

# 2020年度 第1回町田市行政経営監理委員会報告書



町田市は、行政経営改革を着実に推進するため、専門的見地から行政経営に関する提言等を行う、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設けています。

2020年度の第1回は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を考慮し、市長公室で開催しました。

今回のテーマは「今後の行政経営の方向性と経営手法の検討」とし、社会経済環境の変化と今後の行政経営の方向性や5ヵ年計画を検討・推進するための経営手法について議論を行いました。



## 【日 時】

2020年10月22日（木）10時00分～11時45分

## 【会 場】

町田市庁舎4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)

小池 晃 政策経営部長、水越 祐介 経営改革室長、高橋 晃 総務部長、堀場 淳 財務部長

## 【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-/index.html>

## 2020年度 第1回町田市行政経営監理委員会の概要 目次

### ～ 第1回町田市行政経営監理委員会のテーマ ～

### 今後の行政経営の方向性と経営手法の検討

#### 第1部 社会経済環境の変化と今後の行政経営の方向性

- |   |                             |       |
|---|-----------------------------|-------|
| 1 | 2019年度町田市行政経営監理委員会からの提言     | 3ページ  |
| 2 | 2040年を見据えた今後の行政経営の方向性       | 5ページ  |
| 3 | 「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」の策定状況 | 12ページ |
| ～ | 委員間での意見交換                   | ～     |
|   |                             | 15ページ |

#### 第2部 (仮称) 町田市5ヵ年計画22-26を推進するための経営手法の検討

- |   |                      |       |
|---|----------------------|-------|
| 4 | 5ヵ年計画を推進するための経営手法の検討 | 20ページ |
| 5 | 【手法①】ビジョンの実現         | 22ページ |
| 6 | 【手法②】戦略の創造           | 26ページ |
| 7 | 【手法③】顧客本位のサービス創出     | 30ページ |
| 8 | 今後の展開                | 35ページ |
| ～ | 委員間での意見交換            | ～     |
|   |                      | 38ページ |

## ◆ 石阪市長挨拶

### 「今後の行政経営の方向性と経営手法の検討」【石阪市長】

本日はお忙しい中、お集まりいただきましてありがとうございます。

また、岡本先生、山本先生、佐藤先生には、今年度も継続して専門委員としてご尽力いただけることを、改めて感謝申し上げます。

さて、今回行います2020年度第1回目のテーマは、「今後の行政経営の方向性と経営手法の検討」といたしました。

町田市では、2022年度から始まる新たな基本構想・基本計画である「まちだ未来づくりビジョン2040」の策定に取り組んでいます。今から20年後の2040年における未来の暮らしを見据え、人々に選ばれ続けるまちを実現していくためには、徹底した現場起点での市民ニーズの深い理解を行い、これまで以上に顧客視点に立ったサービスをデザインしていく必要があります。

折しも、新型コロナウイルスの感染拡大は、私たちの生活を脅かし、社会経済に大きな影響を与えました。これからも町田市が選ばれ続けていくためには、この未曾有の事態をしっかりと受け止めつつ、あらゆる事態に対応できる効率的かつ強靱な行政経営を進めていく必要があります。

私の認識としては、1970年代のオイルショックの時と同じようなインパクトや環境変化を感じているところです。私としては、就任以来、経営革新をうたってきたところではありますが、今までのようなやり方では通用しないということを踏まえ、しっかりと考えていかないといけないと認識しています。

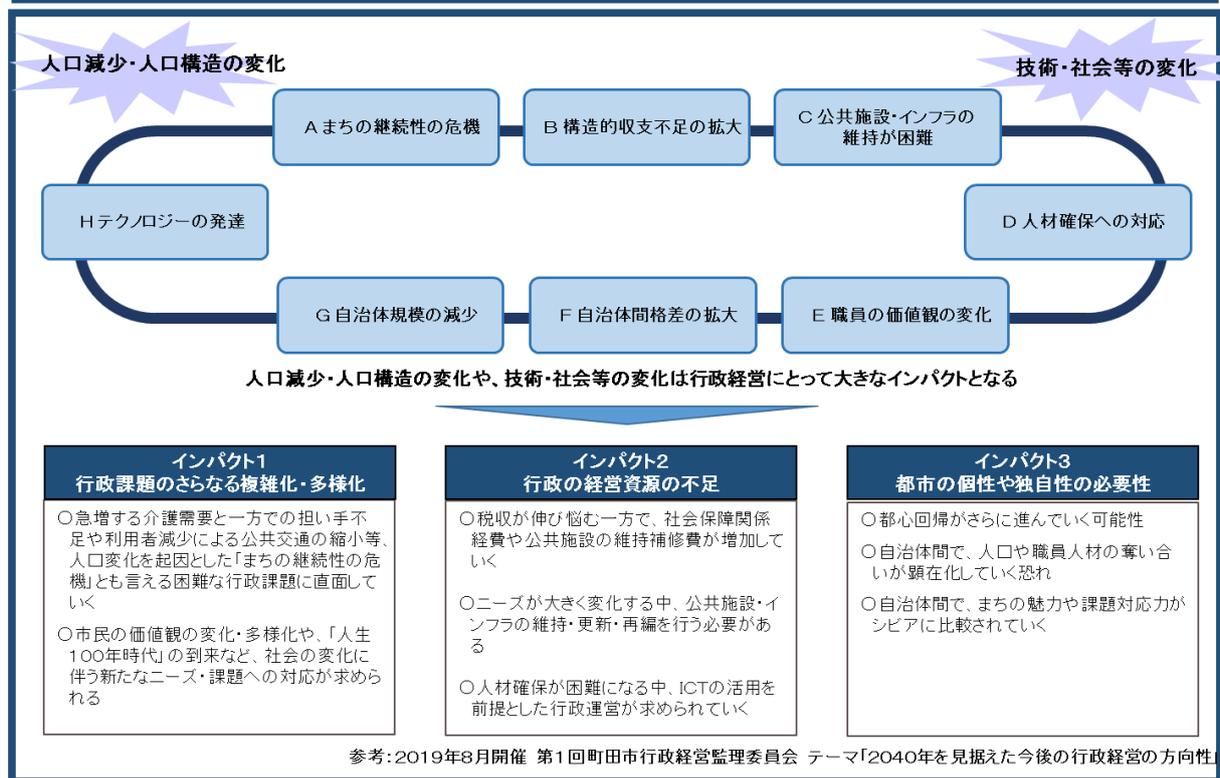
本日は、短い時間ではありますが、先生方と、忌憚のない意見交換が出来ればと思います。どうぞよろしく願いいたします。

# ◆ 第1部 社会経済環境の変化と今後の行政経営の方向性

## 1 2019年度町田市行政経営監理委員会からの提言

### 1-1 2019年度町田市行政経営監理委員会からの提言

～ 行政経営を取り巻く変化・課題 ～



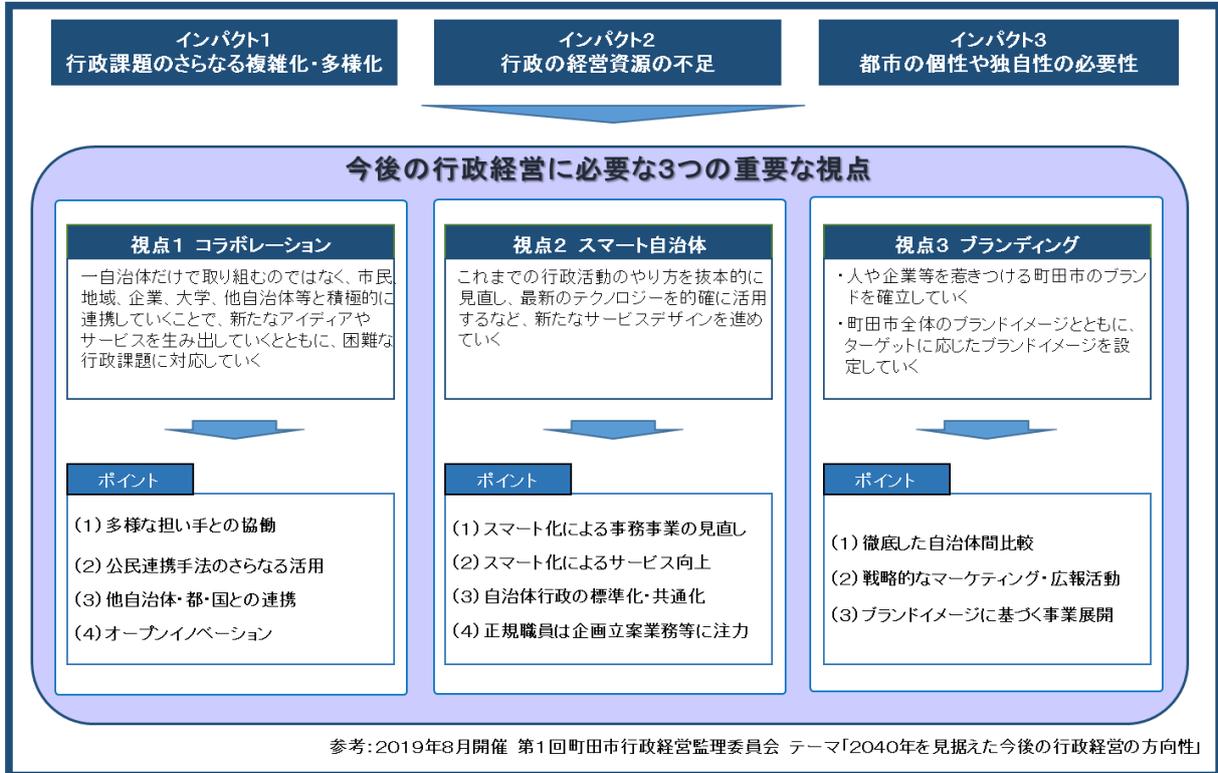
- 1 -

スライド1-1、1-2は、2019年8月に「2040年を見据えた今後の行政経営の方向性」というテーマで開催した町田市行政経営監理委員会（以下「委員会」という。）において提言された内容の資料です。

スライド1-1は、その際に議論された「2040年にかけて起こる変化・課題」です。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与えます。ここでは、「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」と3つのインパクトに整理しました。

## 1-2 2019年度町田市行政経営監視委員会からの提言

### ～ 今後の行政経営に必要な3つの視点 ～



- 2 -

スライド1-2は、このような変化を踏まえて2019年度の委員会において提言された「今後の行政経営に必要な3つの重要な視点」です。

先に整理した3つのインパクトを受けて、今後の行政経営に必要な3つの視点として、「コラボレーション」「スマート自治体」「ブランディング」という3つの視点を提言していただきました。3つの視点を積極的に展開することで、これからの行政経営における危機に対応し、市民満足の向上、職員満足の向上、そして、持続可能な行政経営につなげていくことができます。

## 2 2040年を見据えた今後の行政経営の方向性

### 2-1 2040年を見据えた今後の行政経営の方向性

#### ～ コロナ禍における主な出来事 ～

日付	主な出来事
2020年1月16日	日本国内初の陽性患者
2020年1月28日	国が指定感染症に決定
2020年2月26日	内閣総理大臣によるイベント2週間自粛要請
2020年3月13日	新型インフルエンザ特措法改正法成立
2020年3月25日	東京都知事による外出自粛要請
2020年4月16日	緊急事態宣言の全国拡大 13都道府県が特定警戒地域に
2020年4月30日	国緊急経済対策補正予算2兆5兆円成立
2020年5月4日	緊急事態宣言の延長(5月末まで)
2020年5月25日	関東3都県で緊急事態宣言を解除(全国的に解除となる)
2020年6月2日	初の「東京アラート」都民に警戒を呼びかけ
2020年6月19日	都道府県をまたぐ自粛要請全国で緩和
2020年8月1日	東京都472人の陽性者数の記録(過去最多)
2020年8月28日	政府が新型コロナ対策の新たな方針を発表
2020年9月9日	東京都、コロナ警戒レベル引き下げへ
2020年9月24日	「感染者数の減少傾向の鈍化」新型コロナウィルス感染症対策専門家会議

これを機に人々の生活  
が大きく変わった

国から新しい生活様式  
が提案された

4～6月期のGDPが  
年率▲27.8%

**2040年から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申(案)**

- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、**人口の過度の集中に伴うリスクやデジタル技術の可能性を再認識させた。**
- 2040年頃にかけて生じる変化や課題に対応するだけでなく、このような感染症のリスクにも適応した社会システムへと転換していく必要がある。

参考: 2020年6月17日開催第32次地方制度調査会第5回総会

- 3 -

スライド2-1は、コロナ禍による国や東京都の主な出来事を整理しました。記載のとおり、コロナ禍は私たちの生活に大きな変化をもたらしています。

こうしたことを受けて、2020年6月17日に開催された国の第32次地方制度調査会第5回総会からは、人口の過度の集中に伴うリスクやデジタル技術の可能性を再認識させたこと、2040年頃にかけて生じる変化や課題に対応するだけでなく、感染症のリスクにも適応した社会システムへと転換していく必要があることなどが示されました。

## 2-2 2040年を見据えた今後の行政経営の方向性

### ～ 人口構造、技術・社会等からみた変化と課題 ～

#### 人口構造、技術・社会等からみた変化・課題

##### 人口減少・生産年齢人口の減少

- 今後、人口減少は加速し、2040年頃には毎年約90万人が減少する。
- 生産年齢人口の減少幅は増大し、サービスの提供や地域の経済活動の制約要因となる。
- 2040年頃には介護需要が高まる85歳以上の人口は2015年から倍増、75歳以上の単身世帯は1.5倍となる。
- 今後は大都市圏を含め、**全国的に人口減少が進行していく。**

##### ライフコースや価値観の変化・多様化

- 組織や場所にとらわれない働き方、生き方を選択できる社会となり、多様化の実現につながる。
- 地域づくりの実践が、移住者や複数の地域への**多様な関わりを持つ「関係人口」を呼び込む。**
- **地域課題を解決するため地域に関わることに価値を見出す人々や企業が増えていく可能性がある。**

##### 技術の進展

- IoTであらゆるモノと人が即時につながれば、必要なサービスを必要な時に必要な量だけ提供入手し、共有することも期待できる。
- 人材不足や距離、年齢等の制約により従来は対応困難であった個人や地域の課題に対し、きめ細やかに対応できるようになる可能性がある。
- 全ての地域において、**技術を活用できる人材の育成や設備整備が課題**となる。

#### 大規模災害や感染症に伴う変化・課題

##### 新型コロナウイルス感染症のリスク

- コロナ禍による外出抑制や人と人との接触機会の低減は、生活を支えるサービスの供給や**地域の経済活動の制約要因**となっている。
- 人口・産業の集約する大都市圏における感染拡大は、人口の過度の集中に伴うリスクを浮き彫りにしている。
- 一方で、**感染拡大を恐れるあまりの行き過ぎた行動は、地域における分断を生じさせかねない。**

##### 社会機能の維持

- **医療提供体制の確保や困難に直面している人に対する生活支援等を継続的に行う必要がある。**
- 地方公共団体が地域の実情に応じた判断を主体的に行い、技術の活用や地域の多様な主体との連携を図りながら必要な行政サービスを提供する必要がある。
- **他の地方公共団体や国と協力して対応することの重要性が改めて認識されている。**

##### デジタル技術を活用した人とのつながり

- 感染拡大のリスクに対応して、テレワーク、オンラインでの面会、WEB会議といったデジタル技術を活用した人とのつながりが、経済、医療、教育をはじめ様々な分野において社会経済活動の継続に大きな効果を発揮している。
- **社会のデジタル化は、地域における多様な柔軟な働き方の実現につながるなど、新たな日常においても一層重要となる。**

参考：2020年6月17日開催第32次地方制度調査会第5回総会

- 4 -

スライド2-2は、2020年6月17日に開催された地方制度調査会の資料を基に整理したものです。2040年を見据えた際、改めて認識しなければならない変化や課題をまとめています。

主なものとしては、上段右端にある「技術の進展」では、技術を活用できる人材の育成等が課題となることや、下段中央にある「社会機能の維持」では、他の地方公共団体や国と協力することの重要性が改めて認識されていること、下段右側にある「デジタル技術を活用した人とのつながり」では、社会のデジタル化が一層重要となることなど、これらの主要課題を改めて認識したうえでの行政経営が求められています。

## 2-3 2040年を見据えた今後の行政経営の方向性

### ～ コロナ禍における町田市取り組み ～

#### 市民サービスに対する取り組み

- 子ども(教育・保育)関係
  - ⇒ 学校臨時休校、小学校低学年児童の居場所の確保、保育所・学童保育の登園自粛要請、保育料・給食費等の日割対応、FCゼルビアコラボの室内遊び動画配信、小・中学校タブレット端末整備推進、環境衛生対策
- 公共施設・市行事関係
  - ⇒ 公共施設、市主催行事の中止、公園は屋内施設や遊具等を除いて解放
- 窓口サービス関係
  - ⇒ 飛沫感染防止アクリル板の設置、ソーシャルディスタンス啓発、
- 産業関係、医療、介護、福祉関係
  - ⇒ 市内中小企業支援(家賃補助、利子補助増額、キャッシュレス決済プレミアムポイント付与)開始
  - ⇒ 地域外来・検査センター設置(PCR検査)、医療機関特別給付金、介護サービス・障がい福祉サービス事業継続支援
- 給付金関係、税、使用料、手数料関係
  - ⇒ 特別定額給付金、子育て世帯臨時特別定額給付金、ひとり親家庭等臨時特別給付金、新生児臨時特別定額給付金
  - ⇒ 市税、介護保険料、市営住宅使用料、道路占用料等の猶予、市民センターの各種発行手数料の免除、ふるさと納税制度の活用による医療機関への寄附

#### 働き方に対する取り組み

- テレワークの推進、交代勤務制の導入
  - ⇒ テレワークや交代勤務制の導入
- WIFI環境整備、リモート会議の環境整備
  - ⇒ 市庁舎内でリモート会議の実施
- 時差勤務の柔軟化、公共交通機関を利用しない代替通勤方法の実施
  - ⇒ 自転車・バイク通勤の推奨
- 応援体制の構築
  - ⇒ 人事異動や兼務などにより、繁忙な部・課への応援体制を構築
- 書面会議の実施
  - ⇒ 対面型の会議形式からのシフト

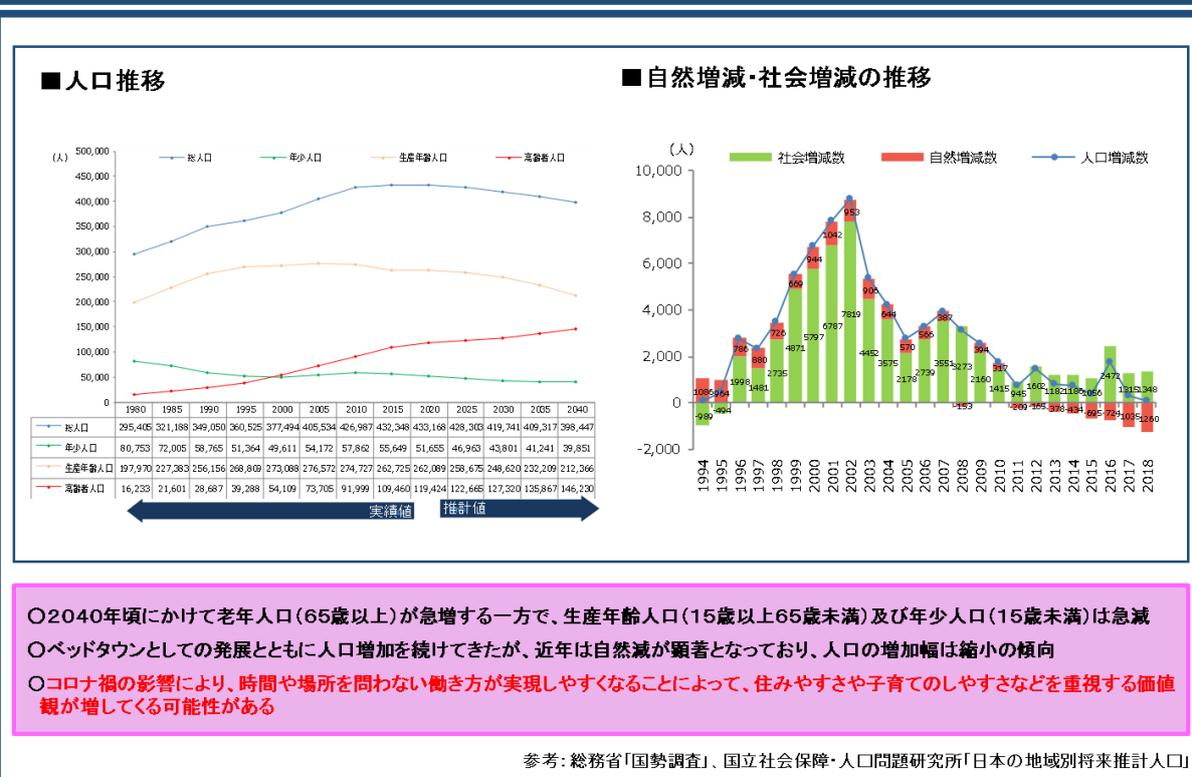
- 5 -

スライド2-3は、コロナ禍における町田市の取り組みをまとめています。

コロナ禍は、行政経営を進めていくうえで様々な制約をもたらしました。そうした中で町田市では、職員一丸となって創意工夫による取り組みを進めていくことで、市民生活や経済活動を強固に支える施策の展開を行うことに取り組んでおります。また、職員の働き方においてもテクノロジーを積極的に取り入れ、テレワークやリモート会議などを早い段階から導入し、業務の継続に努めて参りました。このような取り組みは、新型コロナウイルス感染症拡大の収束後においても、今後の危機事態へのリスクヘッジと、行政経営における生産性の向上のために活用していくことが求められます。

## 2-4 2040年を見据えた今後の行政経営の方向性

### ～ 町田市の人口推移と将来推計 ～



- 6 -

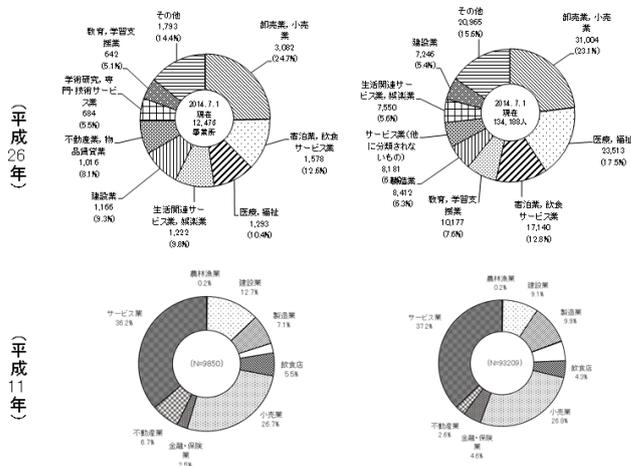
スライド2-4は、町田市の人口推計です。

2040年頃にかけて老年人口が急増する一方で、生産年齢人口や年少人口は急減していきます。町田市は、ベッドタウンとしての発展とともに人口増加を続けてきましたが、近年は自然減が顕著となっており、人口の増加幅は縮小の傾向にあります。

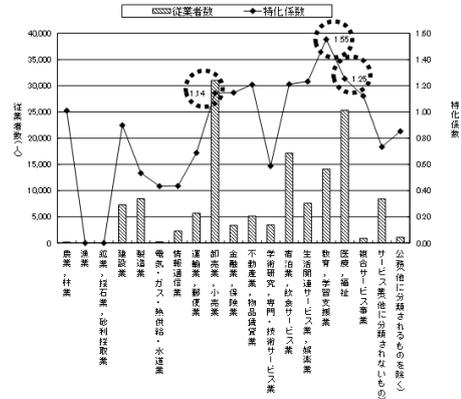
また、コロナ禍の影響により、時間や場所を問わない働き方が実現しやすくなることによって、首都圏の郊外都市や地方都市への移転が促進され、住みやすさや子育てのしやすさなどを重視する価値観が増してくる可能性があると考えられます。

## 2-5 2040年を見据えた今後の行政経営の方向性 ～ 町田市の産業からみる環境変化～

■産業大分類別の事業所数及び従業者数の構成



■従業者数及び産業特化係数



出典：総務省「事業所・企業統計調査(平成11年)」平成26年経済センサス-基礎調査※産業特化係数は、近隣自治体及び同規模自治体13市との比較による

- 産業大分類別では、事業所数、従業者数ともに「卸売業、小売業」が最も多く、「医療・福祉」「宿泊業・飲食サービス業」などと続く
- 近隣・同規模自治体と比較した産業別特化指数からは、「卸売・小売業」「教育・学習支援業」「医療・福祉」分野が高い割合を示している
- コロナ禍の影響により、対面サービスが基本の飲食サービス・小売業を中心として売り上げが大幅に減少し、これまでの町田の強みが弱みになる可能性がある。逆に、都心を回避する傾向により、新宿等における消費分が、工夫次第では町田に回ってくる可能性がある

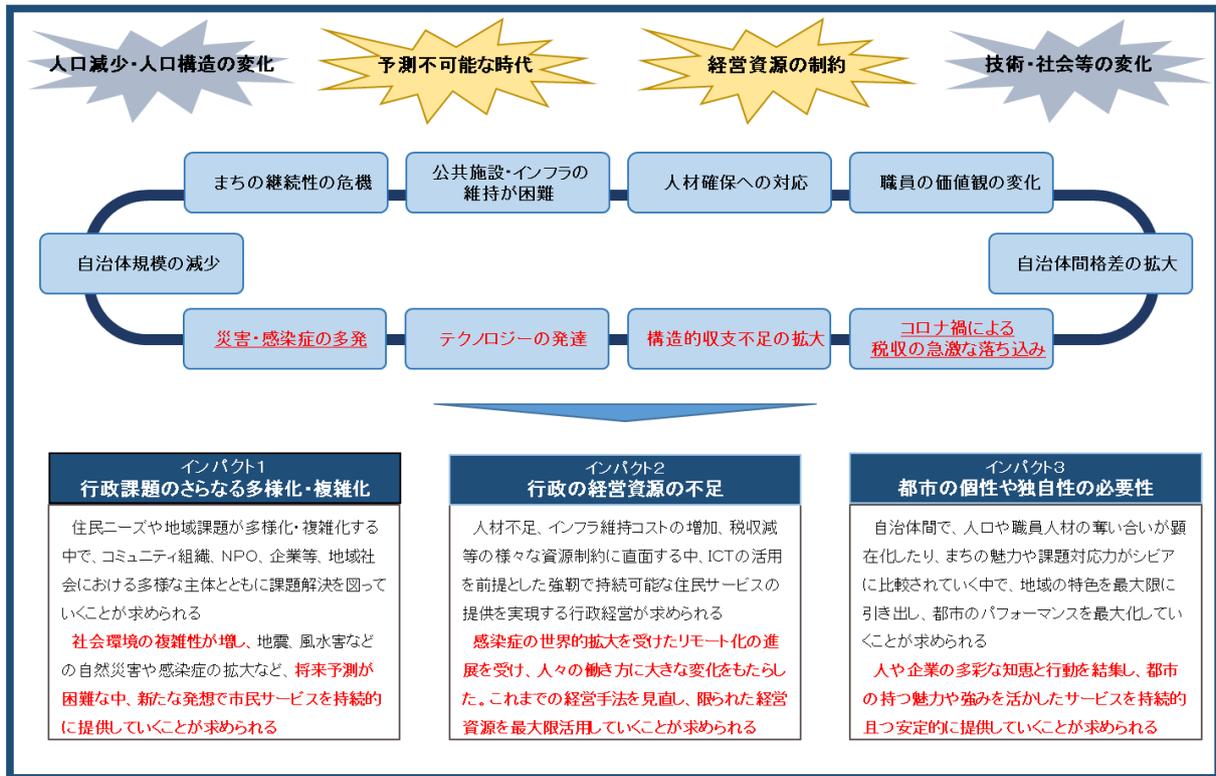
スライド2-5は、町田市の産業からみる環境変化です。

町田市では、事業所数・従業員数ともに、卸売業や小売業に従事されている方が最も多く、次いで、医療・福祉業、宿泊業・飲食サービス業などが続きます。

コロナ禍の影響により、対面サービスを基本とする業界については売上が大幅に減少しております。

これまで町田駅中心市街地では、飲食店や小売店を中心とした集客型の産業を基本とした都市形成により、発展を築いてきました。今般の環境変化によっては、これまでの町田の強みである集客型の産業を中核とした産業基盤が弱みになってしまう可能性があります。その一方で、都心を回避しようとする社会の価値観の変化により、工夫次第では町田にとってのチャンスとなる可能性があると考えています。

## 2-6 2040年を見据えた今後の行政経営の方向性 ～ 2040年にかけて起こる変化とインパクト～



- 9 -

スライド2-6及び2-7は、スライド1-1、1-2に、この1年の急激な社会経済環境の変化を受け、改めて必要となる視点を加えたものです。

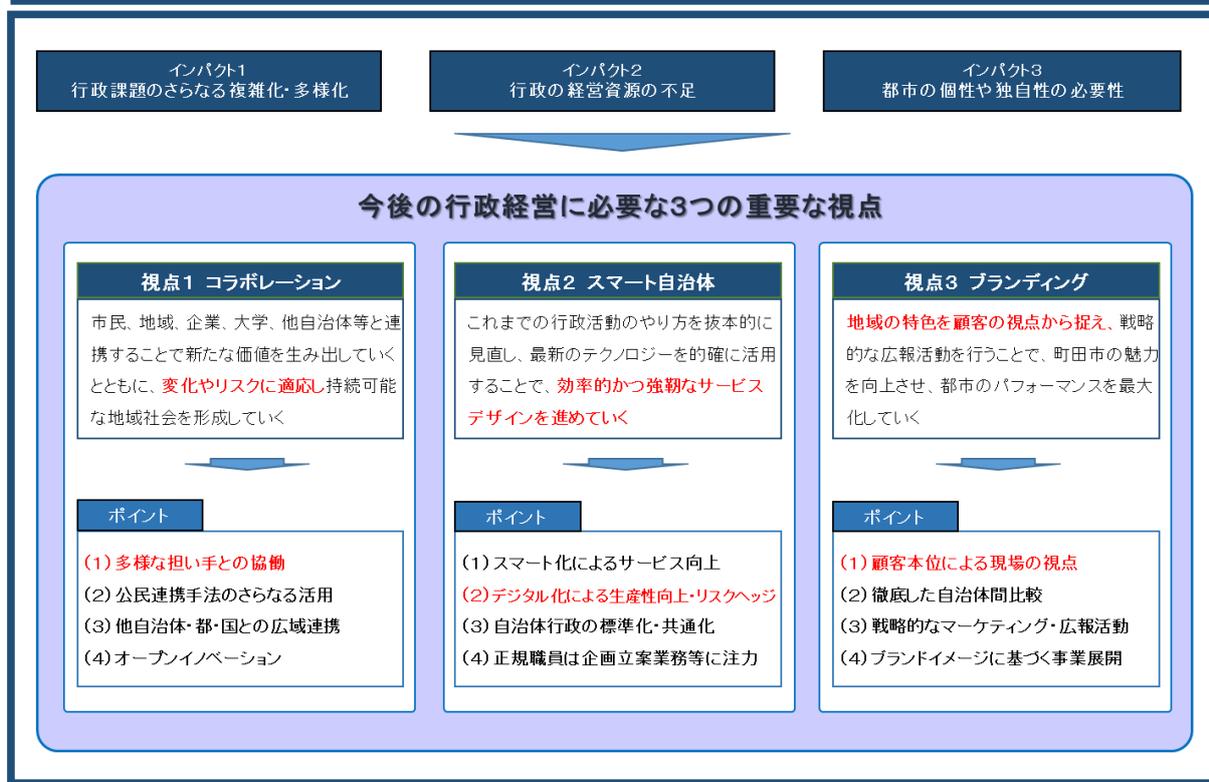
主なものとしては、インパクト1では、社会環境の複雑性が増し、将来予測が困難な中、新たな発想で市民サービスを持続的に提供していくことが求められることを追記しています。

インパクト2では、リモート化の進展は、人々の生活や働き方に大きな変化をもたらしたこと。そして、不足する経営資源を最大限活用するため、これまでの経営手法を見直していく必要があることを追記しています。

インパクト3では、人や企業の多彩な知恵と行動を結集し、都市の持つ魅力や強みを活かしたサービスを持続的且つ安定的に提供していくことが求められることを追記しています。

## 2-7 2040年を見据えた今後の行政経営の方向性

～ まちづくり基本目標を推進していくための3つの重要な視点 ～



- 10 -

スライド2-7では、3つの重要な視点そのものは変更ありませんが、内容として、より意識していくべきことを追記しています。

視点1では、変化やリスクに適応し持続可能な地域社会を形成していくため、多様な担い手との協働がこれまで以上に必要になること。

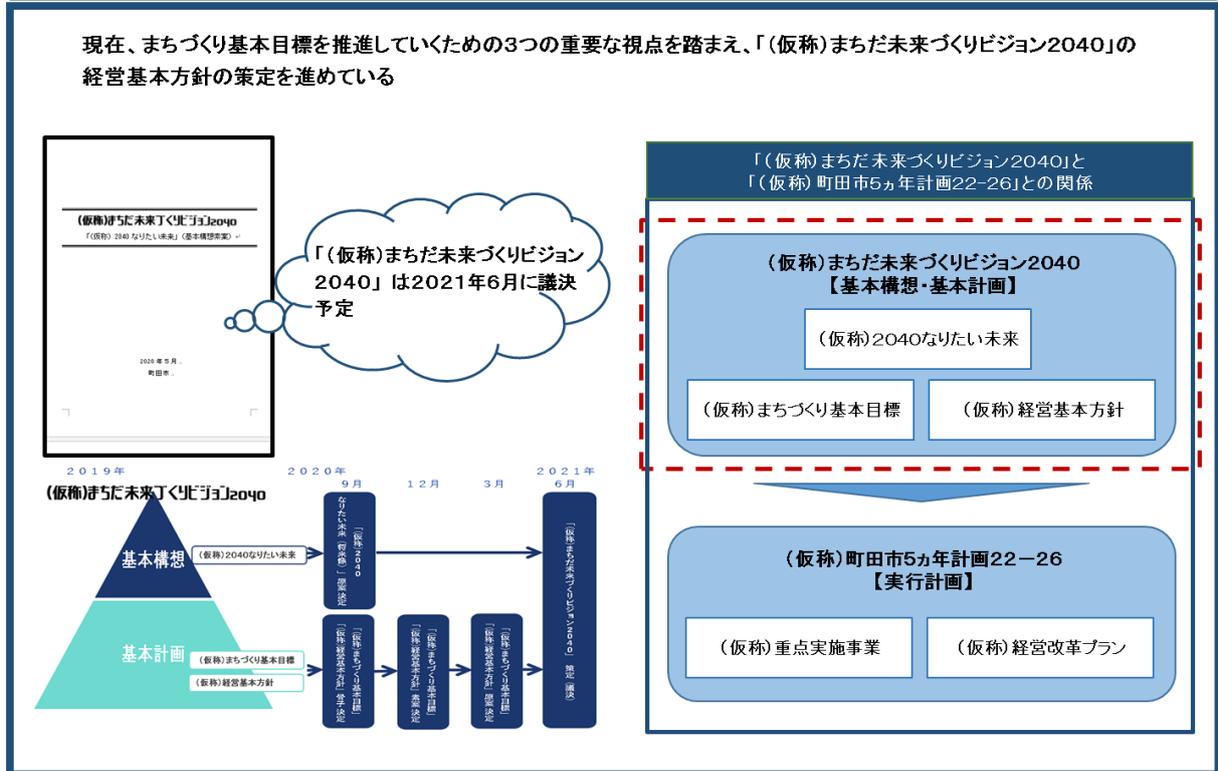
視点2では、効率的かつ強靱なサービスデザインを進めていくため、デジタル化を活用して生産性を向上させていくとともに、自然災害や感染症蔓延に対するリスクヘッジに取り組んで行く必要性を追記しています。

視点3では、地域の特色を顧客の視点から捉えていくため、顧客本位による現場の視点が必要となることを加えています。

### 3 「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」の策定状況

#### 3-1 「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」の策定状況 ～ 「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」の策定～

現在、まちづくり基本目標を推進していくための3つの重要な視点を踏まえ、「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」の経営基本方針の策定を進めている



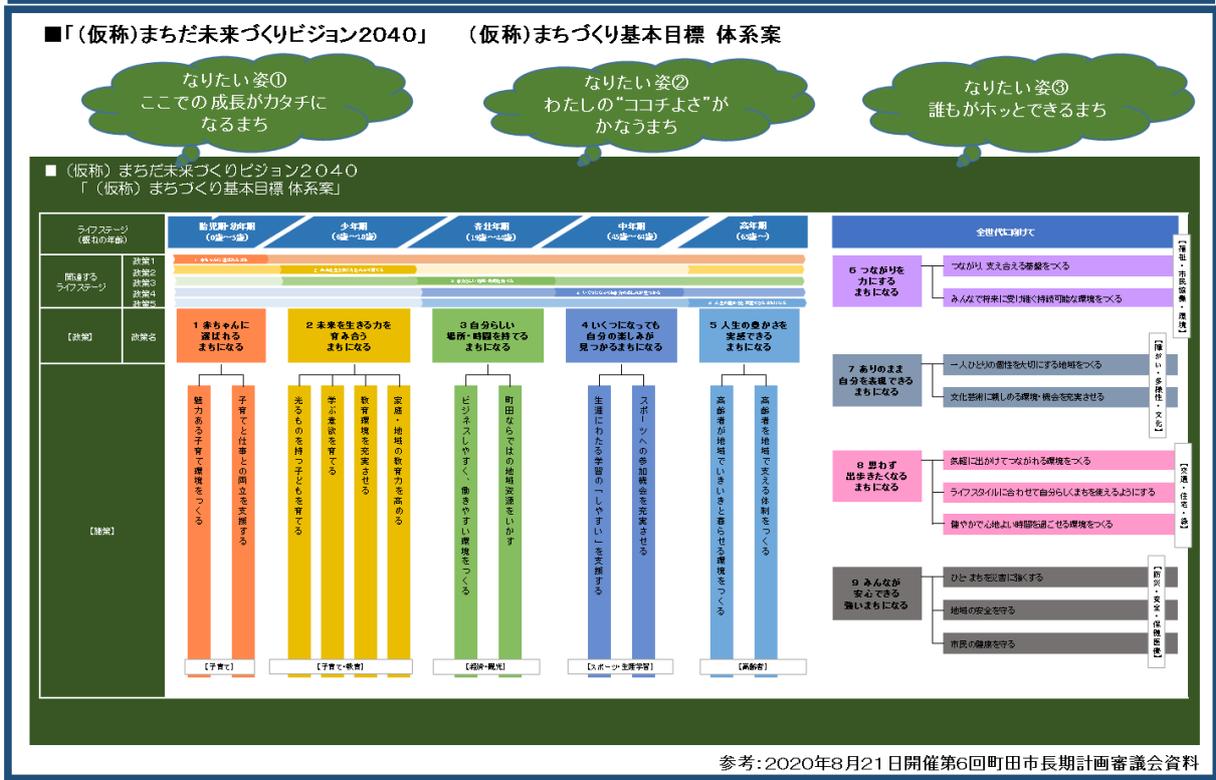
- 11 -

スライド3-1、3-2、3-3は、「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」の構成と体系案を示しています。

現在、委員会において提言された3つの重要な視点を踏まえ、基本構想・基本計画である「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」の経営基本方針の策定を進めています。スライド3-1では、基本構想・基本計画と実行計画の関係性を示しています。

基本構想・基本計画によって示される町田の将来の「なりたい未来」を、実行計画によって具体的な取組みに落とし込み、5ヵ年という期間の中で、目指すべきまちの姿の実現に向けて取り組みます。

# 3-2 「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」の策定状況 ～ 「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」の体系～

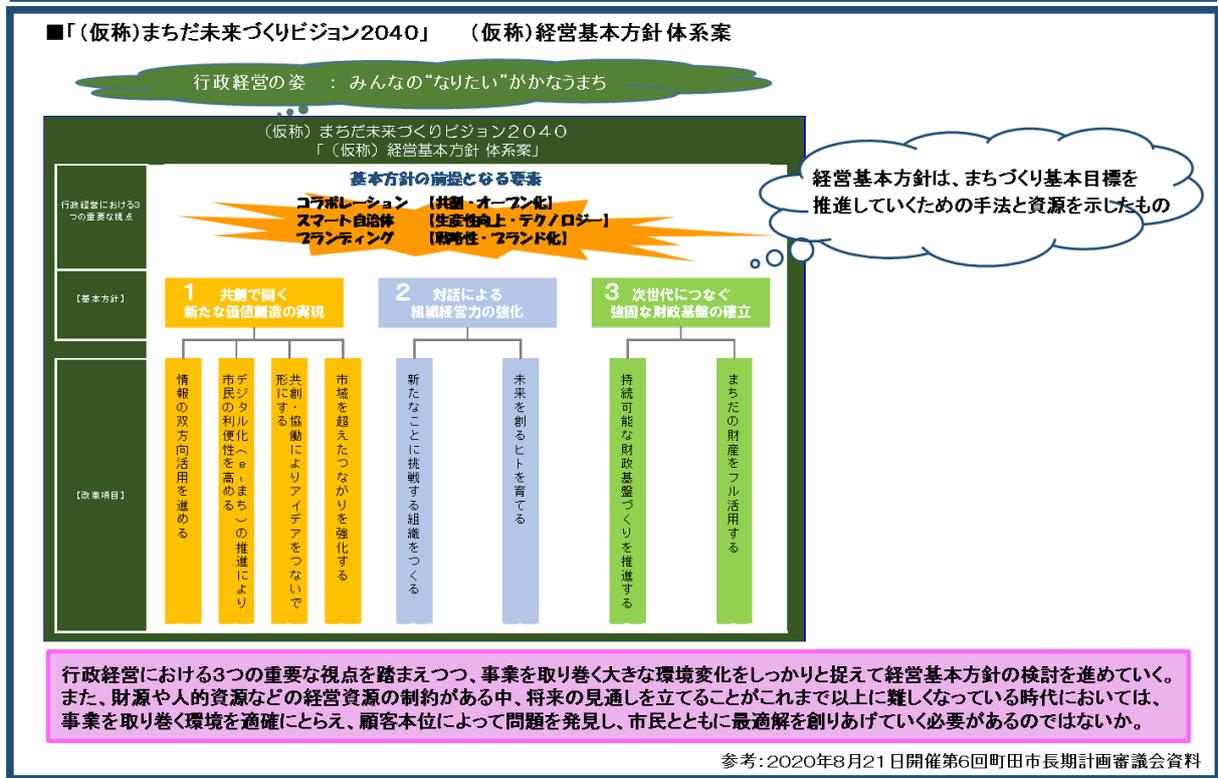


- 12 -

スライド3-2は、「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」における「(仮称)まちづくり基本目標」の構成と体系案の詳細を示しています。

本ビジョンの特徴のひとつとしては、ライフステージごとによる政策体系の整理が挙げられます。なりたい未来の姿の実現を市民が自分のこととして受け止めてもらえるように、市民、地域団体、市内事業者など町田に関わる全ての方々とともに実現を目指せるビジョンの策定を進めています。

## 3-3 「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」の策定状況 ～ 「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」の体系～



- 13 -

スライド3-2は、「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」における「(仮称)経営基本方針」の構成と体系案の詳細を示しています。

「なりたい未来」を実現していくためには、ビジョンの共有のもと、行政の人的・物的・財務的資源の最適な配分によって、質の高い行政経営を実践していくことが必要不可欠となります。

今後は、財源や人的資源などの経営資源の制約が厳しくなるなかで、将来の見通しを立てることがこれまで以上に難しくなっています。私たちは、事業を取り巻く環境を適確にとらえ、顧客本位によって問題を発見し、市民とともに最適解を創りあげていく必要があると考えます。

## ◆ 専門委員間での意見交換①

【 佐藤専門委員 】

- 環境変化の更なる加速化に対して、地方自治体としてどう対応するか
- AI等を活用したデジタル手続きのワンストップ化、エンド・トゥー・エンドの考え方により課題を解決していく

現在は、コロナ禍と政権交代の二つの大きな環境変化によって、地方自治体を取り巻く状況も急速に変化していると認識しています。国がデジタル化を進めていくというスピード感が一気に変わったということです。ハンコについては、実はこれまでも10年くらいは国でも議論されていますが、政権交代によって、ここで鶴の一声で改革が加速したため、地方自治体として、こうした変化にどう対応するかということだと思えます。

デジタルの入口はキャッシュレスやハンコレスなどの推進ということによいのですが、デジタル化の出口は、デジタルによって「人と人をつなげる」ということが最終的な姿となっていくと考えています。市民という担い手が出会う場所、人と人などのマッチングがポイントとなっていくとういことです。町田市では、コラボレーションについては、これまでも、認知症カフェや駐輪場シェアリングなどと積極的に取り組んでいますが、今後はさらに広げていくことが求められると考えています。

もう一つは、ワンストップとエンド・トゥー・エンドという考え方で、手続きや窓口を一本化していくということです。例えば、母子家庭の貧困問題では、家庭側からすると、市役所のどこの窓口にどんな手続きをしに行ったらよいか分からない、ということが根本問題としてあります。このような問題に対して、AIなどを活用したデジタル手続きのワンストップ化で解決していくことが求められていくと認識しております。

エンド・トゥー・エンドについては、最初から最後までデジタルで行うということとず。プロセスのどこかに紙媒体が入ってはいけないのです。これは意外と難し

いと思います。なぜなら、エンド・トゥー・エンドの実現には、事業者や住民それぞれの立場に立って顧客目線で考えないといけないのですが、行政の部署が横断的になるので、市民が市役所に来てどのような窓口を回って、どういうルートで行政手続きが完結しているかについて、各セクションが把握しにくいからです。しかしながら、知恵を絞って進めていく必要があるということだと思います。

## 【 山本専門委員 】

- 行政サービスは、市民からの信頼性の獲得が最も重要である
- 地域の特性を徹底的に把握したうえで行政経営を進めることが必要である

行政サービスのスピードは確かに重要です。しかし、私自身は、行政サービスそのものの効果や顧客満足度でいうと、スピードは3番目くらいに位置付けられると考えています。一番は行政サービスの信頼性です。行政に対する信頼感がないと、行政と住民のコミュニケーションが成立しないため、そうなると、顧客ニーズに添わない付加的なサービスが蔓延してしまうことになるからです。

いろいろな国際的な調査によると、やはり信頼性が一番であり、これを高めていくことが、結果的には行政サービスの効率化にもなるし、顧客満足度の向上にもつながることになるということであると考えています。

ワンストップサービスについては、貧困層などの、行政に対して声をあげられない層があるということです。行政としては、そういう顧客ニーズを探っていかなくてはいけないのだと思います。余計なおせっかいにならないようなバランスが必要でもあり、どこまで行政が最低限のセーフティネット機能として果たしていくかということもありますが、そのような顧客に対して、どうやってデジタル化で対応していくかという視点も重要であると考えています。

もう一つは、町田市という地域特性をよく把握し、地域産業や住民生活の状況など、顧客のなかでも、生活の基盤となる単位において、どのような現実があるかを把握する必要があるのではないのでしょうか。調査してみると、半分くらいは単身世帯、老人世帯などの可能性もあり、そのようなセグメンテーションによって見えてくる現実によって、政策の方向性が変わってくることも考えられるからです。そのような視点から2040年を見据えていくことで、チャレンジングな対応策を具体化して行政経営を実践していくことも必要ではないかと考えています。

## 【 岡本専門委員 】

- 予測ではなく、イメージ・想像による将来の形成が必要である
- 現場の把握を通じた新たな価値の創造が、独自性を生み出す

現代社会は、予測不可能な時代であると考えられます。アラン・ケイというアメリカの科学者が、すでに1970年代に、タブレット端末を子どもたちが使って遊んでいる構想をイラストで描いていたということがあります。これは、想像とか仮説であって、決して将来を予測したものではないのです。つまりは、予測ではなくて、イメージとか想像によって将来が形作られていくということであることを、私たちは認識する必要があります。

これまで、私たちが議論していることは、効率化とか合理化などのサイエンス的な内容であって、こうした議論の先の答えは、すでに正解のコモディティ化を招いております。これからはサイエンスではなく、意味とか価値を考えていくことが必要であり、そのためには、アートとかデザインなどのストーリーの領域となっていくということです。私はよく、センスメイキングとかインサイトとっておりますが、現場の行動観察を通じた直感的な意識によって、先を読む力から入っていくということが、今後の考え方として必要なのではないかと認識しております。

## 【 石阪市長 】

- より本質的な住民ニーズに照準を合わせていく必要がある
- 環境変化が起きている状況においては、顧客本位としての行政経営がこれまで以上に重要となっていく

以前、市政懇談会で、新型コロナウイルス感染症に対する市役所の情報発信のあり方の話題になったことがあります。保健所が公表している各データについて、感染者数とかPCR検査数などだけでは、住民としてはどのように受け止めていいかわからないという意見でした。

もっと、感染経路等の詳細な情報を公表してくれないと不安が解消されない。コロナに対する恐怖感が膨らんでいるという心理に対して、しっかりとした情報を行政が提供してくれれば、市民は安心感を得られるのではないかというご意見でした。

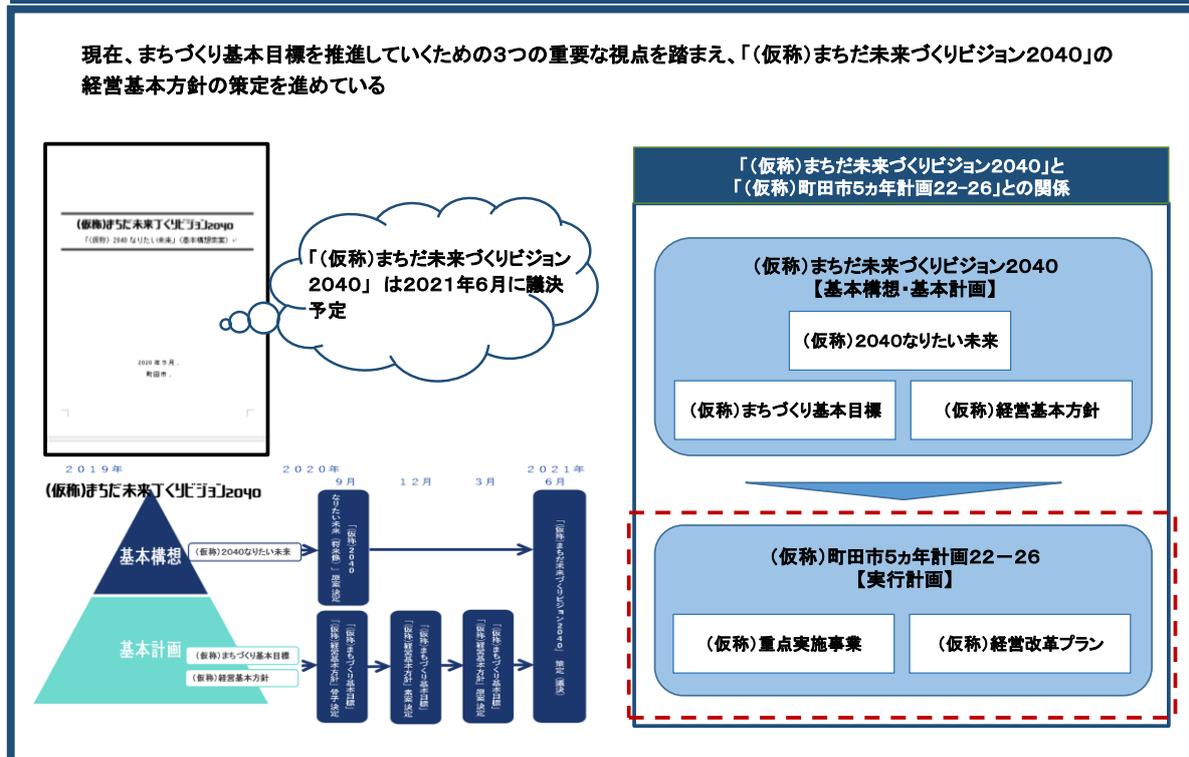
つまり、「不安心理の解消」という潜在的なニーズを、行政がもう少し深く把握して、住民としての本質的なニーズをとらえるということが重要だということです。行政としての情報の公表のやり方を、より本質的な住民ニーズに照準を合わせていく必要があるということ。環境変化が起きている状況において、顧客本位としての行政のあり方を、改めて考えさせてもらうきっかけとなった一面でした。

## 第2部 5ヵ年計画を推進するための経営手法の検討

### 1 「(仮称)町田市5ヵ年計画22-26」を推進するための経営手法の検討

#### 4-1 5ヵ年計画を推進するための経営手法の検討

～ 「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」の策定～



- 14 -

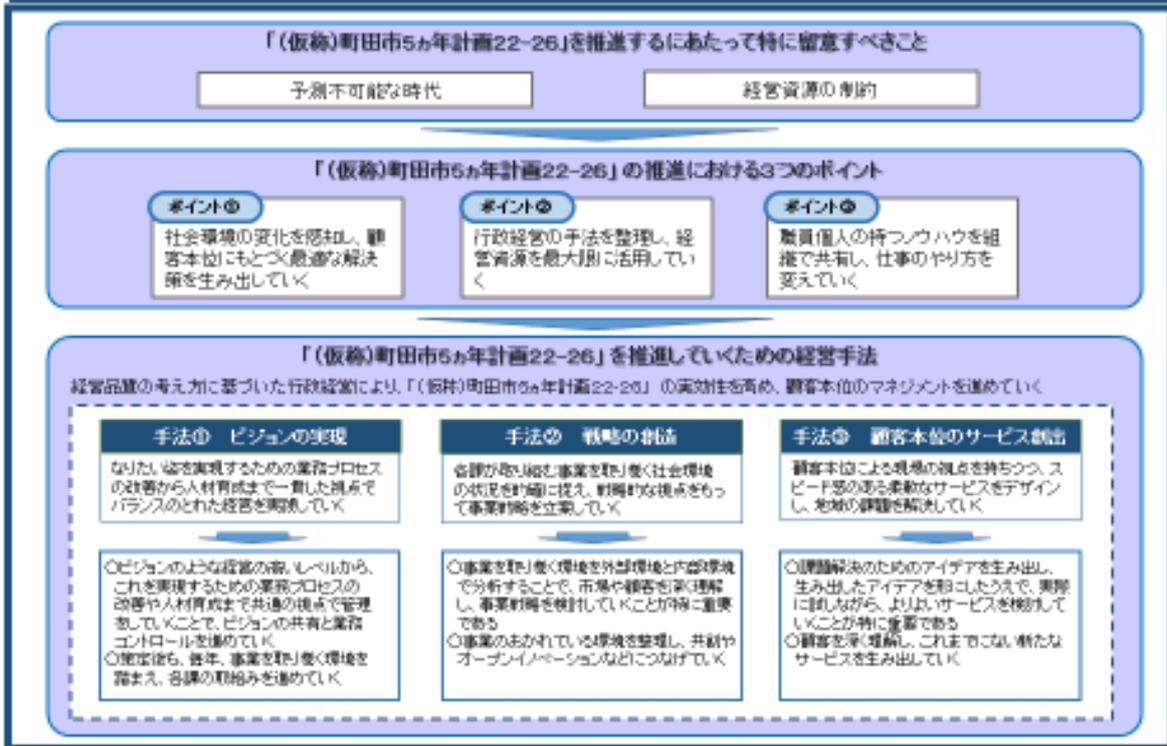
スライド4-1は、スライド3-1、3-2、3-3を再掲したものです。

基本構想・基本計画である「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」を踏まえつつ、実行計画である「(仮称)町田市5ヵ年計画22-26」を策定していきます。

そして、5ヵ年という期間の取組みを進めていくことにより、目指すべきまちの姿の実現に向けて取り組んでいきます。

## 4-2 5カ年計画を推進するための経営手法の検討

～ 経営品質の考え方に基づいた経営手法～



- 15 -

スライド4-2は、「(仮称)町田市5カ年計画22-26」を推進するにあたっての留意点、推進におけるポイント及び経営手法をまとめました。

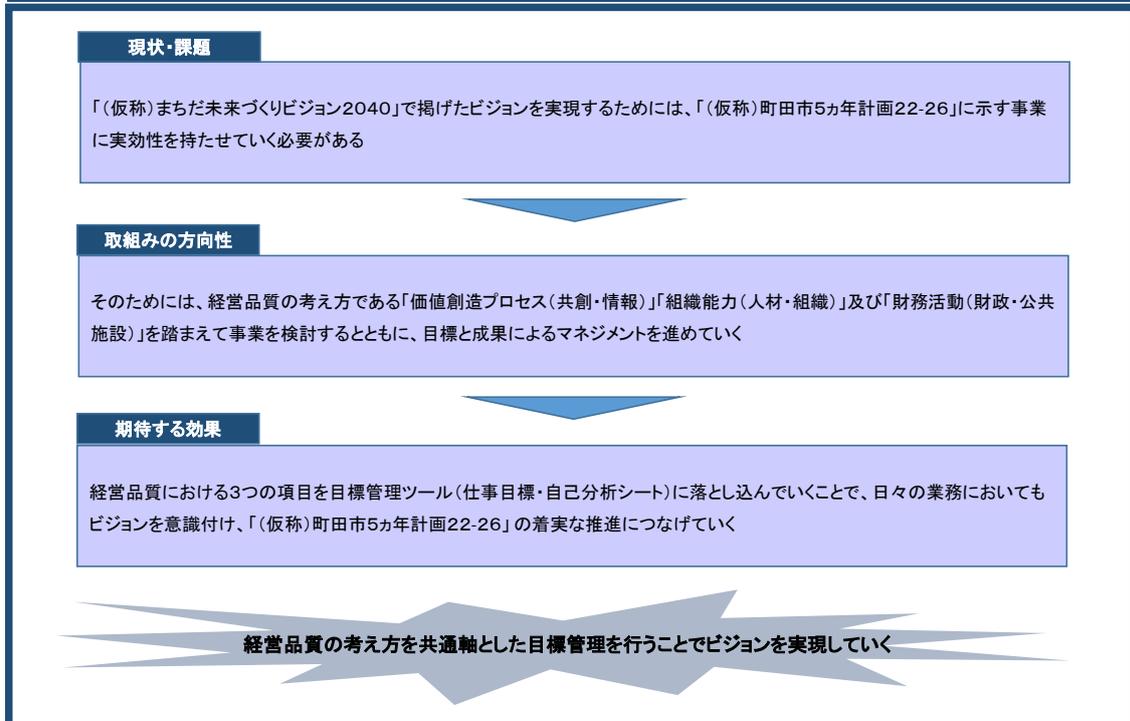
まず、5カ年の取組みを検討していくうえで、特に留意すべき外部環境として、「将来を予測していくことが不可能な時代が到来していること」「人や財政などの経営資源に大きな制約を受けること」を示しました。その上で、5カ年計画の取組みの検討におけるポイントとして「社会環境の変化を感知し、顧客本位にもとづく最適な解決策を生み出していくこと」「行政経営の手法を整理し、経営資源を最大限に活用していくこと」「職員個人の持つノウハウを組織で共有し、自己変革をしていくこと」を整理し、これらポイントを踏まえつつ、5カ年計画の取組みを検討・推進していくための経営手法として3つの手法を示しました。

手法1は、策定したビジョンを組織で共有し、それを実現していく「ビジョンの実現」、手法2は、将来予測が困難な時代だからこそ、社会環境を把握・分析し、戦略をつくりあげていく「戦略の創造」、手法3は、顧客理解を深めて、サービスを生み出していく「顧客本位のサービス創出」です。

## 2 【手法①】ビジョンの実現

### 5-1 ビジョンの実現

～ 「（仮称）町田市5ヵ年計画22-26」の検討・推進～



- 16 -

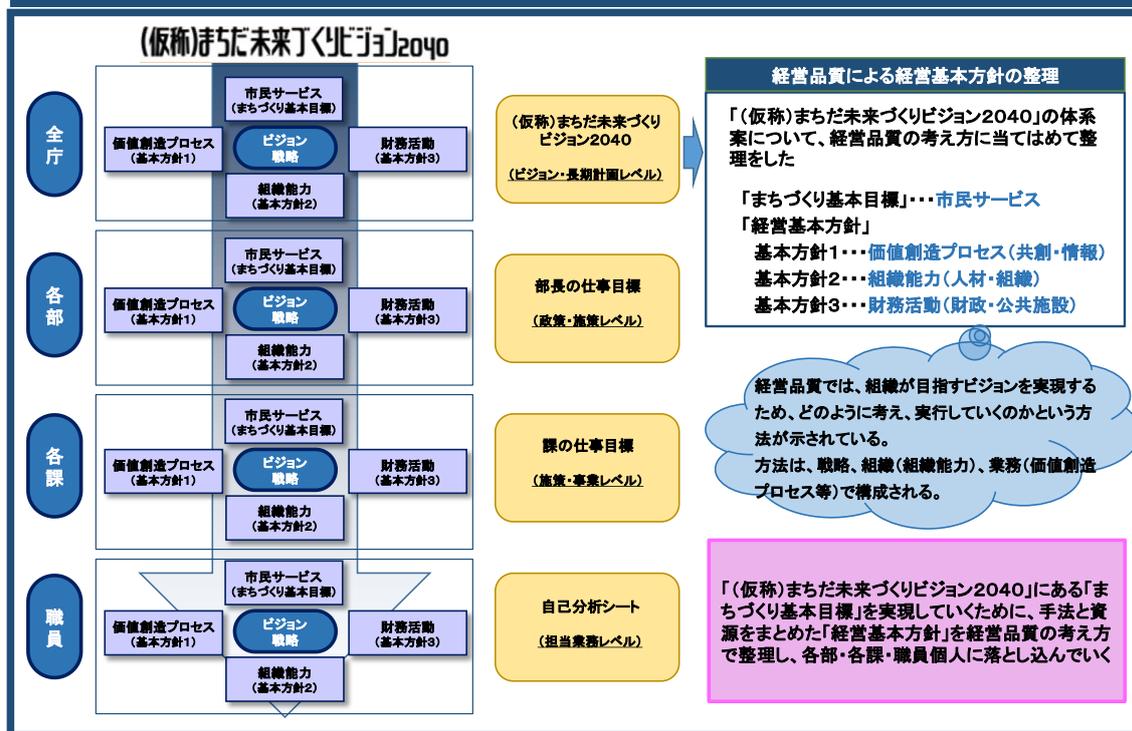
スライド5-1では、手法①の現状や方向性、期待する効果などを整理しています。「（仮称）まちだ未来づくりビジョン2040」で掲げたビジョンを実現するためには、「（仮称）町田市5ヵ年計画22-26」に示す取組みに実効性を持たせていかなければなりません。

そのためには、これまで町田市が取り組んできた経営品質の考え方に基づき、共通軸をもって人材育成や財政などを踏まえて事業を検討し、目標と成果のマネジメントを進めていく必要があります。経営品質の考え方を共通軸とした目標管理を行うことで、5ヵ年計画を着実に推進していきたいと考えています。

町田市では、これまでも目標と成果によるマネジメントを進めてきました。今後、より効果的に事業を推進していくためには、顧客の視点だけではなく、事業の推進に必要な価値創造プロセスや組織能力、財務活動などについても、強く意識したマネジメントを行っていくことで、市民サービスの実効性を高め、ビジョンの実現につなげていきたいと考えています。

## 5-2 ビジョンの実現

～ 経営品質の考え方を共通軸とした目標管理 ～



- 17 -

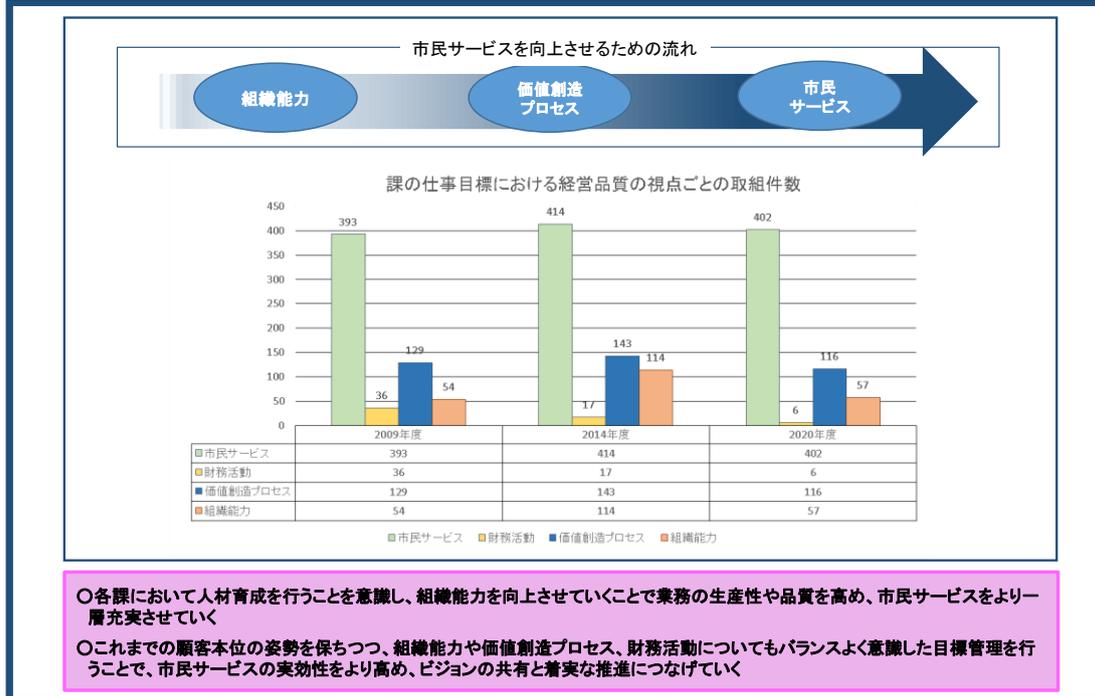
スライド5-2では、経営品質の考え方を共有軸とした目標管理のあり方を整理しました。

「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」における「まちづくり基本目標」を実現していくための手法と資源をまとめたものが「経営基本方針」となります。

その経営基本方針を経営品質の考え方で整理するとともに、その考え方を町田市の目標管理ツールである部長の仕事目標、課の仕事目標及び自己分析シートなどにも共通軸として活用していくことで、ビジョンの理解促進と業務コントロールにつなげていきます。

## 5-3 ビジョンの実現

～ バランスを意識した目標管理のあり方 ～



- 18 -

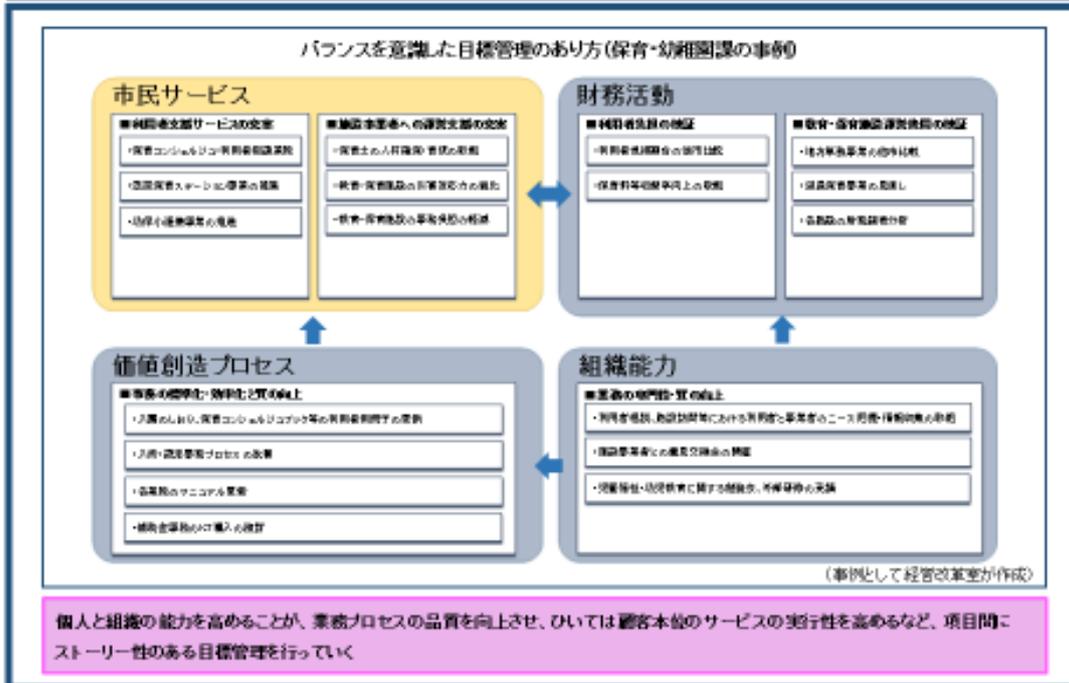
スライド5-3は、目標管理ツールである仕事目標の状況をまとめたものです。2009年、2014年、2019年の取組内容を経営品質の項目で分類してみました。

どの課においても顧客本位で取組みを検討していますので、現状は対市民サービスの取組みが大半を占めています。一方で、人材育成や財政などに関する取組みについては、仕事目標ではあまり多く掲げられておりません。

そこで、各課において人材育成を行うことを意識し、組織能力を向上させていくことで業務の生産性や業務の品質を高め、市民サービスをより一層充実させていきます。そのためには、これまでの顧客本位の姿勢を保ちつつ、組織能力や価値創造プロセス、財務活動についてもバランスよく意識した目標管理を行うことを考えています。

## 5-4 ビジョンの実現

### ～ バランスを意識した目標管理のあり方 \_ 保育・幼稚園課の事例 ～



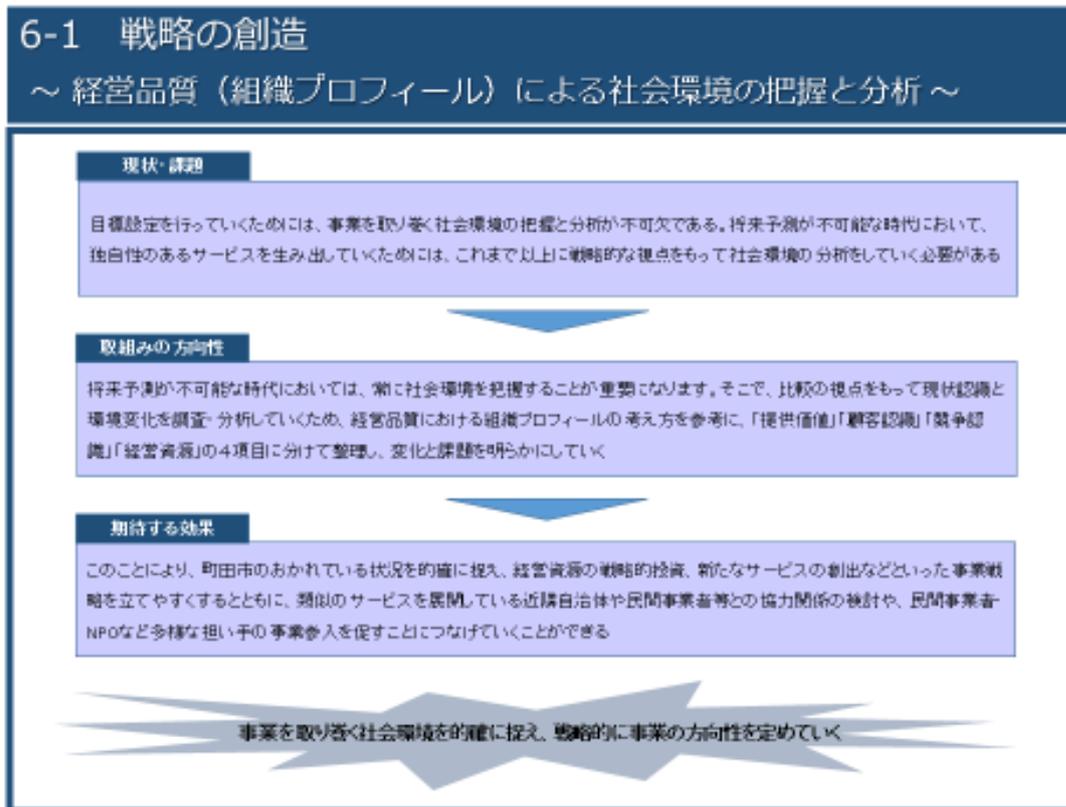
- 19 -

スライド5-4は、経営品質の考え方を基にした目標管理のあり方について保育・幼稚園課の取組みで整理したものです。

個人と組織の能力を高めることが、業務プロセスの品質を向上させ、ひいては顧客本位のサービスの実行性を高めるなど、項目間にストーリー性のある目標管理を行っていきます。

また、仕事目標を作成する際には、経営品質の考え方をもとに、それぞれの項目で取組みを検討し、ストーリー性のある目標管理を行っていきたいと考えます。

### 3 【手法②】戦略の創造



- 20 -

スライド6-1は、～ 経営品質（組織プロフィール）による社会環境の把握と分析です。

各課が取り組む事業の方向を定めていくためには、ビジョンを踏まえた目標設定を行い、戦略的な視点で業界の構造を把握し、事業をとりまく構造分析をしていかなければなりません。

そこで、経営品質における組織プロフィールを参考に「提供価値」「顧客認識」「競争認識」「経営資源」の4項目に分けて整理することで環境変化を把握し、課題を明らかにしていきます。

将来予測が不可能な時代においては、常に社会環境を把握することが重要になります。そして、社会環境を的確に把握・分析することにより、戦略的に事業の方向性を定めていきたいと考えます。

## 6-2 戦略の創造

### ～ 経営品質における組織プロフィールの構造 ～

#### 組織プロフィールの作成

○組織プロフィールは、組織の基本情報を整理する枠組みであり、戦略を考えるための思考の枠組みでもある。

○大きな構成は「1 理想的な姿」「2 現状認識と環境変化」「3 改革のための戦略課題」「4 組織情報経」となっている。

○組織全体の共通の目的である「理想的な姿」を共有したうえで、現状認識と環境変化を、「提供価値」「顧客認識」「競争認識」「経営資源」の4項目に分けて整理する。また、「現状認識と環境変化」を踏まえ、「理想的な姿」の実現に向けての戦略課題、達成目標、達成時期を明らかにする。

#### 組織プロフィールの構造

#### 現状認識と環境変化

<h5 style="text-align: center;">1 提供価値【内部環境の把握と分析】</h5> <p>○顧客に提供している価値</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の商品・サービス、その価値や利便性を理解する</li> <li>・商品・サービスを供給・販売する方法、収益に転換する仕組み</li> </ul> <p>○今後の変化予測</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行業において、提供価値や提供方法を変更する可能性がある</li> </ul>	<h5 style="text-align: center;">3 競争認識【外部環境の把握と分析】</h5> <p>○現在の顧客・市場</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業界の特徴、各社の独自性、顧客の選択肢の較を理解する</li> <li>・競争相手が提供している価値の特徴と関係性を客観視する</li> </ul> <p>○顧客・市場の今後の変化予測</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客・市場の変化とターゲットの関係を理解する</li> <li>・ターゲット顧客・市場に影響を及ぼす顧客・市場の変化</li> </ul>
<h5 style="text-align: center;">2 顧客認識【外部環境の把握と分析】</h5> <p>○現在の顧客・市場</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業領域とする顧客・市場の特徴を提供価値と関係づけて整理</li> <li>・顧客・市場の規模と特徴の違いで区分する(セグメンテーション)</li> </ul> <p>○顧客・市場の今後の変化予測</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客・市場の変化とターゲットを捉え市場への影響を理解する</li> <li>・顧客・市場の区分により、ターゲットそのものが変わる可能性</li> </ul>	<h5 style="text-align: center;">4 経営資源【内部環境の把握と分析】</h5> <p>○現在の経営資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客価値の創造や競争力の源則につながる経営資源に焦点</li> <li>・知的資産、施設・設備・装置、主たる財務活動</li> </ul> <p>○経営資源の今後の変化予測</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営資源の内容、役割、重要性の変化</li> </ul>

(参考)日本経営品質 アセスメント基準書

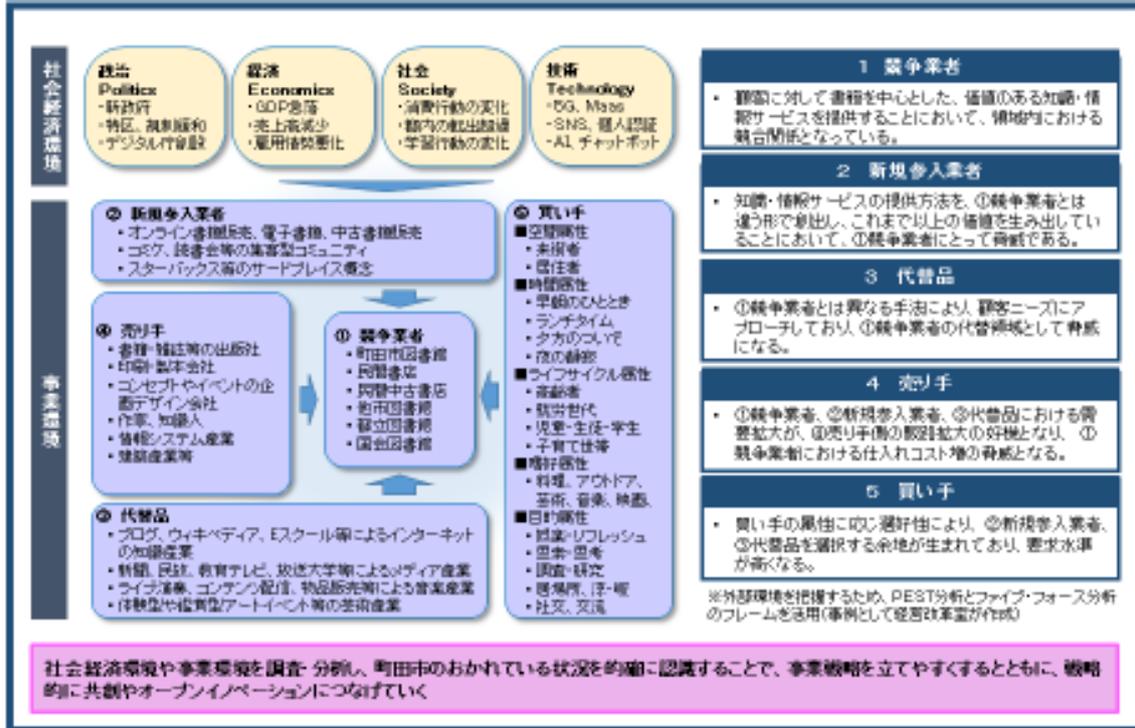
スライド6-2は、経営品質のアセスメント基準書に記載されている組織プロフィールの作成をまとめたものです。

経営品質においては、組織全体の共通の目的である「理想的な姿」を共有したうえで、現状認識と環境変化を「提供価値」「顧客認識」「競争認識」「経営資源」の4項目に分けて整理していきます。また、「現状認識と環境変化」を踏まえ、「理想的な姿」の実現に向けての戦略課題、達成目標、達成時期を明らかにしていきます。

町田市においても、事業や取組みを検討していく際には、その事業をとりまく状況をきちんと認識し、環境変化を捉えていくことが、より一層重要になります。

## 6-3 戦略の創造

～ 外部環境の把握と分析の事例※・図書館運営事業～



- 22 -

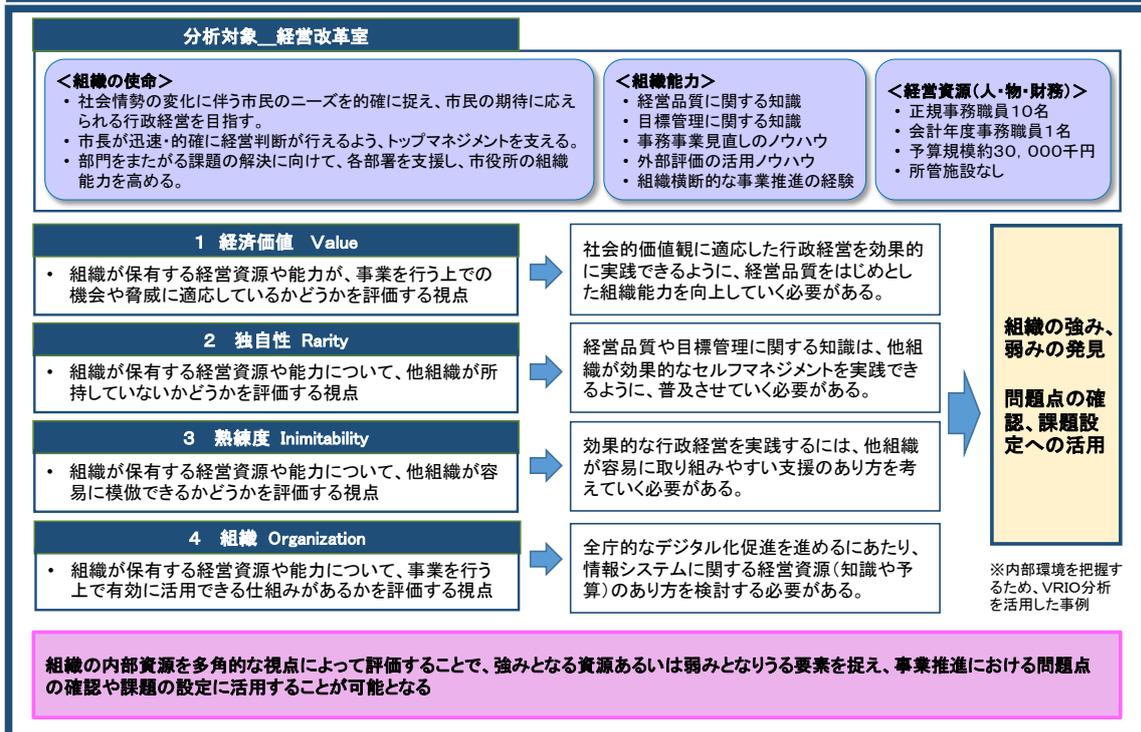
スライド6-3、6-4では、環境変化を捉えていく具体的な分析方法を紹介しています。環境変化を把握するための分析方法は他にもありますが、ここでは方法の1つをご紹介します。

スライド6-3は、外部環境の把握と分析事例として、PEST分析とファイブ・フォース分析のフレームを活用し、町田市の図書館運営事業を事例として整理しました。

この手法を活用することで、町田市のおかれている状況を的確に認識し、市民ニーズはどのように変化しているのか、これから何を重視して事業展開をしていくのか、などといった事業戦略を立てやすくするとともに、多様な担い手との共働・共創やオープンイノベーションの検討などにも役立てることができると考えます。

## 6-4 戦略の創造

～ 内部環境の把握と分析の事例※ ・ 経営改革室 ～



- 23 -

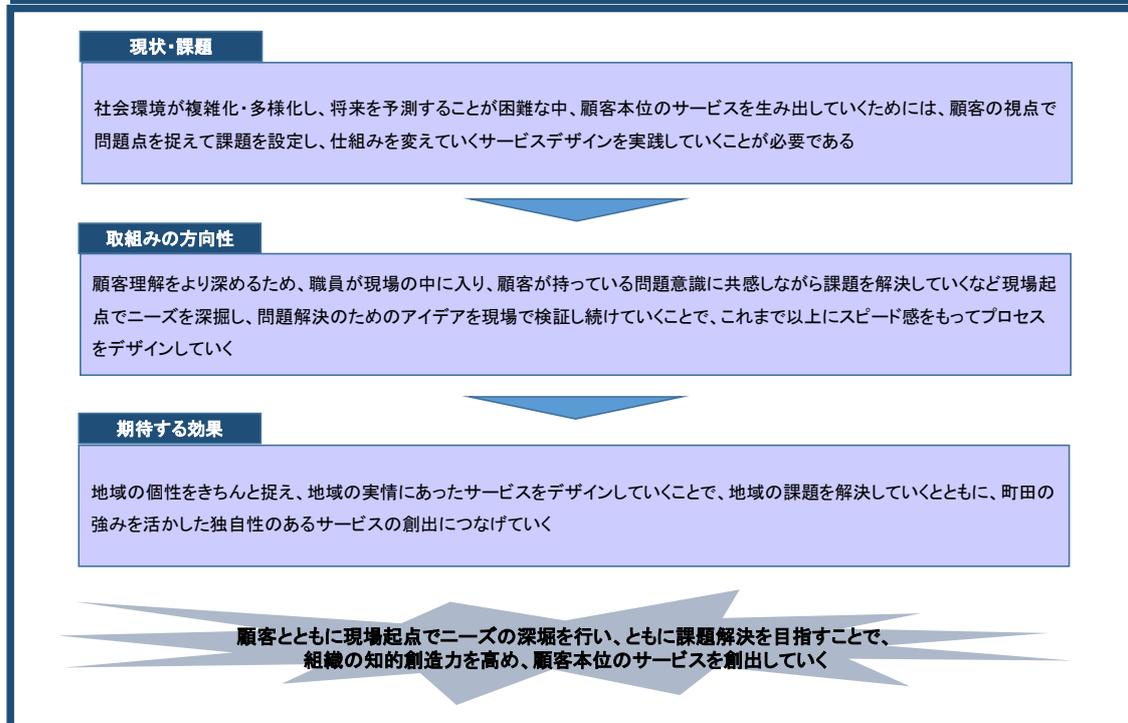
スライド6-4は、内部環境の把握と分析事例として、経営改革室の業務を整理しています。

これは、VRIO分析のフレームを活用した分析方法になります。この分析方法を活用することで、組織の内部資源を多角的な視点によって評価し、組織の強みと弱みを捉え、事業推進における問題点の確認や課題の設定に活用することが可能となります。

## 4 【手法③】顧客本位のサービス創出

### 7-1 顧客本位のサービス創出

～ 顧客本位のサービスを生み出すための方法論 ～



- 24 -

スライド7-1は、顧客本位のサービスを生み出すための方法論について整理しています。

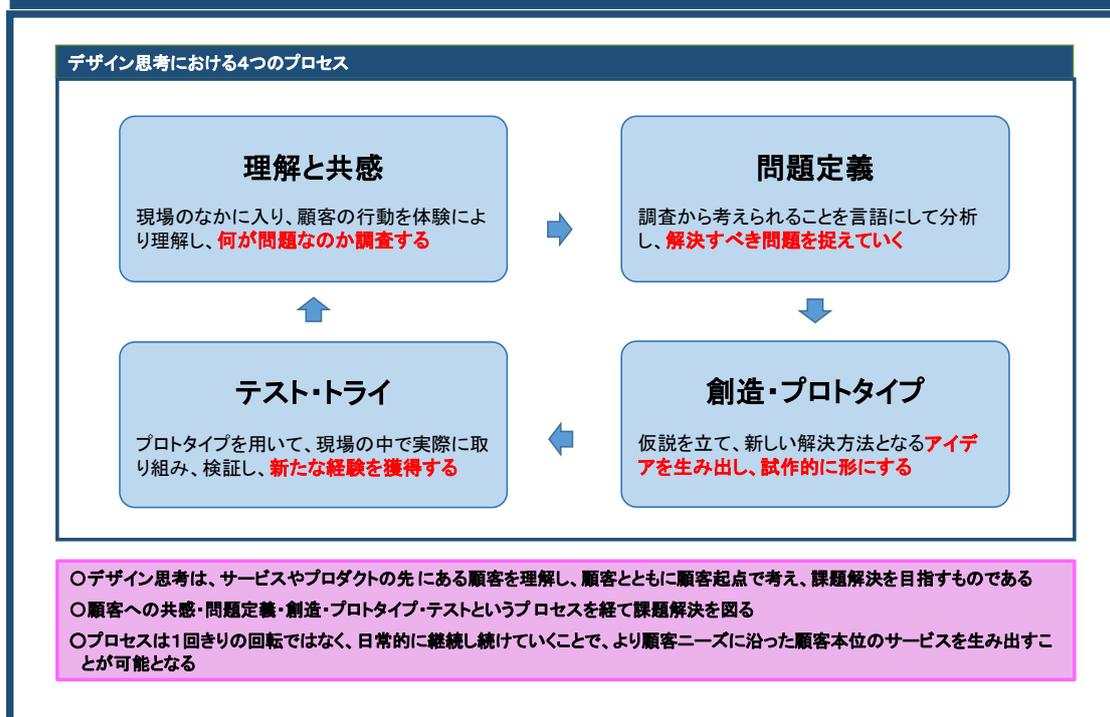
社会環境の変化を的確に捉え、現場起点でサービスを展開していくことは行政経営にとって大切なことです。

職員が積極的に現場の中に入り、顧客が持っている問題意識に共感しながら課題を解決していくなど現場起点での深掘りを行い、問題解決のためのアイデアを現場で検証し続けていきます。

このように、顧客とともに現場起点でニーズを深掘し、ともに課題解決を目指すことで、組織の知的創造力を高め、顧客本位のサービスを創出していきたいと考えます。

## 7-2 顧客本位のサービス創出

～ 顧客本位のサービスを生み出すための方法論・デザイン思考 ～



- 25 -

スライド7-2では、顧客本位のサービスを生み出すための方法論として、デザイン思考を図式化しました。

左上にある「理解と共感」ですが、職員が現場の中に入り、顧客の行動を体験により理解し、何が問題なのか調査していきます

次に、右上にある「問題定義」ですが、調査から考えられることを言語にして分析し、解決すべき問題を捉えていきます。

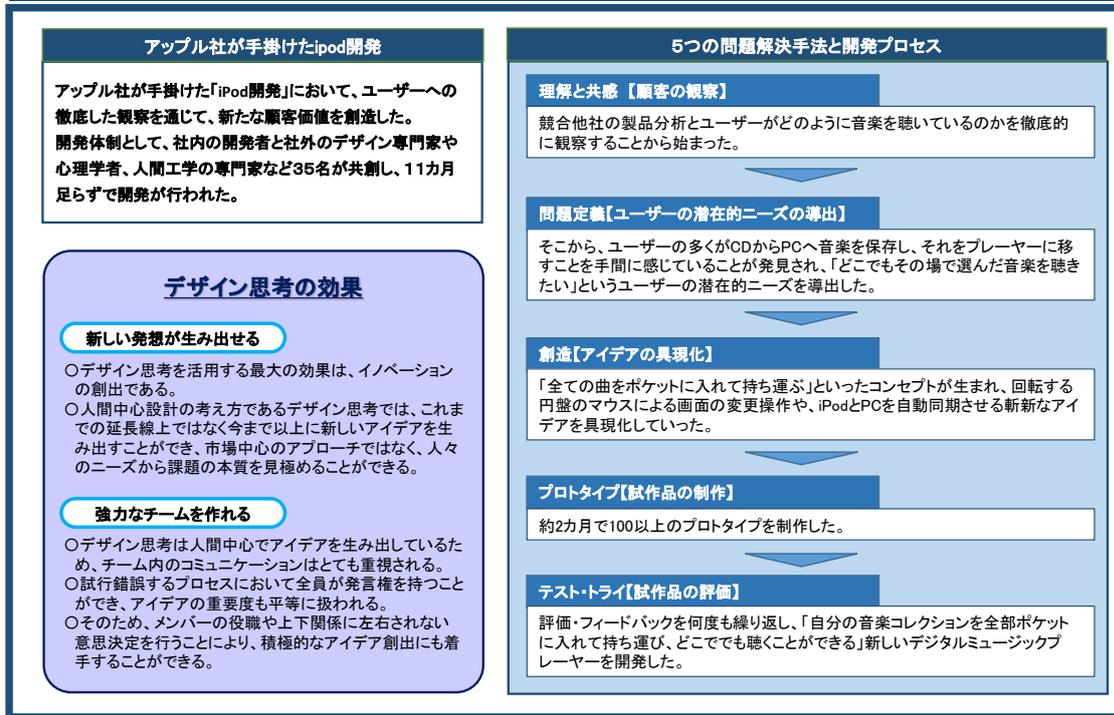
続いて、右下にある「創造・プロトタイプ」ですが、仮説を立て、新しい解決方法となるアイデアを生み出し、試作的に形にしていきます。

そして、左下にある「テスト・トライ」ですが、プロトタイプを用いて、現場の中で実際に取り組み、検証することで、新たな経験を獲得していきます

デザイン思考は、このようなプロセスを経て、課題解決を図るものですが、このプロセスを継続し続けていくことで、より顧客ニーズに沿った顧客本位のサービスを生み出すことが可能となります。

## 7-3 顧客本位のサービス創出

### ～ デザイン思考の活用事例・アップル社・ipod開発 ～



- 26 -

スライド7-3、7-4、7-5では、このデザイン思考を活用した事例を整理しました。

スライド7-3は、アップル社の事例です。アップル社では、「iPod 開発」において、ユーザーへの徹底した観察を通じて、新たな顧客価値を創造しました。開発体制として、社内の開発者と社外のデザイン専門家や心理学者、人間工学の専門家など35名が共創し、11カ月足らずで開発をしました。

デザイン思考における4つのプロセスである、「理解と共感（顧客の観察）」「問題定義（ユーザーの潜在的ニーズの導出）」「創造（アイデアの具現化）」「プロトタイプ（試作品の制作）」「テスト・トライ（試作品の評価）」により、サービスやプロダクトの先にある顧客を理解し、顧客とともに顧客起点で考え、課題解決を目指していきます。

## 7-4 顧客本位のサービス創出

### ～ デザイン思考の活用事例・「芹ヶ谷公園芸術の杜」整備事業 ～

#### 芹ヶ谷公園芸術の杜のコンセプト

公園の価値と資源をいかし、まちなかの賑わいと連携させていくことで、町田らしい多彩なアート・カルチャーを体現する場となることを目指している。

町田の自然と文化に出会える

## パークミュージアム

【活動と体験の拠点】  
ステージ

活動の中心ゾーン  
「谷のロビー」

らわやかみどりエリア  
町田市立図書館  
加藤美術館  
もみじ園

暮らしと憩いのゾーン  
「谷の回廊」

せうがや公園  
さびゆきエリア  
町田緑地  
エリア

Made in Serigaya



#### 5つの問題解決手法と開発プロセス

**理解と共感\_アイデアを募集する(ワークショップ)**

公園の活用に関する市民の「こういうことがしたい」「こういう空間がほしい」というアイデアを募集し、活用イメージを市民と行政が共有する。

**問題定義\_仕組みを考える/仲間を集める(ワークショップ)**

活用イメージをもとに実現までの課題を洗い出し、解決策や仕組みのアイデアを形にし、共感する仲間とともに活動の輪を広げる。

**創造\_試しに色々やってみる(実証実験)**

仲間で作ったアイデアについて、市民参加型プロジェクトを通して実際に試行的に取り組む。

**プロトタイプ\_活動を育てていく/拡げていく**

継続的に実証実験として活動を展開しながら、活動やコミュニティを育てていく。

**テストトライ\_実装/続けていく**

「パークミュージアム」というビジョンのもと、創発⇒試行⇒評価⇒実装サイクルによる活動を継続的に展開し、町田ならではの魅力を創造していく。

(事例として経営改革室が作成)

顧客とともに問題意識を共有しながら課題解決を図り、形にしたアイデアを検証し続ける共創の取組みを進めていくことで、社会の価値観に呼応したサービスを継続的に提案できるとともに、地域の独自性を確立していくことが可能となる

- 27 -

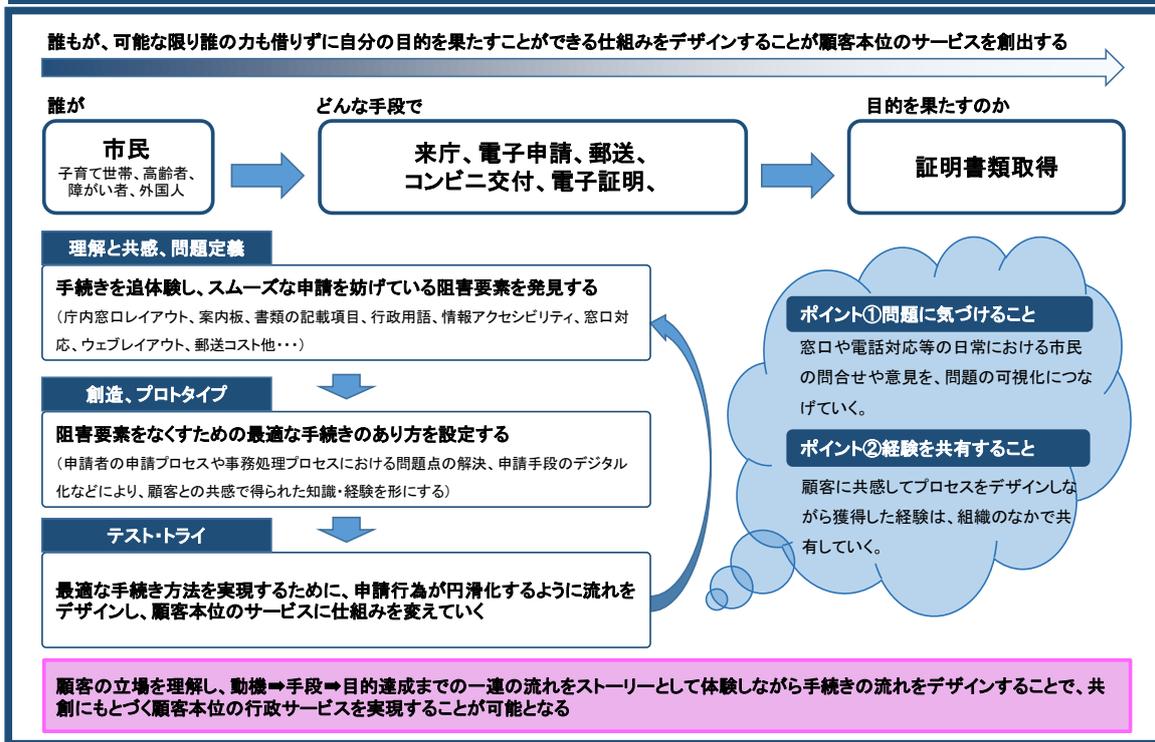
スライド7-4では、デザイン思考の活用事例として、「芹ヶ谷公園芸術の杜」整備事業を整理しました。

本事業は、公園の価値と資源をいかし、まちなかの賑わいと連携させていくことで、町田らしい多彩なアート・カルチャーを体現する場となることを目指しています。

顧客とともに問題意識を共有しながら課題解決を図り、形にしたアイデアを検証し続ける共創の取組みを進めていくことで、社会の価値観に呼応したサービスを継続的に提案できるとともに、地域の独自性を確立していくことが可能となります。

## 7-5 顧客本位のサービス創出

～ デザイン思考の活用事例・顧客本位としての窓口業務 ～



- 28 -

スライド7-5では、デザイン思考の活用事例として、顧客本位としての窓口業務を整理しました。

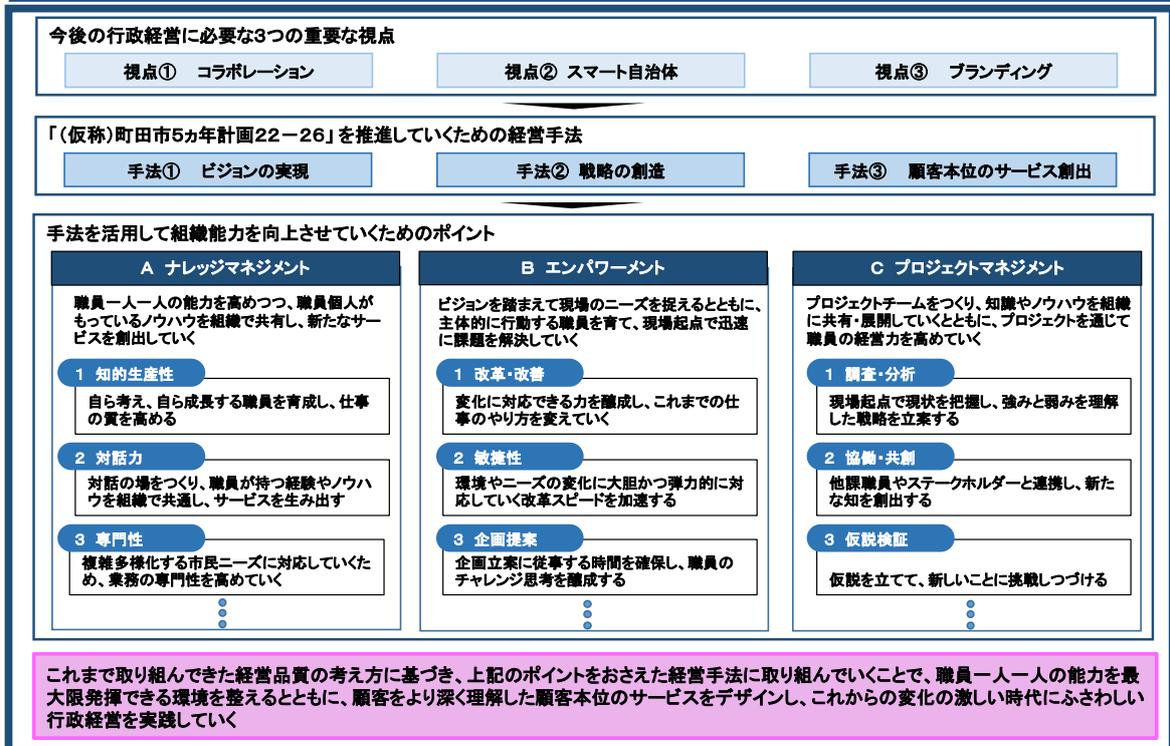
デザイン思考における4つのプロセスを通じて、窓口や電話対応等の日常における市民の問合せや意見を、問題の可視化につなげていくとともに、顧客に共感してプロセスをデザインしながら獲得した経験は、組織のなかで共有していきます。

このように、顧客の立場を理解し、動機⇒手段⇒目的達成までの一連の流れをストーリーとして体験しながら手続きの流れをデザインすることで、共創にもとづく顧客本位の行政サービスを実現することが可能となります。

## 5 今後の展開

### 8-1 今後の展開

～ 5 年計画を推進するために ～



- 29 -

スライド8-1では、今後の展開として、経営手法を活用して組織能力を向上させていくためのポイントをまとめました。

A ナレッジマネジメントですが、職員一人一人の能力を高めつつ、個人がもつノウハウを組織で共有し、新たなサービスを創出していきます。

自ら考え、自ら成長する職員を育成し、より早いスピードで仕事に取り組み、仕事の質を高めていきます。併せて、複雑多様化する市民ニーズに対応できるよう職員の専門性を高めていきたいと考えます。

B エンパワーメントですが、ビジョンを踏まえて現場のニーズを捉え、主体的に行動する職員を育てていきます。

環境変化に対して柔軟に対応できる能力を醸成し、これまでの仕事のやり方を変えていく意識を持ちます。また、業務を通じて職員を育てることを意識し、職員の企画力やチャレンジ思考を醸成していきたいと考えます。

C プロジェクトマネジメントですが、プロジェクト型で取り組む業務を拡充し、力強く推進していくとともに、知識やノウハウを組織で共有・展開していきます。また、プロジェクトを通じて職員の経営力を高め、次世代を担うことのできるリーダーシップをもった職員の育成につなげていきます。

現場起点で現状把握や分析を行い、ステークホルダーと連携することで新たな知を創出するとともに、仮説を立てて、新しいことに挑戦しつづけたいと考えます。

これまで取り組んできた経営品質の考え方にに基づき、これら経営手法に取り組んでいくことで、職員一人一人の能力を最大限発揮できる環境を整えるとともに、顧客をより深く理解した顧客本位のサービスをデザインし、これからの変化の激しい時代にふさわしい行政経営を実践していきます。

## 8-2 今後の展開

～ 5 年計画を推進するために ～

### 組織能力を向上させるための専門委員からの意見

A ナレッジマネジメント	B エンパワーメント	C プロジェクトマネジメント
<p><b>1 知的生産性</b></p> <p>ストーリーとして人の営みを捉え、暗黙知を形式知に代えていく(岡本委員)</p> <p>調査(インサイト・行動観察)により、今現場で何が求められているかを議論し、企画(コンセプト)を固めていくことが重要である(岡本委員)</p>	<p><b>1 改革・改善</b></p> <p>デジタル技術を活用した取り組み方を検討する必要がある。現在の技術でも、情報をデジタルで蓄積できることが可能なので、戦略の立て方の前提がこれまでとは変わってきているということである(佐藤委員)</p>	<p><b>1 調査・分析</b></p> <p>調査・分析を行うリンクタンク機能は、全庁的に集約した研究拠点を設置するより各部に設置したほうが現場の感覚に近くて効果的である(佐藤委員)</p> <p>地域特性に基づく多角的な調査・比較・分析により優位性を見出し、独自性として企画していく(山本委員)</p> <p>環境変化は感覚で説明しても説得力がないのでデータで示し、町田のデータを基盤として問題の発見、課題の設定、対処が必要となる(山本委員)</p>
<p><b>2 対話力</b></p> <p>行政の事業は部署横断的になることが多い。課を横断すると新しいアイデアが出てくる可能性が高い。(佐藤委員)</p> <p>成功事例の表彰や失敗事例の検証などを要因分析して記録を残す。これらを一般化していくと、成功や失敗の傾向が出てくる。そういうことを積み上げて横展開していく(山本委員)</p>	<p><b>2 敏捷性</b></p> <p>行政は5年計画などを策定することが必要とされるが、一方でどれだけ柔軟に対応できるかが全くなってきた。そのため、適宜、計画のローリングを行い、環境変化に対応していく必要がある。(佐藤委員)</p> <p>強みと弱みが逆転していく状況などの発見などの変化を察知し、適宜、柔軟に対応していく(佐藤委員)</p>	<p><b>2 協働・共創</b></p> <p>経営資源や能力については、全部自前でそろえる必要はなく、民間などの他者に頼ってもよい。どこまでを自前主義でそろえていくか基準を整理していく必要がある。(山本委員)</p>
<p><b>3 専門性</b></p> <p>知識の継承に関する根本的な問題は、各事業の基礎知識を職員が継続的に持てるかどうかである。(山本委員)</p> <p>ある程度の専門性を高めていく人事サイクルを採用していく必要もあるのではないか(山本委員)</p>	<p><b>3 企画提案</b></p> <p>業務時間のうち一定時間を新しい企画に使えるような仕組みや、若手グループで企画したものを理事に提案させるなどの取組みを導入するなどにより、独自性のあるサービスが生み出せるのではないかと(岡本委員)</p> <p>減点主義ではなく、職員のやる気のある提案や意欲的な挑戦を評価・査定する仕組みをつくることで職員個人のモチベーションを高め、人材育成につなげていく(岡本委員)</p>	<p><b>3 仮説検証</b></p> <p>何も提案しないよりも、何かを提案して失敗したこと自体の方が評価される組織風土改革が必要である。試行錯誤が認められる雰囲気づくりがとても重要な時代である(佐藤委員)</p> <p>企画とか調査という業務でないと本来は仕事で作れない。仮説とトライアルを繰り返すこと。生産性を追いかけると創造性をなくす。競合関係である(岡本委員)</p>

- 30 -

スライド8-2は、「手法を活用して組織能力を向上させていくためのポイント」について、これまで専門委員の先生方からいただいた具体的な取組みにつながるご意見をポイントごとに整理しています。

実行計画の策定及び推進においては、いただいた意見を参考にしていきたいと考えています。

## ◆ 専門委員間での意見交換②

【 佐藤専門委員 】

- 住民の不安を解消するためには、現場の観点から問題意識を共有し、議論していくということが、どの職層レベルにおいても必要である
- これまでの現場とこれからの現場は異なるということの意識改革が必要である。これからの現場とは、これまで行政とは関わってこなかった顧客の声を拾うということである

住民の不安をどう解消するかについてですが、1つは現場との距離感の乖離を解消することだと考えます。保健所の領域は、心理学ではなく疫学なので、心理カウンセラーではないから住民の不安解消についての専門ではありません。住民の不安を解消させる方法などを専門的見地から検討して、現場の観点からの問題意識を共有して議論していくということが、どの職層レベルにおいても必要です。

町田市では、課単位で財務諸表を作成していますが、課というのは人の単位であり、仕事の単位であり、お金の単位になるので、これがちゃんと揃っていることが町田市の強みだと思っています。課を軸としたバランス・スコア・シートのように上から下へ一気通貫して問題意識を共有していく取組みは、各セクションが自分の仕事は何のために取組んでいるのかという理解に役立ちます。政策・施策・事業・業務を一つの軸でつなげていくことは、政策体系の整理と、意識的にビジョンを共有していく仕組みの構築につながるため、全庁的に同じ目線とするためには、必要な手法であると考えます。

デジタル化でいえば、デジタル化は手段であって、本来の目的が共有できているかということになります。しかし、実際にビジョンを共有していくとなると「言うは易く行うは難し」となります。上から下へのビジョンの落とし込みとともに、現場からのフィードバックを受け、事業のなかで下から上に対して検証していくという双方向性による実践が求められるのではないのでしょうか。

次に、顧客本位のサービス創出ですが、すでにやっているという意識を個々の職員はもってはいらないのでしょうか。これは、確かに職員は現場に出ているということだと思いますが、これまでの現場とこれからの現場は異なるということの意識改革が必要です。これからの現場においては、これまで行政とは関わってこなかったNPO、企業、地域活動、個人などの声を拾う必要があります。

しかし、行政は申請主義の為、実際に、行政からアプローチをかけていくことはなかなか難しいところがあります。アウトリーチという考え方で、ある意味では余計なおせっかいではあるが「どうなっていますか」ということで職員が現場に入っていく、今まで行政とは接点がなかった住民の声を、積極的に拾っていくということが重要です。これまでの現場とは違うということ、職員には意識してもらう必要があります。

予測が不可能な時代における組織運営においては、行政の柔軟性が重要であり、縦割りを廃止して、部署横断的な取組みが必要となります。また、財政的には、いざという時に予算を執行できるようにするためには、常に健全な必要があります。不確実な時代だからこそ求められていく組織改革だと思います。

## 【 山本専門委員 】

- 環境把握の必要性については、戦略の創造の前段階として、しっかりと分析することであると理解している。チャレンジングに規制を取っ払って、発展的に取り組んでもいいと思っている
- 公共が担う範囲を想定していく必要があるのではないか

町田市が取り組んでいる目標と成果によるマネジメントでは、取り組みの成果として顧客目線が浸透しているという側面と、一方では、財務、創造プロセス、組織能力などとのバランスが不十分だということも読み取れます。バランスト・スコア・カードは、仮想的な因果関係を想定した経営手法ですが、公共部門では収益などの財務業績が最終ゴールということではないので、運用していく難しさがあります。

図書館運営事業については、法律で決まっているので、本の貸出料が徴収できないなどの前提に立って、運営のあり方を検討せざるを得ません。環境把握については、戦略の創造の前段階として、しっかりと分析することであると理解しています。チャレンジングに規制を取っ払って発展的にやっていってもいいと思っています。

ビジョンの共有ということ言えば、私としては、個人にまで落とし込んでいくことは厳しいと考えており、係レベルではないかというイメージを持っています。個人までの落とし込みは、体系としてはきれいではあるが、個人とビジョンの結び付けは厳しい部分はあるのではないかと考えています。

顧客本位のサービス創出については、公共としては、一つの基準を想定する必要があるのではないのでしょうか。つまり、公共としてどこまでやっていくのか、民間でできていることはないかということで、公共が担う範囲を想定していただきたい。また、デザイン思考は事業領域によって親和性が異なることが考えられるため、事業分野の中で取り組みやすいところから、それこそテスト・トライをしていくということによいと思います。そうした取り組みとともに、サービス創出の主体が公共である必要がどこまであるのか、ということを考えていくことが必要です。

芹ヶ谷公園のパークミュージアムの事例などの取り組みについては、これはこれで素晴らしいと思うので、共創のノウハウを情報として組織内に蓄積し、しっかりと行政経営の知的資産として残して行ってもらいたいです。

## 【 岡本専門委員 】

- ビジョンは実践において「判断の貯水池」となるべきであるが、公共は事業の幅が広いので、自分たちで知恵を絞ってしっかりと考えていく必要がある
- 環境把握や戦略の創造においては議論のプロセスが大切であるため、理論フレームを活用しつつ、議論を深めていくことが重要である
- 働き方としては企画型のボトムアップ型による業務推進が理想である

ピーター・ドラッカーが提唱したMBO（マネジメント・バイ・オブジェクティブズ）については、そのあとに「アンド・セルフコントロール」という言葉がついており、“目標管理は自己管理によるマネジメント”であることです。

しかし、これまでの日本では、主に「管理者」の養成を進めてきており、「経営者」を養成してきていません。管理は自部門の効率化が主な仕事であるが、経営はそれよりも上の概念であり、管理者が経営に関する教育を体系的に受けてきていないことが問題であると認識しています。民間でも、道德律とか心構えが組織のビジョンになっていることが多く、そうすると社員は、何をどう判断すればよいか分からなくなってしまいます。本来は、ビジョンが社員の実践において「判断の貯水池」になることが必要ですが、公共だと事業の幅が広いので、貯水池が作りにくいのです。そこで自分たちで知恵を絞ってしっかりと考えていく必要があります。羅列型のビジョンでは、何も言っていないのと同じになってしまいます。

ファイブ・フォース理論は、1980年代の企業経営理論フレームであり、古いと言われることがありますが、実はその後、これよりもいいものが出てこなくて、民間ではいまだに使っており、一定のメリットはあるものと考えています。また、経営品質に取り組んでいる会社で多いケースは、企業の戦略が単なる願望の羅列になってしまっていることです。重要なことは、環境把握や戦略の創造において、議論のプロセスを大事にして欲しいということです。どこの会社でも、研修では理論や手法を勉強しましたと言うが、仕事では使っていません。それでは意味がありません。仕事の中でも、これらの理論フレームを活用して、議論を深めていく過程が

重要なのです。

新たなサービス創出については、業務時間の3割は企画と調査に使って欲しいということをお願いしています。業務多忙によって時間に余裕がないため、トップダウンで実行していくことしかできなくなっているが、本当は、働き方としては企画型のボトムアップ型による業務推進が理想です。

また、顧客ニーズの把握においては、相手方の話の聴き方の教育を受けた人が顧客にヒアリングを行うと、顧客側が自然と意見を言うようになるものです。このような取り組みも、すぐには出来ないと思うが、徐々にやっていけばいいと考えます。

## 【 石阪市長 】

- 積極的に行政に対して声を挙げない顧客層のためにどういうことができるか、ということを考えていく必要がある
- デジタル化からは、将来の地方自治のあり方そのものが問われており、課題認識をもっている

住民との対話においては、まず、相手の言うことを肯定してから入るようにしています。相手が自分の意見を発言して良いんだという雰囲気醸し出してから議論に入ると、良い意見が出ます。もちろん相手の意見をどう受け止めるかという用意は必要ですが、議論を有意義にするためには大事なことだと考えています。

保育分野で言えば、我々の仕事は基礎自治体なので、「保育需要がある」というあるべき論は国から示されています。そこを疑うことは、なかなかしませんが、本来は、なぜ保育需要があるのかなどといった問題意識を持つことが必要です。

基礎自治体の仕事は、公的認証と対人サポートが基本です。例えば、乳児健康診断に子どもを連れてこない家庭などに対する対応が行政の仕事です。積極的に行政に対して声を挙げない顧客層のためにどういうことができるか、ということを考えていく必要があります。

デジタル化ということでは、国が全国民の個人データを把握することができれば、基礎自治体が公証する必要はありません。公的認証と対人サポートという基礎自治体としての大きな仕事の1つが必要ではなくなっていくということです。そうすると市民課や納税課などの所管部署が不要となり、基礎自治体は何をやっていくのかという、地方自治のあり方そのものが問われていく時代でもあるということです。

最終的には、デジタル化されたものをどのように活用していくか、デジタルを活用して何を行っていくのかという、企画・調査にシフトをしていかないと、基礎自治体のあり方そのものが問われてしまいます。デジタル化からは、将来の地方自治のあり方そのものが問われており、課題認識をもっています。

## ◆ 専門委員間での意見交換③

【 佐藤専門委員 】

- 今後、基礎自治体はデジタル化のユーザーサイドになっていく
- これからの行政は、まちそのものを経営する総合商社のような、まちを売り込む商社のようなものではないか
- 職員が企画業務に意図的に取り組める環境づくりが必要である

今後、基礎自治体はデジタル化のユーザーサイドになっていくのだと思います。これからは、行政サービスを提供することではなく、まちそのものを経営する総合商社のような、まちを売り込む商社ということになるのではないのでしょうか。つまり、プラットフォーマーというイメージであり、地域の中でやりたいことがある人と、それを実現できる人をマッチングしていくということです。

今後は、町田市などの東京の都市郊外の自治体は、財務的にはあまり困らないと思わますが、確実に困るのは人的資源だと思います。まさに、人材育成が問われているということです。必要な能力については、どちらかというと専門性よりも創造性であると認識しています。ルーティーンジョブばかりでは、創造性が育たないため、企画業務に時間を割いていくことが必要です。しかも職員には、入職してから早い段階で、企画能力を身につけさせて、やりがいを与えないといけません。例えば、午前中はルーティーンワークに従事し、午後はプロジェクトワークに従事するなど、企画業務に意図的に取り組める環境づくりが必要になってくると思います。

最後は人であると考えますが、すべてを職員に求めているわけではなく、市民から企画が出てきても良いと思います。いずれにしても職員には、企画に関わらせていくということがあってしかるべきなのではないのでしょうか。

## 【 山本専門委員 】

- 公証業務がデジタル化されて人工が軽減できたとしても、現場に接する部門は残していく必要がある
- 職員に求められる能力は、企画能力と現場対処能力に二極化していくのではないか

私としては、デジタルの標準化や審査基準の判定などについては、国の方で統一的に処理されてしまえば良いのではないかと考えています。ただし、日本は国際的に見て、公務員の数が少ない方ですので、公証業務がデジタル化されて人工が軽減できたとしても、現場に接する部門は残していく必要があると考えています。

住民ニーズの探索をすすめていくのであれば、職員に求められる能力が二極化するのではないのでしょうか。つまり、企画能力・デザイン思考の部門と、専門性・顧客の部門です。企画能力と現場対処能力は別の能力であり、今後の公務員は、企画部門と現場部門に二極化されていくのではないかと思います。

また、研修については、住民の声を拾っていくことも大切ですが、住民に対しての行政サービスの質の向上も求められていくため、そのバランスをとっていくことが難しいと考えます。

## 【 岡本専門委員 】

- 企画力は、20代のころに育まないと、なかなか育たないものである
- 創造性と生産性は矛盾する関係にあるものであるため、実は生産性の追求が邪魔をしているという側面もある
- 生産性よりも創造性を意識した行政経営を進めていく必要がある

自治体は、まちを経営する総合商社のようになるべきだという話がありましたが、民間では自組織の再評価を徹底的に行った企業が、コロナ禍でも生き残ってきています。例えば、ユニクロは「情報発信製品小売業」として自己の事業コンセプトを規定し直しました。このように、事業コンセプトを作ることができないと民間では生き残っていきません。このような企画力は、20代のころに育まないと、なかなか育たないものだと思います。

もう1つは創造性と生産性は矛盾する関係にあるものであるため、実は生産性の追求が邪魔をしているという側面もあります。例えば、1日に2時間くらいは考える時間を設けるとか、企画の時間を敢えて確保していくなどの仕組みを整えていかないと創造性は育たないものです。生産性よりも創造性を意識した行政経営を進めていく必要があるのではないのでしょうか。

## 【 石阪市長 】

- 行政のあるべき姿の実現に向けて、スピード感を持って実践していくためには、プロジェクト型で業務を進めていく必要がある
- 職員一人ひとりが仕事に対する変革意識を持つべきである

町田市では、2020年3月から「eーまち実現プロジェクト」をスタートし、行政のデジタル化に取り組んでいます。

市民が手続きをするために市役所に来なくてよい、同じような申請をしなくてもよいなど、あるべき姿の実現に向けて、スピード感を持って実践していくためには、プロジェクト型で業務を進めていくことが有効だと考えます。

また、eーまち実現プロジェクトは、デジタル化を共通軸として、“縦割りになっている仕事に横串しを刺していく”ものですので、プロジェクトに参画した職員は、他の業務に対しても変革意識を持って取り組んで行くはずです。

私たちは、今回の新型コロナウイルス感染症拡大を契機として、仕事の進め方が変わっていくという変革意識を持たなければなりません。これまでの仕事の進め方に捉われることなく、職員一人ひとりが、改めて仕事のあり方を見つめ直すとともに、組織のあり方についても考えを巡らせて貰いたいと考えます。