近づくことがあるので、遠慮なくアイデアを出し合ってください。

私たちは、オフサイトミーティングを「気楽に真面目な話をする場」というコンセプトで行っています。役職の高い人たちが、恥をかかずに学び合える場だと思っています。プライドが高くなると、できない理由を探す方に一生懸命になって、素直に聞きにくいことがあるためです。そういう意味では立場・肩書を外した方が吸収力は増します。

また、情報が一番流れやすい方法は、自分が下に落ちることです。立場や肩書のある人が下手に回ると情報は自然と入りやすくなりますので、立場・肩書を外すことは情報を入手する最大の手段として、必要に応じ職場でもぜひ使ってみてください。

ただし、経験に当てはめて聞いたり、下を向いて聞いたり、無表情で聴いたり、途中で話を横取りしたりしないように気を付けましょう。

５．行政参謀の役割を考え、学び合う

行政組織においては、トップ（首長）が公選によって突然やって来ますし、経営のプロとは限りません。トップといっても、議会と共に決めなければならない点で民間企業とは異なります。また、基礎自治体として全国一律の事務がまだまだ多く、地域色をいかに出すかが課題となっています。政策を実施するにあたっては、担い手が多様にいて、職員だけとは限りません。サービスの対象が必ずしも受益者とは限らないという特質もあります。

行政経営と企業経営にはこうした違いがある中で、行政参謀が果たす役割は、首長と行政参謀が異なる役割を担いながら、いかに連結していくかにあるのだと思います。連結ピンの作り方がポイントになります。

本講座では５回シリーズで、五つのテーマを用意しました。今日のテーマは「首長と総合計画」で、「首長が代わったとき、総合計画はすぐに変えられない」という問題について考えていきます。

二つ目は、「総合計画と戦略」についてです。これまでは総花計画でしたが、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」もできました。総花計画と戦略が全く別物になっている自

治体もありますが、両者はどのようにつなげればいいでしょうか。

三つ目は、「住民・パートナーと行政との関わり」です。地域のためといいながら、住民と行政が別々になっていることがあります。いかに結びつくことができるでしょうか。それには政策を動かす組織内の「部門と部門の連携」が重要です。

四つ目は、職員個人の仕事に落とし込む「事業管理と人事管理」。両者が別に管理されていることがよくあります。自治体に人事評価制度が導入され、業績評価はできているけれども、人を評価するシートと仕事を評価するシートが異なっていて、連動していないケースが多々あるのです。

五つ目は、「首長から参謀に期待すること」です。

いずれの回にも実践経験豊富な職員か首長をゲストにお呼びしてお話を伺いつつ、ともに深く語り合えるオフサイトミーティングの場もご用意しています。

そして、最後に総集編として、この五つのポイントを総括いたします。

※「総合計画基本構想（自治体の基本理念と将来像)」に関するオフサイトミーティングの内容については省略しています。

第2回

「戦略の意思決定と展開プロセス」

実施日：平成30年7月9日(月)

連続講座　行政経営マネジメント研修（第２回）
「トップダウンとボトムアップをつなぐ行政参謀の役割」

基調講義「戦略の意思決定と展開プロセス」

講師：中　川　照　文 氏
（尼崎市企画財政局　政策部長）

日時：平成30年７月９日（月）14：00～17：00
会場：マッセOSAKA　第７研修室

プロフィール

1967年尼崎市生まれ。

1990年関西大学法学部卒業、2006年大阪市立大学大学院創造都市研究科修了　修士（都市政策）。

1990年尼崎市採用。都市局潮江再開発事務所、財政局財政課、都市局総務課、産業経済局公営事業所、健康福祉局総務課を経て、2010年こども青少年局こども家庭支援課長。2011年企画財政局政策担当課長、2013年秘書室秘書課長、2016年秘書室長、2017年より現職。

寄稿に「地方公営競技、再生への道（上）（中）（下）」（地方行政2005年11月21日号、11月28日号、12月１日号）、「トップの思いと現場の動きをつなぐ『市長'sミーティング』」（月刊ガバナンス2016年10月号）。

１．現市政の政策立案の特徴点

平成22年12月、現市長は就任の際に、施策実行のために部局を横断した直属の政策室や戦略会議のような会議体を設置したいという意向を示しました。平成23年２月、市長は「政策室にはブレーン機能と調整機能を持たせる。実働部隊との連携が重要」と述べて新年度からの設置を発表し、４月に政策室がスタートしました。

政策室は、重要課題の調査、研究、調整及び進行管理を行う政策担当、総合計画を策定を担う計画担当、そして、市営バスの民営化等を進める交通政策担当で組織されました。

政策室を設置後、「市長'sミーティング」を開始しました。これは、市長と政策室の意思疎通を図る場として平成23年５月から定例化したものです。当初は毎週１回最低30分、その後変更され２週間に１回最低１時間で、市長、政策室長、政策担当課長、政策担当職員４名を基本メンバーとしてスタートしましたが、後に理事や顧問、企画財政局長も加わりました。テーマに応じて関係部局の職員も同席します。

この場では、市長が指定する重要課題についてのスケジュールやゴールイメージを共

有したり、市長が指示する事項について報告を行っています。ここで重要なことは、この場では最終的な意思決定をしない、求めないことを基本ルールとしており、あくまで報告や意見交換の場としているということです。このミーティングには、施策の構築や課題解決に向けた方策の取りまとめを行うにあたり、熟度の低い段階から市長の意向が反映しやすいことや、市長の考え方やスピード感を直接的に共有できるといった効果があります。

２．企画部門担当者としての参謀機能

企画部門担当者としての参謀機能は３つあると考えています。

一つ目は、首長の「政策秘書」機能で、市政の課題や首長の関心事などを適時に調査、研究すること。二つ目は、政策立案の「胴元」機能で、自ら関係部局を招へいし、部局間の調整をしながら、政策立案を推進していくこと。三つ目は、政策立案の「伴走者」機能、つまり、関係部局が政策立案を進めるにあたり、適切な進行管理や側面的なサポートを行う機能です。

３．企画部門担当者として参謀機能を果たせるかのキーポイント

企画部門担当者として先に述べた参謀機能を果たせるか否かのキーポイントも、３つあると考えています。

一つ目は、首長と十分な意思疎通が図れているか。尼崎市では、先に紹介した「市長's ミーティング」などを通じてこれを確保するようにしています。二つ目は、首長の強いコミットメントが得られるか。特にトップダウンの政策立案にあたっては事務方任せにせず、首長が強くコミットすることで、その重要性の共有が関係部局間で進み、円滑な立案につながります。三つ目は、組織全体に対する調整権限が企画部門に与えられているか。重要課題、新規政策の調整権はもとより、その調整結果に関する予算や人員配分にもコミットできることにより、適切な資源配分が担保され、政策推進につなげることができます。

４．総合計画と市長公約のリンク

就任直後の平成22年12月市議会定例会で、市長は、公約をベースに⑴コンパクトで持続可能なまち、⑵信頼と分かち合いのまち、⑶市民自治のまちという三つを柱として、成熟社会にふさわしい、あまがさきのまちづくりを進めていきたいと所信表明をしました。平成23、24年度は、この三つの柱をもとに施策を構築し、予算編成を行いました。

一方、平成15年以降、本市は危機的な財政状況に陥り、総合計画は事実上棚上げ状態で、別途策定した行財政改革計画を推進し財政再建の途上にありました。総合計画は当初の終期が平成22年度でしたが、その行財政改革計画の期間に合わせ平成24年度までに変更しました。その後、市長は、自らのまちづくりの考え方とも整合を図りつつ、平成24年６月に新たな総合計画を策定しました。

新しい総合計画は、一定期間変わることのない基本的なまちづくりの方向性を示す「まちづくり構想」と、その構想の実現に向けた手段を示す、「まちづくり基本計画」から構成されています。

「まちづくり構想」には、「市民・事業者」「行政」がまちづくりを進めていく上で共有する将来のありたいまちの姿をまとめた「ありたいまち」、その「ありたいまち」をめざして、ともにまちづくりを進めていく上で、大切にしていく基本的な考え方、取り組み姿勢としての「まちづくりの進め方」がそれぞれ定められています。「ありたいまち」は４つあり、①人が育ち、互いに支えあうまち、②健康、安全、安心を実感できるまち、③地域の資源を活かし、活力が生まれるまち、④次の世代に、よりよい明日をつないでいくまち、としています。

「まちづくり基本計画」は、平成25年度から29年度を前期とし、平成30年度から34年度を後期としています。今年度から始まった後期計画期間においては、学校教育や地域福祉など施策分野を16に分け、それぞれが４つの「ありたいまち」のどれに関係するかを示し、また、施策間で連携することを意識できるような体系として整理しています。さらに、４つの「ありたいまち」ごとに「主要取組項目」としてそれぞれの方向性に沿って重点的に取り組む項目を示しています。

総合計画と市長公約のリンクについては、まず、新しい総合計画の初年度となる25年度予算編成にあたり、市長は、前年度まで掲げていた「三つの柱」ではなく、今後は「４つのありたいまち」をもとに施策を構築し、予算を編成していくこと表明し、議決を経て策定された総合計画に基づくまちづくりを推進していく姿勢を明らかにしました。また、平成26年度に２回目の選挙を迎えましたが、その際、市長は総合計画を推進していくことを前面に出し、総合計画の体系に沿って公約を掲げました。本市ではこのような経過を経て、市長公約と総合計画の整合が図られてきました。

５．施策評価を活用した総合計画のPDCAサイクル

本市では、主要事業を策定し予算編成する（Ｐ）、実際に事務事業を執行する（Ｄ）、市民意識調査を実施し施策評価を行う（Ｃ）、施策評価結果をもとに予算編成方針を定める（Ａ）というPDCAサイクルを総合計画がスタートした平成25年度から積み重ねてきました。施策評価は、総合計画の施策体系に沿って実施しています。毎年このサイクルを続けると課題の所在やその解決の進捗が明らかとなります。平成30年度からの後期計画策定にあたっては、施策評価結果をもとに、各施策の取り組みの方向性や主要取組項目をとりまとめました。このように本市では、毎年度の予算編成、そして総合計画の策定に施策評価を活用しています。

６．総合計画と行政運営について

総合計画と行政運営をどう整合させるかは、各市によって様々だと思います。先に述べた総合計画と市長公約との調整のほか、本市のように総合計画と行革計画の改定時期

をどう合わせるかといった総合計画と部門別計画との整合など、多様な論点があります。また、最近では、総合戦略を総合計画とどうリンクさせるかといったことにも様々な選択肢があります。

一時期の本市のように総合計画以外に行政運営の基本となる計画や方針が存在する場合、庁内外にダブルスタンダードとならないよう、総合計画ではなく別の計画等を基に行政運営を進めることを明示する必要があると考えます。

7．事業の優先順位付けについて

本市において施策の優先順位付けは、総合計画や予算編成方針に基づいて首長があらかじめ行い、事業の優先順位付けは、部局長（事業のまとめ役）が行っています。しかし、事業によっては単一部署だけで行うのでなく複数部署にまたがっている場合も多いので、それを調整する企画部門の役割も重要です。

※「戦略の意思決定と展開プロセス」に関するオフサイトミーティングの内容については省略しています。

第３回

「部署間の連携と市民との協働」

実施日：平成30年７月31日(火)

連続講座　行政経営マネジメント研修（第３回）
「トップダウンとボトムアップをつなぐ行政参謀の役割」

基調講義「部署間の連携と市民との協働」

講師：金　谷　一　郎 氏
（大阪経済法科大学21世紀社会総合研究センター　客員教授、前大阪市東淀川区長）

日時：平成30年７月31日（火）14：00～17：00
会場：マッセOSAKA　第１研修室

プロフィール

1955年生まれ。1975年大阪市役所入庁（高卒）。同年関西大学法学部入学、1979年３月同学部卒業。市役所では、労務交渉、人事給与制度改革、IT化計画策定、総合計画策定など管理部局に27年、2002年から東成区役所で企画担当・総務課長など、平松市政時の2011年４月から庁内公募で淀川区長、橋下市政時に公募区長（任期付き職員）として2012年８月から東淀川区長就任（７月末に市職員を普通退職）就任、2017年３月末で任期満了。

2017年４月から大阪市立大学大学院創造都市研究科都市政策専攻修士課程在学、同月から現職（政令指定都市の現状と課題など地方自治制度論を講義）。

また現在、特定非営利法人自治体改善マネジメント研究会参謀部会長に就任し、「行政参謀ステップアップシート」を作成中。

月刊ガバナンス2018年１・２月号連載記事、月刊地方自治職員研修2018年10月号掲載、2018年８月25日自治体学会青森大会公募分科会主催。

１．大阪市の（行政）区政改革の流れ

私は平松市長時代のとき、市職員として淀川区長を務めたことがあります。市長が代わったらクビかなと思っていたのですが、橋下徹市長になって公募区長制度が始まったので応募したところ、東淀川区の公募区長を務めることになりました。ですから、私はどちらかというと民間扱いの区長でした。定年を過ぎて61歳まで公募区長を務め、2017年に任期を終えました。

大阪市は24区の小区役所制で、以前は単なる出張所のようなものでした。区長も定年退職直前の、出世街道から外れた人が本庁からやって来るのがほとんどという状況でした。しかし、それでは駄目だということで関市長時代から区政改革に着手し、区長の権限拡充が進められ、平松市長時代には市民協働をさらに進める取り組みが行われました。

そして、橋下市長時代に公募区長制度が導入され、トップダウンだけでなく、ボトムアップ型の仕組みもつくりました。従来は市役所の方が上で出先の区役所が下の関

係だったのですが、ポストも含めて逆転させました。区長はシティ・マネージャー（CM）として区内の局業務に権限を持ち、教育委員会の事務局次長も兼任します。こうしてニア・イズ・ベターを徹底し、各区が特色ある事業をするとともに区間競争を導入することで、部署間を超えた全体最適は区長が行うことになりました。大阪市にも戦略会議という政策決定会議がありますが、オープンな場で開いています。こうして局と区が逆転したような形になったことは、とても大きなことだと思っています。

２．部署間の連携

そこで、肝心になるのが部署間の連携です。私は現場をほとんど全部回っていたので分かるのですが、上司はなぜ連携が必要なのかを分からずに連携ばかり言うのです。連携は「連なって携える」ことですが、何を連ねて何を携えるのかも分からないまま、言葉だけが一人歩きしているのです。

縦割りの弊害とよくいわれますが、予算が目的別になっているから組織も縦割りになっているのは当たり前です。逆にいえば、縦割りにも専門職を生かせるなどのメリットがあります。そうなると、施策の対象者や顧客は誰かということを抜きにして、単に「連携せよ」と言っていても無理だと思うのです。それは課題が複合化しているからです。一つの部署ではギブアップだから、連なってお互いに携えるわけです。その代わり、あくまでも水平連携です。

例えば虐待対策にしても、虐待の連鎖を絶ったり、子育ての経験不足を解消したりする必要がありますし、望まない妊娠や貧困、ひとり親家庭、地域からの孤立の問題など課題は多岐にわたります。しかし、担当は全てばらばらで、虐待となれば子育ての担当者しか入っていきません。それでははっきり言って対策を取るのは無理です。だから、区長が真ん中にいて全てを調整するのです。課題を与えたら、その課題はこういうことだと解説・通訳してあげる人がいなければ、連携は無理です。縦割りは企画部門の役割はそこだと私は思っています。もっと言えば、複合課題を解決するには、やはり現場を歩くしかないと思います。

大阪府は相対的貧困率が47都道府県中ワースト２なので、貧困の問題が深刻です。ですから、子どもの貧困の問題があるのも当然です。では、あなたが首長なら、子どもの貧困対策を検討するときに、どの部署のどの役職を参加させますか。

ここで重要なのは、ボトムアップ型の課題こそ、住民ニーズがあり、緊要の課題があるのです。ですから、その問題を役所の論理でいくらやっても難しいので、組織利益を優先するのではなく、住民の視点で最適化を誰が担うのかを考えなければなりません。こういう課題認識を持って、「組織課題を単独の部署で解決できると思っているのか」とか「予算や要員の担保は何とかする」というふうに、トップからメッセージを送ってあげないと、推進本部やプロジェクトチームをつくって職員を集めても苦労します。成果は最初のフレームのつくり方に懸かっているのです。

ですから、少なくとも実務者が集まってプロジェクト方式で実施するときには、そう

したフレームをきちんとつくってあげて、それを前提にして局部長に「人を出してくれ」と言わなければなりません。

３．市民協働とは

皆さんが一番関心を持っているのは庁内連携だと思うのですが、私としてはやはり市民協働をしないと駄目だと思います。行政が予算から組織まで含めて全部が全部できるわけではないので市民協働といわれているのですが、市民協働という言葉だけが躍っていて非常に身がありません。

私は、国の行政改革の発想からちょっと失敗だったと思っていて、民間委託する手法として例えば指定管理などをするときに、市民協働とは住民にできることは住民がするということだと思っているのではないかという実態があるように思います。こういうものは、行政がまだまだ主体であって協働ではありません。住民が下請けであり、行政主導です。

それから、住民の意見を聞くためにタウンミーティングを開くといっても、住民全員と会えるわけではないし、パブリックコメントを行っても意見を聞くだけになってしまっています。自治会役員や民生委員、公募委員の意見を聞くといっても、貧困家庭の声を反映しているとはいえませんし、コミュニティビジネスやソーシャルビジネスは住民が主体だから支援しているといっても、住民には意味も分からないし、ノウハウもありません。

「共同」「協同」「協働」は、発音は一緒ですが、意味は異なります。ただ単に一緒にやっているだけの「共同」だったら、おのおののメリットを生かしていません。行政と住民が対等な立場で、得意分野でパートナーシップを組むのです。例えば民生委員が得意な分野は民生委員に任せて、行政は手を出してはいけません。逆に言うと、行政に依存するのであれば対等な立場ではなく、依存関係です。しかも、いろいろなチャンネルでパートナーシップを組むことが重要です。

真の市民協働を推進するには、５Ｗ１Ｈ（Who・誰が、What・何を、When・いつ、Where・どこで、How・どのように）の各段階でPDCAサイクルを回すことが必要ですが、今は「Whom・誰に、How many・どのくらい、How much・いくら」を加えた６Ｗ３Ｈともいわれています。ここまで企画段階から吟味しなければなりません。ですから、現状はどのくらいのお金をかけて、どんなやり方で、これからどのように実行しようとしているのかも含めて、行政だけが情報を持っていても分からないし、専門用語ばかりが並んだ資料は住民に分かるはずがないので、これも通訳が要ると思うのです。市民協働するためには、企画段階でなおさら通訳する人が必要だと思います。

いろいろ要望を聞いてきても、それは１人の意見かもしれません。いわゆるサイレントマジョリティをどう見つけてくるかというのは、行政にとって本当に難しい課題です。先ほどの子どもの貧困問題のように、生活保護の制度はあるけれども、申請したら給付を受けられることさえ知らないことがあります。ここをどのように解消していくのかは、

絶対に行政の問題だと思っています。ですから、企画段階から民生委員や幼稚園長、小学校長など事情を知っている人と一緒に話をすれば、いろいろな問題が見えるのではないでしょうか。このことが市民協働にも通じるのではないかと思います。

参謀の役割や市民協働というものをきちんと理解すれば、市民協働の観点から引っ張ることができたり、行政組織と対話ができたり、首長とも対話ができたりすると思います。

４．菅を通して住民と共に街づくり

私の小さな成功体験として、東成区役所総務課長を務めていた頃に、菅田を復活させました。この地域は菅細工が伝統工芸としてあり、昔は大阪市内にも菅田がたくさんありました。しかし今は１㎡もないため、公園内に２×２ｍほどの菅田を作りました。14年ほど前のことですが、今も住民がきちんと管理していらっしゃいます。

地域の伝統工芸、まちの魅力、自分たちのアイデンティティを復活させたい思いで皆さん取り組んだのですが、４㎡の菅田では恥ずかしいからといって、菅田のために自分の土地を提供する方も現れました。そして、今では郷土資料館もできました。補助金は一切出していなくて、全て私費です。今となっては大阪市からの一括補助金の一部も入っていますが、基本的には民間による運営です。

皆さんの地域にもきっとこういうものがあると思うので、うまく引き出してあげたり、何かきっかけを作ってあげるといいと思います。私は、石ころを磨けばダイヤモンドになると普段からも言っているのですが、その石ころがダイヤモンドの原石かどうかを見分けるのは、地域住民では無理です。それを見つけられるのは、よそ者です。私は当時、菅田がダイヤモンドになると思っていました。２×２ｍがきっかけになって、民間がいろいろお金を出してくれたり、いろいろなことがきっと起こると思っていました。これは何も自慢話ではなくて、皆さんの地域でもうまくやればいろいろなことができるのではないかと思っています。

※「部署間の連携と市民との協働」に関するオフサイトミーティングの内容については省略しています。

第４回

「仕事の評価、見直しと人材育成」

実施日：平成30年８月29日(水)

連続講座　行政経営マネジメント研修（第４回）
「トップダウンとボトムアップをつなぐ行政参謀の役割」

基調講義「仕事の評価、見直しと人材育成」

講師：小　山　　巧 氏
（南伊勢町長）

日時：平成30年８月29日（水）15：00～18：00
会場：マッセOSAKA　第２研修室

プロフィール

1951年生まれ。1969年三重県立南勢高校を卒業し三重県庁へ入庁。税務政策課長、予算調整課長、環境森林部長、病院事業庁長などを経て2009年７月に退任。その中で、1995年度から2002年度まで北川県政の三重県の行政システム改革に携わり、事務事業評価システム、発生主義会計、予算包括配分、予算使いきり是正制度、産業廃棄物税などに取り組んだ。

2009年11月に南伊勢町長に就任し現在３期目。

南伊勢町総合計画「絆プラン」に基づく行政運営を展開し、「絆プラン」を実現するため、南伊勢町行政経営システムを構築し取り組んでいる。また、南海トラフを震源とする巨大地震・津波災害への備えを総合行政として取り組んでいる。

１．三重県の改革から学んだこと

私は町長に就任する前の1995～2003年までの８年間、北川正恭知事（当時）の下、三重県職員として県の行政システム改革に携わりました。三重県の改革で大事にしたのは「生活者起点の県政」の推進で、その理念を総合計画に盛り込んでいるのですが、そこに全国初の事務事業評価制度を導入しました。評価システムをきちんと置いて、次の改善を目指していくことが三重県の改革だったと思います。

それまでは機構改革や補助金のカットが行政改革だということが多かったのですが、そうではなくて行政の仕組みを変えようということになりました。それには、トップや部長だけでなく担当まで、対話の機会をいかに作るかが重要になります。部長がマネジメント方針を作り、施策の実現に向けてそれを職員にきちんと説明し、職員と対話して進めていくのです。本当に話しやすい状況を作っていったことで、職員も変わっていったというふうに思っています。

そして、三重県が改革を推し進める上で重要だったのは、トップが改革の方向を示し、語ることでした。トップが本気を見せれば、組織はだんだん変わるのです。それから、

トップダウンとボトムアップの改革がセットでなければ、本当の組織改革にはならないだろうと思います。トップのブレない改革意思とボトムアップの改革取り組みが大切です。

そして何よりも、トップと共に本気で取り組む部課長級の存在が欠かせません。トップが本気で頑張っているのに、部課長が同じ方向を向いていなければ部下は信用しません。知事と部長のオフサイトミーティングがよかったと思います。

２．総合計画を推進する行政経営

南伊勢町では、総合計画で10年間の構想･計画の下に単年度計画を定めています。言い換えれば「予算」なのですが、総合計画に書いたものは全部実行しようということで毎年度の予算に落とし込んでいます。ですから、課長が持っている総合計画の冊子に折り線や付箋がたくさんついています。なぜなら、予算編成のたびに町長が総合計画を開いて聞くからです。そうしないと、総合計画を作ってロッカーに入れたままになってしまいます。いろいろと目標を達成するとなると、機械的に評価して議会に報告するだけではなく、住民にとってどうかということを判断するような仕組みにしないと、総合計画を実行することができません。

実行の仕組みとして、毎年度町長の経営方針をブレークダウンする形で「課長経営方針」を作成し、課の組織目標も全部書いて、きちんと実行することにしました。課長経営方針は10月の中間と２月の期末にヒアリングをします。そして、事業管理シートでPDCAを全部管理することで、どんな方向性かを確認し、どんな目標を立てて、どんな改善をしていくかという仕組みを入れました。

そうして南伊勢町行政経営システムを運営しているのですが、重要なのはこのシステムを進める人材育成です。われわれにはその当時、人材育成の基本方針を持っていませんでした。担当者はいわゆる模範的な公務員を育成するための人材育成方針を立てようとするのですが、人材育成基本方針を策定する中で、実は、課長だから立派になっているわけではなく、課長を含め今の時代に合った能力が求められるということにわれわれは気付かされました。そこで、南伊勢町人材育成基本方針で階層別の役割と能力基準を明確にし、それに基づいた能力評価基準により、課長が課長としての役割を果たせているか、課長としての能力がちゃんと備わっているかを明らかにした上で、係長以下も同様ですが、人事評価をしています。だから、単にいい人だとか、よくできるというだけの評価ではありません。そういう仕組みが全部備わって初めて、総合計画を推進できる行政経営システムになっていきます。

３．南伊勢町の行政経営と改善の仕組み

南伊勢町総合計画の基本理念は「町民起点のまちづくり」です。われわれが考える全ての政策・事業の実行について、住民にとってどういう成果をもたらすかということを判断基準にしたのです。

私が町長に就任するまでの町政は行政主導・行政依存で、要望する側の住民と説明する側の町役場になっていましたが、これからは町民と役場の協働・役割分担を進め、町民が参画するような場をつくっていくことにしました。2009年11月に就任以来、新総合計画の策定に向けて町長経営方針から課長経営方針を作り、事業管理シートを導入する流れを作ったのですが、その中で重要な会議をいろいろと開きました。

課長戦略オフサイト（当初は課長ミーティング）はその一つで、就任して１か月の間に課長を全員集めて始めました。その中で、例えば今一番困っているのが高齢者施策であれば、建設課長も教育委員会事務局長も含めて20人いる課長全員を３班に分けて、高齢者施策を検討させたのです。そうして、課と課の相互乗り入れが課長間で行われると何が起こるかというと、何かあると関係課の係長同士が話し合うようになり、プロジェクトチームが勝手にできてきます。組織の壁が破られたと肌で感じたら、庁内協働が始まるのです。

大きな組織はそれができないかというと、三重県でもやったのですからできないわけではありません。組織の大きさによってやり方は変わるけれども、お互いに話を受け入れ合う素地をつくっていくことは行政組織運営にとって大事です。課長戦略オフサイトを９年やっていますが、いくら話し合っても課長の世界からその次の係長、担当者の世界に落ちていくには、ものすごい溝があります。あの手この手を使ってやらないとなかなかうまくいきません。皆さんが「こうした方がいいなと思ったことはどんどんやった方がいいと思います。そういうふうにして、町が変わるためにはまず職員が変わらなければなりません。

４．南伊勢町行政経営システムの内容

町長経営方針では、Ⅰ組織のめざす姿、Ⅱ重点的に取り組む施策、事業、Ⅲ事業・業務の円滑な推進と改善・改革の取り組み、Ⅳ職場の活性化、人材育成の方向性を示し、これを基に各課長で課長経営方針を策定し実行していきます。今まではここまでで終わっていたのですが、人事評価システムができてきましたので、次は個人目標の設定ということになります。ここで、係長の組織運営目標というものを作ることにしました。その課の将来の政策を考えるのは課長の役割ですが、今の事業をどう進めるかという責任は係長にあります。係長の組織運営目標としては、事業ごとに達成目標、係長の役割と活動、期待する担当の役割と活動、改善･育成課題等を課長ときちんと話をして設定します。それにより、課長から係長まで対話が進みます。

また、事業管理シートを基に毎年度、財政、組織・人事、政策担当の係長と事業担当係長で事業検証会議を実施し、成果の確認と検証を行い、その結果を全て公表しています。

それから、町民サービス基本方針というものを定めました。サービス提供場面で職員が100％守れるというものをサービス基準と位置付け、次に来年度は必要になるというものをサービス向上取り組みとして１年間チャレンジし、できるようになったら基準に置くのです。基準がだんだん増えていけば、サービスの質が上がっていくわけです。こ

れは最も分かりやすいPDCAサイクルになっていて、この階段を一歩一歩上っていけば職員の質が確実に上がっていくわけです。

そして、行政経営システムのPDCAサイクルの中で改善発表会を行っています。課長経営方針の重点取り組みと業務の改善、職場の活性化・人材育成の３つの部門ごとに、各課が何を改善したかの発表項目を全部出させます。そして、各課がどの部門での発表をするかは課長全員で決めます。これによって、日々の業務のどこをどう改善していくのかを理解しながら取り組むことができます。発表会は公募若手職員で結成した実行委員会で運営するのですが、人材育成の観点から、活動自体を委員メンバーの成長の場、組織学習の場と位置づけて実施しています。

実行委員会の若手メンバーは、発表会自体を行政経営の仕組みのPDCAサイクルの一環であることや自分の成長目標を意識して取り組み、終わった後にきちんと振り返るようにしています。

５．人材育成方針と人事評価制度

総合計画の推進には人材育成基本方針と人事評価制度が付随してきます。人材育成基本方針は、総合計画を実行していくためにどんな人材を育成するかを定めたものです。それぞれの政策目的によって人材をどう育成するかは異なるので、職員として一般的に必要なスキルは当然要りますが、それだけではなく求められる職員像として、町民起点で町をつくる職員、町民をサポートしともに取り組む職員、町民にとってその施策はどうかという判断基準できちんと考える職員を掲げています。求められる役場像としては、時代の変化に応じてきちんと変化できる役場を目指します。

そして、職員に求められる役割と能力、姿勢を明確に階層別に定義するとともに、主な発揮場面に求められる能力と備えるべき姿勢・態度も定義しました。また、行政経営システムを運営することによる組織学習のプロセスを人材育成に位置付けています。

人事評価制度で重要なのは、みんなが同じ目線で見られていることだと思います。人によって評価の仕方が異なることがあるので、１次評価者（課長）間で期首に目標の目合わせ会議を開き、期末に評価の目合わせ会議を開きます。この制度では、業績評価だけでなく、いつ、どういう能力が必要かということを位置付けた上で評価していることが重要です。人事評価は給与などにも反映されるので、目標設定や評価において評価者の目合わせをすることによって職員の信頼感を醸成する上でこの仕組みは重要です。

能力評価については階層ごとの役割に応じた能力の発揮度合いを評価していますし、係長が組織運営目標を設定する中で事業ごとに各自の能力向上目標を設定しています。係長が事業の責任を持ってきちんと担当と話し合い、担当に求められる能力向上を模索することが重要なことだと思います。人事評価というのは、人材育成を基本に考えることが大元だと思います。

※「仕事の評価、見直しと人材育成」に関するオフサイトミーティングの内容については省略しています。

第５回

「行政参謀への期待と関わり」

実施日：平成30年10月24日

連続講座　行政経営マネジメント研修　公開講座
「トップダウンとボトムアップをつなぐ行政参謀の役割」

基調講演「行政参謀への期待と関わり」

講師：東　　修　平 氏
（四條畷市長）

日時：平成30年10月22日（月）13：30～15：20
会場：マッセOSAKA　5階　大ホール

プロフィール

1988年大阪府四條畷市生まれ。

大阪府立四條畷高校、京都大学工学部物理工学科を卒業し、同大学大学院工学研究科を修了（原子核工学専攻）。外務省、野村総合研究所インドを経て、2017年１月に行われた四條畷市長選挙において初当選。全国最年少市長となる（当選時28歳）。

エン・ジャパン株式会社と連携して副市長を全国公募し、応募者1700名の中から０歳児を子育て中の女性（38歳）が着任。人口オーナス期における働き方改革を柱に、前例主義に縛られない「日本一前向きな市役所」をめざして、組織改革に取り組む。

また、就任直後から補助金見直しに着手するとともに、年間50回に及ぶ地域との対話会を通し、しがらみのない公平で透明なまちづくりを推進。

加えて、全国初の取組みとなる「LINE@」を用いた市民からの道路通報を受付ける仕組みの構築や、関西電力初となるIoT技術による登下校見守りサービスを導入するなど、ICTを活用した市民協働のまちづくりにも力を入れる。

はじめに

皆さん、こんにちは。このようなたくさんの方がいらしている場でお話しできる貴重な機会を頂き、本当にありがとうございます。

話をする前に、少し伺わせていただけたらと思います。皆さんは大体公務員の方だと思うのですが、部局長級の方がいらっしゃったら手を挙げていただけますか。ありがとうございます。次課長級の方はどのくらいいらっしゃいますか。ありがとうございます。課長までの役職の方はどれくらいですか。なるほど、いい具合の配分になっていますね。ありがとうございます。

私はこういう場に登壇して、リーダーとは何か、四條畷がどんなことをやっているのかをお話しする機会は多いのですが、今日は、ビジョンを持つべきだとか、縦割りはどうやって打破していくべきか、挑戦するとはどういうことかということは話しません。それは全部いったん脇に置いて、行政参謀、市長と参謀役の関わりという点に絞ってお

話をしたいと思います。

政策における従属関係

恐らく、多くの首長さんがそう思われているかと思いますが、どんな政策や取り組みであれ、私は頭の中で四つの段階に分けて考えています。その四つとは、「戦術」「戦略」「政治」「財政」です。戦術は戦略に完全に従属しています。戦略は政治に従属していて、最終的には全部財政に従属しています。

これは、歴史的なことに触れるとそれを良い悪いという価値観で話をしているのではないので誤解を生まないでほしいと思うのですが、例えば真珠湾攻撃、パールハーバーは戦術としては大成功だったと思います。あれは奇襲を仕掛けて、海軍としてはあれ以上ない成功を収めたのですが、そもそも真珠湾攻撃を仕掛けること自体はどうだったのかという議論があると思います。戦術的にパールハーバーは大成功です。しかし、戦略的に、告げずに攻撃を開始したことは大失態です。どれだけ施策の効率性や進め方がうまかったとしても、戦術がどれだけ巧みであっても、戦略が間違っていたら絶対に取り返しがつきません。この戦術と戦略の分け目を一緒くたに考えて議論されることが多いのですが、私が市長として一番考えているのは、戦略的に正しいかどうかということです。これが一番で、あとはどうとでもなります。挽回ができます。それを絶えず意識しているということを、まずお伝えしたいのです。

戦略的にいくら正しくても、あのときは恐らく政治的にそれができなかった。良い悪いではなくて、軍部の独走とかいろいろあったと思いますが、政治背景的に、戦略的に正しいことができるかどうかというのは、また別なのです。どうしても政治に従属してしまいます。もっと言えば、例えば今、いろいろな自治体が学校の統廃合などで揺れていると思いますが、各地域にぴかぴかの小中学校を建てるというのは、恐らく戦術的にも戦略的にも、議会の方からしても、良いか悪いかでいうと良いという話になりますが、当然、財政上100％不可能です。この順番で、全ての政策は従属関係にあるということをまず頭の中に置いて、常々政策を考えている訳です。

市長と参謀の役割分担

今回、行政参謀と市長という中で、普通の職員の方と行政参謀の方の決定的な違いは、戦略を相談できる相手かどうかということ。行政参謀として信頼できる方かどうかの違いです。一般の職員の方とは、情報量の違いがあることから、戦術の相談をします。どうやってエグゼキューション実行を成功させるのかということです。ただ、戦略については行政参謀の方としか相談できないというのが市長としての悩みでもあり、現実だと思っています。

その上で政策を行っていくときに、フェーズとして大きく二つに分かれます。「判断」するフェーズと「実行」するフェーズです。それぞれ「市長」と「参謀」、「判断」と「実行」、この四つのマトリクスで、市長側が重要視していること、参謀に求めるこ

と、判断軸と実行軸とでそれぞれあります。

市長として大切にしていること（判断フェーズ）

私はまだ１年９か月しか市長をやっておりませんので、まだまだできていないと思うのですが、政策を判断するときに市長として私が最も大切だと思っているのは、先ほどから戦争的な話が多くて恐縮ですが、兵站（へいたん）の確保、補給の確保です。何でもそうです。例えば昔、ローマで戦いに行こうと思うと、いくら強いリーダーと能力の高い兵士がいても勝てない。到達するまでの道とそこまでの食糧を確保するのがリーダーにとって一番大切な仕事だと思います。結局、仕事が降ってきたとしても、お金と人さえ付けてくれたら喜んでやるというのは当然あると思います。私の言う兵站というのはその意味です。その補給を確保することに、市長としては一番頭を悩ませています。

そして、補給の確保と同時に重要なのは、現実の直視です。人はどうしても見たくないものは見ない。例えば、提案をしてくださるときに、こういう観点ではどうなっているのかと参謀役の人に聞き返すと、「それはなるべくそうならないように善処します」となります。それでは全く参謀役の役割を果たしてもらえていないのです。私はそんなことを聞いているのではなくて、起きたらどうするのかということです。現実を直視した上で、最悪のケースも想定してもらって進言していただかないと、意見としての価値は私にとってはゼロです。現実的にこれが起きた場合はこうだ、良いパターンはこうだという幅を持ってお伝えしていただかないと、「この案がいいです」と言われても、情報の価値はゼロなのです。

３点目として、これもあまりできていないのですが、あえてきつい言葉を使いますと、言論の自由が大切だと思っています。この間ちょっとだけうれしかったことがありました。四條畷市は、学生の長期インターンシップを採用していて、恐らく日本で当市だけです。面接官は私と副市長と総合政策部長などいろいろいるのですが、学生に「どんな人と働きたくないですか」と副市長が質問したら、学生が「ワンマン」と答えました。そして、みんな、私を見て笑ったのです。私は、ちょっとは風通しがいいのかなと思いました。本当に嫌だったら、多分、笑うことができなかったと思います。私は「ワンマンではないんだけど」と思いながら、悔しかったのは全員がこちらを見て笑ったことです。ただ、そういう何か一般的に悪いとされる側面を指摘する、あるいは笑ったとしても、別にそれに対して気分を害するわけでもないですが、そういう雰囲気をつくることです。

まとめますと、市長として大切と考えているのは、「補給の確保」と「現実の直視」と「言論の自由を確保する」ということです。

参謀に求めること（判断フェーズ）

それに対して、参謀の方に判断フェーズで何を求めているかというと、これは何と申し上げればいいか悩んだのですが、「個性」です。「Ａの場合だとこういうことが懸念さ

れるが、Bの場合ではこうです」と言われたとしても、それは分かっていますという感じです。そんなことは百も承知です。そうではなくて、その部局長級や課長の方が、それまでの公務員人生の中で培ってこられた特徴があると思います。例えば、住民の中に突撃していって説得することが得意な方もいれば、デスクワーク側でいろいろな情報を集めてきて、整理して、例えば他市が見つけていないような事例を導入するのが得意な方など、これは職員によってセンスが全然違うはずです。それを持ってきて訴えてほしいのです。市長は判断するときに、一般論としての情勢の評価はできても、その個性を加えて政策をジャッジしていくことはできないので、参謀の方にはその部分をどんどんおっしゃっていただきたいのです。

当市の事例でいくと、総合政策部長はハートが強いです。四條畷市役所において、彼より打たれ強い職員はいないのではないかというのが私の評価です。これは誰しもが手に入れられる能力ではありません。でも、私としては一般的なちょっと難しい政策を進めていく際、彼のハートの強さを頭に入れた上で戦略を考えて実行するわけです。だから、その個性部分をどんどん示してほしいのです。課長級、課長代理級、主任級の個性を全部把握しているわけではないので、部局長なり、課長なりが、うちの部・課だったらこういう戦略が取れるというところをどんどん教えてほしいのです。一般的に公務員として褒められた性質でないとしても、強い個性を示してほしいと思っています。飲み会に行ったらすごく活躍するということでも、私からすれば大事なファクターの一つで、それをどうやって組み込んでいこうかと考えます。そういうことをどんどん教えていただきたいというのが１点です。強烈な個性です。

参謀に期待する２点目は、意見をとにかく言ってほしいということです。ここで間違えていただきたくないのは、判断フェーズと、判断として戦略を決めた後の戦術フェーズに移ったときに、ここで戦略的なことに関しての意見を言われると、私もだいぶイラッとします。早く言えという話です。戦略が決まり、戦術に移ったら、もう判断に関する意見の具申は全く期待していません。ただし、戦略的なことを考えているときに少しでも黙ってしまうというか、思っていることがあるのに言わないのは罪だと思います。後で言っておけばよかったとなったら、本人のモチベーションも下がります。戦略を決めるフェーズでは議論を戦わせればいいだけなので、とにかく、「こういう案もある、これでもできる、こうだ」と言ってほしいのです。

しかし、たくさんの情報が価値を持つのはその一つひとつの情報が独立しているときです。例えば、「すごくよくできる部長さんがこう言っていたから自分の意見もこう」というのを束で寄せられても、これはほぼ価値がありません。意見の多寡で戦略を決めていないのです。数が多いからということではジャッジしません。良い意見があるかどうかを聞いているだけなので、「Aさんがこう言っていたから私もこう」みたいなものは情報上の価値はゼロです。人と相談して思った意見ではなくて、ご自身の経験から出てきている情報を元にして進言していただくと、これは宝のような価値があります。それは私にはないものです。私が喉から手が出るほど欲しい行政経験、肌から感じた情報

というのは、本当に貴重なものです。

ただし、「Aさんが言っている、あれ」というのは、Aさんがもう言っているので、私からしたらそれを聞いているのが結構時間の無駄だと思うのが正直なところです。なので、個性のある独立した意見をたくさん上げていただく。それはご自身のものだけではなくて、部下が言っていたことでもいいと思います。それをたくさん耳に届けていただいた上で戦略を決定していく。これが判断フェーズにおいて私が参謀の方に一番期待していることです。

担当部署をどうしようみたいなことは、戦略のレベルではないのです。それは導入が決まった後に考えることです。そもそもこれをやるべきかどうかという考えで、まず議論をします。そのときに、しっかりと意見を伝えていただくことが、まず一番大切です。それが判断フェーズにおける、市長と参謀の役割の違いかと思います。

市長として大切にしていること（実行フェーズ）

今度は実行フェーズです。このときにも当然参謀の方が非常に重要な役割を果たします。どちらかというと逆転します。判断フェーズでは最終的に責任を取るのは市長なので、比率としては市長の責任が大きいですが、いざ戦略が決まって「実行」に移すときは、参謀の方の責任が大きいと考えています。もうやることが決まった戦術時は、トップがやる仕事はぶれないということです。これ以外でもこれ以下でもないと思います。決まったら、やると言ったらやるのだということです。これは撤回しないということ以外にないかと思います。だから、あまりやることがありません。やり続ける、言い続けるのが仕事です。

参謀に求めること（実行フェーズ）

ただし、実行フェーズになったときの参謀の方は非常に重要です。三つあるのですが、一つは「戦略に立ち返る」という仕事です。戦術をどうやって実行しようと考え出すと、できるかできないかで考え始めて、もともと掲げていた目標からそれていくのです。実行可能な方に流れていって、結局「あれっ」となってしまう。

当市の行政の例を出すと恥ずかしいのですが、例えば教育行政で土曜フォローアップ研修というのをやっています。これは、勉強が苦手な子が土曜日に来て、無料で勉強を教えてもらい、学力低位層の子の学力を上げるという趣旨で始められました。市としては一般的に税金を投じて学力低位層の割合を下げるという決定をしたわけです。ICT教育や英語もありますが、それをやっていくという決定をしました。それはいいと思いますが、今、４～５年経っていて、学力フォローアップになっているという説明が、何人が参加したとか、どれぐらいの出席率があるという成果指標で見ているのです。昨年の予算要求のときに、そもそも同じ学力低位層の子で土曜フォローアップに行っている子と行っていない子の学力に差が出ていなかったらお金を投じてやる意味がないはずですが、その有意差があまりなかった。結局、学力低位層よりも、ちょっと勉強ができ、意

欲がある子の方が来るという結果になっただけでした。それはそれでいいことだから続けたいと言うのですが、それは甚だ間違っていて、学力中位層の子に税金を投じるという意思決定をしたのならそれでいいですが、そんなことをした覚えはない。低位層の子を上げるという意思決定をしたはずです。だから、これは申し訳ないですが、担当者が戦略的決定の意味を分からずに、やりやすいことをやって数を増やしただけ、参加者数を増やしただけです。これは大失敗と言わざるを得ないと私は思います。そこを切り分けられていません。参謀役はなぜ戦略が決まったかが一番分かっている人間なので、その戦略の方向性と合致しているかと絶えず現場に問い続ける必要があると思います。

２点目が「撤退する勇気」です。こうなったらこれはもう撤退しないと駄目なのです。目的を果たしていません。でも、できない。議会でさんざんこうやりますと言ってきて、予算もかけて、たくさんの人に協力してもらって、もうやめるにやめられないという状況になっています。でも、それはランニングコストとして、行政として投じると決めた目標ではないところに税が流れ続けるということですから、絶対に止血しないといけないはずです。それはトップの仕事だと思うかもしれませんが、トップが撤退するのは戦略が間違っていたときです。戦術の間違いをいちいちトップが撤退していたらきりがありません。参謀が責任を持って戦術の撤退をしないといけません。このやめる勇気が実は一番難しくてできないのです。これをやるのが一番の仕事です。

実行フェーズで参謀に期待する３点目は、「歌って踊る能力」です。歌って踊れるか。何を言っているかよく分からないですよね。歌って踊るというのは、要は「なぜそんなことをやらなくてはいけないのだ」という部下もいるわけですし、住民側も「なぜそんなことに協力しなくてはならないのか」という人もいるでしょう。横の部署と連携しないといけないにしても、「嫌だな。なぜそんな仕事を持ってくるのか」というときに、つらくても歌うような感じで、踊るような感じで「やろう、そんなこと言わないでやっていこう」と言える能力が実は非常に大事なのです。この「歌って踊る能力」というのは、私は結構かけがいのない力だと思っています。

いくら戦略的に正しいことを決定して、参謀としての能力があって、非常に個性も強くて、意見を具申してもらって、いいことを言ってくれると思っても、実行させられない参謀だったら意味がないというか、結局何も変わりません。意見を言うことと、歌って踊るというこの能力が、やはりかけがいのない力かなと思っています。そこまで期待するのかと思われるかもしれないですが、トップはぶれないというところで鼓舞し続けるのです。上が言うことがころころ変わってしまったら、それは申し訳ないと思うのですが、ぶれないでいるから歌って踊ってほしいというのが私としての率直な思いです。

以上、「市長」と「参謀」がいて、「判断」と「実行」と分けたときに、それぞれの４象限の役割をお伝えしました。これが私の中の行政参謀と市長の役割の違いです。実は本当はこの下に職員の方の役割があって、それぞれのフェーズで何を果たしてほしいかというのは当然ありますが、これは今日のテーマから外れてしまうので、また後ほどにしたいと思います。

質疑応答

会場の皆さんと今の話についての質疑応答をしたいと思うので、質問のある方は手を挙げていただけたらと思います。いかがでしょうか。何を聞いてくださってもいいです。

（フロアA）いろいろと参謀の役割に期待することをお伺いしました。後ほどのディスカッションでもあろうかと思いますが、参謀に求めることが非常に高いですが、実際に四條畷市の組織にそういう参謀の方はピンポイントでいらっしゃるのでしょうか。それは現職でどういう役割の方なのかを教えてください。

（東）当市の副市長と、総合政策部長兼調整監という長い名前の部長と、もう１人、総務部長は危機統括監兼総務部長とすごく長い名前で、意図的にそうしています。副市長と調整監という名の総合政策部長と、危機統括官という名前を持つ総務部長が基本的には参謀の役割をして、毎朝、市長室で30分ほど必ずミーティングをしています。部長級会議とはまた別で、権限として集めています。そこに教育長が入り、その５人で毎朝会合をして、彼らにその任を担っていただきたいと伝えているという状況です。

取り留めもないというか、そんな考え方は何を言っているかよく分からないという話だったかもしれませんが、少なくとも私は全ての政策に対してそういう切り口で考えているということをお伝えできたかなと思います。ご清聴ありがとうございました。

パネルディスカッション

ゲストスピーカー：東　　修　平 氏
（四條畷市長）
コメンテーター：金　谷　一　郎 氏
（大阪経済法科大学21世紀社会総合研究センター 客員教授、
前大阪市東淀川区長）
コーディネーター：元　吉　由紀子 氏
（株式会社スコラ・コンサルト 行政経営デザイナー、
特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会 代表理事）

自己紹介

（元吉）先ほどのお話はどうでしたか。私はとても感動しています。政策をどうするとか、それには何が必要かをテーマとした議論、今の法律がどう変わってどう対処すればいいのかという話は山のように聞かれますが、そのときに行政組織内でどういうチームワークをつくっていくのか、それにトップとして、リーダーとして、ミドルとその下のメンバーにどういう期待を込め、いつ、どんな合図を送っているのか、そこにどう答えてほしいのかという話は、本当は作戦タイムで聞く話ですからなかなか聞ける話ではないと思います。「今日は来てよかったな」と思っているところです。ぜひその続きを話していきたいと思います。

実は、「行政参謀」という言葉は私どもが言い始めた言葉です。確かに戦略という言葉が行政でもたくさん言われるようになりましたが、戦略をどういうふうに扱っていいのかについては教えられたことはないはすです。それを一緒に考える機会もそうはありません。トップも組織に１人しかいません。また、参謀という方も組織に１～２人しかいなくて、相談相手がいないために結構苦労しておられます。下手に口外したら突っ込まれるネタになるし、変なところでうわさ話になってもいけないからと、相談したいことが相談しきれていない。そこで、「人には言えないのだけど」「うちもそうだ」ということが話せる場を“参謀交流会”として始めました。

私は2000年から、職員の変革人材が変革のプロセスを相談する“公務員の組織風土改革世話人交流会”を開催しています。そこにアッパーミドルの参謀的な役割を果たす人たちが来るようになり、「ここでこそ話したい」という話を持ち寄って話せる場をつくろうということで、大阪では隔月で夜な夜な開催するようになりました。本日のコメンテーターである金谷さんもずっとコアメンバーで来ておられます。今は、自治体改善マネジメント研究会というNPO法人の参謀部会として活動もされていますので、今日はご一緒にご登壇いただくことになりました。

金谷さんは、東さん以上に個性的な橋下さんという市長の下で、公募区長に自ら手を挙げてなられて、参謀のご経験があります。今は区長をご卒業され、法科大学の客員教授もしていらっしゃいます。参謀のナレッジを人には言えないノウハウではなく、何か共通のポイントがあるのではないかと、先ほどおっしゃっていただいたような戦略段階、そしてそれを判断し実行する段階というようにナレッジ化して、お困りの自治体に少しでも早くいいコツを皆さんに得てもらう機会にしていこうとされています。

最初に金谷さんの方から、ご自身の自己紹介と、また先ほどの話を受けた感想からお題を投げていただいてよろしいでしょうか。

（金谷）いきなり難しい振りですね。金谷と申します。よろしくお願いします。

ご紹介いただきましたが、私は元々大阪市の職員でして、高卒なのでまさに現場の一番下っ端で、当時は灰皿を洗って、ごみを捨てて、お茶くみをするのが当たり前で、「それだけやっておけ。おまえなんて代わりがいくらでもいるから、決裁なんて書かなくていい」と言われていたタイプです。そこからずっときています。

東市長も素晴らしい方ですが、橋下市長の話をする前に、大阪市の首長は歴代、職員の方が局長をやって、助役をやって、市長という、職員の仲間からなっていました。この中には、そういう行政あがりなのに全然俺たちの気持ちは分かってくれないということを言っておられる方もいらっしゃると思いますが、私もそう思っていました。同じ職員なのに、なぜ市と俺たち現場のことを分かってくれないのだろうという不満を持っていました。しかし、逆に言うと、私もペーペーから順番に、係長、課長代理、課長、部長、局長、区長までやりました。今、大阪市では局長より上で、副市長の下が区長なのです。私は上昇志向が全然ない人間なのですが、たまたま区長まで全てやってしまいました。

まず課長ぐらいになったときに、市長が何を考えているのかということがだんだん分かり出しました。もっと言えば、今日おっしゃっていた戦略、政治、もちろん職員ですから財政のことはある程度厳しいのは分かっていましたが、特に政治的な感性や戦略というようなことは分かりませんでした。私は課長のときに初めて議会答弁をやりました。市長がどういう答弁をするから課長はここまで答弁をどうしよう、局長がこう答弁するから順番にどうしようということです。私は労務管理もやっていましたので、労務交渉をするときに市長答弁をここでさせて、課長はここまで答弁させるとか、そういうことは分かっていました。それまで係員時代は何も分からなかったのですが、課長ぐらいになってくると、いわゆるマネジメント部門なのでそういうことを一部分かってきました。東市長がおっしゃったように、戦略を全て分かっているわけではないと思いますが、戦術だけでは難しいということが、多分課長ぐらい、ミドルマネジメントになると分かるのではないかと思います。

だから、今日はたくさん若い方がいますが、参謀だからトップマネジメントで、副市長とか調整監とか部長までだから自分は関係ないということではないのです。やは

り、首長が何を考えていて、参謀がこんなことを言っている、自分の上司の部局長や課長はこんなことを言っている。その三つは多分違うと思うので、これを分かっていただいたら、係員の方も、こういう人がこういう指示を受けているけれども、こういうことだな、参謀から言ってきていることはこういうことだ、うちの上司はそれを受けてこうしているのではないかということが分かります。ぜひ、そういうことを分かっていただきたいというのが私の一番の趣旨です。

私が今、参謀部会の部会長をさせていただいているのも、一番現場のペーペーから一番上までいってしまったので、自分がどういう立場でどう考えるかで非常に悩んだからです。偉そうに言いますが、今になれば分かります。だから若い人はぜひ分かってください。

橋下市長の話をしますが、橋下市長はまさしく大阪市をつぶすということで入ってこられたので、私たちは戦々恐々としていました。でも、府知事の段階でいろいろと経験を積まれたので、職員とあまりけんかをしてはいけないが、役割分担はきっちりするということで、「自分はマネジメントというよりも政治」とおっしゃいました。

東市長はどちらかというと今日は戦略とおっしゃっていましたが、「自分は住民から選ばれた政治家なので、君たちの行政とは仕事が違う。私はここでジャッジするのが仕事です。責任も私が取ります」とおっしゃいました。ぶれない。「私は判断したらそこは政治責任を含めて、住民から信託をもらっているのだから自分で判断します。君たちはいろいろなことを知っているので、ちゃんと上に上げてこい」と言われました。マスコミの間では相当独裁的に言われていますが、私たち職員が話をすると、結構フランクに現場行政にはどういう意見があって、どんな背景があって、どうなっているのかというのを真剣に聞いてくださいました。でも、ジャッジはちゃんとされます。「分かるけれど、私の政治信条ではここはNOだ」というのも結構あります。

私たちも戦いました。「それは市長、いろいろ現場でもこうです。住民がついて来ませんよ」という話をしましたが、やはりジャッジは、「私は政治責任としてここの判断をします」ということでした。これがやはり政治家、まさに今日おっしゃっていた戦略、またはぶれないということです。情報は全部欲しいけれど、判断するのは私だということで、橋下市長は特に個性には気を使っていました。

私は歴代市長のいろいろな人に仕えましたが、職員から上がっていった人は現場のというか局部長の話は大体聞いてくれます。それだったらそうしておこうということがありましたが、橋下市長は政治家であったと私は思います。

自分自身は政治家とは違い、区長をやっていたので、現場の意見であったり、ボトムアップであったり、他の部局との関係を考慮しながらも、特に自分のところの区民の感覚はやはり言わなければなりません。職員も大事ですが、区民も大事なので、この辺のことはすごくやっていたつもりです。その辺は皆さんもいろいろなご苦労があると思いますが、その真意が今日の行政参謀の役割かなと思いますので、ぜひそんなことも議論していきたいと思います。よろしくお願いします。

首長交代時の総合計画とのダブルスタンダード

（元吉）いろいろな組織の個性と参謀の個性はもちろんですが、トップのあり方は随分自治体によって違いがあると思いました。

先ほど戦略と戦術の話が出ていましたが、最初にちょっと酷な質問をします。政治の部分で、首長が代われば市の政策が全て一斉に変わるか、首長の示す方向に向かえるかといったときに、実は民間の経営計画に当たる総合計画は、トップが代わったからといってすぐに変えられない。これが行政の二元代表制による地方自治体の難しさだと思います。行く方向が決まり、ビジョン、将来像、理念がバシッと決まれば、それに向かって「さあ、戦略だ」、「戦術だ」といった筋が通りやすく、ぶれにくくなるものです。しかし、今回研修にご参加いただいた９自治体のうち５自治体が、既存の総合計画の上に新しい市長が就任されて数年経っているにもかかわらず既存の総合計画を引きずっています。これは総合計画と市長の方向性が丸々一致していれば何も問題はないのですが、いささか違う、随分違うと思いつつも、二元代表制であるがために大きな総合計画まではすぐに変えられないという理由が考えられます。政治そのものがまずきちんと変えきれない中で、変える点と変えなくていい点、私はダブルスタンダードと言っていますが、その中でどのように指示をして、戦略を捉えられるようにするのかについてお伺いしたいと思います。行政運営において悩んでいる方もいらっしゃるので代表して質問しました。

（東）四條畷市は総合計画ができたてなので、変えられていない自治体に入ると思います。副市長が最初の半年間いなかったので、庁内で職位の高い人間と議論して、私は当然総合計画は変えるべきだという考えでした。たくさんの意見を聞いて、特にそのとおりだと思ったのが、総合計画を変えるのは大変ということ。時間もかかるし、リソースもかかります。私はこういうことをやっていきたい、その中に総合計画を変えたいというのも入っていますが、けんけんがくがくとしていたら、それだとリソースが足りなくなる、そのとおりだと思います。先ほど申し上げた兵站の部分です。補給の確保を考えると、総合計画を捨てざるを得なかったのです。その代わり、総合戦略の改訂、行財政改革プランの改訂と、産業振興ビジョンの改訂を取りました。そっちの方がましだからです。これも政策だと思うのですが、職員と話しながら取りたいところは取らせてもらったということです。

（元吉）総合計画に方向性が明確に示されているか、それも市によって違います。明確だったら変えなくてはいけないと思う場合と、まあ何となく間違っていない、理想像が書いてあるだけ、だから戦略をどこに取るかを決めさえすれば扱えるということがあります。

ある市長は、「総合計画は、棚の上ではなくて神棚の上に飾っている。その代わり中期としての自分の戦略なり、中期計画、基本計画をまずしっかり変えるから、そこ

は見てくれ」ということで、あえて基本構想的なものは少し置いておく。変えるときがくれば変えると話されていました。明確に市長の指示が職員に伝われば、そこから道が作れるということもあるでしょう。特に大阪市の場合には、都構想がありしましたので、構想としては持ちながらも、大きく変えることがすぐにはできないでいたと思います。そのとき区長は何を中心に、職員の判断基準をどういうふうに示されたのでしょうか。

（金谷）大阪市の橋下市長は大阪市をつぶすと言われたし、大阪都構想から来ているので、大阪市のマスタープランは一回も議論したことがないです。大阪市をつぶす、市役所をつぶすために来たので、大阪市が存続する前提の20年計画の基本構想とか総合計画10年は、恐らく神棚以上の上に上がっていて、１回も庁内で議論したことがないです。

逆に言いますと、今日の東市長もおっしゃっていましたが、マニフェストとかやりたいことが結構あるのですが、私たち現場からいうと、市長があまり関心のないことというと申し訳ないのですが、経常的な業務があるのです。窓口業務であったり、福祉であったり、福祉も東市長は関心がありますが、首長が関心をあまり示さないけれど地道な、「縁の下の力持ち」という言い方をしていますが、そういう仕事もたくさんあります。これこそちゃんとマスタープランに書いてあげないと、まさに今日、東市長が言っていらっしゃった、目的は何だ、何のために窓口業務をやっているのかということです。ただ、単に住民票を発行しているわけではないです。市民サービスの向上とは何かということです。

私は現場の窓口に、「住民票の発行は何のためにやっているのか」と言ったら、「お客さんが来たから発行しているのです」と言ったので、「違うのではないか。市民サービスの向上なのではないか」と言いました。実は課を市民サービス課という名前に変えました。窓口の部門は市民サービス課と書いてあります。しかし、市民サービスが何かという議論が全然現場でされていなかったので、まさに市民サービスの向上とは何かということです。ここが分からないので、「住民に聞いてみたか。住民票の発行のときに何が不満なのか住民に聞いてみたらいいのではないか」と言いました。

聞いてみると、やはり待ち時間とか処理が複雑だとか複数の所に行かなくてはいけない、たらい回しにされるとなります。これだったらいろいろな方法があるのではないかと思います。今日、東市長がおっしゃったように、住民票発行の目的がないのです。もちろん、誤発行とか個人情報の流出などは論外です。そんなものは減らせということです。年間何件か起こっていたので、これを何件減らす目標を作れと言いましたが、それは市民サービスの向上以前の問題で、品質管理の問題です。これは当然違うもので、ゼロ目標としましたが、まさにその目標というときは、今日も東市長の話の中で非常に大事で、首長が持っている目標も大事ですが、経常的な業務の中の目標も、PDCAの指示をするときにどこで指示するか。この辺は非常に大きな問題がある

のかなと思います。

だから、いろいろな段階でいろいろな手法があるし、いろいろなやり方があると思うので、それは市によって違うと思います。私もマスタープランでもそういうふうに、市長は要らないようだけど、私は自分の区役所に行ったときに、自分の長期ビジョンと言っていますが、自分の任期は４年くらいでしたが、５年、それから10年ぐらいのビジョンを作って、市民サービスの向上はこうすべきだというのを書きました。普段は単年度の１年限りの目標を作って、それが職員皆さんの人事評価の目標や、自分自身の目標管理の単年度の目標になります。大きな所属の組織目標と個人管理の目標と、課の目標も含めて、全部一致するように、それは財政的な予算も重点予算とリンクし、総合計画で計画と予算と人事評価の三つを全部ミックスするようなものを作りました。

それでないと、私が係員をやった方が速いです。全然違うところを評価されるのも腹が立つし、予算だって言っているのに、マスタープランに書いてある予算がついていないのではいけないので、どこにメリハリをつけるかという議論をきちんとするというのをやっていました。皆さんの中でもマスタープランはマスタープラン、人事評価は人事評価、予算は予算でばらばらのところがありますが、これがずっと言われていることです。ややこしいけれども、仕方ないです。各々の組織の権力抗争もあります。財政部門の権力が強かったり、また政策部門の権力が強かったり、マスタープランの担当が強かったり、大阪市みたいにマスタープランがどこかに書いてあるけれど棚の上に上がっているとか、これは市によって違うと思います。

トップとしての判断基準

（元吉）確かに総合計画はすぐさま変えて、こっちだと指示してそれで動き始めればそれに越したことはないですが、それができない不幸が行政にあるとしたら、それを不幸と思うのかチャンスと思うのか。例えば、「窓口サービス課」を「市民サービス課」に変えるということで、市民とは何だ、市民サービスとは何だと考える機会になります。多分、大きな総合計画を直さない場合に、何を直して、何を変えるのか、何がこのままでいいのかと迷うと思うのです。いい意味で何のためかを考えるチャンスにするとしたら、トップがまず戦略を打つ前に、何を基準にして戦略を見ているのか、それこそぶれない軸、価値観を根っこに持つのはとても大事だと思います。

東市長の場合、「市民中心のまちづくり」ですね。あれは多分戦略以上に、まず戦略を考えるトップの判断基準であり、みんなが全ての仕事を見直してもらう根っこの基準、そこにものすごくいいこだわりを持っていらっしゃると思うのですが、先ほど言った戦略の指示を出す、考えていくきっかけのぶれない軸を共有するという一番のトップの根っこのスタートボタンがあるかと思います。

（東）はい、公開をすることだと思います。判断した結果を公開できるかどうかが私は大切だと思っています。「なぜそう決めたの」と言われたときに、こう考えたから

こうですと伝えられるジャッジであれば何でもいいと思っています。それを住民に問われたときに、「いやー、もう難しいことがあって、なかなかです」と答えているようでは、その判断は私は間違っていると思います。窓口もよくする、福祉もよくする、土木もよくすると、全部よくできたらいいのですが、リソースが限られているので、全部同時にはできません。何をよくして何をよくしないか、やはり取捨選択になると思います。しかし、なぜ今回はそっちが優先だったのかということを説明できればいい。それが私の中で一番の価値基準です。

私としては市民中心のまちづくりを体現するために、年間40～50回ぐらい住民と直接の対話をする中で、どちらかというと意見を聞く際よりも、説明するときに違和感があれば、要はこういうふうに考えていると伝えるときに、住民の方の顔が曇ると、私のジャッジがちょっと違うのではないかと思います。事業などをやめたりするときは、私として、住民にとってもその判断が正しいと感じられるときです。新しいことをするときはやったらいいじゃないかという話なので、やめたり、終わらせたり、変えたりするときは、あえて全てを公開にして、住民にとって違和感がないかというのが私の判断基準です。

（元吉）金谷さんはいろいろな予算と事業と組織の目標をまずは共有したり、組織の使命だったりをつくられるとき、何を判断基準にしていますか。

（金谷）人も含めて予算も限られていますし、ますます厳しい経常費率の中だから、投資的経費は限られていますので、真っ先にどこを優先するのか。もちろん私の市の首長は市長ですから、最終的には市長が全て責任を持っています。市長の方針が一番大事ですが、市長の方針の中でも、区長としてはどこを一番優先するのか。これは区の方でもそういうビジョンを作っています。毎年の運営方針は重点的なものを内外に宣言していますし、区政会議という区民の方から説明責任のチェックを入れられています。なぜそれを優先するのか、説明責任を当然負っていますが、私としては予算や人がいなくてもできることがあるのではないかと思います。

先ほどの住民票の話もそうです。窓口サービスの向上とは何か、待ち時間を何秒減らしたいか。選挙のときに、元三重県知事の北川さんは、0.1秒早くしようという運動をされていましたが、私はそれを既にやっていました。全国平均が出てきて、東淀川区は何番と出てくるので、これをどう上げるか。単に上げるのではなくて、どういう工夫をすれば0.1秒対応時間が短くなるのか。窓口で住民票を発行するときに、お客さんを何分待たせているのか。0.1秒でもいいから短くできる方法を考えろということです。これはお金も人も要りません。

重点的な問題もありますが、基礎的な市民サービスというのはお金がなくても知恵を出したらできます。もちろん、従来どおりにやっていたら絶対に無理です。私のように全然違うところから来て、こんなふうにやったらどうなのかという意見を出

す。まさしく東市長がおっしゃった、現場の意見で、いわば個性の発想や従来からの経験で、こんなことができないか、こういうやり方がある、他のところで0.1秒減らせているのに、なぜ住民票は0.1秒減らせないのか、同じようなやり方をできないか、他都市でこんなふうにやっているけれども、そうできないかということです。記入例一つでもそうです。決裁の順番を変えたり、席も替えました。プリンターが遠いところにあるので取りに行かなくてはならない。では、プリンターを近くに持ってきたらいいということです。それは0.1秒の典型的な例です。日々の現場で0.1秒をどう減らすかということで、そんなこともやりました。PDCAサイクルの中ではそんなことはいっぱいあります。

首長の方はあまりそこに関心がないですが、参謀はやはりその辺のことをやらないといけない。日々の業務を減らさないと、みんなもうアップアップで、首長がいくら言ってもこれ以上もう仕事ができないとなります。だから日々の業務をどう減らしてあげるか。まさに働き方改革で、0.1秒をどう減らすか、どれだけ残業時間を減らすかは非常に大事なことだと思います。

（元吉）民間の改革でも、改革をするときに、働き方を「働く」という字と「動く」という字の違い、にんべんが付くかどうかで区別しています。同じ作業をするのでも、ロボットでもできる、誰でもできるものはできるだけコンパクトにすればいい。切っていい仕事はできるだけ切ればいい。それは動きです。しかし、そこににんべんが付いて知恵が要る場合は、ちゃんと時間をかけて付加価値をつけなければいけない。というふうに、判断基準を持つ、あなたの仕事はどっちなのだということを金谷さんもよく言われていますね。

（金谷）私は「ビジネスかジョブか」という言い方をします。単なる作業なのか、本当に仕事として住民の方を向いているのかということで、ジョブとビジネスを使い分けていました。

（元吉）全ての職員に、共通に持つ判断基準を提示できるかどうか、その判断基準でどちらを取るのかとしっかり議論するということと、その議論した結果、優先順位を決めていく。この形の根っこに、同じことをトップが言い続けていって、判断基準をそろえるというのが最初の大事なポイントかなと思います。それを市民中心のという形で、住民と話すときにも当然使っておられますが、職員にも使っていますか。

（東）そうですね。でも難しくて、首長のリソースも１日24時間しかないので、何に時間を割くのかという話だと思います。今度は自分の１日を振り返った場合です。ウィンストン・チャーチルは政治家っぽいですが、彼は行政長官であることにこだわり続けたということで非常に有名だと思います。彼は一個一個、現場から上がってきたも

のに自分で返信しないと気が済まない。夜中も働いて迷惑だっただろうと思いますが、それをするということは、逆に言うと、別のところのリソースにかけられないのです。

何が言いたいかというと、せっかく職員から言ってくれて、戦略的に正しいことを実行したくても、政治的な壁で断念するということになったら、それは私の責任なので、政治的なところで折れることがないように、戦略上正しいことが絶えず確実に実行できる土壌をつくるということが私が割きたいリソースになります。私は人脈もないし、経験もないし、そういうリソースがまちの中にないので、どうしてもそこに割かざるを得ない。どちらかというと現場側にかける時間は少なくなっているのかなと思います。

（元吉）その分、外部を使う、もしくは自分の力に足りないものを使う。先ほどの時間の使い方で、自分の一番の強みを自分で使い倒すということと、足りないときには人の力を借りるというのも、例えばトップが使う外部資源と、参謀が使う外部資源は違うと思いますか。

（東）それは全く違うのではないでしょうか。行政トップと参謀の関係というのは、先ほど申し上げたとおりです。特に今、当市は副市長が部長たちと１対１で話をしていきながら、先ほど金谷さんがおっしゃったような話をやってくださっていて、私は背中を預けられているなという印象です。振り返らなくてもやってくれているなと思います。それがあるから自分がやりたいことができます。

自分が外部で相談したい方というのは、大きい枠組みの議論です。例えば窓口を１秒短くするということに知見がある方をアドバイザーとしてはあまり求めていません。それよりは、日本の自治はどうあるべきかを考えられるような人や、国は今後どうなっていくのだろうとか、民間企業と市が組むには何があり得るかということに知見がある方たちがアドバイザーであるべきだと思います。しかし、参謀の人たちがそんな話を聞いても、役割としては何の役にも立たないと思います。それよりは、こういうビジョンが共有されたときの失敗や苦労など、実際のアイデアが知れる方が非常に役に立つのではないかと思いますので、やるべき仕事の性質によってアドバイザーに求める能力が全く変わると思います。

（金谷）東市長は素晴らしいので、きれいにおっしゃいますが、先ほど、戦略をやるときに参謀がいろいろな意見を挙げてくれるのと、まさに一緒だと思います。いろいろな政策決定に関わって戦略を立てるときに、極端に言うと議会対策、それから国の予算、いわゆる補助金とかをどう取ってくるかです。また、住民にもいろいろな意見があります。それは当然全員が納得されるのではなくて、当然クレームがある方や反対の方もいます。合理的なジャッジをしたときの合理的説明責任をどう担うのか。行政は一番専門家なので、参謀がやはりその辺のことも含めて、いろいろな意見が出てき

たときにどう対応するのか、それを政策決定の中でどれだけ議論したのかということです。

私はいつも区役所のときに議論していて、100万通りの可能性を挙げてきた人間（職員）の方が優秀なのだと言っていました。１個、これがいいというのは分かるけれども、反対意見が来たらどうするのかということです。だからいろいろな意見を100個並べて、もっと言えば100案用意して、いろいろな意見がありますが私としてはこれがベストだという意見を出してもらい、それを私が判断するということです。

まさに先ほどおっしゃったように、戦略を決めるときにいろいろな意見を挙げてくる。君はそれをすることがいいと思うけれど、違う部局の人が、「それは違う。こっちの方がいい」と言ってくることもある。いろいろな意味・意見があるから、その辺の調整は、先ほどおっしゃるように、戦略と政治によっているのだなと思います。そして、全部財政が淘汰する。そういうことなので、そこも含めて、政治的な問題や国の方向性や地方自治がどうかとか、参謀がそれを分かっていなかったら地方創生の計画を作れません。

ましてや政治が分っていなかったら、当市もそうですが、少数与党なので議会は完全に反対勢力の多数で負けます。議決反対の野党をどう説得するか、説得しないと条例が１個も通りません。それは参謀も当然やらないといけません。それは参謀だけではなく、行政マンとしては当然やらないといけないです。ただし、課長以上です。係員の方にそこまで要求していません。議会答弁をやる人間、ミドルマネジメント以上はその辺が分かっていなかったら議会答弁はできないと思います。東市長はすごく素晴らしいから全部自分でやったのですが、普通はそこは行政マンとしてやらなかったら難しいです。

（元吉）機関委任事務時代から地方創生をする時代になったときに、やはり政策開発力、また他の自治体にないような政策を打っていこうと思うと、トップにはもちろん政策に対するアドバイザーであり、ネットワークが必要です。しかし、その先をどう読んでいるのかということに、少なくとも課長以上は同じ視野で、もしくは情報を共有した上で、さらにそれを生かすような現場の、例えばネットワーク情報とか、先ほどの個性的な使い道というのを詳しく知っていてほしい。それはもちろん行政でしかできない情報ではあるけれども、上のことを知らなくていいというわけではきっとない。多分、それも共有されるとまた目線が上がって、意欲的になる職員がいるのでしょうか。

（東）極論を言うと、今、市政施行がだいぶ経って、庁舎の建て替えなどをしている自治体が沢山あると思います。しかし、そもそも今の自治体規模のまま、2040年の議論とかが出ていますが、公域自治というのを国がどう考えているのかとか、AIやブロックチェーン、仮想通貨という技術がどれほどの速度で進化しているかによって、そも

そも今のような規模の庁舎が要るのかどうか、みたいなことを考えられるのは、その組織のトップしかいないわけで、それはやはり自分が担わないといけないわけです。

私はそこまで参謀に求めるのは酷なのではないのかと思います。ただ、学んできたことは共有したいと思います。20年後なんて誰にも分からないですが、分からないなりに最先端を考えながら、すごく立派な役所を建てたけれども、RPAが進んで、実はそんな庁舎は要らなくなっていましたというのは笑い話にできないので、そこは役割かなと思っています。

（元吉）政治責任でもっている視野の広さと、いわゆる先行きに対する責任で自分が情報を持ち、だからこそ存在しているということですね。よく分かりました。

政策の撤退について

（元吉）今、政策の決定の話とその判断をどこからもってくるかという話を中心にしていました。一方で、話したいことが二つありまして、一つは撤退するという話です。仕事は増えるばかりと思っている職員は多分多くいると思うので、いつ誰がどこで撤退をさせるのか、すればいいのか、そのあたりについてご意見がありましたらお聞かせいただけますか。

（金谷）先ほど東市長から、実行段階なので参謀の方に考えてもらうというのは、ものすごくそうだと思います。これは戦略ではなく、いったん決めたものですから、当然それは行政の責任として職員が考えるべきです。これはなかなか難しいので、今日お配りした「月刊地方自治職員研修」（2018年10月号、公職研）の19ページを見てください。

これが今回の自治体改善マネジメント研究会の参謀部会でいろいろ議論をしている草案なのですが、ここの右にPDCAにおける行政参謀の具体的役割の中の４、事業の目標設定時に予め撤退基準が設定されており実行しているとあります。ここは戦略ではなくて戦術です。戦術を決めるときに撤退基準を決めておかないと、途中から決めたら、「それは違う」とか、議会サイドとかその事業の給付を受けている方々から、「それは切ったら困る」などと言ってくるに決まっていますから、最初から撤退基準を作ります。

先ほど東市長が例に挙げられた、下位層の学力をどう上げるのかというのも、まず下位層の定義が要ります。それから、下位層が現実に四條畷市に何人いて、何％いるのかということです。この％を減らすということですが、では、何％まで行かなかったらもう無理なのかいうことです。すごいお金をかけて重点でやったけれども、全然％が減らなかった、いわゆる下位層の人たちが全然動かない。これはやり方も含めて間違っているし、元々の目標設定の仕方として、そんなことは四條畷市だけではできなかったのかもしれない。もっと言えば、学力テストの内容がころころ変わります。

皆さんご存じかどうか分かりませんが、大阪市の教育委員会は積極的にやっています。いわゆるＡ・Ｂ問題の中で、Ａ問題よりＢ問題に重きをかけています。計算問題だけど、ちょっと考えさせる計算問題に変わってきています。学力テスト自体の質も実は変わっています。こんなことを経年的に見るなんて、絶対におかしいのです。だから、元々目標が間違っていたのではないかということも含めて、付加条件は別にして、文科省が変わったのも置いておいて、スタートするときは撤退基準を決めてやりましょうということです。議会までそこを言うかどうかは別にして、私どもでは新規施策をやるときは必ず運営方針を入れますが、最初から撤退基準までホームページ上に公表してあります。

それから、区政会議で区民の方にも新規業務をやります、ただし、こういう数値に到達しなかったら撤退しますと言います。基本的には３年間やって、この基準まで到達しなかったら撤退しますということで、実際に撤退しているものもあります。非常に担当が甘いので撤退させたとか、途中段階で、このままやっていても無理だから根本に立ち返って手法を見直す、いわゆる戦術を変えるということもやっています。

いったん決めたら、担当が代わってもこれをやるのが当たり前のようになって、事業の目的と手段がごっちゃになっている。事業を継続するのが目的、目標みたいになってくる。私もここに書いていますが、非常に大事なところは、撤退基準を設定することによって、本来の目的、戦略に合っているのかどうかを振り返ることです。私たちは行政的には事業目的とか事業目標をきっちりといつも振り返ります。これがPDCAのＣです。このＣができていない自治体がたくさんあるので、ここはぜひやらないといけない。これが参謀の仕事ではないですかと書いています。

（元吉）四條畷市はまだ事務事業評価を止めておられますか。

（東）今、お話しいただいた中で二つあると思っています。一つは新しく始めようとすることに対しては、我々はサンセット方式という名前で呼んでいますが、来年から新規施策に関しては撤退時期と目標を明記していくことはもう決まっていることなので、やっていきます。

ただし、サンセット方式ができるまでにやっていたものをどうするかという問題はあります。恐らくやめていくというのも含めて何をしたかというと、全ての事業を洗い出し、各課のどの事業に何時間、何人でやって、予算は幾らと、その作業従事時間を総和したときに、その課の人×８時間、日数と残業時間を足したものが合わないとおかしいということで、それを合わせるために全て書き出していただき、それをみんなで一個一個見ていく。これは時間をかけてしらみつぶしにいくしかないので、今それをやっています。

（金谷）それをいわゆる行政棚卸しと言っています。事務事業評価も三重県が最初に棚

卸しをやって、各自治体でも事業評価とか、行政評価とか言い方はいろいろですが、首長自身がそれを見ているというのは、私は初めて聞きました。すごいですね。

（東）けっこう副市長に任せているのですが、私は棚卸しした千何個とか行数があるものを片っ端から見ていくのが好きなのです。副市長からやめてくれと言われていて、やらないようにはしています。

（元吉）私も今年、厚生労働省の事業レビューの委員をしましたが、終了予定日という項目があり、全部「なし」なのです。これでは書く意味がないと思います。金谷さんがおっしゃるように、まず目標設定をしたときに、先ほど戦略のときに振れ幅とおっしゃっていましたが、戦術面でも、ここまで行かなかったら見直さなくてはいけないよという意味での撤退基準ですよね。見直し基準という意味もあるでしょう。戦術を見直して、本来の戦術の目的に立ち返り、効果があるかどうかを見て、効果がないやり方であれば戦術を変える。戦術を撤退しても、それは戦略を撤退するという意味ではないので、戦術を見直すということが当たり前になっていけばいいということですね。

（東）すごく難しいのは、例えばいじめの通報件数などを目標値に置いたとき、閉鎖的な環境下においていじめの通報を目標値に置くと、数が増えることは最初は良いのです。通報がたくさん増えた方がいい。でも、増え続けることはいけない。実はフェーズによってその目標が善であったり悪であったりするので、それは撤退基準のときに非常によく考えないといけないと思います。

（元吉）事業の進捗段階に応じて目標を見直す必要性があるということですね。

一般職への期待

（元吉）もう一つお伺いしたいことがあります。判断と実行段階で先ほどは参謀とトップの役割をおっしゃいましたが、もう一つ兵隊さんといいますか、第一線で活躍するメンバーの役割の期待値がもしおありでしたら、判断段階と実行段階でなすべきことを教えてください。

（東）判断段階についてはいわゆる参謀らしい方にどれだけ情報を上げるかという、この１点に尽きると思います。

（元吉）部下からは情報を上げるのが役割だということですか。

（東）そうです。さすがに、直接市長室に来るのは難易度が高いと思います。それをし

ていただいても良いですが、現実的には難しいです。そもそも、あまり市長室にいません。こうしたことを考えると、これは嗅覚としてこの人に言うべきだというのはあると思います。この人に言うと市長まで伝わるだろうというのがあると思うので、それを嗅ぎつけて伝える。

（元吉）自分の上司でなくてもいいということですか。

（東）もちろんです。横の上司でもいいと思います。

（元吉）もう一つ、民間だと「悪い情報から上げろ」と言っている上司がいます。いい情報は上げやすい、悪い情報は、上げたときの上司の顔を思い浮かべると上げたくないということなのです。悪い情報を聞く力というのはどうですか。

（東）悪い情報を上げてくれた人こそ殊勲賞ではないですか。

（元吉）例えば上げ方、上げる情報のスピードはどうですか。

（東）そこは非常に単純で、速度は最速がいいです。要は、情報自体は加工すると駄目です。一次情報と二次情報があると思います。こういうことを聞いてきて、他市はこうだったからこう思いますというのはあなたの意見であって、それは練り上げてください。ただし、情報は加工されていない一次情報が最も意味があるので、悩まずすぐに、良かろうが悪かろうが上げてもらうのが、情報としては質が最も高い。

（元吉）先ほどの、現実を直視するということですね。

（東）はい。それに必要なことです。

ただし、実行の部分になったら、一番大事なのは悩まずに改善にどれだけ頭を使えるかだと思います。もう変えられないので、やりたくないと思ってやったら全然成果が出ません。私も元々公務員で、１年目の働きをやっていたので、絶対にこれはやる必要はない、やりたくない、でも、やらないと仕方ないのであったら、どれだけ知恵を尽くせるかだと思います。そこはもう諦めてもらうしかない。やはり知っている情報量が全く違う中での判断なので、戦略が決まって、参謀が戦術を決めて、やってくれと言われたら、深く悩まずに効率性を求めるのが一番必要なことかと思います。１点ずつ挙げたらそうなります。

（金谷）東市長が言われるとおりで、私もペーペーからでしたので、自分の話を聞いてくれない上司には巡り合っています。保守的という言い方がいいのか、前例踏襲主義

という言い方がいいのかは別として、今だったら公務員らしいとは違うのですが、古い守旧派みたいな方です。私は隣の上司とか、もう１個飛ばして、上とか斜め上の上司とか、私は縦横斜めと言っているのですが、縦が駄目だったら横とか斜めを使えばいいのではということを部下に言っています。いつも自分のラインばかり見ている方が係員などにいて、いつも「係長、課長が」と言っていますが、人事異動は巡り合わせだから、言ってもしょうがないのです。私もとんでもない上司にあったことがあります。今だとFAとか庁内公募の制度もありますが、人事異動は行きたくないところに行くとか、上司は選べないので、これは仕方がないです。ここは東市長が言ったとおり、うまくいろいろなことを使ったらいい。

また、東市長はツイッターをやっているか知りませんが、橋下さんは自分のメールアドレスを公開して、「係員であろうが、メールアドレスに直接意見を言ってくれ」ということをやっていました。この辺はそういうSNSをうまく使っている首長も出ていらっしゃって、直接現場の意見を聞いています。

市長さん方も、決まったら、本来の戦略、目的、目標をちゃんと部下まで通じるように、もっと言えば分かりやすくホームページなど、誰もが見られるようなことまでしてあげないといけません。「どこで何が決まったか分からない。取りあえずこれをやれと言われています」ということでは大変だし、ぶれていきます。トップが決めたことや戦略と違う方に事業が独り歩きしてしまいます。そうなってしまうといけないので、ここはやはり目的をきっちりやる、PDCAサイクルをどう回すかが非常に大事だと思います。

（元吉）自らが、Ｐに対してしっかりと目標・目的意識が分かっていれば、これを変えさせてください、これを変えますと自信を持って言えるでしょう。その変えたいという気持ちをしっかりと信念を持てるぐらい理解していれば、恐れることなく、迷うことなく変えた方がいい。あとは必要な情報があればそれは必ず事実から伝える。「何を言っているのだ」と言われても、事実以上のものはありません。そういう意味では「こうなのではないですか、こうさせてください」と解釈が入ると「おまえは生意気だ」とか言われてしまうけれど、「事実がこうです」というところから入ったら、多分どんな人にもパスが送れる。それが情報を伝えるということなのかなと思います。

質疑応答

（元吉）皆さんの中から、ご質問がありましたらいかがでしょうか。

（フロアＢ）お聞きしたいことが２点あります。１点目は行政参謀ということで今日一日お話しいただいたわけですが、優れた行政参謀の育て方といいますか、どういった人材を育成していけばそのような参謀が育つのかということをお聞かせいただきたいと思います。

２点目は私が個人的に東市長にお聞きしたいことです。私はこの４月から行財政改革室に異動になりました。それまでは10年間同一の部署で仕事をしていたわけです。いざ行革に携わってみたところ、市政ってこんなに自分の知らないことがたくさんあったのだなとじくじたる思いで毎日仕事をしています。東市長は去年の１月に市長になられて、生え抜きの職員でもなければ政治家というわけでもない中で、どのような勉強の仕方で市政を学んでマネジメントしていらっしゃるのか。

その２点をお聞かせいただきたいと思います。よろしくお願いします。

（東）勉強の方が答えやすいです。ネット上でどこかの記事を見ていただくといろいろなところに書いてあるのですが、私は出馬に当たって市が公表している全ての計画を全部読みました。これはオープンにされているもので、分野を問いません。子育て支援計画など沢山ありますが、それを全部読む。プラス、過去10年間の議会の議事録を全部覚えるということをしました。要は何年の何月議会でどんな議員さんが発言しているかを政策別に頭に入れました。議事録を見ると、これがいつも争点になっているのだな、そういうのを受けて計画はこうなっているのだなと、大体10年間の市政のイシューが見えてきます。市政を学ぶという点ではそれをやりました。

実はそれだけだと全然不十分で、就任した途端にいっぱい資料をもらって見てみると、もっと現状はきついではないかと思いました。この話は割愛します。

一方、マネジメントは全然別で、資料からマネジメントは学べません。マネジメントは沢山本を読むとか、私は歴史が好きなので歴史上の人物から判断基準や行動基準を学びました。勉強というのはそんな感じです。

育て方というのは難しくて、端的に言うと参謀をできない人はできない、向き不向きの世界だと思っています。素質がない人が行政参謀になるというのはほぼ不可能かと思います。参謀は性質みたいなものがあって、そこを無理に育てるのではなくて、抜てきするというか、気質を見いだすことが大事であって、育てるのは難しいかなと今のところは思っています。

（元吉）欠かせない性質というのは何ですか。

（東）全てを持っている人であれば首長になった方がいいわけで、参謀ではないです。野心がある人は恐らくどこかで出られると思います。そうではなくて、一芸、二芸を持っている人。私は参謀にも個性を求めていて、個性が強い人が好きです。例えば当市の副市長の場合は説得させるのがすごくうまいのです。私が言っても全然聞いてくれないのですが、副市長から言ってくれたら聞いてくれます。そのあたりは、背面を託せるかどうかが必要で、市長によると思います。政策を考えられない市長もいます。あまり大きな声では言えないですが、全く政策について識見がなくてもいいと思います。その代わり、とても人がよくて、市長が握手してくれたら進めてあげようかとな

る、それも非常に重要な気質だと思います。市長選挙に勝てるということは何かあるということなのです。だから、そこを生かすための、ではあの人の背中って何というのが参謀なので、マニュアルなどで育てていくというのとはちょっと違うかと思います。

（金谷）育てるというのも大事ですが、参謀部会といいますか、行政参謀機能になれば、必然的に誰をもっていったらいいのかということが必要になります。市長と同じ特性の方を持ってきてもしょうがないです。市長の弱いところをどうするのか。市長がもし内部のこと全部に詳しければ、別に内部のことに詳しい人は要りません。参謀にはもっと違うことが期待されます。東市長は外から来られたので、多分中のことや行政の今までの経過を知っている人が欲しいと思います。裏表という言い方は失礼ですが、補完的な参謀が、各々の自治体の中でどういう機能が必要か分かって、例えば非常に縦割りの組織なので横割りにしたいというときに、参謀が横割り的なことをする。参謀の機能としてそういうのがあります。「いや、それは全部首長がやるべきだ」というのではなく、首長がやっていけない時代に入っていることを分かってください。昔だとそれを全部やるのは副市長だとか言いましたが、副市長も１人だったらいいですが、２人、３人いて、当市も３人います。その３人が縦割りなのです。だから、副市長では駄目なので、行政参謀的なトータルのものが必要なのです。

ですから、機能を理解いただいて、適材適所の人員配置をやるべきだと思います。各々の自治体によって参謀に期待しているものが違うと思いますし、また首長によっても違うと思います。組織は同じだけれども、首長が代わったら全然違うものを求めてきます。これは当然違うと思います。時代によっても違いますし、首長によっても違いますし、行政各々の風土や伝統によっても違うと思います。これも大事なことだと思います。

（元吉）事前に少しメンバーから頂いている質問があります。一つは、中に長くいて、または前政権が長く続いた方は、ベテランであればあるほどそのパターン化に慣れ親しんでいて、今回のトップが嫌いとか好きではなく、体がついてこない。ある種のパターン化に慣れ親しんで、新しいパターンに馴染まなくなっている階層や長の職員がいた場合、それに対してはどんな関わり方や変え方があるかという質問です。

（東）ベテラン職員ということですか。それは向き・不向きがあります。ベテラン職員は災害対応のときに頼りになるときがあります。すごく詳しかったりします。だから、向き不向きがあるので、単純に変えていく気質を持っている職員を変えていきたいと思っている課に人事異動するしか基本的にはないです。今から改革マインドといっても難しいところがあると思うので、基本的に、短期的にはそうするしかないかなと思います。

（元吉）おっしゃるとおり、先ほどの参謀の役割の中で強みを生かす。それはトップの強みを生かせるということもある。持っていらっしゃる職員の中にも、どういうところに強みがあればということで、必ずしも一色になる必要は決してないと思います。そういう意味では、馴染まなさそうに見えるけれど、強みは何かを見定めて、合った仕事を選択してあてるという感じでしょうか。

あと二つ質問があります。一つは、ものを言いやすくすること。四條畷市はよく分からないのですが、会議などでトップの言うことにそれ以上逆らっても後が厄介だと思うと、「仰せごもっともです」ということで御前会議になってしまい、意見がなかなか出ないことがあります。幹部会議などで会議を活性化する、意見が出やすくするには工夫が要ると思いますが、具体的な方法がありましたらお願いします。

（金谷）うちも橋下市長が結構独裁だったので幹部連中はあまり言いませんでした。逆に、それは危険だと思います。参謀機能としては、「ごもっとも」と言っていたら参謀ではないです。市長が言っているから余計に「こういう考えはどうでしょうか」など、あえてけんかを売るという言い方はしませんが、いろいろな住民や議会対策を考えるとこういう意見が出るかもしれませんというのは言わないといけないと思います。私は市長のところに行って、「それは市長、いけません」みたいなことは言っていました。その辺は大事なことだと思います。逆に、そういうしゃんしゃんの会をやるのであれば、参謀を多くつくるべきだと思います。そういう市町村ほど参謀機能をつくって、そういう幹部会、お歴々の中では言えないことを参謀会できっちりと言う。首長はやはり戦略的な決定前にいろいろな意見を聞きたいと思っているはずです。幹部連中がオーケーだからいいのではないかと思って、訳の分からない、本来おかしい、違うところに突っ走ってしまう。これを後で戻るのは大変です。もしそういう市町村があるのであれば、それはきっちりと議論するようなことを考えるべきだと思います。

（東）おっしゃるとおり、風通しをよくしないといけない、意見を言いやすくしないといけないという思いでいろいろ取り組んでいたのですが、無理かなと思ったので、私はそもそも出席しないことにしました。風通しをよくしないといけない会議には出ません。その代わり、話の経過を副市長が後で言ってくれます。そこが彼女のすごいところで、副市長にはみんな言いやすいようなのです。会議がすごく荒れるのです。「Ａだ」「Ｂだ」「Ｃだ」「違う」みたいな感じです。それが私がいるとそういう多岐な意見が出ないので、今は出席しないことにしています。

（元吉）現副市長の場合は外からいらっしゃっているので、多分他の部局長の皆さんも「知らないでしょ」という言いやすさはあると思います。これがベテランの副市長の場合は、あなた以上はいないよねという副市長もいらっしゃるので、必ずしもそれが利くかどうかは別です。

私の経験から言うと、「戦略オフサイトミーティング」というやり方があります。部局長会議は同じ部局長が出ていても、部局長の部、局を背負ってくると、余計なことは言わないというような縦割りがしっかりついてしまう。会議というのは最後に決めなくてはいけないことがあるので、答えから式を作るとなると余計なことは言わない方がいいとなるのですが、「決める会議」と「決めない会」を分ける。決めない会では、今日は意見を出すだけでいい、立場を背負わなくていい、議事録もとらないというルールにして、立場を超えて、逆の立場だったらどう思うか、あなたが農林水産部長だったらどう思うかみたいな形で意見を出す。その運営はコーディネーターがいればなおいいですが、会議を分けるなり、かなり工夫をしないと、市長だけではなく、部局長どうしでも言いにくいことが多いものだと思います。

最後に、東市長、金谷さん、私、元吉宛に、「そのバイタリティーあふれる発想の原動力は何でしょうか」というご質問を頂きました。どうしてそんなに元気なの、どうしてそんなに力がみなぎってまた新しい発想が湧いてくるのかということです。

（東）自覚がないから分からないです。今日の昼に少し副市長と打ち合わせをしていたら、「なぜ市長は１年９か月も経ったのにそんなに元気なのですか」みたいなことを言われて、そんなに元気かなと思っているのですが、元気ですかね。恐らくいろいろ理由があると思っているのですが、外務省で働いていた時期にあこがれの上司がいました。その方は私が入ったときに課長として来られた方で、その方がとてつもなく仕事ができて、かつ人格者だったのです。私はあの人のようになりたいというのがすごくあって、お風呂に入っているときも彼だったら今どういうふうにこの局面をジャッジするかなと考えています。その方はTPPを担当されていて、大筋合意の道筋をつけて亡くなられました。もう今はいないのですが、その方のように生きたいというか、その方に一歩でも近づけたらいいなというのがずっとあります。それがいつでも私の原動力になっていると思っています。

（金谷）さすがです。やはり首長はそういうものを持っています。私は首長ではありませんし、高卒のたたき上げですから、余計に出世欲が全然ありませんでした。新採、係員の時代から出世欲が全然なく、上がりたいやつは早く行けみたいなことを言っていましたが、出世欲とか自分の何とかのためとなるとバイタリティーはどこかで切れると思います。私が公務員を選んだのは住民の皆さんのためになる、人の役に立ちたい、もっと言うと大阪市をよくしたい、大阪市の住民のためにと思っていたからです。人のためだとバイタリティーが出ます。これを市長に言ったら、あほだ、飛ばされると思われるかもしれませんが、飛ばされてもいい、これは絶対に橋下市長のところに行って住民の感覚を言わなくてはいけないと思うと、バイタリティーがすごく出ます。

民間でも自分の会社のもうけだけでなくて、社会のため、いわゆる三方良しみたいな会社が伸びると言われています。日本の場合は特に、そういう社会貢献と言われ

ているところにもう少し突っ込んで、三方良しです。私は公務員ですから社会のために、住民のためにと思ったらバイタリティーが出ます。私の原点はそこしかないです。自分はもういい、飛ばされようがいい。けれど、住民を放っておくわけにはいかない。特に日の当たらない、声が届かない、情報デバイスも含めて行政から隔離されている住民。サイレントマジョリティーと言ってしまうと簡単ですが、もっと悲惨な人たちはいっぱいいて、この人たちをどうするのか。そういう人は投票にも行きませんし、首長ではなかなかできません。そこはやはり行政の役割だとはすごく思っているので、バイタリティーはあります。私は63歳ですが、まだまだ頑張ります。

（元吉）格好よく言えば、私は阪神大震災を経験しなければこの場に座っていません。普通の民間の企業の民間企業のマネジメントの手伝いをして、とても分かりやすいやりがいを目の前にしていました。公務員を相手に行政組織を変えるなんて途方もないこと、行政参謀なんてややこしい立場の人たちの悩みを聞いて、それを解明しようなどという面倒くさいことをする気持ちはつゆほどもなかっただろうと思います。

阪神大震災で、目の前に困っている人がいる、倒れそうになっている人がいるときに、公務員の方にはそこにいて、「私は分かりません。ちょっと上司に相談してきますと」と言う間はなく、一つ手を差し伸べれば命を助ける機会ができます。これって、すごい仕事だなと思いました。私は、問題がいっぱいあってもいい、でもたった一人この目の前に困っている方がいたときに、「そうだ、あのときあれがあった」と思い出して、ちょっと勇気を出してこの人にお弁当を配ろう、この人に道を案内しようという行動につなげてもらえれば、それが１人の命を救うことになる。そこに私がやる価値があると思ったのがきっかけです。

バリアになるのか、バイパスになるのか、公務員にはそれを選択する機会を豊富に持っています。民間人にはこれができません。隣の人ぐらいしか救えません。でも皆さんは街を歩けば歩くほど、いろいろな困りごとに出会い、そこにちょっとでも手を携える可能性がある。NOと断る機会は山のようにありますが、１個でもそれができれば素晴らしいのではないかと思います。私には子どももいないので、何かこの世に生まれた最後に一つでもそんな機会につながってくれればいいかなと思いました。

諦めよう、もういいや、やめようといつも思いますが、この行政参謀交流会も夜な夜な集まっている会合に、もう人数が少なくなってやめようかなと思うころ、またやろうかと集まって来てくださる人がいて、この夜集まっていた会合を、マッセOSAKAが昼にもやったらいいのではないかといって今回のような研修になりました。

こうやって50人集まってくださることが、また次の行政ならではの取り組みになる。地方分権時代になればこそ、トップが意思を持って地域の改革を始めれば、機関委任事務、全国一律の法律事務以外の悩みごとができ、その解決をどうしようかという地方自治体ならではの悩みができてきます。その一つが“行政参謀”という形になったのではないかなと思います。自治体をオリジナルで創るための道行きは、自分たちで

作るしかないものだと思います。しかし、作り方に少しでもコツがあるならば、みんなでそれをナレッジにして、少しでも早く道や橋を渡っていく機会にしていくことができればと思っています。

本日は、お忙しい中ご参加いただき、ありがとうございました。

※「研修全体の振り返りと総括」に関するオフサイトミーティングの内容については省略しています。

アンケート

ゲストスピーカーアンケート
受講生アンケート

ゲストスピーカーアンケート

Q１.「行政参謀」のテーマ設定について

・「トップダウンとボトムアップをつなぐ」という機能のあり方は、企業をはじめ様々な組織において過去から模索されてきたところですが、従来、ボトムアップが典型的であった地方行政組織において、近年、マニフェストを掲げて登場し、その実現に向けて首長によるトップダウンが強まる傾向が見られ、今後「トップダウン」と「ボトムアップ」の融合がより求められることから、今日的な意義があるテーマと考えます。
・2019年の統一地方選挙も控えており、今日的で、タイムリーなテーマ設定であり、受講生の反応も良かったと考える。
・「トップダウンとボトムアップをつなぐ行政参謀の役割」というテーマは大変良いテーマだと思う。今までこのような視点からの研修、また、参謀的機能を果たす経営幹部への研修はなかったのではないだろうか。幹部が行政参謀の役割、機能を認識するだけでも良いと思う。トップの思いをうまく実現させるボトムアップは大切で、組織力を発揮させるための行政経営の観点からも貴重な取り組み、幹部研修だと思う。
・良いと思います。首長の頭の中を、整理した形で示す機会はあまりありません。そうした意味で、参謀役の方にとって意味のある講演となったのではないでしょうか。

Q２．研修方法、参加者の姿勢、ご自身の関心・関わり方について

・職階が異なれば、役割や意識が異なるように、参謀機能も職階によって果たす役割などが異なるので、例えば①副市長・部局長レベル、②次長・課長レベルといったように参加者の階層を絞る、もしくは分けて研修を行うべきかもしれません。
・個別のご相談に対応する時間を多くとるべきであったと考える。また最後の公開講座と連続講座の関係を整理する必要があると考える。
・研修の方法は全部を見ていないのでよくわからないが、参加されていた方々は、熱心で、主体的に参加されていたように思う。また、それぞれの組織の問題点も把握しながら、質問の中にもその解決の方策を見つけようとする姿勢があったように思う。
私の関心等については、首長であることから、この研修の意義は感じたし、役所が組織力を発揮し、まちづくりを先導する役所、市民とともにまちづくりに取り組む役所になっていくためには、参謀役、コーチ、コーディネーター役が必要だと思っている。
・質疑応答がもっと活発になればよかったと思います。おそらく、工夫次第でもっと質問ができるかなと思います。地域が近すぎるともしかしたら質問しづらいのかもしれませんが。

Q３．今後の研修・研究の意義、継続の必要性・進め方について

・「参謀」という語が持つ響きゆえに、いたしかたのないこととは思いますが、この研修が首長の「参謀役」のコンピテンシー講座と受け取られているのではないかと感じ

ています。「行政参謀機能」の目指すところは、参謀役を組織内で属人化させるのではなく、組織として参謀役を果たせることであると理解しています。研修の継続にあたっては、そうした狙いを明確にし、それに応じた研修内容にていく必要があると考えます。

・このテーマは重要であると考える。しかし個々の自治体の事情による異なる課題が多くあるので、個別の課題を出し合い、受講生が議論し、講師がアドバスするなどの手法を検討する必要があると考える。また参加者からは連続講座の負担の重さの話もあり、実際に欠席者も多くあったので、回数の検討は必要と考える。このような課題の克服を前提に継続の必要性が感じている。

・この研修は単なる研修ではなく、語り合う中で自らの課題、自組織の課題を発見・解決していく意図があると思われることから、分権時代の自治体経営に有効であると思われ継続して行われることが望ましい。また、他自治体の取り組みも聞きながら自らの課題、悩みを本音で語り合える場というのはとても貴重で、自治体経営幹部の人材育成の観点からも意義は高い。このように切磋琢磨できる研修の継続の必要性はもちろんであるが、参加市町村を増やしていくことによって、府全体の行政経営レベルが高まっていくことが期待できる。進め方としては、ゲストの講演時間をある程度コンパクトにし、その時々のテーマについてともに話し合う時間を多くとったほうがいいように思う。

・少人精鋭の形で進められていると伺っており、非常に良いなと思います。
そのうえで、参加者が行政にどのようなインパクトを与えることができたかを、追いかけていけることができたら更に良いなと思います。

受講生アンケート

Q１．参加した動機

・人事・労務管理担当として、幹部職員や市の人事を中心とした管理部門との調整をする中で、行政・医療機関それぞれの考え方の違いの中で苦慮する場面が多く、案内を見た際、困った時自分自身がどう動くべきなのかといった判断基準を持って帰ることができるかなと考えたからです。
・行政における経営マネジメントについて、これまで自分自身が考え、実践したことを振り返る機会として捉えるとともに、他の市町村で取り組んでこられた事例も参考にして、今後の行政運営を担っていく職員に広く伝えていきたいとの思いで参加しました。
・行政での経営・組織マネジメントの手法を模索したかったため。
・総務や企画等の管理部門での管理職経験がない状態で、首長の参謀的な職務を拝命し、各市の取り組み手法等を参考にするとともに、先進市事例を学ばせていただきたかったため。
・参謀機能というとかく属人的に考えられることを組織マネジメントの中で捉えることに興味があり、ずっと悩んでいた点でもあった。トップと現場をつなぐ、ストーリーテラーとしての参謀機能、これを研究したいという意味もあった。
・これまで事業部門の経験が長く、支出の面の感覚は身についていたが、これからの自治体における経営感覚と行政経営の観点を身につけたいと思ったことからタイトルを見て興味をもった。さらに元吉先生が講師で以前から書籍や講師でのご活躍を存じ上げていたので、それらが重なり参加する動機となった。
・技師として事業畑を20年経験してきて、初めて管理部門の管理職として拝命を受け、行政経営とは何か、そこに至る意思決定はどのような過程を踏むのか、そして課長代理としての職位からボトムアップをどう実現していくか、を学びたいと感じたのがきっかけでした。
・人口減少社会の到来をはじめ、少子高齢化やICTの進展、住民ニーズの多様化などを受け、市町村では、増大する行政課題への対応や市民との協働によるまちの賑わいづくりなどに、いかに的確で迅速に取り組んでいくかが問われています。また、厳しい財政運営が続く中、持続可能で特色ある行財政運営の推進と職員の人材育成なども必要になっています。このような市町村を取り巻く状況のもと、行政経営のマネジメント力は、これまで以上に重要となっており、そうした点の幅広い視野や見識を身につけたいと考え、今回の研修に参加しました。
・市長、副市長を支え、庁内調整を担う立場として、参考になることがあれば、学べると考えたため。また、講師の元吉様主催の参謀交流会に参加していたため（参加歴は短い）。
・研修紹介を読み、トップダウンとボトムアップという方向の違う２つのアプローチを

どのように整合、調整するのかという課題に興味を持ち、さらに、その効果的なマネジメントの手法について固定メンバーによる連続講座による研究という進め方にも興味を持ったことによる。

・管理部門の管理職の考え方、動きについては行政全般に大きく影響する。この研修を受け、理解することにより、マネジメントの考え方等のスキルを向上させたい。これから行政はどこに向かっていけばよいのか？自分の立場では何をすべきなのか？この研修で答えが見つかると思い、参加した。

Q２．研修（回ごと）で感じたこと、考えたこと、印象に残っていること

・まずは事前課題をしているうちに、各種計画や政策といったものに対し、いかに自分自身が無知・無関心であるかということを痛感しました。初回の研修では、前述の、無知・無関心への再痛感とメンバーの豪華さへの驚き、２回目は企画と財政の連動による効率的運用に対する感心、３回目は貧困に対する他部局連携・チェックポイントへの感心、４回目は人事評価制度運用にかかるリーダーシップへの敬服、５回目は本来連動すべき政策・総合計画・人事評価等への再認識がそれぞれ印象に残っていることです。

・各回の研修において、テーマに合わせた課題について、講師の実体験を踏まえた話を聞けたことは有意義でした。とりわけ、28歳で全国最年少市長として当選された四條畷市長の東修平氏からの最終回の講演は、市のトップが市政運営において、何を考え、何を重要視して決断しているかという視点を、わかりやすく話していただけたことが印象に残っています。

・民間での経験でしか捉えられなかった視野が明らかに広がったように思う。基本的なPDCAの回し方をどのような仕組みでつくり、人材育成に汎用させていくのか、その具体的な手法を学ぶことができた。

・市全体のマネジメントを進めていくにあたり、事務事業評価、人事評価、予算要求との連動、また、それらの根本となる総合計画の位置づけを明確にし、庁内職員全員で意識共有していく仕組みづくりが必要であると感じました。そのためには、管理部局における横断的な取り組みが必要であると認識しました。

・各回のゲストスピーカーはテーマの深化に伴い有効な選任であった。首長、参謀である部長級、参謀経験でもあり現場のよき理解者の話は示唆に富んだもので理解を深めるのに役立った。

・元吉講師の的確なアドバイスとゲストスピーカーの方の実務体験や首長の思いなど直接的に伺える機会がないので、とても良い機会となり、今後の実務に役立てていきたいと思った。また、他市の幅広い職階の受講生との意見交換、発言も伺え、自身の未熟さを改めて感じた。毎回の振り返りもあり、発言することで頭にインプットしていけたのだと思う。第２回目では、尼崎市の中川部長からは、企画部門という市の中枢を担う側としての視点や観点、対応や配慮を伺え、第３回目では、元東淀川区長の

金谷氏からは、これまでのキャリア（主事から区長）における鳥瞰の視点でのご意見やお考えが伺えた。第４回目では、南伊勢町の小山町長から県庁時代からの取り組みから町長としての立場でのお考えを伺え最終回となる第５回目では東四條畷市長からトップとしての視点と参謀に期待すること、その頂点に至るまでの並大抵でない努力など具体的な内容を歴史からも学んでいく積極的な市政運営の手法を拝聴できた。いずれの回でも感じたことは、自治体職員として、まずもって大前提の根幹として、「総合計画」の内容を熟知し、いかに効率よく事業を進めていくかという考えと視点（考え方）を参考にいただいた。

・参加者みなさんとの立場や環境の違いからも、研修を通して自団体に戻った時に、多様な角度で仕事を捉えることが可能になりました。他人の芝生はなんとやら、と言いますが、どんな団体でも内容やレベルに差はあっても、行政経営を具現化していくには、色んな悩みがあるということも共感できました。
・コーディネーターや講師の方々のお話を通じ、行政運営を進めていくにあたっては、やはり、まちづくりのビジョンや目標を明確にしたうえで、その達成に向けた仕組みを構築することが非常に重要であることを再認識しました。ビジョンや目標を明らかにすることで、職員同士の意見交換や議論も活発になり、明るく前向きな市役所づくりと、より一層の住民サービスの向上につながるものであると感じました。
・「参謀」の解釈はさまざまであるのは仕方がないが、おそらく、市長・副市長の経歴・個性と組織風土によって、市長・副市長が期待している「参謀」の内容も違ってきます。全体的に、参加者が何を求めて来られているのかがよくわからなかった。「何か」をつかみに来られるのは、それはそれでよいと思います。総合計画、施策・事務事業評価、人事評価等の必要性やテクニックは基礎知識として必要ではあると考えますので、他市比較も含めてよかったと思います。
・行政評価、人事評価、予算などバラバラに進めがちであるが、きちんとリンクさせ、同じ方向を向いていることが大切であること。その根幹となるものは総合計画であり、首長の政策方針であること。説明を聞くと、あるべき姿であるが、制度的にも現実的には難しい問題である。しかし、それらを実践しようとしている自治体の取組事例の紹介から手法のヒントを探り、できることから取り組む重要性を考えさせられた。
・毎回本当に頭を悩ませる研修で、講師、そして参加者それぞれの経験を活かした考え方・意見は、本当に毎回新しい発見・学習の連続であった。住民、首長、それぞれの想い・気持ちをどのように実現させるのか。部局長級はこれから何をすべきか。行政参謀とは何なのか。首長は幹部職員に何を求めているのか。公務員冥利に尽きる話など、興味深い内容ばかりで、毎回時間が足りなく感じた。

Ｑ３．研修方法について
（案内、回数、日時、人数、進め方、事前・事後課題、テーマ、講師など）

・回数は５回と多かったですが、他自治体の職員（特に中枢におられる人材）の話が聞

けることが、ありがたかったです。
・研修方法については、回数や時間、テーマや講師など適切だったと思っております。
・忙しいメンバーを集めるにも事務局の進め方は、有効だった。また、毎回、その道の先駆者の方をおまねきして、なかなか聞けない生の話を、ざっくばらんな質疑応答とともに深堀して知ることができた。とても貴重な研修だと思う。
・研修方法としては、今回のような先進自治体事例を聞いたのち、メンバーでディスカッションをしながら進めていく手法が有効であると感じましたが、複数回のうち、数回は各グループに分かれて３、４人で意見をまとめ、発表するようなグループワーク形式もあってもよかったのでは、と思います。
・参加者の職階を考えるとベストチョイスだったと思う。
・大人数の参加となると発言できず、意見交換でも名前を覚えるのも大変であったが、今回の規模程度であれば、ほどよい人数枠だと思う。ただ、単に聞いて帰るのも効果があるが、自ら何か発言することにより自分自身の自治体の状況や知識も増え、内容も深く理解できた。研修回数としては、年度末まであってもよいと思うが、成果品のことを考えると議会などで予定が合わないこともあるので、それについては今後検討が必要である。また講師については、コーディネーターという役割であれば、元吉さんのような行政職員とも交流があり、立場を知っている方でやりやすかったです。ゲストスピーカーは、今回のような行政経験者や首長であれば、参謀としての役割を学べるいい機会になると思います。
・私個人としては、各団体が抱えている課題や苦悩を他の団体と共有し、議論する時間が欲しかったと思いました。人数的には今回くらいの人数が（オフサイトミーティングとしては）一番議論しやすいスタイルだったかと思います。
・今回の研修では、講師の方々から貴重なお話をお聞きすることができ、毎回、新たな気づきや非常に参考になる事例等が数多くありました。進め方やテーマ、人数なども良かったと思います。また、参加者同士での意見交換や情報交換などをもっと行いたかったと感じるほど、有意義な研修でありました。
・次年度以降に開催するのであれば、参加者の階層に関してはある程度揃えて、開催するほうが効果的と考えます。平日昼間半日、４か月間に５回すべて参加は、実務上難しいです。
・研修は概ね月１回で、その間に事前・事後課題の取り組みもあり、無理のないペースで取り組むことができた。講師の講演テーマに基づいた各市の取り組み内容の説明を行ったが、その説明や取り組みに対する意見交換がもう少しできれば、より身近な参考事例として勉強になったのではないかと感じる。
・参加者が多用な方が多く、５回連続参加できなかった方も多かった。それ以外は、素晴らしい内容であったと思う。

Q４．研修全体で得られたこと

・全体を通じて、講師・他の受講者から知識・職務への姿勢だけでなく、エネルギーをいただけたと考えています。
・職員の個性やアイデアを確実に活かしながら、市民が選挙で選んだ首長の思いを実現する。このことを経営マネジメントとして捉え、施策を実行していくためには、首長と組織をつなぐ要となる「行政参謀」の役割が重要であることを実感した。さらに、この「行政参謀の役割」について多くの市町村の方々と一緒に学べたことは大きいと考えております。
・実際の業務に携わっている先駆者の話を深く・具体的に知ることができたことに加え、その講習をベースに参加者同士でディスカッションすることができたことも理解を深堀りし明日への一歩を踏み出すきっかけを得るためにも非常に有益だった。また全般にわたる元吉先生のファシリテーションや解説がその理解を早めたと思う。研修に参加されていた方との人脈を得られたこともメリットだった。
・各市で取り組みを進められている市のマネジメント手法が、本市にとっても参考になりました。また、元吉先生の書籍や講義の中で、総合計画の位置づけや事業評価、人事評価等との連動させることの重要性が概ね理解できました。
・本市の行政経営マネジメントを客観的、俯瞰的に見る機会はあまりなく、その意味では実益があった。特に事務事業評価と人事評価の連動、評価の目合わせなどの仕組みは参考になる。一方で独自の都市経営課題の掘り下げについては、改マネ、参謀交流会での議論の経験がこの研修をリードできたと思う。「行政参謀」という言葉が普遍となるように取り組みを続けたい。
・実際、受講し、幹部職員としての未熟さや新たな発見ができ、さらに公務員のネットワークがさらに広がったことが良かったと感じた。部長だから、課長だからといって、管理職が研修を受けない、受けなくてもよいという硬直化した考えは悪い風習であり、もっと積極的に幹部職員にも受講できる機会を積極的に与え、さらに切磋琢磨していく必要があると思う。これから急速に進む社会経済情勢を取り巻く環境の中で、行政サービスの向上と発展に寄与するためには、職員はいつまでも古風な自国のお山の大将ではいけないと思った。
・得られたことの内容としては、研修の内容や実務は勿論なのですが、実際に首長の行政参謀という立場の方と同じ土俵で議論できたことに尽きると思っています。このような連続講座は、単発の研修と違い、人脈を広げるという役割も大きいと思うので、今後もご縁を保ってご指導お願いしたいと思います。
・研修全体では、講師の方々のお話は実際に取り組まれている説得力のある事例であり、その目的や手法、効果、課題などは非常に参考になりました。また、施策の優先順位づけや職員の人材育成など、共通した課題について、コーディネーターを交え、参加した他の自治体職員の方々と意見交換を行えたことは、大変貴重な場となりました。
・極めて実務的には、各プラン（総計等）と市長の任期の関係性を改めて整理すること

ができた。さっそく、実務で活用中。参謀とは、事業計画から評価までの基礎的な仕組みがあって、初めて機能するということを改めて実感。以下は、研修中に考えたこと。

・幅広い情報収集力が大事。誰も教えてくれない。自分でつかむしかない。
・そのためには、自身で内外のネットワークを構築することが肝要。
・参謀のマニュアル作成は不可能だが、体系だって整理をして、研究することは意義があるのかもしれない（先行研究があるのかどうかも知りませんが）。

・毎回、行政各分野で活躍された方にゲストスピーカーとして参加いただき、実経験を踏まえた講義を聴くことができ、総合計画を踏まえ、様々な施策、事業が連動して進める成功事例をイメージしやすくなった。その後の意見交換で、各自治体の政策担当者と質疑等やりとりすることで、各自治体の苦労や取り組み実例も聞くことができ、ぶれずに継続して取り組むことの重要性を認識できた。
・首長と行政組織をつなぐ行政参謀の重要性について。総合計画、行政評価、人事評価などのシステムを関連して活用し、またその問題点や矛盾点を考慮して行政経営をマネジメントすること。縦割り行政に横串を入れ、調整を行い、様々な課題を克服するための手法について。

Q５．今後に向けて思うこと、期待すること（ご自身や自団体での取り組み、本研修後のつながりや次年度開催の有無・方法を含む今後のマッセOSAKAへの希望など）

・今後の人材育成のためにも引き続き実施していただければと存じます。
・「行政参謀の役割」をテーマにした研修は、斬新な試みであったと思う。それぞれの市町村で、様々な悩みを解決しながら行政課題に取り組んでいる管理職の人たちには是非、参加してほしい内容であったと思う。マッセOSAKAにおかれましては、研修のPRを充実していただき、今回を含め３か年の実施経過を総括したうえで、継続＆撤退を判断して頂ければと思います。
・同様の研修を進めていければと思うと同時に、具体課題として、当該市で進めるとしたら、どのような方法でやるか、ということをベースに議論を毎回してみてもよいかと思う。
・今後、このような参謀的な市全体のマネジメントを考える方のための研修は、ぜひ継続していただき、何かしらの参考となるようなものができれば、広く全国的に自治体で役立つのではないかと思われます。また、事務局のみなさまがたのおかげで、メンバー同士のつながりもでき、個人的にも相談できるようになりました。このような人間関係を構築できることも、素晴らしいと思います。
・まずこの研修を開催したマッセOSAKAに敬意を払うとともに次年度以降も開催し看板研修の一つとされたい。「参謀機能」という組織内での捉え方は曖昧であるが、必要性を感じながら明確にターゲットを当てられなかったことを取り上げ、幹部職員を対象に実施したという点でエッジの効いた研修であり、大阪スタイルにつながるので

はないか。
・私自身自団体では首長と直接話ができる機会がほとんどないので、このような研修を通して首長や首長経験者と率直な意見を交わさせていただける機会は貴重だと思いました。
逆に参謀という立場でない人ほど、貴重な経験になるのでは、とも思いました。それは管理部門の職員でなくてもいいと思いました。
・本市においても、厳しい財政状況のもと、様々な行政課題への対応が必要になっている中、実施する施策の適切な取捨選択とその確実な推進のための新たな仕組みづくりを検討するとともに、総合調整を担う部門としての役割を十分に果たしていきたいと考えています。
・参謀の大きな役割の一つは議会調整だと考えます。ただし、議会文化・風土、調整難易度は自治体によって大きく違うので、他市事例は絶対的な参考にはならないですが、議会と参謀という視点を取り入れるとよいと考えます。
・様々な先進事例を聴くことができたので、参加各自治体での総合計画の推進、行政評価や人事評価の活用など、進め方、課題、対応などより具体な内容で意見交換できると、新たな気付きを得られると考える。
・今回の研修で学習した内容は、自分の財産になるとともに、本市の行政経営に貢献できるようにと考えているところです。とても素晴らしい研修であったので、引き続きマッセOSAKAを軸とした情報交換会や、次年度における本研修の開催を大いに期待しています。

Q６．その他

・行政の仕事は、各自治体の垣根も低く、様々なジャンルで助け合える事柄も多く、互いに協力できるなど、民間企業と異なった特性があることから、今回のように様々な市町村が交流できる研修は極めて重要であると思っております。
・元吉先生、事務局の皆さま、本当にありがとうございました。
・元吉先生をはじめ、講師のみなさまがた、メンバーのみなさま、事務局のみなさま、本当にありがとうございました。今後ともよろしくお願いします。
・課題に対して研修生がプレゼンする回もあれば、より理解が深まったかもしれない。
・短い間でしたが、受講生の皆さま、お疲れさまでした。また、このような機会があれば積極的に参加させていただききたいと思います。最後になりましたが、マッセOSAKAの職員の皆さまにもお世話になりました。毎回、研修の準備や後片付けもしていただき、実りある研修に参加できたと実感しています。この場をお借りしてお礼を申し上げます。ありがとうございました。
・役所だけでなく組織をマネジメントしていくことについて、自団体においても将来を見据えながら実行していきたいと考えていきます。すぐに事業畑に戻るかも知れませんが。（笑）５カ月間ありがとうございました。

・コーディネーター役の元吉様をはじめ、講師の方々、他の自治体職員の皆様、そして、マッセOSAKAの事務局の皆様、本当にありがとうございました。今回の研修での気づきや発見を、今後の業務に活かしていきたいと思いますので、これからもどうぞよろしくお願いいたします。
・部長級には研修案内すら届かないということは、本市に限らず生じているようですので、各市の研修担当者が集まる機会があれば、部長級にも学ぶ機会は必要だという話をしていただければありがたいです。自学が基本でしょうけど、そういう意識がある人ばかりでもないので。ただし、50歳代後半になると、「定年後」に気持ちが進むのは人として避けられないので、難しいとは思いますが、定年を迎える日まで職員であり、向上していかなければならないと考えます。いろいろとお世話になりありがとうございました。
・単発の研修も意義があり、数回の連続研修も議論が深まり意義深い。行政課題は多岐にわたり、新たな課題も発生する。これまで以上に多様な、時宜にあった研修の提供を引き続きお願いします。

研　修　後　記

トップダウンとボトムアップをつなぐ“行政参謀機能”を学ぶ

株式会社スコラ・コンサルト　行政経営デザイナー
特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会代表理事
元　吉　由紀子

行政参謀機能の重要性

2019年４月に統一地方選挙が行われます。新しい首長が選任された自治体では、首長と職員・組織の関係がリセットされることになります。

しかし、新しい首長がマニフェスト等に掲げた政策意志を実行しようとしても、地方自治体は二元代表制で運営されているため、すぐに総合計画に反映できるとは限りません。特に就任直後は既存の総合計画の内容と首長の政策意志との間に相違点が多く生じる可能性があり、両者の間の調整が必要になります。首長の補助機関である職員には、「首長の政策意志をよく理解して組織マネジメントにつなげていく」役割を果たすことが求められます。

この役割は、2000年以降地方分権が進むとともに、首長がマニフェストに政策意志を表明するようになってきたことから、その重要度が高まってきました。また、2015年以降の地方創生の取組においては、地域の戦略を明確にして、確実に成果を果たす必要が出てきました。さらに、近年の一億総活躍社会を実現する働き方改革に対応した残業時間の削減やワーク・ライフ・バランスなどの課題解決には、職員の自主性、主体性を喚起した実行力につなげることも求められています。

これらの時代変化に対応するためには、首長の意志をトップダウンで伝えて組織を動かすアプローチに加え、職員が自ら動くボトムアップのアプローチを組み合せて統合するハイレベルな組織マネジメントが必要です。この役割を果たす“行政参謀機能”とその発揮の仕方が、行政の組織力を左右し、行政経営に大きな影響を及ぼしていくと言っても過言ではありません。

行政参謀機能を研修する意義と成果

「参謀」というと、どうしても属人的な資質によって担うものと捉えがちです。それは、行政組織内で参謀機能を果たし得る人が、副市長や管理部門長など特定の役職者に限られていると、互いにスキルを高め合う場をつくることが難しいためと考えられます。そこで、本研修では、自治体を越えて同等の役割を担う役職者が集まる機会をつくり、行政参謀機能についてともに学び合い、育成・向上していくことを可能としました。

研修の第１回では各自治体における総合計画の取り扱いの違いを確認し、第２回では

首長の政策意志を政策として企画立案するところから、戦略を優先づける意思決定プロセスについて、第３回では政策を推進するうえでの部門間の連携と市民との協働について、第４回では職員の育成と仕事を評価、改善する経営システムについて、第５回では首長から行政参謀に期待することをテーマにして、毎回ゲストスピーカーの講義を聞いた後、経験談をもとに話し合いました。

参加者は、本研修の５つの目標①首長と職員・組織との間のすれ違いの原因が分かる、②行政経営を円滑かつ効果的に進める組織運営のイメージができる、③既に絡まった糸を解きほぐすための糸口をつかむ、④行政参謀を機能としてとらえ、複数の人で参謀チームをつくる重要性に気づき、本腰を入れて取り組む覚悟をする、⑤この学びの場の仲間との関係を自分たちの財産にする、の達成に向け、毎回事前課題から熱心に取り組まれました。結果、事後のアンケートでは、総合計画と予算、人事評価、行政評価などの仕組みを一連の経営システムとして整備統合することの肝要さと、複雑化する地域課題の解決には部門を越えて連携する柔軟な運営体制をつくることの大切さ、これらを総合調整する機能の大事さに多くの気づきがあったとの感想がありました。また、行政参謀の役割を担う立場同士だからこそ率直に、かつ熱心に語り合えた場の意義を感じ、貴重な経験と人脈になったとの声も多く寄せられました。

行政参謀機能は、経営幹部や管理部門の職員はもちろん、各事業部門における責任者にとっても行政経営マネジメントに関する重要な専門スキルと言えます。その機能の向上は、単に個人のスキルや能力を超えて組織と地域の総合力を高める効果をもたらすものです。

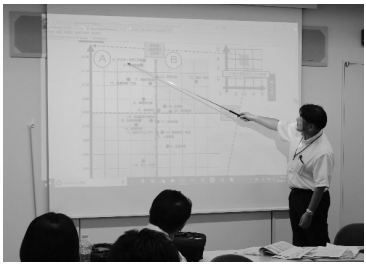
大阪府においては、府内市町村が地理的にも近いため、行政参謀機能を担う多忙な職員でも時間を調整して研修に参集しやすい環境にあります。また、大阪府市町村振興協会の研修研究機関であるマッセOSAKAが、執行機関である行政組織の機能を強化していく本研修を実施することは、大阪力の向上に役立つ意義深いものと思えます。全国初となる「行政参謀」に着目した本研修の今後の展開が期待されます。

活　動　記　録

平成30年度　全体スケジュール

研修	月　日	内　　容
第１回	６月26日(火)	①オリエンテーション及び受講生自己紹介 ②講師による基調講義 「行政経営をよりよくする研究と学びの場づくり」 株式会社スコラ・コンサルト　行政経営デザイナー 元　吉　由紀子 氏 ③オフサイトミーティング
第２回	７月９日(月)	テーマ：「戦略の意思決定と展開プロセス」 ①講師による講義（前回の振り返りと今日のテーマのねらい） 株式会社スコラ・コンサルト　行政経営デザイナー 元　吉　由紀子 氏 ②ゲストスピーカーによる講演 尼崎市　企画財政局　政策部長　中　川　照　文 氏 ③オフサイトミーティング
第３回	７月31日(火)	テーマ：「部署間の連携と市民との協働」 ①講師による講義（前回の振り返りと今日のテーマのねらい） 株式会社スコラ・コンサルト　行政経営デザイナー 元　吉　由紀子 氏 ②ゲストスピーカーによる講演 大阪経済法科大学21世紀社会総合研究センター 客員教授　金　谷　一　郎 氏 ③オフサイトミーティング
第４回	８月29日(水)	テーマ：「仕事の評価、見直しと人材育成」 ①講師による講義（前回の振り返りと今日のテーマのねらい） 株式会社スコラ・コンサルト　行政経営デザイナー 元　吉　由紀子 氏 ②ゲストスピーカーによる講演 南伊勢町長　小　山　　巧 氏 ③オフサイトミーティング
第５回	10月22日(月)	①公開講座 テーマ：行政参謀への期待と関わり 登壇者：四條畷市長　東　　修　平 氏 ②パネルディスカッション ゲストスピーカー：四條畷市長　東　　修　平 氏 コメンテーター： 大阪経済法科大学21世紀社会総合研究センター 客員教授　金　谷　一　郎 氏 コーディネーター：株式会社スコラ・コンサルト 行政経営デザイナー　元　吉　由紀子 氏 ③講師による講義（研修全体の振り返りと総括） 株式会社スコラ・コンサルト　行政経営デザイナー 元　吉　由紀子 氏 ④オフサイトミーティング

第１回研修の様子



第２回研修の様子

第３回研修の様子

第４回研修の様子

公開講座　基調講演の様子

公開講座　パネルディスカッションの様子

受　講　生

市町村名	所　属	役　職	氏　名
豊中市	市立豊中病院総務企画課	課長補佐	入江基宏
門真市	企画財政部	部長	（非公開）
四條畷市	総合政策部	調整監	（非公開）
大東市	地方創生局	地方創生局長	東　克宏
八尾市	政策企画部	部長	吉川貴代
大阪狭山市	グリーン水素シティ事業対策室	室長	三井雅裕
富田林市	総務部行政管理課	課長代理	阪谷俊哉
藤井寺市	政策企画部政策推進課	次長兼課長	田中　真
泉南市	行革・財産活用室	参事	竜田寛之
泉南市	健康福祉部障害福祉課	課長	梶本秀之
（非　公　開）		副市長	（非公開）

※本人の希望により、非公開としている項目があります。

ゲストスピーカー

第　2　回	尼崎市　企画財政局　政策部長	中川照文
第　3　回 第　5　回	大阪経済法科大学21世紀社会総合研究センター 客員教授	金谷一郎
第　4　回	南伊勢町長	小山　巧
第　5　回	四條畷市長	東　修平

講　師

株式会社スコラ・コンサルト　行政経営デザイナー	元吉由紀子

事　務　局

おおさか市町村職員研修研究センター（マッセOSAKA）	曽我夏樹
	村上絵里子
	乾　貴久

サマージャンボ・ハロウィンジャンボ宝くじは、

大阪府内で買うてほしいねん。

大阪の宝くじイメージキャラクター
「たこ焼きクーちゃん」です。

「サマージャンボ宝くじ」及び「ハロウィンジャンボ宝くじ」の収益金は、販売実績等に応じて、各都道府県市町村振興協会に配分されます。

本協会では、配分された収益金を府内市町村に交付しており、各市町村において公共事業等をはじめ、少子・高齢化対策、地域情報化対策などの事業に活用されています。大阪府内での宝くじの購入にご協力をお願いいたします。

平成30年度
連続講座「行政経営マネジメント研修
～トップダウンとボトムアップをつなぐ
行政参謀の役割～」
報告書

平成31年（2019年）３月発行

発行／公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
（マッセOSAKA）
〒540-0008
大阪市中央区大手前３－１－43
大阪府新別館南館６階
TEL 06－6920－4565
FAX 06－6920－4561
E-mail center-tr@masse.or.jp
協会HP http://www.masse.or.jp/

おおさか市町村職員研修研究センター

マッセOSAKA