



2019年度 第2回町田市行政経営監理委員会

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～

2020年2月3日
町田市 政策経営部 経営改革室

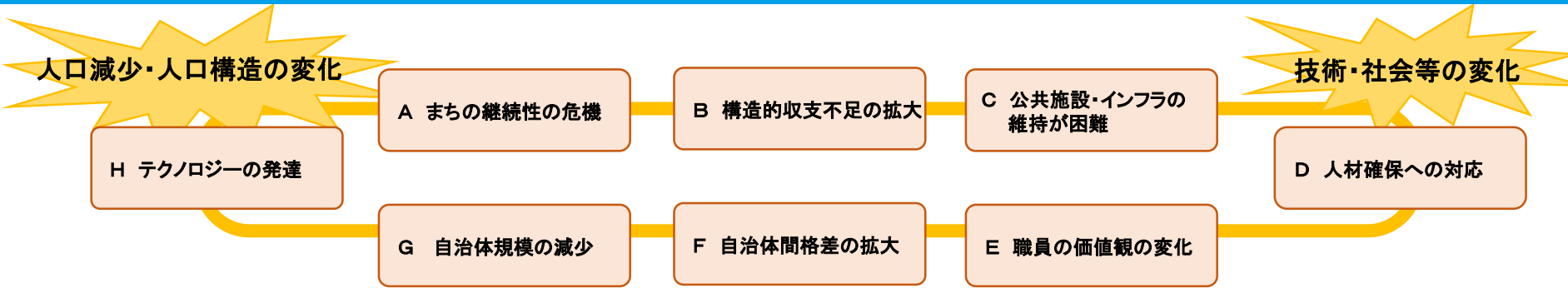


第1部 オープンイノベーションの意義



今後の行政経営の課題と新たな行政経営の視点

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



今後の人口減少・人口構造の変化や、技術・社会等の変化は行政経営にとって大きなインパクトをもたらす

インパクト1 行政課題のさらなる複雑化・多様化	インパクト2 行政の経営資源の不足	インパクト3 都市の個性や独自性の必要性
・急速に複雑化・多様化していく市民ニーズや行政課題には町田市単独だけでは適切な対応が困難	・経営資源が不足する中、町田市がすべての行政サービスをこれまで同様に提供し続けていくのは困難	新しい価値を生み出し、ブランド力を高めていくには、「これまでどおり」では困難

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、「自前主義」では対応しきれない

3つのインパクトに対応する新たな行政経営の視点

視点1 オープンイノベーション (コラボレーション)	視点2 スマート自治体	視点3 ブランディング
一自治体だけで取り組むのではなく、市民、地域、企業、大学、他自治体等と積極的に連携していくことで、新たなアイデアやサービスを生み出していくとともに、困難な行政課題に対応していく	これまでの行政活動のやり方を抜本的に見直し、最新のテクノロジーを的確に活用するなど、新たなサービスデザインを進めていく	・人や企業等を惹きつける町田市のブランドを確立していく ・町田市全体のブランドイメージとともに、ターゲットに応じたブランドイメージを設定していく

(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は

「組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすこと」

背景・経緯

企業における研究開発の手法として、既存のクローズドイノベーション(自前主義)が限界に達したことから、オープンイノベーションが重視されるようになってきた。

これまで

<クローズドイノベーション> (自前主義)

- 自社の研究・技術のみで画期的な商品・サービスを提供する経営手法
- 技術や知識、人材は社内に留める
- 社内資源のみを活用し、閉じられた環境のなかで製品のアイデアを実現するため、莫大な時間とコストがかかる

環境変化・課題

- ICTの急速な発展
- 市場競争の激化
- 顧客ニーズの多様化
- 製品ライフサイクルの短期化 等

- スピード感のある研究開発の必要性
- 研究開発のレベルアップの必要性
- コスト・リスクの更なる低減の必要性

これから

<オープンイノベーション>

- 企業という枠組を超えた商品・サービスを開発する経営手法
- 社外の技術や知識、人材を積極的に活用
- 外部連携を活用した新事業・新市場創出
- 外部に存在するアイデアの内部での活用と、内部で活用されていないアイデアの外部での活用によって価値を創造する
- 社内資源だけではなく、広く外部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。コストもリスクを低減
- 数多くのサプライヤーが顧客に数多くの選択肢を提供することで、数多くの顧客が集まり、さらに多くのサプライヤーが集まり、選択肢を提供する好循環が生まれるプラットフォームを構築することを目指す

国としても、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

- (例)・「未来投資戦略2017－Society 5.0の実現に向けた改革－」(内閣府)
・「経済財政運営と改革の基本方針2019」(内閣府) 等



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

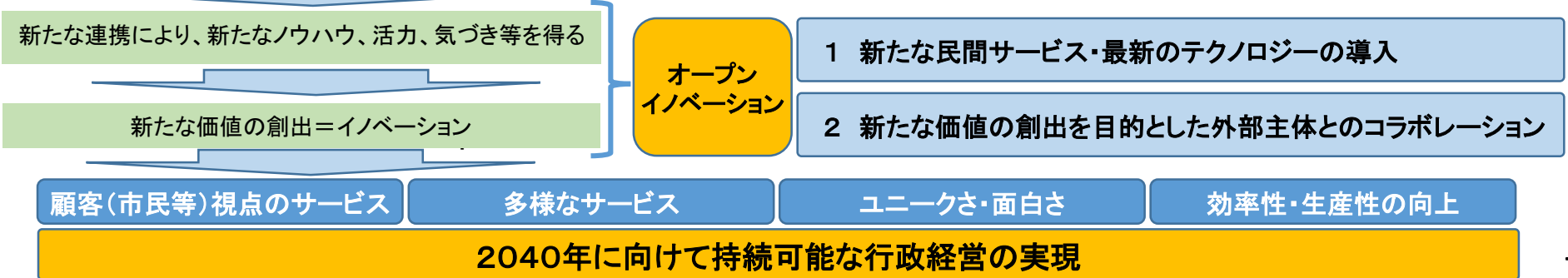


これまでの行政経営における連携(外部資源活用)

	(1)民間活用	(2)市民意見反映	(3)比較手法	(4)評価手法	...
これまでの主な方式	アプトプット主体の委託 (仕様発注型) →コストダウンに活用	パブリックコメント	過去との垂直比較 (自己比較)	内部評価	
限界	労働力不足の中、これ以上のコストダウンは限界を迎える	意見反映のさせ方は自治体の裁量	内部に閉じた分析では得られる気づきに限界		

行政経営における新たな連携(外部資源活用)

	(1)民間活用	(2)市民意見反映	(3)比較手法	(4)評価手法	...
新たな主な方式	アウトカム主体の委託 (性能発注型) →民間のノウハウを活用	市民との共創 →市民ニーズのより深い理解 →地域課題の解決や地域の魅力向上 につながる主体的な活動支援	「同業他社」比較	外部評価	



自前・直営

民営化・三セク

PFI・指定管理

PPP・共創

時代背景

Keyword

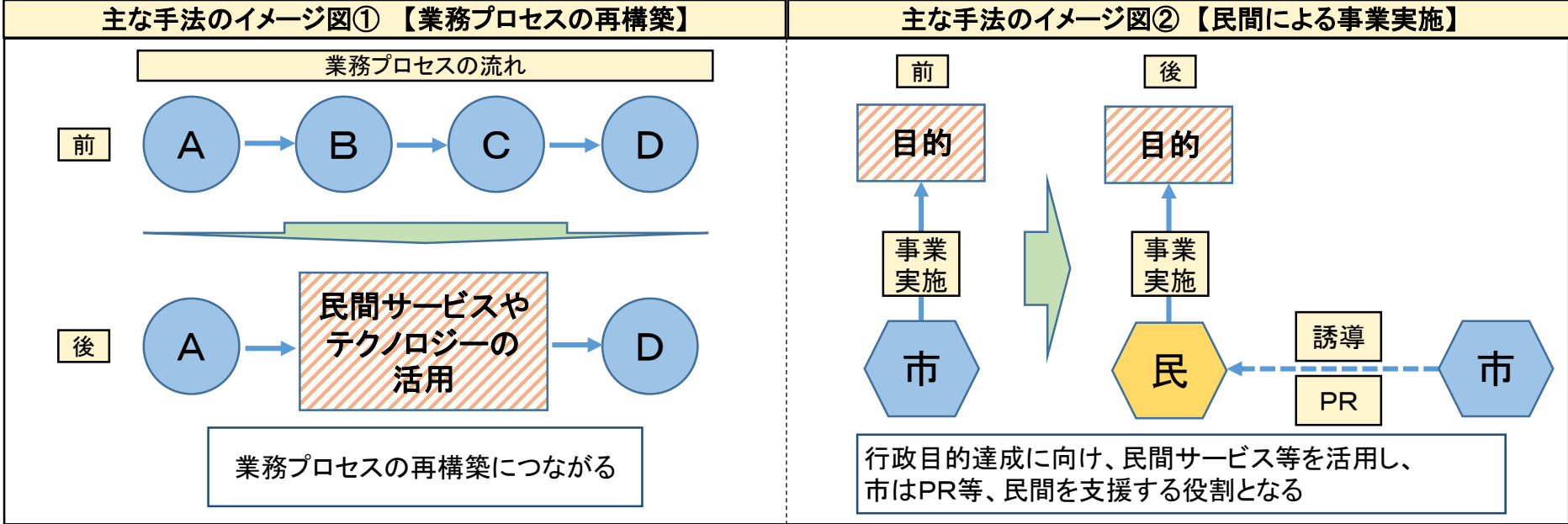
公民連携 Keyword

戦後～1970年代	1980年代～	2000年代～	2010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	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	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	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
■ 大きな政府 ■ 高度成長期 ■ オイルショック	■ 小さな政府 ■ 土光臨調 ■ 非政府部門の分離 ■ 地方公務員削減	■ 地方財政悪化 ■ 地方分権 ■ 民間開放 ■ 行政のスリム化 ■ CSR	■ 公民連携・共創 ■ オープンイノベーション ■ 価値共創（CSV） ■ 地方創生
✓ 公団方式 住宅公団，道路公等 ✓ 護送船団方式	✓ 国鉄・電電公社・専売公社民営化 ✓ 第三セクター（外郭団体）設立 ✓ 業務委託 ✓ 指名競争入札	✓ 郵政民営化 ✓ 入札適正化法 ✓ PFI法施行 ✓ 三位一体改革 ✓ 指定管理者制度導入 ✓ 外郭団体健全化 ✓ 市場化テスト ✓ 包括的委託 ✓ アダプトプログラム	✓ 外郭団体の積極的活用 ✓ 連携協定 ✓ マーケットサウンディング ✓ 実証実験 ✓ コンセッション ✓ リビングラボ

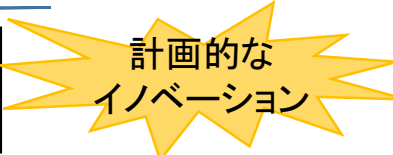
行政におけるオープンイノベーションの2つの分類

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	・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。 ・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。
----	---



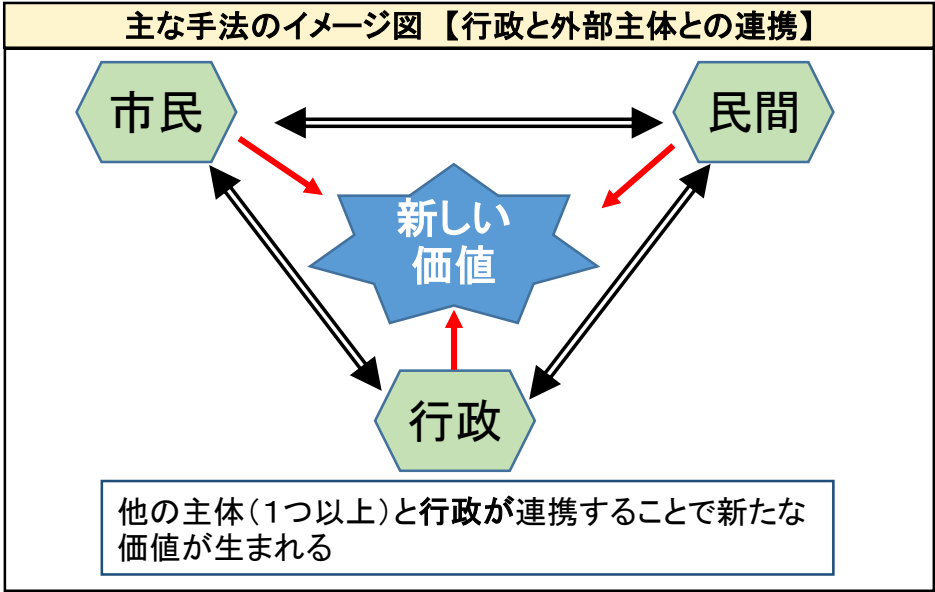
手法推進の限界	・そもそも活用可能な民間サービスやテクノロジーが存在しなければ単純な導入は不可能 ・自治体の事情や要望に合わせたオーダーメイドの導入を目指す場合は、単純な導入は困難
---------	--

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

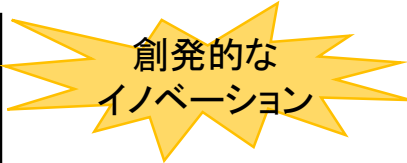
行政におけるオープンイノベーションの2つの分類

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	・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。 ・外部主体との創発により、これまでにない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。
----	---



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
---------	---



オープンイノベーションの手法

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。

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等などの支援を行った。

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。



財政面からみた新たな民間連携の意義

財政面からみた新たな民間連携の意義

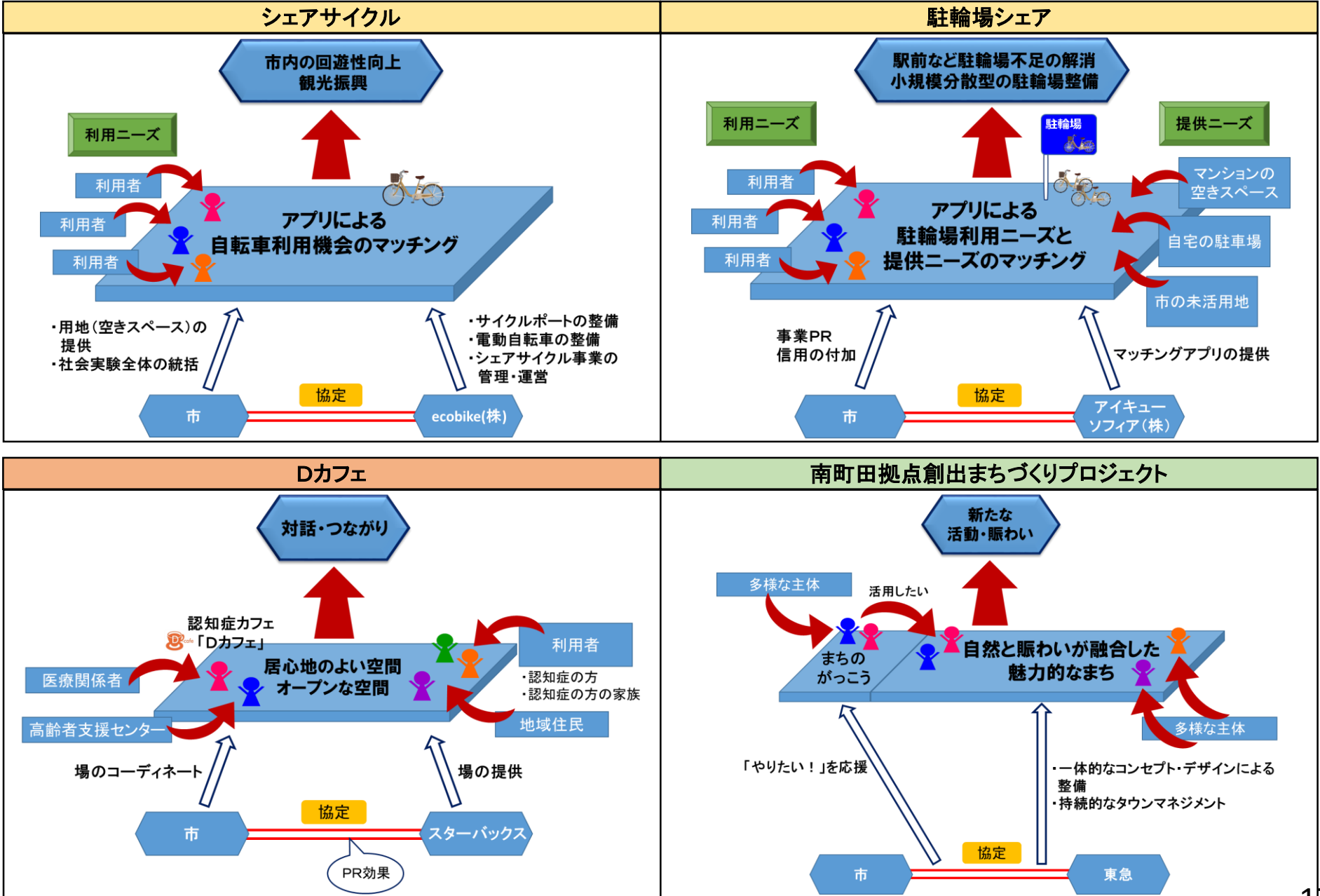
	制度概要	町田市における現状
1 ふるさと納税	- 納税者は応援したい・貢献したい自治体への寄附を行うことで、所得税や住民税が控除される - 自治体は寄附という形で収入を得ることができる	「子育て」「産業振興」「まちづくり」などの各分野及び各事業に寄附の使い道を指定できる
2 企業版ふるさと納税(地方創生応援税制)	地方公共団体が行う一定の地方創生事業に対する企業の寄附について、現行の損金算入措置に加え、法人住民税、法人税、法人事業税の税額控除の優遇措置を新たに講じ、地方創生に取り組む地方を応援する制度	2019年11月8日に「芹ヶ谷公園芸術の杜プロジェクト」が企業版ふるさと納税の対象事業として認定された
3 ガバメントクラウドファンディング	- 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 - 自治体が抱える問題解決のため、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	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
4 ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)	- 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 - 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	導入実績なし
5 PFI	庁舎や公営住宅、学校、上下水道等の整備等にあたって、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へ提案・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	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 「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

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
----	--

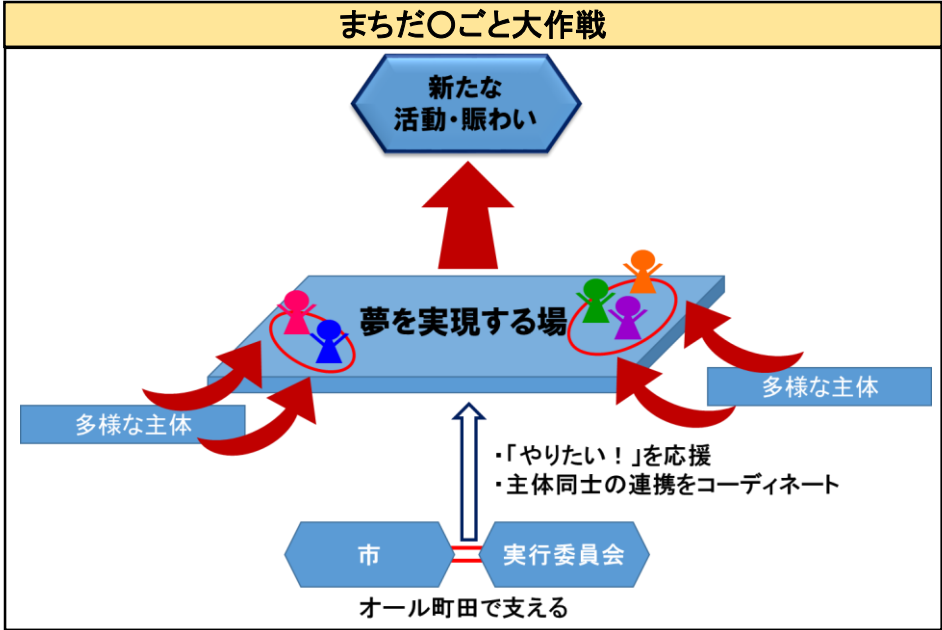


第2部 事例発表

発表事例のイメージ図①



発表事例のイメージ図②





第3部

推進のポイント及び今後の展開



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

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

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。



今後の展開

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・・・

多様なサービスを生み出していく必要

多様な主体が資源をもちよって連携していく

オープンイノベーションの
推進

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

プラットフォームの基本的機能

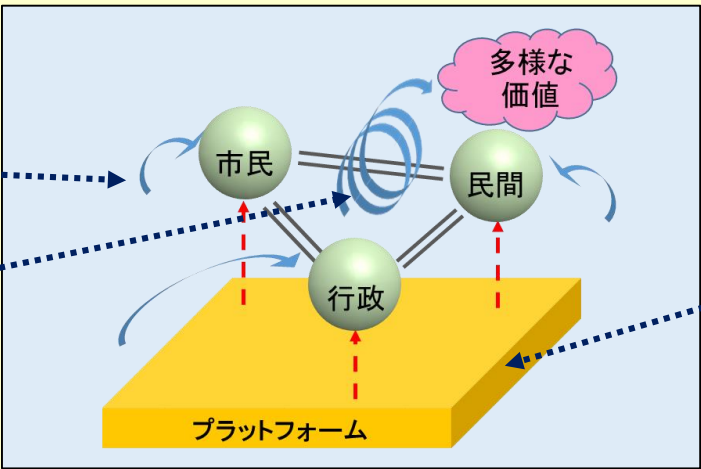
多様な主体を

①「ひきつける」

②「混ざり合う」

多様な価値の創出

プラットフォーム（例）のイメージ



多様な価値を生むプラットフォームをつくるには、多様な主体の連携がポイントではないか

市は「プラットフォーム・ビルダー」への転換を目指す

自治体戦略2040構想研究会 第二次報告のポイント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

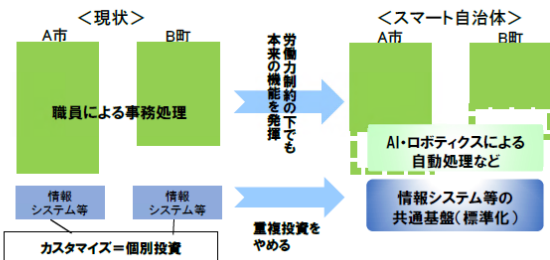
スマート自治体への転換

<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>

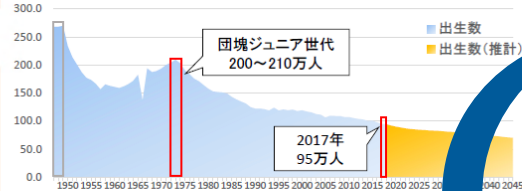
- 経営資源が大きく制約されることを前提に、従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮できる仕組みが必要。
- 全ての自治体で、AI・ロボティクスが処理できる事務作業は全てAI・ロボティクスによって自動処理するスマート自治体へ転換する必要。

<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やめる枠組みが必要。円滑に統合できるように、期限を区切って標準化・共通化を実施する必要。
- ⇒ 自治体の情報システムや申請様式の標準化・共通化を実効的に進めるためには、**新たな法律**が必要となるのではないかと。



<我が国の出生数の推移>



公共私による暮らしの維持

<プラットフォーム・ビルダーへの転換>

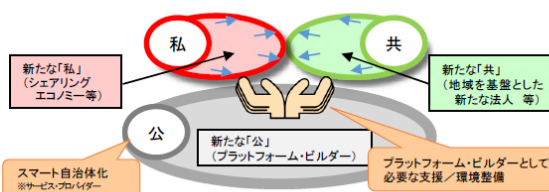
- 人口減少と高齢化により、公共私それぞれの暮らしを支える機能が低下。
⇒ 自治体は、新しい**公共私相互間の協力関係**を構築する「プラットフォーム・ビルダー」へ転換する必要。
- 公共・私が必要な人材・財源を確保できるように**公による支援や環境整備**が必要。

<新しい公共私協力関係の構築>

- 全国一律の規制を見直し、シェアリングエコノミーの環境を整備する必要。
- ソーシャルワーカーなど**技能を習得したスタッフ**が随時対応する**組織的な仲介機能**が求められる。

<暮らしを支える担い手の確保>

- 定年退職者や就職氷河期世代の活躍の場を求める人が、**人々の暮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。
- 地方部の地縁組織は、**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。