

# 2019年度 第2回町田市行政経営監理委員会報告書



町田市では、「市役所の生産性の向上」と「公共施設における行政サービス改革」の2つを改革の柱とする行政経営改革プランを着実に推進するため、外部有識者や市長・副市長等で構成する行政経営監理委員会を開催しています。

この委員会では、専門的見地から行政経営改革プランに関する提言・提案等を行います。

#### 【日 時】

2020年2月3日（月）14時00分～17時00分

#### 【会 場】

町田市庁舎3階会議室

#### 【出席者】

委員)

岡本 正耿 委員、山本 清 委員、佐藤 主光 委員

石阪 丈一 市長、高橋 豊 副市長、木島 暢夫 副市長  
幹事)

水越 経営改革室長、小池 政策経営部長

榎本 総務部長、堀場 財務部長

#### 【傍聴者数】

118名

#### 【事 務 局】

政策経営部経営改革室

本報告書は、ホームページでもご覧いただけます。

<https://www.city.machida.tokyo.jp/shisei/gyousei/keiei/gyouseikeieikanri13-/2019-2kanriinkai.html>

## ～ 第2回町田市行政経営監理委員会のテーマ ～

### オープンイノベーションによる新たな行政経営 ～共創による多様な価値の創出～

これまでにない質の高い市民サービスを提供する行政経営を進めていくためには、民間とのコラボレーションが重要であり、連携によるイノベーションをいかに生み出し続けるかがポイントとなります。

そこで、効果的なコラボレーションによってイノベーションを創出するオープンイノベーションについて検討するとともに、多様な主体が町田市に魅力を感じ、投資したくなる、関与したくなる行政経営の要素について議論しました。

#### 市長挨拶

- 1 「オープンイノベーションによる新たな行政経営」 3 ページ

#### 第1部 オープンイノベーションの意義

- 1 今後の行政経営の課題と新たな行政経営の視点 5 ページ  
2 行政におけるオープンイノベーション 8 ページ  
3 オープンイノベーションの手法 13 ページ  
4 財政面からみた新たな民間連携の意義 16 ページ

#### 第2部 事例発表

- 5 町田市の事例発表 18 ページ  
(1) 「シェアサイクル・駐輪場シェア」 道路部道路管理課  
(2) 「Dカフェ」 いきいき生活部高齢者福祉課  
(3) 「南町田拠点創出まちづくりプロジェクト」 都市づくり部都市政策課  
(4) 「まちだ〇ごと大作戦」 政策経営部広報課  
～ 委員間での意見交換 ～ 30 ページ

6	民間事例の発表		32ページ
(1)	ソフトバンク株式会社	CSR統括部参与	五條 眞樹 氏
(2)	株式会社キープ・ウィルダイニング	代表取締役	保志 真人 氏
～	委員間での意見交換	～	37ページ

### **第3部 推進のポイント及び今後の展開**

7	オープンイノベーションを推進するポイント・今後の方向性	39ページ	
8	今後の展開	42ページ	
～	委員間での意見交換	～	44ページ

## 「オープンイノベーションによる新たな行政経営」

- 今後のさらなる人口減少社会の到来にあたって、地域課題の解決や地域の魅力向上のためには、市民や企業などの自主性を活かしていくことが重要と考える。
- イノベーションを生むためには、市民や企業など様々な方に公共の担い手になっていただくとともにアイデアをいただくことが重要である。
- これまでの経験やノウハウ、新しい仕組みを開発するといったことが、このまちが発展するかどうかの鍵を握っているのではないか。

これまで、私は市長に就任してから、「公共の担い手」は行政だけではなく、様々な方に加わっていただくことにより、その地域の魅力が向上するものだとの信念をもって、市政に取り組んできました。その一環として、地域の課題は、地域が主体となって解決していく必要があるとの発想のもと、町内会・自治会連合会の地区連合会を基盤とする「地区協議会」を設立し、その後の活動を支援してきました。こうした地区協議会などの組織の人たちが自分たちのやりたいことをやるといった、自主性を一番大事にしています。地域で困っていることを解決する、いわゆる公共の仕事といわれることを、地域で解決できないかとお願いをしてきたところです。

2018年度からは、市制60周年事業として、「まちだ〇ごと大作戦」という、市民の皆さんの「やりたい」を直接応援する取組を行っております。自分たちが地域の中でやりたいこと、こんな夢を持っていること、そんなことを実現しようというグループに、資金援助や、場の提供、メディアへのPR活動といったことを市が行い、住民、企業の方はやりたいことをやるといった内容になります。現在までに200件ぐらいのオファーがあり、既に163件実行されています。自由にやる、自分たちでやるといった自主性をテーマに行っています。

今回のテーマである「オープンイノベーションによる新たな行政経営」というのは、様々な方に公共の担い手になっていただくだけではなく、行政サービスの提供の仕方についても、市民や企業からアイデアをいただくことが、イノベーションを進めていくことにつながるのではないかと考えているところです。私は、これらの取組を通じて、あらためて市民や地域の力の大きさを感じました。今後のさらなる人口減少社会の到来による厳しい時代においても、引き続き、市民や地域との連携により、地域の魅力を高めていくことが有効であると実感しているところです。

2019年11月にまちびらきをしました南町田についても、公園とショッピングモールを別々なものに捉えない地域があってもよいのではないか、という新しい発想で事業を進めてきたところですが、東急電鉄さんとの連携でスピード感を持って魅力的なまちづくりができたと思っています。

今後も、さらなる人口減少や人口構造の変化が見込まれているところですので、このような経験やノウハウ、新しい仕組みを開発するといったことが、このまちが発展するかどうかの鍵を握っているのではないかと、という認識をしております。

今回の行政経営監理委員会で、市民や地域、企業との連携による仕事の進め方について、体系的な整理を進めていくと共に、どうすれば推進していけるかを議論し、町田市の新しい時代の変化に対応できる行政経営として、新たな計画に位置付けていければと思います。

本日も、先生方と、忌憚のない意見交換が出来ればと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

## ◆ 第1部 オープンイノベーションの意義

### 1 今後の行政経営の課題と新たな行政経営の視点（経営改革室長）

- 今後、人口減少、超少子・高齢化が進むとともに、テクノロジーの発達、社会の変化が急速に起こっていくということが想定され、行政経営にインパクトをもたらすと考えられる。
- 行政だけで取り組むのではなく、行政と多様な主体がまさに積極的に連携をしていくことで、新たなアイデア、サービスを生み出して行政課題に対応していく必要がある。
- 「オープンイノベーション」という言葉は、民間企業を中心に、主に研究開発等の手法として使われてきた。現在、国においても、技術革新を加速させるための戦略として、オープンイノベーションの推進を掲げている。

#### （1）2040年に向けて直面する行政経営の課題と新たな行政経営の視点

今年度第1回目の本委員会において、「2040年を見据えた今後の行政経営」というテーマに基づいて議論をいただきました。今後、人口減少、超少子・高齢化が進むとともに、テクノロジーの発達、社会の変化が急速に起こっていくということが想定され、結果として行政経営に3つのインパクトをもたらすと考えられます。

インパクトの1点目は行政課題の複雑化・多様化であり、多様化するニーズ、あるいは課題に対して、町田市役所という単一の主体だけが持つノウハウ・手段では、もはや対応に限界があります。

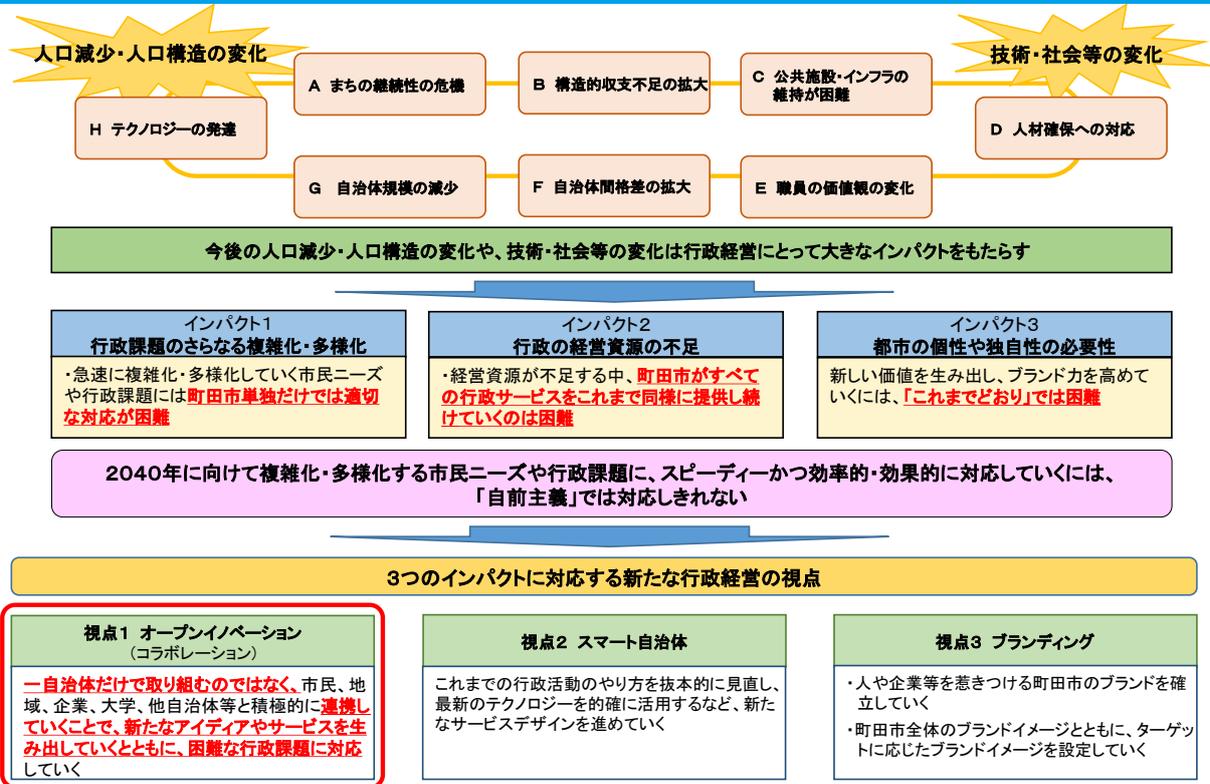
2点目は社会保障費の伸び等による財政収支の問題、あるいは人口減少等による人材確保の難しさなど、行政の経営資源の不足であり、市のみで補っていくことはやはり難しいと考えられます。

3点目が自治体間で魅力を競い合う中、町田市の個性、あるいは独自性の発揮がさらに求められてきます。市のみで町田市全体にかかる個性、あるいは独自性、また魅力というものを発見し、発揮していくことはなかなか難しいと言わざるを得ないという状況です。

これらの課題に対応するために、「新たな行政経営の視点」を3点挙げました。このうちの視点1がオープンイノベーション、コラボレーションです。行政だけで取り組むのではなく、行政と多様な主体がまさに積極的に連携をしていくことで、新たなアイデア、サービスを生み出して行政課題に対応していきます。今回はこの新たな行政経営の視点というものをテーマとしました。

現在町田市では、2022年度からの新たな基本構想・基本計画の策定を進めておりますが、本日の議論、あるいは提言を活かし、これからの行政経営の方針を策定し、実行計画にも反映をさせていきたいと考えています。

## 2040年に向けて直面する行政経営の課題と新たな行政経営の視点



## (2) (参考) 研究開発等におけるオープンイノベーション

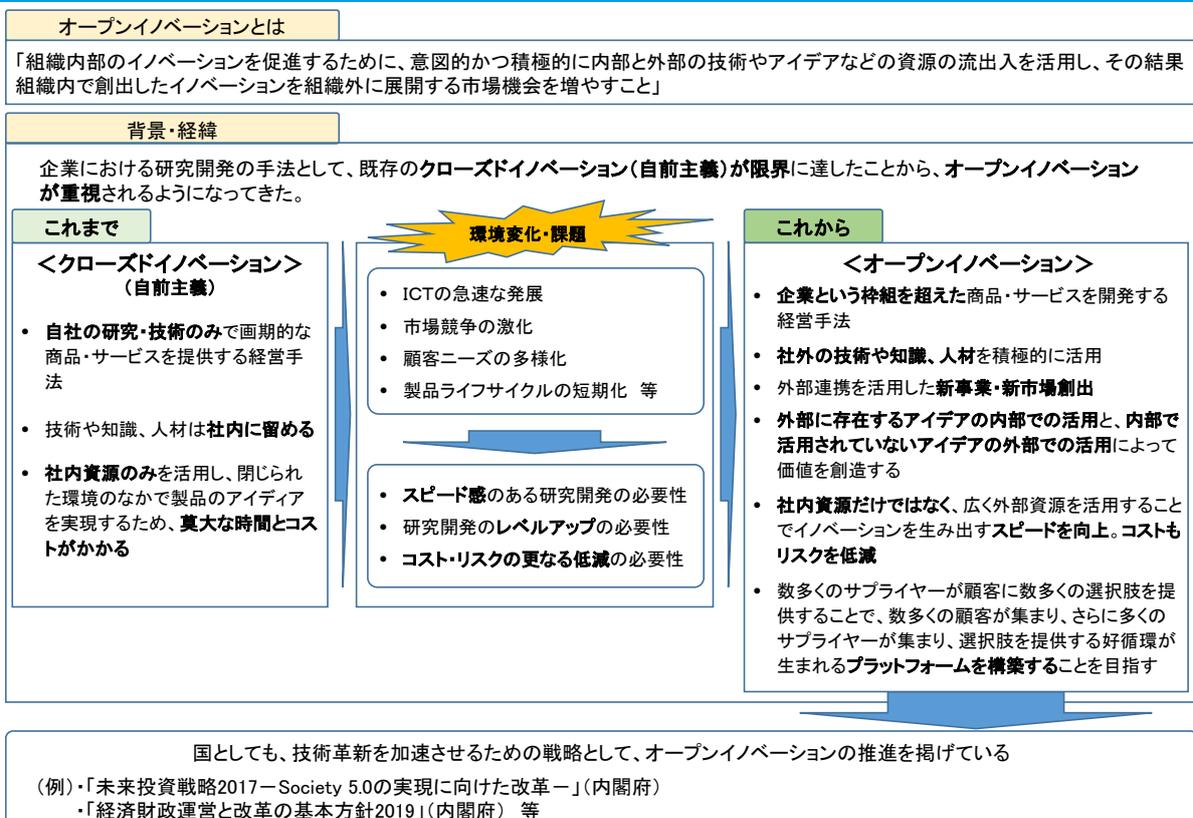
「オープンイノベーション」という言葉自体は、民間企業を中心に、主に研究開発等の手法として使われてきたものです。その背景には、「自前主義」の限界があります。オープンイノベーションの対比として、クローズドイノベーション（自前主義）があります。

ここでは、メーカー等の民間企業の場合に例えますが、自前主義の場合、自社の研究・技術のみでイノベーションを生み出そうとし、社内資源のみで商品を開発・実現しようとするため、時間とコストがかかります。

これに対し、オープンイノベーションでは、社外の技術や知識、人材を積極的に活用する、また、外部のアイデアを積極的に活用していくなどの方法で新たな価値を生み出します。社内資源だけでなく、外部の資源を活用することで、イノベーションを生み出すスピードを向上させ、コスト・リスクをも低減させることができるのです。

現在、国においても、技術革新を加速させるための戦略として、オープンイノベーションの推進を掲げています。

### (参考) 研究開発等におけるオープンイノベーション



## 2 行政におけるオープンイノベーション（経営改革室長）

○連携における社会背景として、社会的・公共的価値が広く共有されつつあり、民間と行政の連携の可能性が拡大してきている。

○2040年に向けて持続可能な行政経営を実現するためには、新たなノウハウや活力、気づき等を得ることができる連携が必要となる。

○行政におけるオープンイノベーションとは、公共私の新たな連携、新たな外部資源活用によるイノベーション手法であると言える。これについては2つのパターンに分類することができる。

### （1）行政におけるオープンイノベーション

行政におけるオープンイノベーションについて、特に「連携」の観点から説明します。

連携における社会背景について、SDGs等の取り組みの広がりによって、社会的・公共的価値がより広く共有されているという状況です。また、民間企業においても、企業活動そのものにおける公共性が高まっているといえます。加えて、行政においても、新たな公共の担い手として民間活力、民間の活用というものをさらに進める流れがあります。このように、今まさに民間と行政の連携の可能性が拡大しているのではないかと考えます。

次に、「連携」には、外部の活力、意見、気づきなど、外部資源の活用が図られるという意義がある点を捉えた上で、行政経営における手法について、これまでの連携と新たな連携を対比させて、以下4点でまとめました。

#### （1）民間活用

これまでは主にアウトプット主体の委託であり、このとおりにやってくださいというような仕様発注型の委託が中心でした。つまり、市の業務を外に出すということであり、こうした委託は、主にコストダウンが目的に行われてきました。

一方で、新たな連携では、アウトカムが主体の委託となり、市の業務を外に出すというよりも、ある目的の達成のために民間に力を借りていくものであり、この連携では民間のノウハウを活用することで、市が行うよりも、より大きな価値を生んでいくことに期待をしているといえます。

#### （2）市民意見反映

これまで主に「パブリックコメント」といわれる手法を用いており、市民の意見を何う代表的な手法として活用してきましたが、意見反映のさせ方については自治体の裁量になってしまっているところがあります。

一方、新たな連携の視点では、「市民との共創」、いわば行政と市民が一緒になってつくっていくという方法になるのではないかと考えます。これにより市民ニーズのより深い理解につながると考えられます。

また、市民の皆様による主体的な活動を支援していくことも、市民との共創とい

う先にはあるのではないかと考えます。

(3) 比較手法・(4) 行政活動を評価する手法

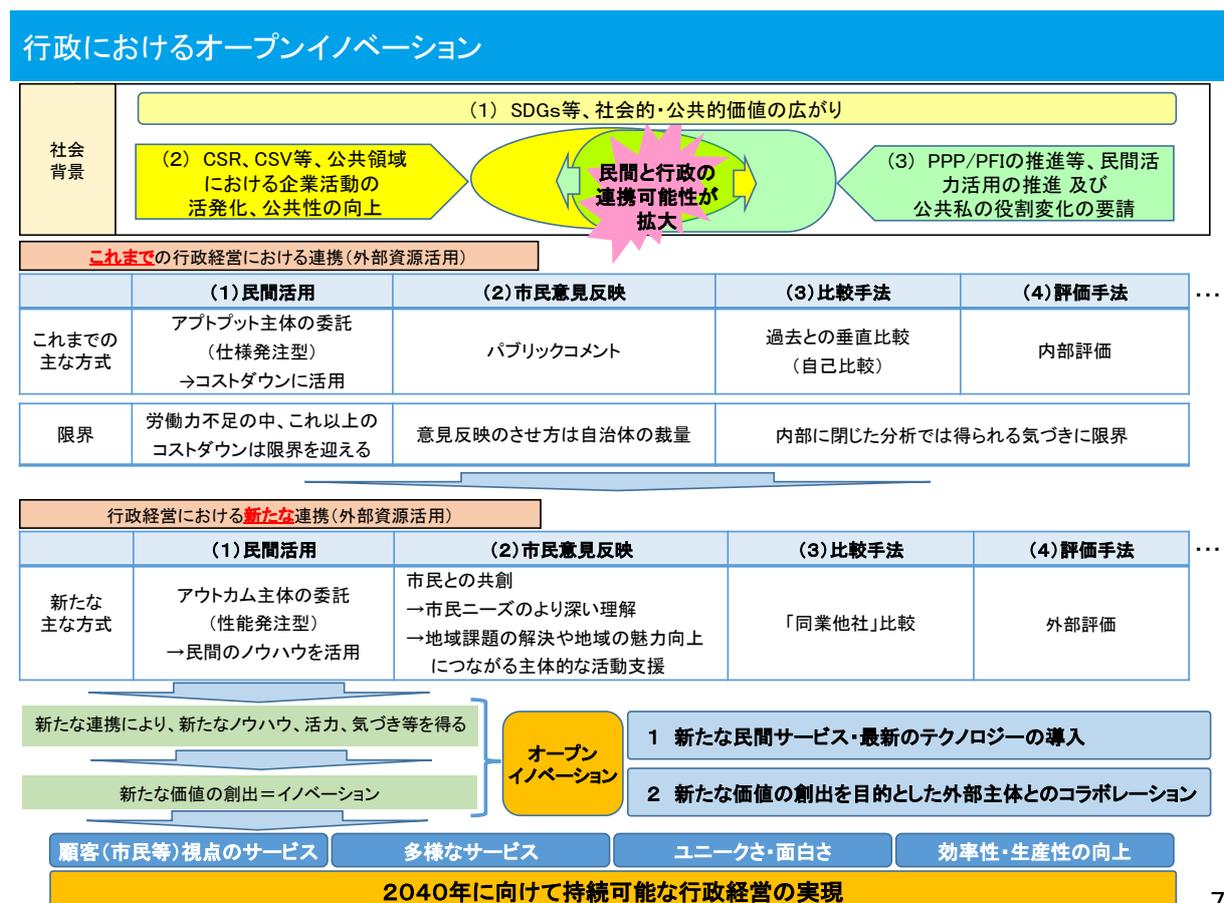
これまでは経年比較いわゆる過去との比較が主であり、行政活動の評価についても、行政の中での評価が一般的でした。このように、内部に閉じた分析では、得られる気づきに限界があるのではないかと考えます。

これに対し、新たな連携の視点、外部資源の活用の視点では、比較手法については、「同業他社」、つまり他の自治体との比較であり、また、評価手法については「外部評価」によることで、他者の意見、他者の視点を得ることができ、新たな気づきにつなげていくことができると考えます。

以上のことから、新たな連携については、新たなノウハウや活力、気づき等を得ることのできる連携であり、これによって創発的イノベーションを生み出していくことができます。このことは2040年に向けて持続可能な行政経営の実現にもつながっていくのではないかと考えます。

行政におけるオープンイノベーションとは、このような新たな連携、新たな外部資源活用によるイノベーション手法であると考えます。

また、こうした新たな連携については2つのパターンがあると考えています。



## (2) (参考) 時代の変化と公民連携

こちらは新潟市の資料を参考として掲載をさせていただいております。公民連携の段階が時代の変遷とともに示されたものとなっております。

(参考) 時代の変化と公民連携

	自前・直営	民営化・三セク	PFI・指定管理	PPP・共創
時代背景	戦後～1970年代 「大量生産・大量消費」という米国型の生産・生活様式の具現化。国内人口の増加、若年労働力、高い貯蓄率、円安、原油安	1980年代～ 低成長期、アウトソーシングに対する抵抗感の薄れ バブルとバブル崩壊 行政ニーズの多様化	2000年代～ 地方財政の悪化、アウトソーシングによるコスト削減、スリムな経営、コストダウンの手段としての民間活用	2010年代～ 超少子超高齢化 コストダウンの限界 官民ともに人手不足 ノウハウを確保する手段としての民間活用 官民が対等の立場で対話
Keyword	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大きな政府</li> <li>■ 高度成長期</li> <li>■ オイルショック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 小さな政府</li> <li>■ 土光臨調</li> <li>■ 非政府部門の分離</li> <li>■ 地方公務員削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地方財政悪化</li> <li>■ 地方分権</li> <li>■ 民間開放</li> <li>■ 行政のスリム化</li> <li>■ CSR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 公民連携・共創</li> <li>■ オープンイノベーション</li> <li>■ 価値共創 (CSV)</li> <li>■ 地方創生</li> </ul>
公民連携 Keyword	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 公団方式</li> <li>✓ 住宅公団、道路公等</li> <li>✓ 護送船団方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 国鉄・電電公社・専売公社民営化</li> <li>✓ 第三セクター（外郭団体）設立</li> <li>✓ 業務委託</li> <li>✓ 指名競争入札</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 郵政民営化</li> <li>✓ 入札適正化法</li> <li>✓ PFI法施行</li> <li>✓ 三位一体改革</li> <li>✓ 指定管理者制度導入</li> <li>✓ 外郭団体健全化</li> <li>✓ 市場化テスト</li> <li>✓ 包括的委託</li> <li>✓ アダプトプログラム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 外郭団体の積極的活用</li> <li>✓ 連携協定</li> <li>✓ マーケットサウンディング</li> <li>✓ 実証実験</li> <li>✓ コンセプション</li> <li>✓ リビングラボ</li> </ul>

※新潟市ホームページ「2018年9月20日 第2回新潟市政改革本部会議資料」から抜粋

8

## (3) 行政におけるオープンイノベーションの2つの分類

### ① 新たな民間サービス・最新のテクノロジーの導入

新たな連携の1つ目のパターンは、「新たな民間サービス、最新のテクノロジー導入」パターンです。

＜左側の図＞

業務プロセスが仮にAからDへとあったところについて、一部に民間サービス・テクノロジーを活用することで、業務自体を大きく変え、市民の利便性向上や効率性といった新たな価値の創出につなげていくことができるものです。

＜右側の図＞

業務プロセスの一部だけではなく、行政目的を達成するために、民間サービスを活用し、市はそのサービスをPRするなど支援をする役割を担います。つまり、行政目的の実現のための取組が、市が直接主導しない形で進んでいくことも今後は考えられます。

新たな民間サービス、最新のテクノロジー導入のパターンについては、行政と民間の新しい連携を実現しながら、比較的導入の結果が見通しやすく、計画的にサービスを変革できる手法であるのではないかと考えます。

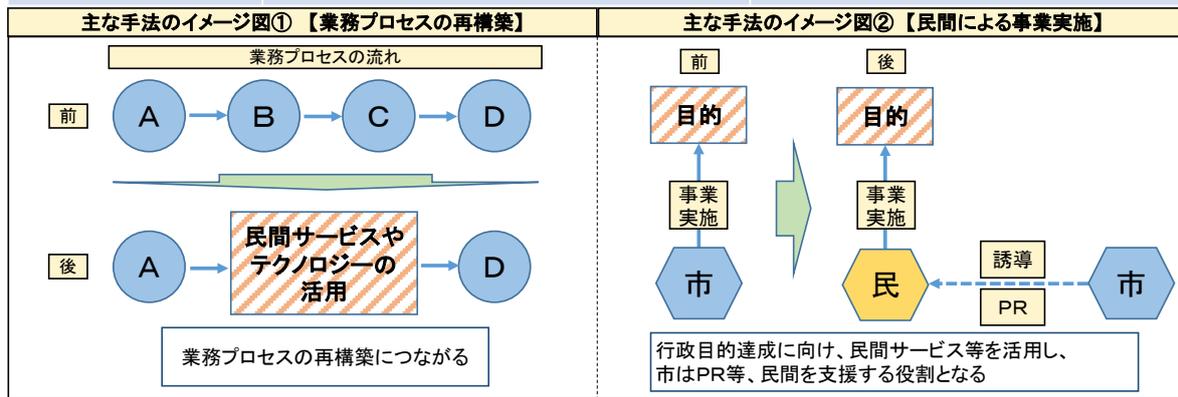
こうした外部資源の導入は、行政・民間それぞれがアンテナを高くしながら、積極的に進めていくべきです。

他方、この手法については、そもそも活用可能なサービスやテクノロジーが存在していることが前提となります。これからの多様な課題に対応していくためには、より創発的なコラボレーションによって新たなサービス等を生み出していくことが不可欠であると言えます。

## 行政におけるオープンイノベーションの2つの分類

### ① 新たな民間サービス・最新のテクノロジーの導入

分類	概要	主な手法
1 新たな民間サービス・最新のテクノロジーの導入	①民間サービスやテクノロジーを活用し、既存の業務プロセスを再構築する。 ②行政目的の実現に向け、市が必要な事業を行うという発想だけでなく、目的に資する民間事業を活用する。	○包括的な民間委託・最新のテクノロジー等を活用したBPR (下記イメージ図①) ○シェアリングサービスの活用、民間企業を通じた公的サービス提供(コンビニ交付等) (下記イメージ図②)



特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな民間サービスや最新のテクノロジーを導入することで、業務を大きく変え、市民の利便性向上につながる。また、大きな効率化にもつながる可能性がある。</li> <li>民間サービスによって、市が直接主導しない形で行政課題の対応が取り組まれていく。</li> </ul>	
手法推進の限界	<ul style="list-style-type: none"> <li>そもそも活用可能な民間サービスやテクノロジーが存在しなければ単純な導入は不可能</li> <li>自治体の事情や要望に合わせたオーダーメイドの導入を目指す場合は、単純な導入は困難</li> </ul>	

自治体の抱える行政課題を解決するには、既存の外部資源を単純に活用するだけでは困難であり、創発的なイノベーションが必要不可欠となる

## (4) 行政におけるオープンイノベーションの2つの分類

### ②外部主体とのコラボレーションによる新たな価値の創出

新たな連携の2つ目のパターンは、「外部主体とのコラボレーションによる新たな価値の創出」パターンです。

これは行政と他の主体とが連携し、新しい価値を生むというものです。

このパターンの特徴となりますが、新しい価値を生むような連携の関係性は、これまでのような、いわば発注者と受注者というような関係ではなく、お互いがフラットなパートナーであるというような関係性が必要になると考えます。

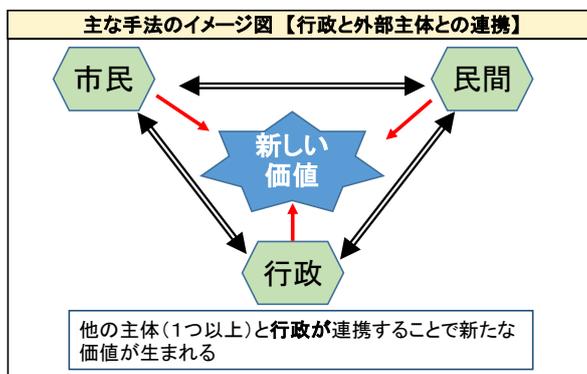
こうした連携の中で、行政課題の解決や、新たな価値、新たなサービスの創出が可能になってくるのではないかと考えます。

このような連携を生み出す具体的な手法例として、以下の4点があります。

- 1 民間提案制度
- 2 顧客（市民等）との共創・リビングラボ
- 3 共同研究・実証実験
- 4 連携協定

#### 行政におけるオープンイノベーションの2つの分類 ②外部主体とのコラボレーションによる新たな価値の創出

パターン	概要	主な手法
2 新たな価値の創出を目的とした外部主体とのコラボレーション	・民間企業、市民、大学、他自治体等とコラボレーションし、それぞれのアイデア・技術・ブランド力・課題認識等の資源を生かし、新たな価値（新たなアイデア、サービス、取組等）を生み出す	1 民間提案制度 2 顧客（市民等）との共創・リビングラボ 3 共同研究・実証実験 4 連携協定



特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従来の受注・発注という関係性ではなく、フラットでパートナー的な関係性を構築する。</li> <li>・外部主体との創発により、これまでになかった新たなアイデアやサービスの創出や、行政課題の解決につなげる。</li> </ul>
----	---



自治体の抱える行政課題を解決することに加え、新たな価値や市民サービスが生まれる

手法推進の限界	・創発的なオープンイノベーションは、取組の結果、期待したような新しい価値が生まれるか見通しが立ちづらい
---------	---

### 3 オープンイノベーションの手法（政策経営部長）

○オープンイノベーションの手法例として、「民間提案制度」「顧客（市民等）との共創・リビングラボ」「共同研究・実証実験」「連携協定」を町田市や先進的な他市の取組を交えてまとめた（下表）。

○こうした手法を活用することで行政課題の解決や、新たな価値、新たなサービスの創出が可能となると考えられる。

#### （1）民間提案制度

この制度は、行政が抱える課題解決や事業実施にあたり、民間事業者が持つノウハウや技術を活かした提案を募集するものです。

行政が提示したテーマについて広くアイデアを募集する「テーマ型」と、行政が実施する事業について自由な提案を募集する「フリー型」に分類される場合があります。

また、主に公共施設や土地の活用等について、事業化検討段階において、行政が民間事業者に意見や提案などを求め、民間事業者との対話により、市場性の有無や実現可能性の把握、アイデアの収集等を行う「サウンディング型市場調査」というものもあります。

先進的な事例として、横浜市における取り組みが挙げられます。

横浜市では、民間事業者からの公民連携に関する相談や提案を受け付ける窓口「共創フロント」を2008年6月に設置しました。その担当課である共創推進室が民間事業者と市役所各部署との橋渡し役となり、提案実現に向けた検討や調整を行っています。

この窓口の設置以降、2018年度末までに358件の提案が実現しています。主な事例として、災害発生時における下水道機能の早期復旧回復を図るため、下水道管の被害情報の迅速な調査を可能とする災害対応用の電子住宅地図を、株式会社ゼンリンと共同開発を行いました。

なお、町田市においては、制度として確立しているものではありません。

#### （2）顧客（市民等）との共創・リビングラボ

この手法は、民間事業者や行政、大学と、ユーザーや市民が一体となり、参加者の知見やノウハウを活かして、商品開発やまちづくりなどの課題を解決していく共創活動のことです。

町田市では、2022年4月から始まる新たな基本構想・基本計画を検討しています。タウンミーティング（地区別意見交換会）や大学生や高校生とのワークショップ、無作為抽出型市民ワークショップなど、さまざまな手法を通して、多くの方々からの希望や願い、思いを集め、2040年の町田市のなりたい未来の姿を市民と共有し、市民と市職員が一緒に考え、策定を進めています。

先進的な事例として、鎌倉市における取組が挙げられます。

鎌倉市では、町内会、NPO法人、大学、民間企業と連携し、「鎌倉リビングラボ」という活動を2017年1月から開始しています。この「鎌倉リビングラボ」

では、家具メーカーと共創し、高齢化が進む地域の課題を解決するため、生活者の声を反映させた、自宅で仕事がしやすいようにつくられた家具、在宅ワーク用デスクを開発しています。

鎌倉市はこの取組が地域コミュニティの活性化や、長寿時代にふさわしい新たな働き方、社会のあり方の提案につながることを期待しています。

## オープンイノベーションの手法①

### 1 民間提案制度

#### <概要>

- 行政が抱える課題解決や事業実施に当たって、民間事業者が持つノウハウや技術を活かした提案を募集する制度。
- 行政が提示したテーマについて広くアイデアを募集する「テーマ型」と、行政が実施する事業について自由な提案を募集する「フリー型」がある。
- 主に公共施設や土地の活用等について、事業化検討段階において、行政が民間事業者に意見や提案などを求め、民間事業者との対話により、市場性の有無や実現可能性の把握、アイデアの収集等を行う「サウンディング型市場調査」もある。

#### <横浜市における取組>

- 横浜市では、民間事業者からの公民連携に関する相談・提案を受け付ける窓口「共創フロント」を設置し、共創推進室が民間事業者と市役所各部署との橋渡し役となり、提案実現に向けた検討・調整を行っている。
- 2008年6月の開設以降、2018年度末までに358件の提案が実現している。
- 主な事例として、横浜市(環境創造局下水道事業調整課)は、災害発生時における下水道機能の早期復旧を図るため、下水道管の被害情報の迅速な調査を可能とする、災害対応用の電子住宅地図を株式会社ゼンリンと共同開発した。

### 2 顧客(市民等)との共創・リビングラボ

#### <概要>

- 民間事業者や行政、大学と、ユーザーや市民が一体となって、参加者の知見やノウハウを活かして、商品開発やまちづくりなどの課題を解決していく共創活動。

#### <町田市における主な取組み>

- 2022年4月から始まる新たな基本構想・基本計画の策定に当たり、「地区別意見交換会(タウンミーティング)」や「大学生とのワークショップ」、「高校生とのワークショップ」、「無作為抽出型市民ワークショップ」など様々な手法を通して、多くの方々からの希望や願い、思いを集め、町田市のなりたい未来の姿を市民と共有し、町田市市民と市職員と一緒に考え策定を進めている。

#### <鎌倉市における取組>

- 鎌倉市では、町内会、NPO法人、大学、民間企業と連携し、「鎌倉リビングラボ」の活動を2017年1月から開始している。
- 「鎌倉リビングラボ」では、家具メーカーと共創し、高齢化が進む地域の課題を解決するため、生活者の声を反映させた、自宅で仕事がしやすいように作られた家具、在宅ワーク用デスクを開発した。
- 鎌倉市は地域コミュニティの活性化や、長寿時代にふさわしい新たな働き方、社会のあり方の提案につながることを期待している。

12

## (3) 共同研究・実証実験

この手法は行政が抱える課題等について、大学や企業などと共同して研究を行い、専門的知見を得たり、新開発の製品・技術などを実際の場面で使用し、本格導入に向けて効果や問題点を検証するものです。

町田市においては、町田市、日本下水道事業団、メタウォーター株式会社と3者で共同提案した「単槽型硝化脱窒プロセスのICT・AI制御による高度処理技術」が、国土交通省の「下水道革新的技術実証事業(B-DASHプロジェクト)」に採択されており、成瀬クリーンセンターにて本実証技術を利用した実証研究を2019年度から2020年度にかけて実施していきます。

先進的な事例として、名古屋市における取組が挙げられます。

名古屋市においては、市役所来庁者へのスムーズな案内など、行政課題を解決するため、民間事業者から提案を受けたAI等の先進技術を活用した実証実験を、2019年10月から2020年1月まで実施しており、市は負担金の支払いや、実証に必要な施設等における調整などの支援を行っていました。

#### (4) 連携協定

この手法は民間企業や大学などと行政が協定を結び、連携して地域の課題解決に取り組むものです。

町田市における主な協定の締結状況は以下のとおりです。

2018年7月から2019年3月にかけて、保険会社4社と包括連携協定を締結しています。子育て支援や文化及びスポーツ振興などさまざまな分野において連携し、地域の魅力向上や市民サービスの向上に取り組んでいます。

また、スターバックスコーヒージャパン株式会社と「認知症の人にやさしい地域づくりに関する包括的連携協定」を2019年4月に締結しています。町田市認知症カフェ「Dカフェ」の充実や、認知症等高齢者の見守り、また認知症への理解を深める啓発活動などを連携して進めています。

さらに、2019年12月には、昭和薬科大学と、健康的に暮らし続けられるまちづくりの推進に関する協定を締結しています。人材交流や健康づくり、地域協働等に連携・協力して取り組んでいます。

## オープンイノベーションの手法②

### 3 共同研究・実証実験

#### <概要>

- 行政が抱える課題等について、大学等と共同して研究を行い、専門的知見を得る。
- 新開発の製品・技術などを、実際の場面で使用し、本格導入に向けて効果や問題点を検証する。

#### <町田市における主な取組>

- 町田市、日本下水道事業団、メタウォーター株式会社と3者で共同提案した「単槽型硝化脱窒プロセスのICT・AI制御による高度処理技術」が、国土交通省の「下水道革新的技術実証事業(B-DASH プロジェクト)」に採択され、成瀬クリーンセンターにて本実証技術を利用した実証研究を2019年度から2020年度の2年間で実施する。

#### <名古屋市における取組>

- 名古屋市では、市役所来庁者へのスムーズな案内などの行政課題について、AI等の先進技術を活用した実証実験の提案を募集し、2019年10月から2020年1月まで実証実験を行った。名古屋市は、負担金の支払いや実証に必要な施設等における調整などへの支援を行った。

### 4 連携協定

#### <概要>

- 民間企業や大学等と行政が協定を結び、連携して、地域の課題解決に取り組む。

#### <町田市における主な取組>

- 三井住友海上火災保険株式会社、第一生命保険株式会社、東京海上日動火災保険会社、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社と包括連携協定を締結し、子育て支援や文化及びスポーツ振興など様々な分野において連携し、地域の魅力向上や市民サービスの向上に取り組んでいる。
- スターバックスコーヒージャパン株式会社と「認知症の人にやさしい地域づくりに関する包括的連携協定」を締結し、町田市認知症カフェ「Dカフェ」の充実や、認知症等高齢者の見守り、認知症への理解を深める啓発活動等を、連携して進めている。
- 昭和薬科大学と、健康的に暮らし続けられるまちづくりの推進に関する協定を締結し、人材交流や健康づくり、地域協働等に連携・協力して取り組んでいる。

## 4 財政面からみた新たな民間連携の意義（財務部長）

- 町田市は厳しい財政状況が続く予算編成となっており、市税収入だけではなく、新たな財源確保が必要であると考えられる。
- 新たな財源確保の手法を活用する意義は以下のとおり。
  - ①社会的課題解決と多様な財源確保が図られる。
  - ②魅力的な事業展開を図るための職員の動機につながる。
  - ③一時的な資金集めのみならず、市の活動状況、市の魅力を市内外の方にも幅広くPRすることが可能となる。
- 全職員が厳しい財政状況を再認識し、新たな着眼、柔軟な発想に基づく取組を行い、市の事業に賛同を得て、共感を生んでいくことが重要である。

町田市の財政状況について、2019年度における町田市の当初予算は、歳入の個人市民税が伸び悩んでおり、歳出では社会保障関係経費が伸び、構造的収支不足の顕在に加え、老朽化する公共施設等の維持・保全にかかる経費が増大するなど、厳しい財政状況が続く予算編成となっています。今後、市税収入だけではなく、新たな財源確保が必要であると考えられます。

こうした状況を踏まえて、新たな財源確保の手法について以下の5つにまとめました。

### （1）ふるさと納税

この制度は個人や企業を対象としており、生まれ故郷はもちろん、お世話になった地域やこれから応援したい地域へ寄附という形で納税を行う制度になります。納税者については、所得税や住民税が控除されるとともに、税制を通じて住所地以外の自治体を応援することができます。

町田市におけるふるさと納税は、寄附の使い道を各分野、各事業に指定ができ、町田市ならではの返礼品をそろえていることが特徴になります。

### （2）企業版ふるさと納税

この制度は、個人ではなく企業によるふるさと納税になります。地方公共団体による地方創生事業に対し寄附をすることができ、企業は法人住民税、法人税、法人事業税の税額控除の優遇措置を受けることができます。

また、ふるさと納税は、各自治体に対して自らのタイミングで行うことができるのに対し、企業版ふるさと納税は、各自治体が地方創生事業を計画し、国の認可を受ける必要があります。

町田市においては、「芹ヶ谷公園芸術の杜プロジェクト」が企業版ふるさと納税の対象事業として認定されています。

### (3) クラウドファンディング

この制度は、自治体が抱える課題解決のため、寄附金の「使い道」を具体的にプロジェクト化し、そのプロジェクトに共感した個人や企業などから寄附を募る仕組みです。ふるさと納税同様、所得税や住民税の控除を受けることができます。

町田市においては、2019年11月から2020年1月まで、「おうちでごはん」事業において、クラウドファンディングの募集を開始し、目標金額200万円を達成することができました。

### (4) ソーシャル・インパクト・ボンド (SIB)

この制度は投資家から得た民間資金により市の事業を実施し、あらかじめ事前に合意した事業の成果目標が達成された場合に、行政が投資家に報酬を支払う仕組みになります。これにより社会的課題の解決と行政コストの削減を目指します。

町田市においては活用事例はありませんが、近隣市では八王子市が大腸がん検診、精密検査の受診勧奨事業にソーシャル・インパクト・ボンドを活用しています。

### (5) PFI

この制度は、公共施設等の建設・運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用する手法になります。市が直接実施するよりも、効率的かつ効果的に公共サービスを提供できることが期待され、町田市においては、「町田市熱回収施設等整備運営事業」において、PFI手法の活用を行っています。

## 財政面からみた新たな民間連携の意義

	制度概要	町田市における現状
1 ふるさと納税	<ul style="list-style-type: none"> <li>納税者は応援したい・貢献したい自治体への寄附を行うことで、所得税や住民税が控除される</li> <li>自治体は寄附という形で収入を得ることができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「子育て」「産業振興」「まちづくり」などの各分野及び各事業に寄附の使い道を指定できる</li> </ul>
2 企業版ふるさと納税(地方創生応援税制)	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方公共団体が行う一定の地方創生事業に対する企業の寄附について、現行の損金算入措置に加え、法人住民税、法人税、法人事業税の税額控除の優遇措置を新たに講じ、地方創生に取り組む地方を応援する制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年11月8日に「芹ヶ谷公園芸術の杜プロジェクト」が企業版ふるさと納税の対象事業として認定された</li> </ul>
3 ガバメントクラウドファンディング	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人や企業、その他の機関が、インターネットを介して、寄附、購入、投資などの形態で、個人から少額の資金を調達する仕組み</li> <li>自治体が抱える課題解決のため、寄附金の「使い道」をより具体的にプロジェクト化し、そのプロジェクトに共感した方から寄附を募る仕組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を抱える子育て世帯に、お弁当の配達とご自宅での相談対応を行う「おうちでごはん～子ども食堂を自宅へ!～」を選定し、2019年11月から2020年1月までの3ヶ月間で目標金額200万円にて募集を開始</li> </ul>
4 ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間資金により事業を実施し、事前に合意した成果目標が達成された場合に、行政が投資家に対し報酬を支払う仕組み</li> <li>成果目標が達成されない場合においては、行政は報酬の支払いをしなくてよい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>導入実績なし</li> </ul>
5 PFI	<ul style="list-style-type: none"> <li>庁舎や公営住宅、学校、上下水道等の整備等にあって、従来のように公共団体が設計・建設・運営等の方法を決めるのではなく、効率的な設計・建設・運営方法について事業者提案・共創させ、最も優れた民間事業者を選定し、設計から運営・資金調達を行ってもらう制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年6月に「町田市PPP/PFI手法導入にかかる優先的検討の基本方針」を策定した</li> <li>「町田市熱回収施設等整備運営事業」では、DBO方式(公設民営)を採用</li> </ul>

#### 意義

- ① 社会的課題解決と多様な財源確保が図られる
- ② 魅力的な事業展開を図るための職員の動機につながる
- ③ 一時的な資金集めのみならず、市の活動状況、市の魅力を市内外の方にも幅広くPRすることが可能となる

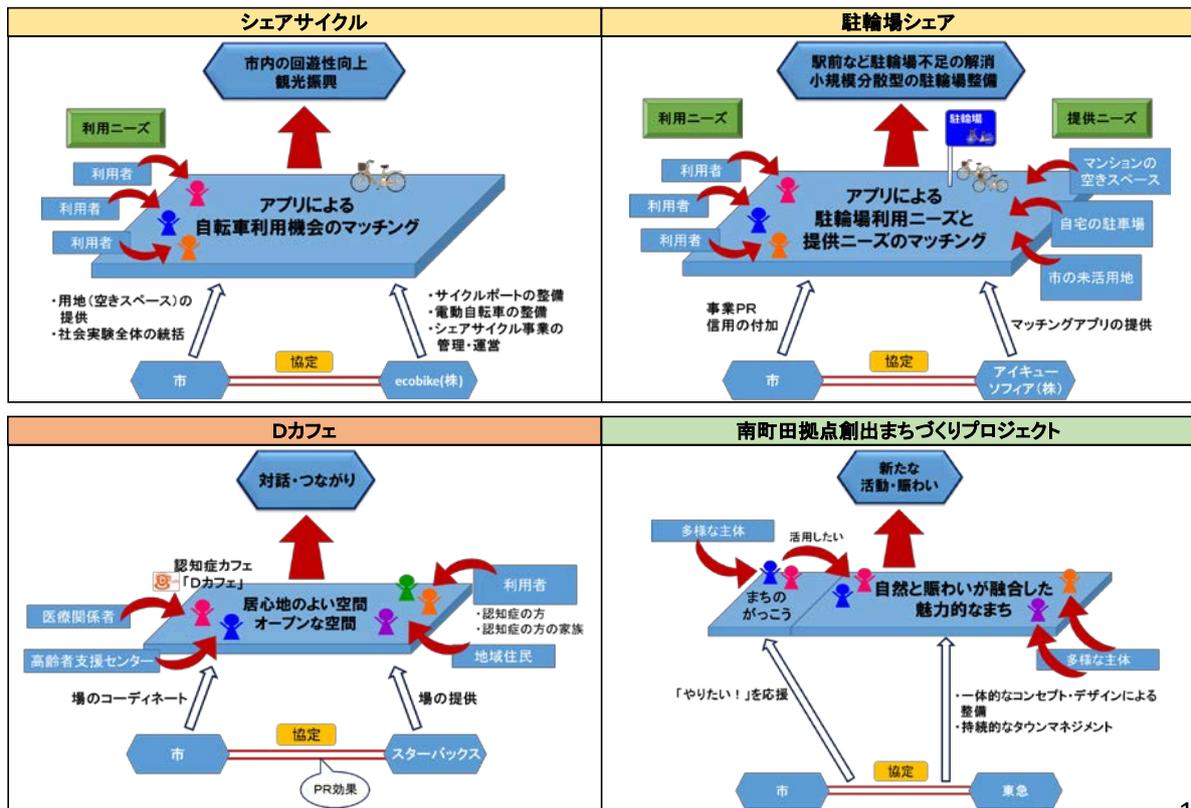
## ◆ 第2部 事例発表

第2部ではイノベーションにおける連携の意義について町田市および民間企業から事例を通して発表しました。

### 1 町田市の事例発表

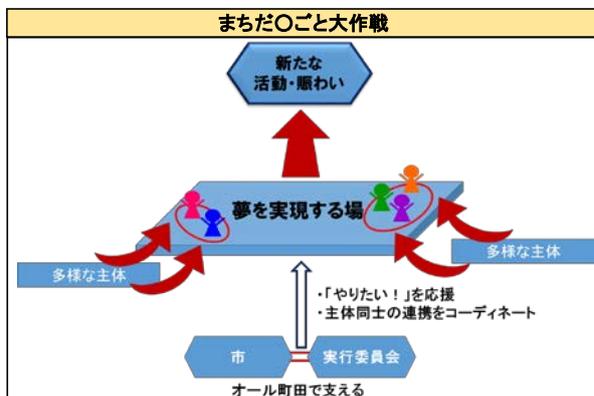
町田市の事例について、連携の構造を以下の図で示しました。

発表事例のイメージ図①



17

発表事例のイメージ図②



## (1) 「シェアサイクル・駐輪場シェア」(道路部道路管理課)

<各事業の概要および効果について>

道路部では官民連携の取組について、シェアリングエコノミーを2つ導入しました。

### (1) シェアサイクル

これは自転車のシェアサービスで、2019年4月24日から開始しました。市内の回遊性向上による地域活性化、公共交通機関との連携促進や放置自転車対策、自転車等駐車場整備の軽減などを導入の目的としています。

町田市シェアサイクル事業社会実験の実施に関する基本協定書を ecobike 株式会社と締結しています。

サイクルポートの一例になりますが、小野路里山交流館、森野第三自転車駐車場、芹ヶ谷公園などに配置を行っています。通常、実証実験は駅前などで小規模に始めることが多いですが、回遊性の向上も目標としているため、満遍なく配置しました。

利用方法については基本的にスマートフォンのアプリを利用します。初めに地図を利用し、サイクルポートを選択して、サイクルポートを選択した後に、自転車を選択して、料金を確認して、車体番号で予約をします。次に、サイクルポートでは、予約するときに発行された予約番号を入力することで、ロックが解除されて使えるようになります。

シェアサイクルの社会実験の概要について、町田市と ecobike 株式会社では協定を結び、町田市は主にデッドスペースといわれる用地を準備します。ecobike 株式会社は、サイクルポートや電動自転車を準備して、サイクル事業の普通の運営を行っています。この仕組みにより、社会実験中は町田市としてはコストゼロで実施できています。

次に効果です。町田市内の移動手段を1つ増やすことで、市内回遊性が向上しました。また、薬師池公園やダリア園などに、サイクルポートを置くことによって観光の振興に助力したと考えています。加えて、民間のライドシェアサービスを導入することで、コストをかけずに効果的な課題解決を進められたと考えています。

### (2) 駐輪場シェアサービス

続いてはスペースシェアの部類に入るシェアリングエコノミーになります。

駐輪場シェアサービスを提供しているアイキューソフィア株式会社と協定を結んで実施しています。2019年10月23日に開始しまして、今現在、町田駅で2カ所、32台が稼働中です。

導入の目的は一つ目に南町田駅、鶴川駅、町田駅等の周辺における駐輪場キャンセル待ちの改善です。これを解消するために、デッドスペースを利用できるようにシェアサービスを導入しています。

二つ目に大規模集中型の駐輪場整備から、小規模分散型の駐輪場整備への転換です。今までは駅前に土地を持っていましたが、今駅前に土地を買うと非常にコストがかかります。大規模集中型の駐輪場整備は厳しいため、民間で持っている、使っていないスペースを有効にできないかと考えました。

サービスの概要です。「みんなちゅう駐輪場」と言いまして、簡単に言いますと、利用したい人と貸したい人を結びつけるマッチングアプリのようなイメージになります。オーナーも貸したい時間で区切って貸し、借りたい人はアプリから探して借りるというイメージです。そもそも駐輪場があるところで、その駐輪場のデッドスペースをさらに貸すみたいなイメージになります。実際の市内の例になりますが、TSUTAYAさんの空いているスペースやパチンコ屋さんやほとんど使っていないマンションの駐輪場をみんなちゅう駐輪場として貸しています。

提供される場所については「町田市提携駐輪場」と、町田市の名前がついて貸すことになります。

次に利用方法についてですが、先ほどのシェアサイクルと同じで、地図から選択して、駐輪場を選んで、事前に借りるという形になります。空きスペースを見つけたら、みんなちゅうのアプリ内で、貸したいオーナーは貸し出す時間と料金とを決めて、写真を載せてアップすることで、みんなちゅう駐輪場として貸し出すことが可能です。借りたい人は、地図上から選んでいただいて、アプリ内で決済して、先払いで借りるという方式になっています。

次に効果についてです。一つ目は先ほども申したとおり、大規模駐輪場から小規模分散型に転換できました。二つ目は民間のスペースシェアサービスを導入することで、コストをかけずに効果的な課題解決を進めたと考えています。

また、今後についてですが、空き家対策、空き家の空きスペースなどを活用し、みんなちゅう駐輪場に貸すことによって、空き家そのものの管理費を捻出するというのを考えています。また、道路や団地、下水道の使っていないようなフェンスで囲ってある場所など、小さな市有地を活用することで、今後、新たな財源確保の可能性になるのではないかと考えています。

<シェアサイクル・駐輪場シェアサービスの導入から官民連携に必要な事について>

民間企業は、新しい技術・サービスを展開する場所、これは取っかかりと言えると思いますが、そういうのを探しているのではないかと感じました。行政と提携することによって、新しい技術・サービスに行政という信頼をプラスすることができるのではないかと考えています。また、行政側は、新しい技術・サービスをコストを抑えて市民に提供することができるかと考えています。

次に、これをするためにはどうしたらよいか、常に何かないかなど、積極的な情報収集やアンテナを普段から張っていることが重要ではないかと考えています。

普段道路部では道路の不具合などの通報などを受けるのですが、電話越しに場所を聞くのが非常に困難でした。それを解消しようと考え、2018年に「市民通報アプリ・まちピカ町田くん」という、アプリを導入しました。今回の2つとは直接関係はないですが、そういうふうに、「常にこうなったらいいな」と思っていることの解決策を常に考えて、アンテナを張っていることが重要だと考えています。

次にスピード感、これが大事だと考えます。「今できること、待つ理由のないものはすぐにやる。」「できない理由とかを探して可能性を潰さない。」「やるかやらないかといったら、やるしかない」と言いまして、そのために足りないものは何か、

必要なものは何かを常に考えていく。規制が障害になるのであれば、規制を変えればいいぐらいの気持ちが必要だと考えます。

そして、このスピード感をさらに高めるためには旗振り役を自分でやるのが重要です。新しい技術やサービスというのは、複数部門にまたがって実施するもの、また利用できるというものが多いと思います。自ら旗振り役を行って、部門間を超えた調整を行うことで、よりスムーズに、よりスピード感が出るのではないかと考えています。

最後に、行政側から情報や、こうなりたいんだという経営方針をオープンにしていく必要があると考えています。あくまでも一例ですが、オープンデータ等を活性化させて、どんな情報でも出すということで、それをおもしろがって民間の方が使ってくれる。それによってイノベーションを引き起こせるのではないかと考えます。

## (2) 「Dカフェ」(いきいき生活部高齢者福祉課)

<Dカフェ開催に至った経緯について>

町田市では現在、スターバックスコーヒージャパンと連携して、市内の店舗において、認知症の方やそのご家族の方々が交流する場としてDカフェを開催しています。町田市では「認知症カフェ」のことを「Dカフェ」と呼んでいます。そもそも認知症カフェは、2015年1月に、新オレンジプランという名称で呼んでいる厚生労働省が策定した認知症施策推進総合戦略がもとになります。

新オレンジプランでは、認知症高齢者にやさしい地域づくりを推進するための7本の柱を立てておりまして、それに沿って施策を推進していきます。認知症カフェはこの柱の4と7にあたるものであり、プランの中では、認知症カフェのことを「認知症の人やその家族が、地域の人や専門家と相互に情報を共有し、お互いを理解し合う場」と定義しています。そして各地域では2018年までに実施することを求めておりました。これを受け、2015年度に、市ではどのように認知症カフェを展開していくかという検討を行いました。その際、市内の認知症当事者の皆さんに話を聞きに行きました。認知症当事者の方からは、「社会とのつながりを持ち、役に立つ実感を得たい」ですとか、「仲間をつくりたい」、そして「認知症の正しい理解をしてほしい」「世代を超えた交流をしたい」などの意見が出されました。

そこで、認知症カフェをどのようにするかということを考えていったわけですが、また副次的な意見といたしまして、「認知症カフェという名称よりももう少しおしゃれなほうが行きやすい」などの意見があり、我々としては「認知症カフェ」を、認知症の英語表記の「dementia」の頭文字の「D」をとって「D-café(カフェ)」というふうに呼ぶことにしました。加えて、コーヒーカップのロゴマークを作成しスタートしたというのが経過となります。

2015年度、2016年度と、基本的には認知症の方が地域のいろんなところに出向いて、イベントや地域貢献をするような活動をしております。2015・2016年度はこのような経過をたどって試行錯誤をしているという状況でした。

2016年にスターバックス金森店でDカフェの1つが行われました。金森店の店長が地域貢献に非常に熱心な方で、この店でやらないかという申し出を受け、そこから今のスターバックスとの関係性がスタートしております。2017年には、店長から、「金森店だけではなく市内の全店舗（当時8店舗）で月1回開催しないか」という申出があり、同年10月から今のよう形がスタートしているというのが簡単な経過となります。

#### <Dカフェの内容について>

「“特別な場所”から“日常の場所”へ」をコンセプトとしており、認知症の方やその家族が気軽に出向くことができるものを目指しています。市内の全ての店舗で月に1回実施しており、当日はDカフェの看板を掲げまして、どなたでも自由に入出りできるような形にしています。基本的に時間は午前10時から12時という時間帯になります。実はこの時間はスターバックスにとっても比較的お客様が少ない時間ということで、認知症カフェに来られる方はコーヒーを買って飲んで、この場所でしゃべることになり、認知症カフェの参加者としてはもちろん、店を利用するお客様としても来られることになり、スターバックス側にとってもメリットがあると伺っています。ここでは認知症の当事者や家族が気軽に情報交換をしたり、認知症の悩みについて先輩の認知症の方がアドバイスをしたりということが、月1回、どの店舗でも繰り広げられております。

実績については、2017年度は参加者502人、2018年度は945人で、2019年度もほぼ同じぐらいで、各回10人前後の方が参加しており、取組が地域に根づいてきたと感じています。

#### <市とスターバックスの役割について>

市は基本的にDカフェを広報誌やホームページで周知しています。当日はNPO法人に委託しまして、ファシリテーターと認知症当事者の1人を派遣するという形で行っています。スターバックス側は無償で場所の提供、看板の設置を行っていただいています。また、大変重要な事になりますが、スターバックスでは従業員の方に認知症サポート養成講座を積極的に受けていただいております。基本的な認知症の知識や、認知症の方の対応の仕方を学んでいただいております。こういった企業の姿勢というのは、認知症の人や家族にとって心地いい空間をつくるのにとっても寄与しているのではないかと考えています。

#### <包括連携協定の締結について>

2019年4月10日に、スターバックスコーヒージャパン株式会社と「認知症の人にやさしい地域づくりに関する包括的連携協定」を締結しました。

内容としては、スターバックスと市が連携して認知症の人にやさしいまちづくりを進めていくということを確認した上で、Dカフェの開催、認知症の方の見守り活動、役割分担、協力事項を改めて明記したものになります。

また、認知症カフェのメディア等の取材が増えており、今年度だけで15件ぐらいあります。認知症の当事者や一般のお客様に、あまり不快な思いをさせないようにすることや、スターバックスのロゴや商標などが無断に出ないようにするという事などに配慮する必要があることから、そういった際のルールづくりなども協定の中で行っています。

協定の中で取り決めを行ったことにより、リスクや物事に対処する基本的な関係が構築できたと感じています。店長などが交代しても認知症カフェを継続してできるということも確認でき、そういった面では協定によって事業の安定性が確保できたと考えています。

<スターバックスとの連携により期待する効果について>

認知症の人にとって行きやすい場所というものが、スターバックスという場所でやることによって得られたのではないかと考えています。例えば介護施設などでも認知症カフェを開催していますが、そういったところよりも、最初の入りとしてはかなり敷居が低いのではないかと感じています。一般の方が出入りする場所で開催することで、敷居が低く気軽に参加しやすいものになっているのではないかと、特に家に閉じこもりがちとなる認知症初期の方にとっては、社会との接点というんですか、認知症の方が外に出るきっかけとしては、非常に有効ではないかと考えています。

また、認知症カフェをやっている隣では普通のお客様も普通にコーヒーを飲んでいらっしゃると思います。そういったことがまちの中で繰り広げられることにより、一般の方の認知症に対するイメージや、場合によっては物の考え方が変わるきっかけになるのではないかと考えています。実際に足を運んでみると、認知症の方々が明るく、とても楽しそうにしゃべっていらっしゃいます。「季節のフラペチーノは今月は何かしら」と言いながら、飲んでいたりしており、そういった姿を見ることによって、一般の方にとって認知症に対する理解が深まるきっかけになるのではないかと考えています。

いずれにしても、Dカフェが日常の場所になることで、地域の中で認知症に対する理解が進み、認知症の方が自分らしく暮らしていける環境が少しずつできればいいと考えながら、事業を進めています。

### (3) 「南町田拠点創出まちづくりプロジェクト」(都市づくり部都市政策課)

#### <事業の概要について>

本プロジェクトは、駅直結の都市公園、商業施設を官民が協働して一体的エリア開発に取り組んだ事例になり、2019年11月に南町田グランベリーパークとしてまちびらきをしました。以降、平日、休日問わずたくさんの人が訪れるまちとなっています。

郊外でのこれからの暮らし方を提案しようとしていまして、このまちのコンセプトは、まちの全部を公園と見立てると考えています。官民の境目のないオープンスペースを特徴とした空間として、公園と商業エリアを一体的に再整備しました。

総事業面積は22ヘクタールで、東急田園都市線南町田グランベリーパーク駅と北口の広場がまちの起点となり、そこから直結する形で、東側に位置するのが商業機能のグランベリーパークです。従前のグランベリーモールという商業施設と比べて、店舗面積は約2倍に拡張しました。日常と非日常の融合というのをテーマに、地域の生活拠点としての利便性、それから訪れる人みんなが楽しいと感じられる、体験型の時間消費性、「コト消費」から拡大して「時間の消費」というものとの両立を目指した施設になります。

次に、西側に位置するのが鶴間公園です。約7.1ヘクタールの運動公園になります。今回、整備に併せて全体的にイノベーションを図りました。私たちはこのまちで過ごす時間のことを「パークライフ」という言い方をしていますが、このパークライフの中心的な拠点として機能をしています。

商業と公園がつながる位置にパークライフ・サイトというエリアを設けています。まちの中央に位置する公園と商業が融合・結節する象徴的な空間です。

私たちはこのまちのキーワードは「シームレス」だと思っています。それは空間的な構成はもちろん、自然とにぎわいの融合・一体化という意味、さらには官民のパートナーシップという仕組みという意味も含まれています。

#### <まちびらきに至った経緯について>

行政である町田市と鉄道事業者であり商業事業者でもある東急の2者の間で、前のグランベリーモールの建て替えを機に、次のまちの姿というのを考え出しました。

本プロジェクトの計画図が完成したのは大体2015年ぐらいになります。元々商業街区と公園の間には12メートルの道路がありましたが、これを再配置して、双方を地続きにする、そしてその上に歩き回れる空間を乗せるといった構造にしました。シームレスに歩き回れる空間、その行程には14の広場を配置しました。

2013年に「町田市内の東急田園都市線沿線地域におけるまちづくりの推進に関する協定」を締結して以降、足かけ6年ほどでまちびらきしました。プロジェクトの進みに合わせて町田市と東急で協定を重ねていっているというのが今回のプロジェクトの特徴となります。折々必要なタイミングで文書化をして、方向性や役割分担を確認しながら進めてきました。

### <まちのつくり方 ～官民のパートナーシップ～について>

協定に基づき、2者のパートナー関係があります。プロジェクトのコンセプトや計画を2者でつくり、ベースとなる基盤を整える土地区画整理事業を行いました。

その上で、ここがポイントになりますが、おのこの領域はおのこのでつくるということ徹底しました。一方に任せることや、無理に共同化するのではなくて、双方が覚悟の当事者と言っていました。責任と覚悟を持って最後まで関係を持続するためには、それぞれの領域はそれぞれでやるということをやりました。

町田市が整備する公園／パークライフ・サイトと東急が整備する駅／商業施設に横たわるようにオープンスペースの計画があり、2つをつなげる、さらに意味づける機能、例えばグリーンインフラも載せています。こうしてできたエリア全体を南町田グランベリーパークと呼んでいます。

### <パークライフ・サイト ～公的不動産の活用～について>

パークライフ・サイトについてはもう少し複雑で、この2者の関係の上にさらにミュージアムの運営者となるソニー・クリエイティブプロダクツを始めとしている関係者がいます。ここは商業街区と公園の間の道路をなくして地続きにした場所に、区画整理で町田市の宅地を持ってきた場所になります。5000平米の土地を町田市からソニーさんに無償で貸し出しています。ソニーさんはミュージアムを含む2棟の建物を建てて、ここで10年間文化的な活動拠点とするスキームにしている、公的不動産の活用の方策であると考えています。

パークライフ・サイトにはスヌーピーミュージアムがあるわけですが、プロジェクトとしては、ここに何をつくりたかったかという、何もスヌーピーミュージアムというアイコン的なものを求めていたわけではなく、融合という意味で目指してきたものとか、地域のニーズ、行政のニーズなどを背負って、実はここはとていろいろなものが渾然一体となっています。

例えばミュージアムは、小学校英語の校外学習の場所になります。図書館ではないけど、図書館のような場所。それから町田市がこの地域に配置することをもともと決めていた児童館。こういうものを全て、町田市の土地を使って、ソニーが整備をして、まち全体で運営していくというのがパークライフ・サイトです。官も民もこの場所に必要なものを置いておいて、それぞれの知恵とアイテムを持ち合っででき上がった場所ということが言えると考えています。

### <「やってみよう！」が叶うまち ～がっこうシリーズ～について>

もう1つ、プロジェクトの特徴的な取組ですが、市民との関係づくりについてです。このまちは毎日、多くの人に訪れていただいて、遊び場も子連れの方々、それからグループでピクニックをしている人たち、スポーツで楽しんでいる人たちなど様々な方に思い思いに時間を過ごしていただいています。これには理由があり、プロジェクトの過程で少し変わったワークショップを行なってきました。それは2017年からの「がっこうシリーズ」というものです。

都市づくりの分野では、よく計画のワークショップを行います。市が案を示して、

意見とかアイデアをもらうものになりますが、それだと正直、市民とポジティブな関係というのが結びにくく、市民側も公共のものに対してちょっと“他人ゴト”の域を越えない感覚があります。そこで、私たちは「新しい公園で何をやってみたいか」と聞き、「実際それをやってみましょう」と言うことで、みんなを巻き込んでイベント仕立てにするということを行いました。この取組を3年間続けて、最終年度の2019年度は、まちびらきのプレイベントに仕立てました。

みんなの「やってみたい」という気持ちが新しい風景をつくるんだなと感じています。このためにはさまざま、働きかけや人探しというのはとても時間をかけました。サーフライドヒアリングといいますけど、おもしろい人からおもしろい人を紹介していただき、どんどん人材を発掘していくようなこともやっています。みなさんにとっていかに“自分ゴト”にできるかというのが重要で、それがまちのポジティブな空気感や関係性をつくっていくと考えています。

今後もこのような活動は続けていきたいので、みんなも「やりたい、やりたい」と待っていてくれる状態です。そういうまち全体を盛り上げていく運営のための仕組みというのも考えています。

一つはまちのためのお財布づくりです。オーナーである町田市と東急が、まちのためにお財布をつくる。一般財団になるのではと考えていますが、その財布を使って、このまちでやりたい人を支えていくというフォームをつくっていきたいと思っています。この財布に入れていく目的で、既にふるさと納税の取組も開始しました。

<コラボレーションの評価 ～「一緒」になって「やりきる」ことが大事～>

町田市と東急でいろんなディスカッションをする中で、「こんなまちが近くにあったら暮らしてみたいのではないか」、「公園と商業がくっつくってどういうこと」というのをイメージするために、共通の絵を描いてみたんですね。官民の立場の違う人たちが物を考えていくときに、1つのこれを目指そうという推進力のある絵を描けるか、ビジョンを持てるかということは、このプロジェクトを進めていくにあたってはとても大事なポイントであったと感じています。この絵を描いたときには、まだ具体的には想定できていなかったけれども、「まちのがっこう」のような取組をもって、この絵の中の楽しげな人たちというのも現実に出てきてきました。

それからコラボレーションしたことのレビューという意味では、官民で一緒にその価値の確認というのも行いました。選んだのがアメリカの環境認証システム（LEED）、リードと読みますが、こちらのまちづくり部門の認証をとりました。このとき何が評価されたかということ、作り直したまちの構造そのものだったということと、それから「まちのがっこう」のような取組も全て評価対象となりました。こういう確かめ算のようなことも、官民連携の中では結構大事なポイントかなというふうに思っています。

#### (4) 「まちだ〇ごと大作戦」(政策経営部広報課)

<「まちだ〇ごと大作戦」が始まった経緯について>

2018年に市制60周年を迎えました。通常、行政の周年事業といいますと、式典をやって、業者に委託した映像なり記念誌をつくる。それから通常やってきた業務に、第何回何とか祭りというところに、市制60周年何とかという冠をつける。全く市民の皆さんと一緒に心に響くようなことはやらないんですね。皆さんは50周年のときの記憶が何かあるかといったら、ほとんどないと思います。それだったらというので、町田市は今回挑戦をいたしまして、市制60周年ということをつかきかけに、オリンピックまでの3年間を、「石の上にも3年」ではありませんけど、「未来を見据えた3年間」として「何かやってみたい」というものを皆さんでやってみないかというのがまちだ〇ごと大作戦の始まりでございます。

<「まちだ〇ごと大作戦」の概要について>

市制60周年を記念する事業として、市が直接何かをするのではなく、市民や地域の方たちがやってみたいといった主体的な取組を支えます。

「まちだ〇ごと大作戦」スタート後、市民の皆さんが「やってみたい」というものが、徐々に実現しつつあります。人と人、地域とかが新しいつながりを持ちながら進めていきます。みんなの思っている夢をカタチにしていくもので、最初は全く何もないところから始めました。当初は市民の皆さんのところに行ったときに、「まちだ〇ごと大作戦って何だ」と、なかなかイメージをしていただけないというか、自分たちもわからなかったというのが正直なところです。

広報課は市民の皆さんにやっていただいている笑顔ですとか、やっている様子をシテイプロモーションしていきます。市だけではなく、市民の皆さんも、町田でこういうことがあった、こういういいものがあると、そういったものをどんどん発信していただきます。「町田っていいところだぞ」というのを、市役所が発信するよりは、やっている皆さん、地域の皆さん、事業者の皆さんに発信していただくのが、まさにシテイプロモーションだろうということから始まったものになります。

「〇ごと大作戦」は市民が主役となり「何かやってみたい」ということなので、市役所のほうから何かやってくださいということはありません。新しい人がつながって、「何かやってみたい」というものを盛り上げていきたい。そのやっている様子、笑顔、活力が町田市の魅力だと伝えていきたいと考えています。

ネーミングについては、「まちだ〇ごと」で、まちだの自然・観光・文化・スポーツなどあらゆる分野にわたって、子どもから学生、大人まで、大学や企業などを含めたオール町田で取組んでいくイメージを表現しています。漢字や仮名ではなく「〇(まる印)」を使っているのは、人と人の「輪」や「つながり」を表しています。「大作戦18-20」には、3年間にわたって、人と人が協力してアイデアを出し合い創造的な活動に取り組むことや、躍動感やワクワク感を持って自分事として取組を進め、「まつり」のように一体感を持って盛り上がっていく様子を込めています。

学生さんについては町田でこの3年間何かやったとあっていただき、将来社会に出

たときに、「町田っていいまちだよ」と言っていたらと考えると考えています。

<「まちだ〇ごと大作戦」の経緯について>

2017年4月に、マーケットサウンディングという市場調査を行いました。おおよそ1カ月ぐらいかけて、市役所のほかの部署からお客さんを紹介してもらいました。これがミソでございまして、12課から240人紹介していただきましたが、多くの方が重複しており、地域や企業の方々はいろんな部署にまたがって活躍されている方がいるということが分かりました。また、「やらされ感」ではなく、この事業を励ましてくれる方もいました。「まちだ好き」ということで、人を紹介してくれた方もおり、こういった事業をやる価値があるのではないかと考え、みんなで夢の実現するという事業をやるということで進めてきました。

「まちだ好き」が多いということだったので、「まちだ〇ごと大作戦」という名前をつけた後、7月に「まちだ好きの集い」というのを行いました。「まちだ好き集まれ」という広報を出したところ、かなり大勢の方がいらっしゃったのですが、とても緩やかな会議となりました。何か計画をつくるために集められた会議ではなく、まちだが好きの人が集まったからではないかと考えています。終わった後、一緒にランチを食べに行ってしまうほどのつながりができました。これはいいなということで、「〇ごと大作戦」の「緩やかな出会いの場」、「作戦会議」ということで継続して制度設計に活かしました。

夢の実現に向けた流れについて、特に特徴的なものはありません。事前に窓口で相談し、エントリーをし、打ち合わせをしながら企画書を一緒につくります。目的を一緒に考えながら、目標を一緒に定めながらやっていきます。市はその中でいろいろな方のマッチングといいますか、いろいろなことを考えている方をつなぎます。

市は「4つの支援」人、物、場所、情報の支援を行います。これは他のどこの市町村でも行っていますが、判定評価のところは3カ月に1回来るため、かなりのスピード感をもって夢の実現を求めています。

「〇ごと大作戦」の事務局は、市役所の広報課になりますが、事業は実行委員会で行っており、実行委員会の委員長は市長ではありません。町田市を支えていただいているさまざまな分野の25団体の方に支えていただいています。市役所でよくあるたらい回しという担当につなぐだけではなく、「お座敷係」ということに徹しました。意見交換の場をつくっていく役割を担っています。特定の部署だけでなく、庁内で各部各課が意見交換を重ねながら、市民の立場に立って〇ごと大作戦を進めていくことが期待されていることを常に意識しています。

「〇ごと大作戦」は2年が経過し、エントリー数は200件になり、市内あちこちで展開されています。町田中心部だけでなく盛り上がっているわけではなく、お住まいの地域それぞれのところで、先ほどのいろいろな方々がつながって、何かやってみようという活動されています。これは提案者の属性にもあらわれています。また、1事業で3つの分野を選べることから、分野別の属性も様々となっています。

### <具体的な活動例について>

具体的な事例はたくさんあり、ホームページや Youtube など公開しており、市民の方の笑顔を資産として集めています。

いくつか例を紹介します。まずは水かけ祭りということで、水鉄砲を持った子どもたちや消防団の放水などを行いました。警視庁にカラーコーンを借りたり、消防車なども登場しました。来年ははしご車を出すなんて話まで出ています。日常の空間が非日常に変わった瞬間でした。

団地活性化プロジェクトというものもあります。これは電動カートで公道を初めて走る買い物支援になります。実は、はじめは買い物支援が目的ではなくて、作戦会議の緩やかな出会いの中から「こういうことができないか」と対話を重ねた結果、団地活性化ですとか高齢者の外出支援という形になりました。

それから社会問題に対する企業の社会貢献ということで、フードロスにつながる作戦や、地名のいわれということで、町田市歴史、文化の取り組みを地域の人と一緒にやろうといったもの。ユニカールというニュースポーツで3世代が楽しめるもの、スポーツなのか、健康なのか、地域福祉なのか、学校にも遠征しておりますので、若い人から3世代で楽しめるということで、さまざまな分野の目線でサポートができるような事業も展開されています。

こうした事業が生まれてきたのには、ちょっとした仕掛けが重要であったと感じています。1つの看板を掲げて、出会いの場をつくって、知っている情報を丁寧に出していく。データのなものも含め、市役所が持つもの、各部署のサポートがあって初めて、「何かやってみたい」が実現できていると考えています。

### <「〇ごと大作戦」の今後について>

現在、3年のうち2年経過し、今後も「〇ごと」みたいな仕組みを継続してほしいという市民の声もございます。現在の課題をどのように認識して、次につなげていくかということ、各部署の中から、ゆっくり対話をしながら進めていきたいと考えています。問題解決を楽しむようなマインドを職員の中でつくっていきたいと思っております。あと1年、「〇ごと大作戦」を続けていきたいと思っております。

民間企業の皆さんからも、最近、「〇ごと大作戦」への問い合わせも非常にいただいておりますので、ぜひ官民連携の、オープンイノベーションだと言い切れるぐらいの取組をしていきたいと考えています。

## ～専門委員間での意見交換～

### 【 佐藤専門委員 】

事例発表を通じて町田市は、所管課というか現場の方が非常に元気なんだということがよく分かりました。このように、オープンイノベーションには現場の人たちがオープンマインドであることが必要であると思います。つまり、広く受け入れる姿勢があっていいのではないかと思います。ほかの自治体の話を聞くと、今の目の前の仕事が忙しくて、かつ事なかれ主義に走りやすく、なかなかこういう新しいことをやるという意気込みがないので、そういう点でも町田市はなかなかできているんだなと思いました。

そして、一番重要なのは、ビジョンの共有であると思います。民間といろいろな連携をしていくために、あるいは異なる所管課が連携していくためには、ビジョンの共有がとても重要です。ビジョンというのは意外と「言うは易し、具体化するは難し」でありまして、例えば「明るいまちづくり」といわれても、何が明るいのか全然分からないし、誰がターゲットで、具体的な目標は何なのかも分かりません。つまり、ビジョンは具体的でなければならないということだと思っただけですね。そのあたりの共有ができれば、恐らくこういう連携がうまくいくのかなと思いました。

### 【 山本専門委員 】

発表事例は4つとも非常におもしろく、職員の方のやる気も見えて、非常に素晴らしいと思いました。

少し整理してみると、シェアサイクル、駐輪場シェアとかDカフェ、南町田拠点創出プロジェクトまでは、そうはいつでも行政がかなり主体になっておられて、相手が民間事業者的な色彩が強かったのではないかと思います。それに対して「まちだ〇ごと大作戦」というのは、まさしく市民からのボトムアップ的なやり方で、ちょっと方向性は違うんですが、民間事業者と市民の方を巻き込むという意味合いにおいては、オープンイノベーション的なラインが出そろったと思います。

ただ、1点だけ気になっていますのは、行政の負担があるなしということと、コストがなしということとは違います。町田市は公会計改革のトップランナーだと私は信じておりますので、それからすると、最初のシェアサイクルとか駐輪場シェアというのは、機会費用的なものが発生しています。何とかそこをコスト意識を持って回収していこう、あるいは市民の利用者からも少し還元していこう、使用者から還元していこうという発想で、まさしく公会計改革のマネジメントがそこに作用したというふうには、むしろそういうふう理解していただくと非常に素晴らしいと思います。

## 【 岡本専門委員 】

非常に短い時間でコンパクトに一生懸命話してくださっているんですが、こういうことはどうなっているの、ああいうことはどうなっているのと、もっと微に入り細にわたってお話をなさりたいだろうし、お聞きしたいなと思いました。

ボトムアップ、もともとこの言葉をつくったウィリアム・ギブンという人は、トップが企画するのではなくて前線が企画しなさいということを言っています。そうすると、前線がその企画をわかってもらおうとするから、すごいコミュニケーションが活発になっていくということなんですね。ところが、トップが企画しちゃうと、トップが一番偉いわけだから、その人の言うことは誰も反論しなくて、みんな黙ったままで、ただ従ってしまう。そういう意味で、企画をなさっているというのはよくわかりました。それから、企画されているので、普通のお役所の話とは全く違うんですね。すごく楽しいし、それからプレゼンテーションなさる方が生き生きしているし、引き込まれるような感じがしました。

## 2 民間企業の発表

ここまでは町田市側から見た連携の必要性が述べられました。ここからは、連携の相手側である民間企業の方が行政との連携についてどのように考えているのかを以下の2社にお伺いしました。

### ①ソフトバンク株式会社

CSR活動として、テクノロジーを活用して社会課題の解決に取り組んでいます。

### ②株式会社キープ・ウィルダイニング

町田市を中心に地域で飲食事業を初めさまざまな事業を展開され、また、武相AGORAという企業を支援するインキュベーションオフィスを展開し、多く企業とのつながりを持っています。

### (1) ソフトバンク株式会社 CSR統括部参与 五條 眞樹 氏

来年で40周年を迎えるソフトバンクグループです。戦略的持株会社の孫が率いるソフトバンクグループ会社があり、私が所属しておりますソフトバンク株式会社もそのひとつになります。他にはヤフーや、自動運転のSB Driveであるとか、トヨタさんと一緒にさせていただいているMaaSのMONET、あとはセキュリティ関係のcybereasonなどもろもろがございます。

ソフトバンク株式会社の経営理念は「情報革命で人々を幸せに」となります。モバイルの5G、データネットワーク、AI、IoT、ロボットなどを皆様にご利用いただいで日々の活動をしております。

私の経歴になりますが、昨年10月からCSR活動を開始しております。企業の社会的責任、この頭文字をとってCSRと呼んでおります。

私どものCSRの考え方になりますが、多様化するいろいろなエリアごとの社会課題を、ICT（情報通信技術）を用いて解決するというような活動を日々行っております。先進のテクノロジーで社会課題を解決というところで、AI、IoT、ロボット、あとは5Gなどを使って、高齢化や教育、人口減少など地域の課題につながるそれぞれの取組をしております。その内容を実験等を繰り返しながら社会実装を行っているというような状況でございます。

地域CSRの要員が今70名おります。70名という比較的数の多い取組をしているのは、企業としては比較的少ないのではないかなと思っております。多くのメンバーが地域活動をしていますが、昨年の時点で既に連携協定を結んでいただいている自治体が36ございます。カテゴリごとに分けると、教育や子育て、産業振興などもろもろのテーマに沿っての連携協定の内容となります。

MaaSの取り組みの事例です。これはトヨタさんと一緒にさせていただいております。2社で始まったプロジェクトになります。今となっては450社に賛同いただいで活動をしており、交通弱者をゼロにしようというような内容の取組でございます。今までは、バス停に人がいて、そこでバスが来るのを待つ状況でした。病院に行きたい方々があちこちにいらっしゃるときに、MaaS、MONETの考え方としては、バス

停ではなくそれぞれの場所へ迎えに行き、病院にダイレクトにつながりというような活動をしております。こちらについては横浜市旭区で実証実験を行っているところでございます。

行政の皆様からのご意見をもとに開発した内容になりますが、プログラミング教育で Pepper をご利用いただいております。micro:bit というセンサーを使用してプログラミングの勉強をしていただいているんですが、これを Pepper に接続することができないかというご指摘を行政の皆様からいただいて、これをインターネットを介して連携することによって、より幅の広い学校教育に使っていただいております。Micro:bit に関しては温度センサーを持っています。例えばげた箱に Pepper を置いてあって、「きょうは寒いから1枚羽織って出かけてね」なんていうのを Pepper がしゃべってみたり、「きょうは暑いので水分補給を十分にしてくださいね」なんて Pepper がプログラミングの内容に沿って説明をしたりという取組をしていただいております。

このように、私ども企業と行政の皆様との取組によって社会課題の解決を促進しているというところです。町田市に関しては、「〇ごと」という非常に市民の皆様と一体感のあるすばらしい取組がありまして、市民の皆様も市の取組に非常に興味の深いエリアだというふうに思っております。意識の高い皆様とご一緒させていただくことによって、いろいろな社会課題、場合によってはエリアの課題を解決できればと考えております。

最後になりますが、町田市とのCSRの取り組みの一例です。Pepper のプログラミング教育を導入いただいております、3年連続で全国大会に出場していただいております。あとは PayPay ですね。さらなるキャッシュレス社会を見据えて、小売、飲食、サービスなどで加入店舗を拡大いただいております。

「情報革命で人々を幸せに」ということで、ソフトバンクからの発表を終わります。

## (2) 株式会社キープ・ウィルダイニング 代表取締役 保志 真人 氏

よろしくお願ひします。キープ・ウィルダイニング代表の保志です。

会社概要についてです。町田を中心に飲食店を展開しております。飲食店は、町田を中心に車で30分圏内に集中しております。町田駅周辺には17店舗の飲食店を展開しております。ほかには卸売をやっておりまして、「まちだ名産品」にも選出いただきました「町田こがさかパウンドケーキ」の卸売もやらせていただいております。このほかにプロデュース事業ということで、大手さんのプロデュース、また地元の方のプロデュースを中心にプロデュース事業も行っております。そして最近では空間事業を始めまして、「武相庵」というホテルをつくりました。それからシェアハウス、さらに先ほどお話にもありましたコワーキングのBUSO AGORA、この3つの空間事業を開始しております。

私どもは、地域に育てられたと実感するようなターニングポイントがありました。通常、飲食企業ですと、全国展開とか、都心に繰り出していくのですが、我々はこの地にとどまって、街創りというミッション、そしてローカルブランディング、我々の地元をブランディングしていこうというミッションを持つようになりました。

こうしたビジョンを持ってやっていこうと考えたときに、このエリア外の人たちに、町田や相模原、この辺の地元でどんな印象を持たれるのかいろいろ聞いてみました。結果は「印象ない」であったり、もしくは「印象よくない」、こういったことを感じるものがすごく多かったです。

僕は地方の経営者の方々といろいろ会ったりもするのですが、地方の経営者の方々は自分の地元をすごく熱く語る人が多いなと感じました。その意味で、私も自分の地元を語ろうと思ったときに、なかなか語れる言葉がないなというのが実感です。ですので、私としては、地元を誇れる、語れる、そしてブランディングできるものを探していこうと思いました。地域デザイン学会というところに所属しまして、地域の教授の皆様であったり、中心になっているのはSDGsの国際会議をつくっている駒沢大学の青木教授を中心に、武相まちづくりカンファレンスというのを設立しました。そこで地域を勉強していこうということで、まず、誇るために、歴史背景を見ていきました。

町田市、相模原市といろいろありますが、僕の地元という観点から言えば、ただの行政区分でしかないと思っています。この辺一帯は何と呼んだらいいんだろうと思ひまして、いろいろ文献を調べてたところ、「武相」という言葉に出会いました。

そして調べていくと、街道沿いであって、クロスポイントにあるんだなと。人が行き交って文化が落ちていく、そういったエリアなんだなという背景がわかりました。

そして自由民権運動であったり、自由とか寛容さ、そういったことが大事な文化としてあるまちなんだなということに気づくことができました。

東京にはシティライフがあつて、湘南にはスローライフがある。この一帯武相はグッドライフがあるのではないか、自分らしく生きられるエリアの代名詞にできるのではないかと思うところまで、この学会の中で話を進めてきました。

我々企業としては、「GOOD LIFE BUSO」というビジョンのもとに、豊かで自由な人

生を謳歌できるためのインフラを整えていこうと動き出しております。

ここから少し具体的な事業をご紹介します。

町田では地元の生産物が市内に流通しないという問題があると聞きました。ですので、地元の生産者さんと飲食店をつなげる活動をしようと、マルシェを開催しました。

また、「〇ごと大作戦」でお世話になりましたウォールアートプロジェクトです。アーティストの方々にその場を提供していき、そしてまちにこういったアートが入っていくことによって文化的なまちになっていくのではないかと、ウォールアートプロジェクトを開始しております。

そして「武相庵」、ホテルをつくりました。町田に泊まりに来た人が、何も感じずに帰っているのではないかというのをすごく感じましたので、ここで市内のものをお伝えできるような形であったり、自転車の貸し出しなどを行い、地域を回れるようなものを提供したりしています。また、町田市内から少し離れたところであったり、いろいろやられている方をまちの中心部に持ってきたいという思いもありまして、地場のプロデュース等々をいろいろやらせていただいています。

また、こうした活動をする中で、情報のハブが足りていないのではないかと感じてました。地場でいいもの、地場でいろんなことをやられている方がたくさんいて、そういったものを発信するハブといたしますか、情報を取りに行く場所がないのではないかと感じておりますので、武相LIFEというメディアをつくりました。会員数は今のところ4万人で、ペーパーの雑誌を3万部。これが全然うまくいっておらず、もう一回やり直しだと感じております。

そして、先ほどお話にありましたBUSO AGORAというコワーキングスペースをつくらせていただきました。これは東京都の認定事業に指定していただきまして、ニューヨークのneuehouseというコワーキングをモデルにインキュベーション型、創業支援型のオフィスをつくらせていただきました。都内にあるコワーキングとちょっと違う形をつくりたいと思っています。大きくして上場しようとか、バイアウトしようという人たちのためというよりも、学生さん、それから主婦の方、そしてこれから立ち上がった、まだ1人、2人でやっているような方々のビジネス、そういったものを応援したいと思いました。そういう人たちがまちの中心部にいることが、まちの活性につながるのではないかと考え、このような施設をつくりました。160坪で250名収容の施設です。実際に初めて8月にオープンさせていただきました、まだ5カ月というところですが、さまざまな事業プレゼン、それからピッチ大会、若手の企業支援イベントも最近開催されまして、既に入居者が100名、そして4名起業をしていたりなど、これから事業を起業したいという方が多数いらっしゃってくださっています。こういったことを我々はAGORAの中でやらせていただいております。

これからの展望としては、まずインキュベーション、創業支援のスペシャリスト、そういう方をしっかり充実させること。そして学生ベンチャー、この町田というのは大学が周りにいっぱいありますので、学生さんがたくさんいます。ですから、学生ベンチャーの聖地みたいにならないのかなと思ひまして、起業の大会の開催、そしてそれを全国にPRしたいと考えています。そして、地域の情報収集、物件や場所をもっと活用できるような、これから起業する人に貸してあげられるような場所が必要な

ではないか。さらには、ファンドレイジング、元金保証だけした中でのファンド、実際にお金を出せないのかというところを我々はこれから取り組んでいきたいと思っております。

最後ですが、きょうお呼びいただき、「民間と効果的な連携方法は何か」ということを考えましたが、まず1つは、産業政策課の職員の方々が、サテライトオフィスに、AGORAに入っただいて一緒に創業支援できないかと思っています。

そして2つ目、各プロジェクトに最初から参画させていただけないかと思えます。例えば、今度、薬師池に参画させていただきますが、最初から入っていった場合、税金をあまり使わずにやることができないのかと思いました。要するに、利益をちゃんと生み出して、しっかり回収していくようなモデルを構想できないのかということです。そういったことに我々民間が入っていくことによって、全部とは言いませんけれども、多少なりとも運営コストというのをなくしながら運営することが可能ではないかというのを感じます。ですので、プロジェクトに最初から参加させていただけると、先ほど言われた財政の面にも活用できるのではないかと思います。

それから3つ目、行政のこれからの人材の方と、それからまちのこれからの人材の方で勉強会が必要だと考えています。今、世界、日本、各地でいろんなまちづくりが起こっています。ですので、こういった方々のお話をこれからまちづくりを起こしていく方々で聞くことによって、そこで行政の方と民間の人が交わっていきながら、視座を高めて、次の町田市まちづくりをやっていくのがいいのではないかと思います、少し提案させていただきます。

最後に、ここの丘陵をどうするのかというのも聞いていますので、僕は勝手になんですけど、リアル DASH 村をつくりたいと思っています。お金の要らない生活を町田につくっちゃったらどうか、本気でやりたいと思っていますので、多少頭の隅に入れていただければなと思います。

## ～専門委員間での意見交換～

### 【 佐藤専門委員 】

CSRという言葉が出てきていると思いますけれども、これからは公共とか民間という二分論はやめたほうがいいと思います。つまり、公共は公共の福祉を、民間は営利を追求するという、何かそういう二分論が横行しやすいのですが、そうではなく、お互いに目的を共有するという面はあると思います。ですから、企業であっても、環境であるとか地域の活性化とか、そういった社会的な目的を共有することもあるし、逆に公共だって利益を稼がないと、あまり使えないんですね、お金がないから。なので、利益が上がるのであれば上げたいわけなんです。

ですから、もしかしたら、特に若い方に向けてのメッセージですけど、どうしても学校のテキストでは、公共部門とか民間部門という言い方をします。我々も便宜上使いますが、恐らくだんだんその垣根というのはなくなっていくのかなと思います。

ただ、そうはいつても民間は公共と違って倒産のリスクがありますので、やはりお互いにウィン・ウィンであることが重要です。民間は民間でそれに相応する利益が上がるような、そういう仕組みをつくっていくことが、官民連携の持続性を担保するものなのかなと思いました。

### 【 山本専門委員 】

ソフトバンクさんとキープ・ウィルダイニングさんは対照的な事例でありまして、ソフトバンクさんは本業を通じて社会貢献をしていくという意味合いでCSRをされている。それに対してキープ・ウィルダイニングというのは、本業そのものが要するにソーシャル・アントレプレナーといいたいでしょうか、社会事業としてやっていきたい。そういう非常に熱い思いを受けたということで、別にどちらがいい悪いということではないわけで、そういう対照的な捉え方でとりあえず次のステップに移っていいのではないのかというふうに思いました。

## 【 石阪市長 】

先ほど「〇ごと大作戦」のところでは言いませんでしたが、役所というか公共は、警察とか消防とか保健所とかという規制部門があります。この規制部門というのは規制部門として、ひどい言い方をすると独立しているんですね。市長が何を言おうと関係ないわけで、だめなものはだめですと。

実は「〇ごと大作戦」を始めるときに、町内会長さんをまとめている連合会長さんから言われました。「〇ごと大作戦で、市役所のほうがあればよかったらどうか、これもよかったらどうかという話が出るけど、我々は前から、これをやりたい、あれをやりたいと言い続けてきたんだ。邪魔しているのは市役所なんだよ」と。しかも、警察とか消防とか保健所とかがあつたとかこうだとか言うから、これを「〇ごと大作戦」でやってみたらどうですと市役所の人が言っていることはできないんです。規制をやめてください。いろんな規制があるので、その規制をやめてくださいと、その人に言われました。

実は彼は先年亡くなってしまったんですが、「〇ごと」を始めるときに、これは遺言だと思って、市の職員には、役所自身が変わること。さっきちらっと出てきた組織風土改革と言っているんですけど、市役所自身が変わらないことには「〇ごと」はうまくいかないよというのが一番最初に職員に対しては提起した話なので、ここを結構頑張らないと、民間事業者、市民のどっちもやる気がなくなってしまうので、そこを頑張りましょうということを言いました。これだけつけ加えさせていただきます。

## ◆ 第3部 推進のポイント及び今後の展開

### 1 オープンイノベーションを推進するポイント・今後の方向性

(木島副市長)

#### (1) オープンイノベーションを推進するポイント

オープンイノベーションを効果的に進めていくポイントについて、6点説明をさせていただきます。

1点目は「ビジョンの明確化と共有」です。新たな価値を生み出す連携をつくっていくには、まずは市として解決したい課題やあるべき姿を、具体的かつ明確に持つておく必要があります。連携相手と対話し、ビジョンを重ね合わせ、すり合わせ、共有していくことが重要であると考えています。

2点目は「徹底したオープン化」です。オープンデータをデータの利用者目線を持ってさらに進めるとともに、公共空間、公共施設というハード面のオープン化や、行政課題などソフト面についても徹底してオープン化していくことが必要です。

3点目は、「人材育成」です。連携が生まれるところには、ビジョンを持ちながらみずから行動し、多様なつながりを生んでいくコーディネーター人材や旗振り役となる人材がいます。こうした人材をさらに育成していく必要があります。また、ベストな連携相手を見つける目利き力がある人材も必要となると考えます。

4点目は、「顧客視点、市民視点でのサービスの構築」です。顧客視点、市民視点で企画・発想することで、ユーザー目線から価値のあるサービスを生み出すことができると考えます。「まちだ〇ごと大作戦」のような取組で、にぎわいの創出や地域課題の解決を実現していくことが、これからの市の大切な役割になるかと思えます。

5点目は「地域企業との連携」です。オープンイノベーションの推進は、大企業や地域企業との連携が非常に重要ではないかと思えます。先ほどの事例の発表からも、地域課題解決に向けて思いを持った企業と連携していくことが、行政課題の解決等において大きな力になるのではないかと考えております。また、地域を活性化したいという志を持った地域企業がさらに増えていくよう、いわゆる創業スタートアップを活性化させていくこともポイントになるかと思えます。

6点目は「テクノロジーの活用」になります。利便性の高いサービスを生み出していくためには、最新のテクノロジーの活用を積極的に検討していく必要があります。また、効果的な連携を図るためにも、テクノロジーの活用がポイントだと考えます。

## オープンイノベーションを推進するポイント

### ポイント1 ビジョンの明確化と共有

- (1) 市が解決したい課題やあるべき姿を具体化する
- (2) 連携相手と市が、それぞれのあるべき姿について対話し、共通のビジョンをつくりあげる

### ポイント2 徹底したオープン化

- (1) 市が保有するデータを二次利用しやすい形でオープン化する
- (2) 市民・地域のニーズ・行政課題をオープン化する
- (3) 活用可能な公共空間・施設をオープン化する

### ポイント3 人材育成

- (1) ビジョンをもって主体的に行動し、つながりを生む、コーディネート人材
- (2) オープンイノベーションを推進する旗振り役
- (3) 目利き人材

### ポイント4 顧客(市民等)視点でのサービス構築

- (1) 顧客(市民等)の視点で企画・発想することで、町田だから体験できる、経験できるカスタマーエクスペリエンスの高いサービスを生み出す
- (2) 主体的な活動を創出し、体験してみたい、経験してみたいことの実現をサポートする

### ポイント5 地域企業との連携

- (1) ビジョンを共有する地域企業と連携することで、斬新なアイデアやサービスを取り入れ、市民の利便性向上や行政課題の解決につなげていく
- (2) 地域企業をさらに増やしていくため、スタートアップを活性化していく

### ポイント6 テクノロジーの活用

- (1) より利便性の高いサービスを生み出していくために最新のテクノロジーを積極的に取り入れていく
- (2) 効果的な連携を図るために、SNS等のテクノロジーを活用していく

21

## (2) 今後の方向性

今後の方向性として、5点説明をさせていただきます。

1点目は「必要性・有効性の認識の確立」です。こうしたオープンな足を広く戦略的に全庁展開していくためには、2022年度からの新たな経営基本方針に位置づけるなど、市の方針として明示していく必要があるのではないかと考えます。

2点目は「推進するための制度・仕組みの整備」です。民間企業等との連携窓口を設けるなど、まずは外部主体と庁内の各部署をつなぐハブであり、市と民間との連携を生み出すコンサルティング機能を果たす民間企業等との連携窓口を用意する必要があると考えます。また、連携により行政課題の解決を目指す具体的な手法を備えていく必要があるかと考えます。

3点目は「人材育成・組織づくり」です。地域貢献型の副業制度や外部人材の登用など、外部との交流を活性化させていくことで、組織体の多様性、連携性を高めていく必要があるのではないかと考えます。特にこれまでの市の組織ベースでの仕事の進め方から、組織を超えてコラボレーションで課題に取り組んでいく、いわゆるプロジェクト型での仕事の進め方をさらに増やしていくことが重要ではないかと考えます。

4点目は、「経営資源の確保」です。新たな連携を生むオープンイノベーションに取り組んでいくためには、経営資源を戦略的に投資していく必要があります。基本的な市民サービスについてはデジタル化や民間活力の適切な活用を進め、職員の手をか

けない業務プロセスとしていく必要があります、住民基本台帳業務や税の業務など、市の基幹業務を中心に、業務のスマート化が進むと想定されます。職員の仕事はオープンイノベーションを進める企画やコーディネータ的な仕事へシフトしていくことになると考えます。

最後に、5点目は、「連携関係を正当化する仕組み・ルールの整理」になります。特定の相手との連携では、特に公平性の確保について懸念が生じる場合があります。その企業をパートナーとした理由、その結果など、こうしたことに対して事業所管の担当者、あるいは現場の担当者自身が、難しさや不安を感じていることも実際はあるようです。また、今回議論させていただいているような連携関係の構築については、こうした既存の契約などの仕組みやルールがそのまま適用できないことがあります。コンプライアンスについてのガイドラインや第三者からの評価といった連携関係を正当化する仕組みやルールについても、検討が必要ではないかと考えております。

## 今後の方向性

### 1 必要性・有効性の認識の確立

#### オープンイノベーション推進を方針として明示

- (1) オープンイノベーションの推進を新たな経営基本方針をはじめ、これからの行政経営改革における基本的な戦略として位置付け、全庁的に取組を推進していく。

### 2 推進するための制度・仕組みの整備

#### 推進組織の機能を検討

- (1) 民間企業等との連携窓口を設ける。
- (2) 行政課題の公開などさらに行政保有情報のオープン化を進め、民間企業等のアイデアや技術の提案を積極的に呼び込む。
- (3) 民間企業等とともに行政課題の解決に活用できるようなアイデアや技術、サービスを共創していく。(リビングラボの実施)
- (4) 社会課題の解決に意欲をもった地域企業と積極的に連携していく。

### 3 人材育成・組織づくり

#### 外部交流活性化によるコーディネート人材・旗振り役の育成・組織づくり

- (1) 地域貢献型の副業を推進していく。
- (2) 庁内における外部連携の取組事例・成功体験の共有し、職員の意欲を高める。
- (3) 有識者や大学などと連携しノウハウを得る。
- (4) 外部人材を登用する。
- (5) 組織型の仕事からプロジェクト型の仕事の進め方を推進していく。
- (6) 庁内が積極的につながっていく

### 4 経営資源の確保

#### 経営資源の戦略的投入・資金調達

- (1) 基本的な市民サービスについてはデジタル化や民間活力の適切な活用を進め、職員の手をかけない業務プロセスとしていく。
- (2) 公共サービスの財源は、そのサービスの中で調達する。  
(公共空間の活用に民間の収益事業を組み入れる、クラウドファンディング、ふるさと納税など)
- (3) イノベーションにつながる企画的業務や連携事業に対して戦略的に経営資源を充てていく。

### 5 連携関係を正当化する仕組み・ルールの整理

#### ガイドラインの策定・第三者による評価

- (1) 連携関係の構築に関するガイドラインを策定する。
- (2) 中立的な大学、有識者等、第三者を加えた公平性についての評価を行う。

## 2 今後の展開（高橋副市長）

- 今後、複雑化、あるいは多様化していく市民の皆様のサービスやニーズを、行政課題としてスピーディーかつ効率的に対応していくためには、市だけではなく、様々な強み、資源を持った多様な主体が連携していくことが非常に重要と言える。
- こうした連携をさらに多く、また継続的に生み出していくためには、多様な主体をひきつけ、混ざり合いが生まれるプラットフォームの構築が重要と考える。
- 多様な価値を生む魅力的なプラットフォームをつくるポイントは、多様な主体の連携であり、つまりオープンイノベーションではないかと考えられ、市はプラットフォーム・ビルダーに転換していくことが求められる。

### （1）今後の展開 ～プラットフォーム・ビルダーへの転換～

今後、複雑化、あるいは多様化していく市民の皆様のサービスやニーズを、行政課題としてスピーディーかつ効率的に対応していくということは、非常に難しくなってくると思います。その中で多様なサービスを生み出し続けていく必要があるかと思えます。

先ほども佐藤先生から公共と民間の二分はやめるというお話がありましたけれども、そのためには、市だけでやろうとするのではなく、さまざまな強み、資源を持った多様な主体が連携していくことが非常に重要になってくると考えています。これまで検討してきましたオープンイノベーションの推進の意義はこの点にあると考えています。

そして、こうした連携をさらに多く、また継続的に生み出していくためには、多様な主体をひきつけ、混ざり合いが生まれるプラットフォームの構築が重要になってくるのではないかと考えています。

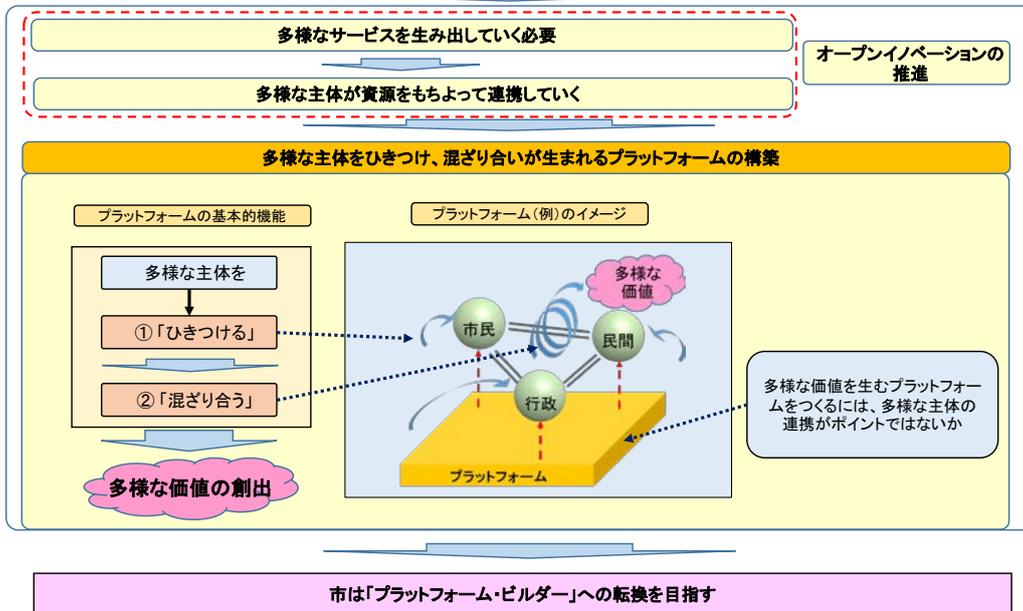
プラットフォームの基本的な機能としては、多様な主体をひきつけ、それぞれがつながり、対話し、主体的に活動していく中で、ノウハウ、情報、活力などの混ざり合いが生まれる場であることではないかと考えています。こうした混ざり合いの中から多様な価値が生まれ、さまざまなニーズや行政課題の解決にもつながっていくのではないかと考えます。

このような多様な価値を生む魅力的なプラットフォームはどうすればつくれるのか。このポイントは、多様な主体の連携であり、つまりオープンイノベーションではないかと考えます。今回の事例発表の内容についても、いずれもコラボレーションによって魅力的な活動の場、つながりの場であるプラットフォームが生まれているという点では、重要なポイントではないかと思えます。

以上のように、オープンイノベーションを推進する中で、市がプラットフォーム・ビルダーに転換し、共創によって多様な価値の創出を目指していくことが、これからの市としての方向性になっていくのではないかと思います。2040年を見据えた新たな行政経営のあり方として、これは考えていく必要があります。

今後の展開 ～プラットフォーム・ビルダーへの転換～

2040年に向けて複雑化・多様化する市民ニーズや行政課題に、スピーディーかつ効率的・効果的に対応していくには…



(2) (参考) 国の動向 ～プラットフォーム・ビルダーへの転換～

プラットフォームについて、国の動向になりますが、国の「自治体戦略2040構想研究会」の第2次報告において、2040年に向けて自治体のあるべき姿として、プラットフォームを整備する役割、つまりプラットフォーム・ビルダーを担っていくべきとの方向性が描かれています。

(参考) 国の動向 ～プラットフォーム・ビルダーへの転換～

自治体戦略2040構想研究会 第2次報告のポイント①

**労働力(特に若年労働力)の絶対量が不足**

**人口縮減時代のパラダイムへの転換が必要**

**スマート自治体への転換**

＜破壊的技術(AI・ロボティクス等)を使いこなすスマート自治体へ＞

- 経営資源が大きく制約されることを前提に、従来の半分の職員でも自治体機能が実現できる組織を構築できる体制が必要。
- 全ての自治体で、AI・ロボティクスが処理できる事務作業は全てAI・ロボティクスによって自動処理するスマート自治体へ転換する必要。

＜自治体行政の標準化・共通化＞

- 標準化された共通基盤を用いた効率的なサービス提供体制へ。
- 自治体ごとの情報システムへの重複投資を省ける仕組みが必要、円滑に統合できるように、組織を区切って標準化・共通化を実施する必要。

⇒自治体の業務システムや組織様式の標準化・共通化を実効的に進めるためには、新たな法策が必要となるのではないかと。

**公共私によるくらしの維持**

＜プラットフォーム・ビルダーへの転換＞

- 人口減少と高齢化に伴い、公共サービスだけでは対応できなくなる領域が拡大。⇒自治体は、新しい公共私協力の協力関係を構築する「プラットフォーム・ビルダー」へ転換する必要。
- 公共サービス提供などの機能を維持したスタッフが随時対応する組織的な紹介機能が求められる。

＜新しい公共協力の関係構築＞

- 本業一環の機能を見直し、シェアリングエコノミーの整理を整備する必要。
- プラットフォーム事業者などの機能を獲得したスタッフが随時対応する組織的な紹介機能が求められる。

＜くらしを支える担い手の確保＞

- 自治体職員や民間企業時代の経験を継承する人を求める人が、人々のくらしを支えるために働ける新たな仕組みが必要。地域を基盤とした新たな法人が必要。
- 地方部の組織組織は、法人化等による組織的基盤の強化が必要。

国の「自治体戦略2040構想研究会」の第2次報告において、人口縮減時代に求められるあるべき自治体の姿として、自治体と民間、地域等との新たな協力関係や新たな自治体の「プラットフォームビルダー」としての役割が示された。

## ～専門委員間での意見交換～

### 【 総務部長 】

○職員には人と人との対話ができる能力が今後求められるとともに、価値観や社会環境の変化を自覚し危機感を持つなどの意識改革が必要と考える。

先ほどオープンイノベーションによる行政経営の推進にあたって、人材育成とか組織風土、これ自体を変えていかなければいけないというお話がありました。そういったときに、職員のスキル、例えばコーディネート能力といったスキルを養成していく必要があるのではと思います。その前提としては、コスト感覚、それから情報のアンテナを高く、広く持つんだという意識を職員が持つことが前提条件になるかと思いません。

人と人との対話ができる能力は、コミュニケーション能力という観点もありますが、多様な事業者、人材を結びつけ、それぞれが持っている発想とか考え方を丁寧にすり合わせ、結びつけ、アイデアや技術、そしてそれぞれの強みを最大限に活かした新たなサービスを市民や社会に提供していける、そんなスキルだと考えています。

2020年4月から、現在の嘱託員と臨時職員の雇用制度から、会計年度任用職員制度に移行される予定です。町田市では、これに先立ちまして一昨年度から、正規職員と会計年度任用職員、会計年度任用職員の中でも嘱託員と臨時職員にあたる部分の役割の明確化というものを進めてきました。今後、正規職員には、企画・立案、それから組織間の連携など、これまで以上に正規職員にしかできない仕事に注力していくことが必須であろうと考えています。

それからオープンイノベーションを進めていく中で、民間企業のさまざまな人との交流を通じ、それぞれの持つ事業推進のスピード感、企画力、プレゼン力などを実感することで、市の職員の一人一人が価値観や社会環境の変化、民間事業者との違いなどを自覚し仕事を進めていくことが求められます。そういった危機感というようなものを持って、毎日毎日の仕事をこなしていかなければいけないのではと考えています。こうした意識改革を進めながら、職員のスキルアップを着実に向上させたいと考えています。

人口減少時代というパラダイムへの転換、まさしく前提条件自体を変えなければならない時代に直面して、超えなければならない幾つもの課題にも対応でき、また、これまでになく多様な行政サービスを提供できるように、オープンイノベーションを通じて人づくり、組織づくりを進めていきたいと思っています。先ほど、産業政策課の職員が、サテライトオフィスに入れなかないかというのをお聞きしましたが、どうしたら入れるかなというふうに、今ずっと考えておりました。そんなように、できることを探してやっていきたいなと思っています。

## 【 佐藤委員 】

- 公共の総花的なビジョン形成から脱却し、具体的なビジョン形成していくことが必要である。
- 市民・地域のニーズ・行政課題をオープン化すること、つまり自分たちの課題をさらけ出すということが重要である。
- 直営だと安心して民間委託だとサービスの質が低下すると言われることがあるが、サービスの質は実は誰も測っていない。民間と一緒にやるならば、サービスを見える化し、漠然とした安心感ではなく、安心感を見える化していく必要がある。これがアウトカム評価につながっていく。
- これまでの公共サービスは、津々浦々一律に提供することが公平だった。しかし、これからは多様性の時代。機会は開かれており、手を挙げた人が率先してサービス提供や事業展開する。結果として違いが出て、それは選択の結果であり、多様性として許容すべきである。
- プラットフォームには、アナログとデジタルのプラットフォームがある。アナログはいわゆる会議体。デジタルは多様な主体が、その場その場のテーマによっていろんな人をくっつけていく、全ての人に開かれた場である。これからの自治体の役割は、デジタルのプラットフォームを提供するプラットフォームマーへの転換が求められてくる。

公平性も含めて、先ほどのオープンイノベーションを推進するポイントに即してお話をさせてください。

まず、結構時間を使っていろんな事例を紹介されたので、参加者の方からすると、「あれ、まだ議論しないの」というように思われるかもしれませんが、オープンイノベーションは、ふわっとした概念なので、具体的にイメージを持ってもらうためにはこれぐらいの事例紹介をしないとイケなかったのかと思います。その意味では、今回、時間を最初にとったのは非常によかったかと思います。

その中でも申し上げたいのは、まずポイント1の「ビジョンの明確化と共有」であり、これは「言うは易し、実とするが難し」。これ自体が実は公共部門にとってはパラダイムシフトです。なぜなら、公共のビジョンは普通は総花的であり、同床異夢、つまり解釈はどうとでもできるようにつくるのです。というのは、いろんな利害当事者が絡み、みんなの合意を得たいので、みんなにとって都合のいい解釈ができる余地を残しておくのが公共のビジョンのつくり方だったのです。例えば「明るいまちづくり」「お年寄りが安心して暮らせるまちづくり」とか、こんな感じです。これでは何を言っているのかわからない。それがポイントです。

でも、これだと民間とはコミュニケーションがとれないのですね。例えば民間では、

Dカフェであれば認知症の方というように、明らかに具体的にイメージしている顧客がいて、また、スピード感が重要なので、この時期までやらないといけないという期間があります。つまり、全てが極めて具体的なんですね。だから、ビジョンをいかに具体的にするかというのは、これも1つ、総花的なビジョン形成からの脱却というのをまず求められるかと思います。

それから「徹底したオープン化」についてですが、意外とこれも「言うは易し、するが難し」であり、市民・地域のニーズ・行政課題をオープン化するという事は、言い方を換えれば、自分たちの問題をさらけ出すという話だと思っただけなんです。だから、道路管理課の方のご紹介でデッドスペースという言葉が出てきたと思うんですが、区画整理をすると意外とこういうスペースがあって、自治体によっては誰も使わないわけのわからない公園をつくったりもしているんですよ。公民館などは平日は誰もいないでしょう。要するに、こういうのが行政課題なんです。

そこで民間に聞くわけです。「このスペースを何か使う余地はありませんか」とか、「空いている公民館があるんですけども、何か使いませんか」ということを聞き、提案を求めていくわけです。つまり、ある意味、自分たちの課題をさらけ出すということなんです。これも大きなパラダイムシフトです。行政の辞書に「誤り」はない。なぜなら、認めないから。そういうのが従来の流れだったので、そこも変えなくてはいけないと思います。

それから、皆さんの側に立つと、何となく直営だから安心だと感じるかと思います。よく民間委託をすると「サービスの質の問題、質の低下」なんて言いますが、誰もサービスの質なんか測ったことがないんですよ。図書館のサービスの質とか公民館のサービスの質、医療のサービスの質なんて実は誰も測ったことがなくて、ただ、直営だから何となく安心しているというものがあるんです。

だけど、それを民間と一緒にやるということになれば、今度はサービスの見える化をしないとイケないんです。漠然とした安心感から、安心感が見える化させていかなければなりません。これがアウトカム評価というものにつながっていくことなんだと思います。

それから「人材育成」についても、先ほどもいろんな報告を聞いていて思ったのは、やはりコミュニケーション能力なんだと思います。これまではどちらかというと住民の方の陳情を受け付けて、それに対処するのがいい公務員だったんだと思っただけなんですけども、そうではなくて、いろんな人とコミュニケーションがとれるかどうか。これが難しいのです。

我々大学もそうなんですけど、分野が違くとコミュニケーションができないんですよ。言語が違うから。私は理系の先生と話すのは大変ですからね。彼らのしゃべっていることがわからないですから。向こうも私のことをわからないし、言語が全く違うんです。でも、これを多言語的にちゃんと解釈できる人は重要です。ですから、そういうコミュニケーション能力が求められるかと思います。

ボトムアップという言葉が出てきましたけれども、上からというよりは現場からそういう能力を培う。そういうやる気を引き出していくことが必要かと思っただけなんです。

あと、顧客（市民等）視点でのサービス構築ですけども、ここで公平性の話にな

るんですが、これまでの公共サービスは、皆津々浦々一律に提供する、これが公平だったんですね。だから、例えばDカフェ1個とってみても、なぜスタバでやってほかの事業ではやらないのか、なぜこの事業者と組み、ほかの事業者とは組まないのか、なぜ南町田だけあんなにきれいにして俺たちのところはそうしないのかとか、そういう話が不公平というふうに言われているんですね。

しかし、これからは多様性の時代です。オープンイノベーションですから、全ての人間に機会は開かれているわけです。それに手を挙げた人たちが率先してサービスを提供したりいろんな事業を展開したりする。結果としていろんな違いが出てきても、それは選択の結果ですから、それは多様性として許容しなくてはならないということなんですね。

言葉というのはいいかげんで、格差、違いというのは、一言で言えば多様性とも言い換えられるのです。それは、格差がなぜ生まれたのか。機会が違って格差が生まれたら是正しなきゃいけないけど、皆に等しく与えられた、オープンに与えられた機会であれば、それを選んだか選ばないかは、それぞれの人たちの自由ですから、その結果生まれた違いというのは多様性として許容しなくてはいけないということだというふうに思います。

あと、「地域企業との連携」になりますけれども、これはまさにプラットフォーマーとしての自治体の役割が求められてくると思います。これもまた意外と難しいのは、プラットフォームにもアナログのプラットフォームとデジタルのプラットフォームがあって、アナログというのはいわゆる会議体です。何とか協議会とかをつくって、どちらかというところ決まったメンバーだけ集めてきて議論をするという場ですね。軽い茶飲み友達みたいになるわけですけど。

でも、そうではなくて、これからはデジタルのプラットフォーム、それはむしろ若い方の知っているプラットフォームであって、いろいろな多様な主体が、その場その場のテーマによっていろいろな人をくっつけていくものです。全ての人に開かれた場であるということですね。そういったものがこれからデジタル時代のプラットフォーマーとして求められてくるのかなと、私は思っています。

テクノロジーの活用はもっと簡単でありまして、これを進めるためには業務改革をしないとはいけません。もちろんテクノロジーは大事ですけど、それを使うのは人間ですから。この町田市でもさんざん、例えば自治体間ベンチマーキング等でも議論されていますように、働き方を標準化していくということがテクノロジーの活用の大前提ということになってくると思います。

## 【 山本委員 】

- 「公・共・私のベストミックス」といわれているものの、3者が常に連携していなければいけないというわけではない。
- 事業の実施段階で民間活力を使っていくというのはよく言われるが、価値共創的なことから言えば、企画設計段階で公・共・私の知恵を割いたほうがよい。
- プラットフォーム論において公・共・私をシームレスにしていくには、それらをまたぐ、両方の言葉を話せる人が必要であり、民間のこともパブリックの発想もわからないといけない。
- 何でもオープンイノベーションでやればいいわけではなく、オープンイノベーションでいくような事業や政策と、そうでないものとの切り分けの基準が必要である。

オープンイノベーションなりプラットフォーム論を考える場合に、3つぐらいの次元で考える必要があると思っています。

1つはアクターで、2番目がプロセスといたしましょうか、行政活動の段階ですね。3つ目は場とか空間のまさしくプラットフォーム論そのものであります。

アクター論ということから言いますと、確かに総務省の研究会の2040年構想では「公・共・私のベストミックス」という言葉が言われているんですが、佐藤委員もおっしゃったように、アクターとしてよく公・共・私、すなわち行政と民間事業者と市民、あるいは地域社会が協働でやる、つまり3者が連携して常にやらなきゃいけないというようなことをよく言われるんですが、これは冷静な判断が必要だと思います。

それは佐藤委員がおっしゃったように、民間事業者がやっていることは、別に公共のことをやろうと思っていなくても、民間事業者がやっていることが結果的に社会的便益を生じているということは結構あるわけですね。逆に、公共がやらなくていいということもあるわけで、市長がおっしゃったように規制緩和の、いろいろ問題にもなったんですが、例えば就職の雇用あっせんなんていうのはまさしくそれですよ。ですから、ハローワークとか、昔は職業安定所といわれた紹介所というのは、そこで実際職を得られる人というのは10%ぐらいに少なくなって、民間事業としてなっているわけですね。それはそれで採算がとれるようになったということと同時に、職を求める方全体がパブリックでやる必要はないということと同時に、そこでビジネス機会が与えられたということがあるわけです。

したがって、これからの時代は全て「公・共・私のベストミックス」だから、3者がうまく組み合わせてやっていくのが一番いいんだということ自身は、私は否定論者なんですね。幾ら総務省の研究会が言ったとしても、それは少し距離を置いたほうがいいのかというふうに思います。

その次は、もう1つ同じような見方で、民間事業者がやっている、あるいはパブリ

ックがやっている事業の中には、ビジネス的なチャンスの1つとして商売している事業とソーシャル的な事業と、同時に2つのことをやっているという場合が結構あるわけですね。逆に言うとその部分は、パブリックというか行政がやらなくても済むということもあります。

結局これはどういうことかという、価値共創とか価値共生といわれているものの概念と、公・共・私が進んで頑張って何か物事をつくっていくという協働と、概念を区分しないとイケません。価値共創のほうが集合としては大きくて、その1つのタイプとして、いわゆる公・共・私の協働（コプロダクション）というのがあるというふうには考えないとイケない。

そうすると、プラットフォーム論とかビルダー論というので重要なことは、価値共創と協働のどちらのことを対象にしているのかということのを少し整理したほうがいいんだということのを考えたほうがいいと思います。

もう1つ、段階論でお話ししますと、これも佐藤委員がおっしゃったように、民間委託であるとか民間のPFIなどは、例えば段階の流れを、企画とか計画の段階、あるいは知恵の投入段階、あるいは事業の実施段階、そして成果段階というふうに分けて見たときに、どちらかという、事業の実施段階で民間の活力を使っていくということがよく言われます。逆にプラットフォーム論から言うと、価値共創的なことから言えば、むしろ企画設計段階にもっと知恵を公・共・私に割いたほうがいいとも思います。

そういう意味では、職員の能力というのは、それぞれの事業の立ち上がり時期とか、安定期であるとか、あるいはそれを見直す時期とかによって、得意、不得意な人がおられますから、これをどういうふう訓練していくか、あるいは適材適所していくかというのが、人事管理論として重要になってくると思うんですね。ですから、ここも段階ごとによって、誰の知恵を入れていくのか、あるいは誰の力を費やしたほうがいいのかということのを考えていく必要があると思います。

3番目の場の論理なり空間のプラットフォーム論についてですが、例のグランベリパークの話が出たのですが、シームレスという言葉が抽象的で、まさしく非常にポイントを得た言葉でお話しされたと思います。確かにプラットフォーム論で公・共・私をやっていくとすると、それはシームレスと考えるかどうかは別にして、シームレスにするためには、行政と民間事業者、あるいは「〇ごと大作戦」で、あるいは市民の地域社会との間をまたぐ人、専門用語で言えばバウンダリースパナーというんですけれども、まさしく佐藤先生はコミュニケーション能力と表現しましたが、両方の言葉を話せる人というのが必要になってくるわけですね。コミュニケーション不足になってしまうと、それぞれがタコツボ的になりますので、そういう意味でプラットフォーム論というのは、民間のこともわからないとイケないし、パブリックの発想もわからないとイケないということだろうと思います。

そこで公平論が出てくるんですけれども、公平論が一番気をつけなければいけないことは、共創的な概念は、一種のインセンティブで頑張る人、あるいは新しい試みを提案する人にとっては確かにベネフィットがあるけれど、残りの人はどうなるのかという問題ですよね。ここはパブリックとして生命線なところなんですけど、そこをどう考

えていくか。先ほどの駐輪場の話にしても、Dカフェにしても、一種の突き破るプロジェクトによって、成果があれば、浮いてくる財源や人的資源というのが当然出てくるわけですね。その余剰を、キャッチアップできないとか、インセンティブについて食らいつかないような、市民向けの基盤としてのサービスに向けないといけません。

ただ、そこで注意しなきゃいけないのは、例えば教育とか保育で、今無償化になったというのは逆のパターンなんですけれども、素晴らしいことは全部行政が100%税金でやるのがいいのかということ、少し考え直さないといけないんですね。逆に言うと、幼児教育とかは無償化になりつつありますが、そうすると、公教育とか公の保育の質というのはどこら辺までが望ましいのかということですね。ですから、ものすごく素晴らしいことをやるとすれば、それはむしろ一種の民間の事業として展開していただいたほうがいいわけなので、そこで行政のサービスの質のレベルの問題というのが出てくると思います。

あと最後に言うべきことは、オープンイノベーションでいくような事業や政策とオープンイノベーションではいけないような事業や政策の切り分けの基準が必要であろうと思います。何でもオープンイノベーションでやればいいわけではないと思います。生活保護の問題であるとか、給付行政であるとか、税金の問題とか、納税の問題とかありますので、そこら辺の切り分けの基準というのは少し考えておいたほうがいいのかなと思います。

## 【 岡本委員 】

- ビジョンは、あれも必要だ、これも必要だと、大体てんこもりになる。そうすると全てが中途半端になっていくため、はっきりと鮮明なビジョンが描かれなければ、むしろ出さないほうがよい。
- オープン化とは、解釈の自在性とも言える。従来、行政は無謬性が前提、一つの正解があることが前提となっている。しかし、民間の場合、答えなどなく無数に解釈があるだけで、すぐれた解釈をした企業が勝つ。つまり、どれが正しいかではなく、今までの見方とは全く違う、新しいユニークな見方ができたらそれが大切である。
- 人材育成について言えば、多様性、ダイバーシティというのはそれだけでいいことのように聞こえるが、実は、皆さんは気の合わない人と話しているとイライラするでしょう。多様性というのはあれを我慢しろということである。そのためには、「偏見」を克服する必要がある。
- 既存事業と新規事業を分ける「両利きの経営」において、構造的に分離するやり方と文化的に分離するやり方があるが、既存事業に片足を突っ込みながら新規事業にも絡む文化的なやり方は、非常に難しい。「プロジェクトチーム」と簡単に言うが、現業を持った人がプロジェクトチームをやると、あれこれ大変なことが起こってくるため、そういうことも検討しておく必要がある。

佐藤先生からもお話がありましたけれども、6つの中の1番目にありますビジョンですが、行政に限らず実は民間もかなりひどいんです。心構えを言っているだけの会社とか、「ちゃんと生きましよう」みたいな道德律や、「誠心誠意」、「顧客満足」、「報恩感謝」など、四字熟語がやたら多いんですね。

それから特にたちが悪いのは、それらは経営企画部門で大体つくります。そうすると、みんなで「ビジョンの作り方」みたいな本を読んできちゃうんだね。そうすると、あれも必要だ、これも必要だと、大体てんこもりになります。てんこもりになると、何をやればいいのか、全部並んでしまうから、重点施策がわからなくなって、全てが中途半端になっていく。

ですから、ビジョンははっきりと鮮明なものが描かれなかったら、むしろ出さないほうがいいわけで、どうしていいかわからなくて混乱してしまいます。最近KPI（キー・パフォーマンス・インディケータ）というのがありますが、これも、文科省とか大学改革でKPIと入れてしまって、うまくいっていないんですね。どういうことかという、「KPI」と書いておくと、何かやった気分になるから、「KPI」と書いているだけなんです。もっとひどいのは、「PDCA」で、全部やったふりにする。そういうのは同志社大学の佐藤郁哉先生の『大学改革の迷走』という本が去年の暮れに出まして、新書版で薄いと思ったら、分厚いんですよ。だから大変なん

だけど、いかにP D C Aが言いわけに使われているかということが詳しく書いてあります。

このビジョンというのは、判断の貯水池として機能しなきゃならないので、ただきれいなことを言っているのではだめだと思います。

それから、これも両先生からもお話が出ましたオープン化というところの問題になりますが、解釈の自在性ですよ。従来は、行政の場合は佐藤先生がおっしゃったみたいな無謬性、間違いがないんだという話ね。でも、民間の場合はどうなのかというと、答え探しなんです。正解は1つしかないものだという。答えなんてないんです。実は無数に解釈があるだけなんです。一番すぐれた解釈をした企業が勝ちます。あほな解釈をしている企業は負けます。

どれが正しいかなんていうのはなく、何か今までの見方とは全く違う新しいユニークな見方ができること、それが大切です。そうすると、オープン化というのは実は、オープンとクローズの組み替えをうまくやるということなんです。つまり、オープンなだけだと、うまくいかないんですね。ちょうど今の肺炎の問題で、国をクローズしなきゃならない。これはウイルスの問題だけど、実は情報もそうなんです。ある場面ではクローズしなきゃならないことがあるんです。何でもオープンならばいいという話ではないということですね。

それから人材育成なんですけど、多様性とかダイバーシティという話も、多様性、ダイバーシティというのはそれだけでいいことのように聞こえます。けれど皆さんは気の合わない人と話しているとイライラするでしょう。多様性というのはあれを我慢しろということなんですよね。例えば、気の短い人はのらりくらり話すのが嫌だし、逆にゆったりしている人は、手短かに話すような話し方が嫌だし、その偏見というのを克服しなきゃならない。

今グーグルなんかで盛んに行っていることで、偏見克服セミナーでというものがあります。みんな偏見は自分はないと思っていたら、とんでもない。偏見がないと思っていただけ、例えばあるタイプの人ことは随分いらついたり、その人の話を聞いていなかったりしているということがわかってきて、それをみずから見直すということが必要になってきています。

今日はそれぞれ事例でお話しいただいたので、ストーリーがイメージできますよね。このストーリー化するというのも、今日のような新しいテーマには重要になってきているんですが、ストーリーにできる人とできない人がいます。きょうは皆さんプレゼンテーションが非常にお上手で、聞くほうもストーリーとして気持ちよくイメージできたわけですが、そういうことも今後の課題になります。特に行政の人は一般に下手です。数表を読むような報告が多かったから、数表を読むと大体寝ますよね。あれは目を開いていても寝ているんです。ですから、意味を持たないわけなんですけど、そういうようなことを考えなきゃならないだろうと思います。

それから、さっき山本先生がおっしゃったこととちょっと似ているんですが、去年、『両利きの経営』という本が非常に売れたんです。アメリカの先生たちが書いた本で、その原書の本は数年前に出ているんですが、どういうことかということ、既存事業と新規事業を分けなさいよという話なんです。既存事業というのは、十分手なれていて、管理の仕方がわかっているわけだから、それは今までの、まさにP D C Aではないけれども、管理手法でやれます。だけど、きょう皆さんに発表していただいたような新

しいこと、既存のやり方でやってきたことではないもの、そういうものについては、新しい発想で新しくやらなきゃならなりません。

このときに、構造的に分離するのと、文化的に分離するのと、2つのやり方があります。

構造的な分離というのは、実際に違う場所で行うことです。昔、ロッキード・マーチンという会社が、アメリカが日本なんかと戦っている頃、爆弾をつくらされていたわけですが、そのときに、高速最新ジェット戦闘機をつくれと言われたんですね。そうすると、爆弾をつくることとジェット戦闘機を設計することは全く違うので、別の場所に事業所をつくって、それで有名なスカンクワークスというクリエイティブなチームができてやっていったというケースがあります。

一方、それとは逆に、文化的な分離ですが、現行の人材、人的資源を活用したほうがむしろいいと。その人たちのクリエイティブな能力を活用しようということになると、既存事業に片足を突っ込みながら新規事業にも絡んでもらうことになります。これは文化的なやり方であり、非常に難しいことです。プロジェクトチームと簡単に言うけど、現業を持った人にプロジェクトチームをやってもらおうと、あれこれ大変なことが起こってくる。そういうことも検討しておく必要があるだろうということですね。

## 【 佐藤委員 】

- コンプライアンスの問題については、民間とどこまでつき合っよくて、どこで手を引かなくてはいけないのか、市として統一したガイドラインをつくる必要がある。現場の判断に委ねてしまうと、現場はリスクを冒すことになり、安心して官民連携を進められない。
- 民間はアイデアがあってもどこに提案したらいいかわからない。市はワンストップの窓口をつくるべき。そこでは、基本的には初めに「ノー」とは言わず、検討してみることから始めることが大切である。
- 住民の方々にも意識改革が求められている。一つは無謬性の話で、新しい事業は試行錯誤であり、誰も答えなんて知らない。だから、いろんなことを試さなくてはならないし、その過程の中で失敗はあって当然。公共部門の中において、ある種の失敗は許容してもよいのではないか。
- もう一つは、様々な課題について、市に「やってくれ」ではなく、住民みずから「やりましょう」にならないといけない。サービスの消費者から当事者になっていくというプロセスが求められてくる。

この種の改革で、外目から見ていて、町田市は何となくうまくいっているなど思うのは、上と下がうまくつながっていることだと思います。つまり企画をするトップの人と現場がある程度ミッションというか目的意識が共有できていて、ここはボトムアップだと思うんです。なので、現場の方々も問題意識を持っているのではないかと。ところが、意外と多くの組織は、特に官庁系はそうではありません。大学入試改革がよい例ですけど、文科省は頭の中でああいうプログラムで入試改革をやって、現場にやってみろよという、できるわけがないということになったりするわけなんですね。

日本というのは、意外と組織の上と下が乖離している面があって、それがいろいろなコンプライアンスの問題を起こしたり不正の問題を起こしたりするんですね。なので、これは一種の組織論として考えなきゃいけないことかなと思います。

では、このオープンイノベーションを進めていく上において、あえて言えば3点。

1つ目は、まずはコンプライアンスの問題です。「今後の方向性」の5つ目の連携関係を正当化する仕組み・ルールの整理の中でガイドラインの話が出ていると思うんですけども、もし現場に立ったときに、民間の方々といろんな議論をするというときに、下手すれば癒着だと思われてしまう面があるわけですね。「なんであの人たちとつきあっているの」「なんでこっちじゃないの」といわれる面もあるかもしれない。でも、先ほどの繰り返しになりますが、これはオープンにやっていて、その結果手を挙げてもらって議論しているわけです。でも、どこまでつき合っよくて、どこが手を引かなきゃいけないか。ある種の距離感を持たなきゃいけないのかということ現場の判断に委ねてしまうと、現場はリスクを冒すことになってしまうので、現場

としては安心していろんな官民連携は進められないかなというふうに思います。そのためにも、市としての統一したガイドラインをつくっておいて、こういう手続きに基づいてお互いにつき合うのはオーケーなんですよと、このあたりをちゃんと明確にしておくことが必要だと思います。

2つ目は、ワンストップでやるということだと思うんです。それは横浜市の例だと思うんですけども、民間の方々はいろんなアイデアがあってもどこに提案したらいいかわからないと思います。下手すればたらい回しに遭うということになってしまいますので、ここに電話をすればいいんだよ、ここにコンタクトをとればいいんだよという、そういうワンストップというのを明確にすべきだと思います。「推進組織の機能を検討」のところで「連携窓口を設ける」ということを書いていますけれども、そういうワンストップのところをつくって、たらい回しにしないということ。それから基本的には初めに「ノー」とは言わないということですよ。検討をちゃんとしてみることから始めていくということなのかなと思いました。

3つ目は、住民の方々にも意識改革というのが求められていて、さっき無謬性の話が出ましたが、行政というのは失敗を嫌がる。失敗すると責められますからね。でも、この人はオープンイノベーションを含めて合っていますよと、新しい事業というのは試行錯誤なんですね。実は誰も答えなんて知ってなくて、例えば地域を活性化しろとか、健康を増進しろとかと国は勝手なことを言うけど、どうやったら活性化しろとか、どうやったら住民が健康になるのかなんてわかっていないんです。だから、いろんなことを試さなきゃいけないんです。その過程の中で失敗はあるし、あって当然なんです。なので、そういう試行錯誤というのはある。それを私たちはPDCAというんです。PDCAは失敗を許容しているんですね。チェックして見直せばいいわけなので、ですから公共部門の中において、ある種の失敗は許容していいと思うんです。もう1つは、住民の方々はこれまでどうしてもサービスの消費者だったと思うんです。だから、市に対しては、「これをやってくれ、あれをやってくれ、ごみを捨ててくれ、穴を埋めてくれ」とか、そんな感じですよ。でもこれからは、そうではなく、まちづくりの当事者になっていくということが必要になる。これがまさに官民の連携であって、むしろいろんな課題を自分から、まさに「〇ごと大作戦」とかがそうだと思うんですけども、住民がみずから、「やってくれ」ではなくて「やりましょう」にならないといけないのかなというふうに思います。そういう意味では消費者から当事者になっていくという、こういうプロセスが本当は求められてくるのかなというふうに思いました。

## 【 山本委員 】

○イノベーションが効果のある期間というのは永遠ではなく一定の範囲であり、あるいは効果がないものもあることは認識する必要があり、一定の検証を制度の中に組み込んでおくことが非常に重要である。

先ほど注意すべき点ということでお話ししましたが、前向きな話も1つぐらい事例を紹介したいと思います。

OECD（経済協力開発機構）がよくイノベーションと言って、2017年ぐらいにもう出ているんですけれども、その中で成功例だとOECDが言っていることになります。それは、佐藤先生も言われたような健康関係になりますが、カナダのある地方政府がやったことで、日本とどこが違うかということ、パブリックというか行政がやっていることは、一定の健康増進のプログラムに参加した人に対してインセンティブを与える。すなわち実質的にはポイント制を使うということなんです。

ただ、その民間のポイント制を特定の会社だけではなくて、全てのポイントと連動させたということなんです。ここで民間事業者のいわゆる公平性の問題というのは一応クリアしているわけです。どのポイントでもポイントが全部たまりますよということにしたんですね。

その場合の財源というのは、実はこれも一定の期限付きのプロジェクトになり、一定の健康管理局の予算がポイントの還元には少し使われているんですが、そのことによって健康増進を積極的にしています。住民の方が増進すれば一定のポイントが全部つきますから、どのポイントでもいいわけです。

したがって、そこで健康増進が図られて、医療費が削減したと言っているわけです。これは佐藤先生も私も同じ考え方なんです。まさしくPDCAというのか、あるいはEBPMというのかわかりませんが、一定の検証というのをきちんとすることが必要だと思います。プラットフォーム論であればなおさらで、オープンイノベーションですから、イノベーションというのはずっと永遠にイノベーションであるということはありません。イノベーションが効果のある期間というのは一定の範囲ですし、あるいは効果がないものもあるわけなので、イノベーションを確認するということをぜひ制度の中に組み込んでいただくことが非常に重要であると思います。

公平性というのは、民間事業者に対する公平性というのと同時に、市民に対する公平性ということで、言葉はちょっと悪いんですが、それに食いついてこない市民に対してどういうふうにサポートしていくのか、あるいはしていかないのかということも含めて、そこら辺が一番微妙な問題だと思いますので、それについてももう少し我々も含めて検討していく必要があるだろうというふうに思っております。

## 【 岡本委員 】

○オープンイノベーションといっても様々なやり方があり、「これがワンパターン」というものは必ずしもない。業界や分野によって変えていくことが必要であり、これから様々な戦略が出てくるのではないか。

オープンイノベーションということで、ちょっと私のほうもお話ししたいんですが、オープンイノベーションの議論の前というのは何なのかというと、できるだけ全部自分のところでやろうとしたんですね。

大昔のゼロックス、日本に上陸した頃のゼロックスを思い出していただくと良いと思います。ゼロックスは当時アメリカで製品をつくることから、売ることから、流通から全てを自分のところでやっていたんですが、だんだんハードウェアだけではなくてソフトウェアの比率が上がってくるに従って、社内の知識というよりも社外にある知識を見つけて、それを活用するという動きが最初に出てきます。

次に、社外の知識では欠けていることを社内で開発する。つまり逆なんですね。社内の知識で欠けているものを社外で探すのではなくて、社外の知識が非常にオープンになってくるので、そこでないもの、入手できないものをむしろ社内でやる動きにかわりました。

それから、社内と社外の知識を統合して新たなシステムを創造する。これはイメージしやすいと思うんですが、社内で有効に活用できない自分のところの知識は、逆にうまく社外に出して利益を得ようという動きになりました。

これがオープンイノベーションの概念になります。そういうものを一応置いてイメージしていただくと、まずゼロックスはスリーコムというのを1979年にパロアルト研究所でつくります。ゼロックスで売ろうとしてもなかなかだめなので、スピンオフします。1984年にこの企業は上場するんですが、2010年にヒューレット・パカードに買収される。

次にアドビ、これは皆さんご存じの、今もありますよね。このアドビは、同じくゼロックスのパロアルトで、ゲシキという人がやるんだけど、そこにスティーブ・ジョブズがアドバイスするんですね。「ハードウェアは要らないだろう。ソフトだけ売れよ」と、こういうようなアドバイスをして成功します。

つまり、完全にオープン化したわけですよ。ゼロックスというのは、どっちかというゼロックスのビジネスモデルの中で、ゼロックス以外には提供しないよ、という売り方が中心だったんだけど、そこからスピンオフして、アドビはご承知のように成功している。

もう1つは、スリーコム、アドビ以外にメタファーというソフトがあるんですが、これはゼロックスのビジネスモデルにフルに乗せようとしてうまくいきませんでした。これも1982年にスタートするんですが、1991年にIBMに買収されているわけですね。

例えばP&Gなんかの場合はどういうやり方をしているかといいますと、世界中の科学者といいますかテクノロジーの世界の人たちとネットワークをつくって、例えばプリングルズのポテトチップスに絵を描きたいんだけど、それを開発しようとする、自社内でやろうとすると半年や1年かかってしまう。世界にそういうことをで

きる人がいないかといって探して、イタリアに行ってその人に頼む。そういうようなやり方をしているわけですね。

ですから、同じオープンイノベーションといってもいろんなやり方があって、オープンイノベーションというのは、「これがワンパターンだよ」というのは必ずしもない。その業界とかお持ちになっている分野によって変えていくというのが、ますますこれからいろんな戦略が出てくるのではないのかなというようなことをきょうのお話の中で思いました。

## 【 石阪市長 】

○市長に就任してからビジョンについて言い続けていることは2つある。一つはサービスについて顧客視点を持つこと。「お客さんから見て、これでどうですか」、質問は常にこれだけ。もう一つは日本経営品質賞の考え方を持つこと。市役所の職員には、この考え方を信じてください、経営改革はこれでいきましょうと言っています。市長に就任してから十何年間、同じことしか言っていない。

感想のようなことになりますが、ビジョンについて言いたいんですけども、私が市長になってから言っていることは2つあります。1つは、サービスについては「顧客」です。これしか言わないし、ほかのことは何も言わない。「お客さんから見て、これでどうですか」と、質問は常にそれだけです。最初から最後まで、サービスの質の改革のことを「サービス改革」という単語を使っているんですが、「サービス改革をしましょう」というふうに言っています。

もう1つのビジョンは、経営品質という、日本経営品質賞の岡本先生から教わった話ですけど、要するに何を基準に、先ほど判断基準のベースに何があるかということです。市役所の職員は、日本経営品質賞の経営品質基準だけを見てくれ。これがバイブルだから、それは正しいとか正しくないとか考える必要はない。信じてください。リリジョン、宗教ですから、ほかに見る必要はない。宗教ですから、これは信じるしかない。私はバイブルとして、これは日本経営品質賞の考え方で、経営改革はこれでいきましょうと、最初から、就任したときからずっと十何年同じことしか言わない。というので、このビジョンは、経営品質のことがわかっている人はわかると思いますが、CS、ESというか顧客満足と雇用者満足の足し算、もう少し言うと掛け算なんですね。コアのほうはこれしかないんです。ですからそれを信じていれば大丈夫。もう1つは、サービスについて一つ一つ、それこそ市民の目線でチェックをすれば、これで大丈夫と言ってきました。

でも、十何年たっても、いまだにサプライヤーの視点で仕事をしている人は、半分はいますね。自分の都合で統計をつくって、自分の都合で社会のニーズを測定して、自分の都合でサービスの供給の価値を決めて、最後は価値まで決めてしまう。まだ半分はそうですね。

ですから、ずっと10年言い続けていますが、顧客の視点から評価をきちんとする

ことができるかどうかというのが、サービスの質を決める一番大事なところなので、そこが人材開発では一番大事だというふうに思って言っています。ただ、新入社員に直接そう言っても何だかわからないので、管理職の人には言っているんですが、管理職にしても、「市長は何を言っているんだろう」という顔をしている人が結構いますので、前途多難みたいなところもあります。

## 【 佐藤委員 】

○これからの時代はデジタルがキーワードになる。デジタルは無形資産であり、ネットで見ればいいわけだから、共有できるものでもある。そうであれば、知恵も出し合えることになるので、可能性は広がる。

○可能性を遮るものがあるとしたら、それはまさに偏見だと思う。つまり、公共だから、民間だからといった偏見が、データの利活用や連携、共有を阻害する。そういう意味で、オープンイノベーションのためにはオープンマインドをもった職員が求められる。

きょうはオープンイノベーションという言葉で片仮名文字がやたら出てくると思うんですが、今国のほうではデジタルガバメントというのを進めているんですね。当たり前のような気がしますが、行政のデジタル化を進めていきましょうと。

それから、いろんな民間事業者が行政とつき合うときのもろもろの手続きがあって、申請書を書いたり、窓口へ行ったり、そのコストがすごくかかるんですね。そういった業務コストをできるだけ削減しましょう、3割削減しましょうとか、そんなふうな目標を掲げてやっているわけなんですね。

これからはソフトバンクさんが隣にいるのに何ですけど、デジタルがキーワードになってくる時代です。デジタルはまさに無形資産でありまして、物ではないんですね。これを皆さんでどう共有していくかだと思うんです。共有できるものでもあるわけなんですよ。ネットで見ればいいわけですから。ですから、共有できるものであれば、知恵も出し合えるということになると思いますので、可能性は広がると思います。

もしこの可能性を遮るものがあるとしたら、それはただの偏見、まさに偏見だと思うんですね。つまり、公共だからとか、民間だからとか、そういう偏見が逆にデータの利活用とか連携、共有というものを阻害するんだというふうに思います。

そういう意味では、冒頭で言いましたが、オープンイノベーションのためにはオープンマインドが必要かなと思います。そのあたりがこれから求められる職員像になってくるのかなというふうに思いました。

## 【 山本委員 】

○職員全員がオープンイノベーションに向かっていくための時間をつくり、市民や民間事業者との対話ができるようにするなど、ある特定のセクションだけで引っ張ろうとするだけでなく、全庁的な動きとしていったほうがよい。

私もオープンイノベーションを進めていただきたいと思いますと思うんですが、そのためには、特定なセクションをつくるということも重要なんですが、職員の全員がオープンイノベーションに向かっていくための1つの時間の使い方が必要だと思います。これは働き方改革ですから、そういう時間をぜひ、チャレンジングタイムとか、そういう意味合いでつくってあげていただきたいと思います。職員の活性化を通じて、市民ともっと対話できるとか、あるいは民間事業者といろいろ接触できることにしないと、ある特定のセクションで頑張っただけで引っ張っていくこともいいことですが、そういう全庁的な動きにやっていただきたいと思いますというふうに思います。

## 【 岡本委員 】

○今民間ではリサーチという言葉ではなく、インサイトという言葉をよく使っている。これは、つまり調査会社に丸投げするな、自分で調査をやりなさいというもの。また、インサイトの心の動きとして「センスメイキング」がある。これは「腹落ちする」といった意味合い。イノベーションを起こす上では、「センスメイキング」をいかに進めるかが重要である。

人材のところでは少しつけ加えさせていただくと、今民間のほうではリサーチという言葉を使わなくなり始めて、インサイトという言葉をよく使っているんですね。どういうことかということ、調査会社に丸投げするなという意味なんですよ。自分で調査をやりなさいという。仮にお客さんがどういう行動をしているかについても、自分たちで現場へ行って、調査会社に頼むにしても、現場で立ち会いなさいという、そんな意味なんです。ホンダのN-BOXだとか、味の素の冷凍餃子だとかはそうやって生まれてきたわけなんですね。

そのときのもう1つ、インサイトの中身といいますか、心の動きのことを「センスメイキング」と呼んでいるんです。センスメイキングというのは、日本語で言えば「腹落ちする」みたいな感じでしょうかね。どうもピンとこないなと思っているのが、いつの間にか「そうか。やっぱりそうだよな」という気持ちに変わっていくみたいな、そういうことを言っております。

ですから、先ほど、ビジョンが言われていても、最初はなんかピンと来ない。だけど、そのうちに「そうかな」なんて思いながらやってみて、考えたり行動したりしているうちに、もう自分の思想になっちゃうということなんですね。それをセンスメイキングと呼んでいます。

そのセンスメイキングをどう進めていくかということが難しいところです。これからのオープンイノベーションに限らず、イノベーションがなかなか起きないのが今の

日本の、特に民間企業の悩みなので、どうしたらイノベーションを起こせるかというので、全社員インサイトをして、センスメイキングをしようということをやっているわけですが、なかなか遅々として進んでおりません。

もう1つが、そういうことをやろうとすると、組織の開発といいますか、昔オーガニゼーション・デベロップメントとあって、組織を意図的に変えていこうという時代でした。今は複雑系という概念が当たり前になっており、自己組織化とあって、あるときに組織開発するのではなくて、持続的に組織を開発していくという、そういうモデルに変わってきております。

その持続的に組織を開発していくときの社内の人間関係とかコミュニケーションのあり方を見るのもセンスメイキングなんですね。外のお客様を見るのもセンスメイキングだし、社内のそういう関係を見るのもセンスメイキング。アンダースタンド（理解）ではないんですね。センスメイクしようよというようなことなんですね。そういうようなことを今後、人材開発といいますか組織開発のところでご検討いただくとよろしいのかなと思いました。

## 【 石阪市長 】

○繰り返しにはなるがオープンイノベーションを考えるにあたり一番必要なポイントは「顧客の満足」であると考えます。規則や条例どおりやっているから自分のやっていることは問題ないではなく、お客様の困っていることについて、感じるができるかどうか、そこが一番大事なところだと思っています。

今回のテーマが片仮名テーマなので、最初にも申し上げましたが、なかなか私自身がよくわかっていないところがあります。ただ、基礎自治体としての市役所の一番のポイントは、さっきの「顧客の満足」であります。今事例がありました申請にもものすごく時間がかかる、紙をたくさん出す、何回も相手先に出向く。そういったことに対して、困っていると、それは大変だと感じている部分を受けとめていないというところが一番の大きなポイントなんですね。それを防御しているものがあって、それは規則だったり条例だったりするわけです。規則どおりやったり、条例どおりやって、場合によっては法律どおりやっている。自分のやっていることは問題ない。相手が困っていても、それは見えないというところが一番の、お客様の困っていることについて、感じるができるかどうか、そこが一番大事なところだと思っています。なかなか具体的に物言いができないんですけど、一つ一つの具体的な事例でそれを変えようということです。

一番最初に「〇ごと大作戦」のところでは言いました。連合会長に「我々はやりたいことをやろうと思っているけど、邪魔しているのはあなた方だよ」と言われたときに、「そうだね」と。ですが、自分たちは邪魔しているという実感がなく、自覚がなく邪魔していたわけです。実はそれは「〇ごと大作戦」のところだけでないんです。全ての手続から仕事について当てはまるのではないかと。感じていないからわからない、認知できない。

そこをどう突破できるかというのが、オープンイノベーションというものを考えるときに一番最初の部分ではないかと思えます。