

# 2020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、行政経営改革を着実に推進していくことを目的とし、外部の有識者である専門委員や市長・副市長等で構成する町田市行政経営監理委員会を設けています。

2020年度の第2回は、「デジタルを活用した市民とのリレーションシップ」をテーマに議論をしました。

委員会では、デジタル化という“手段”を用いて、様々なものをより効果的につなげ、新たな時代にふさわしい市民とのリレーションシップに基づく行政経営のあり方について専門委員等から提言・提案をいただきました。

### 【日時】

2021年3月23日（火）14時00分～16時30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)

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

## 2020年度 第2回町田市行政経営監理委員会の概要 目次

### テーマ：「デジタルを活用した市民とのリレーションシップ」

#### ～デジタル社会における行政経営改革～

#### 第1部 行政経営を取り巻くデジタル化推進の動向

1	2020年度第1回町田市行政経営監理委員会からの提言	3
2	検討の背景	5
3	町田市の取組み	9
4	デジタル活用による市民生活の主な変化	12
5	行政経営における大胆なサービス改革	13
6	デジタルを活用したサービス改革のための課題	14
7	デジタル社会における基本的な考え方	15
～ 委員間での意見交換 ～		

#### 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ

1	(株)NTTデータによる今後の展開についての考察	33
2	デジタルを活用した市民とのリレーションシップ	40
3	行政経営における市民とのリレーションシップの展開イメージ	41
4	デジタルを活用したコラボレーションとブランディング	43
5	公的認証と対人サービス	51
6	デジタル技術とデータベース	55
7	組織づくりと人材育成	56
8	市民とのリレーションシップに基づいた今後の行政経営のあり方	60
～ 委員間での意見交換 ～		

※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>

## ◆ 石阪市長挨拶

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。

本日は、3人の専門委員の先生にご出席をいただき、議論をさせていただく場を設定いただきまして、ありがとうございます。

デジタル化は行政経営において必要不可欠な要素になってきています。国がデジタル戦略を打ち出してから既に10年が経過していますが、我々にとって新型コロナウイルス感染症拡大で一番衝撃だったのは、小・中学校のモバイル端末が1年以内に全員に配られることになったことです。そこから我々もこれは急がなければいけない仕事だということが身にしみました。

私は、市長ではありますがアナログ対応の人間ですので、デジタル化、あるいはデジタルトランスフォーメーションの先頭に立つというのは大変なのですが、少なくとも、市民にとってどう役に立つかという、この1点でデジタル化、あるいはデジタルトランスフォーメーションというものを考えていきたいということでやらせていただいています。

改めて、市民にとって何が大事か、どこがよくなるかということがリレーションシップだと思います。当たり前、これができないのはおかしいと感じ、色々なデジタル技術を活用して改善していく。そこには、我々はもちろんですが、市民からの提案もあると思います。提案をしっかりと受けとめ、取り入れていかないと、これはリレーションにならなくて、一方通行になってしまいます。

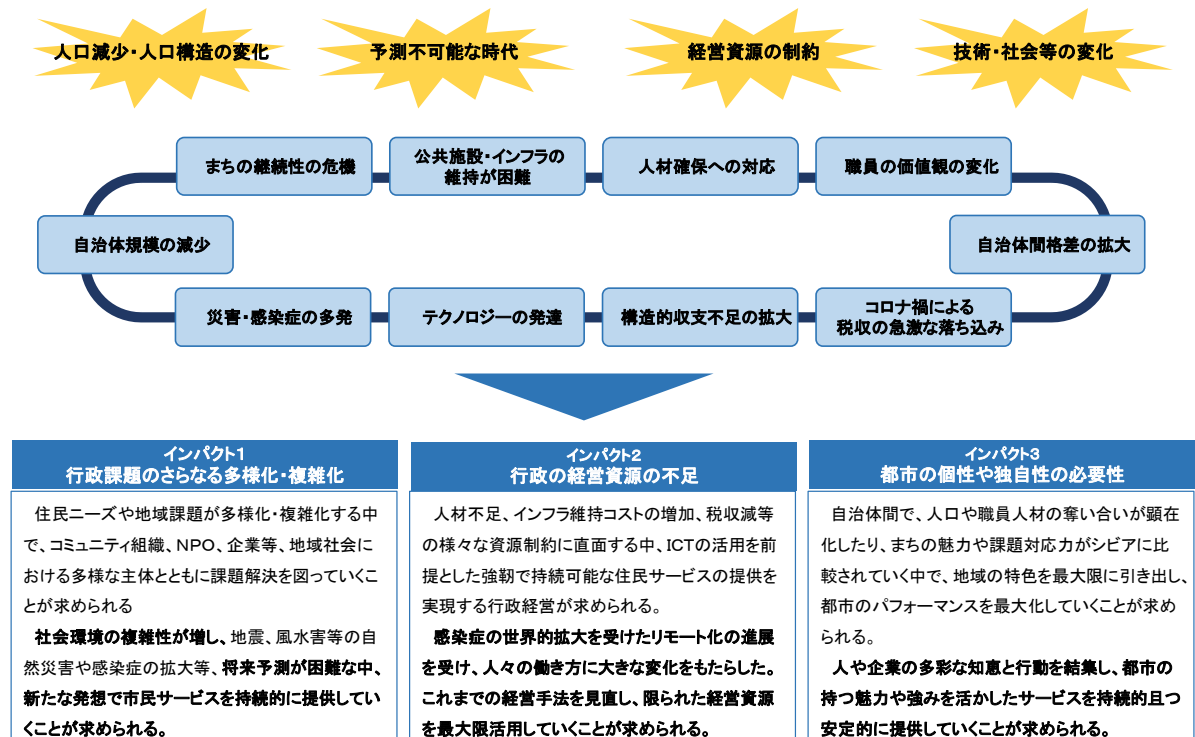
そのために、我々の意識も変わるし、やり方も変わるし、我々自身の行動も変わるというつもりでやらせていただきたいと思います。

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 行政経営を取り巻くデジタル化推進の動向

## 1 2020年度第1回町田市行政経営監理委員会からの提言

2020年度第1回町田市行政経営監理委員会資料からの抜粋  
～ 2040年にかけて起こる変化とインパクト ～



## 2

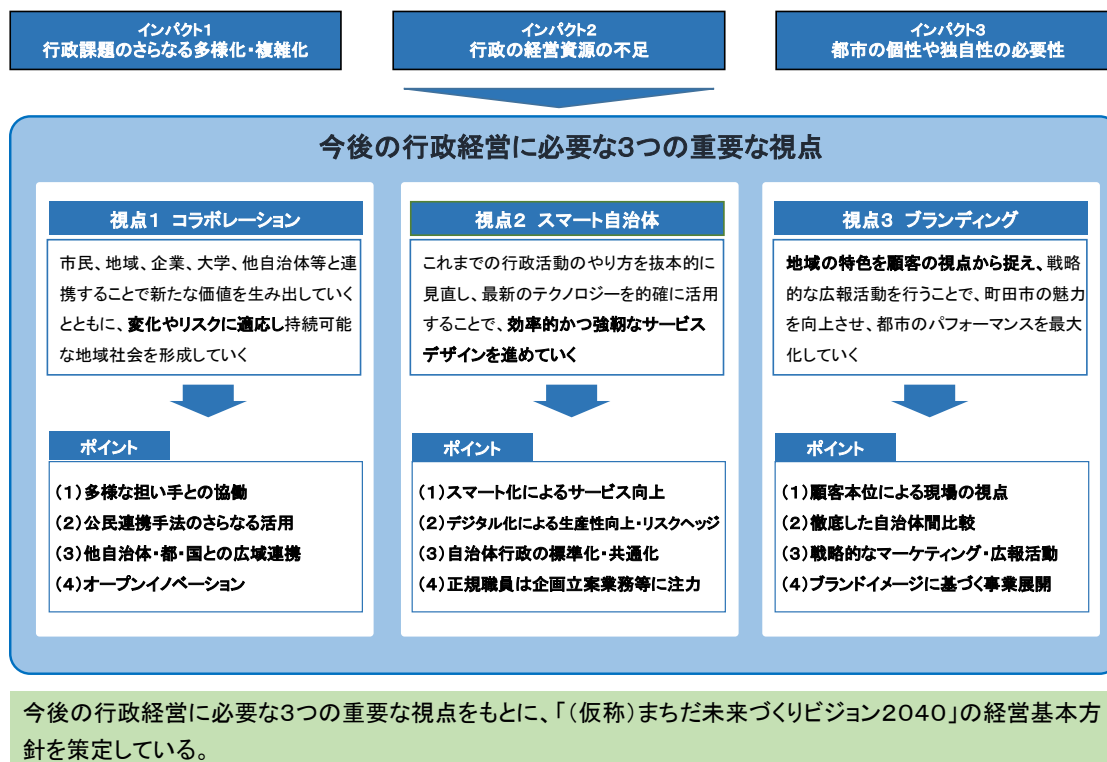
人口減少・人口構造の変化や、技術・社会等の変化は行政経営にとって大きなインパクトを与えます。また、感染症の世界的拡大を受け、私たちの生活は大きく変化してきています。ここでは、2040年にかけて起こる変化を受けた行政経営におけるインパクトを3つに整理しました。

まず、「インパクト1 行政課題のさらなる複雑化・多様化」については、社会環境の複雑性が増している中、多様な主体とともに課題解決を図っていくことが求められています。

続いて、「インパクト2 行政の経営資源の不足」については、人材不足、インフラ維持コストの増加、税収減等の様々な資源制約に直面する中、これまでの経営手法を大胆に見直し、限られた経営資源を最大限活用していくことが求められています。

続いて、「インパクト3 都市の個性や独自性の必要性」については、自治体間で、まちの魅力や課題対応力がシビアに比較されていく中で、地域の特徴を最大限に引き出していくことが求められています。

2020年度第1回町田市行政経営監視委員会資料からの抜粋  
～ 今後の行政経営に必要な3つの重要な視点 ～



3

先に整理した3つのインパクトを受け、前回の委員会では、今後の行政経営に必要な3つの視点について提言いただきました。

改めて、3つの視点を説明しますと、1つ目は、多様な主体とともに、課題解決を図るコラボレーション、2つ目は、テクノロジーを最大限に活用していくスマート自治体、3つ目は、都市の魅力を発信していくブランディングです。

町田市では、この3つの視点を基に、「(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支える経営基本方針を策定しています。

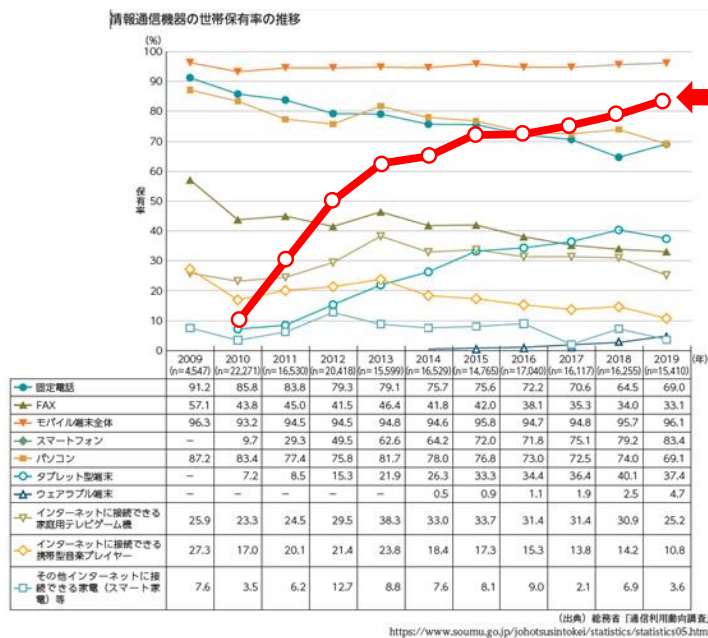
## 2 検討の背景

### 第1部 行政経営を取り巻くデジタル化推進の動向 (1) 検討の背景 ～情報化社会を取り巻く状況

#### ■ スマートフォンの普及

世帯における情報通信機器の保有状況は、スマートフォンの保有率が2010年から2013年にかけて急増し、その後も堅調に増え続けた結果、2019年には80%を超える状況となっている。

出典：総務省「通信利用動向調査」



4

ここでは、情報化社会を取り巻く状況を説明します。

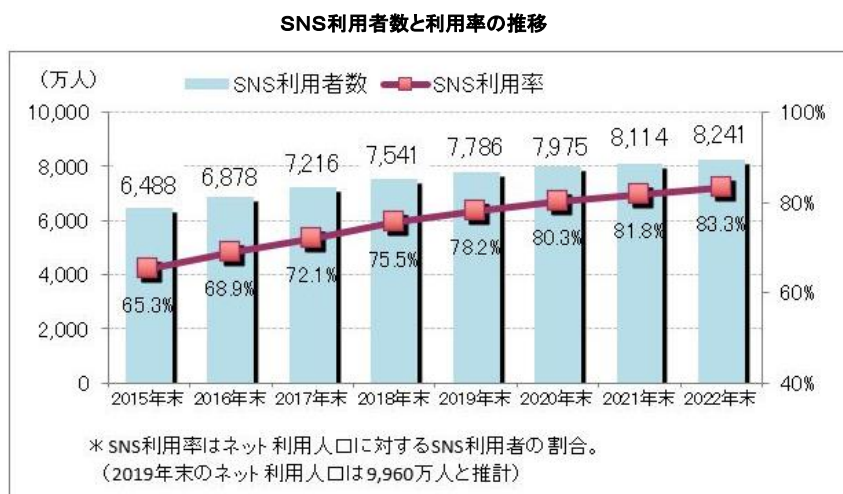
図表のとおり、スマートフォンの世帯保有率が2010年から急増し、2019年には80%を超えています。

スマートフォンの普及に伴い、コミュニケーションのあり方や、様々なアプリの利用に伴うライフスタイルの変化など、私たちの生活が大きく変化しています。

## 第1部 行政経営を取り巻くデジタル化推進の動向 (1) 検討の背景 ～情報化社会を取り巻く状況

### ■ SNS利用者の増加

日本国内におけるSNSの利用者は年々増加している。2019年度末の国内ネットユーザーは9,960万人と推定されるが、SNS利用者はそのうち78.2%にあたる7,786万人であった。2020年の年間純増者数は189万人となる見込みで、利用者は1カ月平均で約16万人の増加が見込まれている。



出典：株式会社ICT総研 「2020年度SNS利用動向に関する調査」

## 5

前述のスマートフォンの普及に比例しますように、SNS利用者数は年々増加傾向にあります。図表のとおり、2021年末にはSNS利用者数が8,000万人を超過することが見込まれており、コミュニケーションのあり方に大きな変化が起きている、象徴的な傾向として捉えることができます。

今後の行政経営においては、SNSを効果的に活用した市民とのコミュニケーションを行っていくことが求められていきます。

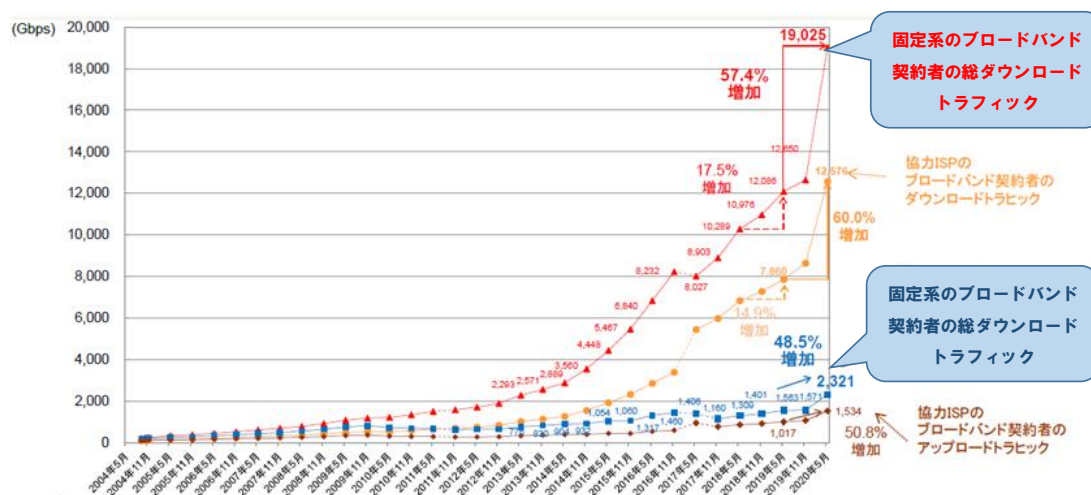


## 第1部 行政経営を取り巻くデジタル化推進の動向 (1) 検討の背景 ～情報化社会を取り巻く状況

### ■ データトラフィック量の増加

固定系ブロードバンド契約者のダウンロードトラフィックは、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のために在宅時間が増加したことにより、インターネットトラフィックが前年同月比57.4%と大幅に増加している。

主要要因としては、テレワークの浸透に伴うリモート会議や在宅時間が増加したことによる動画視聴等が考えられる。



出典: 総務省2020年度「我が国のインターネットにおけるトラフィックの集計・試算」

## 6

YouTubeをはじめとした動画コンテンツの普及に伴い、データトラフィック量も年々増加してきています。自分のやりたいことを発信したい人が、世界中へ気軽に動画コンテンツを発信することができるのと同時に、動画を視聴するユーザー側の共感の広がりも、世界では社会的な原動力になることもしばしば起きています。

このように、スマートフォンの普及に伴い、組織や個人が様々な情報を入手・発信し、人、モノ、情報が容易につながり、そのつながりによって躍動していく世の中になっています。



## 第1部 行政経営を取り巻くデジタル化推進の動向

### (1) 検討の背景 ～行政におけるデジタル化の取り組みの急加速

#### ■ 国の動向

デジタル庁の創設	デジタルガバメント実行計画	マイナンバー制度の抜本的な改善
<p>国の情報システムの統括・監理、地方共通のデジタル基盤の企画と総合調整、マイナンバー制度の企画立案の一元化、民間・準公共部門のデジタル化の支援、データ活用やサイバーセキュリティの実現等の業務における総合調整機能を有する内閣直属組織として、2021年9月1日にデジタル庁を設置予定。</p>	<p>あらゆるサービスが最初から最後までデジタルで完結できるサービス設計12箇条に基づく、「すぐ使えて」、「簡単」で、「便利」な行政サービスを目指す(2020年度改訂)。</p> <p>利用者にとって、行政のあらゆるサービスが最初から最後までデジタルで完結される行政サービスの100%デジタル化の実現する。</p>	<p>公金受取口座との連携や、ATMによる口座振込でのマイナンバー活用、運転免許証のデジタル化によるマイナンバーカードとの一体化等による、抜本的な利便性の向上を図る。</p> <p>自治体の情報セキュリティ「三層の対策」の見直しを行い、マイナポータル及びe-TAX等の利便性の向上を図る。</p>

#### ■ 東京都の動向

デジタルサービス局の創設	新たな都政 = 「シン・トセイ」	スマート東京の実現
<p>ICT人材を豊富に活用し、先端技術による全庁的な業務改革を先導するとともに、全職員のデジタル能力の底上げを図るなど、DX(デジタルトランスフォーメーション)・ITの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させるという概念)を力強く推し進める核となる組織として、2021年4月1日にデジタルサービス局を設置予定。</p>	<p>DXの推進を梃子として制度や仕組みの根本まで遡った「都政の構造改革」を強かに推進し、都政のQOS(クオリティ・オブ・サービス: サービス品質)を向上させることで、都民のQOL(クオリティ・オブ・ライフ: 生活の質)を高め、誰もが安全・安心で幸せを享受できる社会を実現する。</p>	<p>世界最高のモバイルインターネット「TOKYO Data Highway(TDH)」を基盤として、ビッグデータやAIなどの先端技術を活用し、経済発展や社会的課題の解決を両立させるSociety 5.0の実現に向けた取組をはじめ、データ共有と活用の仕組みを作り、最先端技術を活用した分野横断的なサービスの社会実装を強かに推進する。</p>

## 7

国では、デジタルガバメント実行計画の推進を行うとともに、デジタル庁を創設する予定です。また、マイナンバー制度の抜本的な改善を掲げ、マイナンバーを利用した行政サービスの拡充によりさらなる利便性向上を図ることとしています。

東京都では、新たな都政「シン・トセイ」により、行政サービスのデジタル化を図るとともに、デジタルサービス局を創設することとしています。

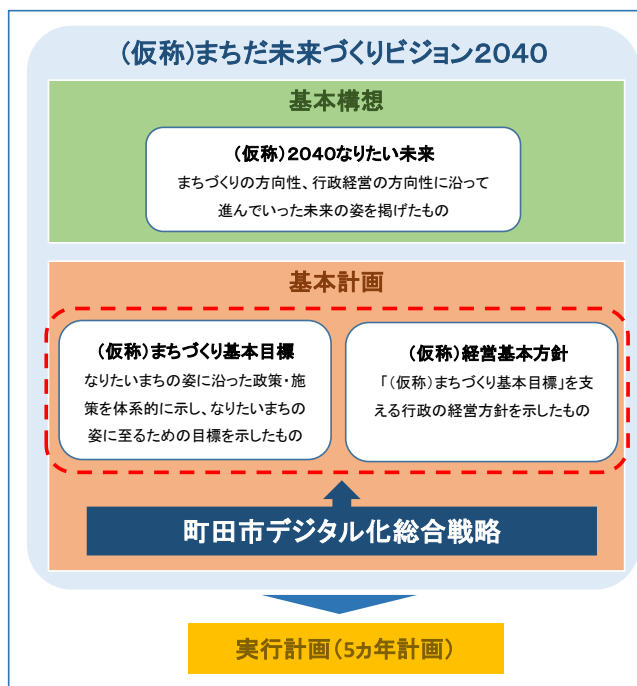
新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、国や東京都においても、これまで以上に、急速にデジタル化を推進し、アフターコロナを見据えた新たなビジョンや取り組みを打ち出しているところです。

### 3 町田市の取組み

#### 第1部 行政経営を取り巻くデジタル化推進の動向 (2) 町田市取組み ～町田市デジタル化総合戦略

##### ■ 町田市デジタル化総合戦略

「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」に、町田市デジタル化総合戦略を掲げている。この町田市デジタル化総合戦略に基づいてデジタル化による行政サービス改革に取り組み、誰もがデジタル技術の便益を享受し、安全で安心な暮らしや豊かさを実感できるような社会の実現を目指していく。



現在、町田市では2022年度から2040年度までを対象期間とする次期基本構想・基本計画「(仮称)まちだ未来づくりビジョン2040」策定作業を進めています。

本ビジョンの中には「町田市デジタル化総合戦略」を掲げ、市のまちづくりに関する政策や行政経営に関する基本方針とともに、デジタル化に関する基本的な考え方を示しています。

国や東京都のデジタル戦略とともに、町田市でもデジタル化による行政サービスの改革に取り組み、誰もがデジタル技術の便益を享受し、安全で安心な暮らしや豊かさを実感できるような社会の実現を目指していきます。

## 第1部 行政経営を取り巻くデジタル化推進の動向 (2)町田市の取組み ～ デジタル活用の取組み

### ■ デジタル化による市民サービス向上の取組み

<p><b>AI(人工知能)チャットボット</b></p> <p>市役所の手続きや制度等に関する市民からの質問に対して、AIが対話形式で回答する「AIスタッフ総合案内サービス」を2019年12月から導入。</p> <p>質問にお答えします!</p> 	<p><b>e-まち実現プロジェクト</b></p> <p>市民の利便性と市役所業務の生産性の向上のため、デジタルの導入・活用を積極的に推進する庁内横断的なプロジェクトとして、2020年3月に発足。</p> 	<p><b>小中学校におけるICT教育の推進</b></p> <p>全ての児童・生徒が1人1台使用できるタブレット端末を2020年度中に整備し、オンライン学習による子どもたちの学びの機会の確保を実現する。</p> 
<p><b>市民通報アプリ「まちピカ町田くん」</b></p> <p>道路や公園施設等の不具合や生き物発見レポートを、スマートフォンのカメラとGPS機能を活用して市民が手軽に通報できるサービスを2018年4月から開始。アプリによる通報件数は695件(2018年)から765件(2019年)に増加。</p> 	<p><b>町田市広報TV「まちテレ」</b></p> <p>5分間のストーリーで町田市のあらゆる魅力をお伝えする広報番組。YouTubeで視聴することができる。2009年1月より配信開始しており、2020年度は8本配信。</p> 	<p><b>デジタル化を活用した経済対策</b></p> <p>キャッシュレス決済“PayPay”プレミアムポイント付与事業により、コロナ禍における市内経済の活性化を後押し(2020年12月～2021年1月)。</p> 

9

町田市では、2020年3月に立ち上げた「e-まち実現プロジェクト」により、キャッシュレス決済の導入や電子申請の拡充等を推進することで、市民の利便性向上と市役所業務の生産性の向上を図っています。また、町田市広報TV「まちテレ」では、YouTube等で、町田市の様々な魅力をお伝えする広報番組を配信したり、市民通報アプリ「まちピカ町田くん」では、道路や公園施設等の不具合や生き物発見レポートをスマートフォンのカメラとGPS機能を活用して市民が手軽に通報できるサービスを展開したりと、デジタル技術を活用した市民サービスの向上に取り組んでいます。

## 第1部 行政経営を取り巻くデジタル化推進の動向 (2)町田市の取組み ～ デジタル活用の取組み

### ■ デジタル化による行政事務の効果的、効率的な取組み

<p><b>テレワーク・リモート会議・ビジネスチャット</b></p> <p>感染症拡大等の緊急時における市役所業務の継続性と、生産性の向上、さらには働き方改革の促進として、2019年度より、テレワーク、リモート会議、ビジネスチャットを順次導入し、効果的・効率的な執務環境を積極的に推進。テレワークの導入では、VPN接続回線を経由したリモート操作を可能とし、在宅でも庁舎と同程度のシステム環境を実現した。</p> 	<p><b>2020年度職員採用試験</b></p> <p><b>Machida</b></p> <p><b>きらめく町田の未来をつくる</b></p> <p>市民志向      チャレンジ志向 経営志向 チームワーク志向      信頼獲得志向</p> <p><b>職員採用web面接等の導入</b></p> <p>2020年度より、職員採用1次試験において、自宅受験可能なWEB方式により民間で広く導入されているSPIを導入。また、面接試験においても、リモートによるweb面接を導入し、コロナ禍におけるテクノロジーを活用した採用事務を実現。これにより一般事務職の応募者数は前年度の901人から1784人に倍増し、効果的な人事行政を行っている。</p>	<p><b>電子化推進度ランキング全国3位</b></p> <p>総務省の調査をもとに、日経グローバルが電子自治体の推進体制、業務・システムの効率化、情報セキュリティ対策等を点数化し、自治体の電子化推進度ランキング調査(2020年11月)を実施。町田市が全国3位にランクイン。</p> 
<p><b>AI-OCR、RPAの導入効果(2020年度)</b></p> <p>職員が行っていた定型的な業務について、延べ16業務でRPAを導入し、564時間の削減効果がみられた。また、AIを組み込んだ光学的文字認識であるAI-OCRを、延べ3帳票で導入し、7時間の削減効果がみられた。</p>	<p><b>小学校の給食費会計化</b></p> <p>学校長が独自に徴収・管理を行う「私会計」から、市の予算に計上して徴収・管理する「公会計」に移行(2020年4月)。移行に合わせてシステムを導入するとともに、キャッシュレス決済(LINEPay、PayPay)を導入した。</p> 	

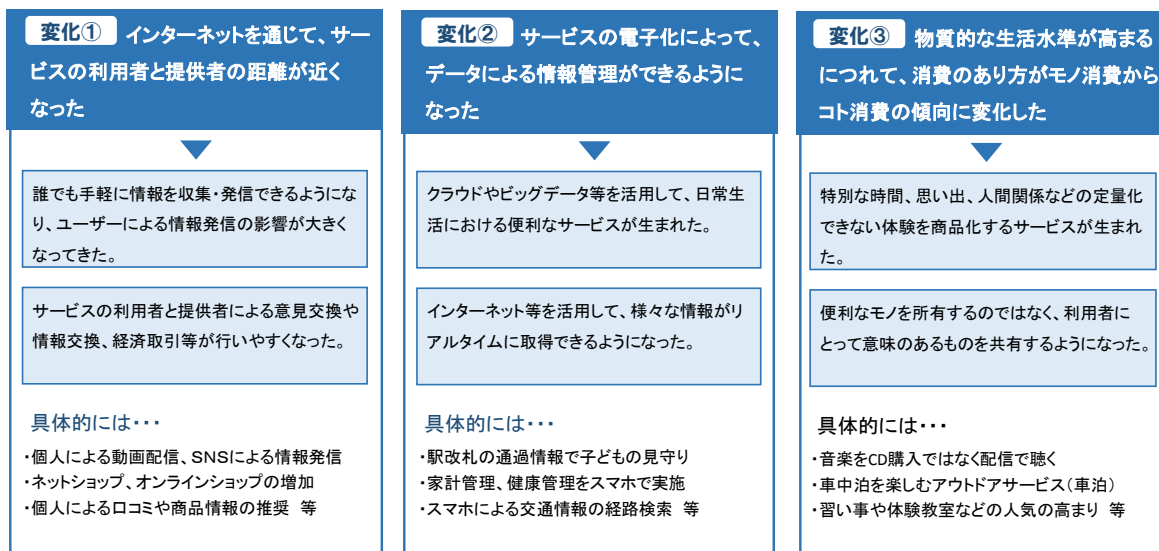
10

また、デジタル化による行政事務の効果的、効率的な取組みとして、感染症拡大等の緊急時における市役所業務の継続性を確保するとともに、生産性の向上、さらには働き方改革の促進を目的として、テレワーク、リモート会議、ビジネスチャットを順次導入し、効果的・効率的な働き方を実践しています。

また、職員が行っていた定型的な業務について、2020年度までに延べ16業務でRPAを導入するとともに、AIを組み込んだ光学的文字認識であるAI-OCRを延べ3帳票で導入する等により、デジタル技術を活用して業務時間の削減を図っています。

## 4 デジタル活用による市民生活の主な変化

### 第1部 行政経営を取り巻くデジタル化推進の動向 (3) デジタル活用による市民生活の主な変化



デジタル社会の到来により、これまでよりもタイムリー、且つ、きめ細やかに利用者のニーズに応じていくことが可能となる等、私たちの生活利便性は大きく向上してきている。その一方で、個人や集団における情報格差や、個人情報等の情報セキュリティの強化といった新たな問題も発生している。

11

デジタル活用による市民生活の主な変化の1つ目としては、インターネットを通じ、サービスの利用者と提供者の距離が近くなったこと。変化の2つ目としては、データによる情報管理ができるようになったこと。変化の3つ目としては、習い事や体験教室等の人気が高まるなど、モノ消費よりコト消費が重視されるようになったことが挙げられます。

個人が商品やサービスをSNSや動画等で紹介したり、スマートフォンを活用して家計や健康等の情報を管理するなど、デジタル技術によって日常生活そのものが大きく変化しています。

このように、デジタル社会の到来により、これまでよりもきめ細やかに利用者のニーズに応じていくことが可能となり、私たちの生活利便性は大きく向上してきています。

## 5 行政経営における大胆なサービス改革

### 第1部 行政経営を取り巻くデジタル化推進の動向

#### (4) 行政経営における大胆なサービス改革 ～ 変革のためのDX

##### ■ 行政経営における大胆なサービス改革の必要性

デジタル社会の到来により、誰もが様々なサービスを、時間や場所を問わずに享受できるようになっており、これまで当たり前であったサービスのあり方や、働き方は大きく変化してきている。

このような中、推し進めていべき行政経営におけるデジタル化は、単なるアナログからデジタルへの置き換えではなく、デジタル化により蓄積されたデータを活用し、これまでの常識に捉われない発想により、サービスのあり方そのものを変えていくものでなければならない。

これまでよりもタイムリー、且つ、きめ細やかに利用者のニーズに応えていくため、デジタル技術を活用して、既存の業務を徹底的に効率化していくとともに、新たな仕組みを構築し、よりイノベティブ(革新的)な行政経営を実践していく必要がある。

インターネットを介して、人とモノをつなぐこと(ユーザーインターフェイス: UI)や、人がモノやサービスに触れて得られる体験や経験(ユーザーエクスペリエンス: UX)が日常生活レベルで大きく変化している。行政経営においても、魅力的なUIUXを創り上げながらサービスを展開していくことが求められる。

## 12

このような市民生活の変化を受け、行政経営においても大胆なサービス改革を進めていく必要があります。

サービス改革を行うにあたっては、単なるアナログからデジタルへの置き換えではなく、改めて顧客起点による発想を持ち、デジタルを活用したサービスデザイン改革を進めていく必要があります。

市民生活においては、人とモノをつなぐこと(ユーザーインターフェイス: UI)や、人がモノやサービスに触れて得られる体験や経験(ユーザーエクスペリエンス: UX)が日常生活レベルで大きく変化しています。そのため、行政経営においても、デジタル技術を効果的に活用し、魅力的なUIUXを創り上げながら市民の利便性向上や満足度を高めていくようなサービスを展開していくことが求められています。



## 6 デジタルを活用したサービス改革のための課題

### 第1部 行政経営を取り巻くデジタル化推進の動向 (5) デジタルを活用したサービス改革のための課題

<b>■ デジタルを活用した利便性の高いサービスを構築するための課題</b>		<b>■ 誰もがデジタルを活用したサービスを受けられるための課題</b>	
<b>市民が利便性を実感できるデジタル化</b> 必要なときに速やかにサービスが受けられる等、市民がデジタル化の利便性を実感できるようにしていく必要がある。	<b>SNS等を活用した市民と行政のコミュニケーション</b> デジタル技術を効果的に活用し、様々なチャネル(方法・手段)を通じて、多様な主体との円滑な連携を図っていく必要がある。	<b>利用しやすい形による市の情報資産を利活用</b> 行政の持つ情報資産を市民にとって利用しやすい形で、市民に還元し、地域社会に役立てていく必要がある。	<b>市民の暮らしを守る効果的な情報収集・発信</b> 災害・感染症時等においては、デジタルを活用し、効果的に情報収集・情報発信を展開していく必要がある。
<b>デジタルを活用した効果的な市民ニーズの把握</b> 行政サービスにおいても、市民のニーズをしっかりと捉えるためにデジタルを効果的に活用していくことが必要である。	<b>デジタルとアナログのシームレス化</b> 複数のサービスやシステムがある中においても、それぞれの違いを認識せずに、サービスを利用できる環境を整えていく必要がある。	<b>デジタルデバイド(情報格差)の解消</b> 市民のリテラシー(情報活用能力)向上をサポートしていくことで、性別、年齢、属性に関係なく、誰もが利用可能な状態を作り出していく必要がある。	<b>個人のプライバシーの保護</b> 意図しない情報を第三者に漏えいすることのないよう、個人情報の保護を図るための制度を整えていく必要がある。
<b>■ デジタルを最大限に活用していくための組織マネジメントの課題</b>			
<b>組織内の既存業務の整理</b> デジタル化の前提として、ボトルネックとなる課題の洗い出しを行うとともに、既存業務のサービスデザインの見直しを行い、業務効率化と生産性向上を図っていく必要がある。	<b>データドリブン経営の実践</b> データ化されていない情報についてデータ化し、分析することで、的確かつ迅速な意思決定を行い、サービスの最適化を図っていくデータドリブン経営を実践していく必要がある。	<b>組織間連携の強化</b> それぞれの組織が有する情報を結び付けていくことで、新たなサービスを生み出す等、組織間の連携をより強化することにより、市民ニーズに的確に対応していく必要がある。	<b>強固な情報セキュリティの構築</b> コンピュータや通信ネットワークのシステム障害等により、大きな社会的被害を受けることのないよう、情報セキュリティを強化していく必要がある。

13

「デジタル活用による市民生活の主な変化」と「行政経営における大胆なサービス改革の必要性」を受け、課題を整理しました。

「利便性の高いサービスを構築するための課題」については、必要なときに必要なサービスが受けられるようにすること、デジタルとアナログの複数のサービスを整えつつ、シームレスにサービスを利用できる環境を整えていく等の課題があります。

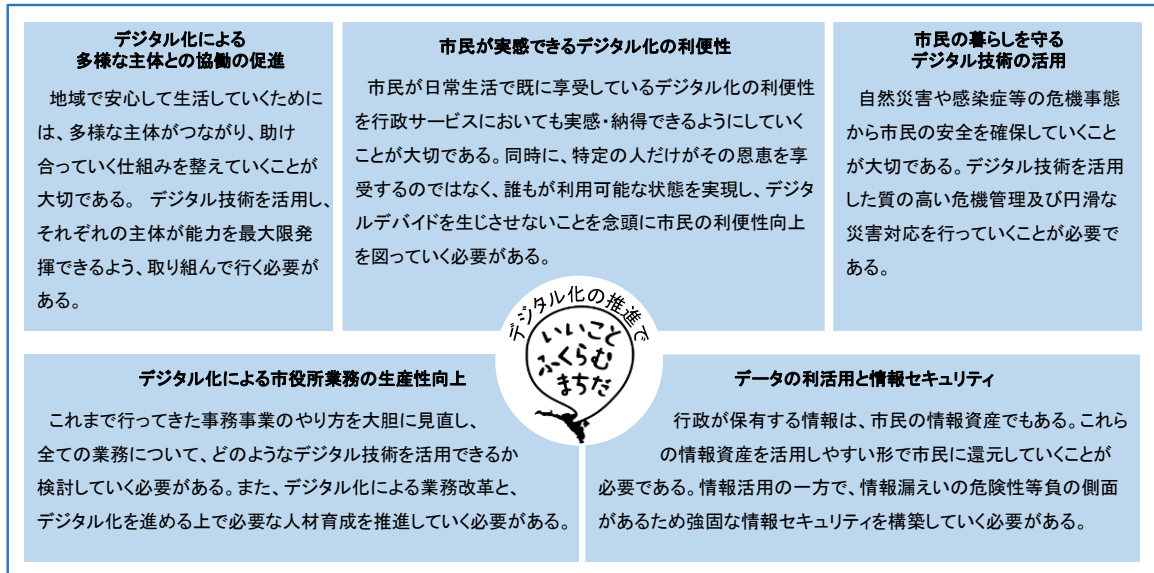
続いて、「誰もがデジタルを活用したサービスを受けられるための課題」については、誰もが利用しやすい形で情報資産を整えること、属性等に関係なく利用できること、個人情報の保護等の課題があります。

続いて、「組織マネジメントの課題」については、既存業務の課題を洗い出し、見直していくこと、データを収集・分析することで、的確かつ迅速な意思決定を行っていくこと、組織内の連携を強化すること等の課題があります。



## 7 デジタル社会における基本的な考え方

### 第1部 行政経営を取り巻くデジタル化推進の動向 (6) デジタル社会における基本的な考え方



これからの市役所業務においては、市民生活を支えていくための人との関わりを大切にできるようなデジタル技術の活用を図っていく必要があるため、これまでの町田市の強みである人と人とのつながりを活かし、市民とのリレーションシップを充実させていく。

14

ここでは、「デジタルを活用したサービス改革のための課題」を解決していくための基本的な考え方をまとめています。

まず、「市民が実感できるデジタル化の利便性」です。行政サービスにおいても、市民が日常生活の中で、デジタル化の利便性を実感・納得できるようにしていくとともに、デジタルデバイドを生じさせないようにすることで誰もが利用可能な状態を実現していく必要があります。

続いて、「デジタル化による多様な主体との協働の促進」です。地域で安心して生活していくためには、多様な主体がつながり、助け合っていく仕組みを整えていくことが大切です。そのためには、デジタル技術を活用し、それぞれの主体が能力を最大限発揮できるよう、取り組んで行く必要があります。

続いて、「市民の暮らしを守るデジタル技術の活用」です。自然災害や感染症等の危機事態から市民の安全を確保していくため、デジタル技術を活用し、情報収集能力に関する能力や、精度の向上など危機管理の機能を高め、迅速な災害対応を行

っていく必要があります。

続いて、「デジタル化による市役所業務の生産性向上」です。これまで行ってきた事務事業のやり方を大胆に見直し、全ての業務について、どのようなデジタル技術を活用できるか検討していきます。また、デジタル化による業務改革と、デジタル化を進める上で必要な人材を育成していく必要があります。

続いて、「データの利活用と情報セキュリティ」です。行政が保有する情報は、市民の情報資産です。これらの情報資産を活用しやすい形で市民に還元していくとともに、強固な情報セキュリティを構築していく必要があります。

これらの基本的な考え方を踏まえ、デジタル化により生産性を向上し、職員は人にしかできない対人サービスやクリエイティブな仕事に注力していきます。これからの市役所業務においては、市民生活を支えていくための人との関わりを大切にできるようなデジタル技術の活用を図っていかなければなりません。

このため、これまでの町田市の強みである人と人とのつながりを活かし、市民とのリレーションシップを充実させていきます。

## 【 総務部長 】

- 5年から10年の間に、市役所の1階・2階の窓口業務のあり方や働き方が、全国レベルで激変するだろうと思っている。来たるべきソサエティー5.0で想定しているデジタル社会に備え、今のうちから職員の仕事の意識を変える必要がある。

コロナ禍により、タッチレスとかソーシャルディスタンスが求められ、社会全体が急速にデジタル化に舵を切っている状況だと思っています。

これまで行政の仕事というのは、窓口で人手をかけることが当たり前のサービスデザインでしたが、これからは、市民がオンラインで行政手続きができるよう、デジタル技術を駆使したサービスデザインに変えていくことが必要だろうと思っています。国は2020年12月、デジタルガバメント実行計画をつくりまして、住民基本台帳や個人住民税等、主要な17の基幹業務について3つの標準化を定めています。1つは、基幹業務システムの標準化、もう1つは基幹業務間の連携と、あと行政機関の間での情報連携の標準化、あともう1つは行政手続きのオンライン化です。これらを実現すると、いつでも、どこでもオンライン化による行政手続きができるようになります。これはデマンドサイドとしては、市役所に来る手間や申請書を書く手間が当然なくなる。また、サプライサイドとしては、大規模な窓口が不要になりますので、業務コストが削減されて、市役所業務の生産性が非常に向上すると思います。

平たく言うと、5年から10年の間に、市役所の1階・2階の窓口業務のあり方や働き方が、全国レベルで激変するだろうと思っています。来たるべきソサエティー5.0で想定しているデジタル社会が来ますので、今のうちから職員の仕事の意識を変える必要があるだろうと思っています。

続いて、プラットフォームとかプラットフォーマーという言葉が最近よく聞かされて、コラボレーションのベースとして捉えられていますが、今一つ理解が進んでいなくて、GAF Aのようなデジタルプラットフォーマーのイメージが一般的だろうと思っています。

そこで、プラットフォームについて、人口減少社会において新たな価値やサービスを創出するために必要な人材ですとか、必要なツールとかフィールド、あるいは必要な資金をつないで、協働、あるいは競争する仕組みという定義が必要なのではないかと考えています。

また、プラットフォームについては、プラットフォームとの関わりの中で役割を担える人材ということだと思っています。これは私の造語になりますが、プラットフォームを企画してコーディネートする人材をプラットフォームビルダー、プラットフォームを運営して改善する人材をプラットフォームマネジャー、プラットフォームに参画してアイデアを出す人材をプラットフォームプレイヤーという3つの要素に分けて、役割をチェンジするのではないかなと思っています。

町田市は、先ほども紹介がありましたが、事業者とのプラットフォームとしては「南町田グランベリーパーク」、市民協働のプラットフォームとしては「まちだ〇ごと大作戦」、自治体とのプラットフォームとして、自治体間ベンチマーキングとしてベストプラクティスを構築していくという取り組みがありますので、次なるイノベーションの創出のためには、プラットフォームのモデル化や、プラットフォームの役割を見える化して、新しい仕事のあり方として意識付ける必要があるのではないかなと思っています。

## 【 財務部長 】

- 厳しい財政状況においても、今実行すべき真に必要な施策を選択し、集中することを前提に、市民との信頼関係を築き、市民の愛着を高めていけるような未来につなげる投資を行っていくことで、市民とのリレーションシップを充実させていきたい。

今回のテーマである「デジタルを活用した市民とのリレーションシップ」を受け、2021年度予算のポイントからコメントさせていただきます。

今般編成した2021年度の当初予算においては、自主財源である市税収入が大幅に減少する見込みでありまして、今後、その回復には数年間を要することが見込まれるため、地方交付税や市債に依存せざるを得ず、自立的な財政運営が困難になると見込まれています。

今回の編成において、重点的に取り組む事業としては、市民の生活や市内の経済活動を支える事業、そしてアフターコロナを見据えたデジタル化等の新たな課題に対応すべき事業、また、まちの魅力向上につながる事業を柱としまして、行政関与の必要性や緊急性、費用対効果がそれぞれ高い事業といたしました。

このような状況の中でも、市民とのリレーションシップをより良いものとしていくためには、市民生活や市内経済を支える施策を最優先に考え、市民との信頼関係をしっかりと築いていくことが必要であると考えています。

その上で、冒頭市長からもご挨拶がありました小・中学校教育におけるデジタル技術の活用の推進等、アフターコロナ、ウィズコロナにおいて必要不可欠なデジタル化の取り組みを積極的に進め、これからの時代を担っていく子どもたちの生きる力を育てていく必要があると考えています。

また、町田市の芹ヶ谷公園“芸術の杜”と一体的に整備する「(仮称)国際工芸美術館」の整備等、多くの人を惹きつけて、まちの魅力を向上させていくための事業にも取り組んでいく必要があると考えています。

こうした厳しい財政状況においても、今実行すべき真に必要な施策を選択し、集

中することを前提に、市民との信頼関係を築き、市民の愛着を高めていけるような未来につなげる投資を行っていくことで、市民とのリレーションシップを充実させていきたいと考えています。

【 佐藤専門委員 】

- デジタル化というのは、国や自治体に対して、パラダイムシフトを迫っている。デジタル社会への転換期こそ、ユーザー側の目線に立った発想への転換が強く求められている。
- システムの移行過程では、デジタルとアナログの併用という認識ではなく、デフォルトをいずれかに定めることが大切である。
- ユーザー目線に立てば、支援が必要な家庭等に対する、行政の側からアプローチするプッシュ型の支援が必要である。
- 人材育成においては、職員のデジタルリテラシーの向上を図ることで、組織のデジタル化を推進していく。
- 情報セキュリティは、漏洩事故等のリスク管理を含めた俯瞰的な善後策を含めて講じておくことが肝要である。

やはりこういうデジタル化というのは、国や自治体といった行政に対して、ある意味のパラダイムシフトを迫っているのだと思います。

私が理解する限り3点あって、第1は目線の転換だと思います。これまでの組織の目線からユーザー目線への転換です。例えば、コロナにおいても、小口の融資、持続化給付金、家賃の補助等、中小企業や個人事業主に対して様々な支援が行われていますが、窓口がバラバラです。でも、我々はそれが当たり前だと思っています。なぜなら、市役所においても、例えば住民票が欲しければ市民課に行くし、税金を払うなら税の窓口に行きます。それぞれの組織があって、縦割りの組織があって、そこにユーザーが出向くことが、当たり前だと思っているわけです。

その不便は、当然あってしかるべき不便だと思っていましたが、デジタル化とは、エンド・ツー・エンドとかワンストップという言い方をしますが、ユーザーにとってどうなのかという視点が必要だと思います。

コロナに関しても、本来、窓口は1つで良かったと思います。1つの場所で、「あなたが困っている人ですよ」と対応する。困っている企業であり、困ってい



る事業主であれば、そこに行って自分の情報を入力すれば、あなたにはこんな支援がありますよ。そこで、応募するか、しないかを判断してくださいという具合です。

例えば、母子家庭の貧困問題があります。これも自治体は色々な支援を行っていますが、いわゆるプッシュ型になっていないため届いていません。それは申請待ちだからです。一方、ユーザー目線に立てば、助けが必要な事業者や家庭に対して、逆に行政の側からアプローチするプッシュ型というのもあってしかるべきだと思います。そういった意味において、1つは目線の転換というのが必要かなと思います。

2つ目ですが、これも必ず言われるのは、デジタル化と言うと、アナログな人ももちろんいますので、結局、デジタルとアナログを併用するということになります。教科書も併用であるため、紙の教科書とラップトップなのか分からないですが、結果的にかえって不便になるわけです。

税務署もオンライン納税をやっていますが、紙ベースでも認めています。併用になると、結局両方の事務負担が生じますので、やっているほうも大変だし、受けるほうも「どっちでやろうか」ということで迷うことにもなるわけです。そうだとすれば、やはり必要なのはデフォルトがどっちかであるということをしっかり定めていくことが必要だということです。

もちろん世の中には、オンラインでは、なかなか申請することができない方がいらっしゃるし、紙でなくては嫌だという学校の先生もいるかもしれません。しかしながら、デフォルトはデジタルなので教科書もデジタル化しますと示し、どうしても紙を持ってきたい子どもは持ってくれば良いわけです。納税だって全てオンラインですが、どうしても紙で申請したい人は少し不便ですが紙で申請してくださいというようにすれば良いわけです。

この問題は必ず移行過程でよく出てくる話ですが、どちらに軸を置くかということが大事になってくるのであって、併用ではないという認識を持つことが必要だと思います。

それに関わる人材については、事務局の資料に「育成」という言葉が出てきているのが良いなと思います。どうしてもデジタルというと外部人材を登用するという

話になる傾向がありますが、外部に登用できるデジタル人材はそれほどいませんので、やはり組織の中で育てていかなければなりません。組織にとってデジタルがデフォルトであれば、人材についてもデジタル人材がデフォルトになるわけですので、組織で育てていくことが求められます。もちろん、デジタル技術のプロになれると言っているわけではなくて、せめてシステムベンダーの言っていることが分かるように、あまり騙されないように、人材を育成していくということが重要かと思います。

最後にもう1つ、実は「セキュリティ」という言葉が意外と肝です。私は、医療関係の仕事もしていますが、お医者さんが必ず言うのは、セキュリティや個人情報の漏洩についてです。例えば、セキュリティを守るために、システムを外部から分断する等は自治体でもやっていますよね。結果的にそれはものすごい不便をもたらしていると思います。セキュリティを重視するあまり、非常に不便なデジタル化を進めてしまうことは、活用できていないと言っているに等しいと思います。

セキュリティというのは、決してシステムの中だけで確保するものではなくて、運用で確保するものだし、流出したときにどうするかという対処、善後策も併せてのセキュリティだと思います。個人情報の保護も同じです。あまり保護、保護と言っていると、あの情報も出してはだめ、この情報も出してはだめということになってしまいますので、仮に漏れたとき、何か問題が起きたときに、どのように対処するかという視点もあわせての個人情報の保護であると思います。

あまりガチガチにセキュリティで周りを固めてしまうと、かえって使い勝手が悪くなるうえに、デジタル化の阻害要因になるという問題もあります。そのあたりは全体を俯瞰して、セキュリティであれば事故があることが前提であると捉えることも必要だと思います。車だって必ず事故を起こすわけですから、事故が起きたときにどうするかということがむしろ大事になりますので、事故のあるケースも含めて、全体を俯瞰したセキュリティであるべきですし、個人情報の保護であるべきですし、そういった視点を持つことが肝要かなと思います。

## 【 山本専門委員 】

- 給付金等の申請から提供までをデジタルで完結できる行政サービスは、徹底的にデジタル化を促進していく。
- 一方で、教育や福祉等の対人的な行政サービスは、デジタル技術の効果的な活用によりサービスの質を向上させ、蓄積データを用いた追跡システムを構築していく。
- 申請から提供まで全てデジタル化により完結することは、できる行政サービスもあるが、ほとんどのサービスはそれで完結しないということも同時に頭に入れたいといけない。
- ユーザーサイドの視点が必要であるが、様々な制約があるなかでは、フレキシブルに制度をつくっておかないといけない。

デジタル化を考える場合に一番重要な点は、今問題になっているような、申請手続から最終的な行政サービスが、デジタルで完結するののかということです。

例えば、電子マネー等による給付行政であれば、瞬間的な電子取引による資金提供が実現され、非常に完結しやすいわけですね。

ところが、問題になっている新型コロナウイルス感染症の対策では、なかなかうまくいっていません。例えばPCR検査については、この半年ぐらい、あるいは1年ぐらいに起こってきた技術革新は何かといえば、最初はPCR検査をするための検査場所の設営です。そこに行かないとまず検査してくれなかったわけですね。それが6ヵ月ぐらいたってから、唾液等を出して、その検体を送ればPCR検査ができるようになり、集中化から分散化ということが技術革新により変わってくるということになります。PCR検査は何のためにやっているかということ、自己隔離するのか、入院するのか、あるいは周りがトレーシングして追跡調査するかどうかというための1つの情報として使っているわけで、それは最終的なものではなく、隔離・入院・治療に振り分けるための基礎的な情報として把握します。それを電子化して、いち早く管理するということが非常に重要になります。そのシステム自体が、

未だに厚生労働省のものに全国自治体が準拠しないという問題があるとともに、これらの管理はそれで終わるのではなく、入院調整の問題やベッドの確保という物理的な、物量的な管理が伴わないといけません。

よく話題になっている、ウーバーイーツにしてもセブン・イレブンにしても、それは物流システムとのセットで、情報化やデジタル化の効果がある。それはなぜかという、残念ながら人間は食料を食べないと生きていけないし、それなりの楽しみもあるので、物理的なものが必要になってきます。あるいは治療ということであれば、ある薬を飲んだら全部治るといった画期的なものが出てくれば別ですけど、それがなければ、リモートの管理が可能だとしても、何らかのヒューマン的なサービスが必要になってきます。

そうすると、ヒューマンサービスはあるが、それをどうやったらデジタル的な技術を使ってより効率的に、あるいはより治療成績を上げるようにするかということを考えなくてはなりません。政府が示しているように、全ての行政サービスが申請から提供まで全てデジタル化により完結することは、できるものもあるけれど、ほとんどのサービスはそれで完結しないということも同時に頭に入れたいといけません。だからといって、デジタル化をやめろということではないです。これは全く反することであって、ある意味では全て、佐藤先生がおっしゃったように、例えば昨年の給付金であれば、それはデジタル化が進んでいけば瞬時にうまく完結するわけです。

ところが、そうでないヒューマンサービスが、とりわけ自治体の場合には、小・中学校の教育、あるいは児童福祉とか高齢者福祉等と多岐に渡ります。そういうものがヒューマンサービスですから、それを機械化に変えていく、あるいは機械を使ってより質を向上したり、コストダウンしていくということは、同時に考える必要がありますが、その追跡システム等を同時に完備していくことがデジタル化で今一番重要になってきている、ということをお忘れたいと思っています。

それは何を言っているかというと、例えばワクチン接種というのは、残念ながら今の技術的には接種対象者が会場に行くほかないわけですね。それは個人のかかり

つけ医であれ、あるいは集団的な接種の場所であろうが、自宅にいてサービスを受けるといったことは技術的な理由でできません。既にPCR検査の場合は現実にもそういう問題が出てきていますので、ユーザーサイドとは言いながら、技術的な制約がある中では、非常にフレキシブルに制度をつくっておかないといけないということです。

だから、そういうことを考えてデジタル化を進めていくということと、とりわけデジタルで全て最後まで、申請から供給まで完結するということです。

ただ、最後に1つ夢のある話にはなりますが、町田市も取り組んでいる行政経営や評価というのは、デジタル技術の活用により、予算の前段における住民要望やニーズから、どれぐらいコストをかけて、どういう人に対してサービスをして、その結果どうであったかということまでを、ひょっとするとうまく全部情報として集約し、自動的に評価から予算へのフィードバックが、今の公会計制度等をすべて含めてうまくできるかもしれないという、そういう期待もあるということを申し上げます。

## 【木島副市長】

- これまでの社会のルールとか経済的な分配が根本的に見直されていく。そういうものが多分デジタル化という大きなパラダイムシフトではないか。
- スーパーシティ構想やウーブン・シティ構想等の社会システムの転換に対して、行政としてどう応えていくのか。今後の様々な取り組みをヒントに自治体としてデジタル化に対応していく必要がある。

私のほうは、佐藤先生がおっしゃったパラダイムシフト的なところにも通じるのかなと思いますが、時間軸で捉えて考えた場合に、日本の場合、高度経済成長期を経て、多分1980年代ぐらいにはある意味で社会システムが完成し、それを前提とした上で人々の生活や経済とか、そういう分配的なものが確立されてしまっているのかなと思います。

そして、1980年代から2000年代に入って今の時代に来るプロセスにおいて、デジタル化が急加速し、そのデジタル化というものが利便性や効率性等により人々の生活の豊かさにつながるもの、不可欠なものになってしまったということです。

そうした中で今後どうなっていくのかということ、多分、これまでの社会の仕組みとかルールを変えていかざるを得ないのではないかなと思っています。これまでの社会のルールとか経済的な分配が根本的に見直されていく。そういうものが多分デジタル化という大きなパラダイムシフトではないかと思っています。

そうした中で、個人的に結構注目していることがあります。1つは、静岡県裾野市のウーブン・シティ構想、あと1つは、政府が中心となって、今選定を進めているスーパーシティ構想です。この2つは、一方では行政体、行政である政府のほうでスーパーシティという切り口でデジタル化を進めていく。あと1つは、ウーブンという形で、民間企業が主体となってデジタル化の進んだ都市をつくり上げていく。この都市は、今ある都市にデジタル化を進めるのではなくて、新しくつくった都市をデジタル化していこうということです。

この2つの流れがある中で、理想的には、裾野市がもしスーパーシティ構想に選

扱われるようなことになると、その中にウーブン・シティというものができて、多分ウーブン・シティ構想の中で色んなことを裾野市に求めていき、スーパーシティ構想の中で実現をしていこうという様々な要求が上がってくると思われま

す。それに対して、行政体としてどう応えていくのか。多分その流れが、これから町田市を初めとして色んな自治体でデジタル化、IT化に対応していく上で、1つのヒントになるのかなという、やや抽象的にはなりましたがそのような考え方を持っています。



## 【 岡本専門委員 】

- アナログ主導のときにデータを用いた経営を実践していない会社は、デジタルシフトしても絶対にうまくできない。
- データによって解釈をすることが普段からできていないと、デジタルシフトしても、情報がどんどん加速して複合化するばかりで、先を読めなくなっていく。
- 管理とは何かといえば、それは業務の効率化でしかない。コスト削減とか時間の効率化だけである。しかし、効率化ばかりやっても限界がある。
- サービスの価値とか組織の価値とは何かということについて、自ら考えて答えを出していかなくてはならない。
- 効率化のような手を動かす仕事ではなく、頭を使って考えるということがメインになっていく。つまり、答えが自動的に出てくる時代ではなくなったということ。そういうことを相当に覚悟して取り組まないといけない。

基本的に民間企業の場合に、データを用いて何か意思決定するという考え方に変えていくとき、アナログ主導のときにデータを用いた経営を実践していない会社は、デジタルシフトしても絶対にうまくできません。データによって解釈をすることが普段からできていないと、デジタルシフトしても、情報がどんどん加速して複合化するばかりで、先を読めなくなっていくわけです。

それからもう1つが、管理業務だけやっていた組織はやっぱりだめになっているということです。管理とは何かといえば、それは業務の効率化でしかないです。コスト削減とか時間の効率化だけなんですね。しかし、効率化ばかりやっても限界がある。そうするとこれからどう変わっていくかということ、サービスそのものの価値を見出すということになってきます。民間も行政も、サービスの価値とか組織の価値とは何かということについて、自ら考えて答えを出していかなくてはならない時代であるということです。

その際には、考えを呼び起こすためにDX（デジタルトランスフォーメーション）

が使われたり、あるいは考えを発展させるためにDXが使われたりということが起きてくるわけで、基本的には、効率化のような手を動かす仕事ではなく、頭を使って考えるということがメインになっていくということです。つまり、答えが自動的に出てくる時代ではなくなったということです。そういうことを相当に覚悟して取り組まないといけないのではないかなと思っています。

## 【 石阪市長 】

- 音声情報の活用は、デジタル社会における情報伝達の有効な手段になり得る。
- 文章では伝わらない感情の部分が、声の場合には残る。こうした人間の感情面は文字になった途端にスクリーニングされてしまう。
- 話してきたことのやりとりを文字化する、解釈をする、どう変えるかというのは、いろんなデータの中から、音声文字を文字に転換してから、転換した文字を分析すればできる。
- このような経験から、アナログとデジタル化の両方の利点をうまく使うことが、仕事の質を高めていく。

話を聞いていて思いついたことを言わせていただくと、昔、横浜で国際会議場の運営をしていたことがあります。そのときに、現場に行くと色々な不具合が、当然ながら必ずあるわけですが、これは良いなと思ったのは、ボイスメールという音声そのものを伝えるやりです。キーボードで入力する手間が要らないので、ダイレクトに言って、それを聞いた人が判断して、そのまま返すというやり方です。

これは、経営品質向上活動の取り組みのときに話を聞いたのですが、現場で掃除をしている従業員にとってはそのほうがありがたいのですよ。「まだあそこのごみは搬出されていないのに、どうなっているの」という電話が、当時はピッチ（PHS）というのを使ったと思うのですが、そういう通信手段でやれば文字情報に比べて情報伝達が圧倒的に速いのです。

速いし、文章を入力しないのでキーボードの入力技術が不要なために誰もが簡単に使用できます。もっと大事なのは、文章では伝わらない感情の部分が、声の場合には残るわけです。こうした人間の感情面は文字になった途端にスクリーニングされてしまいますね。本人の切迫感とか困っている様子などは、声の情報でしか分からないわけですから、そういったところを含めて後で文字化して、しかもその現場はすぐに解決をすることができる。後々に分析に使えるという意味でも、それは良

いなどそのときに思いました。

話してきたことのやりとりを文字化する、解釈をする、どう変えるかというのは、それは色々なデータの中から、音声を文字に転換してから、転換した文字を分析すればできるはずです。だから、アナログとデジタル化の両方の利点をうまく使うということが、20年近く前にいた職場である展示場の現場での対応からの経験で得られ、今後の仕事にも役に立つのかなと思いました。

## 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ

### 1 (株)NTTデータによる今後の展開についての考察

#### (1) NTTDによる今後の展開についての考察 ～ 今後の情報社会のトレンド ～

今後の情報社会のトレンドとして「個の追求」に着目。技術進化により個の影響力が拡大を続ける社会において、国や企業は個を重視した活動にシフトし始めている。



15

NTTデータからは、民間事業者の立場から、今後の情報社会のトレンドについて説明したいと思います。

当社では、「NTT DATA Technology Foresight」という未来を予測するための取り組みを推進しています。具体的には、今後3年から10年の間に、我々の社会やビジネスに大きなインパクトを与えるテクノロジーや、グローバルで最新の社会動向を調査して、近未来の情報社会に対するトレンド情報をまとめる取り組みです。

情報社会のトレンドとしては、「個の追求」「世界の拡大」「規範の探求」という3つに整理しました。本日はこの中で「個の追求」ということに着目して説明いたします。

因みに、「世界の拡大」とは何か。少し分かりづらい言葉ですがけれども、例えば、

デジタルツインやミラーワールド、あるいはエクステンデッド・リアルワールドといった、現実社会と仮想空間、仮想社会をつなげるような世界観が「世界の拡大」という定義であります。

では、「個の追求」に着目して、どんなことかということを中心に簡単に触れさせていたただきたいと思います。技術の進化により、個の影響力が拡大、民間企業だけではなく、国や行政機関も個を重視した活動にシフトして、「個の追求」が社会全体のトレンドとなっているというふうに我々は考えています。

先ほども、インターネットの活用やSNSの活用という話がされていましたが、今やインターネットにアクセス可能なユーザーは、全世界で45億人、世界人口の過半数以上という想定をしています。インターネットは、製品やサービスを全世界のユーザーに提供することを可能として、全世界に蓄積された膨大な知識を世界中の人々に届けることも可能としています。

#### (1) NTTDによる今後の展開についての考察 ～ 個のインパクト、個の把握 ～

SNSが世界に広がり、世界総人口の過半数にせまる49%、38億もの人々が利用。SNSを通じた個の発信による個の発信が容易になり、その発信が複数の個をつなげ、時には政治的、社会的にも多大な影響を与えるまでになっている。



“マス”から“パーソナル”へと志向・行動が変化する中、  
「個」の視点を持つことが、新たなビジネス機会を生み出す重要な要素となる

出典：NTT DATA Technology Foresight 2020より抜粋

さらに、皆さんもスマートフォンをお持ちだと思いますけれども、SNSが世界に広がって、世界総人口の過半数に迫る49%、38億もの人々が利用するまで

になっています。

現在の社会では、SNSを通じた個の発想による個の発信が容易になっており、その発信が複数の個をつなげて、時には政治的、社会的に多大な影響を与えるまでになっていると考えています。

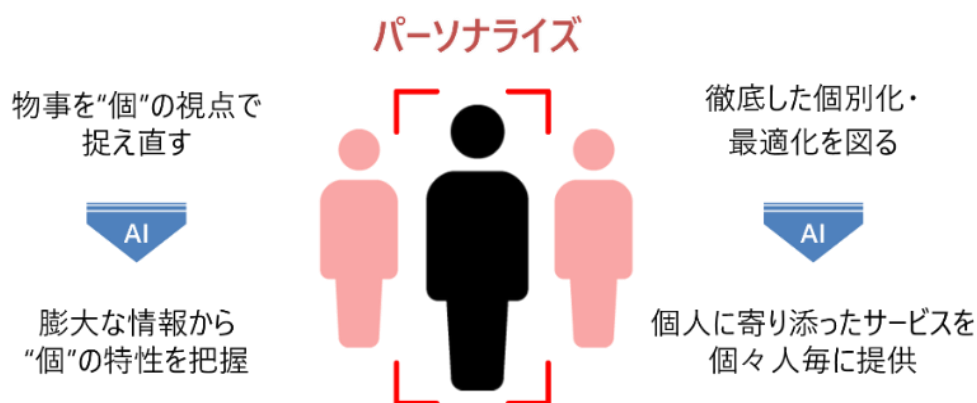
最近話題になったピア・ツー・ピアで色々とやっている仮想通貨みたいなものも、こういった考え方の1つのものではないかなというふうに考えています。

社会や企業はこのような「個」の影響力を無視できなくなっており、「個」を重視した活動やシフトが鮮明になってきています。

さらに、テクノロジーの進化がその流れを加速させていると我々は考えています。例えばセンシングの技術、IoT、人工知能、AIとよくいわれる技術ではありますが、この進化によってより詳細に「個」を捉えることが可能となってきています。

#### (1)NTTDによる今後の展開についての考察 ～ 個の視点、個別最適化 ～

「パーソナライズ(個別最適化)」がキーワード。そのカギとなるのがAI。  
AIにより、膨大な情報の中からユーザの趣味・思考・行動パターンといった特性を把握、個々人毎に最適な、その個人に寄り添った形のサービスを提供することが可能となる。



出典：NTT DATA Technology Foresight 2020より抜粋

「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会」、「誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化」  
(デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針より抜粋)

17

一人ひとりの深い意識を捉える、より短い時間間隔で変化を捉える、周辺環境も含めて物事を捉えるといったことが可能になりつつあります。

従来の「マス」から「パーソナル」への志向や行動が変化していく中で、物事を



詳細に捉える、すなわち、「個」を追求していくことが必然になってきているのではないかなと考えます。

では、「個」を追求するとは具体的にどんなことかということですが、  
「個」を追求するにあたって注目されているトレンドキーワードは「パーソナライズ（個別最適化）」ということであって、その実現のカギを握るのが人工知能（A I）の活用であると考えています。

A Iにより、膨大な情報の中からユーザーの趣味・思考・行動パターンといった特性を把握して、その特性に応じた個人ごとに最適な、その個人に寄り添った形のサービスを提供することが可能となります。

物事を「個」の視点で詳細に、徹底的に捉え直していく。すなわち、表面的ではなく内面へ、より細かいプロセス、深いレベルのタスクにまで焦点を変えることで、今まで見えてこなかった新しいアイデアや課題が生み出され、そこで新しいイノベーションにつながっていくと考えています。

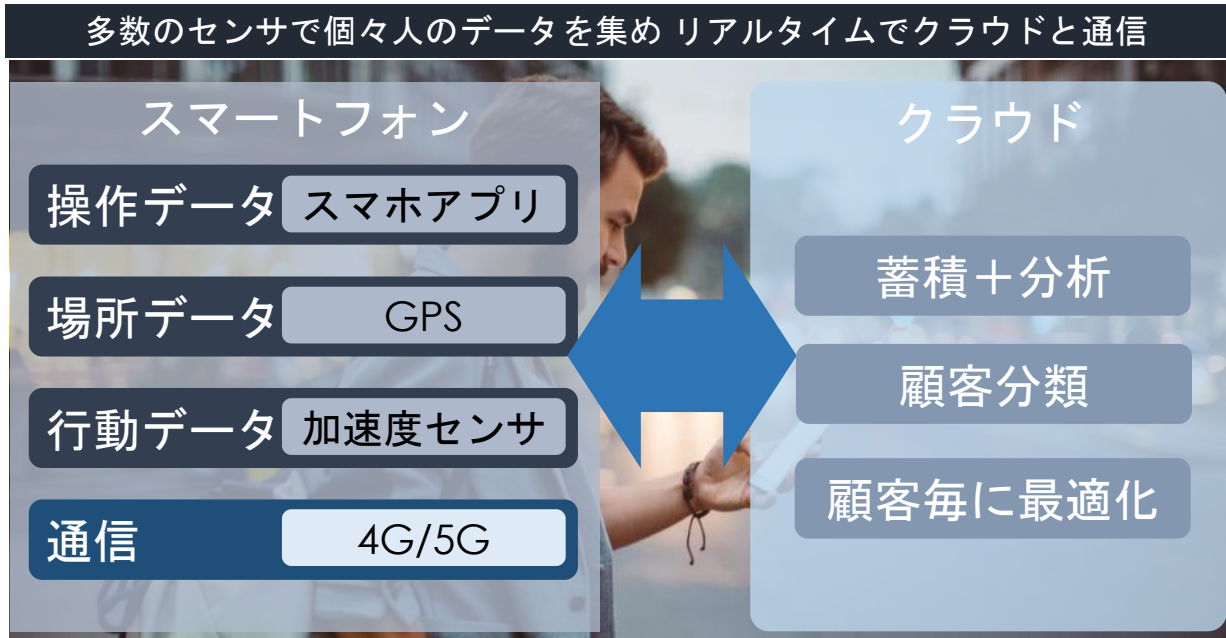
このようなA Iを用いたパーソナライズサービスは、知らぬ間に我々の生活に浸透してきているのではないのでしょうか。例えばニュースフィード、個人が関心のある政治やビジネス、業界動向、趣味に合ったニュースが登場し、個人はそこから色んな世の中の情報を知ることになっているかと思います。また、音楽や映像の分野でも、このパーソナライズされたレコメンドのサービスが利用されています。

こういった日常的に使っていることの「パーソナライズ」という考え方は、行政サービスについても同じことが言えます。2020年12月に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」で、今後のビジョンとして、「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会」、「誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化」というふうに述べられており、「個」の観点での行政サービスの提供というビジョンが政府から示されている状況です。



(1)NTTDによる今後の展開についての考察  
～ スマートフォン＝データドリブンを実現した強力な武器 ～

スマートフォンは強力なセンサー。利用者のあらゆる操作を捉え、それを実施した場所を認識、その動作パターンを拾い、データ化してクラウドに送る。



18

では、「個」の追求をどう実現していくかということですが、やはりスマートフォンが身近なデバイスになっていると考えています。顧客のあらゆる操作を捉えて、それを実施した場所やその動作のパターンを拾い上げてデータ化していきます。

しかもそれは、現状5G、将来的には6Gという高速通信で、サーフィンをする方がシステムをクラウドに送出して、高速にパーソナライズされたフィードバックの点を顧客に戻してあげる。それに対する反応は即座に収集して改善され、その改善のスピードは徹底して高速化され、さらには自動化されることもあると考えています。

スマートフォンで提供される様々なデジタルサービスでは、強力なパーソナライズが顧客満足の源泉であると考えます。

これまでの「人による、人のためのサービス」では、サービス提供をする人を教えて育てるという前提、そして育てたサービスのプロフェッショナルの人が顧客の

情報を蓄積して、最適を追求し、顧客満足度を得てきたと考えています。

これからの世界は、世の中では、物理的なサービスではないものや、高度なサービス、そしてサービスのためのパーソナライズも全てデータ主導でソフトウェアが自動的に行うことになるのではないかと考えます。

### (1)NTTDによる今後の展開についての考察 ～事例の紹介 個人のデータを管理する情報銀行の仕組み～

情報銀行とは、個人が利用してよい企業や目的を決めたうえでデータを提供し、データを活用した企業が見返りとして個人に合わせたサービスや商品を用意し、メリットを提供する枠組み

**情報銀行とは**

個人の同意に基づいて提供されたデータを蓄積し、複数の企業や機関が共有することで、精度・ボリュームともに高い情報を活用したビジネスの発展に寄与する。

また、情報銀行を経由して、データの提供をすることで、個人にとっては、自分のデータの流通を、自らコントロールすることが可能になる大きなメリットがある。

**預託される個人データの例**

- ・健康状態
- ・仕事・収入情報
- ・インターネットでの購買履歴
- ・位置情報やその行動履歴
- ・金融情報 など

※ 本人には便益が還元されず、社会全体にのみ便益が還元される場合もある。

出典:内閣官房IT総合戦略室「AI・IoT時代におけるデータ活用ワーキンググループ」

NTTデータは情報銀行間を跨ぐプラットフォームサービスとして「My Information Tracer™」(以下、mint)を提供します。  
<https://www.nttdata.com/jp/ja/services/information-bank/>

19

ただ、皆さん何となく感じていらっしゃるかと思うのですが、自身に関わる様々なデータが知らない間に活用されている世界、これって便利だとは思いますが、結構不安もあるのではないのでしょうか。

こうした「個」を追求した世界で、個人のデータをしっかり管理する営みも進んでいます。それが「情報銀行」の営みです。「情報銀行」とは、個人が利用してよい企業や目的を決めた上でデータを提供して、データを活用した企業が見返りとして個人に合わせたサービスや商品を用意して、メリットを供給する、提供する枠組みになっています。

例えば、健康状態や仕事・収入情報、インターネットでの購買履歴、位置情報やその行動履歴、金融情報といった様々な個人のデータを、個人の同意に基づいて蓄積して、それを利活用したい企業や機関に共有することによって、さらなるパーソナライズされたサービスにつなげていく。これを個人に代わって適切に行い、個人に便益を返す仕組みが、この「情報銀行」の取り組みになります。

この「情報銀行」の営みにおいては、今、国が認定する形で既に始まっています。現在認定されているのは5社です。例えば中部電力さんですとか三井住友信託銀行さんがその5社の中に入っています。我々NTTデータは、「情報銀行」に活用してもらうプラットフォームとして、「mint」という、個人認証を行うサービスを提供しています。

このように「個」を追求した世界は着実に進んでいますし、どんどん進化を続けていくと思います。先ほども紹介したとおり、2020年12月の閣議決定で提唱されているデジタルの活用により、「誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化」というところを目指して、当社も取り組んでいます。しかしながら、やはりアナログ的なところも一部残ると思いますし、我々が考える部分としては、デジタル化を推奨する上で、アナログとデジタルの融合というところが1つ必要なのではないかなというふうに考えています。

## 2 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ

### 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ (2) デジタルを活用した市民とのリレーションシップ

#### ■ デジタル社会における市民とのリレーションシップの基本的な考え方

市民が実感できる デジタル化の利便性	デジタル化による市役所 業務の生産性向上	デジタル化による多様な 主体との協働の促進	市民の暮らしを守る デジタル技術の活用	データの利活用と 情報セキュリティ
-----------------------	-------------------------	--------------------------	------------------------	----------------------

デジタル化により生産性を向上し、職員は人にしかできない対人サービスやクリエイティブな仕事に注力していくとともに、デジタル化を進めることで、これまでの町田市の強みである人と人とのつながりをより強固にしていく。

#### ■ これまで町田市が取り組んできた人と人とのつながり

- ①市民参加型事業評価の実施
- ②地域活動サポートオフィス(中間支援組織)の開設
- ③まちだ〇ごと大作戦18-20
- ④南町田拠点創出まちづくりプロジェクト
- ⑤認知症カフェ「Dカフェ」
- ⑥DBO方式による熱回収施設の整備
- ⑦アクティブシニア介護人材バンク



#### ■ デジタルを活用した人と人とのつながり

データマッチングによる 地域の課題解決	SNS等を活用した市民と 行政のコミュニケーション
データ活用やAI分析等による 市民ニーズの把握	データ分析に基づく 予測・シミュレーション

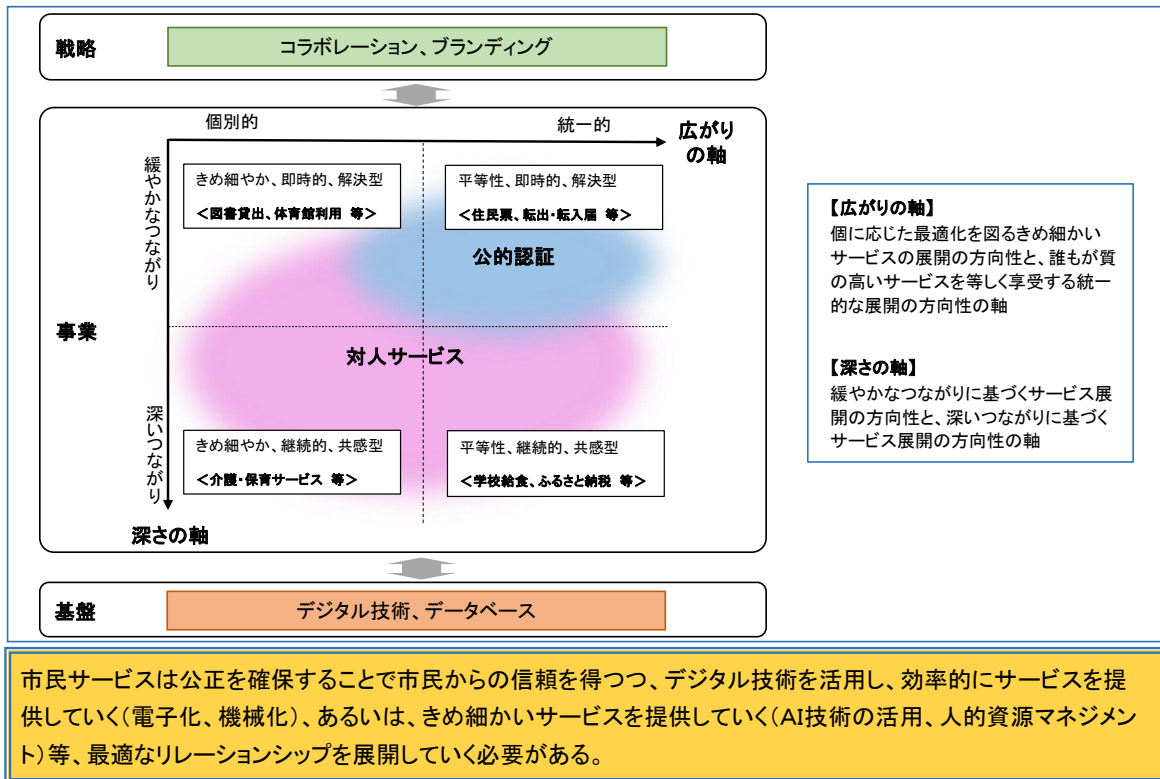
変遷していく展開の手法や技術、顧客の行動や価値観等を的確に捉えつつ、サービスの利用者と提供者が互いの理解を深め、良好な関係性を構築することで、発展的な関係性を築いていく取り組みである市民とのリレーションシップを進めていく。

20

デジタルを活用した市民とのリレーションシップを進めていくためには、デジタル社会における市民とのリレーションシップの基本的な考え方を踏まえつつ、これまで町田市が取り組んできた①市民参加型事業評価の実施、②地域活動サポートオフィス(中間支援組織)の開設、③まちだ〇ごと大作戦18-20、④南町田拠点創出まちづくりプロジェクト等のつながりに加え、データマッチングによる地域の課題解決、SNS等を活用した市民と行政のコミュニケーション、データ活用やAI分析等による市民ニーズの把握、データ分析に基づく予測・シミュレーション等といったデジタルを活用したつながりを掛け合わせていくことが効果的です。

### 3 行政経営における市民とのリレーションシップの展開イメージ

#### 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ (3) 行政経営における市民とのリレーションシップの展開イメージ



21

ここでは、行政経営における市民とのリレーションシップの展開イメージを示しています。コラボレーションやブランディングといった戦略、公的認証や対人サービスといった事業、そして、それを支えるデジタル技術やデータベースを基盤として整理しました。

このうち、事業である公的認証と対人サービスについては、市民とのつながりを、深さと広がり軸で4象限に区分しました。

深さの軸についてですが、上にある“緩やかなつながり”においては、簡単に、その場限りで用事を済ませるようなサービスの利用が期待されるラインになります。“深いつながり”については、気持ちを分かち合い、一定程度の期間においてサービスの利用が期待されるラインになります。

続いて、広がり軸についてですが、左側が一人一人のニーズに応じた、きめ細かいサービスが期待されるラインになります。そして、右側が、誰もが質の高いサ

サービスを等しく享受できるサービスが期待されるラインになります。

このような視点で4つの領域に区分けし、それぞれに当てはまる行政サービスを具体的に示しました。右上の領域においては、徹底的なデジタル化を推進していきます。そして、左上の領域においては、AI技術等を活用した個別最適化を進めていきます。

このように、それぞれのリレーションシップの特性に応じたデジタル技術の活用を検討していかなければなりません。

## 4 デジタルを活用したコラボレーションとブランディング

### 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ (4) 行政経営における市民とのリレーションシップ ～【戦略】コラボレーション

#### ■ コラボレーションとは

地域の課題に対して行政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、地域の方で地域課題に対応していく取り組み。

##### 市民参加型事業評価

評価対象事業について、市民と有識者で構成する評価人チームが事業所管課との議論を通じて、事業の課題等を洗い出し、現状を評価する。2019年度は「まちテレ」でライブ配信し、傍聴者やライブ配信の視聴者によるインターネット投票を実施。

##### まちだ〇ごと大作戦 18-20

市民・地域・企業等が、やってみたい夢の実現に向けた取り組みを、賛同者の知恵や応援を得て、地域の結びつきをより強めながら実施していく。2018年から開始、累計取組件数228件。

##### 南町田拠点創出まちづくり プロジェクト

町田市と東急株式会社が連携・共同し、駅直結の商業施設と都市公園、都市型住宅等を一体的に再整備・再構築し、新しい暮らしの拠点をづくり出すプロジェクト。2019年11月13日のまちびらき後13日目で100万人の来場者数に到達。

#### ■ 市民から求められること

- 同じ目的を持つ仲間と出会い、共に取り組むことで共感が得られること
- 多様な主体との共創により自分たちのなりたいを叶えること
- 多様な価値観を持つ人との対話によって新たなサービスを生み出すこと
- 協働することでやすらぎの場や居場所の空間となること

#### ■ 今後の展開

地域の課題を解決し、地域の魅力を向上させていくため、デジタル技術を活用し、時間や場所を問わずに多様な主体が参加できるプラットフォームをつくり、町田市は、そのアイデアをつなげ、新たな価値を創出していくプラットフォームとしての役割を果たしていく。多様な主体が参加することにより、行政経営におけるさらなる公正性の確保と事業の透明性を高めていく。また、官民データの連携やリアルタイムデータ等を活用し、さらなるオープンイノベーションを創発していく必要がある。

22

ここからは、戦略と事業と基盤それぞれについて個別に検討をしています。

町田市のコラボレーションの主な取り組みとしては、市民参加型事業評価、まちだ〇ごと大作戦、南町田拠点創出まちづくりプロジェクト等が挙げられます。

このような取り組みを進めていく上では、同じ目的を持つ仲間とともに取り組むこと、自分たちの“なりたい”をかなえること、多様な価値観を持つ人との対話によって新たなサービスを生み出すこと、安らぎの場や居場所の空間となることなどの視点が大切になります。

地域の課題を解決し、地域の魅力を向上させていくためには、デジタル技術を活用し、時間や場所を問わずに多様な主体が参加できるプラットフォームをつくり、その中で、行政は多様な主体やアイデアをつなげていくプラットフォームとしての役割を果たしていく必要があります。



## 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ (4)行政経営における市民とのリレーションシップ ～【戦略】コラボレーションの展開例

### ■ プラットフォームの創設とアイデアの結集

#### ■ 仙台市の事例 ～ 産学官の連携によるイノベーションの創出



仙台市では、IoTやAI、VR(仮想現実)/AR(拡張現実)、5G等の先端技術とさまざまな産業との掛け合わせ(X-TECH)による新事業の創出や、それをリードする先端IT人材の育成・交流により、テクノロジーの力でイノベーションを生み出し、都市の体験をアップデートしていくことを目指すプロジェクトを実施。

本事業は、2019年度策定の「仙台市経済成長戦略2023」の重点プロジェクトに位置付けられ、市内におけるイノベーション形成の取り組みとして産学官の連携により一体的に展開されている。

#### ■ 神戸市の事例 ～ スタートアップ企業との共創による行政課題の解決



神戸市では、市民サービスの向上と新産業創出を実現するサービスの開発について、スタートアップ(成長型起業家)と市職員が協働して解決する取り組み「Urban Innovation KOBE」を2017年9月から開始。

行政課題ごとにプロジェクト化した案件に対し、スタートアップ企業からの提案を募り、優れた提案が本格採用されることで企業のスキルや知名度の向上が図られ、スタートアップ企業と行政職員が協働して新たな地域課題を解決していく手法として、他の自治体においても展開され、注目されている。

23

ここでは、行政がプラットフォーマーとしての役割を果たしているコラボレーションの展開例を説明します。

仙台市では、先端技術と様々な産業とを掛け合わせ、テクノロジーの力でイノベーションを生み出す取り組みを進めています。

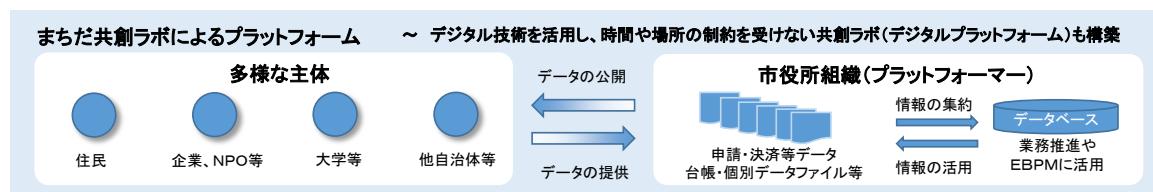
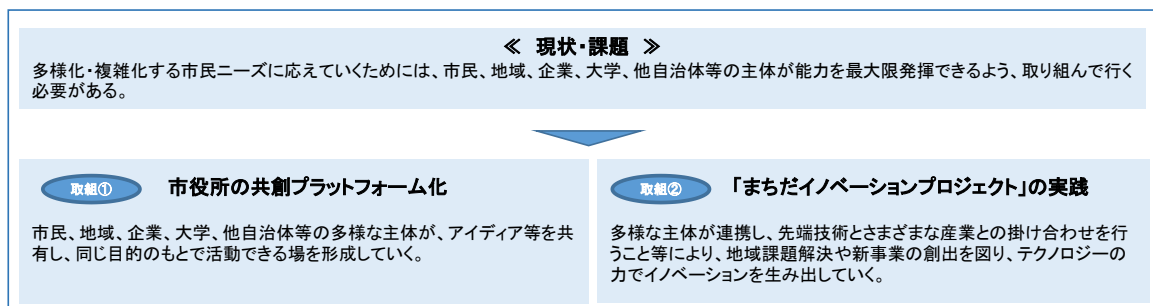
そして、神戸市では、行政課題ごとにプロジェクト化した案件に対し、スタートアップ事業者からの提案を募り、課題を解決する取り組みを進めています。

このように、行政がプラットフォームとしての役割を果たすことで、産官学のアイデアを結集し、新たな価値を創出する取り組みを進めています。



第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ  
 (4) 行政経営における市民とのリレーションシップ ～【戦略】コラボレーションの取り組み

■ 町田市における取り組み案(まちだ共創ラボによるプラットフォームの展開)



	市役所の取り組み	市民の利便性
取組① (プラットフォーム)	市民からの問い合わせ窓口を一本化し、多様な主体が参加できるプラットフォームをつくる。	地域課題やアイデアを、様々なステークホルダーとの対話により共有することができる。
取組② (まちだイノベーションプロジェクト)	先端技術と産業とを掛け合わせることで、地域の課題解決や新事業の創出を図る「まちだイノベーションプロジェクト」を実践していく。	様々なステークホルダーと出会い、対話をすることで目的やアイデアを共有できる。

町田市での今後の取り組み案である「まちだ共創ラボによるプラットフォームの展開」です。

現状と課題ですが、多様化・複雑化する市民ニーズに応じていくためには、市民、地域、企業、大学、他自治体等の主体が能力を最大限に発揮できるよう取り組んでいく必要があります。

そのためには、例えば、取組①として、市役所の共創プラットフォーム化が考えられます。市民からの問い合わせ窓口を一本化し、プラットフォームをつくることで、地域課題やアイデアを共有できるようになります。

また、取組②として、まちだイノベーションプロジェクトの実践が考えられます。多様な主体が連携し、先端技術と様々な産業との掛け合わせを行うことにより、地域課題の解決や新事業の創出を図り、テクノロジーの力でイノベーションを生み出していきます。

## 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ (4) 行政経営における市民とのリレーションシップ ～【戦略】ブランディング

### ■ ブランディングとは

市民と行政が協力しながら、都市の魅力を市内外に戦略的・継続的にアピールしていくものであり、市民には住むまちへの愛着や市民であることの誇りを育み、市外居住者にはそのまちへの関心と憧れを醸成する。中長期的に「このまちで暮らしたい」、「学びたい」、「働きたい」、「買い物や遊びに訪れたい」等、地域をプロデュースし、都市の魅力を高めていくことを目的としている。

#### まちだ シティプロモーション

戦略的・継続的コミュニケーション、都市イメージ構築、市民参加を促す仕組みづくりの3つを基本方針とした、「まちだシティプロモーション基本計画」を2021年度に策定予定。

#### まちだ 子育てブランドブック

市内外の子育て層に対し、町田市での子育ての魅力伝え、転入促進や子育て生活の魅力を再認識してもらう小冊子を2016年から発行している。

#### 町田市ロゴマーク いいことふくらむまちだ

マークの上部に好きな言葉を入れてアレンジすることができ、印刷物や制作物、HP等営利目的を含めて誰でも自由に使用することができる。2014年に市民投票で決定した。

### ■ 市民から求められること

- 町田市に対する愛着や誇りを持ち、町田市での暮らしや活動・体験を他者に推奨できること
- 町田市での暮らしや活動を認知・共感でき、町田市に対して関心や憧れを持てること

### ■ 今後の展開

町田市に対する関心を高め、市民や地域が自ら価値を発信する「推奨」を後押ししていくため、町田市での暮らしを体験的にイメージできるストーリー性のある動画コンテンツ等を各分野ごとに発信していく。また、個人の属性情報や行動情報等に応じたパーソナライズ化された情報を効果的に発信していくため、民間企業等と連携しながら戦略的に取り組んでいく必要がある。

25

町田市のブランディングの主な取り組みとしては、まちだシティプロモーションの推進、まちだ子育てブランドブックの発行、町田市ロゴマーク“いいことふくらむまちだ”の発信等が挙げられます。

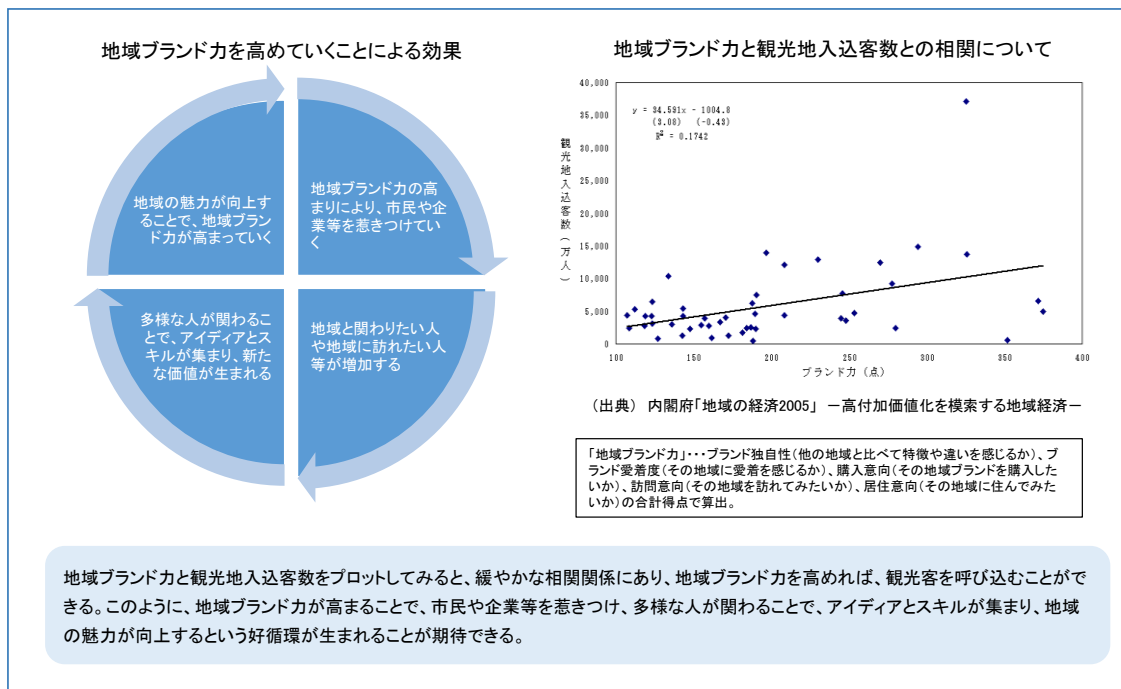
このような取り組みを進めていく上では、町田市に対する愛着や誇りを持ち、他者に推奨できることや、町田市での暮らしや活動に共感し、関心や憧れを持てることなどの視点が大切になります。

そのためには、町田市に対する関心を高め、町田市での暮らしを体験的にイメージできるストーリー性のある動画コンテンツ等で情報を発信していくことや、個人の属性情報や行動情報に応じたパーソナライズ化された情報を効果的に発信していく必要があります。

また、こうした取り組みにおいては、行政が単独で行うのではなく、民間企業等と連携しながら戦略的に取り組んでいくことが効果的だと考えます。

第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ  
 (4) 行政経営における市民とのリレーションシップ ～【戦略】ブランディング

■ 地域ブランド力を高めていくことによる効果



26

ここでは「地域ブランド力を高めていくことによる効果」を整理しています。

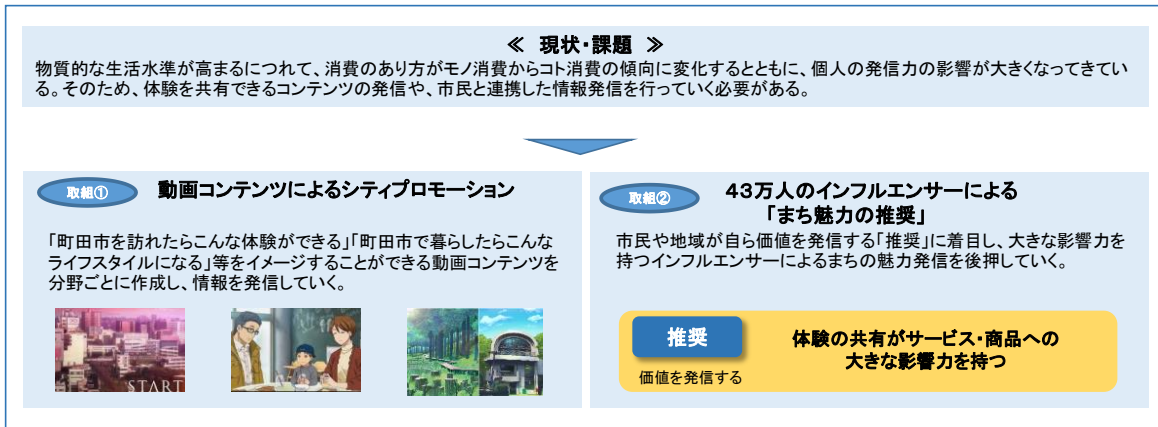
まず、右側のグラフですが、内閣府の調査によると、地域ブランド力と観光地入込客数は、緩やかな相関関係にあることが分かります。

続いて、左側の図ですが、地域ブランド力が高まることで、市民や企業等を引きつけることができます。このことにより、地域と関わりたい人や地域を訪れたい人が増加し、多様な人が関わることでアイデアとスキルが集まり、新たな価値が生まれます。そして、地域の魅力が向上することで、地域ブランド力が高まっていきます。

このように、地域ブランド力を高めていくことで、人々が集い、さらにブランド力が高まっていくという好循環が見込まれます。

第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ  
 (4) 行政経営における市民とのリレーションシップ ～【戦略】ブランディングの取り組み

■ 町田市における取り組み案(“いいことふくらむまちだ” シティプロモーション)



	市役所の取り組み	市民の利便性
取組① (動画コンテンツの配信)	町田市の暮らしをイメージすることができる動画コンテンツや町田市で活躍する市民の動画コンテンツを分野ごとに作成していく。	「町田市を訪れたらこんな体験ができる」「町田市で暮らしたらこんなライフスタイルになる」等をイメージすることができる。
取組② (まちの魅力の推奨)	市民が自ら価値を発信する「推奨」に着目し、サービスや商品に大きな影響力を持つステークホルダーと連携していく。	市民や地域が自ら価値を発信することができ、シティプロモーションに参加することができる。

ここでは、町田市での今後の取り組み案である「いいことふくらむまちだシティプロモーション」を説明します。

現状と課題ですが、物質的な生活水準が高まるにつれて、消費のあり方がモノ消費からコト消費の傾向に変化するとともに、個人の発信力の影響が大きくなってきています。そのため、体験を共有できるコンテンツの発信や、市民と連携した情報発信を行っていく必要があります。

そのためには、例えば、取組①として、動画コンテンツによるシティプロモーションが考えられます。町田市を訪れたらこんな体験ができる、町田市で暮らしたらこんなライフスタイルになるなどをイメージすることができる動画コンテンツを分野ごとに作成し、情報を発信していきます。

他市の事例では、山形県米沢市において、学生、市民、市役所が協働で魅力発信動画を作成する米沢市動画課というYouTubeチャンネルを2020年11月に開設し、織物の紹介やグルメレポート等、市民と連携した情報発信を定期的に行って

います。

また、取組②として、43万人のインフルエンサーによるまち魅力の推奨が考えられます。SNSの普及によって、体験の共有がサービスや商品への大きな影響力を持つようになってきています。そこで、市民一人ひとりがまちの魅力を発信できるよう、後押ししていきます。

このように、デジタル社会における訴求力の高い取り組みにより、町田市のブランド力を高めていきます。

## 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ (4) 行政経営における市民とのリレーションシップ～【戦略】ブランディング×コラボレーション

### ■ 町田市における取り組み案(いいことふくらむアプリ)



28

ここでは、町田市での今後の取り組み案である「いいことふくらむアプリ」を説明します。

現状と課題ですが、市民ニーズが多様化・複雑化している中、利用者の属性や行動情報に基づいたきめ細かい情報を届けていく必要があります。

そのためには、例えば取組①として、複数の機能を持つアプリを統合することで、属性情報を集約し、よりパーソナライズ化された情報を提供していくことが考えら

れます。

また、取組②として、民間アプリとの連携が考えられます。例えば、LINE等のメッセージアプリを活用して行政情報を発信するなど、民間企業と連携して市政への関心を高めつつ、町田市の魅力を発信していきます。

このアプリの利用者は、登録情報に応じた行政サービスだけでなく、四季彩の杜や薬師池等の観光情報や、さくらまつり等のイベント情報を得られるとともに、商品やクーポンといった民間サービスを受けること等が考えられます。

他市の事例としては、千葉市で市民の年齢や家族構成に応じて使える制度を個別に案内する「あなたが使える制度お知らせサービス（略称：FOR YOU）」を2021年1月から開始しています。

市民に寄り添って有益な情報を届けるオンラインのリマインドサービスで、各制度の受給対象となる可能性のある方に対し、LINEのメッセージにより個別にお知らせすることで、受給漏れの防止を図るサービスです。

このように、アプリ利用者が登録した属性情報や行動情報を分析し、パーソナライズされた情報を提供していくとともに、まちの魅力を発信していきます。

## 5 公的認証と対人サービス

### 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ

#### (5) 行政経営における市民とのリレーションシップ ～【事業】公的認証

##### ■ 公的認証とは

基礎自治体の根幹的な役割である「公的認証」については、個人のアイデンティティに対して、市役所が公的に信頼性を付与していることで、市民生活を支えていく業務のこと。

###### 住民登録・課税証明業務

「住所変更」「相続手続き」「不動産登記」「賃貸契約」「就職」等、市民が経済活動を行う場面で、公的な証明を発行する業務。

###### 介護保険の認定・調査業務

要介護認定を受けた方が必要なサービスを受けるために、公的な証明を発行する業務。審査過程においては、調査員が被保険者本人等と対面し、聞き取り調査を行う業務。

###### 建築確認・道路占用許可業務

建物が建築基準法の規定を満たしているか確認し、公的な証明を発行する業務。道路を通行目的以外で使用したり、モノを設置するような場面で、公的な証明を発行する業務。

##### ■ 市民から求められること

- 信頼性を証明するものであること
- 閉庁時間であっても手続きが可能であること
- 窓口には並ばずに手続きが可能であること
- 同じようなことを二度説明したり、申請しなくてすむこと

##### ■ デジタル活用における主なボトルネック

- 法令上の制約がある(対面主義、データ連携、個人情報等)
- 組織間でデータ連携がなされていない
- 自治体システムの3層構造(インターネット接続系、LGWAN接続系、マイナンバー利用事務系)

##### ■ 今後の展開

この分野は、速やかかつ確実にサービス対象として認定する業務であるため、徹底的にデジタル化を進め、時間や場所の制約を受けることなく申請できるようにする等、市民の利便性と市役所の生産性の向上につなげていく。今後は、データベースを整理し、情報を連携していくことでワンストップ化(一度提出した情報は再提出を不要とする原則)を進め、市民視点のサービスを展開していく必要がある。

29

公的認証においては、徹底的にデジタル化を進めることで、市民の利便性と市役所の生産性向上につなげていきます。

公的認証では、例えば、住民登録・課税証明業務、介護保険の認定・調査業務、建築確認・道路占用許可業務等の取り組みが挙げられます。

このような取り組みを進めていく上では、信頼性を証明するものであること、閉庁時間であっても手続きが可能であること、窓口には並ばずに手続きが可能であること、同じようなことを二度説明したり、申請しなくてすむことなどの視点が大切になります。

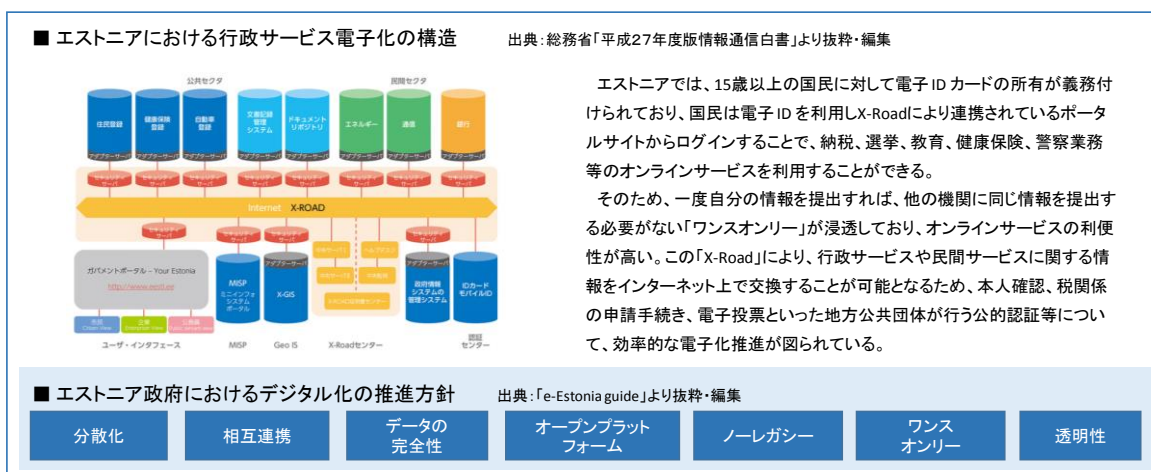
また、デジタル活用における主なボトルネックとしては、法令上の制約があること、組織間でデータ連携がなされていないこと、そして、自治体の情報システムにおいては、国が推進した自治体の3層の対策により、内部ネットワークがインターネット接続系、LGWAN接続系、マイナンバー利用事務系の3つのセグメントに分割されていることなどが考えられます。



今後の展開としては、徹底的にデジタル化を進め、時間や場所の制約を受けることなく申請できるようにするなど、市民の利便性と市役所の生産性の向上につなげていくとともに、ワンスオンリー化を進め、市民視点のサービスを展開していく必要があります。

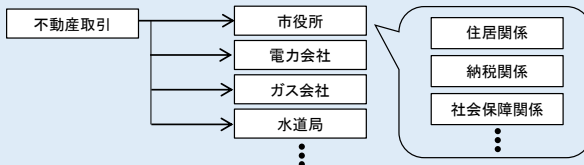
## 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ (5) 行政経営における市民とのリレーションシップ ～【事業】公的認証サービスの展開例

### ■ デジタル先進国家エストニアを支えるデジタルの仕組み「X-Road」



### ■ 連携ネットワークを活用した展開事例 ～ 引っ越しに伴う住所変更等の手続きのワンストップ化 ～

不動産取引の情報に基づき、「住民票」「電気」「水道」「ガス」の変更手続きを同時に行うことができる。



1回の手続きで引っ越し手続きが完了！！

30

デジタル先進国である東ヨーロッパのエストニア共和国では、省庁や行政機関のデータベースを連携させるために開発された、都市オペレーションシステムである「X-Road」が2001年から導入され、地方公共団体が行う公的認証等について、電子化推進が図られています。

このように、行政データと民間データを組み合わせた官民連携プラットフォームである都市オペレーションシステムをつくっていくことが期待されます。

このようなネットワークが形成されると、例えば、引っ越しに伴う住所変更等の手続きのワンストップ化が実現するかもしれません。図で示していますが、不動産取引の情報に基づき、住民票、電気、水道、ガスの変更手続きを同時に行うことができ、



1回で引越し手続きが完了します。

## 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ

### (5) 行政経営における市民とのリレーションシップ ～【事業】対人サービス

#### ■ 対人サービスとは

市役所の「対人サービス」とは、住民にとって一番身近な行政として、市民のニーズに対して、市役所が公的サービスにより市民生活を支援していく業務のこと。

##### 小・中学校における タブレット端末の活用

全ての児童・生徒が、1人1台使用できるタブレット端末を整備し、緊急時においてもオンライン学習等を通じて学びの機会を確保できるよう、学校教育の充実を図っている。

##### 市民通報アプリ 「まちピカ町田くん」

道路や公園施設等の不具合や生き物発見レポートを、スマホカメラとGPS機能を活用して市民が手軽に通報できることより、効果的な維持管理を行っている。

##### 出産・子育てしっかりサポート事業 「ゆりかご・まちだ」

市民が安心して出産を迎え、子育てが楽しくできるよう、妊婦の方に対して、保健師等が面接により、体調や産後の子育て環境等に関する相談支援を行っている。

#### ■ 市民から求められること

- 必要ときに、必要なサービスが受けられること
- 個に応じたきめこまかいサービスが受けられること

- 複数のサービスの中から最適なサービスを選択できること
- 利用して満足が得られるサービスが受けられること

#### ■ デジタル活用における主なボトルネック

- 法令上の制約がある(データ連携、個人情報等)
- 大容量通信環境が社会インフラとして整っていない

- 組織間でデータ連携がなされていない

#### ■ 今後の展開

この分野は、プラットフォーム等を活用し、対話を通じて市民の本質的なニーズを捉えて課題を解決していく必要があるため、人と人を介した営みに意義を見出すプロセスに留意し、市民視点に基づいたデジタル化を進め、一人ひとりの状況や特性に応じた個別最適化されたサービスを提供していく必要がある。今後、対面での価値をより高めていくとともに、IoTの導入、AIによる分析等といったデジタル技術を活用し、利用者がデジタルとアナログの違いを認識することなく質の高いサービスを受けられるようにしていく。

31

対人サービスでは、例えば、小・中学校におけるタブレット端末の活用、市民通報アプリ“まちピカ町田くん”、出産・子育てしっかりサポート事業“ゆりかご・まちだ”等の取り組みが挙げられます。

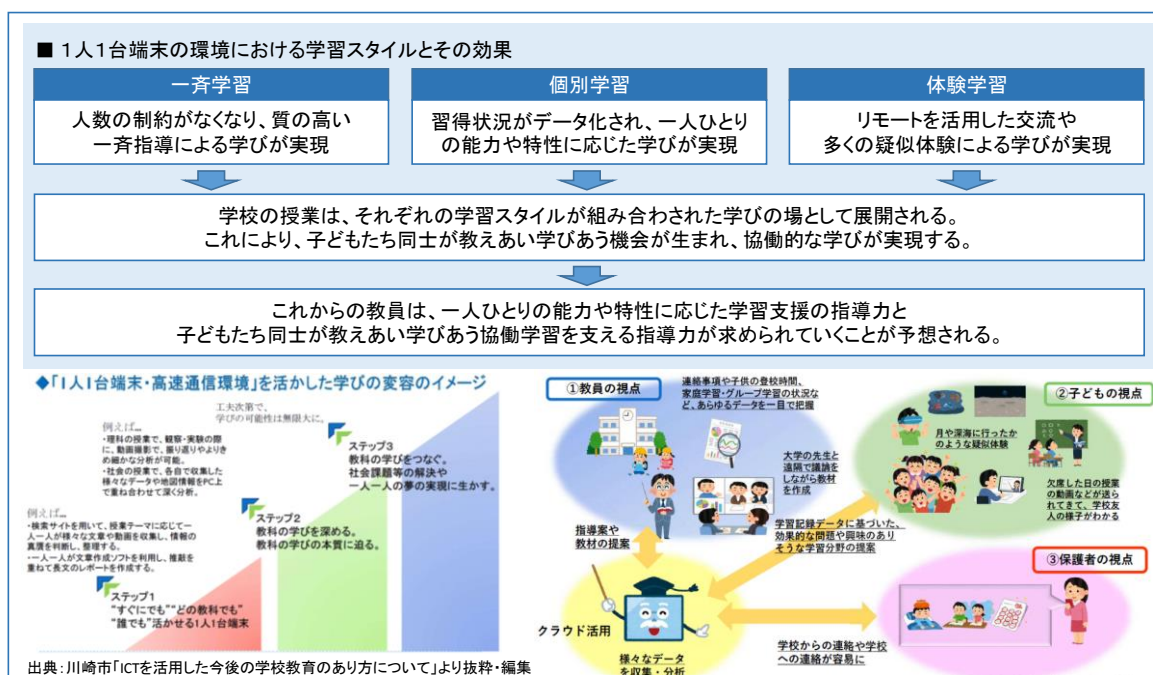
このような取り組みを進めていく上では、必要ときに必要なサービスが受けられること、複数のサービスの中から最適なサービスを選択できること、個に応じたきめ細かいサービスが受けられること、利用して満足が得られるサービスが受けられることなどの視点が大切になります。

また、デジタル活用における主なボトルネックとしては、法令上の制約がある、組織間でデータ連携がなされていない、各家庭の通信環境が整っていないなどが考えられます。

今後の展開としては、一人ひとりの状況や特性に応じた個別最適化されたサービスを提供していくとともに、利用者がデジタルとアナログの違いを認識することなく質の高いサービスを受けられるようにしていく必要があります。

第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ  
 (5) 行政経営における市民とのリレーションシップ ～【事業】対人サービスの展開例

■ 小・中学校教育におけるデジタル技術の活用



対人サービスの展開例を説明します。小・中学校教育においても、1人1台のタブレット端末を配付し、デジタルを活用した教育環境が整備されます。これにより、質の高い一斉指導による学び、一人ひとりの能力や特性に応じた学び、リモートを活用した交流や多くの疑似体験による学びが実現されます。

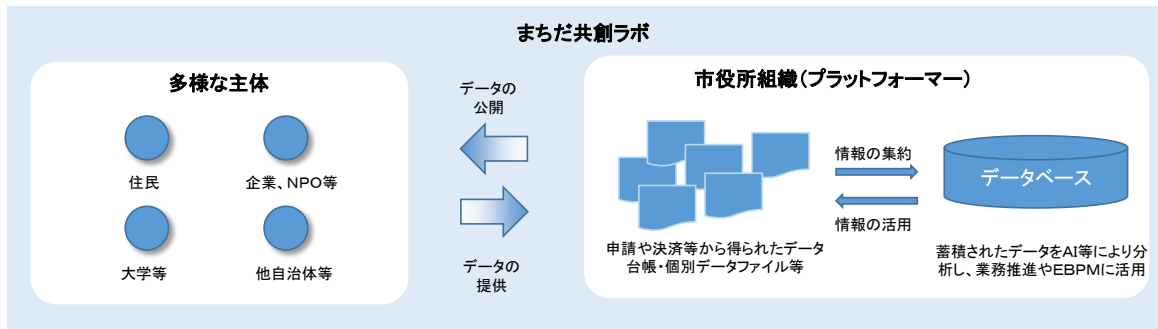
学校での授業は、それぞれの学習スタイルの組み合わせられた学びの場として展開され、子どもたち同士が学び合い、教え合う協働的な学びが実現します。そして、これに伴い、教員には、一人ひとりの能力や特性に応じた学習支援の指導力と、協働学習を支える指導力が求められることが予想されます。

このように、デジタルとアナログを効果的に組み合わせることにより、これまで以上に学校教育の質を高めていくことが可能となります。

## 6 デジタル技術とデータベース

### 第2部 市民とのリレーションシップにおけるデジタルの活用 (6) 行政経営における市民とのリレーションシップ ～【基盤】データベースの取り組み

#### ■ 町田市における取り組み案(データベースの活用)



	市役所の取り組み	市民の利便性
STEP① (データ一元化)	申請・決済等のデータや各課で保存されている台帳データ、個別データを、データベースとして一元化していく。	—
STEP② (EBPM等への活用)	データベースを活用し、各課における生産性の高い業務推進と、マーケティング活動や政策決定を行っていく。	—
STEP③ (オープンデータ化)	データを抽象化することで、公開可能データに変換し、公的な情報資産を地域の多様な主体と共有していく。	調査・研究等の社会経済活動にデータを活用することができる。
STEP④ (官民連携プラットフォーム)	行政データと民間データを組み合わせた官民連携のプラットフォームをつくり、イノベーションの発展につなげていく。	官民連携のプラットフォームにより、より多くの情報を活用することができ、新たな価値を創出することができる。

33

町田市における取り組み案である「データベースの活用」を説明します。

まず、申請や決済等から得られたデータや、各課で保存されている台帳データ、個別データ等をまとめ、データベースとして一元化していきます。

これらを活用し、各課における業務推進やエビデンスベースドポリシーメイキングといわれるデータや根拠に基づく政策立案、いわゆるEBPMなどに活用していきます。

そして、データを抽象化することで公開可能データに変換し、公的な情報資産を地域の多様な主体と共有していきます。

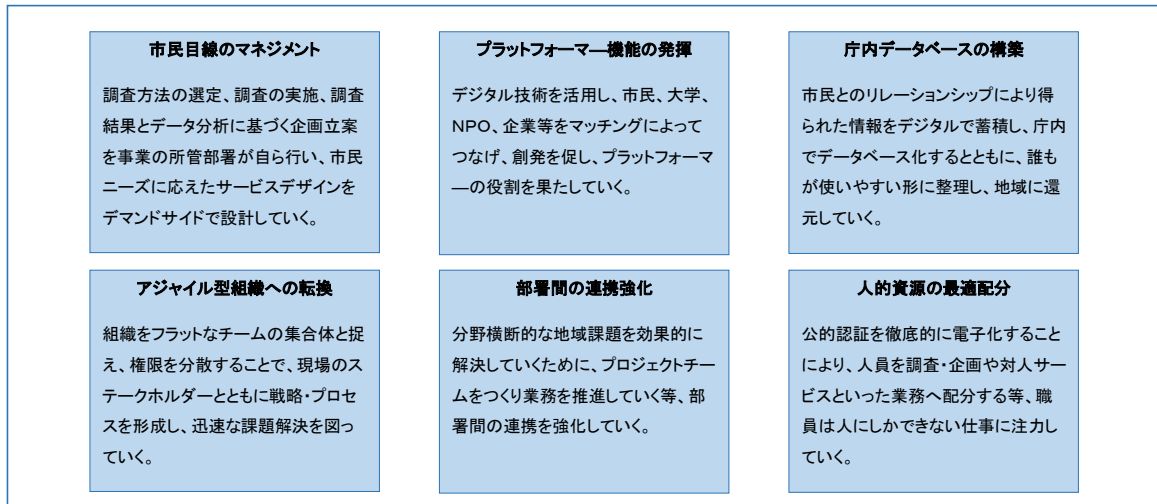
さらには、NTTデータから説明がありました情報銀行のような行政データと民間データを組み合わせた官民連携のプラットフォームをつくり、イノベーションの発展につなげていきます。このような官民のリレーションシップにより、新たな価値を創出していきます。

## 7 組織づくりと人材育成

### 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ

#### (7) 行政経営における市民とのリレーションシップ ～ 組織づくり・人材育成

##### ■ 強固なリレーションシップを構築するための組織づくり



デジタル化の活用を目的としたうえで、その目的を達成するための組織づくりや業務展開を行い、市民とのリレーションシップを促進する組織を構築していく。そのため、これまでデータ化されていなかった情報についてもデータ化し、予測・分析に基づく意思決定を行うデータドリブン経営を実践していく等、仕事のあり方そのものを見直していく。

34

強固なリレーションシップを構築するための組織づくりについて説明します。

デジタルを活用した市民とのリレーションシップを構築するため、デジタル化の活用を目的とした上で、その目的を達成するための組織づくりや業務展開を行います。

はじめに、「市民目線のマネジメント」ですが、調査・分析に基づく企画立案を事業の所管部署が自ら行い、市民ニーズに応えたサービスデザインをデマンドサイドで設計していきます。

続いて、「プラットフォーム機能の発揮」ですが、デジタル技術を活用し、多様な主体をつなげていくプラットフォームの役割を果たしていきます。

続いて、「庁内データベースの構築」ですが、市民とのリレーションシップにより得られた情報をデータベース化し、誰もが使いやすい形に整理し、地域に還元していきます。

続いて、「アジャイル型組織への転換」ですが、組織をフラットなチームの集合体として捉え、権限を分散することで、現場のステークホルダーとともに戦略・プロセスを形成し、迅速な課題解決を図っていくアジャイル型組織へ転換していきます。

続いて、「部署間の連携強化」ですが、分野横断的な地域課題を効果的に解決していくために、プロジェクト型業務を推進していくなど、部署間の連携を強化していきます。

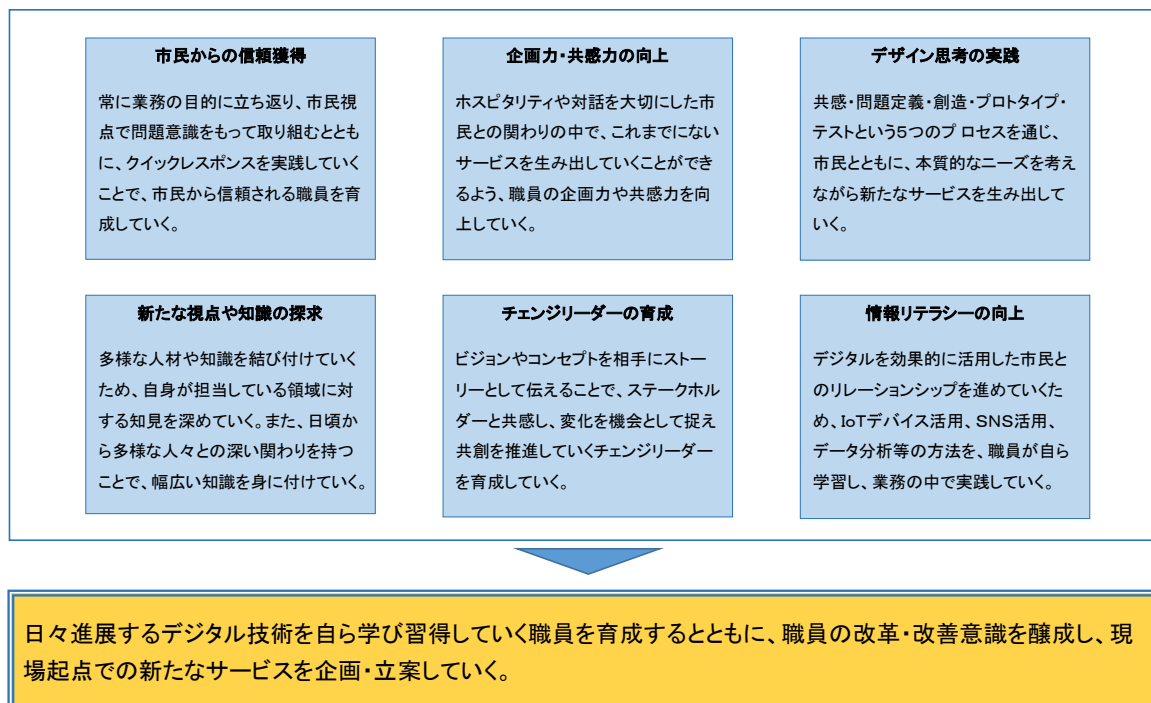
最後に、「人的資源の最適配分」ですが、公的認証を徹底的に電子化することにより、人員を調査・企画や対人サービスといった業務へ配分するなど、職員は人にしかできない仕事に注力していきます。

このような組織づくりを進め、市民とのリレーションシップを構築していきます。

## 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ

### (7) 行政経営における市民とのリレーションシップ ～ 組織づくり・人材育成

#### ■ 強固なリレーションシップを構築するための人材育成



強固なリレーションシップを構築するための人材育成について説明します。

はじめに、「市民からの信頼獲得」ですが、常に業務の目的に立ち返り、市民視

点で問題意識を持って取り組むとともに、クイックレスポンスを実践していくことで、市民から信頼される職員を育成していきます。

続いて、「企画力・共感力の向上」ですが、ホスピタリティや対話を大切にした市民との関わりの中で、これまでにないサービスを生み出していくことができるよう、職員の企画力や共感力を向上させていきます。

続いて、「デザイン思考の実践」ですが、共感・問題定義・創造・プロトタイプ・テストという5つのプロセスを通じ、市民とともに、本質的なニーズを考えながら新たなサービスを生み出していくデザイン思考を実践していきます。

続いて、「新たな視点や知識の探求」ですが、多様な人材や知識を結び付けていくため、自身が担当している領域に対する知見を深めていくとともに、日頃から多様な人々との深い関わりを持つことで、幅広い知識を身に付けていきます。

続いて、「チェンジリーダーの育成」ですが、ビジョンやコンセプトを相手にストーリーとして伝えることで、ステークホルダーと共感し、変化を機会として捉え、共創を推進していくチェンジリーダーを育成していきます。

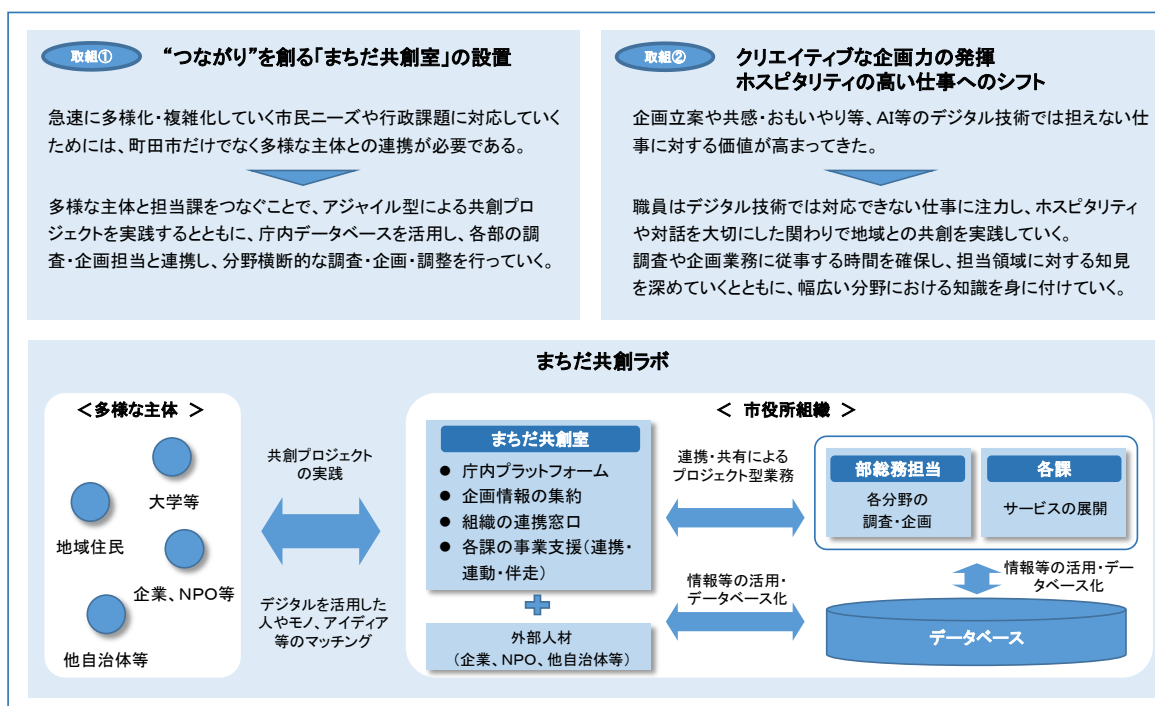
最後に、「情報リテラシーの向上」ですが、デジタルを効果的に活用した市民とのリレーションシップを進めていくため、IoTデバイスやSNSの活用、データ分析等の方法を職員が自ら学習し、業務の中で実践していきます。

このように、日々進展するデジタル技術を自ら学び習得していく職員を育成するとともに、職員の改革・改善意識を醸成し、現場起点での新たなサービスを企画・立案していきます



## 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ (7) 行政経営における市民とのリレーションシップ ～ 組織づくり・人材育成

### ■ 町田市における取り組み案(まちだ共創室の設置と共創を実践する人材育成)



36

町田市での今後の取り組み案である「まちだ共創室の設置と共創を実践する人材育成」を説明します。

はじめに、組織づくりにおいては、つながりを創るまちだ共創室の設置が考えられます。多様な主体と担当課をつなぐことで、アジャイル型による共創プロジェクトを実践します。また、庁内データベースを活用し、分野横断的な調査・企画・調整を行っていきます。

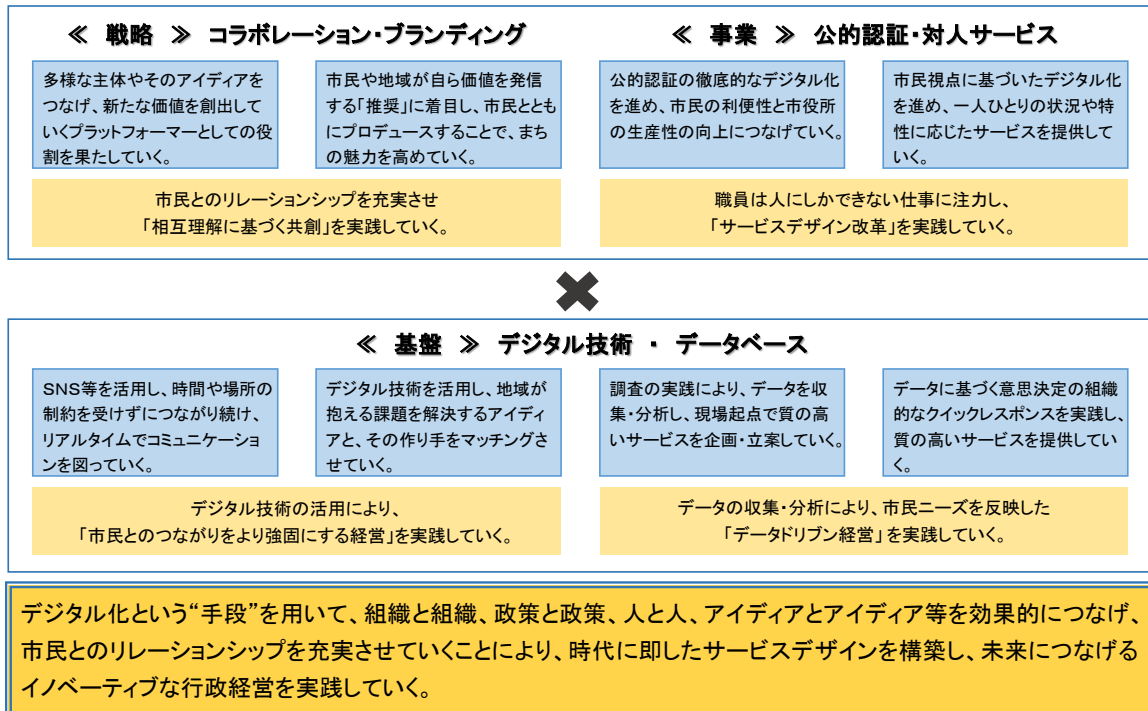
続いて、人づくりにおいては、クリエイティブな企画力の発揮と、ホスピタリティの高い仕事へのシフトが考えられます。職員はデジタル技術では対応できない仕事に注力するとともに、調査や企画業務に従事する時間を確保し、幅広い分野における知識を身に付けていきます。

## 8 市民とのリレーションシップに基づいた今後の行政経営のあり方

### 第2部 デジタルを活用した市民とのリレーションシップ

#### (8) 市民とのリレーションシップに基づいた今後の行政経営のあり方

##### ■ デジタルを活用した市民とのリレーションシップに基づく行政経営のあり方



37

市民とのリレーションシップに基づく今後の行政経営のあり方について説明します。ここでは、これまで説明してきた戦略、事業、基盤の内容をまとめました。

まず、コラボレーション・ブランディングですが、プラットフォームとして多様な主体やそのアイデアをつなげていくとともに、市民や地域が自らの価値を発信する推奨に着目し、市民とともにプロデュースすることで、まちの魅力を高めていきます。

このことにより、市民とのリレーションシップを充実させ「相互理解に基づく共創」を実践していきます。

続いて、公的認証・対人サービスですが、市民視点に基づいた徹底的なデジタル化を進め、市民の利便性と市役所の生産性の向上につなげていきます。

このことにより、職員は人にしかできない仕事に注力し、「サービスデザイン改革」を実践していきます。



続いて、デジタル技術・データベースですが、デジタル技術を活用し、市民とのつながりをより強固にするとともに、データの収集・分析をすることで、的確かつ迅速な意思決定を行い、サービスの最適化を図っていく「データドリブン経営」を実践していきます。

戦略・事業の推進においては、基盤であるデジタル技術やデータベースを掛け合わせていくことで、相乗効果を生み出していきます。

このように、デジタル化という“手段”を用いて、様々なものをより効果的につなげ、市民とのリレーションシップを充実させていくことにより、イノベーティブな行政経営を実践していきます。

## 【 政策経営部長 】

- デジタルなコミュニケーションが当たり前になればなるほど、直接顔の見える関係が重要になる。デジタル社会においても市民とのリレーションシップをより良いものにしていくことは非常に重要であるが、基本はやはり職員が積極的に地域に出ていくことが大切である。

事務局の説明の中でも出てきましたが、町田市では「まちだ〇ごと大作戦」を進めています。市民の方が自らやってみたいこと、そういう夢の実現に向けて、色々な人を結び付けています。

夢に向けて、色々な人が同じ情報を持つことが重要であり、実際につながるというのは、そういうことなのだと思います。地域の団体や企業、そして行政が実際に交流をしながらつながるという関係性が、これまでのリレーションシップかなと思っています。

一方で、社会全体がこれまで以上に情報通信技術を活用するようになり、子どもたちはオンライン授業、お父さんはリモートワークといった状態が当たり前になってくると思います。会ったこともない未知の相手とネットを介してつながることも可能です。もちろん、信用するかしないかは別としてですが。

I T機器を活用することで、大量の情報を共有できるコミュニケーションが可能になるわけで、その手段はどんどん増えているように思います。「まちだ〇ごと大作戦」のように、行政がいわゆるプラットフォーマーとして地域と関わっていくことを考えたとき、1つは、積極的にオンラインコミュニティをつくれるか、そういう能力が私たち職員に求められてくるのかなと感じています。

もう1つは、今後のデジタル技術を活用すれば、時間的な距離や空間的な距離がなくなって、瞬時に様々な情報を共有できる。すごく便利になると思うのですが、何と言って良いかよく分からないのですけれども、「便利だけど、ありがたくない」になりそうな気がしています。

デジタルなコミュニケーションが当たり前になればなるほど、直接顔の見える関係が重要になると思います。デジタル社会においても市民とのリレーションシップ

をより良いものにしていくことは非常に重要ですが、基本はやはり積極的に地域に出ていくことなのかなと感じています。

【 佐藤専門委員 】

- 公的認証については、国が政策を決めて地方がその政策を実行する典型例であり、マイナンバーの活用が進むとともに、国が主導的に担っていく可能性がある。
- 対人サービスについては、きめ細かいサービスが求められるため、自治体が担っていかなければならない。これに町田市を含めて地方自治体がどこまでついていけるかということが、人材も含めて問われていく。
- プッシュ型のサービス提供こそ個別最適化につながるものであるが、民間企業と連携し、“普段づかい”をしてもらう工夫が必要である。
- 「まちだ共創ラボ」はあくまでも、市役所と多様な主体とをつなげるプラットフォームとしての役割に徹することが肝要である。
- デジタル化を推進するための原動力をどう確保するかが重要である。デジタル化はこのためにやるという強いメッセージがあって良い。
- 恐らく向こう5年間、どういう形でデジタル化を具体的に推進していくのか。この具体化がこれから問われてくる。

デジタル化の推進において大きく変わるであろうということは、今回パワーポイントの資料にもありましたが、公的認証と対人サービスだと思います。

これは日本の地方分権のあり方にも関わってくる話だと思います。つまり、これまで国と地方の関係というのは、国が政策を決めて地方がその政策を実行する。公的認証は多分その典型例だったと思います。但し、マイナンバー等が活用されるようになれば、むしろ国が公的認証をやっても良いわけなので、逆に、このような仕事というのは、政策の執行のところはもしかしたら国のほうが担っていくことになるかもしれません。

一方、対人サービスについては、個別最適化という話がNTTデータからもありましたけれども、こういったものはきめ細かいサービスになりますから、むしろ自治体が担っていかなければならないという形に役割が変わってくるのかなという気

がします。さて、これに町田市を含めて地方自治体がどこまでついていけるかということが、人材も含めて問われるのかなと思います。

次に、事務局から説明がありました「いいことふくらむアプリ」については、プッシュ型のサービス提供というのがあっていいと思います。各住民の特性に応じて求める行政サービスが違いますので、それぞれに対してきめ細かいサービス情報を提供する。これこそ個別最適化につながるものだと思います。

但し、行政サービスばかり提供していても、誰も見ないかもしれないので“普段づかい”をしてもらう工夫が必要です。

このためには、まさに官民の連携が必要です。例えば、町田のお店情報とか、美味しいレストラン情報とか、そういったものと組み合わせて、“普段づかい”をしてもらうアプリにしていくというのが普及促進においては重要かと思います。そういう形を通じて、まさに官民の壁をある程度下げていけるということであれば、ある意味プラットフォーマーとしての自治体の役割にもつながるのかなと思います。つまり、こういうアプリは住民と民間をつなげる起点にもなるのかなという気がしました。

最後に、今回の議論としては、こうありたいという姿は分かるのですが、何年くらいかけて実現していくという工程表もなければいけないと思います。工程表というと、5年とか、10年とか言いたくなりますが、多分10年だとあまりにも長いので、恐らく向こう5年間、どういう形でデジタル化を具体的に推進していくのか。この具体化がこれから問われるかと思います。

そのときに重要なのは、事務局から説明のあった「まちだ共創ラボ」という新しい組織です。この「まちだ共創ラボ」こそ、まさに庁内の中のプラットフォームであるべきです。ただし、共創ラボといっても、「デジタル化はこの部署が実施していくのね」と感じさせてしまうと、他の部署の人たちがデジタル化に対して他人事になってしまうので、「まちだ共創ラボ」はあくまでも、市役所内の様々な組織と市役所外の多様な主体をつなげていく、プラットフォーマーとしての役割に徹することが肝要かと思います。

あと、デジタル化を進めていくためには、推進の原動力をどう確保するかだと思います。デジタル化によって利便性が高まる、あるいは人手を減らすことができるなどといったメリットはありますが、「デジタル化はこのためにやるんだ」という、もっと強いメッセージがあって良いと思います。

本来、それが日本の場合は災害なのだと思います。災害のときに、どこの避難所が開いているのか、避難物資はどこにあるのか、安全情報はどこで入手できるのか、などといった点においてもデジタル化は非常に大切だと思います。実は、エストニアが、どうしてこんなにデジタルガバメントをやっているかという、あれはどうやらロシアから攻められたとき、逃げられるようにしたらしいです。

つまり、自分たちが逃げても、国民の情報は全部市役所に置いてきてしまうことになるので、いつでも逃げられるように、あのような仕組みをつくっている安全保障らしいです。今の状況は日本も人ごとではないですが、ただ逃げるためと考えるよりは、災害のためにこういうデジタル化を進めていくという、そんな議論や、視点があっても良いのかなと思いました。

## 【 山本専門委員 】

- 個別最適化というのは、個々のニーズに応じて商品やサービスを提供し、対価に対して一番良いサービスを使って、付加価値を高めることによって満足感を提供するということである。
- 公的認証を効率化することにより、生み出された財源で、本当の意味の個別最適化をしていくことが良いかどうか、よく考えていかなければならない。
- 完全な個別最適化ということであれば、例えば学校でいえば、能力別の学級編成等をどうするのか、老人介護施設でいえば、介護の要認定度合いによって施設が区分されているのかなどという問題になってくる。一定のサービスの区分を分けることが、やはり必要になってくるであろう。
- 行政は民間と異なり、完全な個別最適化というよりも公的な分野として一定の水準を保障していくという資源制約の中で、可能な限り個別最適化を図っていくことが重要である。

N T Tデータの「情報銀行」などの試み、あるいはパーソナライゼーション、個別最適化というのは、今まさしくG A F Aなどもやっていて、我々も身近に感じつつあるところですが、個別最適化ということを行政サービスにおいてどのように見ていけば良いのか考えなければなりません。

個別最適化というのは、個々のニーズに応じて商品なりサービスを提供し、ベストバリューと言いましょいか、対価に対して一番良いサービスを、付加価値を高めることによって満足感を提供するということです。それは、それなりの負担に耐えられるということを前提に、それなりのサービスを提供できるということです。逆に言うと、サービスの提供もかなりフレキシブルにできる。あるいは、その負担についても応ずることができるという暗黙の前提があると思っています。このようなことが行政において成立するのかどうかよく考えていく必要があります。

実はそれに関連することは、あとのブランディングにも関係してくることでありますが、今回の資料で整理した公的認証においては、徹底的なデジタル化の促進によって、標準的なサービスをいかに安くやっていくかということであり、これ



は良いと思います。

問題は、少し効率的によって生み出された財源で、本当の意味の個別最適化をやっていくことが良いかどうかということです。

実は教育の問題というのは非常にややこしいところがあって、教育における個別最適化ということと公教育の問題というのを考えていった場合に、例えば、子どもの視点で、理解が非常に優れた生徒・児童が、むしろ理解できなかった人を教えることによって、お互いに学び合って、教える側にとっても学力が向上し、教わるほうも、先生でなくて仲間から学ぶことによって非常に理解が深まるのだというのを、よく教育学者がおっしゃいます。以前、私は教育学部にはいたのですが、政策分野をやっていたので、精神論から言うと非常にそれは美しい世界で「そういうものかな」という気がしていました。

そうすると、むしろ公立学校のような多様な学力水準の人がいるほうが、トータルとしては、学校レベル、あるいは学級レベルにおいては、全員を集めた場合の学力の増分は大きくなるのだから、結果的に見れば費用対効果も良くなるのだというのが、教育学者がよくおっしゃる論理です。

でも、それが正しければ、例えば学校群制度で、東京都の場合の日比谷高校とか都立西高校等が全体にばらついたときだって、別に東大が良いと決して私は思っていないんですが、東大進学者がそれほど減らなかったはずです。しかしながら、特別推進等の指定をした途端に、また日比谷高校とかが復活しているというのは、どのように考えたら良いのか、ということにつながってきます。

個別最適化とコラボレーションが両立するというのは、完全な個々の人の最適というより、公的な分野として一定の水準を当然保障していくという市の資源制約の中で、個別最適化を可能な限りやっていくことだろうと思います。

これを無限にやっていくと、負担の問題というのと財源の問題というのが出てきて、これがパブリックサービスと民間の私的な企業におけるサービスとの違いだろうと思っています。

しかし、デジタル化によって非常にコスト削減をして生産性を上げて、その分野

をよりヒューマンサービスなどに投入していったら、全体的な底上げを民間事業者も含めた協働で推進していく。これは非常に良いことなので、私も大賛成なのですが、その場合に少し注意が必要なのは、完全な個別最適化ということであれば、例えば学校でいえば、能力別な学級編成などをどうするのですか、という問題にもなっていくますし、あるいは老人介護施設についても、なぜ介護の要認定度合いによって施設が区分されているのかという問題になってくるわけですね。

そこは、まさしくマネジメントなのかもしれませんが、一定のサービスの区分を分けることが、やはり必要になってくるだろうと思っています。

## 【 高橋副市長 】

- 市民とのリレーションシップは幾つかに分けて考えていく必要があるのかなと感じている。
- 取り組むべき視点を幾つかに分けて市民サービスを考え、デジタル化を進めていくことで、さらに市民との信頼関係をしっかりつくっていかねばならない。
- 比較的入りやすい部門からしっかり検証しながら進めていく必要がある。

今までのお話を聞いている中で、私は市民とのリレーションシップというところは幾つかに分けて考えていく必要があるのかなと感じました。

事務局の資料に「小・中学校におけるタブレット端末の活用」がありますが、この部分については、確かにデジタルをデフォルトと考えてというのは、これはすごく入りやすい部分だと私は思っています。

なぜかという、子どもたち全員が機器を持ち、個別最適化された授業、先ほど山本先生のほうからもお話がありましたけど、一定のサービス水準とか、それを抜いた今度はアナログ的な、人間的な協議とか、話し合いとか、そういう「人と人のつながり」というところも含めながら、デジタル技術をうまく活用していく。まずこういうパターンが1つあると思っています。

次に、事務局の資料にある「市民通報アプリ まちピカ町田くん」ですが、これはアプリですので、市民の方が自分で判断をし、自分でダウンロードをしていただきます。アプリを取得した方に通報が来て、サービス全体が市民に行き渡るようなサービスに代わるというパターンですね。あるいは、市民がアプリ等を取得して、そこで自分が欲しい情報を得たり、行政との関わりを自分からつくっていく。それに必要な情報を行政が提供していくという形になると思います。

もう1つが、事務局の資料にある「出産・子育てしっかりサポート事業 ゆりかご・まちだ」です。例えば、高齢者もそうなのですが、すぐにデジタルで対応できる人、できない人がどのくらいの割合でいるかとか、あるいはどのように対応していく必要があるのかということ、両方の側面からしっかり考えていかねばな

りません。そうしないと、サービスのバランスがとれなくなる可能性がある行政サービスだと思います。ここの取り組みをどうするかということをしっかり考えながら、1つずつ進めていく必要があります。1つ間違えた方向で入っていくと、市民から信頼されなくなってしまう可能性がある事業だと思いますので、しっかり判断して進めていく人材なり組織を、もう一度考えて作っていく必要があると思います。

具体的にやろうとすると、まだ他にも視点があるかもしれませんが、取り組むべき視点を幾つかに分けて市民サービスを考え、デジタル化を進めていくことで、さらに市民との信頼関係をしっかりつくっていかねばなりません。

行政の現場にいる立場としては、比較的入りやすい部門からしっかり検証しながら進めていく取り組み方が必要なのかなと考えているところです。

## 【 岡本専門委員 】

- 管理と変革は全く発想が違う。変えていくためにどうするというアプローチと業務・作業を徹底していくことは考え方が大きく異なる。
- 企画力を強化するためには、調査力を身に付けなければならない。調査によって、「センスメイキング」つまり観察をしながら何か閃いてきたり、何回も接触して見えてくるものがある。これは教育により身につけるものではなく、自分で物を見て発想しなければいけないことである。
- 管理というのは上司から命令されてできるが、チェンジは自分でやろうと思わないとできない。自分で率先してやっていくときに「あれを変え、これをこう変えたい」と出てくる。
- 受け身型や丸暗記型の教育を変えていかなければならない。

私からは「組織づくり・人材育成」に関連してですが、実はこのコロナ禍でも経営品質の申請が地方協議会によってありまして、全国的には今のところ6社来ています。昨年、ある地方協議会に1社から申請があって、それを見てがっかりしてしまいましたのは、例えばPDCAという4つの言葉が何遍も出てきたり、それから5Sなんていうのが出てきたり、要はまるっきり管理型の略語集なんですね。日本は相変わらず管理教育ばかりやっています。

事務局の資料に、管理ではなくて「チェンジリーダー」という言葉がありますが、管理と変革は全く発想が違うので、変えていくためにどうするというアプローチと、若干効率は考えるにしても、今やっている業務・作業を徹底していこうというのは、かなり考え方が違います。そこについて、なかなか変えられないで今までも来ているので、これを1つの変革のきっかけにさせていただきたいなと思っています。

それと、「企画力・共感力」というのも、これもずっと申し上げていますが、企画力を強化するというのは、実は調査力を身に付けなければなりません。

調査力というのは、最近「インサイト」などの横文字が盛んに言われていますが、「あれっ、これかな」とか、「こういうことじゃないの」などのように観察を

しながら何か閃いてくることです。さらに、それを最近では「センスメイキング」という言い方をしていますが、「理解」のアンダerstandだとか、あるいは「気づき」の Awareness だとか、そういう言葉ではなくて、どうして「センスメイキング」というかと言うと、一度に分かることじゃないからです。何遍も接触してみて、だんだん見えてくるものがあります。

よく日本の言い方で「腹に落ちる」というのは、すぐに腹に落ちるわけではないんですよ。何回も接触してみて、何回も見てみて、だんだん腹に落ちていく。そういうことを、これは教育というよりも、恐らく自分で物を発想しなければいけないことです。

チェンジリーダーも同じです。管理というのは上司から命令されてできますが、チェンジって自分でやろうと思わないとできないんですよ。命令によるチェンジはほとんど無理。気がつかないから。変えようとするのは、自分で率先してやっていくときに、「あれを変え、これをこう変えたい」と出てくるわけですね。

そういう教育の体系がどちらかというと受け身型で、丸暗記型の教育ではないものに変えていかなければならないというのを感じています。

## 【 石阪市長 】

- 市町村の仕事のうち、課税や住民記録等の基幹的な事務については国が統制している事務である。そのため、このような事務については、多分5年から10年の間に「中央分担化」されてくると考えている。
- 様々なデータを収集・分析し、個別最適化していくことは、市町村がこれから注力をしていく、あるいは開発投資をすべき分野である。
- 地方の仕事のやり方は、一本線で来た地方分権をやめ、一部を分権する、あるいは一部を中央に責任分担させるという物の考え方をした方が良い。

地方分権の行方というものがとても気になっています。

地方政府と中央政府とがありますが、地方政府をここでは市町村に限らせていただきますが、市町村の仕事は、先ほど佐藤先生のお話がありましたとおり、基幹的な事務については、平たく言うと国が統制をする事務だと思います。最近はやりませんが、機関委任事務というもので、機関として国の仕事をやりなさいよということが、課税についても、住民記録についても言えます。

また、中間的な要素ですが、国民健康保険や介護保険、あるいは国保と一緒にですが後期高齢者、これは国が全体の財政力に従って調整交付金でコントロールしているわけですね。これも多分、この仕事を機関として厚生労働省から請け負うという仕事になりそうです。

そうすると、国税庁や都税事務所、町田市では市民税課といった区分に意味がなくなると思います。また、事務所という場所が必要かどうかについても、情報空間に事務所があれば良いわけですから、机や事務所がなくても仕事ができるようになると思っています。多分5年とか10年の間に、そのように変わるはずであり、「それじゃあ何が残るのよ」ということとなります。

今までは、地方分権と言っていましたが、この仕事は中央が分担するという意味で、私は中央分担化と考えました。今後、分担して責任は負うけど、実際の仕事はそっちでやってくれよみたいなことが、かなり出てくると思います。



残るのは、先ほどから話題になっている個別最適化です。事務局のほうで調べた資料に札幌市の児童虐待リスク検知というものがあります。子どもの虐待に関するデータは、健診ベースもありますし、生活保護の訪問もありますし、たくさんの職員が色々な形で関わっています。もちろん歯科医師会の先生などの関わりもあると思います。

そういったデータを集めて、最も子どもの虐待につながる分析をしていこうという取り組みを札幌市は既に始めているのですが、このような個別最適化業務については、市町村がこれから注力をしていく、あるいは開発投資をすべき分野なのではないかと思います。

なぜこのようなことを言っているかということ、例えば、40歳で旦那も子どもも元気な場合には、ニーズがないわけですから保健所はほとんど関与しませんよね。ニーズがあるところは、高齢者であったり、病気がちの方であったり、子どもの育て方が下手なお父さんと一緒に暮らしているお母さんなどであり、そういうところが保健所の仕事になります。

先ほどの虐待のケースも含めて、もっとたくさんのエネルギーをかけてやるべきだなと思います。つまり、地方の仕事のやり方というのは、一本線で来た地方分権というのはもうやめてしまって、一部を分権する、一部は中央に責任を分担させるという物の考え方をしたほうが良いと思います。

これを首長が言うのが良いかどうか分かりませんが、何でもかんでも地方分権というのは違うのではないかと、という気が最近はしてきました。

【 佐藤専門委員 】

- デジタル化は手段であって目的ではない。ここを取り違えるとまた変なことになりかねない。形だけのデジタル化で、結果的に不便な仕組みができるということもよくある。
- デジタル化により、何をしたいのかと考えると「つなげる」ことである。これが基本的にはデジタル化の大きなコントリビューションになる。
- 地方分権の中で、町田という地域を経営していくのが自治体の役割である。市役所をプロモーションしているわけではなくて、町田市というエリアをプロモーションしているのである。そういう意味では、町田市役所は商社のような役割になってくるのではないか。
- デジタル化が進まない理由の1つは無謬性である。デジタル化は新しい試みなので、いろんな試行錯誤があって良い。

デジタル化、デジタル化と言っていますが、別にこれは手段であって目的ではないので、ここを取り違えるとまた変なことになります。形だけのデジタル化で、結果的に不便な仕組みができるということもよくある話です。

それでは何をしたいのかと考えると、一言で言えば「つなげる」だと思います。まさに組織と組織をつなげる。さっきの虐待ではありませんけれども、分断・分散化されたデータをつなげて新しい発見をする。データとデータをつなげて、それを個別最適化につなげる。あるいは、プラットフォームはそうですけれども、人と人をつなげる。これは基本的にはデジタル化の大きなコントリビューションになるのではないかと思います。

そういう中において、これもあちこちで言っているのですが、官民という壁もなくなっていくのではないかなと思います。地方分権の中で町田市は何をするのかというと、町田という地域を経営するのが自治体の役割であって、単に行政サービスを提供すれば良いというわけではないということになります。「町田市のプロモーション」というときに、別に市役所をプロモーションしているわけではなくて、町田市というエリアをプロモーションしているわけであって、まちをプロモーション

しているわけですから。そういう意味では、町田市役所は商社みたいな役割になってくるのではないのでしょうか。これも多様な主体をつなげればこそできることかなという気がします。

と言いながら、それがうまくいかない1つの理由として、今回のコロナでもよく分かったのですが、例えば、国と地方の関係でいけば、基本的には通知行政であり、国は地方に一方的に物を言っておしまい。それから、自治体は申請行政であり、住民から何か言ってくないとやらないなんですよ。これがいけないと思います。

デジタルですから本当は双方向的でなければなりません。まさに双方向でコミュニケーションがとれるわけですから、本当は地方だって国に物を言うべきだし、逆に自治体は住民にもっとプッシュ型でのアプローチがあつて良いと思います。なので、そこは少し発想の転換が必要なのかなと。コロナが思いがけずこの問題点を露呈しているのだと思います。

私は冒頭にセキュリティの話をしましたけれども、なかなかデジタル化が進まないもう1つの理由は無謬性です。デジタル化は新しい試みなので、色んな試行錯誤があつて良いと思います。「失敗してはいけない」ではなく、「あれをやっちゃったけど失敗でした」というのは、もちろん許容して良いと思います。

情報の流出も含めて、できるだけ間違えないようにやろうとすると、かえって何もしないほうに話がいってしまうと思いますので、試行錯誤というのが許容されるようにならないと、デジタル化を含めた新しい試みというのはなかなか広がっていかないのかなと思います。

町田市は、色々な意味でアドバンテージがあると思います。元々、公会計において、ある意味トップランナーでいらっしゃいますし、比較的組織というのが、人とモノと金をつなげやすい組織になっていると思います。それであれば、これに情報をつなげれば、天下無双とまでは言いませんが、結構トップランナーになれると思います。

これまでの努力だと思いますが、町田市はデジタル化を進めるそれなりの素養はあると思いますので、ぜひ積極的に進めていただければと思います。

【 山本専門委員 】

- 市民等との協働により、満足度が高まり、公共的な価値も高まることが期待される。それがブランディングや誇りにつながるため、なるべく多くの市民に町田に対する愛着や誇りを持ってもらう必要がある。
- 一方で、行政が個別最適化を進めていくことは、限られた方を対象としていくこととなるため、その理解を得ることがこれからの課題である。
- 市職員は、パーマネントな職員を少なくし、労働時間の何分の1かは町田市に行政に奉仕する、あるいは若干の賃金をもらって働くという人の2層構造とし、エキスパートな短時間の職員で成り立つようにしていくべきである。
- セキュリティやプライバシーについては、行政は誤りがゼロであるという考え方は全くおかしいと思うが、これは信頼性に関わる問題なので、間違いの率は民間よりは少し低くしなければいけない。

基本的に、市民とのリレーションシップによってブランディングを高めて経営していく、それには当然デジタル化を活用していくというのは、私は大賛成で推進していただきたいと思うのですが、そのロジックをもう少し整理すると、多分こういうことになると思います。

市役所と市民の方とか、あるいは町田の関係する企業との協働によって良い業績が出てくる。それによって当然市民の満足度が高まり、公共的な価値も、バリューも、先生がおっしゃるような公共的な価値も高まる。それが町田に住んでいる人や関係する人の町田に住むこと自身のブランディングと言いますか誇りになり、1つのディクテーションと言いましょか、そういう誇りが生まれてくるということだと思います。

誇りに思えるということは、なるべく多くの市民が町田に対して愛着なり、誇りを持っていただかないといけません。

そうすると、ハンディキャップなり、恵まれない方に対して、行政が手厚いサービスや、個別最適化を進めていくということは、全体の人口的にいえばかなり限ら

れた方を対象としていくこととなるので、そこをどうやって誇りということに、代償ということに変えていただくか。その理解を得ることがこれからの課題だろうと思います。

ただ同時に、そのギャップが埋まれば、これは逆に言うと、潜在的な市民になりたいという方に対してもアピールすることができて、それによって町田に対する定住なり、企業進出ということにつながってきますから、これは協働がよくなる。

同時に、職員の方についても、町田で働いている、町田市役所に勤めているということが一種の誇りになりますから、やる気が出てくるということで、これは非常に好循環になると思います。

人材的な考え方から言えば、私は多分賛同は得られないと思いますが、町田の職員というのは、確かにパーマネントな職員の人はもっと少なくなくてよくて、これからはトータルな労働時間のうちの何分の1かは町田市の行政に奉仕する、あるいは若干の賃金をもらって働いていくという人の2層構造ぐらいで成り立って、エキスパートな短時間の職員、いわゆる今の会計年度任用職員と違った格好のエキスパートな人の集団から成り立つようなことをしないと、いわゆる人口減少なり財政制約の中ではうまくいかないのではないかと考えます。

最終的に、佐藤先生がおっしゃったようなセキュリティやプライバシーの問題をどうするかというのはありますが、私も行政は誤りがゼロであるという考え方は全くおかしいと思います。ただし、間違いの率は民間よりは少し低くしなければいけないと思います。これは信頼性に関わる問題なので、ここをどうすれば良いかももう少し議論したいと思っています。

## 【 岡本専門委員 】

- ブランディングというからには、言語で説明をする必要がある。「何となくブランディング」ではなく、言語的説明ができるものを構築していかないと、「いい感じ」みたいなものだけではなかなか徹底できない。
- ブランディング戦略では、段階的な取り組みをしっかりと言葉に表すことで、市民との良好なリレーションシップを構築していくことが可能となる。
- 町田市役所単体をブランディングするわけではなくて、町田という街そのものを売るということである。ただ、街といっても、もっと具体的なものを掘り下げて、言葉で説明をつけたブランディングをしていく必要がある。

リレーションシップの話 最後に私から触れさせていただきます。もともと民間企業では顧客管理といいまして、幾ら売ったかという売上高管理でした。それではだめだろうということで、お客様との関係そのものを管理するという発展を遂げています。

例えば、アメリカの大型百貨店チェーンのノードストロームはサービスで有名な会社なのですが、最初は、素敵なサービスとしてお客様から認識される。次の段階からは、称賛されるサービス。3番目になると、神話化されたサービス。4番目になると、いよいよ伝説のサービス。そういう段階を踏んでお客様とのリレーションを構築しています。

人間関係で言うと、例えば、人間関係がほとんどない状態を「自閉」。表面的な人間関係は「儀礼」。さらに、一応コミュニケーションそのもの、情報の行き来はある状態を「活動」と言います。さらに、ちょっとした冗談を言い合ったりすると「社交」と言います。さらに、それよりもお互いの気持ちが分かっている、共感度が高いのを「親密」と言います。

例えば、関係においても「基本型」というのがあります。この「基本型」というのは、一応何か文句があれば言ってくださいみたいな感じですね。受け身型というのは、連絡をいつでもいただきますよという、どっちかという「クレームをよこせ」という話です。今どき民間企業は「クレームをよこせ」と言っているのでは立

ち行かなくなり、顧客の声を自分から取りに行かなくてはならない時代です。このような状態を「責任型」と言います。「責任型」というのは、顧客の声を取りに行く。自分から「何か問題ありませんか」と聞きに行く。さらにその上が「積極型」で、「こういうことをやろうと思います」「こうやって改めようと思います」と、こういう提案を持っていく状態です。さらにその上が、いわゆる「卓越型」と呼んでいるのですが、継続的に「次にこういうことをやりましょう」「これからこういうのがいいですね」と、こういう相談を相手とパートナーシップを持ってやっていくような状態をいいます。

ブランディングもそれと同じでありまして、アムツールという消費者の購買決定プロセスを説明するモデルがあります。最初の段階はアウェアネス、つまり意識です。次の段階がメモリー、記憶。そして次がトライアル、つまり試用。トライアルの次がユース、本格的な使用ですね。最後がロイヤルユース、つまり固定的な使用です。これは一例ですが、これに似たモデルが何種類かあります。そういうものを設定して、ブランディングというからには、言語で説明がつかないといけないのです。「何となくブランディング」ではなく、言語的説明ができるものを構築していかないと、「いい感じ」みたいなものだけではなかなか徹底できないだろうと考えています。

今までのブランドの話というのは、どちらかというと製品とかサービスをうまく売ろうとするものであったので、ブランドエクイティという言い方をしてきました。ところが、今求められているブランディングは、製品とかサービスではなくて、エリアや組織そのものなのですね。

ですから、例えば町田なら町田で、佐藤先生がおっしゃるように、市役所単体をブランディングするわけではなくて、町田という街そのものを売る。ただ、街といっても、もっと具体的なものを掘り下げていかないと言語構造にならない。言語構造にならないものは、いつまでも何となくぼやけたものになったままになってしまう。そういうことをぜひ今後検討していただきたいと思います。

## 【 石阪市長 】

- 市の職員が働いていて誇りに思える組織であるということが大事である。また、仕事のうえで一番大事なことは、自信をもって仕事をするることである。
- 市民に共感を持っていただけるように、デジタル化という問題をチャンスととらえ、職員一人ひとりが考えて取り組んでいく。

今日は、最後はブランディングの話になりました。市の職員が働いていて誇りに思える組織であるということが一番の目標だと思います。ブランディングについても、市の職員全員が担っていくという意識になってくれなくてはいけないし、あるいは先ほどの個別最適化の問題でも、市民の皆さんと対話ができる職員でなくては困ります。みんながそういう力をつけてくれれば、今度は逆に市民のほうから、ある意味では共感を持っていただけると思うんですね。

その共感があれば、我々職員は「ちゃんとした組織だな」という自信につながります。これは、仕事の上で一番大事な部分ですけど、自信を持って仕事をすることができるのではないかなと思います。

そういう意味で、こういうデジタル化という問題は、どこに問題があるかということを見出す1つのチャンスだと思っています。我々自身一人ひとりがデジタル化ということを考えて、市民に共感を持っていただける部分は何かということ、このデジタル化という問題を通して確認をするプロセスをしっかりとやっていきたいなというふうに思っています。ありがとうございました。