

「創造的自治体経営」に  
求められる部長・次長の役割  
～「市民との協働」の推進と  
「職員力」「組織力」の向上をめざして～

前三鷹市長

清原 慶子

# 三鷹市の計画作りとの関係からの自己紹介

- ◆ 20代の大学院生時代に経験した三鷹市での第1次基本計画策定への「市民参加」
- ◆ 市内在住大学研究者として第2次基本計画策定・改定等に参画
- ◆ 公募市民の一人として共同代表3人の一人を務めた「みたか市民プラン21会議」による基本構想・第3次基本計画素案作りへの参加
- ◆ 平成15年（2003年）に三鷹市長に就任  
4期16年

# 三鷹市の位置と概況

市制施行日：昭和25（1950）年11月3日

面積：16.42km<sup>2</sup>

人口：188,083人（男91,976人、女96,107人）

世帯：94,558世帯（令和元年7月1日現在）

- 勤労者が多く居住する住宅都市
- 地方交付税の不交付団体
- 予算規模：約1.100億円
- 平均寿命が長く高齢者の独居・二人暮らしが多い
- 近年ファミリー層が増加傾向



1. 前葉市長の三期目の市政への基本的考え方・基本姿勢及び職員への期待を理解する
2. 「創造的自治体経営」が求められる現在の行政課題
3. 厳しい財政状況下での自治体経営を考える
4. 市民とのコミュニケーションの在り方考える
5. 庁内のコミュニケーションの在り方考える
6. 市議会との二元代表制の確立を図る
7. 市役所の部長・次長等管理職としての心構えと具体的な在り方考える

## (1) 市政への基本的考え方

- ◆ 「郷土津市のために尽くす」
- ◆ 「対話と連携」：常に市民の声に耳を傾ける

## (2) 市政への基本姿勢

- ① より質の高い市民サービスを届けます。
- ② 地域を重視し、市民に寄り添います。
- ③ 未来への責任を果たします。

## (3) 前葉市長の職員への期待 (6月所信表明から)

- 国・県からの財源を情報のアンテナをしっかりと張り巡らせて確実に確保
- 職員も、市民が求めているものを何とか実現したい、そして、そのためにひたむきに努力するという高い意識と姿勢を持って、市民の皆様にご満足いただけることを目指し、行政サービスを提供し続けてきたことにより、市民の皆様から信頼される市役所となってきた
- 「時代を読み」「手法を凝らし」「市民ニーズに合わせる」市政を、ぶれずにスピード感を持って真っすぐに進めていく
- 全職員が一丸となって、これまで以上に力を出し尽くしていく

## 2. 「創造的自治体経営」が求められる現在の行政課題

### (1) 基礎自治体の基本理念としての「協働」

#### 協働とは

多様なグループ・団体と市が、  
自治に関わる地域の目標を共有し、  
それぞれの役割分担を明確にし、  
対等の立場で相互協力をしながら、  
それぞれの特性を最大限発揮し、  
その実現のために共に汗をかき、  
さらには評価や改善も共に行っていくこと

## 2. 「創造的自治体経営」が求められる現在の行政課題

「参加と協働」を理念とする『三鷹市自治基本条例』前文  
(2006年4月1日施行)

主権者である市民の信託に基づく三鷹市政は、参加と協働を基本とし、市民のために行われるものでなければならない。

市民にとって最も身近な政府である三鷹市は、市民の期待に応え、市民のためのまちづくりを進めるとともに、まちづくりを担う多くの人々が、参加し、助け合い、そして共に責任を担い合う協働のまちづくりを進めることを基調とし、魅力と個性のあふれるまち三鷹を創ることを目指すものである。



## 2. 「創造的自治体経営」が求められる現在の行政課題

### 民学産公（官）の協働

---

「市民」

「大学・研究機関」

「産業界」

「公共機関」

「官」：国も府省庁

## 2. 「創造的自治体経営」が求められる現在の行政課題

### (2) 「協働」を含む行政課題と対応

# A. 少子長寿化の進行とコミュニティ創生の事例から考える

## 7つのコミュニティ住区に 7つのコミュニティ・センター

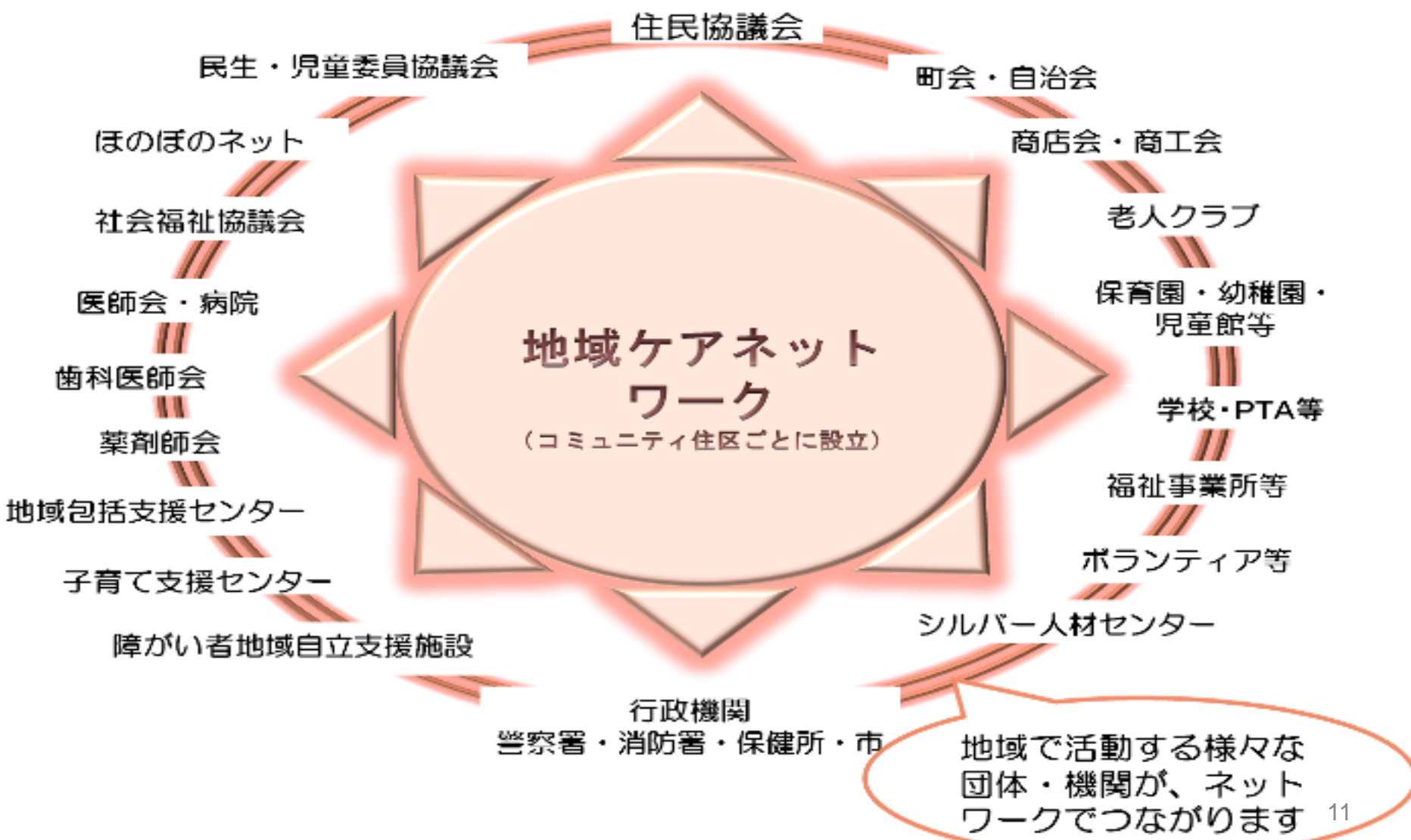
- ◆ 1973年に設立された大沢住民協議会を皮切りに、市内7つのコミュニティ住区それぞれに7つの住民協議会がコミュニティ・センターを管理運営

32か所の地区公会堂



## 2. 「創造的自治体経営」が求められる現在の行政課題

### ①地域ケアネットワーク



## 2. 「創造的自治体経営」が求められる現在の行政課題

### 人財養成・育成事業 地域で支える「担い手」を増やす取り組み

- 民生・児童委員
- 傾聴ボランティア
- 地域福祉ファシリテーター
- 地域福祉人財基礎講座
- 認知症サポーター
- みたかふれあい支援員



元気高齢者、学生、子育て世代など

担い手の広がりが重要で必要

## 2. 「創造的自治体経営」が求められる現在の行政課題

### ②孤独死を防ぐ見守りネットワーク

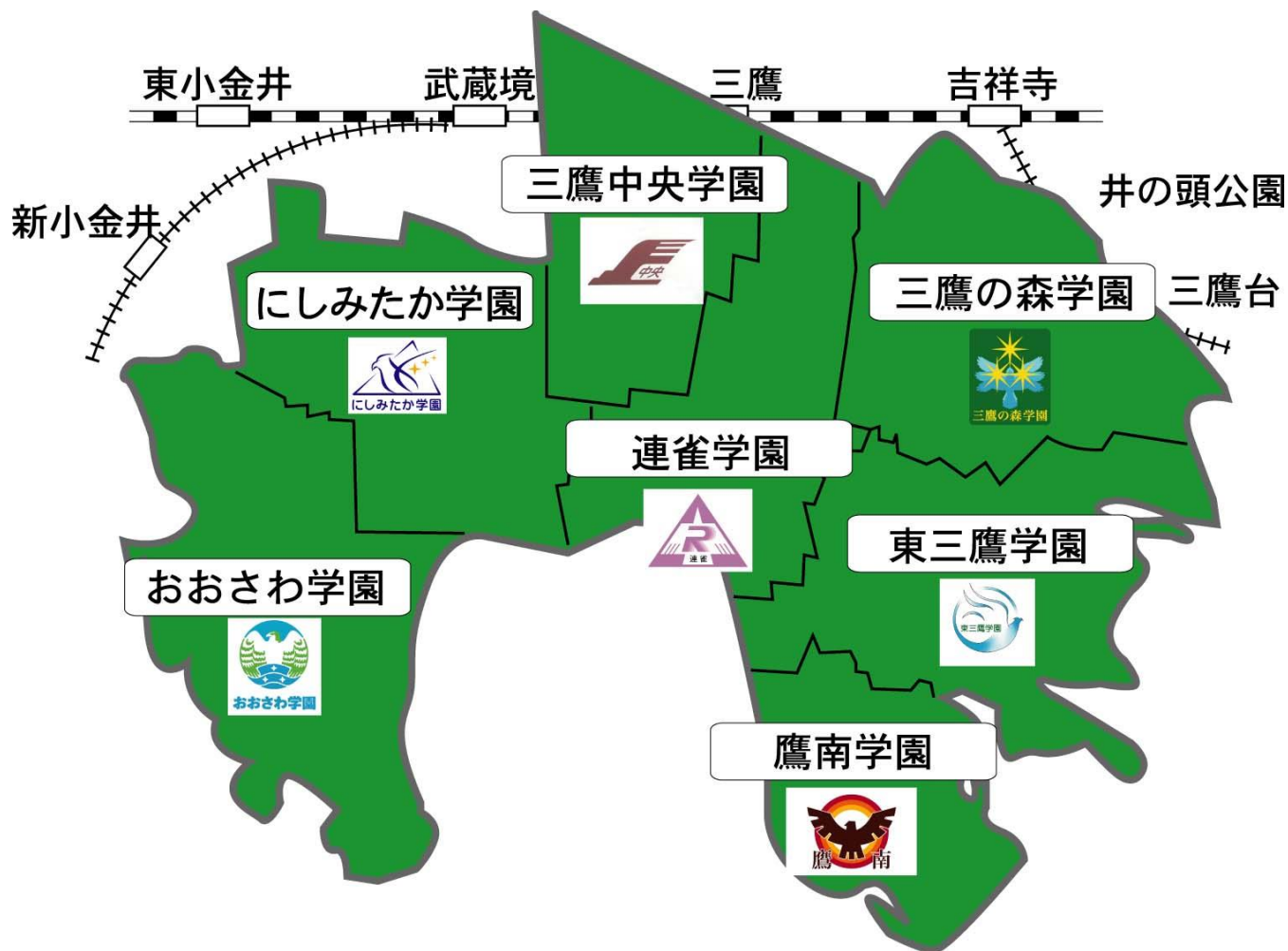
#### 37の団体、企業と「見守り協力団体」の協定締結

- 東京都住宅供給公社
- 東京電力株式会社武蔵野支社
- 東京ガスクリエイティブ株式会社
- 生活協同組合コープみらいコープデリ三鷹センター
- 株式会社ジェイコム武蔵野三鷹
- 西武信用金庫三鷹支店
- 多摩信用金庫三鷹下連雀支店
- 多摩信用金庫三鷹駅前支店
- 三鷹市シルバー人材センター
- 多摩新聞販売同業組合三鷹支部
- 生活協同組合パルシステム東京三鷹センター
- ヤマト運輸株式会社西東京主管支店三鷹支店、同三鷹新川支店、同三鷹東支店
- 日本郵便株式会社三鷹郵便局
- 東京都電機商業組合三鷹支部
- みずほ銀行三鷹支店
- （福）三鷹市社会福祉事業団
- 東京むさし農業協同組合三鷹地区
- 東京ガス株式会社西部支店
- 武蔵野ヤクルト販売株式会社
- 布亀（株）
- 昭和信用金庫三鷹支店
- 東京都水道局
- 株式会社ヨシケイ東京
- 三鷹市米穀小売商組合
- 三鷹小売酒販組合
- 独立行政法人都市再生機構
- 佐川急便株式会社三鷹店
- 明治安田生命保険相互会社新宿支社
- 武州交通興業（株）など

## 2. 「創造的自治体経営」が求められる現在の行政課題

### ③三鷹市立小・中一貫教育校

7学園⇔7つのコミュニティ住区とほぼ重なる



## 2. 「創造的自治体経営」が求められる現在の行政課題

### 三鷹市の小・中一貫教育校

- 既存の小学校・中学校を存続させる
- コミュニティスクールを基盤とする
- 義務教育9年間一貫カリキュラム
- 教員の小・中学校兼務発令による指導交流
- 児童・生徒の交流活動



「人間力」「社会力」

「確かな学力」の育成を図る

## 2. 「創造的自治体経営」が求められる現在の行政課題

### (2) 「協働」を含む行政課題と対応

## B.産業構造の変化と対応から考える

### ①農業振興は産業政策の基本

◆都市農業の振興については、農業協同組合及び農業委員会との連携が基本であり、認定農業者（5年後の具体的な経営目標を立て「農業経営改善計画」を作成し認定された者68経営体・121名：2019年2月現在））連絡会等との協働

◆三鷹市農業振興基本計画は、農協、農業委員会との協働で策定・改定



## 2. 「創造的自治体経営」が求められる現在の行政課題

### ②価値創造型都市型産業の振興

- ◆商工会「商業」「工業」「建設業」「サービス業」各部会との連携
- ◆SOHO CITYみたか構想に基づく起業支援とまちづくり会社の取り組み
- ◆「第4次三鷹市基本計画」の第1次改定に併せて「三鷹市産業振興計画2022」を改定し、本計画では、引き続き目標とする都市像を「産業と生活が共生する都市」とし、基本目標を「価値創造都市型産業の振興 ～都市再生とコミュニティ創生に向けて～」と定め、三鷹市の産業振興を本計画に基づき、推進。

## 2. 「創造的自治体経営」が求められる現在の行政課題

### (2) 「協働」を含む行政課題と対応

#### C.NPO法人等との協働

- 2000年：シニアSOHO普及サロン三鷹  
(学校安全推進員・パソコン教室地域SNS運用等)
- 2002年：子育てコンビニ  
(子育てネット運営、子育て世代対象学習機会の提供)
- 2005年：三鷹ネットワーク大学推進機構  
(市内外の大学研究機関との協働による事業展開)
- 2008年：みたか都市観光協会  
(ガイドボランティア養成・都市観光推進)
- 2008年：みたか市民協働ネットワーク  
(市民協働センターの運営・管理、無作為抽出の市民討議会)
- 2009年：花と緑のまち三鷹創造協会  
(花壇ボランティア等養成・花と緑の広場・公園等の管理運営)

### 3. 厳しい財政状況下での自治体経営を考える

#### (1) いわゆるPDCAサイクルの確保

- ◆多様化する行政課題の解決に向けて、市民にとって協働のパートナーとしての信頼を得るためには、行政の方針の明確化と継続的な行財政改革の推進が不可欠
- ◆多様な市民による多様な参加が広がるとともに、「民学産公の協働」の深化が「参加型民主主義」の深化をもたらす中で、職員もまた、庁内の自立化・分権化への努力を進めることが必要
- ◆民間のコンプライアンス・チェックと同様のしくみの導入

### 3. 厳しい財政状況下での自治体経営を考える

#### A. 『各部の運営方針と目標』

- 「各部の運営方針と目標」は、  
「①部の使命・目標に関する認識」を明らかにし、  
「②部の経営資源」(職員数、予算規模等)を踏まえて、  
「③今年度の実施方針と個別事業の目標」を設定し  
市長との協議・調整を経て市民に公表する。達成  
状況は、翌年度発行の自治体経営白書に掲載



市長が各部長の目標を設定し管理するという「上意下達」の視点からではなく、市長と部長が「各部の目指す成果について約束する」という「**成果契約**」の考えによる

### 3. 厳しい財政状況下での自治体経営を考える

## B. 『三鷹市自治体経営白書』の発行

- ◆ 本編と資料編で構成
- ◆ <例>2019年版の概要
- ◆ 「各部の運営方針と目標」の達成状況については、翌年度に発行する「三鷹市自治体経営白書」で公表。  
本編：<特別寄稿>「AI/IOT時代における持続可能な自治体経営とは」：榎並利博氏
- ◆ 第2章 第4次三鷹市基本計画（第1次改定）に基づく取組み
  - 全34施策の73の「まちづくり指標」の主な取り組みの成果、課題、今後の展開
  - まち・ひと・しごと創生総合戦略 基本目標の達成状況

### 3. 厳しい財政状況下での自治体経営を考える

## B.『三鷹市自治体経営白書』の発行

#### ◆第3章 「各部の運営方針と目標」に基づく取り組み

○「各部の運営方針と目標」は、各部の達成目標を明確にして部内運営を行うための実施方針などを示しており、その達成状況について、30年度の事業評価対象事業（93件）の評価結果

#### ◆第4章 行財政改革等の取り組み

○30年度は、職員提案制度を通して応募のあった提案などを主な対象として各部と「対話」を実施し、結果として職員提案から7件が事業化

○事業見直しにより、令和元年度予算は前年度予算比で35,844千円の事業費削減

#### ◆第5章 三鷹市の財政状況（平成28年度）

総務省統一的な基準により新たに作成した財務書類の概要

### 3. 厳しい財政状況下での自治体経営を考える

## C.『新・三鷹市行財改革アクションプラン2022』の実践

- ◆ 「事務事業総点検運動」、「対話による創造的事業改善」、  
「公共施設総点検運動」の実践から得た発想を反映
- ◆ 13の体系と31の取り組みの方向性
  - 体系1 創造的な自治体経営の推進
  - 体系2 公共サービスの適正化の推進
  - 体系3 多様な主体による協働の深化
  - 体系4 外郭団体等との連携の推進
  - 体系5 財政基盤の強化
  - 体系6 ファシリティ・マネジメントの推進
  - 体系7 サービスの質と効率性の向上
  - 体系8 効率性・迅速性・柔軟性をもつ組織体制の確立
  - 体系9 職員力の向上
  - 体系10 危機管理力の向上
  - 体系11 国・東京都・他区市町村との連携の推進
  - 体系12 透明で開かれた市政運営の実現
  - 体系13 情報環境の最適化

### 3. 厳しい財政状況下での自治体経営を考える

#### C.『新・三鷹市行財改革アクションプラン2022』の実践

##### ◆主要な財政目標

○経常収支比率：概ね80%台を維持

（特殊要因による場合にあっても90%台前半に抑制）

○公債費比率：概ね8%を超えないこと

○実質公債費比率：概ね6%を超えないこと

○人件費比率：概ね20%を超えないこと



### 3. 厳しい財政状況下での自治体経営を考える

#### D. 「職員提案制度」と「ベストプラクティス表彰」

◆「職員提案制度」は、若手職員を中心としたアイデアの掘り起こしとして、所属部署に関連しない政策や業務改善の提案を受け、採用する制度

◆平成15年（2003年）の現市長の就任年度に創設した「市長表彰（ベストプラクティス表彰）」は、毎年12月に年間の各課自薦のベストプラクティスを理事者が審査し、市長が各課を訪問して表彰。⇒30年の表彰対象は、『自治体経営白書』

第1章で詳細を紹介

## 2. 厳しい財政状況下での自治体経営を考える

### (2) RPA等情報技術の革新と自治体経営の持続可能性を考える

#### A. RPA(Robotic Process Automation)とは

◆人間がPC上で行う作業を自動化するように設定されたソフトウェアロボット

◆導入の目的・効果：定型作業：業務時間の短縮・業務生産性の向上・コスト削減・不足労働力の充足・業務品質の向上

◆RPAにAIが組み込まれば、非定型作業業務の自動化も視野に入ってくる

## 2. 厳しい財政状況下での自治体経営を考える

### (2) RPA等情報技術の革新と自治体経営の持続可能性を考える

#### B. 自治体クラウドの効果と可能性

---

◆情報基盤のセキュリティの確保と運営コストの削減をはかる広域連携としての自治体クラウドの利用（三鷹市・立川市・日野市の連携の事例）

⇒ BPRとの関連性大

## 4. 市民とのコミュニケーションの在り方を考える

### (1) 三鷹市のコミュニティ創生施策の推進の事例から考える

◆三鷹市では1970年代に急速な人口増加がみられたことから、いわゆる「コミュニティ行政」の取り組みが開始。現在、中学校区と同じくらいの広さの、市内7つのコミュニティ住区（じゅうく）に、7つの「コミュニティ・センター」があり、公募による市民によって構成された自立的な住民協議会によって管理運営。1978年に開設された事例は、日本の自治体で最初

◆「コミュニティ創生」を「民学産公の協働」で進める際の市の役割は、事業の円滑な展開を図るためのコーディネート役割であり、職員には市民との顔の見える信頼関係が必要

## 4. 市民とのコミュニケーションの在り方を考える

### (2) 三鷹市の政策形成における市民参加の事例から考える

◆三鷹市では、1970年代から、様々な形で市の計画や事業への市民参加が実施

◆私自身が、市長に就任する前、市民と市がパートナーシップ協定を結んで活動した市民参加のしくみである「**みたか市民プラン21会議**」等を経験。この組織で私は3人の共同代表の一人。三鷹市はこのように政策形成への市民参加に関心を持つ人々に、様々な方法での機会の提供を試行してきた自治体

◆三鷹市で一番新しい市民参加手法は「**みたかまちづくりディスカッション**」です。これは、無作為抽出によって選ばれた18歳以上の市民の方に参加依頼書を送り、承諾を得た人に参加していただく、無作為抽出による市民討議会の取り組み

### 3. 市民とのコミュニケーションの在り方を考える

#### (3) 市民とのコミュニケーションの在り方を考える

◆市長は、日常的な公務を通して、幅広く、多数の市民との出会いと対話の機会が多い

◆副市長・部長・次長はじめ、職員は市民との距離感をいかにとるか、いかに説明責任を果たすか、いかに要望をくみ取り、反映し、共に責任を担うか

◆対等なパートナーとしての信頼関係をいかに確保していくか

◆〈例〉三鷹市長として、特定の対象者を10人程度公募し、90分程度「市長と語り合う会」を実施した回数、参加された市民の延べ人数

実施回数	87回
市民の延べ人数	716人
※参考 傍聴者数	123人

## 4. 市民とのコミュニケーションの在り方を考える

### 市長として協働の為に取り組んだこと

- ◆ 市政情報の積極的提供、パブリシティの重視
- ◆ ホームページの充実
- ◆ 基本計画等の電子図書化
- ◆ 広報紙の市長コラムの毎号執筆
- ◆ ケーブルテレビ広報番組での「市長のひと言」コーナー
- ◆ 「論点データ集」「自治体経営白書」等の発行
- ◆ 市民会議・審議会等での無作為抽出による市民参加
- ◆ 審議会、市民会議等での傾聴
- ◆ 少人数の公募市民と「市長と語り合う会」

## 5. 市内のコミュニケーションの在り方を考える

### 事例『三鷹市人財育成基本方針～謙虚に学び共に進む「創造的な自治体経営」を目指して～』

◆三鷹市では、謙虚に学び共に進む「創造的な自治体経営」を目指して、私が市長就任の年度末平成16年3月に「三鷹市人財育成基本方針」を策定し、市職員の人財育成に取り組んできた。

◆策定後、「三鷹市自治基本条例」の制定、東日本大震災の発生、「第4次三鷹市基本計画」の策定等、三鷹市を取り巻く状況や課題も変化。これらの三鷹市の現状を踏まえ、平成25年8月に「三鷹市人財育成基本方針」を改定。

◆基本方針では、三鷹市の強みである職員の「改革のDNA」を着実に継承し、市民満足度を高めながら、「行財政改革」と「参加と協働」に積極的に取り組む「職員力」を高めるため、職員に求められる姿勢や人財育成の方向性を示している。



## 5. 庁内のコミュニケーションの在り方を考える

### 事例『三鷹市人財育成基本方針～謙虚に学び共に進む 「創造的な自治体経営」を目指して～』

#### ◇第2章 三鷹市職員に求められる姿勢

##### 1. 5つの気概

仕事への気概、改革・改善への気概

協働のまちづくりへの気概      能力向上への気概

危機管理への気概

##### 2. 求められる資質・能力

課題発見・解決力

職務遂行力

政策形成力

コミュニケーション力

組織マネジメント力

人財活用・育成力

危機管理・対応力

## 5. 庁内のコミュニケーションの在り方を考える

◇＜事例＞三鷹市における**市長による研修の実践**（平成15年5月～平成31年4月）

職員940人前後のところ、延べ**3,229人**（全**288回**）

○部長研修：延べ171人

○新任課長：延べ180人

○新任係長：延べ108人

○新任研修：延べ530人

○正式採用研修：延べ369人

○トークセッション研修（8人から12人程度ずつ）

：延べ**1,854人**（別に試行としてのランチトーク：17人）

＊年頭挨拶、年度初め挨拶を除く

## 6. 市議会との二元代表制の確立を図る

- ◆自治体における「二元代表制」の尊重
- ◆市民によって信託される市長と市議会の緊張と協調が市政の安定に不可欠
- ◆市議会事務局職員の採用・人事も原則として市長部局が行う
- ◆基本構想、自治基本条例、憲章等を含む市政の重要な理念・方針等の議決の意義
- ◆副市長、教育長、人権擁護委員、農業委員、選挙管理委員等重要な人事の選任同意
- ◆予算・決算・条例等の議決の意義と事前審査とならないような丁寧な説明の必要性と意義
- ◆常任委員会・特別委員会等での適切な説明の必要性、不可欠性
- ◆公務員の政治的中立の確保との両立が必須

# 7. 市役所の部長・次長等管理職としての心構えと具体的な在り方を考える

## (1) 部長・次長職としての自己認識を問う

## (2) 管理職に求められる能力

◆『三鷹市人財育成基本方針～謙虚に学び共に進む「創造的な自治体経営」を目指して～』：部長・課長に求められる能力

◇組織目標を定め、管理職として、幅広い視野で、的確で迅速な判断や指示を行う

◇関係部署や機関との調整を図り、経営感覚を持ってバランスのとれた政策を実現する

◇所属職員が働きやすく、協力し合える職場環境を構築する

◇分掌事務を掌理し、適切な業務分担や業務の進行管理を行う

◇所属職員を指揮監督し、部下の能力・適性を的確に把握し、職員一人ひとりに応じた人財育成の方向性を示す

◇日常的に危機管理を行い、リスクに対する敏感な意識を高め、危機回避の方策を立てる

◇危機発生時に、リーダーシップを発揮し、冷静、的確、迅速な判断や指示を行う

# 7. 市役所の部長・次長等管理職としての心構えと 具体的な在り方を考える

## (3) 自分の努力目標をつくり、実践するためのヒント

- ① 市役所の職員の基礎的視点は「市民の立場」に立つこと
- ② 法や条例等を理解し遵守すること
- ③ 地道に経常業務の質の向上と信頼を確保すること
- ④ 知らないことは知らないままにしないで、調べる、聞く、教えを請うこと
- ⑤ 担当業務の専門性を磨くとともに、広い視野で自己の業務を位置づけること
- ⑥ 市民の皆様との、そして職場でのコミュニケーションを尊重すること
- ⑦ 批評家・評論家ではない当事者意識と責任感を持つこと
- ⑧ 指示を忠実に果たしつつ、職務について自分で考え、責任感を培うこと
- ⑨ 失敗を怖れず、しかし繰り返さず、学び続ける自分づくり、組織づくりを行うこと
- ⑩ 心身の健康管理に努めること