

経営革新と一円まで活かす市政

～自治体経営者に求められるものとは何か～

with 茂木 友三郎

自治体経営者に求められるものとは何か

マニフェストの実行には見直しが必要

茂木 まず、自治体経営者に求められるものは何かについて、私が感じていることからお話しします。自治体の

経営者も企業の経営者も、組織を運営するという基本は同じだと思っています。では、組織を運営するとは、どういうことでしょうか。ベースとなるのは、P D C A (プラン・ドゥ・チェック・アクション) をうまく回していくことなのです。

最初にプラン、計画があります。ひと口に計画といっても、いろいろな種類の計画があります。大きく分けて、中長期の計画と短期の計画があります。企業では3年から5年の中期計画を立て、それに基づいて生産活動や営業活動を進めます。一方、市長はマニフェストを掲げていますが、市長の任期は4年です。ですから、マニフェストは4年計画、すなわちこれも中期計画といえましょう。

井崎 そうですね。マニフェストの実現に向けて、事業化を図っていきます。

茂木 事業化に向けては、毎年度の予算に落とし込んでいく作業が必要になってきますね。つまり、マニフェストはあくまでも中期計画であり、イコール実行計画ではありません。マニフェストの項目を実現するため予算化するときには、もう一度見直していかなければならないでしょう。見直して、必要があれば前倒して実行する。場合によっては先送りし、あるいは計画を縮小したり、中止することもあるでしょう。一方で、マニフェストを考えたときには想定していなかったけれども、予算化の段階で必要になる項目は加えなければなりません。マニフェストに書いていないからやらない、というのはおかしい話です。要するに、マニフェストの見直し作業が必要になってくるわけです。このように、中期計画と実行計画は、はっきり分けて考える必要があります。

井崎 社会や経済の動きは速いので、中期計画を策定したときとそれを実施するための予算化の段階で、社会環境やニーズが変化していることは少なくありません。それをきちんと見極めて、見直していかなければならないということですね。

マニフェストには市長任期の4年間に取り組むことを明記しますが、私は、1年以内に実行するもの、2年以内に実行するもの、4年かけて実行するもの、という形で分類整理しています。そして、大事なことはその進捗状況をきちんと有権者や市民に示すことだと考え、マニフェストに掲げた政策で遅れているもの、修正や変更したものについては、理由をきちんと説明しています。その理由が妥当であれば、有権者や市民は理解してくださると考えています。

茂木 もう1点、マニフェストにはいろいろな政策が書いてありますが、有権者はすべての項目を実現してほしいと思って投票しているわけではありません。遅らせたほうがいい項目や、思い切って止めたほうがいい項目もあります。選挙の時点では実現できると思っていたけれども、実際には実現が難しい項目もあるでしょう。その点からも、マニフェストを毎年度の予算に落とし込む段階で再検討する必要があります。計画段階でそのことを十分に理解していないと、混乱の原因になるでしょう。

人事を「人」でなく「仕事」で考える

茂木 それから、PDCAのマネジメントサイクルは、プランを立てるところから始まりますが、ドゥに移るまでにはいくつかの段階を踏まなければなりません。まず、オーガナイズ、すなわち実行するための組織をつくります。次に、アセンブル・リソース、資源や人材を調達する。そして、ディレクト（指示）し、ドゥ（実行）となります。

つまり、計画から実行までにはいくつかのステップがあり、計画を立てただけでは何も実現しません。計画を実現するためにどういう組織をつくり、どのような人材を当てていくかを考える必要があります。そして、指示をしなければ組織は動きません。指示をして組織が動いて初めて、実行に移るのです。そして、実行したあとにチェックする。こういう順番になるわけです。

これが企業経営の基本ですが、行政においてもまったく同じことが言えるのではないのでしょうか。

井崎 プランからドゥまでには、組織化、人材調達、指示のステップを踏むというお話でしたが、自治体においても同じです。ただし、人事面において民間と少し違う点があります。それは、自治体では一般的に2～3年のローテーションで部署を移動しているということです。そのため、その道のプロになるのが難しく、いつまでも素人集団を脱せない傾向があります。やはり、ひとつの課、あるいは部の中で個人の能力を磨き、プロになっていかなければならないと私は思っています。

今まで人事担当者は、職員に様々な仕事を経験させ、幅広い知識を持ったジェネラリストを育てようとしてきました。ジェネラリストとは複数の分野で一定以上の知識や技術、能力を持つ人のことです。ところが現実には、苦情や提案にこられた市民の知識レベル以上とはいえない場合が少なくないのです。そこで、仕事の質を中心に考えていくことが必要です。30歳くらいまではいろいろと経験させることはいいでしょう。しかし、そこから先はできるだけ同じ分野の仕事を長く担ってもらおう。そのことによって、市民から信頼される行政のプロになっていくと思うのです。全く異なる部署を移動しながら昇進するのではなく、部内や関連する部間で移動し、昇進していくことが重要だと考えています。いま、流山市では、「人」でなく「仕事」で考える人事に取り組んでいます。

行政職員はパブリック・サーバント

茂木 組織を経営するという意味では企業と行政の基本は同じだと話しましたが、両者が決定的に違うところもあります。それは、行政の運営が国民や市民の税金で賄われていることです。つまり、公務員がパブリック・サーバントであることが、行政が企業と大きく異なる点でしょう。企業経営者が株主のために経営しているのに対し、行政の首長はパブリック、すなわち市民のために仕事をしているわけですね。

私はアメリカで地方自治に接する機会が何回かありました。特に人口の少ない町において感じたことですが、その町長の仕事ぶりを見ていて、アパートの管理人のような印象を受けました。アパートの居住者から管理費を集めて、その枠内でできるだけいいサービスを行う。つまり、住民から税金を集めて、できる限りいいサービスを提供するのが町長の役目であるという感じを受けました。町長と住民の距離が近く、コミュニケーションなども図られています。まさにパブリック・サーバントだと感じました。

井崎 日本においても、市長や自治体職員がパブリック・サーバントであることは自治体経営の大前提であり、私も常に意識しているつもりです。ただ、民主主義に則って市政を進めていく中では、市長や自治体職員がリーダーシップを発揮しなければならない場面があります。このリーダーシップが、立場の異なる市民の目には行政の独走のように映ることもあります。ですから、市民の税金で事業を進めている自治体としては、そこを丁寧に説明し、市民の合意を得ていく努力が必要となるのです。

企業の意思決定と異なり、市民の意見を聴取し、議会での十分な議論の上、承認を得るという民主主義のプロセスには発意から決定までに膨大な時間を要します。民主主義のコストといえます。しかし、「ためにする議論」をしても市民のためにはなりません

ので、どこまで時間をかけるか、意味のある議論をしているか、「議論の効果」を考える必要も感じています。

また、いろいろな意見を調整して合意形成を図るためには、職員がプロとなり、専門知識に裏付けされた見識を持つ必要があります。そうでなければ、様々な市民の中でリーダーシップを発揮することはできません。**茂木** 私も新入社員に「プロになれ」と話しています。実は、日本の企業も、人事でローテーションを行い過ぎるところがあります。国家公務員のキャリア組に経験を積ませるためローテーションしていることに倣い、企業も大学卒業者はローテーションしなければならないという考え方が定着したことがその原因です。しかしそれは、古い考えだといえましょう。昔は、大卒者は3%しかいませんでした。リーダーは組織の中に5%いればいいといわれ、3%の大卒者と2%の成績のいい高卒者をリーダーにしたわけです。そのリーダーをつくるために、大卒者のローテーションを行ってきました。

ところが、現在は大卒者が多数を占めるようになりました。その大卒者をローテーションしていたら、とてもプロは育ちません。昔みたいにのんびりした時代には、プロでなくてもよかったかもしれませぬ。しかしいまや、プロでなければ勝負できない社会になりました。私は40歳までに2つくらいのスペシャリティをつくれと話しています。30歳までに1つ、40歳までにもう1つ、その道を究めることが、マネジメントのスペシャリストになることへとつながっていると思います。

行政でも同じではないでしょうか。行政のプロであるべき職員が素人だったら、市民が抱える問題を解決することなどできないでしょう。

それから、首長はリーダーシップをどんどん発揮しなければなりません。そして、それをガバナンスの面で議会がチェックすることが極めて重要です。議会との関係で多少時間がかかるのは、やむを得ないのではないのでしょうか。

しっかりした将来像が必要

茂木 また、行政はサービス産業です。顧客満足度をどうやって上げていくかは、製造業や第一次産業においても考えなければならない大切なことです。しかし、それ以上に第三次産業、サービス産業、そして行政においては、顧客満足度、市民満足度を上げる意識を強く持たなければなりません。

また、顧客満足度を上げると同時に、効率を上げる必要があります。そのためにカギとなるのが、スタッフにいかにかやる気を起こさせるかです。行政サービスは首長だけではできないわけで、行政で働く職員にいい仕事をしてもらわなければなりません。

サービス産業では従業員と顧客が接する機会が多いのですが、自治体職員も市民と接する機会が多いですね。職員の市民への接し方いかんで、市民満足度は大きく左右されるでしょう。この市民満足度を上げる原動力となるのが、職員満足度だと私は考えています。職員満足度を高めれば、市民満足度を高めることにつながっていきます。その意味で、いかに職員にやる気を起こさせるかが、行政サービス向上の大きなカギなのです。

井崎 おっしゃるとおりだと思います。そして、市民満足度を上げていくためには、行政がサービス業であることを職員が自覚し、お客様の要望や不安の核心をつかみ対応していくことが必要です。市民が市役所にいらっしゃるのは10年に一度、中には生涯で初めての方もいらっしゃいます。職員は一期一会の心で市民に接することが必要です。

それから、私は市場がどうなっているのかをしっかりと認識した上で、様々な施策や事業を展開するように心がけています。これまで自治体は、人口を多めに予測するなど、根拠のない将来像を市民に示してきた嫌いがあります。人口を正確に予測し、身の丈に合った施設整備や行政サービスを考えていく。そして、10年後、20年後、30年後の市の姿を的確につかみ、市民ニーズの把握と市民ニーズの動向を理解しておかなければなりません。私はこの点に力を入れているつもりです。しかし、自治体には、その基本的な経営の技術があまり備わっていません。4年後の選挙だけを意識して、将来の人口構成に基づく中長期的な市民ニーズをしっかりと踏まえて政策の優先順位を決めていく姿勢が、過去の市政では弱い時期があったと感じています。

茂木 そこは非常に重要なポイントですね。実は以前、私が共同代表を務めている「新しい日本をつくる国民会議（21世紀臨調）」において、自民党と民主党のマニフェストの検証を行ったことがあります。両党のマニフェストとも、点が低かったですね。なぜかということ、国家の将来像を示していなかったからです。日本はどうあるべきかという国家像が描かれていませんでした。明確な国家像がないままにマニフェストをつくると、ばら撒きになってしまいます。ですから、マニフェストの前に、流山市の将来像をしっかり描いていくことは、極めて重要なことだと思います。

流山市の行政改革について

無駄を見直して、経費を約4割削減

井崎 自治体経営者に求められることについて、大変勉強になるお話をうかがいました。次に、流山市で取り組んでいる行政改革についてお話しします。

私は、具体的にPDCAサイクルを回すに当たり、職員に3つの方向性を示しました。市民にも約束したことですが、1つは、「1円まで活かす市政」です。これは、基本的

に無駄を見直すことと、効率を上げることです。2つめは、「市民に役立つ行政サービス」をつくり出すこと。つまり、効果を上げることです。そして3つめは、「流山市の可能性を引き出すまちづくり」、つまり、戦略的なブランディングです。この3つを軸に行政サービスを考えるように職員に話し、様々な取り組みを進めてきました。

まず、無駄の見直しについてですが、私は市長になってしばらくしてから、職員は無駄があるとは思っていないことに気づきました。そこで、例えば三重県で行われていた事務事業評価を外部評価で行い、職員に気づかせることにしました。それから、予算編成時に、いわゆる事業仕分けを行いました。

そして、補助金と人件費の見直しを行いました。流山市も財政が非常に逼迫していました。私は平成15年に市長に当選しましたが、平成18年には財政調整基金がゼロになる可能性が高いことが分かったのです。直ちに破綻につながるわけではありませんが、その恐れがあったことから、人件費の削減を断行しました。職員数を削減するとともに、手当の見直しを行いました。当時は、特殊勤務手当がかなり多く、職員の半数以上が特殊勤務手当を受けていました。

これでは市民に説明が付きません。大幅に見直し、職員の2割にまで下げました。これらの取り組みで、就任からの6年間で人件費を60億円ほど削減しました。

市の人口が増えているため、職員数を大幅に削減することはできませんでしたが、あと13年すると流山市も人口が減り始めます。そのような人口予測もにらみながら、職員が多くならないように採用を絞り込んでいます。

また、入札制度改革を行い、一般競争入札の導入を進めました。それまでは1億5千万円以上の契約について一般競争入札を行っていましたが、いまは130万円以上の契約はすべて一般競争入札にしています。予算編成時の見積りについても、それまでは現行の契約業者に見積りを出させて予算編成を行っていましたが、それを3社以上から見積りを取るようになりました。この一般競争入札枠の拡大と3社以上から見積りによって、同じ仕事をこれまでより約4割少ない費用で行えるようになりました。

茂木 それは大したものですね。やはり、国においても積極的に一般競争入札を導入していく必要性を感じます。流山市はその取り組みによって、市民1人当たりの行政コストが全国でも一番低いわけでしょう。

事業仕分けの話も出ましたが、無駄をなくして行政コストを下げるにはどうしたらいいかを考えていく上では、事業仕分け的な取り組みは有効だと思います。しかし、無駄をなくすだけでは、効率性の向上に限界があります。そこで力を発揮するのが、プロセスを見直すことです。企業では「ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）」とっています。要するに、無駄をなくすことと同時に、プロセスを変えたらどうなる

のかを考えていく。取り組む順番を変えたり、いままで順送りに実施してきたものを並行して進めたりと、いろいろな方法があります。そういう発想が必要なのです。

それから、制度を変えることも必要です。一般競争入札の導入も、制度を変えるひとつの取り組みです。その結果、コストがかなり下がったわけですね。4割の経費削減というのは、ひとつのベンチマークになるでしょう。

会議のあり方を見直して 効率を上げる

井崎 このように、流山市では無駄の見直しを進めてきたわけですが、市長就任3年目くらいからそろそろ限界を感じるようになりました。そこで次のステップとして取り組んだのが、効率を上げることです。しかも、お金をかけないでできることから始めました。例えば、キヤノンが導入している立ち会議を実施しました。それまでは、例えば、流山市議会での答弁の打ち合わせで1日かかってしまうことがありました。

その間、ずっと座りっぱなしですから、だんだん腰も痛くなってきます。これでは非効率なので、立ち会議にしました。すると、打ち合わせ時間が3分の1になりました。

茂木 座っていると、どうしてものんびりしてしまいます。立って会議を行えば、早く終わり、時間を効率的に使うことができますね。

井崎 立つことによって、思考から話すスピードまで速くなることが実感できました。また、会議の見直しでは、会議の終了時間を設定しました。驚かれるかも知れませんが、流山市では、会議の開始時間は決めていましたが、終了時間は決めていなかったのです。そのため、会議に出席する職員は、会議後のアポイントを入れられませんでした。会議の終了時間がはっきりすれば、次の予定を入れることができ、効率よく動けるようになります。これもだいぶ効果がありました。

茂木 この会議というのは、実に曲者です。会議を行うことによって、かえって物事が決まらないケースがあるからです。それから、例えば、私が会議に出席していろいろ議論すると、いつの間にか私が承諾したことになっている場合があります。しかし、私が出席する会議が、すべて物事を決める会議というわけではありません。みんなの意見を聞かせてほしいという会議もあります。にもかかわらず、私が出席していたのだから私の承諾が得られたと錯覚するのは、会議のひとつの弊害だといえましょう。

ですから、私は社長になったときに、「取締役会や経営会議など重要なものを除いて、会議を全部なくせ」と言いました。さすがに全部は無理だというので、できるだけやめ

ることにしました。結局、半分くらいに減らしています。何のために行っているのか分からないような会議は、ひとつずつ潰していくことが必要だと思います。

締切とアウトプットを示して 効率を上げる

井崎 そのような会議の改善とともに、効率を上げる取り組みとして、業務指示を明確に行うようにしました。市長になった当初の1～2週間は、私が何か仕事を頼むと職員はできない理由を即答しました。そこで私は、「できない理由が即答できるくらいなら、どうしたらできるかも考えてほしい」と課題を与えました。ところが、「いつまでに」という締切を伝えなかったため、なかなか返事が来ません。秘書課に頼んで返事を催促させました。しかし、そういうことが度重なるようでは、秘書課に負担がかかりません。そこで、仕事を頼むときはすべて締切を示すようにしました。

こうして、私と部課長との間では期限を決めて仕事を進めるようになりました。ところが、部課長が部下に仕事を頼むときは、相変わらず締切を示さないままでした。どのくらいのアウトプットを期待しているのかも明確になっていませんでした。A4のペーパーで**10**枚なのか、1枚なのか、どういう資料が欲しいのかといった具体的な指示を出していないため、市役所の内部資料は力作・大作だらけでした。

しかも、それらの資料は十分に活用されないまま、職員の机の中で眠っていることが少なくなかったのです。そこで、アウトプットを細かく指示することになりました。細かく指示すれば、過大なものは出てきません。投入していい時間も指示しました。例えば、「**10**時間くらいで片づけてくれ」と伝えると、目安になります。そういったことから業務のやり方を見直し、作業時間をかなり短縮させました。ただし、これは常にチェックする必要があります。一生懸命取り組む職員ほど、書類づくりに没頭するからです。そこで、力作や大作をつくっても褒めないように指示しています。

仕事の締切とアウトプットを示すことが全庁的に浸透した結果、業務の効率化がかなり図られるようになりました。それまでは仕事を頼んでも、やまびこのように跳ね返ってこないで、そのまま吸い込まれてしまうブラックホールのようなことが多かったですね（笑）。

茂木 業務の期限を設けるのは大切なことです。時間をかければよい結果が出るというものではありません。急いだ方がよいものができることも少なくないですね。原稿だってそうでしょう。まだ時間があると思って書いたものは、読み返すと書き直したくな

ります。ところが、締切間際に書くと、もう直す時間はないと思って真剣に書きます。あれは集中力の違いでしょうか。そういう意味で、時間の管理は非常に重要です。

井崎 つぎに導入して効果があったのが、決裁日を記入することでした。決裁に回したものが、スムーズに流れない。その原因として、例えば管理職同士の関係によっては決裁を止めていることもありました。そこで、それぞれ決裁日を記入することにしました。そうすると誰のところで止まったかが分かるようになりますので、それまでの半分くらいの時間で回るようになりました。

また、ある部でその日の午前中はAさん、午後はBさんというように電話担当を決める取り組みを始めました。電話担当でない職員が集中して仕事できるようになって、かなり業務の効率が上がりました。

このように、お金をかけなくても、ちょっとした工夫で効率を上げられることが分かりました。もっとも、民間では既に取り組んでいるようなことばかりでしょうが。

茂木 時間をきちんと管理することとともに、個人の責任を明確にすることも大事です。「3人寄れば文殊の知恵」という諺がありますが、それはすべてに当てはまるものではありません。重要な案件は別ですが、個人にきちんと責任を与えて処理させたほうが、仕事が進みます。もちろん、上司に相談する必要はあり、どう対応するかは上司の力量にかかってきます。何人の部下をコントロールできるかもポイントになってきます。

井崎 何人くらいであれば、コントロールできるものなのでしょうか。

茂木 それは、仕事によって違ってきます。単純作業であれば、15人から20人くらいはコントロールできるでしょう。

しかし、かなり専門的な仕事は数人ではないのでしょうか。しかも、マネージャーもプレイングマネージャーでなければなりません。

井崎 そうですね。かつて流山市の管理職は五層構造でした。もっと厚い時代もあったと聞いていますが、私の市長就任時は、係長、課長補佐、課長、次長、部長の五層で構成していました。それを、係長が課長補佐を兼任し、課長が次長を兼任する形の三層構造に変えたのです。そうなると、管理職もある意味プレイングマネージャーにならなければなりません。忙しさの度が過ぎるといけません、余裕があるよりも忙しいほうが、いい仕事できると私は考えています。

茂木 一般的に云って、組織の階層はあまり増やさないほうがいい。スパン・オブ・コントロールで、統制できる範囲に限界がありますが、あまり縦組織が重なると、意志の疎通が悪くなります。

目的を明確にして効果を上げる

井崎 無駄を見直し、効率を上げる取り組みの次のステップとして取り組んだのが、効果を上げることです。この効果を上げることが、市政における私の大きな使命であると思っています。

行政はとかく、計画書や報告書をつくることに力を注ぎ、その実践を軽視する傾向がありました。そうではなく、報告書をつくる作業はできるだけ軽くし、そこで決めたことをやり抜くためにエネルギーを振り向ける必要があります。そこで、目的を明確化し、それを実施することに注力するようにしています。

市政の目的として、市民の福祉の向上ということがよく言われます。しかし、その市民とは誰なのか、非常に曖昧になっていました。誰のための、何のための施策・事業なのか、よく分からないことも少なくありません。そこで、ともかく目的を明確化する。マーケティングでいうターゲットを意識させました。

もうひとつ、私が市長になってから方向転換したのは、職員に市民活動にできるだけ参加してもらうようにしたことです。それまでは、市の職員がPTAをはじめ、様々な団体や市民活動に参加すると圧力要因になりかねないという理由で参加には消極的でした。しかし、市民のニーズを把握するには、舞台から客席を見るのではなく、客席から舞台を見る目線が必要です。PTAや消防団、市民団体などの市民活動にできるだけ入っていくように職員には話しています。

人事評価で効果を上げる

井崎 先ほど職員の満足度を上げる、やる気を引き出すというお話がありましたが、地方自治法には、過員が生じたり能力に問題がある場合は、免職できるという規定もあります。ところが、戦後一貫してそのようなことは行われてきませんでした。なぜかといえば、人事評価を行ってこなかったからです。市長によっては、非常に恣意的な評価が行われた時期もあったようです。そこで流山市では、客観的な人事評価を導入し、もし能力に問題がある場合は、研修を受けさせたり、自主的に降格を希望できる制度をつくったりしました。病気がちな職員がその自主希望降格制度を利用することで、自らの負担を軽減して、健康を取り戻した例もあります。

茂木 立場が上がれば責任も重くなり、無理をしなければならなくなります。それを負担に感じ、健康を損ねることもありますね。

井崎 長く勤めていけば昇格していくものだという思い込みがありました。望まない昇格を断ったり、自ら降格を言い出したりするなど考えられなかったわけです。そのため、負担に感じて辛くなってくる職員もいました。上がるばかりでなく、下がることを希望できる仕組みが必要だと思いました。

一方で、努力した人にはプラスアルファの報奨を出しています。予算は限られているのでささやかなものですが、部長で1～2名、課長で7～8名程度、評価の高かった職員に賞与のときに若干のプラスアルファを出すようにしました。

茂木 若干であっても、違うものです。やはり、自分の努力が報われるという気持ちを持つことは、働いていく上で大切なことだと思います。

市役所の魅力を高めて優秀な人材を集める

井崎 それから、世界のキックマンでは問題にならないと思うのですが、流山市で重要なテーマだったのが、職員募集、リクルートの問題でした。

私が行った最初の研修で新入職員に、どのくらいの自治体を受けて、その中で流山市はどのような位置づけだったのかを聞いてみました。すると、ある職員が「流山市は最後の滑り止めでした」と答えたのです。ショックを受けました。もちろん全員が同じ状況ではなかったとは思いますが、私が考えている市役所像を実現するためには、企画力と創造力のある意欲的な職員が必要です。その職員に企画力と創造力がないということではありませんが、流山市を第一志望とする人に入ってきてもらい、思う存分に力を発揮してもらいたいと思ったのです。

そこで、採用の仕組みを変えました。当時の職員募集要項をみると、紋切り型で他の自治体と変わらない内容でした。それでは応募者にアピールできませんので、こういう人に来てほしいという私のメッセージを入れました。一次の筆記試験後の二次試験は、グループディスカッションにしました。三次試験は面接です。その際、かなりしつこく志望動機を確認するようにしました。「安定を求めて流山市役所を希望するのであれば、他の自治体に行ってください。自分の能力を使って、自分の能力に挑戦する意志のある人だけ来てほしいからです」と伝えました。また、最終的に他の自治体に行く内定者が少なくなかったことから、三次合格者や内定者との懇談会を行いました。私も出席し、流山市の方針を伝え、やりがいのある職場であることをアピールしたわけです。また、その年の内定者を臨時職員として採用し、働いてもらうことも試みました。その結果、数年前からは合格者の殆どが全員流山市に来てくれました。

茂木 何人くらい採用されたのですか。

井崎 そのときは、一般職で26人採用しました。このように、滑り止めから第一志望の自治体になる努力をしました。

茂木 市長の努力で流山市役所の魅力が高まり、いい人材が集まるようになったわけですね。流山市はもう全国区の自治体として知られており、私も流山市の話をよく耳にします。

これまでの成果とこれからに向けて

需要を創造して付加価値を高める

井崎 効果を上げるために御社で努力されていることで、ご教示いただけるような話があれば、ぜひお聞きしたいのですが。

茂木 これは日本全体にいえることですが、いままでの商品開発のプロセスは、市場調査を行って顧客のニーズを把握し、それを満たすために新商品を出すというものでした。しかし、それだけではだめなのです。私は、「需要を創造しろ」と話しています。そうしなければ企業に競争力はつかず、日本全体の経済は伸びません。日本のGDPの伸びというのは、ほとんどが民間企業の付加価値なんですね。だから各企業が付加価値を上げていかなければなりません。その付加価値を上げるのが、需要の創造なのです。

行政にも同じことがいえるのではないのでしょうか。顧客である市民や県民が何を望んでいるかは、調べなければ分かりません。それを調べてニーズを満たしていくことは、行政が担っている当たり前の役割といえましょう。しかし、市民ニーズを満たせばいいのでしょうか。もう一步踏み込んで、市民が望むことを先取りし、こんなこともできたのかと市民や県民が驚くようなサービスを提供する。すなわち、需要を掘り起こす発想が行政にも求められてくるのではないかと思います。それも、財政負担を増大させることなく、同じ予算内で質を高め、付加価値を高めたサービスを考えていく必要があるのではないのでしょうか。

井崎 行政にとって重要な課題ですね。需要を創り出すという意味では、平成19年に駅前送迎保育ステーションをつくりました。通勤などで使う駅で子どもを預かり、保育園に送迎するサービスです。市内の交通結節点である流山おおたかの森駅前に設置し、次年度は南流山駅前に設けました。流山市では市内のすべての保育園に送迎することにしました。この取り組みが新聞で大きく報道され、東京や神奈川などからも多くの子育て家庭が引っ越してくるようになったのです。

茂木 まさに需要を創り出したわけですね。

競い合ってお互いを高めていく

茂木 もうひとつ、社員の満足度を上げ、やる気を起こさせることをねらいに行って、効果を上げているものとして、キャリア・デベロップメントがあります。どんな仕事を希望するのかを含めて、社員ひとり一人のやる気を引き出すプログラムをつくり、教育訓練を行っています。

井崎 流山市では、環境省や国土交通省に市職員の派遣の受け入れをお願いしています。以前は、例えば環境省に派遣して戻ってくると、派遣前に在籍していた環境部ではなく、別の部署へ配属していました。「仕事」で考えずに「人」で考えた人事を行っていたわけです。その改善を図りました。お話のキャリア・デベロップメントについては、職員の自己実現を支援するために積極的に取り組んでいかなければならないと思っています。

最近、職員の意識改革が進んできたことを感じています。流山市は千葉県内で人口に対する職員数が最も少ないのですが、窓口対応アンケートを行うと年々よくなっているのです。職員の言葉遣いやお待たせ時間などの評価ポイントが上がっています。少ない人数で業務をこなさなければならぬので職員は大変だと思いますが、忙しいほうがむしろ職員のやる気を高めているのではないかと思います。

茂木 病気になるほど忙しくては困りますが、忙しいほうがむしろモラルは上がります。一番いけないのは、暇なことですね。

井崎 それから、流山市の市税収入に対する人件費率は就任時の52%から平成24年度決算では約37%まで下がっています。その分の予算を、市民生活を充実させる施策に回せるようになりました。御社の場合、人件費などはどのようにコントロールしているのでしょうか。

茂木 社員全体の額をコントロールしていますが、工場の生産性を上げていくという視点から工場間で比較し、いいところをベンチマークにして生産性を上げています。例えば、当社ではアメリカの工場の生産性が一番高いのです。設備が新しいこともありますが、そこを手本にして各工場とも生産性の向上に努めています。営業コストについても、営業所当たりの販売生産性を比較する形で、いいところに負けないようにそれぞれ努力しています。

井崎 市役所においても、市民から評判のいい窓口、出張所という形で競っていけば、それぞれが向上していきますね。

茂木 ベンチマークをつくることは大事です。ところが、実際はなかなかうまくいかないことも少なくありません。というのは、それぞれの長が、他所の真似をしたがらないからです。真似をしろといっても、なかなか真似をしない。

しかし改善は、いいところを真似することから始まります。積極的に真似しているところは、必ずよくなっていきます。行政でも同じことがいえるのではないですか。

井崎 そうですね。私が常々思っているのは、行政内と行政間に競争が非常に少ないため、能力のある職員が能力を輝かせないまま仕事をし、そして退職しているのではないかということです。そうだとすれば、本当にもったいない話です。ですから、いい事例をベンチマークにして、切磋琢磨することは大事ですね。

茂木 公務員は順番をつけることにアレルギーがあるかも知れません。順番をつけることが嫌がられるのであれば、例えば、殊勲賞や敢闘賞などを設けてみるのも手です。

井崎 年4回のMVP賞というものも設けています。

茂木 最優秀選手ですか。そういう形で褒めていくことは必要です。当社でも「キックマン・オブ・ザ・イヤー」を設けて、各分野でその年度に最も成果をあげた個人を表彰しています。また、別に功績者表彰制度もあり、社業に功績のあった人やグループに金賞や銀賞なども授与しています。いずれも記念品を贈るささやかな賞ですが、社員のやる気にもつながっています。行政の場合も、市長や市民が審査員になって職員のオブ・ザ・イヤーを選ぶような取り組みを行ってみてはいかがでしょうか。

井崎 褒められて嬉しくない人はいませんから、表彰制度は確かに職員のモラルアップにつながると思います。それから、市の取り組みがマスコミに出ることも、職員の意欲の向上につながりますね。

茂木 会社のニュースが出ることで、社員の気持ちがひとつになり、意欲は高まっていきます。その意味では、職員の名前が出せるような形で市の取り組みをPRすることも必要ですね。

自治体の競い合いで地域は豊かになる

井崎 最後になりますが、行政刷新会議のメンバーとしてご活躍なさり、また行政の取り組みなどをご覧になっていて、自治体にもっと努力してほしいと望むことをご指摘ください。

茂木 いま私が痛切に感じているのは、企業が国を選ぶ時代になったということです。企業は仕事をしやすいところを求めて動きます。それと同じことが、住民と自治体の関係でもいえるのではないのでしょうか。ですから、各自治体が、住み良いまちづくり、仕

事をしやすい環境づくりを競い合うべきだと思います。もちろん、いまは地方分権が十分ではありませんから、競い合う範囲は限られているでしょう。しかし、狭い範囲であっても競い合いは必要です。

私は、日本の政治家、国会議員や知事、市町村長は、例えば企業誘致に対して少し腰が引けているのではないかと感じています。企業を誘致すると、利権誘導だとか企業と癒着していると思われやしないかと、ものすごく神経を使っています。不正な企業誘致はいけませんが、企業誘致は国民や市民にとってプラスになることなので、大いに努力する必要があるのではないのでしょうか。それから、もっと積極的に地域の特産品のPRに取り組むべきだと思っています。特産品のブランド化は、そのまま地域のブランド化につながるからです。

そこで、2つほど例を挙げてお話しします。当社のしょうゆを韓国に輸出できないことが、長らく続いていました。その話をアメリカのウィスコンシン州知事にしました。当社のアメリカの工場がウィスコンシン州にありますので、州知事にお会いしたときに日本から韓国に輸出できないことを話したのです。すると、「ウィスコンシン州から出せばいいではないか。私が交渉する」というのです。冗談かと思っていたら、2～3か月後に韓国政府と交渉が成立したという連絡が入りました。そしてウィスコンシン州から輸出するようになったのです。それは、日本から輸出できるようになるまで続けました。私どもの会社のためということではなく、ウィスコンシン州の経済活性化につながると考えたからこそ、州知事は交渉を行ったのだと思います。

もうひとつは、ヨーロッパに工場を開設したときの話です。最終候補地をオランダとデンマークに絞り込み、どちらにするかだいぶ悩みました。すると、オランダ大使館から「オランダの首相が会いたがっている」という電話がかかってきました。「オランダに来てくれないか」というのです。そこで、オランダに出張したときに尋ねました。首相と経済大臣の2人が出迎えてくれ、オランダが工場立地としていかに優れているかを熱心に説明してくれたのです。もちろん、それだけで決定したわけではありませんが、決定する上での大きな要因になったことは間違いありません。

やはり、行政のトップが自らトップセールスを行う必要があるのです。それは、その政策を実行するための大きな力となるはずです。日本の政治家に足りないのは、その具体的な行動力なのです。どんなにいい政策を掲げても、実現しなければ国民や市民のためにはなりません。

井崎 まずは手段と目的・目標を取り違えないこと、そして首長自ら先頭に立って行動することが大事なのですね。

茂木　そうです。ですから、例えば流山市に工場を誘致するときは、市長が自ら先頭に立って行動すべきだと思います。

井崎　そうですね。本日は企業経営の立場から、自治体経営に求められることとして、PDCAのマネジメントサイクルや人事管理・人材育成のこと、顧客満足度を高めるための考え方、付加価値を高めるための需要の創出など、示唆に富む貴重なお話をうかがうことができました。これからの流山市の経営に活かしていきたいと思います。どうもありがとうございました。